

赤塚 保正 (アカツカ ヤスマサ)

株式会社柿安本店社長



次の成長に向けて 社内体制のさらなる強化を図る

◆2008年9月期連結決算の概要

売上高は411億22百万円（前期比14.5%増）、経常利益は19億83百万円（同13.5%増）、当期純利益は8億35百万円（同50.0%増）となり、2ケタの増収増益率を達成した。ただし、中間決算発表時の業績予想に対しては、売上高、利益共に未達となった。ちなみに、連結子会社は柿安グルメフーズ(株)1社である。前期に連結対象としていた中国子会社は、昨年9月に店舗を閉鎖してから営業休止状態にあり、連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないため、当期より連結対象から除外している。

増収の要因は主として二つある。一つは、既存店の売上高が前期比100.75%と好調に推移したことである。これは、第1四半期が好調だったこと、レストラン事業が若干回復したことが大きく寄与している。当社は歳暮期と中元期の売上および利益が非常に高く、特に歳暮期の3カ月間、すなわち第1四半期が売上利益全体の三分の一以上を占めるため、そこでの既存店売上高が103%となったことにより好調なスタートを切ることができた。レストラン事業については、上期の既存店売上が90%弱であったのに対して、いろいろな形でのてこ入れによって下期は97%となり、現在の外食産業が置かれている状況からすると、ますますの成績を残すことができた。

もう一つは、前期47店舗、当期80店舗という大量出店により売上が拡大したことである。特に和菓子事業は、当期に55店舗を出店し、売上高を29億円に伸ばした。

利益面については、今年9月に竣工した和菓子工場「柿安スイーツファクトリー」の新設コストや、積極的な人財投資によるコスト増があったものの、売上増に伴う粗利益の増加によって、営業利益、経常利益共に増益となった。なお、20店舗を閉鎖・移転したことによる固定資産除却損や一部店舗の減損会計適用などにより4億円の特別損失を計上している。

◆事業の種類別セグメントの業績概要

精肉事業については、売上高は139億24百万円、営業利益は11億9百万円となり、既存店の売上高が102.54%と好調に推移したことにより増収増益となった。

惣菜事業については、売上高は126億80百万円、営業利益は10億21百万円となり、下期の売上が低迷した関係もあって営業利益段階では減益となった。

食品事業については、売上高は76億72百万円、営業利益は6億38百万円となり、和菓子事業の出店により増収となったが、工場の新設コストの発生や中元期の売上低迷により、結果的には減益となった。

レストラン事業については、売上高は68億44百万円、営業利益は1億89百万円となり、国内レストラン事業が改善したこと、前期に赤字だった中国法人の店舗閉鎖によって連結への影響が無くなったことにより大幅な利益改善を図ることができた。国内が改善した主な要因は、社員教育の一環としてQSCを再徹底したこと、店舗ごとに顧客層に応じた個別メニューづくりを行ったこと、料理の提供の内容や方法を、より工夫し、さらに目新しさ感を訴求できたことである。また、急速な出店に伴う人財教育の遅れをカバーするため、特に計数管理の幹部社員の教育を積極的に行った。さらに赤字店の撤退や業態変更により黒字店に転換できたことである。

◆2009年9月期の連結業績予想

売上高は442億41百万円（前期比7.6%増）、経常利益は21億98百万円（同10.9%増）、当期純利益は9億67百万円（同15.9%増）ということで、引き続き増収増益を計画している。新規出店予定は37店舗、設備投資予定額は17億69百万円、減価償却見込額は9億21百万円である。柿安本店個別の既存店売上高の伸び率については、精肉事業が101.0%、惣菜事業が99.51%、食品事業が99.61%、レストラン事業が92.77%、全社既存店計で98.98%を見込んでいる。また、和菓子事業の売上高は連結ベースで44億円を計画している。

◆2009年9月期の取り組み

「攻め」の取り組みとしての新規出店は37店舗の予定で、前期の80店舗と比較して抑え気味の計画となっている。その一方で、「守り」の取り組みとして社内体制のさらなる充実を図っていく。これは決して消極的な発想ではなく、次の成長に向けてのさらなる土台づくりの1年にしていくための前向きな取り組みである。拡大膨張するばかりが企業にとって重要なことではなく、内容を充実させることが最も大切であるので、収益力の向上を常に念頭に置いて、今期は(1)人財の強化、(2)業態・商品のさらなるブラッシュアップ、(3)内部管理体制の強化、という三つの方針を打ち出し、これらを中心に置いた経営に取り組みながら、「味と接客サービスのエクセレントカンパニー」を目指していく。

(1) 人財の強化

この2年間で店舗数は倍増したが、同時に、急速な出店に伴う人財教育の不足などの弊害を内在化させることとなった。そこで、次の成長に向けての土台固めのため、人財に関する課題を「採用」「育成」「定着」の三つのパーツに分けて、それぞれ強化策を図る。

採用については、専任体制を強化することにより、さらに良い人財を採用する仕組みをつくっていく。

育成については、従来は人事部が兼務して行っていたところを、今年4月から、教育の専任部門として人財開発部を設置して教育体系の再整備に取り組んできたので、今期は、これをさらに強化していきたい。他社との差別化を図る付加価値は、当社においては「接客力」であると考えるので、今期は接客力のレベルアップを重点課題として人財の育成を行っていききたい。

定着については、従業員のモチベーションをどうやって上げていくかが経営の最優先課題の一つであるので、2009年4月から、従業員のモチベーションをさらに高める新人事制度を導入する。そして、最終的には会社の成長につなげていきたい。

(2) 業態・商品のさらなるブラッシュアップ

業態と商品の開発は当社の生命線であるが、この商品（あるいは業態）をなぜ開発したかという点が末端の従業員にまで伝わらないと売れるものも売れないので、コンセプトを大切に、業態と商品の開発に当たっては常に二つのコンセプトを意識している。

その一つは「柿安らしさの表現」で、料亭あるいは肉屋としての柿安らしさをいかに表現するかということである。もう一つは「柿安にしかできないことの表現」である。当社には、精肉、惣菜、食品、レストランと、まったく異なる四つの事業部門があり、それぞれが独自のノウハウを持っているので、これらのノウハウを連動させることによって当社にしかできない表現をしていきたいと考えている。

この二つのコンセプトに基づいて、前期よりハンバーグ事業と和菓子事業に取り組んでいる。今期は、これらの事業に、さらに磨きをかけ、来期以降のさらなる積極的な出店に向けていきたい。

ハンバーグ事業については、前期末までに4店舗を出店し、全店舗で非常に好調に推移している。これは「肉屋としての柿安らしさの表現」であり、また、精肉の仕入れ、惣菜のソース、レストランの炭火といったように、各事業部のノウハウを融合・連動させることによって「柿安にしかできない特長」を出している。また、工場（ミートセンター）をセントラルキッチン化することにより急速な多店舗展開が可能となってきたので、100億円規模を目指せる新しい業態として期待している。

和菓子事業については、旅館の宿泊客に出す自家製のわらび餅を商品化したことを契機に参入し、この2年間で80店舗を展開してきた。全店舗とも好調に推移しているので、今期から既存の4事業に次ぐ第5の柱として位置付けて展開していきたい。この事業は「料亭としての柿安らしさの表現」であり、また、店内厨房で加工して販売するという各事業部門のノウハウが生かされていて、「柿安にしかできない表現」をしている。今年9月に和菓子工場「柿安スイーツファクトリー」を開設し、あんこを中心とした商品のほとんどを内製化している。出店が多いほど工場の稼働率が上がり収益の確保ができ、今期末もしくは来期早々には50億円の事業規模になると確信している。

(3) 内部管理体制の強化

昨今非常に問われている、食の安心・安全のレベルアップは、当社においても経営の最優先課題の一つであると考えるので、従業員の意識の向上とシステムの強化によって食の安心・安全のレベルアップを図り、顧客のさらなる信頼の確保につなげていきたい。また、内部統制システムの充実も図っていく。

(平成20年11月25日・東京)