



株式会社すかいらーくホールディングス

2020年度通期

決算説明資料

2021年2月12日

2020年度通期業績サマリーと2021年度見通し



2020年度通期実績

- **売上高 2,884億円（前年比（870）億円、（23）％）**
 - ✓ 既存店売上高：前年比売上（24.3）％、客数（28.1）％、客単価+5.3％
 - ✓ デリバリー売上高：332億円（前年比+39％）、テイクアウト売上172億円（前年比2.1倍）
- **営業利益（230）億円（前年比（436）億円）**
 - ✓ 246億円のキャッシュアウト抑制により期末の損益分岐点は5％低下
（コスト削減155億円 原価低減8億円、設備投資削減80億円、店舗閉店による抑制3億円）

2021年度ガイダンス

- **売上高 3,100億円（前年比216億円増、+8％）**
 - ✓ 2019年比既存店売上想定：（16）％
- **営業利益 50億円（前年比280億円増）**
- **当期利益 4億円**
- **1株当たり配当金 未定**

損益分岐点の低減

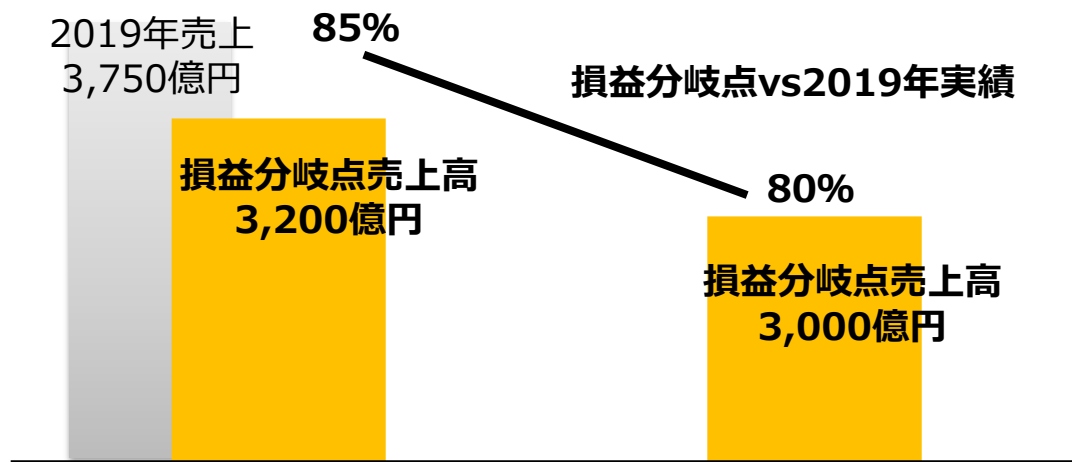


■ 2020年度四半期毎業績推移

	(億円)	Q1	Q2	Q3	Q4	年計
2020年	売上高	867	523	745	749	2,884
	営業利益	0	(181)	(31)	(19)	(230)
前年差異	売上高	(71)	(413)	(233)	(152)	(870)
	営業利益	(55)	(237)	(120)	(25)	(436)

*Q4は期末決算特有の費用計上（株主優待引当金など）の影響などにより、Q3比で利益率は低下

■ 2020年度末の損益分岐点売上高は2019年度対比80%まで低減



2020年度キャッシュアウト抑制



■ 2020年度キャッシュアウト抑制計：246億円

コスト削減

155億円

原価低減

8億円

設備投資削減

80億

**店舗閉店による
キャッシュアウト抑制効果**

3億円



レストランチェーンから 「食の総合型企业」への変革

～外食事業を中核として「外食・中食・内食」まで裾野拡大を視野に～

「食の総合型企业」へ向けた3段階のフェーズ

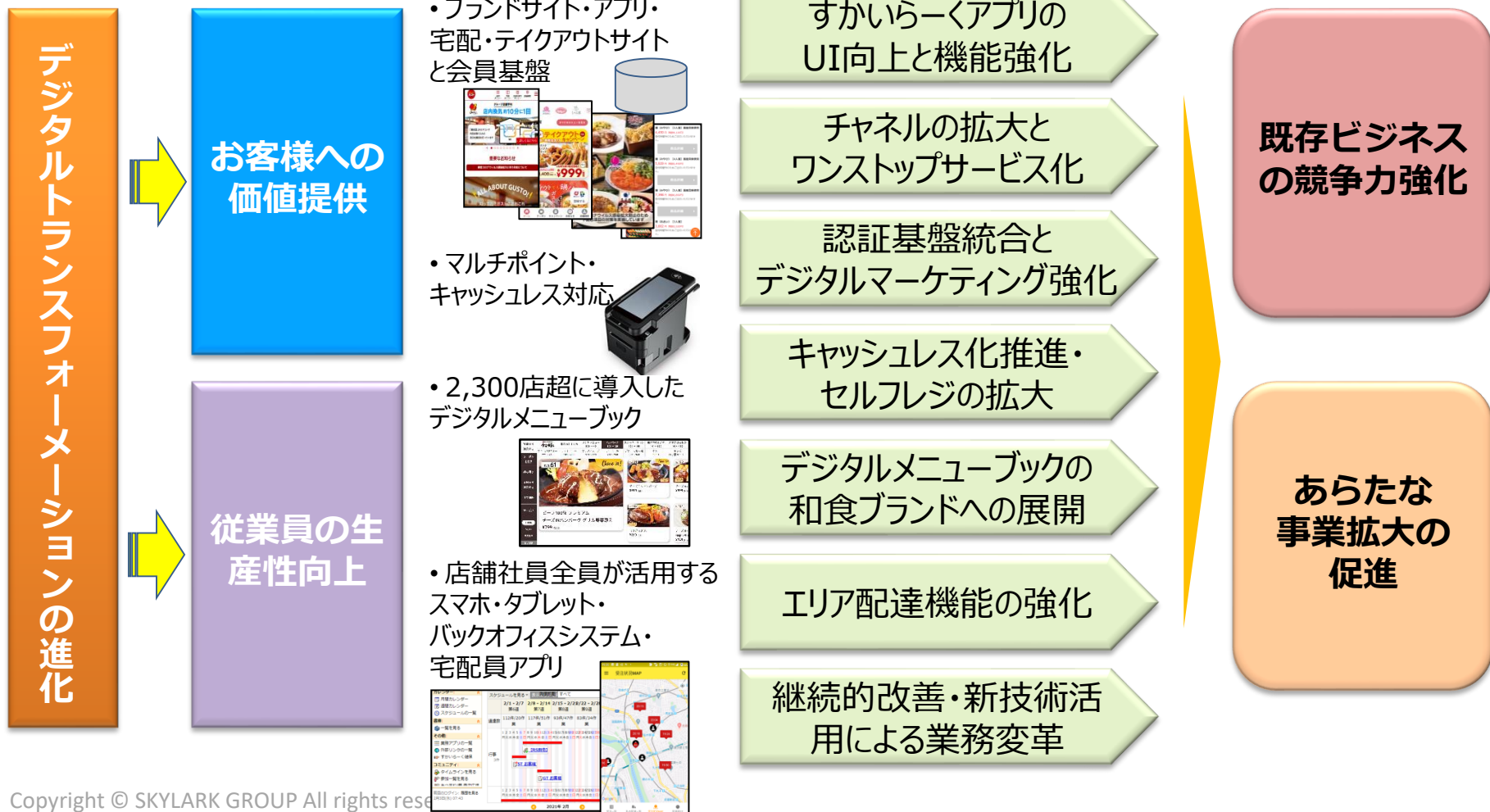


時間軸	第1フェーズ 2021年～2022年	第2フェーズ 2022年～2025年	第3フェーズ 2025年～
テーマ	高収益体制の確立	次の時代の ビジネスモデル開発	淘汰の時代 業界シェア拡大
基軸	<ol style="list-style-type: none"> 1 デジタルトランスフォーメーションの推進 2 チェーンストアシステムの強化 3 環境への取り組みの推進 		
戦略	<p>既存店売上を強化し、 強固な基盤を再構築</p> <ol style="list-style-type: none"> ① デリバリー・テイクアウト売上拡大 ② 業態転換 ③ 既存店の経営資源の最大活用 ④ ライフスタイルに対応したメニュー開発 	<ol style="list-style-type: none"> ① FCビジネス供給 ② 通販・外販ビジネス本格参入 ③ 海外本格多店舗展開 ④ 高齢者／事業所向け配食サービス 	<ol style="list-style-type: none"> ① M&Aによる事業規模拡大 ② 第1・第2フェーズで実行した事業の拡大

3つの基軸： **1** デジタルトランスフォーメーションの推進



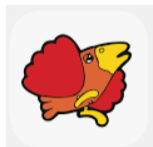
■ ITデジタル投資を加速し、お客様への価値提供と従業員の生産性向上を推進より競争力のある企業へと進化



デジタルマーケティングの強化



■ 豊富な自社会員基盤を活用したデジタルプロモーションを展開



アプリ会員数 約500万人



TOサイト会員 約100万人



フォロワー 約200万人



宅配サイト会員 約60万人

商品・キャンペーン等のコンテンツを改善し、自社メディアをフル活用して発信
アナログメディアへの支出を抑制し、マーケティングコストを効率化

■ 統合した個客データに基づく情報発信により集客力向上

各自社サイト会員のID統合を推進。各サイトやデジタルメニューブックのデータと連携させることで、より最適な情報を配信し、反応率を高める



3つの基軸：**2** チェーンストアシステムの強化 **3** 環境への取り組みの推進



チェーンストアシステムの強化

■ チェーンストア理論の実践

目的： 「品質と価格」

価格を上回るお値打ちを提供し、国民の生活を豊かにすること

手段： ①バーティカル・マス・マーチャンダイジングシステム
②組織の分業化と3S（標準化・差別化・単純化）

環境への取り組みの推進

■ 「サステナビリティ委員会」の設置、マテリアリティ（重要課題）の特定により、環境問題への取り組みを強化

調達・生産・店舗運営の各過程における食品ロス削減・プラスチック廃棄物削減・省エネ・節水を推進
環境関連のマテリアリティと主な取り組みは以下のとおり

食品ロス・廃棄物

- ✓ ストロー・レジ袋・カトラリーをプラスチックからバイオマス素材に変更
- ✓ デリバリー・テイクアウト包材の削減と脱プラスチック化の推進

エネルギー

- ✓ LED照明機器、空調設備、厨房設備の省エネ化を加速

水資源

- ✓ 節水機器の導入や節水のための作業マニュアルの充実と徹底

第1フェーズ：高収益体制確立のための戦略



デリバリー・テイクアウトの強化

売上拡大、効率改善、デリバリー形態の拡張

業態転換/マルチブランドの強みを活かしたストアポートフォリオ

消費者の需要に対応し、ストアポートフォリオを適正化

既存店の経営資源最大活用

販売拠点、スケールメリットなど既存インフラを活用し、
新たな需要を創出/フランチャイズシステムの導入

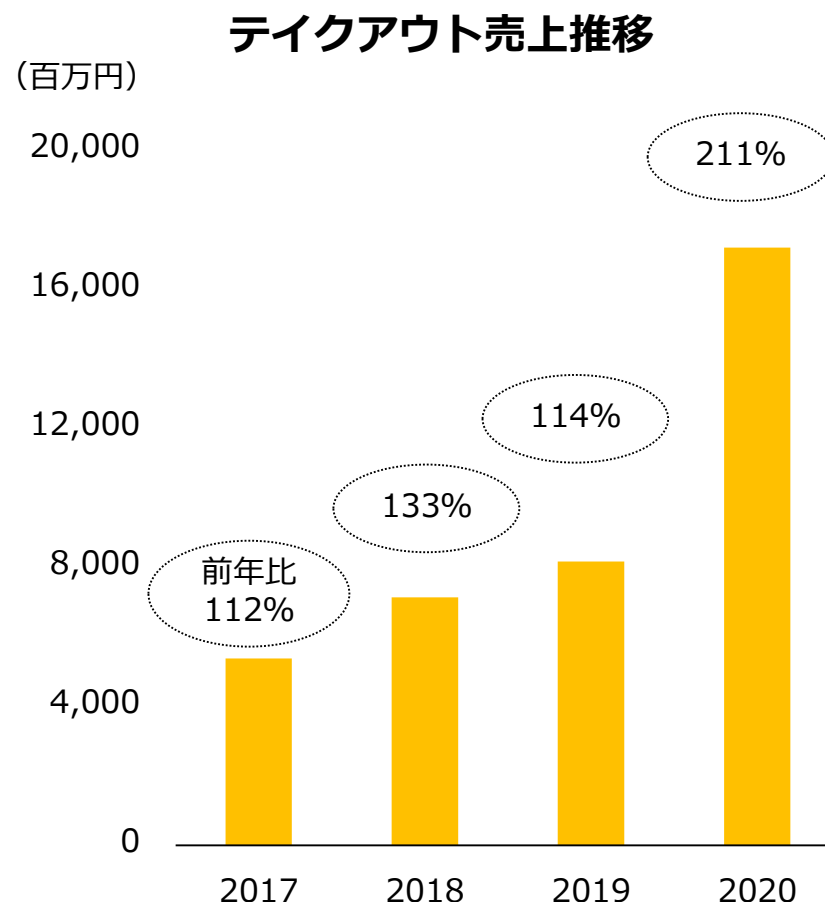
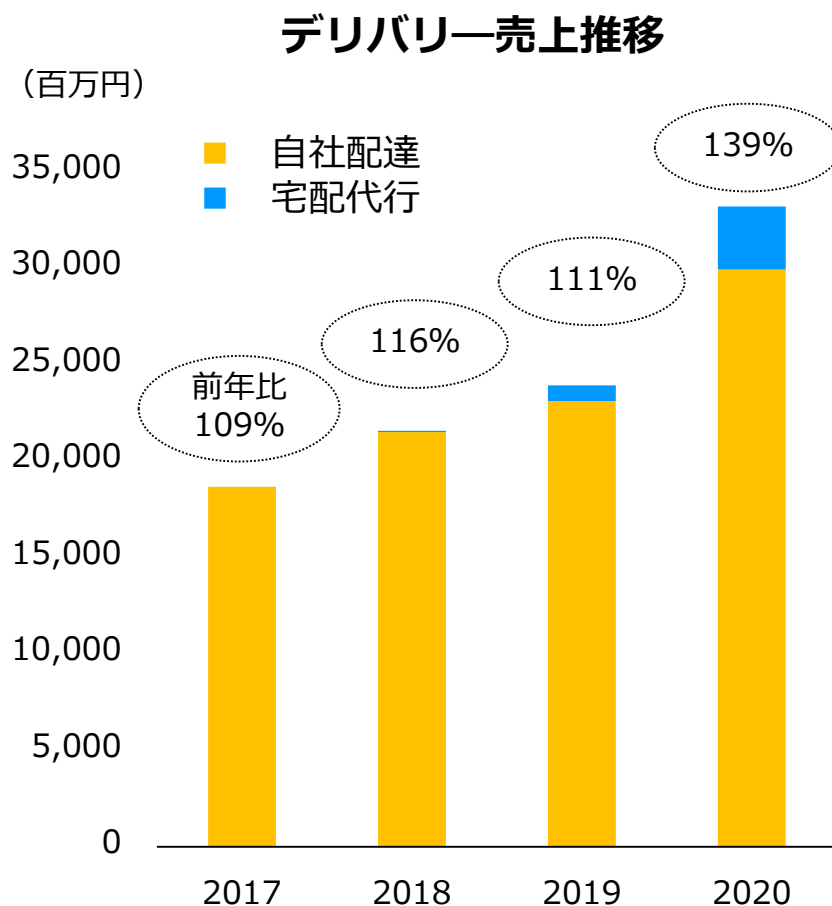
ライフスタイルの変化に対応したメニュー戦略

「外食の楽しみ」「健康」をテーマに価値を創造

デリバリー・テイクアウト：売上推移



■ 2020年のデリバリー・テイクアウト売上合計約500億円



デリバリー・テイクアウト売上拡大



■ デリバリーの店舗数・メニュー数拡大

自社配達店舗数

1,247店舗

前年比
+20%

自社配達メニュー数

759

前年比
+84%

1都3県のデリバリーエリア世帯カバー率



ガスト

2019年12月 2020年12月

75% → 83%



グループ全体

91% → 93%

テイクアウトメニュー数

660

前年比
+77%

■ デリバリーの効率性改善

1時間当たりの配達件数増加

前年比
+11%

配達時間短縮

前年比
-16%

自社サイトのUI改善と
リコメンデーション機能強化
1件当たりの注文点数増加

前年比
+6%

エリア内3店舗の注文を共同配達
エリア内平均日商

前年比
+56%

デリバリー形態の拡張



■ デリバリー/TO専門店出店

デリバリー世帯カバー率拡大や業態転換をしても埋まらない空白エリアを解消

新中野店
2月26日オープン予定



- ✓ 店内飲食スペースがない、デリバリー・テイクアウト専門の店舗
- ✓ ガスト、バーミヤン、から好しの3ブランドのメニューを提供
- ✓ 従来店に対し、坪数1/10・投資1/3で出店可能

売上構成比想定

デリバリー 70%
テイクアウト 30%

■ 共同デリバリー/エリア配達システムの構築

エリア内の複数業態で配達員を共有



配達員アプリでエリア配達対応機能を構築
今後高度化を進め、さらに配送効率を向上

配達員アプリ



今後の計画

お届け時間自動化

自動配達指示

グループ外店舗の
配達



高まるデリバリー需要の獲得

■デリバリー売上の高いガストへの転換（デリバリーの空白地域解消）

2020年7月以降 実施店

30店舗 売上高+7.3億円 EBITDA+5.1億円

2021年実施店（予定）

13店舗 売上高+3.1億円 EBITDA+1.9億円



板橋西台店



ブランドポートフォリオの再編

■ 目的来店志向の強い専門業態への転換

むさしの森珈琲、La Ohana、バーミヤン、
ステーキガスト、魚屋路など

2020年7月～2021年実施店

52店舗 売上高+25億円 EBITDA+11億円

2021年実施店（予定）

39店舗 売上高+19億円 EBITDA+8億円



LaOhana多摩境店



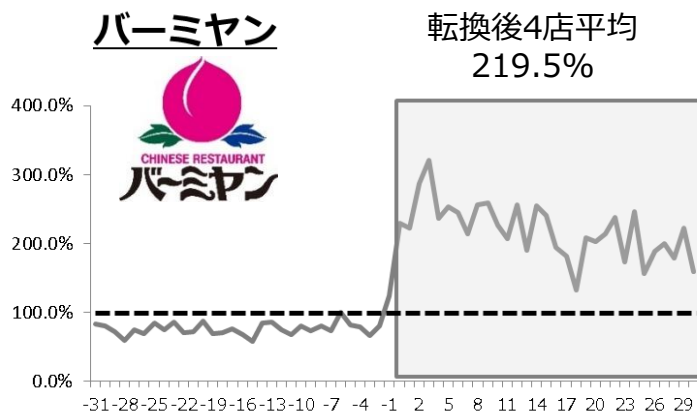
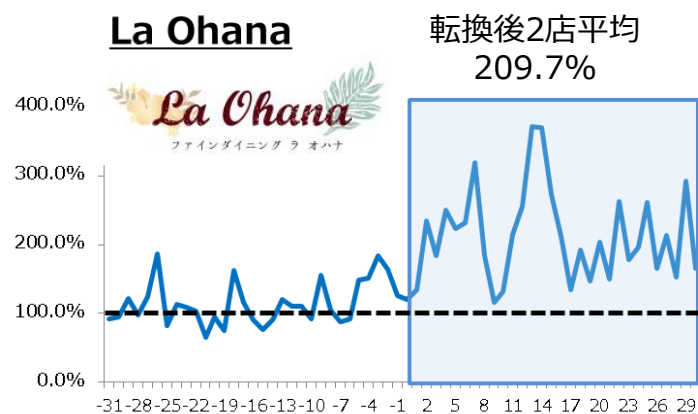
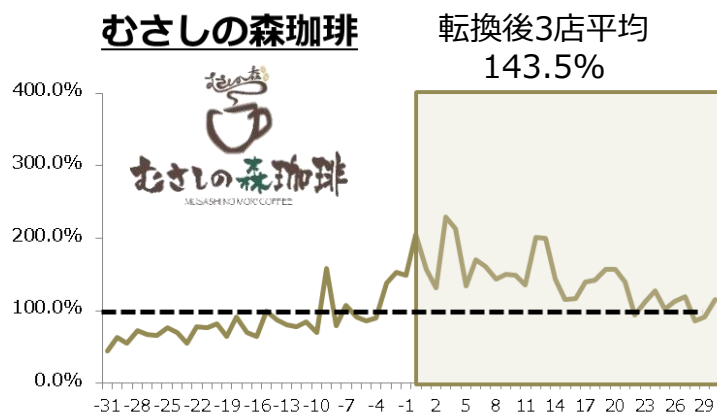
むさしの森珈琲
長津田みなみ店

業態転換後の売上推移



ブランドポートフォリオの再編

■ 専門業態への転換実績（日商前年比推移）



既存店の経営資源最大活用



■ 自社の「からあげ専門店ブランド」をガスト全店に展開



「から好しINガスト」導入店舗数

10月末	11月末	12月末	1月末	2月末	3月末	4月末
195	381	476	645	967	1,157	ガスト全店 約1,300

導入店実績

実施店（1月末645店舗）
vs.未実施店舗

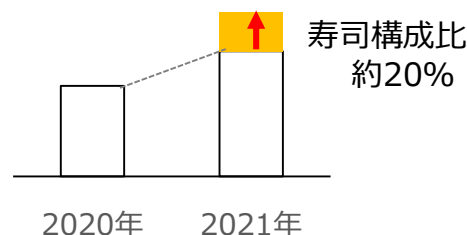
- ✓ 総売上 +7%
- ✓ デリバリー +8%
- ✓ テイクアウト +57%

■ 自社の「寿司専門店」のノウハウを他の和食ブランドに展開

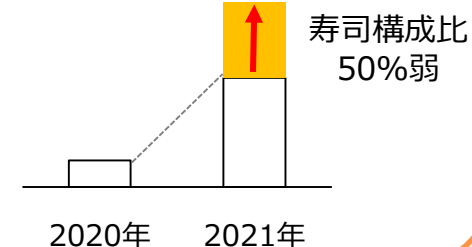


年末年始のハレ使いの需要をつかみ、
寿司販売が売上増に寄与

デリバリー



テイクアウト



既存店の経営資源最大活用



■ 自社サプライチェーンを利用した通販事業への参入



自社会員へのメルマガ告知で売上大幅増



製造・物流・販売・配達など既存のネットワークを最大活用

今後の展開

■ 一般的な通販商品に比べて圧倒的に高いバリューを実現

- ✓ 自社サイトで受注、全国に基盤をもつ当社店舗のデリバリー網を活用し、配送料負担を大幅に低減
- ✓ 自社メディア販促の活用により、広告費も抑制

■ 商品ラインナップの拡充

- ✓ 多くのブランドをもつ強みを活かし、豊富な商品レシピを製品化し、幅広いニーズに対応

ライフスタイル変化に対応したメニュー戦略



「外食の楽しみ」「健康」 価値を追求したメニューの提供

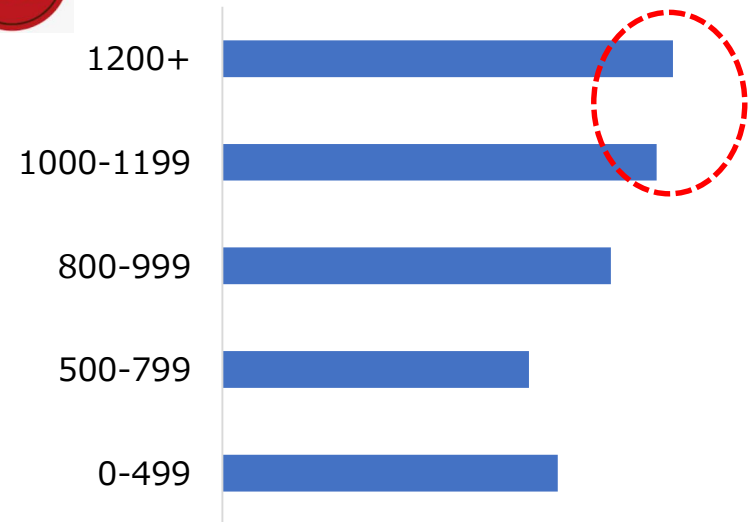
- 外食がより特別な機会となったことによる「ご馳走感」を求める傾向の高まりに対応。素材へのこだわり等、より価値のある商品開発・導入を強化



高単価帯の客数前年比が相対的に高い傾向



支払い単価帯別・客数前年比 12月



ライフスタイル変化に対応したメニュー戦略



「外食の楽しみ」「健康」 価値を追求したメニューの提供



■ 「健康感」のあるメニュー開発に注力

背景：普段使いの減少に伴い、より高い付加価値の提供と継続来店の促進のため

- ✓ 豊富な野菜、雑穀、低糖質食材、スーパーフードの活用
- ✓ ミドル・シニアの健康に配慮した「減塩」の取り組み推進
- ✓ 高たんぱく・低糖質の食事を選ぶメニュー設計
 - ごはん少な目選択
 - サラダバーセット (ごはんなし)
 - 和膳のおかずの単品販売 など





■ 配当

- ✓ 基本方針は配当性向30%
- ✓ 2021年度の配当は、新型コロナ ウィルス感染症 および財務の状況を踏まえ別途検討させていただきたく、現時点では未定

	第2四半期末	期末	合計
2020年	0.00円	0.00円	0.00円
2021年見通し	未定	未定	未定

■ 株主優待

- ✓ 現行制度継続

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



2020年度通期業績 2021年度ガイダンス

2020年通期 業績ハイライト



- ◆ 売上高は2,884億円、前年同期比 **(23.2)** %、営業利益は **(230)** 億円
- ◆ 調整後当期利益は **(172)** 億の赤字で、調整後ROEもマイナスとなった
- ◆ 新規出店・業態転換・店舗改装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

(金額単位：億円)

	2020年通期	2019年通期	前年比%
売上高	2,884	3,754	(23.2)%
既存店売上高			(24.3)%
既存店客数			(28.1)%
既存店客単価			5.3%
営業利益	(230)	206	-
調整後当期利益	(172)	101	-
調整後ROE	(14.0)%	7.7%	(21.6)%
店舗展開	新規出店46店、業態転換60店、店舗改装61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
 業態転換は転換準備の為に未開店店舗7店舗を含む

2020年通期 要約損益計算書



- ◆ 売上総利益率： 前年比(1.3)pt減の 68.4% 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： 166億円減少。営業時間短縮による固定人件費の減少や賞与削減などにより減少
- ◆ その他販管費： 40億円減少。キャッシュアウト抑制で大幅に減少した一方、減損損失を 82億計上

	2020年計		2019年計		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	2,884	100.0%	3,754	100.0%	(870)	76.8%
売上原価	913	31.6%	1,140	30.4%	228	80.0%
売上総利益	1,971	68.4%	2,613	69.6%	(642)	75.4%
人件費	1,138	39.5%	1,304	34.7%	166	87.3%
その他販売費及び一般管理費	1,064	36.9%	1,104	29.4%	40	96.4%
営業利益	(230)	(8.0)%	206	5.5%	(436)	(112.0)%
金融損益	(34)	(1.2)%	(38)	(1.0)%	4	88.8%
税引前利益	(264)	(9.2)%	167	4.5%	(432)	(158.0)%
税金費用	(92)	(3.2)%	72	1.9%	165	(127.3)%
当期利益	(172)	(6.0)%	95	2.5%	(267)	(181.5)%
調整後当期利益	(172)	(6.0)%	101	2.7%	(273)	(171.0)%

2020年通期 要約貸借対照表



- ◆ のれん1,461億円： 減損兆候判定テストの結果、現時点では減損の兆候はない
- ◆ 借入金計1,458億円: 期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組み換え

(単位：億円)	2020年12月期	2019年12月期	増減	2020年12月期内訳
資産				
流動資産	363	367	(3)	
非流動資産	4,054	4,173	(120)	のれん残高 1,461億円
資産合計	4,417	4,540	(123)	使用权資産 1,119億円
負債				
流動負債	2,037	976	1,061	短期借入金残高 1,258億円
非流動負債	1,242	2,236	(994)	長期借入金残高 200億円
負債合計	3,279	3,212	67	リース負債 1,120億円
資本				
親会社所有分	1,138	1,328	(191)	
資本合計	1,138	1,328	(191)	
自己資本比率	25.8%	29.3%	(3.3)%	
調整後ROE	(14.0)%	7.6%	(21.6)%	
ネットレバレッジレシオ	6.5倍	3.1倍		

調整後ROEは直近12ヶ月の数値
 ネットレバレッジレシオ＝純有利子負債(借入金－現預金)/調整後EBITDA

2020年通期 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(311)億円減の367億円。税引前利益が赤字になった影響で大幅に減少
- ◆ 投資キャッシュフロー： 前年比47億円支出減の(157)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+244億円支出減の(229)億円。借入金増+193億円、配当金減+41億

(単位：億円)		2020年12月期	2019年12月期	増減
営業キャッシュフロー	(a)	367	678	(311)
投資キャッシュフロー	(b)	(157)	(204)	47
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	210	474	(264)
財務キャッシュフロー	(c)	(229)	(474)	244
借入金		161	(32)	193
配当金		(20)	(61)	41
その他		(370)	(381)	10
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	(19)	0	(20)
現金及び現金同等物の期末残高		170	189	(19)

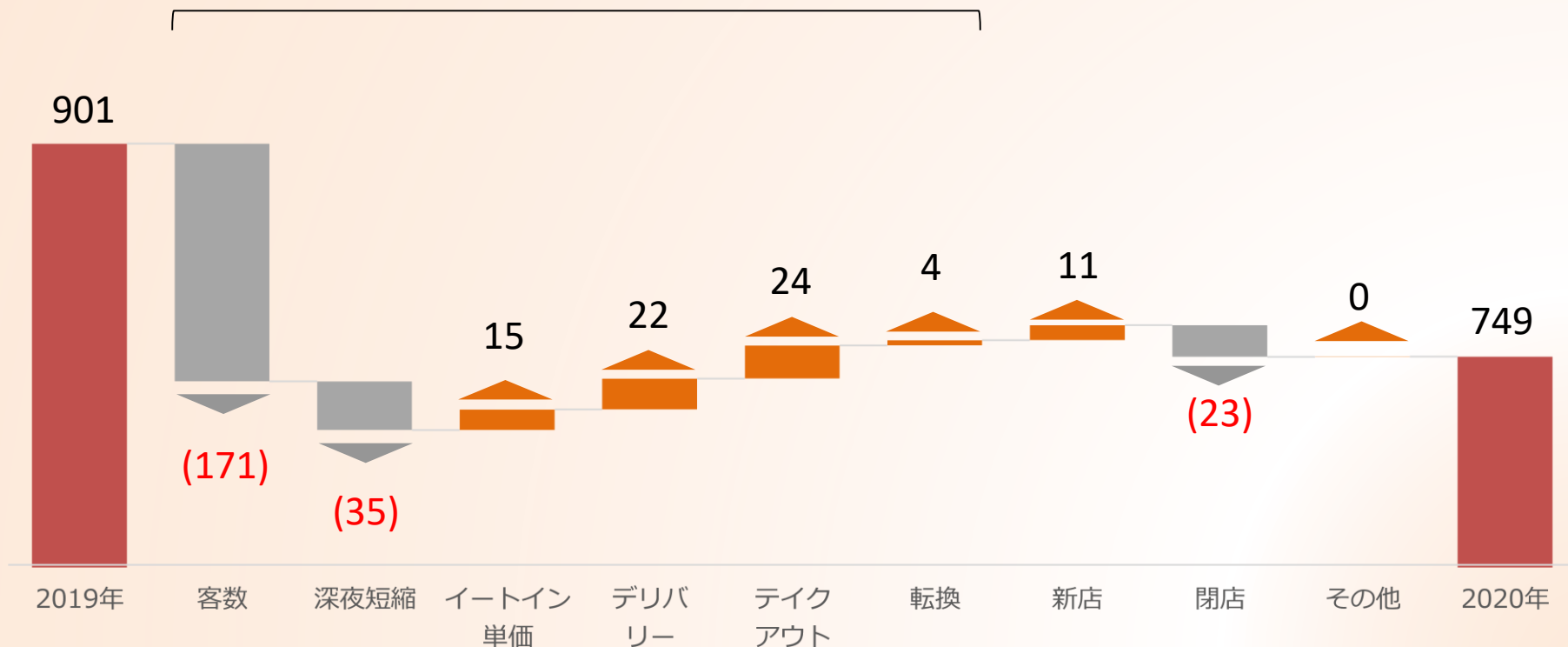
2020年第4四半期 売上高増減分析



- ◆ 2020年第4四半期の売上高は749億円で(152)億円の減収 デリバリー・テイクアウトは増収
- ◆ 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 (157)億円

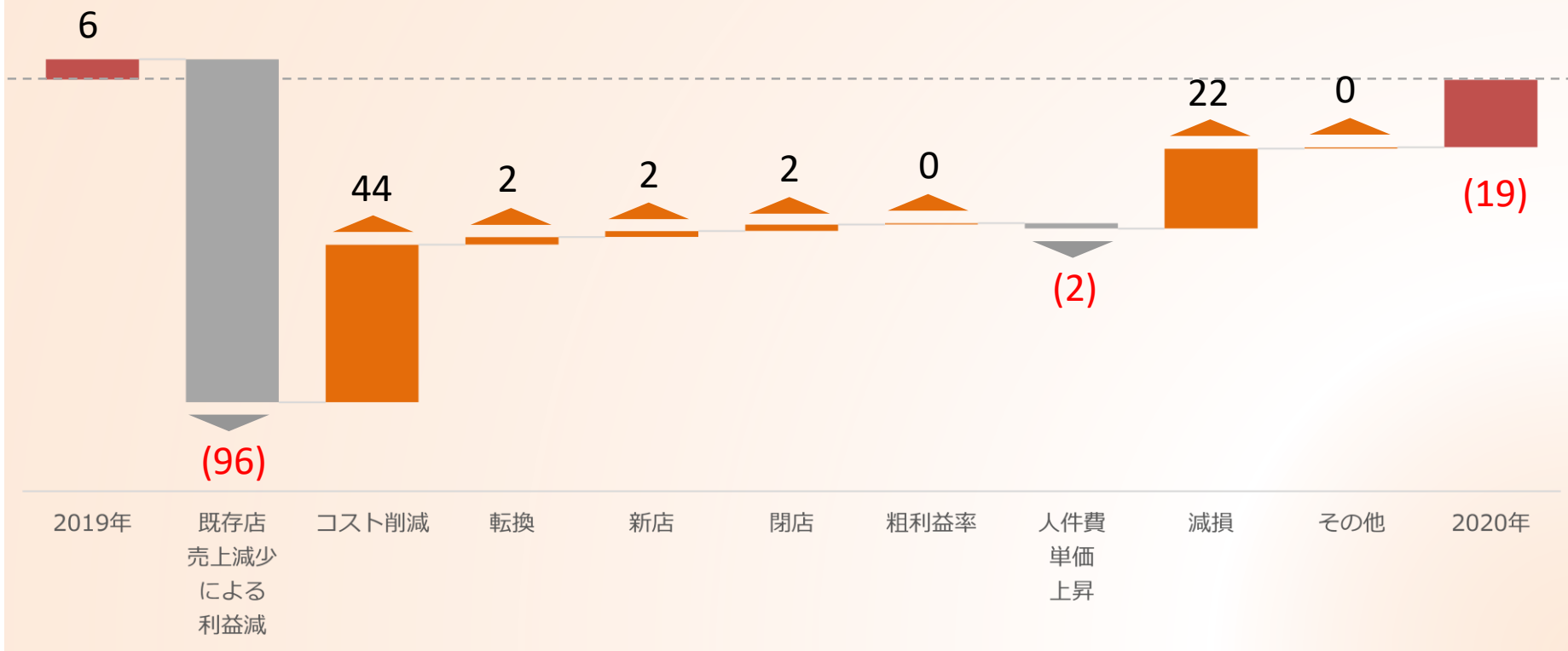


2020年第4四半期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は(25)億円の減益 主要因は既存店売上減少による利益減(96)億円
- ◆ 広告宣伝費や賞与などのコスト削減により44億円の改善
- ◆ 減損は昨年にソフトウェアの減損を計上していることもあり22億円の減少

単位：億円



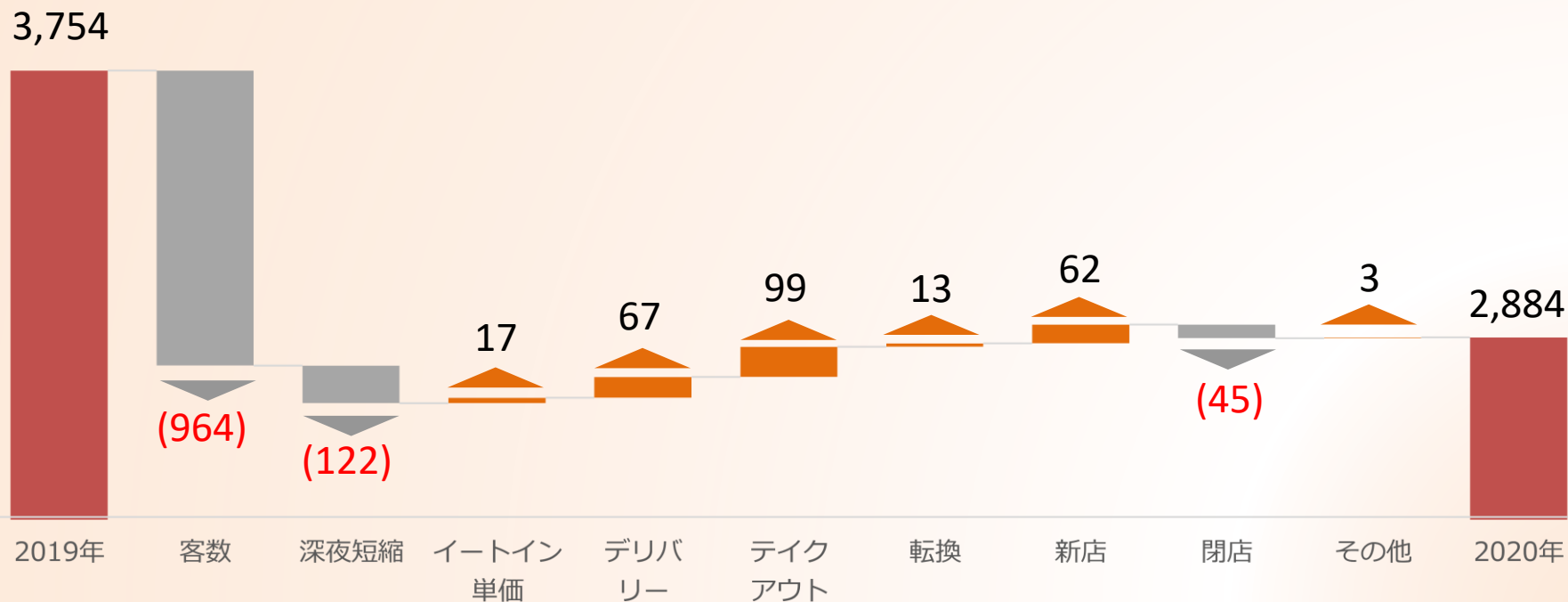
2020年通期 売上高増減分析



- ◆ 2020年通期の売上高は2,884億円で(870)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 (889)億円

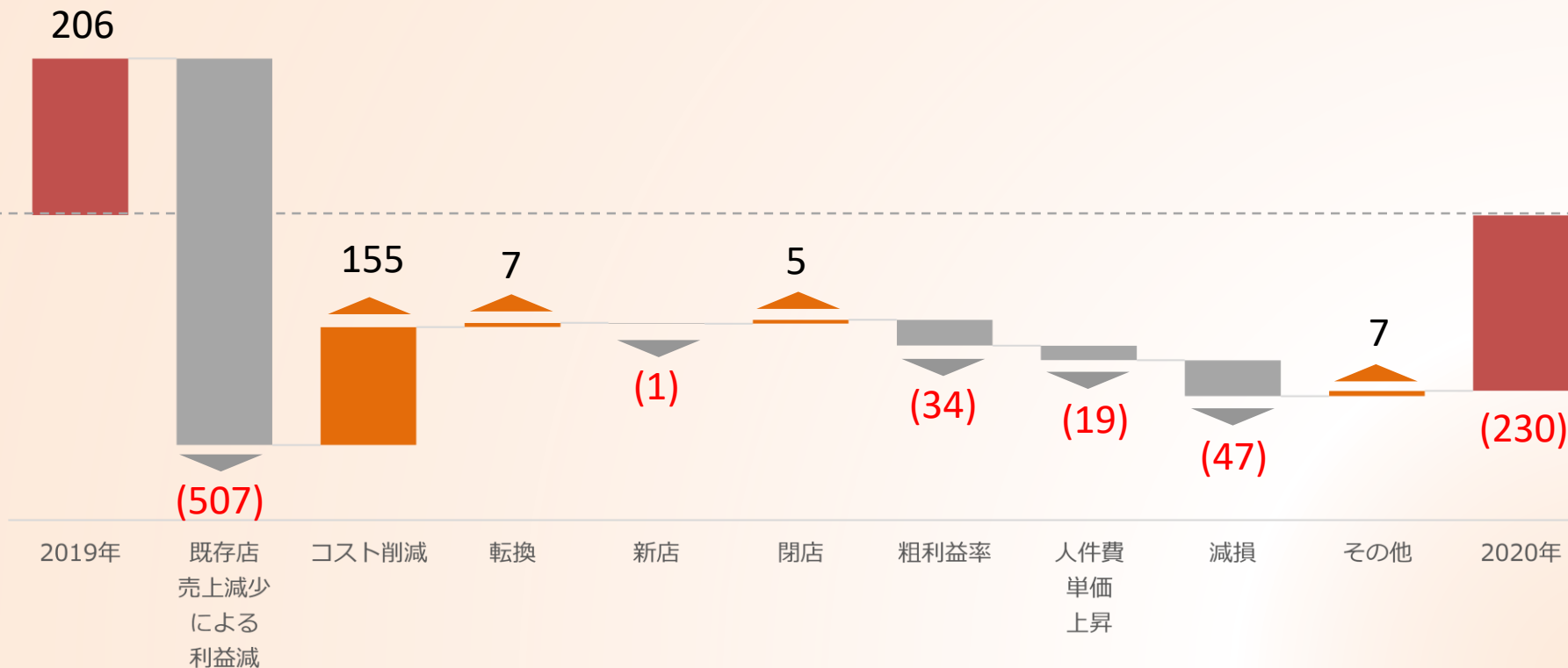


2020年通期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は(436)億円の減益
- ◆ 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
- ◆ 広告宣伝費・賞与などのコスト削減により155億の改善

単位：億円



2020年通期 店舗開発の進捗



新規出店：「から好し」「ガスト」「しゃぶ葉」を中心に46店実施。「から好し」は89店舗
 業態転換：「から好し」「ガスト」を中心に53店転換
 閉店：「ガスト」を中心に178店実施
 店舗改装：「フロプレステージ」を中心に61店実施

ブランド	新規出店	転換	閉店	12月末店舗数	店舗改装
から好し	12	19	(8)	89	-
ガスト	7	16	(42)	1,326	5
しゃぶ葉	7	3	(13)	263	-
バーミヤン	5	7	(7)	338	3
むさしの森珈琲	5	3	-	45	-
フロプレステージ	4	-	(4)	118	27
台湾	2	-	(2)	61	5
ステーキガスト	1	1	(8)	130	6
ジョナサン	1	-	(25)	253	9
夢庵	-	-	(6)	182	1
藍屋	-	-	-	46	-
chawan	-	-	-	19	-
その他	2	4	(63)	256	5
グループ店舗数	46	53	(178)	3,126 19年末比▲132	61

2021年度業績ガイダンス

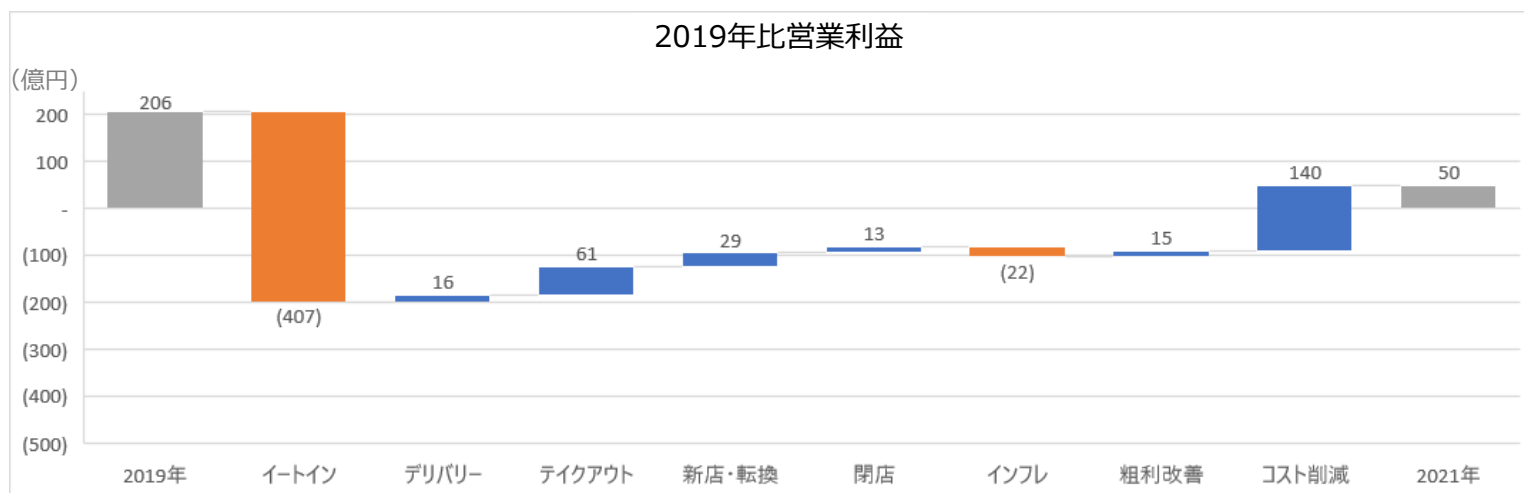
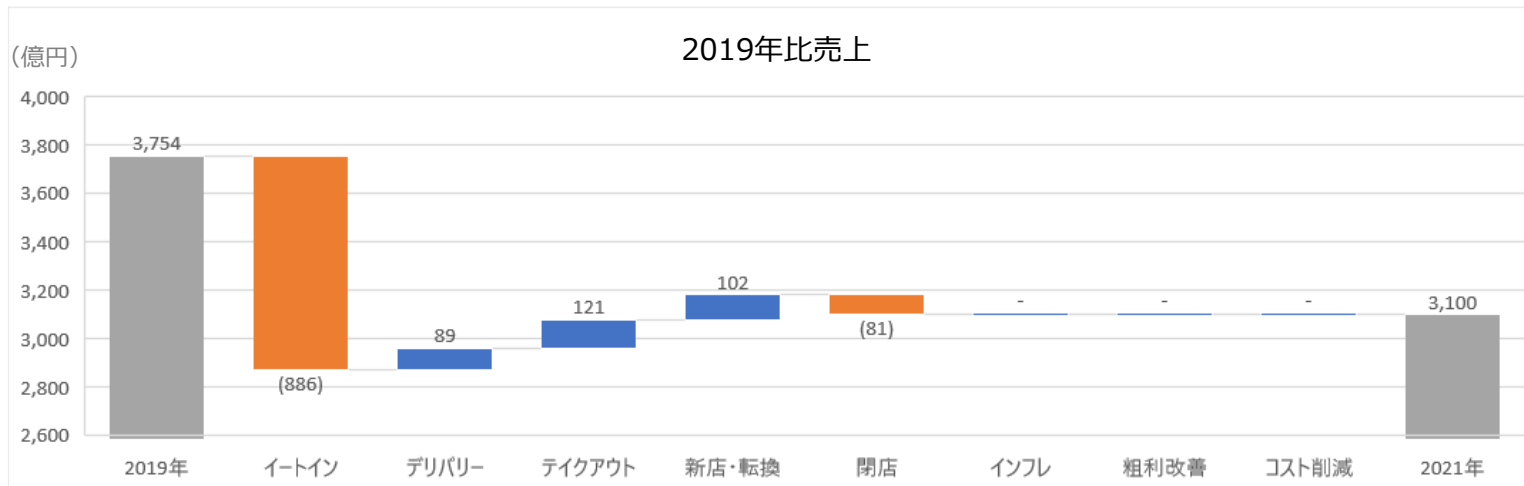


単位（億円）	2021年 ガイダンス	2020年 実績	ガイダンス前提	
売上高	3,100	2,884	既存店売上高 （2019年比）	▲16%
営業利益	50	(230)	新規出店数	40—50店
税引前利益	10	(264)	業態転換店舗数	50—60店
当期利益	4	(172)	投資金額	130—150億
1株当配当金	未定	0.00円	為替	106円 / \$

2021年ガイダンス 売上・営業利益増減分析



- 売上は、イートイン売上の減少をデリバリー、テイクアウト、新店転換で一部リカバー
- 営業利益は、2020年に行った大幅なコスト削減効果が大きく貢献し黒字の予想





Appendix

デジタルトランスフォーメーション



お客様

お客様のタッチポイントの強化

- すかいらーくアプリの機能強化
- 多様な決済手段への対応
- 認証基盤の統合により、様々なサービスをワンストップで提供
(デリバリー/テイクアウト/通販他)
- セルフレジ・テーブル決済の拡充等

デジタルデバイス・機械学習を活用した生産性向上

- 宅配エリア全体の生産性を上げる宅配員アプリの機能強化とお届け時間の自動化
- 店舗バックオフィス業務の自動化
(宅配・発注・ワークスケジュール等)

従業員

データ管理の高度化とデジタルマーケティング強化

- よりパーソナライズされたサービスやプロモーションのご案内
- 再来店を促進するFSP等の導入
- インストアメディア広告の強化等

拡張性のある基盤構築

- 事業の多様化に対応可能なMDシステムの刷新
- M&Aに対応可能なシステムインフラのクラウド化・オープン化の促進
- セキュリティの強化等

お取引先

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
- ✓ 客席はパーテー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
- ✓ 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（不織布推奨）

【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
- ✓ デリバリーで置き配サービス実施（要事前決済）

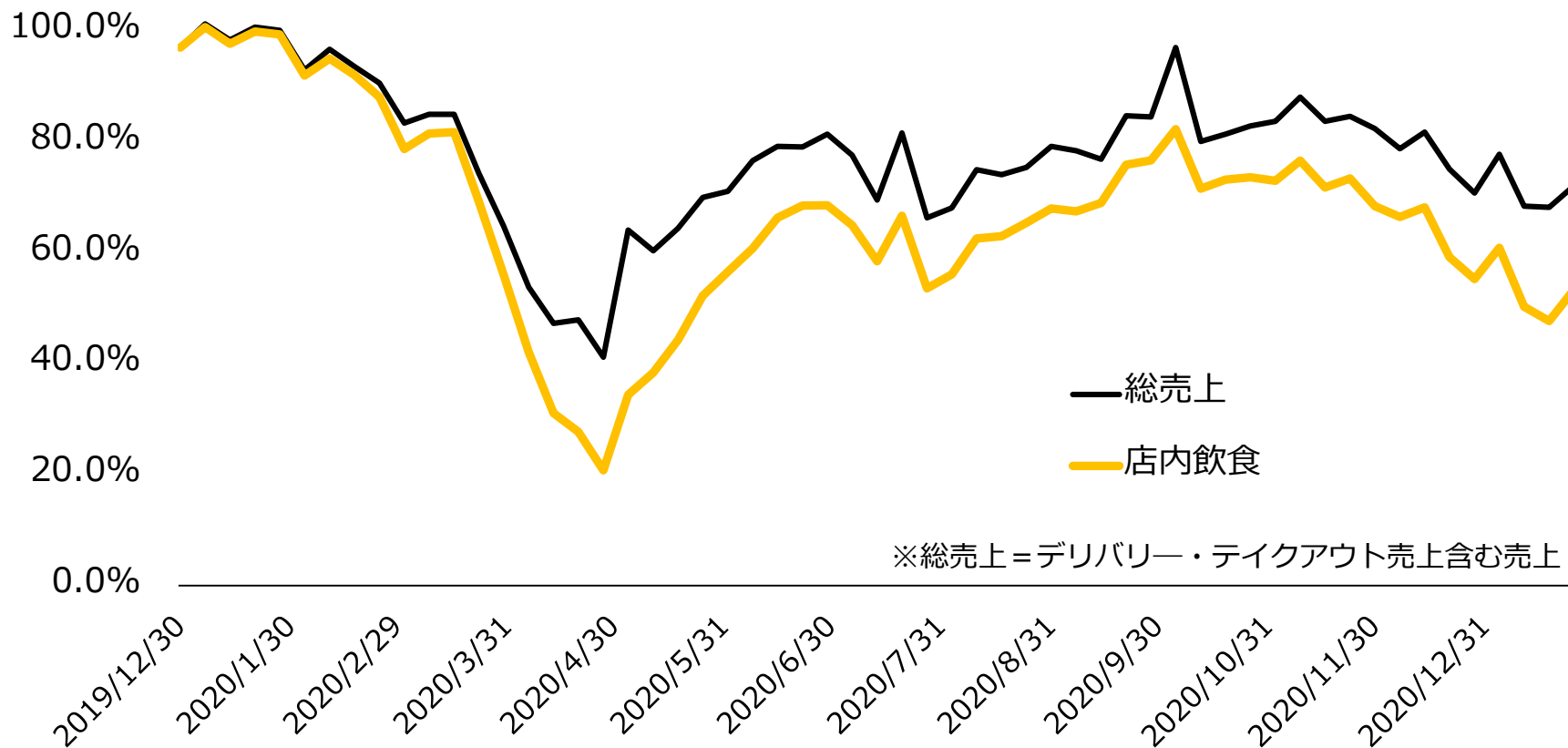
■ お客様へ入店前の検温のお願い

既存店売上推移



■ 総売上は、店内飲食売上の減少をデリバリー・テイクアウトの売上増で底上げ

前年比 (%)

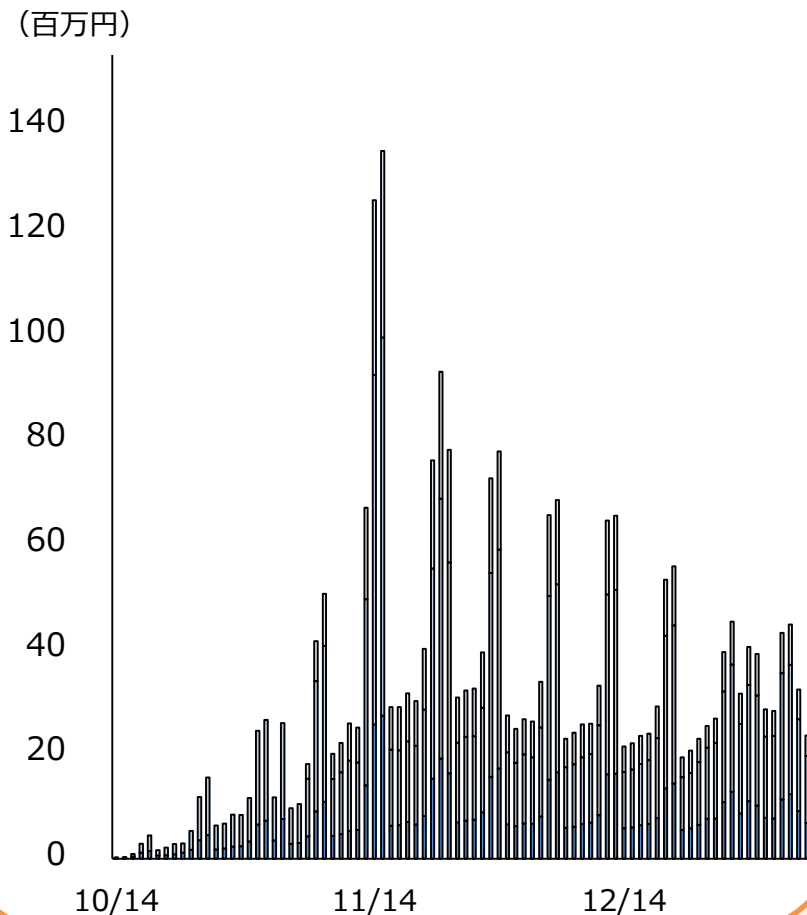


※総売上=デリバリー・テイクアウト売上含む売上

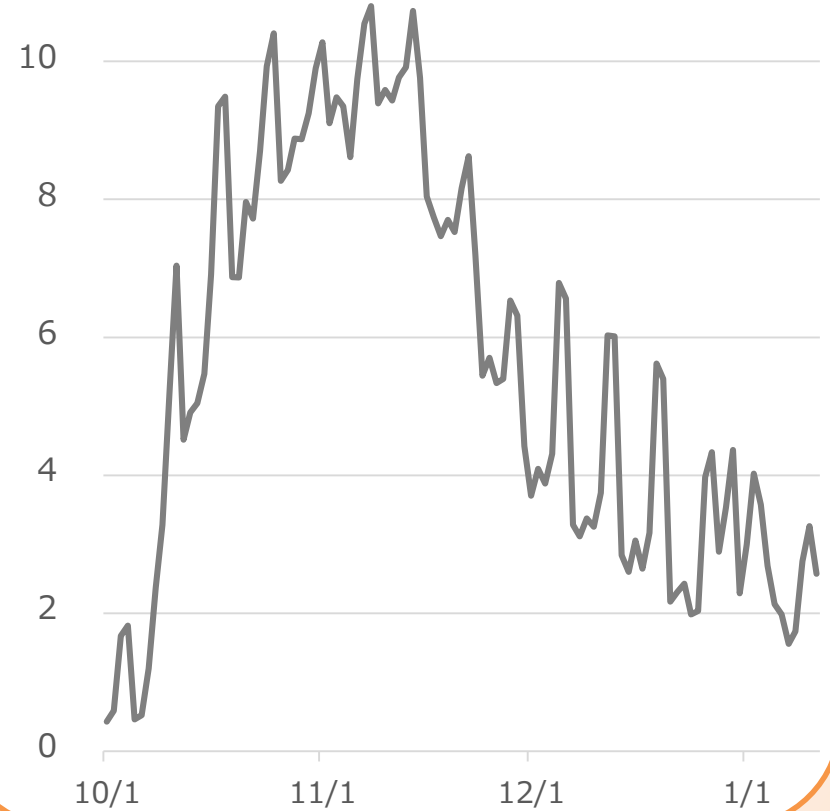
Go to Eat キャンペーンの効果



■ 11月中旬以降プレミアム食事券の売上は減速



■ 「Go to オンライン予約」の件数も減少

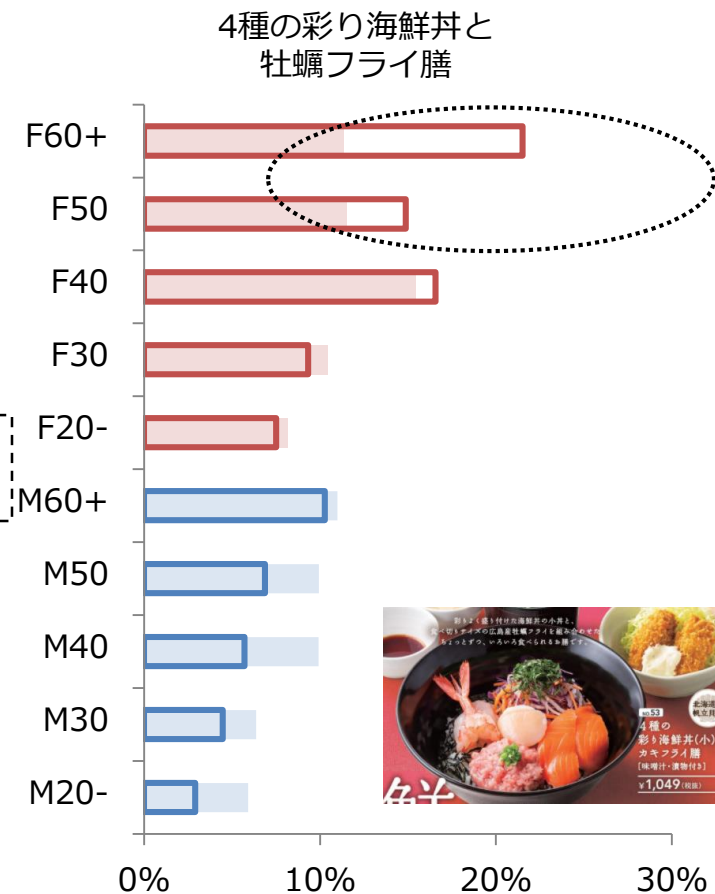
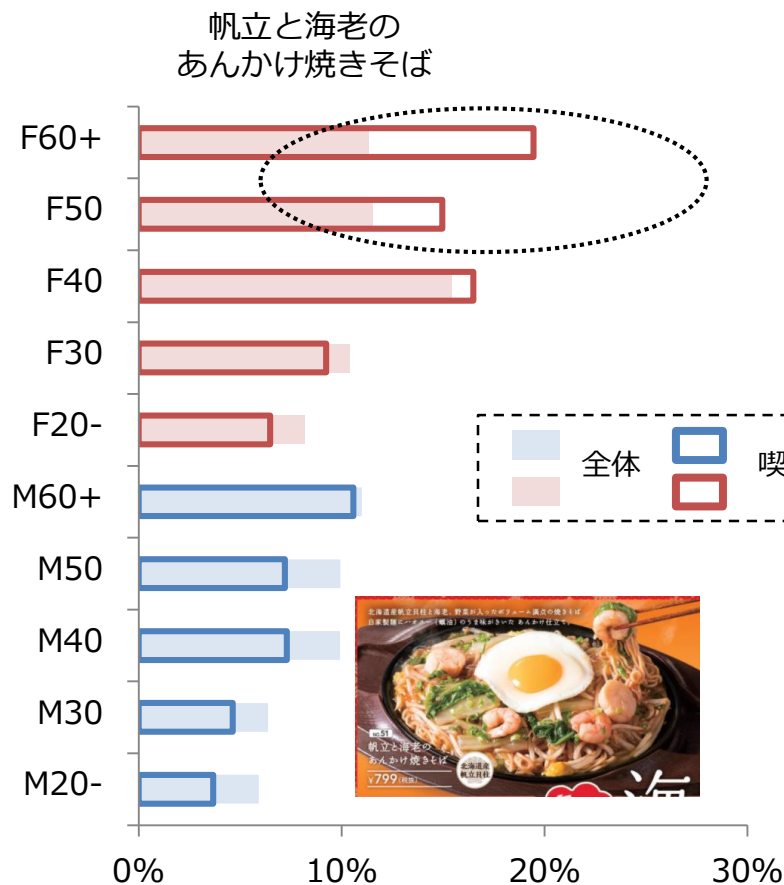


価値を追求したメニュー提供



■ 国産の高品質食材を使用したメニュー導入

コロナ禍で外食を控える傾向が強いシニア層の女性に好評



目的消費の拡大



ご馳走需要を捉え
国産うなぎの販売が好調

「冬の土用の丑の日」
うなぎ平均日商の
約9倍



単価の高い
「海鮮太巻き」の
販売が好調

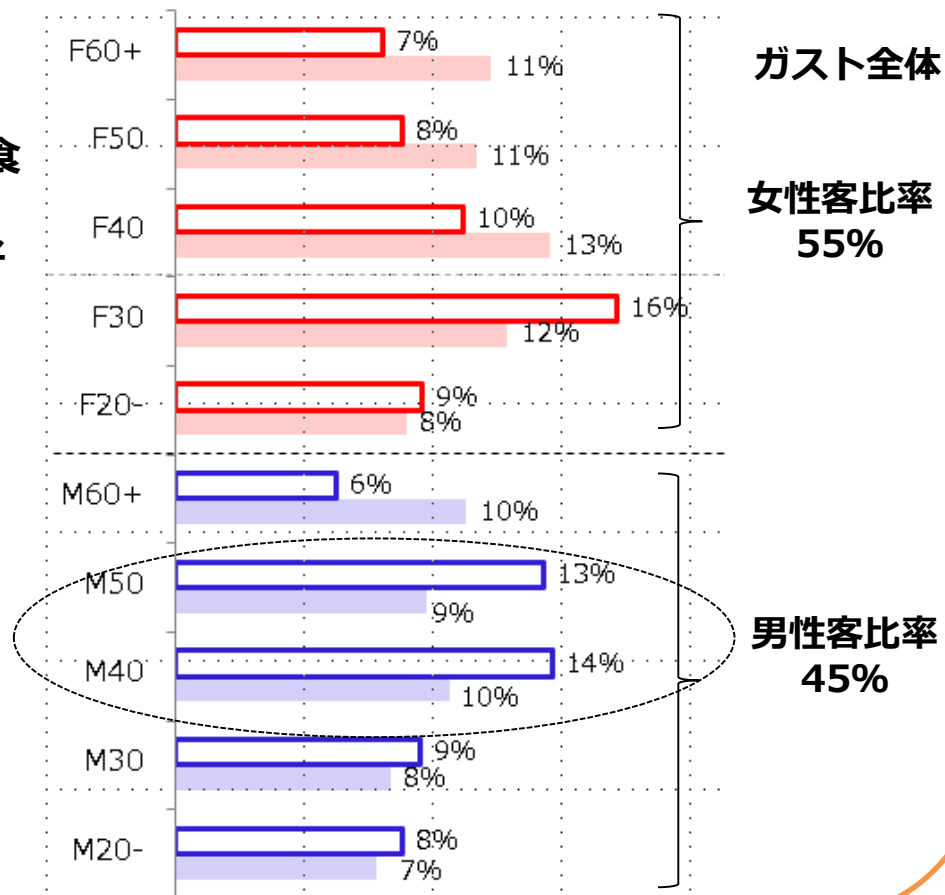
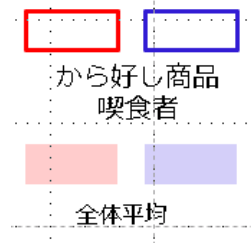
売上前年比
約160%

から好しINガスト客層



■ から好しINガスト店内飲食

- ✓ 全体の約15%がから好し商品を喫食
- ✓ 40-50代の男性客から支持
- ✓ ガストは女性比率が高いが、から好しINガストの導入で男性客が増加



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。