

株主メモ	
事業年度	毎年4月1日から3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	定時株主総会／毎年3月31日　期末配当金／毎年3月31日 中間配当金を支払うときは毎年9月30日。その他必要のあるときはあらかじめ公告して決める一定の日
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号　三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号　三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部
同事務取扱所 (郵便物送付先お問い合わせ先)	〒137-8081東京都江東区東砂七丁目10番11号　三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部 電話 0120-232-711 (☎) フリーダイヤル)
同取次所	三菱UFJ信託銀行株式会社 全国各支店
公告方法	電子公告の方法により行います。ただし、やむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。公告掲載の当社ホームページアドレス　http://www.ootoya.com/ir/index.html

株主優待のご案内	
1,000株以上保有の株主さま	12,600円(税込み)相当のお食事券(525円×24枚)または、精米10kg
100株以上保有の株主さま	2,100円(税込み)相当のお食事券(525円×4枚)または、精米2kg
[お食事券について]お食事券は、国内の大戸屋グループ全店でご利用いただけます。	

『復興特別所得税』に関するご案内

東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法(平成23年法律第117号)の施行に伴い、2013年1月1日以降に支払われる上場株式等の配当等に係る所得税に対し、以下のとおり追加課税されることとなりますので、ご案内いたします。

上場株式等の配当等に係る所得税に対し、2013年1月1日から2037年12月31日まで、復興特別所得税として所得税額×2.1%が追加課税されることとなります。				
---	--	--	--	--

	2012年12月31日まで	2013年1月1日から 2013年12月31日まで	2014年1月1日から 2037年12月31日まで	2038年1月1日から
所得税	7%	7%	15%*	15%
復興特別所得税	—	0.147%	0.315%	—
住民税	3%	3%	5%*	5%
合計	10%	10.147%	20.315%	20%

※証券税制における軽減税率の適用終了による税率の変更です。

株式会社 大戸屋ホールディングス
OOTOYA Holdings Co., Ltd.
〒180-0006 東京都武蔵野市中町1-20-8 三井生命三鷹ビル5F
TEL 0422-26-2600
http://www.ootoya.jp



VOC(揮発性有機化合物)成分ゼロの100%植物油のインクおよびFSC®認証用紙を使用し、印刷工程で有害廃液を出さない「水なし印刷方式」を採用しています。



株式会社 大戸屋ホールディングス



次の時代をあなたと。

Going Globally!



第30期
株主通信
2012年4月1日～2013年3月31日

日本食の魅力を グローバルに提供

大戸屋ホールディングスは、日本人なら誰でも知っている「家庭食」をご注文をいただいてから店内で調理する独自のビジネスモデルによって、2013年3月期末現在、日本国内277店舗、海外70店舗のチェーンを展開しています。創業以来50年以上にわたって「美味しさ」と「安全」にこだわり続け、仕入れから物流、店舗運営まで、当社独自の「総合オペレーション」を構築し、お客様に健康的で栄養バランスのよい「家庭食」を提供しています。近年はアジア、北米にも出店し、海外においても日本食の魅力をアピールしています。



成長を支えるビジネスモデル

■ 国内展開

全国 **277** 店舗

直営 **142** 店舗
FC **135** 店舗

国内では首都圏を中心に、駅前、ショッピングセンター、オフィス街などで店舗を展開しています。近年では、地方の主要都市への進出も加速しており、直営店舗、フランチャイズ(FC)店舗を合わせ、277店舗を展開しています。

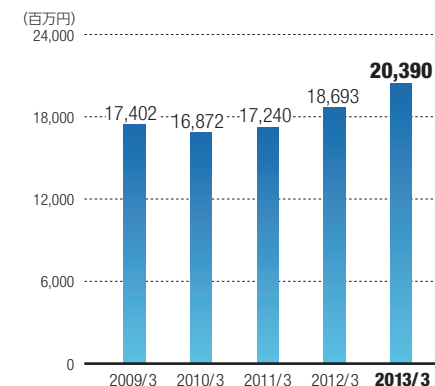
■ 海外展開

7 カ国・地域

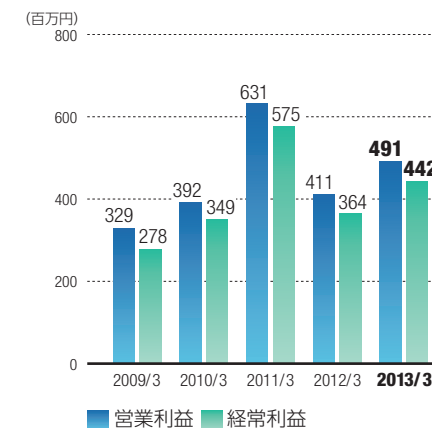
70 店舗

2005年、タイに出店して以来、現在では台湾、香港、シンガポール、インドネシア、ニューヨークなど7カ国・地域に展開しています。直営店舗によって各国に進出して、大戸屋ブランドを構築した後、地元の優良企業とFC契約を結ぶビジネスモデルによって、積極的な海外展開を目指します。

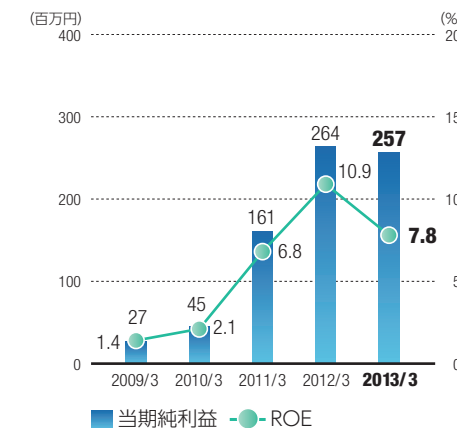
売上高



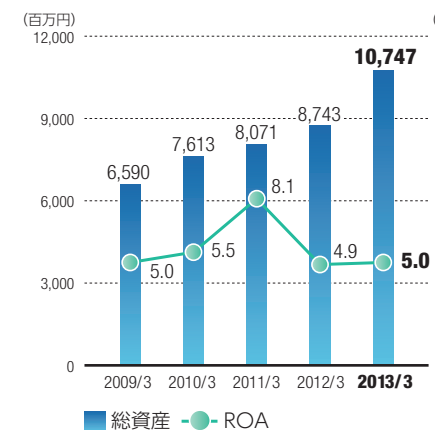
営業利益／経常利益



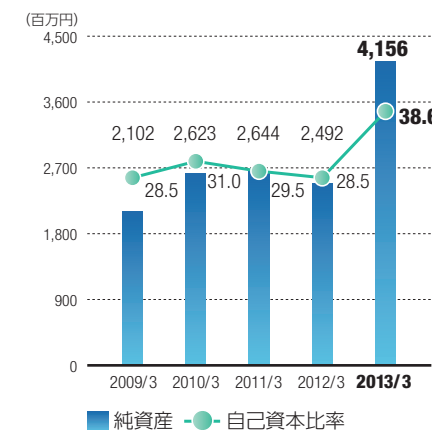
当期純利益／ROE



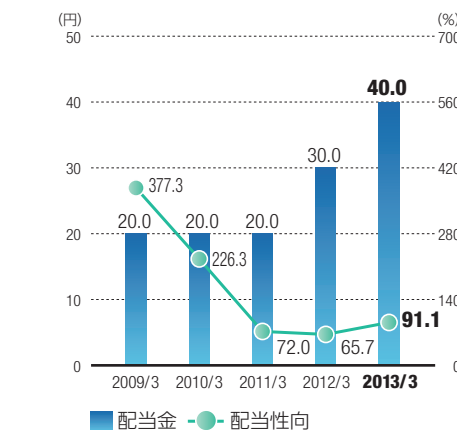
総資産／ROA(総資本事業利益率)



純資産／自己資本比率



配当金／配当性向



海外展開を加速し、 「大戸屋ブランド」の確立を目指す



代表取締役社長
窪田 健一

代表取締役会長
三森 久実

当期の概要

当期、日本経済は長期化する欧州債務危機や中国の景気減速等の影響により、引き続き不透明な状況が続きました。一方で新政権による経済対策への期待から、円安の進行、株価

が上昇する中、企業業績の回復が期待されるなど明るい見通しも出てきましたが、個人消費の回復にまではいたらない状況でした。

このような状況のもと、大戸屋グループは創業55周年、会社設立30周年という節目を迎え、「大戸屋」を世界的に通用するブランドに育てるべく、積極的に事業を推進しました。当社を取り巻く環境は、消費者の低価格・節約志向が続く中で同業他社やコンビニエンスストア等との競争が激しさを増し、厳しい経営環境が続きました。しかしながら、経済環境が変化しつつある中、価格訴求の傾向にも変化が見られ、これからは価値をしっかりと提供することが重要な時期に差し掛かっている状況であるとも捉えています。

国内においては、店舗価値の向上を図るべく、店舗オペレーションの効率化や、商品価値、接客対応のさらなる向上、お客様から選ばれる店舗作りに取り組みました。海外では、ニューヨークに直営店舗を1店舗出店し、アジア地域以外に初めて進出しました。一方、台湾においては、投資回収と経営資源の効率化を図るため、全家便利商店股份有限公司(台湾ファミリーマート)に当社子会社の株式を売却し、エリア・フランチャイズ契約を締結し、大戸屋ブランドのアジア展開における大きな布石となりました。また、2013年3月には、公募増資による資金調達を行い、国内の出店や海外事業の拡大などをより積極的に推進していく考えです。

これらの結果、当連結会計年度の業績は、売上高は20,390百万円(前年同期比9.1%増)、営業利益491百万円(同19.6%増)、経常利益442百万円(同21.3%増)となりました。また、台湾子会社の株式売却益312百万円を特別利益に計上する一方、国内外における既存店舗の改装に係る固定資産除却損52百万円、減損損失50百万円を特別損失に計上したため、当期純利益は257百万円(同2.8%減)となりました。

中長期的な成長戦略

大戸屋ホールディングスは、海外事業を積極的に展開することでグループの事業規模の拡大を目指していきます。アジア地域においては、直営事業からフランチャイズ事業へと展開し、出店ペースを加速させていきます(p6-7、特集参照)。これによって、5年後には国内と合わせ500店舗のチェーン展開を目指しています。2012年4月にオープンしたニューヨーク チェルシー店は計画を上回る伸びを見せており、同地域におけるブランディング展開の足掛かりとなるものと期待しています。

国内では、当期、関東圏においてロードサイド型の店舗を出店しましたが、今後、このようなタイプの出店を進めていく考えです。秋田県や山形県などからの出店オファーもあり、当社の経営理念を共有していただける企業と協力していくことを前提に、地方都市への展開を加速させていきます。今後の展開においては、当社の原点である店内調理を軸に飲食店の強さを全面に強調していくこと、すなわち、「もっと美味しいもの」を追求すること、そのためのオペレーション技術を磨いていくことが重要であると考えています。その一

方で、品質および衛生管理の徹底、そして食材調達においては取引先との協業をさらに進め、トレーサビリティの徹底を図っていきます。

次期の見通しについて

次期の見通しについては、企業業績の回復が期待される一方で、個人消費の回復にはまだ時間がかかると想定され、円安による物価上昇懸念や消費税増税などにより、外食産業を取り巻く環境は引き続き厳しいものと予想しています。

国内は、積極的な出店および既存店の改装を行い、店舗価値のさらなる向上を図ります。海外においては、海外子会社およびFC加盟企業への経営指導・関係強化を徹底し、収益の増大とともに、大戸屋ブランドの確立を目指します。2013年度は、国内直営店15店舗、同FC店25店舗、海外15店舗の出店を計画しています。

これらにより、次期の連結業績については、売上高22,940百万円(前年同期比12.5%増)、営業利益680百万円(同38.5%増)、経常利益640百万円(同44.8%増)、当期純利益270百万円(同5.1%増)を見込んでいます。

なお、当期は設立30周年の記念配当として10円、普通配当20円と合わせ30円の期末配当とさせていただきます。私たちは、今後もお客様に選ばれる店作りを通じてグローバルに「大戸屋ブランド」の拡大に注力していきます。今後も当社の成長にご期待ください。

直営店からFC店への転換を進め、 スケールメリットを追求。

大戸屋はアジアを中心に、現在、70店舗を展開しています。直営展開からFC展開へとシフトして出店を加速する一方、他の地域へも進出することでグローバルなブランド構築を目指す、当社のビジネスモデルをご紹介します。



直営店をアジア各国に出店

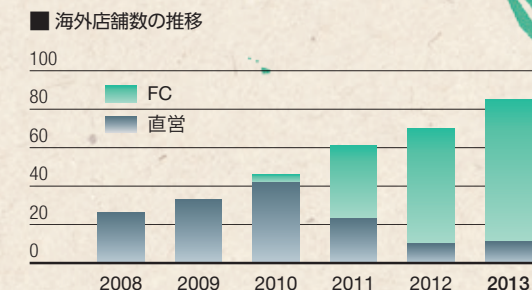
大戸屋ホールディングスは、2005年、タイに海外1号店を出店して以来、台湾、香港、インドネシア、シンガポール、上海とアジアを中心に展開し、現在、米国・ニューヨークの1店舗を加えた70店舗を運営しています。当社は、和定食をあえて現地化せず、海外においても国内と同じ味にこだわるとともに、店内調理のポリシーを守ったメニューを提供しています。これによって、現地の日本人の方に受け入れられるだけでなく、現地の方々にも、本来の「和食の美味しさ」を味わっていただくことで、日本食の良さをアピールしています。出店形態としては、それぞれの地域で当社の海外子会社を通じた直営

方式を取り、大戸屋ブランドを浸透させることから事業をスタートさせています。

現地企業へ店舗を譲渡し、FC展開に

当社では、子会社による直営展開により大戸屋の知名度を高め、大戸屋ブランドを構築した後、当社の経営方針に賛同いただける現地の優良企業に海外子会社を譲渡し、FC方式に切り替えています。子会社株式の譲渡によって投資回収を図り、この資金を国内外におけるさらなる事業拡大のために再投資して、成長を加速させるビジネスモデルを採用しています。

このビジネスモデルに沿って、タイでは、直営店が30店規



模に達した2011年、タイ子会社を現地流通大手のセントラル・レストラン・グループに譲渡し、エリア・フランチャイズとしてさらなる拡大を目指しています。また、2012年には台湾大戸屋による事業展開が次なるステージへ進むべき段階に来たと判断し、台湾においてコンビニエンスストアをチェーン展開する台湾ファミリーマートに同社の株式を譲渡することで、FC店の出店を加速させています。

新たなエリアを開拓

2011年には米国にも子会社を設立するなど、当社はエリア展開の拡大を積極的に進めています。いずれの子会社も将

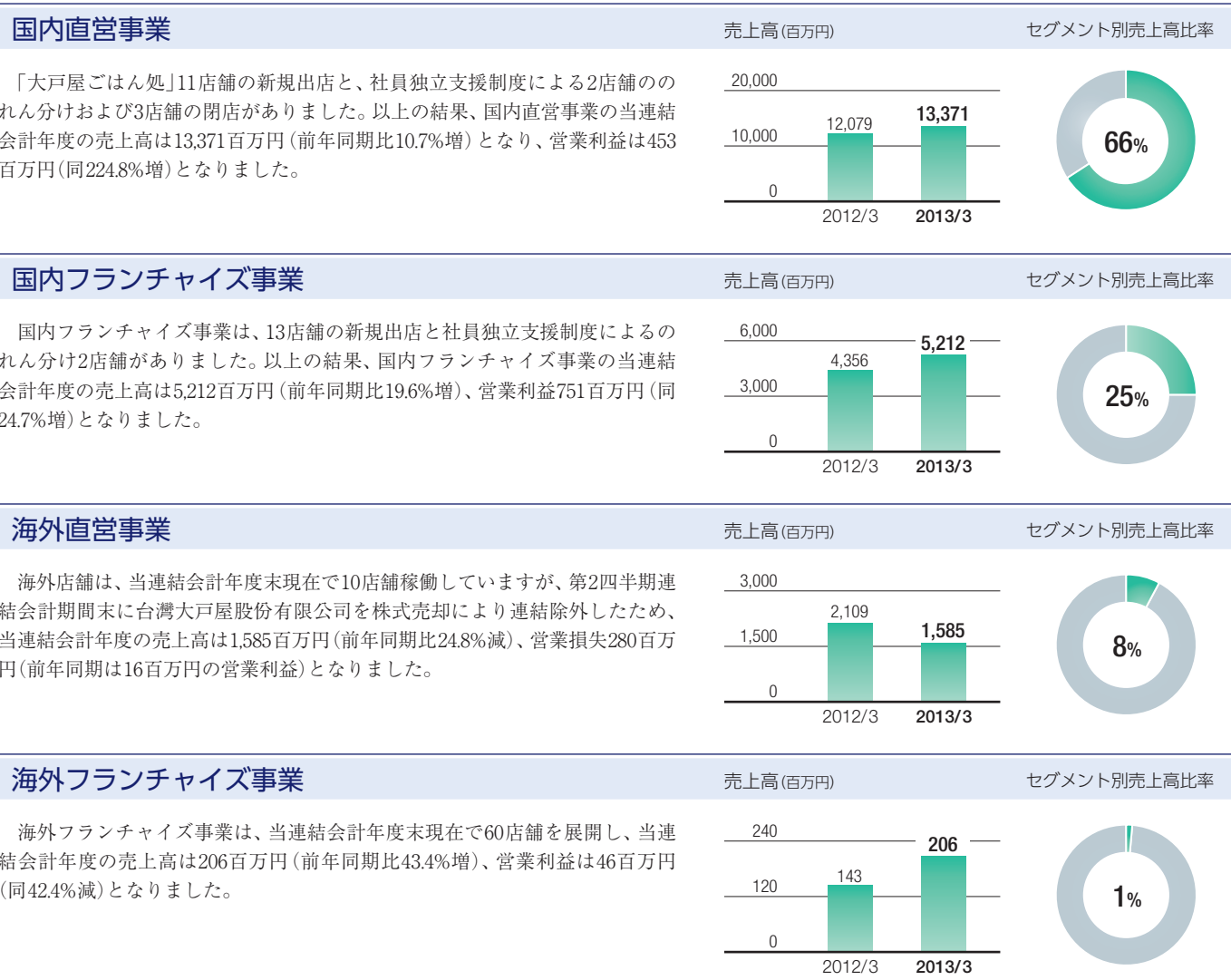
来、FC展開を視野に入れたもので、今後のグループ成長を担うものとなります。

米国子会社では、2012年4月に1号店をオープンし、開店当初より人気を集め、順調な滑り出しを見せています。2013年7月には2号店をオープンする予定で、米国における大戸屋ブランドの展開は、今後の当社の世界戦略上きわめて大きな意味を持つ取り組みであり、北米におけるフランチャイズ事業の足掛かりとなるだけでなく、グローバルなブランド展開にも好結果をもたらすと考えています。

このように、当社は直営事業からフランチャイズ事業への転換を図りながら、海外事業を拡大させていく計画です。

セグメント別の状況

大戸屋グループでは、国内外で直営事業とフランチャイズ事業を、その他の事業としてメンテナンス事業、食育事業および品質管理事業を展開しています。



連結財務サマリー

(単位：百万円)

項目	26期(2009年3月期)	27期(2010年3月期)	28期(2011年3月期)	29期(2012年3月期)	30期(2013年3月期)
売上高	17,402	16,872	17,240	18,693	20,390
売上総利益	10,876	10,396	10,638	11,271	11,951
営業利益	329	392	631	411	491
経常利益	278	349	575	364	442
当期純利益	27	45	161	264	257
資産合計	6,590	7,613	8,071	8,743	10,747
負債合計	4,488	4,990	5,427	6,250	6,591
株主資本	1,983	2,440	2,485	2,576	4,141
負債純資産合計	6,590	7,613	8,071	8,743	10,747
営業活動によるキャッシュ・フロー	616	864	1,069	719	1,097
投資活動によるキャッシュ・フロー	△850	△839	△923	△608	△623
財務活動によるキャッシュ・フロー	174	672	△380	67	1,304
現金及び現金同等物の期末残高	907	1,611	1,370	1,539	3,350

連結決算の POINT

連結損益計算書について

売上高は20,390百万円（前年同期比9.1%増）、営業利益491百万円（同19.6%増）、経常利益442百万円（同21.3%増）となりました。当期純利益は、台湾子会社の株式売却益312百万円を特別利益に計上する一方、国内外における既存店舗の改装に係る固定資産除却損52百万円、減損損失50百万円を特別損失に計上したため、257百万円（同2.8%減）となりました。

連結貸借対照表について

流動資産は4,730百万円（前年同期比56.3%増）、固定資産は6,016百万円（同5.2%増）となり、資産合計では、主に現金及び預金が増加したため、10,747百万円（同22.9%増）となりました。一方、流動負債は、3,304百万円（同6.0%増）、負債合計では、主に長期借入金が増加したため6,591百万円（5.5%増）となりました。

連結キャッシュ・フロー計算書について

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益の計上と減価償却費等の非資金的費用がありましたが、関係会社株式売却益を計上し、法人税等の支払による支出があったため1,097百万円（前年同期比52.6%増）となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入がありましたが、有形固定資産の取得による支出があったため623百万円（前年同期比2.5%増）となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは新株発行による収入などにより、調達した資金は1,304百万円（前年同期は67百万円の調達）となりました。

店舗探訪 第2回 ニューヨーク チェルシー店

2012年4月、米国初の大戸屋としてオープンしたニューヨーク チェルシー店。1年たった現在、今なお来客数が増加している、米国展開の足掛かりと期待されるチェルシー店をご紹介します。

ニューヨーカーに愛される「日本食」

2012年4月にオープンしたニューヨーク チェルシー店は、1年たった現在でも、ニューヨーカーに愛され続けています。本来の日本食とは異なるテイストのジャパニーズレストランが多い中、日本国内と同じ美味しさを味わえることで、日本人以外のお客様にも本物の「日本食」の魅力が理解されてきました。ほっけやアジなどの焼き魚メニューが人気を博すだけでなく、ニューヨークでも信頼ある雑誌、ニューヨークマガジンの特別号では、「ベストオブカツレツ」に選定されました。すなわち、ニューヨークで最もとんかつが美味しいお店として評価されたのです。



洗練されたモダンテイストな内装

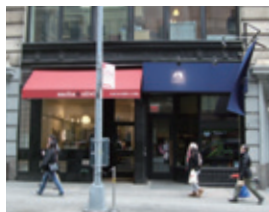
77.8坪、65席のゆったりした店内は、バーカウンター、焼き鳥カウンター、テーブル席など、日本国内の店舗をややグレードアップさせた本格的な和風モダンテイストを採用しました。天井が高く開放感がある中、照明を落としてBGMを流すなど、落ち着いた雰囲気を演出。居心地の良さから、高級志向の西洋人の方やアジア系のおしゃれな女性グループ、現地に駐在する日本人のファミリー、仕事帰りのお一人様など、幅広いお客様層にご利用いただいています。また、日曜や祝日には、寿司などの豪華な「海鮮丼」を召し上がるお客様で大変にぎわっています。



出店エリア紹介

変化を遂げる将来性の高い街・チェルシー

以前は倉庫街、またそこで働く労働者の街でしたが、周辺地域の家賃高騰で芸術家たちのギャラリーが流れ込み、アートの街として生まれ変わりました。また、IT都市化政策によりIT企業の本社の多くがここに移転し、この数年で劇的に変化を遂げているエリアです。昼のにぎわいから一変し、夜は落ち着いた街並みとなりますが、大戸屋の前にはいつもお客様の行列ができています。



会社情報および株式の情報 (2013年3月31日現在)

会社概要

商号	株式会社大戸屋ホールディングス
本店所在地	〒180-0006 東京都武蔵野市中町一丁目20番8号 三井生命三鷹ビル5階
設立	昭和58年5月
資本金	14億65百万円
主要な事業内容	定食店「大戸屋ごはん処」のチェーン展開 および同事業のフランチャイズ展開
店舗数	国内277店(うちFC135店)・海外70店
従業員数	連結565名
重要な子会社等	連結子会社 株式会社大戸屋 香港大戸屋有限公司(香港における定食チェーンの経営) OOTOYA ASIA PACIFIC PTE. LTD.(シンガポールにおける定食チェーンの経営) AMERICA OOTOYA INC.(米国における定食チェーンの経営) M OOTOYA (THAILAND) CO., LTD.(タイにおける日本料理店の経営) 株式会社OTYフィール(店舗メンテナンス事業) 株式会社OTY食ライフ研究所(食育事業) OOTOYA (THAILAND) CO., LTD.(タイにおけるPB商品の品質管理事業) 持分法適用会社 大戸屋(上海)餐饮管理有限公司(中国上海における定食チェーンの展開)

株式の状況

会社が発行する株式の総数	28,720,000株
発行済株式の総数	7,180,000株
株主数	19,067名

大株主

株主名	当社への出資の状況	
	持株数(株)	議決権比率(%)
三森久実	1,353,800	18.9
タニコー株式会社	130,000	1.8
三菱UFJ信託銀行株式会社	120,000	1.7
株式会社りそな銀行	100,000	1.4
東京海上日動火災保険株式会社	100,000	1.4
大戸屋従業員持株会	91,285	1.3
第一生命保険株式会社	50,000	0.7
窪田健一	43,100	0.6
株式会社ラックランド	43,000	0.6
住友商事株式会社	43,000	0.6

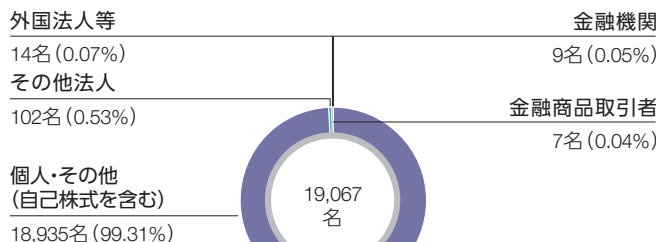
取締役および監査役

(2013年6月25日)

代表取締役会長	三森 久実
代表取締役社長	窪田 健一
取締役副社長	土橋 久一
専務取締役	濱田 寛明
常務取締役	藤岡 昭一
取締役	三森 智文
取締役	高田 知典
社外取締役	都甲 和幸
社外取締役	岩田 松雄
常勤監査役	野崎 拓志
社外監査役	森 弘治
社外監査役	安藤 祥治

株式の分布状況

所有株主構成比



所有株式構成比

