



株式会社関門海

平成27年 3 月期 決算説明会資料

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 決算概要

III. 平成28年3月期 業績予想

IV. 中期経営計画（H27年4月～H30年3月）

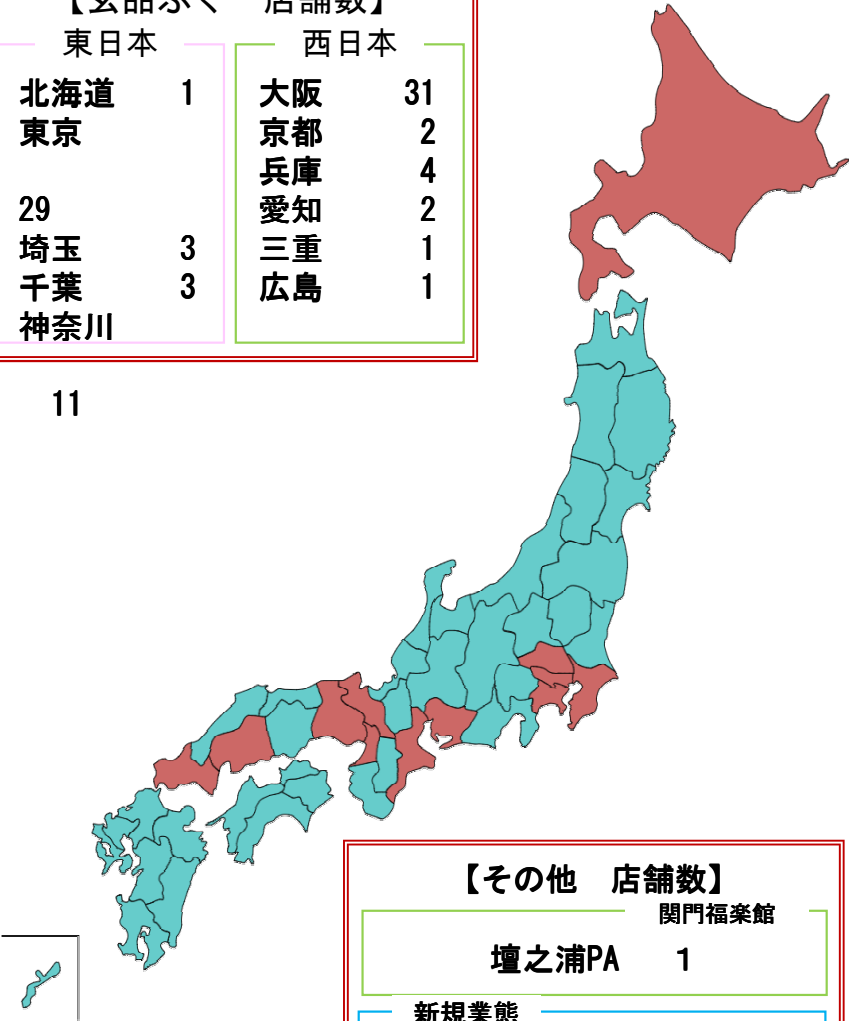
会社概要

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 F C 展開、その他店舗運営等
資本金	6億4,771万円 （平成27年3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 ：100店舗 ・ 玄品ふぐ ：88店舗（うち直営47店舗） ・ その他 ：12店舗 （平成27年3月末日現在）
従業員	141名（151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		京都	2
		兵庫	4
29		愛知	2
埼玉	3	三重	1
千葉	3	広島	1
神奈川			

11



【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

トピックス

平成26年5月	➤ 芸術家 無紡庵「綿貫宏介」氏総監修によるC I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F C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	➤ 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98百万円）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F C第一号出店として「玄品ふぐ広島八丁堀の関」（広島市）をオープン
11月	➤ 冬限定コース「冬安居」を販売開始
平成27年2月	➤ 連結子会社「株式会社富士水産」の清算終了
3月	➤ 不採算店舗の閉店「玄品ふぐ 平井の関、志村坂上の関」による収益改善の実施

経営課題の実施状況

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 結束の関門海		組織・仕組み の関門海		人の関門海		緊急でないが重要な1年		加速の 1 年		成長の1年		完成計画	
		直営店舗 5 ヶ年計画（改装が完了し、目標売上高まで回復する）											
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		●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											
新商品開発		●「春霞膳」、「夏安居」、「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											
ドリンクメニュー		●サントリー酒類株式会社様とドリンクメニューの見直しを取組み、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											
エリア F C の全国展開		●広島市にエリア F C 1号店「玄品ふぐ 広島八丁堀の関」を平成26年11月末出店											
人事・組織戦略（人財の育成と労働環境の整備）													
社内教育制度		●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											
料理長制度の確立と権限の強化		●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（店舗社員の労働環境改善） ●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（内部店舗視察）											
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、福利厚生の実施、労働環境、処遇の改善実施											
設備戦略（空間の改善による顧客満足度の向上と C I の組織内外への浸透化）													
店舗改装		●「綿貫宏介氏」デザインを参照し、改装を実施（東日本26店舗、西日本14店舗）											
調達・物流戦略（安心、安全で安価で安定的な在庫確保及び正確な物流）													
●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及び社内及び第三者機関を利用した食の安全性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）													
●株式会社富士水産の清算終了 ●不採算店舗の閉店（すし兵衛 平塚店、玄品ふぐ 平井の関、志村坂上の関）													

I. 会社概要及び当期のトピックス

II. 平成27年3月期 決算概要

III. 平成28年3月期 業績予想

IV. 中期経営計画（H27年4月～H30年3月）

決算概要／連結損益計算書

(単位：百万円)

	H27年 3 月期		H26年 3 月期		増減額	
	金額	比率	金額	比率	金額	前年比
売上高	5,118	100.0%	5,275	100.0%	△157	97.0%
売上原価	1,591	31.1%	1,788	33.9%	△197	89.0%
売上総利益	3,527	68.9%	3,487	66.1%	40	101.2%
販売費及び一般管理費	3,326	65.0%	3,359	63.7%	△33	99.0%
営業利益	201	3.9%	128	2.4%	73	156.9%
営業外収益	20	0.4%	26	0.5%	△7	75.1%
営業外費用	82	1.6%	95	1.8%	△13	86.5%
経常利益	138	2.7%	59	1.1%	79	233.0%
特別利益	7	0.1%	24	0.5%	△17	29.2%
特別損失	114	2.2%	123	2.3%	△9	93.0%
税金等調整前当期純利益	31	0.6%	△39	-	70	-
法人税等	△10	-	1	0.0%	△12	-
当期純利益	42	0.8%	△40	-	83	-

減収も営業利益は大幅増加

◆売上高

27年 3 月期減少要因として、

・ 壇之浦 P A の売上減少⇒関門橋工事および車線規制による入場車両の減少、耐震補強工事による約1カ月のレストラン休業等⇒△59百万円

・ すし兵衛全店閉鎖による減少⇒△116百万円

・ 「玄品ふぐ」直営既存店売上高は、前年対比100.7%と増加

◆営業利益

26年 3 月期と比較し73百万円の増益

・ 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

・ 回転すし事業等の不採算店舗の撤退による当社グループの収益改善

・ 閑散期の効果的な販促費投入・労務状況の改善等により、販管比率は増加

・ 直営店舗の収益性回復への取組みにより、直営店舗利益率 11.4%⇒15.0% 3.6P t 増加

◆特別損失

・ 店舗等の閉鎖に係る店舗閉鎖損失15百万円、所有不動産等の減損損失87百万円等を計上

決算概要／連結貸借対照表①

(単位：百万円)

		H27年 3 月		H26年 3 月		増減額	増減要因
		金額	比率	金額	比率		
流動資産合計		2,619	61.7%	2,601	60.5%	18	
	現金及び預金	833	19.6%	1,116	26.0%	△284	・ とらふぐ購入資金充当によるもの等
	売掛金	138	3.3%	164	3.8%	△25	
	商品及び製品	1,478	34.8%	1,118	26.0%	360	・ 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	0.3%	△1	
	その他	166	3.9%	193	4.5%	△27	・ 繰延税金資産の減少16百万円、 未収消費税の減少12百万円等
	貸倒引当金	△12	△0.3%	△7	△0.2%	△5	
有形固定資産合計		884	20.8%	1,001	23.3%	△118	
	建物及び構築物	725	17.1%	826	19.2%	△101	・ 店舗閉鎖及び減損によるもの62百万円等
	その他	158	3.7%	175	4.1%	△16	・ 所有不動産の減損損失等30百万円等
無形固定資産合計		13	0.3%	5	0.1%	8	
	その他	13	0.3%	5	0.1%	8	
投資その他の資産合計		731	17.2%	693	16.1%	38	
	差入保証金	654	15.4%	668	15.5%	△14	・ 閉店店舗等の保証金回収によるもの等
	その他	91	2.1%	38	0.9%	52	・ 繰延税金資産の増加51百万円等
	貸倒引当金	△13	△0.3%	△13	△0.3%	0	
固定資産合計		1,629	38.3%	1,701	39.5%	△72	
資産合計		4,248	100.0%	4,302	100.0%	△54	

決算概要／連結貸借対照表②

(単位：百万円)

		H27年 3 月		H26年 3 月		増減額	増減要因
		金額	比率	金額	比率		
流動負債合計		3,815	89.8%	3,922	91.2%	▲107	
	買掛金	126	3.0%	131	3.1%	▲4	
	短期借入金	1,304	30.7%	1,352	31.4%	▲48	・ 借入金の返済200百万円 (短期借入金・長期借入金含む)
	1年内返済予定の長期借入金	2,038	48.0%	2,104	48.9%	▲65	
	未払金	221	5.2%	246	5.7%	▲25	・ 販管費減少による支払等の減少によるもの
	未払法人税等	28	0.7%	16	0.4%	12	
	賞与引当金	35	0.8%	38	0.9%	▲3	
	その他	60	1.4%	32	0.8%	27	・ 未払消費税の増加28百万円等
固定負債合計		105	2.5%	191	4.4%	▲86	
	長期借入金	46	1.1%	133	3.1%	▲86	
	その他	58	1.4%	58	1.4%	1	
負債合計		3,920	92.3%	4,113	95.6%	▲193	
株主資本合計		327	7.7%	183	4.3%	144	
	資本金	647	15.2%	596	13.9%	51	・ 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99百万円等
	資本剰余金	756	17.8%	705	16.4%	51	
	利益剰余金	▲788	▲18.6%	▲831	▲19.3%	42	・ 当期純利益の計上による増加42百万円
	自己株式	▲287	▲6.8%	▲287	▲6.7%	0	
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		327	7.7%	189	4.4%	139	
負債・純資産合計		4,248	100.0%	4,302	100.0%	54	

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位 : 百万円)

	H27年 3月期	H26年 3月期	増減額	増減要因
	金額	金額	金額	
営業活動によるCF	△58	164	△223	・ たな卸資産の増加額 △358百万円 ※ふぐ相場が低水準であったため、一括購入で翌期 繁忙期までの在庫を確保 ・ 減価償却費 131百万円 ・ 未払金の減少額 △24百万円 ・ 税金等調整前当期純利益 31百万円
投資活動によるCF	△118	△66	△52	・ 有形固定資産の取得による支出等 △117 百万円 ※設備投資戦略による店舗改装 (40店舗) 等
財務活動によるCF	△106	△230	124	・ 長期借入金の返済による支出 △151百万円 ・ 短期借入金の純減額 △48百万円 ・ 株式の発行による収入 96百万円
現金及び現金 同等物の増減額	△283	△132	△151	
現金及び現金 同等物の期首残高	1,116	1,249	△133	
現金及び現金 同等物の期末残高	833	1,116	△284	

I. 会社概要及び当期のトピックス

II. 平成27年3月期 決算概要

III. 平成28年3月期 業績予想

IV. 中期経営計画（H27年4月～H30年3月）

計画／連結損益計算書

(単位：百万円)

	H26年3月期 実績		H27年 3 月期 実績		H28年3月期 計画	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	5,275	100.0%	5,118	100.0%	5,450	100.0%
売上原価	1,788	33.9%	1,591	31.1%	1,733	31.8%
売上総利益	3,487	66.1%	3,527	68.9%	3,717	68.2%
販売費及び 一般管理費	3,359	63.7%	3,326	65.0%	3,487	64.0%
営業利益	128	2.4%	201	3.9%	230	4.2%
営業外収益	26	0.5%	20	0.4%	9	0.2%
営業外費用	95	1.8%	82	1.6%	79	1.4%
経常利益	59	1.1%	138	2.7%	160	2.9%
特別利益	24	0.5%	7	0.1%	-	-
特別損失	123	2.3%	114	2.2%	30	0.6%
税金等調整前 当期純利益	△39	-	31	0.6%	130	2.4%
法人税等	1	0.0%	△10	-	60	1.1%
当期純利益	△40	-	42	0.8%	70	1.3%
純資産	189	-	327	-	397	-

H28年3月期（緊急でないが重要な1年）

- ◆ 食材素材の見直しと向上
- ◆ 商品、調理S Vの充実
- ◆ 階層別の研修等による人財育成
- ◆ 店舗現場力の強化

売上高 5,450百万円

前期比 106.5%に目標設定

- ◆ 新規直営店及び新規F C店の営業開始⇒+100百万円
- ◆ 既存直営店舗及び既存F C店舗売上回復策実施
⇒+ 389 百万円
- ◆ 直営及びF C閉店店舗⇒△114百万円

原価率

- ◆ 顧客満足度向上のため原価率の見直し
(商品力の向上)

販売費及び一般管理費

- ◆ 不採算店舗を閉鎖したことによる赤字縮小の一方、
本部機能充実に伴う販管費の増加

I. 会社概要及び当期のトピックス

II. 平成27年3月期 決算概要

III. 平成28年3月期 業績予想

IV. 中期経営計画（H27年4月～H30年3月）

関門海の強み

強み	軸	タスク	第2次計画（重点事項）
調達力	安心 安全	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	・ 冷解凍技術の見直し ・ 食材素材の見直しと向上 ・ 人員強化による調達組織の充実化
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	・ 正確な物流の推進 ・ ローコストでの物流の実現
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、調理SVの充実
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いただく	・ 商品の妥協なき開発
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て、多店舗展開を継続する	・ 実践的なマニュアルの完成 ・ 新FCの全国展開、出店、海外進出 ・ 既存FCのテコ入れ
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	・ 直営店の出店 ・ マスでの新規顧客獲得、常連づくり強化 ・ 旗艦店舗の直マネジメント（語学の強化等インバウンドへの対応） ・ インバウンド強化による通年売上強化
経営管理力	正確性 コンプライアンス	状況を適時正確に捉え、法律を遵守しつつ、常に最適な判断を行える体制を作る	・ システム導入による管理機能強化 ・ クレーム集計とその分析、フィードバック
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	・ 組織改革（ライン、役職、権限、責任、会議体の見直し） ・ 組織文化改革 ・ 評価制度の見直し ・ 従業員満足度向上

営業戦略

- ◆ 「玄品ふぐ」への特化促進、「店舗5ヵ年計画」の遂行
- ◆ エリアF C開発の強化、出店の加速化及び既存F C店舗との関係強化、海外F Cへの取組
- ◆ 技術・新商品の継続的な改新、常連様本位の営業（安売り・値引き抑制）による収益体質確立
- ◆ ふぐの一括仕入（「熟成ふぐ」を使用する強み）により、今後のふぐ相場の高騰への対応

プロダクト	プロモーション	プライス	プレース
新商品・福土産	新規顧客開拓	戦略的な価格販促	店舗改装・F C強化
四季のメニュー	四季の宴会獲得	熟成ふぐの強みを活かした、安全で安定的な価格での商品提供	・既存F Cテコ入れ ・エリアF Cの全国展開
調理のスキルアップ	閑散期の収益確保		
販売強化商品	内部プロモーション		

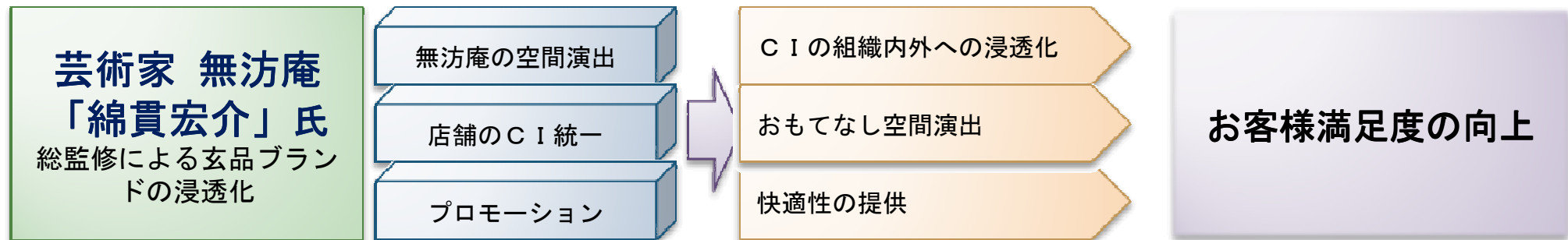
直営店舗戦略

全店舗改装、地域特性に基づいた施策により、将来的に店舗利益20%への挑戦
常連様が飽きないプロダクト、当社の弱みを補強するプロモーション、営業戦略に沿ったプライス設定とプレース拡大

F C店舗戦略

法人対象にエリアF C契約を行い、ノウハウの共有による全国展開（海外を含む）の促進
既存F C店舗とのWIN-WINの関係を再構築

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かたち、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。

直営全店舗の改装

- 開店以来十分な設備投資を行ってこなかったため、H25年度より店舗改装を実施しており、H28年度までにすべての店舗の改装を完了（ファサード、座敷のテーブル席化、トイレ等）
- POSシステムの全店導入（店舗オペレーション強化、情報集約・事務処理の簡素化および管理機能の強化）
- 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、快適性・おもてなし空間の提供
- 直営全店舗改装の目途が立ち次第、当社資金によるFC店舗改装に着手

新規店舗の開店

- 当社の基幹店舗となる立地への出店
H27年度 中型1店舗、
H28年度 大型1店舗、中型1店舗
- セントラルキッチン（CK）機能の向上
- FC全国展開へ対応するため必要に応じCKのさらなる増設、追加設備投資
- オペレーション、品質・安全安心向上への投資も検討

人事・組織戦略

永遠のテーマである「人の関門海」の実現に向け、人事・組織戦略を重視

（人事・組織戦略の目的）

関門海全員が魅力的な人材となり、それぞれの満足度が向上し、お互いを尊重することにより、他社との圧倒的な優位性を持つ。

組織

次期社長候補となる副社長制の導入に向けた幹部社員対象とした研修制度等、各クラス向けの研修を充実させ、専門家と経営的感覚を併せ持った人財の育成、キャリアパスの選択肢を広げる魅力ある組織の確立

社内教育

全社員・P Aが関門海を徹底追及し、強みを武器とした事業展開を可能とする体制
（特に営業力、オペレーション力の強化）
前年対比・売上高重視から予算対比・利益重視への思考への移行

総料理長
制度

エリアマネージャーや店舗社員とは別に独立した総料理長制度を確立し、オペレーション力強化のため、店舗視察や運営支援を行う組織を強化

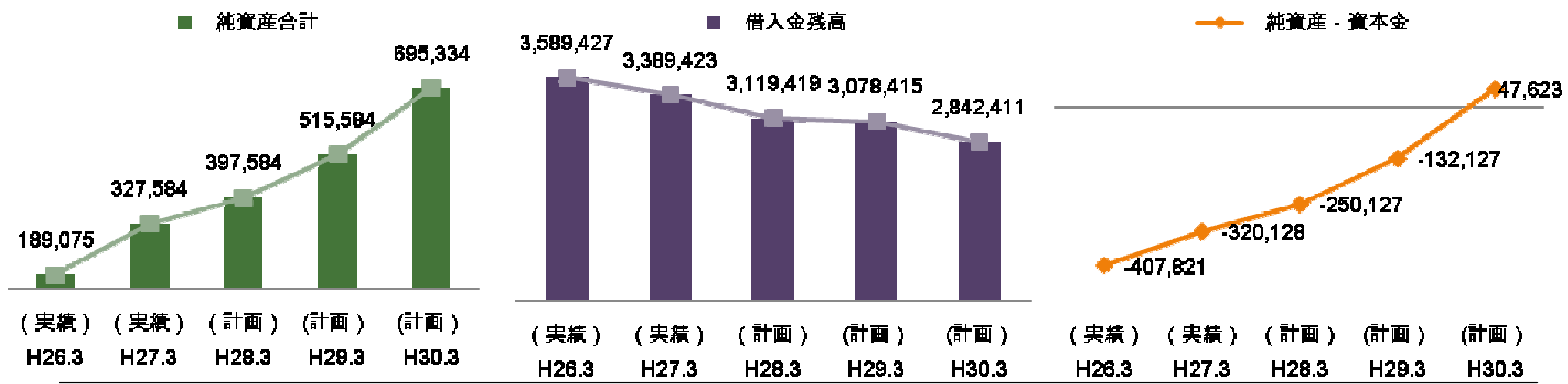
労働環境

外食産業トップクラスの従業員満足度とするため、処遇の見直しを実施
（給与、評価、福利厚生、労働環境、研修）

金融機関との信頼関係強化による柔軟な資金調達の実施、収益向上による財務体質の強化

- 直営店舗の売上高増、F C店舗増加（海外含む）のためにもふぐ一括仕入資金の確保
- 短期借入による資金調達により、閑散期のための資金準備額が減少し、資金効率向上
- 新規店舗開店のための長期設備資金の資金調達
- 税務上の繰越欠損金の有効活用による資金確保

	H26.3 (実績)	H27.3 (実績)	H28.3 (計画)	H29.3 (計画)	H30.3 (計画)
純資産合計	189,075	327,584	397,584	515,584	695,334
借入金残高	3,589,427	3,389,423	3,119,419	3,078,415	2,842,411
純資産 - 資本金	-407,821	-320,128	-250,127	-132,127	47,623



連結損益計画

(単位：百万円)

主に玄品ふぐ店舗の収益力拡大により、営業利益の大幅増を目指す

	H26.3	H27.3	H28.3	H29.3	H30.3
	実績	実績	第2次中期経営計画		
売上高	5,275	5,118	5,450	5,926	6,262
売上原価	1,788	1,591	1,733	1,886	1,999
売上総利益	3,487	3,527	3,717	4,040	4,262
販管費計	3,359	3,326	3,487	3,730	3,862
営業利益	128	201	230	310	400

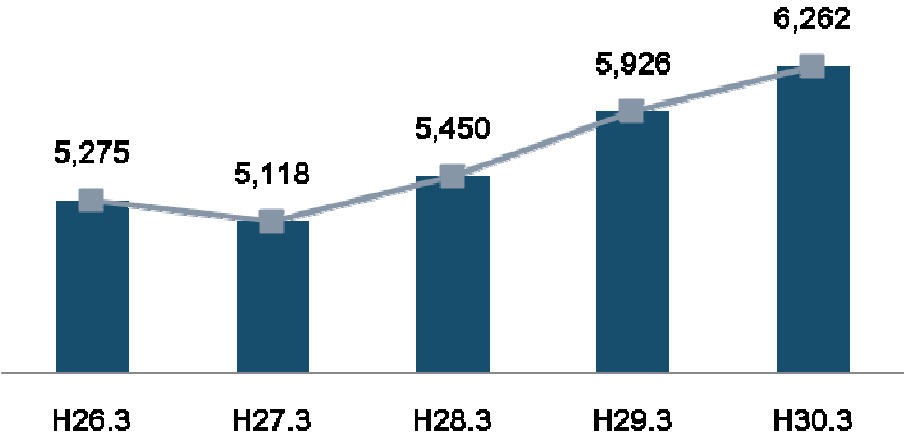
売上高
・ 直営店舗の売上高増加を考慮
・ 直営新店の開店、F C店舗の増加

原価率
・ 顧客満足度向上のため原価率の見直し
・ F C拡大等による原価率上昇

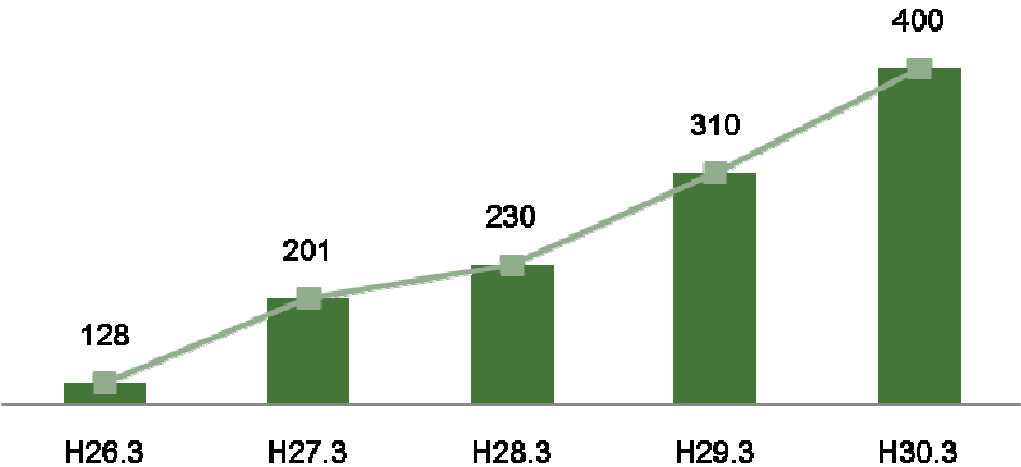
販管費
・ 店舗増加、本部機能充実に伴う販管費増加
・ 第2次中期経営計画期間での株主優待の再開

営業利益
・ 固定費回収フェーズから収益拡大フェーズへ移行による利益大幅増加を見込む

売上高の推移・予想 (百万円)



営業利益の推移・予想 (百万円)



株価/出来高の推移

2015/06/07			
始値	200円	売買高	80,700株
高値	200円	買い残	--
安値	190円	売り残	--
終値	193円		

2014/06/08 ~ 2015/06/07



<<本資料に関するご注意>>

「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。