

株式会社プレナス 2020年2月期決算説明会

本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、安全性を保証するものではありません。また、提示された予測等は決算発表の時点で入手された情報に基づくものであり、不確定要素を含んでおります。したがって、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控えくださいますようお願い致します。

Plenus

2020年4月13日

トピックス

●2020年2月期

- ✓ 戦略は「内製化の推進」「FC化の推進」「キャンペーン施策による店舗収益の改善」。
自社工場で製造した商品による販促展開やコスト効率化によって店舗収益の改善と事業の成長を図る。
- ✓ 工場への設備投資は一旦終了し、投資回収フェーズに移行。生産性も向上し、粗利も改善。
食品総合工場CENTOSの稼働状況は、ほっともっと190店舗退店の影響があっても当初計画よりも生産性が高い。
- ✓ ほっともっと直営店190店を退店したものの、コストは一時的であり2021年2月期は増益効果が見込める。
今後は経営資源を他店舗や新規事業に集中させ、さらなるFC化の推進やチェーン規模の拡大を目指す。
- ✓ 業績は計画未達に終わる。また、期末に固定資産にかかる減損損失を計上。
ほっともっとの既存店売上高前年比は10月以降回復し粗利も改善しつつあるが、計画未達となる。

●2021年2月期

- ✓ 戦略は「既存ブランドの成長」と「新規市場シェアの獲得」。
内製化商品を中心とした販促による売上増加や粗利改善、FC化の推進による販管費改善や経営資源の効率化を目指す。
- ✓ 既存ブランドの新モデル店舗や新規事業のモデル構築で都市部のマーケット獲得のための基盤づくりを進める。
都市部を中心とした新市場シェアの獲得と、さらなるチェーン規模の拡大につなげ持続的な成長を目指す。
- ✓ 業績の見通しや配当は非開示とし、適正かつ合理的な算定が可能となった時点で速やかに開示する予定。
新型コロナウイルス感染症の影響の拡大に伴い、収束時期の見通しが困難であるため。

1. 2020年2月期業績

2. 今後の方針

3. 成長戦略

4. 2021年2月期見通し

5. 利益配分

6. 補足資料

1. 2020年2月期業績

(単位：百万円・%)

	当期実績		前年対比				予想対比（8月9日修正）			
	実績	構成比	前年	構成比	前年比	前年差	予想	構成比	予想比	予想差
売上高	149,572	100.0	153,914	100.0	97.2	△ 4,342	153,310	100.0	97.6	△ 3,737
売上原価	74,389	49.7	76,501	49.7	97.2	△ 2,112	77,310	50.4	96.2	△ 2,920
売上総利益	75,182	50.3	77,413	50.3	97.1	△ 2,230	76,000	49.6	98.9	△ 817
販売費及び一般管理費	74,834	50.0	77,914	50.6	96.0	△ 3,080	75,350	49.1	99.3	△ 515
営業利益	348	0.2	△ 501	△ 0.3	—	850	650	0.4	53.6	△ 301
経常利益	729	0.5	143	0.1	509.3	586	1,070	0.7	68.2	△ 340
特別利益	179	0.1	36	0.0	487.6	142	110	0.1	163.3	69
特別損失	3,844	2.6	3,062	2.0	125.5	781	1,380	0.9	278.6	2,464
法人税等	△ 60	△ 0.0	46	0.0	—	△ 107	610	0.4	—	△ 670
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 2,934	△ 2.0	△ 2,926	△ 1.9	—	△ 8	△ 830	△ 0.5	—	△ 2,104

1. 2020年2月期業績 前年対比（上期・下期）

(単位：百万円・%)

	上期						下期					
	実績	構成比	前年	構成比	前年比	前年差	実績	構成比	前年	構成比	前年比	前年差
売上高	75,756	100.0	76,687	100.0	98.8	△ 930	73,816	100.0	77,227	100.0	95.6	△ 3,411
売上原価	37,776	49.9	37,186	48.5	101.6	589	36,612	49.6	39,314	50.9	93.1	△ 2,702
売上総利益	37,979	50.1	39,500	51.5	96.1	△ 1,520	37,203	50.4	37,912	49.1	98.1	△ 709
販売費及び一般管理費	37,796	49.9	39,483	51.5	95.7	△ 1,686	37,037	50.2	38,431	49.8	96.4	△ 1,394
営業利益	182	0.2	17	0.0	1,060.3	165	166	0.2	△ 518	△ 0.7	－	684
経常利益	341	0.5	293	0.4	116.2	47	388	0.5	△ 150	△ 0.2	－	538
特別利益	110	0.1	0	0.0	※304倍	109	69	0.1	36	0.0	190.3	32
特別損失	1,263	1.7	317	0.4	397.4	945	2,580	3.5	2,744	3.6	94.0	△ 163
法人税等	62	0.1	332	0.4	18.8	△ 269	△ 123	△ 0.2	△ 285	△ 0.4	－	162
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 873	△ 1.2	△ 358	△ 0.5	－	△ 515	△ 2,060	△ 2.8	△ 2,568	△ 3.3	－	507

1. 2020年2月期業績 予想対比（上期・下期）

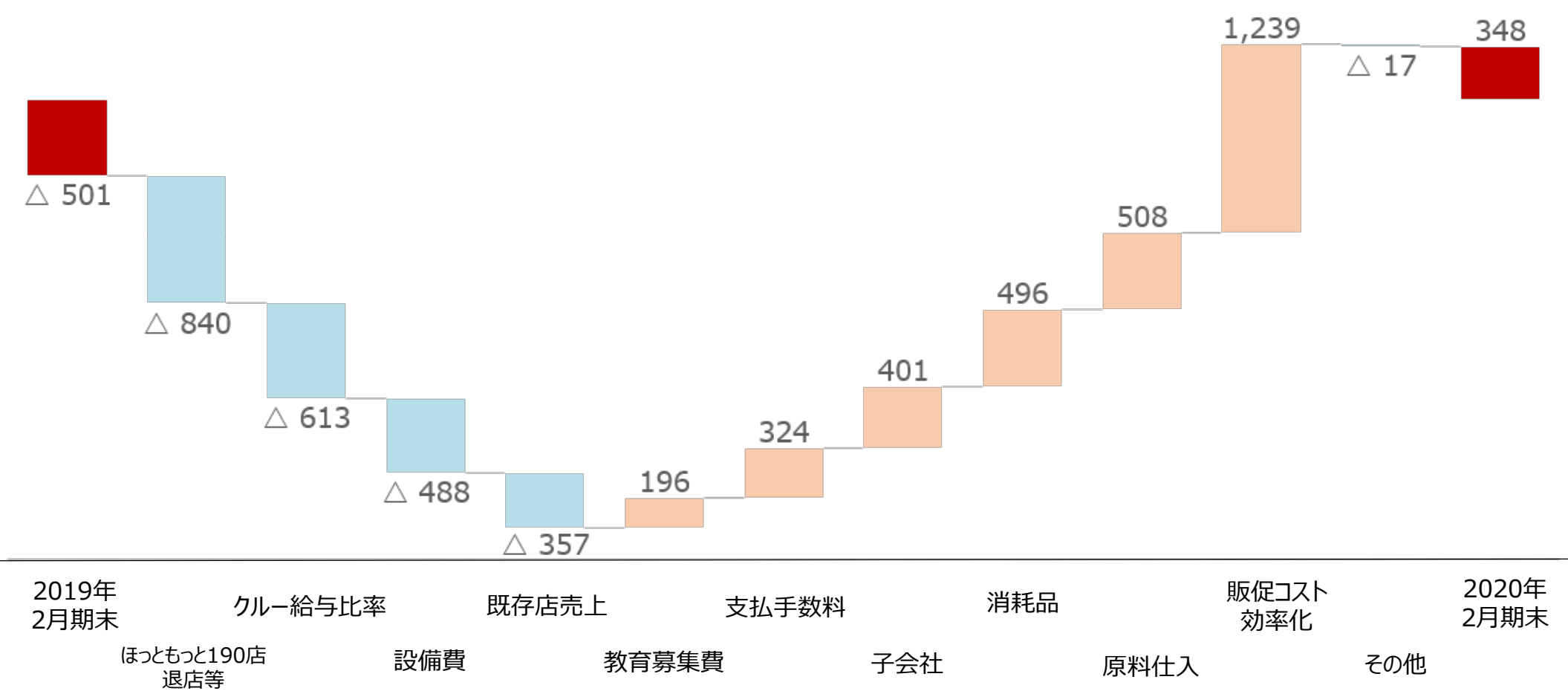
(単位：百万円・%)

	上期						下期					
	実績	構成比	予想	構成比	予想比	予想差	実績	構成比	予想	構成比	予想比	予想差
売上高	75,756	100.0	77,190	100.0	98.1	△ 1,434	73,816	100.0	76,120	100.0	97.0	△ 2,304
売上原価	37,776	49.9	38,640	50.1	97.8	△ 863	36,612	49.6	38,670	50.8	94.7	△ 2,058
売上総利益	37,979	50.1	38,550	49.9	98.5	△ 571	37,203	50.4	37,450	49.2	99.3	△ 246
販売費及び一般管理費	37,796	49.9	38,280	49.6	98.7	△ 483	37,037	50.2	37,070	48.7	99.9	△ 32
営業利益	182	0.2	270	0.3	67.6	△ 87	166	0.2	380	0.5	43.7	△ 214
経常利益	341	0.5	540	0.7	63.2	△ 199	388	0.5	530	0.7	73.3	△ 142
特別利益	110	0.1	110	0.1	100.2	0	69	0.1	0	0.0	－	69
特別損失	1,263	1.7	1,150	1.5	109.8	113	2,580	3.5	230	0.3	1,122.2	2,351
法人税等	62	0.1	244	0.3	25.6	△ 181	△ 123	△ 0.2	366	0.5	－	△ 489
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 873	△ 1.2	△ 740	△ 1.0	－	△ 134	△ 2,060	△ 2.8	△ 90	△ 0.1	－	△ 1,971

1. 2020年2月期業績 営業利益の前年対比

850百万円の増益
効率的なプロモーション展開や内製化の効果、店舗諸経費の改善によりほっともっと190店退店の影響や既存店売上の減少を吸収

(単位：百万円)



1. 2020年2月期業績 営業利益の前年対比(2021年2月に増益効果がでるもの)

2020年2月期は、FC化の見込めないほっともっと直営店190店舗の退店と資産除去債務の積み増しを実施。
2021年は不採算店舗の退店効果と減価償却費の軽減により1,460百万円の増益を見込む。

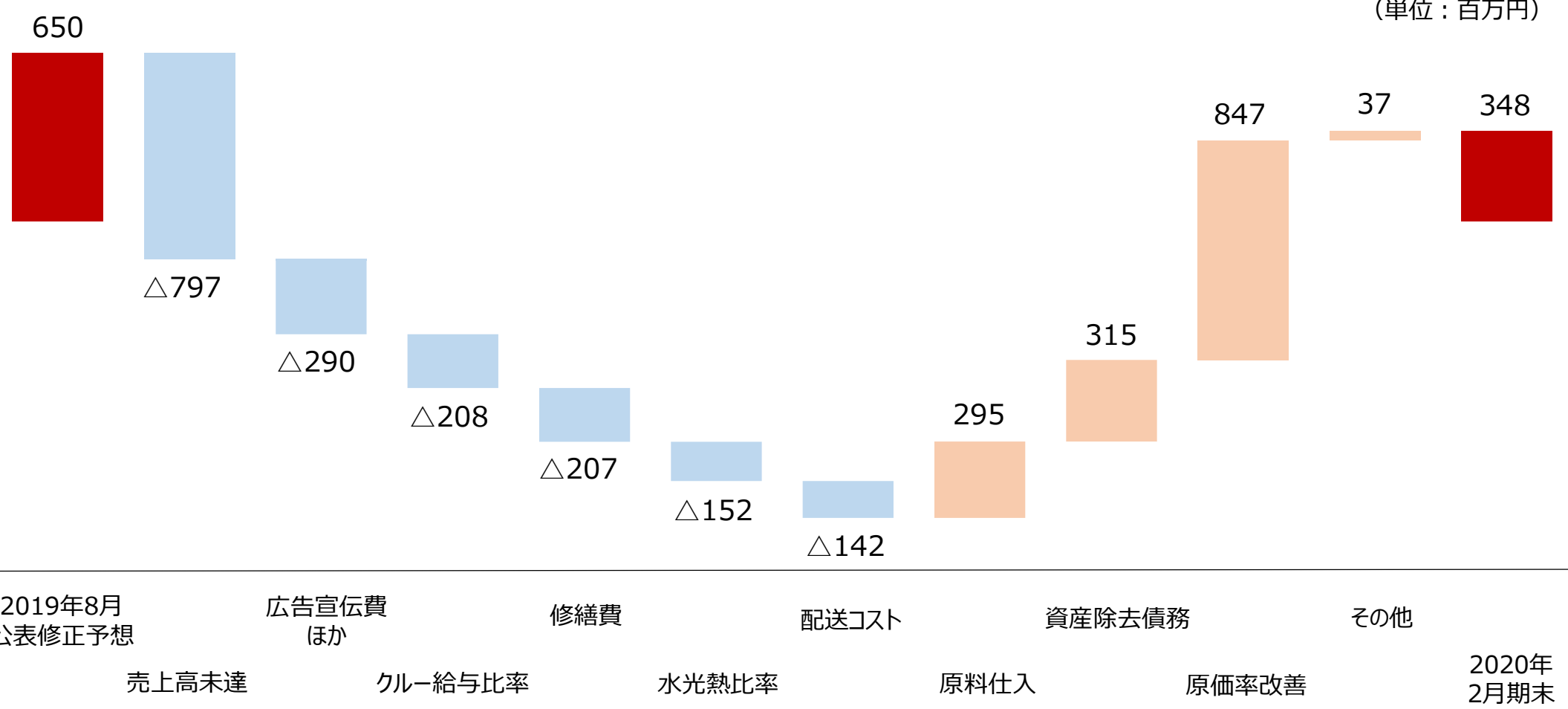
(単位：百万円)

項目		目的・内容	2020年2月期	2021年2月期
退店費用	退店一時費用	●FC化の見込めない直営店の退店 ・経営資源をFC化の推進に集中 ・不採算店舗退店による増益効果 2020年2月期：10～2月 2021年2月期：3～9月	△483	+483
	退店効果		+280	+392
資産除去債務の 積み増し	—	●将来発生する原状回復費用を追加で積み増し 償却済み店舗分は減価償却費に計上	△585	+585
営業利益への影響			△788	+1,460

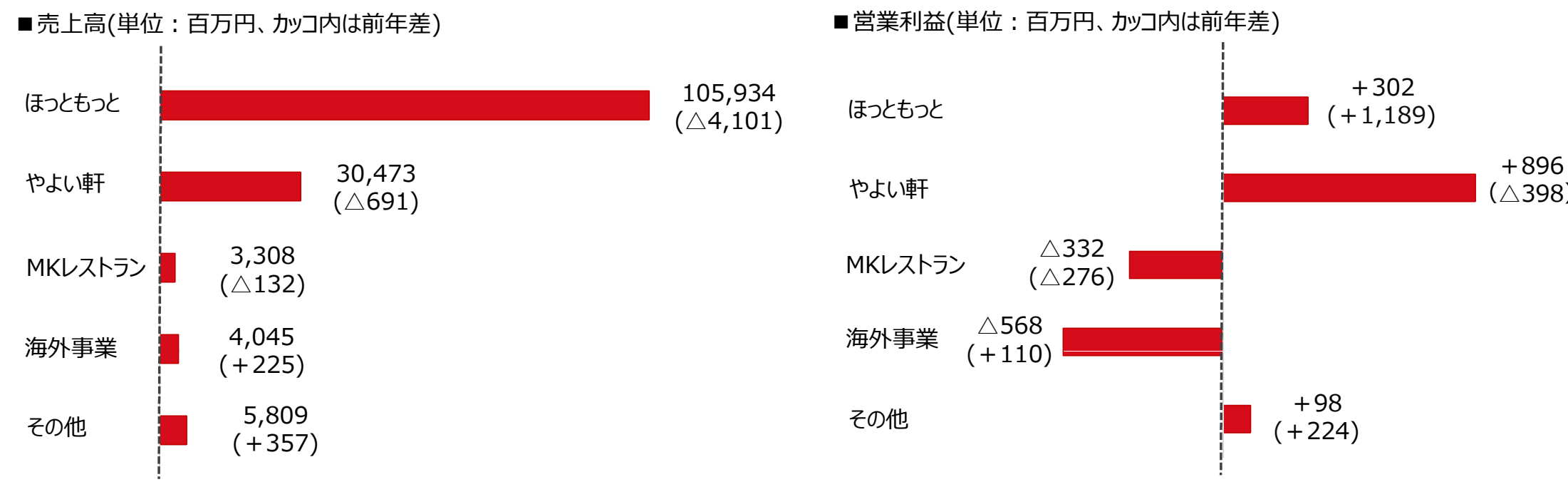
1. 2020年2月期業績 営業利益の修正予想対比(2019年8月公表)

301百万円の未達
原価率や原料仕入の改善があったものの、売上高の未達等による

(単位：百万円)



1. 2020年2月期業績 セグメント別売上高・営業利益



セグメント	売上高状況	営業利益状況
ほっともっと	直営店190店舗の退店、既存店売上高の減少(△0.4%)	効率的なプロモーション展開(+)、店舗諸経費や原価率の改善(+)、既存店売上高減少(△)
やよい軒	既存店売上高の減少(△3.8%)	効率的なプロモーション展開(+)、店舗諸経費の改善(+)、既存店売上高減少(△)
MKレストラン	既存店売上高の減少(△5.2%)	既存店売上高減少(△)、不採算店舗退店やリブランディング等に伴う販売促進費の増加(△)
海外事業	店舗数の増加	マーケットに応じた売上施策の実行(+)、食材の現地化による原価低減(+)、出店の推進(+)
その他(宮島醤油フレーバー)	内製化商品の拡大、既存・新規顧客への営業活動	売上増にともなう利益の増加(+)、のれん代の償却(△)

1. 2020年2月期業績 B/Sサマリー

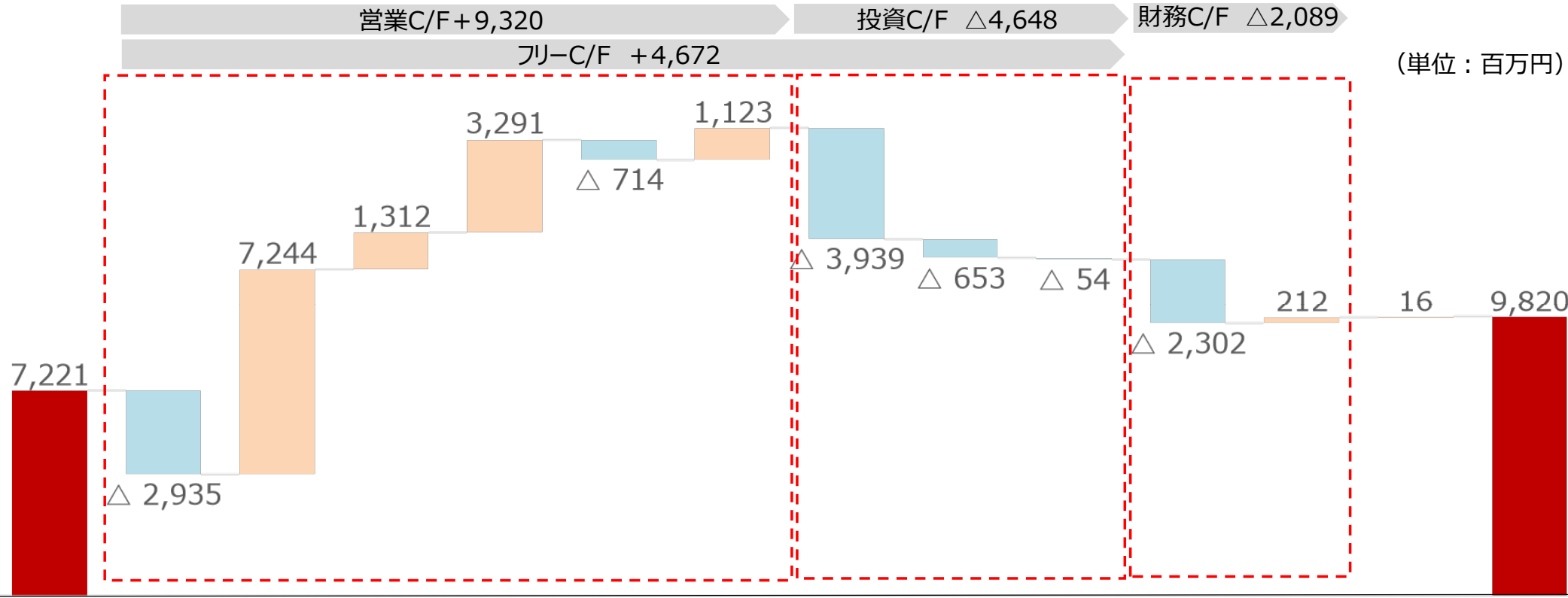
総資産は1,207百万円の減少

単位：百万円・%

	2020年2月期末	2019年2月期末			概要
	数値	数値	前年差	前年比	
流動資産	21,128	17,859	3,269	118.3	営業C/Fの増加(+)
現金及び預金	10,076	7,447	2,629	135.3	
固定資産	65,050	69,527	△ 4,476	93.6	ほっともっと190店退店や減損損失(△)、出店や改装(+)
有形固定資産	45,574	50,179	△ 4,605	90.8	
無形固定資産	3,031	2,921	109	103.8	
投資その他の資産	16,445	16,426	18	100.1	ソフトウェアへの投資(+)
総資産	86,179	87,387	△ 1,207	98.6	
負債	30,688	26,763	3,924	114.7	未払消費税や未払金の増加(+)
流動負債	19,090	16,562	2,527	115.3	
固定負債	11,598	10,201	1,396	113.7	資産除去債務の増加(+)
純資産	55,491	60,623	△ 5,131	91.5	配当金の支払いや当期純損失(△)
株主資本	54,669	59,878	△ 5,209	91.3	
負債および純資産	86,179	87,387	△ 1,207	98.6	

1. 2020年2月期業績 C/Fサマリー

現金及び現金同等物の期末の残高は2,599百万円の増加



(単位：百万円)

2020年2月期 期首残高	減価償却費	減損損失	営業C/Fその他	無形固定資産	配当金	その他	2020年2月期 期末残高
税金等調整前 当期純利益	未払消費税等	法人税	有形固定資産	投資C/Fその他	財務C/Fその他		

1. 2020年2月期業績

2. 今後の方針

3. 成長戦略

4. 2021年2月期見通し

5. 利益配分

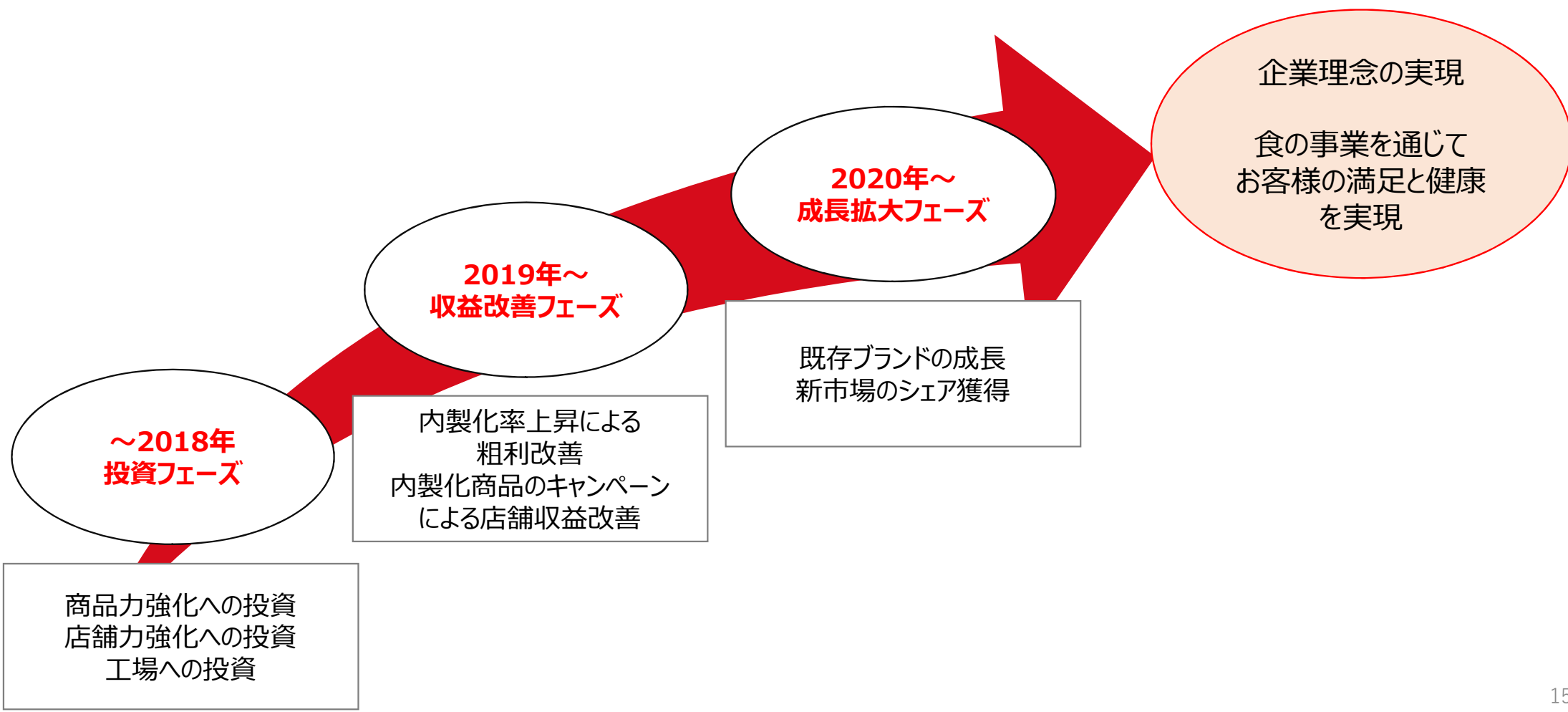
6. 補足資料

2. 今後の方針 当社を取り巻く環境

外部環境	機会 ・中食市場は成長拡大、外食市場も成長を継続 ・ライフスタイルの多様化による食生活の多様化 ・デリバリーやキャッシュレス決済の需要拡大	脅威 ・新型コロナウイルス感染の影響の拡大や長期化 ・スーパー、コンビニに加え異業種参入で競争激化 ・人件費や原料価格は上昇傾向
内部環境	強み ・持ち帰り弁当シェアNo. 1 のブランド力 ・強いブランドをもつブランドポートフォリオ ・自社工場製造商品の拡大による粗利率向上 ・企画から販売まで一括して行えるサプライチェーン	弱み ・都市部での店舗展開 ・若年層ニーズへの対応 ・キャッシュレス決済対応

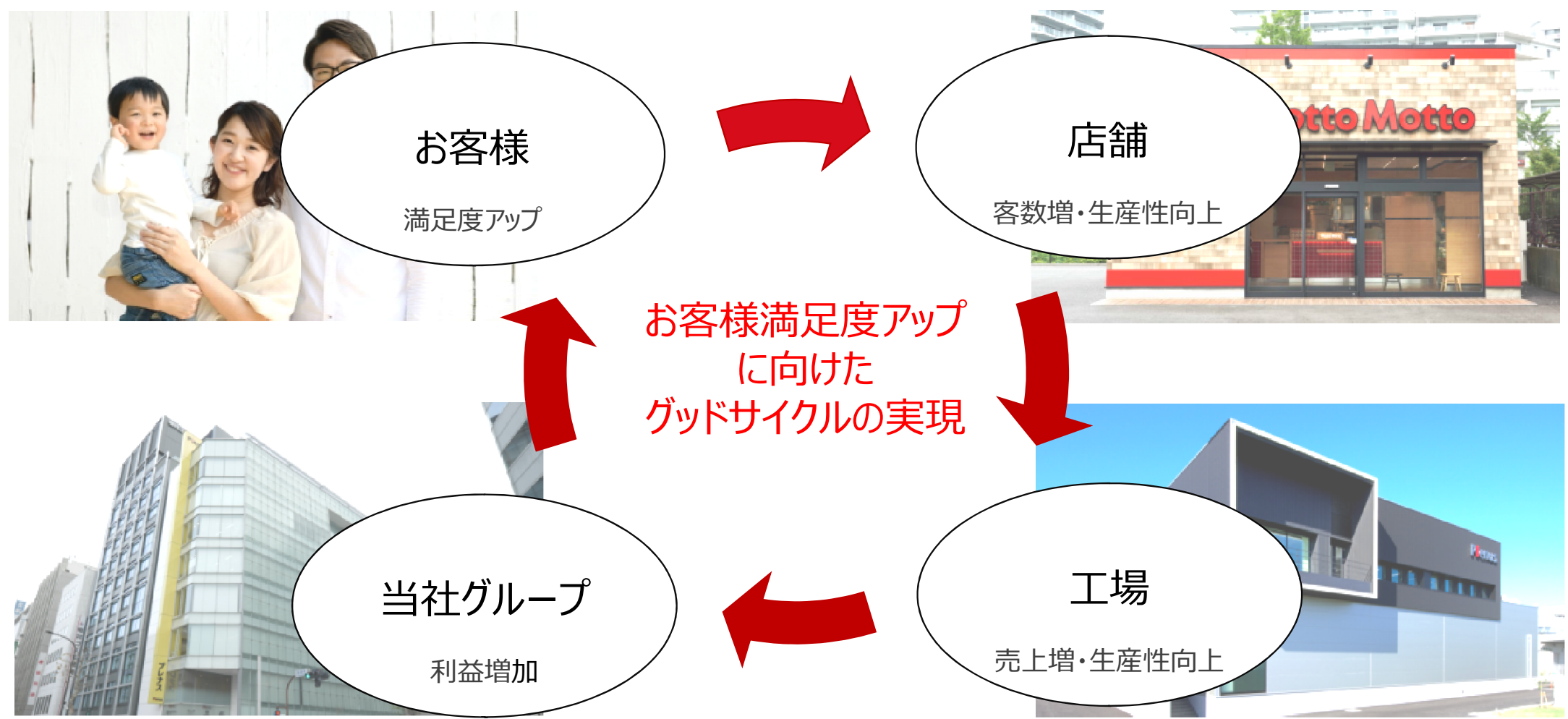
2. 今後の方針 ロードマップ

現在は内製化の進行によって収益改善フェーズに移行。今後は成長拡大フェーズを目指していく。
お客様に満足と健康を提供し続けることで確実な企業価値の向上を図る。



2. 今後の方針 お客様満足度アップに向けたグッドサイクルの実現

工場や店舗への投資によって、お客様の満足度アップに向けた原資が増加。
今後も競争力の高い商品を提供し続けることでグッドサイクルの実現を目指していく。



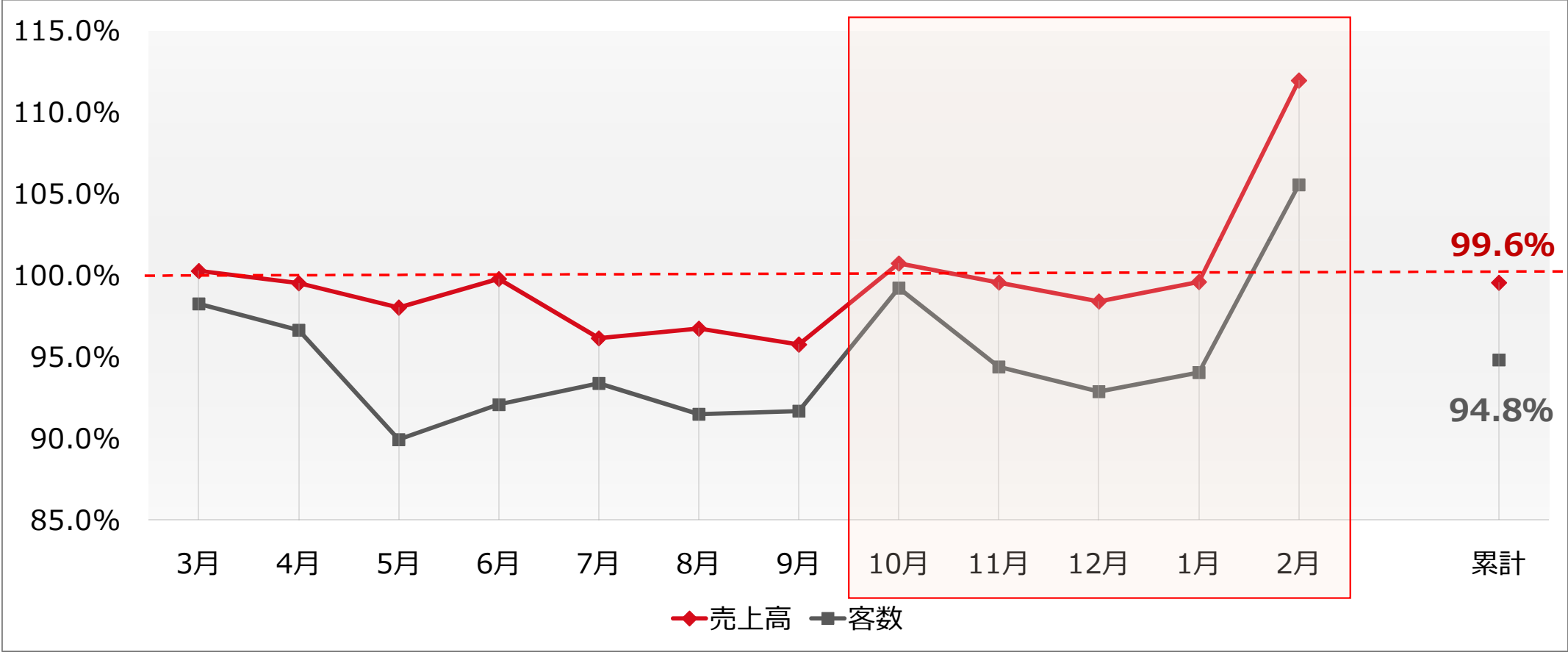
2. 今後の方針 ほっともっと 2020年2月期のキャンペーン実績

2020年2月期は工場の生産性の高さによって得られた利益を商品に還元。ほっともっとでは、内製化商材を活用したキャンペーンを実施するだけでなく、以降の新商品を訴求することで継続的な来店につなげ既存店売上を回復させる。

10月	10/1~かつ丼フェア かつ丼490円→390円など 売上高前週比 109.1% 客数前週比 115.1% 	→	10/15~新商品 海鮮えび天井560円など 	▶	10月既存店 売上高 100.7% 客数 99.2%
1月	1/10~新春初夢ごちそうフェア デミグラスハンバーグステーキ 弁当590円→490円など 売上高前週比 113.1% 客数前週比 113.9% 	→	1/20~新商品 中華あんかけごはん590円 など 	▶	1月既存店 売上高 99.6% 客数 94.0%
2月	2/21~かつ丼フェア かつ丼490円→390円など 売上高前週比 122.4% 客数前週比 123.0% 	→	3/2~新商品 旨辛チーズから揚げ&カルビ 焼肉コンビ弁当480円 など 	▶	2月既存店 売上高 112.0% 客数 105.6%

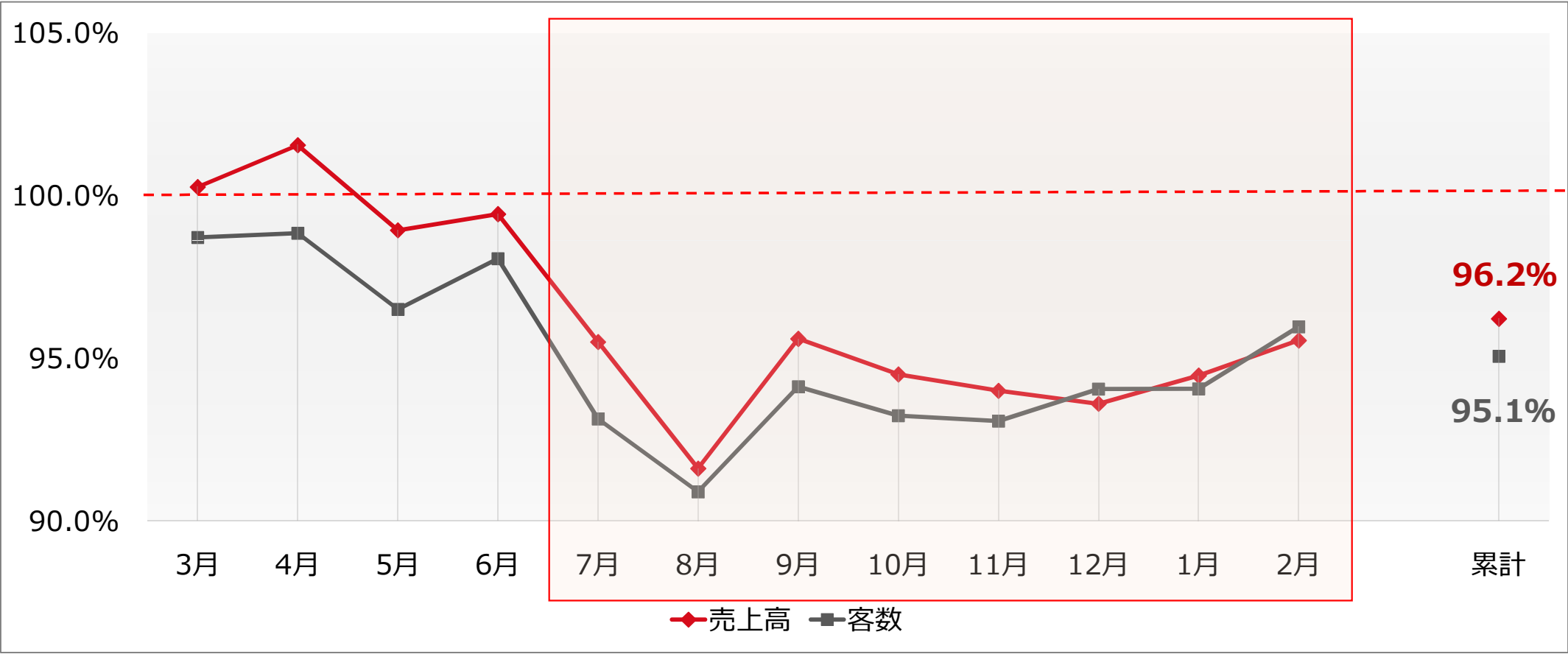
2. 今後の方針 ほっともっと 2020年2月期既存店前年比の推移

ほっともっとは、内製化商材を活用したキャンペーンを中心とした販促施策によって10月以降回復傾向にある。
2月はかつ丼フェアが好評だったことに加え、日数や曜日の影響で前年を大幅に上回る。



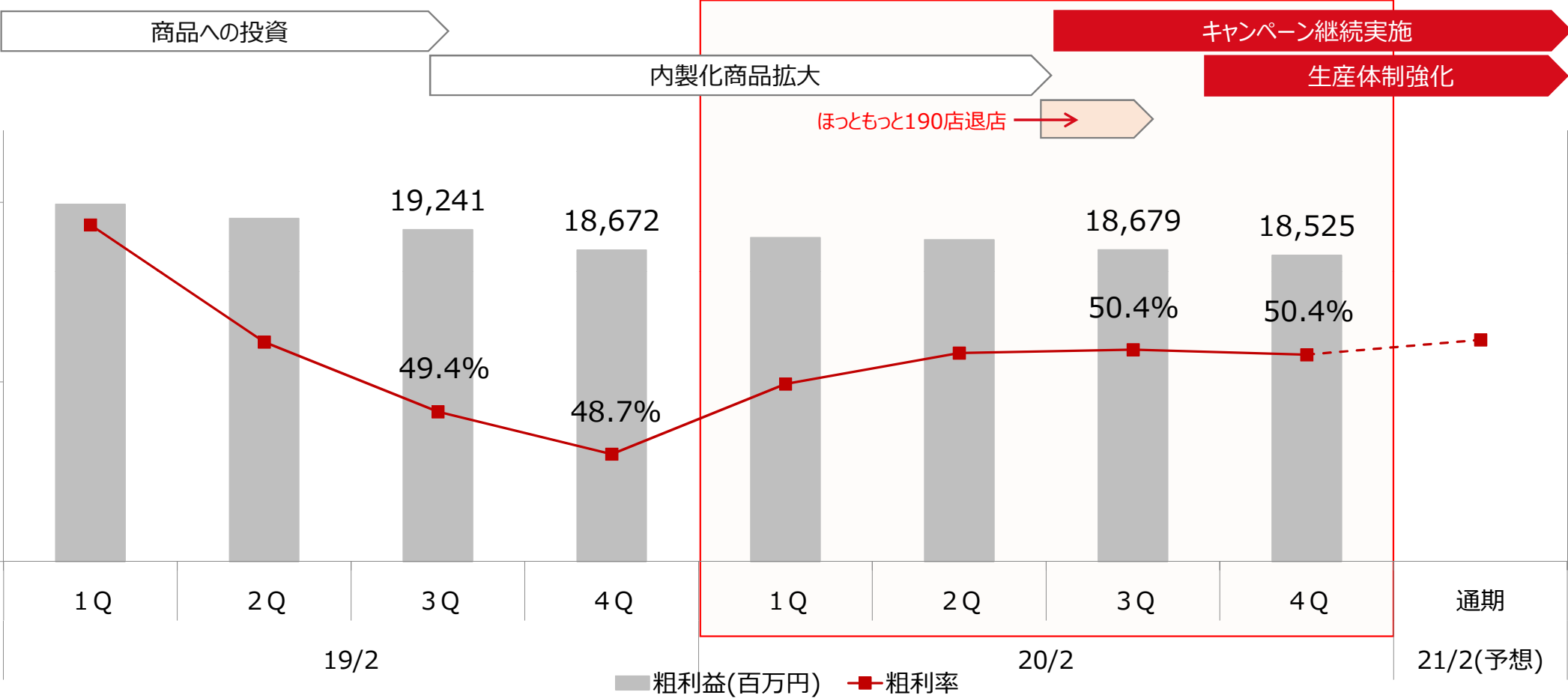
2. 今後の方針 やよい軒 2020年2月期既存店前年比の推移

やよい軒は、夏場の天候の影響や10月以降の消費増税の影響を受けマイナストレンドとなる。
10月以降の商品施策でヘビーユーザーは獲得できているものの、ミドル・ライトユーザーの来店頻度は低下。



2. 今後の方針 内製化推進による粗利への影響

ほっともっと直営店190店退店による内製化への影響は小さく、キャンペーンを継続実施しても粗利が確保できる構造へと転換。
 今後は内製化の更なる推進に加え、新たな成長戦略によって当社グループの持続的成長を図る。



2. 今後の方針 2021年2月期の経営方針

既存ブランドの成長

ほっともっと、やよい軒、MKレストラン

- ・収益改善
- ・新規出店
- ・FC化の推進

新市場のシェア獲得

既存ブランドではカバーできていない市場への
チャレンジ



従来施策である既存ブランドの成長に加え、新市場のシェア獲得に向けた
基盤づくりを行い、確実な企業価値の向上を目指す

1. 2020年2月期業績

2. 今後の方針

3. 成長戦略

4. 2021年2月期見通し

5. 利益配分

6. 補足資料

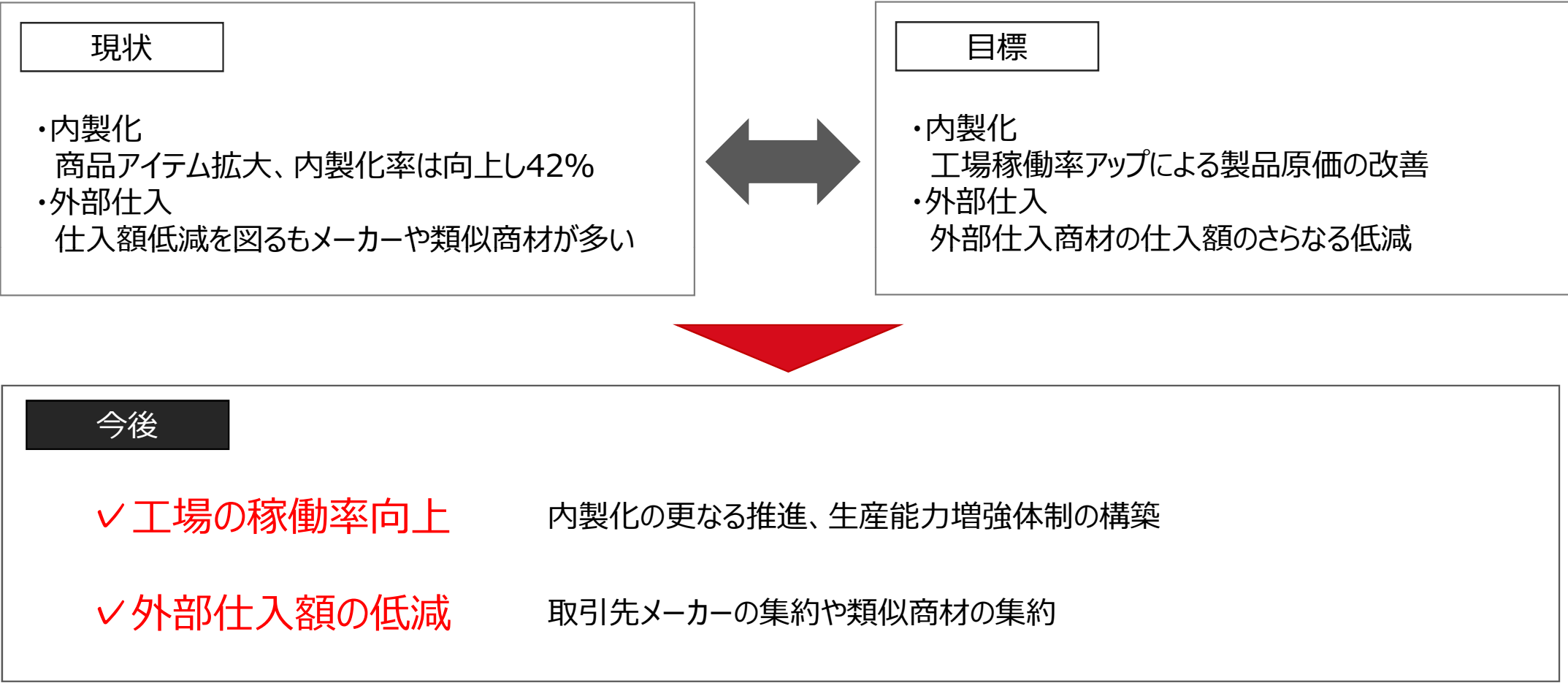
3. 成長戦略

①既存ブランドの成長

②新市場のシェア獲得

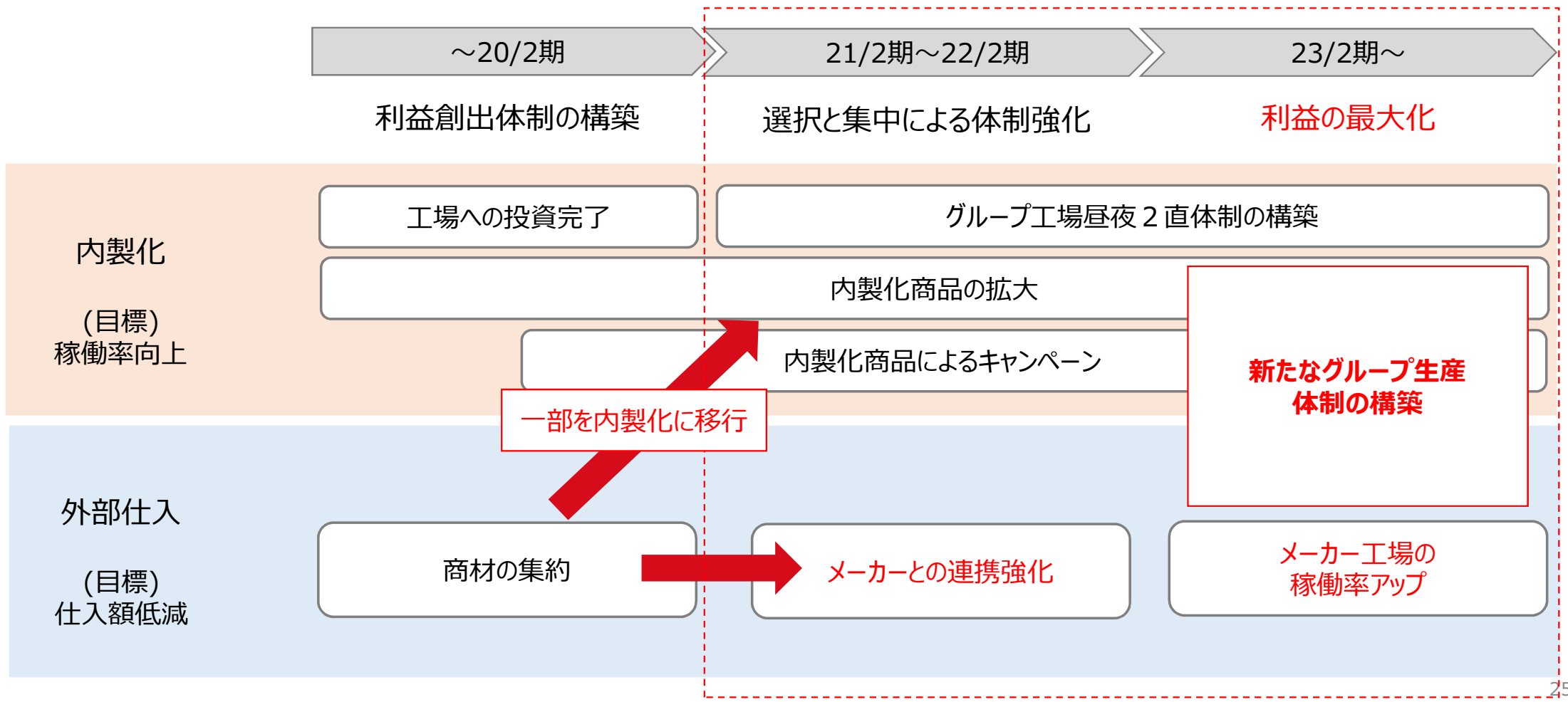
3. 成長戦略 ①既存ブランドの成長戦略 商材原価低減

商材原価の低減を図るため、引き続き工場稼働率の向上と外部仕入額の低減を推進していく。



3. 成長戦略 ①既存ブランドの成長戦略 商材原価低減

新たなグループ生産体制の構築に向け、内製化は内製化商品の拡大と生産能力増強体制の構築を推進し、外部仕入はメーカーとの連携を強化し稼働率アップを推進する。



3. 成長戦略 ①既存ブランドの成長戦略 各ブランドサマリー ※詳細は「6.補足資料」を参照

	20/2期	21/2期の戦略
ほっともっと事業	・既存店売上高前年比99.6% ・内製化商品によるキャンペーンの実施で売上回復 ・RC店190店舗退店、期末に追加減損 ・FC店移管は増加するも、RC店戻りも増加	●目標 既存店売上高の増加とFC化の推進 ●戦略 <u>客層の拡大や利便性の向上</u> ライトユーザーを対象とした販促展開、 デリバリーサービス拡大、おまとめ注文、キャッシュレス対応 <u>FC化の推進</u> オーナー収益モデル変更、新FC契約導入
外食事業	・既存店売上高前年比96.2% ・天候や消費増税の影響を受け7月以降悪化 ・幅広いターゲット層に向けた商品展開 ・出店やFC移管スピードは鈍化	●目標 既存店売上高の増加と効率性の向上 ●戦略 <u>既存店売上高の増加</u> ミドルライトユーザーに向けた販促展開、アプリ会員増加 アルコール品目拡大、デリバリーサービス拡大 <u>効率性の向上</u> FC店移管や店舗生産性向上策
MKレストラン事業	・既存店売上高前年比94.8% ・同業他社の出店増など競争環境の激化 ・不採算店舗の退店(広島・関東エリア6店舗) ・九州エリアは好調だが、セグメント利益は赤字	●目標 本社を除いた店舗利益合計の黒字化 ●戦略 <u>既存店売上の改善</u> ファミリー向け商品や販促、デジタルマーケティングの展開 <u>経費の削減</u> 商材・メニュー構成や店舗諸経費の見直し
海外事業	・海外子会社営業利益合計は計画未達 ・国別のマーケットに応じた売上向上策を実行 ・海外ビジネスモデルは確立できつつある	●目標 さらなる事業拡大と黒字化 ●戦略 <u>国別のマーケットに応じた売上向上策を実行</u> 前年に引き続き継続 <u>事業責任者を中心とした組織の構築</u> 正確な判断とスピーディーな決断ができる組織体制

3. 成長戦略

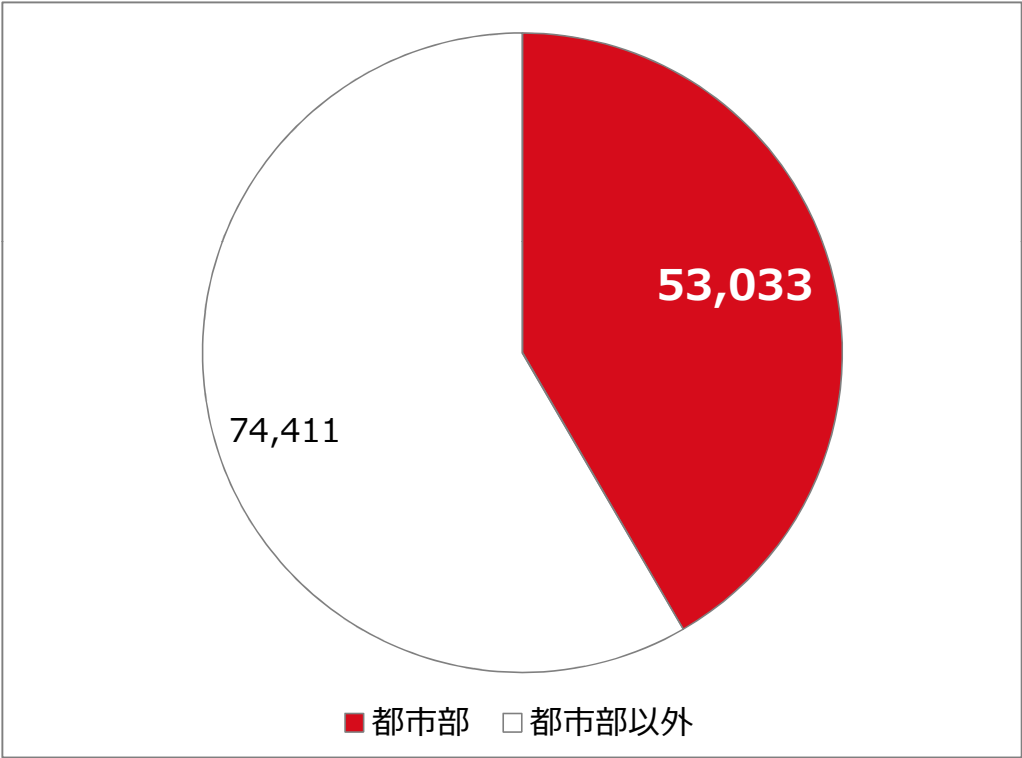
①既存ブランドの成長

②新市場のシェア獲得

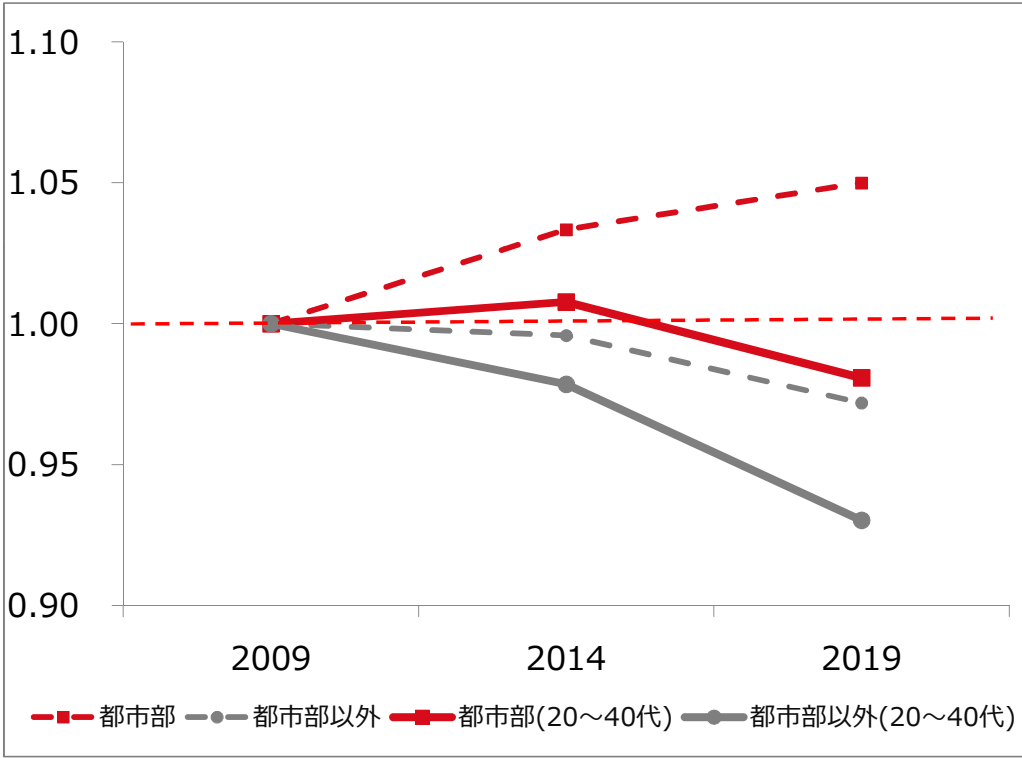
3. 成長戦略 ②新市場シェアの獲得 当社を取り巻く環境

都市部(東京都・愛知県・大阪府など)に占める人口は5,300万人と全国の約42%であり、都市部比率は年々上昇。
当社メインターゲットである20~40代の人口も規模を維持しており、都市部は重要なマーケットの一つである。

■ 全国に占める都市部人口(単位：千人)



■ 人口推移(2009年を1とした場合)



住民基本台帳年齢階級別人口（都道府県別）（総計）より
都市部人口：東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県・愛知県・大阪府の合計 28

3. 成長戦略 ②新市場シェアの獲得 当社を取り巻く環境

現在の店舗は、ほっともっとでは都市部以外が中心で、やよい軒は都市部中心ではあるものの競合店よりも店舗規模で下回る。
 今後は、ターゲット人口が多く出店余地もある都市部の出店拡大で当社グループの成長を目指す。

	ほっともっと			やよい軒		
	店舗数	1店舗あたり人口(千人)		店舗数	1店舗あたり人口(千人)	
		20～40代	20～40代男性		20～40代	20～40代男性
東京都	163	37	19	64	94	47
神奈川県	100	36	19	18	201	104
千葉県	106	23	12	19	127	66
埼玉県	137	21	11	17	168	87
愛知県	135	22	12	9	330	173
大阪府	72	47	23	52	65	32
都市部計	713	30	15	179	119	61
国内	2,527	19	9	382	123	63
都市部比率	28.2%	—	—	46.9%	—	—

店舗数：2020年2月末時点
 人口：2019年住民基本台帳年齢階級別人口（都道府県別）（総計）より

3. 成長戦略 ②新市場シェアの獲得 当社を取り巻く環境

今後は、生産性の高い新規店舗モデルによる都市部を中心とした新市場シェアの獲得とグループ工場の活用により当社グループの更なる成長を目指す。

当社現状

都市部の出店余地は十分にあるものの展開スピードは鈍化

	ほっともっと	やよい軒
ターゲット	全般	全般
都市部シェア	中	低
都市部以外シェア	高	低
設備投資	低～中	中～高
変動費	中～高	中

都市部現状

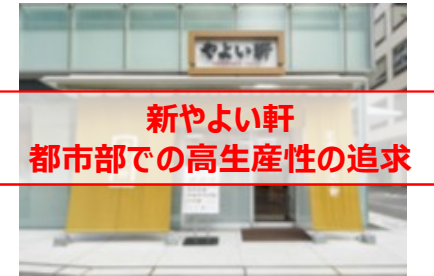
- ・人口は増加、20～40代人口は規模を維持
- ・顧客ニーズの多様化
- ・原材料価格や人件費の上昇
- ・競合の出店や新モデル創出による競争激化



今後

新規店舗モデルによる都市部シェアの獲得とグループ工場の活用により当社グループの更なる成長を目指す。

外食事業



持ち帰り弁当事業



3. 成長戦略 ②新市場シェアの獲得 当社を取り巻く環境

既存ブランドの新モデル店舗「ほっともっと Grill」や都市型タイプの「やよい軒」、都市部ニーズに対応した新規事業「アゲルヤ」を中心とした出店戦略を推進。今期は都市部のマーケット獲得のための基盤づくりを進めていく。



3. 成長戦略 ②新市場シェアの獲得 ほっともっと Grill

「ほっともっと Grill」は、従来の「ほっともっと」の魅力に新ジャンルの Grill メニューをプラス。
新たな客層の取り入れによる売上の拡大と、Grill メニューの比率アップによる高生産性の実現を目指す。

ほっともっと Grill とは



- ・新しいスタイルのテイクアウトフード店舗
- ・小スペース店舗にスチームオーブンを設置
- ・注文を受けてから一つ一つ調理し、できたてを提供

Grill メニュー



- ✓ 看板メニューの Grill ハンバーグや Grill チキンはスチームオーブンを使用し、外はこんがり、中はふっくらジューシーに焼き上げ
- ✓ Grill メニューは高付加価値と低原価を追求
Grill メニュー比率を上げることで生産性を高める

3. 成長戦略 ②新市場シェアの獲得 ほっともっとグリル

今後の「ほっともっとグリル」は、店舗収益力の向上と立地戦略の見直しによって、ブランドの早期構築を目指す。

現状

<ブランドの位置づけ>

ほっともっとを補完するハイブランドとして、20~30代の若年層を中心としたターゲットに、グリル商品をメインとした高付加価値サービスを提供するブランド

●強み

- ✓ 豊富なメニュー構成
- ✓ 低原価率（高付加価値・ロス低減）
- ✓ 生産性の高い設備やレイアウト

●課題

ターゲット顧客の獲得によるビジネスモデルの確立

今後

<ほっともっとグリルのブランド構築>

生産性が高く、比較的所得の高い活動的な若年層やニューファミリー層、女性層への訴求力が高いブランド

●店舗収益力の向上

- ✓ グリルメニューの充実
- ✓ 特注メニュー対応
- ✓ デリバリーサービスの導入
- ✓ 管理可能コスト削減

●立地戦略の見直し

- ✓ 不採算店舗の退店
- ✓ ターゲット顧客の比率が高いほっともっと店舗をほっともっとグリルに改装

3. 成長戦略 ②新市場シェアの獲得 都市型やよい軒

「都市型やよい軒」は、自動調理機器の導入によって、高生産性、高品質、高回転率を実現した店舗モデル。
従来出店できなかった好立地への出店が可能となる。

都市型やよい軒とは



高売上・客数による高いオペレーション負荷への対応が可能

特徴

高生産性

自動調理機器やテイクアウトの標準化による人時売上高向上

品質安定

自動調理機器導入による品質の均一化

回転率アップ

自動調理機器の導入による提供時間短縮やレイアウト変更による回転率アップ

3. 成長戦略 ②新市場シェアの獲得 都市型やよい軒

「都市型やよい軒」は、自動調理機器を活用した生産性の高さが特徴。
「都市型やよい軒」を中心とした出店戦略によって、更なるチェーン規模の拡大を目指す。

	都市型やよい軒	従来型やよい軒
定義	自動調理機器導入店舗	従来どおり
厨房機器	スチームオーブン、自動中華調理器、飯盛り機など	従来どおり
テイクアウト	物件次第で導入、デリバリーサービスも検討	物件次第で導入、デリバリーサービスも検討
初期投資額	高	中
生産性	高	中
今後の方針	ランニングコストの低さを活かし、 従来出店が難しかった好立地に出店	生産性をさらに向上させ、損益分岐点の 低い店舗を目指し出店を拡大



「都市型やよい軒」を中心とした出店戦略によってチェーン規模の拡大を目指す

3. 成長戦略 ②新市場シェアの獲得 アゲルヤ



ネーミングの由来

神の恵みへの感謝を表す「ハレルヤ」にも似た語感で、より明るいイメージで、気分も、テンションも運氣さえ上がりそうなネーミングにしました。「揚げ物 = 元気になる食事」という新しいジャンルとして、世の中に打ち出しだしていきます。

ロゴマーク

濁点を揚げ物に見立て、お箸をマーク化しました。微妙に色が違う濁点(ドット)は、さまざまな揚げ物やソースが選べる楽しさも表現し、看板のパターンに用いることでポップで親しみやすさを演出しました。



3. 成長戦略 ②新市場シェアの獲得 アゲルヤ

「アゲルヤ」は、当社のノウハウと強みを活かした低投資高回転の店舗モデル。
今期は、都市部で利益を出せるビジネスモデルの構築を目指す。

	アゲルヤ
ターゲット	都市部の20~40代男性
商品	揚げ物を中心としたバラエティ感
価格帯	600~700円台中心
初期投資額	低~中
生産性	高
今後の方針	店舗を拡大し、低価格・高回転率のビジネスモデルを構築



都市部で利益を創出するビジネスモデルを開発し、新市場シェアの獲得を目指す。

3. 成長戦略 ②新市場シェアの獲得 アゲルヤ

「アゲルヤ」は、低価格、ボリューム、美味しさを兼ね揃えた定食や丼をスピード提供。
また、定番商品に加えてトッピングやソースを充実することでバラエティ感を演出。



から揚げ定食



チキン南蛮定食



四川麻婆かつ



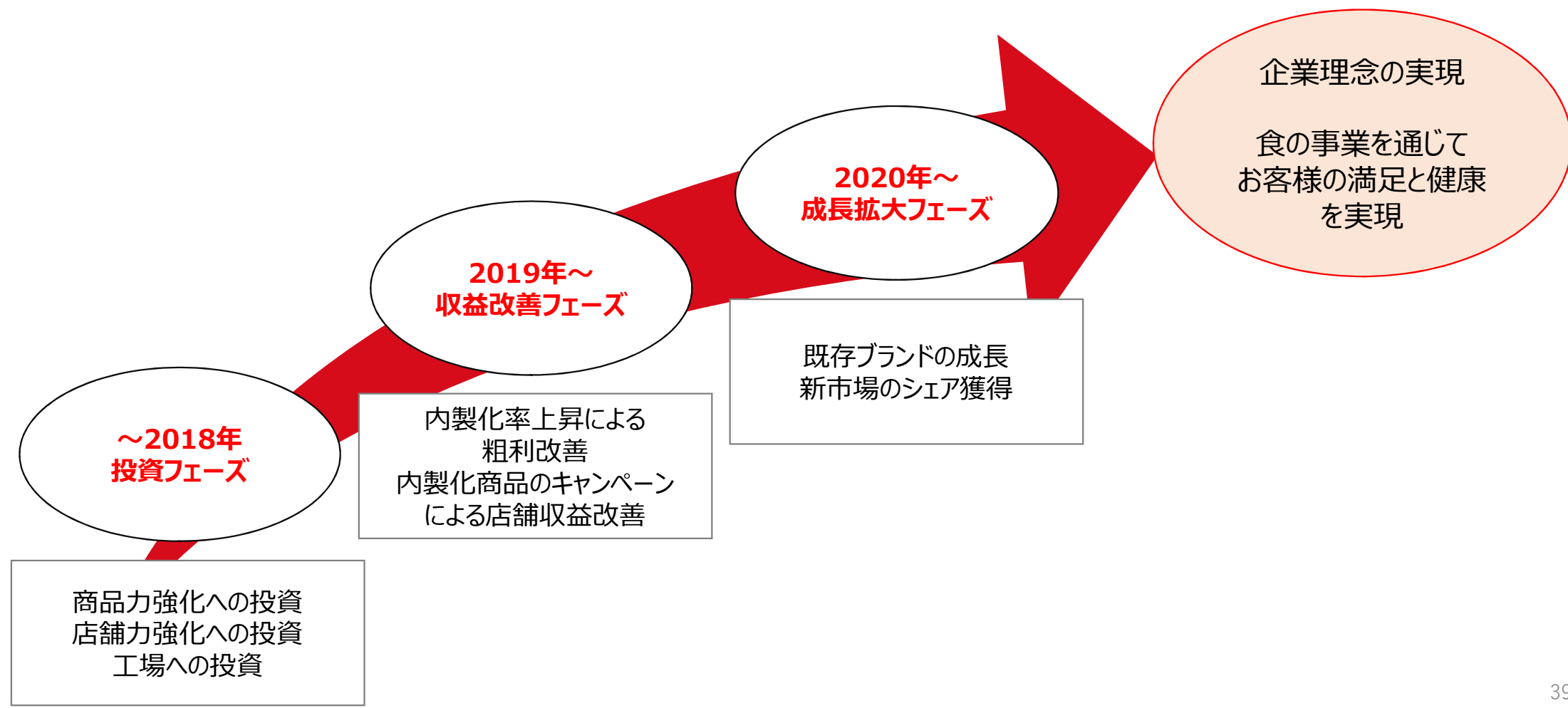
海鮮天丼



チーズデミハンバーグ

3. 成長戦略 ②新市場シェアの獲得 総括

現在は内製化の進行によって収益改善フェーズに移行。今後は成長拡大フェーズを目指していく。
お客様に満足と健康を提供し続けることで確実な企業価値の向上を図る。



1. 2020年2月期業績

2. 今後の方針

3. 成長戦略

4. 2021年2月期見通し

5. 利益配分

6. 補足資料

4. 2021年2月期見通し 業績予想の前提 国内

2021年2月期の連結業績の見通しは、新型コロナウイルス感染症の影響の拡大に伴い、収束時期の見通しがたたないことから現時点での売上高の適正かつ合理的な算定が困難であるため、開示をしておりません。今後の動向を見極めながら、適正かつ合理的な算定が可能となった時点で速やかに開示する予定です。

●国内店舗

		ほっともっと			やよい軒			MKレストラン		
		年間	上期	下期	年間	上期	下期	年間	上期	下期
出店	店	7	5	2	13	13	0	1	1	0
退店	店	△44	△33	△11	△9	△9	0	△7	△7	0
改装等	店	43	22	21	17	13	4	0	0	0
店舗数	店	2,490	2,499	2,490	393	393	393	26	26	26
直営店舗数	店	614	670	614	231	233	231	26	26	26
直営店比率	%	24.7	26.8	24.7	58.8	59.3	58.8	100.0	100.0	100.0

	20/2期 期末	21/2期			
		出店	改装・移転	退店	期末
ほっともっと合計	2,527	7	43	△44	2,490
ほっともっと	2,485	5	39	△26	2,464
ほっともっとグリル	42	2	4	△18	26
やよい軒合計	382	13	17	△11	393
通常店舗	375	5	8	△10	370
新型店舗	3	6	2	△1	10
アゲルヤ	4	2	7	0	13
MKレストラン	32	1	0	△7	26
国内グループ店舗合計	2,941	21	60	△62	2,909

4. 2021年2月期見通し 業績予想の前提 海外

●海外店舗

	20/2期 期末	出店	21/2期 退店	期末
ほっともっと合計	14	0	△1	13
中国	3	0	△1	2
韓国	10	0	0	10
シンガポール	1	0	0	1
やよい軒合計	245	1	△2	244
タイ	198	0	0	198
シンガポール	10	0	△1	9
オーストラリア	6	0	0	6
台湾	21	1	△1	21
アメリカ	3	0	0	3
フィリピン	5	0	0	5
マレーシア	2	0	0	2
海外グループ店舗合計	259	1	△3	257

1. 2020年2月期業績
2. 今後の方針
3. 成長戦略
4. 2021年2月期見通し
5. 利益配分
6. 補足資料

5. 利益配分 配当政策

2021年2月期の配当の基本方針は変更しない予定ではあるものの、現時点では連結業績の見通しが見つからないため非開示。
連結業績の見通しがついた時点で速やかに開示する予定。

●配当の基本方針

年間配当60円または、年間配当性向50%（連結1株あたり当期純利益）を達成する金額のいずれか高い額を配当する。



●2021年2月期配当

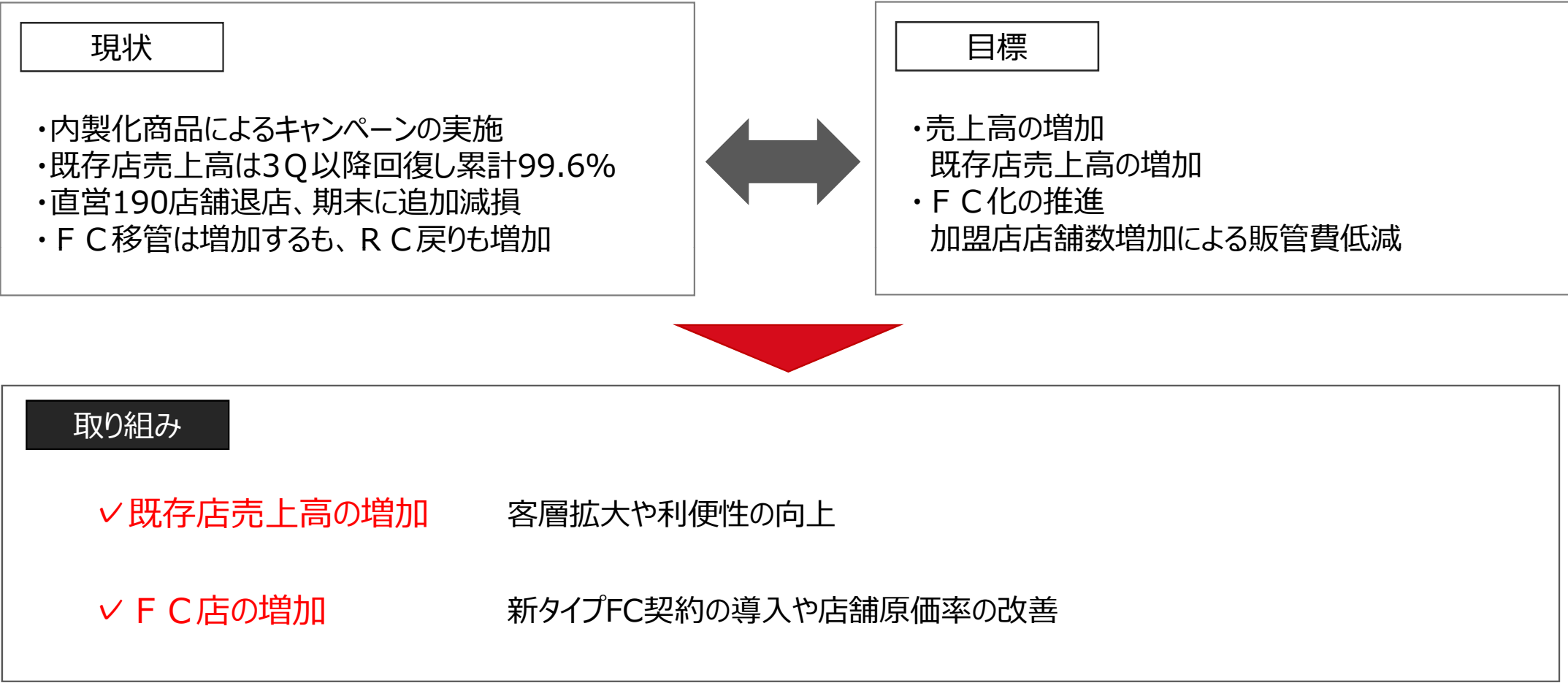
非開示 ※配当の基本方針は変更しない予定。

連結業績の見通しがついた時点で速やかに開示する予定。

1. 2020年2月期業績
2. 今後の方針
3. 成長戦略
4. 2021年2月期見通し
5. 利益配分
6. 補足資料

6. 補足資料 ほっともっと ①既存ブランドの成長戦略

前年に引き続き、既存店売上高の増加とF C化の推進を図り、収益性の向上を目指す。



6. 補足資料 ほっともっと ①既存ブランドの成長戦略 既存店売上高の増加

中食市場は新規参入や競合の投資強化によって今後も拡大が続く見込み。ほっともっとは既存店売上高は回復傾向ではあるものの、客数の回復が急務。ライトユーザー獲得施策と利便性の向上によって客数回復を目指す。

	現状	今後
外部環境	● <u>中食市場規模</u> 2018年度 : 約8.9兆円 うち20~30代 : 約2.2兆円 ● <u>外部環境</u> スーパーやコンビニの中食強化 外食企業だけでなくドラッグストアや量販店の参入 デリバリーサービスやキャッシュレス決済需要の拡大	● <u>中食市場規模</u> 2023年度 : 約10.0兆円、年平均成長率2.7% ● <u>外部環境</u> 新型コロナウイルス感染症の影響の拡大や長期化 競合の中食強化 デリバリーサービスやキャッシュレス決済需要の拡大
ほっともっと	● <u>2020年2月期業績</u> 店頭売上高 : 1,458億円 既存店売上高前年比 : 99.6% 既存店客数前年比 : 94.8% メイン客層は30~40代 ● <u>課題</u> 客数の回復による既存店売上高の増加	● <u>今期施策</u> ライトユーザー獲得施策の強化と利便性の向上 ①顧客ニーズに合わせた商品・販促展開 ②デリバリーサービス導入店舗の拡大 ③おまとめ注文強化 ④キャッシュレス決済対応強化

6. 補足資料 ほっともっと ①既存ブランドの成長戦略 販促施策

ほっともっとは、ライトユーザーである若年層をターゲットとした商品や販促キャンペーンを展開。
来店のきっかけづくりと、以降の継続的な来店を促進する。

商品展開

若年層世代のヘビーユーザー層をターゲットに設定
人気のおかず2種を一度に楽しめ、ボリュームのある商品



チキン南蛮 &
しょうが焼きコンビ弁当
480円



旨辛チーズから揚げ &
カルビ焼肉コンビ弁当
480円

販促キャンペーン展開

「霜降り明星」「ミキ」を起用した新コンビ弁当対決企画
新コンビがT V・店頭・S N Sで告知

- ・TVCM 新コンビがそれぞれのお弁当を漫才風に紹介
- ・WEB WEB広告や自社メディアで対決企画を告知
- ・店頭ツール 新コンビ対決を店舗全体で告知
- ・参加型企画 Twitterと購入レシートの2通りの投票
さらに、うれしい賞品をプレゼント

6. 補足資料 ほっともっと ①既存ブランドの成長戦略 デリバリーサービスの拡大

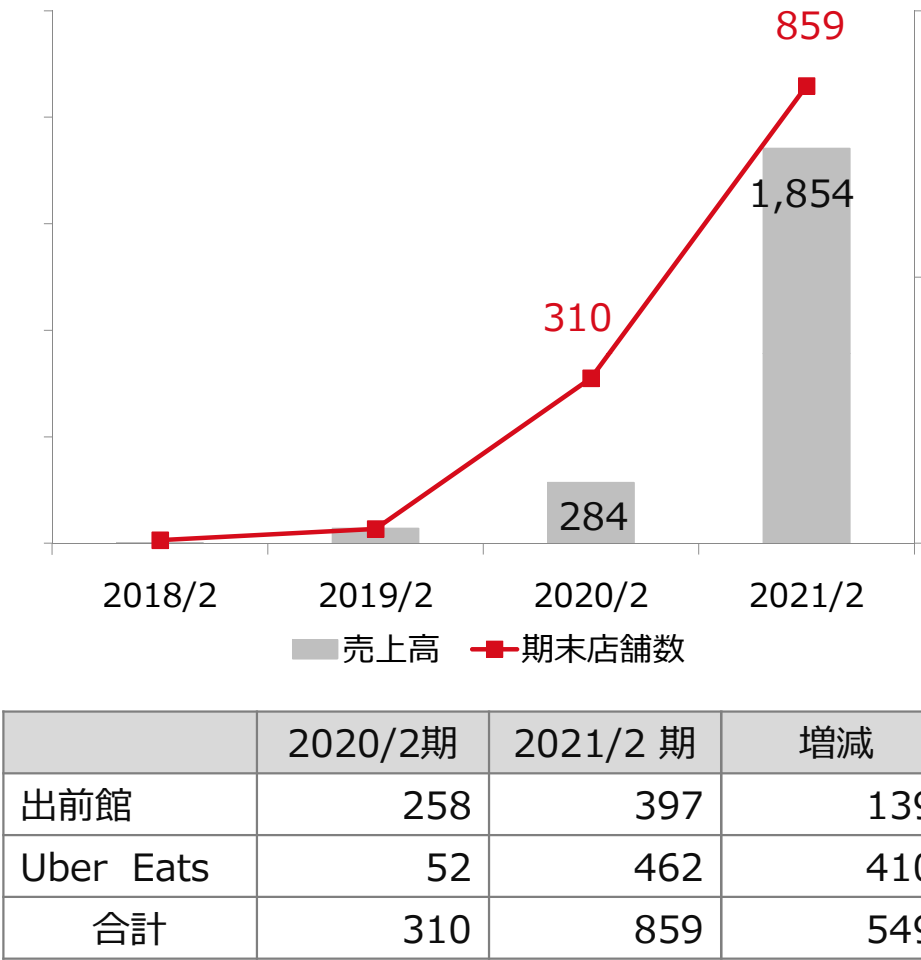
持ち帰り弁当シェアNo.1であるほっともっとの商品は、デリバリーサービス市場における競合との差別化要因となる。
デリバリーサービスの導入店舗を拡大し、売上増加や生産性向上につなげる。

メリット

- ・顧客ニーズへの対応による売上拡大
- ・通常オペレーションで対応でき、生産性が向上

当社の強み

- ✓ 持ち帰り弁当シェアNo.1の知名度と安心感
- ✓ 顧客ニーズに対応した商品ラインナップ
- ✓ テイクアウトに対応したノウハウ



6. 補足資料 ほっともっと ①既存ブランドの成長戦略 おまとめ注文

ほっともっとの強みの一つは、大量注文や配達への対応が可能であること。
競合他社にない強みである「おまとめ注文」を強化することで売上や利益の向上を図る。

メリット

- ・コンビニやスーパーがマネできないサービス
- ・短時間で売上が作れることで生産性向上に寄与
- ・事前注文によるロスの低減

今後

- ✓ H P・ツールを全面改修、コールセンターへの誘導
- ✓ 協賛や配達・ゴミ回収費用などルールの方策定
- ✓ （下期以降）H P 上からネット注文



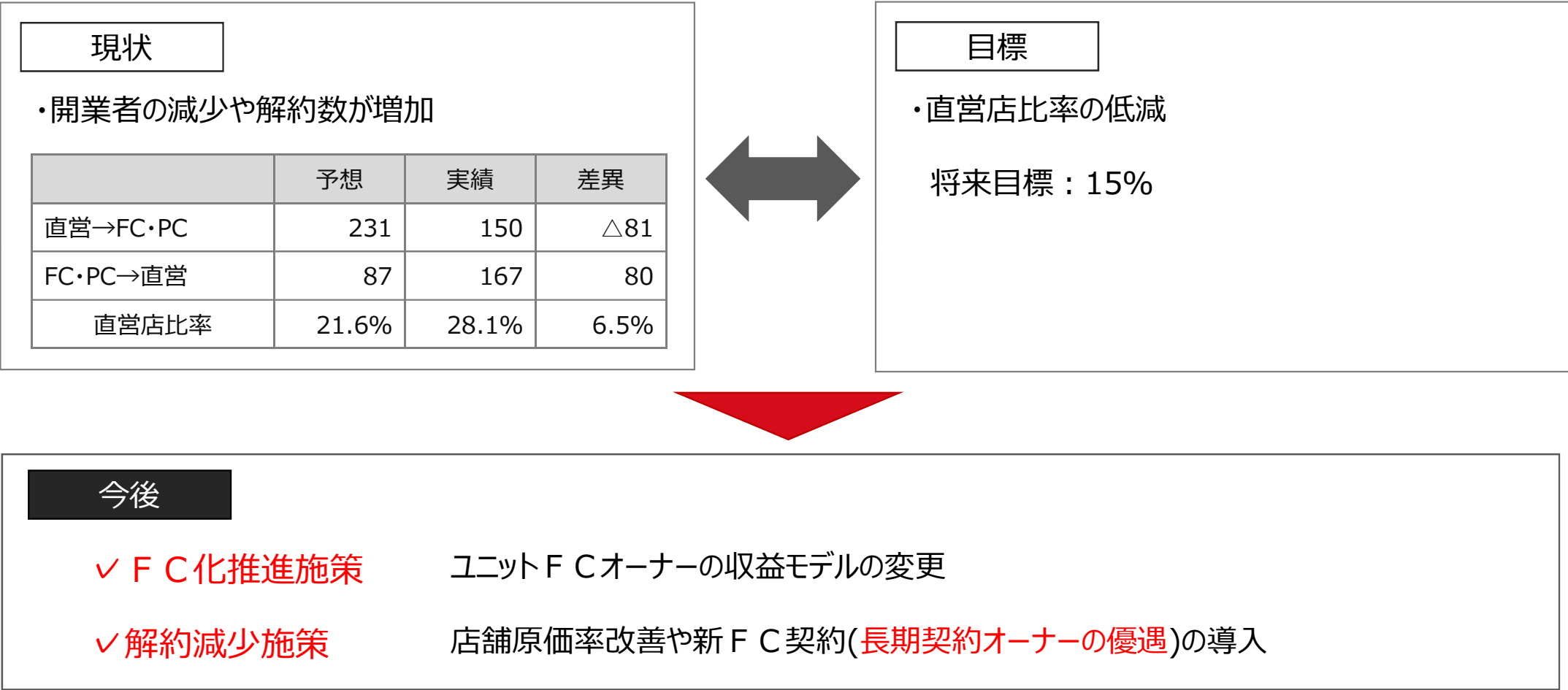
6. 補足資料 ほっともっと ①既存ブランドの成長戦略 キャッシュレスやポイントサービス

キャッシュレスやポイントサービスの市場拡大に対し、ほっともっと公式アプリによるMy Hotto Motto機能の強化や
キャッシュレス決済対応の拡大によって、顧客の利便性を向上につなげ来店頻度向上を目指す。

	現状	今後
My Hotto Motto	●<u>ポイントサービス市場</u> 企業間連携による顧客の囲い込み ●<u>My Hotto Motto</u> 会員数209万人 高ランクユーザーによる売上への貢献が大きい 会員データをもとに販促施策立案 アプリ化未対応、Webによるログインが必要	●<u>ほっともっと公式アプリスタート(4月)</u> 利便性向上による顧客囲い込み 会員数増加やアクティブ率向上 ・ネット注文 ・ニュース配信 ・プッシュ通知 ・My Hotto Motto機能 ほか 
キャッシュレス決済	●<u>キャッシュレス市場</u> 国内市場規模は拡大 企業間連携による顧客の囲い込み 2018年約82兆円→2023年約126兆円 (矢野経済研究所調べ) ●<u>当社対応</u> 一部店舗で導入中、カバー率は低い	●<u>キャッシュレス決済対応店舗の拡大</u> 利便性向上による来店頻度増加 4月～ 交通系電子マネーの順次対応 6月 全店対応予定 今後もサービス拡大予定

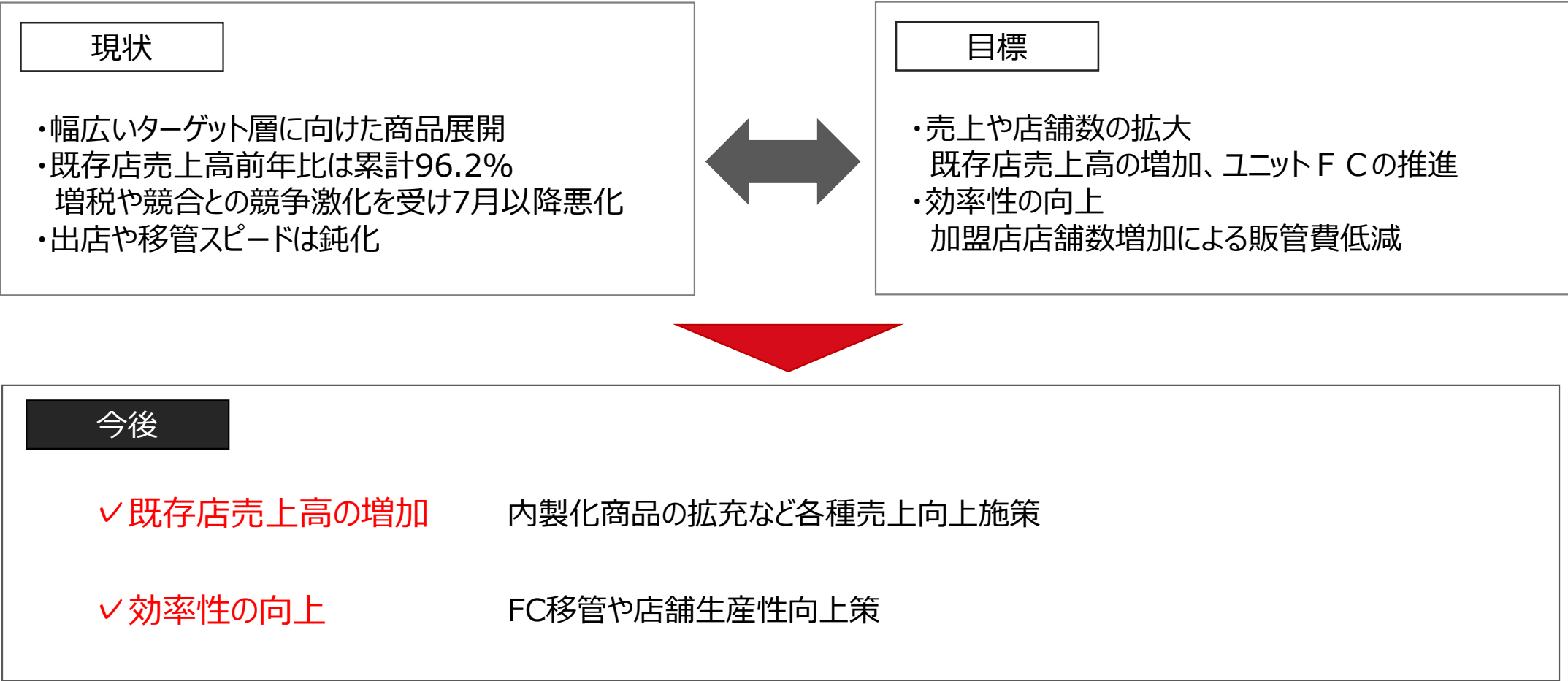
6. 補足資料 ほっともっと ①既存ブランドの成長戦略 FC化の推進

ほっともっとの2020年2月期はF C 化の推進を図るものの、F C 店から直営店への移管が増加し計画未達となる。
今後は食材の内製化によって得られた原資をF C 化の推進に還元し、事業の成長を図る。



6. 補足資料 やよい軒 ①既存ブランドの成長戦略

やよい軒は、天候や10月以降の消費増税の影響を受けて既存店売上高は減少傾向。
事業規模拡大に向けて、売上や収益改善が急務となる。



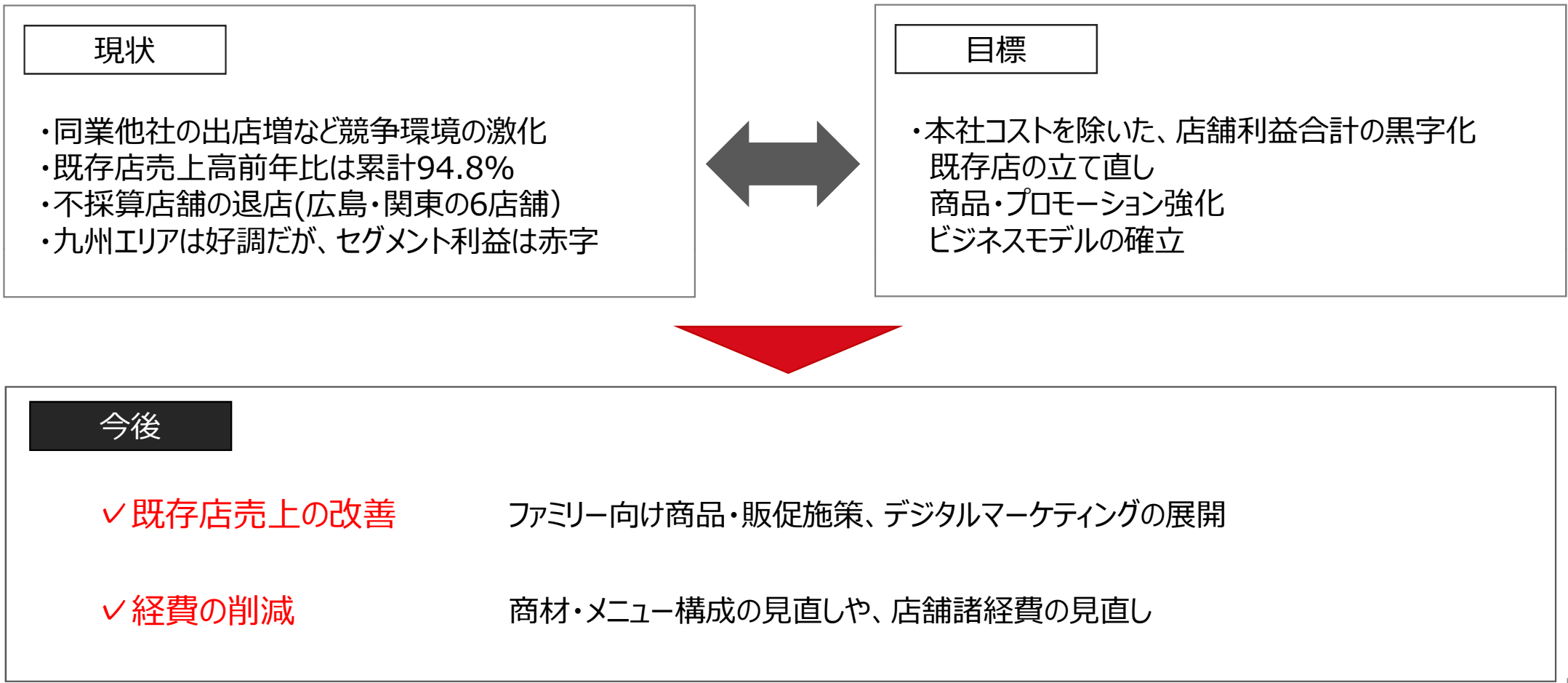
6. 補足資料 やよい軒 ①既存ブランドの成長戦略 販促施策

やよい軒の販促施策は、戦略ターゲットを見直し来店頻度の低下したミドル・ライトユーザー向けのTVCMを投入。
従来のヘビーユーザー向け施策と並行して実施することで、現状の課題である客数の回復を図る。

	現状	今後
ターゲット	・メイン：ヘビーユーザー (20～30代前半男性)	・メイン：ミドル・ライトユーザー (サラリーマンやファミリー層) ・サブ：ヘビーユーザー
施策	●商品や広告 ・「鉄板焼肉フェア」や「中華フェア」 ・商品の魅力表現した広告 ●結果 ・対象商品の販売は高まるが、客数は伸び悩む ・集客効果が持続しない 	●商品や広告 ・競合にない魅力のある商品が中心 (魚メニュー、肉と魚の和定食) ・ターゲット層が共感できるやよい軒の利用シーンを想起させ、利用動機につなげる 

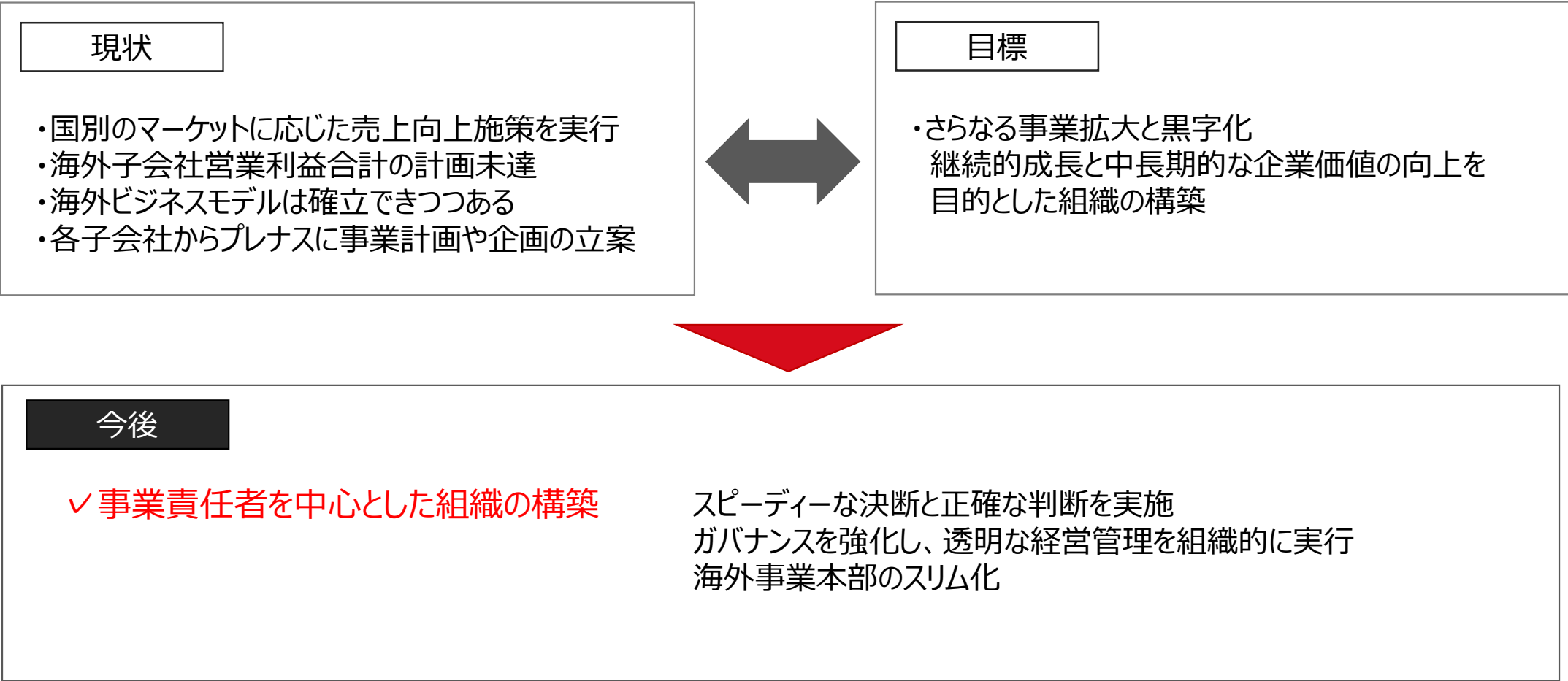
6. 補足資料 MKレストラン ①既存ブランドの成長戦略

MKレストランは、競争環境は激化しているものの、既存エリアである九州エリアは利益が出ている。
既存店売上の改善と経費削減によって店舗利益合計の黒字化を目指す。



6. 補足資料 海外 ①既存ブランドの成長戦略

海外事業は、現地でスピーディーな決断と正確な判断が実行できる組織を構築することで、
海外子会社営業利益合計の早期黒字化を目指す。



6. 補足資料 2020年2月期 ほっともっと

ほっともっと			前期末	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	累計
全店	売上高前年比	%	－	100.2	98.8	97.1	99.4	95.7	95.8	94.9	93.5	93.8	92.7	93.9	105.6	96.6
既存店	売上高前年比	%	－	100.3	99.5	98.0	99.8	96.1	96.7	95.8	100.7	99.6	98.4	99.6	112.0	99.6
新店	計	店	－	0	3	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	7
	RC	店	－	0	3	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	6
	PC	店	－	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FC	店	－	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
退店	計	店	－	△7	△2	△4	△8	△4	△3	△191	△2	△2	△1	△3	△1	△228
	RC	店	－	0	0	△2	△6	△1	△1	△187	0	0	△1	△1	0	△199
	PC	店	－	0	0	0	△1	0	0	△2	0	△1	0	0	0	△4
	FC	店	－	△7	△2	△2	△1	△3	△2	△2	△2	△1	0	△2	△1	△25
移管	RC	店	－	7	10	2	7	2	△4	9	△9	△21	2	11	1	17
	PC	店	－	△1	△1	△1	0	△7	△2	△3	△10	△11	△7	△3	0	△46
	FC	店	－	△6	△9	△1	△7	5	6	△6	19	32	5	△8	△1	29
改装・移転	RC	店	－	0	13	12	10	4	2	3	4	5	4	1	5	63
	PC	店	－	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	5
	FC	店	－	2	3	1	3	0	0	3	1	0	0	0	1	14
月末店舗数	計	店	2,748	2,741	2,742	2,739	2,733	2,729	2,726	2,535	2,534	2,532	2,531	2,528	2,527	－
	RC	店	887	894	907	907	910	911	906	728	720	699	700	710	711	－
	PC	店	237	236	235	234	233	226	224	219	209	197	190	187	187	－
	FC	店	1,624	1,611	1,600	1,598	1,590	1,592	1,596	1,588	1,605	1,636	1,641	1,631	1,629	－

6. 補足資料 2020年2月期 やよい軒

やよい軒			前期末	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	累計
全店	売上高前年比	%	—	107.4	108.0	104.2	104.6	101.4	96.8	100.2	97.5	96.6	94.3	94.8	94.7	99.9
既存店	売上高前年比	%	—	100.3	101.6	98.9	99.4	95.5	91.6	95.6	94.5	94.0	93.6	94.5	95.5	96.2
新店	計	店	—	1	2	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	7
	RC	店	—	1	2	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	7
	PC	店	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FC	店	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
退店	計	店	—	0	0	△1	0	0	0	0	0	0	△1	0	0	△2
	RC	店	—	0	0	△1	0	0	0	0	0	0	△1	0	0	△2
	PC	店	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FC	店	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
移管	RC	店	—	△1	1	0	△3	0	△2	△1	△6	△3	1	0	△3	△17
	PC	店	—	0	0	0	0	△1	0	1	1	1	△1	0	1	2
	FC	店	—	1	△1	0	3	1	2	0	5	2	0	0	2	15
改装・移転	RC	店	—	2	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2	1	8
	PC	店	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FC	店	—	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
月末店舗数	計	店	377	378	380	380	380	382	382	382	383	383	382	382	382	—
	RC	店	245	245	248	248	245	247	245	244	239	236	236	236	233	—
	PC	店	28	28	28	28	28	27	27	28	29	30	29	29	30	—
	FC	店	104	105	104	104	107	108	110	110	115	117	117	117	119	—

6. 補足資料 2020年2月期 M Kレストラン・国内グループ店舗数

MKレストラン			前期末	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	累計
全店	売上高前年比	%	－	101.2	92.9	96.8	96.1	99.6	96.2	84.6	94.1	99.1	97.5	95.6	98.3	96.0
既存店	売上高前年比	%	－	95.6	88.6	94.5	97.4	93.8	93.7	84.9	92.8	98.6	97.4	101.1	105.5	94.8
新店	計	店	－	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
退店	計	店	－	0	0	0	0	0	0	△2	0	0	△3	△1	0	△6
改装・移転	計	店	－	0	1	0	2	2	0	1	0	1	0	0	1	8
月末店舗数	計	店	－	36	36	36	37	37	37	35	36	36	33	32	32	－

		前期末	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
国内グループ店舗数合計	店	3,161	3,155	3,158	3,155	3,150	3,148	3,145	2,952	2,953	2,951	2,946	2,942	2,941

6. 補足資料 2020年2月期 海外グループ店舗数

海外		前期末	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
ほっともっと	計	18	19	19	20	20	20	19	16	15	14	14	14	14
	中国	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	韓国	15	15	15	16	16	16	15	13	12	10	10	10	10
	オーストラリア	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	シンガポール	—	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
やよい軒	計	224	225	225	227	227	229	232	233	235	240	244	244	245
	タイ	187	188	188	188	188	188	191	192	194	196	198	198	198
	シンガポール	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10
	オーストラリア	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	6
	台湾	18	18	18	18	18	19	19	19	19	20	21	21	21
	アメリカ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	フィリピン	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
	マレーシア	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
海外グループ店舗数合計		242	244	244	247	247	249	251	249	250	254	258	258	259

Plenus