2013年3月期の業績に関する説明資料

―― 決算実績・次期見通し及び今後の方向性――

株式会社コロワイド（証券コード 7616）

2013年5月

目　次

Ⅰ．グループ体制、地域展開の状況、グループの主要ブランド	P. 1～P.2
Ⅱ．2013年3月期におけるトピックス	P. 3～P.6
Ⅲ．2013年3月期の概要	P.7～P.9
Ⅳ．次期見通し	P.10
Ⅴ．今後の方向性	P.11～P.24

注1）本説明資料の数値は、すべて連結の数値を使用しております。

注2）本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

Ⅰ．グループ体制と地域展開の状況

19社から構成されるコロワイドグループとして、直営店舗1,088店・FC店舗1,030店を展開（2013年3月末現在）

グループ体制と主要各社の事業内容

株式会社 コロワイド
（持株会社）
東証1部 証券コード 7616

- **株式会社 コロワイド東日本**
  飲食店チェーンの経営
  - **ワールドピーコム株式会社**
    外食事業向けセルフ・オーダー・トータルシステムの開発・販売、無線通信技術の開発・運用
  - **株式会社 ダブリュービィージャパン**
    ウルフギャング・パック・カフェ、エクスプレスの経営
- **株式会社 アトム**（子会社2社を含む）
  飲食店チェーンの経営
  東証・名証2部 証券コード 7412
  - **株式会社 シルスマリア**
    生菓子、焼き菓子、チョコレート（生チョコ他）の製造・販売
- **株式会社 コロワイドMD**
  各種食料品の製造・加工・販売、マーチャンダイジング機能
  - COLOWIDE ASIA CO.,LTD.
    海外（アジア）での製造及び店舗展開における投資会社
- **株式会社 レインズインターナショナル**
  外食ブランドの直営及びFCチェーンの展開
  - **株式会社 コスト・イズ**
    各種食材・加工品販売、物流、コンサルティング
  - **東京牛角股份有限公司**
    台湾における飲食店チェーンの経営
  - REINS INTERNATIONAL (SINGAPORE) PTE.LTD.
    東南アジアにおける飲食店チェーンの経営
- **株式会社 フードテーブル**
  飲食店の新規業態開発及び運営
- **株式会社 パンノウ水産**
  マグロ類並びに水産物の卸売、加工販売
- PHAN NHA HANG NHAT VIET （非連結）
  ベトナムにおける飲食店チェーンの経営
- **株式会社 ココット** （非連結）
  事務センター

この他に、レインズインターナショナル株式を保有する、中間持ち株会社として株式会社レックス(SPC)があります

地域別店舗分布及びセントラルキッチン網



グループの主要ブランド

業態名	主要ブランド	2013/3期 期末店舗数
居酒屋	・手作り居酒屋　甘太郎 ・北の味紀行と地酒　北海道 ・遊食三昧　◎（NIJYU-MARU） ・うまいものいっぱい　いろはにほへと ・美酒・創菜ダイニング　寧々家 ・居酒屋　土間土間 ・居酒屋　かまどか	直営　402店舗 ＦＣ　218店舗
洋食	・ステーキ宮 ・ゆであげパスタ&焼き上げピザ ラ・パウザ ・ウルフギャングパックカフェ	直営　144店舗 ＦＣ　ー店舗
すし	・にぎりの徳兵衛 ・海鮮アトム	直営　49店舗 ＦＣ　11店舗
焼肉	・炭火焼肉酒家　牛角 ・焼肉家　味のがんこ炎 ・カルビ大将	直営　118店舗 ＦＣ　553店舗
和食	・しゃぶしゃぶ　温野菜 ・和食　濱町	直営　53店舗 ＦＣ　215店舗

Ⅱ．2013年３月期におけるトピックス

神奈川工場内に水耕栽培施設（野菜工場）を新設・稼働

■ 敷地面積：約346.82㎡（104.8坪）

■ 完全閉鎖型のクリーンルーム仕様の空間にし、光源としては電気消費量を大幅に削減できるLEDを採用

■ 温度、湿度、CO2濃度などを制御した環境で、病原菌や害虫の侵入がなく、無農薬による野菜を生産





（野菜工場）

ベトナムのハノイに「NIJYU-MARU」35QUANG　TRUNG店を出店

■ 非連結子会社ファン・ナー・ハン・ナット・ヴィエット（PHAN NHA HANG NHAT VIET）を通じて昨年 9月19日にオープン
　店舗面積約600㎡、席数は220席

■ 焼き鳥や鍋料理をはじめとして、天ぷらと日本そばのセットメニューなども提供



㈱レインズインターナショナルを連結子会社化①

グループで焼肉店「牛角」を中心に、しゃぶしゃぶ「温野菜」、居酒屋「土間土間」及び「かまどか」等を、直営及びFCにより1,223店舗展開している㈱レインズインターナショナル（旧㈱レックス・ホールディングス）を連結子会社化

取得金額、取得日、連結子会社化により期待されるメリット

①レインズインターナショナル（旧レックス・ホールディングス）の発行済株式数の66.6%を取得

②取得価額：13,733百万円

③株式取得日：2012年10月1日

④レインズインターナショナルは有利子負債の圧縮と資本増強によって、財政状態が改善

⑤コロワイドとの仕入条件の統一、内製化率の向上、物流コストの改善、本部機能の共働化等を図ることで年間20億円のシナジー効果の発現

㈱レインズインターナショナルを連結子会社化②

直営・FC店舗数

	2012年12月末	2013年3月末
直営店舗	208店舗	196店舗
牛角	65店舗	64店舗
温野菜	48店舗	44店舗
かまどか	44店舗	42店舗
土間土間	42店舗	38店舗
その他	9店舗	8店舗
FC店舗	1,009店舗	1,001店舗
牛角	558店舗	551店舗
温野菜	212店舗	215店舗
かまどか	33店舗	34店舗
土間土間	186店舗	184店舗
その他	20店舗	17店舗
合計	1,217店舗	1,197店舗
牛角	623店舗	615店舗
温野菜	260店舗	259店舗
かまどか	77店舗	76店舗
土間土間	228店舗	222店舗
その他	29店舗	25店舗

牛角の既存店売上高の前年同月比較

	2012.10	2012.11	2012.12	2013.1	2013.2	2013.3
直営	100.1%	110.1%	110.9%	126.6%	117.4%	108.5%
FC	103.3%	109.0%	105.5%	119.9%	115.8%	111.1%

■ 主力業態である牛角の既存店売上高は、特に直営店で回復傾向が顕著

レインズインターナショナルの営業利益率等

	2011.12月期	2012.12月期	2013.3月期（3ヵ月）
対売上高営業利益率	5.8%	4.1%	9.2%
対売上高EBITDA比率	10.7%	8.9%	13.8%

Ⅲ. 2013年３月期決算の概要

直営店の出退店の状況

	2012年3月末	M&Aによる増加	出店	閉店	2013年3月末
コロワイド東日本	518店舗	ー	9店舗	19店舗	508店舗
ダブリューピィージャパン	9店舗	ー	ー	1店舗	8店舗
アトム	365店舗	ー	20店舗	12店舗	373店舗
レインズインターナショナル	ー	222店舗	5店舗	31店舗	196店舗
コロワイドアジア	3店舗	ー	ー	ー	3店舗
合計	895店舗	222店舗	34店舗	63店舗	1,088店舗

注：レインズインターナショナルの新規出店及び閉店数は10月以降のもの

- グループ全体で44店舗の新規出店を計画していたが、レインズインターナショナルを連結子会社化したこともあり、既存店のブラッシュアップに注力したため、34店舗の新規出店に留まる
- 一方、閉鎖店舗は42店舗の計画であったが、店舗運営の効率化並びに商圏の変化に伴う不採算店舗の整理を図ったことから、63店舗の閉鎖を実施

既存店売上高の前年同月比較
居酒屋･レストラン業態の比較

既存店売上高等の前年同月比推移（直営店）

	12年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	13年1月	2月	3月	通期
売上高	100.5%	97.1%	100.7%	93.7%	100.7%	99.9%	93.8%	97.5%	95.0%	95.4%	97.9%	98.0%	97.3%
客数	98.9%	95.0%	98.3%	94.2%	100.5%	99.8%	93.4%	97.0%	95.5%	95.6%	98.1%	99.0%	97.0%
客単価	101.7%	102.2%	102.5%	99.6%	100.1%	100.1%	100.4%	100.5%	99.5%	99.8%	99.9%	98.9%	100.3%

居酒屋･レストラン業態の比較

		居酒屋	レストラン	全業態
全社売上構成比	直営店舗のみ	58.8%	41.2%	100.0%
	FC店舗含む	46.3%	53.7%	100.0%
既存店（直営店）	売上高	94.4%	101.8%	97.3%
	客数	94.2%	99.4%	97.0%
	客単価	100.2%	102.4%	100.3%

2013年3月期決算の総括

（単位：百万円）

	2012年3月期（前期）		2013年3月期（当期）		前期比
売上高	101,879		128,388		26.0%
売上原価	32,150	31.6%	47,813	37.2%	48.7%
売上総利益	69,729	68.4%	80,575	62.8%	15.6%
販管費	66,525	65.3%	76,141	59.3%	14.5%
営業利益	3,203	3.1%	4,433	3.5%	38.4%
営業外収益	1,093	1.1%	1,070	0.8%	▲2.1%
営業外費用	1,763	1.7%	2,059	1.6%	16.8%
経常利益	2,533	2.5%	3,445	2.7%	36.0%
特別利益	310	0.3%	414	0.3%	33.5%
特別損失	1,856	1.8%	2,549	2.0%	37.3%
当期純利益	773	0.8%	1,608	1.3%	108.0%

売上の動向

売上高は下記を主要因として前期比26.0%増加

- レインズインターナショナルの新規連結（10月～3月）
- 首都圏を中心とした居酒屋業態が苦戦したものの、レストラン業態が堅調に推移
  （レストラン部門直営既存店前年比101.8%）

営業利益の増益要因

営業利益は下記を主要因として前期比38.4%増加

- 売上原価率は、FCビジネス主体のレインズインターナショナル（60.5%）の連結により上昇しているが、コロワイド東日本及びアトム等の既存飲食部門においては、食材調達と商品開発との連携強化、食材の集約化、仕入価格の低減、内製化率の向上などにより、売上原価率は0.2%改善
- レインズインターナショナルの連結や費用対効果を見極めたコスト管理効果もあり、販管費率が改善

当期純利益の増加要因

当期純利益は下記を主要因として前期比108.0%増加

- 固定資産除却損及び減損損失等の特別損失の計上が2,549百万円あるものの、経常利益の増加や繰延税金資産の計上もあり増益

Ⅳ. 次期見通し

2014年3月期業績予想

（単位：百万円）

	2013年3月期実績		2014年3月期計画		前期比
売上高	128,388		150,950		17.6%
売上原価	47,813	37.2%	59,764	39.6%	25.0%
売上総利益	80,575	62.8%	91,186	60.4%	13.2%
販管費	76,141	59.3%	83,962	55.6%	10.3%
営業利益	4,433	3.5%	7,224	4.8%	63.0%
営業外収益	1,070	0.8%	758	0.5%	▲29.2%
営業外費用	2,059	1.6%	2,635	1.7%	28.0%
経常利益	3,445	2.7%	5,347	3.5%	55.2%
特別利益	414	0.3%	―	―	―
特別損失	2,549	2.0%	1,116	0.7%	▲56.2%
当期純利益	1,608	1.3%	1,500	1.0%	▲6.7%

売上高増加の主な要因

- 2012年10月に連結子会社化したレインズインターナショナルがフル連結されること
- 直営店舗数の増加（閉店34店舗に対して、新規出店43店舗を予定⇒純増9店舗）
- 国内景気の回復期待や不振店舗のロスカットにより、直営既存店売上高前年比を100.3%と想定

営業利益増益の主な要因

- 円安による輸入食材価格の上昇については、米国産牛肉の輸入緩和及び食材の規格変更等で吸収
- レインズインターナショナルがフル連結されること及びレインズインターナショナルとの仕入・物流・本部コスト等のシナジー効果が発現できること
- 一部子会社での不採算店舗及び資産の圧縮処理が進み、業績改善見込まれること

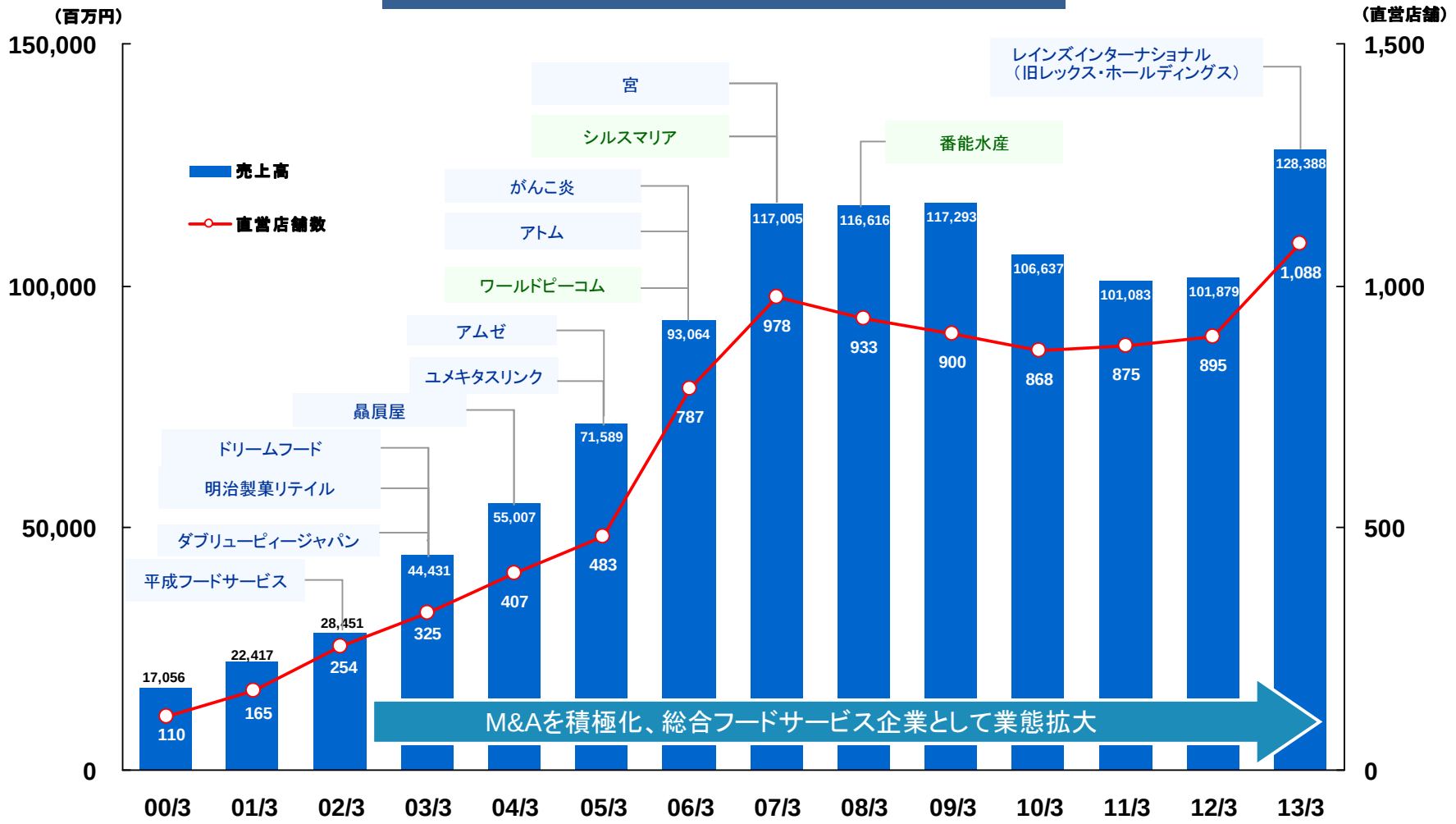
Ⅳ. 今後の方向性

- 沿革（グループの歩み） P. 12
- マーケット分析 P. 13～P.15
- 長期ビジョン・中期の課題・短期の問題 P. 16
- グループの強み P.17
- グループの課題 P.18
- 今後の戦略 P.19～P.24

沿革（グループの歩み）

新規業態の開発・出店エリアの拡大による成長とM&Aの実施

直営店舗数と連結売上高の推移及びこれまでの主なM&A

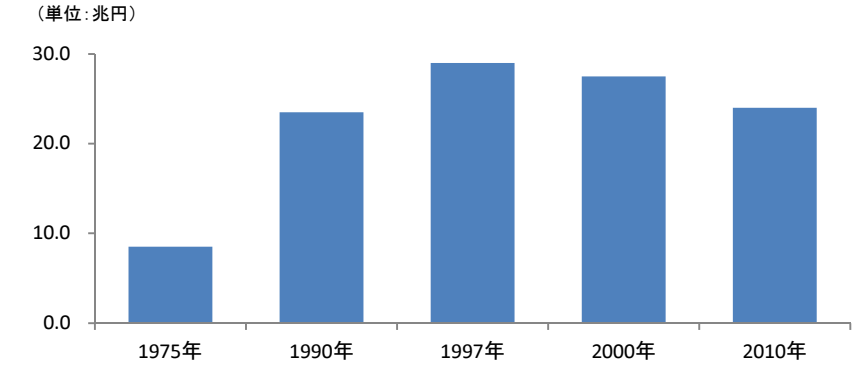


COLOWIDE

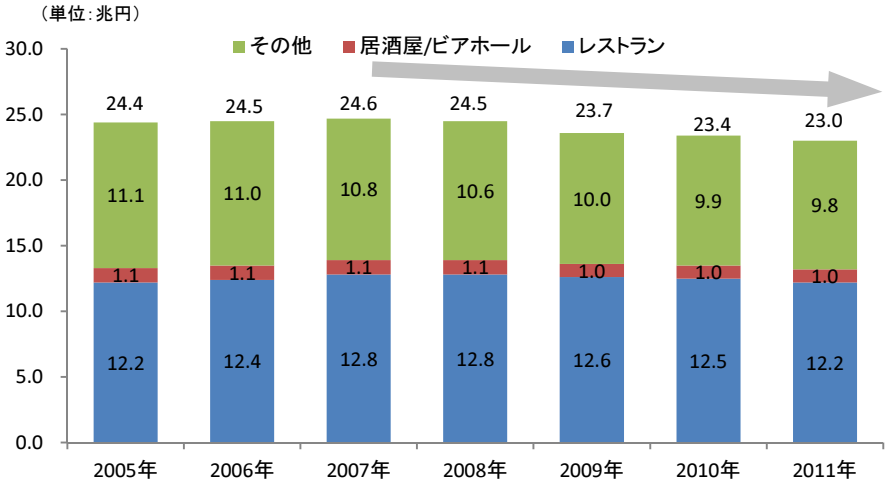
マーケット分析①

「外食産業」の市場規模は、長期縮小傾向にあり、単純な市場規模の拡大を前提としていては成長が見込めない

外食産業の市場規模

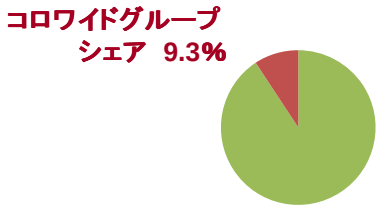


外食産業全体の市場規模は、横ばいもしくは縮小傾向にあり、市場規模の拡大を前提とした、グループの成長は見込めない



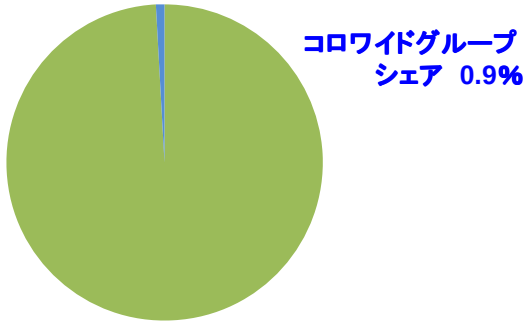
「居酒屋」業界におけるグループのシェア

居酒屋業界において、コロワイドグループは相応のマーケットシェアを有している反面、今後は、他社のシェアを切り取るような施策が必要



「レストラン」業界におけるグループのシェア

レストラン業界において、コロワイドグループのマーケットシェアは限定的であるが、居酒屋に比べ市場規模が大きいことから、中期的にグループ内におけるレストラン比率を高め、企業としての安定性・成長性を確保する



COLOWIDE

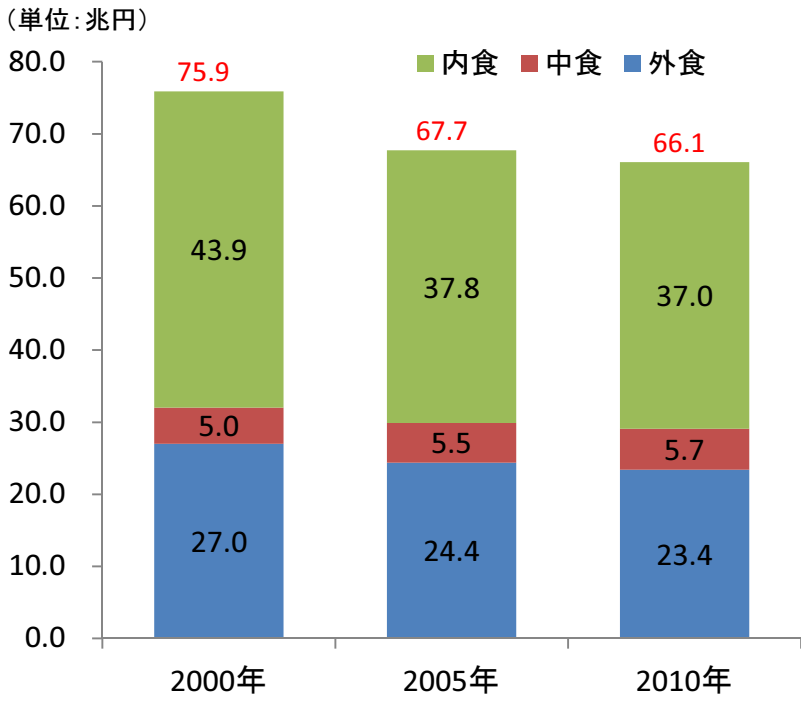
マーケット分析②

お客さまの嗜好変化

闘うべきマーケットは、全ての「食」市場

外食企業としての存在意義を再認識し、中食・コンビニに流出したお客さまを取り戻すことが必要

「食」の支出額の推移

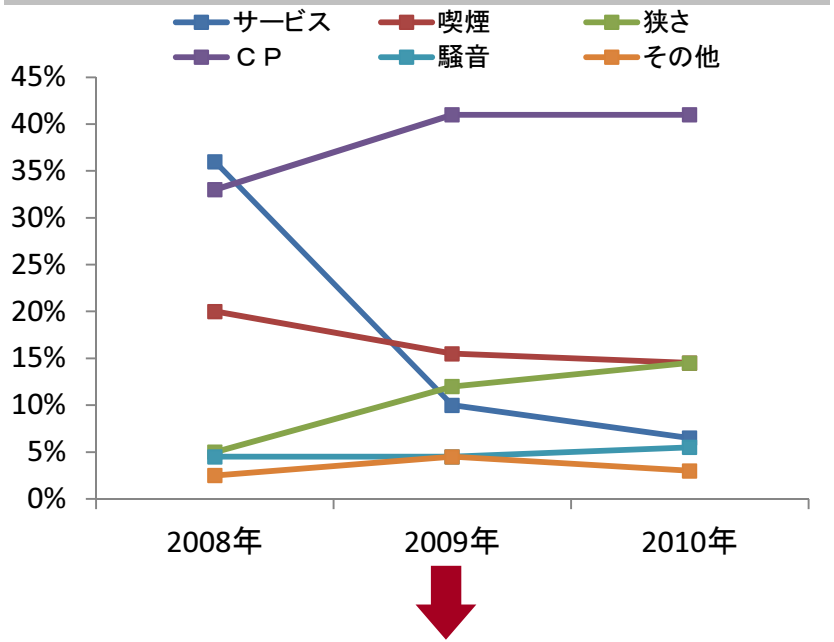


コストパフォーマンス（お値打ち感）の向上

ただ「安い」だけでは、「食」市場における優位性を確保できない

お客さまは、「価格」も含めた、全ての要素を比較検討し、「場所」・「業態」・「店」を選ばれており、店舗におけるコストパフォーマンス（お値打ち感）を向上させずして、新規及び継続的なご来店動機には繋がらない

≪過去3年間≫外食利用時に不満に思う点



コストパフォーマンスが外食利用者の最大の関心事になってきている

COLOWIDE

マーケット分析③

制度的・外的要因の変化

消費税率の上昇

現行5%の消費税率が、2014年4月に8%、2015年10月に10%へと引き上げられる予定であり、これに伴って、以下のような影響が想定される

- お客様の購買力低下
- 税率上昇時の価格変更に際して、一部端数を負担することに伴う採算の悪化

電気料金の値上げ

原油・LNGの輸入増加と相場上昇による燃料費の上昇、及び再生可能エネルギー(太陽光他)促進政策における発電促進付加金の影響によって、電気料金の値上げが行われており、将来的にも継続するものと見込まれることから、以下のような影響が想定される

- お客様の購買力低下
- 光熱費増加に伴う採算の悪化
- あらゆる原価・コストの上昇圧力

社会保険制度の対象拡大

パート・アルバイトに関し、厚生年金・健康保険といった社会保険制度の対象となる範囲が拡大される

① 基準労働時間

週30時間以上 → 週20時間以上

② 第3号被保険者の下限年収を引き下げ

年収130万円以上 → 年収106万円以上

- 人件費負担の増加

  (社会保険適用範囲拡大に伴う会社負担分の増加)

- パート・アルバイトの勤務時間に関する選好が変化する可能性

長期ビジョン・中期の課題・短期の問題

短期・中期の各ミッションを達成し、長期ビジョンを実現する

短期の問題

■「販売力の向上」

商品・サービスの充実・品質向上に努め、更なるお客さまのご来店を促進する

■「グループ経営の効率化」

グループ各社が有する経験・ノウハウ・データを共有・活用し、またグループ内での連携強化・重複の極小化により、グループ経営の効率化を図る

中期の課題

■「業態の集約」

グループ拡大に伴い増加した業態を、より優位性・競争力のある業態に絞り込み、業務運営を効率化する

■「コアブランドの構築」

集約業態の優位性・競争力を維持・向上させるため、商品・ サービスを含むあらゆる面でのブランド力（業態力）を強化する、また有望な研究開発業態を次なる集約業態へと発展させる

長期ビジョン

「 外食日本一企業の実現 」

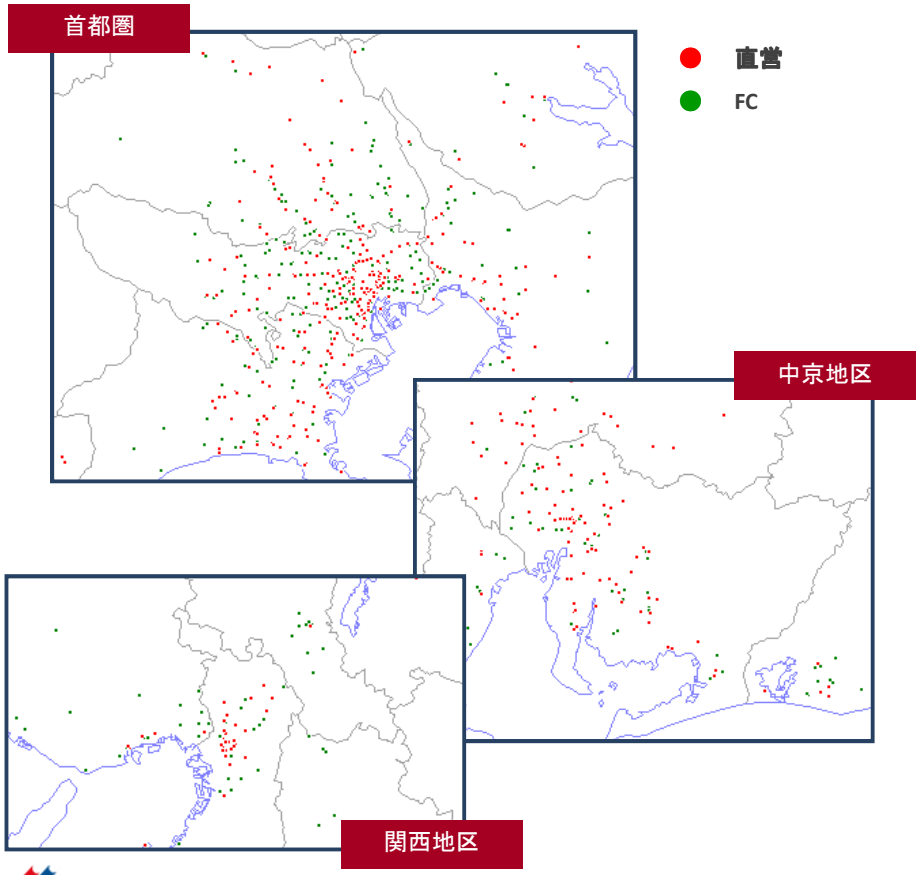
- 足元では、短期ミッションの達成に取り組み、グループ業績・企業体力を向上させる
- 短期ミッションの遂行と共に、中期ミッションの解決に取り組み、長期ビジョン実現のための基盤固めを行う

グループの強み

グループとしての強みを活かした業務運営・店舗運営に努めると共に、強みに磨きをかける

地理的ドミナントの形成

首都圏をはじめとする大都市圏でドミナントを形成しており、低コスト・ロジスティクス・顧客囲い込みといった大手グループならではの施策が可能



セントラルキッチンの展開

機能別のセントラルキッチンにより、原料調達から加工、配送まで一貫したMD機能を店舗に提供可能

これにより、調達・加工に関連する利益をグループ内部に留保し、かつお客さまの要望をタイムリーに商品へと反映させることができる



COLOWIDE

グループの課題

グループとしての課題を認識し、これを解決・克服することで、強みへと変えていく

業態数の膨張による運営の非効率化

【 40店舗以上の業態 】



13業態
構成率 82.1%
（直営店構成率 68.5%）

【 10店舗以上40店舗未満の業態 】



13業態
構成率 11.8%
（直営店構成率 20.5%）

【 10店舗未満の業態 】



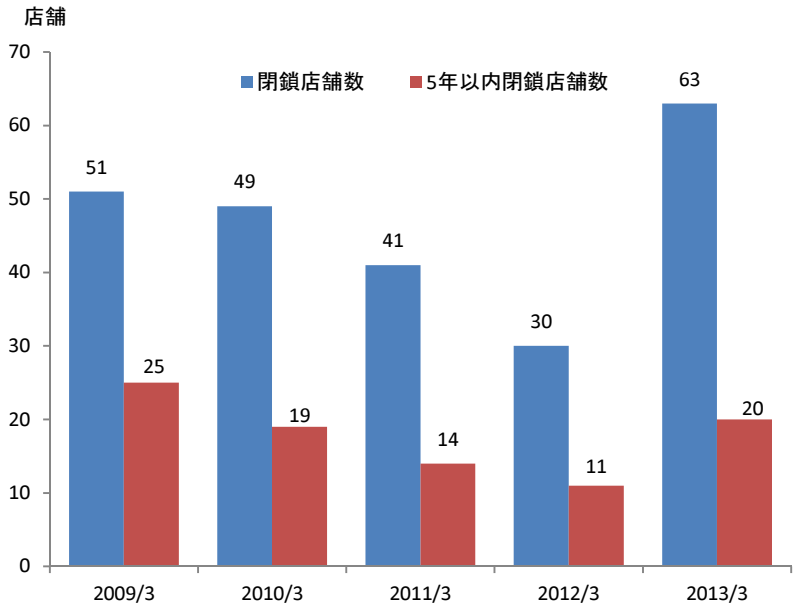
47業態
構成率 6.1%
（直営店構成率 11.0%）

合計 73業態

新規出店に関する投資ロス

店舗関連の特別損失（減損・除却損他）が恒常的に発生し、財務の機動性を損い、経営上の負担となっている

新規出店における投資分析の精度が低く、出店後5年以内に閉鎖を強いられる店舗が少なからず存在する



COLOWIDE

今後の戦略①（業態の集約及び出店戦略・担当エリアの明確化）

1. 膨張した業態数をコアブランドに集約し、経営資源を集中的に投下することでブランド力・業態力を向上させる
2. 各グループ会社の出店戦略・担当エリアを明確化し、グループとして統一性のある店舗展開を行う

業態集約の最終目標

株式会社 コロワイド東日本　ATOM CORPORATION　REINS international inc. 株式会社レインズインターナショナル

集約業態 ＋ 維持業態 ＋ 出口業態

73業態

↓ 3年

集約業態 ＋ 維持業態

40業態

＋ 研究開発業態

↓ 2年

集約業態

10業態	5業態	5業態

＋ 研究開発業態

- グループ会社間での重複業態は、主管グループ会社でのシングル　カウントとする（「いろはにほへと」は、コロワイド東日本の10業態に含み、アトムの5業態ではカウントしない）
- 3年後を目途とする出口業態の廃止は、閉店もしくは業態転換による

COLOWIDE

担当エリア

株式会社 コロワイド東日本	首都圏（一都三県）・関西圏・北海道
ATOM CORPORATION	中京圏を含むその他エリア
REINS international inc. 株式会社レインズインターナショナル	レインズ業態・FC（全国）

出店戦略

株式会社 コロワイド東日本	今後3年間は、新規出店を抑制し、リニューアル・営業力の底上げによる既存店の業績改善に注力
ATOM CORPORATION REINS international inc. 株式会社レインズインターナショナル	積極的な新規出店・既存店リニューアルにより、グループ成長のエンジンに

- 今後5年間で、居酒屋・レストラン売上構成比を40% : 60%

今後の戦略②（出店精度向上への取り組み）

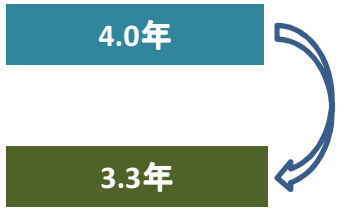
出店に際しての基準・ルールを整備し、出店精度を向上させる

新規出店の基準となる投資回収期間の短縮

新規出店時の基準投資回収期間を短縮し、より良い立地への出店を促進すると共に、出店後間もない不採算店舗の発生を抑制する

また、店舗鮮度の短縮化が起きても対応

投資回収期間



約8ヵ月の短縮

投資回収期間　＝　投資額　÷　店舗EBITDA

既存店リニューアル

既存店リニューアルについては、明確な売上増加目標を設定

リニューアル前売上対比　110%以上

今後の戦略③（マーチャンダイジング機能）

マーチャンダイジング機能について再定義し、機能強化を図る

マーチャンダイジング機能の再定義・強化

MD：　株式会社コロワイドMD

CI：　株式会社コストイズ

■ **MD・CI一体でのコスト管理・グループ全体での規模の経済**

MD・CIのコスト管理を一元化し、同一商材に関する原価を低い方に統一する

MD・CIといった従来の枠組みにとらわれず、グループ全体としての仕入規模（物流含む）を活かしたコスト低減を進める

■ **MD・CIはプロフィットセンター**

MD・CIは、仕入・マーチャンダイジングにおけるグループ各社の支援機能でありながら、プロフィットセンターである

グループの仕入規模を活かした仕入価格の低減・食材の有効活用により、グループ各社に対して、外部ベンダーより低価格での食材提供を実現し、MD・CIとしての利益を生み出す

■ **工場はセントラルキッチン**

MD傘下の各工場は、あくまでグループ各社にとってのセントラルキッチンであり、グループ各社に対するマーチャンダイジング機能提供を担うべき存在

よって、原則として外販のための製造品目拡大は行わず、グループ各社に提供する製品の延長線上で可能な範囲において外販を実施する

今後の戦略④（グループ戦略本部・その他）

グループ戦略本部を新設し、グループ各社の経営を支援・効率化

グループ戦略本部の新設

グループ戦略本部は、グループ各社における以下の業務・オペレーションに関しグループ横断的に調整することで、グループ内における重複・相反を回避し、効果的かつ効率的なグループ経営を支援する

- 業態の集約（ブランド管理）
- メニュー・コンセプトの開発・調整
- マーケティング（立地）・出店戦略
- グループプロモーション（販促・広告）
- グループインフラの再整備（POS・端末他）

その他

- **海外展開の推進**

  ASEAN諸国を中心とするアジア各国へのレインズ業態の積極展開を継続し、ベトナムにおける◎業態のJVを通じた出店を推進

  重要な要因
  - 強みの明確化
  - 必要な機能の現地化
  - パートナーとの良好な関係

- **人材採用・育成・登用**

  有能な外部人材の採用を積極的に行うと共に、グループ内での人材育成の強化及びグループ内での人材登用を促進する

- **M&A**

  グループとのシナジーが見込まれる候補先については、引き続きM&Aの対象として前向きに取り組む

- **野菜工場**

  将来的な食料需給の変化に対する布石として、自社野菜工場での生産に取り組む

今後の戦略⑤（海外展開の推進）：参考資料

今後の外食需要動向及びグループ業態へのニーズを勘案し、ASEAN諸国への出店を推進する

ASEAN及び近隣各国における基本情報（2011年）

	日本	ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ	ﾏﾚｰｼｱ	ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ	ﾀｲ	ﾍﾞﾄﾅﾑ	ﾌｨﾘﾋﾟﾝ	ｵｰｽﾄﾗﾘｱ	中国	香港	台湾	韓国	ｲﾝﾄﾞ
人口（百万人）	128	5	29	242	70	89	96	22	1,341	7	23	49	1,210
土地面積（千㎢）	365	1	329	1,812	511	310	298	7,682	9,327	1	36	97	2,973
GDP（10億ドル）	5,897	260	288	846	346	124	225	1,490	7,212	249	464	1,116	1,898
一人当たりGDP（米ドル/人）	46,144	50,566	10,084	3,492	4,972	1,393	2,348	66,760	5,378	34,894	20,034	22,422	1,568
一人当たり年間可処分所得（米ドル/人）	30,510	27,354	5,232	2,018	3,181	927	1,761	41,858	3,101	27,834	13,651	12,453	1,249
外食に関する支出（百万米ドル）	206,984	8,423	16,259	41,182	13,484	8,300	4,592	41,761	209,094	11,298	15,909	44,387	29,859
一人当たり外食に関する支出（ドル）	1,620	1,639	570	170	194	94	48	1,869	156	1,586	687	892	25
年間可処分所得に対する外食に関する支出（%）	5.3	6.0	10.9	8.4	6.1	10.1	2.7	4.5	5.0	5.7	5.0	7.2	2.0
外食に対する支出指数 2006年＝100	146	175	266	172	168	325	184	160	273	173	132	115	220

今後の戦略⑥（数値計画）

財務目標数値

連結経常利益率　6.0%以上

2013年3月期　2.7%

2014年3月期　3.5%（計画）

Net Debt（純有利子負債）に対するEBITDA倍率　3倍以内

2013年3月期　4.7倍

2014年3月期　3.2倍（計画）

連結自己資本比率30%以上

2013年3月期　14.8%

2014年3月期　15.9%（計画）

売上・利益計画

