
2014年3月期の業績に関する説明資料

— 決算実績・次期見通し及び今後の方向性—



2014年5月

目 次

I. グループ体制と地域展開の状況

II. 2014年3月期におけるトピックス

III. 2014年3月期の概要

IV. 次期見通し

V. 今後の方向性

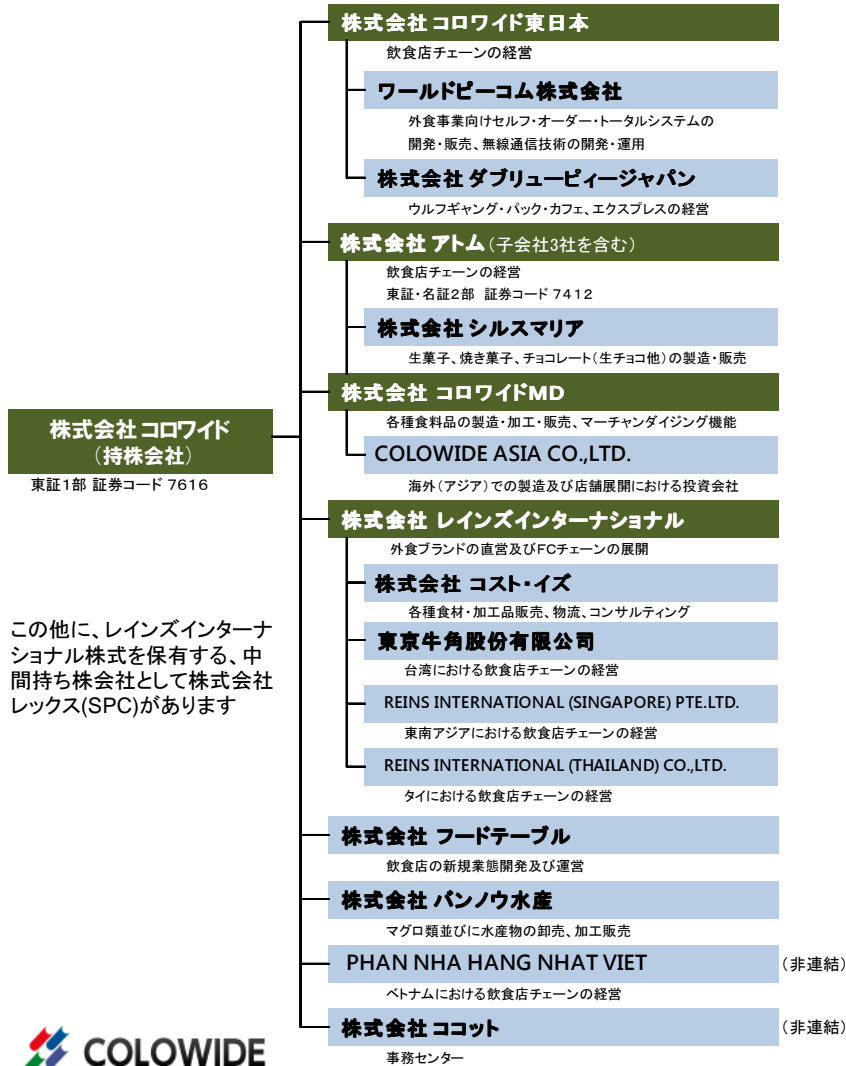
注1)本説明資料の数値は、すべて連結の数値を使用しております。

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①

21社から構成されるコロワイドグループとして、直営店舗1,034店・FC店舗1,046店を展開(2014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



※ベトナム3店舗除く

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	2014/3月末 店舗数
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 ・遊食三昧 ◎ (NIJYU-MARU) ・うまいものいっぱい いろはにほへと ・地酒とそば・京風おでん 三間堂 ・うまいもん酒場 えこひいき ・なにわ味 轟眞屋 ・Foodiun Bar 一瑳 ・美酒・創菜ダイニング 寧々家 ・居酒屋 土間土間 ・居酒屋 かまどか ・ぶっちぎり酒場 	直営 499店舗 FC 218店舗
洋食	<ul style="list-style-type: none"> ・ステーキ 宮 ・ゆであげパスタ&焼き上げピザ ラ・パウザ ・ウルフギャングパックカフェ 	直営 156店舗 FC 1店舗
すし	<ul style="list-style-type: none"> ・にぎりの徳兵衛 	直営 36店舗 FC 10店舗
焼肉	<ul style="list-style-type: none"> ・炭火焼肉酒家 牛角 ・カルビ大将 	直営 95店舗 FC 555店舗
和食	<ul style="list-style-type: none"> ・しゃぶしゃぶ 温野菜 	直営 47店舗 FC 251店舗
カラオケ	<ul style="list-style-type: none"> ・カラオケ&パーティー 時遊館 	直営 32店舗 FC 1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	865店舗(83.7%)
	直営+FC	1,899店舗(91.3%)

Ⅱ. 2014年3月期におけるトピックス①

レストラン業態「ステーキ宮」の積極出店 — 当社グループ業態ポートフォリオの再構築

- 市場環境の変化への対応として、「当社グループ売上高に占めるレストラン業態の割合を引き上げる」という中期戦略に基づき、レストラン「ステーキ宮」を着実に出店
- 「ステーキ宮」の店舗数が年間で17店増加し、86店から103店へ(最多直営店舗数業態)
- 「ステーキ宮」は郊外型、ロードサイド型であることから、依然として低賃料での出店余地が多い



ステーキ宮 犬山店 愛知県犬山市



ステーキ宮 高浜店 愛知県高浜市

Ⅱ. 2014年3月期におけるトピックス②

コロワイドグループ初となるフレンチビストロ業態「フレンチーナ」を出店

- 素材にこだわった本格フレンチとワインを、リーズナブルな価格で提供(客単価3,500円)
- 神奈川県三浦半島産の栄養価の高い野菜を産地から直接仕入れ使用
- 会社帰りにフランス料理を気軽に楽しめるコンセプト
- 品川店(品川イーストワンタワー1階、2013年8月19日オープン、122席)
横浜ベイクォーター店(横浜ベイクォーター5階、2014年3月11日オープン、102席)



三浦野菜のグリユティテ



天使海老と海の幸のサフランクリーム煮

Ⅱ. 2014年3月期におけるトピックス③

焼肉レストラン「牛角」フィリピン1号店としゃぶしゃぶレストラン「温野菜」海外1号店出店

「牛角」フィリピン1号店

- 焼肉レストラン「牛角」を、順調に経済成長が続くフィリピンのマニラ首都圏タギッグ市に4月5日グランドオープン(FC店)
- 店舗面積60坪 席数88席
- 価格はややアッパーに設定し、中高所得層の家族連れや近隣で働くビジネスマンをターゲット
- 台湾・香港・タイ・マレーシア・シンガポール・インドネシアに次ぐ海外7か国目



「温野菜」海外1号店

- しゃぶしゃぶレストランである「温野菜」の海外1号店を台湾の忠孝(ゾンシャオ)にオープン
- 店舗面積50坪 席数65席
- 海外展開の柱となる「牛角」は既に展開を開始しているものの、もう一つの柱とすべくしゃぶしゃぶ「温野菜」の海外展開を開始
- メインの食材は「牛角」・「温野菜」ともに「牛肉」であり、両業態の同時展開により食材供給の効率を高めることが可能



Ⅱ. 2014年3月期におけるトピックス④

マーチャンダイジング機能の更なる高度化と規模の利益の獲得

- レインズインターナショナル連結後、購買ルート統合と内製比率の引き上げにより、グループ全体の購買コストを大幅に削減
- 神奈川工場内での干物の製造を開始
 - 内製化による鮮度の飛躍的向上と購買コストの低減
 - 近隣の漁港で、その日に水揚げされた新鮮なサバやメバル、カレイなどを加工
 - 月間10万枚生産
 - 現在、関東の「三間堂」「北海道」で提供



Ⅲ. 2014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戦略

	2013年3月末	グループ内移動による増減	出店	閉店	2014年3月末
コロワイド東日本	508店舗	▲69店舗	3店舗	58店舗	384店舗
フードテーブル	—	3店舗	2店舗	—	5店舗
ダブリューピージャパン	8店舗	—	—	2店舗	6店舗
アトム	373店舗	—	15店舗	16店舗	372店舗
アトム北海道	—	66店舗	—	2店舗	64店舗
レイズインターナショナル	196店舗	—	14店舗	10店舗	200店舗
コロワイドアジア	3店舗	—	—	—	3店舗
合計	1,088店舗	—	34店舗	88店舗	1,034店舗

- グループ全体で43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、34店舗の新規出店に留まる
- 一方、閉鎖店舗も34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、88店舗の閉鎖を実施

Ⅲ. 2014年3月期の概要②

既存店(直営店)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)

	13年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	累計
売上高	96.4%	99.4%	97.2%	95.3%	98.8%	94.7%	93.7%	99.6%	98.2%	99.3%	90.7%	96.2%	96.8%
客数	97.5%	99.9%	100.2%	95.1%	98.0%	94.7%	94.0%	100.7%	99.4%	100.9%	92.6%	98.2%	97.7%
客単価	98.9%	99.5%	97.1%	100.2%	100.8%	100.0%	99.7%	98.9%	98.8%	98.4%	97.9%	98.0%	99.1%

- 7月は総選挙。また、9月及び10月については、台風の上陸の影響があり大きく前年を割り込む
- 2月は週末2度に渡る大雪の影響で大幅減となる

居酒屋・レストラン業態の比較

		居酒屋	レストラン	全業態
全社売上 構成比	直営店舗のみ	56.0%	44.0%	100.0%
	FC店舗含む	42.4%	57.6%	100.0%
既存店 (直営店)	売上高	93.1%	102.0%	96.8%
	客数	94.0%	100.8%	97.7%
	客単価	99.0%	101.3%	99.1%

- レストラン業態は、売上高・客数とも堅調に増加したものの居酒屋業態が苦戦したため、全業態では昨対比100%割れとなった
- この状況に対処すべく、直営店のレストラン業態比率を引き上げるために、戦略的に業態ポートフォリオの再構築を推進中

Ⅲ. 2014年3月期の概要③

2014年3月期の総括

(単位:百万円)

	2013年3月期(前期)		2014年3月期(当期)		前期比
売上高	128,388		148,443		15.6%
売上原価	47,813	37.2%	59,748	40.3%	25.0%
売上総利益	80,575	62.8%	88,694	59.7%	10.1%
販管費	76,141	59.3%	82,255	55.4%	8.0%
営業利益	4,433	3.5%	6,438	4.3%	45.2%
営業外収益	1,070	0.8%	944	0.6%	▲11.8%
営業外費用	2,059	1.6%	2,569	1.7%	24.8%
経常利益	3,445	2.7%	4,813	3.2%	39.7%
特別利益	414	0.3%	4,746	3.2%	1014.8%
特別損失	2,549	2.0%	3,355	2.3%	31.6%
当期純利益	1,608	1.3%	1,420	1.0%	▲11.7%

売上の動向

売上高は下記を主要因として前期比15.6%増加

- レインズインターナショナルが会計年度を通して連結されたこと
- 居酒屋業態が苦戦を強いられたものの、レストラン業態が堅調に推移

営業利益の増益要因

営業利益は下記を主要因として前期比45.2%増加

- FCビジネス主体で食材販売の比率の高いレインズインターナショナルの連結により、売上原価率は上昇(3.1%増)しているものの、それ以上に販管費率は低下(3.9%減)
- グループ全体での商材仕入れの集約や、加工製品の内製化率の向上、食材調達と商品開発の連携強化などにより、通年比較の可能なコロワイド東日本とアトムの売上原価率は1.5%減少

当期純利益の増加要因

当期純利益は下記を主要因として前期比11.7%減少

- 連結子会社である(株)アトムの株式売出しに伴う関係会社株式売却益があるものの、固定資産を対象とした減損損失及びリニューアル店舗における固定資産除却損等の計上や繰延税金資産取崩しの影響により、188百万円減少

IV. 次期見通し

2015年3月期業績予想

(単位:百万円)

	2014年3月期実績		2015年3月期計画		前期比
売上高	148,443		150,905		1.7%
売上原価	59,748	40.3%	60,197	39.9%	0.8%
売上総利益	88,694	59.7%	90,708	60.1%	2.3%
販管費	82,255	55.4%	83,216	55.1%	1.2%
営業利益	6,438	4.3%	7,492	5.0%	16.4%
営業外収益	944	0.6%	852	0.6%	▲9.8%
営業外費用	2,569	1.7%	2,516	1.7%	▲2.1%
経常利益	4,813	3.2%	5,828	3.9%	21.1%
特別利益	4,746	3.2%	25	0.0%	▲99.5%
特別損失	3,355	2.3%	1,274	0.8%	▲62.0%
当期純利益	1,420	1.0%	1,537	1.0%	8.2%

売上高増加の主な要因

- 積極的な出店政策により、中期的な課題である「業態集約」のための閉店を上回る出店を見込むことによる店舗数の増加


 直営 出店:65 退店:23
 FC 出店:72 退店:30

- 海外展開を加速することによる海外店舗数の増加、海外売上高の増加
- 国内景気が引き続き穏やかに回復することが期待されることや戦略的業態ポートフォリオ再構築により、既存店売上高が前年比100%を上回る見込みであること

営業利益増益の主な要因

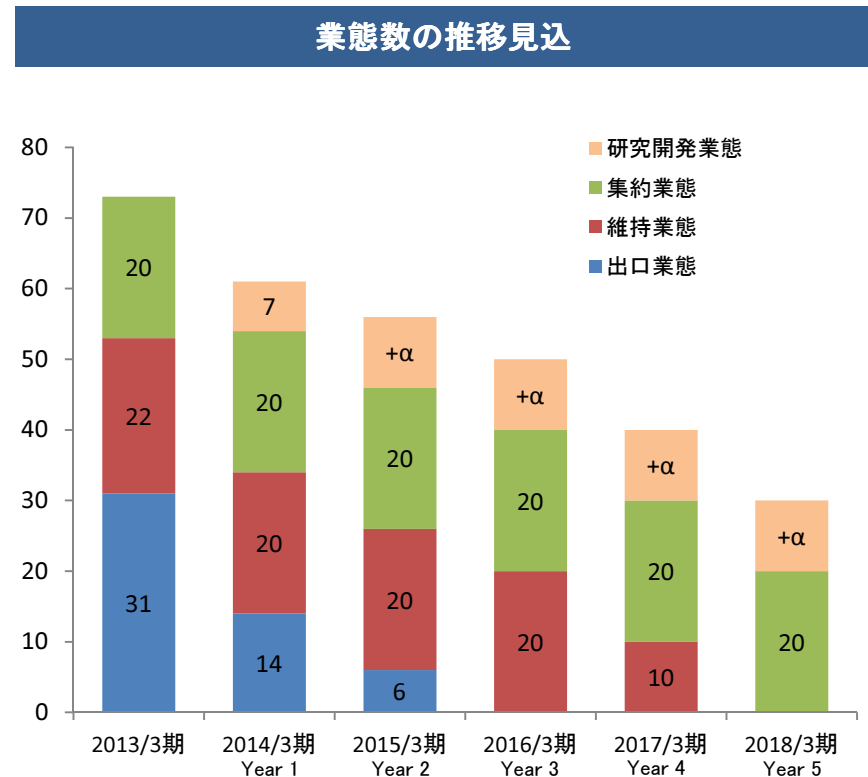
- 中期戦略である「業態集約」を一層推進することにより、不採算業態の削減(利益貢献額8億円)と業務効率化が進展
 - ⇒ 原価率 0.4%改善
 - ⇒ 販管费率 0.3%改善
- 食材調達と商品開発の連携強化により、顧客満足度の向上と業務運営の効率化を推進

V. 今後の方向性

今後の戦略①

業態の集約

- 中期戦略で掲げている「当初3年間で73業態を40業態+αに削減、その後2年間で中核20業態+αに削減」を推進
- これにより、グループ拡大の過程で業務効率を著しく阻害するところまで膨張した業態数を着実に集約し、より優位性・競争力のある業態に絞り込み、業務運営を効率化する
- 業態の優位性・競争力を維持・向上させるために継続的な開発・研究を遂行



今後の戦略②

マーチャндаイジング機能の継続的強化とグループ収益への貢献

- レインズインターナショナル連結後に推進中の「マーチャндаイジング機能」を切り口としたシナジーの追及をさらに進める
 - コスト管理を一元化し、同一商材に関する原価を低い方に統一
 - グループとしての購買量の拡大を梃にしたコスト低減を推進
 - 購買先の集約による仕入規模の拡大を通じたコスト低減
- 物流の統合と配送ルートの再編によるシナジー追及
 - 配送委託先の統一による物流面での規模の利益の取り込み
 - 配送先となる店舗数の拡大に伴い配送ルートの効率化によるコスト低減
- 内製化による収益機会のグループ内留保
 - 商材量の拡大に伴い、内製可能商材が拡大し内製による収益のグループ内留保を推進
- マーチャндаイジング機能の高度化により、店舗ニーズ・顧客ニーズを満たし、売上増に貢献する食材開発の推進とそれによるプロフィットセンターとしてのMDの確立



今後の戦略③

アトム・レイズインターナショナルを中心とするレストラン業態の着実な出店による成長

- ステーキ宮、牛角、温野菜などを中心にレストラン業態を中期戦略に基づき着実に出店し、当社グループの業態ポートフォリオを市場規模・市場の成長性に合わせる方向で再構築を行う
- 当社の創業業態である「居酒屋」業界の市場規模は約1兆円であるのに対し、「レストラン」業界の市場規模は約12.4兆円と遥かに大きく、当社のシェアがそれぞれ約8.5%・0.9%と差があることから、レストラン市場でのシェアアップの余地は十分にある
- 市場の規模のみならず成長性の観点からも、レストラン業態の売上を現在の4割台から6割に向けてリ・バランスすることが重要

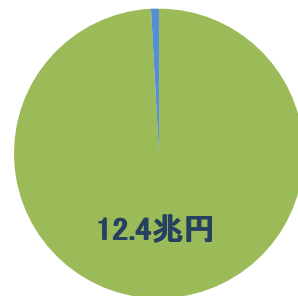
「居酒屋」業界、「レストラン」業界の市場規模と当社シェア

当社グループシェア
8.5%



居酒屋

当社グループシェア
0.9%



レストラン



今後の戦略④

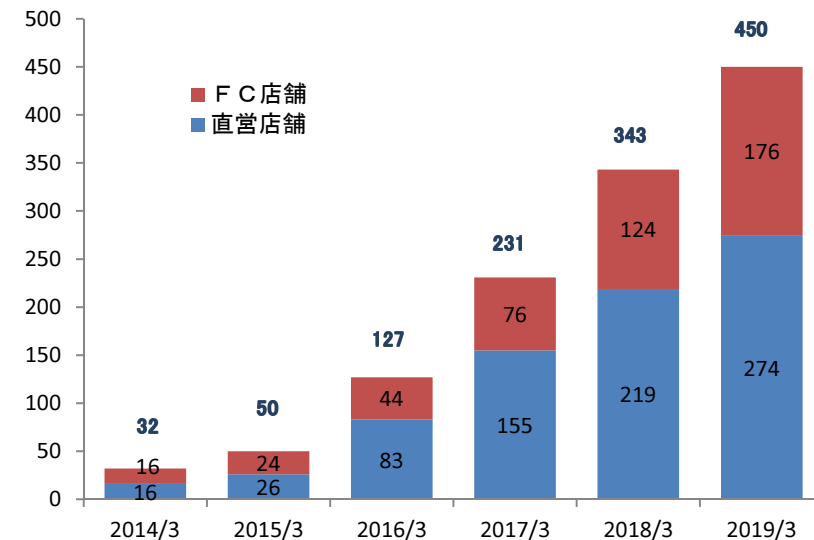
海外展開の推進 — 5年間で450店の海外店舗網を構築することによる成長

アセアン諸国を中心とする東南アジア市場で、今後5年間で450店の店舗網を構築

東南アジア出店状況



海外店出店計画



- スピード感を持った迅速な出店が重要であり、現地のパートナーとの協働体制を本事業年度上半期中に構築
- これにより、タイミングを失することなく成長市場の波に乗る戦略
 - 海外においても適時・適切なM&Aを検討
 - 海外でも国内同様、MD機能強化による収益性の向上を目指す

今後の戦略⑤

コロナ東日本の業績低下に終止符を打ちV字回復の基礎を作る

中期戦略に基づき業態集約を行い業務効率の改善を推進

- 昨年1年間で5業態を閉鎖し25業態となる
- 業態集約の継続

業態ポートフォリオの再構築を加速させるべく、昨年、58店舗(うち40店が「居酒屋」業態)を戦略的に閉鎖

「デフレ」の過程で、目的型の来店へのシフトが進み、「総合居酒屋」の顧客訴求力が低下する中、以下の対応策を遂行中

- 業態コンセプトを明確化しそれをメニューに反映させ、原価をかけた良い商品を提供
- 接客業の基本であるサービス水準の向上をめざし、理念教育を徹底
- 就労環境の改善を土台とした、精度の高いワークスケジュールを展開
- 組織の役割と責任の明確化を通じた組織力の向上

回復の基礎は出来上がりつつあり、客数増・売上増を目指し、更なる具体策推進

- 客数増を達成した店舗は全体の25%に留まっており、組織全体に「具体的な行動」が浸透せず「攻め(営業)と守り(コストコントロール)のメリハリ」を効かせることにばらつきが発生
- 理念をばらつきなく実践するために、メリハリある具体策を全組織・全店舗で遂行
 - 前年の理念教育を実践する行動として、全店・全員で「毎日お客様の名前を3名覚える」等
 - 金曜日・土曜日の「繁忙日こそ、最高のサービス」を目指し、十分なワークスケジュールの作成と店舗外での顧客勧誘・店舗内での商品おすすめによる顧客コミュニケーションの強化
 - 閑散日は店舗間の調整も含めて、しっかりとした休息日を設け、心身ともにリフレッシュする
 - 平日はコストコントロールと週末に向けた準備を徹底



金曜・土曜で前年比売上103%を毎週実現できる取り組みに集中

今後の戦略⑥

グループ戦略本部の機能強化 → 事業分野の拡大と多岐にわたる経営課題への対処

グループ中期戦略の立案・更新

グループ年次予算の立案と実績管理

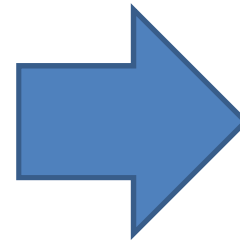
グループ海外事業戦略立案

グループ店舗政策(立地・出店・退店)

グループプロモーション(販促・宣伝)

業態集約の遂行

広報(IR)



グループ戦略本部の機能強化により、グループ各社に分散している経営資源の最適な組み合わせと有効活用により、グループの総合力を結集して多岐にわたる経営課題に対処し、中期戦略の着実な遂行を目指す。

今後の戦略⑦

経営環境の変化と発生する経営課題への適切な対処

牛肉・豚肉等の主要食材の価格高騰

- 牛肉は為替レートの影響のみならず、主要産地である米国での処理頭数の減少による供給減と中国での輸入増が要因となり価格が高騰
- 豚肉も伝染病の影響から価格が高騰する可能性が高い



- 商品の価値を落とさず、価格高騰の影響の少ない部位を活用したメニュー改定
- 季節要因での価格変動を見極め、買い付けのタイミングを慎重に検討

景気改善に伴う労働需給の引き締め

- デフレからの脱却・景気改善に伴い労働需給の引き締めが進行
- 特に、パート・アルバイトなどの非正規社員で需給が逼迫

- 成長戦略遂行のための人材の採用・育成・登用



- 就労環境の改善を土台とした離職率の引き下げと、その結果としての精度の高いワークスケジュールの展開



- 成長戦略を確実に遂行するために、海外向け人材も含めた採用活動を積極的に展開
- 人材育成はOJTをベースとしつつ、社内・社外の研修プログラム等を活用し全社員の戦力の向上を図る

成長戦略の一つとしてM&Aを活用してきたが、今後も以下の基準を満たす適時・適切なM&Aを行う

- マーチャンダイジングのシナジーが享受できる案件
- 当社業態のうち陳腐化したものと入れ替えられる業態を持つ案件

消費税率の引き上げ

- 4月の8%への消費税率引き上げの影響は、今のところ軽微に留まりそうではあるが、来年10月の10%への引き上げは新聞紙上の世論調査などでも慎重な見方が多数を占めている



- アップサイド・ダウンサイド両方のシナリオを想定した、柔軟性の高い業務運営を継続

今後の戦略⑧

財務目標・数値計画

連結経常利益率 6.0%以上

2014年3月期 3.2%

2015年3月期 3.9%

Net Debt(純有利子負債)に対するEBITDA倍率 3倍以内

2014年3月期 3.1倍

2015年3月期 2.7倍

連結自己資本比率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)

2014年3月期 18.3%

2015年3月期 19.4%

