

株式会社すかいらーくホールディングス
2019年第1四半期

決算補足資料

2019年5月15日



2019年第1四半期業績サマリー



- 客単価、客数がともにプラス成長し、既存店売上が好調に推移
- 新規出店も計画通りに進捗し、26億円の増収
- 粗利率は前年比改善

売上高 939億円（前年比38億円増、+4.2%）

- 既存店売上高： 前年比31億円増 +2.9%
- 新規出店： 26店舗、前年比26億円増
- デリバリー： 売上 61億円、前年比+11.5%

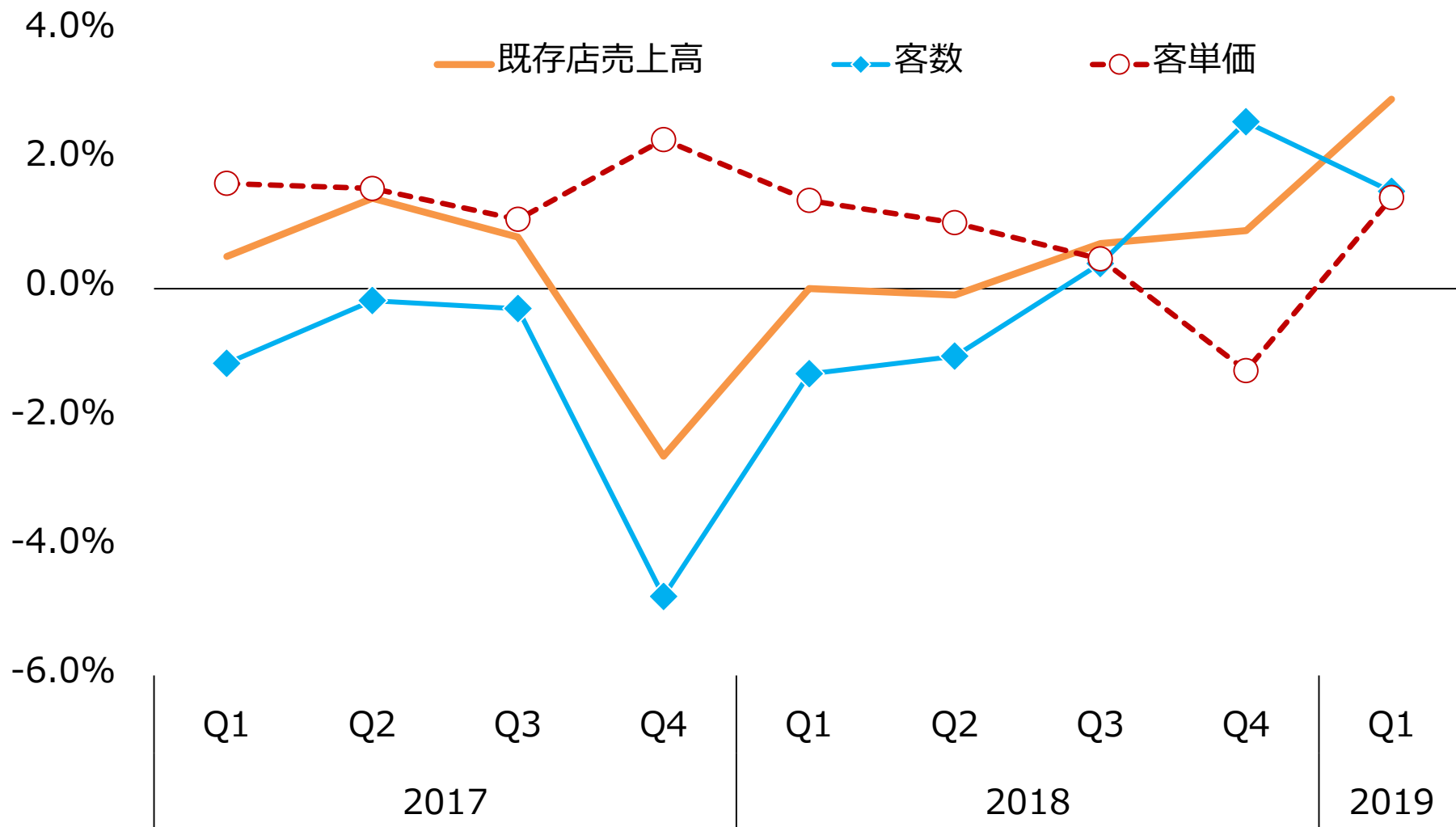
営業利益 55億円（前年比1億円減、-1.2%）

- 粗利率： 前年比+0.1pt
- 株主優待前年比影響： (6)億円
株主優待による前年比の利益影響は、第2四半期以降縮小する見込み

既存店売上高推移



客単価・客数ともに前年比増

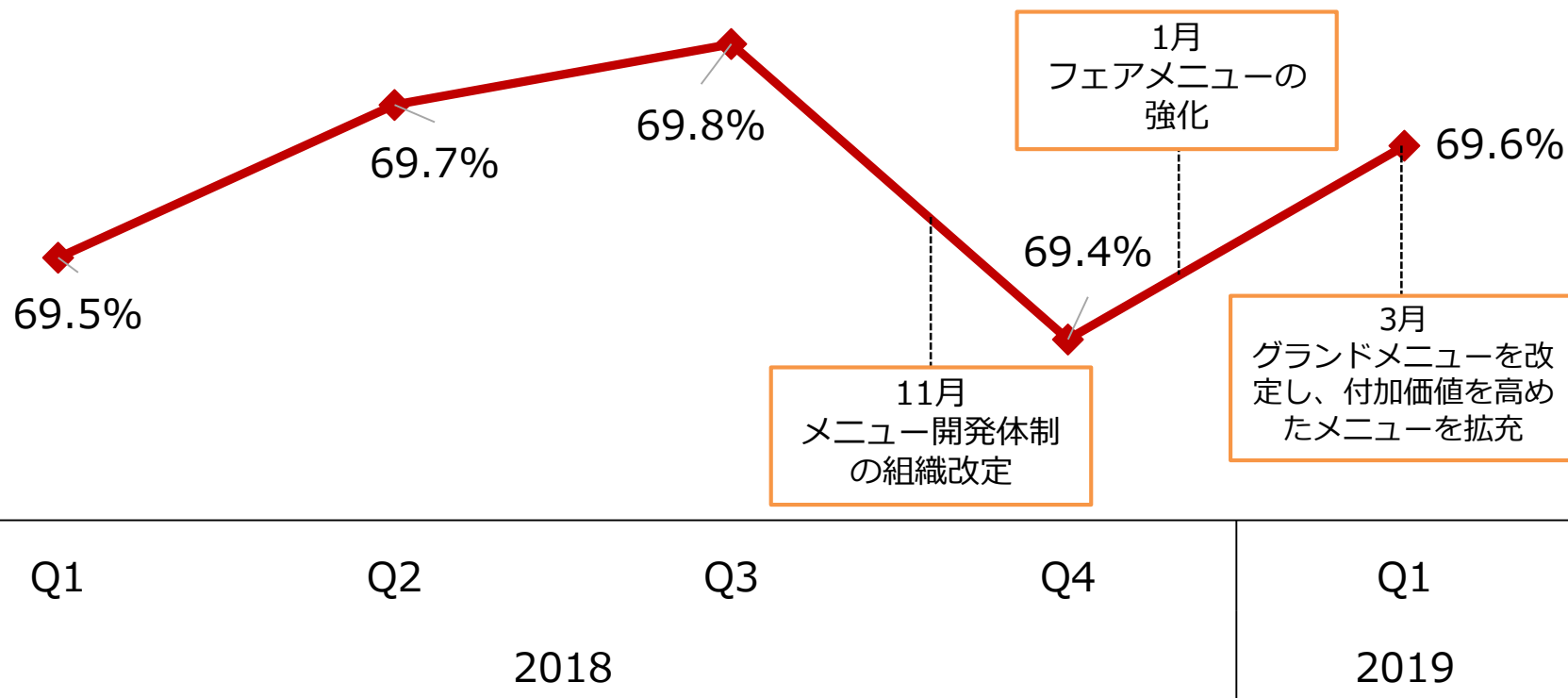


粗利率推移



粗利率は回復基調へ

- ◆ 事業本部ごとのメニュー開発体制を2018年11月に廃止し、一元管理をすることでより効率的なメニュー開発を実現
- ◆ 品質を高め、トレードアップしたくなる商品を拡充
- ◆ 商品のレシピ設計の見直し



(注) 粗利率の変動には季節性も影響



2019年第1四半期業績

2019年第1四半期 業績ハイライト



- ◆ 2019年Q1の売上高は+4%の増収（既存店は客数・単価ともプラス成長）
- ◆ 営業利益は前年同期に対してほぼフラット
- ◆ 売上成長・粗利率改善を実行し強固なビジネス基盤を維持
- ◆ 店舗運営品質を向上し顧客満足度向上を図るための店舗/従業員への投資は、着々とすすめている

	2019年Q1 (3ヶ月)	2018年Q1 (3ヶ月)	前年比%
売上高	939億円	901億円	4.2%
既存店売上高			2.9%
既存店客数			1.5%
既存店客単価			1.4%
営業利益	55億円	56億円	(1.2)%
調整後当期利益	30億円	31億円	(3.8)%
調整後ROE	10.1%	13.5%	(3.4)%
店舗展開	リモデル61店、業態転換36店、新規出店26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

2019年第1四半期 要約損益計算書



- ◆ 売上高： +38億円、+4%の増加（既存店により+3%）
- ◆ 売上総利益率： 69.6%と高水準。 前年対比で+0.1ptの改善
- ◆ 人件費： 新規出店による店舗数増加影響7億円、人件費単価上昇により6億円増加、既存店売上増により4億円増加
- ◆ その他販管費： 新規出店による費用増6億円、店舗運営品質向上のための費用1億円増加
- ◆ IFRS16号適用により2018年Q1営業利益に+3億円、EBITDAに+90億円の影響あり

	2019年第1四半期		2018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	939	100.0%	901	100.0%	38	104.2%
売上原価	285	30.4%	275	30.5%	(10)	103.7%
売上総利益	654	69.6%	626	69.5%	27	104.4%
人件費	322	34.3%	305	33.9%	(17)	105.7%
その他販売費及び一般管理費	276	29.4%	266	29.5%	(11)	104.1%
営業利益	55	5.9%	56	6.2%	(1)	98.8%
金融損益	(13)	(1.4)%	(11)	(1.2)%	(2)	119.0%
税引前利益	42	4.4%	45	4.9%	(3)	93.8%
税金費用	15	1.6%	17	1.8%	2	89.0%
当期利益	27	2.9%	28	3.1%	(1)	96.6%
EBITDA	179	19.1%	90	10.0%	89	199.4%
調整後EBITDA	186	19.9%	97	10.7%	90	192.7%
調整後当期利益	30	3.2%	31	3.4%	(1)	96.2%



2019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。当社は十分なキャッシュを生み出しており、多額の減損が発生する可能性は低い
- ◆ 借入金計1,332億円： ネットレバレッジレシオは1.5倍に改善。IFRS16の影響で調整後EBITDAが良化したことが要因だが、その影響を除いても、当社のキャッシュフロー創出力を鑑みると健全な水準
- ◆ IFRS16適用により非流動資産・非流動負債が増加。 その影響で自己資本比率は約29.2%に低下
- ◆ 調整後ROEは0.2pt改善

(単位：億円)	2019年Q1	2018年12月期	増減	2019年Q1内訳
資産				
流動資産	334	377	(43)	
非流動資産	4,021	2,929	1,092	のれん残高 1,461億円
資産合計	4,355	3,307	1,048	使用権資産 1,119億円
負債				
流動負債	1,835	1,573	262	短期借入金残高 1,086億円
非流動負債	1,247	429	818	長期借入金残高 246億円
負債合計	3,083	2,002	1,081	リース負債 1,116億円
資本				
親会社所有分	1,272	1,305	(32)	
資本合計	1,272	1,305	(32)	
自己資本比率	29.2%	39.5%	(10.3) %	
調整後ROE	10.1%	9.9%	0.2pt	
ネットレバレッジレシオ	1.5倍	2.9倍		

2019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92億円増の190億円。主にIFRS16適用等の影響で減価償却費・償却費90億円増加。その影響を除いたとしても引き続き高い水準を維持
- ◆ 投資キャッシュフロー： 前年比13億円支出増の(60)億円。新規出店の加速、ITデジタルへの投資など、成長投資強化によるもの。今後も成長投資を継続していく
- ◆ 財務キャッシュフロー： 前年比95億円支出増の(138)億円。借入金返済(75)億円、成長投資のための新規借入70億円。そのほか、IFRS16適用等の影響でリース債務返済(85)億円

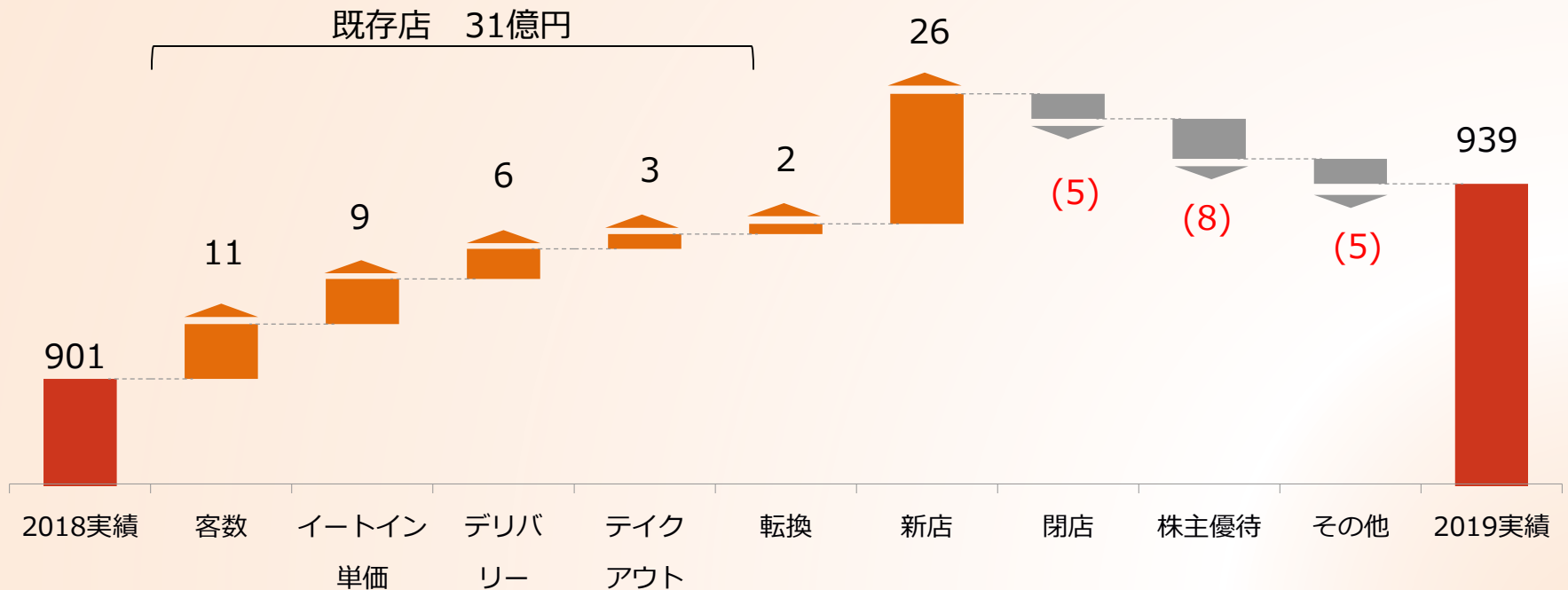
(単位：億円)		2019年Q1	2018年Q1	増減
営業キャッシュフロー	(a)	190	98	92
投資キャッシュフロー	(b)	(60)	(47)	(13)
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	130	51	79
財務キャッシュフロー	(c)	(138)	(43)	(95)
借入金		(5)	25	(30)
配当金		(42)	(41)	(0)
その他		(92)	(27)	(65)
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	(9)	8	(17)
現金及び現金同等物の期末残高		181	159	22



2019年第1四半期 売上高増減分析

- ◆ 既存店売上拡大のための様々な施策により、既存店の売上は31億円成長
- ◆ 新規出店も計画通りに進捗し、非既存店売上21億円増収
- ◆ 株主優待影響はQ 2以降は対前年比の減収影響が縮小する見込み

単位：億円

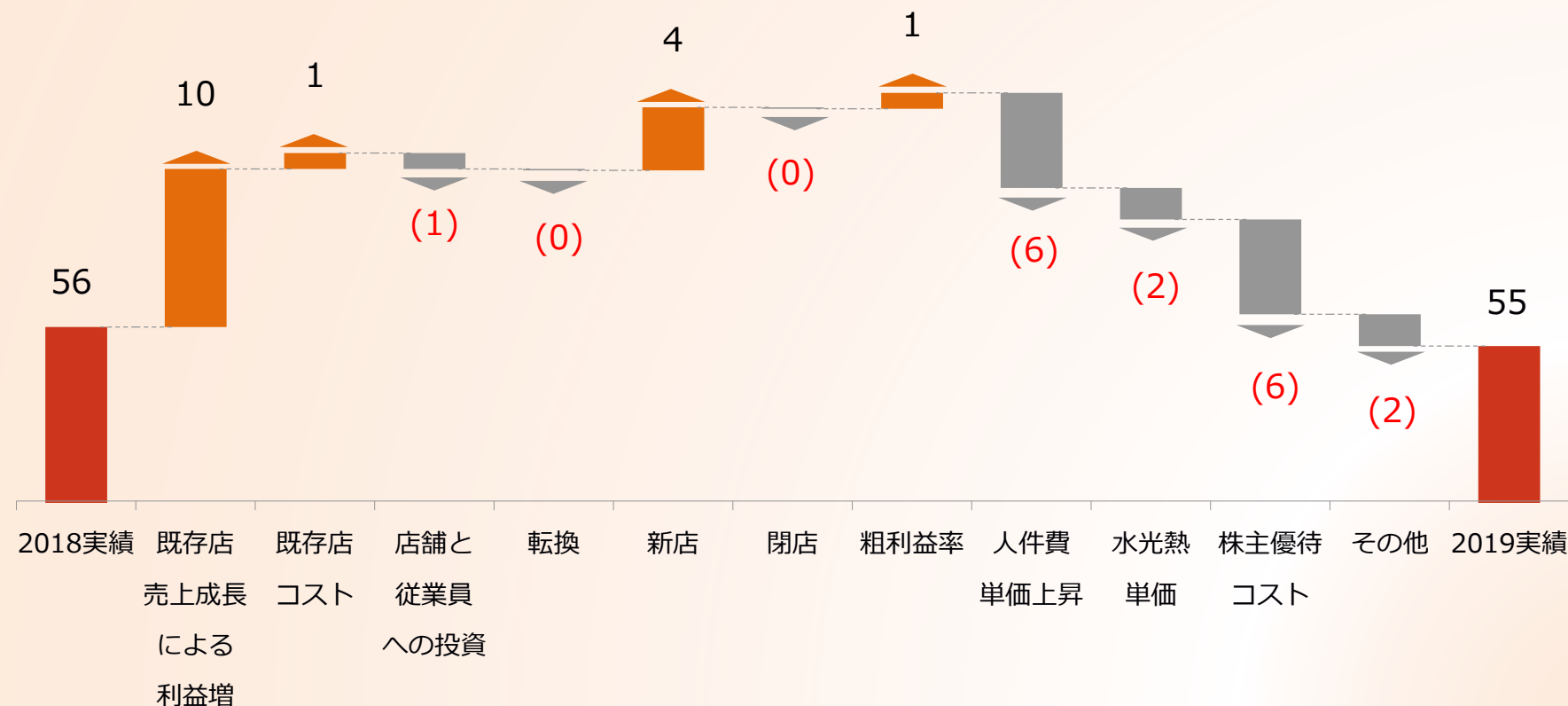




2019年第1四半期 営業利益増減分析

- ◆ 既存店成長・新規出店が確実に利益に貢献し、人件費単価上昇影響を打ち返した
- ◆ 株主優待コストについてはQ 2以降は対前年比の減益影響が縮小する見込み

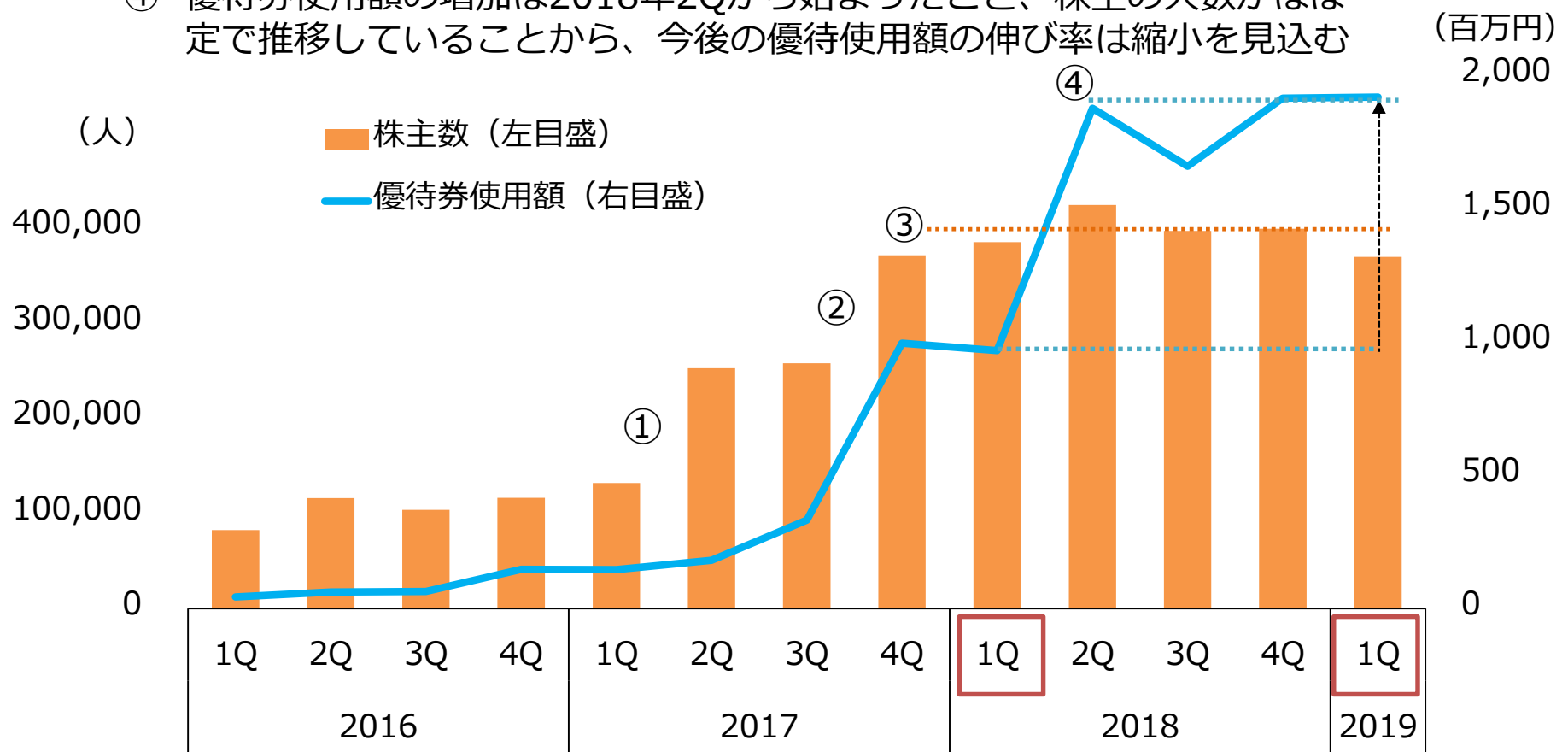
単位：億円





株主数及び株主優待使用額推移

- ① ファンド株主が保有率を44%から20%に減らしたことで株主数が増加
- ② 同株主の保有率が20%からゼロになり株主数が増加
- ③ 2017年4Q以降株主数は、約40万人レベルの水準で推移
- ④ 優待券使用額の増加は2018年2Qから始まったこと、株主の人数がほぼ一定で推移していることから、今後の優待使用額の伸び率は縮小を見込む



2019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」を中心に26店実施。「から好し」は49店舗に増加
 業態転換：30店舗を「しゃぶ葉」に転換
 リモデル：61店実施。うち、ステーキガスト・夢庵のリモデルが28店

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	8	-	-	49	-
しゃぶ葉	5	30	-	237	-
むさしの森珈琲	4	1	-	28	-
フロプレステージュ	2	-	-	115	1
台湾	2	-	(2)	57	-
ガスト	1	2	-	1,364	19
ステーキガスト	-	1	-	136	16
夢庵	-	-	-	188	12
ジョナサン	-	-	-	296	7
バーミヤン	-	-	-	328	6
藍屋	-	-	-	47	-
chawan	-	-	-	19	-
その他	4	2	(4)	356	-
グループ店舗数	26	36	(6)	3,220 18年末比+20	61

IFRS16について



1. IFRS16（リース会計）とは

基本的にすべてのリース契約（一部短期リース・少額リース等除く）はオンバランスされ、資産サイドに使用权資産、負債サイドにリース負債が計上される。また、使用权資産は一定期間にて減価償却される。

2. IFRS16の当社適用による主要な影響と考え方

当社店舗の大半は賃貸借契約（リース契約）に基づく賃貸物件であり、年間約380億円発生している賃借料の大部分がオンバランスされ、減価償却される（一部支払利息となる）。またIFRS16適用は2019年12月期からであり過年度遡及は行わない。**IFRS16は会計基準の変更であり、当社のビジネスモデル自体の変更はなく、ビジネスの実態も以前と変わらないと認識している。**

3. IFRS16の当社財務数値への影響（2018年度末の数字を仮にIFRS16適用した想定にて試算）

BS上は資産が1,124億円（使用权試算以外の増加含む）、負債が1,139億円増加することにより自己資本比率10.4%低下する。PL・CF上は当期利益の変更はないが、賃借料が減価償却費と支払利息に変更となることにより、営業利益が約10億円改善し、EBITDAが約352億円、営業CFが約342億円良化する。

【主要指標】

（単位：億円）

	2018年度末	IFRS16適用後	変動額
総資産額	3,307	4,431	1,124
負債合計額	2,002	3,142	1,139
純資産額	1,305	1,289	(15)
自己資本比率	39.5%	29.1%	-10.4%
営業利益	229	239	10
当期利益	114	114	0
EBITDA	372	724	352
営業CF	316	658	342

上記数値は2018年実績にIFRS16適用した概算数値であり、監査済のものではありません。



マーケティング戦略

デジタルプロモーション戦略②

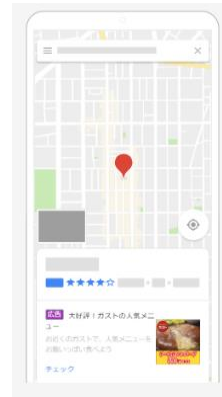
個店別住所などの自社データと、GPS/Wifiデータによる来店確率データや地域の検索行動データをマッチングさせ、機械学習によって来店を最大化させる最新技術を日本で初めて導入。広告による来店コストを低減



YouTube



Maps



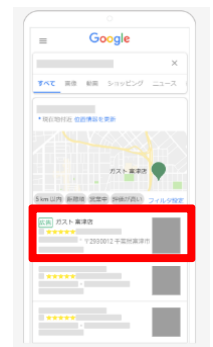
ビジネス
プロフィール



ディスプレイ
広告



検索結果

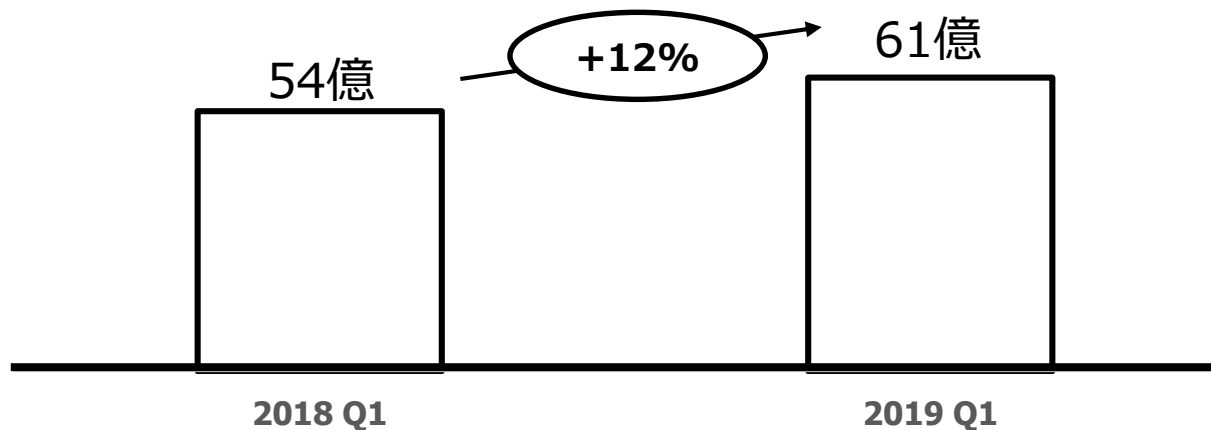


広告配信をきっかけに来店しそうなユーザー（時間・場所・興味感心などの軸で、対象個人を特定）に対して、最も効果のありそうな広告メディア・クリエイティブを、Machine Learningによって選択し自動配信する最新のアドテクノロジー



デリバリー強化戦略

- 約20年間蓄積してきた地域配達ルートデータとリアルタイム注文システム、デジタルマップを統合した「配達員アプリ」を開発・導入。複数配達含め、新人でも研修無しに最適配達ルートを選択が可能になり、効率化
- 店舗ではなくエリアに所属するアルバイトを増員し、配達員数を拡大
- 2019年6月から、デリバリー実施全店（自社配達店舗）でスマホアプリ決済を導入
- UberEats導入店舗数拡大中：2018年11月 61店 ⇒ 2019年5月 444店舗
- 商品のレコメンド機能などを実装したデリバリーの新ウェブアプリを、2019年10月までに全店展開





従業員の働く環境を整備

■レストランの全面禁煙を実施

お客様の健康を考慮するとともに、従業員の健康増進と受動喫煙防止を目的に、2019年9月1日よりすかいらーくグループ全店で敷地内全面禁煙を実施
4月末時点の全面禁煙店舗は553店、レストラン内の客席禁煙は1,224店
マネジメントからのメッセージ配信や禁煙支援ツールの支給など、従業員の禁煙推進を全面的にサポート

■レストランの営業時間見直し

従業員のワークライフバランス向上のため、4月1日より374店舗で営業時間の見直しを実施
今後も継続的な見直しを推進

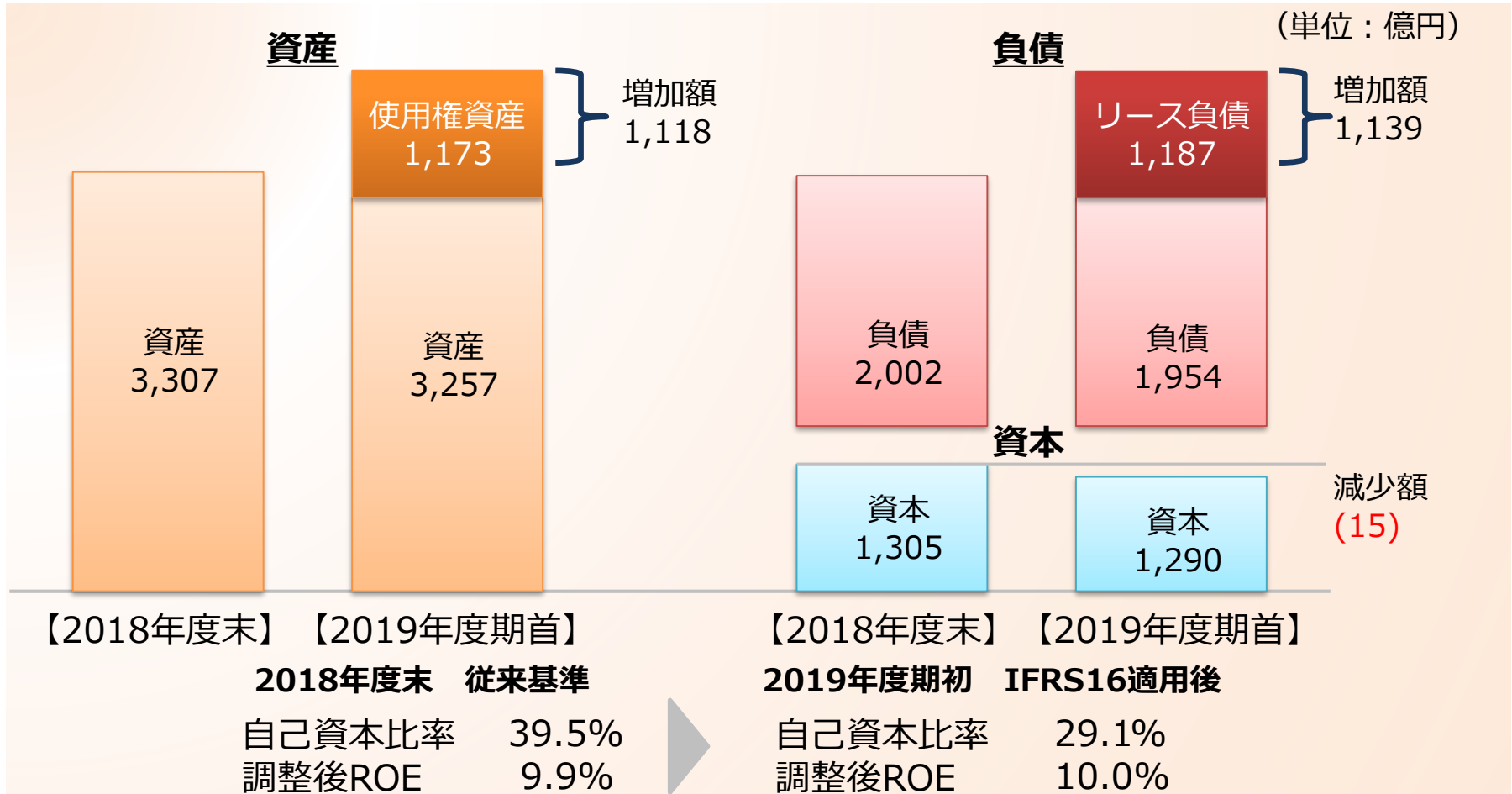


Appendix



IFRS16 貸借対照表への影響

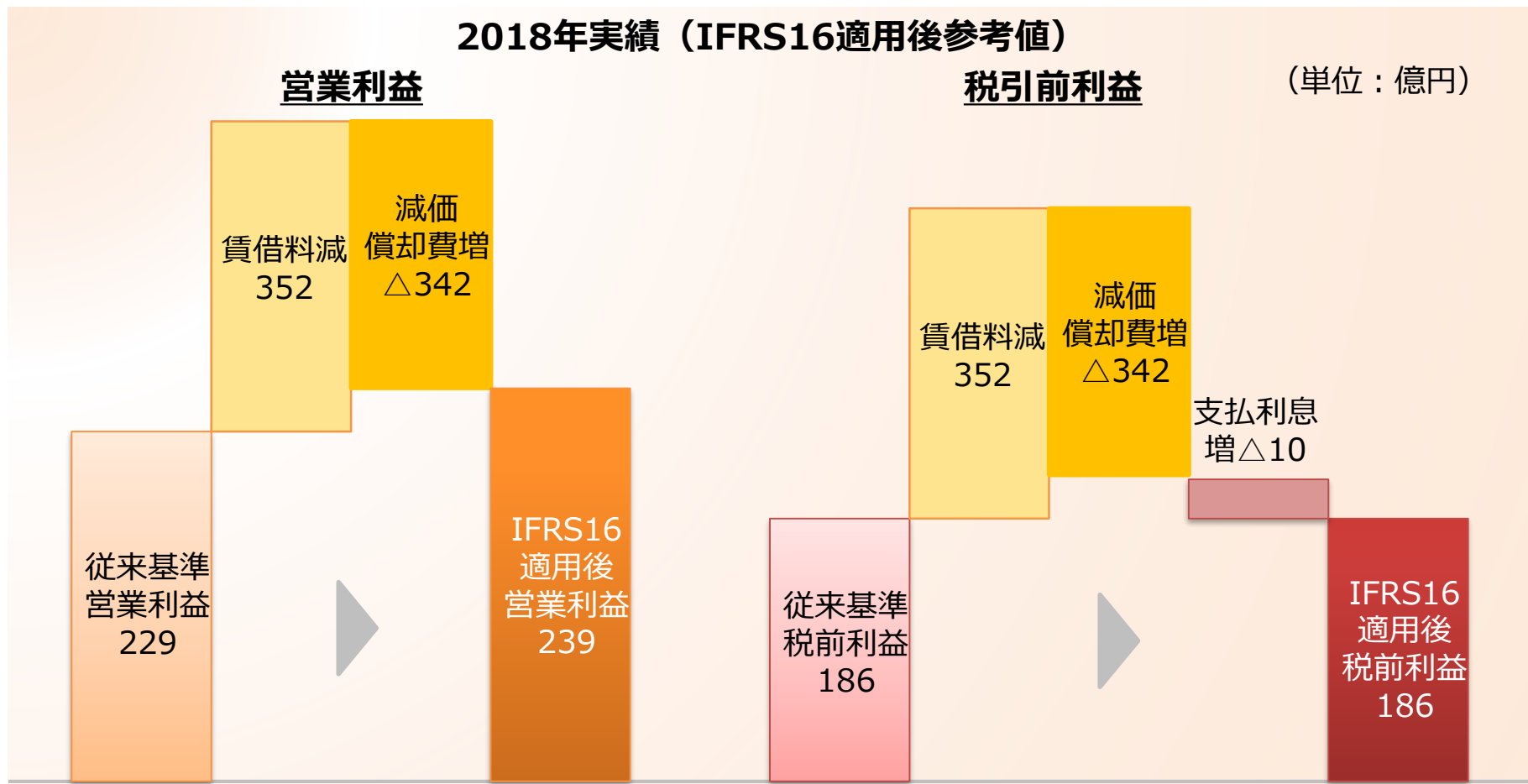
- ◆ 店舗等のリース契約がオンバランスされたことにより総資産1,118億円増加
- ◆ 自己資本比率は10.4pt低下、調整後ROEは0.1向上



上記数値は2018年実績に、IFRS16適用した概算数値であり、監査済のものではありません。

IFRS16 損益計算書への影響

- ◆ リース契約がオンバランスされたことにより営業利益が10億円増加
- ◆ 支払利息増加により税引前利益への影響はほぼなし

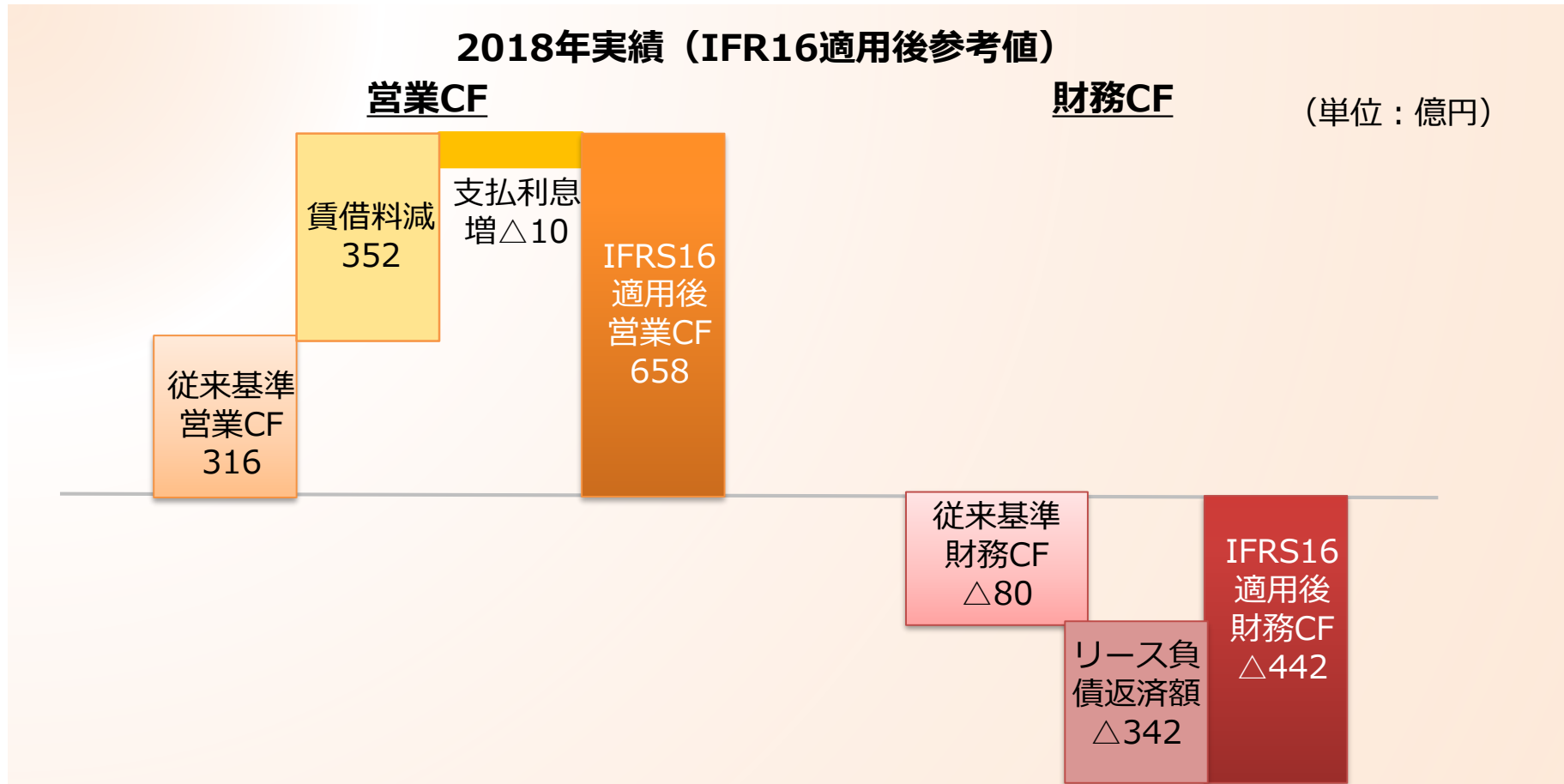


上記数値は2018年実績に、IFRS16適用した概算数値であり、監査済のものではありません。



IFRS16 キャッシュフロー計算書への影響

- ◆ 賃借料が減価償却費、リース負債返済、利息の支払い 処理に変わるため営業キャッシュフローは増加、一方で財務キャッシュフローは減少



上記数値は2018年実績に、IFRS16適用した概算数値であり、監査済のものではありません。

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。