

平成23年11月期 決算説明会

株式会社関門海 会社概要

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

株式会社 トドック (※)

株式会社 富士水産 (※)

KANMONKAI HAWAII INC. (※)

(※) 現在、事業活動を休止しております。

事業内容 店舗運営事業

総菜宅配事業

その他の事業 (提携先への食材販売等)

従 業 員 158名 (190名)

() 内はグループ従業員数

店 舗 数 グループ全体 : 113 店舗

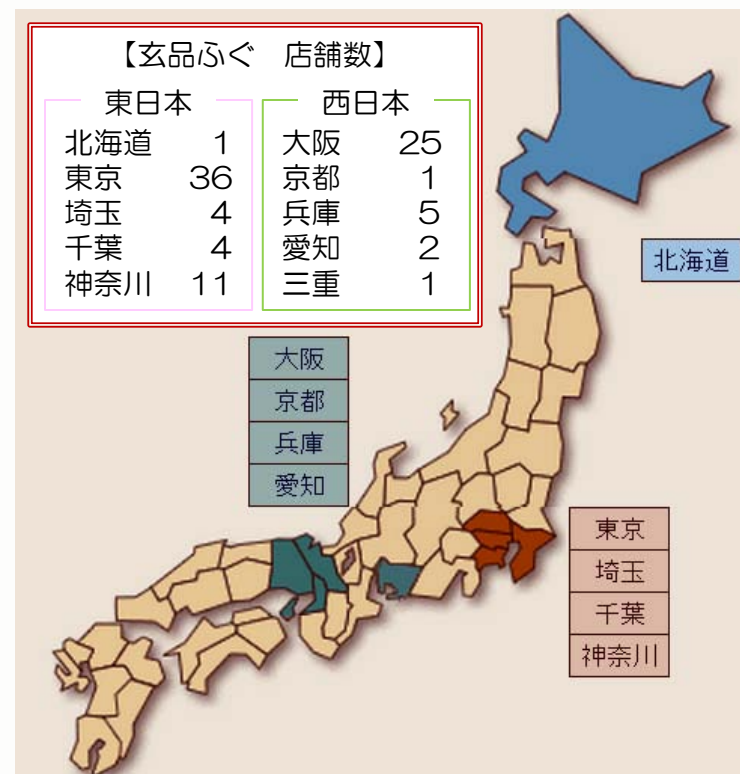
・ 玄品ふぐ : 90 店舗 (うち直営52店舗)

・ その他 : 23 店舗

(平成23年11月末日現在)

資 本 金 3億2,956万円

(平成23年11月末日現在)



「玄品」とは・・・

“玄”には奥深いと云う意味があり、幽玄・玄妙と云う言葉もありますように、ものの極みであり醍醐の事でもあります



トピックス

平成23年1月	成長を見据えた関門海グループ中期経営計画策定
平成23年4月	壇之浦パーキングエリアの運営開始 第1四半期において継続性の前提に関する注記記載
平成23年5月	関門海グループ中期経営計画を廃止
平成23年8月	養殖事業から撤退
平成23年9月	株式会社トドックの全事業を譲渡
平成23年10月	行使価額修正条項付新株予約権の発行を取締役会にて決議（11月7日発行）
平成23年11月	連結営業利益黒字化も当期純損失775百万円計上
平成23年12月	代表取締役社長に田中正就任
平成24年1月	決算期の変更（11月⇒3月）を取締役会にて決議
平成24年2月	株主優待制度の廃止を取締役会にて決議 A種優先株式発行による7億円の資金調達を取締役会にて決議（第23期定時株主総会での承認を条件） 原点回帰を柱とした新中期経営計画策定

A collage of various Japanese dishes. At the top left, a bowl of green soup with a slice of chili. Below it, a plate of fried shrimp. To the right, a bowl of red shrimp. In the center, a plate of white fish with red chili. At the bottom left, a bowl of green salad with a lemon slice. At the bottom right, a bowl of white rice with green garnish. In the bottom right corner, there is a small black number '9'.

連結損益計算書

(単位：百万円)

- 店舗閉鎖により売上減なるも、販売費及び一般管理費の圧縮で営業利益計上

	平成23年 11月期		平成22年 11月期		前年対比
	金額	構成比	金額	構成比	増減額
売上高	7,231	100.0%	9,038	100.0%	△1,806
売上原価	2,803	38.7%	3,629	40.1%	△826
売上総利益	4,428	61.2%	5,409	59.8%	△980
販売費及び 一般管理費	4,372	60.4%	5,456	60.3%	△1,083
営業損益	56	0.7%	△46	△0.5%	103
経常損益	△48	△0.6%	△118	△1.3%	69
当期純損益	△775	△10.7%	△890	△9.8%	114

	平成23年 11月期	平成22年 11月期	前年増減
店舗運営事業	5,530	5,934	△ 404
玄品ふぐ事業	3,775	4,337	△ 562
その他の店舗事業	1,753	1,596	157
総菜宅配事業	1,567	2,998	△ 1,431
その他の事業	134	105	29
計	7,231	9,038	△ 1,806

■ 売上内容

店舗閉鎖の影響で玄品ふぐ事業売上減
壇之浦PA運営によりその他店舗事業売上増
総菜宅配事業は9月1日に事業譲渡

■ 販売費及び一般管理費

労務費 1,750 (前期比△463)
地代家賃 800 (同△51)
減価償却費 212 (同△74)
貸倒引当金繰入額 5 (同△22)

■ 特別損失 680

事業改善関連損失 521
減損損失 141
資産除去債務 20

連結貸借対照表

(単位：百万円)

- たな卸資産、固定資産、有利子負債の圧縮
- 当期純損失の計上により純資産が減少し、債務超過へ

	平成23年 11月期		平成22年 11月期		前年対比
	金額	構成比	金額	構成比	増減額
流動資産	2,130	46.5%	3,325	50.8%	△1,195
現金及び預金	371	8.1%	752	11.5%	△381
たな卸資産	1,356	29.6%	1,873	28.6%	△517
その他	402	8.7%	699	10.6%	△296
固定資産	2,445	53.4%	3,213	49.1%	△768
資産合計	4,576	100.0%	6,539	100.0%	△1,963
負債	5,358	117.0%	6,497	99.3%	△1,139
有利子負債	4,640	101.4%	5,459	83.4%	△818
その他	717	15.6%	1,038	15.8%	△320
純資産	△781	△17.0%	42	0.6%	△824
負債純資産合計	4,576	100.0%	6,539	100.0%	△1,963

■ たな卸資産・有利子負債

	平成23年 11月期	平成22年 11月期	前年増減
たな卸資産	1,356	1,873	△ 517
商品及び製品	1,338	1,635	△ 297
仕掛品	0	178	△ 178
原材料及び貯蔵品	18	59	△ 41

	平成23年 11月期	平成22年 11月期	前年増減
有利子負債	4,640	5,459	△ 818
短期借入金	1,280	1,650	△ 370
1年内返済予定 長期借入金	2,142	1,656	486
長期借入金	1,217	2,152	△ 934

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

- 営業活動によるキャッシュ・フロー：49百万円
 - 事業譲渡による営業キャッシュ・フロー減少：△243百万円（事業譲渡により売掛金、在庫の回収投資活動へ移行）
- 資金残高：381百万円の減少

	平成23年 11月期	平成22年 11月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	49	620
投資活動によるキャッシュ・フロー	443	△39
財務活動によるキャッシュ・フロー	△874	△892
現金及び現金同等物の増減額	△381	△310
現金及び現金同等物の期首残高	752	1,063
現金及び現金同等物の期末残高	371	752

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

- 減少要因 -

税引前当期純損失 △613

仕入債務の減少 210

- 増加要因 -

たな卸資産の減少 456

減価償却費 226

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

- 減少要因 -

差入保証金の差し入れによる支出 94

有形固定資産の取得による支出 60

- 増加要因 -

事業譲渡による収入 427

差入保証金の回収による収入 125

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

- 減少要因 -

長期借入金の返済による支出 648

短期借入金の純減少額 370

- 増加要因 -

長期借入による収入 200



中期経営計画

経営方針

- 組織改革・構造改革に先んじて、まずは意識改革を行います。具体的には、創業者理念・経営者理念を社内に浸透させ、弊社の現状と目指すべきゴールを経営陣・従業員で共有します。

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

理念

お客様・株主・従業員・経営陣の利益を、情熱をもって一致させる
資本増強策と借入金の長期計画的な返済による財務安定化を図る

基本
方針

平成24年3月期～平成25年3月期
商品・技術、結束の関門海

平成26年3月期
組織・仕組みの関門海

平成27年3月期
人の関門海

- 弊社が置かれている厳しい状況を経営陣・従業員の各人が認識し、その認識を共有、意識改革をするとともに、自らの強み・弱みを再確認します。⇒「商品・技術、結束の関門海」
- 営業戦略・投資戦略・財務戦略・本部体制を見直し、事業の構造改革、組織改革を行います。⇒「組織・仕組みの関門海」
- 従業員の成長を促すと同時に教育システム・労働環境の整備を行います。⇒「人の関門海」

事業環境

＜国内市場・周辺環境・弊社の状況＞

国内市場環境

- 国内景気の回復が見られない中で、東日本大震災の影響もあり、消費者需要は依然として低迷
- 一方で、ふぐを専門メニューとした、客単価7,000円未満の店舗については、売上・店舗数はいずれも減少傾向なるも、その減少幅には歯止めがかかりつつある（左下表）

周辺環境

- 売上高・店舗数のいずれにおいても市場の1割強を占めており、シェアNo.1（右下表）
- 安定的仕入・供給、調理師免許必須などの事業特性上、高い参入障壁の存在
- 味覚の多様化、デフレ環境下での消費需要減退に伴い、嗜好品としてのふぐから、より安価な商品への需要の移り変わり

弊社の状況

- 独自の冷解凍技術による安定的な仕入・供給
- 取引先との長年の信頼関係に基づいた低価格での仕入
- ふぐ調理師免許育成のための研修プログラム完備

ふぐを専門メニューとした客単価7,000円未満の店舗 （単位：百万円、店）

年次	売上高	対前年比	店舗数	対前年比	1店舗あたり売上高
2006	48,500		700		69.3
2007	49,800	102.7%	720	102.9%	69.2
2008	49,500	99.4%	720	100.0%	68.8
2009	48,100	97.2%	720	100.0%	66.8
2010	45,100	93.8%	700	97.2%	64.4
2011 見込	43,000	95.3%	670	95.7%	64.2
2012 予測	42,000	97.7%	650	97.0%	64.6
2015 予測	41,100		635		64.7

同業他社比較 （単位：百万円、店）

チェーン店名	企業名	売上高	シェア	店舗数	シェア
玄品ふぐ	関門海	5,450	12.1%	114	16.3%
とらふぐ亭、他	東京一番フーズ	3,200	7.1%	48	6.9%
づぼらや	づぼらや	2,000	4.4%	4	0.6%
ふぐどん、他	ドン・コホレーション	650	1.4%	10	1.4%
上記企業の合計		11,300	25.1%	176	25.1%
その他		33,800	74.9%	524	74.9%
合計		45,100	100.0%	700	100.0%

※データは2010年

出所：株式会社富士経済作成「外食産業マーケティング便覧2010」のデータをもとに弊社自社加工

戦略の方向性

選択と集中によりコア事業である ふぐ事業に原点回帰

- 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を集中
- 「玄品ふぐ」事業への本業回帰

営業戦略

- 店舗ごとの償却前売上高営業利益率10%達成を目指す
- マーケティング方法の見直しによる業態競争力の向上

経営陣の責任明確化 経営陣・従業員の一体感

経営体制 組織体制

- 経営のリーダーシップ発揮
- 組織のスリム化

- 債務超過の解消
- 不要資産売却・コスト削減
- 債務返済リスケジュールリング

財務戦略

債務超過解消による上場維持 キャッシュフロー確保

投資戦略

業務効率化と将来人材の育成

- システム開発投資
- 店舗改装
- 人材育成投資

営業戦略（店舗戦略①）

- 選択と集中によりコア事業であるふぐ事業に原点回帰



◆ 直営店舗

- 拡大しすぎた直営店舗の適正規模化
 - 売上増加を見込んだ積極的な店舗展開をするも、急激な店舗増加ペースに対し、サービスレベルが追い付かず、顧客離れを招く
 - 人員配置、サービスレベルの維持向上、本部効率化の観点から直営店舗数を減らし、適正規模化する必要性
 - 償却前売上高営業利益率10%、償却前営業利益5百万円以上の店舗を中心に30店舗程度まで直営店舗数を調整
 - それ以外の店舗は順次、FC化あるいは閉鎖予定、小型店では独立を促したり、数店舗まとめた売却などによりキャッシュ・フローを生み出す方向で検討

店舗減少により売上減なるも赤字削減により営業利益増

単位： 百万円	平成23年11月期 (実績)	平成24年3月期 (計画・4ヶ月)	平成25年3月期 (計画)	平成26年3月期 (計画)	平成27年3月期 (計画)
売上高	3,019	1,631	2,924	2,482	2,482
営業利益	427	544	499	449	490

営業戦略（店舗戦略②）

- 選択と集中によりコア事業であるふぐ事業に原点回帰



◆ FC店舗

- ・ 直営店舗からの店舗形態変更
- ・ 既存FC店舗についてロイヤリティの引下げなど、FC加盟者の意欲向上を目指した契約内容への変更
- ・ 新型FCの地方展開
 - ・ FC加盟のハードルを下げ、商品の流通で利益積み上げ
 - ・ 関東圏、関西圏以外の地方都市を対象に、既存の飲食店に弊社の食材・ノウハウを提供

単位： 百万円	平成23年11月期 (実績)	平成24年3月期 (計画・4ヶ月)	平成25年3月期 (計画)	平成26年3月期 (計画)	平成27年3月期 (計画)
売上高	707	318	654	753	858
営業利益	341	153	303	345	402

◆ その他の店舗

- ・ 玄品ふぐ以外の店舗については、早期の売却、業務委託など都度最適な形態を検討しながら効率化を図ります

営業戦略（マーケティング戦略①）

- お客様基点の発想による消費者ニーズの把握とデータベースを活用した定性・定量分析

◆ 顧客管理システムの整備

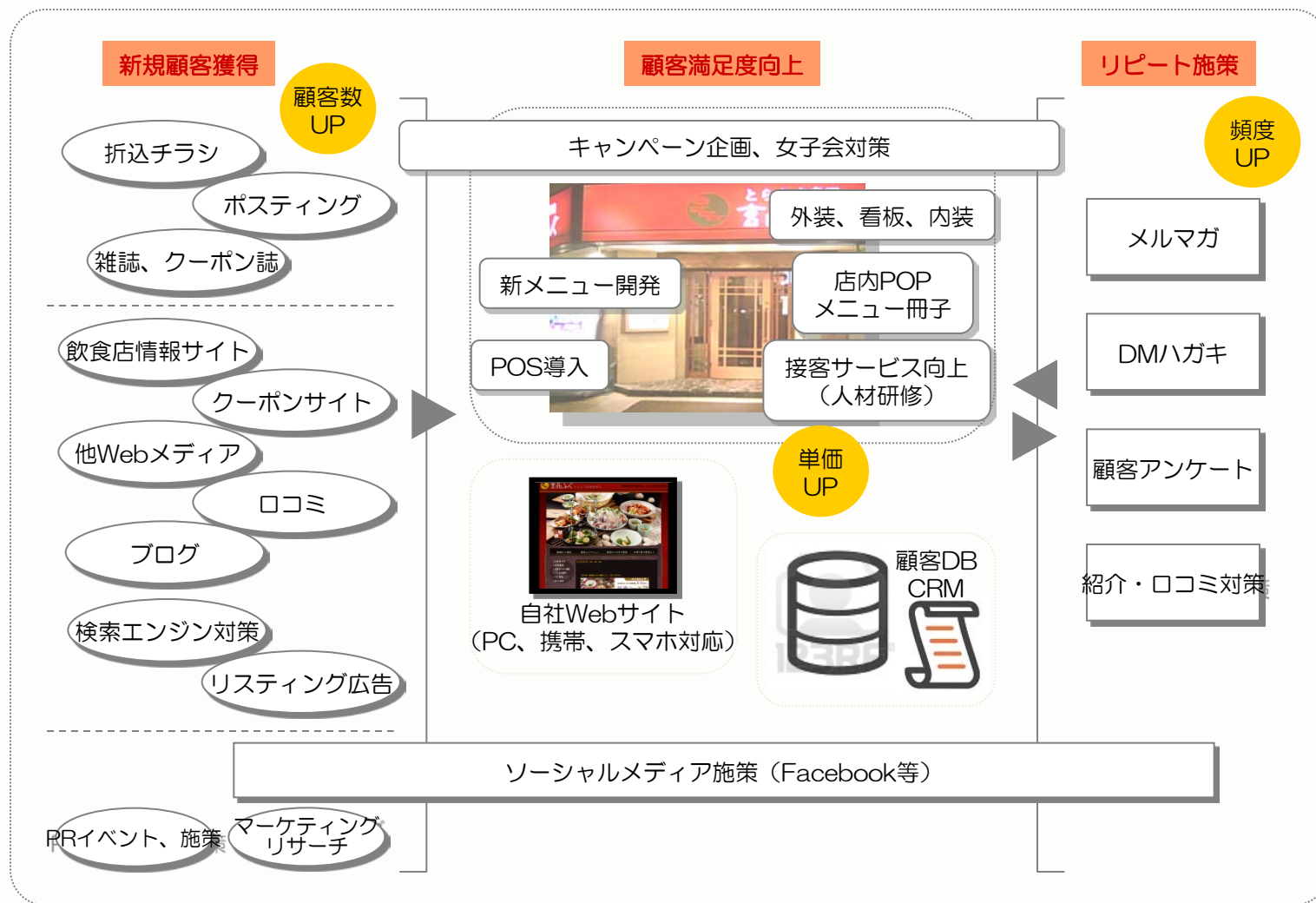
- ・ 顧客データベース整備
- ・ メール配信やDM管理などオペレーションや効果測定、分析が効率化できるシステム
- ・ 個人情報取扱のセキュリティポリシー
- ・ 通販顧客と会員データベースの統合
- ・ POSやポイントサービスとの連携

◆ マーケティング戦略立案

- ・ 基本戦略：コストリーダーシップによる市場開拓から差別化戦略へ
- ・ ターゲット選定： ①40～50歳代のサラリーマン（既存ターゲット）
②20～30歳代の女性（新規ターゲット）
- ・ インターネットの活用強化：メルマガ運用改善、外部サイト掲載見直し等
- ・ PDCAの実施：各施策における分析項目、目標指数の設定と効果検証繰り返し

営業戦略（マーケティング戦略②）

● マーケティング個別施策一覧



営業戦略（その他）

- 株主優待制度を廃止します

- ◆ 株主優待廃止について

- 平成24年2月6日付IRプレスリリース「株主優待制度の廃止に関するお知らせ」にてお知らせいたしておりますとおり、平成23年11月末現在の株主名簿に記載された株主様への贈呈をもちまして、株主優待制度を廃止します。
- 株主優待制度につきましては、これまで株主様の方々には大変ご好評いただきまして、弊社をご贖いいただくなど、営業戦略上も、また、株式価値向上という意味で財務戦略上も重要な戦略の一つでした。しかしながら、現在のところ、当該制度についての定量的な効果の検証もできておらず、不透明であることから、また、更なる販売費及び一般管理費削減の必要性から、当該制度の廃止を決断しました。
- 株主優待制度廃止により削減した費用の一部をマーケティング費用として活用し、広告宣伝・販売促進に費用をかけることにより、これまで行えていなかった精緻なマーケティング分析を行い、売上向上、社内留保蓄積に繋げ、弊社の企業価値向上を目指し、それを以って株主様の方々に還元していく方針です。

投資戦略

- 事業拡大・業務効率化を目指した戦略的事業投資と人材育成・教育のための投資

◆ システム関連投資

- ・ 在庫・受発注管理に伴う店舗事務作業の負担軽減
 - ・ 各店舗の販売動向収集の効率化
 - ・ その他マーケティング材料収集
- ⇒ 上記を主たる目的としたPOSシステムの導入

◆ 「玄品ふぐ」店舗改装

- ・ 「玄品ふぐ」店舗の美装化
- ・ 従業員の職場環境の改善
- ・ お客様の来店しやすい店舗づくり

◆ 人材育成・教育のための投資

- ・ トレーニングプログラムの構築や人事評価制度の再構築などを通じた学習環境の整備と学習意欲の喚起
- ・ マネジメントのできる人材の育成

財務戦略

- 増資による債務超過解消と不要資産売却・コスト削減によりキャッシュ・フロー確保

◆ 債務超過の解消

- ・ 第三者割当による行使価額修正条項付き新株予約権の発行
 - ・ 平成24年1月末までに約45百万円の払込
- ・ 第三者割当による新株式（A種優先株式）の発行（予定）
 - ・ 調達額700百万円/平成24年3月14日払込予定

⇒ 上記2回の第三者割当増資と業績改善、決算期変更の効果により**平成24年3月期に債務超過解消**

◆ 不要資産売却・コスト削減

- ・ 収益改善が見込めない店舗や事業については早期に売却・撤退
- ・ 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（平成23年11月期より継続中）

◆ 金融機関との債務返済リスキューリングと有利子負債の圧縮

- ・ 取引金融機関との借入金返済リスキューリング
- ・ 増資資金、不要資産売却代金の一部を借入金の返済に充当、有利子負債を圧縮

A種優先株式発行による7億円の資金調達について

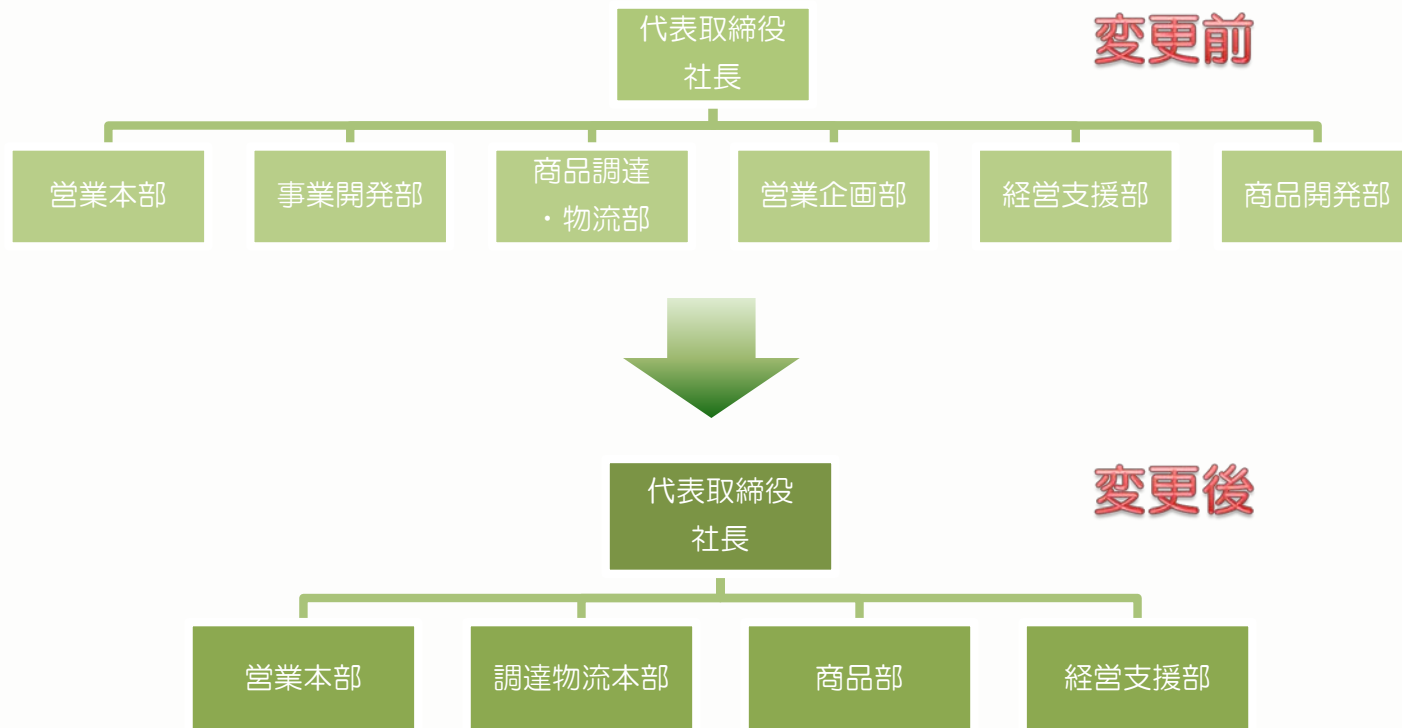
募集株式の種類	株式会社関門海A種優先株式
募集株式の数	1株
募集株式の払込金額	1株につき700,000,000円
払込金額の総額	700,000,000円
払込期日	平成24年3月14日
増加する資本金及び資本準備金に関する事項	増加する資本金の額は、350,000,000円（1株につき350,000,000円）とし、増加する資本準備金の額は、350,000,000円（1株につき350,000,000円）とします。
発行方法	第三者割当の方法により、ブリックコンセプト投資事業有限責任組合1号に全株式を割り当てます。
優先配当金	配当金額：A種優先株式1株あたりの払込金額相当額×3% 累積型・非参加型
残余財産の分配	優先・非参加型
議決権	なし

組織体制の変更

- 経営のリーダーシップ発揮・責任の明確化、業務効率性を目指し、部署の統廃合・スリム化

◆ 代表取締役社長の下、各取締役・執行役員の動きやすい体制に変更

- ・ 代表取締役社長直下の部署を6部署⇒4部署へ統廃合
- ・ 組織のスリム化による、経営陣・本部従業員の一体感醸成
- ・ 投資家から役員3名の推薦（常勤取締役、社外取締役、社外監査役）



連結損益計画

(単位：百万円)

	平成23年 11月期 実績	平成24年 3月期 計画・4ヶ月	平成25年 3月期 計画	平成26年 3月期 計画	平成27年 3月期 計画
売上高	7,231	2,750	5,393	4,454	4,612
売上原価	2,803	920	1,883	1,576	1,639
売上総利益	4,428	1,830	3,509	2,877	2,972
販売費及び 一般管理費	4,372	1,350	3,353	2,662	2,632
営業損益	56	480	156	214	340
経常損益	△48	450	92	144	275
当期純損益	△775	425	△123	99	245
現預金残高	371	1,199	990	903	879
借入金残高	4,640	3,978	3,298	3,048	2,798
純資産	△781	396	292	392	637

「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・阿部

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。