



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

5018

差出有効期間
平成15年6月
30日まで有効

切手不要

(受取人)

東京都練馬区下石神井4-1-7

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

前回アンケートにお答えいただきましたか。 a. はい b. いいえ

職業

(キリトリ)

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
上記基準日 毎年3月31日
その他必要のあるときは、あらかじめ公告して臨時に基準日を定めます。

配当金受領株主確定日
利益配当金 3月31日
中間配当金 9月30日
公告掲載新聞 日本経済新聞
名義書換代理人 大阪府大阪市中央区北浜四丁目5番33号
住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所 東京都千代田区丸の内一丁目4番4号
住友信託銀行株式会社 証券代行部

(郵便物送付先)
(電話照会先) 住友信託銀行株式会社 証券代行部
(住所変更等用紙のご請求) ☎ 0120-175-417
(その他のご照会) ☎ 0120-176-417

同取次所 住友信託銀行株式会社
本店及び全国各支店

1単元の株式の数 100株



古紙配合率100%再生紙を使用
R(再生紙使用)マーク



松屋

第28期 中間事業報告書

2002年4月1日から2002年9月30日まで

株式会社 松屋フーズ

表紙写真：うまトマハンバーグ定食と紀尾井町店（東京都）

上期は減益を余儀なくされたものの、通期では増収増益へ



代表取締役社長
瓦 葺 利 夫



Q 出店について現在の状況と今後の見通しをお聞かせください。

A 当中間期における出店数は、45店舗となりました（退店は6店舗）。これにより、9月末現在の店舗数は487店舗となりました。中間期48店舗の出店計画に対しては、スケジュールはやや遅れ気味となりました。しかし、下期は75店出店し、通期では120店舗を出店する計画です。この中には7月の茨城県への出店に加え、新しい地域として、岡山県、群馬県での出店も含まれています。また、従来ビルイン型店舗と比較して売上の弱かったロードサイド型店舗が好調になってきた点も特徴となっています。

Q 当中間期の業績はいかがでしたか。

A 当中間期は、外食産業を取り巻く経営環境は極めて厳しいものとなりました。リストラや失業率などに関する記事が新聞紙上にぎざぎざしており、お客様の消費心理が守りに入っている感じがします。デフレが進む中、値段を安くするという企業間競争も激しくなっています。さらに食品の不当表示や残留農薬などの問題も多発したことから、食への不信感が広がり、外食産業全体が伸び悩んでいます。このような中において、当社は、新メニューとして4月にはチキン唐揚げ丼、9月にはうまトマハンバーグ定食を導入し、また6月から8月までは昨年引き続き、「夏のカレーフェア」を実施いたしました。また、少し前倒しとなりましたが、9月には500店舗達成記念感謝セール第1弾として、牛めしの期間限定値引き販売セールを行いました（第2弾は10月の牛焼肉定食の期間限定値引き販売）。このような販売努力にもかかわらず、既存店の売上は当社でも前年同期比マイナスで推移し、計画を下回りました。しかし店舗数の増加もあり、前年同期比の増収は確保できました。利益面では原価率低減などに注力し、一定の成果は現われたものの、既存店売上のマイナスを補いきれず、残念ながら減益を余儀なくされました。

さらに、当社では、投資効率の良い出店をおこなうために、出店余力を的確に把握し、売上予測の精度を高めるGIS（Geographic Information System / 地図情報システム）の活用を本格的に進める市場調査部を新設しました。現在、既存店のデータを解析中で、半年くらいのテストランニングを行ない、来春には本格稼働の予定です。



岡山駅前店
（工事中風景・岡山市）

Q 収益性の向上を図るコスト削減策などの進み具合はいかがですか。

A 収益面ではマーボ茄子飯やチキン唐揚げ丼、スパイシーカレーなどに関しては、食材加工の一部を中国の委託生産工場で行うことにより原価率を低減させることができました。これらのメニューの出食構成比は約29%（上期）にもなっています。今後はさらに中国での低コスト生産のメリットをより引き出すため、山東省青島市に自社工場（敷地面積2万5千坪、第1期建設工場の建坪5千坪）を建設する計画（来年秋稼働予定）です。一方投資コストの面では、当社では、店舗建設を従来工法に比べて建設費が安く、工期が短いモジュール工法で進めており、郊外型店舗15店舗中同工法で9店舗を建設しました。下期は11店舗の予定で、郊外型店舗の大半をモジュール工法で建設して

Q 食の安全に対する取り組みはいかがですか。

A 「お客様に安心して召し上がっていただけるメニューを提供していきたい」という思いから今期は品質マネジメントシステムの国際規格ISO9001の認証取得に取り組んでまいりました。おかげさまで、10月28日には認証取得の運びとなりました。今回の認証の適用範囲は、「食料品（店舗食材）」の設計・開発から製造・出荷までとなっており、こうした業務に主に携わる部署は、嵐山工場、商品部、商品開発部です。さらに将来的には中国における工場敷地内に試験農場のような施設を設け、生産者への安全指導はもちろんのこと、土壌や水質の検査、野菜の作付けや畜肉のチェックまでもしていきたいと考えています。



名駅西店（名古屋市）



八幡黒崎店（開店前風景・北九州市） 西新店（福岡市）

いきたいと思っています。タイで生産することで、日本では高級とされる大理石やチーク材などを使用したクオリティの高い店舗づくりもできます。店舗オペレーションの強化も順調に進んでいます。自社開発の、券売機と連動した売上管理システム・ディスプレイシステムの導入によりお客様へのよりスピーディで間違いのない商品提供が可能となりました。導入店舗数は、9月末現在ですでに230店舗になりました。今期中には全店への導入を完了する見込みです。このシステムは本部での店舗管理、商品開発に有用なだけでなく、セントラルキッチンへの食材発注のオンライン機能も付いており、生産、物流システムにも役立っています。

Q 下期および通期の見通しについてお聞かせください。

A 下期においても外食業界を取り巻く環境は依然厳しい状況が続くのではないかと予測していますが、当社では出店加速、新メニューの積極的な投入（朝食のリニューアル、夕方からの時間限定メニューとしての牛タン定食など）によりお客様の支持をいただきたいと考えています。また、下期は、主要食材である牛ばら肉や米などの市況が低下しています。さらに、低コストメニューの中国での委託生産も上期に引き続き行ってまいります。その他先に述べた諸施策を継続、拡大することにより売上確保、コストダウンに努め、通期では計画通り増収増益を確保してまいります。なお、3年後を目処に新本社屋の建設を計画しております。株主の皆様におかれましては、いっそうのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

平成14年11月に 全国500店舗達成いたします。

MATSUYA Foods Strategy

今期における新規出店の計画は、前期同様120店舗を予定しております。当中間期においては45店舗を出店し、11月には全国500店舗出店を達成いたします。

今後も投資効率を重視しながらも積極的な出店を進め、「2007年度、売上高1,000億円、1,000店舗体制」の実現に向けた歩みを続けてまいります。

全国 **487** 店
平成14年9月末日現在



博多駅前店（福岡市）

東北・北関東・甲信越圏
平成14年9月末日現在

1 店舗

うち今期出店数 1 店舗

首都圏
平成14年9月末日現在

369 店舗

うち今期出店数 30 店舗
閉鎖店舗 5 店舗



環七江戸川店（東京都）

東海圏
平成14年9月末日現在

40 店舗

うち今期出店数 8 店舗

関西圏
平成14年9月末日現在

75 店舗

うち今期出店数 6 店舗
閉鎖店舗 1 店舗

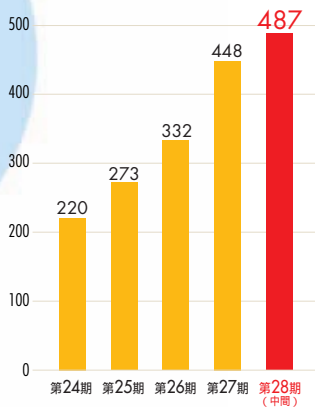


神戸元町店（神戸市）



南幹線静岡池田店（静岡市）

店舗推移数(店)



全店で「500店舗感謝 ありがとうセール」を実施いたしました。

当社では、平成14年9月の時点で500店舗達成の見込みがたったことから、お客様への感謝の気持ちをこめて、「500店舗感謝ありがとうセール」を2回にわたって実施いたしました。

第1弾（9月17日～24日）では牛めし並240円（通常290円）、大盛340円（通常390円）、牛めしセット並390円（通常440円）、大盛490円（通常540円）で、第2弾では牛焼肉定食500円（通常580円）の特別価格でご提供し、来店客数の増加にもつながりました。

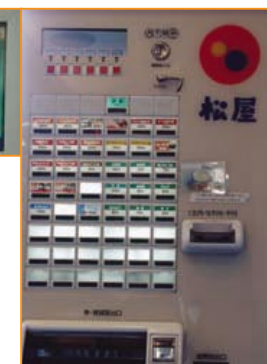
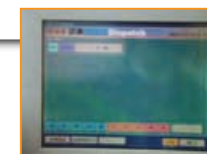


半田店（愛知県）

次世代店舗システム「ディスパッチシステム」を、
期中に全店舗に導入する計画です。

ディスパッチシステム（券売機連動売上管理システム）の導入は、前期末で70店舗でしたが、上期においても順調に進み、230店舗（9月末現在）に達しており、全店導入は期中に完了する見込みです。この導入によって、売上高などの集計作業が効率化されるなど店舗運営管理面での効果と、お客様の待ち時間の短縮や商品提供の間違い防止など、サービス面で効果をあげています。

厨房内モニター



券売機

新メニュー

トマトソース風味で
「うまトマハンバーグ定食」新登場

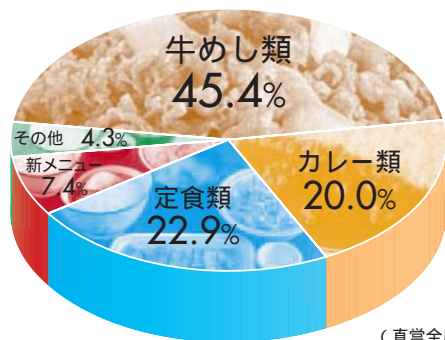


大好評
580円

少し小さ目のハンバーグ2個に温泉風玉子を添えて、酸味のあるトマトソースで仕上げた「うまトマハンバーグ定食」が新登場いたしました。あっさりした飽きのこない味で、好評を頂いております。女性のお客様にもおすすめの一品です。

商品別出食数構成比

上期の商品別出食数構成比は、新メニューとして「うまトマハンバーグ定食」「チキン唐揚げ丼」などを投入した結果、直営全店ベースで新メニューが7.4%を占め、牛めし類45.4%、カレー類20.0%、定食類（新メニューの定食を除く）22.9%となりました。



(直営全店ベース)

松屋フーズ
商品開発部



新メニューの開発は私達の手で！
おいしさと安心・安全の両立を目指します。

商品開発部では日夜新メニューの開発、既存メニューのブラッシュアップに取り組んでいます。メニュー開発の第1歩は実験室での試作。レシピの調合具合を少しずつ変えて、求める「味」を追求していきます。

一日中試作メニューを食べ続けることも珍しくありません。結構厳しいのですが、「これだ」と思える味にたどり着いたときの喜びは言葉にできません。

社内試食、一部店舗への実験導入を経て、いよいよ新メニューが全店導入される運びとなります。この時、セントラルキッチンでの大量調理に対応するための調整が欠かせなくなってきました。

一方で、各メニューの厳密な品質管理も商品開発部の重要な業務です。食材の安全性について、外部の検査機関

を有効に活用する他、社内でも各種検査を行っています。お客様に安心しておいしいメニューを召し上がっていただきたい、これが私達の最も基本的な考え方なのです。



エム・テイ・テイの主な業務は、店舗のメンテナンス。一口にメンテナンスといっても、内容は多岐にわたります。例えば定期的な店舗改装の他、調理機器、エアコンなどの突発的な故障が起こった時には店舗からのヘルプ要請に素早く対応。簡単な電気工事だって行ってしまいます。

また、今後は業容の拡大を目指し、管工事業（建設業の一種：水道工事、エアコンの冷媒パイプの修繕なども含む）の許可も取得いたしました。従来外注していた業務の内製化が一段と進むこととなります。

将来的には、グループ外からの業務の受注をさらに拡大していきたいと考えています。

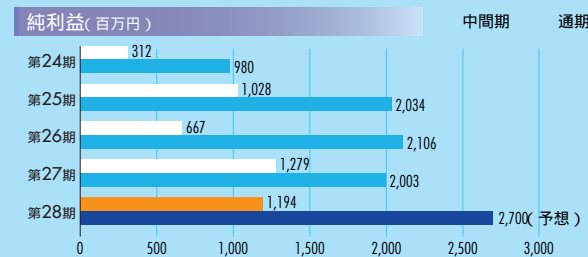
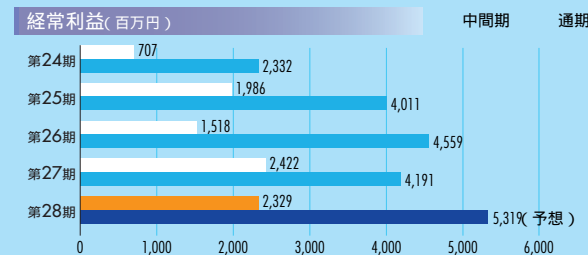
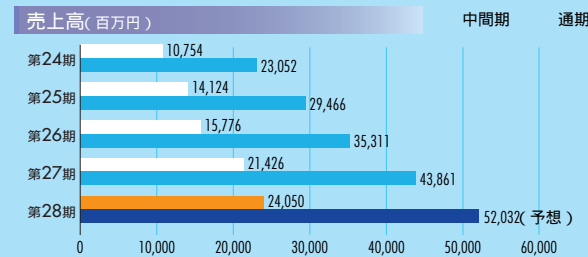


店舗のトータルメンテナンスを行う、プロの人材が揃っています。

株式会社
エム・テイ・テイ

MATSUYA
Foods
Column
グループ
会社紹介

財務ハイライト



単体財務諸表

単体貸借対照表(要旨)

(単位:千円)

資産の部			
科 目	当中間期 平成14年9月30日現在	前中間期 平成13年9月30日現在	前 期 平成14年3月31日現在
流動資産	8,007,719	7,320,477	7,684,541
固定資産	28,664,024	25,478,926	27,165,139
有形固定資産	14,245,434	11,976,524	12,988,417
無形固定資産	100,078	91,755	107,384
投資等	14,318,511	13,410,646	14,069,337
資産合計	36,671,744	32,799,403	34,849,680
負債の部			
流動負債	6,167,064	5,768,849	6,465,934
固定負債	5,824,420	3,795,035	4,646,084
負債合計	11,991,484	9,563,885	11,112,018
資本の部			
資本金	6,655,932	6,655,932	6,655,932
資本準備金		6,963,144	6,963,144
利益準備金		209,276	209,276
その他剰余金		9,422,511	9,917,814
資本剰余金	6,963,144		
利益剰余金	11,064,945		
評価差額金	1,734	15,190	7,469
自己株式	2,028	156	1,037
資本合計	24,680,259	23,235,518	23,737,661
負債・資本合計	36,671,744	32,799,403	34,849,680

単体損益計算書(要旨)

(単位:千円)

科 目	当中間期 平成14年4月1日から 平成14年9月30日まで	前中間期 平成13年4月1日から 平成13年9月30日まで	前 期 平成13年4月1日から 平成14年3月31日まで
売上高	24,050,531	21,426,964	43,861,047
売上原価	7,646,928	7,117,533	14,448,270
販売費及び一般管理費	14,171,477	11,910,935	25,247,712
営業利益	2,232,125	2,398,495	4,165,064
営業外収益	231,725	155,855	285,507
営業外費用	134,044	131,727	259,519
経常利益	2,329,806	2,422,623	4,191,052
特別利益			
特別損失	219,199	144,346	311,549
税引前中間(当期)純利益	2,110,607	2,278,276	3,879,502
法人税、住民税及び事業税	1,012,430	1,065,100	2,037,016
法人税等調整額	96,039	66,489	161,249
中間(当期)純利益	1,194,216	1,279,665	2,003,735
前期繰越利益	342,889	324,282	324,282
中間配当金			228,766
中間(当期)末処分利益	1,537,106	1,603,948	2,099,251

連結財務諸表

連結貸借対照表(要旨)

(単位:千円)

資産の部			
科 目	当中間期 平成14年9月30日現在	前中間期 平成13年9月30日現在	前 期 平成14年3月31日現在
流動資産	8,468,600	7,825,380	8,274,042
固定資産	28,315,064	25,189,038	26,876,845
有形固定資産	14,876,862	12,791,696	13,721,061
無形固定資産	107,159	96,357	205,556
投資等	13,331,042	12,300,984	12,950,227
資産合計	36,783,664	33,014,419	35,150,888
負債の部			
流動負債	6,213,168	5,859,368	6,579,719
固定負債	5,846,905	3,804,969	4,664,952
負債合計	12,060,074	9,664,337	11,244,672
資本の部			
資本金	6,655,932	6,655,932	6,655,932
資本準備金		6,963,144	6,963,144
連結剰余金		9,746,351	10,295,646
資本剰余金	6,963,144		
利益剰余金	11,108,276		
評価差額金	1,734	15,190	7,469
自己株式	2,028	156	1,037
資本合計	24,723,590	23,350,082	23,906,216
負債・資本合計	36,783,664	33,014,419	35,150,888

連結損益計算書(要旨)

(単位:千円)

科 目	当中間期 平成14年4月1日から 平成14年9月30日まで	前中間期 平成13年4月1日から 平成13年9月30日まで	前 期 平成13年4月1日から 平成14年3月31日まで
売上高	24,073,415	21,455,615	43,919,390
売上原価	7,653,342	7,129,692	14,470,337
販売費及び一般管理費	14,141,192	11,792,187	25,038,203
営業利益	2,278,880	2,533,735	4,410,849
営業外収益	94,246	77,368	171,569
営業外費用	131,798	116,604	227,782
経常利益	2,241,328	2,494,499	4,354,636
特別利益		1,273	2,378
特別損失	210,961	144,113	310,707
税金等調整前中間(当期)純利益	2,030,367	2,351,659	4,046,308
法人税、住民税及び事業税	1,059,196	1,172,978	2,213,183
法人税等調整額	108,098	130,353	253,970
中間(当期)純利益	1,079,268	1,309,033	2,087,094

連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(単位:千円)

科 目	当中間期 平成14年4月1日から 平成14年9月30日まで	前中間期 平成13年4月1日から 平成13年9月30日まで	前 期 平成13年4月1日から 平成14年3月31日まで
I 営業活動によるキャッシュ・フロー	3,174,573	2,445,355	4,701,836
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	3,757,023	1,280,182	5,401,234
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	934,814	1,471,411	879,185
IV 現金及び現金同等物の増減額	352,365	306,239	1,578,583
V 現金及び現金同等物の期首残高	2,813,174	4,391,758	4,391,758
VI 合併による現金及び現金同等物の増加額	5,876		
VII 現金及び現金同等物の中間期末残高	3,171,415	4,085,518	2,813,174

グループ会社紹介

(株)エム・エム・シー・エー

店舗におけるオペレーション及びマネジメント力強化のための研修業務

(株)エム・テイ・テイ

店舗の改装、改修等も含むメンテナンス業務

(株)エム・エル・エス

店舗等で使用するユニフォームのクリーニングや備品、消耗品の調達業務

松屋フーズ開発(株)

店舗に関わる立地開発・契約更新業務

(株)エム・ピー・アイ

松屋フーズグループの従業員採用及び人事関連業務

松屋フーズ建設(株)

店舗の内装の設計・監理

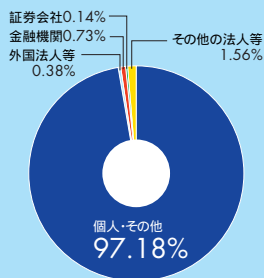
株式の状況 (平成14年9月30日現在)

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	7,832名

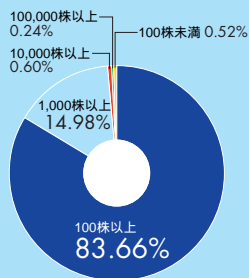
大株主(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数(株)	持株比率(%)
瓦 葺 利 夫	6,479,721	33.99
有限会社ティケイケイ	2,772,441	14.54
瓦 葺 一 利	753,596	3.95
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社	750,800	3.94
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社	650,500	3.41
瓦 葺 香	649,372	3.41
商工組合中央金庫	518,400	2.72
UFJ信託銀行株式会社	512,000	2.69
包括信託受託者三井アセット 信託銀行委託者三井住友銀行	311,000	1.63
資産管理サービス 信託銀行株式会社	296,800	1.56

所有者別分布状況



所有株式数別分布状況



会社概要 (平成14年9月30日現在)

設立	昭和55年1月16日
資本金	6,655,932千円
代表取締役社長	瓦葺利夫
従業員数	911名
売上高	438億円(第27期実績)
店舗数	487店
事業内容	牛めし定食店のチェーン チキン亭事業 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14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 227店 千葉県 39店 埼玉県 41店 神奈川県 53店 大阪府 45店 兵庫県 13店 京都府 10店 奈良県 2店 滋賀県 1店 愛知県 30店 静岡県 5店 岐阜県 2店 三重県 3店 和歌山県 2店 福岡県 2店 茨城県 1店 計476店
(FC店)	東京都 7店 神奈川県 2店 大阪府 1店 兵庫県 1店 計11店

役員一覧 (平成14年9月30日現在)

代表取締役社長	瓦 葺 利 夫
専務取締役	新 堀 順 一
専務取締役	青 木 兼 芳
常務取締役	小松崎 克 弘
常務取締役	黒 木 幹 生
取締役	馬 目 瑞 雄
常勤監査役	蔦 井 清 弘
常勤監査役	宮 腰 智 裕
監査役	藤ノ木 清



株主優待制度のお知らせ

お好みのメニューをお楽しみください。「株主様お食事ご優待券」1枚で1食、お召上がりになれます。通常メニューと同様に、お持帰りにもご利用できます。なお、お米(4kg)とのお引き換えもできます。お引き換えの方法につきましては、同封の「ご案内文」をご参照くださいませ。



アンケートのご報告

第27期事業報告書のアンケートでは、518名の株主の皆様よりご回答をいただきました。

(1) 近くに出店して欲しい、というご意見は今回も多数の方から頂戴いたしました。大変ありがたいご意見であると受け止めております。出店地域は順次拡大しているところでございます。11月末日現在では18都府県となりました。その他の地域へも出店してまいる所存ですので、どうぞご期待ください。

(2) 優待券、持株数に応じて枚数を変えるべきである、というご意見も寄せられています。

弊社の株主優待に対する考え方は「全ての株主の皆様にも松屋の味を知っていただきたい」というもので、そのためのツールとしてお食事ご優待券を謹呈させていただいております(お米へのお引き換えも可能となっております)。持株数に応じての株主の皆様へのご回答は「配当金」で、ということになります。何とぞご理解のほど、宜しくお願いいたします。

【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

- 弊社の株式をどの位の期間保有されていますか。
a. 10年以上 b. 7年~10年 c. 5年~7年 d. 3年~5年
e. 1年~3年 f. 1年未満
- 弊社の株式を買付けされた理由は何でしょうか。(複数回答可)
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。(複数回答可)
a. 株価 b. 配当 c. 将来計画 d. 業績
e. その他()
- 当社のホームページはどの程度の頻度でご覧になりますか。
a. 毎日 b. 1週間に一度 c. 1ヶ月に一度 d. 3ヶ月に一度
e. 半年に一度 f. 1年に一度
- 当社が紹介された新聞・雑誌・TV等をご覧になったことはありますか。
a. ある b. ない
その媒体・紹介内容はどのようなものだったでしょうか。
媒体: a. 新聞 b. 雑誌 c. TV
d. その他()
- 事業報告書で掲載ご希望のテーマ、当社へのご意見ご要望をお聞かせ下さい。

(キリトリ)

ご協力有難うございました。