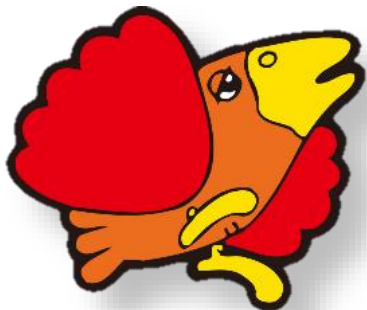


2023年度第1四半期 決算説明資料



株式会社すかいらーくホールディングス

2023年5月15日

2023年度 第1四半期決算サマリー



■ 売上高 846億円（前年比+175億円、126.1%）

既存店売上高：

前年比売上高	128.1%	19年比売上高	91.4%
客数	113.8%	客数	80.5%
客単価	112.7%	客単価	113.6%

■ 事業利益※ 20億円（前年比 +78億円）

■ 営業利益 (4)億円（前年比 (2)億円）

事業利益、営業利益ともガイダンスを上回る進捗

- 事業利益は黒字。収益構造改革が想定以上に進捗
- 営業利益は一過性コストを含む
（閉店によるのれんの除却損計上、インフレ手当支給）

※事業利益は売上高から売上原価および販売費及び一般管理費を除いた金額

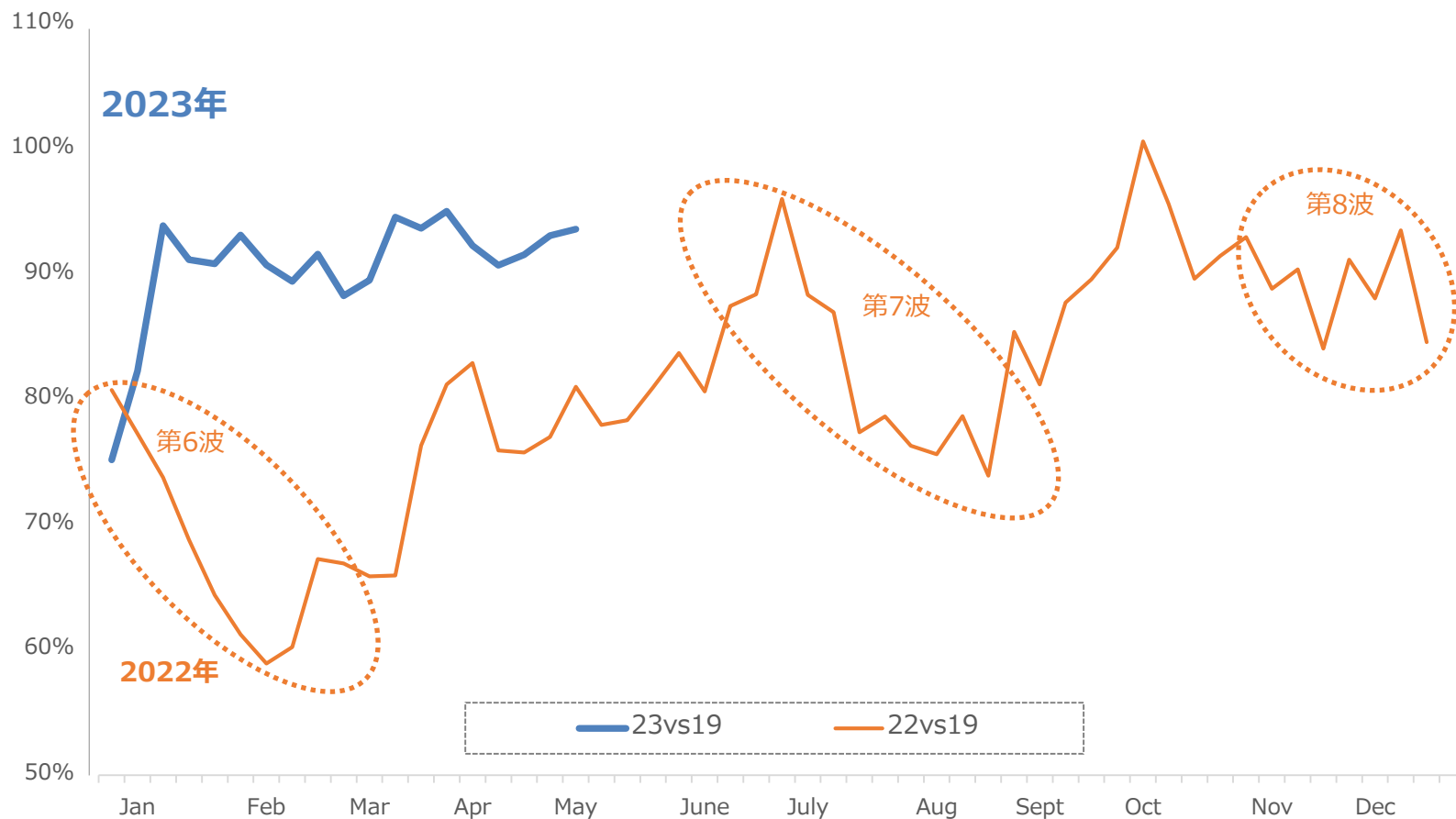


- **第1四半期のビジネス概況**
- 当社の事業ポートフォリオと
今期の事業戦略
- 第1四半期 業績

2019年比 総日商推移



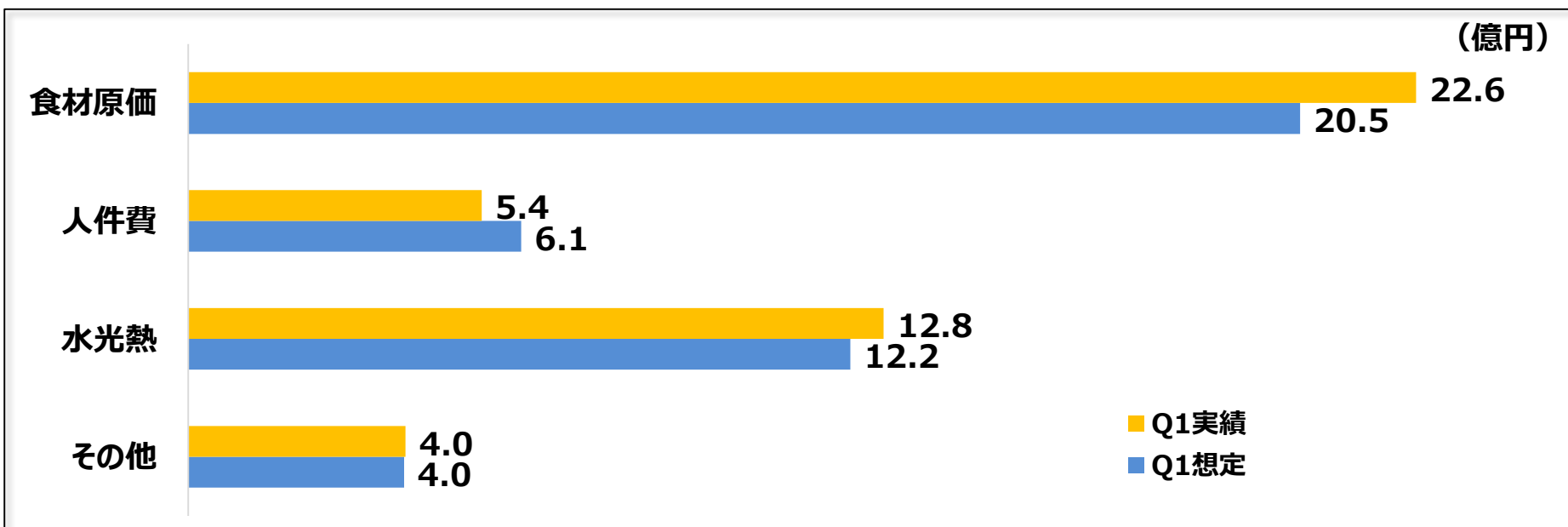
2022年	第6波 まん延防止等重点措置 2022/1/9~3/21	第7波 2022/7/6~2022/8/30	第8波 2022/11/30~2023/1/24
2023年			





インフレ影響

■ Q1インフレ実績：合計44.8億円



※その他：生産・物流費、および消耗品・食器原価など

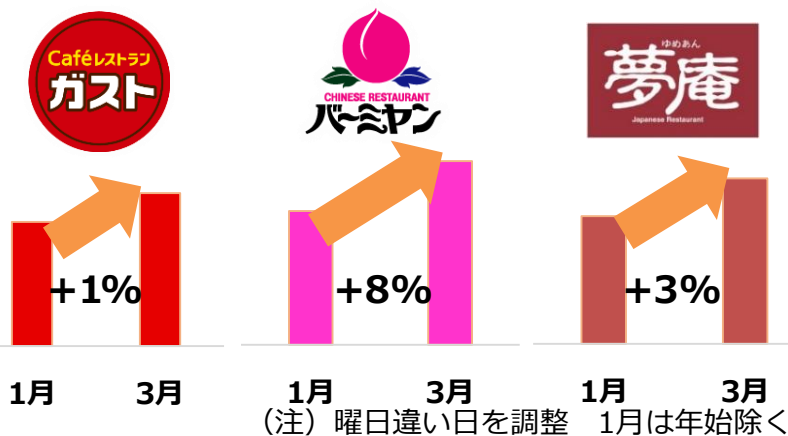
インフレの背景

- ①円安影響の継続 (円ドル為替 22年1-3月112円→23年1-3月135円)
- 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鳥インフルエンザによる鶏卵価格高騰

売上動向①



ファミリーダイニング回復



カジュアルダイニング好調

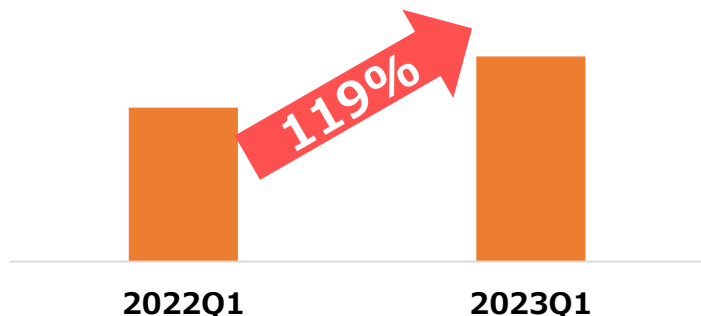
カジュアルダイニングは100%水準まで回復



ヤングファミリー層

コロナ禍で減少していたヤングファミリー層が戻ってきている

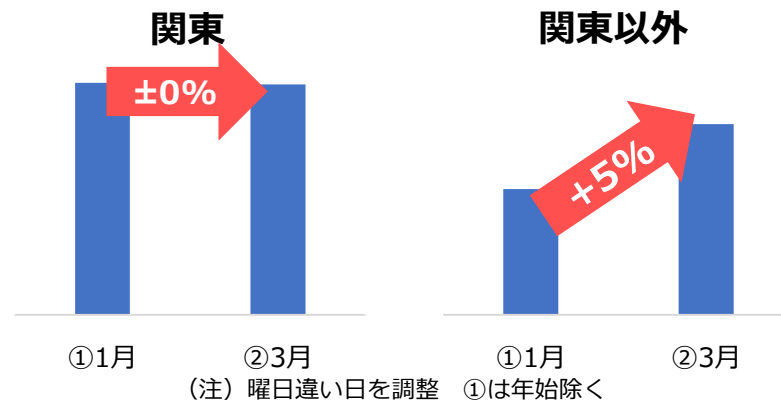
キッズメニュー100名当たり販売数



地方エリア店舗

地方店舗の客数が徐々に回復

地域立地別客数2019年比 (ガスト)

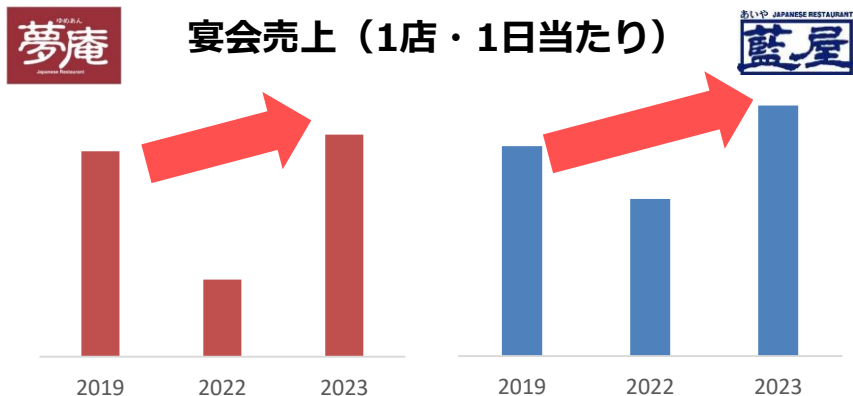




売上動向②

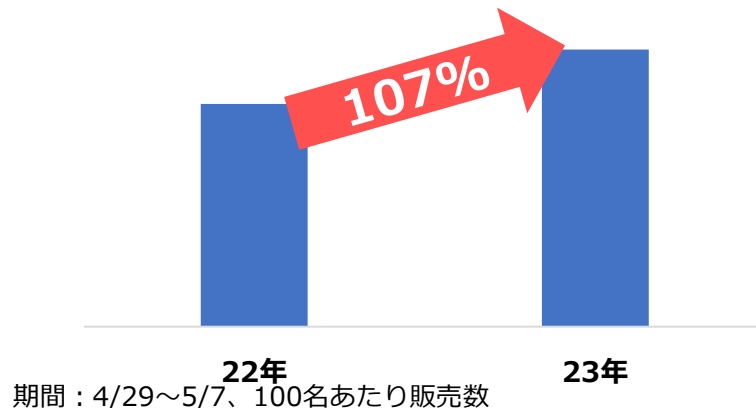
宴会需要

宴会売上は対前年で大きく伸びており、2019年比も上回っている



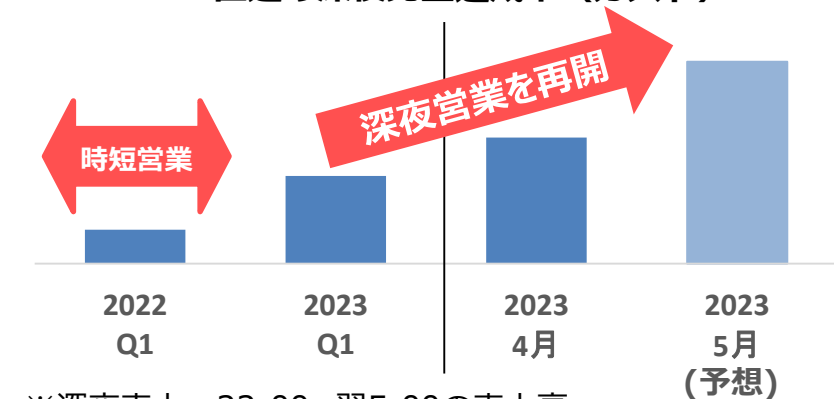
アルコール需要

アルコール需要は増えてきている



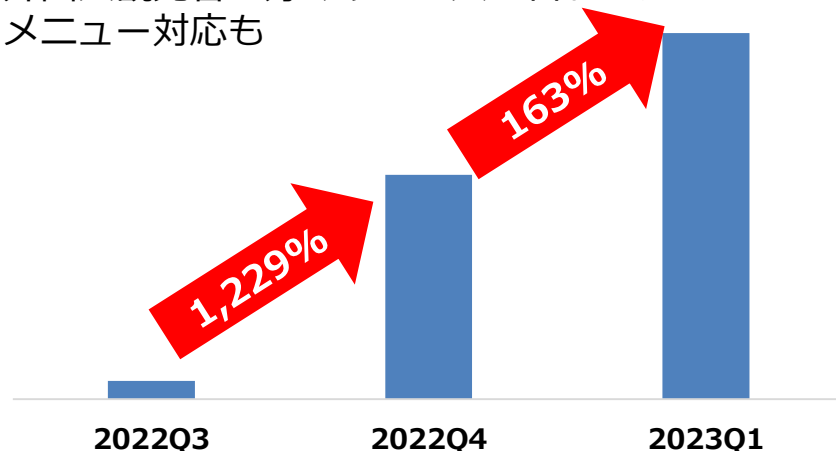
深夜需要

2019年深夜売上を100%とした時の直近の深夜売上達成率 (ガスト)



インバウンド

外国人観光客の好みやニーズに合わせたメニュー対応も





- 第1四半期のビジネス概況
- **当社の事業ポートフォリオと
今期の事業戦略**
- 第1四半期 業績

当社の事業ポートフォリオ



外食

ファミリー
ダイニング事業

バリュープライス



カジュアル
ダイニング事業

モデレートプライス



中食・内食

宅配
テイクアウト

通販
外販





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↑

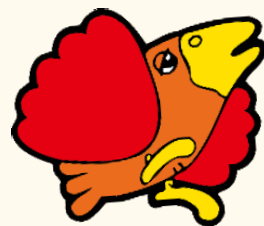


経営戦略

1店1店の 収益構造改革

- ・ 既存店の収益改善
- ・ 深夜営業再開
- ・ DX推進 = 生産性向上
- ・ 原価低減&コスト削減

ESG 推進



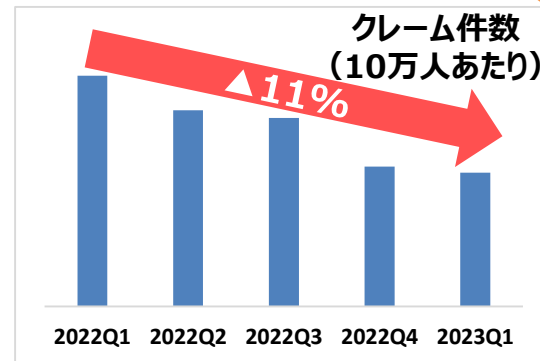
売上成長

- ・ メニュー戦略
- ・ 業態配置の最適化
 新店・業態転換・新業態開発
- ・ 海外展開
- ・ 通販/外販



QSC[※]
改革

- Q1クレーム件数は前年比11%改善
 - ・クルー向けオンライン勉強会の開催 (36開催/月)
 - ・2023年度中に全国5か所に研修センターを開設



売上拡大

- 主な施策
- 深夜の営業時間拡大 (1,692店舗[※])
 - UberEatsの営業時間拡大
 - ・モーニング拡大店舗 (541店舗[※])
 - ・深夜拡大店舗 (205店舗[※])

想定効果
年間換算20億
年間換算3億

コスト削減

- | | |
|----------------------|------------|
| ■ 営業経費 | Q1 前年対比 |
| ・水光熱使用量 [※] | 7.4%改善 |
| ・消耗品費 | 14.2%改善 |
| ・修繕費 | 9.0%改善 |
| ■ 食材ロス | Q1 目標対比改善値 |
| ・店舗ロス削減 | 0.2%改善 |



DX推進 = 生産性向上

お客様の利便性と従業員の生産性を向上させるDXの開発を継続する。

DXによる生産性向上

フロアサービスロボット
⇒2,063店に3,013台導入。
1店あたり3.98km走行中

新POSレジ導入
⇒2,800店舗で
32分/日 削減

年間換算
5.4億円

セルフレジ導入
⇒759店舗で
27分/日 削減

年間換算
1.2億円

<開発中の主なプロジェクト>

現金対応セルフレジ

キャッシュレスセルフレジと
同サイズの現金対応セルフレジを
6月より順次展開予定



テーブル決済

PayPayでのテーブル決済を
2店舗にて実験中
⇒現在の利用率は約15%

お客様ご案内システム

お客様ご来店時にお席をご案内
するシステムを開発中
⇒本四半期より実験開始予定

新店舗システム (発注)

店舗の機会ロスと食品ロス削減
を狙った新発注システムを
開発中



原価低減

部門横断PJチーム

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

購買改革10億円

Q1実績
3.0億円



生産物流改革8億円

Q1実績
2.1億円



価値・コスト最適化10億円

Q1実績
1.1億円



ロス削減2億円

Q1実績
1.9億円



年間目標
30億円

Q1実績
8.1億円

メニュー戦略



ファミリーダイニング事業

3-4月に主要ブランドにて
大規模なメニュー改定を実施

◆エントリー価格引き下げ、小皿ラインナップ充実



◆主力カテゴリー強化



◆地域別価格を3⇒4パターンに(ガスト)



カジュアルダイニング事業

ブランドコンセプトを体現するメニューを維持・強化
季節やイベントに合わせたメニューを投入

◆価値ある食材の投入



◆季節メニューの継続投入



◆イベント・動機に合わせた
メニューの強化



業態配置の最適化



■ 新店

- 主要ターミナル駅前の居抜き物件を中心に出店し、売上は好調に推移
- 23年は4月までに7店舗の出店が完了、年間で約40店舗の出店を予定

新店

ガスト 町田駅前店
4/16オープン



■ 転換・新業態開発

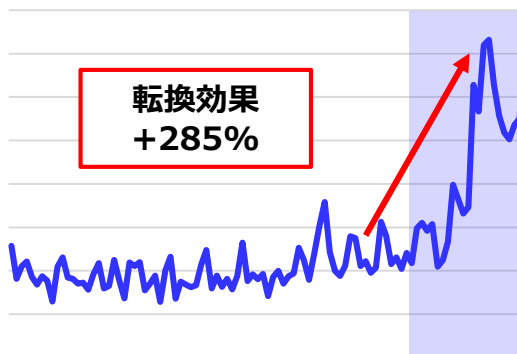
- La Ohanaなど専門性を生かした“カジュアルダイニング事業”への転換は引き続き好調
- 新業態の『桃菜』・『八郎そば』の業績も好調。Q2以降にそれぞれ約10店舗の出店を予定

実施店舗数

ブランド	区分 (*1)	Q1	4月累計	転換後売上効果
桃菜	C/D	1	3	285%
むさしの森珈琲	C/D	4	4	212%
しゃぶ葉	C/D	3	4	188%
La Ohana	C/D	2	3	266%
八郎そば	F/D	1	1	186%
合計		11	15	229%

(*1)C/D : カジュアルダイニング F/D : ファミリーダイニング

桃菜 3店舗平均売上高推移



新業態

桃菜 南砂店



■ リモデル

- 居心地の良い店舗環境の整備を進め、4月までに32店舗のリモデルが完了
- 売上効果は+4.5%、年間では約100店舗を予定

海外展開、通販外販



【台湾】

むさしの森珈琲、しゃぶ葉、横濱牛排の
新店が3店同時オープン

昨年末から引き続き消費活動が活発で
旧正月期間をはじめ好調が継続。
1月は単月の売上で過去最高を記録。

Q1実績は

- 売上が予算比109%、前年比121%
- 客数が予算比110%、前年比113%

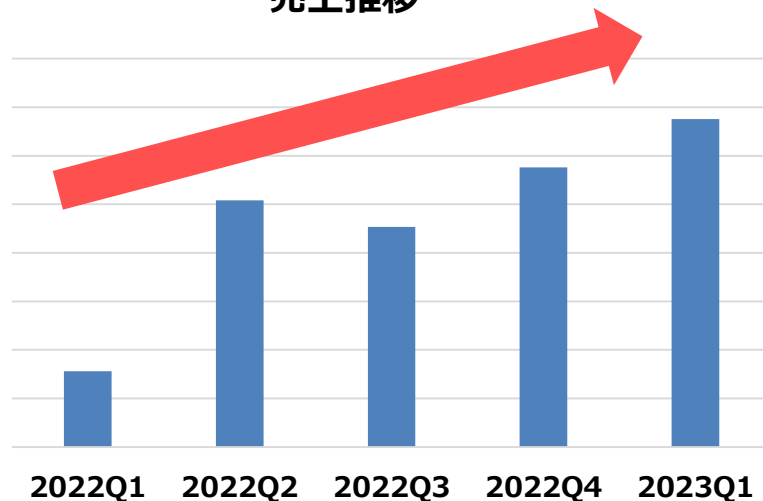
**むさしの森珈琲
台湾1号店オープン！**



【通販・外販】

2022年（1～12月）は前年比428%、
2023年Q1も前年比434%と急成長中

売上推移



スカイグループの通販



- 第1四半期のビジネス概況
- 当社の事業ポートフォリオと
今期の事業戦略
- **第1四半期 業績**

2023年第1四半期 業績ハイライト



◆ 売上高 846億円、事業利益 20億円、営業利益 (4)億円

⇒ 価格改定やコスト抑制により収益構造が大幅に改善、事業利益は20億円

⇒ 営業利益には、前期に閉店決議した店舗ののれん除却損を(23)億円計上（ガイダンス想定通り）

（金額単位：億円）

	2023年Q1 (3ヶ月)	2022年Q1 (3ヶ月)	前年比%
売上高	846	671	26.0%
既存店売上高			128.1%
既存店客数			113.8%
既存店客単価			112.6%
事業利益	20	(58)	-
営業損失	(4)	(2)	-
調整後当期損失	(7)	(5)	-
調整後ROE	(4.1)%	7.5%	(11.6)%
店舗展開	新規出店8店、業態転換10店、店舗改装24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9店舗を含まない

2023年第1四半期 要約損益計算書



- ◆売上総利益率 (0.4)%悪化：インフレ拡大の影響
- ◆人件費 (12)億円増：売上増による人件費増
- ◆その他販管費 (25)億円増：水光熱インフレ(13)億円、売上増加に伴う費用(7)億円、配膳ロボ・新POS導入による減価償却費(3)億円等
- ◆その他営業収益 (72)億円減：前年の時短協力金(75)億円
- ◆その他営業費用 (8)億円増：当年ののれん除却損(23)億円、前年の給与計算に関する臨時損失+15億円

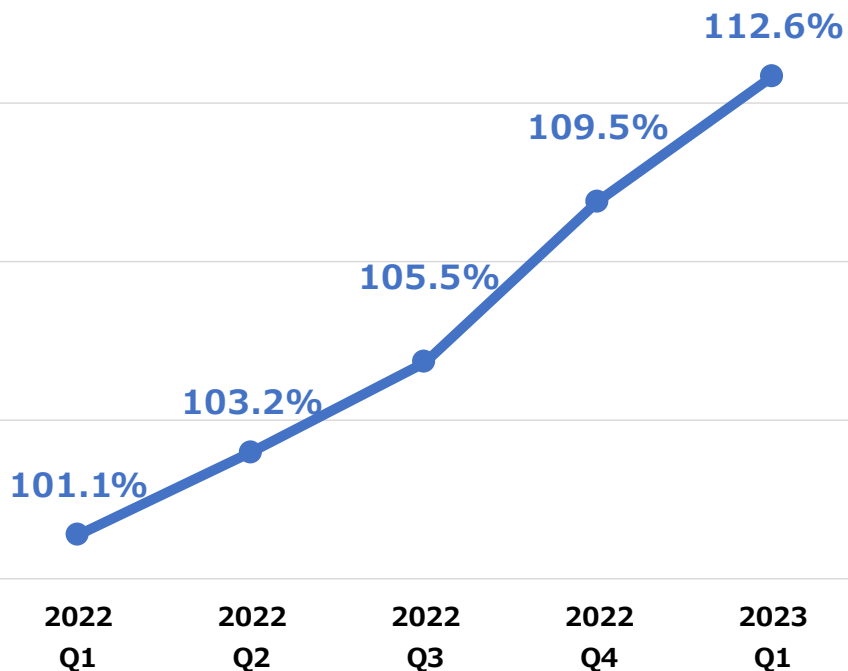
	2023年第1四半期		2022年第1四半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	846	100.0%	671	100.0%	174	126.0%
売上原価	(274)	(32.4)%	(215)	(32.0)%	(59)	127.6%
売上総利益	572	67.6%	457	68.0%	115	125.2%
人件費	(285)	(33.7)%	(272)	(40.6)%	(12)	104.5%
その他販売費及び 一般管理費	(267)	(31.6)%	(242)	(36.1)%	(25)	110.2%
事業利益	20	2.4%	(58)	(8.7)%	78	-
その他営業収益	6	0.7%	78	11.6%	(72)	7.7%
その他営業費用	(30)	(3.5)%	(21)	(3.2)%	(8)	138.4%
営業利益 (損失)	(4)	-	(2)	-	(2)	-
金融損益	(7)	-	(7)	-	1	-
税引前利益 (損失)	(10)	-	(9)	-	(1)	-
税金費用	4	0.5%	4	0.7%	(1)	85.2%
四半期利益 (損失)	(7)	-	(5)	-	(2)	-
調整後四半期利益 (損失)	(7)	-	(5)	-	(2)	-

PL構造の改善

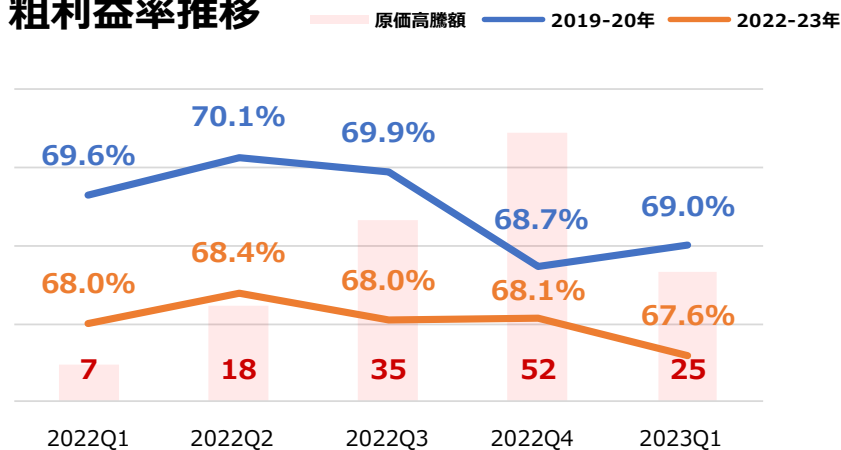


昨年7月・10月の価格改定により、PL構造が改善

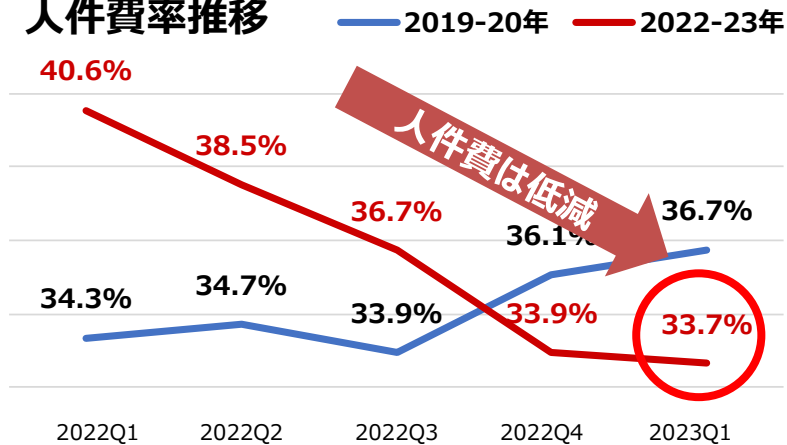
既存店客単価（前年比）



粗利益率推移



人件費率推移



2023年第1四半期 要約貸借対照表



- ◆資本合計1,567億円：のれん1,426億円を上回る水準
- ◆借入金計1,088億円：前期末の1,070億円から19億円増加

(単位：億円)	2023年 Q1	2022年 12月期	増減	2023年Q1内訳
資産				
流動資産	422	418	4	現預金残高 157億円
非流動資産	3,800	3,829	(29)	のれん残高 1,426億円
資産合計	4,222	4,248	(25)	使用权資産 971億円
負債				
流動負債	918	1,573	(655)	短期借入金残高 248億円
非流動負債	1,737	1,098	640	長期借入金残高 840億円
負債合計	2,655	2,671	(16)	リース負債 1,008億円
資本				
親会社所有分	1,567	1,577	(10)	
資本合計	1,567	1,577	(10)	
自己資本比率	37.1%	37.1%	(0.0)%	
調整後ROE	(4.1)%	(3.9)%	(0.2)%	
ネットD/Eレシオ *	0.65	0.64	0.01	

* 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)

2023年第1四半期 要約キャッシュ・フロー計算書



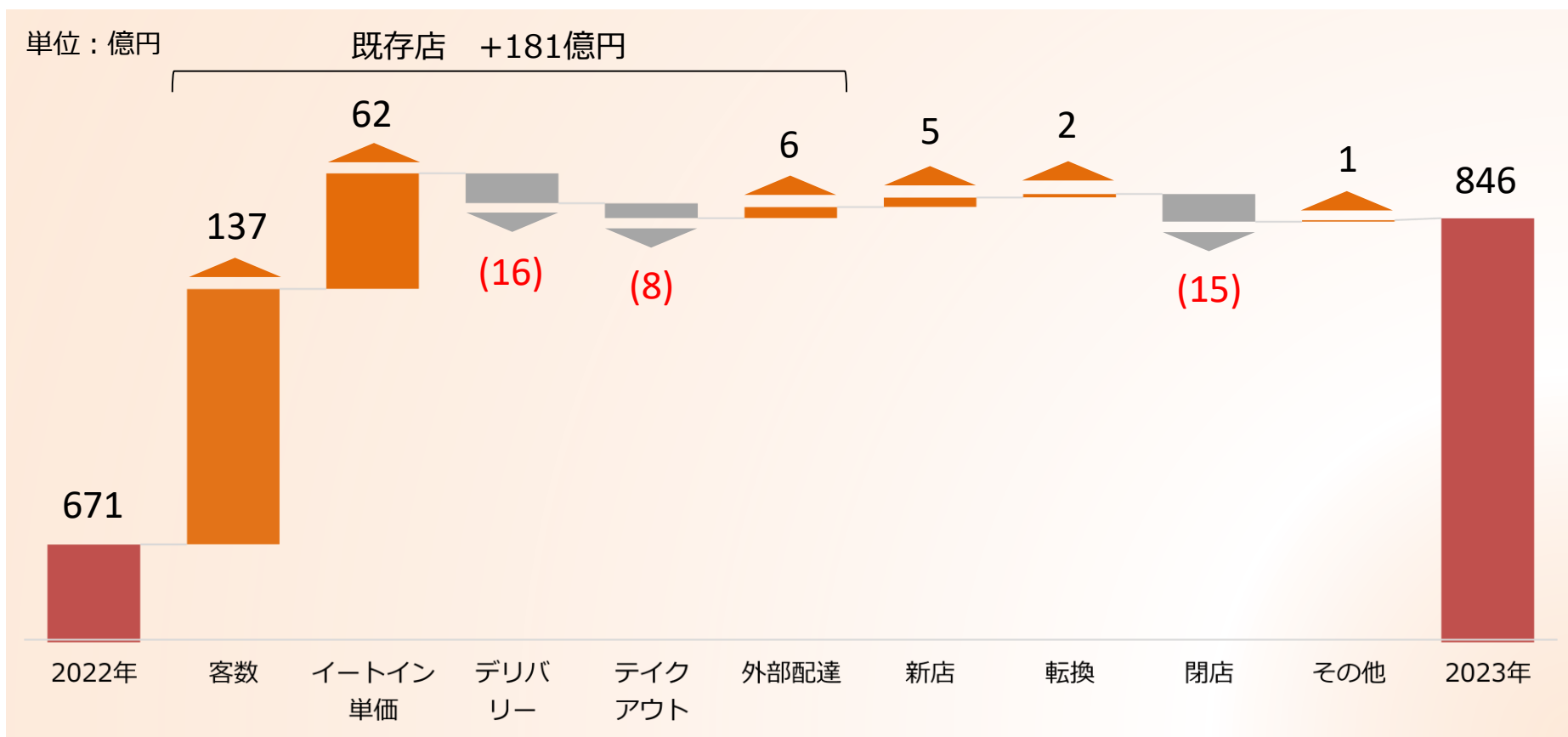
- ◆ 営業キャッシュフロー：前年比65億円増加の117億円。前年との差は、事業収益の増加及び法人税支払いの減少
- ◆ 投資キャッシュフロー：前年比1億円支出減の(43)億円。前年と比べ、新規出店が増えたが、店舗改装は減少
- ◆ 財務キャッシュフロー：前年比71億円支出減の(70)億円。短期借入金増+50億円と22年の配当金支払+26億円

(単位：億円)	2023年Q1	2022年Q1	増減
営業キャッシュフロー	117	52	65
投資キャッシュフロー	(43)	(43)	1
フリーキャッシュフロー	75	9	66
財務キャッシュフロー	(70)	(141)	71
借入金	18	(32)	50
新株発行	0	0	0
リース債務返済	(87)	(82)	(5)
配当金	(0)	(26)	26
その他	(1)	(1)	(0)
現金及び現金同等物の増減	5	(132)	137
現金及び現金同等物の期末残高	157	251	(94)

2023年第1四半期 売上高増減分析



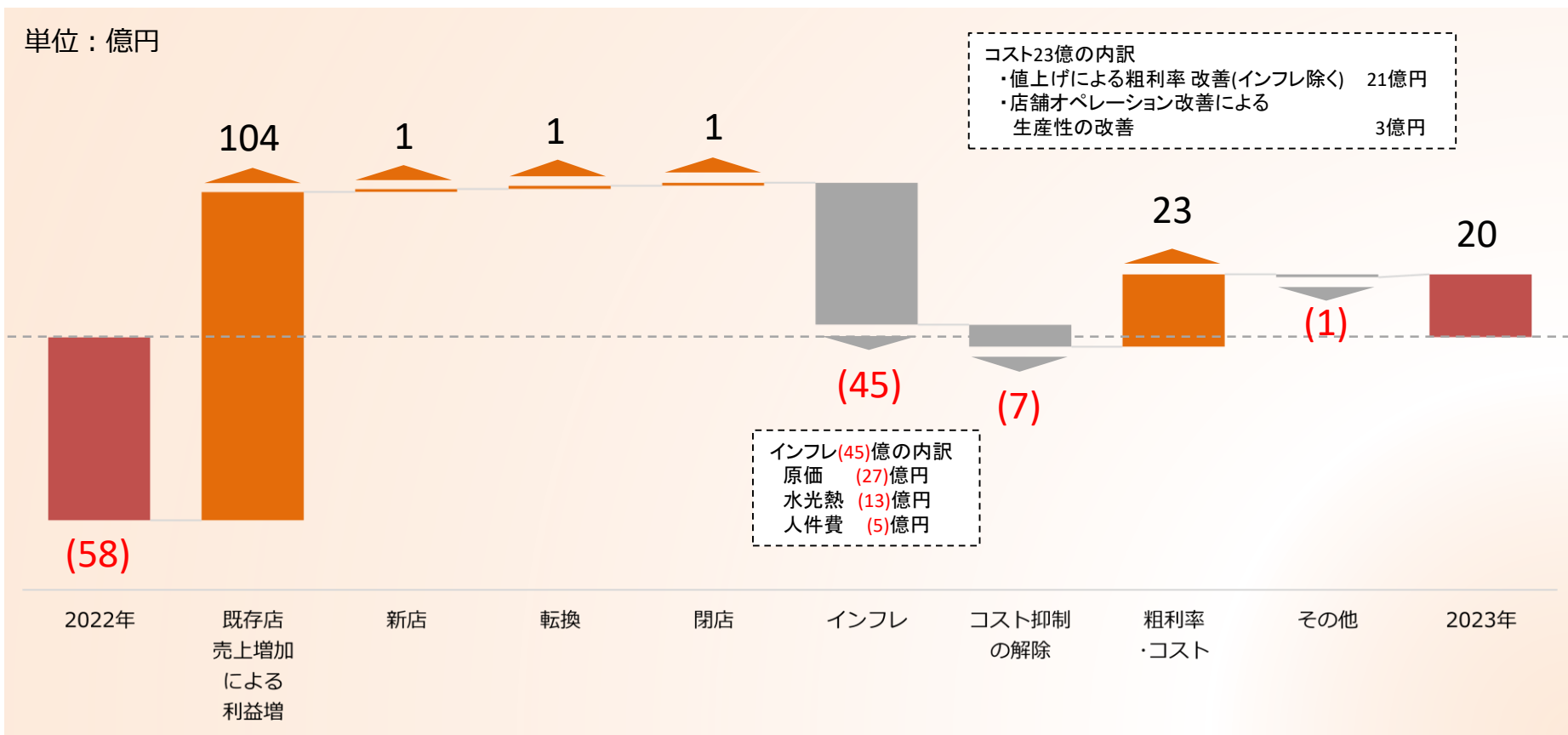
- ◆ 2023年第1四半期の売上高は846億円で+174億円の増収
- ◆ イートイン売上の増加に伴い、デリバリーとテイクアウトの売上は減少



2023年第1四半期 事業利益増減分析



- ◆ 事業利益は+20億円で、22年対比で+78億円
- ◆ インフレ影響は(45)億円と大きいですが、既存店の売上回復と粗利率・コストの改善により黒字
- ◆ 店舗オペレーションでは「配膳ロボ」や「セルフレジ」の導入効果等により生産性が改善





《主な項目》

サステナビリティ 活動の推進

ESG外部評価

MORNINGSTAR GenDi J

Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2023



《活動概況》

KPIの評価連動

今年度から、サステナビリティ活動の各KPIの達成状況を、担当する部長職以上の評価に連動する仕組みとしました。

年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が新たに採用したESGインデックスでの選定

「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」の最も評価の高いグループ「1」で選出されました。ジェンダー、ダイバーシティに関する取組みが評価されたもので、これにより、GPIFが運用する6つのESGインデックスのうち5つで選定されています。

「CDPサプライヤーエンゲージメント」B評価に認定

世界的な環境NGOであるCDPから、「気候変動」B評価に続き、CO₂排出量削減のための取引先に対する取組み状況が評価され、B評価に認定されました。



《主な項目》

《活動概況》

環境への配慮



2022年の環境取組の成果

CO ₂ 排出量	前年比▲1.7%
食品廃棄量	前年比▲1.9%
プラスチック使用量*	前年比▲11.8%

* 2023年1月からレジ袋を有料化

第1四半期で約22トン分のプラスチック使用量減につながりました。

社会への貢献



人権方針の策定

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権方針を取締役会で決議しました。当社は、人権に関わる国際行動規範を支持、尊重し、人権デュー・デリジェンスに取り組んでまいります。

トルコ・シリア地震緊急支援募金

2～3月に当社グループ全店舗の店頭で募金いただいた846万円を、国連UNHCR協会に寄贈しました。同協会を通じて被災者支援のために役立てられます。



Appendix

業態配置の最適化



- 地方のガスト過密地域のカニバリ（自社競合状態）解消効果によるエリア収益最大化を企図した転換を5店舗実施し、**解消効果のみで合計24百万円の売上効果を実現**

【ガスト→しゃぶ葉に転換した瀬戸店の例】

- ガスト瀬戸店をしゃぶ葉に転換したことで瀬戸店の**売上は48百万円増加**
- 更にガスト尾張旭店はカニバリ解消により**売上+9百万円**、結果として**エリア合計で57百万円の売上増加**

店舗	売上高 転換前後差 (千円)
SS瀬戸店	48,018
GT尾張旭店	8,806
エリア合計	56,825



● 地方のカニバリ解消効果を企図した転換店

No.	転換店	近隣ガスト	カニバリ解消 売上効果(千円)
1	しゃぶ葉瀬戸店	ガスト尾張旭店	8,806
2	むさしの森珈琲静岡千代田店	ガスト静岡国吉田店	6,810
3	むさしの森珈琲小山本郷店	ガスト小山犬塚店	4,181
4	むさしの森珈琲城山店	ガスト鹿児島城南店	2,671
5	La Ohana熱田一番店	ガスト中島店	1,643
		合計	24,112

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：「しゃぶ葉」「むさしの森珈琲」を中心に10店転換
- 店舗改装：「ガスト」を中心に24店舗実施

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	2	-	(24)	1,289	23
バーミヤン	1	-	(2)	354	-
しゃぶ葉	2	3	(5)	276	-
ジョナサン	1	-	(7)	199	-
夢庵	-	-	(4)	169	-
フロプレステージ	1	-	(1)	115	-
ステーキガスト	-	-	(7)	92	-
から好し	-	-	(8)	78	-
台湾	-	-	-	68	1
むさしの森珈琲	-	3	(1)	66	-
藍屋	-	-	(1)	40	-
chawan	-	-	-	21	-
La Ohana	-	2	-	19	-
その他	1	2	(16)	202	-
グループ店舗数	8	10	(76)	2,988	24
				22年末比(68)	

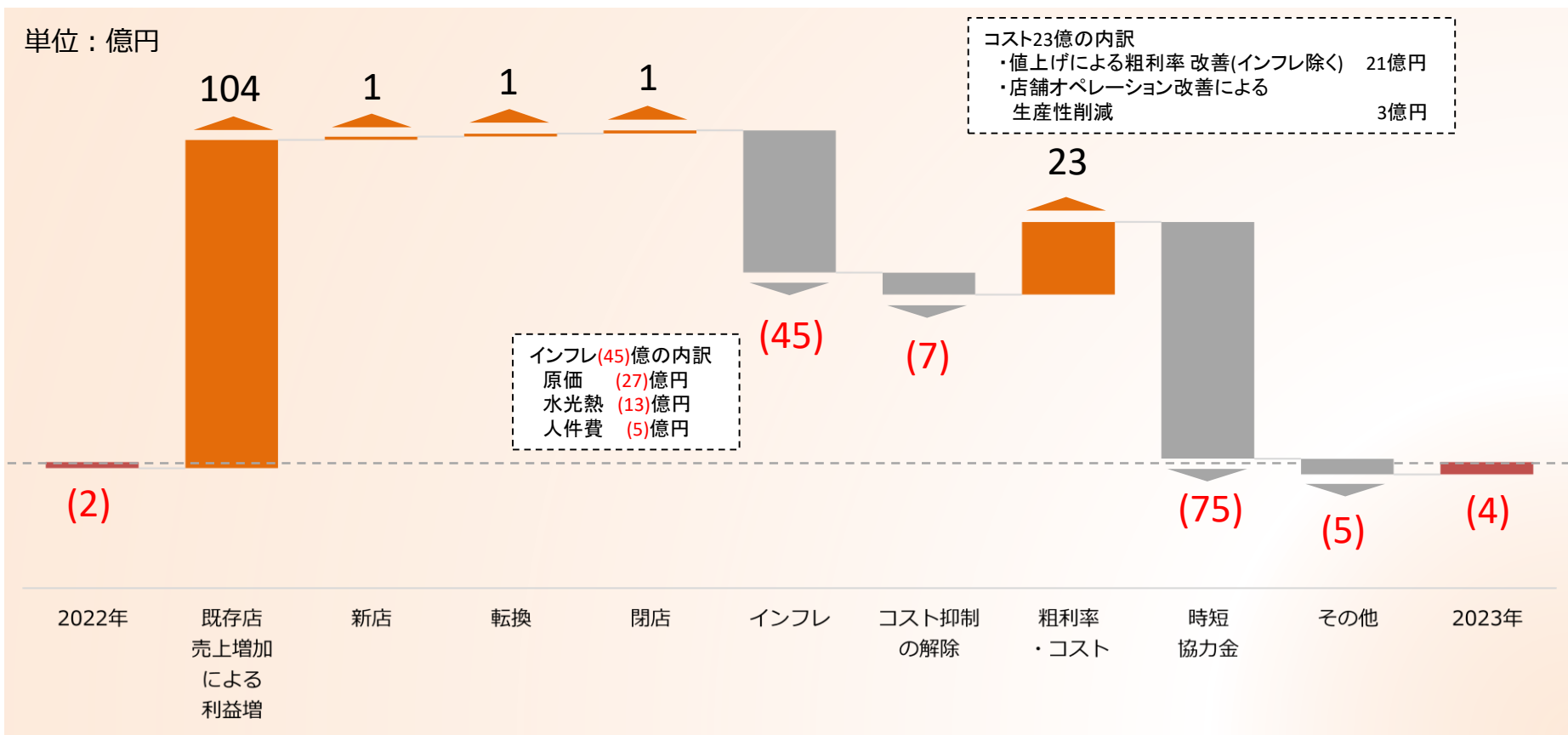
*転換には転換準備によるオープン前店舗9店舗を含まない

*月末店舗数には一時閉店中店舗含む

2023年第1四半期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は(4)億円で、22年対比で(2)億円
- ◆ 22年時短協力金の影響は(75)億円



成長ロードマップ



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。