

2022年度第1四半期 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5月13日

2022年度 第1四半期決算サマリー



2022年度 第1四半期実績

■ 売上高 671億円（前年比+23億円、103.6%）

- ✓ 既存店売上高：前年比売上102.5%、客数101.4%、客単価101.1%
- ✓ デリバリー売上高：前年比106.8%、テイクアウト売上高前年比81.1%

■ 営業利益 (2)億円（前年比+10.6億円）

- ✓ 一過性コスト（14.5億円）を計上
- ✓ インフレ影響は第1四半期においては想定内
- ✓ まん延防止等重点措置の長期化により売上は計画未達
- ✓ 時短協力金（75億円）を計上

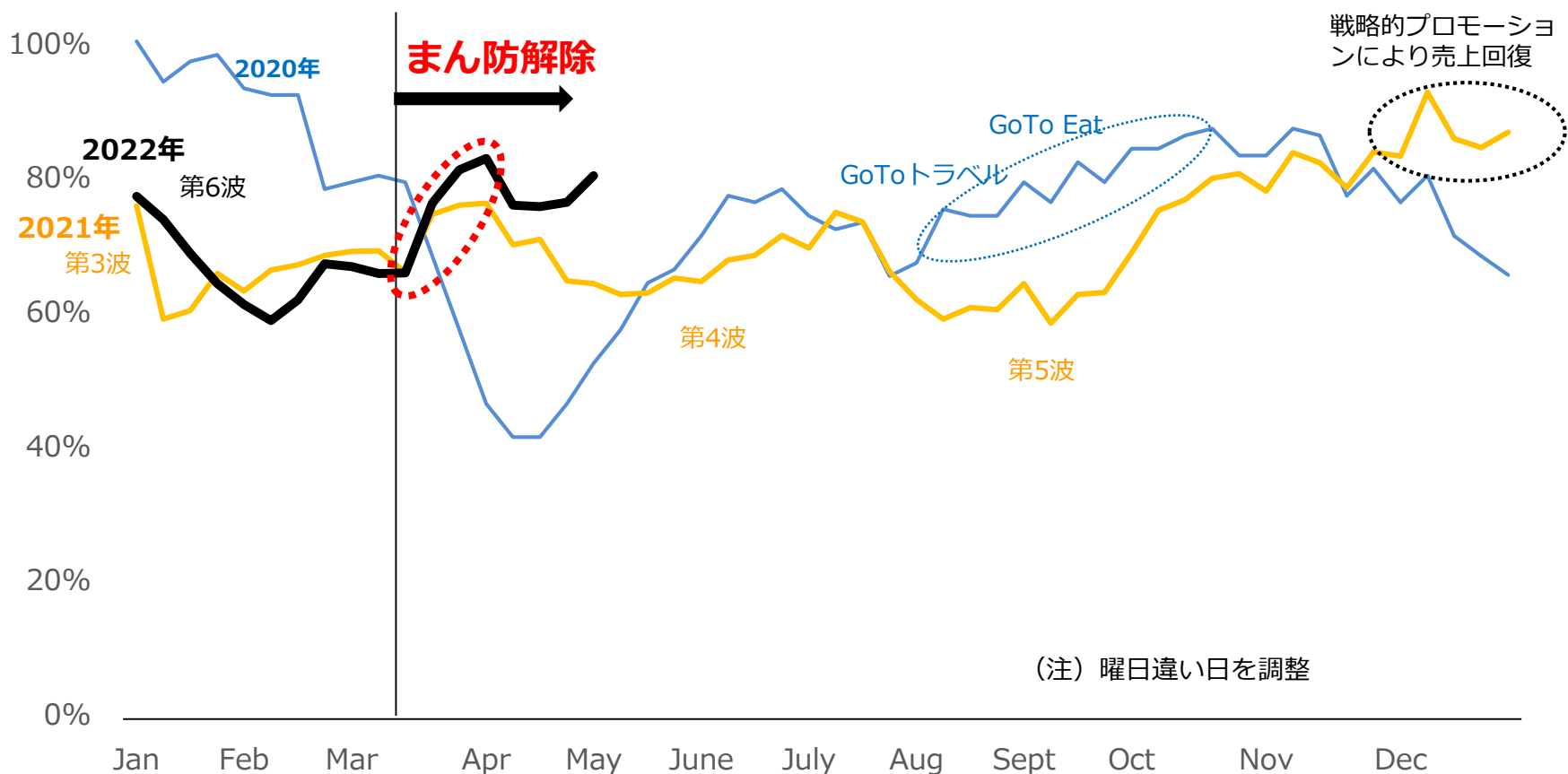
■ コロナ後の外食市場を見据えた成長戦略

- ✓ 各ブランドの特性に合わせたメニューラインナップの強化
- ✓ 店舗QSC（クオリティ・サービス・クレンリネス）を徹底的に磨き込む
- ✓ DX戦略を強かに推進

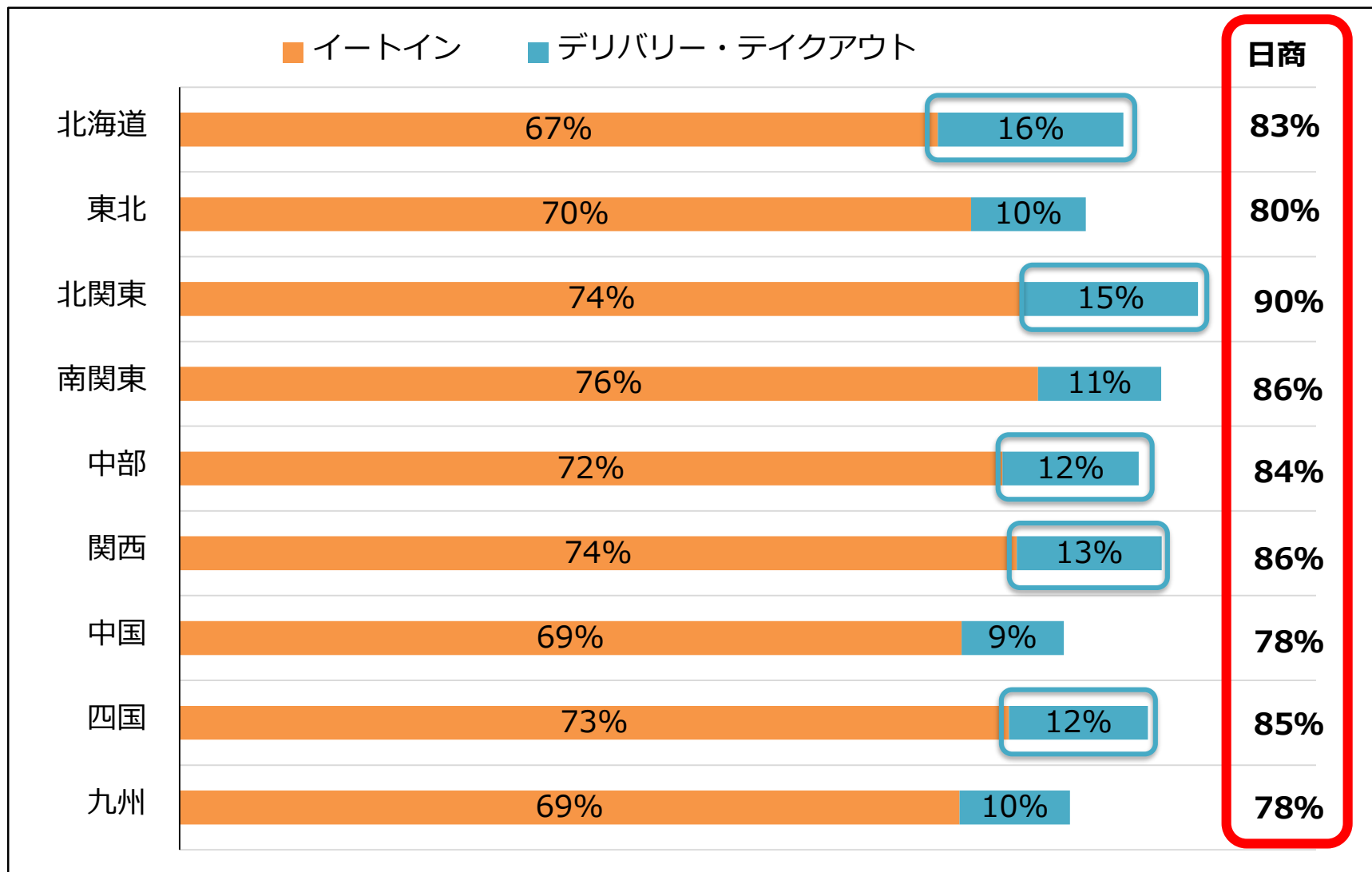
2019年比売上高推移



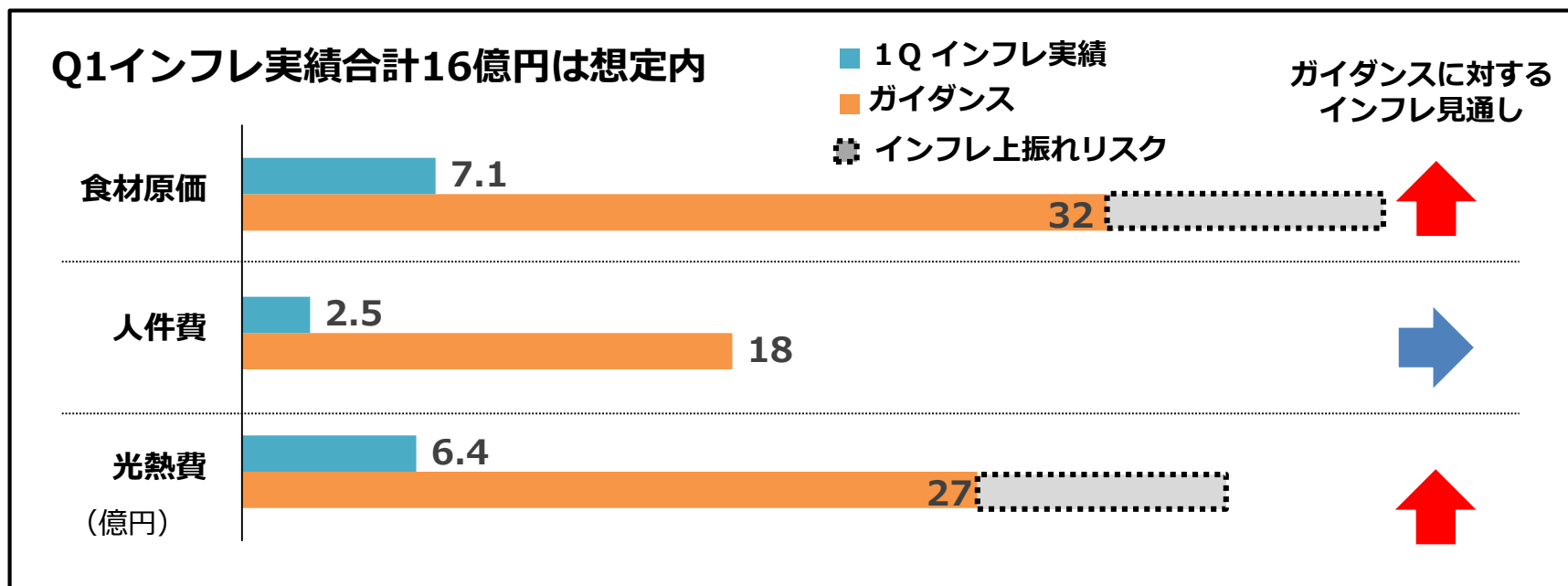
2020年	第1回緊急事態宣言 (4月7日～5月25日)	東京アラート発令 6月	10月以降 新規感染者数増を連日更新	
2021年	第2回緊急事態宣言 (1月7日～3月25日)	第3回緊急事態宣言 (4月25日～5月11日)	第4回緊急事態宣言 (7月12日～9月30日)	オミクロン株の流行 (11月中旬～)
2022年	まん延防止等重点措置適用 (1月21日～3月21日)			



GW販売状況（2019年比日商）



インフレ影響



ガイダンス想定外要因

- ①円安の進行
- ②ロシア・ウクライナ情勢
- ③中国のゼロコロナ対策によるロックダウン

今後予想されるインフレ（例）

- ・ 牛肉
- ・ 鶏肉
- ・ 食用オイル
- ・ 輸送費
- ・ 光熱費



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

顧客支持を獲得し、客数増を目指す

基本戦略

- 1 ブランド特性に合わせたメニュー戦略
- 2 店舗QSC（クオリティ・サービス・クレンリネス）を徹底的に磨き込む
- 3 DX戦略を強力に推進

事業ポートフォリオ



レストラン事業

日常

〈ファミリーレストラン業態〉
バリュープライスブランド



【日常使い・気軽に利用】

- ・値ごろ感のある品揃え強化
- ・コア商品のブラッシュアップ
- ・個食ニーズに対応

非日常

〈スペシャリティ業態〉
専門店ブランド



【外食の楽しさをご提供】

- ・専門店ならではのメニュー
- ・産地や素材にこだわる
- ・特別感のあるメニュー

デリバリー & テイクアウト



グループの 宅配

お持ちかえり ライト

通販・外販



グループの通販

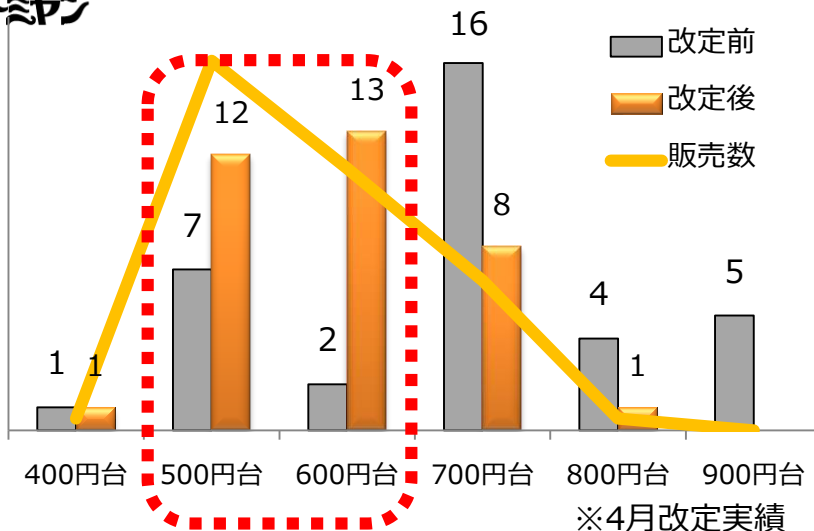
メニュー戦略



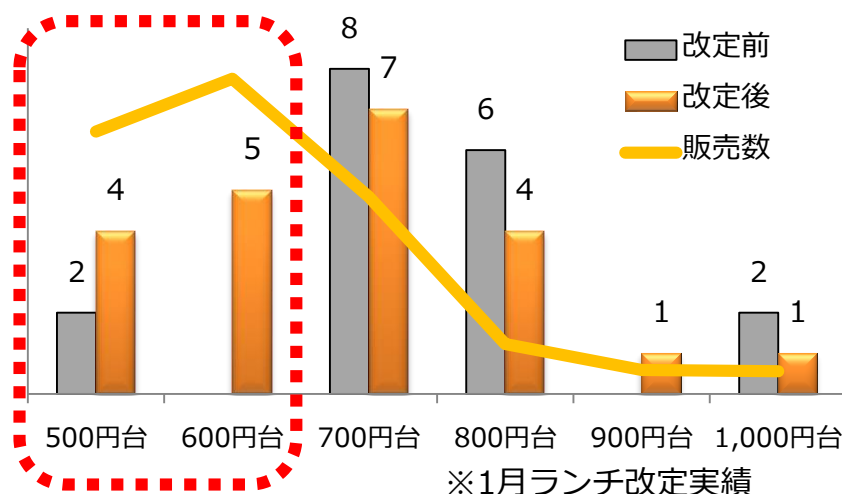
ファミリーレストラン



販売数が多い500~600円台の商品を拡充 => 客数増



販売数が多い500~600円台のランチ商品を拡充 => 客数増



スペシャリティ

専門店ならではの付加価値の高い商品を導入
=> 客単価増

- ジョナサン： グリル商品に国産野菜グリルを添えて客単価2.9%増
- ステーキガスト： 改良みすじステーキで客単価3.3%増
- 藍屋： 越中富山フェアで客単価5.3%増



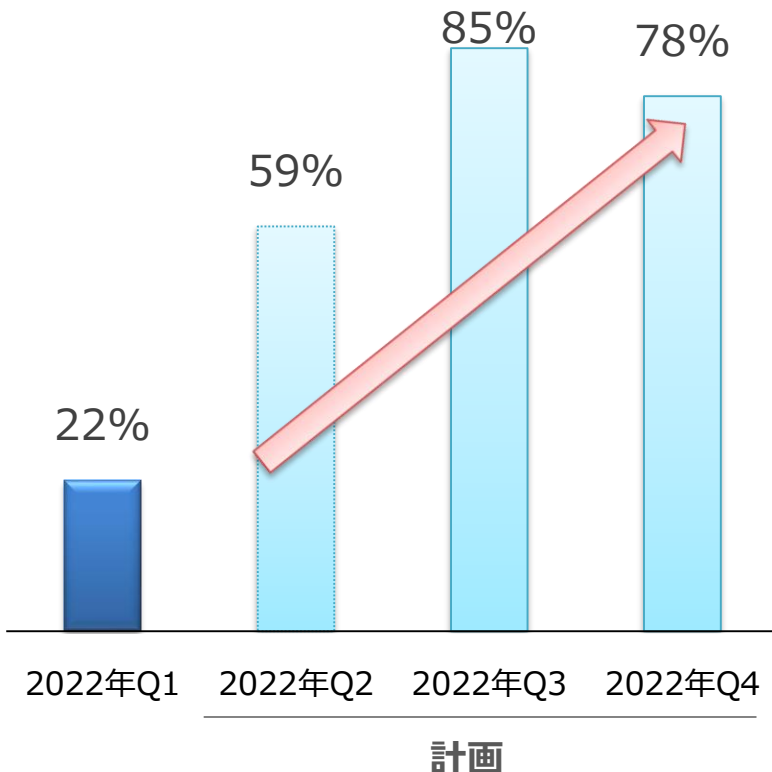
販促施策の実施状況について







Q1の販促活動は抑制
 →5月後半より再開・強化

注カセグメントへの 販促強化

広告宣伝費支出見通し(19年比)



注カセグメントへの販促施策例

	YF (子育て世代)	F2層 (35-49歳女性)
デジタル チャンネル	<ul style="list-style-type: none"> ・セグメント別配信(CRM強化) ・週替り超得クーポン配信 	<ul style="list-style-type: none"> ・週替り超得クーポン配信 
アナログ チャンネル	<ul style="list-style-type: none"> ・キッズメニュー強カクーポン ・タウン誌、チラシ、雑誌等 	<ul style="list-style-type: none"> ・折込チラシ(ジオデータ活用) ・DM(藍屋) 
プレミアム 販促	<ul style="list-style-type: none"> ・キャラクターグッズ強化 ・アンパンマンクラブ販促強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・季節の絵皿プレゼントキャンペーン 

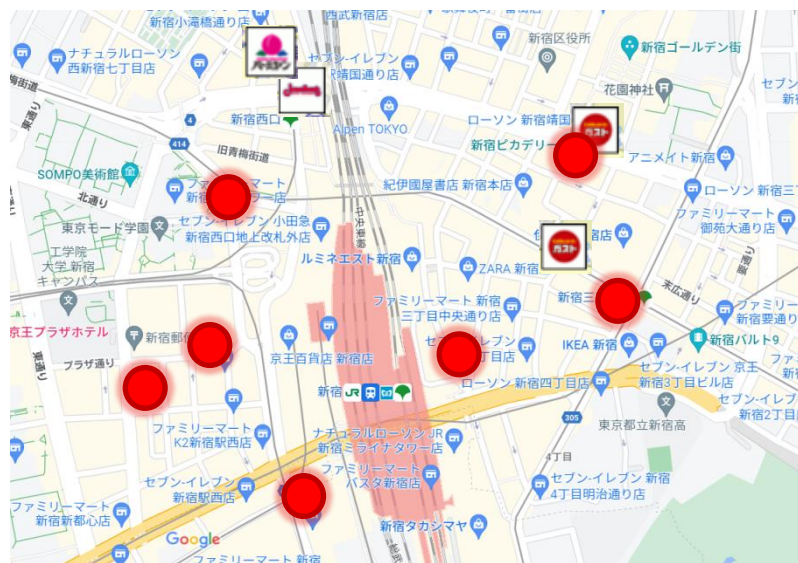
出店：好条件の物件増



首都圏・地方政令都市駅前を中心に 出店余地が増加 優良物件を厳選した出店を継続

- ①他社閉店物件（居酒屋、遊技場の居抜き）が増加
 - ②コロナ前より好条件の物件が増加
- ⇒90坪前後かつ好立地の物件約60件を精査中

都心ターミナル駅



● しゃぶ葉、ガスト、ジョナサン、
バーミヤンの出店を検討

地方政令指定都市



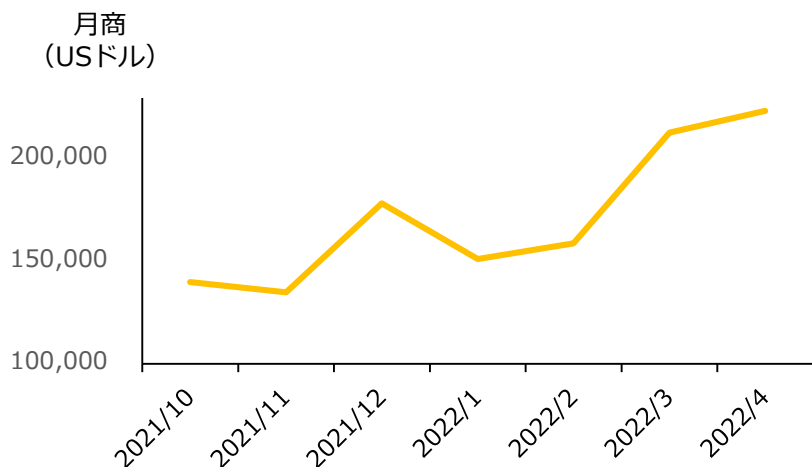
● しゃぶ葉、ガストの出店を検討

海外の状況：アメリカ、マレーシア



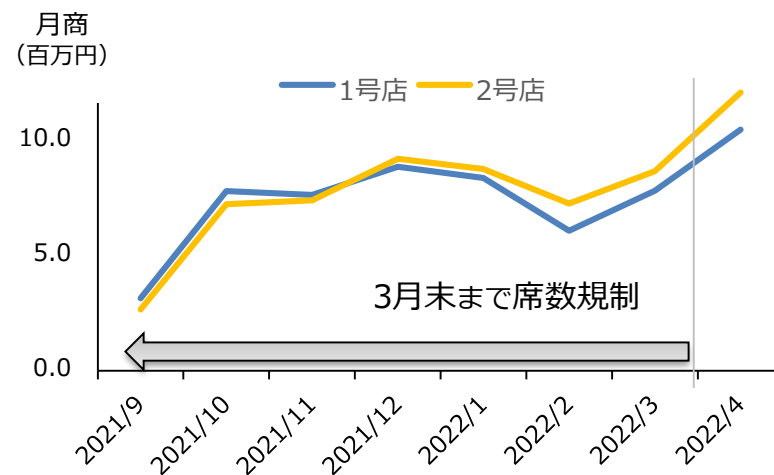
アメリカ

- コロナ後は売上・単価が増加
- 多店舗展開に向けた基盤構築を進める



マレーシア

- ららぽーと (クアラルンプール) に 3店目のしゃぶ葉をオープン (5月11日)





- 飲茶は大きなマーケットがあることが実証済み
- 駅前での新カフェ業態も検討開始

バーミヤンの飲茶食べ放題実験

2月24日～3月11日の平日17時まで
15店舗で実験を実施

平日 OPEN~17:00 限定

飲茶 90分 食べ放題

ドリンクバイキング付き

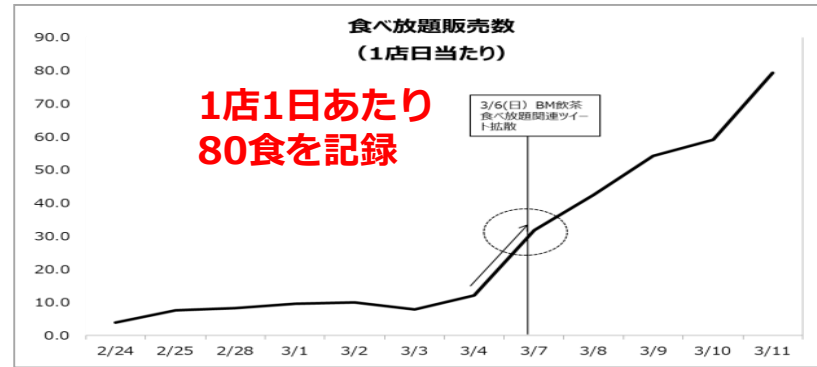
No.100 ¥1,499 (税込¥1,649)

No.150 ¥1,655 (税込¥1,805)

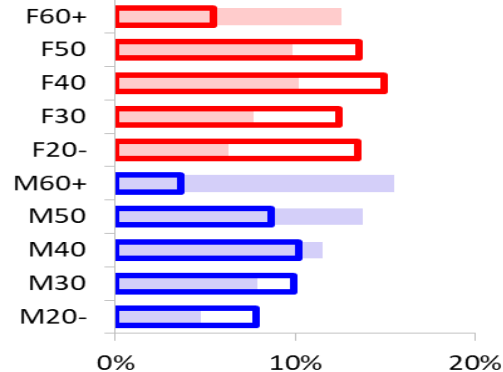
全26種

こちらより好きな料理をお選びください

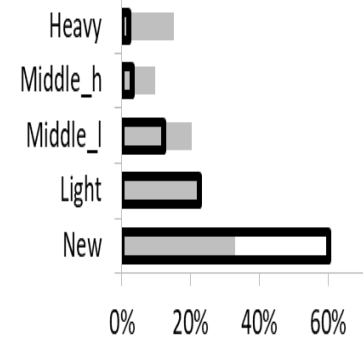
本格焼餃子、シビト引赤餃子、海老蒸し餃子、鶏り蒸し餃子【海鮮】、鶏り蒸し餃子【鶏肉】、北京ダック(1枚)、海老米粉ロール、五目湯葉巻き、紅油黒ワントン、大根餅、肉シュウマイ、海鮮シュウマイ、香港叉焼マン、小籠包、蟹入り小籠包、温サラダ、海老巻、からあげ、竹の煮ちまき、半ラーメン、中華粥、肉入りカレー、ひんぷろ(台湾の冷やし中華)、アンニンドワ、ごま付きだんご、はちみつ揚げパン



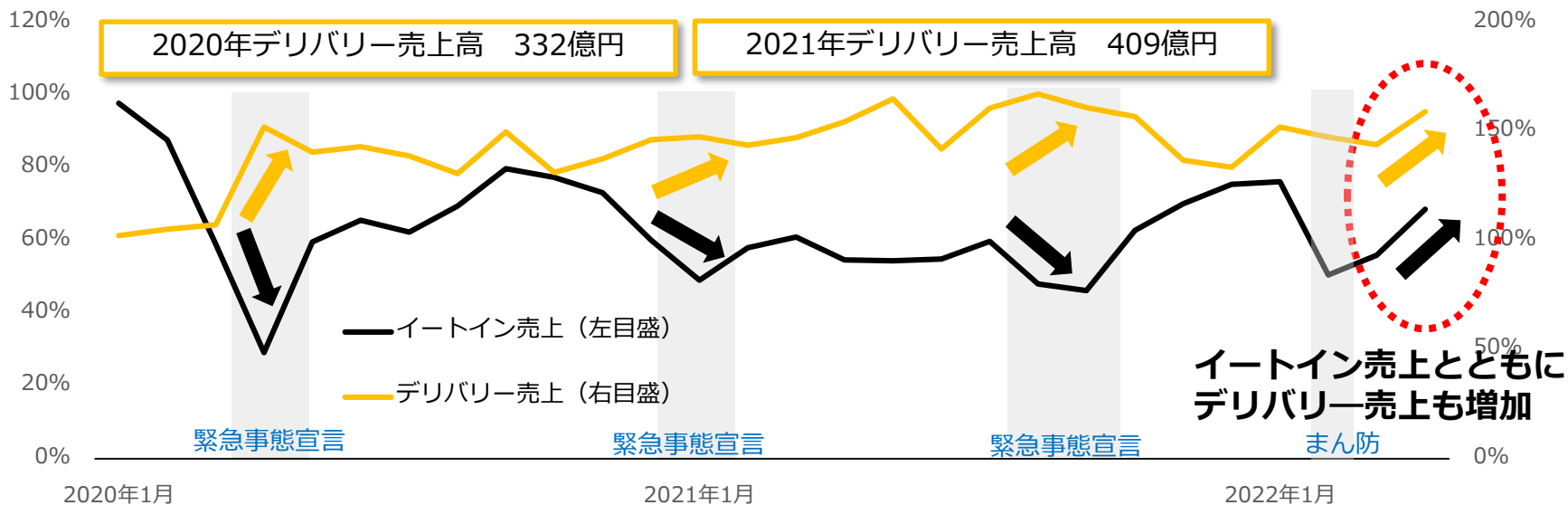
既存バーミヤンと異なる客層：
20～50代の女性の利用が多い



新規顧客が多い



デリバリー売上



普段の食事として デリバリーの活用が増えている

	2022年4月vs. 2019年4月 販売数増加率
グリル・おかず	570%
デザート	410%
キッズメニュー	190%
丼ぶり・ライトミール	177%
パーティセット	105%
合計	162%

- おかず、デザート、キッズメニュー、ライトミールなど、家族で普段のお食事を楽しむアイテムの販売数が増加

デリバリーが普段使いに

ESGの取り組みについて



主な項目

活動概況

全般

ESG全般

- 各マテリアリティごとのKPIを設定し公表
- 価値創造モデルを作成し公表

GPIFの新たなESGインデックスへの採用

- FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄に選定

環境

脱プラスチック



- プラスチック資源循環促進法対応
 - ◆ 木製カトラリー、紙製ストローへ変更済み
 - ◆ 2022年特定プラスチック使用量75%削減の目標設定

TCFD



- TCFD提言への賛同を表明
 - ◆ 更なる情報開示の充実に向けて社内で準備中
- TCFDコンソーシアムへも参画

社会

女性活躍推進

- 取締役会の女性比率が20%から30%に
- 女性正社員の中途採用の促進を発表

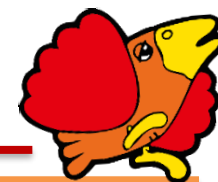
ウクライナ人道支援募金

- UNHCR（国連難民高等弁務官事務所）が展開する難民・避難民支援への活用のため、UNHCRに寄贈予定



2022年第1四半期業績

2022年第1四半期 業績ハイライト



- ◆ 売上高は前年比23億円増の671億円となり、営業利益は時短協力金の前年差+35億円と給与計算に関する臨時損失(15)億円、21年の保険事業売却益(9)億円により前年比+11億円増の(2)億円
- ◆ 調整後四半期利益は(5)億円の赤字
- ◆ 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50店舗実施

(金額単位：億円)

	2022年Q1 (3ヶ月)	2021年Q1 (3ヶ月)	前年比%
売上高	671	648	3.6%
既存店売上高			2.5%
既存店客数			1.4%
既存店客単価			1.1%
営業利益	(2)	(13)	-
調整後四半期利益	(5)	(19)	-
調整後ROE	7.5%	-	-
店舗展開	新規出店6店、業態転換8店、店舗改装50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店舗を含まない

2022年第1四半期 要約損益計算書



- ◆売上総利益率：インフレ影響により粗利率(1.0)%悪化、但しガイダンス想定よりは低い水準
- ◆その他営業収益：21億円増加。時短協力金+35億円、前年の保険代理店事業売却益による収益影響(9)億円、前年撤退補償金(4)億円
- ◆人件費：(10)億円増加。店舗クルー採用及びトレーニングへの労働時間投入(4)億円、インフレ(3)億円等
- ◆その他販管費：(3)億円増加。水光熱費高騰(6)億円、広告宣伝費の抑制+2億円、コロナ対策品の減少+1億円
- ◆その他営業費用：(6)億円増加。給与計算に関する臨時損失(15)億円、除却損(2)億円、減損損失+10億円
- ◆金融損益：前年ローン関連手数料の支払いによる一時的影響

	2022年第1四半期		2021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	671	100.0%	648	100.0%	23	103.6%
売上原価	(215)	(32.0)%	(201)	(31.0)%	(14)	106.9%
売上総利益	457	68.0%	447	69.0%	9	102.1%
その他営業収益	78	11.6%	57	8.8%	21	136.2%
人件費	(272)	(40.6)%	(262)	(40.4)%	(10)	103.8%
その他販売費及び 一般管理費	(242)	(36.1)%	(240)	(37.0)%	(3)	101.2%
その他営業費用	(21)	(3.2)%	(15)	(2.3)%	(6)	141.0%
営業利益	(2)	(0.3)%	(13)	(1.9)%	11	-
金融損益	(7)	(1.1)%	(16)	(2.4)%	8	-
税引前利益	(9)	(1.4)%	(28)	(4.4)%	19	-
税金費用	4	0.7%	9	1.4%	(5)	47.9%
四半期利益	(5)	(0.7)%	(19)	(2.9)%	14	-
調整後四半期利益	(5)	(0.7)%	(19)	(2.9)%	14	-

2022年第1四半期 要約貸借対照表



- ◆ 資本合計1,630億円：のれん1,459億円を上回っている
- ◆ 借入金計1,193億円：借入金は前期末の1,224億円から31億円減少し、1,193億円となった

(単位：億円)	2022年Q1	2021年12月期	増減	2022年Q1内訳
資産				
流動資産	519	674	(156)	現預金残高 251億円
非流動資産	3,904	3,905	(1)	のれん残高 1,459億円
資産合計	4,423	4,580	(157)	使用権資産 1,036億円
負債				
流動負債	804	899	(95)	短期借入金残高 178億円
非流動負債	1,989	2,020	(31)	長期借入金残高 1,015億円
負債合計	2,793	2,918	(125)	リース負債 1,062億円
資本				
親会社所有分	1,630	1,662	(31)	
資本合計	1,630	1,662	(31)	配当金 (26)億円
自己資本比率	36.9%	36.3%	0.6%	
調整後ROE	7.5%	6.4%	1.1%	
ネットD/エレシオ *	0.62	0.55	0.07	

* ネットD/エレシオ = (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)

2022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34億円増加の52億円。運転資本増減+64億円、法人税増加(30)億円
- ◆投資キャッシュフロー：前年比7億円支出減の(43)億円。新店・転換店出店の減少
- ◆財務キャッシュフロー：前年比146億円支出増の(141)億円。借入減少および返済増加により(130)億円
リース債務返済の減少により+3億円、配当金により(26)億円、
その他は前年の長期コミットメントライン契約に関するフィー支払いがあり+7億円

(単位：億円)	2022年Q1	2021年Q1	増減
営業キャッシュフロー	52	18	34
投資キャッシュフロー	(43)	(50)	7
フリーキャッシュフロー	9	(32)	41
財務キャッシュフロー	(141)	5	(146)
借入金	(32)	98	(130)
新株発行	0	0	0
リース債務返済	(82)	(85)	3
配当金	(26)	(0)	(26)
その他	(1)	(8)	7
現金及び現金同等物の増減	(132)	(26)	(106)
現金及び現金同等物の期末残高	251	144	107

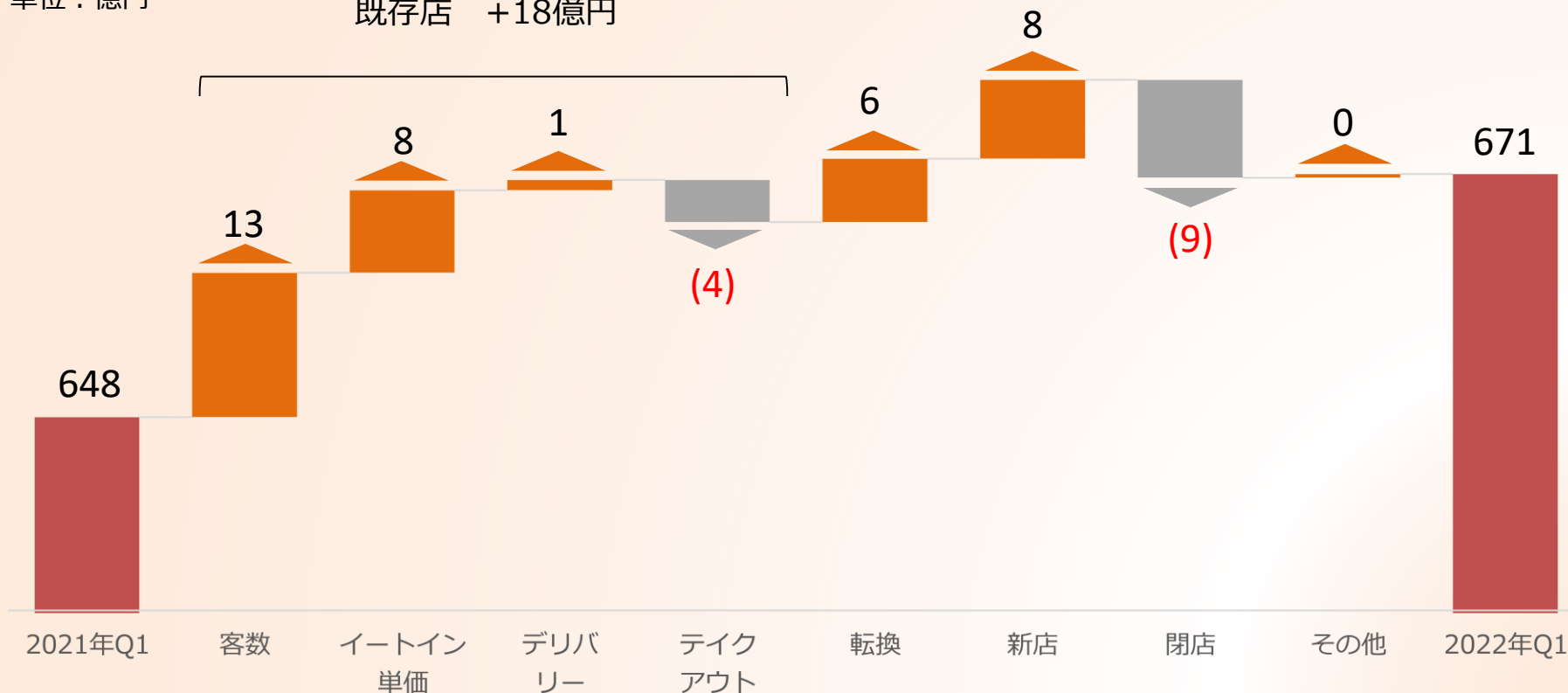
2022年第1四半期 売上高増減分析



- ◆ 2022年第1四半期の売上高は671億円で+23億円の増収
- ◆ 時短営業やアルコール提供が緩和され客数が増加するも、テイクアウトは減収

単位：億円

既存店 +18億円

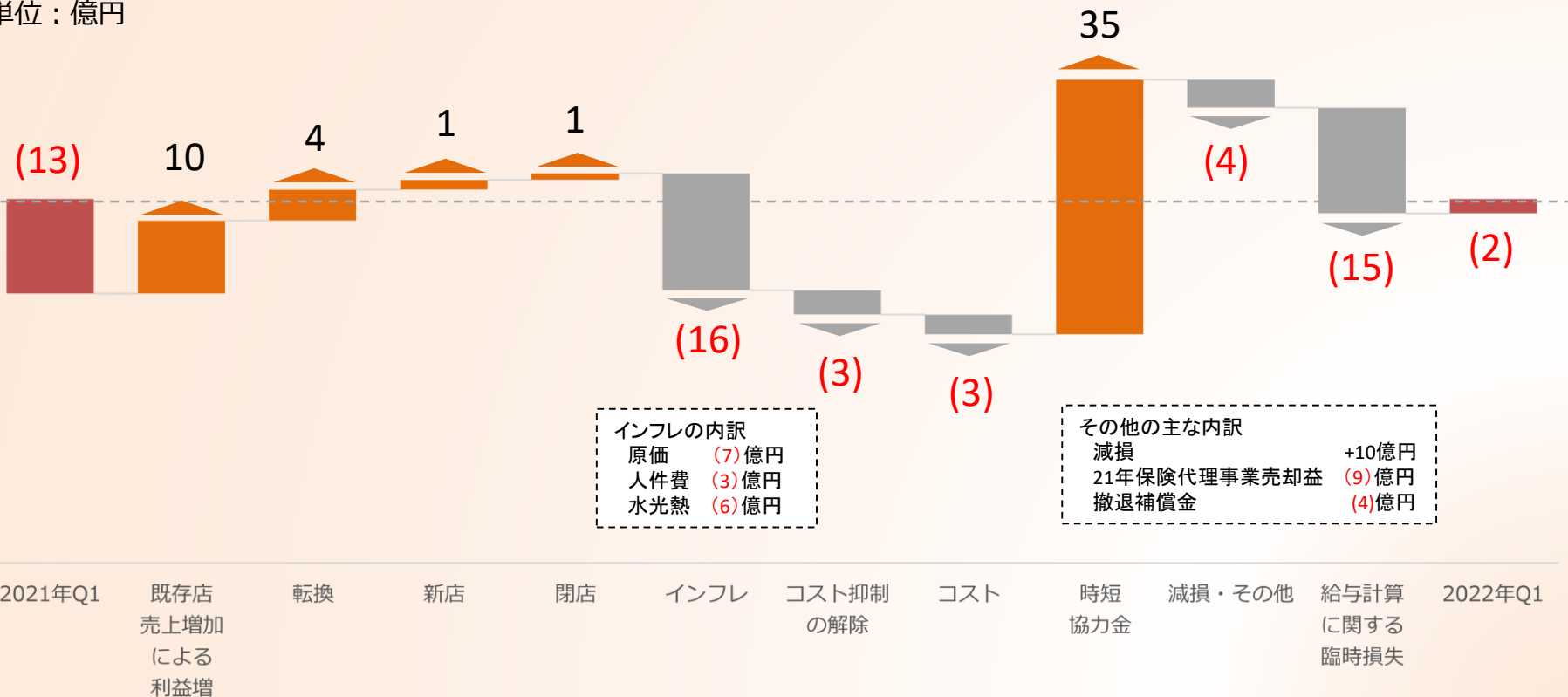


2022年第1四半期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は (2) 億円
- ◆ インフレ影響 (16) 億円、給与計算に関する臨時損失 (15) 億円
- ◆ 時短協力金の増加35億円、当期は75億円を会計方針に従い3月31日までの申請ベースで計上

単位：億円



2022年第1四半期 店舗開発の進捗



- ◆ 新規出店：台湾を中心に6店舗実施
- ◆ 業態転換：「バーミヤン」を中心に8店転換
- ◆ 店舗改装：「バーミヤン」「ガスト」を中心に50店舗実施、2022年は360店舗を予定

ブランド	新規出店	転換	閉店	3月末店舗数	店舗改装
ガスト	1	-	(1)	1,326	9
バーミヤン	1	5	-	354	33
しゃぶ葉	-	1	-	275	-
ジョナサン	-	-	-	211	-
夢庵	-	-	-	174	-
フロプレスステージ	-	-	(1)	119	-
ステーキガスト	-	-	-	115	6
から好し	-	-	(1)	88	-
台湾	4	-	-	68	1
むさしの森珈琲	-	-	(1)	65	-
藍屋	-	-	-	43	1
chawan	-	-	-	20	-
La Ohana	-	2	-	18	-
その他	-	-	(2)	222	-
グループ店舗数	6	8	(6)	3,098	50
				21年末比±0	

*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



Appendix



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」

500～600円台のランチ商品 5品増加（1月改定）

⇒ランチメニュー販売数 **+18%**

ボリュームランチ
¥635 (税込¥699) + ライス 日替わりスープ

No.50 ミックスランチ・チキングリル・ココロケ・ソーセージ・白玉焼き・から好しから揚げ

No.100 牛焼肉とから揚げランチ

丼ランチ ¥544 (税込¥598) + ランチサラダ 日替わりスープ

No.58 唐揚げテリタル丼ランチ

No.59 ハンバーグロコモコ丼ランチ



セットの値下げを実施

⇒セットの併売 **4.3%UP**

セットがお得な価格になりました!
おすすめセットメニュー（デザートドリンクを除く）

A・BドリンクセットおよびA・E
※セットのみの販売はしておりま
にごじます。※平日ランチタイム

UP!

<p>スープ おかわり 自由</p> <p>Aドリンクセット ＼新価格/ ◎ ¥300 (税込 ¥330) ライス・日替わりスープ・ドリンクバー</p> <p>Aセット 新価格/ ◎ ¥200 (税込 ¥220) ライス・日替わりスープ</p>	<p>Bドリンクセット ＼新価格/ ◎ ¥350 (税込 ¥385) ライス・とうもろこしのポタージュ・ドリンクバー</p> <p>Bセット 新価格/ ◎ ¥250 (税込 ¥275) ライス・とうもろこしのポタージュ</p>
--	---

4月改定

併売増加と客単価維持を
同時に実現

併売増による単価増
+1%

メニュー戦略：ジョナサン（3月の改定）



「肉と野菜の健康レストラン」

グランドメニュー改定導入内容（3月17日）

健康感のある国産野菜グリル導入



グリル商品の付け合わせにも
国産野菜を使用

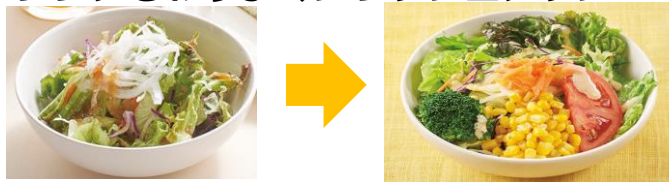


魅力的なセットの拡充

<p>お得なスープセット</p> <p>ライス&スープセット ¥350 (税込 ¥385) ライス スープ</p> <p>ライス&スープ&ドリンクバーセット ¥500 (税込 ¥550) ライス スープ ドリンクバー</p> <p>スペシャルセット ¥600 (税込 ¥660) ライス、スープ、ジャコウワザワザ、ドリンクバー</p>	<p>Set Menu お料理とセットでお得プライス</p> <p>ライス&ドリンクバーセット 新価格 ¥400 (税込 ¥440) ライス、ドリンクバー</p> <p>パン&ドリンクバーセット 新価格 ¥400 (税込 ¥440) パン (※卵/パン)、ドリンクバー</p> <p>朝食セット ¥300 (税込 ¥330) ごはん・みそ汁・小鉢</p> <p>朝食&ドリンクバーセット ¥450 (税込 ¥495) ごはん・みそ汁・小鉢、ドリンクバー</p> <p>ヘルシーセット 新価格 ¥400 (税込 ¥440) ジョコサンサラダ、ドリンクバー</p>	<p>お昼のグリルセット</p> <p><平日ランチタイム限定> AM10:30~PM5:00 ※土・日・祝日を除く</p> <p>ライス パン (※卵/パン) ¥100 (税込 ¥110)</p> <p>※ライス: ごはんの大盛り +¥50 (税込 ¥55)、少なめ +¥30 (税込 ¥33) になります。 ※十三穀米の大盛り・少なめはできません。 ※米穀パンは、小売価格(パン)にプラスさせていただきます。</p>
--	--	---

**セット販売数
32%増**

セットサラダも彩りよくブラッシュアップ



**セット販売数UPで
客単価もUP**



商品のブラッシュアップ（4月実施）



Caféレストラン
ガスト



ハンバーグをさらにふっくら、ジューシーに

- ✓ 肉in肉 製法
- ✓ 牛と豚のオリジナル黄金比
- ✓ ボリュームアップ

販売数UP
+32%

CHINESE RESTAURANT
バーミヤン



シャキシャキで熱々の主菜に調理工程変更 バーミヤンラーメン出汁感UP

主菜販売数UP
+ 8%

バーミヤンラーメン
販売数UP
+ 18%

ゆめ庵
Japanese Restaurant



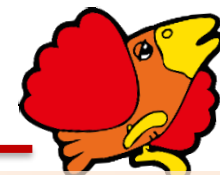
蕎麦の風味、のどごしUP

- ✓ 挽きぐるみ使用で風味改善
- ✓ 5月下旬には本枯節使用のそばつゆを導入予定

そば販売数UP
+12%

※販売数 = 100名当たり販売数

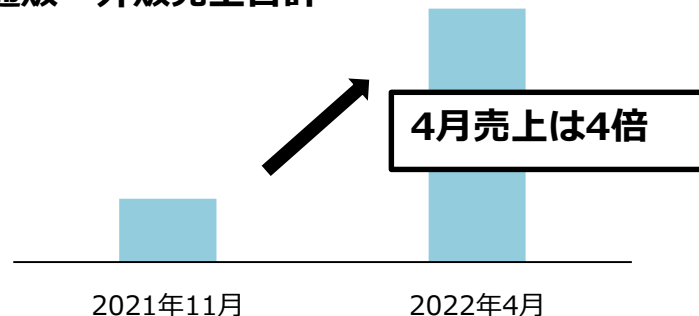
通販・外販の状況



各ブランドの人気商品を通販・外販で販売

通販・外販売上合計

商品数	3月末	7月計画
通販	16品	20品
外販	9品	16品





リモデルおよび業態転換の進捗

リモデル進捗

■ リモデル効果（1～3月）

2019年比売上	効果	店舗数
ガスト	8.5%	9
バーミヤン	1.6%	33
ステーキガスト	2.0%	6
藍屋	5.1%	1
全体	2.1%	49

- ✓ まん防発令によりリモデル店舗のプロモーションを全て停止したため効果が低い
- ✓ GW明けのチラシ再開で効果のベースアップを狙う

※閉店前90日と開店～3月27日迄の売上比較
 ※比較店：18年6月までに開店のロードサイド店舗
 ※売上は店内飲食売上で算出
 ※台湾の1店舗除く

Caféレストラン
ガスト

ガスト新デザインスタート
 コンセプト：

- 誰もがゆっくりくつろげる
 落ち着いた空間の提供
- 演出・装飾を整理し、
 ナチュラルトーンを増やす

業態転換でエリア全体の売上高を最大化

■ La Ohana

宇都宮今泉店オープン（藍屋からの転換、4月3日）
 転換後売上+188%と大変好調



首都圏以外の地方都市にも需要があることを確認 ➡ 今後の店舗数拡大につなげる

■ しゃぶ葉



43都道府県に出店済 転換後の売上増：平均+41%

※2021年以降の転換店8店の実績



フロアサービスロボット導入進捗

- 4月末までに883店舗に1,257台を導入済み
- しゃぶ葉全店に導入済み（導入できない4店舗を除く）
- 12月末までに3,000台導入に向けてオントラック



進化版デジタルメニューブックへの切り替え



- より見やすく、使いやすく
- ガスト、夢庵では全店切り替え済み
- 今後バーミヤンなども切り替え予定

今期中に実施予定のその他計画

- 全店でPOSレジを刷新
- 約1,000店へのキャッシュレスセルフレジ導入

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。