

# 2023年度第2四半期 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8月10日

# 2023年度 上半期決算サマリーと通期見通し



## 2023年度 上半期 実績

### ■ 売上高 1,698億円（前年比+282億円、119.9%）

既存店売上高：	前年比売上高	121.3%	19年比売上高	92.1%
	客数	108.1%	客数	82.2%
	客単価	112.2%	客単価	112.0%

- 事業利益※ 56億円（前年比+146億円）
- 営業利益 29億円（前年比 +53億円）
- 当期利益 5億円（前年比 +33億円）

## 2023年度 通期業績予想修正

- 売上高 3,550億円
- 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



## I. コスト増の事業環境を前提に 1店1店の収益構造改革を推進

- 1) DX推進による生産性向上
- 2) 原価低減と各種営業経費削減
- 3) 深夜営業時間延長、Uber Eats営業時間延長

## II. アフターコロナのマーケットにおける成長に向けた 実験を展開

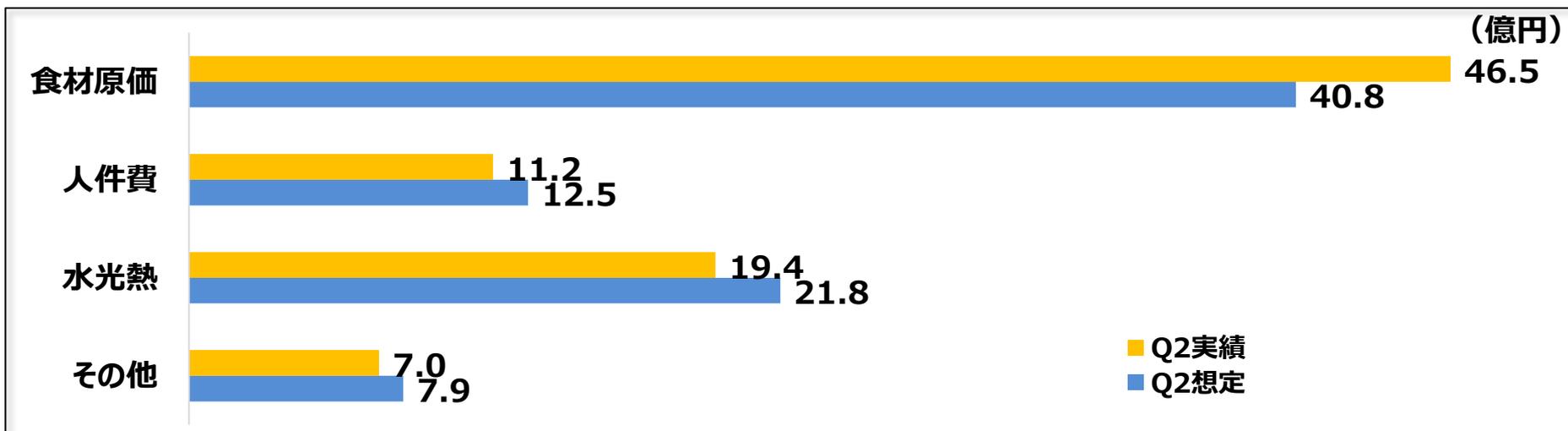
- 1) 3,000店の最適な店舗配置の再検討
- 2) 外食ニーズの変化に対応したブランドポートフォリオの強化
- 3) 「コスパ」ニーズを取り込んだメニュー実験



- ・ **インフレの状況**
- ・ 上半期の具体的な取り組み
- ・ 上半期 業績



### インフレにより2022年対比で84億円のコスト増



※その他：生産・物流費、および消耗品・食器費など

### インフレの背景

- ①円安影響の継続（円ドル為替 22年4-6月131円⇒23年4-6月140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鶏卵価格高騰の継続、海外での豚コレラまん延による豚肉相場の高騰
- ⑤最低賃金の上昇



- ・ インフレの状況
- ・ **上半期の具体的な取り組み**
- ・ 上半期 業績

# 1店1店の収益構造改革



## Q2累計改善効果

### 1) 店舗生産性向上 (DX推進)

- ◆配膳ロボット
- ◆新POSシステム
- ◆キャッシュレスセルフレジ
- ◆テーブル決済

10億円

### 2) 営業経費削減

- ◆電気・水道・ガス使用量削減
- ◆消耗品費削減
- ◆修繕費最適化

7億円



# DX推進 = 生産性向上

## DXによる生産性向上

### 配膳ロボット

- 歩行数削減 -42%



### 新POSシステム

- 日当たり労働時間  
0.5時間削減



### キャッシュレスセルフレジ



- 利用率30%以上

### テーブル決済



- 2,400店に導入済
- 利用率は約10%

## 実験中施策

現金対応セルフレジ、座席ご案内システム、配膳ロボットとオーダー端末の連携等



# 原価低減（インフレ打ち返し） Q2進捗

## 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

上半期実績  
7.0億円



### 生産物流改革8億円

上半期実績  
4.8億円



### 価値・コスト最適化10億円

上半期実績  
5.7億円



### ロス削減2億円

上半期実績  
2.8億円



年間目標  
30億円

上半期実績  
計20.3億円

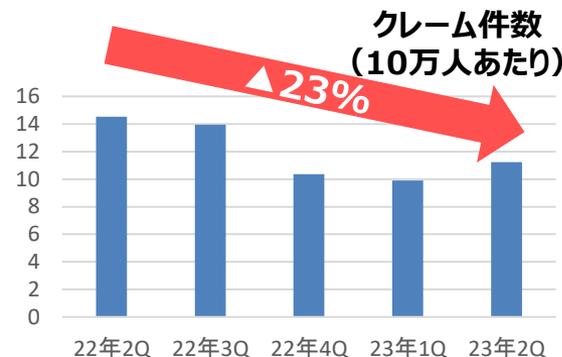


# 既存店収益改善

## QSC<sup>※</sup>改革

### ■ Q2クレーム件数は前年比23%改善

- ・ クルー向けオンライン勉強会の開催 (36開催/月)
- ・ 2023年Q2で全国4か所に研修センターを開設 → OJT研修開始



## 売上拡大

### 主な施策

- 深夜の営業時間拡大 (7月末までで累計1,755店で深夜営業延長<sup>※</sup>)

想定効果  
年間換算30億

### ■ UberEatsの営業時間拡大

- ・ モーニング拡大店舗 860店舗<sup>※</sup> (+319店)
- ・ 深夜拡大店舗 650店舗<sup>※</sup> (+445店)

3月末対比

年間換算6億

## 営業経費削減

### ■ 営業経費

- ・ 水光熱使用量<sup>※</sup>
- ・ 消耗品費
- ・ 修繕費

### Q2 前年対比

電気4%・水道12%・ガス3%改善  
16%改善  
2%改善

# 売上成長に向けた戦略・実験



## Q2累計改善効果

### 1) 新店

- ◆ 厳選した駅前出店

13店（国内外）

### 2) 転換

- ◆ カジュアルダイニングの最適配置
- ◆ 自社カニバリ解消

24店実施  
売上効果230%  
カニバリ解消効果12%

### 3) リモデル

- ◆ 今期100店実施予定

47店完了（国内）  
売上効果+3.8%

### 4) コスパニーズへの対応

- ◆ 価格に応じたコスパメニューの導入
- ◆ セットメニューの価格変更
- ◆ 客層に応じたコスパメニュー  
（ボリュームメニュー、アルコールなど）

展開中



## 店舗開発\_新店/リモデル

### ■新店

- 主要ターミナル駅前物件を中心に8店※を出店
- 今後も都市駅前や大型商業施設を狙って出店していく

### 2023年1～6月オープン店舗実績

ブランド	店舗数	売上高 既存店対比
ガスト	4	191%
しゃぶ葉	2	136%
バーミヤン	1	135%
ジョナサン	1	213%

### ■リモデル

- 6月までに47店舗のリモデルが完了（国内）
- 売上効果は+3.8%、年間では約100店舗を予定

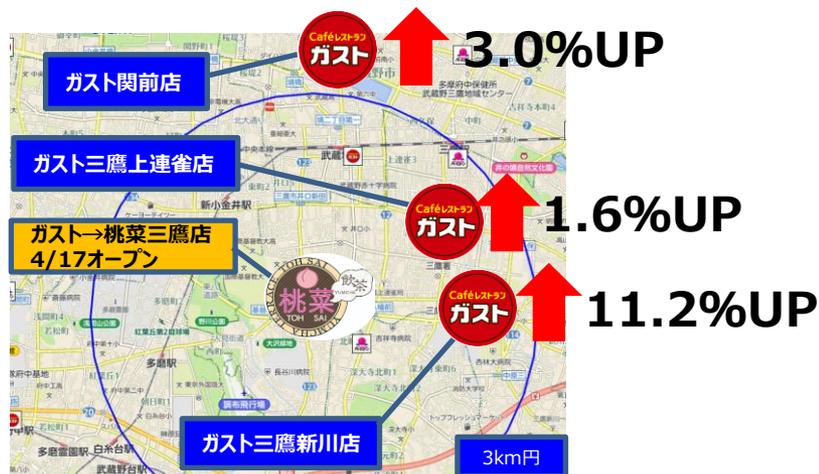
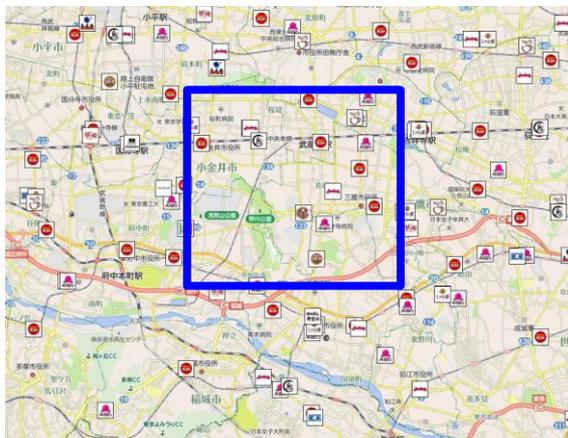
※8店はすかいらーくレストランツの上半期新店数



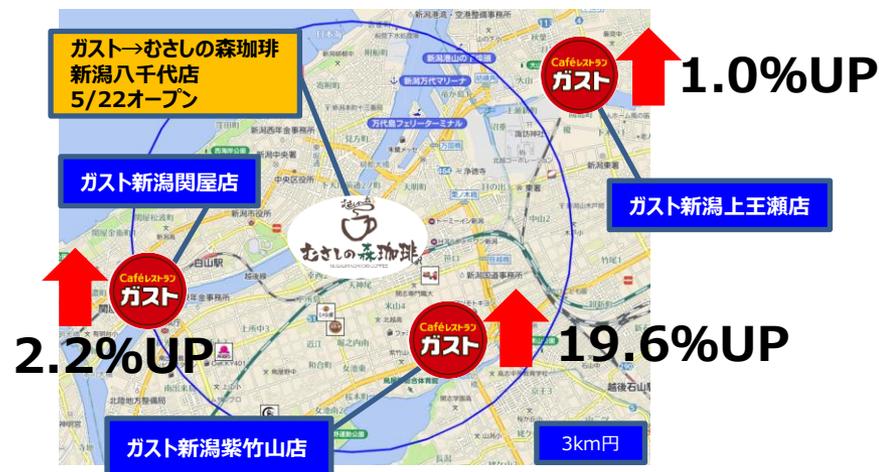
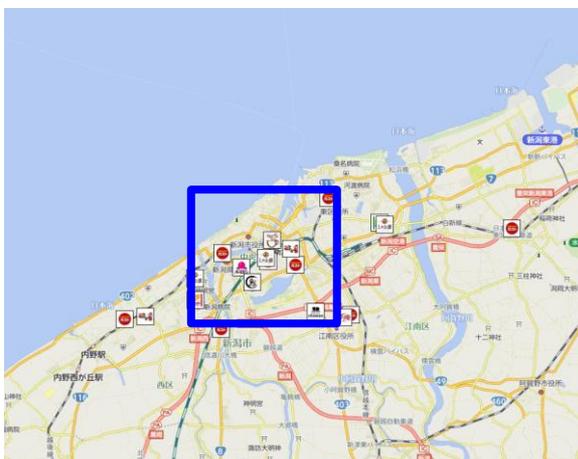
## 3,000店の最適な店舗配置を再検討

ブランド転換により自社カニバリゼーションを解消

三鷹店



新潟八千代店





## ブランドポートフォリオの強化

- カジュアルダイニングへの転換により当該店舗の売上増および自社カニバリ解消を実現
- 下半期以降も自社カニバリ解消を企図した転換を積極展開

### ■ブランド別転換売上効果(1~6月実施店)

ブランド	区分	店舗数	転換後 売上効果	平均 カニバリ 解消効果※
桃菜	C/D	7	289%	17%
むさしの森珈琲	C/D	5	213%	9%
しゃぶ葉	C/D	5	198%	14%
La Ohana	C/D	5	247%	7%
八郎そば	F/D	2	194%	13%
<b>合計</b>		<b>24</b>	<b>230%</b>	<b>12%</b>



桃菜 三鷹  
4/17オープン

※C/D：カジュアルダイニング F/D：ファミリーダイニング  
 ※近隣に自社店舗がある場合のカニバリ解消効果の平均値



# ファミリーダイニング事業のメニュー実験①

ファミリーダイニング事業では、お客様にとっての“コスパの良さ”実現に向け、様々な実験を実施。ブランド横断的に10月以降のメニュー改定へ反映していく。

## ① ガスト半額クーポン祭り

- 「小皿料理」「アルコール」「キッズメニュー」など21種類の半額クーポン
- 日客期間平均**50名強UP**、**皿数20%UP**  
(客単価、粗利率の下落は限定的)



## ② サーロインステーキセット

- 父の日をターゲットにしたサーロインステーキセット
- 単品合計より**1,000円お得**
- サーロインステーキの販売数が**2.4倍**に



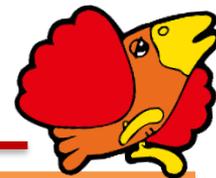
### サーロインステーキ販売数

6月1日～7日

242%

サーロインステーキセット  
販売期間

6月8日～21日



## ファミリーダイニング事業のメニュー実験②

### ③ お得な麺セット導入

- お得な麺セットを導入  
**1,000円以内で満腹**になる選択肢を広げる
- セットメニューの販売数が**1.7倍**に



**お得な麺セットが新登場!**

	半チャーハン 好きな麺に + ¥290 (税込 ¥319)
	からあげ・ ごはんセット 好きな麺に + ¥260 (税込 ¥286)
	餃子・ 半チャーハンセット 好きな麺に + ¥360 (税込 ¥396)
	餃子・ごはんセット 好きな麺に + ¥260 (税込 ¥286)
	アジフライ・ごはんセット 好きな麺に + ¥260 (税込 ¥286)
	からあげ・半チャーハンセット 好きな麺に + ¥360 (税込 ¥396)

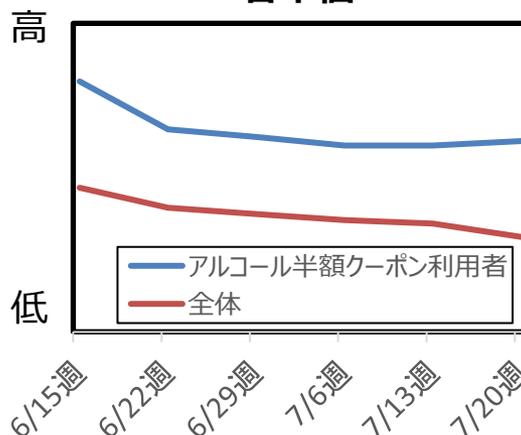
### ④ アルコール値下げ効果

- アルコール半額クーポン利用者  
の客単価は、全体の  
客単価を上回る
- アルコール利用者も**1.4倍**に



<p>クーポン番号 2088</p> <p>店内ご飲食限定</p> <p>角ハイボール 318円~364円 (税込350円~400円) ▼ <b>159円 (税込175円) 券</b></p> <p>有効期間 2023.6.15[木]~2023.7.26[水]</p>	<p>クーポン番号 2087</p> <p>店内ご飲食限定</p> <p>アサヒスーパードライ(ジョッキ) 500円~545円 (税込550円~600円) ▼ <b>250円 (税込275円) 券</b></p> <p>有効期間 2023.6.15[木]~2023.7.26[水]</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

客単価



### ④ 大盛・満腹需要対応

- 7/20~ゴーゴーカレー導入
- 圧倒的なボリューム商品
- 男女とも29歳以下の客数が大きく伸長



黒い! 濃厚! 金沢カレーがやってきた!!

ゴゴカレー商品は  
約1.5倍 約2倍  
ライス大盛・特盛  
同じ値段!!

濃厚でドロっとした、旨みのある黒いカレーが特徴。  
金沢カレーブームの火付け役「ゴーゴーカレー」監修でガストにアレンジ!

ガストの  
人気メニューのつた  
ビッグボリュームカレー

からあげから揚げ  
海苔  
チーズトッピング  
目玉焼き  
からあげ

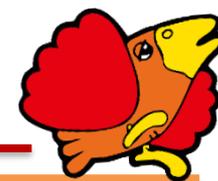
金沢カレーガスト本気盛り  
¥1,182 (税込 ¥1,300)

※写真はライス特盛(約2倍)です。



- ・インフレの状況
- ・上半期の具体的な取り組み
- ・**上半期 業績**

# 2023年第2四半期 / 上半期 業績ハイライト



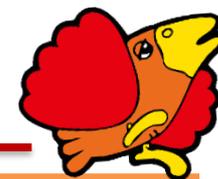
- ◆ 上半期売上高は 1,698億円、事業利益は 56億円  
⇒ 価格変更や原価低減/コスト抑制により収益構造が改善
- ◆ 営業利益は29億円。前期に閉店決議した店舗ののれん除却損を (26)億円計上

(金額単位：億円)

	2023年 上半期	2022年 上半期	前年比%	2023年 第2四半期	2022年 第2四半期	前年比%
売上高	1,698	1,416	19.9%	852	745	14.5%
既存店売上高			121.3%			115.2%
既存店客数			108.1%			103.1%
既存店客単価			112.2%			111.7%
事業利益	56	(90)	-	36	(32)	-
営業利益(損失)	29	(24)	-	32	(22)	-
調整後四半期利益	5	(28)	-	12	(23)	-
調整後ROE	(1.9)%	4.1%	(6.0)%	(1.9)%	4.1%	(6.0)%
店舗展開	新規出店13店、業態転換24店、 店舗改装48店			新規出店5店、業態転換14店、 店舗改装24店		

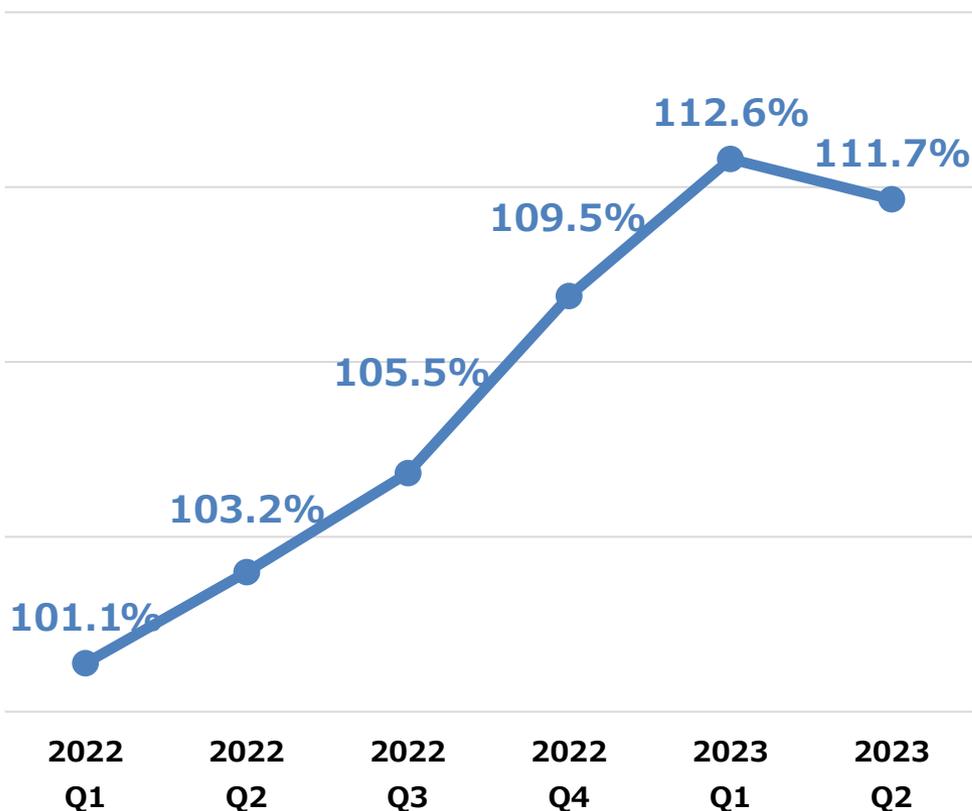
既存店定義：日本国内の13ヶ月経過店舗、ブランド転換店含む、株主優待券の値引き分は含まない  
客数はデリバリー含む(デリバリー売上高をイートイン客単価で割ったものをデリバリー客数としている)  
ROEは直近12ヶ月の数値  
業態転換は転換準備の為に未開店店舗9店舗を含まない

# P/L構造の改善

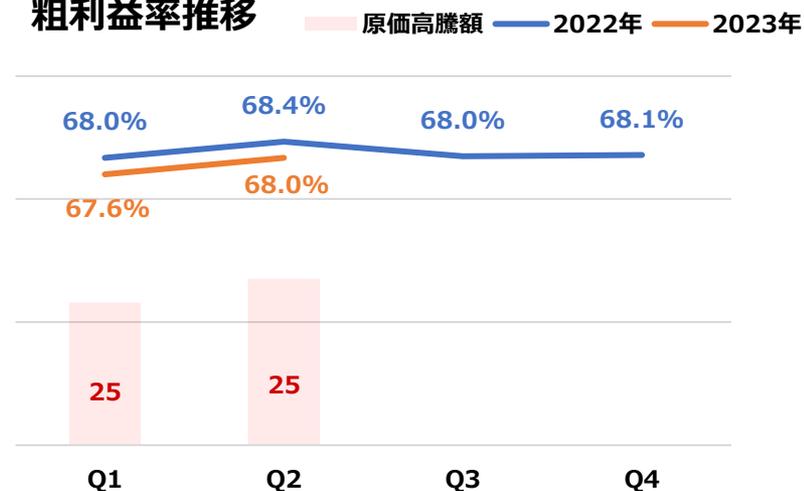


昨年7月・10月の価格改定により、P/L構造が改善

### 既存店客単価（前年比）



### 粗利益率推移



### 人件費率推移



# 2023年上半期 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 (27)億円増：水光熱費(8)億円、配膳ロボ・新POS導入による減価償却費(9)億円、売上増加に伴う歩合賃料(8)億円等
- ◆その他営業収益 (109)億円減：前年の時短協力金(109)億円
- ◆その他営業費用15億円減：のれん除却損の増加(21)億円、前年の給与計算に関する臨時損失+20億円、減損損失の減少+19億円

	2023年上半期		2022年上半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	1,698	100.0%	1,416	100.0%	282	119.9%
売上原価	(547)	(32.2)%	(450)	(31.8)%	(97)	121.5%
売上総利益	1,151	67.8%	966	68.2%	185	119.2%
人件費	(571)	(33.6)%	(559)	(39.5)%	(12)	102.2%
その他販売費及び 一般管理費	(524)	(30.9)%	(497)	(35.1)%	(27)	105.4%
事業利益	56	3.3%	(90)	(6.4)%	146	-
その他営業収益	9	0.5%	118	8.3%	(109)	7.3%
その他営業費用	(36)	(2.1)%	(51)	(3.6)%	16	69.6%
営業利益 (損失)	29	1.7%	(24)	-	53	-
金融損益	(13)	(0.8)%	(14)	(1.0)%	1	94.2%
税引前利益 (損失)	16	0.9%	(38)	-	54	-
税金費用	(10)	(0.6)%	10	0.7%	(20)	-
四半期利益 (損失)	5	0.3%	(28)	-	33	-
調整後四半期利益 (損失)	5	0.3%	(28)	-	33	-

# 2023年上半期 要約貸借対照表

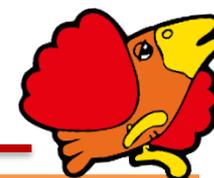


- ◆ 資本合計1,580億円：のれん1,423億円を上回る水準
- ◆ 借入金計1,061億円：前期末の1,070億円から9億円減少

(単位：億円)	2023年 Q2	2022年 12月期	増減	2023年Q2内訳
<b>資産</b>				
流動資産	430	418	12	現預金残高 223億円
非流動資産	3,756	3,829	(73)	のれん残高 1,423億円
資産合計	4,186	4,248	(61)	使用权資産 944億円
<b>負債</b>				
流動負債	968	1,573	(605)	短期借入金残高 298億円
非流動負債	1,638	1,098	541	長期借入金残高 763億円
負債合計	2,607	2,671	(64)	リース負債 977億円
<b>資本</b>				
親会社所有分	1,580	1,577	3	
資本合計	1,580	1,577	3	
<b>自己資本比率</b>	37.7%	37.1%	0.6%	
<b>調整後ROE</b>	(1.9)%	(3.9)%	2.0%	
<b>ネットD/Eレシオ *</b>	0.58	0.64	(0.06)	

\* 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年上半期 要約キャッシュ・フロー計算書



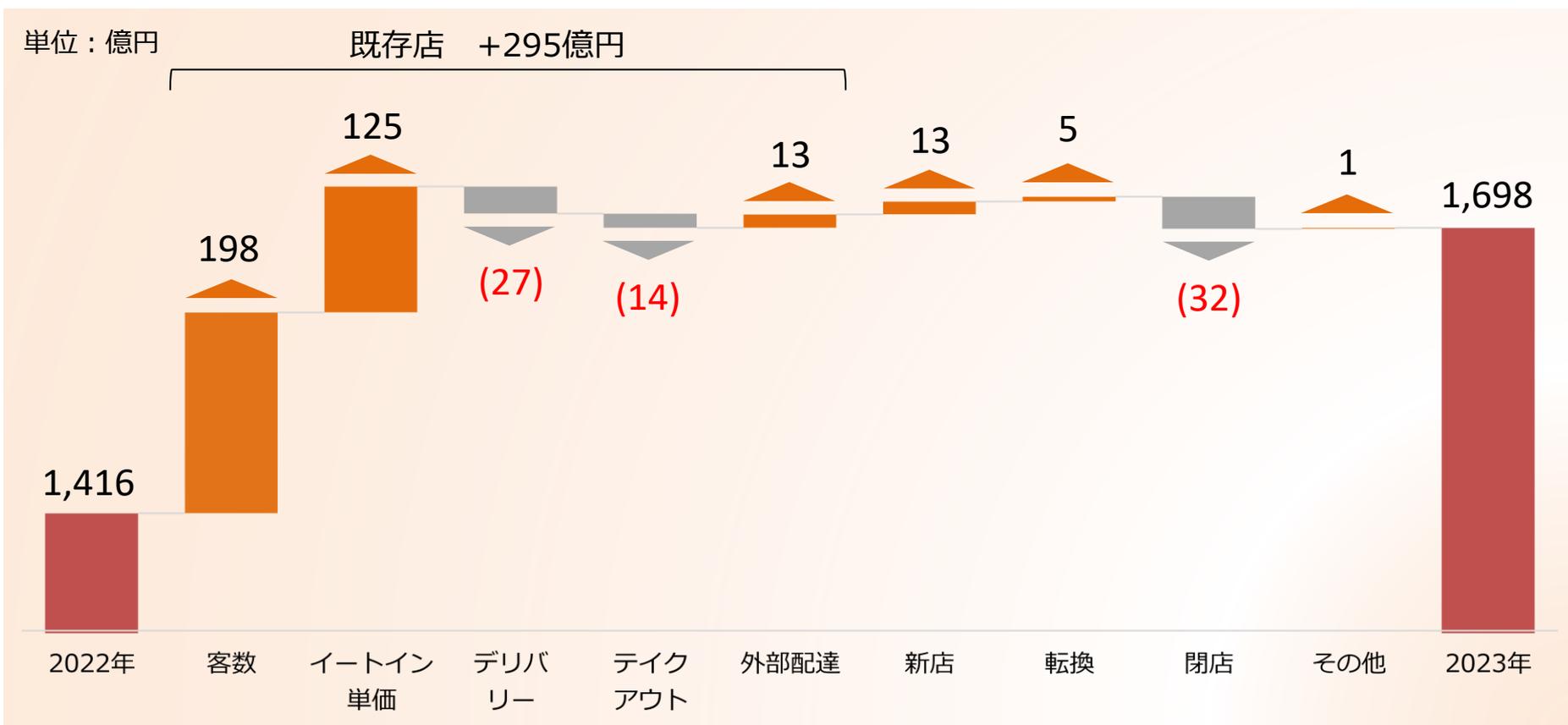
- ◆ 営業キャッシュフロー：前年比90億円増加の330億円。前年との差は、事業収益増加及び未収入金（時短協力金）及び未払費用減等の影響
- ◆ 投資キャッシュフロー：前年比1億円支出減の(74)億円。前年と比べ、新規出店が増えたが、店舗改装は減少
- ◆ 財務キャッシュフロー：前年比99億円支出減の(188)億円。長期借入金増+100億円

(単位：億円)	2023年上半期	2022年上半期	増減
営業キャッシュフロー	330	239	90
投資キャッシュフロー	(74)	(75)	1
フリーキャッシュフロー	256	165	92
財務キャッシュフロー	(188)	(286)	99
借入金	(9)	(89)	80
新株発行	0	0	0
リース債務返済	(176)	(169)	(7)
配当金	(0)	(27)	27
その他	(2)	(1)	(2)
現金及び現金同等物の増減	70	(120)	190
現金及び現金同等物の期末残高	223	263	(40)

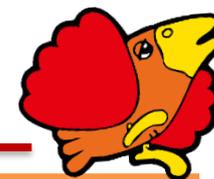
# 2023年上半期 売上高増減分析



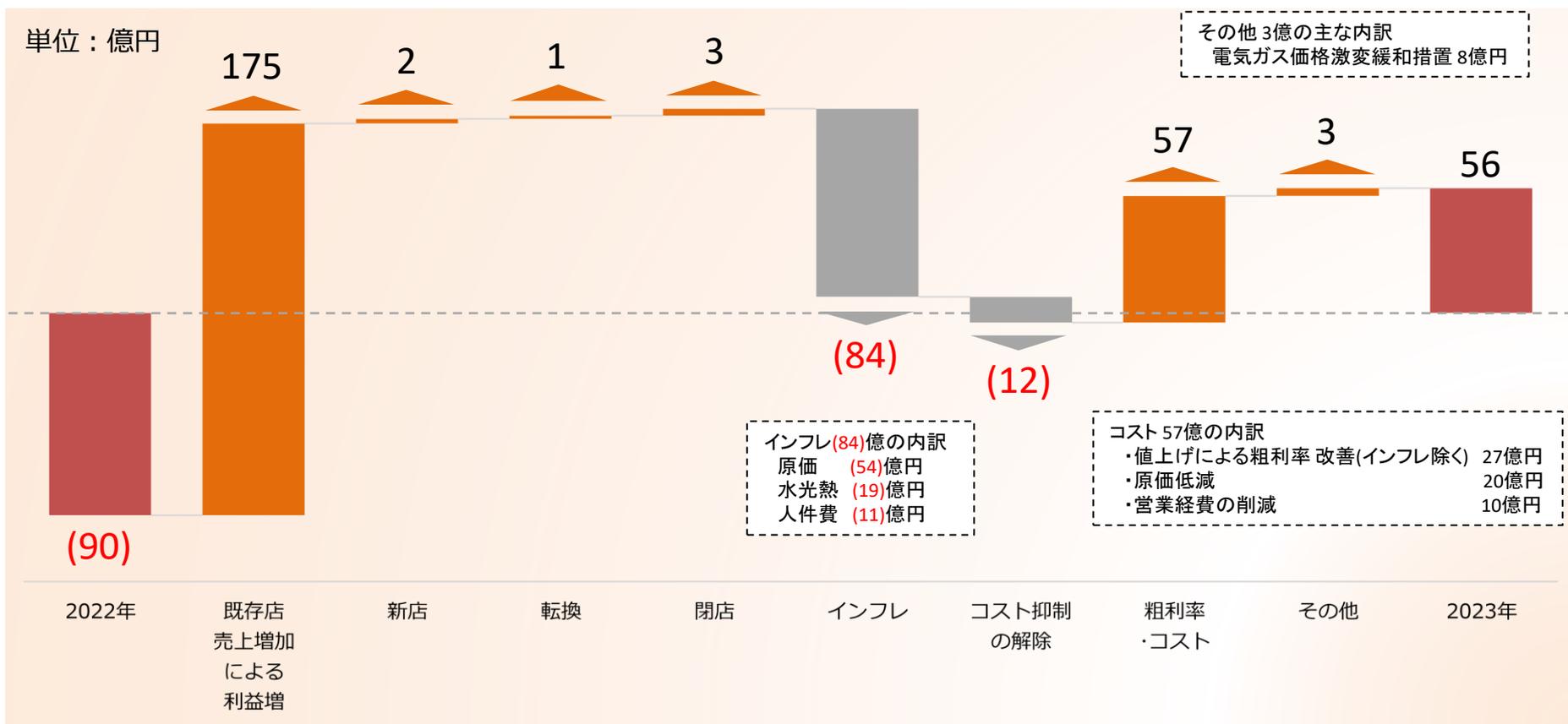
- ◆ 2023年上半期の売上高は1,698億円で+282億円の増収
- ◆ イートイン売上の増加に伴い、デリバリーとテイクアウトの売上は減少



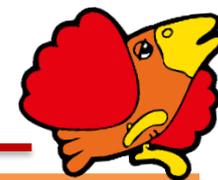
# 2023年上半期 事業利益増減分析



- ◆ 事業利益は56億円で、22年対比で+146億円
- ◆ インフレにより(84)億円のコスト増となったが、既存店の売上回復と粗利率・コスト改善により黒字化



# 2023年度 通期ガイダンス修正



- ◆ 営業利益を60億円から100億円、当期利益を10億円から40億円へ上方修正
- ◆ 1株当配当金を3.00円から6.00円へ上方修正

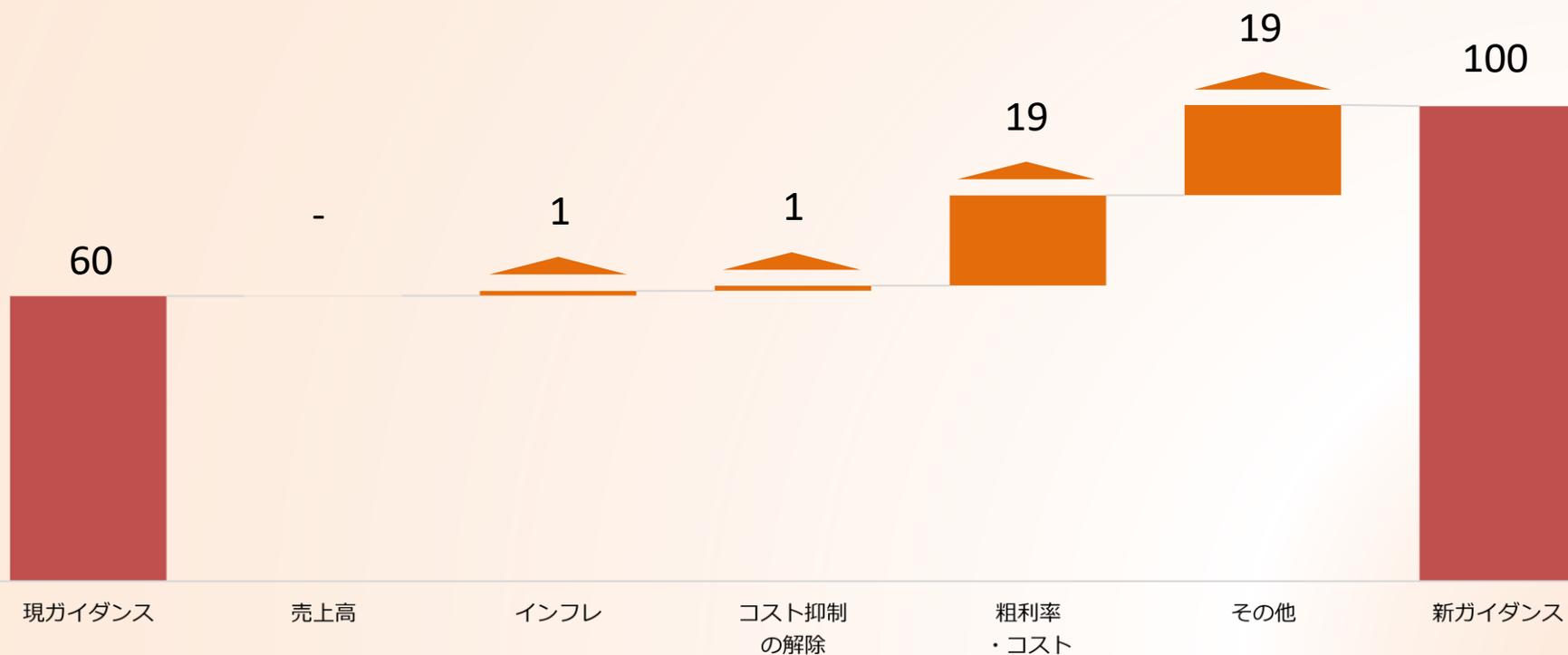
	2023年 新ガイダンス	現ガイダンス	増減
売上高	3,550 億円	3,550 億円	- 億円
事業利益	135 億円	106 億円	+29 億円
営業利益	100 億円	60 億円	+40 億円
税引前利益	75 億円	35 億円	+40 億円
当期利益	40 億円	10 億円	+30 億円
1株当配当金	6.00円	3.00円	+3.00 円

# 2023年度 通期営業利益ガイダンス修正



- ◆ 新ガイダンスは「粗利率改善やコスト削減が想定以上に進捗したこと」を鑑みての修正
- ◆ その他は、光熱費単価の激変緩和措置13億円、のれん除却損10億円、等

単位：億円





## 《主な項目》

### 環境への配慮



### 社会への貢献



## 《活動概況》

### SBT認定取得に向けコミットメントレターを提出

SBTi※に対して、コミットメントレターを提出し、2年以内にSBT認定取得を目指すことを表明しました。具体的には、CO<sub>2</sub>排出量削減に向け、各店舗・工場での省エネルギー、再生エネルギーの導入推進、廃棄物や使い捨てプラの削減などに積極的に取り組んでおります。

※Science Based Targets initiative

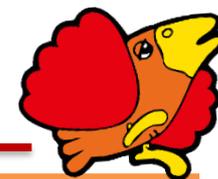
パリ協定基準に科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標を認定する機関

### 売上の一部を「緑の募金」へ寄付

4月～6月の持ち帰り用カトリー売上の10%にあたる399,507円を寄付しました。「緑の募金」では森林整備・緑化推進に活用されます。

### ボランティア活動

店頭募金「子供の遊び場募金」でお預かりした7,598,904円をもとに児童養護施設 子供の家（東京都清瀬市）に遊具を寄贈しました。2021年以降毎年実施をしており、今年が3回目になります。遊具寄贈にあたっては、NPO法人プレイグラウンド・オブ・ホープ協力のもと、施設の子供たちと当社ボランティアが協力して遊具を組み立てました。



## 《主な項目》

## 《活動概況》

### ESG外部評価



2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



#### MSCI ESG レーティング「A」評価を獲得

世界的なESG評価指標の「MSCI ESG レーティング」で、昨年度の「BBB」から1段階格上げされ、「A」評価を獲得しました。

#### MSCI日本株女性活躍指数(WIN)の構成銘柄に4年連続で選定

性別多様性に優れた企業への投資としてGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用する同指数に、当社は4年連続で選定されました。

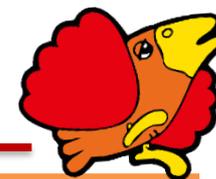
#### 「SOMPOサステナビリティ・インデックス」構成銘柄に選定

SOMPOアセットマネジメント株式会社が、ESG活動全般の取り組みを評価し設定する「SOMPO サステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に初めて選定されました。

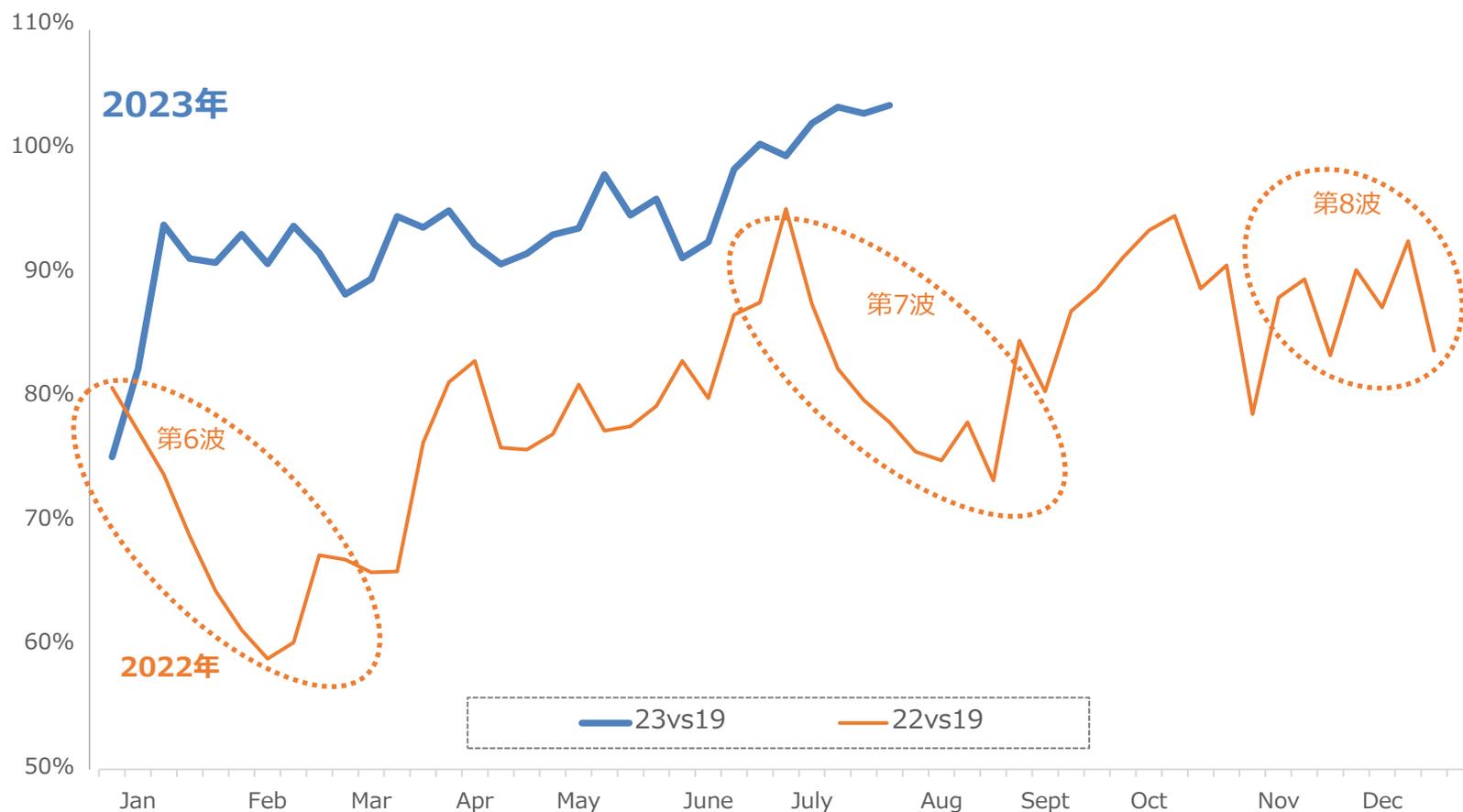


# Appendix

# 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			



## 外部環境：食材、人件費、光熱費



### 鶏卵価格



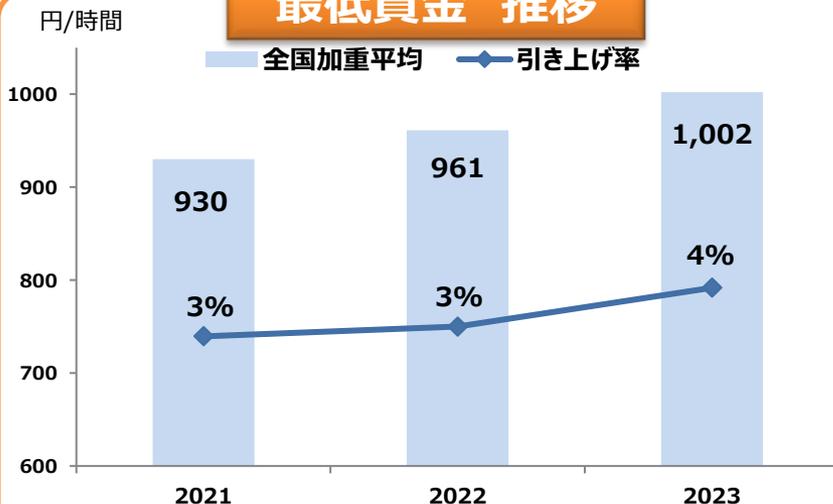
※出典：JA全農たまご

### お米価格



※出典：農林水産省

### 最低賃金 推移



Copyright © SKYLARK GROUP All rights reserved. ※出典：厚生労働省

### ガソリン価格 (東京都区部)



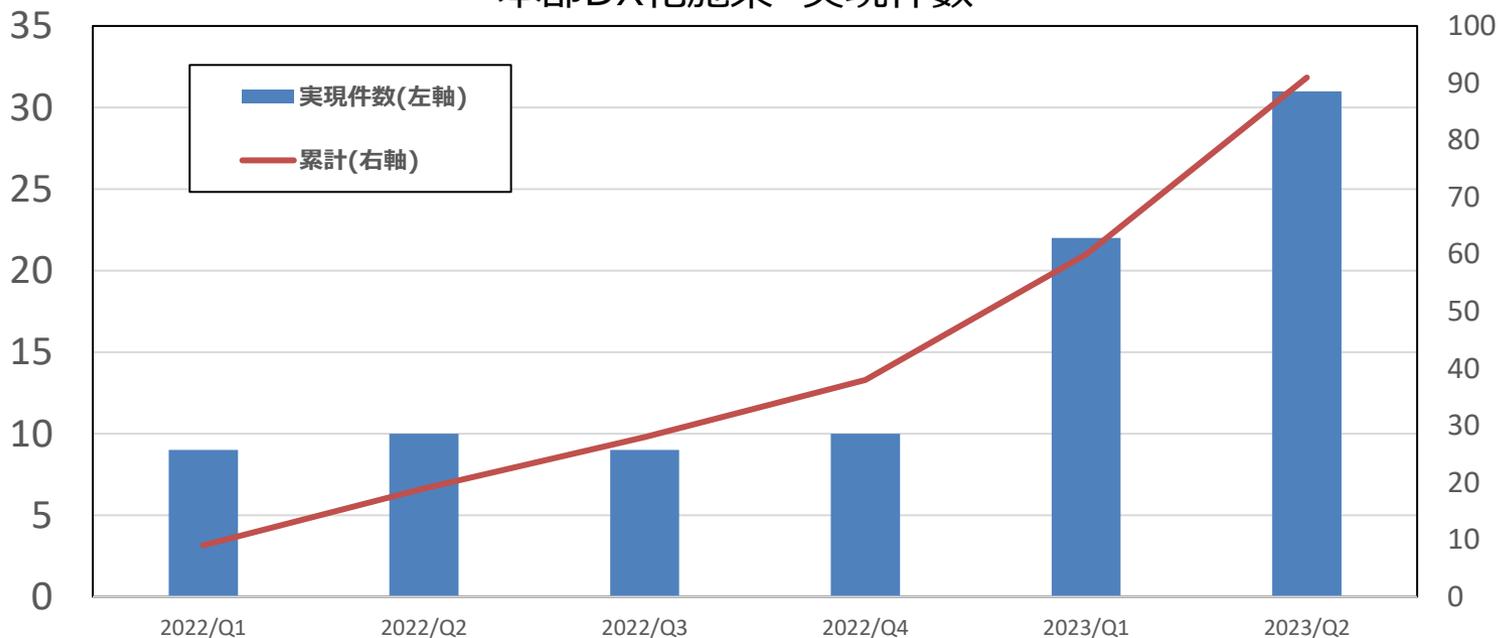
※出典：e-stat 31



# 本部におけるDX推進

本部DX推進チームが発足し1.5年。メンバーの習熟度が上がり、DX化実現件数が右肩上がりに増加。累計90件を超えるDX化を実現し、本部の生産性向上に大きく貢献。

本部DX化施策 実現件数



## 代表的な施策

- [Google Workspace活用]インバウンド受注対応業務の標準化・デジタル化
- [既製品ソフトウェア活用]契約書の電子化・議事録署名の電子化
- [画像解析技術活用]画像認識機能によるアレルギー情報の抜け漏れチェック
- [生成AIの活用]入電したお客様からのクレーム・要望をAIが要約・該当部署を指定 など

## 海外展開、通販・外販



### 【台湾】

Q2実績は

- 売上が19年比141.8%、前年比183.3%
- 客数が19年比122.5%、前年比162.4%

4月にむさしの森珈琲、しゃぶ葉、横濱牛排の新店が3店同時オープン

しゃぶ葉は7月に1店あたり月商の過去最高記録を更新



しゃぶ葉 台中ららぽーと店の様子

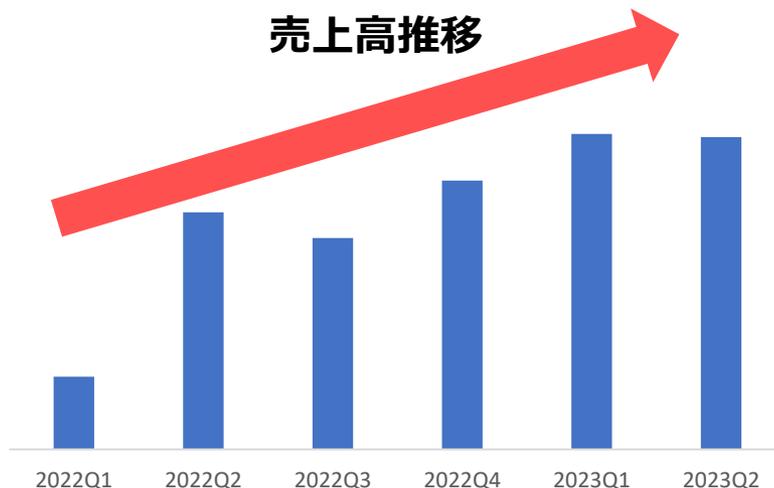
### 台北に新工場をオープン

生産効率と収容面積が向上し、供給対応店舗が2倍に

### 【通販・外販】

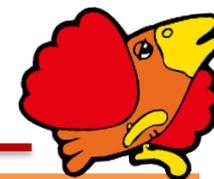
2023年Q1は前年比434%、2023年Q2は前年比132%と引き続き伸長している。1月から6月で外販の取引先企業数は1.4倍に増加。

#### 売上高推移

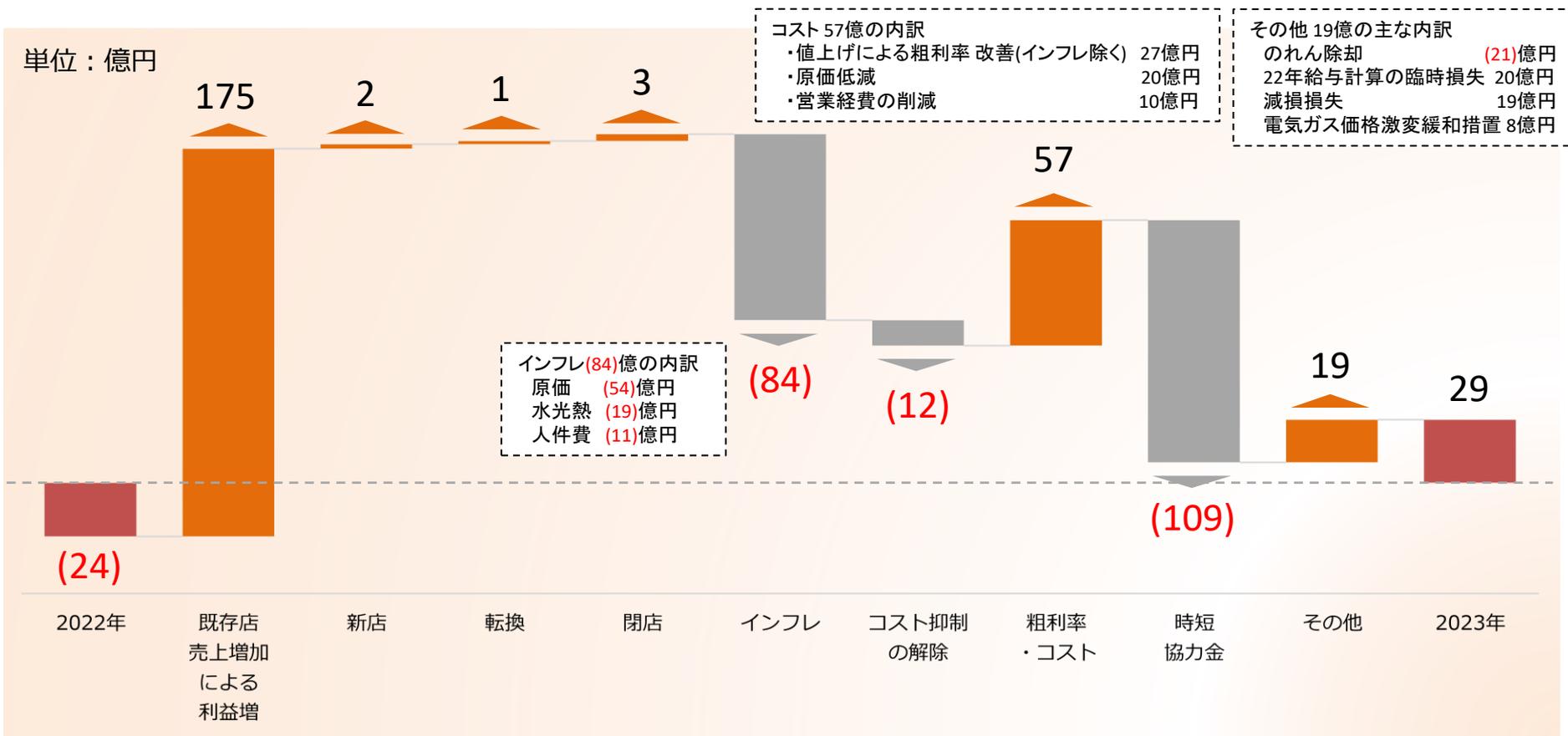


スカイグループの通販

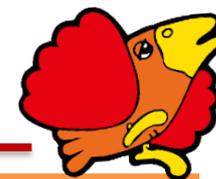
# 2023年上半期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は+29億円で、22年対比で+53億円
- ◆ 一過性費用（のれん除却損(21)億円等）を計上
- ◆ 22年時短協力金の影響は(109)億円



# 店舗開発の進捗



- 新規出店：店舗を厳選し13店舗実施
- 業態転換：「しゃぶ葉」「むさしの森珈琲」「La Ohana」を中心に24店転換
- 店舗改装：「ガスト」を中心に48店舗実施

ブランド	新規出店	転換	閉店	6月末店舗数	店舗改装
ガスト	4	-	(27)	1,283	37
バーミヤン	1	-	(4)	352	6
しゃぶ葉	2	5	(5)	278	1
ジョナサン	1	-	(8)	193	3
夢庵	-	-	(5)	167	-
フロプレステージュ	1	-	(1)	115	-
ステーキガスト	-	-	(9)	88	-
から好し	-	-	(8)	78	-
台湾	3	-	(1)	70	1
むさしの森珈琲	-	5	(1)	68	-
藍屋	-	-	(1)	39	-
La Ohana	-	5	-	22	-
chawan	-	-	-	21	-
その他	1	9	(17)	208	-
グループ店舗数	13	24	(87)	2,982	48
				22年末比(74)	

\*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

# 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

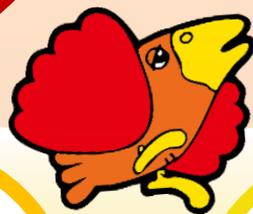
モデレートプライス

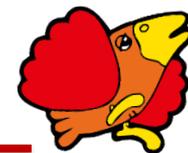


中食・内食

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↑

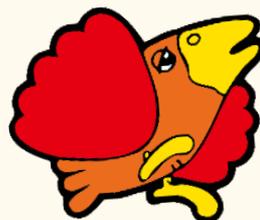


## 経営戦略

### 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

# 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。