

# 平成29年 8 月期 株主説明会

平成29年11月28日



# 2017年8月期 実績

# 1. 連結業績：2017年8月期 実績

単位：百万円  
※▲は損失

	16年8月期 実績	17年8月期 実績	前期比 (%)
売上	8,025	7,830	97.6
売上原価	6,504	6,508	100.1
売上総利益	1,521	1,322	86.9
販管費	1,414	1,543	109.2
営業損益	107	▲ 221	-
営業外収益	166	148	89.2
営業外費用	89	94	105.0
経常損益	183	▲ 167	-
特別利益	2	164	-
特別損失	581	1,353	232.5
税前当期損益	▲ 396	▲ 1,356	-
法人税等	▲ 47	227	-
当期損益	▲ 349	▲ 1,584	-

… 本業であるカラオケルーム運営事業の売上高低下

… 売上減に係らず、売上原価は横ばい

… 売上減に係らず、販管費が増大

… 創業以来、初の営業赤字を計上

… 店舗撤退（立退補償金）による特別利益計上

… カラオケルーム運営事業、海外店舗、新規事業で減損処理

… 繰延税金資産の取り崩し等が発生

… 大幅な最終赤字を計上

## 2. 単体業績：2017年8月期 実績

単位：百万円  
※▲は損失

	16年8月期 実績	17年8月期 実績	前期比 (%)
売上	7,909	7,700	97.4
売上原価	6,388	6,383	99.9
売上総利益	1,521	1,317	86.6
販管費	1,413	1,542	109.1
営業損益	107	▲ 225	-
営業外収益	154	148	96.1
営業外費用	86	121	140.9
経常損益	175	▲ 198	-
特別利益	2	164	-
特別損失	642	1,323	206.0
税前当期損益	▲ 464	▲ 1,357	-
法人税等	▲ 53	224	-
当期損益	▲ 410	▲ 1,581	-

… 店舗に対する経営資源の投資を抑制した事により営業力が低下

… 販促費増加により、売上減にも係らず売上原価は横ばい

… 新規事業関連費用、本社社員増加等により上昇

… 創業以来、初の営業赤字を計上

… 店舗撤退（立退補償金）による特別利益計上

… カラオケルーム運営事業、海外店舗、新規事業で減損処理

… 繰延税金資産の取り崩し等が発生

… 大幅な最終赤字を計上

### 3. 特別損失の計上

単位：百万円

内訳	連結	鉄人単体	主な減損理由
カラオケ	792	792	店舗資産14店舗573M、資産除去債務計上及び積み増し115M、店舗システム維持備品104Mの減損
新規事業	374	374	新規事業T・Rプロジェクトについて事業化のめどが立たないためシステム投資資産を減損
海外（グアム）	152	122	北朝鮮問題で日本人観光客が激減しており、短期的な業績回復は困難と判断し店舗固定資産を減損
その他	33	33	マンガ店舗撤退に係る店舗固定資産（訴訟費用含む）、その他資産の除却
合計	1,353	1,323	



通期連結合計1,353Mの特別損失を計上

# 1. 新経営陣の問題意識①

## ◇ 連結業績の推移と業績の低下

単位：百万円  
※▲は損失

	第14期 2012年8月期		第15期 2013年8月期		第16期 2014年8月期		第17期 2015年8月期		第18期 2016年8月期		第19期 2017年8月期	
代表取締役社長	日野				日野 ⇒ 堀		堀				堀 ⇒ 松本 ⇒ 岡崎	
売上高	9,358	100.0%	10,000	100.0%	10,151	100.0%	9,841	100.0%	8,025	100.0%	7,830	100.0%
カラオケルーム	7,445	79.6%	8,101	81.0%	8,409	82.8%	8,176	83.1%	7,528	93.8%	7,424	94.8%
珈琲ショップ運営	652	7.0%	696	7.0%	741	7.3%	756	7.7%	-	-	-	-
その他	1,261	13.5%	1,201	12.0%	1,000	9.9%	909	9.2%	497	6.2%	406	5.2%
売上原価	7,644	81.7%	8,282	82.8%	8,392	82.7%	7,921	80.5%	6,504	81.0%	6,508	83.1%
売上総利益	1,713	18.3%	1,717	17.2%	1,758	17.3%	1,919	19.5%	1,521	19.0%	1,322	16.9%
販売費及び一般管理費	1,180	12.6%	1,371	13.7%	1,453	14.3%	1,497	15.2%	1,414	17.6%	1,543	19.7%
営業利益	532	5.7%	346	3.5%	305	3.0%	422	4.3%	107	1.3%	▲ 221	-2.8%
営業外損益	▲ 85	-0.9%	▲ 52	-0.5%	▲ 14	-0.1%	19	0.2%	76	1.0%	53	0.7%
経常利益	447	4.8%	293	2.9%	290	2.9%	441	4.5%	183	2.3%	▲ 167	-2.1%
特別損益	▲ 34	-0.4%	▲ 62	-0.6%	20	0.2%	30	0.3%	▲ 579	-7.2%	▲ 1,189	-15.2%
当期純利益	174	1.9%	42	0.4%	133	1.3%	290	3.0%	▲ 349	-4.3%	▲ 1,584	-20.2%
営業CF	944		739		831		1,175		▲ 59		491	
投資CF	▲ 1,324		▲ 1,519		▲ 347		850		▲ 134		▲ 326	
財務CF	1,527		365		▲ 950		▲ 1,493		▲ 929		▲ 324	
計	1,146		▲ 414		▲ 466		532		▲ 1,123		▲ 159	
現金・現金同等物の期末残高	2,982		2,582		2,140		2,676		1,550		1,392	
有利子負債（社債・借入金）	7,081		7,671		6,905		5,576		4,785		4,519	
純資産	1,782		1,706		1,777		2,031		1,612		16	
自己資本比率	17.1%		15.4%		17.6%		21.4%		21.1%		0.3%	

… 16期をピークに売上減少

… 17期末に子会社売却

… 売上高販管費率が年々上昇

… 19期に創業来初の営業赤字に転落

… 18期・19期と多額の特別損失を計上

… 18期・19期と連続赤字に転落

… 営業CFが大幅減

… 社長交代を機に投資を抑制

… 社長交代を機に借入返済を進める

… 手元資金が大幅減

… 社長交代を機に借入返済を進める

# 1. 新経営陣の問題意識②

## ◇ 業績低下の要因

### 1. 店舗営業力の低下

- ・カラオケルーム売上が年々減少。
- ・本業であるカラオケルーム運営事業への注力不足（ヒト・モノ・カネ全てにおいて）。
- ・新規事業（T・R事業）が立ち上がることを前提に、鉄人システムの改修、周辺機器、店舗設備への投資を抑制。結果、システム・店舗設備両方で競合他社との差が開いた。
- ・人事制度変更の混乱により、店舗従業員のモチベーションが大幅に減退し、社員の退職が相次いだ。
- ・上記と同時に、店舗社員の採用活動に注力できず、残った店舗従業員に過重な負担が掛かり、ますますモチベーション低下を引き起こす負のスパイラルに陥った。

### 2. 本社費（販管費）の増加

- ・売上低下の一方で、売上高販管費率は年々上昇。
- ・店舗への投資を抑制する一方、新規事業（TR事業）開発に過大投資。（開発部門の経費・投資増大）
- ・特定の役員報酬・接待交際費等の役員関連費が増大。

### 3. コーポレートガバナンス面の課題

- ・社長に対する牽制機能が働かなかったのではないか。

# 2018年8月期 計画

# 1. 新経営陣の見解 (SWOTクロス分析)

## O - 機会 -

### S/O - 積極的取り組み -

- コンテンツコラボの積極展開
- 空間提供型事業者としての新規取り組み  
異業種（音楽教室など）へのルーム期間貸し

S  
|  
強  
み  
|

## T - 脅威 -

### S/T - 差別化 -

- 当社目的客の創造
  - ✓ 独占保持楽曲を生かした当社唯一の施策展開
  - ✓ 上記楽曲を用いた歌唱キャンペーン
  - ✓ 本来カラオケユーザーではない客層のルーム利用誘導
  - ✓ カラオケだけではなく多目的利用が可能な空間の提供

### W/O - 弱点克服・段階的施策 -

- 人員・人財不足の改善
  - ✓ 専門部署設立による社員登用の再開と教育
  - ✓ アルバイトスタッフの社員登用
- 劣化した施設設備への投資
  - ✓ 伸びしろの大きい店舗のリニューアル
  - ✓ 集中管理システムの改善
- ブランドイメージの定着化
  - ✓ ターゲットイメージに合わせたロゴ・内外装デザイン展開

W  
|  
弱  
み  
|

### W/T - 防衛策 -

- 販管費の圧縮と利益捻出
  - ✓ 本部組織・事業所の統廃合による販管費圧縮
- 赤字店舗の収益改善と撤退
  - ✓ 賃料交渉を中心とした固定費の軽減
  - ✓ 本社側での交渉による仕入れ原価の軽減
- ローコスト店舗モデルの開発
  - ✓ 低価格・省サービスの店舗モデル開発検討

1

### カラオケルーム運営事業へ注力

- ◇ 主力事業へ経営資源を集中
  - ・人材の採用、育成の強化と適正配置
  - ・メンテナンス、リニューアル等の既存店の競争力向上と新規出店

2

### 新規事業への厳選投資

- ◇ 主力事業の本質的な価値を高めるミノベーション
  - ・例えば、コラボレーション等のドメイン拡大の成功事例

3

### コーポレートガバナンス

- ◇ 長期的な企業価値の増大に向けた企業経営の仕組みの点検、見直し

### 3. 2018年8月期計画（連結・単体）とコスト削減計画



単位：百万円  
※▲は損失

#### ◇ 連結計画

本業であるカラオケ既存店舗の営業力を回復させるとともに、売上原価、販管費の削減を図り業績のV字回復を目指す

	16年8月期 実績	17年8月期 実績	18年8月期 予算	前期差異	前期比 (%)
売上高	8,025	7,830	7,710	▲ 120	98.5
営業利益	107	▲ 221	176	398	-
経常利益	183	▲ 167	120	287	-
当期利益	▲ 349	▲ 1,584	57	1,641	-

<売上原価229Mの削減内訳>

仕入原価の削減	▲ 150
減価償却費の減少	▲ 95
その他費用の見直し	▲ 80
店舗人員増強	29
店舗修繕費	68
合計	▲ 229

#### ◇ 単体計画

	16年8月期 実績	17年8月期 実績	18年8月期 予算	前期差異	前期比 (%)
売上高	7,909	7,700	7,615	▲ 85	98.9
売上原価	6,388	6,383	6,153	▲ 229	96.4
売上総利益	1,521	1,317	1,460	143	110.9
販売管理費	1,413	1,542	1,269	▲ 272	82.3
営業利益	107	▲ 225	191	416	-
経常利益	175	▲ 198	136	333	-
当期利益	▲ 410	▲ 1,581	73	1,654	-

<販管費272Mの削減内訳>

役員報酬等の減額	▲ 53
本社人員の減少	▲ 103
業務委託費	▲ 47
交際費	▲ 15
その他経費	▲ 52
合計	▲ 272

## 4. 四半期推移のイメージ（連結）

### 第1Q

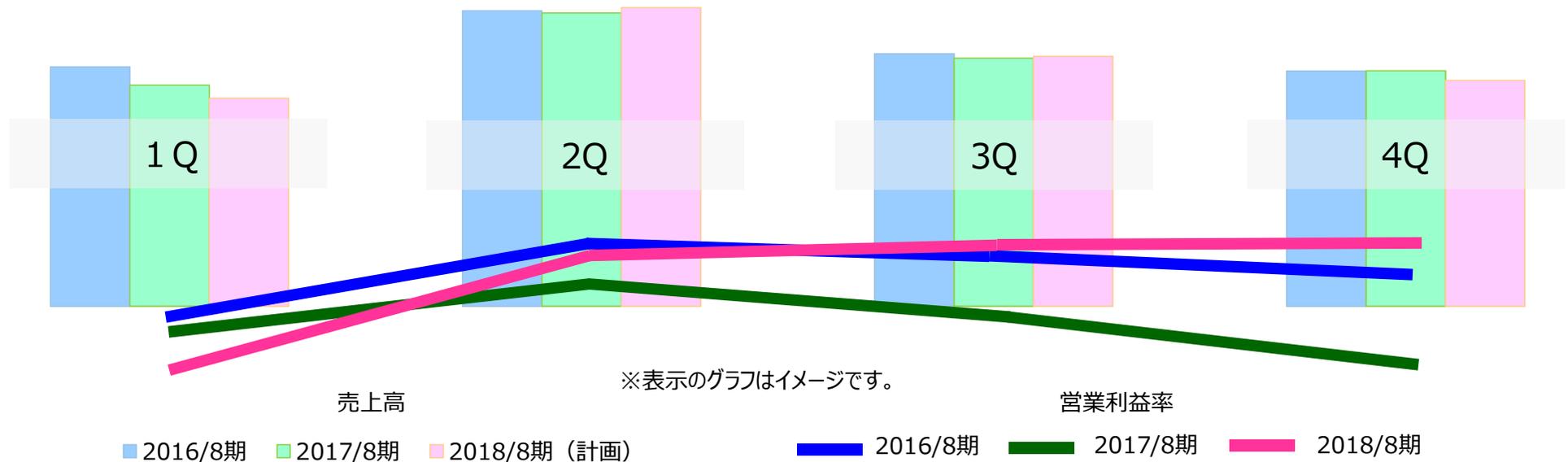
年間最大繁忙期である12月をターゲットに第1Qで店舗の改装を予定。改装期間の縮小営業、改裝修繕費等の影響により前期比較での低下を予定。

### 第2・第3Q

当社は、最大繁忙期12月を含む第2Q、春休み・歓送迎会シーズンを含む第3Qで年間利益の6割～7割を稼ぎ出す。

### 第3・第4Q

下期中心に、不採算店舗の退店を計画。売上高は前期割れするものの、カラオケルーム運営事業全体での利益率向上を計画。



## 5. 設備投資計画と資金計画

### ◇ 設備投資計画

単位：百万円

#### 既存カラオケ店舗への設備投資額を大幅に増額

	2018年8月期 (今期計画)	2017年8月期 (前期実績)		主な内訳
	新経営陣	新経営陣	旧経営陣	
既存店舗への設備投資	186	48	147	【前期】耐用年数の限界によりリクエスト端末を入れ替え 【今期】積極的な改装、店舗の美装、滞留していた修繕
新店出店設備投資	0	0	125	【前期】新店 2 店舗の出店費用
新規事業・本社設備投資	0	0	104	【前期】新規事業T・Rと本社設備投資費用

※新経営体制は2017年8月3日に発足

### ◇ 資金計画（コベンツの状況）

多額の当期純損失の計上等により、17年8月末時点でシンジケートローンの財務制限条項（コベンツ）に抵触



今後の収益改善の取り組み（店舗のリニューアル、人材採用・育成など）を金融機関に説明



**財務制限条項に係る期限の利益喪失につき、権利行使しないことで各行と合意**

本資料 P.7 「1. 新経営陣の問題意識②」、P.10 「2. 2018年8月期 経営方針」より

社長に対する牽制機能が働かなかったのではないか。



- ① モニタリング機能の強化
- ② 業務執行の意思決定の迅速化
- ③ 柔軟な機関設計



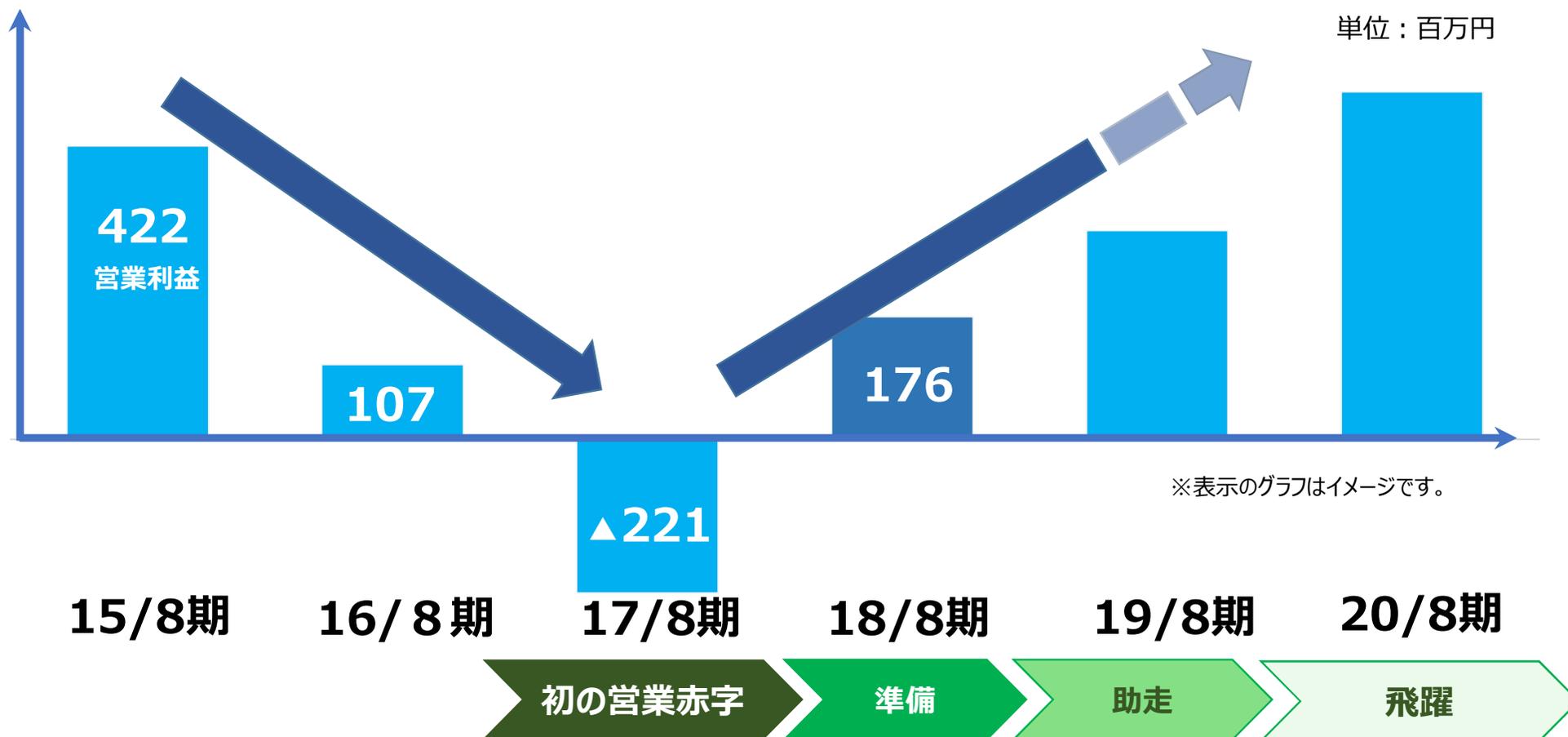
監査等委員会設置会社への移行によるコーポレートガバナンスの強化

# 中長期の展望



# 1. カラオケルーム運営事業の成長イメージ

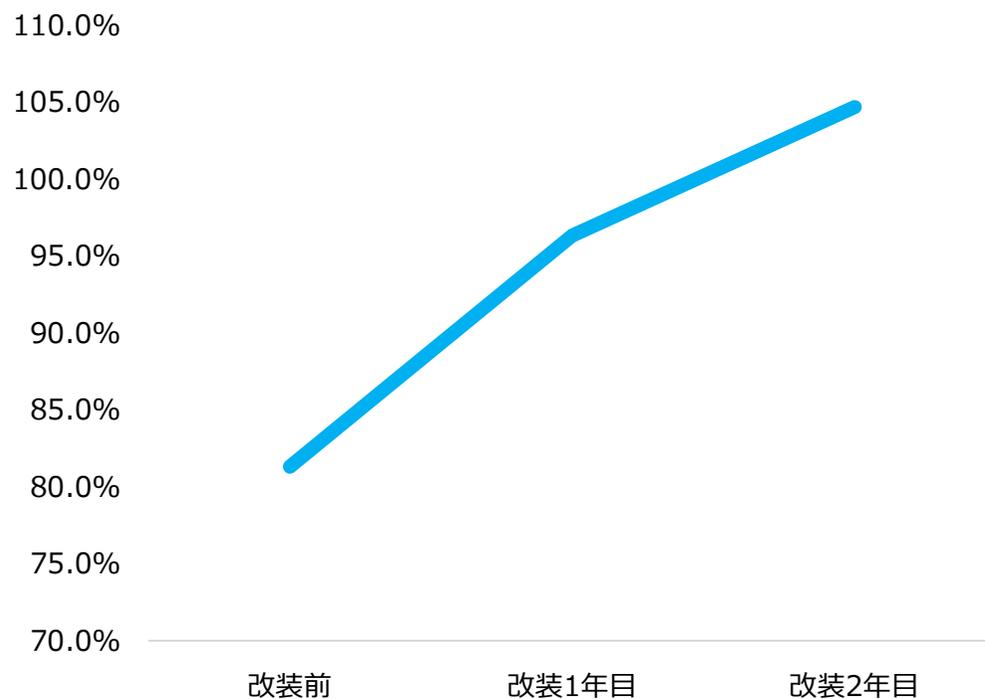
本業であるカラオケルーム運営事業のV字回復を目指す



## 2. 店舗営業力の回復（店舗リニューアル）①

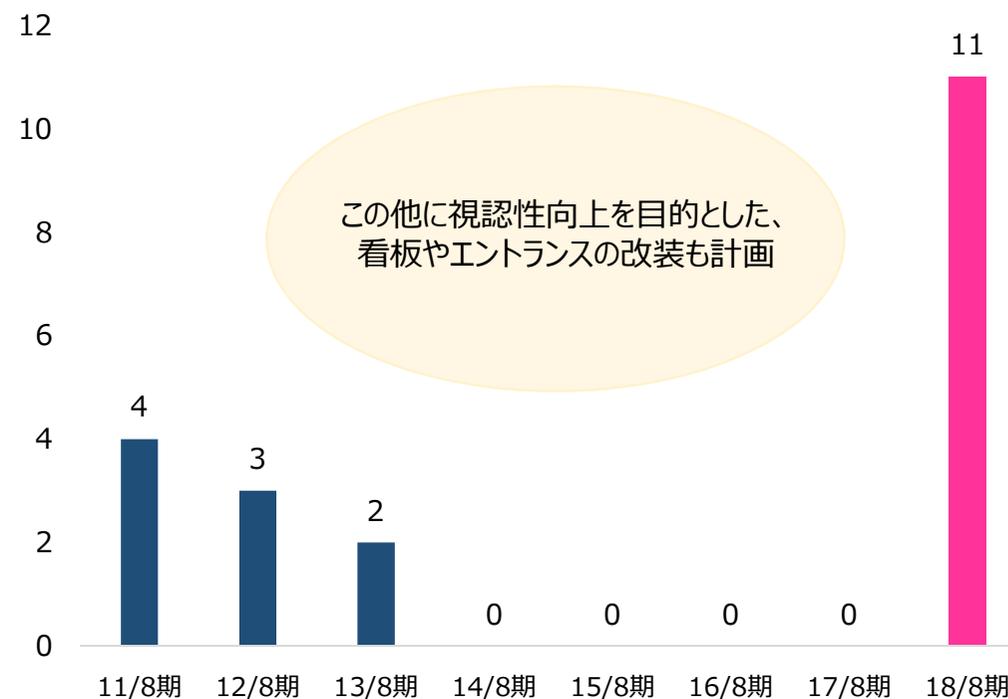
### 既存店のリニューアルを2013年8月期以来、4年ぶりに再開

過去の店舗リニューアルによる売上前年比推移（桜木町店）



※2010年11月改装

既存店リニューアル店舗数（大規模改装）



## 2. 店舗営業力の回復（店舗リニューアル）②

### 〈大型改装・店内の美装 11店舗〉

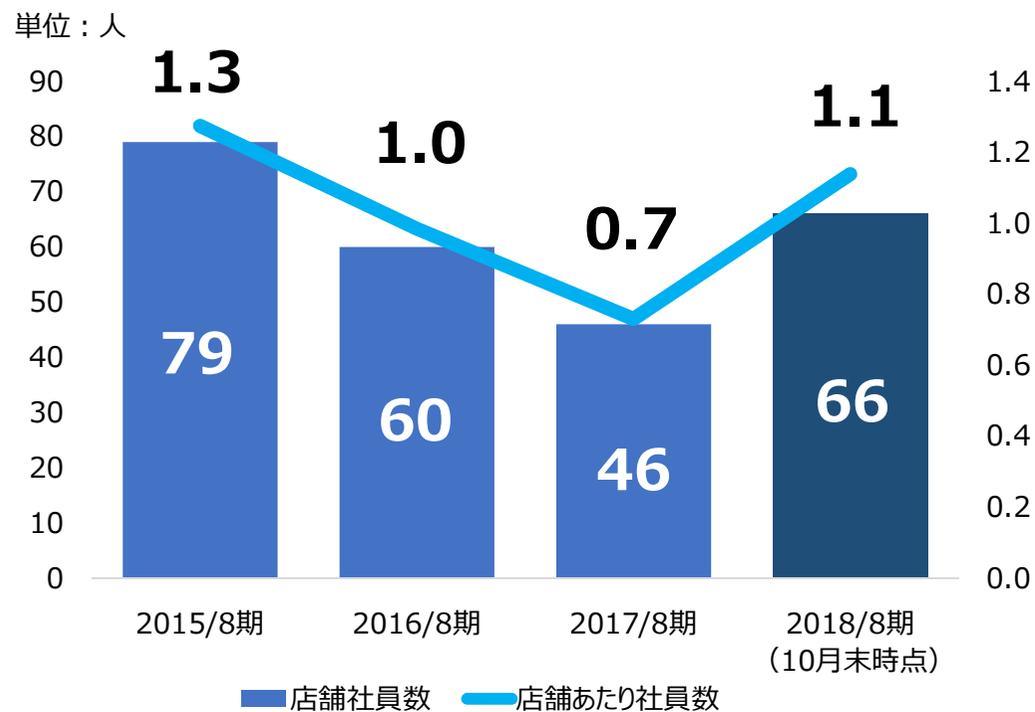


### 〈看板・エントランスの改装 6店舗〉



### 3. 店舗スタッフの増強

- ・業績向上の重要な要素である店舗社員の採用を再開（大量採用は4年ぶり）
- ・アルバイトスタッフの正社員化を実施
- ・本社所属の営業系社員を店舗に配置



## 4.“攻め”の成長戦略：新規出店

### 新店の出店を再開



### 当社の強みを活かした出店

#### 都心駅前出店



#### コンテンツコラボ展開



#### 関東以外への出店



©Liber Entertainment Inc. All Rights Reserved.

## 5.“守り”の成長戦略：不採算店舗の撤退

### 不採算店舗の積極的閉店を2018年8月期から開始

◇ 退店計画（前期実績＋今期計画）

単位：百万円

<2017/8期 退店済み店舗（2店舗）>

	2016/8期	2017/8期		2018/8期	2019/8期
	実績	退店までの実績	退店寄与	フル寄与	フル寄与
売上総利益	▲ 30	▲ 28	2	30	30

<2018/8期 退店予定店舗（5店舗）>

	2016/8期	2017/8期	2018/8期		2019/8期
	実績	実績	退店までの計画	退店寄与	フル寄与
売上総利益	▲ 62	▲ 103	▲ 26	77	103

	2017/8期	2018/8期	2019/8期
7店舗退店による増益効果	2	107	133

#### 黒字化の目途が立たない店舗 の撤退を検討

- ・カラオケ店舗の供給過多
- ・外的市場環境の著しい変化
- ・各種施策を投入しても業績回復が困難

今期2018年8月期107M、来期2019年8月期133Mの利益改善効果

## 6. コンテンツコラボによる差別化

・ジャンル・タイトル・企画、全てにおいて圧倒的な数を実施  
(2017年8月期、90タイトル・250企画以上)

### コンテンツコラボルーム



©Liber Entertainment Inc. All Rights Reserved.

### 新たな体験の提供



© T - A R T S / syn Sophia / キングオブリズム製作委員会  
©Gugenka® from CS-REPORTERS.INC

### 当社限定楽曲の配信



アニメ「刀剣乱舞-花丸-」  
花丸◎日和！(限定映像)

©2016 アニメ「刀剣乱舞-花丸-」製作委員会

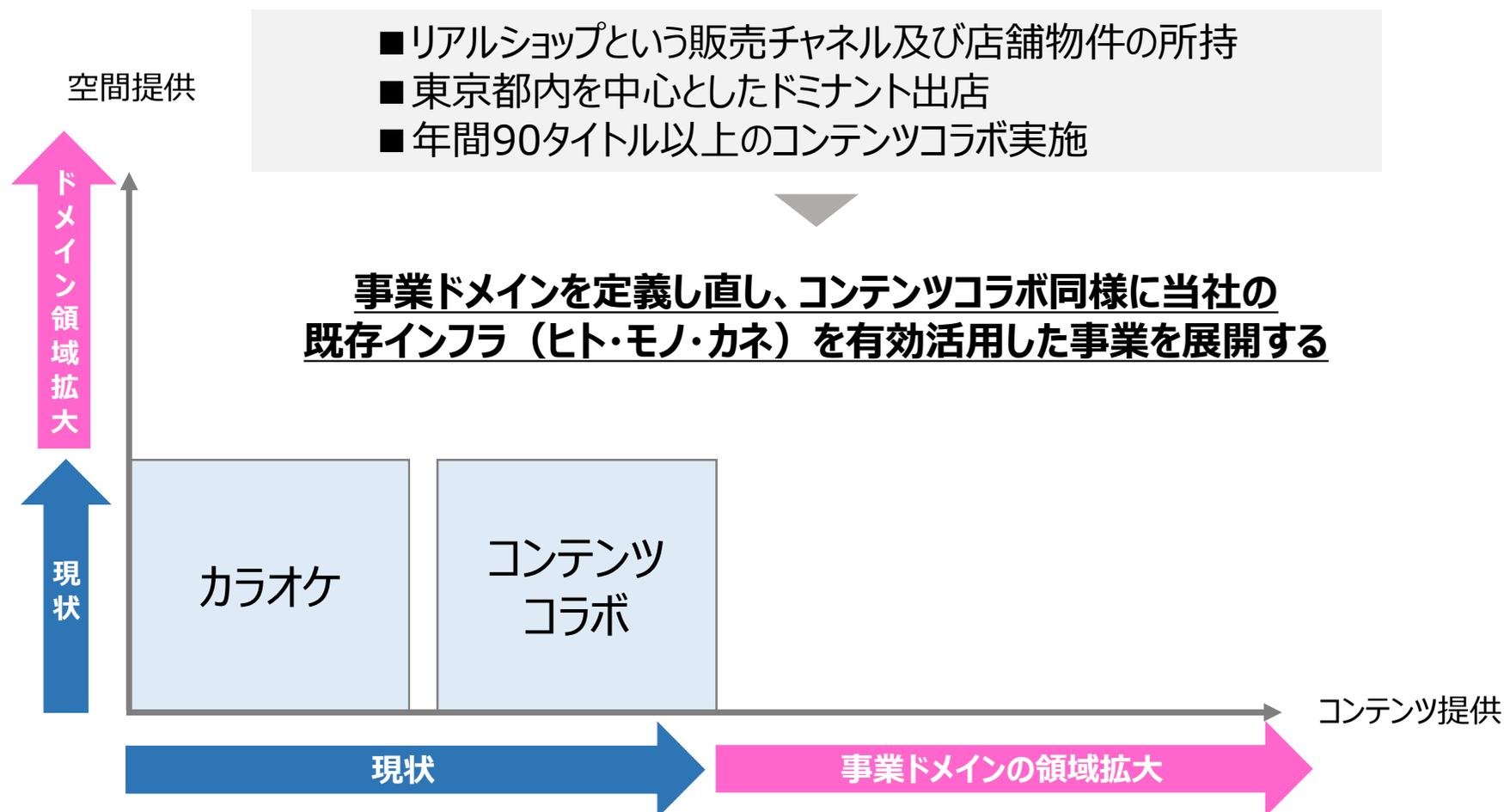


舞台「あんさんぶるスターズ！  
オン・ステージ」  
Singin'☆Shine！(限定映像)

© 2016 Happy Elements K.K./あんスタ製作委員会

カラオケルーム運営事業への投資が抑制される中、既存インフラを活用して成長

## 7. 事業ドメインの再定義



- 本資料は、株式会社鉄人化計画及びカラオケ業界動向について、株式会社鉄人化計画による現時点での予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来展望の言及をしております。
- これらの将来展望に関する表明の中には、様々なリスクや不確実性が内在します。既に知られた、もしくは未だに知られていないリスク、不確実性その他の要因が、将来の展望に関する表明に含まれる内容と異なる結果を引き起こす可能性がございます。
- 株式会社鉄人化計画の実際の将来における事業内容や業績等は、本資料に記載されている将来展望と異なる場合がございます。
- 本資料における将来展望に関する表明は、利用可能な情報に基づいて、株式会社鉄人化計画によりなされたものであり、将来の出来事や状況を反映して、将来展望に関するいかなる表明の記載も更新し、変更するものではございません。

### 本資料に関するお問い合わせ

東京都目黒区東山3-8-1 東急池尻大橋ビル 2F  
TEL 03-3793-5111 (受付：平日10時～17時)  
管理本部 IR担当