

事業計画及び成長可能性に関する事項

2023年5月19日

UNITED&COLLECTIVE

Copyright © 2023 UNITED & COLLECTIVE Co., Ltd. -Confidential-

1. 会社概要
2. ビジネスモデル
3. 市場環境
4. 競争力の源泉
5. 事業計画
6. リスク情報

1. 会社概要
2. ビジネスモデル
3. 市場環境
4. 競争力の源泉
5. 事業計画
6. リスク情報

会社名	： ユナイテッド & コレクティブ株式会社	
本社所在地	： 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階	
設立年月日	： 2000年7月27日	
資本金	： 93百万円	
代表取締役	： 坂井 英也	
取締役副社長	： 矢野 秀樹	
事業内容	： 飲食店の経営	
展開業態	： てけてけ (75店舗)	
	the 3rd Burger (13店舗)	計88店舗

(2023年2月末時点)

Statement

日本の、世界の、食の常識を超えていく。

Mission

「本当に美味しい料理」を世界中の人々に届けて、
世界を良くしていく。

Values

United&collective ～一体感～

信頼しあった、尊敬しあえる仲間と、目標を同じくして懸命に努力する。
そして最後には目標を達成する。

この楽しさ、喜びは何物にも替えがたいものがあります。

それを実社会で、それも世界的スケールで感じることができたら。

そう思い名付けた社名、ユナイテッド&コレクティブ。

現在ではその一体感を、お客様も含めた全てのステークホルダーの方々に感じていただきたいと考えています。

多くの方に、共感いただける、応援いただけるような企業でありたいと願っています。

年月	概要
2000年7月	東京都新宿区高田馬場にユナイテッド&コレクティブ（有）を設立
2000年9月	当社1号店となる『魚・旬菜とお酒 心』高田馬場店をオープン
2002年6月	資本金を10百万円へ増資するとともにユナイテッド&コレクティブ（有）を株式会社へ組織変更
2005年6月	てけてけ業態1号店となる『鶏・旬菜・お酒 てけてけ』赤坂店をオープン
2011年12月	てけてけ旗艦店となる『秘伝のにんにくダレ焼き鶏 塩つくね 博多水炊き てけてけ』新宿総本店をオープン
2012年12月	the 3rd Burger業態1号店となる『the 3rd Burger』青山骨董通り店をオープン
2013年9月	本店を東京都港区赤坂ツインタワーから赤坂アークヒルズアーク森ビルに移転
2017年2月	東京証券取引所 東証マザーズ（2022年4月に『東証グロース』へ市場再編）に上場
2018年5月	関西初出店となる『秘伝のにんにくダレ焼き鶏 塩つくね 博多水炊き てけてけ』梅田お初天神店をオープン
2019年2月	やるじゃない！業態1号店となる『炭火もつ焼き専門 やるじゃない！』田町店をオープン
2019年10月	あづま業態1号店となる『大衆食堂あづま』平井店をオープン(2021年4月に『鉄板焼肉大衆食堂なんしよう？』へ店名変更)
2019年11月	てけてけ業態フランチャイズ1号店となる川越店をオープン
2020年9月	デリバリー専門店のゴーストレストランを5業態開発、てけてけ全店舗に一斉導入
2020年10月	手練れ業態1号店となる『全粒粉生うどん手練れ』新宿御苑店をオープン
2020年12月	the 3rd Burger業態フランチャイズ1号店となる岡山一番街店をオープン
2021年9月	埼玉県加須市に自社加工拠点 PPMセンターの稼働開始
2023年1月	単一店舗の3業態を閉店し、『てけてけ』と『the 3rd Burger』の2業態に集約

1. 会社概要
2. ビジネスモデル
3. 市場環境
4. 競争力の源泉
5. 事業計画
6. リスク情報

ブランド	店舗数 (内FC店)	業態	業態コンセプト
 <p>てけてけ <small>秘伝のにんにくダレ焼き鶏 塩つくね 博多水炊き</small></p>	<p>75 (2)</p>	<p>焼き鳥 居酒屋</p>	<p>こだわりの「にんにく醤油ダレ」で焼き上げる焼き鳥や、濃厚コラーゲンスープの「博多水炊き」、看板商品「名物！塩つくね」などの鶏料理を中心とした焼き鳥居酒屋。 「生ビール」(税抜179円~)や「ハイボールもサワーもお席で飲みたい放題」(税抜499円~)など、カジュアルな価格で美味しい鶏料理が楽しめる居酒屋業態です。</p>
 <p>the 3rd Burger</p>	<p>13</p>	<p>ハンバーガー カフェ</p>	<p>“Real Fresh, Real Burger”をコンセプトに、焼き立てのふんわりバンズ、100%ビーフにこだわった自家製パティ、毎日仕入れるみずみずしい新鮮野菜が特徴のハンバーガーカフェ。 米国資本のチェーン店を1st、個人経営のグルメバーガー店を2nd、両者の良いところ取りを目指し高品質かつ低価格を実現する第3のハンバーガー業態です。</p>

『てけてけ』とは

高度成長期をコンセプトにした店内で、こだわりの「にんにく醤油ダレ」で焼き上げる焼き鶏や、濃厚コーラゲンスープの「博多水炊き」、看板商品「名物！塩つくね」などの鶏料理を中心とした焼鳥屋。



平均客単価：2,600円

原材料費高騰などを価格転嫁により吸収し前期比+300円もなお、
低価格帯の居酒屋（3,000円以下）の中において競争力のある価格設定を強みとする

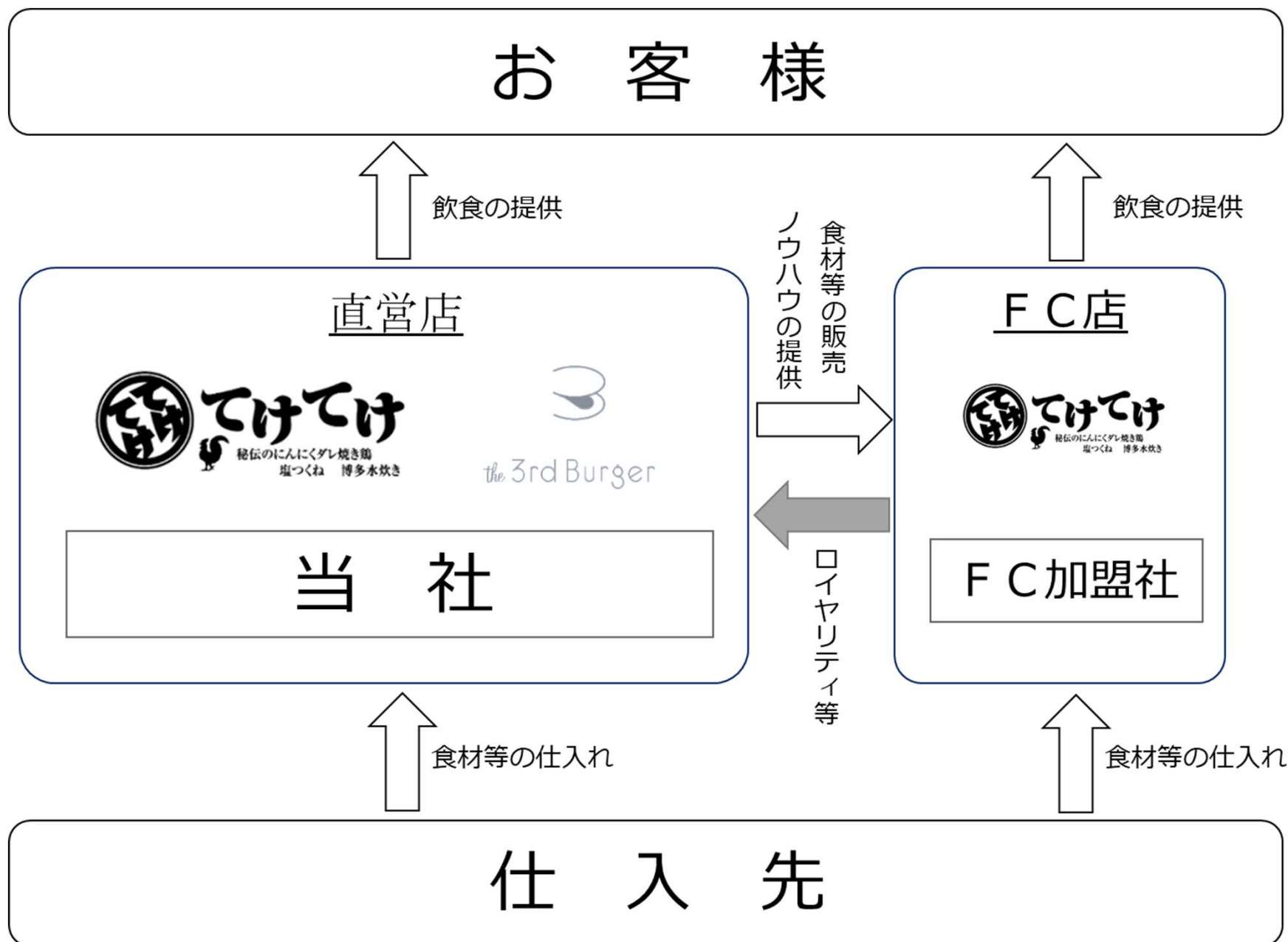
『the 3rd Burger』とは

“Real Fresh, Real Burger”をコンセプトに、焼き立てのふんわりバンズ、100%ビーフにこだわった自家製パティ、毎日仕入れるみずみずしい新鮮野菜が特徴の「毎日食べても体が喜ぶ」第3のハンバーガーカフェ。

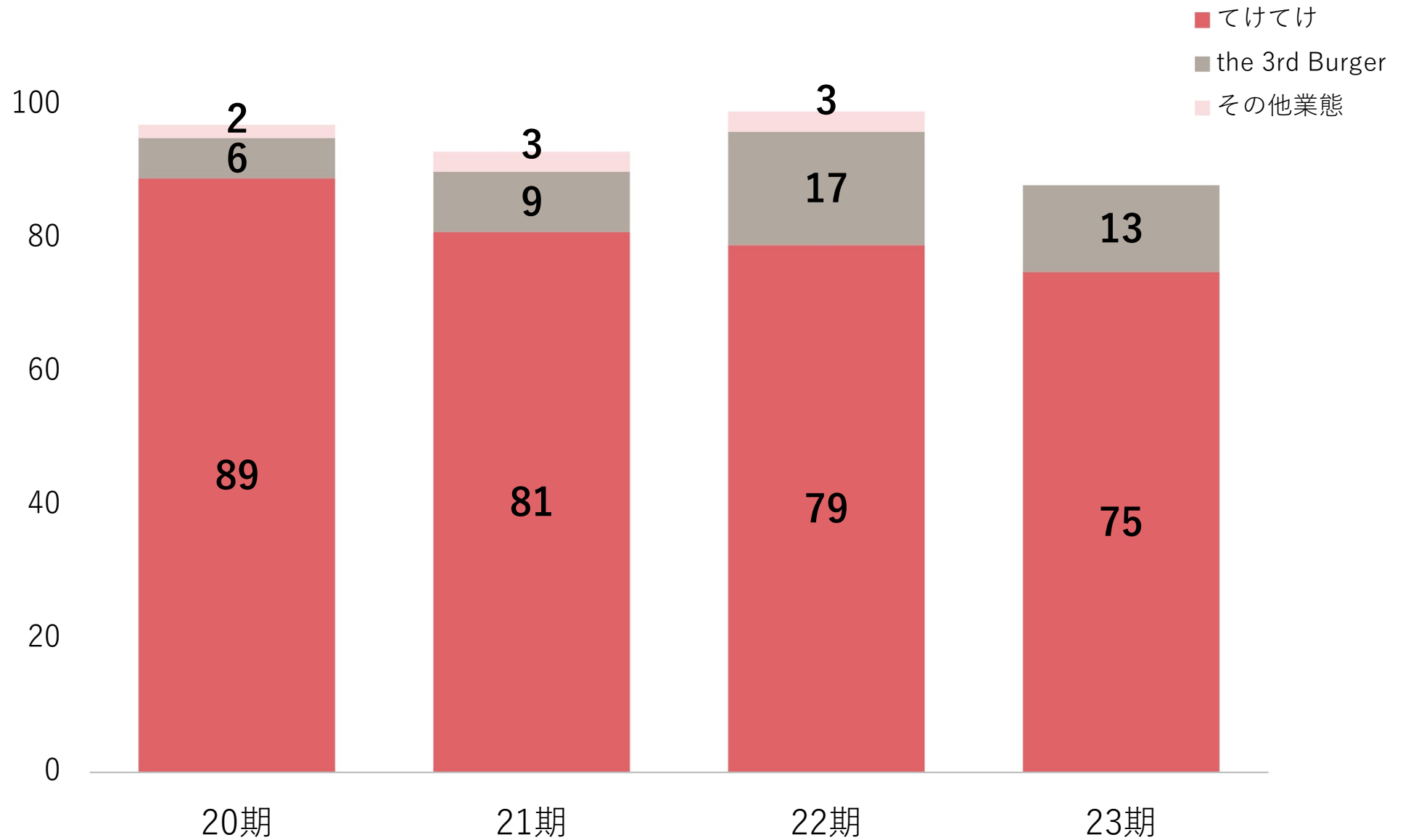


平均客単価：900円

前回開示の低価格戦略を見直し前期比+100円と当初戦略の客単価へ修正
食べログ百名店に2店舗選出された実績など**個人店に引けを取らない商品力と
業界のボリュームゾーン（1,000円以下）の価格設定を強みとする**

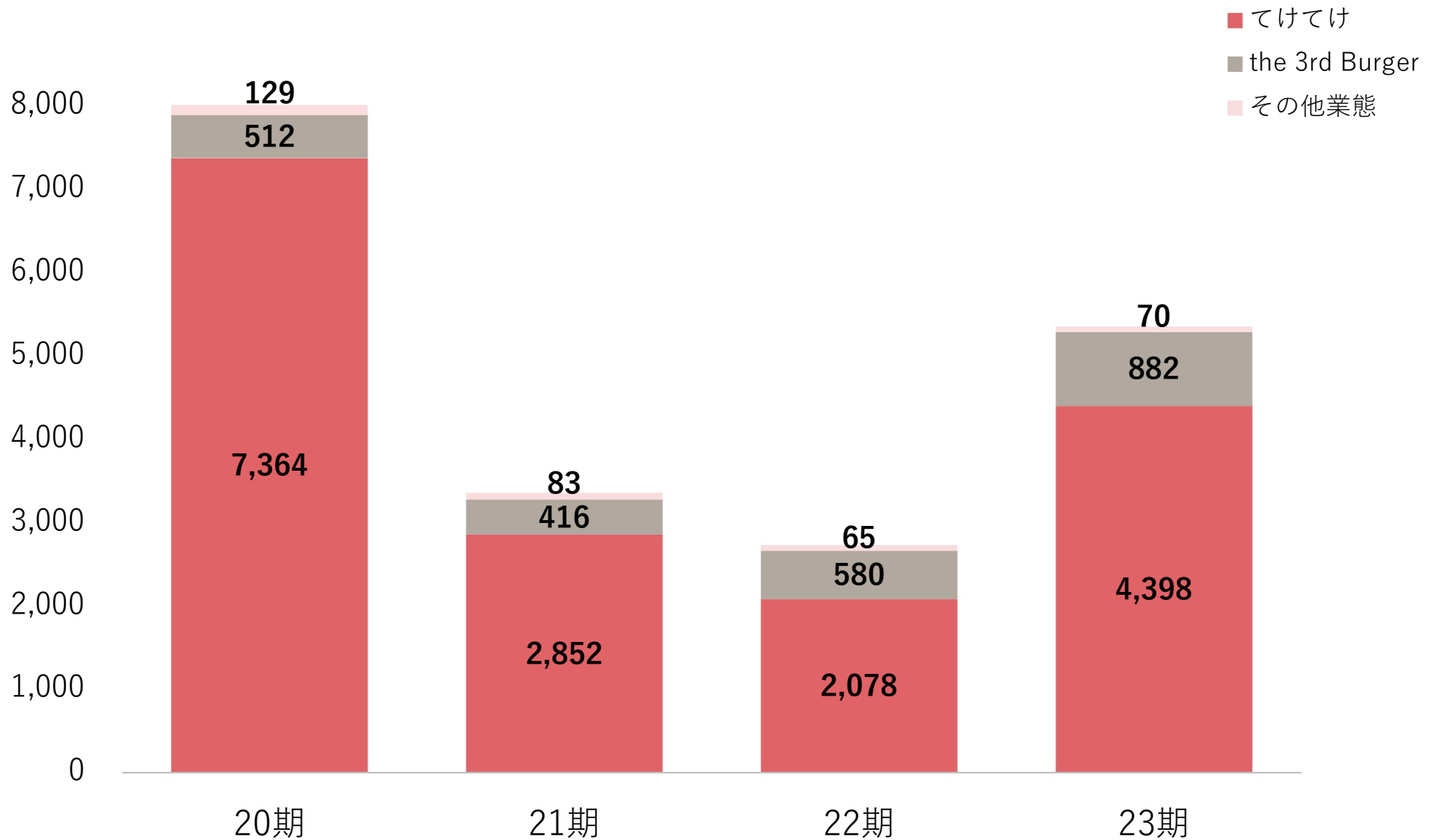


店舗数推移



※その他業態：「鉄板焼肉大衆食堂なんしようと？」「炭火もつ焼き専門やるじゃない！」「全粒粉生うどん手練れ」

売上高推移

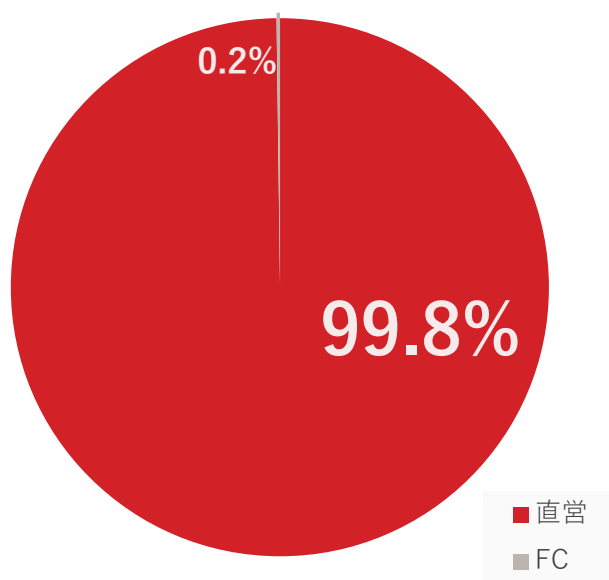


※その他業態：「鉄板焼肉大衆食堂なんしよう？」 「炭火もつ焼き専門やるじゃない！」 「全粒粉生うどん手練れ」

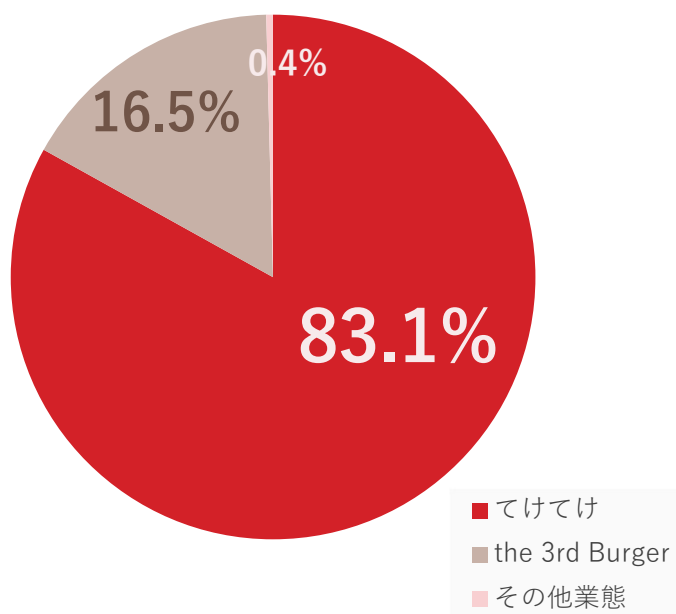
収益の構成比

23期（2022年3月1日～2023年2月28日）の売上構成

直営/FC

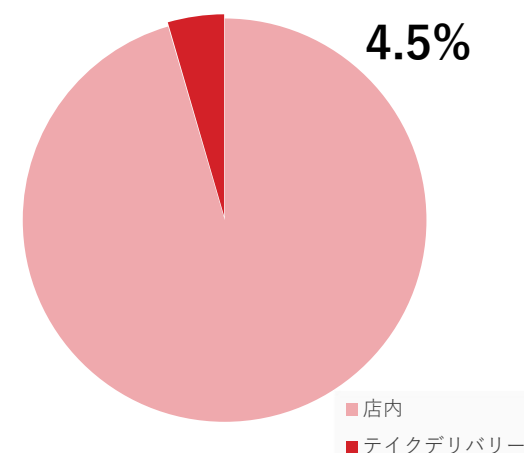


直営店業態別

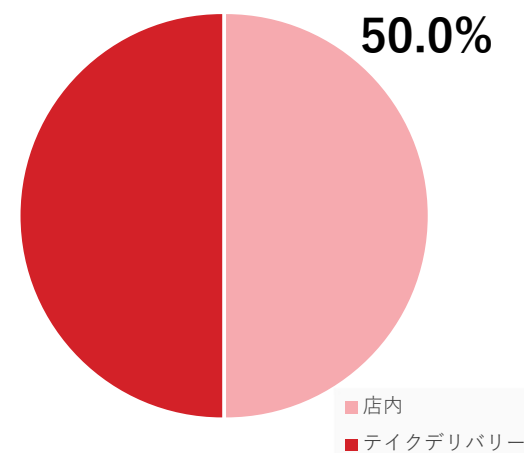


テイクアウト・デリバリー比率

➤ てけてけ



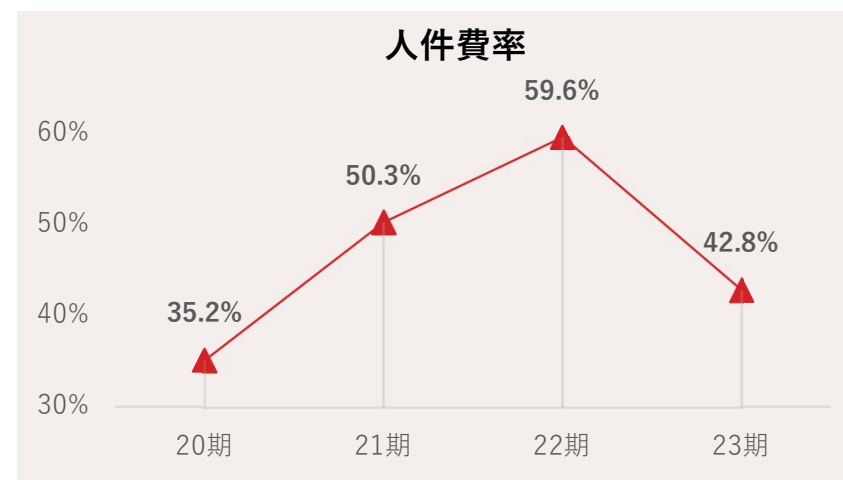
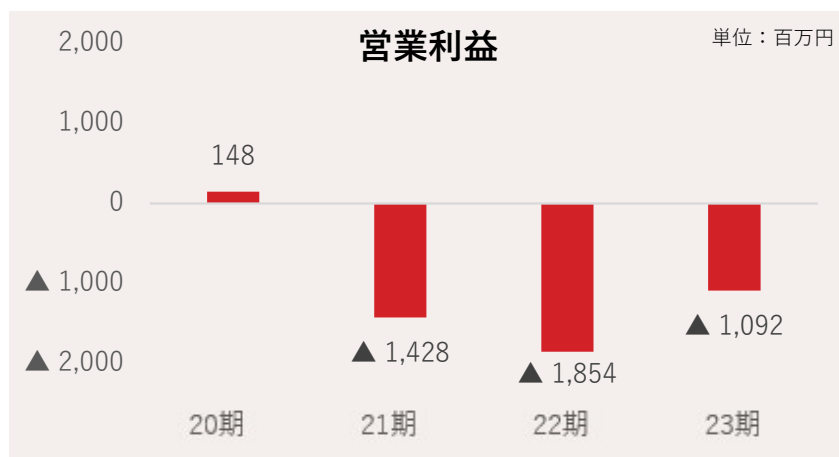
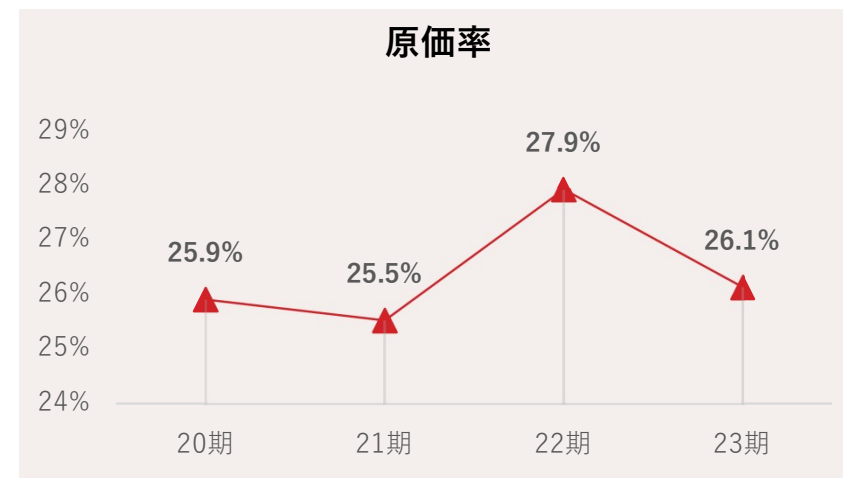
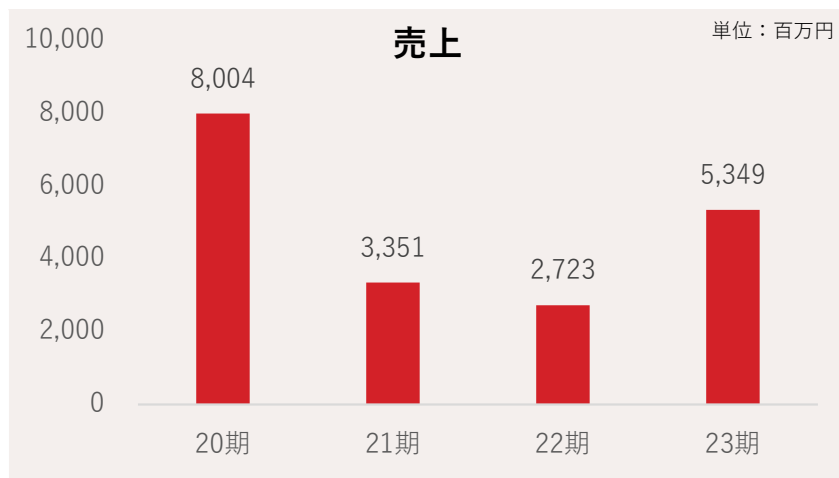
➤ the 3rd Burger



直営店のてけてけによる収益が大半を占める

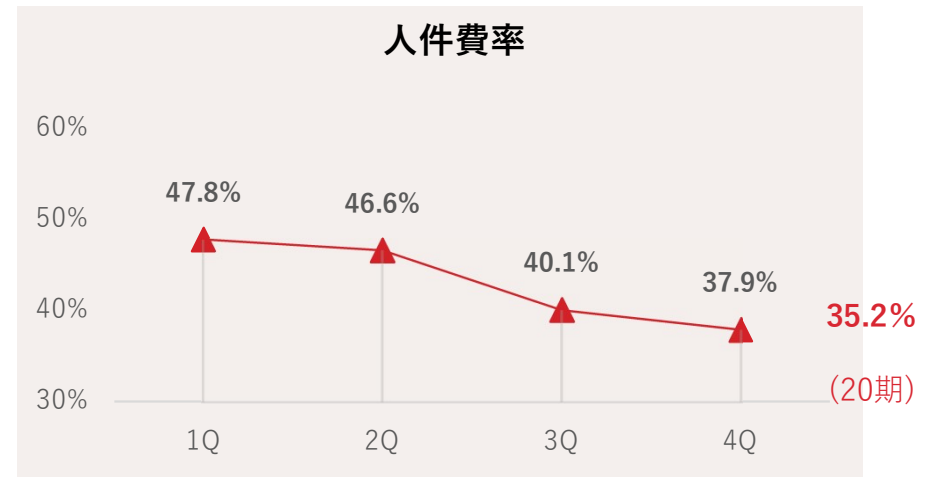
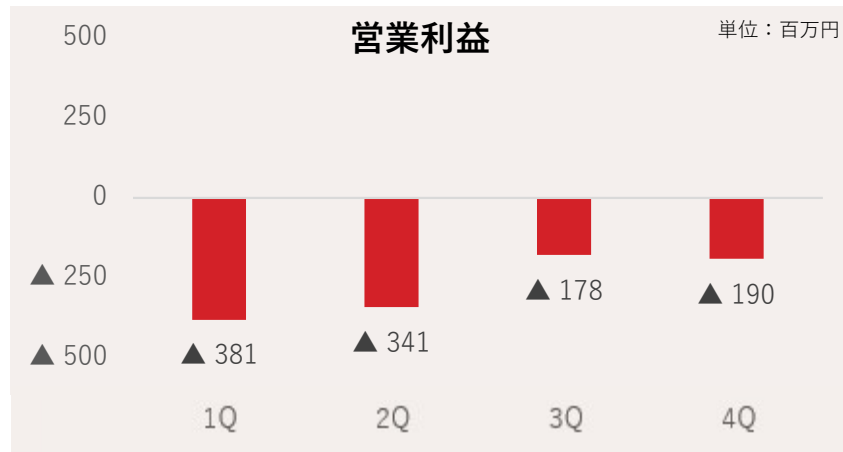
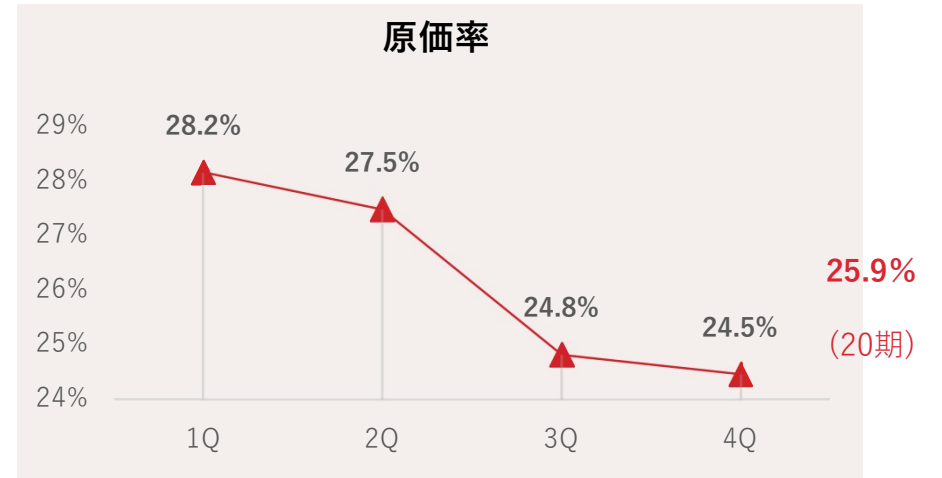
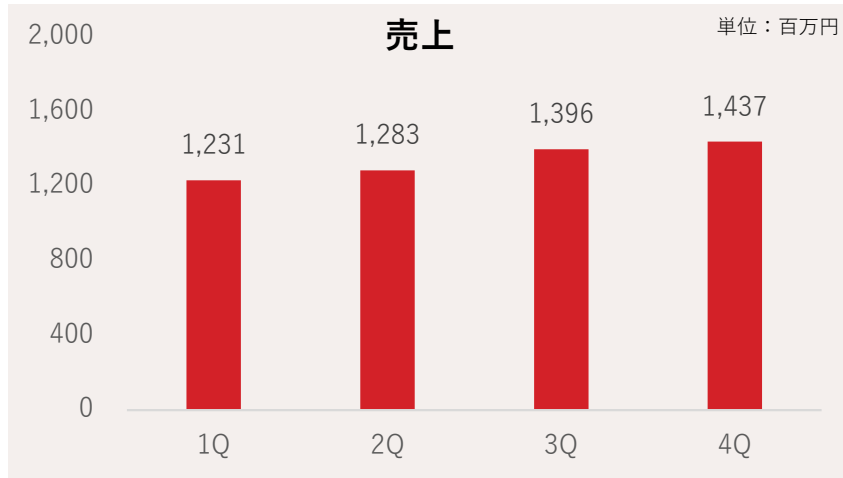
テイクアウト・デリバリー売上は堅調に推移

直近4期_売上・営業利益・主要コスト売上比率の推移



21期以降、COVID-19の影響により業績悪化も、23期において回復傾向

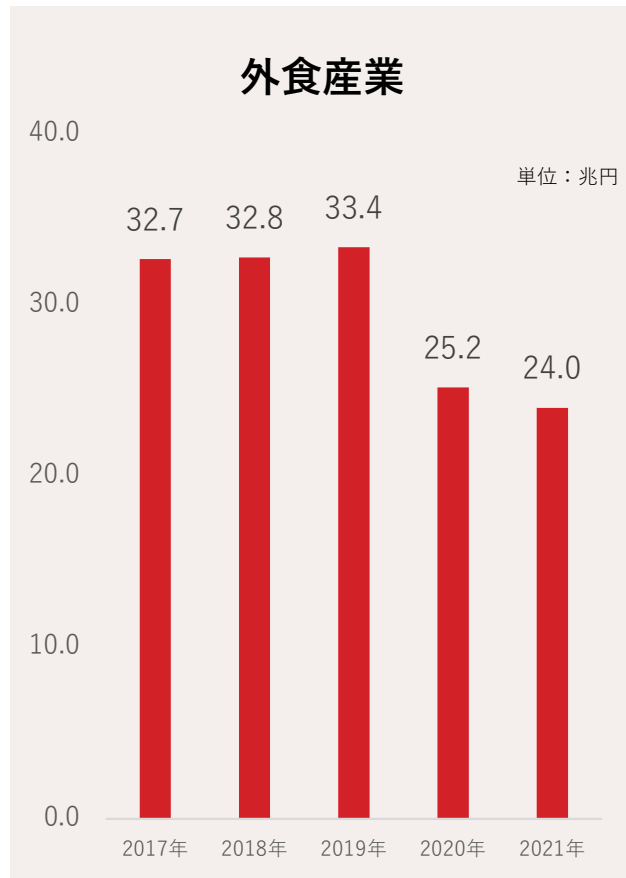
23期四半期_売上・営業利益・主要コスト売上比率



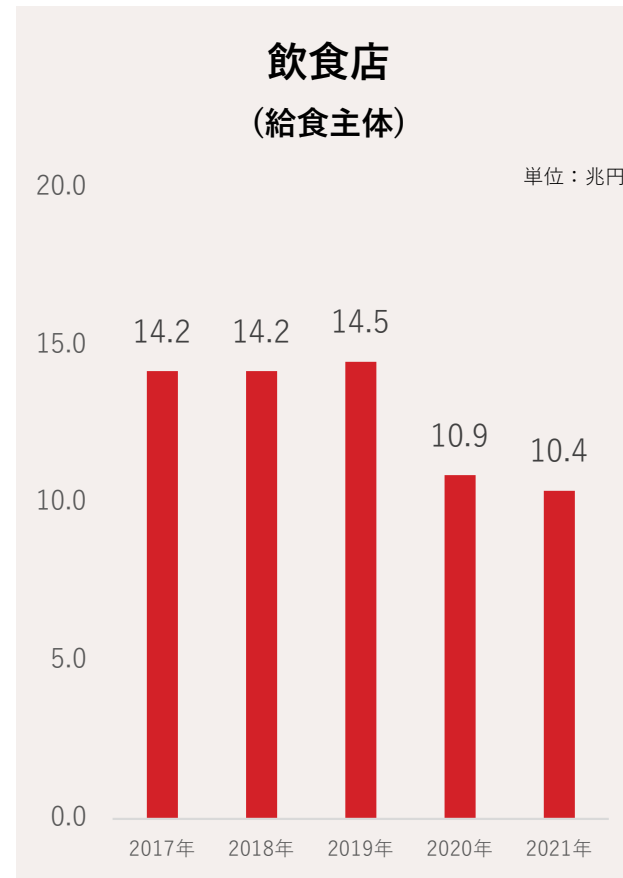
期首から期末にかけて漸次的に回復
価格転嫁等の施策により 4Qで主要コストを20期の水準まで回復

1. 会社概要
2. ビジネスモデル
- 3. 市場環境**
4. 競争力の源泉
5. 事業計画
6. リスク情報

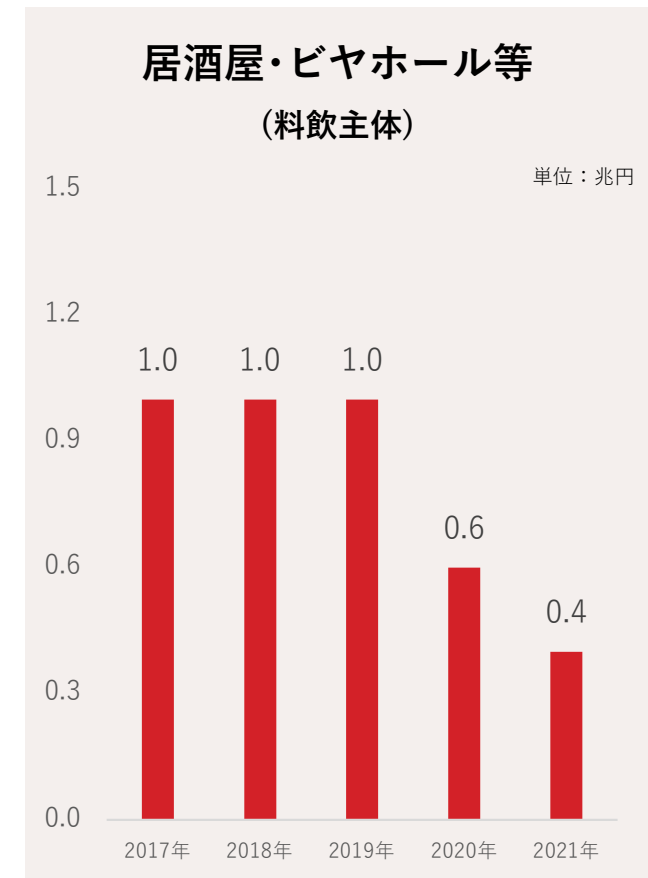
24兆円
 (2021年)



10.4兆円
 (2021年)



4,483億円
 (2021年)



出典：一般社団法人日本フードサービス協会

※外食産業：学校給食、機内食、料理品小売業などを含む外食全体

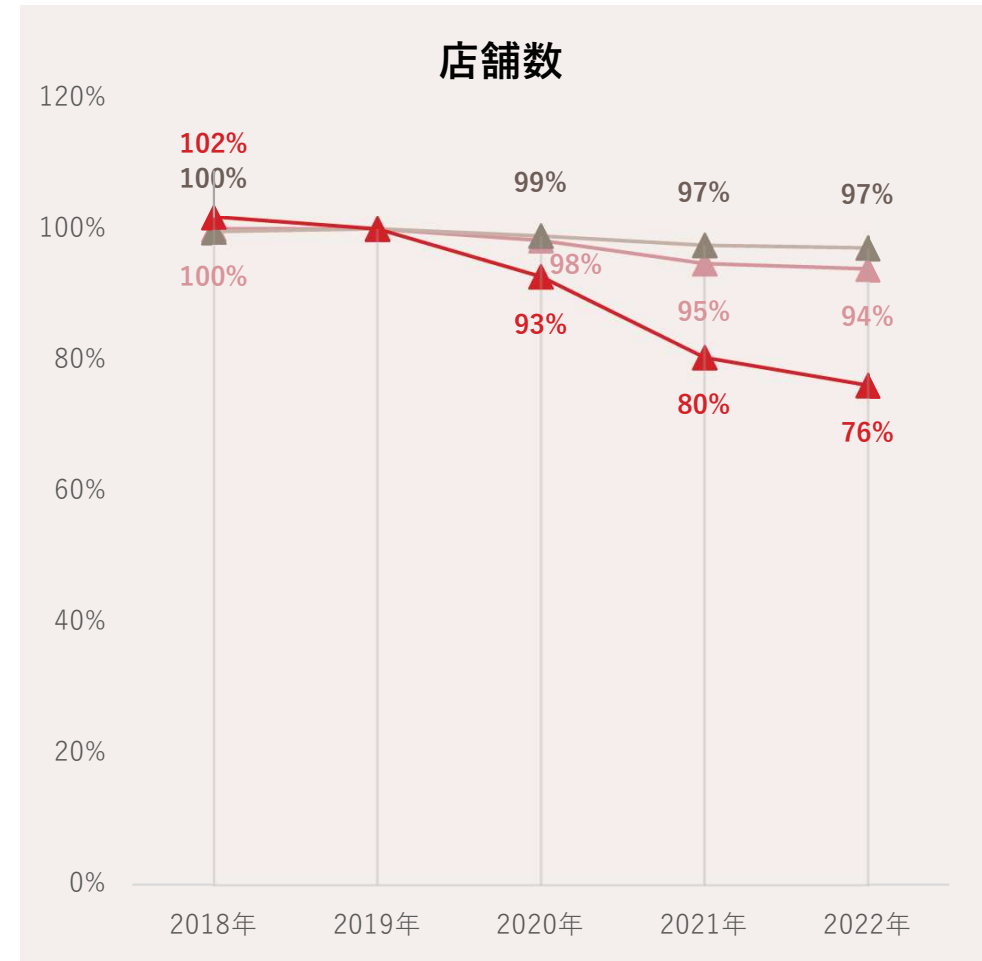
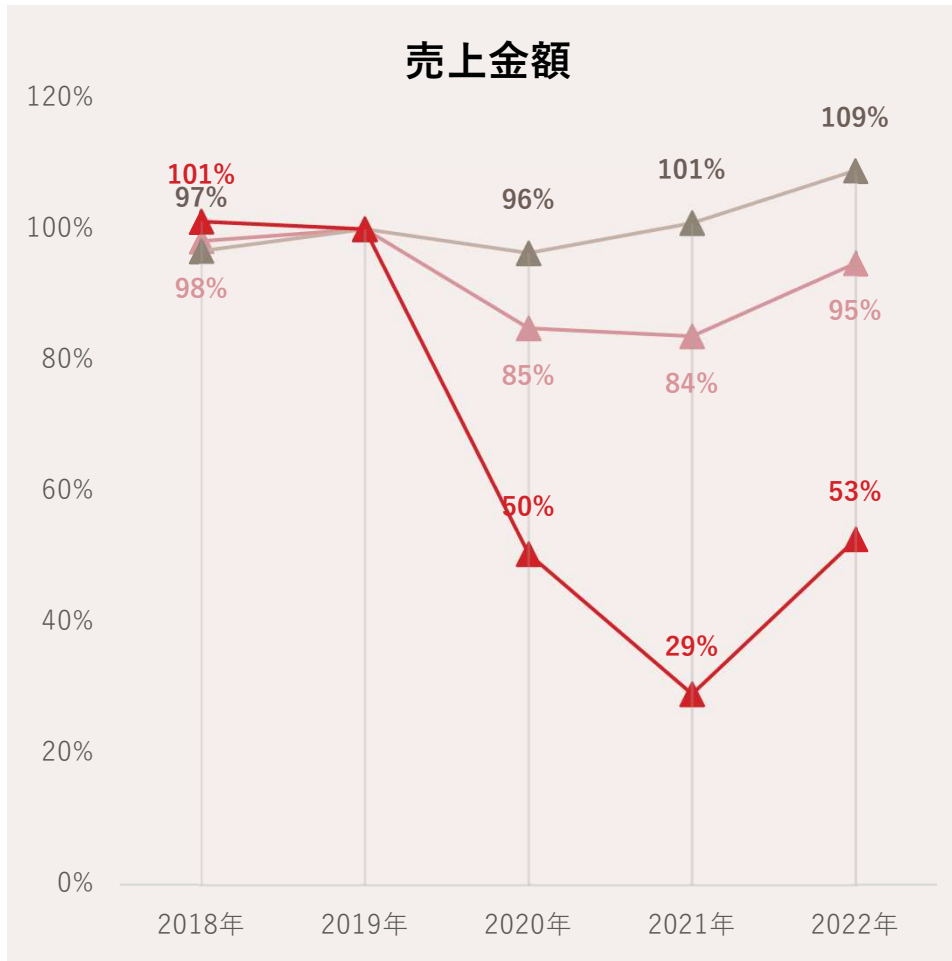
※飲食店：給食主体部門内の営業給食のうち飲食店に該当するもの

※居酒屋・ビアホール等：料飲主体部門内の喫茶・居酒屋等のうち居酒屋・ビアホール等に該当するもの

COVID-19の影響により市場規模は縮小傾向

2019年を100%とした場合の業態別の推移

▲ 全体 ▲ ファストフード ▲ パブレストラン/居酒屋



出典：一般社団法人日本フードサービス協会 JF外食産業市場動向調査 年間データ（1月-12月合計）
※出典元の前年比データより当社にて2019年を100%とし算定したもの

**2022年ではCOVID-19感染拡大前の2019年と比べて、
ファストフードは、1店舗あたりの売上が増加している一方、
パブレストラン/居酒屋は、店舗数も1店舗あたりの売上も減少**

1. 会社概要
2. ビジネスモデル
3. 市場環境
- 4. 競争力の源泉**
5. 事業計画
6. リスク情報

当社のMissionを体現し、参入障壁の低い外食業界で勝つために

Mission 「本当に美味しい料理」を世界中の人々に届けて、世界を良くしていく。



「商品力」と「価格競争力」を強みとすることで競争力を確保

高い商品力を担保するための当社の戦略（Preparation Process Management）

外食ならではの圧倒的な商品力と、食品工場に匹敵する高い生産性を理想に、**それぞれの商品において、緻密な調理工程管理を行う**



すべての商品における「品質向上×コスト削減の最大化」を追求

店舗別価格

「顧客層や競合などのマーケット環境」と「収益性」が店舗の立地特性により大きく異なることに着目。てけてけ及びthe 3rd Burgerにおいて販売価格を複数パターン用意し、地域の立地特性に適応させる取り組み。

曜日別価格

てけてけにおいて、居酒屋需要の低い日はお安く、需要の高い日は適正価格をいただくダイナミックプライシングを一部店舗で導入。店舗別価格に加えて曜日別価格を掛け合わせることで、収益の最大化を図る戦略。

デリバリー専門店

COVID-19感染拡大の環境下でデリバリー専門点を最大7業態開発。現在は、てけてけ「博多もつ鍋専門店山幸」「てけてけの爆盛り弁当屋」、the 3rd Burger「増しサードバーガー」の3業態に集約しており、COVID-19の影響が弱まった現在においても一定数の収益確保に寄与している。

デジタル化の推進

てけてけでの「オーダータブレット」、the 3rd Burgerでの「セルフレジ」や「モバイルオーダー」など、積極的にデジタルツールを導入することでお客様が利用しやすい店舗作りを目指し、同時に業務の効率化を促進。本社部門においても、クラウド業務ツールを活用し、全従業員会議や経営会議など主要な会議も含めオンラインに切り替えることで、働きやすい環境作りを目指し業務効率化を実現。

1. 会社概要
2. ビジネスモデル
3. 市場環境
4. 競争力の源泉
- 5. 事業計画**
6. リスク情報

23期の各事業の計画振り返り

	計画	振り返り	
		判定	内容
てけてけ事業	➤ 居酒屋売上の回復	○	既存店売上高20期比が一部店舗で100%を超えるなど順調に回復、事業部全体では2023年2月単月で81%で着地。
	➤ デリバリー事業の安定化	○	デリバリーの業態・店舗数について集中と選択を実行。各種キャンペーンの実施等により安定した収益を確保。
	➤ QSC向上の取り組み	△	急な需要の回復等に起因する人材不足等により未達の状況。来期以降、人員不足等の課題を改善し継続予定。
	通期での黒字化達成	△	2022年10月以降は事業部単体で黒字推移も、通期では赤字着地。4Qにて不採算店11店舗の退店を決議。
the 3rd Burger 事業	➤ 出店拡大	×	広報活動の強化によるメディア露出の獲得、DX化の推進・「サード飯」の導入による新たな顧客の獲得に成功。一方で、低価格戦略に反して原材料費が高騰したこと等により事業部単体の収益化に苦戦し、出店計画を中断。
	➤ 新たなマーケットへの挑戦	△	今後は事業部単体での収益化を目指し、4Qにて不採算店7店舗の退店を決議。
	➤ ブランド力・認知度の向上	△	いずれの計画についても、今後黒字化を達成したところで再開を検討。
	第二の主力事業として店舗数・売上高を拡大	△	店舗拡大を中断し事業の縮小を決定したものの、引き続き第二の主力事業として収益化を図る。

- 23期において、**不採算店の整理・資金調達のローンチ・本部コスト最小化に向けた準備**が完了、24期以降は筋肉質な経営を目指す
- 24期以降は、**メインブランドである「てけてけ」を主軸として、既存店回復のための取り組みを中心にトップラインの早期回復を図る**
- 加えて**新業態の開発や緩やかな新規出店の積み上げ**により、**トップラインの底上げを図る**
- 上記の方針により、**24期において通期で営業利益の黒字化を達成し、25期において債務超過を解消**する

24～26期の取り組み・達成目標

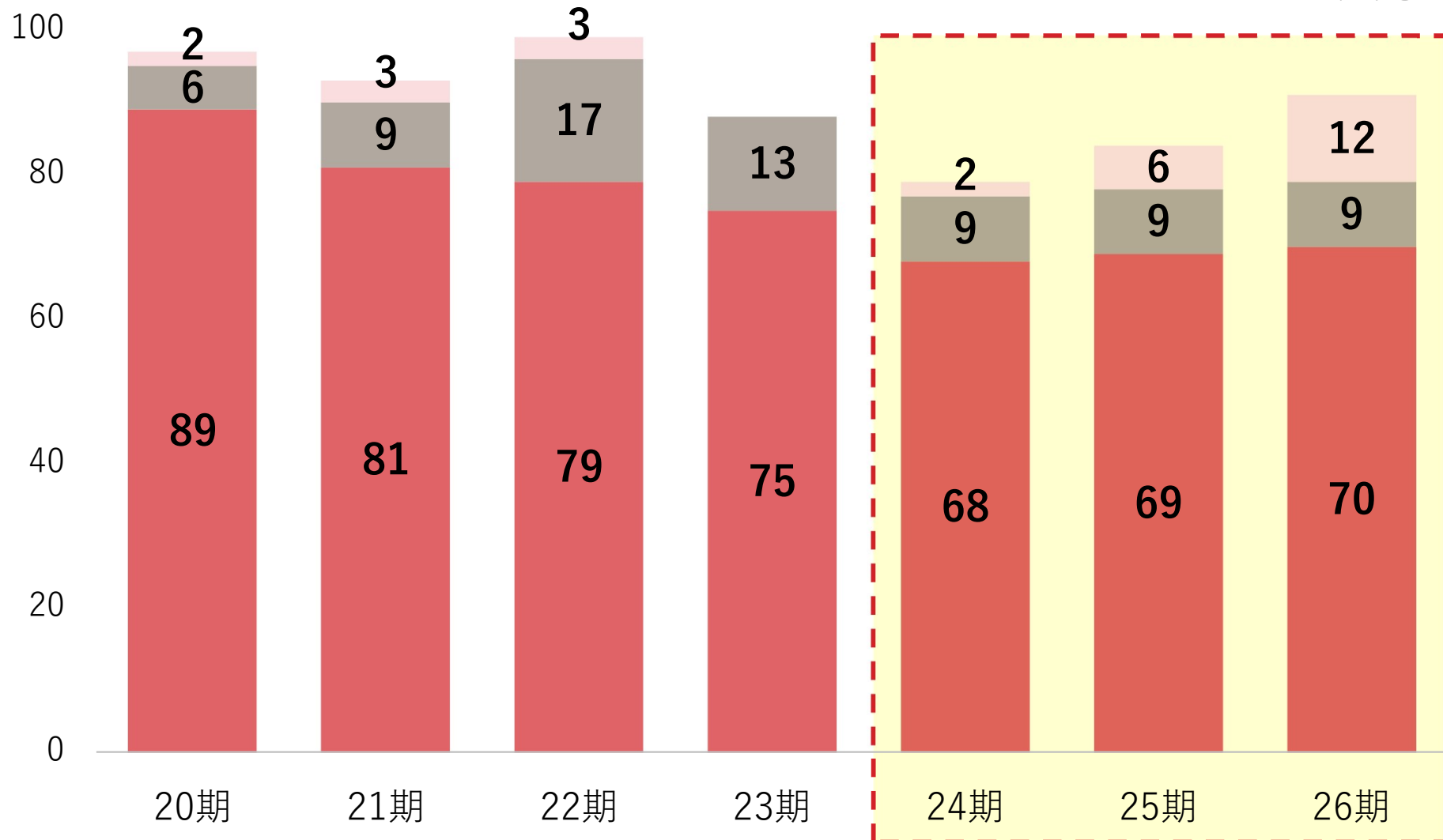
	24期 (2023.3~2024.2)	25期 (2024.3~2025.2)	26期 (2025.3~2026.2)
売上	新業態 2店舗出店	新業態 4店舗出店	新業態 6店舗出店
	てけてけりモデル店舗 1店舗出店	てけてけりモデル店舗 1店舗出店	てけてけりモデル店舗 1店舗出店
	既存店リモデル及びリニューアル		
	新規顧客獲得のための商品開発、新業態開発		
	全店でのQSC向上の取り組み	高いQSCレベルの実現	高いQSCレベルの文化醸成
コスト削減	本社移転、本部コスト最小化		
	不採算店17店舗の撤退		
資金調達	第8回新株予約権 (50万株)	第9回新株予約権 (50万株)	第10回新株予約権 (50万株)
営業利益	通期黒字達成	20期(COVID-19前)超え達成	過去最高達成
純資産	債務超過解消		

※当社は23期末において純資産が正でない状態（債務超過）に陥っておりますが、上場維持基準（純資産基準）への抵触が認められた場合には、COVID-19の影響に起因しているため上場維持基準に係る改善期間が1年から2年に延長されます。

店舗数推移計画

24期で不採算店の撤退を完了し、てけてけ及び新業態を緩やかに出店

- てけてけ
- the 3rd Burger
- その他業態

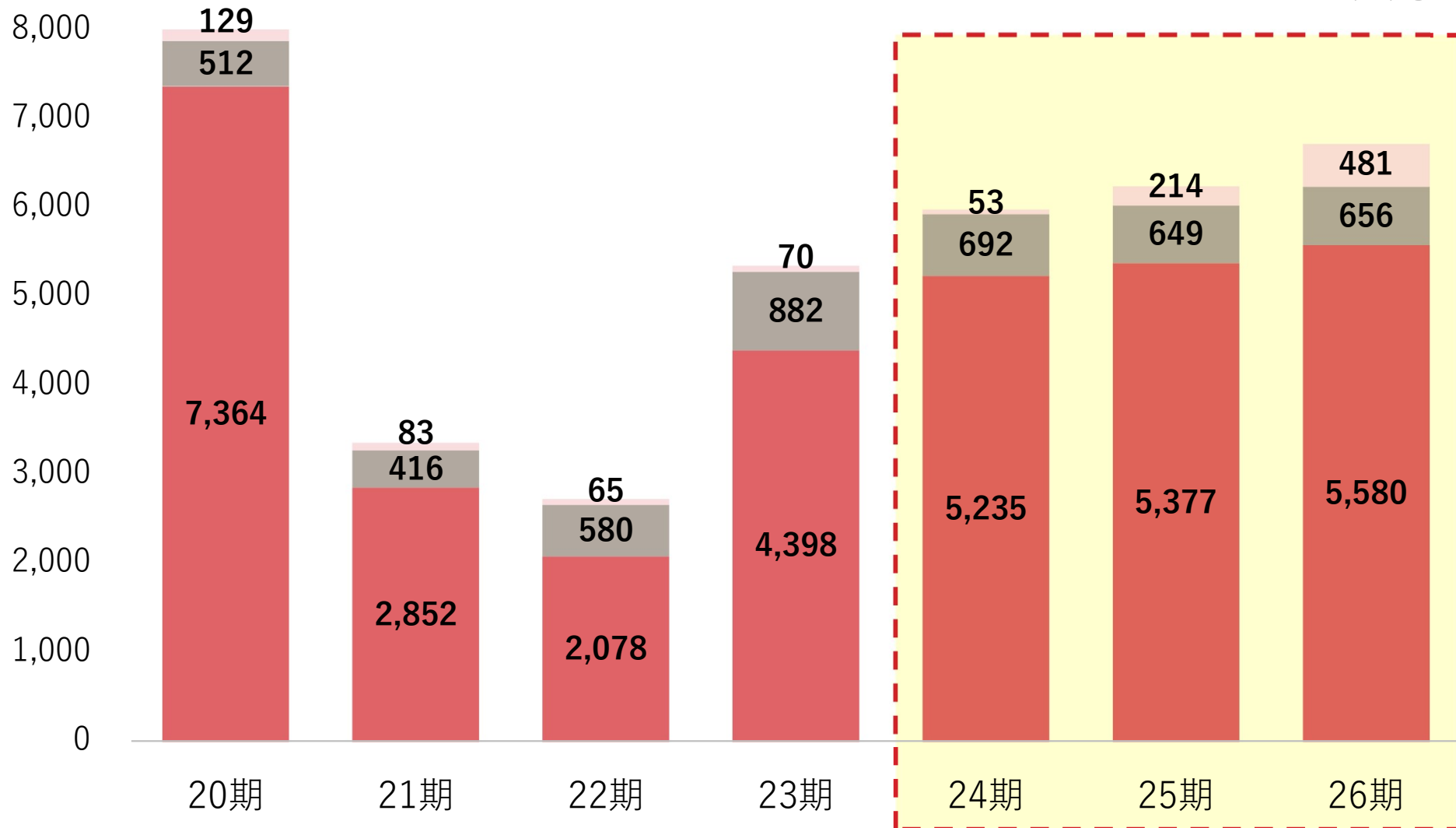


※その他業態：「鉄板焼肉大衆食堂なんしよう？」 「炭火もつ焼き専門やるじゃない！」 「全粒粉生うどん手練れ」 「新業態」

売上高推移計画

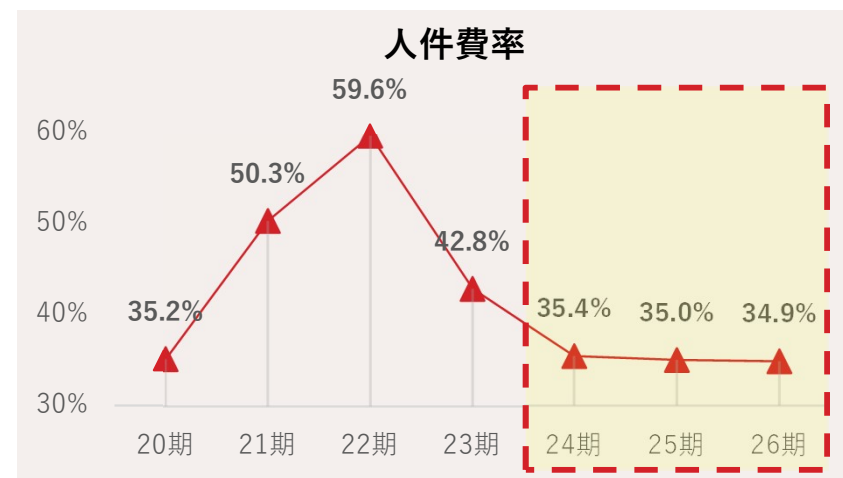
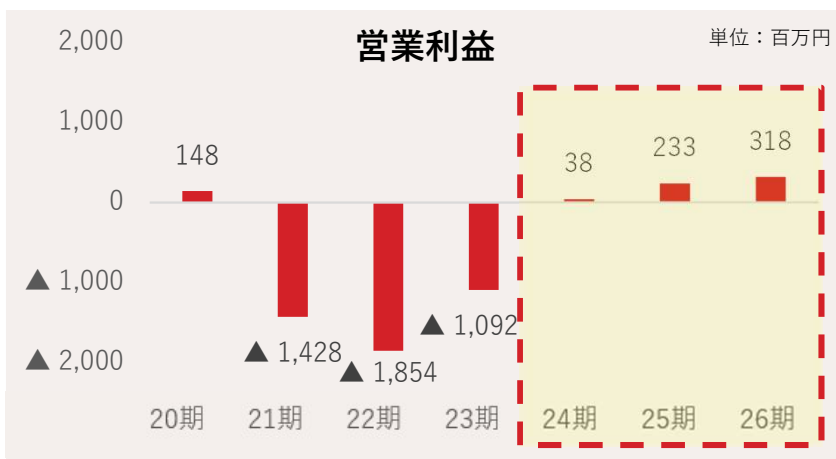
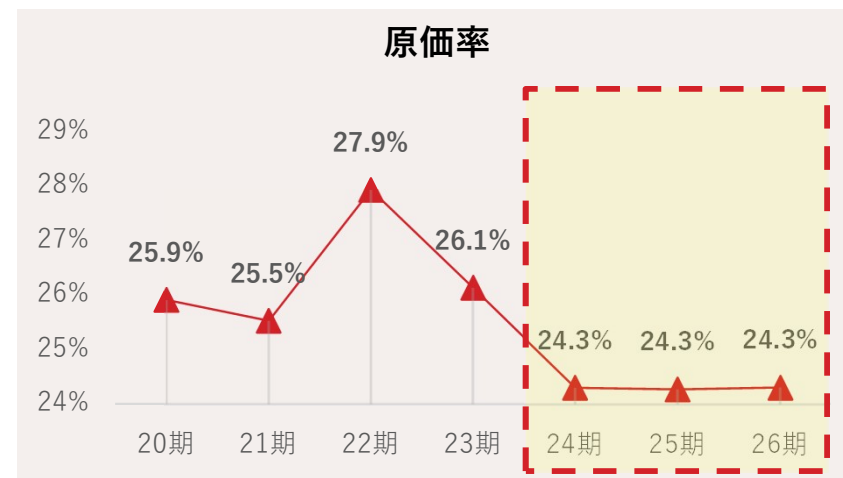
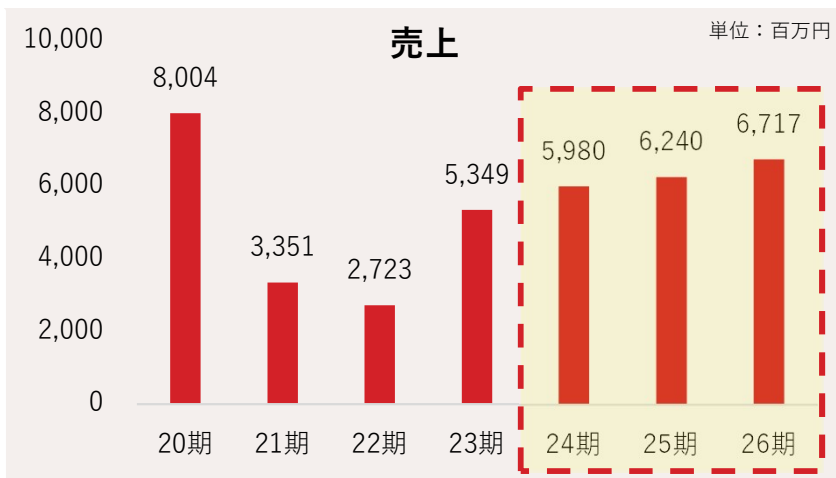
新規出店とともに既存店強化の取り組みによりトップラインの回復を図る

- てけてけ
- the 3rd Burger
- その他業態



※その他業態：「鉄板焼肉大衆食堂なんしよう？」 「炭火もつ焼き専門やるじゃない！」 「全粒粉生うどん手練れ」 「新業態」

直近4期 + 計画3期_売上・営業利益・主要コスト売上比率の推移





緩やかな新規出店とトップラインの回復を図りつつ、
徹底したコスト管理でCOVID-19以前よりも筋肉質な経営を目指し、
26期において過去最高の営業利益達成を目標とする

ファイナンスによる資金調達の充当状況

第6回及び第7回新株予約権

単位：百万円

用途	充当内容	調達金額	充当金額	22期	23期	24期
既存ブランドの強化 及びリブランディング	全社戦略の基礎となるPPM センターへの投資、the 3rd Burgerにおけるセルフレジ及 びモバイルオーダーの導入、 公式アプリの開発費用	142	142			
新ブランドの開発 及び新規出店	リブランディングを行った the 3rd Burgerの新規出店費 用（8店舗分の設備投資額）	319	319			
新しい食の事業への参入	本事業へ参入していないため 未充当	—	—			
合計		461	461			

※「調達金額」は、払込金額2百万円、第6回新株予約権による調達額301百万円、第7回新株予約権による調達額165百万円を合算したものに、発行諸費用を減算し算出した手取額です。なお、調達金額のすべてについて充当済みです。

※第7回新株予約権の未行使分1,570個については、2023年3月に買入消却を行っております。

1. 会社概要
2. ビジネスモデル
3. 市場環境
4. 競争力の源泉
5. 事業計画
6. リスク情報

リスク情報①

事業計画に関するリスク	リスク要因となる主な事項及び対応策	顕在化する可能性	事業等への影響度
事業の内容	<p>当社は「てけてけ」「the 3rd Burger」の2業態88店舗（2023年2月28日時点）を一部三県と大阪府に展開しております。各業態ともに、市場ニーズや消費者嗜好の情報を収集しながら、常に業態の進化および新業態開発を継続して行っていく方針ですが、国内景気の悪化・低迷などの外的要因や当社固有の問題などの発生により、店舗集客に大きな変化が生じた場合は、当社の財政状態または経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>当社はこのような大きな変化が生じた場合に柔軟性とスピード感をもって店舗集客の回復に努めます。</p>	中	大
食材の仕入・管理	<p>食材につきましては、「安全」「安心」をお客様に提供するために、より厳しい基準で管理体制を維持しておりますが、当社使用の食材において、安全性が疑われる問題などが生じた場合、また、当社の営業店舗などで安全性が疑われるような事象が発生した場合には、当社の財政状態または経営成績に影響を及ぼす可能性があります。そのほか、社会的環境の変化や法令の改正などにより、提供する食材の調達や加工に設備や作業などが必要になった場合には、コストの増加が発生し財政状態または経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>当社は使用食材の調達・管理・加工において安全安心に関する取り組みを徹底します。</p>	中	中
出店計画	<p>新規出店用物件の情報については、不動産仲介業者に加え、当社既存店の管理会社、取引先銀行、取引先業者などからも情報入手を心がけておりますが、当社業態に合う物件取得は容易ではありません。売上・利益計画についても、取得物件において想定通りの店舗売上・収益を確保できない可能性があります。今後とも、新規出店計画達成に必要な物件の確保に努めてまいります。出店後に店舗周辺に多大な環境変化などが事態が発生した場合、当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>当社は物件取得時において投資回収及び周辺開発計画などの環境変化を予め調査・検討しリスクの低減に努めます。</p>	小	中

リスク情報②

事業計画に関するリスク	リスク要因となる主な事項及び対応策	顕在化する可能性	事業等への影響度
人材確保	<p>店舗の安定した運営を継続して行うためには、パートタイマー・アルバイトを含め優秀な人材の確保が必要であります。当社の経営理念を理解し、賛同した人材確保を最重要課題として、正社員の採用においては新規学卒採用だけでなく、既存店舗に勤務しているパートタイマー・アルバイトからの社員登用や中途採用など、優秀な人材の獲得に取り組んでまいります。</p> <p>また人材教育に関しては、全店に設置された教育用タブレットを活用し、理念教育を重点的に行う事により当社の核となり得る人材を育成してまいります。しかしながら、人材の確保及び教育が十分でない場合には、当社の財政状態または経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p>	大	中
減損損失	<p>当社は、キャッシュ・フローを生み出す最小単位として、主に店舗を基本単位としてグルーピングしております。外部環境の著しい変化などにより、店舗収益が悪化し、店舗における営業活動から生ずる損益が継続してマイナスとなった場合、固定資産について減損損失を計上することとなり、当社の財政状態または経営成績に影響を与える可能性があります。</p> <p>なお、2023年2月期においては、2024年2月期が2020年2月期比で約85%まで既存店売上高が回復するものと仮定して算定しております。</p>	小	小
COVID-19等の感染症	<p>当社は、飲食店の経営が主要な事業となっておりますが、COVID-19等の感染症の感染拡大に伴う政府・自治体による緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の適用により、時短営業や外出自粛要請などが長期化し今後の見通しが立たない場合、当社の財政状態または経営成績に影響を与える可能性があります。</p>	大	大

※その他のリスク情報に関しましては有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

appendix

てけてけリモデル店舗

焼鳥酒場 てけてけ 渋谷本店 (2023年4月4日OPEN)



てけてけリモデル店舗の1号店として新規出店
オープン以降、当社予算を上回る売上で順調に推移

ファイナンスによる新たな資金調達

第8回～第10回新株予約権（割当日：2023年3月3日）

単位：百万円

用途	充当予定内容	調達予定金額	充当金額	24期	25期	26期
不採算店の撤退及び業態変更	17店舗の撤退及び1店舗の業態変更に充当する予定	200	—			
既存店販売強化のための再投資	新しい文化・価値観をターゲットとした店舗改装、及び営業強化・継続のための修繕・メンテナンスに充当する予定	300	—			
既存業態及び新業態の新規出店	てけてけ3店舗、新業態12店舗の計15店舗の新規出店費用に充当する予定	750	—			
有利子負債の返済	長期借入金のうち24～26期の元本返済額約18億円のうち約28%に充当する予定	498	—			
合計		1,748	—			

※「調達予定金額」は、払込金額、第8回～第10回の新株予約権の行使による予定調達額を合算したものに、発行諸費用の概算額を減算し算出した手取額です。

※詳細は2023年2月15日開示の「第8回乃至第10回新株予約権(行使価額修正条項付)の発行及び新株予約権の買取契約(コミット・イシュー・プログラム)の締結並びに第7回新株予約権の買入消却に関するお知らせ」をご確認ください。

本資料は、ユナイテッド&コレクティブ株式会社（以下、当社）についての一般的な情報提供を目的としており、当社の発行する株式その他の有価証券への投資勧誘を目的とするものではありません。本資料に記載される当社の実績・計画・見積もり・予測・その他将来情報については、現時点で入手可能な情報や現時点における判断・考えであり、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。

また、本資料は、現時点で一般的に認識されている経済・社会などの情勢に基づいて作成しているものですが、経済情勢の変化などの事由により予告なしに変更される可能性があります。

掲載内容に関して、細心の注意を払い作成しておりますが、不可抗力により情報誤伝を生ずる可能性もありますのでご注意ください。

尚、無断での複製、転用などは行わない様、宜しくお願い申し上げます。

お問い合わせ先

ユナイテッド&コレクティブ株式会社 IR担当
ir@united-collective.co.jp
<https://ir.united-collective.co.jp/top.html>

次回の本開示は2024年5月を予定しております。