



GLOBAL-DINING .GZ

2019年12月期通期 決算説明会資料  
February 19<sup>th</sup>, 2020

## 2019年12月期通期 決算報告

### I. 業績サマリー

- 損益計算書の概要(連結) 4
- 会社別実績概要 5
- 貸借対照表の概要(連結) 6
- キャッシュ・フローの概要(連結) 7
- 過去5年間 売上高等主要数値の推移(連結) 8

### II. 事業計画サマリー

- 2020年12月期 通期計画(連結) 10
- 会社別予算概要 11

### III. 2019年の概況

- 国内売上高前年対比率 月次推移 13
- 国内客数と客単価の前年同期比推移 14
- 通期の概況 15
- 国内業態別業績 16
- 海外米国店舗別業績 17
- 取り組み(新店紹介) 18

### IV. 2020年の取り組み

- 2020年の取り組み 20

### V. 今後の事業展開

- OUR MISSION & 事業VISION 23

### 参考資料

- 展開コンセプト 27
- 国内コンセプト別既存店売上高推移 28
- 国内コンセプト別既存店営業利益率推移 29
- 既存フルサービス業態と  
ファスト・ファインカジュアル業態 30
- 損益計算書概要 – 国内 31
- 損益計算書概要 – 連結子会社(米国) 32
- 2019年12月期通期 赤字店舗一覧 33

# I. 業績サマリー

# 損益計算書の概要(連結)

|                     | 2019年12月期 通期 |        |       |        |       |        | 2018年12月期 通期 |        |       |        |
|---------------------|--------------|--------|-------|--------|-------|--------|--------------|--------|-------|--------|
|                     | 実績           |        | 計画値   |        |       |        | 実績           |        |       |        |
|                     |              | 構成比    |       | 構成比    | 差異    |        |              | 構成比    | 差異    |        |
| 売上高                 | 9,610        | 100.0% | 9,634 | 100.0% | (23)  | -0.2%  | 9,961        | 100.0% | (350) | -3.5%  |
| 営業利益                | 40           | 0.4%   | 68    | 0.7%   | (28)  | -41.2% | 12           | 0.1%   | 27    | 215.7% |
| 経常利益                | 96           | 1.0%   | 114   | 1.2%   | (17)  | -15.3% | 54           | 0.6%   | 42    | 76.8%  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | (331)        | -3.4%  | 63    | 0.7%   | (394) | -      | 4            | 0.0%   | (335) | -      |
| 1株当たり<br>当期純利益      | △32円40銭      |        | 6円20銭 |        |       |        | 0円41銭        |        |       |        |

(単位:百万円)

期中平均株数(単位:千株)

2019/12/31: 10,225

2018/12/31: 10,174

為替レート

USD/JPY 109.56

USD/JPY 111.00

## 【売上高】

【国内】店舗数減少の影響もあり、全店・既存店ともに前年同期比で売上高が減少したが、計画値は達成。

コンセプト別既存店では、前年同期比でモンスーンカフェと権八が売上を伸ばした。

前年同期比: 全店△3.4% 既存店△1.8% 計画値比: +0.1%

【米国】2店舗(La Boheme,1212)ともに前年同期比で売上高が減少、計画値にも未達。

前年同期比(USDルベース): 全店△4.3% 計画値比: △4.7%

## 【コスト】

【国内】売上原価率は、前年同期比で1.0ポイント良化、計画値以内に収まった。

詳細としては、資産除去債務の見積り変更で49.6百万円の営業費用の戻りがあり、店舗経費率が前年同期比で0.6ポイント良化。

【米国】売上原価率は、前年同期比で9.3ポイント悪化、計画値にも未達。

詳細としては、前年同期比で材料費率が0.6ポイント良化したものの、その他全項目で悪化。

## 【その他】

撤退店舗・国内不採算店舗の固定資産の減損や資産除去債務の見積り変更などにより、減損損失392.4百万円を計上。

# 会社別実績概要

| 国内    | 2019年12月期 通期 |        |       |        |       |       |
|-------|--------------|--------|-------|--------|-------|-------|
|       | 実績           |        | 当初計画値 |        |       |       |
|       |              | 構成比    |       | 構成比    | 差異    |       |
| 売上高   | 9,116        | 100.0% | 9,109 | 100.0% | 7     | 0.1%  |
| 営業利益  | 150          | 1.7%   | 151   | 1.7%   | (0)   | -0.5% |
| 経常利益  | 207          | 2.3%   | 197   | 2.2%   | 9     | 4.6%  |
| 当期純利益 | (221)        | -2.4%  | 146   | 1.6%   | (368) | -     |

| 2018年12月期 通期 |        |       |       |
|--------------|--------|-------|-------|
| 実績           |        |       |       |
|              | 構成比    | 差異    |       |
| 9,438        | 100.0% | (321) | -3.4% |
| 77           | 0.8%   | 73    | 96.0% |
| 130          | 1.4%   | 76    | 58.6% |
| 84           | 0.9%   | (305) | -     |

(単位：百万円)

| 米国    | 2019年12月期 通期 |        |       |        |      |       |
|-------|--------------|--------|-------|--------|------|-------|
|       | 実績           |        | 当初計画値 |        |      |       |
|       |              | 構成比    |       | 構成比    | 差異   |       |
| 売上高   | 493          | 100.0% | 525   | 100.0% | (31) | -6.0% |
| 営業利益  | (110)        | -22.4% | (83)  | -15.9% | (27) | -     |
| 経常利益  | (110)        | -22.3% | (83)  | -15.9% | (26) | -     |
| 当期純利益 | (110)        | -22.3% | (83)  | -15.9% | (26) | -     |

| 2018年12月期 通期 |        |      |       |
|--------------|--------|------|-------|
| 実績           |        |      |       |
|              | 構成比    | 差異   |       |
| 522          | 100.0% | (28) | -5.5% |
| (64)         | -12.3% | (46) | -     |
| (75)         | -14.5% | (34) | -     |
| (79)         | -15.3% | (30) | -     |

(単位：百万円)

想定為替レート： USD/JPY=111.00

※上記は連結修正前の会社別数値です。

# 貸借対照表の概要(連結)

|                 | 2019年12月期<br>通期 |               | 2018年12月期<br>通期 |               | 増減           |               |
|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|---------------|
|                 | 金額              | 比率            | 金額              | 比率            | 金額           | 比率            |
| <b>流動資産</b>     | <b>1,001</b>    | <b>15.0%</b>  | <b>939</b>      | <b>14.1%</b>  | <b>62</b>    | <b>6.6%</b>   |
| 現預金             | 319             |               | 272             |               | 46           |               |
| 売掛金             | 358             |               | 330             |               | 27           |               |
| 原材料及び貯蔵品        | 162             |               | 173             |               | (10)         |               |
| 商品及び製品          | 18              |               | 15              |               | 3            |               |
| 前払費用            | 130             |               | 129             |               | 1            |               |
| その他             | 12              |               | 18              |               | (6)          |               |
| <b>固定資産</b>     | <b>5,677</b>    | <b>85.0%</b>  | <b>5,891</b>    | <b>85.9%</b>  | <b>(214)</b> | <b>-3.6%</b>  |
| <b>有形固定資産</b>   | <b>4,295</b>    | <b>64.3%</b>  | <b>4,508</b>    | <b>65.8%</b>  | <b>(212)</b> | <b>-4.7%</b>  |
| 建物・構築物          | 1,467           |               | 1,623           |               | (156)        |               |
| 工具器具            | 182             |               | 234             |               | (52)         |               |
| 土地              | 2,633           |               | 2,642           |               | (9)          |               |
| リース資産           | 11              |               | 5               |               | 5            |               |
| 建設仮勘定           | 0               |               | 0               |               | 0            |               |
| その他             | 0               |               | 0               |               | 0            |               |
| <b>無形固定資産</b>   | <b>1</b>        | <b>0.0%</b>   | <b>3</b>        | <b>0.1%</b>   | <b>(1)</b>   | <b>-47.8%</b> |
| <b>投資その他の資産</b> | <b>1,380</b>    | <b>20.7%</b>  | <b>1,380</b>    | <b>20.1%</b>  | <b>0</b>     | <b>0.0%</b>   |
| 投資有価証券          | 16              |               | 15              |               | 0            |               |
| 長期前払費用          | 8               |               | 8               |               | 0            |               |
| 繰延税金資産          | 53              |               | 0               |               | 52           |               |
| 差入保証金           | 1,301           |               | 1,355           |               | (53)         |               |
| その他             | 0               |               | 0               |               | 0            |               |
| <b>総資産</b>      | <b>6,679</b>    | <b>100.0%</b> | <b>6,831</b>    | <b>100.0%</b> | <b>(152)</b> | <b>-2.2%</b>  |

|                 | 2019年12月期<br>通期 |               | 2018年12月期<br>通期 |               | 増減           |              |
|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|--------------|
|                 | 金額              | 比率            | 金額              | 比率            | 金額           | 比率           |
| <b>負債合計</b>     | <b>3,138</b>    | <b>47.0%</b>  | <b>2,944</b>    | <b>43.3%</b>  | <b>193</b>   | <b>6.6%</b>  |
| <b>流動負債</b>     | <b>1,701</b>    | <b>25.5%</b>  | <b>1,741</b>    | <b>25.4%</b>  | <b>(40)</b>  | <b>-2.3%</b> |
| 買掛金             | 378             |               | 375             |               | 3            |              |
| 1年内返済予定長期借入金    | 377             |               | 614             |               | (236)        |              |
| 未払金             | 116             |               | 156             |               | (39)         |              |
| 未払費用            | 361             |               | 358             |               | 3            |              |
| 未払法人税等          | 81              |               | 41              |               | 39           |              |
| 未払消費税           | 91              |               | 67              |               | 24           |              |
| 店舗閉鎖損失引当金       | 38              |               | 0               |               | 38           |              |
| 資産除去債務          | 167             |               | 0               |               | 167          |              |
| その他             | 87              |               | 127             |               | (40)         |              |
| <b>固定負債</b>     | <b>1,436</b>    | <b>21.5%</b>  | <b>1,202</b>    | <b>17.9%</b>  | <b>233</b>   | <b>19.4%</b> |
| 長期借入金           | 742             |               | 613             |               | 129          |              |
| 長期リース債務         | 8               |               | 3               |               | 5            |              |
| 資産除去債務          | 644             |               | 545             |               | 98           |              |
| その他             | 40              |               | 39              |               | 0            |              |
| <b>純資産</b>      | <b>3,540</b>    | <b>53.0%</b>  | <b>3,886</b>    | <b>56.7%</b>  | <b>(345)</b> | <b>-8.9%</b> |
| 資本金             | 1,485           |               | 1,485           |               | 0            |              |
| 資本剰余金           | 2,140           |               | 2,140           |               | 0            |              |
| 利益剰余金           | 56              |               | 387             |               | (331)        |              |
| 為替換算調整勘定        | (165)           |               | (148)           |               | (17)         |              |
| その他             | 24              |               | 22              |               | 2            |              |
| <b>負債・純資産合計</b> | <b>6,679</b>    | <b>100.0%</b> | <b>6,831</b>    | <b>100.0%</b> | <b>(152)</b> | <b>-2.2%</b> |

(単位:百万円)

- ・ 現預金は、営業収支以外で新規借入による増加の一方、設備投資等の支払・借入金返済による減少があり、46百万円の増加。
- ・ 有形固定資産は、新規出店・店舗改装に伴う建物・工具器具取得による増加もあったが、減価償却や減損等により、212百万円の減少。
- ・ 繰延税金資産(固定)は、撤退予定店舗の立ち退き料270百万円を見込んだことによる影響で52百万円の増加。
- ・ 差入保証金は、新規出店の「BARTIZAN Bakery & Cafe 浜松町」の敷金を差し入れたが、大阪茶屋町2店舗と渋谷カンパリビル3店舗の引き渡し完了による敷金・保証金の返還があった為、53百万円の減少。
- ・ 借入金は、金融機関との融資契約の巻き直しを実施した為、1年内返済予定長期借入金が大幅減少。通常返済により107.1百万円の減少。
- ・ 撤退店舗の引き渡し決定により、店舗閉鎖損失引当金が38.2百万円の増加、資産除去債務(流動)が167.4百万円の増加。資産除去債務(固定)は、見積り変更等により98.2百万円の増加。
- ・ 当期純損失により、利益剰余金が減少。

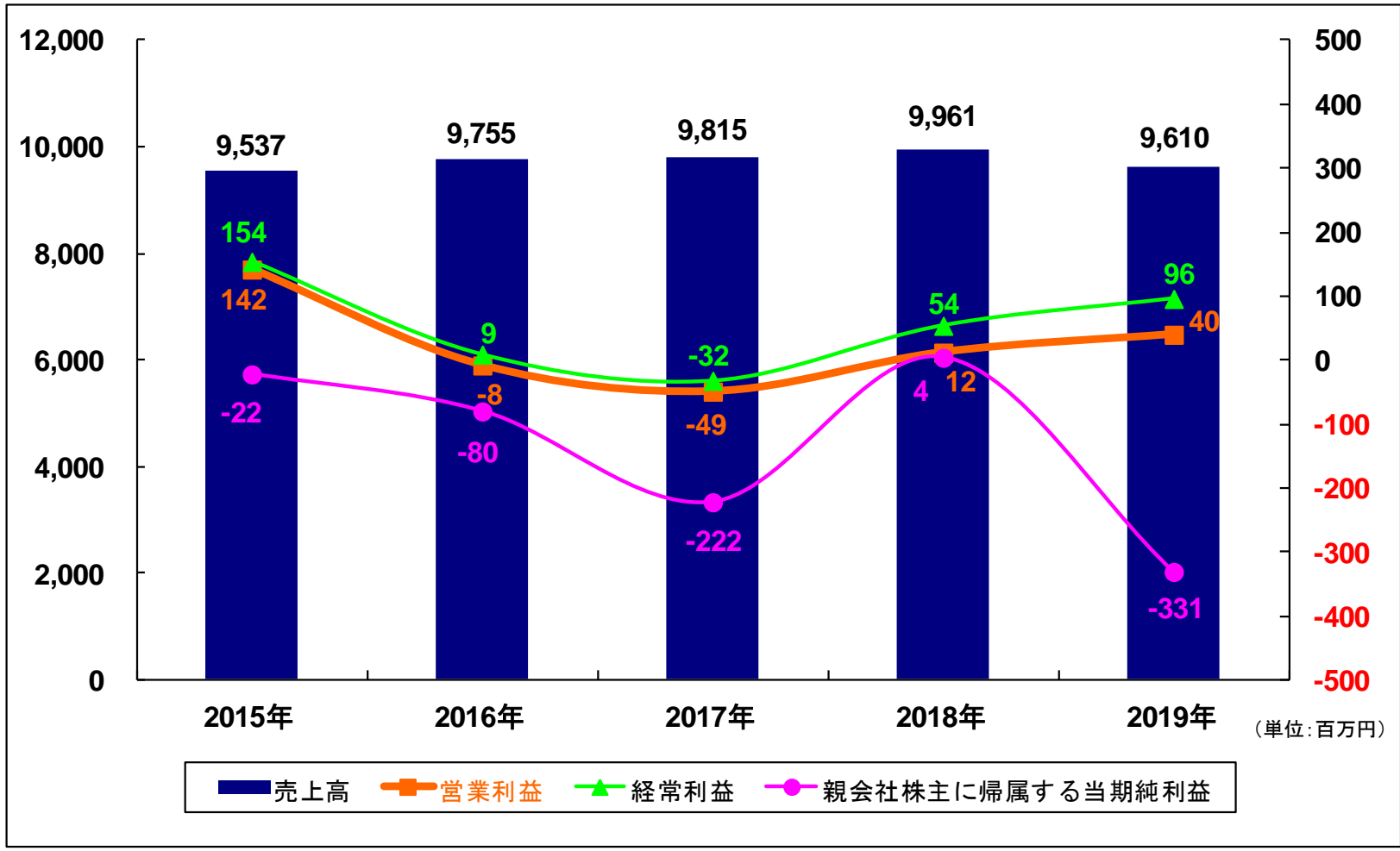
# キャッシュ・フローの概要(連結)

| 連結                      | 2019年12月期<br>通期 | 2018年12月期<br>通期 | 増減           |
|-------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b> | <b>212</b>      | <b>254</b>      | <b>(41)</b>  |
| 税金等調整前四半期純損益            | (340)           | 12              | (353)        |
| 減価償却費                   | 221             | 229             | (8)          |
| 減損損失                    | 392             | 35              | 357          |
| 店舗閉鎖損失引当金増減額            | 38              | 0               | 37           |
| 資産除去債務の増減額              | (40)            | (21)            | (18)         |
| 売上債権の増減額                | (27)            | (0)             | (27)         |
| その他未払金増減額               | (38)            | 38              | (76)         |
| 前受収益増減額                 | (44)            | 3               | (48)         |
| 未払消費税増減額                | 25              | (8)             | 33           |
| 利息の支払額                  | (8)             | (13)            | 4            |
| 補償金の受取額                 | 18              | 0               | 18           |
| 法人税等の支払額                | (7)             | (18)            | 11           |
| その他                     | 22              | (2)             | 24           |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b> | <b>(51)</b>     | <b>(301)</b>    | <b>250</b>   |
| 有形固定資産の取得による支出          | (104)           | (220)           | 115          |
| 資産除去債務の履行による支出          | 0               | (36)            | 36           |
| 保証金の回収による収入             | 70              | 0               | 69           |
| 保証金の差入による支出             | (16)            | (42)            | 26           |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b> | <b>(113)</b>    | <b>(195)</b>    | <b>81</b>    |
| 長期借入れによる収入              | 770             | 880             | (109)        |
| 長期借入金の返済による支出           | (879)           | (1,080)         | 201          |
| <b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b> | <b>(0)</b>      | <b>(5)</b>      | <b>5</b>     |
| <b>現金及び現金同等物の増減額</b>    | <b>46</b>       | <b>(248)</b>    | <b>295</b>   |
| <b>現金及び現金同等物の期首残高</b>   | <b>272</b>      | <b>520</b>      | <b>(248)</b> |
| <b>現金及び現金同等物の期末残高</b>   | <b>319</b>      | <b>272</b>      | <b>46</b>    |

(単位：百万円)

- ・ 営業活動によるキャッシュ・フローは、前年比△41百万円の212百万円のキャッシュイン。
- ・ 投資活動によるキャッシュ・フローは、新規出店・店舗改装に伴う有形固定資産の取得による支出、撤退店舗の引き渡し完了に伴う保証金の回収による収入、新規出店の保証金の差入による支出などがあり、前年比+250百万円の51百万円のキャッシュアウト。
- ・ 財務活動によるキャッシュ・フローは、新規借入の実行や金融機関との融資契約を巻き直した影響もあり、総額770百万円の借入、879百万円の借入金返済となった。結果として前年比+81百万円となる113百万円のキャッシュアウト。
- ・ 現金及び現金同等物は、46百万円のキャッシュインとなり、期末残高は319百万円。

# 過去5年間 売上高等主要数値の推移(連結)



- ・ 2019年の国内売上は店舗閉鎖等の影響により減少、海外売上は著しい天候不良の影響により大幅減少。
- ・ 2期連続の営業黒字となったが、固定資産減損や撤退店舗の撤退費用見積り変更などによる減損損失の計上で最終赤字。



## Ⅱ. 事業計画サマリー

# 2020年12月期 通期計画(連結)

|                     | 2020年12月期 通期計画 |        | 2019年12月期 通期実績 |        |      |        |
|---------------------|----------------|--------|----------------|--------|------|--------|
|                     |                | 構成比    |                | 構成比    | 差異   |        |
| 売上高                 | 9,540          | 100.0% | 9,610          | 100.0% | (70) | -0.7%  |
| 営業利益                | 29             | 0.3%   | 40             | 0.4%   | (10) | -25.3% |
| 経常利益                | 76             | 0.8%   | 96             | 1.0%   | (20) | -21.4% |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 204            | 2.1%   | (331)          | -3.4%  | 535  | -      |
| 1株当たり<br>当期純利益      | 19円96銭         |        | △32円40銭        |        |      |        |

想定為替レート: USD/JPY=110.00

(単位:百万円)

## 【計画売上高】

【国内】前年実績比 △1.3%

マイナスは2019年撤退店舗分。既存店は東京オリンピックのインバウンド効果により、売上高増加の見込み。

【米国】前年実績比 +8.7% (USDベース)

米国売上高は、ラ・ボエム・1212共に料理・サービスの質を向上し、売上高増加の見込み。

## 【コスト】

【国内】売上原価は前年同水準を見込む。販管費は増加の見込み。

【米国】売上高増加・管理強化により各項目改善の見込み。

## 【その他】

当期純利益: 国内撤退予定店舗の立ち退き料270百万円を特別利益として計上する見込み。

# 会社別予算概要

|       | 2020年12月期 通期計画 |        |
|-------|----------------|--------|
| 国内    |                | 構成比    |
| 売上高   | 9,001          | 100.0% |
| 営業利益  | 95             | 1.1%   |
| 経常利益  | 141            | 1.6%   |
| 当期純利益 | 269            | 3.0%   |

|       | 2019年12月期 通期実績 |        |       |        |
|-------|----------------|--------|-------|--------|
|       | 構成比            | 差異     |       |        |
| 売上高   | 9,116          | 100.0% | (115) | -1.3%  |
| 営業利益  | 150            | 1.7%   | (55)  | -37.0% |
| 経常利益  | 207            | 2.3%   | (65)  | -31.7% |
| 当期純利益 | (221)          | -2.4%  | 490   | -      |

(単位:百万円)

|       | 2020年12月期 通期計画 |        |
|-------|----------------|--------|
| 米国    |                | 構成比    |
| 売上高   | 538            | 100.0% |
| 営業利益  | (65)           | -12.1% |
| 経常利益  | (65)           | -12.1% |
| 当期純利益 | (65)           | -12.1% |

|       | 2019年12月期 通期実績 |        |    |      |
|-------|----------------|--------|----|------|
|       | 構成比            | 差異     |    |      |
| 売上高   | 493            | 100.0% | 45 | 9.1% |
| 営業利益  | (110)          | -22.4% | 45 | -    |
| 経常利益  | (110)          | -22.3% | 44 | -    |
| 当期純利益 | (110)          | -22.3% | 44 | -    |

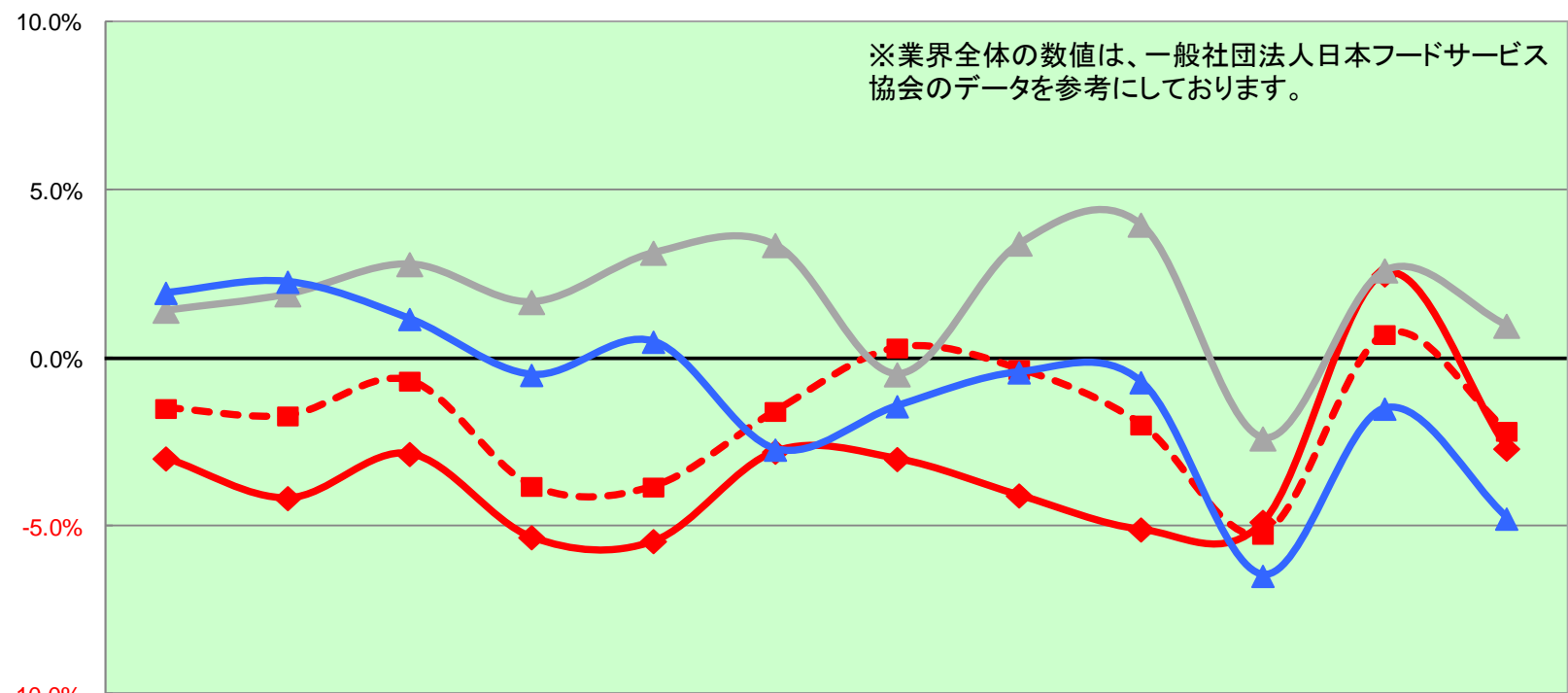
(単位:百万円)

想定為替レート: USD/JPY=110.00

※上記は連結修正前の会社別数値です。

## Ⅲ. 2019年の概況

# 2019年通期 国内売上高前年対比率 月次推移



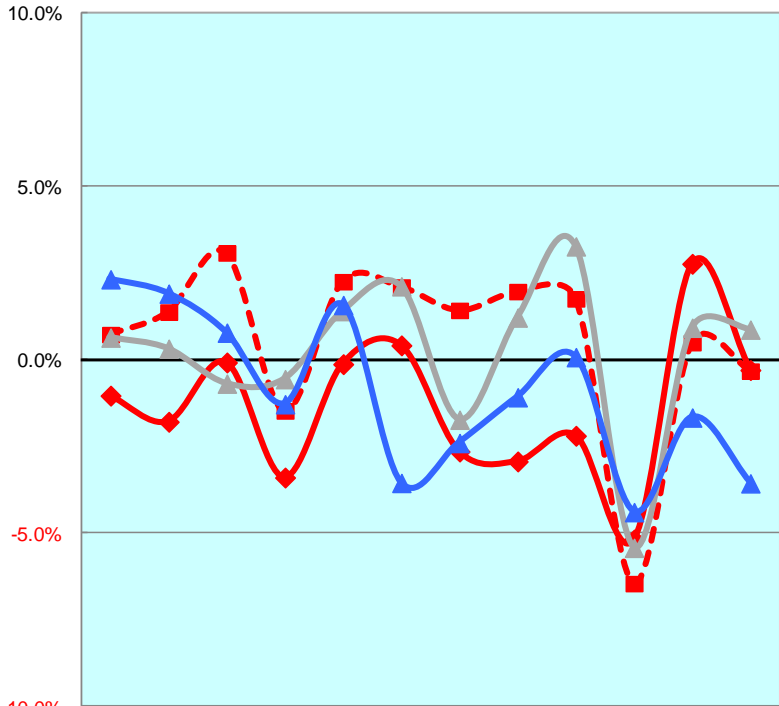
|         | '19/1 | '19/2 | '19/3 | '19/4 | '19/5 | '19/6 | '19/7 | '19/8 | '19/9 | '19/10 | '19/11 | '19/12 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 国内全店合計  | -3.0% | -4.2% | -2.8% | -5.3% | -5.4% | -2.8% | -3.0% | -4.1% | -5.1% | -4.9%  | 2.5%   | -2.7%  |
| 国内既存店合計 | -1.5% | -1.7% | -0.7% | -3.8% | -3.8% | -1.6% | 0.3%  | -0.3% | -2.0% | -5.2%  | 0.7%   | -2.2%  |
| 外食業界全体  | 1.4%  | 1.9%  | 2.8%  | 1.7%  | 3.1%  | 3.4%  | -0.5% | 3.4%  | 4.0%  | -2.4%  | 2.6%   | 1.0%   |
| パブレストラン | 1.9%  | 2.3%  | 1.2%  | -0.5% | 0.5%  | -2.7% | -1.4% | -0.4% | -0.7% | -6.5%  | -1.5%  | -4.8%  |

2019年12月期 通期 国内店舗売上高前年比  
 全店  $\Delta 3.4\%$   
 既存店  $\Delta 1.8\%$

2019年 主な出退店  
 1月 「ゼストキャンティーナ西麻布」閉店  
 8月 「BARTIZAN Bakery & Cafe」オープン  
 12月 「ラ・ボエム クアリタ 渋谷」閉店

# 2019年通期 国内客数と客単価の前年同期比推移

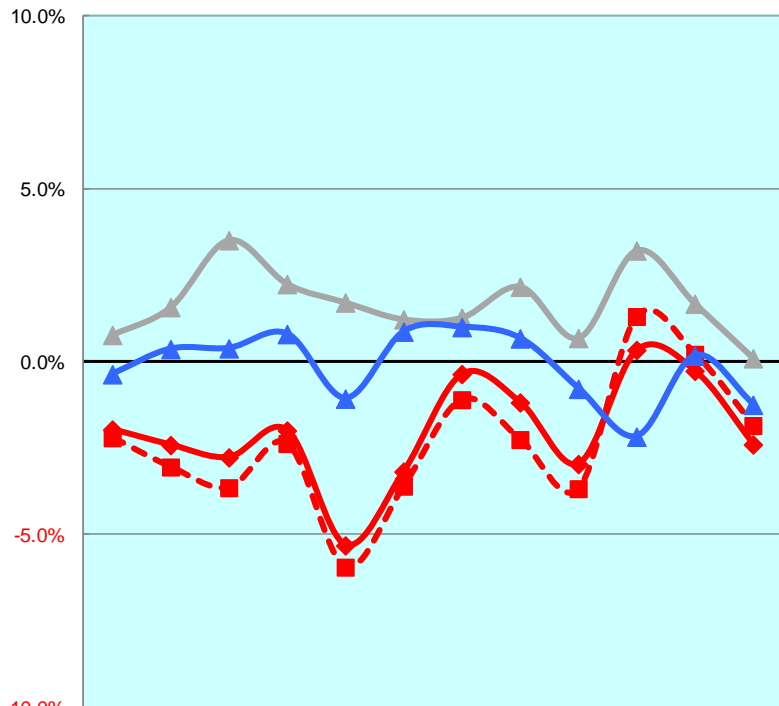
## 客数



|         | '19/01 | '19/02 | '19/03 | '19/04 | '19/05 | '19/06 | '19/07 | '19/08 | '19/09 | '19/10 | '19/11 | '19/12 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 国内全店合計  | -1.0%  | -1.8%  | -0.1%  | -3.4%  | -0.1%  | 0.4%   | -2.6%  | -2.9%  | -2.2%  | -5.2%  | 2.8%   | -0.3%  |
| 国内既存店合計 | 0.7%   | 1.4%   | 3.1%   | -1.5%  | 2.3%   | 2.1%   | 1.4%   | 2.0%   | 1.8%   | -6.5%  | 0.5%   | -0.3%  |
| 外食業界全体  | 0.6%   | 0.3%   | -0.7%  | -0.6%  | 1.4%   | 2.1%   | -1.7%  | 1.2%   | 3.3%   | -5.4%  | 0.9%   | 0.9%   |
| パブレストラン | 2.3%   | 1.9%   | 0.8%   | -1.3%  | 1.6%   | -3.5%  | -2.4%  | -1.1%  | 0.1%   | -4.4%  | -1.7%  | -3.6%  |

2019年12月期 通期  
 全店△1.4% 既存店+0.5%

## 客単価



|         | '19/01 | '19/02 | '19/03 | '19/04 | '19/05 | '19/06 | '19/07 | '19/08 | '19/09 | '19/10 | '19/11 | '19/12 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 国内全店合計  | -2.0%  | -2.4%  | -2.8%  | -2.0%  | -5.3%  | -3.2%  | -0.4%  | -1.2%  | -3.0%  | 0.3%   | -0.3%  | -2.4%  |
| 国内既存店合計 | -2.2%  | -3.1%  | -3.7%  | -2.4%  | -6.0%  | -3.6%  | -1.1%  | -2.3%  | -3.7%  | 1.3%   | 0.2%   | -1.9%  |
| 外食業界全体  | 0.8%   | 1.6%   | 3.5%   | 2.2%   | 1.7%   | 1.2%   | 1.3%   | 2.2%   | 0.7%   | 3.2%   | 1.7%   | 0.1%   |
| パブレストラン | -0.4%  | 0.4%   | 0.4%   | 0.8%   | -1.1%  | 0.9%   | 1.0%   | 0.7%   | -0.8%  | -2.2%  | 0.2%   | -1.3%  |

2019年12月期 通期  
 全店△2.0% 既存店△2.3%

## ●外部環境

- 世界の政治と経済の混迷(米中貿易摩擦、イランや中東の緊張状態、英国EU離脱)
- 集中豪雨と超大型台風の列島縦断
- 消費税増税
- 平成から令和へ
- 更なるインバウンドの増加
- ラグビーワールドカップ日本開催

## ●内的環境と取り組み

- インバウンドの増加により権八が引き継ぎ好調
- モンスーンカフェが業績回復
- 客単価が減少したものの既存店客数は増加
- 直接調達による高品質かつ付加価値のある商品の仕入れと原価の低減
- 食の多様化への対応(ヴィーガン、ハラール、低糖質、低GI)

## ●出退店

- 1月11日『ゼストキャンティーナ西麻布』閉店
- 8月20日『バルティザン ベーカリー&カフェ』浜松町にオープン
- 12月31日『ラ・ボエムクアリタ渋谷』契約満了につき閉店

## ●海外子会社

- 上期の著しい天候不良(寒波・大雨・落雷)が響き挽回ならず減収、赤字拡大

# 2019年通期 国内(業態別業績)

## 全店

(単位:百万円)

| 2019年12月期<br>通期 | 合計    |
|-----------------|-------|
| 売上高             | 9,116 |
| 全店前年比           | -3.4% |
| 既存店前年比          | -1.8% |
| 営業利益            | 150   |
| 営業利益率           | 1.7%  |
| 期末店舗数           | 47    |

| カフェ<br>ラ・ボエム | ゼスト<br>キャンティーナ | モンスーン<br>カフェ | 権八    | Dinner&LB | FC    | その他    | 本部<br>販管費 |
|--------------|----------------|--------------|-------|-----------|-------|--------|-----------|
| 2,427        | 319            | 2,192        | 2,870 | 720       | 206   | 380    | -         |
| -7.2%        | -22.6%         | -1.1%        | 1.8%  | -5.1%     | -2.8% | -5.4%  | -         |
| -3.1%        | -10.7%         | 1.4%         | 0.8%  | -5.1%     | -2.8% | -12.5% | -         |
| 256          | (35)           | 195          | 475   | (49)      | 38    | (51)   | (679)     |
| 10.6%        | -11.2%         | 8.9%         | 16.6% | -6.8%     | 18.8% | -13.5% | 0.0%      |
| 13           | 3              | 10           | 8     | 7         | 1     | 5      | -         |

| 2018年12月期<br>通期 | 合計    |
|-----------------|-------|
| 売上高             | 9,438 |
| 営業利益            | 77    |
| 営業利益率           | 0.8%  |
| 期末店舗数           | 50    |

| カフェ<br>ラ・ボエム | ゼスト<br>キャンティーナ | モンスーン<br>カフェ | 権八    | Dinner&LB | FC    | その他   | 本部<br>販管費 |
|--------------|----------------|--------------|-------|-----------|-------|-------|-----------|
| 2,615        | 413            | 2,215        | 2,820 | 759       | 212   | 402   | -         |
| 282          | (54)           | 149          | 435   | (34)      | 36    | (15)  | (722)     |
| 10.8%        | -13.2%         | 6.8%         | 15.4% | -4.6%     | 17.1% | -4.0% | 0.0%      |
| 14           | 5              | 11           | 8     | 7         | 1     | 4     | -         |

- ・ラ・ボエムは既存店の減収と2店舗閉店（茶屋町・渋谷）の影響で大きく売上減となるも、コスト削減により利益率は0.2%の微減。
- ・ゼストはタコス専門店を出店したものの、2店舗（渋谷・西麻布）閉店、肉フェス出展減により大きく減収。利益は改善し赤字削減。
- ・モンスーンは2店舗閉店（茶屋町・渋谷）するも、さいたま新都心の売上が寄与し、売上は微減だが利益は2.1%改善。
- ・権八はインバウンドにより引き続き好調。海苔手巻き業態の出店もあり、増収増益。
- ・Dinner & LBは業態変更したレガートが引き続き好調だが、ウェディングの落ち込みによるティナー店の不調により減収減益。
- ・FCは商業施設の集客減が響き売上減だが、利益は改善し増益。
- ・その他は上期好調だったデカダンスショコラが下期に落ち込み売上は微減。ウェディングサロンが売上・利益共に大きく落とし、減収減益。



# 2019年通期 海外(米国 店舗別業績)

## 売上高

4,507千ドル (前年同期比  $\Delta 203$ 千USDドル)

| 2019年12月期<br>通期 | 合計      |
|-----------------|---------|
| 売上高             | 4,507   |
| 前年比             | -4.3%   |
| 営業利益            | (1,011) |

## 営業損失

$\Delta 1,011$ 千ドル (前年同期比  $\Delta 432$ 千USDドル)

| La Boheme | 1212<br>(twelve twelve) | 本部<br>販管費 |
|-----------|-------------------------|-----------|
| 984       | 3,523                   | 0         |
| -15.6%    | -0.6%                   | -         |
| (327)     | (96)                    | (588)     |

| 2018年12月期<br>通期 | 合計    |
|-----------------|-------|
| 売上高             | 4,710 |
| 営業利益            | (579) |

| La Boheme | 1212<br>(twelve twelve) | 本部<br>販管費 |
|-----------|-------------------------|-----------|
| 1,165     | 3,544                   | 0         |
| 6         | (9)                     | (576)     |

(単位:千USDドル)

- ・「La Bohème」は、上期の異常気象と改装準備で閉店していたことも影響し、大きくマイナス。
- ・「1212」は、上期は異常気象により売上を大きく落とすも、下期にチーム再編により挽回し、微減にとどめる。

# 2019年の取り組み（新店紹介） BARTIZAN Bakery & Cafe

## BARTIZAN 8月20日（火）浜松町にオープン BAKERY & CAFE



- 【店舗名】『BARTIZAN Bakery & Cafe』  
（バルティザンベーカリーアンドカフェ）
- 【所在地】東京都港区浜松町2-5-3  
リポート浜松町ビル1F・B1  
JR浜松町駅南口（金杉橋方面）すぐ
- 【電話番号】03-6402-3281
- 【席数面積】73席 52.8坪
- 【営業時間】平日9:00~24:00  
土日：11:00~22:00
- 【業態】ベーカリーカフェ（ディナーはバル業態）

【特徴】国産小麦を中心に自家製酵母で毎日丁寧に店舗で焼き上げたブレッドを用意。お薦めするのは、特有のほのかな酸味と風味をもつハードブレッド「サワードウ」。小麦本来の香りや食感を楽しんでいただけるよう砂糖・油脂を使わず、小麦粉・水・塩のみと原料は至ってシンプル。風味豊かで美味しい食事パンをサンドイッチやタルティーヌで提供する他、ワインに合うハードブレッドを数種類ラインナップ。

※2月25日より『BARTIZAN BREAD & PASTA』に名称変更（ベーカリー機能は南青山へ移設）

## **IV. 2020年の取り組み**

## ●出店・リニューアル

- 今春 「BARTIZAN Bakery & Cafe」の業態ブラッシュアップとBREAD FACTORY新設 GLF（サラダ専門店）1月15日営業終了⇒ BREAD FACTORYとして再オープン
- 今秋 2店舗を「ららぽーと愛知東郷」に出店予定（ラ・ボエム新業態、モンスーンカジュアル業態）

## ●既存店業績の向上

- フロアサービス（おもてなし5ステップ）のレベルアップ
- 人材レベルの引き上げ・環境整備
- 産地からの直接仕入れによるワイン・季節メニュー等の販売強化
- 食の多様化への対応強化（ヴィーガン、ハラル、低糖質、低GI）
- デイナー店の間口を広げる（高品質を維持し、価格帯をカジュアル3：中高価格帯1に）

## ●海外子会社

- マネジメントチームの再編成
- 標準化と改善の強化
  - ・ レシピ管理システムの運用徹底とスタッフトレーニング強化で料理品質を安定化
  - ・ より幅広いお客様へ対応する料理コンセプトへの改善

## おもてなし5ステップ

1. 最高の笑顔で、  
感動するお出迎え
2. リコグニション（認知）
3. アンティシペーション  
（要望の先取り）
4. 商品知識の徹底
5. 記憶に残る温かいお見送り

2019年11月 日本初上陸の  
カリフォルニアワイン  
「GoGi Wines」(ゴジ・ワインズ)

当社ディナー店や  
権八の一部店舗にて限定販売



タブローズをブラスリー業態へ



権八のヴィーガン(野菜)握り

## V. 今後の事業展開

# OUR MISSION

グローバルダイニングは、  
お客様に感動していただき、そして社員も感動するための

**最高の舞台を提供します。**

“ We offer the best stage  
where we are inspiring our guests and  
to be inspired by doing that “

中食・デリバリの台頭  
産業・流通の大革命  
インターネットの勃興

**料理** (安全でおいしい料理を手ごろな価格で)

+

**ロケーション・空間** (ブロードウェイのような舞台)

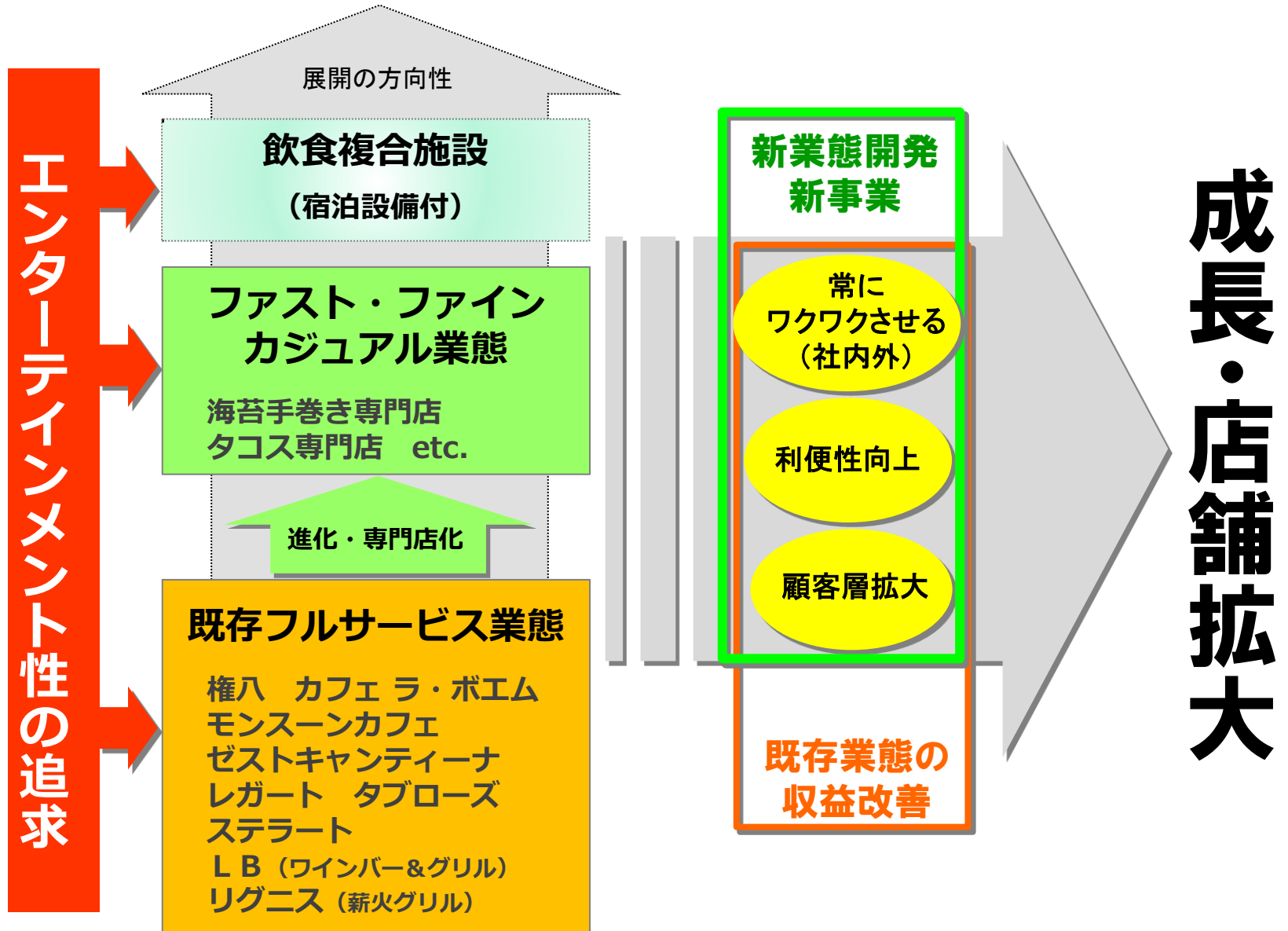
+

**最高のサービス**

外食における『エンターテインメント性』  
の重要性がますます増していく

エンターテインメント性を高める  
企画力・投資が必要





## 參考資料

# 展開コンセプト(連結)

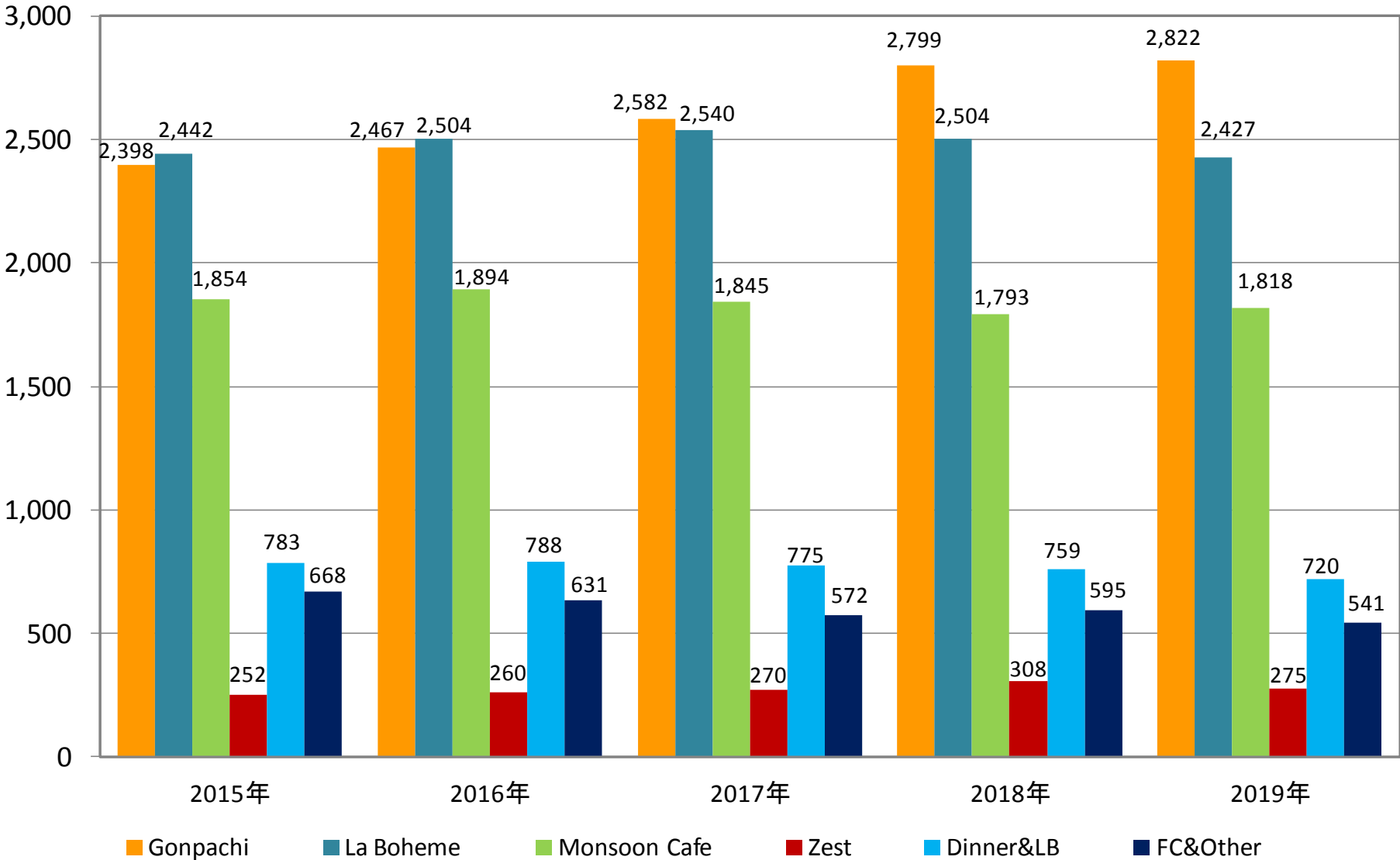
計49店舗(2019.12月末)

| 権 八  | カフェ<br>ラ・ボエム  | モンスーン<br>カフェ  | ゼスト<br>キャンティーナ   | ディナー店  | ※ F C ・ その他<br>業 態  |
|--|---|---|--|--|---|
| <br><br><br>創作和食<br>寿司・天ぷら<br><b>8店舗</b> | <br><br><br>イタリアン<br><b>13店舗</b> | <br><br><br>エスニック<br><b>10店舗</b> | <br><br><br>テックスメックス<br><b>3店舗</b> | <br><br><br><br><br><br>海外(米国)<br><br><br><b>8店舗</b> | <br><br><br><br><br>海外(米国)<br><b>1212</b><br><br><b>7店舗</b> |
| ※ <b>2,870百万円</b>  | ※ <b>2,427百万円</b>   | ※ <b>2,192百万円</b>   | ※ <b>319百万円</b>  | ※ <b>828百万円</b>  | ※ <b>972万円</b>  |
| ※ <b>29.9%</b>   | ※ <b>25.3%</b>  | ※ <b>22.8%</b>  | ※ <b>3.3%</b>  | ※ <b>8.6%</b>  | ※ <b>10.1%</b>  |

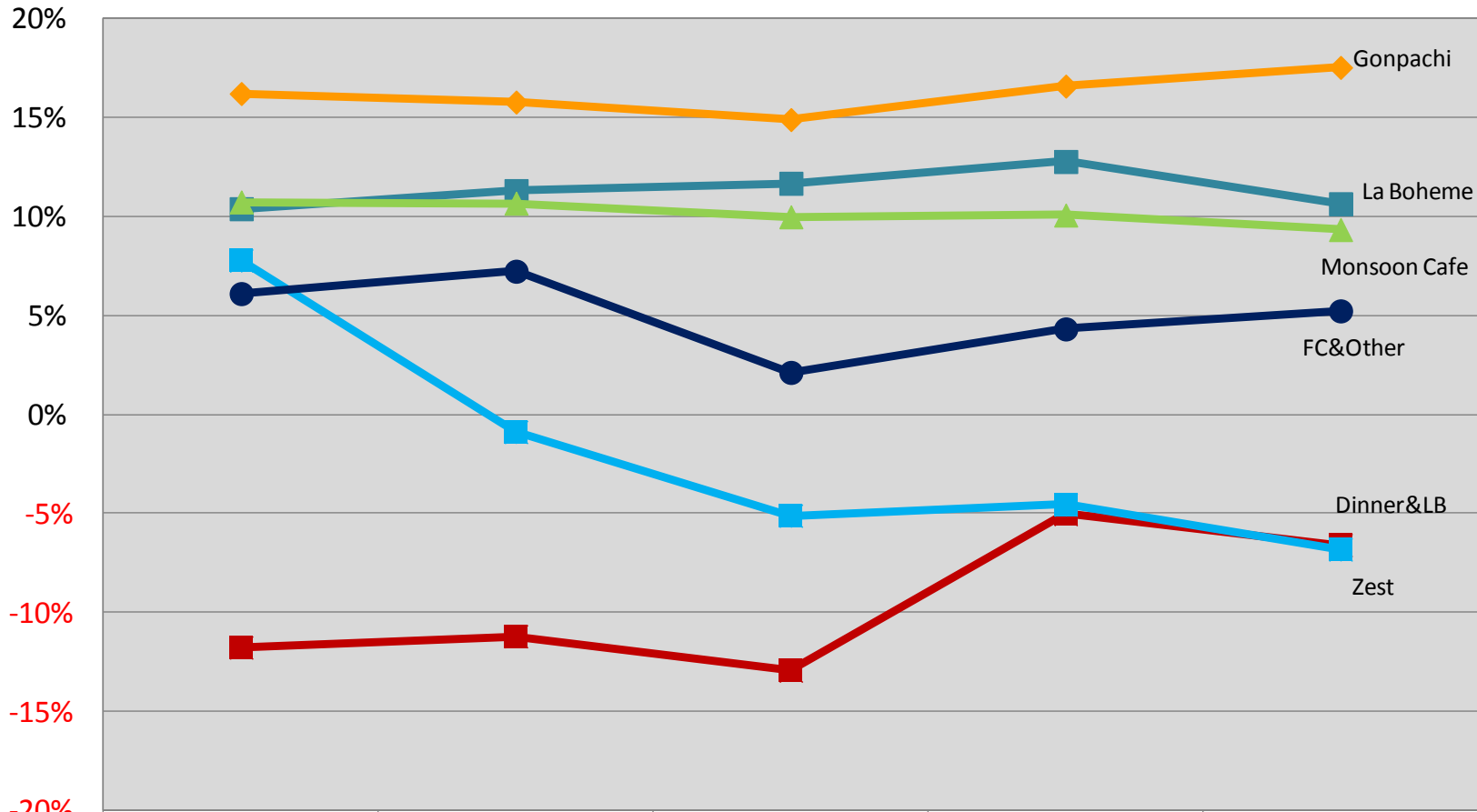
※上記金額は2019年12月期の連結売上高とそのシェア(%)を記載しております。  
 ※コンセプトのFCとは、「FOOD COLOSSEUM(フードコート業態)」の略です。  
 ※2019年12月末に閉店した「カフェラ・ボエムクアリタ渋谷」は店舗数に含めております。

# 国内コンセプト別 既存店売上高の推移

(単位:百万円)



# 国内コンセプト別 既存店営業利益率の推移



|              | 2015年  | 2016年  | 2017年  | 2018年 | 2019年 |
|--------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| Gonpachi     | 16.2%  | 15.8%  | 14.9%  | 16.6% | 17.5% |
| La Boheme    | 10.4%  | 11.3%  | 11.7%  | 12.8% | 10.6% |
| Monsoon Cafe | 10.7%  | 10.7%  | 10.0%  | 10.1% | 9.3%  |
| Zest         | -11.8% | -11.2% | -12.9% | -5.0% | -6.6% |
| Dinner&LB    | 7.8%   | -0.9%  | -5.1%  | -4.6% | -6.8% |
| FC&Other     | 6.1%   | 7.2%   | 2.1%   | 4.3%  | 5.2%  |

# フルサービス業態とファスト・ファインカジュアル業態

## フルサービス

### 「食べて健康になる」料理

- ◆品質と安全性にこだわった食材の仕入れと継続した産地開拓
- ◆Fresh & Homemade
- ◆Healthy（合成保存料やうまみ調味料の不使用を推進し、体にやさしい健康的な料理）
- ◆戦略的な限定メニュー・店舗毎のオリジナルメニューの開発

料理の品質  
そのままに

### 印象的な空間とロケーション

- ◆「非日常」と「くつろぎ」のある空間演出
- ◆郊外ロードサイド ⇒ 首都圏人気エリア・駅近に集中出店
- ◆施設産業としての継続投資

ファーストフード店の  
ように気軽に利用

### 感動を呼ぶサービス

- ◆笑顔で駆け寄りお出迎え・記憶に残る温かいお見送り
- ◆スタープレイヤーの発掘・育成
- ◆マネジメント層の仕事の仕組み化とシステム化

## ファスト・ファインカジュアル

### 「食べて健康になる」料理

- ◆品質と安全性にこだわった食材の仕入れと継続した産地開拓
- ◆Fresh & Homemade
- ◆Healthy（合成保存料やうまみ調味料の不使用を推進し、体にやさしい健康的な料理）
- ◆メニューの絞り込みや専門店化

### 印象的な空間とロケーション

- ◆気後れしないカジュアルな雰囲気
- ◆商業施設や人の流れのある場所に出店
- ◆設備投資の低減

### シンプル&セルフサービス

- ◆笑顔で元気にお出迎え・お見送り
- ◆一部をセルフサービス
- ◆見て楽しいプレゼンテーション&臨場感
- ◆提供時間の短縮
- ◆人材確保・育成の容易性

# 損益計算書概要 - 国内

## 全店

(単位:百万円)

| 2019年12月期<br>通期 | 合計    |
|-----------------|-------|
| 売上高             | 9,116 |
| 全店前年比           | -3.4% |
| 既存店前年比          | -1.8% |
| 売上原価            | 8,087 |
| 売上総利益           | 1,028 |
| 販管費             | 878   |
| 営業利益            | 150   |
| 営業利益率           | 1.7%  |
| 期末店舗数           | 47    |

| カフェ<br>ラ・ボエム | ゼスト<br>キャンディーナ | モンスーン<br>カフェ | 権八    | Dinner&LB | FC    | その他    | 本部<br>販管費 |
|--------------|----------------|--------------|-------|-----------|-------|--------|-----------|
| 2,427        | 319            | 2,192        | 2,870 | 720       | 206   | 380    | -         |
| -7.2%        | -22.6%         | -1.1%        | 1.8%  | -5.1%     | -2.8% | -5.4%  | -         |
| -3.1%        | -10.7%         | 1.4%         | 0.8%  | -5.1%     | -2.8% | -12.5% | -         |
| 2,132        | 347            | 1,955        | 2,354 | 747       | 164   | 426    | (38)      |
| 295          | (27)           | 237          | 515   | (26)      | 42    | (46)   | 38        |
| 38           | 8              | 41           | 39    | 22        | 3     | 5      | 718       |
| 256          | (35)           | 195          | 475   | (49)      | 38    | (51)   | (679)     |
| 10.6%        | -11.2%         | 8.9%         | 16.6% | -6.8%     | 18.8% | -13.5% | 0.0%      |
| 13           | 3              | 10           | 8     | 7         | 1     | 5      | -         |

| 2018年12月期<br>通期 | 合計    |
|-----------------|-------|
| 売上高             | 9,438 |
| 売上原価            | 8,463 |
| 売上総利益           | 974   |
| 販管費             | 897   |
| 営業利益            | 77    |
| 営業利益率           | 0.8%  |
| 期末店舗数           | 50    |

| カフェ<br>ラ・ボエム | ゼスト<br>キャンディーナ | モンスーン<br>カフェ | 権八    | Dinner&LB | FC    | その他   | 本部<br>販管費 |
|--------------|----------------|--------------|-------|-----------|-------|-------|-----------|
| 2,615        | 413            | 2,215        | 2,820 | 759       | 212   | 402   | -         |
| 2,286        | 447            | 2,025        | 2,343 | 770       | 173   | 407   |           |
| 329          | (34)           | 190          | 476   | (11)      | 39    | (4)   | (9)       |
| 46           | 20             | 40           | 40    | 23        | 2     | 10    | 712       |
| 282          | (54)           | 149          | 435   | (34)      | 36    | (15)  | (722)     |
| 10.8%        | -13.2%         | 6.8%         | 15.4% | -4.6%     | 17.1% | -4.0% | 0.0%      |
| 14           | 5              | 11           | 8     | 7         | 1     | 4     | -         |

※その他は、ウェディング・デザート・フランチャイズ・デリバリー部門の合計値です。

# 損益計算書概要 - 連結子会社(米国)

| 2019年12月期<br>通期 | 合計      |
|-----------------|---------|
| 売上高             | 4,507   |
| 前年比             | -4.3%   |
| 売上原価            | 4,931   |
| 売上総利益           | (423)   |
| 販管費             | 588     |
| 営業利益            | (1,011) |

| La Boheme | 1212<br>(twelve twelve) | 本部<br>販管費 |
|-----------|-------------------------|-----------|
| 984       | 3,523                   | 0         |
| -15.6%    | -0.6%                   | -         |
| 1,311     | 3,619                   | 0         |
| (327)     | (96)                    | 0         |
| 0         | 0                       | 588       |
| (327)     | (96)                    | (588)     |

| 2018年12月期<br>通期 | 合計    |
|-----------------|-------|
| 売上高             | 4,710 |
| 売上原価            | 4,713 |
| 売上総利益           | (2)   |
| 販管費             | 576   |
| 営業利益            | (579) |

| La Boheme | 1212<br>(twelve twelve) | 本部<br>販管費 |
|-----------|-------------------------|-----------|
| 1,165     | 3,544                   | 0         |
| 1,159     | 3,554                   | 0         |
| 6         | (9)                     | 0         |
| 0         | 0                       | 576       |
| 6         | (9)                     | (576)     |

(単位:千USDドル)

※上記は業績管理用の決算整理前数値です。



# 2019年12月期通期 赤字店舗一覧

| 店舗名                               | 2019年 通期 |         |
|-----------------------------------|----------|---------|
|                                   | 売上       | 営業利益    |
| タブローズ                             | 77,569   | -30,921 |
| 権八NORI-TEMAKI原宿                   | 47,976   | -18,913 |
| グッドライフファクトリー 南青山                  | 36,166   | -13,003 |
| ステラート                             | 58,539   | -11,887 |
| ゼスト キャンティーナお台場                    | 105,263  | -10,858 |
| デカダンスデュ ショコラ銀座                    | 51,671   | -10,359 |
| デカダンスデュ ショコラ新宿京王                  | 22,088   | -7,130  |
| タブローズラウンジ                         | 68,257   | -6,784  |
| モンスーンカフェ恵比寿                       | 100,909  | -6,615  |
| 権八桜新町                             | 79,715   | -6,139  |
| LB8                               | 70,423   | -5,124  |
| TACO FANÁTICO                     | 43,774   | -5,007  |
| カフェ ラ・ボエムG-Zone銀座                 | 186,963  | -3,959  |
| ウェディングサロン                         | 167,085  | -3,517  |
| ゼスト キャンティーナG-Zone銀座               | 170,008  | -3,423  |
| SUSHI権八西麻布                        | 146,499  | -3,129  |
| L'IGNIS                           | 88,275   | -643    |
| モンスーンカフェ自由が丘                      | 98,431   | -614    |
| 権八浅草吾妻橋                           | 132,184  | -113    |
| BARTIZAN Bakery & Cafe            | 22,980   | -32,263 |
| La Boheme (Santa Monica)          | 107,837  | -35,838 |
| 1212 (twelve twelve Santa Monica) | 386,055  | -10,535 |

(単位:千円)

※2020年1月 閉店

※2019年8月 オープン

為替レート 2019/12/30

USD/JPY 109.56

米国  
米国

# GLOBAL-DINING INC.

## 注意事項

本資料に記載の業績見通し等の将来に関する記述は、発表日(2020年2月12日)現在において当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績はさまざまな要因によって計画数値と大きく異なる可能性があります。



代表取締役社長 長谷川 耕造  
取締役総料理長 小林 庸磨  
執行役員最高財務責任者 中尾 慎太郎

TEL:03-5469-3223