

## 新型コロナウイルス緊急事態措置が九州企業に与えた影響 —力の源ホールディングスの事例—

金 川 一 夫  
手 嶋 竜 二

### 〔要 旨〕

本研究の目的は、新型コロナウイルス緊急事態措置が九州の企業に与えた影響とその対応について明らかにすることである。そのために、感染症拡大による業績予想の修正を記載している企業について調査し、これらの企業のうちから1社を選んで感染症拡大の状況においてどのように経営活動を行なったのかについて調べている。力の源ホールディングスは新型コロナウイルス感染拡大の影響により、連結業績は減収減益となっている。事業別では、国内店舗運営事業と海外店舗運営事業は減収減益となっている。経営者の対応として、緊急事態宣言発令以後に、テークアウト式のラーメン店出店、動物性食材を使わないラーメン発売、朝営業開始、他業種との特製ラーメン共同開発、そしてロードサイドや郊外への出店などしている。その結果として、借入金が32%増加している。経営者は緊急事態措置の要請に応じた営業時間短縮、酒類提供停止を考慮に入れてこのような対応をしていると考えられる。

### はじめに

政府は2021年4月25日に新型コロナウイルスの緊急事態宣言を東京、大阪、京都、兵庫の4都府県に適用し、期間を5月11日までの17日間としている。緊急事態宣言の発令は2020年4月、2021年1月に続き3回目である<sup>1</sup>。経済産業省が2021年4月28日に発表した3月の商業動態統計速報によると、小売業販売額は前年同月比5.2%増の13兆4980億円である<sup>2</sup>。同省は小売業販売の基調判断を前月の「横ばい傾向」から「持ち直しの動きがみられる」に引き上げている。コンビニエンスストアは2.5%増と1年1カ月ぶりに増加し<sup>3</sup>、百貨店も19.3%の大幅増であった<sup>4</sup>。新型コロナウイルスの感染が本格的に広がり始めた2020年

<sup>1</sup> 日本経済新聞2021年4月25日

<sup>2</sup> 経済産業省 p. 3

<sup>3</sup> 経済産業省 p. 9

<sup>4</sup> 経済産業省 p. 7

春からコンビニエンスストアや百貨店の販売は落ち込んでいた。前年の水準が低かったために増加になっている。生活家電やパソコンの販売が好調な家電大型専門店は13.6%増と6カ月続けて前年同月を上回っている<sup>5</sup>。

本研究の目的は、このような新型コロナウイルス緊急事態措置が九州の企業に与えた影響とその対応について明らかにすることである。

## 1. 緊急事態措置発出の経緯

新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言は2020年4月から2021年4月までで3度発出されている。

1回目は、2020年4月7日、緊急事態措置を実施すべき期間は4月7日から5月6日までの29日間であり、緊急事態措置を実施すべき区域は埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、大阪府、兵庫県及び福岡県とした。そして4月16日に、全都道府県について緊急事態措置を実施すべき区域としている。これらの区域において緊急事態措置を実施すべき期間は、4月16日から5月6日までとした<sup>6</sup>。その後、5月25日に緊急事態措置を終了した<sup>7</sup>。

2回目は、2021年1月7日、緊急事態措置を実施すべき期間は1月8日から2月7日までの31日間であり、緊急事態措置区域は東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県とした。1月13日に、栃木県、岐阜県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県及び福岡県を加える変更を行った。2月8日以降については、緊急事態措置区域を埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、岐阜県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県及び福岡県の10都府県に変更するとともに、これらの区域において緊急事態措置を実施すべき期間を3月7日まで延長することとした<sup>8</sup>。その後、3月21日に緊急事態措置を終了した<sup>9</sup>。

3回目は、2021年4月23日、緊急事態措置を実施すべき期間は4月25日から5月11日までの17日間であり、緊急事態措置区域は東京都、京都府、大阪府及び兵庫県とした<sup>10</sup>。5月7日に、5月12日以降については、緊急事態措置区域として東京都、京都府、大阪府及び兵庫県に加え、愛知県及び福岡県を追加する変更を行うとともに、これらの区域において緊急事態措置を実施すべき期間を5月31日まで延長することとした<sup>11</sup>。5月14日に、5

<sup>5</sup> 経済産業省 p. 10、日経速報ニュースアーカイブ2021年4月28日

<sup>6</sup> 新型コロナウイルス感染症対策本部決定（2020）p. 2

<sup>7</sup> 新型コロナウイルス感染症対策本部決定（2020）p. 3

<sup>8</sup> 新型コロナウイルス感染症対策本部決定（2021. 3）p. 3

<sup>9</sup> 新型コロナウイルス感染症対策本部決定（2021. 3）p. 4

<sup>10</sup> 新型コロナウイルス感染症対策本部決定（2021. 4）p. 5

月16日以降については、緊急事態措置区域として東京都、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県及び福岡県に加え、5月31日までの期間において、北海道、岡山県及び広島県を追加する変更を行った<sup>12</sup>。6月17日に、北海道、東京都、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、岡山県、広島県及び福岡県について、緊急事態措置を実施すべき期間とされている6月20日をもって緊急事態措置区域から除外し、緊急事態措置区域を沖縄県のみに変更するとともに、沖縄県において緊急事態措置を実施すべき期間を7月11日まで延長することとした<sup>13</sup>。

このように、2020年1月9日に中国で新型コロナウイルスが検出され、3月11日にWHOからパンデミックが表明されて以降、緊急事態措置が3度実施されている。福岡県では、1回目は2020年4月7日から5月25日、2回目は2021年1月13日から3月21日、3回目は5月12日から6月20日まで実施されている。

## 2. 感染症拡大による九州企業への業績の影響

九州の業況判断DI（Diffusion Index：景気動向指数）は表1に示される。2021年3月（最近）の九州全産業は△7%ポイントで、12月の調査△9%ポイントから2%ポイント改善している。12月時点では製造業が16%ポイント改善、非製造業が13%ポイント改善と著しい。3月は製造業が△4%ポイント（9%ポイント改善）、非製造業が△8%ポイント（2%ポイント悪化）と、緊急事態宣言発令中にもかかわらず製造業は改善している。6月までの先行きについては、非製造業は悪化する見通しになっている。新型コロナウイルス

表1 業況判断（九州・沖縄）（「良い」－「悪い」、%ポイント）

	20/3	20/6	20/9	20/12	21/3			21/6	
					前回予測	最近	変化幅	先行き	変化幅
[九州]									
製造業	△5	△31	△29	△13	(△14)	△4	9	△4	0
非製造業	△4	△24	△19	△6	(△12)	△8	△2	△10	△2
九州全産業	△4	△27	△22	△9	(△13)	△7	2	△8	△1
[全国]									
製造業	△12	△39	△37	△20	(△19)	△6	14	△7	△1
非製造業	1	△25	△21	△11	(△16)	△9	2	△12	△3
全国全産業	△4	△31	△28	△15	(△18)	△8	7	△10	△2

出所) 日本銀行福岡支店「九州・沖縄企業短期経済観測調査」(2021年3月) 2021年4月1日  
(<https://www3.boj.or.jp/fukuoka/>)

<sup>11</sup> 新型コロナウイルス感染症対策本部決定（2021. 5 a）p. 5

<sup>12</sup> 新型コロナウイルス感染症対策本部決定（2021. 5 b）p. 6

<sup>13</sup> 新型コロナウイルス感染症対策本部決定（2021. 6）p. 16

ルスの感染再拡大とそれに伴う一部地域への緊急事態宣言等の発出により人出が再び減少し、客足も遠のいている<sup>14</sup>。

2021年3月の全国全産業は△8%ポイントで、12月の調査△15%ポイントから7%ポイント改善している。12月時点では製造業が17%ポイント改善であり、非製造業も10%ポイント改善である。3月は製造業が△6%ポイント(14%ポイント改善)、非製造業が△9%ポイント(2%ポイント改善)である。緊急事態宣言発令中にもかかわらず改善の幅は大きくなっている。6月までの先行きについては、九州の全産業は全国よりも改善する見通しは大きくなっている。

感染症拡大による業績予想の修正を記載している九州の企業は表2に示される<sup>15</sup>。

**表2 感染症拡大による業績予想の修正を記載している企業**

会社名	上場取引所	本社所在地	日経 NEEDS 業種	決算月
LibWork	東京マ福岡Q	熊本県山鹿市	戸建て住宅	6
アイ・ケイ・ケイ	東1	福岡県糟屋郡	ブライダル関連サービス	10
五洋食品産業	TPRO	福岡県糸島市	製菓、冷凍食品	5
きよくとう	ジャスダック	福岡市博多区	クリーニング・リネンサプライ	2
トランスジェニック	東京マ	福岡市中央区	臨床検査受託、バイオ創業	3
大英産業	福岡	北九州市八幡西区	マンション開発・分譲、戸建て住宅	9
トラスト HD	東京マ福岡Q	福岡市博多区	駐車場運営、マンション開発・分譲	6
cotta	東京マ福岡Q	大分県津久見市	容器・包装梱包資材卸	9
力の源 HD	東1	福岡市中央区	ラーメン・中華料理店、乾麺・生麺	3
岡野バルブ製造	東2福岡	北九州市門司区	バルブ・パイプ・継手	11
ジェイリース	東1	大分県大分市	信用保証・再保険、不動産仲介	3
システムソフト	東1	福岡市中央区	システム受注・ソフト開発(一般)、専門情報サイト	9
梅の花	東2部	福岡県久留米市	レストラン・ダイニングバー	4
ハンズマン	ジャスダック	宮崎県都城市	ホームセンター	6
マツモト	ジャスダック	北九州市門司区	印刷・製版	4
ミスターマックス HD	東1福岡	福岡市東区	ディスカウントストア	2
はせがわ	東1福岡	福岡市博多区	葬祭関連サービス、家具・インテリアショップ	3
西日本鉄道	東1福岡	福岡市博多区	鉄道、バス・タクシー、スーパーマーケット、国際貨物	3

出所) 金川一夫、手嶋竜二 (2021. 3) 「新型コロナウイルス緊急事態措置が九州企業に与えた影響－感染症拡大による業績予想の修正について－」九州産業大学商学会『商経論叢』61巻3号1p. 4、日本経済新聞社「日経テレコン」(<https://t21.nikkei.co.jp/g3/CMNDF11.do>) を2020年7月21日検索  
注) HD：ホールディングス、東1：東京1部、東2：東京2部、東京マ：東京マザーズ、ジャスダック：ジャスダック(スタンダード)、TPRO：TOKYO PRO Market、福岡Q：福岡Q-board

<sup>14</sup> 九州経済調査月報 (2021) p. 43

<sup>15</sup> 鳥越製粉、グランディーズ、アメイズ、ホープ、三井ハイテック、グリーンランドリゾート、ジョイフルも新型コロナウイルス感染症拡大による業績予想の修正を記載しているが、今回発表予想を未定としている。安川電機は国際財務報告基準(IFRS)を適用したため、前回発表予想が記載されていない。

表2に示されるように、感染症の拡大の経済環境への影響により、住宅、ブライダル、冷凍食品、クリーニングなど様々な業種の企業が業績予想を修正している<sup>16</sup>。これらの企業のうち、力の源ホールディングスは感染症拡大の状況においてどのように経営活動を行ったのかについて調べる。

### 3. 力の源ホールディングス

#### (1) 会社の概略

株式会社力の源ホールディングスは、2014年1月株式会社力の源カンパニーから株式会社力の源ホールディングスへ商号変更し、当社を親会社とし、株式会社力の源カンパニー、株式会社渡辺製麺及びCHIKARANOMOTO GLOBAL HOLDINGS PTE. LTD. を主要子会社とする持株会社制へ移行している。2017年3月東京証券取引所マザーズに株式を上場、2018年3月東京証券取引所第一部へ市場を変更している。事業は国内店舗運営事業（一風堂等の複数ブランドの直営店舗の運営）、海外店舗運営事業（現地運営パートナー企業へのライセンス供与、現地での麺・スープ等の製造・販売）、国内商品販売事業（コンシューマー向け及び業務用向けの麺類、スープ、つゆ、調味料等の製造及び販売）、その他事業（飲食店のコンサルティング事業、フランチャイズ事業など）である。力の源ホールディングスは親会社と子会社16社、関連会社2社により構成されており、国内店舗運営事業は力の源カンパニー、渡辺製麺、I&P RUNWAY JAPAN、海外店舗運営事業はアメリカ3社、シンガポール2社、その他、オーストラリア、イギリス、フランス、インドネシア、台湾それぞれ1社が事業を行なっている<sup>17</sup>。地域別店舗数は国内149店舗、海外131店舗であり、アジア100店舗、北米13店舗、オセアニア11店舗、欧州7店舗である<sup>18</sup>。

#### (2) 感染症拡大による業績予想の修正

2020年4月14日に提出された適時開示書類では、表3に示されるような業績予想値と実績との差異を提示している。表3に示されるように、売上高は前回発表予想300億1千万円に対して、今回公表実績290億円であり、10億1千万円減少（3.4%減）している。営業利益は前回発表予想11億5千万円に対して、今回公表実績6億8千万円であり、4億7千

<sup>16</sup> 金川他（2021. 3）p. 3

<sup>17</sup> 力の源ホールディングス（2021. 6）pp. 4-7、日本経済新聞社「日経テレコン」

<sup>18</sup> 力の源ホールディングス（2021. 5）p. 19

万円減少（40.9%減）している。

通期連結業績予想値の修正の理由について、「主に感染症拡大による休業等により店舗売上が減少したことによる影響で、営業利益及び経常利益は前回予想を下回る見込みとなりました。（中略）『固定資産の減損に係る会計基準』に基づき、収益性の低下が見込まれる国内外の店舗（合計15店舗）並びにノンコア事業の固定資産について、減損損失770百万円等の特別損失の発生を見込んでおります。以上の結果、非支配株主に帰属する当期純損失も考慮いたしまして、親会社株主に帰属する当期純利益は220百万円の損失となる見込みであります。」と述べている<sup>19</sup>。

**表3 力の源ホールディングス業績予想修正** (単位：百万円、円銭)

	前回発表予想	今回修正予想	増減額	増減率	前期実績
売上高	30,010	29,000	△1,010	△3.4	27,466
営業利益	1,150	680	△470	△40.9	957
経常利益	1,072	600	△472	△44.0	922
親会社株主に帰属する当期純利益	700	△220	△920	-	615
1株当たり当期純利益	29.69	△9.28	-	-	26.26

出所) 力の源ホールディングス「2020年3月期連結業績予想の修正、期末配当予想の修正、及び役員報酬等の減額等に関するお知らせ」2020年4月14日、p.1

注) 2020年3月期連結業績予想数値の修正（2019年4月1日～2020年3月31日）

修正の主な理由は、感染症拡大による休業等により店舗売上が減少したことである。売上高が10億1千万円減少（3.4%減）したために、当期純利益は9億2千万円減少（当期純損失）を予測している。

さらに、2021年2月12日に提出された適時開示書類によれば、2021年3月期通期連結業績予想について、「2020年11月12日に公表いたしました『2021年3月期2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)』にて、未定としておりました2021年3月期（2020年4月1日～2021年3月31日）の通期業績予想ならびに期末配当予想につきまして、下記のとおりお知らせいたします。」と述べて、表4に示されるような連結業績予想を提示している<sup>20</sup>。

表4に示されるように、現時点において入手可能な情報や予測等を踏まえ、通期連結業績予想を算定している。ここでは、売上高が前年比127億8千万円減少（43.9%減）したために、親会社株主に帰属する当期純利益は前年比20億9千万円減少し、当期純損失が増加している。

<sup>19</sup> 力の源ホールディングス（2020.4）p.1

<sup>20</sup> 力の源ホールディングス（2021.2a）p.1



表4 通期 力の源ホールディングス連結業績予想値と実績の差異 (単位: 百万円、円銭)

	前回発表予想	今回公表実績	増減額	増減率	前期連結実績
売上高	未定	16,322	-	-	29,106
営業利益	未定	△1,079	-	-	697
経常利益	未定	△1,178	-	-	623
親会社株主に帰属する当期純利益	未定	△2,305	-	-	△214
1株当たり当期純利益	未定	△96.43			△9.03

出所) 力の源ホールディングス「2021年3月期通期連結業績予想ならびに期末配当(無配)予想に関するお知らせ」2021年2月12日、p.1

注) 2021年3月期通期連結業績予想値の修正(2020年4月1日~2021年3月31日)

### (3) 連結の企業業績

2019年3月期第1四半期から2021年3月期通期までの四半期報告書と通期報告書に示される売上高、営業利益、経常利益の金額と増加率は表5に示される。

表5 四半期・通期 連結売上高・営業利益・経常利益 (単位: 百万円、%)

	売上高	増加率	営業利益	増加率	経常利益	増加率
19・1四	6,334	100.0	87	100.0	82	100.0
19・2四	13,116	207.1	393	451.7	410	500.0
19・3四	20,226	319.3	703	808.0	691	842.7
19・通	27,466	433.6	957	1,100.0	922	1,124.4
20・1四	7,223	114.0	100	114.9	70	85.4
20・2四	14,772	233.2	449	516.1	399	486.6
20・3四	22,293	352.0	704	809.2	658	802.4
20・通	29,106	459.5	697	801.1	623	759.8
21・1四	3,343	52.8	△403	△463.2	△412	△502.4
21・2四	7,072	111.7	△910	△1,046.0	△946	△1,153.7
21・3四	12,010	189.6	△931	△1,070.1	△980	△1,195.1
21・通	16,539	261.1	△980	△1,126.4	△1,010	△1,231.7

出所) 日経 ValueSearch <https://valuesearch.nikkei.co.jp/>2021年7月29日検索、筆者作成

注) 四: 四半期報告書、有報: 有価証券報告書、2019年10月1日から消費税率が10%になっている(日本経済新聞2019年10月1日)。

表5に示されるように、売上高について、2019年3月期第1四半期を100%とすると、2019年3月期通期は434%、2020年3月期第1四半期は114%、2020年3月期通期は460%に、2019年3月期と2020年3月期の売上高は同様に増加傾向で推移している。これに対し、2021年3月期第1四半期は53%、2021年3月期通期は261%であり、増加率は半減している。

営業利益について、2019年3月期第1四半期を100%とすると、2019年3月期通期は

1,100%、2020年3月期第1四半期は115%、2020年3月期通期は801%に、2019年3月期と2020年3月期の営業利益は同様に増加傾向で推移している。これに対して、2021年3月期第1四半期は△463%、2021年3月期通期は△1,126%であり、負の増加傾向になっている。

経常利益について、2019年3月期第1四半期を100%とすると、2019年3月期通期は1,124%、2020年3月期第1四半期は85%、2020年3月期通期は760%に、2019年3月期と2020年3月期の経常利益は同様に増加傾向で推移している。これに対して、2021年3月期第1四半期は△502%、2021年3月期通期は△1,232%であり、負の増加傾向になっている。

以上のように、連結業績について、2019年3月期第1四半期を100%とすると、2020年3月期通期に、売上高は460%、営業利益は801%であるが、2021年3月期通期に、売上高は261%、営業利益は△1,126%と減少している。

#### (4) 事業別の経営実績

2015年3月期から2021年3月期までの事業別売上高の金額と増加率は図1と表6に示される。

表6に示されるように、2015年3月期を100%とすると、国内店舗運営事業は2020年3月期に133%まで増加したが、2021年3月期は72%まで減少している。海外店舗運営事業は2020年3月期に293%まで増加したが、2021年3月期は164%まで減少している。国内商品販売事業は2020年3月期に123%まで増加したが、2021年3月期は110%まで減少している。

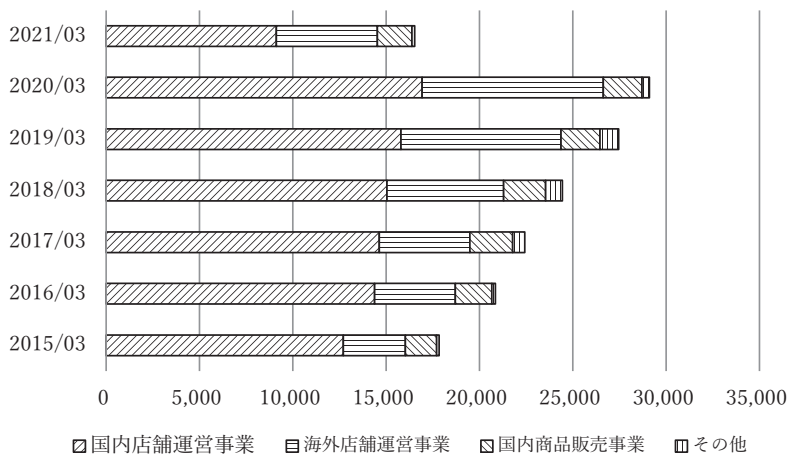


図1 事業別売上高の推移

出所) 日経 Value Search <https://valuesearch.nikkei.co.jp/> 2021年5月20日検索、筆者作成。



表6 事業別売上高（金額、増加率）

（単位：百万円、％）

決算期	2015/03	2016/03	2017/03	2018/03	2019/03	2020/03	2021/03
国内店舗運営事業	12,718	14,384	14,641	15,056	15,795	16,931	9,119
増加率	100.0	113.1	115.1	118.4	124.2	133.1	71.7
海外店舗運営事業	3,312	4,329	4,851	6,243	8,578	9,708	5,418
増加率	100.0	130.7	146.5	188.5	259.0	293.1	163.6
国内商品販売事業	1,681	1,961	2,294	2,254	2,086	2,074	1,849
増加率	100.0	116.7	136.5	134.1	124.1	123.4	110.0
その他	132	190	643	896	1,005	392	151
増加率	100.0	143.9	487.1	678.8	761.4	297.0	114.4
合計	17,845	20,865	22,430	24,451	27,466	29,106	16,539
増加率 <sup>1</sup>	100.0	116.9	125.7	137.0	153.9	163.1	92.7

出所) 日経 Value Search <https://valuesearch.nikkei.co.jp/>2021年5月20日検索、筆者作成。

注) 増加率：2015年3月期を100とした

2020年3月期第1四半期から2021年3月期通期までの四半期報告書と通期報告書に示される事業別の売上高と営業利益の金額と増加率は表7に示される。

表7 四半期・通期 事業別売上高・営業利益

（単位：百万円、％）

	20・1四	20・2四	20・3四	20・通	21・1四	21・2四	21・3四	21・通
国内 売上高	4,037	8,430	12,691	16,931	967	3,547	6,388	9,119
増加率	100.0	208.8	314.4	419.4	24.0	87.9	158.2	225.9
営業利益	104	379	510	392	△293	△436	△355	△513
増加率	100.0	364.4	490.4	376.9	△281.7	△419.2	△341.3	△493.3
海外 売上高	2,422	4,770	7,108	9,708	1,968	2,513	3,795	5,418
増加率	100.0	196.9	293.5	400.8	81.3	103.8	156.7	223.7
営業利益	154	310	482	687	△19	△310	△395	△386
増加率	100.0	201.3	313.0	446.1	△12.3	△201.3	△256.5	△250.6
商品 売上高	503	1,038	1,683	2,074	342	821	1,478	1,849
増加率	100.0	206.4	334.6	412.3	68.0	163.2	293.8	367.6
営業利益	6	36	99	102	34	103	194	245
増加率	100.0	600.0	1,650.0	1,700.0	566.7	1,716.7	3,233.3	4,083.3

出所) 日経 Value Search <https://valuesearch.nikkei.co.jp/>2021年5月20日検索、筆者作成。なお、報告セグメント外その他は省略している。

注) 四：四半期報告書、有報：有価証券報告書、国内：国内店舗運営事業、海外：海外店舗運営事業、商品：国内商品販売事業

表7に示されるように、国内店舗運営事業について、売上高は2020年3月期第1四半期を100%とすると、2020年3月期通期419%、2021年3月期第1四半期24%、2021年3月期通期226%と、2021年3月期通期の売上高は2020年3月期通期の増加率より193%減となっている。営業利益は2020年3月期第1四半期を100%とすると、2020年3月期通期377%、2021年3月期第1四半期△282%、2021年3月期通期△493%に、2021年3月期通期の営業

利益は2020年3月期通期の増加率より870%減になっている。

海外店舗運営事業について、売上高は2020年3月期通期401%、2021年3月期第1四半期81%、2021年3月期通期は224%に、2021年3月期通期の売上高は2020年3月期通期の増加率より177%減になっている。営業利益は2020年3月期通期446%、2021年3月期第1四半期△12%、2021年3月期通期△251%に、2021年3月期通期の営業利益は2020年3月期通期の増加率より697%減になっている。

国内商品販売事業について、売上高は2020年3月期通期412%、2021年3月期第1四半期68%、2021年3月期通期は368%に、2021年3月期通期の売上高は2020年3月期通期の増加率より44%減になっている。営業利益は2020年3月期通期1,700%、2021年3月期第1四半期567%、2021年3月期通期4,083%に、2021年3月期通期の営業利益は2020年3月期通期の増加率より2,383%増になっている。

事業別業績について、2020年3月期と比較すると、2021年3月期に、国内店舗運営事業の売上高は193%減、営業利益は870%減である。海外店舗運営事業の売上高は177%減、営業利益は697%減である。国内商品販売事業の売上高は44%減、営業利益は2,383%増である。

以上のように、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、連結業績は減収減益となっている。事業別では、国内店舗運営事業は減収減益、海外店舗運営事業も減収減益であるが、国内商品販売事業は減収増益となっている。

この事業別の業績について2021年3月期通期の有価証券報告書では、国内店舗運営事業は「コロナ禍において将来性が見込めない商圈や老朽化した店舗の戦略的移転、閉店も含めた出店戦略の見直しを行ったことに加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響が顕著になった2020年2月以降新店・既存店ともに軟調に推移したことから、当連結会計年度の売上高は9,119百万円（前期比46.1%減）となりました。セグメント損益は、店舗運営・管理業務のシステム化や不採算店舗の閉店等、各種コスト削減施策を実施してまいりましたが、売上高減少の影響を受け、513百万円の損失(前期は392百万円の利益)となりました<sup>21</sup>」と述べており、売上高の減少の原因はコロナ禍による閉店も含めた出店戦略の見直しのため、営業利益の減少は売上高減少の影響を受けたためとしている。

海外店舗運営事業は「新型コロナウイルス感染拡大防止の各国政府の方針として、2020年3月中旬より各国において店舗の営業自粛並びに休業を余儀なくされ、テイクアウトや

<sup>21</sup> 力の源ホールディングス（2021.6）pp.27

デリバリー等、非対面営業のみの期間が長引いたことと、早期に来店客数などが回復したシンガポールや台湾の業績が貢献した半面、アメリカや欧州を筆頭に再度のロックダウンや営業再開後もお客様のご来店が軟調に推移したエリアもあったことから、当連結会計年度の売上高は5,418百万円（前期比44.2%減）となりました。セグメント損益は、国内店舗運営事業と同様に、不採算店舗の閉店等、収益性の見直しに取り組んでまいりましたが、上記売上高の減少により386百万円の損失（前期は687百万円の利益）となりました<sup>22</sup>と述べており、シンガポールや台湾は回復したが、アメリカや欧州はロックダウン等のために売上高が減少している。

国内商品販売事業は「新型コロナウイルス感染拡大の影響もありましたが、新規ECサイトを通じてのB2C営業を強化したことから、当連結会計年度の売上高は1,849百万円（前期比10.8%減）、セグメント損益は245百万円の営業利益（前期比139.9%増）となりました<sup>23</sup>」と述べており、新規ECサイトを通じてのB2C営業を強化したことが営業利益増加の原因であるとしている。

#### (5) 月別の経営実績

国内店舗について、2019年4月から2021年3月までの客数の前年同月比は図2に、2019年4月から2021年3月までの売上高と客数の前年同月比は表8に示される。

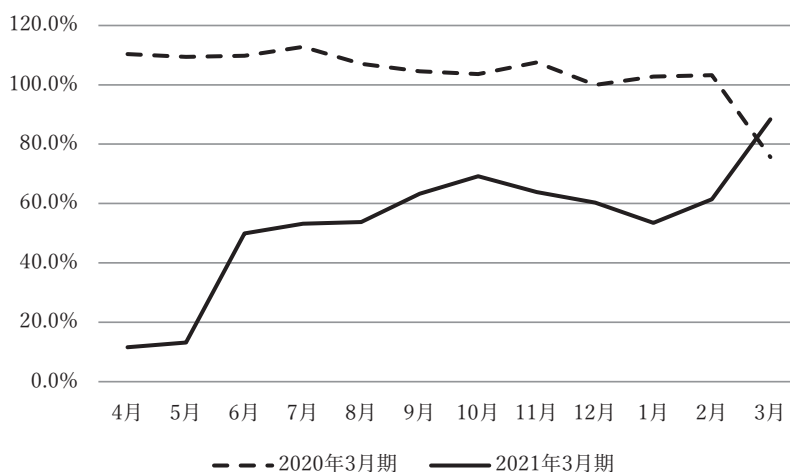


図2 国内店舗客数前年同月比

出所) 力の源ホールディングス経営戦略本部『月次業績動向速報（国内店舗）2021年3月期前年同月比較』2021年4月5日 <https://www.chikaranomoto.com/ir/library/monthly/>

<sup>22</sup> 力の源ホールディングス（2021. 6）pp. 28

<sup>23</sup> 力の源ホールディングス（2021. 6）pp. 28

表8 国内店舗前年同月比

(単位：%)

2020/3	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
客数	110.3	109.4	109.8	112.8	107.1	104.5	103.6	107.5	100.0	102.8	103.2	75.6	103.9
売上高	109.9	109.8	112.5	113.2	108.9	105.9	103.2	106.5	100.5	104.9	103.7	74.4	104.5
2021/3	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
客数	11.6	13.2	49.9	53.2	53.8	63.3	69.2	63.9	60.3	53.5	61.4	88.4	53.5
売上高	11.2	12.5	48.3	52.9	52.4	61.3	69.5	64.5	60.3	53.8	62.5	91.2	53.4

出所) 力の源ホールディングス経営戦略本部『月次業績動向速報(国内店舗)2021年3月期前年同月比較』2021年4月5日 <https://www.chikaranomoto.com/ir/library/monthly/>

図2に示されるように、国内店舗の客数は2020年2月まで前年同月比100%以上であるが、2020年3月には75.6%まで減少している。1回目の緊急事態措置は2020年4月7日から5月25日の期間である。2020年4月の客数は11.6%、5月は13.2%、2回目は2021年1月13日から3月21日の期間である。2021年1月の客数は53.5%、2月は61.4%、3月は88.4%まで増加している。2020年3月期の客数平均は103.9%、2021年3月期は53.5%である。

海外直営店舗について、2019年4月から2021年3月までの客数の前年同月比は図3に、2019年4月から2021年3月までの売上高と客数の前年同月比は表9に示される。

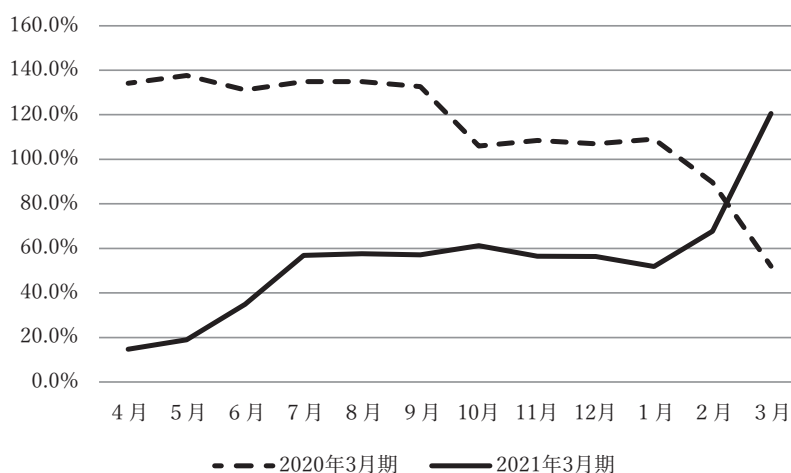


図3 海外直営店舗客数前年同月比

出所) 力の源ホールディングス経営戦略本部『月次業績動向速報(国内店舗)2021年3月期前年同月比較』2021年4月5日、『月次業績動向速報(海外直営店舗)2021年12月期前年同月比較』2021年8月5日 <https://www.chikaranomoto.com/ir/library/monthly/>

表9 海外直営店舗前年同月比

(単位：%)

2020/3	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	平均
客数	134.1	137.7	131.2	134.9	134.9	132.7	106.0	108.5	107.0	109.1	89.7	52.0	114.8
売上高	113.3	117.6	111.4	110.7	110.6	108.3	101.7	101.6	103.4	104.6	91.4	47.7	101.9
2021/3	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	計
客数	14.7	18.9	34.9	56.9	57.6	57.1	61.2	56.5	56.3	51.8	67.7	120.6	54.5
売上高	9.2	11.2	30.0	52.7	57.1	56.5	58.5	53.0	54.4	50.7	62.8	130.2	52.2

出所) 力の源ホールディングス経営戦略本部『月次業績動向速報(国内店舗) 2021年3月期前年同月比較』2021年4月5日、『月次業績動向速報(海外直営店舗) 2021年12月期前年同月比較』2021年8月5日 <https://www.chikaranomoto.com/ir/library/monthly/>

注) 海外の決算月は12月であるので、比較のために決算月を3月になるように調整している。

図3に示されるように、海外直営店舗の客数は2020年1月まで前年同月比100%以上であるが、2020年2月には89.7%、3月には52.0%まで減少している。4月は14.7%、5月は18.9%、2021年1月は51.8%、2月は67.7%、3月は120.6%まで増加している。2020年3月期の客数平均は114.8%、2021年3月期は54.5%である。

以上のように、国内店舗の客数は2021年3月期の客数平均は53.5%であり、海外直営店舗の客数は2021年3月期の客数平均は54.5%であり、ともに半減している。

このような客数減少に対して、2021年3月期第1四半期報告書によれば、「テイクアウトやデリバリー等、対面サービスを伴わない方法による商品提供にも注力してまいりましたが、当該影響を補えず、売上高は3,343百万円(前年同四半期比53.7%減)となりました<sup>24</sup>。」と述べられている。2021年3月期第2四半期報告書によれば、「テイクアウトやデリバリー等、対面サービスを伴わない方法による商品提供にも注力してまいりましたが、国内においては第1四半期の店舗休業の影響、また、海外においても各国の経済活動の停滞の長期化による影響を補えず、売上高は7,072百万円(前年同四半期比52.1%減)となりました<sup>25</sup>。」と述べられている。2021年3月期第3四半期報告書によれば、「テイクアウトやデリバリー等、対面サービスを伴わない方法による商品提供にも注力し、また、国内商品販売セグメントにおいても、新規ECサイトの立ち上げ、B2C営業の強化などに取り組んでまいりましたが、(中略)売上高は12,010百万円(前年同四半期比46.1%減)となりました<sup>26</sup>。」と述べられている。2021年3月期通期報告書によれば、「当連結会計年度の売上高は16,539百万円(前期比43.2%減)となりました。(中略)国内店舗運営事業

<sup>24</sup> 力の源ホールディングス(2020.8)p.3

<sup>25</sup> 力の源ホールディングス(2020.11)p.3

<sup>26</sup> 力の源ホールディングス(2021.2b)p.3

の売上高は前期比46.1%減少いたしました。(中略) 各国において店舗の営業時間短縮や休業を余儀なくされ、テイクアウトやデリバリー等、非対面営業のみの期間が長引いたことと、(中略) シンガポールや台湾の業績が貢献した半面、アメリカや欧州を筆頭に再度のロックダウンや営業再開後にご来店が軟調に推移したエリアもあったことから、海外店舗運営事業の売上高は前期比44.2%減少いたしました。国内商品販売事業においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響もありましたが、新規ECサイト<sup>27</sup>を通じてのB2C営業を強化したことから前期比10.8%減となりました<sup>28</sup>。」と述べられている。

以上のように、第1四半期からテイクアウトやデリバリー等の対面サービスを伴わない方法による商品提供、第3四半期から新規ECサイトの立ち上げによるB2C営業の強化などに取り組んでいる。2021年3月期第1四半期の売上高は3,343百万円(前年同四半期比53.7%減)、第2四半期は7,072百万円(前年同四半期比52.1%減)、第3四半期は12,010百万円(前年同四半期比46.1%減)、通年は16,539百万円(前期比43.2%減)となっている。前年同四半期比と前期比の減少幅は四半期ごとに少なくなり改善している。

## (6) 経営者の対応

2019年3月期通期から2022年3月期第1四半期までの四半期報告書と通期報告書に示される総資産、負債、純資産、資本金、自己資本の金額と増加率、そして期末従業員数、平均臨時従業員数の人数と増加率は表10に示される。

表10に示されるように、総資産について、2019年3月期通期を100%とすると、2020年3月期通期は94%と減少しているが、2021年3月期通期は96%、2022年3月期第1四半期は104%に増加している。負債について、2020年3月期通期は99%に減少しているが、2021年3月期通期は123%、2022年3月期第1四半期は122%に増加している。純資産について、2020年3月期通期は81%、2021年3月期通期は28%に減少しているが、2022年3月期第1四半期は61%に増加している。期末従業員数について、2019年3月期通期を100%とすると、2020年3月期通期は97%、2021年3月期通期は86%に減少している。平均臨時従業員数について、2020年3月期通期は100%、2021年3月期通期は54%に減少している。平均臨時従業員数はアルバイトの年間平均雇用人員(1日8時間換算)である。

2021年3月期のアルバイト数1,112名は2020年3月期2,063名に比べ951名減少している

<sup>27</sup> 自社ECサイト「麺ズマーケット」における通信販売、業務用を中心とした「信州蕎麦」「つゆ」等の製造及び販売を行っている。力の源ホールディングス(2021.6) p.10

<sup>28</sup> 力の源ホールディングス(2021.6) pp.26-27



表10 貸借対照表データの推移

(単位：百万円、人、%)

	19通	20・1四	20・2四	20・3四	20通	21・1四	21・2四	21・3四	21通	22・1四
総資産	16,392	16,175	16,120	16,786	15,393	14,784	15,471	15,745	15,673	17,099
増加率	100.0	98.7	98.3	102.4	93.9	90.2	94.4	96.1	95.6	104.3
負債	11,668	11,477	11,372	12,075	11,580	12,047	13,636	14,016	14,360	14,200
増加率	100.0	98.4	97.5	103.5	99.2	103.2	116.9	120.1	123.1	121.7
純資産	4,724	4,697	4,748	4,710	3,813	2,737	1,834	1,729	1,312	2,899
増加率	100.0	99.4	100.5	99.7	80.7	57.9	38.8	36.6	27.8	61.4
資本金	1,266	1,274	1,279	1,281	1,294	1,301	1,304	1,305	1,308	2,139
増加率	100.0	100.6	101.0	101.2	102.2	102.8	103.0	103.1	103.3	169.0
自己資本	4,323	4,326	4,428	4,444	3,808	2,732	1,829	1,729	1,312	2,891
増加率	100.0	100.1	102.4	102.8	88.1	63.2	42.3	40.0	30.3	66.9
期末数	623	640	648	624	605	609	584	554	537	-
増加率	100.0	102.7	104.0	100.2	97.1	97.8	93.7	88.9	86.2	
平均数	2,061				2,063				1,112	
増加率	100.0				100.1				54.0	

出所) 日本経済新聞社 日経バリューサーチ (<https://valuesearch.nikkei.com>) 2021年9月2日検索

注) 自己資本：純資産－非支配株主持分、期末数：期末従業員数(人)、平均数：平均臨時従業員数(人)

が、その主な理由は新型コロナウイルスの影響による営業時間短縮及び海外でのロックダウン等が主な要因である<sup>29</sup>。

2021年3月期通期報告書の「資本の財源及び資金の流動性」において、「当社グループは出店資金を主に銀行借入により調達しております。当連結会計年度においては、新型コロナウイルスの感染拡大とその長期化に備えて、金融機関より短期借入金として2,500百万円ならびに長期借入金として1,279百万円を調達いたしました。なお、当社グループは新型コロナウイルスの感染拡大とその長期化に備えて、必要に応じて資金調達を行ってまいります<sup>30</sup>。」と述べられている。2020年3月期末と2021年3月期末の短期借入金と長期借入金の計上額は表11に示される。

表11 借入金の連結貸借対照表計上額 (単位：千円)

	2020年3月期末	2021年3月期末
短期借入金	-	2,500,000
社債	137,000	23,000
長期借入金	5,181,356	4,494,798
増加率	100.0	86.7
計	5,318,356	7,017,798
増加率	100.0	132.0

出所) 力の源ホールディングス (2021. 6) p. 70

<sup>29</sup> 力の源ホールディングス (2021. 6) p. 16<sup>30</sup> 力の源ホールディングス (2021. 6) p. 29

表11に示されるように、2020年3月期末と2021年3月期末を比較すると、長期借入金は13%減少しているが、短期借入金との合計額は32%増加している。

2020年4月14日に提出された業績予想の修正「2020年3月期連結業績予想の修正、期末配当予想の修正、及び役員報酬等の減額等に関するお知らせ」以後、経営者は以下のように対応している。

#### ①テークアウト式のラーメン店東京出店

日本経済新聞によれば、「東京都渋谷区で8月に開業する商業施設内にテークアウト式のラーメン店『黒帯』を出店すると発表した。海外で展開するブランドで、国内での出店は初めて。」（日本経済新聞 2020年7月7日）と述べている。

#### ②動物性食材を使わないラーメン発売

日本経済新聞によれば、「材料に豚などの動物性食材を使わないラーメンを2月1日から期間限定で発売する。（中略）動物由来の原料を避けるベジタリアン（菜食主義者）以外にも、健康への意識が高い若い女性らにも需要があるとみている。」（日本経済新聞 2021年1月29日）と述べている。

#### ③朝営業開始

日本経済新聞によれば、「東京・浅草の店舗で午前8時から10時までの『朝営業』を始めた。平日限定だが、豚骨味のおかゆやしょうゆラーメン（各500円）を提供する。」（日本経済新聞 2021年2月4日）と述べている。

#### ④他業種との特製ラーメン共同開発

日本経済新聞によれば、「豪華寝台列車『ななつ星 in 九州』で締めラーメンを。JR九州と力の源ホールディングス、雑誌「家庭画報」を発行する世界文化社（東京・千代田）は、7種類のだしをブレンドした特製ラーメンを共同開発した。塩味としょうゆ味の2種類で、車内で夕食後のバータイムに提供するほか、生麺タイプの『お土産ラーメン』もネット販売する。」（日本経済新聞 2021年3月19日）と述べている。

#### ⑤ロードサイドや郊外への出店

日本経済新聞によれば、「住宅地などに近いロードサイドや郊外への出店を加速する。2022年3月期は複数店舗を出店する。これまで都心部での出店が中心だったが、新型コロナウイルスの感染拡大による外出自粛やテレワークの拡大で都心部での人出が大きく減った一方、郊外は人の動きが比較的多いことから出店戦略を転換する。」（日本経済新聞 2021年6月11日）と述べている。

以上のように、緊急事態宣言発令以後に、テークアウト式のラーメン店を東京に出店、健康への意識が高い若い女性らにも需要がある動物性食材を使わないラーメンを発売、午前8時から10時までの朝営業を開始、他業種と特製ラーメンを共同開発、そして住宅地などに近いロードサイドや郊外への出店などを行っている。その結果として、2020年3月期通期の総資産は前年比2%増加、純資産は53%減少、負債は24%増加している。

## おわりに

本研究の目的は、新型コロナウイルス緊急事態措置が九州の企業に与えた影響とその対応について明らかにすることである。そのために、感染症拡大による業績予想の修正を記載している企業について調査している<sup>31</sup>。業績予想の修正を報告している企業19社のうち、「一風堂」等の複数ブランドの直営店舗運営事業を行っている力の源ホールディングスについて、感染症拡大が業績に及ぼしている影響についてまとめている。

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、連結業績は減収減益となっている。主要な事業である国内店舗運営事業と海外店舗運営事業が減収減益、国内商品販売事業が減収増益となっており、2020年4月に四半期純利益予想値の修正、2021年2月に通期連結業績予想値の修正を行なっている。経営者の対応として、業績予想の修正以後に、テークアウト式ラーメン店の東京出店、動物性食材を使わないラーメン発売、朝営業開始、他業種との特製ラーメン共同開発、そしてロードサイドや郊外への出店などしている。その結果として、借入金が32%増加している。経営者は緊急事態措置の要請に応じて閉店時間を午後8時までに繰り上げ、酒類の提供を取りやめたことを考慮に入れてこのような対応をしていると考えられる。

<sup>31</sup> 金川他（2021. 3）pp. 1-24

## 参考文献

- [1] 金川一夫、手嶋竜二 (2021. 3) 「新型コロナウイルス緊急事態措置が九州企業に与えた影響－感染症拡大による業績予想の修正について－」九州産業大学商学会『商経論叢』61巻3号 pp. 1-24
- [2] 経済産業省大臣官房調査統計グループ (2021) 『商業動態統計速報2021年3月分』2021年4月28日
- [3] 公益財団法人九州経済調査会 (2021) 『九州経済調査月報』2021年6月号
- [4] 新型コロナウイルス感染症対策本部決定 (2020) 『新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針』2020年3月28日 (同年5月25日変更)
- [5] 新型コロナウイルス感染症対策本部決定 (2021. 3) 『新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針』2020年3月28日 (2021年3月18日変更)
- [6] 新型コロナウイルス感染症対策本部決定 (2021. 4) 『新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針』2020年3月28日 (2021年4月23日変更)
- [7] 新型コロナウイルス感染症対策本部決定 (2021. 5a) 『新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針』2020年3月28日 (2021年5月7日変更)
- [8] 新型コロナウイルス感染症対策本部決定 (2021. 5b) 『新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針』2020年3月28日 (2021年5月14日変更)
- [9] 新型コロナウイルス感染症対策本部決定 (2021. 6) 『新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針』2020年3月28日 (2021年6月17日変更)
- [10] 力の源ホールディングス (2020. 4) 「2020年3月期連結業績予想の修正、期末配当予想の修正、及び役員報酬等の減額等に関するお知らせ」2020年4月14日
- [11] 力の源ホールディングス (2020. 8) 『第36期第1四半期報告書』2021年3月期、2020年8月12日提出
- [12] 力の源ホールディングス (2020. 11) 『第36期第2四半期報告書』2021年3月期、2020年11月12日提出
- [13] 力の源ホールディングス (2021. 2a) 「2021年3月期通期連結業績予想ならびに期末配当（無配）予想に関するお知らせ」2021年2月12日提出
- [14] 力の源ホールディングス (2021. 2b) 『第36期第3四半期報告書』2021年3月期、2021年2月12日提出
- [15] 力の源ホールディングス (2021. 5) 『2021年3月期決算補足説明資料』2020年5月14日提出
- [16] 力の源ホールディングス (2021. 6) 『第36期有価証券報告書』2021年3月期、2021年6月30日提出
- [17] 日本経済新聞社「日経テレコン」(<https://t21.nikkei.co.jp/g3/CMNDF11.do>)
- [18] 日本銀行福岡支店『九州・沖縄企業短期経済観測調査』(2021年3月) 2021年4月1日 (<https://www3.boj.or.jp/fukuoka/>)