

# 2022年度第3四半期 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11月11日

# 2022年度Q3決算サマリー



## 2022年度 第3四半期実績

### ■ 売上高 2,219億円（前年比+323億円、117.0%）

既存店売上高： 売上高 115.4%（前年比）  
                  客数 111.8%（前年比）  
                  客単価 103.3%（前年比）

デリバリー売上高： 106.8%（前年比）  
テイクアウト売上高： 81.1%（前年比）

### ■ 営業利益 (42)億円（前年比(116)億円）

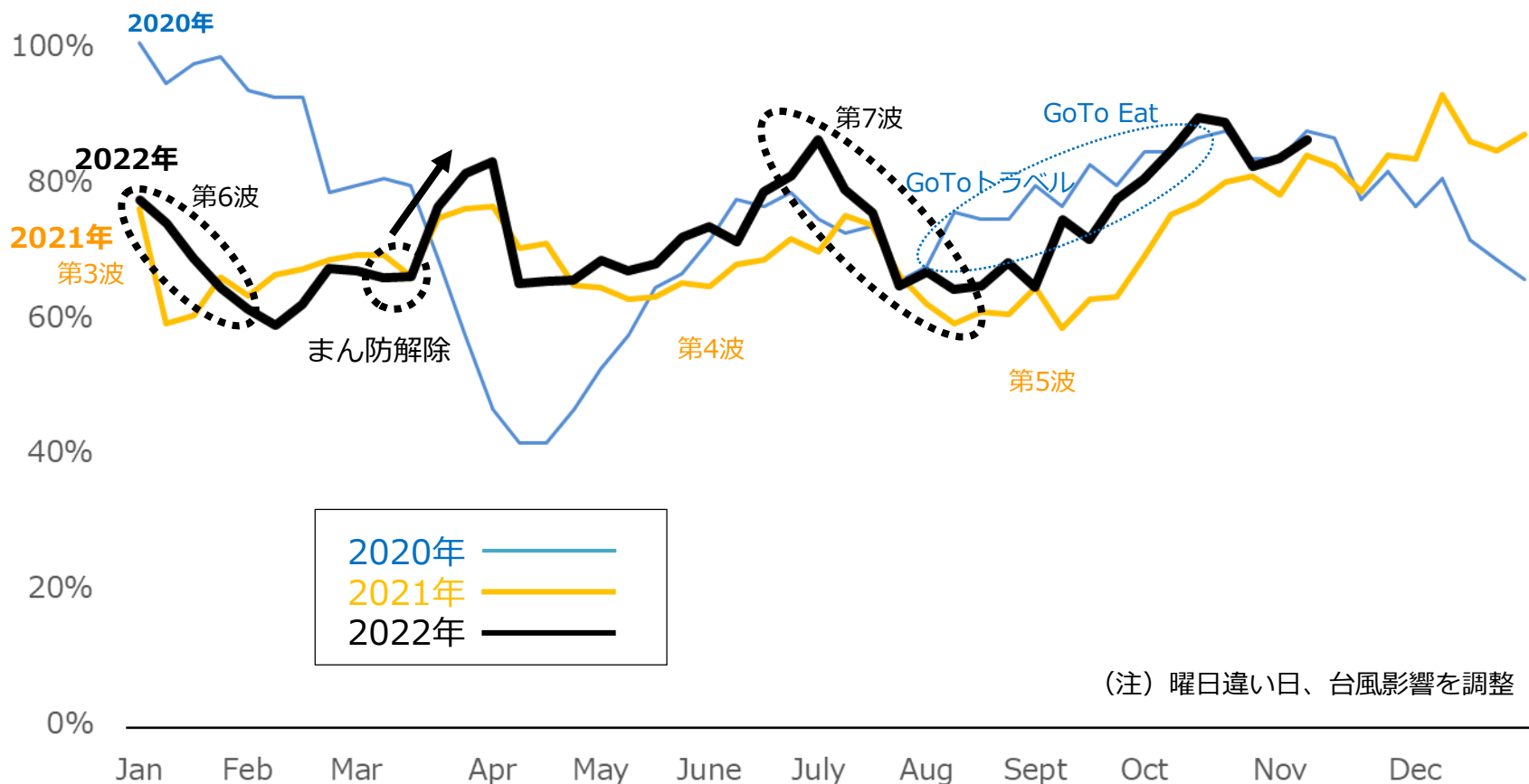
#### 前年差の主な要因

時短協力金	(123)億円
インフレ影響	(75)億円
給与計算に関する臨時損失	(20)億円
閉店による店舗減損	(10)億円

# 2019年比イートイン日商推移



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)	コロナ感染者数増加報道 (7月中旬以降)		

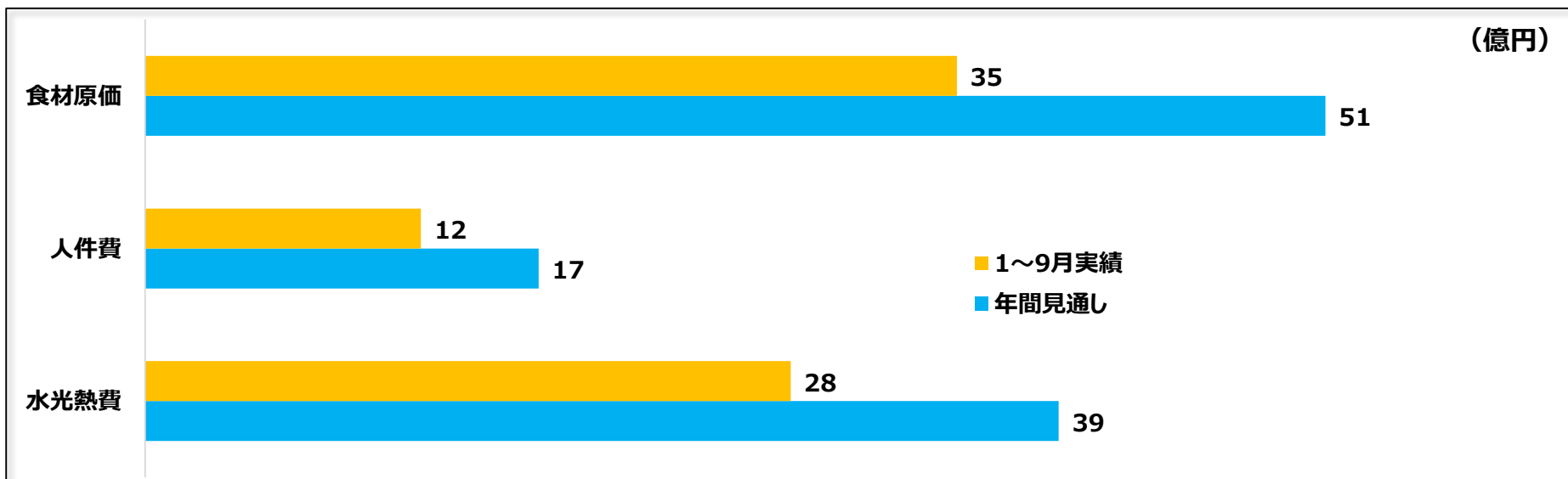


(注) 曜日違い日、台風影響を調整

# インフレ影響



- Q1～Q3実績：合計75億円
- 通期見通し：合計107億円



## インフレ増の背景

- ① 円安の進行などによる食材価格の高騰
- ② エネルギー価格の高騰
- ③ 物流コストの上昇と調達難易度UP（欧米の景気回復）
- ④ 最低賃金の上昇と、都心部およびデリバリー要員の採用難

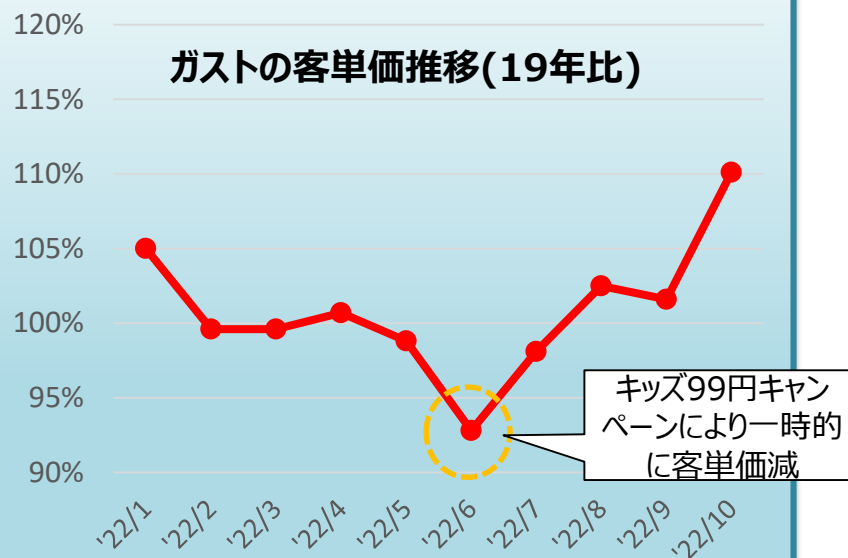
# 10月メニュー改定について



## 主な実施内容

- 商品品質の向上
- 新カテゴリーの追加・強化
- 地域別価格の導入
- メニューセグメント

## 客単価増を実現



### 主要ブランドのメニュー改定日

- ガスト：10/6
- バーミヤン：10/13
- 夢庵：10/13
- ステーキガスト：9/15
- ジョナサン：10/20

# 商品品質向上



商品品質を向上させたメニューに関してプライシングを実施したが、ほぼ全ての商品でお客様の満足度は向上

## ■ ガスト：チーズINハンバーグ



### 【変更点】

- 中身チーズを**10種→12種**にし、**より濃厚でとろける品質に**
- **肉質変更**
- **配合変更**

## ■ ガスト：日替わりランチ

改定前



チキングリルおろし醤油ソ  
白身魚フライ&ポテトサラ

改定後



チキングリルてり焼きソース&  
アジフライ

### 【変更点】

- 素材の見直し
- **品目数増加**
- **野菜のボリュームアップ**

## ■ 夢庵：白玉クリームあんみつ



### 【変更点】

- **あんこ&黒蜜**の素材見直し

## お客様メニュー総合満足度(当社測定値)の変化

+2.2%

UP!

+4.9%

UP!

+8.7%

UP!

# 新カテゴリーの追加・強化



お客様のニーズの変化に応じ、新たなカテゴリーの商品を追加・強化を実施  
計画よりも多くの販売数を獲得し、客単価UPに繋がる

## ■ガスト：シーフード系商品の強化

魚介たっぷりシーフードピザ  
(849円～899円)



スパゲティペスカトーレ  
(899円)



海老とたらこのチーズドリア  
(799円～849円)



## ■から好し：つけそばカテゴリーの追加



### シーフード系新商品全体

100食あたり  
販売数



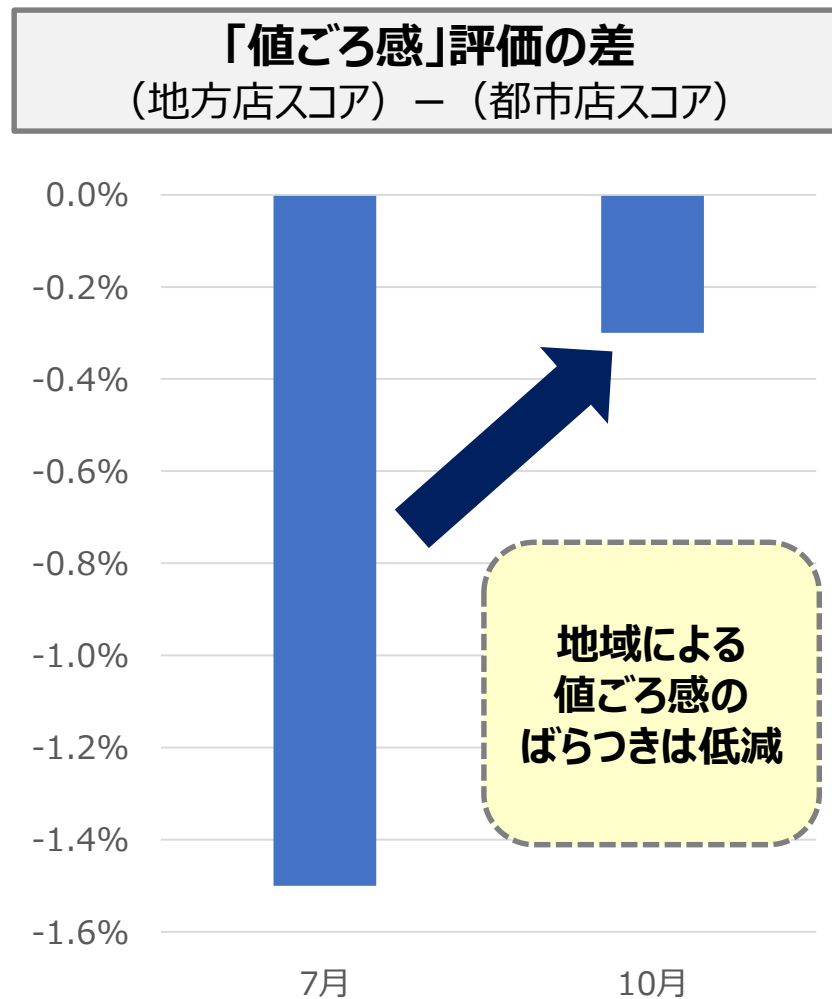
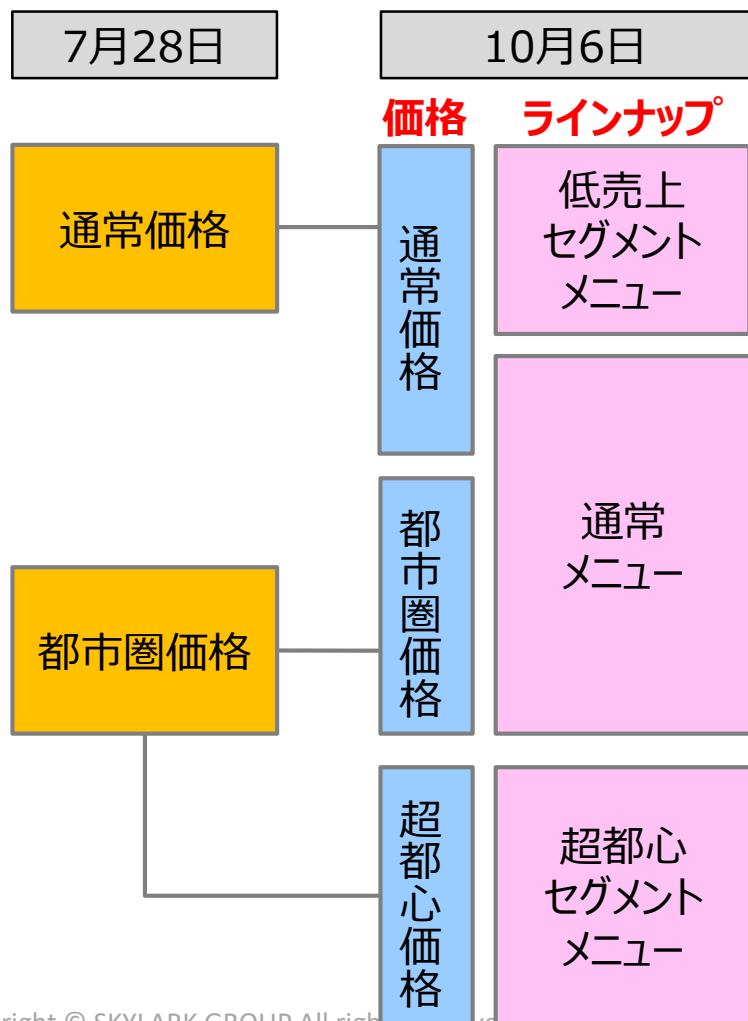
### つけそばカテゴリー全体



# 地域別価格の導入（ガスト・バーミヤン）



10月の地域別プライシング実施後は、地方店と都市店での値ごろ感のギャップは縮小



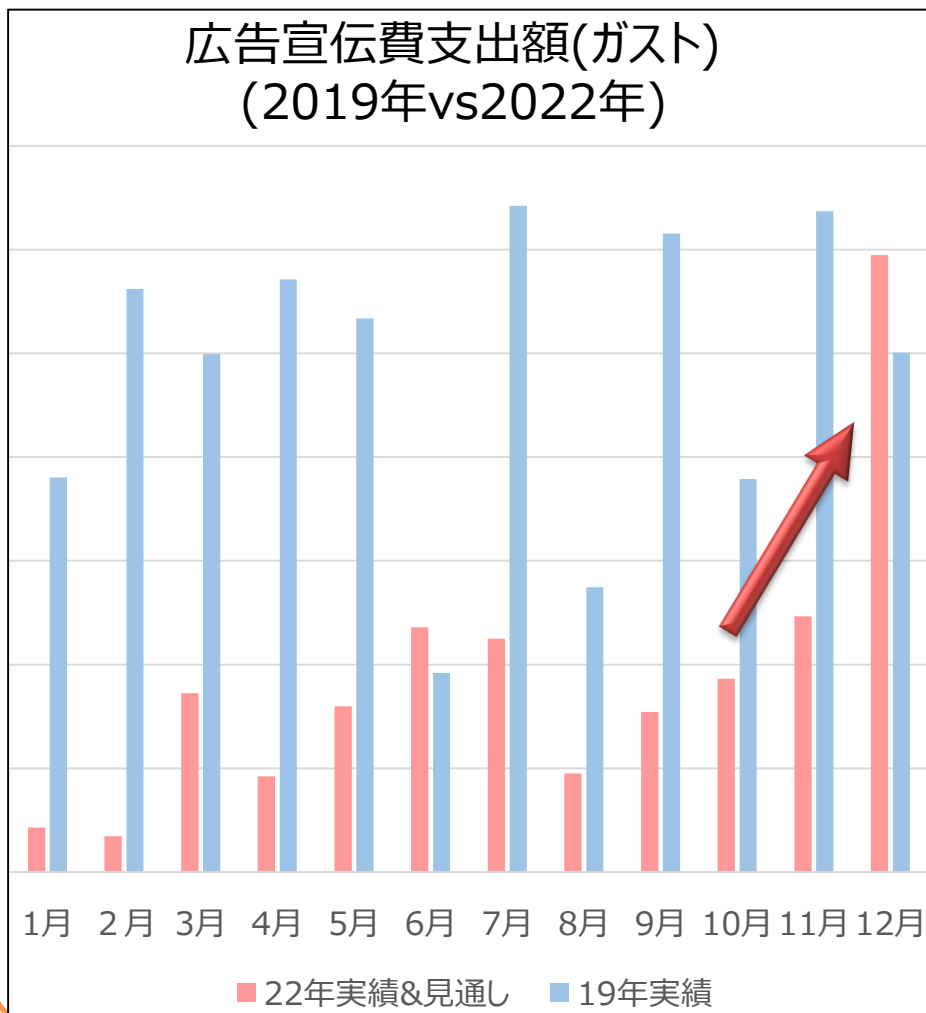


# プロモーションの本格的な再開



継続的なプロモーション活動の改善により、各施策のROIは向上  
年末に向け、プロモーション活動を活発化し、客数の回復を目指す

広告宣伝費支出額(ガスト)  
(2019年vs2022年)



## 第4四半期プロモーション施策例

- ◆ 有名シェフとのコラボ商品の投入
- ◆ 試食会の実施と、インフルエンサー・オウンドメディアを最大限活用した商品魅力の発信
- ◆ ROIを大幅改善した折込チラシ部数増
- ◆ 高ROIの合同クーポンブック・手配りチラシの実施
- ◆ パフォーマンスの良いデジタル販促の拡大

# 店舗作業体系再構築



## 1. 店舗オペレーションDX化の促進

### ■ ネコ型ロボット導入

- ・ 10月末までに7ブランドに2,654台の導入が完了
- ・ 日当たり約1時間の生産性向上効果

### ■ 新型POS導入

- ・ POS操作が簡単になり、処理スピードも上がった（日当たり約20分程度の効果）
- ・ セルフレジの導入：お客様の待ち時間の削減、従業員の会計作業の削減

new

### ■ デジタルメニューブック（DMB）によるテーブルセルフ決済の開発

- ・ DMBに会計機能を実装し、QR決済に対応予定（来年度）

new

#### しゃぶ葉にてネコ型ロボットによる 食器返却実験を開始

（以前は従業員が回収）

新しい肉皿と空いた肉皿の両方がテーブルにあり  
手狭だった状況が解消され、お客様からも好評

→ロボットの稼働を上げ、お客様の利便性も高める

出発時



上段に  
新しい  
肉皿

下段に  
空いた  
肉皿

帰着時



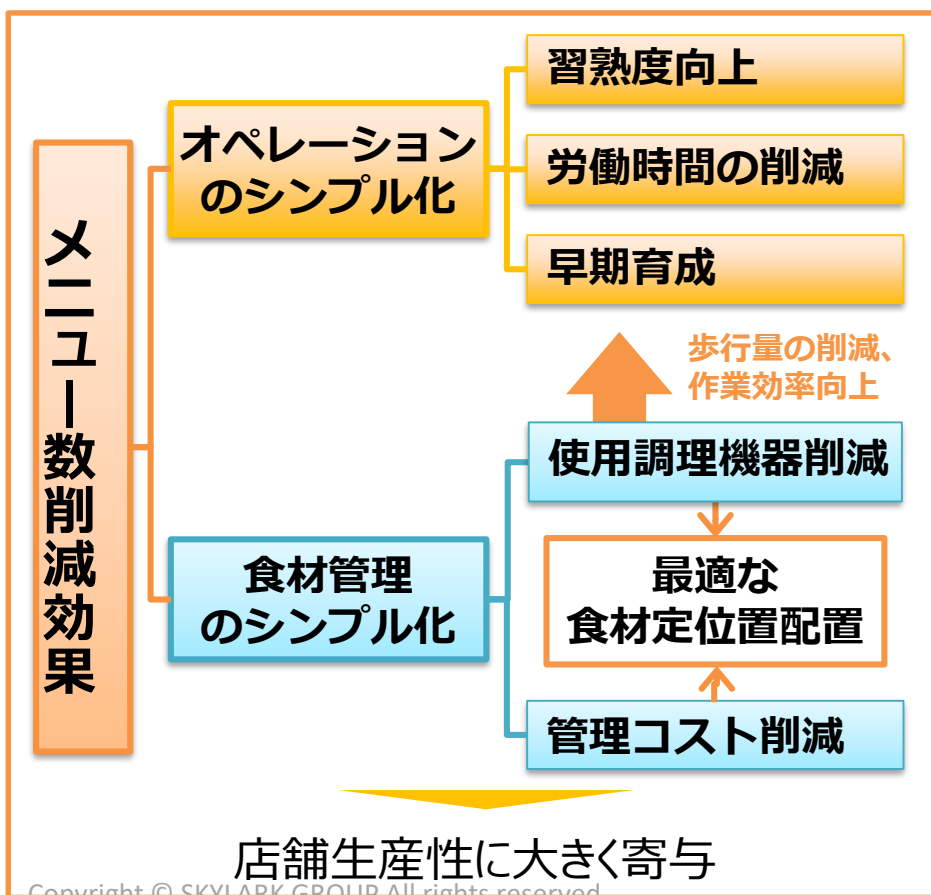
# 店舗作業体系再構築



## 2. メニューセグメント

都心・地方それぞれの顧客構成、販売傾向分析に基づいて削減商品を選定  
店舗の生産性向上に大きく寄与、客数減には繋がっていない

メニュー数削減による生産性向上スキーム



実験結果に基づくセグメントの考え方

基本的  
考え方

販売数の少ない商品を終売

実験結果  
からの  
追加視点

- サイドメニュー数は一定に保つ
- カテゴリ間・カテゴリ内の皿単価バランスを保つ
- メニューページを減らさず、商品写真を大きく魅力的に
- アイテム数が減った分、併売訴求を強化
- 特定の利用動機であり、選択肢が乏しいメニューは残す等

お客様からの否定的なご意見は少ない

# 店舗作業体系再構築



## 3. 店舗運営品質の向上（お客様満足度の向上）



### ■フロアサービス・調理品質の向上

フロアサービス研修会と調理講習会では以下にフォーカス

- ・それぞれのブランドの核となる商品の調理技術を磨く
- ・お子様連れのお客様に目を向けたサービスの強化
- ・わかりやすいマニュアル、動画の教育ツールの整備



### ■すかいらーくグループ全店のクルーを対象にしたオンライン研修の実施

- ・階層ごとの会議を通して伝達するのではなく直接研修を行うことで全階層での理解を深め、行動を変えていく





# 2022年第3 四半期業績

# 2022年第3四半期 業績ハイライト



第3四半期（3ヶ月）：

- ◆ 増収減益。減益は時短協力金の影響が大きい（前年123億円、当年8百万円）

累計：

- ◆ 時短協力金の影響もあり増収減益だが、一過性費用等を除いたビジネススペースでは増益かつ黒字
- ◆ 店舗改装は経年劣化が進んだ店舗を中心に192店舗実施

（金額単位：億円）

	2022年 第3四半期	2021年 第3四半期	前年比%	2022年 累計	2021年 累計	前年比%
売上高	803	629	127.6%	2,219	1,896	117.0%
既存店売上高			124.7%			115.4%
既存店客数			118.3%			111.8%
既存店客単価			105.5%			103.3%
営業利益	(18)	70	-	(42)	74	-
調整後 四半期利益	(18)	29	-	(46)	25	-
調整後ROE	1.1%	(0.1)%	1.2%	1.1%	(0.1)%	1.2%
店舗展開	新規出店1店、業態転換2店、 店舗改装59店			新規出店8店、業態転換15店、 店舗改装192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

# 2022年第3四半期 要約損益計算書



- ◆売上総利益率 (1.3)%悪化： インフレ拡大の影響
- ◆その他営業収益 (138)億円減： 時短協力金(123)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、雇用調整金 (3)億円等
- ◆人件費 (74)億円増： 既存店客数増 (28)億円、インフレ・賞与 (17)億円、QSC向上のための労働時間投資 (13)億円等
- ◆その他販管費 (62)億円増： 水光熱費 (35)億円、売上増加に伴う歩合賃料(7)億円、配膳ロボ導入による減価償却費(5)億円等
- ◆その他営業費用 (38)億円増： 給与計算に関する臨時損失(20)億円、減損損失(10)億円、のれん除却損(9)億円

	2022年Q3累計		2021年Q3累計		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	2,219	100.0%	1,896	100.0%	323	117.0%
売上原価	(707)	(31.9)%	(579)	(30.5)%	(128)	122.1%
売上総利益	1,512	68.1%	1,317	69.5%	195	114.8%
その他営業収益	121	5.5%	259	13.7%	(138)	46.9%
人件費	(854)	(38.5)%	(780)	(41.2)%	(74)	109.4%
その他販売費及び 一般管理費	(759)	(34.2)%	(697)	(36.8)%	(62)	108.8%
その他営業費用	(63)	(2.8)%	(24)	(1.3)%	(38)	258.9%
営業利益	(42)	-	74	3.9%	(116)	-
金融損益	(20)	-	(31)	-	11	-
税引前利益	(62)	-	43	2.3%	(105)	-
税金費用	16	0.7%	(19)	-	35	-
四半期利益	(46)	-	24	1.3%	(70)	-
調整後四半期利益	(46)	-	25	1.3%	(71)	-

# 2022年第3四半期 要約貸借対照表



- ◆資本合計1,591億円：のれん1,451億円を上回る水準
- ◆借入金計1,106億円：前期末の1,224億円から118億円減少

(単位：億円)	2022年 Q3	2021年 12月期	増減	2022年Q3内訳
<b>資産</b>				
流動資産	422	674	(252)	現預金残高 204億円
非流動資産	3,844	3,905	(61)	のれん残高 1,451億円 使用権資産 998億円
資産合計	4,267	4,580	(313)	
<b>負債</b>				
流動負債	822	899	(77)	短期借入金残高 178億円
非流動負債	1,854	2,020	(166)	リース負債 1,028億円 長期借入金残高 928億円
負債合計	2,676	2,918	(243)	
<b>資本</b>				
親会社所有分	1,591	1,662	(71)	
資本合計	1,591	1,662	(71)	四半期利益 (46)億円、配当金 (27)億円
自己資本比率	37.3%	36.3%	1.0%	
調整後ROE	1.1%	6.4%	(5.2)%	
ネットD/Eレシオ <sup>*</sup>	0.62	0.55	0.07	

\* 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)



# 2022年第3四半期 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120億円増加の326億円。前年との差は、前年に申請した時短協力金の入金が当期にずれ込んだ影響
- ◆ 投資キャッシュフロー：前年比1億円支出減の(100)億円。前年と比べ、新店・転換店舗数は減少したが、店舗改装と新POSレジ開発等のIT投資が進み、累計では前年並みとなる
- ◆ 財務キャッシュフロー：前年比(387)億円支出増の(406)億円。21年は新株発行による収入あり(428億円)当年はQ3累計で(121)億の借入金返済を実施

(単位：億円)	2022年Q3累計	2021年Q3累計	増減
営業キャッシュフロー	326	205	120
投資キャッシュフロー	(100)	(101)	1
フリーキャッシュフロー	226	104	122
財務キャッシュフロー	(406)	(19)	(387)
借入金	(121)	(181)	60
新株発行	0	428	(428)
リース債務返済	(257)	(256)	(1)
配当金	(27)	(0)	(27)
その他	(1)	(9)	8
現金及び現金同等物の増減	(179)	86	(266)
現金及び現金同等物の期末残高	204	257	(53)

# 2022年第3四半期 売上高増減分析



- ◆ 2022年第3四半期累計の売上高は2,219億円で+323億円の増収
- ◆ 前年が3回の緊急事態宣言期間を含むこともあり、イートイン売上は増加、デリバリー・テイクアウトは減少

単位：億円

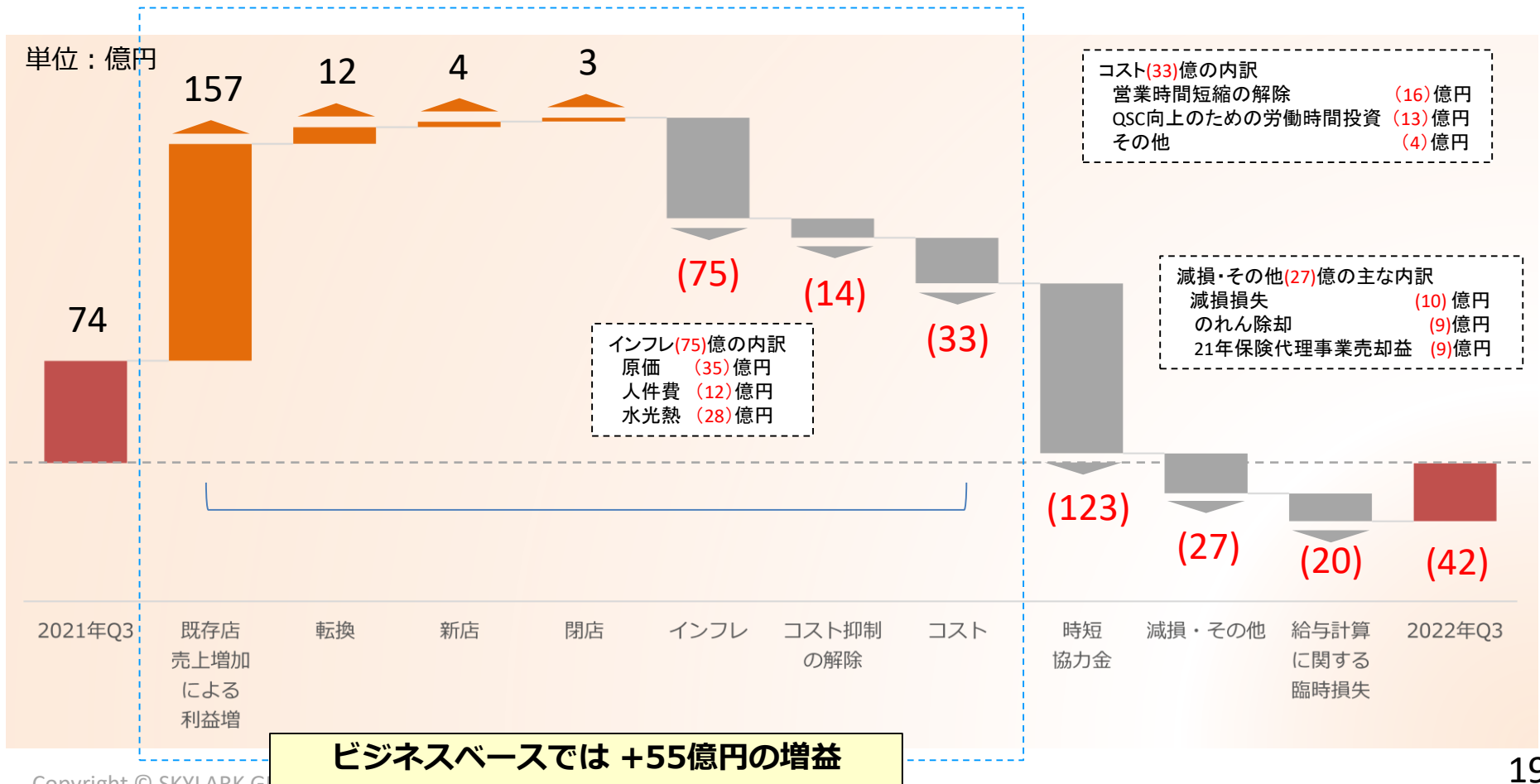
既存店 +299億円



# 2022年第3四半期 営業利益増減分析



- ◆ 当年は (42)億円の赤字だが、時短協力金や減損損失・給与計算に関する臨時損失などを除いたビジネスベースでは増益かつ黒字。
- ◆ インフレ影響は (75)億円まで拡大。また、店舗サービスレベルの維持向上、及びコロナ感染者数増加による従業員不足を乗り切るため、Q3では一時的に労働時間を投入

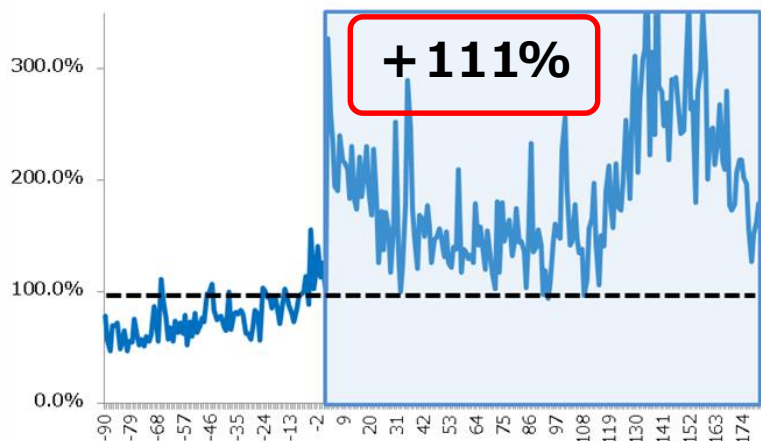


# 業態転換



## La Ohana

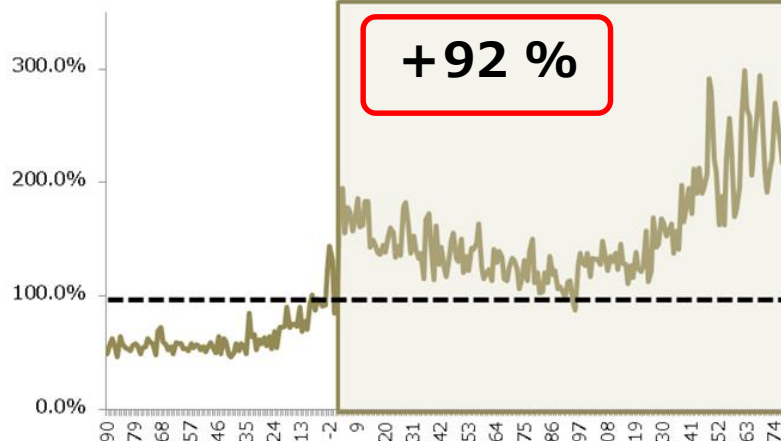
2023年には中京に初出店し、  
2024年以降の地方出店の足掛かりに  
50店舗体制を目指す



売上高2019年対比 (直近2店実績)

## むさしの森珈琲

2023年は地方都市、地方の人口増加地域や  
都市部の駅前・商業施設に出店し、  
2024年以降の100店舗体制を目指す



売上高2019年対比 (直近5店実績)



## 2023年は50店舗の出店を計画

- 出店ブランドは、ガスト、バーミヤン、しゃぶ葉、chawan、むさしの森珈琲、La Ohana、飲茶（新ブランド）
- 首都圏・地方中核都市の駅前、大規模商業施設への出店が中心



# 新ブランド開発と業態転換



## 飲茶ブランド

1号店：東京都鶴川に1月オープン予定

- ターゲットは30～40代女性
- 點心の食べ放題とアラカルト
- **業態転換を積極推進**
- 南関東ドミナント化。業態転換30店
- **2024年以降は近畿・中京を皮切りに地方展開も**



## そばブランド

1号店：埼玉県白岡に1月オープン予定

- ターゲットは主にドライバーと周辺のそば好きの方
- そば・丼・定食
- **業態転換を積極推進**
- 交通量の多い立地で車で仕事をされている方を応援
- **出店地域は全国を想定**



店舗外観イメージ

# 店舗開発の進捗



- 新規出店：店舗を厳選し8店舗実施
- 業態転換：「バーミヤン」を中心に15店転換
- 店舗改装：「ガスト」「バーミヤン」を中心に192店舗実施、2022年260店舗実施予定

ブランド	新規出店	転換	閉店	9月末店舗数	店舗改装
ガスト	1	-	(6)	1,321	112
バーミヤン	1	9	(2)	356	47
しゃぶ葉	-	2	(1)	275	-
ジョナサン	-	-	(4)	207	1
夢庵	-	-	(1)	173	1
フロプレスステージ	-	-	(5)	115	7
ステーキガスト	-	-	(3)	107	11
から好し	-	-	(1)	88	-
台湾	4	-	-	68	7
むさしの森珈琲	-	-	(1)	65	-
藍屋	-	-	-	41	3
chawan	1	-	(1)	20	-
La Ohana	-	3	(2)	17	-
その他	1	1	(10)	216	3
グループ店舗数	8	15	(37)	3,069	192
				21年末比(29)	



## 《主な項目》

## 《活動概況》

### 脱プラスチック



#### 宅配・持ち帰り用木製カトラリーの提供

宅配・持ち帰り用のスプーン、フォーク、ナイフは木製のものを提供しております。このことにより、年間約140トンのプラスチックを削減しました。今後も、当社が率先して脱プラスチックを実施することで、外食業界全体での脱プラスチックを加速させていきたいと考えています。

### 生物多様性



#### 全店のテーブル紙ナプキンをFSC®認証品に変更

FSC®認証は責任ある管理をされた森林と、限りある森林資源を将来にわたって使い続けられるように適切に調達された林産物に対する国際認証制度で、当社では既にお客様にご利用いただくストロー、紙ナプキンなど6品目を導入しています。





## 《主な項目》

### 健康・栄養

(例)



「塩麴と生姜の参鶏湯定食」

塩麴を使用した  
ガストの健康的なメニュー

## 《活動概況》

### 「健康的な食生活に貢献する商品」の提供

「減塩」「野菜」「低糖質」をキーワードに健康・栄養に配慮したメニューの取り扱い拡大に取り組んでいます。



「レモンチキンバターソテー&海老と山芋オクラ豆腐」

ロカボ料理研究家の藤本なおよ氏監修  
糖質7.9gのガストの低糖質メニュー

### 地域社会(募金)



### 子供の未来応援基金

子供の貧困対策を進める官民連携プロジェクト「子供の未来応援国民運動」に賛同、2019年から募金活動を実施しています。2022年はこれまでに4.8百万円を寄贈し、子供の貧困対策に取り組むNPO等の団体を支援しています。

### 台風15号緊急支援募金（静岡県）

静岡県内90店舗で、9/29～10/31に店頭募金を実施しました。お客様および従業員からお預かりした募金は、静岡県の義援金窓口を通じて静岡県の被災された方々のために活用されます。



# Appendix

# メニューセグメント



ガストの地方低売上店・超都心店、全ブランド実験店でメニューセグメントを実施。  
お客様からの否定的なご意見は少ない

**=> 今後、全店に展開予定**

例) ガストではメニュー数35商品、食材数13品目を削減

## お客様への影響

- 商品数は減らしてもメニューページ数は減らしておらず、否定的なご意見は少ない
- 注文は集約され、併売は増加

地方低売上店



通常店

空いたスペースで併売訴求するなど品薄感を出さない



## 自働設備導入拡大と開発

- チキンライン自動化推進
  - ・ チキン用3Dカッター設置拡大➡11台体制に
  - ・ チキン原料の開封機開発中
- パン粉ライン自動化設備開発
  - ・ 粉付け自働設備開発
  - ・ バッタ付け自働設備開発



## 外国人財の活躍

- 技能実習生の活躍をさらに拡大すべく、特定技能制度の活用を開始
- コロナで止まっていた新規技能実習生の受け入れを再開



## 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。