

株主優待制度拡充のお知らせ

日頃の株主の皆様のご支援に報いるとともに、より多くの株主の皆様へ当社株式を継続的に保有していただくことを目的として、株主優待制度につき 現行の年1回から年2回へ変更することといたしました。

- ① 毎年3月31日時点で株主名簿に記載されている株主様 (毎年6月末頃発送予定)
- ② 毎年9月30日時点で株主名簿に記載されている株主様 (毎年12月末頃発送予定)

保有株式数	基準日	優待内容
100株以上	3月31日	2,500円相当のお食事券 (500円×5枚) または、精米2kg
	9月30日	2,500円相当のお食事券 (500円×5枚) または、精米2kg
500株以上	3月31日	6,500円相当のお食事券 (500円×13枚) または、精米5kg
	9月30日	6,500円相当のお食事券 (500円×13枚) または、精米5kg
1,000株以上	3月31日	13,000円相当のお食事券 (500円×26枚) または、精米10kg
	9月30日	13,000円相当のお食事券 (500円×26枚) または、精米10kg

【3年以上継続保有\*の株主様】

保有株式数	基準日	優待内容
100株以上	3月31日	3,000円相当のお食事券 (500円×6枚) または、精米2Kg
	9月30日	3,000円相当のお食事券 (500円×6枚) または、精米2Kg
500株以上	3月31日	7,500円相当のお食事券 (500円×15枚) または、精米5Kg
	9月30日	7,500円相当のお食事券 (500円×15枚) または、精米5Kg
1,000株以上	3月31日	14,000円相当のお食事券 (500円×28枚) または、精米10Kg
	9月30日	14,000円相当のお食事券 (500円×28枚) または、精米10Kg

- ※ 継続保有条件について
- ① 毎年3月31日および9月30日を基準日とし、同日付の株主名簿に記載された株主様を対象といたします。
  - ② 継続保有の判定は 半期ごと (毎年3月31日および9月30日) の株主名簿に、「同一の株主番号」で連続して7回以上記載された株主様を、継続保有「3年以上」といたします。
  - ③ 上記②以外に臨時に株主名簿を確定させた場合、当該株主名簿への記載も必要となります。

特別優待制度の内容

2020年3月31日時点で株主名簿に記載された株主様へ通常の株主優待制度に追加してお弁当券 (兼お食事券) を贈呈

保有株式数	特別優待内容
100株以上	2,500円相当のお弁当券 (500円×5枚)
500株以上	25,000円相当のお弁当券 (500円×50枚)

特別優待制度は本年限りとさせていただきます。

本年度実施 (予定) の株主優待制度の合計

「株主様ご優待券」のみの合計を記載いたします。

保有株式数	優待内容
100株以上	7,500円相当のお食事券 (500円×15枚)
500株以上	38,000円相当のお食事券 (500円×76枚)
1,000株以上	51,000円相当のお食事券 (500円×102枚)

【3年以上継続保有の株主様】

保有株式数	優待内容
100株以上	8,500円相当のお食事券 (500円×17枚)
500株以上	40,000円相当のお食事券 (500円×80枚)
1,000株以上	53,000円相当のお食事券 (500円×106枚)

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)) 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
 東京都府中市日鋼町1-1  
 電話 0120-232-711 (通話料無料)  
 郵送先 〒137-8081  
 新東京郵便局私書箱第29号  
 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

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  
<https://www.ootoya.jp/ir/>



第37期 株主通信

2019年4月1日～2020年3月31日



私たちの「ひと手間」には、  
 誰かをあたためる力があるのかもしれない。



## それぞれのお店が街に寄り添いお客様に寄り添っていく “街のごはん屋さん”大戸屋を目指す



代表取締役社長 窪田 健一

### ■ グランドメニュー改定等の一連の施策が 客数回復に一定の効果を示す

新型コロナウイルス感染症に罹患された方ならびにご家族・関係者の皆様に、謹んでお見舞い申し上げます。また、医療従事者をはじめ感染防止にご尽力されている皆様に深く感謝申し上げます。この状況が一日も早く終息し、皆様の安全安心が守られた日常が回復されますことを心より願っております。これより当社2020年3月期の営業概況等につきましてご説明申し上げます。

2020年3月期の主な業績内容として、連結売上高は前期比4.5%減、国内既存店客数は同7.8%減での推移となり、連結営業損失は約6億5千万円となりました。当期は、さんまの不漁で恒例の「生さんま炭火焼き定食」が10月中旬にずれ込み例年通り販売できなかったことや、台風等の一連の自然災害の影響とそれによって一部店舗で営業時間の短縮を余儀なくされたこと、香港デモ長期化による香港子会社の売上計画未達、そして昨今のコロナ禍など、外部環境に大きく影響を受けた一年でもありました。

このように総じて厳しい環境下ではありましたが、当社では客数回復へ向けて、2019年4月に「もうひとつの食卓」を体現する新グランドメニューを導入、同10月には「『いただきます』から、はじまる時間」をコンセプトとしてグランドメニューを改定いたしました。また、お持ち帰りのお弁当やデリバリーのニーズの高まりに合わせ、お弁当メニューの充実やデリバリー対応エリアの拡大を図りました。その結果、コロナ禍で3月の昨対客数は大きく落ち込んだものの、その特殊要因を除けば、下期から年明けにかけて既存店客数が着実に回復基調に入っていたことについては、一連の施策効果によるものとして前向きに捉えています。

### ■ 今期(2021年3月期)より 新たに中期経営計画をスタート

今期より当社では新たに中期経営計画をスタートすることといたしました(詳細はP3~P4をご参照)。正に今の時代、当社を取り巻く環境は、2年前に立てた計画がそのままでは通用しなくなってくる程の色々な変化が進んでいるのが

実情です。振り返ればそのような変化の過程の中で、当社は常に“大戸屋らしさ”を大切に、また時にそれはこだわりとなり、様々な改善に踏み切れなかった部分があったのではなにかと遺憾に思っておるところでございます。

結果として、それが当期業績や客数の状況に繋がったこともまた事実ではありますが、以上のような反省点を踏まえた上で、今あらためて株主の皆様にお伝えしたいのは、決して大戸屋の業態自体が通用しなくなった訳ではない、ということでもあります。実際、2019年10月のグランドメニュー改定以降は、客数は回復基調に入り、お客様からも数多くのお誉めの言葉を頂くことができました。そのような中、大戸屋が「変わらないこと」と「変えること」をきちんと明らかにしていきながら、変えていくべきものはその準備等を粛々と進めてきた一年でもありました。そして現在、中期経営計画の中にお示したように、今期以降へ向けてやるべきことは明確にすることができたと考えております。この数年、株主の皆様には大変ご心配をお掛けしましたが、当社はこれまで以上にお客様本位のマーケットニーズというものをしっかり捉えながら、成長軌道への回復を目指してまいります。

### ■ こだわっていくのは “ちゃんとしたごはんの時間”の提供

現在のコロナ禍において様々な行動変容を強いられる中、私は、食事の価値や食事の時間の重要性というものがあるために見直されてきているのではないかと捉えております。どんなに行動が制限されようとも、食の時間は必要です。また単にそれは食べ物を口にするだけではなく、本来は、忙しい中でもほっと落ち着くための重要な時間であったり、大切な家族や友人との団欒の場としてあるべきものなのです。

従来からも当社は、このような“ちゃんとしたごはんの時間”を提供する企業としての取り組みと歴史を積み重ねてま

いりました。その素地を生かしながらこれまで以上に今後は、お客様本位のマーケットニーズを捉えながら、“美味しいごはん”と“ちゃんとしたごはんの時間”を提供する会社としての成長を目指すことを株主の皆様にごコミットいたします。

言うなればそれは、当社の今後の成長のトップラインを店舗数拡大に依存するのではなく、客数拡大をその牽引役にしていこう、ということの意味です。その一環として、これからの中期経営計画においては新たに、各エリアとターゲット層に応じて3パターンのメニューを展開していくことといたしました。また、新しい生活様式も踏まえた様々なシーンでご利用頂けるように、お弁当や冷凍食品の拡充にも注力してまいります。

個人・企業を問わず様々な活動自粛が求められている状況にある今でも、大戸屋のお店はお客様と共にあります。それぞれのお店が街に寄り添い、お客様に寄り添っていくような“街のごはん屋さん”大戸屋であり続けます。

### ■ 株主の皆様へ当社ならではの株主還元策を実施

昨今の状況下、心のこもった美味しい料理をお客様に提供することを創業以来守り続けてきた当社といたしましては、株主の皆様へ当社の定食をご家庭でもご賞味頂き、皆様の心と体の健康に少しでも貢献できればと考え、2020年4月に、特別株主優待として「お弁当券」を贈呈いたしました(詳細は裏表紙をご参照)。また配当につきましては、前期と同額の1株当たり25円とさせて頂きました。株主の皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

このたび当社では、2021/3期～2023/3期の3ヶ年を対象とする新たな中期経営計画をスタートすることといたしました。当社は本中期経営計画の展開を通じて、抜本的な経営改善と客数回復に全力で取り組み、これからの大戸屋の新しい未来を創ってまいります。

これからの大戸屋のありたい姿・目指すもの

## 「世界一美味しいごはん屋さん」

私たちは、当社の最大の差別化要因であり強みである美味しさに加え、徹底したお客様目線での経営にシフトすることで、当社独自の「世界一美味しいごはん屋さん」を目指してまいります。

### 変わらないこと

創業から62年

私たちは、美味しくかつ健康に資する料理の原点は「**店内調理**」にあると考えます。調理プロセス標準化などを通じ、時代に即した店内調理に進化させることで、この原点を守っていきます。厳選された安全・安心な食材を使い、**一食一食心を込め店内で調理**し、美味しい料理を提供し続けます。

### 変えること

徹底したお客様目線

多様化するお客様の食ニーズに真正面から向き合い、**「そこにあることが、なにかとうれしい『ごはん屋さん』」**に進化します。また、店舗だけでなく、**「おいしい時間をお届け」**する事業を更に強化し、お客様の「ちょっとした幸せ」に貢献していきます。



手作りの  
ごはん  
いつでも  
ほっとひと息…



美味しい  
ごはん  
大切な人との  
楽しいひと時…

## 「ちゃんとごはん」の時間の提供

大戸屋は「街のごはん屋さん」として、忙しい中でも「ちゃんとごはん」の時間を提供し、社会的な課題に影響を受けるお客様に日々の生活を少しでも豊かに感じて頂くための取り組みを推進してまいります。

### 中期経営計画で取り組む領域

事業

- ① マーケティング戦略の実行によるお客様数回復
- ② 不採算店舗(直営)の整理
- ③ 出店形態の多様化による出店加速
- ④ 調達物流・調理オペレーションの最適化
- ⑤ 海外市場における中長期的な拡大戦略

経営基盤

- ⑥ 経営管理の体制再構築と機能強化

### 客数回復に向けた取り組みのサマリー

#### 6つの取り組みコンセプト

#### 施策

「ごはん処を磨き込む」	国内	そこにあることが、なにかとうれしい「ごはん屋さん」。	▶ グランドメニュー改定、ごはんの「おとも」トッピング強化など
	海外	いつもの「ごはん屋さん」で、今だけのおいしさを。	▶ 素材/鮮度/調理にこだわったおすすめメニュー開発など
新規事業を拡大する	新業態	おいしい元気を、お腹いっぱい。	▶ 燦々三かみの積極展開など
	新規チャネル	…あ、なんだか幸せな気分。お届けするのは、おいしい時間。	▶ お惣菜充実によるデリバリー・テイクアウトの強化など
		…やっぱり、おいしい。「大戸屋」を、おうちの食卓でも。	▶ 冷凍食品の通販・EC販売による外販事業立ち上げなど

### 2023/3期 経営目標

#### 財務指標

- 売上高 **28,659**百万円
- EBITDA (括弧内は売上比) **1,728**百万円 (6.0%)
- 経常利益 (括弧内は売上比) **960**百万円 (3.3%)
- ROA (経常利益/総資産) ※総資産は期中平均 **2.2%**
- ROE (経常利益/株主資本) ※株主資本は期中平均 **5.6%**
- EPS ※期中平均株式数を7.2百万株と仮定 **59.96**円

#### 非財務指標

- 直営店客数 **18**百万人以上
- 国内店舗数 (直営店/FC店) ※燦々三かみ、KAKOMI含む **371**店 (154/217)
- 海外店舗数 (直営店/FC店) ※数値計画上FCの店舗増は見込んでいない **122**店 (23/99)

## 新ブランドメニュー

今回のブランドメニュー改定における最大のポイントとして、お客様のニーズや立地特性に応じた以下の3パターンのメニューを展開してまいります。「ひと手間」の精神、「店内調理」へのこだわり、そして常に「お客様目線」。大戸屋はいろんな街のいろんな人にとって、なにかとうれしい「ごはん屋さん」であり続けてまいります。

### ブランドメニュー改定

#### 立地ごとのメニューの差別化

- お客様のニーズや立地特性に応じて3パターンのメニュー展開
- お客様の食事スタイルに合わせたラインナップを提供

### ごはん処

“大戸屋ごはん処”の磨き込み  
そこにあることが、なにかと  
うれしい「ごはん屋さん」。

#### もうひとつの働く人の食卓

街大人  
スタイル  
大戸屋

仕事が忙しいミドルに、新社会人、健康が気になりはじめたベテランも。ごはんを食べることは、昼も夜も、大切な時間。ガッツリ、ヘルシー、魚気分、野菜補給…。今の気分フィットする、コスパが良くて、お腹も心も満足できるごはんを提供する。



大戸屋ランチ定食



もろみチキンの炭火焼き定食



#### もうひとつのワタシの食卓

新定番  
スタイル  
大戸屋

日々を暮らす街で、ゆったりしながら、いつもの自分のお気に入りごはんが食べられる、ちょっとした幸せ。一人でも、二人でも、家族でも、シニアでも。すべての方々が、きちんと、元気に生きていく支え・糧になるバランスの良いごはんを提供する。



四元豚のロースかつ定食



手造り豆腐とチキンのトロトロ煮定食



#### もうひとつのみんなの食卓

テーブル  
スタイル  
大戸屋

今日は、大戸屋で外食しよう。肉好き、魚好き、野菜好きも。みんなが満足できるごはんがある。いつもの“お盆”ではなく、“テーブル”を囲んで、みんなで選んだ料理をシェアしながら、おいしい笑顔も一緒にシェアしよう。



鱈の炭火焼き定食



鯉の梅はさみ揚げ定食

### テイクアウト・デリバリー

…あ、なんだか幸せな気分。  
お届けするのは、おいしい時間。

「街のごはん屋さん」として、  
おいしい料理を心を込めて  
作ってお届けします。



鶏と野菜の黒酢あん弁当



さばの炭火焼き弁当



広島産かきフライ弁当

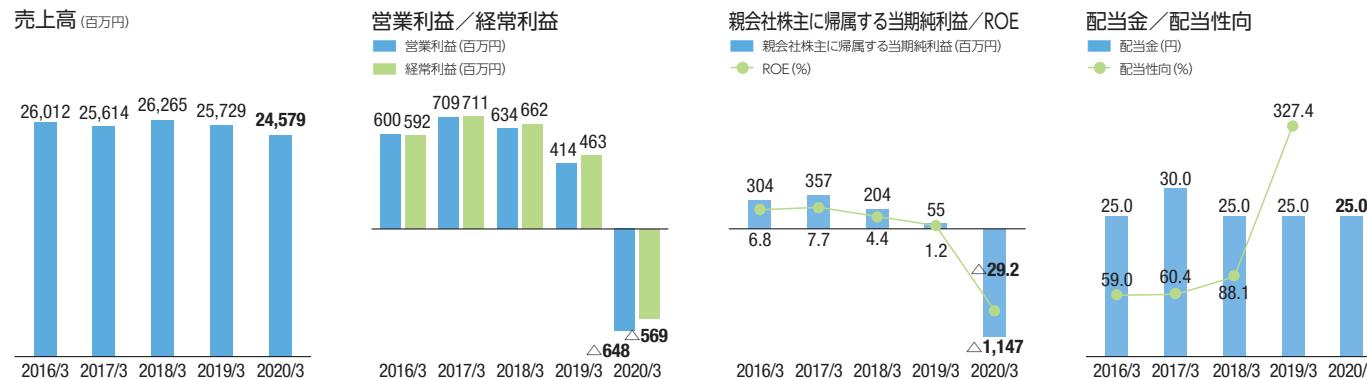


野菜黒酢とほっけの炭火焼き弁当

業績サマリー

科目	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
<b>財務関連データ (百万円)</b>				
売上高	25,614	26,265	25,729	<b>24,579</b>
売上総利益	14,321	14,689	14,619	<b>13,801</b>
営業利益	709	634	414	<b>△ 648</b>
営業利益率 (%)	2.8	2.4	1.6	—
経常利益	711	662	463	<b>△ 569</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	357	204	55	<b>△ 1,147</b>
総資産	10,255	9,467	9,815	<b>8,816</b>
純資産	4,721	4,744	4,625	<b>3,347</b>
<b>財務指標 (%)</b>				
自己資本当期純利益率 (ROE)	7.7	4.4	1.2	<b>△ 29.2</b>
総資産利益率 (ROA)	3.2	2.1	0.6	<b>△ 12.3</b>
自己資本比率	45.6	49.3	46.7	<b>37.2</b>
配当性向	60.4	88.1	327.4	—
<b>1株当たりデータ (円)</b>				
1株当たり当期純利益 (EPS)	49.64	28.39	7.64	<b>△ 158.47</b>
1株当たり純資産 (BPS)	649.14	648.55	633.17	<b>452.63</b>
1株当たり配当金	30.0	25.0	25.0	<b>25.0</b>

ハイライト



■ 資産、負債及び純資産の状況

流動資産は、現金及び預金2,005百万円を主なものとして3,581百万円 (前連結会計年度末比12.4%減)、また、固定資産は、店舗等の有形固定資産2,790百万円と敷金及び保証金1,850百万円を主なものとして5,234百万円 (同8.6%減) であり、資産合計では8,816百万円 (同10.2%減) となりました。これは主に、現金及び預金が減少したためであります。

流動負債は、短期借入金600百万円、買掛金902百万円及び未払金723百万円を主なものとして3,118百万円 (前連結会計年度末比22.9%増)、固定負債は、長期借入金720百万円、資産除去債務471百万円を主なものとして2,350百万円 (同11.4%減) であり、負債合計では5,468百万円 (同5.4%増) となりました。これは主に、短期借入金が増加したためであります。

純資産は3,347百万円 (前連結会計年度末比27.6%減) となり、自己資本比率は37.2%となりました。

■ キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物は、営業活動により231百万円を獲得し、投資活動により756百万円を使用し、財務活動により70百万円が増加した結果、当連結会計年度末残高は1,916百万円 (前連結会計年度末比19.0%減) となりました。

セグメント別の状況

国内直営事業



「大戸屋ごはん処」5店舗の新規出店があり、1店舗が国内フランチャイズ事業へ移管、国内フランチャイズ事業から5

店舗が移管され、また、8店舗が閉店いたしました。当連結会計年度における国内直営事業に係る稼働店舗数は「大戸屋ごはん処」144店舗、新業態3店舗となりました。

以上の結果、当事業の当連結会計年度の売上高は13,509百万円 (前年同期比5.8%減) となりました。



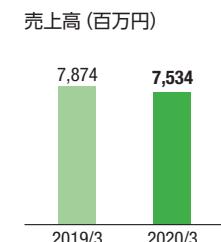
国内フランチャイズ事業



「大戸屋ごはん処」6店舗の新規出店があり、国内直営事業への5店舗の移管、国内直営事業から1店舗の移管、9店

舗が閉店し、稼働店舗数は「大戸屋ごはん処」200店舗となりました。

以上の結果、当事業の当連結会計年度の売上高は7,534百万円 (前年同期比4.3%減) となりました。



海外直営事業



当連結会計年度末現在、15店舗 (香港に5店舗、シンガポール共和国に3店舗、米

国ニューヨーク州に4店舗、タイ王国に1店舗、ベトナムホーチミン市に2店舗) を展開しており、当連結会計年度の売上高は2,967百万円 (前年同期比0.0%増) となりました。



海外フランチャイズ事業



当連結会計年度末現在、101店舗 (タイ王国に49店舗、台湾に39店舗、インドネシア共和国に13店

舗) を展開しており、当事業の当連結会計年度の売上高は224百万円 (前年同期比3.2%減) となりました。



## 社会への取り組み

### 「子どもの学び応援プロジェクト」

<https://www.ootoya.jp/csr/support.html>

期間限定メニューの収益の中から、1食あたり20円をお客様からお預かりし、NPO法人カタリバ様へお届けする寄付活動を2013年から継続的に実施しています。



▲2019年度の対象メニュー(左から順に): 味噌デミソースの煮込みハンバーグ、ベジタル・ハンバーグ、きのこ野菜のトマトソース・ハンバーグ

### 大戸屋「健康食育セミナー」の定期開催

<https://tsuku2.jp/ootoya>

2019年度は、店舗での開催123回、外部会場での開催22回、合計145回のセミナーを開催。2020年度はWEBセミナーを開催し、継続して食育活動に取り組んでいます。

### 2年連続して「健康経営優良法人」に認定

2019年に引き続いて、「健康経営優良法人2020～ホワイト500～」に認定されました。代表取締役直轄の健康経営担当部署「いきいきプロジェクト推進室」を中心に、従業員の健康維持増進への取り組みを、今後とも強く押し進めていきます。



2020  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

## 新規事業の拡大

### 新業態 食べ処 **三かみ** の積極展開

<https://mikami-do.jp/>

ガッツリ、思う存分、好きなものを好きなだけ。おいしいごはんをお腹いっぱい食べて、元気のエネルギーを満タンに。次へと向かうパワーをフル充電できる、手づくりの味とボリュームにこだわった「ごはん屋さん」を是非お楽しみください。



▲大戸屋にはない圧倒的なボリューム感+ご飯お替り自由+3のつく日は生卵食べ放題！

### 新業態 kakomi の展開

<https://kakomi-shokutaku.jp/>

kakomiの価値は味噌汁と健康的な食事。栄養たっぷりでヘルシーなサラダとスープ、彩りも鮮やかにひと手間加えたメインのおかずで、こころとからだを回復する場所になることを目指しています。



▲健康的な食事のみならず見た目の満足重視するメニュー

## 会社概要/株式状況 (2020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 大樹生命三鷹ビル5階
設立	1983年5月
資本金	15億22百万円
主要な事業の内容	定食店「大戸屋ごはん処」等のチェーン展開 および同業のフランチャイズ展開
店舗数	国内347店(うちFC200店)・海外116店
従業員数	連結686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) OOTOYA NJ L.L.C.(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) VIETNAM OOTOYA CO., LTD.(ベトナムにおける定食チェーンの経営) THREE FOREST(THAILAND) CO., LTD.(タイにおけるPB商品の輸入・販売)

### 取締役および監査役 (2020年6月25日現在)

代表取締役社長	窪田 健一
取締役	山本 匡哉
取締役	濱田 寛明
取締役	松岡 彰洋
取締役	内藤 光恵
社外取締役	三森 教雄
社外取締役	池田 純
社外取締役	戸川 信義
社外取締役	尾島 司
社外取締役	尾崎 貴章
社外取締役	西田 弥代
社外監査役(常勤)	下村 治
社外監査役	内海 雅秀
社外監査役	檜山 英男

### 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	7,246,800株
株主数	24,734名

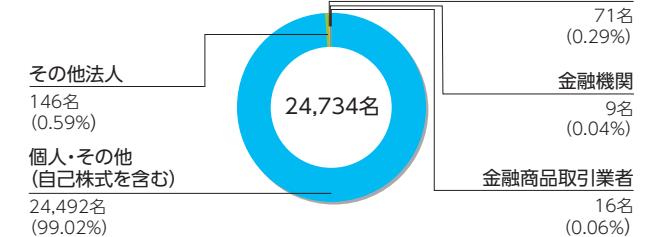
### 大株主

株主名	当社への出資の状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社コロワイド	1,387	19.15
タニコー株式会社	130	1.79
三菱UFJ信託銀行株式会社	120	1.65
株式会社りそな銀行	100	1.37
東京海上日動火災保険株式会社	100	1.37
大戸屋従業員持株会	75	1.04
第一生命保険株式会社	50	0.68
株式会社日本アクセス	50	0.68
アークランドサービスホールディングス株式会社	46	0.64
湯浅ふさ子	45	0.63

(注) 持株比率は、自己株式(1,706株)を控除して計算しております。

### 株式の分布状況

#### 所有株主構成比



#### 所有株式構成比

