



2020年7月31日

各 位

東京都墨田区太平四丁目1番3号
株式会社ペッパーフードサービス
代表取締役社長 CEO 一瀬 邦夫
(コード番号:3053 東証第一部)
問い合わせ先 常務取締役 総務本部長 猿山 博人
電 話 番 号 03(3829)3210

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2020年12月期～2023年12月期に係る中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせ致します。

なお、本計画の詳細は添付資料をご参照下さい。

※ 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的と判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

以上

株式会社ペッパーフードサービス
中期経営計画書

2020年7月31日

コロナ前・コロナ禍の当社課題と今後の再建方針

コロナ前

コロナ禍

今後

いきなり！ステーキ 事業 (IK事業)

- ステーキレストラン市場の拡大を牽引してきましたが、過剰出店、及び、メニュー施策乱発に伴い店舗収益力が悪化していました
- 2019年後半は出店抑制により既存店売上高は下げ止まっていた

- 新型コロナ拡大に伴う店舗売上高の減少下で、高原価率ビジネスモデルであることから大幅営業赤字に転落する店舗が多数見込まれました

- 2019年第4Qの売上高に戻っても営業赤字が見込まれる店舗を中心に撤退判断をしました
- メニューの絞り込みを実施し、店舗オペレーションの安定化を目指します

ペッパーランチ 事業 (PL事業)

- 低原価率、効率化されたオペレーション等により、業績は堅調に推移していました
- 事業として、安定した利益を創出し続け、当社の利益の柱として成長していました

- 新型コロナ拡大に伴い店舗売上高が低下するも事業としては黒字を維持できる見込です

- 今後の本体再建資金を調達するために、外部へ事業売却する方針です

レストラン 事業 (RE事業)

- 赤字店舗は撤退判断をしており、店舗数・事業売上は縮小傾向でした
- 事業全体の採算は悪化傾向にありました

- 新型コロナ拡大に伴い店舗売上高が低下しています

- 原価率・人件費率のコントロールを徹底し、赤字幅を最小限にとどめます

本社・その他

- 店舗拡大に伴い、本社コスト(人件費、広告宣伝費、他)が増加
- 上場準備コスト等、一時的なものもあるが、本業収益力に対し負担が大きくなっていました

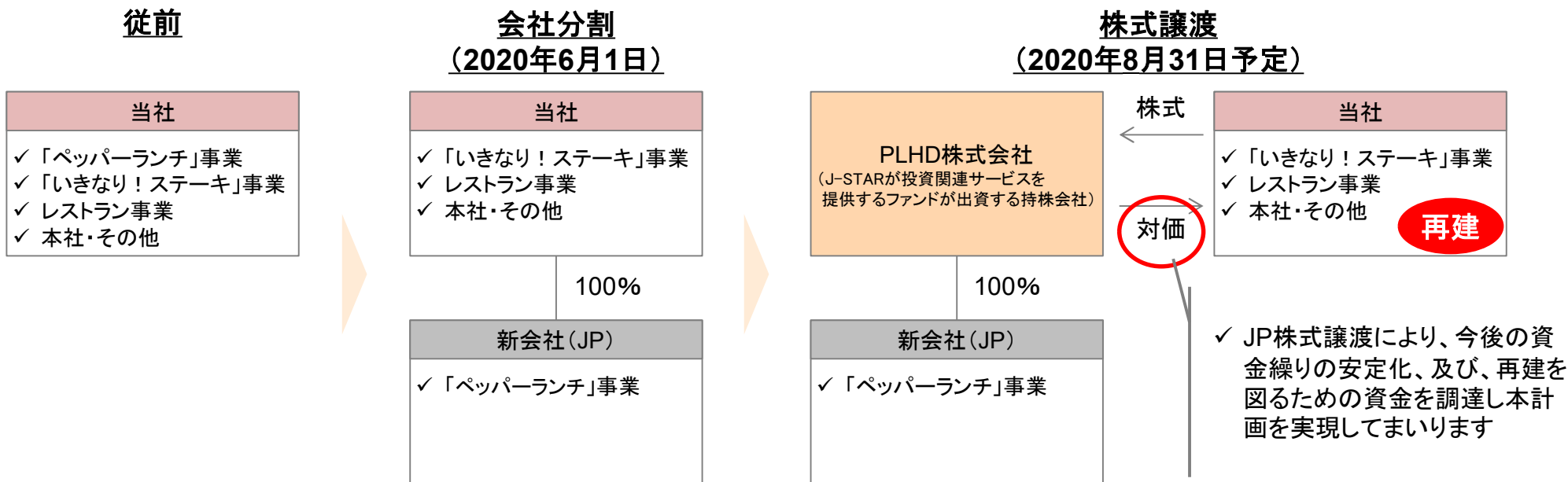
- 新型コロナ拡大に伴う店舗収益の減少を受け、増大した本社コストの負担が増加しました

- JP株式売却、店舗撤退を踏まえた本部機能の見直しを実施し、①人件費の削減、②広告宣伝等コストの見直しを図ります
- また債務超過を早期に解消すべく、ワラントによる資本増強を実施します

PL事業売却を主とした再建スキームの全体像

再建スキーム

中期経営計画の骨子



経営管理機能の強化

- ✓ 各種施策を企画・検討・試験導入・検証・本格導入のプロセスを通じて経営管理するための体制を、外部人材の招聘も含めて検討・構築します

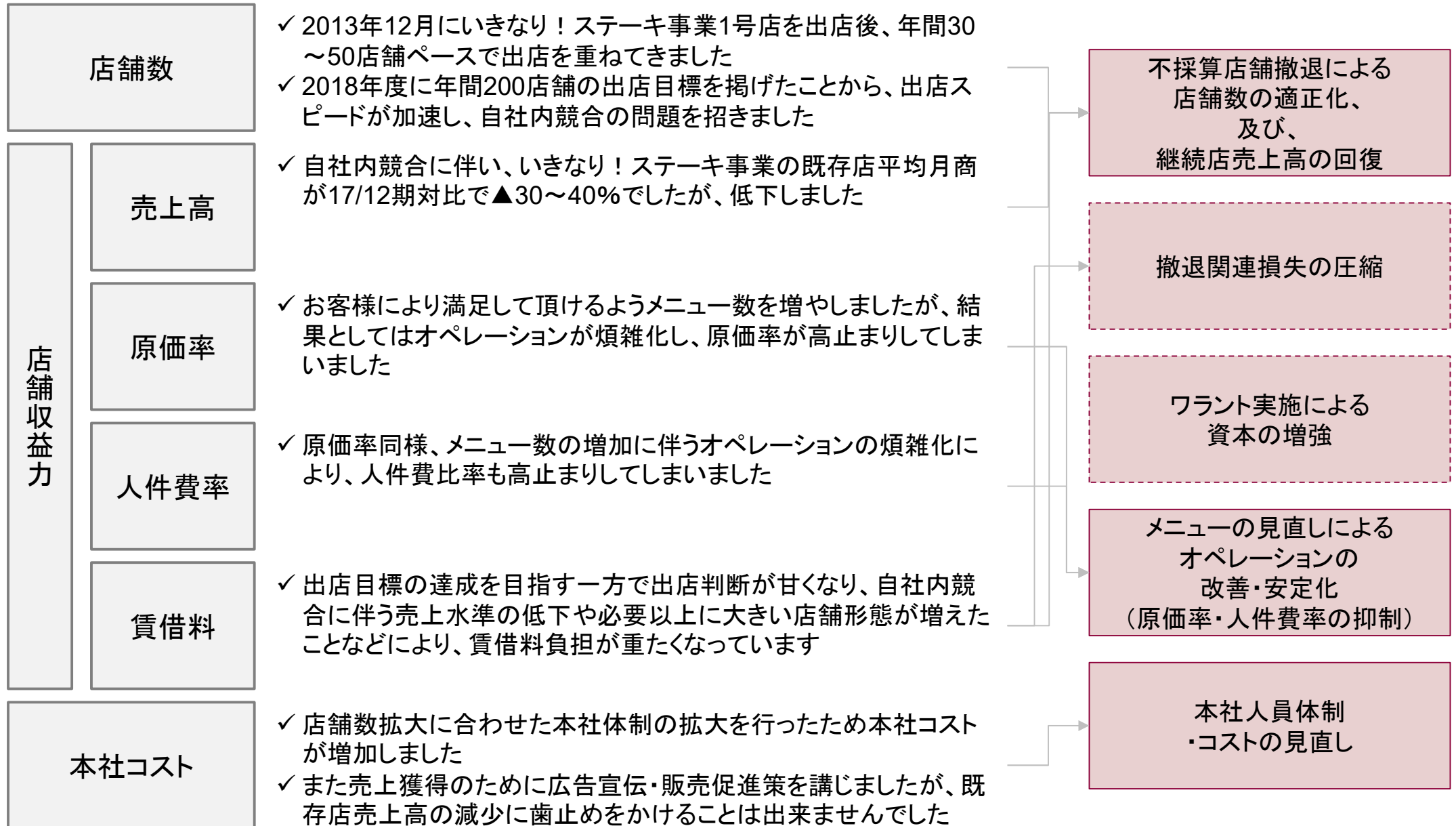
いきなり！ステーキ事業の再建

- ✓ 過剰となっている店舗網を是正すべく、不採算店舗の撤退を実施します
- ✓ 継続店舗についても、店舗収益の底上げを図るべく、メニューの見直しによる店舗オペレーションの改善・安定化に取り組みます

本社コスト削減等

- ✓ ペッパーランチ事業の売却・いきなり！ステーキ店舗の撤退を機に見直します
- ✓ 組織体制の見直し、広告宣伝費の削減等を実施します

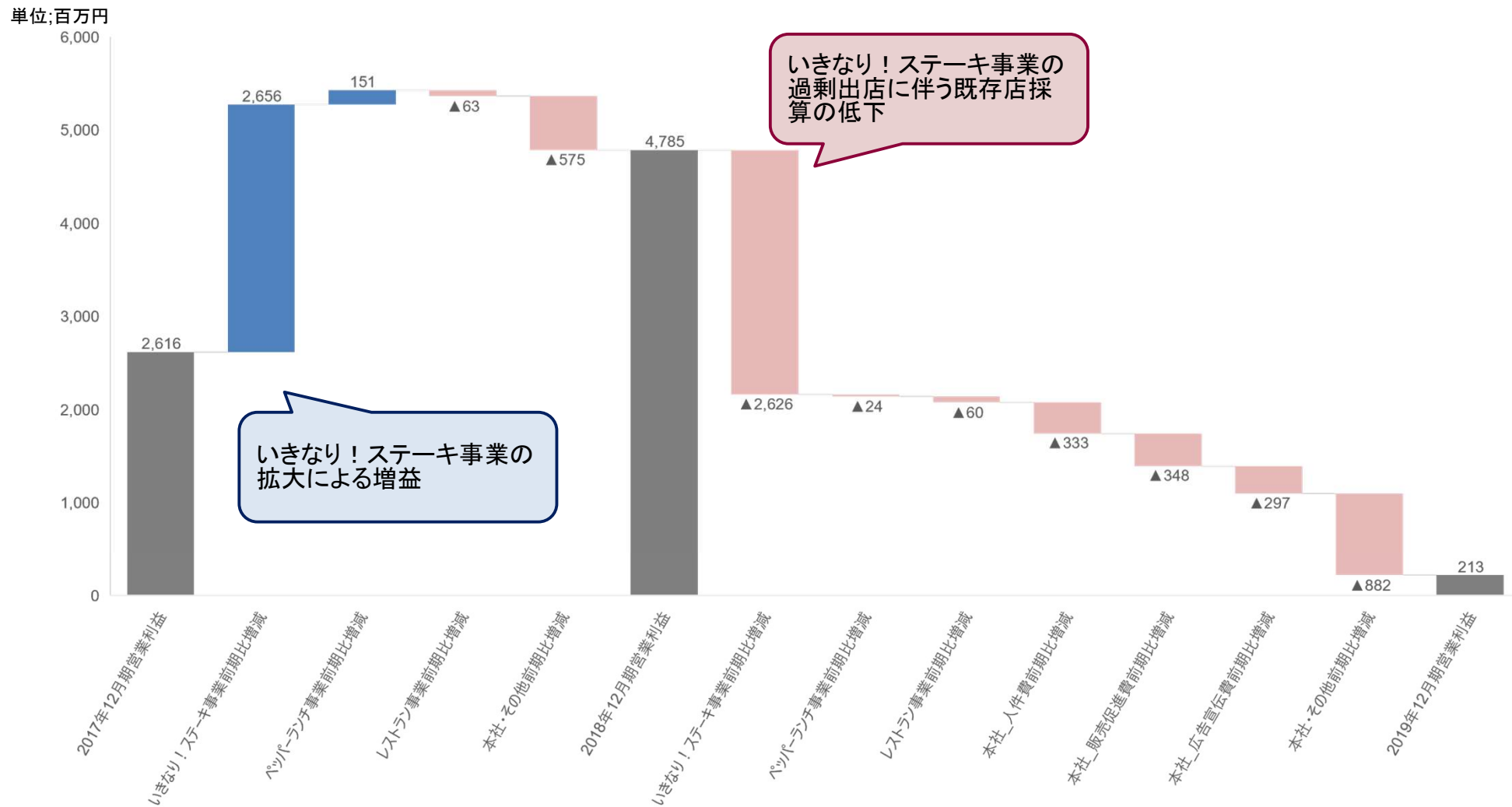
当社課題と再建のための方針



2017年12月期-2019年12月期営業利益の状況

- 2017年12月期から2018年12月期にかけていきなり！ステーキ事業の拡大により営業利益を増加させました
- 2018年12月期から2019年12月期にかけてはいきなり！ステーキ事業における過剰出店に伴う自社内競合及び出店攻勢を支えるための本部コストの増加により大幅に営業利益が減少しました

営業利益の増減の整理



※店舗及び営業本部のみを各セグメントとして集計しており、従来の有価証券報告書における開示報告セグメントとはセグメント区分が異なります

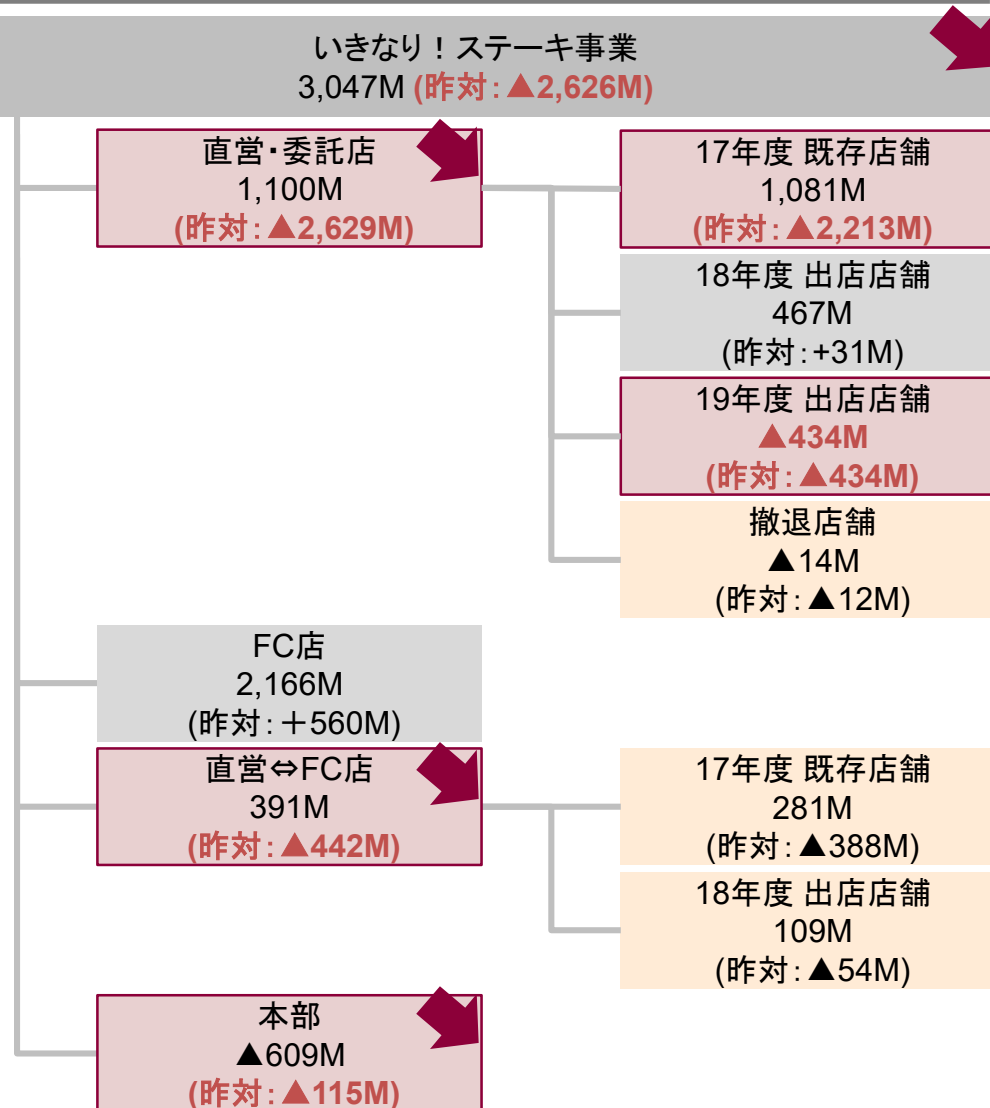
いきなり！ステーキ事業営業利益サマリ

■ いきなり！ステーキ事業の営業利益減少要因は、主に以下2点です

【①直営・委託店、直営⇔FC転換店】自社内競合の影響に伴う売上高減少により既存店利益が減少

【②本部】店舗数増加に伴う、営業本部の管理人件費の増加

いきなり！ステーキ事業 19/12期 営業利益（単位：百万円）



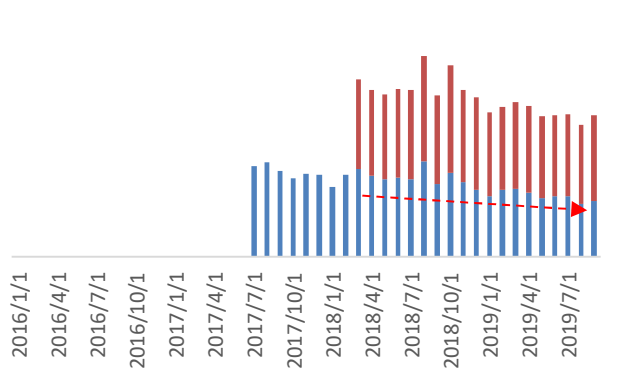
コメント

- 19年度に出店した店舗との自社内競合の発生により17年度以前に出店した既存店舗の営業利益が大幅に減少しました
- 18年度出店店舗は、通期で営業が出来たことから営業利益が昨対+31Mとなりました
- 自社内競合エリアへの出店等により、営業利益が赤字となりました
- 昨年対比で利益が悪化しており、今後の改善も困難な店舗からは撤退を決定しています
- 19年度に出店した店舗との自社内競合の発生により17年度以前に出店した既存店舗の営業利益が大幅に減少しました
- 事業規模の拡大に伴い、営業本部の費用負担が重くなっていました

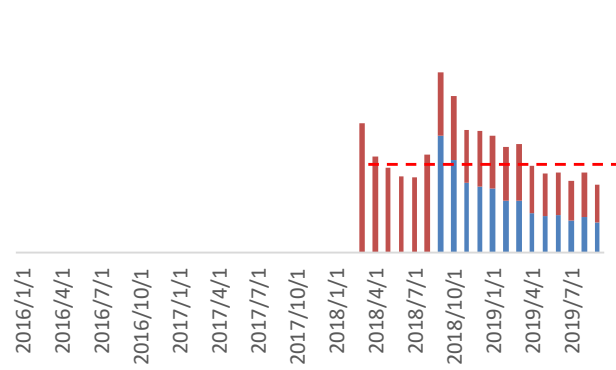
※店舗及び営業本部のみを各セグメントとして集計しており、従来の有価証券報告書における開示報告セグメントとはセグメント区分が異なっております

自社内競争の発生

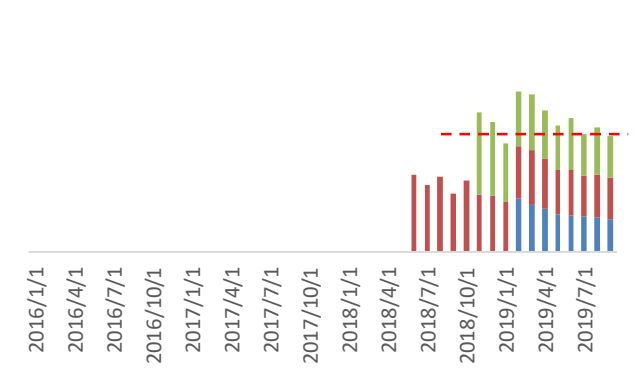
- 全国に出店を重ねた結果、各地域において自社内競争の発生が散見されました
- 店舗撤退を行い、自社内競争を解消することで継続店舗における客数は7.5%~18.0%回復するものと試算しております



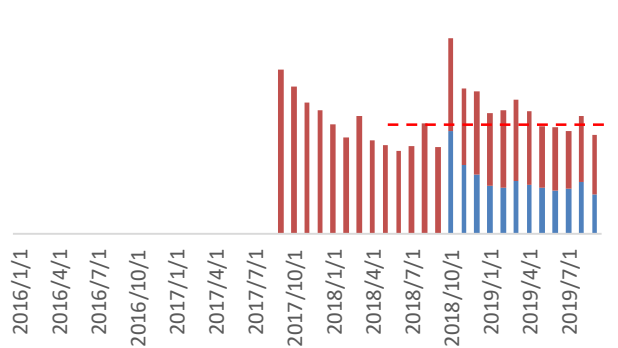
- 後発店舗出店に伴い自社内競争が生じ、先行店舗の客数が減少しました



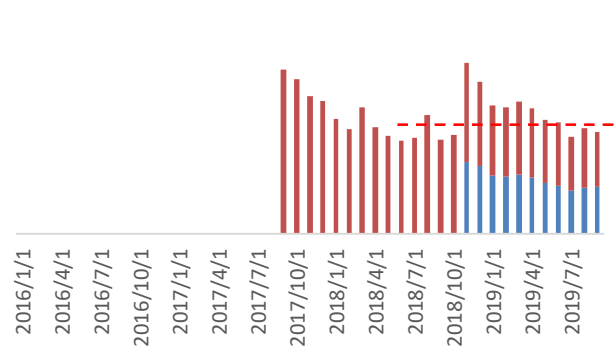
- 後発店舗を出店するも、先行店舗と合わせた客数はほぼ同水準でした



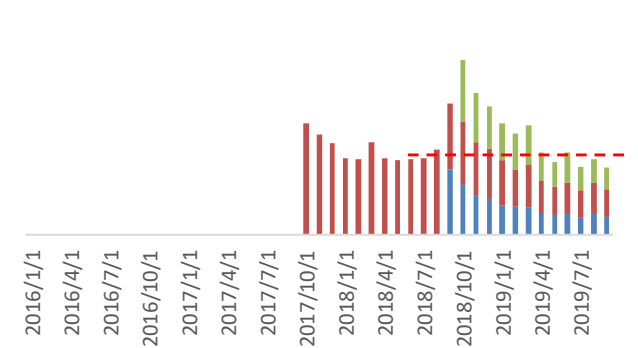
- 後発店舗を出店したものの、エリア内3店舗合計客数は伸び悩みました



- 後発店舗を出店するも、先行店舗と合わせたエリア内客数はほぼ同水準で推移していました



- 後発店舗を出店するも、先行店舗と合わせた客数はほぼ同水準でした

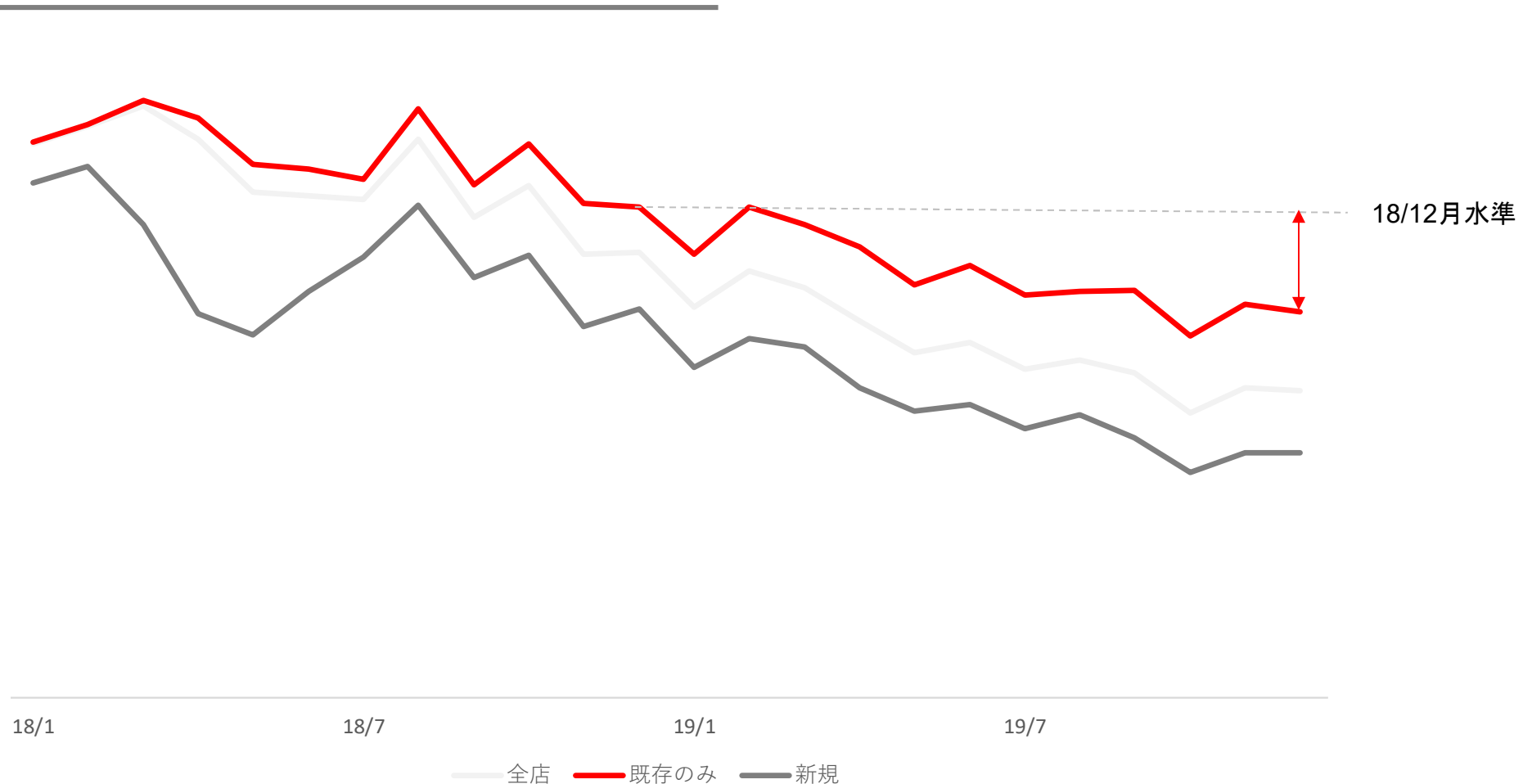


- 後発店舗を出店するも、エリア内3店舗合計客数は最も早く出店した店舗1店舗時代と同水準でした

いきなり！ステーキ事業の席回転率

- 既存店について席回転率が低下傾向にあり、2018年12月と2019年12月を比較すると、回転が低下しています
- 新規出店店舗については出店した時点から既存店よりも席の回転率が低くなっており、既存店との自社内競合や、店舗規模が過大となったことによる回転率が低い物件への出店の影響が想定されます

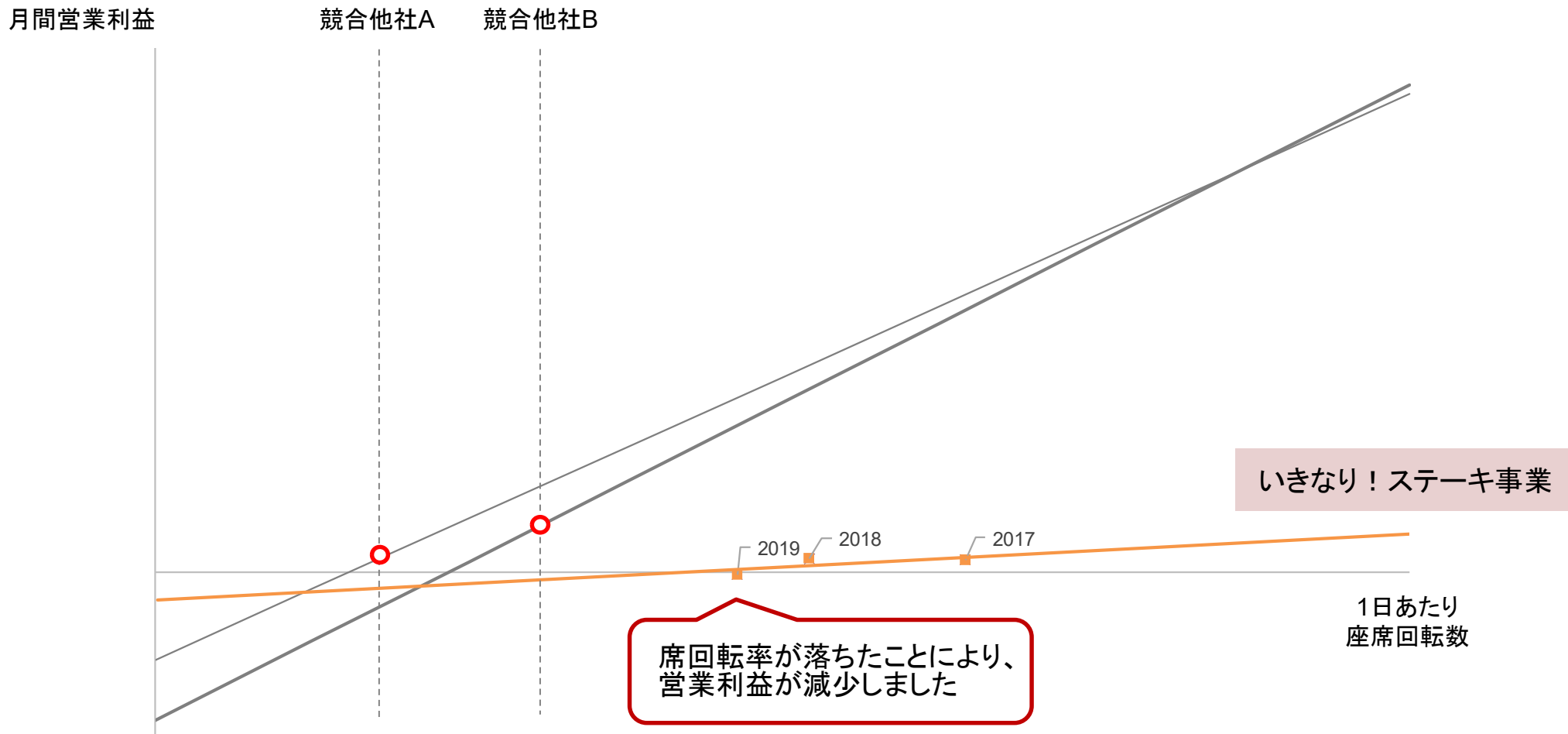
席回転率の推移



いきなり！ステーキ事業のビジネスモデル

- いきなり！ステーキ事業は、比較的小さい店舗形態で出店することにより、競合他社より高い席回転率を獲得し営業利益を創出するビジネスモデルでした
- 自社内競合や店舗規模が過大化したことから、席回転率が低下し店舗収益が悪化しました

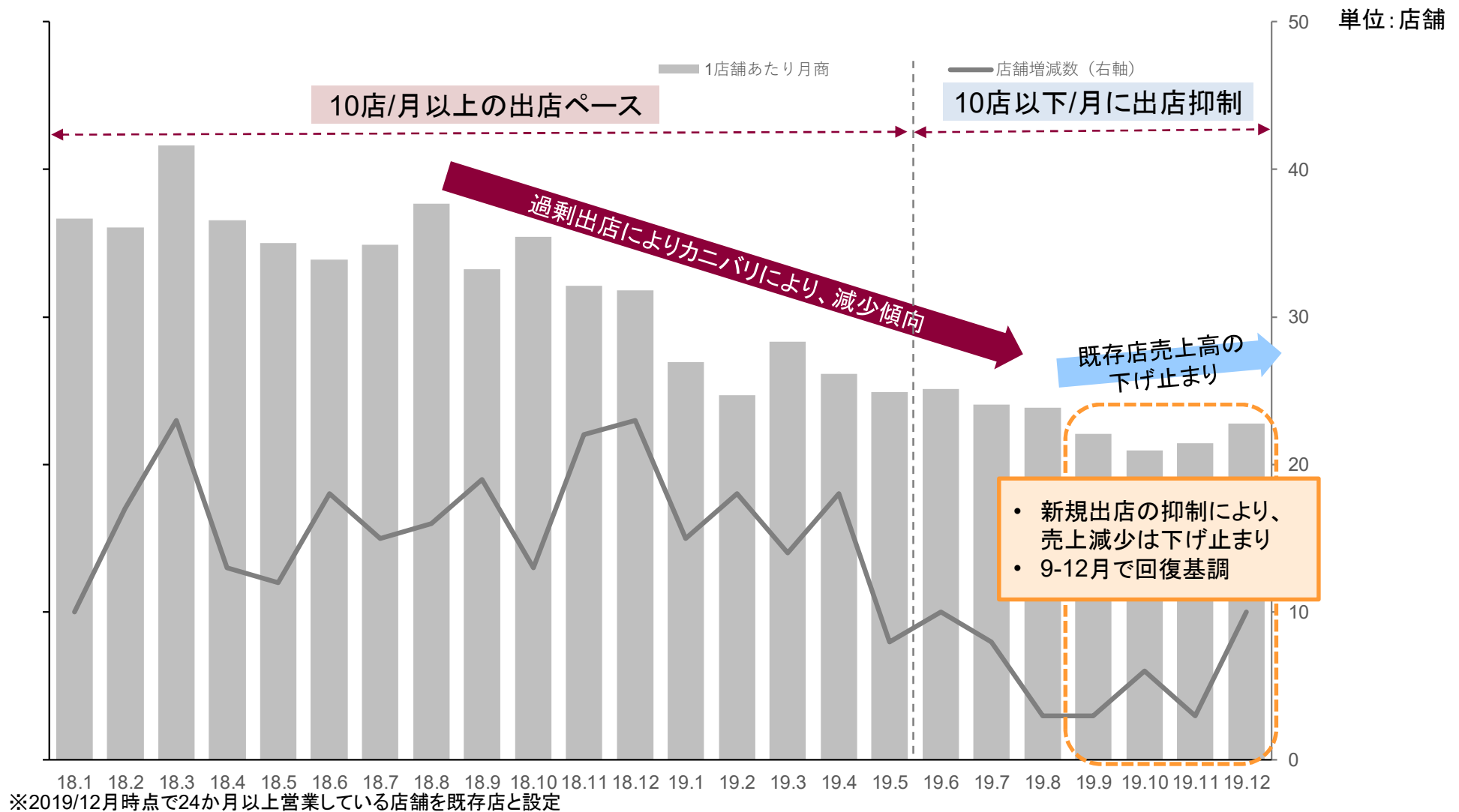
席回転率と損益分岐のイメージ



新規出店数の抑制・既存店売上高下げ止まり

- 19年6月まで10店/月以上でしたが、19年7月以降10店/月以下と新規出店数を抑制していました
- 既存店1店舗あたり月商は18年8月より減少傾向でしたが、新規出店の抑制により19年9月に下げ止まりし、以降は回復基調にありました

いきなり！ステーキ 既存店1店舗あたり月商及び店舗数増減



取り組み施策の整理

- ペッパーランチ事業売却後、当社としては主に以下の5つの施策を実行することによる改善を図ります

施策	時期	取組内容
不採算店舗の撤退	2020年12月期中	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2019年9～12月の売上高水準に回復しても赤字が想定される店舗を中心に114店舗の撤退を実施します ✓ 撤退に伴う赤字解消効果は店舗ごとに違うものの、2021年1月以降には効果が発現する見込です
本社コストの見直し	2021年12月期迄	<ul style="list-style-type: none"> ✓ JP株式売却、及び、不採算店舗の撤退を機に本部体制の見直しを実施します ✓ 広告宣伝費・販売促進費の見直し、諸経費の削減に取り組みます
メニュー構成の見直し	2021年12月期迄	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 増加傾向にあったメニュー数について、原点回帰すべく主力メニューを絞り込み、オペレーションを簡素化させ原価率の低減を図ります ✓ またお客様にわかっていただきやすいメニュー構成へと見直します
営業施策の実施方針・体制の見直し	2021年12月期迄	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新しい営業施策を実施する際の、「企画・検討・試験導入・検証・本格導入」までのプロセスを見直し、より効果の高い施策を打ち出してまいります
資本増強	2020/8月～	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ワラントを発行することにより、上述施策の推進に必要な資金の調達を行います

今後の営業施策の実施方針・体制 (1/2)

既存店取組方針

全体方針

- ✓ 多くのお客様に選んでいただけるような店作り・メニュー作りを実施し、より多く足を運んでいただけるように、基本に忠実に取り組んでいきます
- ✓ 原点回帰し、支持率の高い商品を中心としたメニュー展開に見直します
- ✓ メニューの絞り込みによって店舗オペレーションを効率化・安定化させ、よりスピーディに、よりおいしい料理を提供します
- ✓ Withコロナ対策として、テイクアウトメニューを充実させてまいります

路面店

- ✓ 原点回帰し、より多くのお客様に肉マイレージ会員になっていただき、美味しいステーキを食べていただけるよう努めます
- ✓ そのために、基本となる定番メニューを中心とし、美味しい料理をスピーディに提供してまいります

SC

- ✓ 都市圏のSC内店舗については路面店と同様の方針で運営します

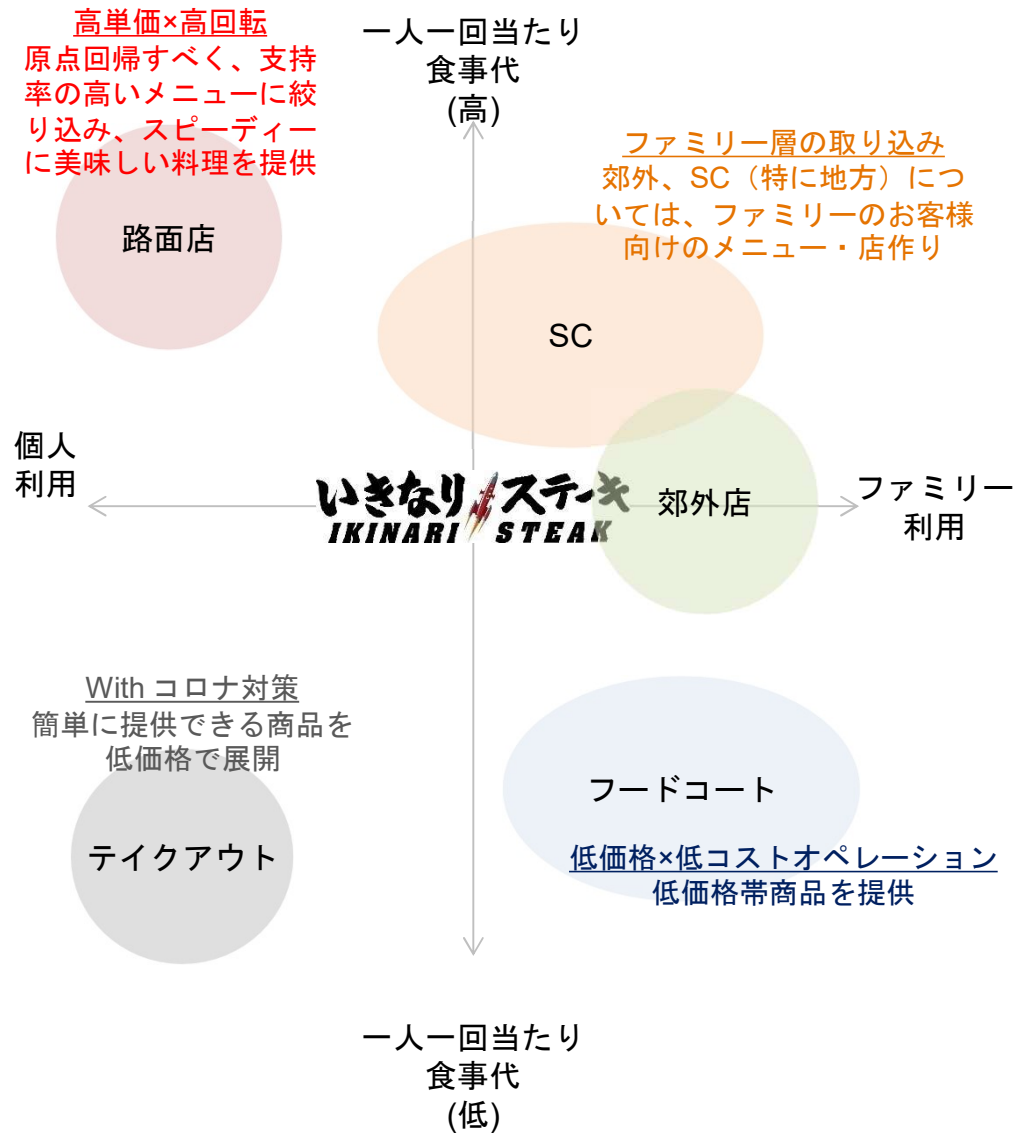
郊外店

- ✓ 地方もしくは生活圏内にあるSC内店舗および郊外店については、ファミリーのお客様にもご来店いただけるように、幅のある価格帯のメニューを取り揃え、お子様にも安心してご来店いただける居心地のよい店作りを実施します

フードコート

- ✓ 低価格で手軽に召し上がっていただけるメニューを路面店やSC内店舗よりも増やします
- ✓ 少量メニュー、加工牛肉などの手軽に召し上がっていただける商品を試験導入します

目指していく立地別のポジショニング



今後の営業施策の実施方針・体制 (2/2)

新メニュー・新店・新業態の検討体制

体制・方針

企画

効果試算

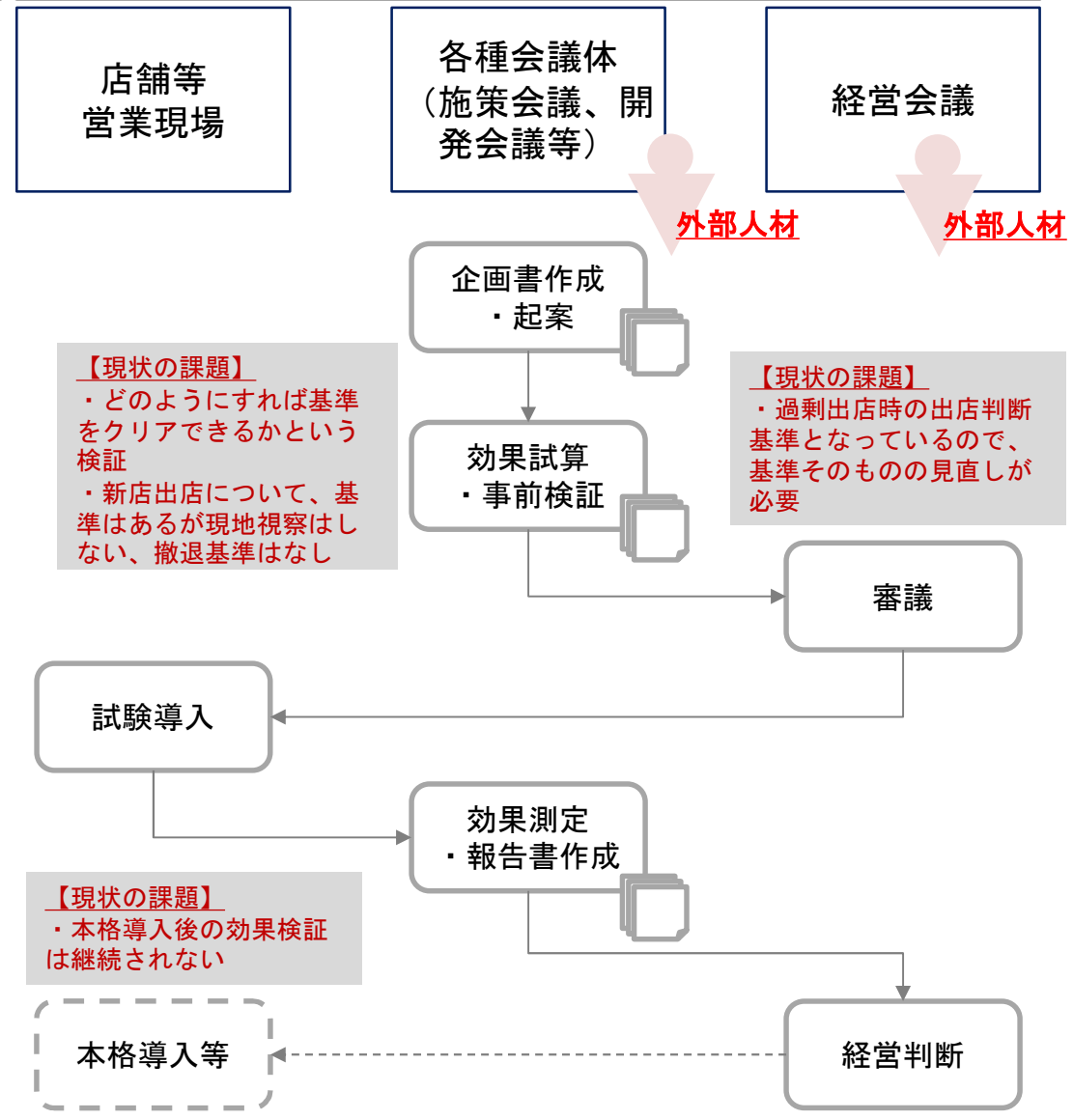
試験導入

効果検証

経営判断

- ✓ 新メニューや新業態、新店出店については以下フローに沿った検討を各種会議体（施策会議、開発会議等）にて実施します
- ✓ 企画～経営判断までの検討を効果的に実施し経営管理を強化するために、外部からの人材招聘も検討します
- ✓ 発案者・企画者は、そのアイデア（新メニュー、新業態）や新規出店案件について、企画書を作成し、各種会議体にて起案します
- ✓ 企画書に記載された内容を元に、効果（想定される在庫数や出店時の売上高等）を客観的数値を用いながら検証・試算を実施します
- ✓ 一定程度の効果が見込まれる企画については、計測するKPIを設定し、経営会議にて審議後、一定期間のテストマーケティングを実施します
- ✓ 一定期間後、KPIを測定・分析し、当初想定された効果が得られたのかを検証します
- ✓ 検証結果から改善点等を報告書へまとめます
- ✓ 必要に応じて追加検討や再試験導入を実施します
- ✓ 報告書を経営会議等で審議し、その後の営業展開を検討します（新メニューの導入店舗属性、新業態の拡大の有無等）

フロー図



今後の数値計画

- 新型コロナの影響を受け、2020年12月期については営業利益が▲4,215百万円となる見込です
- 2021年12月期についてはコロナからの回復に加え、不採算店舗からの撤退やそれに伴う本部費用の圧縮によって営業利益1,009百万円の達成を目指します

単体PL推移(単位:百万円)

勘定科目	19/12期	20/12期	21/12期	22/12期	23/12期	20-19	21-20
	実績	計画	計画	計画	計画	計画	計画
総売上高	66,880	30,577	35,792	36,476	37,173	▲36,302	5,214
売上原価	39,600	18,720	21,680	22,098	22,524	▲20,880	2,960
売上総利益	27,279	11,857	14,111	14,377	14,649	▲15,422	2,255
	%	40.8%	38.8%	39.4%	39.4%	▲2.0%	0.6%
給料手当及び賞与	4,659	3,070	2,120	1,997	1,997	▲1,590	▲950
雑給	6,946	4,024	3,730	3,800	3,871	▲2,923	▲294
地代家賃	3,745	2,413	2,085	2,085	2,085	▲1,333	▲328
貸倒引当金繰入額	4	▲1	▲1	▲1	▲1	▲5	-
その他	11,711	6,567	5,169	4,589	4,606	▲5,144	▲1,397
販管費及び一般管理費	27,066	16,072	13,102	13,189	13,278	▲10,994	▲2,969
	%	40.5%	52.6%	36.6%	36.2%	12.1%	▲16.0%
営業利益	213	▲4,215	1,009	1,188	1,371	▲4,428	5,224
	%	0.3%	▲13.8%	2.8%	3.3%	▲14.1%	16.6%
営業外収益	142	308	96	96	96	166	▲212
営業外費用	110	170	168	168	168	60	▲2
経常利益	245	▲4,077	937	1,116	1,299	▲4,322	5,014
	%	0.4%	▲13.3%	2.6%	3.1%	▲13.7%	16.0%
特別利益	260	7,487	-	-	-	7,227	▲7,487
特別損失	3,475	6,769	-	-	-	3,294	▲6,769
税引前当期純利益	▲2,970	▲3,359	937	1,116	1,299	▲389	4,296
当期純利益	▲2,664	▲4,562	807	870	779	▲1,898	5,369
EBITDA	1,519	▲3,347	1,729	1,908	2,091	▲4,866	5,076

Comment

■ 売上高

- 2020年12月期はコロナの影響を乗り越えるべく店舗撤退、メニューの絞り込み等を進め、既存店売上高の回復を目指します
- 2021年1月は、商品力を向上させ、お客様来店数の増加に取り組み、コロナ前の売上高水準への回復を目指します

■ 原価・売上総利益

- メニューの見直しによって直営店原価率の改善に取り組みます

■ 販管費及び一般管理費

- 販売促進費や広告宣伝費等に加え、規模縮小に伴い抑制可能な本部費用を圧縮します

■ 特別利益・特別損失

- 2020年8月末にJP株式の売却を行い、7,320百万円の子会社株式売却益が発生する見込です
- 店舗撤退に伴う減損と違約金、希望退職にあたって支払う退職合意金の支払により、2020年12月に6,769百万円の特別損失が発生する見込です

- 各部門の売上高及び営業利益の計画は以下の通りです

セグメント損益推移(単位:百万円)

勘定科目	19/12期	20/12期	21/12期	22/12期	23/12期
	実績	計画	計画	計画	計画
いきなり！ステーキ事業					
売上高	56,498	26,793	34,199	34,883	35,581
営業利益	3,047	▲1,949	2,650	2,829	3,012
ペッパーランチ事業					
売上高	8,144	2,381	-	-	-
営業利益	1,558	211	-	-	-
レストラン事業					
売上高	1,385	946	1,264	1,264	1,264
営業利益	44	▲203	60	60	60
本社・その他					
売上高	853	457	329	329	329
営業利益	▲4,436	▲2,274	▲1,701	▲1,701	▲1,701
合計					
売上高	66,880	30,577	35,792	36,476	37,173
営業利益	213	▲4,215	1,009	1,188	1,371

※店舗及び営業本部のみを各セグメントとして集計しており、従来の有価証券報告書における開示報告セグメントとはセグメント区分が異なっております

部門別PL_いきなり！ステーキ_内訳

- いきなり！ステーキ事業の店舗区分ごとの財務数値の推移は以下のとおりです
- 不採算店舗からの撤退およびメニューの絞り込み等による原価改善によって営業利益の改善を図ります

いきなり！ステーキ事業損益推移(単位:百万円)

勘定科目	19/12期	20/12期	21/12期	22/12期	23/12期
	実績	計画	計画	計画	計画
直営継続店舗					
売上高	26,241	15,975	24,051	24,532	25,023
営業利益	1,792	▲1,948	1,322	1,469	1,619
直営撤退店舗					
売上高	15,345	2,987	-	-	-
営業利益	▲469	▲808	-	-	-
FC店舗					
売上高	14,915	7,828	10,148	10,351	10,558
営業利益	2,333	1,266	1,630	1,663	1,696
営業本部					
売上高	▲3	3	0	0	0
営業利益	▲609	▲459	▲303	▲303	▲303
合計					
売上高	56,498	26,793	34,199	34,883	35,581
営業利益	3,047	▲1,949	2,650	2,829	3,012

2020年12月期は新型コロナ感染拡大を受け、弊社にとって大きな転換期となりました。

弊社の中核事業の一つであるペッパーランチ事業を売却し、今後のいきなり！ステーキ事業の再建の機会を得た上で、まずは以下4項目を重点的に取り組むことで、財務体質の健全化を実現し、営業現場の能力・質の向上を図り、次の成長・飛躍に向けた土台を構築してまいります。

- ①不採算店舗の追加撤退114店舗
- ②メニューの絞り込みによる店舗オペレーションの向上・安定化
- ③本社コストの削減
- ④社内の管理体制の強化

中期的には、店舗の立地からくる顧客層の違いを見極めた商品・販促施策の検討、テイクアウトメニューや新業態の慎重な検討を踏まえた展開に取り組むことで、本中期経営計画を実現してまいります。

株式会社ペッパーフードサービス
代表取締役社長
一瀬 邦夫