

|| 企業調査レポート ||

## きちりホールディングス

3082 東証 1 部

[企業情報はこちら >>>](#)

[紹介動画はこちら >>>](#)

2019 年 9 月 26 日 (木)

執筆：客員アナリスト

**佐藤 譲**

FISCO Ltd. Analyst **Yuzuru Sato**



FISCO Ltd.

<http://www.fisco.co.jp>

## 目次

■ 要約	01
1. 2019年6月期は既存店売上が堅調に推移し、増収増益に	01
2. 2020年6月期はFC展開も積極化	01
3. 成長戦略	02
■ 事業概要	03
1. 事業内容	03
2. 同社の強み	05
■ 業績動向	08
1. 2019年6月期の業績概要	08
2. 財務状況と経営指標	10
■ 今後の見通し	11
1. 2020年6月期の業績見通し	11
2. 今後の成長戦略	13
■ 株主還元策	16

## ■ 要約

### 「立地×業態」の二次元成長から Food Tech 戦略を加えた三次元成長へ

きちりホールディングス<3082>は、自社開発した「KICHIRI」や「いしがまやハンバーグ」等の業態を展開する飲食事業のほか、様々な分野の有力ブランド・コンテンツホルダーと協業した店舗のプロデュースや、自社グループで店舗の業務効率向上のため活用しているITプラットフォームを同業他社に提供するプラットフォームシェアリング事業（以下、PFS事業）を展開している。店舗数は2019年6月末で全26業態、95店舗（前期末比2店舗増）となっており、主に首都圏、関西圏を中心に开店している。2019年1月より機動性を持たせた事業運営を行うため、持株会社制に移行している。

#### 1.2019年6月期は既存店売上が堅調に推移し増収増益に

2019年6月期の連結業績は、前期の単独業績と比較して売上高が7.3%増の9,914百万円、営業利益が13.4%増の406百万円と増収増益となり、会社計画（売上高9,800百万円、営業利益400百万円）に対しても若干上回って着地した。新規出店は4店舗と期初目標の10店舗に届かなかったものの、既存店売上高が前期比1.3%増と計画（2.0%減）を上回って推移したほか、2018年4月に大阪の商業施設「ルクア大阪」内に开店したグローサラント業態のイタリアンフードマーケット「Merca（メルカ）」が年度を通じて順調に推移したことが増収増益要因となった。

※ グローサラントとは、「grocery（グロッサリー、食材販売店）」と「restaurant（レストラン）」を組み合わせた造語。

#### 2.2020年6月期はFC展開も積極化

2020年6月期は売上高で前期比6.4%増の10,550百万円、営業利益で同10.8%増の450百万円と増収増益基調が続く見通し。既存店売上の前提は前期比2.0%減とし、新規出店は直営で10店舗、FCで10店舗を見込んでいる。FC展開については、2018年5月より開始した「いしがまやハンバーグ」業態に加えて、国内外の企業から様々なオファーが来ており、順次立ち上げていく予定となっている。一方、直営店舗については2019年8月末時点で3業態、3店舗の新規出店を行うなど順調な立ち上がりを見せている。また、松竹<9601>とJホラー（ジャパニーズホラー）を国内外で発信すべく、2019年6月より共同事業を展開しており、今期はインドネシアで人気の高い「VRお化け屋敷」を出店する予定となっている。香港では2019年3月に高級スーパーを運営するCity Super Ltd.と「Foodie Wonderland（City Superブランドに基づく、生鮮物販と飲食を融合させた新業態）」事業の発展に向けた店舗設計及び運営ノウハウの提供を行っていく。

## 要約

## 3. 成長戦略

同社は「ライフスタイルの多様化」「市場規模の縮小」「人材不足」の3つの環境変化によって、外食業界も生存競争が今まで以上に厳しくなると見ている。こうしたなかで従来の2次元(立地×業態)の拡大による事業成長に、独自の Food tech 戦略を加えた次世代型ビジネスモデルを構築することにより、さらなる成長を目指している。主には、独自の強みである業態開発力を生かした FC 展開による「オープン&クローズ戦略」、グローサント事業やエンターテイメントとの融合による「Food Experience (食体験) 戦略」、店舗の生産性向上を実現する各種 IT サービスをベンチャー企業との資本業務提携や自社開発で展開する「オープンイノベーション戦略」の3つの戦略を推進していく。IT サービスでは子会社で開発した「ApplyNow」が注目される。アルバイトの採用プロセスを大幅に効率化する SaaS 型サービスで、応募者から送られてきた動画内容や記述内容のチェックで採否を判断する Web 面接システムとなる。応募者にとっても面接に出向く必要がなくなるためメリットが大きい。2018年10月にリリースして以降、グループ店舗だけでなく大手外食チェーン、アパレル会社、人材派遣会社等、20社以上の企業に導入されており、今後成長が期待できるサービスとして注目される。

## Key Points

- ・業態開発力と人材採用・育成力に加えて、IT を店舗運営に積極的に活かす先進性が強み
- ・2020年6月期は新規出店効果で2ケタ増益が続く見通し
- ・フランチャイズ展開や IT サービスの育成による次世代ビジネスモデル構築で成長を加速する

## 業績推移



注：19/6期より連結数値  
 出所：決算短信よりフィスコ作成

## ■ 事業概要

### ダイニング業態の「KICHIRI」等を中心とした 飲食事業と PFS 事業を展開

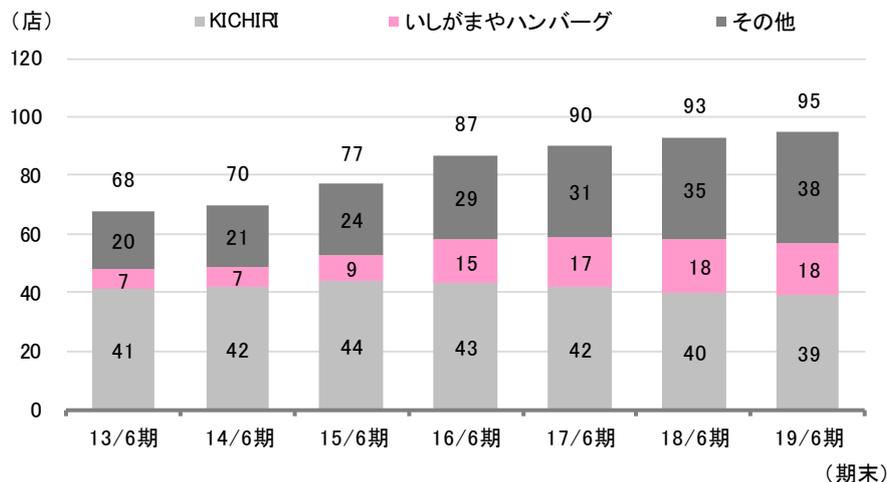
#### 1. 事業内容

同社は自社開発した業態による飲食事業を主に直営で展開しているほか、自社店舗の運営で培ったノウハウを生かした飲食事業のコンサルティングや IT サービスを提供する PFS 事業を行っている。売上構成比では飲食事業が9割弱を占める主力事業となる。また、2019年1月に機動的な事業運営を行う体制を構築するために、持株会社体制に移行しており、2019年6月期より連結業績での開示を行っている。2019年6月末時点での連結子会社は、既存事業を承継した(株)KICHIRIのみとなっている。

#### (1) 飲食事業

飲食事業の主な店舗には首都圏や関西圏で展開するダイニング業態の「KICHIRI」と、ショッピングモール・駅ビル内で展開するハンバーグ専門店「いしがまやハンバーグ」などがある。PFS 事業で提携した顧客企業のブランドを活用した店舗も含めて、2019年6月末時点の店舗数は全26業態、95店舗となっている。特に、ここ数年は首都圏での新規出店を積極化している。

グループ店舗数推移



注：FC店舗は除く  
出所：会社資料よりフィスコ作成

**きちりホールディングス** | 2019年9月26日(木)  
 3082 東証1部 | <http://www.kichiri.co.jp/ir/>

事業概要

主力業態である「KICHIRI」は女性客を主なターゲットに、高品質な料理とおしゃれ感を演出した店舗づくり、「おもてなし」の接客を重視した店舗運営が特徴で、2002年に第1号店を神戸に出店し、関西圏で高い支持を獲得したあと、2006年から首都圏に進出を果たしている。出店エリアの条件としては、電車の乗降客数で1日2万人を超える主要駅で建物の空中階としている。平均客単価で3,000円台と比較的低価格帯で若者客をターゲットとした「Casual Dining KICHIRI」と、平均客単価5,000円前後で企業の接待ニーズにも対応可能な「新日本様式 KICHIRI」のほか、バル形式の「smile KICHIRI」など複数業態で展開しており、2019年6月末時点の店舗数は合計で39店舗（うち、関西エリア23店舗、関東エリア16店舗）となっている。

また、2010年に首都圏で初出店した「いしがまやハンバーグ」は、オーストラリア産の黒毛和牛の血統を引き継いだ黒牛100%使用した人気のハンバーグ専門店で、収益性についても「KICHIRI」と同水準以上の高収益業態となっている。平均客単価は1,600円とやや高めではあるものの集客力が高いことから「ららぽーと」等の大型ショッピングモールを中心に出店の引き合いが強く、2018年5月には西日本で大型複合商業施設「ゆめタウン」等を展開する小売流通業界大手の(株)イズミのフード事業を担うイズミ・フード・サービス(株)とFC契約を締結した。

店舗数は2019年6月末時点で直営18店舗、FC3店舗となっている。その他、2018年4月には海外で普及が進んでいるグロッサリー業態のイタリアンフードマーケット「Merca」を大阪の商業施設「LUCUA osaka」内に出店している。「Merca」ではイタリアの各種食材の販売店と複数業態の飲食店が混在し、子どもから大人まで幅広い年齢層の顧客がオールタイムで楽しめるフードテーマパークのようになっており、オープン開始以降、人気を博している。食材の販売店舗に関しては協業先である(株)阪急オアシスが運営している。

**(2) PFS 事業**

PFS 事業ではブランド・コンテンツ活用型とクラウドサービス展開型の2つの事業モデルで展開している。

**a) ブランド・コンテンツ活用型**

ブランド・コンテンツ活用型とは、健康分野やエンターテインメント、第1次産業分野などで強いブランド・コンテンツを持つ企業と業務提携し、外食ビジネスを展開することによって、当該ブランド価値を高めていく新たな販促手法の提案サービスとなる。提携先企業にとっては店舗運営を同社に任せることで、店舗運営リスクを抱えることなく、ブランド力の向上が期待できることになる。店舗運営に関しては、既存のKICHIRIプラットフォームを活用できるため、業務管理コストや食材の仕入コストなどを独力で店舗運営するよりも低く抑えられるほか、ブランド価値訴求型の店舗であるため価格も維持しやすく、一定の収益が見込みやすいビジネスモデルであることも特徴の1つとなっている。

契約内容は一律ではないが、1店舗目については店舗運営コストなどの費用を提携先が負担するケースが多い(同社の売上高としてはプラットフォームの使用料を計上)。2店舗目以降は、同社が直営店舗として展開していくことも可能となる。提携先企業にとっては店舗を増やして収益を拡大することが目的ではなく、あくまでもブランド価値の向上が目的となっているためだ。なお、売上高に関しては、同社が直営で運営する場合は飲食事業に含まれることになる。

## 事業概要

ブランド・コンテンツ活用型の例としては、福岡県の農事組合法人である福栄組合が生産する「はかた地どり」のブランド価値向上を狙った地どり専門店「福栄組合」(4店舗)や、イタリアの有名ファッションブランドのオロビアンコと共同プロデュースしたイタリアンレストラン「Orobianco」(2店舗)などがある。また、2015年1月には長野県と「食を通じた健康長寿の推進」に関する戦略的連携協定を締結し、JR長野駅ビル内に「長野県長寿食堂」を出店するなど、地方自治体との提携案件も手掛けている。

**b) クラウドサービス展開型**

クラウドサービス展開型とは、同社が既に自社で構築しているバックオフィス機能(会計処理、給与管理等)やバックヤード機能(調達・加工・物流システム)、バックアップ企業(銀行や取引企業等)などのプラットフォームを、安価な料金で同業他社に提供するクラウドサービスとなる。サービス利用料金は店舗数や利用するサービスによって異なる。顧客対象は、食材などで比較的共通部分が多い付加価値提案型の外食企業となり、規模的には売上高で10億円以上、店舗数15店舗以上であれば同サービスの導入メリットが得られやすい。顧客企業は同サービスを利用することによって、食材の共同調達による仕入れコスト低減や店舗の維持運営にかかる業務システムなどのコストが、自社で構築するよりも低コストで実現できることになる。同事業に関しては自社で利用するプラットフォームを活用するため追加コストがほとんど掛からず、収益性及び安定性の高いストック型のビジネスモデルとなる。2019年6月末時点の契約店舗数は約600店舗となっている。

## 業態開発力と人材採用・育成力に加えて、 ITを店舗運営に積極的に活かす先進性が強み

### 2. 同社の強み

同社の強みは立地条件に合わせて収益性の高い業態を開発する企画開発力を持つことと、人材の採用力、育成力に優れていることに加えて、先進的なITシステムを店舗運営に積極的に活用する先進性を持っている点が挙げられる。

#### (1) 業態開発力

同社は主力の「KICHIRI」を2002年に出店以降、現在までブランド・コンテンツ活用型店舗も含めて26業態の開発を行ってきた。特に、ここ数年は年に2～3業態のペースで、出店を行っている。出店エリアは都市型から郊外型、店舗コンセプトについても非日常型から日常型と多彩な業態開発を行っていることが特徴となっている。

## 事業概要

## 多彩な業態ポートフォリオによるチェーン展開



出所：決算説明資料より掲載

最近では「いしがまやハンバーグ」やダイニングバー業態の「ajito」「igu&Peace」、グローサラント業態の「Merca」など収益性の高い業態開発に相次いで成功している。社内で業態開発に関わる人材が育ってきたことが背景にある。例えば、「KICHIRI」では出店費用等の投資回収期間が平均3年程度だが、「いしがまやハンバーグ」や「ajito」では14～15ヶ月で回収を実現した店舗もあり、営業利益率も「KICHIRI」を上回っている。こうした業態開発力の高さを評価して、大型商業施設等のデベロッパーから声が掛かるケースも増えてきている。

### (2) エリア展開

同社では、関東エリアで52店舗の出店を行っているが、今後200店舗まで出店余地はあると見ている。その根拠としては、関西エリア（京阪神+奈良県）で乗降客数2万人以上の駅数が312駅（2018年時点）、出店店舗数が39店舗となっているのに対して、関東エリア（首都圏+茨城県）では同条件の駅数が903駅と約3倍あるためだ。単純に3倍すれば約120店舗だが、1駅に複数店舗出店できる新宿等のターミナル駅が首都圏には多いため、居酒屋業態やレストラン業態など複数業態を開発、出店していくことで200店舗は可能な水準と言える。同社は今後も年間10店舗ペースで出店を進めていく方針となっている。なお、新業態の店舗を多店舗展開していくときの判断材料としては、従業員1人当たり月額50万円の利益が出せるかどうかをボーダーラインとして設定している。

### (3) 人材採用力と育成力

ここ数年、人手不足により退店を余儀なくされる飲食チェーン店が多くあるなかで、同社は人手不足の影響をさほど深刻には受けていない。これは、同社が早くから正社員の採用強化を進め、必要な人材を確保してきたことが要因となっている。新卒採用者数で見ると、2017年春は79名、2018年春は70名と正社員の2割以上の水準となる新卒社員の採用を続けている（2019年春は新規出店が少なかったため40名と抑制）。新人社員については、当初は主に店舗に配属されるため、1店舗当たり新人社員1人の配属で、アルバイト数名分を賄うことが可能となり、安定した店舗運営を行うことができると言う点で他社にはない強みと言える。

#### 事業概要

同業他社と比較して同社が順調に新卒社員を採用できている理由としては、独自の教育制度やキャリアプランに加えて、飲食事業や PFS 事業（ブランド・コンテンツ活用型、クラウドサービス展開型）等の多彩な事業ポートフォリオを展開していることが要因と考えられる。また、アルバイトスタッフ（パートナー）に対しても、学生を対象とした就活支援制度や退職者に対するパートナー卒業式を毎年開催するなど、自由闊達な雰囲気と同時に、関わる人すべてを大切に「おもてなし」スピリットが浸透している企業としての認知度が学生の間で広がっていることも一因と考えられる。

人材育成力に関しては、「きちり MBA」制度や立候補制度など同社独自の制度を導入している。「きちり MBA」の講師は社内スタッフで構成されており、全従業員が受講可能となる。「理念研修」から「ビジネススキル」「おもてなし」といった日々の現場で必要となるスキルを身に付けることができるほか、「マネジメント」や「リーダーシップ」など幹部候補制向けのプログラムなども用意されており、これらを受講することで社員一人ひとりのスキルが向上している。

#### (4) IT の導入を積極推進

PFS 事業のうち、クラウドサービス展開型については 2016 年以降、IT ベンチャー企業等との戦略的業務提携を積極的に進めているほか、2018 年以降は子会社でサービスを開発、提供を開始している。具体的な取り組みとしては、2016 年 3 月に iPad を活用した SaaS 型 POS レジシステム「ユビレジ」を展開する（株）ユビレジと資本業務提携を行い、「ユビレジ」をサービスメニューに加えたほか、同年 9 月には FinTech ベンチャーの（株）BearTail と業務提携を発表。BearTail が提供している「Dr. 経費精算」※の導入、提供を開始した。

※「Dr. 経費精算」…スマートフォンで領収書を撮影し、スマートフォンアプリまたは Web ブラウザからアップロードするだけで自動データ化され、入力オペレータが同データの入力代行を行うサービスとなる。従来と比べて経費精算にかかる手間が大幅に削減できるというメリットがある。

2018 年 7 月には動画プラットフォーム事業を手掛けるピーシーフェーズ（株）と資本業務提携を締結し、動画コンテンツを用いたクラウド人材育成サービス「shouin（しょういん）」の共同開発及び販売を行うことを発表したほか、同年 10 月には子会社の（株）オープンクラウドで開発したスマート選考ソリューションサービス「ApplyNow」の提供を開始している（詳細は後述）。

#### クラウドサービス展開型事業における取り組み状況

2016年 3月	（株）ユビレジと資本業務提携を行い、「ユビレジ」（iPad を活用した POS レジシステム）サービスを導入
2016年 9月	（株）Bear Tail と業務提携を発表、請求書自動データ化システムの共同開発及び、経費精算システムの導入
2018年 7月	ピーシーフェーズ（株）と「Ed Tech（エドテック）」領域で人材育成サービスの共同開発・販売を目的に資本業務提携
2018年10月	子会社の（株）オープンクラウドにて、SaaS 型スマート選考ソリューションサービス「ApplyNow」の提供開始

出所：会社資料よりフィスコ作成

## 業績動向

### 2019年6月期は既存店が堅調に推移し増収増益を達成

#### 1. 2019年6月期の業績概要

2019年6月期の連結業績は、前期の単独業績と比較して売上高で7.3%増の9,914百万円、営業利益で13.4%増の406百万円、経常利益で5.9%増の376百万円、親会社株主に帰属する当期純利益で9.2%増の161百万円と増収増益決算となった。

#### 2019年6月期業績実績

(単位：百万円)

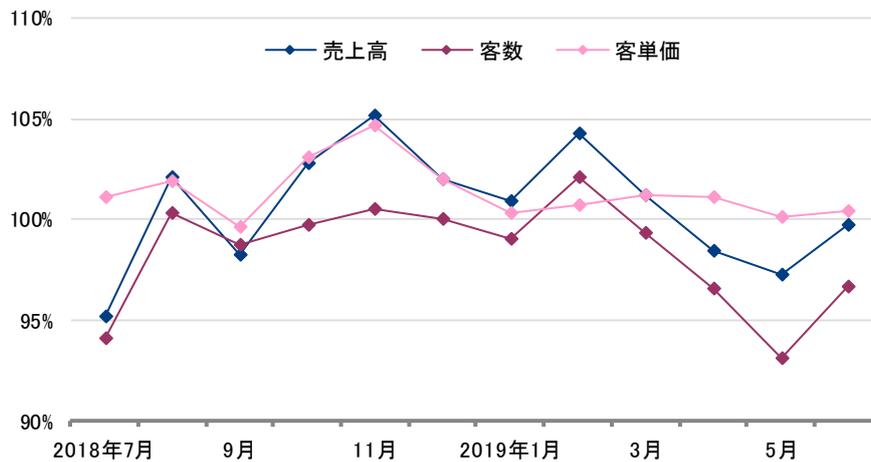
	18/6期(単独)		会社計画	19/6期(連結)			
	実績	対売上比		実績	対売上比	前期比	計画比
売上高	9,241	-	9,800	9,914	-	7.3%	1.2%
売上原価	2,514	27.2%	2,731	2,750	27.7%	9.4%	0.7%
販管費	6,369	68.9%	6,669	6,757	68.2%	6.1%	1.3%
営業利益	358	3.9%	400	406	4.1%	13.4%	1.5%
経常利益	355	3.8%	400	376	3.8%	5.9%	-5.9%
特別損益	-104	-1.1%	-	-145	-1.5%	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	147	1.6%	167	161	1.6%	9.2%	-3.4%

出所：決算短信よりフィスコ作成

売上高は既存店が前期比1.3%増と堅調に推移したことに加えて、2018年4月にオープンしたグローサント業態の「Merca」が年度を通じて順調に推移したことが増収要因となった。「KICHIRI」等の既存店舗が月商10百万円前後であるのに対して、「Merca」については月商50-70百万円と数倍の規模になっており増収寄与度も大きかった。また、既存店では「KICHIRI」や「いしがまやハンバーグ」など主要業態すべてが前期比で増収となった。客数は伸び悩んだものの、メニュー提案の工夫等による客単価の上昇でカバーした。PFS事業に関しては導入店舗数が前期並みの約600店舗で推移し、売上高も1億円強と横ばいで推移した。

## 業績動向

## 既存店の月次伸び率(前年同月比)



出所：会社発表資料よりフィスコ作成

売上原価率が前期比0.5ポイント上昇の27.7%となったが、これは「Merca」が通年でフル寄与したことが主因となっている。「Merca」に関しては食事の提供に加えて一部物販も行っているため、原価率は既存店舗よりも高くなる事業構造となっている。既存店だけで見た原価率は前期比横ばい水準だった。一方、販管費率については前期比0.7ポイント低下の68.2%となった。賃借料の上昇が続いているものの、売上高減価償却費率が前期比1.6ポイント低下したことが改善要因となっている。ここ数年、上昇傾向が続いていた人件費率も前期並みの水準にとどまった。この結果、営業利益率は前期比0.2ポイント上昇の4.1%と2期連続で上昇した。なお、「Merca」の収益性に関しては既存業態とほぼ同水準で、月によっては上回るケースもあったという。

店舗の出退店状況を見ると、新規出店が4店舗、退店が2店舗となり、期末店舗数で前期末比2店舗増の95店舗となった。新規出店では、2018年7月にビビンバ専門店「VEGEGO (ベジゴー)」(東京都・新宿)、ウバ茶・抹茶・ほうじ茶を使用した本物志向のミルクティー専門店「CHAVATY (チャパティ)」(東京都・表参道)、同年11月に「元祖 変わりかつめし専門店 かつゑもん」(東京都・台場、同社初のフードコート店)などの新業態店舗を出店したほか、2019年5月にはグローサリット業態の2号店目として、スペインのバルと日本の横丁文化の融合をテーマとした「merca PASEO (メルカ パセオ)」を出店した。大阪のJR福島駅前「ふくまる通り57」内に阪急オアシスが出店する「阪急オアシス福島ふくまる通り57店」との複合業態となり、パエリア、ピッツァ、ハム&チーズ、タパス&ピンチョス、ローストミートなどそれぞれのエリアで購入した品を、店内や屋外に設置したイート・インで自由に飲食できる店づくりとなっている(坪数は26坪)。一方、退店の2店舗(KICHIRI、ajito)については店舗の老朽化が理由となっている。

## 業績動向

会社計画比で見ると、売上高と営業利益は1%強上回って着地した。新規出店数は同社の条件に合う不動産物件が少なかったため会社計画の10店舗に届かなかったものの、既存店売上高で会社計画（前期比2.0%減）を上回ったことが上振れ要因となった。一方、経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益は若干未達となったが、これは営業外で持分法投資損失28百万円を計上したことが主因となっている。持分法投資損失は唯一の持分法適用関連会社であったイタリー・アジア・パシフィック（株）によるもの。イタリー・アジア・パシフィックは2015年に国内でイタリアの食文化の浸透を図ることを目的に、EATALY Distribuzione S.R.L（イタリア）と三井物産及び同社の3社で立ち上げた合弁会社だったが、創業フェーズにおける同社の役割を終えたことから、2018年10月に保有株（発行株数の34.0%）をすべて三井物産に売却している。また、特別利益として関係会社株式売却益8百万円、特別損失として店舗関連の減損損失153百万円を計上している。

## 2019年6月期は財務の健全性が向上し、 収益性も5期ぶりに改善する

### 2. 財務状況と経営指標

2019年6月期末の財務状況を見ると、総資産は単独ベースの前期末と比較して308百万円減少の4,083百万円となった。主な増減要因を見ると、流動資産では現金金が194百万円減少し、固定資産では減価償却の進展により有形固定資産が197百万円減少した。

負債合計は前期末比276百万円減少の2,214百万円となった。有利子負債が283百万円減少したことによる。また、純資産は前期末比32百万円減少の1,868百万円となった。新株予約権10百万円の計上と利益剰余金が42百万円減少したことによる。

経営指標を見ると、経営の安全性を示す自己資本比率が前期末比2.2ポイント上昇の45.5%となったほか、有利子負債の削減により有利子負債比率が13.6ポイント低下するなど財務体質の改善が進んでいる。同社は今後も店舗数を年間10店舗前後のペースで拡大していく方針を示しており、状況によっては有利子負債が再度増加する可能性もあるが、財務の健全性については維持していくものと予想される。

収益性に関しては、ROA、ROE、営業利益率と全ての指標で若干ながらも上昇した。ここ数年は食材コストや人件費、賃借料等の上昇などを主因として収益性の低下傾向が続いていたが、人件費率についてはほぼ前期並みの水準に抑制することができたほか、その他固定費率も増収効果によって低下したことが収益性の改善につながったと見られる。今後は高収益が見込める新業態の開発に加えて、フランチャイズ展開やPFS事業の拡大により収益性も一段と向上していくものと予想される。

## 業績動向

## 貸借対照表

(単位：百万円)

	16/6期	17/6期	18/6期	19/6期	増減額
流動資産	1,237	1,619	1,820	1,733	-87
(現金及び預金)	718	1,089	1,157	963	-194
固定資産	2,767	2,806	2,571	2,350	-221
総資産	4,004	4,426	4,392	4,083	-308
負債合計	2,420	2,596	2,491	2,214	-276
(有利子負債)	895	1,560	1,355	1,072	-283
純資産	1,584	1,829	1,900	1,868	-32
(安全性)					
自己資本比率	39.6%	41.3%	43.3%	45.5%	+2.2pt
有利子負債比率	56.5%	85.3%	71.3%	57.7%	-13.6pt
(収益性)					
ROA (総資産経常利益率)	11.6%	7.5%	8.1%	9.2%	+1.1pt
ROE (自己資本利益率)	16.3%	10.0%	7.9%	8.7%	+0.8pt
売上高営業利益率	5.3%	3.6%	3.9%	4.1%	+0.2pt

注：19/6期より連結数値

出所：決算短信よりフィスコ作成

## ■ 今後の見通し

### 2020年6月期は新規出店効果で2ケタ増益が続く見通し

#### 1. 2020年6月期の業績見通し

2020年6月期の連結業績は売上高が前期比6.4%増の10,550百万円、営業利益が同10.8%増の450百万円、経常利益が同19.5%増の450百万円、親会社株主に帰属する当期純利益が同39.5%増の225百万円となる見通し。計画の前提となる既存店売上高は前期比2.0%減、新規出店店舗数は直営で10店舗、FCで10店舗を見込んでいる。

売上原価率はグローサント業態の2号店目を出店したこと等により、前期比0.3ポイントの上昇を見込んでいる。一方、販管費率は増収効果によって同0.5ポイント低下するため、営業利益率は同0.2ポイント上昇の4.3%となる見通しだ。また、前期に計上した持分法投資損失が無くなるほか、退店の予定がないため減損損失も縮小することから、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益の増益率は営業利益よりも高くなるものと予想される。なお、2020年春の新卒採用は新規出店10店舗を前提に100名を目標としており、会社計画の人員費率は前期比で若干上昇する前提となっている。

今後の見通し

## 2020年6月期業績見通し

(単位：百万円)

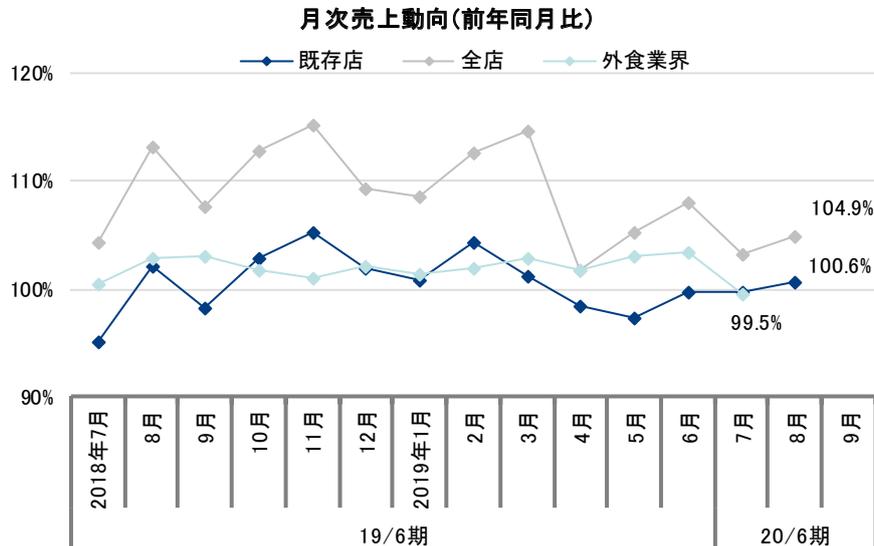
	19/6期		20/6期		
	通期実績	対売上比	通期計画	対売上比	前期比
売上高	9,914	-	10,550	-	6.4%
売上原価	2,750	27.7%	2,953	28.0%	7.4%
販管費	6,757	68.2%	7,147	67.7%	5.8%
営業利益	406	4.1%	450	4.3%	10.8%
経常利益	376	3.8%	450	4.3%	19.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	161	1.6%	225	2.1%	39.5%
1株当たり当期純利益(円)	15.78		22.01		

出所：決算短信よりフィスコ作成

2019年8月までの直営店の出店状況を見ると、7月に「CHABATY」の2号店目を京都・嵐山に、「いしがまやハンバーグ」初のグローバル旗艦店「いしがまや GOKU BURGER (ゴク バーガー)」を東京・表参道にそれぞれ出店したほか、8月には「KICHIRI misceo」を東京・町田に出店した。このうち、「いしがまや GOKU BURGER (ゴク バーガー)」については2年間の限定出店となり、今後の海外出店を見据えたプレマーケティング的な機能を持たせた出店となっている。外国人が多い表参道に出店し、顧客反応を見ながらメニュー等をブラッシュアップし、海外展開していくものと予想される。「いしがまやハンバーグ」は出店した各ショッピングモールで坪当たり売上高トップになるほどの人気店であり、「GOKU BURGER」の今後の動向が注目される。一方、FC展開としてはイズミ・フード・サービスが「いしがまやハンバーグ」の3店舗目を「ゆめタウン 高松店」に出店している。

直近の同社の月次売上動向を見ると、2019年8月は全店ベースで前年同月比4.9%増、既存店ベースで同0.6%増となった。上期の売上計画は前年同期比4.6%増となっており、おおむね計画通りの進捗となっている。一方、外食業界全体の動向としては2019年7月に前年同月比で0.5%減と若干ながらマイナスに転じている。内訳を見ると、ファミリーレストランが前月の1.8%増から4.4%減、ファーストフードが前月の5.7%増から1.4%増にそれぞれ伸びを落としていることが要因となっている。7月は前年と比べて休日が1日少なかったことや、東京、大阪などで雨天の日が多く外出機会が少なかったことが背景にあると見られ、一時的な落ち込みと考えられる。ただし、2019年10月からの消費税率アップによるマイナスの影響は少なからず受ける可能性があり、同社の売上高にも影響が出る可能性がある。

今後の見通し



出所：会社発表データ、日本フードサービス協会資料よりフィスコ作成

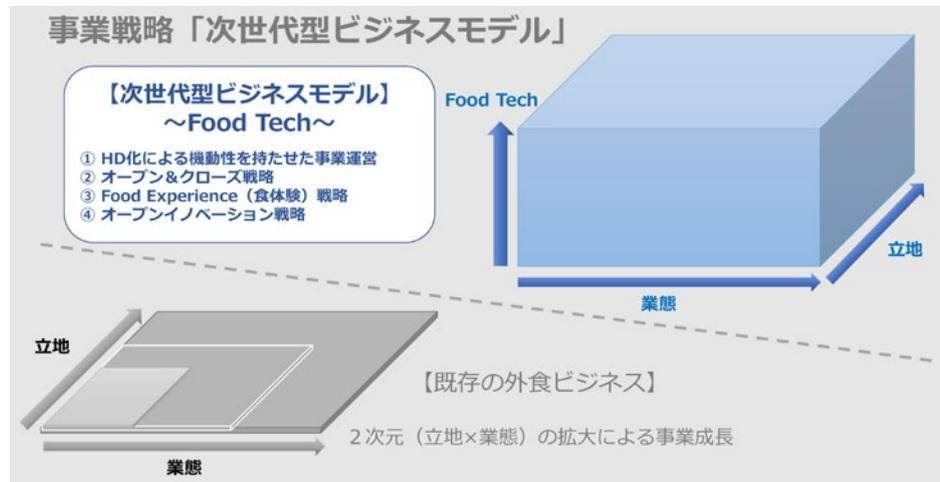
## フランチャイズ展開やITサービスの育成による次世代ビジネスモデル構築で成長を加速する

### 2. 今後の成長戦略

同社は外食業界を取り巻く環境変化として、「ライフスタイルの多様化」「人口減少による市場規模の縮小」「人材不足」の3点にあると考えており、これら課題を克服できるかどうか成長の鍵を握ると見ている。このため、同社は従来の「立地×業態」による二次元の拡大による事業成長に、Food Tech 戦略を組み合わせた次世代型ビジネスモデルを構築することで、さらなる成長を目指していく戦略を打ち出している。2019年1月に持株会社体制に移行したのも、Food Tech 戦略を機動的に推進していく体制を整備するためだ。

今後の見通し

## Food Tech 戦略イメージ図



出所：決算説明資料より掲載

現在、同社の子会社としては外食（直営・FC）運営事業を担う KICHIRI のほか、ASP/SaaS 事業を展開する（株）オープンクラウド、インドネシアで各種リゾートサービスを展開する Plataran 社及び吉本興業との合弁会社で、日本における「Plataran」ブランドのレストランを展開する（株）ユニゾン・ブルー、インドネシアを皮切りに ASEAN 市場で同社業態の FC 展開を進めていく PT Kichiri Rizki Abadi の 4 社がある。このうち KICHIRI を除けば事業規模がまだ小さいため連結対象子会社とはなっていないが、オープンクラウドに関しては 2020 年 6 月期から連結対象となる可能性がある。

## きちりホールディングスのグループ体制

会社名	議決権比率	事業内容	主要株主
(株)KICHIRI	100.0%	外食（直営/FC）運営事業	きちりホールディングス
(株)オープンクラウド	50%超	ASP/SaaS 事業	きちりホールディングス、みずほキャピタル
(株)ユニゾン・ブルー	51.0%	海外ブランド運営事業	きちりホールディングス、PT Plataran Indonesia、吉本興業
PT Kichiri Rizki Abadi	51.0%	ASEAN 関連事業	きちりホールディングス、PT Mahanaim Sejahtera Mandiri

出所：会社発表資料よりフィスコ作成

Food Tech 戦略として同社は「オープン&クローズ戦略」「Food Experience（食体験）戦略」「オープンイノベーション戦略」の 3 つの戦略を積極的に推進していく方針となっている。

## (1) オープン&amp;クローズ戦略

オープン&クローズ戦略とは、同社の強みであり付加価値を得られるクローズ領域（物件開発、商品企画、商品販売）をベースに、オープン領域（企画された商品の製造、店舗オペレーション）における社外のリソースを活用することで、自社の成長だけでなく、中小企業の育成・雇用促進、地域活性化に貢献する戦略となる。

例えば、自社で企画・開発した付加価値の高い商品を、全国の製造会社に委託し、自社販売のほかライセンス契約により他社で販売していくといったケースや、飲食店の新業態を開発し、FC 展開していくといったケースが想定される。ライセンス契約や FC 展開を進めていくことで、成長スピードを加速化するだけでなく、収益性の向上も図れることになる。

## 今後の見通し

FC 展開については「いしがまやハンバーグ」で 2018 年より開始しているが、その他の業態も含めて国内外から引き合いはきており、今後は積極的に取り組んでいく方針となっている。ASEAN での展開については Kichiri Rizki Abadi がフランチャイジーとなり展開していく予定で、既に「いしがまやハンバーグ」「CHAVATY」を各 1 店舗、インドネシアで出店している。なお、FC 契約に関しては店舗運営指導なども行うフランチャイズ展開型（加盟金、ロイヤリティ、食材供給等が収益の柱）とブランド名だけを貸し出すライセンス展開型（ライセンス料、食材供給等が収益の柱）の 2 通りがあり、顧客ニーズによって対応していくことになる。

### (2) Food Experience 戦略

高齢化社会の進展や女性の社会進出、単身世帯の増加などによりライフスタイルの多様化が進むなかで、外食企業に求められるニーズも変化しつつあり、同社は新たな差別化戦略として付加価値の高い食体験を得られる業態の開発やエンターテイメント企業との協業に取り組んでいる。

前述したグローサラント業態での展開もその一環となる。2019 年 3 月には香港・台湾・上海で高級スーパーマーケット「City Super」を運営する City Super Ltd. との間で、グローサラント業態の店舗設計及び運営ノウハウの供与を目的として業務提携契約を締結し、同年 8 月に香港 Times Square 内に生鮮物販と飲食を融合させたグローサラント業態となる「City Super-Foodie Wonderland」をオープンしている。同契約では一定のコンサルティング収入に加えて、売上高に応じたロイヤリティ収入を得られることになっている。

また、2019 年 6 月には映画 / 演劇分野の大手である松竹と、日本のホラーコンテンツである J ホラーを国内外に発信すべく、共同事業を展開していくことを発表している。具体的には、VR 技術を活用した「VR お化け屋敷」を同社グループ店舗の一部、並びにホラーイベント会場等で「食+エンターテイメント」の融合により提供している。また、J ホラーの人気の高いインドネシアにおいても今後、同社のグループ店舗で展開していくほか、シンガポールやマレーシアでの展開も予定している。

### (3) オープンイノベーション戦略

店舗の業務効率向上を図るため、同社は先進的な IT サービスを開発するベンチャー企業と業務提携等を結びながら積極的に導入し、そのプラットフォームを他社に提供してきたが、子会社のオープンクラウドで開発したスマート選考ソリューションサービス「ApplyNow」が注目される。

「ApplyNow」は、求人応募者にスマート選考（予め求人募集企業が設定した質問ヘスマホ等を使って動画・記述等で回答）という新たな選考手法と提供することで求人応募者の負担（面接訪問するための時間や交通費）を軽減し、一方、求人募集企業にとっては採用率の向上と採用プロセス全体の効率化・最適化を実現する SaaS 型サービスとなる。学生など若い世代ではスマホで自身の動画を撮ることに抵抗が無いうえ、いつでも応募が可能のため好評を得ている。また、導入企業側から見ても面接時間の設定や面接選考に係る時間が大幅に削減できる効果は大きい。外食企業では面接のキャンセル率が 5 割で、高いところでは 7 割に達する企業もあると言われているためだ。このため、導入企業からは高い評価を受けている。

## 今後の見通し

2018年10月にリリースして以降、大戸屋 HD<2705>等の大手外食チェーンだけでなくアパレル企業やテレマーケティング企業などアルバイトの採用数が多い企業を中心に20社を超える企業が導入しており、2019年8月には導入店舗数で早々と1,000店舗を突破した。類似サービスは他にも複数あるが、同社がブラウザ版であるのに対して、他社サービスはスマホアプリ版のため利用者はアプリを一旦ダウンロードする手間がかかること、同社はリリース以降も雇用契約機能やAI機能など新機能を追加し、個人情報保護の観点からプライバシーマーク、国際標準規格の「ISMS」の認証を取得するなど、サービス面での機能・信頼性向上に取り組んできたことなどが導入数拡大の要因と見られる。

利用価格については導入店舗数等によって異なるが、1社当たりで月額10～50万円と比較的リーズナブルな価格設定となっている。同社は今後もコンビニエンスストア等のアルバイト採用数の多い企業をターゲットに顧客開拓を進めていく方針となっている。収益化の時期については、機能の拡充を今後も進めていくため未定としているが、成長ポテンシャルは大きいことから比較的早期に連結業績に貢献してくるものと予想される。なお、オープンクラウドの従業員数は12名、うち8名がエンジニアとなっている。

## アルバイトの採用プロセスの比較

	採用までのフロー	応募者のメリット・デメリット	企業のメリット・デメリット
対面型面接	応募⇒面接日時設定⇒面接選考⇒結果通知⇒採用契約	面接・移動時間の拘束、交通費発生、選考結果通知までのタイムラグ	高い面接キャンセル率、面接・選考時間が長い、採用通知後のキャンセル
ApplyNow	応募⇒選考⇒結果通知・採用契約	いつでも手軽に応募が可能結果通知と契約までワンストップで完結	面接選考時間短縮による担当者の負担軽減、迅速な採用通知による雇用者の確実な確保、選考の複数人チェックも可能

出所：決算説明資料よりフィスコ作成

## 株主還元策

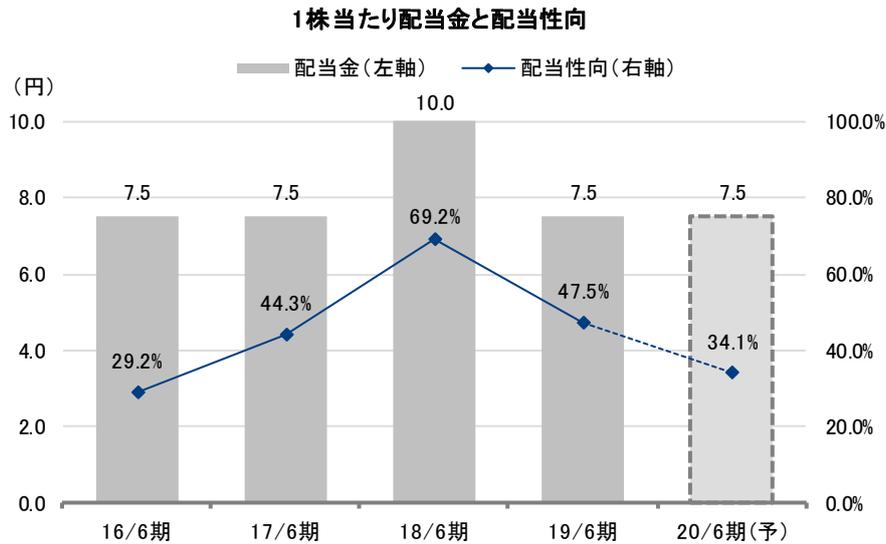
### 配当は当面安定配当を継続、株主優待は自社グループ店舗の優待券を贈呈

同社は株主還元の基本方針として、将来の事業展開と経営体質強化のための十分な内部留保を勘案した上で、収益成長に見合った利益還元を行っていく方針としており、配当金と株主優待を実施している。

2020年6月期の1株当たり配当金は前期比横ばいの7.5円（配当性向34.1%）を予定している。記念配当2.5円を追加した2018年6月期を除けばここ数年は7.5円の安定配当を続けていることになる。同社は配当に関しては当面、安定配当を基本に配当性向の水準では20～30%を目安としているが、今後収益拡大により配当性向で20%を下回る状況になれば増配も検討されるものと思われる。

## 株主還元策

また、株主優待に関しては、毎年12月末の株主に対して、同社グループ店舗で利用可能な金券を贈呈している(100株以上500株未満の株主に対しては3,000円相当、500株以上の株主に対しては9,000円相当)。株主優待も含めた単元当たりの投資利回りは5%台となる(2019年9月6日終値717円で算出)。



注：18/6期は創立20周年の記念配当2.5円含む  
 出所：決算短信よりフィスコ作成

#### 免責事項（ディスクレマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。

本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものです。フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかんを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けて作成されていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは堅く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

#### ■お問い合わせ■

〒107-0062 東京都港区南青山 5-11-9

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（情報配信部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp