

**2018年3月期  
第2四半期 決算説明会  
(2017年4月～2017年9月)**



**KOURAKUEN  
HOLDINGS**



おかげさまで上場20周年

**2017年11月30日**  
**株式会社 幸楽苑ホールディングス**  
**(東証第一部 コード：7554)**

# 決算説明会資料：目次

1. 連結決算概要
2. 今後の戦略
3. 参考資料

# 1. 連結決算概要

# 2018年3月期第2四半期 決算の総括

## 業績概要

▶ 食の安全・安心問題の影響、天候不順、消費者の節約志向、人材獲得競争激化

### 前期対比

既存店：売上高 98.0%、客数 96.9%：売上高 +128百万円、+0.6%  
品質改善・製造コスト増：売上総利益 △153百万円、△1.0%  
新店増に伴う販管費増：今期新店 +431百万円、前期新店 +247百万円

### 計画対比

既存店前期比：売上高 101.6%→98.0%、客数 100.4%→96.9%  
就労コントロールにより人件費低減、水光熱費：単価・使用量増加  
販管費：計画対比 △166百万円、△1.1%  
業績修正：売上高の減少、特別損失の発生

## 出店戦略

- ▶ 新規出店：国内直営店 24店舗  
国内：ロードサイド 11店舗、フードコート 12店舗、病院内 1店舗  
[コンパクト幸楽苑 8店舗(東北 5店舗)]  
国内出店エリア：東北 6店舗、関東 11店舗、四国 4店舗 他
- ▶ スクラップ：国内直営店 10店舗：北海道 3店舗、中国 4店舗
- ▶ S & B：国内直営店 2店舗

## 商品戦略

- ▶ 「価格」より「価値」・「地域性」を重視  
： 「味噌野菜らーめん」導入店舗拡大  
新メニュー「棒棒鶏冷しめん」、「減塩中華そば」の導入  
選べる冷し中華「醤油ダレ冷し中華」、「ごまダレ冷し中華」の導入

## その他

- ▶ 店舗外観・内装のリニューアル：83店舗(ホワイト幸楽苑 第2四半期末 299店舗)
- ▶ コンパクト幸楽苑出店：小商圈フォーマット・経営効率改善
- ▶ 工場内製化拡充：スライスチャーシュー生産開始
- ▶ 物流改革：共同配送開始

# 連結決算ハイライト

(単位：百万円、百万円未満切捨)

	2017年第2四半期		2016年第2四半期		前期比	主な要因
	金額	売上高比	金額	売上高比		
売上高	19,605	100.0%	19,476	100.0%	+ 0.6%	新規出店 24店舗 直営既存店売上高前期比△2.0%
売上原価	5,449	27.8%	5,166	26.5%	+ 5.4%	安全・安心管理対策費増加 金券半額・無料クーポン増加
売上総利益	14,156	72.2%	14,310	73.5%	△1.0%	
販売費一般管理費	14,338	73.1%	13,685	70.3%	+ 4.7%	新規出店に伴う販管費増加 時給高騰・エネルギー単価上昇
営業利益	△181	△0.9%	625	3.2%	-%	
経常利益	△180	△0.9%	767	3.9%	-%	販売協力金減少 金融費用・為替差損減少
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△640	△3.2%	560	2.8%	-%	店舗スクラップに伴う減損損失・ 店舗閉鎖損失引当金繰入額増加
E P S (円)	△43.22	-	34.24	-	-%	
設備投資額	1,443	7.3%	1,322	6.7%	+ 9.1%	新規出店増加・既存店改装 生産設備新設
減価償却費	876	4.4%	795	4.0%	+10.1%	新規出店増加・既存店改装 生産設備新設

# 売上高の内訳

(単位：百万円、百万円未満切捨)

			2017年 第2四半期	2016年 第2四半期	前期比	主な要因
直営店売上	品目別	らーめん類	7,869	8,631	△ 8.8%	セット類への移行 麺大盛り無料キャンペーン
		セット類	9,282	7,981	+16.3%	ランチ・ディナーメニュー強化
		ギョーザ	1,009	1,265	△20.2%	セット類への移行
		その他	1,092	1,134	△3.7%	セット類への移行
	計		19,253	19,012	+ 1.2%	
海外直営店		—	102	—%	前期スクラップ	
FC店等材料売上		293	299	△ 1.7%	FC店店舗売上高前期比減少	
ロイヤリティー収入		38	38	+ 0.4%	海外ライセンス契約2店舗増加(前期)	
その他		20	24	△15.9%		
合計		19,605	19,476	+ 0.6%		

(注) 海外の連結子会社KOURAKUEN(THAILAND)CO.,LTD.は、平成28年10月31日付にて解散いたしました。

# コストの内訳

(単位：百万円、百万円未満切捨)

		2017年第2四半期	売上高比	2016年第2四半期	売上高比	前期比		
売	上	高	19,605	100.0%	19,476	100.0%	+ 0.6%	
売	上	原	価	5,449	27.8%	5,166	26.5%	+ 5.4%
(売上総利益)			14,156	72.2%	14,310	73.5%	△1.0%	
販売費及び一般管理費	人	件	費	7,983	40.7%	7,635	39.2%	+ 4.5%
	販	売	促	進	費	368	1.9%	△3.9%
	運	搬	費	523	2.7%	461	2.4%	+13.4%
	賃	借	料	2,241	11.4%	2,216	11.4%	+ 1.1%
	水	道	光	熱	費	1,224	6.2%	+ 9.4%
	減	価	償	却	費	798	4.1%	+12.3%
	そ	の	他	1,197	6.1%	1,158	5.9%	+ 3.3%
	計			14,338	73.1%	13,685	70.3%	+ 4.7%
FLコスト(店舗)			13,121	65.1%	12,470	63.1%	+ 5.2%	
営業費用合計			19,787	100.9%	18,851	96.8%	+ 4.9%	

(注) 「FLコスト(店舗)」は、海外の連結子会社KOURAKUEN(THAILAND)CO.,LTD.を除いて算出しております。

# 連結財政状態(資産の部)

(単位：百万円、百万円未満切捨)

	2017年9月末	構成比	2017年3月末	構成比	増減額	増減率
<b>流動資産</b>	<b>4,660</b>	<b>19.4%</b>	<b>4,729</b>	<b>19.8%</b>	<b>△68</b>	<b>△1.4%</b>
現金及び預金	3,148	13.1%	3,109	13.0%	+39	+1.2%
<b>固定資産</b>	<b>19,369</b>	<b>80.6%</b>	<b>19,157</b>	<b>80.2%</b>	<b>+212</b>	<b>+1.1%</b>
有形固定資産	15,066	62.7%	14,994	62.8%	+72	+0.4%
建物及び構築物	7,011	29.1%	6,973	29.1%	+38	+0.5%
リース資産	3,801	15.8%	3,777	15.8%	+24	+0.6%
無形固定資産	151	0.6%	153	0.6%	△2	△1.3%
投資その他の資産	4,151	17.3%	4,008	16.8%	+142	+3.5%
建設協力金(建設貸付金)	377	1.5%	400	1.6%	△22	△5.7%
敷金及び保証金	2,116	8.8%	2,082	8.7%	+33	+1.6%
<b>資産合計</b>	<b>24,030</b>	<b>100.0%</b>	<b>23,886</b>	<b>100.0%</b>	<b>+144</b>	<b>+0.6%</b>

# 連結財政状態(負債・純資産の部)

(単位：百万円、百万円未満切捨)

	2017年9月末	構成比	2017年3月末	構成比	増減額	増減率
<b>流動負債</b>	<b>7,887</b>	<b>32.8%</b>	<b>9,355</b>	<b>39.2%</b>	<b>△1,467</b>	<b>△15.6%</b>
買掛金	1,615	6.7%	1,408	5.8%	+ 206	+ 14.6%
短期借入金	—	—%	2,300	9.6%	△2,300	—%
1年内返済長期借入金	1,613	6.7%	1,419	5.9%	+ 193	+ 13.6%
未払費用	2,357	9.8%	2,100	8.7%	+ 256	+ 12.1%
<b>固定負債</b>	<b>9,720</b>	<b>40.5%</b>	<b>7,345</b>	<b>30.7%</b>	<b>+ 2,374</b>	<b>+ 32.3%</b>
長期借入金	6,078	25.2%	3,856	16.1%	+ 2,221	+ 57.6%
長期リース債務	1,786	7.4%	1,663	6.9%	+ 123	+ 7.4%
<b>負債合計</b>	<b>17,608</b>	<b>73.3%</b>	<b>16,701</b>	<b>69.9%</b>	<b>+ 907</b>	<b>+ 5.4%</b>
<b>純資産</b>	<b>6,422</b>	<b>26.7%</b>	<b>7,185</b>	<b>30.1%</b>	<b>△762</b>	<b>△10.6%</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>24,030</b>	<b>100.0%</b>	<b>23,886</b>	<b>100.0%</b>	<b>+ 144</b>	<b>+ 0.6%</b>

# キャッシュ・フロー要因分析

(単位：百万円、百万円未満切捨)

	2017年第2四半期	2016年第2四半期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,320	875	+ 445
投資活動によるキャッシュ・フロー	△891	67	△959
財務活動によるキャッシュ・フロー	△397	△671	+ 273
現金及び現金同等物の四半期末残高	2,938	2,507	+ 431

## 営業活動による キャッシュ・フロー

プラス寄与：未払消費税等の増加、減損損失の増加、その他資産の減少  
マイナス寄与：税金等調整前四半期純損失、売上債権の増加

## 投資活動による キャッシュ・フロー

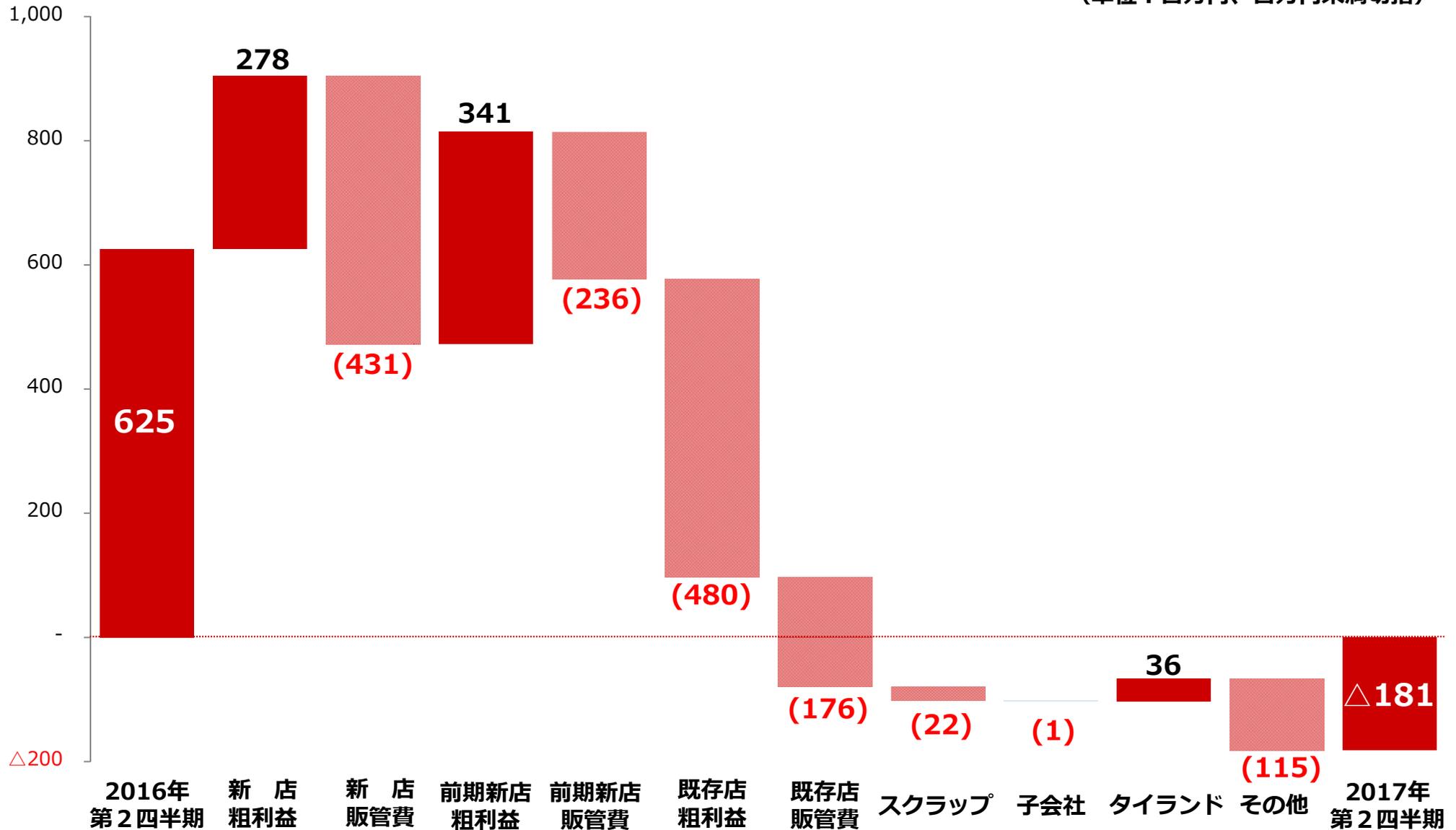
プラス寄与：建設協力金の支払減少、投資有価証券の取得減少  
マイナス寄与：定期預金の払戻減少、有形固定資産の取得増加

## 財務活動による キャッシュ・フロー

プラス寄与：長期借入金の借入増加、自己株式の減少  
マイナス寄与：短期借入金の減少、長期借入金の返済増加

# 営業利益の主な増減要因（前期比）

（単位：百万円、百万円未満切捨）



# 2018年3月期 連結業績予想

(単位：百万円、百万円未満切捨)

	2018年3月期 (修正予想)		2017年3月期 (実績)		前期増減	
	金額	売上高比	金額	売上高比	増減額	増減率
売上高	38,819	100.0%	37,803	100.0%	+ 1,016	+ 2.6%
営業利益	20	0.0%	147	0.4%	△126	△86.0%
経常利益	5	0.0%	330	0.9%	△325	△98.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	△674	△1.7%	154	0.4%	△829	- %
E P S (円)	△45.55	-	9.91	-	-	-

## ≪ 業績予想の前提 (下期) ≫

- ▶ 新規出店                      11店舗      (当初計画      20店舗、差異      △ 9 店舗)
- ▶ スクラップ                      41店舗      (当初計画      1店舗、差異      +40 店舗)
- ▶ スクラップ&ビルド              1 店舗      (当初計画      1 店舗、差異      - 店舗)
- ▶ 既存店前期比                      売上高 101.0%、客数 101.3%、客単価 99.7%  
(当初計画：売上高 104.5%、客数 103.7%、客単価 100.7%)

## 2. 今後の戦略

株主様始めステークホルダーの皆様

# 上場以来初の赤字決算の見通し

赤字店比率



外部専門家を入れ再発防止対策委員会を発足

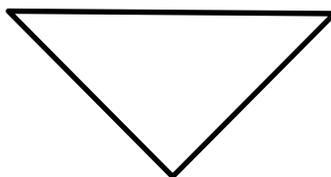
▷ 答申書発表 ▷ 安全・安心に着手 ▷ 業績低迷

## 52店舗の閉鎖を決定

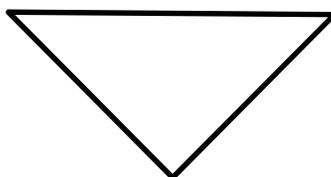
11月10日のリリースにて

---

**52店舗の**閉鎖**を発表**



**52名の**店長**余剰**人員**を獲得**



**経営資源の**選択**と**集中****

# 経営資源の選択と集中

経営資源

ヒト

モノ

カネ

選択と集中

1. 既存店  
対策

2. 出店  
戦略

3. 新業態  
転換

**1. 既存店対策**

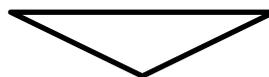
**2. 出店戦略**

**3. 新業態転換**

# 1. 既存店対策（組織改革）



様々な問題が現場にあることを知り、  
その後、抜き打ちの店舗巡回を実施



**労務環境・充足率改善へのサポート不十分**

# 1. 既存店対策（組織改革）

## エリア別 客数前年比・充足率

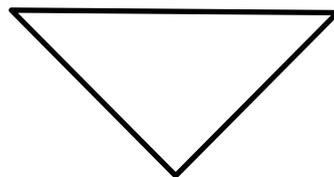
No	エリア名	4月	5月	6月	7月	8月	充足率	No	エリア名	4月	5月	6月	7月	8月	充足率
1	秋田	107.4%	101.2%	100.1%	104.8%	97.5%	99.0%	61	越谷	94.6%	90.7%	90.2%	95.0%	94.6%	94.3%
2	大和	104.8%	100.2%	97.3%	100.8%	103.7%	99.3%	62	石巻気仙沼	102.1%	89.3%	92.9%	90.1%	89.6%	97.6%
3	仙台南	103.6%	98.0%	99.5%	104.9%	96.7%	94.1%	63	大宮上尾	97.9%	86.2%	90.5%	95.2%	93.7%	98.4%
4	宇都宮	100.3%	103.1%	96.5%	99.4%	102.4%	92.5%	64	千葉県南	94.1%	88.1%	89.7%	94.5%	95.4%	92.1%
5	岩手	100.7%	96.4%	102.7%	100.9%	99.3%	93.7%	65	小田原厚木	94.3%	88.7%	89.4%	92.7%	92.2%	89.5%
6	栃木北	98.5%	100.8%	95.5%	102.0%	102.2%	95.9%	66	湘南	93.6%	88.5%	87.8%	93.8%	91.7%	99.2%
7	いわき	99.2%	96.5%	99.4%	102.0%	100.8%	97.8%	67	北海道	88.7%	87.5%	84.5%	91.3%	94.4%	94.4%
8	六本木	102.4%	98.6%	99.1%	97.8%	98.1%	98.7%	68	静岡	98.7%	88.0%	81.0%	82.5%	85.8%	90.2%
9	栃木南	99.7%	99.2%	94.4%	100.7%	101.5%	95.9%	69	埼玉FC	91.8%	87.9%	77.1%	86.5%	88.6%	96.2%
10	福島	99.8%	98.1%	96.6%	102.2%	98.8%	96.7%	70	岡山広島	84.9%	77.7%	63.0%	73.3%	69.5%	93.1%

客数前年比が高いエリアは、  
充足率も高い傾向であることが分かる

# 1. 既存店対策（組織改革）

従来

充足率 **低** ▶ QSC **低** ▶ 客数 **低**



## 組織改革①

店舗をサポートする部署を新設

教育部

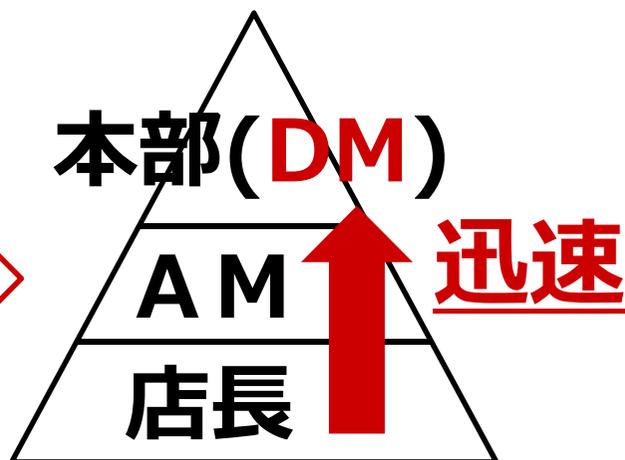
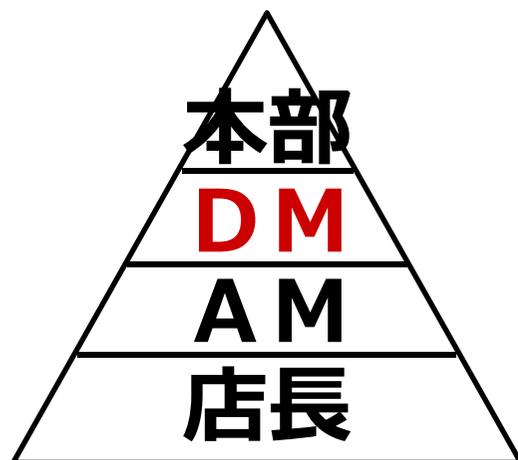
店舗  
支援室

カスタマー  
サポート室

# 1. 既存店対策（組織改革）

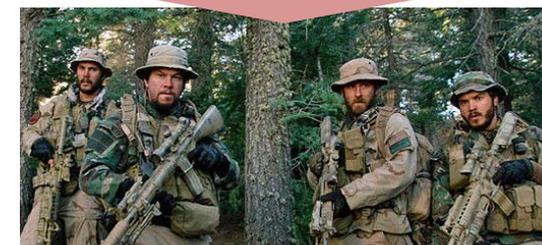
## 組織改革②

## DM制の廃止



本部：バックオフィス

サポート



店舗：フロントライン

現場を良く知るDMが店舗をサポート

組織改革の目的：お客様と店舗作業に集中

充足率

高



QSC

高



客数

高



# 1. 既存店対策（商品戦略）

## 大盛り無料販促は継続



今までにない付加価値の高い商品を随時投入



幅広い  
お客様のニーズ  
に応じていく

**1. 既存店対策**

**2. 出店戦略**

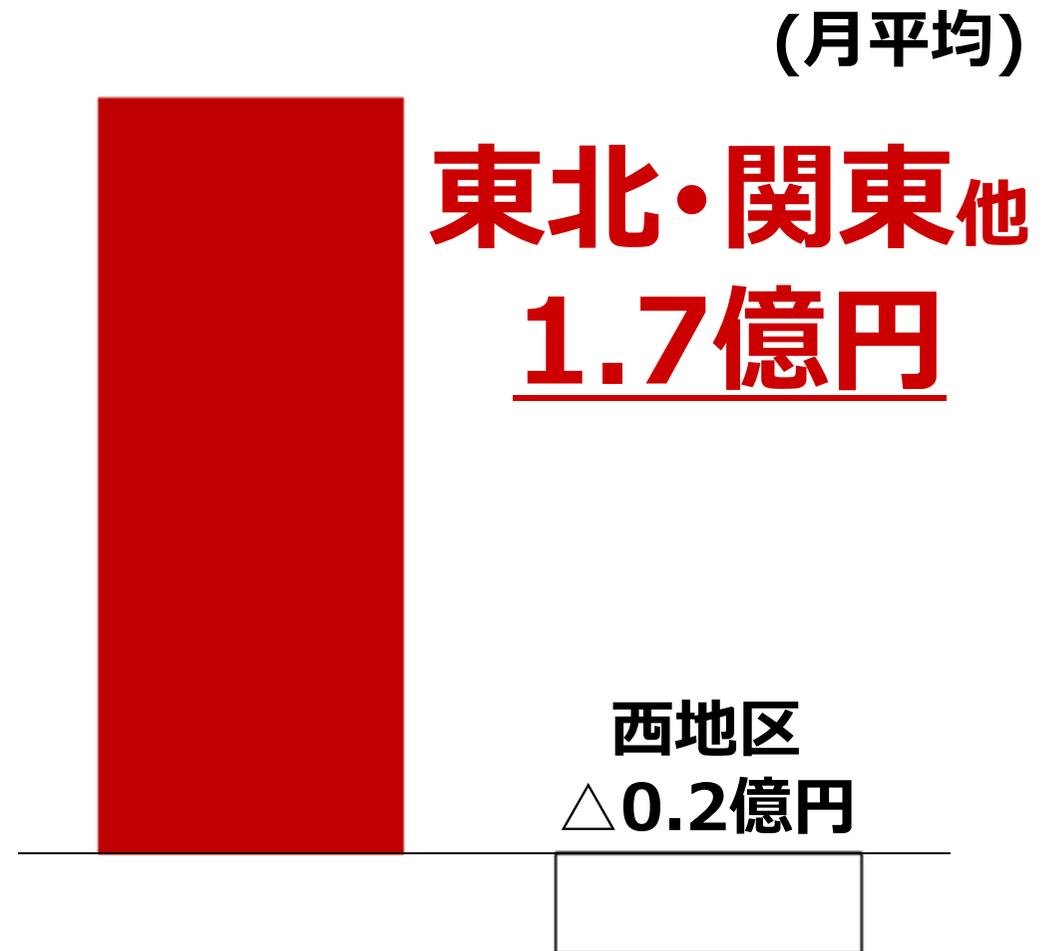
**3. 新業態転換**

## 2. 出店戦略

### 売上占拠率



### 店舗営業利益



※今期4~9月実績に基づき算出

※東北・関東他には北海道・北陸甲信越も含まれます

## 2. 出店戦略

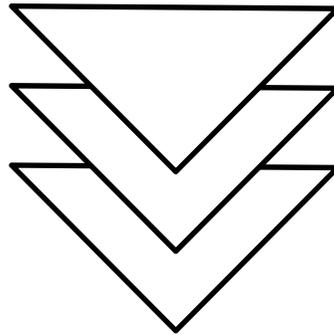
### 従来型とコンパクト型の比較

	従来型	コンパクト型
席数	62席	35席
背景人口	3~4万人	1.5~2万人
採用人数	15人	10人
営業時間	10:45~翌2:00	10:30~22:00
売上高(月商)	7,200千円	5,600千円
営業利益(月)	620千円	840千円
営業利益率	8.6%	15.0%

**コンパクト型：人手不足の時代・働き方改革にマッチ**

## 2. 出店戦略

# 当面の新規出店は、



東北・関東のみ  
原則コンパクト型

新たに赤字店を作らない店舗展開を進める

**1. 既存店対策**

**2. 出店戦略**

**3. 新業態転換**

### 3. 新業態転換

10月27日 ペPPERフードサービス様と  
FC契約締結

11月28日 新たに5店舗の  
FC契約を締結

12月21日 福島県 1号店



『いきなり!ステーキ  
福島太平寺店』 OPEN

自社競合  
を回避

いきなり!ステーキ  
へ業態転換

経営効率  
の改善

# まとめ



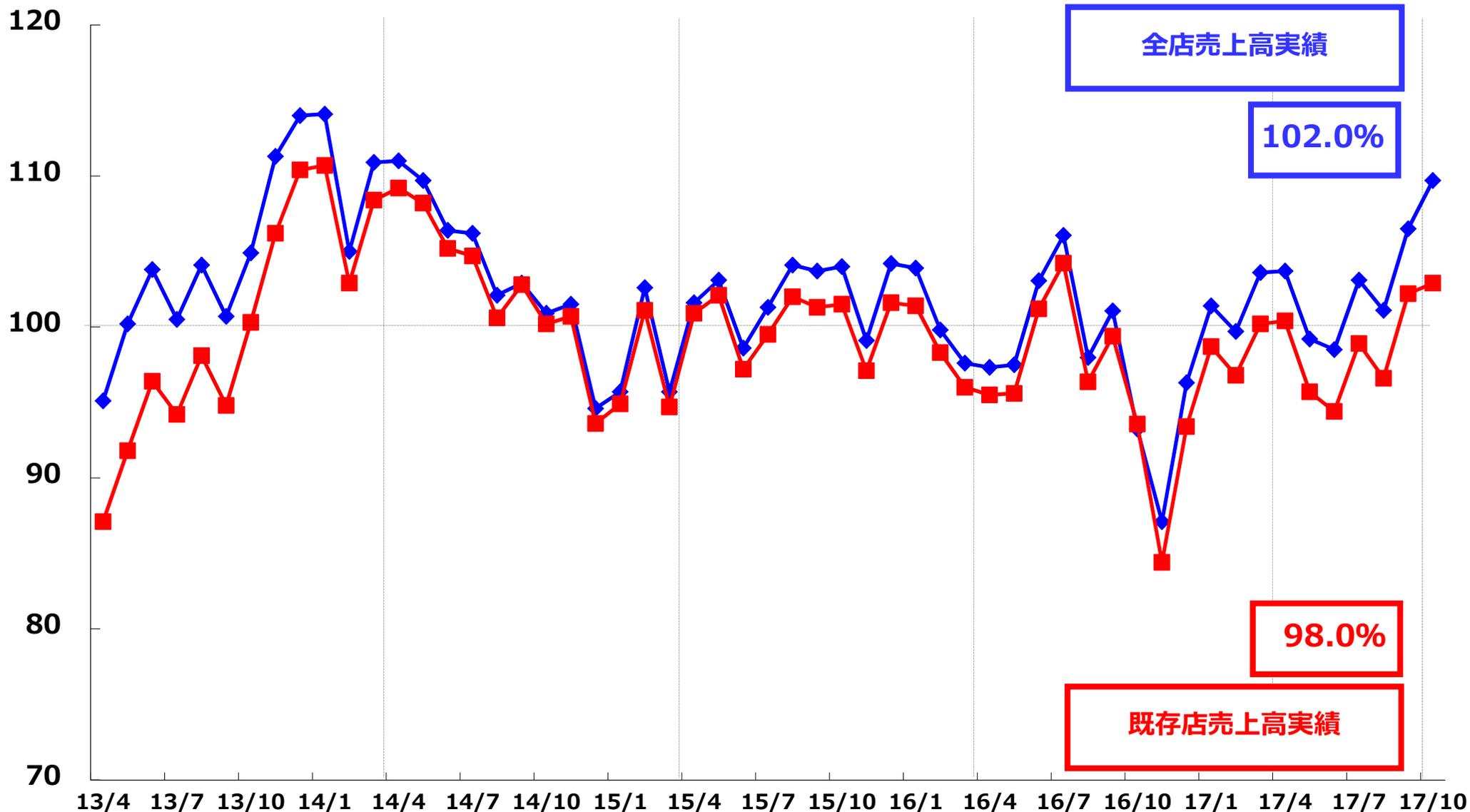


ご清聴ありがとうございました。

# 3. 参考資料

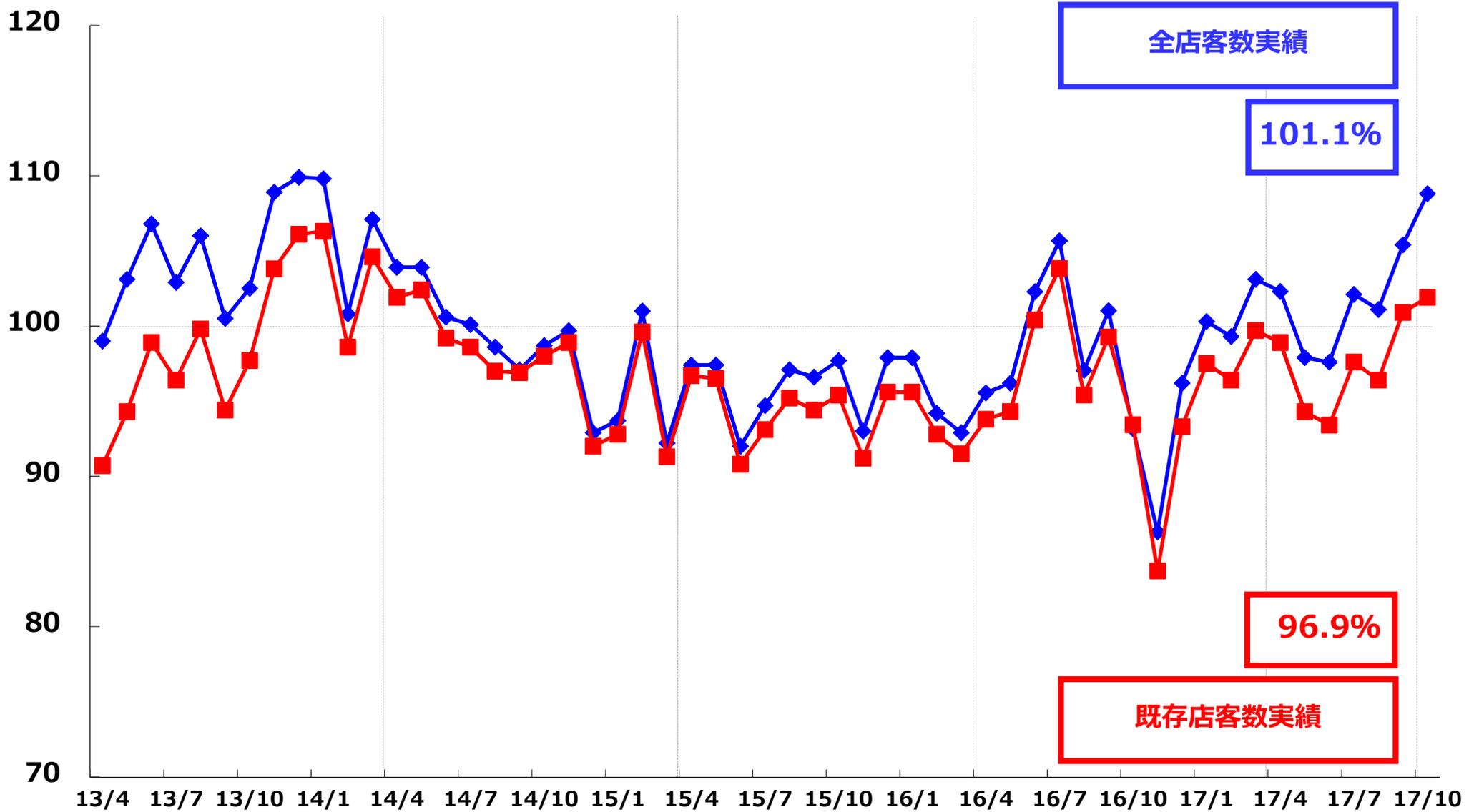
# 直営店月次売上高推移（前期比）

(単位：%)



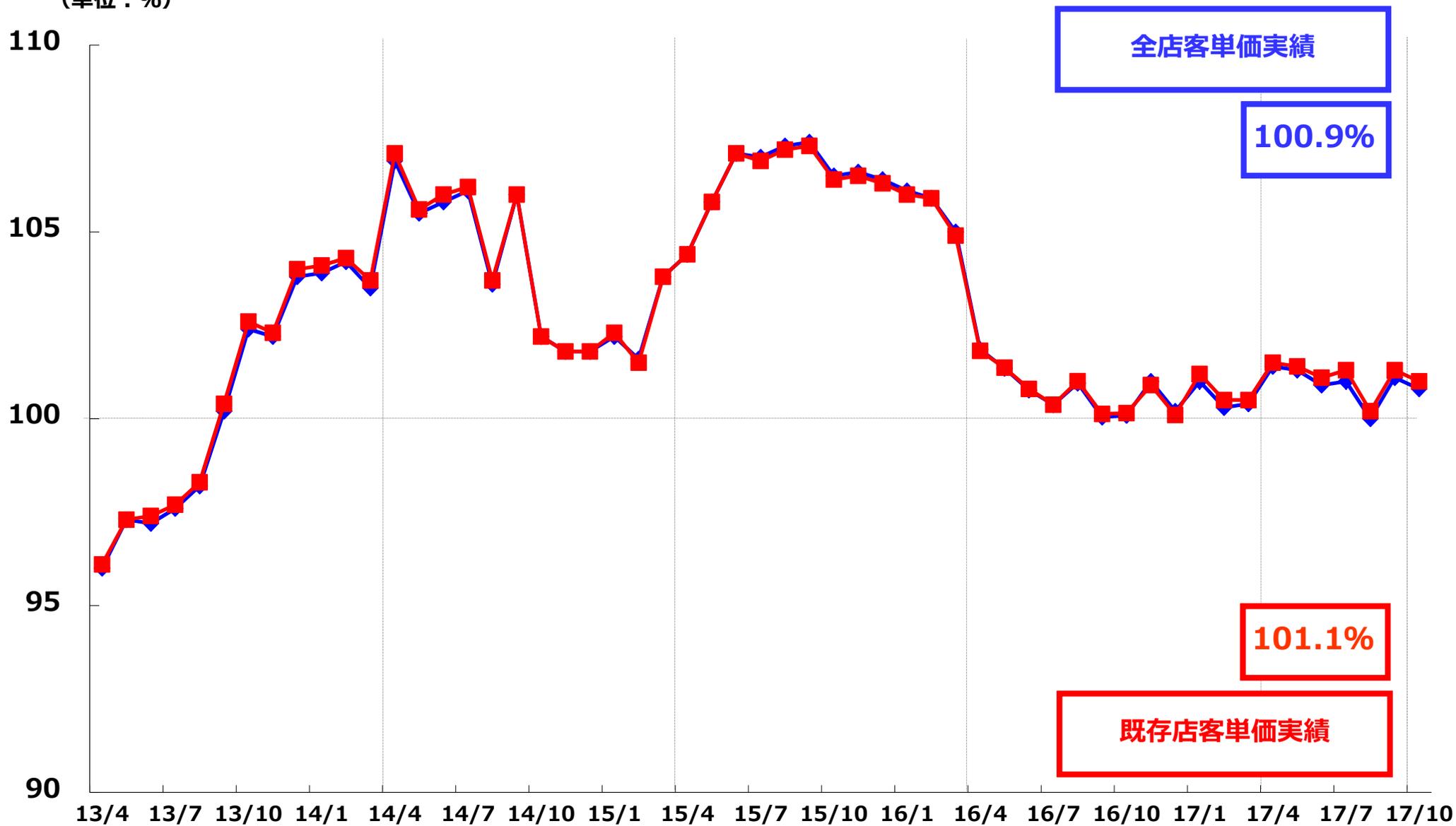
# 直営店月次客数推移（前期比）

(単位：%)



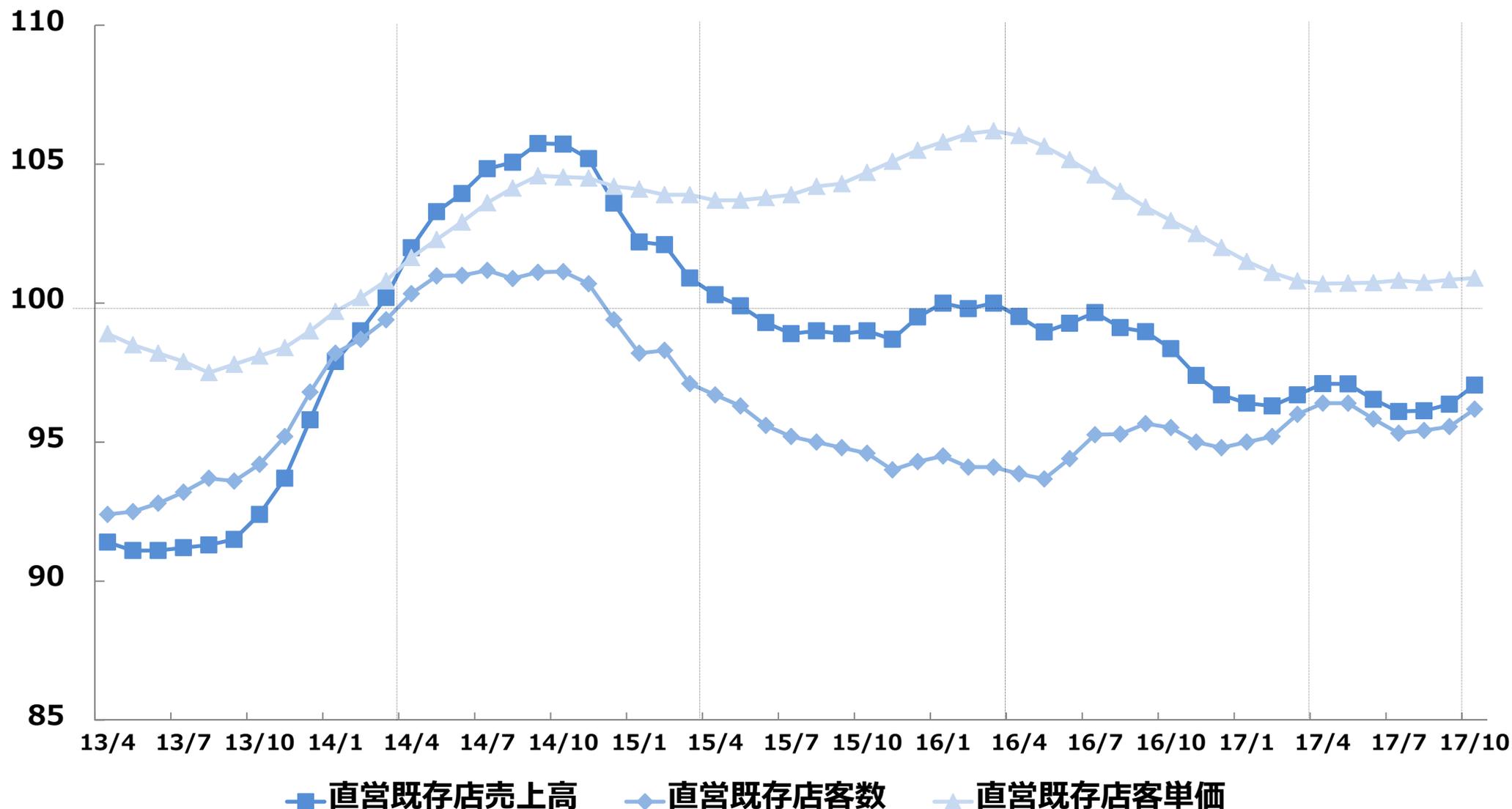
# 直営店月次客単価推移（前期比）

(単位：%)



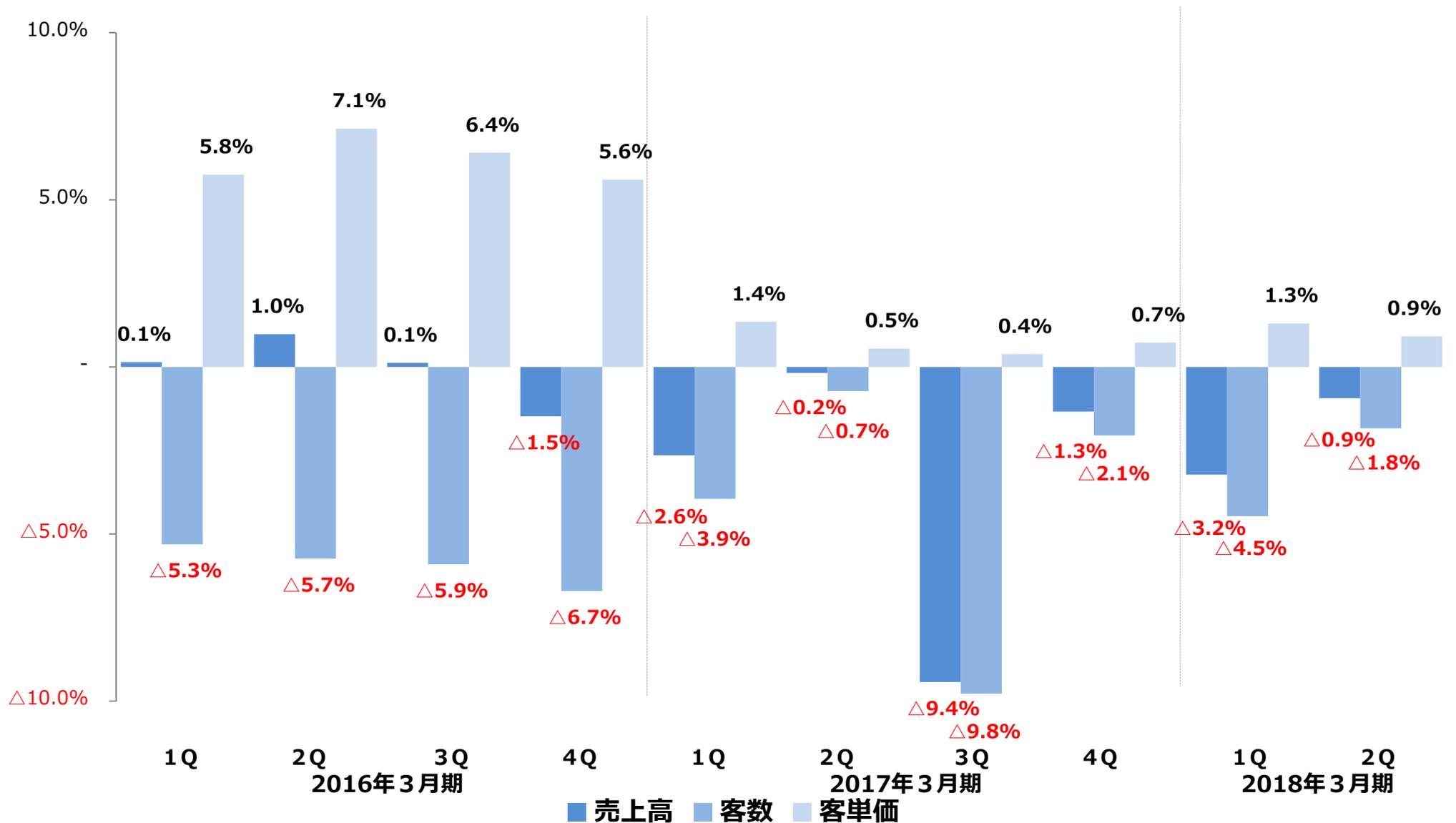
# 直営既存店月次推移 (前期比・12ヶ月移動平均)

(単位：%)



# 直営既存店四半期推移 (前期増減比・直近2期間)

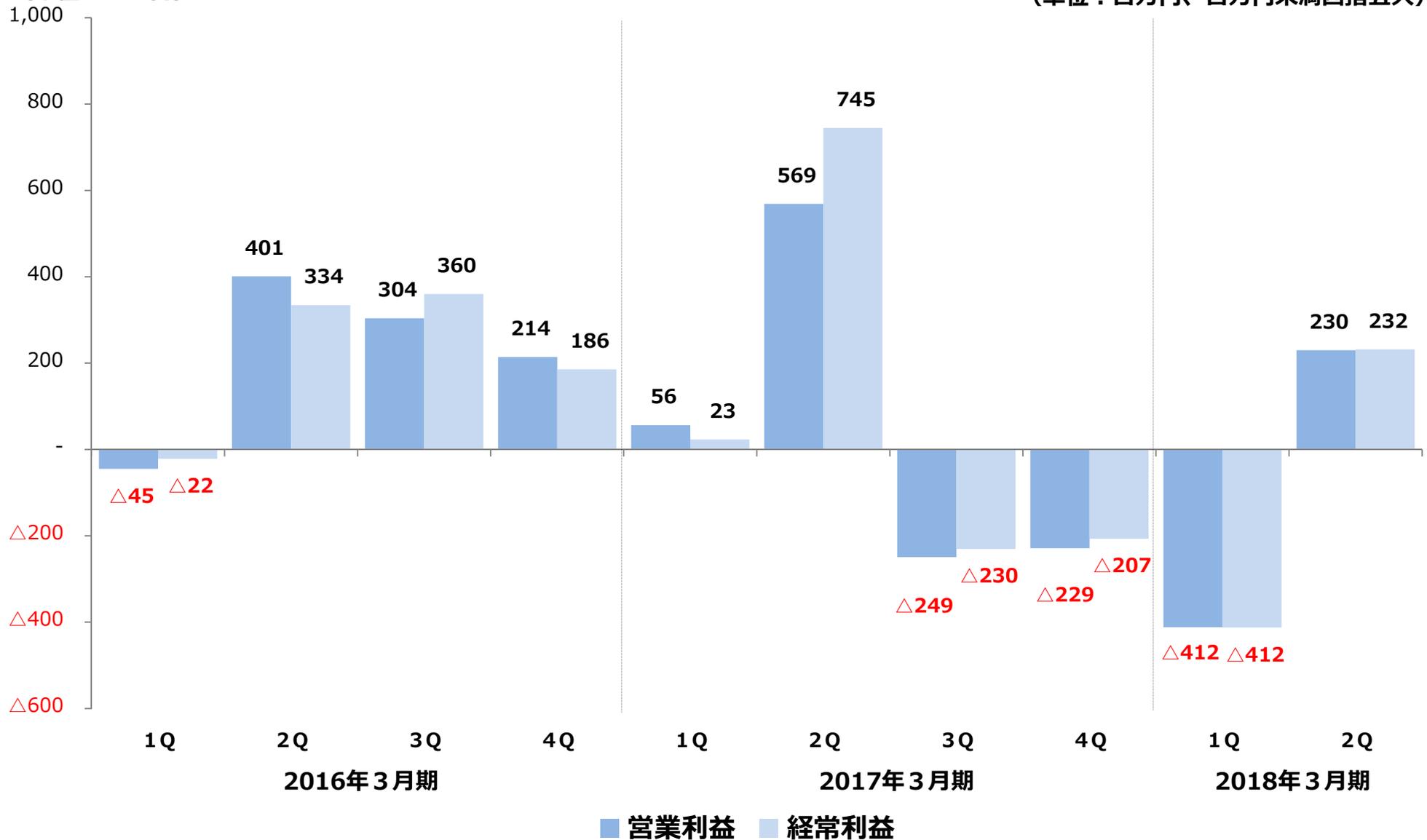
(単位：%)



# 四半期業績推移 (直近2期間・第2四半期)

(単位：百万円)

(単位：百万円、百万円未満四捨五入)



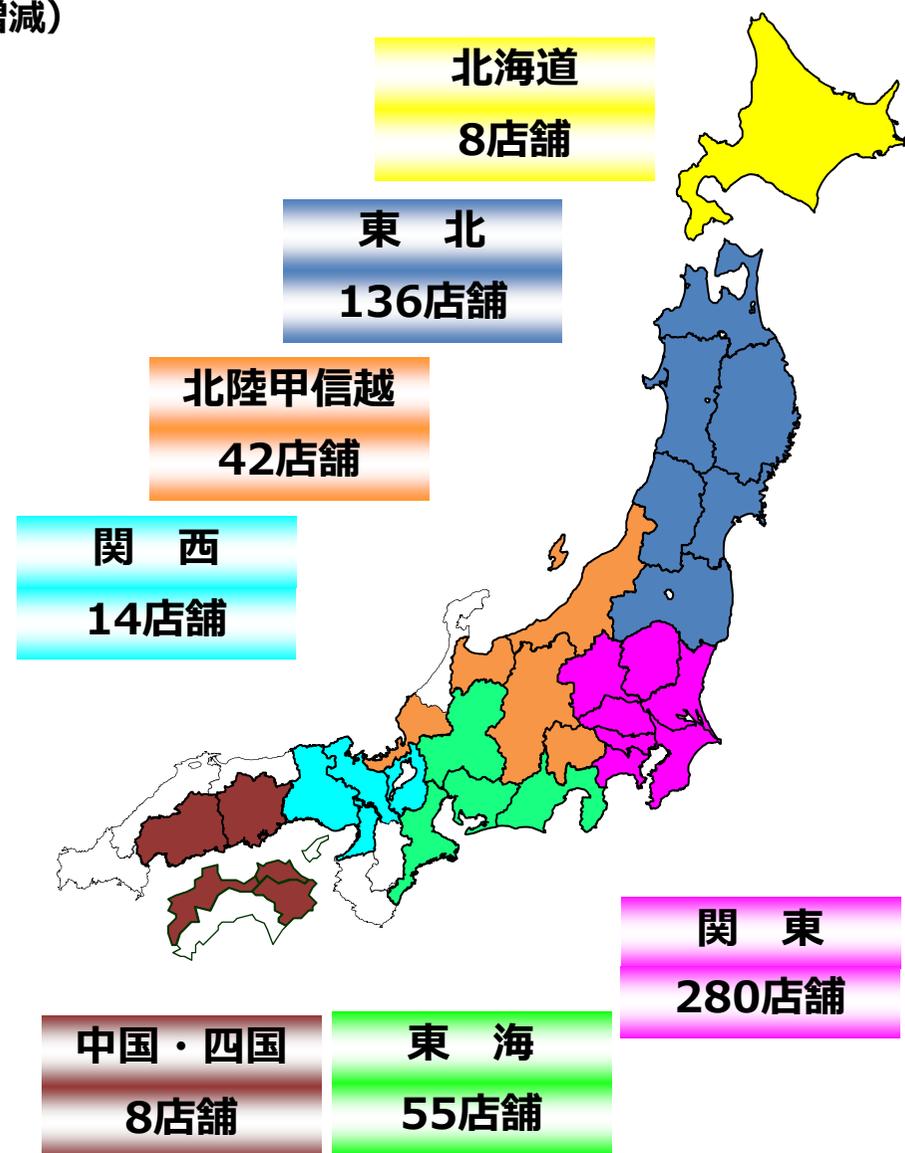
# 当社の直営店舗出店状況

◀国内県別店舗数▶2017年9月末現在（2017年3月末比増減）

北海道	8店舗	(△3)	福井県	3店舗	-
青森県	9店舗	-	山梨県	8店舗	-
岩手県	8店舗	-	長野県	10店舗	-
宮城県	47店舗	(+2)	岐阜県	5店舗	-
秋田県	13店舗	-	静岡県	22店舗	(+1)
山形県	13店舗	-	愛知県	22店舗	(+2)
福島県	46店舗	(+4)	三重県	6店舗	(△1)
茨城県	43店舗	(+4)	滋賀県	1店舗	-
栃木県	24店舗	-	京都府	2店舗	-
群馬県	17店舗	-	大阪府	4店舗	-
埼玉県	56店舗	-	兵庫県	7店舗	-
千葉県	59店舗	(+5)	岡山県	2店舗	(△1)
東京都	34店舗	(+1)	広島県	2店舗	(△3)
神奈川県	47店舗	(△1)	徳島県	1店舗	(+1)
新潟県	18店舗	(+1)	香川県	2店舗	(+2)
富山県	3店舗	-	愛媛県	1店舗	(+1)

国内：32都道府県 543店舗

(注) 店舗数の( )は、2017年3月末比の純増減数





弊社に関する問い合わせ先

財務経理部 室井 Tel:024-943-3368 Fax:024-943-3726

E-mail [k\\_muroi@kourakuen.co.jp](mailto:k_muroi@kourakuen.co.jp)

<https://hd.kourakuen.co.jp>

 幸楽苑ホールディングス

Copyright©KOURAKUEN HOLDINGS CORPORATION All Rights Reserved.