



2020年5月25日

各位

会社名 株式会社大戸屋ホールディングス  
代表者名 代表取締役社長 窪田 健一  
(JASDAQ・コード2705)  
問合せ先 取締役経営企画部長 松岡 彰洋  
電話 0422-26-2600

### 中期経営計画の策定に関するお知らせ

新型コロナウイルス感染症に罹患された皆様及び関係者の皆様には心よりお見舞い申し上げますとともに、医療従事者はじめ感染防止にご尽力いただいている皆様に、深く感謝を申し上げます。

さて、当社は、本日開催の取締役会において、下記のとおり新たな「中期経営計画－大戸屋の未来を創る－」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画策定の背景

当社グループは、2018年5月に「家庭食の代行業から健康提供企業へ」をコンセプトとした3ヵ年の「中期経営計画『改革』Ⅰ期～『改革』Ⅱ期～『飛躍』期」を策定いたしました。昨年度は『改革』Ⅱ期にあたり、日本の食卓課題を解決するインフラ企業として確固たるブランドを確立すべく店舗価値の向上や人材の育成に取り組みました。

特に、国内事業の既存店売上高の回復を最重要課題とし、グランドメニューの改定、期間限定メニューや季節のデザートの販売、新たなポイントサービス導入などの施策を行いました。既存店の売上高は想定した回復には至らず、前年を下回る状況が継続しております。

このような状況の下、当社はこれまでの事業運営の在り方を見直し、抜本的な経営改善が必要との結論に至り、大戸屋の未来を創るため本中期経営計画を策定することといたしました。

なお、新型コロナウイルスの影響により不確定な要因が多いため、本中期経営計画において、数値目標は3年後の目標のみとしております。

#### 2. 基本方針

##### 《大戸屋のありたい姿》

「世界一美味しいごはん屋さん」

－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、当社独自の「世界一美味しいごはん屋さん」をめざします。－

## 《変らないために変わること》

### 「変らないこと」

美味しくかつ健康に資する料理の原点である店内調理

### 「変えること」

お客様のニーズに真正面から応える徹底したお客様目線の経営

—実質創業者である故三森久実の「健康的で美味しい料理を提供してお客様に喜んでいただきたい」という揺るぎない信念はそのままに、新しい大戸屋に生まれ変わります。

## 3. 取組の骨子

事業及びそれを支える経営基盤に関わる取り組み領域を設定し、抜本的な経営改革に取り組みます。

### 【事業】

#### (1) マーケティング戦略の実行によるお客様数回復

ターゲット顧客のニーズに応じた商品・店舗・新規チャネルの開発を推進します。

店舗立地ごとに異なるお客様の層・ニーズを念頭に、メニュー単位でお客様の顔を思い浮かべながら商品開発をする方針のもと、異なる特徴を持った3パターンのグラントメニューを立地に応じて展開していきます。また、増量/トッピングメニューの強化も図り、これまで以上にお客様のニーズを満たし、「ごはん処」の磨き込みを行います。出店戦略においては、より多くのシーンでお客様の多様なニーズに身近に応えるための安定した出店を行います。

さらに新業態として、「おなかいっぱい。元気いっぱい」をコンセプトに、手づくりの味とボリュームにこだわり、男性層を中心に満足いただける「燦々三かみ」を積極展開します。また、共働き世帯の増加に伴い家事時間が減少する中でも、家族の食生活・健康を気にされるお客様にお応えするため、手作りで健康的な美味しいごはんをお届けするデリバリー及びテイクアウトもより一層強化していきます。

「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。

#### (2) 不採算店舗（直営）の整理

改善見込みの低い不採算店舗の退店により、採算性改善を加速させます。また、リニューアルや新業態拡大への活用検討など、収益力最大化に向けた店舗ポートフォリオの再設計への取組に注力します。

#### (3) 出店形態の多様化による出店加速

FC出店の加速に向け、直営事業で一定期間運営し、事業性を確保した状態で引き渡すテイクオーバーの強化や、初期投資の圧縮を目的とした業務委託形式での運用を推進していきます。また、2022年3月期以降においては新業態のFC展開も含め出店を加速させていきます。

#### (4) 調達物流・調理オペレーションの最適化

当社の強みである商品の高い品質の維持を大前提に、当社事業に関わるサプライチェーンの全体最適を通じた原価低減や人件費抑制を目指します。特に、調理オペレーションの磨き込みにおいては、調理工程の標準化などによる業務効率化により、原点である店内調理をより進化させていきます。また、食材毎に異なる作業・調理時間の標準化、食材の加工度向上・設備改良に向けたメーカーとの協働などにより、調理オペレーションを高度化します。これにより、パート/アルバイトのオペレーション習得も容易にし、教育負荷を軽減することで採用応募者数の増加や採用後の定着率向上にも対応していきます。

#### (5) 海外市場における中長期的な拡大戦略

既進出国における事業強化に加え、未進出国での新規事業立ち上げを推進します。寿司、天ぷら等のいわゆる「和食」とは異なる、日本の食卓で味わえるお母さんの味で、世界中の美味しい笑顔に寄り添うことを目指します。

#### 【経営基盤】

#### (6) 経営管理の体制再構築と機能強化

よりの確かつ素早い意思決定をするために 2020 年 4 月 1 日付で組織を再構築しました。

営業機能については、商品開発・店舗開発・マーケティング企画・店舗運営が連動し、お客様のニーズに正面から向き合うマーケティング戦略の実行を担保する体制を再構築しました。また、人材機能については、採用・教育・労務を横串で統括する体制とし、事業拡大に必要な人材を安定的に供給する人材戦略を推進していきます。

加えて、経営管理のプロセス再設計を通じ、経営管理の高度化・PDCA サイクル運用の強化を推進します。

#### 4. 経営数値目標 (2023 年 3 月期)

売上高	28,659 百万円
EBITDA (売上高比)	1,728 百万円 (6.0%)
経常利益 (売上高比)	960 百万円 (3.3%)
ROA (経常利益÷総資産)	2.2%
ROE (経常利益÷株主資本)	5.6%

#### 5. 添付資料 中期経営計画 「大戸屋の未来を創る」 (2021 年 3 月期－2023 年 3 月期)

注) 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。

以上

株式会社 大戸屋ホールディングス  
中期経営計画  
(2021年3月期-2023年3月期)

-大戸屋の未来を創る-

## 1. 中期経営計画の基本方針

## 2. 取組の骨子

## 3. 各施策の詳細

## 4. 経営数値目標

## 中期経営計画 策定の背景

---

当社グループの昨年度は、「家庭食の代行業から健康提供企業へ」をコンセプトとした現中期経営計画「『改革』Ⅰ期～『改革』Ⅱ期～『飛躍』期」の『改革』Ⅱ期にあたり、日本の食卓課題を解決する家庭食のインフラ企業として確固たるブランドを確立すべく店舗価値の向上や人材の育成に取り組みました。

特に、国内事業の既存店売上高の回復を最重要課題とし、グランドメニュー改定、期間限定メニューや季節デザートの販売、新たなポイントサービス導入などの施策を行いました。

しかしながら、既存店の月次売上高は前年を下回る状況が継続しております。このような状況の下、当社はこれまでの事業運営の在り方を見直し、抜本的な経営改善が必要との結論に至り、「大戸屋の未来を創る」ための本計画を策定することとなりました。

なお、新型コロナウイルスの影響により不確定な要因が多いため、現時点で本計画において年度毎のフェーズは設定せず、3年後を見据えた設計としています。

## 大戸屋のありたい姿

### 「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

美味しくかつ健康に資する料理の  
原点である**店内調理**

#### 変えること

お客様のニーズに真正面から  
応える**徹底したお客様目線**の経営

## 変わらないために変えるもの

実質創業者である故三森久実の「健康的で美味しい料理を提供してお客様に喜んでいただきたい」という揺るぎない信念はそのままに、新しい大戸屋に生まれ変わります

### 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



事業環境・消費志向の変化に伴う社会的な課題に対し、  
大戸屋は正面から取り組んでまいります

## 社会的な課題

お客様の消費志向・ニーズの多様化

総人口の減少・少子高齢化

労働人口の縮小

## 大戸屋が取り組むべきこと

店舗立地や客層により異なるニーズを  
満たすためのターゲット起点のメニュー  
展開・お店作り

共働き/高齢者/単身世帯へ健康と  
栄養バランスに優れた手作りごはんを  
提供するチャネルの多様化

人手不足を前提とした  
店舗オペレーションの改革・標準化

## 非連続を生み出す精神

### マインドセット

- 成行きではなく、飛躍的な成長
- 市場/お客様の変化に素早く対応し、提供価値を変容させていく

## 徹底したお客様目線で客数回復

### 事業戦略

- 明確なターゲットとニーズに基づく商品/店舗開発・チャネル多様化
- 不採算店整理、オペレーション効率化による収益性改善は着実に

## 的確な意思決定が行える仕組み

### 経営基盤

- 経営スピードを速めるための組織再設計
- 会議体/意思決定プロセス見直しによるPDCA再構築

中期経営計画での  
取り組み領域を  
明確化

新しい大戸屋に  
生まれ変わる覚悟で  
経営改革を推進  
していきます

1. 中期経営計画の基本方針

2. 取組の骨子

3. 各施策の詳細

4. 経営数値目標

## 事業及びそれを支える経営基盤に関わる取り組み領域を設定し、抜本的な経営改革に取り組みます

事業

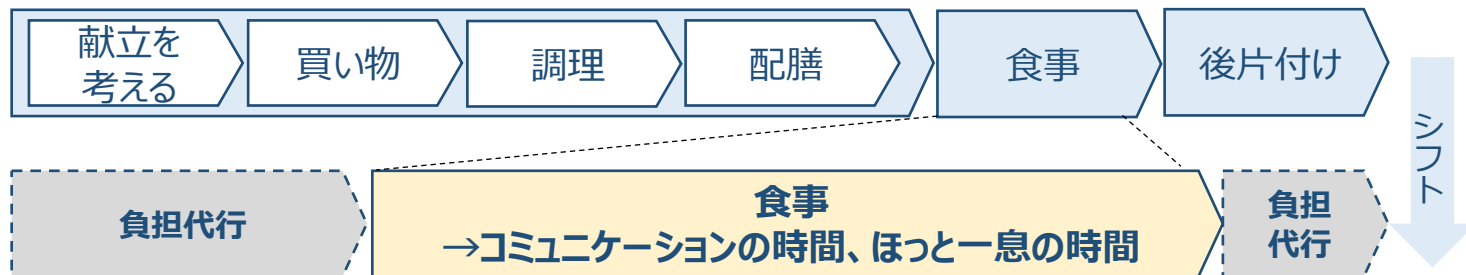
- 1 **マーケティング戦略の実行によるお客様数回復**
  - ・ ターゲットのお客様に応じた商品・店舗・新規チャネルの開発、販促施策の実行
- 2 **不採算店舗(直営)の整理**
  - ・ 改善見込みの低い不採算店舗の退店による採算性改善
- 3 **出店形態の多様化による出店加速**
  - ・ ターゲットのお客様に訴求可能 且つ 初期投資を抑えた出店形態
- 4 **調達物流・調理オペレーションの最適化**
  - ・ サプライチェーンの抜本的見直し、調理工程標準化/加工品導入の推進
- 5 **海外市場における中長期的な拡大戦略**
  - ・ 未進出国での新規事業立ち上げ

経営  
基盤

- 6 **経営管理の体制再構築と機能強化**
  - ・ 組織/会議体の再設計、予実管理に基づくPDCAサイクルの運用

# 「街のごはん屋さん」としての使命 - 「ながらご飯」ではなく「ちゃんとご飯」

大戸屋は「街のごはん屋さん」さんとして、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組を推進して参ります



隙間時間の「ながらご飯」、忙しい中で「さっと」済ませるばかりではなく、食事を通した家族、同僚とのコミュニケーション、一人でもホッとできる時間を感じて頂くため、忙しい中でも「ちゃんとご飯」の時間を提供していきたい

## 忙しい中での「ささっとご飯」

忙しい毎日の中、  
時間がないと「ながらご飯」  
になりがち

忙しくて「さっと」  
済ませてしまい、なかなか  
食事を楽しめない…

そんな中でも食事の  
温かみを感じてほしい…



## 大戸屋の目指す「ちゃんとご飯」

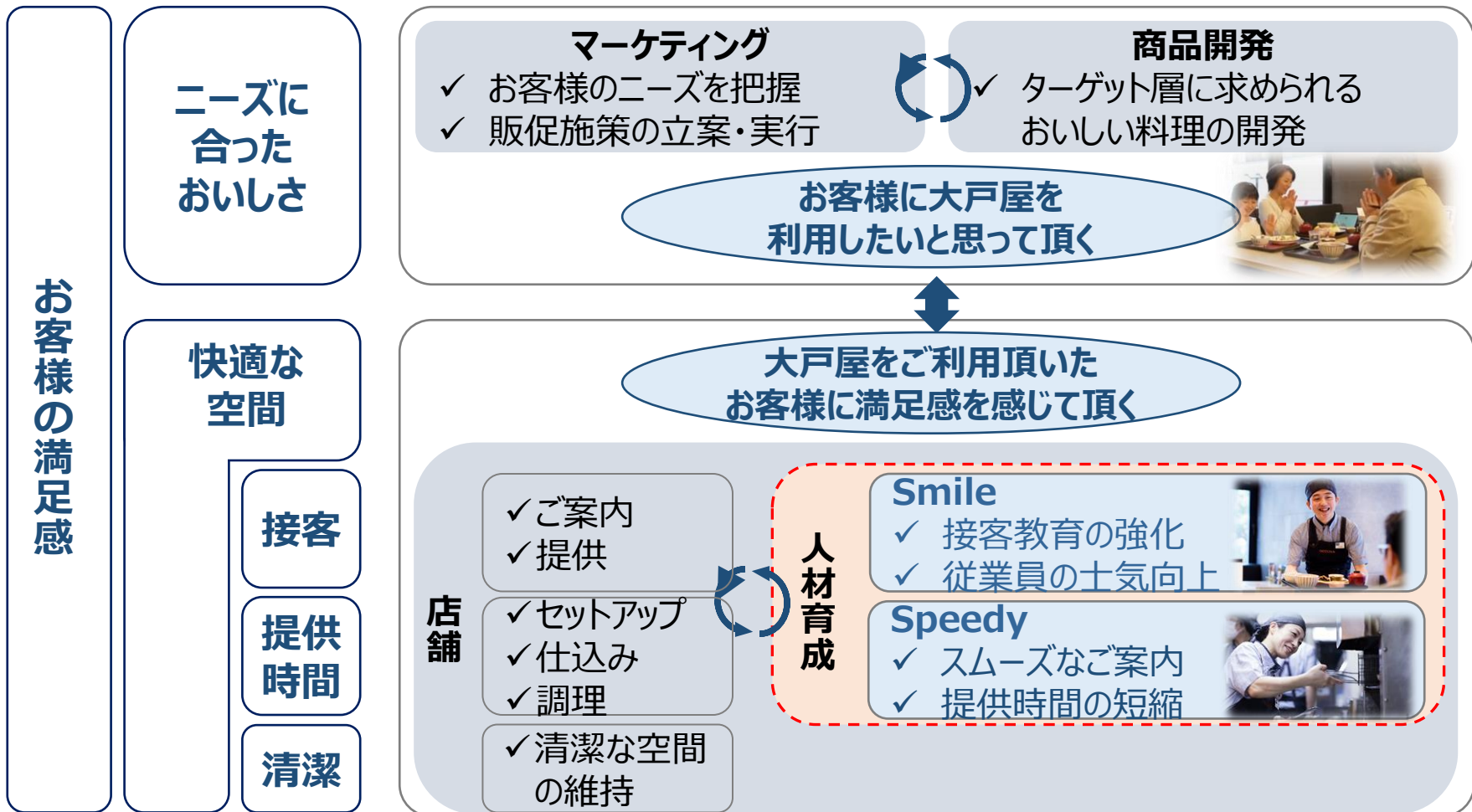
手作りのごはんで  
いつでもほっと一息…

美味しいご飯で  
大切な人との  
楽しいひと時…



# 「街のごはん屋さん」としての使命 - 「ちゃんにご飯」を楽しんで頂くために

大戸屋をご利用頂くお客様に「ちゃんにご飯」を楽しんで頂くために、「Smile & Speedy」をテーマに人材育成に改めて注力していきます



# 1 お客様数の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	応えたいニーズ	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」。	立地や客層で異なる嗜好に合わせた非画一的なメニュー展開・空間作り	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グランドメニュー改定</li> <li>・ ごはんの「お供」トッピング強化</li> <li>・ 安定出店</li> </ul>
	海外	いつもの「ごはん屋さん」で、 今だけのおいしさを。	季節や期間限定の商品による「今だけ」の楽しさ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 素材/鮮度/調理にこだわったおすすめメニュー</li> <li>・ 積極的な販促/情報発信</li> </ul>
新規事業を拡大する	新業態	Not Japanese food, this is Japanese Mom food.	自国のお母さんの味を楽しむように、ニッポンのお母さんの味を楽しむ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 未進出国における事業立ち上げ</li> </ul>
	新規チャネル	おいしい元気を、お腹いっぱい。	好きなものを好きなだけ、お腹いっぱい食べて、元気のエネルギーを満タンに	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 燦々三かみの積極展開</li> </ul>
		…あ、なんだか幸せな気分。 お届けするのは、おいしい時間。	なにかと忙しい毎日だからこそ、ちゃんとしたおいしい時間をとりた	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お惣菜充実による、デリバリー・テイクアウトの強化</li> </ul>
		…やっぱり、おいしい。 「大戸屋」を、おうちの食卓でも。	冷凍食品でも、しっかりおいしい食卓にしたい	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 冷凍食品の通販・EC販売による外販事業立ち上げ</li> </ul>

# 目次

---

1. 中期経営計画の基本方針

2. 取組の骨子

**3. 各施策の詳細**

4. 経営数値目標



# 施策の一覧

## 改善計画の方向性

## 改善計画における主要施策

改善計画の方向性	改善計画における主要施策
<p>1</p> <p>ターゲットのお客様に応じた商品・店舗・新規チャネルの開発、販促施策の実行</p> <p>1A ごはん処 磨き込み</p> <p>1B 新業態</p> <p>1C 新規 チャネル</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• グランドメニュー改定 P.15-21</li> <li>• より多くのお客様にご利用頂くための出店 P.15</li> <li>• こだわりの限定おすすめメニューをより多くのお客様へ P.22</li> <li>• 燦々三かみの積極展開/かこみ食卓から“kakomi”へ P.23-25</li> <li>• お惣菜充実によるデリバリー・テイクアウトの強化 P.26-27</li> <li>• 冷凍食品の通販・EC販売による外販事業立ち上げ P.28-29</li> </ul>
<p>2 不採算店舗(直営)の整理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 改善見込みの低い不採算店舗の退店/リニューアル P.30</li> </ul>
<p>3 出店形態の多様化による出店加速</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 出店加速に向けた多角的な取組 P.31</li> </ul>
<p>4 調達物流・調理オペレーションの最適化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サプライチェーンの抜本的見直し、調理工程標準化/加工品導入の推進 P.32-33</li> </ul>
<p>5 中長期的な海外事業拡大戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 未進出国での新規事業立ち上げ P.34</li> </ul>
<p>6 経営管理の体制再構築と機能強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 会議体の再設計、予実管理に基づくPDCAサイクル運用 P.35-37</li> </ul>

## 1A ごはん処磨き込み - グランドメニュー改定と積極出店

### そこにあることが、なにかとうれしい「ごはん屋さん」。

「ひと手間」の精神、「店内調理」へのこだわり、常に「お客様目線」を大切にしておもてなしとお店づくり  
- 「大戸屋」は、いろいろな街で、いろいろな人にとって、なにかとうれしい「ごはん屋さん」であり続けます。

#### いろいろな街

利用されるシーンを思い浮かべて

- ・ 仕事合間のランチタイムに
- ・ 帰宅前に家の近くで
- ・ 休日の家族団らんに

#### いろいろな人

利用されるお客様を思い浮かべて

- ・ がっつり、ヘルシーどっちも選べる
- ・ ほっと心が休まる料理を
- ・ ちょっと特別な料理を

#### グランドメニュー 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

#### 増量/トッピングメニューの強化

- ・ 「ちょっと物足りない」の一声に応じた増量メニューの増強
- ・ 「これだけでご飯が進む」トッピングメニューを安価で提供

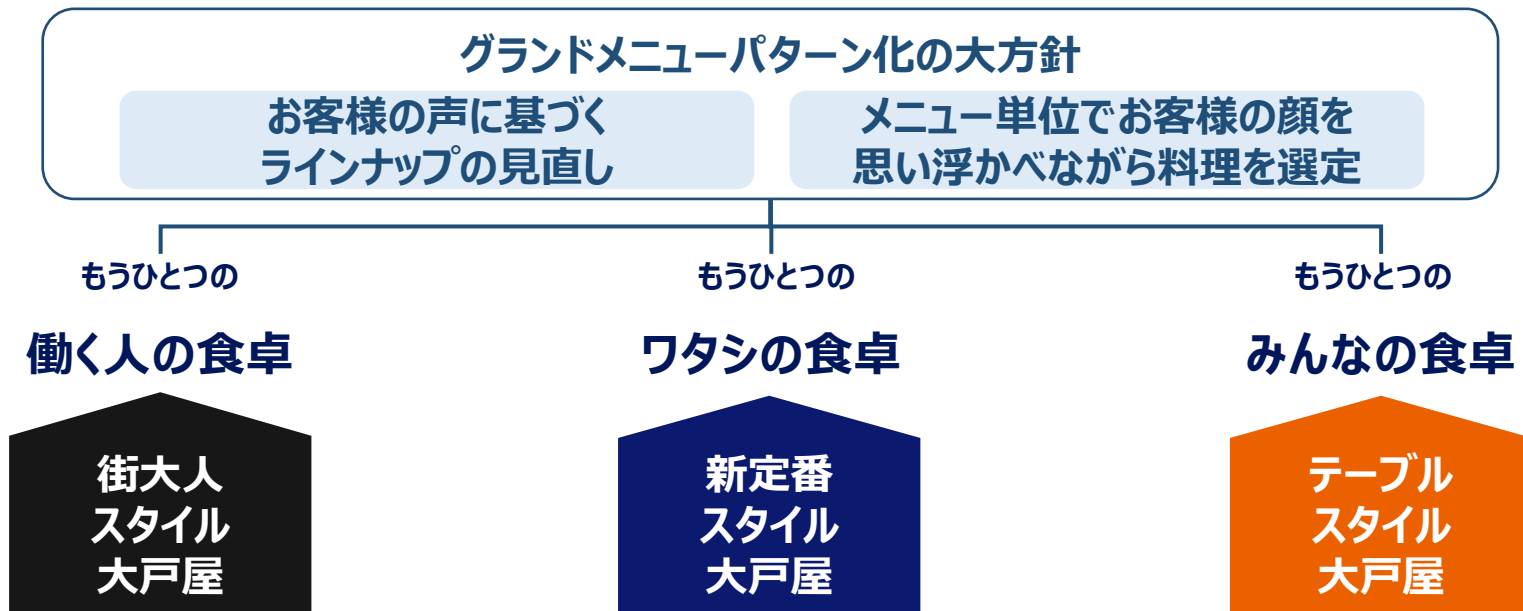
#### 出店戦略

#### 多くのシーンでご利用いただくための安定した出店

- ・ 多様なお客様のニーズに身近で応えられる立地を念頭に置いた出店
- ・ 郊外の大戸屋空白地帯への出店(FCへのテイクオーバーを視野に)

# 1A ごはん処磨き込み - グランドメニュー改定 1/6

そこにあることが、なにかとうれしい「ごはん屋さん」。



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、糖質制限、魚気分、野菜補給……。今の気分フィットする、コスパが良く、お腹も心も満足できるごはんを提供する

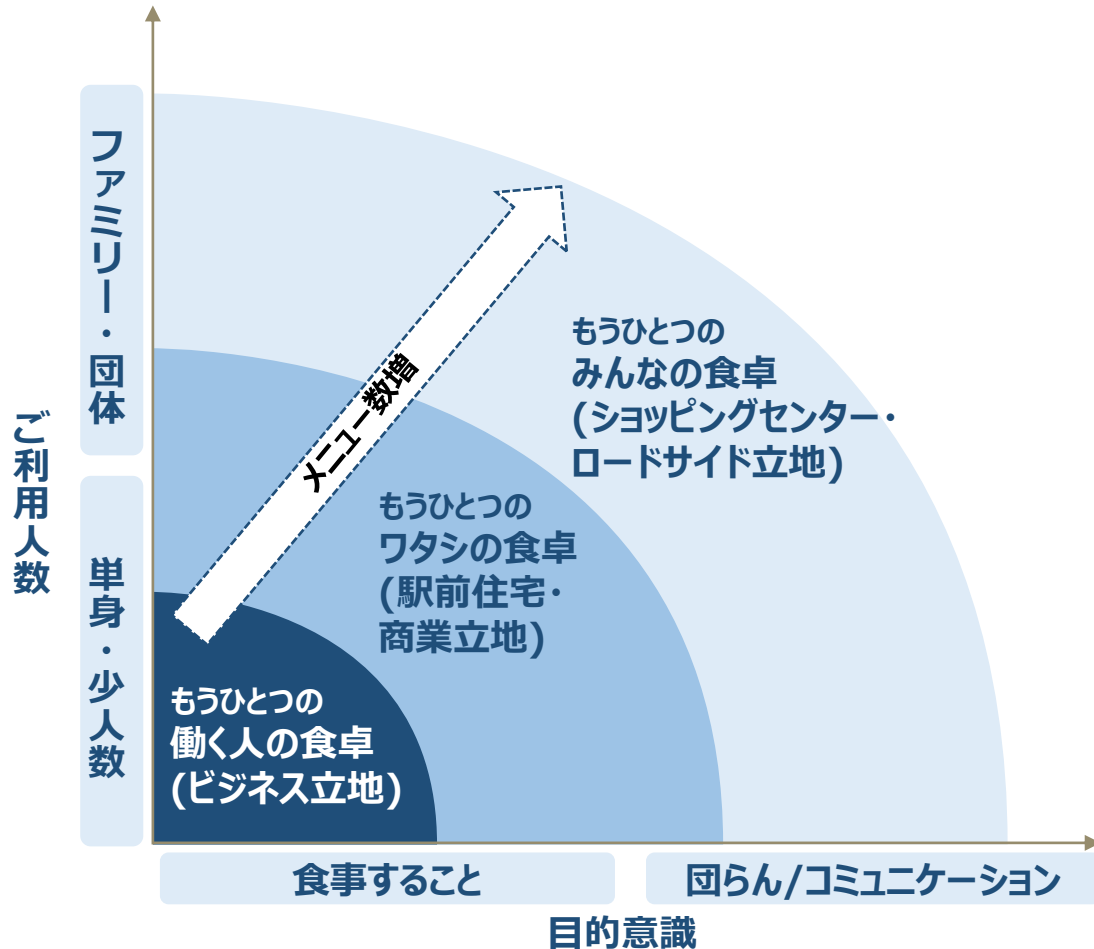
日々を暮らす街で、ゆったりしながら、いつもの自分のお気に入りごはんが食べられる、ちょっとした幸せ。一人でも、二人でも、家族でも、シニアでも。すべての方々が、きちんと、元気に生きていく支え・糧になるバランスの良いごはんを提供する

今日は、大戸屋で外食しよう。肉好き、魚好き、野菜好きに、ごはん無し派も。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

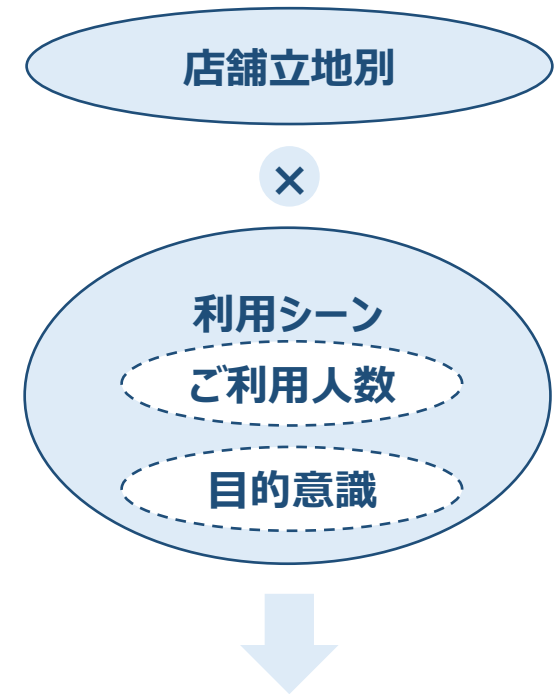
# 1A ごはん処磨き込み - グランドメニュー改定 2/6

そこにあることが、なにかとうれしい「ごはん屋さん」。

パターン別の戦略的位置づけ



ターゲット設定の考え方



パターン別にターゲットを設定し、メニューコンセプトを決定

# 1A ごはん処磨き込み - グランドメニュー改定 3/6

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」のこだわり

### 第2の大戸屋ランチ

- ✓ 800円以下のメニューを追加し、よりお求めやすいメニューを増やしました
- ✓ 既存メニューも当然値上げはしません

### お客様のニーズ

- ・普段利用には割高感
- ・ヘルシー志向でやや物足りない

### お得な増量メニュー

- ✓ 1,000円未満での増量メニューを追加し、物足りなさを満たします
- ✓ 野菜もお肉も一緒にとれる人気No.1メニューのトリクロ、リーズナブルな大戸屋ランチの増量も登場

### 安価なトッピングメニュー強化

- ✓ 30~50円でご注文いただけ、且つご飯に合うトッピングを追加しました
- ✓ さらにサイドメニューを一部値下げしました



ごはんにも  
もうひとつ  
味

50円  
(税込55円)



○ ミスロ 000kcal ○ 鶏いカレー 000kcal ○ 鶏いカレー 000kcal



# 1A ごはん処磨き込み - グランドメニュー改定 4/6

そこにあることが、なにかとうれしい「ごはん屋さん」。

## もうひとつのワタシの食卓「新定番スタイル」のこだわり

### メニュー数増加

- ✓ 普段使いの中でも、より飽きずに、そしてご家族で楽しんで頂くために、メニュー数を増やしました

### お客様のニーズ

- ・普段使いでも飽きない
- ・平日/休日、お昼/夕食等、様々なシーンで気軽に利用
- ・単身でもファミリーでも楽しめる

### 女性ターゲットの新メニュー追加

- ✓ より気軽に女性に楽しんで頂くために女性向けメニューを拡充しました

### お得なデザートセットの強化

- ✓ 定食とセットで50円引きのデザート数を増加させ、より気軽にデザートをご注文頂けます



# 1A ごはん処磨き込み - グランドメニュー改定 5/6

そこにあることが、なにかとうれしい「ごはん屋さん」。

## もうひとつのみんなの食卓「テーブルスタイル」のこだわり

### パターン中最大の メニュー数

- ✓ 家族の団らん、友人との食事等、大切な人とのちょっとだけ贅沢な時間のために様々なメニューを用意しました

### お客様のニーズ

- ・ちょっとした特別感を大切な人と
- ・家族、三世代での団らん
- ・いろいろなものを少しずつ、シェアする楽しみ

### 幅広い世代で 楽しめるメニュー

- ✓ シニア層にもより楽しんで頂けるメニューを追加。一度にたくさん食べられなくても、様々な食材を少しずつお楽しみ頂けます

### 食事のカスタマイズ

- ✓ 定食という枠ではなく、単品組み合わせ、ご飯なし野菜追加等、それぞれが好きな食事スタイルを選びやすくなりました



# 1A ごはん処磨き込み - グランドメニュー改定 6/6

そこにあることが、なにかとうれしい「ごはん屋さん」。



街大人  
スタイル  
大戸屋



新定番  
スタイル  
大戸屋



テーブル  
スタイル  
大戸屋

**定食  
品目数**

30品  
デザート無・お子様無

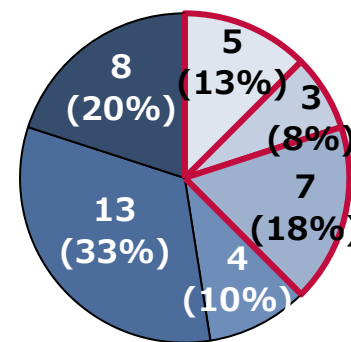
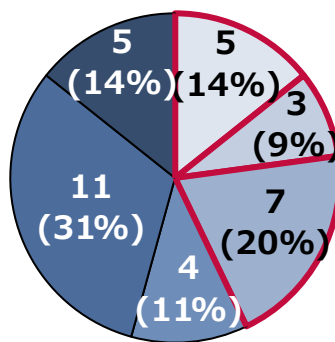
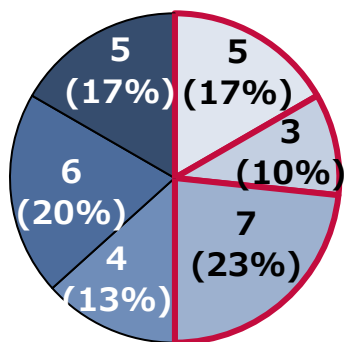
35品  
デザート有・お子様有

40品  
デザート有・お子様有

※ 麺セットは1カウント

**価格  
構成**

■ ~800円以下  
 ■ ~850円  
 ■ ~900円  
 ■ ~950円  
 ■ ~1,000円  
 ■ 1,000円超



**オプション  
(共通)**

- ・増量メニュー：11品 (うち、1,000円未満4品目)
- ・30~50円メニュー：8品、100円メニュー：5品



# 1A ごはん処磨き込み - こだわりの限定おすすめ

## いつもの「ごはん屋さん」で、今だけのおいしさを。

季節/期間限定のおいしさをお届けすることも、「大戸屋」のこだわりのひとつ。「ひと手間」や「工夫」の精神が生み出す、今だけの豊かな味わいを、いつもの行きつけの「大戸屋」でどうぞ。

### こだわりによる今だけの豊かな味わい

#### 素材

季節/品質/地域性に  
こだわったおいしい  
食材を仕入れ

- 鹿児島県枕崎  
水揚げのかつお
- 一本釣り！



#### 鮮度

下処理にこだわり、  
鮮度を保ってお店まで

- 船上で-20℃の  
急速冷凍
- -50℃超低温冷凍  
保管で鮮度抜群！



#### 調理

おいしさの原点である  
店内調理で仕上げ

- 解凍せずお店に納品
- その場で調理、ぷりっ  
とした食感をご提供！



| 期 | 間 | 限 | 定 |

鮮度がちがう、味わいがちがう。

かつお彩りちらし



### こだわりの価値を伝える

デジタルメディア、  
販促キャンペーンの積極展開



## 1B 新業態 - 燦々三かみの積極展開 1/2

### おいしい元気を、お腹いっぱい。

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。ここは、次へと向かうパワーをフル充電できる「ごはん屋さん」です。

#### ブランドコンセプト



#### 「おなかいっぱい。元気いっぱい」

- 手づくりの味とボリュームにこだわる「ごはん屋さん」
- 男性層を中心に満足いただける「ごはん屋さん」

#### 商品戦略

##### 大戸屋にはない圧倒的なボリューム感による差別化



+ ご飯お替り自由  
+ 3のつく日は生卵食べ放題

#### 出店戦略

##### 積極的な業態転換/新規出店による認知拡大

20年3月時点：2店舗(吉祥寺、南池袋)



##### 23年3月目標：15店舗

21年3月期の出店計画

- 改装：中目黒店、中野北口店
- 新規：2店舗を計画

##### 業態開発による出店余地の拡大

- 店舗の小規模化実現による立地選択肢の拡大
- 投資額減少 (将来FC展開も視野)
- ターゲット差別化によるカニバリ防止 等

# 1B 新業態 - 燦々三かみの積極展開 2/2

おいしい元気を、お腹いっぱい。

## いつでもおなか一杯になれる

- ✓ ご飯は当然お替り自由。3のつく日は生卵も食べ放題！
- ✓ 燦々三かみでは通常メニューが大盛サイズ
- ✓ 150%増しキャンペーンで神盛りに！



**無料肉増量**  
PREMIUM FRIDAY  
月末の金曜日は  
三かみで！  
FRY DAY!  
対象の定食  
生妻焼き定食  
チキン南蛮定食  
から揚げ定食  
神盛り **150%**  
PREMIUM FRY DAYは食べ処三かみで

**3のつく日は  
三かみの日**  
ご飯ももちろんおかわりできます！  
定食をお召し上がりのお客様  
生たまご食べ放題

## 夜来てもおいしく楽しめる

- ✓ 「大戸屋 ごはん処」よりもアルコールメニューは充実
- ✓ おつまみも食べ応え抜群
- ✓ 仕事帰りのガッツリご飯とおいしいお酒を飲んで明日へのパワーをフル充電

## 店舗情報

- ◆ 既存店
  - ・ 吉祥寺店
  - ・ 南池袋店(4月オープン)
- ◆ 業態転換
  - ・ 中目黒店：7月開店予定
  - ・ 中野北口店：8月開店予定

## ドリンクメニュー

アルコール			
生ビール	キリン一番搾り	ジョッキ	420円
	キリン一番搾り	ミニビール	210円
瓶ビール	キリン一番搾り	中瓶	500円
ハイボール	サントリー角		300円
生搾りレモンサワー			350円
ウーロンハイ			300円
梅酒	サントリー山崎蒸留所貯蔵焙煎樽仕込		300円
日本酒	梅乃宿 (熱燗・冷や)		350円
	八海山 (冷酒)		450円
焼酎	【麦】二階堂 (ロック・水割り・お湯割り)		300円
	【芋】黒霧島 (ロック・水割り・お湯割り)		300円

## 1B 新業態 - かこみ食卓から“kakomi”へ

### おいしさを囲んで、こころとからだを新たに作る場所

- ・「大戸屋ごはん処」の隣でも「燦々みかみ」の隣でも多くの女性が賑わう立地でも出店できるブランドへ
- ・ kakomiのバリューはおいしいこと。たのしいこと。ヘルシーであること。新たな世界観へ挑戦

### ブランドのビジョン

#### 「回復 -RENEW-」する場所としてのレストラン

- レストランの語源は“レストレ”つまり回復を意味する。
- 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機能的な回復をする。
- おなかを満たすのはもちろん、見た目や食感でも楽しめるごはんを友人や家族とおしゃべりしながら食べられる心（気持ち）の回復の場所。

### ブランドのブラッシュアップ



かこみ食卓

produced by OOTOYA

5月下旬より新たなロゴへ

### 商品戦略

#### ベジ&スープスタイル

kakomiの価値は味噌汁と健康的な食事

- 健康的な食事のみならず見た目の満足を重視するメニューの構成。
- ランチメニューはコスパを重視し値段を抑えた価格に。
- ファミリー、友人でも楽しめるワクワクしたセット感。
- ごはん屋にはないパスタや、スープと店内で焼いたパンも用意。





## 1C 新規チャネル - お惣菜充実によるデリバリー・テイクアウトの強化 1/2

### …あ、なんだか幸せな気分。お届けするのは、おいしい時間。

自宅から注文するだけで、「大戸屋」の日本の食卓ごはん。おいしいごはんを食べることのちょっとした幸せな時間、ご自宅まで配達いたします。なにかと忙しい毎日だからこそ、ちゃんとしたおいしい時間を。

#### 環境変化とお客様のニーズ

- 共働き世帯の増加に伴い、男女ともに家事に使える時間は減少
- 一方で家族の健康は気にする



#### 大戸屋だからできること

- 量産品ではない手作り料理。誰かの代わりに大戸屋がつくる料理を届ける
- 健康を考えたおいしい料理を届ける

#### お弁当(従来)

#### お惣菜の充実(新たな取組)

#### コンセプト

- 1品で栄養バランスの取れた食事(定食スタイル)

- 家族とシェアする楽しみ
- 食卓に並ぶご飯の1皿を飾りたい
- 世帯構成に合わせて食べる量を調整できる(例：唐揚げ1個単位で追加)

#### 利用シーン

- ビジネスランチに気軽に
- 忙しい单身、共働きでも手作りの料理が食べたい

- 家族が1人1品ずつ好きなおかずを選んで注文
- 忙しくても家族には手作りの料理を食べてほしい

#### チャネル

- ランチタイムに近くの大戸屋で
- 時間がない時、気軽に宅配で

- 仕事帰り、お買い物ついでに最寄り的大戸屋で
- 冷蔵庫に材料がなくても手軽に宅配で

# 1C 新規チャネル - お惣菜充実によるデリバリー・テイクアウトの強化 2/2

…あ、なんだか幸せな気分。お届けするのは、おいしい時間。

## 大戸屋がデリバリー・テイクアウトに注力する意義

忙しい社会において、誰かを頼ることに罪悪感を感じてほしくない  
大戸屋も「街のごはん屋さん」として、おいしい料理をあなたのために心を込めて作ってお届けします

### 販売チャネル

テイクアウト




デリバリー




しあわせは すぐ届く



### お惣菜販売スケジュール

✓ 6月1日より販売開始予定

### メニュー/販売施策

4つ選んで1200円 税込  
大戸屋のおかずセット

おうちで ご飯を 炊くだけ!

下のラインナップからお選びください。

おかず 2品		お惣菜 A 1品	お惣菜 B 1品
鶏と野菜の 照りあん	すけやう焼と 野菜の照りあん	ミニおぼろの 照り焼き	ひじきの 煮物
もろみチキンの 照り焼き	おろし竜田	かぼちゃ コロッケ	きんぴら ごぼう
チキンかつ	しませう汁の 照り焼き	野菜の 照りあん	紅白なます
	おぼろの照り焼き	鶏の 照り焼き (6個)	ほうろく菜の ごま和え
	おぼろの照り焼き		

ご飯も一緒にどうぞ  
※190円(税込) 別途サービス

- ✓ 家族で色々シェアできるバラエティ豊かなお惣菜を展開予定
- ✓ 新たな取組浸透に向けた各種キャンペーン等の販促施策を実施していきます

# 1C 新規チャネル-冷凍食品の通販・EC販売による外販事業立上げ 1/2

…やっぱり、おいしい。「大戸屋」を、お家の食卓でも。

「大戸屋」の日本の食卓ごはんを、おうち家の食卓で。「大戸屋」のお母さんの味がレンジや湯せんで温めるだけで楽しめます。「冷凍食品なのに、どうしてこんなにおいしいの!?!」

はい、それは「大戸屋」だからです。

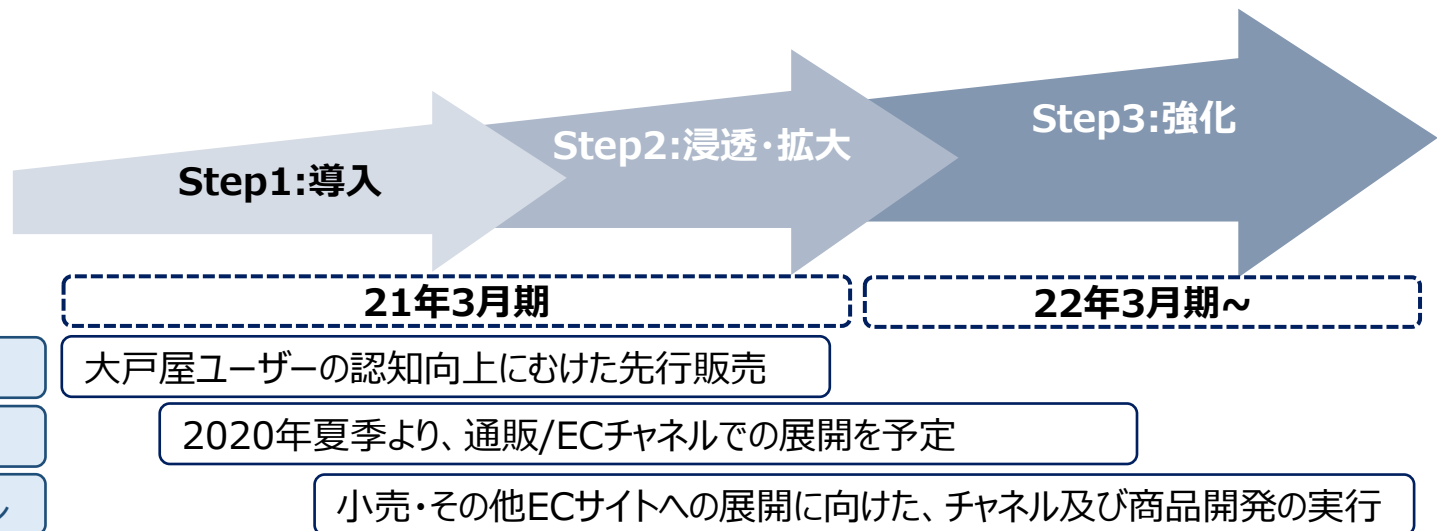
### 社会課題とお客様のニーズ

- 頻繁に買い物へ行けない
- お惣菜よりももっと手軽に
- 冷凍食品だけど健康を意識



### 大戸屋だからできること

- メニュー開発ノウハウの活用
- 冷凍食品であっても、納得のいく美味しい料理を提供する理念



## 1C 新規チャネル-冷凍食品の通販・EC販売による外販事業立上げ 2/2

…やっぱり、おいしい。「大戸屋」を、お家の食卓でも。

### 大戸屋が外販事業を開始する意義

冷凍食品であっても味にこだわり、健康的な大戸屋の料理をいつでも手軽に食べて頂きたい。普通の冷凍食品とは一味違う。そう思ってもらえるようなおいしい冷凍食品をお届けします。

	実店舗販売	通販/EC
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 通販/EC用に開発した1人前1パックの食べきりサイズの冷凍食品</li> <li>✓ 看板商品のトリクロ、サバの塩焼き、縞ホッケの塩焼きなどに加え、ハンバーグなども開発</li> </ul>	
位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 大戸屋における初の取組であり、先ずは来て頂いているお客様に知っていただくための販促も兼ねた店舗販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 冷食市場で最も規模の大きいスーパーへアプローチすることを視野に入れ、信頼のできるチャネルでの成功例を作る</li> </ul>
ターゲット	<p>大戸屋ユーザー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 知ってもらうための獲得コストが相対的に小さい大戸屋ユーザーへ訴求・利用して頂き、通販/ECでの利用を促す</li> </ul>	<p>単身又は夫婦のみのシニア層</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ まとめ買い→保存ができるため、高頻度で外出が難しいシニア層を中心に、通常の冷凍食品に抵抗/不満がある層を取込む</li> </ul>
販売開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 一部店舗：2020年5月下旬を予定</li> <li>✓ 全店導入：2020年9月を予定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2020年7月中旬より開始を予定</li> </ul>

通販/ECで実績を作りつつ、**小売チャネル開拓+小売り向け商品企画**を実行していきます



## 2 不採算店舗(国内直営)の整理

### 改善見込みの低い不採算店舗の退店/リニューアル (国内直営) 収益力最大化に向けた店舗ポートフォリオの再設計への取組に注力

#### 基本方針

利益率 ↑ ↓ 低	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社的なマーケティング施策での対応</li> <li>出店の勝ちパターン分析の対象として分析し今後の出店戦略へ活用する</li> </ul>	
		<b>3</b> ・リニューアル検討 ・新業態拡大検討	
	低	<b>2</b> ・スクラップ&ビルドによるリソース配分検討  <b>1</b> <b>閉店対象</b> <b>収益性改善</b> <b>に向けた</b> <b>閉店加速</b>	<b>3</b> ・リニューアル検討 ・新業態拡大検討  ・21/3期において回復可能性を検証
			回復 or 成長可能性

#### 21/3期

#### 22/3期以降

- 1** 不採算店舗につき、収益性改善に向けて閉店を進めていく  
21/3期対象店舗：12店舗  
※業績不振店のみの数

閉店対象以外の赤字店舗については、回復可能性がある判断しているため、21/3期の検証結果をもって判断する

- 2** オープン可能店舗の状況、人員の状況を考慮し、赤字ではないが戦略的な閉店を行う店舗 (スクラップ&ビルド)

- 3** **リニューアル検討**  
店舗内装や視認性改善等により客数回復が見込まれる店舗につき改装実施を検討する  
➢ 3店舗を対象として実施することを計画

#### 新業態拡大

燦々三かみの拡大状況を鑑みて、客層がよりフィットしそうな場合、業態拡大に活用も検討  
➢ 2店舗を燦々三かみへ切り替えることを計画

### 3 出店形態の多様化による出店加速

**21/3期は従来の大戸屋ブランドでの取り組みにより安定出店を目指します**  
**22/3期以降においては新業態のFC展開も含めFC展開を加速させていきます**

解決すべき課題		大戸屋	新業態 - 燦々 三かみ (FC展開は22/3期～)	新業態 - kakomi (FC展開は23/3期～)
回収期間 長期化	低い 収益性	<b>テイクオーバー強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>直営で一定期間運営し、事業性を確保した状態で引き渡す</li> </ul>	<b>多店舗展開での実績確保</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>21/3期の多店舗展開で事業性を確保し、22/3期にFC展開を目指す</li> </ul>	<b>リブランディング</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>21/3期のリブランディングを経て、事業性を確保</li> <li>23/3期のFC展開を目指した取り組みを実施</li> </ul>
	多額の 初期投資 コスト	<b>既存店舗の業務委託形式</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>大戸屋が資産を保有し、インシャルコストをランニングコストとし、初期コストを圧縮</li> </ul>	<b>省スペース業態の実現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>店舗面積の小規模化、キッチン設備の圧縮により、設備投資及び物件確保の幅を広げる</li> </ul>	
キッチンスペース 確保に伴う入居可能 物件の制限		—		
単一ブランドによる カニバリ		—	<b>➤ 大戸屋との差別化</b> 同一商圏内におけるカニバリ防止のため、コンセプト、ターゲットを分けたブランドを展開	

# 4 調達物流・調理オペレーションの最適化 - サプライチェーン抜本的見直し

## サプライチェーンの全体最適を目指し、原価低減や人件費抑制を目指します

### 大戸屋事業におけるサプライチェーン



## 4 調達物流・調理オペレーションの最適化 - 工程標準化

工程の標準化・加工品導入などによる業務効率化により、店内における最終調理を進化させます

工程	仕込	調理	セットアップ	
付加価値	低	高	低	
方向性	仕入先との共同食材開発など、品質担保を前提とした効率化	設備納入先とのキッチンシステム改善など、工程標準化による効率化	継続的な改善活動	
実行済 これからの取組	20/3期	2019/10におけるグランドメニュー改定による効率化 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 店舗当たり削減時間：3~5h/日</li> <li>➢ 提供時間：△1分30秒~2分/品</li> </ul>	継続的な食器、小鉢等の統一 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 経験の浅いPAでも、ミスなく早期に覚えられるオペレーションの構築</li> </ul>	
	21/3期	カット野菜、鶏肉導入 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 一部食材は、料理のクオリティ低下の可能性があるため、メーカーと改善を継続協議</li> </ul>		<div style="border: 2px dashed red; padding: 5px;"> <p><b>工程の標準化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 食材毎に異なる作業、調理時間を標準化 + 高い品質の担保</li> <li>➢ 短期のスキル習得の可能性</li> </ul> <p>調理工程のボトルネックを特定し、食材の加工度向上・設備改良をメーカーと協働</p> </div>
	22/3期 ~ 23/3期	導入未了食材につき品質向上に向けたメーカーとの協働継続		

店内調理の進化によりパート/アルバイトのオペレーション習得を容易にし、教育負荷を軽減することで、採用難や定着率向上へも対応していきます

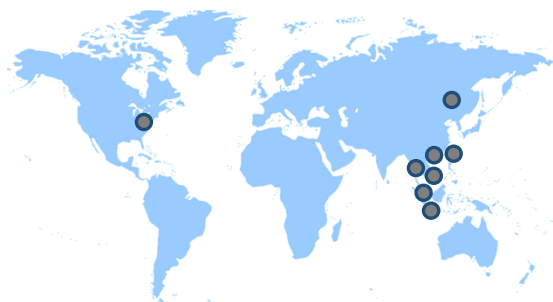
## 5 中長期的な海外事業拡大戦略

### ニッポンのお母さんの味で、世界中に美味しい笑顔。 Not Japanese food, this is Japanese Mom food.

「大戸屋」のごはんは、いわゆる和食ではありません。日本の家庭で食卓に載せられる心のごはんです。あなたの国のお母さんたちには敵いませんが、ニッポンのお母さんの味で、美味しい笑顔に寄り添います。

より多くの国で美味しい笑顔に寄り添うために、既存事業を中心に、優先度の高い周辺国へ水平拡大  
→ 長期的な成長に向けた新たな地域への進出検討も積極的に検討します

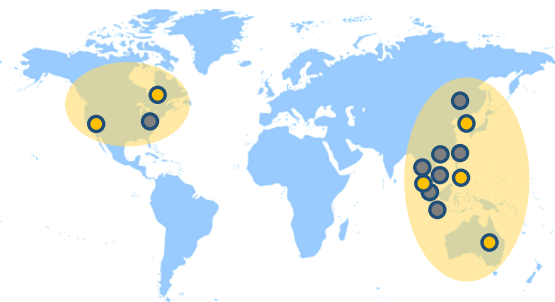
#### 1. 既存事業の強化



既進出の各国での店舗数  
拡大、客数増加に注力します

- 米国(東)、台湾、香港、中国、タイ、シンガポール、インドネシア、ベトナム

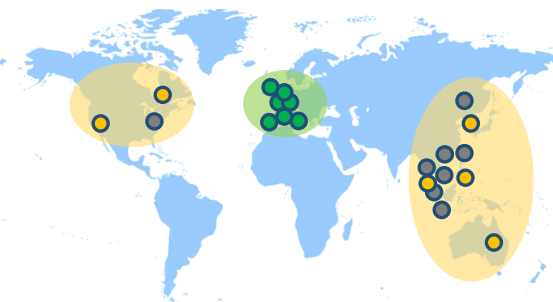
#### 2. 周辺国への水平拡大



既進出国での知見を活用し、文化的に近しい周辺国(地域)へ進出し拡大を目指します

- (候補)フィリピン、マレーシア、米国(西)、カナダなど

#### 3. 新たな地域への進出



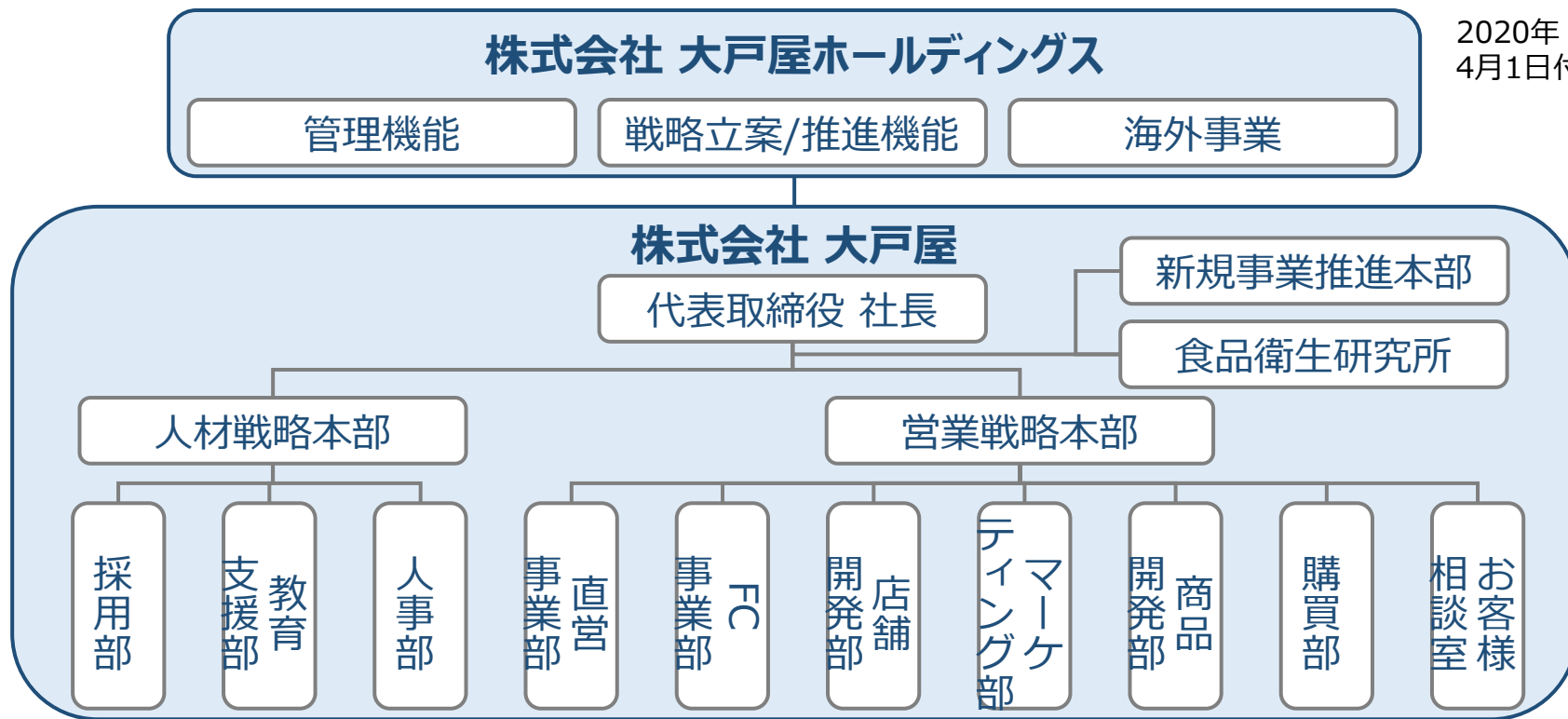
将来の非連続な拡大を見据え、これまで経験のない新たな地域へ進出します

- (候補)ヨーロッパ

## 6 経営管理の体制再構築と機能強化 – 組織の再設計

よりの確且つ素早い意思決定をするために、組織を再設計・集約しました

2020年  
4月1日付

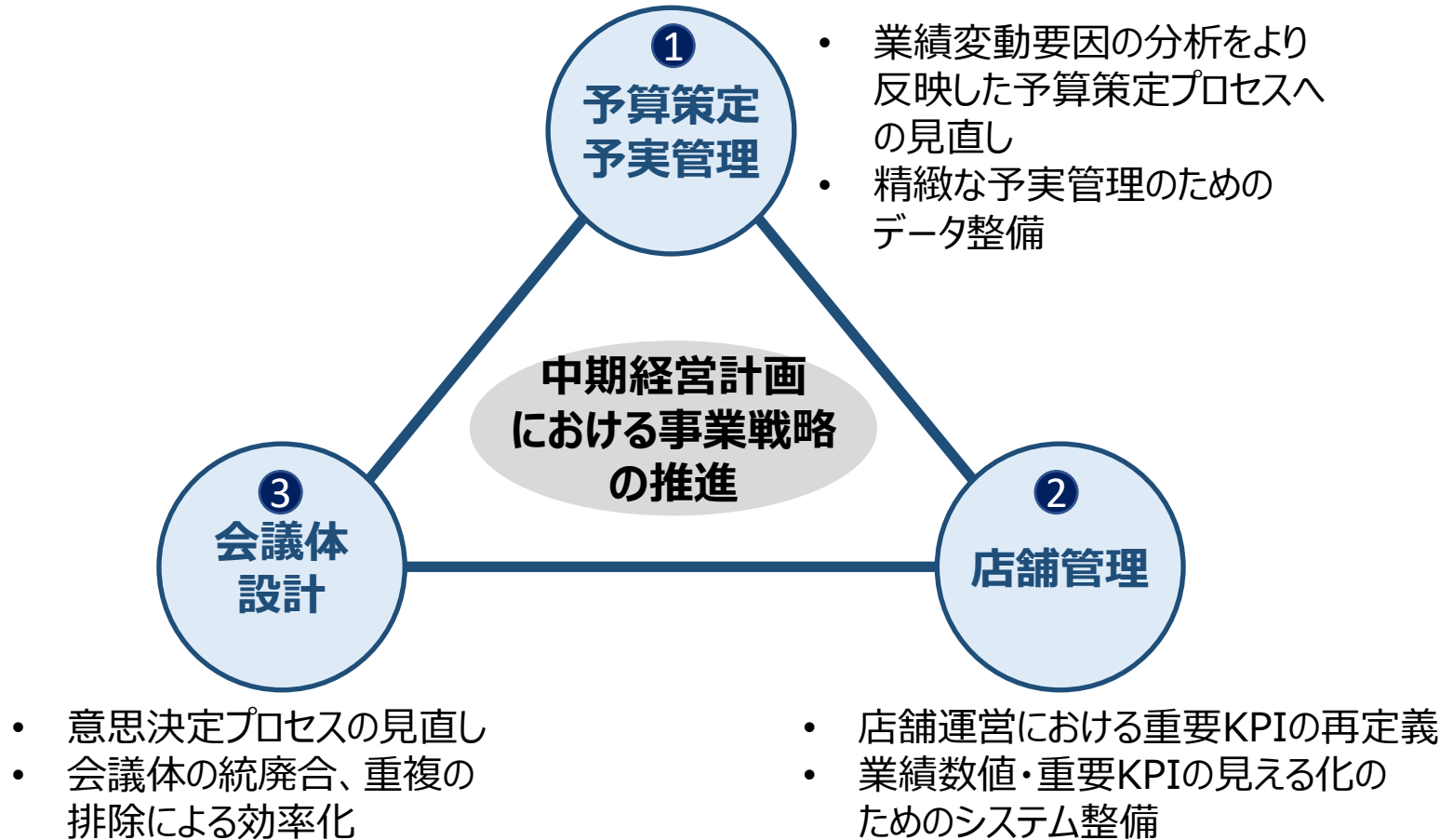


採用・教育・労務を横串で統括し、事業拡大に必要な人材を安定的に供給します

マーケティング戦略に基づき、商品開発・店舗開発・マーケティング企画・店舗運営を連動させ施策を実行し、お客様に正面から向き合い、ニーズに応えていきます

## 6 経営管理の体制再構築と機能強化 – 事業運営の仕組みを刷新

経営管理のプロセス再設計、データ/システムの整備を通じ、  
経営管理の高度化を推進してきます



## 6 経営管理の体制再構築と機能強化 – 取り組みの方針

### 追うべき数値目標設定と会議体/意思決定プロセス見直しにより、 PDCA体制を進化させていきます

項目	取組方針
<p>①</p> <p>予算</p> <p>策定</p> <p>予実管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予実管理をより精緻に行うために会計上の部門区分を整理</li> <li>予実業績管理を行うためのデータを整備</li> <li>策定スケジュール/決定プロセスの見直し</li> <li>予実対比、業績変動要因分析のためのツール整備・会議体の再設計</li> <li>重要施策別にプロジェクト化。実行計画を策定、進捗状況をモニタリングし、打ち手を特定するサイクルで推進</li> </ul>
<p>②</p> <p>店舗管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>追うべき戦略指標(KPI)を整備</li> <li>システム整備により店舗ごとの業績数値を漏れなく見える化</li> <li>店舗業績のリアルタイムでの社内共有、予算策定/予実管理への反映</li> </ul>
<p>③</p> <p>会議体設計</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種会議体の目的/実施内容の再設計</li> <li>職務権限の再設計</li> </ul>



# 目次

---

1. 中期経営計画の基本方針

2. 取組の骨子

3. 各施策の詳細

4. 経営数値目標

# 経営数値目標 2023/3期 - サマリ

## 経営指標（財務指標）

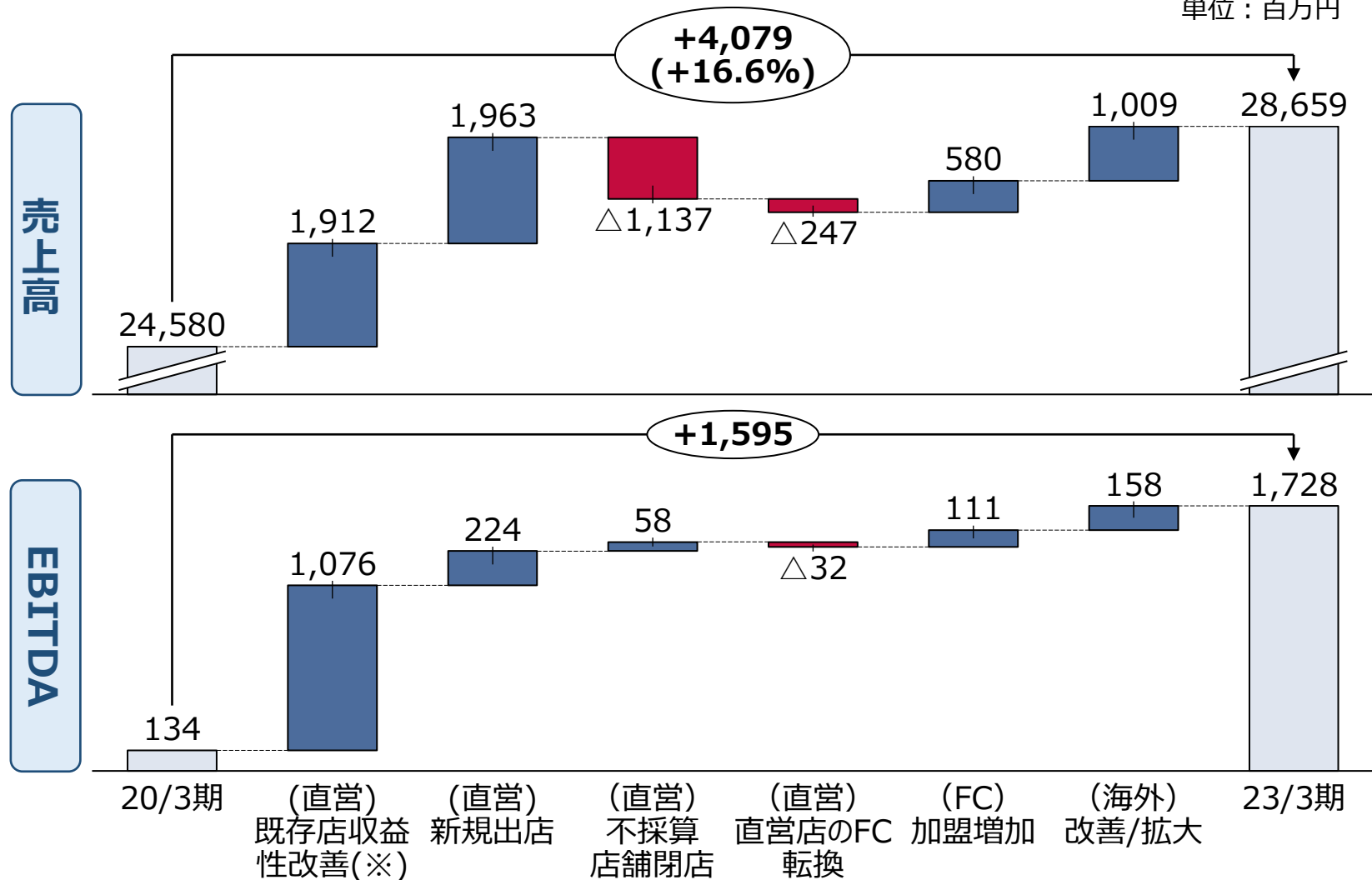
売上高	28,659百万円
EBITDA (かっこ内は売上比%)	1,728百万円 (6.0%)
経常利益 (かっこ内は売上比%)	960百万円 (3.3%)
ROA(経常利益÷総資産) ※総資産は期中平均	2.2%
ROE(経常利益÷株主資本) ※株主資本は期中平均	5.6%
EPS ※期中平均株式数を7.2百万株と仮定	59.96円

## 経営指標（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)

# 経営数値目標 - 施策別の推定影響額

単位：百万円



※ 既存店収益改善はお客様数回復、粗利改善、デリバリー等の各種施策を総合的に勘案し、算定した推定影響額です

# 経営数値目標 2023/3期 – 報告セグメント別

23/3期における報告セグメント別の利益目標については以下の通りになります

単位：百万円

	報告セグメント(※)			
	国内直営	国内FC	海外直営	海外FC
売上高	16,919	8,114	3,976	236
営業利益	391	972	125	112
営業利益率	2.4%	12.0%	3.1%	47.2%
EBITDA	966	1,028	322	112

※ 全社セグメントは含まず

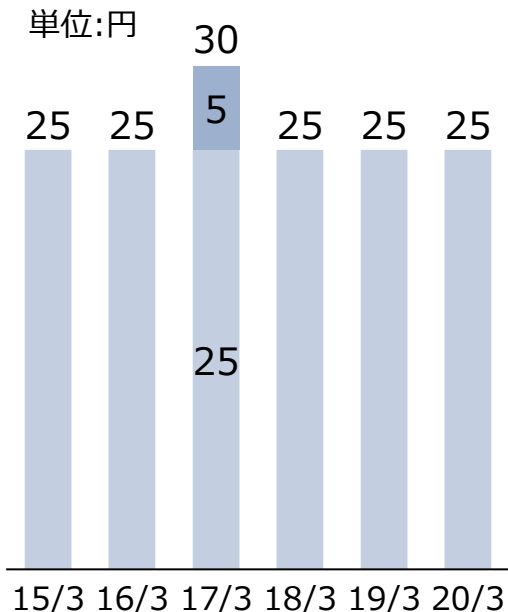
# 株主還元

## 安定的な配当と株主優待の充実を通じ、株主様へ還元していきます

### 配当金

- 普通配当
- 記念配当

単位:円



安定して25円～30円の配当金を還元してまいりました

### 株主優待の充実

まで  
昨年度

16年  
11月

長期保有優遇優待制度を導入

18年  
2月

保有株式数に新たに500株区分を導入

本年度

20年  
4月

**特別株主優待の実施(新型コロナウイルス対応)**

- 100株以上: **2,500円**相当のお弁当券
- 500株以上: **25,000円**相当のお弁当券

+

20年  
5月

**中期経営計画の推進のための株主優待制度の拡充**

- 優待券贈呈を年1回→**年2回**へ倍増

本年度実施の  
株主優待の合計

**株主様ご優待券の合計**

- 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**

- 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)

## 中長期的な戦略に基づき、積極的な成長投資を実行していきます

	投資の方針	KPI
国内出店	20/3~21/3期は閉店先行であるため、収益性の高い店舗作り、リソースの有効活用に向けた出店を安定的に実施する	直営店の安定出店：5店舗/年
リニューアル	客数回復に向け、客層にフィットする内装へのリニューアルを積極的に実施する	21/3期においては3店舗を対象 ※老朽化に伴う修繕対象店舗は除く
新業態	燦々三かみの多店舗展開に向けた出店、業態転換に要する投資を積極的に実施する	燦々三かみへの展開：5店舗/年
海外出店	22/3期以降において既存進出国において出店余地を考慮して各国1店舗/年の出店を実施する	進出国での出店：各国1店舗/年 ※22/3期以降

環境変化に対応するための成長投資を基盤に、  
持続的な企業価値向上を図ります

以上