
2017年3月期2Q連結累計期間の業績に関する 説明資料

— トピックス・決算実績・通期予想 —



2016年11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2Q連結累計期間におけるトピックス	P. 5～P. 10
III . 2017年3月期2Q連結累計期間の概要及び通期見通し	P. 11～P. 20

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

29社から構成されるコロワイドグループ
(2016年9月末現在)

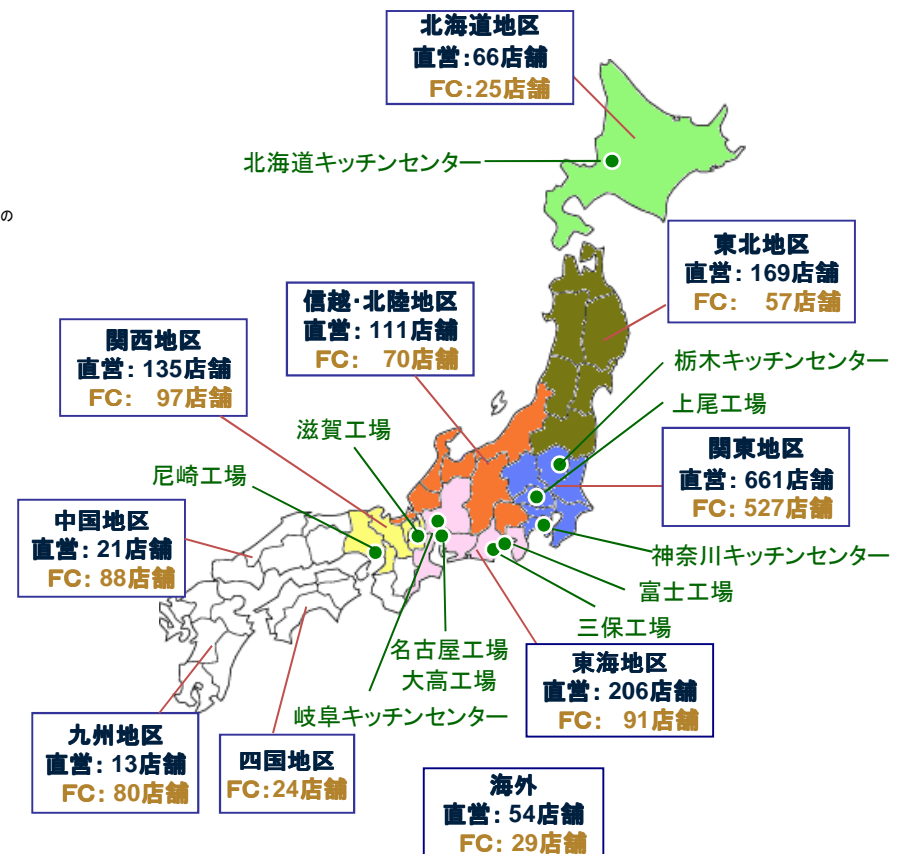
直営店舗1,436店・FC店舗1,088店を展開
(2016年9月末現在)

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

株式会社 コロワイド (持株会社) 東証1部 証券コード 7616	株式会社 アトム (子会社3社を含む)	飲食店チェーンの経営 東証・名証2部 証券コード 7412
	株式会社 シルスマリア	生菓子、焼き菓子、 チョコレート(生チョコ他)の製造・販売
	株式会社 コロワイドMD	各種食品の製造・加工・販売、 マーチャンダイジング機能及び飲食店の経営
	株式会社 ダブルユービージャパン	ウルフギャング・バック・カフェ、 エクスプレスの経営
	ワールドビーコム株式会社	外食事業向けセルフ・オーダー・トータルシステムの 開発・販売、無線通信技術の開発・運用
	株式会社 パノウ水産	マグロ類並びに水産物の卸売、加工販売
	COLOWIDE ASIA CO.,LTD.	海外(アジア)での製造 及び店舗展開における投資会社
	COLOWIDE VIETNAM, JSC.	ベトナムにおける飲食店チェーンの経営
	株式会社 コスト・イズ	各種食材販売、物流
	株式会社 レインズインターナショナル	外食ブランドの直営及びFCチェーンの展開
	東京牛角股份有限公司	台湾における飲食店チェーンの経営
	REINS INTERNATIONAL (SINGAPORE) PTE.LTD.	東南アジアにおける飲食店チェーンの経営
	REINS INTERNATIONAL (THAILAND) CO.,LTD	タイにおける飲食店チェーンの経営
PT.REINS MARINDO INDONESIA	インドネシアにおける飲食店チェーンの経営	
台湾瑞滋国際股份有限公司	台湾における店舗展開の運営	
カッパ・クリエイト株式会社 (子会社2社を含む)	直営飲食チェーンの経営及びデリカ事業 東証1部 証券コード7421	
株式会社 フードテーブル	飲食店の新規業態開発及び運営	
株式会社 コロカフェ	直営飲食チェーンの経営	
PHAN NHA HANG NHAT VIET	ベトナムにおける飲食店チェーンの経営	
株式会社 ココット	事務センター	

この他に、中間持株会社として
㈱レックス、㈱SPCレックス及
び㈱SPCカッパがあります



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	2016/9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 ・やきとりセンター ・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 444店舗 FC 172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 197店舗 FC 1店舗
すし	<ul style="list-style-type: none"> ・かっぱ寿司 ・にぎりの徳兵衛 	直営 394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 130店舗 FC 579店舗
和食	<ul style="list-style-type: none"> ・しゃぶしゃぶ 温野菜 	直営 79店舗 FC 318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 31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	1,275店舗(88.8%)
	直営+FC	2,354店舗(93.3%)

Ⅱ．2017年3月期2Q連結累計期間におけるトピックス

Ⅱ. 2017年3月期2Q連結累計期間におけるトピックス①

※12月1日に事業譲り受け予定

当社の連結子会社であるレイズインターナショナルによるフレッシュネスバーガー事業の譲り受け※

事業領域の一層の拡大とレイズインターナショナル、フレッシュネス双方でのシナジー効果

- フレッシュネスバーガーは、カフェスタイルで高品質なアメリカンスタイルのハンバーガーやサイドメニューを提供することで、競争の激しいファストフード業界において独自の地位を確立
 - 一方、同業態は首都圏を中心に159店舗が展開しているものの、業態の有するポテンシャルに比し、展開エリア・店舗数は限定的な範囲に留まる
- ➔
- 「牛角」・「温野菜」等の業態で、1,300店以上の直営・フランチャイズ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・出店の加速により、更なる事業成長を実現することが可能となる
 - また、コロワイドMDの持つマーチャンダ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
 - 当社にとって新しい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



Ⅱ. 2017年3月期2Q連結累計期間におけるトピックス②

かっぱ寿司のリ・ブランディング： 高品質で美味しい新しいかっぱ寿司を知って頂くために

- バンノウ水産をはじめ、当社グループのMD機能をフルに活用しネタの鮮度向上・味の向上・魅力的な商品開発を実施
- おいしいネタを安く味わって頂くことによる、かっぱ寿司ブランドの再認識のため「平日一皿90円」キャンペーンを約半数の店舗に拡大(6月～)
対象店舗での客数増加・売上増加を確認
- 客席ネット予約システムの導入(9月から順次導入、12月に全店導入予定)
- 過去の安売り戦略から来る「安かろう悪かろう」のイメージを払拭するため、上記の個別施策と並行し、かっぱ寿司の「リ・ブランディング」プロジェクトを推進
新ロゴマークは、向上した品質とサービスを、食べて積み上げて行くお皿のタワーとして目に見える形にしたもので、「おいしいネタ(旨い・職人感)、はなしのネタ(彩り・アイデア・祭り)」と云うメッセージを込めたもの(10月1日発表)

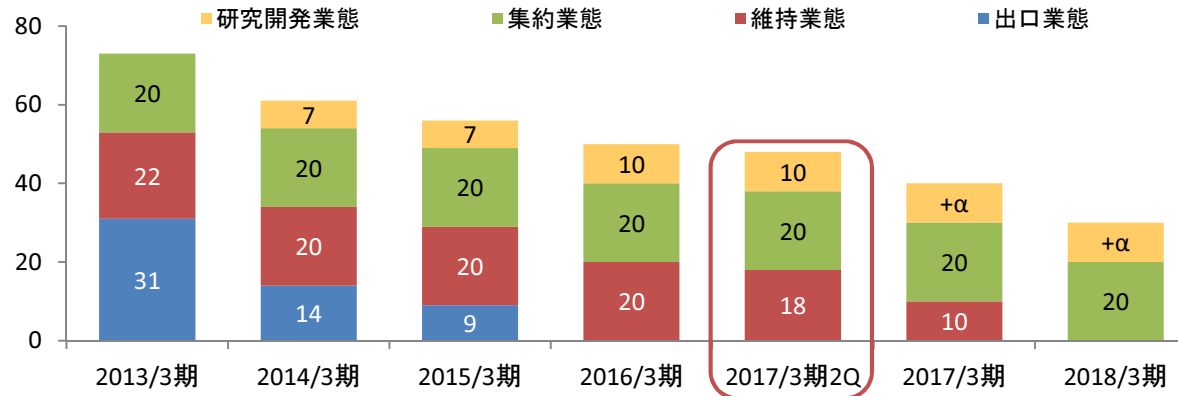


Ⅱ. 2017年3月期2Q連結累計期間におけるトピックス③

業態集約の実績・レストラン比率の向上・居酒屋業態のリコンセプト

業態集約の実績と今後の計画

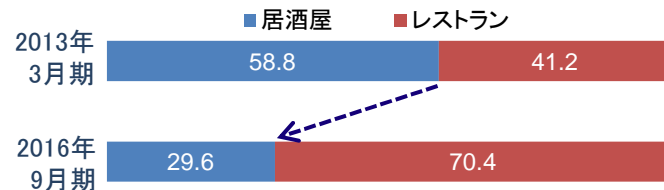
- 業態集約を進め、出口業態は2016/3期でゼロとなり、3年間で40業態(+研究開発業態)への集約は計画通りに推移
- 当社グループ内での業態転換や、業態の外部売却等、業態集約に関連するコストの圧縮と集約スピードの向上を両立



レストラン業態比率の引き上げ

- 2013年から5年で居酒屋:レストラン比率(FC除く)を40:60とする目標を、2016年3月期に達成し、さらに向上中

直営居酒屋・レストランの売上比率



※ なお、FCを含めたベースでは 25.8 : 74.2 を達成

居酒屋業態のリコンセプト — 専門性を前面に

- 専門店としての「やきとりセンター」の展開・強化
- ・新規出店と総合居酒屋からの業態転換により
- 当期において12店を出店(期末店舗数は32店舗の予定)
- ・これにより、居酒屋事業の収益性の向上とコアブランドの構築を並行的に推進



Ⅱ. 2017年3月期2Q連結累計期間におけるトピックス④

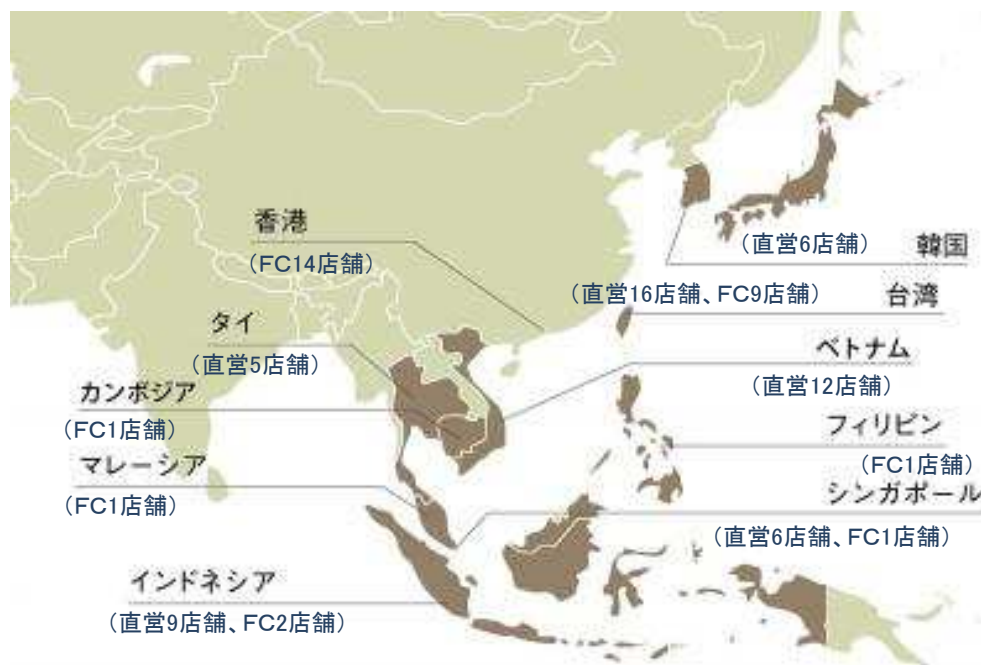
・海外展開

海外展開状況

- 東南アジア諸国の外食市場に軸足を置き、店舗網を拡大中
- 「牛角」のフードコート型業態となる「牛角次男坊」を台湾に出店
- シファースニッポン社(クールジャパン機構とアラブ首長国連邦のシファース社が出資)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
- カンボジアにFC1号店を出店
- 海外においてもM&Aにより成長を加速させる予定

FC店舗	29店舗	合計
直営店舗	54店舗	
		83店舗

※2016年9月末時点



Ⅱ. 2017年3月期2Q連結累計期間におけるトピックス⑤

MD業務の機能の強化・拡大・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9月には竣工予定で、当社グループのMD機能の向上に大きく寄与



バンノウ水産 静岡工場 着工

- 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(2015年度は3倍増)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坪の敷地にて工場建設中
- 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4月竣工予定



病院向けに外販を開始

- 食材をはじめ、醤油、マヨネーズ、その他調味料の一括提供や、病院のニーズにきめ細かく対応した食材の加工・提供
社会への貢献と事業領域の拡大へ

Ⅲ. 2017年3月期2Q連結累計期間の概要及び通期見通し

Ⅲ. 2017年3月期2Q連結累計期間の概要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	出店	閉店	2016年9月末
コロワイドMD	334店舗	5店舗	9店舗	330店舗
アトム	467店舗	13店舗	11店舗	469店舗
レイズインターナショナル	238店舗	17店舗	3店舗	252店舗
カッパ・クリエイト	348店舗	7店舗	1店舗	354店舗
ダブリューピーージャパン	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	13店舗	—	1店舗	12店舗
合計	1,418店舗	43店舗	25店舗	1,436店舗

- グループ全体で68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43店舗の新規出店に止まる
- 一方、閉鎖店舗も18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、25店舗の閉鎖を実施

Ⅲ. 2017年3月期2Q連結累計期間の概要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	累計	10月
売上高	94.6%	90.8%	93.6%	97.7%	90.7%	95.2%	93.6%	99.9%
客数	91.6%	89.4%	93.0%	97.1%	90.9%	96.3%	92.9%	99.8%
客単価	103.2%	101.6%	100.7%	100.6%	99.7%	98.9%	100.8%	100.1%

- 5月 節約志向の顕著化
週末が少ない
- 8月 オリンピックの開催
各地での集中豪雨や台風の上陸

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	29.6%	70.4%	100.0%
	FC店舗含む	25.8%	74.2%	100.0%
既存店 (直営店)	売上高	95.8%	92.8%	93.6%
	客数	97.2%	92.1%	92.9%
	客単価	98.6%	100.7%	100.8%

- 「カップ寿司」既存店売上高の低迷 ⇒ 92.0%
- 「ステーキの宮」既存店売上高減少 ⇒ 89.0%

Ⅲ. 2017年3月期2Q連結累計期間の概要③

2017年3月期2Q連結累計期間の総括

(単位:百万円)

	2016年3月期 2Q累計(IFRS)		2017年3月期 2Q累計(IFRS)		前期比
	金額	比率	金額	比率	
売上収益	116,712		113,680		△2.6%
売上原価	49,778	42.7%	49,503	43.5%	△0.6%
売上総利益	66,934	57.3%	64,177	56.5%	△4.1%
その他営業 収益	990	0.8%	1,317	1.2%	33.0%
販売費及び 一般管理費	62,837	53.8%	61,524	54.1%	△2.1%
その他営業 費用	1,066	0.9%	1,406	1.2%	31.9%
営業利益	4,021	3.4%	2,564	2.3%	△36.2%
税引前利益	2,634	2.3%	1,356	1.2%	△48.5%
四半期利益	1,267	1.1%	△134	△0.1%	—
親会社の 所有者に 帰属する 四半期利益	572	0.5%	△531	△0.5%	—

売上収益の動向

連結子会社の主な売上収益の減少

■ コロワイドMD(ストアーC)	△1,527百万円
■ カッパ・クリエイト	△2,251百万円
2社合計	△3,778百万円

営業利益の動向

連結子会社の主な営業利益の減少

■ コロワイドMD(ストアーC)	△ 639百万円
■ アトム	△ 480百万円
■ カッパ・クリエイト	△ 567百万円
3社合計	△1,686百万円

尚、売上原価率が前期に比べ0.8%上昇

⇒カッパ・クリエイトの物流費を当期より

販管費→売上原価(影響は1.1%)

また、販管費率が0.3%上昇

⇒既存店売上収益減少に伴い、固定費率の負担増

Ⅲ. 2017年3月期2Q連結累計期間の概要④

各事業会社の業績

各事業会社の業績は以下の通り振るわないものとなりましたが、その要因と対策について、次ページ以降でご説明致します

(単位:百万円)

		2016年3月期 2Q累計	2017年3月期 2Q累計	差異
コロワイドMD	売上収益	55,831	54,735	△1,096
	営業利益	584	△31	△615
レイズインター ナショナル	売上収益	30,295	30,906	611
	営業利益	2,012	1,805	△207
アトム	売上収益	26,361	26,352	△9
	営業利益	1,427	947	△480
カップ・クリエイト	売上収益	42,122	39,871	△2,251
	営業利益	1,416	849	△567

(注)IFRS基準による数値

Ⅲ. 2017年3月期2Q連結累計期間の概要⑤

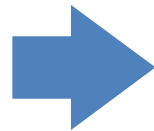
業績不振の要因と対策

全般

- 昨年末頃から、お客様の消費パターンにデフレ傾向が出ていたにも関わらず、商品開発・営業施策等の「打ち手」が遅れる
- 夏から秋にかけて、6度の台風上陸をはじめ天候不順が続く
- 8月にはオリンピックも重なり、一層外出が抑制される結果になる

コロワイドMD(ストア部門)

- 大規模店舗においては、店長の管理能力がより求められるが、十分なスタッフ教育と本部指示の現場への徹底が不十分であった
- ファミレスやファストフードなどでの「ちよい飲み」需要が高まり、お客様の一部が流出
⇒フリーのお客様の減少
- マーチャンダイジング部門は、堅調に推移



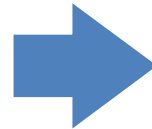
- 地区長・店長等スタッフの教育・研修の再徹底
- 一部お客様の流出を宴会予約の獲得でカバー
宴会予約は、低単価のみならず高単価のものも獲得できており、幅広い客層の予約獲得をすることで、平均単価の維持を図る
- 宴会予約以外のお客様に対しても、「お値打ち感」をわかり易く訴求したメニュー構成とし、SNSも活用した販売促進を展開
- やきとりセンター等、専門性の高い業態を積極的に展開
- マーチャンダイジング部門は円高傾向を背景に更に増益基調

Ⅲ. 2017年3月期2Q連結累計期間の概要⑤

業績不振の要因と対策

レイズインターナショナル

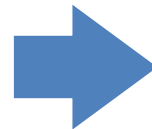
- 焼肉「牛角」は堅調に推移中ながら、8～9月は、天候不順やオリンピックの影響もありややスローダウン
- しゃぶしゃぶ温野菜は、競合他社による参入と、消費者の低価格志向が進む中、やや高めメニューで差別化を図ったことから、客数の減少を招いた



- 「牛角ビュッフェ」による郊外ロードサイド・マーケットや、「牛角次男坊」によるショッピングセンターのフードコート・マーケットなど、新たなマーケットを開拓「とんかつさくら」により、とんかつマーケットを開拓
- 温野菜では、お値打ち感を訴求したメニューを主軸とし、又、豚肉・鶏肉のメニューを充実させ、低価格と利益を両立させる
- 従業員の教育を再度徹底し、サービスの向上を図る

アトム

- 過去数年は、牛肉の高騰や円安による食材価格の上昇のため、一部のメニューにおいて値上げ等の対応をとった
プチ贅沢消費・肉ブームの時期にはある程度受け入れられたものの、昨年末からの消費者マインドの再デフレ化に対する対応が遅れる
- 昨年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



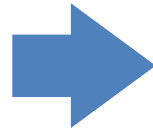
- 調理講習をはじめ教育の再徹底を行いサービスの向上を推進
- セットメニューの刷新により、お客様に「お値打ち感」を分かり易く訴求
同時にメニューの商品数の絞り込みにより、商品のブレの排除と提供スピードの向上を図る(11月～)
- 業態横断的な対策と並行し、個店別のきめ細かな対策を遂行
販促活動も個店ごとの市場特性を見て推進し費用対効果を引き上げる
- 居酒屋業態では、地域の食材を使った地域限定メニューなども提供

Ⅲ. 2017年3月期2Q連結累計期間の概要⑤

業績不振の要因と対策

カップ・クリエイト

- 当社の連結グループ化以降、一定の投資・施策を実施して来たものの、過去の投資不足・プロモーション不足等の負の遺産から十分に脱却できていない状況の中、競合他社の積極的な出店攻勢・メディア投資等の結果相対的に劣勢となり、既存店売上が前年比100%割れの状態
- 店舗人員の不足により、客席への案内遅延・タイムリーな商品提供の遅れ等からの販売機会ロスの発生、客数減少の発生に至った



- バンノウ水産をはじめ、当社グループのMD機能をフルに活用しネタの鮮度向上・味の向上・魅力的な商品開発を実施
- おいしいネタを安く味わって頂くことによる、かっぱ寿司ブランドの再認識のため「平日一皿90円」キャンペーンを約半数の店舗に拡大(6月～)
対象店舗での客数増加・売上増加を確認
- 客席ネット予約システムの導入
(9月から順次導入、12月に全店導入予定)
- 店舗人員の増強と教育の徹底によるオペレーション力の強化
(9月～)
- 老朽化した店舗の改装、タッチパネルの入れ替え(8月～)
- 過去の安売り戦略から来る「安かろう悪かろう」のイメージを払拭するため、上記の個別施策と並行し
かっぱ寿司の「リ・ブランディング」プロジェクトを推進(10月～)
「おいしいネタ」(旨い・職人感)、「はなしのネタ」(彩り・アイデア・祭り)をテーマにし、また、新ロゴマークは、向上した品質とサービスを「食べて積み上がって行くお皿のタワー」として目に見える形にしたもの
「全国お祭り寿司」フェアを開催
⇒ネタの鮮度と味を楽しんでもらうキャンペーン

※既存店昨対比

(4月～9月) 92.0% ⇒ (10月) 104.1%に上昇

Ⅲ. 通期見通し

2016年3月期通期業績予想

(単位:百万円)

	2016年3月期実績 (IFRS)		2017年3月期計画 (IFRS)		前期比
売上収益	233,895		240,310		2.7%
売上原価	99,030	42.3%	103,888	43.2%	4.9%
売上総利益	134,865	57.7%	136,422	56.8%	1.2%
その他営業 収益	2,130	0.9%	2,630	1.1%	23.5%
販売費及び 一般管理費	124,860	53.4%	126,563	52.7%	1.4%
その他営業 費用	5,240	2.2%	3,692	1.5%	△29.5%
営業利益	6,895	2.9%	8,797	3.7%	27.6%
税引前利益	9,969	4.3%	6,547	2.7%	△34.3%
当期利益	10,474	4.5%	3,401	1.4%	△67.5%
親会社の 所有者に 帰属する 当期利益	7,560	3.2%	2,393	1.0%	△68.3%

売上収益の動向

- 下期新規出店（直営）⇒ 41店を予定
（下期直営店閉鎖予定12店）
- 前述施策により10月～既存店売上収益 ⇒ 昨対比102%を予定
- フレッシュネス新規連結に伴う売上収益の増加

営業利益の動向

- 増益の主要因としては売上収益の増加
- 粗利益率の改善(円高効果の発現)
⇒ 上期に対して0.3%上昇
⇒ 前期に対して実質0.3%改善
 カッパ・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%)
- 不採算店舗閉鎖に伴う更なるロスカット

※前期の税引前利益には、優先株式評価益5,599百万円を含む

(注)5月の決算説明時に、IFRSへ組み替えた2016年3月期(前期)の計数を速報ベースで開示しておりましたが、一部変更しております
変更点は、次ページ参照

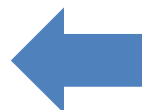
Ⅲ. 通期見直し

2016年3月期(前期)のIFRS組み替え計数の変更

(単位:百万円)

	前回説明会時公表 2016年3月期 (IFRS)		2016年3月期修正後 (IFRS)		差異
売上収益	234,001		233,895		△106
売上原価	99,518	42.5%	99,030	42.3%	△488
売上総利益	134,483	57.5%	134,865	57.7%	382
営業利益	9,455	4.0%	6,895	2.9%	△2,560
税引前利益	11,987	5.1%	9,969	4.3%	△2,018
当期利益	12,769	5.5%	10,474	4.5%	△2,295
親会社の 所有者に 帰属する 当期利益	9,399	4.0%	7,560	3.2%	△1,839

■ 2016年5月9日の前回説明会時に速報ベースでIFRSに組み替えた2016年3月期の計数を開示しておりましたが、会計監査を受けIFRS組み替え後の計数が最終確定



■ 主な変更点は、営業利益ベースで「のれん」を2,239百万円減損計上