


2021年8月決算期

決算説明資料

板前がいる町の酒場



<b><u>I. 2021／8月期決算の概要</u></b>	.....	2
1. 連結損益計算書(P/L)		
2. 新規出店・改装店実績		
3. 都道府県別 グループ店舗数		
4. 売上高の状況		
5. 販売費及び一般管理費の内訳		
6. 連結特別利益・特別損失の内訳		
7. 連結貸借対照表(B/S)		
8. 連結キャッシュ・フロー		
<b><u>II. 2022／8月期の経営戦略及び具体的施策</u></b>	.....	12
<b><u>III. 通期連結業績予想について</u></b>	.....	20



# I . 2021 / 8月期 決算の概要

# 1. 連結損益計算書 (P/L)

(単位:百万円)

	2020/8月期 実績		2021/8月期 実績		増減額	
		構成比		構成比		比率差
<b>売上高</b>	44,827	100.0%	35,427	100.0%	▲9,399	—
売上原価	21,070	47.0%	22,652	63.9%	1,581	+16.9%
販売費及び一般管理費	27,068	60.4%	18,724	52.9%	▲8,343	▲7.5%
<b>営業利益</b>	▲3,311	▲7.4%	▲5,949	▲16.8%	▲2,637	▲9.4%
営業外収益	166	0.4%	283	0.8%	116	+0.4%
営業外費用	108	0.2%	152	0.4%	44	+0.2%
<b>経常利益</b>	▲3,253	▲7.3%	▲5,818	▲16.4%	▲2,565	▲9.2%
特別利益	957	2.1%	6,429	18.2%	5,472	+16.0%
特別損失	3,449	7.7%	5,574	15.7%	2,125	+8.0%
<b>税引前当期純利益</b>	▲5,745	▲12.8%	▲4,963	▲14.0%	781	▲1.2%
法人税等	122	0.3%	128	0.4%	5	+0.1%
法人税等調整額	436	1.0%	▲224	▲0.6%	▲661	▲1.6%
非支配株主に帰属する当期純利益	3	0.0%	▲2	▲0.0%	▲6	▲0.0%
<b>当期純利益</b>	▲6,308	▲14.1%	▲4,864	▲13.7%	1,443	+0.3%

- 売上高 ⇒ 前年比79.0% 新型コロナウイルス感染症の影響により、飲食事業 ▲14,925百万円  
⇒ グループ外部取引先への食材等卸売の増加により、卸売事業 +5,630百万円
- 売上原価 ⇒ 原価率の高い運送及び卸売事業の売上構成比率が上がっているため、原価率は上昇
- 販売費及び一般管理費 ⇒ 臨時休業期間及び営業時短中に発生した店舗運営に係る固定費4,785百万円を特別損失へ計上

※ 新型コロナウイルス感染症に係る感染症拡大防止協力金及び雇用調整助成金の未申請分 1,823百万円

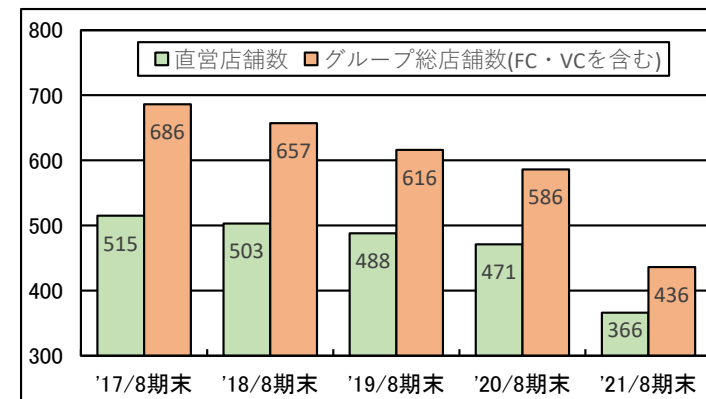
※ 特別利益・特別損失については9ページご参照



## 2. 新規出店・改装店実績

	2021/8月期
新規出店	4
店舗改装	5
閉店	115

※カラオケ事業譲渡分  
40店舗含む



### 業態別明細

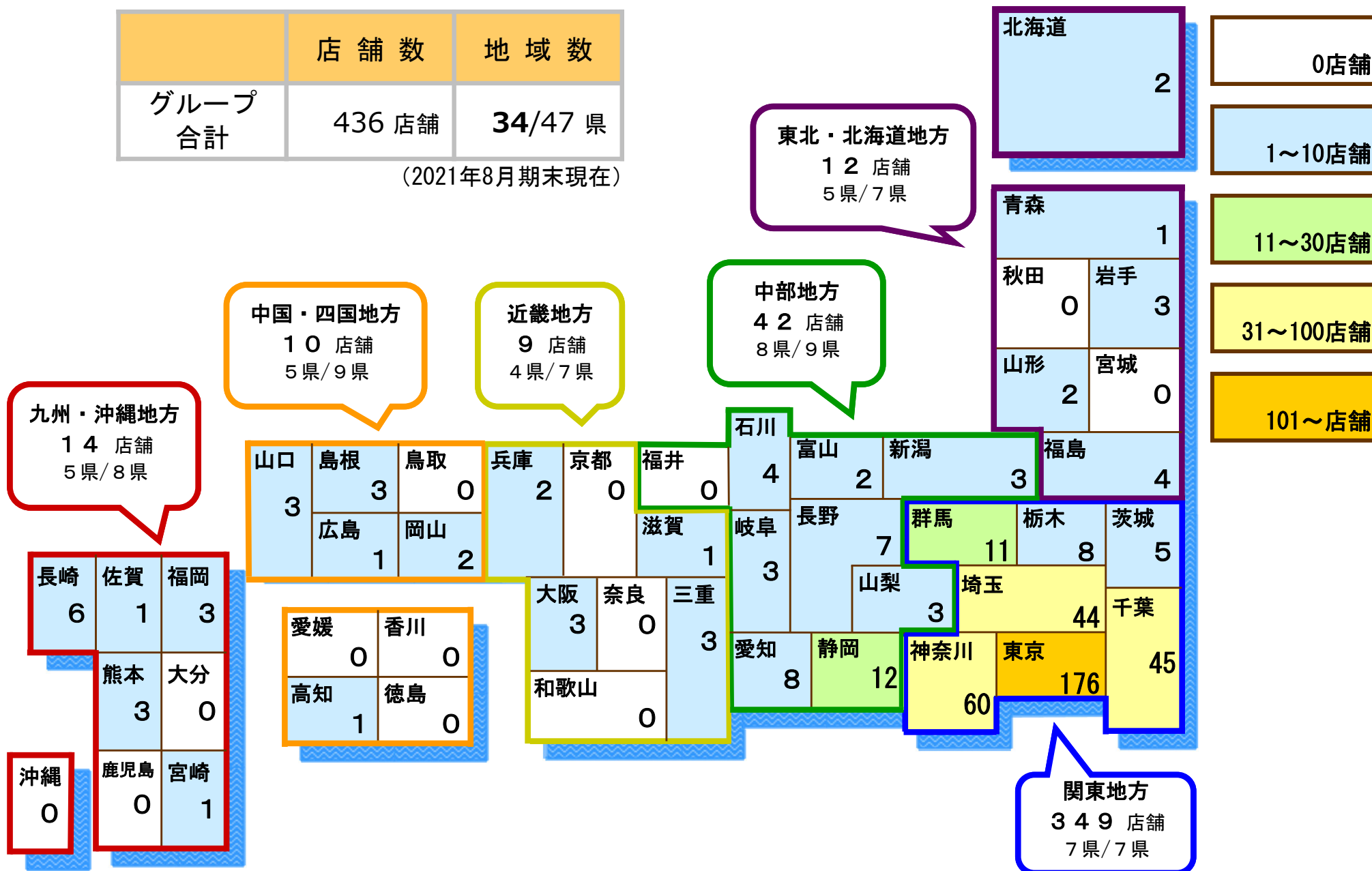
	'20/8月期 店舗数	新規出店		改装	業態転換による改装		閉店	店舗数 見直し ※	'21/8月期 店舗数	前期 増減
		うちFC から譲受			増加	減少				
庄や	170	1	1				▲32		139	▲31
大庄水産	41			1			▲3	1	39	▲2
日本海庄や	54					▲1	▲18		35	▲19
とり家 魚び寿	24						▲1		23	▲1
満天酒場	16	1					▲3		14	▲2
築地日本海	16						▲4		12	▲4
RUMP CAP	12						▲2		10	▲2
呑兵衛	9								9	0
やるき茶屋	12					▲1	▲3		8	▲4
塩梅	9			1			▲1		8	▲1
築地寿司岩	9						▲1		8	▲1
羊肉酒場 悟大	8						▲1		7	▲1
カラオケ業態	50						▲40		10	▲40
その他業態	41	2	1		3	▲1	▲6	5	44	+3
直営店舗計	471	4	2	2	3	▲3	▲115	6	366	▲105

※2021年8月より、「市原サービスエリア」内の店舗数のカウントを見直し

# 3. 都道府県別 グループ店舗数

	店舗数	地域数
グループ 合計	436 店舗	34/47 県

(2021年8月期末現在)



# 4. 売上高の状況

## (1) 既存店売上高（対前年比）

### <前年比実績推移表>

	'19/8期	'20/8期	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	'21/8期	9月
売上高	100.1	66.6	56.2	65.5	57.6	41.3	30.9 (38.4)	37.5 (50.0)	71.3 (75.7)	460.5	109.0	39.0	53.1	24.6	52.8	15.7
客数	100.1	68.4	61.6	70.0	64.3	49.8	39.2 (48.2)	46.5 (60.4)	79.0 (84.6)	376.5	115.0	47.1	60.4	31.4	60.9	22.4
客単価	100.0	97.3	91.3	93.6	89.6	83.0	78.8 (79.7)	80.7 (82.8)	90.3 (89.5)	122.3	94.8	82.9	87.8	78.3	86.7	69.9

➢ '21/1月～3月の実績について、臨時休業を実施した店舗の実績を除いたものを( )内に表示

➢ '21/7月～9月「緊急事態宣言」及び「まん延防止等重点措置」等により、臨時休業及び一部時短営業を実施

⇒10月1日より営業再開

### <カテゴリー別前年比実績>

	昼	宴会	夜フリー	2021/8月期累計
売上高	79.6%	8.3%	51.2%	52.8%
客数	77.4%	8.4%	54.5%	60.9%
客単価	102.9%	98.7%	94.0%	86.7%

### <カテゴリー別売上構成比>

	昼	宴会	夜フリー
2019/8月期累計	16.4%	11.5%	72.1%
2020/8月期累計	18.8%	8.8%	72.4%
2021/8月期累計	28.1%	1.4%	70.6%
比率差異	+9.4%	▲7.4%	▲1.8%

## 4. 売上高の状況

### (2) セグメント別売上高の状況

(単位:百万円)

	2020/8月期 実績		2021/8月期 実績		増減額	
		構成比		構成比		比率差
飲食事業	30,632	68.3%	15,707	44.3%	▲14,925	▲24.0%
卸売事業	4,585	10.2%	10,216	28.8%	5,630	+18.6%
不動産事業	1,178	2.6%	1,199	3.4%	21	+0.8%
フランチャイズ事業	364	0.8%	222	0.6%	▲141	▲0.2%
運送事業	7,679	17.1%	7,723	21.8%	43	+4.7%
その他	387	0.9%	358	1.0%	▲29	+0.1%
合計	44,827	100.0%	35,427	100%	▲9,399	—

- 飲食事業及びフランチャイズ事業は、新型コロナウイルス感染症に伴う自粛要請等による営業時間短縮及び店休の実施等が影響
- 卸売事業はグループ外部取引先への食材等卸売が増加



## 5. 販売費及び一般管理費の内訳（コロナ特損振替前）

（単位：百万円）

	2020/8月期 実績		2021/8月期 実績		増減額	
		対売上比率		対売上比率		比率差
人件費	16,154	36.0%	11,528	32.5%	▲4,626	▲3.5%
地代家賃	5,365	12.0%	5,073	14.3%	▲292	+2.4%
水道光熱費	2,010	4.5%	1,442	4.1%	▲568	▲0.4%
減価償却費	1,485	3.3%	1,370	3.9%	▲115	+0.6%
消耗備品費	956	2.1%	733	2.1%	▲223	▲0.1%
衛生費	606	1.4%	417	1.2%	▲189	▲0.2%
販促・広宣費	586	1.3%	214	0.6%	▲372	▲0.7%
その他	2,658	5.9%	2,703	7.6%	45	+1.7%
販売費及び一般管理費	29,824	66.5%	23,483	66.3%	▲6,341	▲0.2%
コロナ特損振替額(販管費)	2,756	6.1%	4,759	13.4%	2,002	7.3%
営業利益	▲3,311	▲7.4%	▲5,949	▲16.8%	▲2,637	▲9.4%

- 臨時休業期間及び営業時短中に発生した店舗運営に係る固定費を特別損失へ計上
- コロナ禍における家賃減額交渉、効率的な販促ツールの利用など諸経費全般に亘り削減

## 6. 連結特別利益・特別損失の内訳

### ▶ 特別利益

(単位:百万円)

	2020/8月期	2021/8月期	増減	備考
新型コロナウイルス感染拡大防止協力金	—	4,413	4,413	各自治体の時短営業に対する協力金(未申請分1,464百万円)
雇用調整助成金	944	1,717	773	休業期間における休業手当の助成(未申請分358百万円)
受取補償金	10	167	157	開発に伴う立退等の補償
その他	2	130	127	
特別利益	957	6,429	5,472	

### ▶ 特別損失

	2020/8月期	2021/8月期	増減	備考
新型コロナウイルス感染症による損失	2,826	4,785	1,959	臨時休業及び時短期間の店舗運営に係る固定費
減損損失	469	725	255	店舗閉鎖等に係る設備資産等の減損処理
店舗関係整理損	29	40	11	
固定資産除却損	84	19	▲64	
その他	39	2	▲36	
特別損失	3,449	5,574	2,125	

### ▶ 協力金・雇用調整助成金(大庄単体)

	発生ベース	申請ベース	入金ベース	備考
東京都	3,037	2,306	810	
神奈川県	1,161	910	431	
千葉県	659	478	416	
埼玉県	350	260	159	
その他	666	455	278	
感染拡大防止協力金	5,875	4,411	2,096	
雇用調整助成金	2,053	1,694	1,206	
協力金・雇調金 合計	7,928	6,105	3,302	

※申請ベース期間:協力金~7/11迄、雇用調整助成金7月分迄となります

# 7. 連結貸借対照表 (B/S)

(単位：百万円)


	2020/8月期	2021/8月期	増減額
流動資産	14,468	12,529	▲1,939
現預金	11,173	6,873	▲4,300
売掛金	1,733	1,480	▲253
棚卸資産	661	647	▲13
未収入金	242	2,962	2,719
その他	656	565	▲91
固定資産	26,316	22,587	▲3,728
有形固定資産	15,183	13,172	▲2,010
無形固定資産	1,435	2,045	609
敷金・保証金	8,467	7,070	▲1,397
その他	1,229	298	▲930
繰延資産	15	12	▲2
資産合計	40,799	35,129	▲5,670

	2020/8月期	2021/8月期	増減額
有利子負債	15,326	15,760	434
現預金	11,173	6,873	▲4,300
NET有利子負債	4,152	8,887	3,865
自己資本比率	39.5%	31.7%	▲7.8%
有利子負債依存度	37.6%	44.9%	7.3%

	2020/8月期	2021/8月期	増減額
負債合計	24,666	23,988	▲677
買掛金	1,324	931	▲392
未払金	1,613	1,504	▲108
借入金(長短)	14,511	15,075	564
社債	815	685	▲130
リース債務	644	630	▲14
資産除去債務(長短)	1,233	977	▲255
賞与引当金	376	312	▲64
退職給付に係る負債	1,886	1,837	▲48
その他	2,261	2,033	▲227
純資産合計	16,133	11,141	▲4,992
株主資本	15,977	11,113	▲4,864
資本金	100	100	—
資本剰余金	18,740	14,794	▲3,946
利益剰余金	▲2,612	▲3,530	▲918
自己株式	▲250	▲250	▲0
その他包括利益累計額	152	27	▲125
非支配株主持分	2	0	▲2
負債・純資産合計	40,799	35,129	▲5,670

## 8. 連結キャッシュ・フロー

	2020/8月期	2021/8月期	増減額	(単位：百万円)
<b>1. 営業活動CF</b>	<b>▲4,617</b>	<b>▲6,468</b>	<b>▲1,850</b>	
税引前当期純利益	▲5,745	▲4,963	781	
減価償却費	1,445	1,197	▲248	
減損損失	469	725	255	
売上債権の増減額	637	253	▲384	
雇用調整助成金	▲944	▲1,717	▲773	
雇用調整助成金の受取額	896	1,225	328	
新型コロナウイルス感染症協力金	—	▲4,413	▲4,413	
新型コロナウイルス感染症協力金の受取額	—	2,098	2,098	
新型コロナウイルス感染症による損失	2,826	4,785	1,959	
新型コロナウイルス感染症による損失の支払額	▲2,532	▲4,360	▲1,827	
その他営業CF	▲1,670	▲1,298	371	
<b>2. 投資活動CF</b>	<b>▲2,080</b>	<b>1,836</b>	<b>3,917</b>	
有形固定資産の取得による支出	▲1,438	▲427	1,011	
有形固定資産の売却による収入	107	104	▲3	
無形固定資産取得による支出	▲40	▲795	▲755	
投資有価証券取得による支出	▲962	▲332	630	
投資有価証券売却による収入	235	1,206	970	
事業譲渡による収入	—	1,267	1,267	
敷金・保証金の差入・回収純増減額	257	1,089	832	
その他投資CF	▲238	▲274	▲35	
<b>※ フリーキャッシュ・フロー</b>	<b>▲6,698</b>	<b>▲4,631</b>	<b>2,066</b>	
<b>3. 財務活動CF</b>	<b>5,071</b>	<b>331</b>	<b>▲4,740</b>	
長短借入金の純増減額	5,608	564	▲5,044	
リース債務の返済支出	▲84	▲102	▲17	
配当金の支払額	▲293	▲1	292	
その他財務CF	▲158	▲130	28	
<b>4. 現金及び現金同等物の期首残額</b>	<b>12,751</b>	<b>11,124</b>	<b>▲1,626</b>	
<b>5. 現金及び現金同等物の増減額</b>	<b>▲1,626</b>	<b>▲4,300</b>	<b>▲2,673</b>	
<b>6. 現金及び現金同等物の期末残額</b>	<b>11,124</b>	<b>6,824</b>	<b>▲4,300</b>	



## Ⅱ. 2022／8月期の 経営戦略及び具体的施策



### コロナ禍における当社の基本方針

- 「人類の健康と心の豊かさに奉仕する」という企業理念のもと、以下の基本方針にこだわり事業運営を行う
  - ① 「利他の心」を持って、誠実な店舗運営・業務運営に努める
  - ② 人材育成に引き続き力を入れると共に、従業員の雇用を守りぬく
  - ③ 「日本の台所」としての役割を果たすと共に、日本の食文化と居酒屋文化の発展に貢献する

### 1. 新型コロナウイルス感染拡大に対する対応

- 4回目の緊急事態宣言(7/12発令)は9月末に解除、10月1日より営業時短要請
  - 当社では各自治体の営業時短要請に従い、臨時休業及び時短営業を実施  
～10月1日より全店で営業再開、各自治体の要請に従い時短営業継続
  - 10月25日より通常営業時間での営業を全店で再開
  - 引き続きお客様と従業員の安全を最優先に、新型コロナウイルス感染症拡大防止の取組みを徹底



## 2. 営業施策・店舗政策

### (1) 出店戦略・店舗業態戦略

- 新型コロナウイルス感染症の影響による消費者のニーズや生活様式の変化を見据え、新業態を含めた出店戦略・業態戦略を推進



#### <出店強化業態>

- ① 『定食のまる大』 ～現時点で、7店舗の出店を予定
  - ◎ 当社が創業から培ってきた「仕入れ力」「調理人の技術」を強みとし、手作りの魚料理や町洋食・町中華を圧倒的な「メニューの品揃え」と「高いコストパフォーマンス」で提供
  - ◎ 1人客利用を獲得、お酒を伴う場というイメージが少なく、コロナ禍の影響を受けにくい
- ② 『満天酒場』 ～同、8店舗
  - ◎ 店舗規模が比較的小さく、少人数グループが利用しやすい
- ③ 『ときわ亭』(FCフランチャイジーとして出店) ～同、3店舗
  - ◎ 若年層の集客力が高く、安定した売上が見込める
- ④ その他 注力業態
  - ◎ 『お魚総本家』 ⇒ 足許の営業再開後の業績を注視しつつ展開を図る
  - ◎ 『手ごね屋』 ⇒ 6/29渋谷に1号店出店
  - ◎ 『OH! TORO KITCHEN』 ⇒ 10/19新橋に1号店を出店



## 2. 営業施策・店舗政策

### (2) 販売促進等への取組み

#### ① 各種SNSの活用

- ◎「LINE」の活用による各店舗での顧客囲い込み  
⇒主力業態である『庄や』にて各店用LINE公式アカウントを取得し運用を開始  
⇒会員への各種情報配信によりEC販売への誘致等も可能
- ◎「Googleマイビジネス」による最新情報発信、「Instagram」「TikTok」の若年層ターゲット業態での活用
- ◎各SNSの「インフルエンサー」の誘致、オリジナルYoutube公式チャンネル開設を検討

#### ② DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

- ◎「攻め」のDX推進として、紙主体からデジタルへの発信ツール変換を主体とし、  
⇒当社のこだわりである「愛情あふれる接客サービス」「手作り料理」の幅広い周知  
⇒新規顧客の獲得・囲い込み  
⇒新業態におけるモバイルオーダー導入などの効率化推進



### (3) 従業員のモチベーション向上への取組み

- ◎「料理は手作り、接客はホスピタリティの精神で」のスタイルを強化
- ◎能力のある人材の正当な評価(適材適所)  
⇒調理技術検定、研修による評価、業績改善能力等の評価への反映  
⇒各種インセンティブの継続  
    ┌ 社長賞(売上過去対比評価)、歩合給(対幹部)、  
    └ インセンティブ制度(年間利益評価)、調理責任者育成手当 等
- ◎VC(ボランタリーチェーン)事業の推進 ⇒新型コロナの収束状況を見ながら改めて、出店を推進

### 2. 営業施策・店舗政策

#### (4) 主力である『庄や』業態の強化

- ◎ 主力業態である『庄や』のリブランディングの取組み継続  
⇒他社チェーンでは扱うことのできない鮮魚料理等の提供による差別化  
⇒技術力、仕入れ力、リブランディングの取組みを柱としたPR強化
- ◎ SNSでの情報発信・PR  
⇒鮮魚等の入荷やイベント情報の発信によるPRで集客・囲い込みを図る

#### (5) 宴会施策／店舗サービス施策

- ◎ 宴会メニューは「個々盛り」のミニ会席的な内容での構成を検討
- ◎ 少人数グループに対し、満足度・クオリティ高いサービス・おもてなしを実践
- ◎ ランチ需要は強く、引き続きランチ営業を強化

#### (6) 物販事業への取組み

- ◎ 当社オリジナル「すし寿司岩」のおせち販売  
⇒新型コロナに対応した「個食」向け一段重おせち「一慶」を店舗及びEC(オンライン)で販売
- ◎ 高級食パン「MIYABI」、とり家ゑび寿「大人の辛口チキンカレー」のAmazonでの販売





### 3. 事業ポートフォリオの見直しにおける各事業の強化

#### (1) 外販事業、物流機能の強化継続

- ◎ 外部飲食店等のあらゆるニーズにワンストップでお応えする「総合支援プラットフォーム」  
として機能強化・業容拡大  
⇒ 飲食店の他、スーパーや量販店等の小売業への外販のさらなる販路拡大
- ◎ 『DS・Lヘッドクォーター羽田』における外販強化策の一環として、外販・倉庫・運送を一体とした「総合物流サービス」の展開を推進、他社飲食チェーン等を誘致  
⇒ 物流子会社ディ・エス物流を実送業者とする「第一種貨物利用運送事業」  
を定款に追加予定



#### (2) デリバリー／テイクアウト事業の拡大

- 新型コロナによる消費者の生活様式の変化に対し、収益の柱となる中核事業の一つとして引き続き強化継続
- ◎ デリバリー事業  
⇒ 昨年6月より、「ウーバーイーツ」を利用し、ゼロからスタート  
⇒ 足許では「出前館」の導入も開始し、相応の規模に成長  
⇒ 業態・メニューの常時更新により、売上確保を図る
- ◎ テイクアウト事業  
⇒ インターネットでの事前予約システム本格始動により、売上拡大を図る  
⇒ 各業態メニューに限らず、消費者ニーズに合わせメニューをアップグレード





### 4. 経費削減・業務効率化への取組み

- 2021/8期に取り組んだ経費削減では一定の成果あり、引き続き各経費で取り組んでいく
  - ◎ 原価率
    - ⇒ 営業制限下や再開後においても廃棄ロスや無駄のない管理を徹底
    - ⇒ 仕入部隊である商品本部の購買力の強化
  - ◎ 人員の再配置
    - ⇒ 能力評価と適材適所を意識した人員配置
    - ⇒ 雇用維持とスキルアップを同時に図れる外部出向
  - ◎ 地代家賃 … 店舗・不動産の賃料減額交渉及び保証金一部返還交渉の継続
  - ◎ DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進
    - ⇒ 「守り」のDX推進として、「紙文化」からの脱却を図り、本社・管理部門における業務効率化・コンパクト化を抜本的に進める

### 5. 財務・資金面について

- ① 自己資本の状況 (連結ベース)
  - 2020/8月末 161億円(自己資本比率39.5%)
  - 2021/8月末 111億円( " 31.7%)  
⇒当期純損失により打撃は受けているが、まだ企業体力は相応にある  
⇒感染拡大防止協力金・雇用調整助成金 未申請分 18.2億円(8月迄相当分)
- ② 資金面
  - 2021/8月末時点 連結ベース68億円の現預金を確保
  - 2021/3月末にシンジケート型コミットメントライン契約を締結  
⇒組成金額52億円、2021/8月末時点未使用残高26億円  
⇒事業活動に支障のない十分な資金を確保している
- ③ 保証金の適正化
  - 2021/8月末時点 (連結ベース)保証金・敷金 70億円  
⇒前期末対比 ▲13億円 一部返還交渉の継続

### 6. その他

#### ① SDGs(持続可能な開発目標)への貢献のための取組み

- 現状、当社が取組んでいる主なテーマ



・安心安全な食材  
・禁煙・分煙化



・社内研修の充実



・人事制度の充実  
・独立制度の促進



・リサイクルへの取組み  
・仕入小ロット化

⇒今後も新たな目標・テーマを模索しつつ取組んでいく

#### ② 設立50周年(2021年11月)

- 2021年8月期の期末配当において記念配当を実施  
⇒1株当たり7円(総額146百万円) 配当原資:その他資本剰余金



## Ⅲ. 通期連結業績予想について

### Ⅲ. 通期連結業績予想について

(単位:百万円)

	2022/8月期 上期計画	2022/8月期 下期計画	2022/8月期 通期計画	2021/8月期 実績	前年実績 増減
売上高	18,280	23,020	41,300	35,427	5,873
営業利益	▲2,340	112	▲2,452	▲5,949	3,497
経常利益	1,000	▲100	900	▲5,818	6,718
当期純利益	960	▲450	510	▲4,864	5,374

- ①売上高
- ・足許の新型コロナウイルスの状況を鑑み、作成時点での情報や予測に基づき策定
  - ・10月迄時短営業が継続、11月からは時短営業が解除され、徐々に回復傾向での推移を想定
  - ・新収益認識基準ベース ⇒「卸売事業」で一部、売上高計上を「純額表示」へ変更(数値織込済)

卸売事業売上計画	前期比(新基準ベース)
50億円	15億円

- ②原価・販管費
- ・2021年8月期において削減した固定費の影響を織込み
  - ・通常営業再開後においても、店舗原価率、人件費を始めとした各種経費の適正管理を推進
- ③営業外損益・特別損益
- ・感染症拡大防止協力金、雇用調整助成金を2022年8月期より営業外収益に計上  
⇒3,349百万円(実質2021年8月期相当分1,823百万円を含む想定額)
  - ・特別利益:立退補償金等 100百万円
  - ・特別損失:減損損失等に係る特別損失 400百万円

**【将来見通しに関する注意事項】**

本資料に記載されている、当期ならびに将来の業績見通し等に関する記述内容につきましては、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。

従いまして、実際の業績等は、様々な要因により大きく変動する可能性があることをご承知おき下さい。実際の業績に影響を与える要因としては、当社グループを取り巻く経済・社会情勢や市場環境、会計基準や法律・諸制度の変更などがあります。さらに、自然災害などの予測不可能なリスク要因も含まれております。

また、当資料は、当社グループをより深く理解いただくために、株主、投資家の皆様への情報提供を目的としたものであり、必ずしも投資をお勧めするものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。

**IRお問い合わせ先****担当部：株式会社大庄 IT・経営企画部****電話：03-5764-2229****FAX：03-5764-2237**