



# 第2次中期経営計画 (平成27年4月～平成30年3月) 「成長計画」

平成28年6月22日  
時点修正版

# 2020年(平成33年3月期)までの長期的な経営方針

永遠のテーマ

『人が資本の関門海』

2020年に関門海を適正な状態にする

- 継続的に繁栄するビジョナリーカンパニーとなる
- 労働環境、借入金、利益、店舗設備等適正な水準となる
- 社会的な責任を果たす

三  
ぶ  
れ  
な  
柱

徹底した人材育成

徹底した情報発信

新商品開発の継続

◆店舗5ヵ年計画の達成

◆関門海の強み(タスクの達成)

◆社員の成長、組織の成熟

具体的には・・・

- ・高品質で高収益な店舗運営
- ・FC店舗の全国展開完了、海外展開
- ・従業員満足度の最大化
- ・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

## 営業戦略(直営店舗)

- ・タスクの完成によって、関門海の強みを存分に活かし、店舗5ヵ年計画の達成による各店舗の高収益化
- ・ふぐ星(社内評価制度)3つ以上の店舗が全体の大半を占め、基幹店においてミシュラン星を獲得

## 営業戦略(FC事業)

- ・フランチャイズオーナーの満足度が高く、会社との間で良好な関係を構築
- ・エリアFCを積極的に推し進め、玄品ふぐの全国及び海外展開が行われている

## 人事・組織戦略

- ・全てのクラスにおいて人財が育ち、社長・副社長候補者、マネジャー候補者が多数存在する
- ・従業員満足度が高く、外食で一番働きたい会社となっている

## 設備投資戦略

- ・全店舗において店舗改装が完了し、お客様に愛される店舗づくりができています
- ・大型・中型店を8店舗出店(候補地:赤坂、渋谷、池袋東口、新橋・銀座、品川、横浜近辺、北新地、京橋)

## 財務・経営戦略

- ・金融機関の信用度を上げ、設備投資のための新規借入を再開、リファイナンスによる取引の正常化
- ・税務上のメリットを活かし、早期に純資産の充実を図り、株主優待・配当を再開する

# 関門海成長戦略の軌跡

## ◆ 人材の育成

「人が資本の関門海」として研修面・処遇面での改善により、従業員満足度の向上を図り、しいては顧客満足度の向上につなげます

## ◆ 店舗の見直し

新商品の開発の継続、高付加価値メニューの提案等を継続して行うとともに、店舗空間の高質化により、何度も来たくなる店舗を目指します

## ◆ 玄品ふぐ拡大

全国でのエリアFC契約が完了し、今年中にも、北信越、東海九州沖縄エリアにおいて数店舗出店し、数年後には全国展開を完了させます

## ◆ 海外戦略

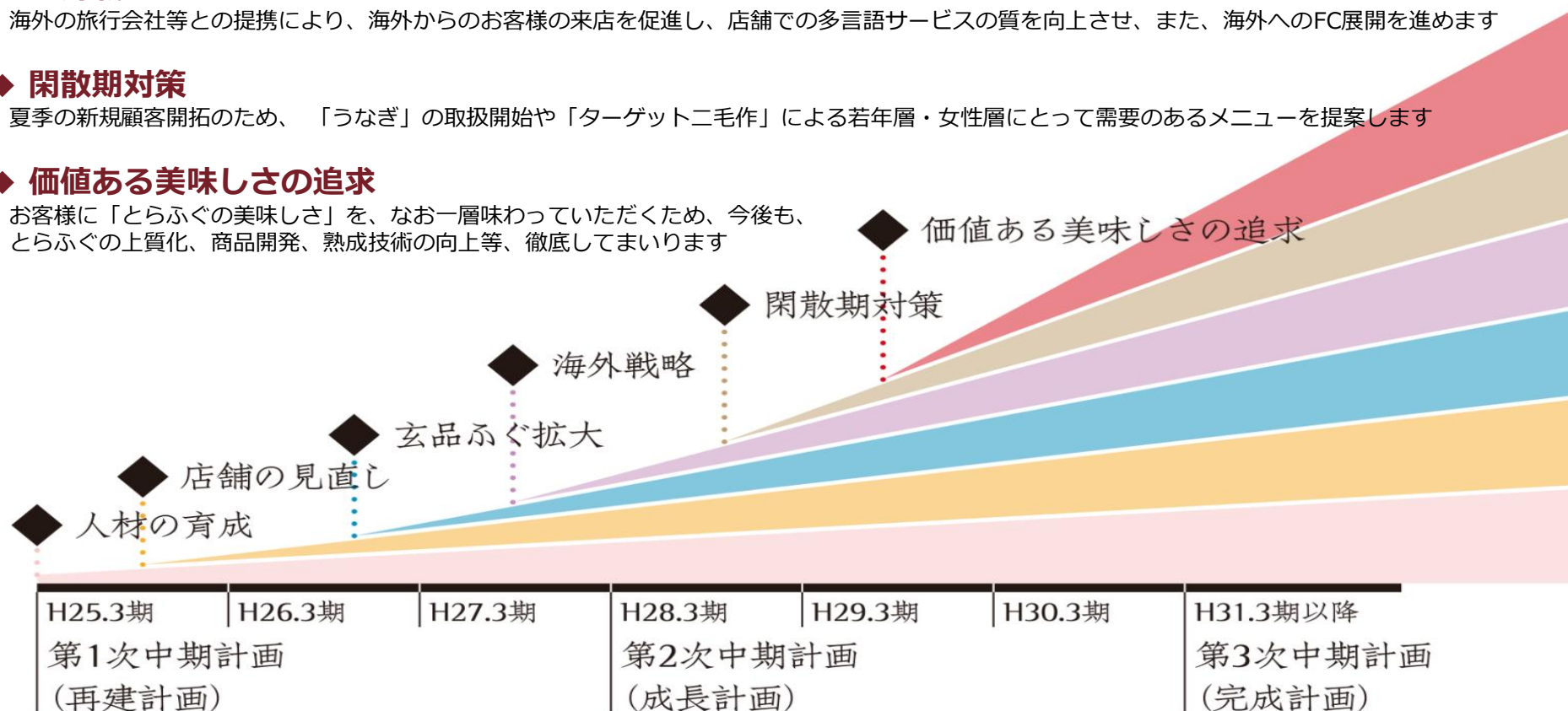
海外の旅行会社等との提携により、海外からのお客様の来店を促進し、店舗での多言語サービスの質を向上させ、また、海外へのFC展開を進めます

## ◆ 閑散期対策

夏季の新規顧客開拓のため、「うなぎ」の取扱開始や「ターゲット二毛作」による若年層・女性層にとって需要のあるメニューを提案します

## ◆ 価値ある美味しさの追求

お客様に「とらふぐの美味しさ」を、なお一層味わっていただくため、今後も、とらふぐの上質化、商品開発、熟成技術の向上等、徹底してまいります



# 第2次中期経営計画(数値計画)

大幅な収益力の強化を図り、H30.3期の営業利益 4 億円を目指す

- ・ 直営店舗は、一流の接客・日本一の商品（大型ふぐ）による収益性の向上、閑散期の新規需要発掘
- ・ 店舗ごとの施策徹底による店舗 5 ヶ年計画の達成
- ・ FC事業は、エリアFCの出店加速による全国展開完了、小型店舗のFC化、WIN-WIN関係の構築による事業拡大
- ・ 増資、新規借入を実施し、H30.3期に基幹店舗出店、ふぐ調達面での更なる優位性を確保
- ・ 収益性向上による従業員待遇の改善を図り、飲食業界一の働きやすい会社への土台作り

(個別損益計算書の推移)

(単位：百万円)

|        | H26. 3 | H27. 3 | H28. 3 | H29. 3 | H30. 3 | H27. 3期比 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
|        | 実績     | 実績     | 実績     | 予算     | 計画     | 増減       |
| 売上高    | 4,369  | 4,387  | 4,505  | 4,800  | 5,301  | 914      |
| 売上原価   | 1,337  | 1,212  | 1,306  | 1,503  | 1,670  | 458      |
| 売上総利益  | 3,031  | 3,175  | 3,199  | 3,297  | 3,631  | 456      |
| 原価率    | 30.6%  | 27.6%  | 29.0%  | 31.3%  | 31.5%  | —        |
| 人件費    | 1,482  | 1,501  | 1,563  | 1,617  | 1,679  | 178      |
| 販売費    | 131    | 154    | 157    | 172    | 183    | 29       |
| 償却費    | 139    | 132    | 126    | 117    | 125    | -7       |
| 賃借料    | 514    | 522    | 518    | 489    | 507    | -15      |
| 公共料金   | 206    | 213    | 198    | 210    | 217    | 4        |
| その他販管費 | 408    | 430    | 461    | 459    | 520    | 90       |
| 販管費計   | 2,882  | 2,954  | 3,025  | 3,067  | 3,231  | 277      |
| 営業利益   | 149    | 220    | 173    | 230    | 400    | 180      |
| 営業外収益  | 39     | 24     | 26     | 12     | 12     | -12      |
| 営業外費用  | 100    | 74     | 87     | 96     | 72     | -2       |
| 経常利益   | 88     | 170    | 112    | 145    | 340    | 170      |
| 特別損益   | -139   | -115   | -73    | -30    | -30    | 85       |
| 税引前利益  | -51    | 54     | 38     | 115    | 310    | 256      |
| 税金費用   | -0     | -10    | 18     | 65     | 130    | 140      |
| 当期純利益  | -50    | 65     | 20     | 50     | 180    | 115      |

※平成28年3月をもって、子会社の事業を全て終了したため、個別財務諸表の数値で比較

# 第2次中期経営計画(成長計画)の重要戦略

## 成長計画の主要戦略

### 営業戦略

- 「玄品ふぐ」の店舗別5カ年計画を推し進め、店舗の高収益化を図る
- エリアF Cを積極的に展開し、玄品ふぐの全国展開（海外も含む）を行う

### 設備投資戦略

- 直営全店舗の改装を完了し、お客様に愛される店舗づくりを行う
- 関東・関西に基幹店舗となる大中型店舗を3店舗開店する
- POSシステムの全店導入により、管理機能を強化する

### 人事・組織戦略

- 「人の関門海」の実現に向け人事・組織制度を強化し、全てのクラスにおいて人財が育つ
- 従業員満足度が高く、外食産業で最も働きやすい会社を目指す

### 財務・経営戦略

- 金融機関の信用度を高め、資金調達力を高める
- 税務上の繰越欠損金を活かし、財政状態を大幅に改善する
- 子会社の整理を完了し、原点回帰を更に推し進める

## 第29期の主要戦略

収益力の加速的な向上（各店舗の訴求ポイントの徹底）

- 商品の妥協なき開発
- インバウンド需要の取込み
- 閑散期対策
- エリアF Cの全国店舗展開等、F Cへの対応強化

- 直営全店舗の改装完了、更に大掛かりな投資を継続
- F C店舗の改装
- 出店は（H29年度）に複数店出店
- POSシステムの検証徹底

- 組織の見直し(次期社長候補・経営感覚を持った人材育成)
- 営業力、オペレーション力強化に向けた研修の継続
- パート、アルバイトの継続雇用に向けた取組み
- 従業員満足度の向上

- 柔軟な資金調達と財務コストの圧縮
- 財務体質強化
- 不採算事業の撤退完了、子会社の整理
- 株主優待制度再開

# 商品の妥協なき開発

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

## 満足度の高い大型とらふぐへのシフトによる顧客満足度向上

大型（約1.2キロ）の養殖とらふぐの調達強化と相場変動に耐えうる調達力

- ◆ とらふぐ養殖業者、大学、研究機関との連携を強化し、大型とらふぐの短期・低価格での養殖
- ◆ 相場に影響されない仕入単価の抑制（オーダー発注）

## 商品の開発、仕入力の強化

- ◆ 天然とらふぐの調達・販売強化（天然メニューの定番化、あのり天然ふぐ取扱）
- ◆ 白子の調達・販売強化（白子コースの定番化、積極的な販売）
- ◆ 四季メニューの継続的なリニューアル（春霞膳、夏安居、秋津膳、冬安居）
- ◆ 野菜・卵の仕入産地の見直し、ドリンクメニュー充実
- ◆ 女性に人気のあるコラーゲン商品の充実（ドリンク、鍋、土産等）
- ◆ 厄除招福の日（福土産の開発）、土用ふぐの提案継続





# インバウンド需要の取り込み

## 中国本土企業とのインバウンド取組強化

平成28年3月徳威が当社株式取得（9.9%）※上海に本社がある不動産・インテリア会社  
→今後、徳威が中国の窓口となり、中国企業・インバウンドの斡旋紹介

## 中国旅行会社との協力体制

日本向け旅行を中心に取り扱っている会社と協力体制を構築  
今後、日本向けツアーに玄品ふぐを組み込み



## 国内旅行代理店と連携して団体ツアー誘致強化

インバウンド誘致に強い国内旅行代理店との連携強化  
訪日外国人向け（中国人旅行客アプリ）「Yokocho」販促実施



## 外国人向けの店内サービス強化

体験型のサービスを提供

- ◆ 記念撮影の無償実施等
- ◆ フリーWi-Fiスポット提供
- ◆ 銀聯カード対応
- ◆ 語学力のあるスタッフ配備
- ◆ 三ヶ国語メニューの配備（中国語、韓国語、英語）



店内サービス強化⇒口コミ（SNS、フェイスブック）を通じて集客力向上

# 閑散期対策

## 閑散期の黒字化に向け、ターゲット二毛作による新たな閑散期需要の開拓

### ターゲット二毛作

◆閑散期に限定して、これまでのターゲットとは違う若年層、女性層を、手軽さ・ヘルシー・安さ・美味しさを確保、繁忙期の顧客とターゲットが異なるため、繁忙期へのつながりを意識しない

#### 【これまでの閑散期対策】

- ・多角化による夏季需要の取込み
- ・焼きふぐを中心としたコースメニュー
- ・四季ごとのメニュー変更
- ・土用ふぐの提案等
- ・インバウンド

#### 【今後の方向性】

- … 株式会社新宮川と提携のもと、鰻の取扱開始
- … 夏安居として今後も継続
- … 春・夏メニューを今後も提案
- … 土用ふぐは鰻とのシナジーを狙い提案を継続、催事・イベントへの参加
- … 季節的な影響の少ない海外旅行客の取込み強化

閑散期のターゲット二毛作  
による新規顧客の増加

今後の主要戦略

- ・ 価格を下げた飲物付きの「込み込み価格」のコース
- ・ 女性にも食べやすい内容・量へ、メニューの見直し  
→ 若年層・女性層にも使いやすい「玄品ふぐ」へ

閑散期である平成28年第2四半期の営業利益は△327百万円

閑散期月次黒字化へチャレンジ

平成29年度に直営店舗の「全月黒字化」を目指す  
直営店舗の黒字化により閑散期の損失を縮小



# エリアFCの店舗展開強化等

## エリアFCとの契約完了し、店舗展開が加速

### 全68枠の締結完了し、2020年(H32年)までに「玄品ふぐ」の全国展開を完了

#### (FC展開による効果)

- ・全国展開による知名度向上
- ・食材供給及びロイヤリティによる利益確保
- ・食材調達力強化によるオーダー発注への利点  
(オープン済店舗)

H26.11月 広島八丁堀の関

H27.9月 山梨甲府の関

H28.2月 名古屋錦本町の関

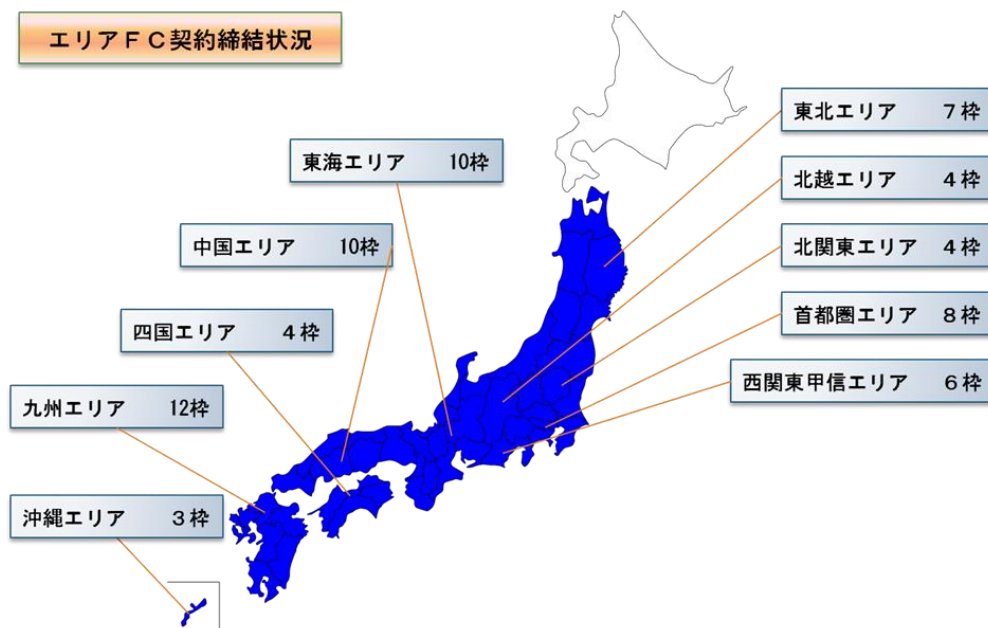
(今後のオープン予定等)

H28.4月 エリアFC事業本部設置

H29.3期 5～10店舗

H30.3期 数～10数店舗

H31.3期 数～10数店舗



## 既存FCとの関係

- ◆小型店舗のFC化を推進 (大中型店への特化による収益性向上及び独立希望者への配慮)
  - 既存FC店舗への設備投資を順次実施
  - 商品指導の強化による直営店舗との設備・商品・接客面でのレベル統一化

## 海外FC展開

- ◆当期にシンガポールを中心とした東南アジアでのエリアFC開発を予定
- ふぐ食禁止の中国での動向を継続的にウォッチ

# その他利益の増加

## かに業態

- ◆インバウンドのかに需要が高く、かにを満足に食べれる店舗も少ない  
⇒かに取扱いを拡大し、仕入力強化を図る  
現在のかに取扱店舗の販売強化のみならず、かに取扱店舗の拡大も検討



## うなぎの取扱い開始

- ◆閑散期対策として、ふぐと季節感が真逆のうなぎを現行店舗で取扱  
⇒株式会社新宮川との提携のもと、第1号店を「神楽坂の関」で出店検討  
うなぎメニューだけでなく、ふぐとコラボレーションした企画商品も提案

## 百貨店・催事

- ◆前期、阪神百貨店に催事として初出店、イベント出店も積極的に実施  
⇒今後は繁忙期・常設出店、他の百貨店への展開を目指す  
イベント出店は、今後も「玄品ふぐ」の知名度向上を目指して、継続参加



## 通販、お土産商品

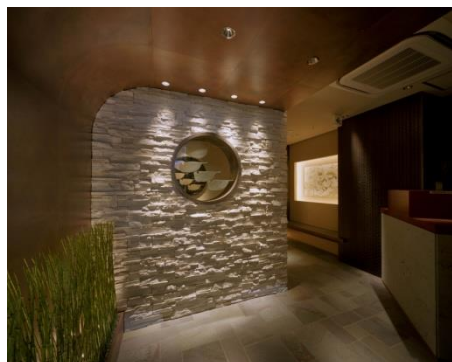
- ◆通販は前期レベルを想定も、新たな株主優待利用客の取込み  
コラーゲン商品の開発、来店のお客様に対するお土産等の販売強化



# 設備投資戦略

## 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

- ◆第29期までにすべての店舗の部分的な改装を完了  
(入口・待合室、掘りごたつ・テーブル席、C I、トレイ等)  
⇒以降は、F C店舗の改修を継続して実施
- ◆H29年度以降は、更なる心地よい空間の提供のため、大規模改修を順次実施

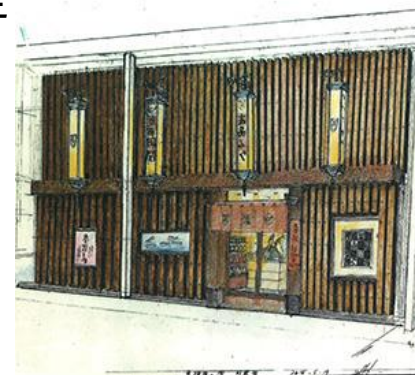


## 新規店舗の開店

- ◆当社の基幹店舗となる立地への出店
- ◆新業態ふぐレストランを研究中、H29年度のオープンを目指して物件開発着手  
⇒当初計画より遅れているものの、H29年度までに2～3店舗出店予定

## セントラルキッチン（C K）機能の見直し

- ◆エリアF C全国展開へ対応するため必要に応じたC K機能の見直し
- ◆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<br>(特に営業力、オペレーション力の強化)<br>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 |
| P Aの継続雇用 | 熟練したP Aの方々が、閑散期も継続して働いていただける仕組みづくり<br>P Aの前向きな評価制度の確立と有能な希望者の正社員化                              |
| 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<br>(給与、評価、福利厚生、労働環境、研修)                                       |

# 第28期における施策の実施事項

|         | 強み             | 重点事項                                                                                     | 実施状況                                                                                                               |
|---------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 営業戦略    | 商品力            | <ul style="list-style-type: none"><li>商品の妥協なき開発</li></ul>                                | <ul style="list-style-type: none"><li>グレードアップした四季メニューの提供</li><li>天然とらふぐ、白子の販売強化等、価値ある美味しさの提供による顧客満足度向上</li></ul>   |
|         | 営業力            | <ul style="list-style-type: none"><li>マスでの新規顧客獲得、常連づくり強化</li><li>旗艦店舗の直マネジメント</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>新規顧客獲得、常連づくりを強化</li><li>旗艦店舗の直マネジメント強化</li></ul>                             |
|         | インバウンド         | <ul style="list-style-type: none"><li>インバウンド強化による店舗の通期黒字化</li></ul>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>インバウンド需要の取込強化</li><li>訪日外国人向けの体験型サービスを強化</li><li>口コミ（SNS等）を通じ集客力向上</li></ul> |
|         | エリアF C展開       | <ul style="list-style-type: none"><li>エリアF Cの全国展開</li><li>既存F Cのテコ入れ</li></ul>           | <ul style="list-style-type: none"><li>エリアF Cの全国契約締結完了（68枠）</li><li>フランチャイズ事業本部設置</li></ul>                         |
| 調達・物流戦略 | 安心、安全、正確、ローコスト | <ul style="list-style-type: none"><li>安定的な調達による在庫の適正化</li><li>正確な物流をローコストで実現</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>高品質野菜仕入のため、入手ルートの見直し</li><li>東日本物流の外部委託化の推進</li></ul>                        |
| 設備戦略    | 店舗改装           | <ul style="list-style-type: none"><li>店舗空間の高質化を目的とした改装</li><li>システム導入による管理機能強化</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>店舗改装の継続実施</li><li>直営店舗へPOSシステム導入完了</li></ul>                                 |
| 組織戦略    | 組織改革           | <ul style="list-style-type: none"><li>組織文化改革</li><li>従業員満足度向上、持株会加入促進</li></ul>          | <ul style="list-style-type: none"><li>組織改革（分かりやすい組織へ）</li><li>内部監査の実施徹底</li><li>従業員満足度向上（賃金・労働環境）</li></ul>        |
| 財務経営戦略  | 財務基盤の充実        | <ul style="list-style-type: none"><li>不採算店舗の整理</li><li>財務基盤の充実</li></ul>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>不採算店舗閉鎖による収益改善（3店舗）</li><li>株主優待の再開決定</li></ul>                              |

# 2020年目標達成にむけた新プロジェクト

# project

# 3MA+2

(プロジェクト スリー・エム・エー・プラス・ツー)

## 3 Major Affairs (3つの重要な任務・仕事)

- ◆ 一流の接客
- ◆ 日本一の商品
- ◆ 日本一の高収益店舗運営

## + 2

- ◆ 外食で日本一の従業員満足度の会社
- ◆ 外食で一番働きやすい会社