



株式会社 カの源ホールディングス



2017年3月

成長可能性に関する説明資料

会 社 概 要

特 徴 ・ 強 み

成 長 戦 略

国 内 展 開

海 外 展 開

事業ポートフォリオとこれから

A P P E N D I X

会社概要



創業の店
一風堂 大名本店

■ 企業理念 ■

変わらないために 変わり続ける



■ 創業の精神 ■

私たちは、常に新しい価値を創造していく集団でありたい。
創造した価値を、人類最高のコミュニケーションの源_{もと}である
「笑顔」と「ありがとう」とともに世界中に伝えていく。

株式会社 力の源ホールディングス

- 所在地 〒810-0022 福岡県福岡市中央区薬院1丁目10番1号
- 設立 1986年（昭和61年）10月30日
- 資本金 9億2,320万円（発行済株式数：10,300,000株）
- 決算期 3月
- 従業員数 71名（連結586名） ※臨時従業員除く

■ 役員構成

代表取締役会長兼CEO	河原 成美	Shigemi Kawahara
代表取締役社長兼COO	清宮 俊之	Toshiyuki Kiyomiya
取締役CFO	粕谷 進一	Shinichi Kasuya
取締役CHRO	原田 善治	Yoshiharu Harada
取締役	鈴木 康義	Yasuyoshi Suzuki
社外取締役	釜田 雅彦	Masahiko Kamata
社外取締役	中村 新	Shin Nakamura
社外取締役	杉内 信夫	Nobuo Sugiuchi
常勤監査役	神保 信吾	Shingo Jinbo
社外監査役	辻 哲哉	Tetsuya Tsuji
社外監査役	田鍋 晋二	Shinji Tanabe

(2016年12月末現在)

セグメント・ブランド・ポートフォリオ

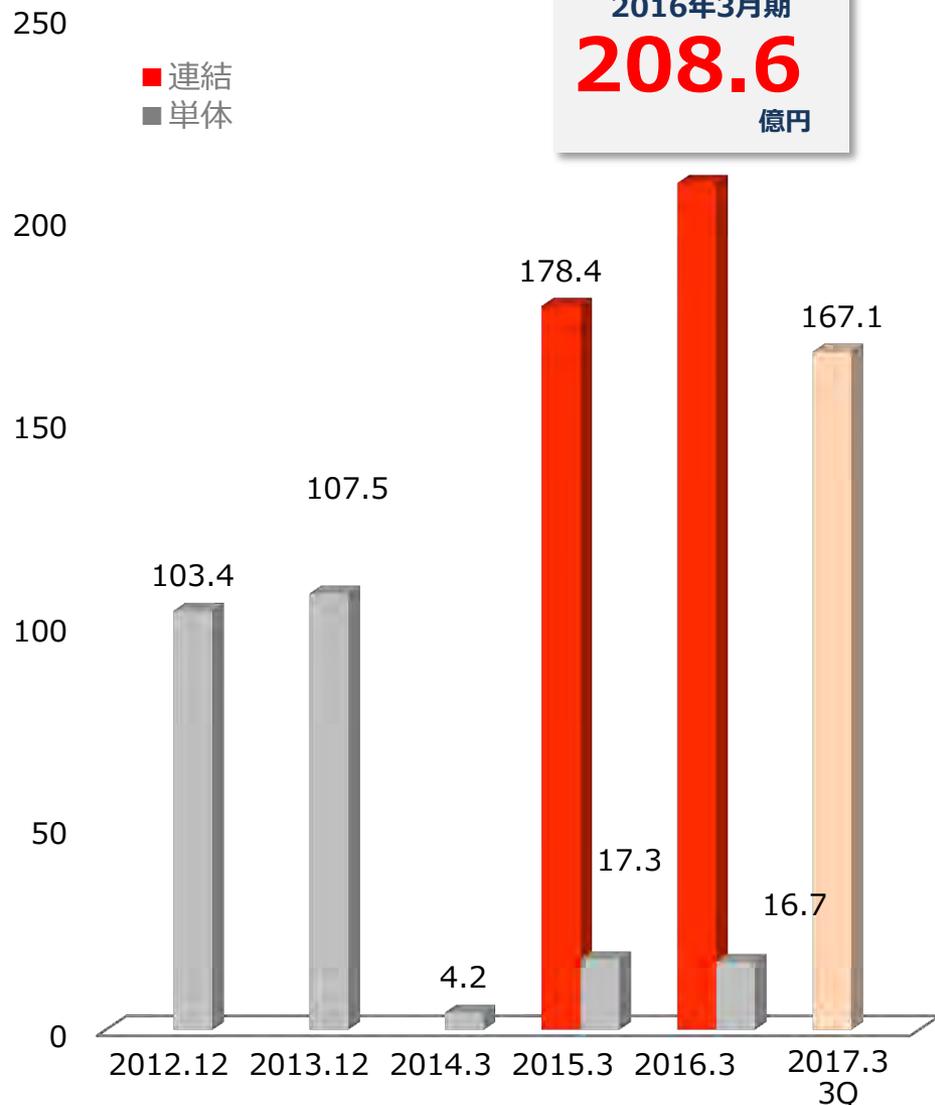


国内外において、ラーメンをはじめとする「日本食」の普及と、食材の生産、教育、商品開発、製造、流通、販売までを一貫して手掛ける事業モデルを志向

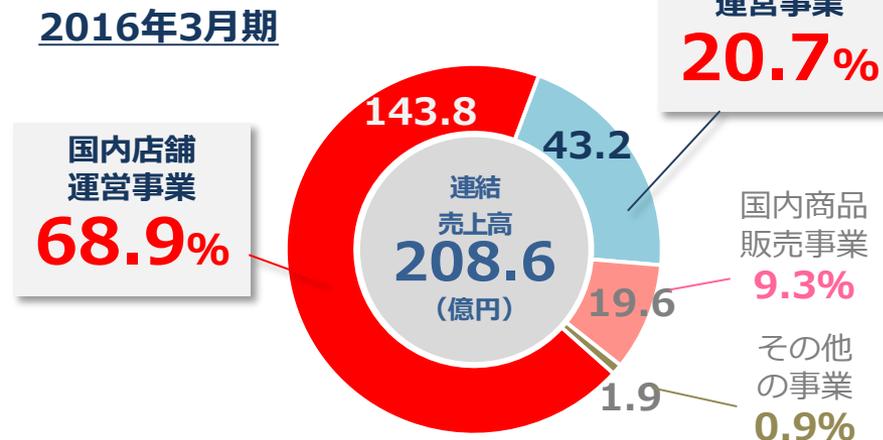
*弊社では、従業員は事業運営における財産であるとの考えから、「人材」は「人財」と記載しております。

グループ業績の推移 1 (サマリー)

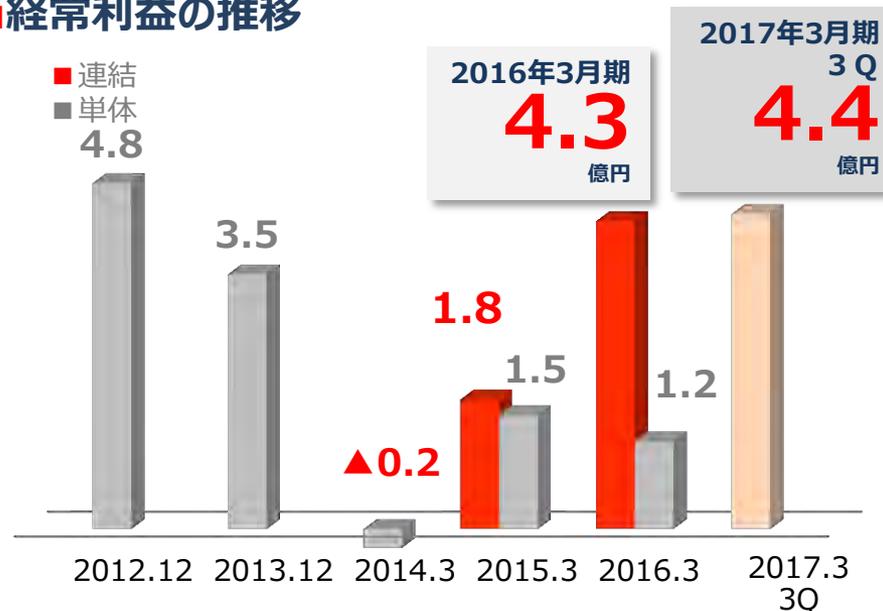
売上高の推移



売上構成 (セグメント)

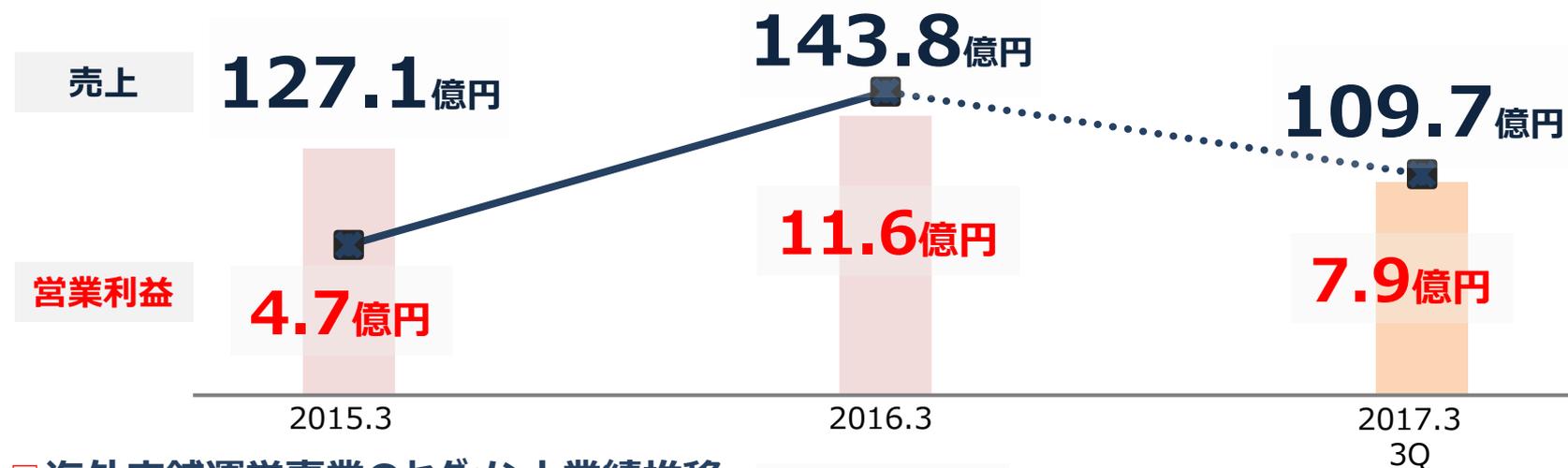


経常利益の推移

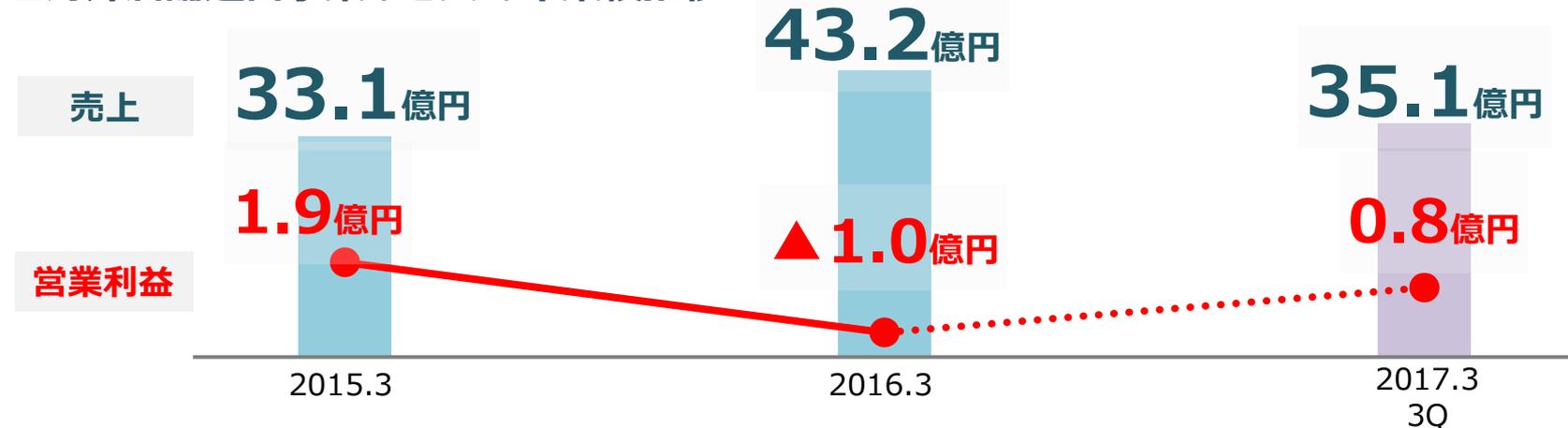


グループ業績の推移 2 (セグメント)

国内店舗運営事業のセグメント業績推移



海外店舗運営事業のセグメント業績推移



国内店舗運営事業：安定的且つ持続的な成長
海外店舗運営事業：今後の事業拡大&成長のドライバー

国内 TOTAL 133店舗

(2016年12月末現在)



日本 (国内) (133)

一風堂	81店
RAMEN EXPRESS	17店
SHIROMARU-BASE	5店
五行	3店
そば蔵・そば茶屋	6店
ブレッドジャンクション	4店
名島亭	4店
PANDA EXPRESS	1店
その他ブランド	5店

【国内店舗運営事業 計】 126店

イチカバチカ	3店
因幡うどん	4店

【その他の事業 計】 7店

(ブランド別)

Global 13ヶ国・地域 196店舗

海外 TOTAL 63店舗

(2016年12月末現在)

欧州エリア (4)

イギリス	2店
フランス	2店

北米エリア (4)

アメリカ	4店
------	----

アジアエリア (51)

シンガポール	7店
マレーシア	3店
タイ	4店
フィリピン	5店
インドネシア	1店
香港	7店
中国	15店
台湾	9店

オセアニアエリア (4)

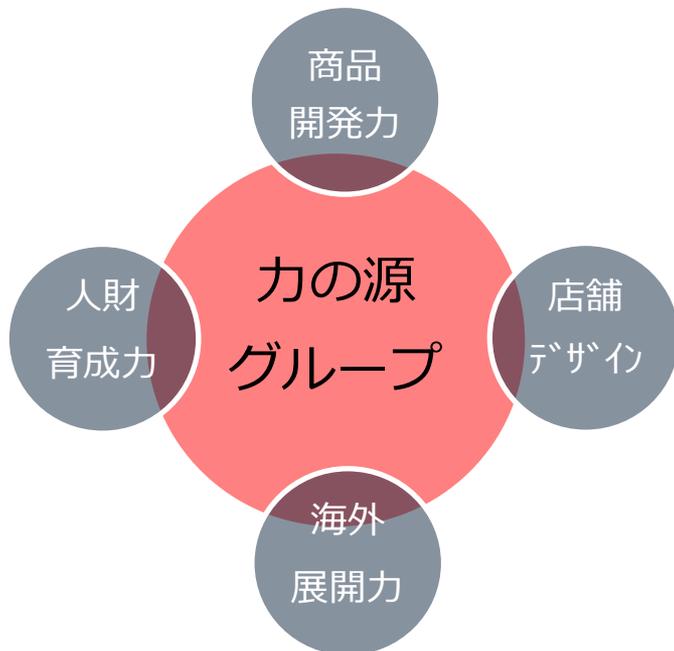
オーストラリア	4店
---------	----

 FUKUOKA

特徴・強み



【経営理念】
 “変わらないために変わり続ける”
 【ミッション】
 Japanese Wonder To The World
 “世界中に笑顔とありがとうを”



商品 開発力	素材～工法まで拘ったラーメンと「日本食」サイドメニュー世界の多種多様な顧客ニーズに迅速に応える商品開発力
店舗空間 デザイン	地域・カルチャー・トレンド・伝統など様々なテイストを織り込みお客様の居心地の良さと楽しさを追及した店舗デザイン
人材 育成力	OJT、研修施設「くしふるの大地」「7つの習慣」充実した研修コンテンツから「おもてなし」の精神とサービスをグローバルに提供する
海外 展開力	世界13カ国（含む日本）への事業展開に裏打ちされたナレッジストック

Since 1985

Branding (ブランディング)



理念、人材、商品、店舗デザイン、全てのサービスを高いレベルで融合させる「ブランディング」が『力の源のコア・コンピタンス』

ブランディング～商品開発力～

全世界共通看板商品「白丸元味」「赤丸新味」
オリジナルブレンド小麦を使用した自家製麺、独自工法による自社生産スープ
海外進出国の多様性を取り込んだ「日本食」のサイドメニュー・ラインナップ

原点の一杯
白丸元味



革新の一杯
赤丸新味



Veggie (鮮香るベジ麺) 12€



スープ
博多絹ごしとんこつ



麺
丸刃麺線 26番



匠がえし一風堂



一風堂専用小麦
「風の大地」



HAKATA SHOYU
博多醤油



素材～工法まで拘ったラーメンと「日本食」サイドメニュー
世界の多種多様な顧客ニーズに迅速に応える商品開発力

ブランディング～店舗空間デザイン～



**地域・カルチャー・トレンド・伝統など様々なテイストを織り込み
お客様の「居心地の良さ」と「楽しさ」を追及した店舗&空間設計と演出**

ブランディング～人財育成力～



**OJT、研修施設「くしふるの大地」、「7つの習慣」研修プログラム
「おもてなし」の精神と質の高いサービスをグローバルに提供**

出店来歴

【2008年】	ニューヨーク
【2009年】	シンガポール
【2011年】	香港
【2012年】	台湾
	中国
	シドニー
【2013年】	クアラルンプール
【2014年】	バンコク
	マニラ
	ジャカルタ
	ロンドン
【2016年】	パリ

海外**12**カ国・地域 TOTAL **63**店舗
(エリア別 日本除く)



2016年3月期
売上高

43.2
億円

2015年3月期
売上高

33.1
億円

売上対前年比

130.7%

海外12ヶ国への事業展開に裏打ちされたナレッジストック

成長戦略



IPPUDO SYDNEY

IPPUDO SYDNEY West field

国内展開

JAPAN (国内)

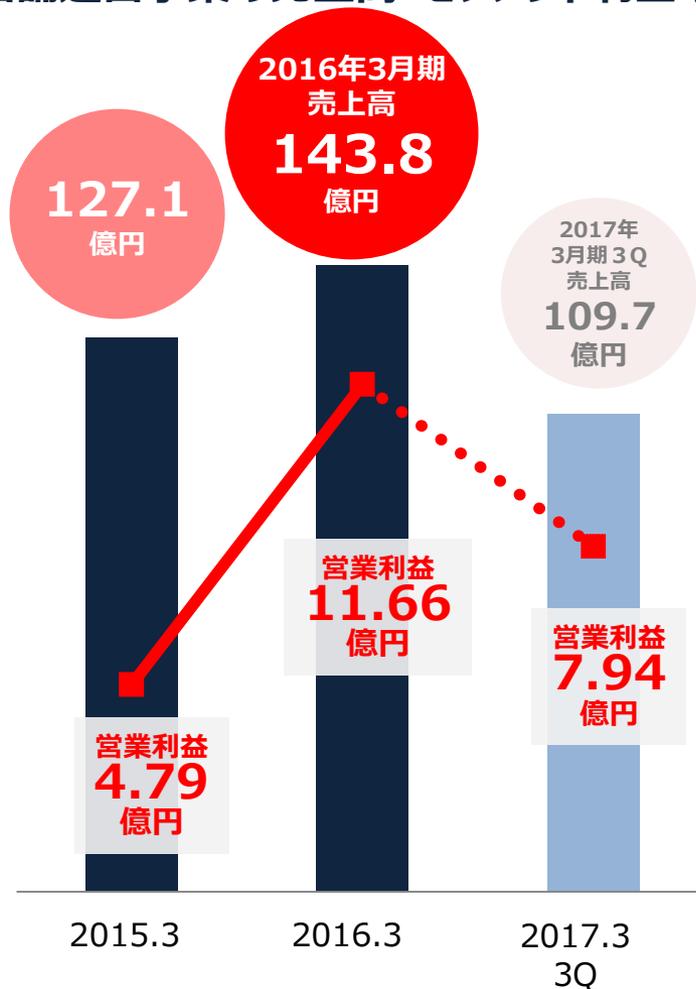
一風堂 30周年
「ラーメン振る舞い祭」
一風堂 銀座店

国内展開 ～国内店舗運営事業～

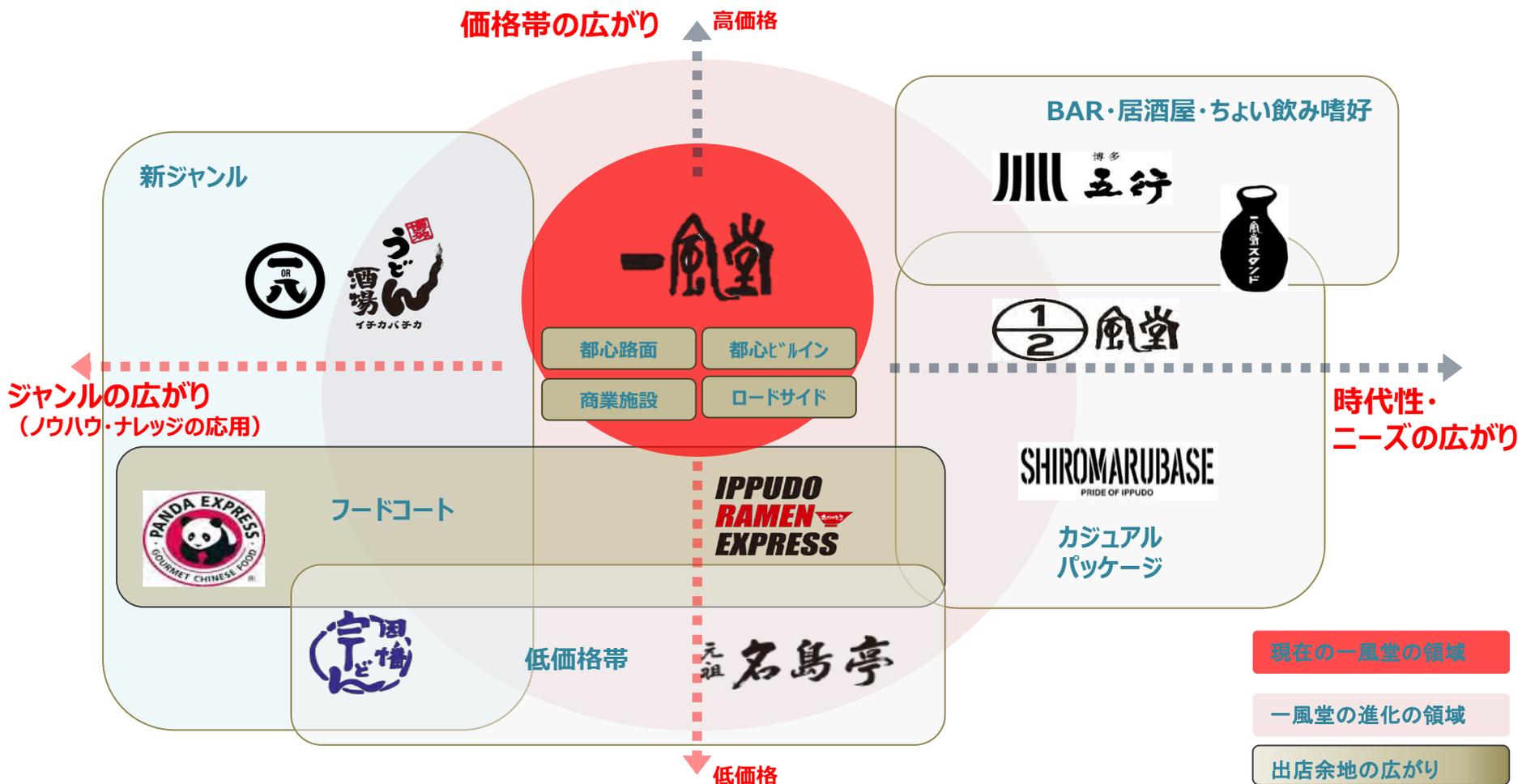
国内店舗運営事業の店舗数の推移



国内店舗運営事業の売上高・セグメント利益の推移



国内店舗運営事業は、安定的且つ持続的な成長を実現
 「一風堂」は、ブランド・バリューの維持・向上にむけて厳選出店とする一方で、
 投資効率の高い「サブブランド」や「新概念ショップ」などの展開を推進する



時代の多様なニーズ、トレンドを取り込んだ
サブブランド、新コンセプトショップ、及びノウハウを応用した新ジャンルの展開を推進
ターゲットとなるマーケット（出店余地、客層、来店動機）も拡大

サブブランド・新コンセプトショップ・新業態

うれしい「2ぶんの1」サイズ。
組み合わせいろいろ。

①/② 一風堂



女性
健康志向
シニア

新コ
ンセ
プト

糖質・サイズも2分の1：健康志向
『1/2PPUDO（新宿ルミネ）』



ちよい
飲み

新コ
ンセ
プト

ちよい飲みスタイル
『一風堂スタンド』

元祖 名島亭



FC
展開

Low
price

ミドル・ロープライス
『元祖名島亭』



FC
展開

居酒屋

新
ジャンル

うどん居酒屋業態への拡張
元祖博多うどん『イチカバチカ』



フード
コート

健康志向
シニア

新
ジャンル

福岡老舗うどん店
『因幡うどん』のM & A



テイク
アウト

フード
コート

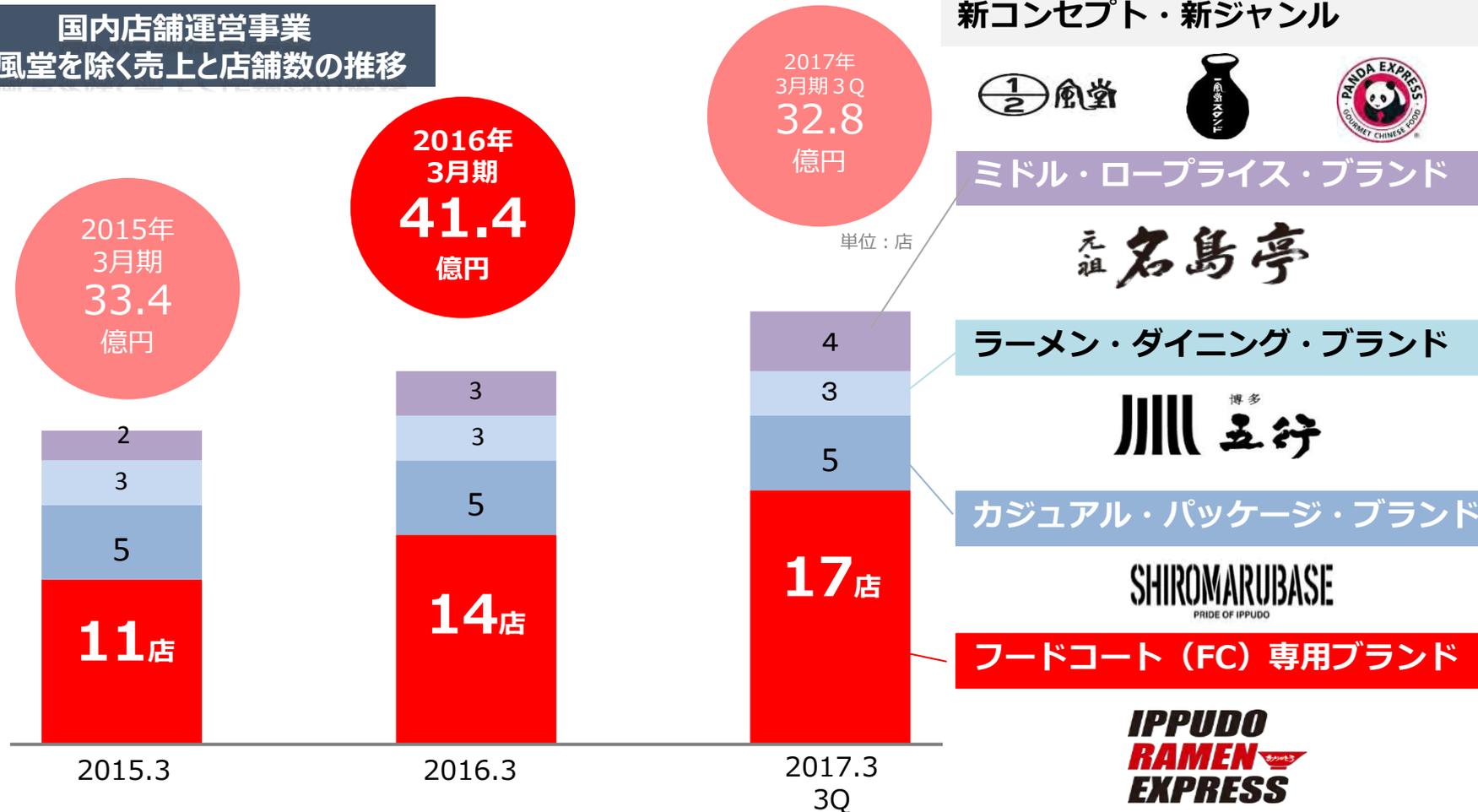
新
ジャンル

アメリカンチャイニーズ（国内JV展開）
『パンダエクスプレス』

うどん、居酒屋テイスト、テイクアウト、中食も視野に入れた
新ジャンル・ブランド展開を推進。将来的なフランチャイズ事業の育成にも着手

国内展開 ～サブ・ブランド「第2、第3の柱」～

国内店舗運営事業 一風堂を除く売上と店舗数の推移



「一風堂」以外のブランドとしては、「RAMEN EXPRESS (フードコート専用ブランド/17店舗)」の牽引により、年商40億円水準を突破
そのほかにも新コンセプト・ショップの立上げも積極的に着手

一風堂暖簾分け

力の源のメリット

- 理念の継承
- キャリアプラン
- 人財確保
- 管理コストの低下
(特に地方店管理)
- 初期投資負担軽減
- イノベーション提案



店主のメリット

- チャレンジ(独立)
- 業績連動型報酬
- ブランドパワー
- エリア・ドミナント
(地方店)
スケールメリット
- 信用補完

力の源と店主のWinWin (共存共栄) の関係

2025年
100人の店主
100人の経営者



フランチャイズ展開

「一風堂」以外の自社ブランドの店主/
外部パートナーに対するフランチャイズ

暖簾分け (ライセンス型)

店主の自己資金による出店を許諾するロイヤリティ
収入形態。より高い意識での店舗運営を促す

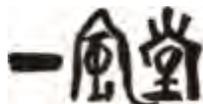
2015
暖簾分け新制度
(ライセンス) スタート

暖簾分け (業務委託型)

既存直営店を店主に業務委託する形態。
業績連動型の報酬体系の導入による営業力の強化

2016.12
店主数：15名
店舗数：25店舗

Since 1985



直営店

2010.6
暖簾分け
制度発足

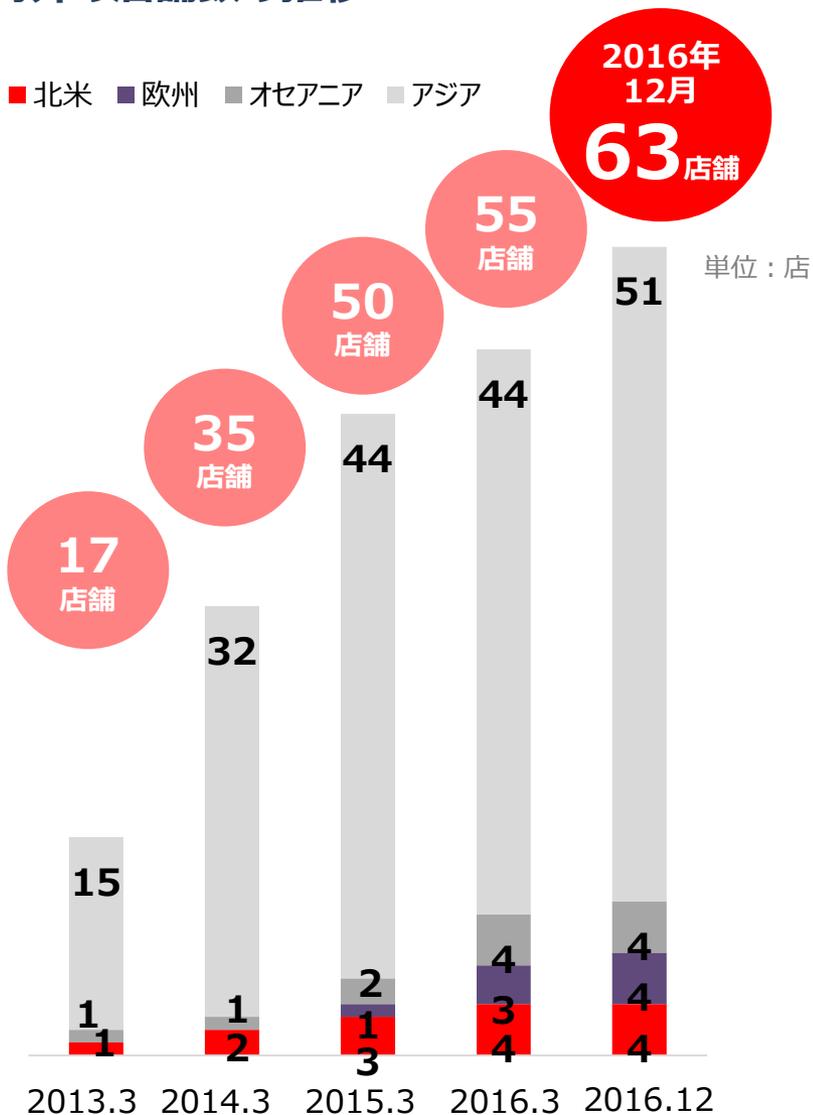
出店の加速、店舗営業力強化に向けて、店舗の運営形態の多様化にも着手
「フランチャイズ」と「直営」のハイブリッド・モデル「暖簾分け」
新ジャンル (ブランド) の「フランチャイズ」の推進

海外展開

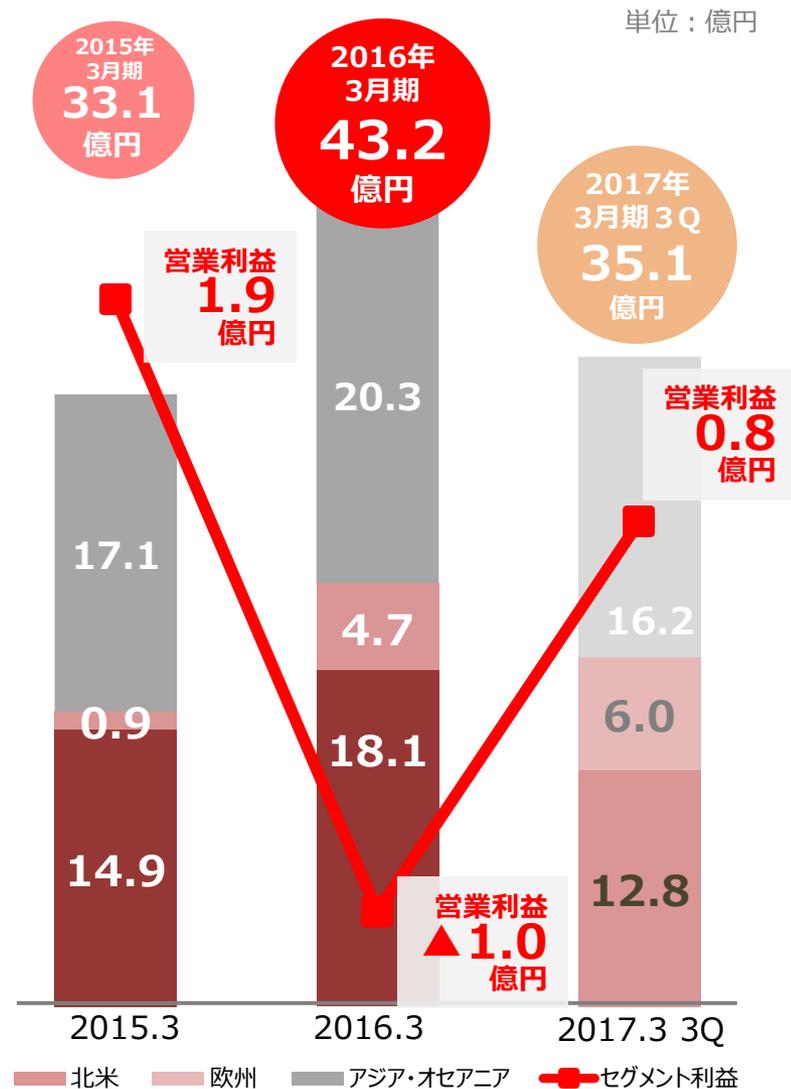
IPPUDO NY EAST Village

海外展開 ～地域別実績～

海外の店舗数の推移

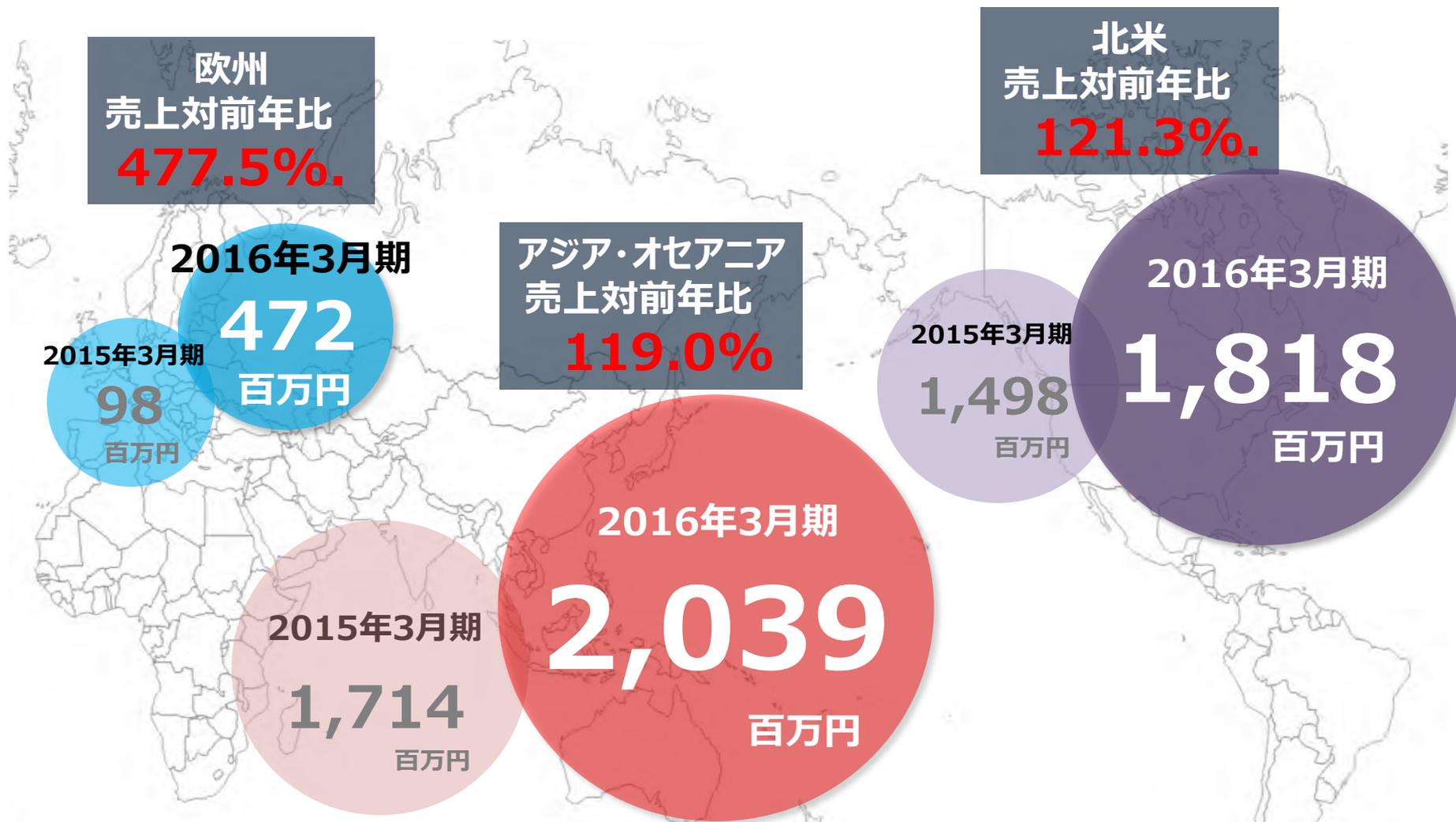


海外の売上高・セグメント利益の推移 (エリア別)



海外展開 ~売上成長率・エリア別~

海外店舗運事業セグメント エリア別売上



近年の出店によりグローバルの各エリアで売上は前年比120%超の高い成長を実現

“一風堂”が世界で支持される3つの理由

1 日本発ならではの「おもてなし」

日本の「おもてなし」の精神をそのままに、海外でも現地のスタッフと共有、浸透させ、高いサービスレベルを実現

2 日本と現地が融合した商品とスタイル

食材・品質・味に妥協せず「本物」のラーメンを提供。一方で、現地食習慣に適應する形で、「日本食」サイドメニューの拡充や日本酒BARなどのダイニングスタイルを提案

3 日本食「ラーメン」への注目度

外国人観光客アンケート（※）によると、彼らが日本食で満足した料理のランキングで、ラーメンは寿司に次ぐ第2位。日本食の代表としてラーメンが浸透

（※2009年JNTO（日本政府観光局）が約15,000人にアンケートを実施）

これまでの経験と実績を糧とした経営戦略 ～海外における経営メソッドの確立～

1 戦略的な出店形態「フラッグシップ戦略」

- ・世界の情報発信都市にて旗艦店を出店
- ・日本のラーメンのデファクトスタンダードを確立
- ・多店舗展開・サブブランド展開による経営効率化の実現と収益の最大化を具現化

2 強固なパートナーシップ戦略

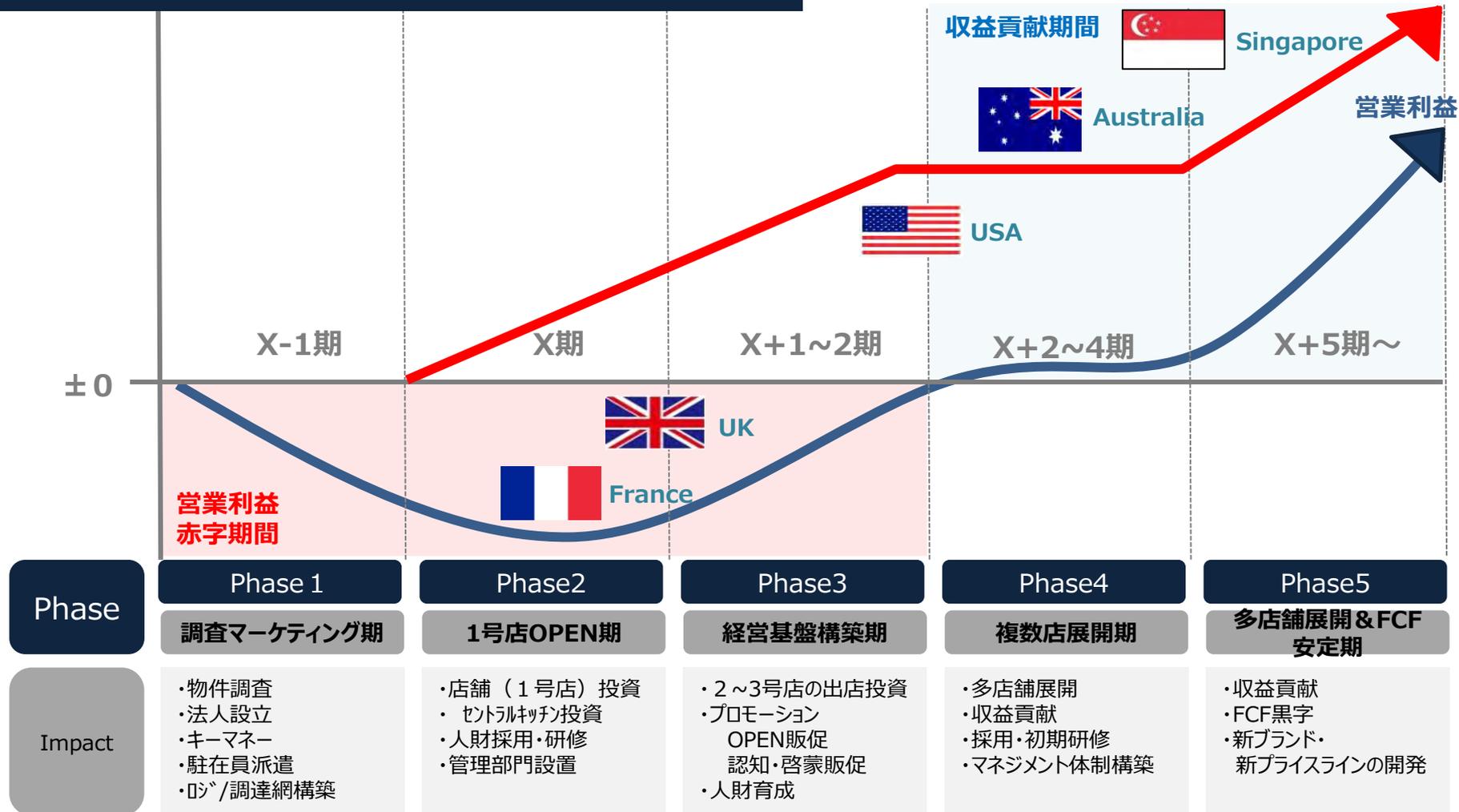
- ・事業展開スピードの加速化を目的に、現地有力パートナーとのコラボレーション
- ・圧倒的な「IPPUDO」ブランドの集客を背景とした、ぶれないブランド・コンセプト、QSC水準のパートナーへの落とし込み

3 オペレーション／コスト・コントロール

- ・初期フェーズにてセントラルキッチンを核とする生産・物流体制を確立。複数店舗展開に準ずるコスト低減効果の獲得
- ・理念教育、SOP（作業手順書）の浸透による現地スタッフの戦力化に伴う店舗運営効率向上

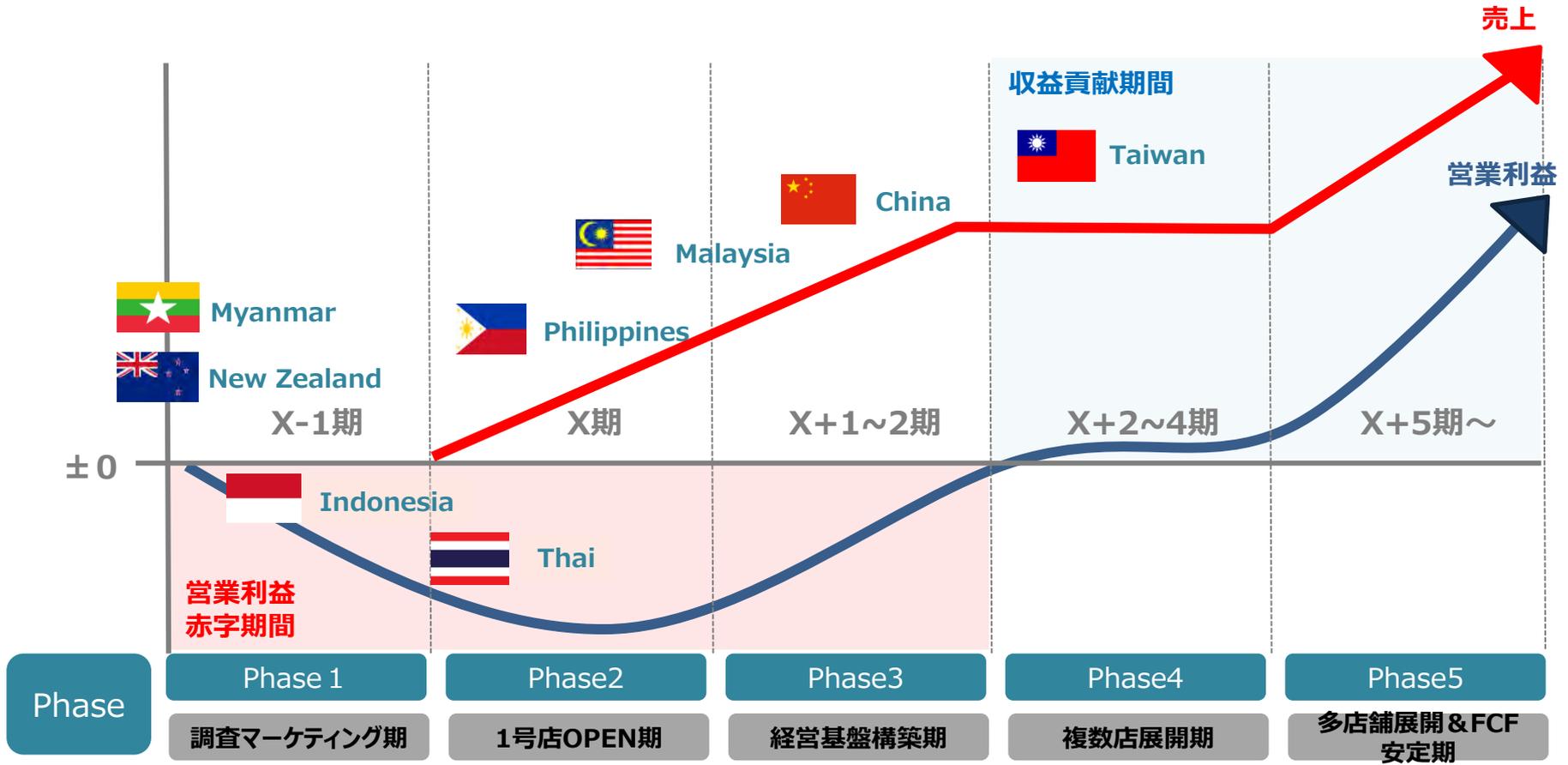
海外展開 初期投資とJカーブ、各国の成長ステージ（直営）

直営店展開エリアの『Jカーブ』と『成長ステージ・マッピング』



欧米中心となる直営店展開エリアは、セントラルキッチン投資が嵩む「Jカーブ」のボトムフェーズは終了。事業拡大&収益貢献フェーズに移行中

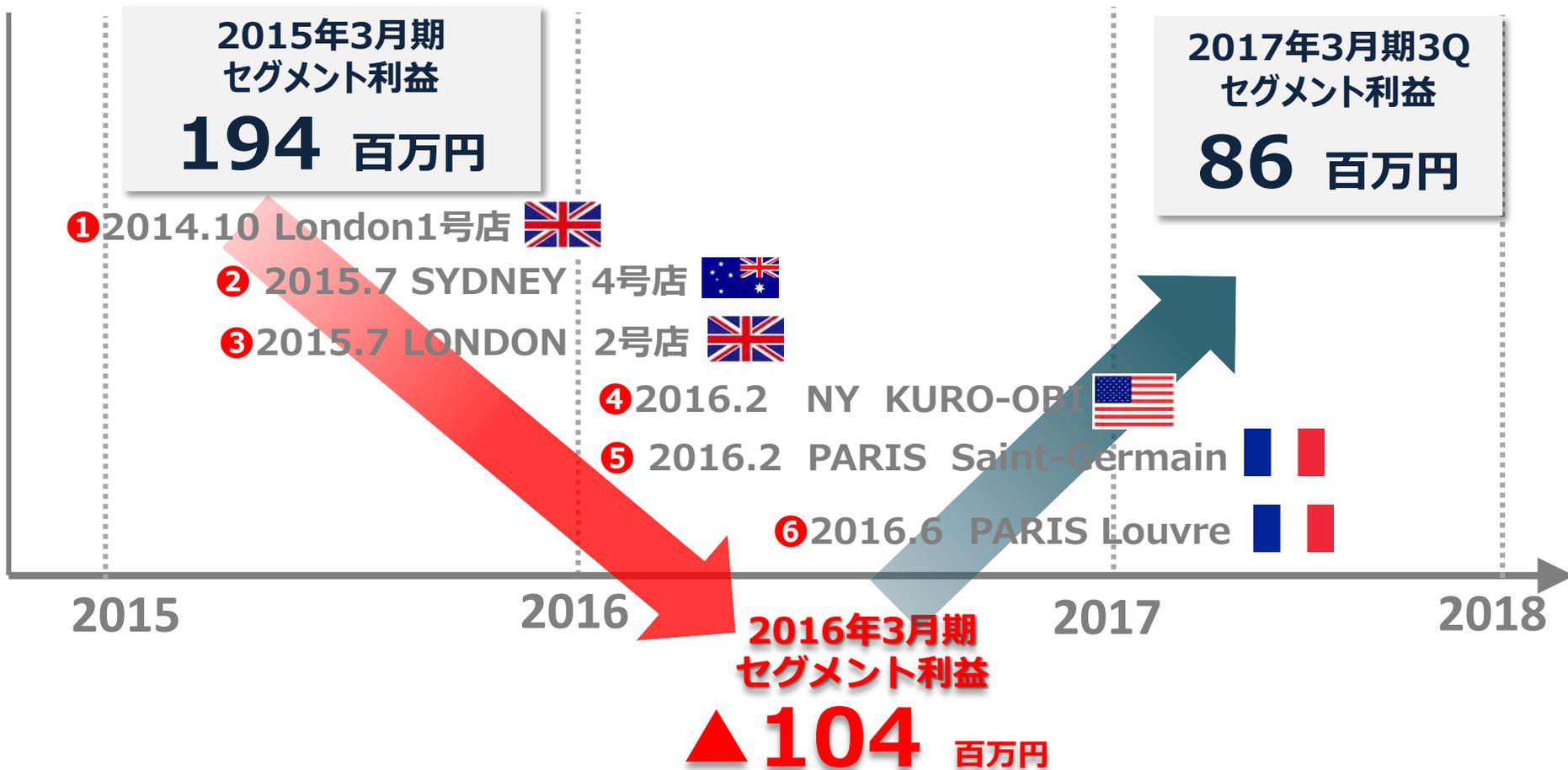
JV・ライセンスのエリアの『Jカーブ』と『成長ステージマッピング』



アジアが中心となるジョイントベンチャー (JV)、ライセンス形態による展開エリアも、初期フェーズから、店舗拡大&ライセンス・ロイヤリティ拡大が見込まれる次のフェーズへの移行中

海外展開 ～初期投資&Jカーブ～

海外出店オープン(投資発生)時期とセグメント利益の関係



2016年3月期 海外店舗運営事業のセグメント利益は、
欧州中心に初期投資が重なったことから赤字を計上するも、2017年3月期は、
欧州の初期投資フェーズの完了、北米・豪州・シンガポールの利益貢献から黒字回帰

海外展開 ～直営・JV・ライセンス～



進出市場の規模・状況に柔軟に対応した店舗展開戦略 (直営・JV・ライセンス)
北米・東南アジアを重点的に新ブランドを織り交ぜつつ出店スピードを加速

事業ポートフォリオとこれから



一風堂 大名本店
店舗スタッフとユニフォーム

生産・流通・販売の一気通貫モデルの確立

『国内工場新設』 集中生産による
コストダウンと品質・安全強化
『集中購買・調達体制』の構築と
ロジスティック整備 (IT化促進)



国内
製造・販売
(B2B)



海外
製造・販売
(B2B)

国内
物流

中食市場も見据えた
新商品開発と新規顧客獲得

海外
物流

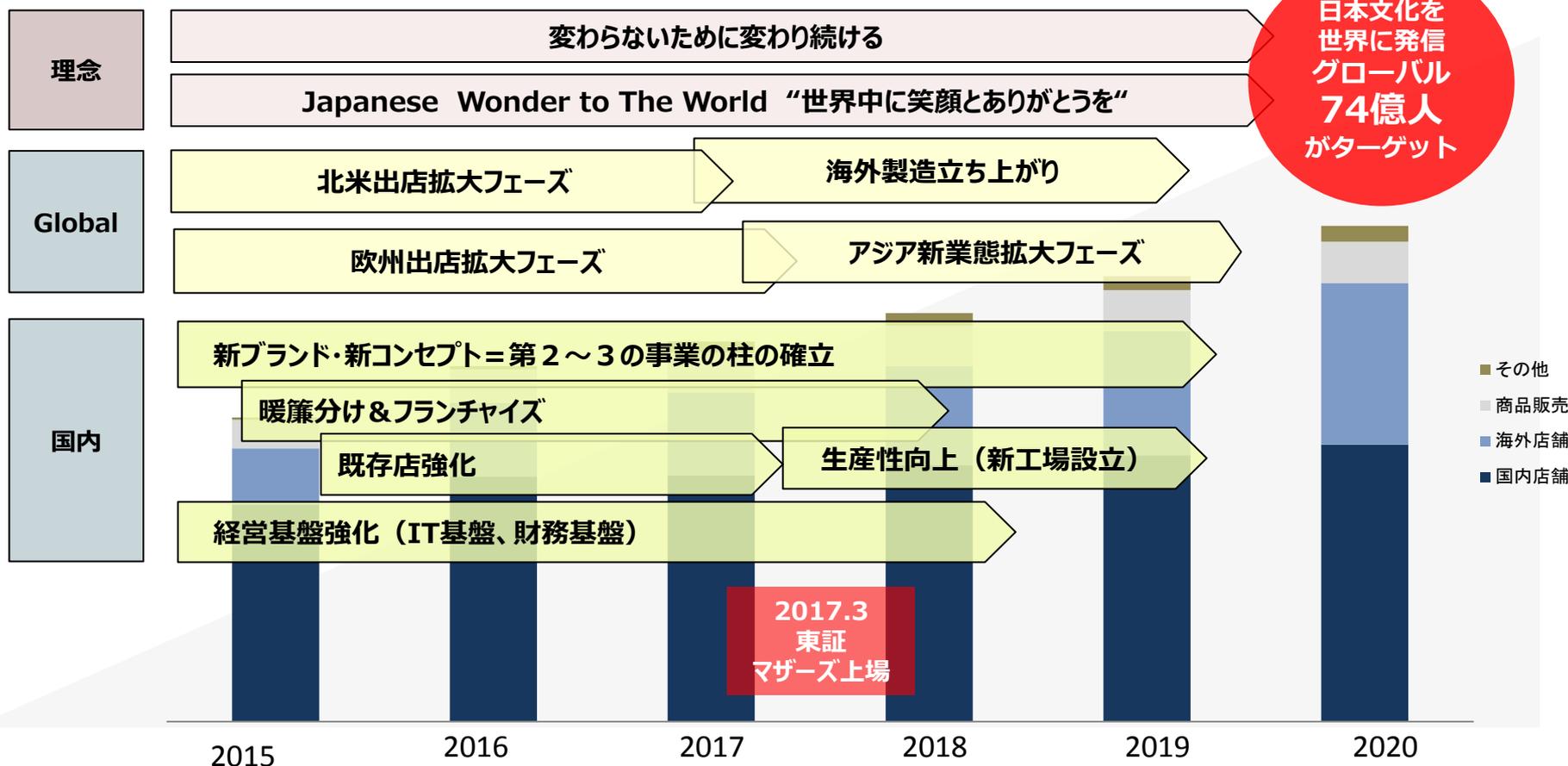


『海外製造体制の整備』
龍大グループとの取り組み
安定供給と商流差益の獲得
欧州・アジア圏にも段階的に着手

日本食のプラットフォームの構築
(株)海外需要開拓支援機構
(クールジャパン機構)との取り組み

~日本食 全てが舞台~ 生産・流通・販売の一気通貫モデルの確立

アクションプランと売上高成長イメージ



グローバル**74億人**がターゲット。2017年以降の世界的な日本及び日本食への注目度の高まりを追い風に、企業価値の向上と理念・ミッションの実現を目指す

Appendix



農業生産法人 くしふるの大地
研修施設

財務データ・サマリ (連結)



連結会計年度 (2016年3月31日)

単位:千円

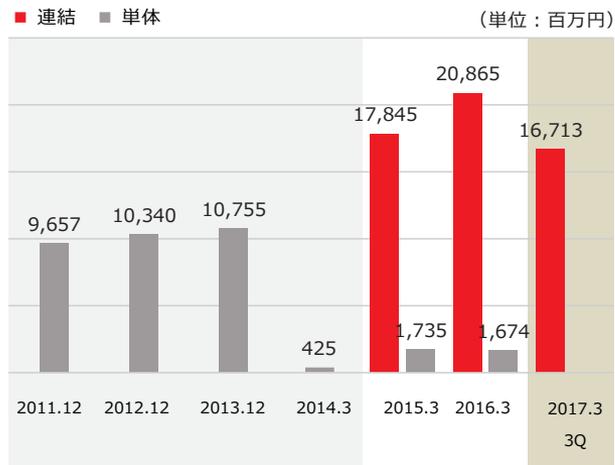
□ 連結損益計算書

売上高	20,865,713
売上原価	6,156,190
売上総利益	14,709,523
販売費及び一般管理費	14,206,771
営業利益	502,751
営業外収益	140,342
営業外費用	212,337
経常利益	430,756
特別利益	36,719
特別損失	94,536
税金等調整前当期純利益	372,938
法人税、住民税及び事業税	354,791
法人税等調整額	△106,217
法人税等合計	248,574
当期純利益	124,364
非支配株主に帰属する当期純利益	△897
親会社株主に帰属する当期純利益	125,261

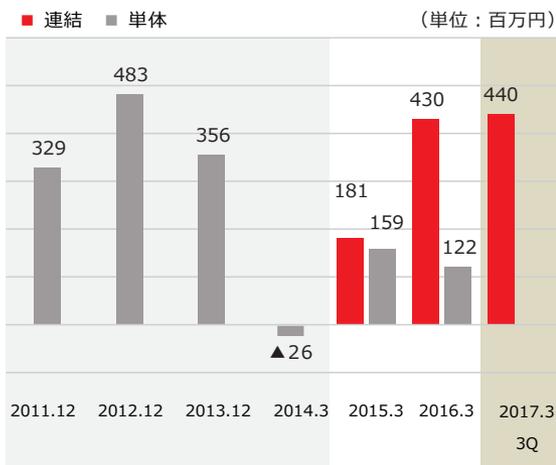
□ 連結貸借対照表

資産の部	
流動資産	4,130,773
固定資産	8,654,119
有形固定資産	5,915,364
無形固定資産	160,875
投資その他の資産	2,577,879
❖資産 合計	12,784,893
負債の部	
流動負債	4,208,436
固定負債	5,911,075
❖負債 合計	10,119,511
純資産の部	
株主資本	2,266,870
資本金	923,200
その他の包括利益	370,498
非支配株主持分	28,012
❖純資産 合計	2,665,381
❖負債・純資産 合計	12,784,893

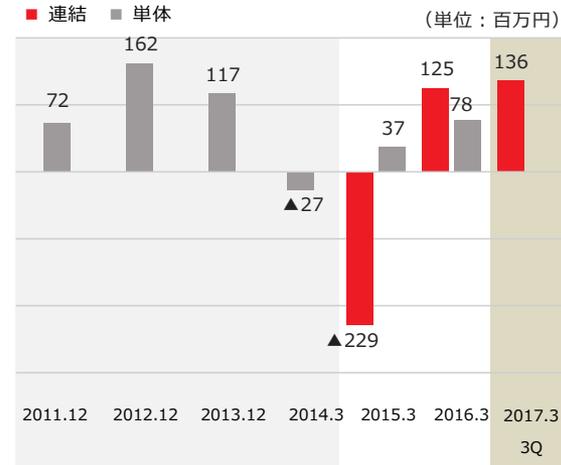
売上高又は営業収益



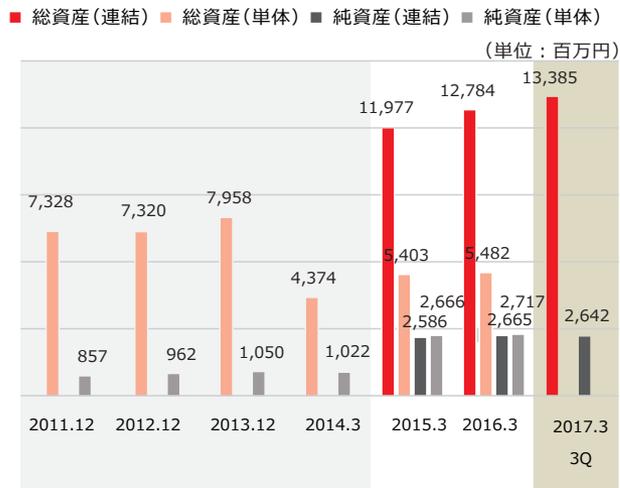
経常利益又は経常損失 (△)



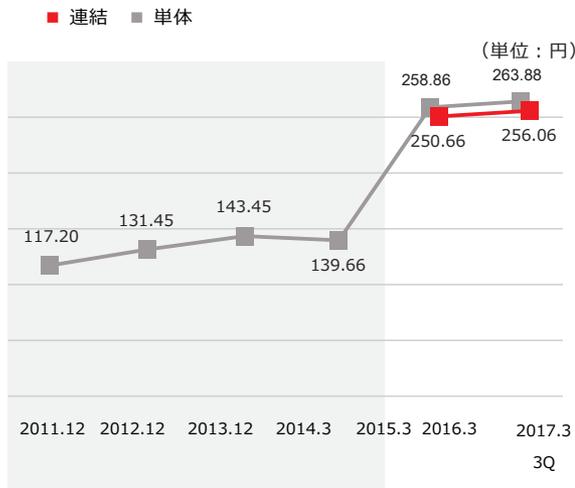
親会社株主に帰属する当期(四半期)純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)及び当期純利益又は当期純損失(△)



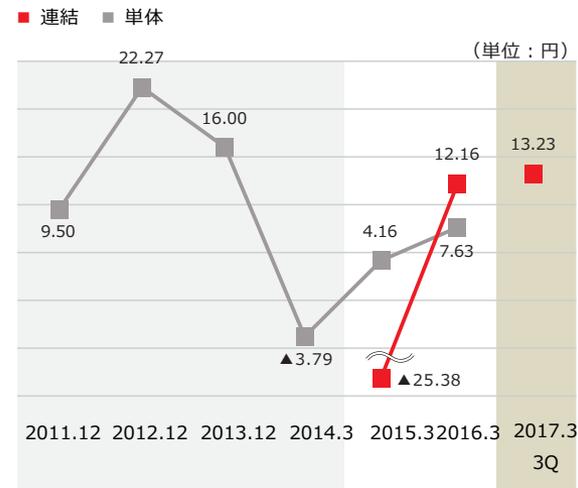
純資産／総資産額



1株当たり純資産額



1株当たり当期(四半期)純利益金額又は当期純損失金額(△)



成長の軌跡（沿革）

「**PANDA EXPRESS JAPAN** ラゾーナ川崎店」をオープン **2016.11**

フランス初出店「**IPPUDO Paris Saint Germain**店」をオープン **2016.2**



クールジャパン機構を割当先とする第三者割当増資を実施 **2014.12**



イギリス ロンドンに初出店 **2014.10**

RAMEN EXPRESSの本格出店 **2012.4**



2009.4 製麺事業の拡大に向け**(株)渡辺製麺**を子会社化。

2008.3 **アメリカ・NY**に、海外1号店をオープン



1995.4 **東京**第1号店「**一風堂 恵比寿店**」をオープン

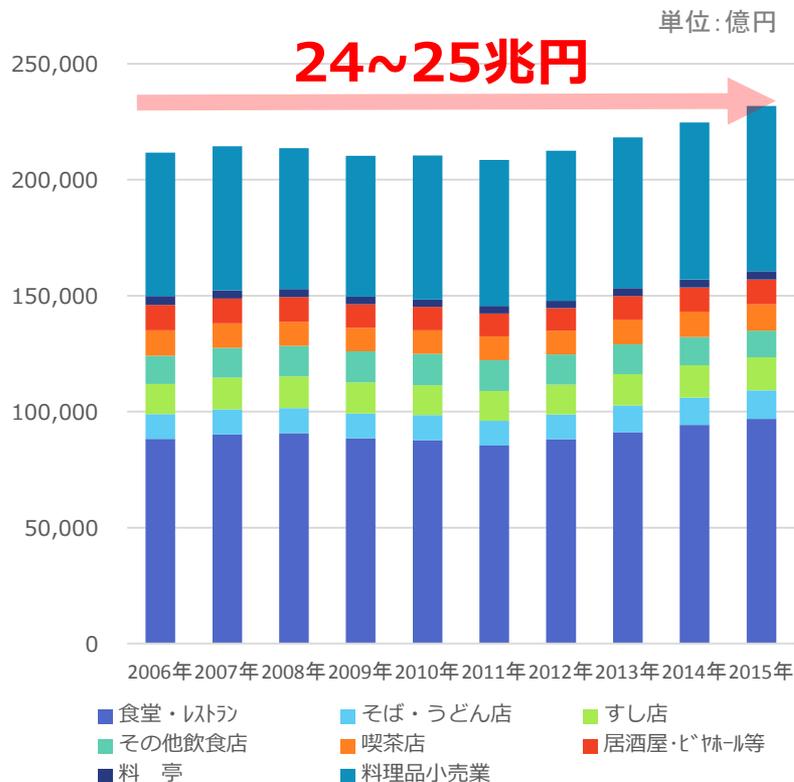


1994.12 横浜市の「**新横浜ラーメン博物館**」に出店。関東初進出。

1985.10.16 **福岡市中央区大名**に「**博多 一風堂**」をオープン

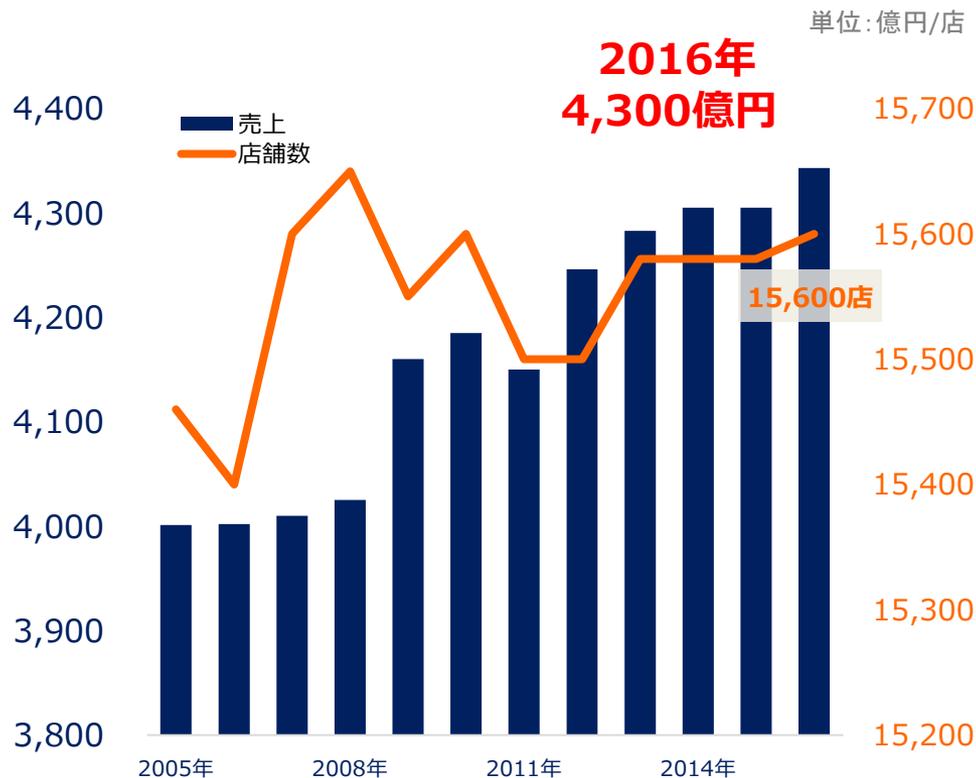


国内外食市場推移



出典：公益財団法人 食の安産・安心財団の資料より自社作成

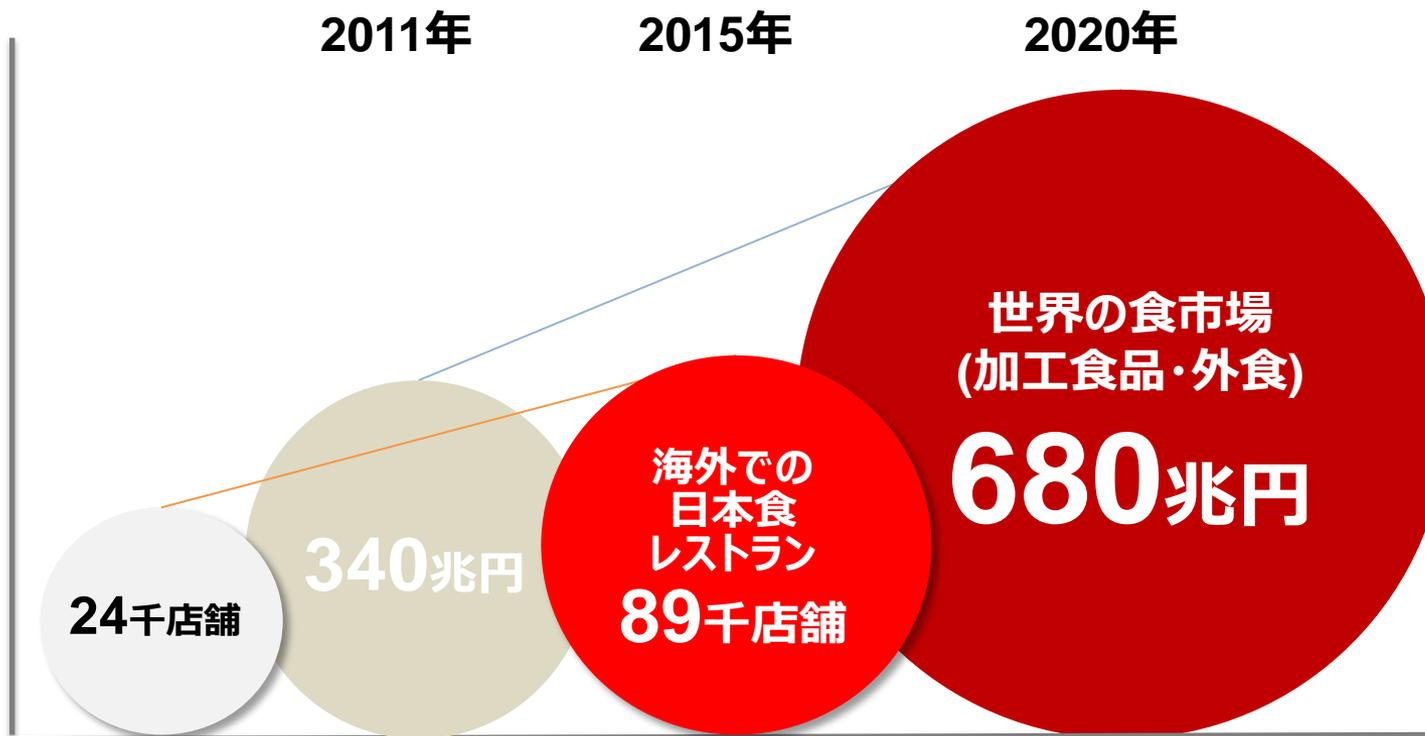
国内ラーメン市場規模推移と店舗数推移



出典：株式会社富士経済 外食産業マーケティング便覧2015 NO1より自社作成

**国内の外食市場規模は24~25兆円、国内ラーメン市場は3,000~6,000億円
共に少子高齢化の影響などもあり、急拡大は見込めないが、市場の規模は大きくパラダイムシフトも頻発する業界
本質的価値の提供と、トレンドセットにより、新たな事業チャンスは常に存在している**

世界の食（加工食品・外食）市場と日本食レストラン数

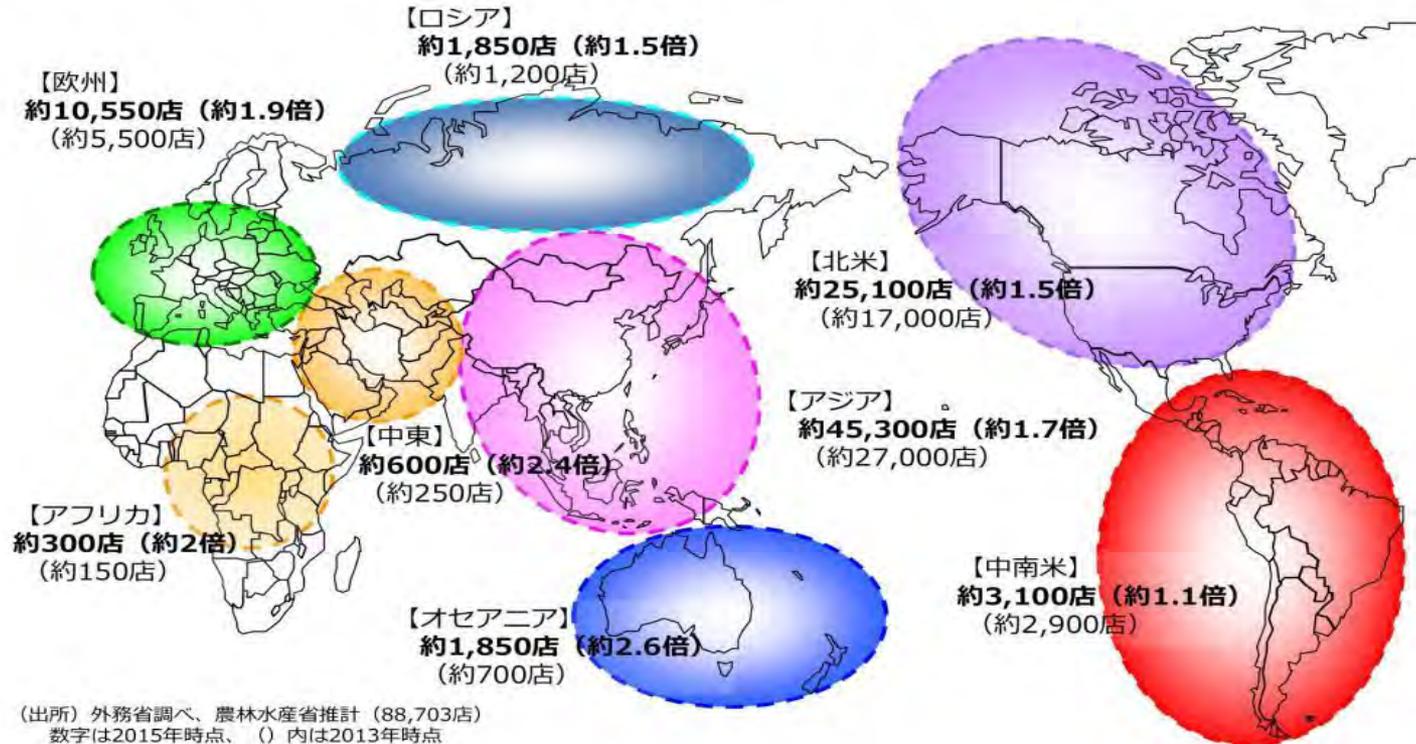


出所：農林水産省 海外日本食レストラン数

世界の外食市場規模は、2006年以降も右肩あがりの成長が続く
アジア、北米の順で店舗数も多く、1.5倍の成長が続く

海外における日本食レストランの数

日本食レストランは約2.4万店(2006年)→約5.5万店(2013年)→約8.9万店(2015年)に増加。



「添付資料1 海外における日本食レストランの数(PDF:289KB) (農林水産省) (<http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/service/150828.html>)を加工して作成

海外の日本食レストラン、大幅増の8万9000店に
日本食の健康食イメージの拡がりや、ユネスコ無形文化遺産指定が後押し

原点の一杯 白丸元味



創業当時から今に引き継ぐ一風堂のとんこつラーメンの本流であり、原点の味。18時間の調理と、丸1日の熟成を経て、とんこつの旨味を極限まで抽出した豊かで香り高いシルキーなスープに、博多らしい細麺、丸刃麺線26番がマッチ。

革新の一杯 赤丸新味



自家製の香味油と辛みそを加えることで、一杯のラーメンの中でいくつもの味の奥行きと調和を楽しめる。麺は弾力と存在感を表現した角刃麺線22番。白丸が正統派のとんこつラーメンならば、赤丸新味は豚骨ラーメンの可能性を広げた“革新派”。

刺激の一杯 一風堂からか麺



博多絹ごしとんこつをベースに、豆板醬や甜麵醬などを独自に配合した肉味噌を大胆にトッピング。山椒などのスパイスを効かせた自家製ラー油が全体をピリリとまとめあげ、中太のストレート麺がうま味と辛味を余すところなくすくい上げる。

本資料は、株式会社力の源ホールディングス（以下「当社」または「力の源」）の企業情報の提供のために作成されたものであり、日本における当社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。

本資料は事前の通知なく変更されることがあります。本資料またはその内容については、当社の事前の書面による同意がない限り、いかなる目的においても第三者に開示されまたは第三者により利用されることはできません。

本資料に記載される業界、市場動向、または経済情勢等に関する情報は、現時点で入手可能な情報に基づいて作成しているものであり、当社がその真実性、正確性、合理性及び網羅性について保証するものではありません、

また本資料に記載される当社グループの計画、見積もり、予測、予想その他の将来情報については、現時点における当社の判断又は考えに過ぎず、実際の当社グループの経営成績、財務状態、その他結果は、経済情勢、外食産業の市場動向、消費者の嗜好の変化、原材料価格の変動等により、本資料記載の内容またはそこから推測される内容と大きく異なることがあります。

