

平成23年 1 月12日

各 位

株 式 会 社 関 門 海  
代表取締役会長CEO兼社長COO  
谷 間 真  
(コード番号：3372 東証マザーズ)  
問合せ先 取締役・経営支援部長  
原 真理  
電 話 番 号 06-6578-0029 (代表)

## 関門海グループ中期経営計画（2011—2013年）策定に関するお知らせ ～事業構造改革と国際化への挑戦～

当社は、新たな経営計画として「関門海グループ中期経営計画 2011—2013年」を策定いたしました。

これまで関門海グループは、技術開発力と食材調達力を競争力として、「食」に関する多様な事業展開を行ってまいりました。このことは、とらふぐ料理専門店「玄品ふぐ」という分野にとどまらず、創業者山口聖二の思いである「食の明るい未来実現に貢献する」という企業理念に基づき、事業分野の拡大を推進してきたことによるものです。

しかしながら、当社グループは2010年11月期連結決算におきまして、上場来初の営業損失、経常損失を計上し、さらに過去の投資に関する特別損失により多額の当期純損失を計上することとなりました。損失計上の直接の原因は、総菜宅配「トドクック」と回転寿司「すし兵衛」の損失計上にありますが、関門海グループが2期連続の減収減益を続け、さらに主力事業である「玄品ふぐ」でも減収減益という状況下において、当社グループは、全てをゼロから見直し、大きな目標を持って再スタートを切る必要があると考えております。

今回の「関門海グループ中期経営計画 2011—2013年」には、成長力を獲得するため2010年11月期に行ってきた営業活動の中で得られた情報により見通すことのできる経営計画を記載しております。当社グループは2011年11月期を成長企業への転換を図る初年度と位置付け、2013年11月期には、まず「連結売上高150億円、連結営業利益10億円」を達成いたします。

企業を取り巻く環境は、一層の厳しさを増しており、先行きは依然として不透明な状況が続いています。こうした状況下においても、当社グループは「関門海グループ中期経営計画 2011—2013年」に基づく施策を実行し、企業価値の向上を図ってまいりたいと思っております。

## I. 2011-2013年の基本方針

関門海グループは、過去の反省を踏まえ、以下の3つのテーマを基本方針として、「関門海グループ中期経営計画 2011-2013年」を策定し、2013年11月期の数値目標である「連結売上高 150億円、連結営業利益 10億円」を達成いたします。

### 1. 主力事業構造改革（イノベーション）

「玄品ふぐ」業態イノベーションにより収益力向上を図ります。

「トドクック」顧客満足を向上させるべくコスト構造のイノベーションを実行いたします。

### 2. 選択と集中

関門海グループの強みである

「ふぐ料理業界でNO. 1であること」

「水産物の冷凍解凍技術・ノウハウがトップレベルであること」

「食材生産から小売までサプライチェーン全般の事業経験を有していること」

を活かし、不採算事業から撤退し、収益性と成長性の高い事業分野へ経営資源を集中します。

### 3. 国際化（グローバルイノベーション）

中国を中心としたアジア市場、ハワイを通じたアメリカ市場への人的関係と冷凍解凍技術を活かした事業戦略を立案し、海外での水産物流通事業を推進いたします。

## II. 関門海グループ中期経営計画

### 1. 数値計画

#### (1) 連結中期損益計画

(単位：百万円)

|            | 10/11 期見込 | 11/11 期 | 12/11 期 | 13/11 期 |
|------------|-----------|---------|---------|---------|
| 売上高        | 9,038     | 10,000  | 11,950  | 15,000  |
| 売上原価       | 3,629     | 4,455   | 5,910   | 7,750   |
| 売上総利益      | 5,409     | 5,545   | 6,040   | 7,250   |
| 販売費及び一般管理費 | 5,456     | 5,200   | 5,400   | 6,250   |
| 営業損益       | △46       | 345     | 640     | 1,000   |
| 経常損益       | △118      | 300     | 600     | 1,000   |
| 当期純損益      | △890      | 60      | 200     | 500     |

※ 10/11 期は、本日現在、決算発表前であるため見込数値となっております。

## (2) 事業別中期損益計画

(単位：百万円)

|                        |      | 10/11 期見込 | 11/11 期計画 | 12/11 期計画 | 13/11 期計画 |
|------------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 玄品ふぐ+α事業               | 売上高  | 4,337     | 4,414     | 4,500     | 5,000     |
|                        | 営業利益 | 517       | 516       | 550       | 700       |
| その他の店舗事業<br>(高速道路事業含む) | 売上高  | 1,596     | 1,940     | 2,500     | 3,500     |
|                        | 営業利益 | △58       | 96        | 200       | 300       |
| 総菜宅配事業                 | 売上高  | 2,998     | 2,618     | 2,800     | 3,000     |
|                        | 営業利益 | △125      | 52        | 140       | 200       |
| 凍鮮魚普及促進事業              | 売上高  | —         | 150       | 500       | 800       |
|                        | 営業利益 | —         | 16        | 30        | 50        |
| 海外戦略事業                 | 売上高  | —         | 740       | 1,500     | 2,500     |
|                        | 営業利益 | —         | 64        | 150       | 250       |
| 食材卸その他の事業              | 売上高  | 105       | 139       | 150       | 200       |
|                        | 営業利益 | 15        | 16        | 20        | 25        |
| 計                      | 売上高  | 9,038     | 10,000    | 11,950    | 15,000    |
|                        | 営業利益 | 348       | 760       | 1,090     | 1,525     |
| 消去又は全社                 | 営業利益 | △395      | △415      | △450      | △525      |
| 連結                     | 売上高  | 9,038     | 10,000    | 11,950    | 15,000    |
|                        | 営業利益 | △46       | 345       | 640       | 1,000     |

※ 10/11 期は、本日現在、決算発表前であるため見込数値となっております。

## 2. 事業別戦略

## (1) 玄品ふぐ+α事業

&lt;数値計画&gt;

(単位：百万円)

|      | 10/11 期実績 | 11/11 期計画 | 12/11 期計画 | 13/11 期計画 |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高  | 4,337     | 4,414     | 4,500     | 5,000     |
| 営業利益 | 517       | 516       | 550       | 700       |

※ 12/11 期までは昨対の微減を業態の複合化により補う計画となっており、13/11 期より新規出店を加味した計画となっております。

## ① 玄品ふぐ業態の複合化=玄品ふぐ+α戦略

—現在の「玄品ふぐ」の一部店舗を対象として、リニューアルを行いまぐろ専門店、海鮮居酒屋などの業態と「玄品ふぐ」の2店舗に分割いたします。厨房と個室スペースを共有化した店舗レイアウトとすることで効率化と「玄品ふぐ」繁忙期の売上確保の双方を満たすプランニングを行うことで売上高30%の増加が可能です。

—「玄品ふぐ」に食材調達力を活かした高級食材を中心とした20種類から30種類のメニューを導入し、常連顧客の年間を通じた来店頻度向上を図ることで売上高15%増加が見込まれます。

- 玄品ふぐ+複合業態店舗の新規出店を再開し、13/11期より収益貢献するようにします。
- 自社養殖ふぐの加工度により店舗での調理負担を軽減することでメニュー増加への対応を可能とします。

② ふぐ料理のエンターテインメント化と啓蒙活動

- エンターテインメントとふぐの知識啓蒙を企図した宴会専用コース「ふぐ宴」、女性向け昼限定プラン「福華コース」、グループクーポンサイトの積極的な活用などの企画を推進し、市場拡大を図ってまいります。

(2) その他の店舗事業

<数値計画>

(単位：百万円)

|      | 10/11 期実績 | 11/11 期計画 | 12/11 期計画 | 13/11 期計画 |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高  | 1,596     | 1,940     | 2,500     | 3,500     |
| 営業利益 | △58       | 96        | 200       | 300       |

① 高速道路SA、PA運営事業の拡大

- 2011年4月より、山口県下関市の壇之浦パーキングエリア内商業施設の運営を開始いたします。
- 関門海グループの強みを活かしたふぐ料理とふぐ関連商品の提供により、売上高の増大を図ります。
- 壇之浦PAの運営により、ノウハウ構築が完了次第、他のSA、PAのテナント募集公募へ参加し、より多くのエリアの運営権獲得を目指します。

② その他店舗の事業戦略

- 「玄品以蟹茂」は「玄品ふぐ」との複合化による業績改善が可能な「ふぐ・かに専門玄品」ブランドによるリニューアルを推進いたします。
- 「すし兵衛」は、原価・人件費の削減と赤字店舗の閉鎖等により黒字化を達成します。
- 不採算店舗は、赤字見込となった場合、業態転換もしくは閉鎖とする判断基準を明確にし、収益改善を急速に進めます。
- 今後の新規出店に関しては、駅構内などの好立地かつ好条件の物件での水産物をテーマとした小規模店舗に限定して行います。

(3) 総菜宅配事業「トドクック」

<数値計画>

(単位：百万円)

|      | 10/11 期実績 | 11/11 期計画 | 12/11 期計画 | 13/11 期計画 |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高  | 2,998     | 2,618     | 2,800     | 3,000     |
| 営業利益 | △125      | 52        | 140       | 200       |

① コスト構造改革の推進

- 2010年12月にデリバリー方法と体制を抜本的に見直すことで、全営業所の閉鎖とデリバリー担当者の大幅削減を実行いたしました。
- 販売管理・購買管理業務に要する業務管理コストをシステム化により大幅に削減いたします。

## ②顧客満足度向上と新規顧客開拓の推進

- 2010年12月に新たにカスタマーサポートセンターと新規顧客開拓専任チームを組成し、顧客サービスと新規顧客開拓への経営資源投入体制を構築いたしました。
- コスト削減効果による広告宣伝予算の確保と地域密着型の新規開拓手法の構築により、年間1,000件の顧客数純増を達成し、売上高向上を実現いたします。
- トドクックのインフラを利用できる業務提携先を模索し、収益性改善を図ります。

## (4) 凍鮮魚普及促進事業

<数値計画>

(単位：百万円)

|      | 10/11 期実績 | 11/11 期計画 | 12/11 期計画 | 13/11 期計画 |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高  | —         | 150       | 500       | 800       |
| 営業利益 | —         | 16        | 30        | 50        |

- 2010年12月に合同会社凍鮮魚を設立し、凍鮮魚普及促進協議会を発足いたしました。
- ヒートポンプ式ウォーターバブリング解凍機の共同開発・販売を行った福島工業株式会社の他、食品卸会社、地方卸売市場などの賛同を得て、外食企業・スーパーマーケットなどへの提案営業を開始しております。

## (5) 海外戦略事業

<数値計画>

(単位：百万円)

|      | 10/11 期実績 | 11/11 期計画 | 12/11 期計画 | 13/11 期計画 |
|------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高  | —         | 740       | 1,500     | 2,500     |
| 営業利益 | —         | 64        | 150       | 250       |

### ①中国・アジアでの事業展開

- 中国では、人的ネットワークを活かし、食品卸事業会社、政府系食品企業などとのアライアンスにより、本格的な水産物輸出事業に着手します。
- 2010年10月より、上海にて、マーケティング戦略の立案、商品のサンプル提供、流通網の構築等を開始いたしました。また、北京においては2011年1月に株式会社富士水産の北京駐在事務所を設置し、政府系食品企業などの流通網への冷凍水産物提案に着手します。

### ②ハワイ・アメリカでの事業展開

- 2010年12月にシーフードハワイ社との資本業務提携を行いました。シーフードハワイ社は、1993年からはウォルマート社の展開する会員制スーパーマーケット「サムズ・クラブ」のハワイにおける水産部門を17年間に亘り独占的に運営しており、ウォルマート社を通じ、水産物のハワイ・米国本土市場への参入を推進することができます。シーフードハワイ社は、ウォルマート社のハワイでの店舗展開により着実に事業規模が拡大する見込となっています。

- シーフードハワイ社は、2011 年中にハワイにおいて超低温冷凍倉庫の建設に着手し、主にハワイの冷凍マグロ市場のシェアの獲得を図り、アメリカ本土でのマグロ事業の展開を図ります。
- アラモアナショッピングセンターの日系デパート「Shirokiya」とのアライアンスにより、日本の高級食材のテストマーケティングを開始し、同社を通じたマーケティングに着手いたします。

## (6) 全社戦略

### ①本部コア人材の採用・育成戦略

- 国際的感覚を有する外国人または留学生を中心とした採用に大きく方針転換し、将来のコア人材育成を図ってまいります。
- マーケティング・企画分野での女性幹部の登用を積極的に行ってまいります。
- 人的経営資源が不足する部分につきましては、アウトソーシングを積極的に活用します。

### ②店舗営業スタッフ人材の採用・育成戦略

- 店舗スタッフ採用につきましては、アルバイトからの正社員登用を積極的に開始しております。

### ③財務戦略

- 2010 年度損失計上をいたしました。営業キャッシュ・フローについては 620 百万円確保しており、今後も営業キャッシュ・フローの増大を重視した経営を行ってまいります。
- 投資家からのエクイティファイナンスの可能性を模索し、銀行依存体質からの脱却を図ってまいります。

以上の「関門海グループ中期経営計画 2011-2013 年」に則り、各課題・施策を実行していくことで関門海グループを大きく成長させ、企業価値向上を図ってまいります。皆様のご支援とご理解をお願い申し上げます。

以上

本資料に記載されている関門海グループの計画値は、現在入手可能な情報による関門海経営者の判断・見通し・戦略に基づいており、実際の業績は、様々な要因により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。

本資料に関する問い合わせ先： 株式会社 関門海 経営支援部 経営企画室 IR チーム

電話 06-6578-0029 e-mail [ir@kanmonkai.co.jp](mailto:ir@kanmonkai.co.jp)

## <資料>

### 2006年－2011年総括

#### 1. 連結業績の推移

(単位：百万円)

|             | 06/11期 | 07/11期 | 08/11期 | 09/11期 | 10/11期 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高         | 6,908  | 9,078  | 11,313 | 10,816 | 9,038  |
| 売上原価        | 1,847  | 3,147  | 4,219  | 4,387  | 3,629  |
| 売上総利益       | 5,060  | 5,931  | 7,094  | 6,429  | 5,409  |
| 販売費及び一般管理費  | 4,657  | 5,539  | 6,655  | 6,299  | 5,456  |
| 営業損益        | 403    | 392    | 438    | 130    | △46    |
| 経常損益        | 371    | 318    | 374    | 49     | △118   |
| 当期純損益       | 190    | △65    | 155    | △151   | △890   |
| 営業キャッシュ・フロー | △234   | 353    | 857    | △288   | 620    |

※ 06/11期は、連結財務諸表を作成していないため、個別財務諸表の数値を記載しております。

※ 10/11期は、本日現在、決算発表前であるため見込数値となっております。

#### 2. セグメント別業績の推移

(単位：百万円)

|           |      | 07/11期 | 08/11期 | 09/11期 | 10/11期 |
|-----------|------|--------|--------|--------|--------|
| 研究開発型外食事業 | 売上高  | 6,733  | 7,393  | 6,771  | 5,934  |
|           | 営業利益 | 604    | 1,029  | 529    | 458    |
| 総菜宅配事業    | 売上高  | 1,965  | 3,742  | 3,639  | 2,998  |
|           | 営業利益 | 61     | △171   | △3     | △125   |
| 食材卸その他の事業 | 売上高  | 379    | 178    | 405    | 105    |
|           | 営業利益 | 83     | 25     | 23     | 15     |
| 計         | 売上高  | 9,078  | 11,313 | 10,816 | 9,038  |
|           | 営業利益 | 750    | 883    | 549    | 348    |
| 消去又は全社    | 営業利益 | △357   | △444   | △419   | △395   |
| 連結        | 売上高  | 9,078  | 11,313 | 10,816 | 9,038  |
|           | 営業利益 | 392    | 438    | 130    | △46    |

※ セグメント情報は、07/11期より作成しております。

※ 08/11期の研究開発型外食事業には、店舗譲渡による一時的な収益として、売上高 257 百万円、営業利益 196 百万円が計上されております。

※ 10/11期は、本日現在、決算発表前であるため見込数値となっております。

### 3. 過去の関門海グループの動き

|       |     |                                      |
|-------|-----|--------------------------------------|
| 2005年 | 6月  | 東京証券取引所マザーズ市場に株式上場                   |
|       | 11月 | 創業者山口聖二が交通事故により急逝                    |
|       | 12月 | かに料理専門店「玄品以蟹茂」店舗展開開始                 |
| 2006年 | 7月  | 株式会社バルニバービと業務提携し、洋食店舗出店              |
| 2007年 | 2月  | 財務大臣が筆頭株主となる                         |
|       | 5月  | 総菜宅配「おかずのカネジ」事業譲受                    |
|       | 8月  | 大阪市西区北堀江にグループ本部事務所開設                 |
|       | 10月 | サッポロビール株式会社と資本業務提携                   |
|       | 12月 | 株式会社ヤタガラスホールディングスが株式公開買付             |
| 2008年 | 6月  | 株式会社富士水産を子会社化。とらふぐ自社養殖開始             |
|       | 7月  | イートマーケット「ちゃぶマイル」オープン                 |
|       | 7月  | 株式会社だいまもん子会社化。回転寿司「すし兵衛」運営開始         |
|       | 7月  | 株式会社アクトデリカ子会社化。総菜宅配「ラビットクック」運営開始     |
|       | 8月  | メガフランチャイジーに直営店舗10店舗を譲渡し、組織再構築        |
|       | 12月 | 株式会社カネジと株式会社アクトデリカを合併。株式会社トドクックに商号変更 |

### 4. 主な取り組みと成果、今後の課題

#### (1) とらふぐ料理専門店「玄品ふぐ」の強化

2006年～2011年においても、「玄品ふぐ」はふぐ料理界でシェア NO. 1 を継続しておりますが、厳しい経済環境において既存店売上高の減少が続き、過去5年間におきましては事業規模拡大よりも収益性の確保に努めました。

#### ◆主な取り組みと成果

- 店舗運営力向上を目的とした店長独立フランチャイズ制度を推進し、2005年11月期末に11店舗であったフランチャイズ店舗は2010年11月末で48店舗に増加いたしました。フランチャイズ化により売上高は減少しましたが、店長の独立心を持った店舗運営により、収益力確保への貢献がありました。
- 「玄品ふぐ」のブランド力向上を図るため、2008年12月に玄品ふぐのテレビコマーシャルの放映を開始、ブランド認知度が向上いたしました。
- 2008年8月にメガフランチャイジーに直営店舗10店舗を譲渡し、組織体制の再構築を図りました。
- 2008年秋に札幌、名古屋への出店を行い、出店エリアを拡大いたしました。
- 「常連顧客づくり」を2009年夏から直営店全体の最重要施策とすることで、厳しい経済環境の中、多くの店舗の業績が改善いたしました。
- 2010年4月に「玄品ふぐ 田町の関」を「玄品ふぐ」と「まぐろ専門 トロバカ」との複合業態へリニューアルすることで、店舗売上高を向上させ、玄品ふぐに他業態・メニューを付加することで収益性を向上させる「玄品ふぐ+α戦略」を事業戦略の中心に位置づけました。

◆今後の課題

- 価格訴求による「玄品ふぐ」の消費者に与えるインパクトが衰えてきているにも関わらず、過去の成功体験から後手対応となったことで店舗業績が悪化しました。「玄品ふぐ」の魅力を「安さ・おいしさ」から「おいしさ・楽しさ・親しみ・満足な価格」へと転換し、顧客の記憶に残り誰かに伝えたいくなる「おいしさ」と「楽しさ」を訴求することが今後の課題です。
- 閑散期に店舗業績への関心が弱まり、さらに人員削減が必要となるため、長期間にわたって人材を育成できない土壌となっております。通年の売上が確保できるモデルへの転換と長期間での人材育成が今後の課題です。

(2) 新規事業・新規業態開発、業務提携の推進

ふぐ料理の市場規模に限界があることから、多くの新規事業、新規業態開発、業務提携への取り組みを行いました。何れも主力事業までには成長しておりません。

◆主な取り組みと成果

- 2005年12月、かに専門店「玄品以蟹茂」をオープンし、現在5店舗を運営しております。
- 2006年7月、株式会社バルニバービと業務提携を行い、スペインバル「バルデゲー」、カジュアルフレンチ「アリアッチ」をオープンし、高収益店舗として運営を継続しております。
- 2007年10月、サッポロビール株式会社との資本業務提携を行いました。
- 2008年7月、イートマーケット「ちゃぶマイル」をオープンいたしました。
- 2010年12月、水産物販店舗と飲食店舗の複合店舗「黒門富士水産」をオープンいたしました。
- 2008年5月に北海道企業との業務提携により、札幌への進出を図り「玄品ふぐ」2店舗及び農業事業への出資を行いました。
- 2010年7月、福島工業株式会社とヒートポンプ式ウォーターバブリング解凍機の共同開発・販売を開始いたしました。
- その他、弁当、寿司、中華、お好み焼、カレー鍋などの業態をオープンいたしましたが、店舗業績悪化により閉鎖・撤退しております。
- これらの新規事業開発・新規業態開発、業務提携の企画開発・商品開発などのノウハウが急速に蓄積されました。

◆今後の課題

- 「選択と集中」により、高速道路事業、凍鮮魚普及促進事業など「ふぐ業界でのシェア NO.1」「水産物の冷凍解凍技術」「水産物調達力」という当社グループの強みを活かすことができる成長性のある新規事業、新規業態開発に経営資源を集中することが課題です。

### (3) M&Aの推進

当社グループは、積極的なM&Aにより、以下の会社を子会社化いたしました。

|            |               |           |
|------------|---------------|-----------|
| 株式会社カネジ    | 総菜宅配「おかずのカネジ」 | (2007年3月) |
| 株式会社アクトデリカ | 総菜宅配「ラビットクック」 | (2008年7月) |
| 株式会社だいもん   | 回転寿司「すし兵衛」    | (2008年7月) |
| 株式会社富士水産   | とらふぐ養殖、水産加工   | (2008年6月) |

※ 株式会社カネジと株式会社アクトデリカは2008年12月に合併し、株式会社トドクックに商号変更しております。

※ 有限会社しまや酒店を2008年9月に子会社化いたしました。2009年6月に株式譲渡したことにより子会社ではなくなっております。

#### ◆主な取り組みと成果

- 総菜宅配事業により、玄品ふぐ事業では使用しないあらゆる分野の食材の取扱いが開始され、食材調達ルートの獲得に成功いたしました。
- 「トドクック」ブランドの創設、わけあり商品の取扱い開始、旧営業所統廃合などの施策を実行いたしました。
- 回転寿司事業により、漁港に直結した水産物調達ルートを確認することができました。
- 富士水産の子会社化により、養殖ノウハウ構築及び生産者から直接水産物を調達するルートを確認いたしました。

#### ◆今後の課題

- 総菜宅配事業のコスト構造の改革推進と新規顧客開拓施策が課題となっております。
- 回転寿司事業のコスト削減と競争の激化による売上高減少対策が課題となっております。
- とらふぐ生産コストを引き下げするため、養殖規模の拡大が課題となっております。

以上