

餃子の**王将**

株式会社 王将フードサービス

2010年3月期 第2四半期決算説明会

“なくてはならない店作り” にこだわり、
26ヶ月連続既存店売上100%超、過去最高益を達成



<http://www.ohsho.co.jp/>
証券コード: 9936

目次

I. 当社の基本戦略 ～ オンリーワンの業態作りに向け、飽く無き進化を目指す～ … P3

1. 消費者ニーズは…徹底したバリューへのこだわり
2. 2010年3月期 第2四半期決算概要
3. 際立って好調な当社の業績
 - 3.(1)王将の強さの秘訣1：店舗への権限委譲
 - 3.(2)王将の強さの秘訣2：“店格”を上げるための教育研修
 - 3.(3)王将の強さの秘訣3：“売れ筋メニュー”キャンペーンによる商品価値向上
 - 3.(4)王将の強さの秘訣4：改装による新たな需要の掘り起こし
 - 3.(5)王将の強さの秘訣5：メディアによる新規客をリピーターに
4. 王将の強さ：堅固な既存店売上を維持し続ける力
5. 営業利益率10%以上を維持

II. 2010年3月期 第2四半期決算概要ならびに通期計画 … P14

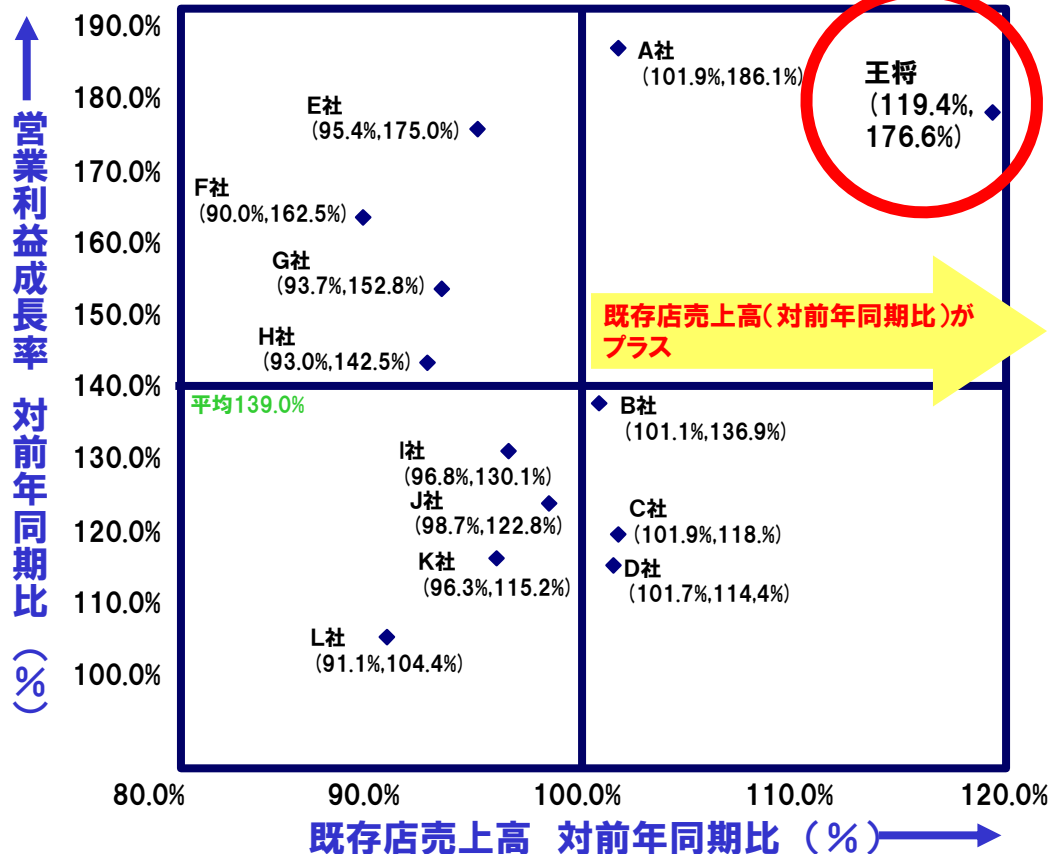
1. 増収増益を達成、過去最高益に
2. 営業増益の要因
3. 貸借対照表概要
4. キャッシュフロー計算書概要(連結)
5. 設備投資額と減価償却費
6. 2010年3月期の計画

Ⅰ. 当社の基本戦略

～ オンリーワンの業態作りに向け、飽く無き進化を目指す～

1. 消費者ニーズは・・・徹底したバリューへのこだわり

主な外食企業の当中間期業績
(既存店売上高伸率と営業利益成長率)
(ともに対前年同期比、当第2四半期累計期間)



王将のバリュー

- 餃子の牽引力
- 手作り
- 低価格
- マニュアルではないホットな魅力
- 出来立て
- 安全良質な食材

➢ 創業以来の餃子と店舗調理(手作り)へのこだわり
 ➢ 個店経営に徹した、地域ごとのニーズのくみ上げ

➡ **王将が選ばれているのは総合的なバリューが高いから**

注:外食企業2月3月決算会社54社のうち、当中間期において増収増益を達成した企業のみ抜粋
 注:既存店売上高は各社HPから

2. 2010年3月期 第2四半期決算概要

売上高、利益ともに過去最高の決算

- 売上高327億円(前年同期比122.3%)、営業利益54億円(同176.6%)、経常利益55億円(同174.9%)、当第2四半期純利益27億円(同154.7%)

好調な既存店売上高

- 第2四半期累計で、(直営店)対前年同期比累計売上高119.4%を達成
- 特に、客数が119.7%と好調に推移、客単価は842円
- 既存店売上高対前年同月比は、2007年8月から26ヶ月連続して100%超を達成、10月現在も更新中

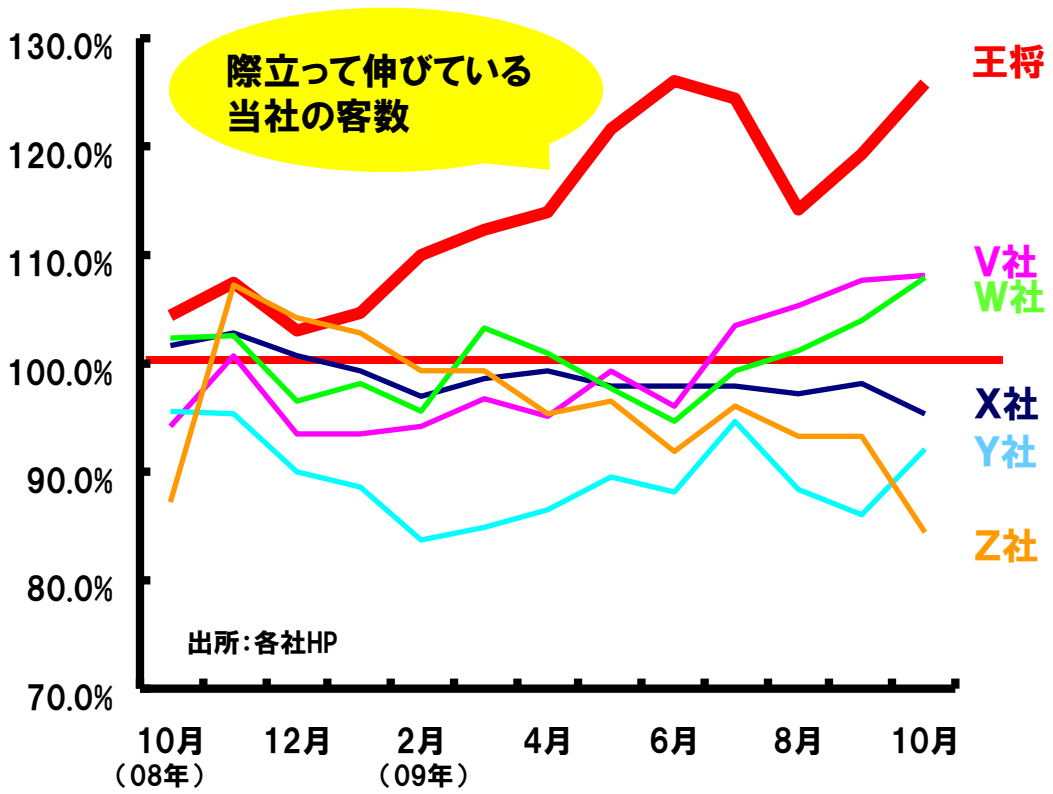
過去5年の既存店上昇トレンドとメディアによる追い風を着実に定着化

- テレビ放映(ニュース番組、バラエティ番組、ドキュメンタリー番組)、雑誌掲載(業界専門誌、経済誌)による王将の認知度アップと新規顧客の増加
- 従来から進めてきた“餃子の王将”をバリューアップする取り組みにより、一過性のブームに終わるのではなく、新規客を着実にリピーターとして取りこみつつある

※本資料中のBS、PLの数値は単体を使用しております

3. 際立って好調な当社の業績

主な外食企業の対前年同月比(客数)直近12ヶ月



- 外食業界は消費不況の影響により苦戦が続いている
- 当社は客数の伸びをベースに、好業績を続けている

王将のこだわりは
“地元になくはない店作り”にある

飲食店としての
存在意義

徹底した個店重視	
人と組織	<ul style="list-style-type: none"> 店舗への権限委譲 店舗を主体とするスリムな組織 店舗のサポーターに徹する本部 教育研修によるQSCの徹底(月毎に接客テーマを設定して強化)
商品	<ul style="list-style-type: none"> “売れ筋メニュー”キャンペーンによる商品価値向上 安全、良質な食材の調達 オープンキッチンによる躍動感
店舗	<ul style="list-style-type: none"> 改装によるブラッシュアップ(新規客の掘り起こし)

3. (1) 王将の強さの秘訣1 : 店舗への権限委譲

他チェーン店		王将
<ul style="list-style-type: none"> 全店の画一化を前提とする経営管理システム(本部主体) 類似店との競合になりやすい同質性 	基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> 個店の多様性を前提とする経営管理システム(店舗主体) 真似されにくい多様性
<ul style="list-style-type: none"> 工場加工された調理済食品を前提とする調理技術不要なREADY-MADE 本部が決めた画一化されたメニューと無難な味 	商品戦略	<ul style="list-style-type: none"> 調理技術が不可欠なORDER-MADE(できたて) 個店で立地(顧客)にあわせた味・メニューの設定 未加工の食材を自在にアレンジする商品開発力
<ul style="list-style-type: none"> 全国統一価格(最近、地域別価格設定の動向顕著) 	売価戦略	<ul style="list-style-type: none"> グランドメニューは統一価格(東日本と西日本) オリジナルメニューは店舗で自由に設定
<ul style="list-style-type: none"> 本社、地区本部がすべてを企画・決定 	販促戦略	<ul style="list-style-type: none"> 個店ごとのイベント企画、セールスプロモーションの立案・実施
<ul style="list-style-type: none"> 加工済食品の自社配送またはメーカー等からの直送 	物流戦略	<ul style="list-style-type: none"> 日配システムによる食材の鮮度へのこだわり 在庫を持たない一日分のみの仕入による鮮度維持へのこだわり
<ul style="list-style-type: none"> 同業他社との競合上、収益性よりも出店数や出店スピードを優先せざるをえない店舗開発(スクラップ&ビルド) 	出店戦略	<ul style="list-style-type: none"> 立地や物件の形状や大きさに合わせた柔軟な店舗開発 一店ごとの収益性を重視し不採算店を出さない出店戦略
<ul style="list-style-type: none"> 結果に対する迅速な評価がしにくい(原因が"本部か店舗か"特定しにくい) 	店舗の業績評価	<ul style="list-style-type: none"> 店舗への権限委譲は同時に結果に対する迅速な評価が不可欠→毎月の報奨金制度(インセンティブ)
<ul style="list-style-type: none"> 決められたことの徹底が最優先 	店舗スタッフの意識	<ul style="list-style-type: none"> 決められていること以上に何ができるか

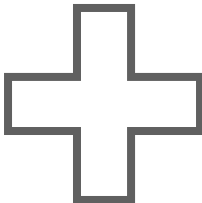
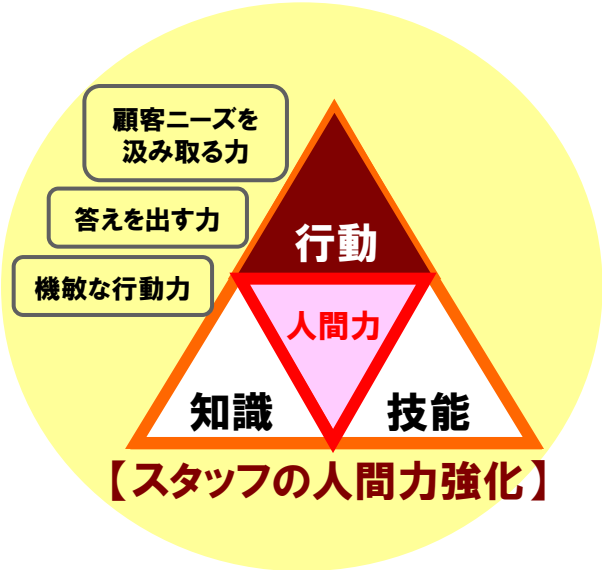
- 地元で“なくてはならない店”であり続けるために、店舗調理を武器に、個店ごとに多様な地元のニーズを素早くとらえ柔軟に対応していくことが不可欠
- そのためにお客様が一番近い店舗へ思いきった権限委譲をし、本部は結果の評価に徹する。
- 店舗のスタッフが地元のニーズに機敏に対応していくために、指示を待つのでなく、自ら考え・行動する仕組みが当社の強みである

3. (2) 王将の強さの秘訣2：“店格”を上げるための教育研修

- 店舗へ権限委譲し個店経営にこだわる当社にとって、顧客ニーズの変化に対応し続けるためには、店舗スタッフが顧客ニーズを敏感に汲み取り、自ら答えを出し、機敏に対処していくことが求められる
- とりわけ店長はリーダーとして、先頭に立って問題を解決するためにも、自分の殻を破る力が求められる
- マニュアルをベースとした知識や技能だけではなく、店長をリーダーとしてスタッフが一体となった個性溢れる店舗運営が不可欠

リーダー研修

接客力の強化





【10月のテーマ】



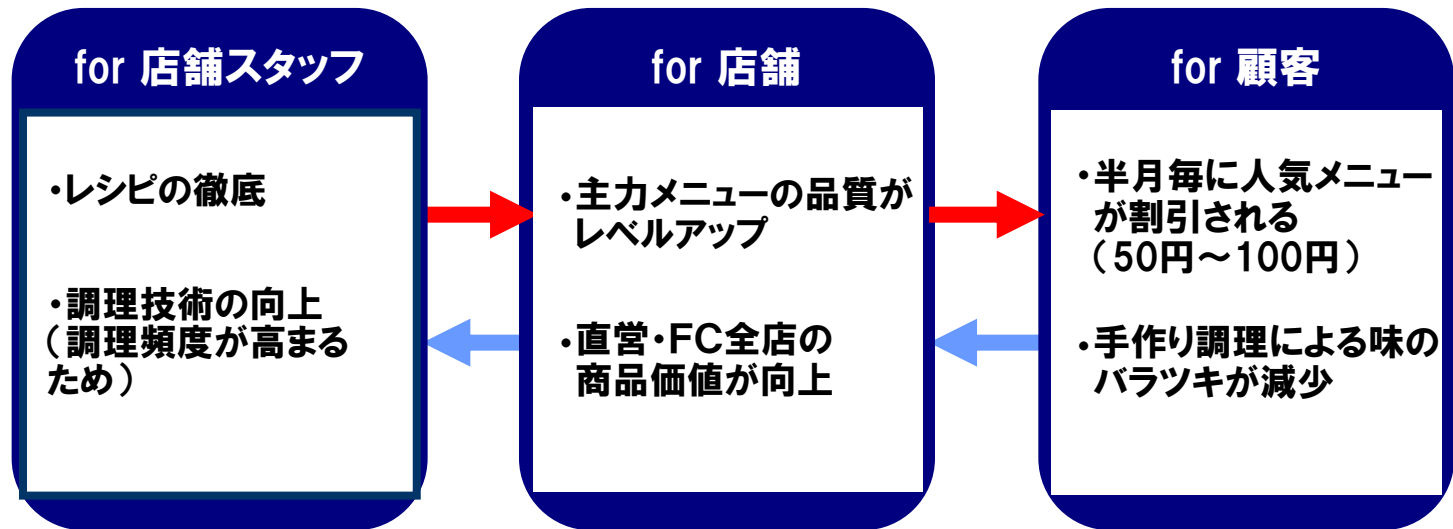
【11月のテーマ】

3. (3)王将の強さの秘訣3：“売れ筋メニュー”キャンペーンによる商品価値向上

●“売れ筋メニュー”キャンペーンとは・・・

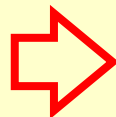
- 04年4月から今日迄5年半に亘り、半月毎に一品ずつ“売れ筋メニュー”キャンペーンを実施(50円～100円の割引セール)
- “売れ筋メニュー”キャンペーンとは、調理頻度を高めることにより、手作りによる商品のバラツキをなくし、商品価値を高めることが狙い
 - ①売上の大半を占める“売れ筋(定番)”メニューを対象を絞り ②同じメニューを何度も繰り返し実施する
- 具体的なメニューは・・・酢豚、八宝菜、回鍋肉、麻婆豆腐、皿うどん、みそラーメン、ニラレバ炒め、鶏の唐揚、等

“売れ筋メニュー”キャンペーンの継続による効果



3. (4)王将の強さの秘訣4：改装による新たな需要の掘り起こし

大規模改装を每期20店～30店舗を目処に実施
 ✓新規出店後の店内外の環境変化に対応するため



改装後は、平均2割を超える増収を実現

改装を続ける理由

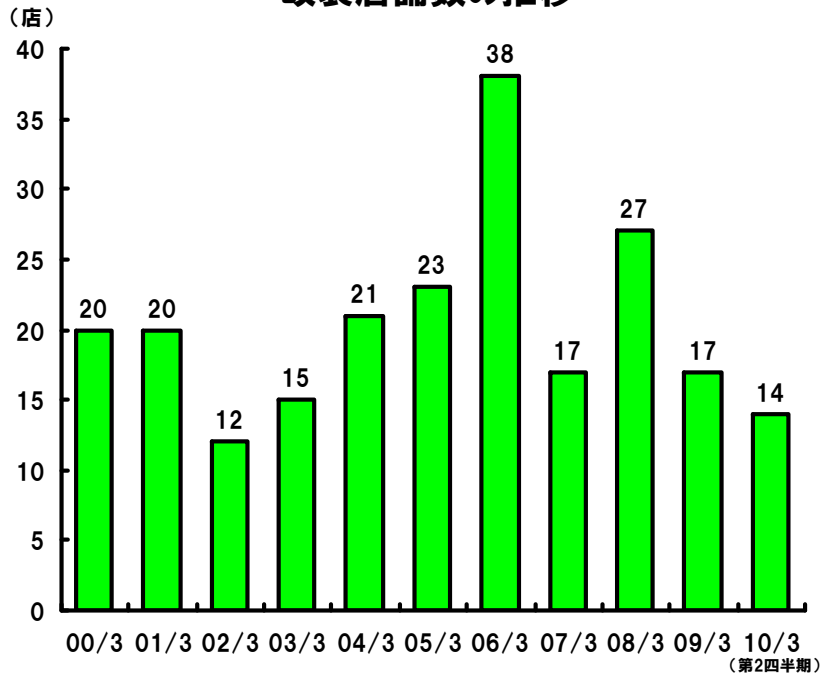
<時代の変化>
 顧客が外食に求めるニーズ(トレンド)の変化

<客の変化>
 立地環境の変化による客層、顧客行動の変化。好み(メニュー)の変化

<店の劣化>
 年数経過による店舗の劣化

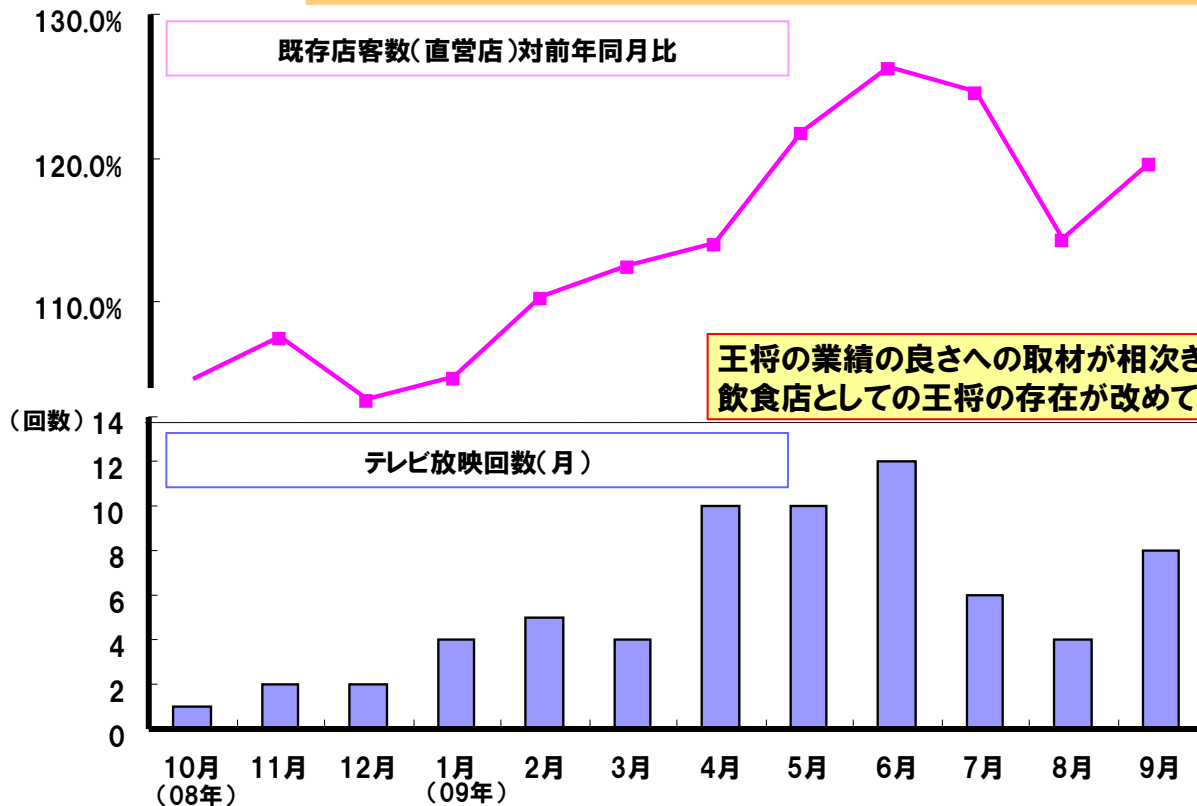
<機器類の進化>
 工法・デザインや厨房機器の進歩、省エネ機器の導入

改装店舗数の推移



3. (5) 王将の強さの秘訣5：メディアによる新規客をリピーターに

既存店客数(直営店)の対前年同月比



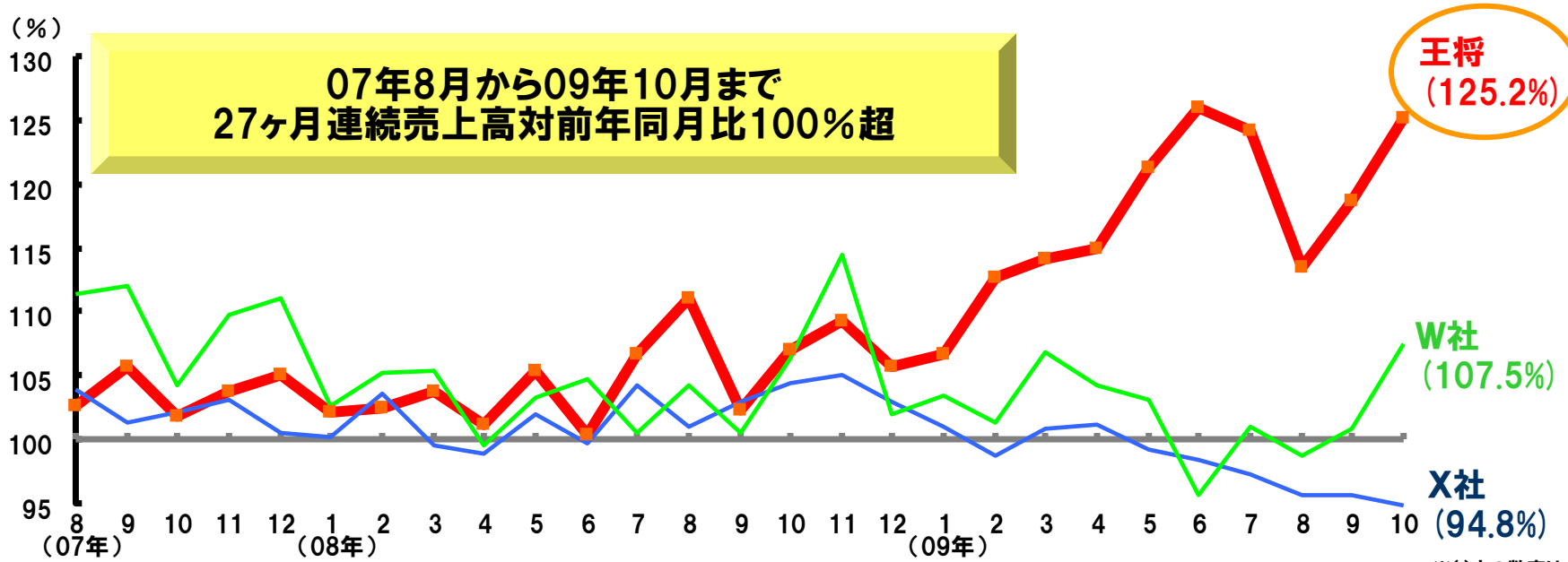
平成22年度は会員数
40万人を目指しています

王将の業績の良さへの取材が相次ぎ、
飲食店としての王将の存在が改めて認知された

当社のオンリーワンの
業態作りが
一段と評価された

- 春以降、ローカル放送だけでなく全国放送でのテレビ放送が相次ぎ、客数が増加
- 特に、関東地区を主体に平均を大きく上回る客数の伸びを示した
- 新規客を一過性で終わらせず、リピーターとして定着化させ、安定した客数の積上げにつながっている

4. 王将の強さ：堅固な既存店売上を維持し続ける力



	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	期末累計
'04年4月～'05年3月	102.4	105.3	101.1	108.1	101.5	102.0	108.4	105.6	106.4	108.9	99.0	104.3	104.3
'05年4月～'06年3月	105.2	103.8	104.2	103.5	101.4	104.1	101.5	103.8	101.8	100.0	101.8	101.9	102.7
'06年4月～'07年3月	103.0	100.4	101.6	101.8	102.3	101.8	99.4	97.9	99.2	100.7	100.6	100.7	100.8
'07年4月～'08年3月	99.6	97.3	102.9	98.9	102.6	105.7	101.8	103.8	105.1	102.2	102.5	103.8	102.2
'08年4月～'09年3月	101.1	105.4	100.3	106.6	111.0	102.3	107.0	109.3	105.7	106.7	112.7	114.2	106.9
'09年4月～'09年10月	114.9	121.2	125.9	124.1	113.4	118.6	125.2						119.4

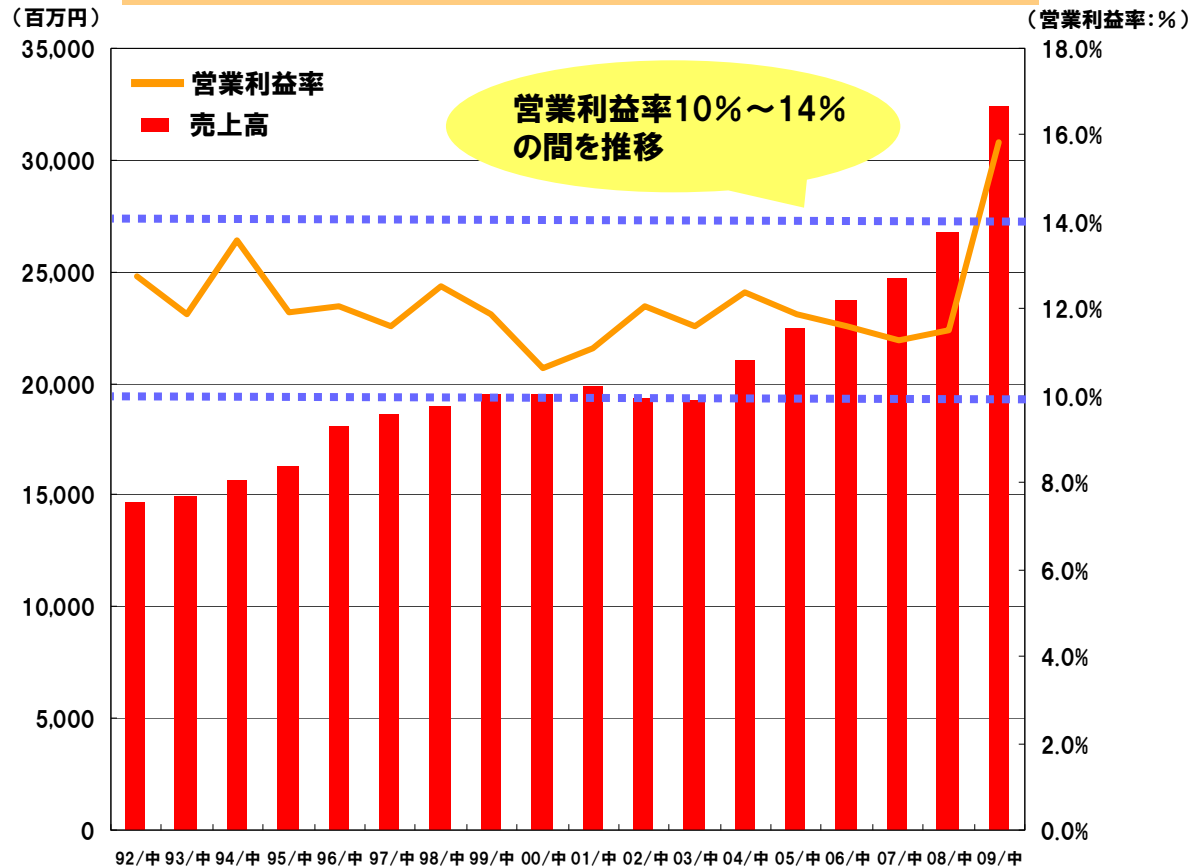
※()内の数字は10月の月次売上高

(第2四半期累計)

- 業績の振幅が大きい業界にあつて、当社の既存店業績は27ヶ月連続して100%を上回る
- 直近6年において、100%を下回った月は7回のみ
- メディアで放映される前から当社は既存店の好調さを維持してきており、今後も維持し続ける

5. 営業利益率10%以上を維持

当社の中間期売上高と営業利益率の推移



- 当社の特徴は、安定した営業利益率（過去18年間にわたり10%～14%の間を推移）
- 本部は店舗のサポートに徹し、利益管理に必要な3つの柱 原価率・人件費率・広告宣伝費をオンラインデータにより、デイリーで管理するシステムで、高い営業利益率を維持

II. 2010年3月期 第2四半期決算概要ならびに通期計画

1. 増収増益を達成、過去最高益に

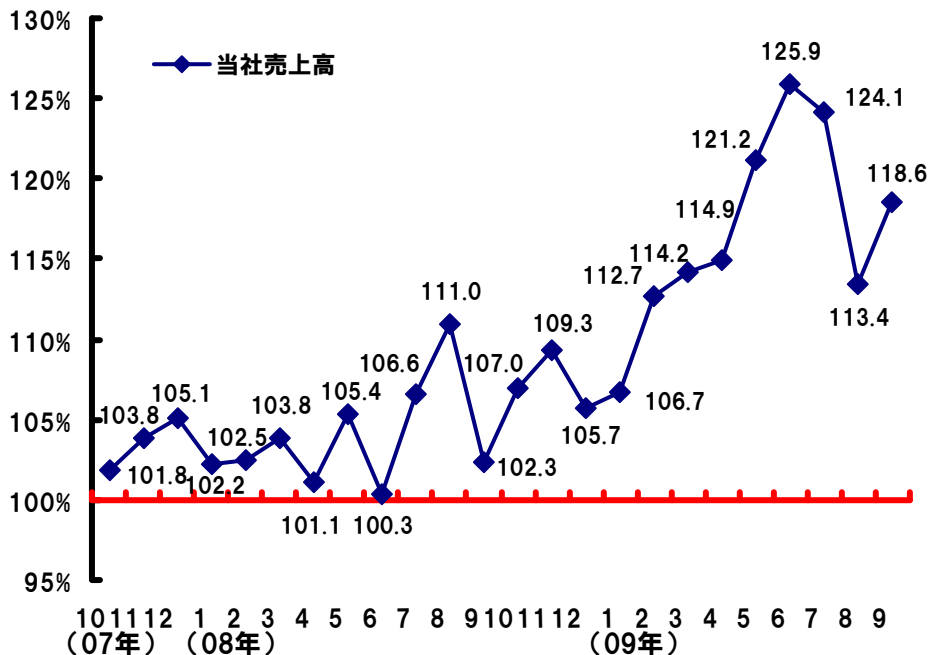
(百万円、%)

	09/3期 第2四半期実績	構成比	10/3期 第2四半期実績	構成比	対前期比 増減率
売上高	26,802	100.0	32,775	100.0	122.3%
直営店売上高	24,426	91.1	29,928	91.3	122.5%
FC店向け売上 (食材販売)	2,375	8.9	2,846	8.7	119.8%
売上総利益	18,458	68.9	23,257	71.0	126.0%
販売費及び 一般管理費	15,369	57.3	17,802	54.3	115.8%
営業利益	3,088	11.5	5,455	16.6	176.6%
経常利益	3,168	11.8	5,540	16.9	174.9%
四半期純利益	1,779	6.6	2,752	8.4	154.7%
EPS (円)	81.49	-	134.17	-	-

1. (1) 既存店売上高(直営店)119.4%を達成

既存店売上高(直営店)の対前年同月比

当中間期：119.4%(前中間期：104.6%)

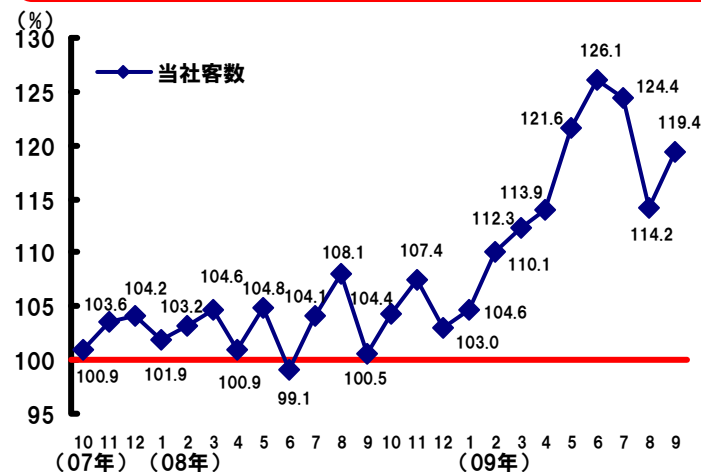


■ 外食他社が苦戦する中、当社の既存店売上高(直営店)は、当第2四半期累計で対前年比19.4%プラス。すべての月で前年を大きく上回った

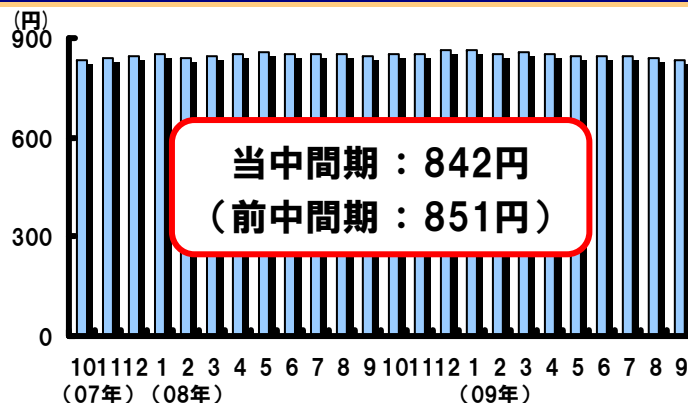
(第2四半期累計を中間期と表記しています)

既存店客数(直営店)の対前年同月比

当中間期：119.7%(前中間期：103.1%)



既存店客単価(直営店)



1. (2) 出店18店、退店4店。店舗数は536店舗に！

09年9月末店舗数

(店)	店舗数	前期末比 (09年3月末)
直営店	348	9
FC店	188	5
合計数	536	14

上期出退店の状況

(店)	出退店数
直営店	【出店：11】
	【退店：2】
FC店	【出店：7】
	【退店：2】
合計数	【出店：18】
	【退店：4】

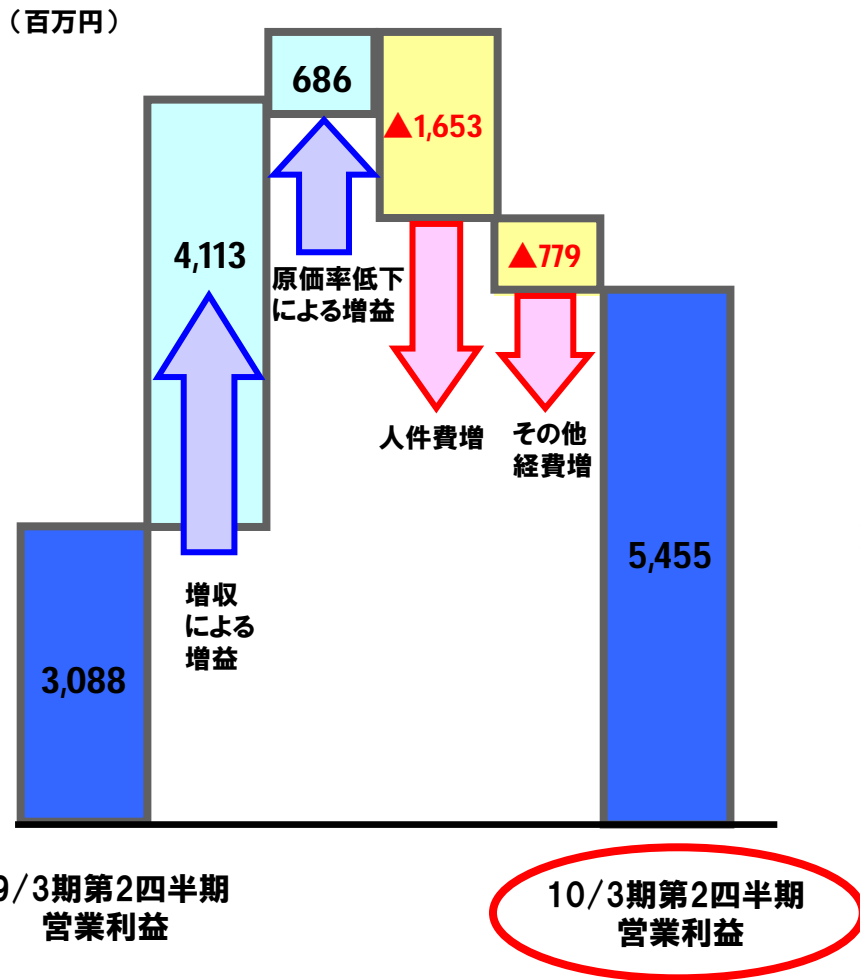
※移転による閉店(直営1、FC1)を含む

出退店 地域一覧

新規出店					
	NO	月	店名	所在地	地域
直営	1	4月	熊本近見店	熊本県熊本市	九州
	2	4月	南寺方店	大阪府守口市	関西
	3	5月	皇子山店	滋賀県大津市	関西
	4	6月	河原町三条店	京都府京都市	関西
	5	6月	中川原店	富山県富山市	北陸
	6	6月	近江大橋東店	滋賀県草津市	関西
	7	6月	淡路西口店	大阪府大阪市	関西
	8	7月	保谷駅南口店	東京都西東京市	関東
	9	7月	有玉店	静岡県浜松市	東海
	10	8月	本八幡駅前店	千葉県市川市	関東
	11	9月	氷上店	兵庫県丹波市	関西
FC	12	5月	平針店	愛知県名古屋市	東海
	13	5月	早稲田夏目坂通り店	東京都新宿区	関東
	14	6月	亀戸駅前店	東京都江東区	関東
	15	6月	桜川店	滋賀県東近江市	関西
	16	8月	三谷北店	愛知県蒲郡市	東海
	17	9月	JR六甲道店	兵庫県神戸市	関西
	18	9月	米子福原店	鳥取県米子市	関西

退店					
	NO	月	店名	所在地	地域
直営	1	5月	皇子山店	滋賀県大津市	関西
	2	5月	新杉田店	神奈川県横浜市	関東
FC	3	4月	水口店	滋賀県甲賀市	関西
	4	7月	西鉄二日市駅前店	福岡県筑紫野市	九州

2. 営業増益の要因



売上原価率の減少

(対前期比 +1,173百万円<8,344百万円→9,517百万円>)
(対売上高対前期比 ▲2.1% < 31.1%→29.0% >)

販売費及び一般管理費比率の減少

(対前期比 +2,433百万円<15,369百万円→17,802百万円>)
(対売上高対前期比 ▲3.0% < 57.3%→54.3% >)

- 新規出店等に伴う人件費増(比率は減少)
(+1,653百万円、対売上高比率は▲0.5% < 30.7%→30.2% >)
- その他経費増(比率は減少)
(+ 779百万円、対売上高比率は▲2.5% < 26.6%→24.1% >)

主な増減要因

- ・水道光熱費 (▲ 8百万円、▲1.0%)
- ・地代家賃 (+ 90百万円、▲0.6%)
- ・減価償却費 (+ 95百万円、▲0.4%)
- ・荷造発送費 (+ 19百万円、▲0.3%)
- ・リース料 (▲ 66百万円、▲0.3%)
- ・修繕費 (+115百万円、+0.2%)
- ・消耗品費 (+311百万円、+0.4%)

3. 貸借対照表概要

(百万円、%)

10/9期 第2四半期実績			対前期末比増減		10/9期 第2四半期実績			対前期末比増減	
		構成比		率		構成比		率	
流動資産	6,756	13.5%	▲ 547	▲7.5%	流動負債	14,273	28.6%	1,366	10.6%
現金預金	5,341	10.7%	▲ 780	▲12.7%	買掛金	1,437	2.9%	39	2.9%
繰延税金資産	477	1.0%	102	27.5%	1年内償還社債	930	1.9%	▲ 75	▲7.5%
固定資産	43,157	86.5%	171	0.4%	短期借入金	200	0.4%	0	0.0%
有形固定資産	35,559	71.2%	45	0.1%	1年内長期借入金	5,637	11.3%	264	4.9%
建物	11,705	23.5%	489	4.4%	未払法人税等	2,568	5.1%	978	61.5%
土地	20,931	41.9%	▲ 546	▲2.5%	固定負債	10,688	21.4%	▲ 1,423	▲11.8%
無形固定資産	87	0.2%	▲ 4	▲5.1%	社債	430	0.9%	▲ 552	▲56.2%
投資その他の資産	7,511	15.0%	130	1.8%	長期借入金	8,036	16.1%	▲ 724	▲8.3%
投資有価証券	1,368	2.7%	133	10.8%	負債合計	24,962	50.0%	▲ 57	▲0.2%
長期貸付金	334	0.7%	▲ 32	▲8.8%	資本金	8,166	16.4%	0	—
貸倒引当金	▲ 122	▲0.2%	▲ 19	▲18.7%	純資産合計	24,952	50.0%	▲ 318	▲1.3%
資産合計	49,914	100.0%	▲ 375	▲0.7%	負債・純資産合計	49,914	100.0%	▲ 375	▲0.7%

(2009.09.30現在)

4. キャッシュフロー計算書概要(連結)

【キャッシュフロー計算書(連結)】

(百万円)

	09/3期 第2四半期実績	10/3期 第2四半期実績	対前期比 増減
営業活動による キャッシュフロー	2,652	5,505	2,852
投資活動による キャッシュフロー	▲ 1,168	▲ 2,014	▲ 845
フリーキャッシュフロー	1,483	3,490	2,007
財務活動による キャッシュフロー	601	▲ 4,249	▲ 4,850

- 営業キャッシュフロー、フリーキャッシュフローともに増加
- 自己株式を取得したため財務キャッシュフローが増加

主な営業活動によるキャッシュフロー

税金等調整前四半期純利益	4,800百万円
減価償却費	1,185百万円
減損損失	546百万円
法人税等の支払額	▲1,518百万円

主な投資活動によるキャッシュフロー

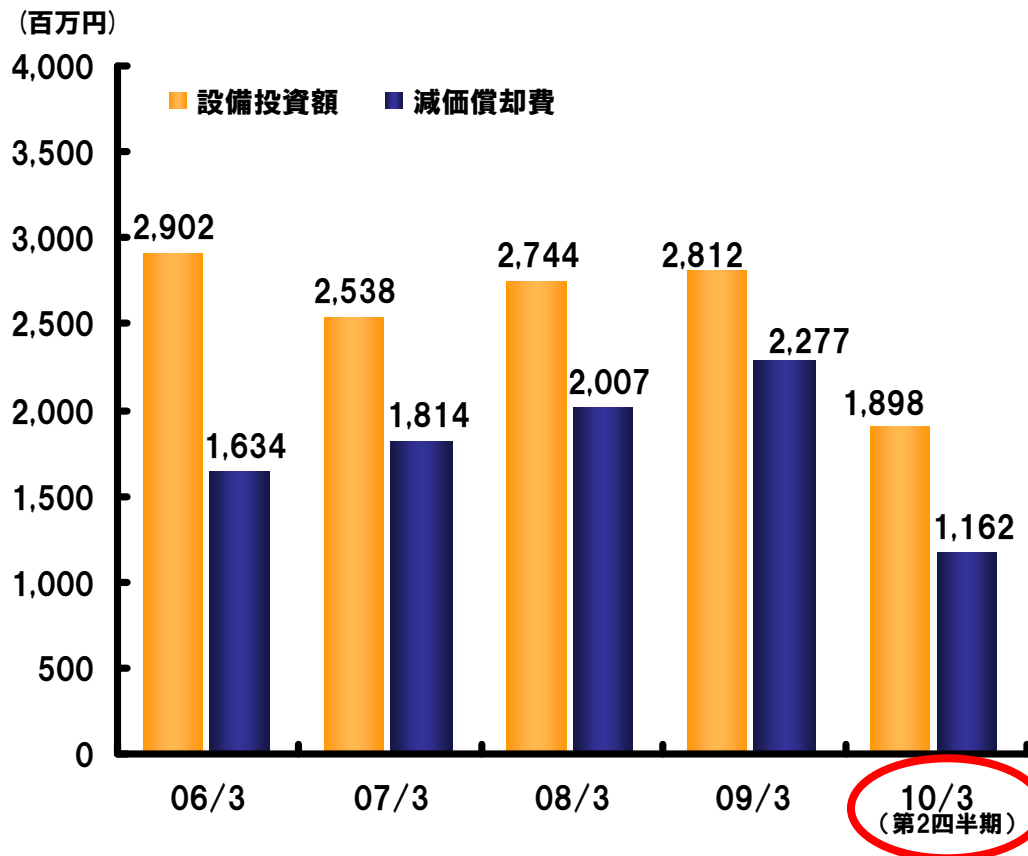
直営の新規出店(11店)及び改装等に 伴う有形固定資産の取得による支出	▲1,943百万円
--	-----------

主な財務活動によるキャッシュフロー

借入金等純減による支出	▲1,087百万円
自己株式の取得による支出	▲2,859百万円
配当金の支払いによる支出	▲502百万円

5. 設備投資額と減価償却費

設備投資額と減価償却費の推移



- 設備投資の内訳は、新店投資(788百万円)、既存店改装投資(837百万円)、その他投資(271百万円)
- 現在の好業績を次なる飛躍につなげるために新店、既存店等への投資を積極化

6. 2010年3月期の計画（1）概要

2010年3月期の計画

(百万円、%)

	09/3期 実績	構成比	10/3期 予想	構成比	対前期比 増減率
売上高	54,848	100.0	62,602	100.0	14.1
売上総利益	37,910	69.1	44,035	70.3	16.2
営業利益	6,114	11.1	8,668	13.8	41.8
経常利益	6,216	11.3	8,856	14.1	42.5
当期純利益	3,208	5.8	4,497	7.2	40.2
EPS（円）	146.96	-	224.09	-	-

- 下期は、原材料価格や景気動向の不透明感があり、計画の変更はせず、通期予想も現状では変更しない

6. 2010年3月期の計画 (2) 計画の前提

下期計画の前提：既存店売上高は通期で対前年同期比110.2%を想定

- ・前期下期の既存店売上高が好調であったため、当下期はハードルが高くなっている
(前期下期実績:109.2%、当下期想定102.8%)

店舗スタッフが実績に対する自信とプライドを持ててきている

- ✓売上持続に期待
→アイドルタイムが短縮化している
- ✓個店のパワーアップ
→大きく伸びた客数をしっかりさばけつつある
- ✓新規客を取り込み安定した客層を作ったことにより、
売上が底上げされ、好調を維持できつつある

関西地区店舗の更なる伸びが期待できる

- ✓増収のけん引役は主に関東・東海・九州地区の店舗
→全店舗の6割を占める関西地区で更なる伸びが期待できる

**当期の伸びを
来期以降につなげる！**

- 今後も基本戦略は堅持
(1店1店が地域No.1店を目指して業績を堅持)
- 出店ペースは堅持
(人材の育成と収支を重視した出店)

**オンリーワンの業態を
目指して進化を続ける！**

6. 2010年3月期の計画 (3) 期末店舗数552店舗を計画

2010年3月期末店舗数の計画

(店)	店舗数	前期末比 (09年3月末)
直営店	361	22
FC店	191	8
合計数	552	30

出退店舗数の計画

(店)	通期出退店数	上期	下期
直営店	【出店 : 24】	11店	13店
	【退店 : 2】	2店	0店
FC店	【出店 : 11】	7店	4店
	【退店 : 3】	2店	1店
合計数	【出店 : 35】	18店	17店
	【退店 : 5】	4店	1店

※移転による閉店(直営1、FC1)を含む

契約済店舗(11月26日現在)

新規出店					
	NO	開店月	店名	所在地	地域
直営	1	10月	上板橋駅南口店	東京都板橋区	関東
	2	10月	高岡横田店	富山県高岡市	北陸
	3	10月	土岐店	岐阜県土岐市	東海
	4	10月	森ノ宮店	大阪府大阪市	関西
	5	11月	摂津烏飼店	大阪府摂津市	関西
	6	11月	香里ヶ丘店	大阪府枚方市	関西
	7	12月	高松春日店	香川県高松市	関西
	8	12月	仙台一番町店	宮城県仙台市	東北
	9	1月	天理インター店	奈良県天理市	関西
	10	1月	海南店	和歌山県和歌山市	関西
	11	2月	長田店	大阪府東大阪市	関西
	12	2月	金沢高柳店	石川県金沢市	北陸
	13	3月	和歌山橋本店	和歌山県橋本市	関西
FC	14	10月	丸亀店	香川県丸亀市	関西
	15	12月	金沢文庫店	神奈川県横浜市	関東
	16	12月	大垣中央店	岐阜県大垣市	東海
	17	2月	網島店	神奈川県横浜市	関東

東北地区
初進出

退店

	NO	閉店月	店名	所在地	地域
FC	1	12月	妙興寺店	愛知県一宮市	東海

- 東北地区初進出となる「仙台一番町店」を12月に新店
- 当期は出店35店(直営24店、FC11店)、退店5店(直営2店、FC3店)を予定し、純増30店、期末552店舗を計画

- 将来予想に関連する記述については、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません
- 予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください