



# 2012年3月期第2四半期 決算説明会

株式会社王将フードサービス

<http://www.ohsho.co.jp/>  
(大証一部：証券コード`9936)



餃子の王将

# 2012年3月期第2四半期決算ハイライト



## 2012年3月期上期 当社の取り組み

今期のテーマ

### “目に見える進化” の実践

①  
売価  
商品

『売価は堅持しつつ、商品価値を高める』ことに全力をあげる  
→ '04年3月から7年に亘り半月毎に一品ずつ主力メニューのキャンペーンを実施  
料理の質的向上と地域ニーズと店舗の活性化を図る

②  
出店

上期出店22店舗(閉店4店舗)  
全国展開の推進 新しい地域(長野県、佐賀県、新潟県)への進出

③  
人材  
育成

接客サービスと調理技術のレベルアップ  
従来の社員を対象としたものだけでなく  
新たにパートタイマーを対象とした接客研修を実施  
→スタッフのスキルアップ→お客様の満足度向上→店格の向上

2010年3月期の驚異的な既存店売上増加の  
反動を吸収し、底固めを図る

# “店格”向上(=顧客定着)⇒地元でのオンリーワンへ

2012年3月期上期の取り組み

①売価・商品  
売価は堅持しつつ、  
商品価値を高める

②出店  
全国展開の推進

③人材・育成  
接客サービスと調理技術の  
レベルアップ

## 王将の魅力

### 「他社には無い独自性」のブラッシュアップ

看板商品  
餃子へのこだわり

店長への権限委譲  
“店舗の独自性・地元志向”

手作り調理  
出来たて、安心

オープンキッチン  
活気ある空間演出

日配システム  
食材・鮮度  
へのこだわり

“店格向上”

# 地元になくてもならないオンリーワンへ

## 2012年3月期第2四半期決算概要(単体)

- 売上は前期比2.7%アップの926百万円の増収
- 利益は営業利益11.2減、経常利益は12.9%減

(百万円、%)

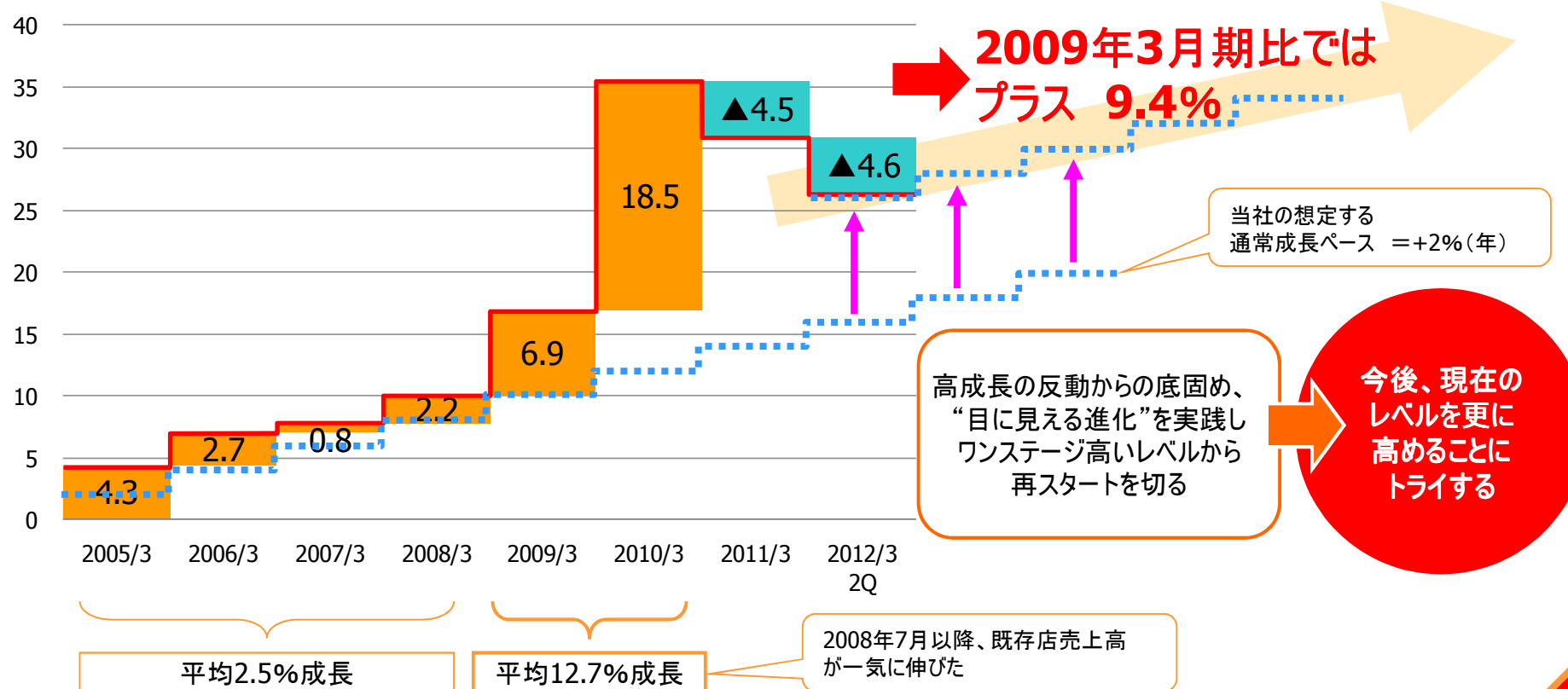
	2011/3期 第2四半期	構成比	2012/3期 第2四半期	構成比	前期比
売上高	34,283	100.0	35,210	100.0	102.7
営業利益	5,157	15.0	4,582	13.0	88.8
経常利益	5,256	15.3	4,577	13.0	87.1
四半期純利益	2,760	8.1	2,555	7.3	92.6

## 底堅い既存店業績

～前々期に急成長した既存店(直営店)売上高の反動を吸収し既定の成長スピードへ～

- 当社のこだわりをマスメディアが頻繁に取り上げたことが追い風となり2010年3月期は18.5%の驚異的な伸び。
- 今期も2009年、2010年の高成長の反動があったが、2009年3月期に比べてプラス9.4%と高いレベルを維持。
- 客数増加を高いレベルで定着化させ、当社の想定通常成長ペース(巡航速度: +2%)の軌道に乗りつつある。

当社の既存店売上高(期末対前年比)の推移



“店格”向上のための3つの施策 商品価値の向上、教育研修の強化、店舗リニューアル

# 地元になくなくてはならない店づくりへのこだわり

《餃子の王将》		他チェーン店
<ul style="list-style-type: none"> <li>・個店の多様性を前提とする経営管理システム(店舗主体)</li> <li>・真似されにくい独自性</li> </ul>	基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全店の画一化を前提とする経営管理システム(本部主体)</li> <li>・類似店との競合になりやすい同質性</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・調理技術が不可欠なORDER-MADE(できたて)</li> <li>・個店で立地(顧客)にあわせた味・メニューの企画開発</li> <li>・未加工の食材を自在にアレンジする商品開発力</li> </ul>	商品戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工場で加工された調理済食品を前提とし調理技術不要なREADY-MADE</li> <li>・本部が決めた画一化されたメニューと無難な味</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・グランドメニューは全国2地域ごとの統一価格</li> <li>・オリジナルメニューは店舗で自由に設定</li> </ul>	売価戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国統一価格(最近、地域別価格設定の動向顕著)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗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</li> </ul>	販促戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社、地区本部が企画・決定</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・日配システムによる食材の鮮度へのこだわり</li> <li>・在庫を持たない一日分のみの仕入で鮮度維持への拘り</li> </ul>	物流戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・加工済食品の自社配送またはメーカー等からの直送</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・立地や物件の形状や大きさに合わせた柔軟な店舗開発</li> <li>・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</li> </ul>	出店戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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&amp;ビルド)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> </ul>	店舗の業績評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・決められていること以上に何ができるか</li> </ul>	店舗スタッフの意識	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決められたことの徹底が最優先</li> </ul>

- 地元“なく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することにこだわる
- 店舗のスタッフが、指示を待つのでなく、自ら考え・行動することで地元のニーズに機敏に対応できる仕組み
- そのためにお客様に一番近い店舗へ思いきった権限委譲をし、本部は結果の評価と店舗のサポートに徹する

餃子の王将

## 2012年3月期第2四半期 決算概要



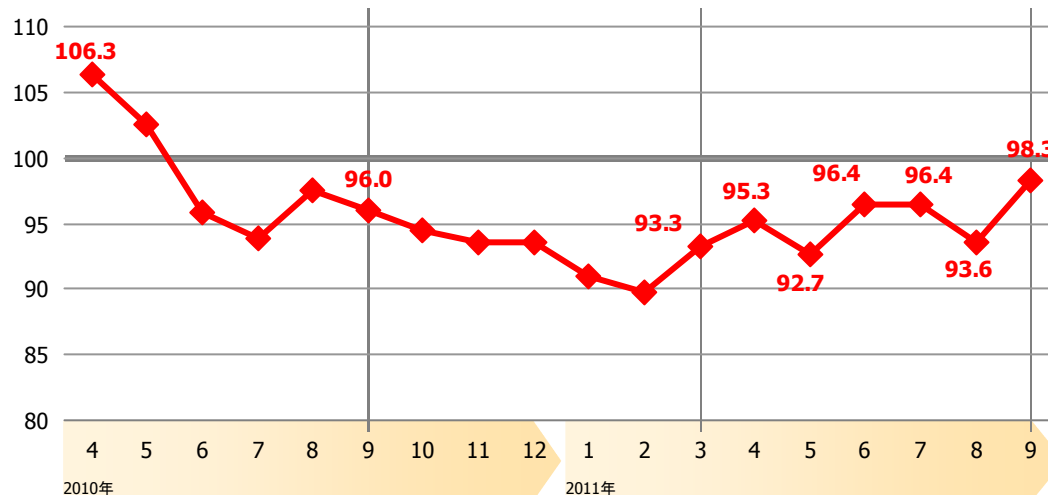
## 損益計算書概要(単体)

(百万円、%)

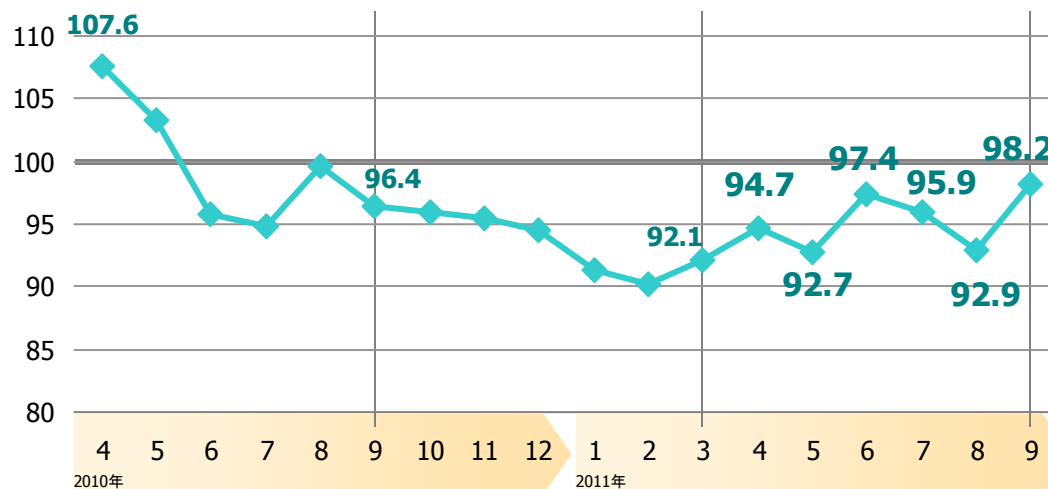
	2011/3期 第2四半期	構成比	2012/3期 第2四半期	構成比	前期比
売上高	34,283	100.0	35,210	100.0	102.7
直営店売上高	31,223	91.1	32,151	91.3	103.0
FC店売上高	3,059	8.9	3,058	8.7	99.9
売上総利益	24,278	70.8	24,718	70.2	101.8
販売費及び一般 管理費	19,120	55.8	20,136	57.2	105.3
営業利益	5,157	15.0	4,582	13.0	88.8
経常利益	5,256	15.3	4,577	13.0	87.1
四半期純利益	2,760	8.1	2,555	7.3	92.6
EPS(円)	137.05	—	126.64	—	—

# 既存店売上高の状況

既存店(直営店)売上高(対前年同月比)



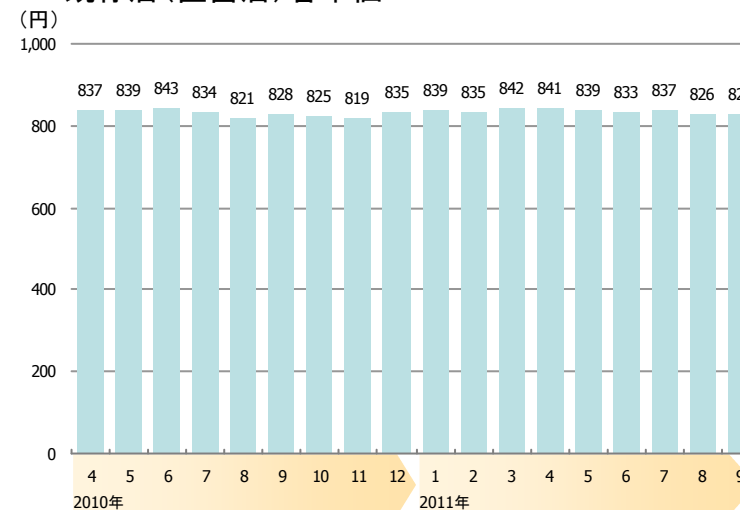
既存店(直営店)客数(対前年同月比)



第2四半期平均

	2011/3期 第2四半期	2012/3期 第2四半期
売上高	98.5%	95.4%
客数	99.5%	95.2%
客単価	833円	834円

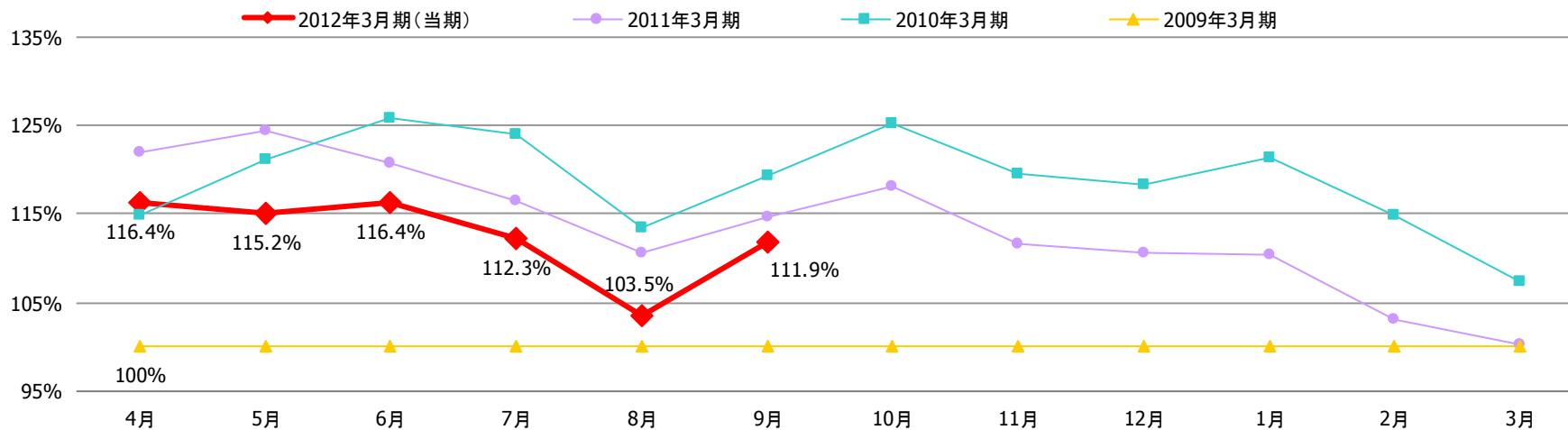
既存店(直営店)客単価



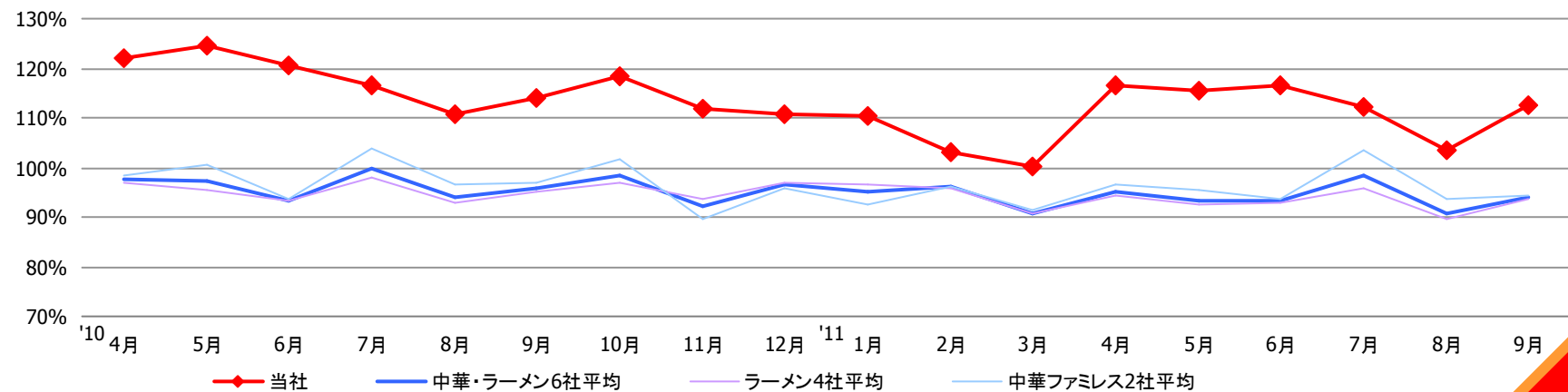
## ご参考：2009年の既存店売上高（直営店）を100として比較

■ 2009年3月期と比べると当期のレベルが高いことがわかる

既存店売上高（直営店）の対前年同月比 ※2009年3月期各月を100として指数化



既存店売上高、同業他社比較 ※2009年3月期各月を100として指数化



# 上期 出店22店、退店4店。店舗数は603店舗に！

## 上期 出退店 地域一覧

区分		No	月	店名	所在地	地域
新規 出店	直営	1	4月	鈴鹿白子店	三重県鈴鹿市	東海
		2		アリオ上田店	長野県上田市	信越
		3		大東諸福店	大阪府大東市	関西
		4	5月	難波南海通り店	大阪府大阪市	関西
		5		今里店	大阪府大阪市	関西
		6		佐賀夢咲店	佐賀県佐賀市	九州
		7	7月	吹田春日店	大阪府吹田市	関西
		8		諏訪店	長野県諏訪市	信越
		9		金沢東店	石川県金沢市	北陸
		10		天理インター店	奈良県天理市	関西
		11	8月	花見川店	千葉県千葉市	関東
		12	9月	新潟駅前店	新潟県新潟市	信越
	FC	13	4月	ピエラ姫路駅東口店	兵庫県姫路市	関西
		14		与謝野店	京都府与謝野郡	関西
		15	5月	仙台中田店	宮城県仙台市	東北
		16		神の倉店	愛知県名古屋市	東海
		17	7月	せんば南本町店	大阪府大阪市	関西
		18		岐阜則武店	岐阜県岐阜市	東海
		19		新栄町店	愛知県名古屋市	東海
		20		国立駅南口店	東京都国立市	関東
		21		加古川平野店	兵庫県加古川市	関西
		22	8月	富洲原店	三重県四日市市	東海
退店	直営	1	5月	難波北店	大阪府大阪市	関西
		2		JR佐倉駅北口店	千葉県佐倉市	関東
		3	9月	いけす三雲店	滋賀県湖南市	関西
	FC	4	8月	宇治神明店	京都府宇治市	関西

## 2011年9月末 店舗数

(店)	店舗数	前期末比 (11年3月末)
直営店	395	9
FC店	208	9
合計数	603	18

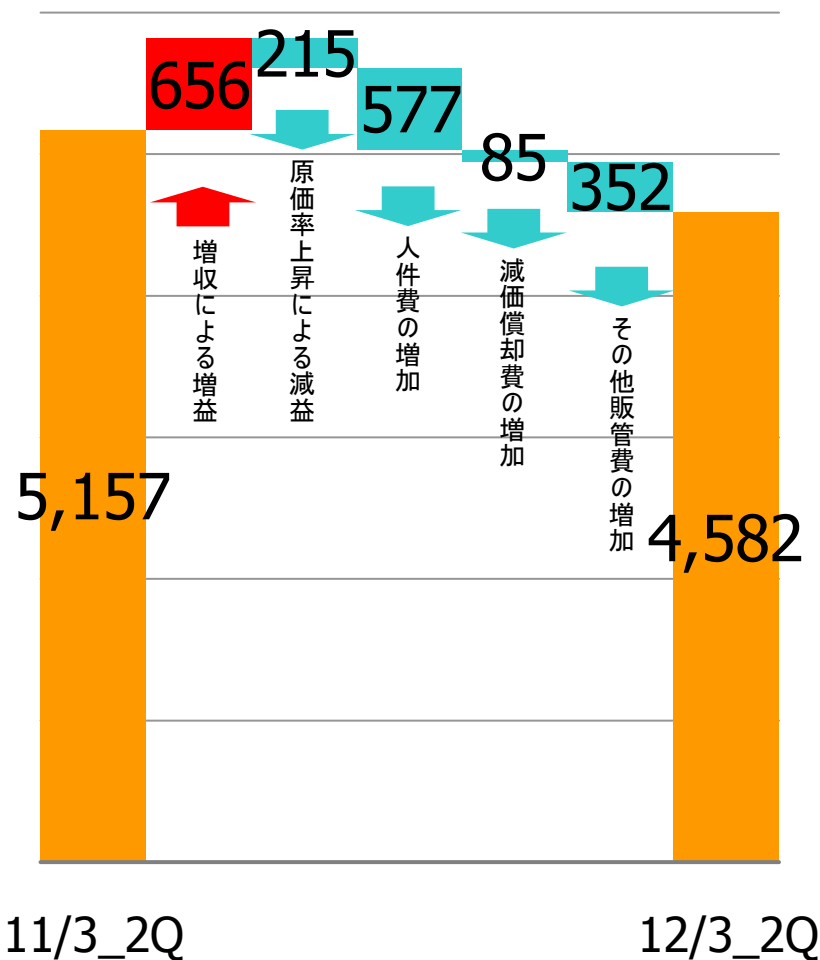
**長野県・佐賀県・新潟県へ初出店**

## 上期 出退店の状況

(店)	出退店数	
直営店	出店	12
	退店	3
FC店	出店	10
	退店	1
合計数	出店	22
	退店	4

# 営業利益の増減要因

(百万円)



## 売上原価率

(対前期比 +486百万円 < 10,005百万円→ 10,491百万円>)  
 (対売上高対前期比 0.6ポイント増 < 29.2%→ 29.8% >)

## 販売費及び一般管理費比率

(対前期比 +1,015百万円 < 19,120百万円→ 20,136百万円>)  
 (対売上高対前期比 1.4ポイント増 < 55.8%→ 57.2% >)

### 新規採用及び新規出店に伴う人件費増

(+577百万円、対売上高比率は 0.8ポイント増  
 < 31.2%→ 32.0% >)

### 減価償却費増

(+85百万円、対売上高比率は 0.2ポイント増  
 < 3.5%→ 3.7% >)

### その他経費増

(+352百万円、対売上高比率は 0.5ポイント増  
 < 21.0%→ 21.5% >)

主な内訳: 水道光熱費+137百万円、地代家賃+116百万円

# 貸借対照表概要

(百万円、%)

	実績		対前期末 比増減	率		実績		対前期末 比増減	率
		構成比					構成比		
<b>流動資産</b>	<b>9,933</b>	<b>18.0</b>	<b>1,293</b>	<b>15.0</b>	<b>流動負債</b>	<b>14,784</b>	<b>26.8</b>	<b>190</b>	<b>1.3</b>
現金預金	8,451	15.3	1,192	16.4	買掛金	1,619	2.9	▲11	▲0.7
繰延税金資産	484	0.9	12	2.7	1年内償還社債	100	0.2	▲140	▲58.3
<b>固定資産</b>	<b>45,238</b>	<b>82.0</b>	<b>250</b>	<b>0.6</b>	短期借入金	420	0.8	320	320.0
有形固定資産	36,728	66.6	3	0.0	1年内長期借入金	6,889	12.5	▲324	▲4.5
建物	12,671	23.0	▲42	▲0.3	未払法人税等	2,090	3.8	272	15.0
土地	21,212	38.4	122	0.6	<b>固定負債</b>	<b>7,037</b>	<b>12.8</b>	<b>▲569</b>	<b>▲7.5</b>
無形固定資産	60	0.1	2	3.5	社債	0	0.0	0	0.0
投資その他の資産	8,449	15.3	245	3.0	長期借入金	4,273	7.7	▲597	▲12.3
投資有価証券	1,455	2.6	145	11.1	<b>負債合計</b>	<b>21,821</b>	<b>39.6</b>	<b>▲379</b>	<b>▲1.7</b>
長期貸付金	335	0.6	65	24.3	資本金	8,166	14.8	0	0.0
貸倒引当金	▲115	▲0.2	29	▲20.4	<b>純資産合計</b>	<b>33,350</b>	<b>60.4</b>	<b>1,923</b>	<b>6.1</b>
<b>資産合計</b>	<b>55,172</b>	<b>100.0</b>	<b>1,544</b>	<b>2.9</b>	<b>負債・純資産合計</b>	<b>55,172</b>	<b>100.0</b>	<b>1,544</b>	<b>2.9</b>

# キャッシュフロー計算書概要(連結)

(百万円)

	2011/3期 第2四半期 実績	2012/3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	2,676	4,356	1,679
投資活動によるキャッシュフロー	▲2,387	▲1,755	631
フリーキャッシュフロー	289	2,601	2,311
財務活動によるキャッシュフロー	▲2,014	▲1,420	593

## 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 (4,466百万円)  
減価償却費 (1,459百万円)  
法人税等の支払額 (△1,739百万円)

## 投資活動によるキャッシュフロー

直営の新規出店(12店)及び改装等に伴う  
有形固定資産の取得による支出 (△1,568百万円)

## 財務活動によるキャッシュフロー

長期借入金等純減による支出 (△742百万円)

■ キャッシュは、営業面(新規出店とリニューアル)、株主還元、内部留保のバランスをとりながら運用

餃子の王将

## 2012年3月期 計画



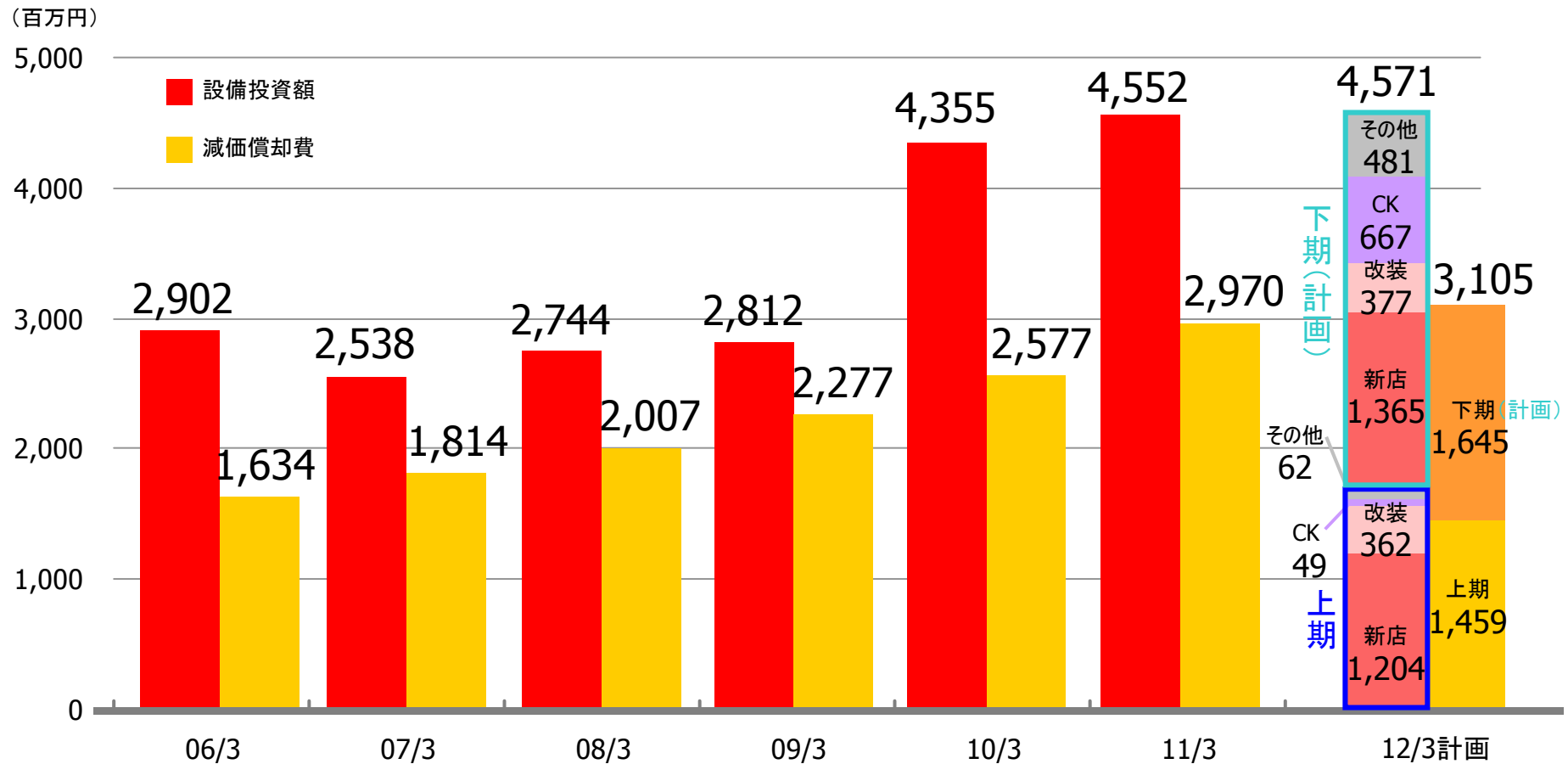
## 2012年3月期計画

- これまで着実・安定的な成長を実現してきた、当社の基本戦略を愚直に推進する
- 今期は当社本来の成長率(スピード)と利益率水準を目指す

	2011/3期	構成比	2012/3期	構成比	前期比
売上高	68,290	100.0	71,061	100.0	104.1
営業利益	9,701	14.2	9,221	13.0	95.1
経常利益	9,940	14.6	9,410	13.2	94.7
当期純利益	5,322	7.8	5,230	7.4	98.3

# 設備投資額の計画

設備投資額と減価償却費の推移(実績と計画)



- 2012年3月期の設備投資金額計画は、  
 新店投資: 32店舗(2,570百万円)、既存店改装投資: 大型改装12店舗 他(740百万円)、  
 セントラルキッチン(717百万円)、その他投資(544百万円)

# 期末店舗数626店舗を計画 ~新規地域・地方への展開を図る~

## 下期出退店 一覧(直営店)

区分	No	月	店名	所在地	地域	
新規 出店	1	10月	荻窪駅西口店	東京都杉並区	関東	
	2	12月	飯田店	長野県飯田市	信越	
	3		河内山本店	大阪府八尾市	関西	
	4		奈良広陵町店	奈良県北葛城郡	関西	
	5		札幌すすきの店	北海道札幌市	北海道	
	6	1月	土山店	兵庫県加古川市	関西	
	7		山科駅前店	京都府京都市	関西	
	8		新潟弁天橋店	新潟県新潟市	信越	
	9		新潟近江店	新潟県新潟市	信越	
	10		アリオ川口店	埼玉県川口市	関東	
	11		2月	大須観音店	愛知県名古屋市	東海
	12		梅津店	京都府京都市	関西	
	13		札幌2号店	北海道札幌市	北海道	
	14		3月	野々市新庄店	石川県石川郡	北陸
	15		歌島店	大阪府大阪市	関西	
	16		西中島店	大阪府大阪市	関西	
	17		アリオ亀有店	東京都葛飾区	関東	
	18		アリオ北砂店	東京都江東区	関東	
	19		札幌3号店	北海道札幌市	北海道	
	20		博多駅前店	福岡県福岡市	九州	
	FC	21	10月	多賀城店	宮城県多賀城市	東北
		22		都島本通り店	大阪府大阪市	関西
		23	11月	熊本二本木店	熊本県熊本市	九州
		24	1月	山口下松店	山口県下松市	中国
		25	3月	高知店	高知県高知市	四国
退店	直営	1	3月	尼センデパート店	兵庫県尼崎市	関西
		2		橿原神宮店	奈良県橿原市	関西

## 2012年3月期 出退店数(計画)

区分	店舗数	出店	退店	前期末比 (11年3月末)
直営店	413	32	▲5	27
(上期)	395	12	▲3	9
FC店	213	15	▲1	14
(上期)	208	10	▲1	9
合計数	626	47	▲6	41
(上期)	603	22	▲4	18

## エリア別出店(計画)

	北海道	東北	関東	信越	北陸	東海	関西	四国	中国・九州	合計
直営店	3	0	5	6	2	2	12	0	2	32
FC店	0	2	1	0	0	4	5	1	2	15
合計数	3	2	6	6	2	6	17	1	4	47

## 北海道への事業展開

- 今期新たに新店した、長野県、佐賀県、新潟県につづき  
従来よりお客様からの出店の要望が多かった北海道への店舗展開を決定
- 年内(12月下旬)に1号店、今期中に3店舗(直営店)の出店予定
- 北海道への出店に合わせて年内(12月中旬)に札幌市内に自社工場を新設

### 【1号店の概要】

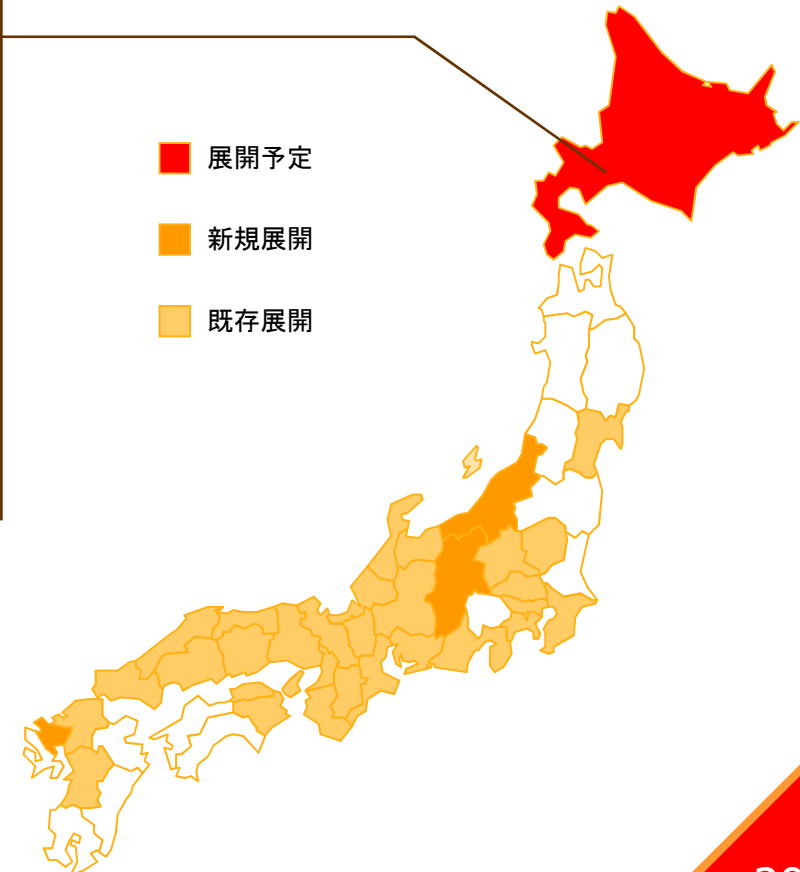
店舗名： 餃子の王将 札幌1号店 (仮称)  
所在地： 札幌市中央区南3条西3丁目10-1  
営業面積： 98.75㎡ (29.87坪) 1階

### 【札幌工場(仮称)の概要】

工場名： 株式会社王将フードサービス 札幌工場 (仮称)  
所在地： 札幌市手稲区新発寒6条1丁目1-46  
工場面積： 敷地 約1,400㎡ (約424坪)  
建物 740.32㎡ (224.34坪)  
目的： 北海道内に展開する餃子の王将店舗への餃子の具・皮、  
中華麺の製造と店舗用食材・備品等の調達と配送

### 【今後の展開】

- 北海道内での出店については、  
30店舗以上の店舗展開を想定
- 平成26年3月期までにはフランチャイズ店の  
展開を含め15店舗程の出店を計画



## 2012年3月期の方針

“進化こそがテーマであり、答えである”

一店一店を進化させることに全力を傾けてきたが、まだまだ進化の途上であり  
“目に見える進化”を目指していく

既存店	2010年3月期の驚異的な既存店売上増加による底上げを定着化させる
出店	中期的にFC展開を含め每期35～40店の積極的な店舗展開と改装を軸とした堅実な成長を目指し、地方都市への出店と外部FCオーナーの加盟をすすめながら、点から面への展開を図っていく
人材育成	各種の研修を通じて、更なる接客サービスと調理技術のレベルアップに全力で取り組む
店格の向上	数字だけに捕われることなく、価値を高めることに全力を上げ、店の格(店格)を高め、王将の評価を不動のものにする

当社における進化とは、“餃子の王将”の土俵を更に磨きあげ、  
地元になくてはならない、オンリーワンの存在を目指すこと。

## (ご参考) 主な経営指標の推移

### 当社経営指標の推移

	2007/3期	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期 (予想)
株主資本純利益率(ROE)	11.6	12.0	13.3	18.9	18.2	15.7
総資産経常利益率(ROA)	11.1	11.2	12.6	21.0	18.5	17.2
売上高営業利益率	11.4	10.6	11.1	16.0	14.2	13.0
総資産回転率	1.0	1.1	1.1	1.2	1.3	1.3
自己資本比率	45.6	49.0	50.1	50.1	58.5	63.0

### 同業他社比較 ※他社は2011年4月末時点での直近期末の数値

	ハンバーガーM社	牛丼Z社	イタリアンS社	弁当P社	カレーI社	中華R社	ラーメンK社	ラーメンH社
株主資本純利益率(ROE)	5.2	11.0	15.5	4.3	9.3	8.3	12.4	15.8
総資産経常利益率(ROA)	13.5	4.9	19.7	8.2	13.4	6.2	11.6	19.7
売上高営業利益率	8.7	3.8	14.4	4.7	9.7	4.6	6.8	12.5
総資産回転率	1.6	1.5	1.4	1.7	1.3	1.5	1.7	1.6
自己資本比率	76.1	14.7	72.7	76.3	68.0	45.4	42.9	66.3

## お問い合わせ先

### 株式会社 王将フードサービス

専務取締役 経営企画部長 鈴木 和久

経営企画部 副部長 内田 浩次

電話 : 075 - 595 - 4484

FAX : 075 - 593 - 2059

E - Mail : net9936@ohsho.co.jp

- ・ 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、ご利用下さい