

KAN
MON
KAI

平成27年3月期

第3四半期連結決算説明資料

目次

I. 会社概要及び当期のトピックス

II. 平成27年3月期 第3四半期決算概要

III. 平成27年3月期 業績予想

IV. 経営計画・事業戦略

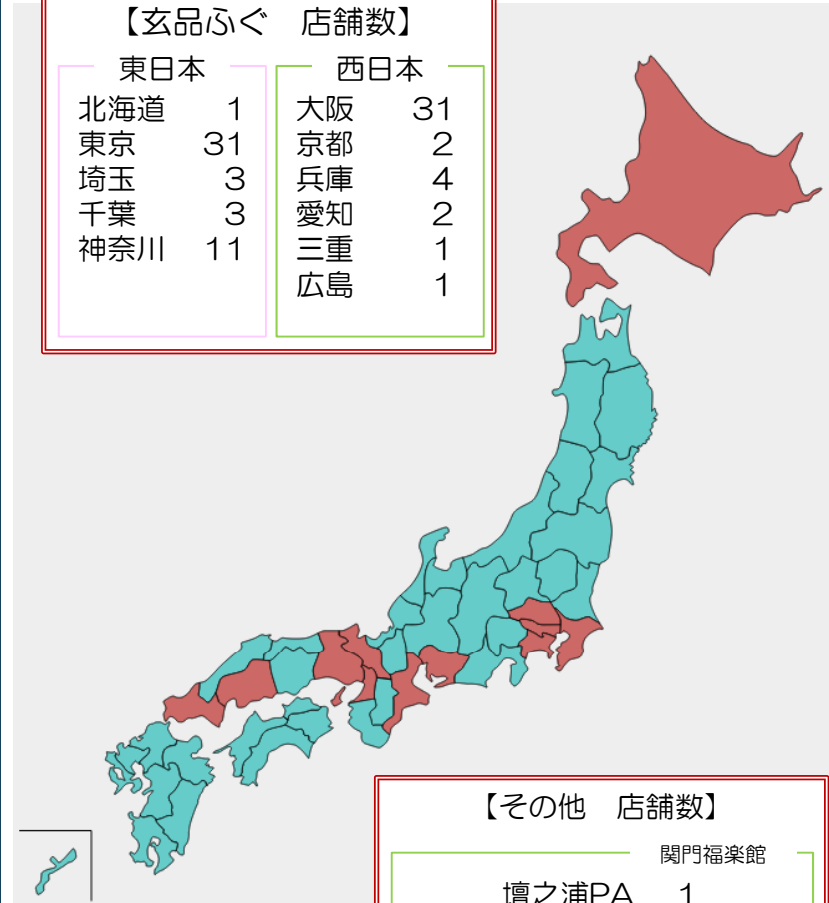
会社概要

創業	昭和55年9月 創業者山口聖二が大阪府藤井寺市にてとらふぐ料理「ふぐ半」を開店
設立	平成元年5月
代表者	代表取締役社長 田中 正
子会社	株式会社関門福楽館、株式会社だいもん
事業内容	とらふぐ料理専門店「玄品ふぐ」の運営及びFC展開、その他店舗運営等
資本金	6億4,771万円（平成26年12月末日現在）
上場	東証マザーズ（コード番号：3372）
決算期	3月
店舗数	グループ全体：102店舗 ・玄品ふぐ：90店舗（うち直営48店舗） ・その他：12店舗 （平成26年12月末日現在）
従業員	143名（153名）※（）関門福楽館を含む
本社	大阪市西区北堀江2-3-3

【店舗数状況】

【玄品ふぐ 店舗数】

東日本		西日本	
北海道	1	大阪	31
東京	31	京都	2
埼玉	3	兵庫	4
千葉	3	愛知	2
神奈川	11	三重	1
		広島	1



【その他 店舗数】

関門福楽館	
壇之浦PA	1
新規業態	
以蟹茂、ふぐ・かに玄品	4
その他	7

経営方針

1. 経営の基本方針

- ▶ 創業者理念 「食で世の中を変える、幸せにする、明るい未来実現に貢献する」
- ▶ 経営者理念 「真に食を愛する者が関門海という集団を形成し、社会に貢献する」
- ▶ 基本方針 「世の中から必要とされ継続的に繁栄するビジョナリーカンパニーとなる」

2. 経営指標目標

- ▶ さらなる純資産の増強及び店舗売上高営業利益率（本部費負担前）20%へ

3. 中期経営戦略（平成24年4月～平成27年3月）

- ▶ 主力事業である「玄品ふぐ」事業への本業回帰及び事業基盤の再構築
- ▶ 不採算事業からの撤退、収益性と成長性の高い事業分野へ経営資源の集中
- ▶ 人事教育方針の策定及び制度導入に伴う組織構造の改革
- ▶ 本部コストの継続的抑制

4. 対処すべき課題

- ▶ 主力業態「玄品ふぐ」店舗収益改善
店舗運営強化、新商品開発、外販力の強化を図り、コーポレートアイデンティティ導入、玄品ブランドの基盤確立
- ▶ 不採算店舗、事業収益改善もしくは撤退
店舗の売上改善による収益改善及び不採算店舗、事業からの早期撤退の実施
- ▶ 人事・教育の強化
組織が機能し、社員が自分の能力を最大限発揮できる環境整備

トピックス

平成26年4月	▶ 毎月29日（福「ふぐ」の日）にご来店頂いたお客様へ「福土産」の提供を開始
5月	▶ 芸術家 無汰庵「綿貫宏介」氏総監修によるCIのさらなる確立のため、 玄品ふぐグループ店舗、関門海ホームページを全面リニューアル
5月	▶ エリアFCの本格募集開始
6月	▶ 焼きふぐを楽しむ夏限定コース「夏安居」を販売開始
7月	▶ 元気みなぎるエネルギーコース「玄貴」、コラーゲンたっぷり美コース「美楽瑠」を販売開始
7月	▶ 連結子会社である株式会社だいもんが運営する「すし兵衛」最後の1店舗を閉鎖 回転すし事業より完全撤退にて収益改善の実施
9月	▶ 旬食材と味わう秋限定コース「秋津膳」を販売開始
9月	▶ サントリービア&スピリッツ株式会社からの第三者割当増資（総額99百万円）実施 （※現：サントリー酒類株式会社）
10月	▶ 玄品ふぐ業態にてドリンクの販売強化のため、「玄品ふぐ」のビール主販売をサントリーに変更
11月	▶ エリアFC第一号出店として「玄品ふぐ廣島八丁堀の関」（広島市）をオープン
11月	▶ 冬限定コース「冬安居」を販売開始
12月	▶ 通販の販売強化のため、「玄品ふぐ 通販本店」をオープン

I. 会社概要及び当期のトピックス

II. 平成27年3月期 第3四半期決算概要

III. 平成27年3月期 業績予想

IV. 経営計画・事業戦略

第3四半期（累計）決算概要／連結損益計算書

（単位：百万円）

	H25.3月期 第3四半期（累計）		H26.3月期 第3四半期（累計）		H27.3月期 第3四半期（累計）	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	3,856	100.0%	3,614	100.0%	3,504	100.0%
売上原価	1,368	35.5%	1,247	34.5%	1,113	31.8%
売上総利益	2,488	64.5%	2,367	65.5%	2,390	68.2%
販管費	2,654	68.8%	2,477	68.5%	2,462	70.3%
営業利益	△166	△4.3%	△110	△3.0%	△72	△2.1%
営業外収益	90	2.3%	18	0.5%	17	0.5%
営業外費用	137	3.6%	69	1.9%	63	1.8%
経常利益	△214	△5.6%	△160	△4.4%	△117	△3.4%
特別利益	42	1.1%	24	0.7%	7	0.2%
特別損失	12	0.3%	100	2.8%	27	0.8%
税金等調整 前当期純利益	△184	△4.8%	△237	△6.5%	△138	△4.0%
法人税等	27	0.7%	△46	△1.3%	△20	△0.6%
当期純利益	△212	△5.5%	△190	△5.2%	△117	△3.4%

減収も営業利益は増加！

◆売上高

26年3月期⇒27年3月期減少要因として、

- ・「玄品ふぐ」直営既存店売上高は、25年3月期と比較して、106.4%と増加
- ・壇之浦PA【関門福楽館】の売上減少 ⇒ 関門橋工事等による車線規制・駐車場縮小
台風などの悪天候による通行量減少
⇒△34百万円

- ・すし兵衛全店舗閉鎖による減少
⇒△97百万円

◆営業利益

26年3月期と比較し38百万円の増益

- ・壇之浦PA売上減少により△23百万円
- ・調達力を生かしたとらふぐ仕入の価格交渉・売上値引の抑制により原価率が大幅に改善
- ・不採算店舗を閉鎖したことによる赤字縮小
- ・一方、閑散期の効果的な販促費投入・労務状況の改善等により、販管費率は増加

◆特別損失

- ・不採算店舗の閉鎖に係る、店舗閉鎖損失、減損損失、固定資産売却損及び解約違約金を27百万円計上

第3四半期（会計）決算概要／連結損益計算書

（単位：百万円）

	H25.3月期 第3四半期（会計）		H26.3月期 第3四半期（会計）		H27.3月期 第3四半期（会計）	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	1,926	100.0%	1,782	100.0%	1,749	100.0%
売上原価	653	33.9%	600	33.7%	543	31.0%
売上総利益	1,273	66.1%	1,182	66.3%	1,205	69.0%
販管費	981	50.9%	935	52.5%	922	52.7%
営業利益	291	15.2%	246	13.8%	283	16.3%
営業外収益	59	3.1%	9	0.5%	12	0.7%
営業外費用	64	3.3%	29	1.6%	19	1.1%
経常利益	286	15.0%	226	12.7%	276	15.9%
特別利益	1	0.1%	2	0.1%	—	—
特別損失	2	0.1%	7	0.4%	1	0.1%
税金等調整 前当期純利益	284	15.0%	221	12.4%	275	15.8%
法人税等	10	0.5%	100	5.6%	112	6.4%
当期 純利益	274	14.5%	121	6.8%	163	9.4%

営業利益は大幅に改善！

◆売上高

26年3月期⇒27年3月期減少要因として、

- ・「玄品ふぐ」直営既存店売上高は、25年3月期と比較して、101.5%と増加
※閑散期の新規顧客開拓を中心とした営業戦略の見直し、再度繁忙期への売上高増加に繋がった

- ・すし兵衛全店舗閉鎖による減少

⇒△19百万円

- ・その他、閉店店舗の影響、広告宣伝費抑制による通販売上高減少

⇒13百万円

◆営業利益

26年3月期と比較し37百万円の増益

- ※閉鎖した不採算店舗も繁忙期は営業利益となるため、前期は大幅に利益が減少したが、当期は利益が前々期水準に回復

- ・繁忙期による更なる原価率の改善

- ・壇之浦PA売上減少により△7百万円

- ・通販の広告宣伝費等、販管費総額の抑制

第3四半期決算概要／連結貸借対照表（1）

（単位：百万円）

	H27年3月 第3四半期末		H26年3月 期末		増減額	増減要因
	金額	比率	金額	比率		
流動資産合計	2,905	63.5%	2,601	60.5%	304	
現金及び預金	971	21.2	1,116	26.0%	△145	・閑散期が長いことによる支出の増加、およびとらふぐ購入資金充当のため
売掛金	245	5.4%	164	3.8%	81	・玄品ふぐの繁忙期によりクレジット等の増加によるもの
商品及び製品	1,440	31.5%	1,118	26.0%	322	・ふぐ相場が低水準であったため、一括購入で翌年繁忙期までの在庫を確保
原材料及び貯蔵品	13	0.3%	14	0.4%	△1	
その他	241	5.3%	193	4.4%	48	・繰延税金資産の増加43百万円等
貸倒引当金	△7	△0.1%	△7	△0.2%	0	
有形固定資産合計	981	21.4%	1,001	23.3%	△20	
建物及び構築物	800	17.5%	826	19.2%	△26	・だいもん等店舗閉鎖及び減損によるもの等
その他	180	3.9%	175	4.1%	5	
無形固定資産合計	14	0.3%	5	0.1%	9	
その他	14	0.3%	5	0.1%	9	・関門海WEBサイト構築費用他
投資その他の資産合計	676	14.8%	693	16.1%	△17	
差入保証金	652	14.3%	668	15.5%	△16	・閉店店舗等の保証金回収によるもの等
その他	37	0.8%	38	0.9%	△1	
貸倒引当金	△13	△0.3	△13	△0.3%	0	
固定資産合計	1,672	36.5%	1,701	39.5%	△29	
資産合計	4,577	100.0%	4,302	100.0%	275	

第3四半期決算概要／連結貸借対照表（2）

（単位：百万円）

	H27年3月 第3四半期末		H26年3月 期末		増減額	増減要因
	金額	比率	金額	比率		
流動負債合計	4,302	94.0%	3,922	91.1%	380	
買掛金	226	5.0%	131	3.0%	95	・ 繁忙期による仕入の増加によるもの
短期借入金	1,496	32.7%	1,352	31.4%	144	・ とらふぐ調達資金の新規借入200百万円
1年内返済予定 長期借入金	2,180	47.6%	2,104	48.9%	76	・ 借入金の返済 △66百万円 (短期借入金・長期借入金を含む)
未払金	313	6.8%	246	5.7%	67	・ 繁忙期による販管費増加によるもの
未払法人税等	24	0.5%	16	0.4%	8	
賞与引当金	17	0.4%	38	0.8%	△21	
その他	43	1.0%	32	0.7%	11	
固定負債合計	107	2.4%	191	4.4%	△84	
長期借入金	47	1.0%	133	3.1%	△86	
その他	60	1.3%	58	1.3%	2	
負債合計	4,410	96.3%	4,113	95.6%	297	
株主資本合計	167	3.7%	183	4.3%	△16	
資本金	647	14.2%	596	13.8%	51	・ サントリーピア&スピリッツ株式会社 (※現：サントリー酒類株式会社) からの第三者割当増資99百万円等
資本剰余金	756	16.5%	705	16.3%	51	
利益剰余金	△948	△20.7	△831	△19.3%	△117	・ 当期純損失の計上によるもの
自己株式	△287	△6.3	△287	△6.6%	0	
その他の包括利益	—	—	—	—	—	
新株予約権	—	—	5	0.1%	△5	・ 行使期間満了による消却に伴うもの
純資産合計	167	3.7%	189	4.3%	△22	
負債・純資産合計	4,577	100.0%	4,302	100.0%	275	
有利子負債	3,724	81.3%	3,589	83.4%	135	

I. 会社概要及び当期のトピックス

II. 平成27年3月期 第3四半期決算概要

III. 平成27年3月期 業績予想

IV. 経営計画・事業戦略

平成27年3月期業績予想

(単位：百万円)

	H27年3月期 第1四半期(会計)		H27年3月期 第2四半期(会計)		H27年3月期 第3四半期(会計)		H27年3月期 第3四半期(累計)		H27年3月期 (予想)	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	840	100.0%	914	100.0%	1,749	100.0%	3,504	100.0%	5,500	100.0%
内) 関門海	653	77.7%	707	77.4%	1,563	89.4%	2,924	83.4%	4,718	85.8%
売上原価	262	31.2%	307	33.6%	543	31.0%	1,113	31.8%	—	—
売上総利益	577	68.8%	606	66.4%	1,205	69.0%	2,390	68.2%	—	—
販管費	734	87.4%	806	88.1%	922	52.7%	2,462	70.3%	—	—
営業利益	△156	△18.6%	△199	△21.7%	283	16.3%	△72	△2.1%	240	4.4%
内) 関門海	△150	△96.2%	△197	△99.0%	288	101.8%	△59	△81.9%	215	89.6%
営業外収益	1	0.1%	3	0.3%	12	0.7%	17	0.5%	—	—
営業外費用	20	2.4%	23	2.5%	19	1.1%	63	1.8%	—	—
経常利益	△175	△20.9%	△219	△23.9%	276	15.9%	△117	△3.4%	160	2.9%
特別利益	5	0.6%	1	0.1%	—	0.0%	7	0.2%	—	—
特別損失	15	1.8%	10	1.1%	1	0.1%	27	0.8%	—	—
税金等調整前 当期純利益	△185	△22.1%	△228	△24.9%	275	15.8%	△138	△4.0%	—	—
法人税等	△56	△6.7%	△76	△8.3%	112	6.4%	△20	△0.6%	—	—
当期純利益	△129	△15.4%	△151	△16.6%	163	9.4%	△117	△3.4%	80	1.5%
純資産	54	—	1	—	167	—	167	—	364	—

I. 会社概要及び当期のトピックス

II. 平成27年3月期 第3四半期決算概要

III. 平成27年3月期 業績予想

IV. 経営計画・事業戦略

戦略の方向性

営業戦略

▶地域特性を明確に捉え、オンリーワン店舗として常連客のリピートが絶えない店にする

- ◆ マーケティング戦略の見直し及び新商品開発の継続
- ◆ エリアFCCの全国展開

人事・ 組織戦略

▶人財の育成と労働環境の整備

- ◆ 全社員を対象とした社内教育制度の更なる強化
- ◆ 継続的な労働環境の改善実施

設備戦略

▶空間の改善による顧客満足度の向上とCorporate Identityの組織内外への浸透化

- ◆ お客様に満足いただける店舗空間の改善のための店舗リニューアルの継続実施
- ◆ 芸術家 無紡庵 「綿貫宏介」氏総監修による玄品ブランドの浸透化

調達・ 物流戦略

▶安全、安心で安価で安定的な在庫確保及び正確な物流力

- ◆ 安全で安価なふぐの安定的な確保のため、調達先との関係強化
- ◆ 社内及び第三者機関を利用した食の安全衛生面への継続的な取組

財務・ 経営戦略

▶財務基盤の充実／キャッシュ・フローの確保

- ◆ 自己資本の充実及びキャッシュ・フローの改善による安定的な経営
- ◆ 借入金の削減

経営体制／組織体制

2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度～
第1次 中期経営計画			第2次 中期経営計画			第3次 中期経営計画
商品・技術の 結束の関門海	組織・仕組み の関門海	人の関門海	成長計画			完成計画
直営店舗5ヵ年計画（改装が完了し、目標売上高まで回復する）						

強み	軸	2018年までに達成すべきタスク
調達力	安全・安心	調達先をパートナーとして、安全な食材を安価で安定的に調達し在庫を適正化する
物流力	正確・ローコスト	店舗に信頼される正確な物流をローコストで実現する
技術力	進歩・安全	技術力により、安全かつ、継続して進歩を遂げた商品を提供する
商品力	満足度・サプライズ	安定的でかつ感動を与えられる商品を提供し、全てのお客様に満足して頂く
オペレーション力	シンプル・クオリティ	シンプルでクオリティの高いオペレーションを強みとし、多店舗展開を継続する
マーケティング力	仕組・費用対効果・実証	関門海の強み、付加価値を顧客に分かり易く周知徹底できる仕組みを確立する
営業力	リピート・おもてなし	地域特性を明確に捉え、オンリーワン店舗として常連客のリピートが絶えない店にする
経営管理力	絶対100・コンプラ	法律を遵守しつつ、常に最適な判断を行える体制を作る
組織力	和・一体感	和をもって方向性を一致させることによって、組織力により勝負する

営業戦略（販促・商品戦略）

1. マーケティング

- お客様の本質的な満足度向上のため、価格競争によらず、価値ある商品・サービスの提供を実施
- 新規顧客の開拓強化を行うため、毎月29日（ふぐの日）に、来店して頂いたお客様へふぐ土産（福土産）の提供を実施

2. 新商品開発

- 期間限定メニューの「春霞膳」、「夏安居」に引続き、昨年末までの「秋津膳」、「冬安居」を季節感あふれるコースメニューへの一新
- 閑散期対策用の「玄貴」、「美楽瑠」（焼きふぐ）を魅力ある商品へリニューアル実施

3. ドリンクメニューの一新

- サントリー様とドリンクメニューの見直しを仕組み、ビール及びその他アルコールメニューを一新してドリンクにおける販売収益力の強化を実施



営業戦略（エリアFC戦略）

エリアFCの導入による多店舗展開の強化

- 出店スピード
 - ◆ 全国主要都市への出店スピードを高める
- 財務体質の改善
 - ◆ FC店舗比率を現状より高めることによる低投資かつ高収益体質への改善
- ブランド価値向上
 - ◆ 店舗数増加による「玄品ふぐ」の認知度UPでブランド価値をより高める
- FCパッケージ力
 - ◆ 「とらふぐ料理専門店」でありながら未経験者でも短期で開業可能なシンプルオペレーションがFCに適している

エリアFCの開発実績

- 九州全域（12枠）、中国地区（10枠）、愛知・岐阜（8枠）、長野（2枠）、静岡・小田原（3枠）、首都圏（2枠）、合計（37枠）のエリアFC事業者と契約
- 広島市にエリアFC1号店「玄品ふぐ 広島八丁堀の関」を平成26年11月末出店

エリアFCの今後の計画

- 残るエリアのFC事業者との契約
- 既契約エリア内主要都市での出店(翌期中3~5店舗)
- 今後5年間で少なくとも20店舗以上の出店

人事・組織戦略

1. 教育研修制度

▶ ふぐ免許・調理師免許取得支援実施

◆ 未経験者でも約1週間にて捌き、鑑別技術の習得可能

◆ 当期のふぐ免許合格実績 26名

▶ 全従業員に対して、お客様の満足度を高めるため、接客・商品知識の研修を強化

▶ 社員のみならず、パート・アルバイトにも「ふぐ」を食べる機会を多く設け、

「玄品ふぐ」の商品を自信を持って提供できるような体制づくりの強化

2. 料理長制度の確立と権限の強化

▶ 店舗社員の労働環境改善

◆ 店長、店舗社員に変わり店舗運営責任者として機能し公休取得日数の向上

▶ 内部店舗視察

◆ 料理長による定常的に内部視察を行い情報を吸い上げて、店舗運営力の見直し強化

3. 労働環境

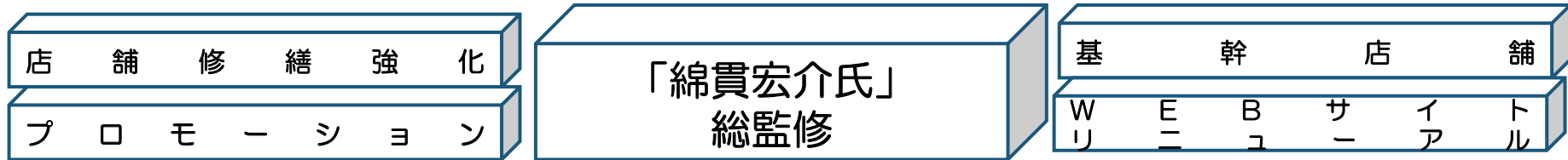
▶ 研修の実施、評価制度、従業員満足度に関する社内アンケート、福利厚生の充実、労働環境、

処遇の改善を行い、「外食で一番働きたい会社」を目指す

▶ パート・アルバイトから社員への登用を強化（候補者及び希望者が増加）

設備投資戦略

お客様へ「玄品ブランド」を店舗及びWEBサイトから関門海の考え方、施策の情報伝達することで、「安全、安心、美味しさ」を伝達して玄品ふぐのファンになって頂けるように努めます。綿貫宏介氏総監修による店舗改装及び店舗空間の演出により、お客様の来店に繋がるおもてなし空間を提供します。



➤H26年度実績（設備投資106百万円）

- ◆東日本（浅草、吉祥寺、横浜、池袋、神田、六本木、自由ヶ丘、元住吉、ススキノ）、他17店舗
- ◆西日本（梅田東通、堺天神、大阪黒門、宗右衛門町）、他10店舗

➤お客様満足度のさらなる向上を目指し、H28年度までに全店舗の改装を完了予定。お客様に愛される店舗空間の創造を随時実施



調達・物流戦略

▶ とらふぐの一括仕入

- ▶ 当期は、ふぐ相場が低水準で推移したことから、前期の約1.6倍のふぐを低価格で一括調達し、翌年度の繁忙期までの在庫を確保

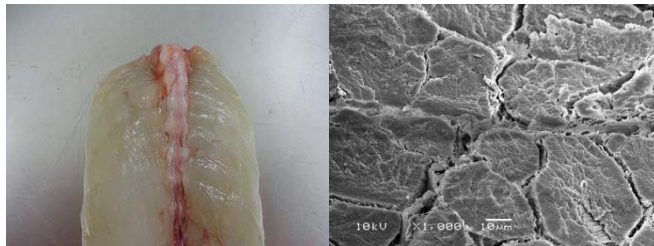
▶ 玄品技術①（熟成ふぐ）

- ▶ 店舗内に0℃を維持する恒温高湿冷蔵庫を採用し食材にストレスを与えて旨味を引き出す事や、凍結技術や熟成技術を駆使し、とらふぐの持つ「旨味」を引き出し、その旨味を含んだドリップを出さずに細胞内に封じ込める加工技術を開発

▶ 玄品技術②（高鮮度長期保管）

- ▶ 熟成させたふぐの（冷凍・超低温保管・解凍）細胞を壊さずに良品質での長期保管が可能のため、翌年度も引き続き原価率の抑制可能

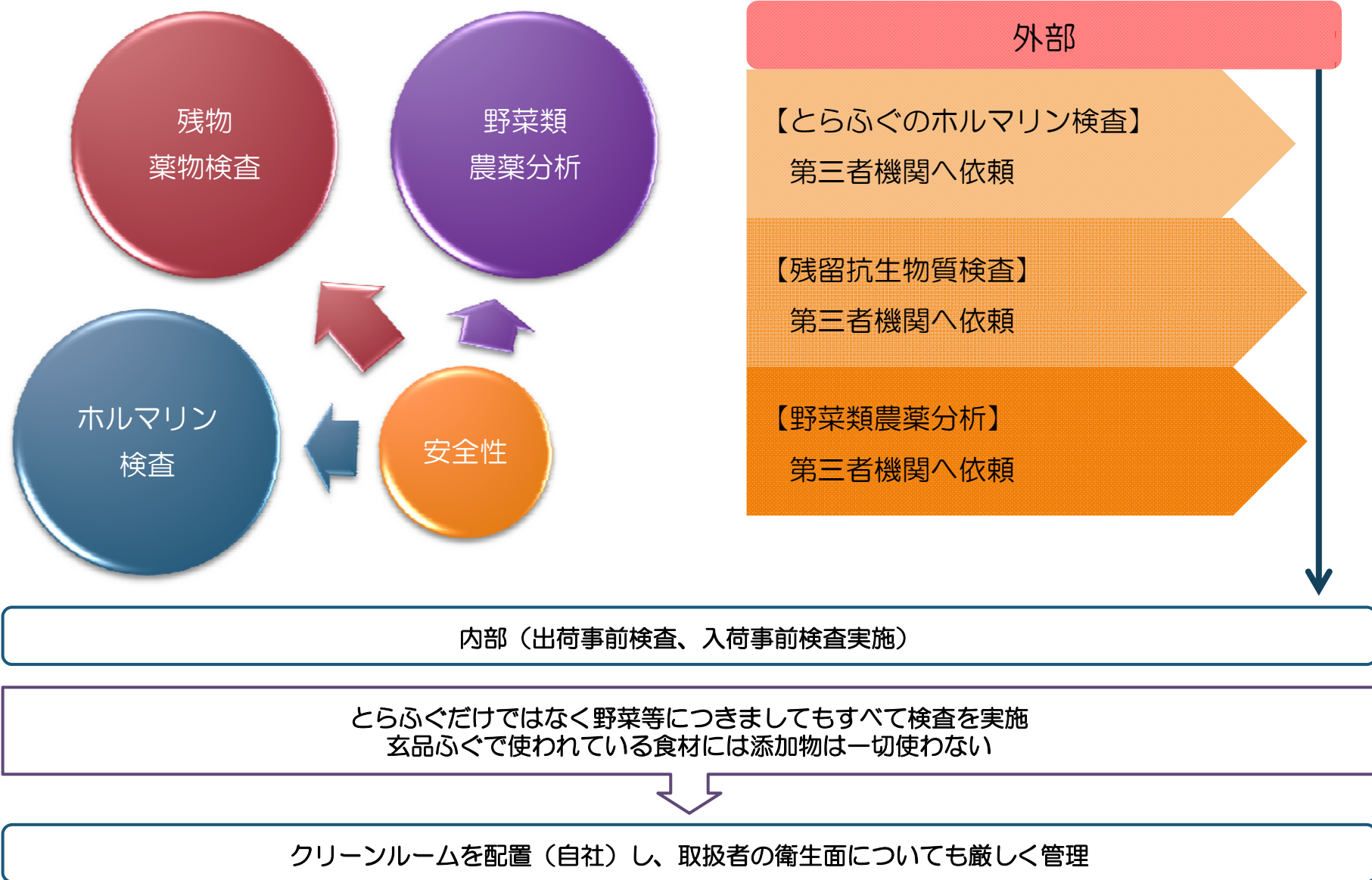
良解凍



悪解凍



食の安全衛生面



財務・経営戦略

- 不採算事業の撤退・コスト削減
 - 本部機能縮小化による販売費及び一般管理費の更なる削減
 - 連結子会社の2社整理
 - ◆ 株式会社だいもん（すし業態）からの完全撤退
 - ◆ 株式会社富士水産の清算（平成26年度中に完了）

- 金融機関との債務返済リスケジュールリングと借入金の圧縮
 - 取引先金融機関対応と借入金返済リスケジュールリング
 - とらふぐ一括仕入のため、約4年ぶりの新規借入による短期資金の調達を実施

- 新株発行
 - H26年9月30日、サントリービア&スピリッツ株式会社（※現：サントリー酒類株式会社）からの第三者割当増資により99百万円の資金調達

借入金残高推移

（単位：百万円）

	H22.11	H23.11	H24.3	H25.3	H26.3	H27.3 見込み
借入金残高	5,459	4,640	4,631	3,816	3,589	3,389

株価/出来高の推移

2015/02/18			
始値	168円	売買高	12,100株
高値	170円	買い残	181,400株
安値	166円	売り残	--
終値	168円		

2014/02/18 ~ 2015/02/18



「本日はありがとうございました」

＜お問い合わせ先＞

株式会社 関門海
経営支援部

担当：田渕・山口（洋）

TEL：06-6578-0029 E-mail：ir@kanmonkai.co.jp

本資料に記載されている業績予想、計画等の過去の実績以外の記述については、当社の将来の見通しを示したものであり、現時点において入手可能な情報・見通し・判断に基づいて作成しております。実際の業績は、今後の様々な要因によって異なる可能性があることをご承知おきください。

記載された情報によって生じた損失等につきましては、当社は一切責任を負うものではありません。また、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。

投資に関する決定はご利用者ご自身の判断において行われるようお願いいたします。