

2021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

2021年11月12日

2021年度第3四半期サマリーと通期見通し



2021年度第3四半期実績

- **第3四半期:** 売上高 629億円 (前年比 (116) 億円、-15.6%)
既存店売上高: 前年比売上87.3%、客数89.3%、客単価97.8%
営業利益 70億円 (前年比+100億円)
- **第3四半期累計:** 売上高 1,896億円 (前年比 (240) 億円、-11.2%)
既存店売上高: 前年比売上91.7%、客数91.7%、客単価100%
営業利益 74億円 (前年比+286億円)
時短協力金 233億円

2021年度通期見通し

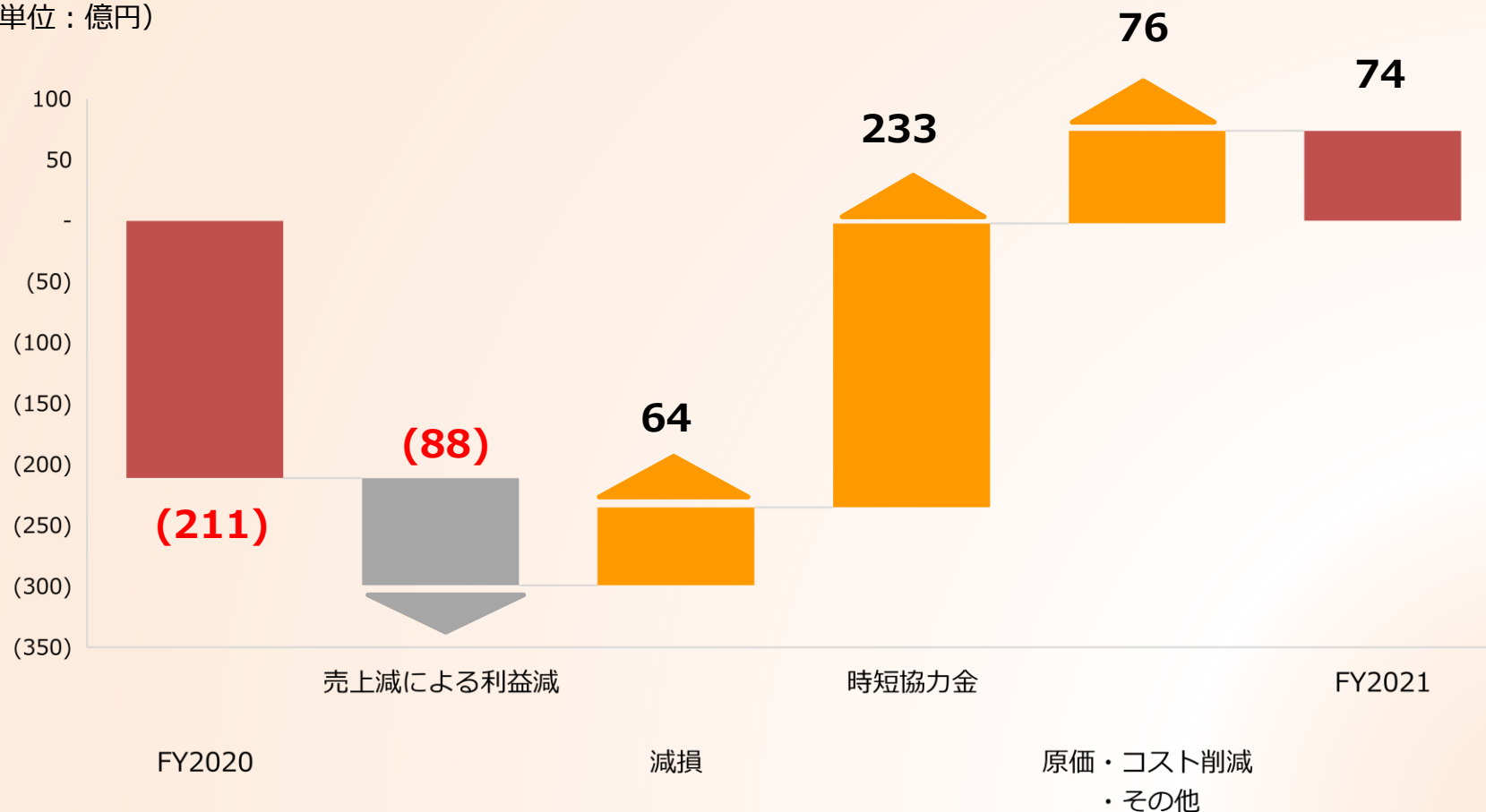
- **通期業績:** 売上高2,600億円、営業利益210億円、当期利益100億円
従来ガイダンス: 売上2,850億円、営業利益50億円、当期利益4億円
- **配当予想:** 1株当たり配当14円
前回予想未定から変更

2021年第3四半期累計営業利益前年比増減



- 営業利益は74億円と286億円の増益
- 時短協力金233億円、原価・コスト削減・その他76億円、

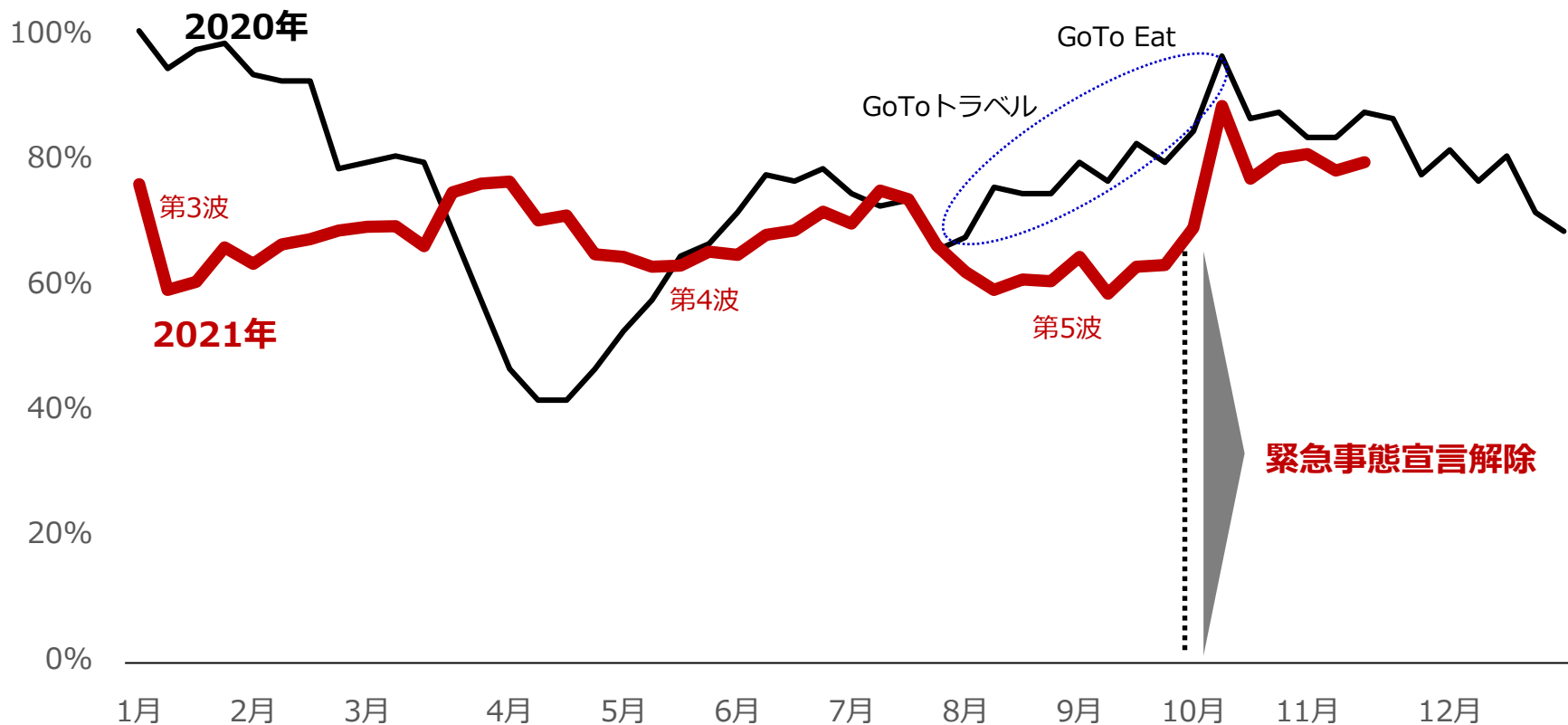
(単位：億円)



2019年比売上高推移



2020年	第1回緊急事態宣言 (4月7日～5月25日)	東京アラート発令 6月	10月以降 新規感染者数増を連日更新
2021年	第2回緊急事態宣言 (1月7日～3月25日)	第3回緊急事態宣言 (4月25日～5月11日)	第4回緊急事態宣言 (7月12日～9月30日)



(注) 前々年との曜日違い日を除外 「当年：平日 前年：祝日」「当年：祝日 前年：平日」

緊急事態宣言解除後の売上動向（2019年比）



9月1日～9月30日
（緊急事態宣言中）

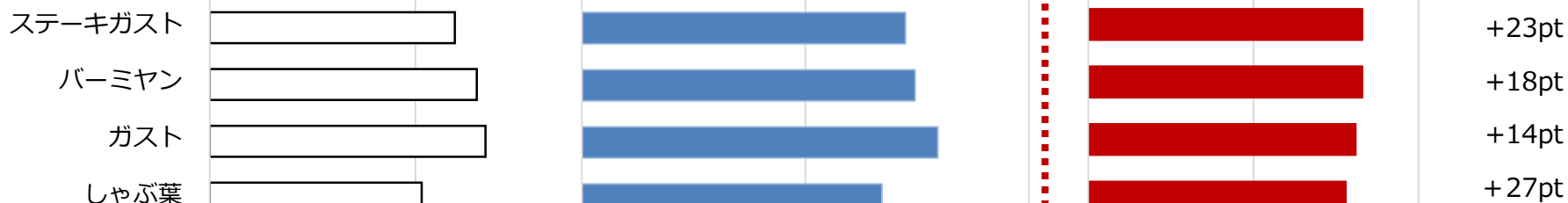
10月1日～10月24日
（1都3県時短営業中）

10月25日～11月7日
（時短要請解除後）
9月売上との比較

目的来店



家族層



シニア層



都心部



0%

50%

0%

50%

100%

0%

50%

100%

ディナー客数は回復傾向



- 全国に展開しているガスト・しゃぶ葉共に、緊急事態宣言解除、営業時間短縮解除と段階的な緩和に伴い、ディナー客数も回復傾向



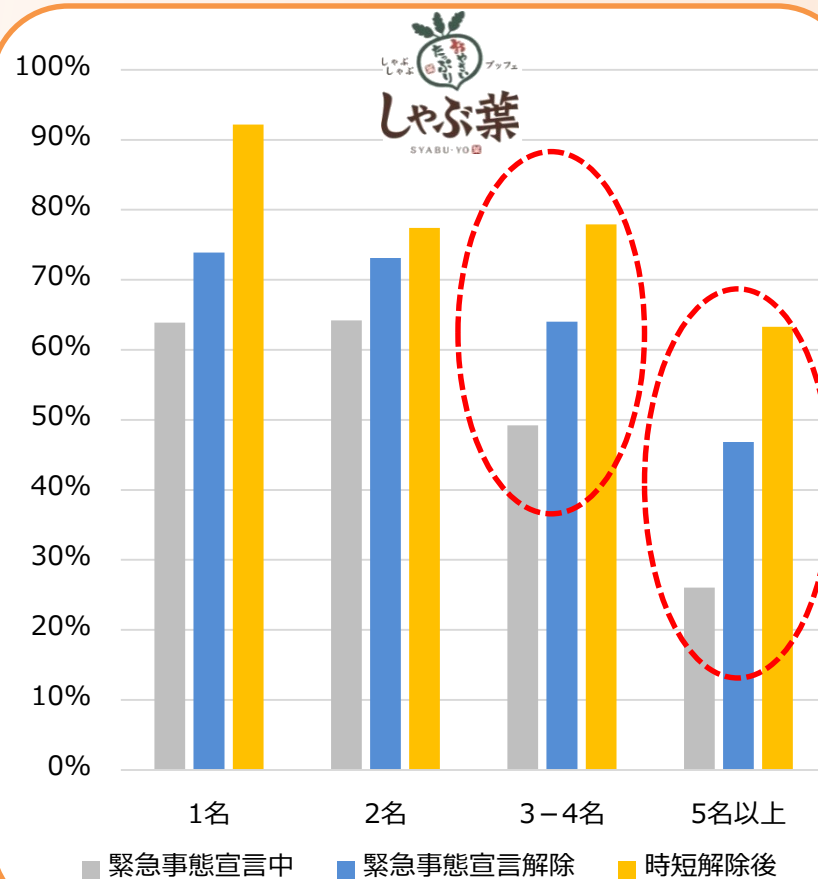
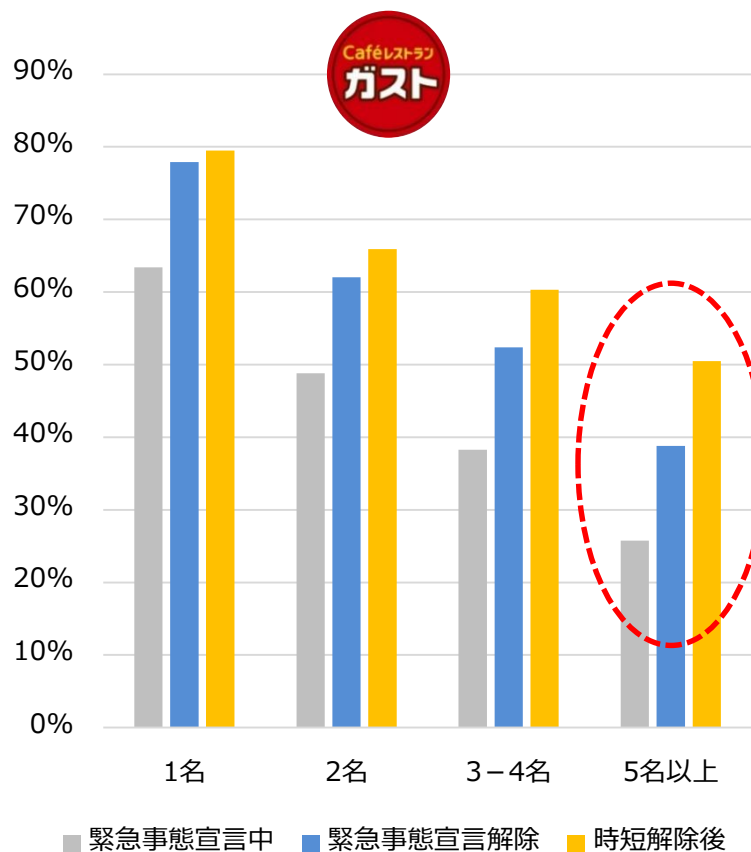
※2019年比客数、台風などのイレギュラーを回避するため以下の期間実績を適用

：緊急事態宣言中：9月3日～-9月16日、緊急事態宣言解除：10月11日-10月17日、時短解除後：11月1日-11月7日

グループ利用の顧客回帰



- 規制の緩和に伴い、特に弱かったグループ客も戻りつつある
- よりハレ利用の多いしゃぶ葉では特にその傾向が強い



※2019年比客数、台風などのイレギュラーを回避するため以下の期間実績を適用

緊急事態宣言中：9月3日～9月16日、緊急事態宣言解除：10月11日-10月17日、時短解除後：11月1日-11月7日

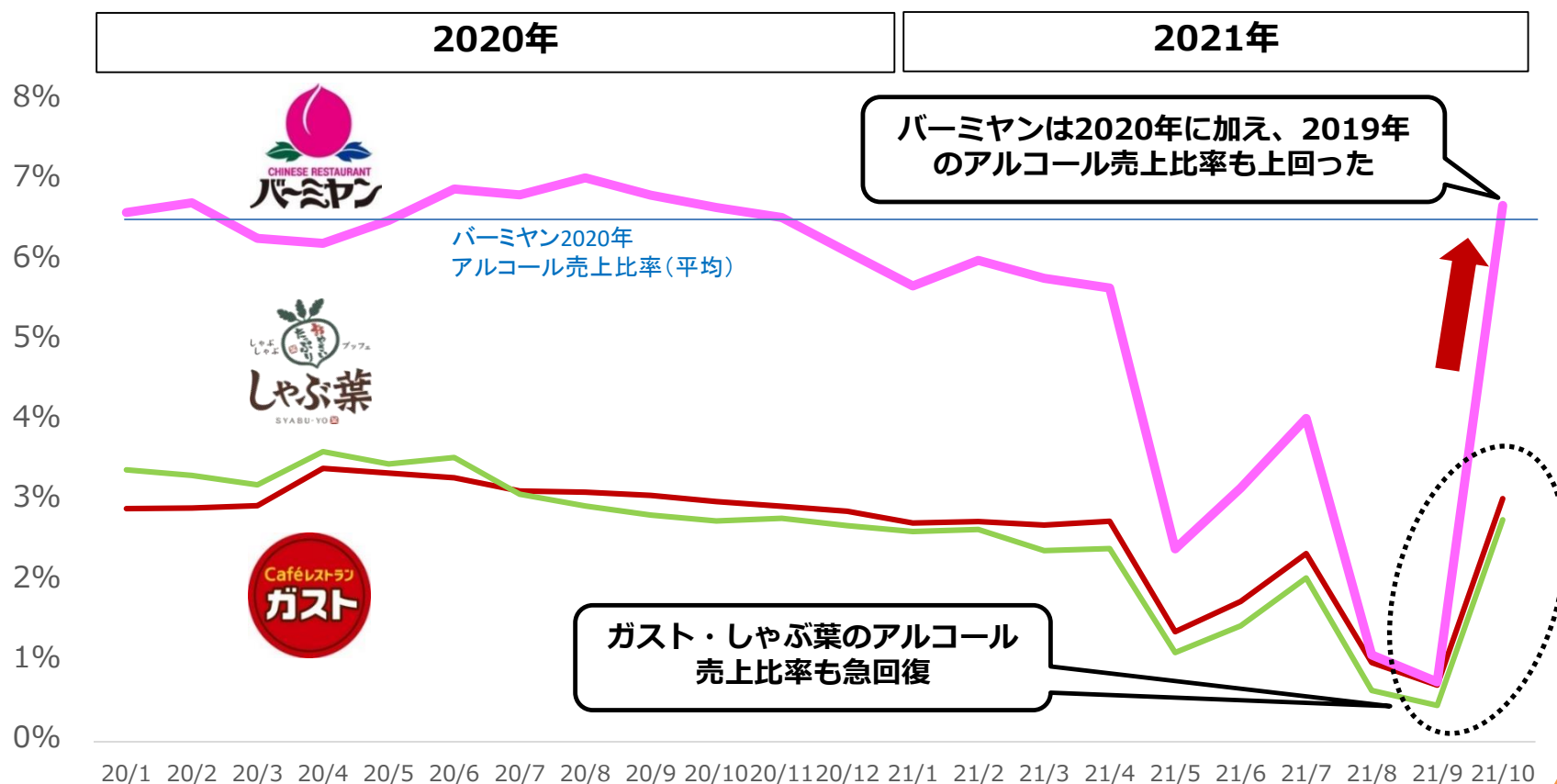
※グループ利用人数は自治体のルールに準じる

アルコール売上比率は急速に回復



- 緊急事態宣言解除に向けてアルコールメニューの改善を図ったことも功を奏し、順調な回復傾向

アルコール売上比率月次推移



バーミヤンは2020年に加え、2019年のアルコール売上比率も上回った

ガスト・しゃぶ葉のアルコール売上比率も急回復

※既存店 全国 20年1月1日～21年10月31日

店舗開発の進捗



- 新規出店： マルチブランドで38店舗実施
- 業態転換： 「むさしの森珈琲」「ガスト」「La Ohana」を中心に61店舗転換
- 店舗改装： 2021年 107店舗、2022年 360店舗予定

ブランド	1-9月店舗開発の進捗					10-12月 店舗改装計画
	新規出店	転換	閉店	9月末店舗数	店舗改装	
ガスト	5	15	(13)	1,330	-	4
バーミヤン	4	8	(6)	344	-	43
しゃぶ葉	6	7	(1)	274	-	26
ジョナサン	-	-	(8)	219	-	
夢庵	-	-	-	174	-	
ステーキガスト	1	-	(3)	122	-	31
フロプレステージュ	5	-	(3)	120	1	
から好し	2	-	(2)	89	-	
むさしの森珈琲	3	17	-	65	-	
台湾	6	-	(3)	64	1	
藍屋	-	-	(1)	43	-	
chawan	1	-	-	20	-	
La Ohana	-	11	-	14	-	
その他	5	3	(19)	227	1	
グループ店舗数	38	61	(59)	3,105	3	104
				20年末比-21		

*転換には転換準備によるオープン前店舗4店舗を含まない
*月末店舗数には一時閉店中店舗含む



事業環境の変化

コロナ禍で生まれた 新たな顧客ニーズ

- ✓ 外食の際のより厳しい商品・店舗選定
- ✓ 家では体験できないモノ・コト・空間
- ✓ 惣菜や宅配など外食ではない選択肢

コストプッシュ

- ✓ 家計圧迫による消費マインドの悪化
- ✓ 光熱費の高騰
- ✓ 食材費の高騰
- ✓ 人件費の上昇

既存店3,000店の品質向上 ～外食価値再構築～

「徹底的なQSC（品質・サービス・クレンリネス）の向上」
「商品・プロモーション政策」 「全社・全業態でのDX推進」



2021年第3四半期業績

2021年第3四半期 業績ハイライト



第3四半期（3ヶ月）：

- ◆ 売上高は前年比116億円減の629億円に留まるも、営業利益は時短協力金、コスト削減等により前年比100億円増の70億円を確保、調整後当期利益は29億円の黒字

- 累計：
- ◆ 時短協力金233億円とコスト削減54億円・粗利率改善25億円等により営業利益は74億円の黒字
 - ◆ 調整後当期利益は25億円の黒字
 - ◆ 新規出店・業態転換は計画通り実施

(単位：億円)	2021年 第3四半期	2020年 第3四半期	前年比%	2021年 累計	2020年 累計	前年比%
売上高	629	745	(15.6)%	1,896	2,136	(11.2)%
既存店売上高			(12.7)%			(8.3)%
既存店客数			(10.7)%			(8.3)%
既存店客単価			(2.2)%			0.0%
営業利益	70	(31)	-	74	(211)	-
調整後当期利益	29	43	(33.3)%	25	(146)	-
調整後ROE	(0.1)%	(12.5)%	12.4%	(0.1)%	(12.5)%	12.4%
店舗展開	新規出店9店、業態転換3店、 店舗改装1店			新規出店38店、業態転換61店、 店舗改装3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

客数はテイクアウト・デリバリー含む（テイクアウト・デリバリー売上高をイートイン客単価で割ったものをテイクアウト・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4店舗を含む

2021年第3四半期 要約損益計算書



- ◆ 売上総利益率： 2020年の急激な売上減に伴い悪化した反動と、食材加工品の内製化・物流効率化により良化
- ◆ その他営業収益：240億円増加。時短協力金233億円・保険代理店事業売却益による収益9億円を計上
- ◆ 人件費： 80億円減少。営業時間短縮による人件費の減少、及び店舗の生産性向上などにより減少
- ◆ その他販管費： 39億円減少。賃借料・水光熱費・広告宣伝費などのキャッシュアウト抑制
- ◆ 金融損益： ローン関連手数料の支払いによる一時的増加

	2021年Q3累計		2020年Q3累計		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	1,896	100.0%	2,136	100.0%	(240)	88.8%
売上原価	(579)	(30.5)%	(679)	(31.8)%	101	85.2%
売上総利益	1,317	69.5%	1,456	68.2%	(139)	90.4%
その他営業収益	259	13.7%	19	0.9%	240	1,363.8%
人件費	(780)	(41.2)%	(860)	(40.3)%	80	90.7%
その他販売費及び一般管理費	(697)	(36.8)%	(737)	(34.5)%	39	94.7%
その他営業費用	(24)	(1.3)%	(89)	(4.2)%	65	27.1%
営業利益	74	3.9%	(211)	(9.9)%	286	-
金融損益	(31)	(1.7)%	(26)	(1.2)%	(6)	122.7%
税引前利益	43	2.3%	(237)	(11.1)%	280	-
税金費用	(19)	(1.0)%	91	4.3%	(110)	-
当期利益	24	1.3%	(146)	(6.8)%	170	-
調整後当期利益	25	1.3%	(146)	(6.8)%	171	-

2021年第3四半期 要約貸借対照表



- ◆ 資本合計1,597億円： 公募増資により自己資本は1,597億円となり、のれん1,460億円を上回った
- ◆ 借入金計1,281億円： 借入金は前期末の1,458億円から178億円減少し、1,281億円となった

(単位：億円)	2021年Q3	2020年12月期	増減	2021年Q3内訳
資産				
流動資産	479	363	115	
非流動資産	3,978	4,054	(75)	のれん残高 1,460億円
資産合計	4,457	4,417	40	使用権資産 1,077億円
負債				
流動負債	756	2,037	(1,281)	短期借入金残高 178億円
非流動負債	2,104	1,242	862	長期借入金残高 1,102億円
負債合計	2,860	3,279	(420)	リース負債 1,079億円
資本				
親会社所有分	1,597	1,138	460	
資本合計	1,597	1,138	460	
自己資本比率	35.8%	25.8%	10.1%	
調整後ROE	(0.1)%	(14.0)%	13.9%	
ネットレバレッジレシオ	3.7倍	6.5倍		

調整後ROEは直近12ヶ月の数値
 ネットレバレッジレシオ=純有利子負債(借入金-現預金)/調整後EBITDA

2021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： 時短協力金の受取り、法人税減少により営業関係収支は大きく改善したものの前期支払猶予制度を適用した税・社会保険料の納付135億の影響により営業CFは前年比6億円減少の205億円となった
- ◆ 投資キャッシュフロー： 前年比37億円支出減の(101)億円。前年はデジタルメニューブックの導入で増加
- ◆ 財務キャッシュフロー： 前年比57億円支出減の(19)億円。借入返済(181)億円、株式発行による収入428億円、リース債務返済(256)億円

(単位：億円)		2021年Q3累計	2020年Q3累計	増減
営業キャッシュフロー	(a)	205	211	(6)
投資キャッシュフロー	(b)	(101)	(138)	37
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	104	72	31
財務キャッシュフロー	(c)	(19)	(76)	57
借入金		(181)	225	(406)
新株発行		428	0	428
リース債務返済		(256)	(277)	21
配当金		(0)	(20)	20
その他		(9)	(5)	(5)
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	86	(4)	90
現金及び現金同等物の期末残高		257	186	71

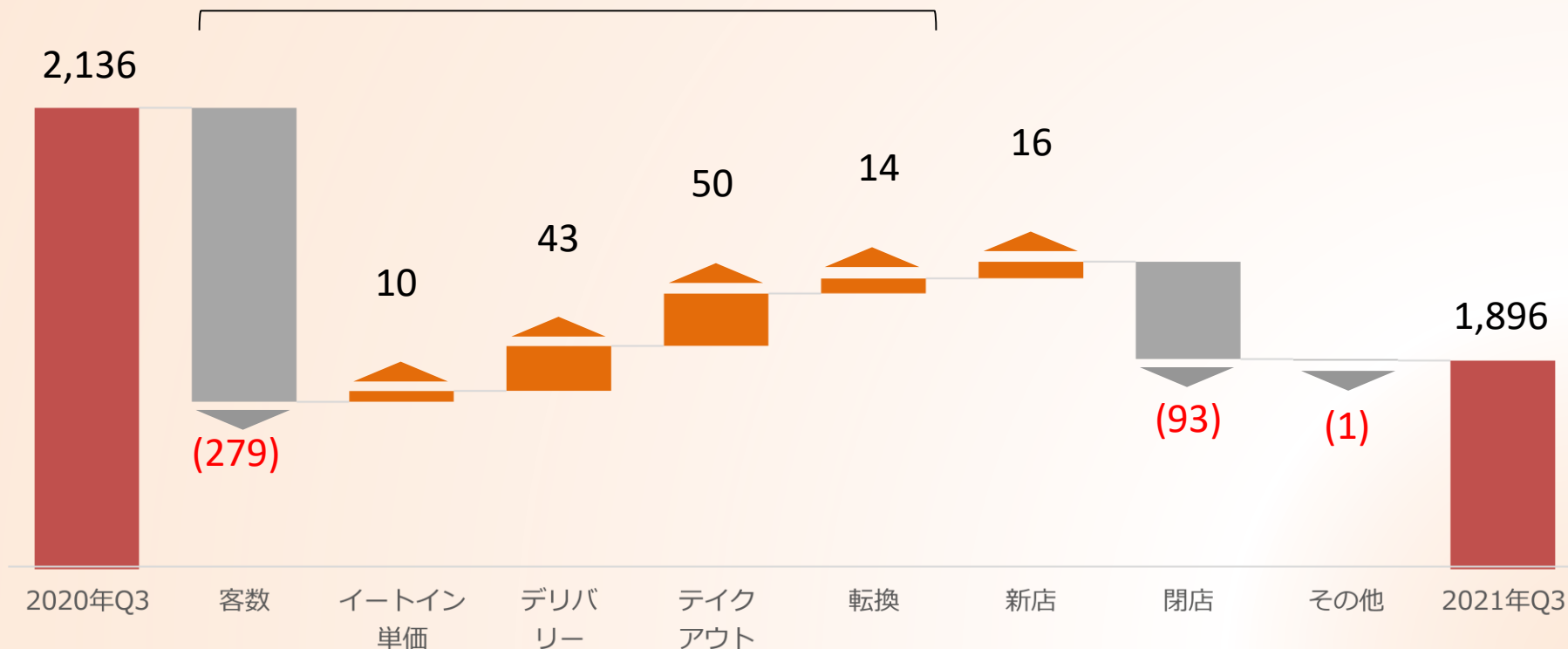
2021年第3四半期 売上高増減分析



- ◆ 2021年第3四半期の売上高は1,896億円で(240)億円の減収
- ◆ 新型コロナウイルスの影響で客数は減少するも、デリバリーやテイクアウトは大幅な増収

単位：億円

既存店 (162)億円



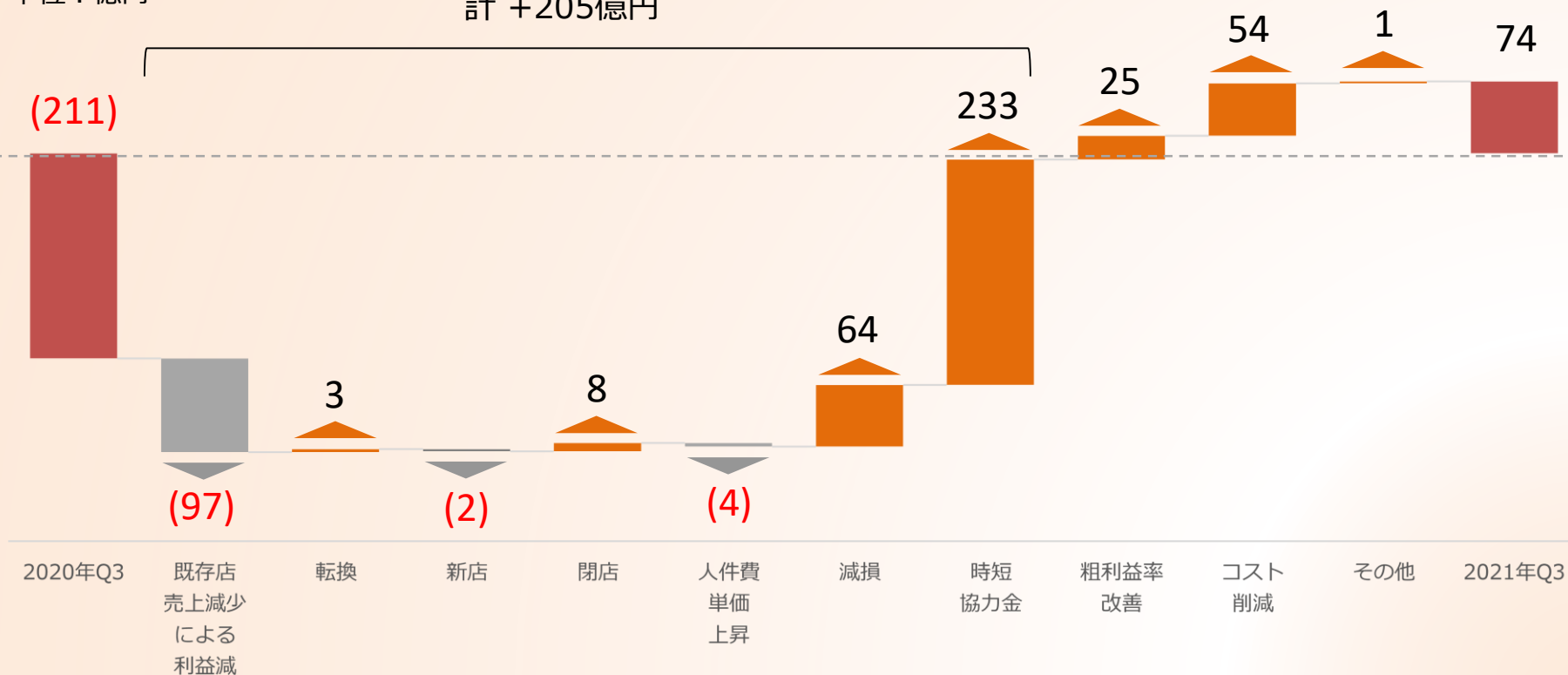
2021年第3四半期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は286億円の増益
- ◆ 時短協力金により233億円、会計方針に従い、9月30日までの申請ベースで計上
- ◆ 時短協力金までの効果では赤字であり、粗利益率改善25億円とコスト削減54億円により黒字化

単位：億円

計 +205億円





変化した事業環境への対応



既存店3,000店の品質向上

■ 徹底的なQSCの向上

- 居心地のよい店舗環境
- 調理品質の向上
- 感じの良いサービス
- リモデルの再開
- 解凍機導入

■ 商品・プロモーション政策

- 平均皿単価の変更（ガスト）
- コア商品のブラッシュアップ
- アルコール需要獲得
- デジタルプロモーションの進化
- TVCMの再開

■ 全社・全業態でのDX推進

- フロアサービスロボット導入
- 新POSレジ+キャッシュレスセルフレジ導入
- 新デジタルメニューブック導入
- お客様の利便性向上・従業員の生産性向上
- 働きやすい環境による人財の確保



既存店の徹底的なQSC向上



オペレーション
難易度を下げる

■ DXの活用

- フロアサービスロボット
- デジタルメニューブック
- 新POSレジ+セルフレジ

■ メニュー改定頻度の適正化



顧客サービスに
注力する

■ オペレーション習熟度向上

- 調理・フロアサービス基礎基本の再徹底
 - 感じの良いサービス
 - 清掃が行き届いた清潔な店内
 - 従業員の身だしなみ
 - きびきびしたサービス
- デジタルトレーニングツール活用

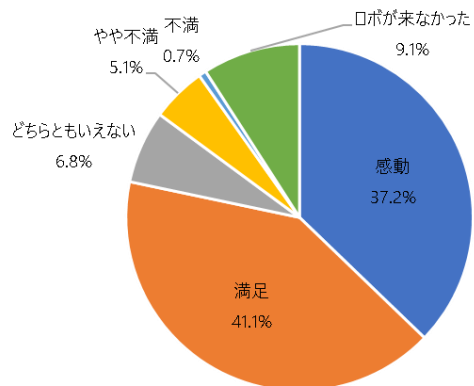


お客様満足度を上げ、顧客ロイヤルティ(NPS)を向上させる

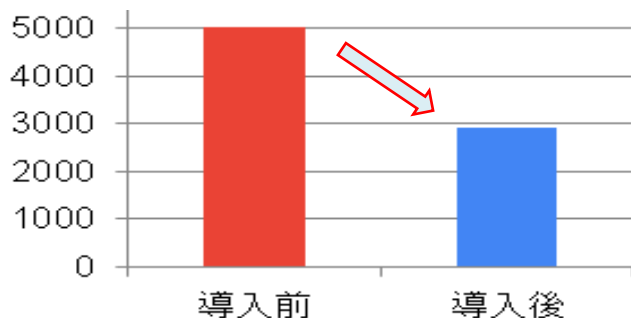
フロアサービスロボットの導入



▶ 実験店舗では約8割のお客様から高評価



▶ ガスト店内【ピーク2時間】の料理提供スタッフの歩行数



2022年末までに約2,200台をガスト・しゃぶ葉などに導入予定

アルコール需要の獲得



- 全業態で、アルコール需要獲得強化
 - お酒に合い、ご飯のおかずにもなる小皿料理メニューを強化
- 【小皿商品開発例】

Caféレストラン
ガスト

「ガストで」
ファミ飲み

no.231
えんどうづくだん
¥199(税込¥219)

no.230
おつまみ
¥199(税込¥219)

no.235
豆腐一丁
¥199(税込¥219)

no.228
ちいれいポテトフライ
¥199(税込¥219)

no.224
コーンのオープン焼き
¥199(税込¥219)

no.227
ほうれん草ベーコン
¥199(税込¥219)

no.229
鶏のてり焼き
¥299(税込¥329)

no.225
山盛りポテトフライ
¥299(税込¥329)

no.236
鶏のてり焼き
¥299(税込¥329)

no.238
チキン南蛮(2コ)
¥299(税込¥329)

no.221
ポテトグラタン
¥299(税込¥329)

no.222
若鶏の唐揚げ(5コ)
¥299(税込¥329)

no.220
4種の惣菜盛り合わせ
¥249(税込¥274)

no.223
山盛りポテトフライ
¥299(税込¥329)

わいわい楽しい 料理とお酒 **BARミヤン**

no.731 生搾りはちみつ
¥349(税込¥384)

no.728 さかほす
¥299(税込¥329)

no.729 サレモン
¥349(税込¥384)

no.717 梅酒サワー
¥349(税込¥384)

no.734 生搾りはちみつ
¥349(税込¥384)

no.739 ビーチサワー
¥399(税込¥439)

no.730 季節の果実サワー
¥363(税込¥399)

お酒1杯とおつまみ2種がセットお得!!

晩酌セット

¥726 or ¥688 (税込¥757)

or ¥588 (税込¥647)

カリッシー唐揚げ
生ビール(400ml)

or

ハイボール

唐揚げ
ピーナッツ

選べる小皿メニュー1品

- 高級唐揚げ
- 山盛りポテト
- チキン南蛮
- ポテトグラタン
- 若鶏の唐揚げ
- 山盛りポテト

COFFEE & RESTAURANT
ジョナバル

OPEN

Jona Bar

ジョナバル

ようこそ、ジョナバルへ

豊富な種類のアペタイザーとこだわりのワインで、プレミアムな時間をお過ごしください。

Italian Wine

南イタリアの海と太陽が育んだ美味しい
イタリア産ワイン
サンタ・カンパネラ
SANTA CAMPANILLA

グラス ¥199(税込¥219)
デカンタ ¥349(税込¥384)

APPEYZER 税込¥12

PREMIUM APPEYZER 税込¥10

no.503
山形産 するめいか刺身
299円(税込329円)

no.502
山盛りポテトフライ
299円(税込329円)

no.538
とろたくユッケ風
399円(税込439円)

no.532
揚げ出し豆腐
299円(税込329円)

no.531
アボカドと スチームチキンの 濃厚ソース
¥399(税込439)

no.530
刺身 5点盛り
799円(税込879円)
¥531 (3人前) ¥1,099円(税込1,209円)

no.501
おつまみ唐揚げ(5個)
299円(税込329円)

no.533
ひれかつ煮
499円(税込549円)

夢庵

ちよい飲み処

no.505
山形産 するめいか刺身
299円(税込329円)

no.503
枝豆 249円(税込274円)

no.502
山盛りポテトフライ
299円(税込329円)

no.530
刺身 5点盛り
799円(税込879円)
¥531 (3人前) ¥1,099円(税込1,209円)

no.538
とろたくユッケ風
399円(税込439円)

no.532
揚げ出し豆腐
299円(税込329円)

no.501
おつまみ唐揚げ(5個)
299円(税込329円)

no.533
ひれかつ煮
499円(税込549円)

Copyright © SKYLARK GROUP All rights reserved.

22

消費ニーズに合わせた商品ラインナップ



■ 外食の多様な使い方に対応

ごはん
メイン
スープ



- 皿単価を下げ、お値打ち感UP
- 注文点数を増やし、客単価は維持

ごはん
メイン+α
スープ



- 新しい食べ方の提案による新規客獲得

ごはん
小メイン
小サイド



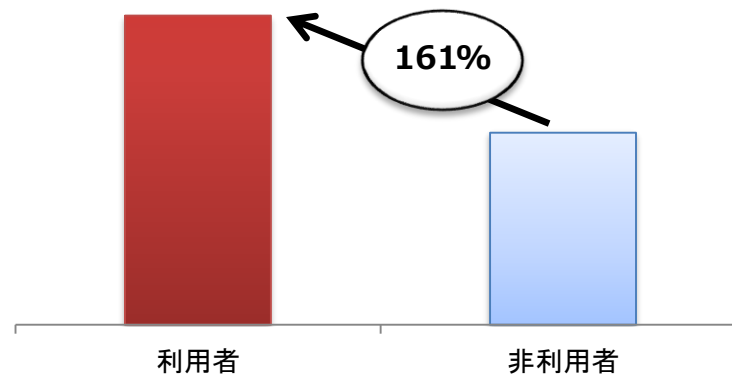
お客様のロイヤル化促進



すかいらーくアプリ

- 利用者数約13百万人
- 会員登録数約8百万人
- アプリクーポン利用者は来店頻度が高い
- テイクアウトの注文・事前決済機能を追加 (7月)

アプリクーポン利用者/非利用者の来店頻度



プラチナパスポート

- シニア層の来店頻度向上を目的とした割引施策
- 2021年9月ガストに導入、現在9ブランド2,200店以上で展開中
- 利用者数は累計100万人超
- 利用者の来店頻度は非利用者と比べて高い

プラチナパスポート (カード形式)



プラチナパスポート (アプリ版)※



※アプリ版プラチナパスポートは、アプリ上60歳以上のお客様にもれなく表示

デジタルプロモーション強化



SNS活用

- 公式ツイッターフォロワー数は200万人超
- フォロワーが情報拡散
- 今後はInstagram/LINE/TikTokのバランスに配慮

ツイッター投稿例



ガスト【公式】
@gusto_official

本日最終日！
フォロー＆RTで総勢50名様に
500円分のお食事券が抽選で当たる🎉

#ガストでから揚げ持ち帰り🍗
お店ではから好しのお持ち帰りキャンペーン
実施中🌟

①@gusto_officialをフォロー
②この投稿をリツイート
③結果が自動返信で届く
規約:bit.ly/3lgXLUh

🗓️ 10/24(日)23:59

■ 10/24 ガストチラシ拡散
リーチ: 247,640imp
エンゲージ数: 22,881
エンゲージ率: 9.25%

ジョナサン【公式】
@jona_official

ごはんもスイーツも🍰
秋に食べたい新メニューが登場🍁

第2弾👉
#私のジョナ推し でレビュー投稿すると
抽選で50名様に500円分のお食事券が当たる🎉

応募方法
①@jona_officialをフォロー
②#私のジョナ推し を付けて新メニューのレ
ビューを投稿
🗓️ 9/30(木)!

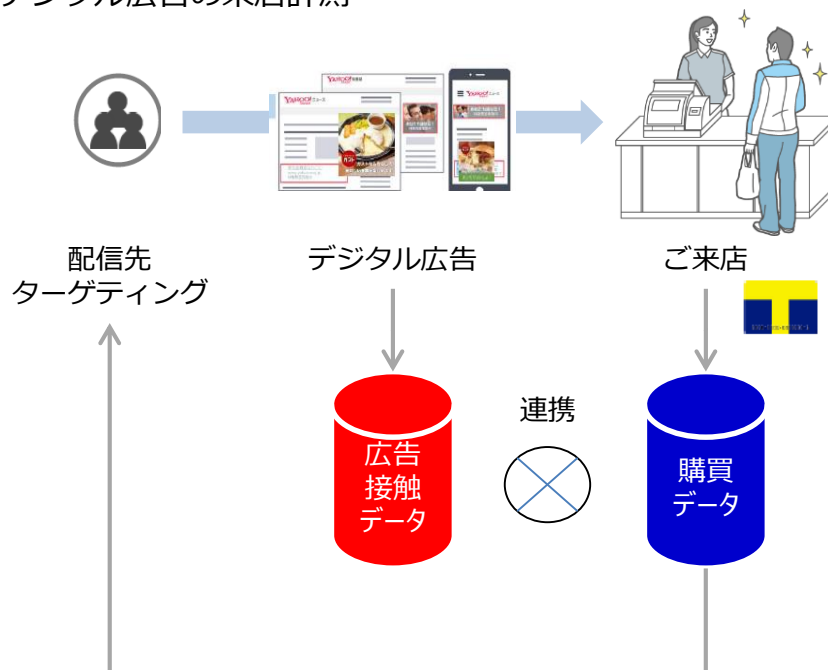
🍷 2色のぶどう*スイーツも人気🍷

■ 9/10 ジョナサン口コミ募集
リーチ: 37,701imp
エンゲージ数: 1,128
エンゲージ率: 2.99%

デジタル広告の来店計測

- デジタル広告の実来店計測モデルを構築
- Tポイント購買履歴と広告接触データを
活用し、効率的なターゲティングを実施
- 費用対効果を毎回計測、ROIを向上

デジタル広告の来店計測



デジタルメニューブックの更なる進化



■ 新デジタルメニューブックを約2,400店に導入

新デジタルメニューブック

カテゴリを2階層とし、
商品を探しやすく

いつでも従業員
を呼出し可能



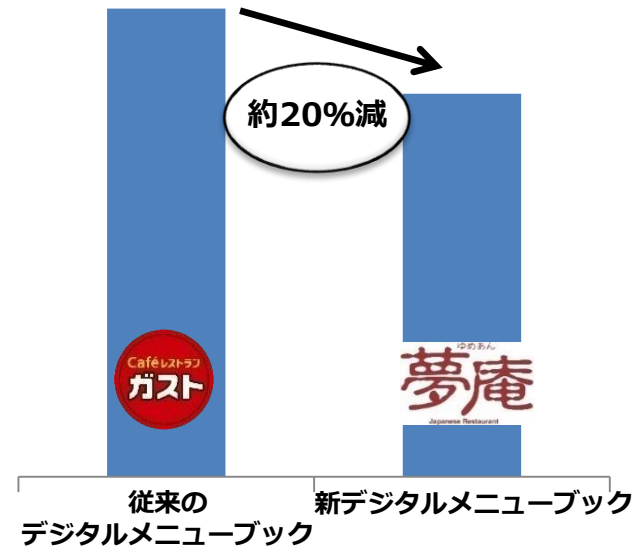
商品の選択を
分かりやすく

従業員が端末の状況・テーブル単位
のご注文状況をリアルタイムで把握可能に

ページ推移は
横スクロールでは
なくボタンで

注文予定商品
が常に表示

ランチタイムのテーブルあたり オーダー時間の改善(当社比)



レジ刷新及びキャッシュレス・セルフレジ導入



- 2022年中に新POSレジを導入予定（全店）
- 約1,000店にキャッシュレス・セルフレジも導入予定

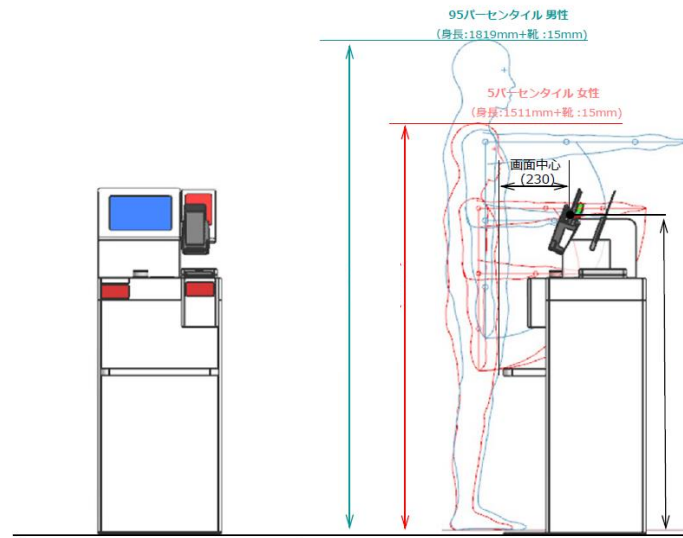
⇒お会計の待ち時間を削減（お客様）

⇒オペレーション難易度を下げる（従業員）

新POSレジ



セルフレジ



リモデルの再開



居心地の良い店舗環境を整える

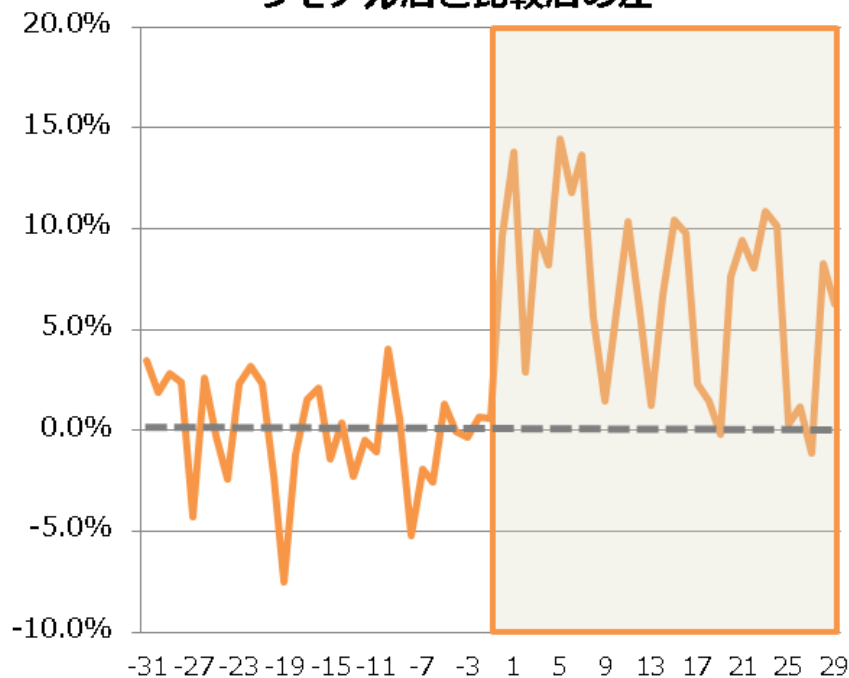
20店舗のリモデル実施効果（10月） **+6.4%**

2021年10月～12月約100店、2022年**360店**のリモデルを計画

リモデル後の店舗例



リモデル店と比較店の差

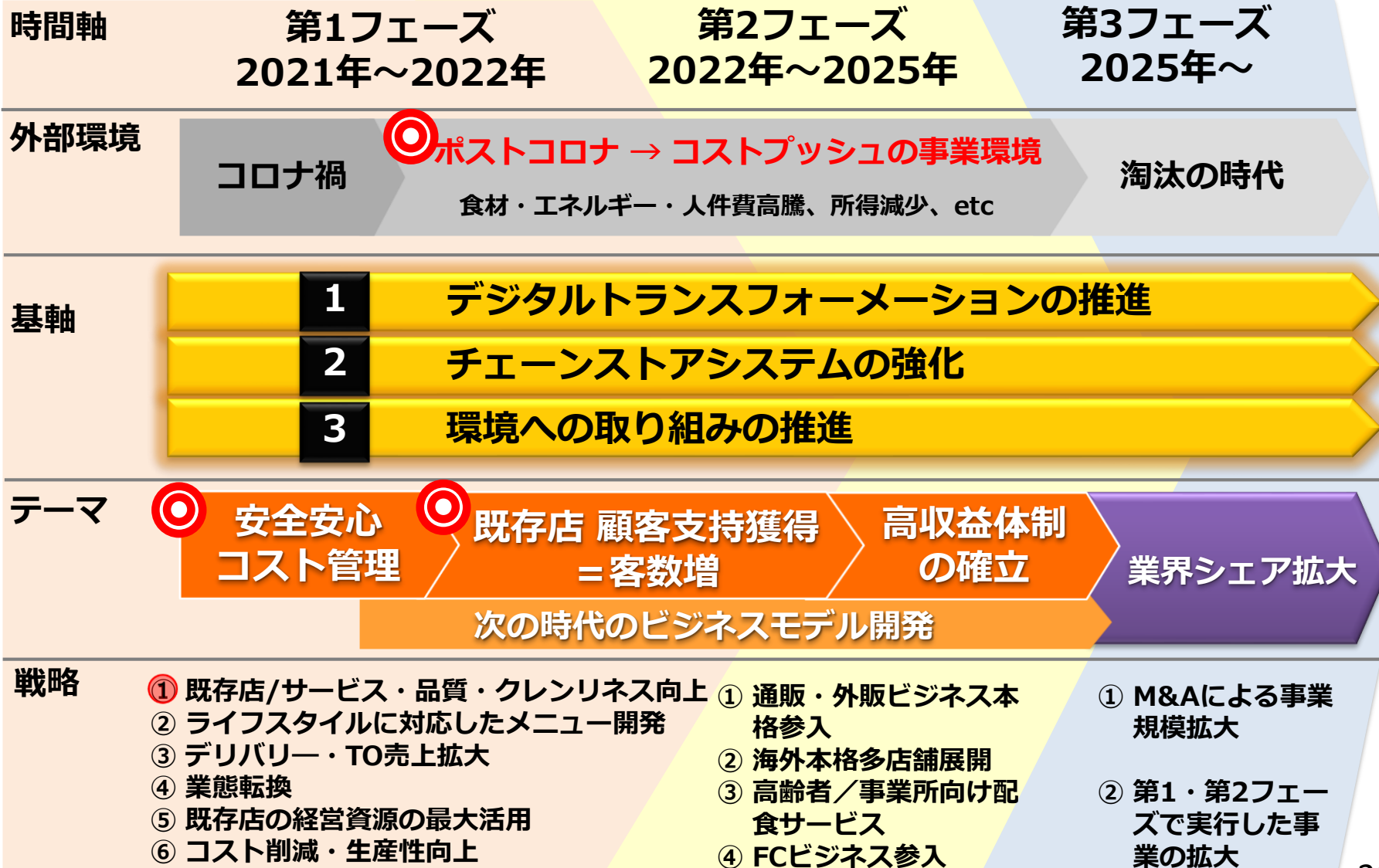


※比較店⇒18年6月までに開店の所属営業部のロードサイド店舗。
※売上は店内飲食売上で算出。売上は2019年対比。



Appendix

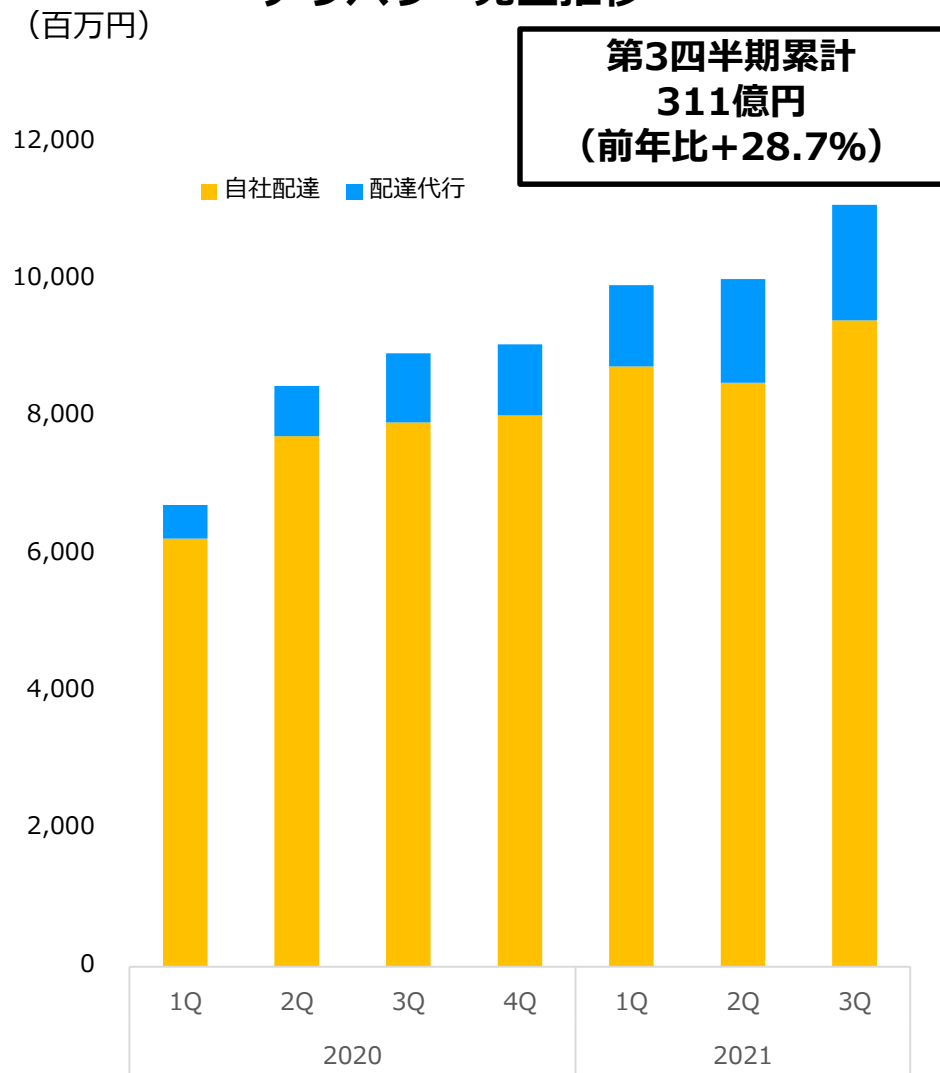
ポストコロナの成長ロードマップ



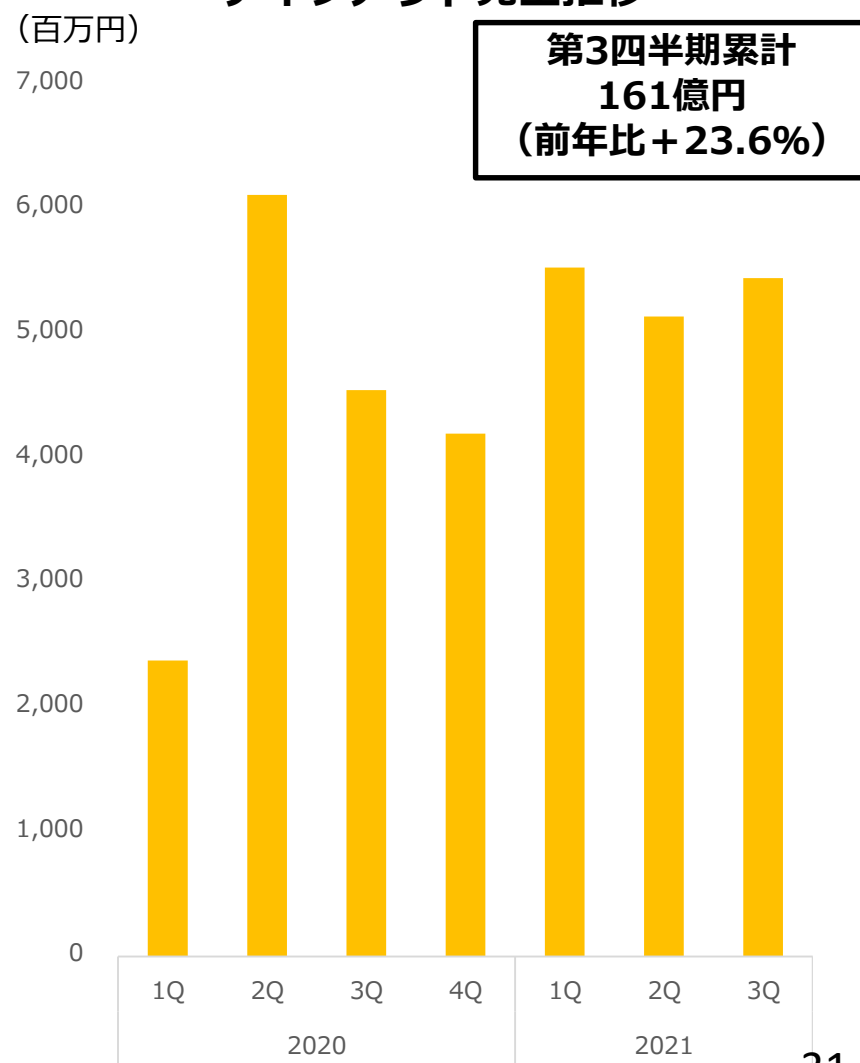
デリバリー・テイクアウト：売上推移



デリバリー売上推移



テイクアウト売上推移



生産性向上：フロアサービスロボットの導入



■ 顧客満足度の向上

ロボットと協働することで、
①お待たせしないサービスと
②サービス品質向上で
客数増に繋げる

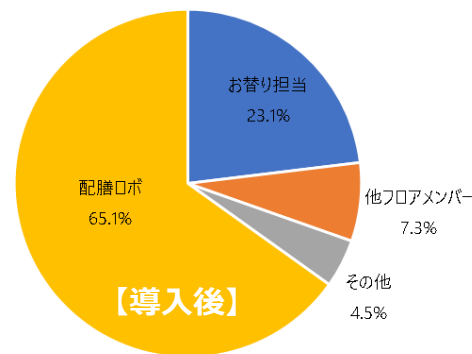
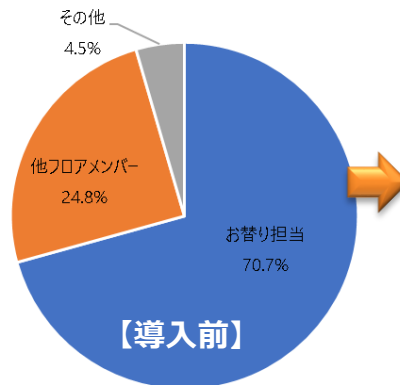
■ 働きやすい職場環境

操作が簡単。従業員の作業負荷軽減により
①雇用維持と②採用難という
中長期的な社会課題への迅速な対応を行う

空いた時間を従業員教育に充て、
作業習熟度も上げる

■ しゃぶ葉のお肉は初回提供時以外はロボットがお届け

お替りのお肉提供担当者の変化

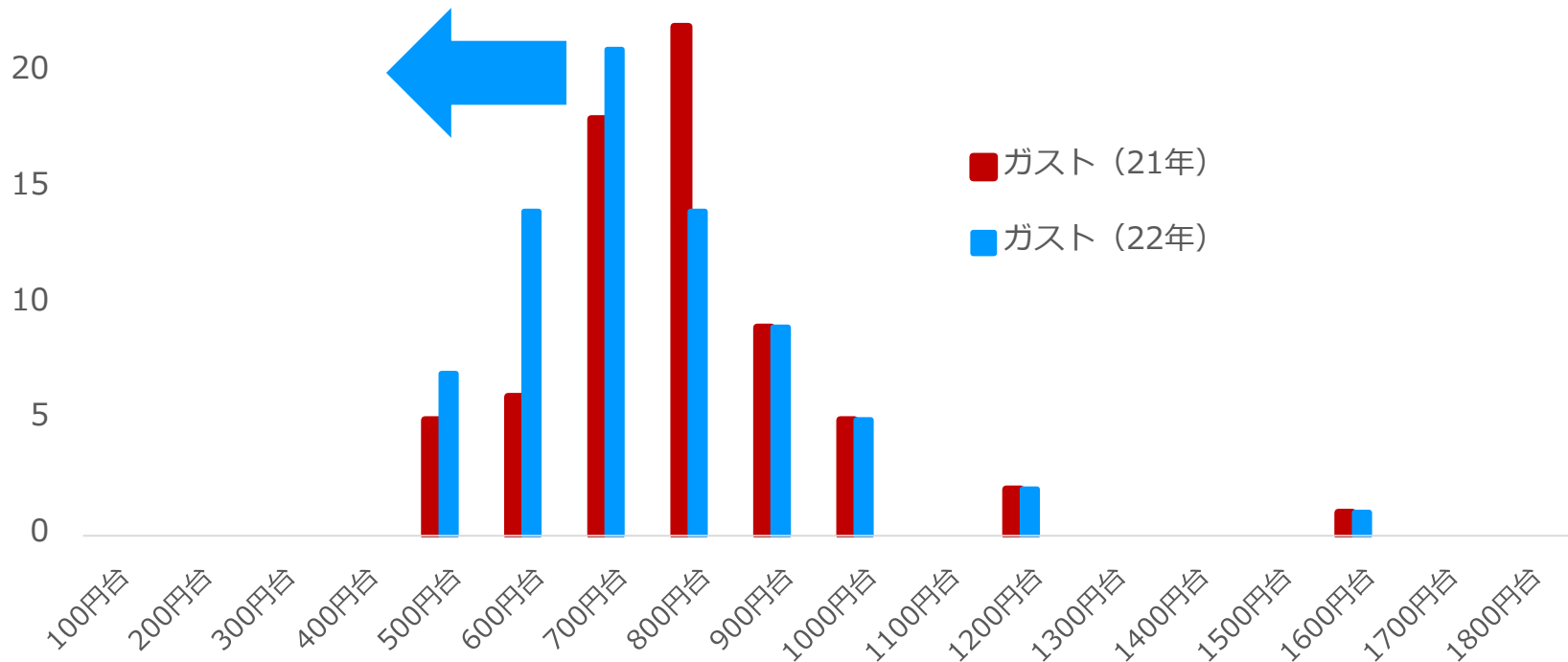


低価格帯メニューの拡充



メニューのプライスポイントを左に寄せる

25 メニュー数



MDCの生産性向上



手作業を自動化し生産性向上 ⇨ 原価低減

工程

鶏肉カット

補充投入

製品充填

ピック指示書

手作業



3Dカッター



投入機



自動充填機



デジタルピック

自動化



外注品の積極的な内製取り込みに加え、
内製品の手作業の自動化により更なる原価低減を実現

MDCの生産性向上



- メニューアイテムを見直し、総食材数は減らしながら食材のモジュール化も進め、内製化率を上昇

2021年9月現在

総食材数  -16.8%

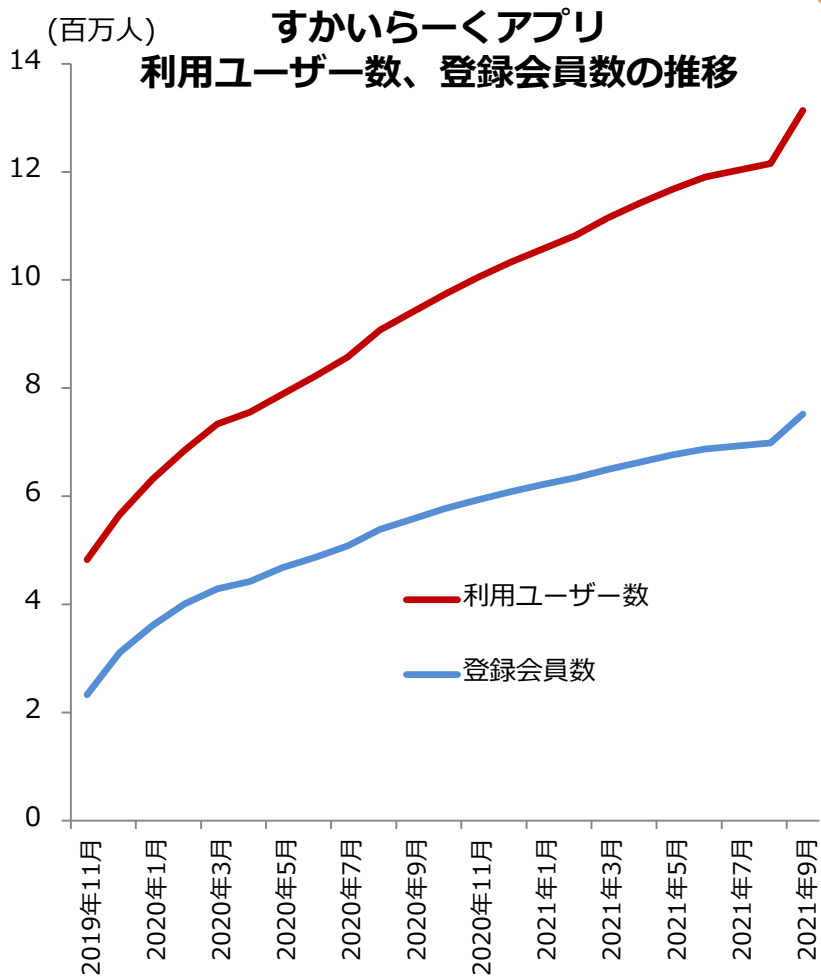
内製化率  +1.7pt

内製品数  +4.9%



※2020年1月との比較

オウンドメディアの状況



ガスト週間プラチナカード利用者数



20万人

環境への取り組み



■ 脱プラ・廃棄物削減

- ストロー・レジ袋・カトラリーをバイオマス素材に変更
- 宅配・テイクアウト包材の削減と脱プラスチック化
- 2022年1月より カトラリーをバイオマスプラから木製に
ストローをバイオマスプラから紙製に
- 2022年以降に使い捨てプラスチック容器を紙製に変更予定
- 今後、木製カトラリーを有料化する方針



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

12

13

14

2021年10月5日
株式会社すかいらーくホールディングス

持ち帰り・宅配用カトラリーをバイオマスプラスチックから木製に変更【プラスチック製品を86トン削減】

株式会社すかいらーくホールディングス(本社・東京都武蔵野市、代表取締役会長兼社長・谷 真、東証一部・証券コード3197)は、プラスチック使用量削減の取り組みとして、2022年1月よりすかいらーくグループ各店舗の持ち帰り・宅配用のカトラリー(スプーン・フォーク・ナイフ)をバイオマスプラスチックから木製に順次変更いたします。

2022年1月より、持ち帰り・宅配の
カトラリー(スプーン・フォーク・ナイフ)を
木製に変更いたします。

■ 脱プラ目標値

	2026年までに	2030年までに
使い捨てプラスチック使用量	2020年比で50%削減 環境配慮型素材の比率を50%に	環境配慮型素材の比率を100%に

環境への取り組み

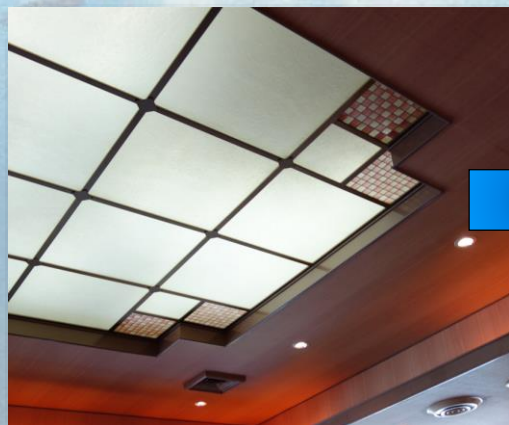


- Q4に約1,800店舗へ節水機器を追加導入、グループ全体で水使用量を更に削減



2018年設置店舗では、水道使用量5.1%削減を達成

- 年末までにLED照明を149店舗に追加設置し、省エネルギーに貢献



海外店舗の状況



- アメリカ・シカゴ郊外にオープンした「しゃぶ葉」は好調な滑り出し
- 台湾では営業再開により100%超に回復（2019年対比）

10月末時点店舗数

台湾

しゃぶ葉	27
Café Grazie	26
すかいらーく	8
藍屋	2
横浜牛排	1

マレーシア

しゃぶ葉	2
------	---

アメリカ

しゃぶ葉	1
------	---

しゃぶ葉アメリカ1号店（シカゴ）

9月29日オープン

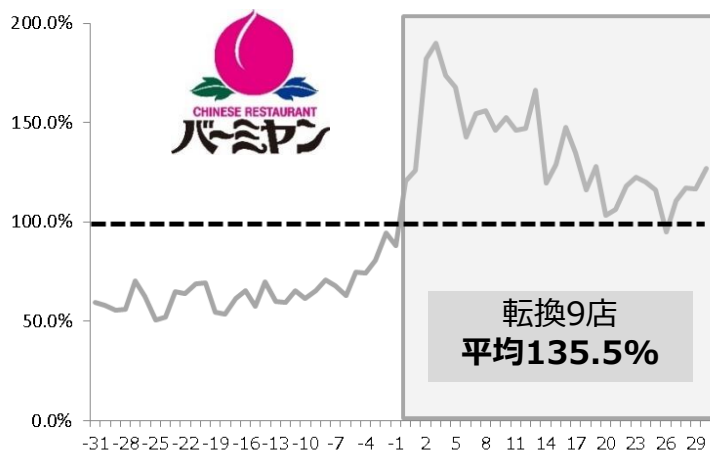
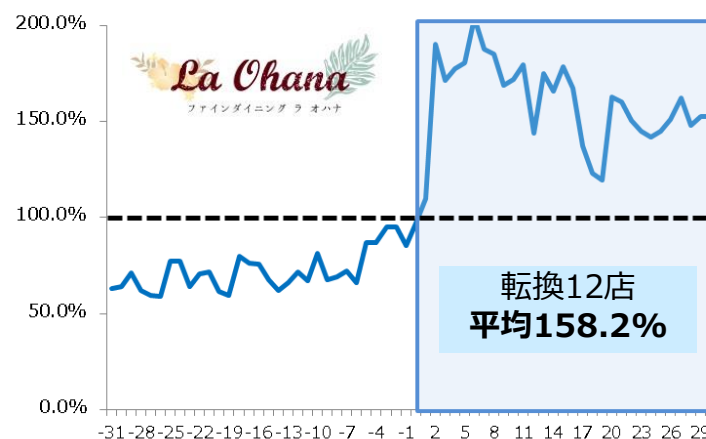
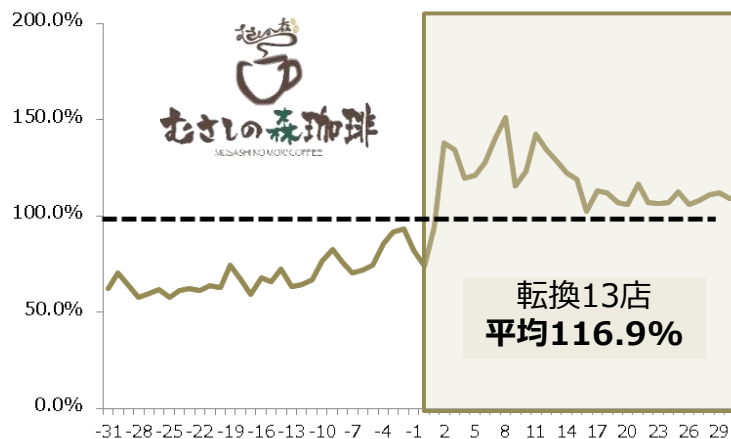


業態転換後の売上推移



ブランドポートフォリオの再編

■ 専門業態への転換実績（日商2019年比推移）



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。