
当期業績に関する説明資料

－ 決算実績・次期見込及び今後の方向性 －



2010年5月

目 次

- I. 2010年3月期(当期)における施策
- II. グループ展開と地域展開状況
- III. 2010年3月期(当期)決算に関する総括
- IV. 2011年3月期(次期)決算に関する見通し
- V. 現在までの戦略の機軸と今後の方向性
- VI. 食の安全の確保

注)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

I. 2010年3月期(当期)における施策

1. MD・営業施策

対策	内容	部門	具体的な取り組み
原価対策	内製化の推進 ↓ 生産本部の利益拡大	MD部門	・店舗での準備部分のMD化 ・内製品商品の割合の増加(2008/3 16.7% ⇒ 2010/3 22.0%) ・店舗別ピッキングの工場取込による外部流出利益の取込(岐阜・北海道) ・生産拠点の統合による固定費削減 … 大阪KCを閉鎖 → 岐阜KCへ統合 … 八丁堀KCを閉鎖し → 埼玉KCへ統合 ・MD製品外販開始
	PB化	MD部門	・外注商品のPB化によるコスト削減 … (ex)アイスクリーム・油・パスタ・チーズなどのPB化により、3割のコスト削減
	食材・品目の統合 ↓ 購買部の利益拡大	MD部門	・食材の統合の推進 … 今期1年間で、仕入れ食材を8,000品目⇒7,200品目(※2008/3は約9,700品目) ・長期契約締結による価格低減と安定供給(野菜中心・産地も指定)
	メニュー設計の見直し 店舗の食材管理の徹底 ↓ 廃棄ロスの削減	営業部門	・グランドメニューの改定時、商品数の削減 1)メニュー出数比0.5%以下の商品のカット 2)共通食材の拡大 3)研修制度の充実(コストコントロール(キッチン編)の開設)…発注と在庫管理の徹底 4)毎日発注体制の確立と運用

I. 2010年3月期(当期)における施策

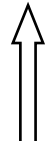
対策	内容	部門	具体的な取り組み
人件費対策	人事制度の見直し	各部門	・資格職能給の導入 … 評価基準の明確化 ・合併調整給の削減 … 40M/年の廃止
	生産性の向上	営業部門	・コロナワイドアカデミーの活用による人材の生産性向上 … 多能工化の実現(目標数値の設定)
	ワークスケジュールの深化	営業部門	・研修講座の充実と、参加人数の大幅増加 ⇒ ワークスケジュールの完全記入
	労働時間管理の強化	営業部門	・店舗ごとの標準労働時間(MLT)による管理を強化 … 店舗ごとの対客数必要労働時間を明確にし、無駄のない人員配置を行う
	社員の定着	営業部門	・正社員の前年離職率 23% → 15% … 評価基準の明確化及び労務管理による労働環境の改善
	募集費の削減	営業部門	・パート・アルバイトの前年採用単価 20千円/人 → 6.5千円/人 ・正社員の前年採用単価 102千円/人 → 75千円/人
その他販管費	家賃の減額	本部部門	・既存店舗の家賃削減効果の実現 … コロナワイド87店舗、アトム84店舗⇒年間▲300Mの削減効果の実現

I. 2010年3月期(当期)における施策

2. 業態変更

- 各業態毎の主力ブランド(10ブランドを抜粋、約8割をカバー)の店舗展開は以下の通りです
- 直近は、経済環境の変化による消費マインドの低下により、主に低価格ブランドへシフト
- レストラン部門は洋食(肉系)に注力

【居酒屋】

客単価	ブランド名	ターゲット層(年齢)	直営店舗数	
			09/3期	10/3期
2,200円 以下	えこひいき	20～50代 OLとビジネスマン	2	41
 3,000円 程度	暖や	サラリーマン30～40代及び家族利用	20	18
	◎	20代前半～30代の学生、OL、ビジネスマン	59	58
	TAPA	20～40代後半 女性比率50%	30	18
	いろはにほへと	20代から年配まで、幅広い層	68	61
	甘太郎	20代～30代OL、ビジネスマン	90	77
	寧々家	20～40代 男女	26	25
	一瑛	20～50代 男女	19	16
	三間堂	30～50代 ビジネスマン	25	23
	北海道	30歳以降のビジネスマン	46	46
3,800円 以上		(主要 10ブランド 店舗数計)	385	383

10/3期増減内訳			
業態変更	新規出店	閉店	計
39	—	—	39
△1	—	1	△2
△2	2	1	△1
△11	—	1	△12
△7	1	1	△7
△14	2	1	△13
△1	—	—	△1
△3	1	1	△3
△2	—	—	△2
—	1	1	0

【レストラン・その他】

カテゴリー	価格帯	ブランド名	ターゲット層(年齢)	直営店舗数	
				09/3期	10/3期
イタリアン	1,000円	ラバウザ	ファミリーから学生、ビジネスマン	45	44
ステーキ	1,400円	ステーキ宮	ファミリー(三世代)	59	66
洋食	1,000円	ハンバーグ大魔王	ファミリーから学生、ビジネスマン	1	8
焼肉	2,200円	がんこ炎	ファミリー(年齢層低・中)・社会人G・学生G	37	34
	2,500円	カルビ大将	ファミリー(年齢層中・高)・社会人G・学生G	31	29
回転すし	1,800円	海鮮アトム	ファミリー(年齢層中・高)・年配層	13	12
	1,800円	にぎりの徳兵衛	ファミリー(年齢層中・高)・年配層	45	38
和食	2,500円	濱ふうふう	ファミリーから年配層まで、幅広い層	16	18
	1,200円	えちぜん	ファミリー(年齢層高中心)・年配層	18	15
カラオケ	1,500円	時遊館	屋 学生・主婦、夜 若者・グループ・ビジネスマン	27	29
			(主要 10ブランド 店舗数計)	292	293

10/3期増減内訳			
業態変更	新規出店	閉店	計
△2	2	1	△1
5	2	—	7
6	1	—	7
△1	—	2	△3
—	—	2	△2
—	—	1	△1
△1	—	6	△7
4	—	2	2
△1	1	3	△3
—	2	—	2

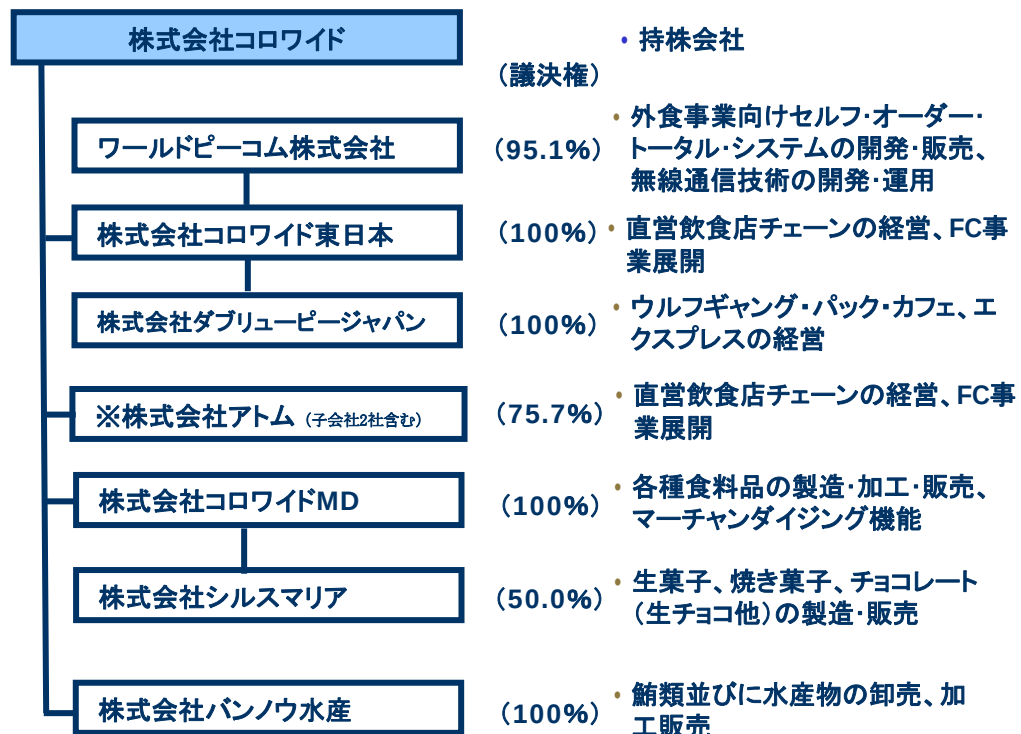
I. 2010年3月期(当期)における施策

3. ファイナンス

平成22年3月に1,400万株の公募増資及びオーバーアロットメントによる売出しに関連して160万株の第三者割当増資を行う⇒約75億円の調達

Ⅱ. グループ体制と地域展開状況

グループ体制と主要各社の事業内容



※ アトム(7412)は上場子会社

※ 他子会社: (株)エムワイフーズ, (株)宮地ビール

地域展開状況 (当期末現在直営店舗数)



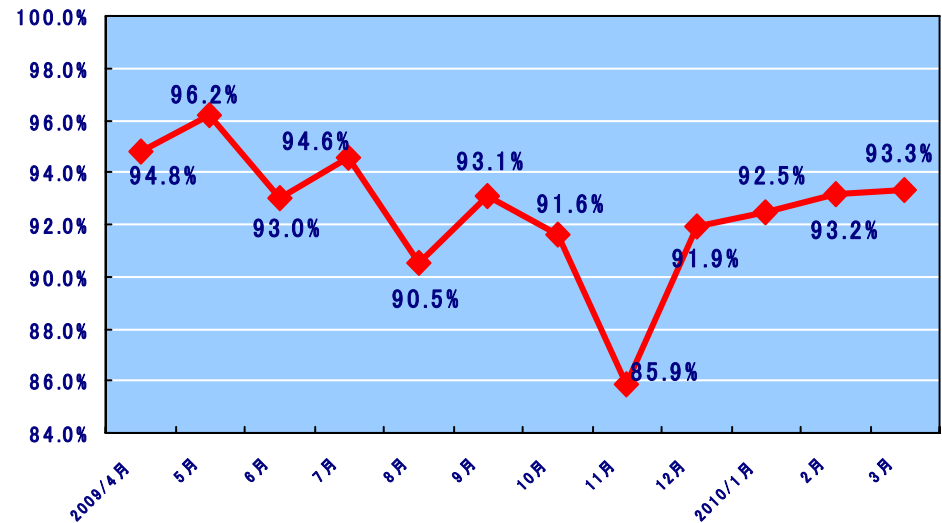
Ⅲ-1. 2010年3月期(当期)決算に関する総括

期中出退店動向

(直営店舗数)				
	前期末 店舗数	新規出店 店舗数	閉店店舗数	当期末 店舗数
東日本	473	6	10	469
WPJ	8	0	0	8
アトム	419	11	39	391
合計	900	17	49	868

※上記以外に当期末のFC店舗数は41店舗

既存店売上高月次前年対比



既存店売上高通期前年対比

	居酒屋部門	レストラン部門	全業態
売上高	94.0%	90.4%	92.5%
客数	95.3%	93.7%	94.4%
客単価	98.7%	96.5%	98.1%
売上構成比	59.0%	41.0%	

Ⅲ-2. 2010年3月期(当期)決算に関する総括

(単位:百万円)

	2009/3月期(前期)		2010/3月期(当期)		増減率
売上高	117,293	売上比	106,637	売上比	△9.1%
売上原価	37,930	32.3%	34,396	32.3%	△9.3%
売上総利益	79,363	67.7%	72,241	67.7%	△9.0%
販管費	76,840	65.5%	67,990	63.8%	△11.5%
営業利益	2,522	2.2%	4,250	4.0%	68.5%
営業外収益	976	0.8%	825	0.8%	△15.5%
営業外費用	1,972	1.7%	2,120	2.0%	7.5%
経常利益	1,526	1.3%	2,955	2.8%	93.6%
特別利益	2,795	2.4%	2,225	2.1%	△20.4%
特別損失	2,914	2.5%	3,722	3.5%	27.7%
税引前当期利益	1,406	1.2%	1,458	1.4%	3.7%
当期純利益	628	0.5%	1,486	1.4%	136.6%

売上高動向

売上高につきましては、下記を主要因として前期に比べ10,656百万円減少の106,637百万円となりました。

■17店舗の新規出店に対し49店舗の閉鎖を実施し、前期末対比

32店舗の直営店舗数の減少

■郊外型レストラン業態(中京・北陸地区)を中心とした既存店

売上高の減少(来店客数・客単価共に減少)

⇐ 個人消費の冷え込み

□(株)バンノウ水産におけるグループ外部への売上高が1,374百万円増加

営業利益増加要因

営業利益につきましては、下記を主要因として前期に比べ1,728百万円増加の4,250百万円となりました。

□食材アイテムの絞込み、食材の効率的運用及び内製化の推進等により外食部門の原価率が30.0%⇒28.4%に低減

□教育研修制度の充実による人材の生産性の向上(多能工化の実現)

□ワークスケジュール管理の深化により労働時間の適正化や効率的な販促費の使用を図る(販促費▲340百万円)

□賃料減額交渉による既存店固定費の削減

当期純利益増加要因

当期純利益につきましては、下記を主要因として前期に比べ858百万円増加の1,486百万円となりました。

特別利益2,225百万円、特別損失3,722百万円及び(株)アトムを主として法人税等調整額2,297百万円の計上。

(主な特別利益)

関係会社株式売却益 1,885百万円

(主な特別損失)

減損損失 1,559百万円

固定資産除却損 975百万円

投資有価証券評価損 330百万円

賃貸契約解約費用(立退料) 190百万円

販売促進引当金繰入額 183百万円

IV. 2011年3月期(次期) 決算に関する見通し

(単位:百万円)

	2010/3月期(当期)		2011/3月期(予想)		増減率
売上高	106,637	売上比	108,914	売上比	2.1%
売上総利益	72,241	67.7%	74,349	68.3%	2.9%
営業利益	4,250	4.0%	4,780	4.4%	12.5%
経常利益	2,955	2.8%	3,798	3.5%	28.5%
当期純利益	1,486	1.4%	1,177	1.1%	△20.8%

売上高見通し

売上高につきましては、下記を主要因として当期に比べ2,277百万円増加の108,914百万円を見込んでおります。

□19店舗の閉鎖を予定しているものの、52店舗の新規出店を予定していることによる増加

■継続して個人消費の冷え込みを予想しているため、既存店前年比を98.4%で策定

営業利益見通し

営業利益につきましては、下記を主要因として当期に比べ530百万円増加の4,780百万円を見込んでおります。

□継続して食材の統合と内製化の推進及び店舗管理数値のコントロール精度向上といった既存店の体質強化を実施



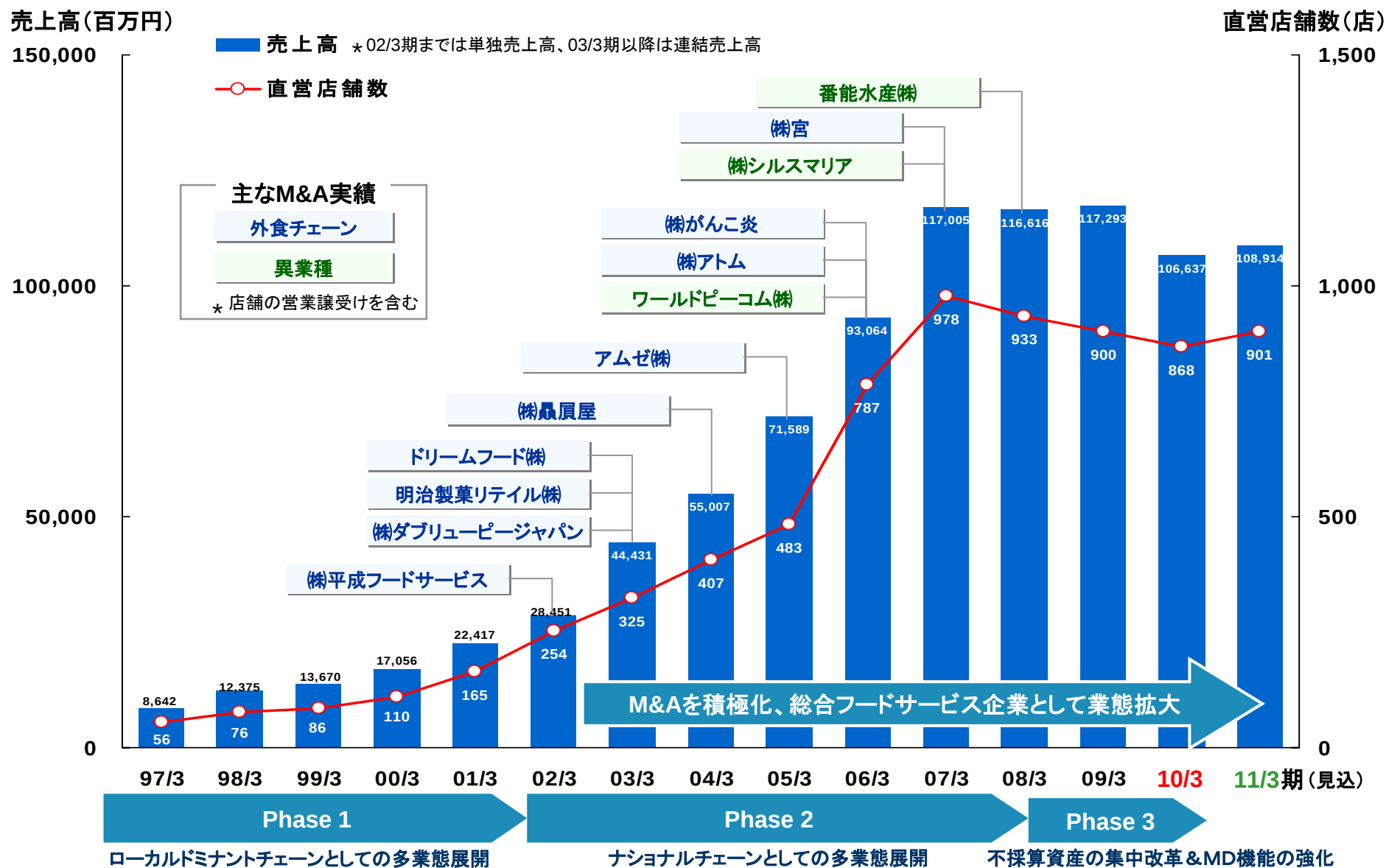
株主優待増加額及び資産除去債務の計上等の販管費増加要因を吸収

	2010/3実績	2011/3見込	
原価率	32.3%	→	31.7% △0.6%
人件費率	24.0%	→	23.8% △0.2%
償却費率	5.5%	→	5.1% △0.4%
その他販管費率	34.2%	→	35.0% +0.8%
営業利益率	4.0%	→	4.4% +0.4%

現在までの戦略の機軸と今後の方向性

多業態展開を推進してきた戦略の機軸

11/3



急速な企業規模拡大の過程で「業態の拡散」と「ロス店舗」の問題が発生

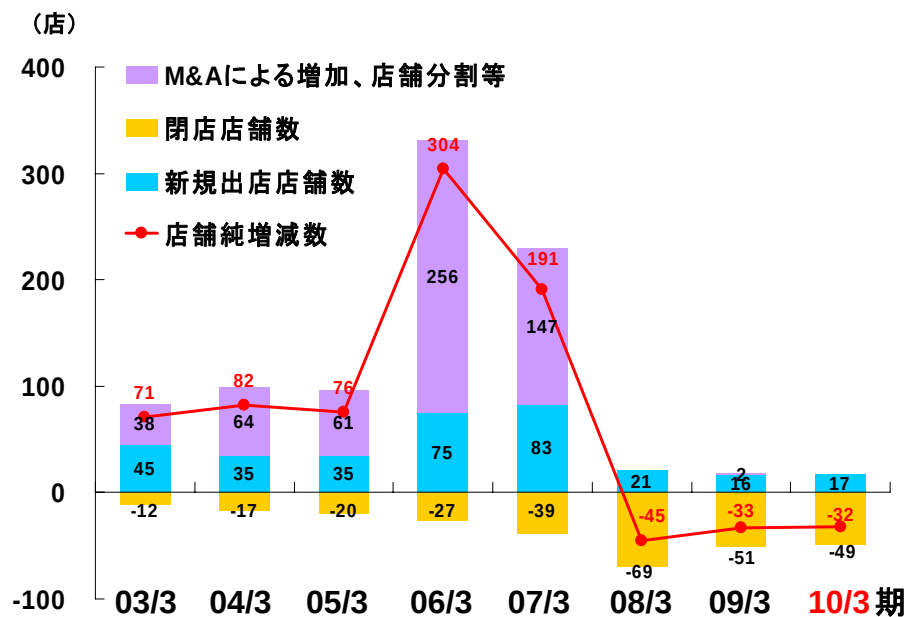
本部機能を中心に組織体制を強化
グループ全体の効率化を推進

不採算店舗に対する抜本的措置
業態転換・店舗閉鎖を含め集中改革

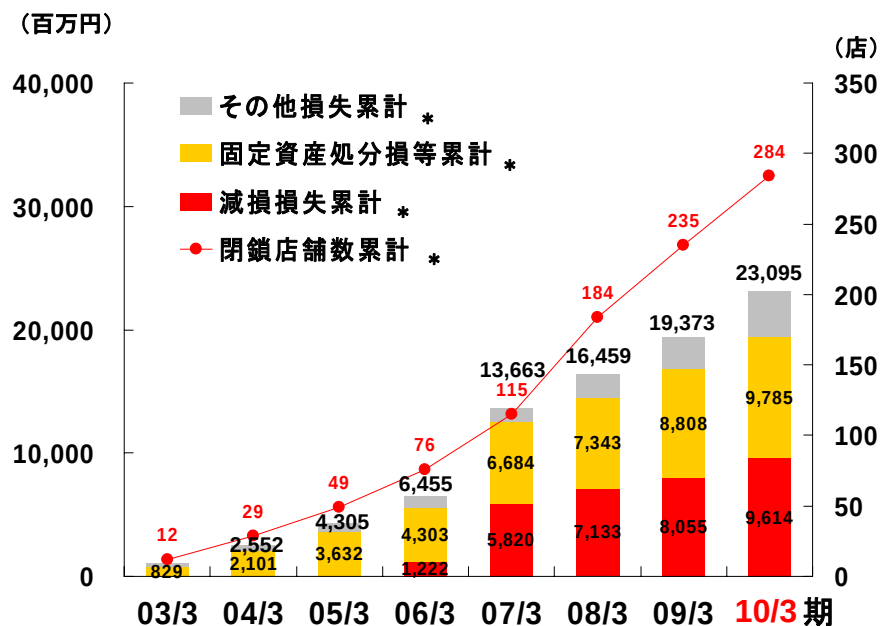
増え過ぎた業態の整理・統合
(130業態 ⇒ 42業態)

03/3期以降、284店舗の閉鎖、減損損失(96億円)を含め230億円の特別損失を計上

出退店動向

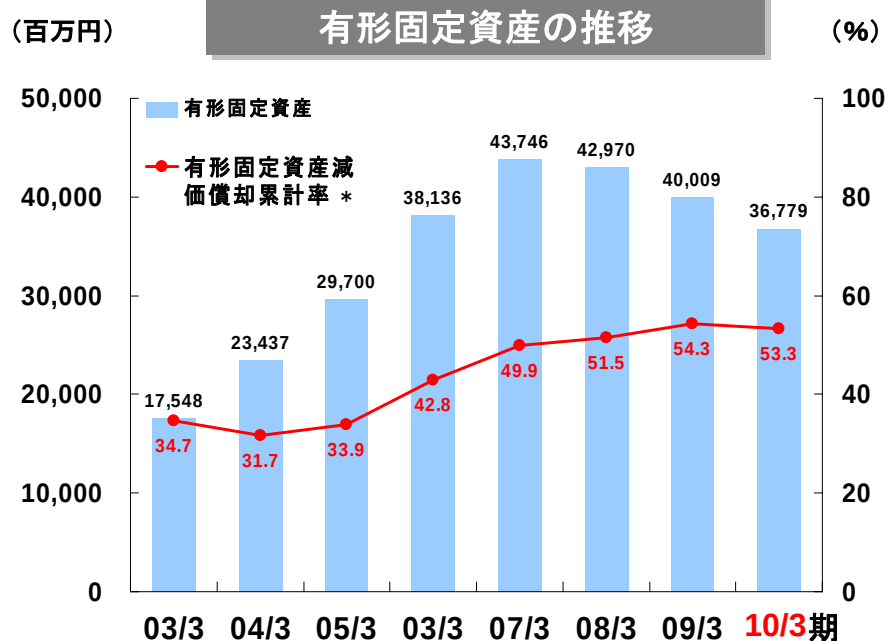


閉店店舗数・特別損失の累計



不採算店舗に対する抜本的措置

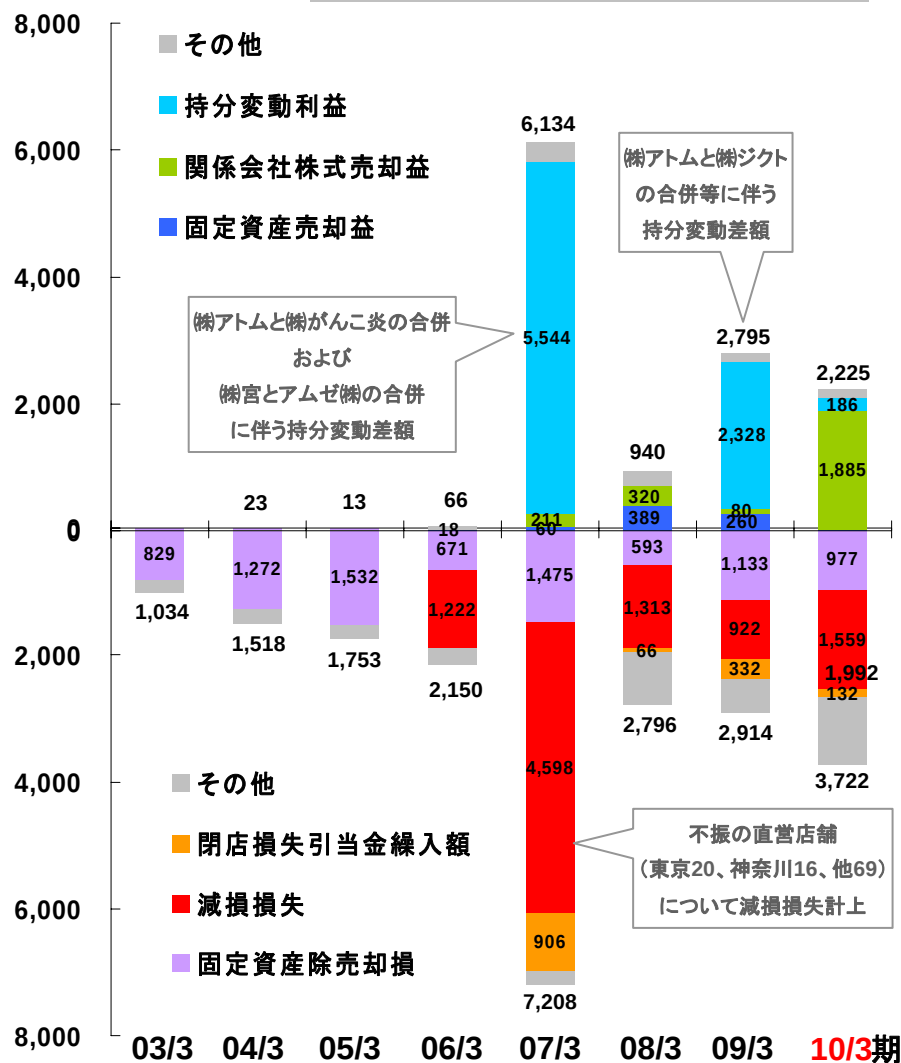
- ◆ 減損会計の適用に際して厳格な基準を設定
- ◆ 戦略的グループ再編による持分変動利益を償却原資に活用し、ドラスチックな処理を実行
- ◆ 有形固定資産残高は367億円に圧縮、不良資産に対する処理はほぼ終了、事業環境が更に悪化した場合でも損失の発生は限定的



* 有形固定資産減価償却累計 / (有形固定資産減価償却累計 + 償却対象有形固定資産) × 100

特別利益・特別損失の推移

特別利益(百万円)



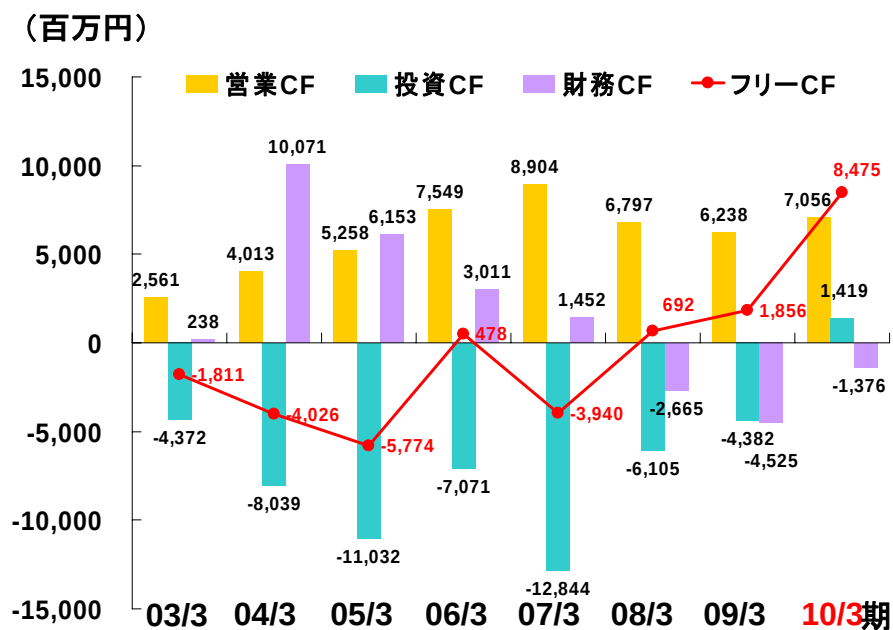
不採算店舗閉鎖によるキャッシュ・フローの改善

- ◆ 不採算店舗におけるマイナスのキャッシュ・フローが直接的に改善
- ◆ フリー・キャッシュ・フローの黒字幅も拡大傾向

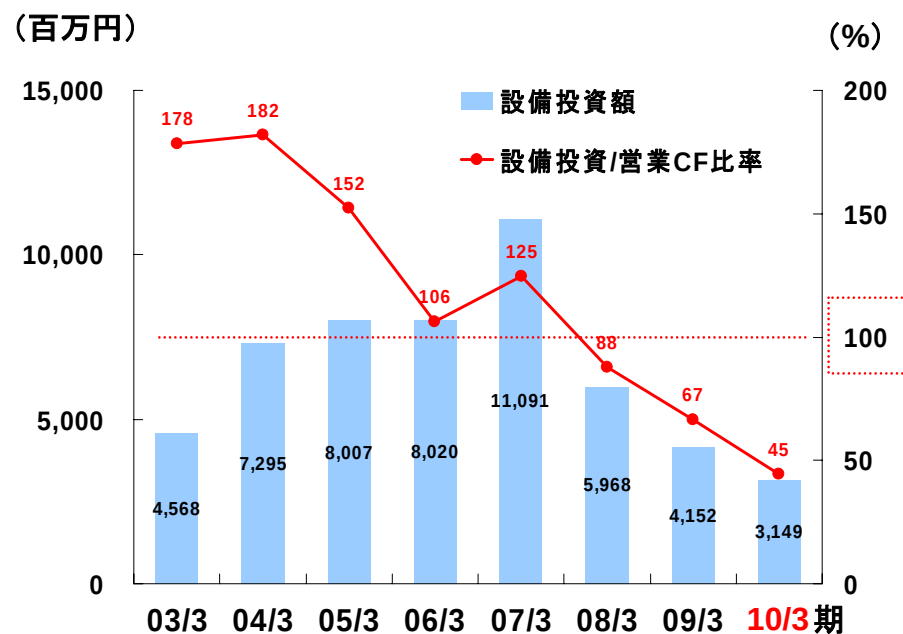
投資キャッシュ・フローの抑制

- ◆ 財務基盤の強化を図るため、設備投資を営業キャッシュ・フローの範囲内に抑制
- ◆ 業態の相互活用など効率的な設備投資

キャッシュ・フローの推移



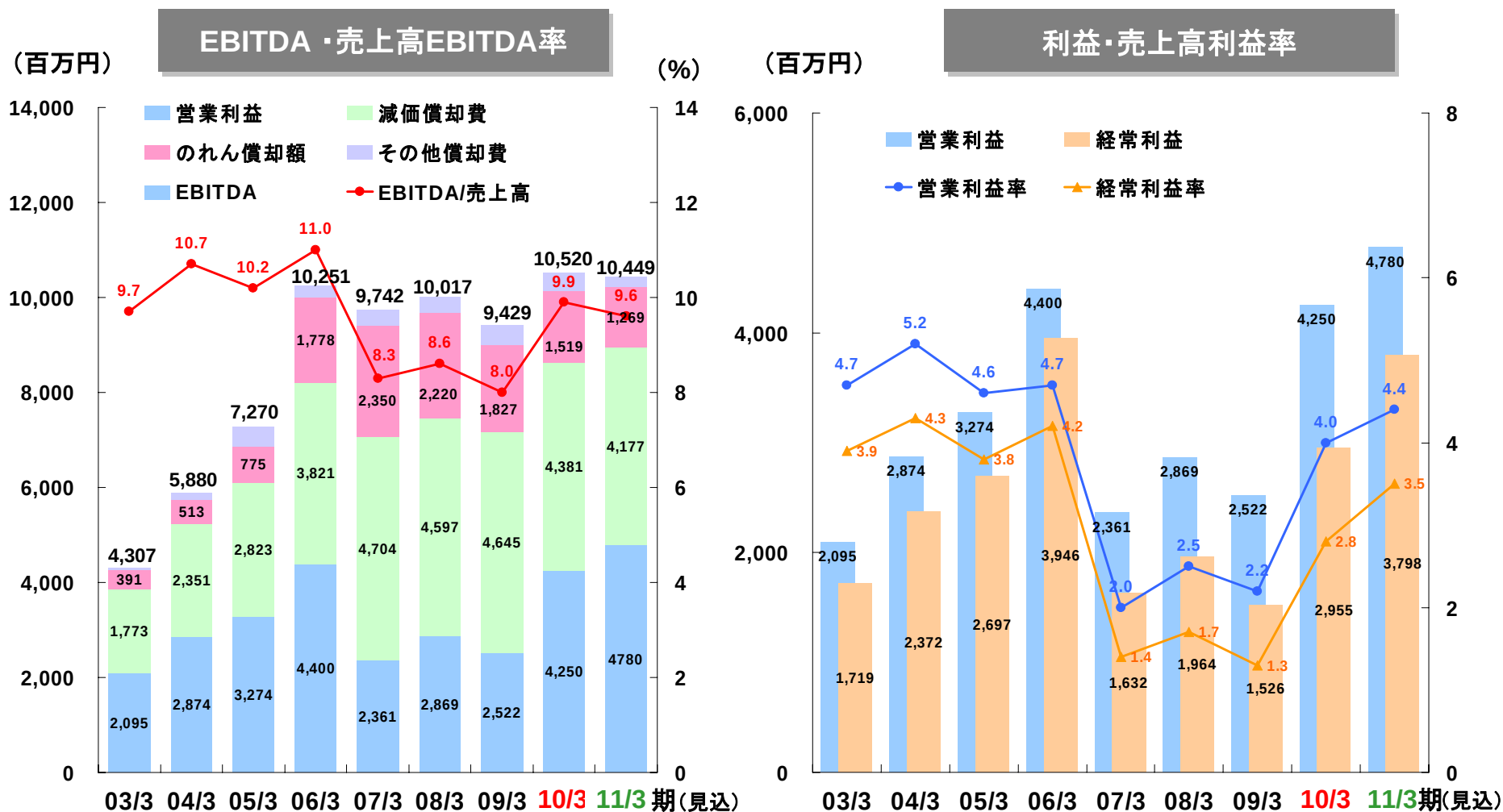
設備投資/営業CF比率の推移



EBITDA、営業・経常利益の推移

EBITDAは100億円前後で安定的に推移

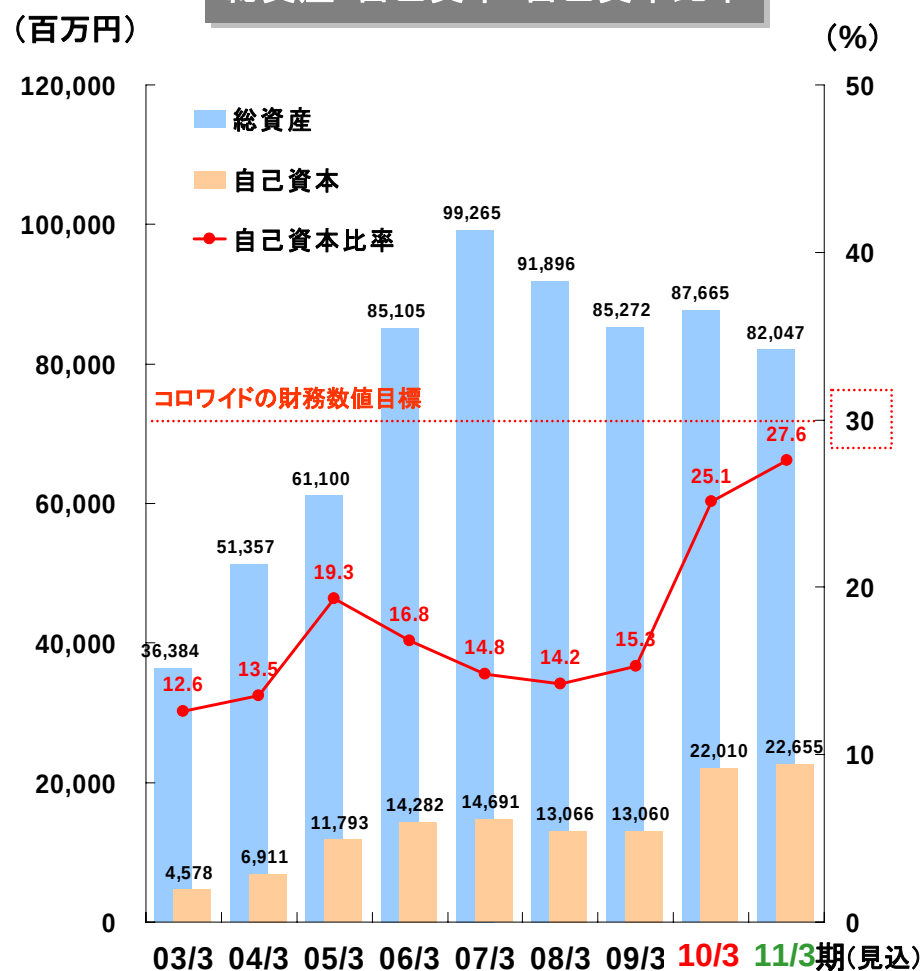
マーチャンダイジング効果の発揮により
売上減少でも利益が上がる「収益構造の転換」



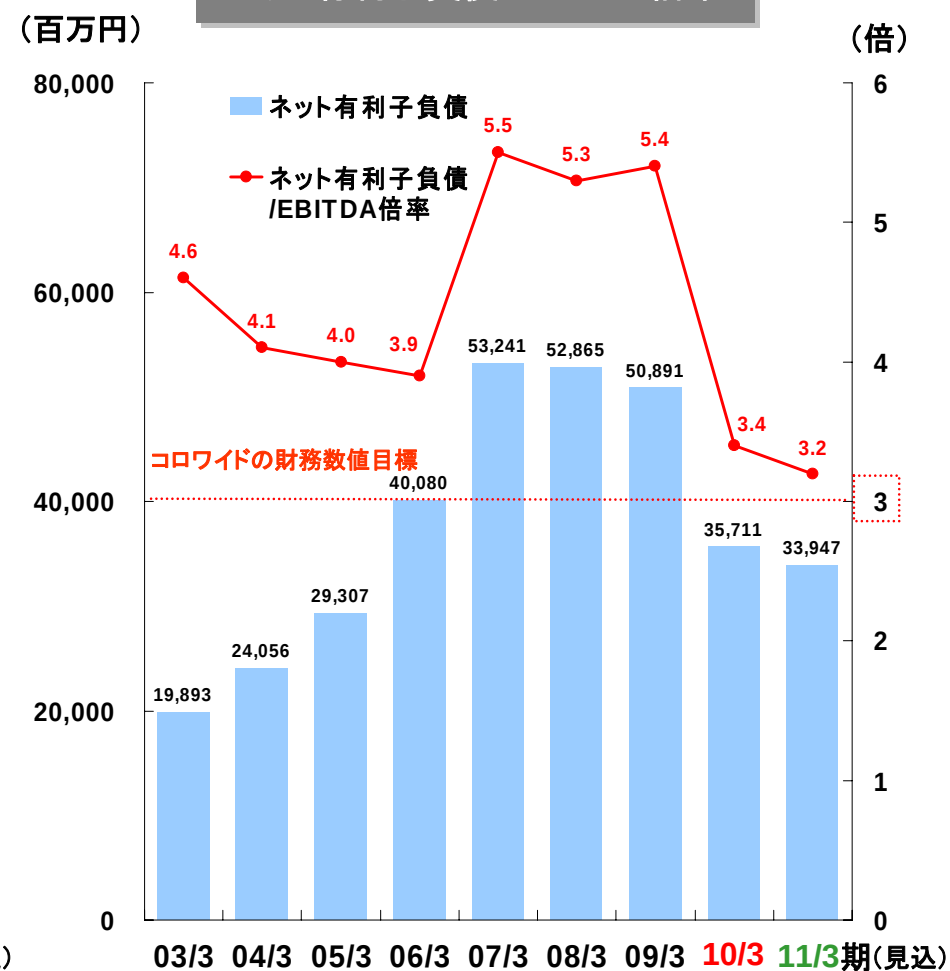
財務基盤の強化

有利子負債の削減と自己資本の増強により、次なる成長に向けての財務健全性の確立

総資産・自己資本・自己資本比率



ネット有利子負債/EBITDA倍率



マーチャンダイジング機能の強化

自社で商品開発、製造・加工を行い、原材料の調達から調理システム、配送形態など
店舗での販売に至るまでの全過程をデザイン・コントロール

コロナMD: 多店舗・多業態戦略を支えるマーチャンダイジング機能

各グループ店舗

業態開発

商品開発

原材料調達

製造・加工

物流

販売戦略

店舗運営

業態コンセプトの明確化
看板商品・「ウリ」商品の強化

食材の内製化・PB化の推進
(自社工場内製品比率の向上)

メニュー・食材の統合
(食材アイテム数の絞り込み)

品質向上に向けた研究開発
(安全・安心・美味しさの追求)

調達価格低下

歩留まり向上

物流コスト削減



栃木KC
トマトソースの加工



㈱シルスマリア
ケーキ製造



清水 まぐろ加工センター
冷凍マグロの加工



北海道KC
ホワイトソース



北海道KC
厚焼き玉子



北海道KC
肉じゃが製造



岐阜KC
串製造工程



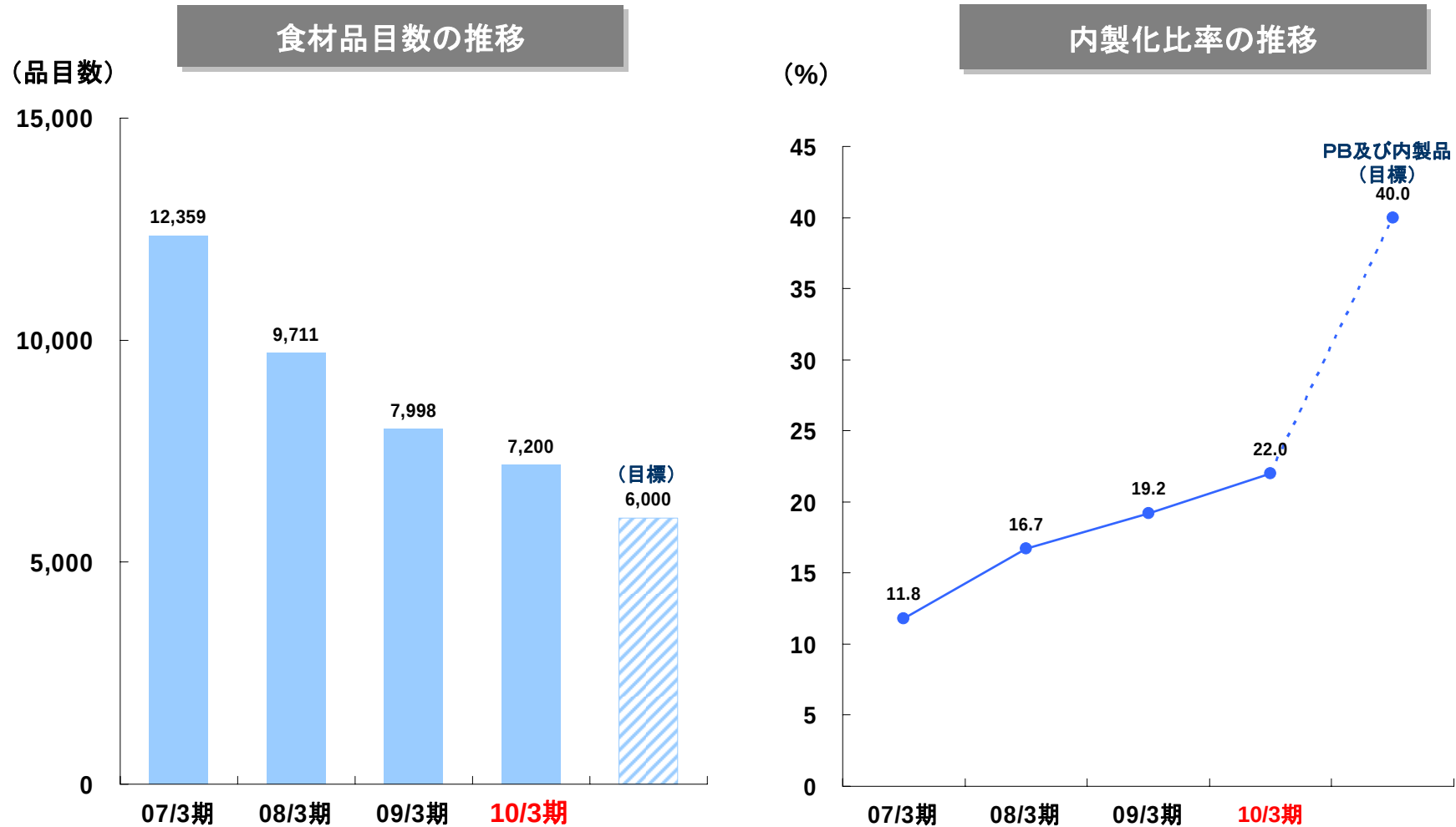
岐阜KC
ロングピザ製造



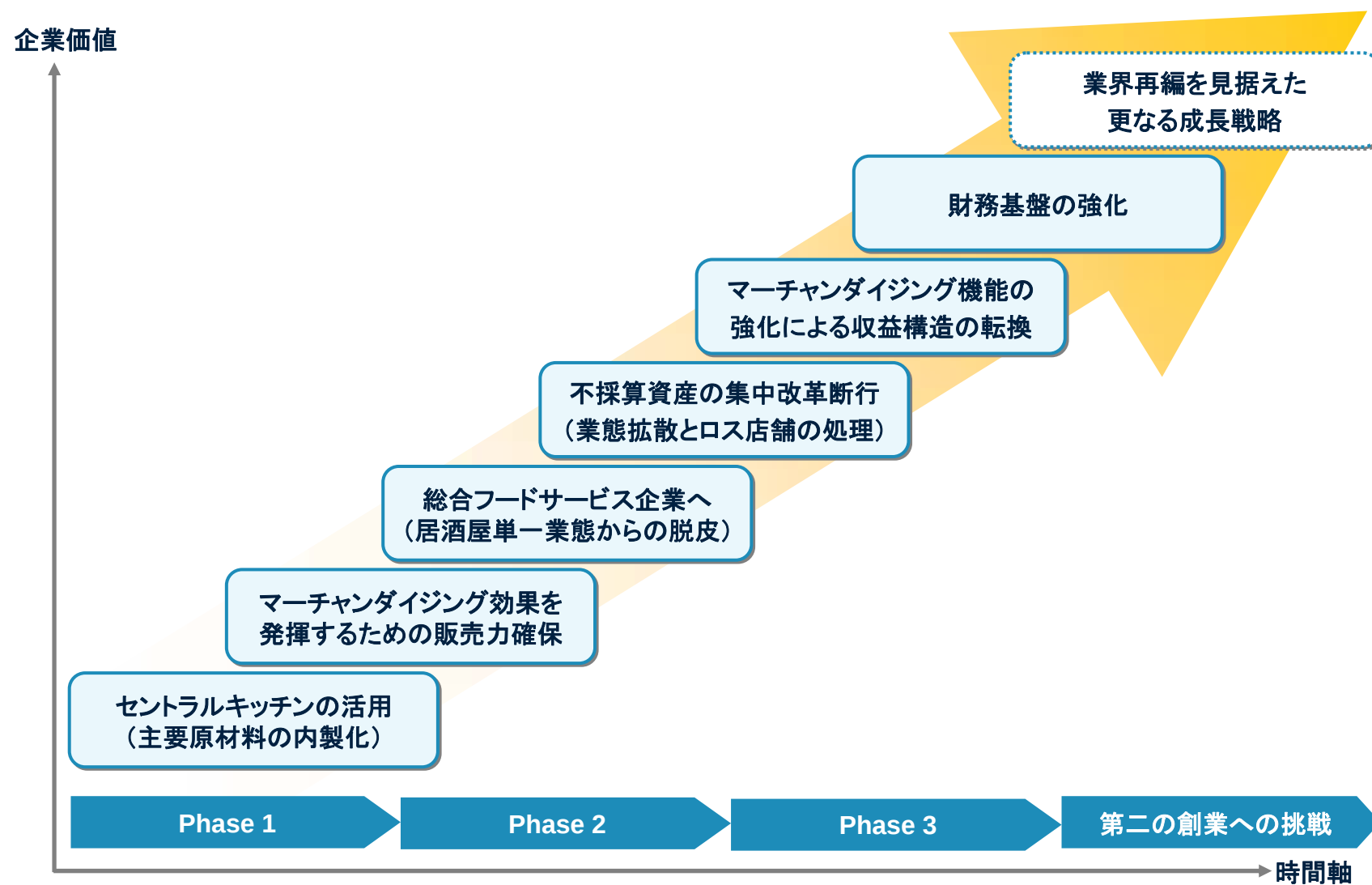
岐阜KC
鶏の柔らか煮

マーチャンダイジング機能の進化

「食材アイテム数の絞り込み」と「自社工場内製品比率の向上」によりコスト競争力を強化



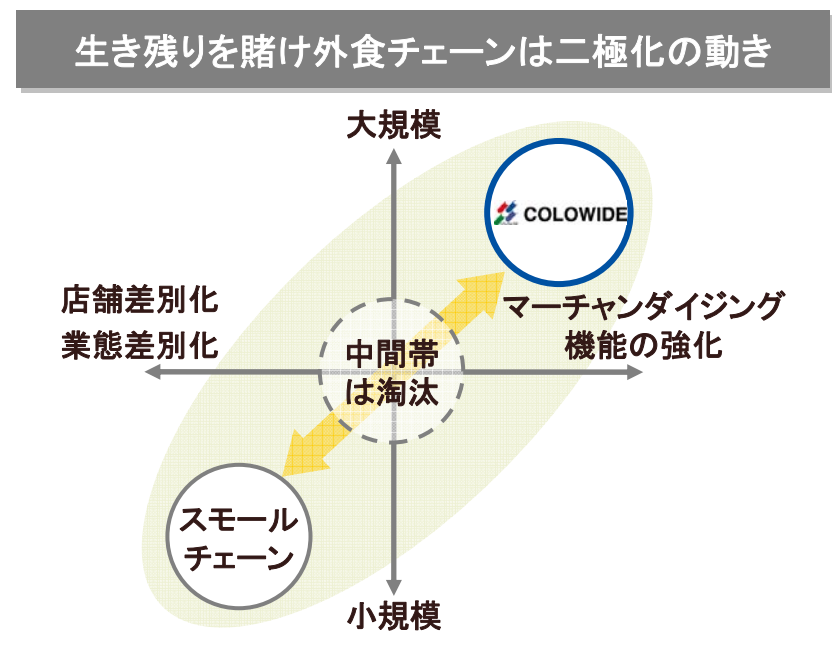
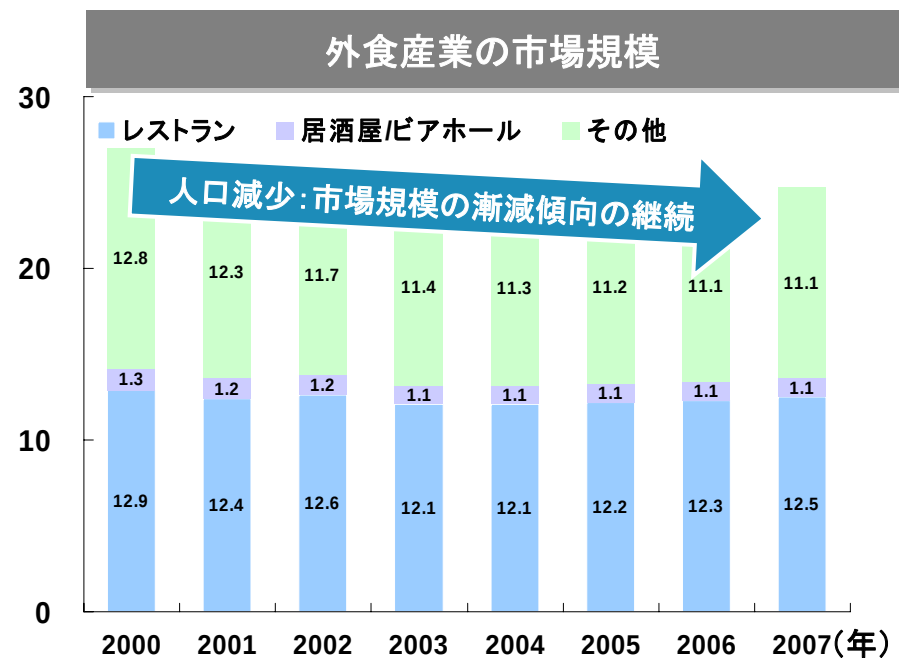
今後の方向性



外食業界を取り巻く環境変化

消費者ニーズ・行動の変化	顧客確保のための値下げ競争	カリスマ経営から組織経営へ
◆ 景気悪化に起因する支出の抑制 ◆ 嗜好の多様化 ◆ 食の「安全性」、「透明性」への意識・関心の高まり	◆ 円高や食材価格の低下を原資とした場当たりの値下げ競争 ◆ 価格決定力の不足	◆ 創業期を担ったカリスマ経営者の高齢化、次世代への継承が進行 ◆ 大規模チェーンを運営する高度な組織力の必要性

～新たなビジネスチャンスの到来～
流通業界、食品業界と同様に外食業界においても本格的な淘汰・再編の局面に



今後のM&A戦略:本格的な業界再編に参入

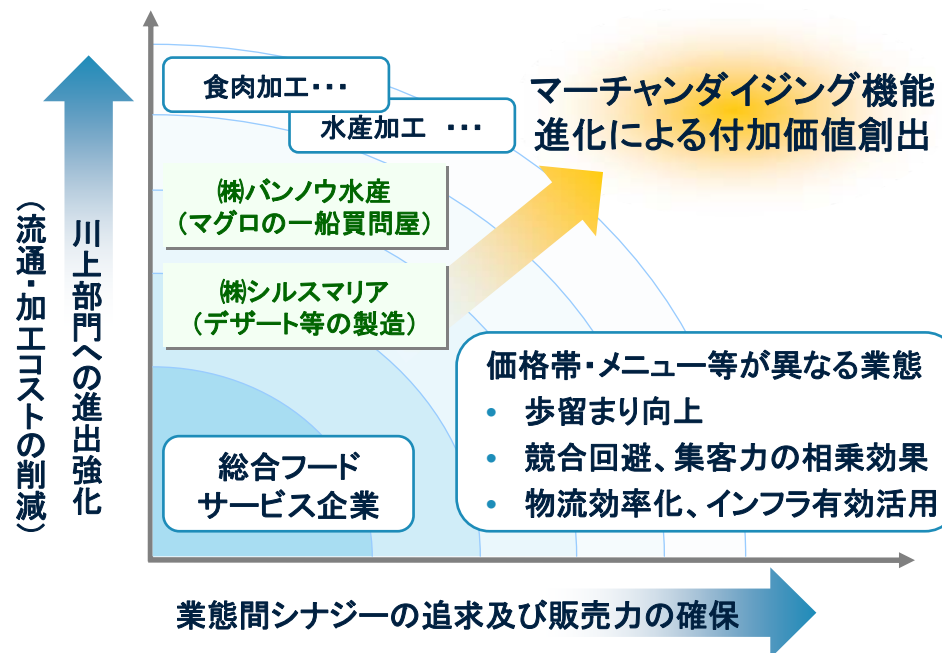
マネジメントの高度化・食材調達力・価格決定力・コスト競争力の強化を遂行する枠組みの創出

多業態戦略:業態間シナジーの追求

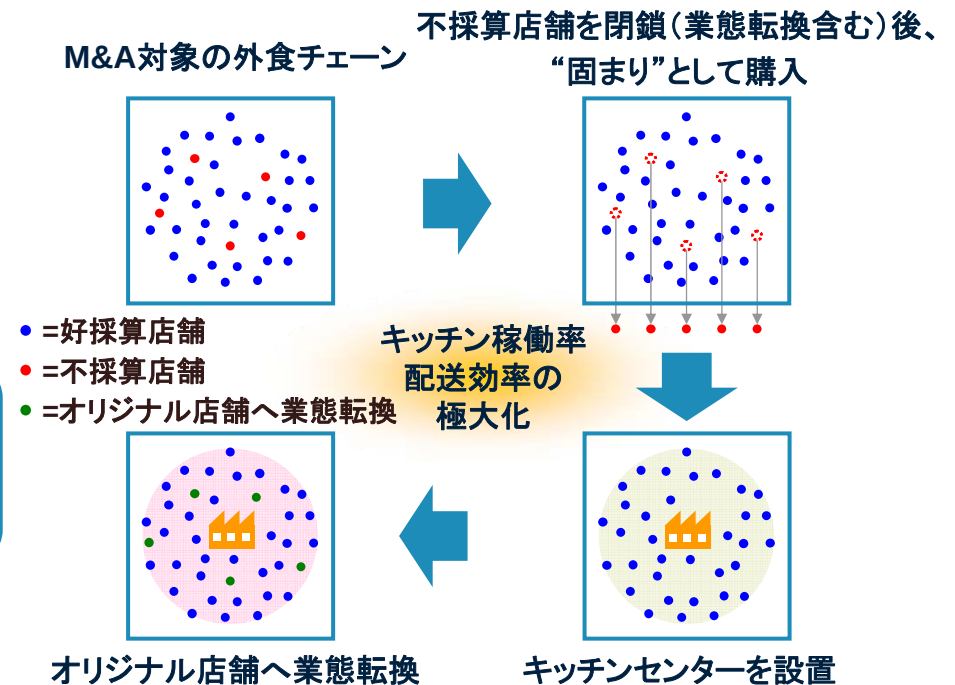
川上部門への進出・強化

一定水準以上の事業の規模を重視
(効率的なM&Aの実施)

今後のM&A戦略のベクトル



コロワイドオリジナル業態の展開



食の安全の確保

「食の安全の確保」と「品質管理の徹底」

トレーサビリティ確保のために産地・加工工程・添加物などをデータベース化

ASP企画書ネットの導入

- ◆ 取引先の協力を得ながら、全ての加工食材の「産地・加工地・加工方法・メーカー・添加物・賞味期限・パッケージ」などの商品情報を細かくデータベース化
- ◆ 特定の食材に問題が発生したような場合、キーワードの入力で「迅速に正確に」グループ内での使用の有無などが検索可能
- ◆ 危機管理だけではなく、製造工程を細かく知ることができるため商品改善のヒントを得ることで、PB化の推進にも活用



国産牛個体識別番号検索

- ◆ 「牛肉トレーサビリティ法」に基づき国産牛肉の個体識別番号またはロット番号を各店舗でお客様にご案内
- ◆ ホームページで牛の品種や産地、飼育までの過程を確認可能

コロワイドグループの衛生管理体制

厳しい管理基準のもと第三者による外部の検査を取り入れながらハイレベルの衛生管理体制を構築

食材そのものの菌検査に加え製造工程および店舗での管理状況を定期的に確認することでリスクを排除

場 所	工 場		店 舗		
検査分類	製品検査		工程・管理状況検査		
検査名	導入時製品検査	既存品製品検査	ライン監査	外部衛生検査	内部監査
対 象	新規内製品	全内製品	全ライン	全店舗	全店舗
検査頻度	導入時	4回 / 月	1回 / 2ヶ月	1回 / 四半期	1回 / 2ヶ月
実施者	MD品質保証部	MD品質保証部	MD品質保証部	外部検査機関	インスペクター
検査内容	菌検査・官能検査	菌検査・官能検査	菌検査・目視確認	菌検査・目視確認	目視確認
検査結果の反映	導入の可否判定 賞味期限の決定	不合格品の 出庫止め	改善PJTの立ち上げ と早期改善 評価への反映	地区長・部長への 報告と改善実施 評価への反映	地区長・部長への 報告と改善実施 評価への反映