

2023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

2023年11月10日

2023年度 第3四半期 決算サマリー



2023年度 第3四半期 実績

■ **売上高 2,636億円（前年比+417億円、118.8%）**

既存店売上高：	前年比売上高	120.4%
	客数	108.8%
	客単価	110.7%

- **事業利益※ 129億円（前年比 +228億円）**
- **営業利益 100億円（前年比 +141億円）**
- **当期利益 45億円（前年比 +91億円）**

- ・経済活動再開後、消費者の行動変容がさらに進み、順調に回復
- ・通期業績予想は据え置き

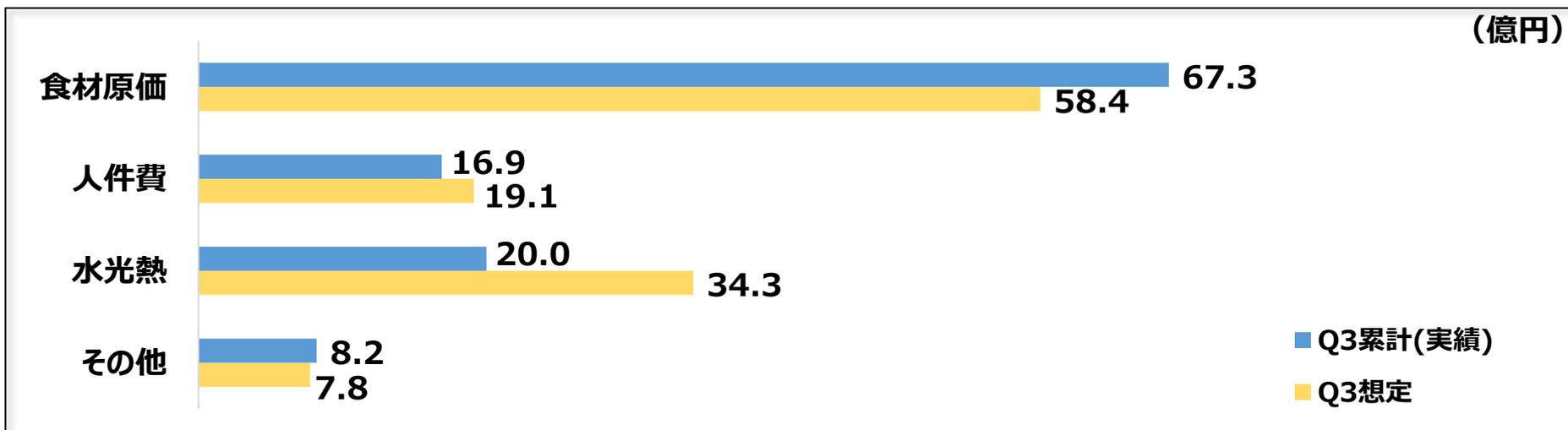


- ・ **インフレと収益改善の状況**
- ・ 今後の成長に向けた取り組み
- ・ 第3四半期 業績

インフレ影響



インフレにより2022年対比で**112億円**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円安の高止まり（円ドル為替 22年7-9月138.5円→23年7-9月140.5円）
- ②エネルギー価格の高止まり
- ③物流コストの上昇継続
- ④鶏卵価格の高止まり（鳥インフルからの羽数回復遅れ）
- ⑤最低賃金の上昇

原価低減（インフレ打ち返し） Q3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

Q1-Q3実績
11.5億円



生産物流改革8億円

Q1-Q3実績
8.3億円



価値コスト最適化10億円

Q1-Q3実績
10.9億円



ロス削減2億円

Q1-Q3実績
3.9億円



目標達成

年間目標
30億円



Q1-Q3実績
34.7億円

インフレ増加に
対応すべく、
13.5億円の
追加目標に
対応中



1店1店の収益構造改革

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

Q3累計改善効果：20億円

2) 営業経費削減

- ◆電気・水道・ガス使用量削減
- ◆消耗品費削減

Q3累計改善効果：4億円

3) 売上拡大

- ◆深夜営業時間の最適化
9月末までに累計1,755店で深夜営業延長を実施
- ◆インバウンド需要の獲得
- ◆宅配事業の拡大
9月末までに2,025店で早朝深夜のUberEats受注時間拡大

想定効果：年間換算40億

想定効果：年間換算5.4億

想定効果：年間換算7.3億



- ・ インフレと収益改善の状況
- ・ **今後の成長に向けた取り組み**
- ・ 第3四半期 業績

売上成長に向けた戦略・実験



1) 新店/リモデル

◆厳選した駅前出店

18店 (国内13、海外5)

2) 転換

◆ストアポートフォリオの最適化
◆自社カニバリ解消

31店実施

売上効果 181%
カニバリ解消効果 12%

3) リードサイン/IN看板

◆店舗視認性向上による客数増

リードサイン効果 平均2%
IN看板 変更効果 平均1.5%

4) QSC向上・トレーニングへの投資

◆「感じのよい」研修会 継続開催
◆外国人トレーナーチーム 結成
◆トレーニングセンター 開設

研修会参加者クルー 延べ2万7千人超
外国人クルー採用 Q3 581名
前年比155.8%
外国人トレーナー 4名
トレーニングセンター 4ヶ所

5) 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)

ファミリーダイニング
ブランドの10-12月の
メニュー改定で順次展開

ストアポートフォリオの最適化（業態転換）



売上効果181%、自社カニバリ解消効果12%

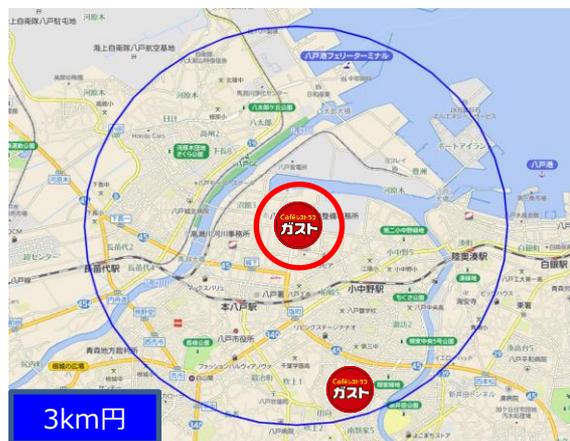
- ・業態転換でのブランド配置の最適化による当該店舗の売上増および自社カニバリ解消を来期以降も継続して行う

転換前

転換後

地方ガストブランドの間引き (青森・八戸)

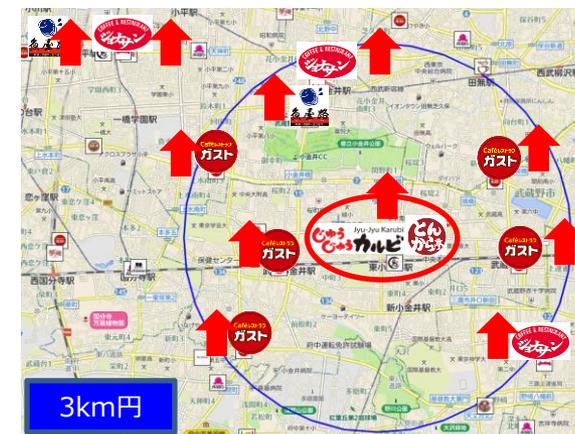
一方のガストをしゃぶ葉に業態転換することでもう片方のガストのカニバリ解消による収益改善を狙う



自社過密地域 (東京・東小金井)

ジョナサン⇒じゅうじゅうカルビに、魚屋路⇒とんから亭にそれぞれ業態転換することで、周辺のガスト、ジョナサン、魚屋路のカニバリ解消を狙う

転換予定



リードサイン／IN看板（視認性向上施策）



店舗の視認性と売上効果に高い相関を確認

- ・リードサイン：平均2%売上アップ → 来期、約500店に設置予定
- ・IN看板：平均1.5%売上アップ → 来期、約1,000店の看板を変更予定

リードサイン

ロードサイド



ガスト京王若葉台店
売上効果:2.5%

駅前



ガスト池田駅前店
売上効果:4.0%

IN看板

変更前



変更後



ガスト静岡国吉田店
売上効果:1.5%

ファミリーダイニング事業のメニュー政策



主要ブランドで10月～12月のメニュー改定で、「美味しさ」をベースにしながら、コスパを重視したメニューを拡充。

お得なセット導入

- お得なセットメニュー導入



⇒7月実施のバーミヤンでは
セット購入率が約1.8倍に

お得な麺セットが新登場!

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

小皿の充実

- 複数の料理を選びたい、少量
でいいといった需要へ対応



いつものメニューに
プラスワン!
「アレもコレも食べたい!」
そんな願いを叶える。
**小さなおかず
シリーズ**

全27種

鶏もも肉の唐揚げ ¥273 (税込 ¥300)
アジフライ ¥409 (税込 ¥450)
からあげ ¥182 (税込 ¥200)
鶏ささみ ¥182 (税込 ¥200)

ボリュームカテゴリー強化

- ボリュームカテゴリーを強化



ガスの
がっつりごはん

今日もがっつり
ごはんを
いただきます

ガスト

no.68 ガスト本気盛り
¥1,091 (税込 ¥1,200)

no.66 ガスト
魚介つけ汁うどん
¥636 (税込 ¥700)

no.204 ガストブラックカレー本気盛り
¥1,091 (税込 ¥1,200)

no.202 ガストブラックカレー
¥636 (税込 ¥700)

no.70 富士山大盛り
¥864 (税込 ¥950)

カジュアルダイニング事業のメニュー政策



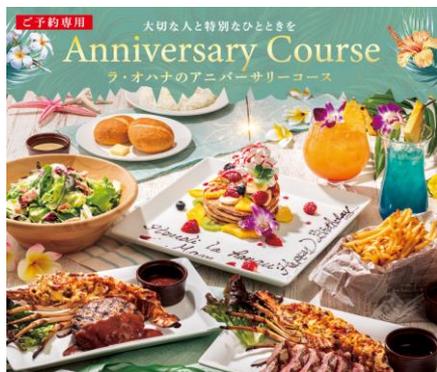
シーズナルメニュー強化



新たな世界観のフェア



アニバーサリーメニュー・サービス充実



イベントメニューの魅力度UP



DXアップデート



セルフレジ全店展開

- 既存有人レジのセルフレジ化（開発完了）
⇒ 10月より導入開始、2024年上期に全店セルフレジ化

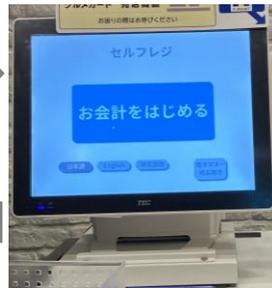
従業員モード



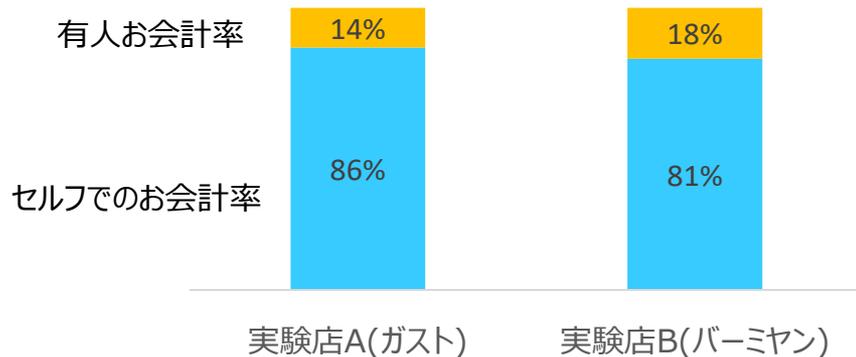
回転



セルフレジモード

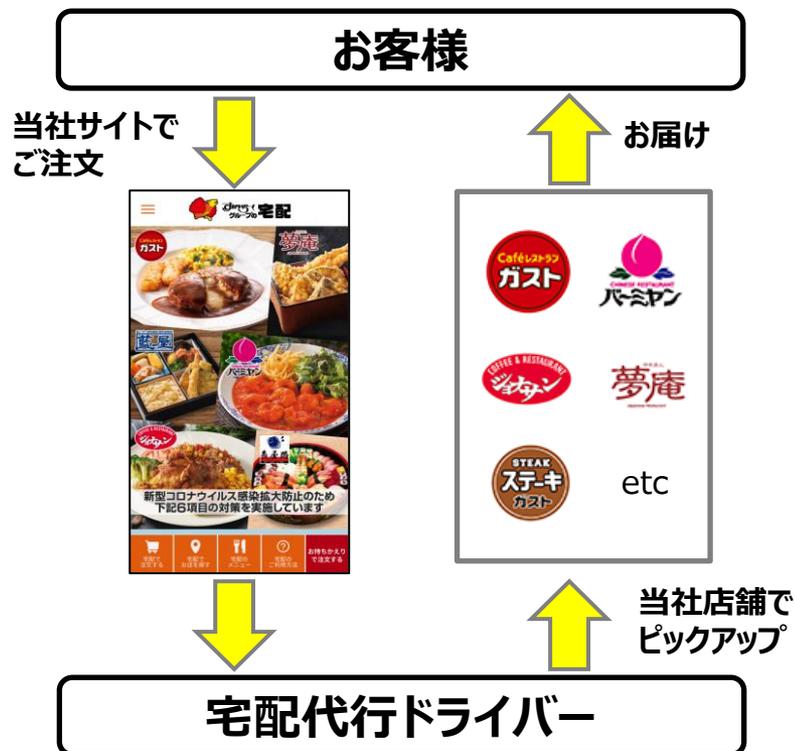


- 先行3店舗では80%を超えるお客様がセルフでお会計



宅配ドライバーの外部化

- 自社で受注し、宅配代行ドライバーが運ぶシステムを開発中、12月より展開予定
⇒ 宅配低売上店での収益性改善
⇒ 宅配未実施店での新たな売上創出



物流2024年問題への対応と効果



当社は自社製造物流ネットワーク（全国10カ所の自社工場と配送拠点）を有しており、毎日配送を実施している。そのため、2024年問題にはいち早く対応しており、効果も出ている。

2024年問題への対応

① 物流効率向上 ② 働き方改革

① 物流効率向上

当社の取り組み

- ・ITを活用した物流効率向上
- ・車両大型化
- ・無人納品拡大
- ・外部倉庫の自社MDC取込



② 働き方改革

当社の取り組み

- ・14時間超えセットの削減
- ・コース間休憩取得の推進
- ・労災対策の強化
- ・健康経営推進



効果

ドライバー残業時間減、納品頻度減少、回転率向上、労災件数減などにより

残業時間

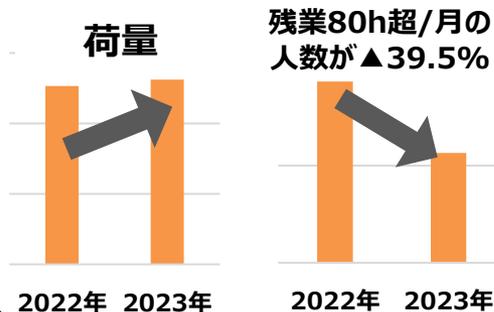


採用数



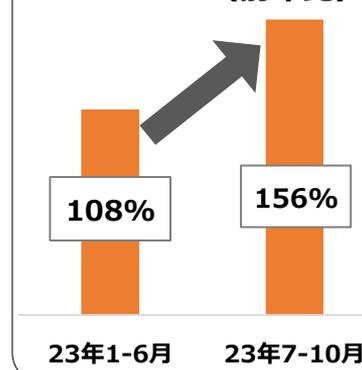
残業（80h超え人数）

荷量は前年比で増加しているが、残業80h以上の人数は減少



採用数

(前年比)





- ・ インフレと収益改善の状況
- ・ 今後の成長に向けた取り組み
- ・ **第3四半期 業績**

2023年第3四半期 業績ハイライト



- ◆ 2023年第3四半期売上高は 2,636億円、事業利益は 129億円
⇒ 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100億円。前期に閉店決議した店舗ののれん除却損を (28)億円計上

(金額単位：億円)

	2023年 累計	2022年 累計	前年比%	2023年 第3四半期	2022年 第3四半期	前年比%
売上高	2,636	2,219	18.8%	938	803	16.8%
既存店売上高			120.4%			118.8%
既存店客数			108.8%			109.9%
既存店客単価			110.8%			108.1%
事業利益(損失)	129	(101)	-	73	(10)	-
営業利益(損失)	100	(42)	-	71	(18)	-
調整後四半期利益	45	(46)	-	40	(18)	-
調整後ROE	1.7%	1.1%	0.6%	1.7%	1.1%	0.6%
店舗展開	新規出店18店、業態転換31店、 店舗改装73店			新規出店5店、業態転換7店、 店舗改装25店		

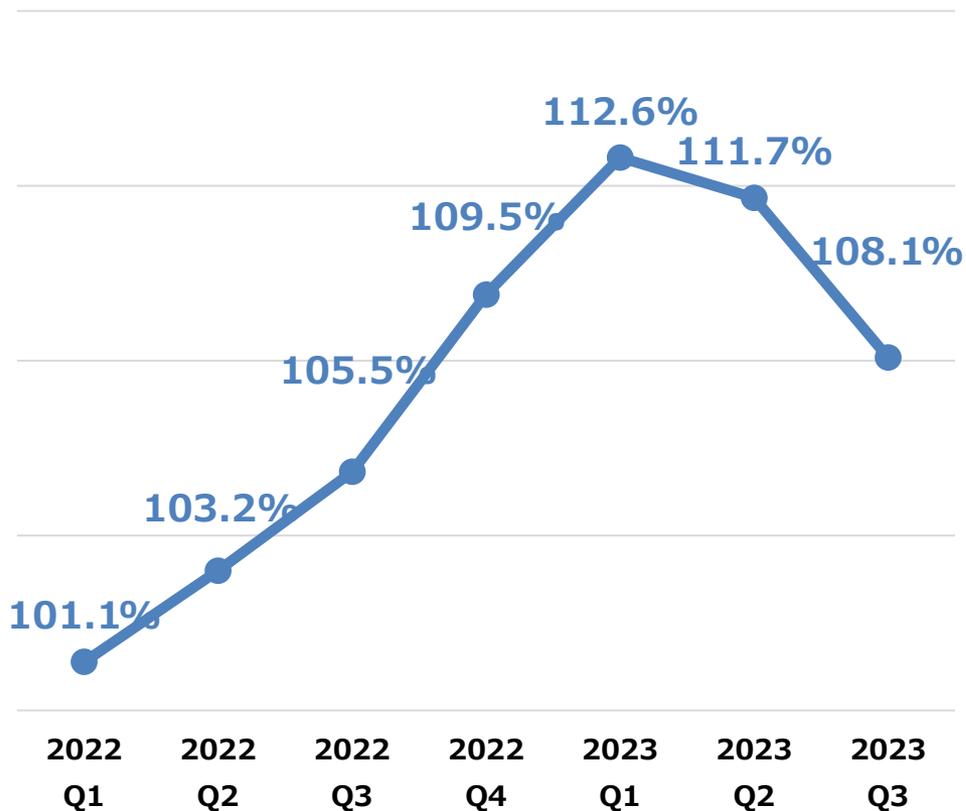
既存店定義：日本国内の13ヶ月経過店舗、ブランド転換店含む、株主優待券の値引き分は含まない
客数はデリバリー含む(デリバリー売上高をイートイン客単価で割ったものをデリバリー客数としている)
ROEは直近12ヶ月の数値
業態転換は転換準備の為の未開店店舗1店舗を含まない

P/L構造の改善

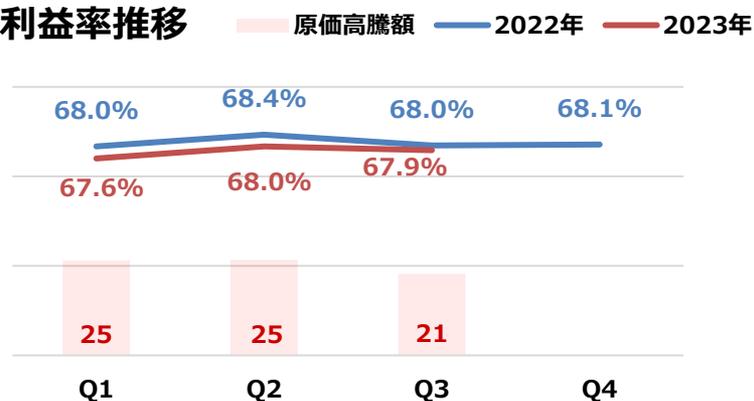


昨年7月・10月の価格改定以降、P/L構造が改善

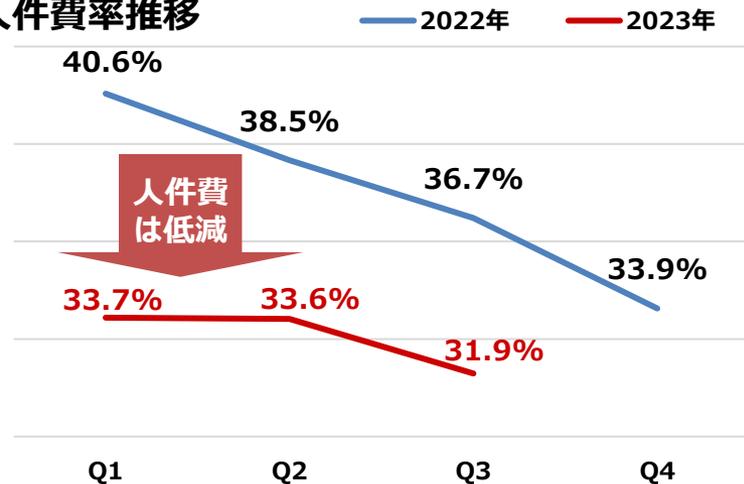
既存店客単価（前年比）



粗利益率推移



人件費率推移



2023年第3四半期 要約損益計算書



- ◆売上総利益率 (0.3)%悪化：インフレ拡大の影響
- ◆人件費 (17)億円増：売上増、及び、最低賃金上昇による人件費増
- ◆その他販管費 (29)億円増：水光熱費(5)億円、配膳ロボ・新POS導入による減価償却費(11)億円、売上増加に伴う歩合賃料(12)億円等
- ◆その他営業収益 (108)億円減：前年の時短協力金(109)億円
- ◆その他営業費用20億円減：のれん除却損の増加(19)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+22億円

	2023年第3四半期累計		2022年第3四半期累計		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	2,636	100.0%	2,219	100.0%	417	118.8%
売上原価	(848)	(32.2)%	(707)	(31.9)%	(141)	120.0%
売上総利益	1,788	67.8%	1,512	68.1%	276	118.2%
人件費	(870)	(33.0)%	(854)	(38.5)%	(17)	102.0%
その他販売費及び 一般管理費	(788)	(29.9)%	(759)	(34.2)%	(29)	103.9%
事業利益 (損失)	129	4.9%	(101)	(4.5)%	229	-
その他営業収益	14	0.5%	121	5.5%	(108)	11.2%
その他営業費用	(43)	(1.6)%	(63)	(2.8)%	20	68.6%
営業利益 (損失)	100	3.8%	(42)	-	141	-
金融損益	(20)	(0.7)%	(20)	(0.9)%	0	97.6%
税引前利益 (損失)	80	3.0%	(62)	-	142	-
税金費用	(34)	(1.3)%	16	0.7%	(50)	-
四半期利益 (損失)	45	1.7%	(46)	-	91	-
調整後四半期利益 (損失)	45	1.7%	(46)	-	91	-

2023年第3四半期 要約貸借対照表



- ◆資本合計1,622億円：のれん1,420億円を上回る水準
- ◆借入金計1,020億円：前期末の1,070億円から50億円減少

(単位：億円)	2023年 Q3	2022年 12月期	増減	2023年Q3内訳
資産				
流動資産	482	418	64	現預金残高 253億円
非流動資産	3,735	3,829	(94)	のれん残高 1,420億円
資産合計	4,217	4,248	(31)	使用権資産 939億円
負債				
流動負債	1,008	1,573	(565)	短期借入金残高 298億円
非流動負債	1,587	1,098	490	長期借入金残高 721億円
負債合計	2,595	2,671	(76)	リース負債 970億円
資本				
親会社所有分	1,622	1,577	45	
資本合計	1,622	1,577	45	
自己資本比率	38.5%	37.1%	1.3%	
調整後ROE	1.7%	(3.9)%	5.7%	
ネットD/Eレシオ *	0.52	0.64	(0.12)	

* 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)

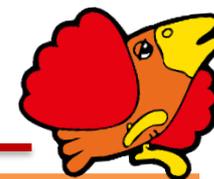
2023年第3四半期 要約キャッシュ・フロー計算書



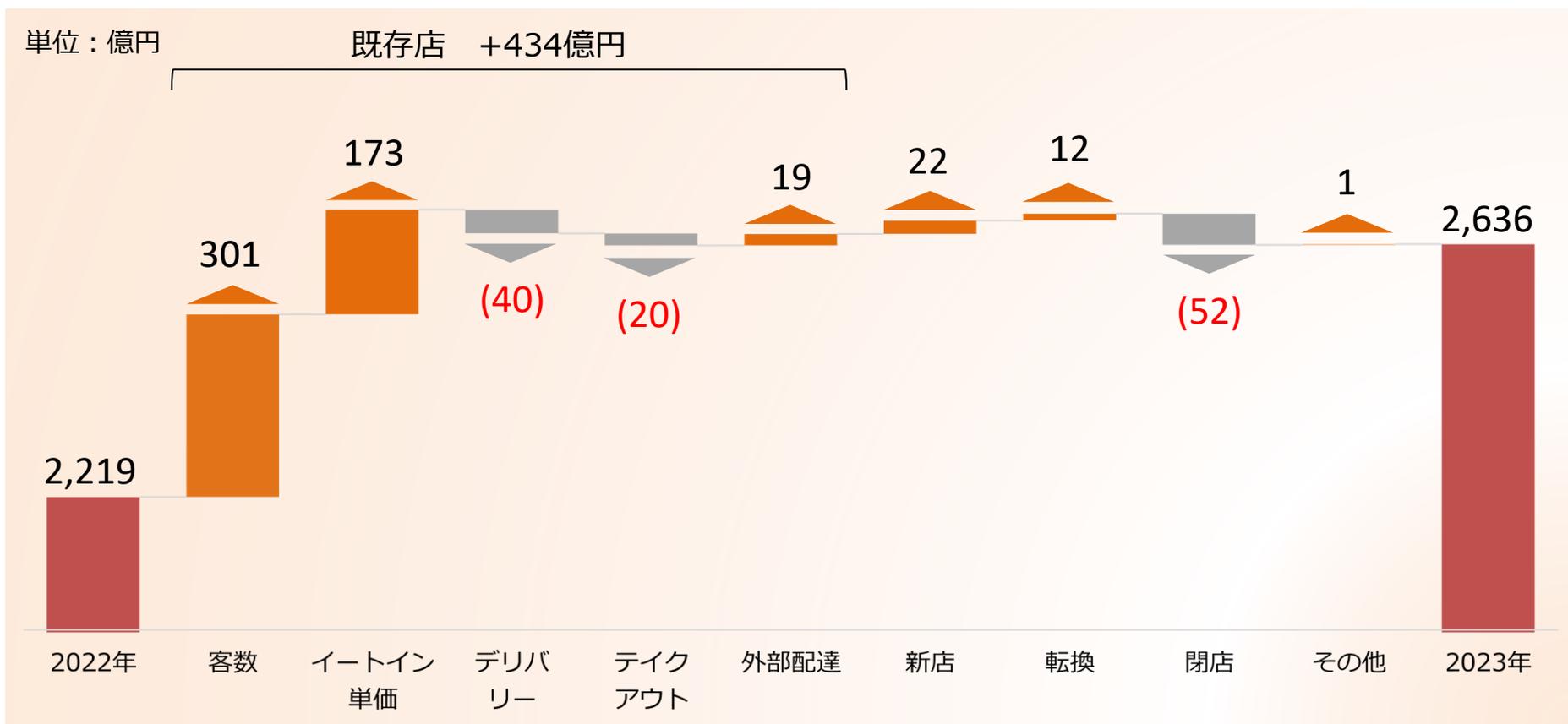
- ◆営業キャッシュフロー：前年比201億円増加の527億円。前年との差は、事業収益増加及び時短協力金の減少等
- ◆投資キャッシュフロー：前年比10億円支出増の(110)億円。前年と比べ、新規出店が増えたが、店舗改装は減少
- ◆財務キャッシュフロー：前年比89億円支出減の(318)億円。長期借入金増+100億円

(単位：億円)	2023年Q3累計	2022年Q3累計	増減
営業キャッシュフロー	527	326	201
投資キャッシュフロー	(110)	(100)	(10)
フリーキャッシュフロー	416	226	191
財務キャッシュフロー	(318)	(406)	89
借入金	(51)	(121)	70
新株発行	0	0	0
リース債務返済	(264)	(257)	(7)
配当金	(0)	(27)	27
その他	(3)	(1)	(2)
現金及び現金同等物の増減	100	(179)	279
現金及び現金同等物の期末残高	253	204	49

2023年第3四半期 売上高増減分析



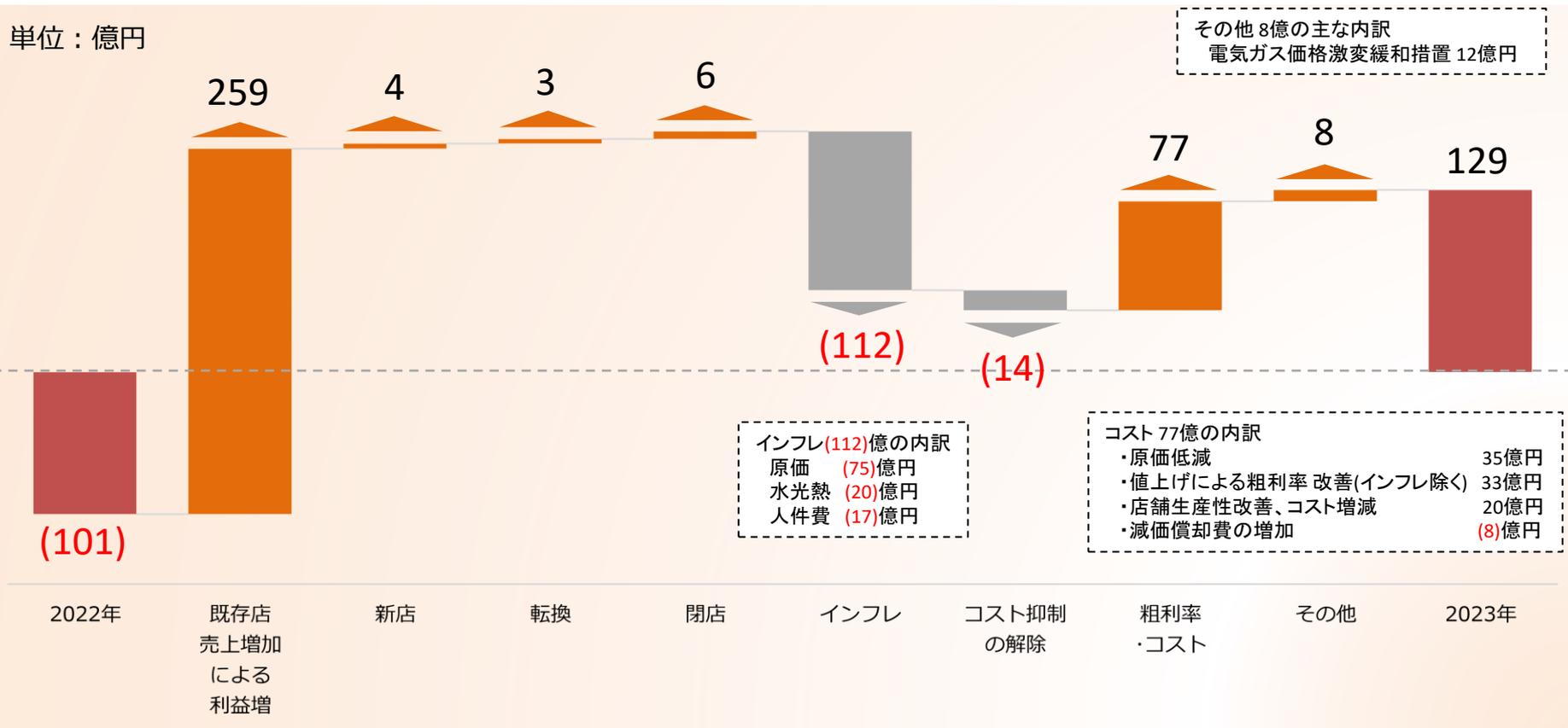
- ◆ 2023年第3四半期の売上高は2,636億円で+417億円の増収
- ◆ イートイン売上の増加に伴い、デリバリーとテイクアウトの売上は減少



2023年第3四半期 事業利益増減分析



- ◆ 事業利益は129億円で、22年対比で+230億円
- ◆ インフレにより(112)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





《主な項目》

《活動概況》

脱炭素



CO₂排出量実質ゼロのガスト東村山市役所前店がオープン

同店舗は、太陽光発電設備とCO₂フリー電力、カーボンニュートラル都市ガスを導入し、当社で初めて、電気とガスを併せてCO₂排出量実質ゼロで運営するサステナブル店舗です。

「TCFD気候関連リスク」の財務影響の算定と開示

気候変動関連のリスクと機会がもたらす、事業・戦略・財務計画への影響を定量と定性の両面でホームページに開示しました。

売上の一部を「緑の募金」へ寄付

7月～9月の持ち帰り用カトラー売上の10%にあたる655,879円を寄付しました。「緑の募金」は森林整備・緑化推進に活用されます。

ダイバーシティ



外国人財集合研修を開催

外国人面接官による外国人専用の面接やオリエンテーション、初期トレーニングを実施。多様な人財が活躍できるよう、教育機会の最大化と働きやすい環境づくりに取り組んでいます。



《主な項目》

《活動概況》

外部評価



外食初！持続可能な調達「ISO20400」を取得

調達における環境・社会・人権などのリスクに対して、CSR調達を推進する方針や環境構築、CSRチェックを通じた取引先への確認などの取り組みにより外食で初となる同認証を取得しました。

「第15回 ロボット活用社会貢献賞」受賞

日本ロボットが主催の同賞を受賞。3,000台の配膳ロボットを店舗に導入し、ロボットの日常運用への定着に貢献したことが評価されました。

日経GX脱炭素経営ランキング「環境目標」部門でAAA評価

脱炭素への取り組みが優れている500社を対象とした同ランキングでAAA評価・4位に選出されました。

環境経済人「第20回 環境先進企業」AAランク 受賞

環境経済人委員会主催の同賞を受賞。食品ロスや脱プラスチックなど環境への取り組みと、ガバナンス、環境教育への貢献が評価されました。



ESGの取り組み



《主な項目》

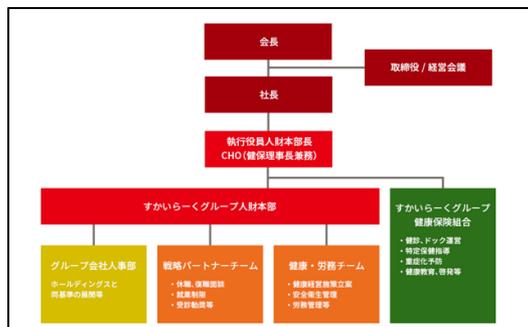
《活動概況》

健康経営の推進強化

健康経営宣言

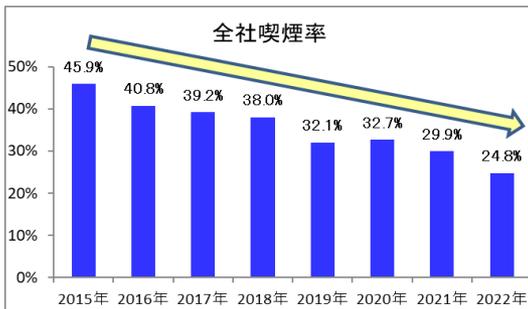
「グループ企業の従業員がいきいきと心身共に健康であり続ける」ことが経営理念の達成につながると考え、健康経営の推進を強化しています。

健康経営推進体制図



会社と健保組合が連携したコラボヘルスによる健康経営

社長のリーダーシップの下、各職場の部門長を「健康推進リーダー」に任命し、健康保持増進に努めることを職務と決めました。活動状況は定期的に取り締役会・経営会議に報告しています。



「2050年喫煙率ゼロ」の目標達成に向けて

禁煙運動を2014年より実施しており、着実に喫煙者は減少しています。具体的なサポートとして禁煙補助剤の配布や禁煙アプリでの支援を行い、取り組みを続けています。



Appendix

Q3実績：新店／リモデル

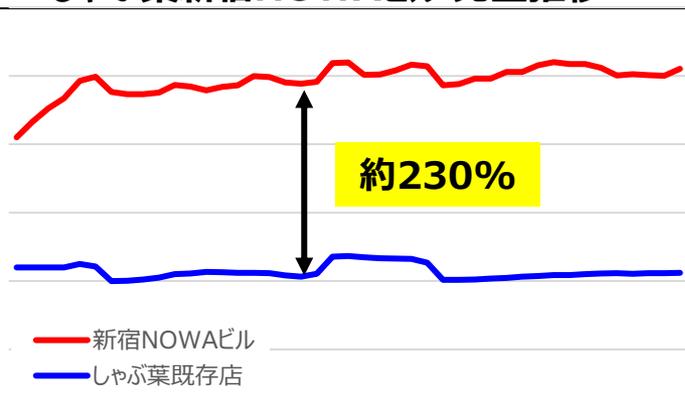


■新店

- Q3までにオープンした12店舗(※1)はいずれも既存店平均を大きく上回る売上高で好調
- 中でも9月にオープンしたしゃぶ葉新宿NOWAビル店は国内店舗でもトップクラスの売上で推移
- 主要ターミナル駅前物件を中心に出店を行い、今後も都市駅前や大型商業施設を狙って出店していく

(※1) 12店は株式会社すかいらーくレストランツが運営する新店の数

しゃぶ葉新宿NOWAビル 売上推移



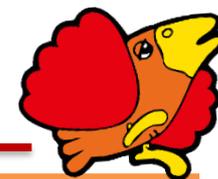
2023年1～9月オープン店舗実績

ブランド	店舗数	売上高 既存店対比
ガスト	5	171%
しゃぶ葉	4	172%
バーミヤン	1	132%
ジョナサン	1	216%
chawan	1	128%
合計	12	168%

■リモデル

- 店舗デザインを刷新。また、お客様ニーズに合わせた居心地のよい空間に改修
- 9月までに71店舗のリモデルが完了（国内）
- 売上効果は+4.2%、年間では約100店舗を予定

Q3実績：業態転換



- Q3までに31店舗の転換を実施
- 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によるエリア収益最大化を実現
- 今後も洋食ブランド過密エリアを中心に自社カニバリ解消を企図した転換を積極的に実施

■ブランド別転換売上効果(1～9月実施店)

ブランド	区分 (*1)	店舗数	転換後 売上効果	平均 カニバリ 解消効果 (*2)
桃菜	C/D	12	199%	16%
むさしの森珈琲	C/D	6	165%	8%
しゃぶ葉	C/D	5	174%	14%
La Ohana	C/D	5	194%	6%
八郎そば	F/D	2	155%	13%
ガスト	F/D	1	131%	-
合計		31	181%	12%

(*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

(*2) 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

海外展開、外販・通販



【台湾】

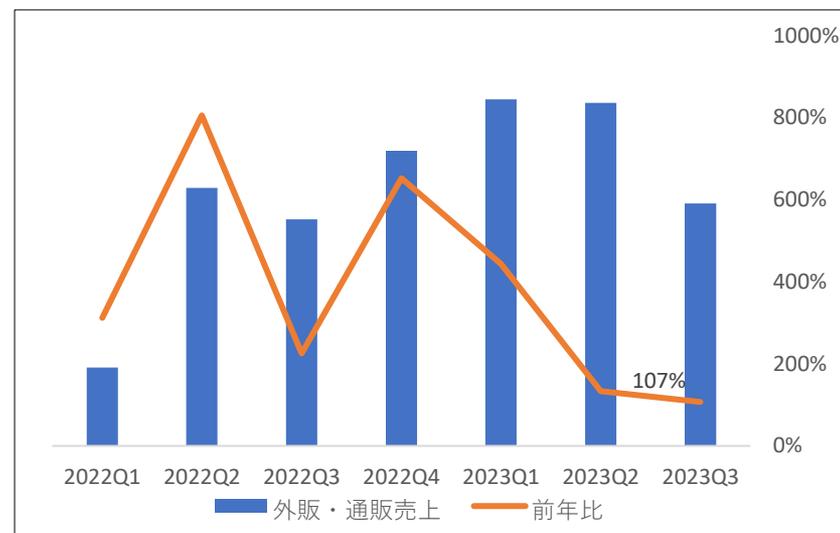
Q3は四半期およびQ1～Q3累計で
過去最高売上を更新
夏休み明けも好調を維持



8月に横浜牛排（ステーキ）
4号店オープン

【外販・通販】

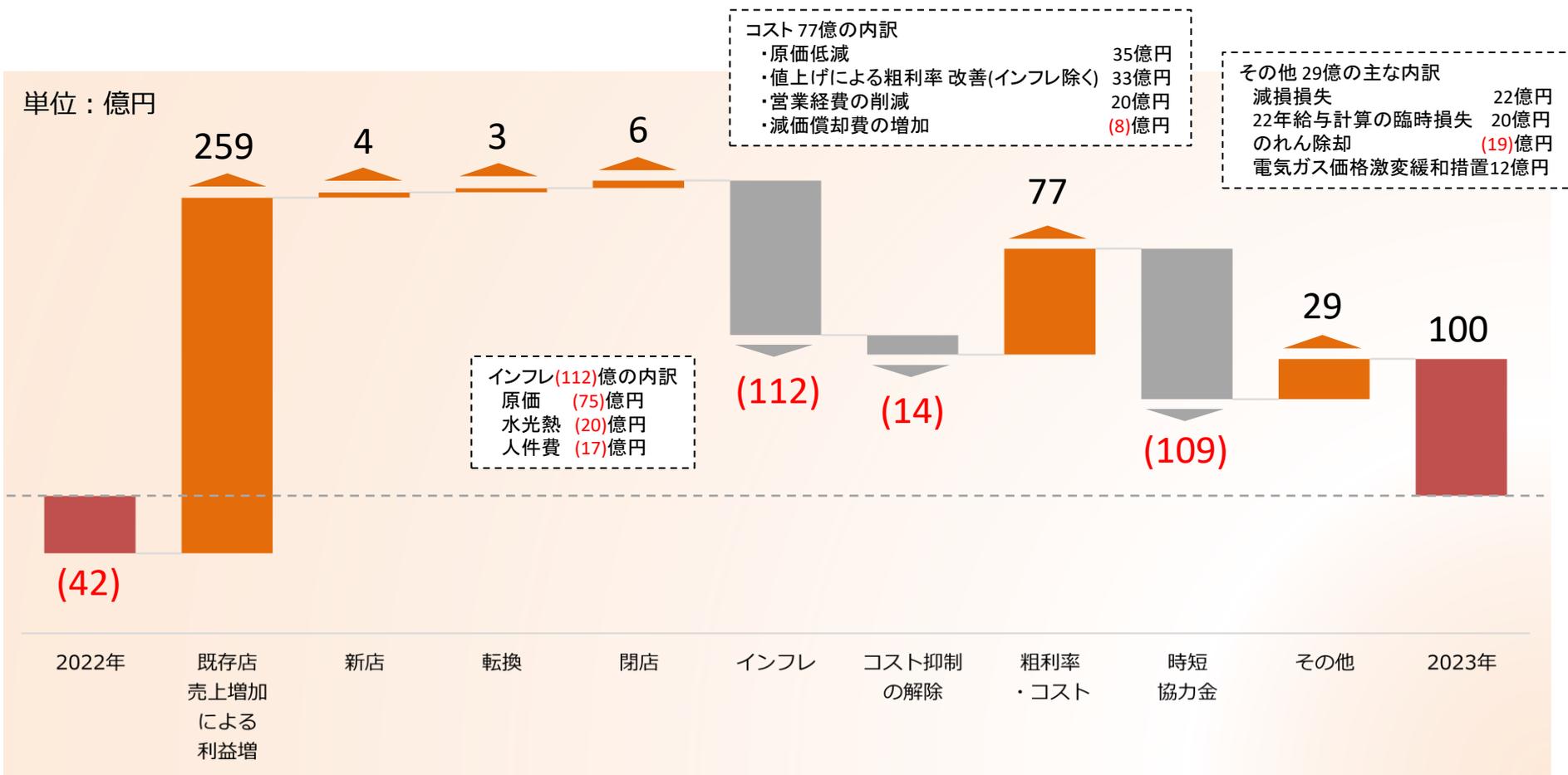
Q3売上は前年比107%と
5類移行後も好調



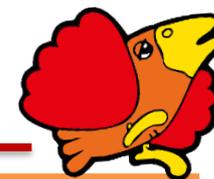
2023年第3四半期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は+100億円で、22年対比で+142億円
- ◆ 一過性費用（のれん除却損(19)億円）が計上
- ◆ 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18店舗実施
- 業態転換：「桃菜」「しゃぶ葉」「むさしの森珈琲」「La Ohana」を中心に31店転換
- 店舗改装：「ガスト」を中心に73店舗実施

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	5	1	(30)	1,281	53
バーミヤン	1	-	(4)	352	11
しゃぶ葉	4	5	(7)	278	1
ジョナサン	1	-	(8)	188	3
夢庵	-	-	(5)	167	3
フロプレスステージ	1	-	(2)	114	-
ステーキガスト	-	-	(10)	87	-
から好し	-	-	(8)	78	-
台湾	4	-	(3)	69	2
むさしの森珈琲	-	6	(1)	69	-
藍屋	-	-	(1)	39	-
La Ohana	-	5	-	22	-
chawan	1	-	-	22	-
その他	1	14	(19)	211	-
グループ店舗数	18	31	(98)	2,977	73
				22年末比(79)	

*転換には転換準備によるオープン前店舗1店舗を含まない
*月末店舗数には一時閉店中店舗含む

2023年度 通期ガイダンス（修正なし）



Q2決算のタイミング(2023/8/10)で修正済み（再掲）
今回ガイダンス修正なし

	2023年 新ガイダンス	期首 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

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

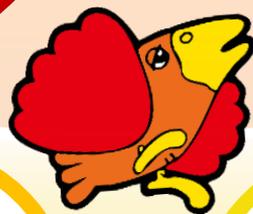
モデレートプライス

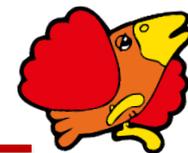


中食・内食

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↑

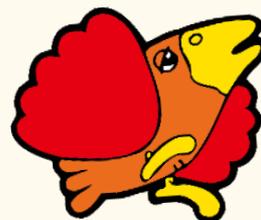


経営戦略

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。