



## 最重要な経営資源は人財・「人財開発部」の新設

### ◆中間期決算の概要

2008年9月期中間期については、連結の範囲に変更があったのでお知らせしておきたい。昨年度は中国の子会社も連結の範囲に含めていたが、昨年9月に上海の店舗は閉鎖して休止状態にあり、連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないため、当期から除外した。したがって、当中間期の数値については「(株)柿安本店」および子会社「柿安グルメフーズ(株)」の2社の連結となっている。

連結業績は赤字であった中国子会社が除外されたが、41店舗の新規出店によるイニシャルコストの増加もあり、前年同期比増収・微増益となった。また、個別業績においては既存店が好調に推移したほか、前期出店18店のフル稼働および当中間期出店20店が加わって、売上高は200億72百万円（前年同期比14.9%増）と初の中間期200億円超えを達成した。一方、利益面については、新店開設20店によるイニシャルコストの増加、採用および教育コストの負担増、和菓子の新工場の準備コストの発生のほか、「三尺三寸箸」日航心齋橋店の閉鎖に伴う特損等により、前中間期を若干下回り、増収・微減益に終わった。

個別における既存店売上高の前年同期比2.0%増は、期初予想を0.08ポイント上回った。部門別に見ると、精肉部門において期初予想を1.27ポイント上回ったが、他の部門においてはいずれも未達に終わった。

出退店の状況は、柿安本店においては出店が18店舗の計画に対して20店舗、退店が7店舗の計画に対して9店舗となった。出店の増加は精肉部門および「柿次郎」で各1店舗、退店は惣菜部門2店舗であった。子会社柿安グルメフーズでは出店が21店舗、期初計画に対して和菓子の「口福堂」が4店舗増加し、退店は同じく「口福堂」の1店舗である。

売上原価率は個別の柿安本店において前中間期比1.9%上昇して57.5%となったが、その主な要因はレストラン事業の出店に伴うものである。人件費、その他販管費も原価に含まれるのでこのような形となっている。また、新規出店は既存店より高くなることも影響している。連結における原価率0.6%の上昇は、前記の柿安本店の上昇が主因であるが、一方で、「口福堂」の大量出店と中国法人の閉鎖は引き下げ要因となっている。また、個別における特損1億80百万円は主に「三尺三寸箸」日航心齋橋店の閉鎖に伴うものである。

事業の種類別セグメントの業績概要は、精肉事業が新規4店舗の出店の負荷により、売上高72億87百万円（前年同期63億16百万円）・営業利益6億56百万円（同6億84百万円）という増収減益の形となり、惣菜事業は既存店の順調な推移により売上高65億40百万円（同59億38百万円）・営業利益5億64百万円（同5億52百万円）の増収微増益となった。食品事業は「口福堂」の大量出店の負荷および新工場の準備コストにより増収減益、また、レストラン事業については国内事業の改善が進んだことと、中国子会社の影響が無くなったことによって黒字化を図ることができた。

### ◆2008年9月期の通期予想等

連結、個別共に通期で増収増益を見込んでいるが、期初の予想に対してはこの中間期の業績を踏まえて若干下方に修正している。また、下期についても増収増益であるが同様に下方修正を行った。

通期の連結業績は売上高413億47百万円（前期比15.1%増）、営業利益21億43百万円（同23.4%増）、経常利益21億64百万円（同23.9%増）、当期純利益9億26百万円（同66.4%増）を予想、個別業績は売上高394億78百万円（同13.0%増）、営業利益19億58百万円（同2.1%増）、経常利益21億20百万円（同5.9%増）、当期純利益9億16百万円（同22.8%増）を予想している。

下期における出店計画は、柿安本店において9店舗（期初計画比4店舗増）、柿安グルメフーズでは「口福堂」の出店を加速させて24店舗（同16店舗増）に上積み修正とした。

次に、設備投資については、期初計画に対して一部下期にずれたものなどの調整と出店計画の見直しを受けて、年間24億9百万円に修正した。内訳は新規出店74店舗分として11億24百万円、そのほか工場等の改装投資として12億84百万円の計画としている。なお、減価償却費については、期初に7億36百万円を計画したが、

---

下期へのずれ込みがあったので6億71百万円に修正した。

#### ◆中間期決算の補足説明

四つの事業部門のうち精肉と惣菜部門については安定した業績を残しているが、唯一、レストラン部門については不本意な状況にあり、中間期の既存店の売上高が前年同期比90%という低調な数字に終わった。ただし、スタートの10月が84.5%という非常に低いこともあったが、この数カ月は回復状況にあるので、この勢いを持続させたいと考えている。この回復の要因が三つ考えられるので説明しておきたい。第1点は現在、15店舗ある既存店の中で、横浜の3店舗が足を引っ張っている状態のため、これにてこ入れした結果、今月は98%まで回復、3店舗を除いた12店舗では99%まで回復していること、第2点はショッピングセンターへの出店が多いので、オープン景気の反動を受けた点も要因の一つである。第3点はビュッフェスタイルの適正条件を備えた店舗、すなわち、80~100坪で、集客力のあるハブ的な駅周辺店は底上げに寄与している。

そのため適正条件に合致しない200坪クラスの大型店で、駅ビルとの関係もない「日航心斎橋店」の退店を行った。次に活性化を図るために講じている三つの対策について説明したい。一つ目は商品の強化であり、新商品開発、改廃のスピードアップ、顧客への提供の工夫に注力している。二つ目は販促の強化で、口コミだけでなく販促物の作成や情報誌等によるPRを積極的に取り入れている。三つ目は経営者・現場の全員での顧客クレーム対応により、相談センターへの苦情激減に成功、これが数字にリンクしているものと考えている。

#### ◆今後の展開について

1年半前の社長就任時に、世代が代わることにより原点に戻りたい、すなわち、柿安の原点とは生産から販売までの一貫体制を持っている牛肉で、これが他社との差別化であり強みであると強調してきた。その中で昨年8月、各事業部門のノウハウを生かして名古屋に「炭火焼ハンバーグカキヤス」という新しい店舗ブランドで1号店を出店、本年4月に大高店を2号店として出店したが、両店とも極めて好調にスタートした。炭火と牛肉とは相性が良いので、肉のうまみを最大限に引き出したハンバーグを提供できており、今期はさらに2店、その中で関東にも出店を計画している。

ハンバーグは老若男女の幅広い客層と、昼夜を問わない集客力を持った新しい業態であると認識しており、現在のビュッフェ業態以上のものになると期待している。また、「柿安ミートセンター」をハンバーグの生産供給の拠点とすることによって、食の安心安全を確立できること、品質の安定化が図れること、内製化によって工場でも収益の確保ができること、店舗におけるオペレーションを軽減できることなど、多くのメリットを発揮できるものと認識している。

同様に進めていきたいのが高級肉料理レストランの出店であり、本年9月に銀座7丁目の三井不動産ビル7階に、「柿安牛」の網焼き・すき焼きの店を開店することになっている。これにより柿安ブランドのイメージアップを図るとともに、全国向け発信拠点としていきたいと考えている。

和菓子事業については、約2年前から「口福堂」という店舗ブランドで出店しているが、今期からこの事業を第5の柱としての位置付けを行っており、積極的育成を図りたい。2年間に35店舗出店、この上半期では20店舗を出店、下半期には24店舗を計画している。1店舗売上高は年商35百万円、1日平均約10万円でレストランに比べると小さいが、5坪前後の店舗であるから、業界では高い効率であるといわれている。上半期フル稼働の35店舗の営業利益率は14%を保っているため、ダイニング事業やビュッフェ業態よりもスピードを持って出店を図っていききたいと考えている。

「口福堂」では「手作り感を訴求した朝生菓子」という表現で、作り置きではなく出来立てを強調している。また、パートタイマーを中心とした人員構成で運営していること、出店コストが軽微であるから、多店舗化の容易な新しい業態であると認識している。

人材とのバランスを考えながら、目標としては43期までに年商50億円規模の事業にしたいと目標を持っている。そのための先行投資として桑名市に3,000坪の土地を既に購入、1,000坪の和菓子専用の工場を本年9月に稼働させることになっている。これによって品質管理体制の強化、内製化による収益確保、季節商品の開発スピードアップなどメリットは極めて大きいものがある。

今期の出店だけでも74店舗を計画しており、その原点は人材であり、人あっての会社であることを深く認識している。人は宝、すなわち「人財」への取り組みが経営の最優先課題である。採用、育成、定着というフレーム強化のため採用部門の専任体制とそのスタッフの増員により強化を図っている。

---

また、育成については人事部から「人財開発部」を独立させ専任部署とし、教育体系の整備を図っていく準備をしている。定着については従業員のさらなるモチベーションアップと安定化を図るため、本年10月から新たな人事諸制度を導入すべく鋭意取り組んでいるところである。「出店」という攻めと「人材投資」という守りのバランス感覚を保ちながら、内容を重視した会社経営を行っていきたいと考えている。

(平成20年5月26日・東京)