

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

郵便はがき

1 7 7 8 7 9 0

料金受取人払

石神井局承認

5202

差出有効期間平成13年5月31日まで有効

(受取人)

東京都練馬区下石神井4-1-7

切手不要

株式会社松屋フーズ 総務部 行



氏名

住所

(都・道・府・県)

性別 男・女

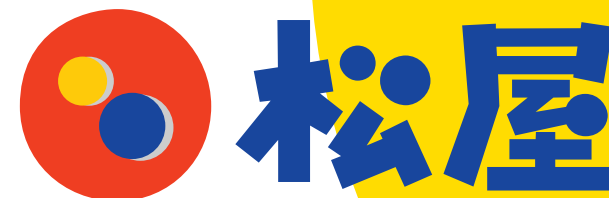
年齢( )歳

株式投資歴 a. 3年未満 b. 3年以上10年未満  
c. 10年以上20年未満 d. 20年以上

職業

# 第26期 中間事業報告書

2000年4月1日から2000年9月30日まで



株式会社 松屋フーズ

# 勢いを力に変え、全国1000店展開目指す



代表取締役社長  
瓦葺 利夫

## 厳しい競争が強い企業体質をつくる

外食産業大競争時代の中、ファーストフード業界は激しい価格競争に直面しています。

厳しい経営環境でありました第26期上期（平成12年4月1日～9月30日）の決算は、新規出店などもあって売上高は前年同期を上回りましたが、経常利益は減益となりました。これは既存店の業績が前年同期を下回ったためです。

そこで、8月に300店舗を達成したのを記念して、9月27日から主力商品である「牛めし・味噌汁付」400円を290円に値引きしました。他社に先駆けた思いきった価格の提示であったため、一部の投資関係者からは業績への影響を懸念する声も聞かれましたが、10月の集計によると来店者数で約30%増加、売上高で約15%増加、出食数に占める「牛めし」の比率が60%を超えるなど多くのお客様の支持が得られた結果がはつきりと出ております。また嵐山工場での加工から店頭でのサービスに至る各工程でのシステム化を含むコスト低減努力と、主力商品の販売増というボリューム効果により、原価率の上昇は抑制されました。このため、下期は既存店業績の回復と新規出店に伴う売上増大による収益増という良循環が見込まれ、今通期の決算では売上高350億円、経常利益42億円と最高益を更新する見通しが立ちました。

私は、現在の低価格競争は、外食産業のみならず服飾や生活用品にも見られるように、消費の不振というよりも

日本人のライフスタイルの変化が大きな要因だと考えております。言い替えば、お金の使い方が上手に、合理的になった。したがって当社は質の良い商品を提供できるだけリーズナブルな価格で提供する低価格戦略を続けてまいります。そして、このことが強い企業をつくと確信しております。

## 順調な出店活動が業績を伸ばす

ファーストフード業態はメガコンペティションの時代に突入しています。当社は第23期から出店ペースを速め、今上期の32店を含め3年半で184店の新規出店を行ってきました。現在、商品の販売動向を検討しながら駅前など市街地立地店と郊外のロードサイド店で商品構成を変えるなど効率の良い店舗経営を目指し、出店計画の見直しを進めています。店舗および販売量の増加は、最新鋭の嵐山工場の稼働率上昇、調達量の増大による食材コストの低減など低価格戦略の推進に寄与すると考えています。また今年から店舗への導入を開始しましたディスプレイシステム（チケット販売機にオーダー情報を店内の厨房へ即時に伝える機能と、販売情報が本部と嵐山工場へリアルタイムで伝達されるPOS機能を付加したシステム）は、お客様へのサービス向上と作業の迅速化による店舗効率の向上を同時に可能にする優れ物で、全店への導入を計画しています。

今後の店舗展開については、当面は市街地立地を中心に

進めていきます。今回の価格戦略で今上期低迷していた既存店の業績が回復、売上が収益増につながる事が明確になりました。つまり、商品力が高ければお客様は来て下さるということです。出店候補地の幅が広がったと判断しております。

来期への布石としては現在、次なる主力商品の価格改定を来年1月から実施すべく検討しております。一方、ロードサイド店については、現在、新所沢店で「牛焼肉定食」「カルビ定食」など500円を超えない定食メニューを揃えたテーブルレストランタイプの実験店舗を開いて新業態の開発に取り組んでいます。目標である全国1,000店の達成には、ファミリー層をねらいとする新業態の開発は不可欠だと考えております。

以上が現在の経営環境を踏まえた、「良い商品を低価格で」提供する当社の成長戦略であります。同時に、企業規模の拡大に伴い社会に果たす責任も重くなってきております。当社では嵐山工場および各店舗で排出される生ごみの堆肥化、飼料化に取り組んでおります。また、その他の産業廃棄物につきましても、業界共同でのリサイクル化を検討中です。品質管理の向上と工場から店舗までのエコシステムの構築を目指して、現在ISO14001の認証取得の準備を進めております。株主のみなさまには、当社が取り組んでおります価格重視の経営戦略とエコシステムの構築へのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# TOP MESSAGE



# Challenge

## 感謝をこめた大幅値下げ 牛めしを290円で継続販売

「バブルがはじけて早や数年、当社の牛めしもバブル期と同じ400円で販売していいのだろうか」という疑問から始まりました。8月の300店舗達成を記念して、お客様への感謝の気持ちを込め、9月27日より全店で牛めしの値引き販売を開始いたしました。お客様には大変好評をいただいております。入客数は約30%、売上高で約15%増加しています。また、各方面からの注目度も高く、新聞、テレビなどマスコミでも取り上げられています。



## 松屋のミレニアムフェア 「二千客万来」をはじめ さまざまなキャンペーンを展開

1000年に1度の年、20世紀最後の年 — ミレニアムを記念して、松屋フーズでもいろいろなキャンペーンを続けてまいりました。牛肉増量セール、Wワンコインセット（牛めし及びカレー）の充実、新商品（デミたまハンバーグ定食）の導入、定食の値下げ（カルビ焼肉定食630円 580円、豚生姜焼き定食580円 550円）などなど・・・お陰様で、いずれもお客様に好評いただきました。

ミレニアムは新たな世紀への架け橋。21世紀の松屋の更なる飛躍へとつなげてまいります。



# Originality

## こだわりの新商品 “デミたまハンバーグ”登場

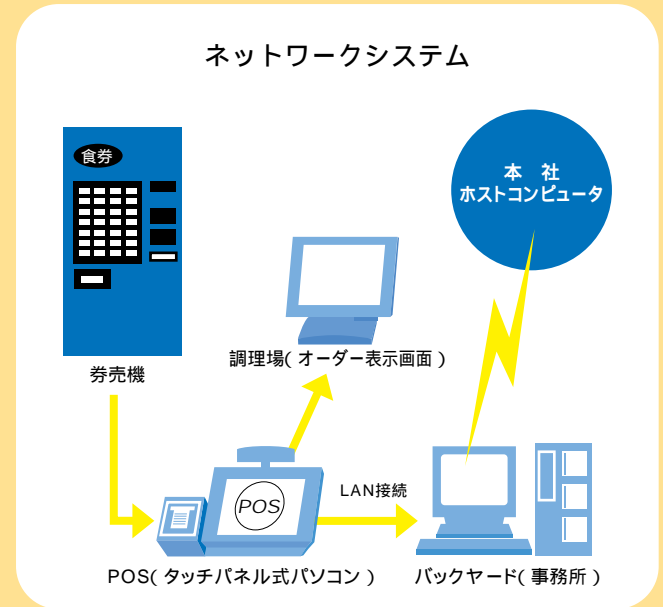
デミグラスソースへのこだわり。490円のおどろき。ハンバーグメニューそのものはポピュラーですが、当社では今回目玉焼きをのせておいしいデミグラスソースで仕上げてみました。コストを重視した食材の調達により価格の面でも500円以下を実現させることができました。広くお客様に親しまれる商品となっています。



## 新店舗システム “ディスプレイシステム” の導入

お客様がチケットを購入された時点で厨房内にリアルタイムで情報が表示されるという機能（ディスプレイ機能）が券売機に追加されます。これにより、従来以上にお客様への迅速な商品提供が可能になります。

また、POSレジ機能も追加され、本部のホストコンピュータとダイレクトに接続し、店舗の売上高等のデータが自動的に送受信できるようになります。現在は実験導入の段階ですが、今後全店への導入を計画しております。



# Shop Area

## ついに300店舗を達成し、さらに拡大へ

1,000店舗、1,000億円の全国展開を目指す松屋フーズ。300店舗は通過点に過ぎません。とはいえ重要な一里塚という位置づけとなりましょう。今期の出店計画は65店舗。今上期は32店舗の出店が実現し、9月末時点で、305店舗となりました。

地価の低迷、低金利等松屋の出店にはフォローの風が吹いています。店舗レイアウトの見直し、新厨房機器の開発等にも取り組んでおり、投資効率を重視しながらも、好機を逃さず出店を続けてまいります。

### 関西エリア

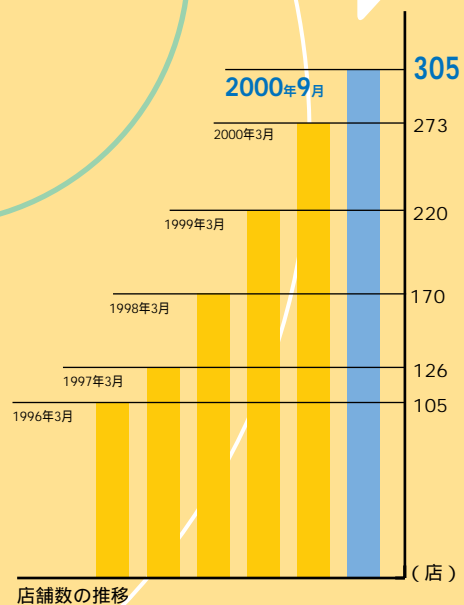
関西エリア44店  
(2000年度出店計画8店)

### 関東エリア

関東エリア241店  
(2000年度出店計画51店)

### 中京エリア

中京エリア20店  
(2000年度出店計画6店)



# Productivity

## 環境に配慮した企業活動 セントラルキッチン嵐山工場の取り組み

敷地面積4,300坪の最新鋭の食材加工工場が、セントラルキッチン嵐山工場です。コンピュータ管理システムによる肉・野菜の自動倉庫や、オゾン殺菌された加工ゾーン、巨大ストックゾーン、O-157にも有効な抗菌パネルの壁などを備えています。その生産能力は500~600店舗への供給が可能であり、松屋フーズの事業展開の拠点となっています。



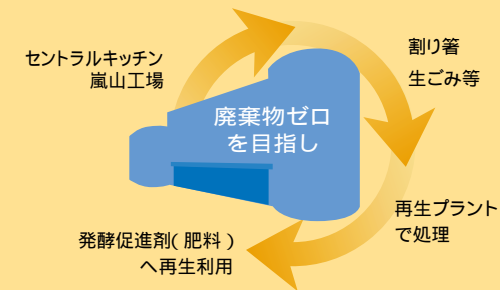
## リサイクルプラント本格稼働

嵐山工場では、常に食材加工作業の最適化に努めており、「安心」と「おいしさ」の提供と生産性の向上を両立させております。一方、環境問題への取り組みとして廃棄物ゼロを目指した生ごみ・割り箸のリサイクルプラントを昨年度設置、今年度は本格稼働しています。リサイクル処理後は発酵促進剤となり、肥料として利用されています。



## ISO14000 認証取得に向けて

地球環境に配慮した企業経営が求められる昨今、当社でも「食」に関するビジネスを通じて自然環境に配慮した事業活動を推進しています。電気・水・紙の使用量削減、ゴミの排出量の削減、リサイクルに努め、ISO14001の認証取得を全社一丸となって目指しております。



営業の概況

当上半期の概況

当上半期におけるわが国経済は、政府による経済対策効果で、民間設備投資に改善の兆しがみえ緩やかに回復を示してきましたが、個人消費が低迷を続けるなど景気全般としては厳しい状況で推移しております。

外食産業におきましても、個人消費低迷の影響を受け既存店の対前年度対比減少、更に価格引き下げ競争により経営環境の厳しい状況が続いております。

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充実に積極的に取り組んでまいりました。

新規出店につきましては、和歌山県、三重県への初出店を含め「牛めし定食店」直営店を32店舗出店した結果、当中間期末店舗数は305店舗（内FC12店舗）となりました。

店舗改装では、老朽化した4店舗の全面改装と20店舗の一部改装を実施いたしました。

商品開発としては、「デミたまハンバーグ定食」「キムチ牛めし」及び季節限定メニュー「とろろ牛皿定食」を全店導入いたしました。更に、全店の販売促進策として、4月に「春の感謝セール」として牛めしの値引き販売を4日間実施、6月より牛めし・カレーの「Wワンコインセット」の値引き販売、9月下旬より「300店舗達成記念」として牛めしの値引き販売を開始し好評を得ました。

店舗での運営面では、全社員の調理技術認定及び時間帯責任者のメンバー（パート・アルバイト）の管理実務研修を実施して、店舗の調理技術、サービスレベルの向上を図りました。

以上の結果、当上半期の業績は、売上高157億76百万円

と前年同期比11.7%の増収となりました。一方利益面では、経費削減に努めましたが、退職給付費用などの間接人件費、地代家賃などの固定費上昇分を吸収しきれず、経常利益は前年同期比76.4%の15億18百万円となりました。特別損益については、店舗の改装に伴う固定資産除却損の他、退職給付債務の積立不足見込額（2億41百万円）の1/2、過年度役員退職慰労引当金の当期処理額（1億6百万円）の1/2、ゴルフ会員権などの評価損75百万円を当中間期に特別損失として処理したことにより、中間純利益は前年同期比64.9%の6億67百万円となりました。中間配当につきましては、当中間期より実施することとし、平成12年11月10日開催の取締役会において、1株当たり12円とすることに決定させていただきました。

通期の見通し

個人消費の回復が引き続き不透明な状況にあるなか、衣料品、日用雑貨などを中心として日本の価格体系は「低価格」への大きな変革期にきており、外食産業においてもこの「低価格」の流れは今後も一段と強まると考えられます。

このような状況のなか、当社は「低価格」でかつ付加価値の高い「食」を提供するため、お客様のニーズに合った商品の開発及び更なる食材調達価格の低減、店舗・工場の生産性向上に努めてまいります。

また、今後の業容拡大のため、下半期には33店舗以上（通期65店舗以上）の出店を行う予定です。

これにより、通期の見通しは、売上高350億円（前期比18.8%増）経常利益42億円（前期比4.7%）当期純利益19億18百万円（前期比5.7%）を見込んでおります。

貸借対照表  
(要旨)

		(単位/千円)					(単位/千円)		
科目	期別	前中間期	当中間期	前期	科目	期別	前中間期	当中間期	前期
		(平成11年9月30日現在)	(平成12年9月30日現在)	(平成12年3月31日現在)			(平成11年9月30日現在)	(平成12年9月30日現在)	(平成12年3月31日現在)
<b>&lt;資産の部&gt;</b>					<b>&lt;負債の部&gt;</b>				
流動資産		2,542,826	8,061,633	12,753,329	流動負債		5,210,653	4,387,031	5,319,832
現金及び預金		1,428,708	3,668,843	7,183,096	固定負債		8,782,421	5,483,721	7,992,919
売掛金		31,707	29,761	12,228	負債合計		13,993,075	9,870,753	13,312,752
有価証券		157,281	2,195,390	3,548,084	<b>&lt;資本の部&gt;</b>				
抵当証券			900,000	900,000	資本金		1,277,932	6,655,932	6,655,932
半製品		68,232	87,947	65,871	法定準備金		1,701,044	7,118,044	7,077,044
原材料		511,163	552,810	335,569	資本準備金		1,587,144	6,963,144	6,963,144
貯蔵品		23,229	5,091	68,479	利益準備金		113,900	154,900	113,900
短期貸付金		5,793	6,689	6,346	剰余金		6,001,686	7,301,912	7,080,368
繰延税金資産			151,575	164,434	任意積立金		4,870,384	6,318,563	4,818,563
その他の流動資産		317,032	463,523	470,532	土地圧縮積立金		123,384	71,563	71,563
貸倒引当金		322		1,314	別途積立金		4,747,000	6,247,000	4,747,000
固定資産		20,430,912	22,882,181	21,372,768	中間(当期)未処分利益		1,131,302	983,349	2,261,805
有形固定資産		10,413,373	11,063,079	10,943,508	(うち中間(当期)利益)		(1,028,419)	(667,779)	(2,034,530)
無形固定資産		162,982	120,528	140,518	その他有価証券評価差額			2,828	
投資等		9,854,556	11,698,573	10,288,741	資本合計		8,980,663	21,073,061	20,813,345
資産合計		22,973,738	30,943,814	34,126,097	負債・資本合計		22,973,738	30,943,814	34,126,097

(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。

損益計算書  
(要旨)

		(単位/千円)		
科目	期別	前中間期	当中間期	前期
		平成11年4月1日から平成11年9月30日まで	平成12年4月1日から平成12年9月30日まで	平成11年4月1日から平成12年3月31日まで
<b>&lt;経常損益の部&gt;</b>				
<b>営業損益の部</b>				
営業収益		14,124,776	15,776,605	29,466,358
営業費用		12,089,094	14,205,387	25,199,838
営業利益		2,035,682	1,571,217	4,266,520
<b>営業外損益の部</b>				
営業外収益		116,702	105,270	174,421
営業外費用		165,717	158,379	429,783
経常利益		1,986,666	1,518,107	4,011,158
<b>&lt;特別損益の部&gt;</b>				
特別利益		16,981	5,438	47,726
特別損失		77,280	315,813	142,795
税引前中間(当期)利益		1,926,367	1,207,732	3,916,089
中間(当期)利益		1,028,419	667,779	2,034,530
前期繰越利益		102,882	315,570	102,882
過年度税効果調整額				72,571
税効果会計適用に伴う圧縮積立金取崩額				51,821
中間(当期)未処分利益		1,131,302	983,349	2,261,805

(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。

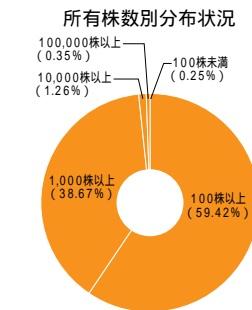
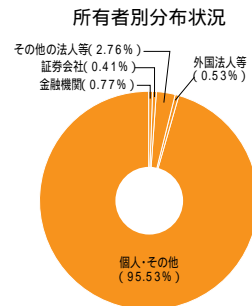




# Investor Information

## 株式の状況 (平成12年9月30日現在)

会社が発行する株式の総数	70,000,000株
発行済株式総数	19,063,968株
株主数	4,855名
大株主(上位10名)	



株主名	当社への出資状況	
	持株数	出資比率
瓦 葺 利 夫	6,479,121株	33.98%
有限会社ティケイケイ	2,772,441	14.54
瓦 葺 一 利	753,596	3.95
住友信託銀行株式会社	670,300	3.51
瓦 葺 香	649,372	3.40
商工組合中央金庫	518,400	2.71
株式会社さくら銀行	311,040	1.63
第一生命保険相互会社	215,400	1.12
東洋信託銀行株式会社	180,500	0.94
株式会社住友銀行	157,680	0.82

(注)大株主の「当社への出資状況」欄の持株数のうち、信託業務に係る株式数は次のとおりであります。

住友信託銀行	476,300株	東洋信託銀行	180,500株
--------	----------	--------	----------

## 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
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)
公告掲載新聞	日本経済新聞
名義書換代理人	東京都港区芝三丁目3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
同取次所	中央三井信託銀行株式会社 証券代行部 電話 東京(03)3714-2211(大代表)
1単位の株式の数	100株
株主優待制度	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)贈呈いたします。

## 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)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日現在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9月30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	677名(男618名/女59名)
売上高	294億円(第25期実績)
店舗数	305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9月30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147店 埼玉県28店 神奈川県38店 千葉県18店 大阪府29店 京都府4店 兵庫県7店 愛知県13店 静岡県2店 岐阜県2店 三重県2店 滋賀県1店 奈良県1店 和歌山県1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293店 計12店

## 役員一覧 (平成12年9月30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
髙 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

## 【アンケートに関するお願い】

当社では、株主、投資家の皆様とのコミュニケーションを図るため、アンケートを実施させていただきたく存じます。お手数ではございますが、質問にお答えいただき、ご投函ください。ご協力をお願いいたします。

## 株主の皆様へアンケートのお願い

- どこで当社をお知りになりましたか。  
a. 証券会社 b. 新聞・雑誌広告 c. ホームページ  
d. 知人の紹介  
e. その他( )
  - 弊社の株式を買付された理由は何でしょうか。(複数可)  
a. 将来性 b. 収益性 c. 経営理念 d. 事業内容  
e. 財務内容 f. 株価の割安感 g. 証券会社に勧められて  
h. その他( )
  - 今後の弊社株式についてどのような方針をお持ちですか。  
a. 売却 b. 長期保有 c. 買い増し
- また、上記方針を決定するための判断材料は何ですか。(複数可)
- 株価
  - 配当
  - 将来計画
  - 業績
  - その他( )
- 情報提供手段として、どのようなものを希望しますか。(複数可)  
a. 投資家説明会 b. インターネット・ホームページ  
c. IR広告  
d. その他( )
  - 事業報告書で今後取り上げてほしいテーマをお聞かせください。

その他、弊社に対するご意見・ご希望があればお願いいたします。

ご協力有難うございました。