



**2019年3月期
第2四半期 決算説明会**
(2018年4月～2018年9月)

2018年11月1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)

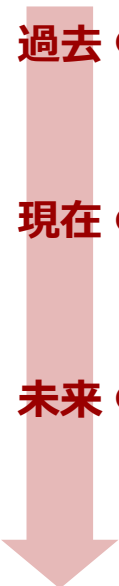
決算説明会資料：目次

- 1. 代表取締役会長からご挨拶**
- 2. 新社長から今後の経営戦略**
- 3. 連結決算概要**
- 4. 参考資料**

1. 代表取締役会長からご挨拶

2. 新社長から今後の経営戦略

社長就任ご挨拶

- 
- 過去** ● 昨年度までの負を一掃し、V字回復実現のため、当社改革の先頭に立ち、全力で対応
 - 現在** ● 今般、社長として改めて「新幸楽苑」をリードする機会をいただいた
 - 未来** ● 創業者精神を受け継ぎ、100年続く企業として、更に成長・発展させるために、改革を推し進める

プロフィール

- 三菱商事様
 - ➡商品先物トレーディングや小麦・大麦の輸出入を通じて社会人としての基礎を学ぶ
- 楽天様
 - ➡ネット通販や海外事業のノウハウを学ぶ
- アリアケジャパン様
 - ➡スープ製造の基礎、生産管理・商品開発を学ぶ
- 幸楽苑
 - ➡店舗・工場での現場経験を活かし、社内の様々な改革に取り組み、成果を上げる

今後の経営戦略

1. 上期業績のハイライト
及び、取り組んだ施策
2. 下期の戦略と施策
3. まとめ

1. 上期業績のハイライト・ 取り組んだ施策

- ① 上期の実績
- ② 味の改革
- ③ マーケティング手法の抜本的転換
- ④ 保有資産の活用と
店舗ポートフォリオの最適化
- ⑤ 筋肉質な経営

1-① 上期の実績

	前期	予算	実績	予算比
売上高	196億円	193億円	202億円	+8.9億円
経常利益	△1.8億円	4.0億円	9.3億円	+5.3億円
既存店客数前期比	96.9%	92.5%	97.6%	+5.1%

- 餃子無料券廃止：前年比換算△5.5%
営業時間短縮：前年比換算△2% を予算に織込み
- 客数前年比は、ボーダーラインに設定した期初予算92.5%に対して97.6%(+5.1%)と大幅に上回って好調に推移し着地
- 期初予算に対して+5.3億円上振れし9.3億円を達成

利益重視経営により増収増益で着地→上方修正

1-① 上期の実績

● 主要外食25社の既存店客数前年比（9月度）

1位	I社	107.6%
2位	幸楽苑	105.8%
3位	M社	104.3%

幸楽苑は2位/25社

麺業態では1位/5社

※8月度 97.6%

16位/25社

5位/ 6社

から大幅に改善

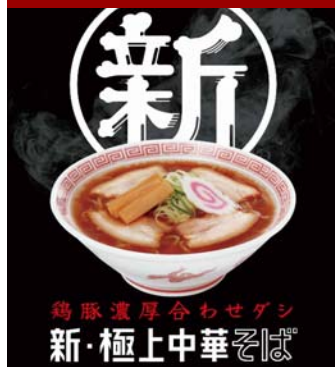
9月度 麺業態客数前年比順位

	企業名	客数前年比
1	幸楽苑	105.8%
2	M社	104.3%
3	R社	100.7%
4	H社	96.1%
5	M社	93.0%

※各社公式ホームページを基にして作成

1-② 味の改革 主力商品ブラッシュアップ

「新・極上中華そば」
800万食突破



「新・餃子『極』」
1,200万皿突破

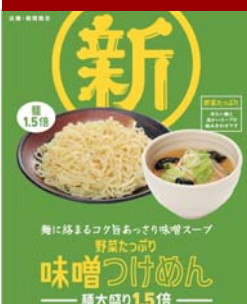


販売開始から半年間で、幸楽苑史上最速で達成
今後も主力商品のブラッシュアップを継続

幸楽苑ホールディングス

10

1-② 味の改革 期間限定商品の導入

4月	6月	7月	9月
ゆず塩野菜らーめん	野菜味噌つけめん	台湾野菜まぜめん	煮干らーめん
			

定期的な期間限定商品の導入により
新規顧客を獲得

幸楽苑ホールディングス

11

1-② 味の改革

● SNS企画「味に喝！キャンペーン」

1,700名から味審査の結果

- ・ 10品中7品が「ハマる+美味しい率」70%
- ・ 上位2品(味噌野菜・味噌ねぎ)は80%超がハマる



- ▶ 第1位 味噌野菜たんめん
- ▶ 第2位 味噌ねぎらーめん
- ▶ 第3位 豚バラチャーシューめん

SNS上で「幸楽苑 美味しい」が前年比1.5倍

幸楽苑ホールディングス

12

1-③ マーケティング手法の抜本的転換

**新・極上中華そば販売
キャンペーン 4/24**

4/24 当日午前10:00-11:00 限定 10円 税込
火曜日 発売! 先着100名様

新

詳しくは新着情報で
ご確認ください。



鶏豚濃厚合わせダシ
新・極上中華そば

**当社初の「創業祭」開催
9/15~24**

— おかげさまで64周年 —

お客様への感謝を込めて

創業祭

9/15~
9/24

創業祭だけの
10日間限定!

290円中華そば復刻

中華そばクラシック (Classic)
290円(税別313円)



幸楽苑ホールディングス

13

1-③ マーケティング手法の抜本的転換

●タレントを起用したTVCM(CM好感度調査2,630作品中、157位)

ゆず塩野菜らーめん
「恋する幸楽苑」編



新しい学校のリーダーズ

極上・中華そば
「ウソ発見器」編



三戸なつめ

中華そばクラシック
「帰ってきた」編



三戸なつめ

●オウンドメディアやSNSを活用した施策



「味に喝！」
10日間でTwitter
フォロワー数
1万名増加！

幸楽苑ホールディングス

14

1-④ 保有資産の活用と店舗ポートフォリオの最適化

いきなり!ステーキに業態転換した16店舗の売上高・利益

	前期(幸楽苑)	今期(ステーキ)	差異
売上高	595百万円	1,457百万円	+862百万円
営業利益	△59百万円	△20百万円	+38百万円

※上期転換10店舗の開業費80百万円を計上

●売上高・利益 共に改善

●転換店近隣の幸楽苑の客数前年比が平均+15%増加の相乗効果を目論見通りに得られた

通期では10店舗分の開業費を吸収し黒字化見通し

幸楽苑ホールディングス

15

1-④ 保有資産の活用と店舗ポートフォリオの最適化

業態転換の一番のメリットは、ラーメン事業の自社競合が無くなり既存店客数が大幅に増加したこと

- 静岡県の富士蓼原店
近隣の富士伝法店の
客数前年比 +53%



- 宮城県の名取4号BP店
近隣の中田店の
客数前年比 +18%



幸楽苑ホールディングス

16

1-⑤ 筋肉質な経営

総額 約20億円のコストダウン進捗

	計画	上期実績	進捗率	通期見通	進捗率
①営業部門	13億円	5.8億円	45%	12億円	92%
②本社部門	5億円	1.9億円	38%	5億円	100%
③その他	2億円	1.5億円	75%	3億円	150%
計	20億円	9.2億円	46%	20億円	100%

上期の進捗率は46% → 通期では達成見通し

幸楽苑ホールディングス

17

2. 下期の施策

【既存店活性化の徹底強化】

- ① QSCのレベルアップを実現する組織体制
- ② 新しい店舗運営施策
- ③ マーケティング手法の抜本的転換の継続
- ④ 店舗営業時間短縮の推進

2. 下期の施策 背景

- 北海道、四国等の遠隔地への非効率な出店
➡無理な出店により「負の遺産」化
- 値引施策の長期化により、現場が疲弊
➡ギョーザ無料券のマンネリ化
- 長時間労働の環境が改善されていない
➡従業員のモチベーション低下
- 人事評価制度の公正さが欠ける
➡従業員のモチベーション低下

ESの向上と既存店活性化の徹底強化が不可欠

2-① QSCのレベルアップを実現する組織体制

【営業部門】

- 各地区責任者(DM)を社長直轄
 - ・ より迅速な改革をするため国内事業部を解体
 - ・ 各地区代表となる8名のDMを再配置
- 三位一体の店舗支援を継続強化
 - ・ 営業部、教育部、店舗支援室が連携して店舗フォロー
- 新しいQSC管理システム
 - ・ 店舗のQSC状態について、DMから社長へ直接報告
 - ・ QSC状態を客観的に把握するために外部覆面調査を今期中に導入予定

**店舗指導・サポート体制を充実させることで
QSC向上、既存店活性化を加速**

2-① QSCのレベルアップを実現する組織体制

【本社部門】

- 従来のライン型からライン&スタッフ型に大転換
- 社長を支えるスタッフ部門を強化
- ①「経営企画部」を「経営戦略部」へ改称し機能拡大
 - ➡従来の予実管理に加え、調査・改革担当の機能追加
- ②「人事総務部」
 - ➡人事機能を大幅に強化
 - 今後、人事評価制度の抜本的見直し
- ③「広報マーケティング室」を「部」へ昇格
 - ➡コラボ専属担当を設置、アライアンスを更に強化

スタッフ部門強化により、店舗サポート体制強化

2-① QSCのレベルアップを実現する組織体制

● 人事制度改革の加速度的推進

人事コンサルタント「あしたのチーム」と提携

※背景として、従来の業績評価に対する従業員の負が上がっていた



既存店復活には従業員満足度の向上が不可欠

2-② 新しい店舗運営施策

● 都市型店舗への抜本的リニューアル

イーアスつくば店(茨城)

平河町店(秋葉原)



※伝統と革新の調和を取った新時代に合ったデザイン

リニューアル後 客数前年比

イーアスつくば店	104%
平河町店	139%

● SBR(店舗作業改革)からの実験 (白河店11月予定)

- ・セルフオーダー端末の実験導入
- ・店舗作業の省力化の検証

● デリバリーの実験

- ・来年の消費増税を見据え、今期中に実験開始予定

2-② 新しい店舗運営施策

● フードコート店舗での「唐揚げ」販売の拡大

- ・ 他社での販売状況から、当社でも販売実験を開始
- ・ 選べるソース、スナック感覚で食べられる工夫
- ・ スナックニーズが高いフードコートにマッチした商品
- ・ 12月にフードコート全店に拡大予定



幸楽苑ホールディングス

24

2-③ マーケティング手法の抜本的転換の継続

- 11/1～11/14
「食べ比べセット」第2弾
つけめん + 濃厚魚介つけめん
⇒ 740円 (税込799円)

※よろしければ、近隣の平河町店(秋葉原)に足をお運びください

- 11/15～
「幻のらーめん」復刻
⇒ 20年前に大ヒット
⇒ 廃止後も復刻を望む声が絶えず
⇒ 1ヶ月前から店内告知をし、明日からTwitterでも予告



幸楽苑ホールディングス

25

2-③ マーケティング手法の抜本的転換の継続

- メニュー表とSNS企画連動 ●「C Channel」様との提携



- 遅れていたデジタルツールを活用したCRMを加速

楽天ポイント



2019年 1月

電子商品券



2019年 2月

幸楽苑アプリ



2019年 3月

幸楽苑ホールディングス

26

2-③ マーケティング手法の抜本的転換の継続

- 他社とのコラボによる知名度の向上



イメージ画像

おやつカンパニー様とのコラボ

当社「極上中華そば」「餃子」味の
ベビースターデカイラーメン
の開発

来年早々に販売予定

コラボを通じて一般消費者の認知度向上を図る

幸楽苑ホールディングス

27

2-④ 店舗営業時間短縮の推進

● 閉店時間店舗数 比率(郊外店+フードコート店)

	22時まで	24時まで	2時まで	4時まで	24H営業	合計
店舗数	117店	322店	72店	3店	6店	520店
比率	22.5%	61.9%	13.8%	0.6%	1.2%	100%

※84.4%の439店舗が24時前に閉店

※6/18 210店舗、10/23 34店舗 計 244店舗短縮実施

- ・ 営業時間短縮により店舗の「働き方改革」を促進
- ・ 更なる営業時間変更や一斉休業を検討

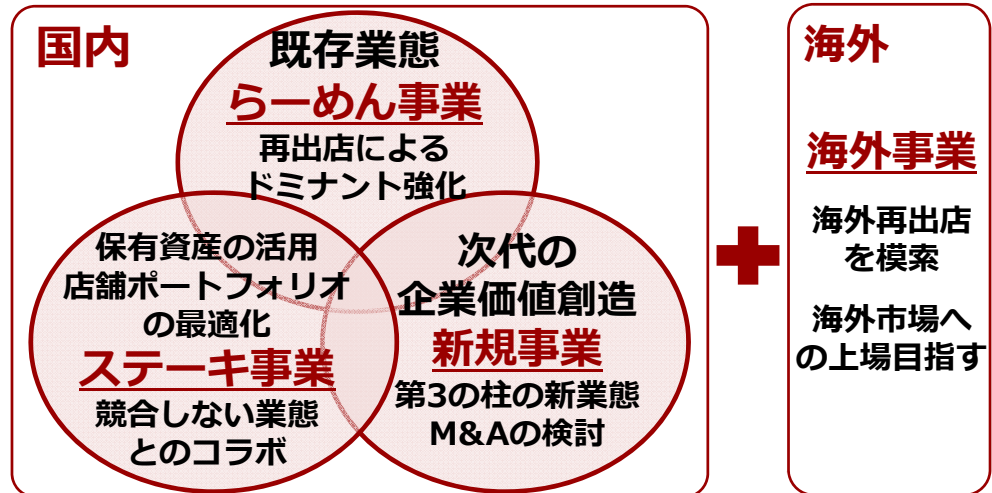
**営業時間短縮により従業員の士気向上を図り
既存店活性化に繋げる**

3.まとめ

- ① 来期以降の戦略
- ② 当社の強み
- ③ 2019年3月期 連結業績予想

3-① 来期以降の戦略

- 中期経営計画（来年3月までに策定予定）
3～5年後を見据えた事業ポートフォリオを策定



幸楽苑ホールディングス

30

3-② 当社の強み

改めて当社の強みをまとめると

- ① 創業者の「味」へのこだわりと美味しさの飽くなき追求、味のバラつきを無くすための仕組み化
- ② ホームマーケットの東北地方、人口規模最大の関東地方での絶対的地盤
- ③ 製造直販型の低コストで安全・安心の供給体制
- ④ 上記③による安くておいしい商品ラインナップ
- ⑤ 536店舗の国内最大規模の店舗網

「強み」×「味」× 新しい「ブランディング」
によって幅広い層でお客様支持No.1へ

創業者精神を受け継ぎ、持続的成長を目指す

幸楽苑ホールディングス

31

3-③ 連結業績予想

- 既存店客数前年比
通期96%を目標

上期97.6% ➡ 不確定要因も考慮した上で設定

- 2019年3月期 連結業績予想

当初売上高 384億円 ➡ 393億円 +8.9億円

当初経常利益 5.8億円 ➡ 11億円 +5.3億円

7期ぶりの経常利益 10億円台の見通し

通期でも増収増益の見通し

上記達成に向けて、5ヶ月間、改革に邁進して参ります
引き続き、ご支援の程、宜しくお願い致します

3. 連結決算概要

連結決算ハイライト

(単位：百万円、百万円未満切捨)

	2018年第2四半期		2017年第2四半期		前期比 (増減額)
	金額	売上高比	金額	売上高比	
売上高	20,226	100.0%	19,605	100.0%	+ 3.1%
売上原価	5,675	28.1%	5,449	27.8%	+ 4.1%
売上総利益	14,550	71.9%	14,156	72.2%	+ 2.7%
販売費一般管理費	13,558	67.0%	14,338	73.1%	△5.4%
営業利益	992	4.9%	△181	△0.9%	+1,173
経常利益	931	4.6%	△180	△0.9%	+1,111
親会社株主に帰属する 四半期純利益	732	3.6%	△640	△3.2%	+1,373
E P S (円)	49.37	-	△43.22	-	-
設備投資額	1,028	5.0%	1,443	7.3%	△28.7%
減価償却費	665	3.2%	876	4.4%	△24.0%

幸楽苑ホールディングス

34

売上高・経費増減要因

●売上高増減要因

- ・ギョーザ無料券廃止による値引き減
- ・新しいTVCM等の販促活動
- ・ステーキ業態への転換による客数増と
近隣らーめん業態の自社競合回避による客数回復

●コスト増減要因

- 増加
- ・積極的なTVCM投入による販促費増
 - ・京都工場閉鎖による運搬費増
- 減少
- ・前期スクラップによるコスト削減
 - ・営業時間短縮によるコスト削減
 - ・就労コントロールによる人件費削減

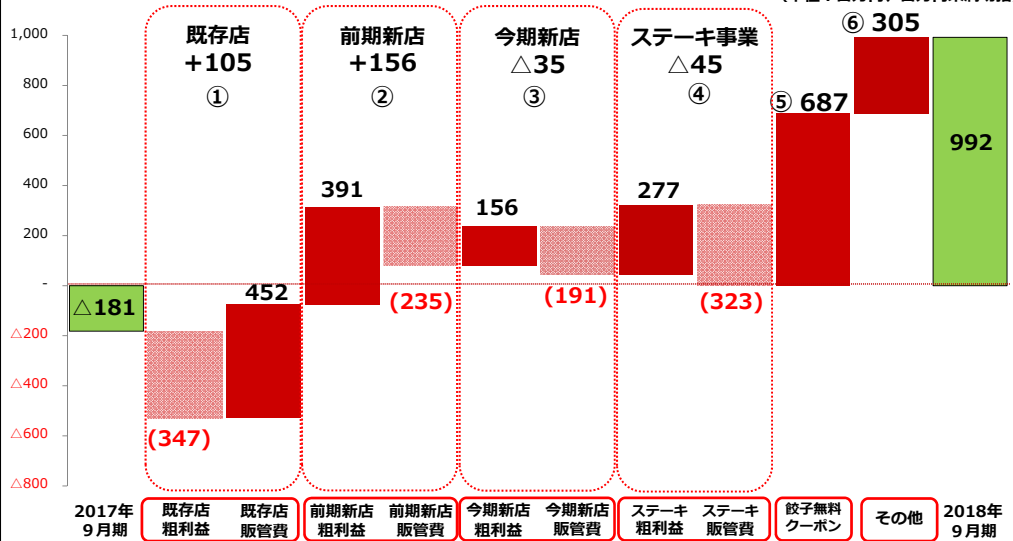
幸楽苑ホールディングス

35

営業利益の主な増減要因（前期比）

前期△181百万円 → 今期992百万円(+1,173百万円①～⑥)

(単位：百万円、百万円未満切捨)



幸楽苑ホールディングス

36

販促分配率の前期比較

(単位：百万円、百万円未満切捨)

	2018年3月期 第2四半期	2019年3月期 第2四半期
店舗売上高	20,134	20,116
売上総利益 (売上値引高含む)	15,063	14,775
売上値引高	△907	△224
販売促進費	368	476
販促費 計	1,275	700
販促費比率 (対店舗売上高)	6.3%	3.5%
販促分配率	8.4%	4.7%

今期は積極的な販促活動を展開しているが
前期と比較すると販促分配率は半分程度である

※あるべき販促分配率：6% 出典：日本リテイリングセンター

幸楽苑ホールディングス

37

連結財政状態

(単位：百万円、百万円未満切捨)

資産の部				負債・純資産の部			
	2018年 9月末	2018年 3月末	増減額		2018年 9月末	2018年 3月末	増減額
流動資産	3,324	3,216	+108	流動負債	6,672	7,179	△507
固定資産	14,959	14,828	+131	固定負債	7,041	7,058	△16
有形固定資産	9,982	9,794	+187	負債合計	13,713	14,237	△524
無形固定資産	126	125	+1	純資産	4,570	3,806	+763
投資その他の資産	4,849	4,907	△57	負債・純資産	18,284	18,044	+239
資産合計	18,284	18,044	+239	合計			

主な増減項目

- ・建物(新店・いきなり!ステーキ改装)+152百万円
- ・買掛金+252百万円
- ・1年内返済長期借入金△634百万円
- ・利益増加による純資産+732百万円

幸楽苑ホールディングス

38

キャッシュ・フロー(CF)要因分析

(単位：百万円、百万円未満切捨)

	2018年第2四半期	2017年第2四半期	増減額
営業活動によるCF	1,650	1,320	+329
投資活動によるCF	△606	△891	+285
財務活動によるCF	△875	△397	△477
現金及び現金同等物の四半期末残高	1,892	2,938	△1,046

営業CF	増減要因	税金等調整前四半期純利益+1,671百万円 減損損失△409百万円
投資CF	増減要因	有形固定資産の取得減少+217百万円
財務CF	増減要因	借入金返済△663百万円

幸楽苑ホールディングス

39

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(修正)		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	39,343	100.0%	38,576	100.0%	+766	+1.9%
営業利益	1,175	3.0%	△72	△0.1%	+1,247	-%
経常利益	1,115	2.8%	△114	△0.3%	+1,230	-%
親会社株主に帰属する 当期純利益	739	0.7%	△3,225	△8.3%	+3,964	-%
E P S(円)	49.79	-	△217.64	-	-	-

業績予想の前提(下期)

- 新規出店 1店舗
(海外FC店)
- スクラップ 1店舗
(国内直営店)

● 既存店前期比

	売上高	客数	客単価
下期見通し	94.2%	94.4%	99.8%
通期見通し	95.3%	96.1%	99.2%

幸楽苑ホールディングス

40

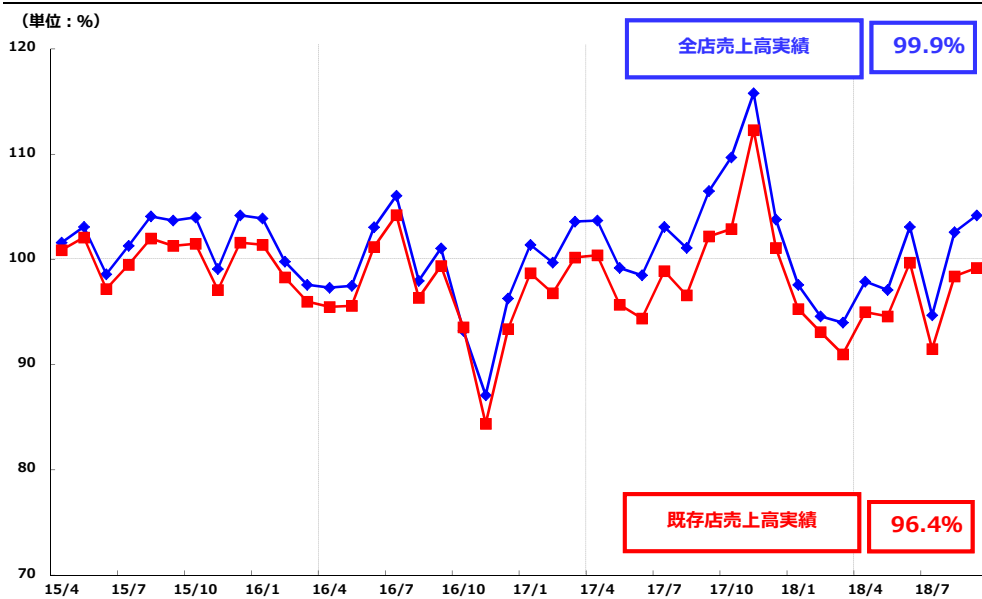


ご清聴ありがとうございました。

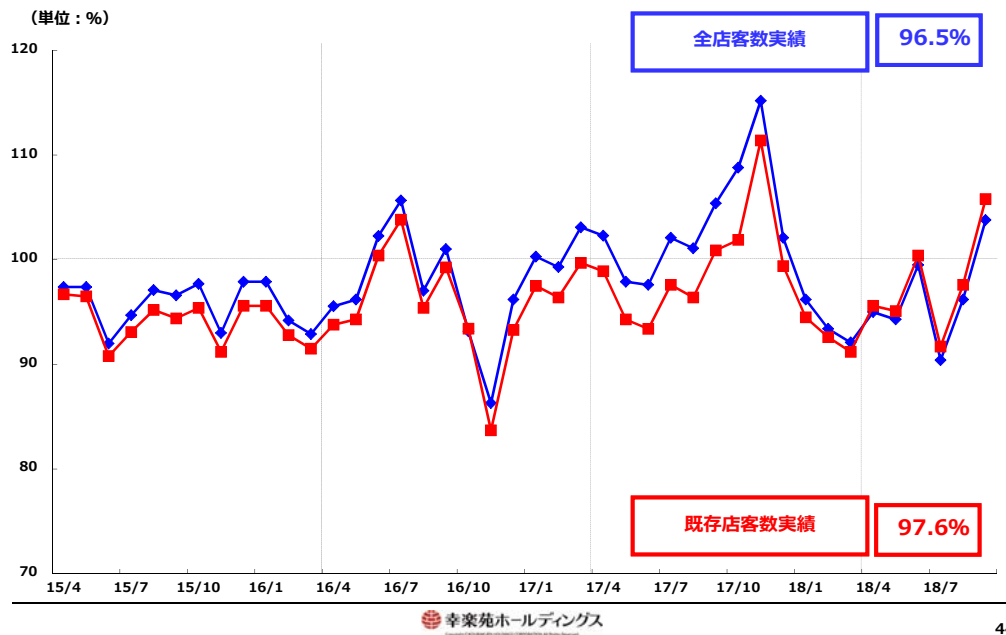
幸楽苑ホールディングス

4. 参考資料

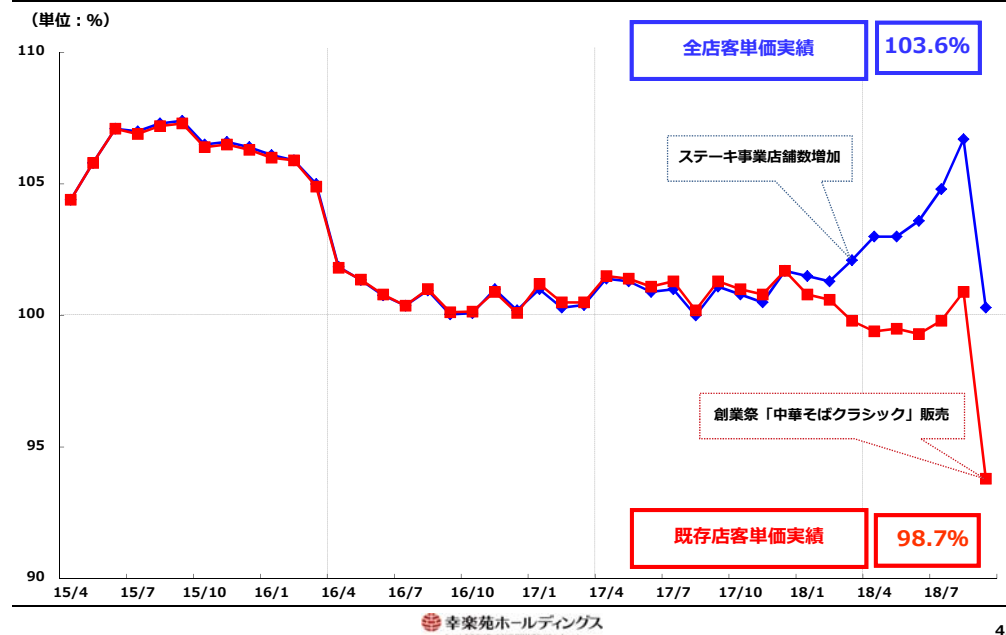
直営店月次売上高推移（前期比）



直営店月次客数推移（前期比）

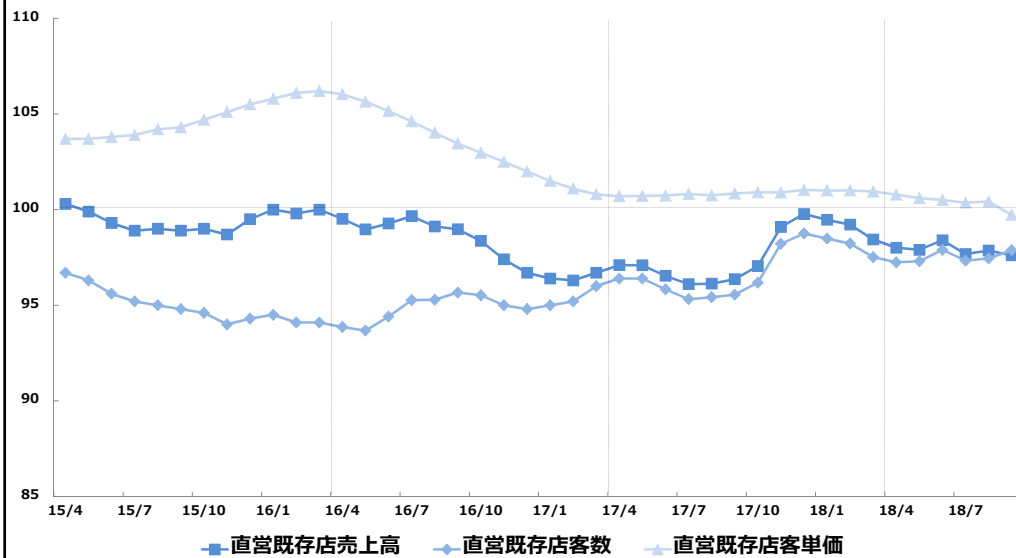


直営店月次客単価推移（前期比）



直営既存店月次推移 (前期比・12ヶ月移動平均)

(単位: %)

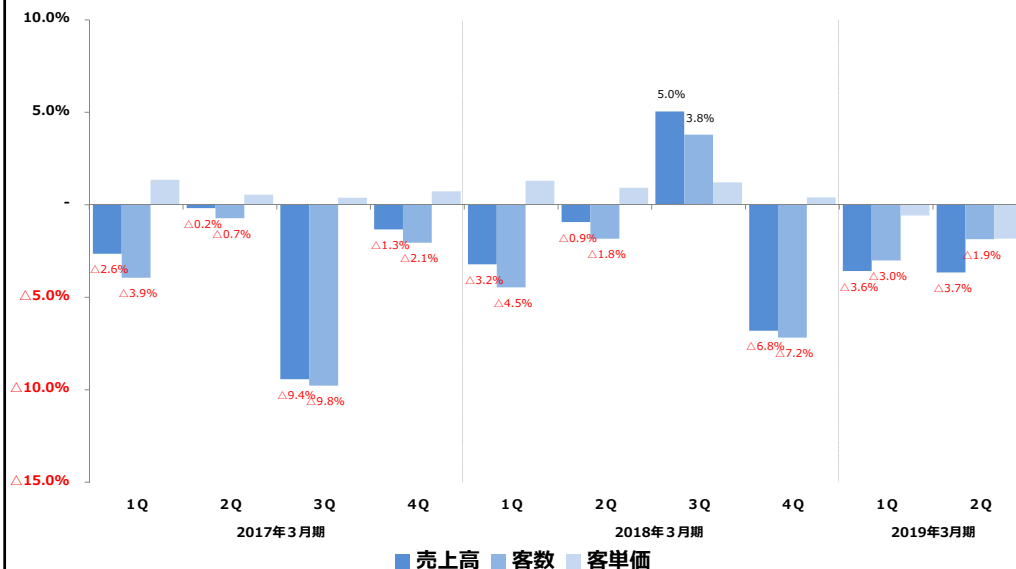


幸楽苑ホールディングス

46

直営既存店四半期推移 (前期増減比・直近2期間)

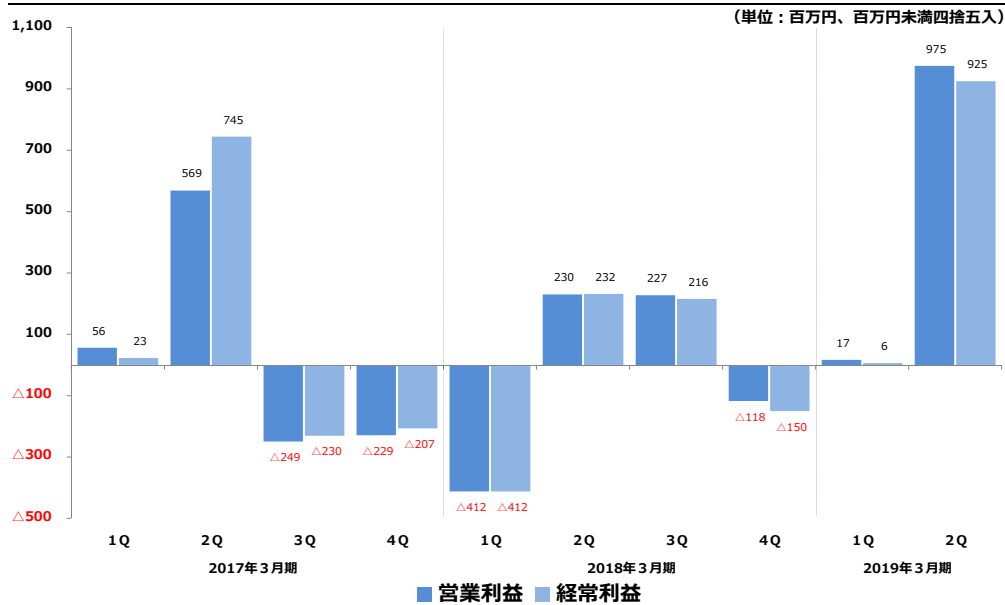
(単位: %)



幸楽苑ホールディングス

47

四半期業績推移 (直近2期間)



幸楽苑ホールディングス

48

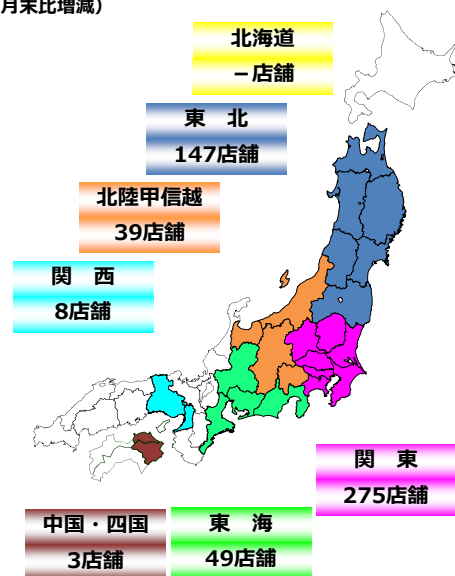
当社の直営店舗出店状況

《国内都道府県別店舗数》2018年9月末現在 (2018年3月末比増減)

北海道 -店舗 △1	新潟県 20店舗 +1
青森県 10店舗 -	富山県 1店舗 -
岩手県 10店舗 +2	山梨県 9店舗 +1
宮城県 51店舗 -	長野県 9店舗 -
秋田県 15店舗 +1	岐阜県 5店舗 -
山形県 14店舗 -	静岡県 19店舗 +1
福島県 47店舗 -	愛知県 21店舗 -
茨城県 45店舗 +2	三重県 4店舗 -
栃木県 24店舗 -	大阪府 4店舗 -
群馬県 16店舗 -	兵庫県 4店舗 -
埼玉県 53店舗 △2	岡山県 -店舗 △1
千葉県 58店舗 -	広島県 -店舗 △1
東京都 33店舗 △1	徳島県 1店舗 -
神奈川県 46店舗 +1	香川県 2店舗 -
	愛媛県 -店舗 △1

国内：25都府県 521店舗

(注) 店舗数の()は、2018年3月末比の純増減数



幸楽苑ホールディングス

49

いきなり！ステーキ転換店 近隣店舗客数前年比

転換店	近隣幸楽苑	客数前年比
富士蓼原店	富士伝法店	153%
八王子松木店	百草園店	121%
扇町店	六丁の目店	116%
名取4号BP店	中田店	118%
甲府伊勢店	甲府向町店	118%
さいたま大成町店	大宮本郷店	114%
岩槻インター店	大宮本郷店	114%
厚木田村店	厚木林店	111%
小田原前川店	小田原成田店	111%
瀬戸店	春日井篠木店	108%
安城今本町店	知立店	107%
東海富木島店	名古屋浜田店	101%
茨木店	茨木耳原店	99%

近隣幸楽苑での客数前年比が平均 + 15%増加

幸楽苑ホールディングス



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/>

幸楽苑ホールディングス