



KOURAKUEN
HOLDINGS

2020年3月期 決算説明用資料
(2019年4月～2020年3月)

2020年6月22日 (月)

株式会社 幸楽苑ホールディングス

(東証第一部 コード：7554)

決算説明用資料：目次

1. 連結決算概要
2. 今後の経営戦略
3. 総括
4. 参考資料

1. 連結決算概要

1. 連結決算概要

- (1) 連結決算ハイライト
- (2) 売上高・経費増減要因
- (3) 連結財政状態
- (4) キャッシュ・フロー(CF)要因分析
- (5) 台風19号による被害
- (6) BCAOアワード受賞
- (7) 連結業績予想

(1) 連結決算ハイライト

(単位：百万円、百万円未満切捨)

	2020年3月期		2019年3月期		前期比 (%)
	金額	売上高比	金額	売上高比	
売上高	38,237	100.0%	41,268	100.0%	△7.3%
売上原価	10,845	28.5%	11,711	28.4%	△7.4%
売上総利益	27,391	71.5%	29,556	71.6%	△7.3%
販売費一般管理費	26,731	69.9%	27,919	67.7%	△4.3%
営業利益	660	1.7%	1,636	4.0%	△59.6%
経常利益	823	2.2%	1,587	3.8%	△48.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	△677	△1.8%	1,009	2.4%	—
E P S (円)	△45.03	—	67.83	—	—
設備投資額	1,579	4.1%	1,328	3.2%	18.9%
減価償却費	1,289	3.4%	1,355	3.3%	△4.9%

(2) 売上高・経費増減要因

● 売上高減少要因

- ・ 台風19号の水害による工場操業停止
(郡山工場管轄240店舗超が一時営業休止)
- ・ 新型コロナウイルスの感染拡大による
お客様数の減少

● 利益増加要因

- ・ 就労コントロールによる人件費の圧縮
- ・ 店舗数削減による運搬費と賃借料の圧縮
- ・ コスト管理徹底による旅費交通費、
水道光熱費、備品消耗品費の削減

(3) 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			
	2020年 3月末	2019年 3月末	増減額		2020年 3月末	2019年 3月末	増減額
流動資産	2,810	4,564	△1,754	流動負債	5,878	6,870	△992
固定資産	12,546	13,692	△1,145	固定負債	5,544	6,422	△878
有形固定資産	8,182	8,890	△707	負債合計	11,422	13,293	△1,870
無形固定資産	178	178	0	純資産	3,933	4,962	△1,029
投資その他の資産	4,185	4,623	△438	負債・純資産 合計	15,356	18,256	△2,900
資産合計	15,356	18,256	△2,900				

主な増減項目

- ・流動資産 現金及び預金 △1,509百万円
- ・固定資産 建物及び構築物 △216百万円、リース資産△503百万円
- ・流動負債 未払費用 △1,023百万円
- ・固定負債 長期借入金 △748百万円、リース債務△189百万円

(4) 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)

	2020年3月期	2019年3月期	増減額
営業活動によるCF	918	3,019	△2,101
投資活動によるCF	△778	△233	△544
財務活動によるCF	△1,605	△1,401	△204
現金及び現金同等物の当期末残高	1,642	3,108	△1,466

営業CF	増減要因	税金等調整前当期純利益	△1,911百万円
		仕入債務減少	△805百万円
		未払費用減少	△1,030百万円
投資CF	増減要因	有形固定資産の取得による支出増加	△195百万円
		有形固定資産の売却による収入減少	△417百万円
財務CF	増減要因	リース債務の返済による支出減少	+103百万円
		自己株式の取得による支出増加	△249百万円
		配当金の支払額増加	△301百万円

(5) 台風19号による被害 2019年10月

台風19号による浸水のため、郡山工場は操業停止し
東北・北関東・甲信越地方の店舗は一時休業となった

※災害特別損失：3億2千万円

- 社長自らリカバリープランを立案
- 直ちに緊急対策本部を設置し、
小田原工場をフル稼働
- 全店営業再開を早期に実現し、
復旧にとどまることなく「収益重視型経営」
(プロフィット・ドリブン) へ舵を切った



BCAOアワード2019 防災部門

令和元年東日本台風「災害対応特別賞」奨励賞受賞

復旧にとどまることなく構造改革に着手

(6) BCAOアワード受賞

特定非営利活動法人 事業継続推進機構(BCAO)

- 日本の事業継続(BC)に資するためその普及・実践等に貢献した個人・団体を表彰

BCAO アワード 2019防災部門

令和元年東日本台風「災害対応特別賞」奨励賞受賞

➤ 表彰事由

- ① 台風被害からのリカバリー
- ② 被災経験を活かした環境変化への対応
 - ・ 働き方改革
 - ・ 不採算店舗の閉店
 - ・ 抜本的構造改革

受賞を誇りとし、更なる進化を追求

(7) 連結業績予想

- 新型コロナウイルスの収束を見通すことが困難であるため、業績予想は未定とする
- 今後はAfterコロナ、Withコロナを想定した経営が求められる
- コロナ禍が当面継続することを想定した経営戦略に基づき事業を展開する

ニューノーマルに適應した経営戦略が必要

2. 今後の経営戦略

2. 今後の経営戦略

- (1) 外部環境
- (2) ビジョン（目標）
- (3) 売上増強策 6つの武器
- (4) 固定費管理
- (5) 採算性の見直し
- (6) SDGsへの取組み

(1) 外部環境

- 新型コロナウイルスの発生拡大

2020年 3月11日(水)

WHOパンデミック宣言

2020年 4月 7日(火)

7都府県に緊急事態宣言

2020年 4月16日(木)

全国に緊急事態宣言

2020年 5月14日(木)～

順次緊急事態宣言解除

- 今後の見通し

新型コロナウイルスの感染拡大は一時的に収束した

しかし、第二波の発生も懸念されており

予断を許さない状況が今後も続く見込みである

コロナ禍が継続することを想定

(2) ビジョン (目標)

- 当社はイートイン型の外食業態から、デジタルTechを活用した「**総合食品企業**」への**変革**を目指す

ビジネストランスフォーメーション

- ① 未来の競争優位性を高めるための戦略を策定
- ② 経営層だけではなく、当社全体の従業員をも巻き込んだ「オペレーションモデル改革」と「意識改革」を実行

ドラスティックな変革によりニューノーマルに適応

(3) 売上増強策 6つの武器

- **6つの武器**により、従来のイートイン型
ビジネスモデルからの脱却を図る

- ① 「幸弁」
- ② 「全商品テイクアウト」
- ③ 「朝食導入」
- ④ 「からあげ家」
- ⑤ 「デリバリーと通販事業」
- ⑥ 「Tech化 SBR」

6つの武器により環境の変化へ対応

(3) 売上増強策 ① 「幸弁」

● 導入背景

コロナ禍による外食自粛傾向

テイクアウトメニューのラインナップ充実によって自家食ニーズに積極的に対応していく

● 特徴

店舗内で調理された出来立ての餃子やチャーハンを自宅・職場で味わうことができる



※餃子は餃子「種」・ベジタブル餃子・-half & half餃子から選べます。

販売方法の多様化によりお客様ニーズに対応

(3) 売上増強策 ② 「全商品テイクアウト」

● 創業初の試み

幸楽苑全店において、全商品の
テイクアウト・ドライブスルーを実現

● テイクアウト

① お一人様からファミリーまで
多様なセットメニュー

② 電話予約可能

● ドライブスルー

2020年5月27日（水）より
郡山市内4店舗にて導入



幸楽苑の味と自由な食事のスタイルを両立

(3) 売上増強策 ③ 「朝食導入」

- コロナ禍により深夜帯の売上増強は難しいいうえに、深夜営業は高コスト
- **24時間営業を廃止**
原則21時閉店、最長22時までの営業とする（一部23時閉店店舗あり）
- 今後は朝食事業へ注力し、同時に健康志向のお客様の取り込みを図っていく
- 「朝食 = 健康」のイメージを浸透させ朝食需要を積極的に喚起していく



朝食導入により新たな顧客層を開拓

(3) 売上増強策 ④ 「からあげ家」

- 2019年6月、「からあげ家」事業の立ち上げ
- 特徴
 - ① コロナ禍において、店舗売上に占める割合は高まっている
 - ② **低コスト**であり、投資効果が見込まれる
- 2021年3月期以後も積極的に出店拡大していく予定



からあげ弁当
並盛 550円 (税込)

本格からあげ専門店の味を提供

(3) 売上増強策

⑤-i 「デリバリー」

● 首都圏

デリバリー業者との提携

2019年6月～出前館 (70店舗導入済)

2020年3月～Uber Eats (50店舗導入済)



出前館



Uber Eats

● 地方 (福島県)

タクシー業者と提携

西条タクシー (郡山市 / 5店舗導入済)

フタセ交通 (郡山市 / 5店舗導入済)

いわきタクシー (いわき市 / 9店舗導入済)

会津交通 (会津若松市 / 5店舗導入済)



今後も配達可能店舗を積極的に拡大

(3) 売上増強策 ⑤-ii 「通販」

- アクセス数UPに注力（目標：3万人／月）
 - ロイヤルカスタマーへと誘導
- 公式サイトやSNSからのアクセスを強化する
- 新規商品導入
 - 「選ぶ楽しさ」からの「ついで買い」を見込む
- メールマガジンを有効活用する



PR 【年間1.8億個販売】 幸楽苑 餃子 標準 90個入り 送料無料 冷凍餃子 鮮度抜群製造…

2,980円 送料無料

29ポイント(1倍)

★★★★★ 4.73 (706件)

39ショップ(送料無料ライン対応)

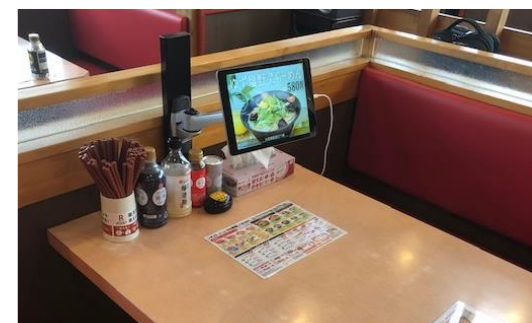
☐ 幸楽苑 楽天市場店

アクセス数・リピート率UPによる売上増強

(3) 売上増強策 ⑥Tech化 SBR

SBR (Store Business Reformation)

- 少子高齢化・人口減少に伴い、人材の確保が困難な状況である
 - 省人化施策の導入によりオペレーションの効率化を進める
- タブレット+冷水器チャラーを**24店舗**に設置し実験中
- 追加オーダーによる増収も期待できる



今期は積極的にSBR店舗を拡大

(4) 固定費管理

① 経費コントロール

● 予実管理

➢ 採算性を重視した予算管理を実施する

● 5～7月の3ヶ月間、役員報酬をカット

➢ コロナ禍において役員報酬を20%～50%カットする等の人件費圧縮策を講じている

● 本社・工場の人員配置の適正化

➢ 人員の適正配置、スリム化を実施する

● 店舗標準化

➢ 優良店舗における就労時数・水光熱費・備品衛生費等の管理方法を全店舗へ共有する

減収に伴う減益分を固定費圧縮によりカバー

(4) 固定費管理

②工場製造原価のコントロール

- 生販一体化

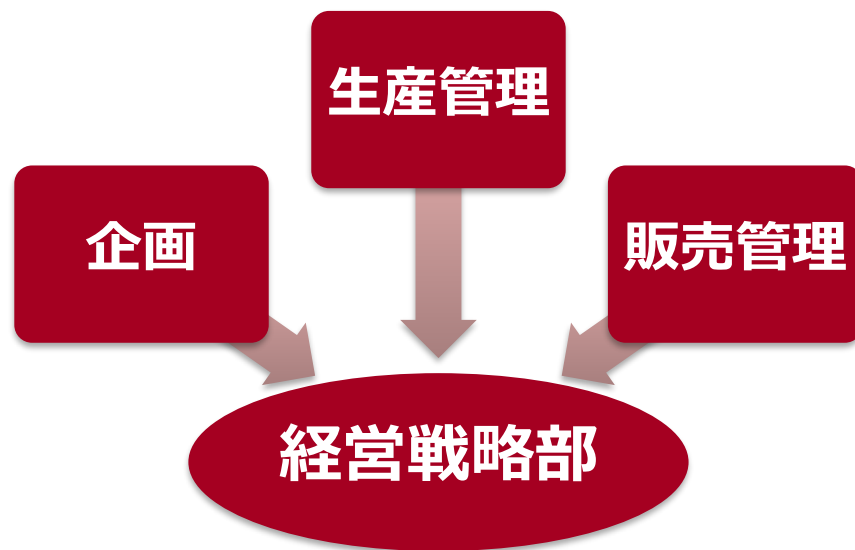
従来の営業推進部（旧店舗運営部）と供給企画部を廃止

➤ 経営戦略部に一本化

- 目的

① 生産と販売の連動性を高め、売上最大化および製造原価の最小化を図る

② 生産と販売の連携強化により、意思決定の迅速化および最適化を図る



生産・販売の一体管理による在庫・原価の低減

(5) 採算性の見直し 営業時間の見直し

- コロナ禍により外食店舗の利用パターンは大きく変化した
- 2021年3月期は人員不足対策と深夜帯の採算性を見直しを徹底していく
- 少子高齢化社会を見据えた「働き方改革」を推進していく

採算性確保と働き方改革の両立を追求

(6) SDGsへの取組み

SDGs推進PJチームを設置し活動中

【当社の取組例】

● 海洋プラスチックゴミの削減

- プラスチックストローを順次廃止する
- バイオマスプラスチック製レジ袋を導入する

● 健康と長寿の達成

- ロカボ「おいしく、楽しく食べて、健康に」なることができる社会の実現へ向けた活動へ参加する

● 持続可能な生産消費形態の確保

- 生産・販売の一体化政策により食料廃棄を極小化していく

SDGsへの取組目標を経営戦略へ反映

3. 総括

3. 総括

1. 2020年3月期は、台風19号および新型コロナウイルスによるマイナス影響が大きかった
2. 新型コロナウイルスの収束見通しは不透明であり、2021年3月期の業績予想は未定とする
3. 中期経営計画も同様に、新型コロナウイルスの収束が見えた段階で修正等を検討する
4. 新型コロナウイルスにより人々の生活様式は劇的に変化する
5. Afterコロナ、Withコロナを意識し、「総合食品企業」への「変革」を目指す

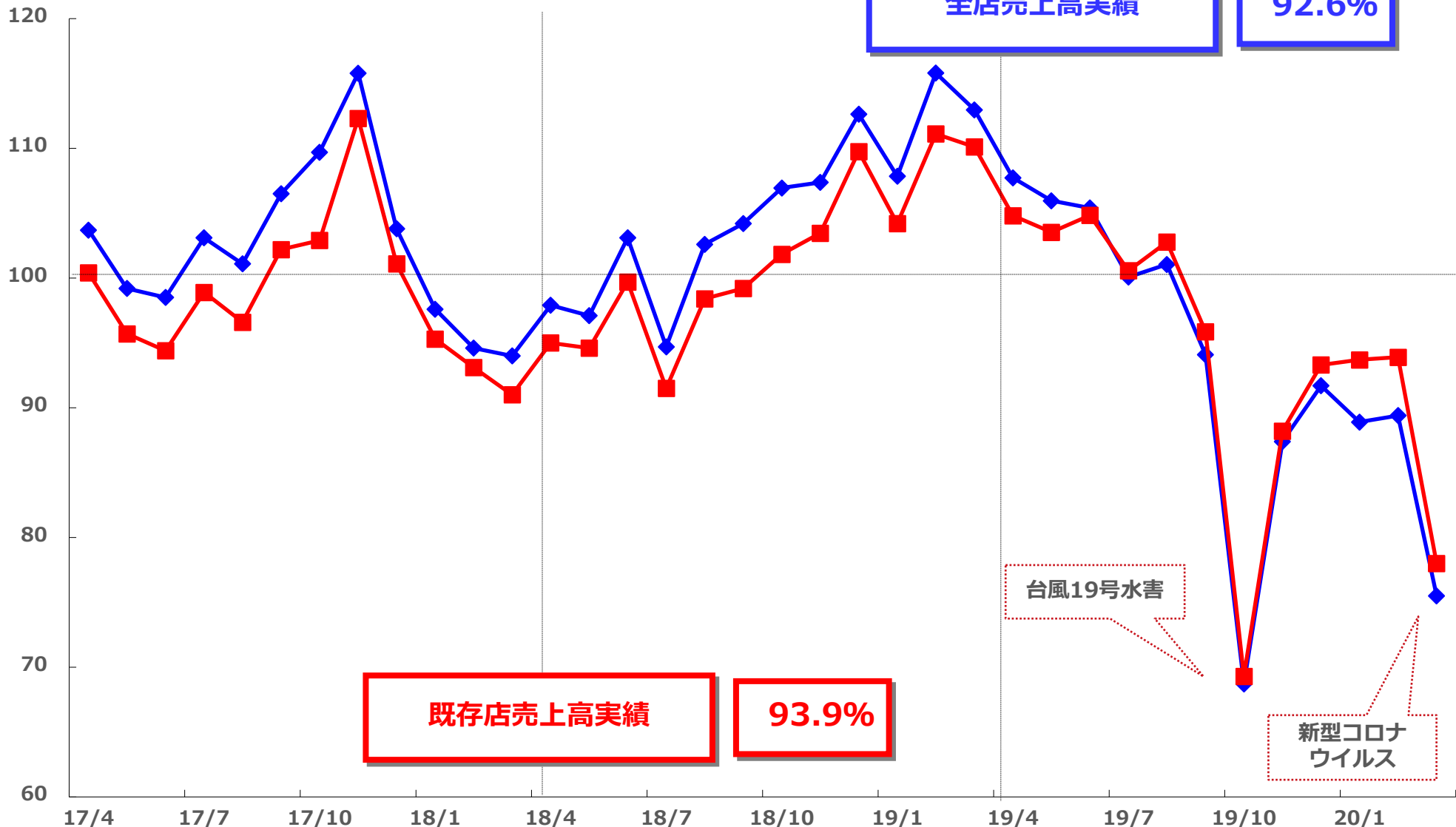


ご清聴ありがとうございました。

4. 参考資料

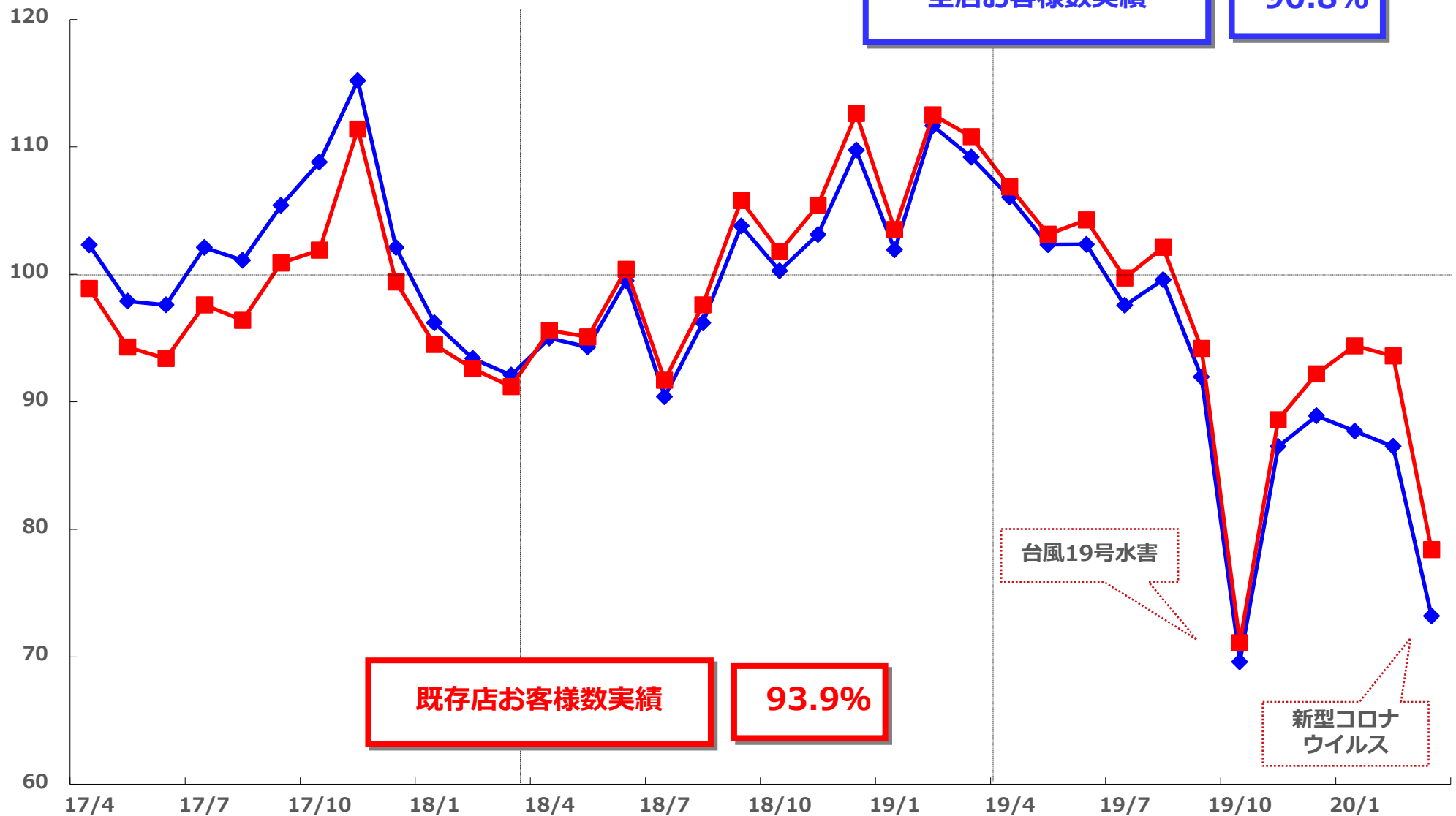
直営店月次売上高推移（前期比）

（単位：％）



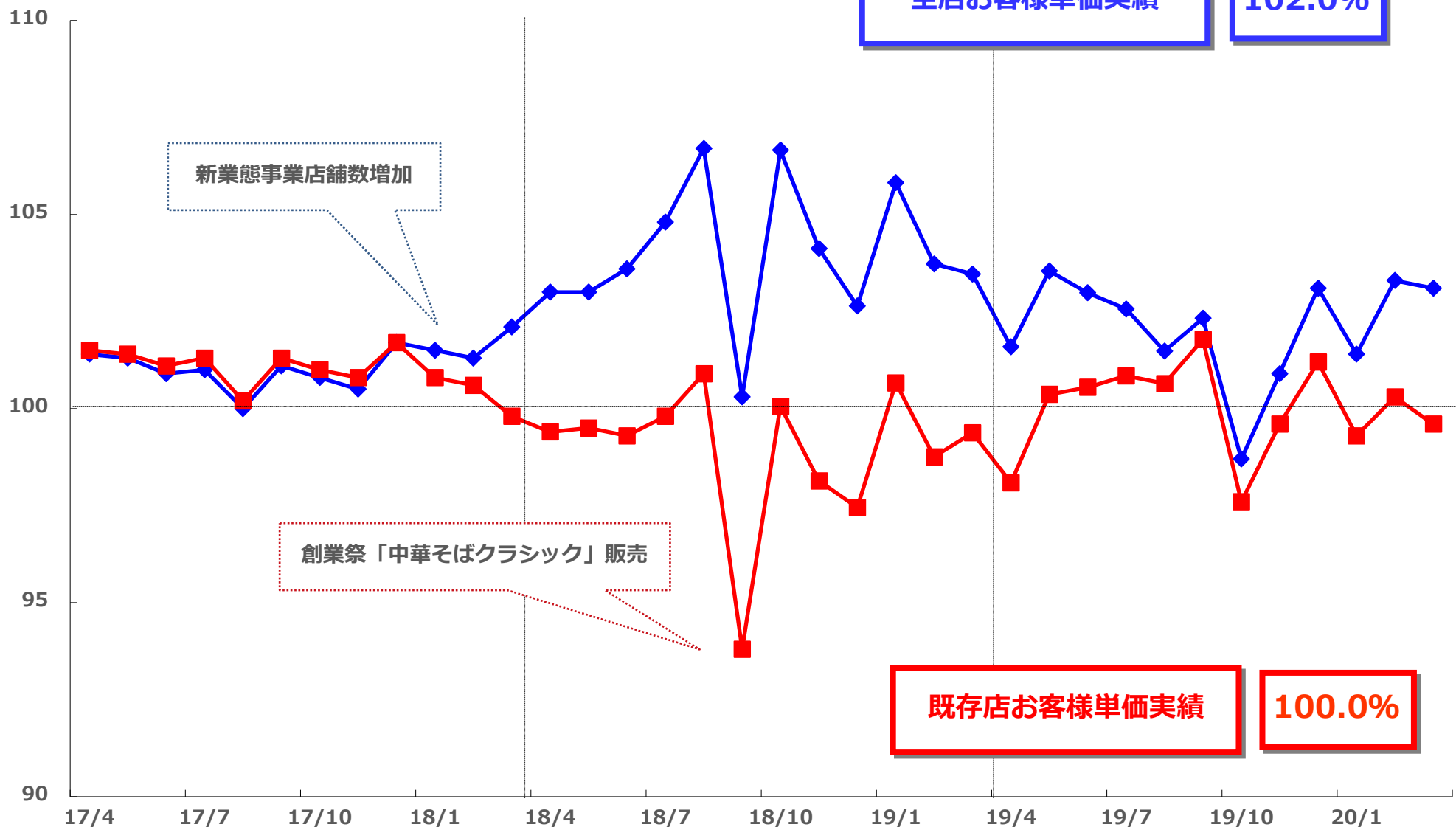
直営店月次お客様数推移（前期比）

（単位：％）



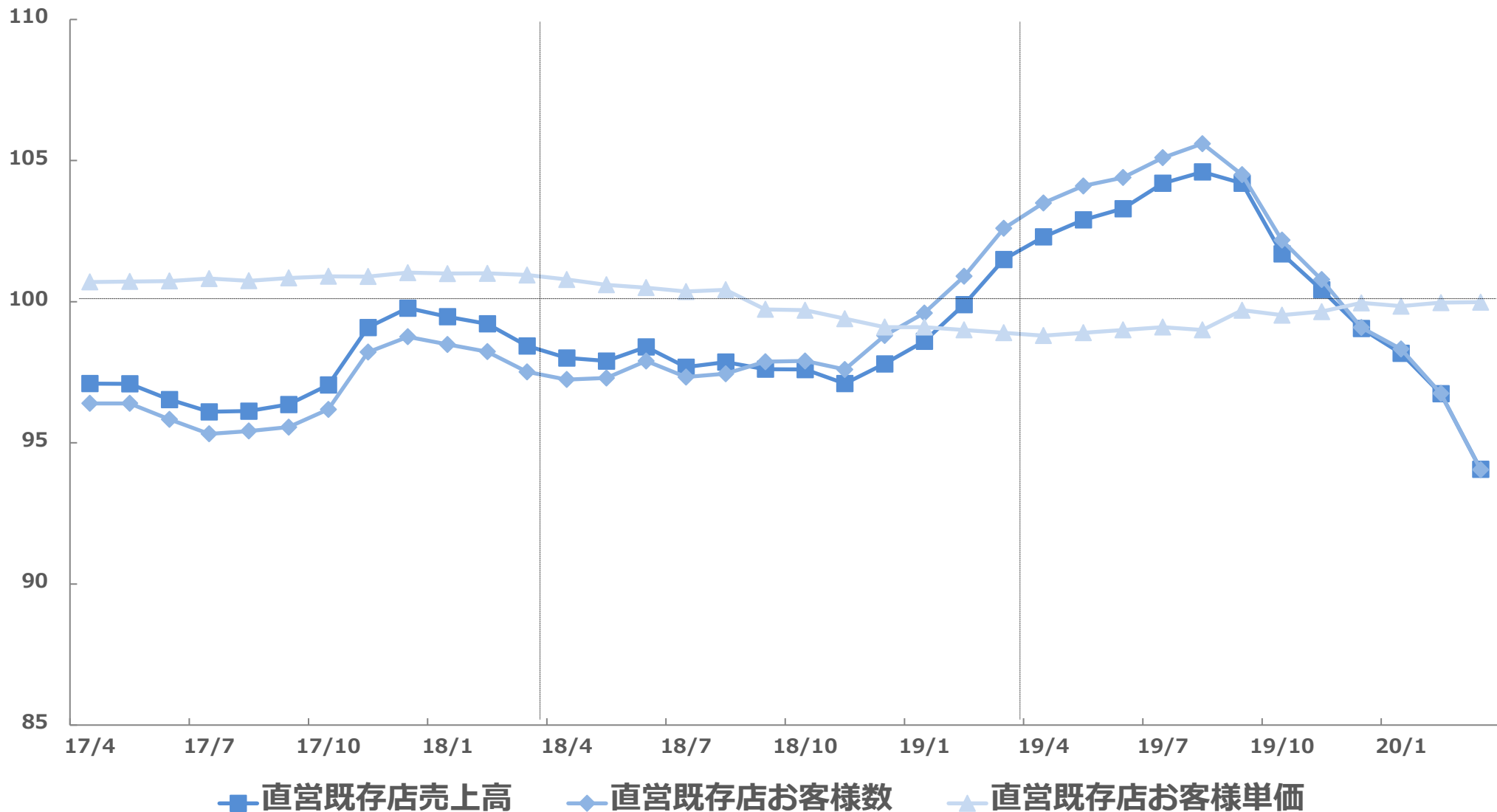
直営店月次お客様単価推移（前期比）

（単位：％）



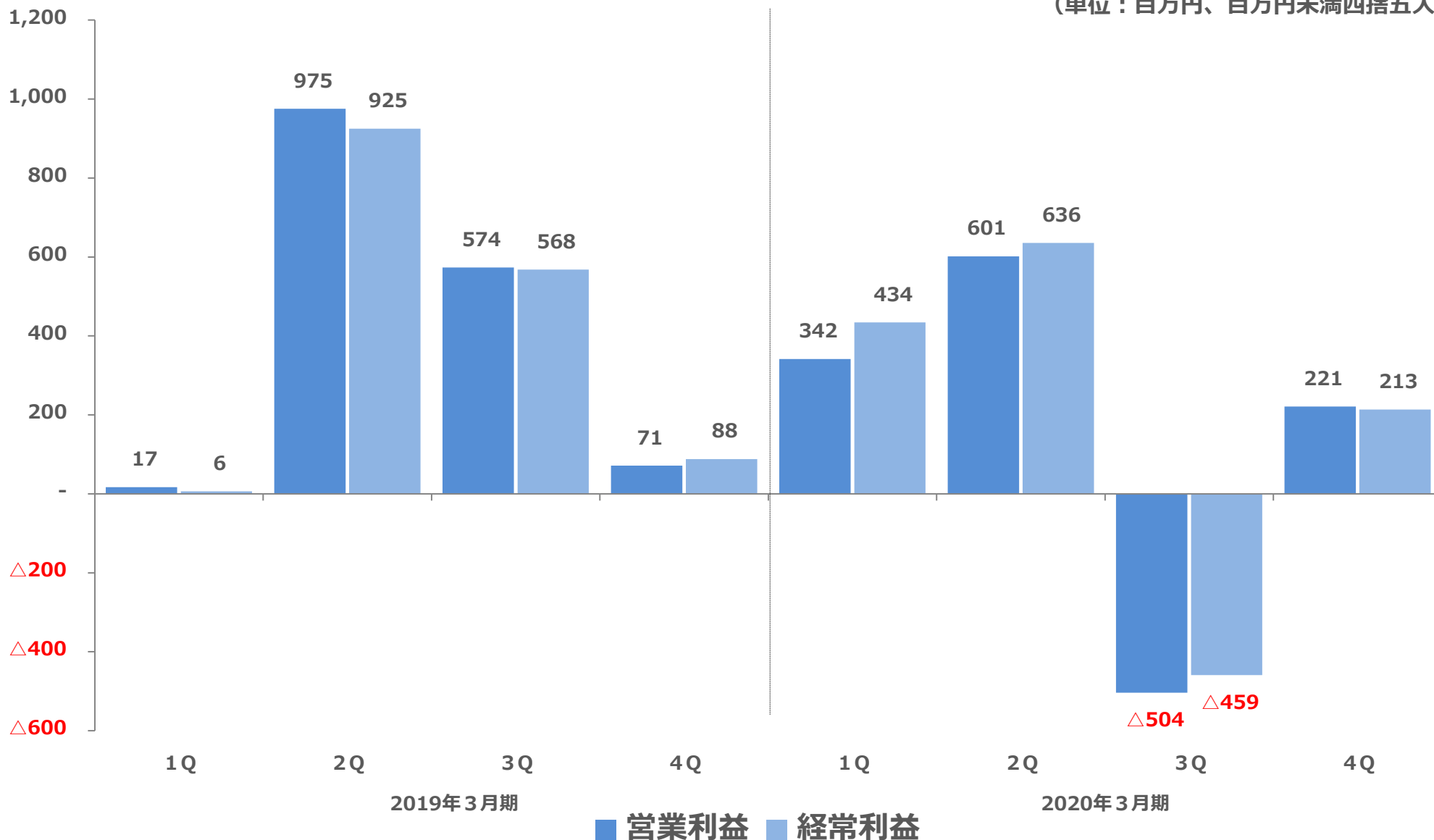
直営既存店月次推移（前期比・12ヶ月移動平均）

（単位：％）



四半期業績推移（直近2期間）

（単位：百万円、百万円未満四捨五入）

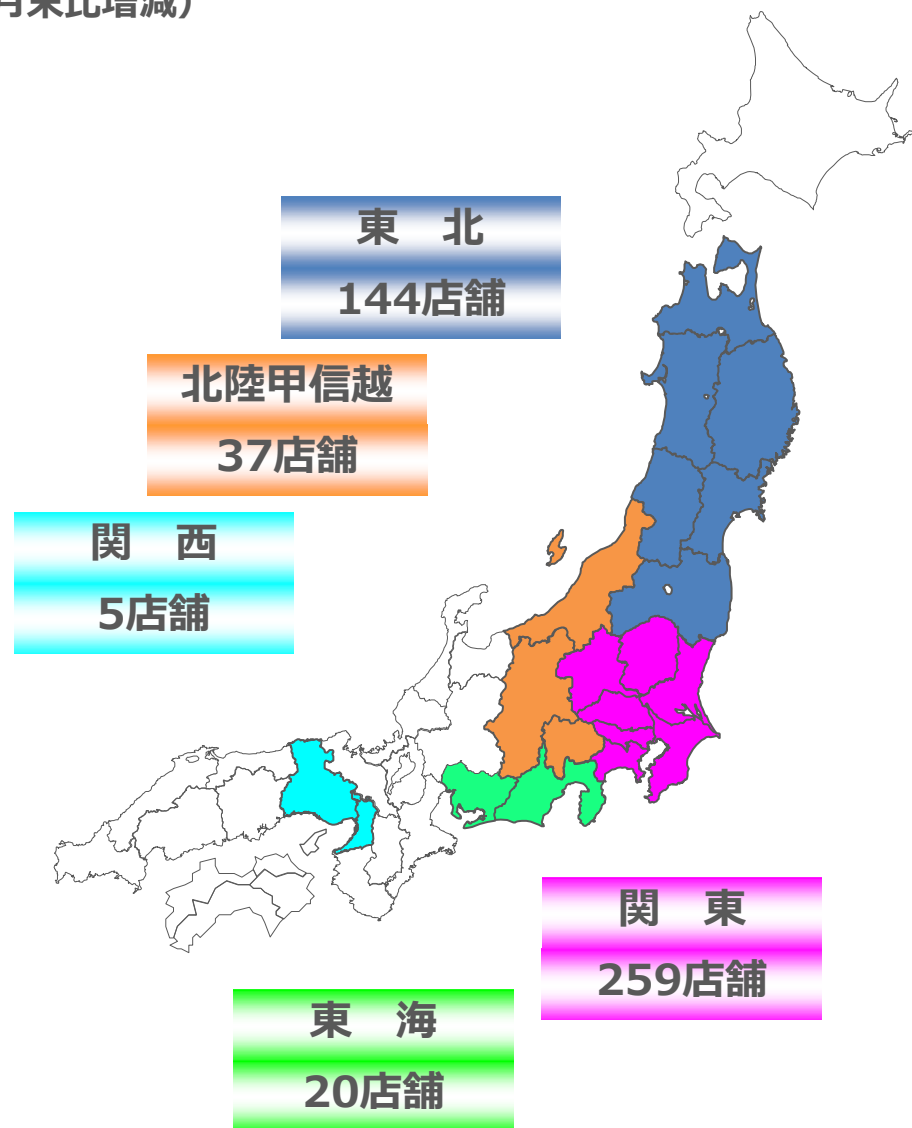


当社の直営店舗出店状況

◀国内都道府県別店舗数▶2020年3月末現在（2019年3月末比増減）

青森県	9店舗	△1
岩手県	9店舗	△1
宮城県	47店舗	△4
秋田県	15店舗	-
山形県	14店舗	-
福島県	50店舗	+1
茨城県	42店舗	△2
栃木県	23店舗	△1
群馬県	16店舗	△1
埼玉県	46店舗	△5
千葉県	54店舗	△2
東京都	34店舗	-
神奈川県	44店舗	△2

新潟県	19店舗	△1
山梨県	9店舗	-
長野県	9店舗	-
岐阜県	0店舗	△5
静岡県	14店舗	△4
愛知県	6店舗	△15
三重県	0店舗	△4
大阪府	3店舗	△1
兵庫県	2店舗	△2



国内：20都府県 465店舗



弊社に関する問い合わせ先

経営戦略部 大和田 Tel:024-943-5242 Fax:024-943-3726

E-mail ir@kourakuen.co.jp

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