



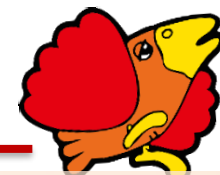
すかいらーくグループ



株式会社すかいらーくホールディングス 2020年度第3四半期 決算説明資料

2020年11月12日

2020年第3四半期業績サマリー



2020年第3四半期（3カ月）実績

- **売上高 745億円（前年比（233）億円、（23.8）%）**
 - ✓ 既存店売上高：前年比売上 74.9% 客数71.2% 客単価105.2%
 - ✓ デリバリー売上高：89億円（前年比+150%）、テイクアウト売上45億円（前年比+212%）
- **営業利益（31）億円（前年比（120）億円）**
 - ✓ 減損(48)億円を除いたビジネスベースでは営業黒字

2020年第3四半期（累計）実績

- **売上高 2,136億円（前年比（717）億円、（25.1）%）**
 - ✓ 既存店売上高：前年比売上 73.2% 客数69.9% 客単価104.7%
 - ✓ デリバリー売上高：241億円（前年比+135%）、テイクアウト売上130億円（前年比+214%）
- **営業利益（211）億円（前年比（411）億円）**
 - ✓ 減損(81)億円（2020年累計）

店舗数

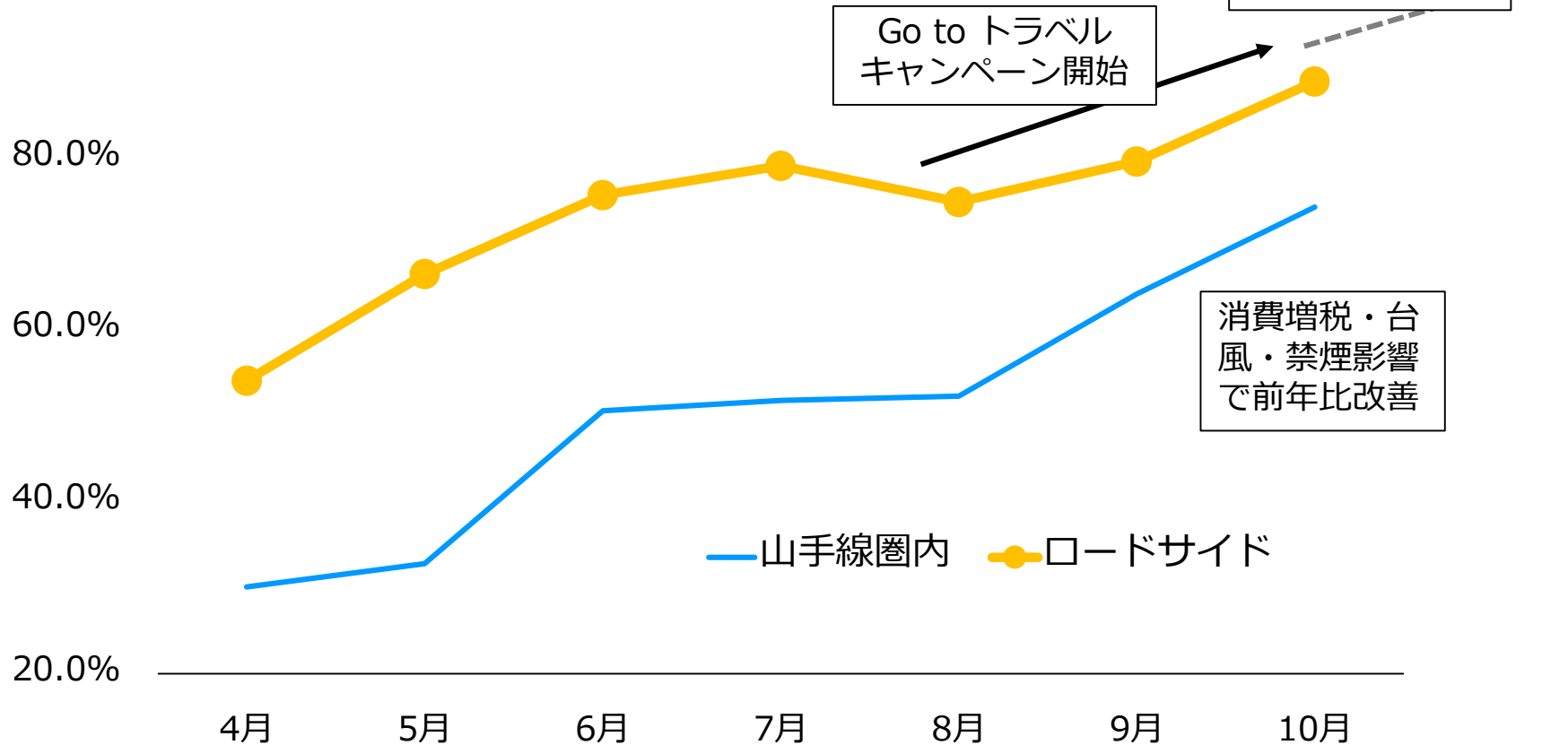
- **約200店閉店（2020年～21年）、新店・閉店ネット約120店舗減**
- **従業員の雇用は維持**

既存店売上推移



■ Go to トラベル以降、消費者の外出意向が改善 ロードサイド・都心店共に回復

100.0% 前年比(%)



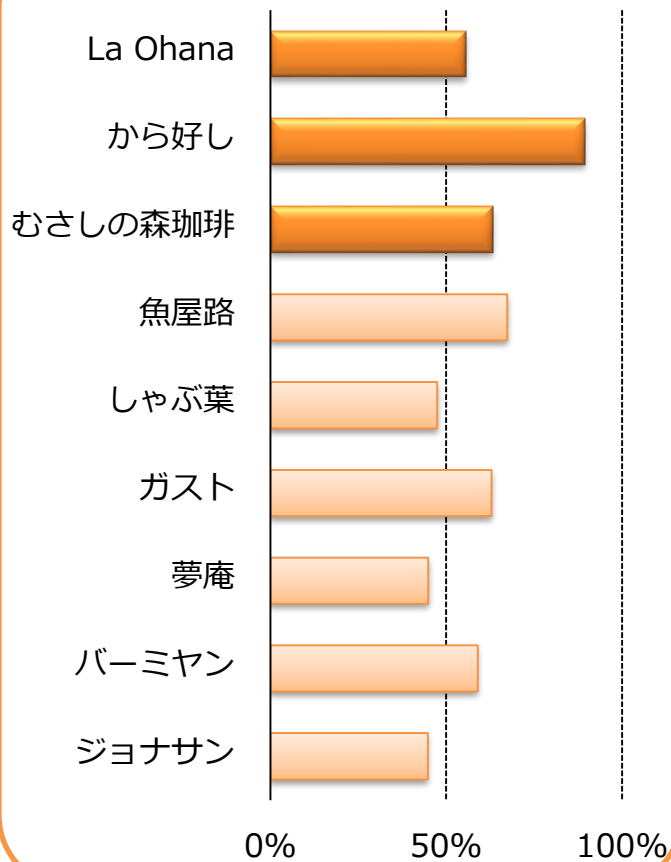
ブランド別売上動向



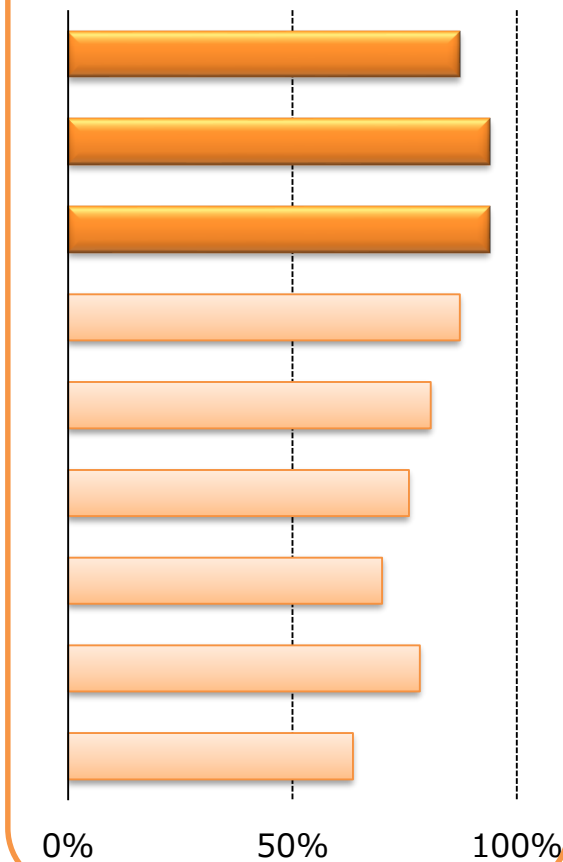
■ 既存店売上前年比

La Ohana、から好し、むさしの森珈琲、魚屋路など目的来店ブランドの売上回復が強い

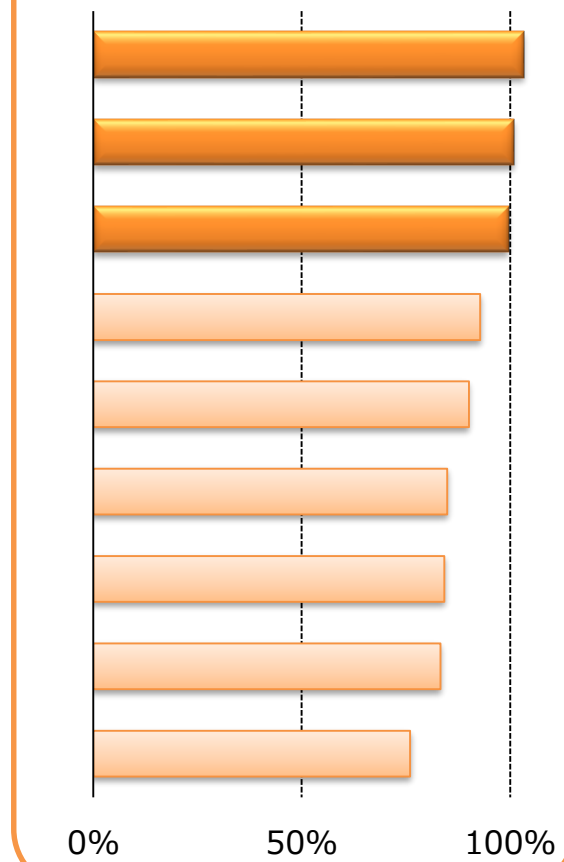
第2四半期



第3四半期



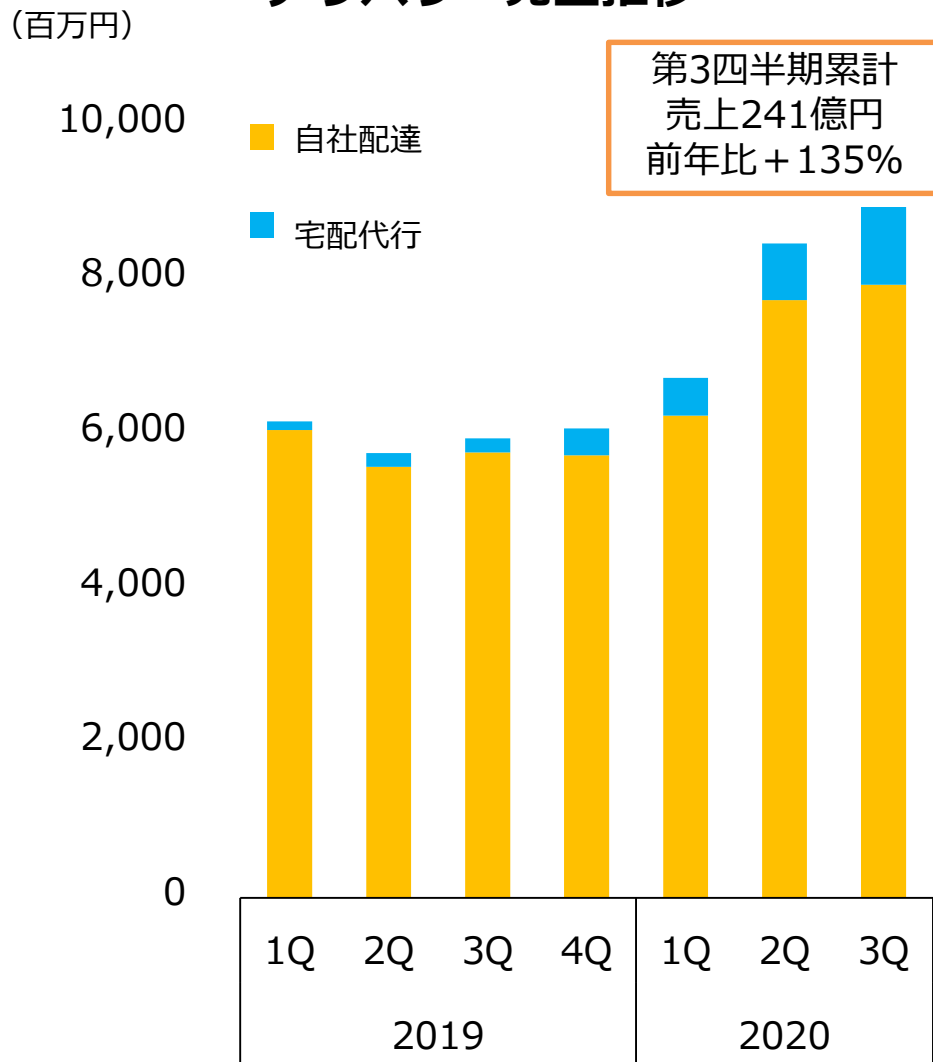
10月



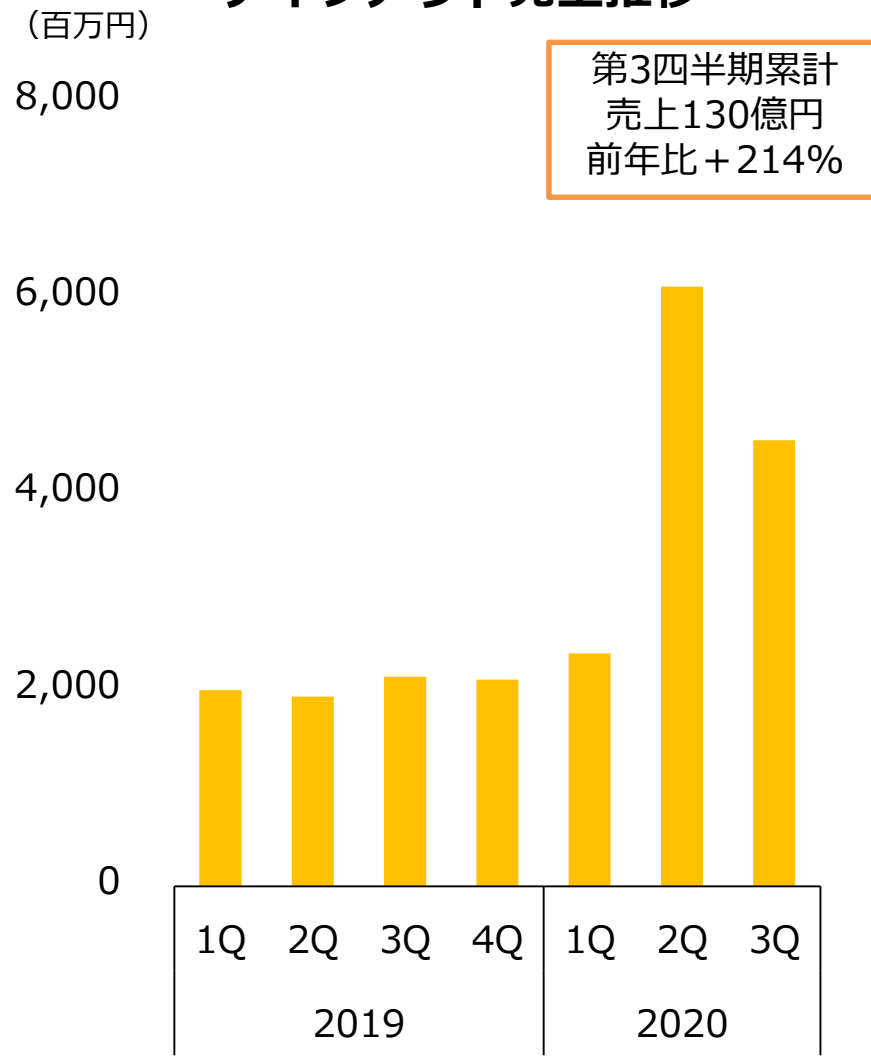
デリバリー・テイクアウト：売上推移



デリバリー売上推移



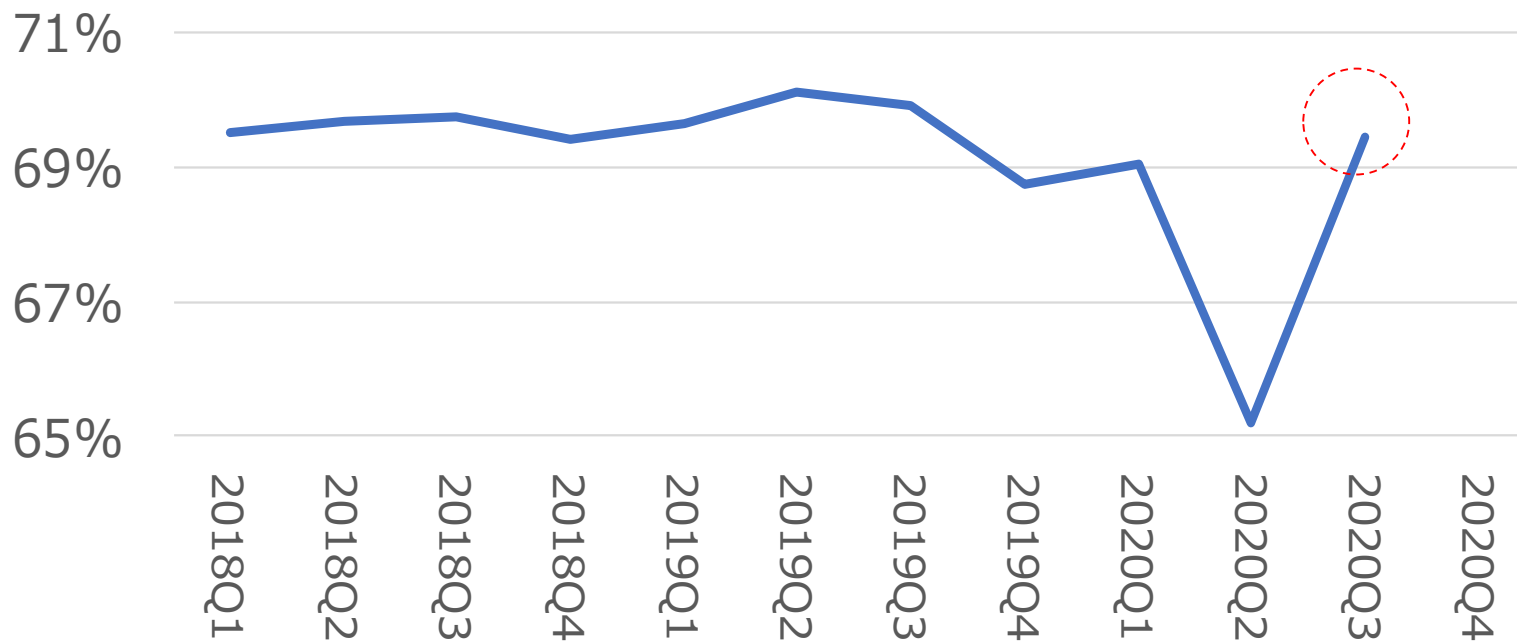
テイクアウト売上推移



粗利益率の状況



粗利益率の推移



Q3の粗利益率はほぼコロナ前の水準まで回復

Q3（3ヶ月）経費の状況



人件費

対前年58億円の減少

- ✓ 2020年の従業員賞与を25%削減することで労働組合と合意
- ✓ 6月より実施している役員報酬の減額も継続
- ✓ その他、営業時間短縮、生産性向上などにより、店舗の労働時間を低減

その他販売費及び一般管理費

実質 27億円の削減

- ✓ 対前年11億増のうち47億が減損損失の計上によるもの
- ✓ 広告宣伝費、水道光熱費、修繕費、賃借料等で 30億弱の削減
- ✓ 雇用調整助成金等の入金分約 9億円

固定費の削減および変動費化により、損益分岐点売上高が約5%低下

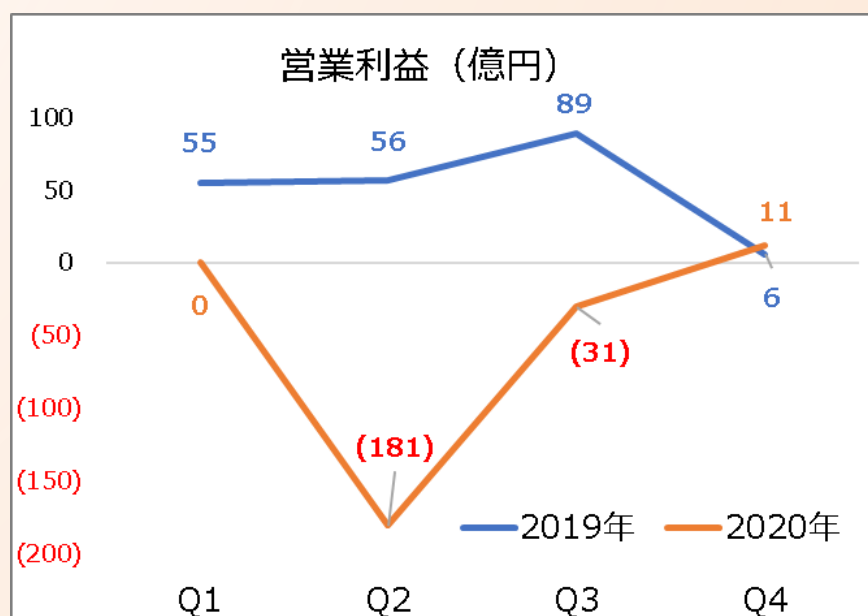
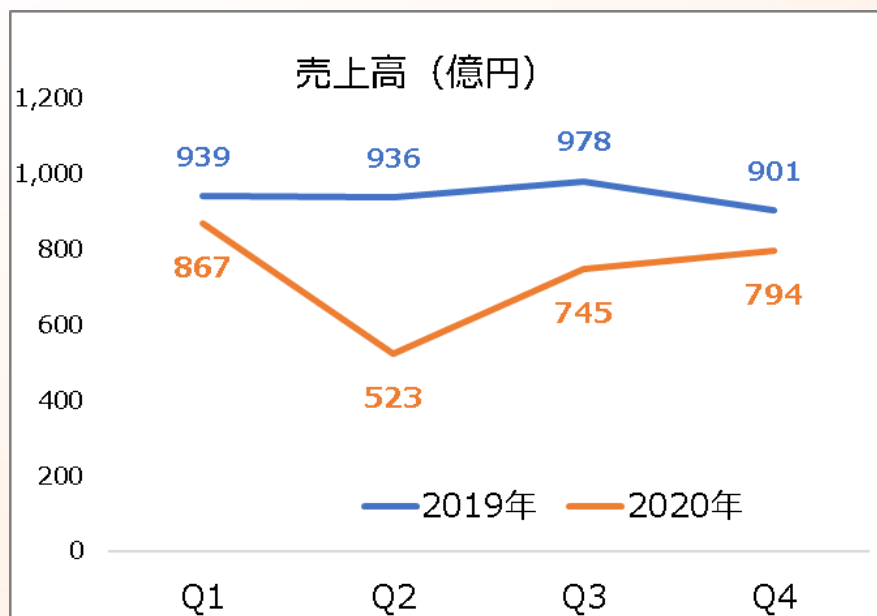
2020年度業績予想 / 配当予想



2020年通期ガイダンス

- 売上高 2,930億円 (前年比 (824)億円、 (22) %)
 - 営業利益 (200) 億円 (前年比 (406)億円)
 - 当期利益 (150) 億円 (前年比 (245)億円)
- 期末配当無配

※Q4 (3ヶ月) の営業利益は黒字化 / 増益の予想



株主優待制度変更（9月10日発表）について



■ 株主優待制度変更の背景

- ✓ 新型コロナウイルスの影響により不透明な経営環境が続く中、当社では持続的成長の追求を優先事項とし、収益構造改革の一環として株主優待制度のあり方を慎重に検討した結果、株主優待制度を変更した上で継続することを決定
- ✓ 変更後も同業他社比優位性のある十分な水準

株主優待制度

従来

保有株式数	贈呈金額 年間合計	贈呈金額 6月末	贈呈金額 12月末
100株～299株	6,000円	3,000円	3,000円
300株～499株	20,000円	9,000円	11,000円
500株～999株	33,000円	15,000円	18,000円
1,000株以上	69,000円	33,000円	36,000円

新制度：2020年12月末の基準日の株主様から変更

保有株式数	贈呈金額 年間合計	贈呈金額 6月末	贈呈金額 12月末
100株～299株	4,000円	2,000円	2,000円
300株～499株	10,000円	5,000円	5,000円
500株～999株	16,000円	8,000円	8,000円
1,000株以上	34,000円	17,000円	17,000円



Withコロナの経営戦略

Withコロナの経営戦略



外部環境

- 外出機会が減少し、立ち寄り来店が減少⇒客数減
- 昼間時間帯中心のライフスタイルへのシフト
- 目的をもって来店する外食が増加
- デリバリー・テイクアウトの需要増加

■ 店舗経営資源の最大活用

■ デリバリー・テイクアウトの拡大

■ マルチブランドの強味を活かしたストアポートフォリオ／業態転換

■ ライフスタイルの変化に対応したメニュー戦略

■ 全社生産性向上（ITデジタル、店舗、MDC）

店舗経営資源の最大活用



■ 既存店の経営資源の活用

- ✓ 「から好しINガスト」を急速展開
12月末：480店、
来年3月末：1,130店

実施店（10月末195店舗）
vs. 未実施店

総売上	+8%
テイクアウト売上	+70%
デリバリー売上	+5%



- ✓ 寿司取り扱い店舗の拡大

合計店舗数：256店舗



■ 通販事業の開始

楽天・アマゾンで販売開始
2021年自社サイト開設予定



デリバリー・テイクアウト拡大

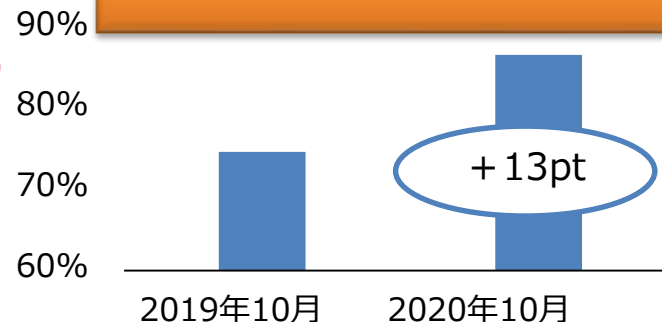


デリバリー配達エリアの拡大

- ✓ ガストのデリバリー店舗数の拡大
- ✓ ガスト転換による配達エリアの拡大
- ✓ デリバリー特化型店舗の出店



1都3県世帯カバー率上昇



1店当たりデリバリー売上成長策

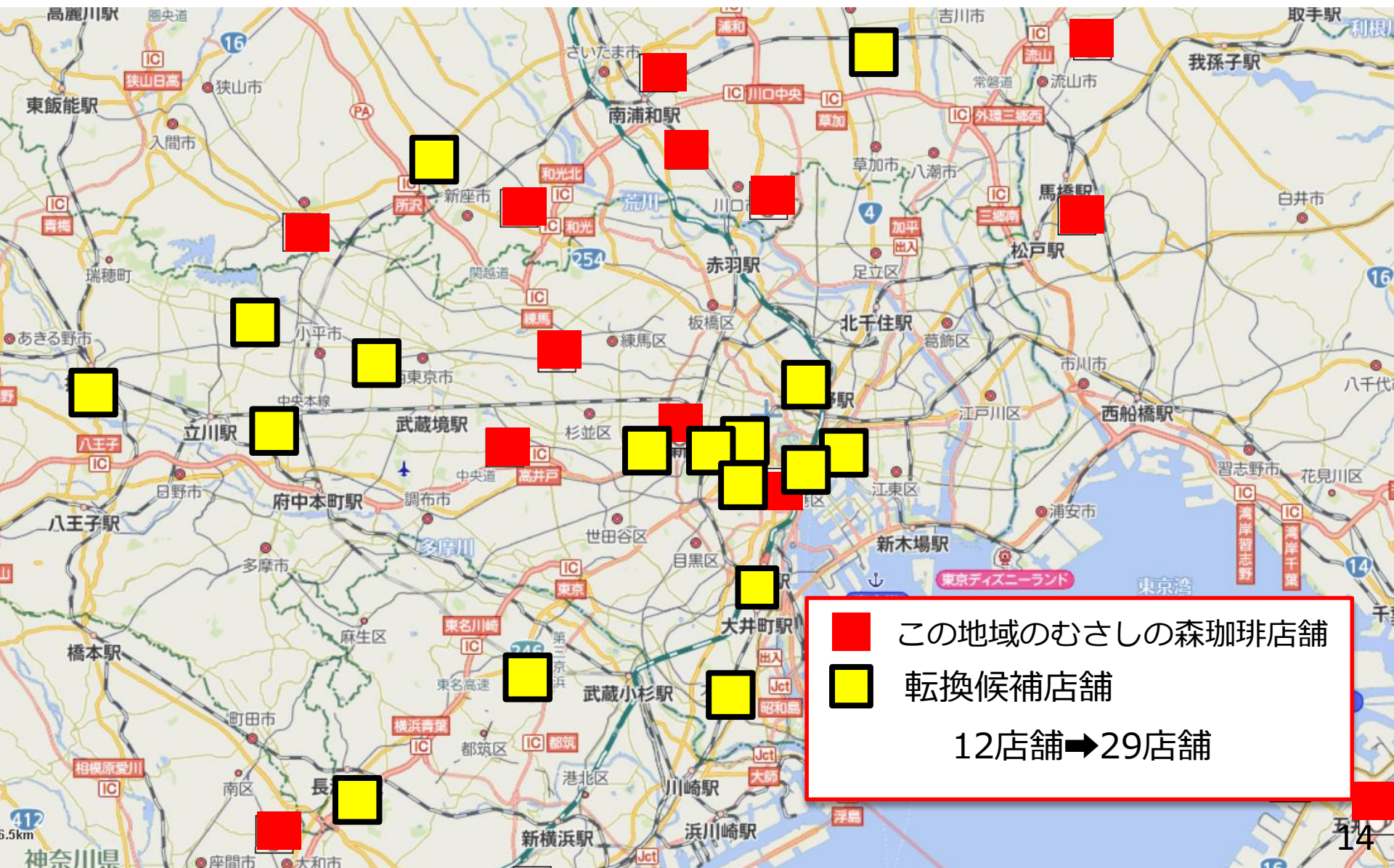
- ✓ 配達エリアを見直し、小商圈化。配達時間の短縮と受注件数の拡大
- ✓ 最低受注価格引き下げの実験開始
- ✓ 受注サイト、配達員アプリの改善による受注件数の拡大
- ✓ 配達チャネルの拡大

宅配店舗数

(店舗数)	19年10月	20年10月	増加率
自社配達	1,037	1,200	+16%
宅配代行	571	1,517	+166%
*実施店舗総数	1,314	1,910	+45%

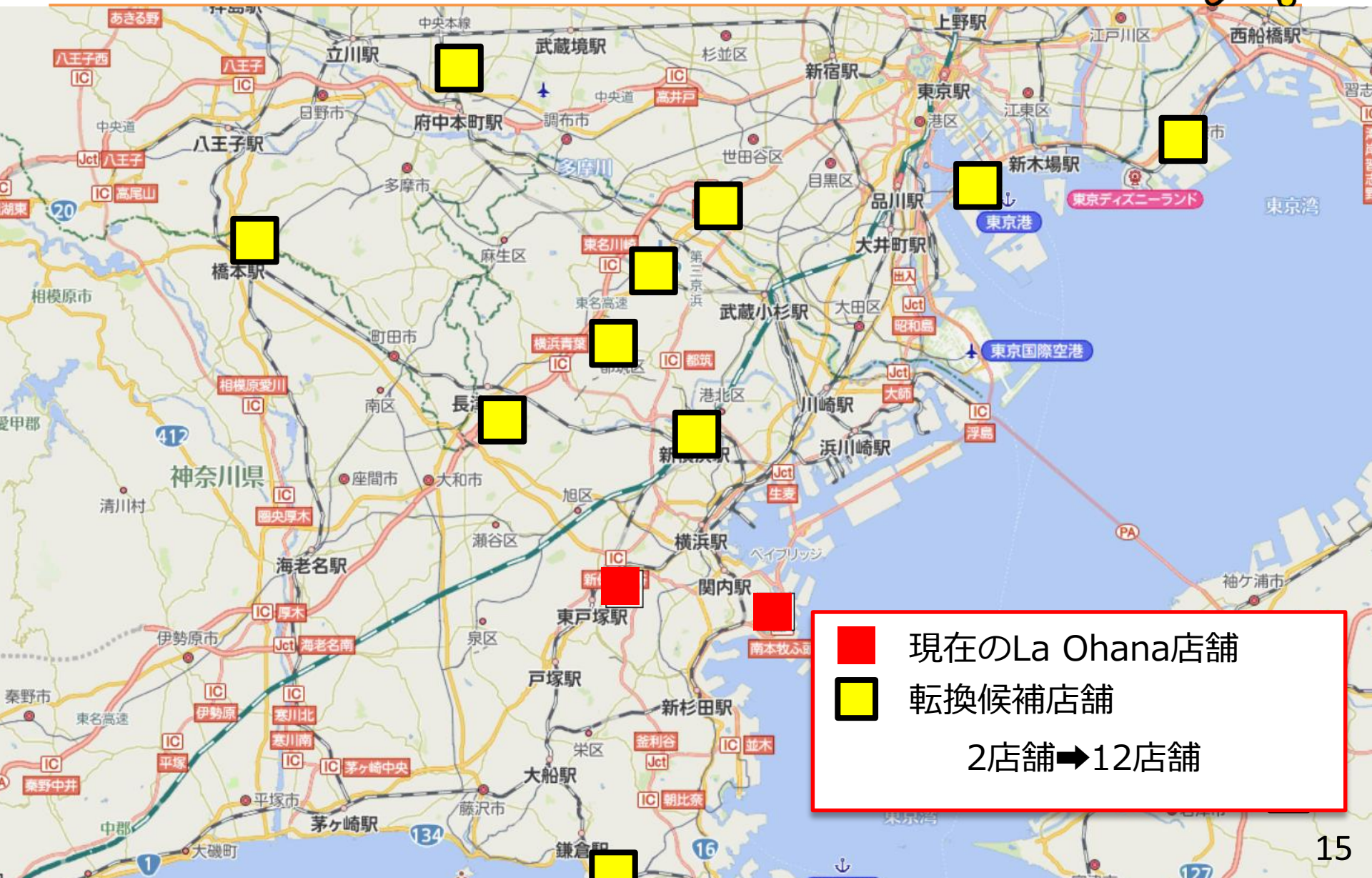
* 重複店舗含む

ストアポートフォリオの適正化： 「むさしの森珈琲」への転換候補店舗



■ この地域のむさしの森珈琲店舗
■ 転換候補店舗
 12店舗 → 29店舗

ストアポートフォリオの適正化： 「La Ohana」への転換候補店舗



■ 現在のLa Ohana店舗
 転換候補店舗
 2店舗→12店舗

メニュー戦略



- 全業態のブランドメニュー総数を10%削減
一方、季節メニュー/フェアメニューを強化し、常時8アイテム
プロモーション強化

店舗の
生産性向上

- ブランド間の食材モジュール化によりMDCの総食材数（種類）
を削減
ブランド横断のモジュール化により、専用食材数を10%削減
総食材数約2,600アイテムを15%削減

工場の
生産性向上
原価低減

- 製造メーカーの仕入れ品から自社工場（全国10工場）での
内製比率上昇

コスト低減
品質向上



IT投資による生産性向上

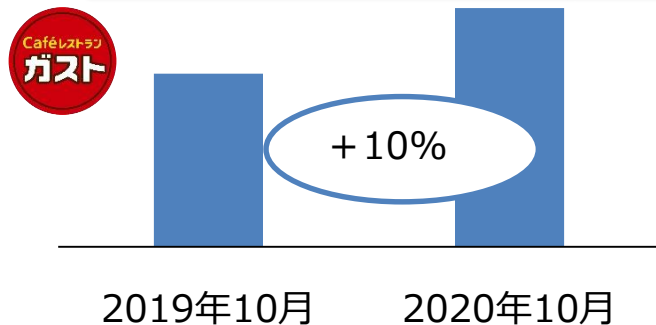


■デジタルメニューブック

導入店舗数推移

	2019年12月	2020年10月
ガスト	135	1,326
バーミヤン	1	340
ジョナサン	6	277
しゃぶ葉	1	266
ステーキガスト	-	135
その他ブランド	-	9
合計	143	2,353

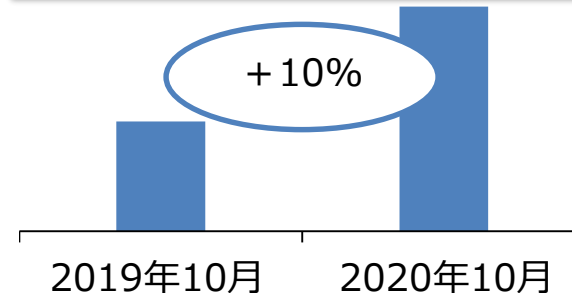
店舗1人当たり接客人数改善



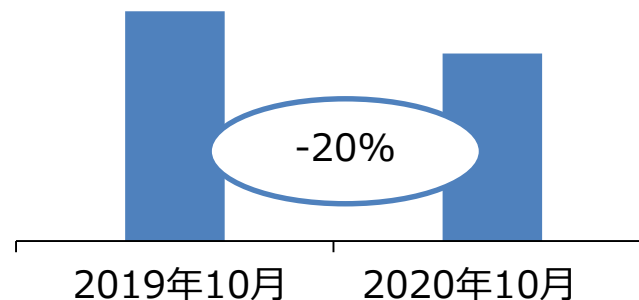
■デリバリー配達員用アプリ

2019年4月に導入以降、継続的に改善

1時間当たり配達件数増加



配達時間短縮





現時点での2021年の見通し

売上高 **3,100 ～ 3,200億円**

営業利益 **100 億円前後**

上記見通しの主な前提

1. 既存店売上： 85%前後（2019年対比）
うちデリバリー売上：130%前後、テイクアウト売上200%前後
2. 2020年に実施したコスト削減は継続
3. これまで実施してきたIT投資や営業時間短縮等による生産性向上効果も貢献



2020年第3四半期業績

2020年第3四半期 業績ハイライト



- ◆ Q3の営業利益は(31)億の赤字であるが、減損損失(48)億を除いたビジネスベースでは黒字
- ◆ 調整後四半期利益は黒字。税金費用に当期発生見込みの欠損金に対する繰延税金資産を計上したことにより調整後四半期利益は黒字
- ◆ 新規出店・業態転換・店舗改装はキャッシュアウトの抑制ため、3月以降はやむを得ない場合を除き中止している
(単位：億円)

	Q3 (3ヶ月)			Q3 累計 (9ヶ月)		
	2020年	2019年	前年比%	2020年	2019年	前年比%
売上高	745	978	(23.8)%	2,136	2,853	(25.1)%
既存店売上高			(25.1)%			(26.8)%
既存店客数			(28.8)%			(30.1)%
既存店客単価			5.2%			4.7%
営業利益	(31)	89	(134.4)%	(211)	200	(205.7)%
調整後 四半期利益	43	52	(16.4)%	(146)	110	(232.4)%
調整後ROE	(12.5)%	10.2%	(22.7)%	(12.5)%	10.2%	(22.7)%
店舗展開 (Q3累計)	新規出店45店、業態転換30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年第3四半期（3ヶ月）要約損益計算書



- ◆ 売上総利益率： 前年比(0.5)%減の 69.4% 売上減少に伴う一時的な生産・物流効率の悪化が主因
- ◆ 人件費： 対前年で58億の減少。従業員賞与 / 役員報酬の低減や営業時間短縮などによる労働時間の低減
- ◆ その他販管費： (11)億増加しているが、このうち(47)億が減損損失の増加によるものであり、それを除けば36億の削減
- ◆ 税金費用： 当期発生見込みの欠損金に対する繰延税金資産の計上(92)億円

	2020年第3四半期		2019年第3四半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	745	100.0%	978	100.0%	(233)	76.2%
売上原価	228	30.6%	294	30.1%	66	77.5%
売上総利益	517	69.4%	684	69.9%	(167)	75.6%
人件費	274	36.7%	332	33.9%	58	82.5%
その他販売費及び一般管理費	274	36.8%	263	26.9%	(11)	104.1%
営業利益	(31)	(4.1)%	89	9.1%	(120)	(34.4)%
金融損益	(8)	(1.1)%	(6)	(0.6)%	(2)	124.7%
税引前利益	(39)	(5.2)%	83	8.5%	(121)	(46.6)%
税金費用	(82)	(10.9)%	31	3.2%	113	(262.1)%
当期利益	43	5.8%	52	5.3%	(9)	83.5%
調整後当期利益	43	5.8%	52	5.3%	(8)	83.6%

2020年第3四半期累計 要約損益計算書



- ◆ 売上総利益率： 前年比(1.7)%減の 68.2% 売上減少に伴う一時的な生産・物流効率の悪化が主因
- ◆ 人件費： 119億円減少。従業員賞与 / 役員報酬の低減や営業時間短縮などによる労働時間の低減
- ◆ その他販管費： 経費抑制もあり 8億円減少。減損損失 81億計上
- ◆ 税金費用： 当期発生見込みの欠損金に対する繰延税金資産の計上(91)億円

	2020年第3四半期累計		2019年第3四半期累計		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	2,136	100.0%	2,853	100.0%	(717)	74.9%
売上原価	679	31.8%	859	30.1%	179	79.1%
売上総利益	1,456	68.2%	1,994	69.9%	(538)	73.0%
人件費	860	40.3%	979	34.3%	119	87.9%
その他販売費及び一般管理費	807	37.8%	815	28.6%	8	99.0%
営業利益	(211)	(9.9)%	200	7.0%	(411)	(105.7)%
金融損益	(26)	(1.2)%	(32)	(1.1)%	6	81.0%
税引前利益	(237)	(11.1)%	168	5.9%	(405)	(140.9)%
税金費用	(91)	(4.3)%	63	2.2%	154	(143.8)%
当期利益	(146)	(6.8)%	105	3.7%	(251)	(139.1)%
調整後当期利益	(146)	(6.8)%	110	3.9%	(257)	(132.4)%

2020年第3四半期 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1,521億円： 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を短期借入金に移動している

(単位：億円)	2020年Q3	2019年12月期	増減	2020年Q3内訳
資産				
流動資産	374	367	8	
非流動資産	4,099	4,173	(74)	のれん残高 1,461億円
資産合計	4,473	4,540	(67)	使用権資産 1,216億円
負債				
流動負債	2,057	976	1,081	短期借入金残高 1,321億円
非流動負債	1,254	2,236	(982)	長期借入金残高 200億円
負債合計	3,311	3,212	99	リース負債 1,146億円
資本				
親会社所有分	1,162	1,328	(166)	
資本合計	1,162	1,328	(166)	
自己資本比率	26.0%	29.3%	(3.3) %	
調整後ROE	(12.5) %	7.6%	(20.1) %	
ネットレバレッジレシオ	6.0倍	3.1倍		

2020年第3四半期 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(303)億円減の211億円。税引前利益が赤字になった影響
- ◆ 投資キャッシュフロー： 前年比24億円支出減の(138)億円。新規出店・店舗改装などを抑制
- ◆ 財務キャッシュフロー： 前年比+298億円支出減の(76)億円。借入金増+252億円、配当金減+41億

(単位：億円)		2020年Q3累計	2019年Q3累計	増減
営業キャッシュフロー	(a)	211	514	(303)
投資キャッシュフロー	(b)	(138)	(162)	24
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	72	352	(280)
財務キャッシュフロー	(c)	(76)	(373)	298
借入金		225	(27)	252
配当金		(20)	(60)	41
その他		(281)	(286)	5
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	(4)	(21)	18
現金及び現金同等物の期末残高		186	168	18

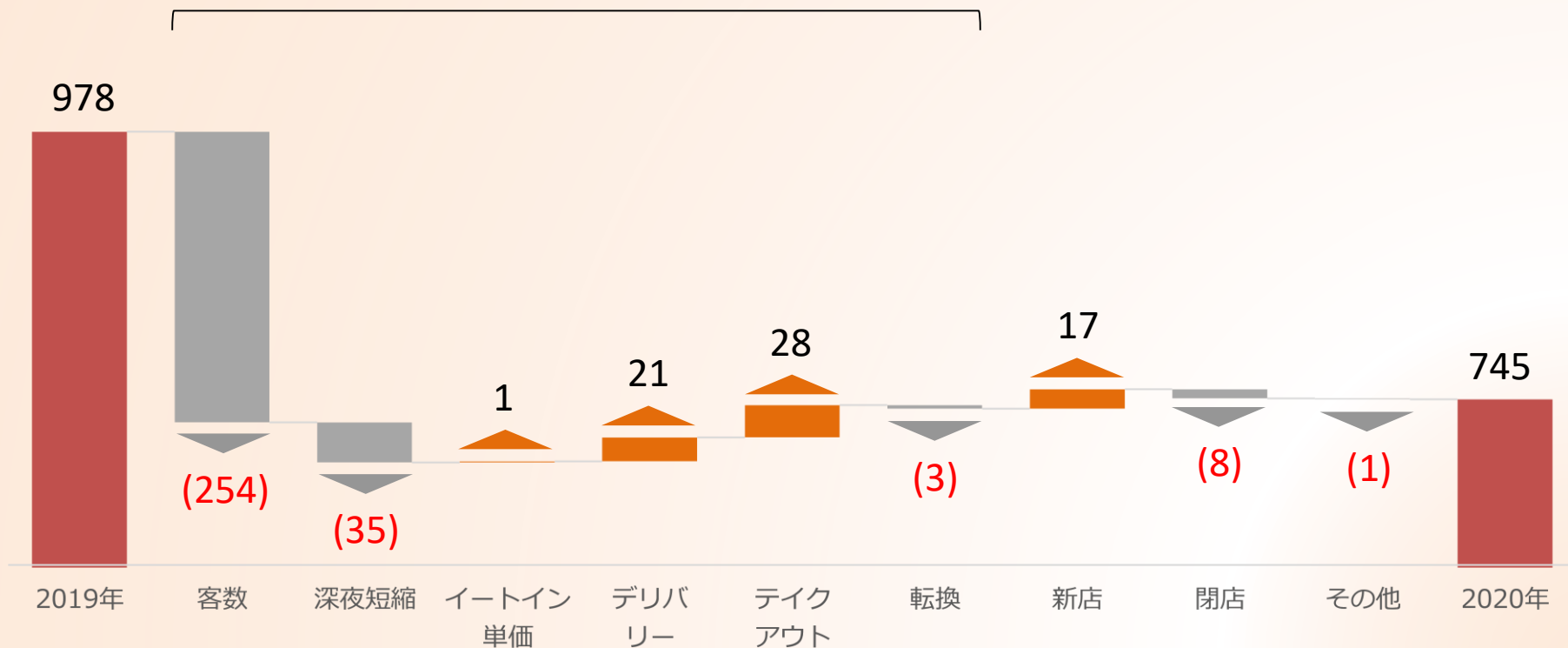
2020年第3四半期（3か月） 売上高増減分析



- ◆ 2020年第3四半期の売上高は745億円で(233)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 (242)億円



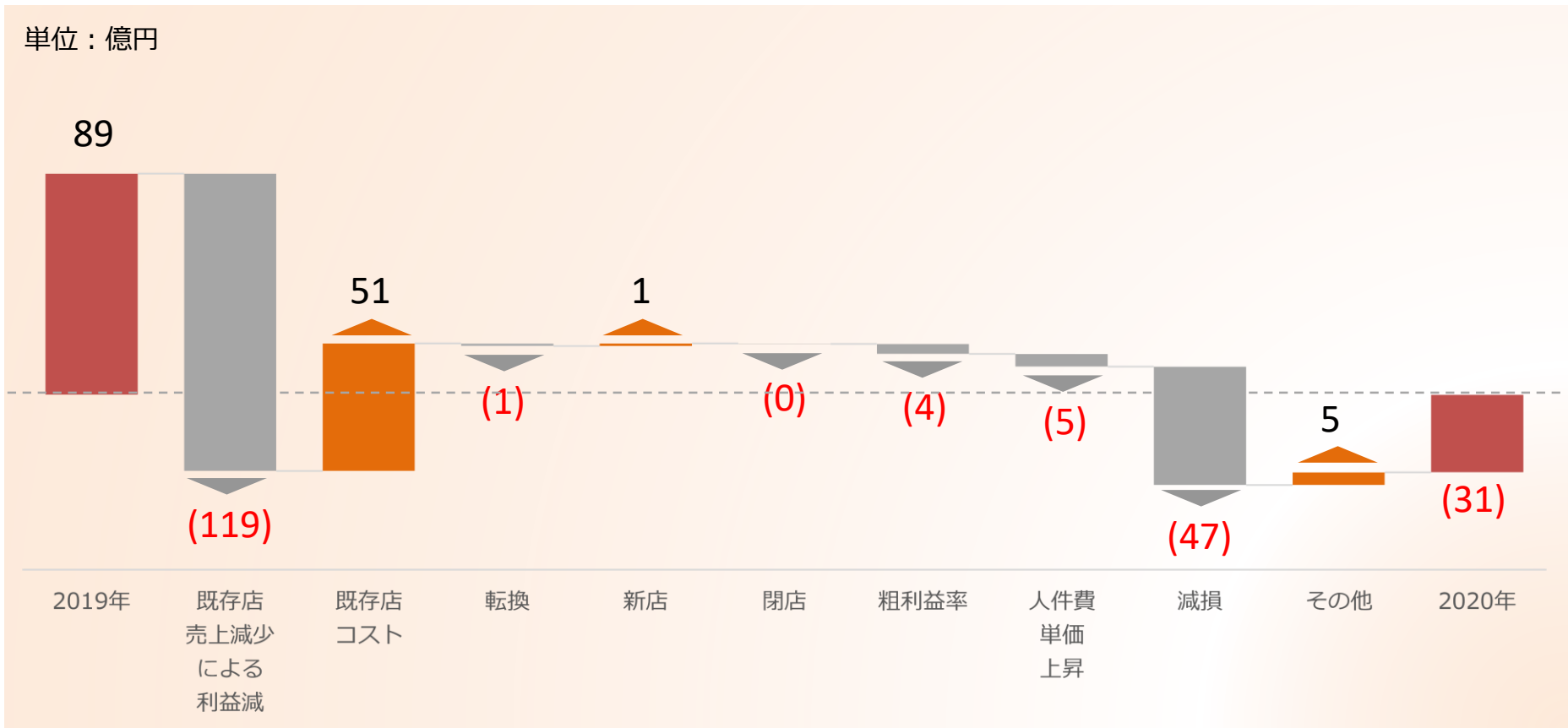
2020年第3四半期（3か月）

営業利益増減分析



◆ 営業利益は(31)億円の赤字だが、減損損失を除いたビジネスベースでは営業黒字

単位：億円



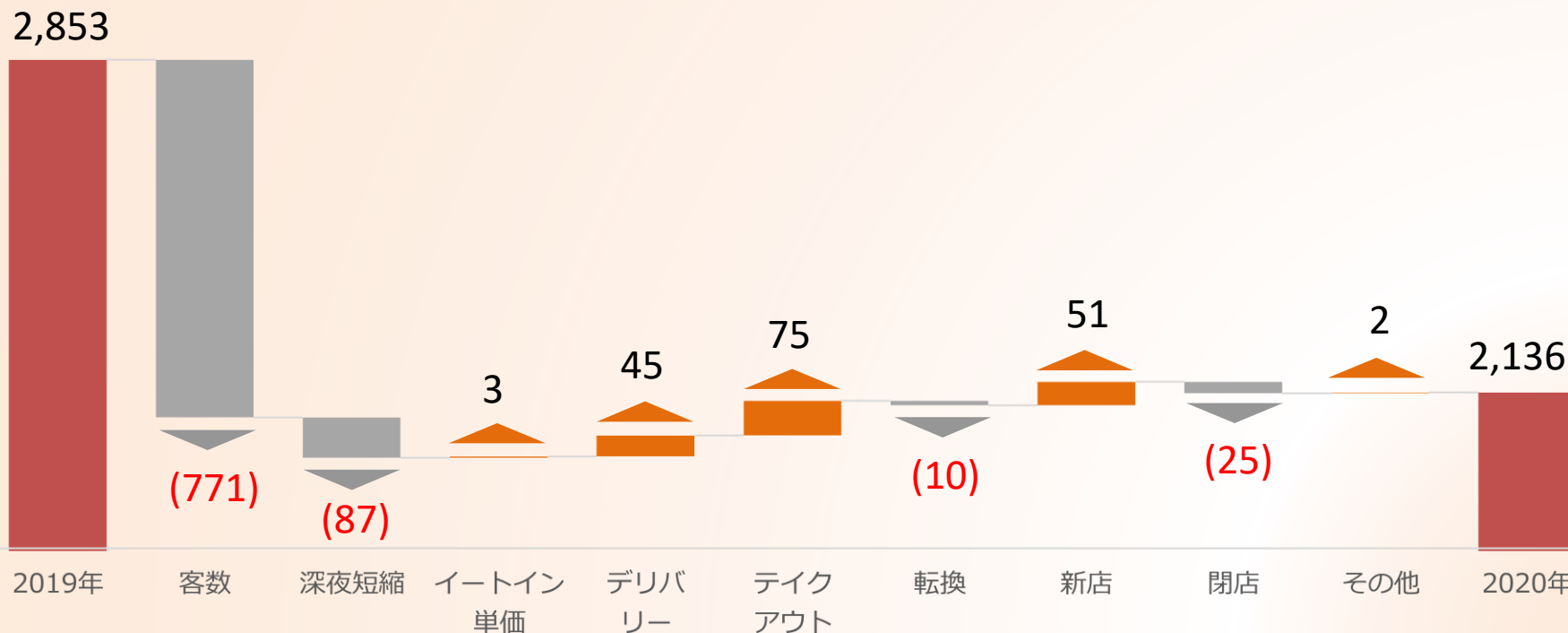
2020年第3四半期累計 売上高増減分析



- ◆ 2020年第3四半期累計の売上高は2,136億円で(717)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 (746)億円

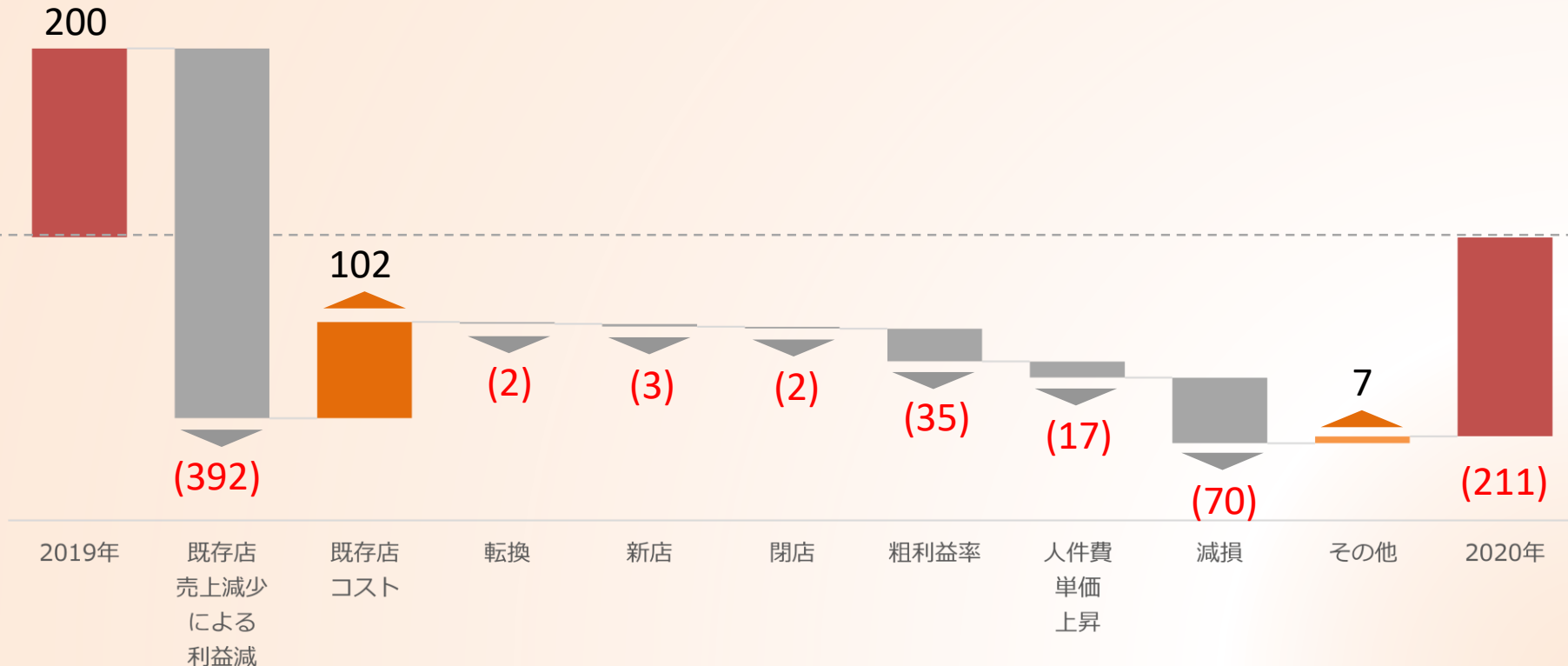


2020年第3四半期累計 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は(211)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
- ◆ 人件費、広告宣伝費、水道光熱費などの削減により、既存店コストは102億の改善

単位：億円



2020年第3四半期 店舗開発の進捗



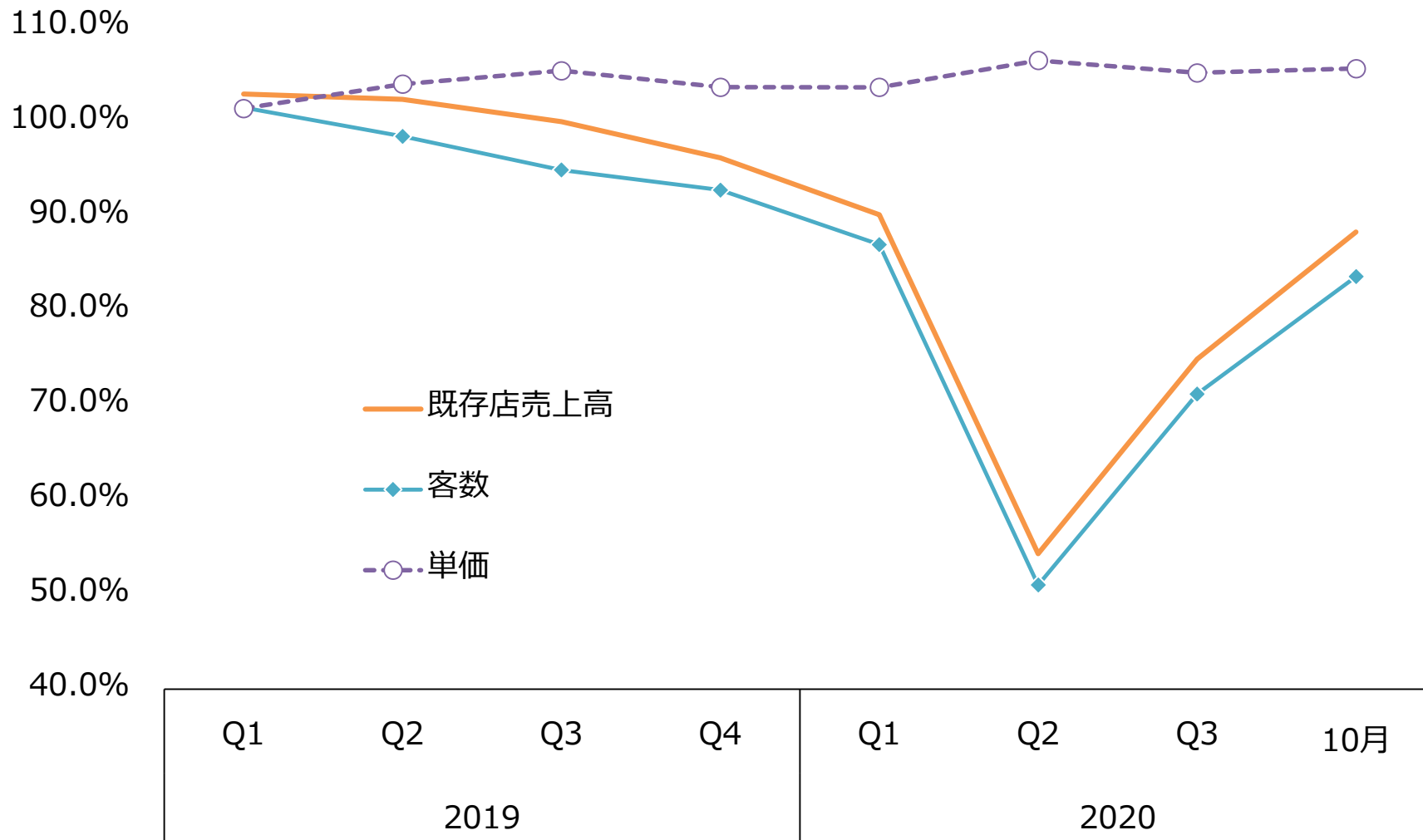
新規出店：「から好し」「しゃぶ葉」を中心に45店実施。「から好し」は91店舗となる
 業態転換：19店舗を「から好し」に転換
 閉店：「ガスト」を中心に85店舗実施
 リモデル：「ジョナサン」「ステーキガスト」「ガスト」を中心に25店実施

ブランド	新規出店	転換	閉店	9月末店舗数	リフレッシュ
から好し	12	19	(6)	91	-
しゃぶ葉	7	-	(6)	269	-
ガスト	7	4	(16)	1,341	5
バーミヤン	5	4	(4)	339	2
むさしの森珈琲	5	-	-	42	-
フロプレステージュ	3	-	(7)	114	-
台湾	2	-	(2)	61	-
ステーキガスト	1	-	(3)	135	6
ジョナサン	1	-	(5)	285	9
夢庵	-	-	-	188	1
藍屋	-	-	-	47	-
chawan	-	-	-	19	-
その他	2	3	(36)	287	2
グループ店舗数	45	30	(85)	3,218	25
				19年末比 ▲40	



Appendix

既存店売上高推移

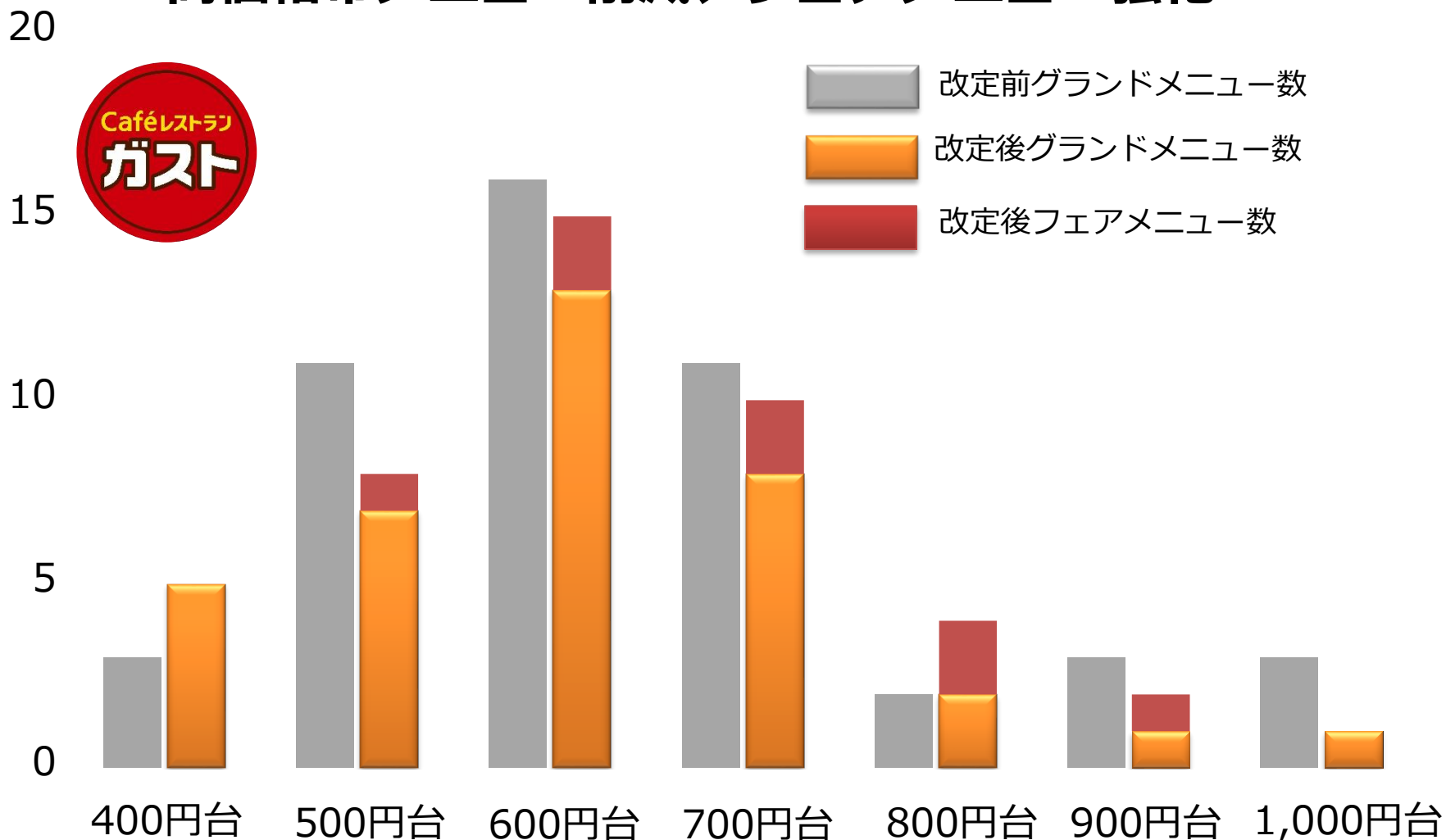


フェアメニュー強化



メニュー数

高価格帯メニュー削減、フェアメニュー強化



年末年始の営業時間を短縮



働き方改革の一環として年末年始の営業時間を短縮

業態	2020年12月31日	2021年1月1日
ガスト・バーミヤン・ジョナサン・ステーキガスト・から好し・グラッチェガーデンズ・むさしの森珈琲・とんから亭・La Ohana	18時閉店	11時開店 21時閉店
夢庵・藍屋	20時閉店 * 16時30分～テイクアウトのみ営業	
しゃぶ葉	21時閉店	
魚屋路	20時閉店	12時開店 21時閉店 * テイクアウトの受け渡し：9時～
chawan	施設の営業時間に準ずる	施設の営業時間に準ずる

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
- ✓ 客席はパーティションや間仕切りを活用し、お客様同士の飛沫感染を防止（順次導入中）
- ✓ 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

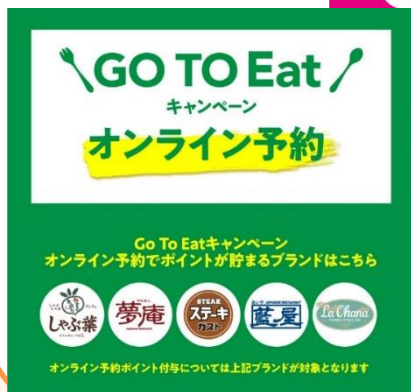
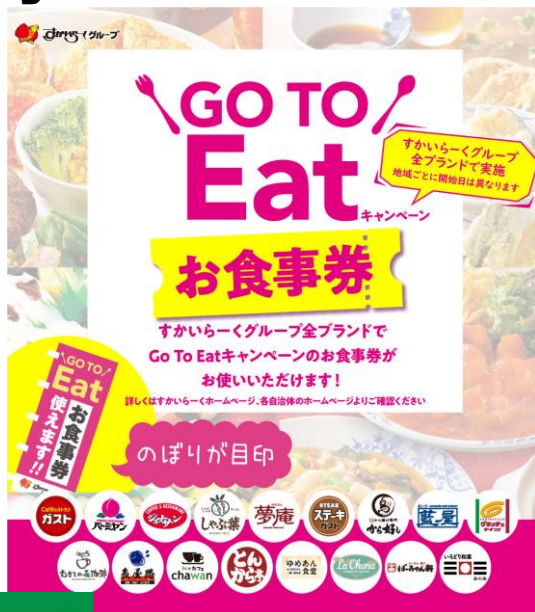
【感染者が触れたものに触れて付着したウイルスが粘膜から感染することに対する対策】

- ✓ 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

Go to Eat キャンペーン

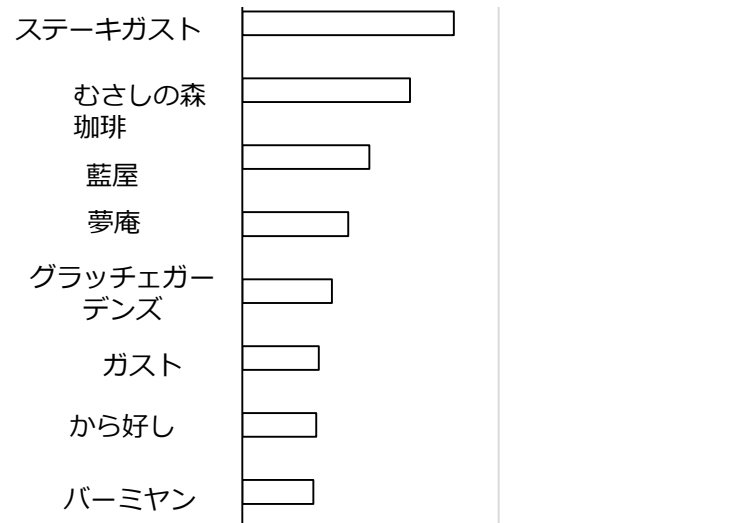
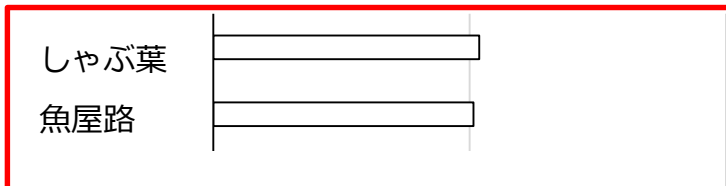


■ 売上増に寄与



ガスト、バーミヤン、
ジョナサン、
chawan
などその他ブランド
も追加予定

■ ブランド別お食事券使用金額



しゃぶ葉や魚屋路など単価の高いブランドで
使用される傾向

データは1店日当たりの使用金額

海外展開



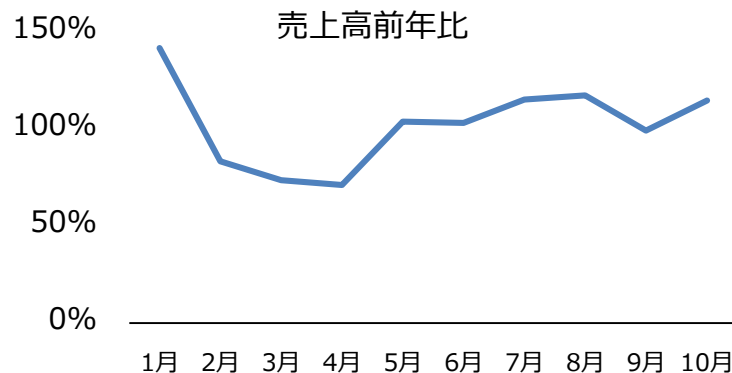
台湾

2020年10月末店舗数
61店舗

Skylark	7
Café Grazie	29
藍屋	3
しゃぶ葉	21
横浜牛排	1



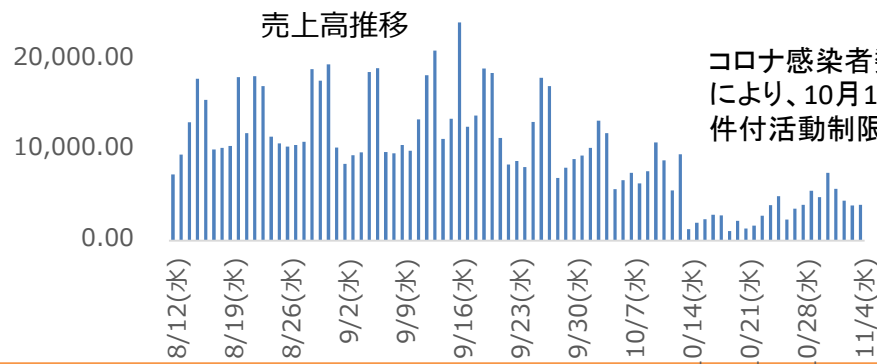
コロナ影響は早期に解消
売上は前年を上回って推移



マレーシア

しゃぶ葉1号店オープン (2020年8月21日)

RM クアラルンプールサンウエー・ベロシティ・モール



クアラルンプール首都圏に、
2号店、3号店を来春出店予定

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。