

第25期 事業報告書

平成11年4月1日から平成12年3月31日まで

株主メモ

決算期	毎年3月31日
定時株主総会	毎年6月下旬
配当金受領株主確定日	3月31日
	なお、中間配当を行う場合の確定日は9月30日
基準日	毎年3月31日（定時株主総会において議決権を行使すべき株主の確定日）
	そのほか必要ある場合は、あらかじめ公告して基準日を定めます。
公告掲載新聞	日本経済新聞
名義書換代理人	東京都中央区京橋一丁目7番1号 中央三井信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都目黒区下目黒六丁目1番21号 郵便番号 153-8602 中央三井信託銀行株式会社 証券代行部
同取次所	電話 東京 (03) 3714 - 2211 (大代表) 中央三井信託銀行株式会社 全国各支店 日本証券代行株式会社 本支店、出張所
1単位の株式の数	1,000株
株主優待制度	毎年3月31日現在1,000株以上ご所有の株主の皆様へ、一律新米4kgをお送りします。



株式会社 松屋フーズ

〒177-0042 東京都練馬区下石神井4-1-7

TEL : 03(3904)1121(代)

<http://www.matsuyafoods.co.jp>



株式会社 松屋フーズ



代表取締役社長

瓦葺 利夫

TOP MESSAGE

勢いを力に変え、 全国1000店展開目指す

多店舗展開の体制整う

雇用環境の悪化、所得の伸び悩みなどによる消費の低迷で外食産業が厳しい競争の時代を迎えている中、当社は順調に業容を拡大、昨年東京証券取引所第2部への上場を果たすことができました。これも皆様のご理解とご支援の賜と感謝致しております。

平成12年3月期（平成11年4月～12年3月）の業績を顧みますと、売上の増大のみならず収益を含め主要な経営指標で前期を上回る成績をあげることができました。この理由としては平成8年、600店規模の供給能力を持つ最新鋭セントラルキッチンシステム・嵐山工場が稼働したことにより、新規出店や物流システムなど企業成長を支える諸体制が整ったことが挙げられます。また昨年、関西・中京地域の物流拠点として最新のITシステムを有する高槻物流センターが完成、関西・中京圏への店舗展開の支援体制も整備されました。これにより全国チェーン展開の第一段階である3大都市圏における出店を推進する準備が整ったと考えております。

顧客ニーズに応えるスピード経営

私は近年、お客様の消費行動の変化を強く感じております。とくに商品価値、利便性、情報伝達などに新しい価値観が形成されてきており、これをどう経営に取り込む

かが成長の鍵になります。その意味で昨年、新メニューの開発や、キャンペーンなどの販促活動により既存店舗の売上が堅調に推移いたしましたことは、既存店対策が的を得たものであったと考えております。

幸い業容の拡大に伴い、食材の調達、物流管理などに様々なメリットが出てきており、季節メニューなど更なる商品開発と適正価格での提供が容易になってきました。食ビジネスにおいては、おいしさの提供は当然ですが、加えて清潔、安心で明るい店づくりが大切です。さらに当社のような駅前、繁華街立地型のファーストフード業態におきましては利便性、迅速性も求められております。肝要なのはお客様のニーズを的確に把握したスピード経営だと考えており、「松屋」は牛めしと定食で独自性を出しながら、商品とサービスの向上に努めて参ります。

全国展開に向けて

当社は、これまでの事業活動を通して、都市型小商圈立地における30坪、カウンター20席、年商1億円という回転効率の良い業態を確立しております。今年は80店の新規出店を予定しておりますが、今後の店舗展開については最新の立地調査の結果などを踏まえ、全国1,000店展開の第一段階として、東海道メガロポリスでの300カ所前後の都市型立地を中心に平成15年3月までにロードサイド



店も含め600店規模までに拡大する計画です（平成12年3月末現在273店）

ロードサイド店は現在、関東地域を中心に32店舗展開しております。正直なところ、経営効率の点で都市型立地に比べわずかながら及ばない状況にあります。しかしながら、目標である全国展開を推進するにはロードサイド店の経営効率向上は最重要課題の一つであり、出店コストの削減、店舗数増大による食材調達、物流経費の低減などによる採算分岐点の引き下げなど現在鋭意検討を重ねております。また新しい試みとして、今年3月に西名阪自動車道「天理パーキングエリア」に牛めし定食店を出店しております。

以上が現況を踏まえ21世紀に向けた当社の事業展望の概略であります。当面の新規投資は自己資金で賄える状況にあり、健全な財務体質を保ちながら現業態の拡大をもって企業基盤の強化ならびに収益力の向上を図って参ります。と同時に「松屋フーズの明日」を目指す事業活動として、新業態の育成が重要と考えており、ラーメン店「地蔵ラーメン」と焼肉レストラン「葦亭」などの開発にも積極的に取り組んで行く所存であります。株主の皆様には、今後も旧倍のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

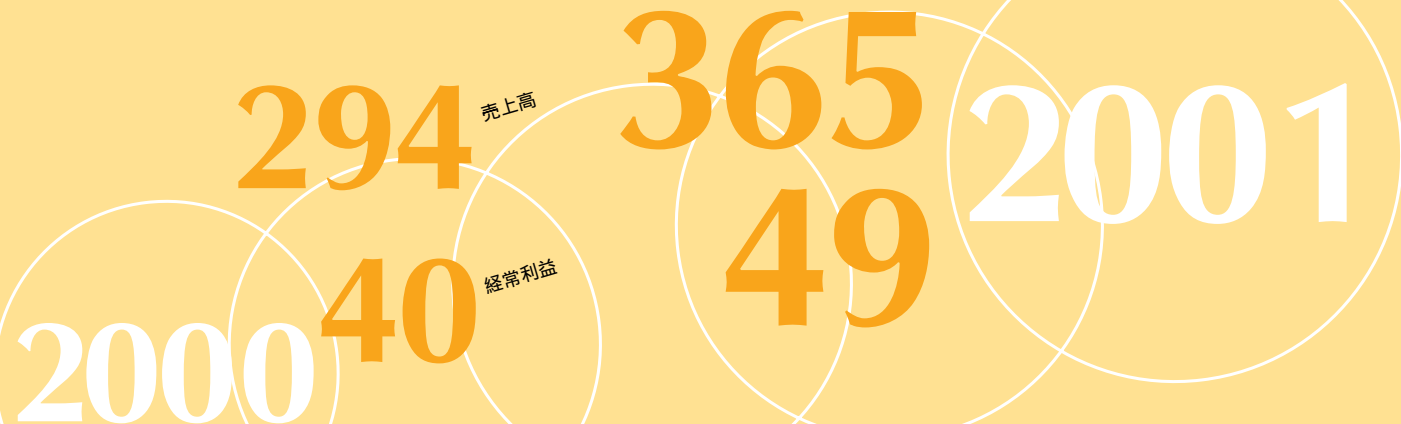


松屋フーズの

Challenge

1 出店ペースアップで、 総合力を強化

平成11年12月14日に東京証券取引所市場第二部に上場し、多店舗展開に向けて資金調達力の確保と企業の知名度、信用度の向上を図りました。また、嵐山工場と高槻物流センターの稼働により、600店規模の後方支援インフラを整えた松屋フーズは、外食産業の大競争を勝ち抜くため出店ペースを上げ、2000年は関東、関西、中京の各地域で都市型を中心に80店の出店を計画しています。これにより、売上高365億円、経常利益49億円と共に20%台の大幅増を見込んでいます。その後も当面、この3地域への集中出店で、規模拡大による総合力強化と収益の拡大を目指しています。



経常利益率

1996 / 3	9.1%
1997 / 3	8.3%
1998 / 3	8.6%
1999 / 3	10.1%
2000 / 3	13.6%

松屋フーズの

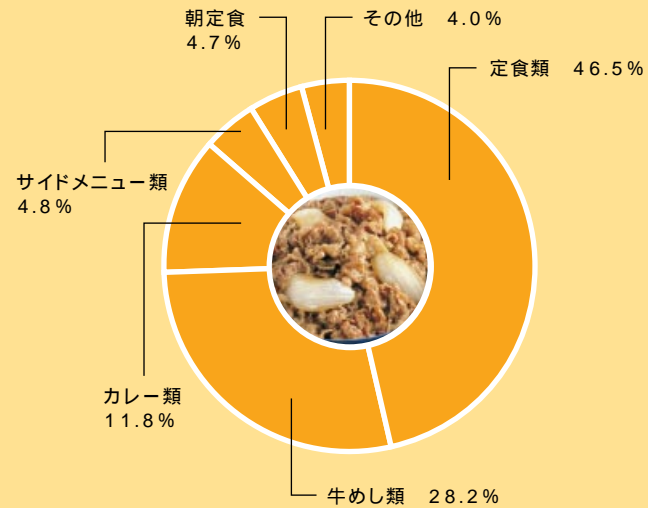
Originality

2 フレッシュなセットメニューの充実で、 リピーターの増大を図る

効率的な食材の調達とタイムリーなアウトソーシングの活用により、季節メニューなどバラエティーに富んだセットメニューを開発し、低価格で新メニューを愉しめるなど他店との差別化を推進。「いつ来店しても新しい」牛めし定食店・松屋の独自性を発揮すると共に、明るい店舗、迅速なサービスをもって競合の激しい既存店舗への集客と売上増大を図ります。



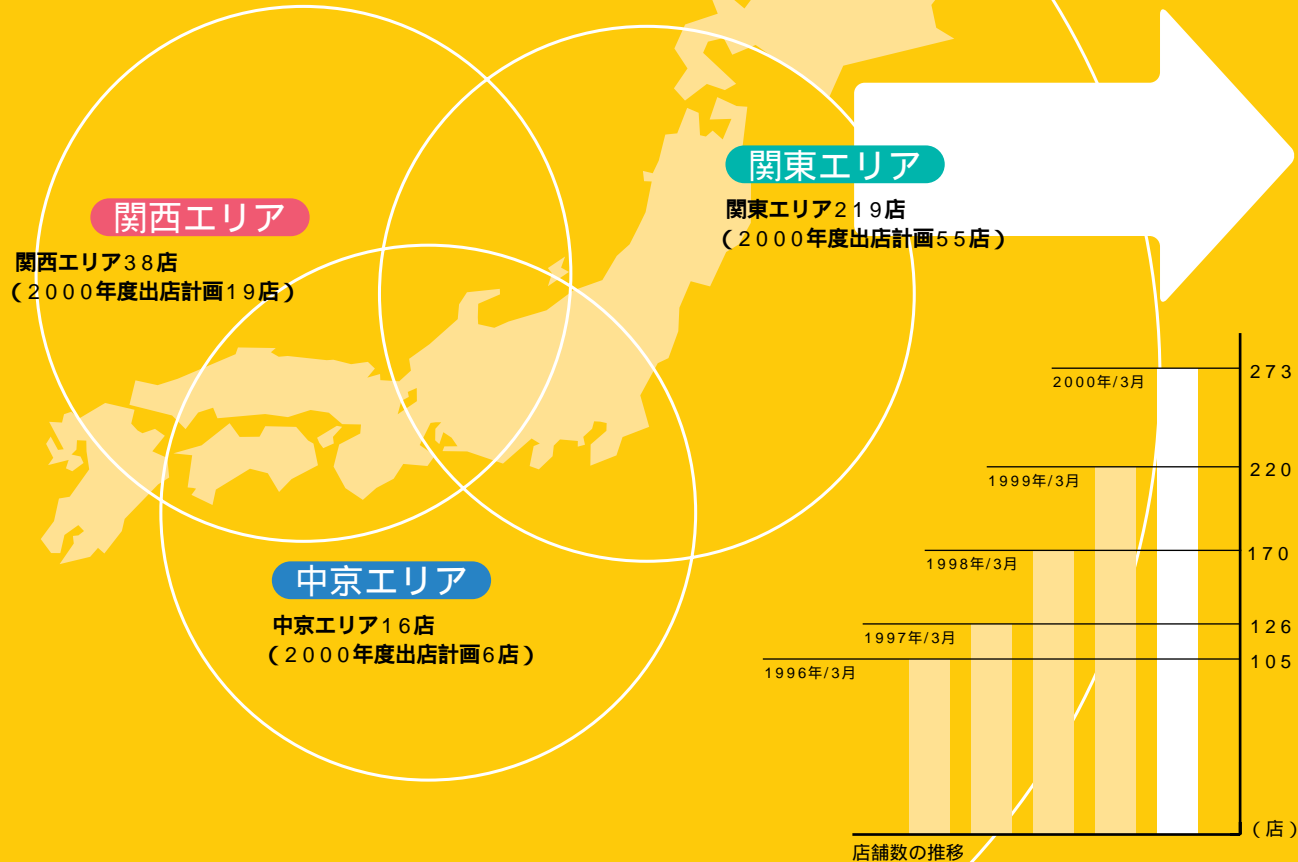
メニュー別売上高構成比



Shop Area

3 全国展開の第一歩は、 東海道メガロポリスから

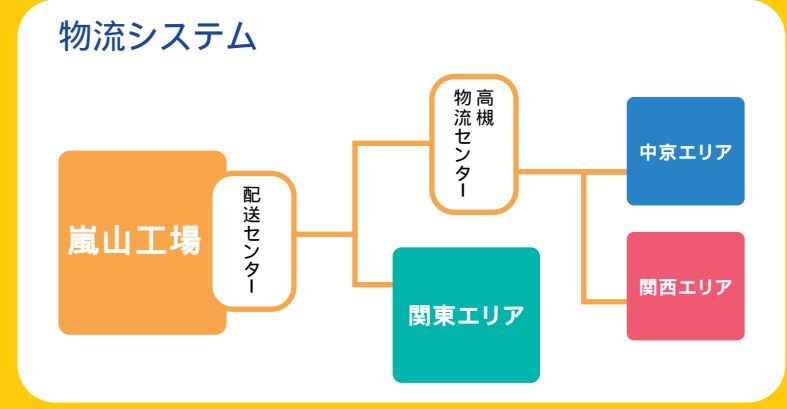
1,000店、1,000億円の全国展開を目標に掲げる松屋フーズは、ステップアップの第1段階として東海道メガロポリスにおける600店展開を目指しています。とくに、まだ店舗数の少ない関西エリア、中京エリアにおいては集中出店を進め、リージョナルチェーンを形成することにより牛めし定食店「松屋」のプレゼンスをたかめると共に、コスト効率、収益力の向上を図って行きます。



Productivity

4 徹底したネットワークシステムで、 安心とおいしさを追求

最新鋭セントラルキッチン嵐山工場での食材加工・管理をはじめ、本社・工場・物流センター・店舗を結ぶ最新ITを駆使した物流管理システムの構築により、お客様への安心とおいしさの提供と生産性の向上を両立させました。また、ISO14001の認証取得を目指す工場をはじめ各施設で発生する生ごみの堆肥化、割りばしなど店舗で出る事業系廃棄物のリサイクル化など環境保全に配慮した施策を推進中です。





営業の概況

営業の経過および成果

当期におけるわが国経済は、政府による経済対策効果やアジア経済の回復などにより、緩やかに回復を示してきました。しかし、低迷する民間設備投資や依然として高水準にある失業率などで、民間需要が主導する本格的な自律回復には至らず、引き続き個人消費は低迷し、厳しい状況で推移しました。

外食産業におきましても、収入の低迷や雇用不安などから、個人消費の落ち込みの影響は大きく来店客数の減少、価格引き下げによる競争の激化など、経営環境は一段と厳しさを増しました。

このような状況のなか、当社は諸施策を推進し業容の拡大に積極的に取り組んでまいりました。

営業面では、老朽化した6店舗の全面改装と13店舗の一部改装を実施いたしました。また、運営面では、メンバーも含めた全従業員を対象とした、接客コンクール・調理技術大会の実施、更に、勤務中の従業員の写真を店舗に掲示してのCS運動を実施して店舗での調理技術・サービスレベルの向上を図りました。

商品政策としては、500円以内をコンセプトとして、季節限定メニュー「とろろ牛皿定食」「キムカル丼」「きんぴら牛めし」を販売、また、販売促進として「ワンコインセット」を販売し好評を得ました。また、低価格政策として、

サイドメニューの値下げ、2000年計画として、「カルビ焼肉定食」の値下げ、「牛めし」「カレギュウ」の肉の増量を実施いたしました。

新規出店につきましては、奈良県への初出店を含め、「牛めし定食店」直営店を55店舗、FC店舗1店舗を出店し、再開発・不採算などのため3店舗を撤退いたしました。過去最高の新規出店を達成した事により当期末店舗数は273店舗（内FC12店舗）となりました。

また、関西・東海圏への出店に対応するため、6月に大阪府高槻市に物流センターを稼働させました。更に、松屋フーズグループ全体の利益拡大のため、クリーニング・消耗品事業を専門的に扱う子会社「株式会社エム・エル・エス」を2月に設立いたしました。その他、環境問題への取り組みとして嵐山工場に生ゴミ、割り箸を肥料化するためのリサイクルプラントを設置いたしました。

以上の結果、売上高は294億66百万円と前期比27.8%の増収となりました。

一方、利益面については、作業の見直しによる人件費率の低下、水光熱費の管理強化や調達価格の引き下げによる機器備品費の低下などにより、営業利益は前期比68.2%増の42億66百万円となりました。また、単位未満株式の買取りによる自己株式の売却損などがありましたが、経常利益は前期比72.0%増の40億11百万円となりました。特別損益

については、19店舗の改装による固定資産除却損、店舗撤退による特別損失などがありましたが、収用等による特別利益などにより、当期利益は前期比107.5%増の20億34百万円と大幅な増収増益となりました。

なお、当社は平成11年12月14日に東京証券取引所市場第二部に上場し、今後の多店舗展開に向けての資金調達力の確保と企業の知名度、信用度の向上を図りました。これもひとえに、株主の皆様方をはじめ、数多くの方々のご支援、お力添えの賜物と心から感謝申し上げます。

また、当社は株式の分割（無償交付）を平成11年3月31日最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載された株主に対し、平成11年5月20日付けで1株につき1.2株、平成11年9月30日現在の株主に対し、平成11年11月19日付けで1株につき1.5株の割合をもって分割を行いました。更に、平成12年2月21日付けの株式の分割（無償交付）に関するお知らせで発表のとおり、平成12年3月31日現在の株主に対し、平成12年5月19日付けで1株につき1.2株の割合をもって分割を行いました。

平成11年12月13日に実施した公募増資（増資手取額10,754百万円）の資金使途計画及び充当実績の概略は以下のとおりであります。

- ・資金使途計画
上記の調達資金は、店舗の新設、既存店の改装、工場・

物流設備その他投資に係る設備資金に充当いたします。

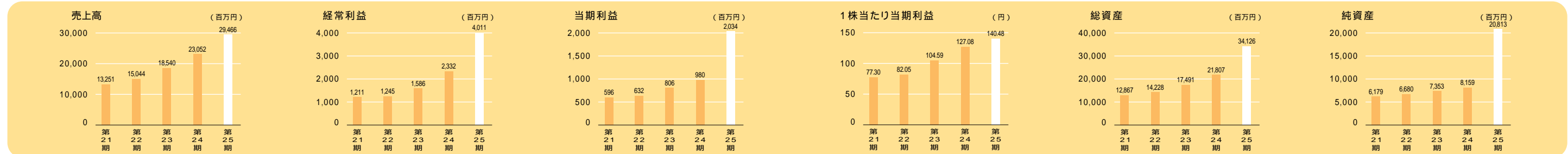
- ・資金充当実績
増資手取額10,754百万円のうち、新店の保証金・敷金及び設備投資に1,559百万円、既存店の改装に100百万円、工場・物流設備投資に549百万円、コンピューターその他の設備投資に41百万円を充当しております。残額の8,503百万円は、今後の新店その他設備投資に充当しております。

- ・会社が対処すべき課題
今後の見通しといたしましては、企業収益の回復などによる景気の回復が期待されるものの、雇用環境の厳しさから個人消費の回復にはまだ時間がかかるものと思われま

す。このような環境のなかで当社は、お客様最優先の立場で、より質の高い商品とサービスをポピュラープライスで提供することに努めるとともに、お客様のニーズにお応えするため、新商品の開発・販売促進活動を積極的に展開し、企業規模の拡大、業績の向上に努める所存でございます。

新規出店につきましては80店舗を計画し、投資コスト削減による高採算の店舗展開を行ってまいります。また、環境政策として前期に設置した生ゴミリサイクルプラントを本格稼働させる予定です。

株主の皆様におかれましても、なにとぞ一層のご指導とご支援を賜りますようお願い申し上げます。





貸借対照表

科目	期別		科目	期別	
	当	前		当	前
	(平成12年3月31日現在)	(平成11年3月31日現在)		(平成12年3月31日現在)	(平成11年3月31日現在)
(単位/千円)					
資産の部			負債の部		
流動資産	12,753,329	2,367,849	流動負債	5,319,832	5,213,623
現金及び預金	7,183,096	1,398,085	買掛金	517,925	488,210
売掛金	12,228	41,358	短期借入金		246,000
有価証券	3,548,084	167,174	一年以内返済予定長期借入金	1,764,728	1,835,760
自己株式	5,214	1,621	未払金	964,894	1,217,022
抵当証券	900,000		未払法人税等	1,331,498	892,211
半製品	65,871	52,669	未払消費税等	279,883	155,676
原材料	335,569	394,682	賞与引当金	380,466	315,301
貯蔵品	68,479	27,954	その他の流動負債	80,436	63,441
前払費用	258,953	220,548	固定負債	7,992,919	8,434,907
短期貸付金	6,346	5,900	長期借入金	7,882,387	8,342,995
繰延税金資産	164,434		預り保証金	96,680	87,580
その他の流動資産	206,364	58,288	長期繰延税金負債	12,120	
貸倒引当金	1,314	433	その他の固定負債	1,732	4,332
固定資産	21,372,768	19,440,051	負債合計	13,312,752	13,648,530
有形固定資産	10,943,508	9,880,350	資本の部		
建物	5,671,679	4,981,038	資本金	6,655,932	1,277,932
構築物	155,726	150,358	法定準備金	7,077,044	1,680,044
機械及び装置	565,876	304,171	資本準備金	6,963,144	1,587,144
車両運搬具	12,280	11,181	利益準備金	113,900	92,900
器具備品	1,299,058	1,245,086	剰余金	7,080,368	5,201,393
土地	3,144,310	3,144,310	任意積立金	4,818,563	4,135,384
建設仮勘定	94,576	44,205	土地圧縮積立金	71,563	123,384
無形固定資産	140,518	16,504	別途積立金	4,747,000	4,012,000
電話加入権	16,465	16,392	当期末処分利益	2,261,805	1,066,009
ソフトウェア	123,950		(うち当期利益)	(2,034,530)	(980,369)
その他の無形固定資産	102	112	資本合計	20,813,345	8,159,370
投資等	10,288,741	9,543,195	負債・資本合計	34,126,097	21,807,900
投資有価証券	35,844	39,056			
子会社株式	180,000	50,000			
長期前払費用	264,923	444,804			
保証金・敷金	9,025,327	8,247,951			
契約仮勘定	384,533	345,524			
その他の投資等	398,646	416,643			
貸倒引当金	534	785			
資産合計	34,126,097	21,807,900			

(注記) 記載金額は、千円未満を切り捨てて表示しております。

科目	期別		科目	期別	
	当	前		当	前
	(平成11年4月1日から平成12年3月31日まで)	(平成10年4月1日から平成11年3月31日まで)		(平成11年4月1日から平成12年3月31日まで)	(平成10年4月1日から平成11年3月31日まで)
(単位/千円)					
経常損益の部					
営業損益の部			営業収益	29,466,358	23,052,030
営業費用	29,466,358	25,199,838	営業費用	25,199,838	20,515,962
営業利益	8,745,418	6,864,355	営業外収益	16,454,420	13,651,607
営業外損益の部			営業外費用	4,266,520	2,536,067
営業外収益	174,421	85,884	営業外費用	174,421	85,884
受取利息・配当金	6,013	3,613	受取利息・配当金	6,013	3,613
有価証券売却益	64,021		有価証券売却益	64,021	
その他の営業外収益	68,864	60,938	その他の営業外収益	68,864	60,938
営業外費用	35,521	21,332	営業外費用	35,521	21,332
支払利息	252,344	221,464	支払利息	252,344	221,464
有価証券売却損	102,147		有価証券売却損	102,147	
その他の営業外費用	65,290	58,833	その他の営業外費用	65,290	58,833
経常利益	10,000	9,428	経常利益	10,000	9,428
特別損益の部			特別利益	4,011,158	2,332,225
特別利益	47,726	20,398	特別利益	47,726	20,398
前期損益修正	16,651		前期損益修正	16,651	
収用等収入	30,824		収用等収入	30,824	
固定資産売却益		5,479	固定資産売却益		5,479
賞与引当金戻入		14,590	賞与引当金戻入		14,590
その他の特別利益	251	329	その他の特別利益	251	329
特別損失	142,795	140,221	特別損失	142,795	140,221
役員退職金	44,450	19,050	役員退職金	44,450	19,050
固定資産売却損	681		固定資産売却損	681	
固定資産除却損	52,855	115,413	固定資産除却損	52,855	115,413
店舗撤退損	39,250		店舗撤退損	39,250	
投資有価証券評価損	3,211	5,758	投資有価証券評価損	3,211	5,758
その他の特別損失	2,347		その他の特別損失	2,347	
税引前当期利益	3,916,089	2,212,402	税引前当期利益	3,916,089	2,212,402
法人税、住民税及び事業税	1,961,301	1,232,032	法人税、住民税及び事業税	1,961,301	1,232,032
法人税等調整額	79,743		法人税等調整額	79,743	
当期繰越利益	1,881,558	980,369	当期繰越利益	1,881,558	980,369
前年度繰越利益	2,034,530	85,639	前年度繰越利益	2,034,530	85,639
過年度税効果調整額	102,882		過年度税効果調整額	102,882	
税効果会計適用に伴う圧縮積立金取崩額	72,571		税効果会計適用に伴う圧縮積立金取崩額	72,571	
当期末処分利益	51,821		当期末処分利益	51,821	
	2,261,805	1,066,009		2,261,805	1,066,009

(注記) 記載金額は、千円未満を切り捨てて表示しております。

(単位/円)

当期末処分利益	2,261,805,116
これを次のとおり処分いたします。	
利益準備金	41,000,000
利益配当金	381,235,056
(1株につき24円)	
役員賞与金	24,000,000
(うち監査役賞与金)	(2,150,000)
任意積立金	1,500,000,000
別途積立金	1,500,000,000
次期繰越利益	315,570,060

損益計算書

利益処分

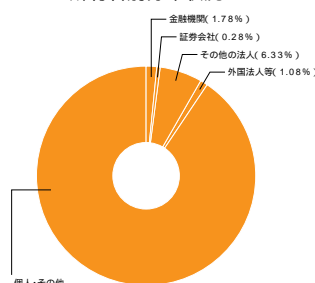
Investor Information

株式の状況

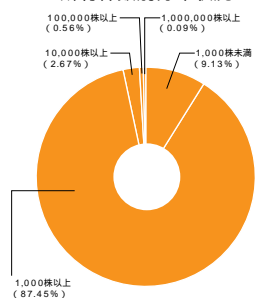
会社が発行する株式の総数	20,000,000株
発行済株式総数	15,886,640株
株主数	2,136名
大株主（上位10名）	

株主名	当社への出資状況		当社の当該株主への出資状況	
	持株数	出資比率	持株数	出資比率
瓦葺利夫	5,398,768株	33.98%	-株	-%
有限会社ティケイケイ	2,310,368	14.54	-	-
瓦葺一利	627,997	3.95	-	-
瓦葺香	541,144	3.40	-	-
住友信託銀行株式会社	445,000	2.80	-	-
商工組合中央金庫	432,000	2.71	-	-
株式会社さくら銀行	259,200	1.63	10,500	0.00
ビービーエイチフォーフィデリティ ジャパン スモールカンパニーファンド	213,000	1.34	-	-
東洋信託銀行株式会社	212,000	1.33	-	-
三菱信託銀行株式会社	210,000	1.32	-	-

所有者別分布状況



所有株数別分布状況



単位株変更のお知らせ

平成12年6月28日開催されました当社第25期定時株主総会におきまして、「定款の一部変更の件（1単位の株主数の変更）」が承認可決されました。

これは、当社株式の流通活性化ならびに投資家層の拡大を図るためであり、平成12年8月1日（火）をもって、1単位の株式数を1,000から100株に変更いたします。これに伴い、東京証券取引所における売買単位も1,000から100株に変更されます。

尚、平成12年7月31日現在で登録未済株式を100株以上保有されている株主様につきましては、登録未済株式のうち100株の整数倍の株式は100株券にて株式を交付いたします。

株主優待制度変更のお知らせ

これまで、毎年3月末日現在の所有株式1,000株以上の株主様に対し、一律新米4kgを贈呈しておりました株主優待制度が、平成12年4月24日の当社取締役会におきまして次の通り変更されました。

毎年9月30日及び3月31日現在の所有株式数100株以上の株主様に対し、一律で自社指定メニューより1品選択可能な優待食事券を10枚（年間20枚）を贈呈いたします。これは「松屋」直営店全店舗で使用可能で、その有効期間は9月30日現在の株主様に対しては12月下旬に発送し翌年6月30日まで、3月31日の株主様に対しては6月下旬に発送し12月31日までとなります。

尚、実施開始は平成12年9月30日現在からです。

Corporate Data

会社概要（平成12年3月31日現在）

設立	昭和55年1月16日
資本金	6,655,932,000円
代表取締役社長	瓦葺利夫
従業員数	586名（男539 / 女47）
売上高	294億円
店舗数	273店
事業内容	牛めし定食店のチェーン ラーメン事業 焼肉レストラン事業 フランチャイズ加盟店への 食材等の販売及び経営指導

事業所一覧（平成12年3月31日現在）

本社	東京都練馬区下石神井4丁目1番7号
工場	埼玉県比企郡嵐山町花見台4番3号
店舗	（直営店）東京都133店 埼玉県26店 神奈川県33店 千葉県17店 大阪府25店 京都府4店 兵庫県6店 愛知県11店 静岡県2店 岐阜県2店 滋賀県1店 奈良県1店 計261店 （FC店）東京都8店 神奈川県2店 大阪府1店 岐阜県1店 計12店

役員一覧（平成12年6月28日現在）

瓦葺利夫	代表取締役社長
新堀順一	専務取締役
平田保幸	常務取締役
斉木兼芳	常務取締役
小松崎克弘	取締役
宮腰智裕	取締役
馬目瑞雄	取締役
黒木幹生	取締役
蔦井清弘	常勤監査役
石原南津雄	常勤監査役
藤ノ木清	監査役



MATSUYA NEWS

競争の激しい外食産業にあって、重要な経営課題のひとつが既存店の売上拡大です。松屋フーズでは、「お得な価格で、内容充実」の販促活動を実施、経営の向上に努めています。

ミレニアムフェア「二千客万来」 キャンペーンを長期展開

今年2月からミレニアムフェア「二千客万来」をスタートしました。これは、商品の値下げ、あるいは価格据え置きで内容を充実させるもので、第1弾は「カルビ焼肉定食」の630円から580円への値下げ、第2弾は「価格はそのまま！牛肉30%UP」、第3弾「豚生姜焼定食、値下げ！」、第4弾「牛めしに何かが起る!？」とミレニアムイヤーである今年一杯キャンペーンを次々に展開、入客数の拡大を目指します。



東証二部上場記念感謝セール 「Wワンコインセット」キャンペーン

昨年4月に実施し好評だった「牛めしセット」500円のワンコインセールを12月に東証二部上場記念として復活、さらに「ビーフカレーセット」も500円で提供する「Wワンコインセット」キャンペーンを展開。10～11月には前年実績を割り込んだ既存店の売上はキャンペーン効果もあって前年同月を上回りました。



可能性広がる MATSUYA新業態



松屋独自のノウハウをラーメンにも活かしてチェーン展開している地藏ラーメン。本格志向の味を基本とし、バラエティーに富んだメニュー構成でお客様の支持を獲得しております。



KAWARA-TEI 麓亭

焼肉のターゲット層を広げて行くことをコンセプトに、長年培ってきた牛肉についての経験とノウハウを活かし、こだわりをもった本格的な焼肉レストランです。

