

# すかいらーくグループ



## 株式会社すかいらーくホールディングス 2020年度上半期 決算説明資料

2020年8月13日

# 2020年上半期業績サマリーと通期見通し



## 2020年上半期実績

**売上高 1,391億円（前年比484億円減、（25.8）%）**

- ✓ 既存店売上高：前年比売上（27.6）% 客数（30.7）% 客単価+4.5%
- ✓ デリバリー売上高： 140億円、前年比+20%
- ✓ テイクアウト売上高： 97億円、前年比+130%

**営業利益（181）億円（前年比292億円減）**

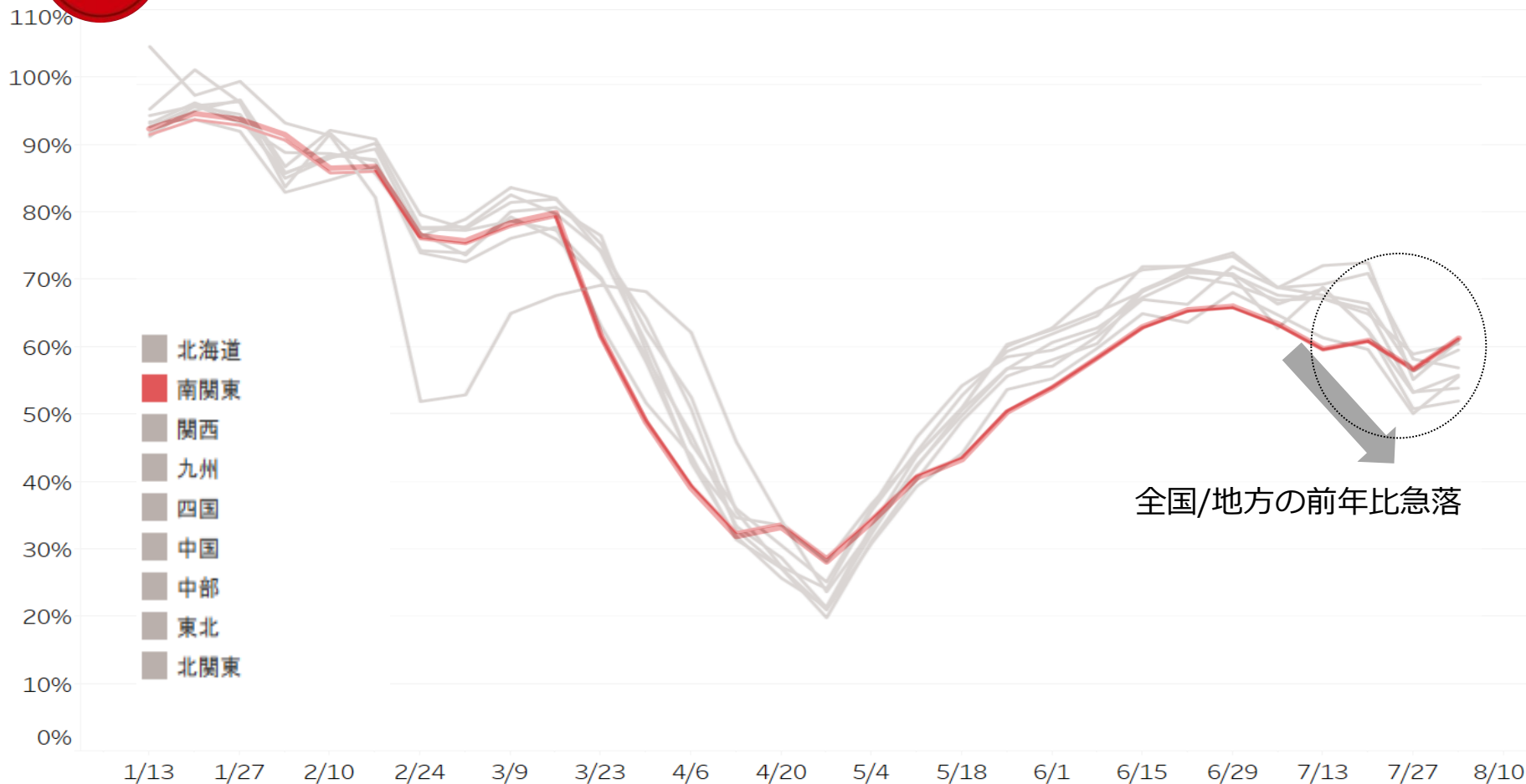
## 2020年度通期見通し

- ✓ **通期業績ガイダンスは未定を継続**  
業績予想の合理的な算定が可能になり次第、速やかに開示する予定
- ✓ **配当は中間期無配、通期未定**

# 地域別売上状況



■ 3月以降「南関東」の店舗の売上が最も弱かったが、直近では、第2波による地方都市の感染拡大により、一気に消費性向が悪化



# 緊急事態宣言解除後の東京都心の客数変化



- 特に東京でも客数の多い、山の手線内圏の「オフィス街」「繁華街」「都内の観光地」が大きく打撃
- 在宅勤務や大学授業のリモート普及などによる外出控え、インバウンド減少の影響が大きい



ジョナサン



ガスト

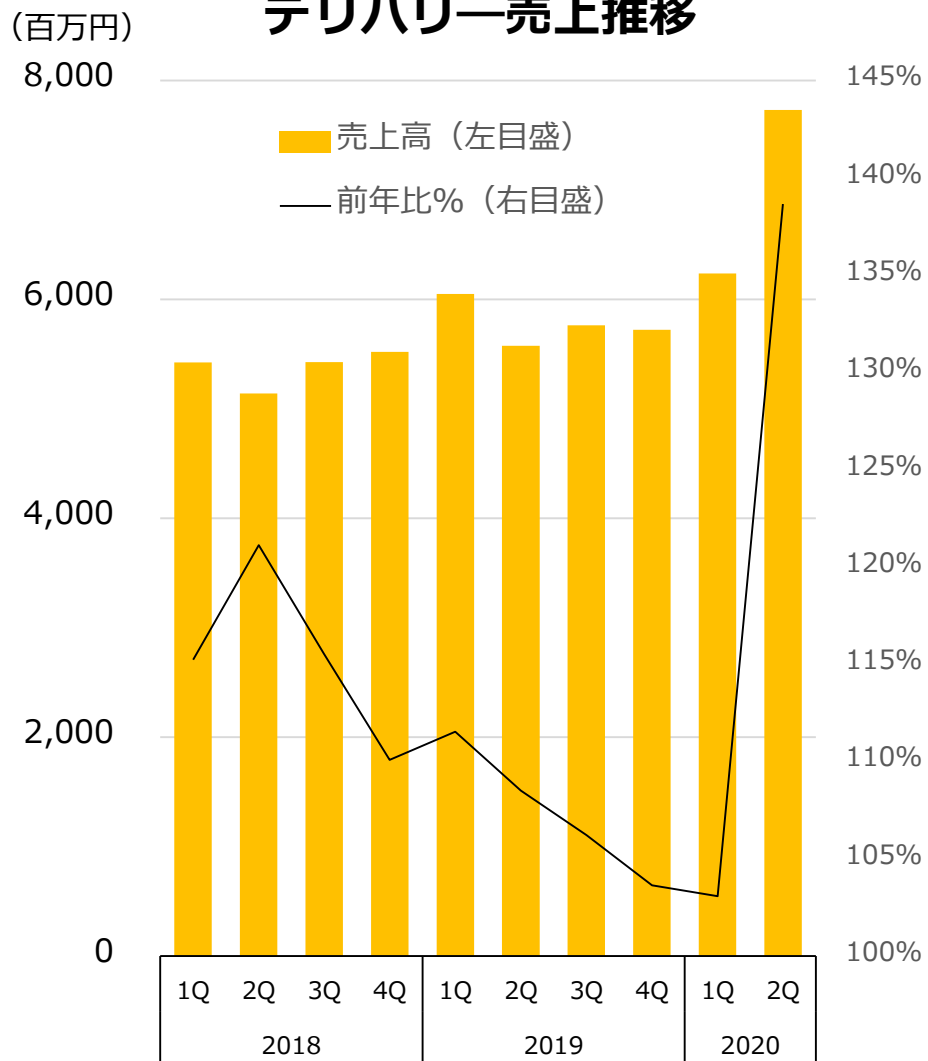
	日客前年比	店舗数	店舗構成比	日客前年比	店舗数	店舗構成比
下記以外の東京都内店舗	65.7%	36店	12.2%	66.9%	60店	4.4%
23区内の都心から20km 以上50km未満の地域	61.4%	73店	24.8%	66.7%	82店	6.1%
山手線内圏	55.5%	37店	12.6%	58.2%	45店	3.3%

※6月29日～7月12日  
一日当たりの店内飲食客数前年比

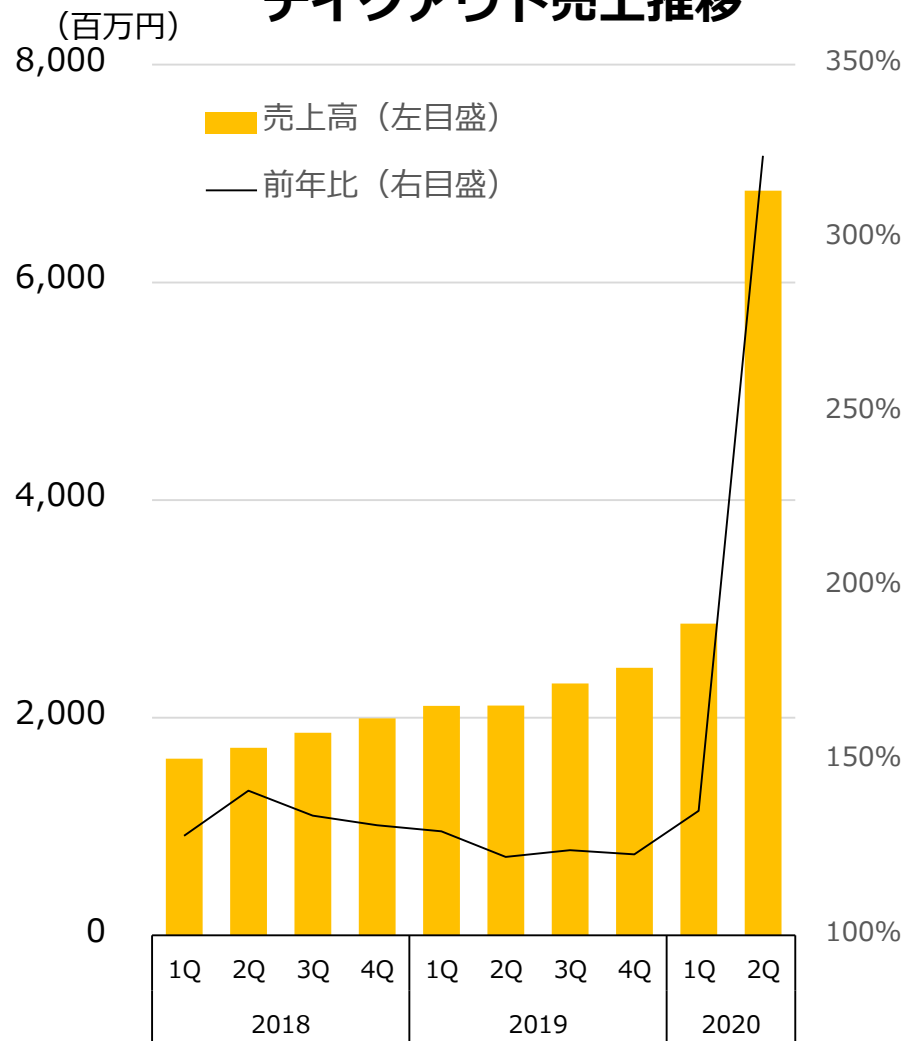
# デリバリー・テイクアウト：売上推移



## デリバリー売上推移



## テイクアウト売上推移





---

# Withコロナの経営戦略

# Withコロナの経営戦略



## デリバリー・テイクアウト売上の最大化を企図したストアポートフォリオの再構築

- ✓ デリバリー空白エリアを解消。業態転換・エリア再編成
- ✓ 各店舗の配送エリアを見直し小商圈化。配達時間の短縮による受注件数増
- ✓ 最安値のピザデリバリー・テイクアウト専門店の実験店スタート（グラッチェガーデンズ）
- ✓ 全業態でデリバリー導入（店舗数の増加、自社共同配送エリア拡大、UberEatsや出前館導入店拡大）

## 既存店の経営資源の最大活用

- ✓ 「から好しINガスト」を全国に1,140店（2021年3月）＊ガストの各店舗の中に「から好し」を出店
- ✓ 和食ブランド（夢庵、藍屋）で寿司を販売、寿司販売拠点を235店に拡大
- ✓ 通販事業の展開。バーミヤン焼餃子やチーズINハンバーグなど工場内製品を商品化

## ブランドポートフォリオ再編

- ✓ むさしの森珈琲、LaOhana、バーミヤン、ステーキガスト、包包點心、魚屋路 など、目的来店志向の強い専門店業態への転換／布石

## コロナ禍メニュー戦略

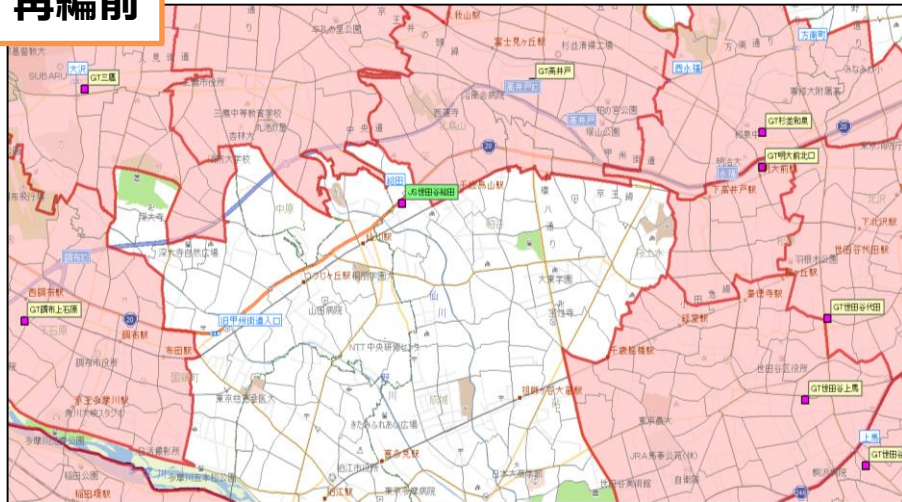
- ✓ 各業態の専門店化強化（売り物の明確化）
- ✓ 昼間時間帯メニューへのシフト、カフェ需要対応商品拡充、店内飲食メニュー数の削減



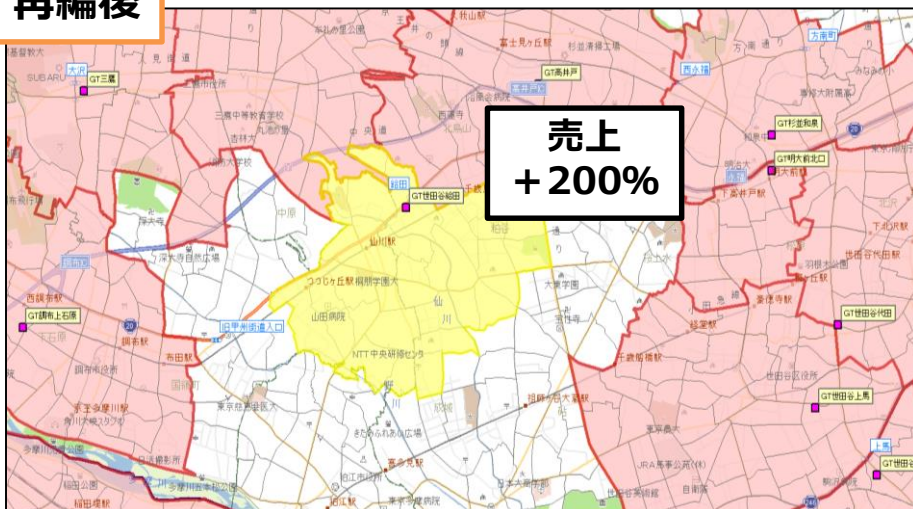
# ストアポートフォリオの再構築： ブランド転換によるデリバリー空白エリア解消



## 再編前



## 再編後



## デリバリー空白エリアを解消

- ✓ ジョナサンをガストに業態転換し、デリバリーを開始（7月11日）
- ✓ ガストの配達店を再編し、エリア拡大



- ✓ エリア全体でのデリバリー日商前年比は2倍超に拡大  
(※7/11~8/6の期間の平均値)

## エリア全体のデリバリー日商前年比推移



ガスト配達エリア

再編後拡大したガスト配達エリア



# 既存ブランドを活用した複合業態戦略



## ■ から好しをガストの店内に展開

- ✓ 8月現在4店舗で実験
- ✓ 10月から順次店舗拡大
- ✓ 2021年3月には1,140店に拡大予定

店内飲食、デリバリー、テイクアウト全ての売上が伸長

ガスト内にから好しをオープン後

**日商 + 12%**

※実施前7月16日～22日と  
実施後7月30日～8月2日の  
売上を比較



## ■ 好調な寿司販売の拠点を一気に拡大

- ✓ 夢庵（188店）、藍屋（47店）の店舗網を活用

藍屋 4 店舗で実験中

**店内飲食  
日商 + 11%**

**テイクアウト  
日商 + 6%**

※8月6日～8月10日実験店と通常店の売上実績を比較



# ストアポートフォリオの再構築： グラッチェガーデンズのピザ専門店展開



## ■ グラッチェガーデンズをピザ専門店として再スタート

最安値のピザテイクアウト拠点として拡大を目指す

店内ピザ食べ放題999円、テイクアウト500円



## ■ 8月6日練馬土支田店オープン

変更前7月16日～19日 vs 8月6日～10日実績比較

単価 +18%  
客数 +4%

9月4日より  
デリバリー開始予定



# 新たな販売チャネルへの進出



## ■ 既存商品を通販対応に仕立て、通販ビジネスへ参入

### ✓ バーミヤンの冷凍餃子をテイクアウト販売

バーミヤン30店に加え、ガスト7店の実験販売開始（7月9日より）

1カ月の販売実績

年換算で約 + 6.5億円の売上増



### ✓ 今後の計画

2020年 10~11月

楽天・アマゾンに出店予定

2021年 2月以降

自社サイトで販売開始

### ✓ セントラルキッチンを活用し、他の商品へも拡大予定



イメージ図

# コスト・投資・生産性向上



## 厳しい局面を乗り越えるため、筋肉質な経営体制を構築

### ■ コスト削減

人件費削減：本部人員削減  
本部経費削減  
賃料交渉

### ■ 原価低減

工場の内製品製造拡大  
配送ルート／週間配送回数の見直し  
業態間の食材の共有化  
食品ロス削減メニューへ改定  
(オペレーション改革生産性向上／食品ロス削除)

### ■ 設備投資の見直し

新規出店の凍結  
ITデジタル投資推進：  
宅配システムユーザビリティの改善／キャッシュレス

削減額

90億円～  
100億円

60億円～  
70億円

# お客様と従業員の感染防止対策を徹底



## ■ 飛沫感染防止対策

【感染者の飛沫と一緒にウイルスが放出され、他の人がそのウイルスを口や鼻などから吸い込んで感染することに対する対策】

- ✓ お客様へはお食事中以外のマスク着用（供与）のお願い ←新規導入
- ✓ テーブル間に仕切り版を導入 ←新規導入
- ✓ レジ前にビニールシートを設置
- ✓ ブッフェ業態では、ブッフェコーナーに飛沫防止シートを設置
- ✓ 従業員のマスク着用義務

【密閉された空間でチリやほこりに付着して浮遊するウイルスに感染することに対する対策】

- ✓ 換気型エアコンにより、1時間に4~6回店内換気済み

## ■ 接触感染防止対策

【感染者が触れたものに触れて付着したウイルスが粘膜から感染することに対する対策】

- ✓ 店内各所にアルコール消毒スプレーを設置
- ✓ ドアノブ、各種取っ手、手すり、ドリンクバーコーナー、テーブルおよび オーダー端末画面などの頻繁な除菌作業を実施
- ✓ ブッフェ業態では、ブッフェコーナーに飛沫防止シートを設置。ブッフェコーナーを区画し、お客様には手袋の着用とマスク着用協力を要請
- ✓ お客様が使用されるトングの定期的な交換・洗浄を実施
- ✓ レジでキャッシュトレイを使用した金銭等の受け渡し
- ✓ 従業員の頻繁な手洗いとアルコール消毒の徹底

## ■ 各自治体による営業時間短縮要請に随時対応



# 2020年上半期業績



# 2020年上半期 業績ハイライト



- ◆ 新型コロナウイルスの影響で売上高は1,391億円、前年同期比 **(484)** 億の減収。営業利益は **(181)** 億円の赤字
- ◆ 調整後当期利益も **(189)** 億円の赤字で、調整後ROEもマイナスとなった
- ◆ 新規出店・業態転換・リモデルは、キャッシュアウト抑制のため、3月以降はやむを得ない場合を除き中止している

	2020年上半期	2019年上半期	前年比%
売上高	1,391億円	1,875億円	(25.8)%
既存店売上高			(27.6)%
既存店客数			(30.7)%
既存店客単価			4.5%
営業利益	<b>(181)億円</b>	111億円	(262.9)%
調整後当期利益	<b>(189)億円</b>	59億円	(421.2)%
調整後ROE	<b>(12.2)%</b>	10.2%	(22.4)%
店舗展開	新規出店37店、業態転換27店、店舗改装25店		

既存店定義：日本国内の13ヶ月経過店舗、ブランド転換店含む、株主優待券の値引き分は含まない  
客数はデリバリー含む(デリバリー売上高をイートイン客単価で割ったものをデリバリー客数としている)  
ROEは直近12ヶ月の数値

# 2020年上半期 要約損益計算書



- ◆ 売上総利益率： 前年比(2.4)%減の67.5%。売上減少にともなう一時的な生産、物流効率の悪化が主因
- ◆ 人件費： 前年同期比 60億の減少。既存店客数減による労働時間減少が主因
- ◆ その他販管費： 経費抑制の効果もあり 19億円減少

	2020年上半期		2019年上半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	1,391	100.0%	1,875	100.0%	(484)	74.2%
売上原価	451	32.5%	565	30.1%	(113)	80.0%
売上総利益	939	67.5%	1,310	69.9%	(371)	71.7%
人件費	587	42.2%	647	34.5%	60	90.7%
その他販売費及び一般管理費	533	38.3%	552	29.4%	19	96.6%
営業利益	(181)	(13.0)%	111	5.9%	(292)	(162.9)%
金融損益	(18)	(1.3)%	(25)	(1.4)%	8	70.1%
税引前利益	(199)	(14.3)%	86	4.6%	(284)	(231.9)%
税金費用	(9)	(0.7)%	32	1.7%	(41)	(29.0)%
当期利益	(189)	(13.6)%	54	2.9%	(243)	(353.3)%
調整後当期利益	(189)	(13.6)%	59	3.1%	(248)	(321.2)%

# 2020年上半期 要約貸借対照表



- ◆ のれん1,461億円： ベインキャピタルが当社を買収した際に発生したものであり、主要業態に按分。コロナ影響による売上減少は一時的なものであり、現時点でのれんの減損の兆候は認識していない
- ◆ 借入金計1,540億円： Q2末において借入金に関する財務制限条項に抵触したため、IAS1号74に基づき長期借入金が短期借入金に移動。なお、取引金融機関の支援は引き続き確保できる見込み

(単位：億円)	2020年Q2	2019年12月期	増減	2020年Q2内訳
<b>資産</b>				
流動資産	347	367	(19)	
非流動資産	4,128	4,173	(46)	のれん残高 1,461億円
資産合計	4,475	4,540	(65)	使用权資産 1,216億円
<b>負債</b>				
流動負債	2,049	976	1,073	短期借入金残高 1,340億円
非流動負債	1,305	2,236	(930)	長期借入金残高 200億円
負債合計	3,354	3,212	143	リース負債 1,203億円
<b>資本</b>				
親会社所有分	1,121	1,328	(208)	
資本合計	1,121	1,328	(208)	
自己資本比率	25.0%	29.3%	(4.3) %	
調整後ROE	(12.2) %	7.6%	(19.8) %	
ネットレバレッジレシオ	5.2倍	3.1倍		

# 2020年上半期 要約キャッシュ・フロー計算書



- ◆ 営業キャッシュフロー： 前年比(309)億円減の69億円。主に、税引前利益が赤字となった影響
- ◆ 投資キャッシュフロー： 前年比7億円支出減の(119)億円。新規出店・店舗改装・デジタル投資などを抑制
- ◆ 財務キャッシュフロー： 前年比+288億円支出減の28億円。借入金増+271億円、配当金減+24億円

(単位：億円)		2020年上半期	2019年上半期	増減
営業キャッシュフロー	(a)	69	377	(309)
投資キャッシュフロー	(b)	(119)	(125)	7
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	(50)	252	(302)
財務キャッシュフロー	(c)	28	(260)	288
借入金		245	(27)	271
配当金		(20)	(43)	24
その他		(197)	(190)	(7)
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	(21)	(8)	(13)
現金及び現金同等物の期末残高		168	181	(13)

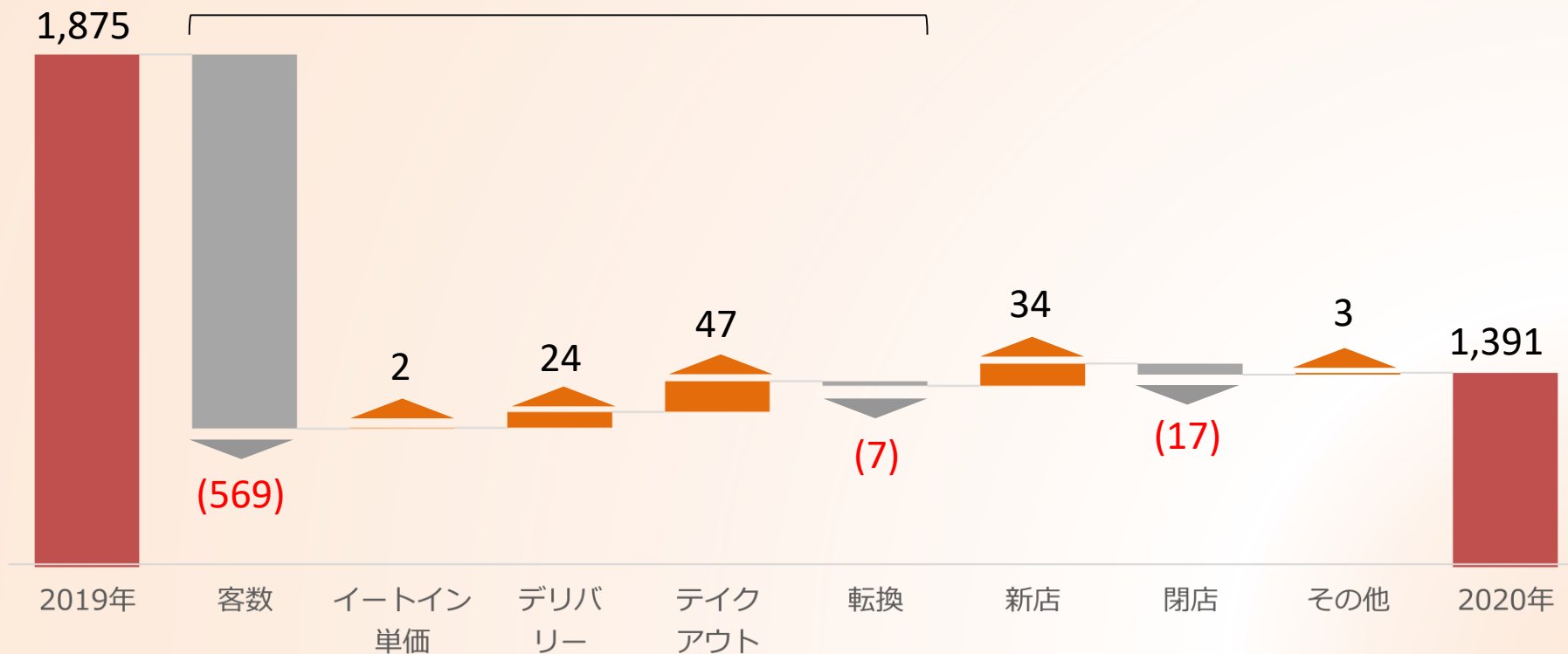
# 2020年上半期 売上高増減分析



- ◆ 2020年第上半期の売上高は1,391億円で(484)億円の減収 デリバリー・テイクアウト・新店は増収
- ◆ 新型コロナウイルスの影響による客数減少が減収の主因

単位：億円

既存店 (504)億円



# 2020年上半期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は**(181)**億円の赤字
- ◆ 粗利率の悪化は大幅な売上減により一時的に生産、物流効率が悪化したことによるもの
- ◆ 賃借料・広告宣伝費の削減などにより、既存店コストは34億の改善

単位：億円





# 2020年上半期 店舗開発の進捗



新規出店：「から好し」「しゃぶ葉」を中心に37店実施。「から好し」は96店舗に増加

業態転換：19店舗を「から好し」に転換。

店舗改装：「ジョナサン」「ステーキガスト」「ガスト」を中心に25店実施。

ブランド	新規出店	転換	閉店	6月末店舗数	店舗改装
から好し	12	19	-	96	-
しゃぶ葉	7	-	(1)	274	-
バーミヤン	5	2	-	341	2
ガスト	5	3	(3)	1,349	5
むさしの森珈琲	3	-	-	40	-
台湾	2	-	(1)	62	-
フロプレステージ	1	-	(2)	117	-
ステーキガスト	1	-	(2)	136	6
ジョナサン	1	-	(2)	293	9
夢庵	-	-	-	188	1
藍屋	-	-	-	47	-
chawan	-	-	-	19	-
その他	-	3	(20)	302	2
グループ店舗数	37	27	(31)	3,264 19年末比+6	25



---

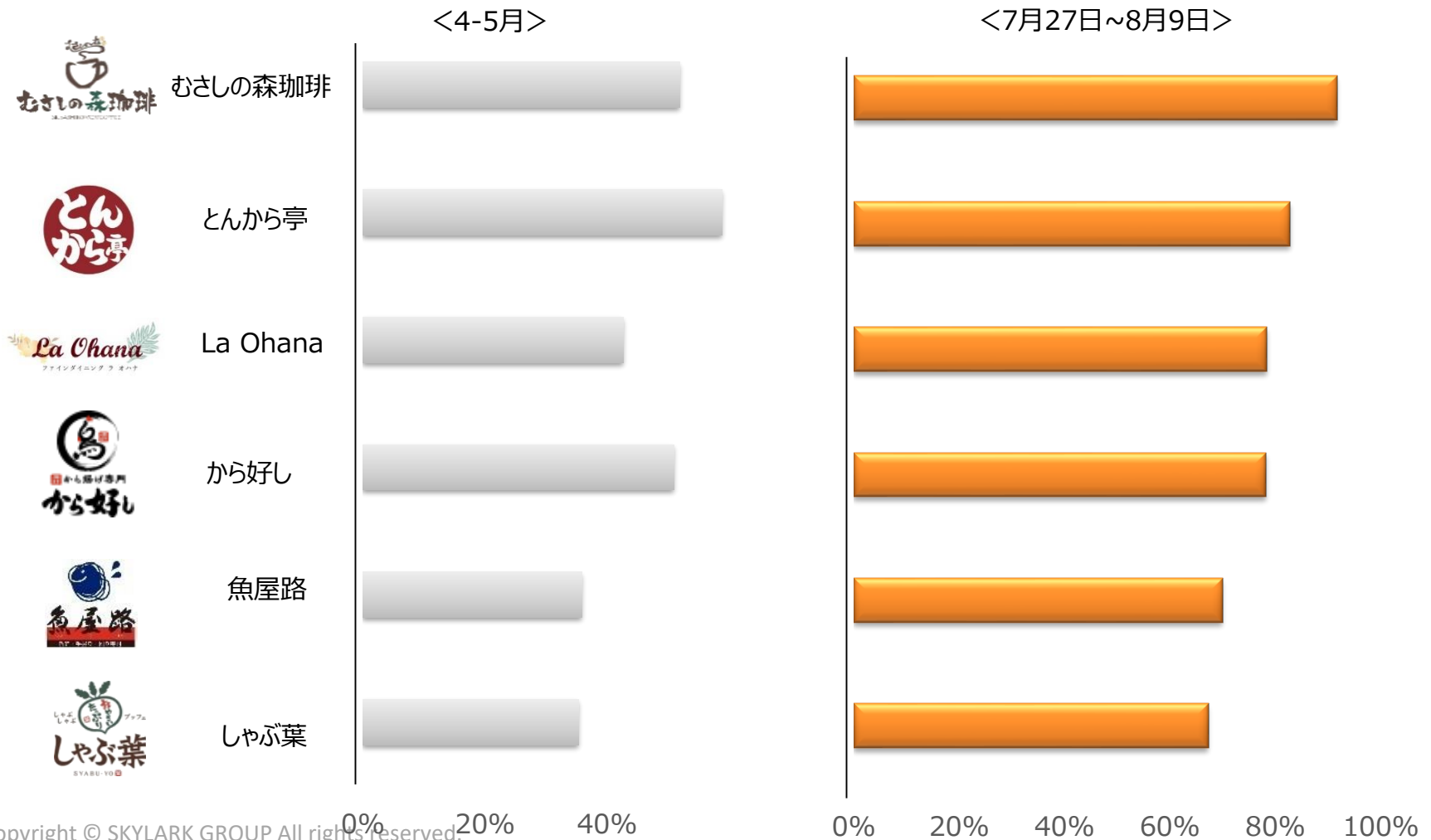
# Appendix

# ブランド別店内飲食売上動向



## ■ 食べるものが明確なブランドの売上は回復

ブランド別売上前年比%



# コロナ影響による消費者の行動変化

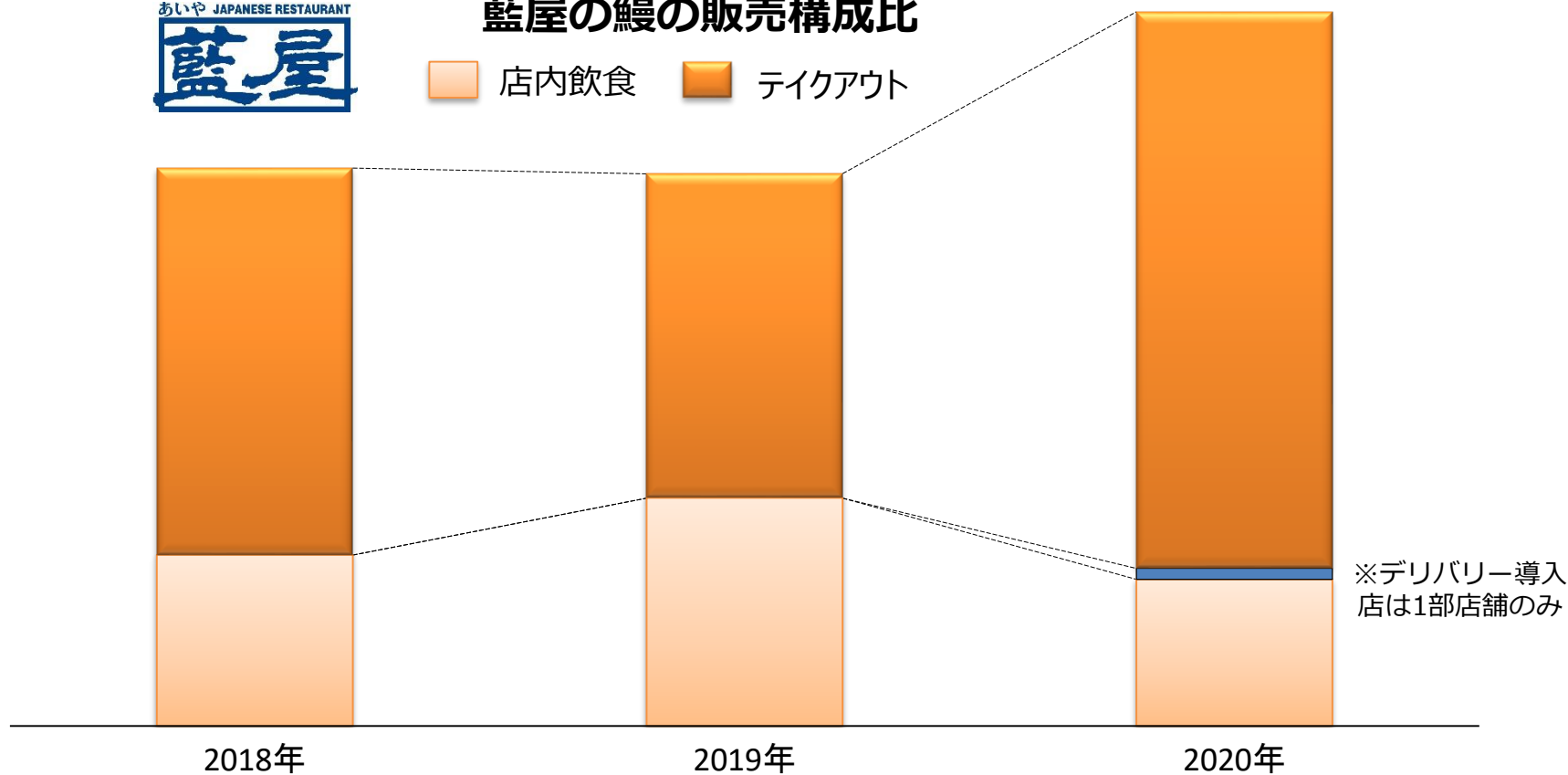


- 藍屋の季節限定メニュー「浜名湖産うなぎ」の売上が好調
- 販売構成比が変化し、テイクアウト売上が大幅拡大



## 藍屋の鰻の販売構成比

店内飲食    テイクアウト



# デリバリー・テイクアウト強化策



全国に広がる店舗網を活用したデリバリー、テイクアウト売上強化により、店内飲食売上の落ち込みをカバー

## ■ デリバリー実施ブランドを追加

現在：6ブランド



9月以降：4ブランド追加し、10ブランドへ（+約560店舗）



## ■ UberEats、出前館など他社デリバリー増強

## ■ 配達エリア拡大・効率向上

- ✓ デリバリー導入店拡大、デリバリー空白エリアを埋めるための業態転換の実施など
- ✓ 配達時間を短縮するため、配達エリア見直し、小商圈化を狙ったエリア再編の推進
- ✓ 配達効率の最適化サポートのため、配達員アプリの機能向上

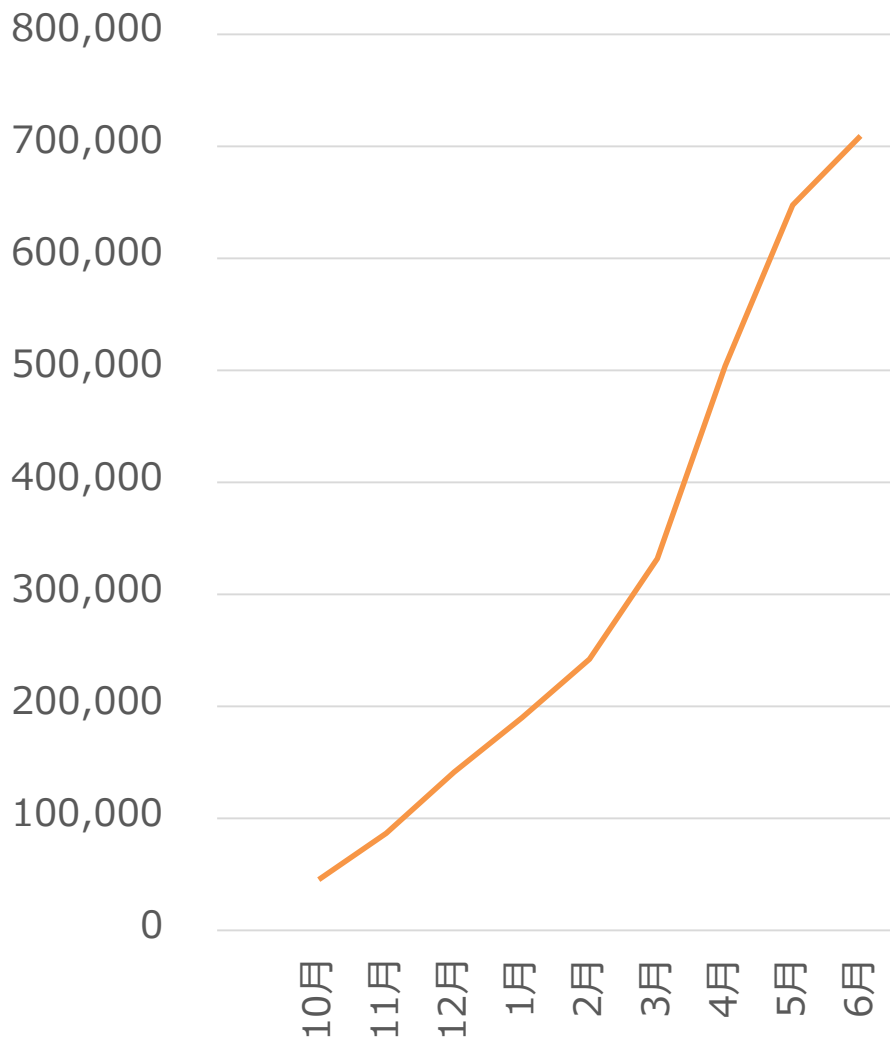
## ■ 各受注機能の改善、お客様への利便性向上

- ✓ すかいらーくアプリにテイクアウトのオーダー・決済機能を導入し、売上拡大とレジオペレーション負荷軽減
- ✓ テレフォンセンターでのクレジットカード決済対応、テイクアウトオーダー受注

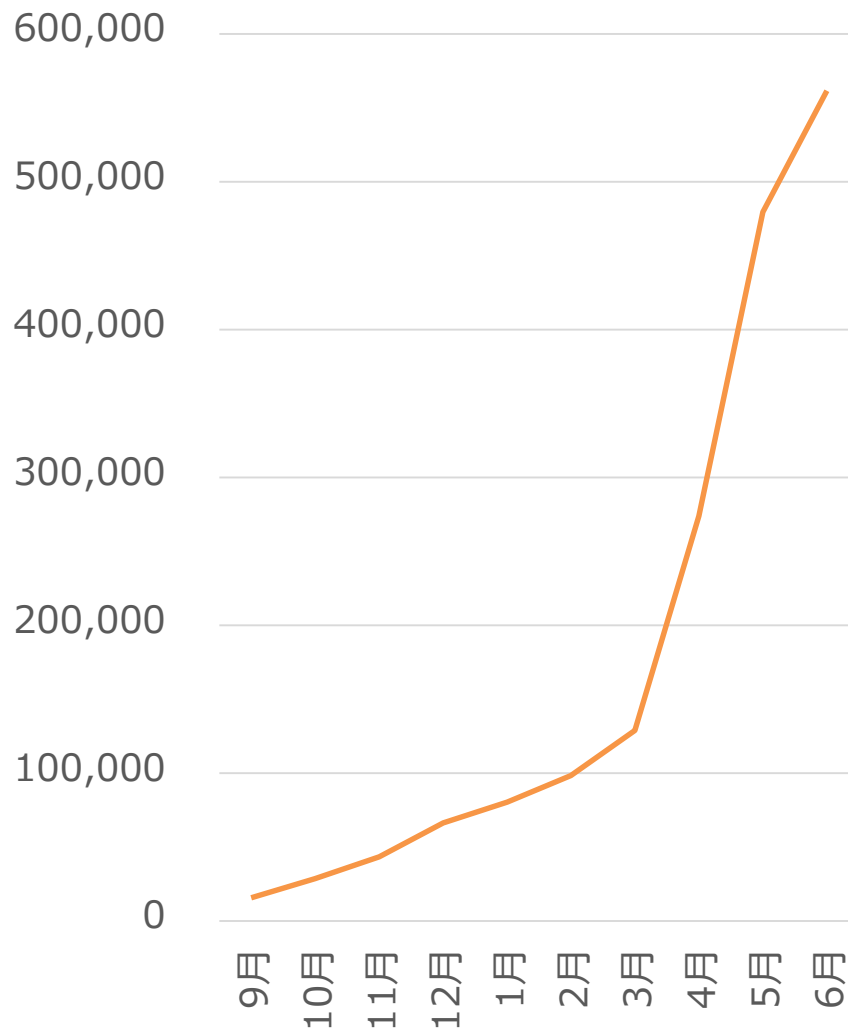
# デリバリー・テイクアウト：サイト登録者数



## デリバリーサイト登録者数



## テイクアウトサイト登録者数





## 免責事項

本資料は、当社グループについての一般的な情報提供を目的としており、当社の発行する株式その他の有価証券への投資の勧誘を目的とするものではありません。

本資料に記載される業界、市場動向または経済情勢等に関する情報は、現時点で入手可能な情報に基づいて作成しているものであり、当社がその真実性、正確性、合理性及び網羅性について保証するものではありません。

また、本資料に記載される当社グループの計画、見積もり、予測、予想その他の将来情報については、現時点における当社の判断又は考えにすぎず、実際の当社グループの経営成績、財政状態その他の結果は、経済情勢、外食産業の市場動向、消費者の嗜好の変化、原材料価格の変動等により、本資料記載の内容またはそこから推測される内容と大きく異なることがあります。