

中期経営計画

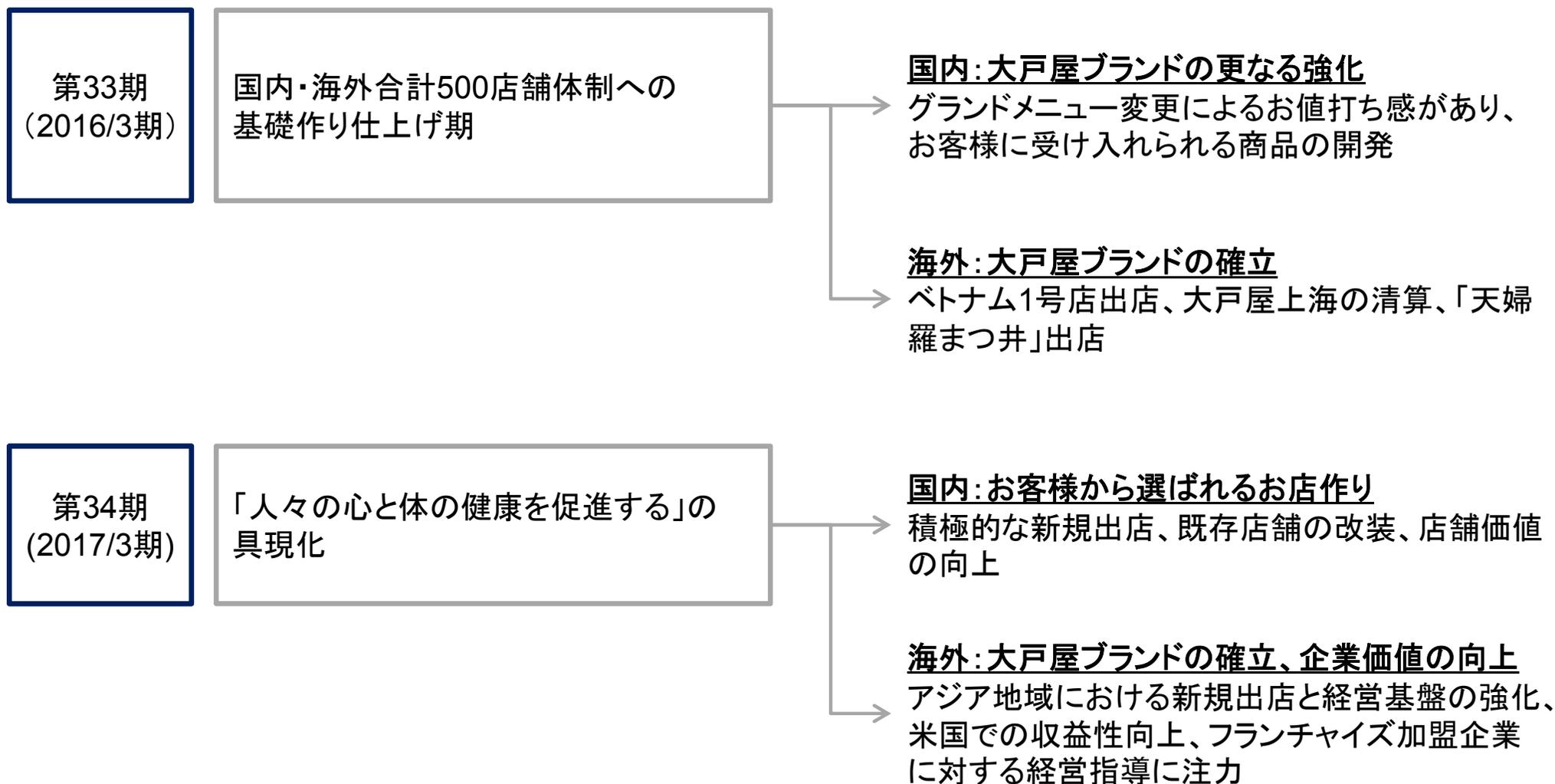
「継承」～「改革」～「飛躍」

2016年11月4日(金)



株式会社大戸屋ホールディングス

中期経営計画の骨子 これまでの取組概要



中期経営計画の骨子 これからの3年間の取組方針

テーマ

取組
方針

第35期「継承」期

- ✓ 既存店の店舗力強化
- ✓ 不採算店舗の挺入れ
- ✓ 店舗開発力の強化
- ✓ マーケティングおよびPR
広報の強化

第36期「改革」期

- ✓ 大戸屋ブランドの確立
- ✓ 既存店全店黒字化
- ✓ 500店舗体制の実現
- ✓ ヨーロッパ進出を視野に
入れた海外展開の検討

第37期「飛躍」期

- ✓ 国内500店舗、海外200
店舗体制に向けた体制の
整備
- ✓ ヨーロッパへの進出

主要施策

国内

海外

既存店強化

直営

- 顧客満足度向上による売上拡大
- 不採算店舗への挺入れ
- オペレーション強化・人員体制強化
- 地域別店舗指導力の向上

FC

- 地域別店舗指導力の向上に向けた
駐在員配置の検討

新規出店

直営

- 新規出店効率の向上(目標:3~5店舗/年)
- 地域別出店戦略(北海道、近畿、(関東))

FC

- 地域別出店戦略(愛知、大阪以西、九州)
- 目標:+15店舗/年
- 設備機器の見直しによる出店コスト軽減

(新規事業)

- 食育セミナーの内容拡充

- シンガポール店舗改装
- 米国不採算店舗の黒字化
- 顧客満足度向上による売上拡大

- 3年後17店舗体制、及び、主力業態への
経営資源の集中
- ヨーロッパへの出店検討
(数値計画には織り込まず)

- 国別FC加盟店のサポート
- 3年後133店舗体制

中期経営計画の骨子 数値計画の骨子

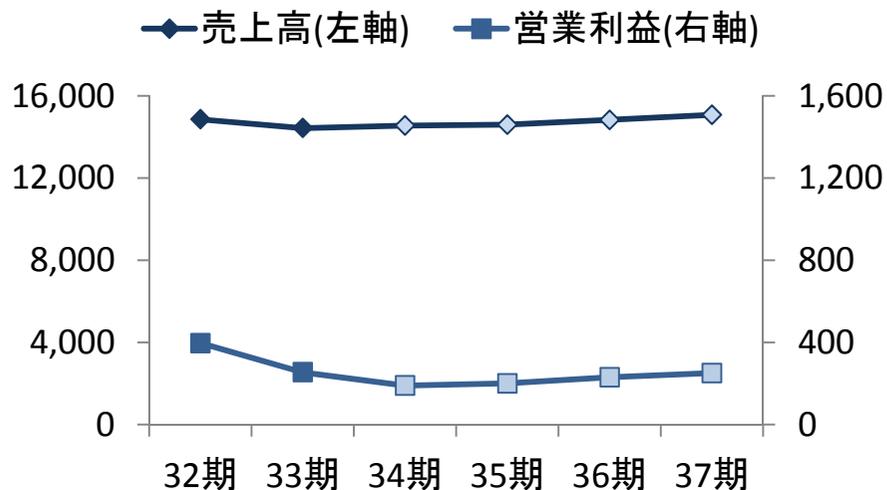
財務指数・ 経営指数(連結)	単位	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期
		32期 実績	33期 実績	34期 見込み	35期 計画1期	36期 計画2期	37期 計画3期
売上高	百万円	24,642	26,012	27,000	27,300	28,450	29,600
営業利益	百万円	577	600	750	900	1,170	1,370
経常利益	百万円	620	592	700	900	1,180	1,370
当期純利益	百万円	273	305	350	410	760	890
純資産	百万円	4,489	4,621	4,790	5,020	5,570	6,200
1株当たり純資産	円	618.7	636.6	666.0	698.0	774.4	862.0
1株当たり当期純利益	円	38.0	42.4	48.7	57.0	105.7	123.7
売上高経常利益率	%	2.5	2.3	2.6	3.3	4.1	4.6
売上高当期純利益率	%	1.1	1.2	1.3	1.5	2.7	3.0
総資産利益率(ROA)	%	2.5	2.5	3.3	3.9	6.9	7.5
自己資本利益率(ROE)	%	6.3	6.8	7.3	8.2	13.6	14.4
グループ全体店舗数	店	416	435	456	492	529	564
国内 計	店	328	342	364	379	396	414
直営事業	店	145	143	149	149	151	154
FC事業	店	183	199	215	230	245	260
海外 計	店	88	93	92	113	133	150
直営事業	店	12	13	13	14	15	17
FC事業	店	76	80	79	99	118	133

これまでの実績及び、後述する取組施策を踏まえ、計画3期売上高:29,600百万円、
営業利益:1,370百万円、当期純利益:890百万円を目指す。

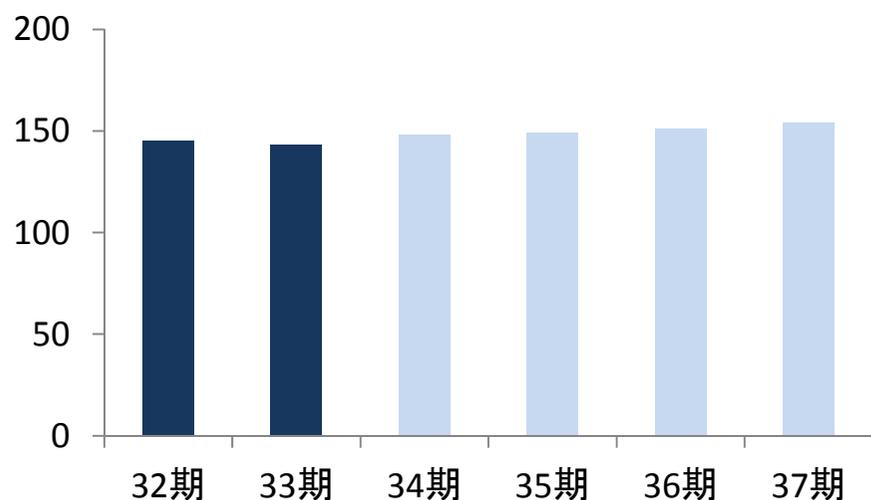
		32期 H27/3期 実績	33期 H28/3期 実績	34期 H29/3期 見込	35期 H30/3期 計画1期	36期 H31/3期 計画2期	37期 H32/3期 計画3期	
全社	売上高	24,643	26,012	27,000	27,300	28,450	29,600	
	営業利益	577	600	750	900	1,170	1,370	
	営業利益率	2.3%	2.3%	2.8%	3.3%	4.1%	4.6%	
国内	直営	売上高	14,857	14,436	14,560	14,600	14,830	15,080
		営業利益	396	254	190	200	230	250
		営業利益率	2.7%	1.8%	1.3%	1.4%	1.6%	1.7%
	FC	売上高	7,231	8,038	8,610	8,770	9,290	9,810
		営業利益	990	1,061	1,170	1,250	1,340	1,420
		営業利益率	13.7%	13.2%	13.6%	14.3%	14.4%	14.5%
海外	直営	売上高	2,069	2,947	3,190	3,290	3,610	3,920
		営業利益	▲ 257	▲ 219	▲ 110	▲ 80	30	70
		営業利益率	-12.4%	-7.4%	-3.4%	-2.4%	0.8%	1.8%
	FC	売上高	285	253	240	260	300	350
		営業利益	82	48	50	90	130	170
		営業利益率	28.8%	19.0%	20.8%	34.6%	43.3%	48.6%

※全社合計と国内及び海外合計との差額は、管理本部等のその他部門に係るものです

売上高・営業利益推移(国内直営)



店舗数推移(国内直営)



施策

内容

季節メニューの導入

2ヶ月おきに季節メニューを導入することで、よりお客様の好みに合ったサービスを提供し、お客様満足度の向上を狙う

サイドメニュー等の提案型サービスの実施

サイドメニュー等の提案型サービスの実施を積極的に行い、大戸屋の商品力のアピールを強化する

スーパーバイザーの人数増加

直営店舗のSV人数を年2名ずつ増加させ、直営店舗のフォローを充実させる

不採算店舗対策

撤退判断含めた不採算店舗対策を徹底

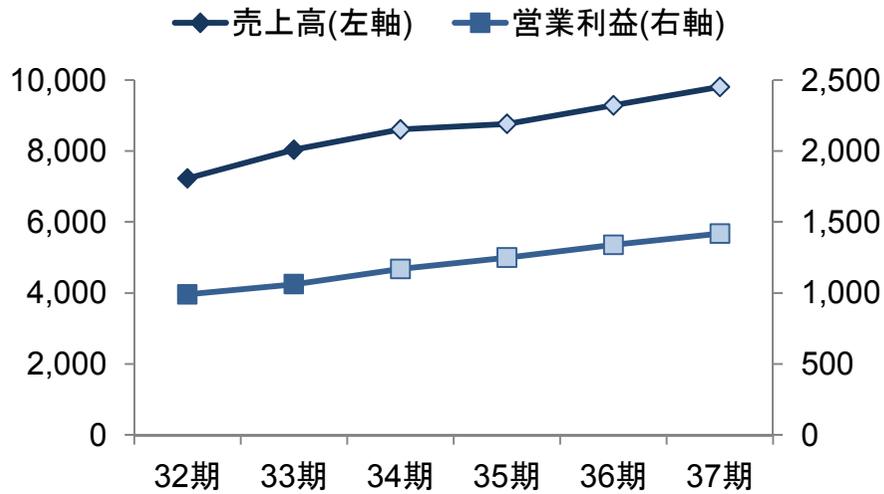
老朽化店舗への改装の実施

老朽化した店舗の設備機器の入れ替え等を実施し、より良いサービス環境の提供を行う

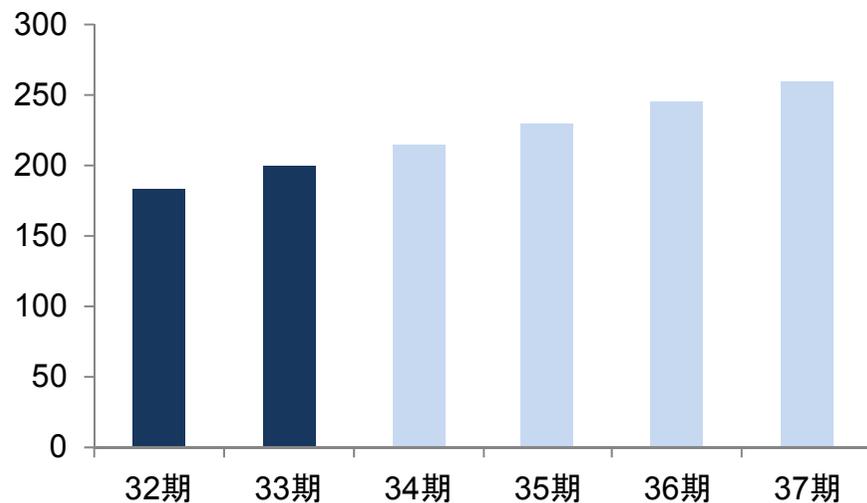
積極的な新規出店の実施

新規出店を実施し、より広範囲のお客様へのサービス提供を行う

売上高・営業利益推移(国内FC)



店舗数推移(国内FC)

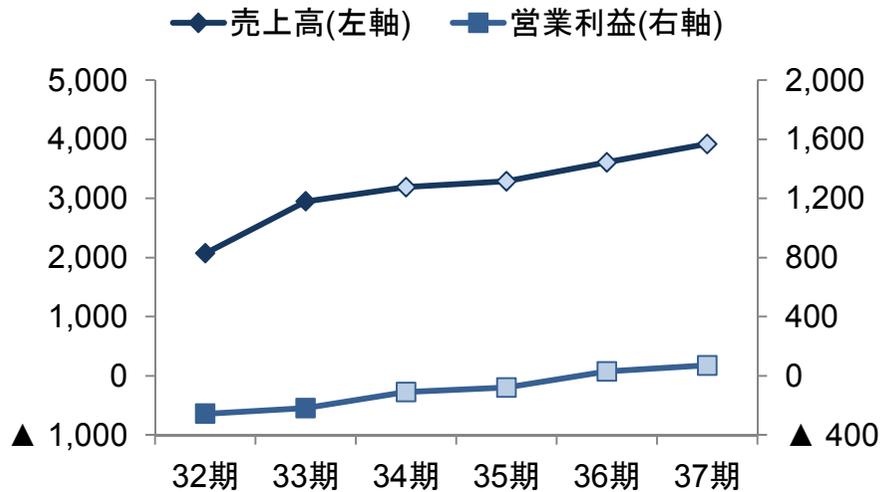


施策

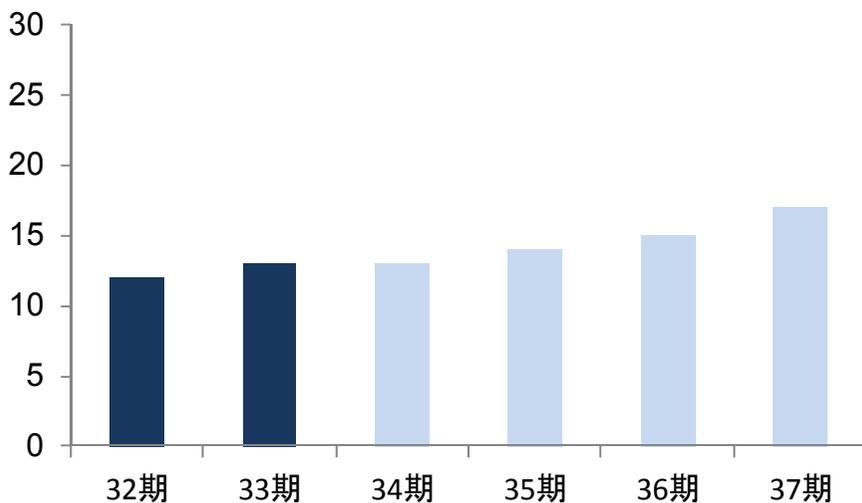
内容

季節メニューの導入	2ヶ月おきに季節商品を販売することで、よりお客様の好みに合った商品提供を実施し、お客様満足度の向上を狙う
サイドメニュー等の提案型サービスの実施	サイドメニュー等の提案型サービスの実施を積極的に行い、大戸屋の商品力のアピールを強化する
スーパーバイザー数の増加	FC店舗のSV人数を年2名ずつ増加させ、FC店舗オーナーとの関係性強化を狙う
テレビCM(九州地区)による認知拡大	福岡地域でのテレビCMを増加し、認知の拡大を狙う
新規FCオーナー及び加盟店の増加	新規オーナー及び加盟店の増加を図り、より広範囲のお客様へのサービス提供を行う
設備機器の開発	厨房機器等のスリム化を実現し投資コストを抑制することで、加盟店オーナー側の出店時資金負担を軽減し、FCオーナーの出店を後押しする

売上高・営業利益推移(海外直営)



店舗数推移(海外直営)



施策

内容

食材購入先見直し

品質維持を前提とした食材購入先の見直しを検討する

老朽化店舗の改装
(シンガポール)

シンガポールの老朽化した店舗を2017/4月に改装し、顧客満足度の向上を狙う

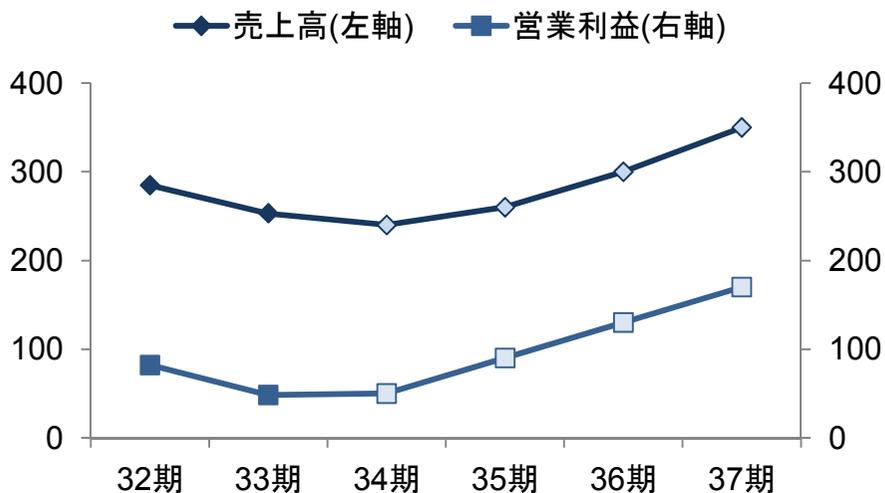
米国不採算店舗の
挺入れ

米国不採算店舗について、他店ノウハウの共有等の店舗改善施策を講じる

積極的な新規出店の実施

37期までに米国、香港、シンガポールに合計6店の新規出店を行い、海外における大戸屋ブランドの更なる認知拡大と、より広範囲のお客様へのサービス提供を行う

売上高・営業利益推移(海外FC)



施策

新規FC加盟店及び
店舗数の増加

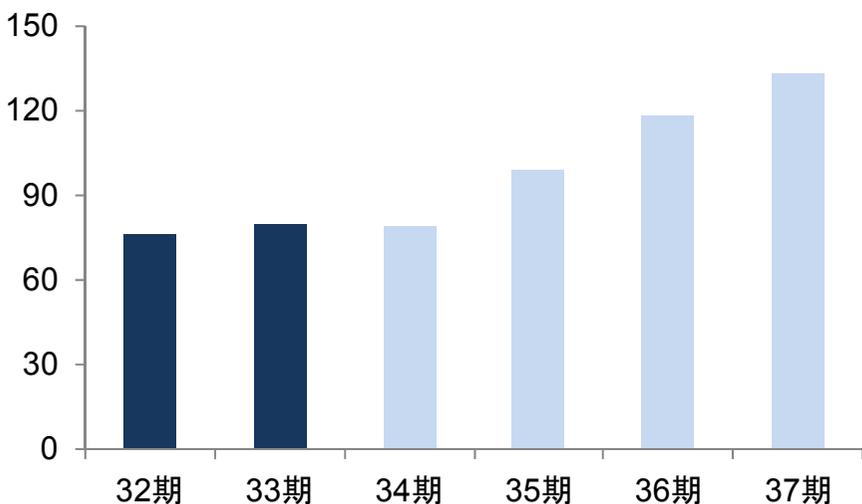
食材購入先見直し

内容

新規オーナー及び加盟店の増加を図り、海外における大戸屋ブランドの更なる認知拡大と、より広範囲のお客様へのサービス提供を行う

品質維持を前提とした食材購入先の見直しを検討する

店舗数推移(海外FC)



食育セミナーの更なる展開

これまでの取組み

- ・各店舗にて平日午前で開催(参加費1,000円、定食付き)
- ・毎年異なるテーマで開催し、延べ25,000人が参加
- ・一部、週末(地域特別食育セミナー)や海外でも開催

更なる展開(案)

【狙い】

- ・各地域ごとに更なる「大戸屋」ファンを獲得すること
- ・既存顧客の深耕、及び、新規顧客の獲得

【開催方法】

- ・週末午後(14-17時)での開催
- ・入社年次の浅い社員(3~5年目)が講師担当
- ・大戸屋ポイントカードの配布(スタンプ1個付与)

【対象】

- ・OL、主婦、シルバー世代
- ・小学生以下の子ども

【開催内容】

- ・大戸屋メニューの簡単な作り方
- ・鮮度の良い食材の見分け方
- ・子供が健やかに成長するために必要な食生活
- ・子供の好き嫌いを克服させるためのコツ
- ・料理用途に応じた食材調理方法
- ・バランスの良い食事にするための〇つの法則
- ・子どもと一緒に作る家庭料理
- ・子どもが作れる家庭料理



食育推進基本方針

1 正しい知識を身につける

人々を健康にするには、まず、私たち大戸屋の社員自身に、食や健康に関する正しい知識が必要です。そのため全社員が「健康食育マスター講座」(*)を受講し、「健康を実現するための知識」を身につけ、自らが実践してまいります。



2 食に関する正しい情報の発信

近年、食や健康に関する情報が氾濫している中で、本当に正しい情報がわかりにくくなっています。大戸屋では『Taste eye』(テーブルマガジン)をはじめとする各種告知物の発行や、地域での「大人の食育セミナー」を開催し、正しい知識を広めていくことで、人々の健康に貢献していきたいと考えています。



地域での食育セミナー



テーブルマガジン「Taste eye」

3 新しいオペレーションの確立

大戸屋では、おいしさや安全性の面から加工工場を持たず、店内調理比率の高い独自のオペレーションを行っています。今後も、科学的根拠に基づいた食品の栄養価損失や劣化によるリスクを最小限に抑えるオペレーションの確立を目指します。



手作りの美味しさをご提供します

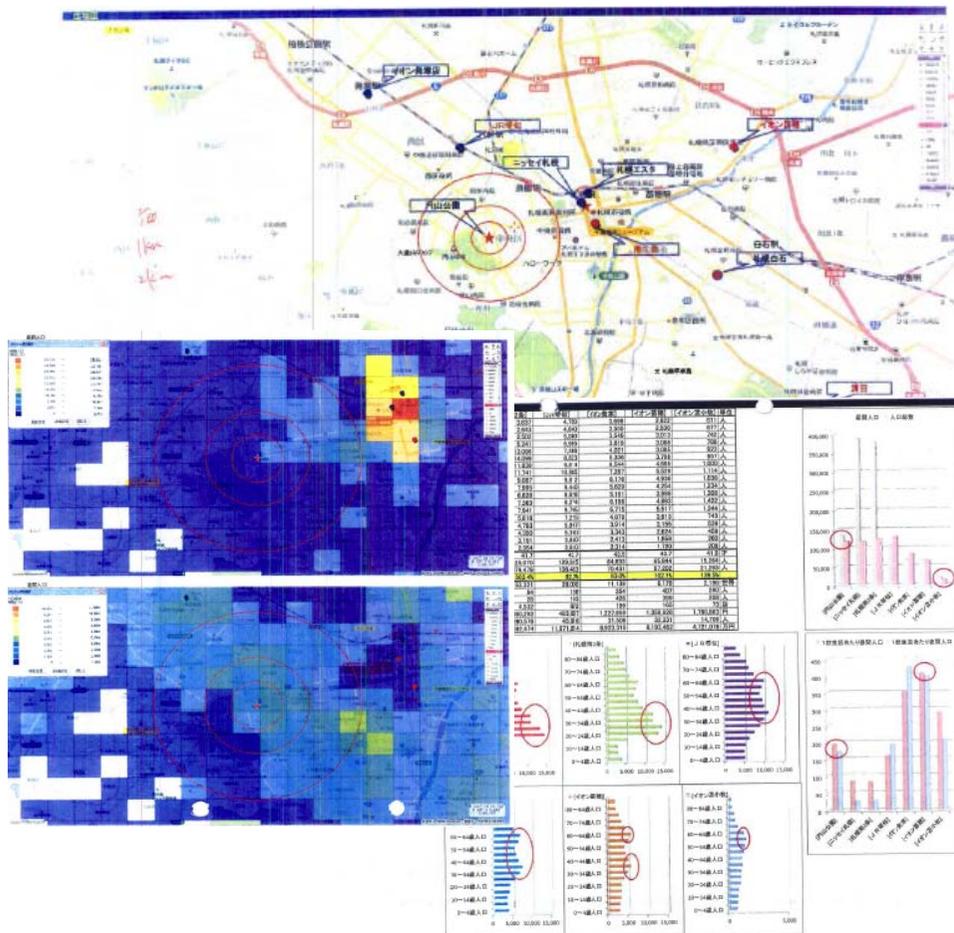


注文を受けてからパン粉をつけて揚げます

新規出店検討基準の改善検討

- 現状では、人口分布や所得構成などの定量情報、及び、店舗概観や周辺景観等の定性情報が共有され、出店会議にて検討を行っている。
- それらの評価や各情報を踏まえた売上予測等の精度を高め、新規出店効率の改善を図る。

定量情報の共有

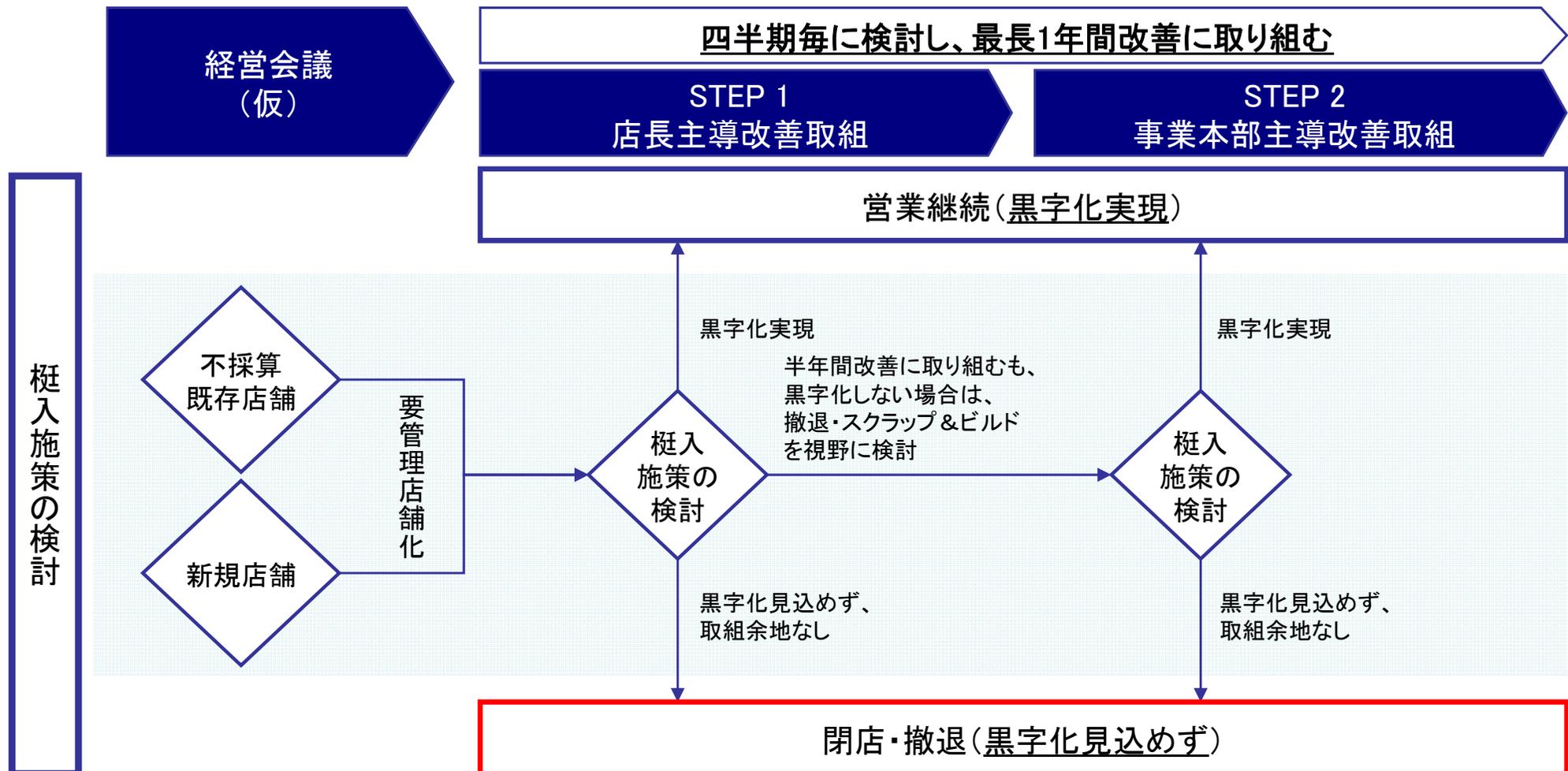


定性情報の共有



不採算店舗対策フロー

- 不採算既存店舗、及び、新規店舗についての管理を強化する。
- 対象店舗には梃入れ施策をタイムリーに実施し、撤退も視野に入れた柔軟な経営判断を行える体制を構築する。



- 本資料に記載されている経営施策や数値計画は、当社が現時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績は今後の様々な要因により、異なる可能性がございます。

お問い合わせ先



株式会社 大戸屋ホールディングス
お問い合わせ先: 0422-26-2600(経営企画部・総務部)