

第37回

定時株主総会招集ご通知

開催日時

2020年6月25日（木曜日） 午前10時

受付開始 午前9時

開催場所

東京都新宿区西新宿二丁目7番2号

ハイアットリージェンシー東京

地下1階 センチュリールーム

末尾記載のご案内図をご参照ください。

書面又はインターネットによる議決権行使期限

2020年6月24日（水曜日）

午後5時45分到着分まで

目次

■ 第37回定時株主総会招集ご通知	1
議決権行使についてのご案内	3
■ 議決権の代理行使の勧誘に関する参考書類及び株主総会参考書類	7
<会社提案(第1号議案から第2号議案まで)>	
第1号議案 取締役11名選任の件	
第2号議案 監査役2名選任の件	
<株主提案>	
第3号議案 取締役12名選任の件	
(添付書類)	
■ 事業報告	37
■ 連結計算書類	54
■ 計算書類	56
■ 監査報告書	58

【ご来場の自粛のお願い】

多くの株主様が集まる株主総会は、新型コロナウイルスの感染リスクがあります。当日のご来場につきましては、自粛をご検討ください。

※株主様の安全を第一と考え、お土産の配付は取り止めさせていただきます。

株式会社大戸屋ホールディングス

証券コード：2705

証券コード 2705
2020年6月4日

株 主 各 位

東京都武蔵野市中町一丁目20番8号
株式会社大戸屋ホールディングス
代表取締役社長 窪 田 健 一

第37回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。また、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、心からお見舞い申し上げますとともに、医療従事者をはじめ感染防止にご尽力されている皆様に、深く感謝申し上げます。

さて、当社第37回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

当社は、新型コロナウイルスの感染拡大等を受け、本招集通知に同封の「当社定時株主総会における新型コロナウイルスの感染拡大防止への対応について」に記載のとおり、本株主総会につきましては、適切な感染防止策を実施させていただいた上で、開催させていただくことといたしました。

株主の皆様におかれましては、本株主総会へのご出席に際し、開催日時点での流行状況やご自身の健康状態をお確かめの上、ご無理をなさらず、当日のご出席を見合わせることもご検討ください。

なお、当日のご出席を見合わせていただく場合は、委任状、議決権行使書またはインターネットにより議決権を行使することができます。

当社としましては、委任状による議決権行使をお願いしておりますので、後記7頁から36頁の「議決権の代理行使の勧誘に関する参考書類及び株主総会参考書類」をご検討いただきまして、本招集通知に同封の「当社委任状による議決権行使のお願い」をご参照の上、議決権行使書と共に返信用封筒にて2020年6月24日（水曜日）午後5時45分までに到着するようにご返信くださいますようお願い申し上げます。

委任状以外の方法によって議決権を行使される場合には、後記4頁の「その他の方法による議決権行使のご案内」をご参照ください。

敬 具

記

1. 日 時 2020年6月25日（木曜日）午前10時（受付開始 午前9時）
2. 場 所 東京都新宿区西新宿二丁目7番2号
ハイアットリージェンシー東京 地下1階 センチュリールーム
3. 会議の目的事項
 - 報告事項**
 1. 第37期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）事業報告及び連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 2. 第37期（2019年4月1日から2020年3月31日まで）計算書類報告の件
 - 決議事項**
 - <会社提案>
 - 第1号議案 **取締役11名選任の件**
 - 第2号議案 **監査役2名選任の件**
 - <株主提案>
 - 第3号議案 **取締役12名選任の件**

以上

※当社は、2020年5月19日開催の取締役会において、剰余金の配当を1株につき25円とし、2020年6月26日を支払開始日としてお支払することを決議いたしました。

議決権行使についてのご案内

本定時株主総会における議案の詳細と取締役会の考え方につきましては、後記の「議決権の代理行使の勧誘に関する参考書類及び株主総会参考書類」（7頁から36頁）をご参照いただきますよう、お願い申し上げます。

なお、**本定時株主総会においては、株主様1名より、株主提案が行われており（第3号議案）、当社取締役会は、会社提案（第1号議案）との重複候補者5名（いずれも現在の当社取締役）を除き、これに反対しております。**詳細は後記の「議決権の代理行使の勧誘に関する参考書類及び株主総会参考書類」の7頁から36頁をご参照ください。

当社取締役会の考えにご賛同いただける株主様におかれましては、**第1号議案及び第2号議案には「賛成」、第3号議案には「反対」（※）**の議決権行使をいただきますよう、お願い申し上げます。

※ 第3号議案において提案されている取締役候補者のうち、窪田健一氏、山本匡哉氏、三森教雄氏、池田純氏及び戸川信義氏は、いずれも、会社提案の第1号議案においても取締役候補者とされており、重複しております。同一候補者に対する二重投票を避ける観点等から、これらの候補者については、いずれもその選任については、会社提案の第1号議案の取締役候補者としてのみ、その賛否をお示しいただきますようお願い申し上げます。

■議決権行使にあたってのご注意

当社定款は、「当会社の取締役は、12名以内とする。」と定めております。

他方、会社提案（第1号議案）では取締役11名の選任を、株主提案（第3号議案）では取締役12名の選任を提案しており、両議案の全ての取締役（重複候補者が5名であるため、候補者数は合計18名）が選任されると、当社の定款に定める取締役の定員枠を超えてしまうこととなります。

かかる場合には、原則として、議決権行使書を含め、過半数のご賛同を得た取締役候補者を選任するものとさせていただきますが、採決の結果、過半数のご賛同を得た候補者が12名を超えた場合には、賛成の議決権の個数が多い取締役候補者から順に12名を上限として選任するものいたします。

なお、第1号議案と第3号議案の両議案について、賛成の議決権行使の上限を12名にするとの取扱いはいたしません。

■議決権の行使方法

・委任状による議決権行使のご案内

当社としましては、委任状による議決権行使をお願いしております。

委任状による議決権行使とは、代理人に対して議決権の行使を委任いただく方法です。**①同封の「当社委任状による議決権行使のお願い」をご参照の上、委任状に必要事項をご記入いただき、②議決権行使書を切り離さず、議決権行使書と共に、③返信用封筒にて、2020年6月24日（水曜日）午後5時45分までに到着するようご返信ください。**

・その他の方法による議決権行使のご案内

株主総会にご出席される場合

会場受付にて
ご提出



同封の議決権行使書用紙を
株主総会当日に会場受付にご提出ください。

議決権行使書のみでの行使 をご希望の場合

郵 送



同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、
2020年6月24日（水曜日）午後5時45分までに到着するようご返送ください。

インターネット



当社の指定する議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>) にアクセスいただき、同封の議決権行使書用紙に記載された議決権行使コード及びパスワードをご利用になり、画面の案内に従って、
2020年6月24日（水曜日）午後5時45分までに賛否をご入力ください。

- ◎ 議決権行使書による議決権行使の際に、各議案に対して賛否の表示がない場合、会社提案については「賛」、株主提案については「否」の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。
- ◎ 委任状による議決権行使と議決権行使書又はインターネットによる議決権行使が重複してなされた場合は、委任状による議決権行使の内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。

- ◎ 議決権行使書またはインターネットにより複数回議決権を行使された場合は、それぞれ最後のものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
- ◎ インターネットにより議決権を行使された場合は、議決権行使書をご返送いただいた場合でも、インターネットによるものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
- ◎ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- ◎ 法令及び当社定款第15条の規定に基づき、次の事項につきましてはインターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.ootoya.jp/ir/>) に掲載しておりますので、本招集通知の添付書類には記載しておりません。
したがって、本招集通知の添付書類は、監査役が監査報告を、会計監査人が会計監査報告をそれぞれ作成するに際して監査をした書類の一部であります。
 - ①業務の適正を確保するための体制
 - ②連結株主資本等変動計算書
 - ③連結計算書類の連結注記表
 - ④株主資本等変動計算書
 - ⑤計算書類の個別注記表
- ◎ 議決権の代理行使の勧誘に関する参考書類及び株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正すべき事項が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.ootoya.jp/ir/>) に掲載させていただきます。
- ◎ 新型コロナウイルスの感染拡大の状況により、株主総会の運営・会場に大きな変更が生じる場合には、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.ootoya.jp/ir/>) にてお知らせいたしますので、当日のご出席をご検討の際は、お出かけ前に必ずご確認ください。

インターネットによる議決権行使のお手続きについて

議決権行使期限

2020年6月24日(水曜日)午後5時45分まで

ログインID・パスワードを入力する方法

議決権行使
サイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>

1. 議決権行使サイトへアクセス

① 「次の画面へ」をクリック

2. ログインする

- ② お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力
- ③ 「ログイン」をクリック

3. メニューから議決権行使を選択

- ④ 「現在のパスワード」、「新しいパスワード」、「新しいパスワード(確認用)」をそれぞれ入力
- ⑤ 「送信」をクリック

以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。

QRコードを読み取る方法

ログインID、パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

1. QRコードを読み取る

お手持ちのスマートフォンにて、同封の議決権行使書副票(右側)に記載の「ログイン用QRコード」を読み取る



2. 議決権行使方法を選ぶ

議案賛否方法の選択画面が表示されるので、議決権行使方法を選ぶ

3. 各議案の賛否を選択

画面の案内に従って各議案の賛否を選択
画面の案内に従って行使完了です。

上記のQRコードを用いた議決権行使は1回に限り可能です。

再行使する場合、またはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、左記の「ログインID・パスワードを入力する方法」をご確認ください。

本サイトでの議決権行使に関するパソコン等の操作方法がご不明な場合は、下記にお問い合わせください。

システムに関するお問い合わせについて

三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部 (ヘルプデスク)
☎0120-173-027
受付時間 午前9時～午後9時 (通話料無料)

議決権の代理行使の勧誘に関する参考書類及び株主総会参考書類

1. 議決権の代理行使の勧誘者

株式会社大戸屋ホールディングス
代表取締役社長 窪田 健一

2. 〈会社提案(第1号議案及び第2号議案)〉

第1号議案 取締役11名選任の件

取締役8名全員は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、取締役3名を増員し、取締役の過半数を社外取締役が占める体制とし、一層のコーポレート・ガバナンスの強化を図るため、社外取締役6名を含む取締役11名の選任をお願いするものであります。

当社は、2020年5月25日付プレスリリース「中期経営計画の策定に関するお知らせ」のとおり、抜本的な経営改革を推し進めるべく、新たに「中期経営計画－大戸屋の未来を創る－」を策定しております。当社としては、現経営陣が策定した当該中期経営計画を、現経営陣を中心とする以下の取締役候補者が、自ら責任をもって着実に実行し、早期に経営改革を図り、当社の成長戦略を推進していくことこそが、当社の企業価値及び株主共同の利益の向上の観点から最良の選択肢であると判断しております。詳細については、後記の「3. 〈株主提案(第3号議案)〉 (3) 当社取締役会の意見」の「(1) 会社提案が当社の企業価値及び株主共同の利益向上の観点から最良の選択肢であること」(27頁から28頁)をご参照ください。

取締役候補者は以下のとおりであり、各取締役候補者に関する事項は9頁から14頁のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位及び担当	取締役会への出席状況
1	再任 窪田 健一	代表取締役社長	100.0% 19回/19回
2	再任 山本 匡哉	取締役 戦略推進室管掌	100.0% 19回/19回
3	再任 濱田 寛明	取締役 管理本部長	100.0% 19回/19回
4	再任 松岡 彰洋	取締役 経営企画部長	94.7% 18回/19回
5	再任 内藤 光恵	取締役 人材戦略管掌	100.0% 19回/19回
6	再任 三森 教雄	社外取締役 取締役	73.7% 14回/19回
7	再任 池田 純	社外取締役 独立役員 取締役	100.0% 19回/19回
8	再任 戸川 信義	社外取締役 独立役員 取締役	100.0% 19回/19回
9	新任 尾島 司	社外取締役 独立役員 —	—
10	新任 尾崎 貴章	社外取締役 独立役員 —	—
11	新任 西田 弥代	社外取締役 独立役員 —	—

1 くぼ た けん いち
窪田 健一 (1970年8月18日生)

再任

■ **略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）**

1993年 4月	株式会社ライフコーポレーション 入社	2011年 5月	取締役国内事業本部長
1996年10月	当社入社	2011年 6月	常務取締役国内事業本部長
2007年 6月	取締役F C事業本部長兼 F C営業部長	2012年 4月	代表取締役社長兼国内事業本部長
		2013年 4月	代表取締役社長（現任）

(重要な兼職の状況)

株式会社大戸屋 代表取締役会長兼社長

■ **所有する当社株式の数** 33,100株

■ **選任理由**

窪田健一氏は、主に営業部門での経験を積み、現在は代表取締役に就任しております。経営全般に関する豊富な経験と知見を有しており、経営の最高責任者としてリーダーシップを発揮し、当社グループを統括しております。今後も中期経営計画推進の中心となり、経営の充実に資する人材と判断しており、引き続き取締役候補者といたしました。

2 やま もと まさ や
山本 匡哉 (1973年7月7日生)

再任

■ **略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）**

1997年 4月	当社入社	2014年 6月	取締役国内事業本部長
2006年 6月	営業支援部長	2017年 6月	取締役国内事業管掌
2008年 4月	F C営業部長	2017年 6月	株式会社大戸屋取締役社長
2011年 4月	直営事業部長	2020年 4月	取締役戦略推進室管掌（現任）
2014年 4月	国内事業本部長		

■ **所有する当社株式の数** 11,800株

■ **選任理由**

山本匡哉氏は、店舗運営、営業部門についての豊富な経験と知見を有しており、現在は取締役戦略推進室管掌に就任しております。営業全般に関する経験を生かし、営業戦略の中心として業務を推進しております。今後も当社の経営の充実に資する人材と判断しており、引き続き取締役候補者といたしました。

3 はま だ ひろ あき
濱田寛明 (1964年8月9日生)

再任

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1988年 4月	国際証券株式会社（現三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社）入社	2012年 4月	専務取締役経営企画部長
2004年 6月	当社入社 経営企画部長	2016年 6月	執行役員
2007年 6月	取締役経営企画部長	2017年 6月	取締役管理本部副本部長
		2017年10月	取締役管理本部長（現任）

■ 所有する当社株式の数 29,800株

■ 選任理由

濱田寛明氏は、証券会社を経て、当社入社後は経営企画部門、海外部門担当取締役として重要な業務を担い、現在は取締役管理本部長に就任しております。今後も中期経営計画の推進をはじめ当社の経営の充実に資する人材と判断しており、引き続き取締役候補者といたしました。

4 まつ おか あき ひろ
松岡彰洋 (1959年10月7日生)

再任

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

1984年 4月	国際証券株式会社（現三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社）入社	2012年 2月	当社入社 経営企画部副部長
2001年 4月	同社公開引受部長	2015年 6月	執行役員経営企画部長
2009年 5月	同社コンプライアンス統括部 利益相反管理室長	2016年 6月	取締役経営企画部長（現任）

■ 所有する当社株式の数 3,400株

■ 選任理由

松岡彰洋氏は、証券会社での法人業務を経験し、当社入社後は、経営企画部門の責任者として業務を担い、現在は取締役経営企画部長に就任しております。今後もガバナンスの強化をはじめ当社の経営の充実に資する人材と判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

5 ない とう みつ え
内 藤 光 恵 (1971年12月22日生)

再任

■ **略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）**

1999年 9 月	当社入社	2018年 4 月	同社取締役副社長（現任）
2007年 4 月	人材開発部長	2018年 6 月	取締役教育支援管掌
2011年10月	株式会社大戸屋教育支援部長	2020年 4 月	取締役人材戦略管掌（現任）
2017年 6 月	同社取締役教育部長		

(重要な兼職の状況)

株式会社大戸屋 取締役副社長

■ **所有する当社株式の数** 8,000株

■ **選任理由**

内藤光恵氏は、店舗、教育研修部門で経験を積み、現在は取締役人材戦略管掌に就任し、当社の人材戦略の中心として業務を推進しております。今後も人材の育成をはじめ、当社の経営の充実に資する人材と判断し、引き続き取締役候補者といたしました。

6 みつ もり のり お
三 森 教 雄 (1956年 6 月25日生)

社外 再任

■ **略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）**

1983年 5 月	東京慈恵医科大学第三病院 外科学教室医員	2009年 2 月	同病院外科学講座准教授
1995年 5 月	同病院外科学講師	2014年 7 月	同病院消化管外科診療部長
2004年 4 月	東京慈恵医科大学付属病院 消化管外科診療副部長	2015年 6 月	東京慈恵医科大学外科学講座 特任教授（現任）
		2016年 6 月	当社社外取締役（現任）

(重要な兼職の状況)

東京慈恵医科大学外科学講座特任教授

■ **所有する当社株式の数** 14,000株

■ **選任理由**

三森教雄氏は、過去に会社経営に関与しておりませんが、医師・大学教授としての豊富な経験・知識と高い見識から、取締役会において、適切な提言・助言をいただいております。同氏の社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって4年となりますが、今後も当社の経営に資する提言・助言をいただくと判断し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

7 いけ だ じゅん
池田 純 (1976年1月23日生)

独立 **社外** **再任**

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

2000年 4月	住友商事株式会社入社	2016年 6月	当社社外取締役（現任）
2007年 1月	株式会社ディー・エヌ・エー入社	2017年 6月	株式会社ノジマ社外取締役（現任）
2009年 4月	同社執行役員マーケティング・コミュニケーション室長	2019年 3月	一般社団法人さいたまスポーツコミッション代表理事（現任）
2011年12月	株式会社横浜DeNAベイスターズ代表取締役社長	2020年 4月	株式会社埼玉ブロンコス代表取締役（現任）

■ 所有する当社株式の数 0株

■ 選任理由

池田純氏は、マーケティング業務や経営全般に関する豊富な情報と経験と高い見識から、当社取締役会において適切な提言・助言をいただいております。同氏の社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって4年となりますが、今後も当社の経営に資する提言・助言をいただけると判断し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

8 と がわ のぶ よし
戸川 信義 (1978年11月13日生)

独立 **社外** **再任**

■ 略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

2001年10月	プライスウォーターハウスクーパース 税務事務所入所	2008年 5月	税理士法人二重橋総合会計事務所 代表社員（現任）
2007年 1月	戸川公認会計士事務所 所長（現任）	2017年 6月	当社社外取締役（現任）

（重要な兼職の状況）

税理士法人二重橋総合会計事務所代表社員

■ 所有する当社株式の数 0株

■ 選任理由

戸川信義氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与しておりませんが、公認会計士・税理士として企業の会計監査・経営指導に従事され、財務・会計及び税務に関する高度な知識と経験から、当社取締役会において適切な提言・助言をいただいております。同氏の社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって3年となりますが、今後も当社の経営に資する適切な提言・助言をいただけると判断し、引き続き社外取締役候補者といたしました。

9 お じま つかさ
尾 島 司 (1963年8月24日生)

独立 社外 新任

■ 略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

1986年4月	株式会社三和銀行 (現株式会社三菱UFJ銀行) 入行	2017年6月	ウェルスマネージメント株式会社取締役
2008年10月	野村證券株式会社入社	2019年10月	aidea株式会社 代表取締役副社長
2012年6月	同社執行役員		(現任)

(重要な兼職の状況)

aidea株式会社 代表取締役副社長

■ 所有する当社株式の数 0株

■ 選任理由

尾島司氏は、金融機関で資金調達部門、投資銀行部門、海外部門、グループ会社の取締役社長を経験され、現在はaidea株式会社の代表取締役副社長として企業経営の第一線で活躍されております。同氏の豊富な経験と高い見識から当社の経営に資する適切な提言・助言をいただけると判断し、社外取締役候補者といたしました。

10 お ざき たか あき
尾 崎 貴 章 (1973年3月25日生)

独立 社外 新任

■ 略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

1995年4月	アーサーアンダーセンコンサルティング (現アクセンチュア株式会社) 入社	2005年4月	コンピタント株式会社設立 代表取締役 (現任)
1997年1月	アーサーアンダーセン (現 KPMG 税理士法人) 入社	2012年6月	ヤマト・インダストリー株式会社 監査役
2003年6月	フェニックス・キャピタル株式会社入社	2015年6月	同社取締役 (監査等委員) (現任)

(重要な兼職の状況)

コンピタント株式会社代表取締役

■ 所有する当社株式の数 0株

■ 選任理由

尾崎貴章氏は、一貫して経営コンサルティング業務に従事され、現在は経営コンサルティング会社の代表取締役として就任しております。同氏の経営全般に関する高度な知識と豊富な経験から当社の経営に資する適切な提言・助言をいただけると判断し、社外取締役候補者といたしました。

11 にし だ み よ
西田 弥代 (1980年1月15日生)

独立 **社外** **新任**

■ **略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）**

2008年12月	東京弁護士会登録 第一中央法律事務所入所	2013年 6月	株式会社エクストリーム社外監査役（現任）
2010年 4月	日本弁護士連合会代議員	2015年 6月	株式会社ギガプライズ社外監査役（現任）
2010年10月	隼あすか法律事務所入所（現任）		

（重要な兼職の状況）

隼あすか法律事務所弁護士

■ **所有する当社株式の数** 0株

■ **選任理由**

西田弥代氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与しておりませんが、弁護士として企業法務に関する高度な知識と豊富な経験を有しており、当社の経営に資する適切な提言・助言をいただくと判断し、社外取締役候補者といたしました。

- (注) 1 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
- 2 三森教雄氏、池田純氏、戸川信義氏、尾島司氏、尾崎貴章氏及び西田弥代氏は社外取締役候補者であります。
- 3 当社は池田純氏及び戸川信義氏を株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ております。本議案において両氏の選任が承認された場合には、引き続き独立役員となる予定です。また、尾島司氏、尾崎貴章氏及び西田弥代氏についても、本議案において各氏の選任が承認された場合は、独立役員として届け出る予定です。
- 4 当社と三森教雄氏、池田純氏及び戸川信義氏の間では、会社法第423条第1項に定める賠償責任の限度額を、職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときに限り会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額とする旨の責任限定契約を締結しております。本議案において各氏の選任が承認された場合には、当該契約を継続する予定です。
- 5 尾島司氏、尾崎貴章氏及び西田弥代氏についても、本議案において各氏の選任が承認された場合には、当社との間で上記と同様の契約を締結する予定です。
- 6 候補者西田弥代氏の戸籍上の氏名は川口弥代であります。

第2号議案 監査役2名選任の件

監査役下村治及び檜山英男の両氏は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役2名の選任をお願いするものであります。

また、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次のとおりであります。

1 しも むら おさむ
下 村 治 (1959年3月4日生)

社外 再任

■ 略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

1981年4月	東京海上火災保険株式会社（現東京海上日動火災保険株式会社）入社	2008年6月	同社福岡支店長
		2011年8月	同社内部監査部主任内部監査役
		2016年6月	当社常勤監査役（社外）（現任）

■ 所有する当社株式の数 0株

■ 選任理由

下村治氏は、損害保険会社で、主に営業部門・内部監査部を経験され、当社の常勤の社外監査役に就任されております。

同氏の常勤の社外監査役としての就任期間は本株主総会終結の時をもって4年となりますが、同氏の豊富な知識と経験等から、常勤の社外監査役としての職務を適切に遂行していただけると判断し、引き続き常勤の社外監査役候補者といたしました。

2 ひ やま ひで お 檜 山 英 男 (1954年12月28日生)

社外 再任

■ 略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

1977年 4 月	株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）入行	2010年 6 月	SMB C インターナショナルオペレーションズ株式会社取締役社長
2001年10月	同社新橋法人営業部長	2014年10月	株式会社三井住友銀行グローバルサービス推進部顧問
2004年 4 月	同社香港支店長		
2005年 6 月	同社執行役員香港支店長	2016年 6 月	当社社外監査役（現任）
2007年 4 月	同社常務執行役員		

■ 所有する当社株式の数 0 株

■ 選任理由

檜山英男氏は、金融機関で営業部門・海外部門、グループ会社の取締役社長を経験され、当社の社外監査役に就任されております。

同氏の社外監査役としての就任期間は本株主総会終結の時をもって4年となりますが、同氏の豊富な知識と経験等から、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけると判断し、引き続き社外監査役候補者といたしました。

- (注) 1 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2 各候補者は社外監査役候補者であります。
3 当社と各候補者との間では、会社法第423条第1項に定める賠償責任の限度額を、職務につき善意でかつ重大な過失がないときに限り、会社法第425条第1項各号に定める金額の合計額とする旨の責任限定契約を締結しております。本議案において各候補者の選任が承認された場合には、当該契約を継続する予定です。

以 上

3. 〈株主提案(第3号議案)〉

第3号議案は、株主様（1名）からのご提案によるものであります。以下、提案の内容及び提案の理由の内容は、特段の注記がある箇所を除き、当該株主様から提出された株主提案書（以下「本株主提案書」といいます。）の原文のまま記載し、続けて、株主提案に対する当社取締役会の意見を記載しております。

ただし、第3号議案において提案されている取締役候補者のうち、窪田健一氏、山本匡哉氏、三森教雄氏、池田純氏及び戸川信義氏は、いずれも、会社提案の第1号議案においても取締役候補者（第1号議案の候補者番号①、②、⑥、⑦及び⑧）とされており、重複しております。つきましては、株主の皆様におかれましては、同一候補者に対する二重投票を避ける観点等から、これらの候補者については、いずれもその選任については、会社提案の第1号議案の取締役候補者としてのみ、その賛否をお示しいただきますようお願い申し上げます。

なお、この重複している取締役候補者5名（窪田健一氏、山本匡哉氏、三森教雄氏、池田純氏及び戸川信義氏）は、いずれも、株主提案に係る取締役候補者となることについて承諾しておりません。

第3号議案 取締役12名選任の件

(1) 提案の内容

株式会社大戸屋ホールディングス（以下、「当社」といいます。）の最大の課題である「お値打ち価格」の実現に向けた早期のマーケティング戦略の策定と、コロナイドグループとのシナジー効果の最大化による当社の早期業績回復を実現するため、後記の取締役候補者12名を一括して、当社取締役に選任することをお願いするものです。但し、この12名のうち一部の者のみが選任された場合に、その選任の効力を否定する趣旨ではありません。

(2) 提案の理由

当社においては、直近3期に亘り、既存店売上高が前年を下回っており、営業利益面においても継続的に減少傾向にあります。

コロナイドは、昨年10月の当社株式取得後、コロナイドグループとのシナジー効果創出による当社の業績改善に関する提案を行いつつ、現経営陣の下での業績推移を見守ってきましたが、既存店売上高・利益面の推移に改善は認められませんでした。

加えて、コロワイドは、当社業績の早期回復を目的として、現経営陣に対し、コロワイドグループとのM&Aについても提案を行いました。当該提案は、初期段階より拒絶されました。なお、本年2月に現経営陣により「経営改善計画（骨子）」が公表されましたが、当該計画は数値面での具体性を欠くものであり、当社は、依然として早期の業績回復が見通せない状況にあります。

このような経緯から、コロワイドは、現経営体制による当社の業績回復は困難であると考えているに至り、当社の経営体制を改め、早期の業績回復を期すべく上記議題の提案を検討しました。

そして、コロワイドは、当社の業務改善を実効性のあるものとすべく、経営陣の変更を目的とした株主提案への準備を進める一方、同じ株主としての立場から他の株主様のご意見を伺うべく、本年3月23日より当社株主様へのアンケートにおいて、当社のコロワイドグループ入りに関するご意見を募りました。その結果、回答数の9割を超える株主様（発送総数24,092名、うち有効回答数18,891名）から賛同を得たことから、当社の業績改善に向けたコロワイドへのご期待も大きいと考え、本株主提案を実施します。

本株主提案が可決された際には、当社及び株主の皆様、主として以下のような効果をもたらすことができると考えています。

1. コロワイドグループとのシナジー効果

コロワイドとしては、本株主提案の可決承認を前提とした当社の連結子会社化を通じて、コロワイドグループが有する事業プラットフォームの活用による当社の事業再建を果たすと共に、コロワイドの中期経営計画に掲げた給食事業における協業により、以下のようなシナジー効果を当社にもたらすことができると考えています。

- ① 仕入条件の統一によるコスト低減
- ② センtralキッチン[®]の活用
- ③ 物流網の共通化によるコスト低減
- ④ 新店立地・業態転換候補の共有化
- ⑤ ノウハウの結集

また、コロナイドは、お客様でもある多くの当社の株主様に、改善に向けた有益なご意見を頂戴すると共に、今後とも長期に「大戸屋」の強力なサポーターとなって頂くことを目的として、以下の通り、当社の現行の株主優待制度をコロナイド水準と同程度に見直すことを予定しています。

現行		見直し後	
100株以上	2,500円 (3,000円)	100株以上	5,000円
500株以上	6,500円 (7,500円)	500株以上	40,000円
1,000株以上	13,000円 (14,000円)	<ul style="list-style-type: none"> ・保有年数による制約は設けません ・コロナイドグループ店舗（一部店舗除く）でのご利用も可能 	
・（ ）内は3年以上保有した場合			

株主提案 社内取締役（業務執行取締役）候補者（4名）

1 蔵人賢樹（1979年1月25日生）

■ 略歴

2010年 4月	株式会社コロワイド入社	2016年 4月	同社専務取締役（現任）
2011年 6月	同社取締役	2017年 6月	(株)コロワイドMD代表取締役社長
2012年 4月	同社常務取締役	2019年 3月	(株)WORITS代表取締役社長（現任）

■ 推薦理由

コロワイドグループにおいて、将来を展望した新規業態開発をはじめ、営業企画・マーケティングを中心に政策立案・業務執行を推進。また、今後、当社において重要な課題となるコロワイドグループとのシナジー効果創出・最大化に向けて、同グループに対する影響力行使の観点からも適切な人材と考え、取締役候補と致しました。

2 澄川浩太（1978年11月8日生）

■ 略歴

2001年 4月	監査法人トーマツ入社	2016年 7月	ワールドピーコム(株)代表取締役社長
2004年 4月	みずほコーポレートアドバイザリー(株)入社	2017年 6月	カップ・クリエイト(株)取締役
2013年 7月	日清食品(株)入社	2017年10月	同社代表取締役専務
2016年 7月	株式会社コロワイド入社	2018年 6月	株式会社コロワイド取締役（現任）

■ 推薦理由

コロワイドグループの事業子会社の代表取締役を歴任し、現在はコロワイドグループの経営管理部門を所管。財務・会計に関する専門知識が豊富であり、当社における財務・経営企画戦略の立案並びに事業推進に適切な人材と考え、取締役候補と致しました。

一 窪田 健 一 (1970年8月18日生)

■ 略歴

1993年 4 月	(株)ライフコーポレーション入社	2012年 4 月	(株)大戸屋代表取締役社長
1996年10月	当社入社	2012年 4 月	代表取締役社長兼国内事業本部長
2007年 6 月	取締役 F C 事業本部長兼 F C 営業部長	2013年 4 月	代表取締役社長 (現任)
2011年 5 月	取締役国内事業本部長	2017年 6 月	(株)大戸屋代表取締役会長 (現任)
2011年 6 月	常務取締役国内事業本部長		

■ 推薦理由

当社において長年に亘り国内営業部門を管掌すると共に、代表取締役社長としての知識・経験並びに海外事業管掌の知見を有しており、早期に当社事業の業績回復を目指す上で有益な人材であると考え、取締役候補者と致しました。

一 山 本 匡 哉 (1973年7月7日生)

■ 略歴

1997年 4 月	当社入社	2014年 4 月	国内事業本部長
2006年 6 月	営業支援部長	2014年 6 月	取締役国内事業本部長
2008年 4 月	F C 営業部長	2017年 6 月	取締役国内事業管掌 (現任)
2011年 4 月	直営事業部長	2017年 6 月	(株)大戸屋取締役社長 (現任)
2014年 4 月	(株)大戸屋取締役営業本部長		

■ 推薦理由

店舗運営・営業部門についての豊富な経験と知見を有しており、また国内営業部門の責任者としてのリーダーシップから、当社国内事業の早期回復を目指す上で有益な人材であると考え、取締役候補者と致しました。

(会社注)

取締役候補者窪田健一氏及び山本匡哉氏は、いずれも、会社提案の第1号議案においても取締役候補者(第1号議案の候補者番号①及び②)とされており、重複しております。つきましては、株主の皆様におかれましては、同一候補者に対する二重投票を避ける観点等から、これらの候補者については、いずれもその選任については、会社提案である第1号議案の取締役候補者としてのみ、その賛否をお示しいたぎますようお願い申し上げます。

株主提案 社外取締役（非業務執行取締役を含む）候補者（8名）

一 三 森 教 雄（1956年6月25日生）

■ 略歴

1983年 5月	東京慈恵会医科大学第三病院 外科学教室医員	2009年 2月	同病院外科学講座准教授
1995年 5月	同病院外科学講師	2014年 7月	同病院消化管外科診療部長
2004年 4月	東京慈恵会医科大学付属病院 消化管外科診療副部長	2015年 6月	東京慈恵会医科大学 外科学講座特任教授（現任）
		2016年 6月	当社取締役（現任）

■ 推薦理由

医師・大学教授としての豊富な経験・知識と高い見識から、取締役会において有益な提言・助言を頂けると考え、取締役候補者と致しました。

一 池 田 純（1976年1月23日生）

■ 略歴

2000年 4月	住友商事株式会社入社	2016年 6月	当社取締役（現任）
2007年 1月	(株)ディー・エヌ・エー入社	2017年 6月	(株)ノジマ社外取締役（現任）
2009年 4月	同社執行役員マーケティング・ コミュニケーション室長	2019年 3月	一般社団法人さいたまスポーツコミッ ション代表理事（現任）
2011年12月	(株)横浜DeNAベイスターズ代表取締 役社長		

■ 推薦理由

マーケティング業務や経営全般に関する豊富な情報と経験及び高い見識から、取締役会において有益な提言・助言を頂けると考え、取締役候補者と致しました。

一 戸 川 信 義 (1978年11月13日生)

■ 略歴

2001年10月	プライスウォーターハウスクーパース 税務事務所入所	2008年 5月	税理士法人二重橋総合会計事務所代表 社員 (現任)
2007年 1月	戸川公認会計士事務所所長 (現任)	2017年 6月	当社取締役 (現任)

■ 推薦理由

公認会計士・税理士として企業の会計監査・経営指導に従事され、財務・会計及び税務に関する高度な知識と経験から、取締役会において、有益な提言・助言を頂けると考え、取締役候補者と致しました。

3 小 濱 直 人 (1965年8月19日生)

■ 略歴

1989年 4月	ソロモンブラザーズアジア証券(株)入社	2010年 6月	京都きもの友禅(株)代表取締役社長
1998年 8月	クレディ・スイス・ファースト・ボストン証券会社 東京支店投資銀行本部 ディレクター	2011年 5月	(株)オフィス小浜代表取締役 (現任)
2002年11月	日本産業パートナーズ(株) マネージング・ディレクター	2018年 3月	日本和装ホールディングス取締役
2005年 1月	オリンパスキャピタルホールディング スアジアホンコンリミテッド東京支店 日本統括執行役員	2020年 4月	朝日放送グループホールディングス(株) 執行役員ビジネス開発・海外ビジネス 担当

■ 推薦理由

金融に関する高度な知識と経験に加え、これまで複数の会社経営に関与された経験から、取締役会において有益な提言・助言を頂けると考え、取締役候補者と致しました。

4 河合 宏 幸 (1961年11月19日生)

■ 略歴

1992年10月	井上斎藤英和監査法人 (現有限責任あずさ監査法人) 入所	2014年 7月	朝日税理士法人入所
2008年 5月	あずさ監査法人 (現有限責任あずさ監査法人) 社員	2015年 6月	(株)エイチワン監査役 (現任)
		2019年 1月	河合公認会計士・税理士事務所所長 (現任)

■ 推薦理由

公認会計士・税理士として企業の会計監査・経営指導に従事され、財務・会計及び税務に関する高度な知識と経験を有していることに加え、上場企業の社外監査役としてコーポレートガバナンスの一翼を担われた経験から、取締役会において有益な提言・助言を頂けると考え、取締役候補者と致しました。

5 田 村 吉 央 (1982年7月5日生)

■ 略歴

2008年12月	長島・大野・常松法律事務所入所	2014年 1月	弁護士法人ノーサイド法律事務所代表 弁護士 (現任)
2012年 1月	ソフトバンクグループ株式会社入社		

■ 推薦理由

弁護士として、各種企業法務・契約実務に精通しており、これらに関する高度な知識と経験から、取締役会において有益な提言・助言を頂けると考え、取締役候補者と致しました。

6 鈴木孝子 (1961年9月12日生)

■ 略歴

1984年 4月	日本ユニバック(株) (現日本ユニシス(株)) 入社	2015年 4月	同社業務部業務プロセス改革室室長
2011年12月	日本ユニシス・ビジネス(株)情報サービス室室長	2017年 4月	同社購買マネジメント部バリューチェーン企画室長
2014年 4月	日本ユニシス(株)業務部G-IT管理室長	2018年 4月	同社購買マネジメント部業務プロセス企画室長

■ 推薦理由

IT分野・内部監査業務に関する高度な知識と経験のみならず、当社主要顧客層である女性並びに主婦の目線から、取締役会において有益な提言・助言を頂けると考え、取締役候補者と致しました。

7 三森智仁 (1989年3月9日生)

■ 略歴

2011年 4月	三菱UFJ信託銀行(株)入社	2015年 6月	当社常務取締役海外事業本部長
2013年 4月	(株)大戸屋入社	2016年 2月	(株)スリーフォレスト
2014年 8月	同社執行役員社長付		代表取締役 (現任)

■ 推薦理由

過年度における当社経営陣としての知見に加え、創業者精神の継承及び外食の新規領域にかかる事業経験から、取締役会において有益な提言・助言を頂けると考え、取締役候補者と致しました。

※なお、三森教雄氏、池田氏、戸川氏、小濱氏、河合氏、田村氏及び鈴木氏は、会社法第2条第15号イに定める社外取締役候補です。他方、三森智仁氏は、上記のとおり過去に当社の常務取締役であったことから会社法第2条第15号イに定める社外取締役に該当せず、非常勤の非業務執行取締役候補者となります。

(会社注)

取締役候補者三森教雄氏、池田純氏及び戸川信義氏は、いずれも、会社提案の第1号議案においても取締役候補者(第1号議案の候補者番号⑥、⑦及び⑧)とされており、重複しております。つきましては、株主の皆様におかれましては、同一候補者に対する二重投票を避ける観点等から、これらの候補者については、いずれもその選任については、会社提案である第1号議案の取締役候補者としてのみ、その賛否をお示しいたぎますようお願い申し上げます。

(3) 当社取締役会の意見

当社取締役会は、株主提案（第3号議案）に反対いたします。

※但し、会社提案である第1号議案においても取締役候補者とされている窪田健一氏、山本匡哉氏、三森教雄氏、池田純氏及び戸川信義氏（いずれも当社の現任取締役）の選任に係る議案を除きます。以下同様です。

株主提案に対する反対の理由

当社は、2020年5月25日付プレスリリース「中期経営計画の策定に関するお知らせ」のとおり、抜本的な経営改革を推し進めるべく、新たに「中期経営計画 -大戸屋の未来を創る-」（以下「本中期経営計画」といいます。）を策定しております。そして、当社は、現経営陣が策定したこの本中期経営計画を、自ら責任をもって着実に実行し、早期に経営改革を図り、当社の成長戦略を推進していくことこそが、当社の企業価値及び株主共同の利益の向上の観点から最良の選択肢であると判断しております。

株主提案は、株式会社コロワイド（以下「コロワイド」といいます。）が、当社株式19.1%を保有するにすぎないにもかかわらず、株主提案を通じた役員選任により、当社取締役会を実質的に支配しようとして行われるものです。コロワイドは、当社取締役会を実質的に支配した上で、当社を子会社化することを目指すとしておりますが、当社及び当社株主様にとっての重要な判断材料となる具体的な経営理念・戦略や子会社化の具体的な方法・条件等について、適切かつ十分な情報開示は行われておりません。

その一方、コロワイドは、コロワイドが運営するセントラルキッチンの利用など単純なコスト削減に偏った施策を求めており、当社取締役会は、株主提案が承認可決された場合には、セントラルキッチン利用など、コスト削減等に偏った施策によって、コロワイドの経済的利益が追求される一方で、当社の企業価値・ブランド価値の源泉である美味しくかつ健康に資する料理を提供するという創業以来の経営理念や基本方針を蔑ろにされたり、当社一般株主の皆様利益に反する方法・条件によって当社がコロワイドの子会社にされるなど、当社の企業価値及び株主共同の利益に反する事態が生じるおそれが高いと判断し、下記のとおり、株主提案に反対いたします。

(1) 会社提案（第1号議案）が当社の企業価値及び株主共同の利益向上の観点から最良の選択肢であること

当社の実質創業者である故三森久実は、「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のもとで店舗数を拡大し、業績を伸ばしてまいりました。今日、飲食チェーンにおいて当然とされるセントラルキッチンを使うことなく、品質の根幹となる味と栄養を重視した各店舗での店内調理にこだわりながら、当社グループが国内347店舗、海外8か国進出という規模に成長できたのは、株主の皆様からのご支援、当社ブランドを愛していただいているお客様、FC店の皆様、取引先の皆様のご協力、全従業員の努力と研鑽といったステークホルダーからの支えに加え、故三森久実の指名によりその後任として2013年に代表取締役社長に就任した窪田健一をはじめとする創業者精神を受け継ぐ現体制が一丸となって、経営に励んだ成果であると考えております。そして、当社は、今後におきましても、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、お客様に喜んでいただけるように努めてまいります。

当社は、美味しく、かつ健康に資する料理の原点は故三森久実がこだわっていた店内調理にあると確信しており、この提供方針は当社のお客様に対する最大の差別化要因でありますので、今後もこの基本方針を変更することはございません。近時、外食産業においては、効率化とコスト削減は喫緊の課題となっており、当社もこの点を十分認識した上で、品質の担保を大前提に、サプライチェーンの見直しや調理工程の標準化/加工品導入の推進などの施策に取り組んでおります。しかしながら、セントラルキッチン等の効率化施策に過度に依存することは、結果として、料理を楽しんでいただくお客様を思う目の前のひと手間を失わせ、素材・調理へのこだわりが弱まった画一的な料理を提供することになり、当社が目指す「世界一美味しいごはん屋さん」というあるべき姿を、自らの手で蔑ろにしてしまう行為であると考えております。

当社は、当社の足下の事業環境も踏まえ、抜本的な経営改革を進めるべく、2020年2月28日付で「経営改善計画（骨子）」を策定し、同日以降、順次経営改善のための施策を実行に移してまいりましたが、2020年5月25日付プレスリリース「中期経営計画の策定に関するお知らせ」のとおり、2023年3月期を最終計画年度とする本中期経営計画を策定いたしました。本中期経営計画におきましては、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、当社の最大の差別化要因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」を目指してまいります。

このような「大戸屋のありたい姿」を実現するため、当社は、事業及び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。

具体的には、立地や客層で異なるニーズに応じた非画一的なメニュー・空間作りを展開していくマーケティング戦略の実行、改善見込みの低い直営不採算店舗の整理加速による採算性改善、FC出店において主な課題となっている投資コストを抑え、かつ、ターゲット顧客に訴求可能な出店形態の推進による出店加速、品質の担保を前提とした調達物流・調理オペレーションを最適化するためのサプライチェーンの抜本的見直し・調理工程の標準化、海外市場における中長期的な拡大戦略、経営管理の体制再構築とPDCA運用の機能強化を実行してまいります。

当社は、これらの取り組みを着実に進めることにより、経営数値目標として、最終計画年度となる2023年3月期には連結売上高28,659百万円、連結経常利益960百万円、ROE5.6%を達成することを目指してまいります。

また、当社は、2020年5月25日付プレスリリース「株主優待制度の拡充に関するお知らせ」のとおり、本中期経営計画の策定と併せて、本中期経営計画でお示した当社の新たな取り組みを株主の皆様により積極的に体感していただくことこそが、外食事業における唯一無二の存在として確立することに繋がると考え、株主優待制度を拡充することといたしました。

このように、当社取締役会は、当社の企業価値の源泉を改めて認識しつつ、お客様の消費志向・ニーズの多様化や、総人口の減少・少子高齢化、労働人口の縮小などの事業環境の変化も踏まえ、本中期経営計画を策定するとともに、更なる経営強化のあり方を熟慮し、かつ、当社のコーポレート・ガバナンスのより一層の充実を目指した結果として、会社提案（第1号議案）を上程しております。

会社提案（第1号議案）をご承認いただいた場合、当社の取締役会の構成は、当社の現任取締役に、社外取締役3名を新たに追加した取締役11名（うち6名が社外取締役であり、うち5名が独立社外取締役）という構成になり、過半数を社外取締役が占めることとなります。当社取締役会といたしましては、新型コロナウイルスの感染拡大や緊急事態宣言の発令も受け、外食産業を取り巻く事業環境がかつてない厳しい状況となる中において、本中期経営計画を着実に実行して早期に経営改善を図り、当社の成長戦略を推進していくためには、コーポレート・ガバナンスのより一層の充実を図りつつ、現経営陣が引き続き当社の取締役会を構成する会社提案（第1号議案）が、当社の企業価値及び株主共同の利益の向上の観点から最良な選択肢であると判断しております。

(2) 株主提案（第3号議案）は、当社の企業価値を毀損し、株主共同の利益に反するおそれが高いこと

①株主提案には、具体的かつ適切な企業価値向上策は一切示されておらず、かえって、株主提案記載の施策を実行した場合には当社の企業価値・ブランド価値を毀損するおそれが高いこと

上記のとおり、当社は、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確信しており、この提供方針は、飲食チェーン大手各社がセントラルキッチンを使う中で、当社の最大の差別化要因であり、当社の企業価値・ブランド価値の源泉であると考えております。当社は、このような、当社の最大の差別化要因であり強みである美味しさと、効率化を両立させ、当社独自の「世界一美味しいごはん屋さん」を目指すべく経営改革を進めております。

これに対して、コロワイドは、本株主提案書及びコロワイドの2020年4月14日付「株式会社大戸屋ホールディングスに対する株主提案に関するお知らせ」（以下「本株主提案書等」と総称します。）において、仕入条件の統一やコロワイドが運営するセントラルキッチンの利用をはじめとするコスト削減等の施策を挙げ、シナジー効果を主張しておりますが、コロワイドの主張するシナジー効果は、当社の関与のもとで当社の事業に係る具体的な情報に基づく検討や協議を経た上で算出されたものではなく、その根拠や実現可能性は全く検証されておりません（なお、当社は、コロワイドからの業務提携の打診に対して、守秘義務契約の締結を前提に協議に応じる意向を示してはしましたが、コロワイドが守秘義務契約の締結を拒んだことから業務提携に関する具体的な協議には至らず、シナジー効果の検証を行うことはできておりません）。

かえって、当社は、株主提案が承認可決され、これらのコスト削減に偏った施策が推し進められた場合には、素材・調理へのこだわりが弱まった画一的な料理を提供することになり、美味しくかつ健康に資する料理を提供するという当社の経営理念が蔑ろにされ、当社の企業価値・ブランド価値を毀損する可能性が高いと考えております。なお、当社としても、経営改善のためこれまでも聖域なく様々な経営施策の可能性を模索する中で、セントラルキッチンの可能性を検討することはありましたが、お客様に支持される主要なメニュー・素材群について、店内調理とセントラルキッチンでの加工品を比較したときに、味、鮮度、食感、栄養価など品質に直結する各要素が明らかに低下することが確認されており、株主提案が可決され、コロワイドのセントラルキッチン利用が広く推し進められた場合、このような品質低

下につながる可能性があり、これまで大戸屋をご支持いただいているお客様からの評価が低下するなど、深刻な顧客離れにつながり得ると考えられます。

仕入条件の統一によるコスト低減については、当社は厳選された安全・安心な食材の仕入れにこだわっており、コロナイドグループが運営している寿司屋、居酒屋及び焼き肉屋等の業態で利用されている食材とは、品質面で共通性が乏しいことが想定されます。このため、仕入れの共通化は、かえって食材の品質低下を招き、お客様の喪失につながるリスクがあるものと考えております。

また、当社は、業務効率化の観点でも過去にセントラルキッチンの導入を検討いたしましたが、加工賃が発生することからセントラルキッチン導入によるコスト削減効果は不十分なうえに、提供できる料理の味・品質確保が困難であることが確認されたことから、セントラルキッチンは導入せず、お客様への提供価値に直接的な影響を与えない仕込工程における加工品への切り替えや、付加価値の高い調理工程における標準化など、「美味しさ」と両立する効率化施策を進めることとしております。仮に当社においてコロナイドのセントラルキッチン利用が広く推し進められた場合、コロナイドの全国に設けられた設備の稼働率向上が見込まれるため、コロナイドにとっては大きなメリットになることは容易に想像できるものの、当社が長年培ってきた一食一食心を込め店内で調理し、お客様に美味しい料理を提供するという当社の企業価値・ブランド価値が毀損するおそれが高く、到底看過できるものではございません。

このほか、コロナイドは、本株主提案書等において、当社にもたらすシナジー効果として、物流網の共通化によるコスト低減、新店立地・業態転換候補の共有化、ノウハウの結集も掲げておりますが、以下のとおり、これらの施策のいずれについても、当社へのシナジー効果は限定的であり、これらの施策は、あくまでもコロナイドにとっての利点のみで取りまとめられた施策であると考えざるを得ません。

まず、物流コストの低減は、当社がセントラルキッチンの導入や食材の仕入れの共通化をしない場合にはその効果は極めて限定的なものにとどまると考えられます。

また、新店立地・業態転換候補の共有化については、そもそも当社の出店立地条件とコロナイドグループの出店立地条件に共通性があるかどうかは全く検証されておらず、また、業態転換により、当社店舗がコロナイドグループの外出ブランドに入れ替わる可能性を示唆するものであり、当社にとって特段のメリットが発生するものではないと思料しております。

そして、ノウハウの結集との提案につきましては、運営ノウハウの共有が当社にとってどのように人材確保、店内調理の観点でメリットが発生するか具体性に乏しく、また、後記④

のとおり、コロワイドグループ入りした企業の業績が現に悪化している実例等から、コロワイドの経営が当社より優れているとは到底判断できないことなどを鑑みますと、当社にとって同社とのノウハウの共有化が有益なものであるとは考えられません。加えて、人材確保の先にある店舗人材育成について、コロワイドはそのノウハウ共有について一切触れておりませんが、当社はお客様に食事を楽しんで頂く上で店舗人材の育成を非常に重要なものと位置づけており、これまで蓄積してきた育成ノウハウを土台に、更に注力していく所存です。

このように、本株主提案書等に記載された各施策は、いずれも当社のビジネスを理解した上での十分な検証を経たものではなく、当社にとって特段のメリットがある内容ではありません。コロワイドが本株主提案書等で記載する各施策は、もっぱら、コロワイドグループのセントラルキッチンや物流網等の資源の活用等、コロワイド側のみに多くのメリットが発生する一方で、コロワイド側の経済的利益を追求するこれらの施策が実行された場合、当社の企業価値の源泉が損なわれるおそれが高いと言わざるを得ません。

他方で、本株主提案書等において、コロワイドは、当社の業績回復が困難であるとの一方的な理解を前提に、経営陣の刷新が必要であると繰り返し述べ、前述のとおりコロワイド都合のコスト削減に過度に重きを置いた施策を並べるにとどまり、当社の企業価値及び株主共同の利益向上に資する具体的な経営戦略は何ら示されておられません。本来、経営陣の刷新を目的とする株主提案においては、具体的な企業価値及び株主共同の利益向上策が示されるべきですが、本株主提案書等においてはそのような記載がなく、コロワイド及びコロワイドの提案する当社現任取締役以外の取締役候補者は、当社の持続的な企業価値及び株主共同の利益向上のため明確な理念も施策も有していないものと判断せざるを得ません。

株主提案において重複候補者となっている当社現任取締役5名は、株主提案における取締役候補者となることについて、事前に何の説明も受けておらず、いずれも株主提案に係る取締役候補者となることについて承諾しておりません。そのため、仮に株主提案に基づき当社の経営陣が刷新された場合には、経営の継続性が担保されず、当社の経営に無用の混乱をきたすとともに、当社がこれまで構築してきた、お客様、当社グループ従業員、FC店の皆様、取引先及び金融機関等を含めたステークホルダーとの間の信頼関係が損なわれ、その結果、当社の今後の成長が妨げられるおそれが高いといわざるを得ません。

②株主提案（第3号議案）が可決された場合には、コロワイドのみの経済的利益が追求され、株主の皆様の利益が害されることが強く懸念されること

本株主提案書等には、株主提案が承認可決された場合には、当社の連結子会社化を検討している旨の記載があります。

当社は、コロワイドが2019年10月に当社株式を取得して以降、コロワイドと複数回に亘り面談を行い、当社として、当社の企業価値向上・株主共同の利益に資する提案は真摯に検討する旨を繰り返し伝えております。コロワイドは、従前の当社との協議において、当社子会社化を示唆し、その方法として、公開買付けや第三者割当増資に言及した上で、公開買付けでは十分な株式が集まらないことへの懸念を示し、その場合には、支配権を取得するために第三者割当増資を行い、過半数の株式を取得することや第三者割当増資の資金をもって当社による他社の買収資金に充てる可能性などに言及しました。このため、当社は、コロワイドに対し、当社の子会社化を提案するのであれば、当該取引に関する具体的な条件・内容（公開買付けを行う場合にはそのプレミアム水準、第三者割当増資を行う場合にはその発行価額・増資額・増資の資金使途等、子会社化を行った後の当社の経営方針等）を正式かつ具体的に提案するように要請しましたが、コロワイドは、当社の度重なる要請にもかかわらず、当社子会社化の方法や条件を示した正式かつ具体的な提案を行うことを頑なに拒んでおります。

このようなコロワイドのこれまでの対応や言動を踏まえると、仮に株主提案が可決された場合には、不十分なプレミアムでの部分的公開買付けや、企業価値向上に資する合理的な資金使途に基づかない支配権取得を主たる目的とする大幅な希薄化を伴う第三者割当増資等、株主共同の利益に反する不適切な方法・条件で当社による当社子会社化が一方向的に進められることが強く懸念されます。さらに、上記①のとおり、コロワイドが主張する施策は、当社においてシナジーを生むどころか、当社の企業価値・ブランド価値を毀損するおそれが高いものです。

株主提案は、このように、当社の企業価値及び株主共同の利益向上に資する具体的な経営戦略や、当社の子会社化の方法や具体的な条件を十分に開示しないまま、当社の実質的な支配権を獲得した上で、当社の企業価値・ブランド価値を毀損し、コロワイドの経済的利益を追求する施策を講じたり、当社株主の皆様の利益に反する方法・条件で当社を子会社化したりすることを狙いとするものと言わざるを得ません。

③株主提案における取締役候補者の独立性・適性には重大な疑義があること

仮に株主提案の取締役候補者が承認可決された場合には、上記のとおり当社の企業価値向上・株主共同の利益に反する施策が実行されるおそれがあるほか、以下のとおり、株主提案における取締役候補者の独立性・適性には重大な疑義があり、これらの取締役候補者が当社取締役に選任された場合には、重大なコーポレート・ガバナンス上の問題が生じるおそれがあります。

ア 社外取締役（重複候補者を除く）の独立性に強い懸念があること

株主提案の取締役候補者は、その過半数が社外取締役です。もっとも、これらの社外取締役候補者のうち、当社現任社外取締役以外の各社外取締役候補者は、COVIDが当社の取締役会を実質的に支配するために、その選任を提案しているものであり、かつ、上記のとおり、株主提案が、当社の企業価値及び株主共同の利益向上に資する具体的な経営戦略や、当社子会社化の手法や具体的条件を十分に開示しないまま当社の実質的な支配権を獲得し、当社の企業価値・ブランド価値を毀損し、COVIDの経済的利益を追求する施策を講じたり、当社株主の皆様の利益に反する方法・条件で当社を子会社化したりすることを狙いとするものであるなどの問題があるにもかかわらず、株主提案における社外取締役候補者となることを承諾していることからすると、これらの社外取締役候補者が、COVIDから独立した立場で当社株主の皆様の利益を十分に考慮した経営のモニタリング機能を発揮できるかについては強い懸念があると言わざるを得ません。

なお、当社は、株主提案を踏まえ、これらの社外取締役候補者の資質等を確認するため、各社外取締役候補者との面談を求めましたが、COVIDが、当社が独自に面談するために必要な各社外取締役候補者の連絡先の開示を拒んだため、実現しておりません。

イ 取締役候補者として適任とはいえないこと

株主提案の取締役候補者には、過去当社の取締役を短期間務めた三森智仁氏が含まれております。しかしながら、同氏は、2016年に設置した当社コンプライアンス第三者委員会においても指摘されているとおり、取締役在任中、経営会議等の社内の重要会議にしばしば無断欠席し、取締役会に出席しても発言しないなど、当社取締役としての職務を真摯に遂行していたとは到底言い難く、一方的に当社取締役を辞任したも

のであり、かかる状況に鑑みれば、当社取締役会に有益な提言・助言を頂けるとは到底考えられず、当社取締役候補者として適任とはいえません。

また、株主提案においては、三森智仁氏の選任理由に創業者精神の承継が掲げられていますが、故三森久実から後任として指名され、2013年に代表取締役社長に就任した窪田健一をはじめとする当社の現経営陣が、長年にわたり当社の実質創業者である故三森久実の薫陶を受けて当社の経営理念や業務運営に関する知見を蓄積してきたのに対して、三森智仁氏の当社における執務期間が僅か3年程度に過ぎないことや、同氏の取締役在任中の職務執行の状況に照らすと、三森智仁氏を当社取締役に選任することで創業者精神が承継されるものではないと考えております。

④株主提案者の状況等から、当社が子会社化された場合には経営のリスクが高まると考えられること

株主提案者であるコロワイドは、自社公式ホームページにも記載されているとおり、積極的なM&Aによって事業を拡大してきた会社であると理解しております。仮に当社がコロワイドによって子会社化された場合にどのような状況になる可能性があるかについては、同社が過去に行ったM&Aの結果を分析し、慎重に検討すべき必要があると考えております。

例えば、当社が2014年12月に連結子会社化したカップ・クリエイト株式会社（以下「カップ」）については、当社による買収後の2019年3月期までの約4年間で、連結粗利率は56.1%から50.9%へと大幅に低下しており、収益性という観点からは悪化していると考えられます。また、ほぼ同期間において、同業他社の株式会社スシローグローバルホールディングス（以下「スシロー」）といます。）やくら寿司株式会社（以下「くら寿司」といます。）が、それぞれ連結売上高を46.2%、29.3%増加させているのに対して、カップの連結売上高は13.1%減少しており、同業他社がマーケットシェアを伸ばしている反面、カップはマーケットシェアを落としている状況にあります。加えて、コロナ禍の影響が出始めた2020年3月の全店売上高の対前年同月比は、スシローの90.7%、くら寿司の89.7%に対して、カップは76.3%であり、また、コロナ禍の影響を著しく受けた同年4月は、スシローが58.0%、くら寿司が54.7%に対して、カップは47.6%と、いずれも下げ幅が同業2社と比較して大きくなっています。このように、少なくともカップの事例においては、コロワイドによる買収がカップの企業価値を向上させているとは言い難い状況であり、買収後のカップの代表取締役社長が僅か5年のうちに4人も入れ代わっていることを鑑みても、客観的に

みて、コロワイドによるM&Aが被買収会社にとって好ましい結果を創出しているとは思われません。

また、当社は、コロワイドの財務内容につきましても、慎重に分析した上で対応する必要がありますと考えております。繰り返しになりますが、今後の外食産業はコロナ禍の影響によって収益的には非常に厳しい状況が継続するものと予想され、各企業の財務内容の優劣が生き残りを大きく左右する重要な要素になります。

直近（2020年3月期）の決算発表内容にて当社とコロワイドを比較すると、連結決算上の自己資本比率は当社の37.2%に対してコロワイドは10.0%、純有利子負債額は当社の287百万円（現預金超過）に対して同社は120,480百万円（有利子負債超過）となっております。また、コロワイドは、直近連結決算で、6,447百万円の最終赤字を計上し、利益剰余金もマイナスの状況に陥っております。さらに、コロワイドの連結貸借対照表上には「のれん」として71,795百万円計上されていますが、これは自己資本額24,958百万円の約2.8倍にあたる高い水準にあります。コロワイドの買収した企業は、居酒屋、焼肉、回転ずし、ステーキレストラン、カラオケなど、コロナ禍の影響を受け収益性が悪化しやすい業態に偏っており、今後の状況次第では、「のれん」の減損損失の計上で最終損失が一気に自己資本額を上回り、債務超過に陥る可能性も否定できないと考えられます。このように、財務健全性の観点から当社がコロワイドより優れていることは明らかです。当社の業績は、近時、一時的に悪化しているものの、当社は、これまで実質創業者である故三森久実の理念として財務内容の健全性にこだわり、一切の過大な投資等を行わずに堅実な経営をしてきたからこそ、現在の財務内容の健全性が維持されていると考えております。

仮に、株主提案が可決された場合には、コロワイドは当社を子会社化する意向を明確にしている以上、株主提案についてはその前提も踏まえて検討する必要があるところ、上記M&Aの実績や財務内容も踏まえれば、当社がコロワイドの子会社となることで、当社の事業再建が推し進められ、当社の企業価値向上につながるものとは判断できないと考えております。

以上のとおり、当社は、現経営陣が、抜本的な経営改革を推し進め、大戸屋の未来を創るために策定した本中期経営計画を、自ら責任をもって着実に実行し、早期に経営改革を図り、当社の成長戦略を推進していくことこそが、当社の企業価値及び株主共同の利益の向上の観点から最良な選択肢であると判断しております。仮に本株主提案が可決された場合、当社の経営はコロワイドによる独断的な経営に委ねられることになります。その場合、当社の企業価値・ブランド価値の源泉である美味しくかつ健康に資する料理を提供するという創業以来の経営理念

や基本方針を蔑ろにするコスト削減に偏った施策が実行されたり、当社一般株主の皆様の利益に反する方法・条件によって当社がコロナの子会社にされるなど、当社の企業価値及び株主共同の利益に反する事態が生じるおそれが高く、ひいては、当社株主の皆様をはじめ、当社がこれまで構築してきた、お客様、グループ従業員、FC店の皆様、取引先及び金融機関等を含めた全てのステークホルダーとの間の信頼関係が損なわれ、当社の今後の成長が妨げられるおそれが高いといわざるを得ません。

したがいまして、**当社取締役会は株主提案（第3号議案）に反対**いたします。

なお、末尾ながら付言いたしますと、新型コロナウイルス感染症の広がりを受け、感染拡大防止に向けてわが国が一丸となって対応している現在の社会情勢において、外食産業の多くが危機的状況を迎えており、本来であれば全社を挙げて業績の維持、回復に努め、一日も早く株主の皆様にご安心いただけるようにすべきところ、法定の権利行使であるとはいえ当社と事前に十分な協議を行うことなく株主提案を強行し、当社の実質的な経営支配権の奪取と当社株主の利益に反する方法・条件での当社の子会社化を画策するコロナ及びその推薦する候補者が、当社の経営陣となることがふさわしいか否かについては、株主の皆様にご適切なご判断を賜りたいと存じます。

以 上

事業報告 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度におけるわが国経済は、上半期においては、全体として緩やかな回復基調が継続いたしました。特に下半期においては、世界経済の不確実性の高まり、自然災害、2019年10月に実施された消費税増税の影響もあり不透明な状況が続きました。また、2020年1月以降の新型コロナウイルスの影響によるイベントの中止や外出の自粛、学校の休校など厳しい状況が続きました。

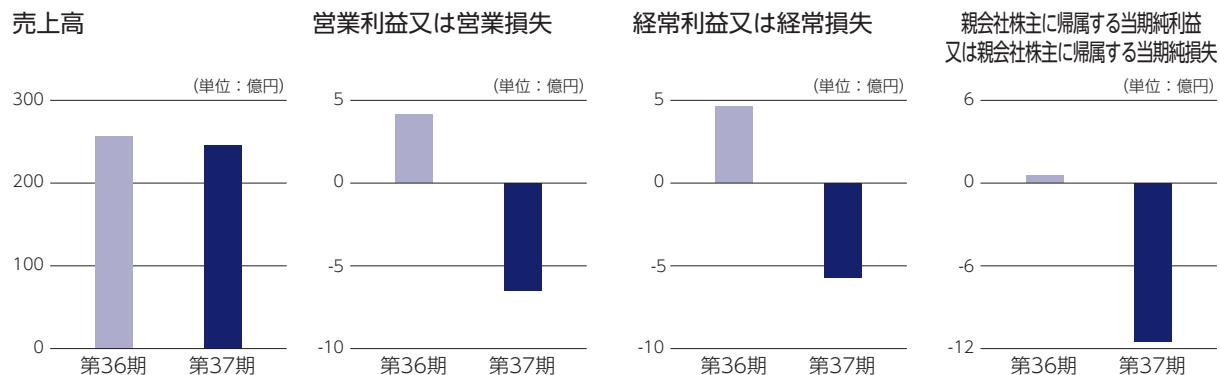
外食産業におきましても、個人消費が十分に回復しない中、食材価格の高止まりや人手不足の恒常化による人件費の上昇、他業態との顧客獲得競争の激化、台風や地震等自然災害の影響に加えて、同年1月以降の新型コロナウイルスの感染拡大によりお客様数が大きく減少するなど経営環境は厳しい状況が続きました。

このような状況の下、当社グループの当連結会計年度は、「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新たな3カ年の「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、「もうひとつの食卓」を大戸屋ごはん処のビジョンに掲げ、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。商品展開としては、2019年4月に「もうひとつの食卓」を体現する新ブランドメニューを導入、同年10月には「『いただきます』から、はじまる時間」をコンセプトとしたブランドメニュー改定を行い、また、期間限定メニューや季節のデザートの販売を行いました。お客様の利便性を高める取り組みとしては、お持ち帰りのお弁当や、デリバリーのニーズの高まりに合わせ、お弁当メニューの充実やデリバリー対応エリアの拡大を図りました。また、新たなポイントサービスを導入し、ダブルポイントサービス等の施策を展開しました。ブランド訴求の取り組みとしては、1月8日の「大戸屋・定食の日」に合わせて当社のコンセプトムービーを制作するとともに、各種ソーシャルネットワークサービスを通じた情報発信を強化し、認知度向上を図りました。その他、東日本大震災以降取り組んでいる子供の学びを支援する活動として、2020年1月～3月の期間限定メニューの売上の一部を認定NPO法人カタリバに寄付いたしました。また、従業員の心と体の健康に資する施策の実施を継続し、日本健康会議より「健康経営優良法人（ホワイト500）」の認定を2年連続で受けました。

しかしながら、2019年10月の新ブランドメニュー改定により国内事業の既存店客数は回復の兆しが見られたものの、売上高は想定した回復には至らず、加えて同年9月に販売予定であった恒例の「生さんま炭火焼き定食」がさんまの不漁により同年10月中旬にずれ込み例年通りの販売ができなかったこと、また、台風等の自然災害の影響や、香港におけるデモの長期化により香港子会社の売上高が計画を下回ったこと等に加えて、新型コロナウイルスの感染拡大による2020年3月の売上高の大幅な減少の影響から、売上高、利益とも前連結会計年度を下回ることとなりました。

店舗展開につきましては、国内におきまして、「大戸屋ごはん処」11店舗（直営5店舗、フランチャイズ6店舗）を新規に出店し、17店舗（直営8店舗、フランチャイズ9店舗）を閉店いたしました。その結果、当連結会計年度末の店舗数は当社グループ合計で463店舗（うち国内直営147店舗、国内フランチャイズ200店舗、海外直営15店舗、海外フランチャイズ101店舗）となりました。

これらの結果、当連結会計年度の業績は、売上高は24,579百万円（前年同期比4.5%減）、販管費の増加もあり営業損失648百万円（前年同期は営業利益414百万円）、経常損失569百万円（前年同期は経常利益463百万円）となり、特別損失に389百万円、法人税等調整額に133百万円を計上し、親会社株主に帰属する当期純損失は1,147百万円（前年同期は親会社株主に帰属する当期純利益55百万円）となりました。



事業セグメント別の業績の概況

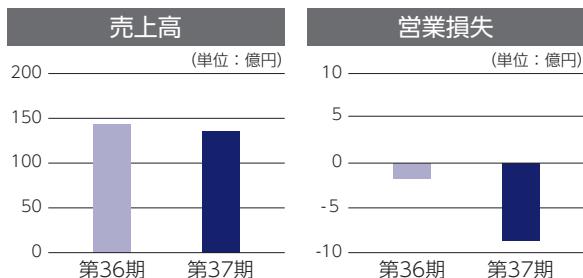
①国内直営事業

売上高 **135億 9百万円**

(前期比5.8%減)

営業損失 **8億62百万円**

(前期 1億78百万円 営業損失)



国内直営事業は、上記に記載の施策に加え、町田東口店を「もうひとつの食卓」をイメージした店舗に改装する等の取り組みを行いました。既存店売上高は想定した回復には至らず、加えて、自然災害、新型コロナウイルスの影響を受けました。店舗展開につきましては、「大戸屋ごはん処」5店舗（京都北大路ビブレ店、モレラ東戸塚店、八王子東急スクエア店、新潟新津店、秋葉原店）の新規出店を行いました。また、国内直営事業でありました1店舗（イオンモール浜松志都呂店）を国内フランチャイズ事業とした一方、国内フランチャイズ事業でありました5店舗（中目黒店、仙台マーブルロード店、西葛西北口店、鳴子店、ゆめタウンはません店）を国内直営事業としました。他方で、8店舗（北浦和店、仙台定禅寺通り店、聖蹟桜ヶ丘東口店、八王子店、武蔵境店、横浜元町店、武蔵新城店、要町店）につきましては閉店いたしました。

これにより、当連結会計年度における国内直営事業に係る稼働店舗数は「大戸屋ごはん処」144店舗、新業態3店舗となりました。

以上の結果、国内直営事業の当連結会計年度の売上高は13,509百万円（前年同期比5.8%減）、営業損失862百万円（前年同期は178百万円の営業損失）となりました。

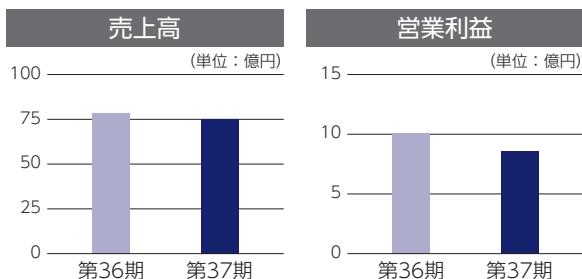
②国内フランチャイズ事業

売上高 **75億34百万円**

(前期比4.3%減)

営業利益 **8億63百万円**

(前期比14.9%減)



国内フランチャイズ事業は、上記に記載の施策に加え、地域限定メニューの開発など地域の特性に合わせたきめ細かな施策にも取り組みましたが、既存店売上高は想定した回復には至らず、また、国内直営事業と同様に自然災害、新型コロナウイルスの影響を受けました。店舗展開につきましては、「大戸屋ごはん処」6店舗（愛知和合店、佐賀南バイパス店、知寄町店、愛知蟹江店、水沢あてるい店、サントムーン柿田川店）の新規出店を行いました。また、国内フランチャイズ事業でありました5店舗（中目黒店、仙台マーブルロード店、西葛西北口店、鳴子店、ゆめタウンはません店）を国内直営事業とした一方、国内直営事業でありました1店舗（イオンモール浜松志都呂店）を国内フランチャイズ事業としました。他方で、9店舗（福岡飯倉店、イオンモール佐野新都市店、八柱店、西友福生店、福岡志免店、丸亀町グリーン店、ゆめタウン高松店、イオンモール土浦店、札幌南二条西二丁目店）につきましては閉店いたしました。

これにより、当連結会計年度における国内フランチャイズ事業に係る稼働店舗数は「大戸屋ごはん処」200店舗となりました。

以上の結果、国内フランチャイズ事業の当連結会計年度の売上高は7,534百万円（前年同期比4.3%減）、営業利益863百万円（同14.9%減）となりました。

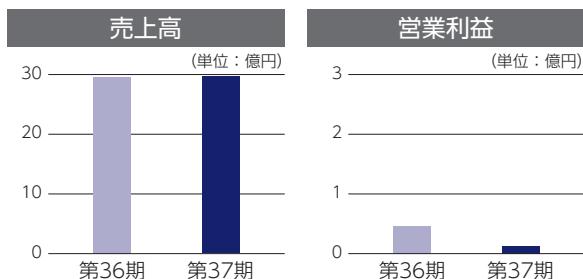
③海外直営事業

売上高 **29億67百万円**

(前期比0.0%増)

営業利益 **12百万円**

(前期比73.6%減)



海外直営事業は、各国のお客様のニーズに合わせたグランドメニューの改定を行うとともに、ベトナムにおける直営店舗の販売促進、認知度向上の施策を強化、また、米国における事業拡大を図るため、ニュージャージー州に連結子会社を設立し、新店舗の出店準備を進めました。香港においてはデモの長期化の影響がありました。店舗展開につきましては、2店舗（ベトナム社会主義共和国ホーチミン市）の新規出店を行いました。

これにより、当連結会計年度末現在における海外直営事業に係る稼働店舗数は、15店舗（香港大戸屋有限公司が香港に5店舗、OOTOYA ASIA PACIFIC PTE. LTD.がシンガポール共和国に3店舗、AMERICA OOTOYA INC.が米国ニューヨーク州に4店舗、M OOTOYA (THAILAND) CO., LTD.がタイ王国に1店舗、VIETNAM OOTOYA CO., LTD.がベトナム社会主義共和国ホーチミン市に2店舗）となりました。

以上の結果、海外直営事業の当連結会計年度の売上高は2,967百万円（前年同期比0.0%増）、営業利益は12百万円（同73.6%減）となりました。

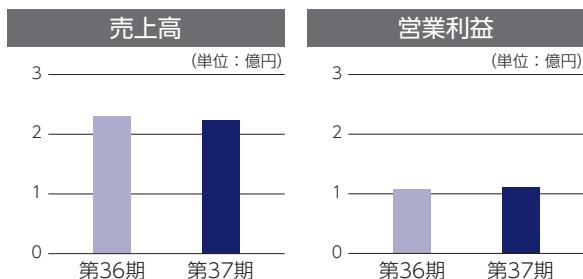
④海外フランチャイズ事業

売上高 **2億24百万円**

(前期比3.2%減)

営業利益 **1億12百万円**

(前期比2.7%増)



海外フランチャイズ事業は、店舗数の拡大に合わせ、各国のフランチャイズ加盟者とのより密接な連携強化に取り組みました。店舗展開につきましては、13店舗（台湾5店舗、タイ王国6店舗、インドネシア共和国2店舗）の新規出店を行った一方、9店舗（インドネシア共和国4店舗、台湾3店舗、ベトナム社会主義共和国1店舗、中国上海市1店舗）につきましては閉店いたしました。

これにより、当連結会計年度末現在における海外フランチャイズ事業に係る稼働店舗数は、101店舗（タイ王国において49店舗、台湾において39店舗、インドネシア共和国において13店舗）となりました。

以上の結果、海外フランチャイズ事業の当連結会計年度の売上高は224百万円（前年同期比3.2%減）、営業利益は112百万円（同2.7%増）となりました。

⑤その他

その他は、タイ王国におけるプライベートブランド商品の輸入・販売事業であり、当連結会計年度末現在、THREE FOREST (THAILAND) CO., LTD.がプライベートブランド商品の輸入・販売をタイ王国において行っておりますが、当連結会計年度の売上高は344百万円（外部顧客に対する売上高。前年同期比8.8%増）、営業利益38百万円（同0.8%増）となりました。

(2) 設備投資等の状況

当連結会計年度における設備投資の総額は791百万円であり、新規出店及び店舗改装等に係るものであります。主な内訳は、内装設備に対する投資額が392百万円、器具備品等に対する投資額が382百万円となっております。

(3) 資金調達の状況

該当事項はありません。

(4) 対処すべき課題

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カ年の「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。

また、わが国経済は、新型コロナウイルスの感染拡大や終息の見通しが立たないことから、不透明感がさらに高まり、厳しい状況が続くと思われまます。外食産業におきましてもお客様数の回復まで相応の時間を要することが想定され、さらに厳しい状況が続くと思われまます。

当社は、2020年5月25日付プレスリリース「中期経営計画の策定に関するお知らせ」のとおり、このような状況を踏まえ、これまでの事業運営の在り方を見直し、抜本的な経営改革を推し進めるべく、新たに、「中期経営計画－大戸屋の未来を創る－」を策定いたしました。

本計画においては、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を行うことで、ありがたい姿として当社独自の「世界一美味しいごはん屋さん」を目指すことを基本方針として定めまます。

実質創業者である故三森久実が持ち続けた「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」との揺るぎない信念はそのままに「変わらないこと（一食一食心を込めた店内調理）」と「変えること（多様化する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）」に取り組み、当社グループの中長期的発展及び企業価値向上に取り組んでまいりまます。

(5) 事業の譲渡、吸収分割又は新設分割の状況

該当事項はありません。

(6) 他の会社の事業の譲受けの状況

特記すべき事項はありません。

(7) 吸収合併又は吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

該当事項はありません。

(8) 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の状況

該当事項はありません。

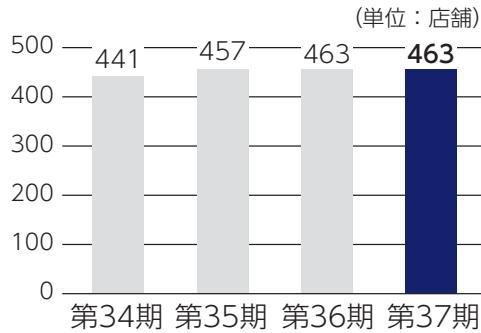
(9) 財産及び損益の状況

(単位：千円)

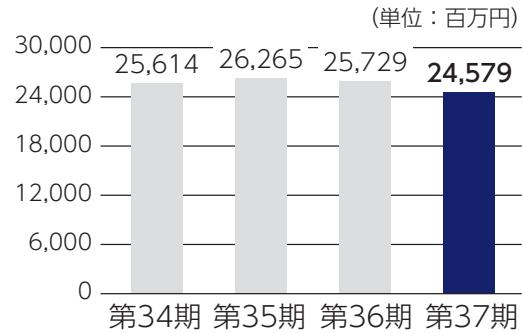
区 分	期 別	第 34 期 2017年3月期	第 35 期 2018年3月期	第 36 期 2019年3月期	第 37 期 (当連結会計年度) 2020年3月期
期 末 店 舗 数 (うち F C 店 舗 数)		441店舗 (282店舗)	457店舗 (300店舗)	463店舗 (304店舗)	463店舗 (301店舗)
売 上 高		25,614,775	26,265,329	25,729,084	24,579,663
経常利益又は経常損失(△)		711,655	662,925	463,496	△569,773
親会社株主に帰属する当期 純利益又は親会社株主に 帰属する当期純損失(△)		357,184	204,379	55,089	△1,147,688
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失(△)		49.64	28.39	7.64	△158.47
総 資 産		10,255,835	9,467,235	9,815,298	8,816,547
純 資 産		4,721,183	4,744,859	4,625,395	3,347,761
1 株 当 たり 純 資 産		649.14	648.55	633.17	452.63

(注) 1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)は、期中平均発行済株式総数に基づき算出しております。

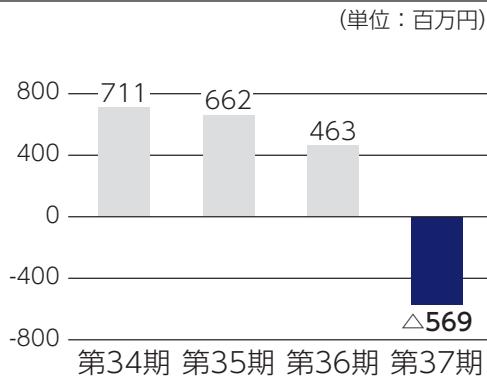
店舗数



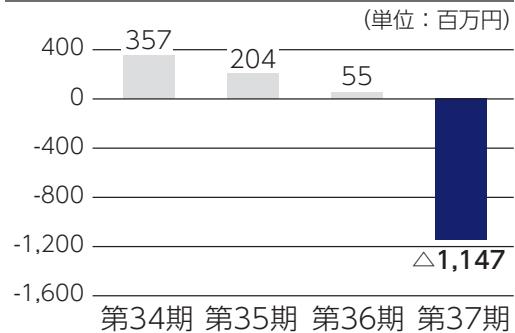
売上高



経常利益又は経常損失



親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失



(10) 企業集団の主要な事業セグメント

事業セグメント	主な事業内容
国内直営事業	国内における一般消費者に対する定食、弁当の販売事業
国内フランチャイズ事業	国内のフランチャイズ加盟者の募集及び加盟店の経営指導事業
海外直営事業	海外における一般消費者に対する定食、弁当の販売事業
海外フランチャイズ事業	海外のフランチャイズ加盟者の募集及び加盟店の経営指導事業
その他	タイ王国におけるプライベートブランド商品の輸入・販売事業

(11) 主要な営業所及び店舗

本 部 東京都武蔵野市中町一丁目20番8号
 山梨事務所 山梨県山梨市下栗原1309-2
 店 舗 463店舗（うちF C店 301店舗）

(単位：店舗)

地域名	直営店	F C店	合計
東京都	68	27	95
神奈川県	17	29	46
埼玉県	16	8	24
千葉県	14	10	24
その他関東	-	12	12
北海道	7	5	12
東北	2	16	18
甲信越	5	11	16
北陸	-	8	8
東海	1	26	27
近畿	15	10	25
中国・四国	-	10	10
九州・沖縄	2	28	30
国内計	147	200	347
海外	15	101	116
合計	162	301	463

- (注) 1. 「その他関東」には、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県は含まれておりません。
 2. 「海外」は、連結子会社それぞれの決算期末日現在における稼働店舗数を記載しております。

(12) 従業員の状況

① 企業集団の従業員の状況

従業員数	前期末比増減
686名	26名増

② 当社の従業員の状況

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
47名	2名増	48.6歳	10.0年

(注) 従業員数には、子会社等への出向社員は含んでおりません。また、上記のほか、臨時従業員（パート・アルバイト）7名がおります。

(13) 重要な親会社及び子会社の状況

① 重要な親会社の状況

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
株式会社大戸屋	160,720千円	100.0%	定食店の経営
香港大戸屋有限公司	33,877千香港ドル	100.0%	和食レストランの経営
OTOYA ASIA PACIFIC PTE. LTD.	5,244千シンガポールドル	100.0%	和食レストランの経営
AMERICA OOTOYA INC.	2,000千米ドル	100.0%	和食レストランの経営
OTOYA NJ L.L.C. (注) 2.	1,500千米ドル	100.0%	和食レストランの経営
M OOTOYA (THAILAND) CO., LTD.	20,000千バーツ	45.0%	和食レストランの経営
VIETNAM OOTOYA CO., LTD.	100,000千ベトナムドン	100.0%	和食レストランの経営
THREE FOREST (THAILAND) CO., LTD.	4,000千バーツ	49.0%	タイ王国におけるプライベートブランド商品の輸入・販売事業

(注) 1.上記の8社が連結子会社であります。

2.2019年7月、アメリカ合衆国ニュージャージー州において設立しております。

③ 事業年度末日における特定完全子会社の状況

該当事項はありません。

(14) 主要な借入先

借入先	借入金額
株式会社三菱UFJ銀行	561,600千円
株式会社三井住友銀行	561,600
株式会社りそな銀行	436,800

2. 会社の株式に関する事項 (2020年3月31日現在)

- (1) 発行可能株式総数 28,720,000株
 (2) 発行済株式の総数 7,245,094株 (自己株式 1,706株を除く)
 (3) 株主数 24,734名
 (4) 大株主

株主名	持株数	持株比率
株式会社コロワイド	1,387千株	19.15%
タニコー株式会社	130	1.79
三菱UFJ信託銀行株式会社	120	1.65
株式会社りそな銀行	100	1.37
東京海上日動火災保険株式会社	100	1.37
大戸屋従業員持株会	75	1.04
第一生命保険株式会社	50	0.68
株式会社日本アクセス	50	0.68
アークランドサービスホールディングス株式会社	46	0.64
湯浅ふさ子	45	0.63

(注) 持株比率は、自己株式(1,706株)を控除して計算しております。

(5) その他株式に関する重要な事項

該当事項はありません。

3. 会社の新株予約権等に関する事項

(1) 当社役員が保有している新株予約権の状況（2020年3月31日現在）

該当事項はありません。

(2) 当該事業年度中に職務執行の対価として当社使用人等に交付した新株予約権等の状況

該当事項はありません。

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の氏名等

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役社長	窪 田 健 一	株式会社大戸屋 代表取締役会長
取 締 役	山 本 匡 哉	国内事業管掌 株式会社大戸屋 取締役社長
取 締 役	濱 田 寛 明	管理本部長
取 締 役	松 岡 彰 洋	経営企画部長
取 締 役	内 藤 光 恵	人材開発管掌 株式会社大戸屋 取締役副社長
取 締 役	三 森 教 雄	東京慈恵医科大学外科学講座特任教授
取 締 役	池 田 純	—
取 締 役	戸 川 信 義	税理士法人二重橋総合会計事務所 代表社員
監 査 役 (常勤)	下 村 治	—
監 査 役	内 海 雅 秀	内海総合法律事務所 所長
監 査 役	檜 山 英 男	—

- (注) 1. 取締役三森教雄氏、池田純氏及び戸川信義氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役下村治氏、内海雅秀氏及び檜山英男氏は会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
3. 社外取締役池田純氏及び戸川信義氏並びに社外監査役内海雅秀氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員であります。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、取締役（業務執行取締役等である者を除く）及び監査役との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償の限度額は法令が規定する限度額であります。

(3) 取締役及び監査役の報酬等の額

区 分	支給人員	報酬等の額
取締役 (うち社外取締役)	8名 (3名)	101,839千円 (14,400千円)
監査役 (うち社外監査役)	3名 (3名)	14,004千円 (14,004千円)

- (注) 1. 2001年6月21日開催の定時株主総会において、取締役の報酬限度額は年額300,000千円以内、監査役の報酬限度額は年額50,000千円以内と承認いただいております。
2. 上記取締役の報酬限度額とは別枠として、2018年6月27日開催の定時株主総会において、対象取締役に対する譲渡制限株式に関する報酬として支給する金銭報酬債権の総額を年額60,000千円と承認いただいております。
3. 取締役の報酬等の額には、譲渡制限付株式の付与による報酬額として、9,768千円が含まれておりません。

(4) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職先と当社との関係

取締役三森教雄氏は、東京慈恵医科大学外科学講座特任教授であります。同大学と当社との取引関係はありません。

取締役戸川信義氏は、税理士法人二重橋総合会計事務所の代表社員であります。同事務所と当社との取引関係はありません。

監査役内海雅秀氏は、内海綜合法律事務所の所長であります。同事務所と当社との取引関係はありません。

② 当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者又は役員との関係
該当事項はありません。

③ 子会社からの役員報酬等の総額
該当事項はありません。

④ 当事業年度における主な活動状況

区 分	氏 名	主な活動状況
取 締 役	三 森 教 雄	当事業年度に開催した取締役会19回中14回に出席し、医師・大学教授としての豊富な経験と高い見識から、当社の経営上有用な指摘、意見を述べております。
取 締 役	池 田 純	当事業年度に開催した取締役会19回中19回に出席し、経営に関する豊富な経験と専門知識から、当社の経営上有用な指摘、意見を述べております。
取 締 役	戸 川 信 義	当事業年度に開催した取締役会19回中19回に出席し、公認会計士・税理士としての豊富な経験と専門知識から、当社の経営上有用な指摘、意見を述べております。
監 査 役	下 村 治	当事業年度に開催した取締役会19回中19回に出席し、また監査役会17回中17回に出席し、出身である損害保険会社で培った豊富な経験と高い見識から、当社の経営上有用な指摘、意見を述べております。
監 査 役	内 海 雅 秀	当事業年度に開催した取締役会19回中19回に出席し、また監査役会17回中17回に出席し、弁護士としての豊富な経験と、高い見識から、当社の経営上有用な指摘、意見を述べております。
監 査 役	檜 山 英 男	当事業年度に開催した取締役会19回中16回に出席し、また監査役会17回中16回に出席し、出身である金融機関で培った豊富な経験と高い見識から、当社の経営上有用な指摘、意見を述べております。

5. 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称 三優監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

	支払額
当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	22百万円
当社及び子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	22百万円

- (注) 1. 会計監査人の報酬等について監査役会が同意した理由
 監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、監査計画における監査時間及び監査報酬の推移並びに過年度の監査計画と実績の運用状況を確認し、報酬見積りの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。
2. 当社と会計監査人との監査契約において、会社法に基づく監査の報酬等と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、当当事業年度に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

(3) 非監査業務の内容

該当事項はありません。

(4) 子会社の監査に関する事項

当社の子会社である香港大戸屋有限公司、OOTOYA ASIA PACIFIC PTE. LTD.、AMERICA OOTOYA INC.、OOTOYA NJ L.L.C.、M OOTOYA (THAILAND) CO., LTD.及びTHREE FOREST (THAILAND) CO.,LTD.は当社の会計監査人以外の監査法人による監査を受けております。

(5) 責任限定契約の内容の概要

当社と会計監査人である三優監査法人は、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償の限度額は法令が規定する最低責任限度額であります。

(6) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、会計監査人の解任または不再任を株主総会の会議の目的とすることを決定し、取締役会は、当該決定に基づき、当該議案を株主総会に提出いたします。

また、監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

6. 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、株主への利益還元を重要な経営課題の1つと認識しており、収益力の向上及び財務体質の改善を以って安定した経営基盤を構築しつつ、株主の皆様にも長期的、かつ安定的な配当及び利益還元を行うことを基本方針としております。この基本方針に基づき、業績に応じ、配当性向を考慮した利益配当額を決定するとともに、将来の更なる事業展開を目的とした投資活動のための内部留保額を決定しております。

当社は、会社法第459条の規定に基づき、取締役会決議によって剰余金の配当を行う旨を定款に定めております。当事業年度の剰余金の配当につきましては、上記方針のもと、期末配当金として1株につき25円としております。

なお、内部留保資金につきましては、店舗の新設及び改装等、将来の利益に貢献する投資資金に充てると同時に、より一層の企業体質の強化及び今後の事業活動の充実並びに拡充に活用する所存であります。

-
- (注) 1. 以上のご報告は記載金額については、表示単位未満切り捨てにより表示しております。
但し、百分率は小数点第2位を四捨五入しております。
2. 売上高等の取引金額には消費税等は含まれておりません。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2020年3月31日現在)

(単位：千円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資 産 の 部)		(負 債 の 部)	
流 動 資 産	3,581,869	流 動 負 債	3,118,028
現 金 及 び 預 金	2,005,630	買 掛 金	902,922
売 掛 金	900,185	短 期 借 入 金	600,000
原 材 料 及 び 貯 蔵 品	79,849	1 年 内 返 済 予 定 の 長 期 借 入 金	240,000
前 払 費 用	212,404	リ ー ス 債 務	70,687
預 け 金	157,984	未 払 法 人 税 等	723,120
そ の 他	232,350	未 払 法 人 税 等	88,375
貸 倒 引 当 金	△6,535	賞 与 引 当 金	69,580
固 定 資 産	5,234,677	店 舗 閉 鎖 損 失 引 当 金	33,604
有 形 固 定 資 産	2,790,125	そ の 他	389,737
建 物 及 び 構 築 物	1,906,486	固 定 負 債	2,350,757
工 具 器 具 備 品	798,844	長 期 借 入 金	720,000
土 地	75,324	リ ー ス 債 務	87,564
そ の 他	9,469	退 職 給 付 に 係 る 負 債	485,276
無 形 固 定 資 産	70,332	資 産 除 去 債 務	471,309
の れ	35,980	そ の 他	586,607
そ の 他	34,351	負 債 合 計	5,468,786
投 資 そ の 他 の 資 産	2,374,220	(純 資 産 の 部)	
投 資 有 価 証 券	2,720	株 主 資 本	3,198,039
長 期 貸 付 金	25,903	資 本 金	1,522,796
長 期 前 払 費 用	79,887	資 本 剰 余 金	1,440,967
繰 延 税 金 資 産	379,315	利 益 剰 余 金	234,565
敷 金 及 び 保 証 金	1,850,255	自 己 株 式	△289
そ の 他	46,494	そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額	81,314
貸 倒 引 当 金	△10,356	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	△152
資 産 合 計	8,816,547	為 替 換 算 調 整 勘 定	105,758
		退 職 給 付 に 係 る 調 整 累 計 額	△24,291
		非 支 配 株 主 持 分	68,406
		純 資 産 合 計	3,347,761
		負 債 及 び 純 資 産 合 計	8,816,547

(注) 記載金額は千円未満を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：千円)

科 目		金	額
売	上		24,579,663
売	上		10,777,978
販	上		13,801,685
営	業		14,450,344
営	業		△648,659
受	取	2,044	
協	費	71,622	
雑	業	36,991	110,659
営	業		
支	外	10,306	
為	替	13,074	
雑	損	8,392	31,773
経	常		△569,773
特	別		
新	株	73	
固	定	34	
店	舗	37,936	38,044
特	別		
固	定	15,048	
減	資	333,326	
店	産	7,885	
店	閉	33,604	
舗	鎖		
閉	鎖		
鎖	損		
鎖	引		
損	当		
失	期		
引	純		
当	損		
金	等		
等	調		
調	整		
整	前		
前	当		
期	期		
純	純		
損	損		
失	失		
業	業		
税	税		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額	額		
額	額		
失	失		
業	業		
税	税		
額			

計算書類

貸借対照表 (2020年3月31日現在)

(単位：千円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資 産 の 部)		(負 債 の 部)	
流 動 資 産	4,271,716	流 動 負 債	1,018,976
現金及び預金	1,074,700	買掛金	20,678
売掛金	152,483	短期借入金	600,000
原材料及び貯蔵品	700	1年内返済予定の長期借入金	240,000
前払費用	50,389	リース負債	7,948
未収入金	26,825	未払費用	122,823
短期貸付金	2,913,279	未払法人税等	7,984
その他の現金	56,972	預り金	12,248
貸倒引当金	△3,635	賞与引当金	3,644
固 定 資 産	1,495,630	賞与引当金	3,650
有形固定資産	250,630	固 定 負 債	856,563
建物	60,747	長期借入金	720,000
構築物	24,669	リース負債	12,018
車両運搬具	0	資産除去負債	12,296
工具器具備品	89,888	退職給付引当金	112,247
土地	75,324	負 債 合 計	1,875,539
無 形 固 定 資 産	10,686	(純 資 産 の 部)	
ソフトウェア	10,686	株 主 資 本	3,891,959
投 資 そ の 他 の 資 産	1,234,313	株主資本	1,522,796
投資有価証券	2,720	資本剰余金	1,440,980
関係会社株	548,523	資本準備金	47,018
出資	30	その他資本剰余金	1,393,962
関係会社長期貸付金	509,945	利益剰余金	928,473
従業員長期貸付金	1,907	利益準備金	21,672
長期前払費用	28,533	その他利益剰余金	906,800
繰延税金資産	118,621	繰越利益剰余金	906,800
保険積立金	26,896	自 己 株 式	△289
その他の現金	24,088	評価・換算差額等	△152
貸倒引当金	△26,953	その他有価証券評価差額金	△152
資 産 合 計	5,767,347	純 資 産 合 計	3,891,807
		負 債 及 び 純 資 産 合 計	5,767,347

(注) 記載金額は千円未満を切り捨てて表示しております。

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

計算書類

監査報告書

損益計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：千円)

科 目		金 額
売 上	高 価	1,571,426
売 上	価 益	250,300
売 上 費	益 費	1,321,126
販 売 費	益 費	1,192,663
営 業 外 収 入	益 益	128,462
受 取 配 当 金	息 金	34,297
受 取 配 当 金	入 料	1,976
賃 借 手 収 入	入 料	20,520
受 取 手 収 入	入 料	6,776
雑 業 外 費 用	入 料	2,635
支 払 利 息	損 用	7,318
為 替 替 換 費	用 額	4,068
賃 借 倒 引 当 金 繰 入	額	19,538
貸 倒 引 当 金 繰 入	額	22,576
経 常 利 益	益 益	53,501
特 別 予 約 権 戻 入	益	141,166
特 別 損 失	益	73
固 定 資 産 除 却 損	損	1,056
関 係 会 社 株 式 評 価 損	損	143,765
税 引 前 当 期 純 損 失	失	144,822
法 人 税、 住 民 税 及 び 事 業 税	額	△3,582
法 人 税 等 調 整 額	額	34,116
当 期 純 損 失	失	△3,907
		30,208
		△33,791

(注) 記載金額は千円未満を切り捨てて表示しております。

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2020年5月20日

株式会社 大戸屋ホールディングス
取締役会 御中

三 優 監 査 法 人
東京事務所
指 定 社 員 公認会計士 古藤智弘 ㊞
業務執行社員
指 定 社 員 公認会計士 米林喜一 ㊞
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社大戸屋ホールディングスの2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社大戸屋ホールディングス及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2020年5月20日

株式会社 大戸屋ホールディングス
取締役会 御中

三 優 監 査 法 人

東京事務所

指 定 社 員

公認会計士 古藤智弘 ㊞

業 務 執 行 社 員

指 定 社 員

公認会計士 米林喜一 ㊞

業 務 執 行 社 員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社大戸屋ホールディングスの2019年4月1日から2020年3月31日までの第37期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第37期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、執行役員、内部監査室その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
 - ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役の職務の執行に関する不正な行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
 - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
会計監査人三優監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
会計監査人三優監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

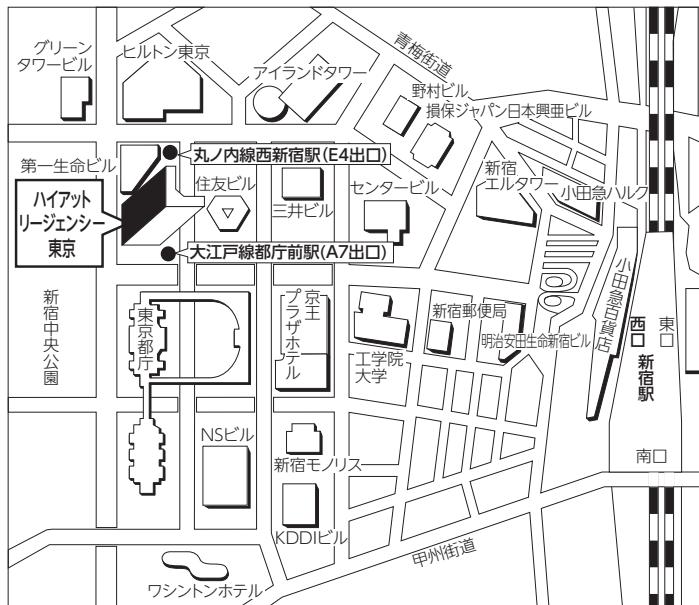
2020年5月22日

株式会社大戸屋ホールディングス 監査役会
 常勤監査役(社外監査役) 下 村 治 ㊟
 監査役(社外監査役) 内 海 雅 秀 ㊟
 監査役(社外監査役) 檜 山 英 男 ㊟

以 上

株主総会会場ご案内

東京都新宿区西新宿二丁目7番2号
ハイアットリージェンシー東京
地下1階 センチュリアルーム
電話番号 03(3349)0111



●交通機関

- ・丸ノ内線西新宿駅 徒歩4分 (E4出口)
- ・都営大江戸線都庁前駅に直結 (A7出口)
- ・JR線、私鉄、地下鉄線新宿駅 (西口) 徒歩9分

【ご来場の自粛のお願い】

多くの株主様が集まる株主総会は、新型コロナウイルスの感染リスクがあります。当日のご来場につきましては、自粛をご検討ください。

※株主様の安全を第一と考え、お土産の配布は取り止めさせていただきます。



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォントを
採用しています。