



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

2021年8月13日

2021年度上半期業績サマリーと通期見通し



2021年度上半期実績

- 第2四半期： 売上高 618億円（前年比+95億円、18.1%）
✓ 既存店売上高：前年比売上 +22.8%、客数+14.3%、客単価+7.4%
営業利益 17億円（前年比+198億円）
- 上半期累計： 売上高 1,267億円（前年比（124）億円、（8.9）%）
✓ 既存店売上高：前年比売上（5.9）%、客数（7.0）%、客単価+1.2%
営業利益 5億円（前年比+185億円）

上半期トピックス

- 公募増資により約426億円調達（6月）
- 時短協力金110億円を計上
会計方針により6月末時点での申請ベース

増資資金の主な用途

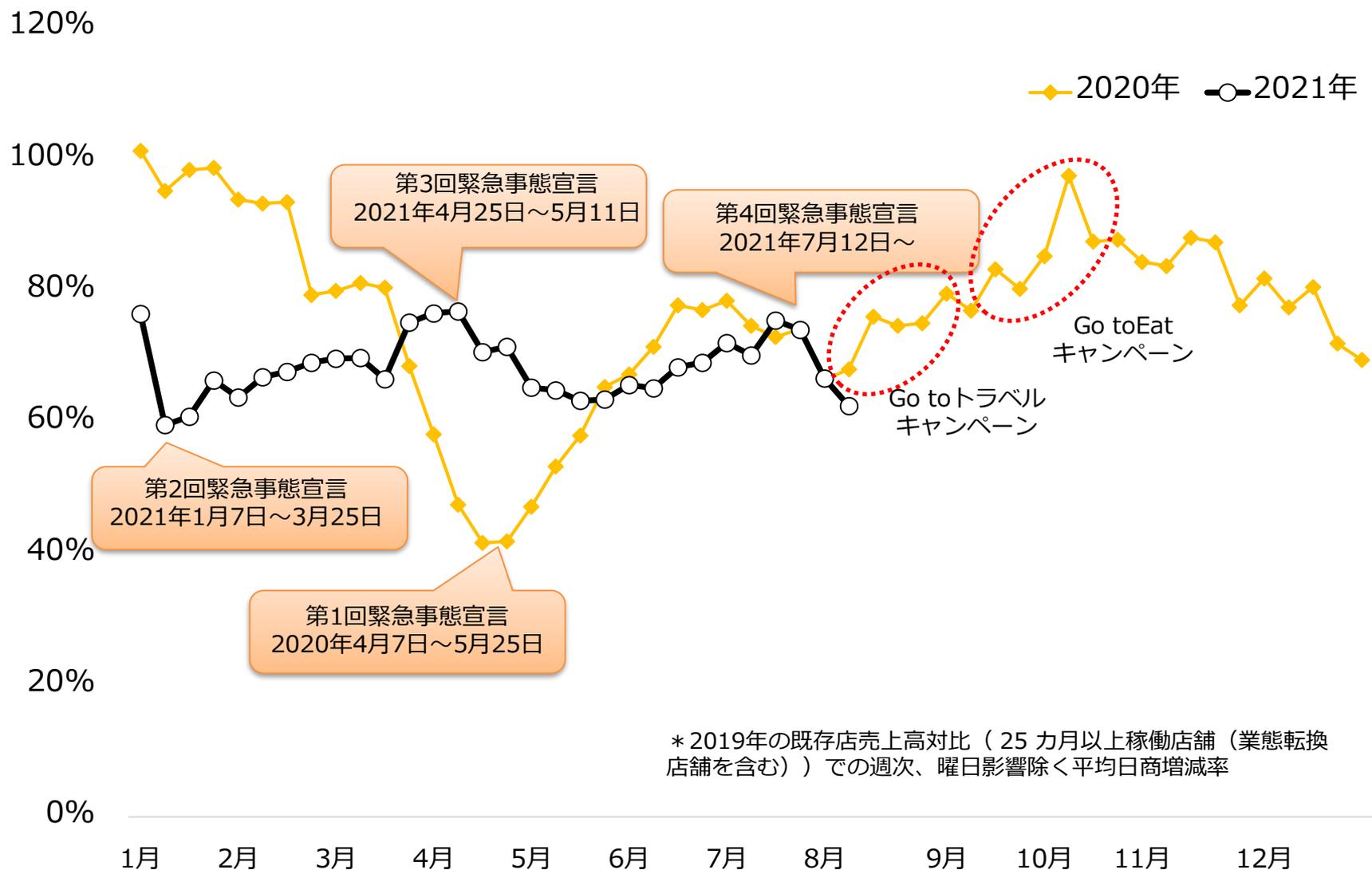
工場投資	30億円
IT投資	60億円
新規出店	60億円
業態転換・店舗改装	100億円
短期借入金の返済へ充当	176億円

2021年度通期見通し

- 前回公表の業績予想を据え置き

売上高 2,850億円 営業利益 50億円 期末配当未定（中間配当0.00円）

2019年比売上高推移

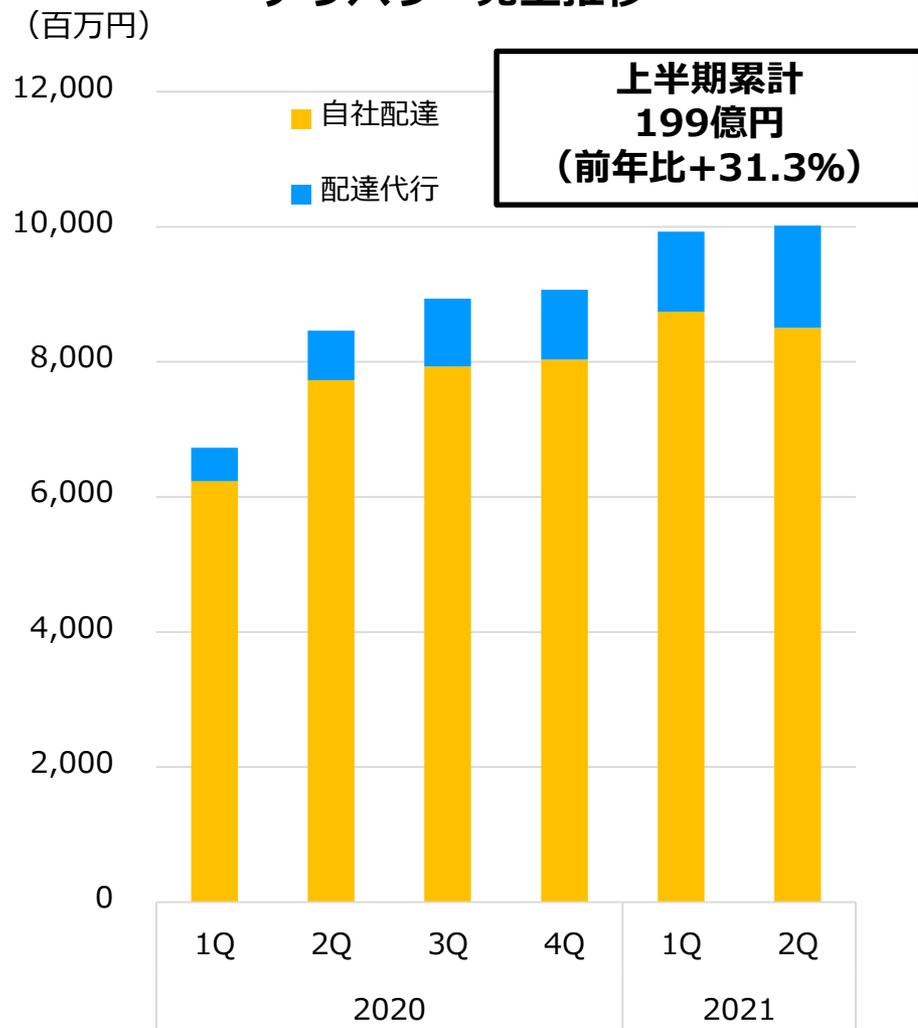


* 2019年の既存店売上高対比（25 カ月以上稼働店舗（業態転換店舗を含む））での週次、曜日影響除く平均日商増減率

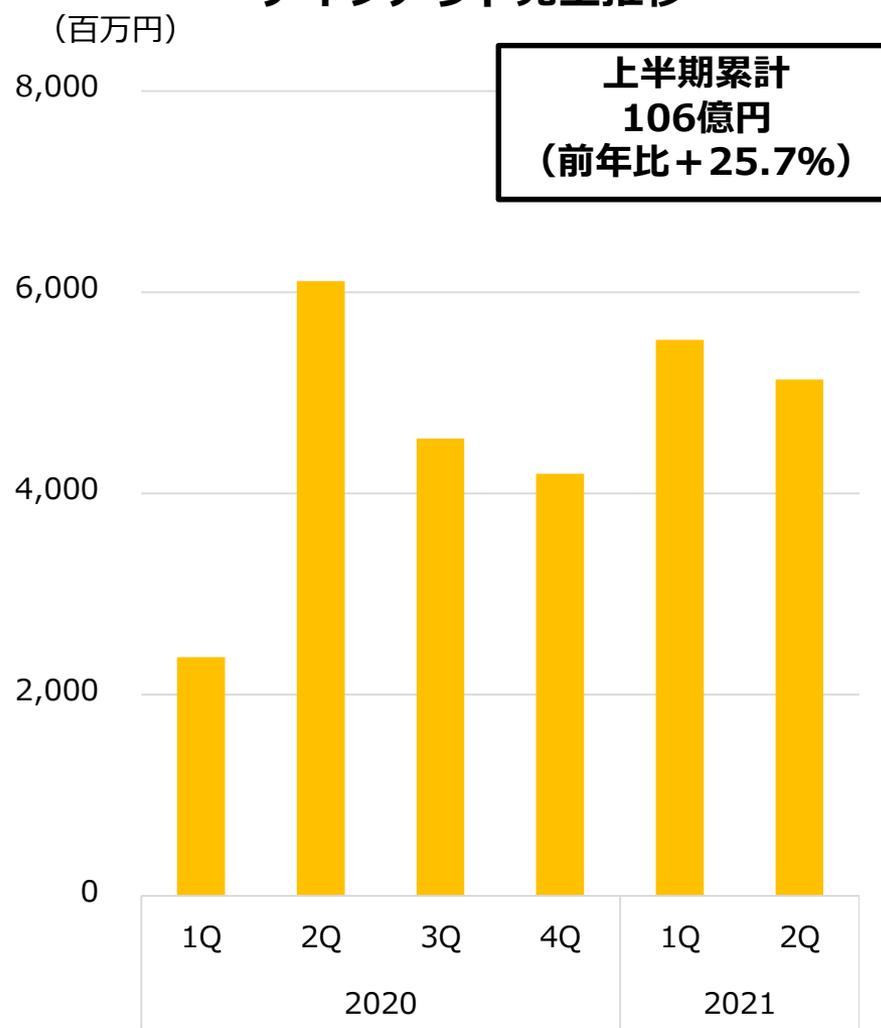
デリバリー・テイクアウト：売上推移



デリバリー売上推移



テイクアウト売上推移



各ブランドの売上水準と影響している要素



- 各ブランドの売上はブランド特性により相違
- ワクチン接種率増加に伴い、シニア客数は回復傾向

	日商19年比	マイナス要素				プラス要素				
		客層		地域	規制・制約		巣ごもり対応		利用形態	
		ヤングファミリー	シニア	南関東比率	ディナー比率	アルコール比率	テイクアウト	宅配	1人客比率	目的来店
から好し	86.5%						◎		○	
むさしの森珈琲	79.5%								◎	◎
魚屋路	78.8%			○	○		◎	◎		◎
ラ・オハナ	73.7%			○	○					◎
ガスト	72.2%	○					○	◎		
バーミヤン	67.1%			○	○	○	○	○		○
ステーキガスト	62.5%	○			○					○
しゃぶ葉	60.6%	○			◎					○
夢庵	59.6%		○	○	○	○				
藍屋	59.3%		○	○	○	○				
ジョナサン	56.6%		○	◎	○					

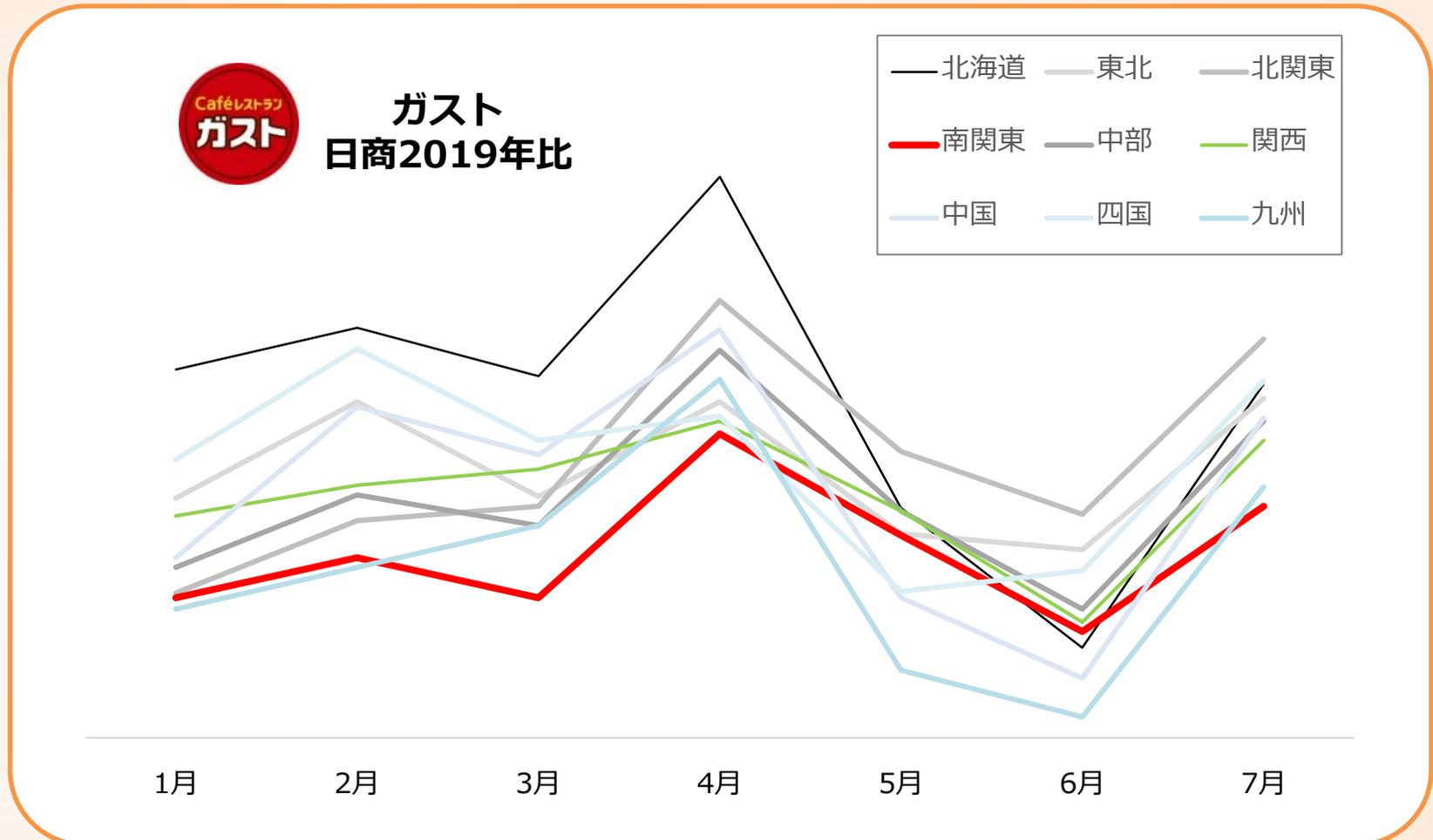
※日商19年比：上半期比較

回復傾向

地域別売上



■ 緊急事態宣言等が継続的に発令されている南関東の売上が弱い



組人数・性年代別売上動向（7月）

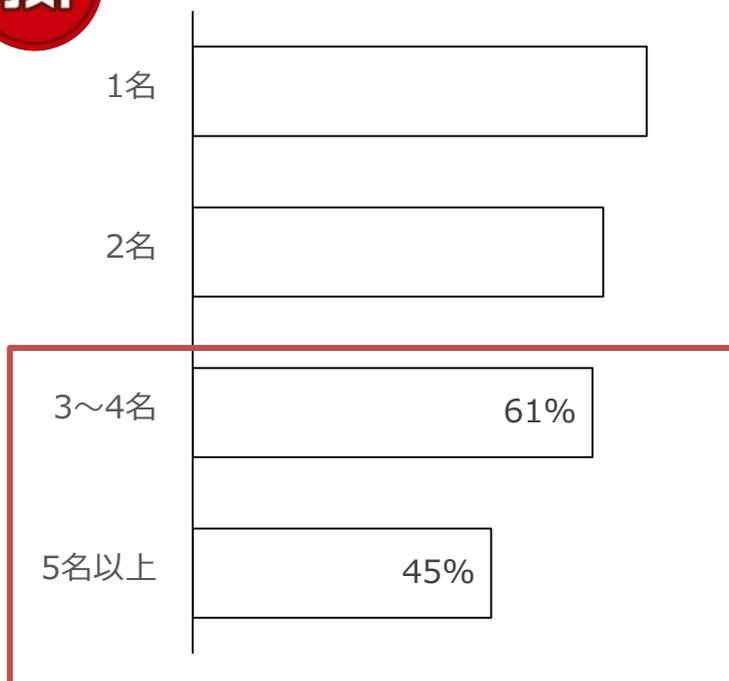


- グループ客、団体客、ファミリー等の利用減
- 7月はワクチン接種によるシニアの利用頻度増

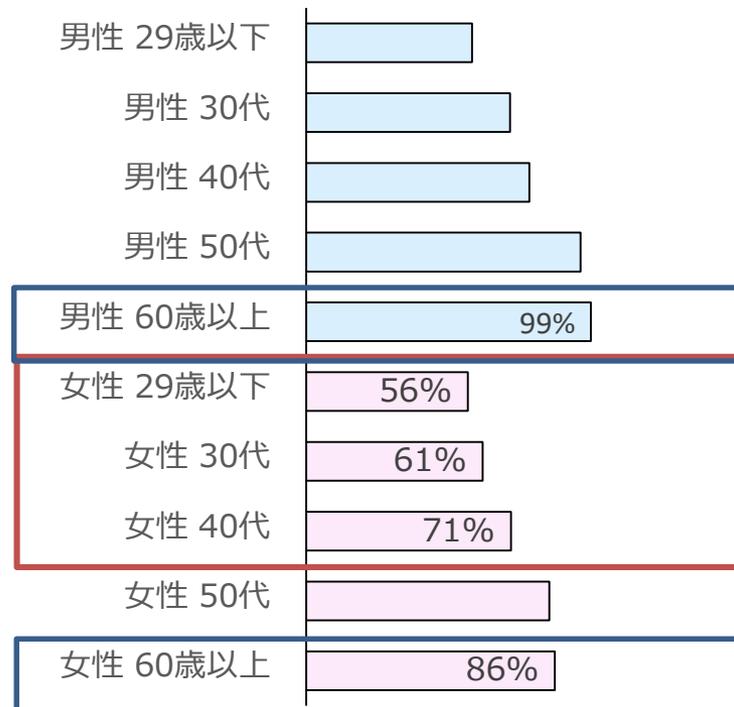
ゲスト7月日商2019年比



組人数別



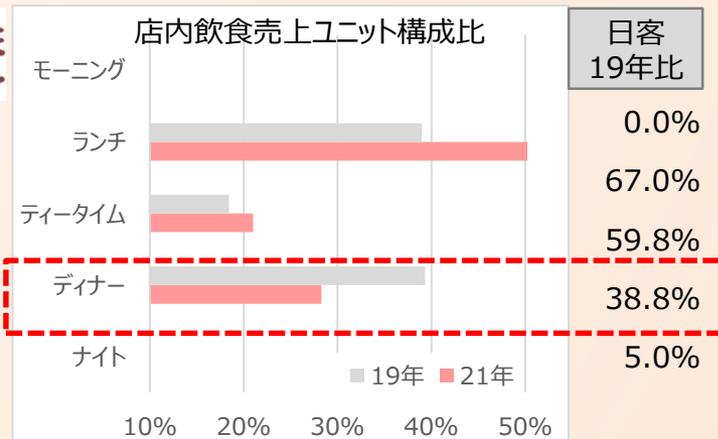
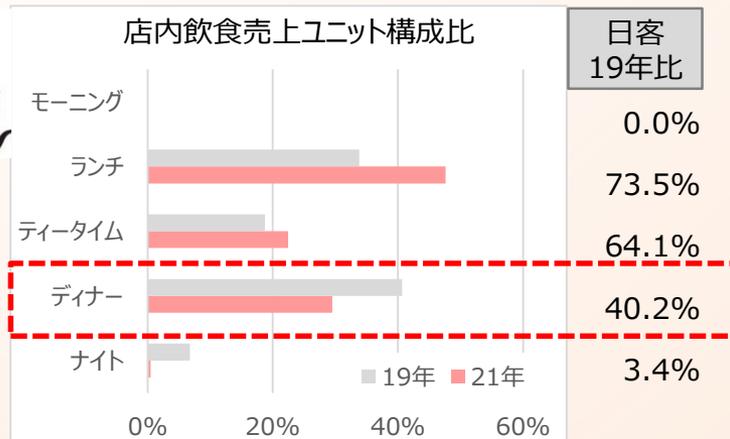
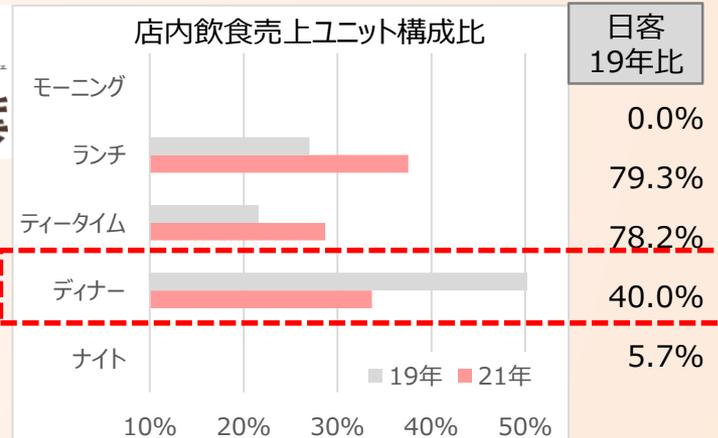
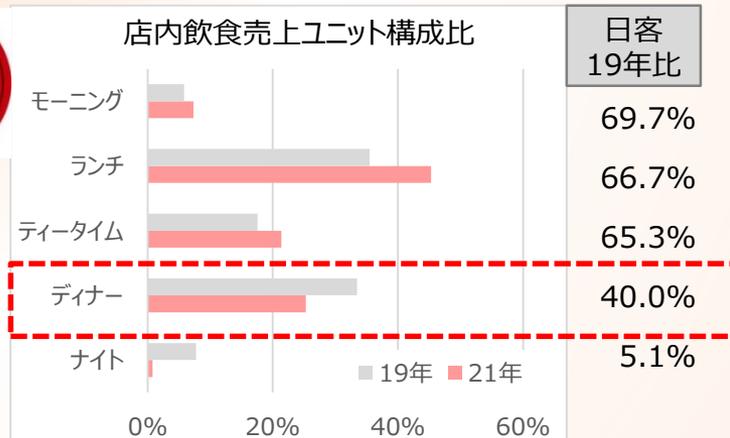
性年代別



ブランド特性（時間帯別）の影響



- 専門ブランドはディナー比率が高く、営業時間短縮の影響が大きい
- 特にしゃぶ葉の影響が目立つ

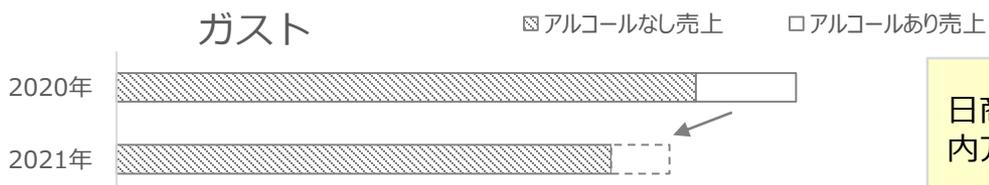


※Q2（3か月）売上実績 2021年対2019年

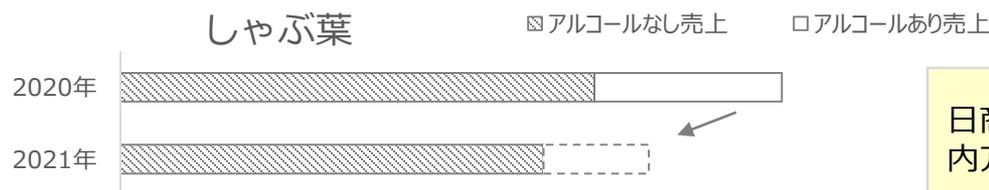
1都3県の酒類販売中止の影響



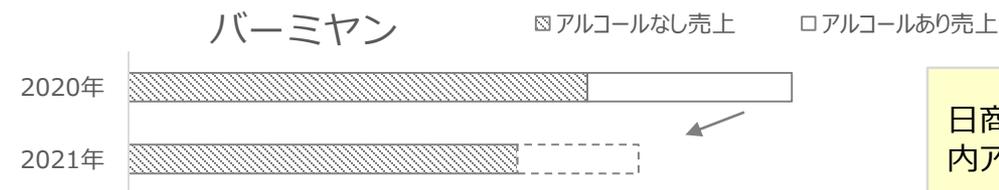
- 営業時間短縮・酒類販売中止により、同じコロナ禍の昨年に対しても日商は大幅に低下
- うちアルコール販売の中止による日商影響は▲9%～▲16%を占める



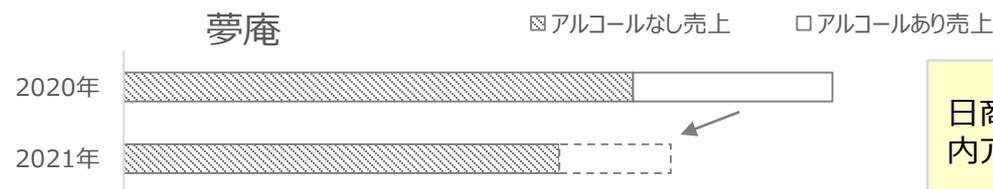
日商前年比 ▲27%
内アルコール影響 ▲9%



日商前年比 ▲23%
内アルコール影響 ▲10%



日商前年比 ▲36%
内アルコール影響 ▲16%



日商前年比 ▲34%
内アルコール影響 ▲14%

2021年8月2日～8月8日の日商、前年同期比



2021年上半期業績

2021年上半期 業績ハイライト



第2四半期（3カ月）：

- ◆ 売上高618億円（前年比95億円増）、営業利益17億円（前年比198億円増）と増収増益
- ◆ 調整後当期利益も15億円の黒字となり、直近12ヶ月の調整後ROEはプラス

上半期：

- ◆ 売上高は1,267億円、前年同期比（8.9）%
- ◆ 時短協力金110億円、コスト削減59億円と粗利率改善22億円等により営業利益は5億円の黒字
- ◆ 調整後当期利益は（4）億円の赤字
- ◆ 新規出店・業態転換は計画通り実施

（億円）	2021年 第2四半期	2020年 第2四半期	前年比%	2021年 上半期	2020年 上半期	前年比%
売上高	618	523	18.1%	1,267	1,391	(8.9)%
既存店売上高			22.8%			(5.9)
既存店客数			14.3%			(7.0)
既存店客単価			7.4%			1.2%
営業利益	17	(181)	-	5	(181)	-
調整後当期利益	15	(192)	-	(4)	(189)	-
調整後ROE	1.0%	(12.2)%	13.2%	1.0%	(12.2)%	13.2%
店舗展開	新規出店9店、業態転換7店、 店舗改装2店			新規出店30店、業態転換58店、 店舗改装2店		

（注）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、客数はテイクアウト・デリバリー含む（テイクアウト・デリバリー売上高をイートイン客単価で割ったものをテイクアウト・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4店舗を含む

2021年上半期 要約損益計算書



- ◆ 売上総利益率： 2020年の急激な売上減に伴い悪化した反動と、食材加工品の内製化・物流効率化により良化
- ◆ その他営業収益： 126億円増加。時短協力金110億円・保険代理事業売却益による収益9億円を計上
- ◆ 人件費： 72億円減少。営業時間短縮による固定人件費の減少、及び店舗の生産性向上などにより減少
- ◆ その他販管費： 31億円減少。賃借料・水光熱費・広告宣伝費などのキャッシュアウト抑制
- ◆ 金融損益： 本年2月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年上半期		2020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	1,267	100.0%	1,391	100.0%	(124)	91.1%
売上原価	(389)	(30.7)%	(451)	(32.5)%	63	86.1%
売上総利益	878	69.3%	939	67.5%	(61)	93.5%
その他営業収益	132	10.4%	6	0.4%	126	2329.9%
人件費	(515)	(40.7)%	(587)	(42.2)%	72	87.8%
その他販売費及び一般管理費	(469)	(37.0)%	(500)	(36.0)%	31	93.8%
その他営業費用	(21)	(1.6)%	(39)	(2.8)%	18	53.5%
営業利益	5	0.4%	(181)	(13.0)%	185	-
金融損益	(24)	(1.9)%	(18)	(1.3)%	(6)	135.1%
税引前利益	(19)	(1.5)%	(199)	(14.3)%	179	-
税金費用	14	1.1%	9	0.7%	5	154.5%
当期利益	(5)	(0.4)%	(189)	(13.6)%	184	-
調整後当期利益	(4)	(0.3)%	(189)	(13.6)%	186	-

2021年上半期 要約貸借対照表



- ◆ のれん1,460億円： 当社は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1,312億円： 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第1四半期末で抵触が解消されたため長期借入金に移動
- ◆ 公募増資により自己資本が1,566億円に増加

(単位：億円)	2021年Q2	2020年12月期	増減	2021年Q2内訳
資産				
流動資産	484	363	121	
非流動資産	4,053	4,054	(0)	のれん残高 1,460億円
資産合計	4,537	4,417	121	使用権資産 1,111億円
負債				
流動負債	804	2,037	(1,233)	短期借入金残高 178億円
非流動負債	2,168	1,242	926	長期借入金残高 1,133億円
負債合計	2,972	3,279	(308)	リース負債 1,111億円
資本				
親会社所有分	1,566	1,138	428	
資本合計	1,566	1,138	428	
自己資本比率	34.5%	25.8%	8.8%	
調整後ROE	1.0%	(14.0)%	15.0%	
ネットレバレッジレシオ	4.1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

Copyright © SKYLARK GROUP All rights reserved.

2021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73億円増の142億円。税前利益の増+179億円、コロナ禍で1年間納付猶予されていた消費税や社会保険等の納付が発生した影響(147)億円、法人税減少により+36億円
- ◆ 投資キャッシュフロー： 前年比35億円支出減の(84)億円。前年はデジタルメニューブックの導入で増加
- ◆ 財務キャッシュフロー： 前年比68億円支出減の97億円。株式発行による収入430億円、借入金返済(149)億円
- ◆ 手元資金327億円確保。将来に向けての成長投資に充当予定

(単位：億円)		2021年上半期	2020年上半期	増減
営業キャッシュフロー	(a)	142	69	73
投資キャッシュフロー	(b)	(84)	(119)	35
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	58	(50)	109
財務キャッシュフロー	(c)	97	28	68
借入金		(149)	245	(394)
配当金		(0)	(20)	20
その他		246	(197)	443
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	157	(21)	178
現金及び現金同等物の期末残高		327	168	159

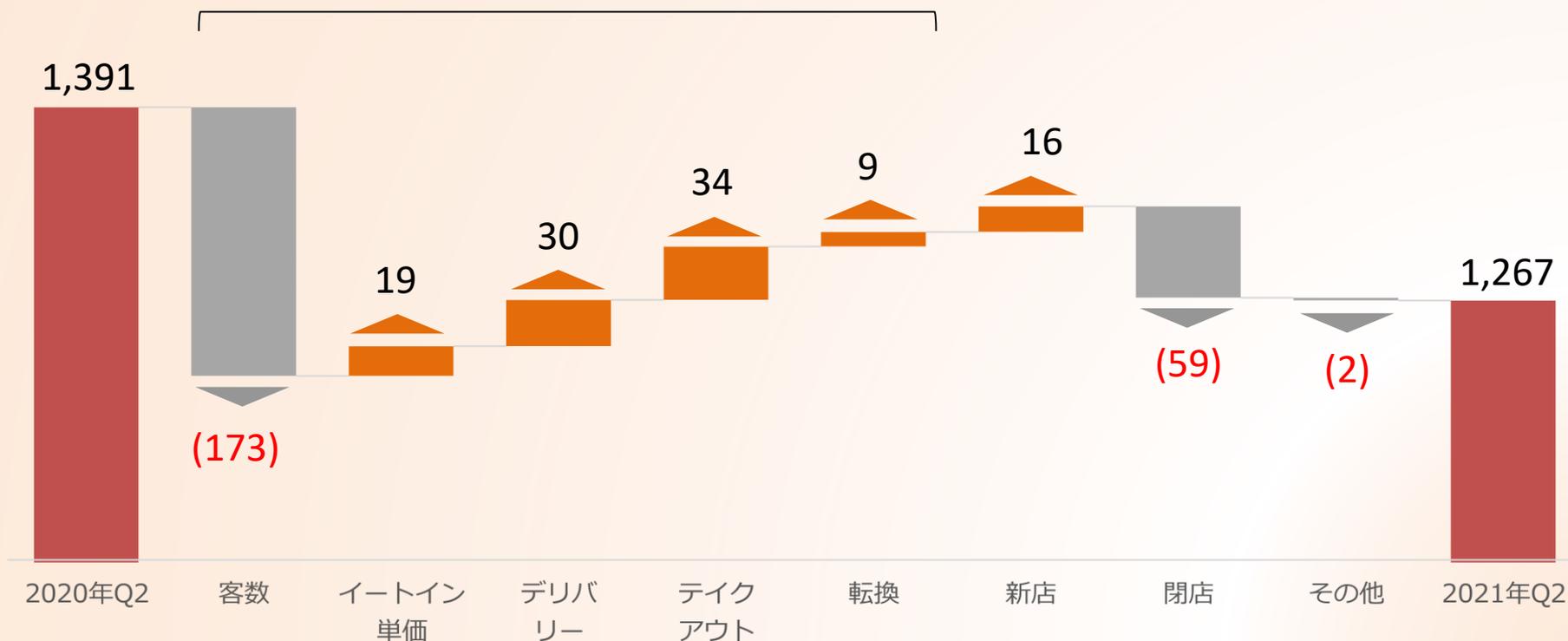
2021年上半期 売上高増減分析



- ◆ 2021年上半期の売上高は1,267億円で(124)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 (80)億円

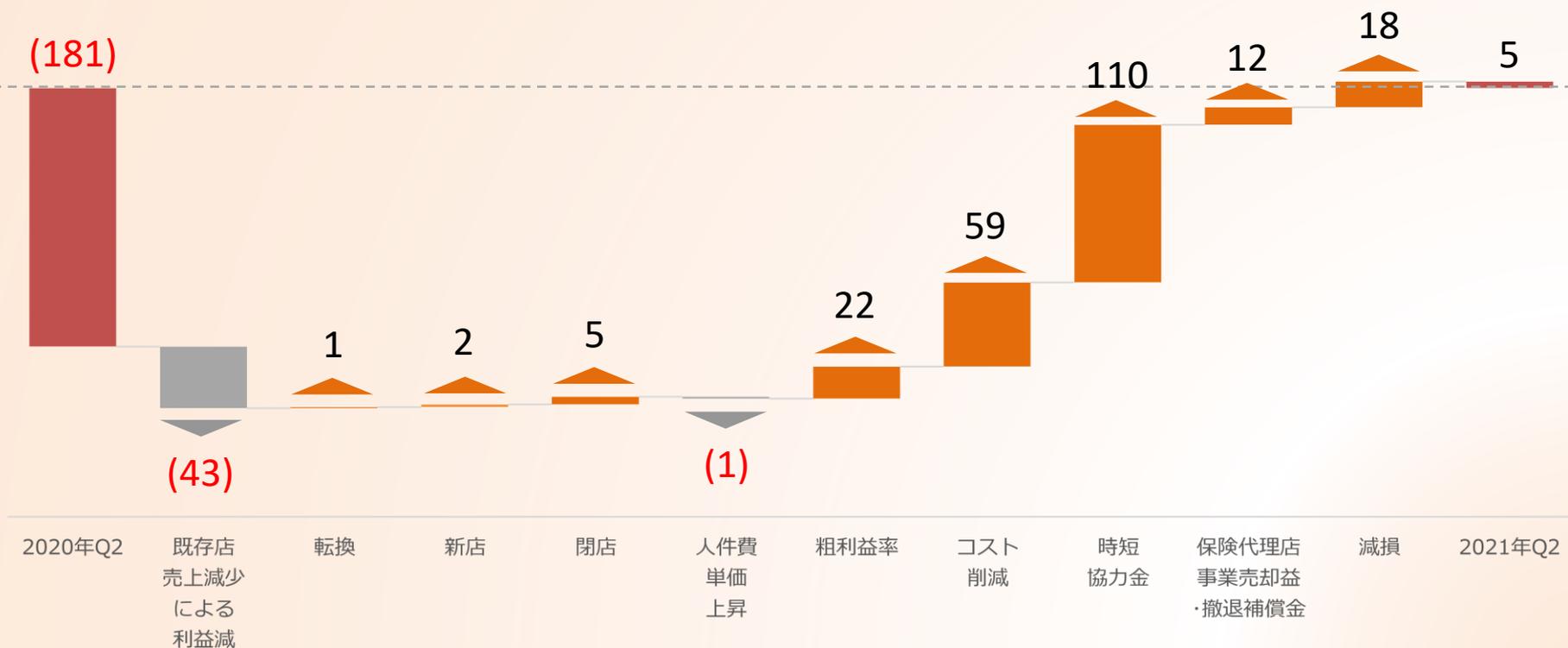


2021年上半期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は185億円の増益
- ◆ コスト削減により59億円の改善
- ◆ 時短協力金により110億円、会計方針に従い、6月30日までの申請ベースで計上

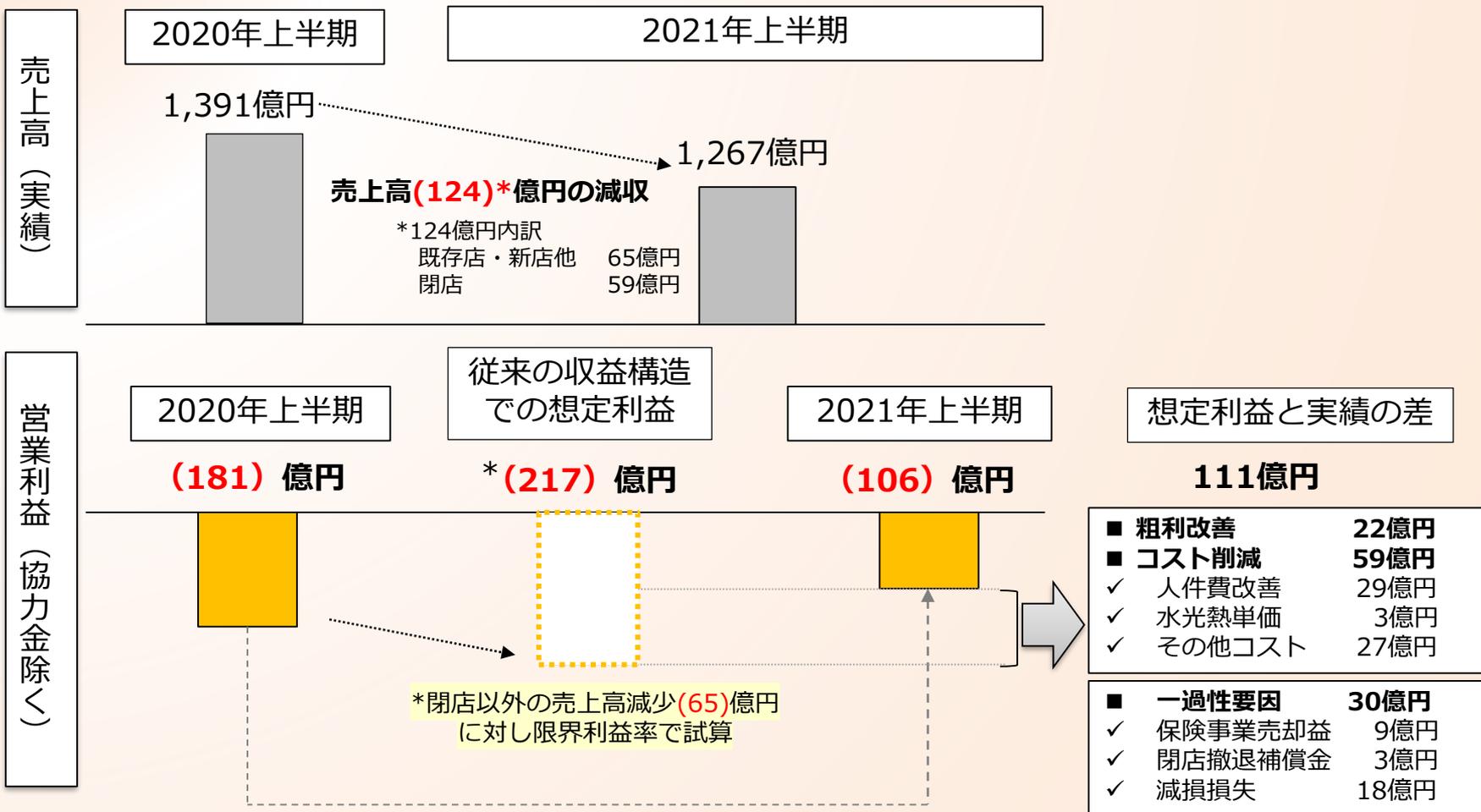
単位：億円



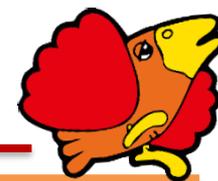
収益構造の改善



■ 損益分岐点引き下げにより、売上減少の収益への影響をコントロール



既存店客数前年比の定義変更



本日開示の月次レポートより客数の定義を以下の通り変更

- ✓ 従来は、客数前年比にテイクアウト客数は含んでおらずテイクアウトの売上増は全て客単価影響に含んでいたが、客数にテイクアウトを加味して算出
- ✓ なお今回の変更は内訳の変更であり、売上高前年比および売上高2019年比の変更はなし

客数計算式の変更

(旧算出方法)

- $\text{イートイン客数} + \text{デリバリー客数}$ (デリバリー総売上/テイクアウト客数をゼロとして計算された従来の客単価)

(新算出方法)

- $\text{イートイン客数} + \text{デリバリー客数}$ (デリバリー総売上/イートイン客単価) + テイクアウト客数 (テイクアウト総売上/イートイン客単価)

2021年度前年比 (新旧対比)

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	累計	
全店	売上高前年比	64.7%	69.2%	91.2%	160.9%	123.1%	87.7%	95.3%						91.6%	
既存店	売上高前年比	66.5%	70.9%	93.7%	164.6%	128.6%	92.5%	100.3%						95.0%	
	客数前年比	新	69.2%	73.2%	93.5%	145.7%	115.3%	92.1%	99.2%						93.9%
		旧	61.3%	65.1%	86.1%	154.6%	129.1%	90.5%	95.8%						89.6%
	客単価前年比	新	96.1%	96.9%	100.3%	113.0%	111.6%	100.5%	101.0%						101.2%
旧		108.6%	108.9%	108.9%	106.5%	99.6%	102.2%	104.7%						106.0%	



複合的財務戦略

■ 公募増資（426億円）調達

自己資本比率：34.5%（前年比8.8%改善）

ネットD/Eレシオ：0.7倍（前年の1.2倍から大幅改善）

■ コミットメントライン（700億円）設定

株主還元

■ 配当

上半期配当は無配、通期配当は未定

✓ 基本方針：「調整後当期利益の30%」

■ 株主優待

現行から変更なし



事業環境の変化を見据えた経営戦略



マーケット環境の変化

- ✓ 新型コロナウイルスの影響が長期化し、外出を控えることにより外食の立ち寄り利用が減少。特にシニアや女性の外出控えが目立つ。また、スーパーでの総菜購入や宅配の活用など外食をしない選択肢が拡大
- ✓ そのような状況下、せっかく外食するのであれば、家庭では作れない味、リゾート風の店内など、家とは異なる空間が求められる傾向。商品には機能性、健康感、ご当地メニューなど付加価値も重要視され、高くても欲しいものにはお金を払う消費者が増加し、高単価商品の販売が増加
- ✓ 外食の際の商品選定や店舗選別の目は一際厳しいものとなり、目的をもって来店していただけるメニュー、業態、店舗を提供することが欠かせない

ポストコロナの経営戦略



変化する消費者ニーズに対応したメニュー戦略/プロモーションミックスの適正化



**既存店売上/収益向上
業態転換/複数ブランドの強みを活かした地域出店**



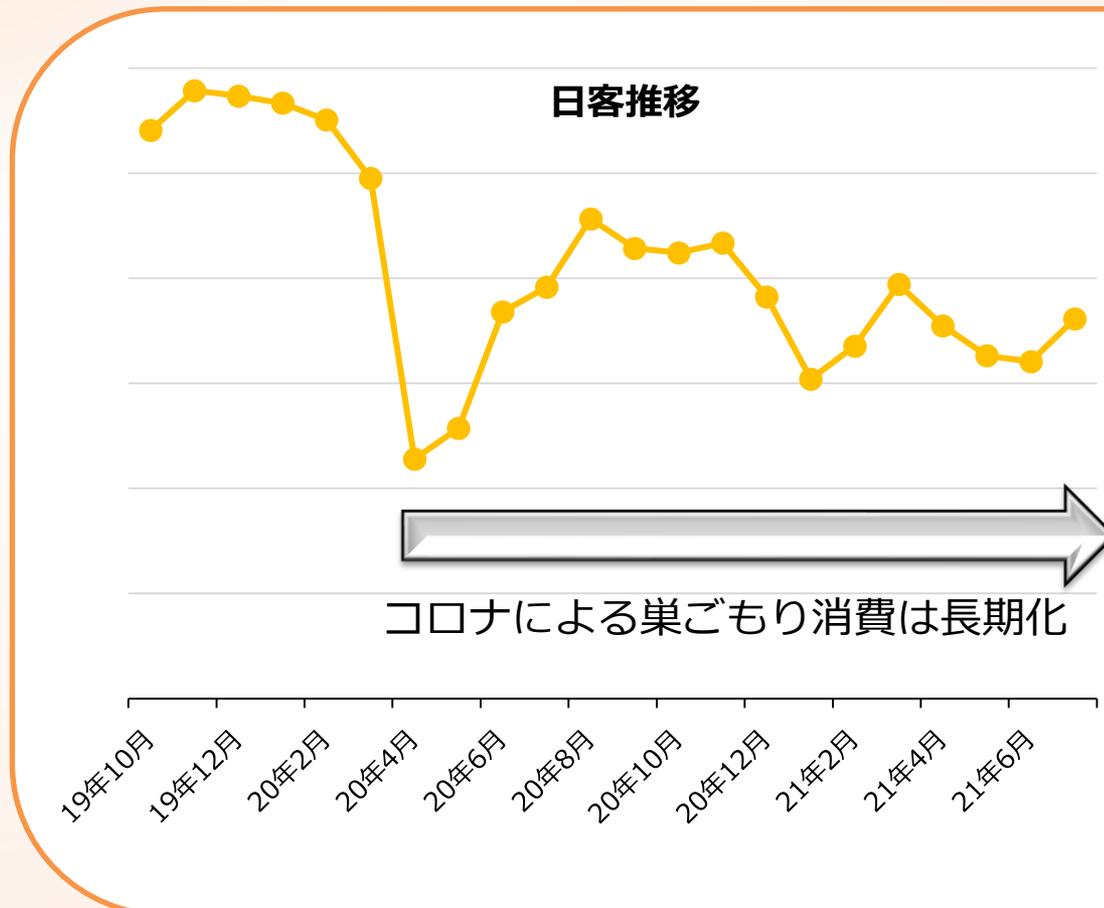
DX投資推進による生産性向上

マーケット環境の変化が定着



- コロナにより外食ではなくスーパーの惣菜や宅配の活用等、ライフスタイルの変化が進行

⇒既存顧客の奪還だけでなく、変化に対応した顧客獲得が求められる



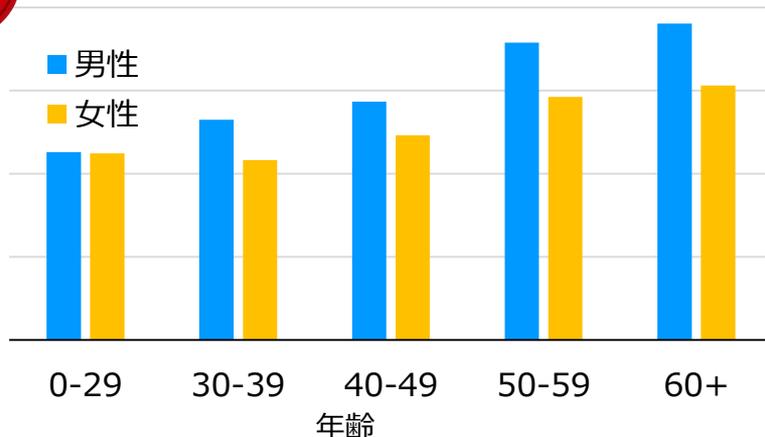
堅調なマーケット



■ コロナの逆風下にあっても男性労働者の外食需要は堅調

Caféレストラン
ゲスト

21年上半期 性年代別の客数19年比

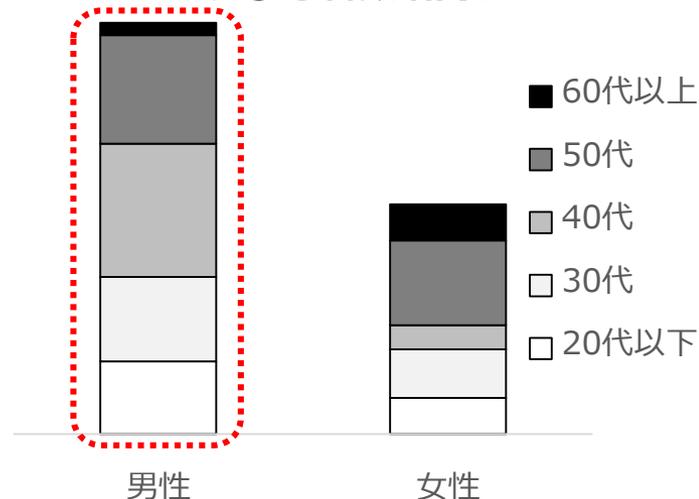


- ✓男性客数の減少幅は女性客よりも小さい
- ✓オフィスワーカー以外の男性労働者のランチ需要の低下要因が少ない



- ✓安くてボリュームのあるから好し定食を全国のゲストに展開
- ✓テイクアウト等への貢献もあったが店内客数の増加も牽引
- ✓特に男性20-50代が増加

ゲストへのから好しメニュー導入による客数増内訳



成功例を他ブランドで横展開



- 「バミ定（バーミヤン定食）」として安くてボリュームのあるメニューを展開
- お客様の3割が定食を注文、狙いとしていた男性層に多く支持

日替わり定食 ¥699 (税込 ¥769)

日替わり主菜 + 焼餃子3個 + ごはん + スーパー

月: テキンのチリソース定食 ¥600
火: 茄子と焼き肉のヒリ辛炒め ¥601
水: 鶏肉と野菜の甘酢炒め ¥602
木: 鶏胸ムネ肉の豆豉炒め ¥603
金: サバとからあげの甘酢醤油 ¥604

販売構成比率



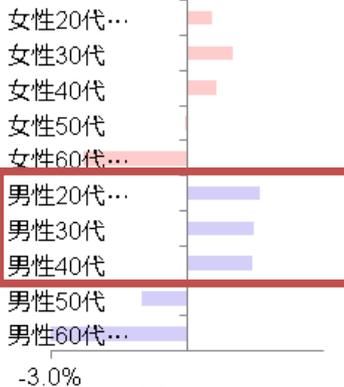
中華逸品定食

¥609 ジューシー牛カルビのオイスター炒め定食 ¥799 (税込 ¥879)
¥606 本格焼餃子・焼売定食 ¥599 (税込 ¥659)
¥607 たっぷり野菜炒め定食 ¥699 (税込 ¥769)
¥611 獅子頭・肉野菜シロネ肉団子の醤油あん定食 ¥799 (税込 ¥879)



飯定食

¥617 天津飯と半ラーメン ¥817 (税込 ¥899)
¥616 チャーハンと餃子[3コ] ¥619 (税込 ¥681)
¥605 麻婆チャーハン定食 ¥699 (税込 ¥769)



麺定食

トッピングできます! ¥100 (税込 ¥110)
¥414 自家製中華麺 ¥415 味付け菓子 ¥416 湯葉餅

¥612 バーミヤンラーメンと餃子[3コ] ¥619 (税込 ¥681)
¥614 担担麺と餃子[3コ] ¥817 (税込 ¥899)
¥615 野菜たっぷりタンメンとアジの唐揚げ ¥799 (税込 ¥879)
¥613 チャーシューと麻婆油の味噌ラーメンと小ごはん ¥799 (税込 ¥879)



※期間：2021年5月20日～7月28日

「食事動機」を高める品揃えを再構築

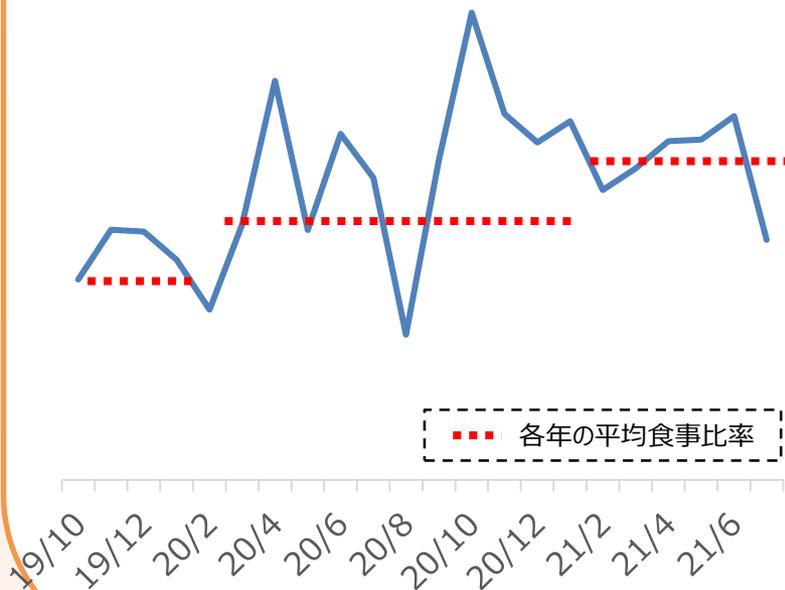


■ 外出機会の減少に伴い、立ち寄り来店が減少

⇒食事を目的とした来店ニーズに対応。主食メニューのバリエーションを強化

■ コロナ禍でお喋りなどの利用が減少し、食事客の比率が上昇

ガストのランチ～ディナータイムの
メインメニュー注文率
19年10月～21年7月



■ ガストの主食メニューのラインナップ改善例

ステーキ以外の
牛肉料理を拡充

甘辛ダレの牛カルビ焼き



新たな看板商
品を導入

チーズINメンチカツ



「鉄板焼きご飯」
という新たなカテ
ゴリの商品を導入

牛カルビ鉄板焼きご飯



野菜をたっぷり使
い健康感を強調

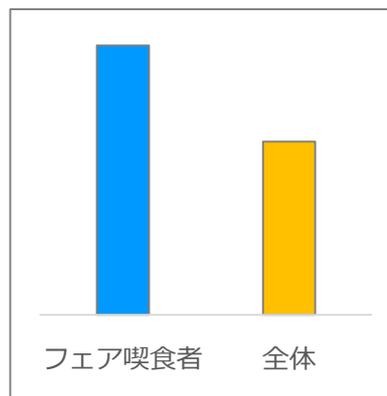
10種の刻み野菜の鉄
板焼きキーマカレー



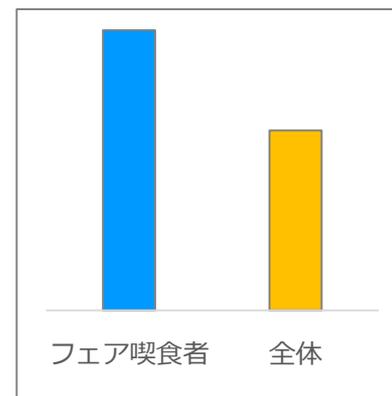
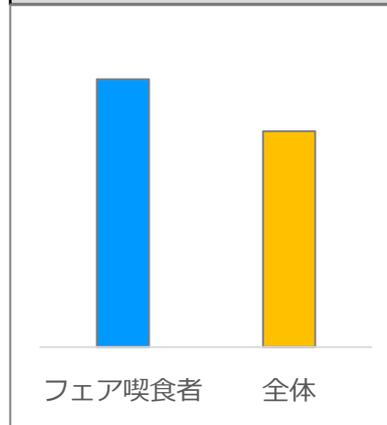
外食の「意味」「価値」を高め、新規顧客・高単価利用を獲得



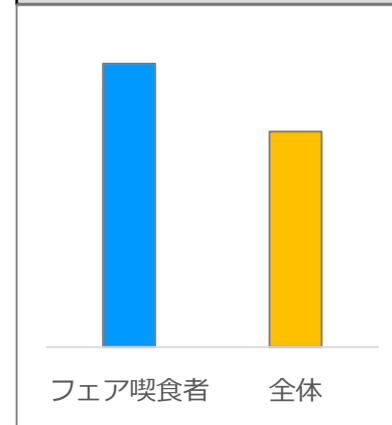
- 「素材の特別感」「メニューのご当地感」を打ちだし、商品の魅力を高め、高い販売数を獲得。新規顧客・高単価利用の獲得も



新規顧客比率



喫食者客単価



スケールメリットを活かした食材調達



■ 食材のモジュール化によるスケールメリット

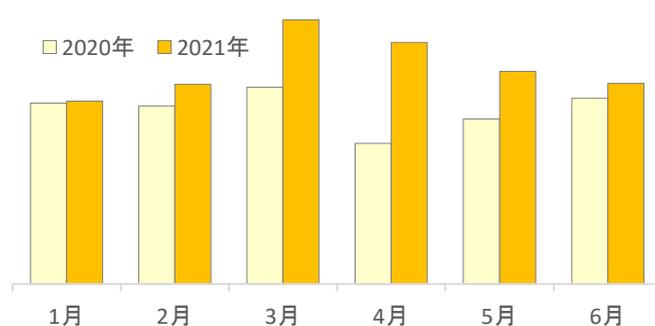
鶏肉

複数ブランド食材共通化 スケールメリット



【鶏肉原料使用量推移】

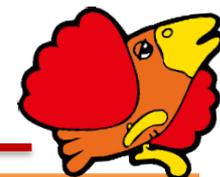
コロナ禍においても
前年対比120%使用量で推移



【鶏肉原料単価前年対比】

共通食材を大量に買付けることで
コスト削減を実現





■ 健康感のある女性向けのライスプレートのラインナップ強化
⇒女性のライトミール喫食客数が増加

みすじカットステーキと野菜のてりやきごはん



十三穀米のアボカドココモコ



瀬戸内産釜揚げしらすGOHAN



バターチキンカレー



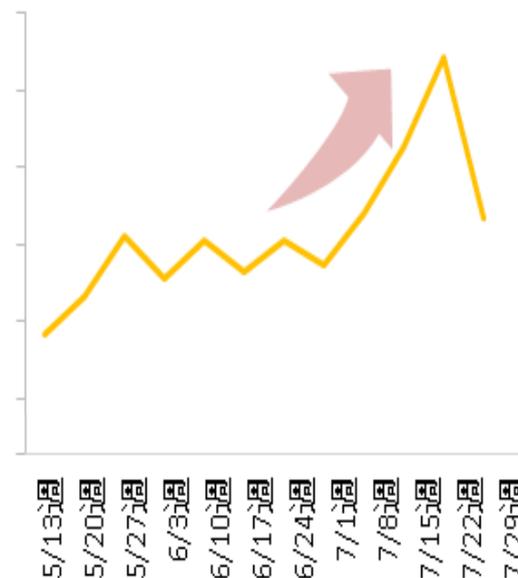
リブローズステーキ&ガーリックピラフ



ホーリーバジル香る、タイ風ガパオライス



ライトミール喫食の女性
日客数推移



ジョナサンの成功例
をゲストでも導入

酒需要の積み増し

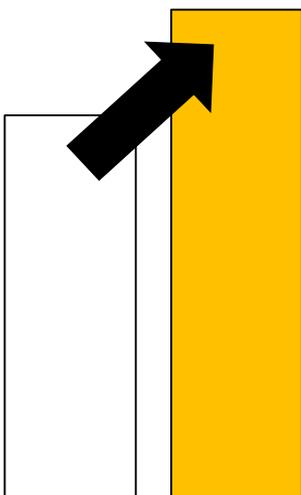


■ 「食ニーズ」 + 「酒ニーズ」 獲得

ガスト都内店舗 アルコール販売数

100名当たり販売数2019年比較

□ 19年 ■ 21年



第2波明け
3月23日～4月18日の比較

地域密着型の新規売上高獲得

- 全業態で実施
- 酒ニーズ獲得
- 酒に合うアペタイザー・料理増
- 全業態でのボトルキープシステム導入



メニュー開発の方向性



- 減少した低単価利用の奪還に単純に取り組むのではなく、獲得し得るより高単価の利用機会の獲得に注力

		減少が想定される オケージョン	メニュー施策により強化する オケージョン		増減
ランチ	低単価				
	中単価		定食（男性労働者）	健康感のある ワンプレートメニュー	↑
	高単価		目的来店を促す フェアメニュー開発		↑
ティー タイム	低単価	おしゃべり・立ち寄り			↓
	中単価				
	高単価		アルコールシーン獲得		↑
ディナー	低単価	普段の夕食替わり			↓
	中単価		健康感のある ワンプレートメニュー	食事カテゴリの拡充	↑
	高単価		アルコールシーン獲得	目的来店を促す フェアメニュー開発	↑

プロモーションミックスの適正化

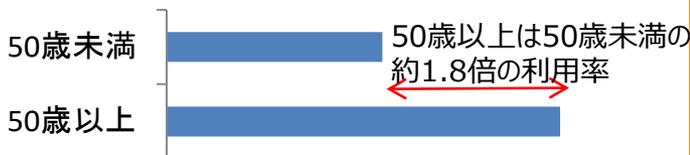


- 顧客セグメントに適切なプロモーションミックス
- アプリ等オウンドメディアを中心に、オフライン・オンライン広告、SNSを相互補完的に活用

シニアへは新聞媒体中心

＜年代別の折込チラシクーポンの利用率＞

- 新聞広告
- 新聞折込



8月より60歳以上ご優待クーポンを掲載⇒



バーミヤン定食：PRから各Webニュース掲載、アプリやSNSで更に拡散(サラリーマン層対象)

- PR
- Webニュース
- アプリ
- SNS



154の媒体に掲載
(広告換算価値
約56百万円※)



※当社独自の算出方法です

ジョナサン 健康感溢れるライトミールをミドルの女性への小皿キャンペーンとともに訴求

- 新聞折込
- タウン誌折込
- 手配チラシ
- アプリ
- SNS



客数：+2-3ポイント
組単価：+1000円超

しゃぶ葉 若年層への認知向上へ、インフルエンサーを活用、SNSで拡散

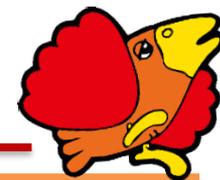
- SNS

インフルエンサーにしゃぶ葉にご来店いただき、お食事を楽しんでいる様子をSNS投稿



高ROI
実現

新店の出店



上半期実績

■ 出店店舗数	<u>30店</u>
■ 平均売上	<u>122百万円</u>
■ 平均EBITDA	<u>21百万円</u>

■ 出店ブランド			
ガスト	5店	バーミヤン	3店
しゃぶ葉	6店	むさしの森珈琲	2店
から好し	1店	ステーキガスト	1店
海外	4店	その他	8店
(2021年1～6月実績)			

トピックス

- 居抜きが増加傾向
より良い立地条件を備えている物件が増加
投資額25%程度削減
- バーミヤンの地方への再出店推進
売上好調
- むさしの森珈琲は、南関東から地域を広げ、
ドミナント化推進
売上好調



バーミヤン
札幌白石本通店
【札幌再出店1号店】



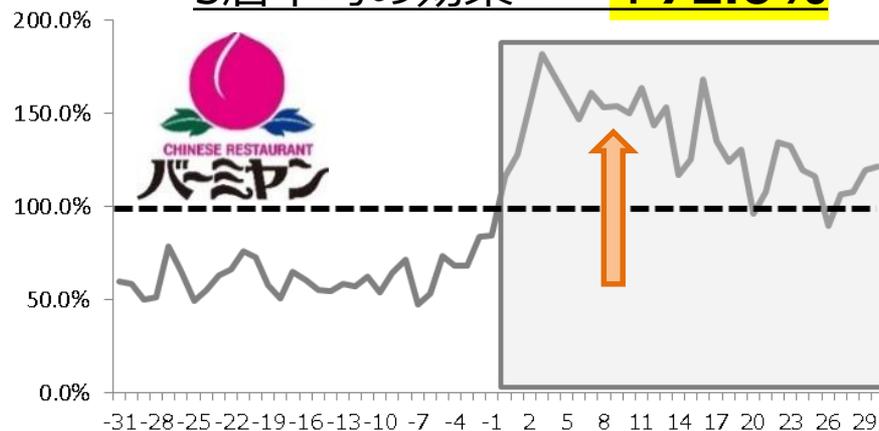
上半期実績

- 転換店舗数 **54店**
- 平均売上改善 **+55%**
- 平均EBITDA改善 **+19百万円**

■ ブランド内訳
 むさしの森珈琲 15店
 ガスト 15店 バーミヤン 5店
 しゃぶ葉 7店 La Ohana 9店
 魚屋路 1店 その他 2店
 (2021年1~6月実績)

バーミヤン

5店平均の効果⇒ **+72.6%**



バーミヤン
東中野店

業態転換



La Ohana

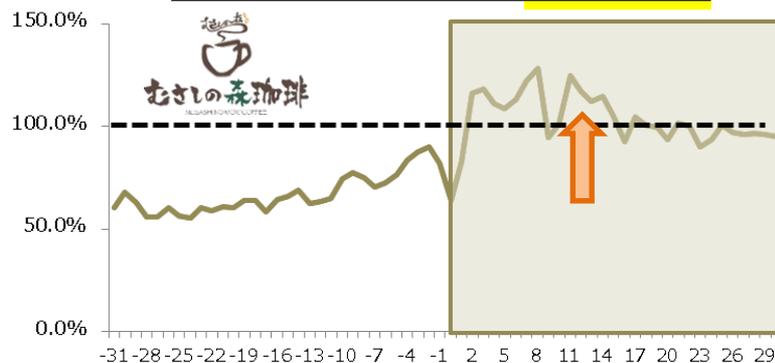
9店平均の効果⇒+82.4%



La Ohana
逗子海岸店

むさしの森珈琲

15店平均の効果⇒+35.8%



むさしの森珈琲
甲府伊勢店



店舗数と目標

- 2021年103店、2022年360店のリモデルを再開
- 1店当たり売上効果+3.8%を目指す

※売上効果は2015～2016年のリモデル実施店105店の実績から設定

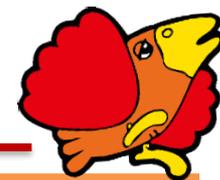
ガスト リモデルデザイン外装イメージ



内装イメージ



今後の新店・転換余地



- 出店余地は、既存ブランドだけで約670件
- 今後、新店はガスト・バーミヤン・しゃぶ葉・むさしの森珈琲を中心に新店
- 転換はバーミヤン・むさしの森珈琲・La Ohanaが中心

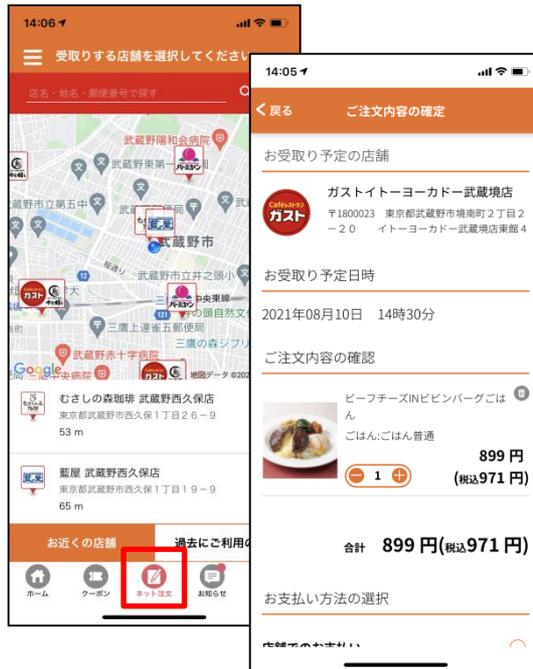
ブランド	 ガスト	 バーミヤン	 しゃぶ葉	 むさしの森珈琲	 ステーキ ガスト	 La Ohana	 魚屋路	 包包點心	合計
2021年末	1,335	339	274	63	121	14	23	5	2,174
ロードサイド・S C	1,119	295	234	56	120	14	23	5	1,866
駅前	216	44	40	7	1	0	0	0	308
出店余地	140	161	80	118	45	50	34	45	673
ロードサイド・S C	75	130	36	108	45	50	24	45	513
駅前	65	31	44	10	0	0	10	0	160
Goal目標	1,475	500	354	181	166	64	57	50	2,847
ロードサイド・S C	1,194	425	270	164	165	64	47	50	2,379
駅前	281	75	84	17	1	0	10	0	468

DX推進：すかいらーくアプリの機能充実



- 第1弾： テイクアウトオーダー・決済機能インストール（7月27日）
- 第2弾以降： ロイヤル化プログラム、通販のオーダー・決済機能、テーブル予約、デジタルボトルキープ、社食サービス、サブスク等

すかいらーくアプリの新機能 (テイクアウトモバイルオーダー)



- テイクアウトの新規ご利用者増
- 事前決済時、店舗での従業員のご対応時間
件当たり約**80%**削減、
お客様のお待ち時間約**90%**削減
(ご来店してご注文いただく場合との比較)
- 認証基盤の刷新、セキュリティー強化
- 60歳以上ご優待プラチナパスポートを
アプリに搭載予定(9/16予定)

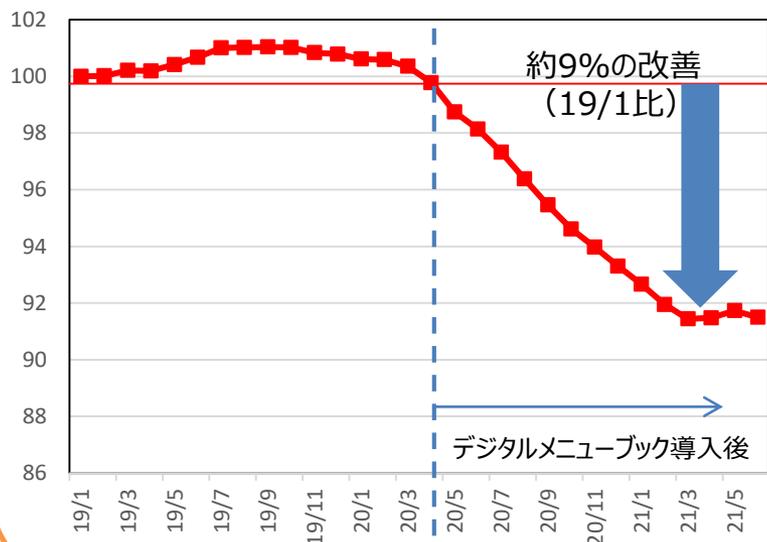
DX推進：店舗生産性向上



■ デジタルメニューブック導入店舗数：約2,350店舗※1



ガストの一日客300人時の労働時間※2
(過去12カ月における移動平均)



● その他TOPICS

シニア層の多い 和食夢庵で実験



- お客様の評価※3：
約80%のお客様が高評価(低評価は4.5%)
- オペレーション：日当労働時間約**2時間**改善
- 組単価：レシート単価+**30円**増

配膳ロボット実験 (しゃぶ葉)



- 3種類のロボットを、しゃぶ葉で実験中
- ピークタイム売上増、お客様満足度、生産性の視点で効果検証中
- 効果確認後、複数ブランドへ展開

※1 デジタルメニューブック導入済みブランド：ガスト、バーミヤン、しゃぶ葉、ジョナサン、じゅうじゅうカルビ、魚屋路

※2 実績労働時間と実績客数から算出した生産性指標を用いて、1日の客数を300名とした場合の労働時間を試算。試算した労働時間の月間移動平均(過去12カ月)について、2019年1月時点を100とし指数化

※3 実験店舗に来店したお客様316名のアンケート結果

DX推進：エリア内複数ブランド宅配



- 全ドライバー向け配達支援用アプリを開発・継続改善
- 2020年末自社宅配店舗数1,247店舗
⇒2021年末約1,500店舗、2022年末約1,700店舗へ拡大予定

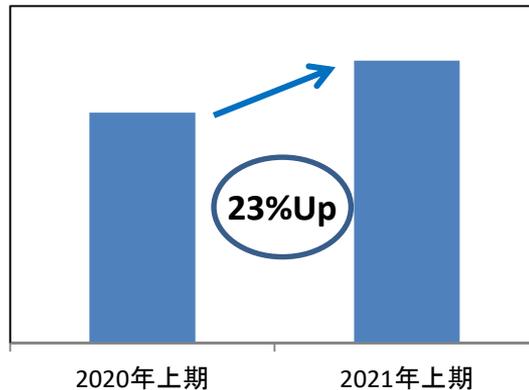
●その他TOPICS

エリア内複数ブランド宅配の促進 ：富士吉田エリアの例

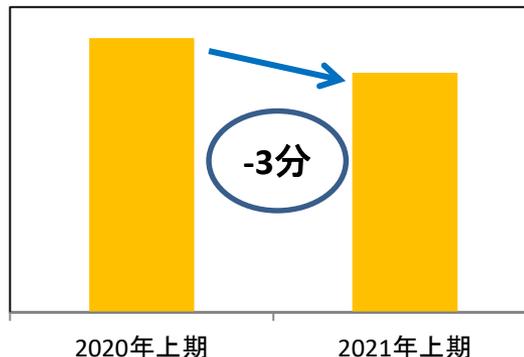


- 従来（従来の）配達エリア
- 拡大後の配達エリア
- 宅配対応店舗4店舗⇒6店舗
- 宅配日商26%Up
- 配達時間10分改善

労働時間当り配達件数



平均お届け時間



配達員アプリ



主な機能

- ・オーダー管理
- ・ナビゲーション
- ・住宅地図表示
- ・調理ステータス確認
- ・配達員位置確認
- ・QR決済 他

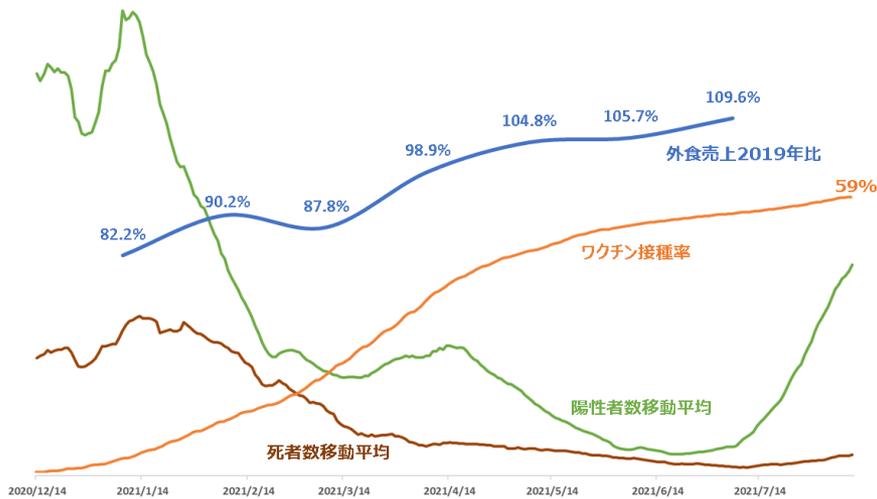


Appendix

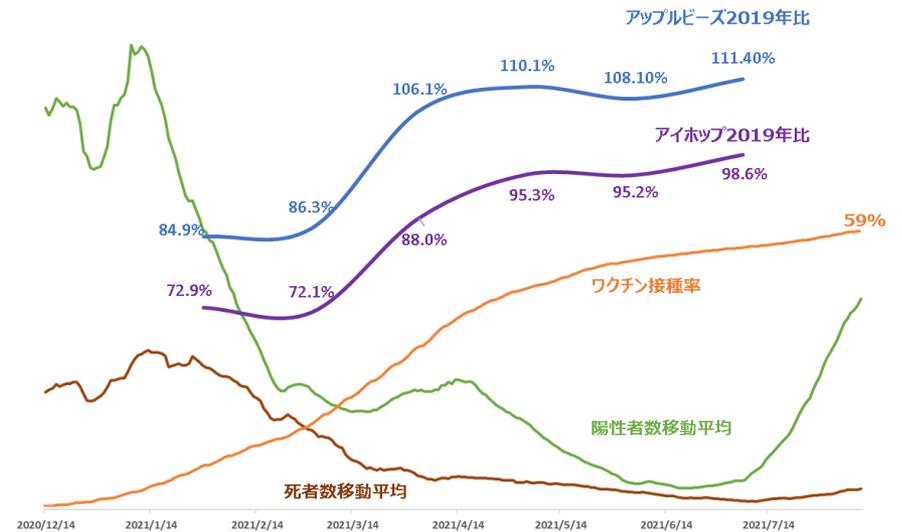
米国ワクチン接種と外食企業売上（2019年比）



ワクチン接種率と 米国外食業界売上推移



ワクチン接種率と 米国外食企業各社売上推移



出所：DC発表値、全米レストラン協会、会社プレスリリース、各社報道などよりすかいらーく作成

「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



- デジタルの力で「客数増」「生産性向上」を加速
- 「①お客様の利便性向上」「②業務効率向上」「③サービスのパーソナライゼーション」の3つ軸で施策を実施

①お客様の利便性向上

- アプリをベースにしたサービスのワンストップ化
(宅配/テイクアウト/通販/予約等)
- ロイヤル化施策(プラチナパスポート、ボトルキーブ/サブスク等)
- テイクアウトのコールセンター受注
- 和食ブランドへのDMB展開
- テーブル決済導入、セルフレジ拡大
- エリア配達拡大と配達員アプリ高度化
- 配膳ロボット導入
- 店舗バックオフィス業務高度化
- 商品マスタ管理の高度化

②業務効率向上

③サービスのパーソナライゼーション

- リコメンド精度向上
- アプリによるパーソナライズドクーポン
- 上記実現のためのDMP/CDPの拡張

客数増

生産性向上



「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」 構成銘柄に初選定

- 外食業界で初めて、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用する4つのESG指数（「FTSE Blossom Japan Index」、「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」、「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」、「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」）の全構成銘柄に選定

2021年上半期の主な取り組み

主な課題	活動概況
CO2排出量削減	従来からの省エネ活動を継続 ✓ 店舗でのもったいないキャンペーンなど
■ 環境 節水	節水ノズル「バブル90」の全店設置を計画 ✓ 2022年以降の3年間で全店に設置予定
食品ロス削減	食材の店舗使用期限の見直し実施 ✓ 運用基準を見直し、全ブランドで期限統一化
プラスチック使用料削減	店舗の包材・備品を環境型素材へ変更
■ 社会	新型コロナウイルスの職域接種実施 ✓ 三鷹本社中心に1,200人

店舗開発の進捗



- ◆ 新規出店：「しゃぶ葉」「ガスト」を中心に30店舗実施
- ◆ 業態転換：「ガスト」「むさしの森珈琲」「La Ohana」「しゃぶ葉」を中心に54店舗転換
- ◆ 閉店：48店舗閉店、計画より29店舗多く実施
- ◆ 店舗改装：上期はキャッシュフロー抑制のため抑制、下期は約110店舗の店舗改装を計画

ブランド	新規出店	転換	閉店	6月末店舗数	店舗改装
しゃぶ葉	6	7	(1)	274	-
ガスト	5	15	(11)	1,333	-
台湾	4	-	(3)	62	1
フロプレステージュ	4	-	(3)	119	1
パーミヤン	3	5	(6)	340	-
むさしの森珈琲	2	15	-	62	-
から好し	1	-	(1)	89	-
ステーキガスト	1	-	(1)	126	-
La Ohana	-	9	-	12	-
ジョナサン	-	-	(7)	222	-
夢庵	-	-	-	174	-
藍屋	-	-	-	45	-
その他	4	3	(15)	250	-
グループ店舗数	30	54	(48)	3,108	2
				20年末比-18	

*転換には転換準備によるオープン前店舗4店舗を含まない

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。