

# 平成18年4月期決算説明会 資料

H.18.06.14



株式会社焼肉屋さかい

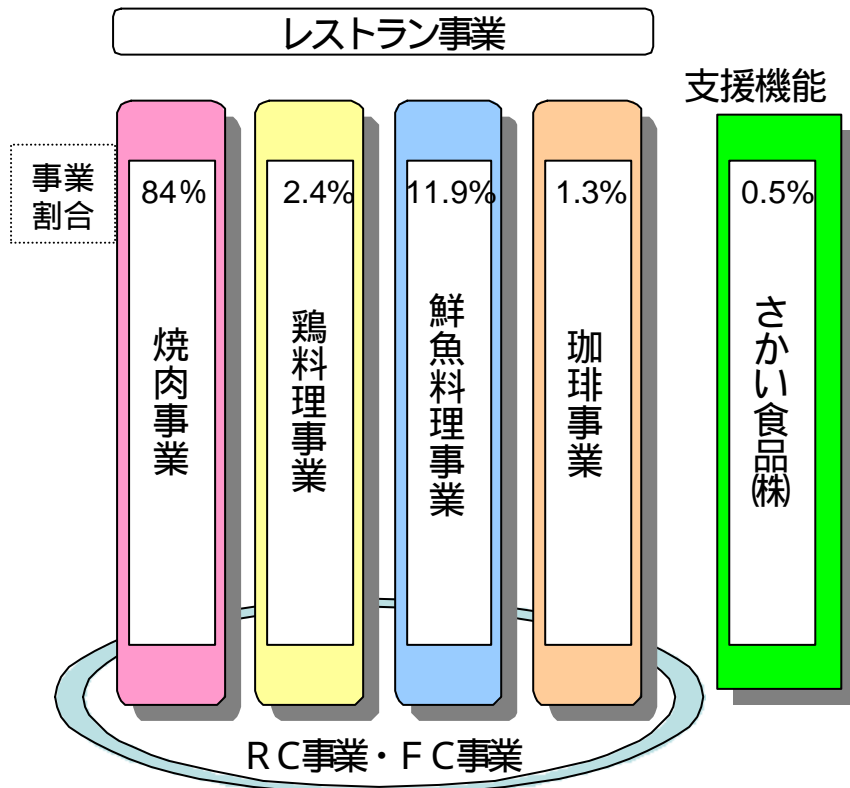
# 焼肉屋さかいの事業概要

## 事業構造

専門店のチェーン化により『ほんもののおいしさをお値打ち価格で提供』し日本の食文化に貢献する。

## 焼肉事業の主要業態

『うまい・安い・たのしい』のコンセプトをベースとした焼肉業態を、様々なシーンやマーケットで具現化し多くの人々に楽しんでいただく。



業態	客単価	ターゲット	立地	店舗数
和牛焼肉 坂井	@5,000	アッパー層 こだわり	都心 繁华街 ビルイン	1 (1)
炭火 焼肉屋さかい	@2,800	カップル ヤング層 専門性アップ	郊外～生 活道路 中～小型	84 (86)
焼肉屋さかい	@2,300	幅広い層 ファミリー 宴会も可	郊外 大型店	94 (115)
につぱち さかい	@1,800	ファミリー	激戦区	7 (7)

鮮魚料理事業はH17.7月に本体へ吸収。さかい食品(株)はH18.7月解散予定

# 平成18年4月期 決算サマリー

(単位：百万円)

		連結				個別			
		当期	前期	前年差異	(%)	当期	前期	前年差異	(%)
P L	売上高	14,357	16,970	-2,613	-15.4%	14,039	15,656	-1,617	-10.3%
	営業利益	-51	-249	198	-	-32	-134	102	-
	営業利益率	-0.4%	-1.5%	1.1%	-	-0.2%	-0.9%	0.6%	-
	経常利益	-142	-361	219	-	-125	-255	130	-
	経常利益率	-1.0%	-2.1%	1.1%	-	-0.9%	-1.6%	0.7%	-
	特別損益	-3,036	36	-3,072	-	-2,986	-177	-2,809	-
	当期純利益	-3,631	-441	-3,190	-	-3,563	-578	-2,985	-
B S	総資産	9,338	14,460	-5,122	-35.4%	9,326	14,290	-4,964	-34.7%
	株主資本	-1,310	2,268	-3,578	-	-1,317	2,198	-3,515	-
	有利子負債	8,967	10,231	-1,264	-12.4%	8,967	10,231	-1,264	-12.4%

- 平成18年4月期の当社決算は、店舗閉鎖と個店あたりでの売上高の減少が重なり、前年度と比べて、連結売上高が26億円以上減少するなど大きな減収減益決算となった。上記の表で個別業績の売上の前年差異が連結と比べ小さいのは期中に子会社の(株)まるさ水産を吸収合併したことによる。
- 原価・人件費といった変動費に加え、本部費などの固定費に関しても低減が進み、営業損益、経常損益は昨年と比べてそれぞれ2億円程度改善した。しかしながら、コストへの意識が先行し、販売価格が上昇した結果、客数・売上高の減少を招き、結果として、減損損失が当初予定を大きく上回る17億円となるなど、計画乖離の大きな要因となった。
- 財務面でも、有利子負債は減少したものの、期末において13億10百万円(連結)の債務超過となった。

# 平成18年4月期 連結損益計算書

(百万円)

区 分	決算期	当期		前期	
		構成比	増減		構成比
R C 売 上		10,858	75.6%	1,993	12,851 75.7%
F C 向 売 上		2,595	18.1%	469	3,064 18.1%
ロイヤリティ等収入		744	5.2%	120	864 5.1%
その他営業収入		159	1.1%	31	190 1.1%
<b>売 上 高</b>		<b>14,357</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,613</b>	<b>16,970 100.0%</b>
<b>売 上 原 価</b>		<b>5,396</b>	<b>37.6%</b>	<b>1,053</b>	<b>6,449 38.0%</b>
<b>売 上 総 利 益</b>		<b>8,961</b>	<b>62.4%</b>	<b>1,560</b>	<b>10,521 62.0%</b>
人 件 費		3,486	24.3%	696	4,182 24.6%
そ の 他 経 費		5,527	38.5%	1,062	6,589 38.8%
販売費及び一般管理費		9,013	62.8%	1,759	10,772 63.5%
<b>営 業 利 益</b>		<b>51</b>	<b>-0.4%</b>	<b>198</b>	<b>249 -1.5%</b>
<b>営 業 外 損 益</b>		<b>90</b>	<b>-0.6%</b>	<b>22</b>	<b>112 -0.7%</b>
<b>経 常 利 益</b>		<b>142</b>	<b>-1.0%</b>	<b>219</b>	<b>361 -2.1%</b>
<b>特 別 損 益</b>		<b>3,036</b>	<b>-21.1%</b>	<b>3,072</b>	<b>36 0.2%</b>
<b>税引前当期純利益</b>		<b>3,179</b>	<b>-22.1%</b>	<b>2,854</b>	<b>325 -1.9%</b>
<b>当 期 純 利 益</b>		<b>3,631</b>	<b>-25.3%</b>	<b>3,190</b>	<b>441 -2.6%</b>

## 連結業績の概要

**連結売上：**店舗閉鎖（19店）による影響と、客単価の上昇による影響により、RC売上が減少。FC店も当期に12店舗減少しており、店舗売上の昨年割れも相まって、FC向売上・ロイヤリティ等収入ともに減収。昨年比 15.4%の143億円となった。

**売上原価：**客単価の上昇もあって、原価は比較的安定。2月後半から行った半額キャンペーンの影響もあって終盤やや高騰したが、通期で昨年比0.4%減少。

**人件費：**売上が大きく減少したにもかかわらず、昨年比マイナスを達成した。下半期の店舗売上の不振が痛かったが、店舗での労務管理が浸透し、採用の抑制や自然減による本部人件費の減少も寄与した。

**その他経費：**昨年に引続き、効率化に注力。昨年を上回る昨年比-0.3%を達成（昨年は0.1%）。

**特別損益：**減損損失17億円、店舗閉鎖に伴い19億円、貸倒引当の算出方法を改定（4億円）などを行い、当期の特別損失として約30億円を計上。

# 平成18年4月期 個別会社の状況

(百万円)

区 分	売上高		営業利益		経常利益		当期純利益	
		増減		増減		増減		増減
(株)焼肉屋さかい	14,039	1,617	32	102	125	130	3,563	2,985
(株)まるさ水産	334	1,236	3	116	2	109	3	109
さかい食品(株)	382	51	16	20	14	18	87	90
相殺消去	398	292	0	2	0	18	22	205
<b>連 結 合 計</b>	<b>14,357</b>	<b>2,613</b>	<b>51</b>	<b>198</b>	<b>142</b>	<b>219</b>	<b>3,631</b>	<b>3,190</b>

数値は切捨で表示

## (株)焼肉屋さかい:

原価・人件費の2大コストは、計画に沿って安定的に推移したが、客単価の上昇による客数減で1店あたり売上高が減少、大幅な店舗閉鎖(RC19店、FC19店)による売上規模の縮小もあり、営業損益が当初計画を下回った。その結果、期初に見積もった減損損失が大きく膨らんで、1月20日の第3四半期をもって債務超過となった。この結果、税効果会計による繰延税金資産の取り崩しを行い、期末の純損失は35億63百万円まで拡大した。

## (株)まるさ水産:

平成17年7月21日をもって(株)焼肉屋さかいに吸収。当期の業績は5～7月度の3ヶ月分。

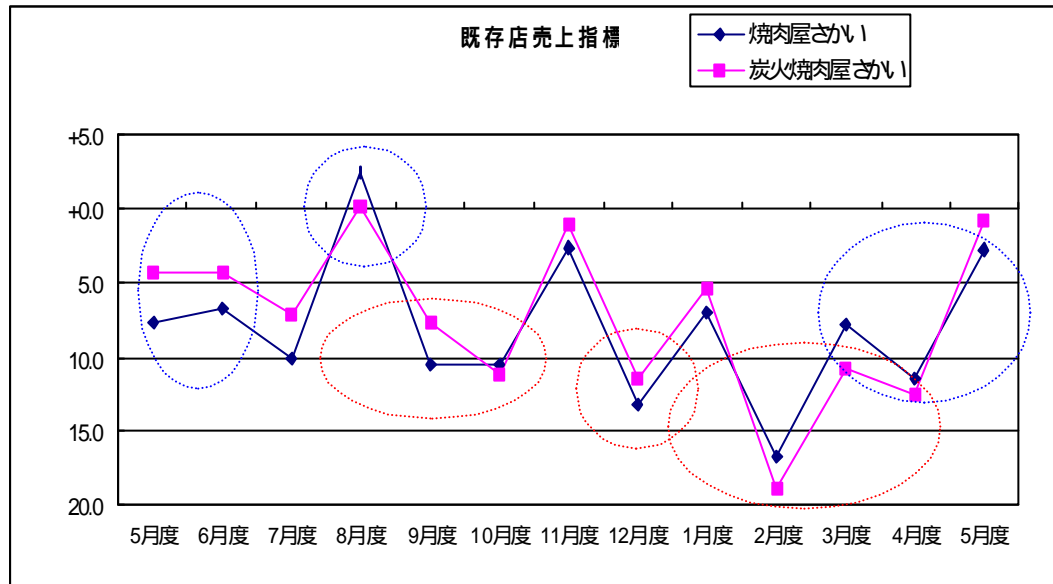
吸収後の9ヶ月では事業部黒字を達成

**さかい食品(株)**: 売上の約90%がグループ向け。本年度は外販の強化に着手するも、親会社での店舗閉鎖・店舗売上の減少の影響もあって、採算が悪化、初の当期純損失を計上することとなった。

さかい食品(株)はH18.7をもって解散の予定

子会社の状況につきましては後記スライド12もご参照下さい。

# 焼肉 2 業態の既存店推移



既存店の売上水準は通期で100%を計画していたが、5月・6月は95%程度でやや弱いスタートであった。7月の落ち込みが業績の修正に影響。しかしながら、上期の最商盛期8月は100%を超え、持ち直しも期待された（1昨年はオリンピックも開催）  
8月の回復から一転、9月・10月は大きく昨年を割り込み、2回目の業績修正へ。11月の回復基調も12月には再度大きな落ち込みへ。  
期待した1月も低調で、2月の大幅な下方修正へ。3月・4月は想定を若干上回ったが、ほぼ修正時の想定どおり。5月度は100%近くまで回復。

(単位：%)

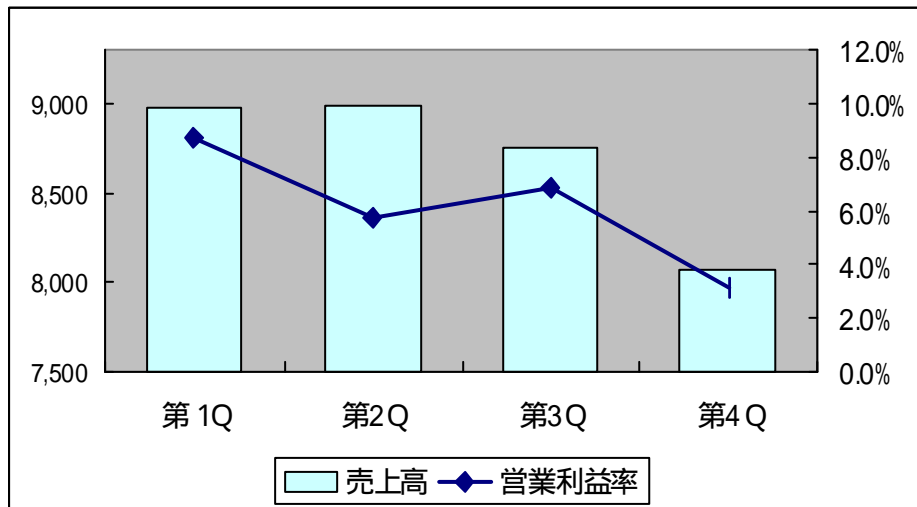
			平成18年4月度												H19.4月度
			5月度	6月度	7月度	8月度	9月度	10月度	11月度	12月度	1月度	2月度	3月度	4月度	5月度
全社売上高			8.0	11.8	18.2	1.8	9.2	9.7	5.0	12.4	8.6	17.2	9.5	13.7	2.5
直営全店売上高			8.7	12.4	17.2	+5.4	4.6	4.2	+3.3	8.7	4.6	13.3	7.1	7.8	+3.2
既存店 指標	焼肉さ かい	客数	14.2	12.3	20.8	7.7	20.8	19.3	12.9	18.1	9.0	18.3	5.7	12.4	2.4
		売上高	7.7	6.7	10.0	+2.5	10.5	10.5	2.6	13.2	7.0	16.7	7.9	11.4	2.7
		客単価	+7.5	+6.3	+13.6	+11.1	+13.1	+10.9	+11.8	+5.9	+2.2	+1.9	2.3	+1.2	0.3
	炭火さ かい	客数	7.8	7.5	11.7	3.0	13.9	14.2	4.9	13.2	4.7	18.5	5.4	10.4	+2.4
		売上高	4.2	4.3	7.1	+0.1	7.7	11.2	1.1	11.5	5.4	18.9	10.7	12.6	0.7
		客単価	+3.9	+3.5	+5.2	+3.2	+7.2	+3.4	+4.0	+2.1	0.8	0.4	5.6	2.5	3.0
土・日・祝日(日)			±0	±0	±0	+1	1	±0	+1	1	±0	±0	±0	±0	

# 直営店舗の収益状況 (1店当り)

## 焼肉屋さかい業態

	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q
売上高	8,977	8,984	8,760	8,072
営業利益率	8.7%	5.8%	6.9%	3.1%

年間の業績推移を四半期毎で見ると、下半期、とりわけ第4四半期の落ち込みが目立ったことが良く分かる

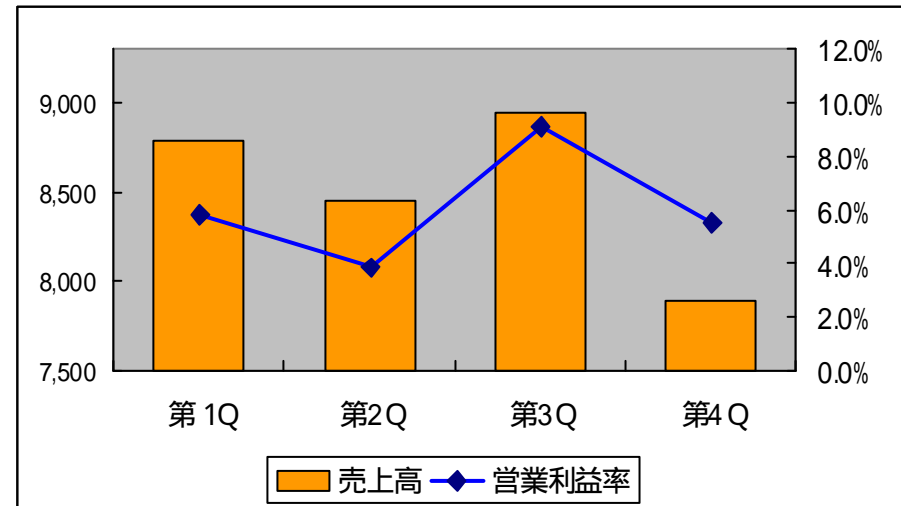


## 4 半期ごとの直営店の P / L 指標推移

## 炭火焼肉屋さかい業態

	第1Q	第2Q	第3Q	第4Q
売上高	8,792	8,459	8,944	7,885
営業利益率	5.9%	3.8%	9.1%	5.6%

さかい業態と比べ、炭火業態では第2四半期と第3四半期の傾向が逆になっているが、第4四半期に急落した結果は同じであったことが分かる。



# 特別損失の内容について

## 1. 店舗閉鎖

- (1) 固定資産除売却損：当期の閉店は19店舗。計612百万円
  - (2) (不動産) 賃貸契約解約損：上記の閉店に伴い、計291百万円
- 上記(1)、(2)の合計で店舗の閉鎖に伴う損失として、計903百万円

## 2. 減損損失

- (1) 店舗資産：期首に存在した118店のうち約36%に当る42店舗で減損処理を実施、当初の20店60百万円を大きく上回る1,480百万円を計上
  - (2) その他遊休資産等：上記42店の他、12件の保有資産（主に賃貸用の遊休資産）に対し231百万円を計上
- 上記(1)、(2)の合計で、当期の減損処理は計1,711百万円

## 3. 貸倒引当金

貸倒引当金の計上から、店舗資産による見込み回収額を控除する従来の計算方法を改正、計上時期も従来の担保価値との比較による計上を改め、延滞月数による早期計上を実施し、当期、新たに402百万円を計上した。

この他特別損失として、有価証券売却損、さかい食品の解散や店舗閉鎖に伴う余剰品の処理などがあり、以上の合計で、当期の特別損失は、3,064百万円。



# 平成18年4月期 連結貸借対照表

(百万円)

区 分	決算期	当期末		前期末		
		構成比	増減	構成比		
<b>流動資産</b>		2,107	22.6%	1,844	3,951	27.3%
現金及び預金		1,337	14.3%	1,288	2,625	18.2%
棚卸資産		126	1.3%	76	202	1.4%
その他の流動資産		644	6.9%	480	1,124	7.8%
<b>有形・無形固定資産</b>		5,312	56.9%	2,615	7,927	54.8%
<b>投資等</b>		1,917	20.5%	664	2,581	17.8%
<b>繰延資産</b>		-	0.0%	0	-	0.0%
<b>総資産</b>		9,338	100.0%	5,122	14,460	100.0%
<b>流動負債</b>		5,669	60.7%	1,077	4,592	31.8%
短期借入金(含1年内償還社債)		4,527	48.5%	1,425	3,102	21.5%
その他の流動負債		1,142	12.2%	348	1,490	10.3%
<b>固定負債</b>		4,979	53.3%	2,620	7,599	52.6%
長期借入金(含社債)		4,440	47.5%	2,689	7,129	49.3%
その他の固定負債		539	5.8%	69	470	3.3%
<b>株主資本</b>		1,310	-14.0%	3,578	2,268	15.7%
<b>負債・資本合計</b>		9,338	100.0%	5,122	14,460	100.0%

## 資産の部

### 流動資産の変動要因

店舗数の減少、売上の縮小により、全体的に縮小。期末の現預金は12億88百万円減少し、13億37百万円に。その他資産の減少は債務超過に伴う繰延税金資産の取り崩しの影響。

### 有形・無形固定資産・投資等の増減要因

**増加：**  
設備投資額 1億17百万円

**減少：**  
減損 17億11百万円  
除却損 6億12百万円  
減価償却 5億33百万円

## 負債・資本の部

### 負債の部の増減要因

長期借入金…既存借入の返済を進め、26億89百万円の減少

短期借入金…昨年シ・ローンにより一旦長期借入に移った借入に対し、再度、短期枠による調達を実施。14億25百万円増加した。

# 店舗数の推移と投資内訳

## 業態別店舗数の推移

		前期末	出店	退店	転換	当期末
焼肉屋さかい	RC	66	0	-8	0	58
	FC	49	0	-11	-2	36
炭火焼肉屋さかい	RC	26	0	-6	2	22
	FC	60	7	-7	2	62
その他焼肉業態	RC	10	0	-2	0	8
新規業態	RC	5	0	-1	0	4
	FC	2	0	-1	0	1
(株)焼肉屋さかい 計		218	7	-36	2	191
鮮魚まるさ水産	RC	11	0	-2	0	9
合計		229	7	-38	2	200

RC計	118	0	-19	2	101
FC計	111	7	-19	0	99

## 設備投資

(百万円)

	当期	前期	差異
新規出店		196	-196
既存店改修	83	130	-47
その他	34	34	0
計	117	360	-243

RC・FCともに19店舗という大幅な閉鎖を行い、不採算店舗の整理を加速、目処をつけた。

その他焼肉業態のうち、実験的な業態(モーモー亭)を廃止し、業態効率を見直した。

28さかい(7店舗。左の表ではその他焼肉業態に分類)も平成18年5月より焼肉屋さかいのメニューを使用し、業態の簡素化の流れを加速中。

新規出店は凍結したため、店舗への設備投資は、既存店の改装・業態転換のみを実施。

1 昨年の3.6億円と比べても、当期の設備投資は大幅に低下している。

# 平成18年4月期 連結キャッシュフローの状況

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	営業活動	法人税等	投資活動	財務活動	残高
当期	290	360	45	1,264	1,327
前期比	106.6%	-	-	-	50.7%
前期	272	136	1,297	2,232	2,616

	当期	前期	増減
	(百万円)	(百万円)	(百万円)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
1. 税金等調整前中間純損失	3,179	325	2,854
2. 減価償却費	533	786	253
3. 減損損失	1,711	0	1,711
4. 貸倒引当金の増減額	401	230	171
5. 固定資産除売却損	612	218	394
6. 賃貸借契約解約損	291	126	165
7. その他の営業活動	79	763	684
8. 金融収支	187	197	10
9. 法人税等	173	61	234
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>70</b>	<b>136</b>	<b>206</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
1. 有形固定資産の取得	95	359	264
2. 有形固定資産の売却	23	1,720	1,697
3. 差し入れ保証金の差し入れ	53	65	12
4. 差し入れ保証金の返還	134	45	89
5. 貸付による支出	5	52	47
6. 貸付金の回収	34	27	7
7. その他の投資活動	7	19	26
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>45</b>	<b>1,297</b>	<b>1,252</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
1. 短期借入金の純増減額	1,025	2,655	3,680
2. 長期借入による収入	0	4,095	4,095
3. 長期借入金の返済	2,189	3,523	1,334
4. 社債の償還	100	100	0
5. 配当金の支払額	0	54	54
6. その他の財務活動	0	5	5
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>1,264</b>	<b>2,232</b>	<b>968</b>

### 営業キャッシュフロー

税金等調整前中間純損失は 3,179百万円と大きく悪化したものの、内容は減損損失や固定資産除売却損や貸倒引当金など非資金項目が多く、営業活動そのもののCFは昨年の272百万円とほぼ同じ290百万円。法人税等は1 昨年の本社ビル売却のための支払が当期に発生したものの、トータルした営業CFは 70百万円。

### 投資キャッシュフロー

新規投資は、RCの新規出店を見送ったことで、大幅に減少した昨年からさらに減少した。店舗閉鎖による差し入れ保証金の返還等により最終的な投資CFは45百万円のプラスとなった。昨年との差は一昨年3月に行った、本社土地建物の売却によるもの。

### 財務キャッシュフロー

長期借入金の返済を進め、昨年より長期借入金金が2,689百万円減少。短期借入枠による再調達を実施しているため、トータルの財務CFは 1,264百万円となった。

結果、期末での、有利子負債残高は、前期末の10,231百万円から1,264百万円減少して8,967百万円となった。

# 子会社の状況 本業に特化・一極集中戦略

## 1. (株)まるさ水産

### 設立後の推移

(百万円)

	15年4月期 (第1期)	16年4月期 (第2期)	17年4月期 (第3期)	18年4月期 (第4期)
売上高	1,196	1,857	1,571	1,315
原価	445	650	548	442
売上総利益	751	1,207	1,023	873
人件費	439	651	587	426
その他販管費	404	577	555	429
営業利益	-93	-21	-119	19
経常利益	-88	-12	-111	19

06年4月期は子会社時と合併後の合算により表示

国内BSE(2001年9月)に当り、焼肉1事業体制のリスク分散として開始。

2002年5月、4店舗をもって分社化

設立2期目は上期黒字を計上するものの1昨年まで3期連続の最終赤字

H17.7 親会社へ吸収

初の通期黒字化を達成

## 2. さかい食品(株)

数値は四捨五入

### 直近4カ年の推移

(百万円)

	15年4月期	16年4月期	17年4月期	18年4月期
売上高	435	460	433	382
営業利益	57	35	5	-16
経常利益	55	35	4	-15

(参考)

	15年4月期	16年4月期	17年4月期	18年4月期
RC店舗数 (期末:店)	117	120	118	101
RC売上高 (百万円)	13,887	14,261	12,851	10,858

本体の店舗数、店舗売上の推移に比例してここ2年間は減収・減益

今後も大幅な店舗増は予定されておらず、抜本的な収益の改善は期待できない

売上の9割はグループ内への納入で、連結への貢献はいずれにせよ小さい。

H18.7 解散予定

# 当期の業績予想

(平成19年3月期業績計画)

---

**前提:** 19/3月期についても、米国産牛肉の輸入解禁の成否に関わらず、引き続き米国産牛肉輸入解禁の効果は見込まず計画を立てております。

## 平成19年3月期 通期計画

### 既存店指標

既存店の売上高指標は上期100% 下期110%  
通期で約105%を計画。

### 原価率と販促費

今期のテーマを客数の回復に置き、客単価の  
低減・販促の増加・食材のクオリティアップを  
計画。原価・販促費ともに高水準を予想。

### 新規出店

RC・FCともに新店は見込まず、既存店のみで  
通期事業年度計画を構築。新規店舗は全て計画比  
上乘せとすることで、無理な計画の推進を予防し、  
今期の中心テーマである既存店の回復に集中する。

### 経費の削減について

経常黒字は必達課題。そのために本部機能革新を  
立ち上げ、重複機能の整理・事務所の集約などを  
通じて、大幅なスリム化を実現する。

(参考)平成18年4月期のFC新規出店

業 態	上期	下期	通期
焼肉屋さかい	0	0	0
炭火さかい	4	3	7
とりボックス	0	0	0
その他	0	0	0
合計	4	3	7

設備投資計画

(百万円)

	上期	下期	通期
新規出店			0
既存店改修	60	150	210
その他	40		40
計	100	150	250

営業キャッシュフロー見込み	400	百万円
当期純利益 + 減価償却費 + 特損の非資金項目 - 配当	500,000	400,000
	500,000	±0

# 平成19年3月期 通期数値計画

H19.3月期よりさかい食品（株）が解散し、  
連結決算を行わないこととなりました。

## 通期業績予想（単体）

（単位：百万円）

区 分	決 算 期		上 期		下 期		通 期			前 期	
				構成比		構成比	構成比	増減	増減率		構成比
売 上 高		7,000	100.0%	6,200	100.0%	13,200	100.0%	839	-6.0%	14,039	100.0%
（ R C 売上高 ）		5,500	78.6%	5,000	80.6%	10,500	79.5%	24	-0.2%	10,524	75.0%
売 上 原 価		2,620	37.4%	2,280	36.8%	4,900	37.1%	474	-8.8%	5,374	38.3%
売 上 総 利 益		4,380	62.6%	3,920	63.2%	8,300	62.9%	365	-4.2%	8,665	61.7%
販 売 管 理 費		4,340	62.0%	3,760	60.6%	8,100	61.4%	599	-6.9%	8,699	62.0%
営 業 利 益		40	0.6%	160	2.6%	200	1.5%	232	-	32	-0.2%
経 常 利 益		20	-0.3%	100	1.6%	80	0.6%	205	-	125	-0.9%
当 期 純 利 益		400	-5.7%	100	-1.6%	500	-3.8%	3,063	-	3,563	-25.4%

売上高：売上はRC通期105%。（5月のスタート時97% 4月の終了時120%）

原価：客数の回復をテーマにお得感を全面に打ち出した販促を計画、26期に比べて、1%の上乗せを実施。上記の数値計画で、本年度に比べて、原価が低下しているのは、まさ水産の合併、FC店の新規加盟を27期予算に織り込まなかったことによるRC事業比率の上昇を反映したもの75.0% 79.5%）

販管費：客数増を期した販促コストを吸収するために一層のスリム化を計画。6月の機構改定で組織を大幅にスリム化、重複機能の整理、集約を図る。

特別損：組織のスリム化により、余剰となる事務所不動産の売却を想定。その他、貸倒引当金や減損への引当て的な費用も計上した。

# ご参加ありがとうございました

## IRに関するお問い合わせ

株式会社焼肉屋さかい  
経営企画部 鈴木・中里

TEL : 03-3836-1129

FAX : 03-3836-1498

E-mail : k-suzuki@yakiniku.co.jp  
nakazato@yakiniku.co.jp

## 免責事項

本資料に掲載した今後の方針等は、発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後様々な要因により異なる場合があります。当社はその内容の正確性、信頼性等を保証するものではありません。掲示内容のみに依拠して取引することは極めてリスクが高いことをご理解いただき、投資に関する最終的な決定は、利用者ご自身の判断でなさるようお願い致します。