
2021年3月期の業績に関する説明資料及び中期経営計画



株式会社 **コロワイド** (証券コード 7616)

2021年5月

目次

- I. 2021年3月期 トピックス
- II. 2021年3月期 決算概要
- III. 2022年3月期 業績見通し
- IV. 中期経営計画「飛躍2021（2021-2023）」

注1)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 . 2021年3月期 トピックス

I. 大戸屋ホールディングスの連結子会社化

- 2020年9月に、TOBにより大戸屋ホールディングスの普通株式を46.7%まで取得
⇒ 第2四半期連結会計期間末より連結子会社化
- コロワイドグループの定食事業の中核を担う



売上高

24, 579百万円	(2020年3月期)
16, 139百万円	(2021年3月期)

事業内容

定食店「大戸屋ごはん処」等の国内及び海外における直営・FCチェーンの運営

店舗ネットワーク 国内／海外

国内	直営店	136店	FC店	180店
海外	直営店	15店	FC店	100店

(2021年3月末現在)

コロワイドグループとの協働

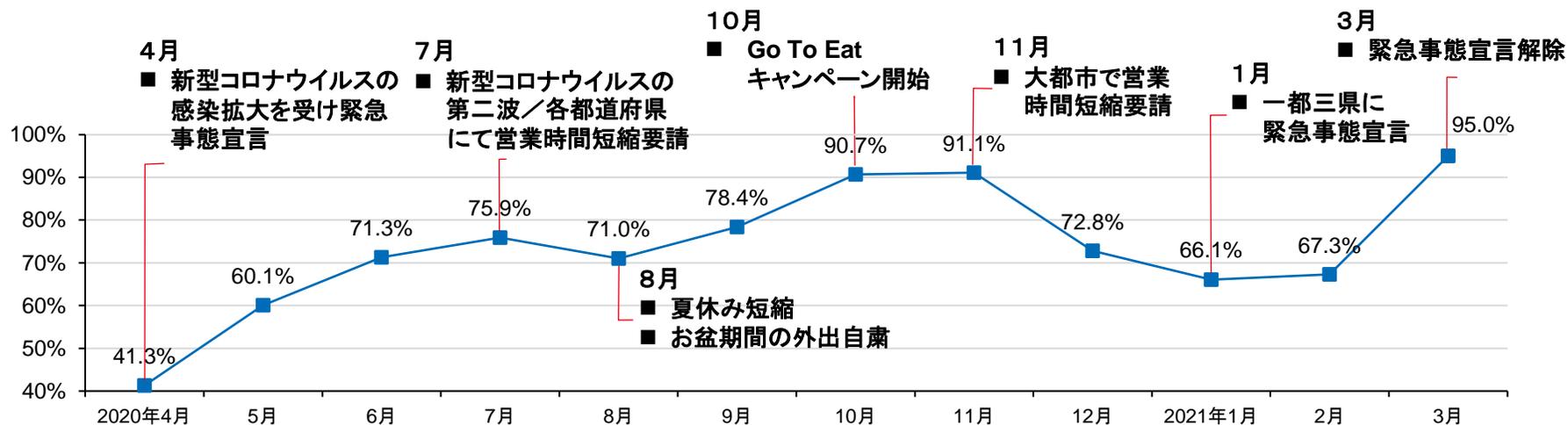
- メニューの割高感・提供スピードの改善
- 食材調達やCK活用によるマーチャндаイジングの見直し

Ⅱ. 2021年3月期 決算概要

Ⅱ. 2021年3月期のサマリー

■ 行政からの要請に従い、店舗の休業や時短営業を実施の結果、来客数や売上収益に大きく影響

既存店(全業態)売上収益の前年同月比較推移



休業店舗・時短営業 店舗数 (直営店+FC店舗)



各月数値は月末時点店舗数

II. 業態ポートフォリオと主要ブランド

■ コロワイドグループは、「焼肉」「回転寿司」「ステーキ」等の“レストラン”業態を中心に、20の業態を展開

業態名		主要ブランド	直営店舗数 (全体に占める割合)	直営店 + FC店舗数 (全体に占める割合)
レストラン	焼肉 しゃぶしゃぶ	<ul style="list-style-type: none"> 炭火焼肉酒家 牛角 カルビ大将 しゃぶしゃぶ 温野菜 	313店舗 (21%)	1,218店舗 (43%)
	回転寿司	<ul style="list-style-type: none"> かっぱ寿司 にぎりの徳兵衛 	368店舗 (25%)	376店舗 (13%)
	ステーキ	<ul style="list-style-type: none"> ステーキ 宮 	127店舗 (9%)	127店舗 (4%)
	定食	<ul style="list-style-type: none"> 大戸屋 	152店舗 (10%)	432店舗 (15%)
	その他	<ul style="list-style-type: none"> フレッシュネスバーガー 他 5業態 	153店舗 (11%)	269店舗 (10%)
居酒屋		<ul style="list-style-type: none"> 手作り居酒屋 甘太郎 北の味紀行と地酒 北海道 居酒屋 土間土間 他4業態 	357店舗 24%	421店舗 15%
店舗数は2021年3月末時点			合計 1,470店舗	合計 2,843店舗

店舗数は2021年3月末時点

合計 1,470店舗

合計 2,843店舗

Ⅱ. 2021年3月期 直営店の出退店状況



(単位:店舗)

会社名	2020年3月末	大戸屋 *	出店	FC→直営	閉店	直営→FC	グループ間 譲受・譲渡	2021年3月末
レイズインターナショナル	523		4	39	134	1	6	437
アトム	392		1		38		1	356
カップ・クリエイト	328		3		13			318
大戸屋*	—	137	2	1	4			136
フレッシュネス	62		1	10	7	1		65
その他	28		3		4		△7	20
海外	129	16	12		18	1		138
合計	1,462	153	26	50	218	3	0	1,470

* 2020年9月より連結子会社化

Ⅱ. 2021年3月期 連結業績概要



(単位:百万円)

	2020年3月期 (IFRS)		2021年3月期 (IFRS)	
売上収益	235,334	100.0%	168,181	100.0%
売上総利益	134,166	57.0%	92,657	55.1%
販売費及び一般管理費	128,535	54.6%	100,804	59.9%
事業利益(*1)	5,632	2.4%	△ 8,146	△ 4.8%
IFRS 営業利益	△ 4,606	△ 2.0%	△ 13,163	△ 7.8%
当期利益	△ 6,798	△ 2.9%	△ 10,769	△ 6.4%
親会社に帰属する当期利益	△ 6,447	△ 2.7%	△ 9,728	△ 5.8%
EBITDA(*2)	14,319	6.1%	△ 98	△ 0.1%

*1 事業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費

*2 EBITDA = 事業利益 + 減価償却費及び償却費(使用権資産の減価償却費(*3)を除く)

*3 使用権資産の減価償却費は、IFRS16の適用により資産計上された不動産賃貸借契約等のリース契約に係る償却分

Ⅱ. 2021年3月期 主要子会社(販社)業績



(単位:百万円)

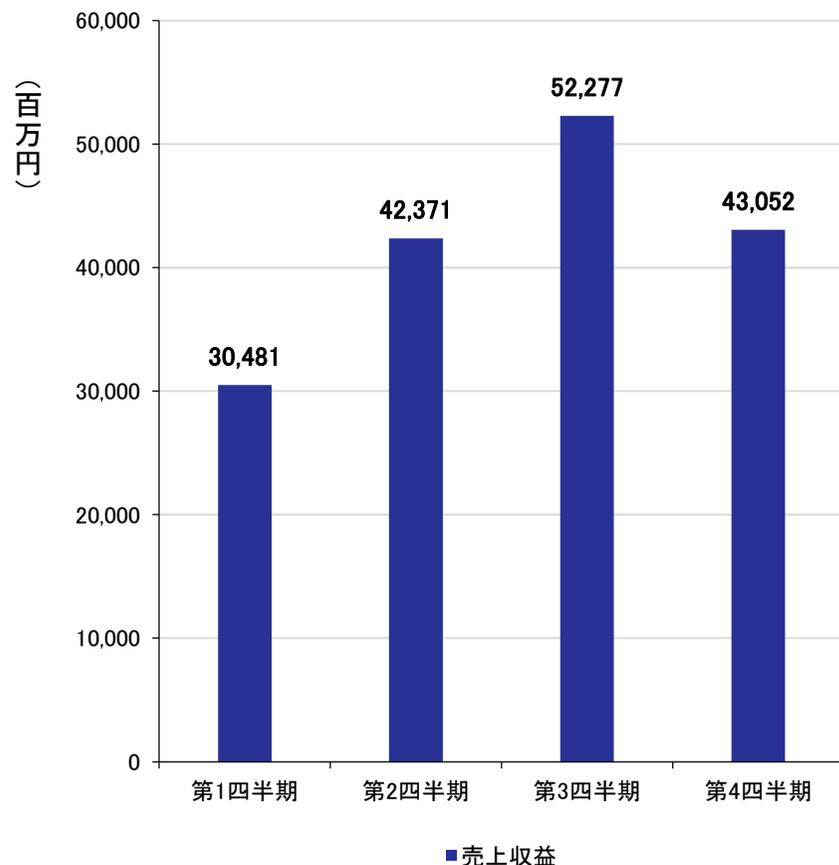
(IFRS)	レインズ インターナショナル	アトム	カップ・ クリエイト	大戸屋
売上収益	60,195	32,218	64,881	8,810
売上総利益	29,661	21,238	33,816	4,870
販売費及び一般管理費	33,857	22,241	34,171	4,931
事業利益(*1)	△ 4,196	△ 1,003	△ 354	△ 61
IFRS 営業利益	△ 7,830	△ 2,058	△ 1,193	△ 171

*1 事業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費

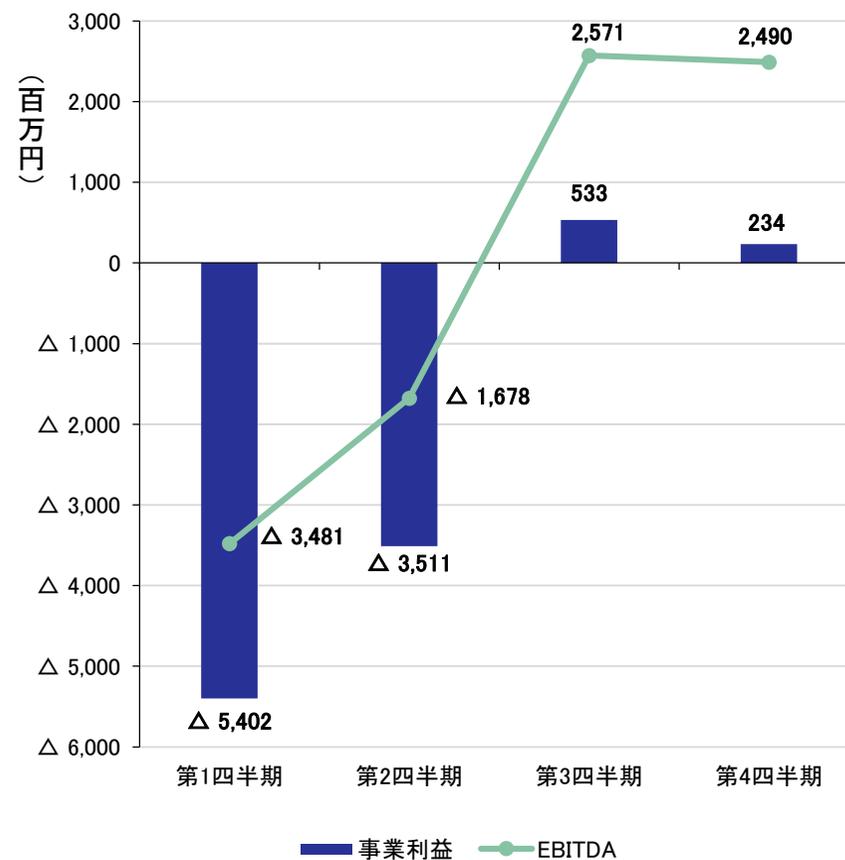
Ⅱ. 2021年3月期 売上収益・事業利益・EBITDA推移

- 「Go To キャンペーン」効果もあり、第3四半期の売上収益は改善したものの、第3波による緊急事態宣言に連動する形で、第4四半期は再び低迷
- 利益構造の改善を進めた結果、第4四半期の事業利益は第2四半期に比べ改善

売上収益の推移



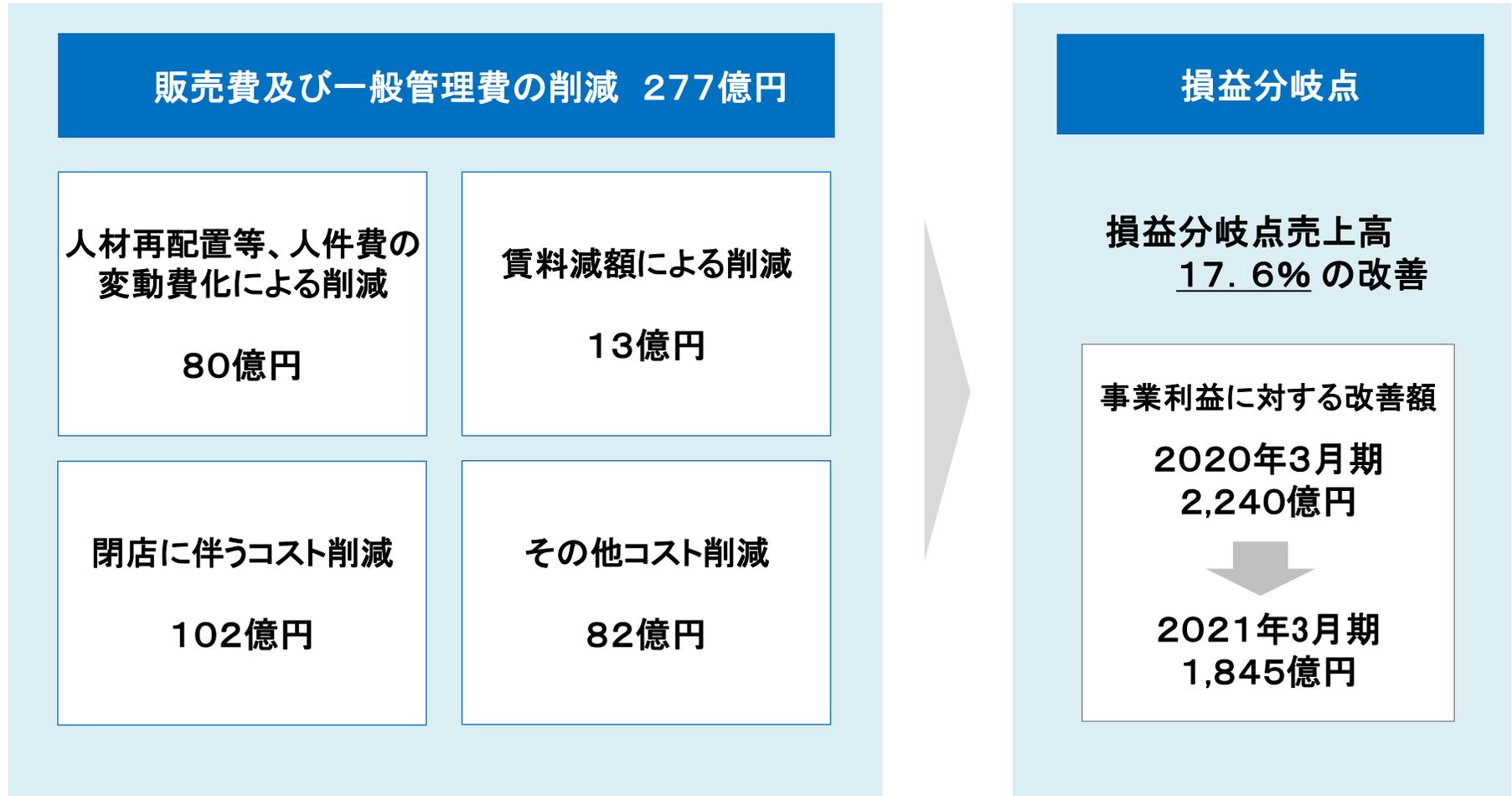
事業利益とEBITDAの推移



Ⅱ. 2021年3月期におけるコスト削減による損益分岐点の引下げ



- 当社グループでは、新型コロナウイルスによる売上収益減少に対応すべく、積極的なコスト削減に取り組み前事業年度に比べ277億円の販管費を削減し、利益構造を大幅に改善



Ⅲ. 2022年3月期 業績見通し

Ⅲ. 2022年3月期 連結業績見通し



(単位:百万円)

	2021年3月期 (IFRS)		2022年3月期 (IFRS)	
売上収益	168,181	100.0%	221,665	100.0%
売上総利益	92,657	55.1%	126,858	57.2%
販売費及び一般管理費	100,804	60.5%	119,201	53.8%
事業利益	△ 8,146	△ 5.4%	7,656	3.5%
IFRS 営業利益	△ 13,163	△ 7.8%	6,592	3.0%
当期利益	△ 10,769	△ 6.4%	2,413	1.1%
親会社に帰属する当期利益	△ 9,728	△ 5.8%	536	0.2%
E B I T D A	△ 98	△ 0.1%	15,131	6.8%

売上収益

- 2022年3月期第1四半期は、「緊急事態宣言」や「蔓延防止等重点措置」の影響を受け、売上収益の回復に遅れは生じるものの、第3四半期以降はワクチンの接種効果などにより回復基調に入るものと想定
- 通期の売上収益は、コロナ禍の影響を受けずに済んだ2020年3月期対比88%を見込む

	1Q	2Q	3Q・4Q	通期
2020年3月期 既存店対比	66%	84%	100%	88%

事業利益

- コスト面の各種施策を積極的・継続的に実施し、損益分岐点の改善を維持
- 事業／エリアポートフォリオの最適化を進めるため都心店・大型店を中心に、2022年3月期は48店舗(直営店)の閉店を予定(2021年3月期に引当済)

Ⅲ. 2022年3月期 主要子会社(販社)の業績見通し



(単位:百万円)

(IFRS)	レイズ インターナショナル	アトム	カッパ・ クリエイト	大戸屋
売上収益	67,499	37,361	73,866	22,991
売上総利益	31,854	24,928	37,631	13,370
販売費 及 一般管 理 費	28,120	23,237	36,074	12,336
事業利益	3,734	1,691	1,557	1,034
IFRS 営業利益	2,971	1,540	1,543	1,062
出店計画(海外・FC含む)	70	1	5	11

- レイズインターナショナル
 - ・ 牛角を中核とし郊外・ロードサイドへの新規出店を加速。居酒屋事業の業態見直し(少人数・個人客をメインターゲット)も積極的に実施(出店計画: 国内 25店舗、海外 45店舗、改装・業態変更 42店舗)
- アトム
 - ・ プレミアムな食材を使用し、外食だからこそ実現できる調理加工を施した商品提供の強化
- カッパ・クリエイト
 - ・ 店舗改装を積極的に進め、商品開発を通じ「うまい! かっぱ寿司」の定着を図る(店舗改装 15店舗)
- 大戸屋
 - ・ メニューの割高感・提供スピードの改善、CK活用によるマーチャンダイジングの見直しによる収益力の抜本的な改善を図る

Ⅲ. 海外グループ会社の売上収益動向



海外子会社の国別の概況

	新型コロナウイルスに伴う影響	2021.3／2020.3 売上収益対比
中 国	昨年半ば以降感染拡大がほぼ終息。昨対も100%超が続き堅調	113%
シンガポール	各種政策によりコロナ影響は軽微。売上状況は好調	112%
台湾	入国制限・感染防止策の徹底をうけ、既存店昨対100%を維持	105%
韓国	社会的距離の確保で感染抑制。昨対8割強を確保	88%
香港	感染対策の強化をうけ、昨対8割強を確保	86%
タイ	感染再拡大が繰り返されており、不安定な状況が継続。昨対にも影響	71%
ベトナム	市中感染が継続的に発生。昨対も低調が続く	67%
インドネシア	感染者数が継続的に多く、予断を許さない状況が継続	59%
アメリカ・カナダ	ワクチン接種の増加を受け、徐々に営業再開が進展。今後増収見込み	41%

IV. 中期経営計画「飛躍2021（2021-2023）」

- 新型コロナウイルスによる事業環境の変化
- 中期経営計画の全体像
- ミッション詳細
 - ・ 短期ミッション
 - ・ 中期ミッション
 - ・ 挑戦テーマ
- ESG への取組み
 - 持続可能な社会・企業への成長の実現のために—

コロワイドグループの更なる飛躍に向けて

当社は経営理念である「全てはお客様と社員のために」を合言葉に「日本の外食産業・食文化の発展」と「お客様・社員の幸せ」に貢献すべく事業の拡大と業態集約を進めて参りました。

近年、外食産業市場を取り巻く事業環境は、新型コロナウイルスの影響により大きく変化しました。そうした事業環境の変化を踏まえて、既に発表しておりました飛躍2019 - 中期経営計画(2019-2021)を見直し、新たに飛躍2021 - 中期経営計画(2021-2023)を策定いたしました。

新型コロナウイルスによる事業環境の変化

- 新型コロナウイルス感染症拡大後、外食産業市場の事業環境は劇的に変化してきている

生活様式の変化・社会的要請

行動エリアの変化



働き方の見直し



衛生意識の高まり



外出自粛



営業時間の短縮



宴会・会食の抑制



外食産業における事業環境の変化

環境

- 外食市場規模の減少
- ローカリゼーション化
- 来店目的の明確化／非アルコール化
- 時間帯のニーズ変化
- 衛生概念の変化

機会

- 郊外店舗の需要増加
- テイクアウト・デリバリーの需要増加
- キャッシュレス化・非接触接客の広まり
- 環境の変化に対応したメニュー開発

中期経営計画の全体像



- 新型コロナウイルスの影響により、社会の様相が大きく変化したことから、飛躍2021 - 中期経営計画 (2021-2023)を新たに策定

長期ビジョン

外食日本一企業の実現、そしてグローバル外食企業へ
(売上高・消費者満足度において日本の外食企業トップ)



短期ミッション

- 1 事業/エリアポートフォリオの最適化
- 2 組織体制の再構築
- 3 財務体質の強化
- 4 デジタル化の推進

■ アフターコロナ・ウイズコロナ時代における市場の変化に適応した改革を加速

事業ポートフォリオの最適化

- アフターコロナ・ウイズコロナ時代にも強い業態「焼肉」「回転寿司」「定食」等のレストラン事業の拡大を推進
- 居酒屋業態は、迅速に個人客・少人数グループ向け店舗へのレイアウト変更・業態変更を遂行

店舗戦略

- 郊外店舗、ロードサイド店舗の強化を図り、ファミリー層の顧客を獲得
- モバイルオーダーや非接触型決済など、コロナ禍に順応したデジタル化を推進

収益改善

- コスト構造の継続的な見直しによる収益力の強化
損益分岐点：2020年3月期→2021年3月期 17.6%の改善
- マーチャンダイジング機能の強化による収益構造の見直し

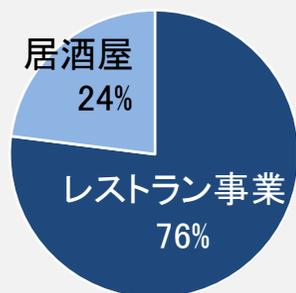
■ アフターコロナ・ウイズコロナの環境に合わせ、事業/エリアポートフォリオの最適化を推進

レストラン業態の拡大/アルコール業態の縮小

■ 店舗数ベース(直営店)

2021年3月期

2024年3月期



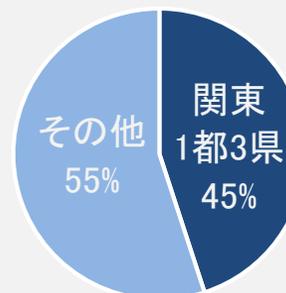
レストラン事業
店舗比率 8割強

店舗立地の分散

■ 店舗数ベース(国内直営店)

2021年3月期

2024年3月期



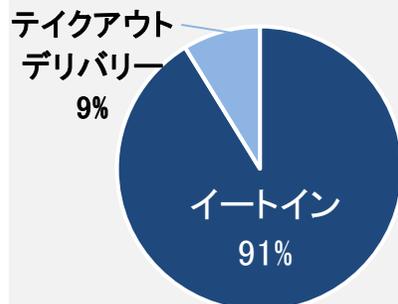
首都圏割合 4割

環境の変化に応じた提供形態

■ テイクアウト・デリバリー/イートイン比率(国内直営店)

2021年3月期

2024年3月期



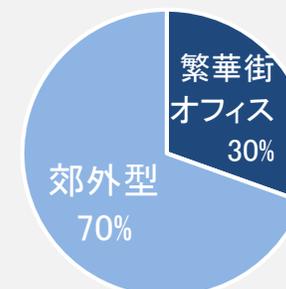
テイクアウト・
デリバリー比率 1割強

ロケーションの見直し

■ 店舗数ベース(国内直営店)

2021年3月期

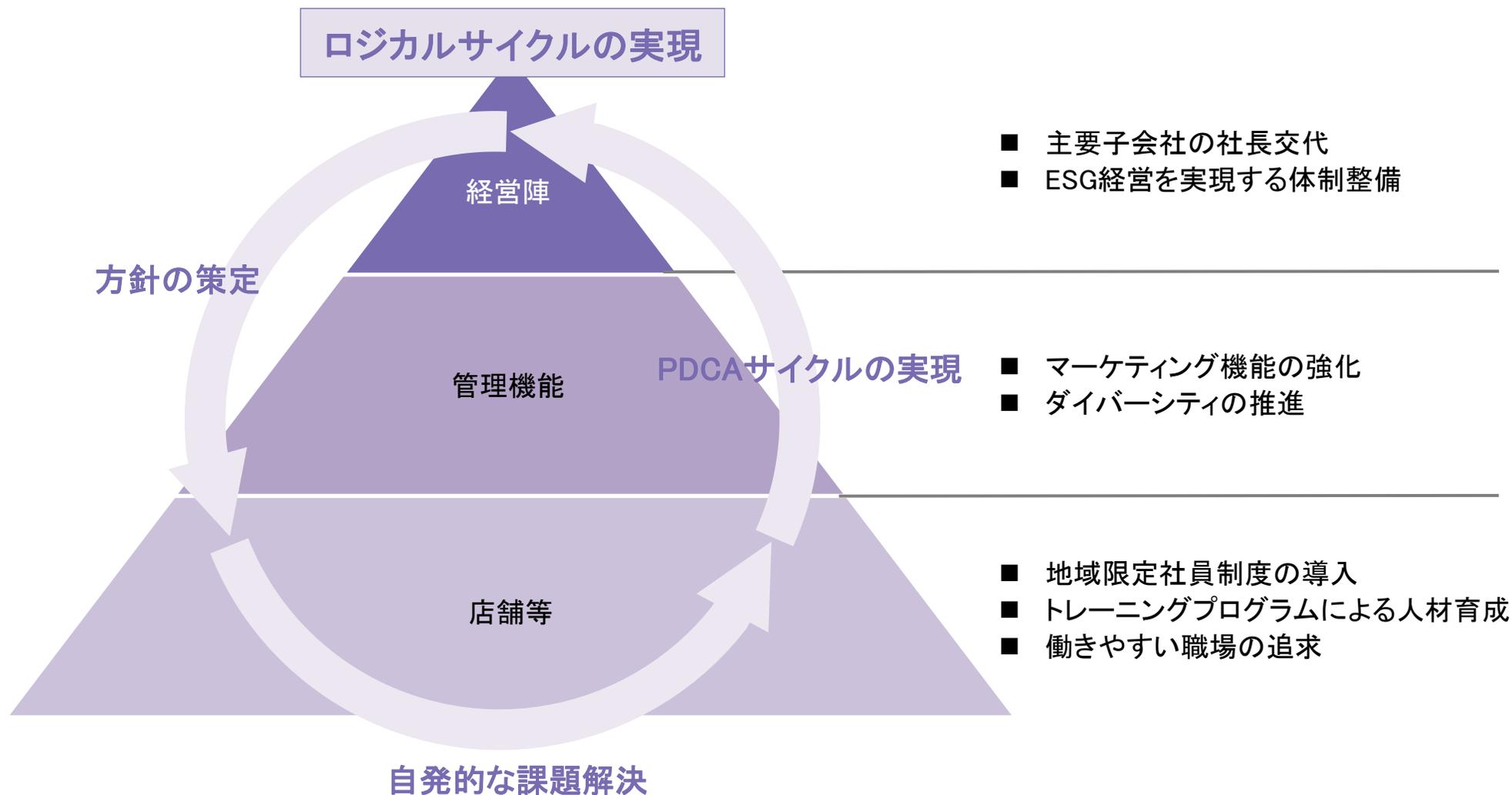
2024年3月期



繁華街・
オフィス街 2割強

2 短期ミッション：組織体制の再構築

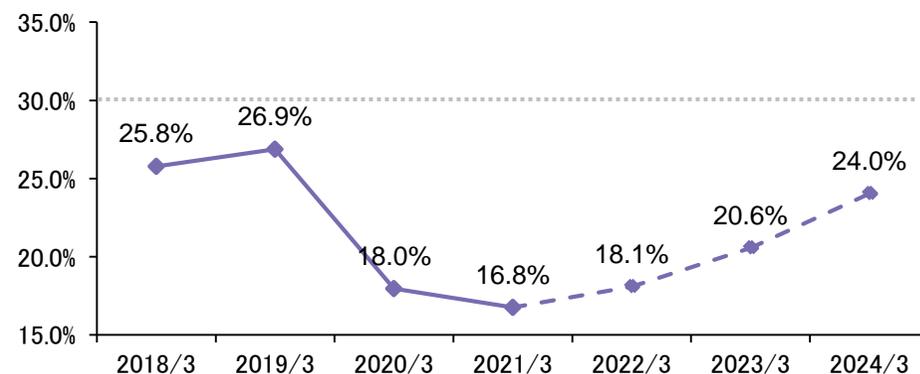
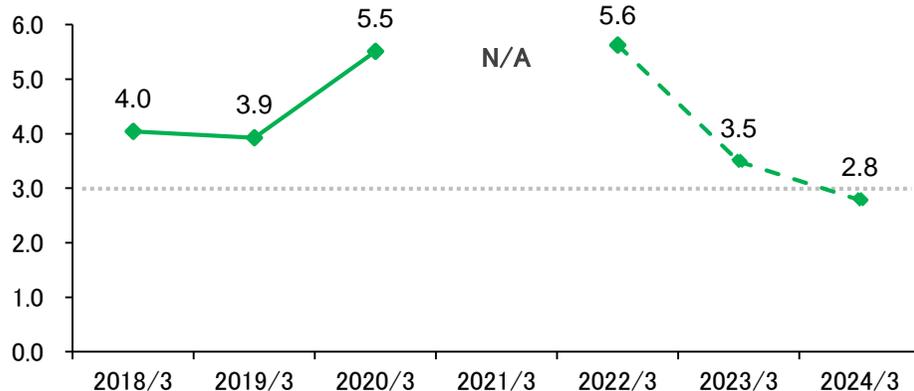
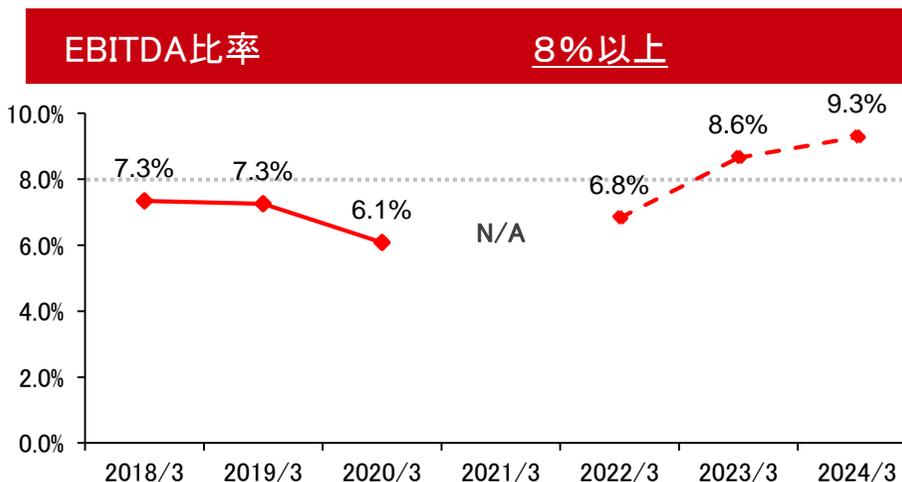
■ より論理的に課題解決に取り組める組織体制の構築



3 短期ミッション：財務体質の強化



■ いかなる事業環境の変化にも耐え得る、強い財務体質を構築する



※ Net Debt:有利子負債から現預金を差し引いた値

- デジタル化を推進することにより、オペレーション効率の改善やコスト削減を図るとともにお客様の体験価値を実現し、満足度を向上させる

UI/UX機能の強化

*

例
モバイルテイク
アウトオーダー
の提供



* UI:ユーザーインターフェース
UX:ユーザーエクスペリエンス

非接触型決済

例
多様な決済手段
の採用



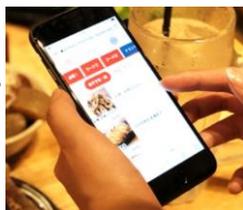
次期POSシステム開発

例
セルフレジ導入



非対面接客

例
スマホオーダー
の導入



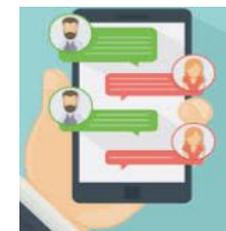
次世代店舗

例
配膳ロボ
(Servi)



コールセンター

例
AIチャットボット
の導入



体験価値の提供

効率化・コスト削減

- かっぱ寿司では、お客様が予約されてから退店までの、受付・注文・配膳・会計をスマホ・タブレット等に対応し、非対面でのオペレーションを実現。他業態店舗への展開を推進

予約・来店

受付・順番待ち

席案内

注文・配膳

会計



- Web予約

- 自動受付端末による来店受付

- 座席への自動案内

- テーブルオーダー
- 配膳ロボット

- テーブルでの電子決済
- セルフレジ

来店予約から会計まで店員との非接触が可能

中期ミッション

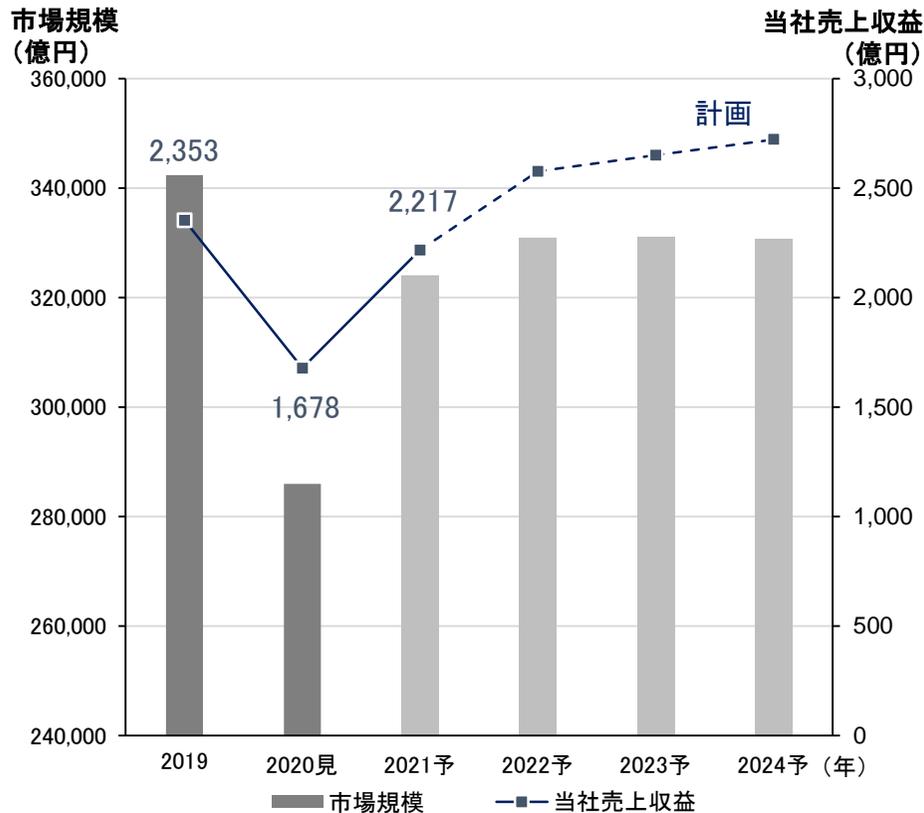
- 1 M&Aによるシェア拡大
- 2 海外事業の拡大
- 3 給食事業の展開

1 中期ミッション：M&Aによるシェア拡大



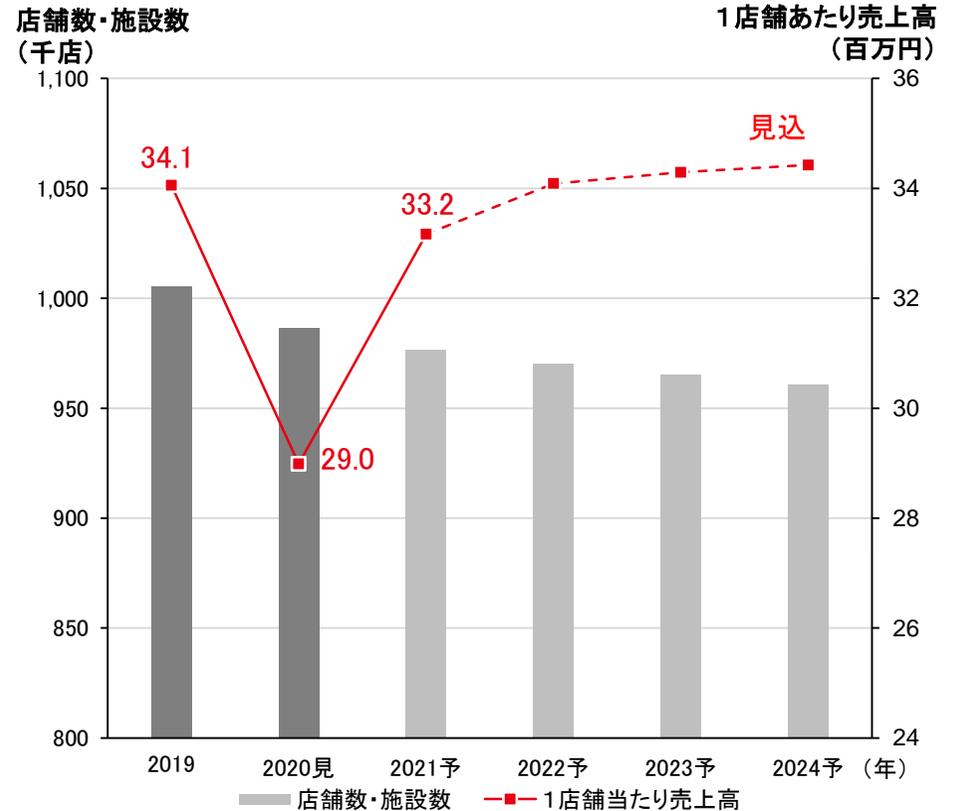
- 新型コロナウイルスの影響もあり、飲食店数は減少することが見込まれる環境下
シェアの拡大が重要であり、M&Aを引き続き推進

外食産業総市場規模と当社売上収益の推移



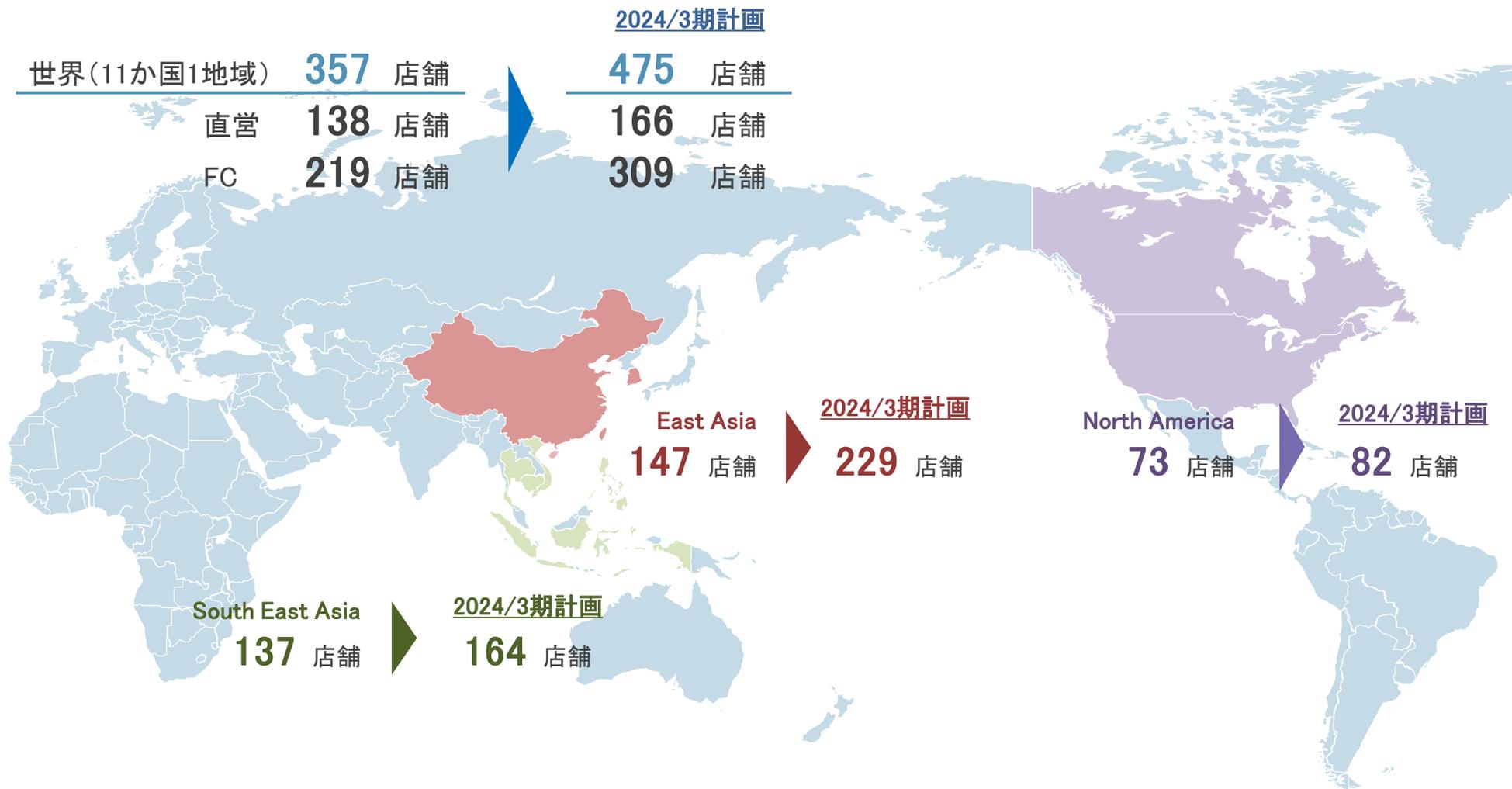
売上収益: 2021年度以降は予測値
市場規模: (出所) 富士経済「外食産業マーケティング便覧2020」

飲食店舗数と1店舗あたり売上高の推移



(出所) 富士経済「外食産業マーケティング便覧2020」

- 牛角、しゃぶしゃぶ温野菜、かっぱ寿司を中心に店舗網を拡大し、収益力を強化

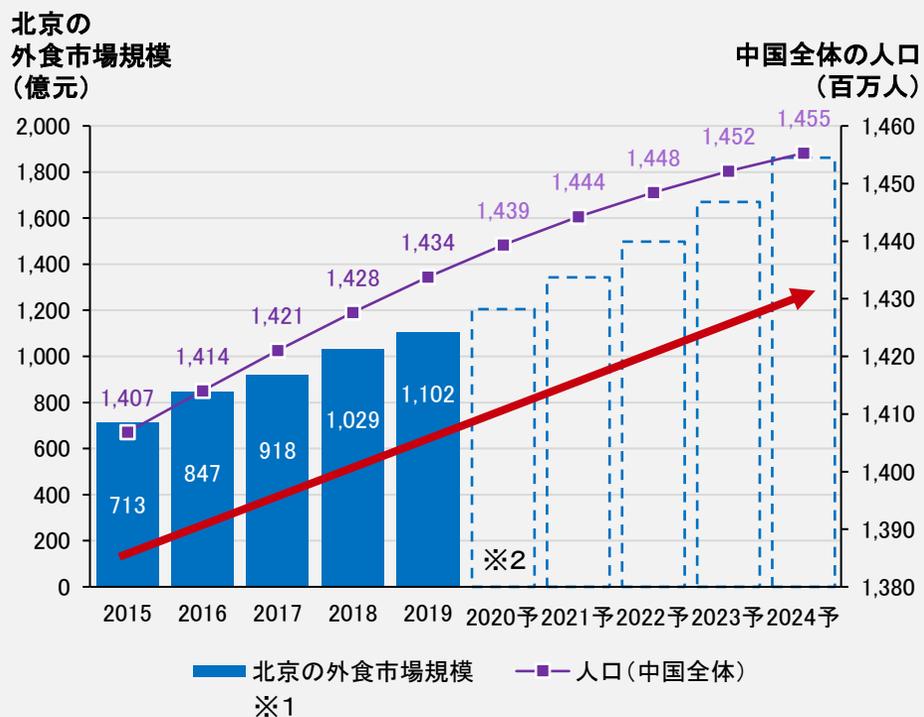


2 中期ミッション：海外事業の拡大(中国)



- 中国の外食市場規模は堅調に推移しており、マーケットは更に増加すると予想されることから中国におけるFC事業の強化を推進

外食市場規模推移(北京)



FC(牛角・温野菜)事業の店舗数・利益



※1 中国飯店協会公表の「中国餐饮业年度报告」における「餐饮收入」を採用
 ※2 北京の外食市場規模の予測値は、直近5年間の年平均成長率(12%)をベースに推定
 出所: 中国飯店協会、国際連合

3 中期ミッション：給食事業の展開



- 高齢者施設、病院ならびに公共施設を中心に、給食市場へのシェアインを推進
- グループの強みであるMD機能とリーズナブルで美味しい高品質な食事・サービスを提供

直近の動向及び今後の計画

2020年3月期

- 株式会社ダイニングエールの設立
- 給食事業の立ち上げ
- 3事業所の社員食堂をオープン

2021年3月期

- 自衛隊施設の食堂オープン

病院・高齢者施設・公務員施設へ
さらなる進出拡大

2022年3月期

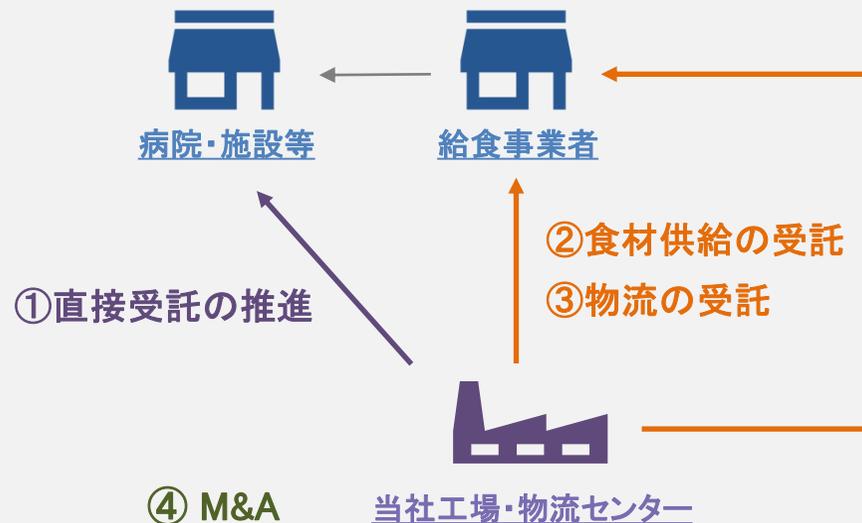
2026年3月期

ダイニングエールの売上高目標

5年後 1,000億円

今後の主な施策例

- ① 病院・施設等からの新規受託を獲得
- ② 既存給食業者に対してミールキット等の食材を供給
- ③ 365日の低温物流体制を活用し、給食業者へ物流サービスを提供
- ④ 給食業者のM&Aも視野



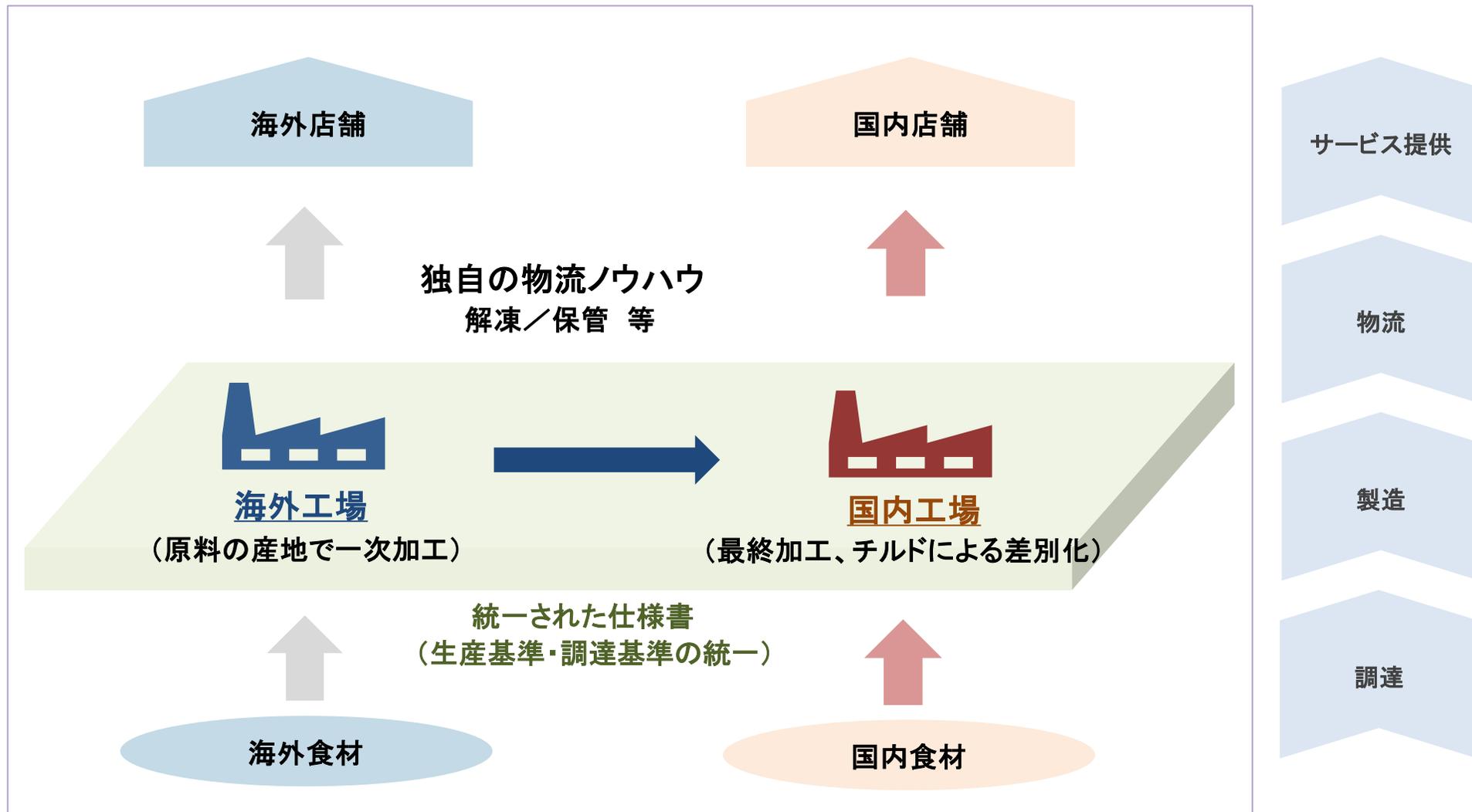
挑戦テーマ

MDの海外進出 ～グローバル・マスマーチャンダイジング～

挑戦テーマ：MDの海外進出 ～グローバル・マスマーチャンダイジング～



- 日本国内で構築されたMD力をグローバルに展開し、グローバル外食企業として更なる成長をするためのエンジンを構築する



ESGへの取組み

—持続可能な社会・企業への成長の実現のために—



- 食のインフラの担い手として地域・社会に貢献し、持続的な企業価値の向上を実現するため ESGを意識した経営を推進

	重要課題	関連するSDGs
<p>Environment 環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境への配慮 ■ 食品ロス削減 ■ 資源の有効活用・循環 ■ 持続可能な食材の調達 ■ 食の安全・安心 	      
<p>Social 社会</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社会・地域貢献 ■ ノーマライゼーション ■ 安全・安心への取組み ■ 多様な人材の活用 ■ ワークライフバランス ■ ダイバーシティの推進 	     
<p>Governance ガバナンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の機能強化 ■ 取締役会の実効性評価 ■ グループガバナンス ■ 開示 ■ コンプライアンス 	 

Environment 環境

環境への配慮

気候変動への取組み

- 店舗照明のLED化
- 省エネエアコン、節水トイレの導入
- 配送頻度の見直しによるCO2排出量の削減
- ドライアイス使用削減によるCO2排出量の削減
- 冷蔵施設において、フロンガスに代え自然冷媒を使用
- ルーフソーラーの設置



食品ロス削減

食品ロスへの取組み

- 製造過程における端材活用の推進
- カット野菜の導入による生ごみの削減
- 工場廃棄物のたい肥化



持続可能な食材の調達

次世代食材

- LEDを光源とした野菜の室内型水耕栽培を実施
- 無農薬栽培の野菜をグループ店舗へ供給
- 代替プロテイン(大豆パティ)の使用拡大
- レインフォレストアライアンス認証品の使用推奨



プラスチックごみ削減

- 容器包装のリユース・リサイクル製品への切り替え
- 生分解性ストローを導入
- バイオマスレジ袋、リサイクル素材ごみ袋の導入



資源の有効活用・循環

リサイクル率向上

- MD工場における食品リサイクル率100%の取組み強化
- 残渣を発酵させた、たい肥販売による循環モデルの促進（残渣→たい肥化→生産者への販売→農産物の調達）
- リサイクル建材の利用



食の安全・安心

情報提供

- 「牛肉トレーサビリティ法」に基づく国産牛個体識別番号の案内
- 第三者による外部衛生検査、金属探知やX線による検査機能の強化
- 高機能空気清浄機導入



Social 社会

社会・地域貢献

こども食堂・食育

- 子どもたちの成長を願い、「こども食堂」を開設。自由に食事を楽しむ機会と空間を創り、正しい食の知識と望ましい食習慣を提供
- 新型コロナウイルスによって生活に影響を受けている方々に、休業中の店舗を活用した「コロワイド食堂」の開設（2020/6－2020/8）
- 地域教育機関と連携し、店舗における職場体験学習の推進



安全・安心への取組み

快適な店舗づくり

- 受動喫煙防止への取組み
- 店舗入口のスロープ設置、車イスご利用のお客様へのご案内マニュアルの制定



責任あるアルコールの提供

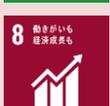
- 未成年への酒類提供禁止の徹底
- 飲酒運転撲滅



ワークライフバランス

ワークライフバランス支援

- リモートワークやフレックスタイム制の導入
- 従業員の健康管理の徹底
- 短時間勤務制度の導入



ノーマライゼーション

ノーマライゼーション の取組み

- 「障害者の社会への完全参加と平等」の理念に基づき、特例子会社・ココットを2007年に設立
- 障害者雇用の促進



多様な人材の活用

雇用機会の創出

- 地域限定社員制度の導入
- 外国人雇用の推進
- 定年の延長（嘱託社員70歳、正社員65歳）
- グループ内副業制度



ダイバーシティの推進

女性・外国人の活躍

- 女性社員、女性管理職の比率の引上げ（管理職比率20%以上）
- 男性従業員による育児目的休暇の取得に向けた啓蒙活動、ならびに制度整備



Governance ガバナンス

取締役会の機能強化

社外取締役の増員

- 社外取締役数を取締役の1/3以上
取締役10名のうち社外取締役4名
(第59期 定時株主総会に付議)



取締役会の実効性評価

実行性評価の実施

- 取締役会の実効性を確保するため
年1回、自己評価を実施
- 実行性の確保がなされている一方で
継続的課題も確認



開示

開示

- 招集通知の早期発送・早期開示
- 英文開示への取組み強化



指名・報酬諮問委員会 の設置

- 1/2以上の独立社外取締役が
占める指名・報酬諮問委員会を
設置し 客観性・透明性を確保



グループガバナンス

グループ全体への ガバナンス

- グループ上場子会社において
独立社外取締役を1/3以上選任
更に特別委員会を設置
- グループ会社社長を含むグループ
役員会を定例で開催。グループ
全体の企業価値向上に寄与



コンプライアンス

コンプライアンス体制

- 法令順守・企業倫理の維持のため、
各種ハラスメント教育・研修の
実施

