

2018年3月期 決算説明会 (2017年4月~2018年3月)

2018年5月16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. 代表取締役より
- 3. 今期の事業計画
- 4. 参考資料



1. 連結決算概要

2018年3月期決算の総括

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 98.4%、客 数 97.5% : 売上高 +773百万円、+2.0%

品質改善・製造コスト増 : 売上原価率 27.0%→ 27.7%、+0.7%

新店増に伴う販管費増 : 今期新店 +1,094百万円、前期新店 +134百万円

計画対比

既存店前期比(下期) : 売上高 101.0%→ 98.9%、客数 101.3%→ 98.2%

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 △158百万円

業績修正 : 既存店売上高(第4Q)低迷、特別損益の発生(減損損失、不動産売却)

出店戦略

▶ 新規出店 : 国内直営店 36店舗(ラーメン35店舗、ステーキ1店舗)

国内:ロードサイド 19店舗、フードコート 16店舗、病院内 1店舗

海外FC店 1店舗

▶ スクラップ: 国内直営店 49店舗(ステーキ業態へ5店舗転換)

▶ S & B : 国内直営店 2 店舗▶ 業態転換 : ステーキ事業 5 店舗

商品戦略

▶ 「価格」より「価値」・「地域性」を重視

: 「味噌野菜ら一めん」導入店舗拡大

: 「ふかひれ姿煮ら一めん」・・・期間限定

「ゆず塩野菜ら一めん」 ・・・地域限定

その他

- ▶ 店舗外観・内装のリニューアル : 84店舗(ホワイト幸楽苑 期末 284店舗)
- ▶ 「いきなり!ステーキ」:6店舗出店(新店1店舗、既存店転換5店舗)
- ▶ 経営資源の効率化・収益性の向上:店舗閉鎖、京都工場・店舗土地譲渡
- ▶ 減損損失計上

連結決算ハイライト

(単位:百万円、百万円未満切捨)

	2018年3月期	2017年3月期							
	金額売上高比	金額売上高比	前期比	主な要因					
売 上 高	38,576 100.09	37,803 100.0%	6 + 2.0%	新規出店 直営店36店舗 直営既存店売上高前期比△1.6%					
売 上 原 価	10,702 27.79	10,209 27.0%	6 + 4.8%	安全・安心管理対策費増加 ステーキ業態6店舗					
売 上 総 利 益	27,874 72.39	27,594 73.0%	6 + 1.0%						
販売費一般管理費	27,946 72.49	27,446 72.6%	6 + 1.8%	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	△72 △0.19	147 0.4%	6 -%						
経常 利益	△114 △0.3%	330 0.9%	6 – %	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当 期 純 利 益	△ 3,225 △8.39	154 0.4%	6 –%	店舗スクラップに伴う減損損失・ 減損損失増加					
E P S (円)	△217.64	9.91 -	%						
設 備 投 資 額	2,348 6.09	2,353 6.2%	6 △0.2%	新規出店増加・既存店改装 生産設備新設					
減価償却費	1,734 4.49	1,661 4.3%	6 + 4.4%	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)

					_			
					2018年 3月期	2017年 3月期	前期比	主な要因
		5	めん	, 類	15,173	16,248	△ 6.6%	セット類への移行
直	晶	セッ	ソト	類	18,650	16,236	+14.8%	ランチ・ディナーメニュー強化
直営店売上	目別	ギョ	3 —	ザ	1,837	2,364	△22.2%	セット類への移行
売上		そ	の	他	2,222	2,127	+ 4.4%	ステーキ業態6店舗
		Ē	†		37,883	36,977	+ 2.4%	
海	外	直	営	店	_	121	-%	前期スクラップ
F	C 虐	等权	料	上	588	583	+ 0.7%	
-	イヤ	リテ	ィー4	又入	74	75	△0.9%	
そ		の		他	30	45	△33.9%	
合				計	38,576	37,803	+ 2.0%	

⁽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。 また、広告代理店業務を行っておりました連結子会社株式会社スクリーンは、平成30年3月1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)

					2018年3月期	売上高比	2017年3月期	売上高比	前期比
				_	2010年3万州	ルコー	2017年3万州	ル・コード	月リポカレし
売	<u>.</u>	-		高	38,576	100.0%	37,803	100.0%	+ 2.0%
売	上	原		価	10,702	27.7%	10,209	27.0%	+ 4.8%
(売 上 総	利	益)	27,874	72.3%	27,594	73.0%	+ 1.0%
	人	件		費	15,590	40.4%	15,413	40.8%	+ 1.1%
販	販 売	促	進	費	564	1.5%	663	1.8%	△14.9%
費	運	搬		費	1,025	2.7%	927	2.4%	+10.4%
販売費及び	賃	借		料	4,417	11.4%	4,427	11.7%	△0.2%
-	水 道	光	熱	費	2,445	6.3%	2,231	5.9%	+ 9.6%
般管理費	減価	償	却	費	1,566	4.1%	1,506	4.0%	+ 4.0%
埋 費	そ	の		他	2,335	6.0%	2,277	6.0%	+ 2.5%
		計			27,946	72.4%	27,446	72.6%	+ 1.8%
F	Lコス	ト (J	吉 舒	甫)	25,726	67.9%	25,003	67.6%	+ 2.8%
営	業費	用	合	計	38,649	100.1%	37,656	99.6%	+ 2.6%

(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)

					- III	
	2018年3月末	構成比	2017年3月末	構成比	増減額	増減率
流動資産	3,458	19.2%	4,729	19.8%	△1,270	△26.8%
現金及び預金	1,878	10.4%	3,109	13.0%	△1,230	△39.5%
固定資産	14,585	80.8%	19,157	80.2%	△4,571	∆23.8%
有形固定資産	9,794	54.3%	14,994	62.8%	△5,200	∆34.6%
建物及び構築物	4,742	26.3%	6,973	29.1%	△2,230	△31.9%
リース資産	3,029	16.7%	3,777	15.8%	△747	△19.7%
無形固定資産	125	0.7%	153	0.6%	△27	△18.1%
投資その他の資産	4,665	25.8%	4,008	16.8%	+656	+16.3%
敷金及び保証金	2,180	12.0%	2,082	8.7%	+98	+ 4.7%
リース投資資産	906	2.3%	140	0.3%	+765	-%
資 産 合 計	18,044	100.0%	23,886	100.0%	△5,842	△24.4%

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)

	2018年3月末	構成比	2017年3月末	構成比	増減額	増減率
流動負債	7,179	39.8%	9,355	39.2%	△2,175	△23.2%
金 棋 買	1,323	7.3%	1,408	5.8%	△85	△6.0%
短期借入金	_	-%	2,300	9.6%	△2,300	-%
1年内返済長期借入金	1,403	7.7%	1,419	5.9%	△16	△1.1%
未払費用	2,197	12.1%	2,100	8.7%	+96	+4.5 %
固定負債	7,058	39.1%	7,345	30.7%	△287	△3.9%
長期借入金	3,253	18.0%	3,856	16.1%	△603	△15.6%
長期リース債務	1,753	9.7%	1,663	6.9%	+90	+5.4%
負 債 合 計	14,237	78.9%	16,701	69.9%	△2,463	△14.7%
純 資 産	3,806	21.1%	7,185	30.1%	△3,378	△47.0%
負債・純資産合計	18,044	100.0%	23,886	100.0%	△5,842	△24.4%

キャッシュ・フロー要因分析

(単位:百万円、百万円未満切捨)

	2018年3月期	2017年3月期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,471	1,301	+169
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,152	△179	+1,332
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,811	△448	△3,363
現金及び現金同等物の期末残高	1,720	2,907	△1,186

営業活動による キャッシュ・フロー プラス寄与:減損損失・未払消費税等の増加、法人税等の支払額の減少

マイナス寄与 : 税金等調整前当期純損失、仕入債務の減少

投資活動による キャッシュ・フロー プラス寄与:有形固定資産の売却、建設協力金の支払減少、有価証券の売却

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

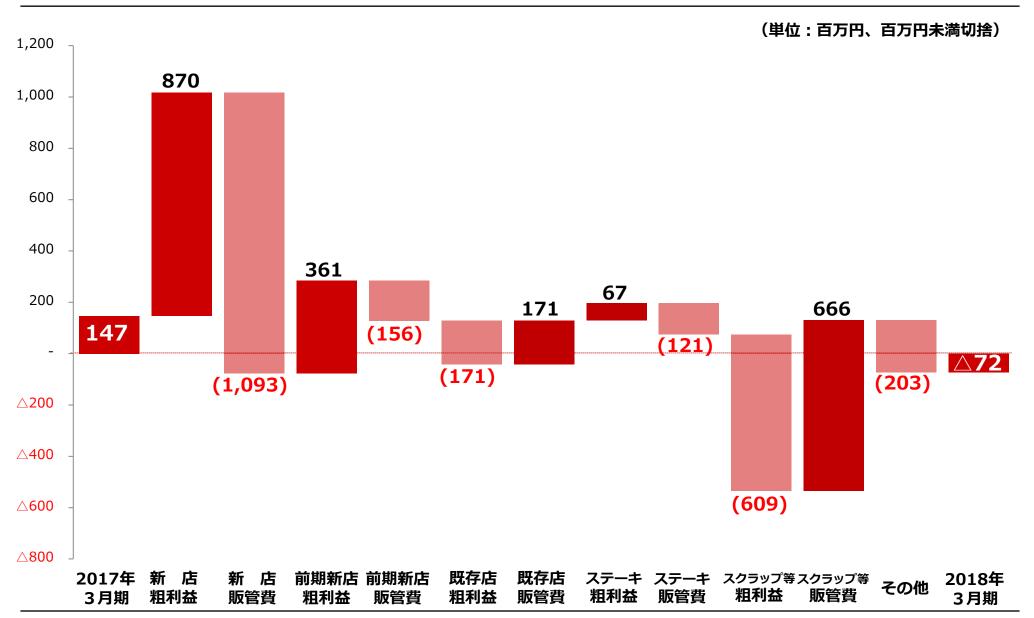
財務活動による

キャッシュ・フロー

プラス寄与:自己株式の取得減少、長期借入金の増加

マイナス寄与 : 長期借入金の返済増加

営業利益の主な増減要因(前期比)



2019年3月期連結業績予想

(単位:百万円、百万円未満切捨)

			2019年3月期 (計画)		2018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	38,446	100.0%	38,576	100.0%	△130	△0.3%
営	業利	群	629	1.6%	△72	△0.1%	+702	-%
経	常利	益	585	1.5%	△114	△0.3%	+700	-%
親会当	社株主に帰属 期 純 利	する 益	269	0.7%	△3,225	△8.3%	+3,495	-%
E	P S(F	3)	18.18	-	△217.64	_	_	-

《業績予想の前提》

▶新規出店 10店舗 (ロードサイド 7店舗、フードコート 3店舗)

▶スクラップ 17店舗

▶業態転換 10店舗 (ラーメン既存店 → ステーキ業態へ)

▶既存店前期比 売上高 93.3%、客数 93.5%、客単価 99.8%

減損損失計上に至る経緯

●平成28年10月の異物混入事故からの 業績回復の遅れから、店舗資産等の将 来における回収可能性を保守的に見直 した結果

●「固定資産の減損に係る会計基準」 に基づき、 減損損失21.3億円(190店舗分) の追加計上することになりました

第48期減損損失の根本原因①

巨額の減損損失の根本原因は3つ

【経営情報の誤り】

●管理会計ベース(本部費を加味していない)で判断し、財務会計ベース(本部費を加味)の正しい数値で投資の意思決定をしていなかった

第48期減損損失の根本原因②

【経営判断の誤り】

●財務会計による正しい数値状況を認識せず、ドミナント戦略を無視した遠隔地の新商勢圏への出店を続けた 既存店強化を優先すべきだった

第48期減損損失の根本原因③

【経営戦略の誤り】

●利益より売上を優先した餃子無料券等の「安売り戦略」を7年間継続し 既存店の収益性を悪化させた

これらの経営上の誤りが重なった結果巨額の減損損失の発生に至りました

2. 代表取締役より

減損損失発生に至る経緯

巨額赤字に至る兆候を過去3期から検証

48期 経常利益

▲1.1億円



経常利益高は、年々下降傾向にあり 異物混入事件以降、経営改革の旗を振るも 旧弊を脱却できず、改革が進まなかった

健全な経営体質とする為に減損損失を計上

減損損失発生の根本的原因(1)

- 1. 「経営判断」の誤り 遠隔地の新商勢圏への出店を継続 ⇒この2~3年は新規出店よりも 既存店強化に注力すべき状況
- 2. 「経営組織」の問題本部長制の下、各専務・各部署ごとで使用する数値に統一性が無かった⇒会社全体の正確な数値把握が不足

減損損失発生の根本的原因(2)

今般の事案の最大の要因である組織上のマイナス要因を察知し、経営改革を担当していた副社長の提案のもと、昨年度末に本部長制を解体し組織改革を進める

しかし、従来の経営組織は、変化を受け入れ改革を断行することができなかった

果たすべき経営責任について 32億円の巨額の赤字に対する経営責任

代表取締役社長退任の検討

金融機関との関係などを考慮し、代表取締役社長の座に残ることを決断

組織、人心の刷新を行う決意を固める

役員報酬の減額

◆以下の通り該当役員の報酬を全額カット、或いは30%の減額とする

	期間	報酬減額率
代表取締役 (社長·副社長)	6ケ月	100% (無報酬)
取 締 役	6ケ月	30%

組織の刷新(1)

◆経営陣の一新 巨額の赤字決算の経営責任を明確にす るため経営陣の組織を一新

専務取締役2名	退任
専務取締役1名	降任
常務取締役1名	降任
執行役員 1名	退職

組織の刷新(2)

- 1. 今般の事業再生に向けた組織改革の旗振り役には新井田副社長を任命
- 2. 将来を見据え約20年前より進めてきた定期採用の若手人材が、各部門の実務責任者として「事業再生計画」を作成(後ほど副社長より説明)

新生幸楽苑の誕生へ

新体制下での修正予算

- ●前体制で作った第49期予算 売上高前期比100%(餃子無料券なし) 経常利益高6億円 ※経費予算は従来と何も変わらない予算
- ●新たに編成した第49期予算 当初予算比93% 経常利益高5.8億円 ※徹底的にコストダウンを図る予算

甘い経営体質を脱却する「再建計画予算」

今後の社長、副社長の役割

副社長→適切な経営判断を実行する為の本部業務システム改革の先頭に立ち、出店、販促PR、新規事業等の戦略立案の全権を担う

社 長⇒改めて、店舗の陣頭指揮に立ち 既存店復活に向け、お客様、 お取引様、従業員の目線に立っ た営業改善活動の指揮をとる

3. 今期の事業計画

今期の事業計画

1. 今期の事業計画骨子

2. 既存店対策

3. 出店戦略

今期の事業計画骨子

大方針:売上ではなく利益重視の経営

巨額の減損損失を招いた根本原因を明確にし、今後の経営管理体制を強化するため、5/14に外部有識者を招いた「調査委員会」を設置した

本社の経営管理システムを再構築し、 全社の徹底的コストダウンを実施する

経営管理システムの再構築(1)

投資(出店)戦略、営業戦略等の意思決定プロセスを刷新するため、経営管理システムを抜本的に再構築する

(1)経営戦略、会計、IT等の外部専門家の知見を活用し、管理体制を強化する(2)「業務改革部」を新設、部門統廃合と属人化業務の見直しで、人員削減する

経営管理システムの再構築(2)

タイムライン

上期:現状の経営管理システムの課題を 洗出し、組織の最適化を検討する

下期:正しい経営数値状況が全社で共有 される「見える化」を実現し、 新組織での運用を開始する

新「経営管理システム」による経営を実現

今期予算の概要

●旧体制での予算

●新体制での予算

売上 412億円

売上 <u>384億円</u>

経常利益 6億円

経常利益 5.8億円

⇒売上前期比100%

⇒当初予算比 93%

●総額約20億円のコスト削減を計画

①営業部門:約13億円(営業時間の短縮等)

②本社部門:約 5億円(役員報酬減額含む)

③その他:約2億円(減損に伴う償却費減)

今期の事業計画

1. 今期の事業計画骨子

2. 既存店対策

3. 出店戦略

営業部門のトップ人事

- ・羽根田敏夫執行役員を任命
- ・大卒2期生、46歳
- ・営業部門で10年、人事総務部等 管理部門で13年の社内キャリア
- ・管理部門の改革を副社長と一緒に実施

・副社長と一緒に営業部門を改革し、 新体制による経営を強力に補佐する

新体制による5つの営業方針

- ①主力商品のBUと継続的な新商品の投入
- ②新しい販売戦略 マーケティングの手法を取り入れ、
 - マークティングの子法を取り入れ、 従来の販促を抜本的に見直す
- ③規模拡大よりも既存店対策を強化
- 4 現場の声がトップに届く仕組みを構築
- ⑤副社長の想いを現場に浸透させる
 - ⇒「小さな本部、大きなサポート」
 - ⇒「お客様ファースト、店舗ファースト」

主力商品の徹底したブラッシュアップ

「新・美味しさ宣言」による価値の向上

- ①「新・極上中華そば」
 - ・チャーシューを2倍に
 - ・スープをより濃厚に
- ②「新・餃子『極』」
 - ・肉を1.5倍に増量し、 餃子の黄金比率を実現



新・極上中華そば 390円(税込421円)



新·餃子『極』 220円(税込237円)

4/24に導入、客数前期比99%と好調に推移

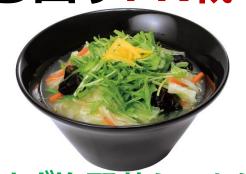
新規顧客を開拓する新商品戦略

10~20代の女性やシルバーのお客様等、新しい客層を開拓する戦略を強化します

「たっぷり野菜」をコンセプトとし、 定期的(約3ヶ月)にヘルシー志向の 新メニューを打ち出すPR戦略を強化します



味噌野菜らーめん 590円(税込637円)



ゆず塩野菜らーめん 520円(税込561円)



味噌野菜つけめん 590円(税込637円)

新しい販売戦略①

- 従来:安売り戦略によるブランド価値の低下
 - ・営業部門が自ら販促企画を立案、実施
 - ・年間約16億円の値引による「安売り」 販売によって既存店の収益率が悪化

今後:「幸楽苑」ブランド価値を高める

- ・広報マークティング室による立案、実施、検証
- ・値引に頼らないTVCM、ネット広告、 コラボ企画等、ワクワクする企画実施

新しい販売戦略②

従来イメージを一新したコンセプト 「恋する幸楽苑」のTVCMが好評

●関東ローカル

※茨城·栃木·群馬·千葉·埼玉· 東京·神奈川

4/9~5/6 ゆず塩野菜ら一めん



ゆず塩野菜ら一めんCM

●東北·新潟·静岡

4/9~4/23 ゆず塩野菜ら一めん 4/24~5/6 尾道ら一めん



尾道ら一めんCM

未放映地域との比較で3~5%客数UP効果



新しい販売戦略③

今期は、広告代理店と強力に連携し、 効果的な販促活動と広報活動をする







TVCM



●SNSやアプリ等を連動させた販促や 今まで取り込めなかった女性や 若年層をターゲットにした販促を実施し」

客層拡大と客数増加

今期は、販促活動と広報活動を初めて融合させる



新しい販売戦略4

当社の知名度向上やイメージアップ戦略

- ①キンレイ様との冷凍麺
- ②ローソン様とのチルド麺・おにぎり





『五目うま煮らーめん』

幸楽苑監修としてお店の商品の味と

形を忠実に再現。

素材、スープ、あんかけなど

店舗商品と同様の材料を使用。

『二代目司醤油スープ味 ごはんおにぎり』

醤油ベースのご飯に、

チャーシューやメンマを細かく刻んで入れ、

温めると食欲をそそる香ばしい醤油の

香りが商品を想像させる。



営業支援拡大による既存店強化対策①

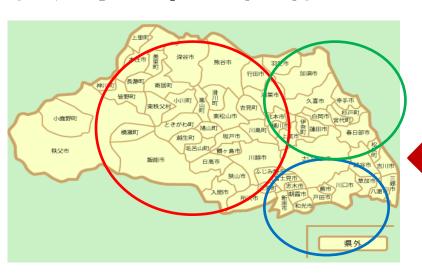
営業力を強化するため組織の大胆な再編成

●エリアMgr : エリア単位の営業責任者

●教育部課長:現場での作業教育・指導の責任者

●店舗支援室課長: 労務環境改善の責任者

例)埼玉県54店舗は3エリアに再編成



エリアMgr

教育部 担当課長

店舗支援室 担当課長

「営業」「教育」「採用」 それぞれに強みを持つ 人材を再配置

営業支援拡大による既存店強化対策②

(従来) エリアMgrの職務が曖昧で 営業支援体制が不充分だった

ュ エリアMgr 62エリア、62名の課長 教育部、店舗支援室、 16名の課長

(今後)全国25エリアに各3名を配置し、明確にした職務で営業支援を強化

エリアMgr

教育部 担当課長 店舗支援室 担当課長

経営資源の選択と集中

1. 今期の事業計画骨子

2. 既存店対策

3. 出店戦略

今後の出店戦略:ら一めん事業

- ①投資基準を抜本的に見直し、「幸楽苑」 の強い既存エリアのみに出店する
- ②営業部門と連携し、省人化された 効率的レイアウトの店舗を設計する
- ③将来の成長ドライバーに繋がる新業態の調査検討を本格化する

今後の出店戦略:ステーキ事業

①前期末6店舗になりました



- ②今期は、10店舗の転換を計画し、 期末に16店舗になる見通しです
- ③今期の売上高は、32億円を計画しています

現在までの7店舗の業績は好調に推移

今後の出店戦略:シナジー効果

- ①「ステーキ事業」から学んだ販売、 商品開発、広報を「ら一めん事業」 の既存店対策に繋げていきます
- ②「ら一めん事業」で培ったローコスト オペレーションのノウハウを 「ステーキ事業」に活用し 収益の安定化を図ります

両事業のシナジーが得られる仕組みを構築

まとめ

未曾有の経営危機に際し、我々は改めて創業の理念に回帰し信頼回復に努めます

創業者精神

「お客様を大切にする」

「お取引様を大切にする」

「働く人たちを大切にする」

「そして誠実に努力する」

引き続き、皆様のご支援とご理解を賜り ますよう、宜しくお願い致します

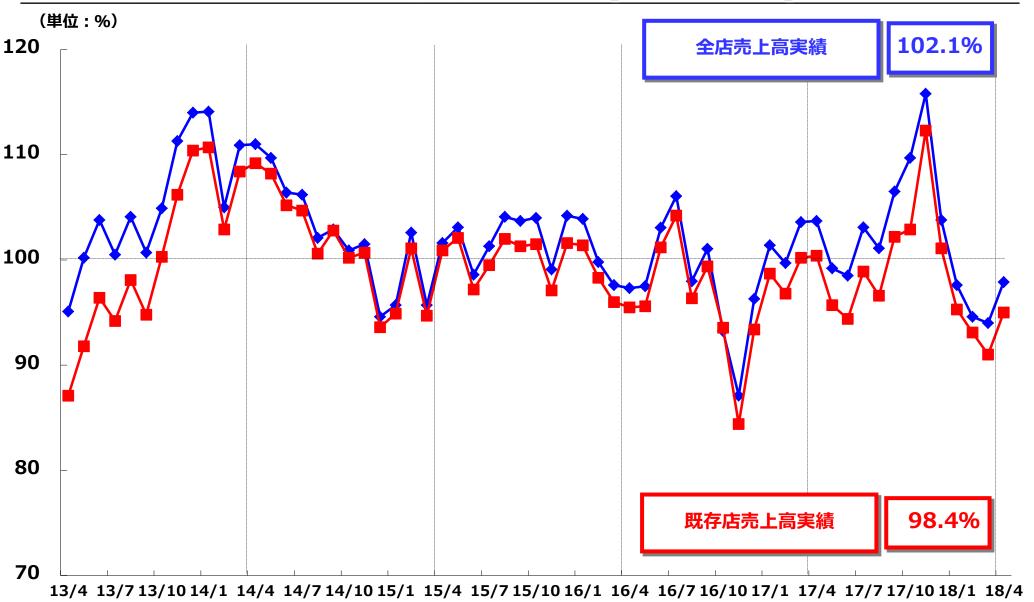


ご清聴ありがとうございました。

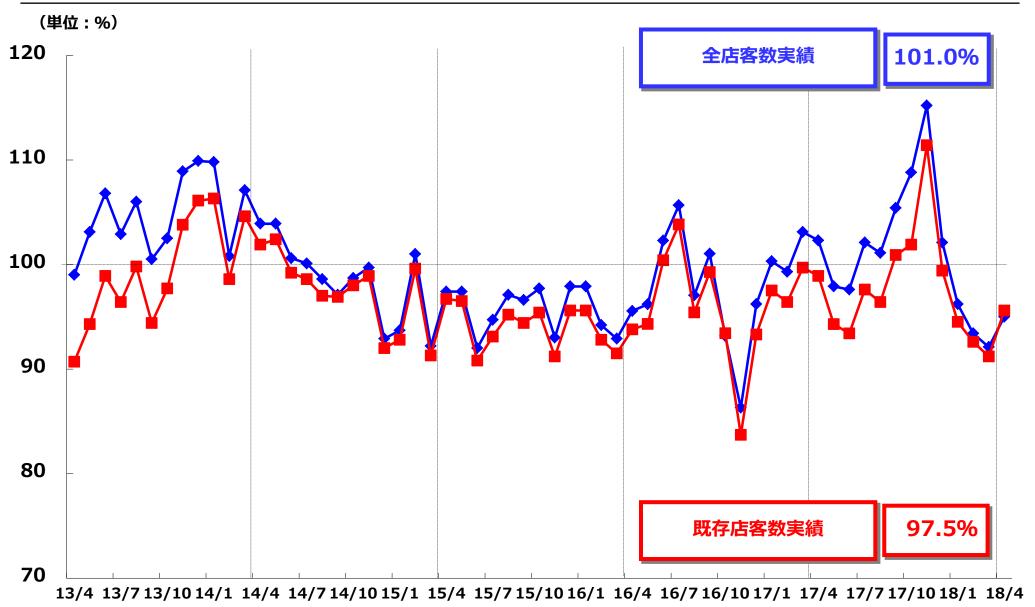


4. 参考資料

直営店月次売上高推移(前期比)

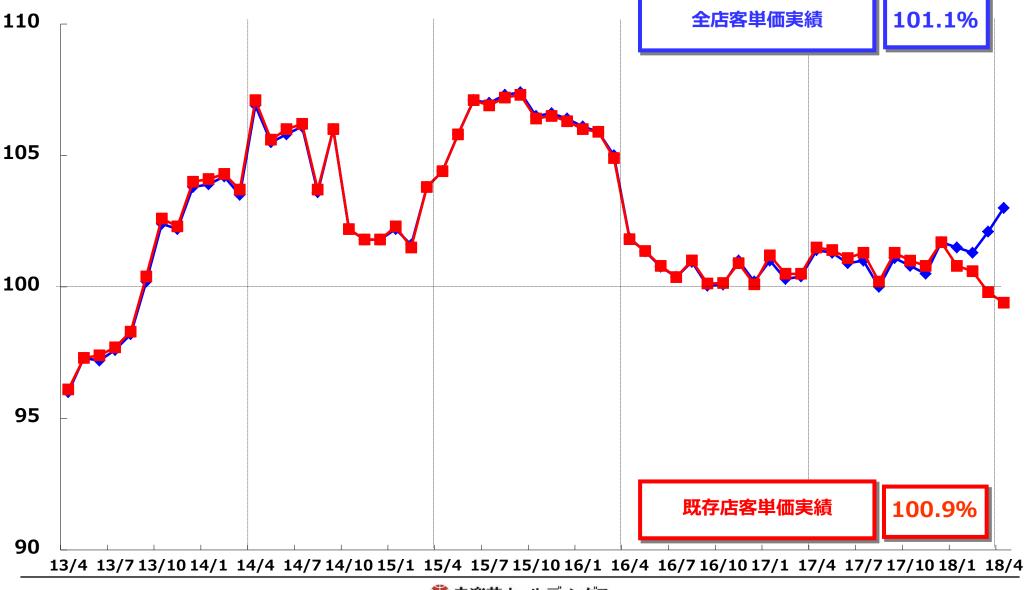


直営店月次客数推移(前期比)

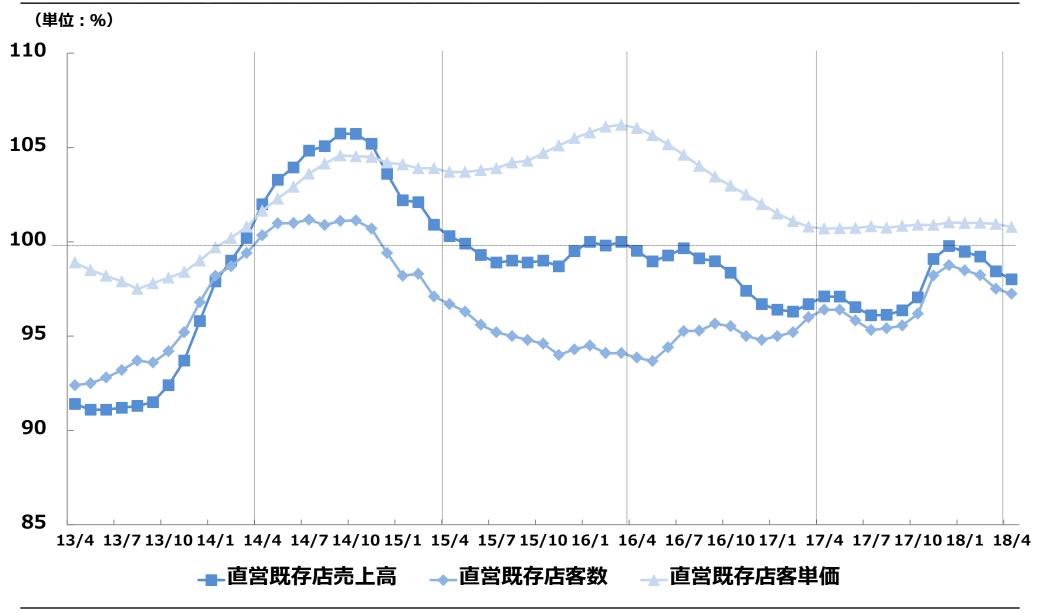


直営店月次客単価推移(前期比)

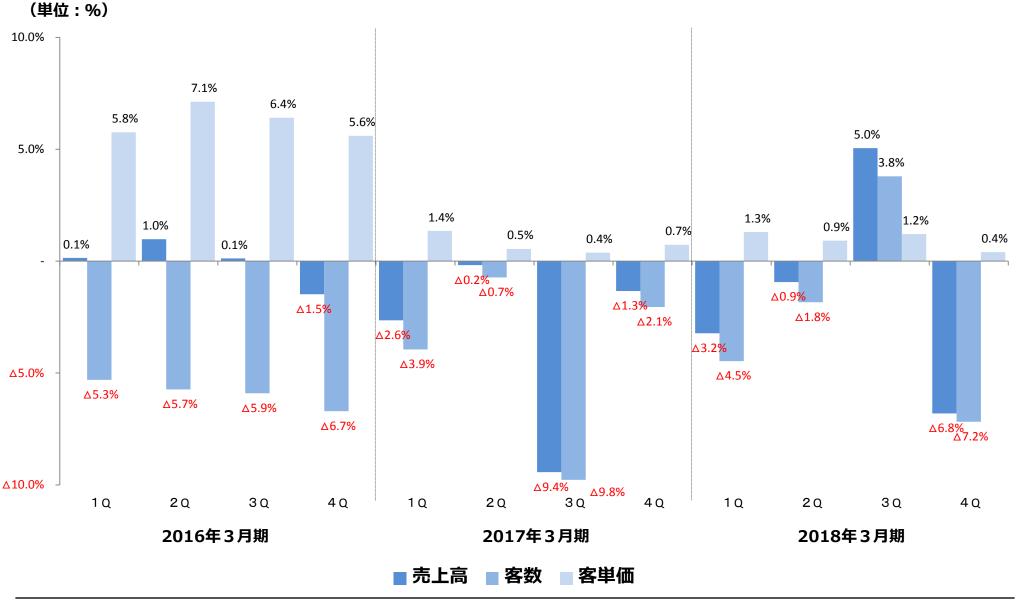
(単位:%)



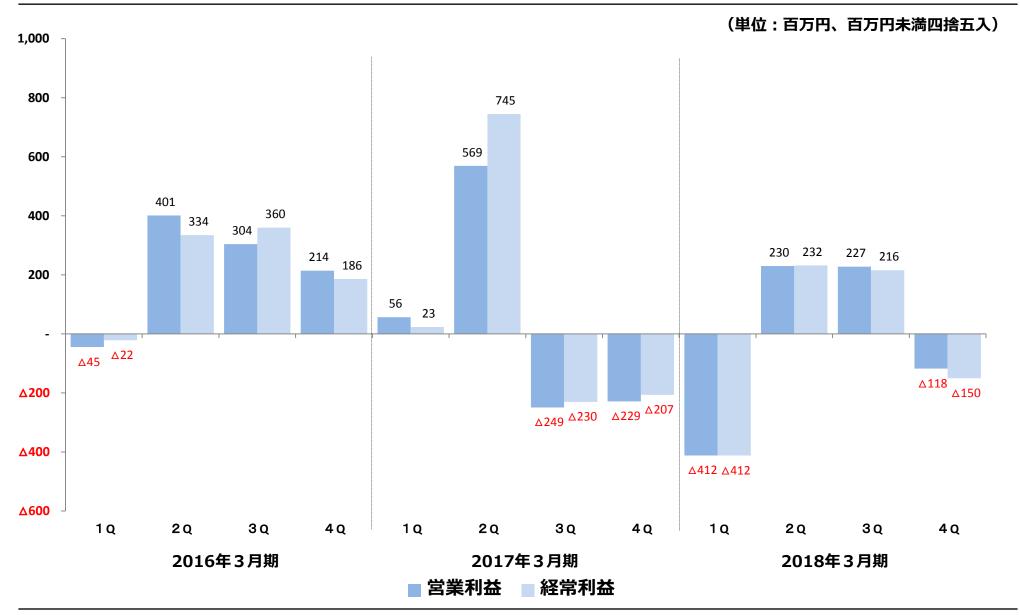
直営既存店月次推移(前期比・12ヶ月移動平均)



直営既存店四半期推移(前期增減比・直近3期間)



四半期業績推移(直近3期間)

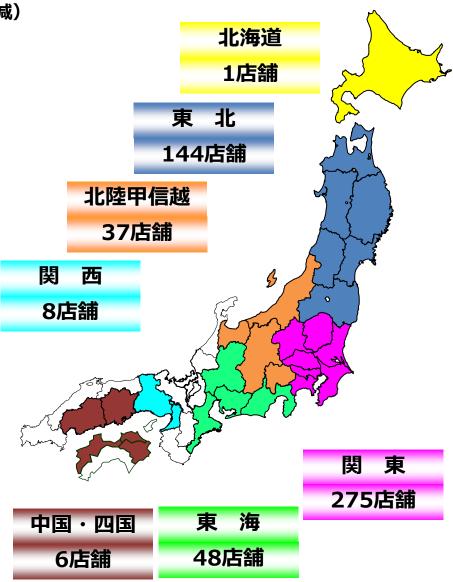


当社の直営店舗出店状況

《国内県別店舗数》2018年3月末現在(2017年3月末比増減)

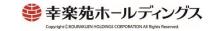
北	海	道	1店舗	△10
青	森	県	10店舗	+1
岩	手	県	8店舗	-
宮	城	県	51店舗	+6
秋	田	県	14店舗	+1
山	形	県	14店舗	+1
福	島	県	47店舗	+5
茨	城	県	43店舗	+4
栃	木	県	24店舗	-
群	馬	県	16店舗	△1
埼	玉	県	55店舗	△1
千	葉	県	58店舗	+4
東	京	都	34店舗	+1
神	奈 川	県	45店舗	△3
新	潟	県	19店舗	+2
富	山	県	1店舗	△2

_			_ •	
福	井	県	-店舗	∆3
山	梨	県	8店舗	-
長	野	県	9店舗	△1
岐	阜	県	5店舗	-
静	岡	県	18店舗	∆3
愛	知	県	21店舗	+1
Ξ	重	県	4店舗	∆3
滋	賀	県	- 店舗	△1
京	都	府	- 店舗	△2
大	阪	府	4店舗	-
兵	庫	県	4店舗	△3
岡	山	県	1店舗	△2
広	島	県	1店舗	△4
徳	島	県	1店舗	+1
香	Ш	県	2店舗	+2
愛	媛	県	1店舗	+1



国内:29都道府県 519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

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

