

---

# 2015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—

---



2015年5月

# 目 次

---

## I. グループ体制と地域展開の状況

## II. 2015年3月期の概要と次期見通し

## III. 2015年3月期の実施事項と今後の施策

## IV. 「レボリューション2013・3カ年計画」の進捗状況

## V. 財務目標・数値計画

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

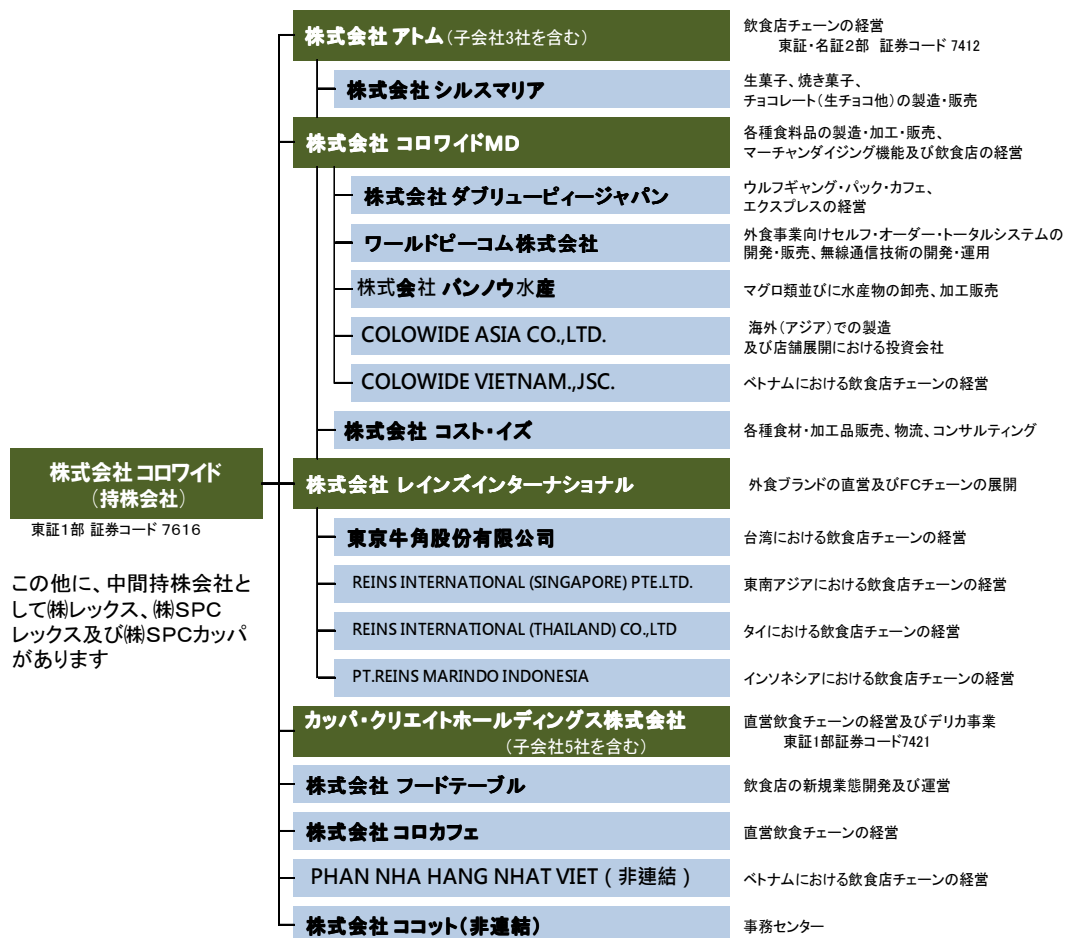
---

# I. グループ体制と地域展開の状況①

## 31社から構成されるコロワイドグループ(2015年5月現在)

### グループ体制と主要各社の事業内容

### 新たに連結された会社

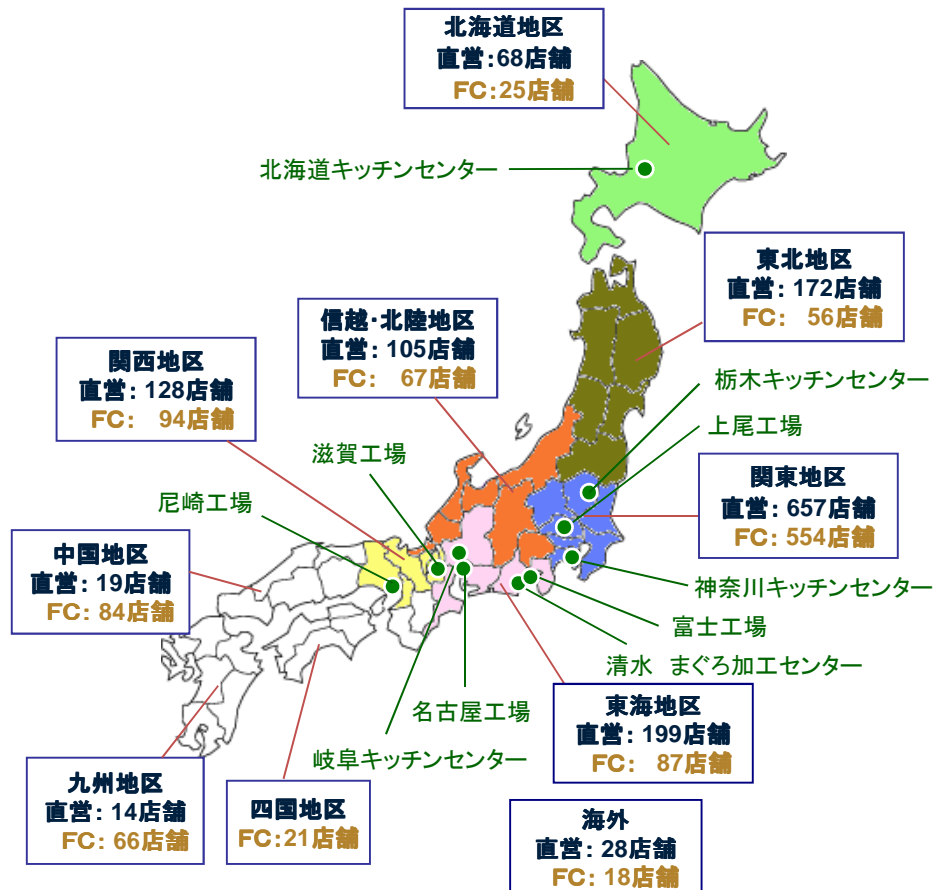


- カップ・クリエイトホールディングス(株)
- カップ・クリエイト(株)
- カップ・クリエイトサプライ(株)
- カップ・クリエイトコリア(株)
- F. デリカップ(株)
- (株)ジャパンフレッシュ
- (株)SPCカップ
- (株)SPCレックス
- (株)コロカフェ
- COLOWIDE VIETNAM.,JSC.
- PT.REINS MARINDO INDONESIA

# I. グループ体制と地域展開の状況②

直営店舗1,390店・FC店舗1,072店を展開(2015年3月末現在)

## 地域別店舗分布及びセントラルキッチン網



※この他に、非連結会社でのベトナムの PHAN NHA HANG NHAT VIETIにおける直営店舗が4店舗あります

## 各セントラルキッチンの機能

セントラルキッチン名称	主な機能
北海道キッチンセンター	・総合キッチンセンター
栃木キッチンセンター	・宮のタレ製造工場
上尾工場	・弁当工場
神奈川キッチンセンター	・総合キッチンセンター
富士工場	・弁当・調理パン工場
清水まぐろ加工センター	・まぐろ加工工場
名古屋工場	・弁当・調理パン工場
岐阜キッチンセンター	・総合キッチンセンター
滋賀工場	・弁当・調理パン工場
尼崎工場	・弁当工場 ・まぐろ加工工場 ・ケーキ工場

# I. グループ体制と地域展開の状況③

## グループの主要ブランド

業態名	主要ブランド	2015/3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>・なにわ味 轟屋</li> <li>・Foodiun Bar 一瑳</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> <li>・ぶっちぎり酒場</li> </ul> 	直営 446店舗 FC 206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 177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 381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 107店舗 FC 564店舗
和食	<ul style="list-style-type: none"> <li>・しゃぶしゃぶ 温野菜</li> </ul> 	直営 56店舗 FC 285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 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	1,199店舗(86.3%)
	直営+FC	2,264店舗(92.0%)

## Ⅱ . 2015年3月期の概要と次期見通し

---

## Ⅱ. 2015年3月期の概要と次期見通し①

### 直営店の出退店の状況

	2014年3月末	新規連結 による増加	グループ内移動 による増減	出店	閉店	2015年3月末
コロワイド東日本	384店舗	—	▲9店舗	3店舗	24店舗	354店舗
フードテーブル	5店舗	—	▲1店舗	—	—	4店舗
ダブリューピージャパン	6店舗	—	—	—	—	6店舗
アトム	372店舗	—	1店舗	21店舗	7店舗	387店舗
アトム北海道	64店舗	—	—	4店舗	—	68店舗
レイズインターナショナル	200店舗	—	8店舗	14店舗	1店舗	221店舗
カッパ・クリエイトホールディングス	—	345店舗	1店舗	—	—	346店舗
コロカフェ	—	—	—	1店舗	—	1店舗
コロワイドベトナム	—	—	—	3店舗	—	3店舗
コロワイドアジア	3店舗	—	—	—	3店舗	—
合計	1,034店舗	345店舗	—	46店舗	35店舗	1,390店舗

- グループ全体で64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、46店舗の新規出店に留まる
- 一方、閉鎖店舗も24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、35店舗の閉鎖を実施



## Ⅱ. 2015年3月期の概要と次期見通し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)

	14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	99.6%	101.2%	96.1%	99.0%	101.3%	98.9%	102.4%	101.2%	95.4%	98.7%	105.2%	93.3%	98.8%
客数	99.9%	101.2%	95.8%	98.9%	101.4%	99.2%	102.5%	102.1%	92.7%	97.8%	103.7%	92.8%	97.9%
客単価	99.7%	100.0%	100.4%	100.1%	99.8%	99.6%	99.9%	99.1%	102.9%	100.9%	101.5%	100.6%	100.9%

■ 6月は週末の大雨及びサッカーワールドカップ開催、12月は総選挙、3月は土日祝祭日が2日少ない

#### 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	43.4%	56.6%	100.0%
	FC店舗含む	23.0%	77.0%	100.0%
既存店 (直営店)	売上高	97.3%	100.0%	98.8%
	客数	98.3%	97.7%	97.9%
	客単価	98.9%	102.4%	100.9%

カップ・クリエイトHDを除いた  
レストラン業態の既存店昨対比



売上高	103.5%
客数	100.9%
客単価	102.5%

## Ⅱ. 2015年3月期の概要と次期見通し③

### 2015年3月期の総括

(単位:百万円)

	2014年3月期(前期)		2015年3月期(当期)		前期比
売上高	148,443		177,573		19.6%
売上原価	59,748	40.3%	75,898	42.7%	27.0%
売上総利益	88,694	59.7%	101,675	57.3%	14.6%
販管費	82,255	55.4%	96,331	54.2%	17.1%
営業利益	6,438	4.3%	5,344	3.0%	▲17.0%
営業外収益	944	0.6%	1,464	0.8%	55.1%
営業外費用	2,569	1.7%	3,017	1.7%	17.4%
経常利益	4,813	3.2%	3,791	2.1%	▲21.2%
特別利益	4,746	3.2%	2,110	1.2%	▲55.5%
特別損失	3,355	2.3%	1,957	1.1%	▲41.7%
当期純利益	1,420	1.0%	1,391	0.8%	▲2.0%

#### 売上高の動向

売上高は下記を主要因として前期比19.6%増加

- カッパ・クリエイトHDの4Qが連結されたこと  
⇒26,936百万円
- 居酒屋業態が苦戦を強いられたものの  
レストラン業態が好調に推移

#### 営業利益の動向

営業利益は下記を主要因として前期比17.0%減少

- 食肉を中心とする輸入食材価格の値上りによる  
売上総利益に対する影響額 ⇒ ▲2,351百万円
- ベースアップ等による人件費に対する影響額  
⇒164百万円負担増
- 居酒屋業態の既存店売上高減少による  
固定費の負担増

#### 当期純利益の動向

当期純利益は下記を主要因として前期比2.0%の減少

- 上記営業利益の減少要因
- 連結子会社であるアトムの株式売出しを2期連続で行うも、当期は売出し株数が少ないため関係会社株式売却益が大幅に減少

## Ⅱ. 2015年3月期の概要と次期見通し④

### 2016年3月期業績予想

(単位:百万円)

	2015年3月期実績		2016年3月期計画		前期比
売上高	177,573		248,817		40.1%
売上原価	75,898	42.7%	106,869	43.0%	40.8%
売上総利益	101,675	57.3%	141,948	57.0%	39.6%
販管費	96,331	54.2%	134,067	53.9%	39.2%
営業利益	5,344	3.0%	7,881	3.2%	47.5%
営業外収益	1,464	0.8%	1,675	0.7%	14.4%
営業外費用	3,017	1.7%	3,506	1.4%	16.2%
経常利益	3,791	2.1%	6,050	2.4%	59.6%
特別利益	2,110	1.2%	1,082	0.4%	▲48.7%
特別損失	1,957	1.1%	1,000	0.4%	▲48.9%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	1,391	0.8%	706	0.3%	▲49.2%

#### 売上高増加の主な要因

- 2014年12月に連結子会社化したカップ・クリエイトHDがフル連結されること
- 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:81 退店:39
  - F C 出店:89 退店:30

#### 営業利益増益の主な要因

- 輸入食材を中心とした仕入価格の上昇については仕入先の集約・規格変更・食材の効率的利用・メニュー面での工夫などにより吸収
- カップ・クリエイトHDがフル連結されること及びカップ・クリエイトHDとの仕入・物流でのシナジー効果が発現出来ること
- 一部子会社での不採算店舗及び資産の圧縮処理が進み業績改善が見込まれること

## Ⅲ. 2015年3月期の実施事項と今後の施策

---

### Ⅲ. 2015年3月期の実施事項と今後の施策①

M&Aによる業容の拡大とグループ組織再編

レイズインターナショナルの追加株式取得による完全子会社化

■ レイズインターナショナルの完全子会社化により、グループ経営の自由度が拡大



■ 経営効率の更なる改善を目指した組織再編を実施(4月1日に効力発生)

- コスト・イズの酒類購買・販売事業を除く一切の事業をレイズインターナショナルに吸収分割
- 分割後のコスト・イズは、当社グループの酒類購買・販売事業を一元的に行う  
(食材はコロワイドMDに一元化)

### Ⅲ. 2015年3月期の実施事項と今後の施策②

#### M&Aによる業容の拡大とグループ組織再編

#### カップ・クリエイトHDのTOBによる連結子会社化

- TOBと第三者割当増資を経て、2014年12月4日にカップ・クリエイトHDの50.71%（議決権ベース）の株式を取得
- カップ・クリエイトHDの資産内容を洗い直し、2015年3月期の決算において減損処理を実施することにより資産内容を改善し、今後の収益力を強化
- カップ・クリエイトHD連結の結果、当社グループの2016/3月期連結売上は2,500億円規模へ
- 「肉」を中心食材とする「牛角」「温野菜」に続き、「鮮魚」を中心食材とする「かっぱ寿司」が連結されることにより当社グループとして、より適切な業態ポートフォリオのバランスを達成



- カップ・クリエイトHDにおいても、経営効率の改善を目指した組織再編を推進（10月1日効力発生の予定）
  - カップ・クリエイトHDと100%子会社のカップ・クリエイトの合併  
持株会社機能が不要となったことから、事業部門とコーポレート部門を統合することにより経営資源を再結集し、組織の全体最適化、高効率化を達成するもの
  - カップ・クリエイトHD傘下のデリカ事業3社の合併

### Ⅲ. 2015年3月期の実施事項と今後の施策③

#### M&Aによる業容の拡大とグループ組織再編

#### カッパ・クリエイトHDのTOBによる連結子会社化

- かつぱ寿司の店舗のデザイン面やシステム面も、グループの総力を挙げ大きく進化させる
  - 白を基調としたモダンな内装をはじめ、当社グループ会社であるワールドピーコム開発の「新型タブレット」やオリジナル「特急3段レーン」を導入し、利便性と楽しさあふれる店舗へとリニューアルを進める
  - かつぱ寿司のサイドメニューは、コロワイドの他ブランドの運営で培ったノウハウを生かし、つまみ系やスイーツ系をより美味しく、バラエティーに富んだラインナップとすることにより差別化を進める
- 都市型店「鮭ノ場(スシノバ)」の展開 ⇒ コロワイドの得意とする立地開発
  - 都市の駅前・繁華街に多店舗展開できる小規模店舗(25~50坪)として「鮭ノ場(スシノバ)」を開発
  - 「美味しい」すしを幅広い客層に、「気軽」に「快適」に提供 ⇒ 価格レンジ 120円~420円
  - 女性客も入りやすい、清潔で明るい店で、タッチパネルで気軽に注文、高速レーンで作りたて商品を迅速提供 ⇒ 客単価1,500円(ランチ1,200円、ディナー1,700円)  
月商1,200万円前後

### Ⅲ. 2015年3月期の実施事項と今後の施策④

#### マーチャンダイジング機能の更なる発現に向けたグループ組織再編

#### コロワイドMDとコロワイド東日本の合併

- カッパ・クリエイトHDのM&Aを行ったタイミングをとらえ、グループ会社の組織再編を実施  
これによりグループの経営資源を再集結し、全体最適化と、経営効率の向上を図る
  - コロワイドMDとコロワイド東日本の合併により、マーチャンダイジング部門と販売部門による双方向での商品開発体制を構築し、顧客ニーズを的確に反映した商品を迅速に提供できる体制とする
  - コスト・イズの酒類購買・販売事業以外のマーチャンダイジング業務は、コロワイドMDに集約
  - この結果、当社グループにおける食材購買・販売事業はコロワイドMDに一元化され、酒類購買・販売事業はコスト・イズに一元化されることとなり、一層の経営効率の向上が可能となる



- 合併後のコロワイドMDに、グループ全体のマーチャンダイジング機能を集約することにより、1,000億円規模のグループ内マーチャンダイジング会社となり、食材コストの上昇を吸収すると同時に、マーチャンダイジング業務での一層の利益創出を行う



### Ⅲ. 2015年3月期の実施事項と今後の施策⑤

#### M&Aを契機としたマーチャндаイジング機能によるシナジー創出

- グループのマーチャндаイジング機能を切り口としたシナジー
  - 購買力の拡大・購買先の集約等を梃にしたコスト低減
  - グループの購買コスト管理を一元化し、同一商材の原価を低い方に統一
  - 商材量の拡大に伴い、内製可能な商材が増加し、内製化による収益のグループ内留保を推進
  - 配送委託先の統一・集約による物流面での規模の利益を追求
  - 郊外を中心としたドミナント化が強化され、配送ルート効率化によるコスト低減

### Ⅲ. 2015年3月期の実施事項と今後の施策⑥

#### M&Aを活用した「業態ポートフォリオのリ・バランス」の推進

- 中期的戦略として、戦略的な業態ポートフォリオの再構築を掲げ、中核業態への集約や、市場環境の変化への対応としてレストラン業態の構成比率を高めるべく、業態ポートフォリオのリ・バランスを推進
- これらの戦略に合致する対象が、肉を中核食材とするレイズインターナショナル(店舗末端売上1,100億円)であり、鮮魚を中核食材とするカップ・クリエイトHD(売上900億円)
- 食材のバランスを適正化することにより、価格を含む食材由来のビジネスリスクの分散に資する

#### M&Aを活用した不採算店舗の受け皿となり得る業態の獲得

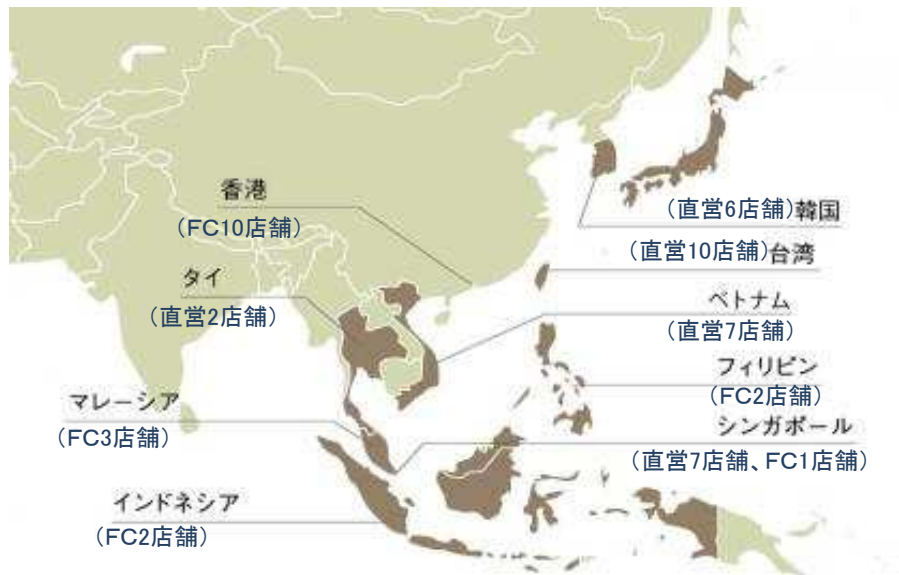
- 少子高齢化や若者のアルコール離れもあり、居酒屋業界は全体的に不振
- 特に「総合型」居酒屋は振るわず、特徴を先鋭化した「専門業態」へのリ・コンセプトが必要
- 当社業態においても、既に甘太郎:肉、北海道:郷土料理などのリ・コンセプトを開始
- M&Aにおいても、不振業態の受け皿となり得る業態の獲得を目指す

### Ⅲ. 2015年3月期の実施事項と今後の施策⑦

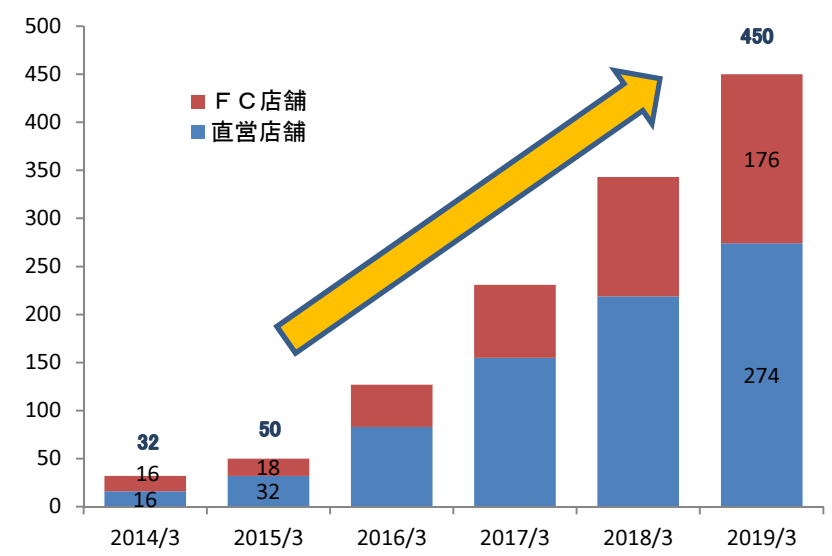
## 海外展開の推進 — 2019年3月期で450店の海外店舗網を構築することによる成長

### ASEAN諸国を中心とする東南アジア市場で、2019年3月期で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



- ASEAN諸国を中心に、経済成長以上のスピードで外食市場が拡大
- 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み合わせる
- ASEAN最大の人口(2億5千万人)を誇るインドネシアにおいて、有力パートナーと合併契約を締結(2014年9月)し合併会社を設立(2015年5月)
  - ・本年上半期中に「牛角」「温野菜」ブランドで5店の出店を計画
  - ・今後5年で50店の出店を計画

## IV. 「レボリューション2013 ・・・3カ年計画」の進捗状況

(2013/1月作成)

## IV. 「レボリューション2013・・・3カ年計画」の進捗状況①

レボリューション2013・・・3カ年計画(2013～2015年度) 2016/3期は、その最終年度

長期ビジョン

### 「 外食日本一企業の実現 」

日本の外食企業売上高ランキング

計画策定時

順位	企業名	売上高 (百万円)
1	ゼンショーHD	402,962
2	すかいらーく	341,857
3	日本マクドナルドHD	302,339
4	吉野家HD	165,883
5	コロワイド	153,884
6	モンテローザ	148,866
7	ワタミ	140,197

(注)レイنز・インターナショナルをフル連結



現在

順位	企業名	売上高 (百万円)
1	ゼンショーHD	468,377
2	すかいらーく	340,002
3	コロワイド	248,817
4	日本マクドナルドHD	222,319
5	吉野家HD	180,032

(注)カパ・クリエイトHDをフル連結

(注)ゼンショーは2014年3月期

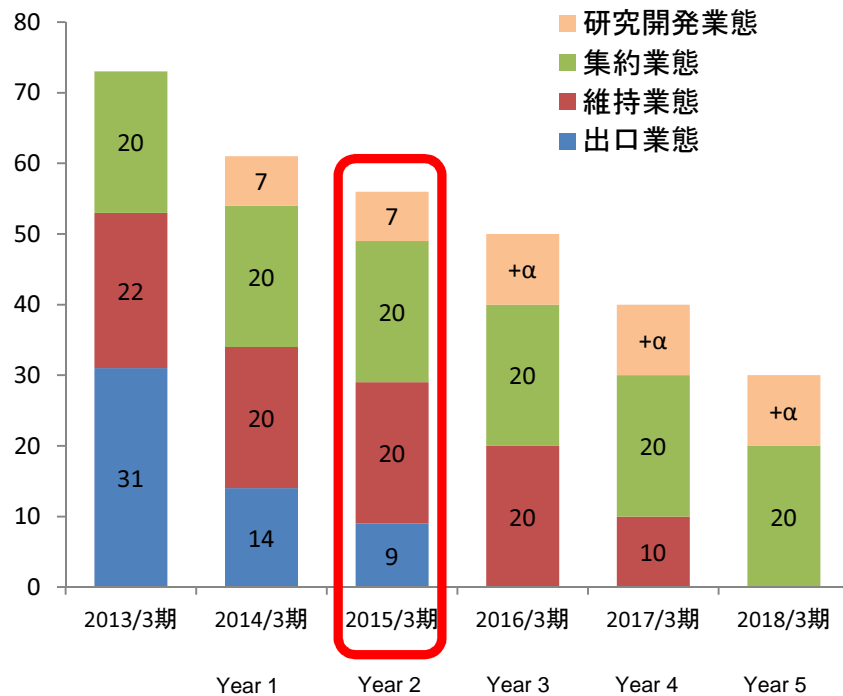
## IV. 「レボリューション2013・・・3カ年計画」の進捗状況②

レボリューション2013・・・3カ年計画(2013～2015年度) 2016/3期は、その最終年度

### 中期の課題

#### ■「業態の集約」

ほぼ計画通り着実に進捗



#### ■「コアブランドの構築」

集約業態の優位性・競争力を維持向上させるため  
ブランド力(業態力)を強化する

また、有望な研究開発業態を次なる集約業態へと  
発展させる

⇒レストラン業態

店舗数・売上高・収益性を兼ね備える優カブランドを  
多数持つ

	STEAK & HAMBURG ステーキ宮
	炭火焼肉酒家 牛角
	しゃぶしゃぶ 温野菜
	廻転寿司 にぎりの徳兵衛
	かっぱ寿司

⇒居酒屋業態

市場環境の厳しさもあり苦戦

ブランドの再構築に遅れ

今年度鋭意取り組むべき課題(コンセプトの明確化)

## IV. 「レボリューション2013・・・3カ年計画」の進捗状況③

レボリューション2013・・・3カ年計画(2013～2015年度) 2016/3期は、その最終年度

### 短期の問題

#### ■ 「販売力の向上」

- グループ全体では、新規出店やM&Aもあり  
前年対比売上高が大幅伸長

【グループ全体】

2015/3期 121.1%

- 既存店ベースでは、業態によって前年対比マイナスもあり  
一層の販売力向上が課題

【既存店】

連結	98.8%
東日本	98.0%
アトム	100.9%
RI	102.6%
カップ	93.5%(12～3月)

#### ■ 「グループ経営の効率化」

- グループ各社が有する経験・ノウハウ・データを共有・活用する動きは、グループ内の人事の交流の活発化とともに進捗中
- また、グループ内での連携強化・重複の極小化によるグループ経営の効率化は、4月1日のコロワイドMDとコロワイド東日本の合併及びレインズインターナショナルとコスト・イズの吸収分割というグループ組織再編により進展

更に、10月1日にカップ・クリエイトHDとカップ・クリエイトの合併及びデリカ事業3社の合併も予定しており、これにより一層の経営効率の向上を図る

## V. 財務目標・数値計画

---



## V. 財務目標・数値計画

### 財務目標・数値計画

**連結経常利益率 6.0%以上**

2015年3月期 2.1% (実績)

2016年3月期 2.4% (予想)

**Net Debt (純有利子負債) に対する EBITDA 倍率 3倍以内**

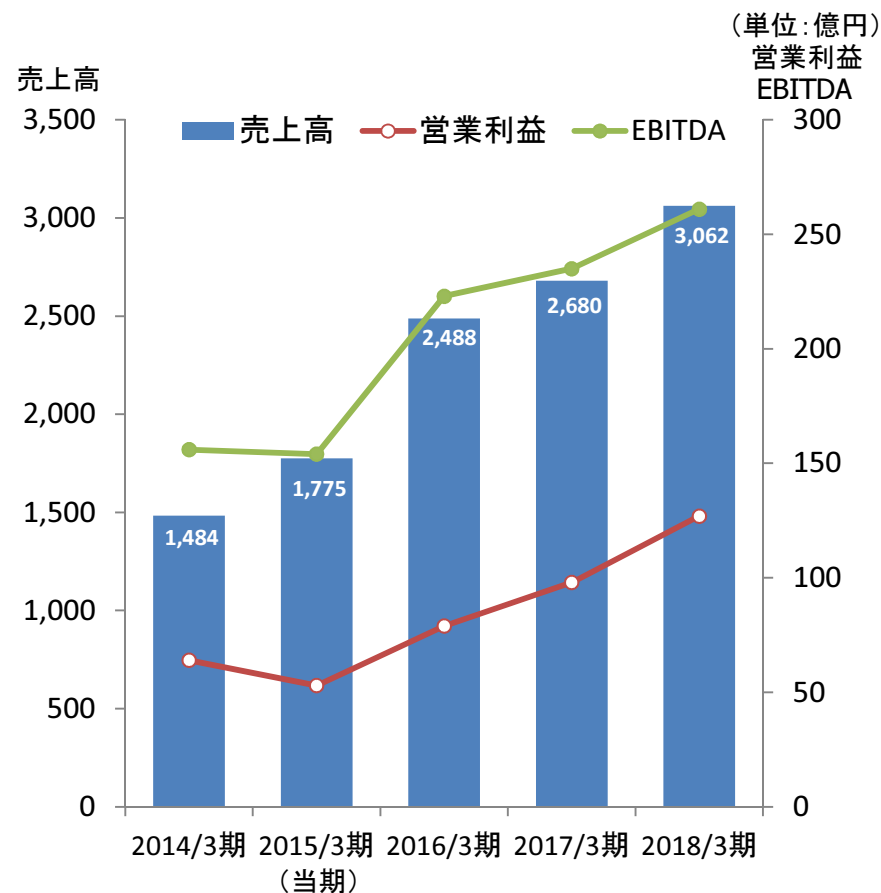
2015年3月期 5.4倍 (実績)

2016年3月期 3.4倍 (予想)

**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)

2015年3月期 12.3% (実績)

2016年3月期 13.0% (予想)



※2017年3月期よりIFRSを適用する予定ですが本計数は現行の日本基準によるものです