

2020年7月期 第2四半期決算説明会

Company Presentation

2020年3月

TORIKIZOKU_∞

株式会社 鳥貴族
(証券コード：3193)

2020年7月期 第2四半期業績

TORIKIZOKU_∞



店舗数の状況



659店舗
 2019年7月末時点

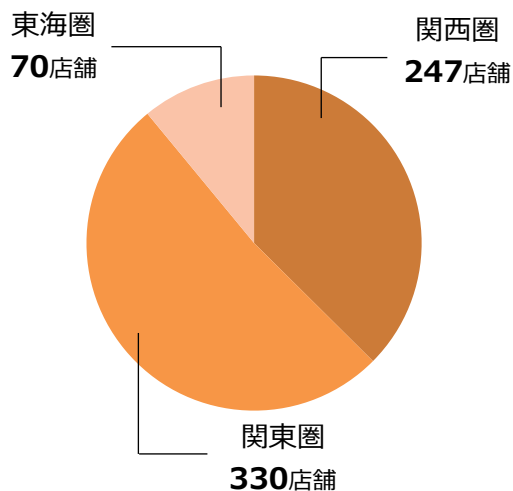


 △12店舗

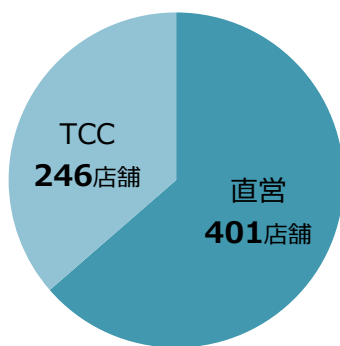
647店舗
 2020年1月末時点

<2020年1月末時点店舗数>

【エリア別】



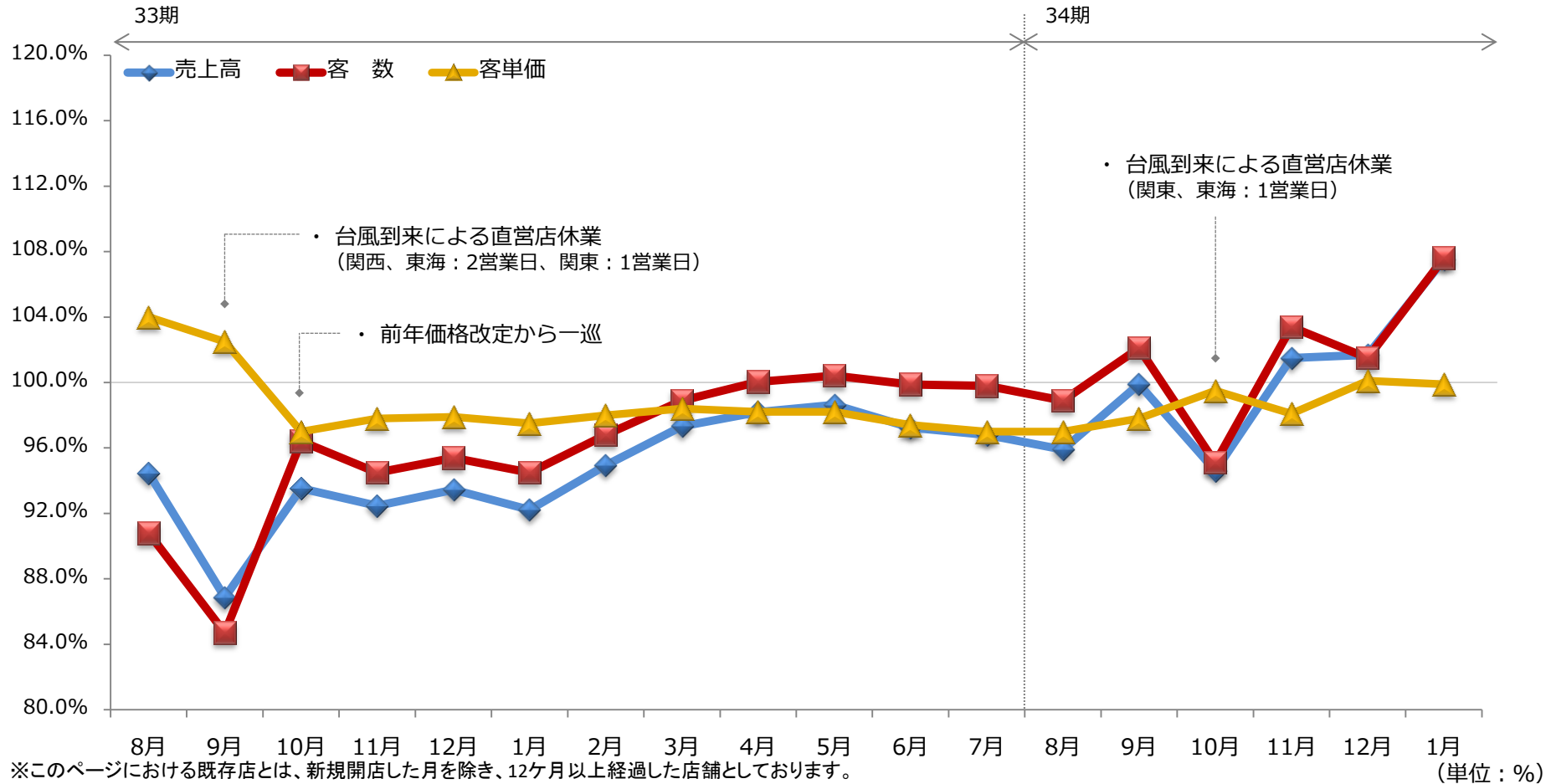
【運営形態別】



(単位：店舗)

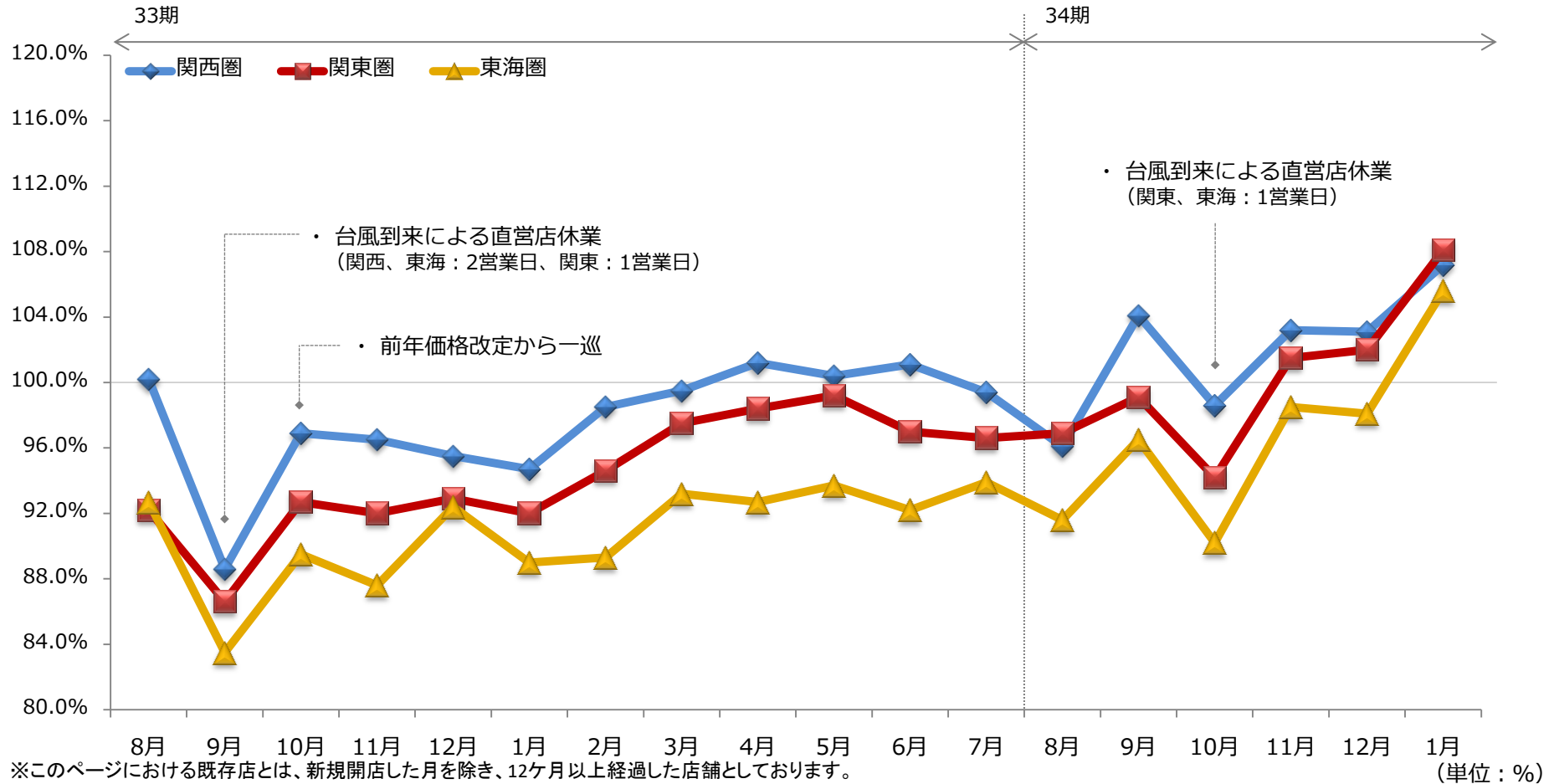
| | | 19年7月末 店舗数 | 第34期（累計） | | | 20年1月末 店舗数 |
|-----|----|---------------|----------|----|-----|---------------|
| | | | 出店 | 独立 | 退店 | |
| 直営 | 関西 | 95 | - | - | - | 95 |
| | 関東 | 244 | - | - | -8 | 236 |
| | 東海 | 74 | - | - | -4 | 70 |
| | 小計 | 413 | - | - | -12 | 401 |
| TCC | 関西 | 152 | - | - | - | 152 |
| | 関東 | 94 | 1 | - | -1 | 94 |
| | 東海 | 0 | - | - | - | 0 |
| | 小計 | 246 | 1 | - | -1 | 246 |
| 合計 | | 659 | 1 | - | -13 | 647 |

既存店売上高前年比推移



| | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 上期 |
|-----|-------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| 売上高 | 94.4 | 86.9 | 93.5 | 92.5 | 93.4 | 92.2 | 94.9 | 97.3 | 98.2 | 98.6 | 97.2 | 96.8 | 95.9 | 99.9 | 94.6 | 101.5 | 101.7 | 107.5 | 100.1 |
| 客数 | 90.8 | 84.7 | 96.4 | 94.5 | 95.4 | 94.5 | 96.8 | 98.9 | 100.0 | 100.4 | 99.9 | 99.8 | 98.9 | 102.1 | 95.1 | 103.4 | 101.5 | 107.6 | 101.3 |
| 客単価 | 104.0 | 102.5 | 97.0 | 97.8 | 97.9 | 97.5 | 98.0 | 98.4 | 98.2 | 98.2 | 97.4 | 97.0 | 97.0 | 97.8 | 99.5 | 98.1 | 100.1 | 99.9 | 98.8 |

既存店売上高前年比推移（エリア別）



| | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 上期 |
|-----|-------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| 関西圏 | 100.2 | 88.6 | 96.9 | 96.5 | 95.5 | 94.7 | 98.5 | 99.5 | 101.2 | 100.4 | 101.1 | 99.4 | 96.1 | 104.1 | 98.6 | 103.2 | 103.1 | 107.2 | 101.9 |
| 関東圏 | 92.2 | 86.6 | 92.7 | 92.0 | 92.9 | 92.0 | 94.6 | 97.5 | 98.4 | 99.2 | 97.0 | 96.6 | 96.9 | 99.1 | 94.2 | 101.5 | 102.0 | 108.1 | 100.3 |
| 東海圏 | 92.7 | 83.5 | 89.5 | 87.6 | 92.4 | 89.0 | 89.3 | 93.2 | 92.7 | 93.7 | 92.2 | 93.9 | 91.6 | 96.5 | 90.2 | 98.5 | 98.1 | 105.6 | 96.6 |

業績ハイライト



(業績予想比)

- 10月に台風19号の影響があったものの、11月以降に既存店売上高が前年を超えて推移し、売上高は概ね計画通りの着地
- 一方でアメーバ経営の推進により人件費、水道光熱費、店舗備品費等の店舗運営経費を抑制することができ増益

(前年同期比)

- 店舗数減少により減収となったものの、店舗運営経費抑制や不採算店の撤退等により増益

| (単位：百万円) | '19年7月期 2Q実績 (売上比) | '20年7月期 | | | | | |
|----------|--------------------------|---------------|-------------------|---------|--------|-------|------|
| | | 2Q予想 (売上比) | 2Q実績 (売上比) | 前期比 | | 予想比 | |
| | | | | % | 金額 | % | 金額 |
| 売上高 | 17,843 | 17,403 | 17,410 | 97.6 | △433 | 100.0 | +6 |
| 売上総利益 | 12,556 (70.4%) | — | 12,435 (71.4%) | 99.0 | △120 | — | — |
| 販管費 | 12,197 (68.4%) | — | 11,077 (63.6%) | 90.8 | △1,120 | — | — |
| 営業利益 | 359 (2.0%) | 847 (4.9%) | 1,358 (7.8%) | 378.4 | +999 | 160.3 | +511 |
| 経常利益 | 340 (1.9%) | 823 (4.7%) | 1,344 (7.7%) | 394.9 | +1,003 | 163.2 | +520 |
| 四半期純利益 | 53 (0.3%) | 469 (2.7%) | 789 (4.5%) | 1,472.6 | +735 | 168.3 | +320 |

中期経営計画における重点施策



<5カ年計画の位置づけ>

経営基盤の再構築と更なる飛躍への挑戦

今後の課題

中計期間における重点施策

国内市場

店舗売上高の
増収トレンド転換

I. マーケティング戦略の立案と推進

- マーケティング機能の新設
- 商品・機器等の開発機能の強化

売上高向上

不採算店の撤退と
その後の飛躍

II. 店舗網の再構築

- 不採算店の撤退
- 国内新エリアへの新規出店

利益改善

外部環境の変化等による
コスト上昇圧力への対応

III. 強固な採算管理体制の確立

- アメーバ経営の更なる浸透と定着
- 生産性の向上

海外市場

IV. 海外市場への進出

新たな事業
領域の創出

V. 事業活動を通じたSDGsへの貢献のための取り組み

当上期における重点施策



- 当上期においては、マーケティング戦略の立案と推進、不採算店の撤退、強固な採算管理体制の確立を特に優先し注力

今後の課題

中計期間における重点施策

国内市場

店舗売上高の
増収トレンド転換

I. マーケティング戦略の立案と推進

- マーケティング機能の新設
- 商品・機器等の開発機能の強化

売上高向上

不採算店の撤退と
その後の飛躍

II. 店舗網の再構築

- 不採算店の撤退
- 国内新エリアへの新規出店

利益改善

外部環境の変化等による
コスト上昇圧力への対応

III. 強固な採算管理体制の確立

- アメーバ経営の更なる浸透と定着
- 生産性の向上

海外市場

IV. 海外市場への進出

新たな事業
領域の創出

V. 事業活動を通じたSDGsへの貢献のための取り組み

当上期における取り組み



- ▶ 前期からの取り組みを発展させ、当上期においては既存店売上高の向上のための施策を矢継ぎ早に実施



① 今月のオススメ



- 2~3カ月ごとに入れ替える商品を開発、ご来店頻度の高いヘビーユーザーの方にも飽きられない商品構成を実現
- 短期かつ1~2品程度の展開であることから定番商品や変わり種、産地にこだわった商品など柔軟な投入が可能に



(11~12月)
とりメンチカツ

「ありそうでなかった焼鳥屋のとりメンチカツ」をコンセプトに温泉玉子にポテトサラダまで楽しめる一品



(11~12月)
炙りささみ燻製

リニューアルしたワインとの相性を追求した商品。ワインとのマリアージュをお客様にご提案



(1~2月)
だし巻き

「静岡県焼津産鰹節のだし」と「北海道産真昆布のだし」を使用するなど、だしにもこだわった定番の一品

② フェアメニュー



- 年2回から年3回へと改定頻度を高めたフェアメニューはライトユーザーやリピーターのお客様を想定し、3月・7月・10月にそれぞれ10品程度を入れ替え
- フェアとしてのテーマ性を持たせ、統一感ある期間限定商品を提供



(10~2月)
トリキの食べ比べ

上期においては「トリキの食べ比べ」と題して、それぞれの食材を活かした2通りのメニューを提案



このフェアメニューでは、骨を抜いた手羽元を用いた「ちからごぶ」を商品化。焼鳥屋専業である当社ならではの商品提供を実現し、お客様の支持を獲得

③ プレモル・メガハイ大還元祭



- 10～11月にかけては「プレモル・メガハイ大還元祭」を実施
- 単なる値引きではなく、次月の再来店につながるようなキャンペーンを設計

10月ご来店時



ザ・プレミアム・モルツ又はメガハイボール1杯につき
それぞれチケットを1枚配布



11月ご来店時



それぞれ2枚につき、1杯を引き換え



④ 期間限定コラボ



- ▶ 他社とのコラボ商品を展開、鳥貴族店内での商品力向上だけでなく、スナック菓子として大手CVS等の小売店での販売を通し、店外での「鳥貴族」想起を促進



8月16日～9月30日
「ベビースターラーメン（チキン味）」を
使ったコラボメニューを鳥貴族全店で提供



8月19日発売
株式会社おやつカンパニーから名物「貴族
焼」の味を再現した「ベビースタードデカイ
ラーメン」を全国のCVS、スーパーで販売



11月4日発売
ジャパンフリトレ株式会社から名物「貴族
焼たれ」の味を再現した「肉厚チップス」を
全国のCVSで販売

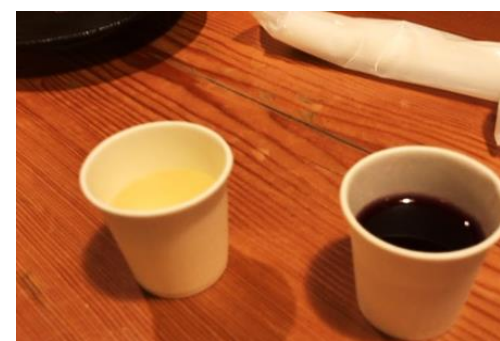
⑤ ワイン試飲キャンペーン



- ▶ トリキワインを焼鳥のたれ味や塩焼にマッチするように研究・開発したオリジナルワインへとリニューアル
- ▶ リニューアルに際しては試飲キャンペーンを実施。ご希望のお客様へ試飲用のワインを配布し、新たなワインをお試しいただくとともに接客・サービスの機会を創出



2019年11月
トリキワインをリニューアル



⑥ 忘新年会シーズンにおける予約獲得促進



- 従来8名様からご予約可能の食べ飲み放題プラン「トリキ晩餐会」を4名制へと変更
- 加えて、WEB予約を可能とすることで、忘新年会シーズンでのご予約を促進し、1～2月における「トリキ晩餐会」のご注文数が前年比1.7倍に増加（32期までに新店舗を集計 ※撤退済の店舗を除く）



2019年3月～

8名制を4名制に変更



2019年8月～

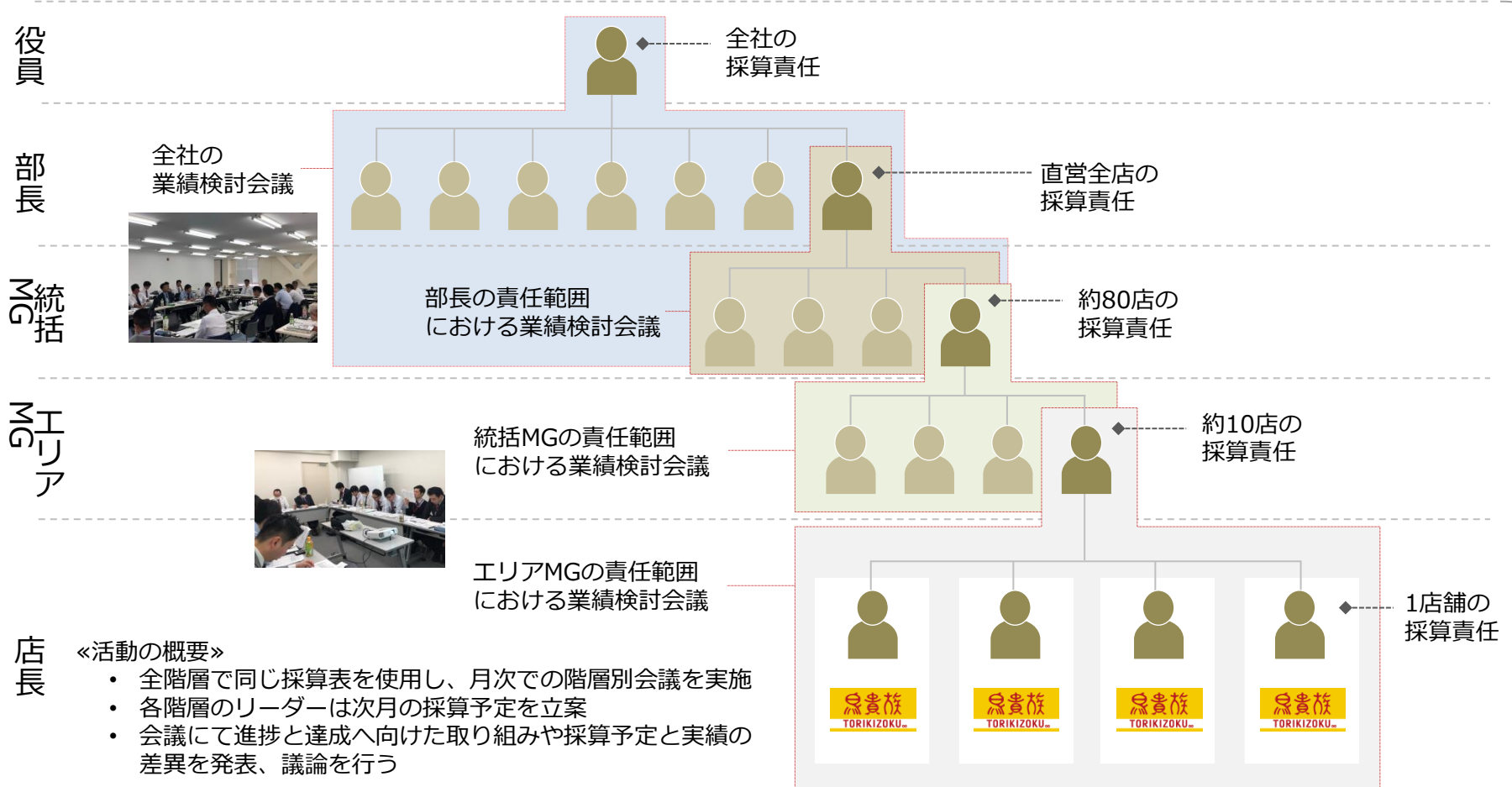
直営全店と一部を除くTCC店にて
WEB予約の受付を開始

アメーバ経営の取り組み



- 前期からのアメーバ経営により当上期は採算が改善
- 月次での階層別会議や次月採算予定の立案を通じたPDCAが奏功し、販管費等を圧縮

(下図は営業部を一例としており、間接部門を含む全部門で同じ活動を実施)



全階層が「売上最大・経費最小・時間最短」を意識

《活動の概要》

- 全階層で同じ採算表を使用し、月次での階層別会議を実施
- 各階層のリーダーは次月の採算予定を立案
- 会議にて進捗と達成へ向けた取り組みや採算予定と実績の差異を発表、議論を行う

下期の取り組み



I. マーケティング戦略の立案と推進

- 1月31日～ QR決済の取扱い開始
お客様の利便性を高めることを目的に、
直営店約400店舗にてQR決済の取扱いを開始
- 2月20日～29日 国産食材プロモーション
全食材国産品使用のこだわりを訴求するため埼玉県
エリア7店舗において、深谷市イメージキャラクター
「ふっかちゃん」との期間限定コラボを展開
- 3月～ インナーブランディング
改めて社内に向けてブランドコンセプトやビジョ
ンを浸透させるためにインナーブランディングの
準備を開始



II. 店舗網の再構築

➤ 不採算店の撤退

当初計画していた撤退予定店舗16店舗のうち、12店舗を上期に撤退済。残りの4店舗は2月に撤退を完了。下期は、新規出店再開へ向けた市場調査等の準備を進める。

III. 強固な採算管理体制の確立

- ### ➤ アメーバ経営の更なる浸透と定着
- 3月からは、対象店長を約50名から約150名にまで広げ、アメーバ経営の取り組みを拡大

IV. 海外市場への進出

- ### ➤ 視察を継続し、米国ロサンゼルスにおける各地域の情報収集を進める

当該重点施策に対する豊富な経験・知見を有する社外取締役2名の助言のもと取り組みを推進（2019年10月就任）

株式会社 力の源ホールディングス
元代表取締役社長 清宮 俊之氏

京セラコミュニケーションシステム株式会社
元代表取締役社長 佐々木 節夫氏

通期業績予想



- 今般の新型コロナウイルス感染拡大による国内消費動向の変化が当社業績に影響を及ぼす可能性を想定
- 下期の動向を見通すことが難しく現時点で業績予想の算定が困難であるため、上期の業績は好調であったものの通期業績予想については、前回予想を据え置く

(単位：百万円)

| | 2019年7月期 通期実績 (売上比) | 2020年7月期 | | |
|----------------|---------------------------|-----------------|-------|--------|
| | | 通期予想 (売上比) | 前期比 | |
| | | | % | 金額 |
| 売上高 | 35,847 | 34,605 | 96.5 | △1,242 |
| 営業利益 | 1,190 (3.3%) | 1,309 (3.8%) | 110.0 | 118 |
| 経常利益 | 1,145 (3.2%) | 1,264 (3.7%) | 110.4 | 119 |
| 当期純利益 | △286 (△0.8%) | 454 (1.3%) | — | 740 |
| 1株当たり 当期純利益 | △24円69銭 | 39円24銭 | | |

配当予想及び株主優待



➤ 株主還元基本方針

安定的かつ継続的な配当を実施

| | 2018年7月期 (実績) | | 2019年7月期 (実績) | | 2020年7月期 (予想) | |
|----------|------------------|----|------------------|----|------------------|----|
| | 中間 | 期末 | 中間 | 期末 | 中間 | 期末 |
| 配当性向 | 14.0% | | — | | 20.4% | |
| 一株当たり配当金 | 4円 | 4円 | 4円 | 4円 | 4円 | 4円 |

➤ 株主優待制度

| ご所有株式数 | 株主優待 |
|-----------|--|
| 100株～299株 | 年間2,000円相当のお食事ご優待券 (中間と期末にそれぞれ1,000円相当を送付) |
| 300株～499株 | 年間6,000円相当のお食事ご優待券 (中間と期末にそれぞれ3,000円相当を送付) |
| 500株以上 | 年間10,000円相当のお食事ご優待券 (中間と期末にそれぞれ5,000円相当を送付) |



中期経営計画

TORIKIZOKU_∞




～ 当社の理念 ～

永遠の理念「焼鳥屋で世の中を明るくしていく」

永遠の使命「外食産業の社会的地位向上」

永遠の目的「永遠の会社」



～ 長期ビジョン ～

国内・海外

鳥貴族 2,000店舗以上

チェーン年商 1,800億円

(TCC含む)

経営計画の基本方針



- 理念、ビジョンのもと中期経営計画を策定するにあたり「当社を取り巻くステークホルダーの幸せの実現」を念頭に検討を重ねた結果、最終年度において売上高450億円、営業利益率8%を目標として掲げる

経営計画の
基本方針

焼鳥屋鳥貴族を通じて笑顔になれる時間を提供し、
すべてのステークホルダーの幸せを実現する

- お客様 すべての人が笑顔になれる時間を
- 社員・スタッフ 働きがいと働きやすい環境を
- 株主 増収増益による高い企業価値を
- 取引先 公平公正な取引を
- 社会 事業に関わるすべての地域へ貢献を



5力年中期経営計画（2020年7月期～2024年7月期）

最終年度 売上高450億円、営業利益率8%

目標達成への課題整理

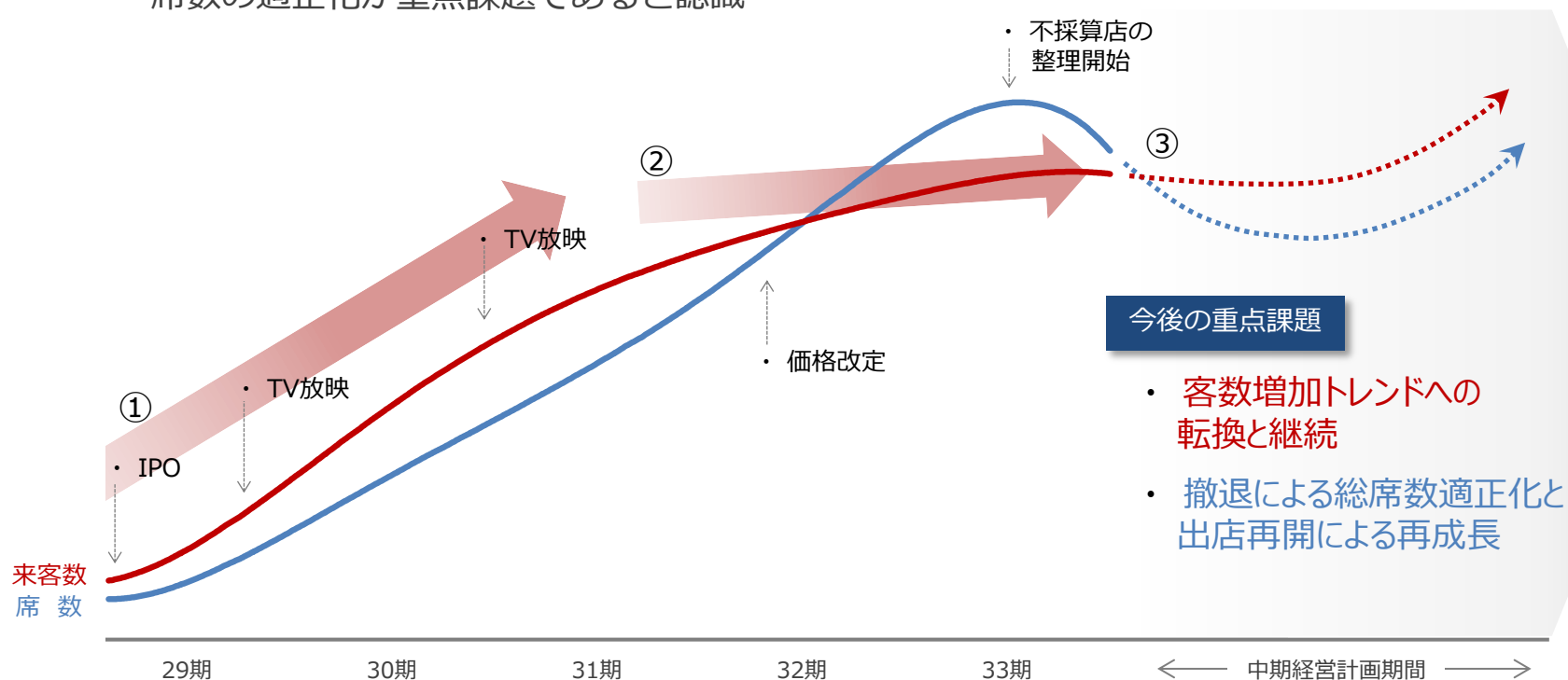


➤ 振り返り

- ① IPO、メディア露出による認知向上後押しもあり、IPO後は席数増加を大きく上回る客数増加が継続
- ② その後、認知向上効果が終息していく中でのドミナント出店加速により、出店エリア内において客数の増加以上に席数が増加し続けたことで不採算店が発生

➤ 今後の重点課題

- ③ 今後、再び成長軌道に乗るためには、客数増加トレンドへの転換と不採算店の撤退による席数の適正化が重点課題であると認識



目標達成への課題と取り組み



<5カ年計画の位置づけ>

経営基盤の再構築と更なる飛躍への挑戦

今後の課題

中計期間における重点施策

国内市場

店舗売上高の
増収トレンド転換

I. マーケティング戦略の立案と推進

- ▶ マーケティング機能の新設
- ▶ 商品・機器等の開発機能の強化

売上高向上

不採算店の撤退と
その後の飛躍

II. 店舗網の再構築

- ▶ 不採算店の撤退
- ▶ 国内新エリアへの新規出店

利益改善

外部環境の変化等による
コスト上昇圧力への対応

III. 強固な採算管理体制の確立

- ▶ アメーバ経営の更なる浸透と定着
- ▶ 生産性の向上

海外市場

IV. 海外市場への進出

新たな事業
領域の創出

V. 事業活動を通じたSDGsへの貢献のための取り組み

国内市場における各重点施策の骨子



今後の課題

中計での取り組み

店舗売上高の
増収トレンド転換

I. マーケティング戦略の立案と推進

売上高向上

<概要>

- ・ 前中計取り下げ後の社内プロジェクトにてブランド育成や訴求活動の方向性を把握
- ・ 今後、これらに基づいて立案するマーケティング戦略のもと「商品のこだわり」や「店内体験の魅力」に関する訴求活動を強化し、新規ユーザーの獲得やファン育成を推進する
- ・ また、「商品のこだわり」や「店内体験の魅力」をより一層強化するために、商品・機器・店舗オペレーション等の開発機能を強化する



国内市場における各重点施策の骨子



今後の課題

中計での取り組み

不採算店の撤退と
その後の飛躍

II. 店舗網の再構築

利益改善

売上高向上

<概要>

- 第34期も不採算店舗の整理は継続するが、撤退により減少した売上高相当額以上を未出店の国内市場へ新たに展開することで補う

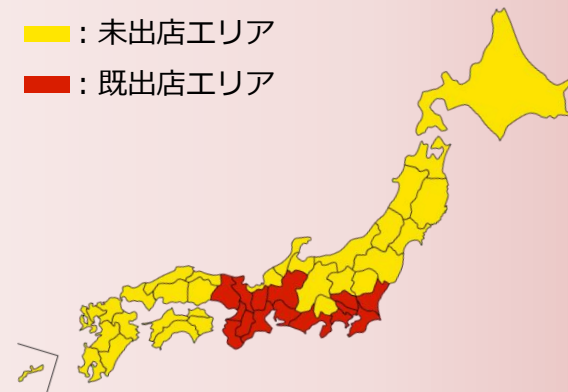
<34期>
(19/8~20/7)

- 不採算店・自社競合店の撤退
(現時点の計画は16店舗)
- 国内新エリアのマーケティング
調査、分析

<35期~38期>
(20/8~24/7)

- 業績等を総合的に勘案し、
出店再開を判断
- 国内新エリアでの展開

■ : 未出店エリア
■ : 既出店エリア



国内市場における各重点施策の骨子



今後の課題

中計での取り組み

外部環境の変化等による
コスト上昇圧力への対応

Ⅲ. 強固な採算管理体制の確立

利益改善

<概要>

- 導入中であるものの収益性改善の傾向がみられているアメーバ経営の更なる浸透と定着に全社を挙げて取り組み、採算管理体制の強化を実現する



(業績検討会議の様子)

33期運用開始済み

役員
部長
課長
エリアマネージャー

店長

- ・ 34期以降、アメーバ経営の運用を直営全店舗の店長にまで順次拡大
- ・ 中計期間をかけて浸透と定着に取り組み、店舗単位での強固な採算管理体制を確立する

IV. 海外市場への進出




<概要>

- 海外展開への足掛かりとして米国 ロサンゼルスへの進出を計画
- 2022年7月期中の海外1号店オープンを目指す。1号店オープン後は、現地での反応を見ながら必要に応じたローカライズを行う
- 焼鳥屋業態、屋号、均一価格は維持し、食材は現地調達する



V. 事業活動を通じたSDGsへの貢献のための取り組み

- 当社を取り巻くステークホルダーにとっての「鳥貴族」を考えるうえで、「持続可能な開発目標（SDGs）」は取り組むべき大切な目標であると考えます
- そのため、「焼鳥屋で世の中を明るくしていく」という理念のもと営む事業を通じて、SDGsが定める目標へ貢献できるよう取り組みを始めていきます

| 重要視する目標 | 行う取り組みの方向性 |
|--|--|
|  <p>3. すべての人に健康と福祉を</p> | お客様や社員・スタッフの健康への配慮や啓蒙等、居酒屋という空間や酒類を提供する事業者としての貢献活動を検討、推進していきます |
|  <p>8. 働きがいも経済成長も</p> | 社員・スタッフにとって働きやすい環境づくりや独立支援等の経営者輩出、多様な人財の雇用に取り組んでいきます |
|  <p>12. つくる責任 つかう責任</p> | 調理時に発生する食材廃棄ロスの削減や食品残渣のリサイクル等の取り組みを推進します |

中期経営計画（2020年7月期～2024年7月期）

<位置づけ>

経営基盤の再構築と更なる飛躍への挑戦

<最終年度の目標>

売上高 450億円

営業利益率 8%

<達成のための重点施策>

I. マーケティング戦略の立案と推進

II. 店舗網の再構築

III. 強固な採算管理体制の確立

IV. 海外市場への進出

V. 事業活動を通じたSDGsへの貢献

投資・財務・株主還元方針



■ 投資方針

重点施策に関する事項への重点的な投資を実施する

- ・ マーケティング機能の新設
（ブランディング、市場調査・分析、訴求活動等）
- ・ 調理、サービス活動の品質強化のための開発機能の強化
- ・ 出店再開後の新規出店
- ・ 海外進出の準備、実行
- ・ 組織力強化のための人事、教育活動の強化
- ・ 廃棄コスト削減に向けた店舗仕入れ業務の自動化

■ 財務方針

自己資本比率40%を目安とし、一定の財務健全性を維持する。

■ 株主還元基本方針

財政基盤の強化と成長戦略による企業価値向上を図りつつ、継続的かつ安定的な配当を基本とし業績に応じた株主還元を実施する

参考資料

TORIKIZOKU_∞



(参考) 会社概要



| | |
|------|---|
| 社名 | 株式会社 鳥貴族 |
| 設立 | 1986年9月19日 |
| 上場市場 | 東証一部（証券コード：3193） |
| 本社 | 大阪市浪速区立葉1-2-12 |
| 代表者 | 代表取締役社長 大倉 忠司 |
| 資本金 | 1,491,829千円（2020年1月末現在） |
| 店舗数 | 店舗数 641店舗（2020年2月末現在） ●直営 395店舗 ●TCC ^{*1} 246店舗 |
| 従業員数 | 従業員数 861名（2019年7月末現在） （外、平均臨時雇用者数 ^{*2} 3,745名） |
| 事業所 | ●大阪本社・タレ製造工場 ●東京事務所 ●名古屋事務所 |



*1 当社では、一般的なフランチャイズチェーンよりも強固なビジネスパートナーとしての関係性を確保することを目的として、限られた加盟店オーナーを「カムレード」と称しており、TCCは鳥貴族カムレードチェーンの略です。

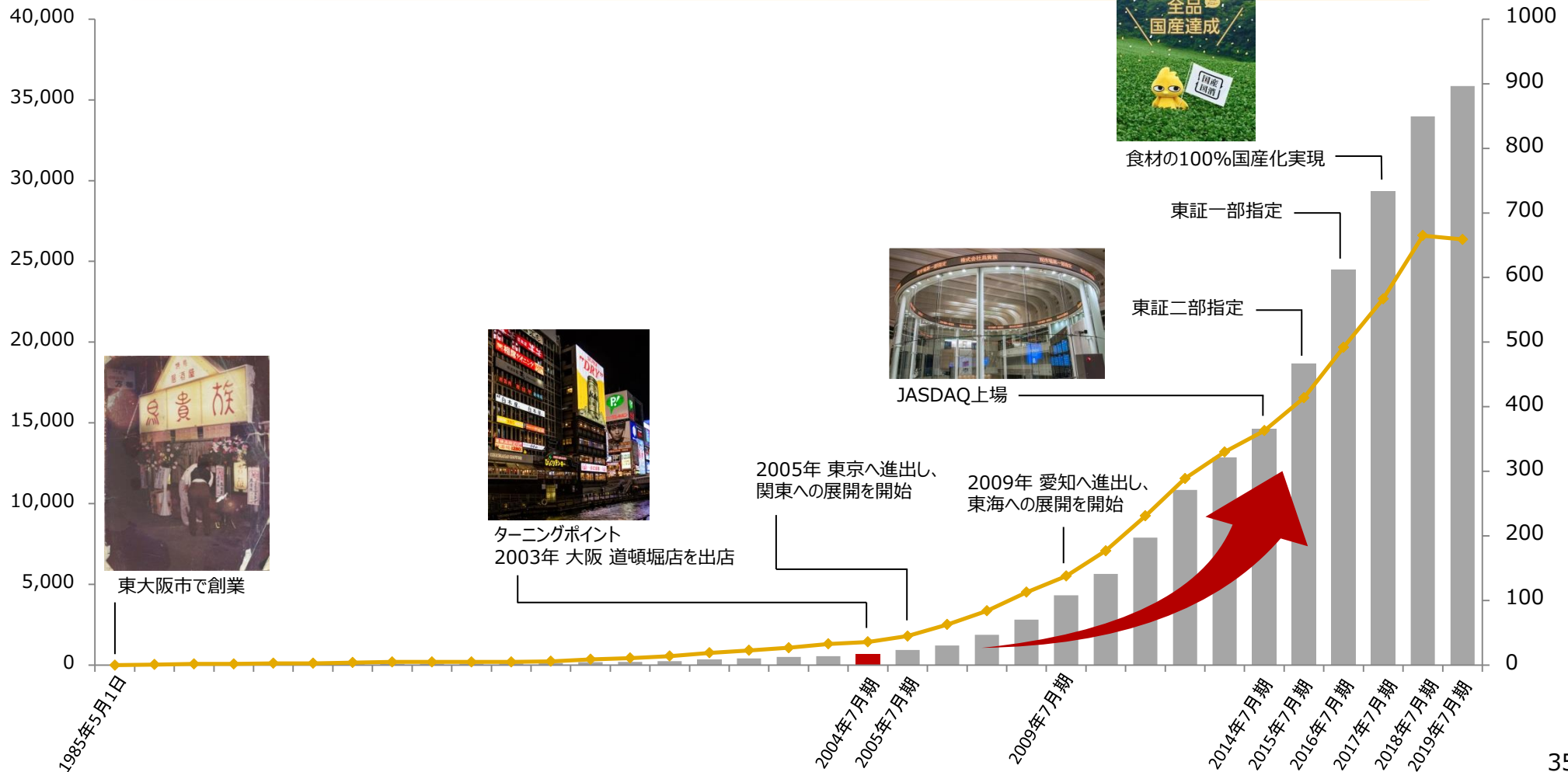
*2 平均臨時雇用者数は、1日の労働時間を8時間で換算した年間平均の人数です。

(参考) 沿革



■ 売上高 (左軸) ◆ 店舗数 (右軸)

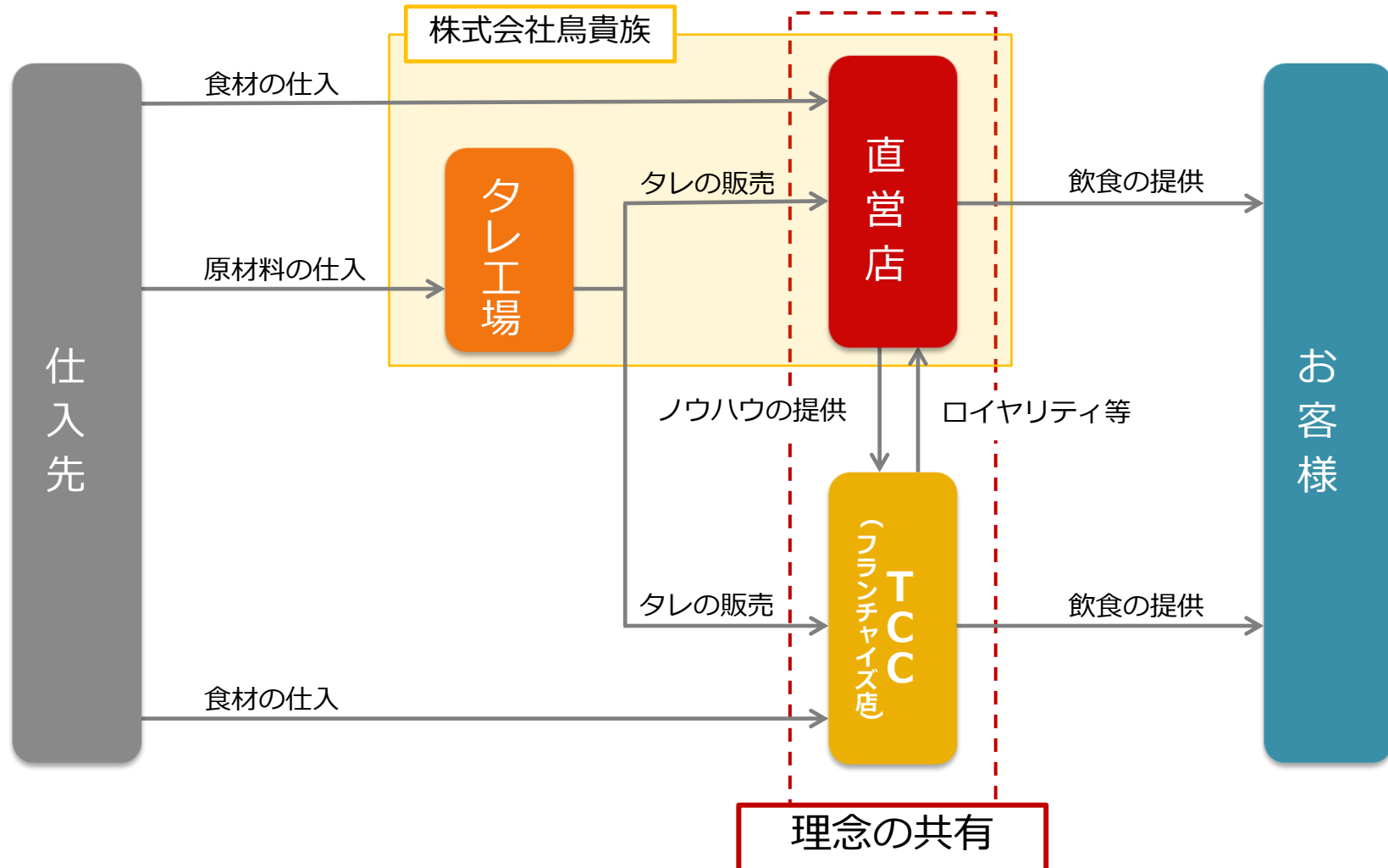
鳥貴族 創業からのあゆみ



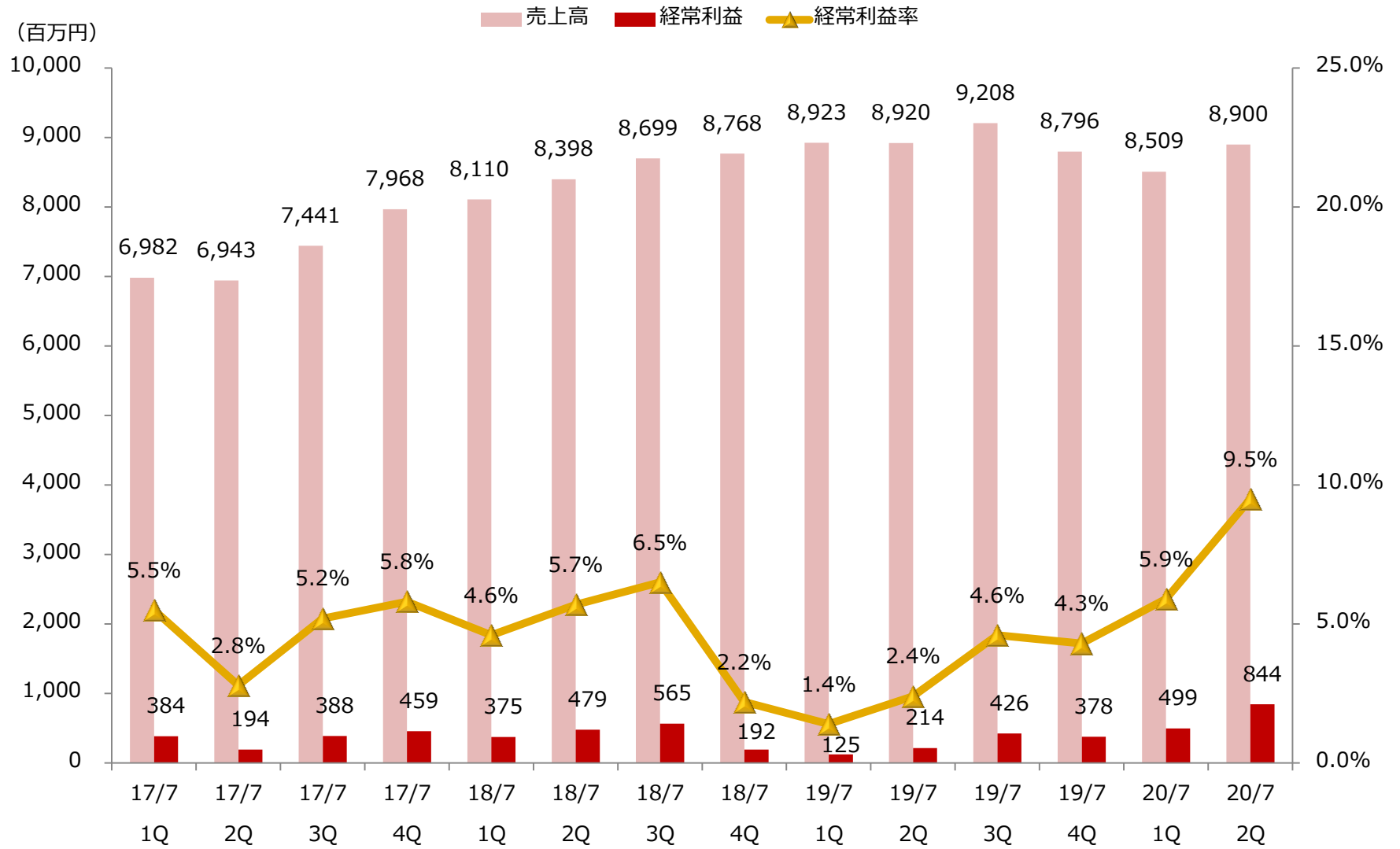
(参考) 事業系統図



タレ工場以外、セントラルキッチンを保有せず、各店舗で仕込み ⇒ 手作りの強み



(参考) 四半期業績の推移



注意事項



- この資料は投資家の参考に資するため、株式会社鳥貴族(以下、当社)の現状をご理解いただくことを目的として、当社が作成したものであり、当社株式の購入を勧誘するものではありません。
- 当資料に記載された内容は、発表日時点において一般的に認識されている経済・社会等の情勢および当社が合理的と判断した一定の前提に基づいて作成されておりますが、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。
- 本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。
- それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。
- 今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正をおこなう義務を負うものではありません。
- その他の掲載内容に関しても細心の注意を払っておりますが、不可抗力により情報に誤りを生ずる可能性もありますのでご注意ください。
- 無断での複製又は転用等を行わないようお願いいたします。

お問い合わせ先

株式会社鳥貴族 IR担当

TEL 06-6562-5333

<https://www.torikizoku.co.jp/company/ir/contact/>