



株式会社 松屋フーズ

〒180-0006 東京都武蔵野市中町一丁目14番5号

TEL : 0422(38)1121 (代)

http://www.matsuyafoods.co.jp



郵便はがき

1 8 0 8 7 9 0



料金受取人払郵便

武蔵野支店承認

2042

差出有効期間
平成22年12月
31日まで有効

切手不要

(受取人)

東京都武蔵野市中町1-14-5

株式会社松屋フーズ 総務人事部 行



個人情報保護のため氏名はご記入いただくなくて結構です。

住 所 (都道府県名)

(都・道・府・県)

性 別 男 ・ 女

年 齢 20代未満、20代、30代、40代、50代、60代、70代以上

職 業 会社員、会社役員、自営業、官公庁・団体職員、
専門職、主婦、無職、その他

株式投資歴 3年未満、3年以上10年未満、10年以上20年未満、
20年以上

該当する項目に○をお付けください。



第35期 期末報告書

2009年4月1日から2010年3月31日まで

株式会社 松屋フーズ



松屋

Business Report 2010



【写真左上より】

- デミたまハンバーグ定食
- オリジナルカレーライス
- 牛めし

(キリトリ)

株主の皆様へ

TO OUR SHAREHOLDERS

「第35期期末報告書」送付及び 「第35期期末配当金のお支払い」について

拝啓 株主の皆様にはますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

さて、当社第35期（2009年4月1日から2010年3月31日まで）の事業の概況を、ここに第35期期末報告書としてお届けいたしますので、よろしくご高覧賜りますようお願い申し上げます。

次に、「第35期期末配当金のお支払い」に関する書類も同封させていただきました。下記のとおりお受け取りくださいますようお願い申し上げます。

敬具

「第35期期末配当金のお支払い」について

第35期期末配当金（1株につき12円）は、同封の「第35期期末配当金領収証」により、お近くのゆうちょ銀行全国本支店及び出張所並びに郵便局（銀行代理業者）でお受け取りください。

また、口座振込みをご指定の方は、「第35期期末配当金計算書」及び「配当金のお振込先について」を同封いたしましたので、ご確認くださいようお願い申し上げます（株式数比例配分方式を選択された場合の配当金のお振込先につきましては、お取引の口座管理機関（証券会社）へお問い合わせください）。

原点回帰でお客様に満足していただける店舗作りに励んでまいります。



代表取締役社長

みどり かわ げん じ
緑川 源 治

代表取締役会長

かわら ぶき とし お
瓦 葺 利 夫

株主の皆様におかれましては、ますますご健勝のこととお慶び申し上げます。

ここに当社2010年3月期（以下、第35期）の概況をご報告申し上げます。

Q 第35期の概況はいかがでしたか

A 経済情勢は、輸出の増加を背景に生産活動に回復の動きが出始めたこと、定額給付金支給やエコカー減税、エコポイント制度等の政策により自動車や家電製品に対する需要が拡大したこと等を背景に、景気底入れに向けた動きが次第に顕在化する展開となりました。

しかしながら、デフレ圧力が引き続き根強いこと等により、景気の先行き不透明感は払拭されておりません。

外食業界におきましては、個人消費の低迷による市場規模縮小が進む中、業界内部における競争のみならず、中食業界のマーケット拡大等の業界を越えた競争激化に加え、食の安全・安心に対する消費者意識の一層の高まりから、各企業の取り組み姿勢が厳しく問われる状況へと変化し、経営環境は厳しさを増しております。

Q 第35期の取り組みについて教えてください

A まず商品政策については、商品価値の向上に力を入れ、既存商品の見直しや、付加価値の高い新商品を導入し、各種販売キャンペーンを絡めながら、多くのお客様に美味しい商品を提供できるよう、従業員教育等も含めた様々な施策を実施してまいりました。

新規出店につきましては、牛めし業態「松屋」のみならず、とんかつ業態「松乃家」の出店も少しずつですが増えてきており、「松屋」業態に続く当社の第2の柱となるよう、業態確立に向けてメニューや店舗オペレーションの見直しに着手してまいりました。また、中国の上海市に「松屋」を出店させました。

新規出店を除く設備投資につきましては、82店舗の改装（全面改装12店舗、一部改装70店舗）を実施した他、工場生産設備などに投資を行ってまいりました。



「松屋」北浦和店

Q 中国の上海に出店された「松屋」のその後の状況はいかがですか

A 2009年9月25日、上海市に「松屋」仙霞路店がオープンいたしました。この仙霞路店は、上海市の中でも日本人が多い虹橋・古北地区にあり、ビジネス街（商業地区）に分類されます。そのため、ご来店されるお客様の半分は日本人、半分は現地の方にご利用いただいている状況です。おかげさまで心配していた売上もほぼ計画通り進捗しておりますので、現在は次の店舗の出店に向けて準備を進めております。上海は万博も開催されておりますので、もしお近くにお越しの際は是非当社店舗にも足を運んでいただければと思います。

Q 第35期の業績はいかがでしたか

A たいへん競争が厳しい状況ではありましたが、売上高につきましては、既存店が前期比96.4%と前年を下回ったものの、前年度以降の新規出店等による売上増加分が寄与したことにより、前期比21百万円増の624億25百万円となりました。

売上原価につきましては、原価率は前期の33.0%から32.2%へ改善いたしました。これは、牛肉等の主要食材仕入価格の低下等によるものであります。

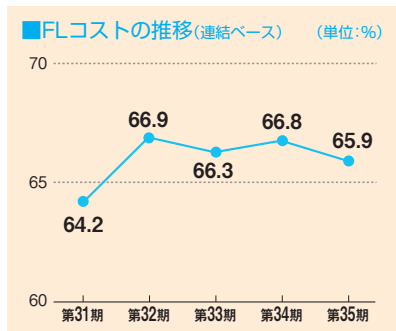
販売費及び一般管理費につきましては、売上高に対する比率が前期の63.2%から63.7%へ上昇いたしました。この要因は、人件費の売上高に占める割合が、店舗におけるアルバイト・パートの平均時給低下と店舗における生産性向上の取り組み等により、前期の33.8%から33.7%と改善したものの、地代家賃等人件費以外の経費の売上高に占める割合が、前期の29.4%から30.0%と上

財務ハイライト

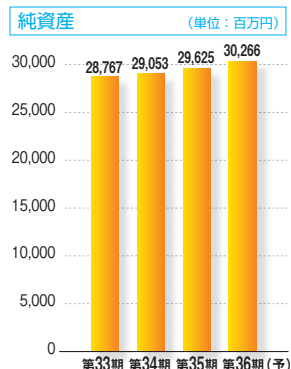
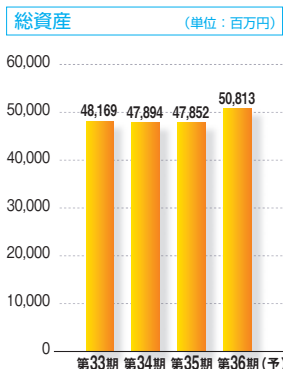
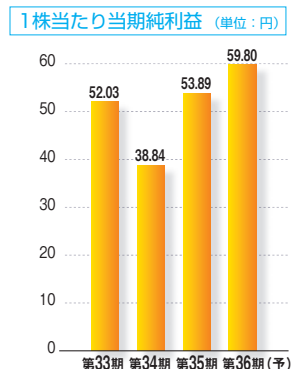
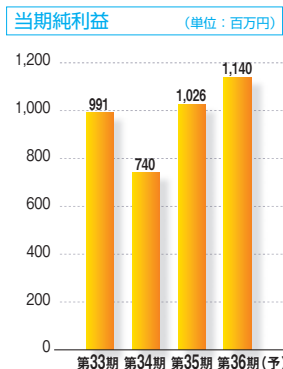
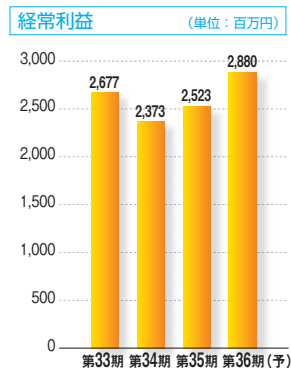
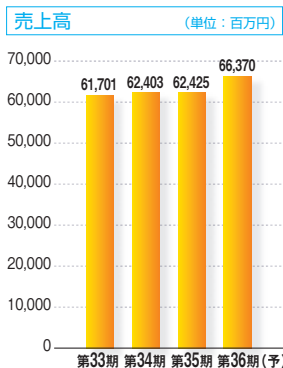
FINANCIAL HIGHLIGHTS

昇したことによるものであります。なお、当社において重視すべき指標と認識しているFLコスト（売上原価と人件費の合計。FOODとLABORに係るコスト）の売上高比は、前期の66.8%から65.9%へと改善いたしました。

以上の結果、営業利益は前期比6.6%増の25億46百万円、



経常利益は同6.3%増の25億23百万円、当期純利益は同38.7%増の10億26百万円と、いずれも前期を上回り、増収増益となりました。



Q 第36期の展望についてお聞かせください

A 企業業績は改善傾向ではありますが、景気先行きへの不透明感は当面継続すると予想されます。外食業界におきましては、この景気低迷により、消費者の節約志向が強まり、各社が値引き販売や値下げを実施する等、価格競争の激化が見込まれ、当社グループを取り巻く経営環境はより厳しさを増すものと考えられます。

そのような中で当社グループは、一層の販売促進・売上対策を推進するとともに、付加価値の高いメニューをお客様に提供することに注力してまいります。また、新規出店の強化と既存店における店舗改装等を推進し、売上高の増加を図り、業務改善による販売費及び一般管理費の削減を一層進めてまいります。

株主の皆様におかれましては、より一層のご指導、ご鞭撻の程、よろしくお願い申し上げます。

店舗戦略

STRATEGY FOR STORE OPERATION

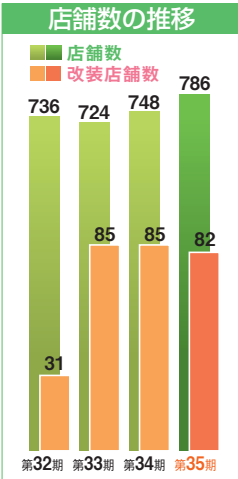
当期は新規出店50店舗、改装82店舗。
今後も店舗網を拡大してまいります。

第35期は、「松屋」渋谷道玄坂上店（東京都）、「松屋」十三東口店（大阪府）、「松屋」今津店（兵庫県）、とんかつ業態「松乃家」松戸店（千葉県）、「松乃家」青葉台店（神奈川県）をはじめ、合計50店舗を出店（撤退12店舗）いたしました。その結果、2010年3月末現在の国内総店舗数は786店舗（うちFC6店舗）となりました。

また、既存店の売上増加策の一環として82店舗の改装（全面改装12店舗、一部改装70店舗）を実施いたしました。



「松屋」渋谷道玄坂上店



北海道・東北圏	26店舗	東海・北陸圏	67店舗
首都圏	525店舗	関西圏	107店舗
北関東・甲信越圏	38店舗	中国・九州圏	23店舗

新業態

とんかつ業態新規に9店舗出店

牛めし・豚めし・カレー・定食「松屋」業態に続く第2の事業の柱として、とんかつ業態が確立しつつあります。第35期につきましては新店を9店舗出店し、2010年3月末現在のとんかつ業態の店舗数は20店舗となりました。第36期につきましても前期以上の出店を予定しており、「松屋」業態に続く第2の柱となるよう、お客様に喜んでいただける店舗コンセプトの確立に向けて、より一層取り組みを強化してまいります。当面は首都圏中心での出店を予定しておりますが、いずれはそれ以外の地域においても出店を進めてまいりたいと思っております。

鮎業態につきましては、商品のクオリティーを大切にし、築地からの仕入れだけではなく産地直送アイテムを増加させるとともに、ブランド確立に向けた店舗運営の強化に努めております。美味しいものをリーズナブルにご提供できるよう、今後とも取り組んでまいります。



熟成豚ロースかつ定食



「松乃家」朝霞台店

とんかつ業態	20店舗
松乃家12店舗、松八6店舗、チキン亭2店舗	
鮎業態	11店舗
すし松7店舗、福松2店舗、焼津丸1店舗、すし丸1店舗	

当期の取り組み

EFFORTS OF THIS TERM

交通系電子マネーの利用が ますます便利に

交通系電子マネーとしてJR東日本地区の「Suica」を導入開始後2年が経過し、今期より新たにJR西日本地区の「ICOCA」、JR九州地区の「SUGOCA」、JR北海道地区の「Kitaca」を店舗で利用できるようになりました。現在、381店舗で交通系電子マネーを利用することができ、お客様からも「便利になった」、「食券が買いやすくなった」等のお声を頂戴しております。今後もお客様の利便性向上に向けて様々な取り組みを進めてまいります。



※交通系電子マネー利用可能店舗については、当社ホームページをご参照ください。

松屋でおトクに牛めし、 おトくにポイント計画キャンペーン

JR東日本地区の「Suica」を利用したキャンペーンも実施いたしました。これは、2009年11月開催の「秋の大感謝祭 牛めし90円引き」キャンペーンとのコラボレート企画として、キャンペーン期間中に「Suica」で決済すると200円につき1ポイント付与、さらにキャンペーン終了後1週間以内に「Suica」で決済すると、通常の5倍のポイントを付与するというものです。お客様からは大変ご好評をいただきました。

松屋とセガ 「龍が如く4 伝説を継ぐもの」 コラボレート企画

当社と株式会社セガは、2010年3月18日に発売されましたPlayStation®3専用ソフト「龍が如く4 伝説を継ぐもの」においてコラボレート企画を実施いたしました。「龍が如く4」はシリーズ累計出荷本数400万本を突破した「龍が如く」シリーズの最新作です。2009年2月に発売された「龍が如く3」同様ゲーム内に「松屋」の店舗が登場し、主人公・桐生一馬が「松屋」のメニューを堪能し、体力を回復させることができます。

今回のコラボレート企画では、レトルトカレー「松屋×龍が如くオリジナルカレー」を販売し、全国の「松屋」店舗及び「松屋」ホームページからご購入していただくことができるというものです。また、今回はゲーム内においてもレトルトカレーにちなんだサブストーリーを用意しており、ゲームを進めていくと、より一層楽しんでカレーを食べていただくことができる仕掛けを企画することができました。両企画とも大変多くのお客様よりご好評いただき、レトルトカレーは一時注文が殺到してしまう状況でした。今後も楽しい企画を随時展開させていきたいと考えております。



↓ゲーム内「松屋」外観



↑松屋オリジナル「龍が如く4」ポスター

連結財務諸表

CONSOLIDATED FINANCIAL DATA

連結貸借対照表 資産の部（要旨） (単位：百万円)

科 目	当 期 2010年3月31日現在	前 期 2009年3月31日現在
資 産 の 部		
流 動 資 産	10,519	10,607
現金及び預金	7,337	6,915
受取手形及び売掛金	305	186
商品及び製品	232	187
原材料及び貯蔵品	1,399	2,064
繰延税金資産	474	456
その他	769	796
貸倒引当金	—	△ 0
固 定 資 産	37,332	37,286
有 形 固 定 資 産	22,267	22,382
建物及び構築物	11,078	11,129
機械装置及び運搬具	976	1,086
工具器具備品	1,166	1,338
土地	8,786	8,786
リース資産	91	—
建設仮勘定	169	42
無 形 固 定 資 産	174	239
ソフトウェア	150	170
の れ ん	—	47
その他	24	21
投資その他の資産	14,890	14,664
投資有価証券	207	29
敷金及び保証金	12,573	12,519
長期前払費用	503	516
店舗賃借仮勘定	102	79
繰延税金資産	615	585
投資不動産	646	690
その他	262	268
貸倒引当金	△ 21	△ 24
資 産 合 計	47,852	47,894

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てています。

連結貸借対照表 負債の部／純資産の部（要旨） (単位：百万円)

科 目	当 期 2010年3月31日現在	前 期 2009年3月31日現在
負 債 の 部		
流 動 負 債	10,458	9,010
買 掛 金	1,670	1,333
短 期 借 入 金	1,052	114
一年内返済予定長期借入金	3,528	3,709
未 払 金	1,812	1,724
リ ー ス 債 務	20	—
未払法人税等	854	856
賞与引当金	810	785
役員賞与引当金	28	23
その他	679	461
固 定 負 債	7,768	9,830
長 期 借 入 金	6,934	9,087
役員退職慰労引当金	582	582
リ ー ス 債 務	72	—
その他	179	160
負 債 合 計	18,227	18,840
純 資 産 の 部		
株 主 資 本	29,635	29,066
資 本 金	6,655	6,655
資 本 剰 余 金	6,963	6,963
利 益 剰 余 金	16,028	15,458
自 己 株 式	△ 12	△ 11
評価・換算差額等	△ 10	△ 13
その他有価証券評価差額金	△ 0	—
為替換算調整勘定	△ 10	△ 13
純 資 産 合 計	29,625	29,053
負債・純資産合計	47,852	47,894

連結財務諸表

CONSOLIDATED FINANCIAL DATA

連結損益計算書 (要旨)

(単位：百万円)

科 目	当 期 2009年4月 1 日から 2010年3月31日まで	前 期 2008年4月 1 日から 2009年3月31日まで
売 上 高	62,425	62,403
売 上 原 価	20,122	20,579
売 上 総 利 益	42,302	41,824
販売費及び一般管理費	39,755	39,436
営 業 利 益	2,546	2,388
営 業 外 収 益	415	438
営 業 外 費 用	438	452
経 常 利 益	2,523	2,373
特 別 利 益	85	40
特 別 損 失	458	658
税金等調整前当期純利益	2,151	1,756
法人税、住民税及び事業税	1,172	1,088
法人税等調整額	△ 47	△ 72
当 期 純 利 益	1,026	740

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てています。

連結キャッシュ・フロー計算書 (要旨)

(単位：百万円)

科 目	当 期 2009年4月 1 日から 2010年3月31日まで	前 期 2008年4月 1 日から 2009年3月31日まで
営業活動による キャッシュ・フロー	5,676	2,375
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 3,203	△ 3,704
財務活動による キャッシュ・フロー	△ 2,048	△ 214
現金及び現金同等物 に係る換算差額	7	△ 16
現金及び現金同等物 の 増 減 額	431	△ 1,559
現金及び現金同等物 の 期 首 残 高	3,699	5,259
現金及び現金同等物 の 期 末 残 高	4,131	3,699

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てています。

単体財務諸表

NON-CONSOLIDATED FINANCIAL DATA

単体貸借対照表 (要旨)

(単位：百万円)

科 目	当 期 2010年3月31日現在	前 期 2009年3月31日現在
資 産 の 部		
流 動 資 産	9,879	9,994
固 定 資 産	37,708	37,627
資 産 合 計	47,588	47,622
負 債 の 部		
流 動 負 債	10,234	8,764
固 定 負 債	7,745	9,803
負 債 合 計	17,979	18,568
純 資 産 の 部		
株 主 資 本	29,608	29,053
資 本 金	6,655	6,655
資 本 剰 余 金	6,963	6,963
利 益 剰 余 金	16,001	15,446
自 己 株 式	△ 12	△ 11
評価・換算差額等	△ 0	—
その他有価証券評価差額金	△ 0	—
純 資 産 合 計	29,608	29,053
負債・純資産合計	47,588	47,622

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てています。

単体損益計算書 (要旨)

(単位：百万円)

科 目	当 期 2009年4月 1 日から 2010年3月31日まで	前 期 2008年4月 1 日から 2009年3月31日まで
売 上 高	61,658	61,488
売 上 原 価	19,914	20,307
売 上 総 利 益	41,744	41,181
販売費及び一般管理費	39,304	38,994
営 業 利 益	2,439	2,186
営 業 外 収 益	493	518
営 業 外 費 用	453	450
経 常 利 益	2,479	2,254
特 別 利 益	56	99
特 別 損 失	465	668
税引前当期純利益	2,071	1,685
法人税、住民税及び事業税	1,080	992
法人税等調整額	△ 22	△ 48
当 期 純 利 益	1,012	741

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てています。

株式の状況・会社概要

STOCK INFORMATION & CORPORATE DATA

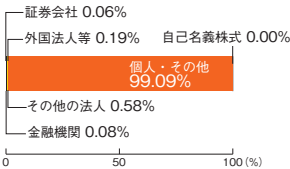
株式の状況 (2010年3月31日現在)

発行可能株式総数	70,000,000株
発行済株式総数	19,063,968株
株主数	38,782名

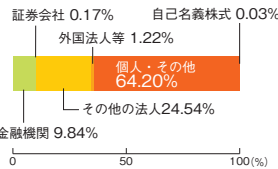
大株主（上位10名）

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
瓦葺利夫	4,444,300	23.31
有限会社ティケイケイ	2,729,441	14.32
有限会社トウイール	1,830,000	9.60
瓦葺一利	828,500	4.35
瓦葺香	744,372	3.90
株式会社商工組合中央金庫	518,400	2.72
日本トラスティー・サービス信託銀行株式会社(中央三井アセット信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	311,000	1.63
松屋社員持株会	307,889	1.62
日本トラスティー・サービス信託銀行株式会社(信託口)	133,800	0.70
株式会社みずほ銀行	103,680	0.54

●所有者別状況（株主数）



●所有者別状況（株式数）



会社概要 (2010年3月31日現在)

設立	1980年1月16日
資本金	66億5,593万2,100円
従業員数	1,209名
売上高	624億円（第35期実績）
本社	東京都武蔵野市中町一丁目14番5号
工場	嵐山：埼玉県比企郡嵐山町花見台4番地3号 富士山：静岡県富士宮市大字北山字峯4242番地4号
店舗	786店舗（直営780店舗、FC6店舗） ※海外6店舗を除く
事業内容	・牛めし定食事業 ・とんかつ事業、鮎事業 ほか ・フランチャイズ加盟店への食材等の販売 及び経営指導

役員一覧 (2010年6月23日現在)

代表取締役会長	瓦葺利夫	取締役	薄井芳人
代表取締役社長	緑川源治	取締役	大蔵達也
専務取締役	小松崎克弘		
常務取締役	鈴木治夫	常勤監査役	浅野彰博
取締役	佐藤雅敏	監査役	藤ノ木清
取締役	斎藤道夫	監査役	山本宏

■グループ会社紹介 (2010年3月31日現在)

当社(株)松屋フーズ	青島松屋快餐有限公司
(株)エム・ティ・ティ	上海松屋餐饮管理有限公司
(株)エム・エル・エス	Matsuya Foods USA, Inc.
(株)松屋ファーム	Matsuya International, Inc.
	Matsuya New York, Inc.

株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年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：毎年3月31日 中間配当：毎年9月30日 そのほか必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
公告方法	当社の公告は電子公告により行います。 ホームページアドレス http://www.matsuyafoods.co.jp/ ただし、やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載いたします。
株主名簿管理人 及び 特別口座の口座管理機関	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
株主名簿管理人 事務取扱場所	東京都中央区八重洲二丁目3番1号 住友信託銀行株式会社 証券代行部 (郵便物送付先) 〒183-8701 東京都府中市日鋼町1番10 住友信託銀行株式会社 証券代行部 (電話照会先) ☎0120-176-417 (インターネット ホームページURL) http://www.sumitomotrust.co.jp/STA/retail/service/daiko/index.html
単元株式数	100株



「株主様お食事ご優待券」のご利用方法について

Q 店舗でのご利用をご希望の場合

A ご優待券1枚で1食、「店舗一覧」の記載店舗にて、当社指定メニュー(700円以下)を、お召し上がりいただけます。

【当社指定メニュー(下記条件にて1品選択可)】

- 定食メニュー**▶定食メニュー(700円以下)+ライス大盛(又は特盛)選択可
- セットメニュー**▶セットメニュー(700円以下)
- 定食・セット以外のメニュー**▶定食・セット以外のメニュー(700円以下)+サイドメニュー(120円以下)選択可

※本券の換金、差額に対しての現金返却はいたしかねます。また、現金追加による700円を超えるメインメニューを選択することはできません。

Q 当社製品詰め合わせへのお引換えをご希望の場合

- A**
1. 詰め合わせの内容は、「国産牛めしの具×4パック・豚めしの具×3パック・オリジナルカレーの具×3パックの計10/パック・1セット」を予定しております。
 2. お引換えご希望の株主様は、「株主様お食事ご優待券」10枚同封のまま、「株主様お食事ご優待券在中」封筒表面の〈当社製品詰め合わせ発送先〉欄へ必要事項をご記入の上、本封筒ごと返送をお願いいたします。切手は不要です。

※「株主様お食事ご優待券」9枚以下での製品詰め合わせとのお引換えはできません。

なお、当社製品詰め合わせお引換え期限は、2010年9月30日までとさせていただきます。(9月30日消印有効)

株主の皆様の声をお聞かせください

当社では、株主の皆様の声をお聞かせいただくため、アンケートを実施いたします。お手数ではございますが、アンケートへのご協力をお願いいたします。

下記URLにアクセスいただき、アクセスコード入力後に表示されるアンケートサイトにてご回答ください。所要時間は5分程度です。



http://www.e-kabunushi.com
アクセスコード **9887**

いいかぶ

検索

Yahoo!、MSN、exciteのサイト内にある検索窓に、**いいかぶ**と4文字入れて検索してください。



空メールによりURL自動返信

kabu@wjim.jpへ空メールを送信してください。(タイトル、本文は無記入)アンケート回答用のURLが直ちに自動返信されます。

- アンケート実施期間は、本書がお手元に到着してから約2ヶ月間です。

ご回答いただいた方の中から
抽選で薄謝(図書カード500円)
を進呈させていただきます



※本アンケートは、株式会社エーツーメディアの提供する「e-株主リサーチ」サービスにより実施いたします。(株式会社エーツーメディアについての詳細 <http://www.a2media.co.jp>) ※ご回答内容は統計資料としてのみ使用させていただきます。事前の承諾なしにこれ以外の目的に使用することはありません。

- アンケートのお問い合わせ TEL:03-5777-3900(平日 10:00~17:30)
「e-株主リサーチ事務局」 MAIL:info@e-kabunushi.com

【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いております。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

1. 当社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

2. 今後の当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. 株主優待 d. 将来計画 e. 業績
f. その他 ()

3. IR情報の提供手段としてどのようなものを希望されますか。

- a. 株主通信 b. 投資家説明会 c. インターネットホームページ
d. IR広告 e. その他 ()

4. 今回の期末報告書で、興味を持っていた内容は何かですか。

- a. 社長インタビュー b. 店舗戦略 c. 当期の取り組み
d. 財務諸表 e. その他 ()

5. 当社の今後の経営課題について、重要だと思われるものは何かですか。

(複数回答可)

- a. 商品開発 b. 販売促進(キャンペーン) c. 価格政策
d. 店舗展開 e. 業態の多様化 f. M&A
g. 食の安全・安心の取り組み h. 環境問題
i. CSRの取り組み(企業の社会的責任)
j. その他、ご意見・ご要望をお聞かせください。

ご協力ありがとうございました。