

# 中期経営計画

2018年5月10日(木)

---

ちゃんとおはん。



株式会社大戸屋ホールディングス

## 中期経営計画の骨子

## 中期経営計画見直しの背景

中期経営計画

- ✓ 「継承」～「改革」～「飛躍」をテーマに、国内500店・海外200店体制を目指し、中期経営計画を作成
- ✓ 第35期「継承」期では、創業理念を受け継ぎつつ、改革・飛躍に向けた、事業基盤作りに取り組むことを計画

計画修正要因

マイナス  
要因

国内直営

- ✓ 食材原価、人件費の高騰
- ✓ 競合環境の激化、新規顧客層の減少

国内FC

- ✓ 新規出店・加盟店計画の下振れ
- ✓ 既存店の客数減少

海外

- ✓ 米国既存店舗の不振
- ✓ 直営出店計画の遅れ

プラス  
要因

海外

- ✓ 東南アジアでの業況改善

新規事業

- ✓ 新業態店舗の構想具体化

「家庭食の  
代行業」  
から  
「健康提供  
企業」  
へ

## 健康提供企業

### 家庭食の代行業

かあさん額



定食額



取組  
施策

- ✓ グランドメニューの改定
- ✓ IoT活用による顧客利便性の向上
- ✓ 従業員の健康促進・労働環境改善・人員体制強化
- ✓ 収益改善に向けた店舗管理の強化
- ✓ PR活動の推進
- ✓ 東南アジアでの店舗展開推進
- ✓ 新業態への挑戦

中期経営計画の骨子

これからの3年間の取組方針

<b>テーマ</b>  <b>取組方針</b>	<b>第36期「改革」I期</b>	<b>第37期「改革」II期</b>	<b>第38期「飛躍」期</b>
	<b>大戸屋ブランドの確立&lt;健康提供企業へ&gt;</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 既存店の店舗力強化</li> <li>✓ 赤字店舗の挺入れ</li> <li>✓ 店舗開発力の強化</li> <li>✓ 新業態開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 既存店全店黒字化</li> <li>✓ 500店舗体制の実現</li> <li>✓ 新業態店舗拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 営業利益10億円の達成</li> <li>✓ 国内店舗の利便性向上のためのシステム化推進</li> <li>✓ 東南アジアでの大戸屋ブランド確立とFC展開加速</li> </ul>

主要施策		国内	海外
既存店強化	直営	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 客数確保(新規増、ピークタイム顧客増)</li> <li>➢ 閉店判断の厳格化</li> <li>➢ 従業員の健康促進・人員体制強化</li> <li>➢ 従業員育成強化・オペレーション強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ メニューの顧客訴求力向上</li> <li>➢ 顧客利便性の向上</li> <li>➢ ブランド力の向上</li> <li>➢ 料理の品質の追求</li> </ul>
	FC	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 客数確保(新規増、ピークタイム顧客増)</li> <li>➢ 地域限定メニューの開発推進</li> <li>➢ テレビCM等、認知拡大施策の積極実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 顧客利便性の追求</li> <li>➢ 現地ニーズに沿ったメニュー開発</li> </ul>
新規出店	直営	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 新規継続出店(目標:7店舗/年)</li> <li>➢ 新規出店精度の向上(早期黒字化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2店新規出店</li> <li>➢ ベトナム、マレーシア等への出店検討</li> </ul>
	FC	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 有力オーナーへの積極提案</li> <li>➢ 目標:+13店舗/年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 国別FC加盟店のサポート</li> <li>➢ 3年後125店舗体制</li> </ul>
新規事業		<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 新業態店舗の展開</li> </ul>	

※ベトナム、マレーシア等への出店検討は数値計画に織り込んでいない

財務指数・ 経営指数(連結)	単位	2016/3期 33期 実績	2017/3期 34期 実績	2018/3期 35期 実績	2019/3期 36期 計画1期	2020/3期 37期 計画2期	2021/3期 38期 計画3期
売上高	百万円	26,012	25,615	26,265	27,400	29,100	30,300
営業利益	百万円	600	710	634	700	880	1,000
経常利益	百万円	592	712	662	710	890	1,010
当期純利益	百万円	305	357	204	360	450	510
純資産	百万円	4,621	4,721	4,744	4,888	5,086	5,344
1株当たり純資産	円	636.6	649.1	648.5	678.8	706.3	742.1
1株当たり当期純利益	円	42.4	49.6	28.3	50.0	62.5	70.8
売上高営業利益率	%	2.3	2.8	2.4	2.6	3.0	3.3
売上高当期純利益率	%	1.2	1.4	0.8	1.3	1.5	1.7
自己資本利益率(ROE)	%	6.7	7.7	4.4	7.4	8.8	9.5
グループ全体店舗数	店	432	440	457	484	515	545
国内 計	店	339	347	353	366	386	406
直営事業	店	140	145	145	150	157	164
FC事業	店	199	202	208	216	229	242
海外 計	店	93	93	104	118	129	139
直営事業	店	13	13	12	13	14	14
FC事業	店	80	80	92	105	115	125

※35期は、特別損失に功労金200百万円を計上している

		33期 2016/3期 実績	34期 2017/3期 実績	35期 2018/3期 実績	36期 2019/3期 計画1期	37期 2020/3期 計画2期	38期 2021/3期 計画3期	
全社	売上高	26,012	25,615	26,265	27,400	29,100	30,300	
	営業利益	600	710	634	700	880	1,000	
	営業利益率	2.3%	2.8%	2.4%	2.6%	3.0%	3.3%	
国内	直営	売上高	14,436	14,360	14,565	15,390	16,120	16,720
		営業利益	254	276	90	300	310	370
		営業利益率	1.8%	1.9%	0.6%	1.9%	1.9%	2.2%
	FC	売上高	8,038	7,995	8,188	8,400	8,980	9,380
		営業利益	1,061	1,050	1,059	1,080	1,180	1,260
		営業利益率	13.2%	13.1%	12.9%	12.9%	13.1%	13.4%
海外	直営	売上高	2,947	2,793	2,964	3,170	3,530	3,730
		営業利益	▲ 219	▲ 40	▲ 75	30	70	130
		営業利益率	-7.4%	-1.4%	-2.5%	0.9%	2.0%	3.5%
	FC	売上高	253	175	208	190	220	240
		営業利益	48	60	83	80	100	130
		営業利益率	19.0%	34.4%	39.9%	42.1%	45.5%	54.2%

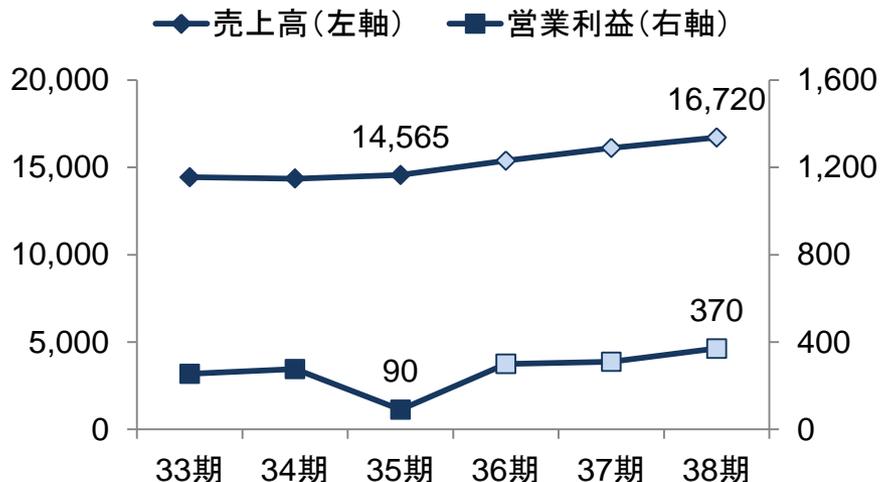
※全社合計と国内及び海外合計との差額は、管理本部その他部門に係るもの

		34期 2017/3期 実績	35期 2018/3期 実績	36期 2019/3期 計画1期	37期 2020/3期 計画2期	38期 2021/3期 計画3期
国内 直営	新規出店	7	2	6	7	7
	直営化	6	4	4		
	FC化	▲3	▲2	▲3		
	閉店	▲5	▲4	▲2		
	期末店舗数	145	145	150	157	164
FC	新規出店	9	8	11	13	13
	直営化	▲6	▲4	▲4		
	FC化	3	2	3		
	閉店	▲3		▲2		
	期末店舗数	202	208	216	229	242
海外 直営	新規出店			1	1	
	直営化					
	FC化					
	閉店		▲1			
	期末店舗数	13	12	13	14	14
FC	新規出店	7	14	16	15	15
	直営化					
	FC化					
	閉店	▲7	▲2	▲3	▲5	▲5
	期末店舗数	80	92	105	115	125
全社 合計	期末店舗数	440	457	484	515	545

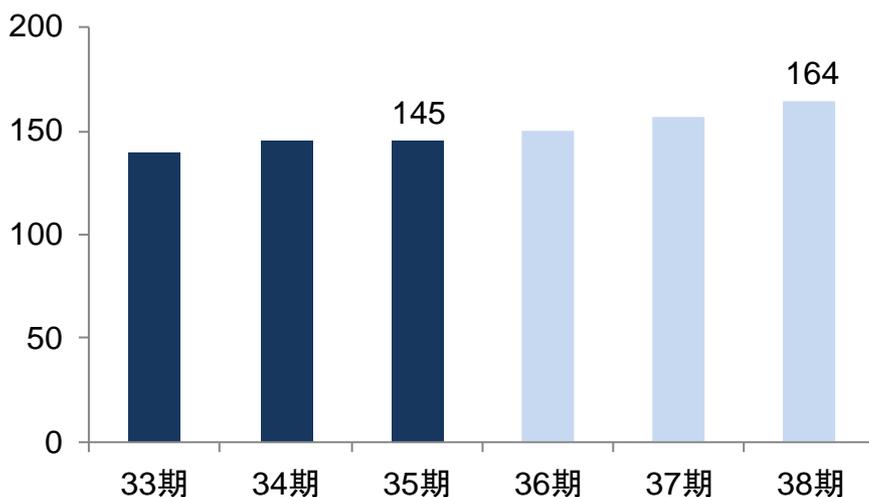
国内直営は7店舗、国内FCは13店舗、每期新規出店を行う。

海外直営は業績好調の香港、シンガポールにおいて直営の出店を継続。  
海外FCは每期10店舗以上の店舗数増加を目指す。

売上高・営業利益推移



店舗数推移



施策

- ラインナップ充実
- サジェスト強化
- どこでもちゃんとごはん。
- スキルアップ
- 店舗開発力アップ

内容

限定メニューや年末福袋等の訴求力の高い商品を導入することで、来店頻度の向上を狙う

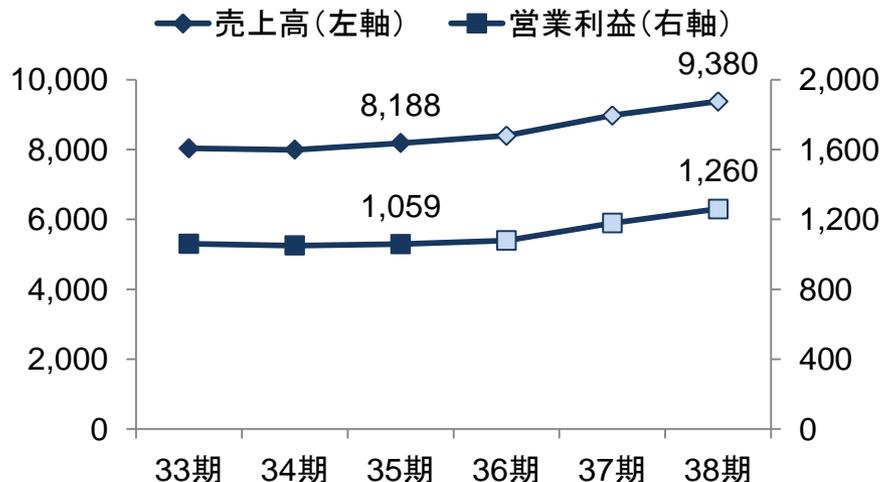
バランスの良い栄養を取るために、定食メニューに合わせてサイドメニューやデザートをご案内し、顧客満足度の向上を図る

ネット宅配サービスの利用店舗数を拡大し、お客様の利便性向上に貢献する

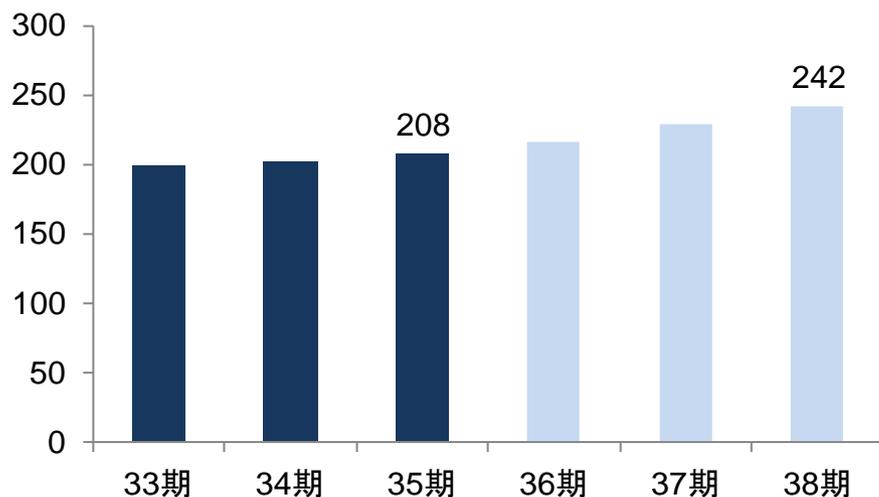
従業員の接客・キッチンスキルを強化し、サービス力の向上を図る

新規出店の際に、店舗開発部と営業部の連携を強化し、出店精度の向上を図る

売上高・営業利益推移



店舗数推移



施策

- ラインナップ充実
- サジェスト強化
- どこでもちゃんとごはん。
- 地域限定メニュー
- テレビCM
- 東西2部体制

内容

限定メニューや年末福袋等の訴求力の高い商品を導入することで、来店頻度の向上を狙う

バランスの良い栄養を取るために、定食メニューに合わせてサイドメニューやデザートをご案内し、顧客満足度の向上を図る

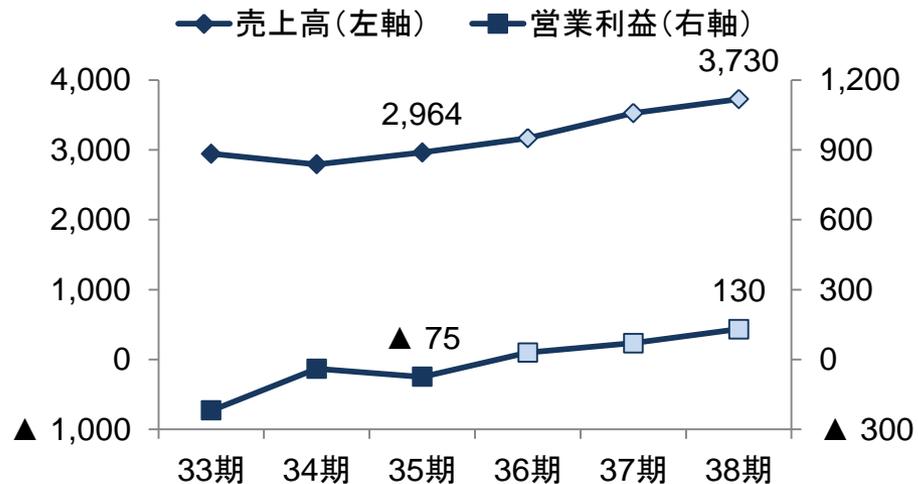
ネット宅配サービスの利用店舗数を拡大し、お客様の利便性向上に貢献する

オーナー様と協働で地場の食材を使用した地域限定メニューを開発し、地域活性化に貢献する

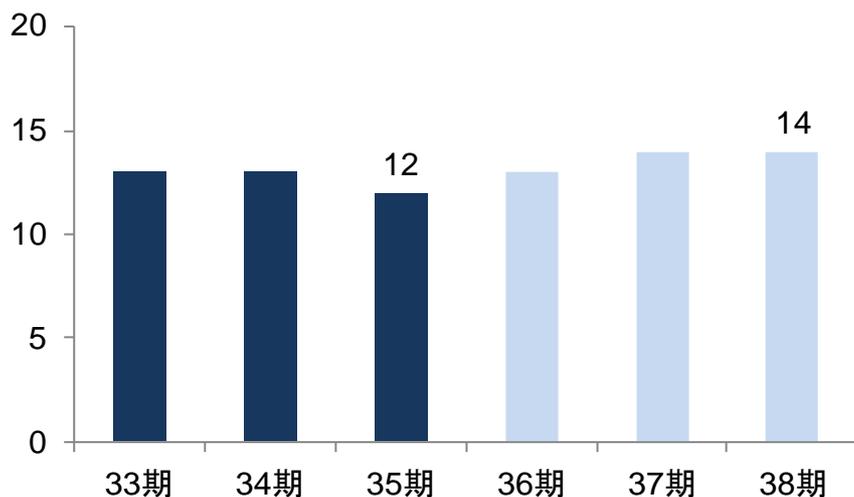
北陸、東北エリアを中心にテレビCMを行い、地方での大戸屋の認知拡大を推進する

スーパーバイザー(SV)を増員するとともに、東西2部体制に移行し、オーナー様へのサポートを強化する

売上高・営業利益推移



店舗数推移



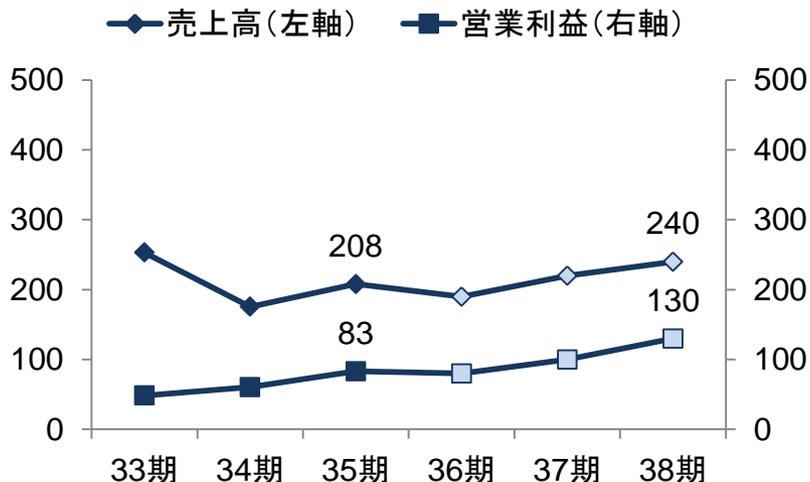
施策

- メニュー  
ラインナップ充実  
(米国)
- 販売チャネル充実  
(香港)
- ブランド力の強化  
(シンガポール)
- 和の追究  
(タイみつもり)

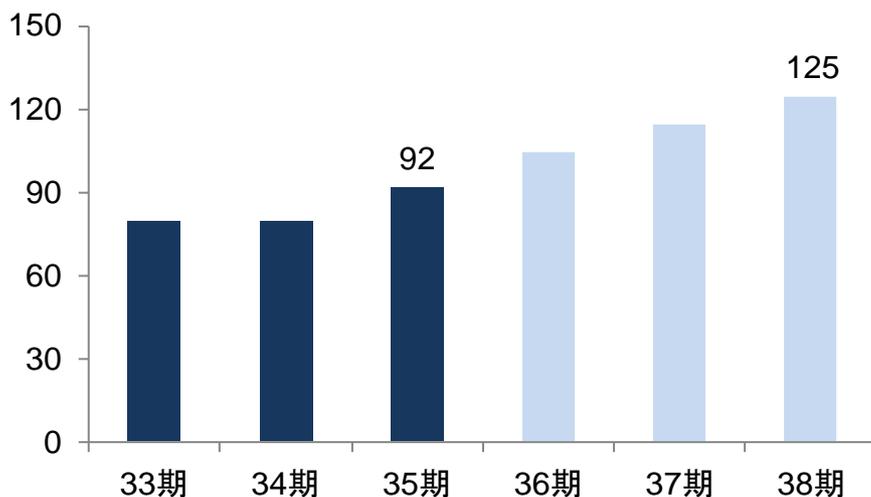
内容

- お客様のご要望に耳を傾け、より魅力的なメニューの開発を進める
- モバイル会員サービスの推進、ケータリングサービスの導入等、顧客利便性の向上を追求する
- 東南アジア展開のハブとして、店舗のブラッシュアップを図り、ブランド力を向上させる
- 手打ちそば、焼き鳥等、中心メニューの品質を追求し、お客様満足の向上を図る

売上高・営業利益推移



店舗数推移



施策

販売チャネル充実  
(タイ)

現地食材との融合  
(台湾)

現地嗜好との融合  
(インドネシア)

事業基盤構築  
(上海)

認知度の向上  
(ベトナム)

内容

弁当販売・デリバリーの推進、顧客需要に沿ったサイドメニューの拡充等、お客様の利便性向上を図る

現地食材と日本食の融合を図り、食材の「素材感」を大切にしたいメニュー展開を推進する

大戸屋としての品質は守りつつ、現地のお客様の嗜好に合ったメニューの開発にも取り組む

マーケット調査を実施し、お客様にとってより魅力的なお店づくりとメニュー開発を進める

SNS活用等のPR施策とともに、お持ち帰り弁当の販売を開始し、認知度の向上を図る

(参考)

海外国別店舗数計画

単位:店

			34期 2016/12期 実績	35期 2017/12期 実績	36期 2018/12期 計画1期	37期 2019/12期 計画2期	38期 2020/12期 計画3期
直営	米国	新規出店					
		閉店		▲1			
		期末店舗数	5	4	4	4	4
	香港	新規出店			1		
		閉店					
		期末店舗数	4	4	5	5	5
	シンガポール	新規出店				1	
		閉店					
		期末店舗数	3	3	3	4	4
	タイ(みつもり)	新規出店					
		閉店					
		期末店舗数	1	1	1	1	1
FC	タイ(CRGI)	新規出店	1	2	4	7	7
		閉店	▲4	▲2	▲2	▲5	▲5
		期末店舗数	44	44	46	48	50
	台湾	新規出店	4	5	6	5	5
		閉店	▲3		▲1		
		期末店舗数	27	32	37	42	47
	上海	新規出店	1	2	2		
		閉店					
		期末店舗数	2	4	6	6	6
	インドネシア	新規出店	1	5	4	3	3
		閉店					
		期末店舗数	6	11	15	18	21
	ベトナム	新規出店					
		閉店					
		期末店舗数	1	1	1	1	1

計画1期に香港、計画2期にシンガポールへの出店を計画している。

FC店はタイ、台湾、インドネシアを中心に、每期10店以上の店舗数増加を目指す。

直営	合計	期末店舗数	13	12	13	14	14
FC	合計	期末店舗数	80	92	105	115	125
海外	合計	期末店舗数	93	104	118	129	139

## グランドメニューの改定

### コンセプト 安心でおいしい、手作りの味を提供

#### I より栄養バランスの良いメニューの訴求

- ✓ 使用食材を6つの食品群に分けて各定食、サイドメニューに明記する。
- ✓ 定食ごとに、一緒にとるとバランスが良くなるサイドメニューを提案する。
- ✓ 味噌汁でもバランスが取れるラインナップを充実。

#### II 店舗立地別のメニュー展開

- ✓ 店舗立地の特性に合わせて、展開メニューを変更。日常使い店舗・ビジネスランチ利用店舗・ハレの日利用店舗に3分類し、低価格・高価格メニュー、お子様メニュー、デザートの有無を変更する。

#### III おかず大盛りメニューの展開

- ✓ 若年層からの料理ボリュームへの需要に対応するために、おかず1.5倍メニューの展開を開始する。

### ◆ 定食メニュー表示

例) 鶏と野菜の黒酢あん定食



お味噌汁でも、野菜をおいしく!

お味噌汁から変更でバランスUP!

「味噌」は、大豆や麦などの穀物に、麴と塩を加えて醗酵させた、日本の伝統的な醗酵食品。定食にかかせないお味噌汁で、味噌の香りと旨味を楽しみながら、野菜もおいしく!



たっぷり野菜の  
麦みそ汁



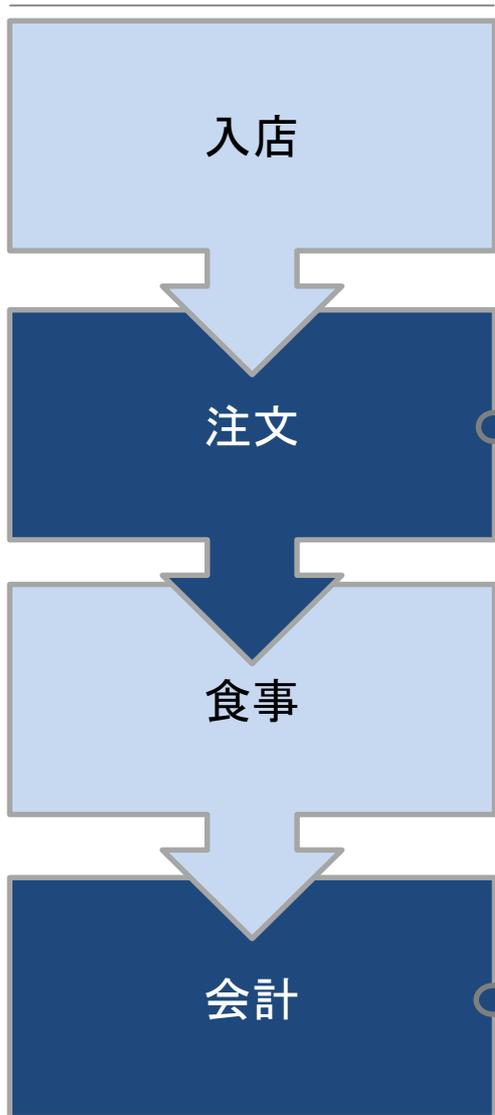
具たくさん豚汁



手造り豆腐の  
アカモクすまし汁

# IoT活用による顧客利便性の向上

## お客様の導線



## 実行予定施策

1

スマホ、タブレット経由での注文システムの導入

- ✓ 多言語対応した注文システム(スマホ、タブレット)による、インバウンド顧客の利便性向上

2

キャッシュレス化(スマホ決済)の推進

- ✓ インバウンドを見据えた海外電子決済システムへの対応
- ✓ お客様の会計待ち時間の短縮

テストマーケティング実施店舗



2018年秋頃(予定)  
東京都内にOPEN

従業員の健康促進・労働環境改善・人員体制強化

健康提供企業に向けた取組

第35期

第36期以降

従業員の健康促進

大戸屋いきいきプロジェクト発足  
健康課題解決の継続的な取り組み実施



営業時間短縮

営業時間短縮、定休日の設定を実施

国内50店舗



年末休業

年末休業の実施、対象店舗の拡大

国内直営  
80店舗

80店舗+α



業務効率改善

全店へのタブレット導入、キャッシュレス化の推進

国内  
130店舗

国内全店導入



採用強化

新卒・中途採用社員の増加  
店舗当たり社員数の増加



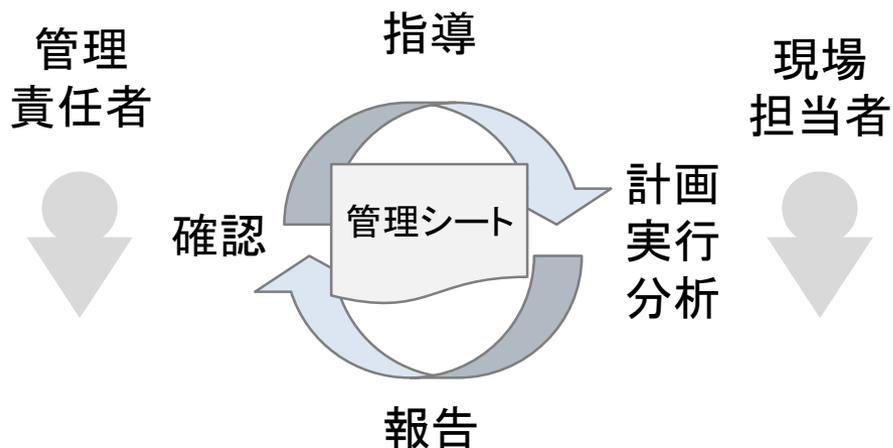
新入社員教育強化

新入社員一人に対し、トレーナー社員を一人追加配置し、3ヶ月集中の本社・OJT研修を実施



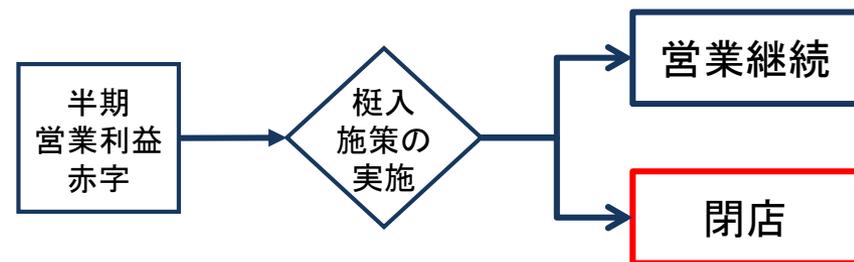
## 収益改善に向けた店舗管理の強化

### KPI指標・実施施策のPDCA



- ✓ 店舗別のKPI指標及び実施施策の達成状況を毎月モニタリングする
- ✓ KPI未達の場合は、要因分析を行った上で、追加施策の策定を早急に行う

### 不採算店舗の判断



- ✓ 赤字が継続している店舗は、四半期毎に営業方針の検討を行う
- ✓ 最長1年間改善に取り組むものの、黒字化困難と判断される場合は、閉店基準に従い早期閉店判断を行い、赤字拡大を防ぐ

既存店全店黒字化の達成

PR活動の推進

35期の取組

イベント  
実施

- ・旗艦店オープン
- ・60周年記念発表会

メディア  
広報

- ・上記イベントのメディアによる発信
- ・新CM放映

書籍

「にっぽんの定食屋さんレシピ」が  
累計発行部数52千冊達成

ネット  
配信

DELISH KITCHENでの  
大戸屋レシピ配信実施



36期以降の追加取組要素

「大戸屋」ブランド力の向上に繋がる  
質の高いメディア発信の積極展開

店舗外での食育セミナーを積極的に  
開催予定、外部との共催での展開等、  
食育活動の推進

ホームページのコンテンツ強化や  
SNS積極発信等、店舗外での大戸屋  
とのタッチポイントを増やす

「にっぽんの  
定食屋さんレシピ」

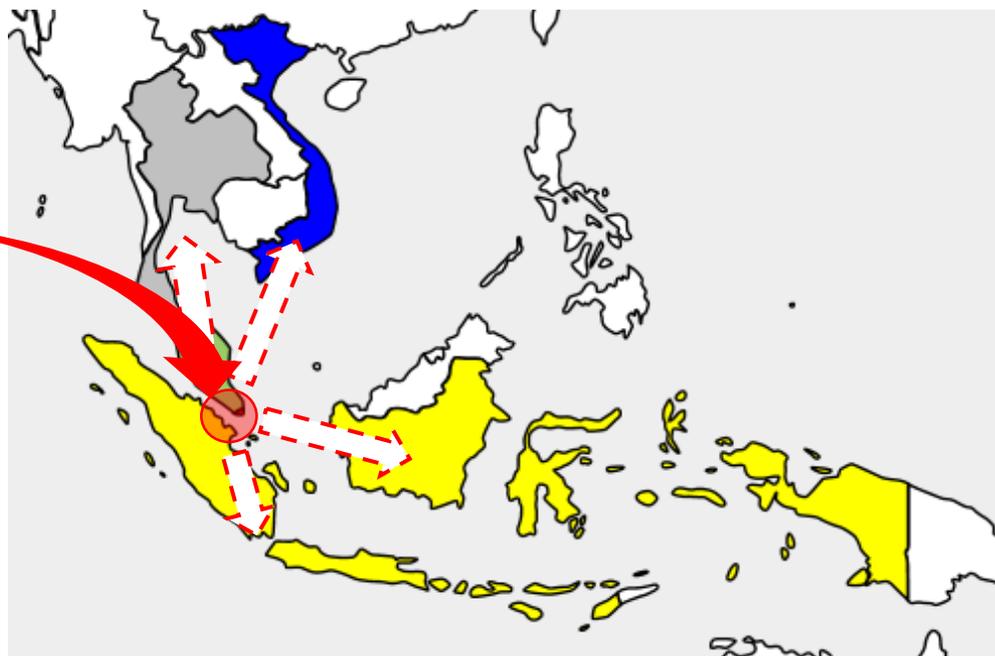
DELISH KITCHEN  
での配信

大人の食育セミナーの  
定期開催

こどもの日キャンペーン  
のSNS配信



## 東南アジアでの店舗展開推進



### 1. シンガポールにおけるブランド化推進

- ✓シンガポール直営店のブラッシュアップを推進し、大戸屋のブランド力を強化する
- ✓東南アジアにおけるブランド展開戦略の中心地とする

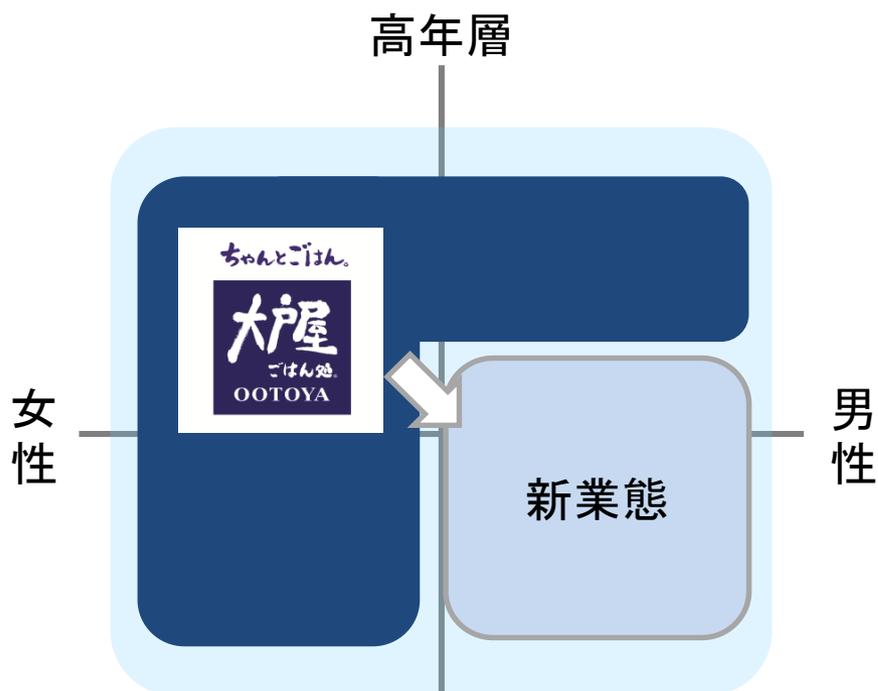
### 2. ベトナム、マレーシア等の直営展開

- ✓シンガポールをハブとして、ベトナム・マレーシア等への店舗展開を検討する
- ✓高所得層または日本人利用者の多いエリアを中心に、1ヶ国当たり3~5店舗の出店を目指す

### 3. 直営店舗のFC化と店舗拡大の加速

- ✓展開した直営店舗の経営が軌道に乗った後に、現地有力パートナーと提携し、FC化を検討する
- ✓FC化の後は、パートナーの豊富な人的・財的資源を元に、店舗展開を加速させる

大戸屋が目指すところ



あらゆる世代の大衆食堂

新業態のコンセプト

- |       |   |
|-------|---|
| コンセプト | 男性客が「しっかり」食べられる食堂   |
| ポイント  | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 食べた満足感を重視したメニューの展開</li><li>✓ リビングをイメージとしたオープンキッチンスタイル</li><li>✓ 35坪、席数40席の小型店</li></ul> |

1号店開店情報



2018年 東京都内にOPEN

# これからの大戸屋 ～ 家庭食の代行業から健康提供企業へ

- ・ゴミの低減
- ・自給率
- ・食材廃棄ロス削減
- ・地産地消

- ・たっぷり野菜
- ・栄養バランス
- ・五穀ごはん
- ・出汁、漬け込み

### ◆ 定食メニュー表示

例) 鶏と野菜の黒酢あん定食

定食に含まれる食品群を表示



- ・合成着色料/  
化学調味料不使用
- ・産地・飼育方法
- ・東京都食品衛生自主  
管理制度認定の取得  
(大戸屋三鷹南口店)



- ・従業員の健康促進
- ・労務環境改善
- ・やりがい
- ・Work-Life Balance

大戸屋での食事による  
コト消費UP(品質・時間消費の価値)

- 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、異なる可能性があります。



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)