

# 2018年12月期 決算

決算短信補足資料



株式会社アルテ サロン ホールディングス  
(Arte Salon Holdings, Inc.)

2019年 2月14日



証券コード：2406

Arte Salon Holdings, Inc.



# 目次

## 2018年12月期 業績詳細

連結業績概況	5
サロン事業別売上実績	7
連結損益計算書	8
連結貸借対照表	9
財務状況	10
連結キャッシュフロー	11
出店・設備投資の状況	12

## 2019年12月期 通期業績計画

業績計画のポイント	15
連結業績計画	16

## 今後の経営方針

理美容市場の動向	18
デザイン系ブランドの強化	24
メンテナンス系ブランドの強化	35

## 参考情報 47

# 2018年12月期 業績詳細

# 2018年12月期 連結業績概況

	2017年12月期実績		2018年12月期計画		2018年12月期実績	
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)
(百万円)						
千工一ン 売上高	17,488	—	17,900	—	<b>18,003</b>	—
連結売上高	7,567	100.0	7,850	100.0	<b>8,063</b>	100.0
営業利益	522	6.9	550	7.0	<b>502</b>	6.2
経常利益	511	6.8	550	7.0	<b>523</b>	6.5
当期純利益	249	3.3	270	3.4	<b>271</b>	3.4

# 2018年12月期 連結業績概況

	2018年 期末店舗数	新店	閉店	移転	改装
A s h	127	8	3	1	9
N Y N Y	34	3	1	1	0
S D	94	3	6	0	6
C P	41	14	0	0	3
D E	11	2	1	0	0
<b>国内連結子会社</b>	<b>307</b>	<b>30</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>18</b>
海外店舗	2	<b>国内連結子会社 前期比 +19店舗</b>			
<b>グール一舗数</b>	<b>309</b>				

# 2018年12月期 サロン事業別売上実績

※単位未満切り捨て

(百万円)		前期	実績	前期比 (%)	来店客数 前期比(%)	客単価	客単価 前期比(%)
暖簾分け 事業	A s h	9,862	10,154	103.0	102.5	7.5千円	100.5
	N Y N Y	2,380	2,430	102.1	102.5	8.2千円	99.7
外部加盟 事業	S D	3,957	3,775	95.4	95.7	4.9千円	99.6
メンテナンス サロン事業	ChokiPeta ( S D 直 営 )	649	921	141.8	143.3	2.1千円	99.0
	ChokiPeta ( そ の 他 ) ※	107	153	142.4	138.9	2.0千円	102.5
主 要 3 社 合 計		16,958	17,435	102.8	105.7	5.9千円	97.2

※メンテナンスサロン事業の ChokiPeta (その他) は、SDフランチャイズ店舗及び株式会社ニューヨーク・ニューヨークが運営するChokiPeta店舗です。

# 連結損益計算書 計画及び前期比較

## 計画比較 (百万円)

**売上高** 8,063 +213

直営店売上増加 +180

**売上総利益** 2,321 +31

労務費増加 △91

家賃及び減価償却費増加 △30

募集費増加 △34

**営業利益** 502 △47

人件費増加 △40

募集費及び教育研修費増加 △21

**経常利益** 523 △26

**当期純利益** 271 +1

移転補償金 +19

移転による除却損 +27

子会社株式評価損 △23

## 前年同期比較 (百万円)

**売上高** 8,063 +495

直営店売上増加 +471

加盟金収入増加 +32

**売上総利益** 2,321 +59

労務費増加 △229

家賃及び減価償却費増加 △75

販売促進費及び募集費増加 △72

**営業利益** 502 △20

人件費増加 △57

募集費及び教育研修費増加 △21

**経常利益** 523 +12

営業外費用減少 +25

**当期純利益** 271 +21

移転補償金 +19

減損損失の減少 +58

子会社株式評価損 △23



# 2018年12月期 連結貸借対照表(前期末比較)

単位：百万円

資産	2017年 12月	2018年 12月	前期末比 増減	負債・資本	2017年 12月	2018年 12月	前期末比 増減
<b>流動資産合計</b>	<b>3,142</b>	<b>3,042</b>	<b>△100</b>	<b>流動負債合計</b>	<b>2,579</b>	<b>2,587</b>	<b>+7</b>
現預金	1,687	1,654	△33	買掛金	100	91	△9
売掛金	539	454	△85	1年内返済長期借入金	495	480	△14
たな卸資産	116	103	△13	未払金	1,577	1,594	+16
その他流動資産	798	830	+32	その他流動負債	406	421	+14
<b>固定資産合計</b>	<b>4,882</b>	<b>5,330</b>	<b>+447</b>	<b>固定負債合計</b>	<b>2,865</b>	<b>3,024</b>	<b>+159</b>
建物	2,363	2,700	+336	長期借入金	2,033	2,191	+158
工具器具備品	210	300	+90	その他固定負債	831	832	+1
その他有形固定資産	160	170	+9	<b>純資産合計</b>	<b>2,580</b>	<b>2,760</b>	<b>+180</b>
のれん	259	245	△14	資本金	324	324	-
その他無形固定資産	112	82	△30	資本剰余金	860	860	-
敷金保証金	1,352	1,402	+50	利益剰余金	1,534	1,665	+130
その他投資	423	429	+5	自己株式	△139	△89	+49
<b>資産合計</b>	<b>8,025</b>	<b>8,372</b>	<b>+347</b>	<b>負債・純資産合計</b>	<b>8,025</b>	<b>8,372</b>	<b>+347</b>

# 2018年12月期 財務状況(自己資本・有利子負債)

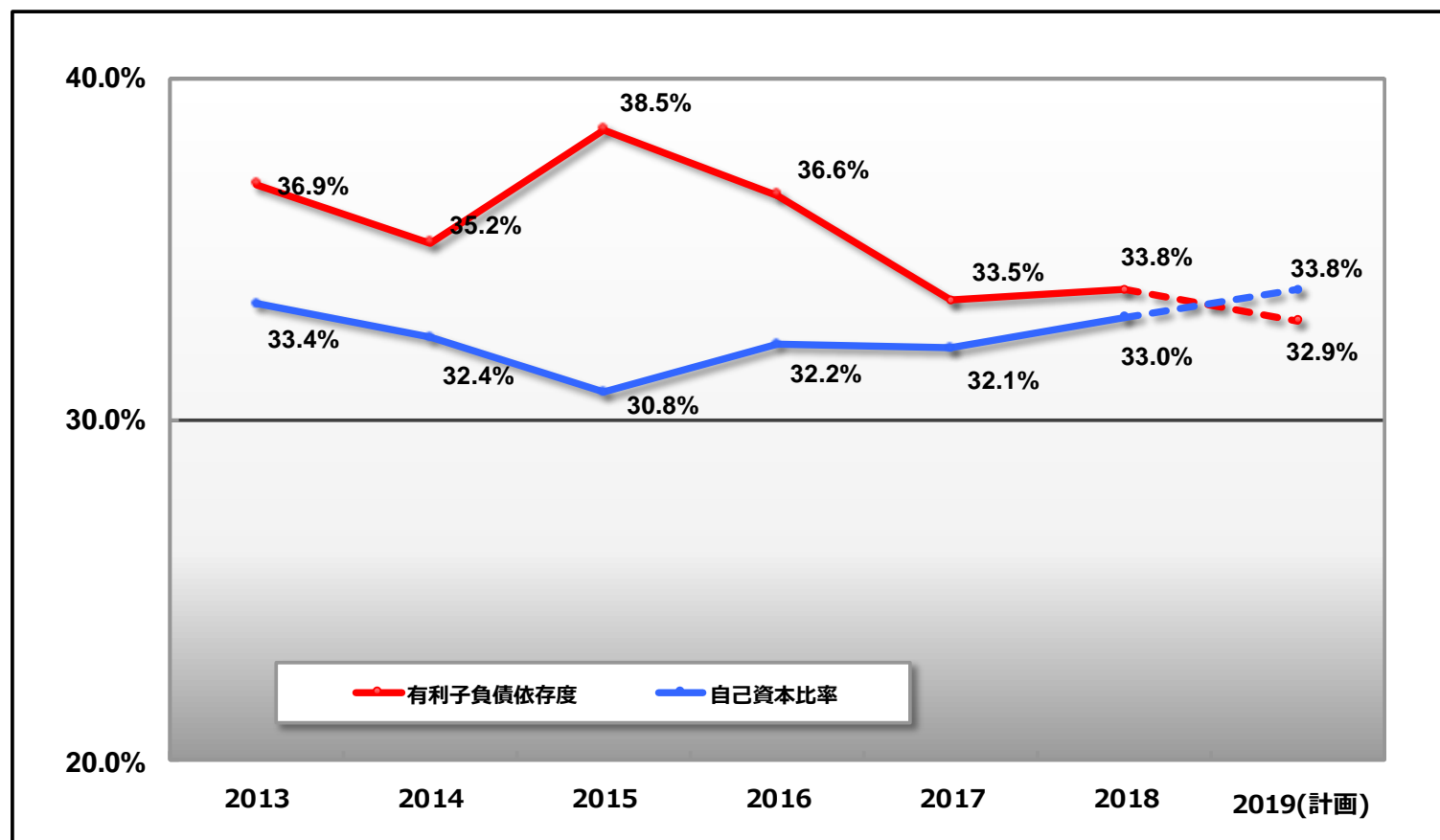
## ■ 自己資本比率について

・ 2018年12月期 33.0% 前期比 +0.9ポイント

## ■ 有利子負債依存度について

・ 2018年12月期残高 2,827百万円 前期比 +136百万円

・ 有利子負債依存度 33.8% 前期比 +0.3ポイント



# 連結キャッシュフローの状況

(百万円)	2017年12月期	2018年12月期	前年同期比
営業活動 C / F	831	<b>1,076</b>	+245
投資活動 C / F	△739	△ <b>1,156</b>	△416
財務活動 C / F	△62	<b>45</b>	+108
現金及び現金同等物	1,687	<b>1,654</b>	△33

営業活動 C / F		投資活動 C / F		財務活動 C / F	
税金等調整前純利益	451	有形固定資産取得	△907	長期借入金の調達	700
減価償却費	484	のれん取得	△139	長期借入金の返済	△556
売上債権減少	85	敷金保証金の差入	△94	配当金支払	△51

# 出店・設備投資の状況

## 出店数

(店舗数)	2018年度計画	2018年度実績	計画差異
出店数	23	30	+7
閉店数	9	11	+2
期末店舗数※	<b>302</b>	<b>307</b>	<b>+5</b>
移転数	5	2	△3
改装数	16	18	+2

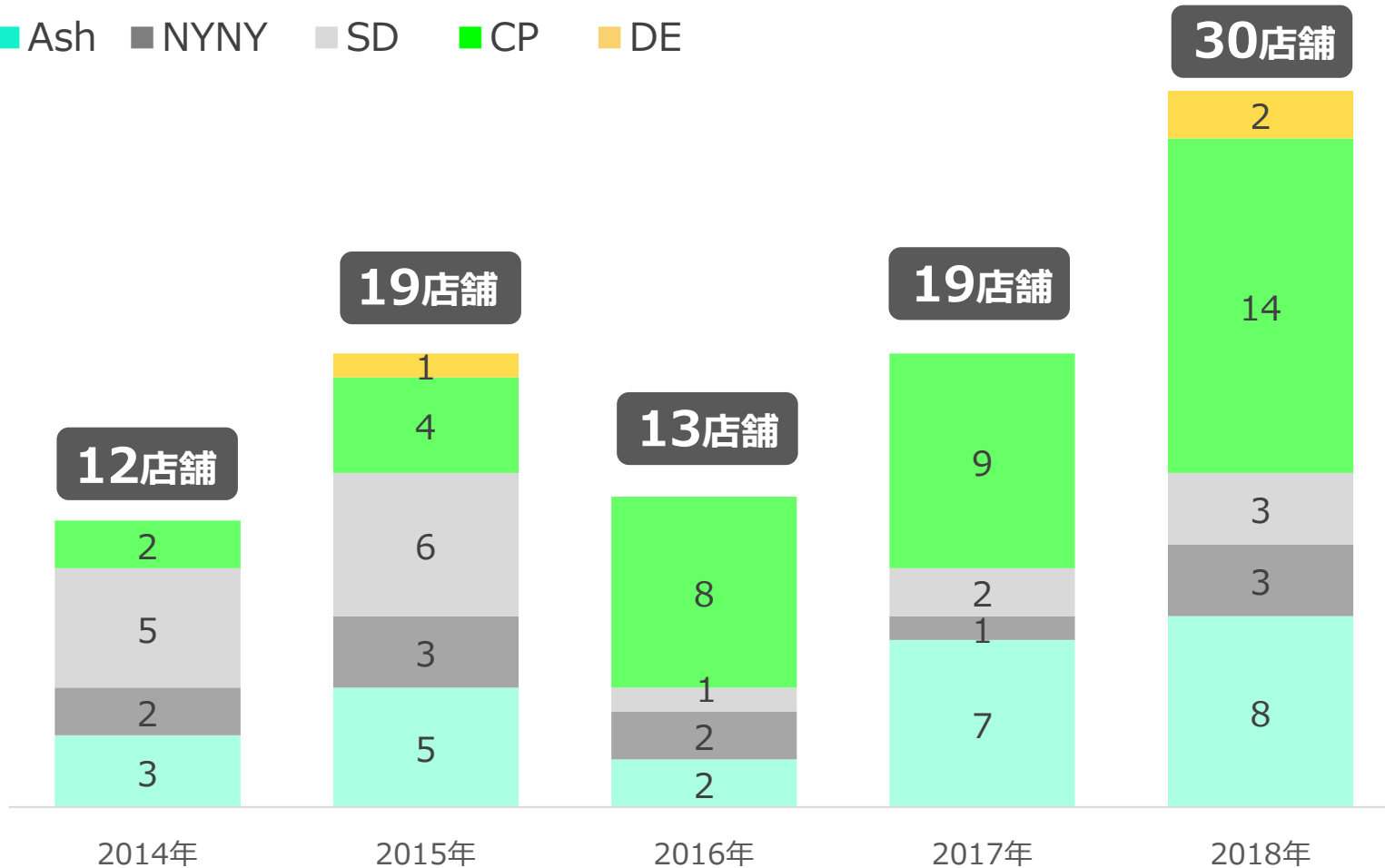
※ 国内連結子会社店舗数

## 設備投資

(百万円)	2018年度計画	2018年度実績	計画差異
投資合計	<b>850</b>	<b>1,026</b>	<b>+176</b>
設備投資	720	907	+187
敷金保証金	100	94	△5
ソフトウェア	30	25	△4
減価償却	480	484	+4

# 2018年12月期 出店実績

Ash NYNY SD CP DE



— 2018年出店実績 —

**Ash 8店舗**   **NYNY 3店舗**   **SD 3店舗**   **CP 14店舗**   **DE 2店舗**   **合計 30店舗**

# 2019年12月期 通期業績計画

トピックス	① C & P 新設分割 ② 料金体系変更																										
店舗効率化への取組み	<p>店舗小型化(効率化)への取組み (A s h)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>平均坪数</th> <th>新店平均坪数</th> <th>1坪当り売上</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014年</td> <td>46.88</td> <td>35.8</td> <td>145千</td> </tr> <tr> <td>2015年</td> <td>45.41</td> <td>35.4</td> <td>151千</td> </tr> <tr> <td>2016年</td> <td>43.20</td> <td>20.9</td> <td>158千</td> </tr> <tr> <td>2017年</td> <td>40.01</td> <td>30.4</td> <td>168千</td> </tr> <tr> <td>2018年</td> <td>39.17</td> <td>25.7</td> <td>170千</td> </tr> </tbody> </table>				平均坪数	新店平均坪数	1坪当り売上	2014年	46.88	35.8	145千	2015年	45.41	35.4	151千	2016年	43.20	20.9	158千	2017年	40.01	30.4	168千	2018年	39.17	25.7	170千
	平均坪数	新店平均坪数	1坪当り売上																								
2014年	46.88	35.8	145千																								
2015年	45.41	35.4	151千																								
2016年	43.20	20.9	158千																								
2017年	40.01	30.4	168千																								
2018年	39.17	25.7	170千																								
出店計画 期末店舗数 前期比 +25店舗	新規出店	30店舗																									
	閉店	5店舗																									
	移転	5店舗																									
	改装	21店舗																									
財務内容	自己資本比率	目標 33.8% (前期比+0.8ポイント)																									
	有利子負債依存度	目標 32.9% (前期比△0.9ポイント)																									

# 2019年12月期 連結業績計画

## 連結業績

単位：百万円

	2018年度実績	2019年度計画	増減率
チェーン売上高	<b>18,003</b>	<b>18,800</b>	<b>104.4%</b>
売上高	<b>8,063</b>	<b>8,630</b>	<b>107.0%</b>
営業利益 (営業利益率)	<b>502</b> (6.2%)	<b>590</b> (6.8%)	<b>117.5%</b>
経常利益 (経常利益率)	<b>523</b> (6.5%)	<b>600</b> (7.0%)	<b>114.7%</b>
当期純利益 (当期純利益率)	<b>271</b> (3.4%)	<b>290</b> (3.4%)	<b>106.9%</b>

単位：百万円

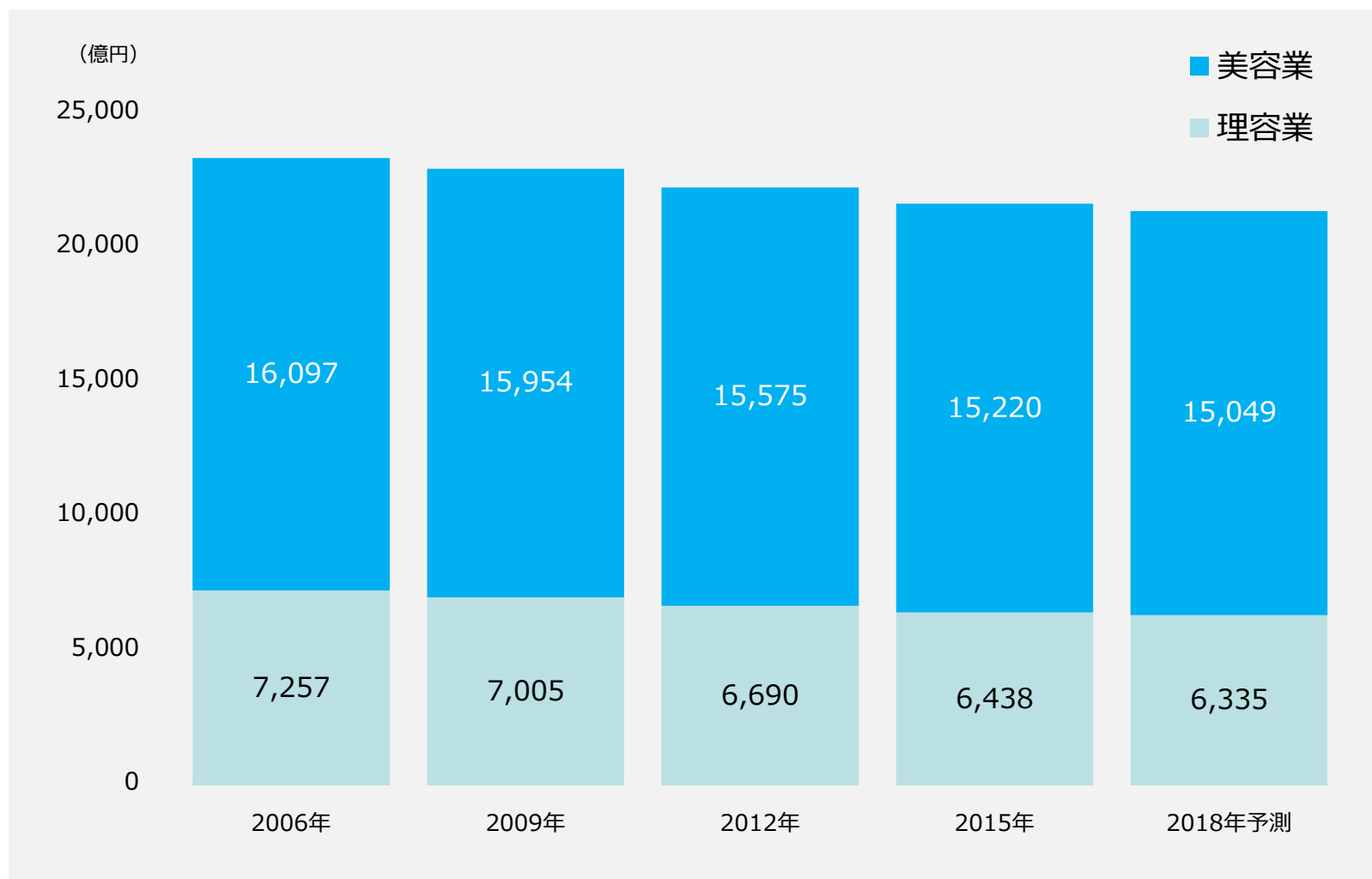
投資合計	<b>1,030</b>
造作	<b>880</b>
敷金保証金	<b>110</b>
ソフトウェア	<b>40</b>
減価償却費	<b>500</b>

出店数	<b>30</b>
閉店数	<b>5</b>
移転数	<b>5</b>
改装数	<b>21</b>
期末国内連結子会社 店舗数	<b>332</b>



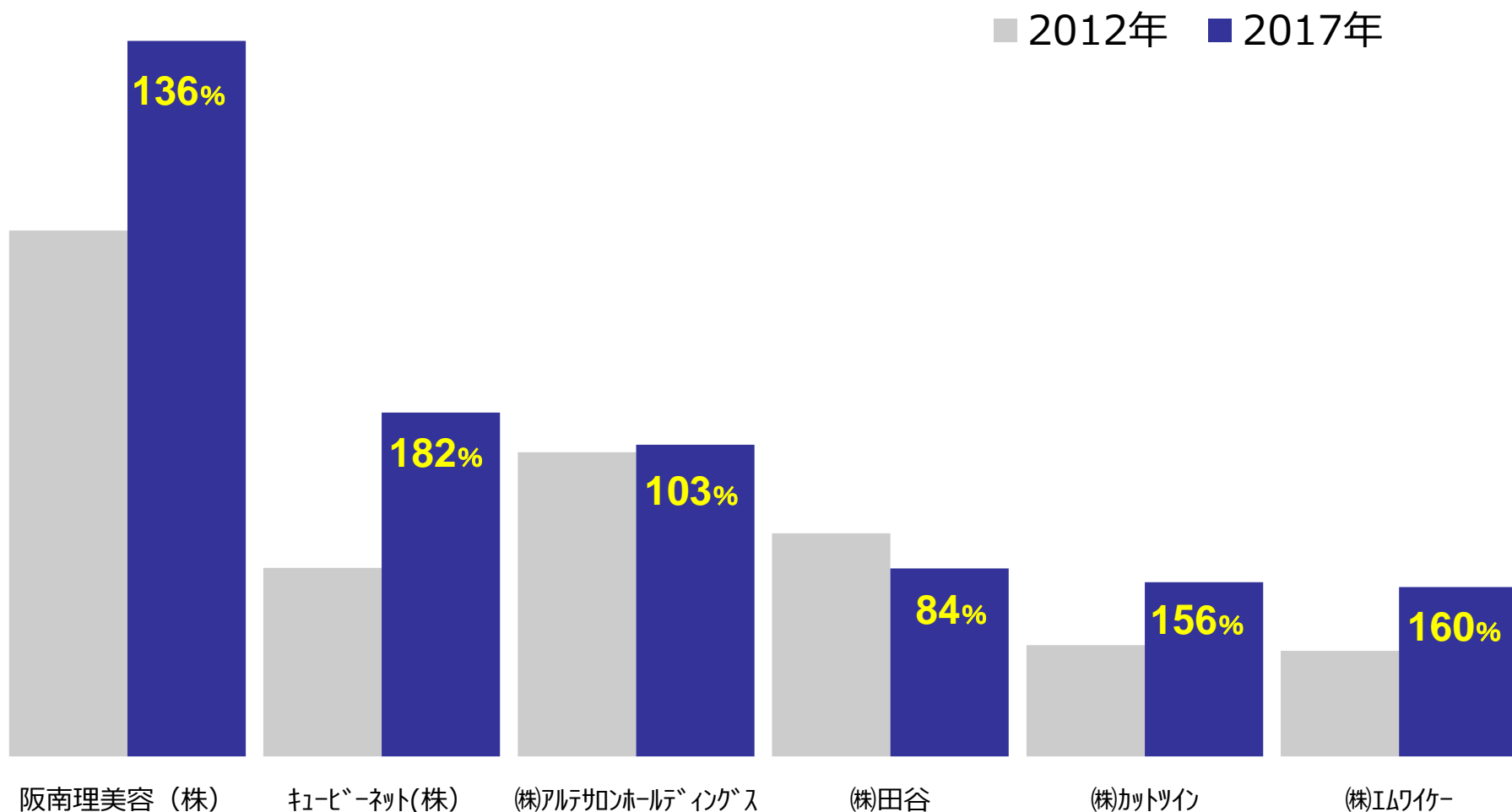
## 今後の経営方針 ～業界動向と当社の取組み～

## 理美容市場規模推移



※資料：矢野経済研究所

## 大手チェーン店売上比較

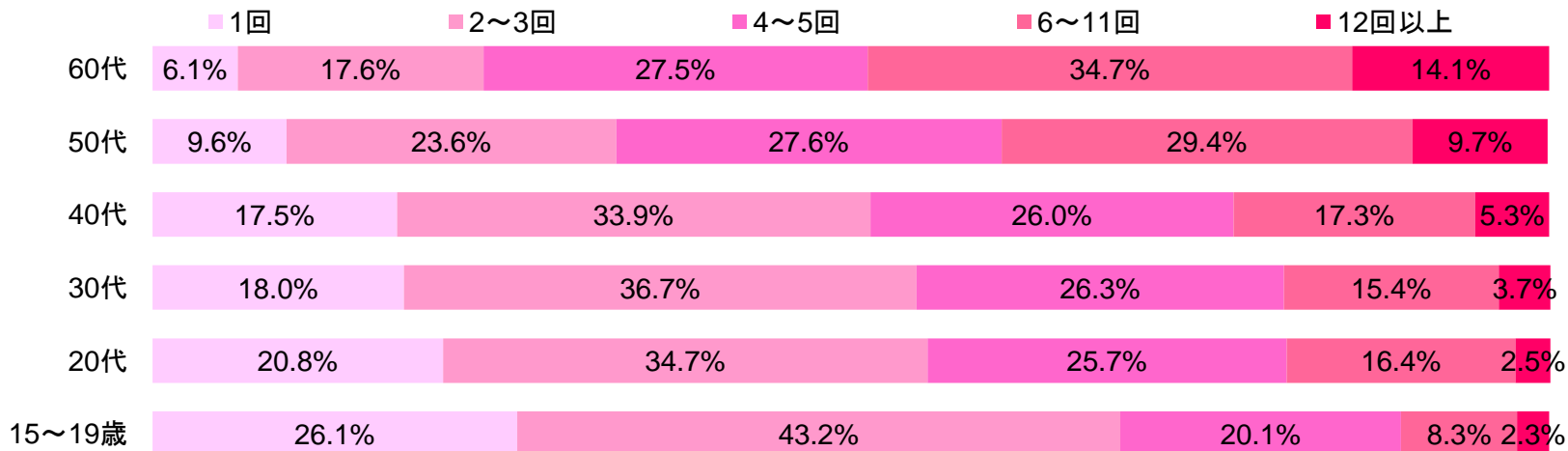


※資料：矢野経済研究所、日経MJ

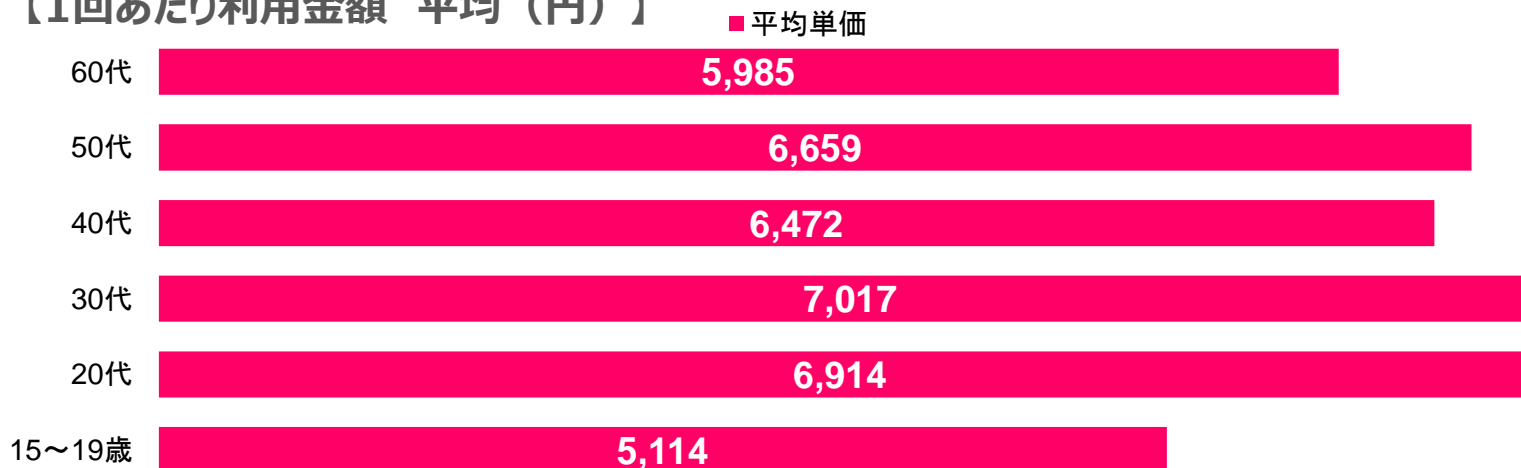
# 理美容市場の動向

## 年代別 美容室年間利用回数と平均利用額（女性）

### 【「美容室」年間利用回数】



### 【1回あたり利用金額 平均（円）】

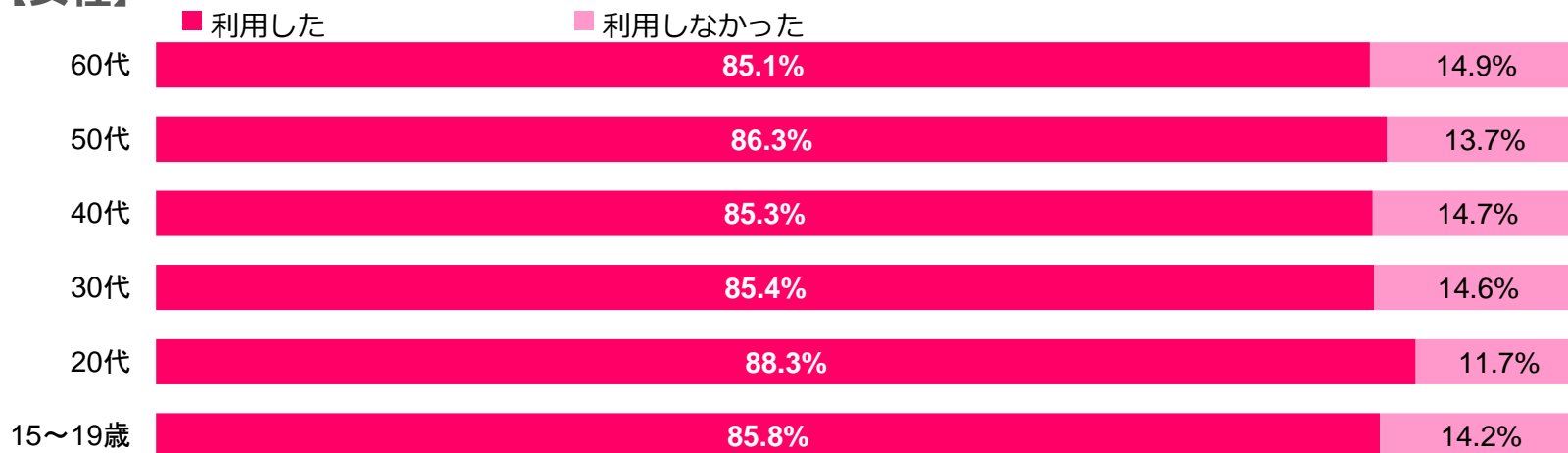


※ 2018年上期  
※ (株) リクルートライフスタイル ホットペッパービューティーアカデミー調べ

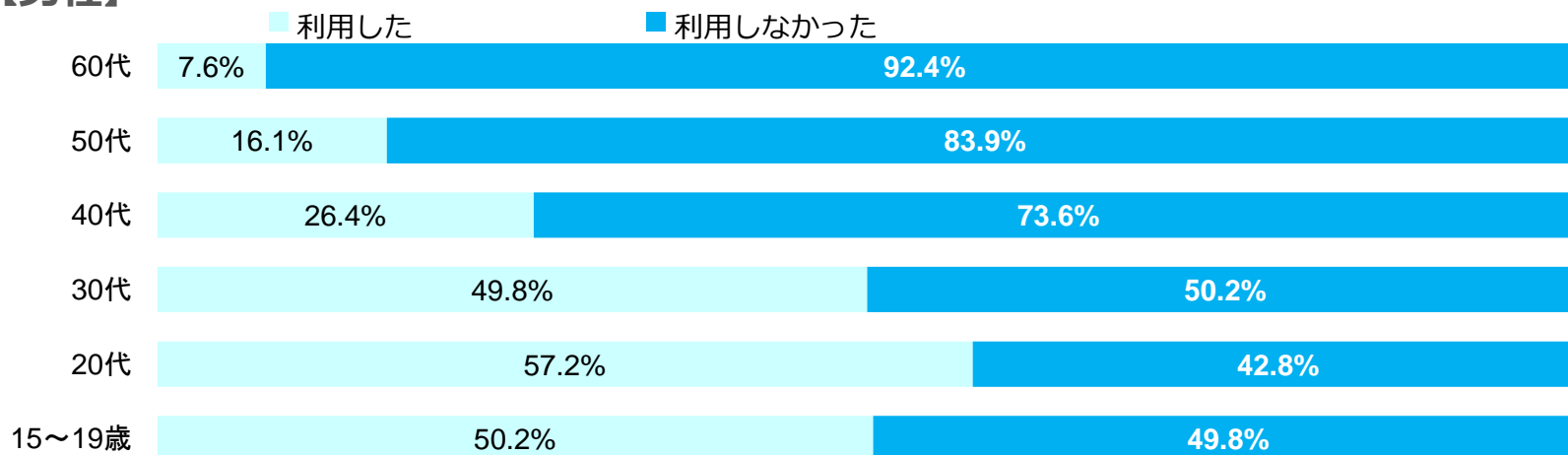
# 理美容市場の動向

## 年代別 過去1年美容室利用率

### 【女性】



### 【男性】



※ 2018年上期  
※ (株) リクルートライフスタイル ホットペッパービューティーアカデミー調べ

## デザイン系 ブランド



Hair & Make  
**NYNY**

暖簾分け  
着実な成長  
人材育成

## メンテナンス系 ブランド

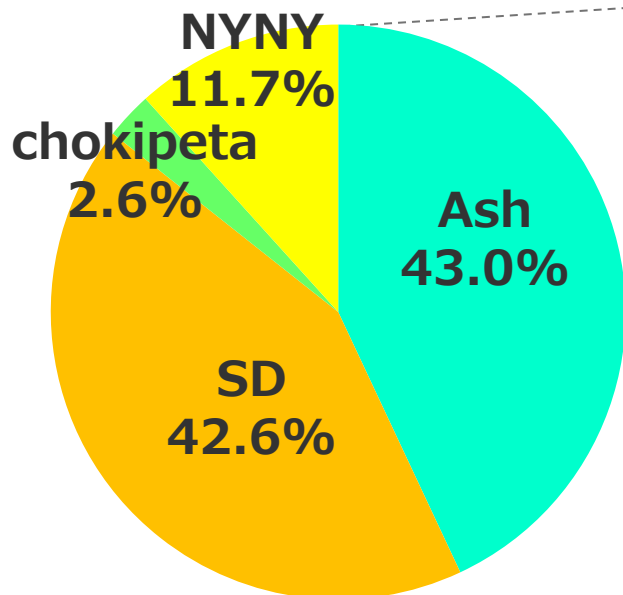


マーケット拡大  
革新による優位性  
店舗拡大

# 事業別店舗数

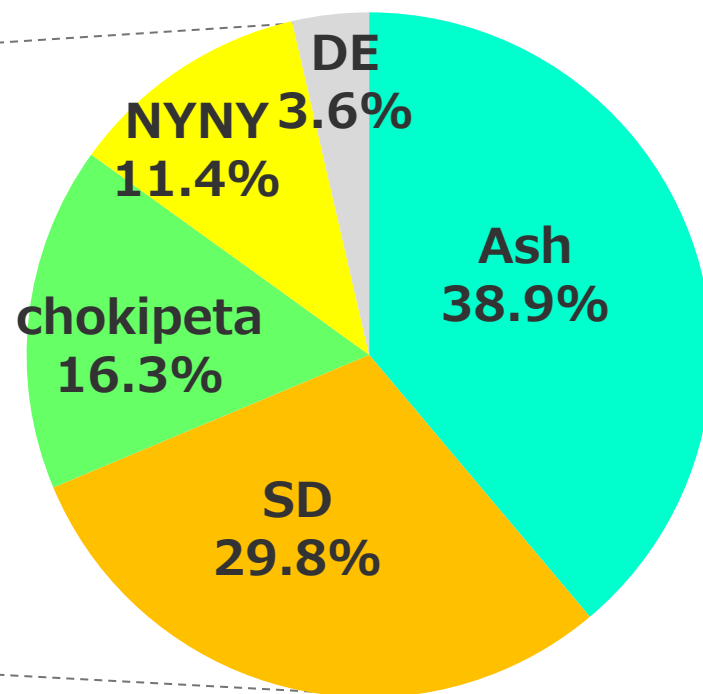
## ブランド別店舗数シェア比較

2014年



265店舗

2019年計画



332店舗

67店舗  
増加

※国内連結店舗数

# デザイン系ブランドの強化



# デザイン系ブランドの強化

(Ashの例)

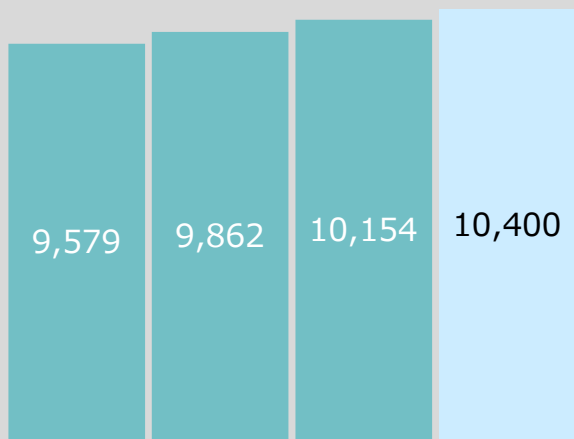
	2018年実績	前期比	2019年計画	2018年実績比
売上 (百万円)	10,154	103.0%	10,400	102.4%
来店客数 (千人)	1,344	102.5%	1,360	101.2%
客単価 (円)	7,552	100.5%	7,650	101.3%

※単位未満切り捨て

※資料：Ashブランド

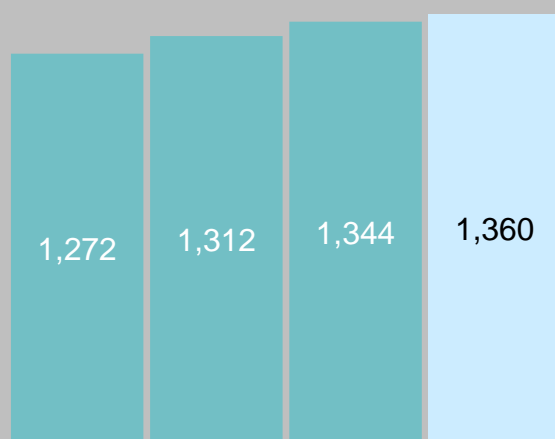
売上

単位：百万円



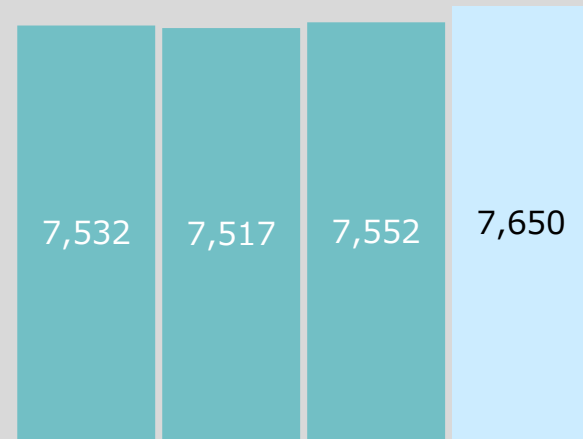
来店客数

単位：千人



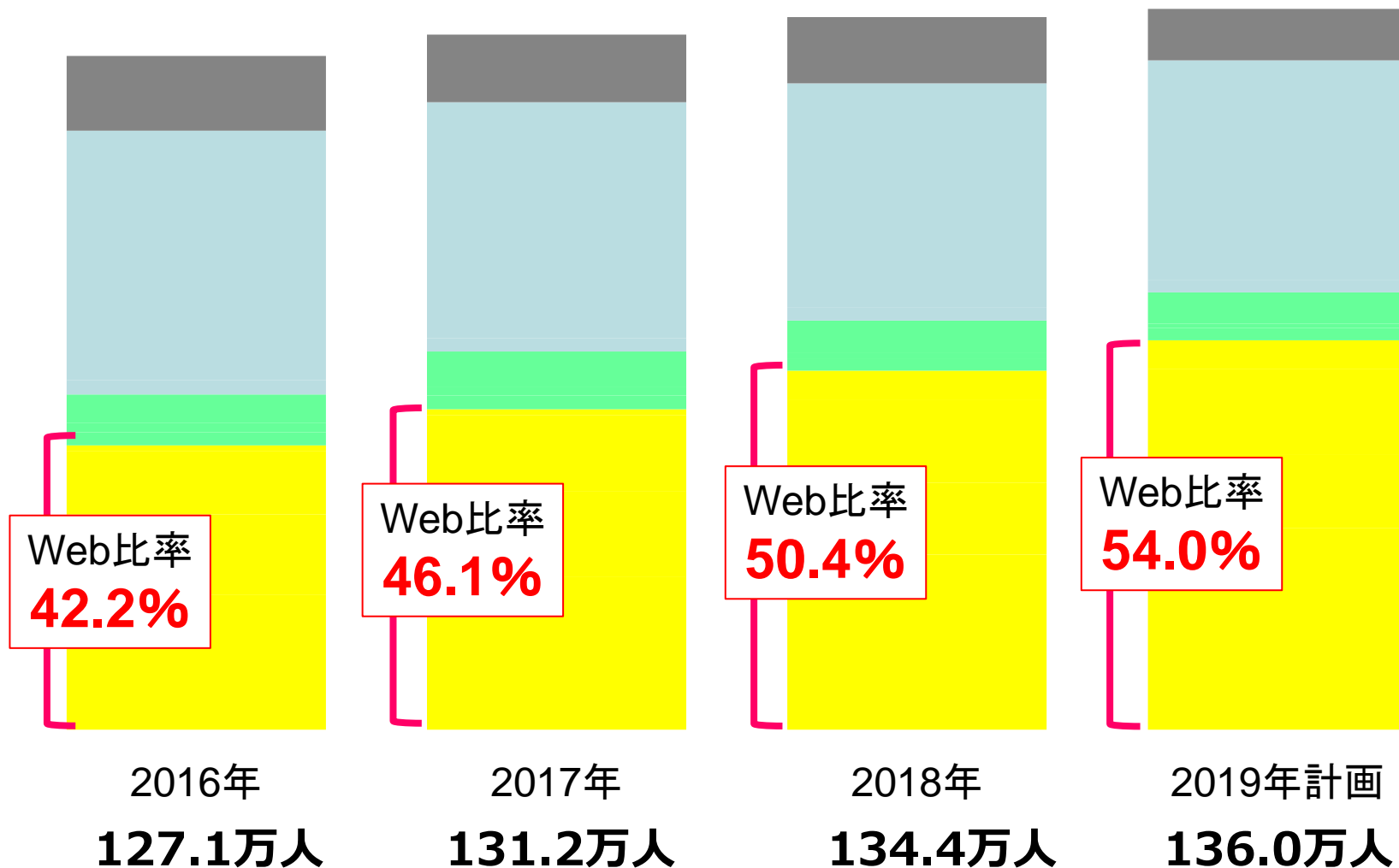
客単価

単位：円

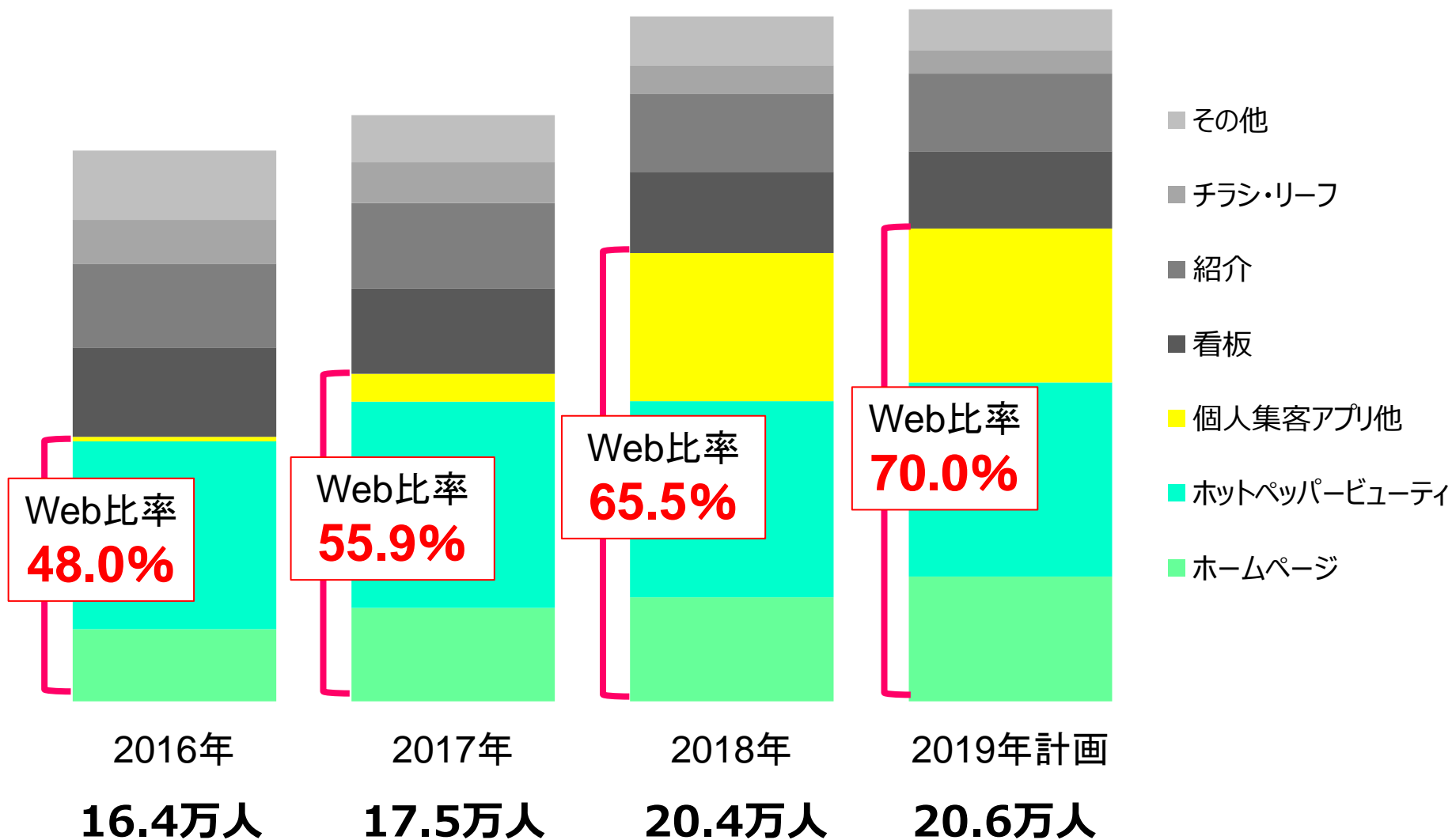


## 来店動機別動員推移

- Web動員 (ホームページ・メルマガ・HPB 他)
- アナログ動員 (チラシ・リーフ・紹介・DM)
- 会員・看板
- その他



## 新規動員の来店動機推移



## プロデューサー制度導入

店長

スタッフ教育  
労務・損益管理  
店舗運営全般

スタイリスト

アシスタント

プロデューサー

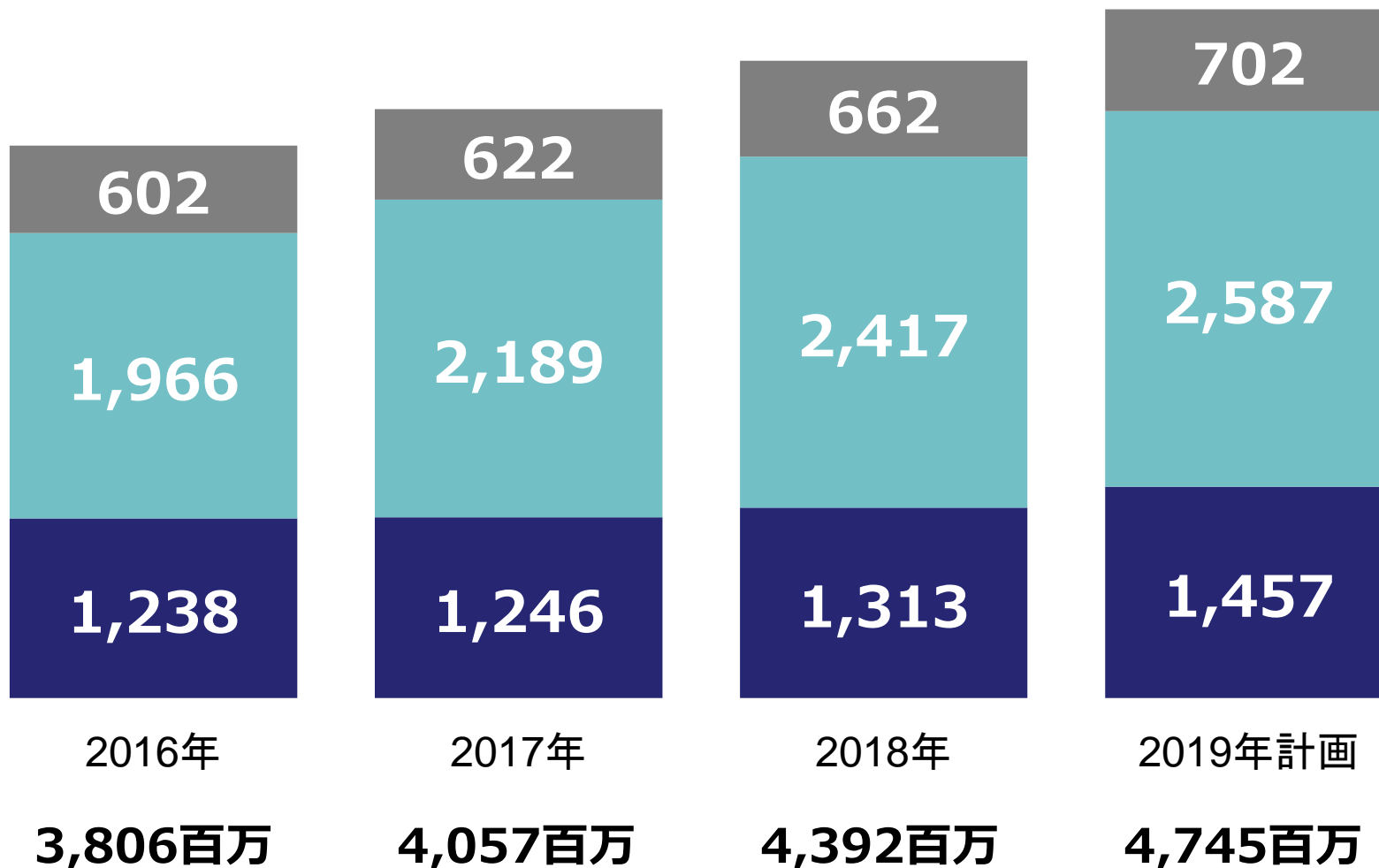
集客指導・実績管理・戦略

集客施策の落とし込み  
現場のリアルタイム戦略発信  
ネット広告媒体等

## 技術売上強化

■ トリートメント    ■ カラー    ■ パーマ

単位：百万円



## 技術売上強化

機動的な体系構築

本部・FC社長会

キャンペーン・各種施策

店長会

旧体制  
店長より各店舗へ情報共有

各店舗

- ・よりきめ細やかな情報共有が可能
  - ・店舗ごとの情報格差の縮小
- ↓
- ・キャンペーン、施策の実績向上
  - ・単価向上

**店長グループ設置**

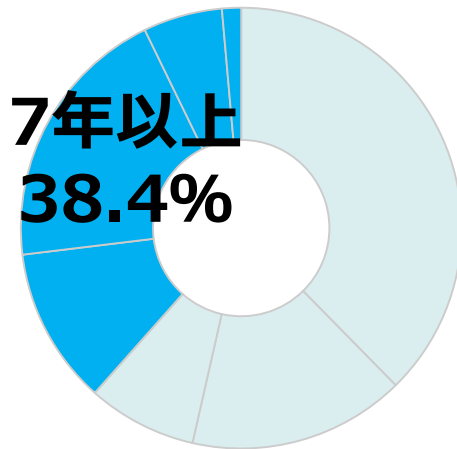
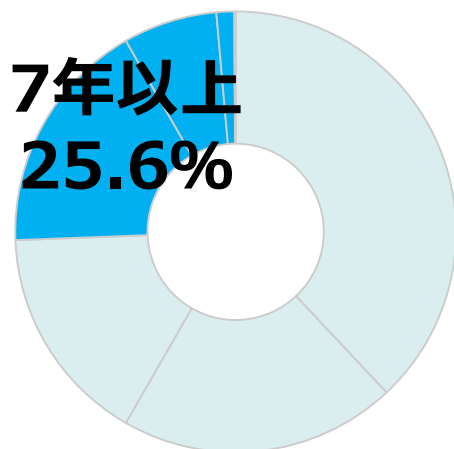
各店舗

## 技術売上強化

### 店舗スタッフ勤続年数

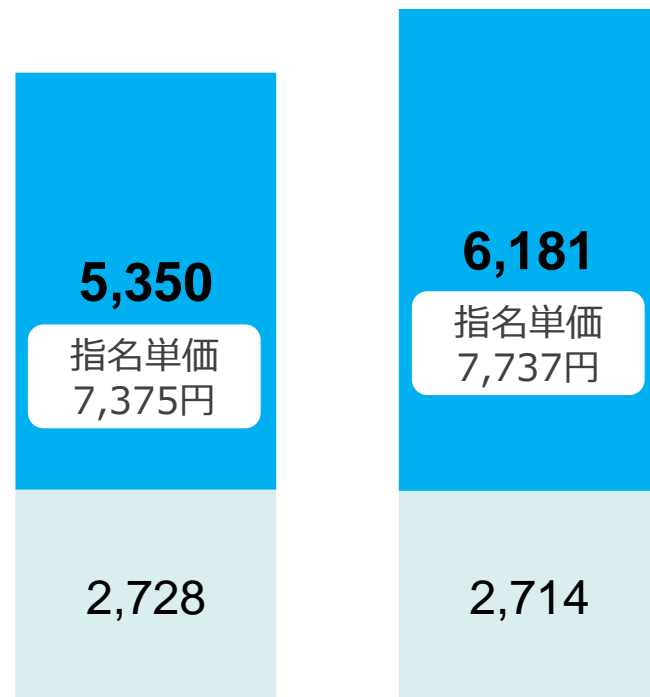
2012年

2018年



- 技術売上：指名あり
- 技術売上：指名なし

単位：百万円



2012年

2018年

## 技術売上強化

高単価5店舗平均

8,537

全店舗平均単価

6,625

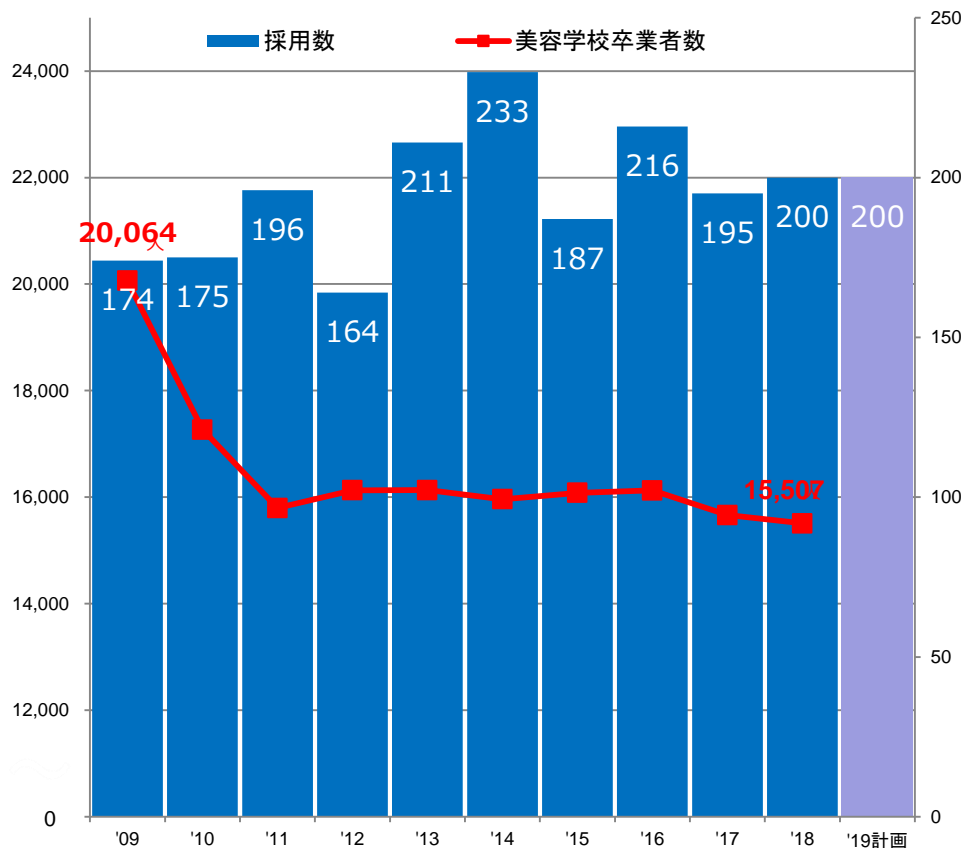
サービス強化・均一化

料金設定検討



## 新卒採用力の強化

美容学校卒業生数とAsh新卒採用数



※資料元：学校基本調査 採用資料：Ashブランド

スケールメリットによる採用力  
積極的な美容学校訪問  
会社情報の分かりやすさ



新卒採用力の継続・安定  
蓄積された美容学校との信頼関係



経営の安定性  
教育の充実  
キャリアプランの多様性  
コンプライアンス重視への評価

集客媒体変化への  
対応

強化項目

人材×教育

Web教育  
機動的体系構築

取組み

充実した講習  
安定した賃金

ITリテラシー向上

結果

勤続年数の長期化  
技術力向上

来店客数増加

売上拡大

単価アップ

# メンテナンス系ブランドの強化

## 『ヘアメンテナンスサービス』とは

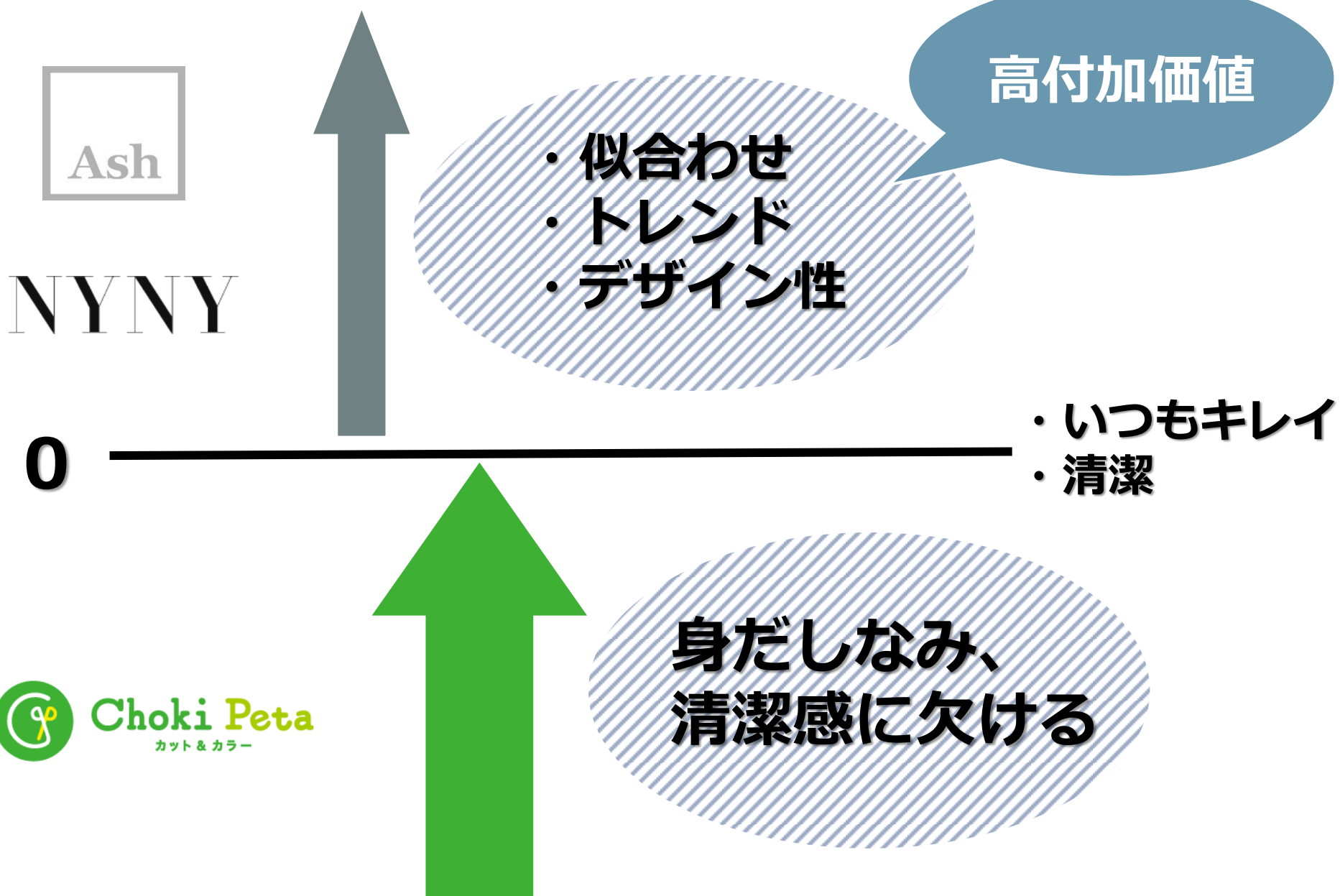
**伸びた分だけカット、伸びた分だけ白髪染め**

- ・1cm～2cm伸びた髪をカット(白髪染め)し、  
1ヶ月～2ヶ月前の状態に戻す。

**⇒『いつも綺麗』を維持**



# メンテナンス系ブランドの強化



# Choki Petaブランディング強化

- ① 教育 … 講習・ClipLine
- ② PR … TVCM・TV出演
- ③ スタッフ体系構築

### 技術講習 … 月に3回（30名程度）



- ・ カラーリストからカットもできるスタイリストへ
- ・ ブランクのあるスタイリストへのフォローアップ



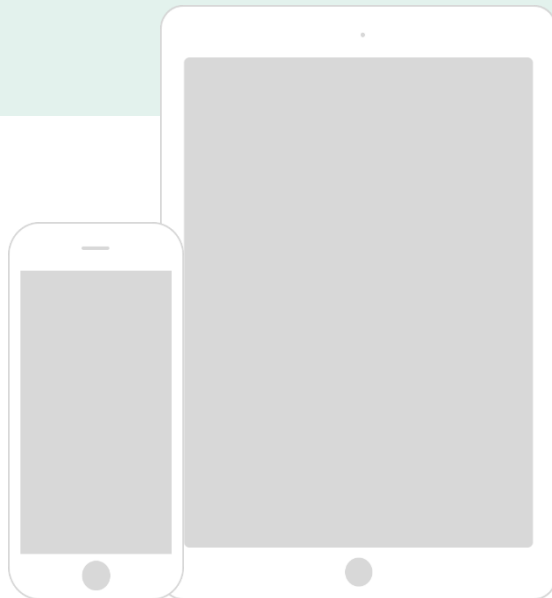
教育

# ClipLine

多店舗ビジネスを動画でカイゼンする  
教育・マネジメント・コミュニケーションが圧倒的に変わります

詳しく見る >

※「映像音声クリップを利用した自律学習システム」として特許取得済み（特許 第6140375号）



# クラウドOJTシステム



## 教育

入社後のスタッフへの  
オリエンテーションを効率化

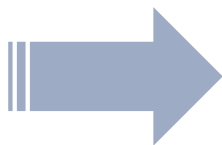


自動受付機

券売機

技術マニュアル

サロン  
オペレーション



# サービスの均質化へ

PR

## TVCM放映でブランド周知

- ・ブランドイメージの定着
- ・集客および求人への訴求

- ・ 2018年5月28日～放映開始
- ・ 1年間で150本
- ・ 対象局：首都圏3局  
(テレビ埼玉・千葉テレビ・テレビ神奈川)

PR

## TV出演でブランド周知

情報番組  
マチコミ

### Choki Peta店長が生出演

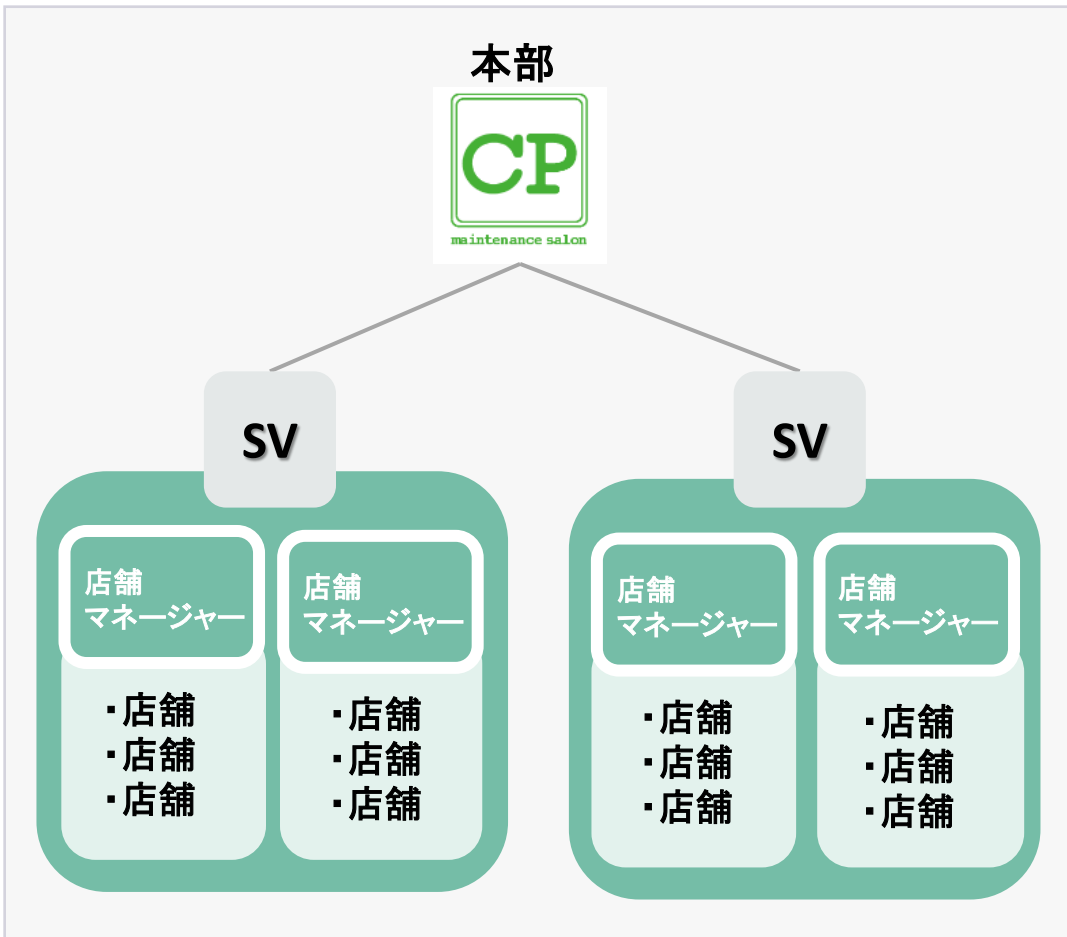
正しいヘアケア知識、お手入れ方法、Choki Peta店舗のご案内。

- ・ 対象局：首都圏3局  
(テレビ埼玉・千葉テレビ・テレビ神奈川)
- ・ 全12回の出演



## スタッフ体系構築

# 盤石な店舗管理体制の構築



## 店舗マネージャーの育成

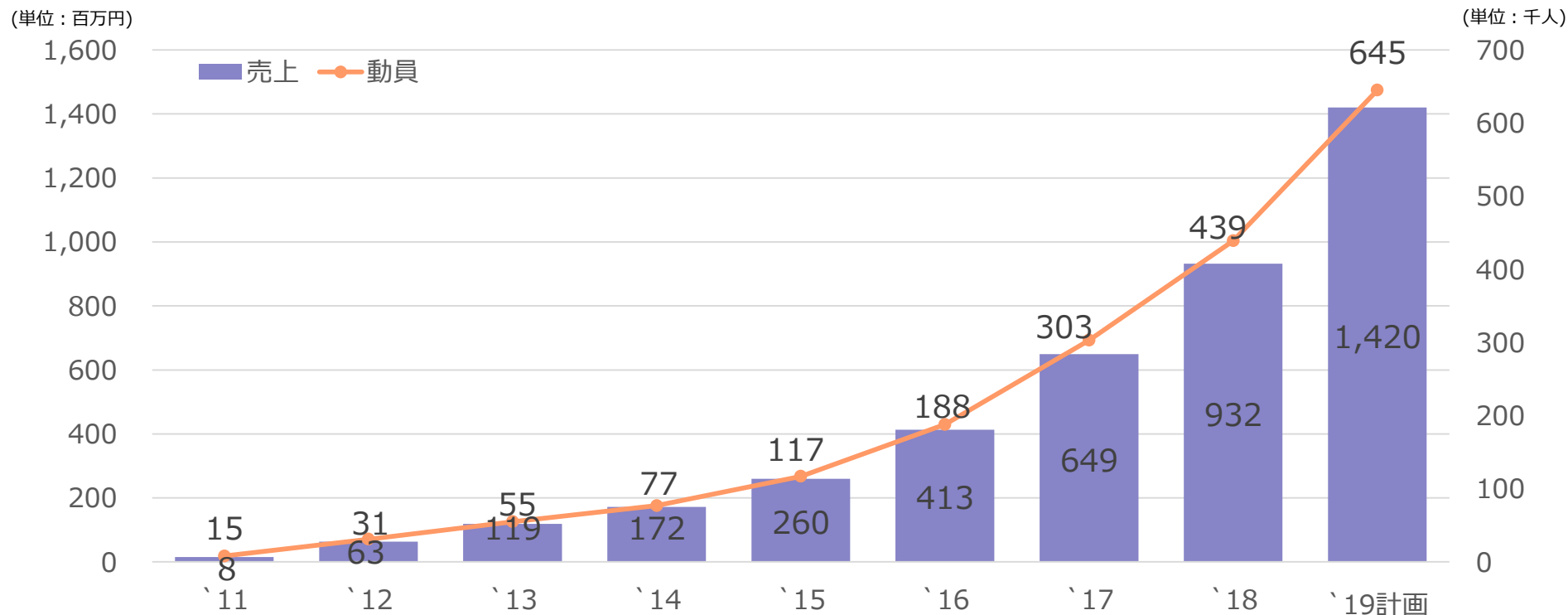
### 管理者ミーティング

(月次売上分析、行動目標の策定、スタッフマネージメント)

### マネージャー会議

## 業績推移・2019年計画（関東圏）

### Choki Peta ブランド 売上推移



	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
店舗数	2店舗	5店舗	7店舗	8店舗	11店舗	19店舗	27店舗	41店舗	54店舗
売上 (百万円)	15	63	119	172	260	413	649	932	1,420
売上前年比	—	416%	189%	143%	151%	158%	157%	143%	152%
来店 (千人)	8	31	55	77	117	188	303	439	645

# Choki Peta 標語変更

『早い』 『安い』 『キレイ』



『早い』 『安い』 『親切』 『丁寧』



## 卷末 参考情報

単位：百万円

	2014/12	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12
チェーン売上高	16,866	17,039	17,085	17,488	18,003
<b>売上高</b>	<b>6,715</b>	<b>7,112</b>	<b>7,324</b>	<b>7,567</b>	<b>8,063</b>
売上原価	4,756	5,040	5,193	5,305	5,742
<b>売上総利益</b>	<b>1,958</b>	<b>2,071</b>	<b>2,130</b>	<b>2,262</b>	<b>2,321</b>
販売管理費	1,681	1,775	1,761	1,739	1,819
<b>営業利益</b>	<b>277</b>	<b>295</b>	<b>369</b>	<b>522</b>	<b>502</b>
営業外収益	61	55	95	35	42
営業外費用	34	39	37	47	21
<b>経常利益</b>	<b>304</b>	<b>311</b>	<b>427</b>	<b>511</b>	<b>523</b>
特別利益	12	127	96	18	19
特別損失	135	285	185	127	92
<b>税引前当期純利益</b>	<b>180</b>	<b>154</b>	<b>339</b>	<b>402</b>	<b>451</b>
法人税、住民税	87	135	139	141	179
法人税等調整額	22	△30	△12	11	0
税金費用	109	105	127	153	179
少数株主損益	-	-	-	-	-
<b>当期純利益</b>	<b>71</b>	<b>48</b>	<b>211</b>	<b>249</b>	<b>271</b>

※(表示方法の変更)従前は営業外収益に計上しておりました「期限到来チケット精算収入」は、売上高に計上しております。このため2012年12月期～2015年12月期につきましても、売上高、売上総利益、営業利益及び営業外収益を、表示組替後の数値で記載しております。



	2014/12	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12
<b>流動資産合計</b>	<b>2,805</b>	<b>2,920</b>	<b>3,095</b>	<b>3,142</b>	<b>3,042</b>
現預金	1,334	1,439	1,658	1,687	1,654
売掛金	498	583	491	539	454
その他流動資産	971	897	945	914	933
<b>固定資産合計</b>	<b>4,130</b>	<b>4,326</b>	<b>4,298</b>	<b>4,882</b>	<b>5,330</b>
有形固定資産	1,871	2,025	2,046	2,734	3,171
のれん	310	328	274	259	245
その他無形固定資産	151	154	144	112	82
敷金保証金	1,487	1,469	1,411	1,352	1,402
その他投資	309	347	420	423	429
<b>資産 合計</b>	<b>6,935</b>	<b>7,246</b>	<b>7,393</b>	<b>8,025</b>	<b>8,372</b>
<b>流動負債合計</b>	<b>2,739</b>	<b>2,722</b>	<b>2,725</b>	<b>2,579</b>	<b>2,587</b>
買掛金	108	115	99	100	91
1年内返済 長期借入金	759	702	613	495	480
未払金	1,487	1,481	1,532	1,577	1,594
その他流動負債	384	423	479	406	421
<b>固定負債合計</b>	<b>1,945</b>	<b>2,290</b>	<b>2,288</b>	<b>2,865</b>	<b>3,024</b>
長期借入金	1,549	1,908	1,921	2,033	2,191
その他固定負債	395	381	366	831	832
<b>純資産合計</b>	<b>2,250</b>	<b>2,233</b>	<b>2,380</b>	<b>2,580</b>	<b>2,760</b>
資本金	324	324	324	324	324
資本剰余金	860	860	860	860	860
利益剰余金	1,320	1,302	1,335	1,534	1,665
自己株式	△254	△254	△139	△139	△89
(少数株主持分)	-	-	-	-	-
<b>負債・純資産 合計</b>	<b>6,935</b>	<b>7,246</b>	<b>7,393</b>	<b>8,025</b>	<b>8,372</b>

# 出店・設備投資 推移

単位：百万円

	2014/12	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12
<b>投資合計</b>	<b>475</b>	<b>857</b>	<b>667</b>	<b>839</b>	<b>1,026</b>
造作等	409	739	516	735	907
敷金保証金	65	85	89	81	94
<b>減価償却費</b>	<b>506</b>	<b>518</b>	<b>501</b>	<b>456</b>	<b>484</b>
出店数	18	18	13	19	30
閉店数	16	19	12	9	11
移転数	4	5	5	7	2
改装数	5	29	13	8	18
<b>期末店舗数</b>	<b>265</b>	<b>277</b>	<b>278</b>	<b>288</b>	<b>307</b>

# 投資判断指標

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
<b>ROE（株主資本利益率）</b>	<b>3.2%</b>	<b>2.2%</b>	<b>9.2%</b>	<b>10.1%</b>	<b>10.2%</b>
株主資本（百万円）	2,240	2,241	2,306	2,480	2,670
当期純利益（百万円）	71	48	211	249	271

※ 自己資本は、期中平均=(当期末+前期末)/2

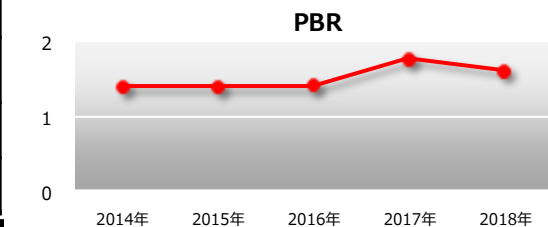
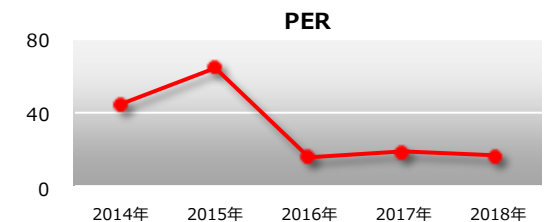
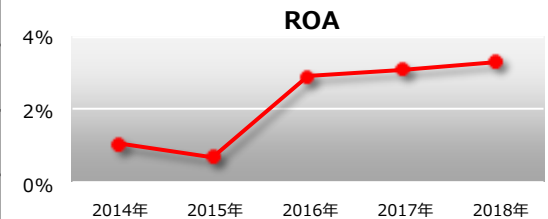
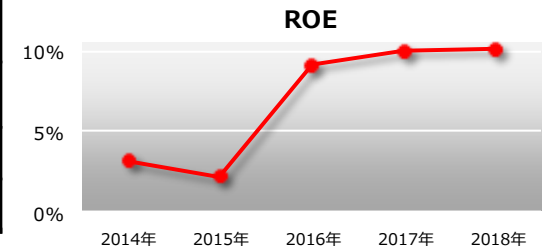
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
<b>ROA（総資産利益率）</b>	<b>1.0%</b>	<b>0.7%</b>	<b>2.8%</b>	<b>3.2%</b>	<b>3.3%</b>
総資産（百万円）	6,806	7,090	7,320	7,709	8,199
当期純利益（百万円）	71	48	211	249	271

※ 総資産は、期中平均=(当期末+前期末)/2

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
<b>PER（株価収益率）</b>	<b>44.38</b>	<b>64.53</b>	<b>16.00</b>	<b>18.37</b>	<b>16.50</b>
一株当たり当期純利益（円）※	7.07	4.83	21.10	24.91	27.22
期末株価（円）※	314	312	337	457	449

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
<b>PBR（株価純資産倍率）</b>	<b>1.40</b>	<b>1.40</b>	<b>1.42</b>	<b>1.77</b>	<b>1.62</b>
一株当たり純資産（円）※	223.91	222.20	237.81	257.74	277.75
期末株価（円）※	314	312	337	457	449

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
自己株を除く期中平均発行済株式数※	10,050,376	10,050,314	10,043,647	10,010,314	9,963,520
時価総額（期末、百万円）	3,544	3,521	3,597	4,876	4,624



※ 2014年1月1日付で普通株式1株につき100株の割合で株式分割を実施しており、遡及修正しております。

※ 2018年3月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っており、遡及修正しております。

#### 免責事項

当資料に掲載されている業績見通し、その他の今後の予測・戦略等に関する情報は、当資料の作成時点において、当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測しうる範囲内で行った判断にもとづくものです。

しかしながら実際には、通常予測し得ないような特別の事情の発生または通常予測し得ないような結果の発生等により、当資料記載の業績見通しとは異なる結果を生じうるリスクを含んでおります。

当社は、投資家の皆様にとって重要と考えられるような情報について、その積極的な開示に努めてまいりますが、当資料記載の業績見通しのみ全面的に依拠してご判断されることは、くれぐれもお控えになられるようお願い致します。

なお、いかなる目的であれ、当資料を無断で複製、または転送などをなさないようお願い致します。

<本資料に関するお問い合わせ先>

経営企画部

Tel:045-663-6123 Fax:045-663-6107