

# 2019年7月期 決算説明会

Company Presentation

2019年 9月

**TORIKIZOKU**<sub>∞</sub>

株式会社 鳥貴族  
(証券コード：3193)

# 2019年7月期 業績

---

**TORIKIZOKU<sub>∞</sub>**



# 店舗数の状況



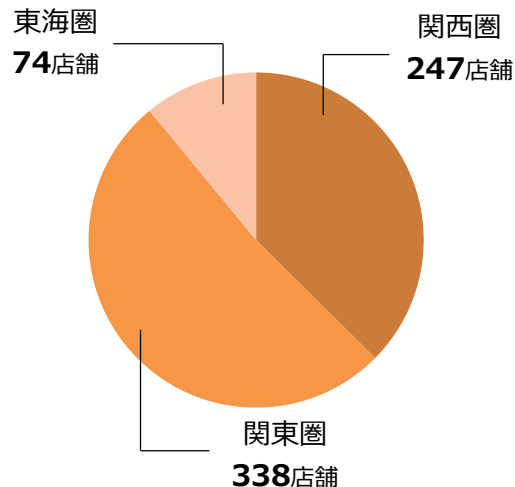
**665**店舗  
 2018年7月末時点


  
 △ 6店舗

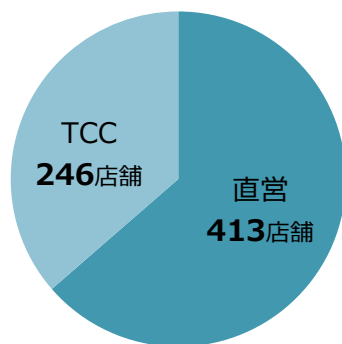
**659**店舗  
 2019年7月末時点

<2019年7月末時点店舗数>

【エリア別】



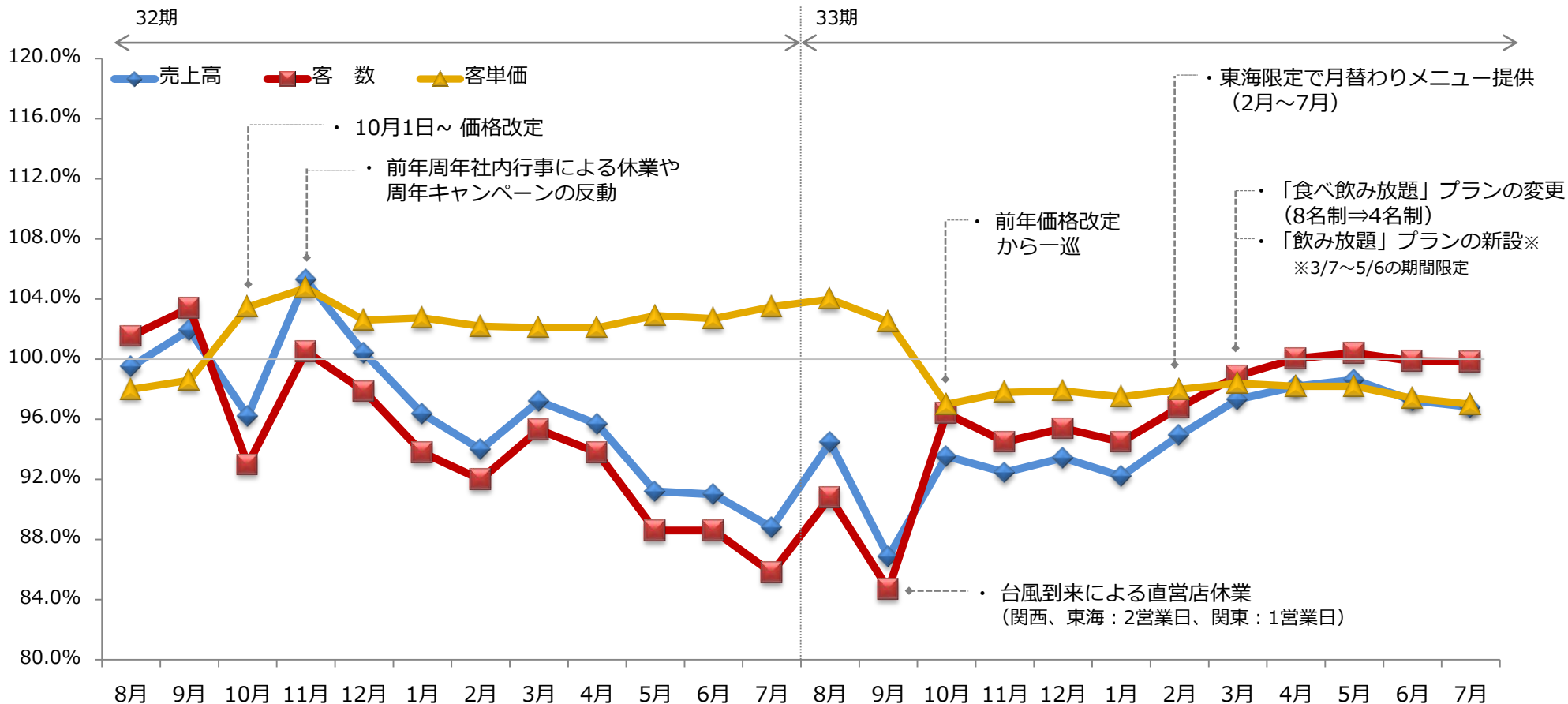
【運営形態別】



(単位：店舗)

		18年7月末 店舗数	第33期（累計）			19年7月末 店舗数
			出店	TCCへ 譲渡	退店	
直営	関西	95	2	-	-2	95
	関東	255	8	-1	-18	244
	東海	73	5	-	-4	74
	小計	423	15	-1	-24	413
TCC	関西	154	3	-	-5	152
	関東	88	5	1	-	94
	東海	0	-	-	-	0
	小計	242	8	1	-5	246
合計		665	23	0	-29	659

# 既存店売上高前年比推移

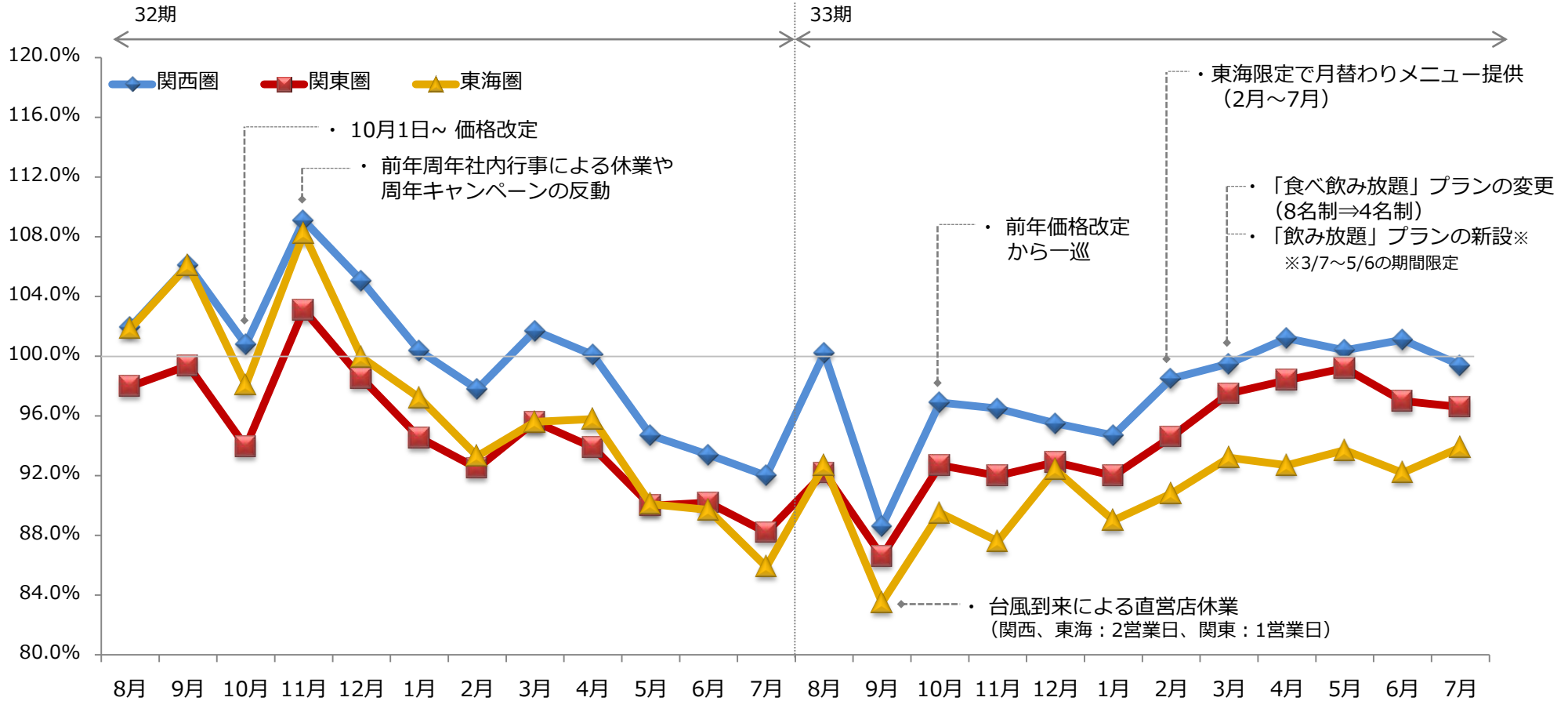


※このページにおける既存店とは、新規開店した月を除き、12ヶ月以上経過した店舗としております。

(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	2月	3月	4月	5月	6月	7月	33期
売上高	99.5	101.9	96.2	105.3	100.4	96.4	94.0	97.2	95.7	91.2	91.0	88.8	94.4	86.9	93.5	92.5	93.4	92.2	94.9	97.3	98.2	98.6	97.2	96.8	94.8
客数	101.5	103.4	93.0	100.5	97.9	93.8	92.0	95.3	93.8	88.6	88.6	85.8	90.8	84.7	96.4	94.5	95.4	94.5	96.8	98.9	100.0	100.4	99.9	99.8	95.8
客単価	98.0	98.6	103.5	104.7	102.6	102.8	102.2	102.1	102.1	102.9	102.7	103.5	104.0	102.5	97.0	97.8	97.9	97.5	98.0	98.4	98.2	98.2	97.4	97.0	98.9

# 既存店売上高前年比推移（エリア別）



※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	2月	3月	4月	5月	6月	7月	33期
関西圏	101.9	106.1	100.8	109.1	105.1	100.4	97.8	101.7	100.1	94.7	93.4	92.0	100.2	88.6	96.9	96.5	95.5	94.7	98.5	99.5	101.2	100.4	101.1	99.4	97.7
関東圏	98.0	99.4	93.9	103.1	98.5	94.5	92.5	95.6	93.9	90.0	90.2	88.2	92.2	86.6	92.7	92.0	92.9	92.0	94.6	97.5	98.4	99.2	97.0	96.6	94.5
東海圏	101.8	106.1	98.1	108.2	99.9	97.2	93.3	95.6	95.8	90.1	89.7	85.9	92.7	83.5	89.5	87.6	92.4	89.0	89.3	93.2	92.7	93.7	92.2	93.9	91.1

# 業績ハイライト



(当初予想比)

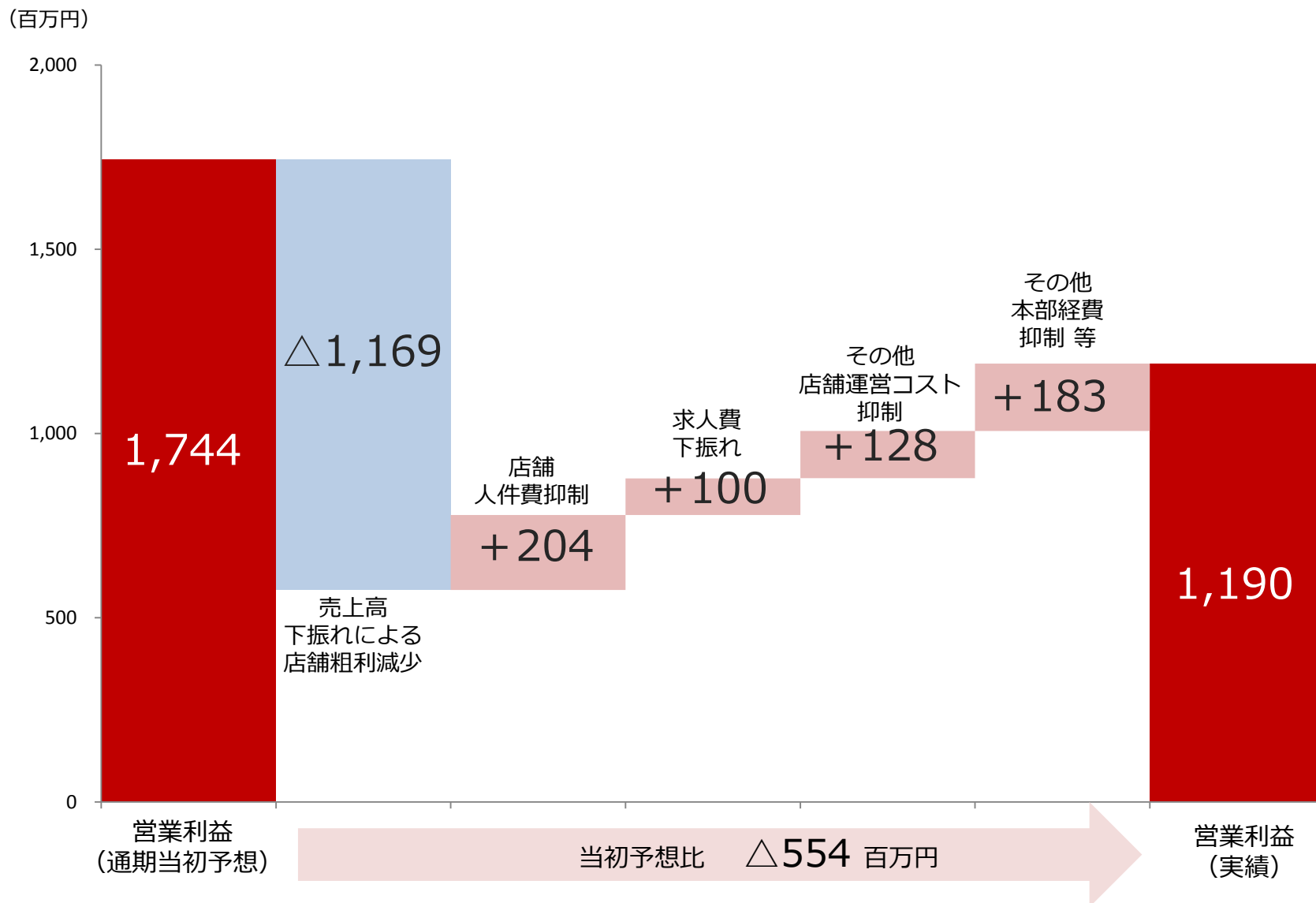
- 店舗集客力低下、新店の予算未達、自社競合により店舗売上高が予想比減収
- 下期においてアメーバ経営導入による収益性改善がみられたものの、売上高の減少に伴い各段階利益についても予想比減益
- 業績不振店及び撤退決議による減損損失を1,416百万円計上

(前年同期比)

- 店舗売上高が苦戦するも前期出店店舗の通年寄与により増収
- 各段階利益では、店舗売上高が低調に推移したこと及び減損損失の計上により減益

(単位：百万円)	'18年7月期 通期実績 (売上比)	'19年7月期					
		当初予想 (売上比)	通期実績 (売上比)	前期比		当初予想比	
				%	金額	%	金額
売上高	33,978	37,950	35,847	105.5	+1,869	94.5	△2,102
売上総利益	23,673 (69.7%)	—	25,128 (70.1%)	106.1	+1,455	—	—
販管費	21,991 (64.7%)	—	23,938 (66.8%)	108.9	+1,946	—	—
営業利益	1,681 (5.0%)	1,744 (4.6%)	1,190 (3.3%)	70.8	△491	68.2	△554
経常利益	1,613 (4.7%)	1,645 (4.3%)	1,145 (3.2%)	71.0	△468	69.6	△500
当期純利益	662 (1.9%)	747 (2.0%)	△286 (△0.8%)	—	△948	—	△1,033

# 業績ハイライト（当初予想比）



# 貸借対照表



(単位：百万円)	2018年 7月期末	2019年 7月期末	増減	主な増減内容
資産の部				
流動資産	5,708	5,736	+27	現預金の減少、未収入金の増加
固定資産	13,081	11,391	△1,689	退店店舗や退店予定店舗等の減損損失等による建物、リース資産等の減少
資産合計	18,789	17,127	△1,661	
負債の部				
流動負債	7,493	6,931	△561	未払法人税等、1年内返済予定の長期借入金の減少
固定負債	4,393	3,672	△721	長期リース債務、長期借入金の減少
負債合計	11,886	10,603	△1,282	
純資産の部				
純資産合計	6,902	6,523	△379	当期純損失の計上、配当金の支払

自己資本比率	36.7%	38.1%	+1.4pt
ROE	10.0%	△4.3%	△14.3pt



# キャッシュ・フローの状況



(単位：百万円)	2018年7月期	2019年7月期
<b>営業キャッシュ・フロー (a)</b>	<b>3,306</b>	<b>2,171</b>
税引前当期純利益	1,121	△242
減価償却費	1,387	1,526
減損損失	505	1,416
法人税等の支払額	△479	△698
その他	771	169
<b>投資キャッシュ・フロー (b)</b>	<b>△3,460</b>	<b>△1,331</b>
有形固定資産の取得による支出	△3,228	△1,186
資産除去債務の履行による支出	△9	△111
その他	△222	△32
<b>財務キャッシュ・フロー</b>	<b>△87</b>	<b>△1,143</b>
長期借入金の返済による支出	△732	△1,109
その他	645	△34
<b>フリーキャッシュ・フロー (a)+(b)</b>	<b>△154</b>	<b>840</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>4,494</b>	<b>4,190</b>

# 中期経営計画

---

**TORIKIZOKU<sub>∞</sub>**



～ 当社の理念 ～

永遠の理念「焼鳥屋で世の中を明るくしていく」

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」



～ 長期ビジョン ～

国内・海外

鳥貴族 2,000店舗以上

チェーン年商 1,800億円

(TCC含む)

## 経営計画の基本方針



- 理念、ビジョンのもと中期経営計画を策定するにあたり「当社を取り巻くステークホルダーの幸せの実現」を念頭に検討を重ねた結果、最終年度において売上高450億円、営業利益率8%を目標として掲げる

経営計画の  
基本方針

焼鳥屋鳥貴族を通じて笑顔になれる時間を提供し、  
すべてのステークホルダーの幸せを実現する

- お客様 すべての人が笑顔になれる時間を
- 社員・スタッフ 働きがいと働きやすい環境を
- 株主 増収増益による高い企業価値を
- 取引先 公平公正な取引を
- 社会 事業に関わるすべての地域へ貢献を



**5力年中期経営計画**（2020年7月期～2024年7月期）

最終年度 売上高450億円、営業利益率8%

# 目標達成への課題整理

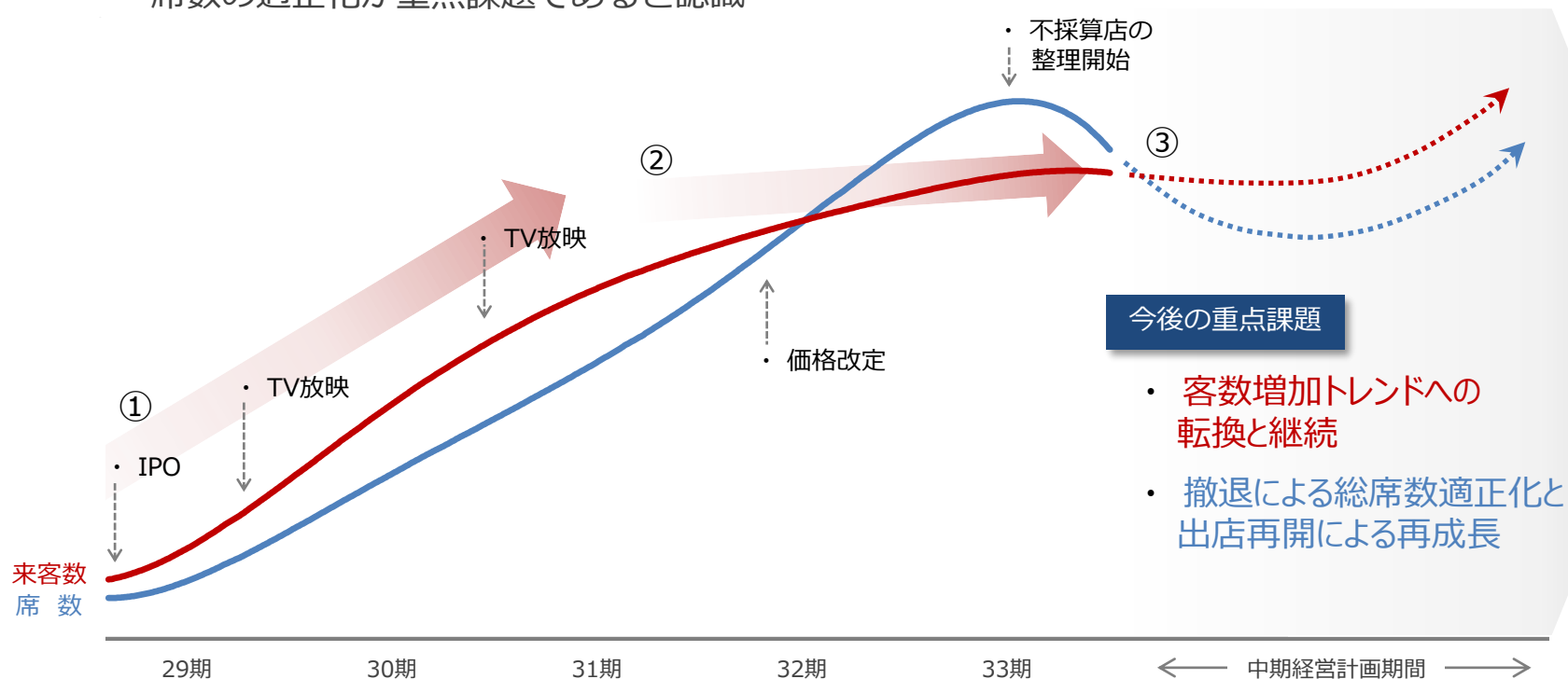


## ➤ 振り返り

- ① IPO、メディア露出による認知向上後押しもあり、IPO後は席数増加を大きく上回る客数増加が継続
- ② その後、認知向上効果が終息していく中でのドミナント出店加速により、出店エリア内において客数の増加以上に席数が増加し続けたことで不採算店が発生

## ➤ 今後の重点課題

- ③ 今後、再び成長軌道に乗るためには、客数増加トレンドへの転換と不採算店の撤退による席数の適正化が重点課題であると認識



# 目標達成への課題と取り組み



<5カ年計画の位置づけ>

## 経営基盤の再構築と更なる飛躍への挑戦

今後の課題

中計期間における重点施策

国内市場

店舗売上高の  
増収トレンド転換

### I. マーケティング戦略の立案と推進

- ▶ マーケティング機能の新設
- ▶ 商品・機器等の開発機能の強化

売上高向上

不採算店の撤退と  
その後の飛躍

### II. 店舗網の再構築

- ▶ 不採算店の撤退
- ▶ 国内新エリアへの新規出店

利益改善

外部環境の変化等による  
コスト上昇圧力への対応

### III. 強固な採算管理体制の確立

- ▶ アメーバ経営の更なる浸透と定着
- ▶ 生産性の向上

海外市場

### IV. 海外市場への進出

新たな事業  
領域の創出

### V. 事業活動を通じたSDGsへの貢献のための取り組み

# 国内市場における各重点施策の骨子



今後の課題

中計での取り組み

店舗売上高の  
増収トレンド転換

I. マーケティング戦略の立案と推進

売上高向上

## <概要>

- ・ 前中計取り下げ後の社内プロジェクトにてブランド育成や訴求活動の方向性を把握
- ・ 今後、これらに基づいて立案するマーケティング戦略のもと「商品のこだわり」や「店内体験の魅力」に関する訴求活動を強化し、新規ユーザーの獲得やファン育成を推進する
- ・ また、「商品のこだわり」や「店内体験の魅力」をより一層強化するために、商品・機器・店舗オペレーション等の開発機能を強化する





# 国内市場における各重点施策の骨子



今後の課題

中計での取り組み

不採算店の撤退と  
その後の飛躍

II. 店舗網の再構築

利益改善

売上高向上

## <概要>

- 第34期も不採算店舗の整理は継続するが、撤退により減少した売上高相当額以上を未出店の国内市場へ新たに展開することで補う

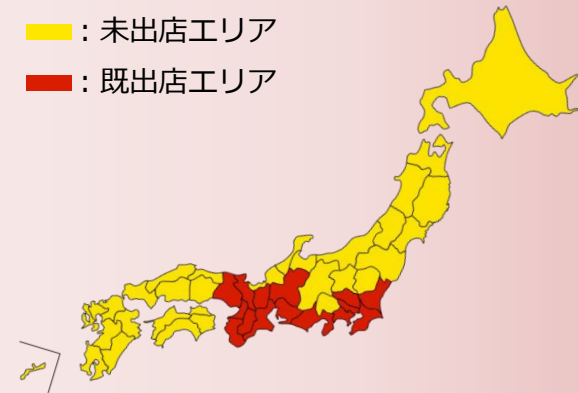
<34期>  
(19/8~20/7)

- 不採算店・自社競合店の撤退  
(現時点の計画は16店舗)
- 国内新エリアのマーケティング  
調査、分析

<35期~38期>  
(20/8~24/7)

- 業績等を総合的に勘案し、  
出店再開を判断
- 国内新エリアでの展開

■ : 未出店エリア  
■ : 既出店エリア



# 国内市場における各重点施策の骨子



今後の課題

中計での取り組み

外部環境の変化等による  
コスト上昇圧力への対応

Ⅲ. 強固な採算管理体制の確立

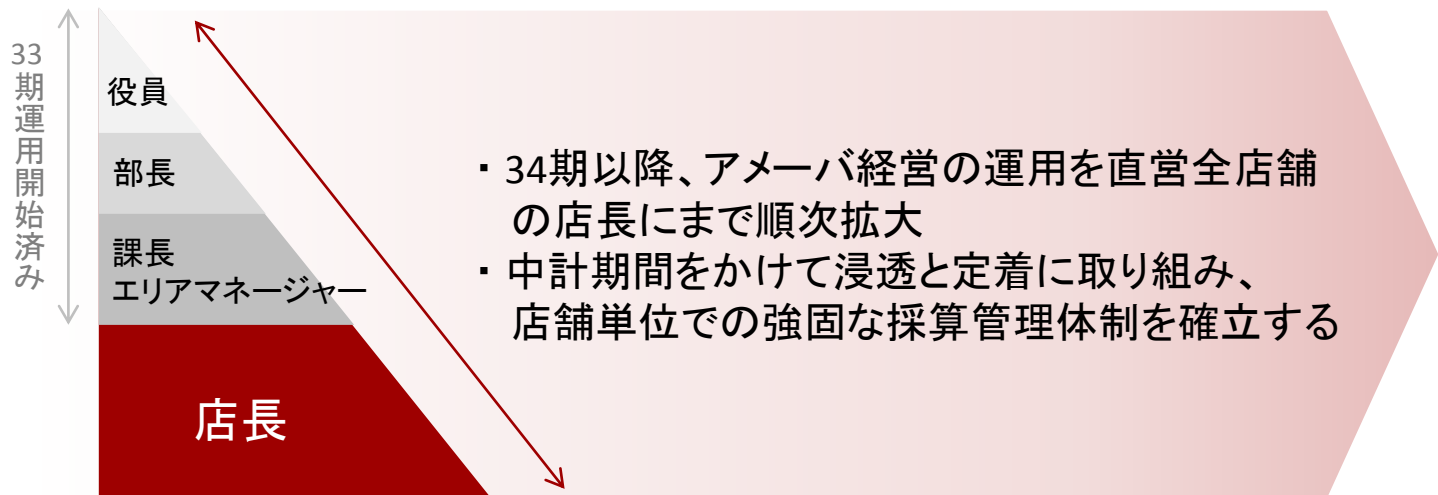
利益改善

## <概要>

- 導入中であるものの収益性改善の傾向がみられているアメーバ経営の更なる浸透と定着に全社を挙げて取り組み、採算管理体制の強化を実現する



(業績検討会議の様子)



## IV. 海外市場への進出




### <概要>

- 海外展開への足掛かりとして米国 ロサンゼルスへの進出を計画
- 2022年7月期中の海外1号店オープンを目指す。1号店オープン後は、現地での反応を見ながら必要に応じたローカライズを行う
- 焼鳥屋業態、屋号、均一価格は維持し、食材は現地調達する



## V. 事業活動を通じたSDGsへの貢献のための取り組み

- 当社を取り巻くステークホルダーにとっての「鳥貴族」を考えるうえで、「持続可能な開発目標（SDGs）」は取り組むべき大切な目標であると考えます
- そのため、「焼鳥屋で世の中を明るくしていく」という理念のもと営む事業を通じて、SDGsが定める目標へ貢献できるよう取り組みを始めていきます

重要視する目標	行う取り組みの方向性
 <p>3. すべての人に健康と福祉を</p>	お客様や社員・スタッフの健康への配慮や啓蒙等、居酒屋という空間や酒類を提供する事業者としての貢献活動を検討、推進していきます
 <p>8. 働きがいも経済成長も</p>	社員・スタッフにとって働きやすい環境づくりや独立支援等の経営者輩出、多様な人財の雇用に取り組んでいきます
 <p>12. つくる責任 つかう責任</p>	調理時に発生する食材廃棄ロスの削減や食品残渣のリサイクル等の取り組みを推進します

## 中期経営計画（2020年7月期～2024年7月期）

<位置づけ>

### 経営基盤の再構築と更なる飛躍への挑戦

<最終年度の目標>

売上高 450億円

営業利益率 8%

<達成のための重点施策>

I. マーケティング戦略の立案と推進

II. 店舗網の再構築

III. 強固な採算管理体制の確立

IV. 海外市場への進出

V. 事業活動を通じたSDGsへの貢献

# 投資・財務・株主還元方針



## ■ 投資方針

重点施策に関する事項への重点的な投資を実施する

- ・ マーケティング機能の新設  
（ブランディング、市場調査・分析、訴求活動等）
- ・ 調理、サービス活動の品質強化のための開発機能の強化
- ・ 出店再開後の新規出店
- ・ 海外進出の準備、実行
- ・ 組織力強化のための人事、教育活動の強化
- ・ 廃棄コスト削減に向けた店舗仕入れ業務の自動化

## ■ 財務方針

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

財政基盤の強化と成長戦略による企業価値向上を図りつつ、継続的かつ安定的な配当を基本とし業績に応じた株主還元を実施する

## 初年度（34期）の業績予想



### 業績予想の前提

- 不採算店の整理と国内新エリア進出のための調査・分析を優先するため、34期における直営店の新規出店は織り込まず
- 既存店売上高は、2020年4月以降の健康増進法改正による原則屋内禁煙化によるマイナス影響を織り込み 前期比99.3%（上期100.0%、下期98.6%）と想定
- 退店や減損損失の可能性を想定し、期末において特別損失400百万円を織り込む

（単位：百万円）

	2019年7月期 通期実績 (売上比)	2020年7月期		
		通期予想 (売上比)	前期比	
			%	金額
売上高	35,847	34,605	96.5	△1,242
営業利益	1,190 (3.3%)	1,309 (3.8%)	110.0	118
経常利益	1,145 (3.2%)	1,264 (3.7%)	110.4	119
当期純利益	△286 (△0.8%)	454 (1.3%)	—	740
1株当たり 当期純利益	△24円69銭	39円24銭		

## 配当予想及び株主優待



### ➤ 株主還元基本方針

安定的かつ継続的な配当を実施

	2018年7月期 (実績)		2019年7月期 (実績)		2020年7月期 (予想)	
	中間	期末	中間	期末	中間	期末
配当性向	14.0%		-		20.4%	
一株当たり配当金	4円	4円	4円	4円	4円	4円

### ➤ 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)





# 参考資料

---

**TORIKIZOKU<sub>∞</sub>**



## (参考) 会社概要



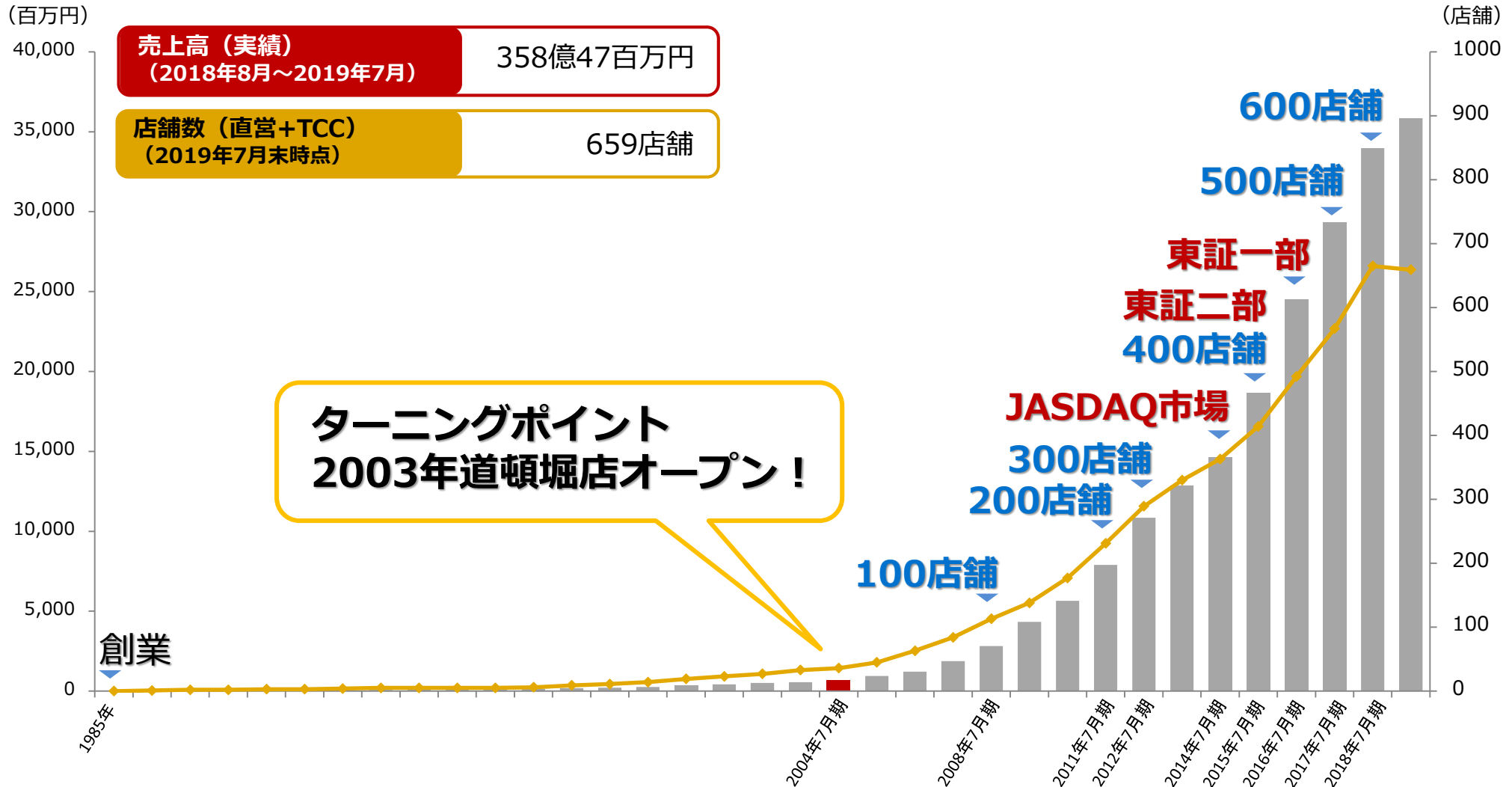
社名	株式会社 鳥貴族
設立	1986年9月19日
上場市場	東証一部（証券コード：3193）
本社	大阪市浪速区立葉1-2-12
代表者	代表取締役社長 大倉 忠司
資本金	1,491,829千円（2019年7月末現在）
店舗数	店舗数 659店舗（2019年8月末現在） ●直営 413店舗 ●TCC <sup>*1</sup> 246店舗
従業員数	従業員数 861名（2019年7月末現在） （外、平均臨時雇用者数 <sup>*2</sup> 3,745名）
事業所	●大阪本社・夕レ製造工場 ●東京事務所 ●名古屋事務所



\*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。

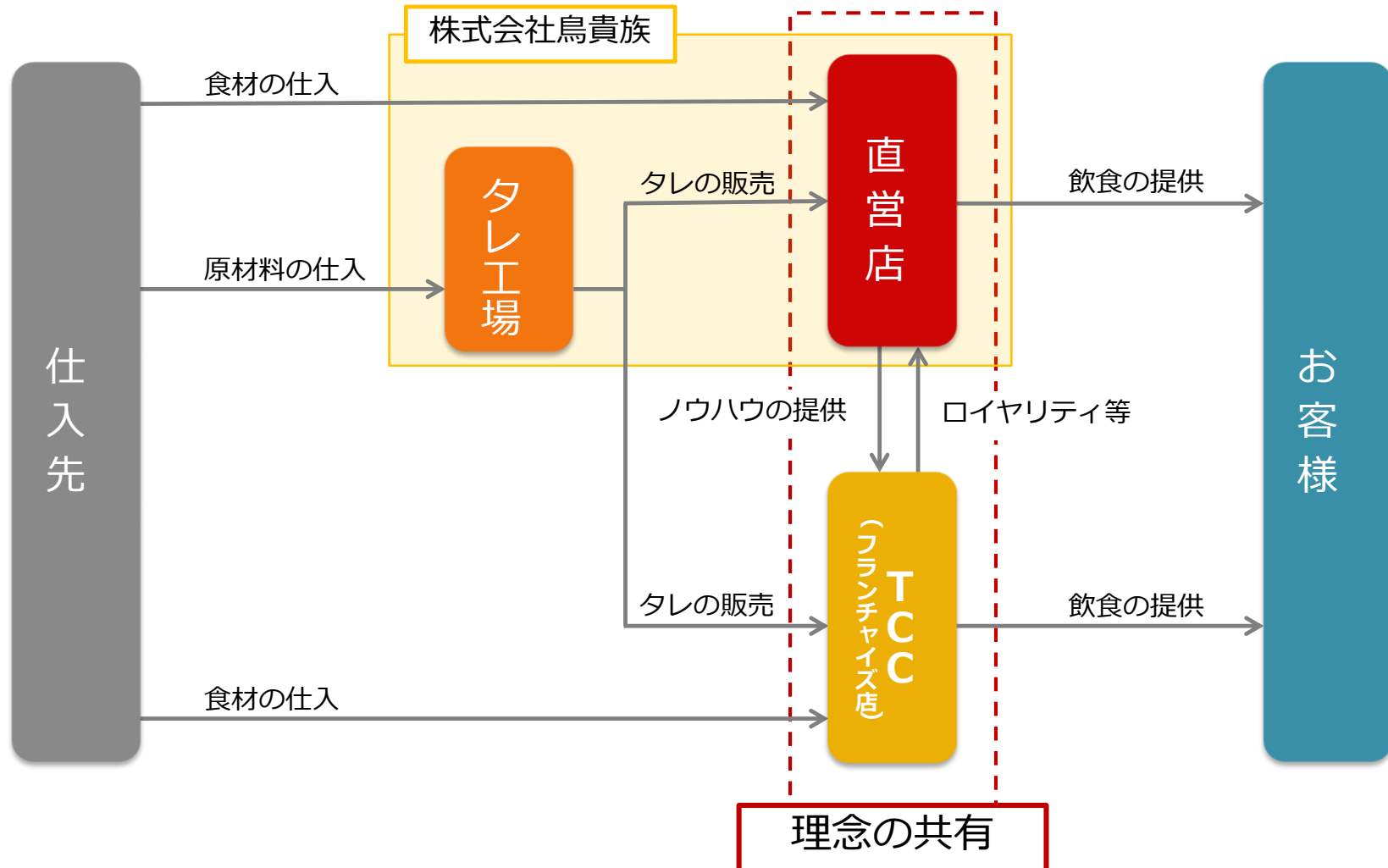
# (参考) 沿革



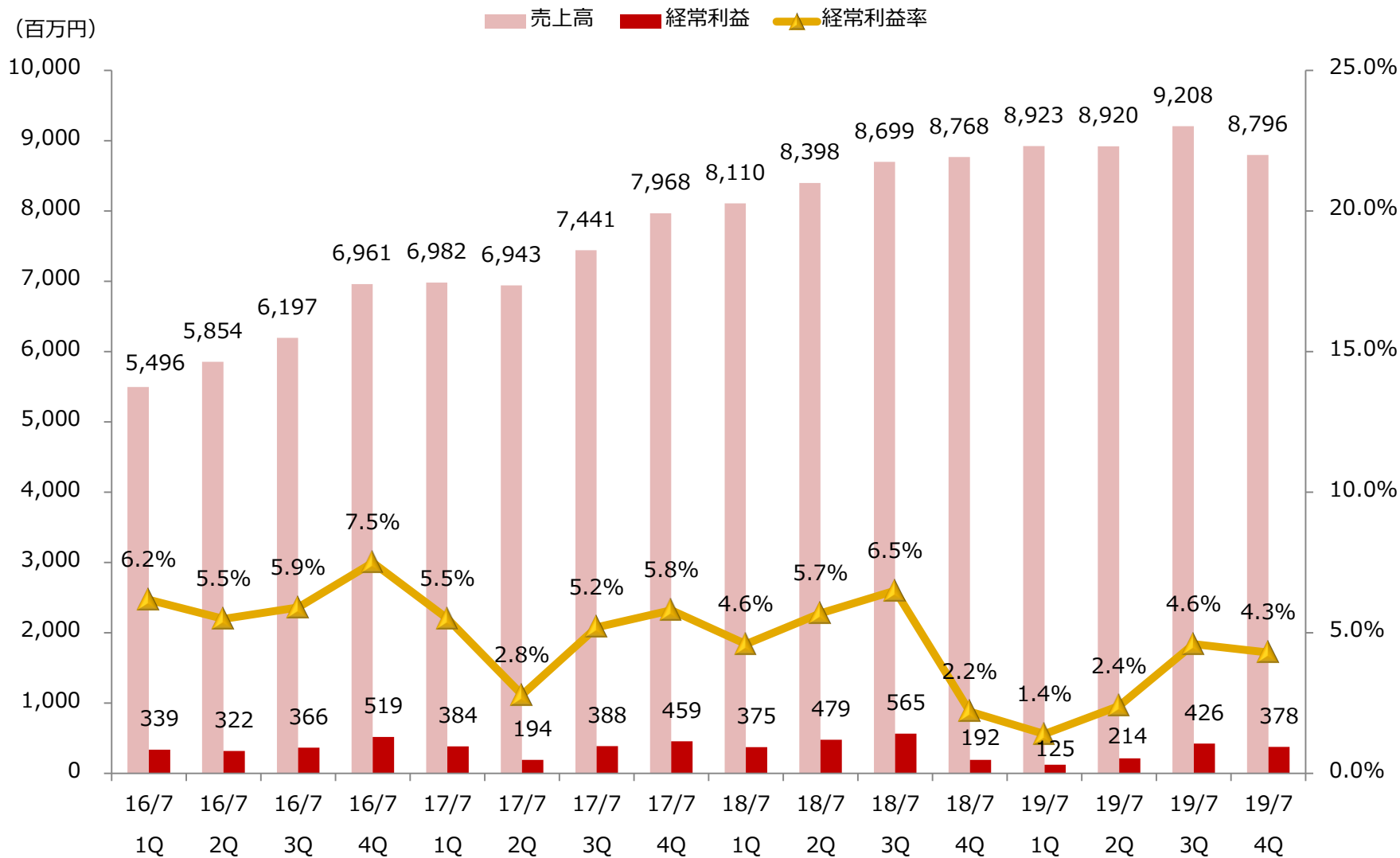
## (参考) 事業系統図



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) 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/>