

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  
2019年通期  
決算説明資料

2020年2月13日

# 2019年度業績サマリーと2020年度見通し



## ■ 2019年度通期実績

**売上高 3,754億円 (前年比90億円増、+2.5%)**

- ✓ 既存店売上高： 前年比売上+0.3% 客数 (3.2) % 客単価+3.6%
- ✓ 新規出店： 86店舗、前年比103億円増
- ✓ デリバリー売上高：231億円、前年比+7.4%

**営業利益 206億円 (前年比23億円減、(10.0) %)**

- ✓ 第3四半期までは前年比を上回って推移したが、第4四半期の減損計上、および客数減により減益

## ■ 2020年度見通し

**売上高 3,830億円 (前年比76億円増、+2.0%)**

- ✓ 既存店売上高： 前年比 (0.7) %
- ✓ 新規出店： 90店舗、前年比100億円増

**営業利益 205億円 (前年比1億円減、(0) %)**



# 2019年決算概要

# 2020年ガイダンス

# 2019年通期 業績ハイライト



- ◆ 2019年の売上高は3,754億円で、+2.5%の増収
- ◆ 営業利益はQ4の減損計上や客数減により、前年同期に対して(23)億、(10.0)%の減益
- ◆ 新規出店・業態転換・リモデルは計画通り進捗

	2019年通期	2018年通期	前年比%
売上高	3,754億円	3,664億円	2.5%
既存店売上高			0.3%
既存店客数			(3.2)%
既存店客単価			3.6%
営業利益	206億円	229億円	(10.0)%
調整後当期利益	101億円	128億円	(21.4)%
調整後ROE	7.7%	9.9%	(2.3)%
店舗展開	新規出店86店、業態転換62店、リモデル175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年通期 要約損益計算書



- ◆ 売上総利益率： 69.6%と高水準を維持
- ◆ 人件費： 新規出店による店舗数増加影響(28)億円、人件費単価上昇により(26)億円増加、既存店客数減により14億円減少、デリバリー売上増加により(6)億円増加
- ◆ その他販管費： 新規出店による費用増(23)億円、店舗運営品質向上のための費用(6)億円増加、水光熱単価上昇(2)億円増加、システム減損(14)億円増加

	2019年計		2018年計		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	3,754	100.0%	3,664	100.0%	90	102.5%
売上原価	1,140	30.4%	1,114	30.4%	(26)	102.4%
売上総利益	2,613	69.6%	2,550	69.6%	64	102.5%
人件費	1,304	34.7%	1,258	34.3%	(47)	103.7%
その他販売費及び一般管理費	1,104	29.4%	1,063	29.0%	(40)	103.8%
営業利益	206	5.5%	229	6.2%	(23)	90.0%
金融損益	(38)	(1.0)%	(43)	(1.2)%	4	89.9%
税引前利益	167	4.5%	186	5.1%	(19)	90.0%
税金費用	72	1.9%	72	2.0%	(1)	101.2%
当期利益	95	2.5%	114	3.1%	(20)	82.9%
調整後当期利益	101	2.7%	128	3.5%	(27)	78.6%

# 2019年通期 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1,293億円： 6/24に満期を迎えた旧LBOローン1,072億円の返済のため1,070億円の借り入れを実行  
したことにより、短期借入金が長期借入金に移動
- ◆ IFRS16適用により資産（使用権資産）・負債（リース負債）が増加。その影響で自己資本比率は約29.3%に低下
- ◆ 調整後ROEは7.7%で (2.3) ptの低下

(単位：億円)	2019年12月期	2018年12月期	増減	2019年12月期内訳
<b>資産</b>				
流動資産	367	377	(11)	
非流動資産	4,173	2,929	1,244	のれん残高 1,461億円
資産合計	4,540	3,307	1,233	使用権資産 1,268億円
<b>負債</b>				
流動負債	976	1,573	(597)	短期借入金残高 185億円
非流動負債	2,236	429	1,806	長期借入金残高 1,109億円
負債合計	3,212	2,002	1,209	リース負債 1,254億円
<b>資本</b>				
親会社所有分	1,328	1,305	24	
資本合計	1,328	1,305	24	
自己資本比率	29.3%	39.5%	(10.2) %	
調整後ROE	7.7%	9.9%	(2.3) %	
ネットレバレッジレシオ	3.1倍	3.0倍		

# 2019年通期 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363億円増の678億円。主にIFRS16適用の影響で減価償却費・償却費+361億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(8)億円支出増の(204)億円。新規出店の加速、ITデジタルへの投資など、成長投資強化を継続
- ◆ 財務キャッシュフロー： 前年比(393)億円支出増の(474)億円。借入金(32)億円は旧LBOローンの返済と新規借入れのネット  
その他の(381)億円のうちリース債務返済が(381)億円（IFRS16適用により今期より増加）

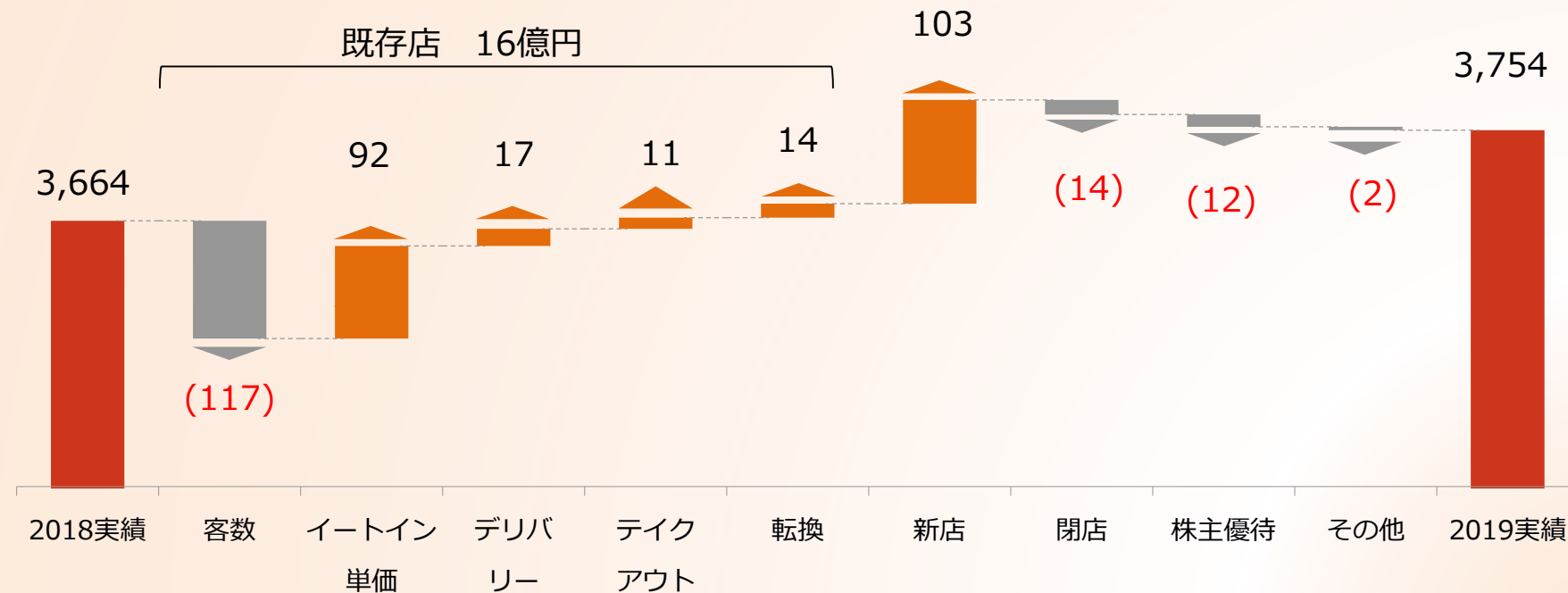
(単位：億円)		2019年12月期	2018年12月期	増減
営業キャッシュフロー	(a)	678	316	363
投資キャッシュフロー	(b)	(204)	(197)	(8)
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	474	119	355
財務キャッシュフロー	(c)	(474)	(80)	(393)
借入金		(32)	40	(72)
配当金		(61)	(75)	14
その他		(381)	(46)	(335)
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	0	38	(38)
現金及び現金同等物の期末残高		189	189	0

# 2019年通期 売上高増減分析



- ◆ 2019年通期の売上高は3,754億円で90億円の増収のうち、既存店+16億円、新規出店+103億円
- ◆ 既存店は+16億円の増益になったものの、禁煙、消費税増税の影響もあり客数は減少

単位：億円



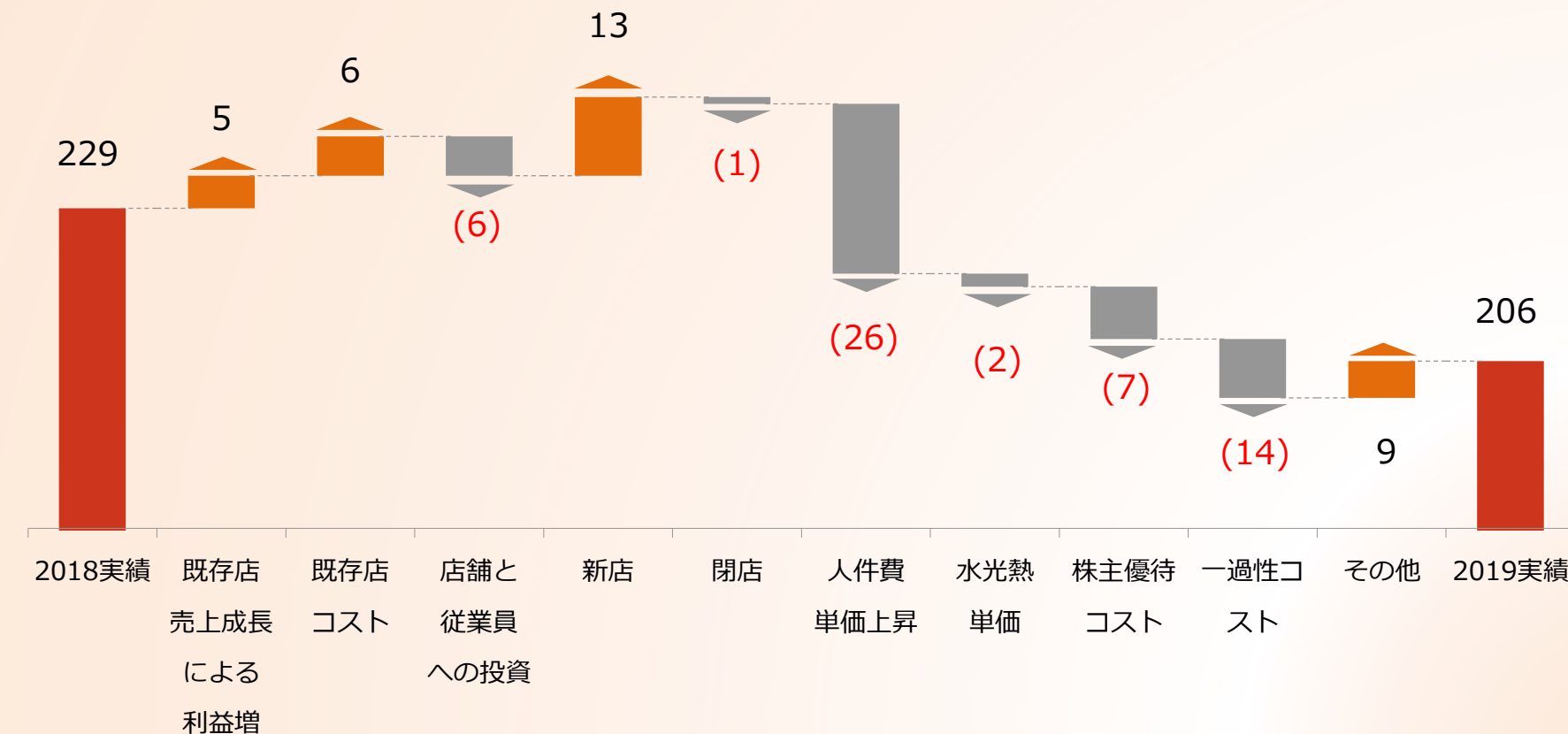


# 2019年通期 営業利益増減分析



- ◆ 新規出店がしっかりと利益に貢献したが、既存店売上の利益貢献は5億円にとどまる
- ◆ 減益要因は人件費単価上昇、株主優待コスト。株主優待コストの前年比増による影響はQ1で一巡  
人件費単価上昇は今後も継続する見込み

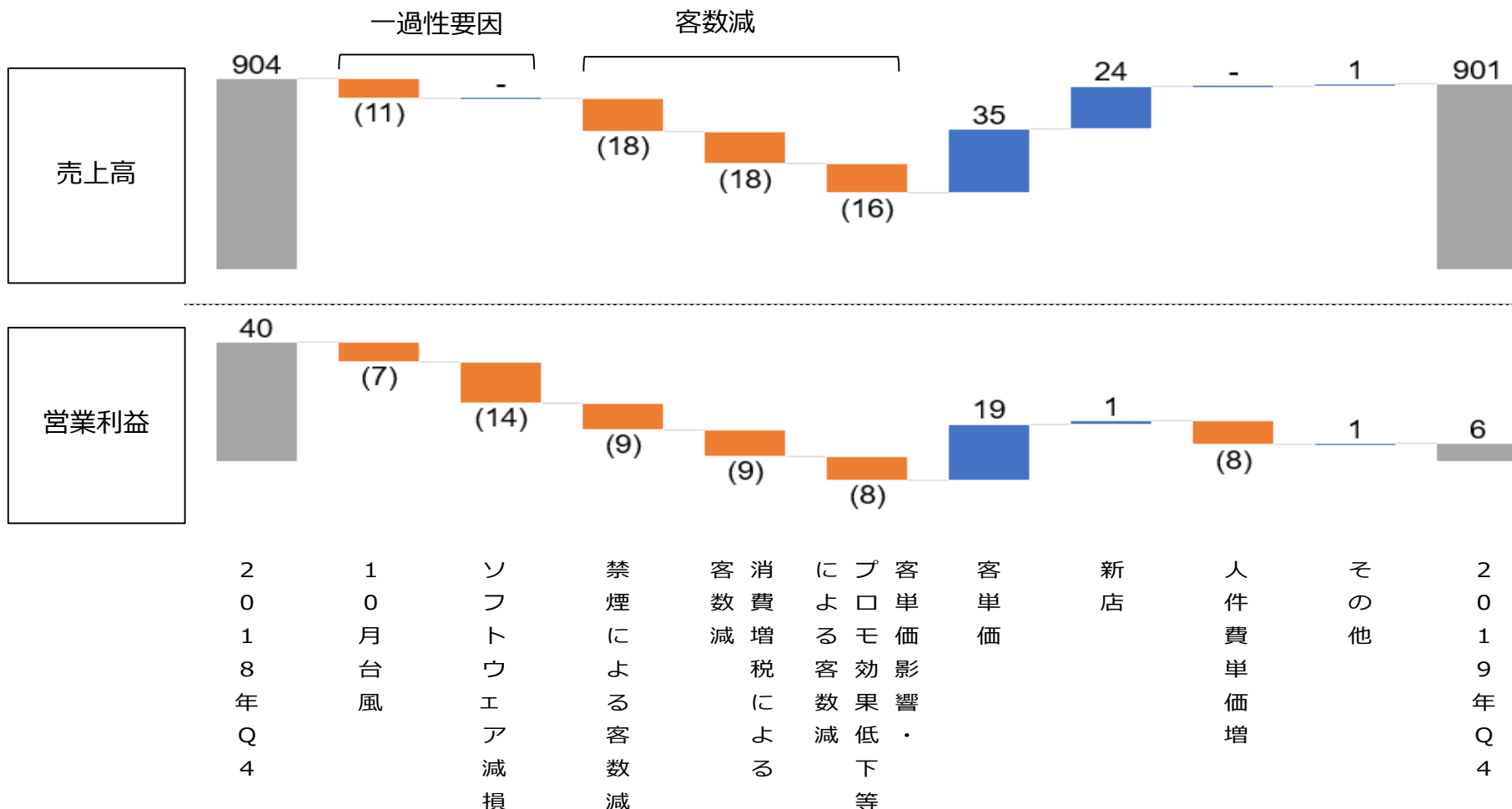
単位：億円



# 2019年Q4 増減益分析



- ◆ 2019年Q4の減益の要因は、台風やソフトウェア減損といった一時的要因で(21)億円
- ◆ 禁煙や消費増税の影響に加え、客単価上昇やプロモ効果低下等による客数減による減益が課題



# 2019年通期 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86店実施。「から好し」は66店舗に増加  
 業態転換：47店舗を「しゃぶ葉」に転換。バーミヤンの地方転換も計画通り進捗  
 リモデル：175店実施。主にガスト・ジョナサン・バーミヤン・夢庵・ステーキガストのリモデルを実行

ブランド	新規出店	転換	閉店	12月末店舗数	リモデル
から好し	23	2	-	66	-
しゃぶ葉	19	47	-	268	1
むさしの森珈琲	13	1	-	37	-
フロプレステージュ	6	-	(1)	118	1
ガスト	5	3	(5)	1,346	70
台湾	7	-	(3)	61	-
夢庵	-	-	-	188	30
ステーキガスト	2	1	-	137	16
ジョナサン	-	-	(2)	294	28
バーミヤン	2	6	(1)	334	25
藍屋	-	-	-	47	-
chawan	-	-	-	19	-
その他	9	2	(16)	343	4
グループ店舗数	86	62	(28)	3,258 18年末比+58	175

# 2020年ガイドンス



単位：億円

	2020年 ガイドンス	2019年 実績	ガイドンス	
			増減	成長率
売上高	<b>3,830</b>	3,754	76	2.0%
営業利益	<b>205</b>	206	(1)	(0.3)%
税引前利益	<b>175</b>	167	8	4.6%
当期利益	<b>100</b>	95	5	5.4%
調整後当期利益	<b>100</b>	101	(1)	(0.7)%
1株当配当（円）	<b>19.00</b>	19.00	-	-
配当性向	<b>37.5%</b>	37.3%	-	-

## ガイドンス前提

既存店売上成長	<b>▲0.7%</b>
新規出店数	<b>90店</b>
ブランド転換店舗数	<b>20-30店</b>
リモデル店舗数	<b>約120店</b>
投資金額	<b>200-250億円</b>
為替	<b>108円/\$</b>

# 2020年ガイダンス 売上・営業利益増減分析



## ◆ 売上高 3,830億円、76億円増収

新規出店100億円増収

既存店売上(12)億円減収：消費税増税、禁煙影響はQ3まで継続

夏の商盛期のオリンピック・パラリンピックによる客数減

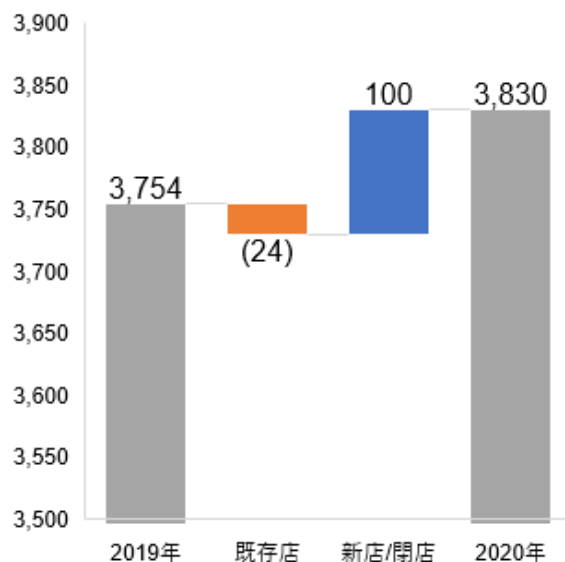
メニュー・プロモーション施策の効果およびデジタルメニューブックによる売上増は下期から本格寄与

## ◆ 営業利益 205億円、(1)億円減益

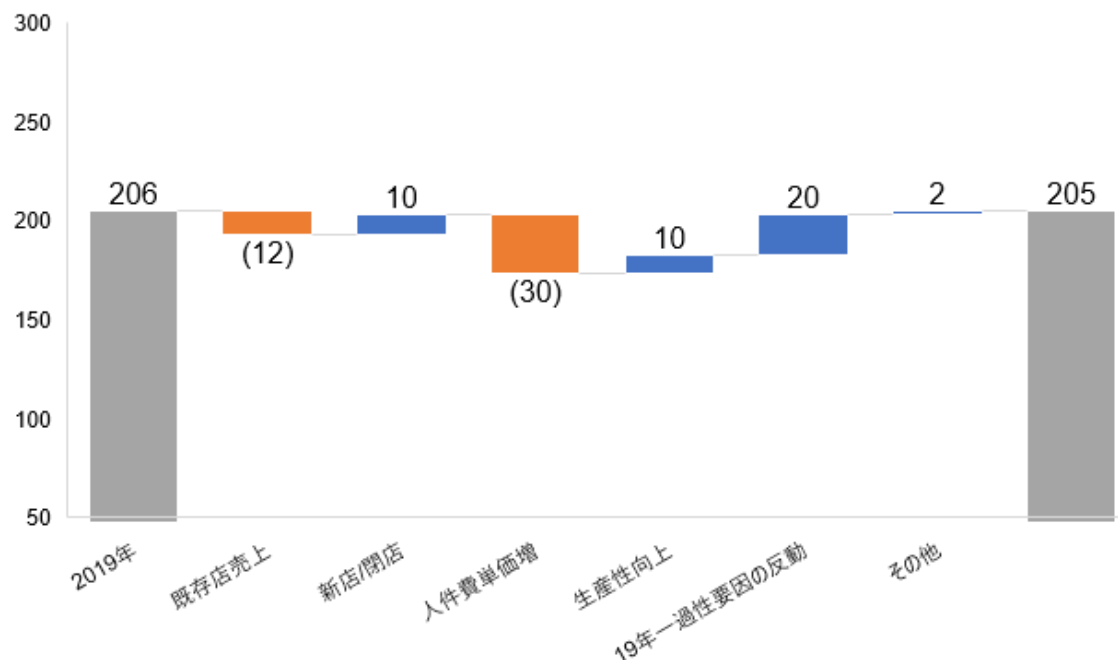
既存店売上減、人件費単価上昇が減益要因

下期以降はデジタルメニューブックなどによる生産性向上を見込む

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



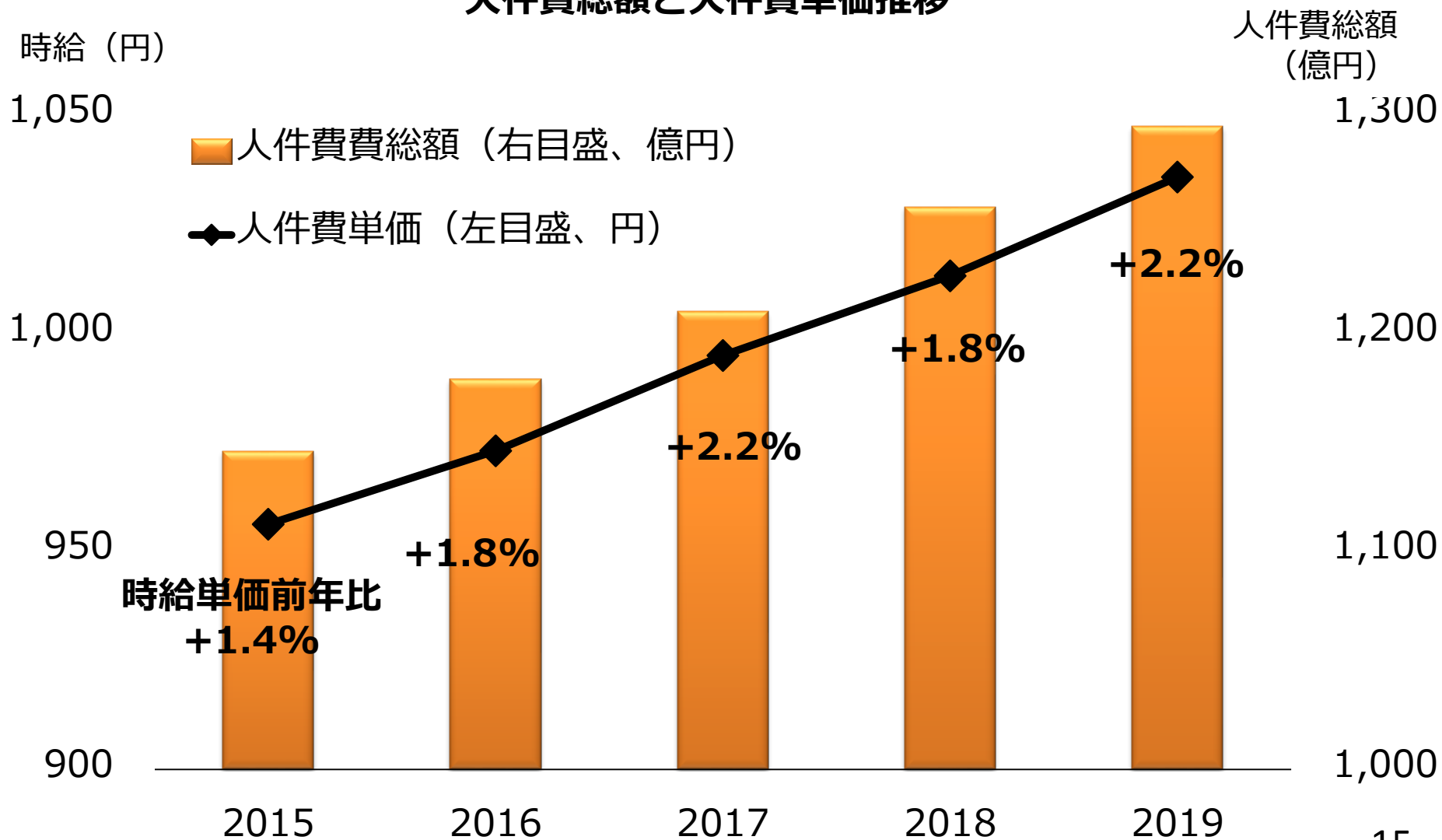


# 経営課題と2020年主要施策

# 人件費高騰は継続



## 人件費総額と人件費単価推移



# 2020年の客数増対策



## ▼メニュー戦略

- ✓ 2019年に高価格帯に寄りすぎたメニュー構成を見直し、低価格メニューを強化
- ✓ キッチンの生産性向上を促進するメニューの拡充  
高加工度品の増加、食材数の最適化、スタンバイ数削減など

## ▼マーケティング戦略

- ✓ データとテクノロジーを活用  
店舗周辺顧客と明確化した戦略ターゲットに向けたプロモーションを強化  
チラシ増加による店舗周辺へのアプローチ、ジオテクノロジーの活用

## ▼店舗生産性改革

- ✓ デジタル活用により、従業員1人当たりの作業量を削減





## 従業員の作業量を削減

### ■フロアオペレーション改革

- デジタルメニューブック
- 決済システムのキャッシュレス化

### ■キッチンオペレーション改革

- 調理工程数の削減
- 高加工度商品の拡充
- 軽量鉄板等の調理機器開発

プロモーション  
による送客

店舗サービスの向上

新規顧客獲得

リピート増

客数増による売上増を実現

# デジタルメニューブック導入がもたらす効果



## ▼メニューブックのデジタル化による価値

- ✓ お客様によるオーダー入力
- ✓ メニューの出し分け



- スピードの向上
- 好きなタイミングで気兼ねなく追加オーダー可能
- 地域や気候等への柔軟なメニュー対応
- セットメニュー選択増 → 皿数増

## ▼会計端末機能付加による価値

- ✓ 席でのキャッシュレス会計
- ✓ アプリでのポイント付与



- 待たずに会計できるストレスの少ない店舗体験
- 顧客メリット提供による囲い込み

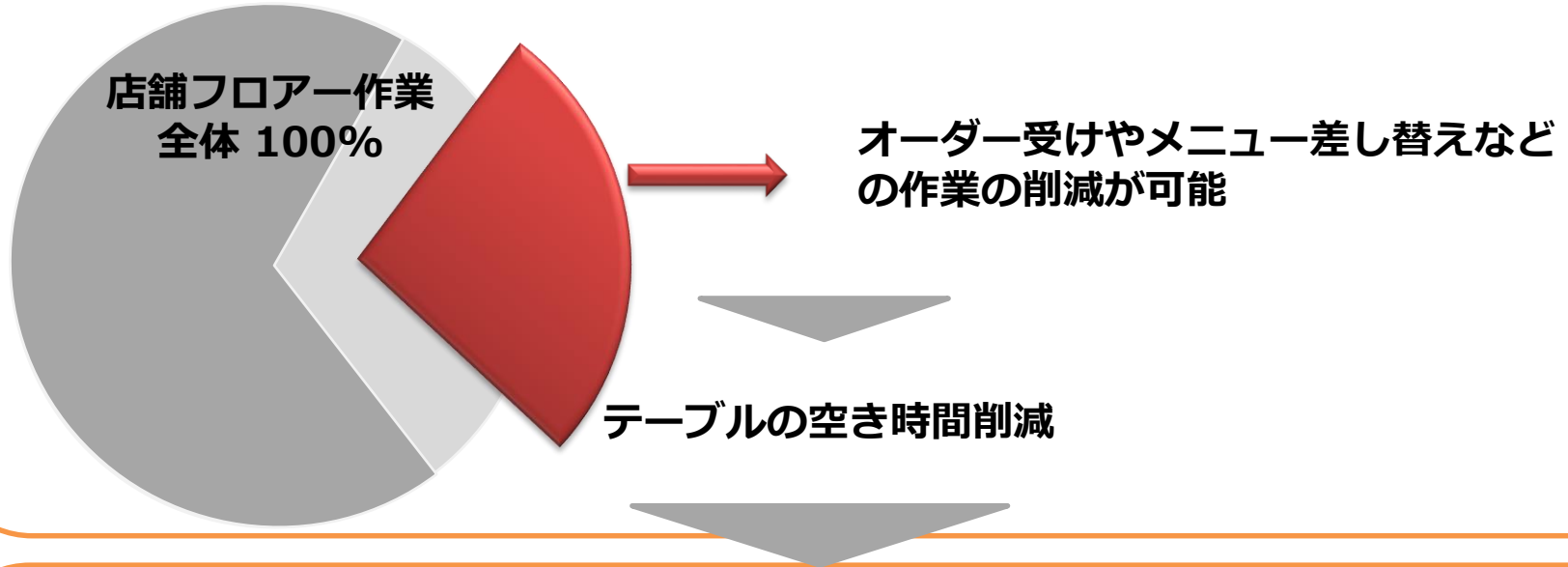
## ▼発展性

- ✓ 喫食データとアプリデータの連携
- ✓ 空席状況・デザート請求などテーブル状態の管理・把握
- ✓ エンターテインメント（動画・書籍閲覧・ゲームなど）の提供

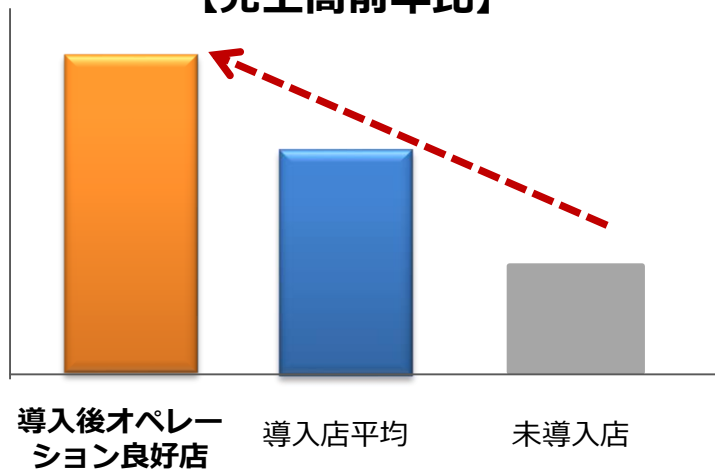


- データに基づく個別のお客様にあったクーポン提供やレコメンデーション
- スピーディーかつタイムリーなサービスの提供
- 食事以外の価値も提供し、来店価値を向上

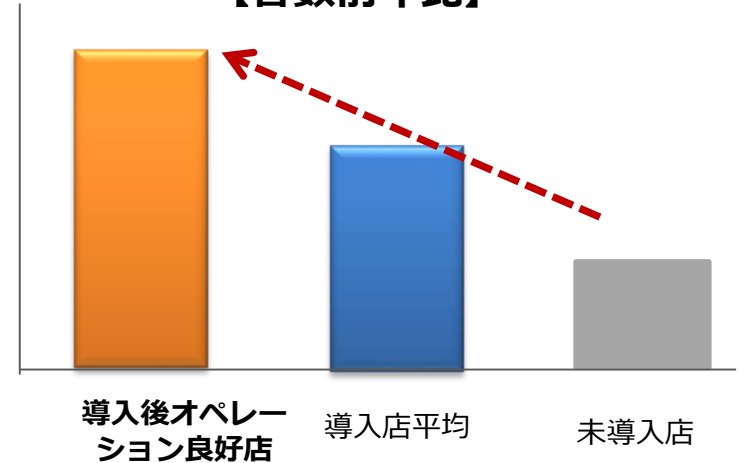
# デジタルメニューブックによる生産性向上



【売上高前年比】



【客数前年比】



# キャッシュレス対応の推進



- ガスト全店でQR決済導入済み
- その後グループ2,800店に導入予定
- デジタルメニューブック(DMB)導入後、DBMと連動したテーブル会計(QR決済)、スマホと連動した発注・決済、セルフレジを導入
- 顧客の利便性向上と従業員の生産性向上の両立を目指す

2020年

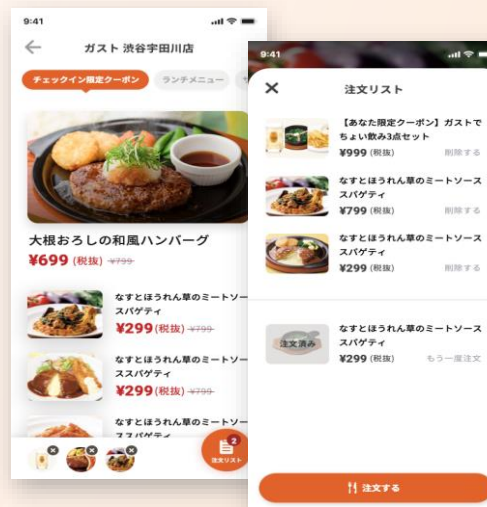
2021年

グループ2,800店に  
QR決済導入  
(2020年3月導入完了)

DMBと連動した  
QR決済  
(2020年予定)

DMBと連動したスマホ  
オーダーシステム  
全業態共通のボトル  
キープシステム  
(2020年予定)

キャッシュレス対応  
セルフレジの拡大  
(2021年予定)





## グループ全店舗を禁煙に

「未成年者を含む非喫煙者の方の受動喫煙による健康被害があってはならない」という思いから、改正健康増進法が全面施行される2020年4月に先立ち、店舗の禁煙を実施



お客様の笑顔のために、そして従業員の笑顔のために

すかいらーくグループは、  
働き方改革の一環として  
24時間営業を廃止致します

ご利用店舗の営業時間は店舗検索よりご確認ください



## 24時間営業を全店廃止

- ✓ 従業員のワークライフバランスを推進し、雇用の充実や全ての従業員にとって働きがいのある職場環境を整備
- ✓ その結果、お客様に最高の店舗大変体験を提供できるという考えに基づき、全店で24時間営業を廃止

# 持続可能な社会への取り組み



SDGsの目標を実現するため、レストランとしての使命を果たします

当社の事業活動が「持続可能な開発目標（SDGs）」と深い関わりがあることを認識し、国連が定めるグローバル目標に即した施策を実行調達・生産から店舗運営まで、当社の商品・サービス・企業活動を通じて、社会の発展と地球環境保全に貢献

- ✓ 石油由来の従来型プラスチック製品の削減の推進
- ✓ 調達・生産・料理提供の各過程における食品ロス削減
- ✓ 生産・物流において排出されるCO2削減
- ✓ ダイバーシティを推進し、すべての従業員にとって働きがいのある職場環境を整備
- ✓ 従来進めてきた空調設備や厨房設備の省エネ化を加速
- ✓ 職場環境を改善し、従業員の健康保持・増進およびパフォーマンス向上など推進



## ■ 人件費高騰

最低賃金の上昇に伴い時給単価増は継続

## ■ 消費増税と多様化するライフスタイル

消費増税影響が残る。メニュー戦略見直しで低価格帯のメニューを強化

## ■ 環境にかかわる企業責任

SDGsへの取り組みを推進

## ■ 働き方改革と雇用の創出

深夜営業時間の短縮、雇用形態の多様化





---

# Appendix



# 店舗システムの減損計上について

---



- 2018年より順次導入を予定していた店舗システム関連の減損処理のため14億円を計上
- 店舗システム開発において、店舗のテーブル端末（デジタルメニューブック）やキャッシュレス決済等の新規機能を追加するなどの方針変更により、改修や転用ができない部分の見積りがおおよそ確定したため

# デジタルメニューブック導入スケジュール予定



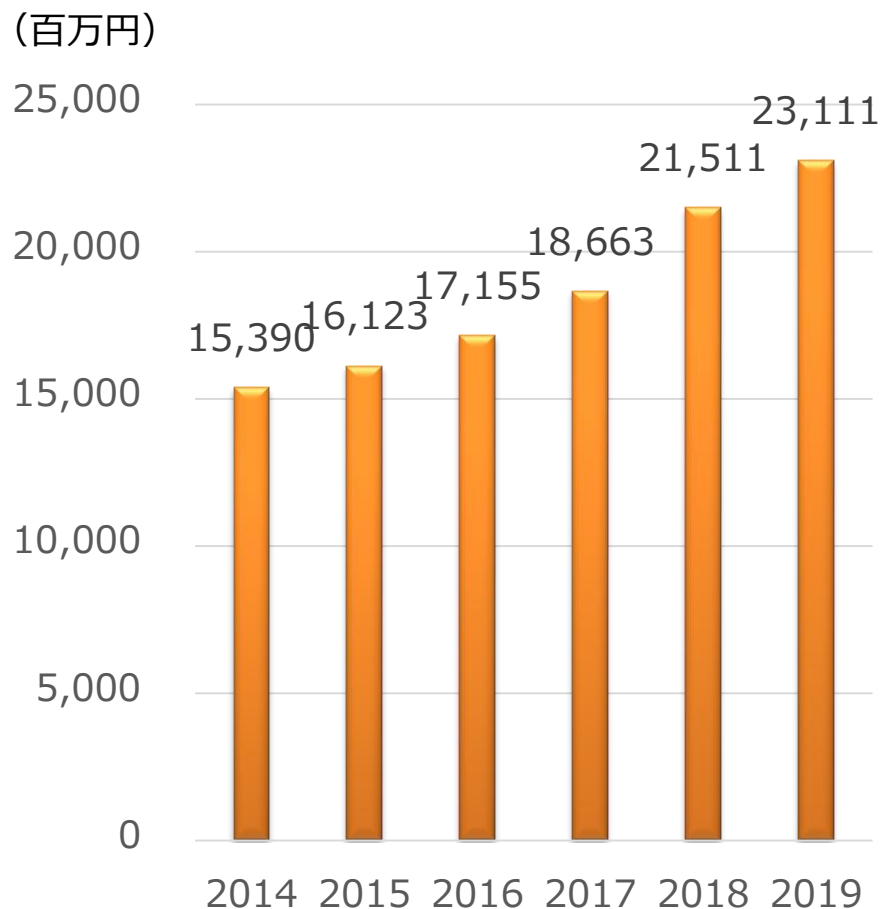
- 2月13日時点でガスト約400店舗に導入済み
- 3月までに主力4ブランドに展開
- 夏の商盛期前に主要ブランドへの導入を目指す

第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
ガスト	ステーキガスト		
ジョナサン	夢庵		
バーミヤン	Chawan		
しゃぶ葉	その他のブランド		
各四半期末時点での導入店舗数 (計画)			
2,255	2,300	2,600	2,800

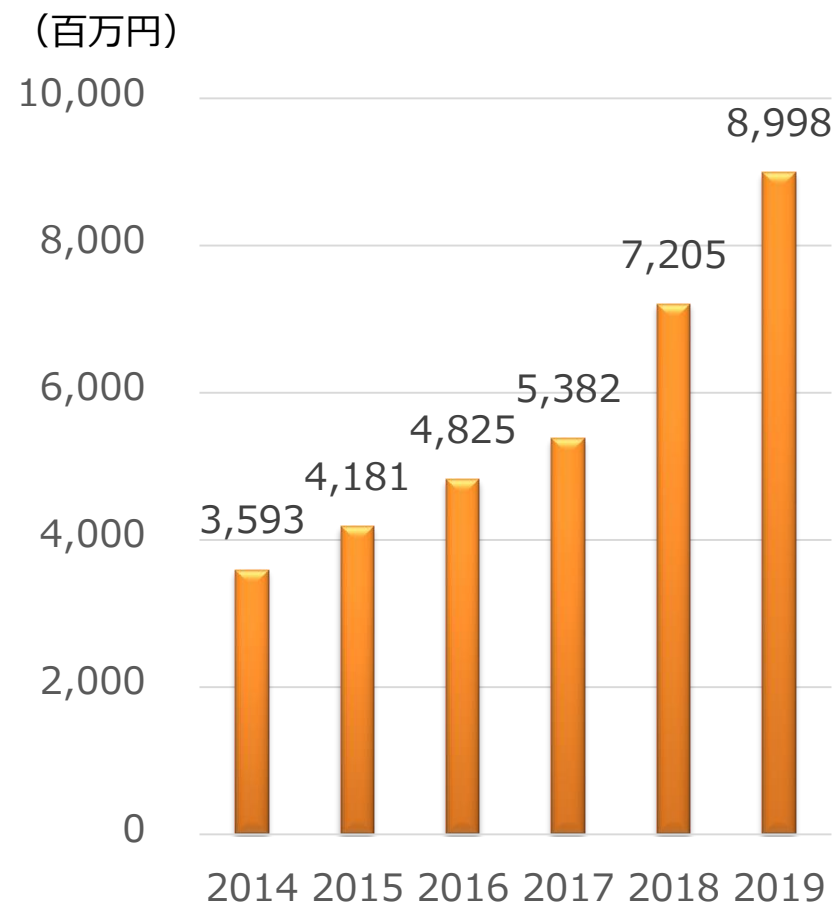
# デリバリー・テイクアウト売上推移



## ■デリバリー



## ■テイクアウト



# 2019年通期 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

(単位：億円)	2019年通期	2018年通期	増減
当期利益	95	114	(19)
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			
(+ )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	9	19	(10)
調整額小計（税引前）	9	19	(10)
調整額に対する税額	3	5	(2)
調整額小計（税引後）	6	14	(8)
調整後当期利益	101	128	(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。