

平成 24 年 3 月 16 日

各 位

会 社 名 株式会社 精 養 軒
代表者氏名 代表取締役社長 酒井 裕
(J A S D A Q コード番号 : 9734)
問合せ先 常務取締役管理部長 横溝孝典
電話番号 03-3821-2181

中期経営計画 140 (2012～2014 年度) 発表のお知らせ

当社は、本年 5 月、創立 140 周年を迎えることになりました。長年にわたりご愛顧いただいたお客様に対し、今まで以上に、感謝の思いで、正統派の料理と最高のサービスを提供して参る所存でございます。

当社は、この度、「中期経営計画 140」を策定いたしました。本計画は、当社の利点を再認識し、厳しい環境にも負けない競争力のある企業体質を構築していくことを目的としているものであります。今一度、原点に立ち返り、従業員が一丸となって、本計画の遂行、達成に向け、全力で取り組んで参ります。

< 中期経営計画：計量目標（抜粋） >

単位：百万円

		2012/1 期 実績	2013/1 期 計画	2014/1 期 計画	2015/1 期 計画
売上		2, 632	3, 100	3, 430	3, 500
	前年比	—	118%	110%	102%
営業利益		▲260	0	110	150
営業キャッシュフロー		▲206	90	230	270

詳細につきましては、別添資料をご参照ください。

以 上

2012年3月16日

株式会社 精養軒

中期経営計画140



2012年度 ～ 2014年度

《目次》

＜事業環境＞	P1	～	P2
＜長期業績推移及び業績低迷の要因＞	P3		
＜中期経営計画140：策定の狙い＞	P4		
＜中期経営計画140：計量目標＞	P5		
＜中期経営計画140：事業性の改善＞	P6	～	P9
＜問合せ先＞	P10		
＜留意事項＞	P11		

<事業環境>

1. 業界動向

①我が国の外食産業は、1997年(市場規模29.1兆円)をピークに縮小。2003年度以降は概ね横ばいで推移。

②2008年後半以降、リーマンショックによる世界同時不況から再び減少。

③2011年の東日本大震災及び同震災に伴う自粛ムード等により、業界全体に影響大。

④1990年代前半のバブル経済崩壊以降は、業界内でもカテゴリーによって、変化の度合いが異なる。

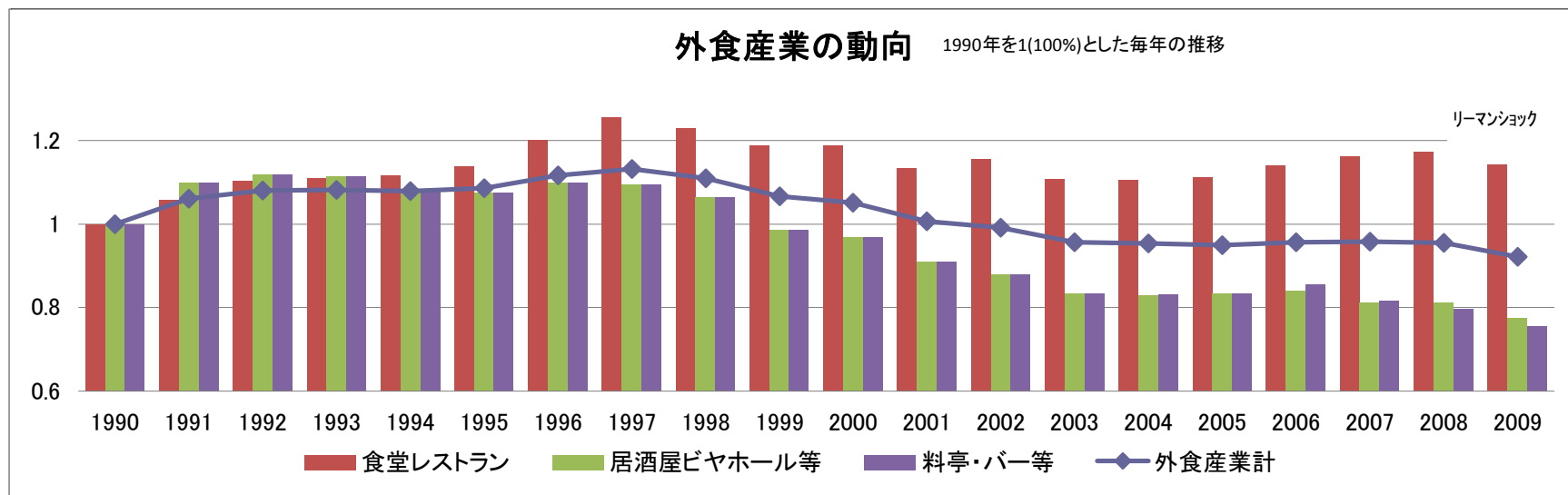
- ・料亭、バーは、法人の接待交際費削減により、早期から低下傾向。

- ・食堂レストランは、大手チェーン業者(ファミレス等)の発達により一定規模を維持。

⑤我が国の経済は、減速傾向、デフレ進行。一方で、消費者ニーズは、多様化し複雑性を増す。

今後の外食産業は、「FLR(食材・人件費・賃料)の変動に対する適応力」「新たな商品開発力」「質の高いサービス力」が必要とされる。

(図表1)外食産業の動向



2. 当社を取り巻く環境の変化

- ①消費者の優位性が年々向上
- ②業態を超えた幅広い競争激化
- ③食の安全に関わるコストの増大
- ④顧客構造の変化

- ・地元法人事業所の急速な減少。
- ・全国的な婚礼数減少及び婚礼スタイルの変化。
- ・高齢者世帯の少人数化が進行。

(図表2)台東区事業所数

単位: 千社・千人		1996	2006	増減率
台東区	事業所数	31	25	80%
	従業員数	282	231	82%
23区計	事業所数	629	557	89%
	従業員数	7,477	7,214	97%

出典: 台東区資料

(図表3)婚姻数推移

単位: 千人		1975	2007	増減率
婚姻数		941	714	76%
	初婚	822	533	65%
	再婚	119	181	152%
	外国人との婚姻	6	43	717%

出典: 厚生労働省資料

(図表4)65歳以上の方がいる世帯の割合

単位: %	1986	1998	2010
単独	13%	18%	24%
夫婦のみ	18%	27%	30%
親子と未婚の子	11%	14%	19%
三世帯	45%	30%	16%
その他	13%	12%	11%

出典: 厚生労働省資料

⑤景気低迷、雇用不安による消費低迷、デフレの進行

- ・接待交際費削減による法人需要低下。アルコール比率の高い業態が苦戦。

(図表5)接待交際費支出動向

単位: 百万円		1996	2005	2009
交際費支出額		54,094	35,338	29,978
	1996対比	—	65%	55%

出典: 国税庁ホームページ資料

⑥人材確保、人材育成

- ・人事構造の歪み、30代を中心に人材不足。
- ・労務管理(勤務時間削減)、在庫管理強化による実習訓練の機会喪失等。

<長期業績推移及び業績低迷の要因分析>

1. 長期業績推移

①1994年度は、「売上55億円・経常利益3億円・純資産57億円・自己資本比率93%超」と極めて健全な財務内容。

②1995年以降、消費税増税による景気の減速、黒字店の閉鎖などにより、長期的な減収減益傾向には入る。最近3年間、リーマンショックを境に赤字幅が拡大。

③直近期(2011年度)は、震災影響による上野本店の宴会、花見客の激減等により、過去最大かつ3期連続で赤字を計上。

(図表6) 当社長期業績推移

単位: 百万円	期	131期	132期	133期	134期	135期	136期	137期	138期	139期	140期	141期	142期	143期	144期	145期	146期	147期	148期
	年度	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上		5,494	4,937	4,875	4,359	3,859	4,288	4,198	3,894	3,825	3,651	3,724	3,658	3,762	3,713	3,707	3,492	2,966	2,632
経常利益		278	23	78	▲ 221	▲ 238	▲ 96	▲ 3	▲ 57	26	▲ 38	▲ 20	108	183	90	77	▲ 30	▲ 206	▲ 241
純資産		5,723	5,695	5,679	5,306	4,886	4,761	4,081	3,958	3,637	3,519	3,440	3,698	3,358	3,347	3,320	3,217	2,891	2,748
自己資本比率		93.3%	91.6%	90.7%	91.2%	90.6%	89.2%	77.6%	76.2%	74.5%	67.2%	65.5%	65.9%	63.0%	63.3%	70.1%	70.4%	69.7%	73.2%
店舗数		19	19	19	18	18	19	17	17	17	17	16	17	16	15	15	16	14	13

出典: 当社有価証券報告書

2. 業績低迷の要因

①景気の低迷による法人需要の減少 → 宴会・接待の減少、客数・単価とも大幅低下

②近年、当社方針として婚礼に力点置かず。加えて、国内婚礼数の減少、婚礼スタイルの変化 → 婚礼数の大幅減少

③新規出店を大きく上回る既存店の閉鎖 → 赤字店のみならず、入札競争による黒字店の閉鎖

④人員及び教育機会の減少による人材力の低下 → サービス力、営業力の低下

⑤業界を取り巻く環境変化への適応力不足 → 営業・広告宣伝活動、顧客情報収集などの体制、システム整備の遅れ

⑥社内コミュニケーションの低下 → 施策実現へのスピード欠如

＜中期経営計画140：策定の狙い＞

1. 当社は、本年、創業140周年を迎える老舗企業であり、その間、我が国の洋食業界における先駆的な役割を果たしてきました。
2. しかしながら、1990年代後半以降、バブル経済崩壊後の景気低迷や消費者の生活スタイルの変化などにより、当社業績は、長期間にわたり低迷。特に、2008年のリーマンショックに端を発した世界同時不況、2011年の東日本大震災においては、当社のみならず、業界全体が大きな影響を受けました。
3. 加えて、我が国は、既に人口の減少が始まり、少子高齢化が急速に進展、長期化している円高状態を背景に企業の海外流出が一層、加速化しており、我が国における消費の低迷、市場の縮小は避けられず、業界内の競争はさらに激しくなるものと思われます。
4. 当社は、長年の伝統に裏付けされた高い知名度を有する一方で、その財産に頼りすぎてきたことから、競争力のある営業活動、時代に即した広告宣伝活動、サービス向上への取組み、人材育成の強化などに十分な投資が行われていなかったと言えます。今後解決すべき課題は、多く存在します。
5. そうした状況下、まさに当社は、「いかにして生き残っていくのか」また、「いかにして企業価値を高め、ステークホルダー(株主・従業員・お取引先)の皆様にお応えしていくのか」が問われています。今般、当社を支えていただいているお客様やステークホルダーの皆様に対し、中期経営計画140を策定し、「業績不振からの脱却」と「新たな精養軒建設」に向けた方向性と具体的対策を発信して参ります。
6. 本中期経営計画140は、当社の利点を再認識し、厳しい環境にも負けない競争力のある企業体質をつくっていくことを目的とするものであり、今一度、「よりよき内容・よりよきサービス」の精神に立ち返り、従業員全員が一丸となって、本計画の遂行、達成に全力をあげて参ります。具体的に実行していく内容は、次頁以降をご参照ください。

<中期経営計画140:計量目標>

【初年度:赤字脱却、2年目以降:黒字定着化及び着実な投資を実行】

単位:百万円

	2011年度実績	2012年度計画	2013年度計画	2014年度計画	3力年増減
売上高	2,632	3,100	3,430	3,500	868
(前年比)		118%	110%	102%	133%
営業利益	▲ 260	0	110	150	410
営業CF	▲ 206	90	230	270	476
投資余力	—	▲ 40	200	250	250

【前提条件】

- ・本中期経営計画140の各施策を着実に実行して参ります。
- ・上野本店は、部門毎に個別計量。外部環境等を踏まえ、初年度より震災前以上の売上水準を目指します。
- ・その他営業店は、2012年上期が個別計量。下期以降は、各施策を実現することで売上年率2%増、原価コスト1%減を目指します。
- ・赤字店対策及び新規出店は、現時点で、本計画上、初年度下期以降に閉店2店舗、新規出店1店舗を想定。スクラップ&ビルドは赤字店の改善状況や新規物件の情報次第ではありますが、原則、積極的に取り組みます。
- ・本社は、更なる仕入の厳格化、雑費・会費・広告費等の見直しに取り組みます。

宴会

婚礼

- ◎積極的な広告宣伝活動の推進
- ◎魅力ある新プランの開発
- ◎創業140周年プランの拡販

法会

- ◎地元の寺院を起点とした情報収集
- ◎既存のお客様へのアプローチ強化
- ◎葬儀関連企業へのアプローチ強化

一般宴会

- ◎お客様との接点強化、体制整備
- ◎営業エリアの拡大
- ◎既存のお客様からの情報収集強化
- ◎閑散期対策

レストラン

グリル・フクシマ

- ◎更なる接客サービスの向上
- ◎魅力ある新メニューの開発(創業140年特別メニュー他)
- ◎お客様情報の蓄積・拡充、広告宣伝活動の強化
- ◎閑散期、閑散時間対策

ランドーレ

- ◎上野公園来場者への誘致強化
- ◎新メニュー開発(グリルとの差別化)
- ◎営業時間の有効な活用方法を再検討

各営業店

- ◎本社と営業店が一体となった業績不振店対策の実行
- ◎新店・閉店基準の明確化、的確かつ積極的なスクラップ&ビルド
- ◎全店が一体となった宣伝活動(各営業店→上野本店へ誘導等)

本社

予算運営

- ◎適切かつ綿密な予算の作成、進捗管理
- ◎営業店表彰制度等、モチベーションアップの仕組みづくり

仕入原価管理

- ◎適正な価格による仕入の厳格化
- ◎破損備品削減ルール徹底

コスト管理

- ◎コストの全量見直し

システム整備

- ◎お客様情報一元化
- ◎新たな広告宣伝ツール拡充
- ◎会員制度等、お客様の利便性向上
- ◎通販業務拡充

強い人材づくり

- ◎各種マニュアル整備等、基本動作の徹底
- ◎調理部門の人材強化
- ◎サービス部門の人材強化
- ◎人事評価制度の見直し
- ◎営業店における人員運営ルール再構築

顧客満足度向上

- ◎顧客満足度調査等の導入検討
- ◎お客様との接点強化、信頼関係構築
- ◎心地よい環境づくり、着実な設備投資の実行

社内コミュニケーション強化

- ◎コンプライアンス・内部統制強化の推進
- ◎会議体の見直し
- ◎迅速な社内情報の共有化
- ◎全社を挙げて、創業140周年記念イベントを推進
- ◎「快活」「丁寧」「挑戦」「讃える」風土づくり

<中期経営計画140:問い合わせ先>

株式会社精養軒

総務部・総務課・経営企画室

経理部(IR担当)

TEL : 03-3821-2181

E-mail : soumu@seiyoken.co.jp

<留意事項>

当資料に記載された内容は、2012年3月16日現在において、一般的に認識されている経済、社会情勢及び当社が合理的に判断した前提に基づいて作成されたものです。

従って、当社を取り巻く環境の変化等により、変更、修正等を行う可能性もあり、皆様の投資決定にあたって、これらの見通しに一切の責任を負うものではありません。

投資に際しての最終的なご判断は、皆様ご自身がなされますようお願い申し上げます。

本資料は、株式会社精養軒によって作成されたものです。