
2016年3月期の業績に関する説明資料

— 決算実績・次期見通し及び中期経営計画 —



2016年5月

目 次

I. グループ体制と地域展開の状況	P. 2～P. 4
II. 2016年3月期におけるトピックス	P. 5～P. 8
III. 2016年3月期の概要及び次期見通し	P. 9～P. 13
IV. 前中期経営計画「レボリューション 2013」の振り返り	P. 14～P. 18
V. 新中期経営計画「レボリューション II 2016」のコンセプト	P. 19～P. 28

注1)本説明資料の数値は、すべて連結の数値を使用しております

注2)本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります

I . グループ体制と地域展開の状況

I. グループ体制と地域展開の状況①

29社から構成されるコロワイドグループ
(2016年3月末現在)

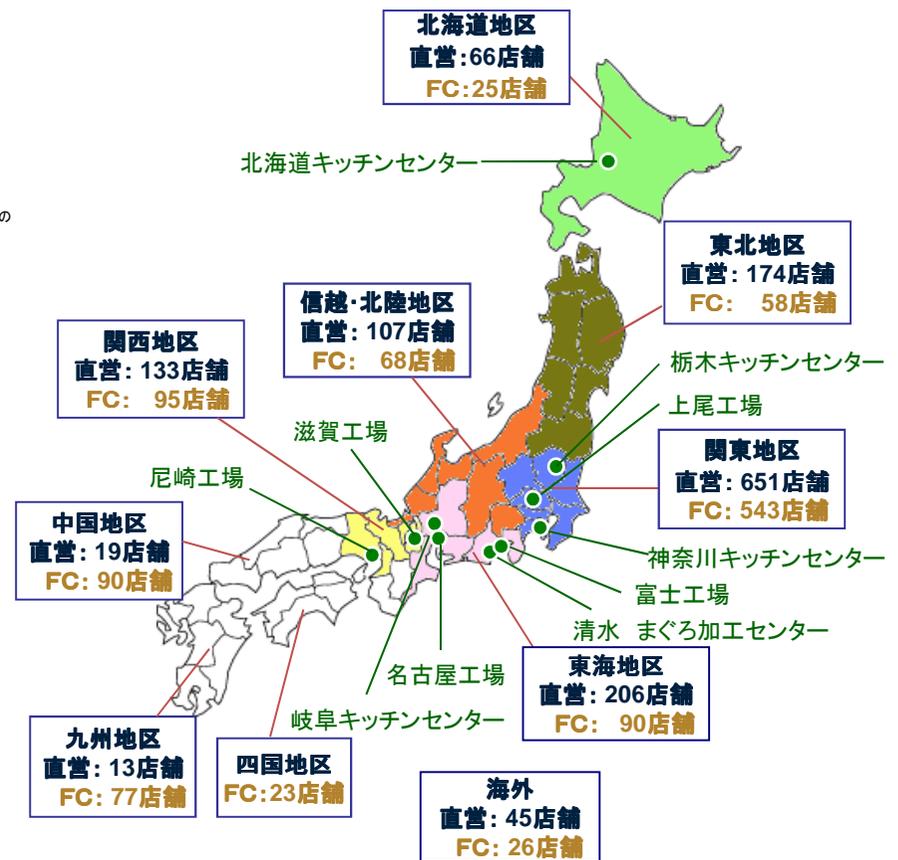
直営店舗1,414店・FC店舗1,095店を展開
(2016年3月末現在)

グループ体制と主要各社の事業内容

地域別店舗分布及びセントラルキッチン網

株式会社 コロワイド (持株会社) 東証1部 証券コード 7616	株式会社 アトム(子会社3社を含む)	飲食店チェーンの経営 東証・名証2部 証券コード 7412
	株式会社 シルスマリア	生菓子、焼き菓子、 チョコレート(生チョコ他)の製造・販売
	株式会社 コロワイドMD	各種食品の製造・加工・販売、 マーチャンダイジング機能及び飲食店の経営
	株式会社 ダブルユービージャパン	ウルフギャング・バック・カフェ、 エクスプレスの経営
	ワールドビーコム株式会社	外食事業向けセルフ・オーダー・トータルシステムの 開発・販売、無線通信技術の開発・運用
	株式会社 パノウ水産	マグロ類並びに水産物の卸売、加工販売
	COLOWIDE ASIA CO.,LTD.	海外(アジア)での製造 及び店舗展開における投資会社
	COLOWIDE VIETNAM, JSC.	ベトナムにおける飲食店チェーンの経営
	株式会社 コスト・イズ	各種食材販売、物流
	株式会社 レインズインターナショナル	外食ブランドの直営及びFCチェーンの展開
	東京牛角股份有限公司	台湾における飲食店チェーンの経営
	REINS INTERNATIONAL (SINGAPORE) PTE.LTD.	東南アジアにおける飲食店チェーンの経営
	REINS INTERNATIONAL (THAILAND) CO.,LTD	タイにおける飲食店チェーンの経営
	PT.REINS MARINDO INDONESIA	インドネシアにおける飲食店チェーンの経営
台湾瑞滋国際股份有限公司	台湾における店舗展開の運営	
カッパ・クワイエット株式会社(子会社2社を含む)	直営飲食チェーンの経営及びデリカ事業 東証1部 証券コード7421	
株式会社 フードテーブル	飲食店の新規業態開発及び運営	
株式会社 コロカフェ	直営飲食チェーンの経営	
PHAN NHA HANG NHAT VIET (非連結)	ベトナムにおける飲食店チェーンの経営	
株式会社 ココット(非連結)	事務センター	

この他に、中間持株会社として
㈱レックス、㈱SPCレックス及
び㈱SPCカッパがあります



※この他に、非連結会社でのベトナムの
PHAN NHA HANG NHAT VIETIにおける
直営店舗が4店舗あります

I. グループ体制と地域展開の状況②

グループの主要ブランド

業態名	主要ブランド	2016/3月末 店舗数
居酒屋	<ul style="list-style-type: none"> ・手作り居酒屋 甘太郎 ・北の味紀行と地酒 北海道 ・遊食三昧 ◎ (NIJYU-MARU) ・うまいものいっぱい いろはにほへと ・地酒とそば・京風おでん 三間堂 ・なにわ味 轟頂屋 ・Foodiun Bar 一瑳 ・美酒・創菜ダイニング 寧々家 ・居酒屋 土間土間 ・居酒屋 かまどか ・ぶっちぎり酒場 	直営 437店舗 FC 186店舗
洋食	<ul style="list-style-type: none"> ・ステーキ 宮 ・ゆであげパスタ&焼き上げピザ ラ・パウザ ・ウルフギャングパックカフェ 	直営 193店舗 FC 1店舗
すし	<ul style="list-style-type: none"> ・かっぱ寿司 ・にぎりの徳兵衛 	直営 384店舗 FC 10店舗
焼肉	<ul style="list-style-type: none"> ・炭火焼肉酒家 牛角 ・カルビ大将 	直営 123店舗 FC 572店舗
和食	<ul style="list-style-type: none"> ・しゃぶしゃぶ 温野菜 	直営 64店舗 FC 318店舗
カラオケ	<ul style="list-style-type: none"> ・カラオケ&パーティー 時遊館 	直営 32店舗 FC 1店舗

主要ブランドの店舗数と当社グループ全店舗に占める割合	直営	1,233店舗(87.2%)
	直営+FC	2,319店舗(92.4%)

Ⅱ．2016年3月期におけるトピックス

Ⅱ. 2016年3月期におけるトピックス①

グループ横断的な組織再編と業務の効率化

2015年4月1日 コロワイドMD、コロワイド東日本、レイズインターナショナルにおける組織再編

コロワイドMDと
コロワイド東日本の合併

⇒ ・マーチャライジング部門と販売部門が双方向で商品開発をすることにより
顧客ニーズを的確に反映した商品を迅速に提供可能に

レイズインターナショナル
による100%子会社である
コスト・イズの吸収分割

⇒ ・コスト・イズは、当社グループの酒類購買・販売事業を一元的に運営



コロワイドMDは、グループの食材購買・販売事業を一元化して運営することにより
1,000億円規模のグループ内マーチャライジング会社となり、一層の利益創出を行う

2015年10月1日 カッパ・クリエイトにおける組織再編

カッパ・クリエイトホールディングスと
カッパ・クリエイトの合併

⇒ ・合併後の商号をカッパ・クリエイトとし、事業会社としての位置づけを明確化

カッパ・クリエイト・サプライ、
F.デリカッパ、ジャパンフレッシュの
3社の合併

⇒ ・カッパ・クリエイト・サプライの食材供給機能のコロワイドMDとの重複を解消
・F.デリカッパとジャパンフレッシュは共にデリカ事業を運営しており、合併により
機能の重複を解消
・3社合併後の商号はジャパンフレッシュとし、事業内容の明確化と効率化を行う

Ⅱ. 2016年3月期におけるトピックス②

居酒屋業態の再生と財務内容の改善

居酒屋業態のリコンセプト — 専門性を前面に

- 総合居酒屋から、立地特性を勘案しつつ焼肉食べ放題コースを設定してのファミリー客の取り込みや肉料理に特徴を持たせた業態へのシフト



肉酒場エコヒキ池袋西口店(1号店)

- 専門店としての「やきとりセンター」の展開・強化
 - ・新規出店と総合居酒屋からの業態転換により、20店を出店
⇒ 今年度更に15店を出店予定
 - ・これにより、居酒屋事業の収益性の向上とコアブランドの構築を並行的に推進



大都市の大型店舗を中心にインバウンド需要獲得を積極展開

- 外国人客向けの特別コースメニューを用意
- 昨年度はコロワイド、アトム両社で30万人の実績



インバウンドメニュー
カニ海鮮鍋と鉄板焼き

アトム株式売却による財務内容の改善

- アトム株式の流動性向上のために、当社保有株式の一部を売却
- 近年のM&Aにより増加した連結有利子負債の圧縮と、自己資本の増強に資するもの

(単位:百万円, %)

	2015年3月	2016年3月
ネット有利子負債	82,702	53,977
自己資本比率	10.7%	16.7%
純資産比率	20.6%	28.7%

Ⅱ. 2016年3月期におけるトピックス③

MD業務の機能増強としての工場増設

コロワイドMD 滋賀長浜工場

- 近年のレイズインターナショナルとカップ・クリエイトのM&Aにより、当社グループの西日本地区での店舗数が飛躍的に増加。既存の岐阜工場は手狭であり、滋賀県長浜市に6,300坪の工場敷地を確保済み
- 同工場は、東日本をカバーする神奈川工場を上回る規模を誇り西日本全体をカバーする機能を持つ
2017年9月には竣工予定で、当社グループのMD機能の向上に寄与する見込み



バンノウ水産 静岡工場

- カップ・クリエイトのM&Aの結果、鮮魚食材のグループ向け加工量が急増(2015年に3倍増)したことに対応し、既存の三保工場に加え、静岡工場を建設予定であり、既に静岡市清水区に1,800坪の敷地を確保済み
- 同工場は、東西物流幹線である東名・新東名高速へのアクセスが良好
また、生産効率の大幅向上を図ると同時に、商品の内製化を進め、収益のグループ内取り込みに貢献
2017年4月竣工予定



Ⅲ. 2016年3月期の概要及び次期見通し

Ⅲ. 2016年3月期の概要①

直営店の出退店の状況 — 業態ポートフォリオの再構築と業態集約

	2015年3月末	グループ内移動 による増減	出店	閉店	2016年3月末
コロワイドMD	354店舗	▲2店舗	7店舗	25店舗	334店舗
アトム	455店舗	—	25店舗	13店舗	467店舗
レイズインターナショナル	221店舗	—	21店舗	4店舗	238店舗
カッパ・クリエイト	346店舗	—	8店舗	6店舗	348店舗
ダブリューピージャパン	6店舗	1店舗	1店舗	1店舗	7店舗
フードテーブル	4店舗	1店舗	1店舗	—	6店舗
コロカフェ	1店舗	—	—	—	1店舗
バンノウ水産	—	—	4店舗	—	4店舗
コロワイドベトナム	3店舗	—	6店舗	—	9店舗
合計	1,390店舗	—	73店舗	49店舗	1,414店舗

- グループ全体で81店舗の新規出店を計画していたが、既存店のブラッシュアップに注力したため73店舗の新規出店に止まる
- 一方、閉鎖店舗も39店舗の計画であったが、業態集約に向けた閉鎖及び商圈の変化に伴う不採算店舗の整理を図ったことから、49店舗の閉鎖を実施

Ⅲ. 2016年3月期の概要②

既存店(全業態)売上高の前年同月比較 居酒屋・レストラン業態の比較

既存店売上高等の前年同月比推移(直営店)

	15年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	16年1月	2月	3月	累計
売上高	97.0%	99.6%	95.1%	100.3%	96.8%	98.4%	101.6%	93.9%	100.1%	98.5%	96.2%	94.6%	97.7%
客数	96.5%	98.3%	91.7%	97.2%	95.1%	96.5%	100.6%	90.7%	97.3%	95.5%	93.5%	91.7%	95.4%
客単価	100.6%	101.4%	103.7%	103.2%	101.8%	101.9%	101.0%	103.5%	102.8%	103.1%	102.9%	103.1%	102.4%

(6月)気温の低下による客数低迷 (11月)天候不順、土曜日が前年より1日少ない (3月)特に後半の気温低下、日曜日が前年より1日少ない

居酒屋・レストラン業態の比較

		居酒屋	レストラン	全業態
売上高 構成比	直営店舗のみ	31.2%	68.8%	100.0%
	FC店舗含む	27.5%	72.5%	100.0%
既存店 (直営店)	売上高	98.4%	※ 97.4%	97.7%
	客数	97.0%	95.1%	95.4%
	客単価	101.4%	102.4%	102.4%

※カッパ・クリエイトを除く 99.6%

Ⅲ. 2016年3月期の概要③

2016年3月の総括

(単位:百万円)

	2015年3月期(前期)		2016年3月期(当期)		前期比
	売上高	前期比	売上高	前期比	
売上高	177,573		234,138		31.9%
売上原価	75,898	42.7%	99,562	42.5%	31.2%
売上総利益	101,675	57.3%	134,576	57.5%	32.4%
販管費	96,331	54.2%	128,222	54.8%	33.1%
営業利益	5,344	3.0%	6,354	2.7%	18.9%
営業外収益	1,464	0.8%	1,815	0.8%	24.0%
営業外費用	3,017	1.7%	3,118	1.3%	3.4%
経常利益	3,791	2.1%	5,051	2.2%	33.2%
特別利益	2,110	1.2%	736	0.3%	△65.1%
特別損失	1,957	1.1%	2,528	1.1%	29.2%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	1,391	0.8%	330	0.1%	△76.3%

売上高の動向

売上高は下記を主要因として前期比31.9%の増加

- ・プラス要因としてカップ・クリエイトの通期における連結
- ・マイナス要因として当初計画に対する差異
 - カップ・クリエイト ⇒ △10,842百万円
 - レイズI ⇒ △1,877百万円
 - アトム ⇒ △698百万円
 - WPC 他 ⇒ △1,262百万円

営業利益の動向

営業利益は下記を主要因として前期比18.9%の増加

- ・プラス要因としてカップ・クリエイトの通期における連結及びMDにおけるグループシナジー効果の発現
- ・マイナス要因として既存店売上高減少に伴う固定費率の負担増
WPCにおいて製品検収の期ずれに伴い360百万円の減益
見積方法変更に伴う販売促進引当金繰入額496百万円の増加

当期純利益の動向

当期純利益は下記を主要因として前期比76.3%の減少

- ・既存店売上高減少に伴う減損損失の発生
- ・前期は関係会社株式売却益1,771百万円の計上があるものの
当期から会計基準の変更により特別利益の発生ではなく
資本剰余金として計上することとした影響
(前年基準 ⇒ 197億円の売却益)
- ・連結子会社株式の一部売却を行ったことによる非支配株主に
帰属する当期純利益(少数株主利益)の増加⇒172百万円

IV. 次期見通し

2017年3月期業績予想

(単位:百万円)

	2016年3月期実績 (IFRS)		2017年3月期計画 (IFRS)		前期比
売上収益	234,001		247,495		5.8%
売上原価	△99,518	42.5%	△103,366	41.8%	3.9%
売上総利益	134,483	57.5%	144,129	58.2%	7.2%
営業利益	9,455	4.0%	12,003	4.8%	26.9%
税引前利益	11,987	5.1%	9,832	4.0%	△18.0%
当期純利益	12,769	5.5%	6,411	2.6%	△49.8%
親会社の 所有者に 帰属する 当期利益	9,399	4.0%	4,177	1.7%	△55.6%

(注)2016年3月期のIFRSの数値は未監査のため、監査により
今後変更する可能性があります

売上高増加の主な要因

- ・積極的な出店政策により、中期的な課題である「業態集約」のための閉店を上回る出店を見込むことによる店舗数の増加
⇒直営 出店:110 閉店:37
FC 出店:100 閉店:29

- ・グループ既存店昨対比101.1%を見込む
首都圏及び関西で居酒屋業態を中心に展開しているコロナイドMD(ストア-C)が既存店昨対比100.6%と下げ止まり感
⇒地方都市の居酒屋業態へも改善事例を移植

営業利益増加の主な要因

- ・主にアトム、カップ・クリエイト、ワールドピーコムの上高増加に伴う増益
- ・販売促進引当金繰入額増加の負担が無くなること ⇒496百万円
- ・仕入・物流の効率化、内製化の推進等による売上原価率の改善
(カップ・クリエイトとの仕入・物流でのシナジー効果を更に800百万円見込む)
- ・不採算店舗の処理を行ったことによるロスカット

IV. 前中期計画「レボリューション 2013」の振り返り

① M&A／組織再編

- 積極的なM&Aにより日本有数の外食企業に成長

M&A実績と効果

カップ・クリエイトHD連結子会社化



レイズインターナショナル完全子会社化



ブランド力強化

MD機能強化

業界内地位の向上

- 日本一の店舗網を誇る焼肉の「牛角」としゃぶしゃぶの「温野菜」ブランドの獲得
- 1ブランド売上高700億円超を誇る「かっぱ寿司」ブランドの獲得
- かっぱ寿司事業とバンノウ水産とのシナジー効果(魚食材)の発現
- 売上規模の拡大による、MD機能における規模の経済効果の向上
- レイズ完全子会社化を契機とする、より効率的なMD組織体制の構築
- レイズのM&Aからは、年間約19億円のMD関連シナジー効果が発現済みであり
カッパM&Aからは年間18億円のMD関連シナジーが見込まれる
- 売上規模で日本マクドナルドを抜き、業界第3位に浮上

① M&A／組織再編

● 積極的なM&Aにより日本有数の外食企業に成長

ブランド力及び業態の増強

- M&Aにより、専門性を持つ主力レストランブランドを獲得

	STEAK&HAMBURGステーキ宮
	炭火焼肉酒家 牛角
	しゃぶしゃぶ 温野菜
	廻転寿司 にぎりの徳兵衛
	かっぱ寿司

- 「かっぱ寿司」の獲得は、販売サイドの強化のみならず食材調達 サイドでも畜肉と鮮魚のバランス改善を通して食材由来の経営リスクの低減に寄与
- かっぱ寿司傘下のジャパンフレッシュ獲得によりデリカ事業展開の基盤を取得

MD機能の強化・効率化

- レインズインターナショナルの完全子会社化により向上した経営の自由度を活かしたグループ内組織再編
 - コロワイドMDに当社グループの食材購買・販売事業を一元化し、規模を拡大
 - コスト・イズは当社グループの酒類購買・販売事業の一元的な運営に特化し効率性を向上

コロワイドMDを1,000億円規模のマーチャンダイジング会社としコスト削減と利益創出を実現へ

売上ランキング 業界3位へ

- 外食日本一に向けたポジションの向上 ※各社公表数値

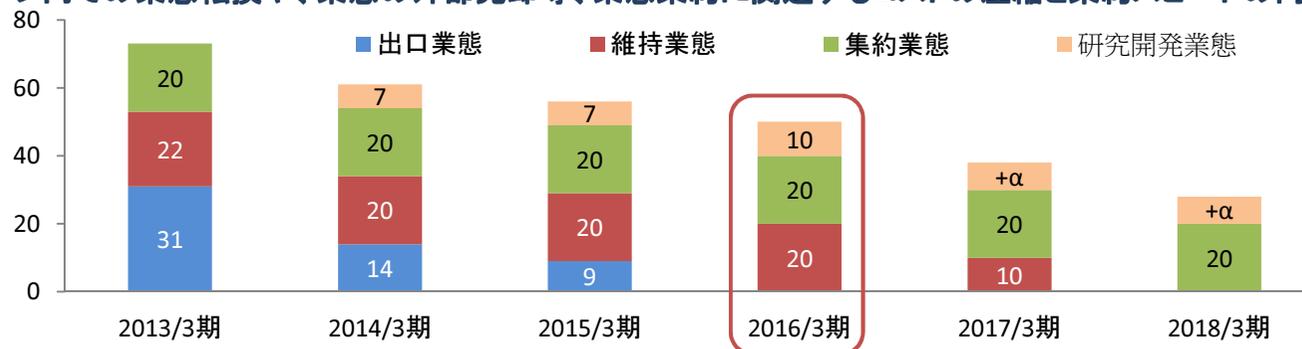
順位	企業名	2015年度 売上高(億円)
1	ゼンショーHD	5,467 (予想)
2	すかいらーく	3,511
3	コロワイド	2,341
4	日本マクドナルド	1,895
5	吉野家HD	1,857

② 業態集約とコアブランドの構築

● 業態集約とレストラン比率の向上は計画通り着地

業態集約の実績と今後の計画

- 業態集約を進め、出口業態は2016/3期でゼロとなり、3年間で40業態(+研究開発業態)への集約は計画通りに推移
- 当社グループ内での業態転換や、業態の外部売却等、業態集約に関連するコストの圧縮と集約スピードの向上を両立



コアブランドの構築

- 業態集約を進め、中核のブランドに経営資源を集中投入することにより、質・量ともにコアブランドとして磨きをかける



2013年3月 86店舗



2016年3月 142店舗

- 総合居酒屋からより専門性のあるブランドへ業態転換することにより、居酒屋事業の収益性向上とコアブランドの構築を並行的に推進



5店舗

その他ブランド

3店舗

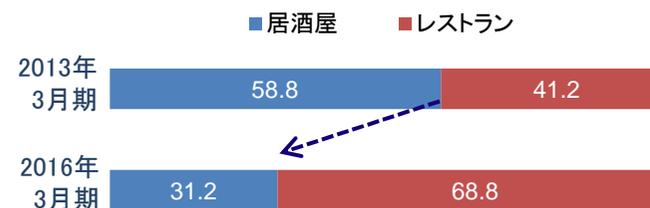


新規出店と合わせ
20店舗

レストラン業態比率の引き上げ

- 2013年から5年で居酒屋:レストラン比率(FC除く)を40:60とする目標を、2016年3月期に達成

居酒屋・レストランの売上比率



※ なお、FCを含めたベースでは30:70を達成

③ その他

海外展開状況

- 経済成長以上のスピードで拡大する、東南アジア諸国の外食市場に軸足を置き、店舗網を拡大中
- 今後を展望し、海外留学生の採用や、アジア地域での新卒採用を開始



FC店舗	26店舗	合計
直営店舗	49店舗	
		75店舗

※2016年3月末時点

人事・採用機能の集約と効率化

- アルバイト・パートタイマーの採用を本部に集約し、採用に係る「機会ロス」の削減を促進
- 新卒採用もグループで一元化し、効率の向上と採用コストの削減を検討

既存店の運営改善

- リニューアル
⇒リニューアル店舗には、明確な売上増加目標(110%)を設定
- ブランド転換・運営主体転換
⇒エリア・立地に適した業態・運営主体へ転換
ex. コロワイド北海道店舗を当該エリア運営に強いアトム北海道へ集約

グループ内移動による増減推移

	2014/3	2015/3	2016/3
コロワイドMD	▲69	▲9	▲5
アトム	66	1	2
レイズインターナショナル		8	1
kappa・クリエイト		1	
ダブリューピージャパン			1
フードテーブル	3	▲1	1

V. 新中期経営計画「レボリューション 2016」のコンセプト

長期ビジョンと中期・短期ミッション

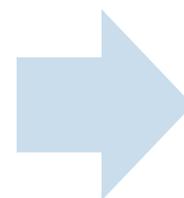
長期ビジョン

外食日本一企業の実現、そしてグローバル外食企業へ

売上高

ブランド認知度

お客さま満足度



日本一

中期ミッション

事業領域・業態構成の最適化と財務体質強化の両立

市場ニーズをとらえた
事業領域の拡大

市場環境を踏まえた
業態集約とコアブランドの確立

磨き込んだブランドを梃子に
海外展開を推進

短期ミッション

グループ効率化・ロスの削減

MD機能の
さらなる増強

本部組織の
強化・効率化

ロスの削減

6つの戦略

【戦略 ①】 市場ニーズをとらえた事業領域の拡大

- 巨大なレストラン市場でのM&Aと積極出店での成長
- 居酒屋市場では総合居酒屋から専門性のある居酒屋への転換を推進

【戦略 ②】 市場環境を踏まえた業態集約とコアブランドの確立

- 業態集約の継続とコアブランドの確立
- 新業態開発を継続し将来の成長へ

【戦略 ③】 磨き込んだブランドを梃子に海外展開を推進

- 海外展開の地盤固め
- パートナーとの協業による展開推進

【戦略 ④】 MD機能の更なる増強

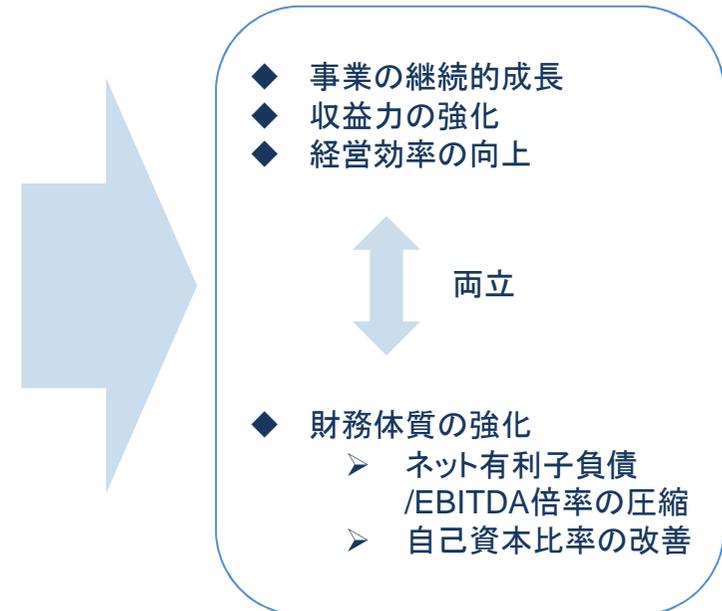
- 規模の経済等による効率性・機能性の更なる向上
- グループ経営の共通インフラとしてグループ収益の柱に

【戦略 ⑤】 本部機能の強化と集約によるグループ経営効率の向上

- 人事・総務等、管理機能の効率化
- ウェブ・マーケティング戦略を活用した販促費効率の向上
- 株主優待ポイントの共通化によるグループ横断的な販売促進効果の強化

【戦略 ⑥】 ロスの削減

- あらゆる業務での機会ロス・食材ロス・時間的ロス等の削減



【戦略 ①】 市場ニーズをとらえた事業領域の拡大

事業領域の拡大

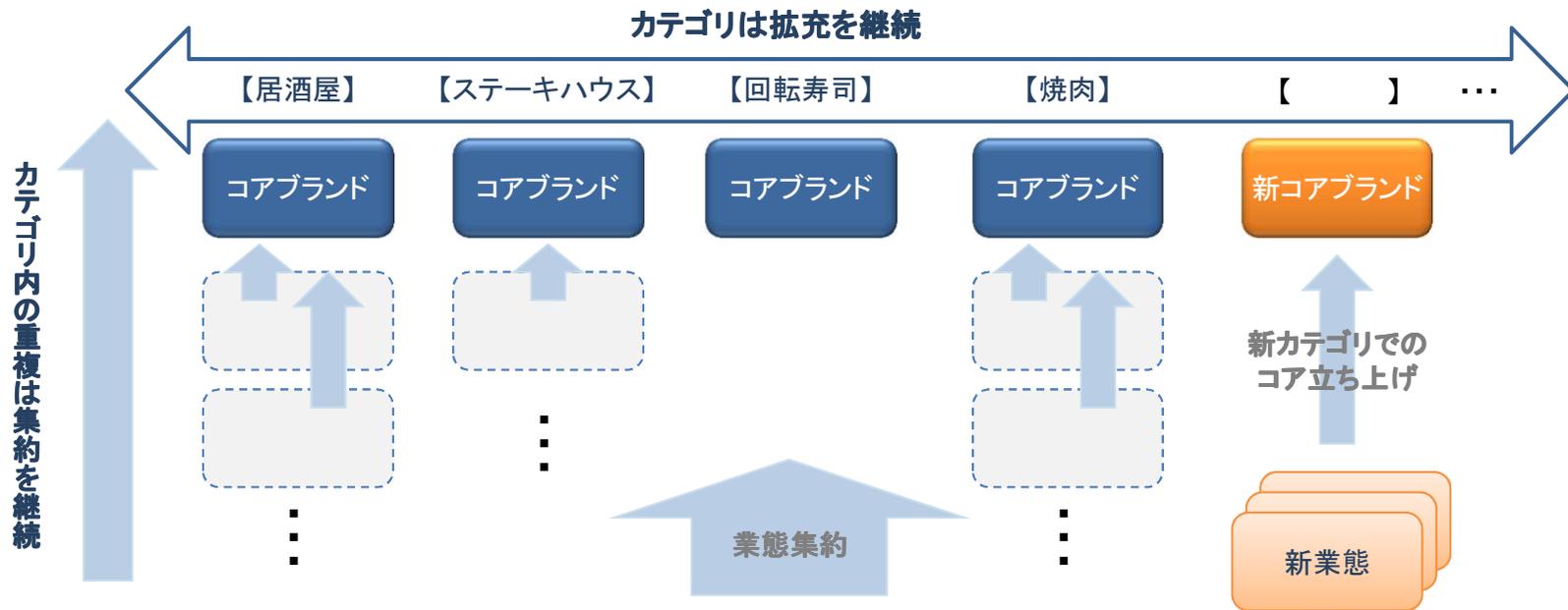
- 市場規模が大きな事業領域や成長性の高い事業領域において、M&Aや新規出店を柔軟に織り交ぜシェアを獲得
 - 市場規模が約13兆円の巨大なレストラン事業での更なるシェア拡大
 - 居酒屋事業のコンセプトの明確化による再興
 - 拡大局面にある中食事業は、ジャパンプレッシュの強化・コンビニとの連携を通じ、売上水準を現行の130億円から300億円規模へ
 - 人口増加を背景とした高い経済成長・外食市場成長が続くASEANを中心とする海外市場への積極展開

		国内	海外
外食	レストラン	巨大な市場 M&A 新規出店	新規出店
	居酒屋	市場規模伸び悩み ・若者のアルコール離れ ・ニーズ・嗜好の多様化 業態転換 → <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> 総合居酒屋から 専門性のある居酒屋へ ・焼鳥メイン ・肉料理メイン </div>	ASEAN市場が拡大傾向 ・人口増加を原動力とした経済成長
中食		市場拡大傾向 外食のブランド活用 コンビニとの連携	

【戦略 ②】 市場環境を踏まえた業態集約とコアブランドの確立

業態の集約とコアブランドの確立

- 各カテゴリ内において業態集約を継続し、それぞれのコアブランドを確立することで成長
- 並行的に新業態の開発を行うことで、更なる成長の余地を探る
- 競争力のあるコアブランドの確立に伴い営業規模が拡大
⇒購買取扱高の増加により、MD機能の増強へもつなげる(【戦略 ④】ご参照)

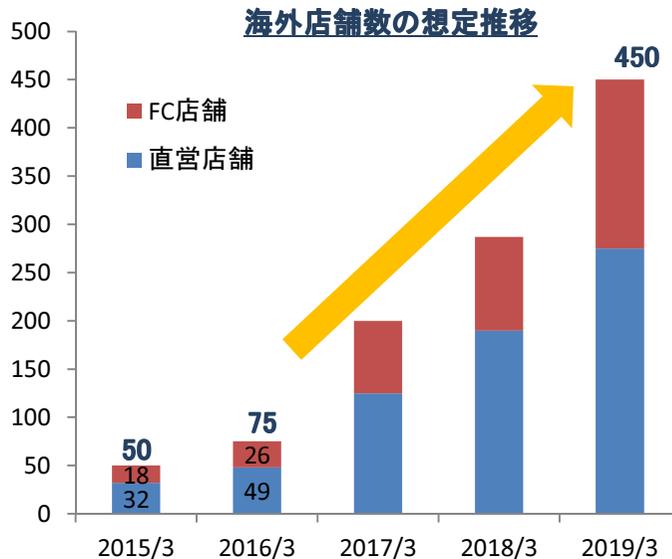


新業態開発は業態集約とは別に並行的に実施し
将来のコアブランドを創出

【戦略 ③】 磨きこんだブランドを梃子に海外展開を推進

海外展開の方向性・地盤固め

- 各国の成長段階や外資規制を踏まえ、直営店による進出とフランチャイズ(FC)による進出を柔軟に組み合わせ店舗網拡大へ
- 海外出店の基盤づくりと人材獲得戦略として海外新卒採用と留学生採用を開始しており(2015年度採用実績30名 2016年度は55名を採用)、これを促進する
- 海外展開加速のためのタイでのパートナー確保を急ぐ
 その他地域では予定通り進捗
 ⇒2015年5月、インドネシアにおいて有力パートナーと合併会社設立し、今後5年間で50店の出店を計画
 ⇒カンボジアにおいては、FC第一号店を2016年7月に
 出店予定



現地パートナーとの協業を含む積極出店

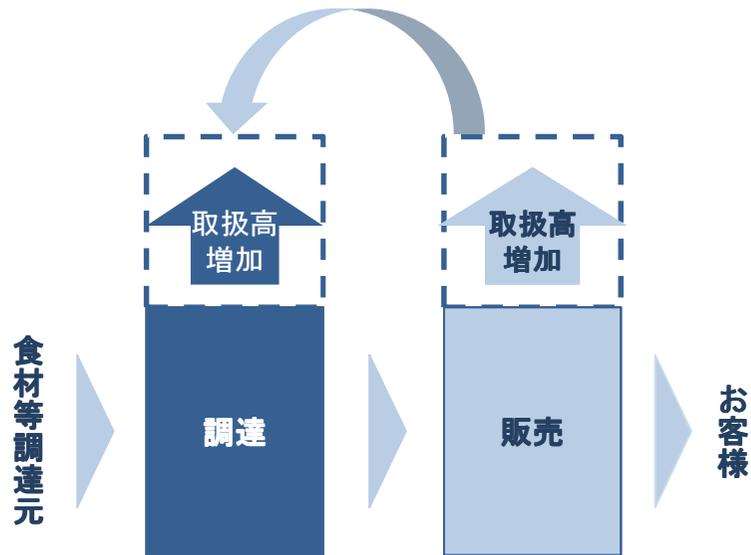
海外事業の現状と今後の展開

国名	現状 (2016年3月末)	今後の展開
シンガポール	直営:6店舗 FC:1店舗	人件費・賃料の高騰への対応
ベトナム	直営:13店舗 (NHAT VIET含む)	直営店+FC店を積極出店
インドネシア	直営:5店舗 FC:2店舗	直営店+FC店を積極出店
タイ	直営:5店舗	収益性向上に向け「リモデル」を推進中 現地パートナーの選定と直営店+FC店の出店
マレーシア	FC:2店舗	FC展開継続
フィリピン	FC:1店舗	FC展開継続
台湾	直営:14店舗 FC:7店舗	FC展開も開始、出店加速と同時に収益性の向上も
香港	FC:13店舗	FC展開継続、温野菜の新規展開
韓国	直営:6店舗	直営店の収益性改善
カンボジア	—	FC展開開始(2016年7月に1号店出店予定)

【戦略 ④】 MD機能の更なる増強

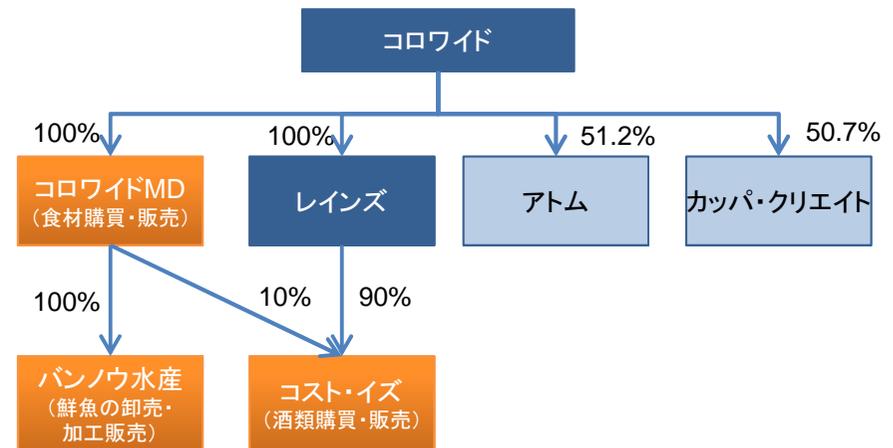
効率性・機能性の向上

- 営業規模拡大による取扱高の増加により規模の経済を更に享受
- 内製化比率の向上による付加価値・収益のグループ内への取込
- 物流拠点統廃合による物流効率の向上と物流コストの削減
 - M&A実施後の中期的・継続的な対応



共通インフラとして収益の柱のひとつに

- MD機能によって生まれたシナジーメリットを販社経由でお客様に還元すると同時に、持株会社にも還元
 - グループ全体での成長への投資
 - 有利子負債の圧縮と自己資本比率の改善



【戦略 ⑤】 本部機能の強化と集約によるグループ経営効率の向上

管理部門強化・効率化の推進

- 本部機能全般のグループ内における集約化と強化により、グループ経営の効率性向上を図る
- 人事・採用機能の集約と効率化の継続
 - 成長の結果として、組織と人員数は拡大が続くことが見込まれることから、人事制度の充実・人材登用・社員教育・採用活動等の本部への集約と適切な遂行を継続
- ウェブ・マーケティング戦略を活用した販促費効率の向上
 - 事業会社ごと、ブランドごとに展開していた販促活動のうちウェブ・マーケティングを中心に、グループ横断的に戦略を構築し販促効果と経費効率の向上を図る
 - 株主優待ポイントの利便性向上と、販促効果の強化
 - CMコンセプトのグループ共通化の検討
- ワールドピーコムの特許活用したシステム・インフラの再整備
 - ブランドごとに分散しがちなシステムニーズをグループとして集約し、開発効率の向上とコスト削減を推進



システム開発・導入



グループ各社店舗

グループ外企業様

【戦略 ⑥】 ロスの削減

あらゆる業務におけるロスの削減

■ 「機会ロス」の削減

- 売上見込み精度向上、食材発注精度向上等により、売上に係る機会ロスの削減
- 出店業務における、工事期間短縮による売上に係る機会ロスの削減
- 採用に係る機会ロスの削減
 - ✓ アルバイト・パートタイマーの採用の本部集約により、店舗ごとの採用活動で発生していた機会ロスを削減
 - ✓ 新卒採用のグループ一元化による、更なる機会ロスの削減を検討

■ 食材原価に係る「食材ロス」の削減

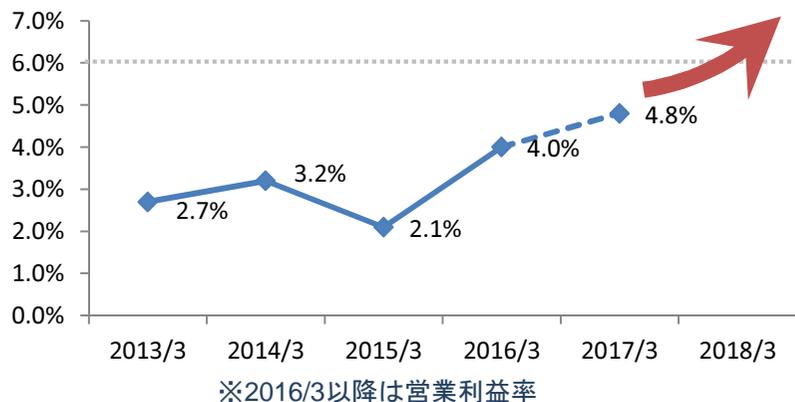
- MDレベル・店舗レベル双方での発注精度の向上
- 食材歩留まりを意識したメニュー作成

■ 「時間ロス」の削減

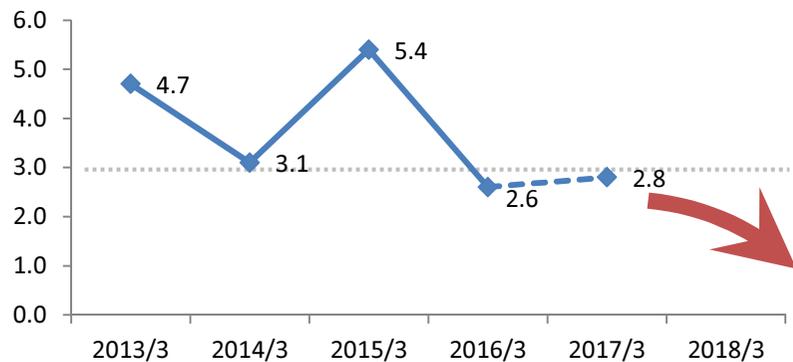
- 人材獲得・育成に係る時間ロスの削減
 - ✓ 人事制度の高度化と多様性の確保により、人材の獲得及び離職率の削減を図る
- 出店業務における、賃借契約締結時からオープンまでのカラ家賃発生の圧縮
- 店舗オペレーションにおける、無駄の排除による時間ロスの削減
- 業務全般での、優先順位の明確化・時間効率の向上による無駄の撲滅と時間ロスの削減

財務目標数値

連結経常利益率 6%以上

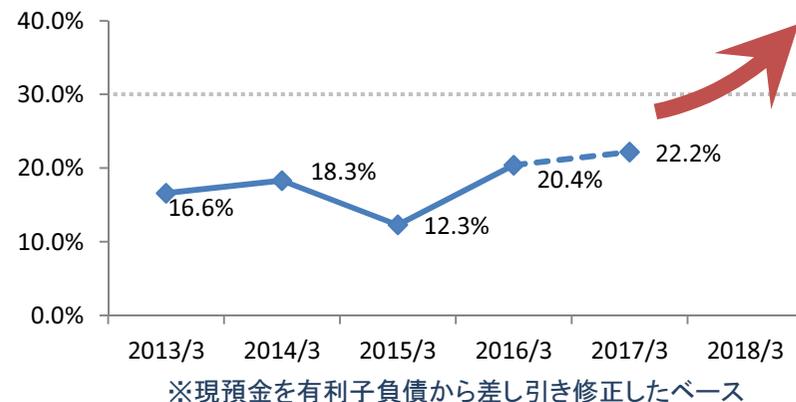


Net Debt (純有利子負債) / EBITDA倍率 3倍以下



注: 2016/3以降の数値はIFRS適用後数値

連結自己資本比率 ※ 30%以上



連結純資産比率 ※ (ご参考)

