

個人投資家向けオンライン会社説明会 ミーティングメモ

株式会社串カツ田中ホールディングス (3547)

開催日：2020年9月5日(土)

説明者：代表取締役社長 貫啓二氏

交代説明者：取締役 経営戦略部長 坂本 壽男氏

1. 会社概要

- 株式会社串カツ田中ホールディングスは私、貫啓二が代表です。本社は東京都品川区東五反田にあり、串カツ田中単体で成長してきた会社です。創業から20数年になります。私は高校を卒業してからトヨタグループに就職、約9年半勤めたあとに独立して飲食業をスタートしました。それまで飲食業の経験がなかったぶん相当苦勞し、串カツ田中ブランドに出会えるまで10年くらいかかりました。最初に個人事業として開いたショットバーのアルバイト第一号として入ってきたのが、現副社長の田中洋江で、約20数年、ほぼ当社創業から一緒に仕事をしています。成長の過程でデザイナーズレストランなど、トレンドを追うこともしましたが、やはりトレンドを追うと事業は長く続かないと感じ、創業から3~4年のときに田中と10年、20年、30年食べ継がれる飲食にしようと決意し、事業を展開してきました。
- 田中は大阪の下町の出身で、串カツをやりたいとずっと言っていました。私は京都と大阪の境目、サントリーの山崎蒸留所のあるところの出身で、串カツ文化に触れたことがなかったので、田中と串カツを食べ歩きました。また、田中の家に父親が作ったレシピがあるということでしたが、当初レシピは見つかりませんでした。串を打ってパン粉を付けて揚げただけに見える串カツですが、実は非常に奥深く、自分たちの味がなかなか決まりませんでした。それで、まずは「京料理みな瀬」という、私の地元の土地の名前を付けた店で東京・表参道に進出し、10年、20年と食べ継がれる京懐石を提供しようということから始めました。その間も串カツの試食は繰り返していましたが、なかなかうまくいかないところに2008年のリーマンショックがきて、倒産寸前にまで追い込まれました。それで田中を大阪に帰らせようと準備していたときに、田中の父親のレシピが出てきて、そのレシピ通りに作ったらとてもおいしかったんです。それで、最後の思い出作りにと開いたのが、串カツ田中でした。それまでは都心の一等地にインシャルコストをかけ、デザイナーを入れて商売をしてきましたが、串カツ田中はそういったことを全部省きました。倒産寸前でお金がなかったということもありましたが、住宅街でほぼ手作りのお店にし、職人さんを使わず、完全マニュアル化してスタートしました。私の飲食業界人生で、ヒットはたくさん出てきたと思っていましたが、本当のヒットとはこういうことかと思ひ知らされるほどのヒットで、1号店開店から7年後に上場を果たすというスピード展開でした。
- 先日発表しましたが、串カツ田中一業態でやってきた当社が、「鳥玉」という非アルコ

大和インベスター・リレーションズ(株) (以下、「当社」といいます。)はこの資料の正確性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された意見等は当社が開催する個人投資家向け会社説明会の開催時点における当該会社側の判断を示すに過ぎず、今後予告なく変更されることがあります。当社は、ここに記載された意見等に関して、お客様の銘柄の選択・投資に対して何らの責任を負うものではありません。この資料は投資勧誘を意図するものではありません。当社の承諾なくこの資料の複製または転載を行わないようお願いいたします。

ールのブランドを運営することになり、来月のオープンを目指しています。

- ・ 当社の理念は、「串カツ田中の串カツで、一人でも多くの笑顔を生むことにより、社会貢献し、全従業員の物心両面の幸福を追求する」です。お客様の笑顔は当たり前ですが、スタッフ、取引先様、株主様といったステークホルダーの皆様の笑顔を常に考えながら、串カツ田中を日本を代表する食文化にしていこうと思っています。
- ・ 当社は 2018 年にホールディングス化しましたが、今後、鳥玉のブランドの会社が入る予定などがありますので、株式会社串カツ田中とホールディングスの理念、子会社の株式会社セカンドアローの理念を明確化し、基本的には三方良しの精神で刷新していこうと思っています。

2. 串カツ田中ブランドの特徴

- ・ 現在の事業系統は直営店の販売、フランチャイズ（以下「FC」）の販売のノウハウ提供分のロイヤリティ、商品の販売の 3 本という、非常にわかりやすいビジネスになっており、この 3 つが当社の強みとなっています。
- ・ こだわりの商品は、田中の亡くなった父親のレシピをしっかりと受け継いでいくこと。そして、田中の父親の背中を感じるようなブランドを大事にしているため、そのレシピは社外秘であり、社内の人間も知りません。また、大阪には串カツだけという店が多いですが、全国展開していくために、串カツ田中では大阪のご当地グルメをたくさん入れた居酒屋スタイルで、お客様単価 2,300～2,400 円を想定したメニュー構成となっています。
- ・ お客様を笑顔にする接客ということで、サイコロの目の数で価格が変わる「チンチロリンハイボール」、お子様にはソフトドリンク 1 杯無料の「じゃんけんゲーム」、ソフトクリームを巻いてもらえる「アイスチャレンジ」など、各種サービスを行っています。
- ・ 従業員には、すごくいい子だけど大人しい、人見知りなど、さまざまな人がいますので、業務のマニュアル化を進めながら、従業員満足度を上げるために労務状況や評価制度などを拡充しています。また、今は、残念ながら新型コロナウイルス感染症の影響で延期している状況ですが、従業員評価ができる環境を整えるべく「串カツ田中総会」などイベントも開き表彰も行っています。
- ・ 私どもの店舗は間口が広く、路面店舗が多くなってしまっていて、店内も明るくしていますから、今までになかったお子様や家族連れも気軽に入れる大衆酒場のスタイルを築き上げることができました。
- ・ 全国 1,000 店舗体制構築を目指すなかで重要な、収益基盤の強化を図るには、次の 5 つが必要です。①既存店売上の維持向上。出店は順次進めています。既存店の売上を維持していかないと、いずれブランドの陳腐化が起こることを予測し、重要な指標として見えています。②新規出店の継続、出店エリアの拡大を目指し、確実に地方にも広がってきました。③衛生・品質管理の強・徹底は、やはり衛生面が重要です。今は新型コロナウ

ウイルス感染症もありますから、さらに衛生面の強化を行っていきます。④人材採用・教育強化は、テレビでも話題になった研修センター店を作ったり、新卒にはルーキー店舗を作るなどしています。今は採用の仕方も特殊で、ZOOM でアルバイトの面接を行うようになったり、従業員教育なども ZOOM、ウェブを駆使しています。やりにくさもありますが、私がセミナーなどをすると、意外にも今までの何倍もの参加者があります。ウェブを使うと日本中から入れますから、そういうことで参加率がよくなっています。今は不景気な会社も多いため採用しやすいかもしれませんが、説明会に参加しやすくなったというメリットもありますので、大きく生かしながら運営しています。経営管理体制の強化というのは常々行っていますが、また新しい子会社ことができましたから、ガバナンスとコンプライアンスをしっかり守っていきたいと思っています。

3. 2020年11月期トピックス

- ・ 新型コロナウイルス感染症に伴う休業などは、皆様ご存じかと思います。直営店と FC 店の体制、エリアなどによって状況は違いますが、都心で本当にゴーストタウンのようになった町もあり、店舗ごとに営業時間の見直し、住宅街でしたらテイクアウトに力を入れるなど行いながら、耐えてきたという感じです。今は通常営業に近い状態に戻しながら、しっかりと感染防止策を取って営業しています。
- ・ 売上の数字はやはり落ちていますが、テイクアウトなどの比率が増えています。客層の構成もだいぶ変わりましたが、これもひとつのチャンスだと思い、今後の取り組みとしてさまざまなアイデアを考えているところです。
- ・ 感染防止策として、今までもソースの二度づけ禁止を大きく謳ってきました。衛生面を考えて、私どもは二度づけ禁止にしていますが、今後はグループごとに全部廃棄するようにしようと思っています。例えば、ご家族で来られたら、そのご家族が使ったソースは全部廃棄します。もともと、大阪の串カツのようにソースの使いまわしは行なっていませんでしたが、ソースをかけるというスタイルに変更しました。もともと私どもの店舗は路面店ですし、オープンエアな店舗作りになっていることも功を奏しまして、換気がしやすい状態にあったのは幸運でした。そのほかには、フェイスシールドの使用、マスクの着用、検温、1時間ごとの手洗い、消毒を徹底して行い、感染防止に努めながら営業しています。
- ・ 販路拡大にも各種取り組んでいます。外食を支援しようという企業の応援もいただいて、各方面に商品を提供することができました。ローソンではお弁当の販売。これは今も継続していきまして、これから「からあげクン 串カツ田中監修紅生姜味」、「串カツ盛合せ」も売っていただけるようになっていきます。まちかど厨房のある 6,000 店舗くらいの販売もあれば、「からあげクン」など全国 1 万数千店舗での販売がスタートするものもあります。また、ネット通販では Oisix、スーパーマーケットではまいばすけっと、オオゼキと幅広く提携・販売を行っていただきました。おそらく外食産業のなかでは、当社が一番こう

した取り組みを行うことができたのではないかと考えています。

- ・ 「鳥玉」ブランドに関しましては、沖縄に数店舗があり、売上は好調に推移していますが、その全国展開を行っていくことになりました。串カツ田中とともに蓄積してきたチェーン展開のノウハウ、マニュアル化のノウハウを使って、鳥玉のチェーン展開に取り組むことを決めました。また、非アルコール業態ということで、串カツ田中とは領域が違います。鳥玉は、1年くらい前から話があったのですが、このコロナ禍にも強い業態というところで、幸運なものも引き寄せたと思っています。また、当社は外部的な良い条件、悪い条件など、さまざまなことを SWOT（スウォット）分析を行いながら会社を成長させてきました。ただ、疫病という想定はあまりしていなかった、そういう甘さは確かにあったと思いますが、串カツ田中は本当についているブランドで、私どもも成長させてもらいましたし、私も経営者としてブランドの強運と実力に助けられました。新型コロナウイルス感染症により、山手線内側などはテレワークの影響で集客が弱くなっていますが、当社の店舗は住宅街が多かったことで助けられた部分もありました。路面店ではテイクアウトにすぐ取り組みましたし、そうした幸運も味方に付けて、鳥玉も成長させていきたいと考えています。

4. 2020年11月期 第2四半期業績

- ・ 店舗の新規出店は、一時見合わせました。契約をしているものはある程度動かしながら、契約前のものはすぐには動かさないなど、短期的な対策と中長期の戦略を同時に走らせるような状態でした。出店は遅れていますが、今は出店を再開し、以前の計画に少しでも近づけるよう、積極的に出店を行っている状況です。
- ・ FCも含め、今期は10店舗が退店しています。ジャッジは早いほうがいいので、コロナ禍の状況を見ながら、また、もともとずば抜けた数字が出ていなかったところでコロナ禍に入った店舗は、潔い決断できてよかったと思っています。
- ・ 今期の第1Q（クォーター）は、実は非常に業績がよく、予想を大きく上回りました。それを第2Qが全部失った状況ではありますが、外食産業のなかで経常利益がマイナス41百万円というのは、かなり抑えることができたほうだと思います。それはさまざまな取り組みができたこと、テイクアウトなどに即座に対応できたこと、地方にも店舗が多かったことなど、さまざまなことが功を奏したわけですが、コロナ禍の感染数やさまざまな状況を踏まえると、当社は感染状況によって臨機応変に対応できるレベルにあるのではないかと考えています。
- ・ 昨年と比較すると、売上には新型コロナウイルス感染症の影響が出ています。新型コロナウイルス感染症拡大に伴う自粛要請による休業・時短営業が4月、5月にあつたため、仕方ありませんが、今後に関してはしっかり対策を考えていきます。
- ・ お客様単価と来店数ですが、1月、2月は非常に好調でした。2月の末から新型コロナウイルス感染症の影響が大きく出まして、それでも既存店売上高前年同期比で100%の好成

績でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響で休業、そこからなんとか復活した感じ
です。7月もイベント「串カツ宮迫」があり高水準で推移していましたが、7月末にまた
新型コロナウイルス感染症の感染者数が増えてきたため、最終週の売上はガタガタと落
ちていきました。それでも飲食業界チェーンのなかでは、かなりの高水準だろう既存店
売上高前年同期比 75.3%を維持することができました。

- 取締役の坂本です。私のほうから貸借対照表とキャッシュフローについて説明します。
貸借対照表ですが、従業員の給料や家賃がありますので、4月、5月の休業を受け、急き
よ臨時的に借入を実施しました。その結果、現預金が 22 億円増加し、28 億円借入を実施
したことで負債合計が増加しています。その結果、自己資本比率は常に 50%程度ありま
したが、29.2%と約 30%に下がっている状況です。資産効率は悪くなっていますが、今は
効率を目指すより安全性のほうが大事ということで、キャッシュポジションをいつもり
より増額しています。次にキャッシュフローですが、毎年営業キャッシュフローは黒字
で終わりますが、ここも4月、5月の休業を受けてマイナス 1 億 38 百万円と、マイナス
の営業キャッシュフローとなっています。投資キャッシュフローは、出店を4月、5月は
止めていますが、それまでは出店していましたので、3 億 82 百万円を使っている状況で
す。そして、財務キャッシュフロー、これが一番動いていますが、4月、5月に銀行3行
から 24 億円を臨時的に借りたことで、財務キャッシュフローがプラスの 31 億 31 百万円
になっています。結果、現預金が 42 億円とかなり積み上がっていますが、今は借入が低
金利ですし、この新型コロナウイルス感染症に耐えることが一番重要です。また、この
コロナ禍が終わったあとは、このお金を投資にも使っていきたいと思っていますので、
今は安全性を重視して、多めにもっているという状況です。
- 株主還元は、配当を安定的に行っていくというのが方針です。前期は一部市場変更の記
念配当が 15 円あったため 30 円でしたが、每期ほぼ 15 円、長く安定配当を行っています。
今期はコロナ禍もあるため未定とさせていただきますが、配当の方針は変わっていない
というところで、なんとかこれを維持できるように努めます。また、株式優待につきま
しては、100~299 株の株主様に 2,000 円相当、300~599 株の株主様に 4,000 円相当、600
~899 株の株主様に 6,000 円相当、900 株以上の株主様に 8,000 円相当のお食事ご優待券
を差し上げています。

5. 質疑応答

- Q1. 今のご講演のなかでも新たな展開の話がありましたが、これからも串カツ一本で営業し
ていきますか。また、冷凍食品やコンビニエンスストア販売などを行う予定はありま
せんか。
- A1. 先ほど説明させていただいた通り、新たに非アルコールのチェーンも考えていますし、
今まで串カツ田中である程度企業成長させてきましたので、それで得たノウハウを使
って、コロナ禍でも耐え得る、強い別領域の店を進めていきたいと思っています。以

前は、まだまだ串カツ田中を伸ばして一本でと思っていたのですが、串カツ田中が強いブランドであることは間違いないと思っていますので、しっかりと伸ばしながら、そのノウハウを使って別の業態を伸ばすということにも、積極的に取り組んでいきたいと思っています。また、コンビニエンスストア、スーパーの内食にも力を入れていきたいと考えています。テイクアウトはこの2、3年の間に始めましたが、やはり取り組み的には片手間感があつたと感じていますので、これからはパッケージも作り込み、しっかり取り組んでいきます。新しい店に関しては、テイクアウト窓口もしっかり用意できるように規格変更しています。そうやって中食や、スーパーなどの内食にも力を入れ、できれば冷凍の食品工場などの自社運営も考えていけたらと思っています。

Q2. 串カツのデリバリー戦略の可能性についてお聞かせください。

A2. もともとデリバリーが強くなるファストフード的業態ではないので、それが売上の半分以上を占めることは恐らくないと思いますし、居酒屋串カツ田中として、売上を100に戻すというのはなかなか厳しいと思っています。ただ、デリバリーとテイクアウトを含めて100に戻すことは十分に可能と考えていますので、今後パッケージやPRにしっかり取り組んでいくことで、またスーパーやコンビニエンスストアなど内食の領域に参入することでカバーできると考えています。

Q3. 今後閉店予定の店舗はありますか。また、あるとしたらどこの地域が多いですか。

A3. まだ具体的には出ていませんが、どこの地域が多いという、集中したエリアはないと思います。FC店に関しては、別の外食の状態もあり、閉店を余儀なくされることも含めれば、まだ多少は出るかとは思いますが、大量退店などはまったく考えていませんし、そういう水準にはありません。

Q4. コロナ禍での今後の出店方針についてお聞きしたいのですが、例えば郊外を重点的に狙う、出店についてはしばらく控えるなど、何か方針はありますか。

A4. 先ほど申し上げたように、出店を止めることはやめましたので、現在は直営を中心に積極的に出店を行っています。FC店は事業規模が小さく、今はコロナ禍をしのぐことに注力している会社が多いため、若干FCの出店速度は落ちるかもしれません。ただ、直営店に関しては、このコロナ禍で採用がかなり行いやすくなっていますし、非常に安い採用単価で人が集まります。それを利用して、直営の出店はできるだけ止めずに行っていこうと思っていますし、先ほど坂本のほうから説明があつた通り、コロナ対策用に借りた資金は、今後出店に回していきますので、積極的に出店を行っていききたいと考えています。

Q5. コロナ禍前の収益力を回復することは可能と考えていらっしゃいますか。

大和インベスター・リレーションズ(株) (以下、「当社」といいます。)はこの資料の正確性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された意見等は当社が開催する個人投資家向け会社説明会の開催時点における当該会社側の判断を示すに過ぎず、今後予告なく変更されることがあります。当社は、ここに記載された意見等に関して、お客様の銘柄の選択・投資に対して何らの責任を負うものではありません。この資料は投資勧誘を意図するものではありません。当社の承諾なくこの資料の複製または転載を行わないようお願いいたします。

A5. 可能だと思っています。私どもにはたくさんの幸運があったのも事実ですが、コロナ禍をネガティブには捉えていませんし、さまざまな企業から外食を助けようと作っていただいたネットワークを今後も継続させていきます。また、常々スーパーや冷凍食品に参入したい、コンビニエンスストアと組みたいと言ってきましたが、それがコロナ禍のおかげで一気に進んだということも含め、コロナ禍前の収益に回復することは可能だと考えています。

Q6. 店舗数を拡大することは売上増に重要かと思われませんが、関東圏以外での出店は、特定の地域から出店していくような戦略があるのでしょうか。また、これまで関東圏以外はあまり出店を行わなかった理由をお聞かせください。

A6. 創業が世田谷から始まり、最初は世田谷近辺ばかりでした。スタッフも行き来ができませんし、管理もしやすい。あとはマーケットをよく把握しているということで、ドミナント戦略を取っていました。本当に最初は、世田谷区から杉並区、江東区など、区をまたぐだけでもドキドキしながらオープンしたことを覚えています。ドミナントのほうが物流も、管理も効率がいいということで行ってきました。今は直営に関しましても九州、関西、中部と拠点をもっていますし、西日本事業部ができ、組織化できましたので、関西のFC店などもしっかり管理できるようになりました。もともとドミナントで行っていたのは力がなかったからです。その後、管理の方法を変えたり、今はウェブを使うことで管理も行いやすくなりました。それで地方のほうはかなりの広範囲で出店できるようになりましたので、それを進めていきたいと思っています。

Q7. 1,000 店舗の達成時期はいつ頃になりそうでしょうか。

A7. これは毎回ご質問をいただいています。毎回明確な答えができていない状態ですが、今の既存店の出店のマーケット情報を日本中に照らし合わせると、一応マーケットは1,000あることになっていますので、目下進めているところです。今回のコロナ禍は予想していませんでしたが、経営が右肩上がりにはずっといくことはないとい前から思っていましたし、私の事業人生で見ても、右肩上がりにはほぼ経験したことがありません。1,000店舗をいつの時期にというのは、ちょっと明言できませんが、その時その時の問題などをクリアしながら、しっかりと確実に向かっていきたいと思っています。このコロナ禍で出店が遅れているとはいえ、前期よりは確実に増店していきたいと思っていますので、一歩ずつ1,000店舗に向けて取り組んでいきたいと考えています。

Q8. ロイヤリティの内訳を教えてください。売上に対して何%なのでしょう。また、1店舗あたり固定でもらえる部分もあるのでしょうか。

A8. 商品販売の部分がありますが、ロイヤリティに関しては売上の5%です。商品の販売に関しては、量が増えて価格に反映できる部分は本部が利益としていただいています。

FC 店に高い値段で売るといことは行っていませんが、それでもけっこうな物量で、量（規模）の経済が働いた状態ですから、今、大きくインパクトを与えている状態です。

Q9. M&A は、今がチャンスではないでしょうか。

A9. 外食も含め、食品工場などご縁や機会があれば検討しようと思っておりますし、あまり安易にコロナ禍だからとせず、慎重に見ていきます。今までは串カツ田中を着実に伸ばすことに注力していましたが、今は M&A も検討の余地ありと考えています。

Q10. 出店場所はどのように見つけるのでしょうか。また、実際に店舗がオープンするまでに、どのくらいの期間がかかるのでしょうか。

A10. 串カツ田中に関しては、物件を見つけてから最短 1 ヶ月半くらいでオープンまでいきます。マニュアル化が進んでいること、内装にお金をかけないため、スピードをもってオープンできています。物件を探すのは、地方に関しては地元の企業がより土地勘をもっているのと、割と FC からの持ち込み案件が多いのですが、持ち込まれた際、それを承継データと照らし合わせて、成功確率を今までの情報から見て出店を決断していきます。直営に関しては、一つひとつ物件情報を集め、出てきた情報の中から成功確率の高い、また売上が大きく見込めるところを選別しています。ただ、情報は情報で、なかなか予想通りにはいかないこともあります。ただ、極めて成功確率が高いと考えています。また、串カツ田中はさまざまなエリアに順応しています。ロードサイド、住宅街、ビジネス街もいけるなど多様性のあるブランドであり、まだまだ出店エリアは残っていますので、今後もミスのないように進めたいと思っています。

Q11. FC 加盟者はどのように募集されているのでしょうか。

A11. FC の展示会もありますが、当社は第 1 号の FC 店からほぼ口コミだけでやってまいりました。昔は FC を募集するだけの会社があり、牛角さんなどもその当時は非常に成長されましたが、今は高額報酬を払って FC を募集するというよりは、SNS など十分情報は伝わります。私どもの店を知って、視察に行かれて、問い合わせが入る、といったところです。ご紹介で来られる場合もありますが、ほとんどが SNS での情報になります。

以上