

---

# 2018年3月期2Q連結累計期間の業績に関する説明資料

---



2017年11月

# 目次

---

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| I. グループ体制と地域展開の状況             | P. 2～P. 4   |
| II. 2018年3月期2Q連結累計期間におけるトピックス | P. 5～P. 9   |
| III. 2018年3月期2Q連結累計期間の概要      | P. 10～P. 15 |
| IV. 今後の課題と施策                  | P. 16～P. 21 |

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

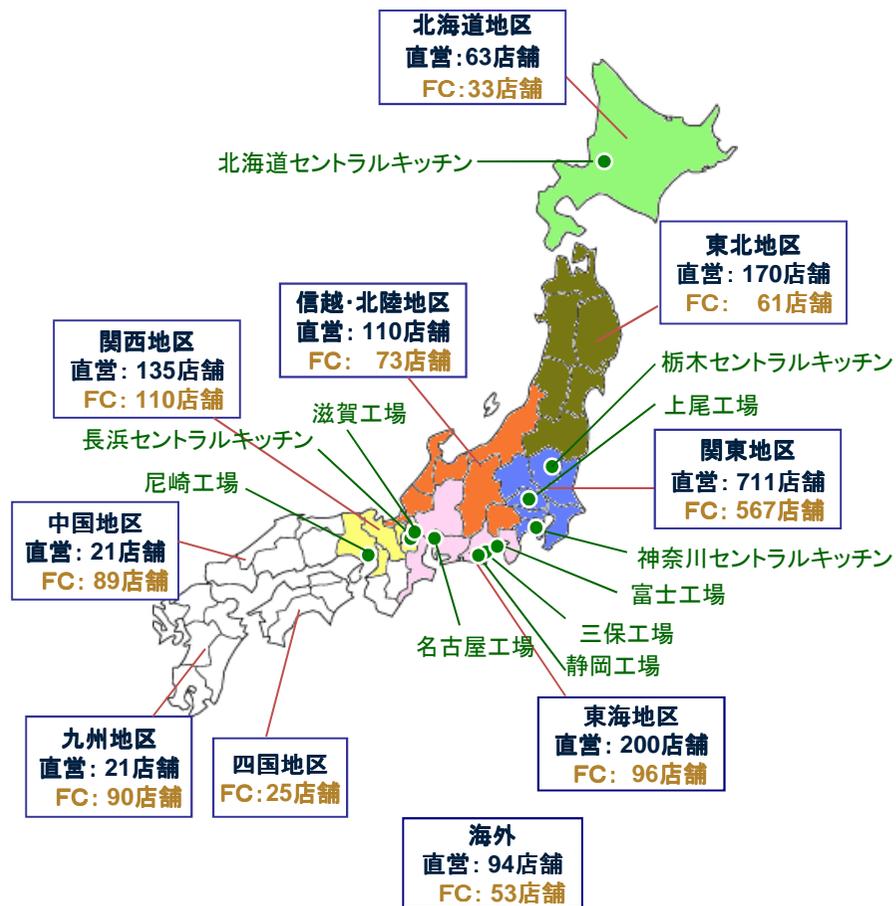
# I. グループ体制と地域展開の状況①

36社から構成されるコロワイドグループ  
(2017年9月末現在)

直営店舗1,525店・FC店舗1,197店を展開  
(2017年9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



# 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  | 2017/9月末<br>店舗数      |
|---------|---|----------------------|
| 居酒屋     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・手作り居酒屋 甘太郎</li> <li>・北の味紀行と地酒 北海道</li> <li>・遊食三昧 ◎ (NIJYU-MARU)</li> <li>・うまいものいっぱい いろはにほへと</li> <li>・地酒とそば・京風おでん 三間堂</li> <li>・やきとりセンター</li> <li>・Foodiun Bar 一磋</li> <li>・美酒・創菜ダイニング 寧々家</li> <li>・居酒屋 土間土間</li> <li>・居酒屋 かまどか</li> </ul> | 直営 437店舗<br>FC 140店舗 |
| 洋食      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ステーキ 宮</li> <li>・ゆであげパスタ&amp;焼き上げピザ ラ・パウザ</li> <li>・ウルフギャングパックスカフェ</li> </ul>   | 直営 197店舗<br>FC 1店舗   |
| すし      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・かっぱ寿司</li> <li>・にぎりの徳兵衛</li> </ul>  | 直営 395店舗<br>FC 9店舗   |
| 焼肉      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・炭火焼肉酒家 牛角</li> <li>・カルビ大将</li> </ul>  | 直営 178店舗<br>FC 616店舗 |
| 和食      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・しゃぶしゃぶ 温野菜</li> </ul>   | 直営 89店舗<br>FC 310店舗  |
| カラオケ    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・カラオケ&amp;パーティー 時遊館</li> </ul>   | 直営 31店舗<br>FC 1店舗    |
| ファストフード | <ul style="list-style-type: none"> <li>・フレッシュネスバーガー</li> </ul>  | 直営 55店舗<br>FC 111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    | 1,382店舗 (90.6%) |
|                            | 直営+FC | 2,568店舗 (94.3%) |

## Ⅱ . 2018年3月期2Q連結累計期間におけるトピックス

## Ⅱ. 2018年3月期2Q連結累計期間におけるトピックス①

### コロワイドMD

#### ストアカンパニー

##### ■ 新業態「川崎のれん街 ほのぼの横丁」を出店

JR川崎駅東口のリパーク川崎地下1階、店舗面積約700㎡  
庶民的で気軽に立ち寄れる「横丁」をイメージ  
一つの大きな空間に、9つの専門業態が集結  
「ホルモン」「串カツ」「やきとん」「日本酒立ち呑み」「餃子」「ピザ」  
「肉バル」「寿司」「浜焼き」(やきとん以外は全て新業態)



#### MDカンパニー

##### ■ 長浜工場の稼働

西日本方面の供給力向上及び外注品(ドレッシング、タレ  
ハンバーガーのパテ、寿司の軍艦巻きの具など)の内製化  
の推進のため、滋賀県長浜市に新工場を建設

##### ■ 物流センターの統合継続

物流の効率化及びコスト抑制のため  
エリアごとに物流センターを集約  
北海道地区と東北地区は完了



長浜工場

## Ⅱ. 2018年3月期2Q連結累計期間におけるトピックス②

### アトム

- 「ステーキ宮」において、地域ごとの顧客ニーズに対応した商品施策を行う

#### 北海道地区・東海地区

価格志向が強いことから、低価格かつ地元顧客の好みを考慮し、タレの味も変更した「ゲンカステーキ」を提供

#### 北関東地区

定番商品である「てっぱんステーキ」をメインに提供



ゲンカステーキ



てっぱんステーキ

## Ⅱ. 2018年3月期2Q連結累計期間におけるトピックス③

### レイنزインターナショナル

- 2016/12にM&Aを行ったハンバーガーチェーンの「フレッシュネス」及び北米の「牛角」を運営するレイنزUSAが業績に本格寄与

|         | 営業利益   |
|---------|--------|
| フレッシュネス | 57百万円  |
| レイنزUSA | 655百万円 |

- 「しゃぶしゃぶ温野菜」の訴求を「ジューシー&ヘルシー」へ

これまで、こだわり野菜の種類や食べ方の提案を前面に出し、「ヘルシー・健康」を訴求していたが、「ジューシー&ヘルシー」のキャッチフレーズにより、肉のおいしさを訴求した「担々肉鍋」がお客様に支持され客数増に



## Ⅱ. 2018年3月期2Q連結累計期間におけるトピックス④

### カッパ・クリエイト

#### ■食べ放題を実施

◆お客様の認知度向上と集客力強化のため、平日のアイドルタイム限定で一部の店舗において、食べ放題をトライアル実施

第1回:6月13日～7月14日(21店舗で実施)  
 第2回:8月28日～9月8日(36店舗で実施)  
 第3回:9月25日～10月6日(36店舗で実施)

食べ放題実施店舗の昨年対比客数増:+13.7%

◆各回で対象地域、対象店舗を変更し、各地域の顧客ニーズに対応

◆アプリをダウンロードしての予約限定とし、待ち時間不要の利便性を提供しつつリピート率の向上も図る

**店舗限定**

**新食べ放題**  
WEB予約限定  
60分

8月28日(月)～9月8日(金)まで  
平日 14時～17時限定

|                  |          |           |
|------------------|----------|-----------|
| 男性               | 女性       | 小学生       |
| 1,580円+税         | 1,380円+税 | 780円+税    |
| 65歳以上            | 小学生未満    | 延長料金(10分) |
| ドリンク+付<br>980円+税 | 無料       | 500円+税    |

いよいよ!

**全店舗で食べ放題解禁**

かっぱの **食べホー**

11月1日(水)～11月22日(水)  
WEB予約限定 平日 14時～17時限定

詳しくはホームページをご確認ください。  
<https://www.kappasushi.jp/co/taberesta>

かっぱ寿司

### Ⅲ. 2018年3月期2Q連結累計期間の概要

### Ⅲ. 2018年3月期2Q連結累計期間の概要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

|               | 2017年3月末 | 組織再編 | 出店   | 閉店   | 2017年9月末 |
|---------------|----------|------|------|------|----------|
| コロワイドMD       | 323店舗    | 7店舗  | 2店舗  | 6店舗  | 326店舗    |
| アトム           | 473店舗    | —    | 4店舗  | 11店舗 | 466店舗    |
| レイنزインターナショナル | 272店舗    | —    | 20店舗 | 14店舗 | 278店舗    |
| AME-GYU       | 20店舗     | —    | —    | —    | 20店舗     |
| フレッシュネス       | 50店舗     | —    | 6店舗  | 1店舗  | 55店舗     |
| カッパ・クリエイト     | 357店舗    | —    | 2店舗  | 5店舗  | 354店舗    |
| ダブリューピージャパン   | 7店舗      | —    | 1店舗  | —    | 8店舗      |
| フードテーブル       | 7店舗      | △7店舗 | —    | —    | —        |
| バンノウ水産        | 4店舗      | —    | —    | 1店舗  | 3店舗      |
| コロワイドベトナム     | 14店舗     | —    | 1店舗  | —    | 15店舗     |
| 合計            | 1,527店舗  | —    | 36店舗 | 38店舗 | 1,525店舗  |

- グループ全体で54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等に注力したため36店舗の新規出店に止まる
- 一方、閉鎖店舗も17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、38店舗の閉鎖を実施

### Ⅲ. 2018年3月期2Q連結累計期間の概要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)

|     | 17年4月  | 5月     | 6月     | 7月     | 8月     | 9月     | 累計     |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 101.0% | 96.2%  | 101.0% | 98.4%  | 98.6%  | 100.3% | 99.2%  |
| 客数  | 99.6%  | 93.6%  | 98.4%  | 96.8%  | 95.5%  | 95.0%  | 96.4%  |
| 客単価 | 101.4% | 102.8% | 102.5% | 101.7% | 103.2% | 105.5% | 102.9% |

※5月は食材風評被害(回転寿司)による客数減

※7～9月は長雨、台風による客数減

##### 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<br>構成比   | 直営店舗のみ | 28.5% | 71.5%  | 100.0% |
|              | FC店舗含む | 23.7% | 76.3%  | 100.0% |
| 既存店<br>(直営店) | 売上高    | 98.0% | 99.6%  | 99.2%  |
|              | 客数     | 98.4% | 96.1%  | 96.4%  |
|              | 客単価    | 99.7% | 103.7% | 102.9% |

※フレッシュネスのM&Aによる  
レストラン比率の上昇

※カッパ寿司の「平日90円」施策の終了  
による、単価上昇と客数減

※海外は除く

### Ⅲ. 2018年3月期2Q連結累計期間の概要③

#### 2018年3月2Q累計期間の総括

(単位:百万円)

|                               | 2017年3月期2Q累計<br>(IFRS) |       | 2018年3月期2Q累計<br>(IFRS) |       | 前期比    |
|-------------------------------|------------------------|-------|------------------------|-------|--------|
| 売上収益                          | 113,680                |       | 121,045                |       | 6.5%   |
| 売上原価                          | 49,503                 | 43.5% | 52,575                 | 43.4% | 6.2%   |
| 売上総利益                         | 64,177                 | 56.5% | 68,470                 | 56.6% | 6.7%   |
| その他営業<br>収益                   | 1,317                  | 1.2%  | 1,160                  | 1.0%  | △11.9% |
| 販売費及び<br>一般管理費                | 61,524                 | 54.1% | 65,704                 | 54.3% | 6.8%   |
| その他営業<br>費用                   | 1,406                  | 1.2%  | 1,497                  | 1.2%  | 6.5%   |
| 営業利益                          | 2,564                  | 2.3%  | 2,429                  | 2.0%  | △5.3%  |
| 税引前利益                         | 1,356                  | 1.2%  | 1,390                  | 1.1%  | 2.5%   |
| 四半期利益                         | △134                   | △0.1% | 543                    | 0.4%  | -      |
| 親会社の<br>所有者に<br>帰属する<br>四半期利益 | △531                   | △0.5% | 182                    | 0.2%  | -      |

#### 売上収益の動向

- レインズUSA及びフレッシュネス(昨年12月にM&A)による増収  
⇒ 6,554百万円
- アトム及びレインズが堅調に推移

#### 営業利益の動向

##### 連結子会社の主な営業利益の減少

|           |         |
|-----------|---------|
| コロワイドMD   | △249百万円 |
| カップ・クリエイト | △638百万円 |
| バンノウ水産    | △265百万円 |

##### 連結子会社の主な営業利益の増加

|               |        |
|---------------|--------|
| レインズインターナショナル | 969百万円 |
| ワールドピーコム      | 127百万円 |

##### (販売及び一般管理費)

販促費、修繕費及び電気料金等の増加⇒0.2%

##### (その他営業収益)

確定給付制度清算益及び受取補償金の影響が無くなる⇒△0.2%

### Ⅲ. 2018年3月期2Q連結累計期間の概要④

#### 事業会社の業績

(単位:百万円)

|              |      | 2017年3月期2Q累計 | 2018年3月期2Q累計 | 差異    |
|--------------|------|--------------|--------------|-------|
| コロワイドMD      | 売上収益 | 54,735       | 54,880       | 145   |
|              | 営業利益 | △31          | △280         | △249  |
| レイズインターナショナル | 売上収益 | 30,906       | 38,592       | 7,686 |
|              | 営業利益 | 1,805        | 2,774        | 969   |
| アトム          | 売上収益 | 26,352       | 26,840       | 488   |
|              | 営業利益 | 947          | 987          | 40    |
| カップ・クリエイト    | 売上収益 | 39,871       | 40,109       | 238   |
|              | 営業利益 | 849          | 211          | △638  |

(注)IFRS基準による数値

#### コロワイドMD

- 居酒屋事業においては、消費者の利用動機の変化や嗜好の多様化を受け、専門業態の展開とメニュー強化を推進中であるが、抜本的な業態転換・店舗分割等が課題
- 食材価格の上昇を受け売上総利益率が低下⇒△1.8%

#### レイズ・インターナショナル

- 前期に行ったM&A(レイズUSA、フレッシュネス)が寄与し、増収増益
- 牛角・温野菜等の既存業態も順調に業績に貢献

#### アトム

- 地域ごと、業態ごとのきめ細やかな営業施策・店舗運営の結果、増収増益基調へ

#### カップ・クリエイト

- 店舗オペレーション再構築のための増員に関わる人件費、店舗美装のための修繕費、ブランド再構築(CM含む)のための販促費等を増額させたことによるコスト増と、前期にその他営業収益(日本基準では特別利益)として計上した確定給付制度清算益の影響が無くなることにより減益となっているものの、ベースの収益性は改善基調

### Ⅲ. 2018年3月期2Q連結累計期間の概要⑤

#### 2018年3月期通期業績見込み

(単位:百万円)

|                              | 2017年3月期実績<br>(IFRS) |       | 2018年3月期計画<br>(IFRS) |       | 前期比    |
|------------------------------|----------------------|-------|----------------------|-------|--------|
| 売上収益                         | 234,444              |       | 248,537              |       | 6.0%   |
| 売上原価                         | 101,587              | 43.3% | 105,044              | 42.3% | 3.4%   |
| 売上総利益                        | 132,857              | 56.7% | 143,493              | 57.7% | 8.0%   |
| その他営業<br>収益                  | 3,201                | 1.4%  | 1,432                | 0.6%  | △55.3% |
| 販売費及び<br>一般管理費               | 126,051              | 53.8% | 133,038              | 53.5% | 5.5%   |
| その他営業<br>費用                  | 5,895                | 2.5%  | 3,574                | 1.4%  | △39.4% |
| 営業利益                         | 4,112                | 1.8%  | 8,313                | 3.3%  | 102.2% |
| 税引前利益                        | 2,212                | 0.9%  | 6,353                | 2.6%  | 187.2% |
| 当期利益                         | △4,280               | △1.8% | 3,912                | 1.6%  | -      |
| 親会社の<br>所有者に<br>帰属する<br>当期利益 | △1,398               | △0.6% | 2,973                | 1.2%  | -      |

#### 財務目標数値(IFRS)

##### 連結営業利益率 6%以上

| 2017年3月期実績 | 2018年3月期計画 |
|------------|------------|
| 1.8%       | 3.3%       |

##### Net Debt(純有利子負債)/EBITDA倍率 3倍以下

| 2017年3月期実績 | 2018年3月期計画 |
|------------|------------|
| 4.4倍       | 3.5倍       |

##### 親会社所有者帰属持分比率 ※ 30%以上

| 2017年3月期実績 | 2018年3月期計画 |
|------------|------------|
| 17.3%      | 18.4%      |

※現預金を有利子負債から差し引き修正したベース

##### 連結資本合計比率 ※ (ご参考)

| 2017年3月期実績 | 2018年3月期計画 |
|------------|------------|
| 25.2%      | 26.7%      |

※現預金を有利子負債から差し引き修正したベース

## IV. 今後の課題と施策

# 今後の課題と施策①

## 仕入コスト上昇

### 現状

- 肉類は主に海外産の現地価格の上昇が継続
- 鮮魚はマグロ、鮭などの主要な食材が、日本食ブームなどもあり世界的に需要が増加する中、水揚げが減少し価格が上昇
- 米に関しては、飼料米政策等の影響もあり業務用米の供給が細る中で、趨勢的に価格が上昇しており、また、酒類は改正酒税法の影響から、今後価格上昇が見込まれる

### 対応

- 加工製品の内製化の推進
  - ◆ コロワイドMDの滋賀長浜工場とバンノウ水産静岡工場の本格稼働を契機に、加工製品の内製化を一層強化することにより、コスト低減を推進
- 物流センターの集約と物流コストの圧縮
  - ◆ 物流センター集約と並行し、発注システムの高度化や取り扱う食材規格の共通化等を継続的に実施し、物流関連コストを圧縮
- 購買の機動性向上
  - ◆ 価格変動に機動的に対応すべく、食材産地の変更、為替レートの変動等も踏まえた購買契約締結時期の機動的な選定等、購買の機動性向上による仕入れコスト上昇の抑制
- メニュー見直しにより、食材コスト上昇を吸収
- 肉、鮮魚等においては、業態によって使用部位が異なることに注目し、食材の歩留りを引き上げることによるコスト削減

## 今後の課題と施策②

### 人員確保と生産性向上

#### 以下の各種施策により、離職率低減、採用コストの抑制と生産性向上を推進

- 離職率の低減
  - ◆ 離職率の低減とは定着率の向上であり、これにより従業員の習熟度向上・生産性向上を図る
  - ◆ 離職率低減に伴う採用必要数の圧縮により、採用コストを抑制
  - ◆ 離職率は、前年の17.0%から12.9%へ低減
  
- 業務内容の見直し、部門間のコミュニケーション活性化による無駄・漏れの排除、教育制度の充実、グループ共通の人事制度の構築等により、一人ひとりの生産性向上を図り、人件費の上昇を抑制
  
- 人事データベースの整備による人材の把握と適正配置の推進
  
- 採用活動の本部集約、アルバイトからの社員採用、内部紹介制度の活性化等により、採用コストを圧縮
  
- アルバイト募集の本部一括受付により、稼働アルバイト人員数の増加と採用コストの削減を両立

## 今後の課題と施策③

### カップ・クリエイト(国内回転寿司事業)の再生

#### 既存店売上高の回復傾向を確認

- 商品：この3年間に大きく改善した食材品質を、よりお客様に体感して頂ける商品設計を継続的に強化  
(月替わりフェア・高付加価値商品など)
- マーケティング：直接的な商品訴求に加え、カップ・クリエイトの商品・品質をブランドとして認識いただくための  
イメージCM放映によりプロモーションを拡充
- 店舗運営：商品のバラツキの抑制と提供スピードの改善に注力
- この結果、既存店昨対比は100%超え基調を維持  
(5月：風評被害、8月：天候不順の影響を除く)
- 多様なお客様ニーズにお応えするために、食べ放題の全店実施や一皿50円(1貫提供)といった新たな施策を導入

#### コスト管理水準の向上

- 食材の市場価格は高騰しているものの、バンノウ水産・コロワイドMDと連携した購買により、影響を最小限に抑制  
また、課題となっていた廃棄ロスについては、全社的なマインドの醸成や管理ツールの整備等の対策を通じて  
ロス率を売上比1%改善
- 繁忙時間帯には、売上最大化のために人揃えを強化する一方、日々の人員配置計画の精緻化により、人件費水準を適正化

## 今後の課題と施策④

### 居酒屋業態の収益性向上

- 消費者のライフスタイルの変化などから、居酒屋利用動機が職場単位での宴会などパブリックなものから、友人・仲間とのプライベートなものへシフトしているため、大型・総合居酒屋から、中小型・専門居酒屋へのマーケットの流れが継続
- 消費者の嗜好の多様化も、専門居酒屋への流れを加速
  - ◆ これに対し、新規業態の開発と既存業態の再評価による居酒屋事業の抜本的強化策を実施中
  - ◆ 焼き鳥専門業態である「やきとりセンター」の積極展開、新業態である「川崎のれん街 ほのぼの横丁」の出店  
既存ブランドでの焼肉メニューの強化などを推進中
  - ◆ 対象マーケット、立地、店舗規模ごとに既存店を再評価し、必要に応じて業態転換、店舗の分割も含む抜本的な収益性向上施策を実施
  - ◆ 食材価格高騰の中、メニュー開発も含めMD部門との連携を高め、原価率の低減を目指す
  - ◆ 人件費の上昇に対応し、採用、教育・研修、評価などの多方面にわたりグループ内連携を深め  
人時生産性の向上を推進

## 今後の課題と施策⑤

### 海外展開の加速

#### 進出先各地での黒字化達成

- ◆ 海外部門の営業利益が833百万円となり、当社グループの収益に貢献するステージへ
- ◆ 海外子会社では、タイ以外は黒字転換

#### 北米事業の好業績

- ◆ レインズUSAの既存店売上高昨対比は109%と好調に推移
- ◆ 2017年3月末時点では41店(直営:20店、FC:21店)であった店舗網は、9月末時点で44店(直営:20店、FC:24店)へ
- ◆ 今後の出店予定分を含め60店舗まで出店が確定しており、4年後の北米150店体制に向け順調に店舗網を拡大中