クリエイト・レストランツ・HD、2Q売上高593億円で過去 最高 業態変更による新店が好調

2017年10月16日に行われた、株式会社クリエイト・レストラン・ホールディングス2018年2月期第2四半期決算説明会の内容を書き起こしでお届けします。

2018年2月期第2四半期決算説明会

岡本晴彦氏:おはようございます。今日は雨の中ありがとうございます。さっそくですが、業績についてのご説明をさせていただきます。まずは業績ハイライト、続いて通期業績予想および中期経営計画についてご説明させていただきます。

業績予想との比較

1. 業績予想との比較



>売上高:593億円、経常利益:39.4億円と過去最高を更新

- ▶売上高:既存店前年比96.5%(予想比+0.9%)に加え、業態変更を中心とした新店が好調により増収。
- ▶経常利益:売上好調に加え、原価・人件費のコントロールが想定通り推移。
 - また、クロスファンクショナルチームの取り組み効果により、本社経費率が低下。
- >当期純利益:不振店対策として改装、業態変更、撤退を前倒ししたことにより、特別損失が増加。 対前年差異においては、前年の法人税が一時的に少なかったことによるもの。

	2018年2月 第2四半		2018年2月 第2四半	(B) (C) (C) (C)	対予想 差異	予想比
(単位:百万円)	7 B	売上比	美质	発上比	在共	
売上高	58,950		59,322		+372	100.6%
営業利益	3,180	5.4%	3,698	6.2%	+518	116.3%
経常利益	3,400	5.8%	3,944	6.6%	+544	116.0%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,710	2.9%	1,617	2.7%	△93	94.6%
のれん償却前経常利益	3,877	6.6%	4,421	7.5%	+544	114.0%

2017年2月 第2四半	4.5.5.5	対前年差異	前年比
类額	売上比	在共	
56,982		+2,340	104.1%
3,502	6.1%	+196	105.6%
3,747	6.6%	+197	105.3%
2,187	3.8%	Δ570	74.0%
4,229	7.4%	+192	104.5%

COPYRIGHT © create restaurants holdings inc. All Eights Reserved

まず3ページです。売上高が593億2,200万円、経常利益が39億4,400万円と第2四半期としては過去最高を更新いたしました。

売上高に関しては、予想より若干よかったということで、既存店前年比96.5パーセントに加えて、業態変更を中心とした新店が好調でした。

去年までと少し違うところは、(今年の)上半期は少しスローダウンをして、出店 ペースを抑えて、既存の立地の生産性を上げていこうということに関して注力して おります。

経常利益に関しては、原価・人件費をうまくコントロールして、想定どおりに推移 いたしました。その結果、経常利益もよかったということです。

とくに我々の事業体の中の、クリエイト・レストランツカテゴリー、SFPカテゴ リー、専門カテゴリーの3つが横串で、いろんな経費減やシナジーについてディス カッションしている「クロスファンクショナルチーム」の取り組みにより、本社経 費率に対しても生産性が上がってきました。

当期純利益に関しては、上半期は業態変更、撤退等の前倒しにより、特別損失が増 加しております。また、前期と比べて大幅に下がっておりますが、こちらは去年の 法人税が一時的に少なかったことによるものでございます。今期が巡航速度の純利 益でございます。

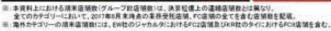
出退店および店舗数について

2.出退店及び店舗数について



- ○新規出店数40店舗(計画比△8店舗)、撤退35店舗、業態変更21店舗、改装34店舗 ⇒2017年8月末グループ総店舗数862店舗
- (1) CRカテゴリー: 新規出店数20店舗「ローストビーフ星」を郊外SCへ積極的に出店。
- (2)SFPカテゴリー: 新規出店数10店舗「鳥良商店」を中心に繁華街立地へ出店。
- (3) 専門カテゴリー: 新規出店数8店舗 EW社の「駒沢公園」やGBC社の「GINZA SIX」等の好立地へ出店。 なお、郊外ロードサイド立地への出店は投資効率の高いものに厳選し、計画比で減少。
- (4)撤退:35店舗 一括フードコート(6店舗)及び郊外のビュッフェ業態の契約満了、並びに不振店を前倒しで閉店。
- (5)業変/改装:「BEEF RUSH」等への業態変更を11店舗、磯丸水産の改装を25店舗実施。







COPYRIGHT © create restaurants holdings inc. All Rights Reserved.

続いて、出退店および店舗数についてご説明申し上げます。上半期の新規出店数は 40店舗、計画比8店舗減ということで若干抑えめでやったということでございま す。

撤退35店舗、業態変更21店舗、改装34店舗と、今上半期の特徴は、業態変更と改装 が大変多いということでございます。

業態変更21店舗の中、一番多いのはクリエイト・レストランツカテゴリーでございます。その中でも「BEEF RUSH」という新業態への変更が大変多かったということでございます。

改装に関しては、SFPカテゴリーにおいて、磯丸水産の既存店の改装を積極的に行いまして、そちらが25店舗ありました。既存の立地の生産性を上げるということで、業態変更および改装に積極的に注力いたしました。

それ以外のトピックスとしては、クリエイト・レストランツカテゴリーのフード コート業態の中で、「ローストビーフ星」というローストビーフ専門店の引き合い が大変多いということで、郊外のショッピングセンターに積極的に出店しておりま す。

郊外のショッピングセンターは、長期的に少し苦しい立地になりつつあるということで、レストラン業態からフードコート業態に少しシフトしていくという動きがあります。その一環として、クリエイト・レストランツカテゴリーで「ローストビーフ星」の出店を強化しているということでございます。SFPカテゴリーの中では、磯丸水産以外に、鳥良商店という新しい業態の出店を進めました。

専門カテゴリーにおいては、量よりインプレッシブな立地で、駒沢公園の中であったり、GINZA SIXの中であったりと話題の場所に出店しております。

一方で、郊外ロードサイドリッチのファミレス「かごの屋」ですけれども、昨今の 工事費の上昇があり、全体として少し生産性が悪いということで、出店速度を少し 引き締めております。

全体としては、繰り返しになりますけれども、既存立地の全体の生産性を上げてい くということで、生産性の悪いところは少しスローダウンしていきます。

それから磯丸水産のように、一回既存店の生産性が落ちてきたものに関しては、改装により復活していこうという取り組みをしております。

撤退が35店舗ございますが、商業立地の中の一括フードコート(6店舗)の退店は、定期借家の満了により打ち切ったということ、あるいは郊外のビュッフェ業態で採算に乗ってこないものに関してはセーブしていくということで、契約満了とともに退店しております。

その結果、8月末の店舗数はグループ全体で862店舗ということで、出店と退店、業態変更といろいろありましたけれども、総量としては少し増えたということで、中身の業態の変更および改装により効率を上げていくという話でございます。

カテゴリー別売上高・利益(対前年)

3.カテゴリー別売上高・利益(対前年)



	2016年2月期(前期)		2017年2月期(実績)			
(単位:百万円)	売上高	カテゴリー利益	利益率	売上高	カテゴリー利益	利益率
CR	21,871	2,263	10.3%	22,781	2,468	10.8%
SFP	17,747	1,737	9.8%	18,538	2,036	11.09
専門ブランド	15,685	804	5.1%	16,532	763	4.6%
海外	1,635	156	9.6%	1,484	Δ22	12-
GRH本社經費他	41	A1,214	-	A16	A1,002	-
습함	56,982	3,747	6.6%	59,322	3,944	6.6%

*	具
売上高	カテゴリー利益
+910	+205
+791	+299
+847	Δ41
Δ151	△178
A55	A88
+2,340	+197

>CRカテゴリー ◎端収增益

既存店前年比:97.7%(前年:97.1%)

- ✔「BEEF RUSH」等への業態変更及び「しゃぶしゃぶ」業態の既存店が **6年郑四**
- ✓売上好間に加え、原価・人件費のコントロールが奏功(△0.8%)。
- レ新規出店は計画通り推移
- ✔LA 発の海外ブランド「THE COUNTER®」を六本木に出店。

▶SFPカテゴリー ◎増収増益

既存店前年比:97.8%(前年:92.9%)

- ✔「磁丸水産」の改装を計画通り実施(25店舗)。
- ✔新業態の餃子居酒屋3店舗が好額にスタート
- ✔成果報酬型の媒体への変更に加え、従業員紹介制度の活用により バート・アルバイト採用単価の効率化に成功(採用関連費△161M)。
- ン新規出店は計画通り抑制。

>専門ブランドカテゴリー

西森真前年比:94.4%(前年:97.3%)

- ✔KR社の既存店が苦戦するも、課題である人件費管理を改善中。
- ✔出店は立地を厳選し、GBC社「GINZA SIX」等好立地へ出店。

>海外カテゴリー ×減収減益

既存店前年出:85.896(前年:96.396)

- ✓香港は中国の景気減速、高収益店舗の契約漢子による撤退や、 台風直撃の影響を受け減益。
- ✓不振店を前倒しで閉店。

COPYRIGHT © create restaurants holdings inc. AS Eights Reserved

続いて、カテゴリーごとの売上・利益に関して、対前年との比較でご説明を申し上

クリエイト・レストランツカテゴリーは我々が従来からやっている、商業施設を中 心としたレストラン・フードコート等のカテゴリーでございます。こちらに関して は、増収増益でよかったということです。

前年の既存店前年比が97.1パーセントのところ、今期は97.7パーセントと少し上昇し ました。繰り返しになりますが「BEEF RUSH」への業態変更が大変好調です。あ るいは「しゃぶ菜」というしゃぶしゃぶの業態も好調です。

「BEEF RUSH」への業態変更等もあるのですが、今、原価と人件費を足したFLコ ストが有利な方向への業態変更を今図っているということでございます。「BEEF RUSH」はステーキの食べ放題なので、原価が少し上がりますけれども、それ以外 は全部セルフ業態にしております。

それ以外のトピックスとして、ロサンゼルス発祥のハンバーグブランド「THE COUNTER®」を六本木に出店いたしました。

郊外でビュッフェやしゃぶしゃぶ、フードコートをやっていくのと同時に、都心部 では少し目立ったブランドをやっていくと。今、そのような取り組みをしておりま

続いて、SFPカテゴリーでは既存店前年比が大きく向上いたしました。それはなぜ かいうと「磯丸水産」の改装を積極的に実施したためでございます。それから新し い業態で、まだ数はありませんけれども、新業態の餃子屋3店舗がスタートしており ます。「磯丸水産」以外の出店の話として「鳥良商店」も展開のステージに入ってきました。

SFPに関しては、出店速度を意図的にスローダウンしております。去年もSFP全体で40店程度の出店をしておりましたけれども、労働市場が大変厳しいということもありますので、効率的な出店という意味で、(今年は)年間20店ぐらいの(出店)スピードに変えていきます。

これにより、去年まではかなり無駄があった採用関連費に無駄のないかたちで出店ができつつあります。SFPカテゴリーに関しては、増収増益で大変よかったということです。

一方、専門ブランドカテゴリーと海外カテゴリーに関しては、非常に苦しんでおります。

専門ブランドカテゴリーはベーカリーの業態であったり、つけ麺の業態であったり、いろんな会社があり、いくつかの会社の合計値になっておりますけれども、全体としてマジョリティを占めるのが「かごの屋」という和食のファミリーレストランをやっているKRフードサービスになります。

ここが生産性を上げるという中で、営業時間を少し短縮したり、少人数でできるようなフォーマットで脱皮していこうということで今やっております。

KRフードサービスの「かごの屋」の良さというのは、調理人を中心としたチームで、ある程度質の担保された和食を提供するというところにありますので、そこの塩梅が大変難しく、売上を上げながら、コストをいかに下げていくかという課題がまだ完全に解決できておりません。

部分的に物流費を下げたり、メニューを少し絞り込んだりということをやって、「かごの屋」の収益のフォーマット、1人あたりの生産性を上げていくということを、今やっております。

専門ブランドカテゴリー全体としては、既存店前年比94.4パーセントということで、増収減益となりました。

もう1つ足を引っ張っているのが、海外カテゴリーでございます。

我々のお店があるのはシンガポールと香港でございますけれども、シンガポールは 少し回復してきておりますが、一時期造船会社の倒産など、いくつか経済のマイナ ス要因がありました。香港はまだ小売りに関して、かなり苦しい状態が続いており ます。全体の市況の影響を受けているということでございます。

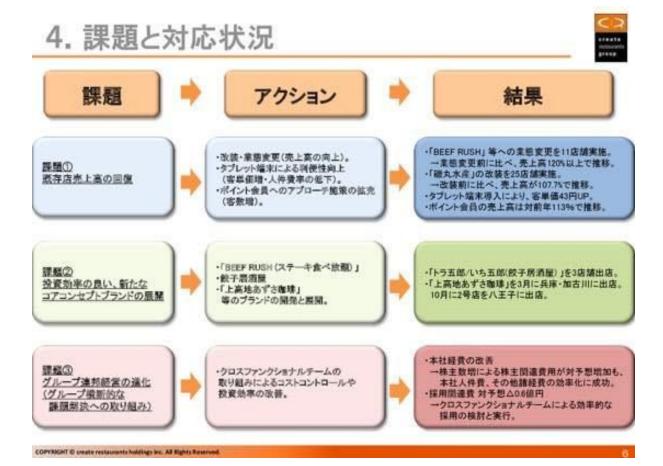
それから、我々の特別な問題として、香港のビジネスの中で、かなりの稼ぎ頭だったお店が撤退いたしましたので、そちらの影響も大きく受けております。

香港もシンガポールもそうですけれども、定期借家契約3年というのが基本ベースで、常に撤退のリスクに晒されているということでございます。

デベロッパーはどんどん賃料を上げてくるわけですけれども、経済の減少局面は1回撤退して、また新しく有利な賃料でリセットするという機会でもありますので、今後、全体として下がってきたところで、また新たな立地で盛り返していくというところでございます。海外カテゴリーに関しては、残念ながら上半期はマイナス、赤字決算となりました。

一方、まだ連結していませんけれども、北米で事業をスタートしたということで、 ニューヨークのチェルシー地区に和食の店舗を出店いたしました。 長期的には北米でのポーションを上げて、北米でのリース契約は10年くらいありますから、ある程度安定したビジネスを作っていきたいと思いますし、日本と比べるとかなり物価が高いので、和食のカテゴリーである程度マージン取れる業態を確立して展開していきたいと思います。

課題と対応状況



続いて、課題と対応状況に関して申し上げます。昨年はグループ全体で取り組む課題として、3つの柱がございました。

1つ目は、既存店の売上高をいかに上げていくかということ。

2つ目は、今までよりも投資効率のいい、コアコンセプトブランドを展開していくこと。そのために、それを作り上げて実験してということです。

3つ目は、グループ連邦経営として、全体のシナジーを追求していくこと。その3つでございます。

1つ目の課題、既存店の売上高を上げていくことに関しては、上半期に注力した改装と業態変更を実施して、売上高を回復していくことをやっています。それからタブレット端末を入れて、人件費も少し低下しております。また、ポイント会員へのアプローチ施策を拡充することにより、客数を増やすことをやっております。

結果として「BEEF RUSH」等への業態変更前においては売上高120パーセント前後の効果がありました。磯丸水産さんの改装においては、改装前に比べて7.7ポイント程度の売上高の上昇ありました。また、タブレット端末の導入により、客単価が43

円アップいたしました。ポイント会員に関しても、客数の戻りが大きくあり、売上 高は対前年113パーセントで推移しております。

2つ目の課題、投資効率のいいコアコンセプトブランドを開発・展開していこうという点に関しては、SFPカテゴリーの中でやっている餃子居酒屋があります。

売上もそうですけれども、磯丸水産に比べて、全体として客単価も少し抑えて展開できるというところで、大変期待しております。

それからKRフードサービスがやっている会社で、新しいコーヒーブランドの「上高地あずさ珈琲」をスタートしております。西日本は兵庫県の加古川、東日本は八王子に出店しております。

かごの屋と比べてオペレーションも軽く、人の採用も大変やりやすいので、会社全体としてこのような業態の展開をやっております。

3つ目の課題、グループを横断した課題解決への取り組みですが、グループ全体でクロスファンクショナルチームを立ち上げました。課題はいくつかあります。

グループ全体で人材の採用費をいかに下げていくか、店舗設計の費用をいかに下げていくか、それから購買の中で部分的にいい仕組みを相乗りできないかを検討・実行するチーム等があります。

それ以外にも、販売促進に関するベストプラクティスを出し合って、無駄のあるものはやめていく取り組みだったり、新しいコンセプトをつくっていくところにおいても、それぞれの会社が今までやってきた文化は大切にしながらも、お互いに情報を出し合うことで、新たなアイデアを創発することをやっております。

実はM&Aをやると、普通は実行したほうがされたほう(の会社)を自分流に変えていくというオペレーションをやるのですが、我々のグループ連邦経営は、それぞれの会社のよさを残したいということで、M&A後の2、3年はできるだけ独立して、今までやっていたやり方を尊重してやっております。

そこである程度お互いのよさをよく理解した上で、クロスファンクショナルチームで、共通してコストメリットを追求できるものは変えていこうと。ちょうどそのような段階にあるということです。

トピックス



◆北米初出店

7月、和食業態の「NAOKI」をニューヨークのチェルシー地区へ北米初出店。



◆海外からの逆輸入 升入り「宇治抹茶ティラミス」が関東初上陸 6月「抹茶館 MOP入間店」、7月「もみじ茶屋 鎌倉御成通店」と関東へ続けてOPEN。



- ◆インバウンド売上高(前期比112.3%) 専門チームの取り組み強化により、新規の旅行元(ベトナム等)の開拓に成功。
- ◆SFP社にて「自己株式取得」を実行 市場環境と資本の状況を総合的に勘案し、株主還元と資本効率の向上を図る。
- ◆国際財務報告基準(IFRS) へ会計方針変更の検討を開始

COPYRIGHT © create restaurants holdings inc. AS Rights Reserved.

それ以外のトピックスでございます。先ほど冒頭でも述べましたが、和食業態の「NAOKI」をニューヨークのチェルシー地区へ出店しております。「NAOKI」というのは北米(出店プロジェクト)の立ち上げの担当責任者(高橋直樹)の名前です。コンセプトは隠れ家的な日本レストランで、中に入ると日本庭園がございます。今は客単価が安いかなと思いますけれども、1人当たり100ドルぐらいのイメージで、徐々に人気を高めて、もう少しで採算が合ってくるという考えでございます。2つ目は、海外からの逆輸入ということで、升入り「宇治抹茶ティラミス」が関東に初上陸いたしました。香港で抹茶の専門業態「MACCHA HOUSE 抹茶館」を展開しているんですけれども、それを日本に逆輸入するということで、まずは京都の四条河原町に出店しました。

そこで大変人気に火がついて、関東にも同じような業態を展開していこうということで、入間のアウトレットモールに「抹茶館 MOP入間店」。鎌倉に「もみじ茶屋鎌倉御成通店」を出店しました。

インバウンドに関しては、専門のインバウンドチームをつくって、海外の旅行代理店と直接契約をして送客をするという取り組みを3年程度しております。

(インバウンド売上高)前期比112.3パーセントと徐々に伸びています。最近の傾向としては、台湾以外でいうと、ベトナムやタイから送客するケースが増えております。

4つ目は、子会社のSFPホールディングスにおいて、自己株式取得を実行しております。7月からスタートして約3ヶ月間、30万株6億円という額で実行しております。

その期限が先週末で終わりましたけれども、引き続き12月末まで、自己株式取得をあらたに30万株6億円実行いたします。一部買えなかった分もありましたので、その数字も足したものを12月28日までにやるという発表をしております。

SFPダイニングに関しては、大変高収益なフォーマットでございますけども、我々が期待する株価にはまだいっていないという認識でおりました。SFPダイニング社も、全体として資本効率の改善をしたかったという要望があり、我々も「いいのではないか」ということで応援しております。

それから、これはまだ決定事項ではないのですが、IFRS (国際財務報告基準)への会計方針の変更を検討しております。

やはりIFRSになっていたほうがやりやすく、説明もしやすい部分が出てきておりますので、どのように移行するのか、今、検討を開始しております。

2018年2月期業績予想の概要

1.2018年2月期 業績予想の概要



>2017年4月14日発表の通期予想から変更なし

>売上高:1,180億円、経常利益:68.0億円、親会社株主に帰属する当期純利益:33.0億円 ⇒増収増益

	2018年2月	期	2017年2月期		対前年	前年比	
(単位:百万円)	透期予想	売上比	通期実績	売上比	差異	03-1-20	
売上高	118,000		113,525		+4,475	103.9%	
営業利益	6,300	5.3%	5,857	5.2%	+443	107.6%	
経常利益	6,800	5.8%	6,348	5.6%	+452	107.1%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,300	2.8%	3,293	2.9%	+7	100.2%	
のれん償却前経常利益	7,760	6.6%	7,312	6.4%	+448	106.1%	

COPYRIGHT © create restaurants holdings inc. All Eights Reserved

続きまして、2018年2月期の業績予想についてでございます。通期の業績予想に関 しては、変更しておりません。

売上高で1,180億円、経常利益68億円、親会社株主に帰属する当期純利益は33億円でございます。少しプラスにきていますけれども、国際情勢や選挙等の影響もどうなるかわからないということで、今のところは据え置きでございます。

9

中期経営計画

2. 中期経営計画



- >3年後、売上高1,500億円、経常利益100億円(変更なし)
- >中長期的に売上高2,000億円の達成を目指す
- >M&A次第で達成の時期は前後

(単位:百万円)	2017年2月 (実績)	P1.500.001 H	2018年2月(予想)		2019年2月 (計画)	期	2020年2月 (計画)	
売上高	113,525		118,000		130,000		150,000	
成長率			103.9%		110.2%		115.4%	
経常利益	6,348	5.6%	6,800	5.8%	8,000	6.2%	10,000	6.7%
観念社株主に帰属する 当期総利益	3,293	2,9%	3,300	2.8%	4,100	3.2%	5,300	3.5%
のれん慣却前 経常利益	7,312	6.4%	7,760	6.6%	8,960	6.9%	10,960	7.3%

※M&Aによる影響は考慮しないオーガニックな成長のみ

COPYRIGHT © create restaurants holdings inc. All Eights Reserves

10

中期経営計画に関しては、「VISION2020」の中で、売上高2,000億円を目指す M&Aを積極的にやっているという発表をしておりますけども、M&Aがない場合の計画を、こちらに示しております。2020年の2月期に、売上高1,500億円、経常利益100億円を目指すということでございます。

今年度の前半、実は若干ペースダウンをしておりますけれども、また来期以降、状況に応じて前後するとは思いますけれども、十分な環境を整えた出店を狙っていき、年間90店から100店ぐらいの出店をしていく計画でございます。

株主還元

3. 株主還元



- ※株主数は、2016年2月末の株式分割等により91,661名(2017年8月期末)に増加
- >基本方針:連結配当性向30%程度を目安として、安定的な配当を行う
- ▶2018年2月期の配当予想は、中間・期末それぞれ5.0円の年額10.0円を予定



※2014年9月1日付及び2016年3月1日付で普通株式1株につき3株の誘合で株式分詞を実施しているため、 株式の分別を考慮し、年間配当額は、遊及修正しております

※2015/2期は、SFP社のIPOに伴う特分変動利益を特別利益に計上したため、当期終利益が増加し、

連絡配当性向は低下しております。

株主還元についてでございます。昨今、株主優待が欲しいというリクエストも増え ておりまして、2017年8月末の株主数が9万1,661名に増加しております。

我々はいろんなブランドをやっておりますので、株主さまの立場からすると、株主 優待のお食事券をいろんなシーンで使えることを評価いただいていると思います。 配当に関しては、我々は連結配当性向30パーセント程度を1つの目安にしてやってお ります。今期においては、先期と比べても減配の予定でおります。

去年は13円だったのですが、配当性向を1回リセットして、もう1回水準を再設定し たいということで10円になります。こちらに関してもとくに変更なく、期初から ずっとそのような予定でやっております。

株主優待制度について

4. 株主優待制度について



- >所有株式数に応じて、当社グループの各店舗にて利用できるお食事券を 年2回贈呈
- >毎年8月31日及び2月末日現在の株主名簿に記載または記録された 100株以上保有の株主が対象

所有株式数		優待内容	
	2月末日	8月31日	年間
100株以上	お食事券	お食事券	お食事券
500株未満	3,000円分	3,000円分	6,000円分
500株以上	お食事券	お食事券	お食事券
1,500株未満	6,000円分	6,000円分	12,000円分
1,500株以上	お食事券	お食事券	お食事券
4,500株未満	15,000円分	15,000円分	30,000円分
4,500株以上	お食事券	お食事券	お食事券
	30,000円分	30,000円分	60,000円分

順位	店舗名
1位	排動 西銀座店
2位	南剛饅頭店 ミッドランドスクエア名古屋店
3位	きづなすし 西新宿店
4位	銀座炎鏡 西銀座店
5位	かごの屋 江田駅前店
6位	かごの屋 桜山滝子店
7位	かごの屋 姫路市民会館前店
8位	かごの屋 一社東山通店
9位	種類 LABII池袋店
10位	かごの屋 明石店

COPYRIGHT © create restaurants holdings inc. AS Eights Reserved

12

最後に、株主優待制度についてです。優待は所有株式数100株以上からで、100株の 人は年間6,000円分のお食事券をいただけます。最大(4,500株以上)で年間6万円 のお食事券を贈呈しております。

右に優待利用店舗ランキングがありますけれども、銀座の「雛鮨」が第1位。それから、「かごの屋」の店がベスト10に5つ入っています。

あとは「きづなすし」など、これは桐谷(広人)さんという株主優待で有名な方がよく使っていらっしゃって、メディアでも人気になっています。

以上でございます。ありがとうございました。