

# すかいらーくグループ



## 株式会社すかいらーくホールディングス 2020年度第1四半期 決算補足資料

2020年5月21日

# 2020年第1四半期業績サマリーと通期見通し



## 2020年第1四半期実績

**売上高 867億円（前年比71億円減、（7.6）%）**

- ✓ 既存店売上高： 前年比売上（9.8）% 客数（13.0）% 客単価+3.6%
- ✓ 新規出店： 18店舗、前年比24億円増
- ✓ デリバリー売上高：62億円、前年比+3%

**営業利益 0.4億円（前年比55億円減、（99.3）%）**

- ✓ 新型コロナウイルスの影響による客数減、店舗ロス・MDCでの在庫ロス、人件費単価上昇により収益が大幅に悪化

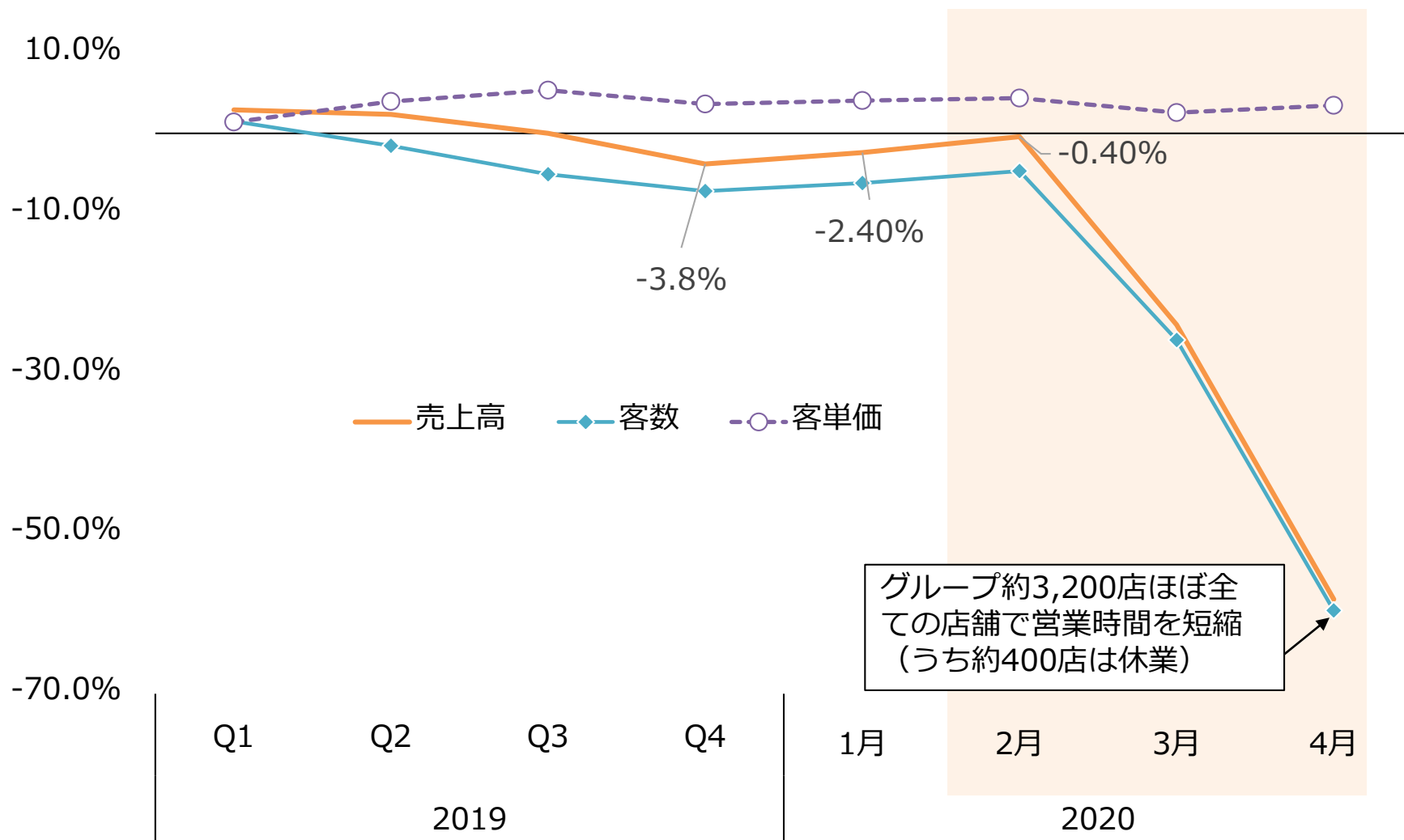
## 2020年度通期見通し

- ✓ 新型コロナウイルスの影響により、今後の外食マーケットの回復が極めて不透明
- ✓ 現時点で合理的な業績予想の算定が困難であることから、**通期業績ガイダンスは未定**とする
- ✓ 配当予想については、中間期無配、通期未定に変更
- ✓ 業績予想の算定が可能になり次第、速やかに開示する予定

# 既存店売上高推移



## 売上は回復途上であったが、コロナ影響で大幅減



# 経営状況の認識と取り組み



## 経営状況の認識

- ライフスタイルの変化による消費行動は従前には戻らないと考えている  
したがって、業態の再編等迅速な戦略的シフトが求められる
- 店内飲食における徹底的な安全・安心・衛生への取り組み
- 従業員の雇用維持を継続・手元資金の確保

## 現在進行中の取り組み

- ✓ デリバリー・テイクアウトの売上強化
- ✓ 売上が全て回復しない前提での、徹底的なコスト削減、新規出店の凍結、投資抑制、店舗作業の軽減
- ✓ コミットメントライン設定、状況に応じて更なる資金確保検討
- ✓ お客様および従業員を守るため、安全・安心・衛生への取り組みを徹底

## ライフスタイルの変化に対応した新しい成長への取り組み

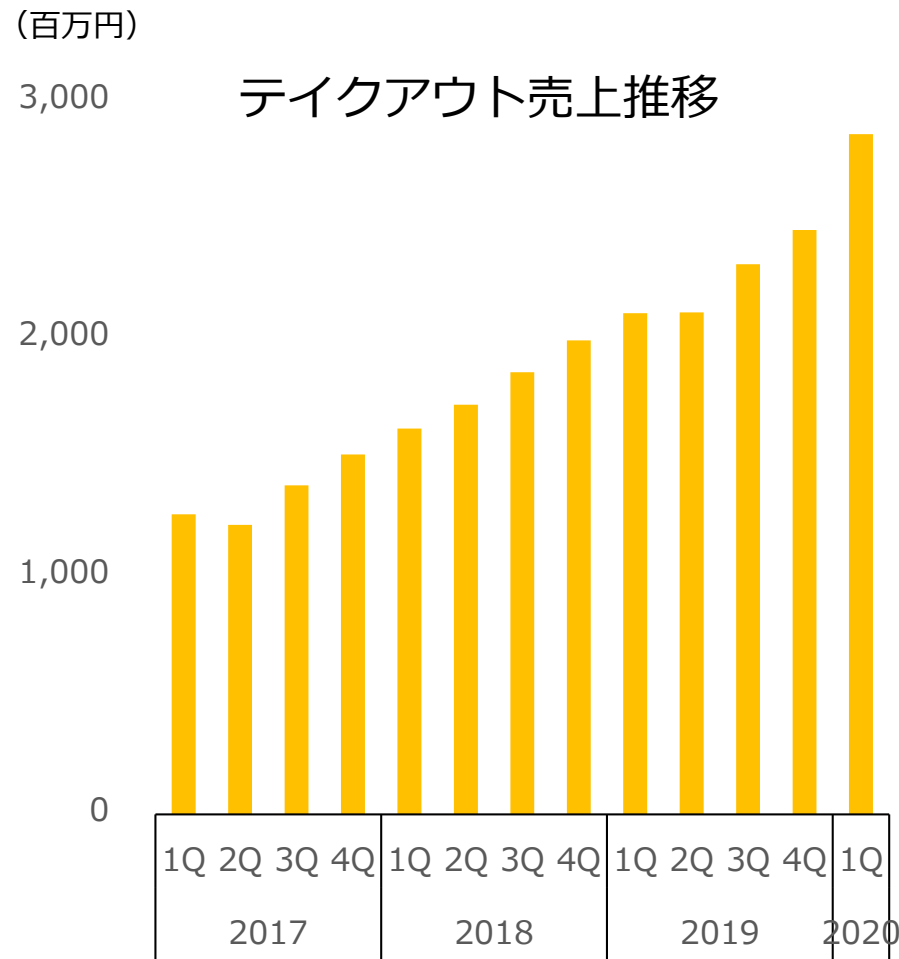
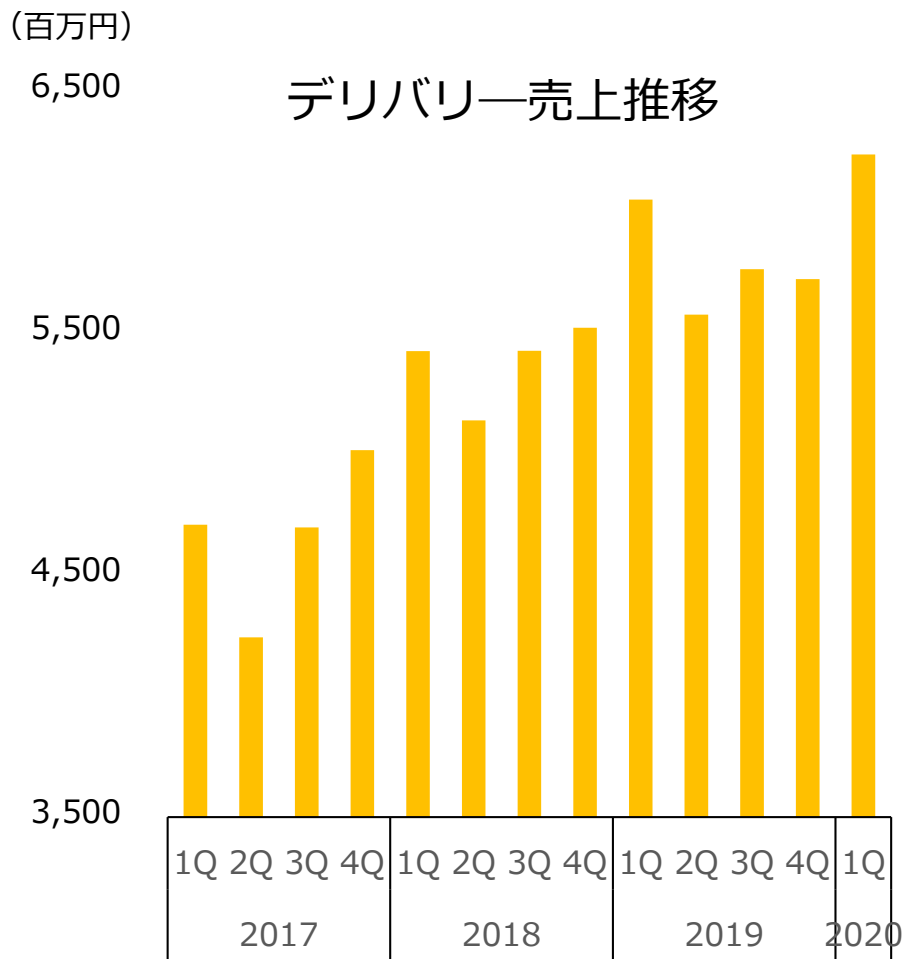
**食の消費行動は、ライフスタイルの変化に伴い、昼間時間帯への生活リズム移行を想定**

- ✓ 深夜営業時間の短縮の実施、昼間時間帯の需要に応えるメニュー・業態改革
  - ✓ デリバリー・テイクアウト売上にかかわる業態転換、およびITを駆使した受注・オペレーション改善
- コロナ終息後のマーケットの変化を見据え、レストランとしての本質を追求**
- ✓ 成熟した消費者の要求に応える価格およびベーシックアイテムの品質と味の改善と個客サービスの向上

# デリバリー・テイクアウト：売上推移



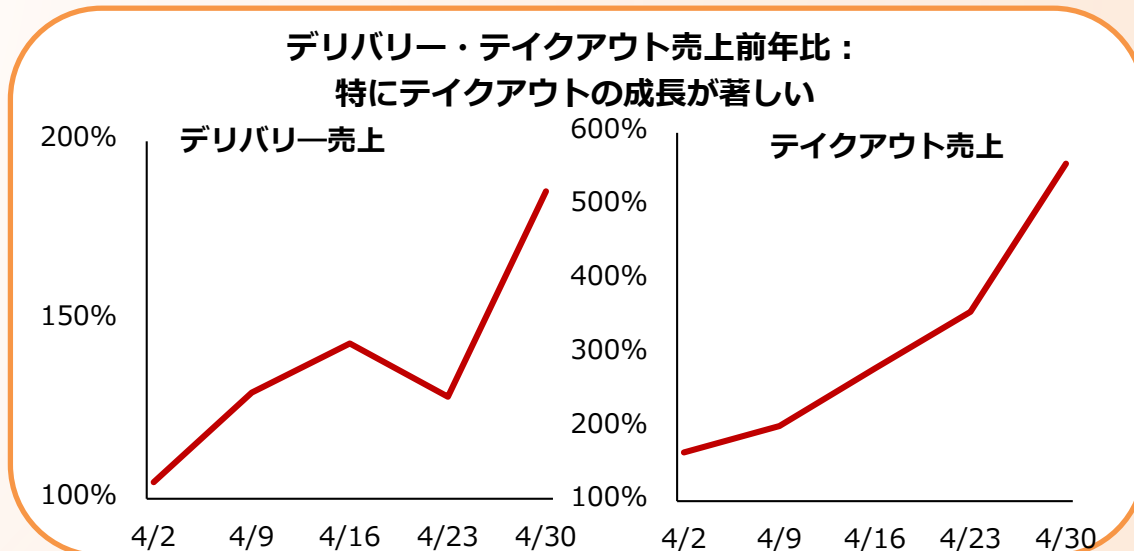
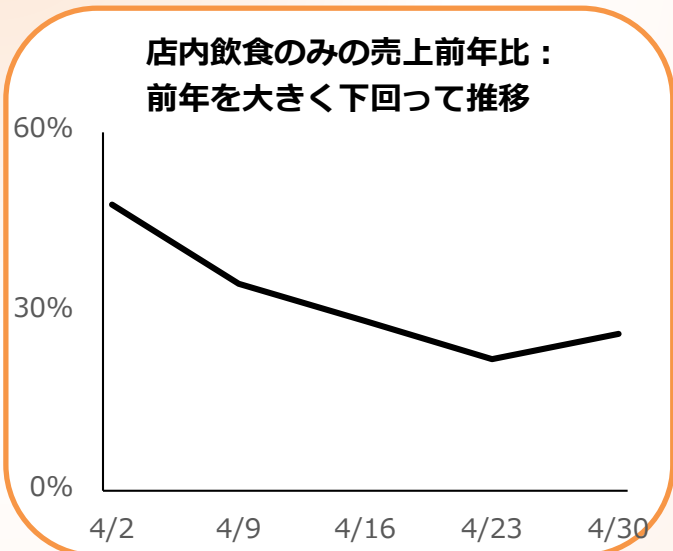
- デリバリー実施店舗数約1,500店、テイクアウト実施店舗数2,800店
- 4月は、売上高前年比デリバリー26%増、同テイクアウト2.6倍と好調



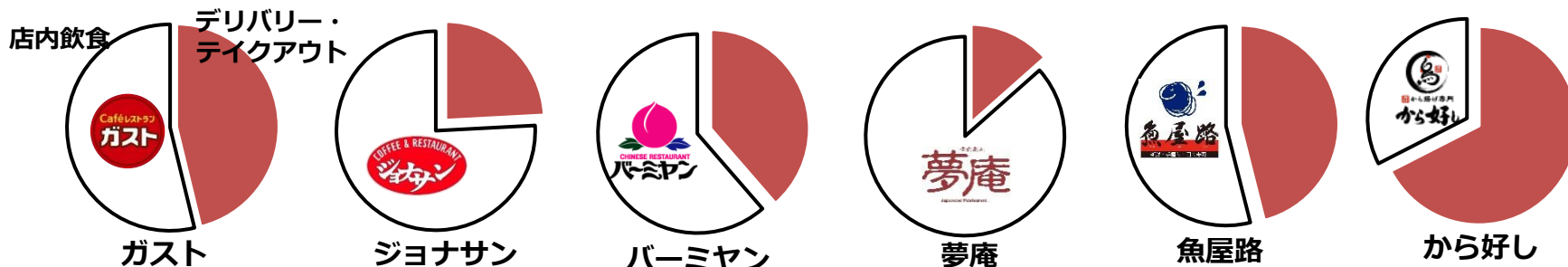
# 店内飲食売上とデリバリー・テイクアウト売上



## ■ デリバリー・テイクアウト売上増による売上早期回復



## ブランド別店内飲食vs.デリバリー・テイクアウト売上構成比



※4月2日～4月30日の売上データを使用

# デリバリー・テイクアウト：メニュー拡充



## ■ メニューのラインナップの充実化

Caféレストラン  
ガスト

ガスト  
おかず商品の拡充  
ピザの種類拡充



COFFEE & RESTAURANT  
ジョナサン

ジョナサン  
ヘルシー弁当、野菜  
感の強い商品を拡充



## ■ 新しい取り組み： 内製冷凍商品の販売

バーミヤン  
冷凍餃子の  
外販実験開始

お弁当以外に、  
家で手軽に調理で  
きる商品を追加



## ■ ブランド横断

揚げ物ニーズをくみ取り、「から好し」、「とんから亭」  
の商品を他ブランドでもテイクアウト可能に

とん  
から  
亭

サラッと  
今夜のおかず  
に!

とん から 海老





# キャンペーンによる今後の売上増の仕組みづくり



■ ガストのテイクアウトピザ半額キャンペーンをきっかけに、今後の売上拡大を狙う

すかいらーくアプリ、ホームページバナーからテイクアウトサイトへの誘導、ツイッター、ちらしなどで告知

**今だけ うれしい 半額** キャンペーン  
 テイクアウト  
 ネットで電話で事前注文!!  
 できたを待たずにお持ち帰りができます!

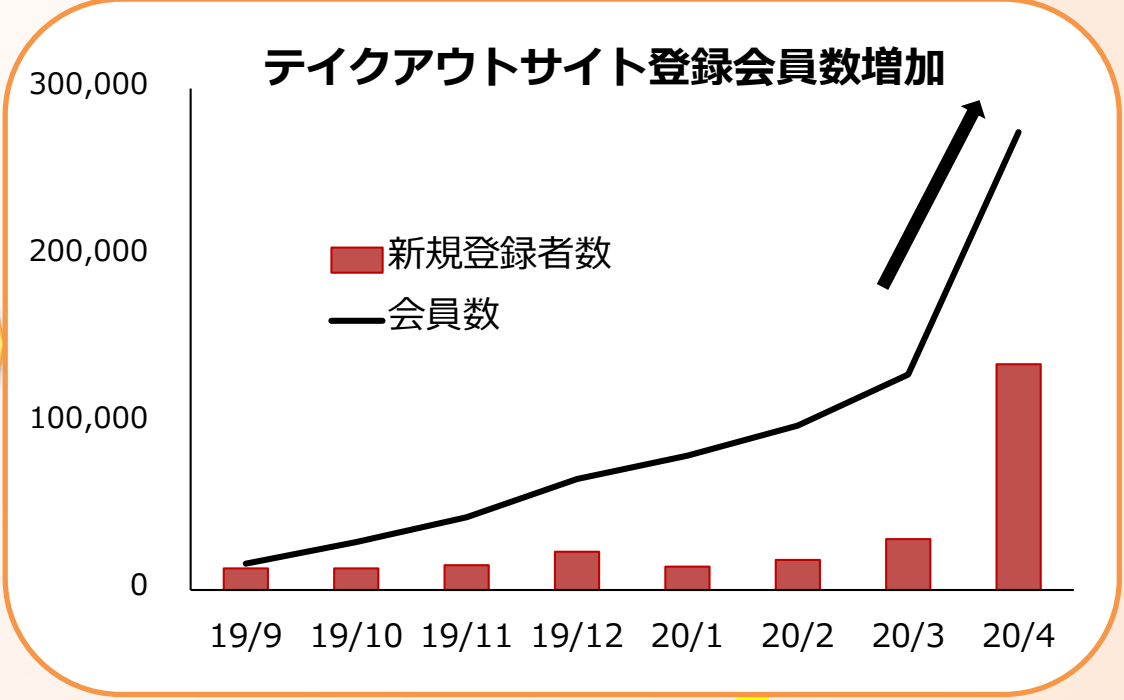
表面はサクッ、中はふっくら。食感にこだわった自家製生地は、聞きのこないおいしさです!

第1弾 4/23[木]~5/13[水]

マルゲリータピザ 半額で

通常価格 ¥599 → ¥299 (税抜)

ご注文方法  
 ネットで電話で事前注文!! できたを待たずにお持ち帰りができます!



今後のテイクアウト売上拡大のベース作りに成功



# デリバリー・テイクアウト：プロモーション



## ■ 店舗近隣のお客様への認知拡大

- ✓ ポスティング、折込チラシの部数増加  
店舗の電話番号を記載することで、デジタルが苦手な客層の獲得に成功



- ✓ のぼり・店舗看板などでの告知



## ■ ブランド間での相互送客

- ✓ 店内飲食で来店したお客様に、全てのブランドで使用できるテイクアウトの割引券を配布し誘導



## ■ デジタル販促

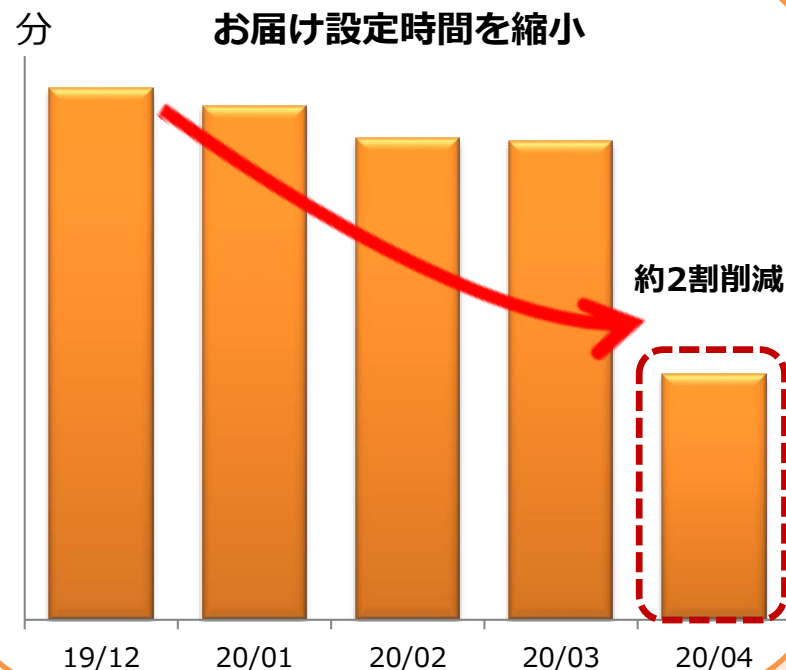
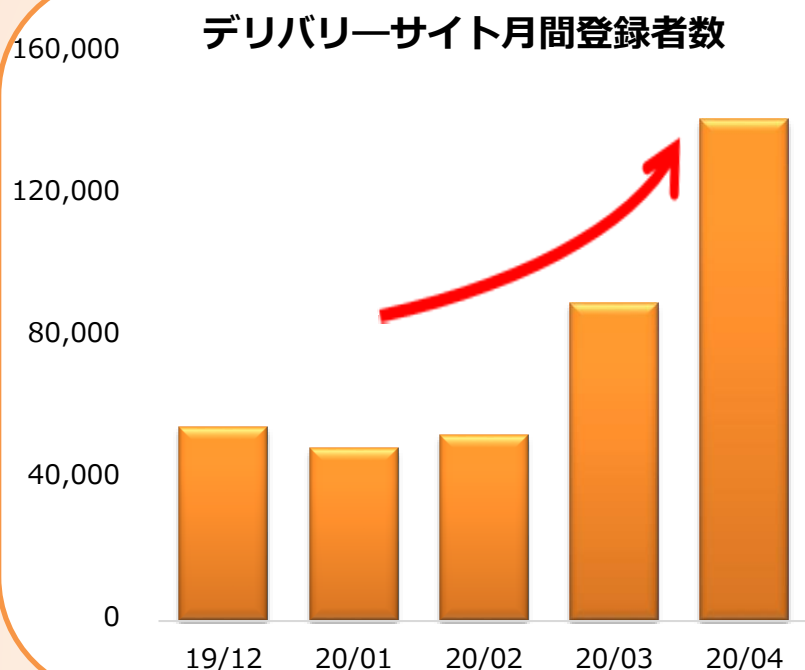
- ✓ すかいらーくアプリの会員登録キャンペーン実施により登録者数を拡大  
⇒アプリでの告知のリーチ数増加
- ✓ スマートニュース、LINEなど他社クーポン媒体の活用

# デリバリー：ITを駆使した販売体制強化



## ■ オペレーション改善により売上拡大へ

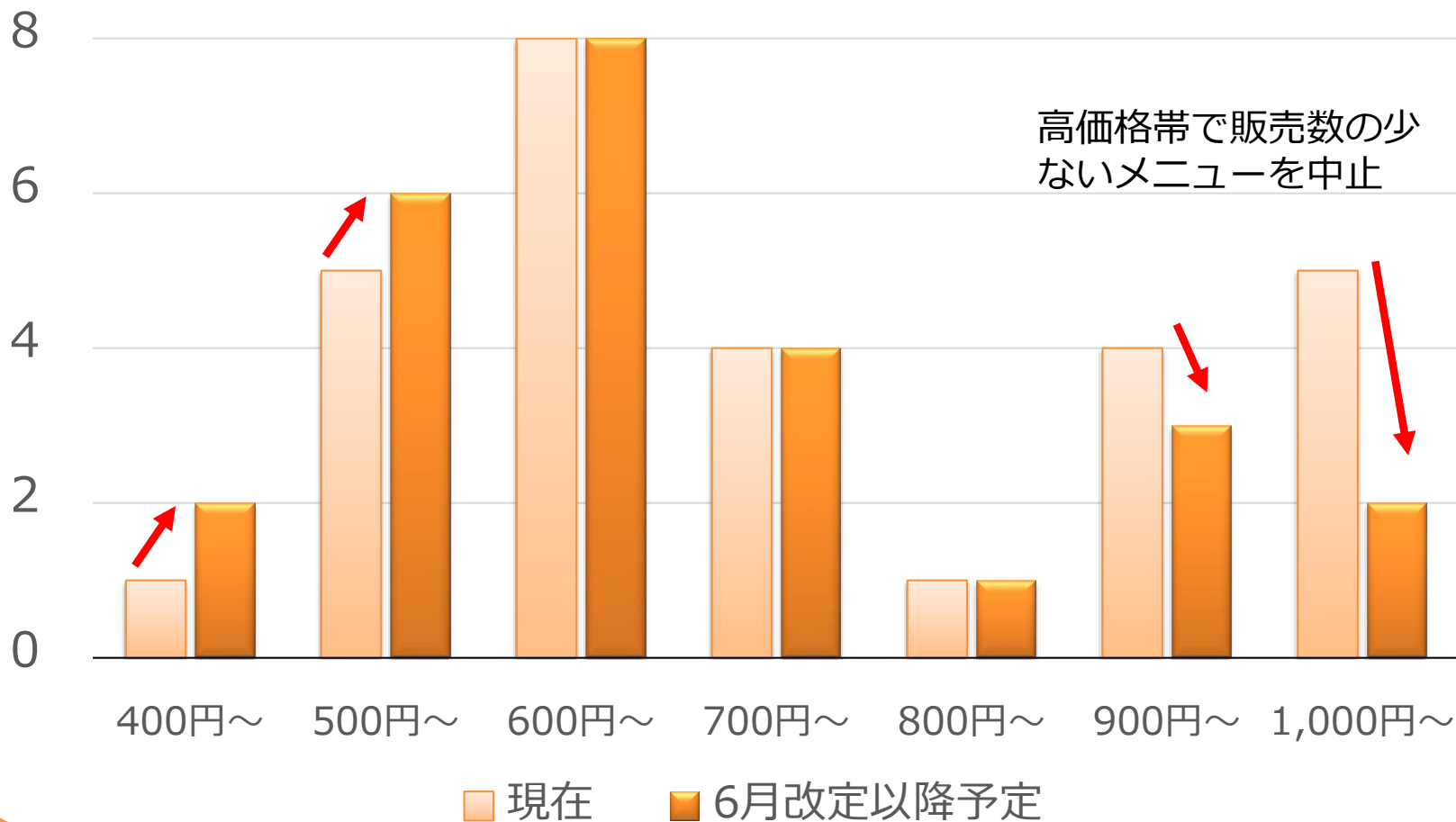
- ✓ デリバリーサイト新規登録者数拡大。データ活用による販促体制の強化が可能に
- ✓ 配達員用アプリの使いやすさを更に向上させ、お届け設定時間を短縮に成功
- ✓ 簡単な操作で注文ができるよう、注文サイトを継続的に改善
- ✓ ブランドを横断して商品を配達する配達員を拡充



# メニュー戦略：価格構成の見直し



## ■ 景気低迷を考慮し、低価格帯メニューを拡充





- 「低価格帯」だけでなく、「おいしい」を追求

価格 + 味

他社との差別化を図るため、味の基本であるソース・ドレッシングをブラッシュアップ

✓ 直近のブラッシュアップ例

- トマトソース
- ミートソース
- ドミグラスソース
- ピザソース
- タルタルソース
- ガーリックソース
- から好しのからあげの味つけなど



# コスト・投資の抜本的見直し



## 厳しい局面を乗り越えるため、筋肉質な経営体制を構築

### ■ コスト削減

人件費削減：役員報酬削減・本部人員削減  
本部経費削減  
賃料交渉

### ■ 原価低減

工場の生産工程の見直し  
配送ルートの変更  
業態間の食材の共有化  
食品ロス削減メニューへ改定

### ■ 設備投資の見直し

新規出店の凍結  
IT投資見直し

削減額

80億円～  
90億円

60億円～  
70億円

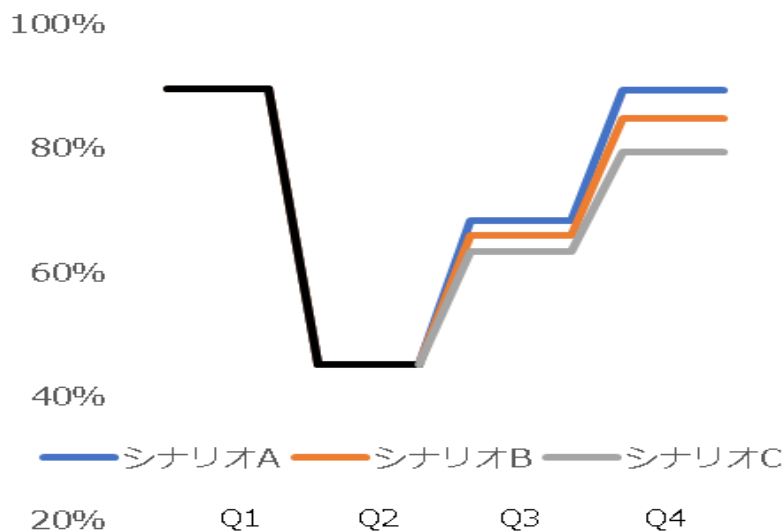
# 2020年シナリオ別シミュレーション



## 今後の売上動向として3つのシナリオを想定し、各シナリオでの2020年の売上高をシミュレーション

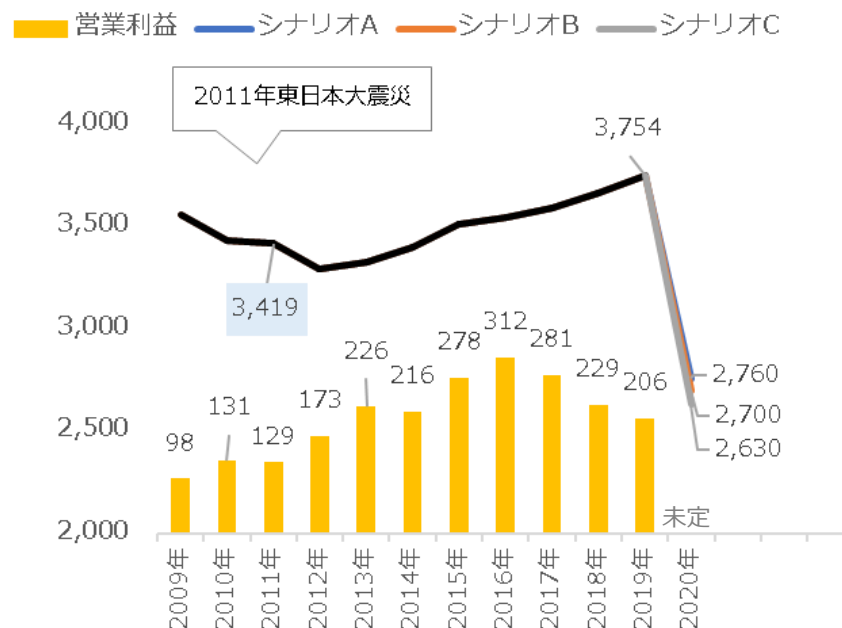
- 今期売上高はQ4に前年比85%±5%程度まで回復すると想定
- Q4に85%まで回復する場合（シナリオB）も、2020年の売上高は2,700億円にとどまり、東日本大震災のあった2011年の売上高を大幅に下回る見通し
- 売上対策・コスト削減効果は現在精査中。新型コロナウイルス感染症の終息時期など不確定な要素が多く、業績予想は困難。そのため現時点での2020年度業績予想は未定とした

### ■ 売上想定（前年比）



- A : Q4で前年比90%に戻るシナリオ（年間平均74%）
- B : Q4で前年比85%に戻るシナリオ（年間平均72%）
- C : Q4で前年比80%に戻るシナリオ（年間平均70%）

### ■ 売上高 / 営業利益推移（2020年売上は試算結果）





# 2020年第1四半期業績

# 2020年第1四半期 業績ハイライト



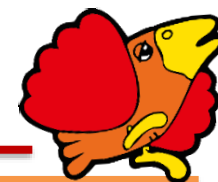
- ◆ 売上高は867億円、前年同期比 **(71)** 億、 **(7.6)** %の減収
- ◆ 営業利益は0.4億円、前年同期比 **(55)** 億、 **(99.3)** %の減益
- ◆ 新型コロナウイルス感染症の影響による客数減、粗利率悪化、人件費単価上昇により収益が大幅に悪化
- ◆ 新規出店・業態転換・リモデルは当初計画通り  
今後の計画は凍結。あるいは、キャッシュアウト抑制のため、来期以降に延期

	2020年Q1 (3ヶ月)	2019年Q1 (3ヶ月)	前年比%
売上高	867億円	939億円	(7.6)%
既存店売上高			(9.8)%
既存店客数			(13.0)%
既存店客単価			3.6%
営業利益	0.4億円	55億円	(99.3)%
調整後当期利益	2億円	30億円	(91.7)%
調整後ROE	5.7%	10.1%	(4.4)%
店舗展開	新規出店18店、業態転換12店、リモデル10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



# 2020年第1四半期 要約損益計算書



- ◆ 売上総利益率： 69.0%と高水準を維持
- ◆ 人件費： 新規出店による店舗数増加影響(5)億円、人件費単価上昇により(7)億円増加、既存店客数減により+13億円、デリバリー売上増加により(1)億円増加
- ◆ その他販管費： 店舗数の増もあり(3)億円増加

	2020年第1四半期		2019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	867	100.0%	939	100.0%	(71)	92.4%
売上原価	269	31.0%	285	30.4%	(16)	94.4%
売上総利益	598	69.0%	654	69.6%	(55)	91.5%
人件費	319	36.7%	322	34.3%	4	98.8%
その他販売費及び一般管理費	279	32.2%	276	29.4%	(3)	101.1%
営業利益	0.4	0.0%	55	5.9%	(55)	0.7%
金融損益	(9)	(1.0)%	(13)	(1.4)%	5	64.6%
税引前利益	(8)	(0.9)%	42	4.4%	(50)	(19.4%)
税金費用	(11)	(1.2)%	15	1.6%	25	(72.2%)
当期利益	2	0.3%	27	2.9%	(25)	9.2%
調整後当期利益	2	0.3%	30	3.2%	(27)	8.3%

# 2020年第1四半期 要約貸借対照表



- ◆ のれん1,461億円： ベインキャピタルが当社を買収した際に発生したものであり、主要業態に按分  
コロナ影響による売上減少は一時的なものであり、現時点でのれんの減損の兆候は識別して  
いないと考えている
- ◆ 借入金計1,384億円： 3/31に運転資金確保及び財務基盤の安定性向上のため、コミットメントライン契約締結  
コロナ影響が長期化した場合に備え、さらなる資金調達も検討中
- ◆ 調整後ROEは5.7%で (2.0) %の低下

(単位：億円)	2020年Q1	2019年12月期	増減	2020年Q1内訳
<b>資産</b>				
流動資産	344	367	(22)	
非流動資産	4,220	4,173	47	のれん残高 1,461億円
資産合計	4,564	4,540	25	使用権資産 1,280億円
<b>負債</b>				
流動負債	985	976	9	短期借入金残高 260億円
非流動負債	2,269	2,236	33	長期借入金残高 1,124億円
負債合計	3,254	3,212	42	リース負債 1,271億円
<b>資本</b>				
親会社所有分	1,311	1,328	(18)	
資本合計	1,311	1,328	(18)	
自己資本比率	28.7%	29.3%	(0.5) %	
調整後ROE	5.7%	7.6%	(2.0) %	
ネットレバレッジレシオ	3.5倍	3.1倍		

# 2020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(123)億円減の68億円。うち税引前四半期利益が(50)億、運転資本の増減が(58)億、法人所得税が(17)億
- ◆ 投資キャッシュフロー： 前年比4億円支出減の(56)億円。新規出店、デジタルメニューブックへの投資などを実行
- ◆ 財務キャッシュフロー： 前年比+110億円支出減の(28)億円。借入金90億円は当座貸越借入その他の(99)億円のうちリース負債返済が(97)億円

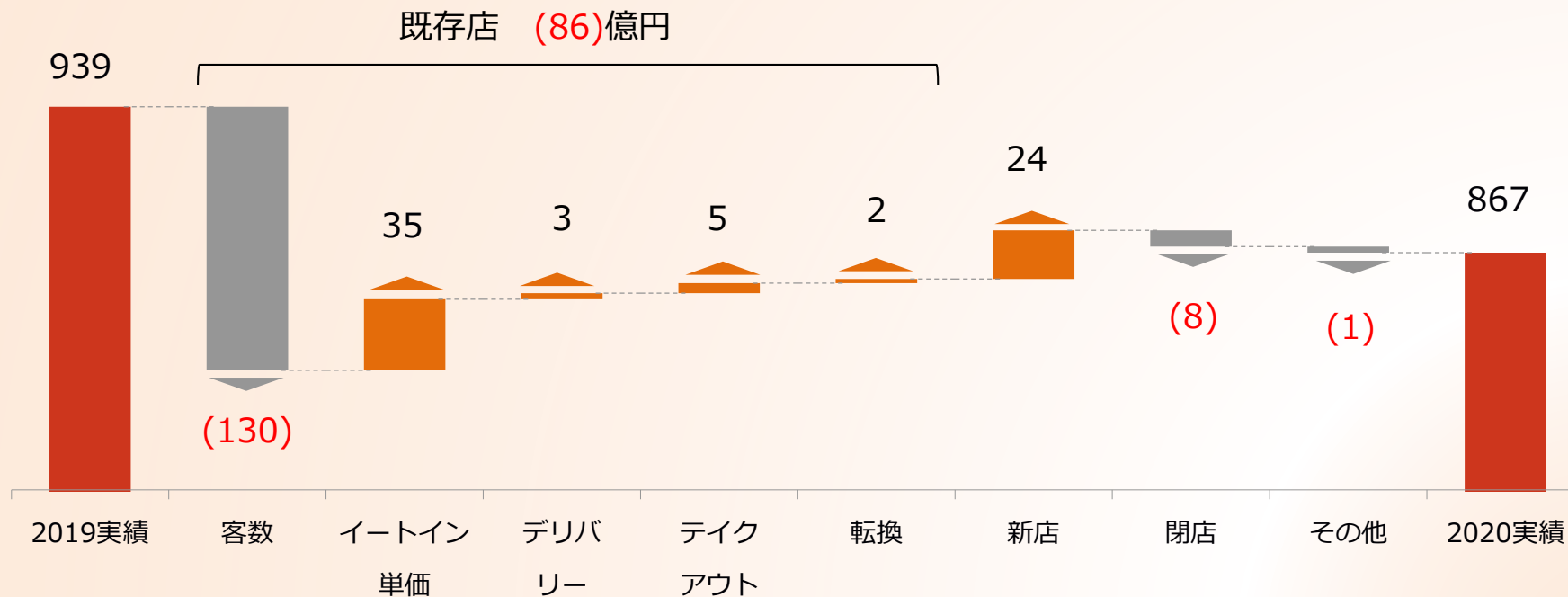
(単位：億円)		2020年Q1	2019年Q1	増減
営業キャッシュフロー	(a)	68	190	(123)
投資キャッシュフロー	(b)	(56)	(60)	4
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	11	130	(119)
財務キャッシュフロー	(c)	(28)	(138)	110
借入金		90	(5)	95
配当金		(19)	(42)	23
その他		(99)	(92)	(8)
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	(17)	(8)	(9)
現金及び現金同等物の期末残高		172	181	(9)

# 2020年第1四半期 売上高増減分析



- ◆ 2020年第1四半期の売上高は867億円で(71)億円の減収のうち、既存店(86)億円、新規出店+24億円
- ◆ 新型コロナウイルスの影響による客数減少が減収の主因

単位：億円

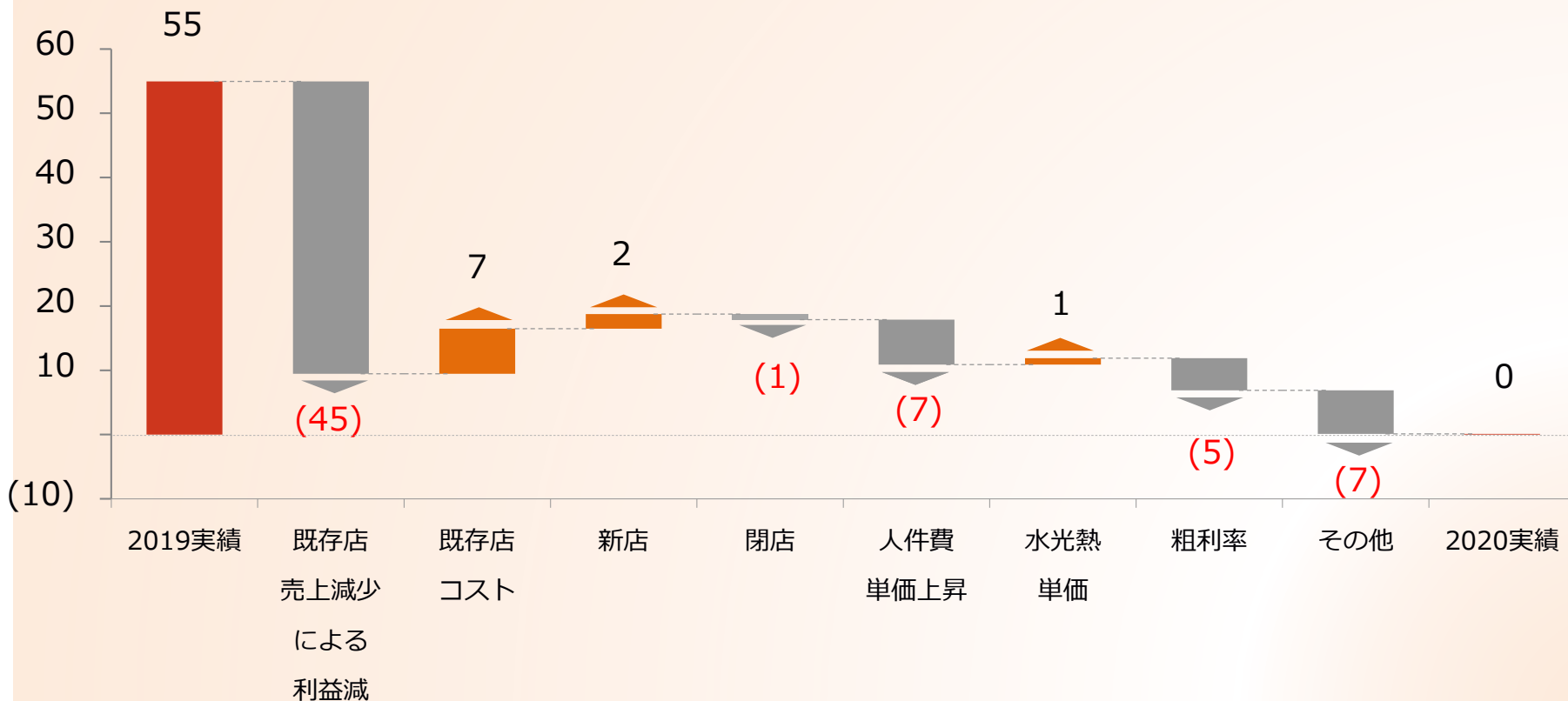


# 2020年第1四半期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は(55)億円の減益
- ◆ 粗利率の悪化は大幅な売上減により自社工場の固定費率が高まったことによるもの
- ◆ 広告宣伝費の削減などにより、既存店コストは7億の改善

単位：億円



# 2020年第1四半期 店舗開発の進捗



新規出店：「から好し」「しゃぶ葉」「むさしの森珈琲」を中心に18店実施。「から好し」は83店舗に増加  
 業態転換：8店舗を「から好し」に転換。  
 リモデル：10店実施

ブランド	新規出店	転換	閉店	3月末店舗数	リモデル
から好し	9	8	-	83	-
しゃぶ葉	3	-	-	271	-
むさしの森珈琲	3	-	-	40	-
ジョナサン	1	-	-	295	4
バーミヤン	1	2	-	337	2
フロプレステージュ	1	-	(2)	117	-
ステーキガスト	-	-	-	137	3
ガスト	-	1	(1)	1,346	1
夢庵	-	-	-	188	-
台湾	-	-	(1)	60	-
藍屋	-	-	-	47	-
chawan	-	-	-	19	-
その他	-	1	(9)	323	-
グループ店舗数	18	12	(13)	3,263 19年末比+5	10



---

# Appendix

# 新型コロナウイルス感染症予防の取り組み



## お客様へ安全・安心なお食事のご提供するために

- お客様に入店時およびトイレ使用後のアルコール除菌協力をお願い
- 発熱やかぜの症状のあるお客様の入店をご遠慮いただく
- お客様に入店時、お食事中以外のマスク着用を要請
- レジ前にビニールシートを設置
- 客席はパーティションや間仕切りを活用し、お客様同士の飛沫感染を防止
- レジはキャッシュトレーで金銭等の受け渡しを実施
- 店内空間の除菌・抗菌を行う機器を設置
- 外気を取り入れた換気システムで十分な換気を行うとともに、入口換気も定期的を実施
- ご希望のお客様にはナイロン手袋をご用意
  
- お客様の安全・安心のため従業員が行っていること
  - 頻繁な手指手洗いとアルコール除菌を実施
  - マスクを義務化し、全従業員へ配布
  - 手が触れる箇所の頻繁なアルコール除菌作業を実施
  - ふきんは用途ごとに色分けし、毎日煮沸除菌を実施
  - トングの定期的な交換・洗浄を実施(ブッフエ業態はお1人ずつ専用)
  - 客席の定期的な換気を実施



# 新型コロナウイルス感染症予防の取り組み



## デリバリー・テイクアウトでの対応

- 商品梱包時はアルコール除菌を実施
- お届け先到着後、手指のアルコール除菌または手袋着用にて受け渡し
- お客様の要望により離れた場所で商品受け渡しと接触の少ないクレジット会計を推奨
- 商品を配達する容器類の定期的な除菌を実施
- 配達用車両も定期的に清掃

## 店舗従業員の安全・安心のために

- 従業員就業時体調チェックと検温の実施・記録、体調不良者の勤務を禁止
- 従業員の就業時、休憩前後、トイレ使用後の入念な手洗いを徹底
- 感染防止のため、接客従業員のマスク着用を徹底
- 感染防止のため、希望する従業員に5月末よりアイガードを配布予定
- 従業員および家族に感染の疑いがある場合の報告相談ルートを設置



## 本社での対応

- 交代制在宅勤務導入、出勤者の席間隔確保
- 大人数の会議やイベントの開催中止延期
- 手洗い除菌、体調確認、咳エチケットマスク義務化徹底
- グループ横断の感染対策を毎日協議し対策強化
- 机の間の間仕切りを設置

# 2020年第1四半期 調整後当期利益内訳



- ◆ IFRS9号（金融商品の会計処理）の適用による当期利益への影響を調整
- ◆ この調整については、①現在の支払利息は借入条件変更後の低い利息であるという実態、②これまでの財務数値との一貫性、以上の観点から、調整項目として当期利益へ足し戻している
- ◆ 対象となる借入金は2019年6月に返済済みであり、当期よりこの調整は発生しない

(単位：億円)	2020年Q1	2019年Q1	増減
当期利益	2	27	(25)
会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整	-	-	-
一時的なコスト項目			
(+) <b>IFRS第9号（2014）「金融商品」適用に伴う     金融負債の条件変更に係る関連損益</b>	-	5	(5)
調整額小計（税引前）	-	5	(5)
調整額に対する税額	-	2	(2)
調整額小計（税引後）	-	3	(3)
調整後当期利益	2	30	(27)

## 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。