

---

# 2018年3月期の業績に関する説明資料

— トピックス・決算実績・次期見通し —

---



2018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. 2018年3月期におけるトピックス	P. 5～P. 10
III. 2018年3月期の概要及び次期見通し	P. 11～P. 16
IV. 中期計画「レボリューション2016(3ヶ年計画)」2年目の振り返り	P. 17～P. 24

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

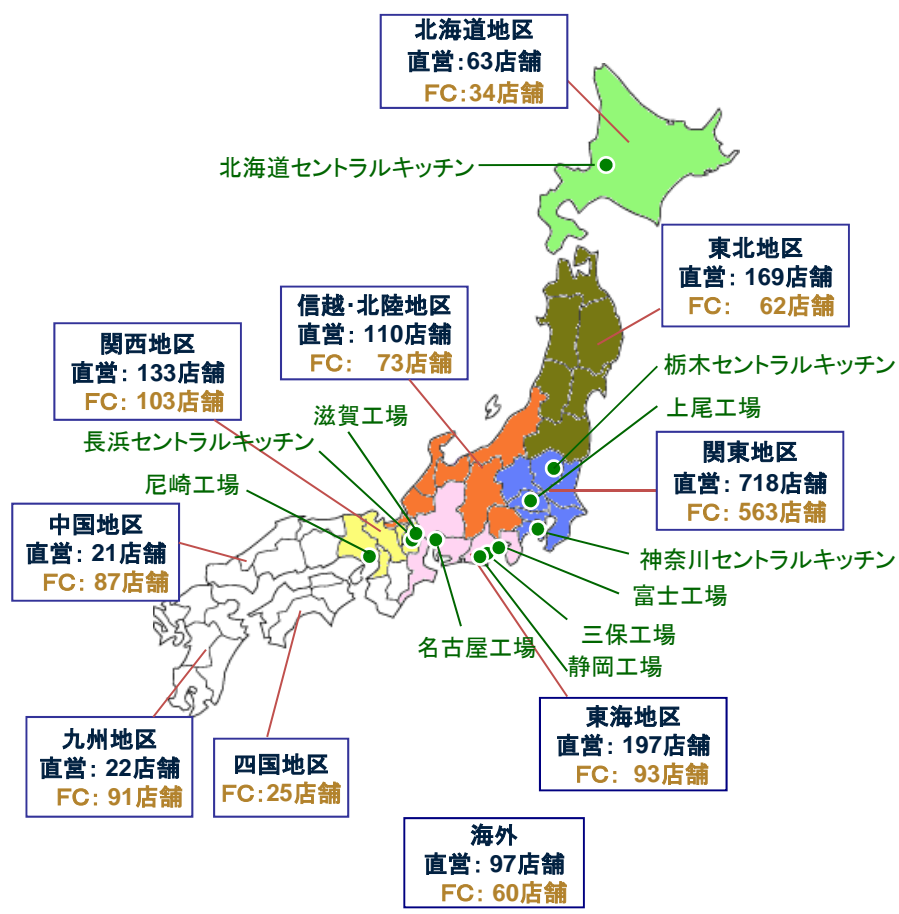
36社から構成されるコロワイドグループ  
(2018年3月末現在)

直営店舗1,530店・FC店舗1,191店を展開  
(2018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

<b>株式会社 アトム</b> (子会社2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
<b>株式会社 コロワイドMD</b>	各種食料品の製造・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 ダブルユーピーージャパン	ウルフギャング・バック・カフェ、 エクスプレスの経営
ワールドピーコム株式会社	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 パンノウ水産	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
<b>株式会社 コロワイド</b> (持株会社)	
東証1部 証券コード 7616	
この他に、中間持株会社として 株レックス、株SPCレックス、 株SPCカッパ及び AME-GYU CO.,LTD.があります	
<b>株式会社 レインズインターナショナル</b>	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
台湾瑞滋國際股份有限公司	台湾における店舗展開の運営
REINS INTERNATIONAL (USA) CO.,LTD (子会社7社を含む)	北米における飲食店チェーンの運営
株式会社フレッシュネス	ハンバーガーブランドの直営及びFCチェーンの 多店舗展開
カッパ・クリエイト코리아株式会社	韓国における飲食店チェーンの経営
<b>カッパ・クリエイト株式会社</b> (子会社1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 コロカフェ	直営飲食チェーンの経営
株式会社 ココット	事務センター



# 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	2018/3月末 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 433店舗 FC 132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 194店舗 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 392店舗 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 176店舗 FC 625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 FC 307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 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 64店舗 FC 107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	1,379店舗 (90.1%)
	直営+FC	2,559店舗 (94.0%)

## Ⅱ . 2018年3月期におけるトピックス

## Ⅱ. 2018年3月期におけるトピックス①

### コロワイドMD

#### ストアカンパニー

##### 新しく3業態を開発

- 「川崎のれん街 ほのぼの横丁」を出店  
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ホルモン・串かつ・やきとん等、9つの専門業態が集結
- 「New 甘太郎」を出店  
低価格で且つ、くつろげる、肉料理が充実した居酒屋
- 「3・6・5酒場(さんろくごさかば)」を出店  
税別190円の生ビールをはじめサワー150円～など、酒類の安さを打ち出した業態  
料理も500円未満のメニューを中心にそろえる  
一人客でも気軽に飲食できるようにカウンター席を充実させたほか、昼から開店してシニア客の取り込みも図る  
料理の提供時間にもこだわり、注文を受けてから20～30秒で提供できるようメニューを絞っただけでなく  
料理の半分は店で準備している  
店名に込めた思いは「365日毎日来られるように」、ディナータイムの客単価は1,700円程度(「やきとりセンター」は2,000円)



#### MDカンパニー

- 長浜工場の稼働  
西日本方面の供給力向上と外注品(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)の内製化推進のため  
滋賀県長浜市に新工場を稼働
- バンノウ水産の物流の統合・効率化  
グループのマーチャндаイジング業務の柱の一つであるバンノウ水産の事業を  
コロワイドMDの下で一体運営することにより効率性を向上



## Ⅱ. 2018年3月期におけるトピックス②

### ダブリューピージャパン

- ピザを中心とするファーストフード店「WP PIZZA」を出店  
横浜ランドマークプラザ1階

米アカデミー賞授賞式のディナーの総責任者を務める  
ウルフギャング・パック氏がプロデュースするブランドで  
米国以外では初出店

店内の石窯で焼き上げたピザ11種類のほか、ピザ生地  
に具を挟んだサンドイッチ4種類や、サラダ、デザート  
などを提供(テイクアウトも可能)





## Ⅱ. 2018年3月期におけるトピックス③

### アトム

- 居酒屋業態に和食レストラン的要素を加味  
居酒屋業態「寧々家」のテコ入れ策として、飲酒運転規制のため酒類の売上げが相対的に少ない郊外立地の店舗でランチメニューを提供するとともに、居酒屋色を薄めて家族客向けの和食ファミリーレストランとしての利用を促進  
「寧々家」の既存店売上高昨対比が101.1%
- 「ステーキ宮」において、同一商品であっても地域ごとに味付け、価格などをきめ細かく変えて設定  
北海道向けや東海地方向けなど、ソースの味を変え提供  
価格についても、地域ごとに購買力を考慮して設定



## Ⅱ. 2018年3月期におけるトピックス④

### レイズインターナショナル

#### ■ 「牛角ビュッフェ」が本格展開へ

焼肉市場の成長エリアである「食べ放題」で、牛角とは異なる客層にアプローチ

- 「焼肉食べ放題」を謳うことによる、食べ放題需要の獲得
- 大規模店舗で大きな売上額・利益額を生み出すモデル
- 内外装をはじめとした家族層に支持されるパッケージ
- 既にFC1店舗を含む7店舗を展開
- 今後3年間で55店を出店し、店舗売上100億円の事業展開へ



#### ■ 中国でのFC展開

- 2017年2月に「容大餐飲管理有限公司」とマスターFC契約を締結
- 2017年10月の牛角1号店を皮切りに牛角3店舗、温野菜2店舗が稼動
- 今後3年間で65店舗の出店を展望し、5年間で130店舗体制を構築



## Ⅱ. 2018年3月期におけるトピックス⑤

### カッパ・クリエイト

- 食べ放題を全店で実施  
 話題性の高い「食べ放題」の全店実施を継続  
 昨年11月に全店実施し好評を得た「食べ放題」は、平日の14時～17時の売上向上に大きな成果があり  
 2月より再度全店実施を再開し継続中
- 寿司ネタとして肉ネタを本格展開  
 魚介類だけでなく、ローストビーフ、牛カルビ(タレづけ焼成肉)、牛タン(直火炙り)、ハンバーグなどを  
 寿司ネタとして提供している
- ランチ限定メニューを試験販売  
 平日の開店時から午後2時までの間、海鮮丼、デミたまハンバーグ丼、とろたまローストビーフ丼など  
 5種類の丼を8店舗限定で販売 → 今後拡大を予定  
 「平日ならではのお得なメニューが欲しい」「昼は時間がないのでサッと食べたい」などのお客様の要望を受けて開発
- ブランドCMの実施  
 女優の吹石一恵さんを起用し、かっぱ寿司のブランドイメージの回復・向上をビジュアルに訴求



### Ⅲ. 2018年3月期の概要及び次期見通し

### Ⅲ. 2018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

	2017年3月末	組織再編	出店	閉店	2018年3月末
コロワイドMD	323店舗	7店舗	6店舗	8店舗	328店舗
アトム	473店舗	—	4店舗	14店舗	463店舗
レイنزインターナショナル	272店舗	6店舗	25店舗	19店舗	284店舗
AME-GYU	20店舗	—	—	—	20店舗
フレッシュネス	50店舗	—	16店舗	2店舗	64店舗
カッパ・クリエイト	357店舗	△3店舗	2店舗	8店舗	348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	△3店舗	—	1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	—	55店舗	52店舗	1,530店舗

- グループ全体で直営81店舗の新規出店を計画していたが、55店舗に止まる
- 一方、閉鎖店舗は31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行ったことから、52店舗の閉鎖を実施

### Ⅲ. 2018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)

	17年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	累計
売上高	101.0%	96.2%	101.0%	98.4%	98.6%	100.3%	93.0%	102.9%	99.9%	97.9%	98.6%	102.5%	99.1%
客数	99.6%	93.6%	98.4%	96.8%	95.5%	95.0%	87.8%	97.7%	95.3%	94.7%	95.5%	100.2%	95.8%
客単価	101.4%	102.8%	102.5%	101.7%	103.2%	105.5%	105.8%	105.3%	104.8%	103.4%	103.2%	102.2%	103.5%

##### 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	29.3%	70.7%	100.0%
	FC店舗含む	24.1%	75.9%	100.0%
既存店 (直営店)	売上高	97.7%	99.7%	99.1%
	客数	98.4%	95.3%	95.8%
	客単価	99.3%	104.6%	103.5%

※首都圏の居酒屋が低迷



### Ⅲ. 2018年3月期の概要③

#### 2018年3月期の総括

(単位:百万円)

	2017年3月期実績 (IFRS)		2018年3月期実績 (IFRS)		前期比
売上収益	234,444		245,911		104.9%
売上原価	101,587	43.3%	107,253	43.6%	105.6%
売上総利益	132,857	56.7%	138,658	56.4%	104.4%
その他営業 収益	3,201	1.4%	1,523	0.6%	47.6%
販売費及び 一般管理費	126,051	53.8%	131,464	53.5%	104.3%
その他営業 費用	5,895	2.5%	4,475	1.8%	75.9%
営業利益	4,112	1.8%	4,242	1.7%	103.2%
税引前利益	2,212	0.9%	2,767	1.1%	125.1%
当期利益	△4,280	-	1,397	0.6%	-
親会社の 所有者に 帰属する 当期利益	△1,398	-	1,170	0.5%	-

#### 売上収益の動向

##### ■ 売上収益は下記を主要因として前期比4.9%増加

- Reins USA及びフレッシュネス(2016/12月にM&A)のフル連結による増収 ⇒ 10,106百万円
- マイナス要因として、売上の大きい居酒屋業態、カップ・クリエイトの店舗数減少及び既存店売上前年割れ  
  - 居酒屋業態 ⇒ △9店舗 既存店昨対97.7%
  - カップ・クリエイト ⇒ △9店舗 既存店昨対98.3%

#### 営業利益の動向

##### ■ 営業利益は下記を主要因として前期比3.2%増加

- 食材価格の上昇や人件費増加によるコストアップはあるものの売上収益の増加により販管費比率の低下 53.8% ⇒ 53.5%
- 減損損失の計上△356百万円  
【3,650百万円(前期)⇒ 3,294百万円(当期)】
- マイナス要因として  
確定給付制度清算益及び受取補償金(前期)の影響がなくなる ⇒ その他営業収益△1,905百万円

### Ⅲ. 2018年3月期の概要④

#### 主な事業会社の業績

(単位:百万円)

		2017年3月期実績	2018年3月期実績	差異
コロワイドMD	売上収益	112,810	112,952	142
	営業利益	2,244	△576	△2,820
アトム	売上収益	52,733	53,274	541
	営業利益	785	2,185	1,400
レイنزインターナショナル	売上収益	67,510	80,436	12,926
	営業利益	4,417	6,097	1,680
カップ・クリエイト	売上収益	79,423	78,729	△694
	営業利益	△1,757	548	2,305

(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、今後の業態転換等も展望し一部店舗の減損処理を進めたことから、営業利益の低下となった(IFRSでは減損損失は営業利益に反映されます)
- 食材価格の上昇を受け、MD事業の売上総利益率が低下⇒△1.0%

#### 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

#### レイنزインターナショナル

- 前期に行ったM&A(ReinsUSA、フレッシュネス)がフルに寄与し、増収増益
- 牛角・温野菜等の既存店も順調に業績に貢献

#### 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)のための販促費等増額、一部店舗での減損損失の計上等はあるものの、ロス率の改善や人員配置の適正化が進み、業績は着実に改善



### Ⅲ. 次期見通し

#### 2019年3月期業績予想

(単位:百万円)

	2018年3月期実績 (IFRS)		2019年3月期計画 (IFRS)		前期比
売上収益	245,911		258,461		105.1%
売上原価	107,253	43.6%	110,440	42.7%	103.0%
売上総利益	138,658	56.4%	148,021	57.3%	106.8%
その他営業 収益	1,523	0.6%	544	0.2%	35.7%
販売費及び 一般管理費	131,464	53.5%	136,881	53.0%	104.1%
その他営業 費用	4,475	1.8%	2,917	1.1%	65.2%
営業利益	4,242	1.7%	8,766	3.4%	206.6%
税引前利益	2,767	1.1%	6,267	2.4%	226.5%
当期利益	1,397	0.6%	3,074	1.2%	220.0%
親会社の 所有者に 帰属する 当期利益	1,170	0.5%	2,289	0.9%	195.6%

#### 売上収益増加の主な要因

- 主な事業会社の売上収益の増減
  - コロワイドMD  $\Delta 1,333$ 百万円⇒店舗数の減少
  - レインズ  $2,187$ 百万円⇒新規出店による直営店舗数の増加及び既存店昨対100.9%見込み
  - ReinsUSA  $1,651$ 百万円⇒新規出店による直営店舗数の増加及び既存店昨対101.7%見込み
  - アトム  $1,112$ 百万円⇒新規出店による直営店舗数の増加及び既存店昨対101.5%見込み
  - カッパ  $2,805$ 百万円⇒韓国事業会社をカッパ連結から外すも既存店昨対106.7%見込む
  - フレッシュネス  $1,655$ 百万円⇒新規出店による直営店舗数の増加

#### 営業利益増加の主な要因

- 売上総利益率の改善 ⇒ 0.9%
  - メニュー面の見直しに基づく食材の絞込み
  - グループ各社が使用する各種商品の仕入先の変更及び共通化
  - CKの生産効率向上
- 減損損失の減少 ⇒  $\Delta 1,580$ 百万円
- 販売及び一般管理費 ⇒  $\Delta 0.5\%$ 
  - SNSを活用した販促活動による販促費の削減等

#### IV. 中期計画「レボリューション2016(3ヶ年計画)」2年目の振り返り

## 【戦略 ①】 市場ニーズをとらえた事業領域の拡大

### M&Aを効果的に実施することにより、国内・海外において事業領域を拡大

- 国内においては、2016年12月にM&Aを行ったフレッシュネスバーガー事業を運営する(株)フレッシュネスが出店を加速
  - 本件M&Aにより当社グループの事業領域はファーストフード分野にも拡大
  - 初年度として、ベーカリー併設店舗やスタジアム立地などへの出店を推進し、171店舗に増加
  - コロワイドMDのマーチャンダイジング機能を活用し食材原価等のコスト削減でのシナジーを享受
- 海外においては、2016年12月M&Aを行ったReins International(USA) Co.,Ltd.が出店を加速
  - 本件M&Aにより当社グループの海外展開の領域をASEAN中心の地域から北米(アメリカ・カナダ)に拡張
  - 初年度として、店舗数は4店舗増加し45店に(追加的に直営9店、FC9店、合計18店の出店が確定)

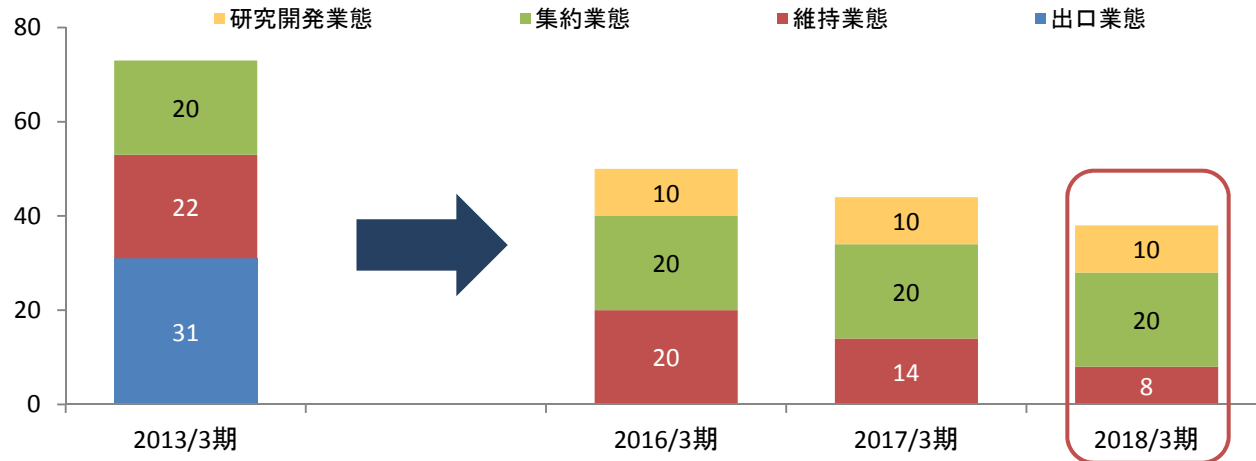


課題：フレッシュネスのCM等プロモーション効率向上のためにも店舗数拡大が急務

## 【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

- 前中期計画期間の3年間で業態数は、73から40+研究開発業態まで削減
- 2018年3月時点では、28+研究開発業態まで削減⇒これにより業態集約開始時から業態数がほぼ半減
- 今後は、M&Aや新規業態開発による業態の増加はありうるものの、業務の効率性を損なわない水準の業態数とする方針



### コアブランドの確立

- レストラン業態においては、焼肉、寿司、和食、洋食それぞれの分野で、コアブランドを確立
- 居酒屋業態においては、お客様の嗜好の多様化から専門性の高いブランドへの変更や専門性を前面に出したメニューへの切り替えを行う事によりコアブランド化を推進
  - やきとりセンターの積極出店とコアブランド化
  - 甘太郎の焼肉メニューの充実と新しい甘太郎フォーマットの構築
  - 新業態のトライアルを開始

課題：居酒屋業態でのコアブランドの確立

## 【戦略 ③】 磨きこんだブランドを梔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 ⇒ 450店舗体制を展望
- グループ内での海外事業比率が高まることから海外人材育成スキームを米国で立ち上げ(2018秋に日本から研修社員の派遣を開始)
- 北米(米国・カナダ)におけるM&A後の体制が整い、2021年度150店舗を展望
- 中国でのFC展開がスタート 2022年度130店舗を展望
- アジア地区で牛角次男坊(フードコートモデル)を積極展開
- シンガポールを除き、東南アジア各国の事業が黒字化 2018年度には、すべての国の事業が黒字化へ

### 現地パートナーとの協業を含む積極出店

国名	現状 (2018年3月末)	今後の展開
シンガポール	直営:5店舗	収益性が改善され出店を再開
ベトナム	直営:15店舗	直営店+FC店を積極出店
インドネシア	直営:18店舗 FC:2店舗	直営店+FC店を積極出店
タイ	直営:6店舗	現地パートナーの選定
フィリピン	FC:1店舗	FC展開継続
台湾	直営:27店舗 FC:10店舗	直営店+FC店を積極出店 牛角次男坊(現5店舗)も展開
香港	FC:16店舗	牛角ビュッフェ新規展開
カンボジア	FC:1店舗	牛角に続き2018年内に 温野菜出店予定
中国	FC:5店舗	FC展開継続
米国・カナダ	直営:20店舗 FC:25店舗	直営店+FCを積極出店
韓国	直営:6店舗	直営店を積極出店

課題：東南アジア地域での出店加速のため、タイでの現地パートナーの発掘

## 【戦略 ④】 MD機能の更なる増強

### コロワイドMD長浜工場、バンノウ水産静岡工場の竣工とMDインフラの総合的な機能性・効率性の向上

- MD機能の更なる増強のために、「生産拠点の再整備と内製化比率の向上」「マスターDBの統合と受発注システムのアップグレード」「物流センターの集約・再編」を本中計にて一体的に推進中
  - コロワイドMDの滋賀長浜工場とバンノウ水産の静岡工場が竣工・稼動し、中長期的に当社グループのマーチャндаイジング業務の中核を担う生産インフラが完成
  - 同時に、グループ横断的なマスターDBの統合と受発注システムのアップグレードも完了し、ソフト面でのMD業務の機能強化が完成(マスター管理・物流管理・コールセンター機能を1系統に集約)
  - 2020年3月期の完了を目指す、物流センターの集約・再編も順調に進捗中
  - 工場の生産効率の向上(中核となる神奈川工場の生産効率の引き上げ)  
人時生産高を前年比4.4%アップ  
生産高に対する在庫比率を前年比2.5%削減

### 営業規模の拡大・取扱高の増加により規模の経済をさらに享受

- M&A後のフレッシュネスの購買の取り込みもあり、取扱高が前年比4%強の増加となる中、一層のシナジーを抽出

課題：食材価格の上昇圧力は長期的なトレンドであるとの認識のもと  
MD機能増強を中長期的に継続し物流センター統合を2020年3月期に完了

## 【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・採用機能の集約と離職率の低減、採用コストの抑制を含む生産性の向上

- 新卒採用と入社研修のグループ合同化を継続推進 → 主要事業会社4社合同
- 中途採用者の入社時研修に関しても合同実施
- 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
- 離職率の低減
  - 離職率は前年の13.9%から11.7%へ低減
  - 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
  - 離職率低減による採用必要数の圧縮により、採用コストを抑制
- 構築した共通の人事評価制度のグループ各社への導入を継続(2018年度にて完了予定)
- 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り無駄・漏れの排除を行い一人ひとりの生産性向上を図ることにより人件費の上昇を抑制

### ワールドピーコムシステムの開発力を活用したシステム・インフラの再構築

- 統合物流受発注システムの構築や工場での生産管理システム開発などを効率的に実施
- テーブルトップ・オーダーシステムの「メニウくん」軽量化と多言語対応などの機能強化を進め、グループ店舗の業務効率の向上を図ると同時に外販も積極的に行い、開発費用の早期回収と製造単価の低減を推進

課題：2020年の東京オリンピックやインバウンド旅行客の趨勢的増加を背景としたキャッシュレス時代の到来に対応した決済システムの構築  
決済インフラ各社と連携し、当社グループの「メニウくん」でオーダーから決済まで一貫対応するシステム構築

## 【戦略 ⑥】 ロスの削減

### あらゆる業務におけるロスの削減

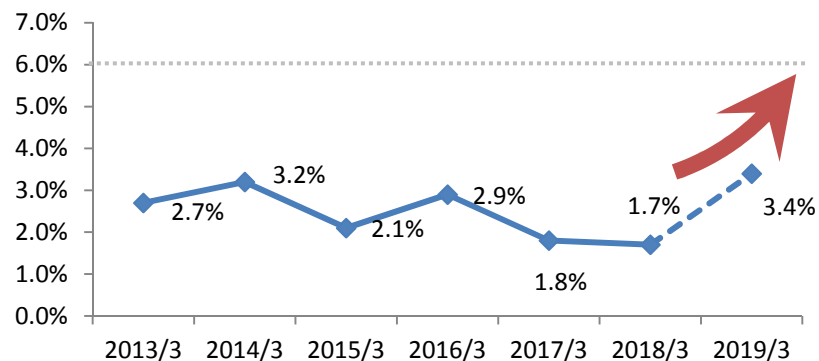
- 「機会ロス」の削減
  - 総ての業務のスタートとなる売上予測の精度向上を本部と店舗とが連携して推進  
これにより機会ロスの削減と同時に、食材ロスの削減も推進
- 食材原価に係る「食材ロス」の削減
  - 食材の業態間での共同利用による歩留り向上や、食材ロスの削減を意識したメニュー作成と  
店舗オペレーションの構築
- 「作業ロス」の削減
  - 店舗オペレーションでの作業ロスの削減(無駄を無くす)  
繁忙日と通常日、ピーク時間帯とそれ以外における適正人員配置のため、ワークスケジュールの  
精度を向上させ、無駄な人員配置を行わない

課題：企業規模の拡大に伴い、組織間・部署間でのコミュニケーション不足  
その結果としての重複業務等が発生  
適切なコミュニケーション・ルートの確立と重複業務の廃止・集約へ向けた仕組みの構築



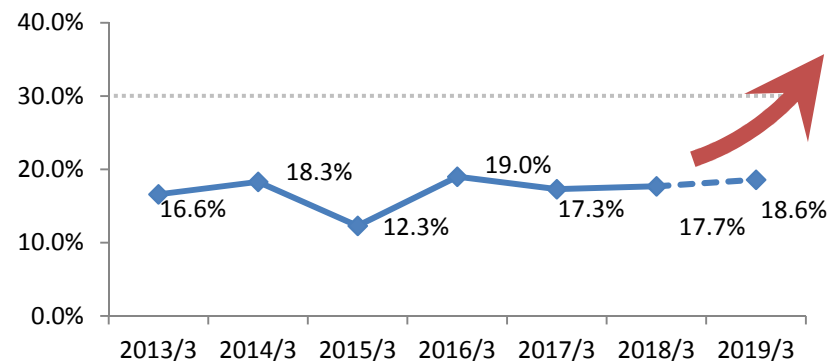
# 財務目標数値(IFRS)

**連結営業利益率 6%以上**



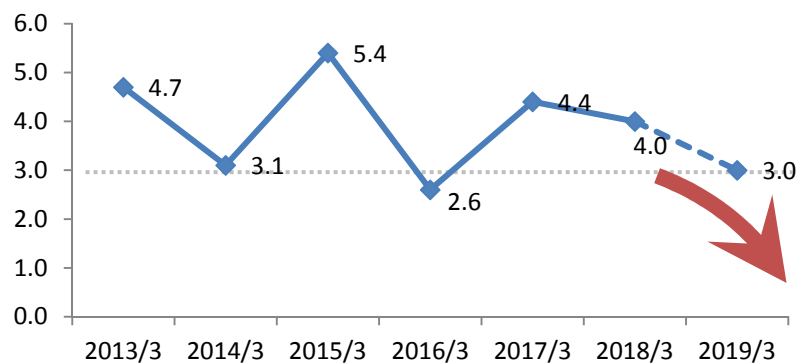
※2015/3以前は経常利益率

**親会社所有者帰属持分比率 ※ 30%以上**

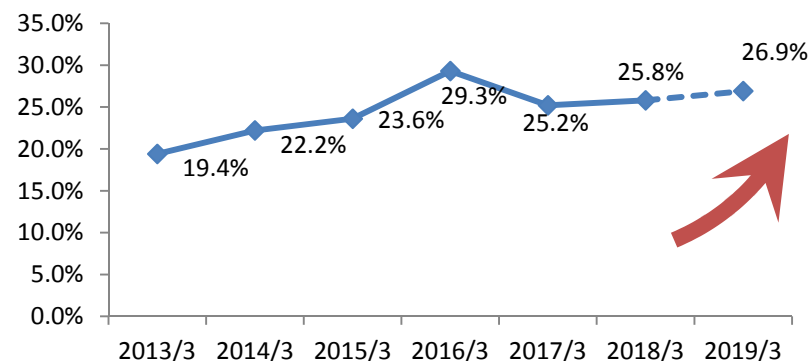


※現預金を有利子負債から差し引き修正したベース  
※2015年3月期以前は連結自己資本比率

**Net Debt (純有利子負債) / EBITDA倍率 3倍以下**



**連結資本合計比率※ (ご参考)**



※現預金を有利子負債から差し引き修正したベース  
※2015年3月期以前は連結純資産比率