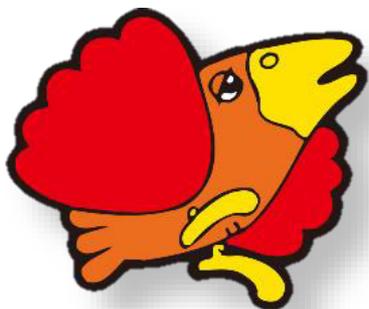


# 2022年度 通期決算説明資料

---

---



株式会社すかいらーくホールディングス

2023年2月14日

# 2022年度通期決算サマリー



## 2022年度通期実績

■売上高 3,037億円（前年比+391億円、+14.8%）

既存店売上高：

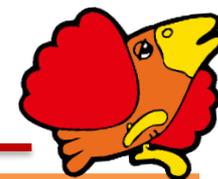
前年比売上高	113.7%	19年比売上高	81.3%
客数	108.5%	客数	78.9%
客単価	104.8%	客単価	103.0%

■営業利益 (56)億円

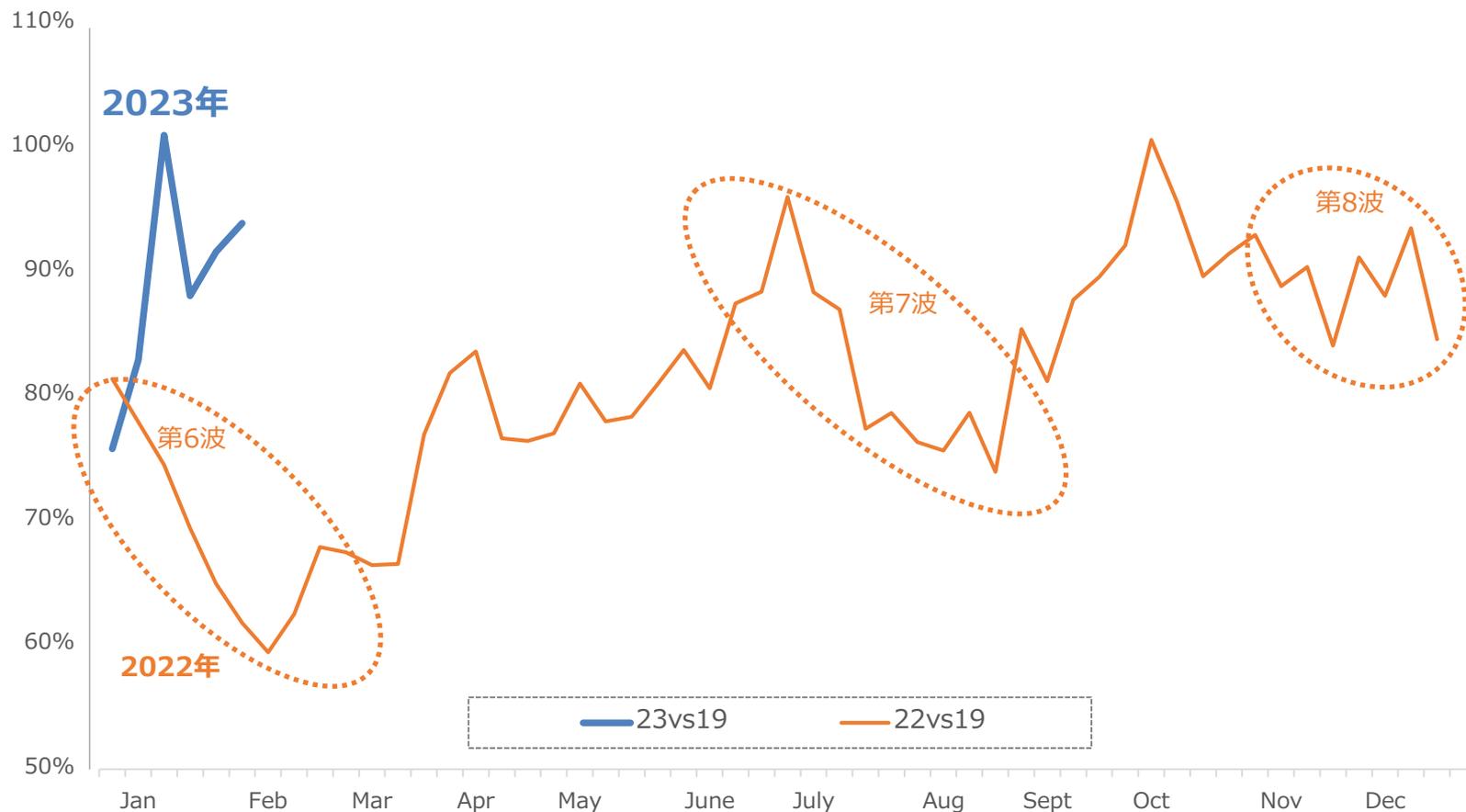
- コロナ第6・7・8波による売上の未達
- 原材料費・水光熱費・人件費の高騰
- 一過性コストの計上 (75)億円

店舗減損損失 (55)億円と給与計算に関する臨時損失 (20)億円

# 2019年比 総日商推移



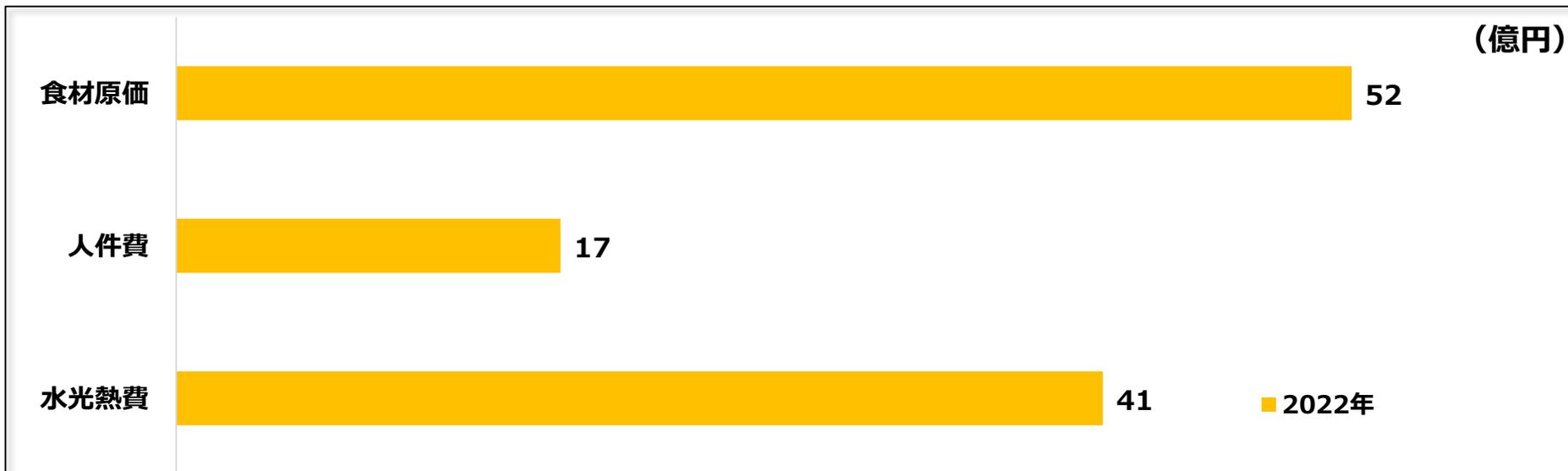
2022年	第6波 まん延防止等重点措置 2022/1/9~3/21	第7波 2022/7/11~2022/9/12	第8波 2022/11/18~
2023年			



# インフレ影響



## ■ Q1～Q4実績：合計110億円



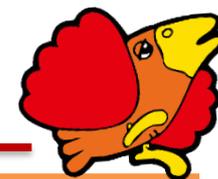
## インフレ増の背景

- 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



# 2022年業績

# 2022年度 実績推移



- 売上高は四半期ごとに回復し、第4四半期には19年比92%まで回復
- 営業利益は(56)億円。一過性費用(75)億円を計上

※一過性費用は店舗減損損失 (55)億円と給与計算に関する臨時損失 (20)億円

億円 P/(L)	Q1	Q2	Q3	Q4	年計
売上高	671	745	803	818	3,037
(売上19年比)	71%	80%	82%	92%	81%
売上総利益	457	509	546	557	2,071
人件費	269	284	292	274	1,120
その他経費	190	248	272	297	1,007
営業利益	(2)	(22)	(18)	(14)	(56)
(うち、一過性費用)	(19)	(25)	(4)	(27)	(75)

# 2022年度 実績推移



- 売上高は四半期ごとに回復し、第4四半期には19年比92%まで回復
- 営業利益は(56)億円。一過性費用(75)億円を計上

※一過性費用は店舗減損損失 (55)億円と給与計算に関する臨時損失 (20)億円

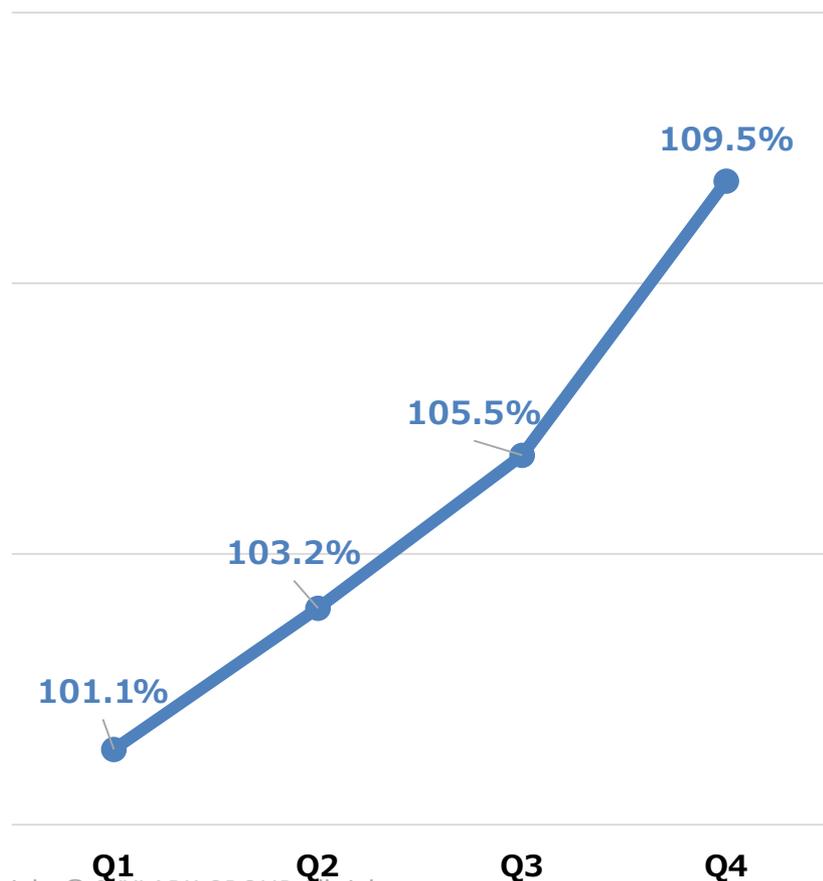
億円 P/(L)	Q1	Q2	Q3	Q4	年計
売上高	671	745	803	818	3,037
(売上19年比)	71%	80%	82%	92%	81%
売上総利益	457	509	546	557	2,071
人件費	269	284	292	274	1,120
その他経費	190	248	272	297	1,007
営業利益	(2)	(22)	(18)	(14)	(56)
(うち、一過性費用)	(19)	(25)	(4)	(27)	(75)

# プライシングによるPL構造改善

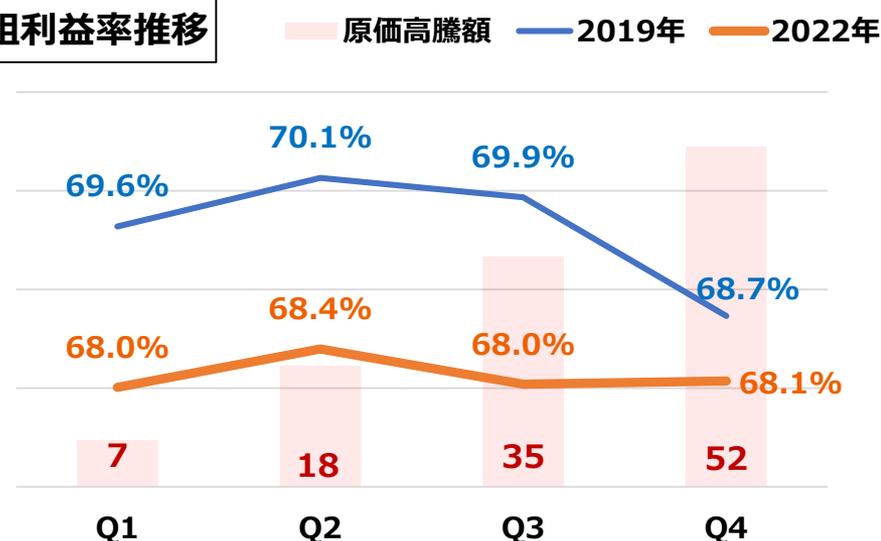


- 7月、10月のプライシングにより、PL構造が改善
  - ⇒ 粗利率はインフレによるコスト高を吸収し横ばいをキープ
  - ⇒ 人件費率は低下。特に10月のプライシングが大きく寄与

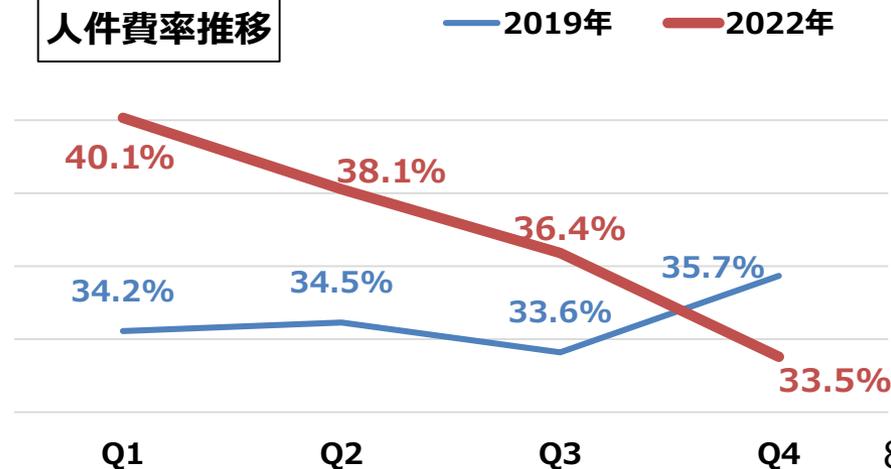
既存店客単価（前年比）



粗利益率推移



人件費率推移

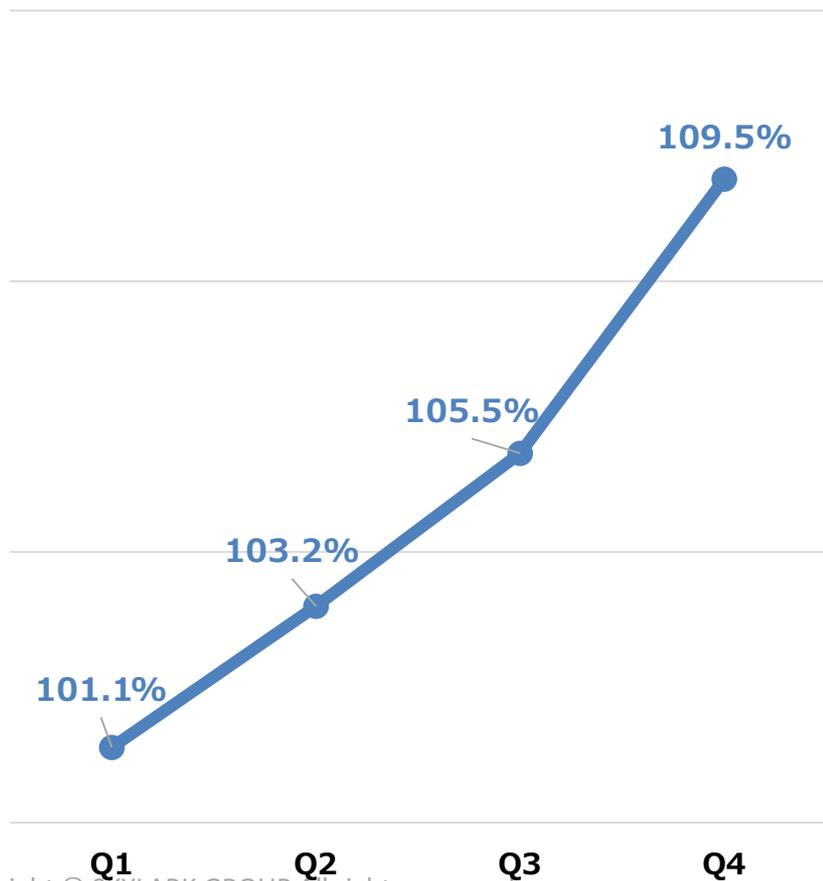


# プライシングによるPL構造改善

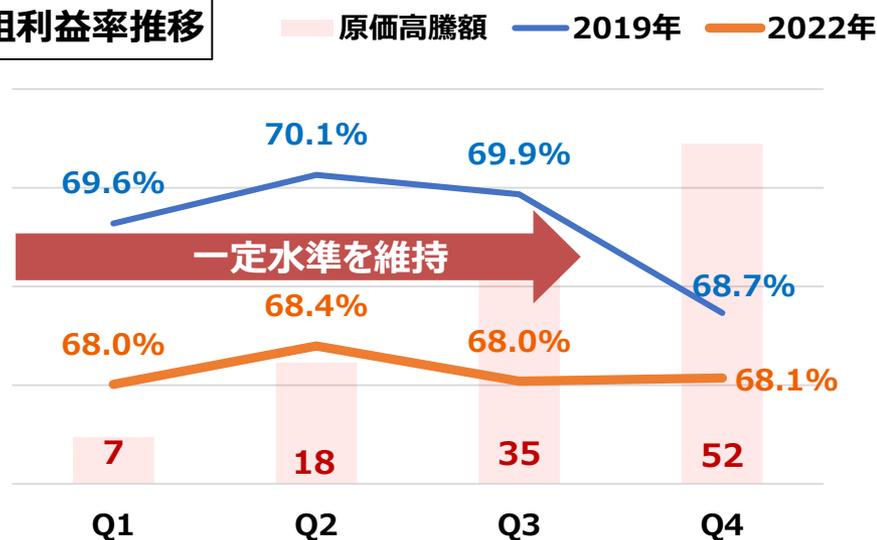


- 7月、10月のプライシングにより、PL構造が改善
  - ⇒ 粗利率はインフレによるコスト高を吸収し横ばいをキープ
  - ⇒ 人件費率は低下。特に10月のプライシングが大きく寄与

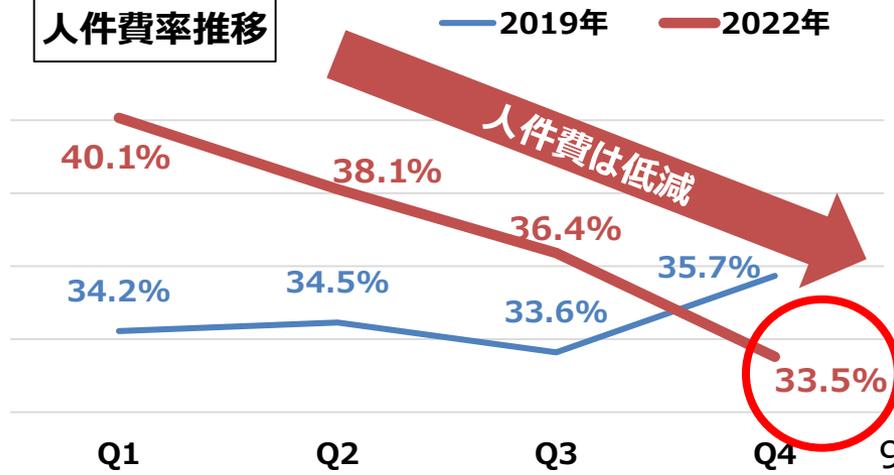
既存店客単価（前年比）



粗利益率推移

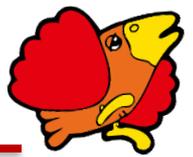


人件費率推移





# 2023年戰略



## 事業環境

- 消費行動の変化：インフレによる可処分所得の減少、選択的消費
- コスト増：水光熱費↑人件費↑原材料費↑営業経費↑

## 経営戦略

### 収益構造改革

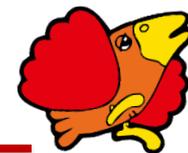
- 既存店 収益改善プロジェクト
- 全社生産性向上/DX推進
- 原価低減、コスト削減



**ESG  
推進**

### 売上成長

- メニュー戦略
- 新店
- 業態転換
- 新業態開発
- 海外出店
- 通販/外販
- 深夜営業再開



# 収益構造改革

## 既存店・収益改善プロジェクトの始動

### 既存店収益の改善のためのモデル店実験結果

モデル店15店のPL改善結果（22年7月対22年12月実績）

店舗営業利益

11%改善

売上向上

- ・ モーニング配達 3万円/月
- ・ 手配りチラシ 15万円/月
- ・ 営業時間拡大（深夜早朝）

コスト削減

- ・ 営業費 電気使用量 7%改善  
水道使用量 5%改善  
消耗品費 8%改善
- ・ 店舗ロス 0.9%改善

生産性向上

- ・ 労働時間 日当たり 4時間削減

全店夏前までにインストールを完了する



## 営業時間拡大（深夜早朝）

コロナ下で短縮していた閉店時間を延長し、  
収益確保のための最適な営業時間に変更

### 1. 全店を対象とした基本閉店時間の延長

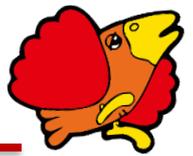
- ・ 主要ブランドの閉店時間を24時まで延長
- ・ 延長対象店舗約2,000店舗

### 2. 深夜・早朝営業の再開

- ・ 約250店で深夜営業を夏前までに実施  
(2時閉店、5時閉店、24時間営業含む)



# DX推進：お客様の利便性と生産性の向上



◆2022年はレジを中心にシステムを刷新、2023年も継続してDXを実施し、お客様の利便性と生産性を向上させる

## 新POSレジ全店導入

新POSを全店導入完了

日当たり労働時間  
▲0.5時間



## デジタルメニューブック改善

- ・メニュー番号からの入力専用機能開発(八郎そば・桃菜に導入)
- ・全タブレットのリアルタイムでの可視化、配膳ロボ連動

(準備中)

- ・入店案内連動
- ・テーブル決済機能

## ネコ型配膳ロボット導入

3000台の配膳ロボット導入完了

- ・9割のお客様が「大変満足」「満足」
  - ・ランチピーク回転率 +2%
  - ・片付け時間削減 -35%
  - ・歩行数削減 -42%
- (ガストにおける導入効果)

## セルフレジ導入

800台超のキャッシュレス・セルフレジの設置完了

セルフレジ利用率  
25%超(2023/1)



(準備中)

現金対応セルフレジ

## すかいらーくアプリ機能強化

宅配・テイクアウト・通販の事前注文・決済機能を搭載

すかいらーくアプリ

テイクアウト



宅配



通販



## 全社DXの推進

全本部でDX専任担当を任命、生産性向上を実現

2023年も活動を継続

# 原価低減（インフレ打ち返し）



## レベル1

- 規格緩和・契約条件変更を伴う価格交渉
- 入札によるお取引先選定
- 大量購買・長期契約で抑制

## レベル2

- 外注品の内製化
- モジュール・工程改善
- 製造拠点・バッチの見直し
- 物流効率改善

## レベル3・4

- メニューセグメントで効率化
- レシピ・食材の見直し
- 価格の最適化による粗利改善

- 店舗の食材ロス削減

## 部門横断PJチーム

### 購買改革

10億円



### 生産物流改革

8億円



### 価値・コスト最適化

10億円



### ロス削減

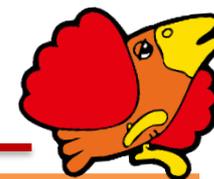
2億円



30億円

インフレ  
打ち返し

# メニュー開発方針



◆ガストをはじめ、主要各ブランドで3月～4月にメニュー改定を実施

## ガストメニュー開発方針

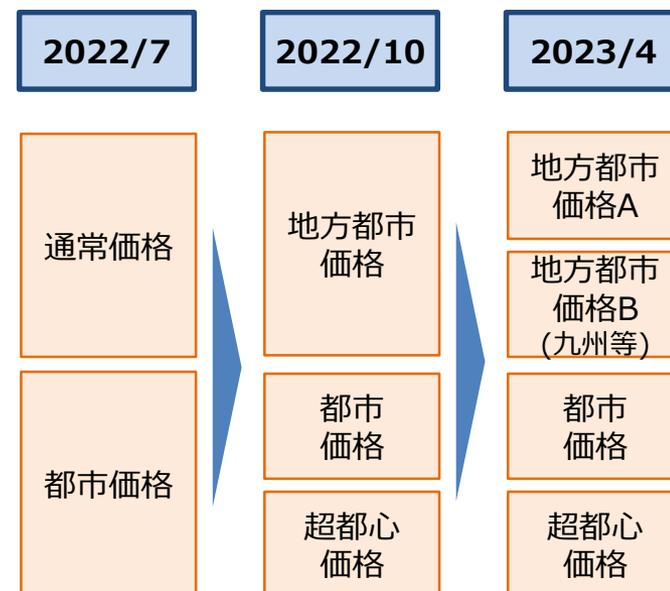
価格・  
セグメント

- 地域別価格を3パターンから4パターンへ
- 都市部と地方都市の商品数を絞り込み
  - ▶ 1月に実施済  
(客数影響は寡少、生産性は大幅に改善)
- 営業時間延長に向け、ナイトメニュー導入

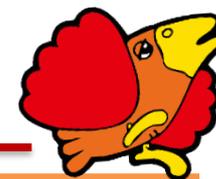
商品

- ミニサイズ・メニューの充実
  - シンプルなお値打ち商品の強化
  - 継続的商品品質向上
  - 併売訴求(メニューブック・販促)
- ⇒選ぶ楽しさをお届けするとともに、皿数増による客単価を維持

## ガスト地域別価格



# メニュー開発方針



## ガストメニューの例

### ミニサイズ・メニューの充実

#### 【ミニサイズグリル】



若鶏グリルハーフ  
(ガーリックソース)



若鶏グリルハーフ  
(大葉おろし)



ポークカツレット1枚  
(おろし煮)

#### 【ミニサイズパスタ】



ミートソースパスタ



しらすと丸葉ネギの



しらすと明太の和パスタ

#### 【新デザート】



あんみつ  
ソフト

ベリー  
ソフト

グラス  
ショート  
ケーキ



ほろ苦  
濃厚プリン

白玉クリーム  
あんみつ

### 併売訴求

#### 【組み合わせ例】



- ・ メニューブック(紙・デジタル)
  - ・ プロモーション
- を通じて併売・組み合わせ  
メニューを訴求

### シンプル&バリュー

#### BIGハンバーグ



220g

#### 超BIGハンバーグ



440g

#### ワンコインランチ弁当シリーズ (宅配専用商品)



### 継続的商品品質向上

#### 生パスタ導入



#### ホワイトソース改良



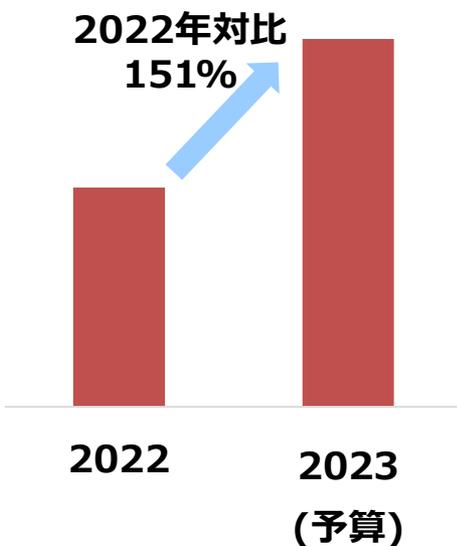
# プロモーション方針



- ◆ 販促費投下額増額、プロモーションMIXの最適化により、より効率的な集客施策を実施する

## 販促投下額増額

広告宣伝費実績&予算



## プロモーションMIX最適化

- すかいらーくアプリを中心に個客へのCRM強化 (宅配・テイクアウト会員とのID統合)
- SNS販促(公式アカウント・インフルエンサー活用)の高度化
- ブランド別プロモーションMIXの最適化・ROI向上

個客別クーポン配信を強化



## コラボ強化

- ニュース価値の高いコラボレーションの継続実施・強化



# 新規出店



- 2022年新店は5店舗。駅前2店舗、SC3店舗。
- 2023年は、優良立地を厳選して、**40~50店舗**を計画。
- 国内では、南関東駅前を中心にしゃぶ葉・ガスト・バーミヤン・chawanを展開。
- 海外は、台湾・マレーシア・USAに展開。



ガスト千葉駅東口店  
1月26日オープン



バーミヤン千葉駅東口店  
1月26日オープン



しゃぶ葉千葉駅東口店  
1月26日オープン



ジョナサン秋葉原駅前店  
2月7日オープン



ガスト新宿西口エルタワー店  
2月13日オープン

# ブランド転換



- 2022年度転換実施店舗17店で**159.5%**。  
個店の収益向上とカニバリ解消によるエリア収益の最大化。
- 2023年はアフターコロナに対応し、新規開発業態を加えて転換店舗数を拡大。  
**40~50店舗**の転換を計画。

## 2022年実施



転換 10店  
日商135.4%



転換 3店  
日商204.4%



転換 2店  
日商175.7%

## 2023年実施



※売上 ⇒店内飲食売上で算出。※Pre ⇒閉店前90日

# 新ブランド開発① そばブランド



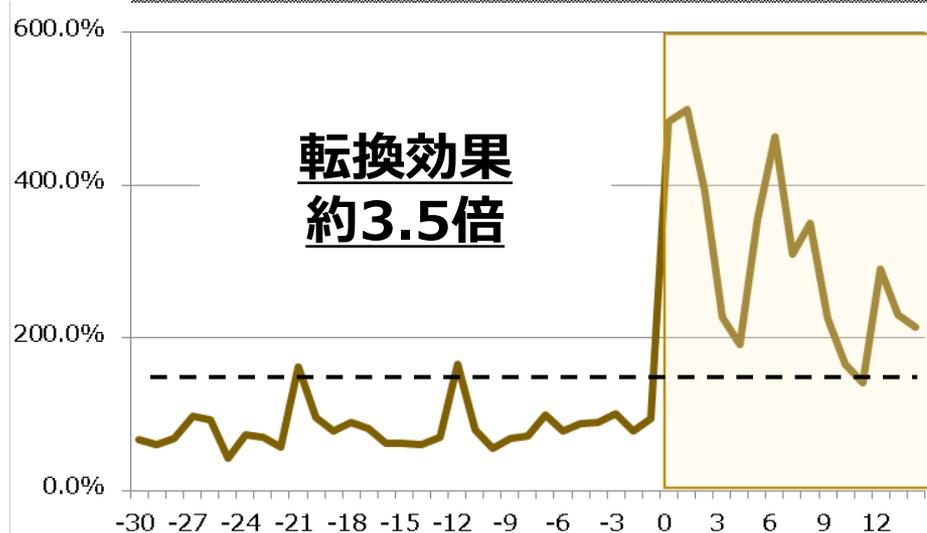
八郎そば1号店 1月18日に埼玉県白岡にオープン



2023年度は**10店舗**の出店を予定。

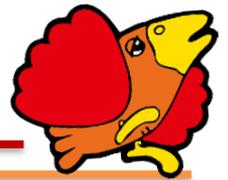
八郎そば 白岡店

売り物	そば・丼・定食
ターゲット	働く男性、シニア層、ファミリー
客単価	約950円
立地	ロードサイド、駅前



※Pre⇒閉店前90日 Post⇒開店～2月8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。

# 新ブランド開発② 飲茶ブランド



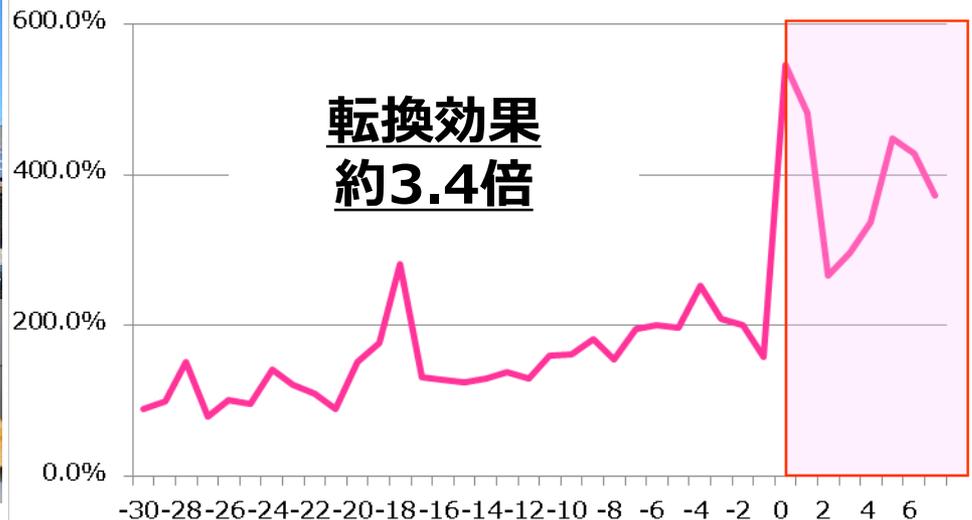
桃菜1号店 2月1日に東京都町田市鶴川にオープン



飲茶 桃菜 鶴川店

2023年度は**20店舗**の出店を予定。

売り物	点心（食べ放題・アラカルト）
ターゲット	30代以上の女性、夫婦、ファミリー
客単価	約1,900円（食べ放題・アラカルト）
立地	ロードサイド、駅前、商業施設



※Pre⇒閉店前90日 Post⇒開店～2月8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。

# リモデル実績



## 居心地の良い店舗環境を整える

- 2022年度リモデル効果は**+4.7%**。165店舗実施。
- 2023年度は**100店舗**のリモデルを計画。



## リモデル効果実績

	<u>効果</u>	<u>店舗数</u>
ガスト	6.8%	105
全体	4.7%	165

※Pre⇒閉店前90日 Post⇒開店～12月31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。



## 2023年度通期見通し

■ **売上高** **3,550億円**

2019年比既存店売上高想定：

総日商 98%

イトイン日商 91%

■ **営業利益** **60億円**

■ **当期利益** **10億円**

■ **1株当たり配当金** **3.00円**

● 株主優待については現行制度を継続

# 海外展開の状況 台湾の業績は順調に成長



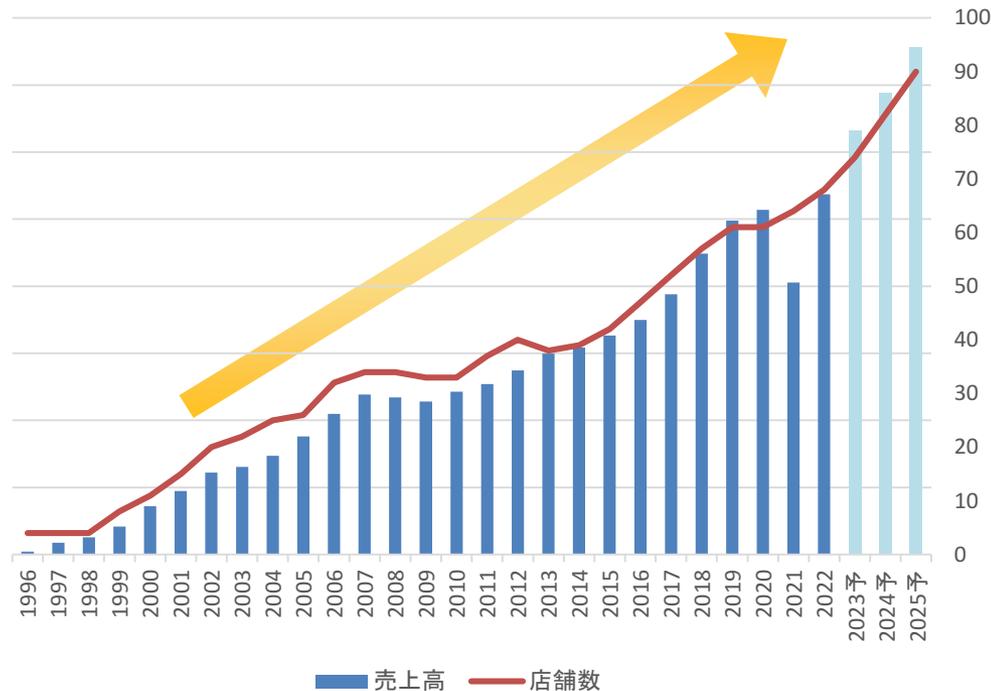
## 【台湾】

新型コロナの影響はなくなり、  
 コロナ前の売上水準まで回復。  
 年末以降、消費活動は更に勢いが増  
 コロナ前の売上水準を上回り、  
 旧正月期間の前年比は  
 売上150%、客数145%を記録

**むさしの森珈琲1号店  
 4月下旬オープン予定**

売上高

店舗数  
 (店)

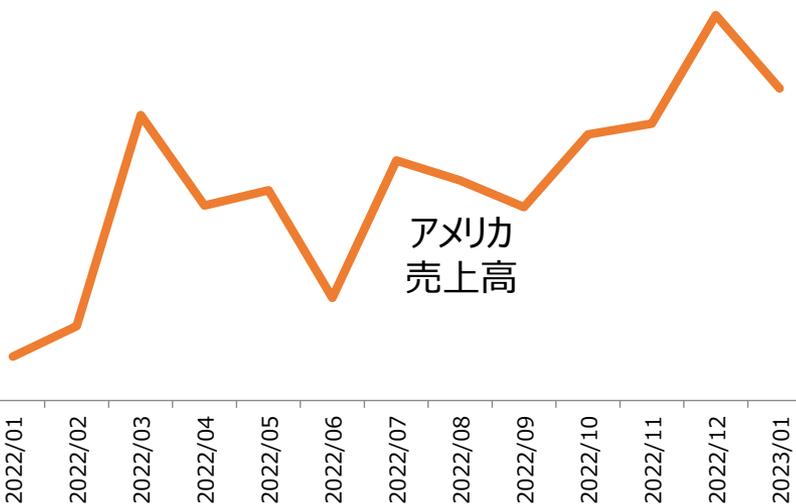


# 海外展開の状況 マレーシア、米国の立ち上がりは想定通り



【アメリカ・シカゴ】 (\$1=135円換算)

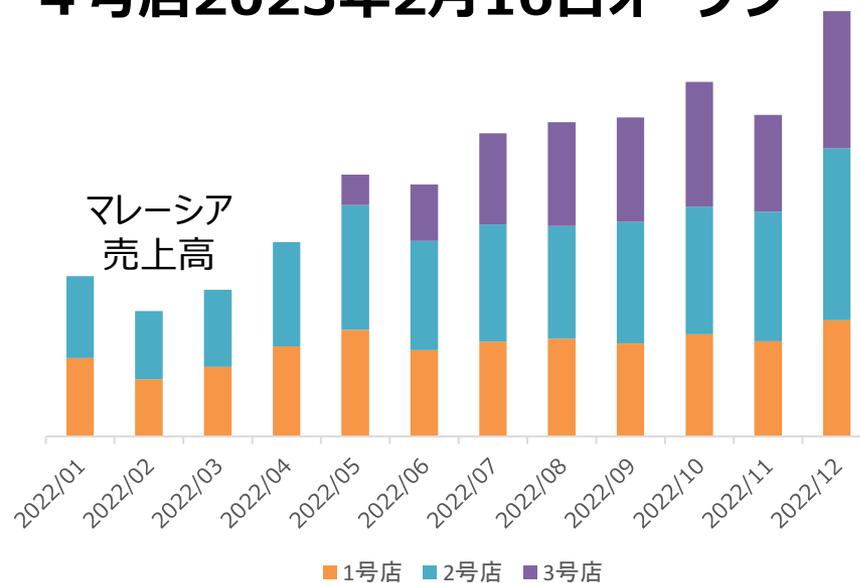
2022年度 年商 3 億円以上 / 店  
2 店目の出店場所を工作中



【マレーシア】

(1MYR = 30円換算)

2022年度 年商 約3.8億円 / 3 店  
4 号店2023年2月16日オープン



郊外  
ウッドフィールド  
モール内



マレーシア  
ららぽーと店





## 《主な項目》

### サステナビリティ 推進体制の整備

## 《活動概況》

### サステナビリティ委員会に3つの分科会を新設

「食品廃棄物削減」「CO2削減」「人権尊重」の分科会を新設し、重要課題に対して部門横断で推進する体制を整備しました。

## ESG外部評価



### ①「CDP気候変動」B評価に認定

取引先でのCO<sub>2</sub>排出量であるスコープ3の公表などにより、世界的な環境NGOであるCDPから、気候変動に対する取組や情報開示が優れた企業として、**国内外食企業で初めて8段階中、上位から3番目の「B」評価に認定**され、**外食企業ではTOPにランク**されました。



FTSE4Good

### ②「FTSE Russell」ESG Rating4.1を獲得

FTSE Russell社の世界的なESG評価(5点満点)で、当社の環境・社会・ガバナンスリスクへの取組が評価され、前回3.3点から4.1点に大幅アップしました。**ESGインデックスの採用基準である3.3以上を取得しているのは、国内外食企業の中で当社のみとなります。**



## 《主な項目》

### 環境への配慮



緑の募金



## 《活動概況》

### 持ち帰り用カトラリー売上の一部を寄付

限りある資源を大切にするため、持ち帰り用の木製・竹製カトラリーを1月から有料化し、その売上の一部を、森林整備・緑化推進を支援する「緑の募金」へ寄付することとしました。

### 食べ残し用容器「もったいないパック」の利用促進

食品ロス対策として、デジタルメニューブックで「もったいないパック」を案内し、利用促進を図りました。これにより利用は増加しており、食べきれない食品を持ち帰ることの普及にも貢献しています。

### 「第12回バイオマス製品普及推進功績賞」を受賞

日本バイオマス製品推進協議会から、持ち帰り用容器等を積極的にバイオマス由来の製品に移行していることが評価されました。

# ESG外部評価の状況



前述しましたCDP（下表①）、FTSE（同②）以外の指標でも高評価を得ております。

○・・・ESG指数で当社が選定されているもの

ESG評価指標	2020年	2021年	2022年
①CDP気候変動 	—	—	<b>B</b>
②FTSE Blossom Japan（5点が最高点）	○ <b>1.6</b>	○ <b>3.3</b>	○ <b>4.1</b>
③FTSE Blossom Japan Sector Relative	—	—	○
④MSCIジャパンESGセレクトリーダーズ指数	○ <b>BBB</b>	— <b>BB</b>	— <b>BBB</b>
⑤MSCI 日本株女性活躍指数（10点が最高点）	○ <b>6.37</b>	○ <b>6.67</b>	○ <b>6.23</b>
⑥S&P/JPXカーボンエフィシエント指数	○	○	○

# 経営戦略と執行の強化



■ 本日の取締役会にて、以下の役員人事が内定。

社会構造の変化が進み、消費者ニーズも多様化する中、マーケットの変化に迅速に対応するため、当社グループの経営戦略と執行の一層の強化・充実を図り、さらなる企業価値向上を期するものであります。

氏名	役職（現在）
谷 真	代表取締役会長兼社長
金谷 実	取締役常務執行役員 財務本部マネージングディレクター



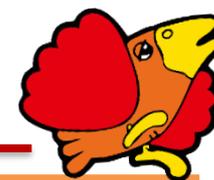
役職（変更後）
代表取締役 <b>会長</b>
代表取締役 <b>社長</b>

※ 会長は、最高経営責任者として、経営戦略の立案等、経営管理全般を指揮・統括  
社長は、グループの業績、予算、各種管理指標の達成に向けて業務全般を管理・執行



# 2022年通期業績

# 2022年通期 業績ハイライト



- ◆ 売上高は 3,037億円、営業損失は (56)億円  
⇒ コロナ第6・7・8波による売上の未達、原材料費・水光熱費・人件費の高騰、一過性コストの計上
- ◆ 店舗改装は経年劣化が高い店舗を中心に248店舗実施

(金額単位：億円)

	2022年通期	2021年通期	前年比%
売上高	3,037	2,646	114.8%
既存店売上高			113.7%
既存店客数			108.5%
既存店客単価			104.8%
営業損失	(56)	182	-
調整後当期損失	(64)	89	-
調整後ROE	(3.9)%	6.4%	(10.3)%
店舗展開	新規出店11店、業態転換17店、店舗改装248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に未開店店舗2店舗を含まない

# 2022年通期 要約損益計算書



- ◆売上総利益率 (1.1)%悪化： インフレ拡大の影響
- ◆その他営業収益 (332)億円減： 時短協力金(317)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 (4)億円等
- ◆人件費 (69)億円増： 既存店客数増 (33)億円、インフレ (17)億円、店舗生産性 (10)億円等
- ◆その他販管費 (53)億円増： 水光熱インフレ (41)億円、売上増加に伴う歩合賃料(10)億円等
- ◆その他営業費用 (23)億円増： 給与計算に関する臨時損失(20)億円、のれん除却損(11)億円、減損損失+7億円等

	2022年12月期		2021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	3,037	100.0%	2,646	100.0%	391	114.8%
売上原価	(968)	(31.9)%	(815)	(30.8)%	(153)	118.8%
売上総利益	2,069	68.1%	1,831	69.2%	239	113.0%
その他営業収益	126	4.1%	457	17.3%	(332)	27.5%
人件費	(1,131)	(37.3)%	(1,063)	(40.2)%	(69)	106.5%
その他販売費及び 一般管理費	(1,024)	(33.7)%	(971)	(36.7)%	(53)	105.4%
その他営業費用	(95)	(3.1)%	(72)	(2.7)%	(23)	132.4%
営業利益(損失)	(56)	-	182	6.9%	(238)	-
金融損益	(26)	-	(39)	-	12	-
税引前利益(損失)	(82)	-	143	5.4%	(225)	-
税金費用	19	0.6%	(56)	-	74	-
当期利益(損失)	(64)	-	87	3.3%	(151)	-
調整後当期利益(損失)	(64)	-	89	3.4%	(153)	-

# 2022年通期 要約貸借対照表



- ◆ 資本合計1,577億円：のれん1,448億円を上回る水準
- ◆ 借入金計1,070億円：前期末の1,224億円から155億円減少

(単位：億円)	2022年 12月期	2021年 12月期	増減	2022年12月期内訳
<b>資産</b>				
流動資産	418	674	(256)	現預金残高 153億円
非流動資産	3,829	3,905	(76)	のれん残高 1,448億円 使用権資産 972億円
資産合計	4,248	4,580	(332)	
<b>負債</b>				
流動負債	1,573	899	674	短期借入金残高 870億円
非流動負債	1,098	2,020	(922)	リース負債 1,011億円 長期借入金残高 200億円
負債合計	2,671	2,918	(248)	
<b>資本</b>				
親会社所有分	1,577	1,662	(85)	
資本合計	1,577	1,662	(85)	当期損失 (64)億円、配当金 (27)億円
自己資本比率	37.1%	36.3%	0.8%	
調整後ROE	(3.9)%	6.4%	(10.3)%	
ネットD/Eレシオ *	0.64	0.55	0.09	

\* 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：前年比(43)億円減少の457億円。前年との差は、法人税支払いによる影響
- ◆ 投資キャッシュフロー：前年比(26)億円支出増の(156)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投資が増加
- ◆ 財務キャッシュフロー：前年比(373)億円支出増の(533)億円。21年は新株発行による収入あり（428億円）リース債務返済は主に不動産リース扱いとなっている賃借料相当分

(単位：億円)	2022年12月期	2021年12月期	増減
営業キャッシュフロー	457	501	(43)
投資キャッシュフロー	(156)	(130)	(26)
フリーキャッシュフロー	301	371	(69)
財務キャッシュフロー	(533)	(160)	(373)
借入金	(159)	(238)	80
新株発行	0	428	(428)
リース債務返済	(346)	(340)	(6)
配当金	(27)	(0)	(27)
その他	(1)	(10)	9
現金及び現金同等物の増減	(231)	213	(444)
現金及び現金同等物の期末残高	153	383	(231)

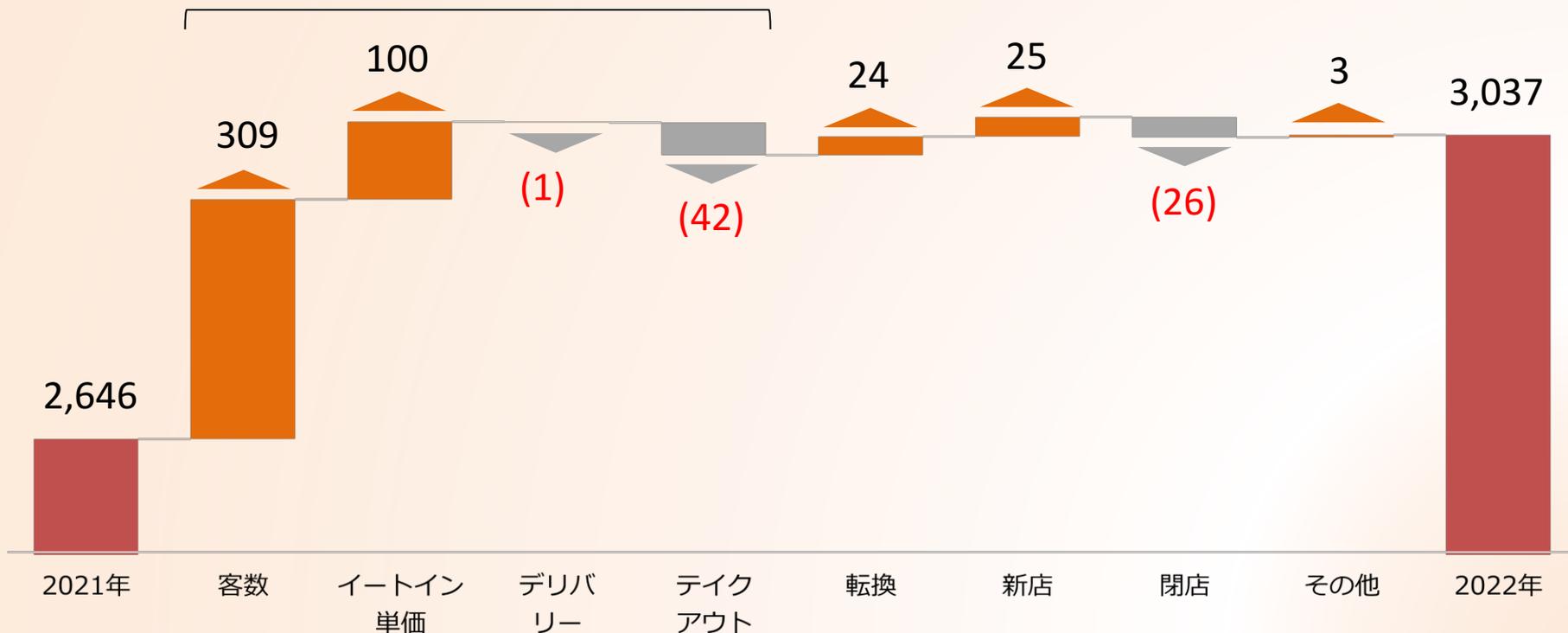
# 2022年通期 売上高増減分析



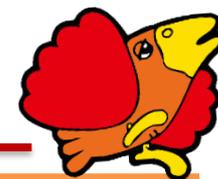
- ◆ 2022年通期の売上高は3,037億円で+391億円の増収
- ◆ イートイン売上の増加に伴いテイクアウト売上は減少

単位：億円

既存店 +365億円

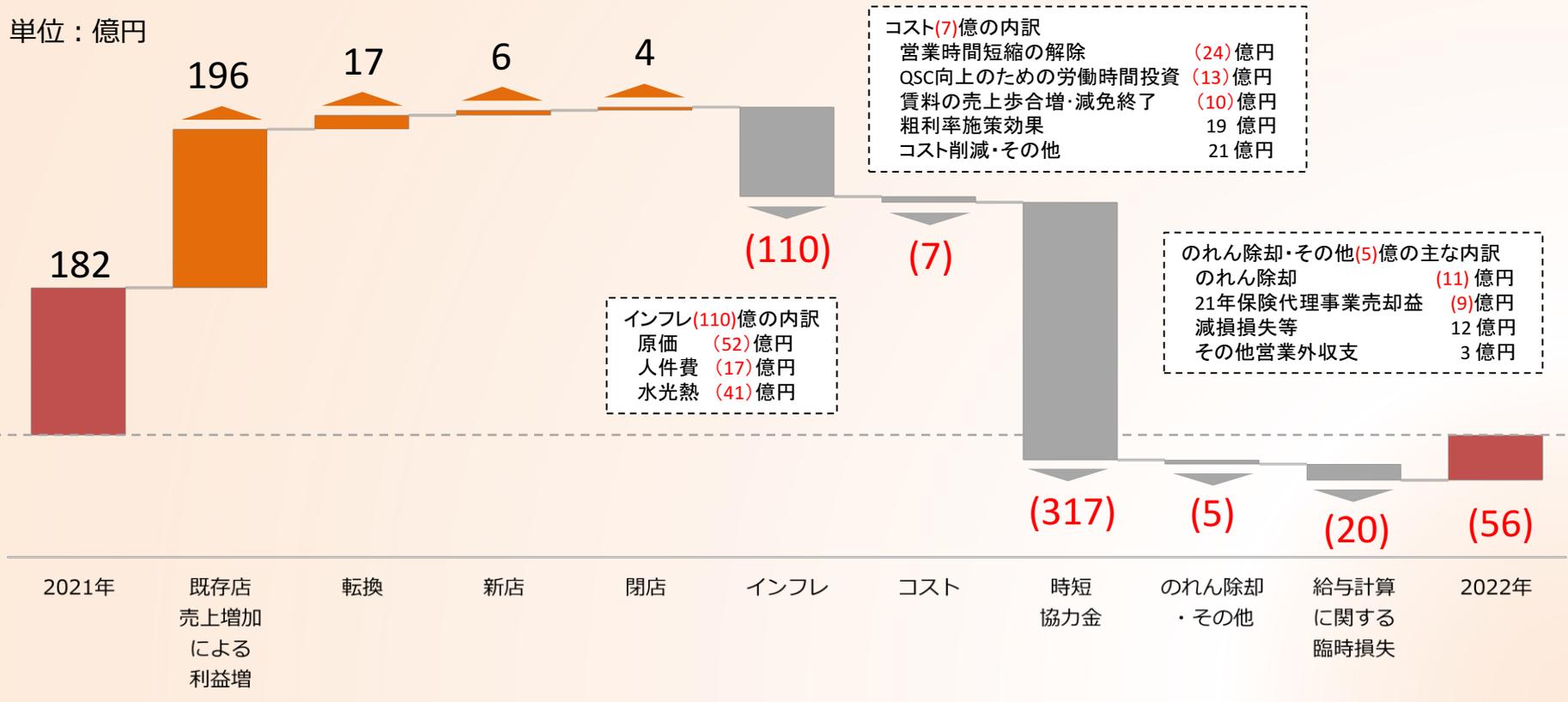


# 2022年通期 営業利益増減分析



- ◆ 当年は (56)億円だが、一過性コストを除くと黒字
- ◆ インフレ影響は (110)億円まで拡大
- ◆ 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一時的に労働時間を投入したことによりコストが過大となった

単位：億円



# 2023年ガイダンス



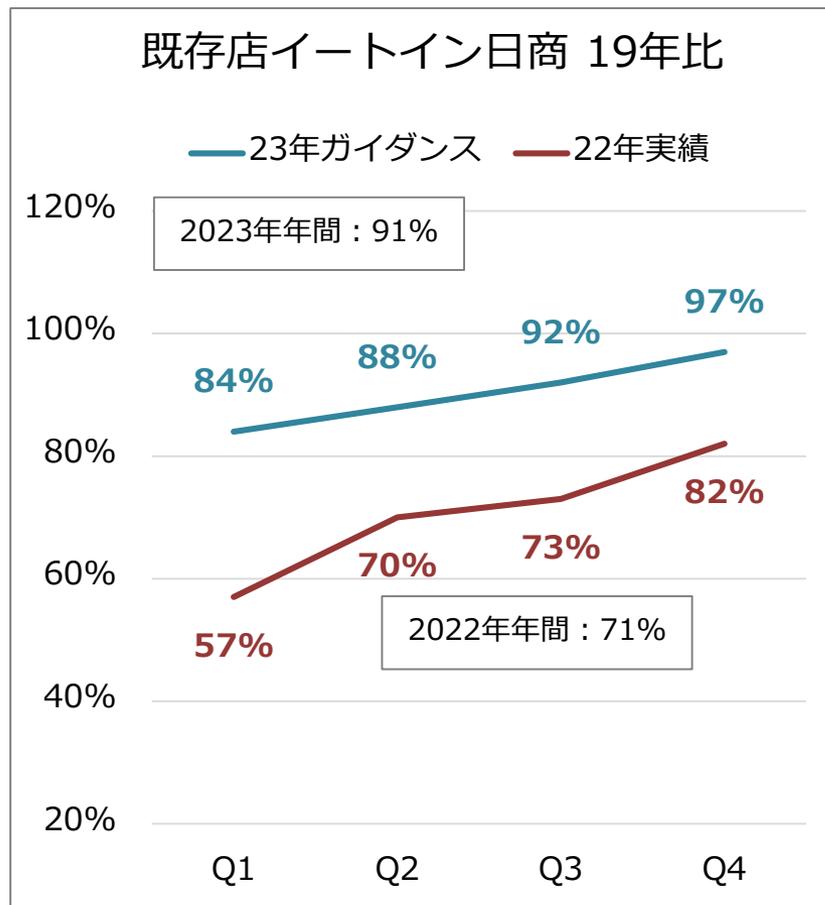
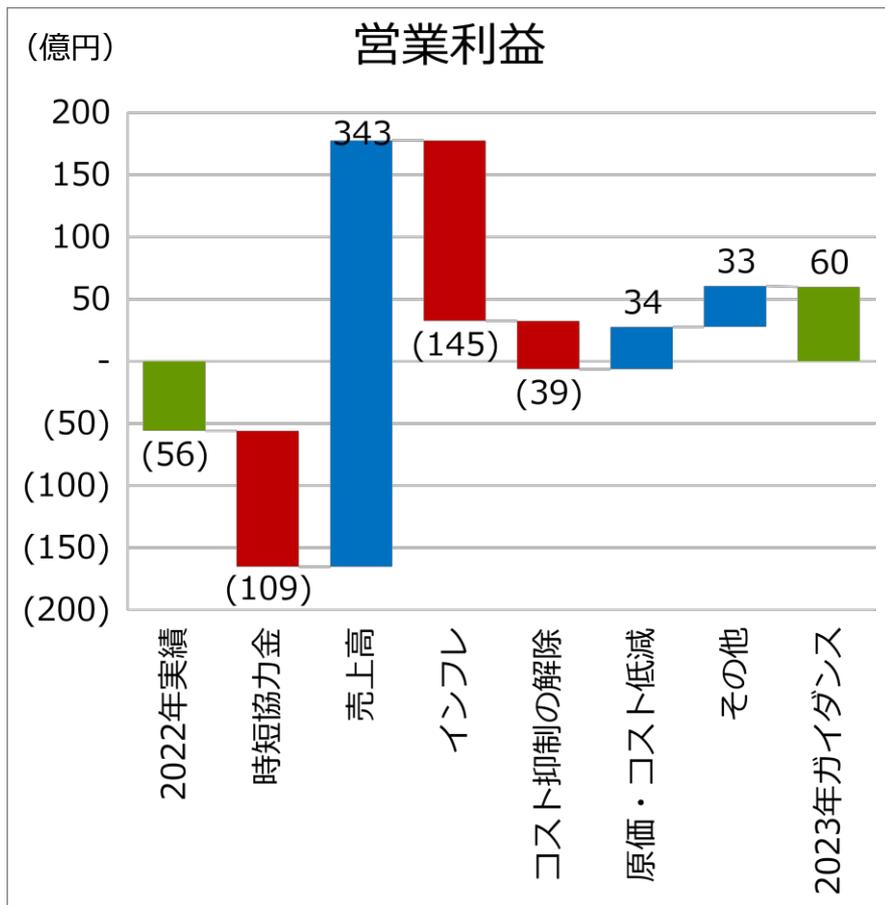
単位（億円）	2023年 ガイダンス	2022年 実績	差異
売上高	3,550 億円	3,037 億円	+513 億円
営業利益	60 億円	(56) 億円	+116 億円
税引前利益	35 億円	(82) 億円	+117 億円
当期利益	10 億円	(64) 億円	+74 億円
1株当配当金	3.00円	0.00円	+3.00 円

ガイダンス前提				
既存店売上成長 (2019年比)	総日商	98%	新規出店数	40~50店
	イートイン日商	91%	転換店舗数	30~40店
	イートイン日客	82%	店舗改装店舗数	100店
	イートイン客単価	111%	投資金額	160億
			為替	135円 / \$

# 2023年業績ガイダンス 内訳



- 増益要因：既存店売上回復 343億、原価・コスト低減 34億
- 減益要因：時短協力金減少 (109)億円、インフレ (145)億円、コスト抑制の解除(39)億円





# Appendix

# 店舗開発の進捗



- 新規出店：店舗を厳選し11店舗実施
- 業態転換：「バーミヤン」を中心に17店転換
- 店舗改装：「ガスト」「バーミヤン」を中心に248店舗実施

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	1	1	(10)	1,317	159
バーミヤン	1	10	(2)	356	47
しゃぶ葉	1	2	(1)	276	-
ジョナサン	-	-	(5)	206	6
夢庵	-	-	(1)	173	6
フロプレステージュ	-	-	(5)	115	8
ステーキガスト	-	-	(10)	100	12
から好し	-	-	(3)	86	-
台湾	4	-	-	68	3
むさしの森珈琲	-	-	(1)	65	-
藍屋	-	-	-	41	4
chawan	2	-	(1)	21	-
La Ohana	-	3	(2)	17	-
その他	2	1	(12)	215	3
グループ店舗数	11	17	(53)	3,056	248
				21年末比(42)	

\*転換には転換準備によるオープン前店舗2店舗を含まない  
\*月末店舗数には一時閉店中店舗含む

# 成長ロードマップ

2023年2月更新



## 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。