



株式会社すかいらーくホールディングス  
**2021年度第1四半期  
決算説明資料**

2021年5月14日

---

---

# 2021年度第1四半期業績サマリーと通期見通し



## 2021年第1四半期実績

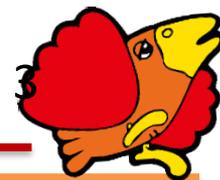
- **売上高 648億円（前年比（219）億円、（25）%）**
  - ✓ 既存店売上高：前年比売上（23.4）%、客数（29.6）%、客単価+8.7%
  - ✓ デリバリー売上高：99億円（前年比+47%）、テイクアウト売上55億円（前年比2.3倍）
  - ✓ 既存店売上高2019年比（31.1）%
- **営業利益（13）億円（前年比（13）億円）**
  - ✓ （219）億円減収に対し、営業利益は（13）億円の減益にとどめる
  - ✓ 第1四半期は39億円のコスト削減及び生産性改善等で収益体質を強化した

## 2021年度通期見通し修正

### 減収増益・2期ぶり黒字転換

- **売上高** 3,100億円⇒ 2,850億円（当初ガイダンス差（250）億円）
- **営業利益** 50億円 ⇒ 50億円（当初ガイダンス差 ±0億円）
- \*2020年通期実績（230）億円
- **配当** 未定 ⇒ 未定

# 2021年第1四半期売上分析

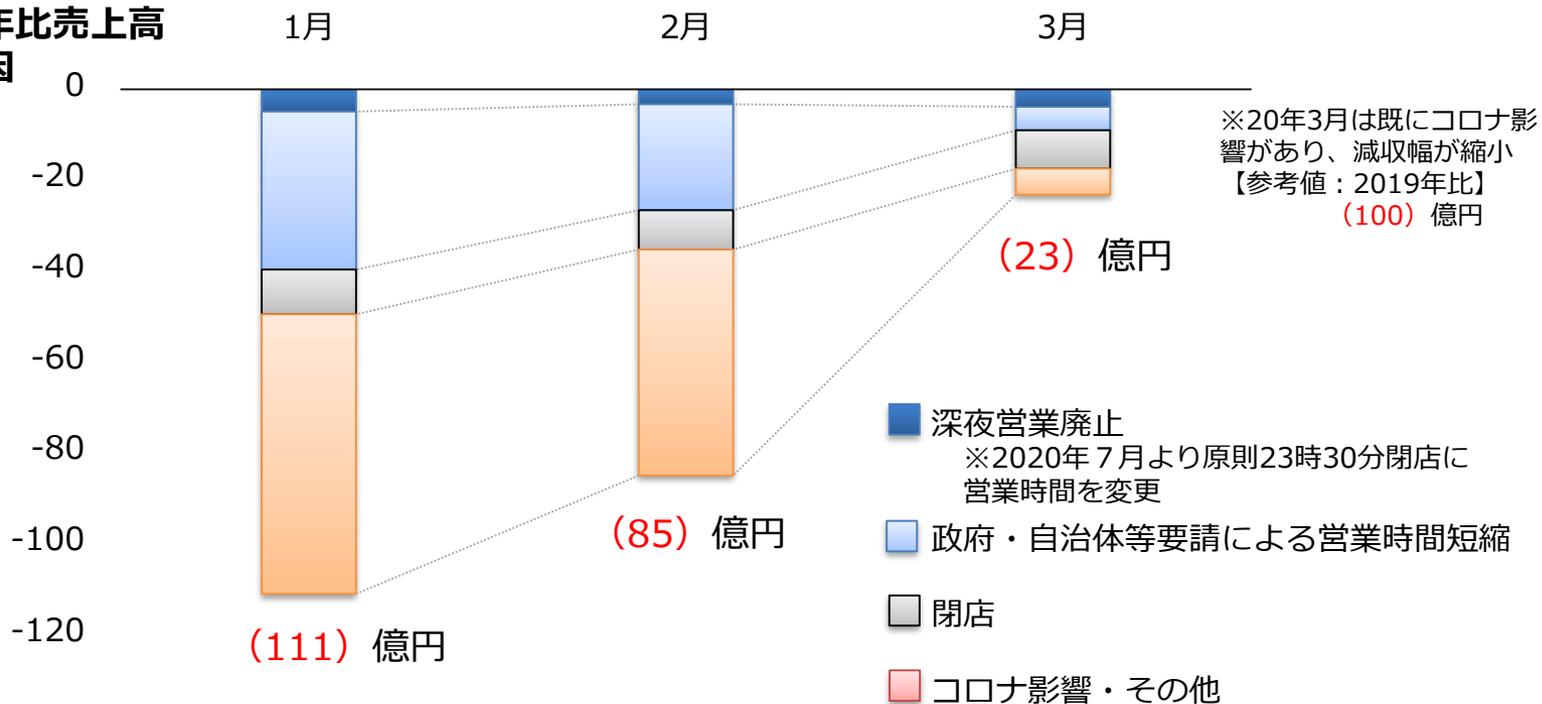


## ■ 前年比 (219) 億円の売上減は、1-2月の第3波のコロナ影響が主要因

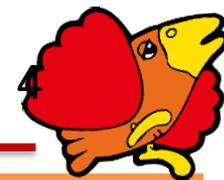
売上高 (億円)

1Q 2020	1Q 2021	前年比
867	648	(219)

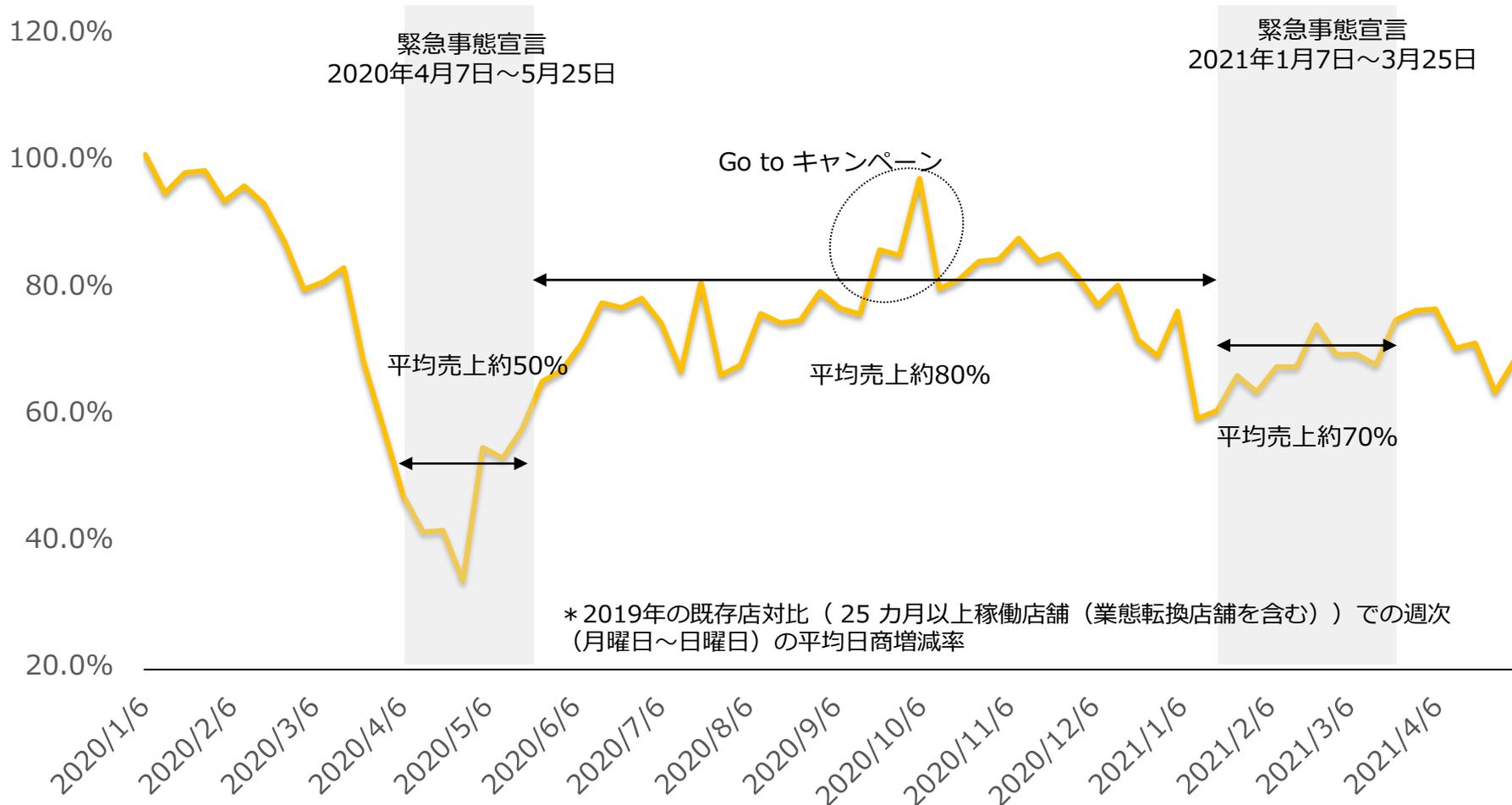
月別前年比売上高  
減少要因



# 既存店売上高推移（2019年比）



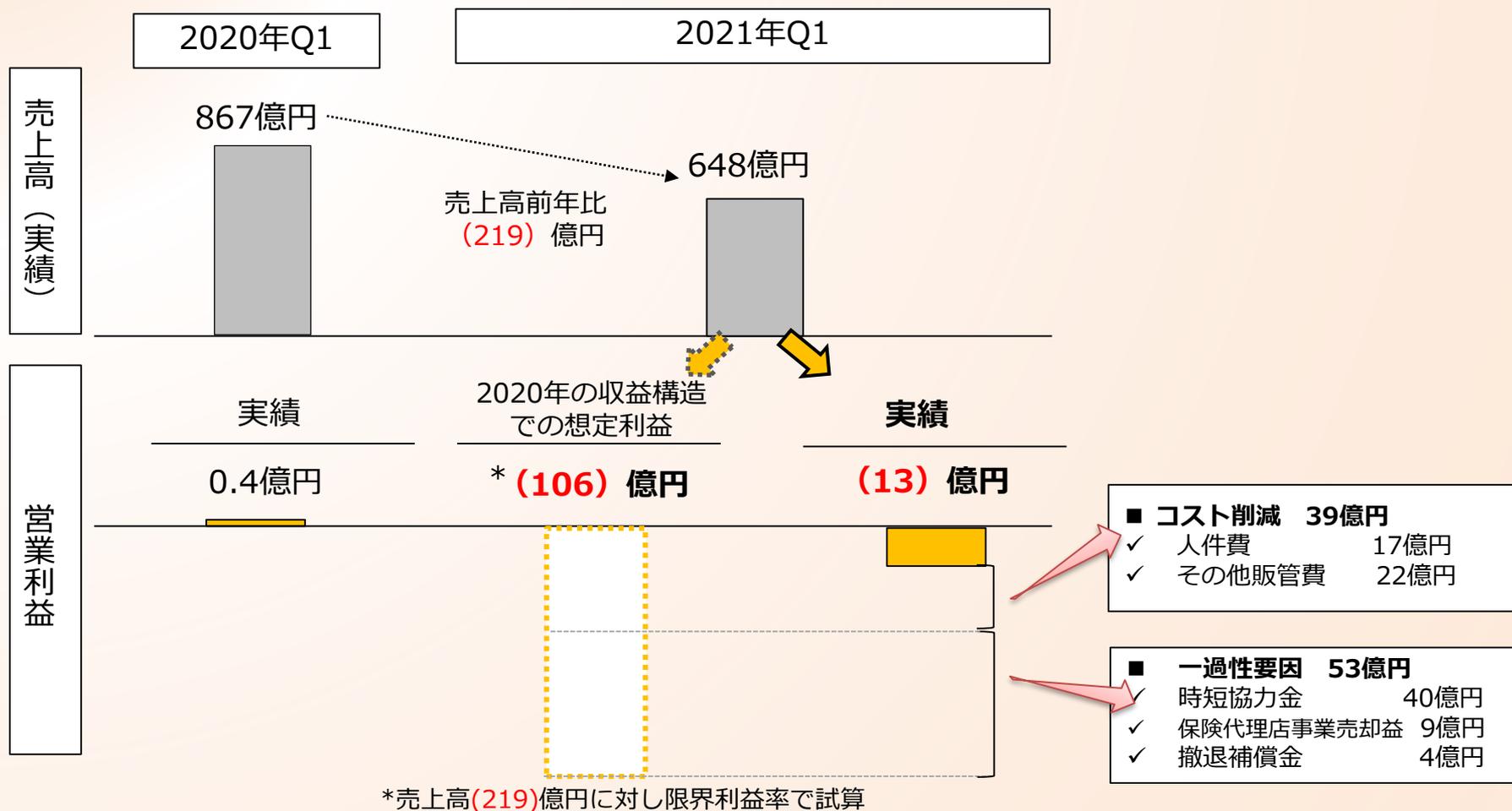
- 第1回緊急事態宣言下では売上は約50%まで落ち込んだが、解除後約80%まで回復
- 2021年の緊急事態宣言下では2019年比70%の売上水準を確保



# 継続的なコスト削減による高収益体制の確立



- 2021年第1四半期もコスト削減を継続的に実施  
年間の損益分岐点売上高は 3,000 億円を維持



# 通期業績ガイダンス修正



## ■ 売上高を 3,100億円から2,850億円へ減額修正

コロナ影響の長期化を織り込み、既存店売上2019年比を(23)%に修正

## ■ 営業利益、税前利益、当期利益は当初ガイダンスの予想を据え置き

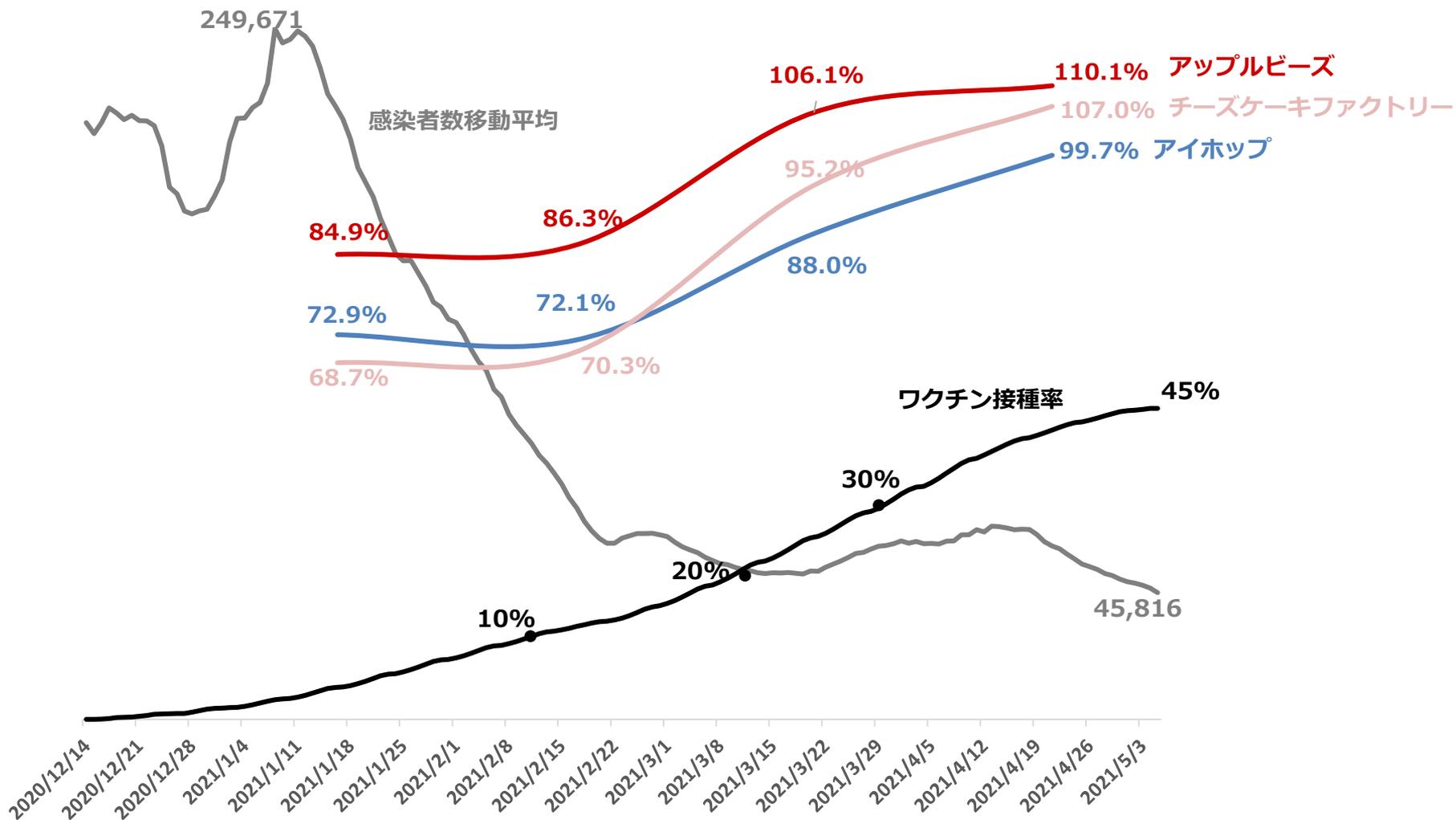
さらなるコスト削減と収益力向上施策への取り組み、時短協力金も加味し、当初の予想を据え置き

IFRS				前提		
(億円)	2021年 当初 ガイダンス	2021年 修正 ガイダンス	差異		2021年 当初 ガイダンス	2021年 修正 ガイダンス
売上高	3,100	2,850	(250)	既存店売上成長 (vs.2019年)	▲16%	▲23%
営業利益	50	50	-	新規出店数	40-50店	40-50店
税前利益	10	10	-	転換店舗数	50-60店	50-60店
当期利益	4	4	-	投資金額	130-150億	130-150億
1株当たり配当	未定	未定	-	為替	106円/\$	106円/\$

# 米国ワクチン接種率と外食企業売上（2019年比）



## ■ ワクチン接種率20%近辺から外食企業の売上回復が加速

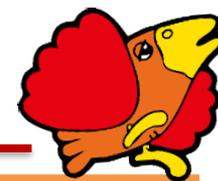


各社プレスリリース・各種報道よりすかいらーく作成



# 2021年第1四半期業績

# 2021年第1四半期 業績ハイライト



- ◆ 売上高は648億円、前年同期比 **(25.3)** %、営業利益は **(13)** 億円
- ◆ 調整後当期利益は **(19)** 億円の赤字で、調整後ROEもマイナスとなった
- ◆ 新規出店・業態転換は計画通り実施。店舗改装はキャッシュアウト抑制のため中止している

(単位：億円)	2021年Q1 (3ヶ月)	2020年Q1 (3ヶ月)	前年比%
売上高	648	867	(25.3)%
既存店売上高	-	-	(23.4)%
既存店客数	-	-	(29.6)%
既存店客単価	-	-	8.7%
営業利益	<b>(13)</b>	0	-
調整後当期利益	<b>(19)</b>	2	-
調整後ROE	<b>(15.9)%</b>	5.7%	<b>(21.6)%</b>
店舗展開	新規出店21店、業態転換51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の未開店店舗11店舗を含む

# 2021年第1四半期 要約損益計算書



- ◆ 売上総利益率： 前年並みの 69.0% 食材加工品の内製化・物流効率化を推進し、売上減少下で粗利率を維持
- ◆ その他営業収益： 56億円増加。時短協力金・保険事業売却による収益を計上
- ◆ 人件費： 56億円減少。営業時間短縮による固定人件費の減少、店舗の生産性向上などにより減少
- ◆ その他販管費： 26億円減少。広告宣伝費や賃借料などのキャッシュアウト抑制
- ◆ 金融損益： 2021年2月12日に締結した長期コミットメントラインのアップフロントフィー等の計上により一時的に増加

	2021年第1四半期		2020年第1四半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	648	100.0%	867	100.0%	(219)	74.7%
売上原価	(201)	(31.0)%	(269)	(31.0)%	68	74.7%
売上総利益	447	69.0%	598	69.0%	(151)	74.8%
その他営業収益	57	8.8%	1	0.1%	56	5427.6%
人件費	(262)	(40.4)%	(319)	(36.7)%	56	82.3%
その他販売費及び一般管理費	(240)	(37.0)%	(265)	(30.6)%	26	90.3%
その他営業費用	(15)	(2.4)%	(15)	(1.7)%	(0)	101.4%
営業利益	(13)	(1.9)%	0	0.0%	(13)	(3140.6)%
金融損益	(16)	(2.4)%	(9)	(1.0)%	(7)	183.2%
税引前利益	(28)	(4.4)%	(8)	(0.9)%	(20)	348.0%
税金費用	9	1.4%	11	1.2%	(1)	88.5%
当期利益	(19)	(2.9)%	2	0.3%	(21)	(761.8)%
調整後当期利益	(19)	(2.9)%	2	0.3%	(21)	(761.8)%

# 2021年第1四半期 要約貸借対照表



- ◆ のれん1,460億円： 当社はワクチンの接種が進む2023年頃に2019年並の業績に戻ると想定しており、その想定に基づけば多額の減損が発生する可能性は低いと考えている
- ◆ 借入金計1,558億円： 財務制限条項への抵触により短期借入金に移動していたしていた借入金が、財務制限条項の変更契約締結により当四半期末で抵触が解消されたため長期借入金に移動

(単位：億円)	2021年Q1	2020年12月期	増減	2021年Q1内訳
<b>資産</b>				
流動資産	361	363	(2)	
非流動資産	4,084	4,054	30	のれん残高 1,460億円
資産合計	4,445	4,417	28	使用権資産 1,131億円
<b>負債</b>				
流動負債	1,077	2,037	(960)	短期借入金残高 368億円
非流動負債	2,246	1,242	1004	長期借入金残高 1,189億円
負債合計	3,323	3,279	44	リース負債 1,137億円
<b>資本</b>				
親会社所有分	1,122	1,138	(16)	
資本合計	1,122	1,138	(16)	
自己資本比率	25.2%	25.8%	(0.5)%	
調整後ROE	(15.9)%	(14.0)%	(1.9)%	
ネットレバレッジレシオ	7.4倍	6.5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

# 2021年第1四半期 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(48)億円減の18億円。税前利益の減少に加え、コロナ禍で1年間納付猶予されていた消費税の納付が発生した影響(78)億円、法人税減少により+39億円
- ◆ 投資キャッシュフロー： 投資抑制により前年比6億円支出減の(50)億円
- ◆ 財務キャッシュフロー： 前年比32億円支出減の5億円。主に借入金増+8億円、配当金減+19億円

(単位：億円)		2021年Q1	2020年Q1	増減
営業キャッシュフロー	(a)	18	65	(48)
投資キャッシュフロー	(b)	(50)	(56)	6
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	(32)	9	(42)
財務キャッシュフロー	(c)	5	(27)	32
借入金		98	90	8
配当金		(0)	(19)	19
その他		(93)	(97)	5
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	(26)	(17)	(9)
現金及び現金同等物の期末残高		144	172	(28)

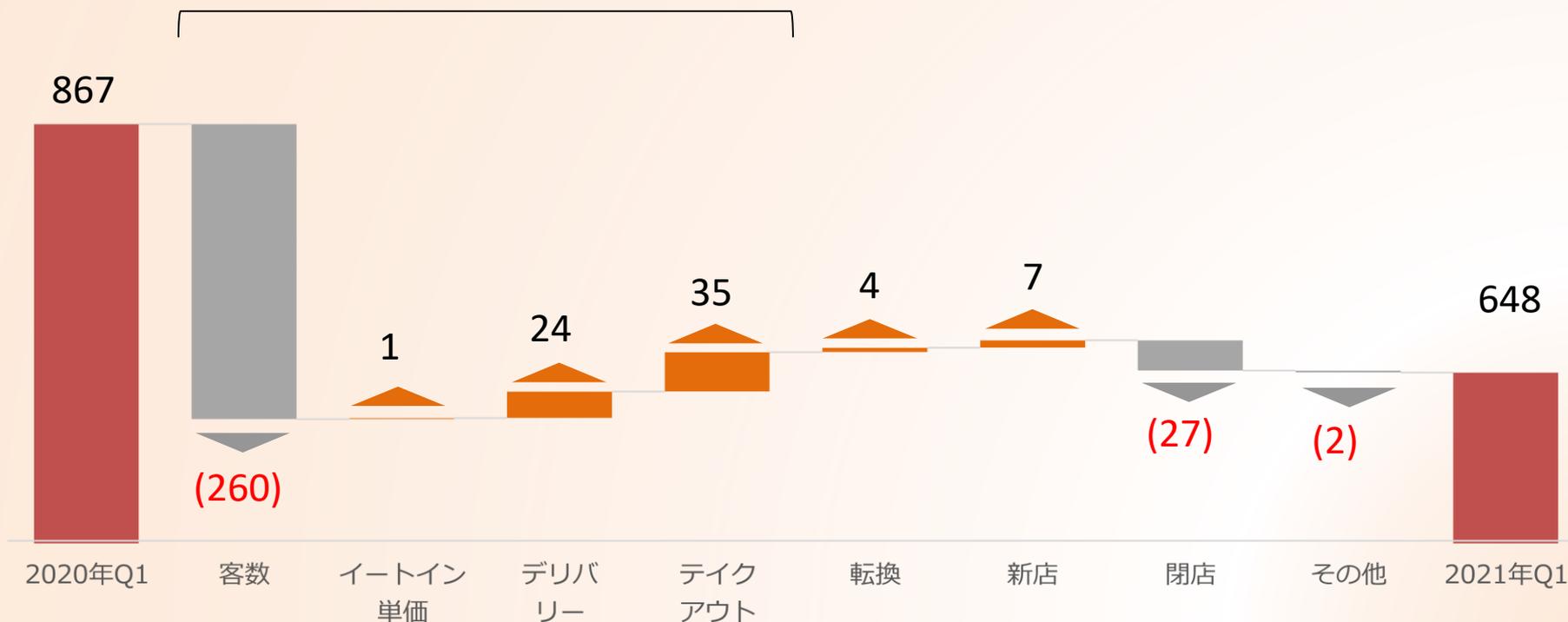
# 2021年第1四半期 売上高増減分析



- ◆ 2021年第1四半期の売上高は648億円で(219)億円の減収
- ◆ 新型コロナウイルスの影響で客数は減少するも、デリバリーやテイクアウトは大幅な増収

単位：億円

既存店 (200) 億円



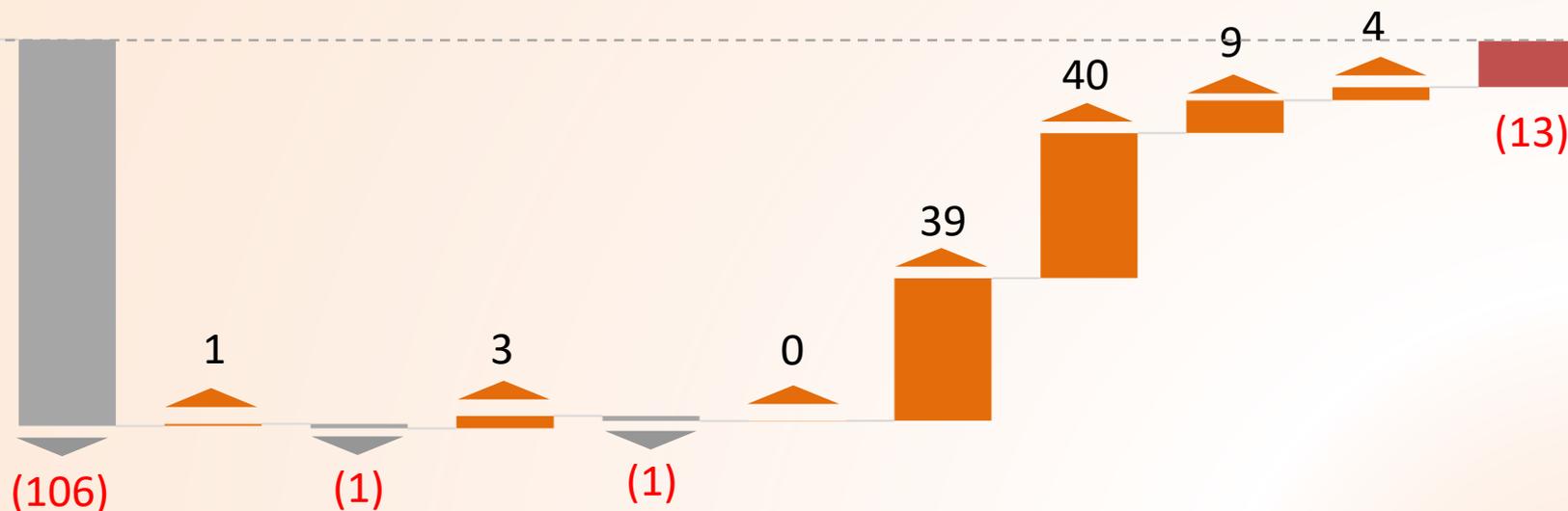
# 2021年第1四半期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は(13)億円の減益
- ◆ コスト削減により39億円の改善
- ◆ 時短協力金により40億円、保険代理店事業売却益により9億円の改善。時短協力金は、会計方針に従い3月31日までの申請ベースで計上

単位：億円

0



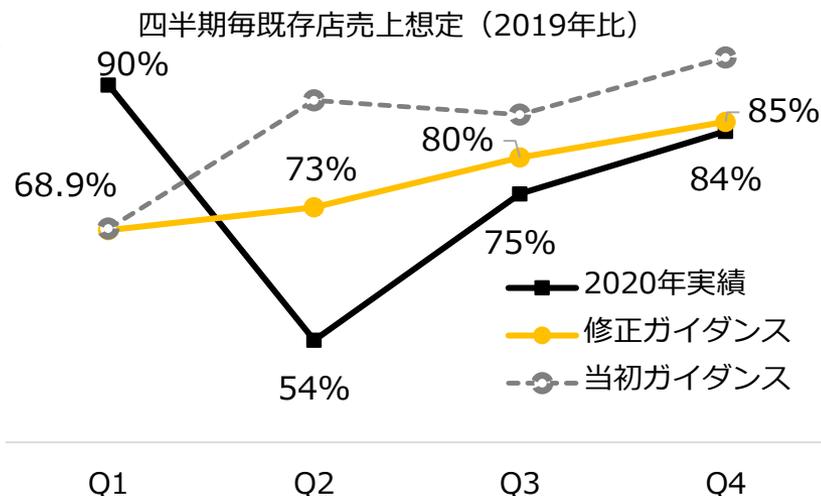
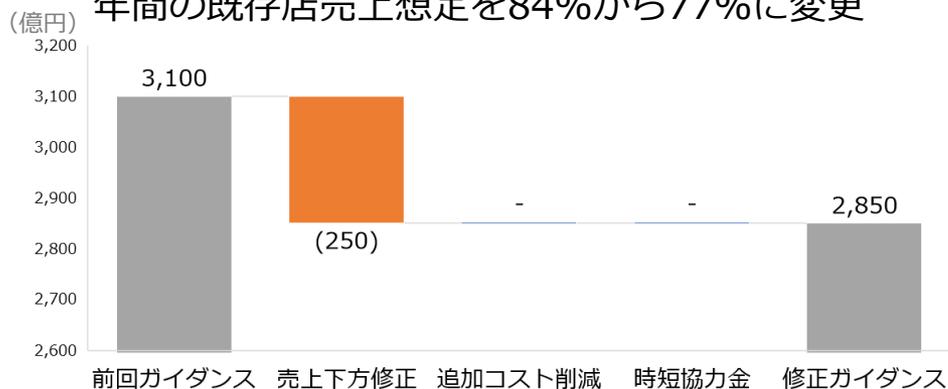
2020年Q1 既存店売上減少による利益減 1 (106) 転換 1 新店 (1) 閉店 3 人件費単価上昇 (1) 粗利益率 0 コスト削減 39 時短協力金 40 保険代理店事業売却益 9 撤退保証金 4 2021年Q1 (13)

# ガイダンス修正内容



## ■ 売上高：3,100億円から2,850億円に下方修正

年間の既存店売上想定を84%から77%に変更



既存店売上想定変更の理由

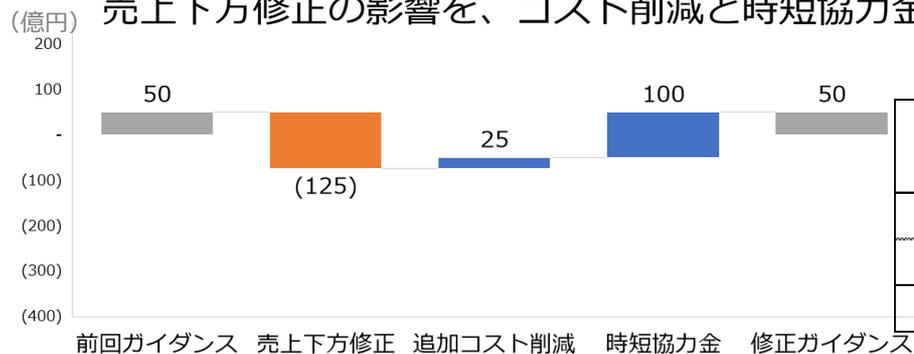
Q2：第4波の影響、緊急事態宣言の延長を加味

Q3：変異型ウィルス拡大による感染者数の下げ止まりを考慮

Q4：ワクチン接種は当初想定より遅れつつも徐々に拡大を予想

## ■ 営業利益：50億円は前回ガイダンスから変更なし

売上下方修正の影響を、コスト削減と時短協力金で相殺



コスト削減 (2019年比)

(億円)	2020年 実績	当初計画	2021年 追加	コスト削減計
原価低減	8	15	7	22
コスト削減	155	140	18	158
合計	163	155	25	180

# 2021年第1四半期 店舗開発の進捗



新規出店：「しゃぶ葉」「ガスト」を中心に21店舗実施

業態転換：「ガスト」「むさしの森珈琲」「La Ohana」を中心に40店舗転換

閉店：31店舗実施（2020年に公表した200店舗閉店の概ね内数）

店舗改装： キャッシュフロー抑制のため、実施なし

ブランド	新規出店	転換	閉店	3月末店舗数	店舗改装
しゃぶ葉	5	5	-	272	-
ガスト	4	14	(9)	1,333	-
バーミヤン	3	4	(6)	339	-
むさしの森珈琲	2	8	-	55	-
台湾	2	-	(1)	62	-
から好し	1	-	-	90	-
chawan	1	-	-	20	-
La Ohana	-	6	-	9	-
ジョナサン	-	-	(3)	230	-
夢庵	-	-	-	177	-
ステーキガスト	-	-	-	126	-
藍屋	-	-	-	45	-
その他	3	3	(12)	357	-
グループ店舗数	21	*40	(31)	3,115 20年末比 (11)	-

\*転換には転換準備によるオープン前店舗11店舗を含まない



# Appendix

# 「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"> <li>1 デジタルトランスフォーメーションの推進</li> <li>2 チェーンストアシステムの強化</li> <li>3 環境への取り組みの推進</li> </ol>		
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"> <li>① デリバリー・テイクアウト売上拡大</li> <li>② 業態転換</li> <li>③ 既存店の経営資源の最大活用</li> <li>④ ライフスタイルに対応したメニュー開発</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① FCビジネス供給</li> <li>② 通販・外販ビジネス本格参入</li> <li>③ 海外本格多店舗展開</li> <li>④ 高齢者／事業所向け配食サービス</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① M&amp;Aによる事業規模拡大</li> <li>② 第1・第2フェーズで実行した事業の拡大</li> </ol>

# ポストコロナでの勝ち残るための基盤構築



- レストランチェーンから「食の総合型企业」への変革の第1フェーズ
- 既存店売上を強化し、強固な基盤を再構築



## デリバリー・テイクアウトの強化

多様化する消費者ニーズへの対応  
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



## ライフスタイルの変化に対応したメニュー戦略

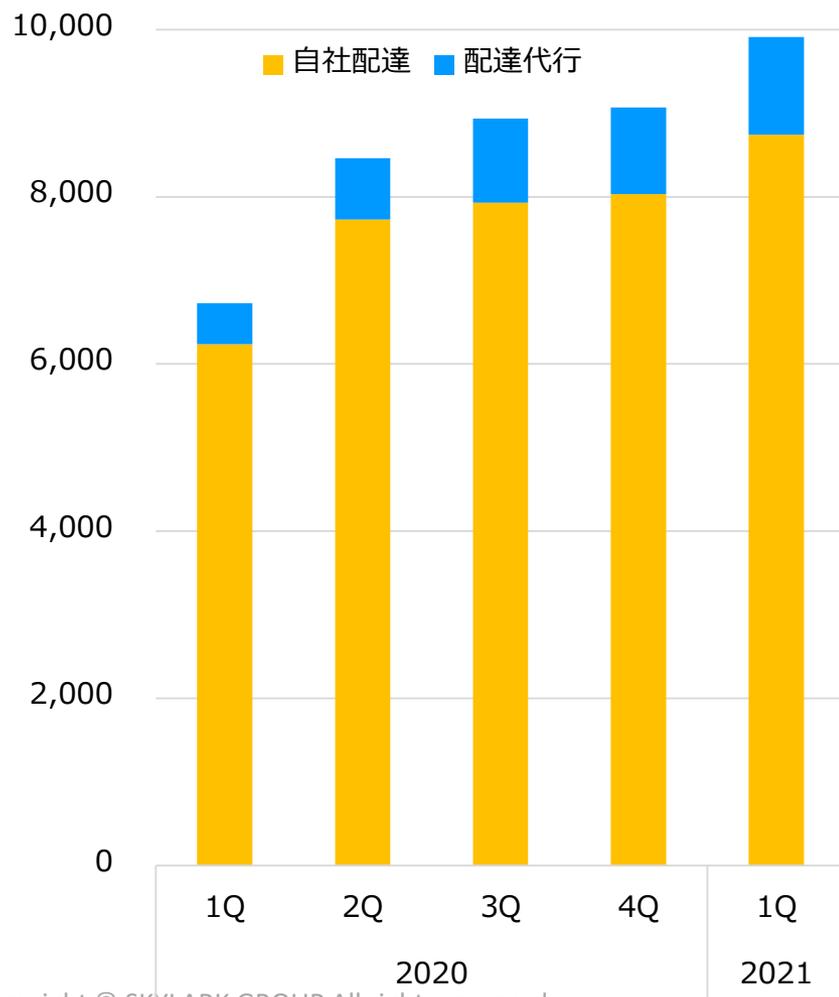
「外食の楽しみ」「健康」をテーマに価値を創造

# デリバリー・テイクアウト：売上推移



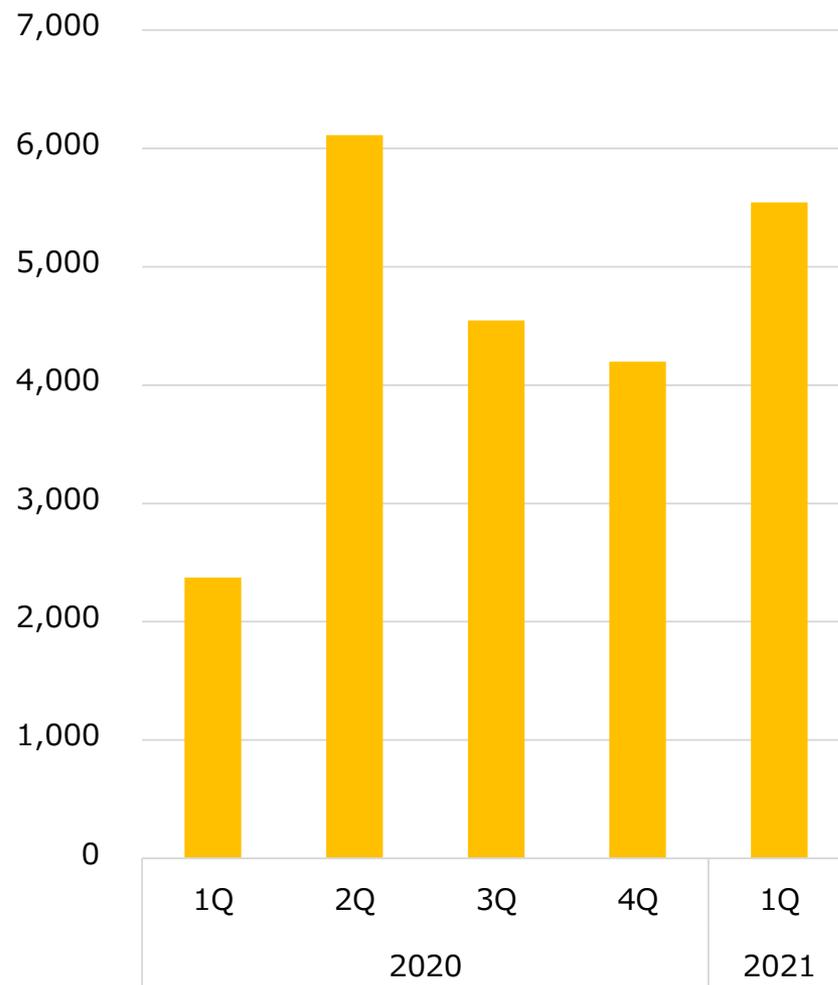
## デリバリー売上推移

(百万円)



## テイクアウト売上推移

(百万円)



# デリバリー売上拡大



## 自社配達の強みで売上拡大

- ✓ 20年以上にわたり自社配達ノウハウを蓄積
- ✓ 配送品質、接客サービス、オペレーション効率の改善を継続的に実施
- ✓ 約4,000台の配達車両、10,000人以上の登録ドライバー、配達員アプリによるインフラがサポート

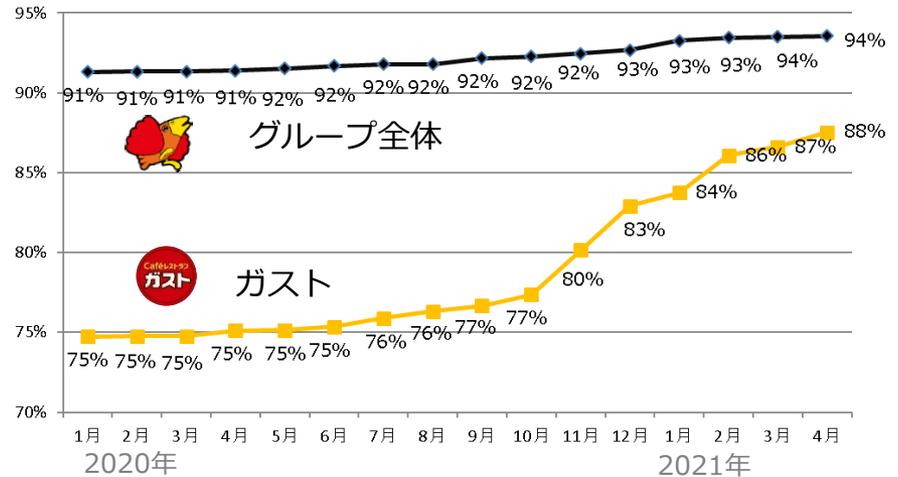
## デリバリー導入ブランドの拡大

- ✓ 2021年3月末9ブランド、1,285店舗で自社配達を実施

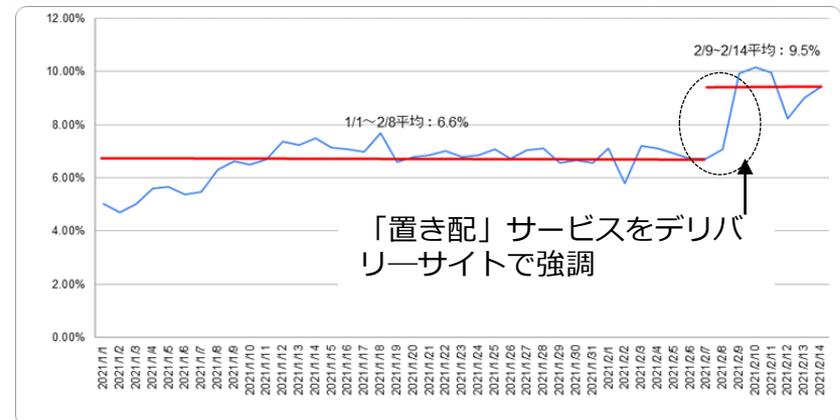


- ✓ 他社配達を含め、約2,000店舗で実施

## デリバリー世帯カバー率（1都3県）



## 置き配ニーズの高まりへの対応



# デリバリー形態の拡張



## 共同デリバリーの拡大

- エリア内の複数ブランドで配達員を共通化する共同デリバリー  
186店舗で他店配達スタッフを活用
- 配達員アプリの機能の高度化により  
エリア配達システムが拡大可能に

配達員アプリ



## デリバリー/テイクアウト専門店

業態転換をしても埋まらないデリバリー空白エリアを解消

- オープンから4月末の日商平均  
デリバリー： 1.6倍  
テイクアウト： 4.2倍  
ガスト日商平均との比較
- 年内7店舗オープン予定



の定番商品を販売

新中野店 2月26日オープン



## ブランドポートフォリオの再編



### ■むさしの森珈琲をショッピングセンター内に出店



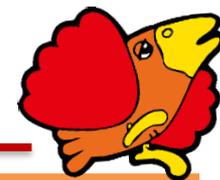
転換後売上  
約62%増

むさしの森珈琲 イオンモール日の出  
2月24日フルオープン  
オープン前90日vs.6月24日~3月14日比較



転換後売上  
約32%増

むさしの森珈琲 イーアスつくば店  
3月27日フルオープン  
オープン前90日vs.3月27日~4月13日比較



## ブランドポートフォリオの再編

■ 転換後デリバリーが好調に推移し、売上増を牽引



転換後売上  
約353%増

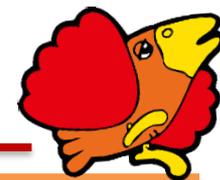
バーミヤン 平和台駅前店  
3月25日フルオープン  
開店前90日vs.3月25日~4月13日比較



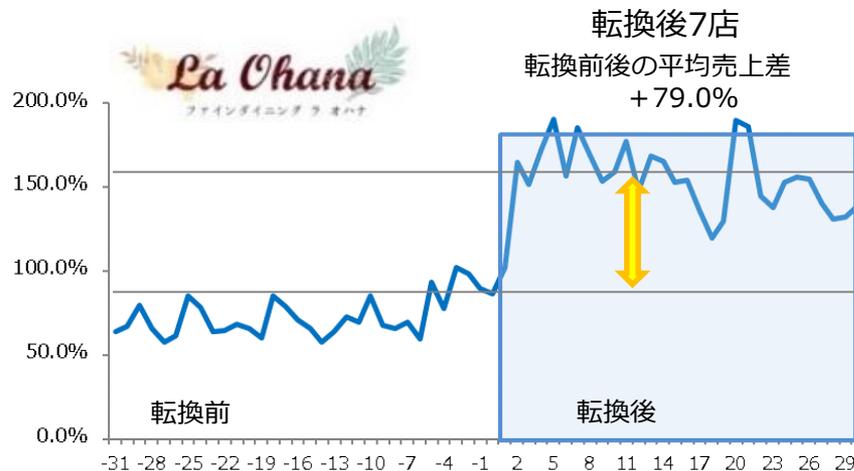
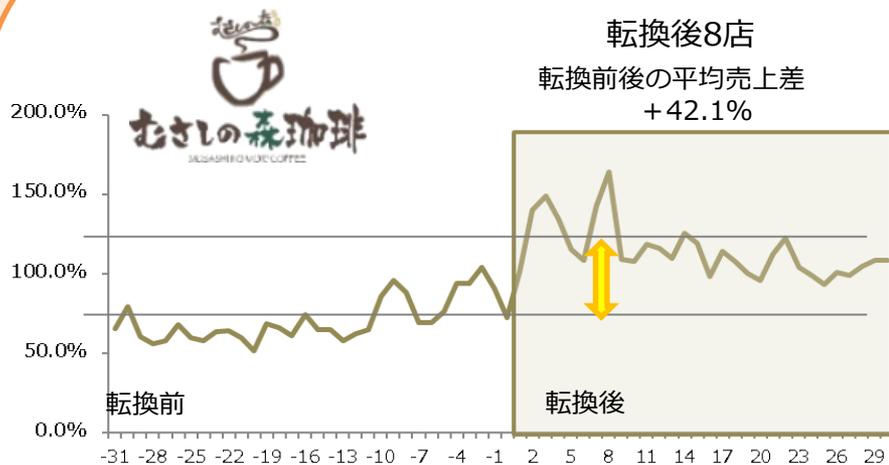
ジャイロ置き場を新設



# 業態転換前後の売上推移



## ブランドポートフォリオの再編



# 既存店の経営資源最大活用

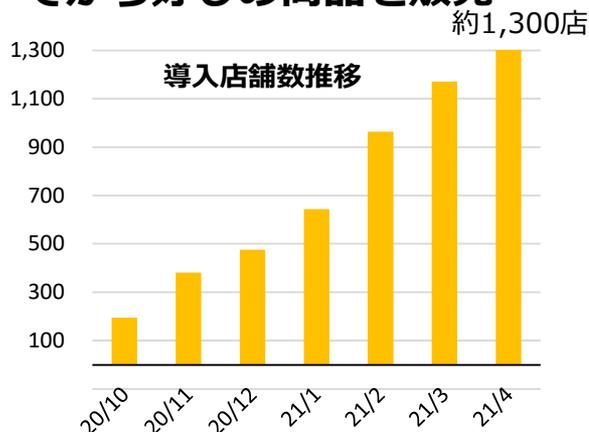


## から好しINガスト

全国に約1,300店舗を展開するガストでから好しの商品を販売

- ガストにから好しのメニューを追加することで、今までカバーできていなかった顧客層を獲得
- から好し導入効果  
 テイクアウト +32%  
 デリバリー +6%

2月までの導入店舗実績累計vs.未実施店舗比較



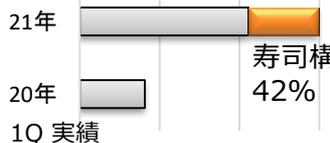
## 自社の寿司専門店のノウハウを和食ブランドで展開

- 外食がより特別な機会となったことによる「ご馳走感」を求める傾向に合致し、デリバリー・テイクアウト売上をけん引



テイクアウト売上

デリバリー売上



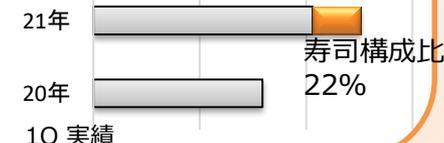
寿司構成比  
42%

寿司構成比  
43%



テイクアウト売上

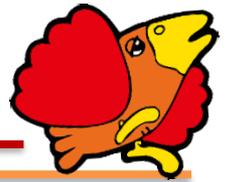
デリバリー売上



寿司構成比  
32%

寿司構成比  
22%

# メニュー戦略



【外食の楽しさ】 【ご馳走感】 を訴求

Caféレストラン  
ガスト



STEAK  
ステーキ  
ガスト

ゴールデンウィーク・スペシャルメニュー

数量  
限定

通常のUSビーフのお値段そのまま  
ヒレスステーキが

黒毛和牛に  
アップグレード!

¥101  
《単品》黒毛和牛  
ヒレスステーキ



# メニュー戦略



産地や銘柄にこだわった素材を活用し、小旅行気分を演出

## 【越中富山フェア】

ゆめあん  
**夢庵**  
Japanese Restaurant

あいや JAPANESE RESTAURANT  
**藍屋**



**生ほたるいか**  
まるでほたるのように神秘的に群れて発光する様子から「富山湾の神秘」とも呼ばれている。

※写真はイメージです。写真提供：清川幸雄氏提供



富山県産  
生ほたるいか

富山県産  
白えび



富山県産のお米 **富富富**

「富山の水」「富山の大地」「富山の人」が育てた富山づくしのお米。炊き上がりの香りや見た目のつや、口に入れた時の旨みや甘みについて微笑んでしまう、そんな幸せな気持ちをは「ふふふ」で表しています。

越中富山の  
味自慢!!

とき  
**季の味あい**

富山県産のお米「富富富」に「白えび」と「帆立」を入れ、ご注文いただいたから自家製出汁で炊き上げます。

富山県産  
白えび

富山県産  
帆立

富山県産  
ほたるいか

**富富富の白えび炊き立て御飯膳**  
ソフトドリンク付き



**白えび**

富山湾で水揚げされ、色は無色透明で、わずかにピンクがかっているのが特徴。透明で美しいその姿から「富山湾の宝石」と呼ばれている。

富山県産  
白えびかき揚げ



富山県産  
ほたるいか

ほうぼう  
かぼちゃ  
舞茸  
昆布

越中富山  
キャンペーン  
対象メニュー  
詳細はこちら▶

# プロモーション戦略：顧客の囲い込み



お客様から支持され、リピート客増加につながるプロモーションを展開

## 【小皿セット】プレゼント

Caféレストラン  
ガスト

市川和美デザイン「小鳥と森の小皿」2枚1組 直径約11cm

第1弾

4.29(木・祝)～  
5.26(水)



「小鳥のかたらい」

「小鳥のおくりもの」

第2弾

5.27(木)～  
6.27(日)



「小鳥のおでかけ」

「小鳥のかくれんぼ」

## 【クタベの護符】プレゼント



国宝 曹洞宗 高岡山瑞龍寺



こうこうざんずいりゅうじ  
国宝 高岡山瑞龍寺

クタベの  
護符

対象メニューをご注文の方に  
救量限定 高岡山瑞龍寺様より  
「クタベの護符」をお分けいたします。

次回飲食時に使用できる引換券をお渡しし、  
再来店を促す

越中富山フェア対象商品のご注文でプレゼント  
当該メニュー販売は計画の1.5倍と好調

# デジタルトランスフォーメーション推進



お客様への価値提供

従業員の生産性向上

## ■ デジタルメニューブック

和食以外のメインブランドに導入完了  
2021年中に和食ブランドへ展開予定



## ■ すかいらーくアプリ上、事前決済可能なテイクアウトのモバイルオーダー機能の導入（2021年夏予定）

お客様への価値提供

- セルフレジ・テーブル決済の拡充
- 今後は、デリバリーやテイクアウトでの株主優待カード対応など、より多様な決済手段へ対応予定
- 認証基盤の統合により、様々なサービス（デリバリー、テイクアウト、通販など）をワンストップで提供するシステムを構築中

従業員の生産性向上

## ■ オーダーストップ管理システム

すかいらーくレストランズ全店で実施（2021年4月）

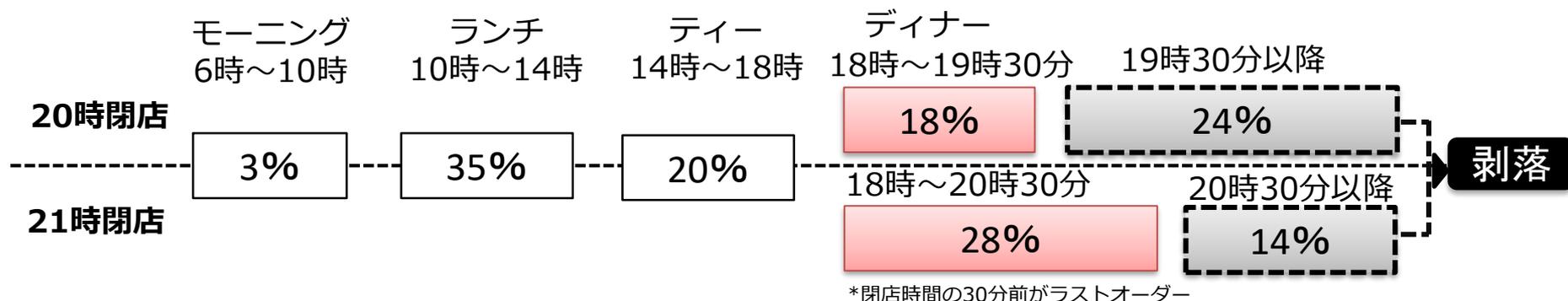
- 宅配エリア全体の生産性を上げる宅配員アプリの機能強化とお届け時間の自動化

# 営業時間短縮による売上影響

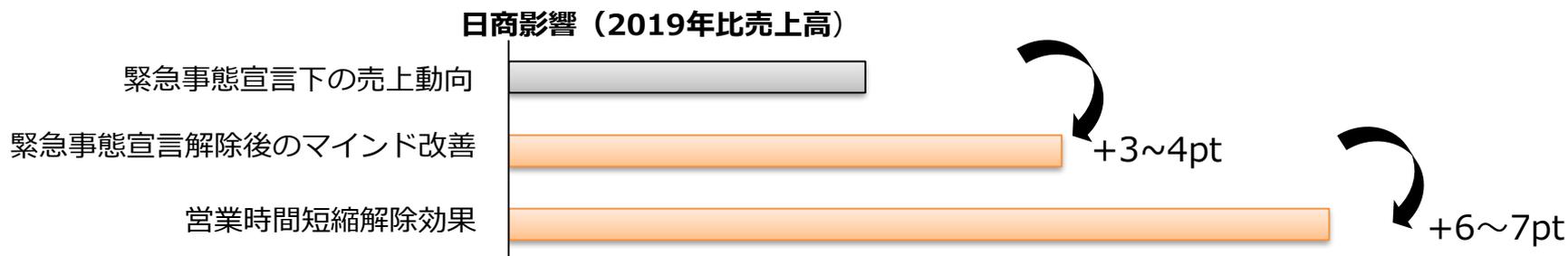


## ■ 20時閉店の場合売上の24%、21時閉店の場合売上の14%が剥落 営業時間短縮解除により、約10%売上を回復

2019年すかいらーくレストランズ店舗の時間帯別売上実績（1日の売上合計を100%とする）



## ■ 緊急事態宣言解除による売上改善効果見通し



※前回緊急事態宣言解除前後の比較より算定

**緊急事態宣言解除による売上改善効果合計：9~11pt**

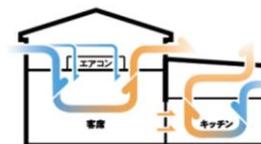
# 店舗でのコロナ感染対策



- お客様への検温と手指の消毒のお願い
- マスク会食のご協力をお願い
- 対面パーテーション設置
- 十分な換気
- お客様が手を触れる箇所の除菌を徹底



外気を取り入れて  
約**5.1分**に**1回**  
店内の空気が  
入れ替わっています



※時間は店舗平均 ※換気型エアコンによる換気

## マスク会食の ご協力をお願いします

マスクができない方は、会話の際には  
口にハンカチ等をあてお話しください



## 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。