



# 株式会社 王将フードサービス 2009年3月期 決算説明会

《 6期連続増収。4期連続純利益増益。20ヶ月連続既存店売上100%超 》



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

# 目次

## I. 当社の戦略 ～“餃子の王将”のブラッシュアップ～ … P3

1. 2009年3月期決算概要
2. 外食企業の業績に明暗
3. 過去最高益を達成した要因
  - 3.(1) 創業以来のこだわり
  - 3.(2) “店格”を上げるための教育研修
  - 3.(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) 改装による新たな需要の掘り起こし
  - 3.(5) ロイヤルカスタマーの囲い込み
  - 3.(6) メディア(テレビ・雑誌・新聞)による追い風
4. 王将の強さ: 堅固な既存店売上
5. 営業利益率10%以上を維持

## II. 2009年3月期決算概要ならびに 当期計画 … P 15

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. 増配を決定!
7. 2010年3月期の計画
8. 中期計画



# Ⅰ. 当社の戦略 ～ “餃子の王将” のブラッシュアップ ～

---

# 1. 2009年3月期決算概要

## ■ 増収増益、売上高500億円超。売上高・利益ともに過去最高を達成

- ・ 売上高548億円(前年同期比10.5%増)、営業利益61億円(前年同期比16.3%増)  
経常利益62億円(前年同期比17.9%増)

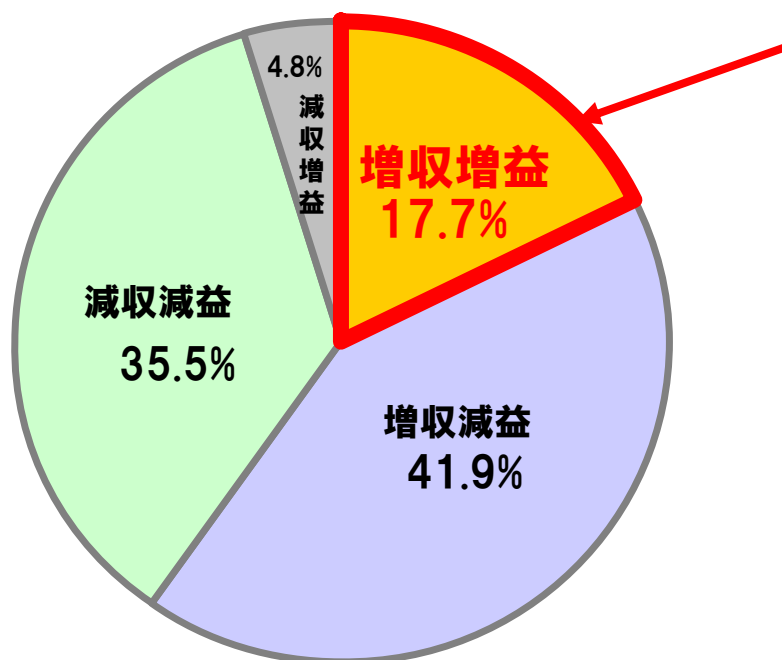
## ■ 通期既存店売上高(直営店)対前年比106.9%達成(20ヶ月連続100%超)

## ■ 新規に26店(直営17店、FC店9店)出店、退店9店(直営5店、FC4店) 純増17店。当期末店舗数は522店舗に

※本資料中のBS、PLの数値は単体を使用しております

## 2. 外食企業の業績に明暗

### 外食企業業績の状況 (2~3月決算期会社)



出所:各社HP

※対象は、2月期・3月期決算会社合計62社

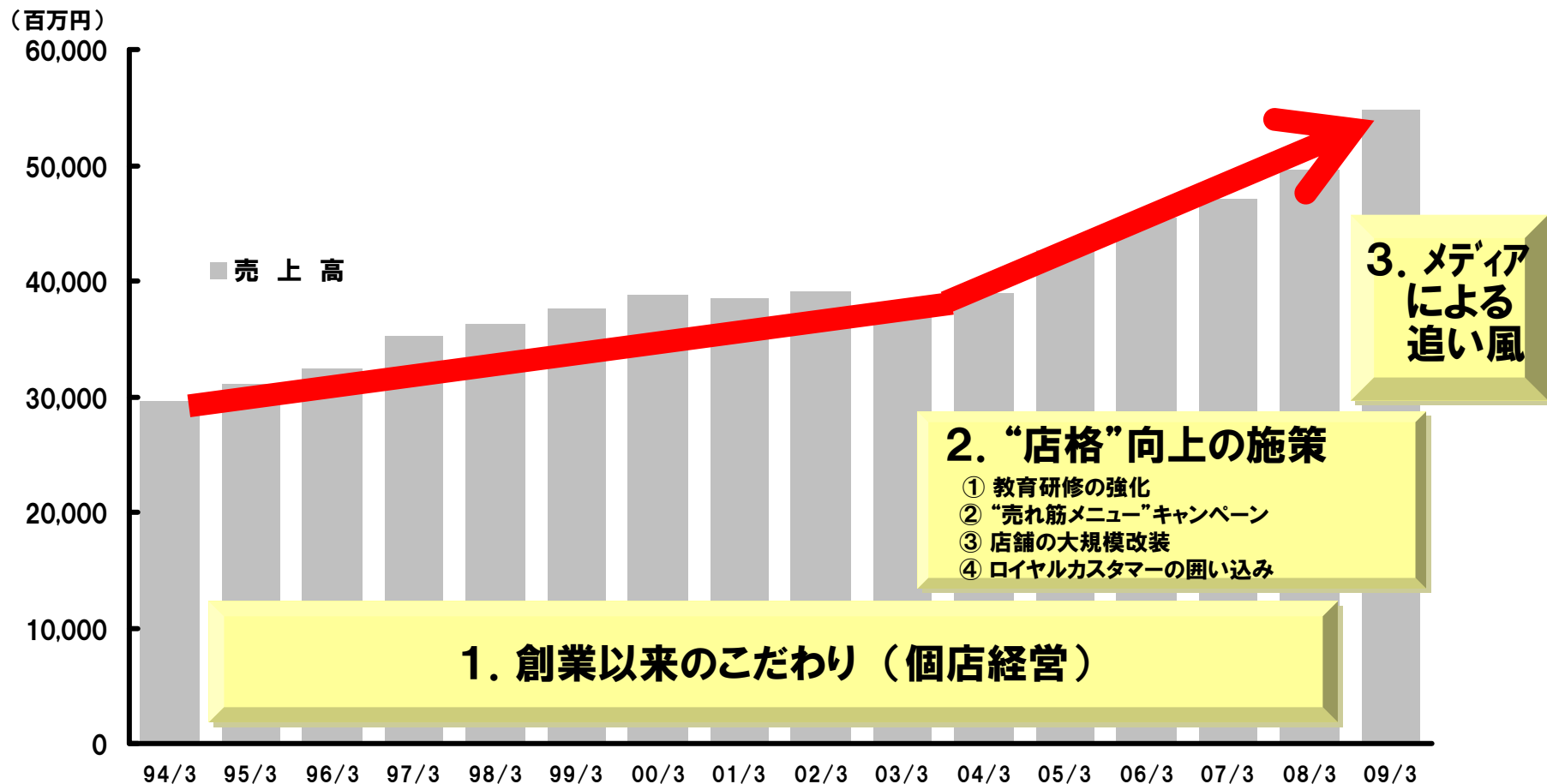
### 過去最高益を達成する主な企業は...

当社	客単価	立地	業種	経常利益額
当社	約800円	繁華街~RS	中華	62億円
A社	約2,300~ 3,000円	駅前繁華街	居酒屋	61億円
B社	約500円	RS	ファーストフード (手作り麺)	27億円
C社	約600円	駅前繁華街	ラーメン定食 (深夜営業)	17億円
D社	約2,500円	駅前繁華街	居酒屋 (個性的な店)	6億円
E社	約500円~ 1,000円	繁華街	居酒屋 (英国風)	2億円

※数字は直近期  
※利益額の順

低価格 + αの企業が強い!

### 3. 過去最高益を達成した要因



- 厳しい環境の中、当社が過去最高益を達成した理由は、創業以来こだわっている個店経営に加え、6年前から積極的に推進してきた“店格”向上のための施策により店舗の質が上がってきていたところに、7月以後各種メディア(テレビ・雑誌・新聞等)で取り上げられたことによって新規顧客が増加したためである

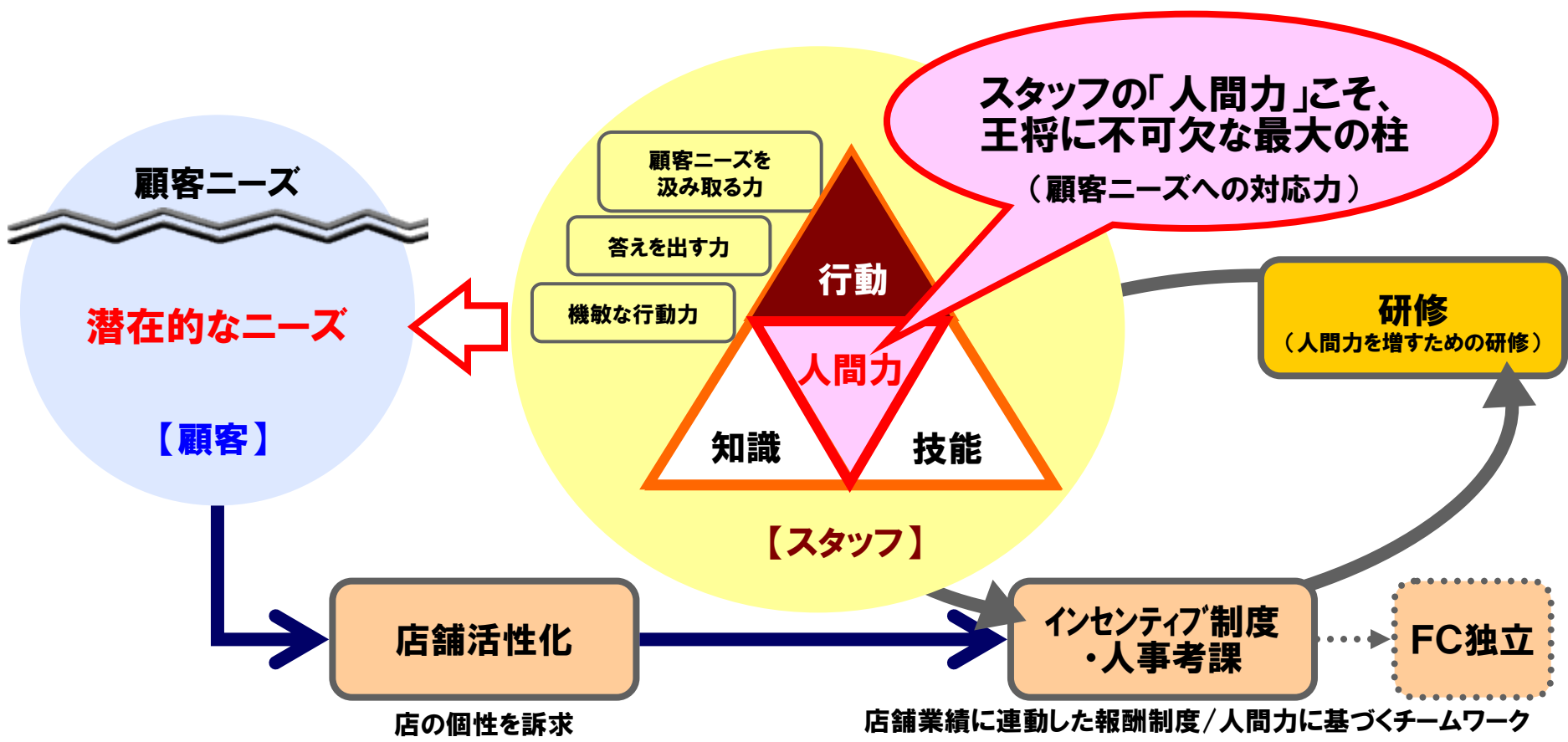
# 3. (1) 創業以来のこだわり

王将	基本戦略	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>		<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3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、地区本部がすべてを企画・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こだわり</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することにこだわる
- 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、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が当社の強みである

### 3. (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、機敏に対処することが必要
- 現状に満足することなく常に克己心を持ち続け、問題を自分の力で解決するためにも、自分の殻を破る力が必要
- マニュアルによる知識や技能だけではなく、人間力を軸に据えることで、生業店的な個性溢れる店舗運営が可能



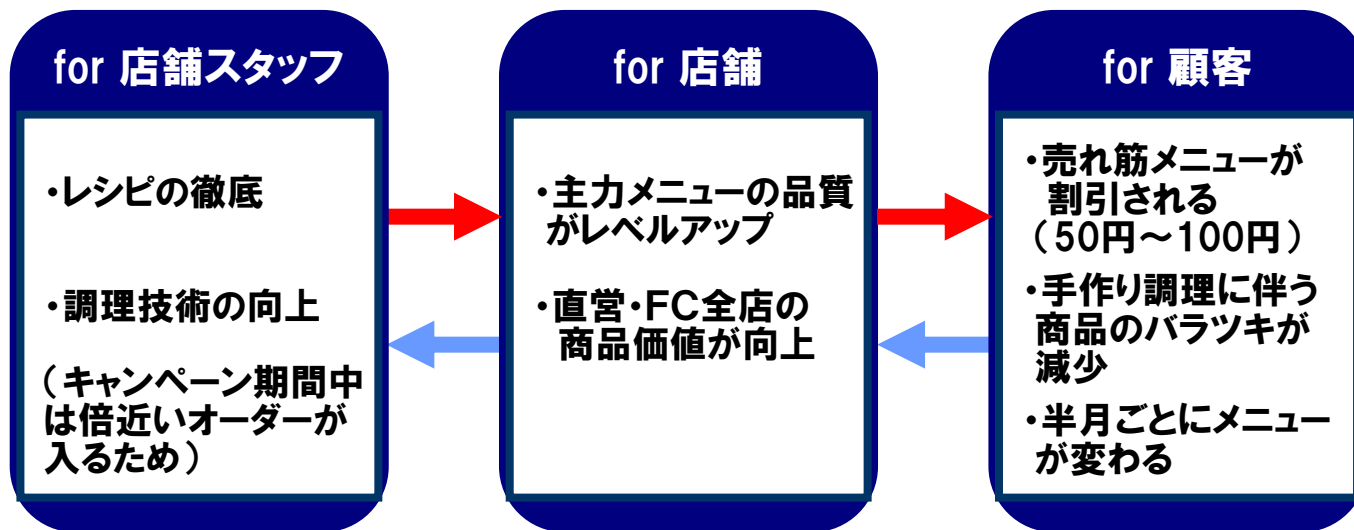


### 3. (3) “売れ筋メニュー”キャンペーンによる商品価値向上

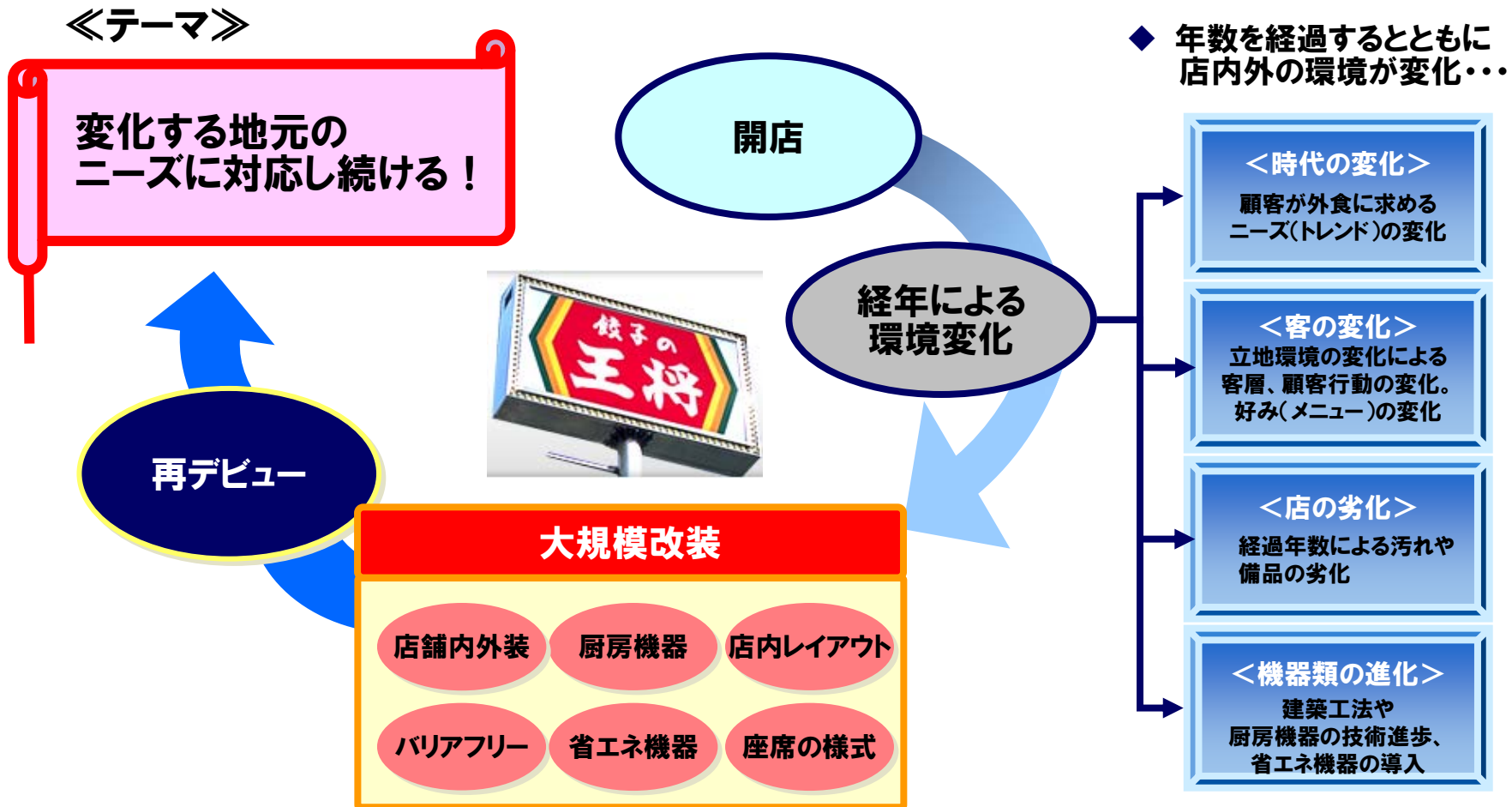
#### ● “売れ筋メニュー”キャンペーンとは・・・

- 04年3月から半月毎に一品ずつ“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、手作り調理に伴う商品のバラツキを減少させるために
  - 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) 改装による新たな需要の掘り起こし



◆ 毎期20～30店舗を目処に改装を実施



**改装後は、平均2割を超える増収を実現**

### 3. (5) ロイヤルカスタマーの囲い込み

ロイヤルカスタマーを“ぎょうざ倶楽部”会員として更に来店頻度を高めるため囲い込みをする

- ✓ 会員カードに目が触れる＝王将への来店意識を高める
- ✓ 利用代金の5%割引＝来店動機作り



#### 【会員資格】

募集期間中(約4ヶ月)に、スタンプ  
20個(500円ごとに1個)を集める  
こと

#### 【主な特典】

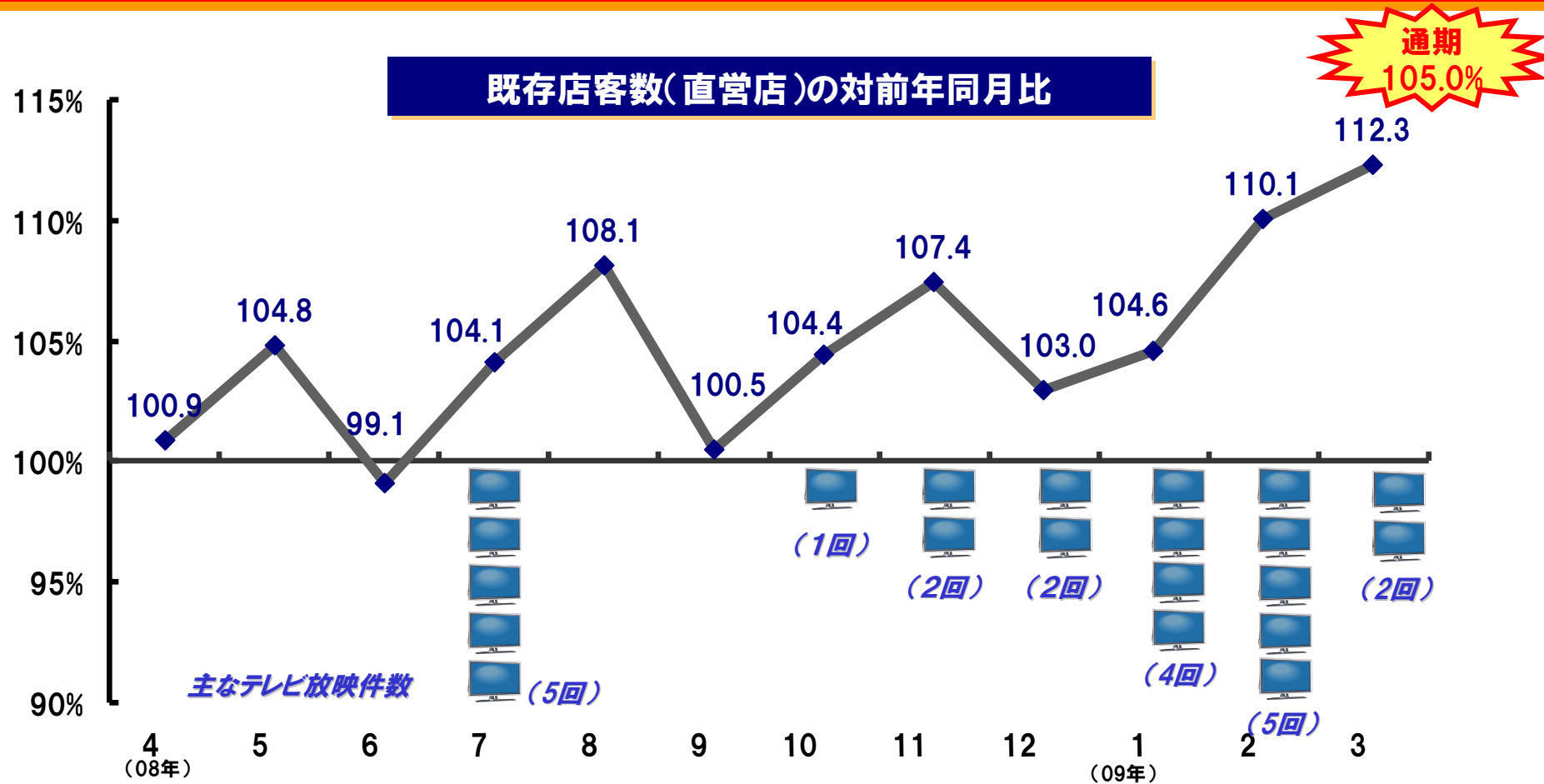
- ① 利用代金の5%割引
- ② 誕生日月に1回1,000円割引

現在、会員数は  
約33万人

(09年度実績。01年開始時より13.7倍に増加)

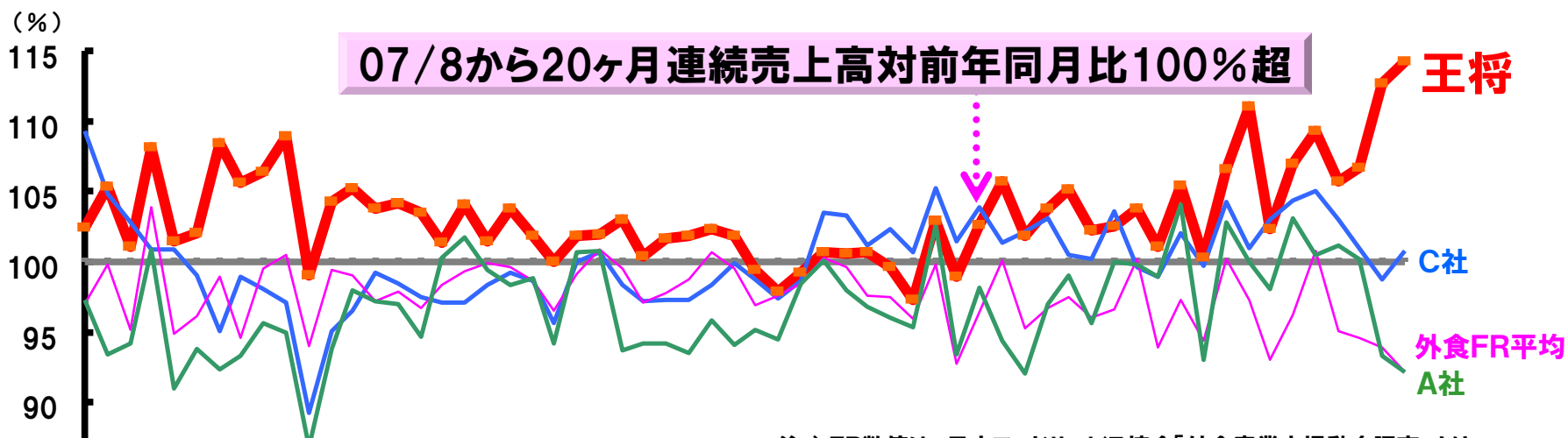
- 2001年から9年継続して実施
- 特典期間は1年
- 自動更新はないため、旬のロイヤルカスタマーのみが対象

# 3.(6) メディア(テレビ・雑誌・新聞)による追い風



- 夏以後、関西地区ならびに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120%の伸びを達成した店舗もあった
- 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た
- その他ラジオ番組・雑誌・新聞等にも頻繁に取り上げられる

# 4. 王将の強さ：堅固な既存店売上



注) FR数値は、日本フードサービス協会「外食産業市場動向調査」より

当社の通期実績

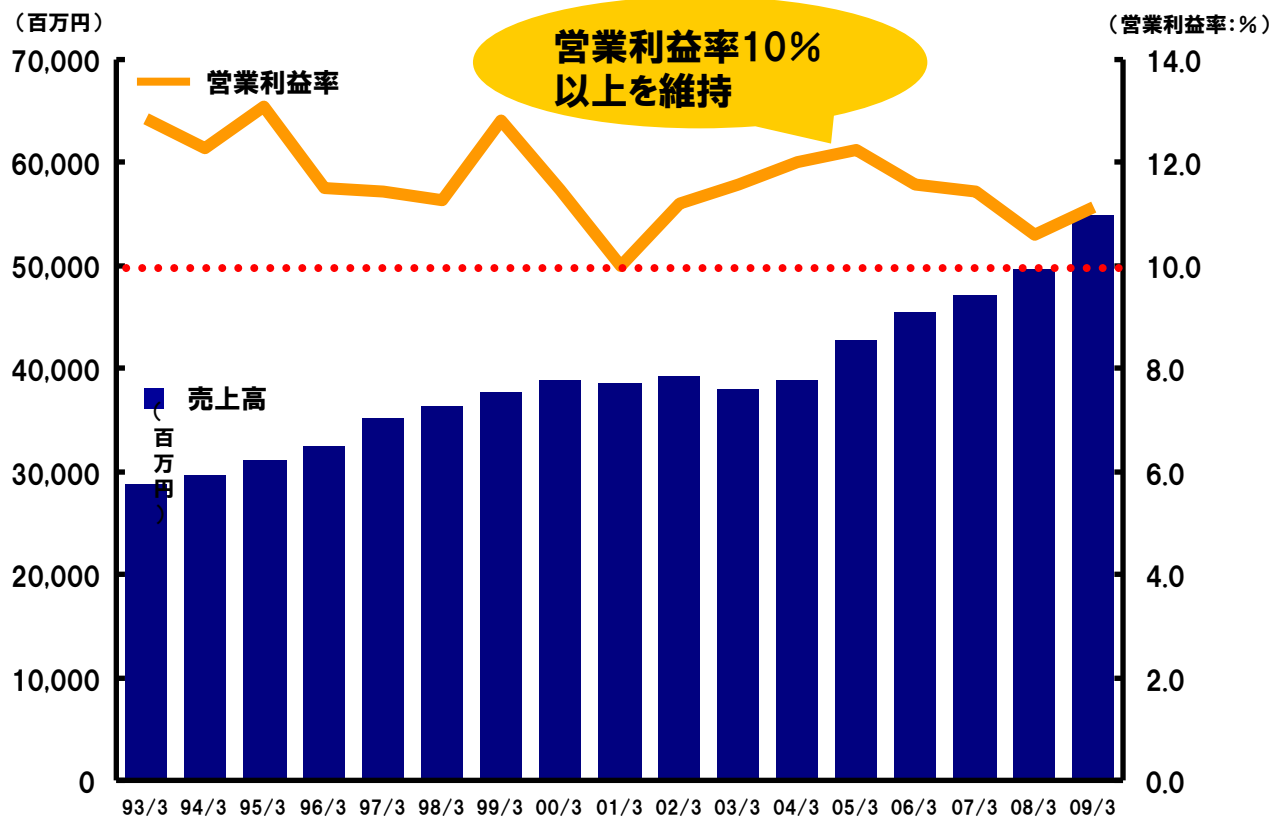


	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	期末累計
'04年4月～'05年3月	102.4	105.3	101.1	108.1	101.5	102.0	108.4	105.6	106.4	108.9	99.0	104.3	104.3
'05年4月～'06年3月	105.2	103.8	104.2	103.5	101.4	104.1	101.5	103.8	101.8	100.0	101.8	101.9	102.7
'06年4月～'07年3月	103.0	100.4	101.6	101.8	102.3	101.8	99.4	97.9	99.2	100.7	100.6	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

■ 他社は業績の振幅が大きいですが、当社の既存店業績は20ヶ月連続して100%を上回る（マイナスはこの5年間で7ヶ月のみ）

# 5. 営業利益率10%以上を維持

## 当社の売上高と営業利益率の推移



- あくまで店舗が主体で本社はサポーターとしての位置づけであることから、管理コストを最小に抑えスリムな本部に徹する
- 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日常的にチェックすることで、高い営業利益率を維持

## II. 2009年3月期決算概要ならびに当期計画

---

# 1. 増収増益を達成、過去最高益に

(百万円、%)

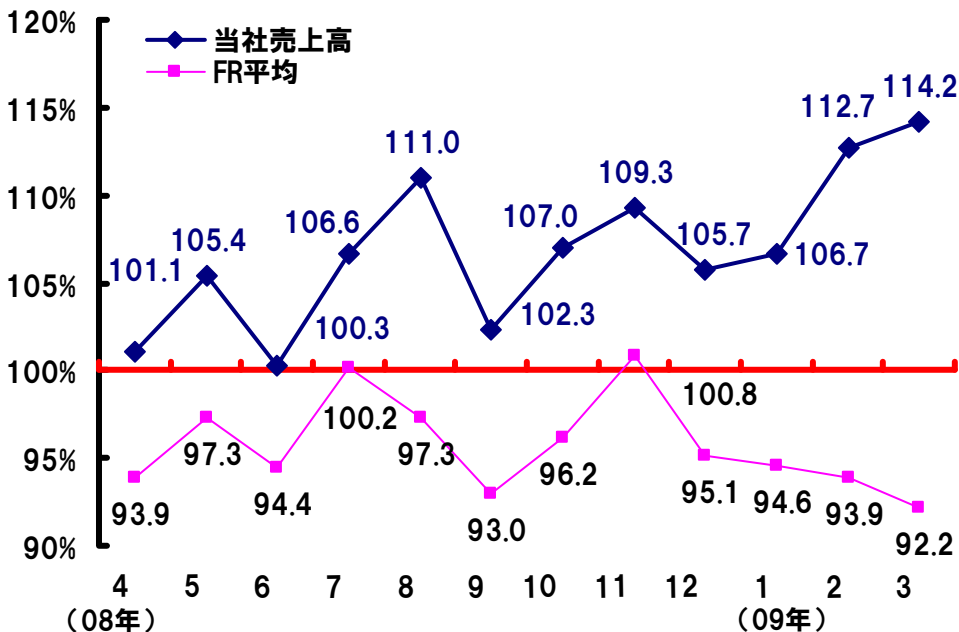
	08/3期 実績	構成比	09/3期 実績	構成比	対前期比 増減率
<b>売上高</b>	49,652	100.0	54,848	100.0	110.5%
直営店売上高	45,136	90.9	49,981	91.1	110.7%
FC店向け売上 (食材販売)	4,516	9.1	4,867	8.9	107.8%
<b>売上総利益</b>	34,453	69.4	37,910	69.1	110.0%
販売費及び 一般管理費	29,197	58.8	31,795	58.0	108.9%
<b>営業利益</b>	5,256	10.6	6,114	11.1	116.3%
<b>経常利益</b>	5,270	10.6	6,216	11.3	117.9%
<b>当期純利益</b>	2,658	5.4	3,208	5.8	120.7%
<b>EPS (円)</b>	121.79	-	146.96	-	-



# 1. (1) 既存店売上高(直営店)106.9%を達成

## 既存店売上高(直営店)の対前年同月比

通期：106.9%(前期：102.2%)

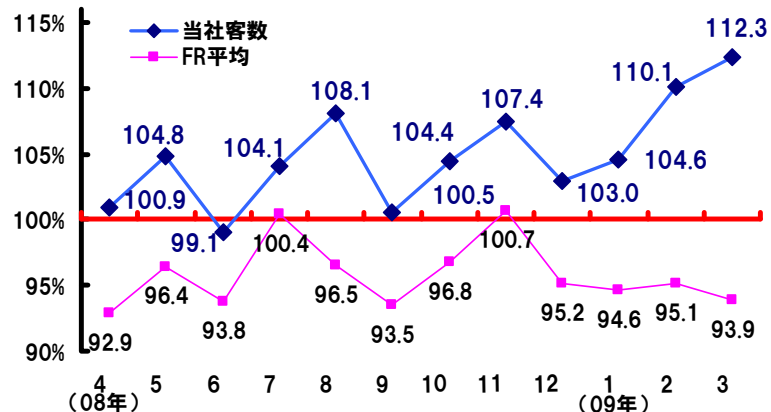


■ 外食他社が苦戦する中、当社の既存店売上高(直営店)は、通期で対前年比6.9%プラス。すべての月で前年を上回った

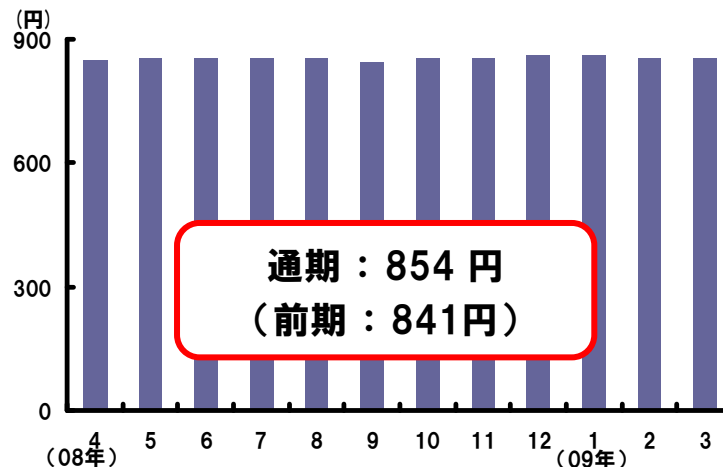
注) FR数値は、日本フードサービス協会「外食産業市場動向調査」より

## 既存店客数(直営店)の対前年同月比

通期：105.0%(前期：102.0%)



## 既存店客単価(直営店)



通期：854円  
(前期：841円)

# 1. (2) 出店26店、退店9店。店舗数は522店舗に！

## 期末店舗数

(店)	店舗数	前期末比
直営店	339	13
FC店	183	4
<b>合計数</b>	<b>522</b>	<b>17</b>

## 期末出退店の状況

(店)	出退店数
直営店	【出店：17】
	【退店：5】
FC店	【出店：9】
	【退店：4】
合計数	【出店：26】
	【退店：9】

※FCから直営へ移行の三重大前店は上記に含まず

## 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	赤羽駅南口店	東京都北区	関東
	2	5月	寺田町店	大阪市天王寺区	関西
	3	6月	野洲店	滋賀県野洲市	関西
	4	6月	イオンタウン水島店	岡山県倉敷市	中国
	5	8月	東向日店	京都府向日市	関西
	6	8月	瑞江駅北口店	東京都江戸川区	関東
	7	9月	新小岩ルミエール店	東京都江戸川区	関東
	8	10月	長岡天神店	京都府長岡京市	関西
	9	10月	鯖江店	福井県鯖江市	関西
	10	11月	寝屋川団地前店	大阪府寝屋川市	関西
	11	11月	小倉駅前店	福岡県北九州市	九州
	12	1月	上牧店	大阪府高槻市	関西
	13	1月	十三店	大阪府淀川区	関西
	14	1月	須磨店	兵庫県神戸市	関西
	15	2月	鴻池新田店	大阪府東大阪市	関西
	16	3月	武蔵境駅前店	東京都武蔵野市	関東
	17	3月	蕨駅東口店	埼玉県蕨市	関東
FC	1	5月	香住店	兵庫県美方郡	関西
	2	7月	東大曾根店	名古屋市東区	東海
	3	9月	たつの店	兵庫県たつの市	関西
	4	9月	長吉長原店	大阪市平野区	関西
	5	10月	柳津店	岐阜県岐阜市	東海
	6	10月	千里丘店	大阪府摂津市	関西
	7	11月	岡山平井店	岡山県岡山市	関西
	8	12月	針インター店	奈良県奈良市	関西
	9	2月	松江店	鳥根県松江市	関西

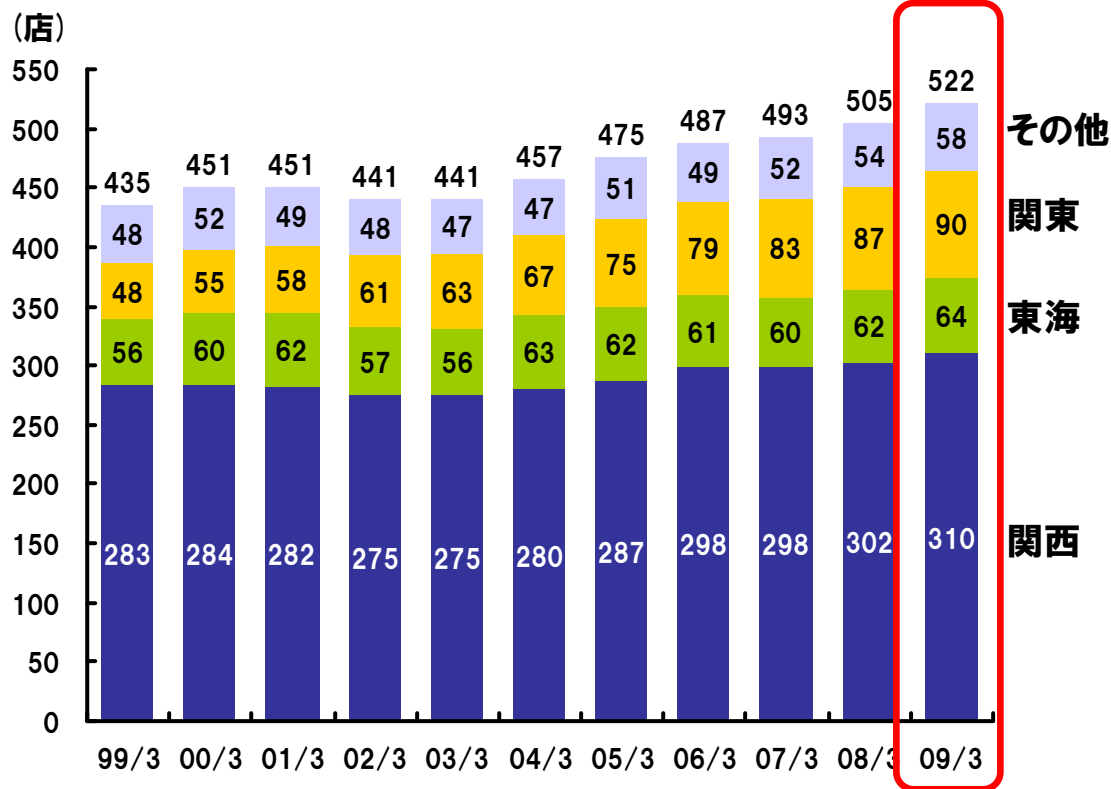
退店					
	NO	月	店名	所在地	地域
直営	1	1月	十三店	大阪府淀川区	関西
	2	2月	外環善根寺店	大阪府東大阪市	関西
	3	3月	高崎駅東口店	群馬県高崎市	関東
	4	3月	三田店	兵庫県三田市	関西
	5	3月	千葉ニュータウン店	千葉県印西市	関東
FC	1	11月	外環河内長野店	大阪府河内長野市	関西
	2	11月	十日市店	岡山県岡山市	関西
	3	12月	花山店	京都府京都市	関西
	4	2月	東岸和田店	大阪府岸和田市	関西

## FCから直営への移行

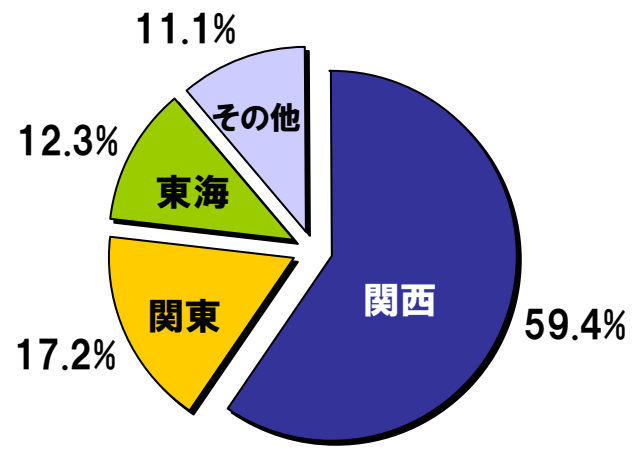
NO	月	店名	所在地	地域
1	11月	三重大前店	三重県津市	関西

# 1. (3) 地域別出店地域

期末 地域別出店地域



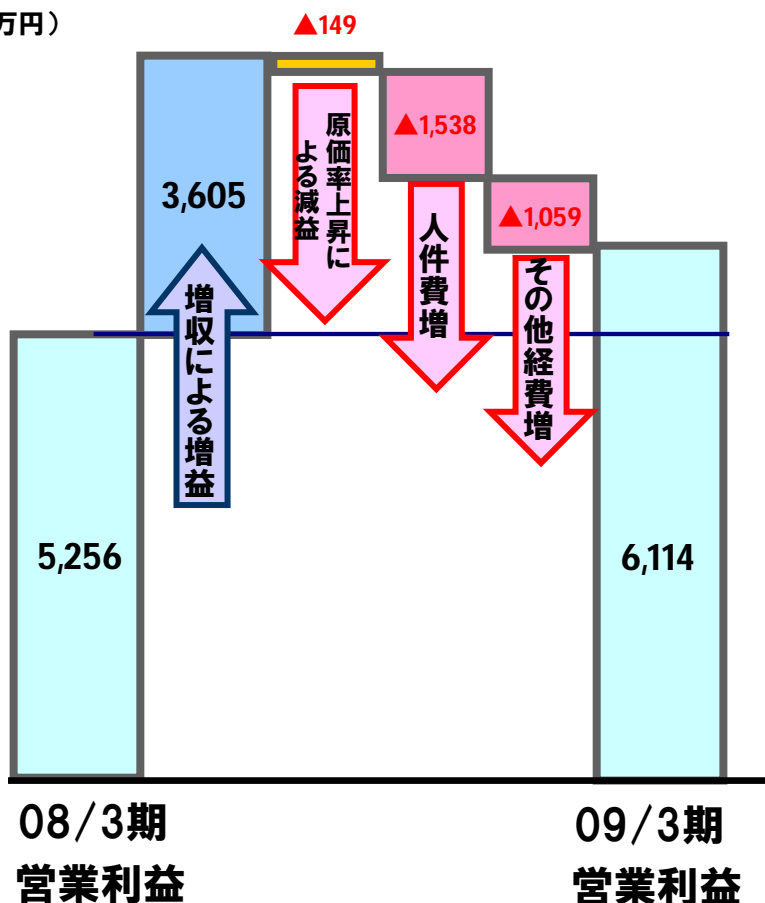
09/3 地区別構成比



※「その他」・・・北陸15店、中・四国26店、九州17店

# 2. 営業増益の要因

(百万円)



## 売上原価率の上昇

(対前期比 +1,739百万円<15,199百万円→16,938百万円>)  
 (対売上高対前期比 +0.3% < 30.6%→30.9% >)

※ 参考 対前期末仕入単価上昇率

豚肉	+ 111 %	鶏肉	+ 139 %
シラシメ油	+ 130 %	小麦粉	+ 124 %
玉子	+ 114 %		

## 販売費及び一般管理費比率の改善

(対前期比 +2,598百万円<29,197百万円→31,795百万円>)  
 (対売上高対前期比 ▲0.8% < 58.8%→58.0% >)

### ➤ 新規出店に伴う人件費増(比率は改善)

(+1,538百万円、対売上高比率は▲0.2% < 31.6%→31.4% >)

### ➤ その他経費増(比率は改善)

(+1,059百万円、対売上高比率は▲0.7% < 27.2%→26.5% >)

主な増加要因	主な減少要因
<ul style="list-style-type: none"> <li>水道光熱費 (+356百万円、+0.1%)</li> <li>減価償却費 (+227百万円、±0.0%)</li> <li>消耗品費 (+189百万円、+0.1%)</li> <li>地代家賃 (+153百万円、▲0.1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>広告宣伝費(▲66百万円、▲0.3%)</li> <li>リース料 (▲56百万円、▲0.2%)</li> </ul>
額は増加したが比率はほぼ変わらず	比率の改善に貢献

### 3. 貸借対照表概要

(百万円、%)

09/3			対前期末比増減		09/3			対前期末比増減	
		構成比		率		構成比		率	
<b>流動資産</b>	7,303	14.5	3,488	91.4	<b>流動負債</b>	12,906	25.7	499	4.0
現金預金	6,121	12.2	3,443	128.6	買掛金	1,397	2.8	123	9.7
繰延税金資産	374	0.7	16	4.6	1年内償還社債	1,005	2.0	▲ 350	▲ 25.8
<b>固定資産</b>	42,986	85.5	93	0.2	短期借入金	200	0.4	▲ 80	▲ 28.6
有形固定資産	35,513	70.6	306	0.9	1年内長期借入金	5,372	10.7	518	10.7
建物	11,216	22.3	▲ 96	▲ 0.9	未払法人税等	1,590	3.2	▲ 131	▲ 7.6
土地	21,478	42.7	250	1.2	<b>固定負債</b>	12,112	24.1	764	6.7
無形固定資産	91	0.2	39	75.7	社債	982	2.0	▲ 1,005	▲ 50.6
投資その他の資産	7,380	14.7	▲ 251	▲ 3.3	長期借入金	8,761	17.4	1,630	22.9
投資有価証券	1,234	2.5	▲ 375	▲ 23.3	<b>負債合計</b>	25,019	49.8	1,263	5.3
長期貸付金	366	0.7	▲ 12	▲ 3.3	<b>資本金</b>	8,166	16.2	—	—
貸倒引当金	▲ 102	▲ 0.2	21	17.1	<b>純資産合計</b>	25,270	50.2	2,309	10.1
<b>資産合計</b>	50,289	100.0	3,582	7.7	<b>負債・純資産合計</b>	50,289	100.0	3,582	7.7

(2009.03.31現在)

■ 自己資本比率は50.1%に(前期末49.0%)

## 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)

	08/3期 実績	09/3期 実績	対前期比 増減
営業活動による キャッシュフロー	5,211	6,352	1,140
投資活動による キャッシュフロー	▲ 3,647	▲ 2,776	871
フリーキャッシュフロー	1,563	3,576	2,012
財務活動による キャッシュフロー	▲ 2,429	▲ 158	2,270

#### 営業活動によるキャッシュフロー

- 税金等調整前当期純利益(5,802百万円)
- 減価償却費(2,300百万円)
- 法人税等の支払額(▲2,859百万円)

#### 投資活動によるキャッシュフロー

- 直営の新規出店(17店)及び改装に伴う有形固定資産の取得による支出(▲2,808百万円)
- 投資有価証券売却による収入(272百万円)

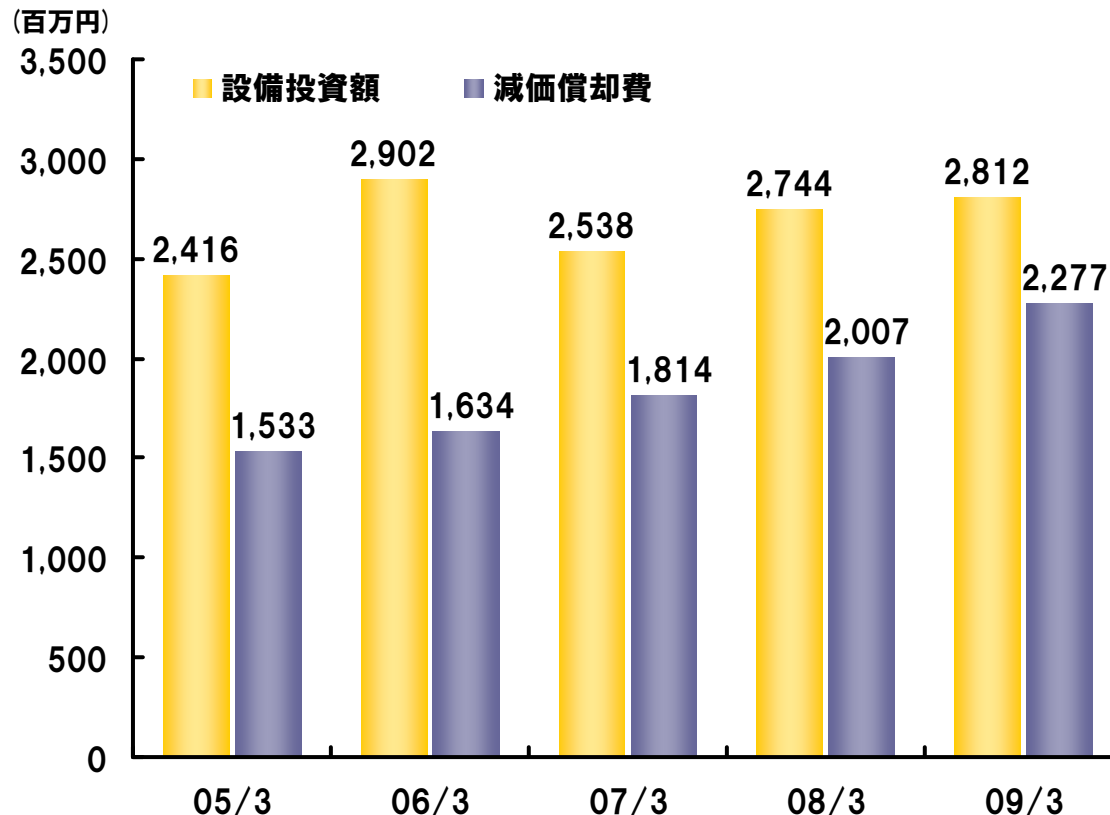
#### 財務活動によるキャッシュフロー

- 借入金等純増による収入(713百万円)
- 配当金の支払による支出(▲873百万円)

■ 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

## 5. 設備投資額と減価償却費

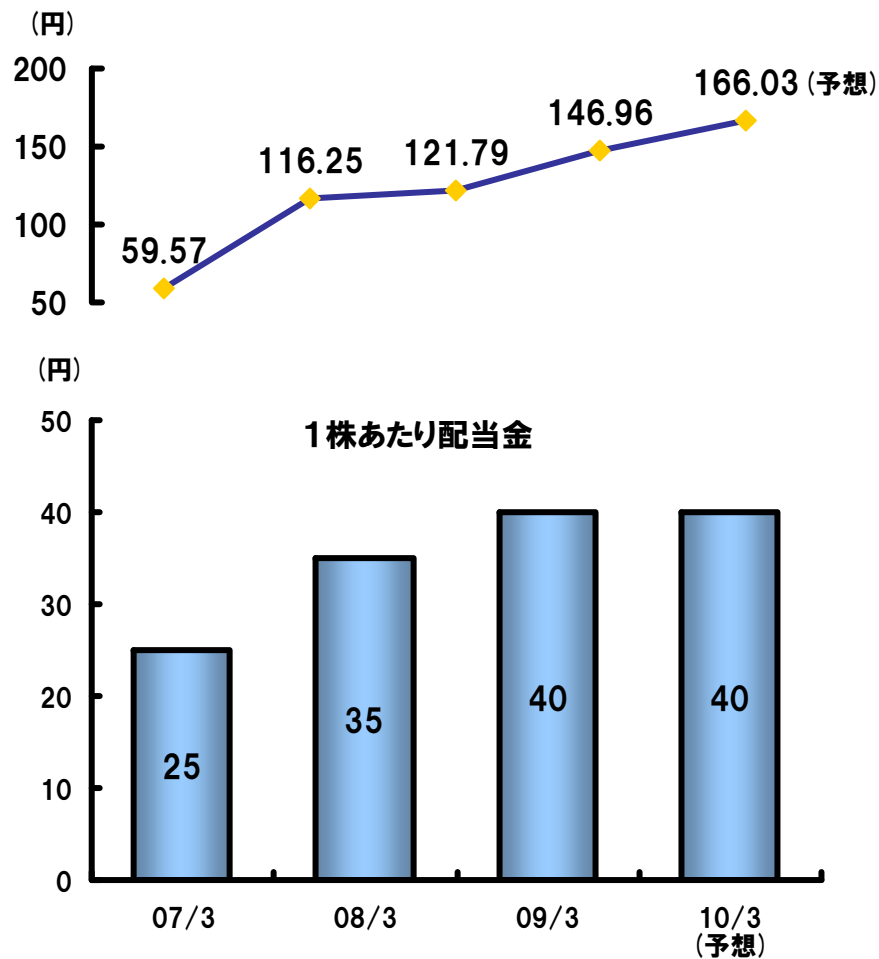
### 設備投資額と減価償却費の推移



- 設備投資の内訳は、新店投資(1,046百万円)、既存店改装投資(1,067百万円)、その他投資(698百万円)

# 6. 増配を決定！

## 1株あたり当期純利益と配当金の推移





## 7. 2010年3月期の計画（1）概要

## 2010年3月期の計画

(百万円、%)

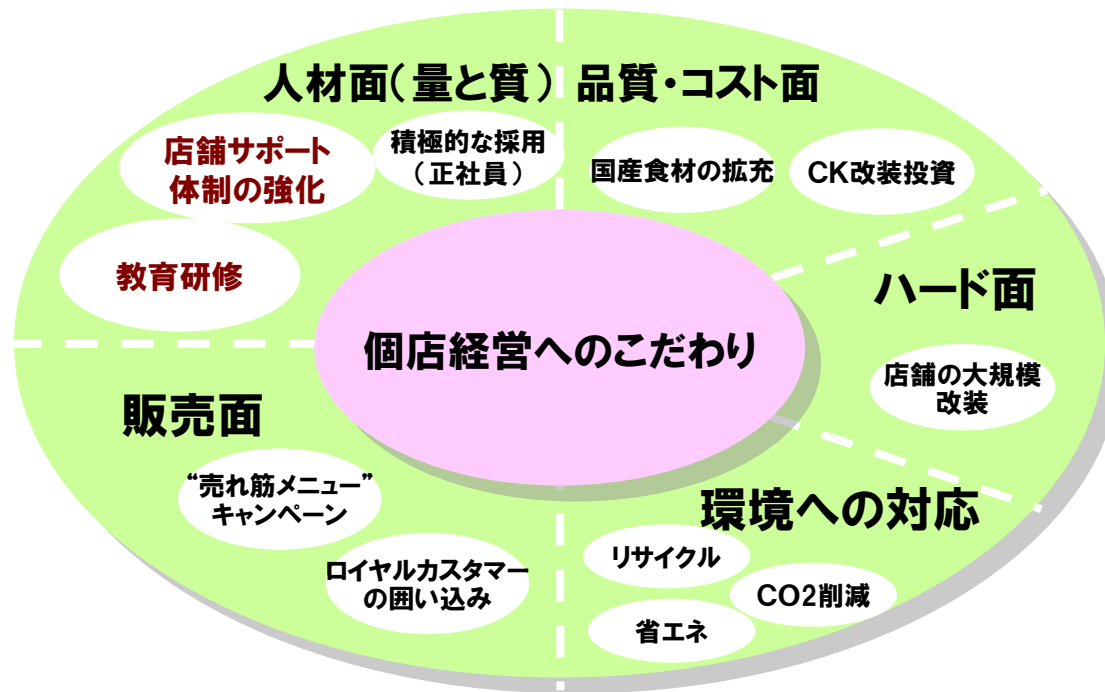
	09/3期 実績	構成比	10/3期 予想	構成比	対前期比 増減率
売上高	54,848	100.0	57,500	100.0	4.8
営業利益	6,114	11.1	6,572	11.4	7.5
経常利益	6,216	11.3	6,670	11.6	7.3
当期純利益	3,208	5.8	3,624	6.3	13.0
EPS (円)	146.96	-	166.03	-	-

# 7. 2010年3月期の計画（2）見通しの前提

【増収予想の前提】：既存店売上高は通期で対前年同期比100.7%を想定

戦略は不変＝地域に“なくてはならない店”であり続けるために・・・

個店経営へのこだわりと、“店格”向上への施策を実施



イメージ図

# 7. 2010年3月期の計画 (3) 期末店舗数544店舗を計画

## 2010/3月期末店舗数の計画

(店)	店舗数	前期末比
直営店	356	17
FC店	188	5
合計数	544	22

## 出退店舗数の計画

(店)	出退店数
直営店	【出店 : 19】
	【退店 : 2】
FC店	【出店 : 6】
	【退店 : 1】
合計数	【出店 : 25】
	【退店 : 3】

## 契約済店舗(5月26日現在)

区分		NO	月	店名	所在地	地域
新規 出店	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	7月	本八幡店	千葉県市川市	関東
		11	9月	高岡千石店	富山県高岡市	北陸
退店	FC	1	5月	平針店	愛知県名古屋市中区	東海
		2	5月	早稲田夏目坂通り店	東京都新宿区	関東
		3	6月	桜川店	滋賀県東近江市	関西
		4	6月	亀戸駅前店	東京都江東区	関東
	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
		1	4月	水口店	滋賀県甲賀市	関西

- 当期は出店25店(直営19店、FC6店)、退店3店(直営2店、FC1店)を予定し、純増合計22店、期末544店舗を計画

## 8. 中期計画

(百万円、%)

	09/3期 (実績)			10/3期 (予想)			11/3期 (計画)		
		構成比	対前年 増減比		構成比	対前年 増減比		構成比	対前年 増減比
<b>売上高</b>	<b>54,848</b>	100.0	10.5	<b>57,500</b>	100.0	4.8	<b>60,200</b>	100.0	4.7
<b>営業利益</b>	<b>6,114</b>	11.1	16.3	<b>6,572</b>	11.4	7.5	<b>6,860</b>	11.4	4.4
<b>経常利益</b>	<b>6,216</b>	11.3	17.9	<b>6,670</b>	11.6	7.3	<b>6,980</b>	11.6	4.6

- 堅調に増収増益を見込む
- 基本戦略を堅持し、10%台の経常利益率を維持する

# 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、ご利用ください