

# 株式会社ペッパーフードサービス 2020年12月期決算説明

2021年2月12日

市場：東証一部

証券コード：3053

URL：<https://www.pepper-fs.co.jp/>

# 中期経営計画の進捗 20/4Qの予実差異／全社

- 4Qの営業利益は計画比264百万円のプラスで着地。
- 足元の状況を踏まえさらなる撤退を実施予定。

## 20/4Qの全社予実対比

単位：百万円

勘定科目	実績			実績	計画			計画	予実差異			予実差異
	20/10	20/11	20/12		20/10	20/11	20/12		20/10	20/11	20/12	
売上高	2,210	2,144	2,193	6,546	2,068	2,300	2,711	7,079	142	▲156	▲518	▲533
売上原価	1,348	1,292	1,235	3,875	1,286	1,427	1,666	4,378	62	▲134	▲431	▲504
売上総利益	862	851	959	2,671	782	873	1,045	2,700	80	▲22	▲87	▲29
売上総利益率	39.0%	39.7%	43.7%	40.8%	37.8%	38.0%	38.6%	38.1%	1.2%	1.7%	5.1%	2.7%
販売費及び一般管理費	1,035	948	927	2,910	1,101	1,070	1,032	3,203	▲66	▲122	▲105	▲293
営業利益	▲173	▲97	31	▲239	▲319	▲197	13	▲503	146	100	18	264
営業外収益	2	4	12	18	8	9	8	25	▲6	▲4	3	▲7
営業外費用	11	5	7	23	14	14	14	42	▲3	▲9	▲7	▲19
経常利益	▲182	▲97	36	▲244	▲325	▲202	8	▲519	143	105	28	276
特別利益	3	▲0	3	5	-	-	-	-	3	▲0	3	5
特別損失	-	-	391	391	-	-	-	-	-	-	391	391
税引前当期純利益	▲180	▲98	▲353	▲630	▲325	▲202	8	▲519	145	104	▲360	▲111
法人税等	9	8	2	20	11	11	11	32	▲2	▲2	▲9	▲13
当期純利益	▲189	▲106	▲355	▲650	▲336	▲213	▲3	▲552	147	106	▲352	▲98

※12月実績については4Q決算整理(営業利益影響額:86百万円のプラス)を含んでおり、  
決算整理前の12月営業利益実績は▲55百万円となる。

# 中期経営計画の進捗 20/4Qの予実差異／セグメント別

## 20/4Qのセグメント別予実差異

単位：百万円

勘定科目	実績	計画	予実差異
<b>いきなり！ステーキ事業</b>			
売上高	6,007	6,682	▲676
営業利益	82	▲25	108
<b>レストラン事業</b>			
売上高	337	267	71
営業利益	4	▲22	26
<b>ペッパーランチ事業</b>			
売上高	8	-	8
営業利益	1	▲0	1
<b>本社・その他</b>			
売上高	195	129	65
営業利益	▲326	▲455	129
<b>合計</b>			
売上高	6,546	7,079	▲533
営業利益	▲239	▲503	264

- いきなり！ステーキ事業においては新型コロナウイルス第3波の影響で売上高が計画比▲676百万円となったものの、営業利益では計画を上回った。

# 中期経営計画の進捗 20/12期通期の予実差異／全社

## 20/12期通期の全社予実対比

単位：百万円

	実績	計画	予実差異
売上高	31,086	30,577	509
売上原価	18,819	18,720	99
売上総利益	12,267	11,857	410
売上総利益率	39.5%	38.8%	0.7%
販売費及び一般管理費	16,292	16,072	220
営業利益	▲4,025	▲4,215	190
営業外収益	293	308	▲15
営業外費用	171	170	1
経常利益	▲3,904	▲4,077	174
特別利益	7,592	7,252	340
特別損失	6,444	6,534	▲90
税引前当期純利益	▲2,756	▲3,359	603
法人税等	1,199	1,203	▲4
当期純利益	▲3,955	▲4,562	607
EBITDA	▲2,997	▲3,347	350
ワラント入金額	2,060	-	2,060
期末純資産	456	▲2,263	2,719

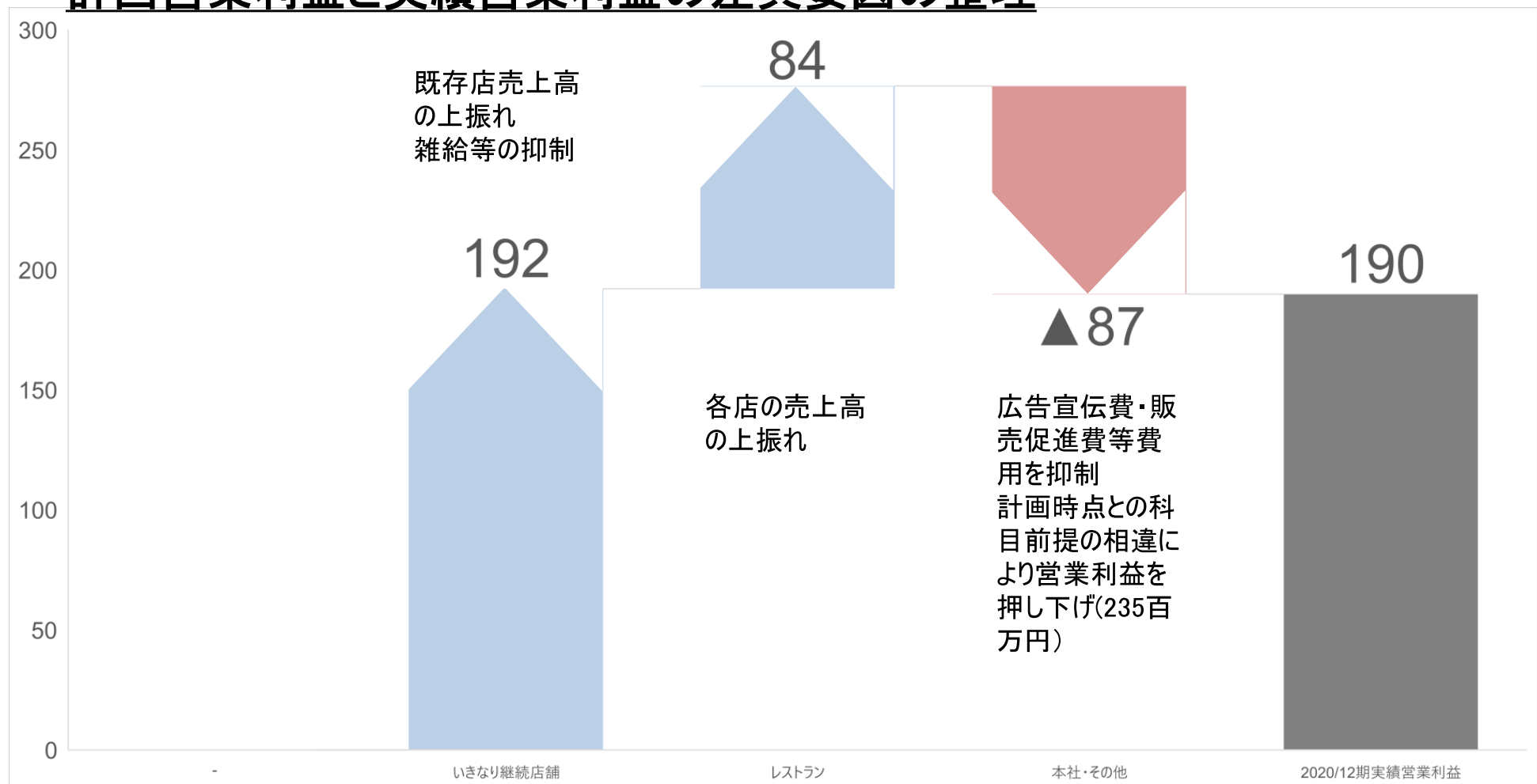
- 売上高は計画比509百万円のプラス
- 粗利率も計画比改善しており、売上総利益は計画比410百万円のプラス
- 本社コストの低減も計画には満たなかったものの進めており、営業利益は計画比190百万円のプラス
- 当期純利益の上振れとワラントによる調達により資産超過で着地。

## 20/12期通期の営業利益計画比推移の整理／全社

- いきなり！ステーキ部門の継続店舗が営業利益の計画比上振れを牽引。

## 計画営業利益と実績営業利益の差異要因の整理

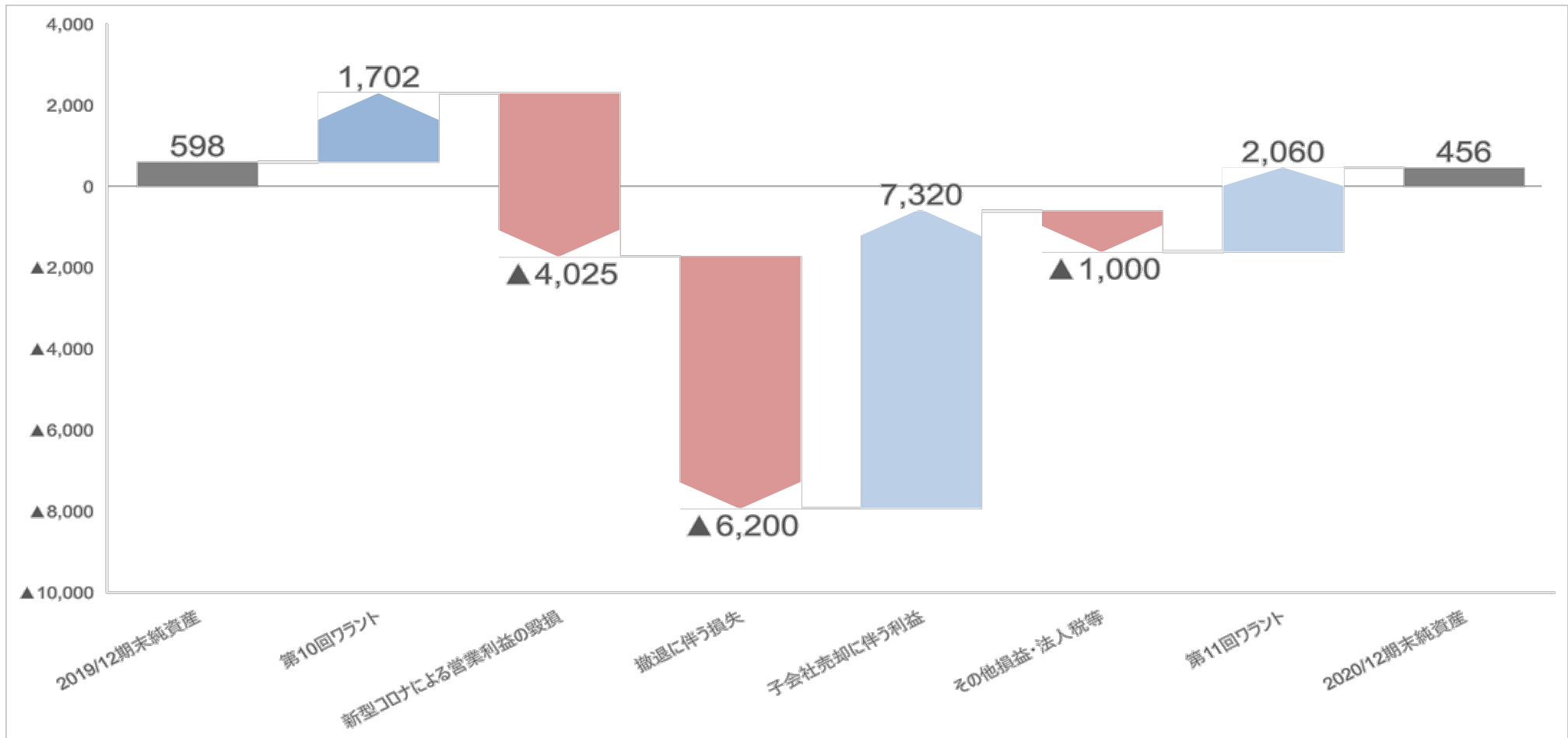
単位：百万円



# 中期経営計画の進捗 19/12期からの20/12期への純資産変動要因の整理／全社

## 19/12期末純資産と20/12期末の純資産の変動の整理

単位：百万円



# 中期経営計画の進捗 20/12期通期の予実差異／セグメント別





## 20/12期通期のセグメント別予実差異

単位：百万円

勘定科目	実績	計画	予実差異
<b>いきなり！ステーキ事業</b>			
売上高	26,992	26,793	200
営業利益	▲1,756	▲1,949	192
<b>レストラン事業</b>			
売上高	1,089	946	143
営業利益	▲118	▲203	84
<b>ペッパーランチ事業</b>			
売上高	2,395	2,381	14
営業利益	215	211	5
<b>本社・その他</b>			
売上高	609	457	152
営業利益	▲2,366	▲2,274	▲91
<b>合計</b>			
売上高	31,086	30,577	509
営業利益	▲4,025	▲4,215	190



- 本社・その他部門について、広告宣伝および販売促進の見直し、その他費用の削減を実施。
- 本社・その他部門の一部費用について計画策定時の科目前提との相違による差異が▲235百万円発生したことで営業利益を計画比で押し下げている。

## いきなり！ステーキ 事業


	施策	取組状況	参照頁
1. 不採算店舗の撤退	 <p>不採算店舗を撤退し、いきなり！ステーキ事業全体の収益力を高めます。</p>	<p>114店舗のなかで83店舗について撤退完了またはスケジュール確定済。 18店舗からの撤退を追加で実施予定。</p>	P.9
2. 商品戦略の原点回帰	 <p>主力メニューへの絞り込みを実施し、店舗オペレーションを安定化させ、高品質な商品の提供に努めます。</p>	<p>試験導入・先行導入を踏まえて、主力メニューの絞り込みと併せて新メニューを12/1より導入。</p>	P.10
3. 立地別特性の分析	 <p>今後、地域や立地に合わせた商品展開を検討すべく、店舗立地ごとの特性の把握・分析を進めます。</p>	<p>立地ごとの売上高の進捗を確認し、立地別のメニュー施策についてテスト店にて検証中。</p>	P.12
4. SNS キャンペーン強化	 <p>公式Twitter・公式Instagramの定期的なキャンペーンによるフォロワー数増。情報拡散力の強化。</p>	<p>当社施策に関するSNSの投稿について分析を実施し、取組施策の評価や今後の取組に活用。</p>	-



## レストラン 事業

		施策	取組状況	参照頁	
5.	NEW PRIME42		ハイエンドレストランからミドルレンジレストランへの移行による売上・客数UP	新型コロナ対応として席数を減らしながらも12月は2020年度最高の売上高を達成。	-
6.	販売促進		各3業態にて、季節に応じた商品キャンペーンの計画的な実施	引き続き販促スケジュールに則り季節商品を提供。	-

## その他

7.	キャッシュレス決済		いきなり！ステーキ事業・レストラン事業にて、2020年9月1日よりQRコード決済（PayPay、メルPAY、LINE Pay、au PAY、ゆうちょPay）を導入します。	3Qに実施済み。	-
----	-----------	-------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	----------	---

# 取り組み施策の進捗状況

## 1.不採算店舗の撤退

	確定済	未確定	小計
北海道・東北	13	2	15
関東	36	19	55
中部	17	2	19
近畿	9	5	14
四国	1	1	2
中国	3	0	3
九州	4	2	6
合計	83	31	114

# 取り組み施策の進捗状況\_

## 2.商品戦略の原点回帰(メニューの変更)

- 少量メニューの拡充
- ハンバーグメニューの拡充
- チキンメニューの導入

女性・お子様にも楽しんでいただける  
メニュー拡大!

**いきなりステーキ MENU**

商品は全て単品価格です。価格は税別表示です。

STEP.1 お好きなステーキ or ハンバーグをお選びください

281円以上 をご希望のお客様はスタッフにお申し付けください。

<b>リップコース</b> ステーキ 160g 1,280円 280g 2,100円	<b>厚切りステーキ</b> 160g 1,680円 280g 2,780円	<b>ヒレステーキ</b> 160g 1,680円 280g 2,780円	<b>US産サーロイン</b> ステーキ 180g 1,480円 280g 2,300円
-----------------------------------------------------	----------------------------------------------	---------------------------------------------	-------------------------------------------------------

STEP.2 お好きなトッピングをお選びください

各種 100円

STEP.3 お好きなセットメニューをお選びください

STEP.1 お好きなセットメニューをお選びください

**いきなりスペシャルセット**  
①ステーキ ②自家製ビーフスープ ③ライス ④ソフトドリンク  
480円

**お徳ないきなりセット**  
①ステーキ ②自家製ビーフスープ ③ライス  
380円

**サラダ&ライスセット** 300円  
**スープ&ライスセット** 300円

その他サイドオーダー

いきなりサラダ 180円	自家製ビーフスープ 180円	ライス(大盛り) 180円
--------------	----------------	---------------

DRINK MENU

ソフトドリンク

- コカ・コーラ 200円
- コカ・コーラ ZERO 200円
- オレンジジュース 150円
- カルピスウォーター 150円

黒烏龍茶 各種 300円

アルコール

- 生ビール 450円
- グラスビール 250円
- ハイボール 300円
- ノンアルコールビール 350円
- クラスワイン 450円
- ボトルワイン 1,800円
- BYO (BYOB) 1,000円

STEP.1 お好きなセットメニューをお選びください

**お徳なランチセット**  
ランチサラダ+自家製ビーフスープ+ライス  
200円

その他サイドオーダー

- ライス(大盛り) 100円
- ランチサラダ 100円
- 自家製ビーフスープ 100円

DRINK MENU

ソフトドリンク

- コカ・コーラ 200円
- コカ・コーラ ZERO 200円
- オレンジジュース 150円
- カルピスウォーター 150円

黒烏龍茶 各種 300円

アルコール

- 生ビール 450円
- グラスビール 250円
- ハイボール 300円
- ノンアルコールビール 350円
- クラスワイン 450円
- ボトルワイン 1,800円
- BYO (BYOB) 1,000円

&

いきなり! ステーキ直営店原価率が  
3.7%改善

# 取り組み施策の進捗状況

## 3.いきなり！ステーキ直営店立地別特性の分析

### 立地別直営店売上高の進捗状況(計画対比)

	7月	8月	9月	3Q合計	10月	11月	12月	4Q合計
ビルイン	102.0%	115.0%	113.6%	109.8%	99.7%	89.3%	82.1%	89.6%
SC	118.0%	137.8%	138.5%	130.6%	118.5%	99.3%	83.3%	98.6%
ロード サイド	119.0%	131.6%	136.2%	128.2%	133.2%	109.6%	94.7%	110.3%
いきなり！ ステーキ 合計	110.3%	125.2%	125.2%	119.7%	110.9%	95.8%	84.6%	95.9%

# 取り組み施策の進捗状況 (新規取り組み)肉マイレージシステムの改定

肉マネーは 2021年12月末 に使用出来なくなります。  
チャージ済みの肉マネーはお早めにご使用ください。

いきなりステーキ **肉** マイレージアプリが  
新しくなりました!!

お食事回数10回ごとに  
**“タダ肉”**  
もらえる!  
規定回数達成で &  
**“ランクアップ”**



[http://ikinaristeak.com/niku\\_mile\\_2020/](http://ikinaristeak.com/niku_mile_2020/)

POINT 1 **特典の付与・使用には**  
いきなりステーキ 公式アプリの  
アカウント登録が必要です。

スマートフォン専用  
いきなりステーキ公式アプリ

App Store  
からダウンロード

Google Play  
で手に入れよう

肉マイレージシステムをプラスチックカードでご利用中の方はお早めにご登録を!

★現在使用中のカードは  
2021年7月1日から使用できなくなります。



POINT 2 多彩な特典と、お店に行くのが楽しみになる  
**新システム!**

下記の特典は来店時のランクにより選べる内容が異なります



# 取り組み施策の進捗状況 ワラント入金の状況

	8月 (8/17~)	9月	10月	11月	12月	合計
行使された 新株予約権数 (株)	515,300	1,451,400	1,706,400	1,575,000	1,810,300	7,058,400
調達金額 (百万円)	<b>202</b>	<b>504</b>	<b>488</b>	<b>382</b>	<b>484</b>	<b>2,060</b>

## 2020年8月17日提出計画(当初計画)

新型コロナの影響を受けながらも、  
2021/1月には新型コロナ蔓延前の2019/9-12月水準の売上高まで  
店舗売上高が回復すると想定していました。



## 計画の見直しの背景(2021年2月時点)

新型コロナの第3波が2020年11月に到来し新規感染者が過去最多となり、その後緊急事態宣言が発令・延長されており、2021年3月ごろまでは当初計画まで売上高が回復しないことが見込まれます。

加えて新生活様式への移行が進んでいることから、緊急事態宣言が解除されたとしても2020年8月提出時の前提である2019年9月-2019年12月の水準の8割程度までしか売上高が回復しないと想定し、より一層のコスト削減施策を反映した計画へ見直しました。

# 中期経営計画の見直し\_

## 21/12期における原価低減の取組

	内容	改善幅
メニュー 変更効果	<ul style="list-style-type: none"><li>トップリブ及びミドルリブの廃止や定量メニューの見直しを実施し、オペレーションが安定。</li><li>これまでのお客様に加えて、ファミリー層や女性向けにハンバーグメニューの拡充および、チキンステーキの導入を実施。</li></ul>	▲3.7%
原材料 仕入方法 変更効果	<ul style="list-style-type: none"><li>新メニューの導入を機に仕入方法の見直しを実施したことにより、4月より原価低減効果が発現する予定。</li></ul>	▲3.5%
合計		<b>▲7.2%</b>



# 中期経営計画の見直し 今後の見通し／全社

## 今後の全社PL見通し

単位：百万円

勘定科目	20/12期 実績	21/12期 計画	21/12期 修正計画	22/12期 修正計画	23/12期 修正計画	
総売上高	31,086	35,792	24,153	27,698	28,246	
売上原価	18,819	21,680	13,546	15,410	15,715	
売上総利益	12,267	14,111	10,607	12,287	12,531	
	%	39.5%	39.4%	43.9%	44.4%	44.4%
給料手当及び賞与	3,137	2,120	1,907	1,877	1,877	
雑給	3,828	3,730	2,546	2,830	2,886	
地代家賃	2,364	2,085	1,783	1,694	1,694	
減価償却費	1,028	720	643	622	635	
貸倒引当金繰入額	9	▲1	-	-	-	
その他	5,926	4,555	4,092	4,144	4,144	
販管費及び一般管理費	16,292	13,102	10,972	11,167	11,235	
	%	52.4%	36.6%	45.4%	40.3%	39.8%
営業利益	▲4,025	1,009	▲365	1,120	1,296	
	%	▲12.9%	2.8%	▲1.5%	4.0%	4.6%
営業外収益	293	96	682	45	45	
営業外費用	171	168	100	100	100	
経常利益	▲3,904	937	217	1,065	1,241	
	%	▲12.6%	2.6%	0.9%	3.8%	4.4%
特別利益	7,592	-	-	-	-	
特別損失	6,444	-	-	-	-	
税引前当期純利益	▲2,756	937	217	1,065	1,241	
当期純利益	▲3,955	807	54	772	920	
EBITDA	▲2,997	1,729	279	1,743	1,931	

# 中期経営計画の見直し 今後の見通し／セグメント別

## 今後のセグメント別PL見通し

単位：百万円

勘定科目	20/12期	21/12期	21/12期	22/12期	23/12期
	実績	計画	修正計画	修正計画	修正計画
<b>いきなり！ステーキ事業</b>					
売上高	26,990	34,199	22,535	25,983	26,503
営業利益	▲1,690	2,650	1,295	2,684	2,847
<b>レストラン事業</b>					
売上高	1,090	1,264	1,283	1,424	1,452
営業利益	▲118	60	17	81	94
<b>ペッパーランチ事業</b>					
売上高	2,310	-	-	-	-
営業利益	215	-	-	-	-
<b>本社・その他</b>					
売上高	699	329	336	291	291
営業利益	▲2,423	▲1,701	▲1,677	▲1,645	▲1,645
<b>合計</b>					
売上高	31,088	35,792	24,153	27,698	28,246
営業利益	▲4,015	1,009	▲365	1,120	1,296

# 中期経営計画の見直し 今後の取組み／いきなり！ステーキ事業

## いきなり！ステーキ事業

### ■ モバイルオーダーへの対応

- 事前決済にも対応でき、  
待ち時間なく食事・テイクアウトできる体制を検討
- 一部店舗にて実施中のカーテイクへの対応も検討中



### ■ さらなる新メニューの企画・試験導入

- 『ワイルドハンバーグ-ビーフシチュー添え-』に続く  
新メニューを企画し、試験導入したうえで  
本格導入を図る
- 店舗の立地や顧客層を踏まえて本格導入を検討。



## 商品販売事業

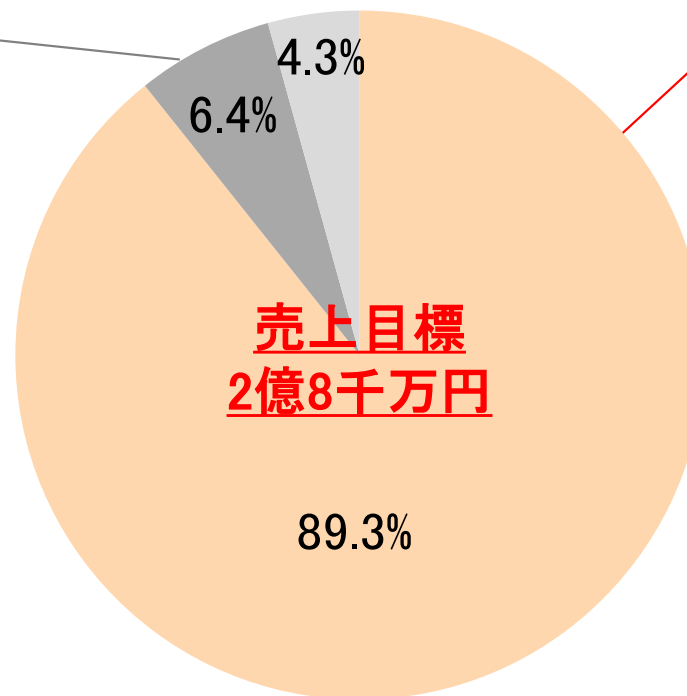
### 新商品開発販売強化



日本初のレンジでステーキ！を販売  
年間に新商品を10アイテム導入

### 卸販売強化

飲食店・チェーン  
店への売り込み



### ネットショップの強化

楽天市場、Amazon、  
Yahoo!、Wowma!、  
PFSオンラインショップ  
販売を継続、売上拡  
大に努める

第四四半期は新型コロナ第3波の影響を受ける中、中期経営計画の達成に向けて店舗撤退作業の継続、肉マイレージ会員制度の見直し、新メニューの試験導入を踏まえた本格導入、及び、ワラントによる資本増強を実施してまいりました。

2020年12月期通期では売上高・営業利益ともに中期経営計画を上回ることができました。

ワラント行使額につきましても、2020年12月末時点で20億円を超え、2020年12月期は債務超過を解消できる見込みでございます。

しかしながら、新型コロナ第3波、緊急事態宣言の発令・延長の影響を受け、依然として店舗の売上については予断を許さない状態が続いております。

安心してお客様にご来店いただけるよう衛生面の対策を引き続き実行しつつ、コスト削減の努力を継続させるとともに、新メニューの提供によってファミリー層や女性のお客様にも来ていただけるように努力してまいります。

株式会社ペッパーフードサービス

代表取締役社長

一瀬 邦夫