

2018年7月期 第2四半期決算説明会

Company Presentation

2018年3月

TORIKIZOKU_∞

株式会社 鳥貴族
(証券コード：3193)

2018年7月期 第2四半期業績

TORIKIZOKU_∞



業績ハイライト

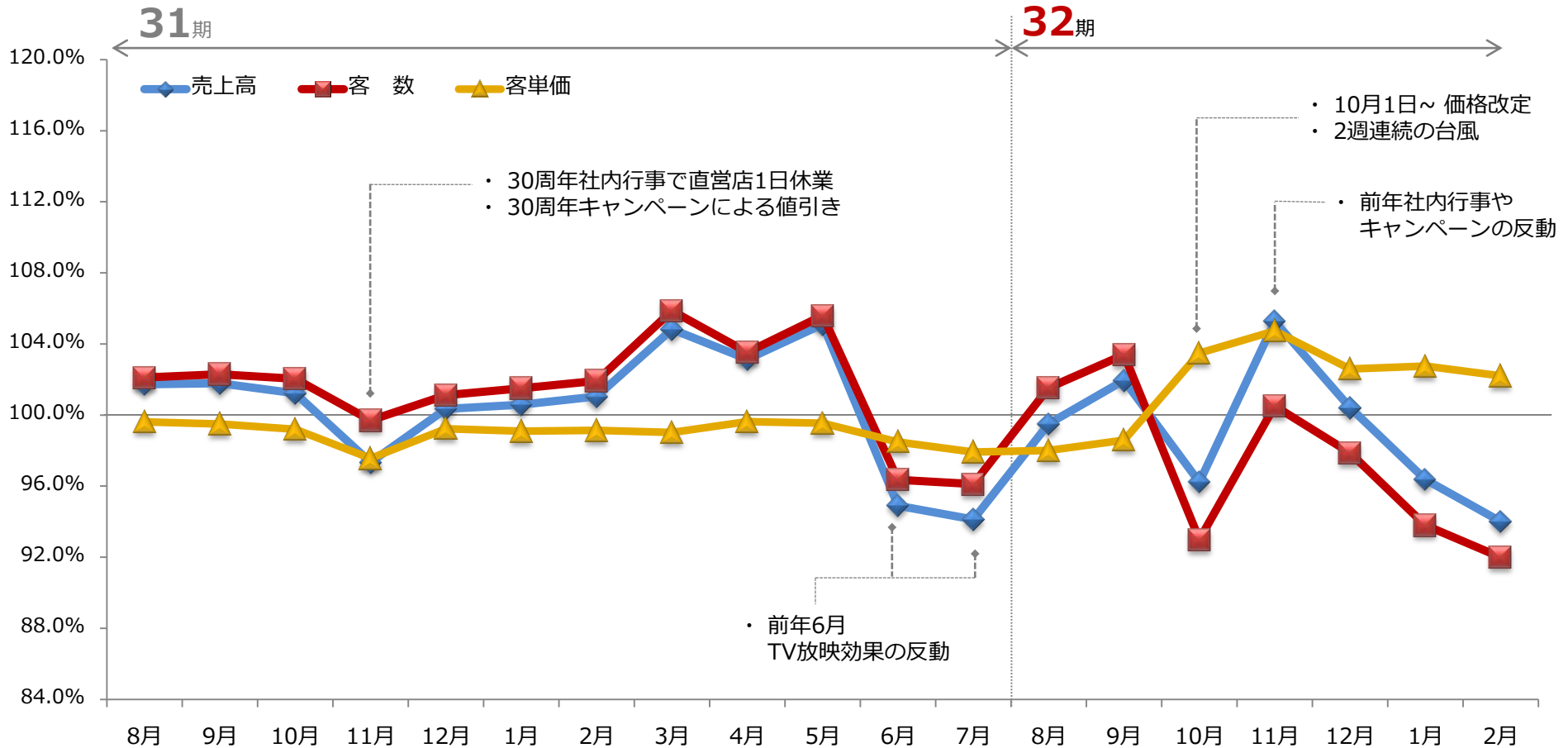


- 天候や価格改定等の影響により既存店売上高が想定を下回ったものの、新規出店が計画通りに進捗し、前年同期比増収
- 価格改定により粗利率改善
- タッチパネルによる省人化や適正な人員配置等による経費統制により計画通りの利益水準に着地

(単位：百万円)

	'17年7月期 2Q実績 (売上比)	'18年7月期					
		2Q予想 (売上比)	2Q実績 (売上比)	前期比		予想比	
				%	金額	%	金額
売上高	13,925	17,321	16,509	118.5	+2,583	95.3	△811
売上総利益	9,452 (67.9%)	—	11,407 (69.1%)	120.7	+1,954	—	—
販管費	8,862 (63.6%)	—	10,516 (63.7%)	118.7	+1,654	—	—
営業利益	590 (4.2%)	887 (5.1%)	891 (5.4%)	151.0	+300	100.4	+3
経常利益	578 (4.2%)	841 (4.9%)	855 (5.2%)	147.8	+276	101.6	+13
四半期純利益	418 (3.0%)	512 (3.0%)	547 (3.3%)	130.9	+129	106.7	+34

既存店売上高前年比推移

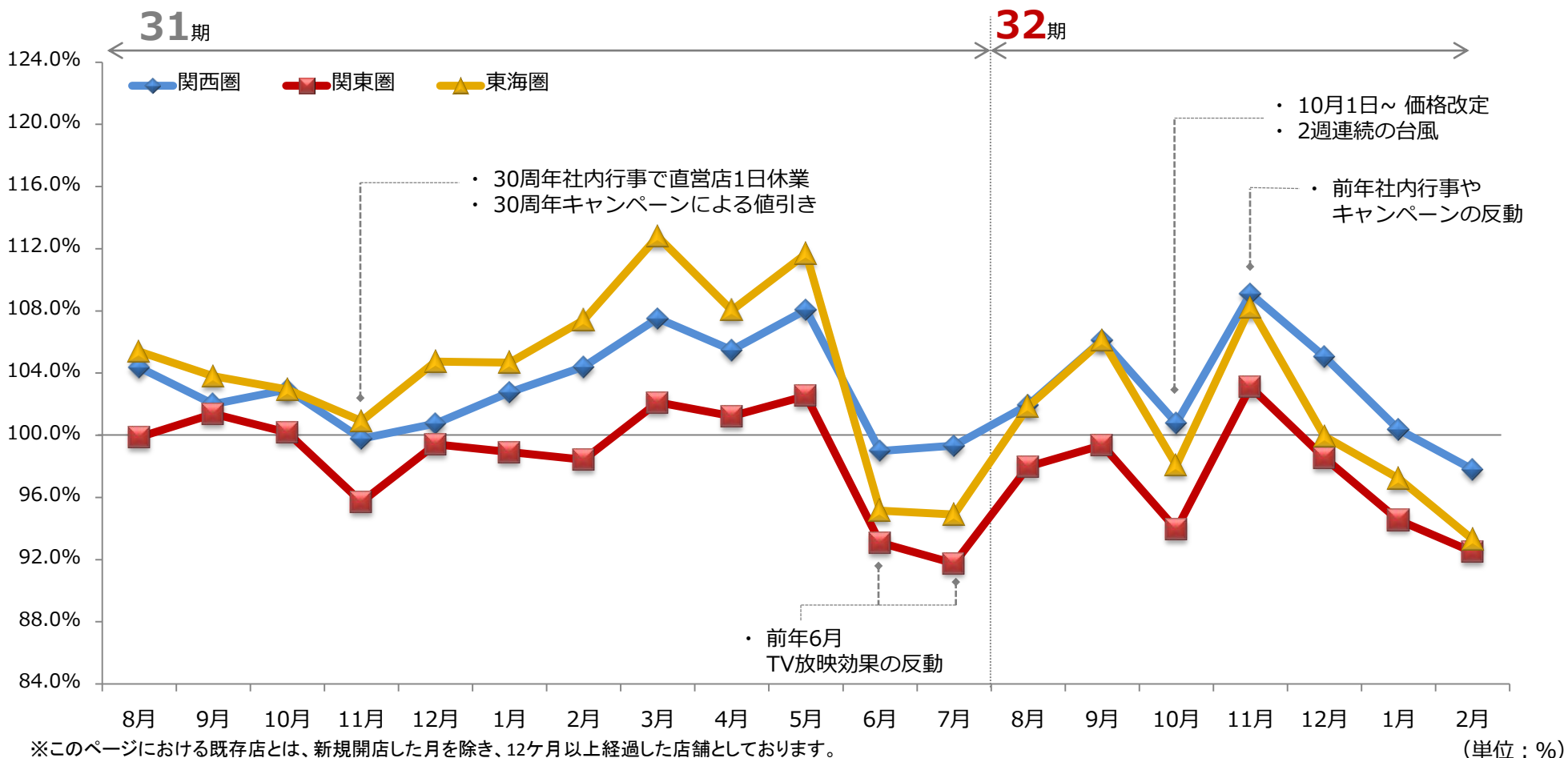


※このページにおける既存店とは、新規開店した月を除き、12ヶ月以上経過した店舗としております。

(単位：%)

	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	上期	2月
売上高	101.7	101.8	101.2	97.3	100.4	100.6	101.0	104.8	103.1	105.1	94.9	94.1	99.5	101.9	96.2	105.3	100.4	96.4	99.9	94.0
客数	102.1	102.3	102.0	99.7	101.1	101.5	101.9	105.9	103.5	105.6	96.4	96.1	101.5	103.4	93.0	100.5	97.9	93.8	98.3	92.0
客単価	99.6	99.5	99.2	97.6	99.2	99.1	99.1	99.0	99.6	99.5	98.5	97.9	98.0	98.6	103.5	104.7	102.6	102.8	101.6	102.2

既存店売上高前年比推移（エリア別）

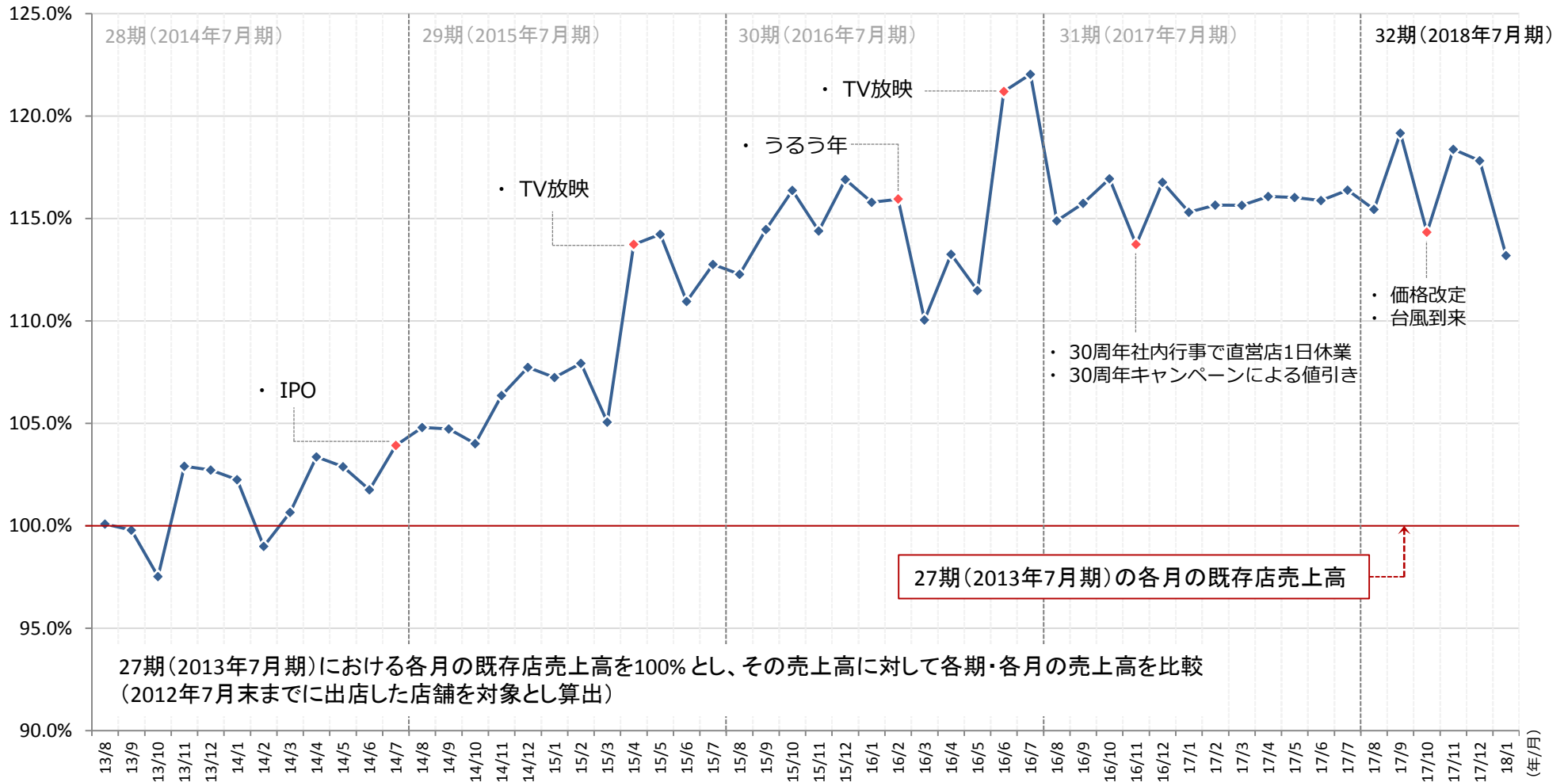


	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	上期	2月
関西圏	104.4	102.0	102.9	99.8	100.8	102.8	104.4	107.5	105.5	108.1	99.0	99.3	101.9	106.1	100.8	109.1	105.1	100.4	103.8	97.8
関東圏	99.0	101.4	100.2	95.7	99.4	98.9	98.4	102.1	101.2	102.5	93.1	91.8	98.0	99.4	93.9	103.1	98.5	94.5	97.8	92.5
東海圏	105.4	103.8	102.9	100.9	104.7	104.7	107.4	112.8	108.0	111.7	95.2	94.9	101.8	106.1	98.1	108.2	99.9	97.2	101.8	93.3

既存店売上高（中期比較）



- 当期においては価格改定等の影響により前年を下回っているものの、中期的には売上高は増加
- 最近5年で既存店売上高は約16%伸長



既存店売上高



➤ 客単価

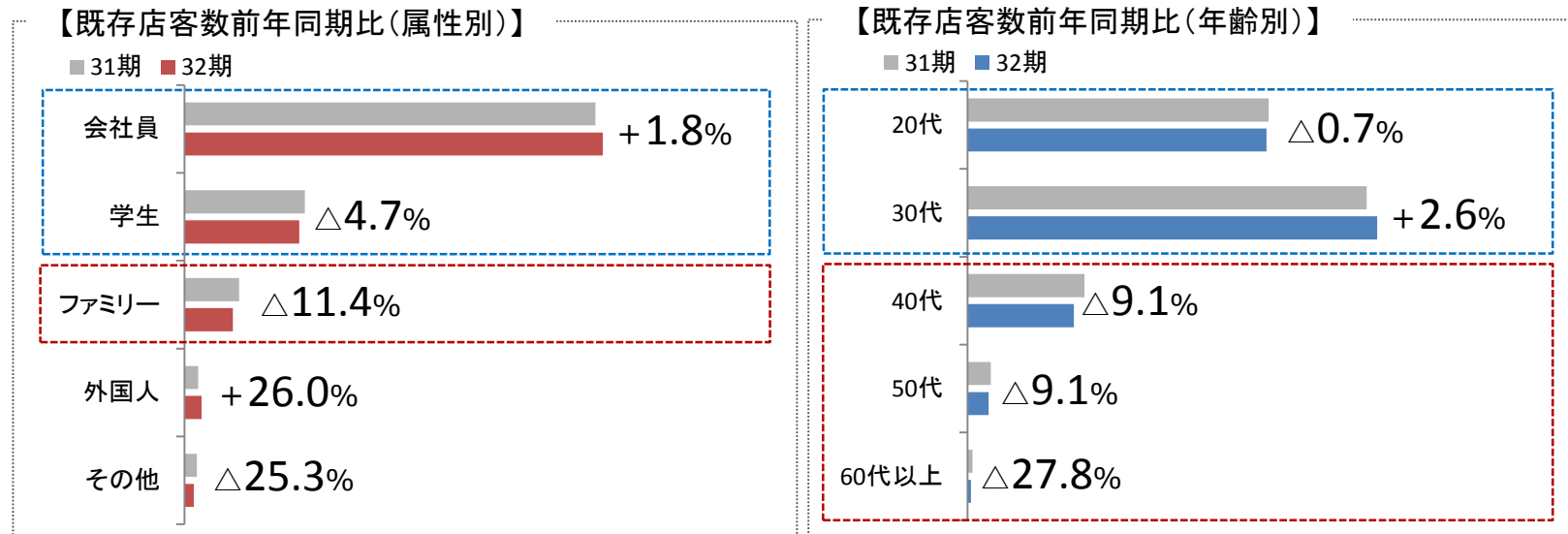
- 価格改定による客単価の上昇があったものの、ドリンクの注文数が伸び悩んでいる状況

➤ 客数

- 価格改定や関東での競争激化、出店攻勢に伴う自社競合、天候の影響等により想定を下回って推移
- 価格改定後、特にファミリーや40代以上のお客様を中心に客数が減少
- 一方で、当社のコアターゲットである20~30代の会社員・学生の増減率は軽微

⇒ 上場や過去のTV放映等を背景とした認知度向上により自然と広がった客層（ファミリー、シニア）が、価格改定を機にご来店を控えられているものと想定

<客数 上期（8月～翌1月）比較> ※2016年7月時点の店舗を比較



(棒グラフ: 各期上期の客数、%: 前年同期比増減率)

今後の取り組み



売上高

客単価

<機会点>

タッチパネル導入等により、サーブとバッシングが中心のオペレーションとなっているため、お客様へのお声掛けが減っている



適切なタイミングでのお声掛けの徹底等、お客様が追加のご注文等をしやすいホスピタリティある接客を推進



客数

従来からのターゲットである「20～30代の若者のお客様」においては減少は見られない



コアターゲットは変えずに引き続き商品クオリティや接客サービス、衛生管理(QSC)の向上、既存店ブラッシュアップに注力

- ・ 焼台トレーナー制度：トレーナーが臨店し、調理技術を指導
- ・ 接客サービストレーナー制度：トレーナーが臨店し、接客技術を指導
- ・ QSC改善システム：各店舗での課題発見、原因究明、改善実施、進捗管理の仕組み



新規出店の状況

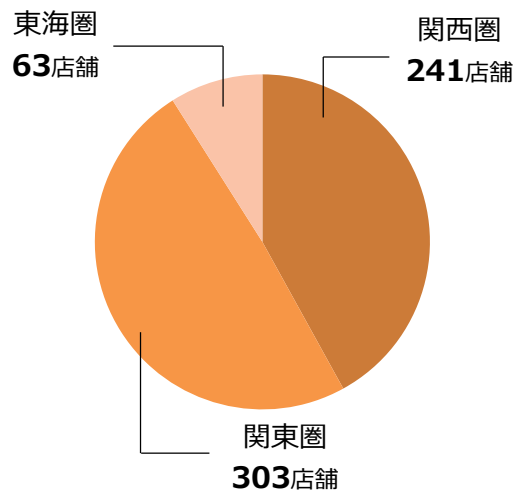


- 上期は計画通りの進捗となり直営店32店舗、TCC店8店舗、合計40店舗の純増
- 2017年12月に600店舗を突破

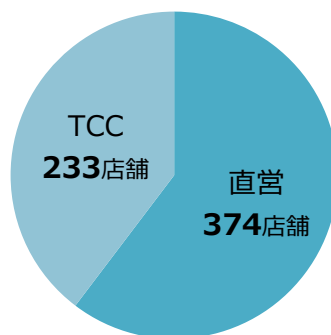


<2018年1月末時点店舗数>

【エリア別】



【運営形態別】



(単位：店舗)

		17年7月末 店舗数	当第2四半期（累計）			18年1月末 店舗数
			出店	独立	退店	
直営	関西	87	2	-	-	89
	関東	204	20	-1	-1	222
	東海	51	13	-	-1	63
	小計	342	35	-1	-2	374
TCC	関西	151	2	-	-1	152
	関東	74	6	1	-	81
	東海	0	-	-	-	0
	小計	225	8	1	-1	233
合計		567	43	0	-3	607

現在の取り組み - QSC改善 -

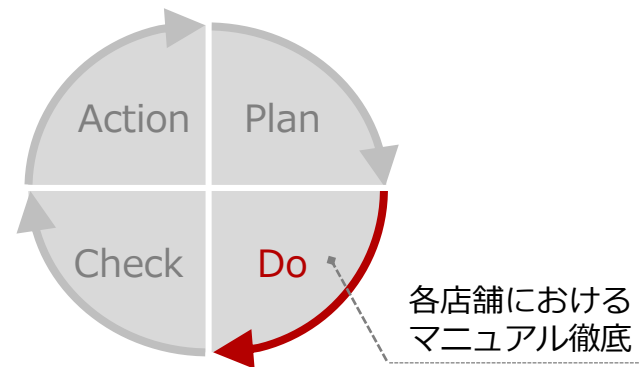


従来

- 従来、現場でのQSC改善の取り組みは、マニュアルの徹底を目的としたOJTが中心だった

<課題>

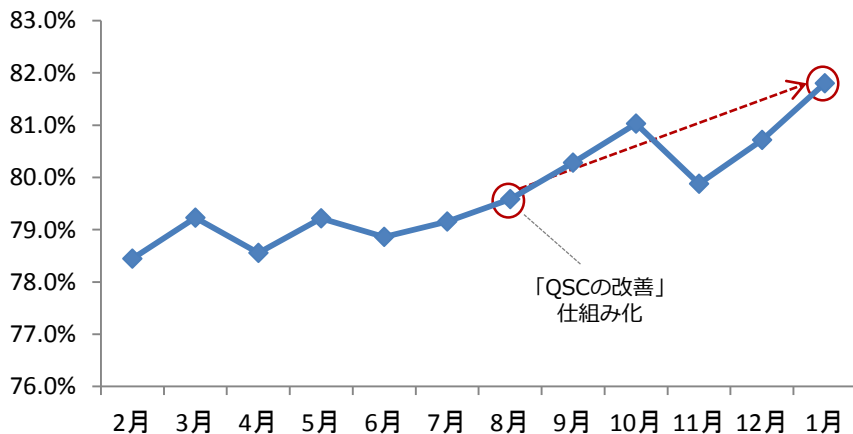
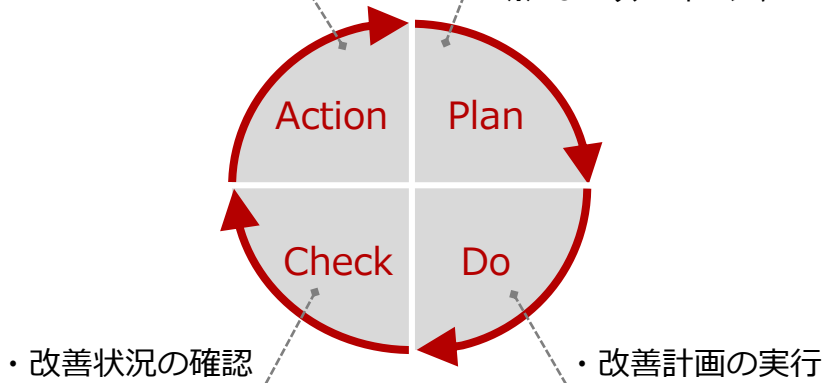
各店舗における課題設定や改善計画が漠然とし、計画的な改善行動がとれていなかった



現在

- 「QSCの改善」を仕組み化
- 全店統一のチェックリストを用いて各店舗の課題とその原因を特定
- 各店舗において計画的なPDCAを継続実施

- ・進捗に応じた改善行動の見直し
- ・チェックに基づく改善計画立案
- ・MGと店長で改善計画のすり合せ
※MG: エリアマネージャー



(グラフ: 覆面調査得点率の直営全店平均の推移)

現在の取り組み – 人財採用・教育 –



- 「社会に貢献でき、社員が成長できる環境を創ること」と「労働環境を整備・改善し続けること」が、人財の確保・定着につながるという考えのもと、様々な取り組みを実施

<社会に貢献でき、成長できる環境>

・理念の浸透と実践

永遠の理念「鳥貴族のうぬぼれ」
永遠の使命「外食産業の社会的地位向上」
永遠の目的「永遠の会社」

・TORIKIWAY∞の伝承

次世代の経営者や社員へ、創業者の考えを残す

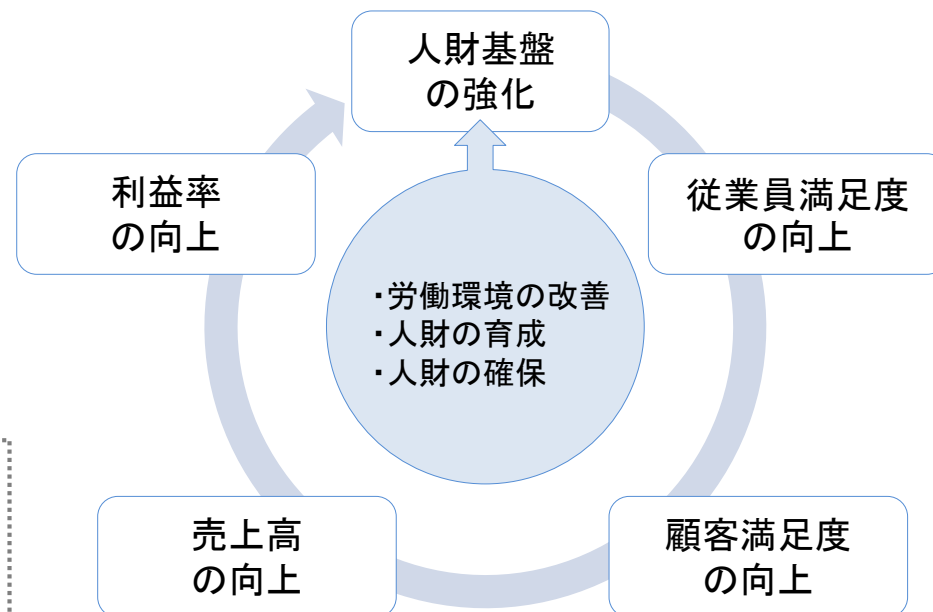
・業績の向上、店舗数の拡大

会社が着実に成長することで、社会にも貢献でき、社員が挑戦できる機会が増える

<労働環境の整備、改善>

・社員の成長を促す人事制度

- 教育・研修制度
- 人事制度
- 職場環境改善



現在の取り組み – 理念の浸透と実践 –



< 理念の浸透と実践 >

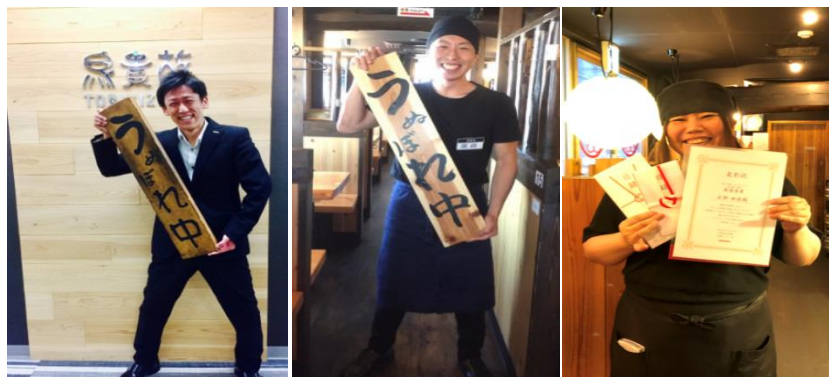
・ インナー向け社長講演

日々鳥貴族と一緒に作ってくれているアルバイト・パートスタッフを対象に、創業社長 大倉が理念・ビジョンを語る。



・ お褒めの言葉の共有、表彰

お客様からお褒めの言葉を頂いたスタッフのもとへ営業担当役員が臨店。「お褒めの言葉」はその後社内で共有。



・ うぬぼれ研修

営業担当役員が新入社員やアルバイトスタッフへ、理念やストアコンセプト等を直に伝道する。



・ グループ報「トリキLOVE」

理念をはじめスタッフや店舗情報を掲載。直営・TCC全店のスタッフが読むことができる。



・ 鳥辞苑

手帳サイズの冊子。理念、コンセプト、歴史等を掲載。全スタッフが携帯。



現在の取り組み – TORIKIWAY∞の伝承 –



< TORIKIWAY∞の伝承 >

・ TORIKIWAY∞ 鳥貴族の共通価値観

次世代の経営者や社員へ創業者の考えである「TORIKIWAY∞」を残すために冊子を作成し、社員へ配布。

「自己開発」、「経営戦略」、「経営者開発」、「組織開発」、「仕組開発」の5分類、計38項目の価値観を掲載。



< 社員の成長を促す人事制度 >

・ 階層別研修

「店舗スタッフ」、「店長候補者」、「新任店長」、「MG候補者」、「新任MG」、「部長」と各階層において求められる技能・知識の習得を推進。

・ ビルドアップ研修

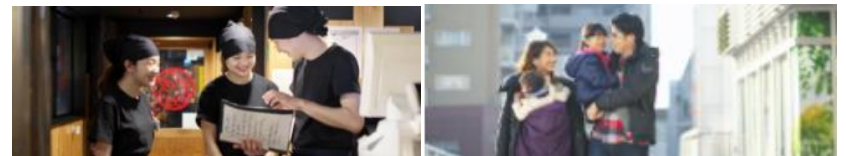
会社とともに社員が永遠に成長し続けられるよう、全社員に対して学ぶ機会を提供。勤務年数に応じて定期的に研修を実施。マンネリ化が想定される時期に実施することで、リテンションにも寄与。

・ 人事制度（着実なキャリアアップ）

中・長期的な観点で人財の定着・育成を図る観点から、社員の成長に合わせて着実に昇給する給与・評価制度に変更。加えて、多様な勤務形態の創設、こども手当の充実化、退職金の拡充を実施するなど、安心して働ける環境を整備。

・ 人事制度（多様なキャリアパス）

「上級店長」、「エリアマネージャー」、「本部スタッフ」、「独立」と多様なキャリアパスを描ける環境を整備。



現在の取り組み – 人財採用・教育 –



＜社会に貢献でき、成長できる環境＞

・理念の浸透と実践

永遠の理念「鳥貴族のうぬぼれ」
 永遠の使命「外食産業の社会的地位向上」
 永遠の目的「永遠の会社」

・TORIKIWAY∞の伝承

次世代の経営者や社員へ、創業者の考えを残す

・業績の向上、店舗数の拡大

会社が着実に成長することで、社会にも貢献でき、社員が挑戦できる機会が増える

＜労働環境の整備、改善＞

・社員の成長を促す人事制度

- 教育・研修制度
- 人事制度
- 職場環境改善

「第2回 働きたい店舗アワード」の企業部門において居酒屋では唯一当社が選出、表彰されました。また、店舗部門においても鳥貴族162店舗が選出、表彰されました。

企業部門 51店舗以上部門

社名	業種
株式会社ソフ	コンタクト・眼鏡
株式会社札幌ドーム	球場
株式会社鳥貴族	居酒屋
株式会社ルネサンス	スポーツジム
株式会社横浜DeNAベイスターズ、株式会社横浜スタジアム、ニッソーサービス株式会社	球場

店舗部門 (エントリー数 約9,300店舗)

3スター ★★★	—
2スター ★★	鳥貴族7店舗 (直営6店舗、TCC1店舗)
1スター ★	鳥貴族155店舗 (直営109店舗、TCC46店舗)



株式会社MS&Consultingによる従業員満足度調査「HERB診断」の結果から「従業員満足(ES)が高い」と評価された店舗を表彰するイベント

(https://www.msandc.co.jp/award_2018) 13

配当予想及び株主優待



■ 株主還元基本方針

成長戦略への内部留保を優先するが、安定的かつ継続的な配当を実施

	2016年7月期 (実績)		2017年7月期 (実績)		2018年7月期 (予想)	
	中間	期末	中間	期末	中間	期末
配当性向	7.0%		9.6%		6.9%	
一株当たり配当金	2円	4円	4円	4円	4円	4円

普通配当：2円
記念配当：2円
(東証一部指定)

■ 株主優待制度

ご所有株式数	株主優待
100株～299株	年間2,000円相当のお食事ご優待券 (中間と期末にそれぞれ1,000円相当を送付)
300株～499株	年間6,000円相当のお食事ご優待券 (中間と期末にそれぞれ3,000円相当を送付)
500株以上	年間10,000円相当のお食事ご優待券 (中間と期末にそれぞれ5,000円相当を送付)



中期経営計画 “うぬぼれチャレンジ1000”

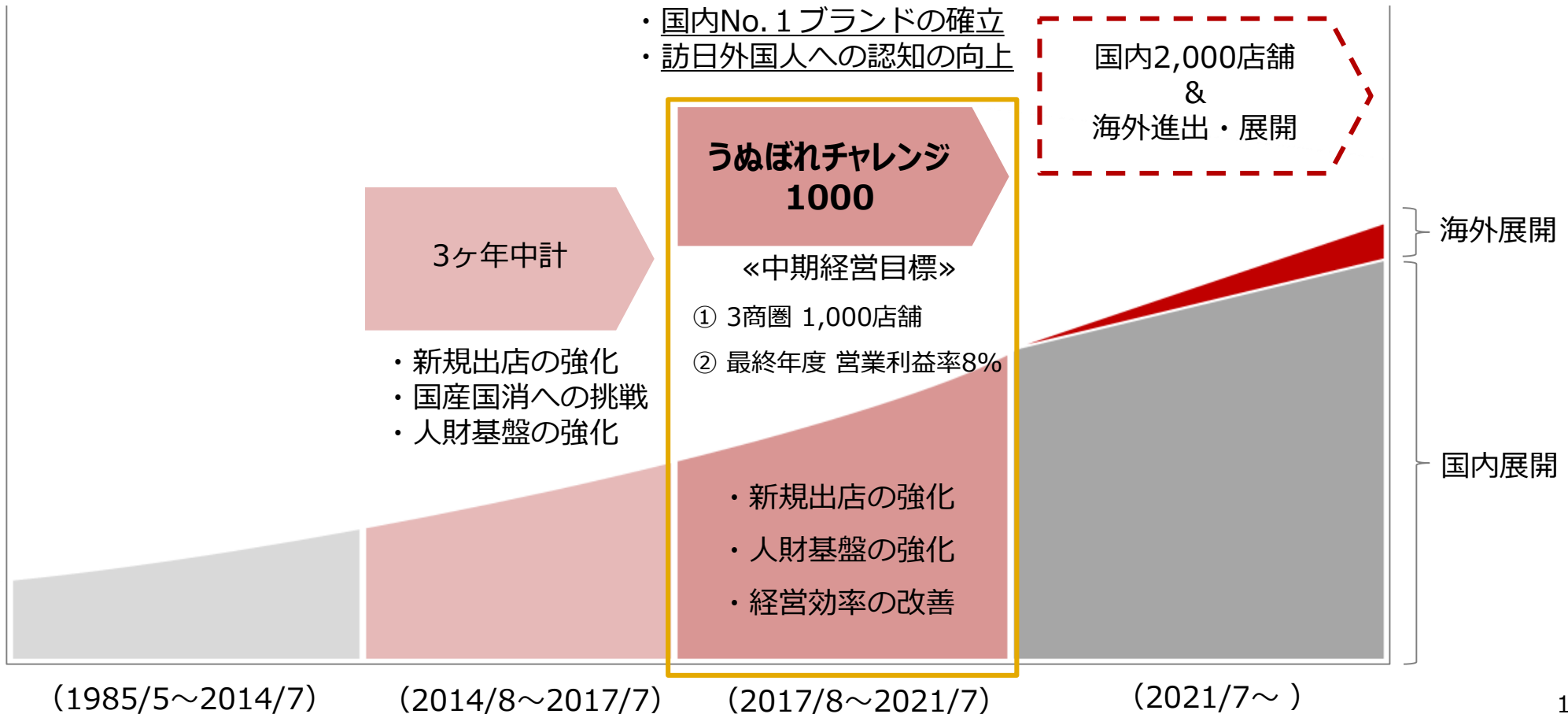
TORIKIZOKU_∞



中期経営計画 “うぬぼれチャレンジ1000”



- 長期ビジョン「国内2,000店舗体制 & 海外進出・展開」へ向け、国内での盤石な「鳥貴族」ブランド確立と海外進出へ向けた知名度の向上を目指し、新中期経営計画 “うぬぼれチャレンジ1000” を策定



中期経営計画 “うめぼれチャレンジ1000”



【経営方針】

「鳥貴族」単一業態によるチェーン展開

中期経営目標
(2021年7月期末時点)

3商圈 1,000店舗

営業利益率 8%

【重要施策】

- ✓ 新規出店の強化
- ✓ 人財基盤の強化
- ✓ 経営効率の改善

重要施策



- 「鳥貴族 単一業態でのチェーン展開」の経営方針のもと、3つの重要施策を推進し、中期経営目標の達成を目指す。

■ 新規出店の強化

- ・ 情報元母集団増加による情報入手量の増加
- ・ 成約期間、工期短縮による出店スピードの向上
- ・ 店舗開発、建築担当者の増員及び教育

■ 人財基盤の強化

- ・ 新卒採用数の拡大、中途採用数の維持向上
- ・ 労働環境の維持・向上による離職者数の抑制
- ・ 社員教育体系のブラッシュアップによる全社員の成長促進

■ 経営効率の改善

- ・ 新店の早期黒字化
- ・ 店舗営業時間の見直しによる店舗利益効率の改善
- ・ 店舗運営、仕込みオペレーションの効率化
- ・ IT活用による店舗運営の効率化

中期経営目標

3商圈 1,000店舗



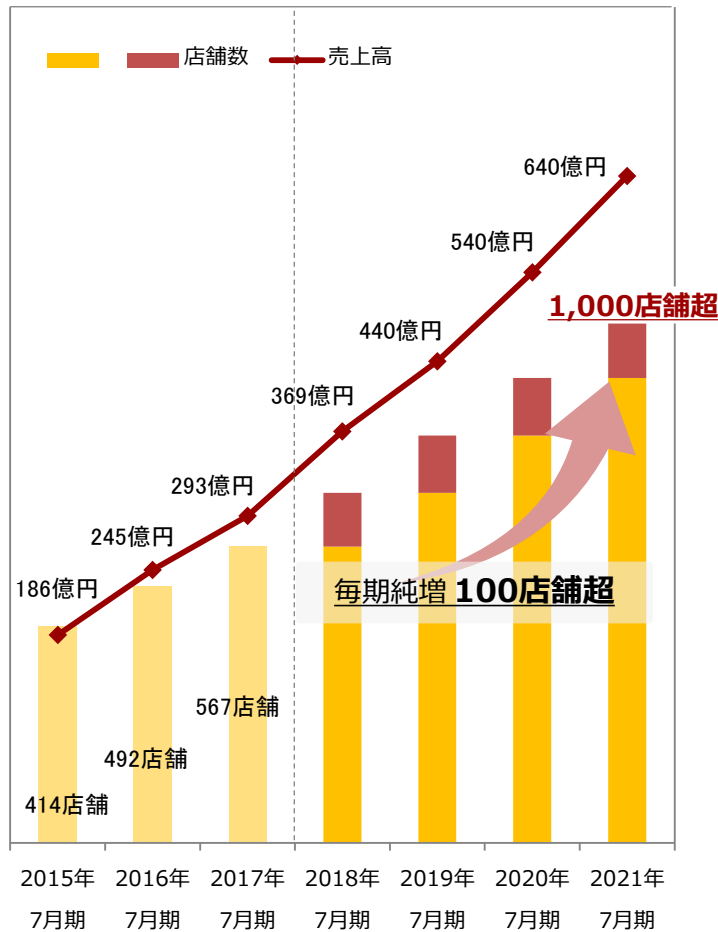
中期経営目標

営業利益率 8%

業績計画



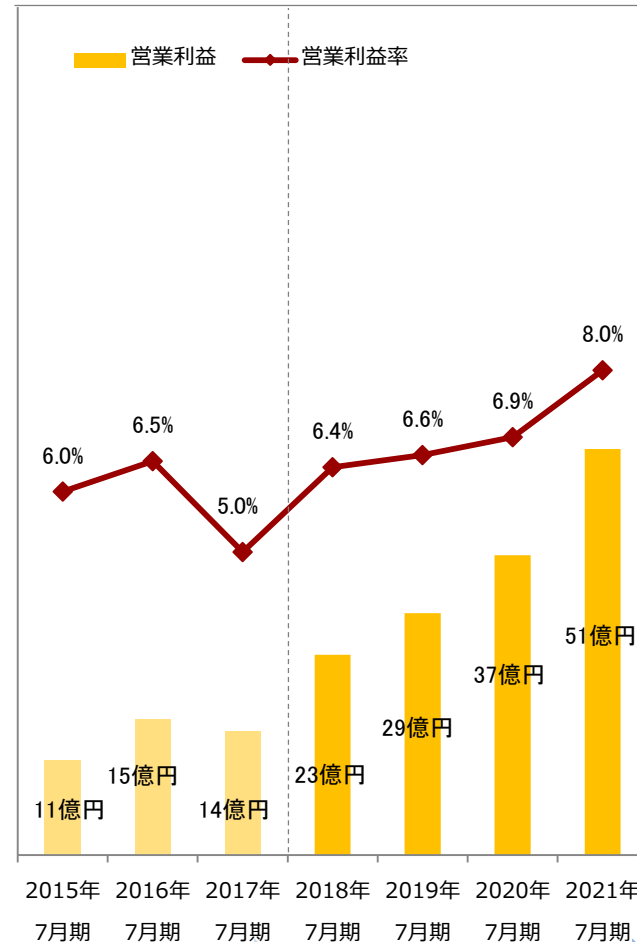
売上高・期末店舗数



3ヶ年計画 (実績)

うめぼれチャレンジ1000

営業利益・営業利益率



3ヶ年計画 (実績)

うめぼれチャレンジ1000

投資・財務・株主還元方針



■ 投資方針

“うめぼれチャレンジ1000”の期間中は将来の成長に向けた投資を継続的に実施。

- ・ タッチパネル等の店舗運営効率改善へ向けたIT投資
- ・ たれ工場への投資（大阪工場の改善、第2工場の新設）
- ・ 長期ビジョンである「地方、海外進出」準備
- ・ 店舗安全衛生強化のための既存店の修繕等の投資

■ 財務方針

成長を加速させる一方、業容拡大に伴い自己資本比率の低下が想定されるが、自己資本比率40%を目安とし、一定の財務健全性を維持する。

■ 株主還元基本方針

成長戦略への内部留保を優先するが、安定的かつ継続的な配当を基本とし、株主還元を実施する。

長期ビジョン



関西・関東・東海1,000店舗
達成後の長期ビジョン

日本一、そして世界の「鳥貴族」へ

海外進出

- ・ 来期より海外視察を開始
- ・ 各国に“点”展開ではなく、まずは1国へドミナントで“面”展開
- ・ 欧米などインフラが整備され、チェーン展開が可能な国を想定



※上図はイメージ

国内2,000店舗体制

- ・ 既出店エリアから、陸続きでの他エリア進出
- ・ 地方の大商圏は、集中出店を想定



※上図はイメージ

参考資料

TORIKIZOKU_∞



(参考) 会社概要



社名	株式会社 鳥貴族
設立	1986年9月19日
上場市場	東証一部（証券コード：3193）
本社	大阪市浪速区立葉1-2-12
代表者	代表取締役社長 大倉 忠司
資本金	1,491,829,125円（2017年7月末現在）
店舗数	店舗数 610店舗（2018年2月末現在） ●直営 376店舗 ●TCC ^{*1} 234店舗
従業員数	正社員数 700名（2017年7月末現在） （外、平均臨時雇用者数 ^{*2} 3,101名）
事業所	●大阪本社・タレ製造工場 ●東京事務所 ●名古屋事務所 ●浜松事務所



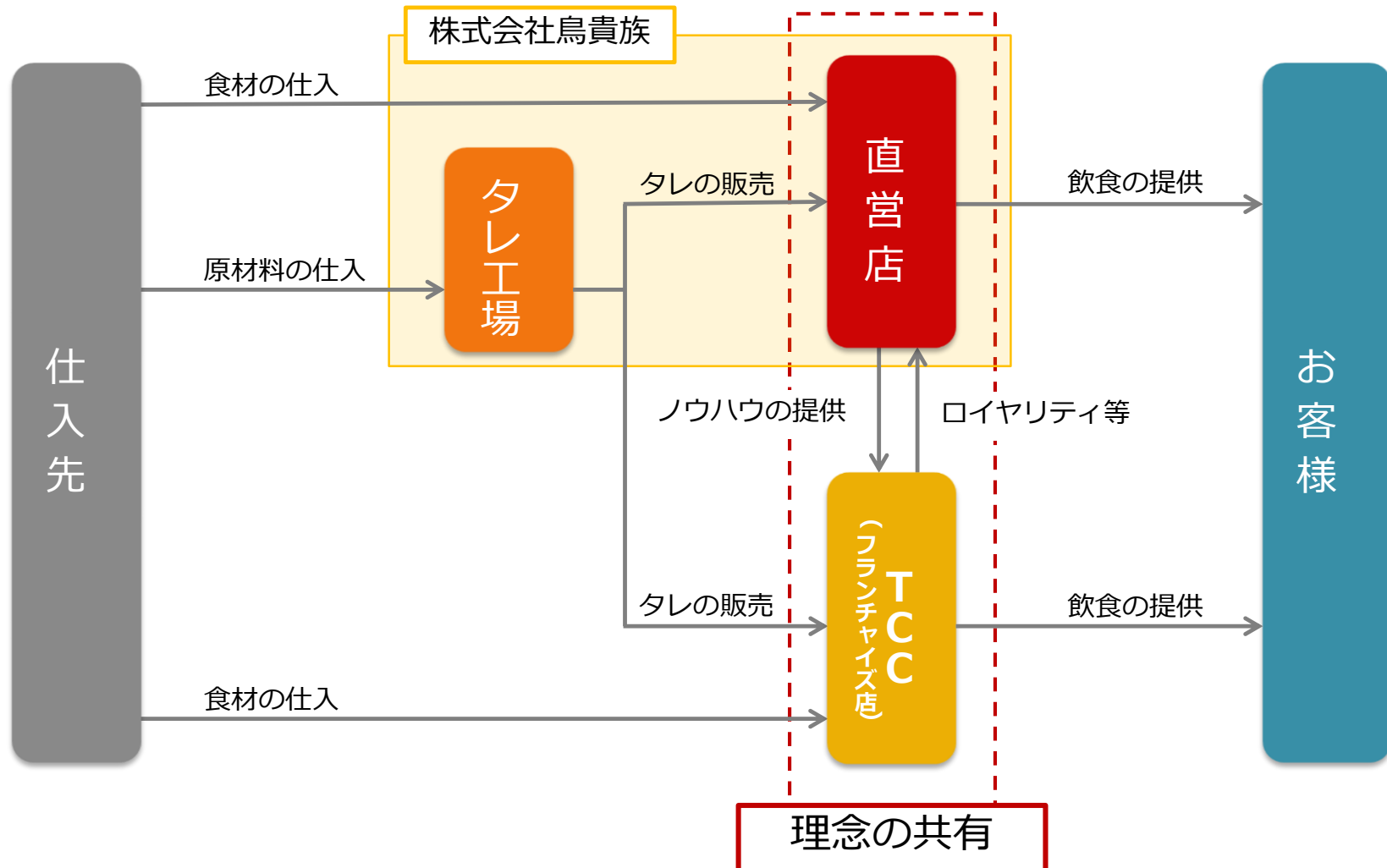
*1 当社では、一般的なフランチャイズチェーンよりも強固なビジネスパートナーとしての関係性を確保することを目的として、限られた加盟店オーナーを「カムレード」と称しており、TCCは鳥貴族カムレードチェーンの略です。

*2 平均臨時雇用者数は、1日の労働時間を8時間で換算した年間平均の人数です。

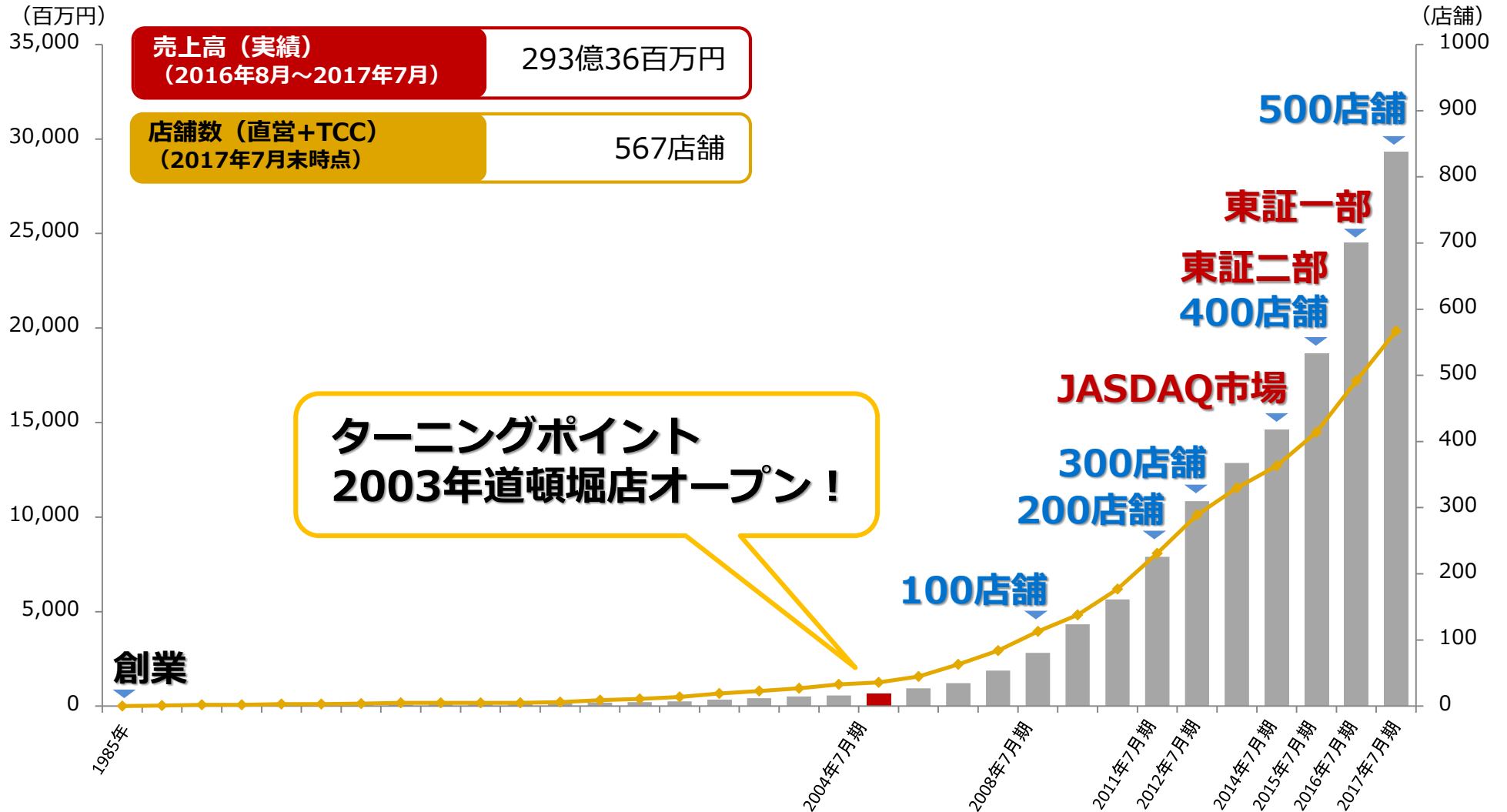
(参考) 事業系統図



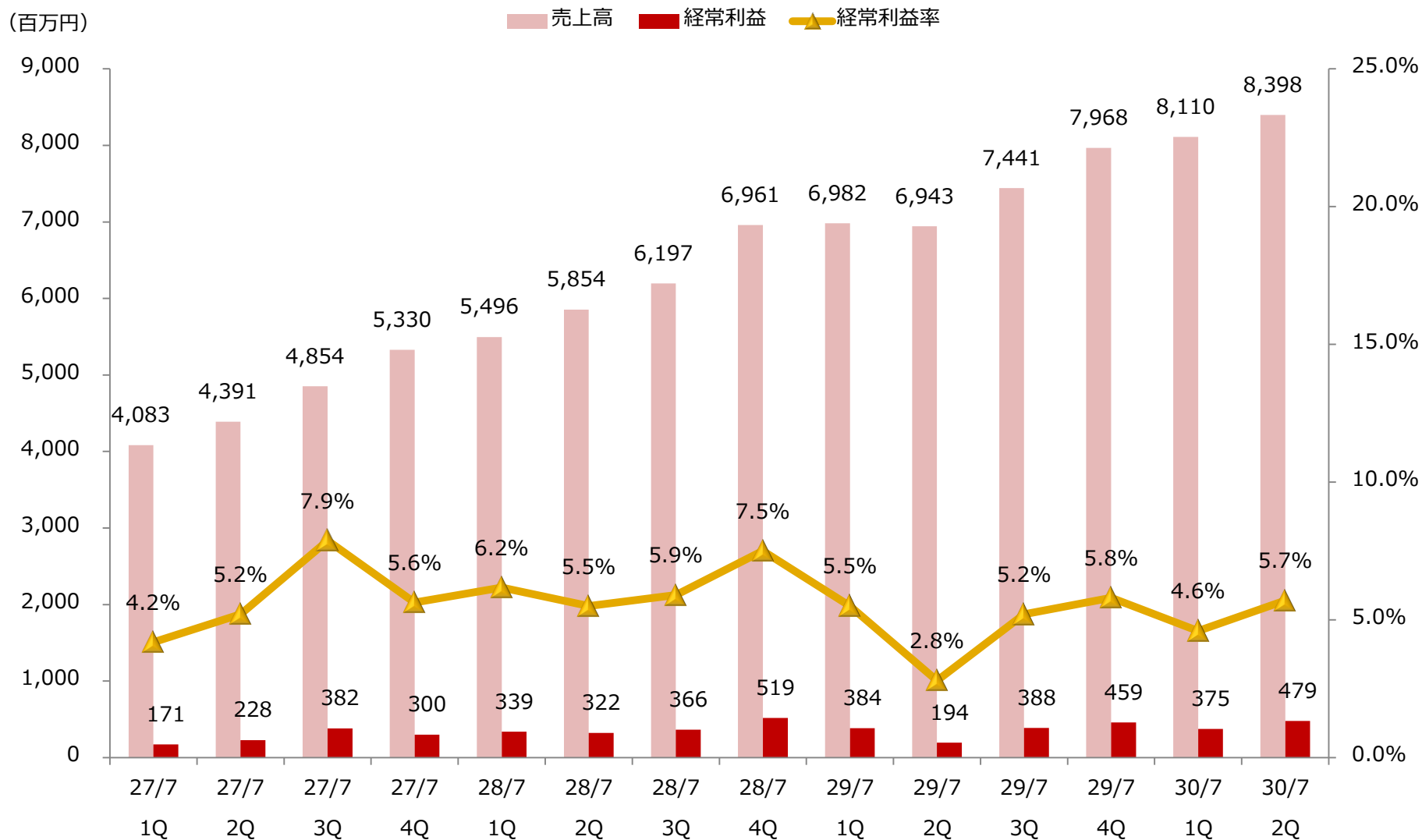
タレ工場以外、セントラルキッチンを保有せず、各店舗で仕込み ⇒ 手作りの強み



(参考) 沿革



(参考) 四半期業績の推移



注意事項



- この資料は投資家の参考に資するため、株式会社鳥貴族(以下、当社)の現状をご理解いただくことを目的として、当社が作成したものであり、当社株式の購入を勧誘するものではありません。
- 当資料に記載された内容は、発表日時点において一般的に認識されている経済・社会等の情勢および当社が合理的と判断した一定の前提に基づいて作成されておりますが、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。
- 本発表において提供される資料ならびに情報は、いわゆる「見通し情報」(forward-looking statements)を含みます。これらは、現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。
- それらリスクや不確実性には、一般的な業界ならびに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内および国際的な経済状況が含まれます。
- 今後、新しい情報・将来の出来事等があった場合であっても、当社は、本発表に含まれる「見通し情報」の更新・修正をおこなう義務を負うものではありません。
- その他の掲載内容に関しても細心の注意を払っておりますが、不可抗力により情報に誤りを生ずる可能性もありますのでご注意ください。
- 無断での複製又は転用等を行わないようお願いいたします。

お問い合わせ先

株式会社鳥貴族 IR担当

TEL 06-6562-5333

<https://www.torikizoku.co.jp/company/ir/contact/>