

2020年7月期 決算説明会

Company Presentation

2020年9月

TORIKIZOKU_∞

株式会社 鳥貴族
(証券コード：3193)

2020年7月期 業績

TORIKIZOKU_∞



店舗数の状況



659店舗
 2019年7月末時点

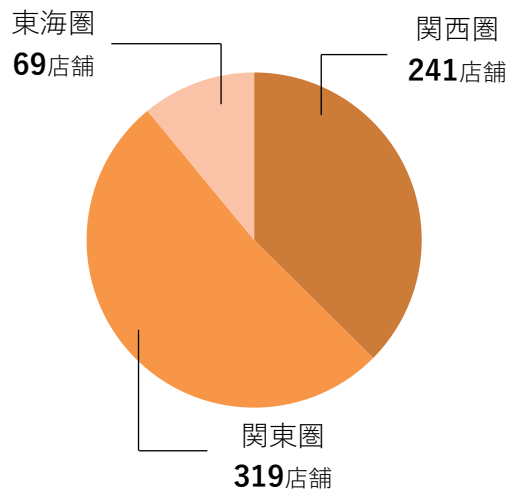


 △ 30店舗

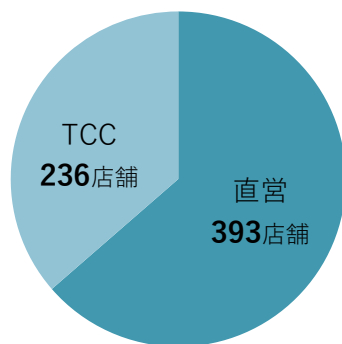
629店舗
 2020年7月末時点

< 2020年7月末時点店舗数 >

【エリア別】



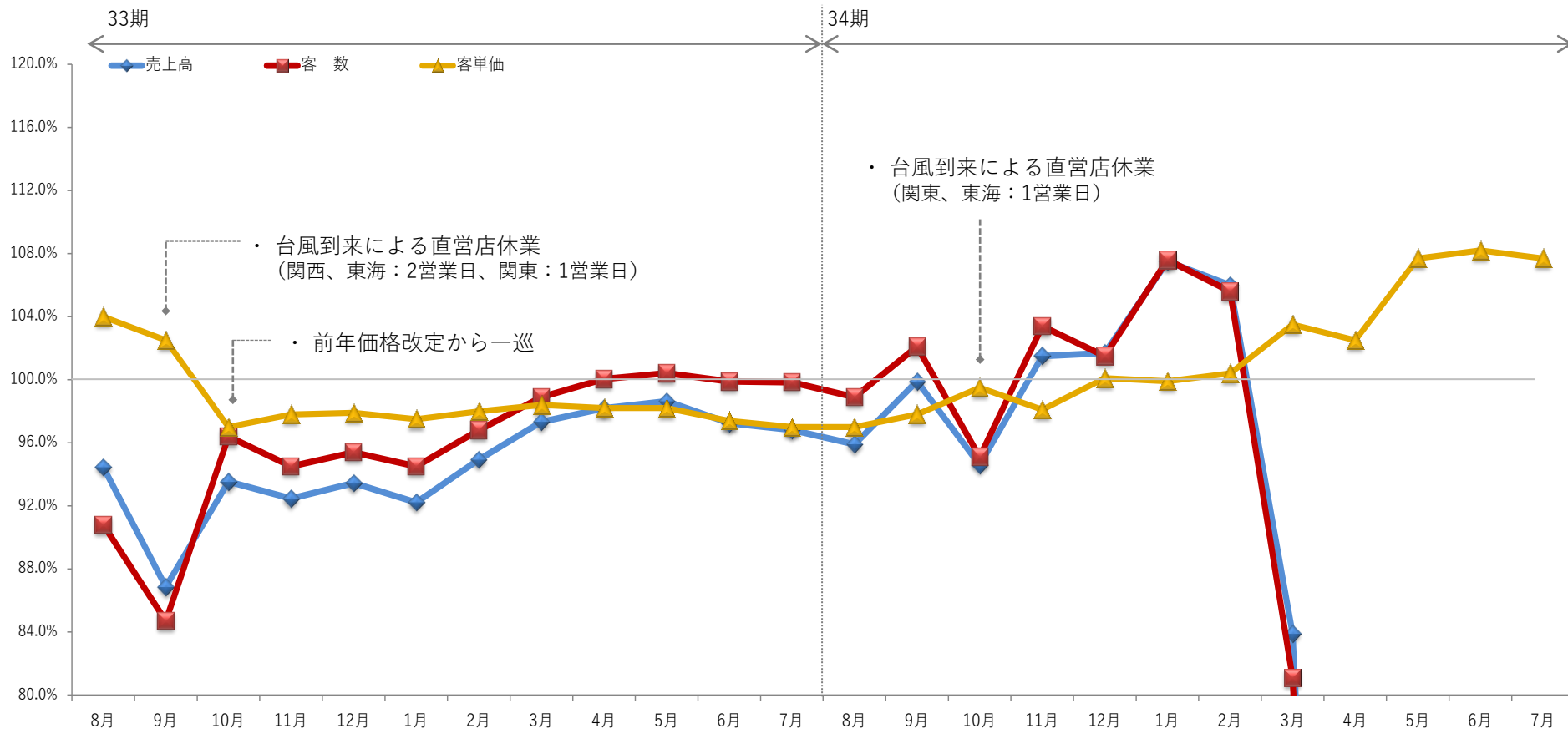
【運営形態別】



(単位：店舗)

		19年7月末 店舗数	第34期（累計）			20年7月末 店舗数
			出店	TCCへ 譲渡	退店	
直営	関西	95	-	-1	-	94
	関東	244	-	-	-14	230
	東海	74	-	-	-5	69
	小計	413	-	-1	-19	393
TCC	関西	152	-	1	-6	147
	関東	94	1	-	-6	89
	東海	0	-	-	-	0
	小計	246	1	1	-12	236
合計		659	1	0	-31	629

既存店売上高前年比推移

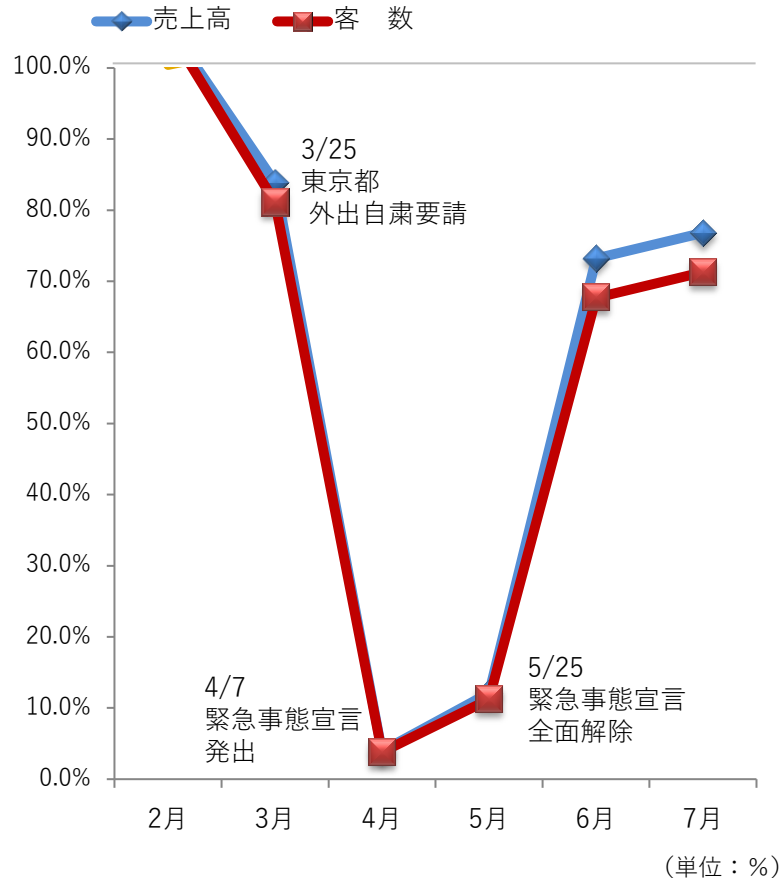


※このページにおける既存店とは、新規開店した月を除き、12ヶ月以上経過した店舗としております。

(単位：%)

	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	2月	3月	4月	5月	6月	7月	34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	106.0	83.9	3.9	12.1	73.2	76.8	79.0
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	105.6	81.1	3.8	11.2	67.7	71.3	78.3
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	100.4	103.5	102.5	107.7	108.2	107.7	101.0

既存店売上高前年比推移/2020年3月～2020年7月

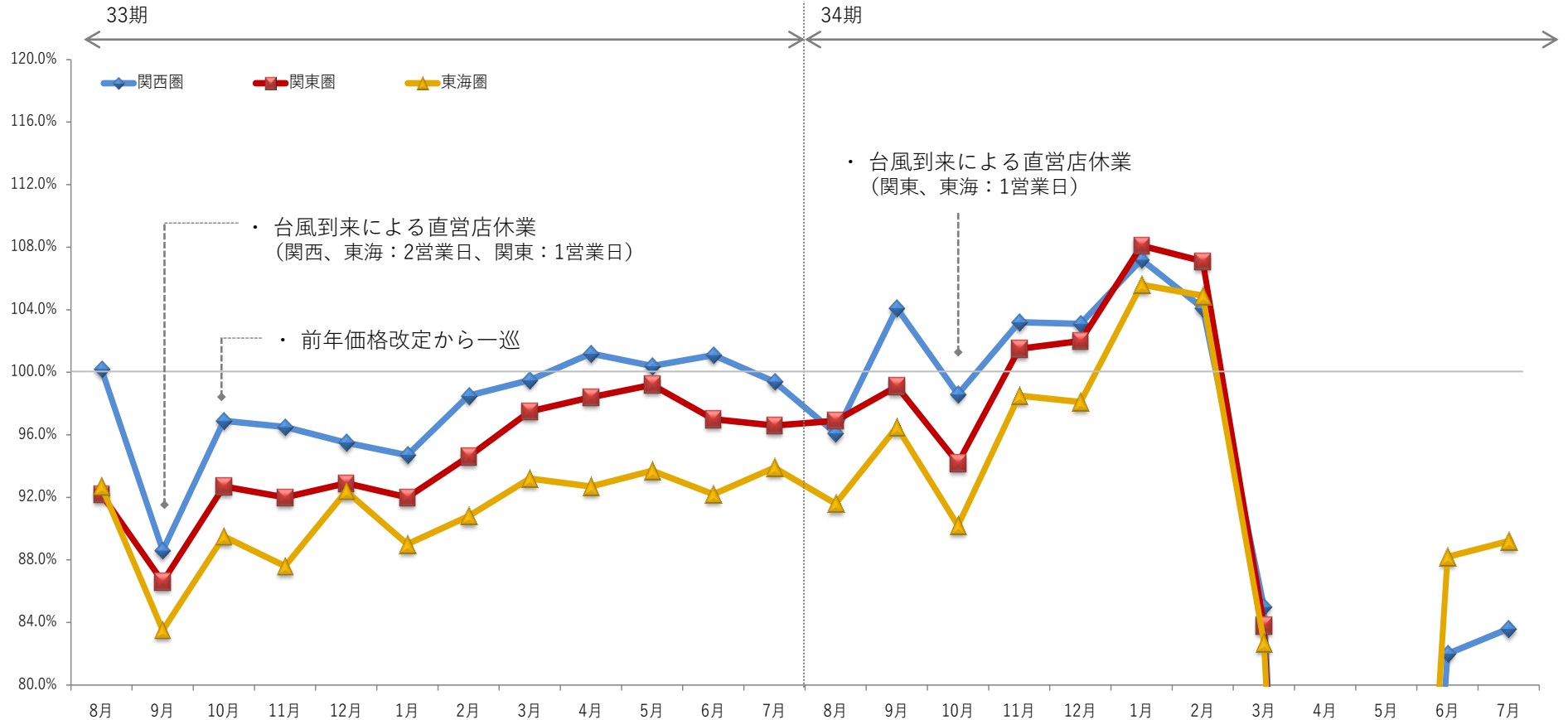


直営店の対応（TCC店に対しては同様の対応を要請）

	関西・東海	関東
4月	・4日から全店休業	
5月	<ul style="list-style-type: none"> ・18日まで休業 ・19日から営業再開 ※時短 ・29日から通常営業 	<ul style="list-style-type: none"> ・29日まで休業 ・30日から営業再開 ※時短
6月	<ul style="list-style-type: none"> ・通常営業（一部深夜営業自粛等） ・テイクアウト販売を試験導入（16店舗） 	
7月	<ul style="list-style-type: none"> ・通常営業 ・テイクアウト販売実施店舗を拡大（243店舗） 	

	2月	3月	4月	5月	6月	7月
売上高	106.0	83.9	3.9	12.1	73.2	76.8
客数	105.6	81.1	3.8	11.2	67.7	71.3
客単価	100.4	103.5	102.5	107.7	108.2	107.7

既存店売上高前年比推移（エリア別）

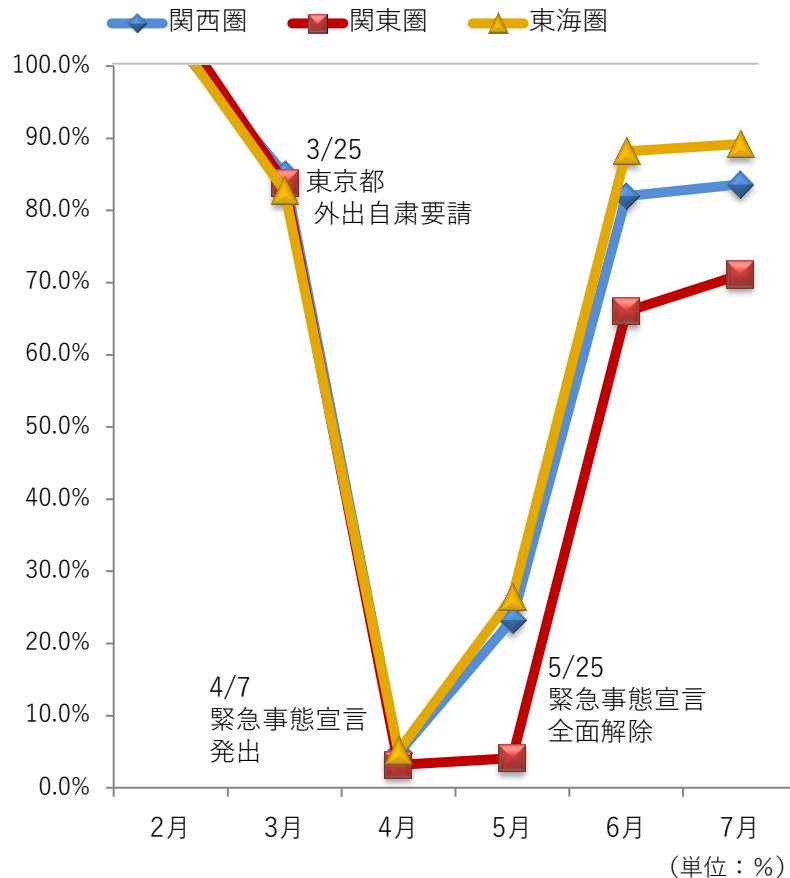


※このページにおける既存店とは、新規開店した月を除き、12ヶ月以上経過した店舗としております。

(単位：%)

	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	2月	3月	4月	5月	6月	7月	34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	104.1	85.0	4.8	23.3	82.0	83.6	82.1
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	107.1	83.8	3.2	4.1	66.0	71.1	77.4
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	104.9	82.7	5.1	26.4	88.2	89.2	80.8

既存店売上高前年比推移（エリア別） / 2020年3月～2020年7月



直営店の対応（TCC店に対しては同様の対応を要請）

	関西・東海	関東
4月	・4日から全店休業	
5月	<ul style="list-style-type: none"> ・18日まで休業 ・19日から営業再開 ※時短 ・29日から通常営業 	<ul style="list-style-type: none"> ・29日まで休業 ・30日から営業再開 ※時短
6月	<ul style="list-style-type: none"> ・通常営業（一部深夜営業自粛等） ・テイクアウト販売を試験導入（16店舗） 	
7月	<ul style="list-style-type: none"> ・通常営業 ・テイクアウト販売実施店舗を拡大（243店舗） 	

	2月	3月	4月	5月	6月	7月
関西圏	104.1	85.0	4.8	23.3	82.0	83.6
関東圏	107.1	83.8	3.2	4.1	66.0	71.1
東海圏	104.9	82.7	5.1	26.4	88.2	89.2

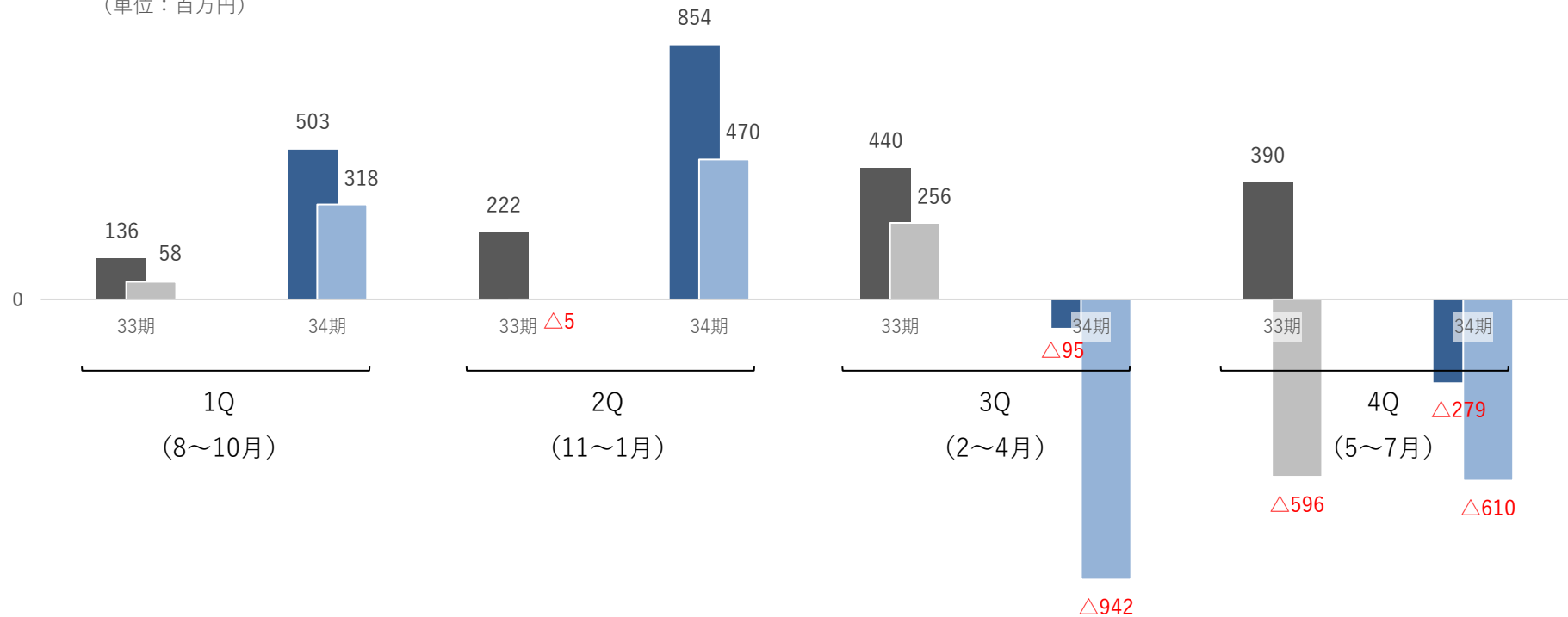
四半期利益推移（前期実績比較）



- ▶ 上期までは新商品の投入やキャンペーン、忘新年会シーズンの予約獲得等により既存店売上高が好調に推移。加えて、アメーバ経営の取り組みにより店舗の採算性も高まり、前期実績や当初計画を大きく超過して推移
- ▶ しかしながら、3月以降は新型コロナウイルス感染症の影響や休業、深夜帯の営業自粛等により店舗売上高が減少し、大幅な損失を計上

■ 営業利益 ■ 当期純利益

(単位：百万円)



業績ハイライト



- 既存店売上高は前年同月比 79.0%で着地
- 物流改善の取り組みや店舗での廃棄減少により粗利率が改善
- 休業期間における全社員（アルバイト、パートを含む）の給与を保証（4月100%、5月60%）し、人財の雇用を維持
- 雇用調整助成金768百万円を特別利益に計上した一方で、休業期間中の店舗運営に係る固定費（人件費、地代家賃、減価償却費等）1,890百万円及び減損損失820百万円を特別損失に計上

(単位：百万円)	'19年7月期 通期実績 (売上比)	'20年7月期		
		通期実績 (売上比)	前期比	
			%	金額
売上高	35,847	27,539	76.8	△8,308
売上総利益	25,128 (70.1%)	19,603 (71.2%)	78.0	△5,525
販管費	23,938 (66.8%)	18,620 (67.6%)	77.8	△5,317
営業利益	1,190 (3.3%)	983 (3.6%)	82.6	△207
経常利益	1,145 (3.2%)	955 (3.5%)	83.5	△189
当期純利益	△286 (△0.8%)	△763 (△2.8%)	—	△477

経営の安定化を図るための資金調達について



- ▶ 今般の新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境の変化に備え、手元資金を厚く保持するとともに安定的な資金調達手段を確保することを目的に資金調達を実施

2020年4月30日 借入金

借入先	取引先金融機関 3 行
借入金額	25億円（3 行合計）
借入期間	3 年
担保等の有無	無し

2020年6月30日 借入金

借入先	取引先金融機関 2 行
借入金額	40億円（2 行合計）
借入期間	6～7 年
担保等の有無	無し

2020年6月26日、30日 コミットメントライン契約

借入先	取引先金融機関 2 行
借入極度額	40億円（2 行合計）
コミットメント期間	1 年
タームローン期間	6 年
担保等の有無	無し

貸借対照表



(単位：百万円)	2019年 7月期末	2020年 7月期末	増減	主な増減内容
資産の部				
流動資産	5,736	10,174	+ 4,438	借入による現預金の増加
固定資産	11,391	9,778	△1,612	退店や減損損失等による建物、リース資産等の減少
資産合計	17,127	19,953	+ 2,825	
負債の部				
流動負債	6,931	5,362	△1,569	売上高減少に伴う全般的な減少
固定負債	3,672	8,923	+ 5,251	長期借入金の増加
負債合計	10,603	14,286	+ 3,682	
純資産の部				
純資産合計	6,523	5,667	△856	当期純損失の計上、配当金の支払

※コミットメントライン枠 55億円（内、借入未実行残高 55億円）

自己資本比率	38.1%	28.4%	△9.7pt
ROE	△4.3%	△12.5%	△8.2pt

キャッシュ・フローの状況



(単位：百万円)	2019年7月期	2020年7月期
営業キャッシュ・フロー (a)	2,171	△191
税引前当期純損失	△242	△952
減価償却費	1,526	1,296
減損損失	1,416	820
仕入債務の増減額	105	△186
未払金の増減額	△271	△431
前受収益の増減額	379	△652
法人税等の支払額	△698	△112
その他	△44	28
投資キャッシュ・フロー (b)	△1,331	△247
有形固定資産の取得による支出	△1,186	△227
その他	△144	△20
財務キャッシュ・フロー	△1,143	4,986
長期借入金の借入による収入	700	6,500
長期借入金の返済による支出	△1,109	△799
リース債務の返済による支出	△640	△613
その他	△93	△100
フリーキャッシュ・フロー (a)+(b)	840	△439
現金及び現金同等物の期末残高	4,190	8,738

足元での新型コロナウイルス感染症への対応



➤ 現在は主に以下のような対策を講じたうえで、店舗営業を行っています



スタッフの行動

- 就業前検温と体調不良時の出勤停止
- マスク着用の徹底
- 更衣室や休憩室の3密回避
- 1時間毎の衛生的手洗い
- 掛け声の自粛
- お客様へのアルコール消毒のお願い
- 大声で会話されているお客様への注意喚起
- 釣銭トレイ上での金銭授受
- 会計後の手指や釣銭トレイの消毒 etc.



店内環境

- 店内入り口へのアルコール設置
- 店内換気の実施
- 手の触れやすい箇所のアルコールによる拭き上げ
〔客席周り、ドアノブ、タッチパネル、メニュー〕
〔レジ周り、エレベーターボタン、薬味容器等〕
- 対面レジ、カウンター、座席間等への仕切り設置
- 店内BGMの音量削減
- ジェットタオルの使用禁止
- 喫煙ブースへの入室人数制限
- 自治体のコロナ追跡システムの実施
- 自治体発行の感染対策防止ステッカーの取得と掲示 etc.



第35期（2021年7月期）の業績予想につきましては、
新型コロナウイルス感染症の収束時期見通しが立たず、
現時点では合理的な算定が困難であるため、未定とさせていただきます。

今後の動向を注視しつつ、
合理的な算定が可能となった時点で改めて公表いたします。

配当予想及び株主優待



➤ 配当の状況

	2019年7月期		2020年7月期		2021年7月期 (予想)	
	中間	期末	中間	期末	中間	期末
配当性向	—		—		未定	
一株当たり配当金	4円	4円	4円	0円	未定	未定

➤ 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)



今後の方針

TORIKIZOKU_∞

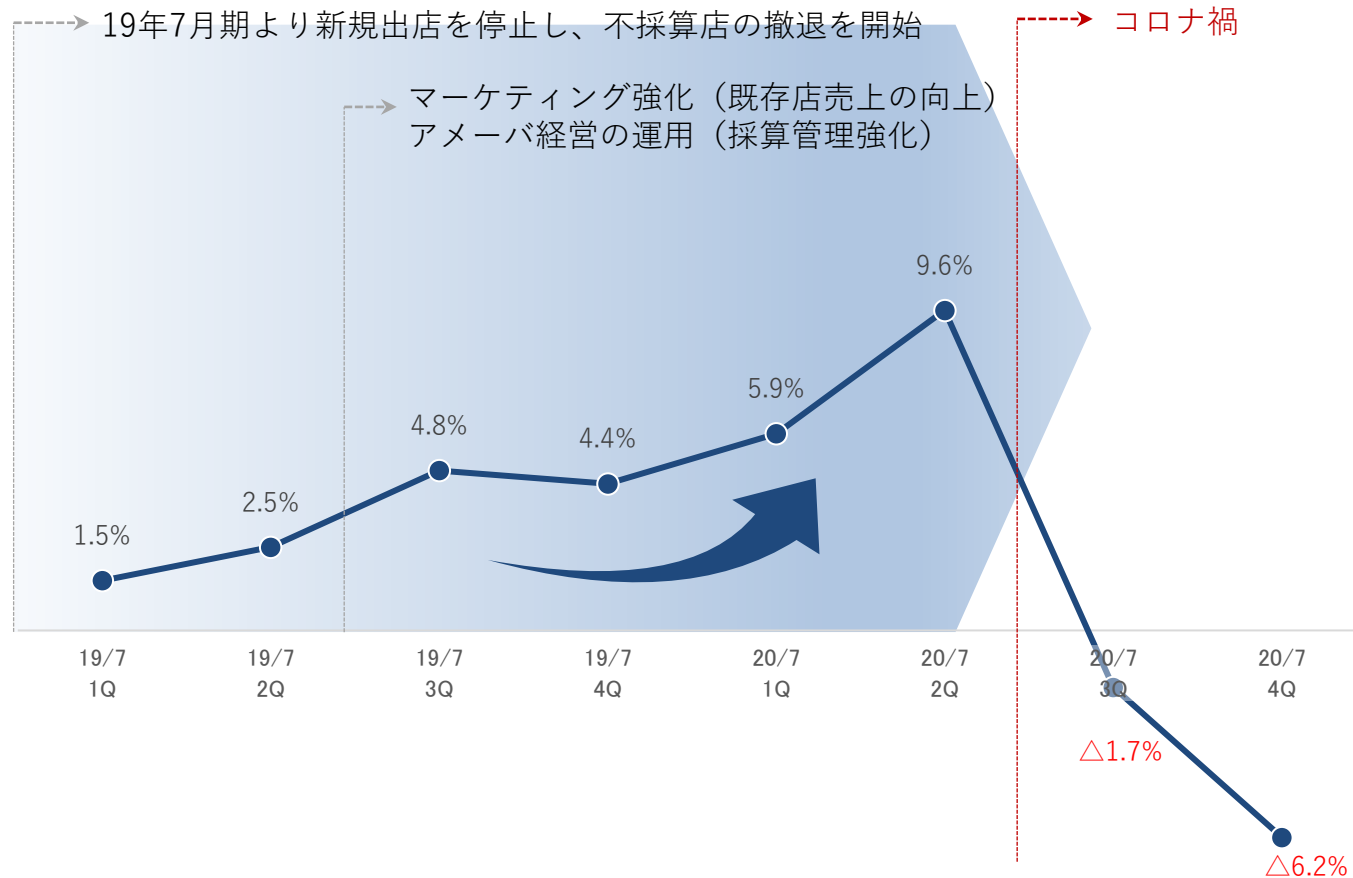


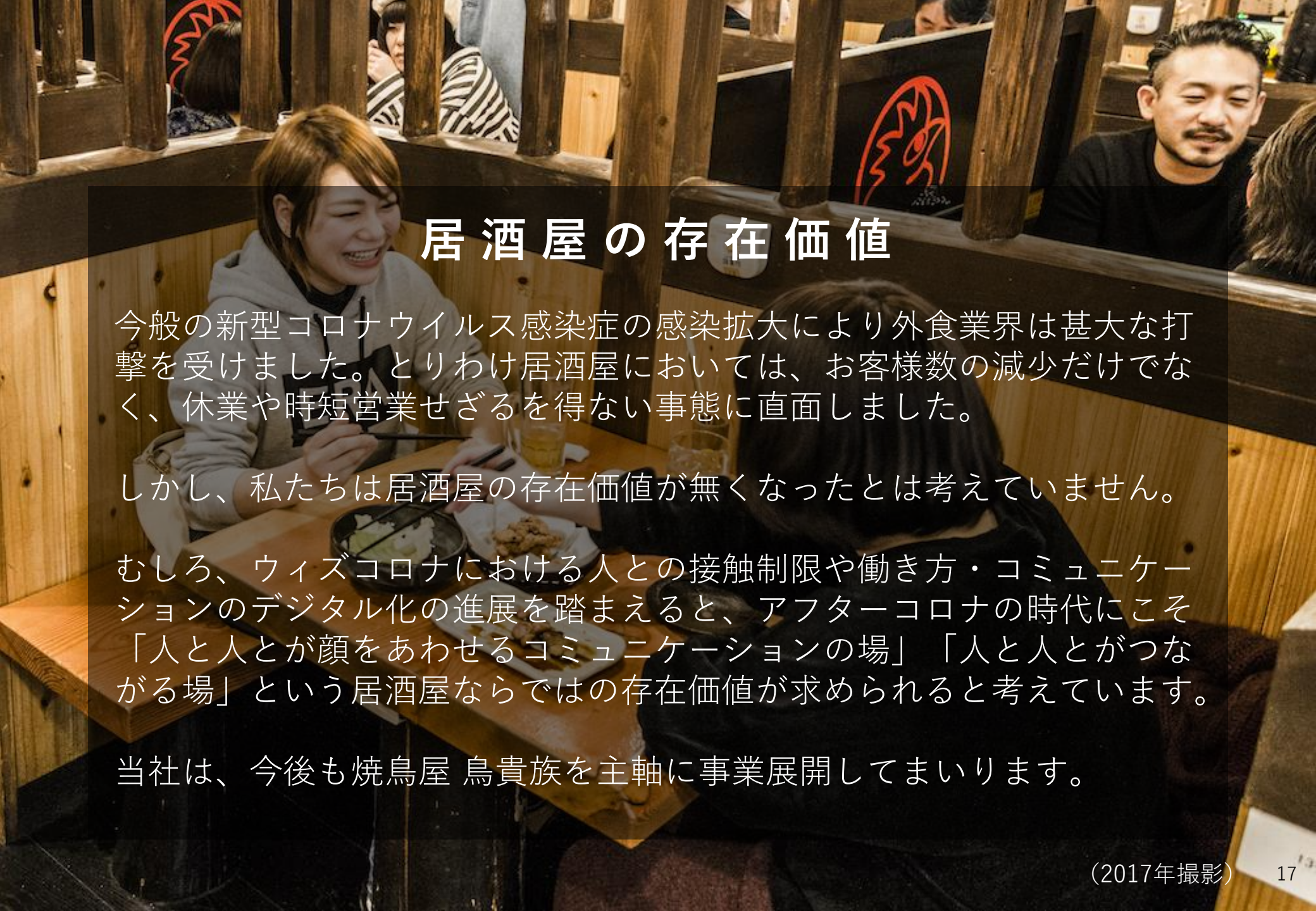
コロナ禍以前からの取り組み



- ▶ コロナ禍以前からの取り組みにより、店舗収益力は向上し、自社競合の解消についても退店により目途がついている状況
- ▶ コロナ禍では大きな影響を受けたものの、上記のことから現時点で大量閉店の計画は無し

四半期毎の営業利益率推移（全社ベース）





居酒屋の存在価値

今般の新型コロナウイルス感染症の感染拡大により外食業界は甚大な打撃を受けました。とりわけ居酒屋においては、お客様数の減少だけでなく、休業や時短営業せざるを得ない事態に直面しました。

しかし、私たちは居酒屋の存在価値が無くなったとは考えていません。

むしろ、ウィズコロナにおける人との接触制限や働き方・コミュニケーションのデジタル化の進展を踏まえると、アフターコロナの時代にこそ「人と人が顔をあわせるコミュニケーションの場」「人と人がつながる場」という居酒屋ならではの存在価値が求められると考えています。

当社は、今後も焼鳥屋 鳥貴族を主軸に事業展開してまいります。

鳥貴族を主軸としながらも、新業態開発が必要



- ✓ 「鳥貴族」は主軸事業として今後も積極的に展開する
- ✓ 一方、いずれ国内市場において飽和することは以前から想定
- ✓ 今回の感染症流行により「鳥貴族」は休業や時短営業をせざるを得なかった
- ✓ 今後も休業・時短の可能性は残る



先々の「鳥貴族」国内飽和を念頭に将来的な新業態開発を構想していたが、今般のコロナ禍を機に、前倒しして新業態開発・育成に着手する

これからの挑戦領域

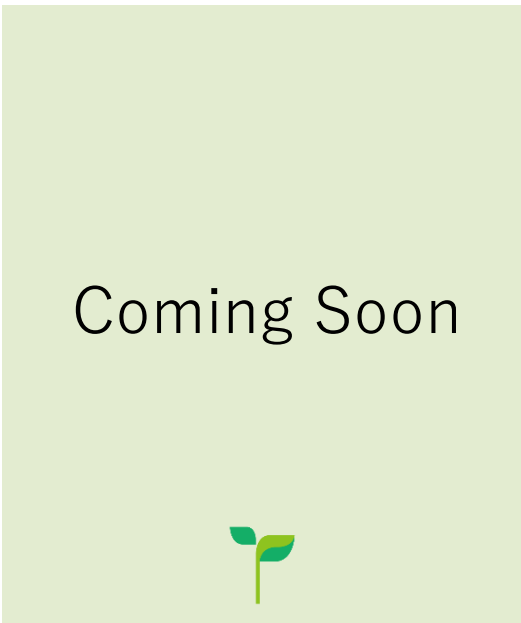


- ▶ 企業成長・永続に向けたこれからの挑戦領域を踏まえ、持株会社制へ移行することを選択

これからの挑戦領域



日本国内の未出店地域への「鳥貴族」の更なる展開



休業リスクや「鳥貴族」の国内飽和も見据えた新事業創出



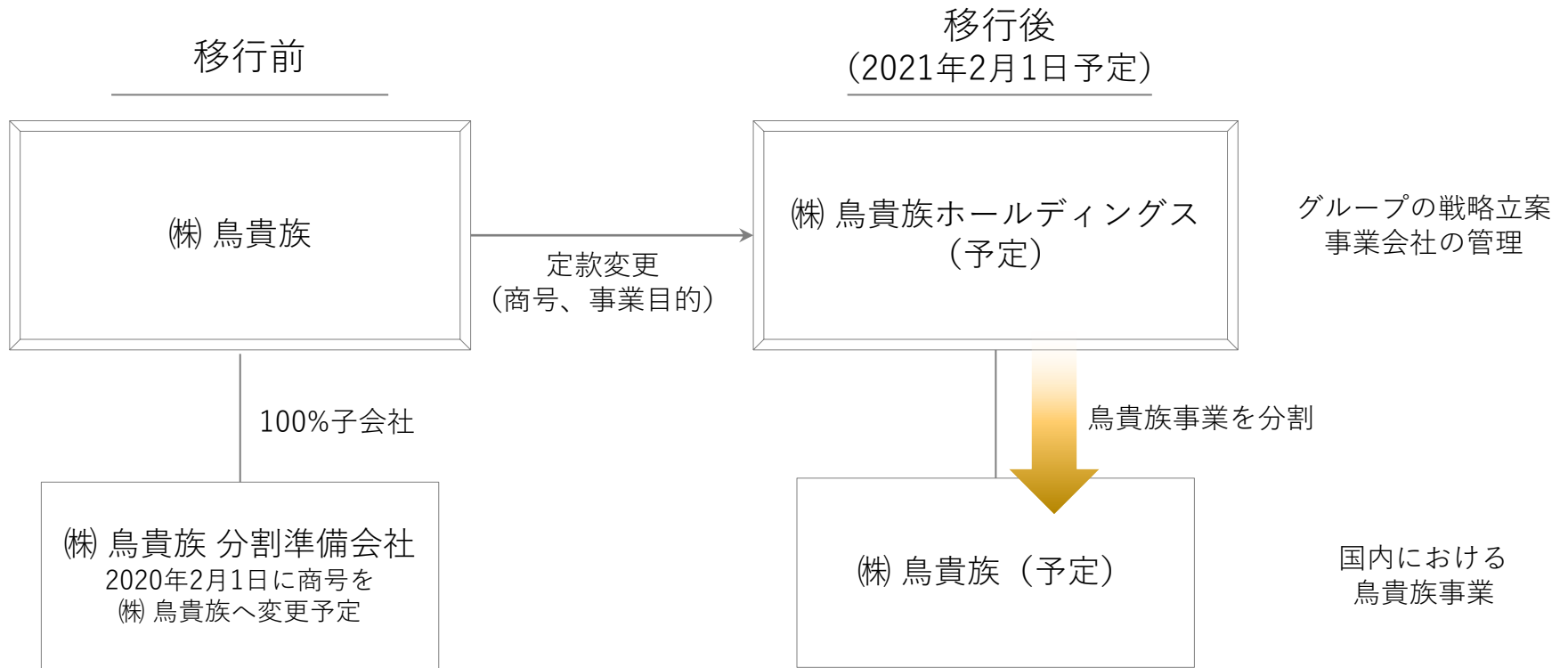
米国を足掛かりとした「鳥貴族」の海外進出と展開

事業・地域ごとの迅速な意思決定と経営人財の輩出

持株会社体制への移行



- 会社分割により2020年10月の株主総会の承認を前提に、持株会社体制へ移行
- 鳥貴族ホールディングスは上場を維持する予定



中長期的な構想と取り組み



- ▶ コロナ禍影響及び将来構想のアップデートを踏まえ、現中期経営計画は重要施策を踏襲しつつも、数値目標やスケジュールの精査を行う

(株) 鳥貴族ホールディングス (予定)

(株)鳥貴族
国内鳥貴族事業



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

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

国内市場

会社設立予定
新業態事業

III. 新業態の開発と育成

会社設立予定
海外鳥貴族事業

IV. 海外市場への進出

海外市場

グループ全体での
取り組み

V. 強固な採算管理体制の構築

VI. 事業活動を通じたSDGsへの貢献のための取り組み

第35期の取り組み

TORIKIZOKU_∞



第35期の取り組み



	対応方針	具体的活動
経営の安定化	<ul style="list-style-type: none">➤ 手許資金の確保➤ 減収下でのコスト適正化	<ul style="list-style-type: none">• 既存業態の新規出店や新たな設備投資の抑制• アメーバ経営の推進
コロナ禍での売上確保	<ul style="list-style-type: none">➤ イートイン売上の回復➤ 新たな取り組みでの補填	<ul style="list-style-type: none">• 継続的な新商品投入• 新型コロナ対策とPR• テイクアウト販売• 営業時間の前倒し
コロナ禍収束後の反転攻勢準備	<ul style="list-style-type: none">➤ 鳥貴族業態の強化➤ 新たな収益源の確保➤ 社員のモチベーション向上	<ul style="list-style-type: none">• インナーブランディング• 新業態の開発• 新独立制度の構築

足元の対応

未来への取り組み



- 足元の対応
- 未来へ向けた取り組み

第35期の取り組み



コロナ禍での
売上確保

➤ イートイン売上の回復

- 継続的な新商品投入

前上期に好評だった「フェアメニュー」と「今月のオススメ」の商品展開を継続して実施予定
焼鳥専門店ならではの商品等も計画し、新商品を通じて鳥貴族での飲食需要を刺激する

年に3回の頻度で切り替えるメニュー（フード、ドリンクで10品程度）
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



今月の
オススメ



短期かつ1~2品程度の期間限定商品

居酒屋の定番商品や変わり種、産地にこだわった商品等を柔軟に投入

第35期の取り組み



コロナ禍での
売上確保

➤ イートイン売上の回復

• 新型コロナ対策とPR

店舗での感染拡大防止策を徹底するとともに、取り組みを発信することで「鳥貴族は安心して利用できるお店」との認知を醸成する

店舗における
各種対策の徹底



店頭やSNS
での発信



第35期の取り組み



コロナ禍での
売上確保

➤ 新たな取り組みでの補填

- テイクアウト販売
- 営業時間の前倒し

新たな試みとしてテイクアウト販売や営業時間の前倒しを開始
採算等を踏まえて実施店舗を選定し、落ち込んだ売上高の補填に取り組む

テイクアウト販売

実施店舗数295店舗※

11～15時からの営業

実施店舗数61店舗※



※ 上記はいずれも現在実施している直営店の数
 ※ お客様の動向や採算等を踏まえて、実施店舗数は随時変更する可能性があります



- 足元の対応
- 未来へ向けた取り組み

第35期の取り組み



コロナ禍収束後の
反転攻勢準備

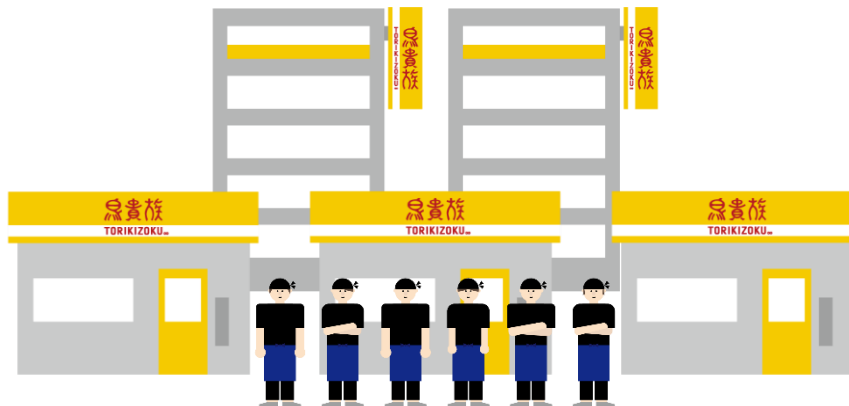
- 鳥貴族業態の強化
- 新たな収益源の確保

- インナーブランディング
- 新業態の開発

インナーブランディング

「鳥貴族」ブランドを強化し、お客様の店内体験をより良いものとするべく、インナーブランディングの取り組みを開始。

日々、お客様と直に接する店舗スタッフのブランド理解を深め、一人一人がブランドに適した行動を実践できるよう、ワークショップ等を通して浸透を図る。



新業態の開発

感染症による休業リスクや鳥貴族業態の将来的な国内飽和を見据え、新業態の開発を推進する

- ✓ テイクアウト、デリバリーが可能
- ✓ 食材は当社の強みである鶏肉が主体
- ✓ 非居酒屋、非アルコールのチェーン店
- ✓ 当期中に東京都へ1号店をOpen予定

Coming Soon



第35期の取り組み



コロナ禍収束後の
反転攻勢準備

- 社員のモチベーション向上
- 新独立制度の構築



社員の「働きがい」を高めることを目的に、新たな独立支援制度の開発に着手
6月1日オープンのテスト店舗（大阪）に加え、関東と東海でもテスト店舗を1店舗ずつ出店予定
社員から関心や興味の声が多数挙がっていることも踏まえ、早期の制度開始を目指す

テスト店舗「鳥貴族 大倉家」概要

小型の店舗設計により、
現行の「鳥貴族」では対応できない
郊外住宅地のニーズに応えながら、
独立に際して負担が小さい店舗モデル。

将来的に社員独立によるフランチャイズ
のみでの展開を想定し、独立者の名前を
掲げ「鳥貴族〈独立者の名前〉家」と、
店舗毎に名称が異なる展開を予定。

店舗面積12.05坪、カウンター中心に18席
フード150円、ドリンク300円の均一価格
(税抜価格、焼鳥は1本単位で販売)



参考資料

TORIKIZOKU_∞



会社概要

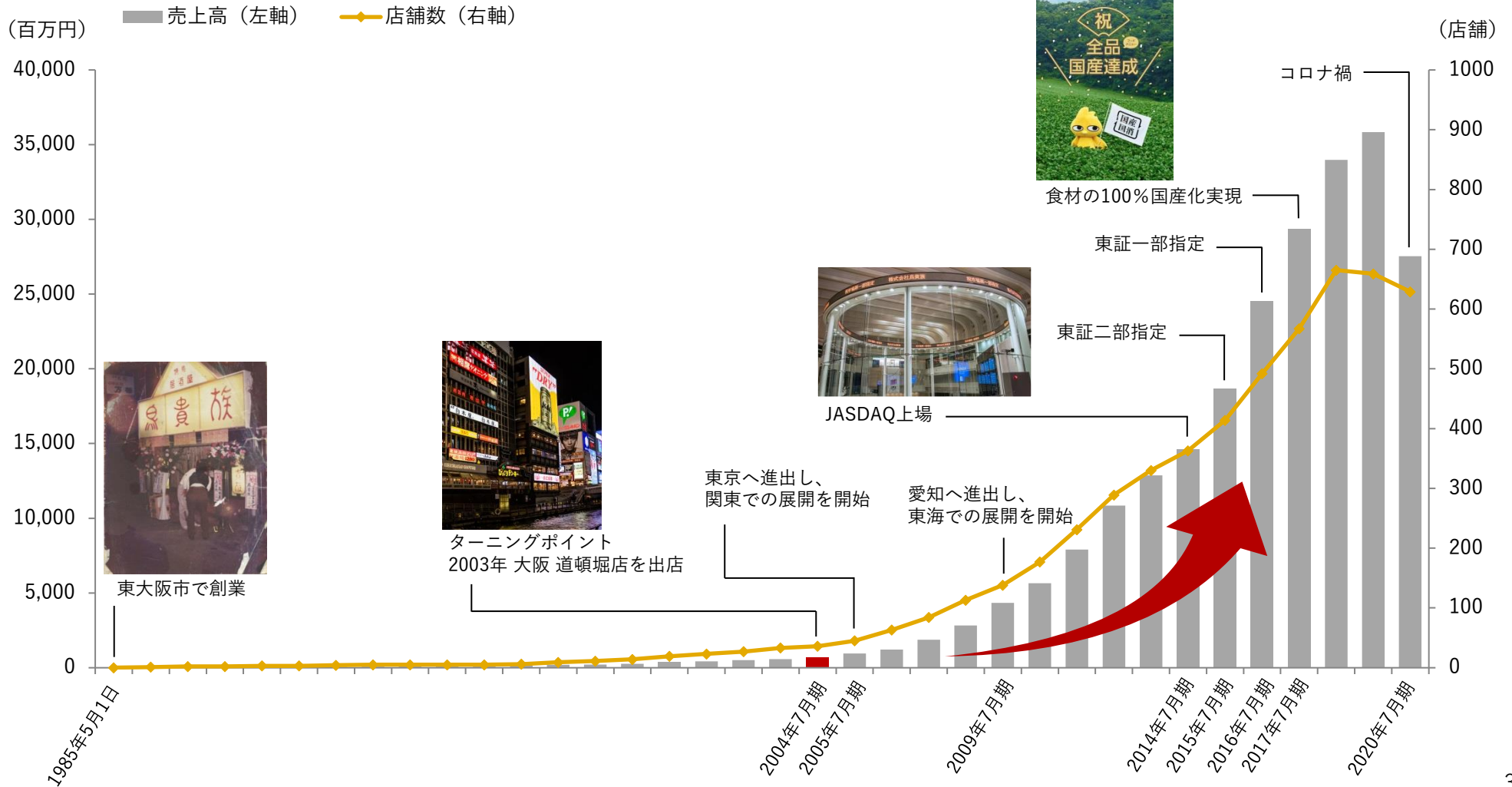


社名	株式会社 鳥貴族
設立	1986年9月19日
上場市場	東証一部（証券コード：3193）
本社	大阪市浪速区立葉1-2-12
代表者	代表取締役社長 大倉 忠司
資本金	1,491,829千円（2020年7月末現在）
店舗数	店舗数 629店舗（2020年7月末現在） ●直営 393店舗 ●TCC ^{*1} 236店舗
従業員数	従業員数 854名（2020年7月末現在） （外、平均臨時雇用者数 ^{*2} 2,599名）
事業所	●大阪本社・タレ製造工場 ●東京事務所 ●名古屋事務所



*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。

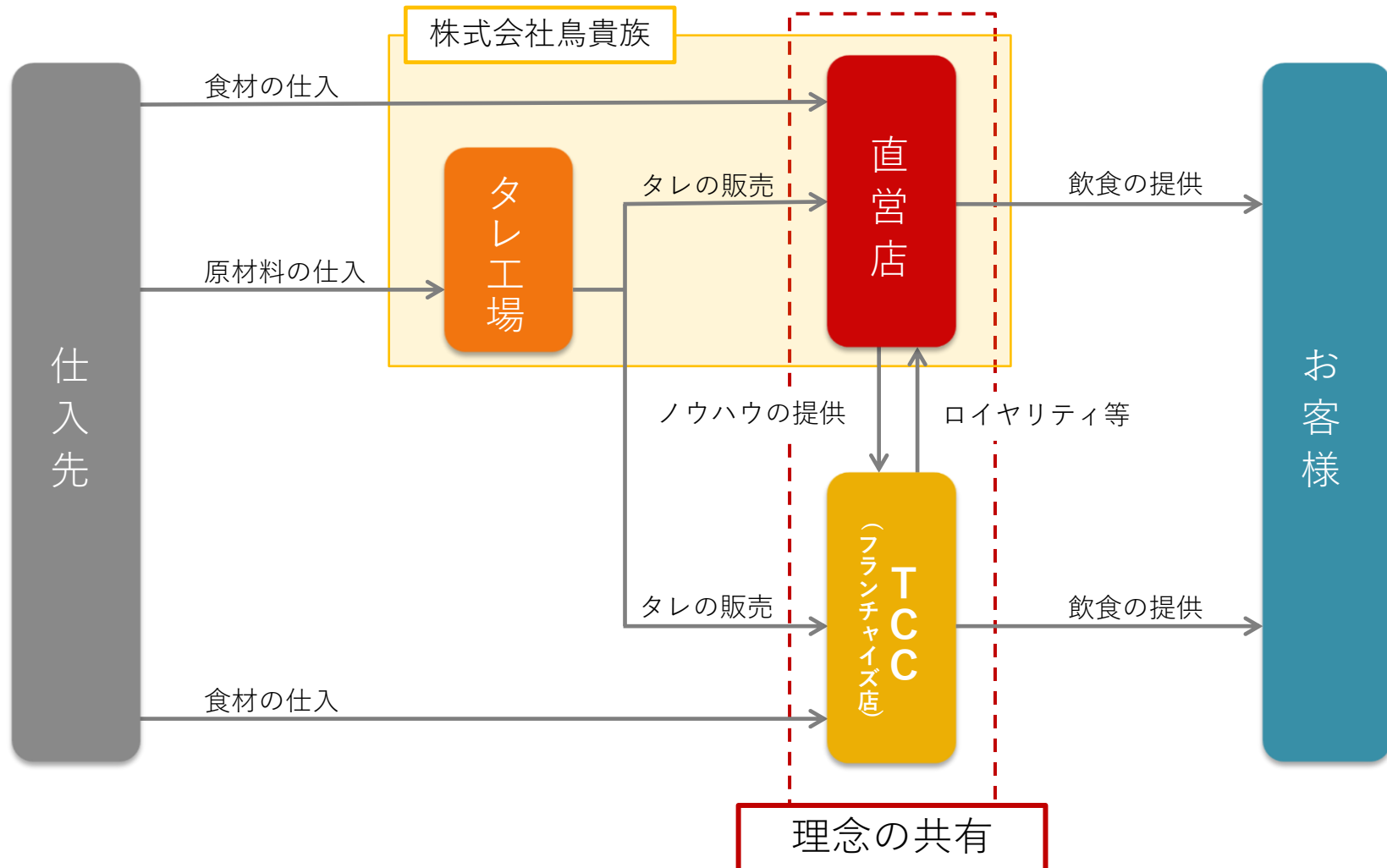
*2 平均臨時雇用者数は、1日の労働時間を8時間で換算した年間平均の人数です。



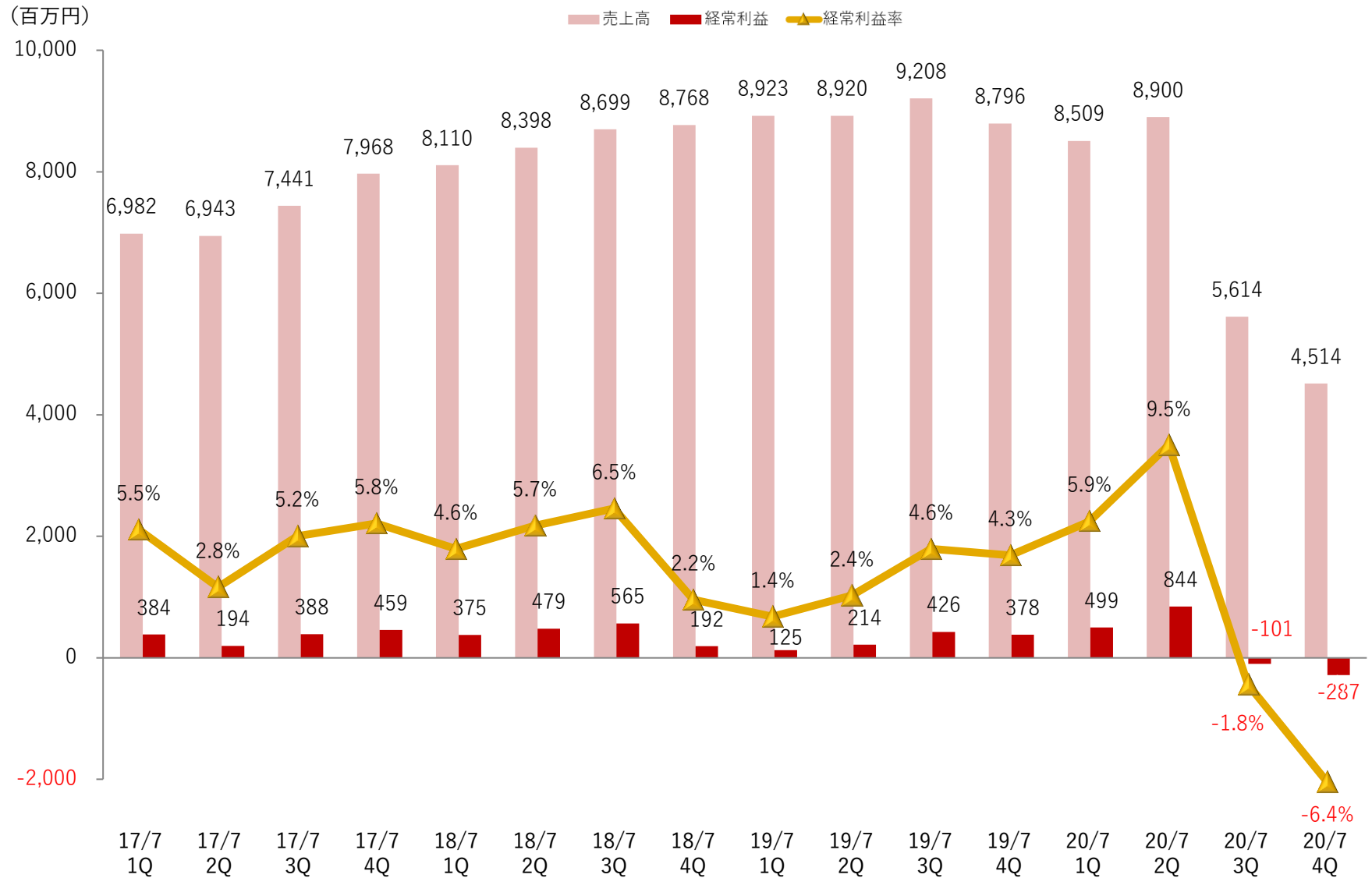
事業系統図



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



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/>