apcompany

成長可能性に関する説明資料

2012年9月25日

株式会社エー・ピーカンパニー

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

apcompany

Ⅰ. 会社概要

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

会社概要 ： ありきたりじゃない 新・外食

会社名	株式会社エー・ピーカンパニー
代表者	米山　久
設立	2001年10月29日
本社所在地	東京都港区赤坂2-17-22　赤坂ツインタワー東館18階
事業内容	飲食店の経営、食品の加工・流通、農業・漁業生産
資本金	407,200千円（ 2012年9月25日現在）
連結売上高	8,320,393千円（2012年3月期）
連結従業員数	300名〔648名〕（2012年3月末）　＊〔外書は臨時従業員の平均雇用人員〕
関係会社	㈱地頭鶏ランド日南、㈱プロジェクト48、㈱新得ファーム、㈱セブンワーク
店舗ブランド	塚田農場、四十八漁場、芝浦食肉等
店舗数	直営83店舗、LC44店舗　（2012年7月末日現在）

apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

沿革 ： 外食店から川上に遡り、生産・流通に足を踏み入れる

生産流通事業



















2001年度 設立

2004年度 1店舗
地鶏モデル１号店
「わが家」八王子店

2006年度 11店舗
宮崎県日南市に
自社農場開設
鮮魚モデル1号店
「魚米」新宿店

2007年度 18店舗
宮崎県日南市に
加工場開設
二次加工開始
ホルモン1号店
「関根精肉店」八王子
「じとっこ」
ライセンス展開開始
「塚田農場」
ブランド展開開始

2010年度 59店舗
地頭鶏ランド日南を
グループ化
（生産一貫体制）
宮崎県島野浦
「今朝獲れ便」開始

2011年度 74店舗
宮崎県延岡市
定置網漁操業開始
北海道新得町
自社農場開設
鹿児島県霧島市
自社農場開設
鹿児島県霧島市
「塚田農場」開始
十勝新得町
「塚田農場」開始
「四十八漁場」
ブランド展開開始

2012年度
北海道厚岸、三陸等へ
漁師直結ネットワーク拡大

















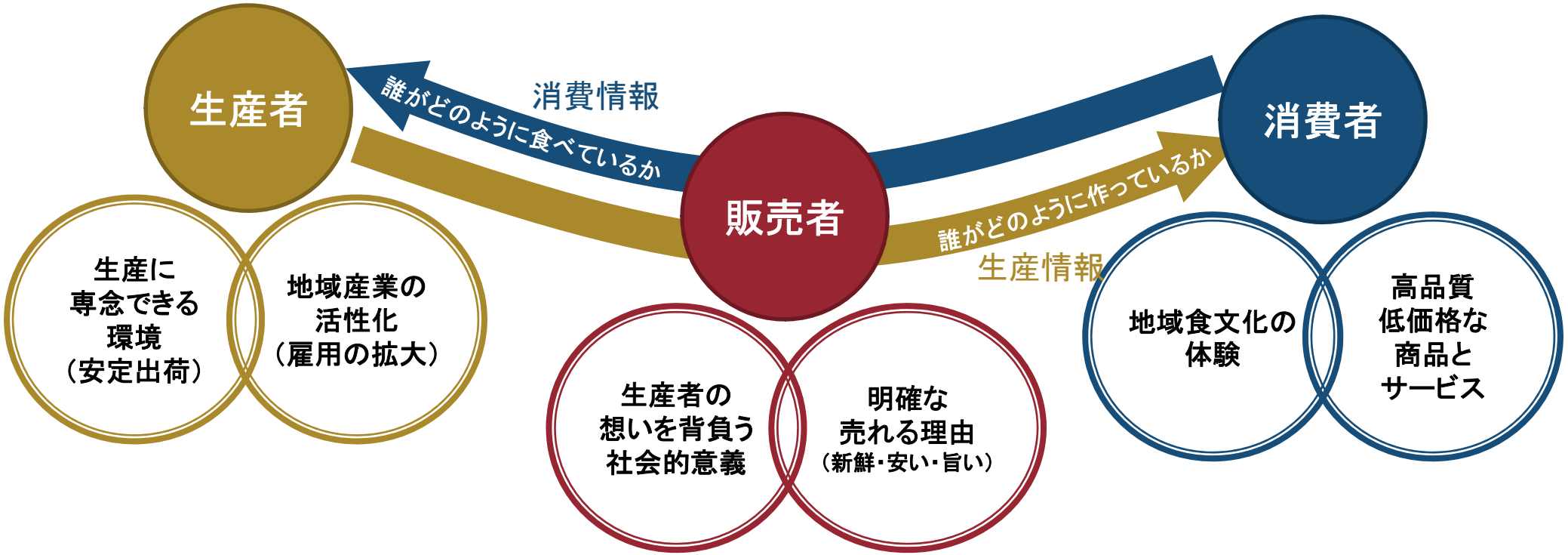
販売事業

apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

Mission： 食のあるべき姿を追求する

食産業におけるALL-WINの達成（生産流通量の拡大）



流通ソリューション　ブランド開発　独自の販促手法

生産地・生産者との直接提携関係

apcompany

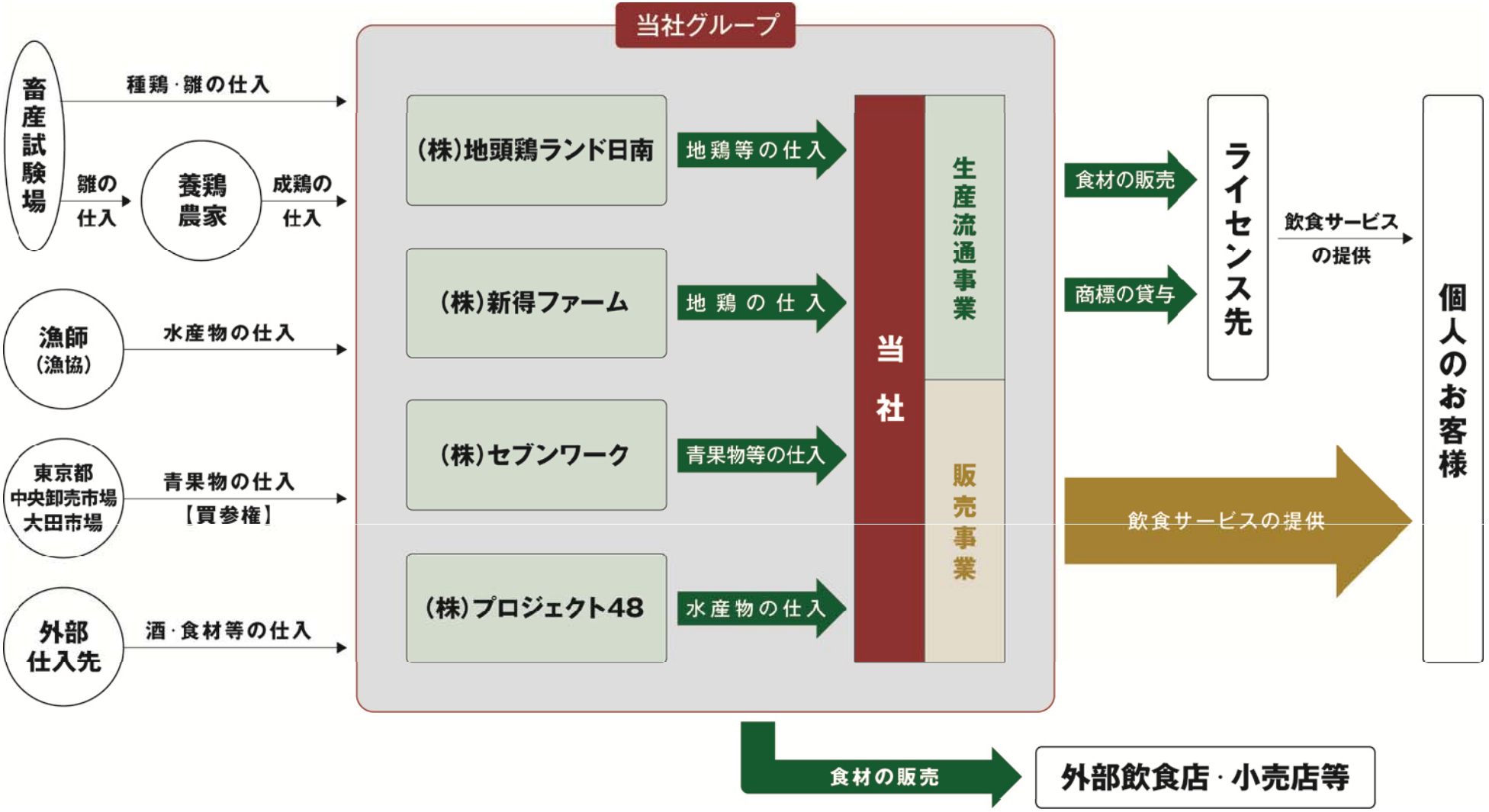
COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

apcompany

Ⅱ. 事業内容

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

事業の系統図：地域と連携する生産子会社、当社等で販売



apcompany
COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

地鶏モデル：農場直営、生産者の想いを伝える「塚田農場」

地鶏モデル

宮崎県 日南市(日向市) 塚田農場

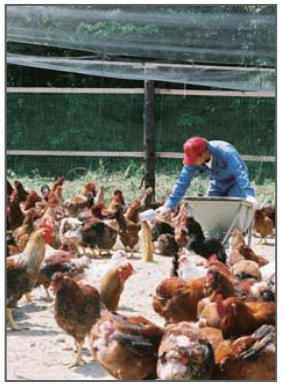
宮崎県 日南市
MIYAZAKI NICHINAN TSUKUDA FARM
塚田農場

「生産者の想いを伝える」をテーマとした店内で、自社農場等で育ったみやざき地頭鶏の炭火焼をはじめとしたひむか（宮崎）郷土料理と蔵元直送の銘酒を中心にご提供しています。









宮崎県日南市
自社農場

十勝 新得町 塚田農場

十勝 新得町
塚田農場
新得地鶏　十勝豚丼　共働学舎チーズ
十勝のうまいもんあれやこれや

自社農場等で育った「新得地鶏」をはじめ、十勝野菜や新得町名物の蕎麦など、十勝地方の素材を生かした料理を中心にご提供しています。





北海道新得町
自社農場

鹿児島県 霧島市 塚田農場

鹿児島県 霧島市
塚田農場
伝承黒さつま鶏専門

自社農場等で育った「黒さつま鶏」をメインに、黒豚のしゃぶしゃぶやさつま揚げ、きびなごなどの鹿児島の郷土料理を中心にご提供しています。





鹿児島県霧島市
自社農場

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

地鶏モデル：客単価3,800円の地鶏専門店の実現

- 孵化からの一貫生産体制による中間流通コストのカット（下図） ⇒生産者所得の安定的向上
- 商品企画・メニュー表現・店内お勧め等の、モモだけでなく全部位を余すことなく販売するノウハウと併せて、メイン商品（ex炭火焼）の低価格化を実現

APのモノの流れ

生産（宮崎県）　流通（宮崎県）　販売（首都圏）

畜産試験場（種鶏）
→ 雛センター（子会社）（素雛）
→ 生産者（養鶏）
→ 2,100円/羽（安定）
→ 加工センター（子会社）（処理 → 二次加工）
→ 3,000円/羽
→ APカンパニー（「塚田農場」「じとっこ組合」）
→ 客単価3,800円
→ 消費者

従来のモノの流れ

生産者
→ 2,000円/羽（不安定）
→ 加工会社
→ 2,800円/羽
→ 商社・問屋
→ 3,600円/羽
→ 精肉店
→ 4,500円/羽
→ 店舗
→ 客単価6,000円
→ 消費者

＊価格は一例です

apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

地鶏モデル：「作る」と「売る」が連動することで地域活性化

- 行政、地域、生産者と生産・販売計画を共有し、一体となって中長期的な増産を推進
- 宮崎県日南市（人口5.6万人）で直接雇用80名、関連含めて約200名の雇用を創出

みやざき地頭鶏での実績

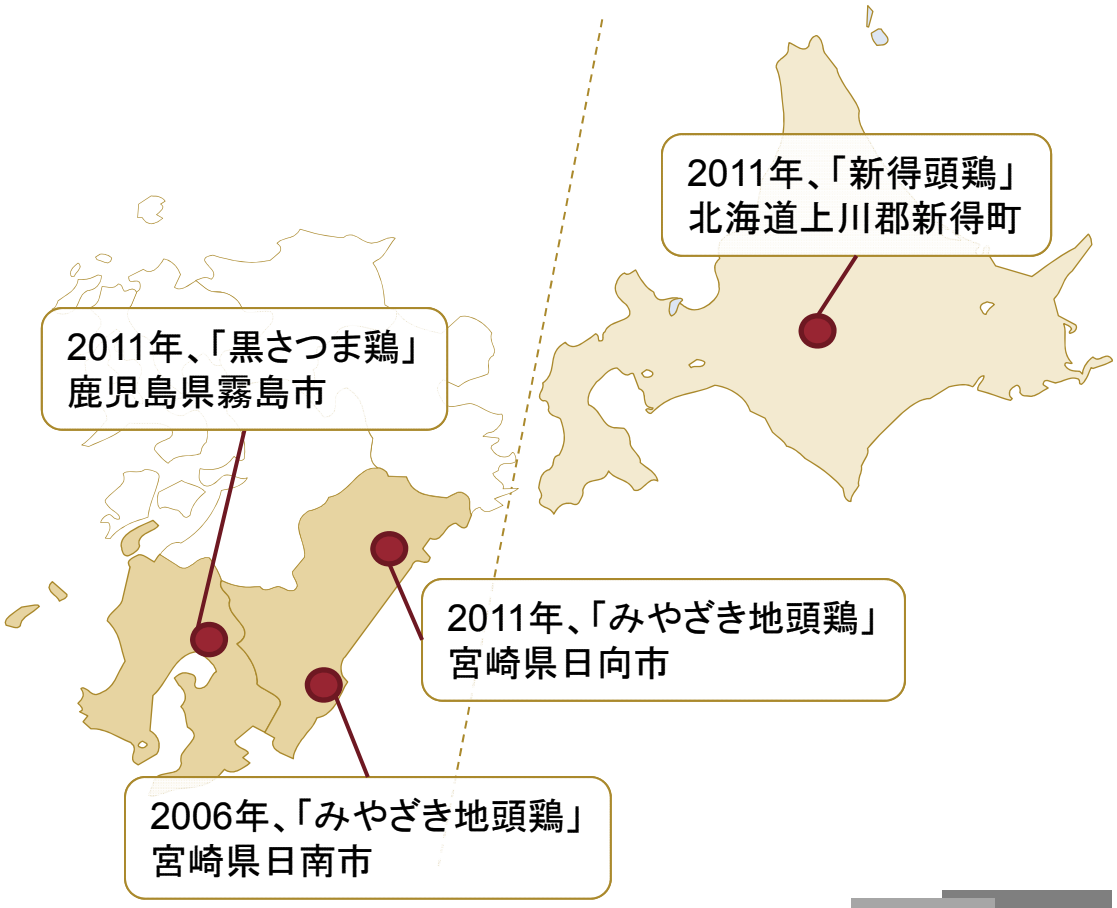
■当社グループでの販売実績

	2004年	2011年
地頭鶏販売数	1,800羽/年	16万羽/年
シェア	1%	42%
契約農家数	4農家	23農家

■宮崎県全体では、地鶏産業規模が2倍超へ
地鶏生産量で、全国4位に

	2004年	2011年
地頭鶏出荷数	18万羽/年	39万羽/年
生産農家数	24農家	47農家

広がる地鶏モデルのネットワーク



apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

鮮魚モデル：今朝獲れ鮮魚、魚食文化を提案する「四十八漁場」

鮮魚モデル

四十八漁場

四十八漁場

水産資源持続可能漁法
自社漁船と定置網獲れ
鮮魚専門

水産資源二〇四八年問題を考える
日本魚食推進振興組合

「魚食文化を未来に残すこと」をテーマとして、日本各地の定置網や一本釣り漁師等と直結した「今朝獲れ鮮魚」や環境に配慮した未利用魚の料理などを中心にご提供しています。



四十八漁場 南池袋店




四十八漁場 五反田店


島野浦古谷水産　定置網


由比港直送　生シラス


南大東島　一本釣生マグロ

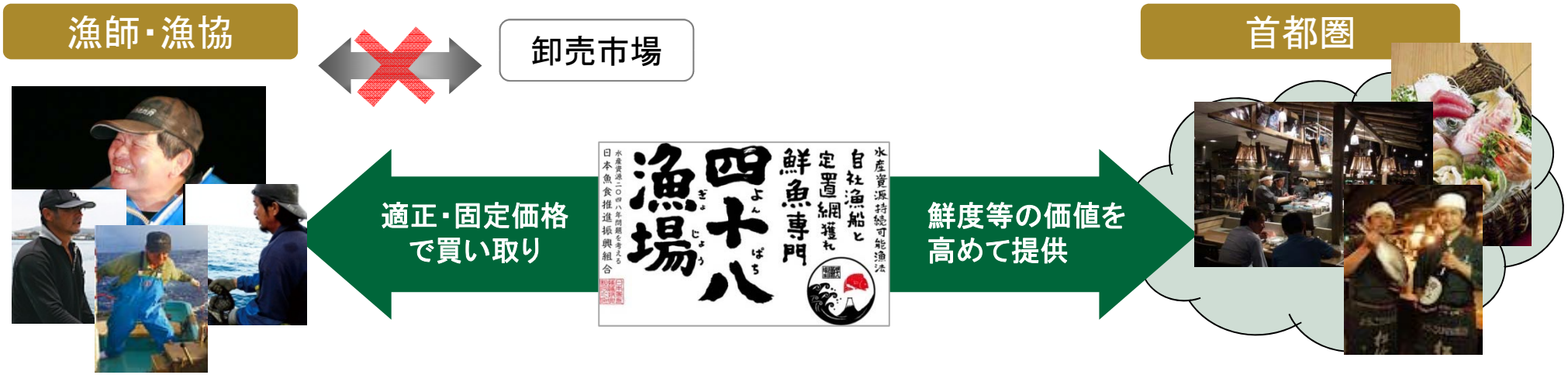

宮崎県延岡市　自社定置網

apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

鮮魚モデル：中間流通を通さずに漁師と直接提携

- 従来の卸売市場を介さず、漁師（漁協）との直接取引により中間コストを圧縮すると共に、高鮮度とトレイサビリティを実現
- 漁師（漁協）側では、市場動向に左右されない適正・固定価格取引による所得UPと、販売現場と直結することによるマーケットインの発想への転換

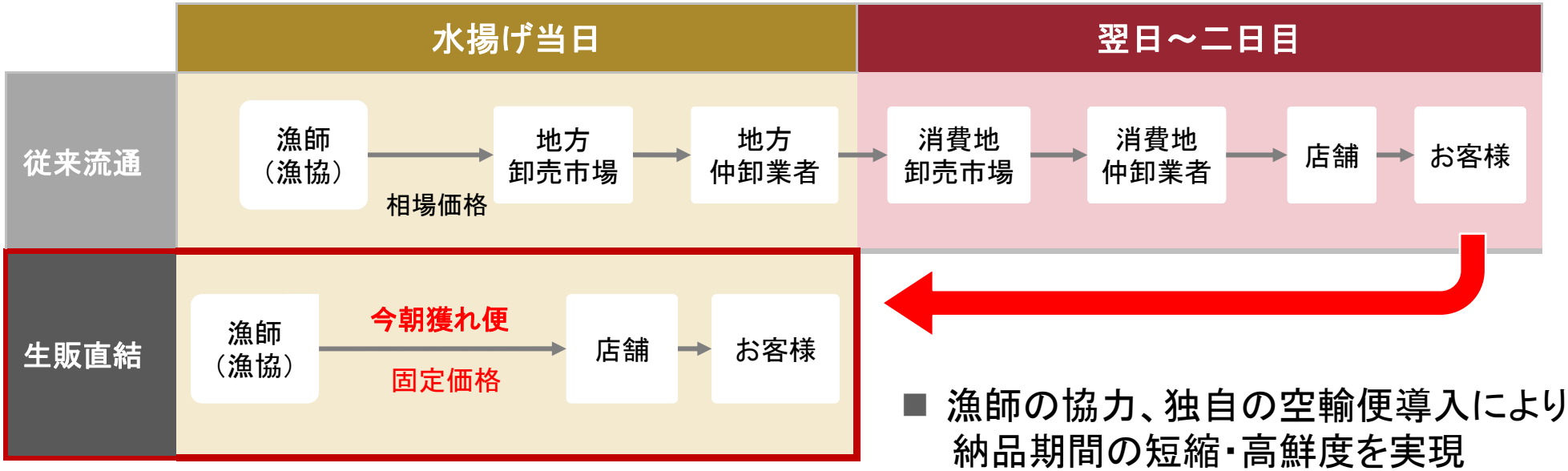


地域	提携先
宮崎県	島野浦　古谷水産　（定置網）
鹿児島県	みなみ丸　（ナミクダヒゲエビ）
沖縄県	南大東村漁業組合　（一本釣生マグロ）

地域	提携先
静岡県	由比港漁協（生シラス、桜エビ）
岩手県	広田漁業生産組合　（毛蟹、つぶ貝）
北海道	厚岸漁協（牡蠣、さんま等）

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

鮮魚モデル：今朝獲れ便～朝水揚げされた鮮魚を夕方店舗に



■ 漁師の協力、独自の空輸便導入により、納品期間の短縮・高鮮度を実現

島野浦での取組み事例

今朝獲れ便の実現のため、出漁時間を朝6時→朝2時に変更

いままで通りでは
間に合わなかった・・・

6:00 出漁 → 10:00 荷揚 → 16:00 空港発 → 20:00 店着 ⊘

出漁を早めることで
当日の提供が可能に！

2:00 出漁 → 6:00 荷揚 → 11:00 空港発 → 14:00 店着 ○

apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

apcompany

Ⅲ. 特徴・強み

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

コアコンピタンス①：生産者との直接提携関係



複雑な流通を省き、中間流通コストの削減と、“相互のトレイサビリティ”を実現

生産者
農家
漁師



誰が、どのようにして食べているか

農協　商社　仲買　仲卸し

apcompany

浜仲買商　地方卸売市場　買参権　中央卸売市場　問屋

誰が、どんな想いで作っているか

消費者



“超”外食の人材採用

外食の枠を超えて、食産業全体を
事業領域とする企業ブランディング



社員のモチベーションの源泉

生産者との直接交流、生産現場体験
「売りたい」→「売らなければいけない」

生産者の想いと地域の活性化を担う、事業の社会性・意義の明確化

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

コアコンピタンス②：食材および産地のブランディング



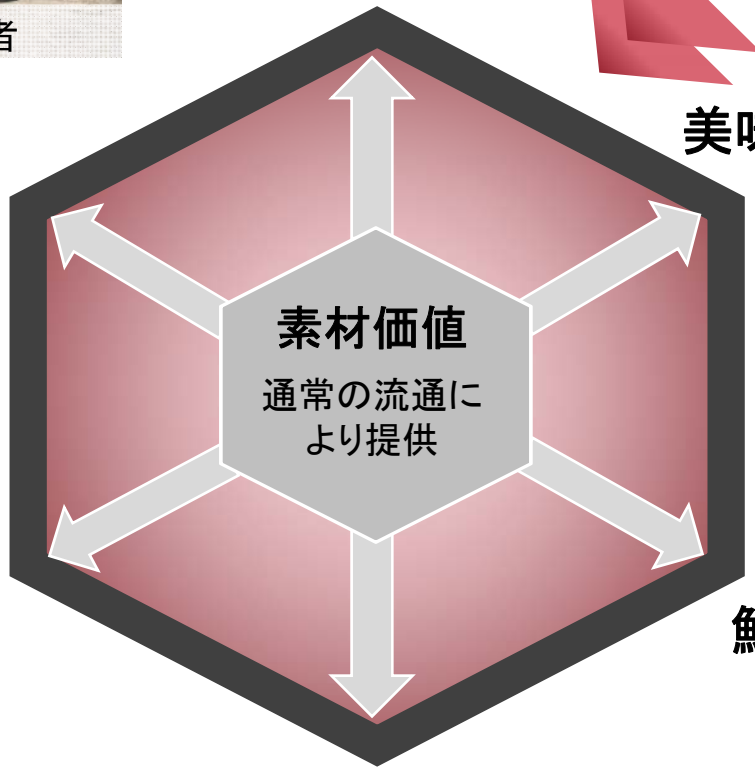
- 材料ありきの“皿の上の企画” ⇒ 生産に携わることで、“リアルな生産情報”を伝える企画へ
- 食材、産地の付加価値を高めるブランディング


顔が見える生産者


食文化を体験する店内


「想い」と「情報」を伝える

「ブランドの約束」
～新鮮・安い・旨い～




キラー商品の開発



生産情報を載せたメニュー

apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

コアコンピタンス③：高リピート率を実現する販促手法



CIS（顧客感動満足）を追求し、再来店動機を創出する仕組み

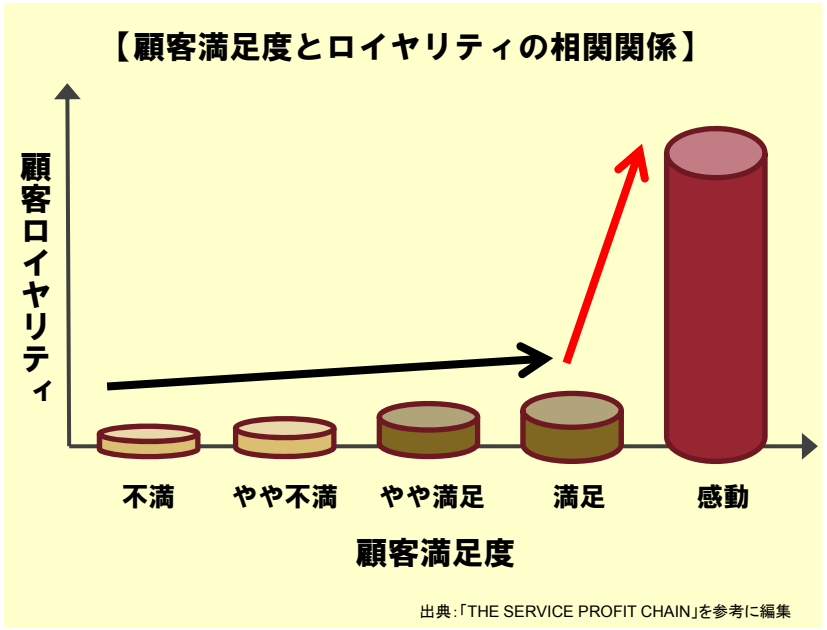
- 小さな付加価値を積み重ね、「満足」を「感動」に変える
- 無理なく顧客との接点を増やし、コミュニケーションを深める武器となる
- 客単価の約3%（10%×原価率30%）のサービス権限をスタッフへ移譲

リピート組数比率
55.5%
（2011年度既存店平均）

顧客に感動を与える販促＝ジャブの一例

配膳	1回目	2回目	3回目	会計時
じとっこ焼き	（原価15円）	（原価15円）	（原価25円）	（原価80円）
				
	赤い ゆず胡椒	ねぎポン酢	ハート チャーハン	特製ミソ
	少し食べた タイミングで	たたき風に アレンジ	鉄板に残った 鳥脂を利用	最後のジャブ クロージング

期待 → 満足① → 満足② → 満足③ → 感動！ → リピーター



「満足」が「感動」に変わると、顧客ロイヤリティ（リピート率）は飛躍的に向上する

apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

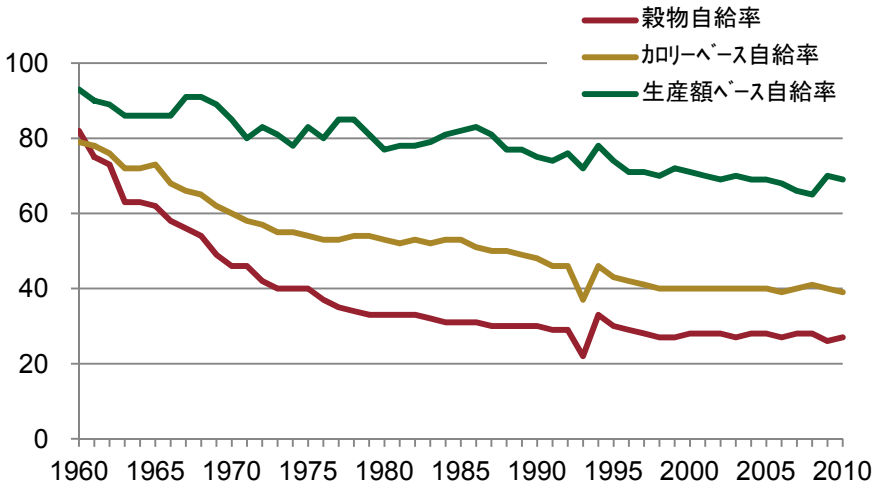
apcompany

Ⅳ. 市場環境

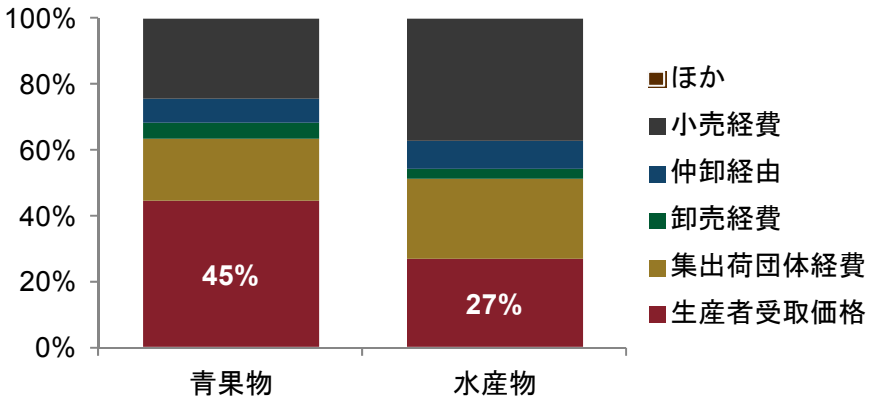
COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

食産業（約97兆円）の多くの課題＝チャンス

低下する食料自給率

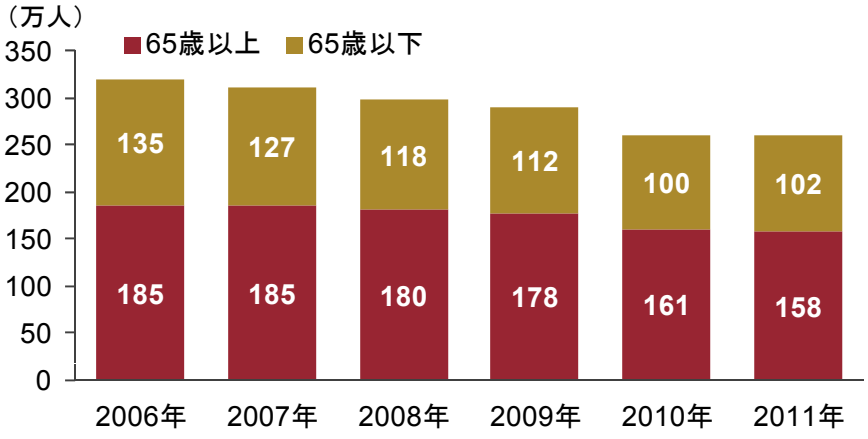


中間流通により抑えられる生産者所得



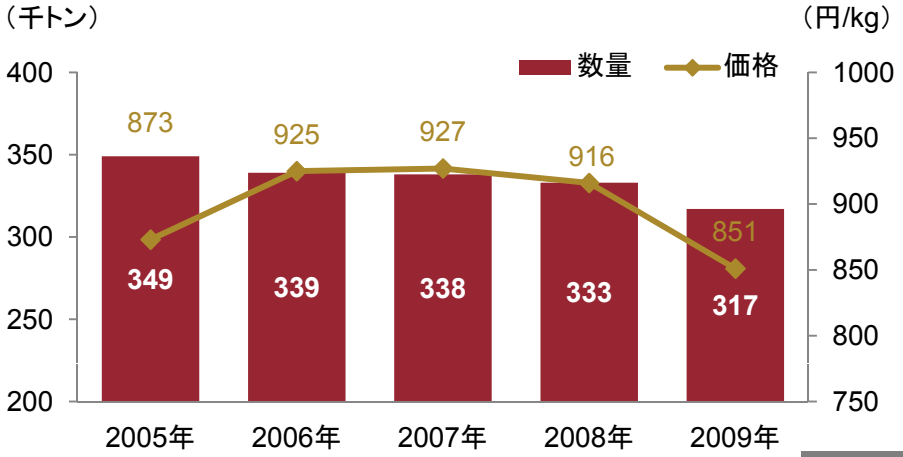
出所）農林水産省「食料・農業・農村白書」

減少する農業就業人口・高齢化



出所）農林水産省「農業経営統計調査」

縮小する東京卸売市場



出所）農林水産統計

apcompany

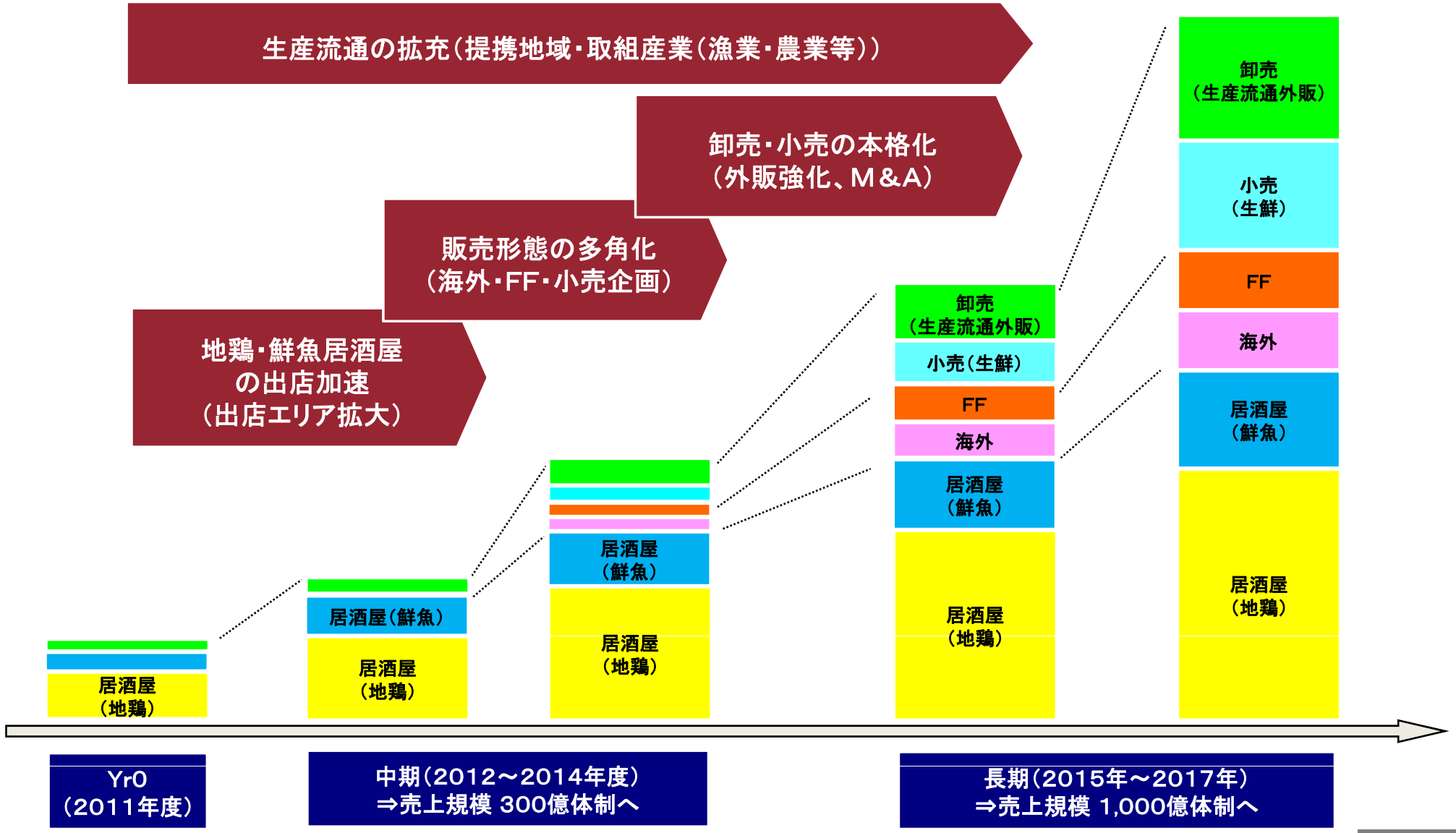
COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

apcompany

Ⅴ. 成長戦略

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

成長戦略：出店加速 ⇒ 販売形態の多角化×生産流通の拡充



apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

成長戦略：主力事業を強化しながら順次施策を実行していく

テーマ	2013.3期実行施策	中期実行施策
Ⅰ 既存モデル強化	①塚田農場の出店エリア拡大 （地方、ロードサイド） ②鮮魚モデルの収益化 ③鹿児島ブランドの確立 ④ホルモンモデルの立直し	塚田農場（地鶏居酒屋）出店加速 ⇒長期：直営300店体制へ 四十八漁場（鮮魚居酒屋）出店加速 ⇒長期：直営50～100店体制へ
Ⅱ 販売形態・エリア多角化	①FF（ex 農場直営そば店）の企画 ②海外展開の開始 （2012年10月シンガポールに1号店）	FF業態の多店舗展開 アジアでの店舗展開 生産者直売型小売店の取組み
Ⅲ 取組み地域・産業の開拓	①地鶏増産体制の構築 ②漁師直結ネットワークの全国拡大	複数拠点での地鶏安定生産 全国漁場との直結ネットワーク 他産業（豚・農業等）の取組み
Ⅳ 経営基盤強化	①採用・教育の仕組みの強化 ②事業拡大基盤（組織・システム）の整備 ③上場後体制（開示・IR等）の確立	規模を拡大しながら画一化しない組織・事業運営形態の構築 東証1部企業としての経営体制

apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

apcompany

Ⅵ. 業績推移・見通し

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

業績Summary：売上規模拡大＆利益率向上⇒ +50%超の利益成長

- 10～20店舗へ出店を加速しながら50%強の売上成長を継続
- 店舗収益の増加と生産流通事業の利益化等により経常利益率を3%→5%強へ向上し、高い利益成長（過去4期間平均：70%強）を継続

（百万円）

	08/3（単）	09/3（単）	10/3（単）	11/3（連）	12/3（連）	13/3予（連）
売上高	1,294	1,972	2,987	5,233	8,320	11,219
前年比	+133%	+52%	+51%	+63%	+59%	+35%
営業利益	50	72	103	191	415	651
経常利益	41	53	94	192	462	710
前年比	+725%	+29%	+75%	+90%	+141%	+54%
売上高%	3.2%	2.7%	3.2%	3.7%	5.6%	6.3%
当期利益	18	28	54	111	218	413
前年比	+4,724%	+50%	+93%	+57%	+96%	+89%

直営	出店数	+8店	+9店	+15店	+18店	+19店	+27店
	期末店舗数	18店	27店	42店	59店	74店	101店
LC	出店数	+4店	+5店	+9店	+12店	+17店	+10店
	期末店舗数	4店	8店	16店	27店	43店	53店

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

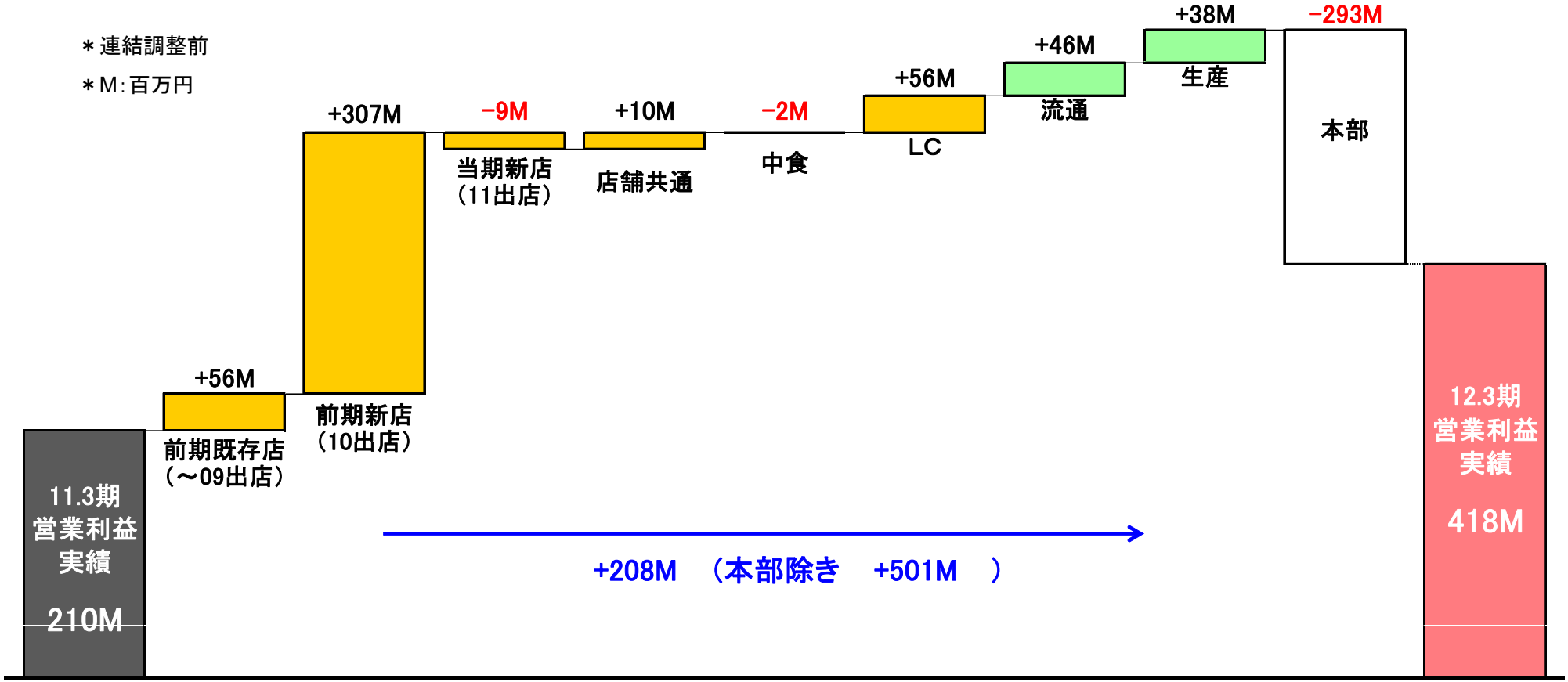
2012.3期実績：店舗収益の増加と生産・流通の利益化

■ 前期既存店（～09年度出店）好調、前期新店（10年度出店）のフル稼働、青果・鮮魚等の流通と地鶏の生産面での収益向上、及びLC収益の積上げが主な増益要因

前々期実績→前期実績　営業利益差（部門別）

＊連結調整前

＊M：百万円



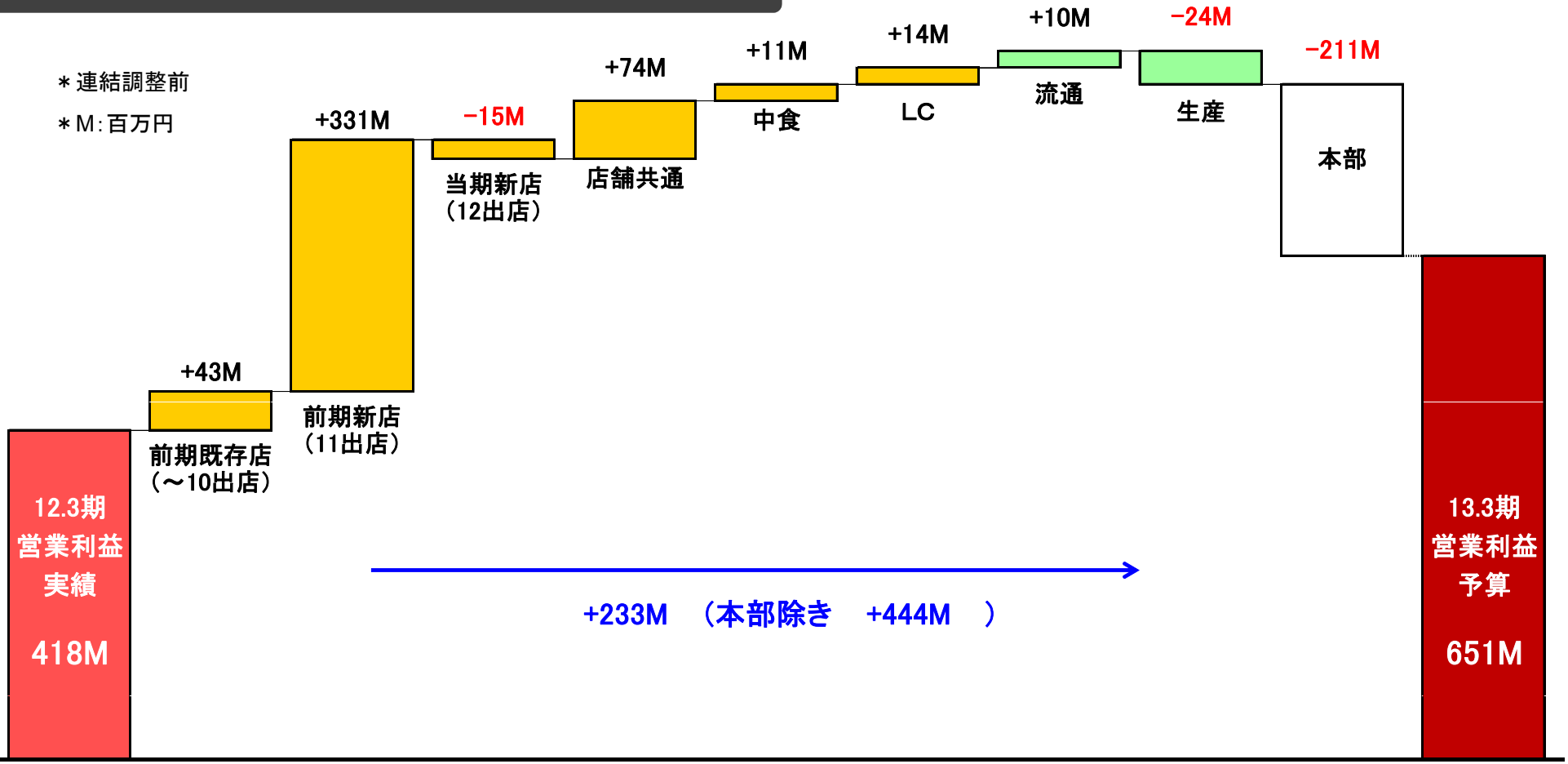
COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2013.3期見通し：既存店の安定、事業規模・収益の継続的拡大

■ 前期新店のフル稼働を含む既存店、仕入低減効果（店舗共通）が主な増益要因。生産面での規模拡大時の費用先行、本部は上場費用増加を見込む

前期実績→今期見通し　営業利益差（部門別）

＊連結調整前
＊M：百万円



COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

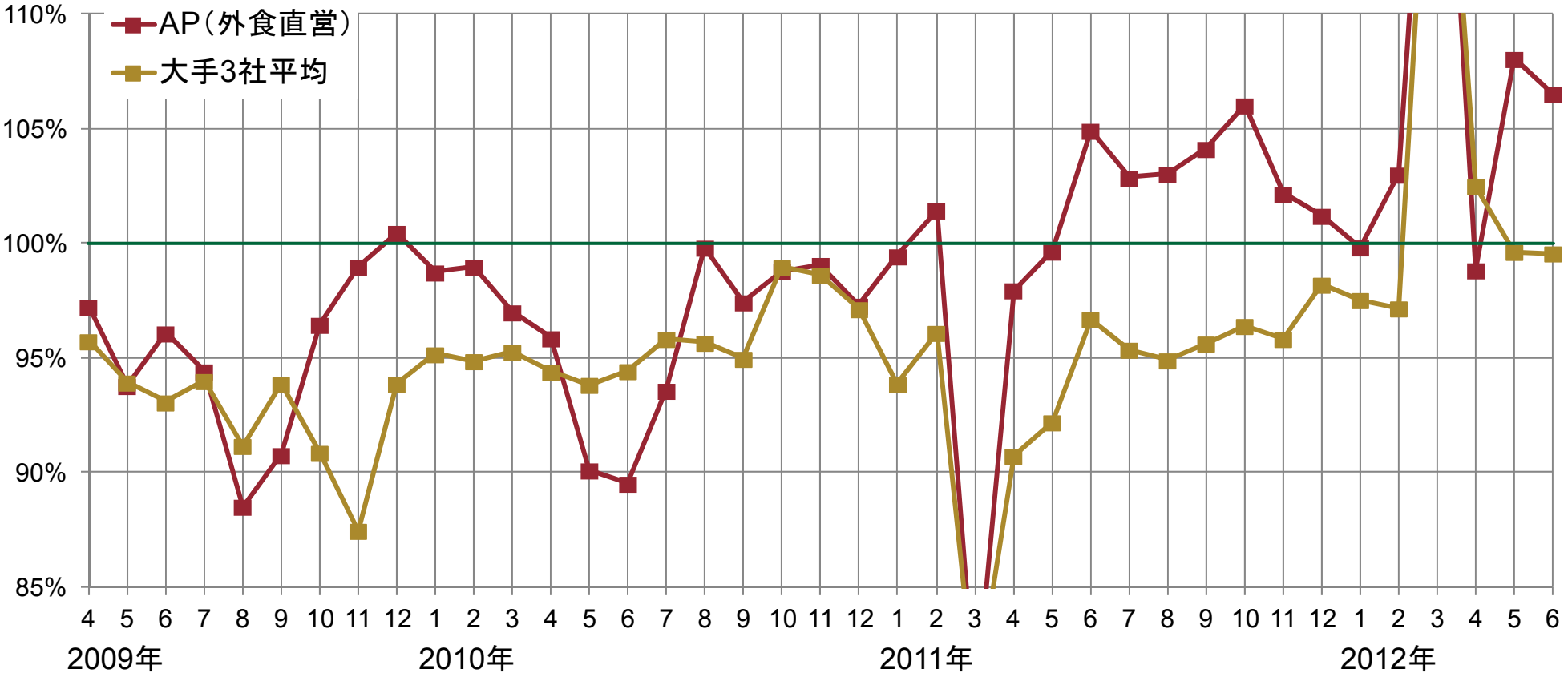
既存店の状況：前年同月比 平均104%前後を継続

■ 震災からいち早く回復し、前年比100%超で推移、2013.3期1Qは前年比104.4%で好調継続

13ヵ月超既存店　売上高前年同月比の推移

＊オープン後13カ月経過店舗、閉店・業態変更月を除く

（売上高前年同月比%）



出所）各社IR資料

apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

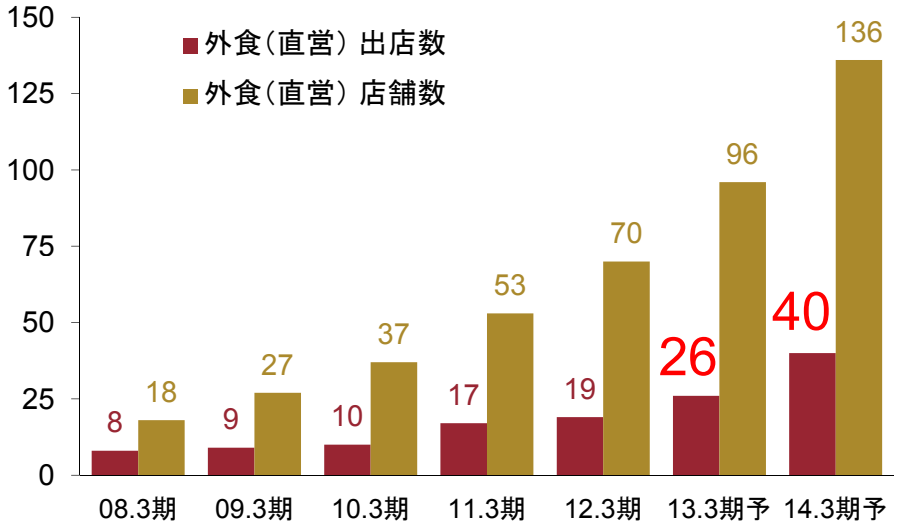
店舗数の推移：主力となる外食（地鶏・鮮魚M）の出店を加速

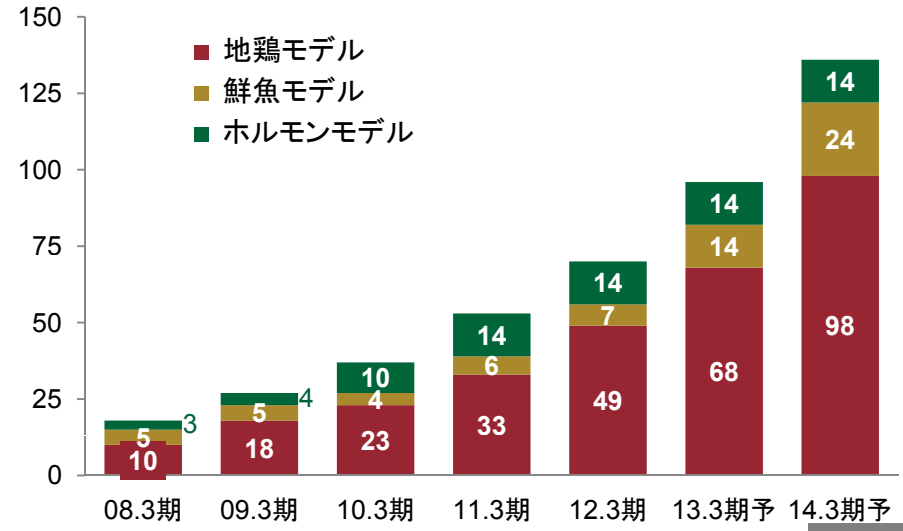
形態・モデル別舗数

2012年7月末現在

形態	モデル	店舗ブランド	直営	LC
外食			79店	44店
	地鶏		55店	44店
		宮崎県日南市塚田農場 わが家、日南館 じとっこ組合、じとっこ	(41店)	(44店)
		十勝新得町塚田農場	(4店)	(ー)
		鹿児島県霧島市塚田農場	(10店)	(ー)
	鮮魚	四十八漁場 魚米、日本橋墨之栄	10店	ー
	ホルモン	芝浦食肉 平澤精肉店、関根精肉店	14店	ー
中食			4店	ー
	鮮魚	よんぱち寿司	3店	ー
	ホルモン	芝浦食肉精肉部	1店	ー
合計			83店	44店

外食（直営） 出店数・店舗数





apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.

2013.3期1Q実績：売上・利益共に前期比+50%超の成長継続

■ 既存店の好調、予定通りの新規出店、生産流通事業の収益向上等により、売上高は前期比+53%、経常利益は前期比+48%、当期利益は前期比+65%で成長継続

（百万円、%）

	12.3期 1Q		13.3期 1Q		前期比	
	実績	売上%	実績	売上%	増減額	前期比
売上高	1,647	—	2,527	—	+880	+53.4%
売上総利益	1,126	68.4%	1,726	68.3%	+600	+53.3%
営業利益	123	7.5%	175	6.9%	+52	+42.3%
経常利益	130	7.9%	193	7.6%	+63	+48.5%
当期利益	75	4.6%	124	4.9%	+49	+65.3%

＊2012年3月期第1四半期の数値は、監査法人によるレビューを受けておりません。

apcompany

COPYRIGHT(c) 2012 AP Company Co.,Ltd. All Rights Reserved.