

---

# 2017年3月期の業績に関する説明資料

— トピックス・決算実績・次期見通し —

---



2017年5月

# 目 次

---

I. グループ体制と地域展開の状況	P. 2～P. 4
II. 2017年3月期におけるトピックス	P. 5～P. 10
III. 2017年3月期の概要及び次期見通し	P. 11～P. 16
IV. 中期計画「レボリューション2016」初年度の振り返り	P. 17～P. 24

注1)本説明資料の数値は、すべて連結の数値を使用しております

注2)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 . グループ体制と地域展開の状況**

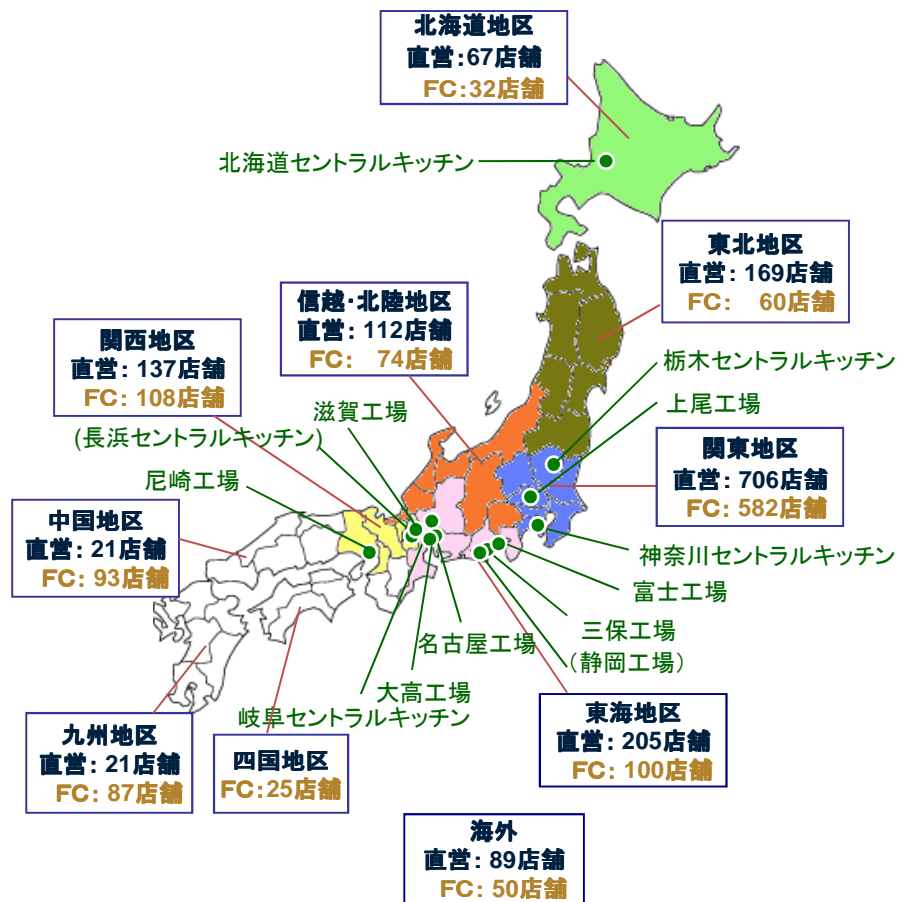
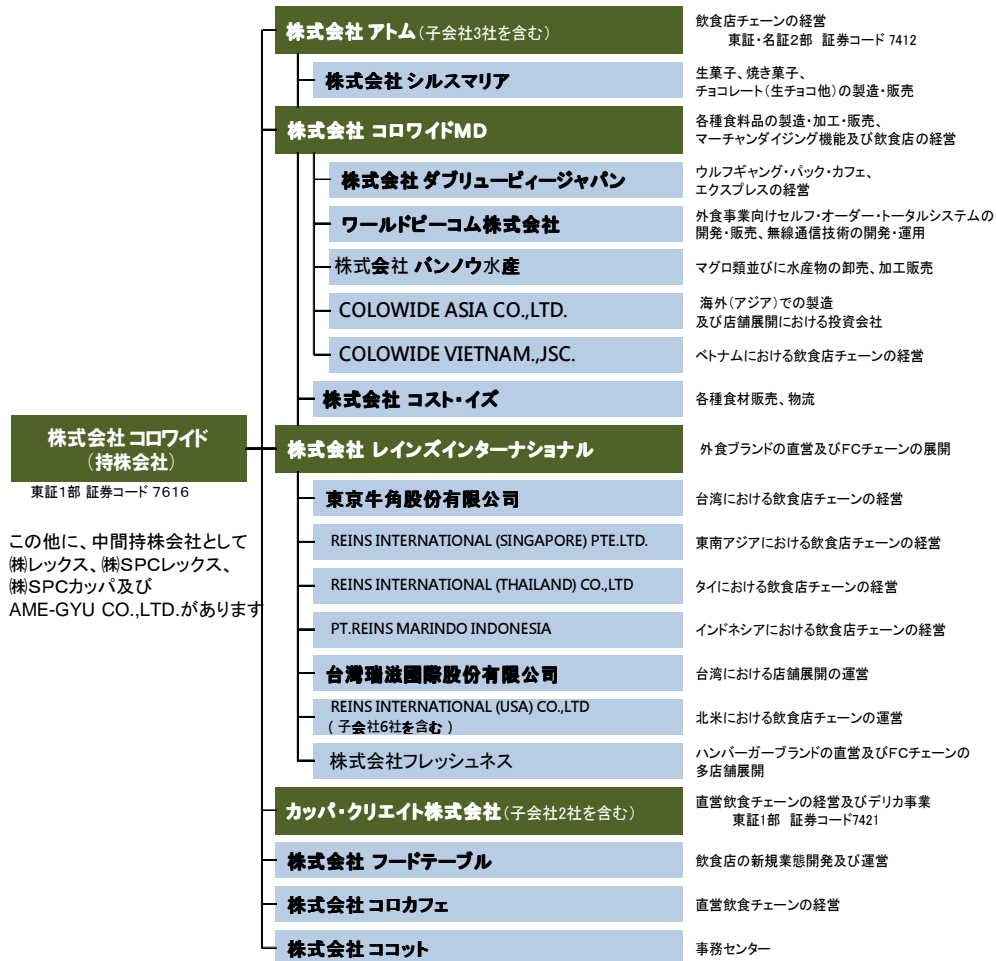
# I. グループ体制と地域展開の状況①

37社から構成されるコロワイドグループ  
(2017年3月末現在)

直営店舗1,527店・FC店舗1,211店を展開  
(2017年3月末現在)

グループ体制と主要各社の事業内容

地域別店舗分布及びセントラルキッチン網



# I. グループ体制と地域展開の状況②

## グループの主要ブランド

業態名	主要ブランド	2017/3月末 店舗数
居酒屋	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手作り居酒屋 甘太郎</li> <li>・北の味紀行と地酒 北海道</li> <li>・遊食三昧 ◎ (NIJYU-MARU)</li> <li>・うまいものいっぱい いろはにほへと</li> <li>・地酒とそば・京風おでん 三間堂</li> <li>・やきとりセンター</li> <li>・Foodiun Bar 一磋</li> <li>・美酒・創菜ダイニング 寧々家</li> <li>・居酒屋 土間土間</li> <li>・居酒屋 かまどか</li> </ul> 	直営 441店舗 FC 157店舗
洋食	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ステーキ 宮</li> <li>・ゆであげパスタ&amp;焼き上げピザ ラ・パウザ</li> <li>・ウルフギャングパックスカフェ</li> </ul> 	直営 198店舗 FC 1店舗
すし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・かっぱ寿司</li> <li>・にぎりの徳兵衛</li> </ul> 	直営 398店舗 FC 10店舗
焼肉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・炭火焼肉酒家 牛角</li> <li>・カルビ大将</li> </ul> 	直営 166店舗 FC 602店舗
和食	<ul style="list-style-type: none"> <li>・しゃぶしゃぶ 温野菜</li> </ul> 	直営 88店舗 FC 318店舗
カラオケ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カラオケ&amp;パーティー 時遊館</li> </ul> 	直営 31店舗 FC 1店舗
ファストフード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フレッシュネスバーガー</li> </ul> 	直営 50店舗 FC 112店舗

主要ブランドの店舗数と当社グループ全店舗に占める割合	直営	1,372店舗(89.8%)
	直営+FC	2,571店舗(93.9%)

## Ⅱ . 2017年3月期におけるトピックス

## Ⅱ. 2017年3月期におけるトピックス①

### 成長戦略としてのM&Aを積極的に推進

#### アメリカ・カナダ(北米)における「牛角」事業のM&A

- 「牛角」事業の北米におけるライセンス供与先であるReins International (USA) Co.,Ltd. の全株式を取得
- 2017年3月末時点で直営店20店舗、FC店21店舗を展開中
- これにより、北米における事業の基盤を獲得することになり、今後5年間で北米にて150店体制を構築
- これまで、東南アジアを中心に進めてきた海外事業が北米にまで拡大することになり、グローバル展開に向けた大きな一歩となる

#### 「フレッシュネスバーガー」事業のM&A

- (株)フレッシュネスの全株式を取得
- 2017年3月末時点で直営店50店舗、FC店112店舗
- 当社にとって新しい事業分野であるハンバーガー事業を獲得することにより、事業領域の拡大と中長期的成長の基盤を作る
- 「牛角」「温野菜」等の業態で、1,300店以上の直営・FC事業を運営するレイズインターナショナルのプラットフォームを活用することで、フレッシュネスバーガー事業の展開エリアの拡大・出店を加速させ、更なる事業成長を実現することが可能となる
- コロワイドMDの持つマーチャндаイジング機能を最大限活用することで、コスト削減面でのシナジー効果の発現も見込まれる

## Ⅱ. 2017年3月期におけるトピックス②

### かっぱ寿司の再生へ向けた取り組み

- 昨秋のキャンペーンが現場のオペレーションに混乱を招き廃棄ロス等を大量に発生させる結果となったことを反省し店舗オペレーションの基本を再徹底
- あるべき姿を再構築し、「品質」と「スピード」の向上を最優先課題とした取り組みを2月より開始
- ネット予約の開始⇒スマホから予約可能となるシステムを9月から順次導入し、12月に全店導入を完了  
お客様の利便性向上と同時に、お待たせし帰ってしまうお客様を出さないことで、機会ロスの削減を図る
- 看板・ロゴマークの変更:かっぱ寿司が生まれ変わったことを訴求するため、新ロゴマークを採用  
このロゴマークは、向上した品質とサービスを、食べて積み上げて行く皿のタワーとして、目に見える形にしたもの  
全店舗の看板変更が4月に完了
- これらの成果は、2月以降の収益性の改善として発現





## II. 2017年3月期におけるトピックス③

### MD業務の機能の強化・効率化

#### コロワイドMD 滋賀長浜工場 着工

- 近年のレイズインターナショナルとカップ・クリエイトのM&Aにより、当社グループの西日本地区での店舗数が飛躍的に増加  
既存の岐阜工場は手狭であり、滋賀県長浜市に6,300坪の敷地にて工場建設中
- 同工場は、東日本をカバーする神奈川工場を上回る規模を誇り  
西日本全体をカバーする機能を持つ ⇒ 2017年7月に稼働予定



#### バンノウ水産 静岡工場 竣工

- カップ・クリエイトのM&Aの結果、鮮魚食材のグループ向け加工量が急増したことに対応し  
既存の三保工場に加え、静岡市清水区に1,800坪の敷地にて新工場建設
- 同工場は、東西物流幹線である東名・新東名高速へのアクセスが良好  
また、生産効率の大幅向上を図ると同時に、商品の内製化を進め  
収益のグループ内取り込みに貢献 ⇒ 2017年6月にフル稼働予定



## Ⅱ. 2017年3月期におけるトピックス④

### 居酒屋業態のコンセプトのブラッシュアップと明確化

#### 「甘太郎」のコンセプトのブラッシュアップ・明確化

- 「甘太郎」のコンセプトを焼肉居酒屋と位置付け、肉料理を中心とするメニュー構成とした  
毎月29日を「肉の日」とし、特別割引メニューを提供  
この結果、既存店売上前年比は100%まで回復



#### 専門店としての「やきとりセンター」の展開・強化

- 2017年3月期に8店舗を出店し、合計32店とした  
これにより居酒屋事業の収益性向上とコアブランドの構築を推進  
⇒ 既存店売上前年比120.2%



## II. 2017年3月期におけるトピックス⑤

### ・海外展開の推進

- M&Aにより、北米の「牛角」がグループ入り ⇒ 海外事業の展開エリアが拡大
- 「シファーニッポン社(クールジャパン機構とアラブ首長国連邦のシファー社が出資)」とアラブ首長国連邦及びサウジアラビア王国における「牛角」のマスターフランチャイズ契約を締結
- 中国北京に本社を置く「容大餐飲管理社」と中国における「牛角」と「温野菜」のマスターフランチャイズ契約を締結
- 牛角のフードコートバージョンである「牛角次男坊」(焼肉丼を提供)を台湾に展開開始
- カンボジアに「牛角」1号店を出店

直営店舗

89店舗

合計

FC店舗

50店舗

139店舗

※2017年3月末時点

国名	現状(3月末現在)		今後の展開
アメリカ	直営:20店舗	FC:17店舗	直営店+FC店を積極出店
カナダ		FC:4店舗	FC店を積極出店
シンガポール	直営:6店舗		人件費・賃料の高騰への対応
ベトナム	直営:14店舗		直営店+FC店を積極出店
インドネシア	直営:13店舗	FC:2店舗	直営店+FC店を積極出店
タイ	直営:5店舗		現地パートナーの選定と直営店+FC店の出店
マレーシア		FC:1店舗	FC展開継続
フィリピン		FC:1店舗	FC展開継続
カンボジア		FC:1店舗	FC展開開始
台湾	直営:25店舗	FC:10店舗	FC展開も開始、出店加速と同時に収益性の向上も
香港		FC:14店舗	FC展開継続、温野菜の新規展開
韓国	直営:6店舗		直営店を積極出店

### **Ⅲ. 2017年3月期の概要及び次期見通し**

### Ⅲ. 2017年3月期の概要①

#### 直営店の出退店の状況 — 業態ポートフォリオの再構築と業態集約

	2016年3月末	新規連結 による増加	出店	閉店	2017年3月末
コロワイドMD	334店舗	—	8店舗	19店舗	323店舗
アトム	467店舗	—	19店舗	13店舗	473店舗
レイズインターナショナル	238店舗	—	39店舗	5店舗	272店舗
AME-GYU	—	19店舗	1店舗	—	20店舗
フレッシュネス	—	46店舗	5店舗	1店舗	50店舗
カッパ・クリエイト	348店舗	—	10店舗	1店舗	357店舗
ダブリューピージャパン	7店舗	—	—	—	7店舗
フードテーブル	6店舗	—	1店舗	—	7店舗
コロカフェ	1店舗	—	—	1店舗	—
バンノウ水産	4店舗	—	—	—	4店舗
コロワイドベトナム	9店舗	4店舗	2店舗	1店舗	14店舗
合計	1,414店舗	69店舗	85店舗	41店舗	1,527店舗

- グループ全体で110店舗の新規出店を計画していたが、既存店のブラッシュアップに注力したため85店舗の新規出店に止まる
- 一方、閉鎖店舗も37店舗の計画であったが、業態集約に向けた閉鎖及び商圈の変化に伴う不採算店舗の整理を図ったことから、41店舗の閉鎖を実施

### Ⅲ. 2017年3月期の概要②

#### 既存店(全業態)売上高の前年同月比較 居酒屋・レストラン業態の比較

##### 既存店売上高等の前年同月比推移(直営店)

	16年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	17年1月	2月	3月	累計	17年4月
売上高	94.6%	90.8%	93.6%	97.7%	90.7%	95.2%	99.9%	94.0%	95.5%	96.4%	97.3%	101.2%	95.5%	101.0%
客数	91.6%	89.4%	93.0%	97.1%	90.9%	96.3%	99.8%	94.1%	95.7%	94.9%	95.4%	98.3%	94.6%	99.6%
客単価	103.2%	101.6%	100.7%	100.6%	99.7%	98.9%	100.1%	99.8%	99.8%	101.6%	102.0%	102.9%	100.9%	101.4%

##### 居酒屋・レストラン業態の比較

		居酒屋	レストラン	全業態
売上高 構成比	直営店舗のみ	30.3%	69.7%	100.0%
	FC店舗含む	26.1%	73.9%	100.0%
既存店 (直営店)	売上高	96.2%	95.2%	95.5%
	客数	97.7%	94.0%	94.6%
	客単価	98.5%	101.3%	100.9%

※「カッパ寿司」「ステーキの宮」の低迷

### Ⅲ. 2017年3月期の概要③

## 2017年3月の総括

(単位:百万円)

	2016年3月期実績 (IFRS)		2017年3月期実績 (IFRS)		前期比
売上収益	233,895		234,444		0.2%
売上原価	99,030	42.3%	101,587	43.3%	2.6%
売上総利益	134,865	57.7%	132,857	56.7%	△1.5%
その他営業 収益	2,131	0.9%	3,201	1.4%	50.2%
販売費及び 一般管理費	124,860	53.4%	126,051	53.8%	1.0%
その他営業 費用	5,241	2.2%	5,895	2.5%	12.5%
営業利益	6,895	2.9%	4,112	1.8%	△40.4%
税引前利益	9,969	4.3%	2,212	0.9%	△77.8%
当期利益	10,474	4.5%	△4,280	-	-
親会社の 所有者に 帰属する 当期利益	7,560	3.2%	△1,398	-	-

#### 売上高の動向

- 売上収益は下記を主要因として前期比0.2%増加
  - Reins・USA及びフレッシュネスの新規連結(4Qより)  
⇒3,155百万円
  - マイナス要因としてコロワイドMD(ストア-C)、アトム  
カップ・クリエイトの低迷  

コロワイドMD(ストア-C)	⇒△2,903百万円
アトム	⇒△ 174百万円
カップ・クリエイト	⇒△ 898百万円

#### 営業利益の動向

- 営業利益は下記を主要因として前期比40.4%減少
  - 連結子会社の主な営業利益の減少  

アトム	⇒△1,728百万円
カップ・クリエイト	⇒△4,347百万円
<u>2社合計</u>	<u>⇒△6,075百万円</u>
  - 人件費増加等に伴い販管費率が上昇
  - 既存店売上収益の減少及びカップ・クリエイトにおける  
事業構造改革を早期に進める為の減損損失の計上  
⇒3,650百万円(前期1,407百万円)

尚、売上原価が前期に比べ1.0%上昇  
⇒カップ・クリエイトの物流費を当期より  
販管費→売上原価(影響は1.2%)

※カップ・クリエイトにおける繰延税金資産の全額取崩し  
⇒4,194百万円

※前期の税引前利益には、優先株式評価益5,599百万円含む

### Ⅲ. 2017年3月期の概要④

#### 各事業会社の業績

(単位:百万円)

		2016年3月期実績	2017年3月期実績	差異
コロナイドMD	売上収益	113,411	112,810	△601
	営業利益	988	2,244	1,256
レイズインターナショナル	売上収益	62,879	67,510	4,631
	営業利益	2,480	4,417	1,937
アトム	売上収益	52,907	52,733	△174
	営業利益	2,513	785	△1,728
カップ・クリエイト	売上収益	80,321	79,423	△898
	営業利益	2,590	△1,757	△4,347

(注)IFRS基準による数値

・社会情勢の変化に対するグループ全体の対応の遅れ

(居酒屋業態)

・消費者の節約・選別志向が益々厳しくなる中、主力商品の明確化などが遅れフリー客数の減少が続く

(アトム)

・消費者マインドの再デフレ化に対する対応が遅れる

・前期までの積極出店に対し人材育成・要員確保が追いつかず、既存店でのオペレーションの乱れが発生

(カップ・クリエイト)

・営業戦略の不徹底及び作業スキルのブラッシュアップ不足により、店舗オペレーション力の低下を招き来店客数の減少、商品廃棄ロス及び人件費などのコストが増加した結果、売上収益及び利益が減少

・昨年10月より実施したリブランディング戦略は、「かっぱ寿司」ブランドのお客様認知度の向上などの点において一時的な効果はあったものの、広告宣伝費や販売促進費等の投資を回収するための収益の改善には繋がらず費用が先行したことにより利益を圧迫する要因となる

⇒2018/3期に向け、不採算店舗の抜本的な減損処理を実施するとともに、繰延税金資産を全額取り崩すことにより経営上の不確定要素を排除し、従来の枠組みにとらわれることなく事業構造改革を推進していく



## Ⅲ. 次期見通し

### 2018年3月期業績予想

(単位:百万円)

	2017年3月期実績 (IFRS)		2018年3月期計画 (IFRS)		前期比
売上収益	234,444		248,537		6.0%
売上原価	101,587	43.3%	105,044	42.3%	3.4%
売上総利益	132,857	56.7%	143,493	57.7%	8.0%
その他営業 収益	3,201	1.4%	1,432	0.6%	△55.3
販売費及び 一般管理費	126,051	53.8%	133,038	53.5%	5.5%
その他営業 費用	5,895	2.5%	3,574	1.4%	△39.4
営業利益	4,112	1.8%	8,313	3.3%	102.2%
税引前利益	2,212	0.9%	6,353	2.6%	187.2%
当期利益	△4,280	-	3,912	1.6%	-
親会社の 所有者に 帰属する 当期利益	△1,398	-	2,973	1.2%	-

#### 売上高増加の主な要因

- Reins・USA及びフレッシュネスの通期における連結⇒  
プラス10,251百万円
- 積極的な出店政策による店舗数の増加  
⇒直営 出店:81 閉店:31  
⇒FC FC:64 閉店:42
- グループ既存店前年比100.6%を見込む

#### 営業利益増加の主な要因

- 売上総利益率の改善⇒1%  
輸入食肉類について円高傾向時に機動的に調達  
メニュー面の見直しに基づく食材の絞り込み  
グループ各社が使用する各種商品や仕入先の共通化
- 減損損失等の減少
- 費用対効果を精査しSNSも活用した販促活動による  
販促費の削減

#### **IV. 中期計画「レボリューション2016」初年度の振り返り**

## 【戦略 ①】 市場ニーズをとらえた事業領域の拡大

### M&Aを効果的に実施することにより、国内・海外において事業領域を拡大

- 国内においては、フレッシュネスバーガー事業を運営する(株)フレッシュネスの全株式を取得
  - グループの事業領域をファーストフード分野にも拡大
  - FC店を中心に1,300店を運営するレイズインターナショナルのプラットフォームを活用し、現在162店の店舗網を400店に
  - コロナMDのマーチャンダイジング機能を活用し、食材原価等のコスト削減でのシナジーを享受



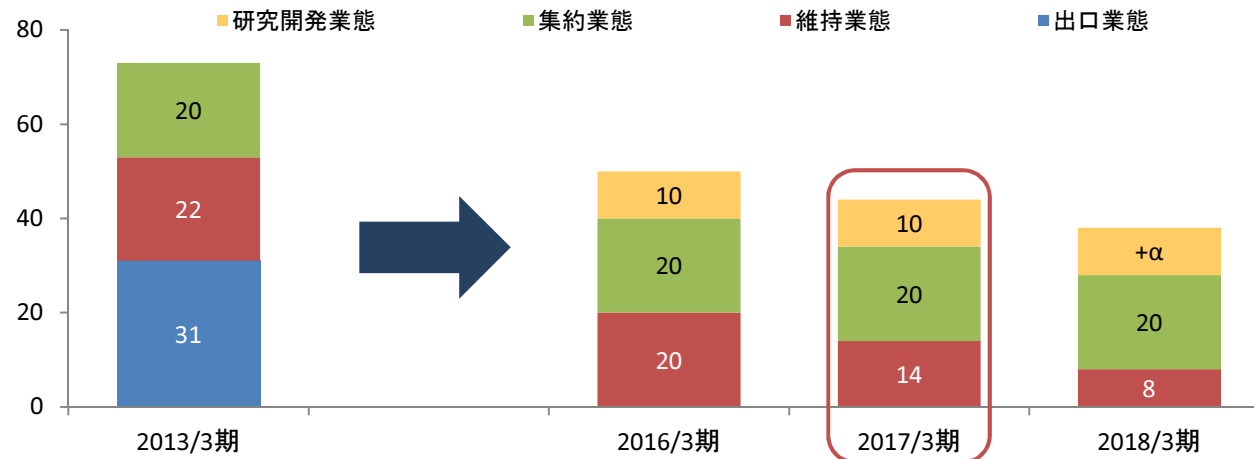
- 海外においては、「牛角」事業の北米におけるライセンス供与先であるReins International(USA) Co.,Ltd.の全株式を取得
  - 海外展開の領域をこれまでのASEAN中心とする地域から北米(アメリカ・カナダ)にも拡張
  - 現在、北米の店舗網は「牛角」の41店舗であるが、今後5年間で「牛角」を中心に150店体制に



## 【戦略 ②】 市場環境を踏まえた業態集約とコアブランドの確立

### 業態の集約

- 前中期計画期間の3年間で業態数は、73から40+研究開発業態まで削減
- 2017年3月期には、M&Aで獲得したフレッシュネスを含めて34+研究開発業態まで削減
- 2018年3月時点では、28+研究開発業態まで削減予定⇒これにより業態集約開始時から業態数がほぼ半減
- 今後は、M&Aや新規業態開発による業態の増加はありうるものの、業務の効率性を損なわない水準とする方針



### コアブランドの確立

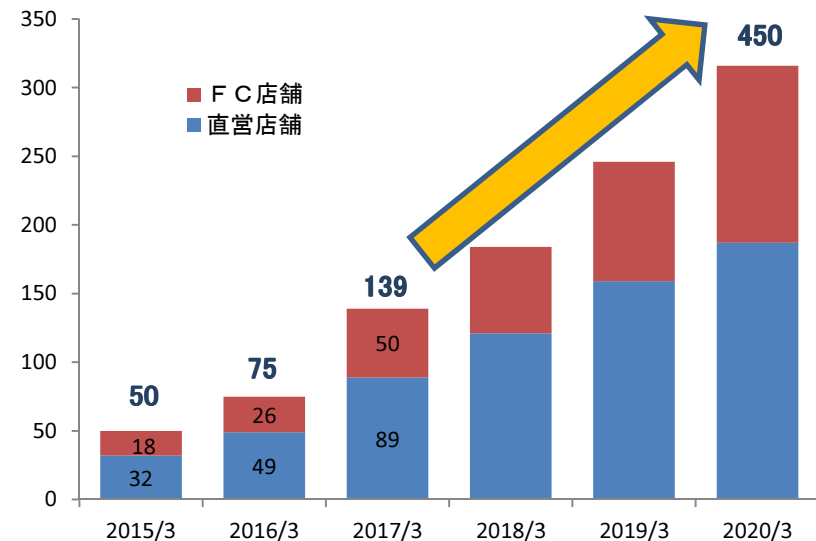
- レストラン業態においては、焼肉、寿司、和食、洋食それぞれの分野で、強いブランドをコアブランドとして確立
- 居酒屋業態においては、お客様の嗜好の多様化から専門性の高いブランドへの変更や専門性を前面に出したメニューへの切り替えを行う事によりコアブランド化を推進
  - やきとりセンターの積極出店
  - 甘太郎の焼肉メニューの充実

## 【戦略 ③】 磨きこんだブランドを梃子に海外展開を推進

### 海外展開の方向性・地盤固め

各国の成長段階や外資規制を踏まえ、直営店による進出とフランチャイズ(FC)による進出を柔軟に組合せた店舗網の拡大を推進

- 北米(アメリカ・カナダ)では、M&Aにより当社グループの中核ブランドの「牛角」の直営20店、FC21店を持つReins International (USA) Co.,Ltd.を取得し、今後、直営・FC共に出店を進め5年後には北米店舗網を150店体制とすることを展望
- 中国では、容大餐飲管理社に対し「牛角」「温野菜」のマスターフランチャイズ権を供与し、5年後には中国本土におけるFC店舗網 150店体制を展望
- 中東においては、シファーニッポン社に対し「牛角」のマスターフランチャイズ権を供与し、今後3年でアラブ首長国連邦とサウジアラビアにおいて5店のFC店舗網を構築



## 【戦略 ④】 MD機能の更なる増強

### 営業規模の拡大・取扱高の増加により規模の経済をさらに享受

- M&A後にフレッシュネスの原価削減を推進しつつ、顧客への還元として定番商品の値下げも実施
- グループ全体での購買品目のアイテム数の絞り込みによるコストの削減:アイテム数を前年比9%削減

### 内製化比率の向上による付加価値・収益のグループ内への取り込み

- M&A、出店による店舗数の増加に対応した工場の拡充
  - バンノウ水産 静岡工場→3月竣工、6月フル稼働  
加工能力の増強と同時にマグロの原魚から寿司ネタまでの一貫生産が可能となり、加工全行程の付加価値をグループ内に取り込む
  - コロワイドMD 滋賀長浜工場→7月竣工・稼働
    - ✓ 食肉関連の加工能力が高く、フレッシュネスのハンバーガー用パテを含め食肉関連製品をグループ各社へ供給
    - ✓ タレ・ソース用の機材が充実し、グループ各社への供給力が強化
  - 工場の生産効率の向上(中核の神奈川工場の生産効率を引き上げ)
    - ✓ 人時生産高を前年比10%アップ
    - ✓ 生産高に対する在庫比率を前年比18%削減

## 【戦略 ⑤】 本部機能の強化と集約によるグループ経営効率の向上

### 本部機能全般のグループ内における集約化と強化

- 人事、法務、総務、店舗開発等の本部機能を集約し、ノウハウの集積と共有、人員効率の向上、業務の精度向上と迅速化を推進

### 人事・採用機能の集約と効率化の継続

- 人材開発のスタート地点である採用に関して、採用活動と入社後の研修をグループ合同にて実施(2017年4月入社者)
- メンター制度やきめ細やかな面談など、グループ各社の良い制度を横展開することで、定着率が向上
- 人事評価制度に関しては、グループ共通の制度を構築

### 働き方改革による生産性向上へ

- 働き方改革では、「長時間労働の是正」「非正規社員への教育」「柔軟な働き方」「子育て、介護と仕事の両立」「女性・若者が活躍しやすい環境整備」「高齢者の就業促進」などを指すもの
- これら各項目の中で基盤となるものが「生産性の向上」であり、これにより事業の継続的成長と共に「働き方改革」が実現・定着できる
- 現在推進中の本部機能の集約化と、グループ経営の効率性向上は、グループ全体での「生産性向上」の土台となるもの
- 今後は、店舗・工場・本部などあらゆる職場において「生産性の向上」と「働き方改革」を推進する

### ワールドピーコムシステムの開発力を活用したシステム・インフラの再構築

- ワールドピーコムによるPOS一括購入による機器購入コスト削減と、目的に合わせた仕様の一元化により開発コストの削減
- M&Aにより増加した店舗物流網に関し、統合物流システムを順次稼働させており、物流拠点の統合とコスト削減を推進

## 【戦略 ⑥】 ロスの削減

### あらゆる業務におけるロスの削減

#### ■ 「機会ロス」の削減

##### ● 採用に係る機会ロスの削減

アルバイト・パートタイマーの採用の本部集約により、店舗ごとの採用活動で発生していた機会ロスを削減

#### ■ 食材原価に係る「食材ロス」の削減

##### ● 食材歩留まりを意識したメニュー作成・店舗オペレーション

特にカップ・クリエイトにおいて、2月以降食材歩留まりの向上、食材ロスの削減、原価率の低減を意識したメニュー作成、店舗オペレーション構築を徹底

#### ■ 「時間ロス」の削減

##### ● 人材獲得・育成に係る時間ロスの削減

新卒社員に関して、採用と入社後研修までグループで一元化したことにより時間ロスを削減

##### ● 店舗オペレーションによる無駄の排除

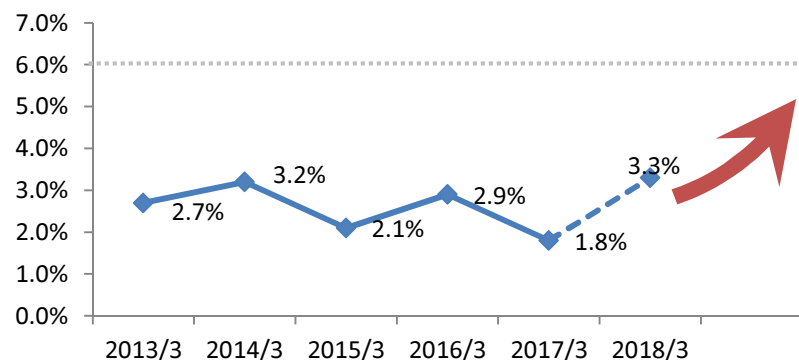
カップ・クリエイトにおいて、繁忙日と通常日、ピーク時間帯とそれ以外でのシフト組みの精度向上、キッチンとホールの協働の仕組みの構築などによりオペレーションの無駄を排除

カップ・クリエイトにおいては、本部内及び本部と店舗のコミュニケーション・ロスにより、店舗のオペレーションに過大な負荷をかける施策を実行した結果、原価の高騰、人件費の増加、販促費の増加を招く事態となった  
この反省から、年初からカップの再生プロジェクトを推進しており、2月以降は売上・収益ともに回復軌道に乗っている  
今後とも、本部と店舗とのコミュニケーションは、公式・非公式を問わず緊密に維持する



# 財務目標数値(IFRS)

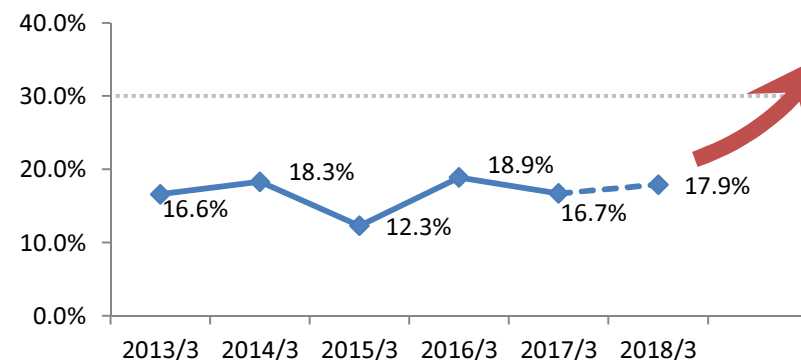
## 連結営業利益率 6%以上



※2015/3以前は経常利益率

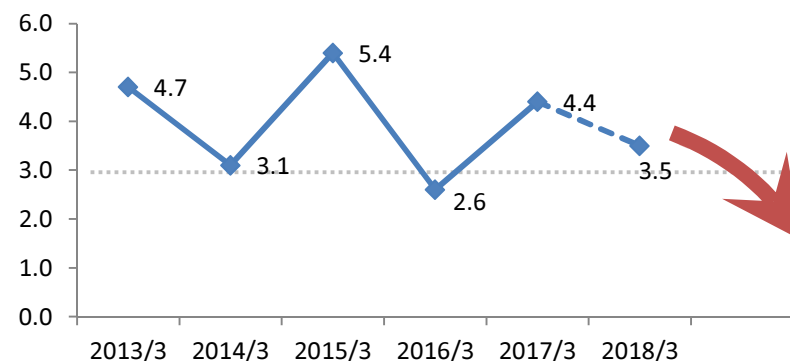
注:2015/3以前の数値は日本基準の数値

## 親会社所有者帰属持分比率 ※ 30%以上

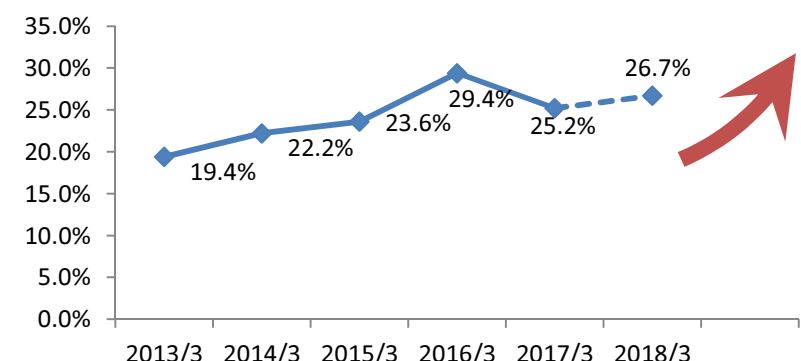


※現預金を有利子負債から差し引き修正したベース  
 ※2015年3月期以前は連結自己資本比率

## Net Debt(純有利子負債)／EBITDA倍率 3倍以下



## 連結資本合計比率※ (ご参考)



※現預金を有利子負債から差し引き修正したベース  
 ※2015年3月期以前は連結純資産比率