

2019年10月29日

# 板前がいる町の酒場

時代を超えて愛される、手づくりのぬくもり



## I. 2020／8月期の経営戦略及び具体的施策

## II. 2019／8月期決算の概要

1. 連結業績の内訳	8	5. 連結特別利益・特別損失の内訳	12
2. 新規出店・改装店実績	9	6. 連結貸借対照表(B/S)	13
3. 売上高	10	7. 連結キャッシュ・フロー	14
4. 販売費及び一般管理費の内訳	11		

## III. 2020／8月期公表計画の概要

10. 2020/8月期 公表計画(連結ベース)	16
11. 2020/8月期 店舗計画	17
12. 2020/8月期 計画骨子	18
13. 2020/8月期 中期計数目標(連結ベース)	19

## 1. 店舗政策

### (1) 新規出店・改装計画

- ◎ 新店15店舗、改装40店舗、閉店20店舗
- ◎ 新規出店は都心部中心だが、東北・九州・中部への出店も検討
- ◎ 改装40店舗のうち一部は業態名(看板)のみの変更など低投資の改装

### (2) FC・VC店舗のサポート強化

- ◎ 引き続きVC(ボランタリーチェーン)店舗への移行は推進 ※ VCへの移行目途 10店舗程度
- ◎ 課題として、FC・VC店舗のオペレーションのサポート強化に取り組む  
⇒ サポート専任部隊の体制を強化し、運営力の底上げにより、直営店との足並みを揃える

### (3) 店舗運営体制の強化

- ◎ 本社機能部隊との連携強化による営業部隊のサポート、店舗運営・環境の整備
- ◎ 「調理人」の育成強化  
⇒ 調理開発部門と研修企画部門の連動、調理検定の強化(より実践的な検定内容)
- ◎ 主要各業態の厨房機材の「標準化」  
⇒ 規格の統一により、コスト面・オペレーション・人員配置を「標準化」、料理クオリティの向上を図る

## 1. 店舗政策

### (4) 店舗業態・MDの充実化および差別化

#### ① 『庄や』のリブランディング

- 前期よりスタートした『庄や』のリブランディングへの取組みを継続  
⇒ 全国各店で『庄や』の強みを活かした様々なサービス活動を日々実践
- 優秀店舗を選出し、店長座談会で情報交換 ～業態力の底上げ、業態の統一性強化

#### ② 『日本海庄や』のリブランディング

- 各店舗条件を検証し、一部を「庄や」その他の業態へ転換を検討

#### ③ 新業態ブランド戦略およびMD強化

- 新業態の開発・出店  
⇒ 『お魚総本家』・・・『日本海庄や』よりさらに魚介と日本酒を主体とした業態  
⇒ 「クラフトビール」を売りにした新業態開発
- 前期までに出店した専門業態等のブランド力強化  
～ 『しゃぶしゃぶドレミ』『三四味屋』『石田部屋』『くろやき屋』『焼肉大和』
- 空港、サービスエリアへの出店、社員食堂の受託も推進
- MDの強化 ⇒ 専門業態、酒場業態、総合業態等、各業態に合わせたMDの棲み分け



## 2. デジタルマーケティングの強化

### (1) リブランディングの外部への浸透

- 各種SNSやメディア等を利用した「リブランディング」の対外発信  
⇒ 外部への情報発信の強化により消費者への浸透を図る
- 各年齢層に合わせたツールによる情報発信  
⇒ 長期的に将来の次世代顧客である『未来ファン』の獲得を図る
- インターネットニュースメディア等とのタイアップ企画

### (2) 動画配信による情報発信

- 『調理甲子園』のホームページ及び「YouTube」での動画配信
- 業態別のプロモーションビデオの作成を検討

### (3) キャッシュレス化の推進

- キャッシュレス対応の機器導入を推進、QRコード決済の拡充  
⇒ 「d払い」、「PayPay」、「Line Pay」等への対応



## 3. 新物流センターを核とした「外販事業」の拡大・強化

- 物流センター 名称：『DS・L・ヘッドクォーター羽田』  
(東京都大田区東糀谷)
  - ◎ 飲食に関わる企業や同業他社である飲食店への外販事業の拡大・強化  
⇒ 飲食店のニーズに応える「プラットフォーム」になる
  - ◎ 連結子会社等との連携強化  
⇒ 外販「ワンストップ営業」の推進強化
  - ◎ 物流子会社(株)ディ・エス物流)を核とした物流機能の強化  
⇒ 3PL物流事業  
⇒ ピッキング業務の移管  
⇒ (株)ディ・エス物流社長が「商品本部執行役員」を兼務  
⇒ 「外販事業」を含めた、センター内のオペレーション連携強化
  - ◎ 水産卸売子会社の加工設備充実による外販力の拡大
  - ◎ 商品本部におけるバイヤーの育成、産地開拓、商品開発機能の強化



## 4. 労働環境の整備・人材確保、育成等の継続

### ① 労働環境の整備

- ◎ 各種制度等、先がけて導入し運用中  
⇒ 「各種インセンティブ制度」、「長期連続休暇の取得義務化」、「勤務間インターバル」等
- ◎ 「従業員紹介制度」（リファラル採用）の継続運用 ～人材確保対策

### ② 研修・教育面の運用強化

- ◎ 階層やテーマ別による研修実施  
⇒ 「従業員の希望」と「会社の意向」のマッチングをサポート
- ◎ 「調理甲子園」の開催、「調理検定」の運用強化による「調理人」の育成

## 5. その他強化施策

- ◎ インバウンド事業の強化継続  
⇒ 海外口コミサイト等による販促強化や、インバウンド対応の電子決済機能強化
- ◎ 各種法律施行・改訂への対応  
⇒ 消費税増税（軽減税率）、受動喫煙対策、コーポレートガバナンス等の対応
- ◎ 経営理念・企業理念の見直し
- ◎ 設立50周年に向けて…（2021年11月）





**Ⅱ.2019／8月期  
決算の概要**

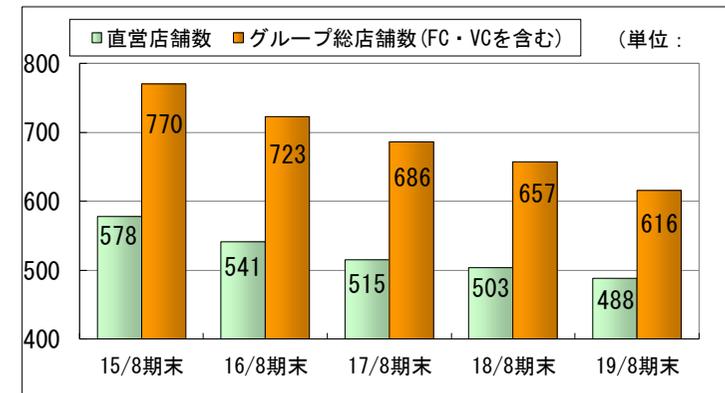
# 1. 連結業績の内訳

(単位:百万円)

	2018/8月期 実績		2019/8月期 実績		増減額	
		構成比		構成比		比率差
<b>売上高</b>	61,503	100.0%	61,032	100.0%	▲471	—
売上原価	24,530	39.9%	25,184	41.3%	654	+1.4%
販売費及び一般管理費	36,567	59.5%	35,113	57.5%	▲1,454	▲1.9%
<b>営業利益</b>	406	0.7%	734	1.2%	328	+0.5%
営業外収益	117	0.2%	143	0.2%	26	+0.0%
営業外費用	130	0.2%	73	0.1%	▲56	▲0.1%
<b>経常利益</b>	393	0.6%	805	1.3%	411	+0.7%
特別利益	1,163	1.9%	36	0.1%	▲1,127	▲1.8%
特別損失	707	1.2%	484	0.8%	▲222	▲0.4%
<b>税引前当期純利益</b>	849	1.4%	357	0.6%	▲492	▲0.8%
法人税等	230	0.4%	211	0.3%	▲18	▲0.0%
法人税等調整額	402	0.7%	▲18	▲0.0%	▲421	▲0.7%
非支配株主に帰属する当期純利益	14	0.0%	14	0.0%	▲0	▲0.0%
<b>当期純利益</b>	202	0.3%	150	0.2%	▲51	▲0.1%

## 2. 新規出店・改装店実績

	2019/8期
新規出店	15
店舗改装	20
閉店	30



### 業態別明細

	'18/8期 店舗数	新規出店		改装	業態転換による改装		閉店		'19/8期 店舗数	前期 増減
		うち 譲受			増加	減少	うち VC店			
庄や	167	3	3	4	4	▲1	▲11	※ ▲4	162	▲5
日本海庄や	79					▲3	▲4		72	▲7
大庄水産	42	1				▲2	▲1		40	▲2
かみ・ファンタジー	42						▲3		39	▲3
とり家 及び 寿	24								24	0
築地日本海	14	2			2		▲1		17	+3
やるき茶屋	19					▲2	▲1		16	▲3
RUMP CAP	13								13	0
満天酒場	5	4	2		4				13	+8
かみ・歌うんだ村	11				1	▲1	▲1		10	▲1
築地寿司岩	10								10	0
塩梅	10								10	0
呑兵衛	9	1	1			▲1			9	0
羊肉酒場 悟大	9					▲1	▲1		7	▲2
その他業態	49	4			5	▲5	▲7		46	▲3
直営店舗計	503	15	6	4	16	▲16	▲30	※ ▲4	488	▲15

※ 閉店 (VC) は「VC(ボランティアチェーン)加盟店」への転貸によるものです。

### 3. 売上高

#### (1) 既存店売上高（対前年比）

##### <前年比実績推移表>

	'17/8期	'18/8期	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	'19/8期	9月
売上高	98.5	98.7	97.2	104.6	102.2	98.7	99.5	100.3	98.8	100.4	101.3	98.0	99.7	101.6	100.1	98.2
客数	97.9	98.4	96.1	104.8	101.9	98.6	99.6	101.0	99.5	100.4	100.8	98.6	99.9	100.7	100.1	99.7
客単価	100.6	100.3	101.2	99.8	100.3	100.2	99.9	99.3	99.3	100.0	100.5	99.4	99.8	100.9	100.0	98.5

##### <カテゴリー別前年比実績>

	昼	宴会	夜フリー	'19/8期 累計
売上高	104.6%	102.6%	98.8%	100.1%
客数	101.6%	103.2%	98.9%	100.1%
客単価	102.9%	99.5%	99.9%	100.0%

##### <カテゴリー別売上構成比>

	昼	宴会	夜フリー
'17/8期累計	15.3%	12.1%	72.6%
'18/8期累計	15.5%	11.4%	73.1%
'19/8期累計	16.4%	11.5%	72.1%
前期増減率	+0.9%	+0.1%	▲1.0%

## 4. 販売費及び一般管理費の内訳

(単位:百万円)

	2018/8月期 実績		2019/8月期 実績		増減額	
		対売上比率		対売上比率		比率差
人件費	20,169	32.8%	19,167	31.4%	▲1,002	▲1.4%
地代家賃	6,150	10.0%	5,921	9.7%	▲229	▲0.3%
水道光熱費	2,589	4.2%	2,542	4.2%	▲47	▲0.1%
減価償却費	1,366	2.2%	1,611	2.6%	244	+0.4%
消耗備品費	1,296	2.1%	1,227	2.0%	▲68	▲0.1%
販促・広宣費	904	1.5%	840	1.4%	▲63	▲0.1%
衛生費	796	1.3%	680	1.1%	▲115	▲0.2%
その他	3,291	5.4%	3,109	5.1%	▲169	▲0.2%
販売費及び一般管理費	36,567	59.5%	35,113	57.5%	▲1,454	▲1.9%
営業利益	406	0.7%	734	1.2%	328	+0.5%

## 5. 連結特別利益・特別損失の内訳

(単位:百万円)

### ▶ 特別利益

項目	2018/8期	2019/8期	増減	備考
受取補償金	243	17	▲226	
関係会社株式売却益	—	15	15	
固定資産売却益	920	4	▲916	
特別利益	1,163	36	▲1,127	

### ▶ 特別損失

項目	2018/8期	2019/8期	増減	備考
減損損失	223	300	76	
固定資産除却損	350	152	▲197	
店舗関係整理損	64	31	▲32	
事業支援損	39	—	▲39	
子会社移転費用	27	—	▲27	
特別損失	707	484	▲222	

# 6. 連結貸借対照表 (B/S)

(単位：百万円)

	2018/8期	2019/8期	増減額
流動資産	15,736	16,606	870
現預金	12,164	12,800	636
売掛金	2,111	2,377	266
棚卸資産	702	670	▲31
その他	758	757	▲0
固定資産	26,757	26,180	▲576
有形固定資産	15,232	15,129	▲103
無形固定資産	1,640	1,569	▲70
敷金・保証金	9,136	8,823	▲313
繰延税金資産	321	309	▲11
その他	426	348	▲77
繰延資産	17	17	▲0
資産合計	42,511	42,805	293

	2018/8期	2019/8期	増減額(率)
有利子負債	9,597	9,847	250
現預金	12,164	12,800	636
NET有利子負債	▲2,566	▲2,953	▲386
自己資本比率	52.2%	52.5%	+0.2%
有利子負債依存度	22.6%	23.0%	+0.4%

	2018/8期	2019/8期	増減額
負債合計	20,101	20,134	32
買掛金	2,010	2,021	10
未払金	2,523	2,214	▲308
借入金(長短)	8,742	8,902	160
社債	855	945	90
リース債務	133	69	▲64
資産除去債務(長短)	1,380	1,290	▲90
賞与引当金	404	389	▲14
役員退職慰労引当金	239	219	▲19
その他	3,812	4,081	268
純資産合計	22,409	22,671	261
株主資本	22,060	22,400	339
資本金	8,626	8,626	—
資本剰余金	9,908	10,034	126
利益剰余金	4,129	3,989	▲139
自己株式	▲602	▲250	352
その他包括利益累計額	147	60	▲86
非支配株主持分	201	209	8
負債・純資産合計	42,511	42,805	293

# 7. 連結キャッシュ・フロー

(単位：百万円)

	2018/8月期	2019/8月期	増減額
<b>1. 営業活動CF</b>	1,727	2,432	704
税引前利益	849	357	▲492
減価償却費	1,512	1,737	225
減損損失	223	300	76
有形固定資産売却損益	▲920	▲3	916
有形固定資産除却損	350	152	▲197
各種引当金純増減額	▲12	▲209	▲197
売上債権の増減額	▲173	▲285	▲111
その他営業CF	▲101	383	485
<b>2. 投資活動CF</b>	▲3,899	▲2,161	1,738
有形固定資産の取得による支出	▲4,716	▲1,906	2,809
有形固定資産の売却による収入	1,458	4	▲1,453
無形固定資産取得による支出	▲500	▲96	403
敷金・保証金の差入・回収純増減額	250	236	▲14
その他投資CF	▲391	▲399	▲7
<b>※ フリーキャッシュ・フロー</b>	(▲2,172)	(271)	(2,443)
<b>3. 財務活動CF</b>	2,613	365	▲2,248
長短借入金の純増減額	2,224	160	▲2,064
社債の純増減額	805	87	▲717
リース債務の返済支出	▲127	▲64	63
配当金の支払額	▲291	▲295	▲4
自己株式の売却による収入	—	477	477
その他財務CF	1	▲0	▲1
<b>4. 現金及び現金同等物の期首残額</b>	11,673	12,114	441
<b>5. 現金及び現金同等物の増減額</b>	441	636	195
<b>6. 現金及び現金同等物の期末残額</b>	12,114	12,751	636



**Ⅲ. 2020 / 8月期  
公表計画の概要**

## 8. 2020/8月期 公表計画(連結ベース)

(単位：百万円)

	2019/8期 実績	構成比	2020/8期 計画	構成比	前期比 増減	増減率	2020/中間 計画	構成比
売上高	61,032	100.0%	61,400	100.0%	368	0.6%	30,380	100.0%
営業利益	734	1.2%	850	1.4%	116	15.7%	280	0.9%
経常利益	805	1.3%	860	1.4%	55	6.8%	290	1.0%
当期純利益	150	0.2%	150	0.2%	▲0	▲0.3%	35	0.1%

### <特別利益及び特別損失計画>

	2019/8期 実績	2020/8期 計画
特別利益見込	36	20
特別損失見込	484	450

## 9. 2020/8月期 店舗計画

### (1) 既存店売上計画 (対前年比)

2020/8月期 通期計画 100.0%

### (2) 新規出店計画

		2019/8月期 実績	2020/8月期 計画
連	結	15 店舗	15 店舗

- 都心部中心だが地方出店も検討
- FC店舗からの譲受による出店を含む

### (3) 改装店舗計画

		2019/8月期 実績	2020/8月期 計画
連	結	20 店舗	40 店舗

- 一部は看板変更のみの低投資改装

### (4) 閉店計画

		2019/8月期 実績	2020/8月期 計画
連	結	30 店舗	20 店舗

- VC店舗への移行も推進

## <利益計画の骨子>

### ① 売上高

- 「既存店売上計画」は通期100.0%(上期 100.0%、下期 100.0%)で策定

### ② 原価・販管費

- 「売上原価率」は、通期41.8%(上期 41.7%、下期 41.9%)を見込む  
⇒ 連結では「外販事業の拡大・強化」による原価率の増加を織込む(販管費率は減少)
- 「販管費率」は、通期56.8%(前年比 ▲0.7%)を見込む  
⇒ 上期57.3%(前比 ▲0.8%)、下期56.3%(前比 ▲0.7%)  
⇒ 減価償却費・消耗備品費を中心に低減効果を見込む

### ③ 今期店舗投資計画

- 改装40店舗(一部低投資)、新店15店舗
- 改装期間中の売上減少や費用増加などを織込む

### ④ 店舗閉鎖「前期(30店舗)及び今期(20店舗)」に伴う収益改善効果

# 11. 中期計数目標（連結ベース）

（単位：百万円）

当面は、収益源である既存店を中心に「店舗政策」の強化に取り組む

	'18/8期 実績	構成比	'19/8期 実績	構成比	'20/8期 計画	構成比	'21/8期 計画	構成比	'22/8期 計画	構成比
売上高	61,503	100.0%	61,032	100.0%	61,400	100.0%	63,440	100.0%	65,140	100.0%
営業利益	406	0.7%	734	1.2%	850	1.4%	1,010	1.6%	1,160	1.8%
経常利益	393	0.6%	805	1.3%	860	1.4%	1,020	1.6%	1,170	1.8%
当期純利益	202	0.3%	150	0.2%	150	0.2%	280	0.4%	380	0.6%
新規出店数	19 店舗	—	15 店舗	—	15 店舗	—	10 店舗	—	10 店舗	—
改装店数	48 店舗	—	20 店舗	—	40 店舗	—	30 店舗	—	30 店舗	—
閉店数	31 店舗	—	30 店舗	—	20 店舗	—	15 店舗	—	15 店舗	—
期末店舗数	503 店舗	—	488 店舗	—	483 店舗	—	478 店舗	—	473 店舗	—

**【将来見通しに関する注意事項】**

本資料に記載されている、当期ならびに将来の業績見通し等に関する記述内容につきましては、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。

従いまして、実際の業績等は、様々な要因により大きく変動する可能性があることをご承知おき下さい。実際の業績に影響を与える要因としては、当社グループを取り巻く経済・社会情勢や市場環境、会計基準や法律・諸制度の変更などがあります。さらに、自然災害などの予測不可能なリスク要因も含まれております。

また、当資料は、当社グループをより深く理解いただくために、株主、投資家の皆様への情報提供を目的としたものであり、必ずしも投資をお勧めするものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。

**IRお問い合わせ先****担当部：株式会社大庄 経営企画部****電話：03-5764-2229****FAX：03-5764-2237**