

# 2021年度通期 決算説明資料

---

---



株式会社すかいらーくホールディングス

2022年2月14日

# 2021年度通期決算サマリーと2022年度見通し



## 2021年度通期実績

### ■ 売上高 2,646億円（前年比（239）億円、-8.3%）

既存店売上高：前年比売上94.1%、客数93.8%、客単価100.3%

デリバリー売上高：前年比123%、テイクアウト売上高前年比118%

### ■ 営業利益 182億円（前年比+412億円）

継続的なコスト低減に加え、時短協力金の貢献もあり大幅な増益

## 2022年度通期見通し

### ■ 売上高 3,360億円

2019年比既存店売上高想定90%

### ■ 営業利益 100億円

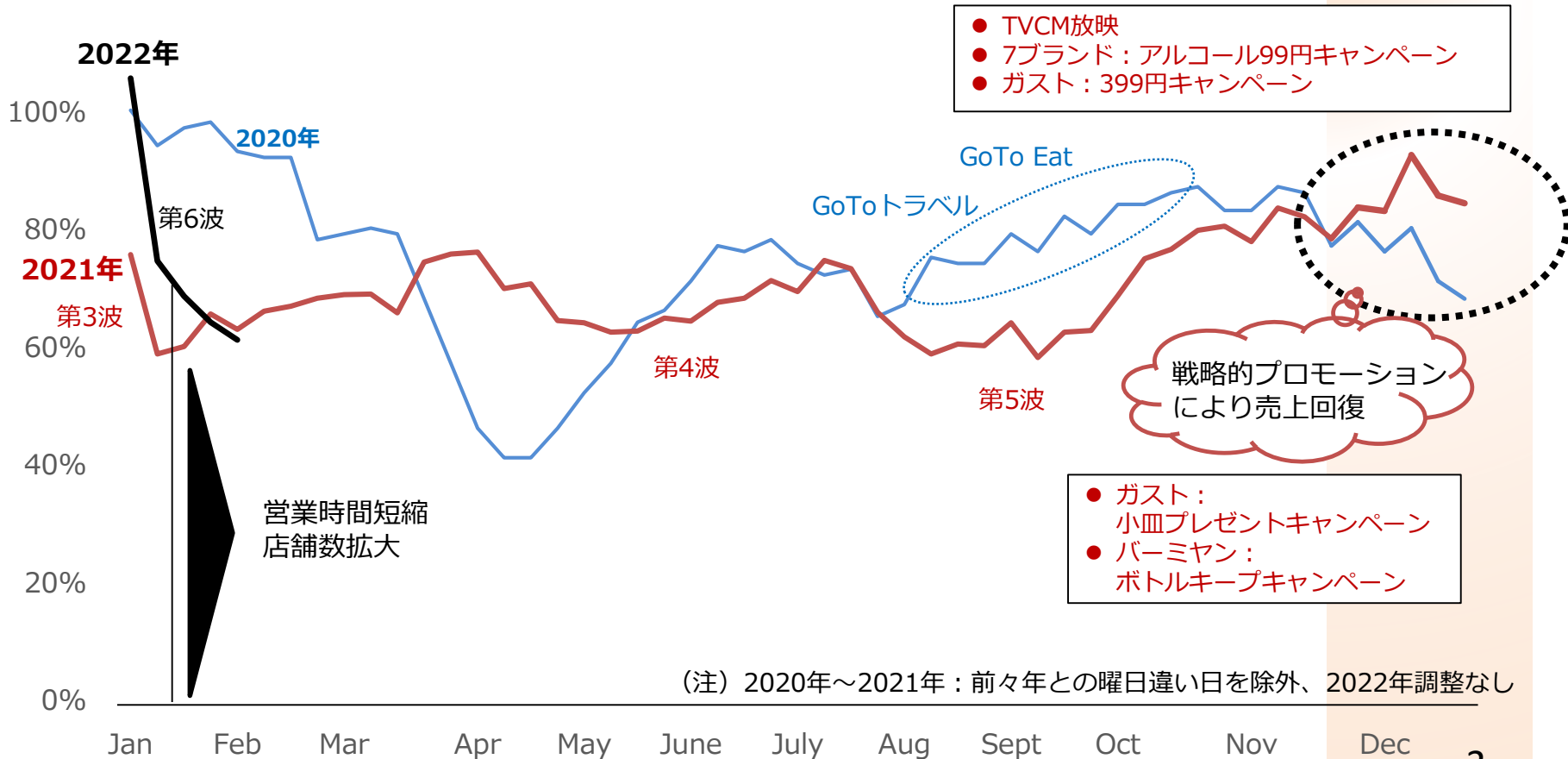
### ■ 当期利益 40億円

### ■ 1株当たり配当金 6.00円（配当性向34.1%）

# 2019年比売上高推移



2020年	第1回緊急事態宣言 (4月7日～5月25日)	東京アラート発令 6月	10月以降 新規感染者数増を連日更新	
2021年	第2回緊急事態宣言 (1月7日～3月25日)	第3回緊急事態宣言 (4月25日～5月11日)	第4回緊急事態宣言 (7月12日～9月30日)	オミクロン株の流行 (11月中旬～)
2022年	まん延防止等重点措置適用 (1月21日～3月6日)			





# 成長戰略



## 外食マーケットの今後

### コストプッシュ

- ✓ 原材料・水光熱費の高騰
- ✓ 家計の可処分所得の減少

### 消費者動向の変化

- ✓ 外食時の選択眼の厳格化
- ✓ 消費者の外食・中食・内食のより明確な使い分け

### 人口動態の変化

- ✓ 後期高齢者増加
- ✓ 採用難・人件費高騰

## 当社の成長戦略

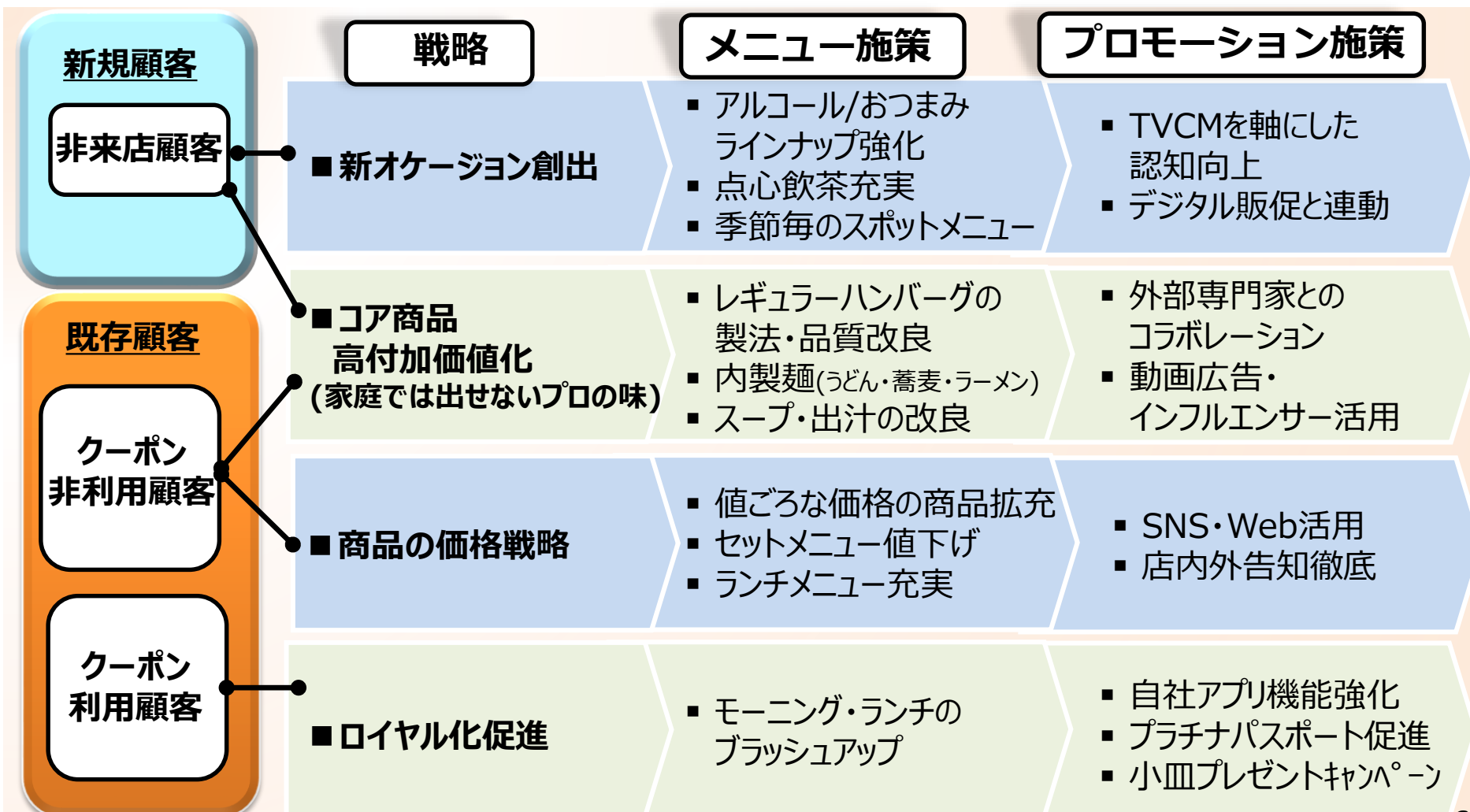
- 徹底的なQSC向上
- 商品の価格戦略・プロモーションの進化
- 全社・全業態でのDX推進

客数増による売上増の実現

# 商品の価格戦略・プロモーションの進化



## 来店頻度の向上と新規顧客の獲得



# メニュー戦略：ガスト



## 値ごろな価格の商品拡充による「客数増」



500-600円台商品強化 2品⇒9品  
 ランチセット販売数60%増  
 セット価格を見直し、皿数増⇒単価アップ

値ごろな価格の  
商品数



注文点数

セット価格値下げ

ランチドリンク値下げ

小量メニュー



客単価



# メニュー戦略：ガスト



Caféレストラン  
**ガスト**

## 値ごろな価格の商品拡充による「客数増」

新たな顧客層の獲得「アルコール需要獲得」

*Lemon & Kabosu Sour*

no.243 レモンサワー  
no.249 レモンサワー (無糖)  
no.250 かぼすサワー

各¥349(税込¥384)

2杯目以降が半額! 各¥349(税込¥384)

イタリア産ワイン  
～サンタ・カンパネラ～

海と太陽に恵まれ、高品質なワインが生まれる  
「イタリアのかかと」フーリア、そこを代表するワイナリー  
「テッレ・ディ・サウラ」で活躍する女性醸造家が手がけた  
エリカ花を思わせる甘いワインをお楽しみください。  
\*写真はイメージです。

グラスワイン (120ml) 各¥199(税込¥219)  
キャラフェ (500ml) 各¥599(税込¥659)

客数 +10%  
アルコール販売数 2.8倍

期間中なんどでも  
対象アルコールが  
税込 **99円** 用  
キャンペーン

キャンペーン詳細は  
コチラ! ▶▶▶▶▶

2021.12.9 [木] ▶ 2021.12.31 [金]

全7ブランド合同で開催!

各¥249(税込¥274)～  
メニュー

温玉鶏添え 鶏のてり焼き No.236 ¥299(税込¥329)

たまご 果ごもり No.239 ¥299(税込¥329)

チキン南蛮[2コ] No.238 ¥299(税込¥329)

4種の惣菜 盛りあわせ No.220 ¥249(税込¥274)

ほうれん草とベーコンのチーズグラタン No.237 ¥299(税込¥329)

こんがりチーズのポテトグラタン No.221 ¥299(税込¥329)

若鶏の唐揚げ[5コ] No.222 ¥299(税込¥329)

山盛りポテトフライ No.225 ¥299(税込¥329)

甘辛いてり焼き鶏を温玉からめてお召し上がりください。  
※価格は別添いで提供いたします。

ハッピーアワー  
HAPPY HOUR

平日  
10:30  
18:00  
限定

何杯目でも!  
1杯 ¥200 (税込¥220)

対象商品  
アサヒスーパードライ[ジョッキ][グラス]  
角ハイボール・レモンサワー・甘くないレモンサワー  
かぼすサワー・ドリンクバー・deサワー

※土・日・祝は実施しておりません。年末年始等、特定の期間に  
休止させていただく場合がございます。

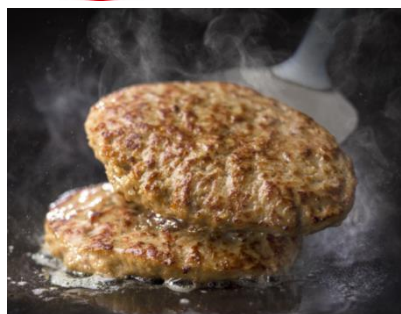


# メニュー戦略：コア商品のブラッシュアップ



Caféレストラン  
ガスト

## ハンバーグがさらにふっくら、ジューシーに



まるで手ごね！！

肉を肉で包む新“饅頭”製法でふっくら・ジューシー！

さらに、穀物で育てた旨みの強い牛肉原料に変更予定

夢庵  
Japanese Restaurant

藍屋  
JAPANESE RESTAURANT

## 毎日食べたくなる、おいしいうどんと蕎麦へ

うどん

麺・・・九州産小麦「チクゴイズミ」使用の自家製もちもちうどん！  
汁・・・焼きあご、利尻昆布、九州醤油を使用  
手間暇かけて毎日店舗で出汁とり

蕎麦

麺・・・つや・のど越しにこだわり、挽きぐるみ使用で風味を改善  
汁・・・熟成かえしを使用し毎朝自社工場にて製造し店舗へ直送  
かつおメインで3種の節使用の風味豊かなつゆ

# すかいらーくアプリを軸にしたロイヤル化



- 利用者数1500万人、会員数800万人を突破
- 機能強化・UI/UXの改善を続け、お客様の利便性を高め、ロイヤル化を促進

準備中

- ・ サブスク・プリペイドサービス
- ・ 座席予約機能搭載
- ・ セグメント別配信からパーソナライズ配信へ

構築中

- ・ 宅配サイトとのID統合
- ・ 通販機能搭載
- ・ POS連動  
(セグメント配信高度化)
- ・ ブランド合同クーポンブック  
デジタル版の搭載

実行済み

- ・ ブランド別アプリ統合
- ・ 会員登録/セグメント別配信
- ・ テイクアウトオーダー・  
事前決済
- ・ プラチナパスポート  
デジタル版の搭載
- ・ ジオフェンシングの活用

# DXによる飛躍的生産性の向上



## DXを全社で推進

### ロボット



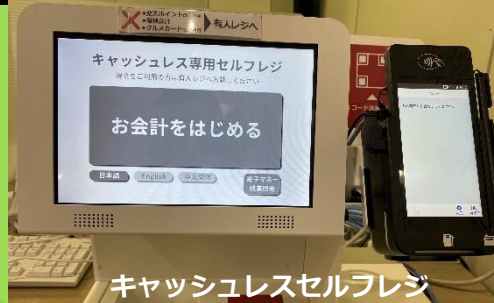
フロアサービス



MDC作業効率化

### ITシステム

#### デジタルメニューブック



キャッシュレスセルフレジ

### ビッグデータ



# DX推進：フロアサービスロボット導入



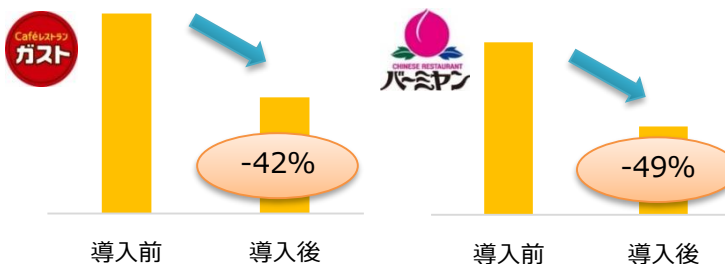
2022年12月末までに2,149店舗（3,000台）に導入予定



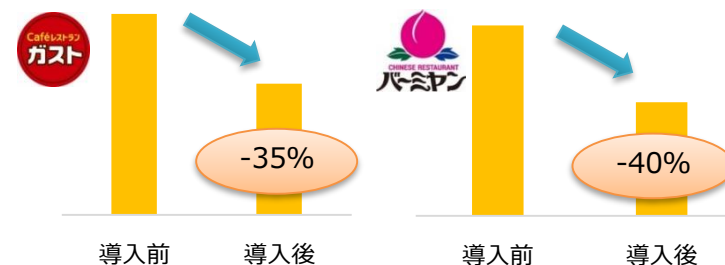
ランチピーク時  
回転率改善



歩行数削減



片付け完了時間  
短縮



# 2022年の取り組み



項目	2022年計画	主な取り組み
既存ビジネス 成長	既存店売上高：+725億円 既存店営業利益：+350億円 新規出店／転換：約20店 店舗改装：360店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ QSC向上／DX推進／価格戦略など</li> <li>・ 原価／コスト抑制</li> <li>・ 人財教育の強化</li> <li>・ 23年度に向けた物件開発開始</li> </ul>
新規事業・ 海外展開	通販・外販売上高：5億円 海外新店：約10店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 通販／外販ビジネス本格展開</li> <li>・ 台湾／マレーシアへの出店</li> </ul>

項目	今後の主な目標値	主な取り組み
ESGの 取り組み	CO2排出量：50%削減（2030年まで） 食品ロス：50%削減（2030年まで） 使い捨てプラスチック： 50%削減（2026年まで）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 省エネ、ガソリン使用量の削減</li> <li>・ 店舗・工場でのロス削減、食べ残しの抑制</li> <li>・ カトラリーの木製化、ストローの紙製化</li> </ul>



---

# 2021年度通期業績 2022年度ガイダンス

# 2021年通期 業績ハイライト



- ◆ 売上高は前年比239億円減の2,646億円となり、営業利益は時短協力金427億円とコスト削減等41億円、粗利率改善24億円等により前年比412億円増の182億円を確保
- ◆ 調整後当期利益は89億円の黒字
- ◆ 新規出店・業態転換は計画通り、店舗改装は経年劣化が高い店舗を中心に106店舗実施

(金額単位：億円)	2021年通期	2020年通期	前年比%
売上高	2,646	2,884	(8.3)%
既存店売上高			(5.9)%
既存店客数			(6.2)%
既存店客単価			0.3%
営業利益	182	(230)	-
調整後当期利益	89	(172)	-
調整後ROE	6.4%	(14.0)%	20.3%
店舗展開	新規出店40店、業態転換73店、店舗改装106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4店舗を含む

# 2021年通期 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：434億円増加。時短協力金427億円・保険代理店事業売却益による収益9億円を計上
- ◆人件費：75億円減少。営業時間短縮による人件費の減少、及び店舗の生産性向上などにより減少
- ◆その他販管費：17億円減少。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：ローン関連手数料の支払いによる一時的増加

	2021年12月期		2020年12月期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	2,646	100.0%	2,884	100.0%	(239)	91.7%
売上原価	(815)	(30.8)%	(913)	(31.6)%	98	89.3%
売上総利益	1,831	69.2%	1,971	68.4%	(141)	92.9%
その他営業収益	457	17.3%	24	0.8%	434	1910.7%
人件費	(1,063)	(40.2)%	(1,138)	(39.5)%	75	93.4%
その他販売費及び 一般管理費	(971)	(36.7)%	(988)	(34.3)%	17	98.3%
その他営業費用	(72)	(2.7)%	(99)	(3.4)%	28	72.2%
営業利益	182	6.9%	(230)	(8.0)%	412	-
金融損益	(39)	(1.5)%	(34)	(1.2)%	(5)	114.3%
税引前利益	143	5.4%	(264)	(9.2)%	408	-
税金費用	(56)	(2.1)%	92	3.2%	(148)	-
当期利益	87	3.3%	(172)	(6.0)%	260	-
調整後当期利益	89	3.4%	(172)	(6.0)%	261	-



# 2021年通期 要約貸借対照表



- ◆ 資本合計1,662億円：公募増資により自己資本は1,662億円となり、のれん1,460億円を上回った
- ◆ 借入金計1,224億円：借入金は前期末の1,458億円から234億円減少し、1,224億円となった
- ◆ ネットD/Eレシオは前期末の1.23から0.55と大幅に改善

(単位：億円)	2021年12月期	2020年12月期	増減	2021年12月期内訳
<b>資産</b>				
流動資産	674	363	311	現預金残高 383億円
非流動資産	3,905	4,054	(148)	のれん残高 1,460億円
資産合計	4,580	4,417	163	使用権資産 1,031億円
<b>負債</b>				
流動負債	899	2,037	(1,139)	短期借入金残高 178億円
非流動負債	2,020	1,242	778	長期借入金残高 1,046億円
負債合計	2,918	3,279	(361)	リース負債 1,054億円
<b>資本</b>				
親会社所有分	1,662	1,138	524	
資本合計	1,662	1,138	524	
自己資本比率	36.3%	25.8%	10.5%	
調整後ROE	6.4%	(14.0)%	20.3%	
ネットD/Eレシオ *	0.55	1.23	(0.68)	

\* ネットD/Eレシオ = (期末借入金 + 期末その他金融負債 - 期末現預金 - IFRS16に伴う金融負債) / 資本合計(期末)

# 2021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：調整後EBITDA改善 +354億円、運転資本増減 (258) 億円、利息支払増加 (3) 億円、法人税減少+42億円により、営業CFは前年比133億円増加の501億円となった
- ◆投資キャッシュフロー：前年比28億円支出減の(130)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69億円支出減の(160)億円。借入減少および返済増加により (400) 億円、株式発行による収入+428億円、リース債務返済の減少により+25億円

(単位：億円)	2021年12月期	2020年12月期	増減
営業キャッシュフロー	501	367	133
投資キャッシュフロー	(130)	(157)	28
フリーキャッシュフロー	371	210	161
財務キャッシュフロー	(160)	(229)	69
借入金	(238)	161	(400)
新株発行	428	0	428
リース債務返済	(340)	(365)	25
配当金	(0)	(20)	20
その他	(10)	(6)	(4)
現金及び現金同等物の増減	213	(19)	232
現金及び現金同等物の期末残高	383	170	213

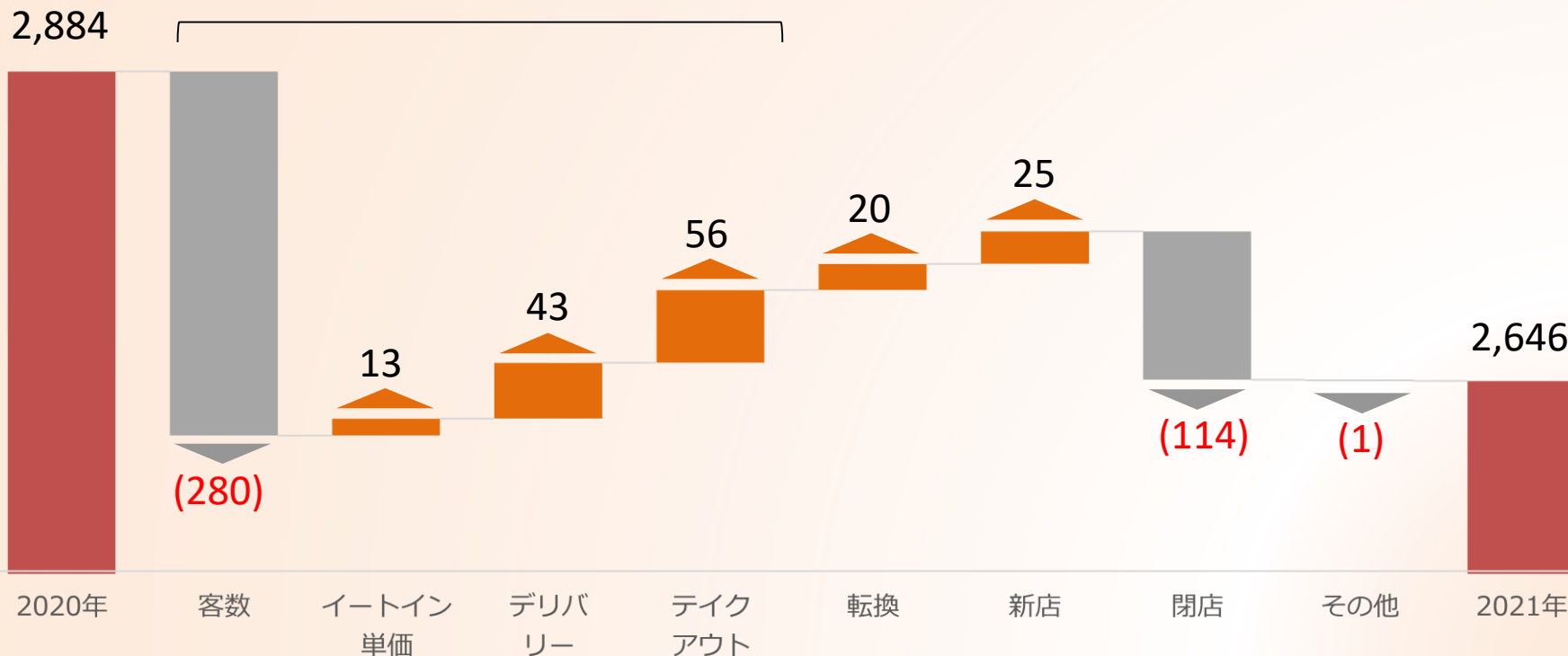
# 2021年通期 売上高増減分析



- ◆ 2021年通期の売上高は2,646億円で(239)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 (168)億円

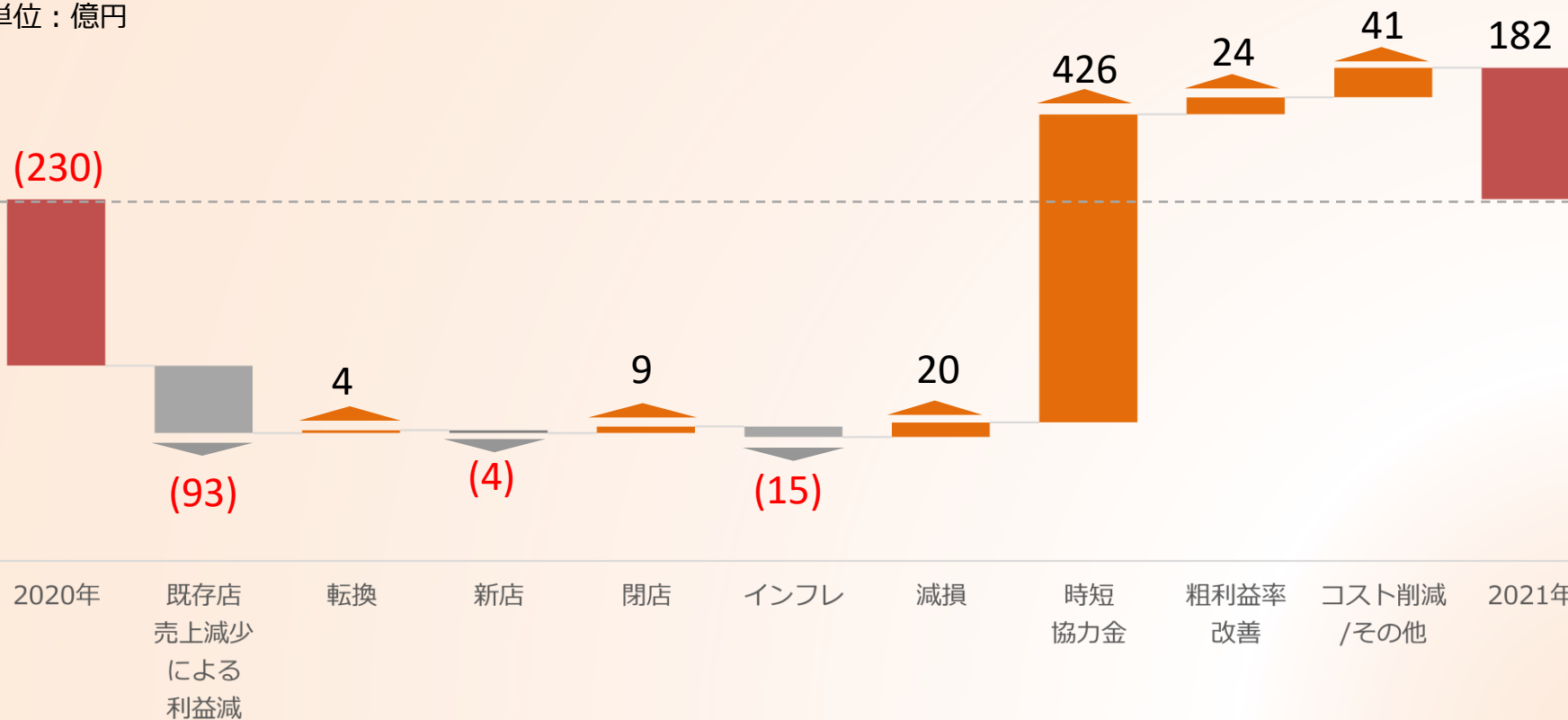


# 2021年通期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は412億円の増益
- ◆ 時短協力金の増加426億円、当期は427億円を会計方針に従い、12月31日までの申請ベースで計上
- ◆ 粗利益率改善24億円・コスト削減等41億円

単位：億円



# 2022年度業績ガイダンス



	2022年 ガイダンス	2021年 実績
売上高	3,360 億円	2,646 億円
営業利益	100 億円	182 億円
税引前利益	75 億円	143 億円
当期利益	40 億円	87 億円
1株当配当金	6.00円	12.00円

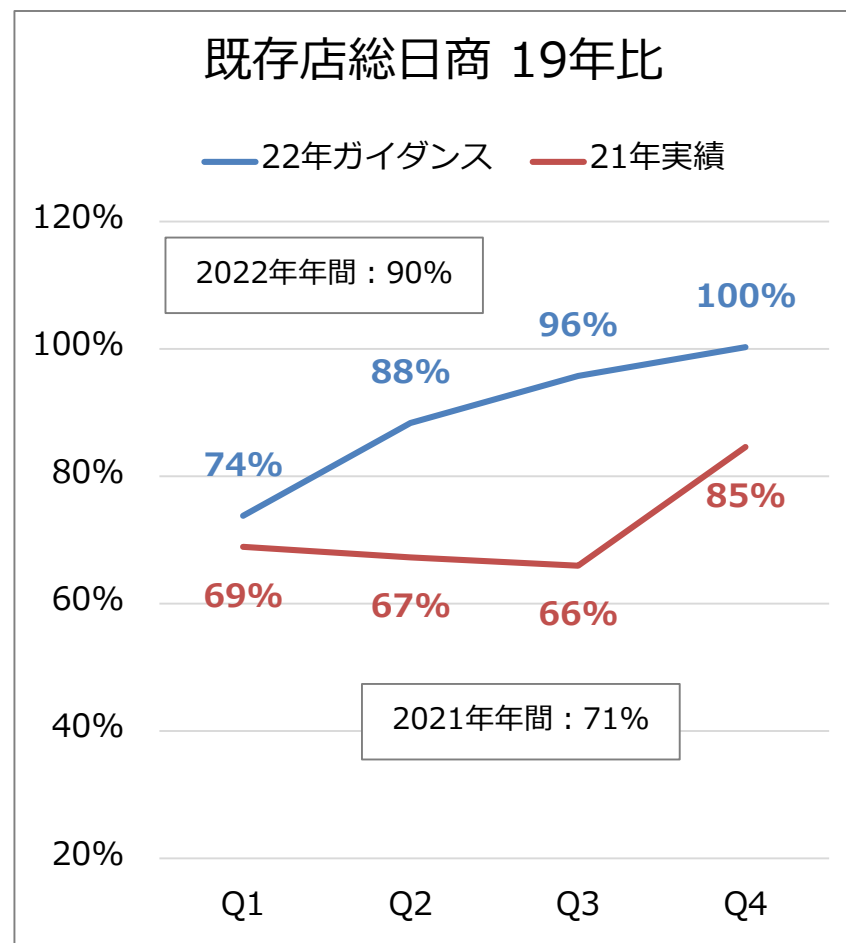
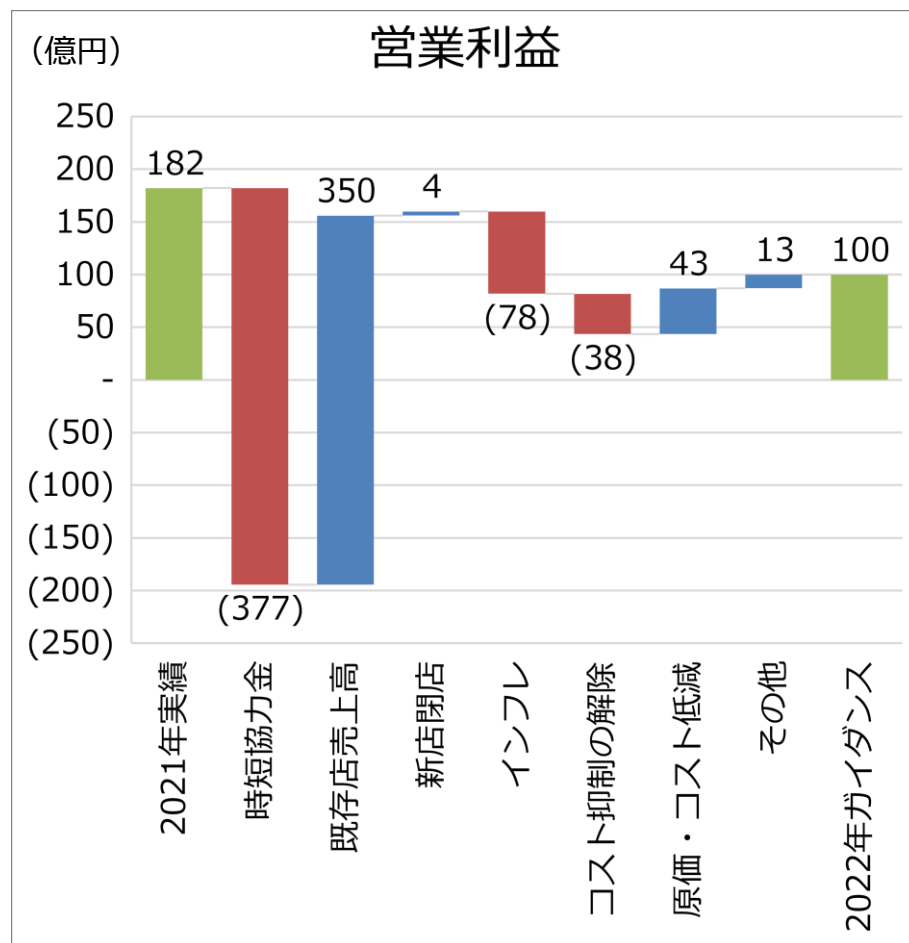
## ガイダンス前提

既存店売上成長 (2019年比)	総日商	90%	新規出店数	15店
			転換店舗数	15店
	イートイン日商	82%	店舗改装店舗数	360店
	イートイン日客	78%	投資金額	210億円
	イートイン客単価	105%	為替	115円 / \$

# 2022年度業績ガイダンス 詳細



- 増益要因：既存店売上回復 350億、原価コスト低減 43億
- 減益要因：時短協力金減少 (377)億円、インフレ (78)億円、コスト抑制の解除(38)億円





# すかいらーくのESG

# 経営理念とパーパス



- 2021年度にパーパス（存在意義）と2030年長期ビジョンを策定

経営理念

価値ある豊かさの創造

パーパス（存在意義）

食の未来を創造し 豊かな生活と社会の発展に貢献する

ミッション  
(果たすべき役割)

ひとりでも多くのお客様に 安くておいしい料理を  
気持ちのよいサービスで 快適な空間で味わっていただく

ビジョン  
(ありたい姿)

2030年  
長期ビジョン



一人ひとりの豊かな生活の実現  
環境への配慮  
豊かな社会づくりへの貢献

2025年  
戦略ビジョン

強固な基盤を構築し 一人ひとりの挑戦で  
地域一番店となり 連続成長を達成する  
～全てはお客様の笑顔のために～

バリュー  
(大切にすべき価値観)

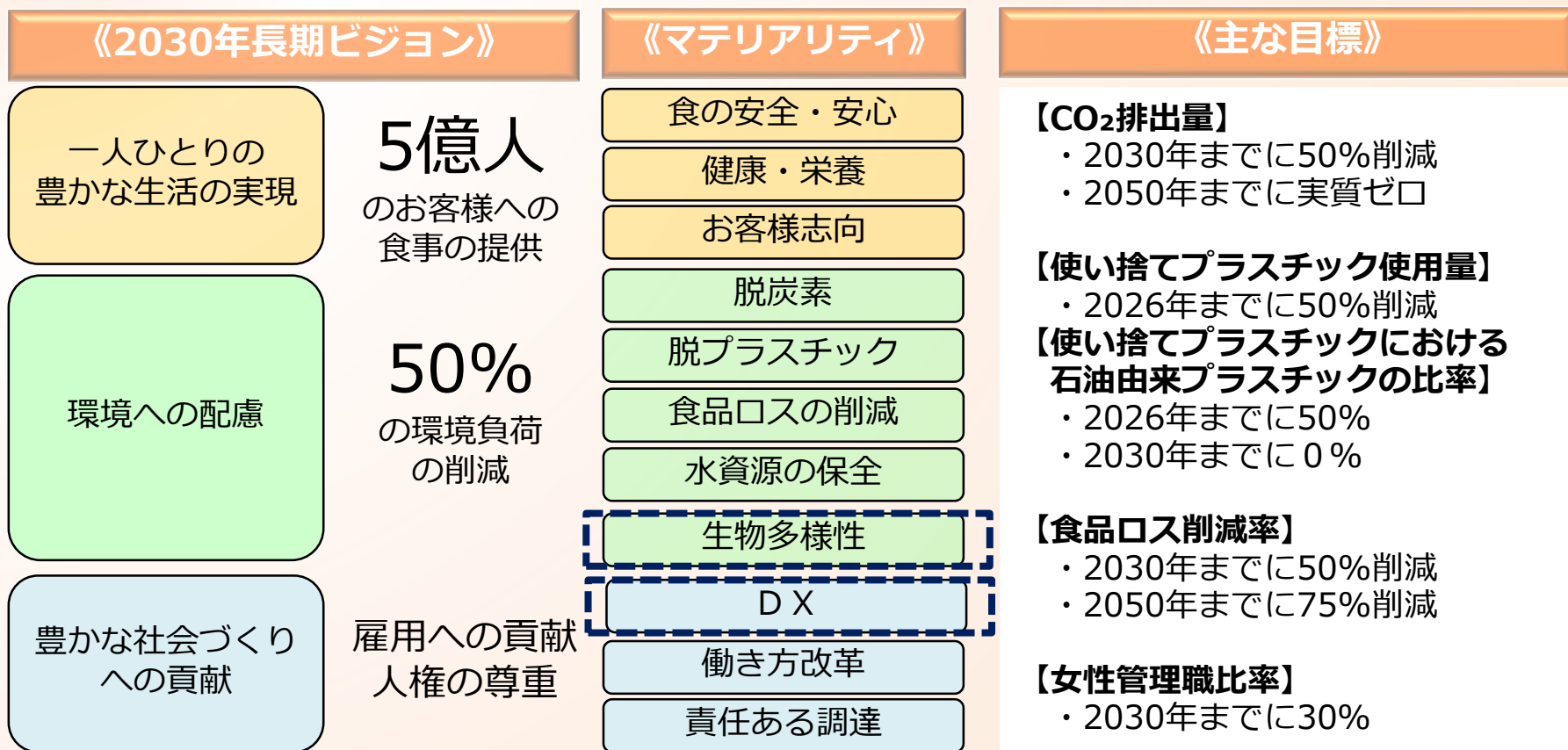
- ①お客様
- ②現場主義
- ③職場環境・働きがい
- ④知識・技術の向上
- ⑤目標達成



# ESGの取り組み



- マテリアリティ（重要課題）を見直し、「生物多様性」「DX」を追加
- 主要な目標を設定し、ESGの取り組みを加速
- TCFDへの賛同を表明、TCFDコンソーシアムへも加盟



# 2021年：ESGの主な取り組み



## 主な課題

## 活動概況

### 環境

#### 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

店舗への食材配送を週7日から週6日にすることで  
運搬トラックからのCO2排出量を削減

#### プラスチック削減

使い捨てカトラリー、ストローの脱プラスチック推進

✓木製、紙製(FSC認証)へ変更

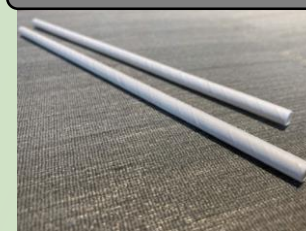
4月1日施行の「プラスチック資源循環促進法」に先駆け、  
当社では2022年1月からカトラリーを木製に、  
ストローを紙製にそれぞれ切り替えを開始。

3月までに全ての対象品目について対応が完了する予定。

木製カトラリー



紙製ストロー



#### 食品ロス削減

MDCでの食品加工過程でロス削減の取り組みを実施

### 社会

#### ダイバーシティの 推進

女性管理職比率の目標「2030年までに30%目標」を設定

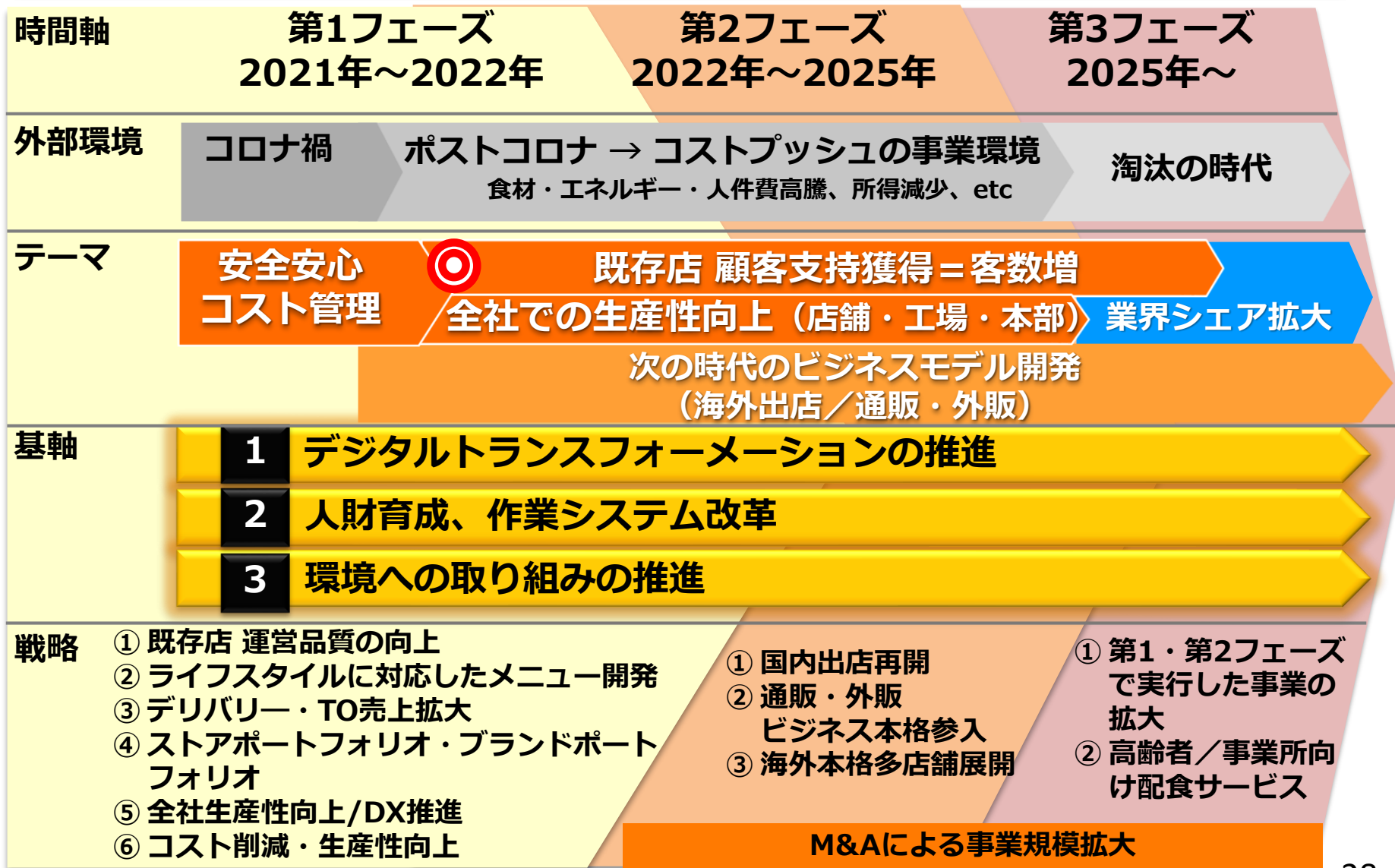
#### 腐敗防止

贈収賄防止方針を策定



# Appendix

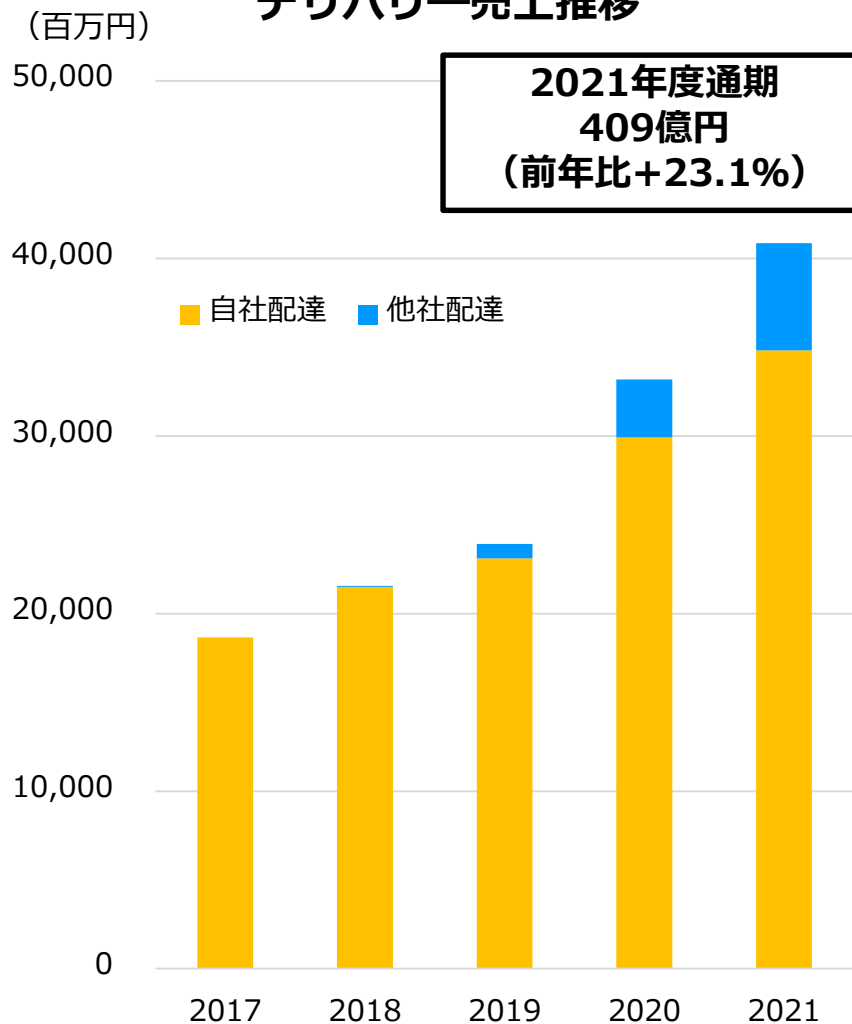
# ポストコロナの成長ロードマップ



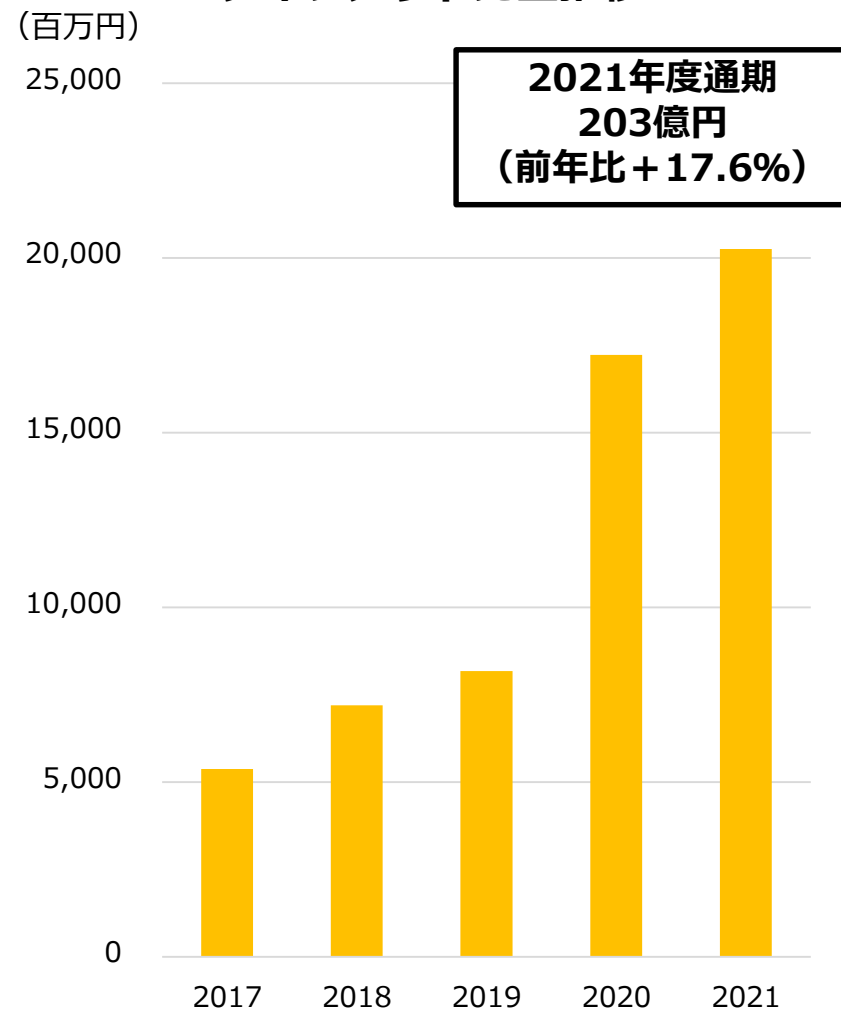
# デリバリー・テイクアウト：売上推移



## デリバリー売上推移



## テイクアウト売上推移



# メニュー戦略：バーミヤン



美味しい安い中華料理で客数増：麺・飯500-600円台  
強化、お値打ち飲茶メニュー導入、アルコール強化

- 麺類：  
500円～600円台のベーシックで美味しい商品の開発
- 飯類：  
500円～600円台の商品を強化
- 飲茶メニューを充実し新規顧客を獲得する  
女性やシニア層が注文したくなるメニューの拡充



# メニュー戦略：しゃぶ葉・ジヨナサン



ヤングファミリー・女性にエントリープライスを訴求し、美味しく楽しいしゃぶ葉を提案。追加注文を促す魅力的なオプション導入。

- 平日ディナー価格を見直し、足を運びやすく
- 女性向けのだし・薬味・たれの開発頻度UP (季節感・健康感)
- 魅力的なプラスワンオプションの導入



お肉と野菜が楽しめる健康レストラン：国産野菜・旬の食材、高品質ステーキ、セット価格見直し

- 国産野菜を使った商品を拡充
- 旬の素材をスポットで導入
- 高品質ステーキを常時ラインナップ

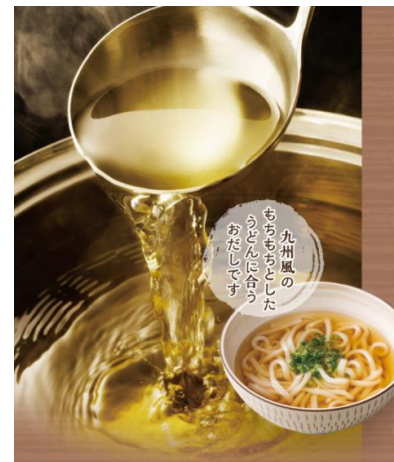


# メニュー戦略：夢庵・藍屋



日常づかい（うどん・蕎麦）できる  
総合和食店を目指す。アルコール強化

- うどん・蕎麦メニューの品ぞろえを充実
- 季節感やニュース性のあるメニューの導入
- アルコール・デザート需要の獲得



日常利用しやすい価格帯の商品 麺・膳 を拡充。  
季節感や高付加価値の食材もスポットで訴求。  
アルコール強化

- 季節感や産地・素材をしっかりと訴求
- 女性やシニア層向けに彩り重視の麺メニュー開発
- プラスワンしやすいデザートメニューの拡充





# メニュー戦略：むさしの森珈琲・ラ・オハナ



お客様に感動していただける品質と居心地を提供：  
季節フレッシュフルーツを使用したパンケーキ、  
デザート、ドリンクを一番美味しい時期に提供

- 季節のフルーツを使用したパンケーキ拡充
- 店舗習熟度アップ
- ブレない品質の実現



ハワイの思い出をもう一度。楽しいハワイを料理  
とサービスとアトモスフィアで提供

- ハレの日に来たいと思える品質へ
- 店舗習熟度アップ
- ブレない品質の実現



# コスト増への対応（商品&生産）



## 品質UP↑と、原価DOWN↓を 同時に実現

麺類内製化による品質向上と原価低減  
（うどん・蕎麦・ラーメンなど）



## 自社工場の内製化推進、工場稼働率UP↑

通販外販品 1品⇒12品

野菜計量・充填を自動化実施 21年対比1万時間削減  
搬送ロボット導入で自働搬送 実験開始



## 物流網の最適化

週7回配送を週6回配送に変更  
深夜配送の実施

### 流通

加工した食材だけでなく、食器や白衣など何でも運ぶ。  
セントラルキッチンとお店を結ぶ、効率化が図られた流通ライン。



## 徹底したフードロス対策

食材の汎用性を利かせ賞味期限内の食材管理を実施  
メニューセグメントによる新鮮素材使用とスタンバイロス削減

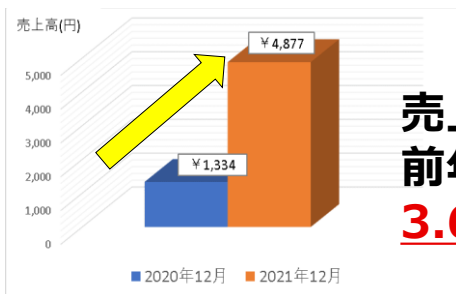




## 2022年3月に自社アプリでの販売を開始 自社ブランドの人気商品を拡充 (4品⇒16品)



### 外部サイト(楽天・Amazon)売上も増加



売上高12月  
前年同月比  
**3.6倍!**



# 店舗改装推進



## 居心地の良い店舗環境を整える

店舗改装効果（昨年10～12月実施の106店舗） **+4.8%**





2022年は**360店**の店舗改装を計画



### 〈リモデル後の客層変化〉

ガストはリモデルにより、

- ①新規のお客様
- ②女性30代
- ③3～5人以上のグループのお客様が多くご来店

		効果	店舗数
ガスト		7.4%	4
バーミヤン		3.9%	43
しゃぶ葉		3.2%	25
ステーキガスト		7.0%	31
<b>全体</b>		<b>4.8%</b>	<b>103</b>

※Pre⇒閉店前90日 Post⇒開店～1月10日迄  
※比較店⇒18年6月までに開店の所属営業部のロードサイド店舗  
※売上は店内飲食売上で算出。売上は2019年対比

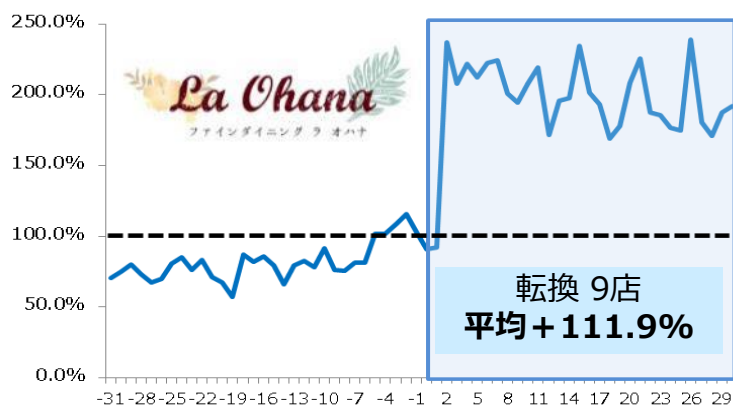
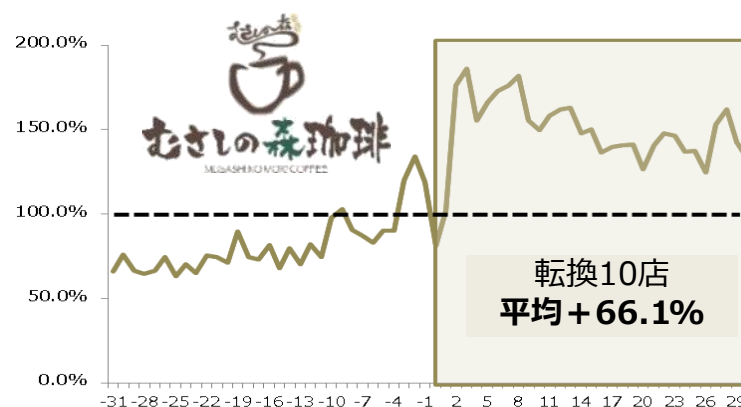
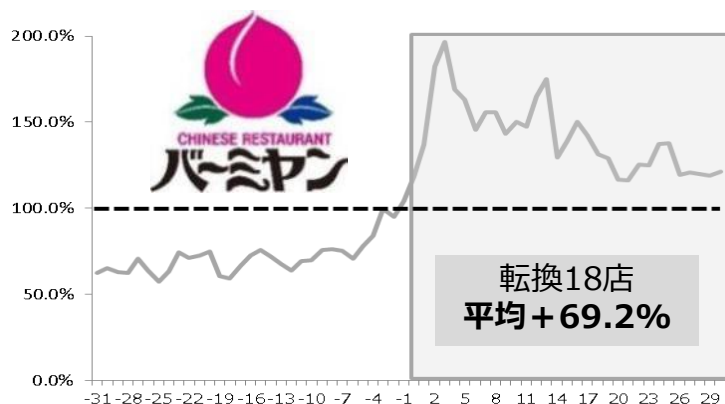
# ブランド転換



転換効果（2021年実施の73店舗） **+61.7%**

2022年は17店の転換を計画

※転換効果は、転換前年商と転換後年商予測（オープン景気控除後）で算出



※比較店⇒18年6月までに開店の

転換前ブランドの所属営業部

※売上 ⇒店内飲食売上で算出。売上は2019年対比

※Pre ⇒閉店前90日 Post ⇒開店後30日



- 台湾：日本で好調な「むさしの森珈琲」の海外1号店を年内オープン予定
- マレーシア：しゃぶ葉3号店をオープン予定

## 2022年1月末時点店舗数

台湾	66
しゃぶ葉	28
Café Grazie	27
すかいらーく	8
藍屋	2
横浜牛排	1
-----	
マレーシア	
しゃぶ葉	2
-----	
アメリカ	
しゃぶ葉	1

台湾でもフロアサービス  
ロボットを27店舗で導入



横浜牛排の2号店オープン  
(3月25日) 予定  
台南三井アウトレット店



マレーシア しゃぶ葉



# 2021年通期 店舗開発の進捗



- 新規出店：マルチブランドで40店舗実施
- 業態転換：「むさしの森珈琲」「ガスト」「バーミヤン」「La Ohana」を中心に73店転換
- 店舗改装：2021年106店舗実施、2022年360店舗予定

ブランド	新規出店	転換	閉店	12月末店舗数	店舗改装
ガスト	6	15	(14)	1,329	4
バーミヤン	4	13	(7)	348	43
しゃぶ葉	6	7	(1)	274	25
ジョナサン	-	-	(9)	212	-
夢庵	-	-	-	174	-
フロプレステージュ	5	-	(3)	120	1
ステーキガスト	1	-	(4)	119	31
から好し	2	-	(2)	89	-
むさしの森珈琲	3	20	(2)	66	-
台湾	7	1	(4)	64	1
藍屋	-	-	(1)	43	-
chawan	1	-	-	20	-
La Ohana	-	13	-	16	-
その他	5	4	(21)	224	1
グループ店舗数	40	73	(68)	3,098	106
				20年末比-28	

\*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  
\*月末店舗数には一時閉店中店舗含む

## 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。