

2008年3月期 決算説明会資料

2008年5月28日





- I. 2008年3月期決算概要
- II. 2009年3月期業績予想
- III. 中期経営計画





I . 2008年3月期決算概要





	外食産業	うかい
4月	・「 ミシュラン・ホワイヤジェ・プラティック・ジャポン 」発売	
5月		・箱根で「 マリアカラス展 」を開催(～8月)
6月		
7月	・「 サブプライムローン問題 」が急拡大	・「 内部統制室 」を設置
8月		
9月		
10月	・吉兆問題等で「 食の安全 」がクローズアップ	・「 マエストロ制度 」(*1)を発足
11月	・「 ミシュランガイド東京2008 」発売	・「 表参道うかい亭 」をオープン
12月		
1月	・「 中国産毒入り餃子事件 」が発生	
2月		・うかい亭で「 香水瓶企画 」(*2)を開催(～4月)
3月		・「 営業推進室 」「 危機管理室 」を設置
通年	・ 食材価格の高騰 ・ 人材確保の難化 ・ 店長の残業問題	

*1 うかい亭の発展に寄与した「**営業コック**」を抜擢し、全社レベルで**人材育成**の任務に当てる制度。

*2 箱根ガラスの森が所蔵する「**香水瓶**」を**展示**し、香りをテーマとした**特別料理**を提供する企画。



表参道出店で9期連続増収。開業費負担増、保険解約益なく経常減益。

(百万円)

	2007/3期		2008/3期			
	実績	構成比	実績	構成比	前期比	中計比
売上高	12,799	100.0%	*1 13,141	100.0%	102.7%	98.4%
営業利益	833	6.5%	*2 646	4.9%	77.6%	72.6%
経常利益	*3 764	6.0%	465	3.5%	60.9%	66.5%
当期純利益	417	3.3%	194	1.5%	46.5%	46.2%
1株当り当期純利益	82円57銭	—	38円28銭	—	46.3%	46.0%

ポイント *1 売上高：表参道うかい亭の出店寄与 316百万円 あり、増収。

*2 営業利益：表参道うかい亭の開業費 161百万円 の増加を主因に、減益。

*3 経常利益：保険解約益 131百万円 の減少が加わり、減益。



和食事業は好調、洋食事業は低調、文化事業は実質横這い。

(百万円)

	2007/3期		2008/3期			
	実績	構成比	実績	構成比	前期比	中計比
和食事業	5,545	43.3%	5,691	43.3%	102.6%	101.2%
洋食事業	5,034	39.3%	5,177	39.4%	102.8%	94.6%
（うち表参道）	（0）	0.0%	（316）	（2.4%）	—	（90.5%）
（除く表参道）	（5,034）	39.3%	（4,860）	（36.9%）	（96.5%）	（94.9%）
飲食事業	10,579	82.7%	10,869	82.7%	102.7%	98.0%
文化事業	*1 2,219	17.3%	2,272	17.3%	102.4%	100.5%
売上高合計	12,799	100.0%	13,141	100.0%	102.7%	98.4%

*1 河口湖オルゴールの森 は11ヶ月決算。12ヶ月ベースでは 2,275百万円、実質前期比 99.8%



店舗別売上高・来客数・客単価

2008年3月期決算概要

環境別では高尾、東京芝・箱根が好調。住宅店は苦戦。リゾートは低調。

事業所	環境	【売上高】 (百万円)			【来客数】 (人)			【客単価】 (円)		
		2007/3期 実績	2008/3期 実績	前期比	2007/3期 実績	2008/3期 実績	前期比	2007/3期 実績	2008/3期 実績	前期比
鳥山	高尾	1,362	1,413	103.8%	162,409	161,703	99.5%	8,386	8,740	104.2%
竹亭	高尾	637	644	101.0%	60,351	58,765	97.3%	10,568	10,967	103.7%
大和田	住宅	688	695	101.0%	125,280	120,547	96.2%	5,492	5,767	105.0%
鷺沼	住宅	784	782	99.7%	135,196	131,452	97.2%	5,802	5,948	102.5%
東京芝	都心	2,072	2,156	104.0%	183,728	188,195	102.4%	11,281	11,459	101.5%
八王子	住宅	973	982	101.0%	60,515	59,140	97.7%	16,078	16,617	103.3%
横浜	住宅	1,452	1,376	94.8%	94,367	85,661	90.7%	15,390	16,064	104.3%
リゾート	住宅	394	338	86.0%	41,991	34,888	83.0%	9,388	9,714	103.4%
銀座	都心	1,226	1,214	99.1%	60,414	54,216	89.7%	20,296	22,408	110.4%
あざみ野	住宅	988	948	95.9%	69,617	65,238	93.7%	14,200	14,531	102.3%
表参道	都心	0	316	—	0	13,702	—	—	23,116	—
飲食事業		10,579	10,869	102.7%	993,868	973,507	98.0%	10,644	11,165	104.8%
箱根	観光	1,397	1,420	101.7%	486,762	500,044	102.7%	2,870	2,841	98.9%
河口湖	観光	*1 878	851	96.9%	327,283	328,211	100.2%	2,683	2,594	96.6%
文化事業		2,275	2,272	99.8%	814,045	828,255	101.7%	2,795	2,743	98.1%

ポイント シュラン効果で高尾が好調、東京芝は本格稼働、箱根は「マリアカス展」ヒット、河口湖は12ヶ月比較 (*1)

来客数：プラスは東京芝と文化事業のみ。箱根は50万人突破。飲食事業は100万人突破目前。

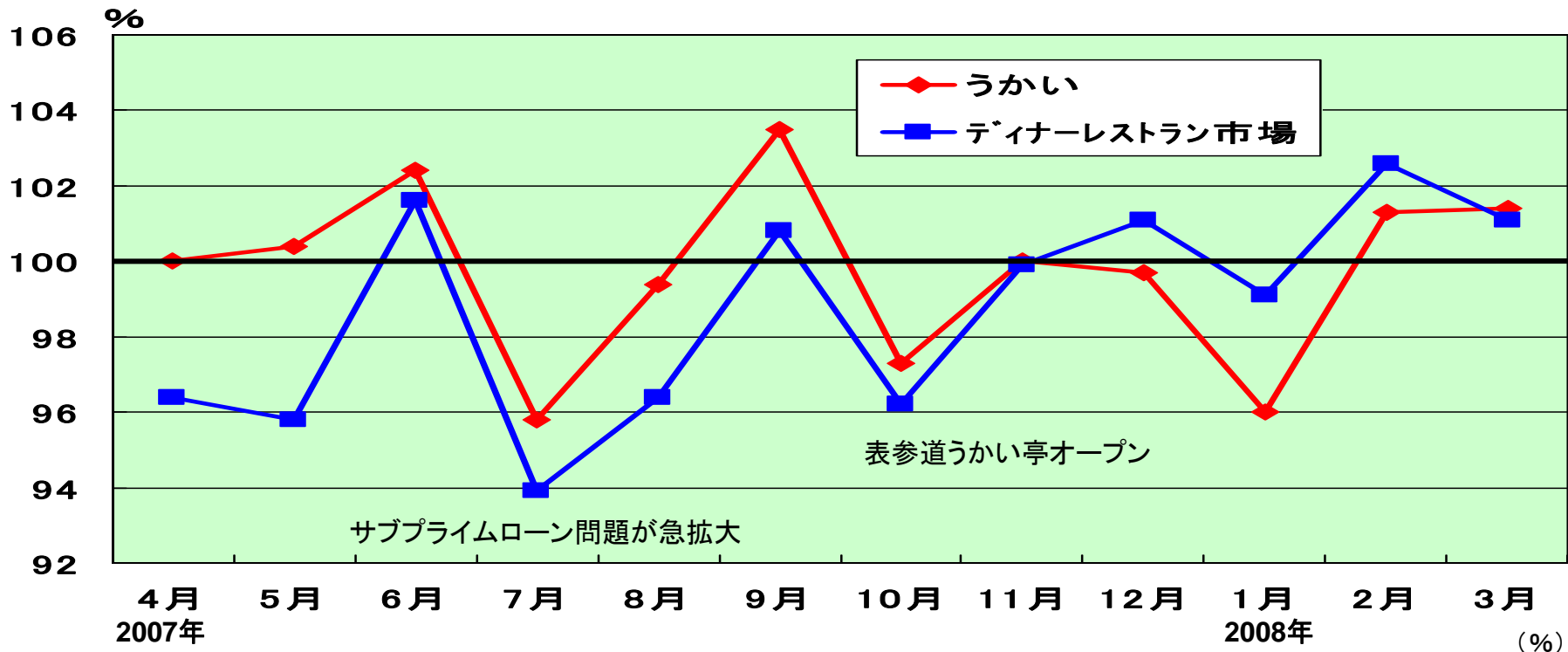
客単価：飲食事業で全店プラス。特に銀座の伸びが顕著。最高客単価は表参道。



飲食事業既存店^{*1} 売上高推移

2008年3月期決算概要

7月に株安で落ち込む。下期に市場は挽回したが、当社はやや出遅れた。



	2007年 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2008年 1月	2月	3月
うかい	100.0	100.4	102.4	95.8	99.4	103.5	97.3	100.0	99.7	96.0	101.3	101.4
ディナーレストラン市場	96.4	95.8	101.6	93.9	96.4	100.8	96.2	99.9	101.1	99.1	102.6	101.1

*1 前年同月実績のある店舗を「既存店」とした。

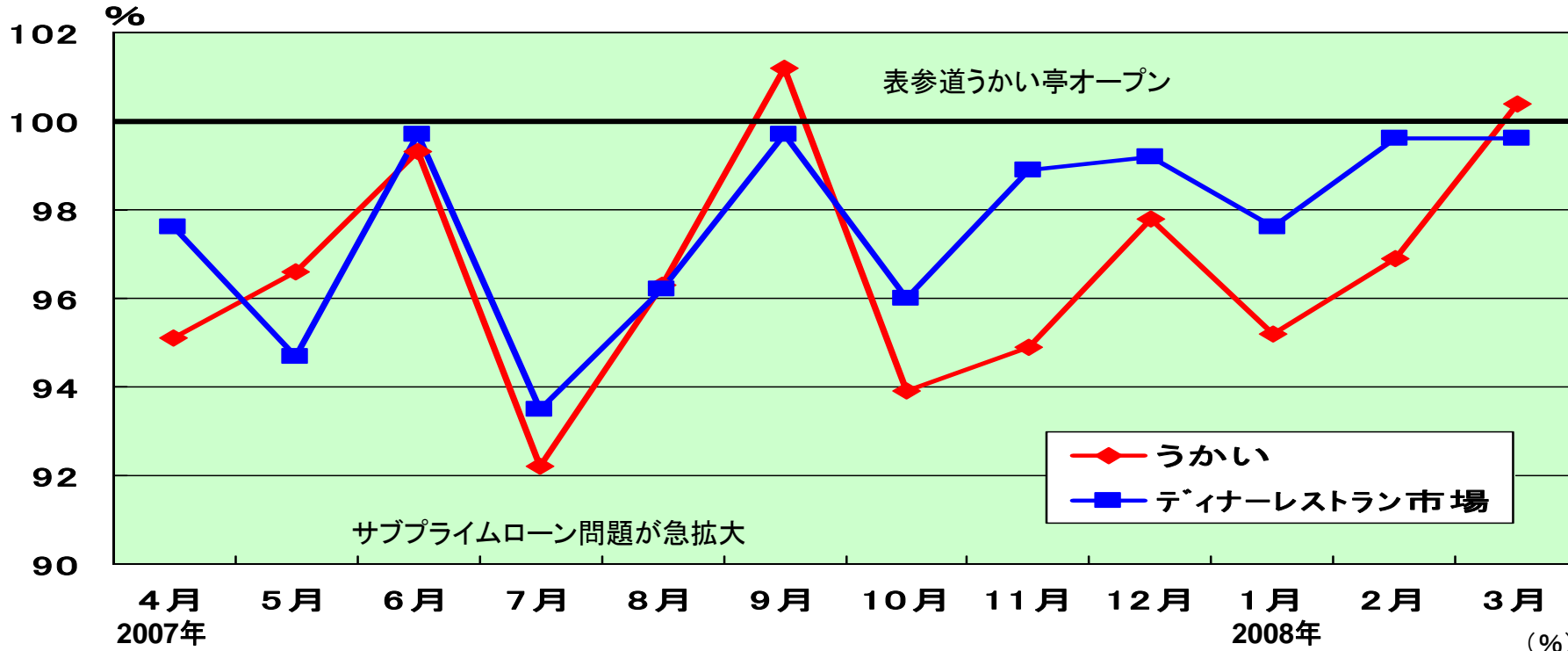
*2 日本フードサービス協会の集計データ。



飲食事業既存店^{*1} 来客数推移

2008年3月期決算概要

市場全体が苦戦。下期出店で既存店の営業力が薄まる等、課題を残した。



	2007年 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2008年 1月	2月	3月
うかい	95.1	96.6	99.3	92.2	96.3	101.2	93.9	94.9	97.8	95.2	96.9	100.4
ディナーレストラン市場	97.6	94.7	99.7	93.5	96.2	99.7	96.0	98.9	99.2	97.6	99.6	99.6

*2

*1 前年同月実績のある店舗を「既存店」とした。

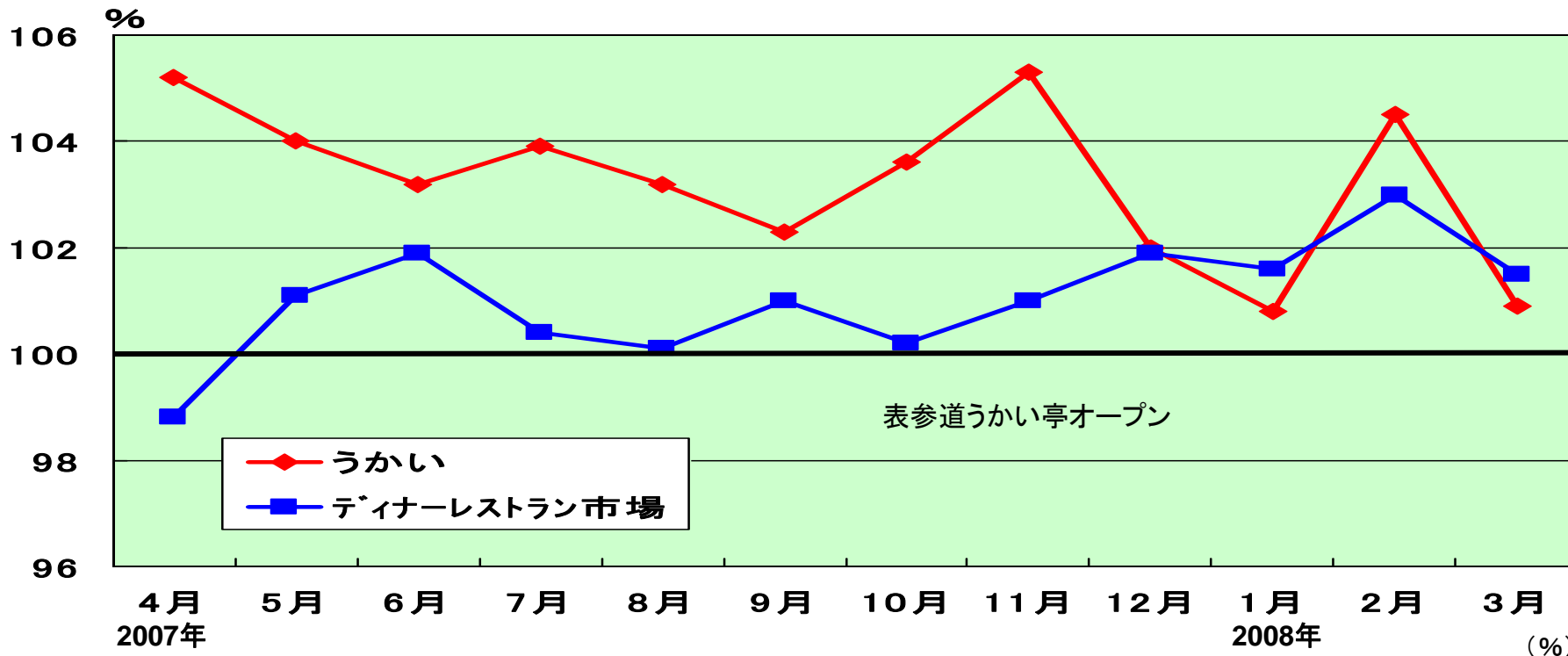
*2 日本フードサービス協会の集計データ。



飲食事業既存店^{*1} 客単価推移

2008年3月期決算概要

一貫して昨対を上回ったが、伸びは鈍化傾向。第4四半期は市場並み。



	2007年 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2008年 1月	2月	3月
うかい	105.2	104.0	103.2	103.9	103.2	102.3	103.6	105.3	102.0	100.8	104.5	100.9
ディナーレストラン市場	98.8	101.1	101.9	100.4	100.1	101.0	100.2	101.0	101.9	101.6	103.0	101.5

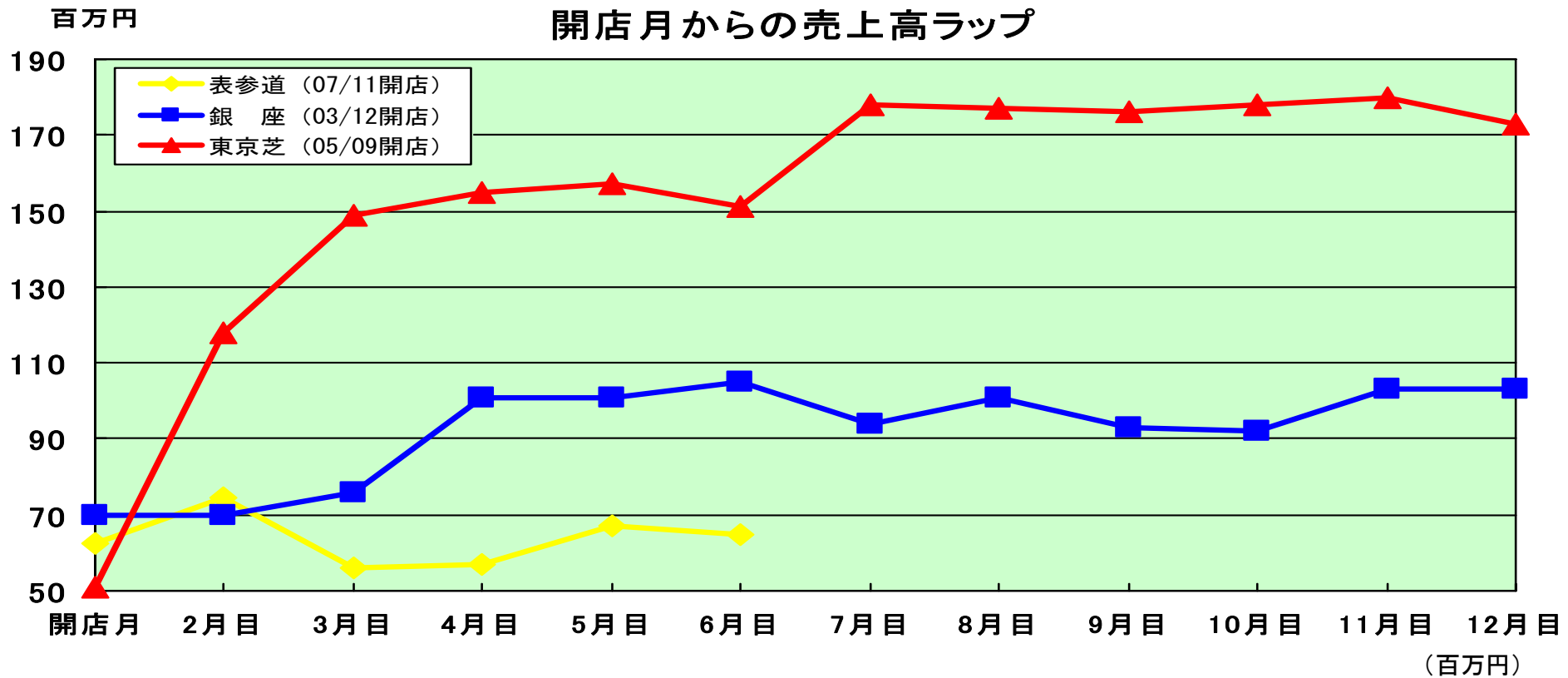
*2

*1 前年同月実績のある店舗を「既存店」とした。

*2 日本フードサービス協会の集計データ。



計画未達。知名度の伸び悩みに、外部環境の悪化が加わる。



		開店月	2月目	3月目	4月目	5月目	6月目	7月目	8月目	9月目	10月目	11月目	12月目
表参道	計画	60	80	65	65	80	63	74	73	67	67	67	73
	実績	62	74	56	57	67	65						



営業利益率の低下は、表参道うかい亭の開業費が主因。

(百万円)

	2007/3期		2008/3期			
	実績	構成比	実績	構成比	構成比 前期比	構成比 中計比
売上高	12,799	100.0%	13,141	100.0%	—	—
仕入原価	3,402	26.6%	3,563	27.1%	*1 +0.5%	+0.5%
人件費	4,300	33.6%	4,482	34.1%	*2 +0.5%	+0.3%
物件費	4,262	33.3%	4,453	33.9%	*3 +0.6%	+0.9%
営業利益	833	6.5%	646	4.9%	▲1.6%	▲1.8%

ポイント *1 仕入原価：ブライダル売上の会計処理変更(ネット→グロス)が主因。

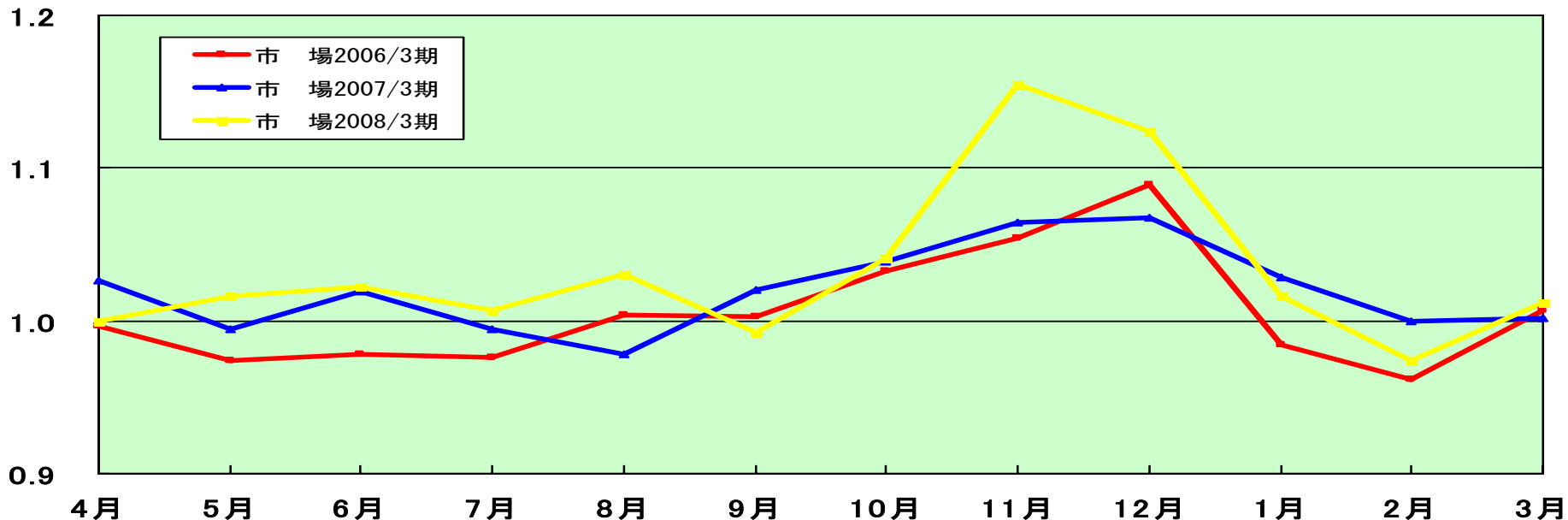
*2 人件費：開業費 +0.2%、配膳内製化のための雇用増等 +0.4%

*3 物件費：開業費 +1.0%、衛生費(食器洗浄) +0.4%、販促広告費 ▲0.6%



原材料価格は比較的安定。厳格な原価管理により、原価率は安定推移。

牛肉(*1)の市場価格(2007年4月を1とした場合の指数)



*1 東京都中央卸売市場における「和牛めすA-5等級」

【原価率推移】

		2006/3期	2007/3期	2008/3期
原価率	料理	29.6%	29.3%	29.2%
	飲料	27.0%	26.9%	27.0%

【ポイント】

1. 厳格な原価管理を実施。
2. 仕入先からの長期安定供給。
3. 材料ミックスによる吸収余地が大きい業態。

2008年3月期決算概要

引き続き、有利子負債の削減が課題。

(百万円、千株)

	2007/3期		2008/3期			
	実績	構成比	実績	構成比	前期比	中計比
現預金	1,753	10.7%	1,361	8.5%	77.6%	71.3%
その他	960	5.8%	1,020	6.3%	106.2%	99.0%
流動資産	2,714	16.6%	2,382	14.8%	87.7%	81.0%
固定資産	13,618	83.3%	13,628	*2 85.1%	100.0%	100.7%
資産合計	16,333	100.0%	16,011	100.0%	*1 98.0%	97.2%
流動負債	4,467	27.3%	4,547	28.4%	101.7%	100.3%
固定負債	7,382	45.2%	6,512	40.6%	88.2%	109.0%
負債合計	11,850	72.5%	11,059	69.0%	93.3%	105.3%
純資産合計	4,482	27.4%	4,951	30.9%	110.4%	82.9%
繰延税金資産	1,387	8.4%	1,230	7.6%	88.7%	107.9%
有利子負債	9,688	59.3%	9,422	*2 58.8%	97.2%	108.8%

ポイント *1 出店投資あったが、減価償却、現預金取崩し、繰延税金資産取崩し等で、総資産は微減。

*2 固定資産比率 85.1%、有利子負債比率 58.8%(対売上高比率 71.6%)と、依然高水準。



本業利益で設備投資を賄う。返済資金は折返しと手許取崩しで対応。

(百万円、千株)

	2007/3期 実績	2008/3期		
		実績	前期比	中計比
税金等調整前当期純利益	61	438	711.0%	62.6%
減価償却費	532	586	110.2%	106.6%
その他非資金性費用	599	104	17.3%	△208.1%
未払消費税等増減	178	△221	△124.2%	—
保険金収入	328	0	0.0%	—
営業活動によるキャッシュフロー	1,570	914	58.2%	74.3%
設備投資額 *1	△641	△878	137.0%	122.0%
投資活動によるキャッシュフロー	△660	△947	143.4%	131.6%
有利子負債増減	△245	△266	108.5%	25.8%
財務活動によるキャッシュフロー	△209	△358	171.0%	99.7%
現預金等増減	700	△392	△56.0%	△261.4%

*1 うち 表参道うかい亭 2007/3期 126百万、2008/3期 492百万円、計 618百万円。

- ▽ 景気後退を踏まえた全社的営業推進体制、及び個別店舗の営業支援体制の確立
- ▽ 既存店の強化、特に人材の確保・育成
- ▽ 食材価格・人件費増加環境下でのコスト管理
- ▽ 「食の安全」への対応
- ▽ 有利子負債の削減、「J-SOX」への対応



Ⅱ. 2009年3月期業績予想





10期連続増収。人件費等の増加は経費削減で対応。開業費減で増益。

(百万円)

	2008/3期		2009/3期		
	実績	構成比	予想	構成比	前期比
売上高	13,141	100.0%	13,800	100.0%	*1 105.0%
営業利益	646	4.9%	839	*2 6.0%	129.9%
経常利益	465	3.5%	650	4.7%	139.8%
当期純利益	194	1.5%	363	2.6%	186.9%
1株当り当期純利益	38円28銭	—	71円35銭	—	186.4%

ポイント *1 売上高：新規出店なし。表参道うかい亭の通年寄与 565百万円を主因に、増収。

*2 営業利益率改善 +1.1% 内訳：開業費減 +1.2%、人件費増 ▲0.7%、賃借料増 ▲0.4%

消耗品費減 +0.4%、その他経費削減 +0.6%



表参道の通年寄与を主因に増収。既存店は来客数増に注力し微増。

(百万円)

	2008/3期		2009/3期		
	実績	構成比	予想	構成比	前期比
和食事業	5,691	43.3%	5,745	41.6%	100.9%
洋食事業	5,177	39.3%	5,773	41.8%	111.5%
（うち表参道）	（316）	（2.4%）	（880）	（6.3%）	（278.4%）
（除く表参道）	（4,860）	（36.9%）	（4,893）	（35.4%）	（100.6%）
飲食事業	10,869	82.7%	11,518	83.5%	*1 106.0%
文化事業	2,272	17.3%	2,282	16.5%	100.4%
売上高合計	13,141	100.0%	13,800	100.0%	105.0%

*1 うち飲食事業既存店：売上高 100.8%、来客数 101.9%、客単価 98.9%



組織力強化

- 全社的営業推進 → 営業推進室
- 「食の安全」確保 → 危機管理室
- 「J-SOX」対応 → 内部統制室



既存店強化・人材育成

- 表参道 → プロモーションの推進
- リゾート → メニュー及び客単価の見直し
- 「マエストロ制度」で、洋食事業全般を強化



「飲食100万人大作戦」

- 飲食事業で、来客数の増加に注力



Ⅲ. 中期経営計画



【基本理念】

利は人の喜びの陰にあり

【経営精神】

当社にかかわるすべての人々を大切にし、
そしてそのすべての人々により大切にされる企業でありたい。

【店舗理念】

100年続く店作り

- 顧客満足を徹底追求する 「組織力」
- オンリーワンの 「うかい料理」
- 圧倒的な空間演出力を持つ 「うかい建築」
- 急速に向上している 「ブランド力」

昨年6月に策定した3カ年の中期経営計画を、
急速に変化している昨今の経済情勢を踏まえ ローリング。

1. 基本方針

経営理念の実現に向け、改めて足元を固める期間と位置づける。
安定的な収益基盤と持続的成長性の確保、組織固め、リスク管理体制の構築を目指す。

2. 計画骨子

(1) 収益性の向上

創業の原点に戻り、お客様に最高の感動を提供し続けること、組織の活性化を図ること、
経営の効率化を図ることで、安定的な収益基盤を確保する。

(2) 成長性の追求

経営資源を飲食事業に集中させることで出店ペースを確保し、利益の持続的成長を目指す。
(3カ年で2店舗の出店)

(3) 有利子負債の削減

以上により捻出されるキャッシュフローをベースに有利子負債の削減を進め、
財務リスクの軽減を図る。



地域に根づき、共に発展し、愛される店作り。
オンリーワンの食文化「うかい料理」で世界を魅了する。

「うかい料理」とは～

- ・独特な「うかい様式」の空間において、高水準の和・洋が同居することで生まれる独自の料理表現

【出店構想】

- ① 創業の精神「うかい鳥山」の別邸
- ② 専門店としての新業態の軸となる店舗の開発
(例: 和・洋に限らない個室カウンター(シェフズテーブル)のある店舗の開発)
- ③ 和・洋店舗を 対で地方中核都市に出店し、「うかいブランド」の浸透を図る



収益性指標(営業利益) 成長性指標(売上高) リスク指標(有利子負債)
各指標で明確な目標を設定

(億円、%)

	2008/3期 実績	2011/3期 計画	増減
売上高	131.4	149.3	+17.9
営業利益	6.4	10.4	+4.0
(対売上高比率)	(4.9%)	(7.0%)	(+2.1%)
有利子負債	94.2	73.4	△20.8
(対売上高比率)	(71.7%)	(49.2%)	(△22.5%)

【営業利益率増減要因】

- ・本社経費率減 +1.1%
- ・減価償却費率減 +0.6%
- ・消耗品費率減 +0.5%

年商の半分以下に収束



本資料に記載されている事項は証券投資に関する情報の提供を目的としたものであり、勧誘を目的としたものではありません。

また、本資料に記載されている、株式会社うかいの現在の計画、戦略、確信等のうち、歴史的事実でないものは将来の業績等に関する見通しであり、リスクや不確定要素を含んでおります。

そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は、これらの見通しとは異なる結果となる可能性もあることをご承知おき下さい。

ご質問・お問い合わせ等は、下記までお願いします。

担 当 : 株式会社 うかい
経営企画部 潮(うしお)

電話番号 : 042-666-3333

F A X : 042-666-3880

e - mail : ushio@ukai.co.jp

