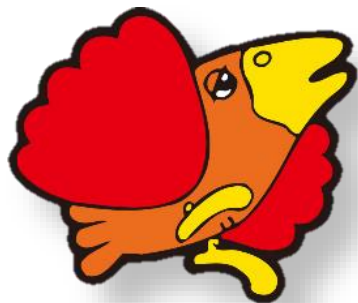


# 2024年度 第1四半期 決算説明資料

---



株式会社すかいらーくホールディングス

2024年5月15日

# 2024年度Q1決算サマリー



## 2024年度 Q1実績

■ **売上高** 956億円（前年比+110億円、113.0%）

既存店売上高： 前年比売上高 113.2%  
客数 111.4%  
客単価 101.6%

■ **事業利益** 64億円（前年比 +44億円）

■ **営業利益** 61億円（前年比 +65億円）

■ **当期利益** 34億円（前年比 +41億円）

**事業利益、営業利益ともガイダンスを上回っている状況**

※事業利益は売上高から売上原価および販売費及び一般管理費を除いた金額

# 成長に向けた事業基盤



マーケットの回復に加え、さらなる成長に向けた事業基盤（メニュー、店舗オペレーション、店舗開発、DX推進）が整ったことでQ1実績は順調に推移

## 1) メニュー戦略

- ◆お客様の幅広い利用動機を獲得できるグランドメニューの整備
- ◆お客様体験価値を上げるメニュー、イベントに合わせたメニュー

## 2) 店舗オペレーション強化

- ◆採用および教育/トレーニングの強化により、サービス・商品品質を向上
- ◆土日祝に従業員を多く配置し、週末売上を拡大

## 3) 店舗開発

- ◆都市部駅前を中心とした出店戦略の加速
- ◆複数業態出店や自社カニバリしない業態転換を可能とする多彩なブランドポートフォリオの整備
- ◆リモデルでの視認性改善や誘導看板強化等による既存店売上増

## 4) DX推進

- ◆お客様の利便性向上及び従業員の作業負荷軽減の実現
- ◆顧客ロイヤリティー（CRM）の強化

# 1) メニュー戦略



## 2023年のグランドメニュー改定

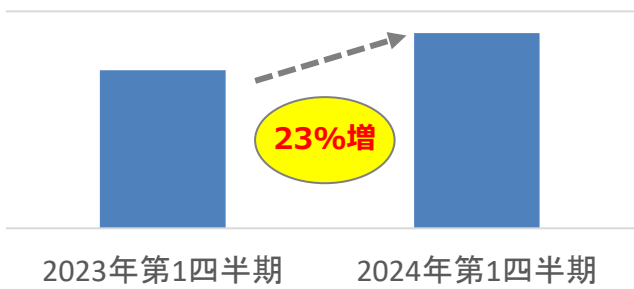
(ガストの例)

- 小皿、シェア商品の拡大
- 選べるメニュー・お得なセットメニュー充実
- ポリュームカテゴリー充実、アルコール全品値下げ

⇒お食事の楽しさのご提供により客数・客単価増



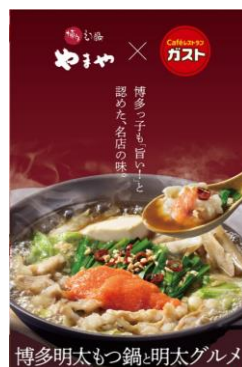
サイド皿数前年対比



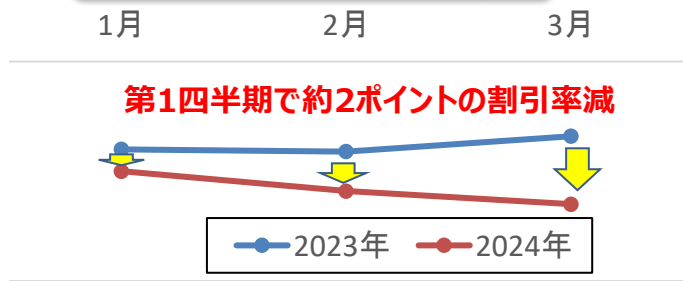
## 体験価値型メニュー・販促

- やまやコラボによるガスト初のもつ鍋
- 台湾現地企業とのコラボによるバーミヤン台湾展
- ブランド横断スパイファミリーコラボ
- 大型TVパブリシティ、等

⇒お客様の来店を誘引、正価喫食者増による割引率減



ガスト値引率推移



## 2) 店舗オペレーション強化



- ◆採用および教育/トレーニングの強化により、サービス・商品品質を向上
- ◆土日祝に従業員を多く配置し、週末売上を拡大

### 採用強化

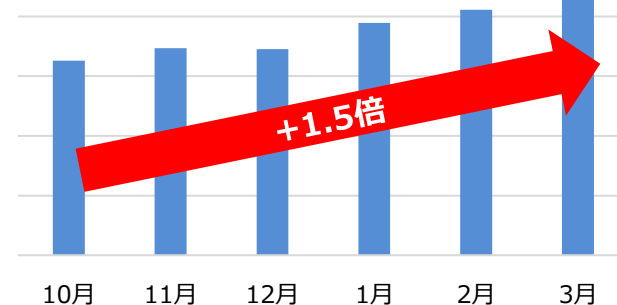
- ・採用インストラクター配置
- ・外国人クルー積極採用

### 教育/トレーニング強化

- ・階層別OJT研修
- ・クルーオンライン研修
- ・外国人集合トレーニング

### サービス向上

お褒めメール件数（10万人当たり）

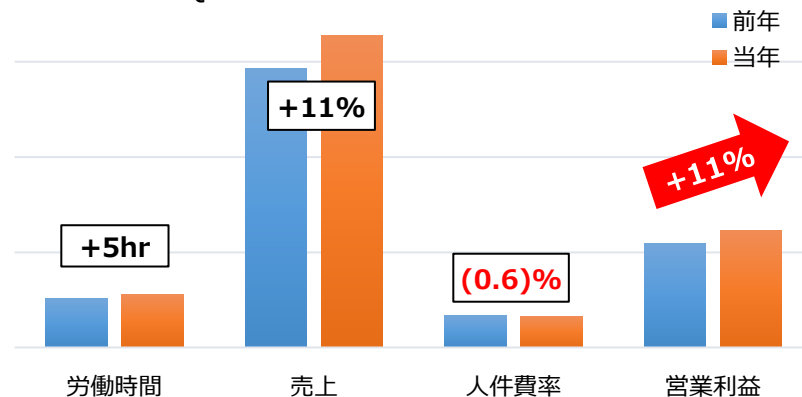


### 週末への人員投資

- ・週末の目安労働時間の変更
- ・週末出勤クルーへの特典

週末売上最大化 = 利益の増加

Q1: ガスト1店当たり実績（対前年）



### 3) 店舗開発



- ◆都市部駅前を中心とした出店戦略の加速
- ◆複数業態出店や自社カニバリしない業態転換を可能とする多彩なブランドポートフォリオの整備
- ◆リモデルでの視認性改善や誘導看板強化等による既存店売上増

	内容	実施店舗数		効果
		4月累計	年間見込	
1	新店	9店	40~50店	既存店売上比: <b>140%</b> (国内店舗)
2	業態転換	27店	70~80店	売上効果: <b>+39%</b> カニバリ解消効果: <b>+11%</b>
3	店舗改装 (リモデル)	13店	70~80店	客数効果: <b>+5.9%</b>
4	リードサイン	117店	500店	客数効果: <b>+3.1%</b>
5	店頭看板	205店	500店	客数効果: <b>+1.2%</b>

# 4) DX推進



- ◆ お客様の利便性向上及び従業員の作業負荷軽減の実現
- ◆ 顧客ロイヤリティ（CRM）の強化

## 自社ポイントプログラムスタート

- 5/16スタート、お客様のリピート増を狙う
- 5/23～共通ポイント各社と合同キャンペーン

## 現金対応セルフレジ導入完了

- 2,400店舗に展開完了
- 70%のお客様がセルフレジご利用



## 本部DX推進

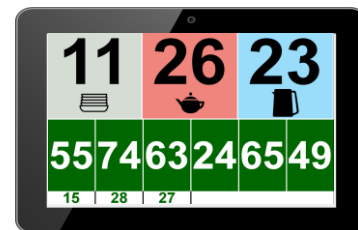
- 第1四半期に新たに34の 困りごとを解決

事例：生成AIを活用したメニューブックチェック



## 呼び出し表示板展開

- 600店舗に展開、7月までに 全店へ展開完了予定
- 呼出し時間30秒短縮、 下げ開始時間10秒短縮



## 外部宅配活用拡大

- Wolt Drive : 329店舗導入
- Uber Direct : 5月スタート
- 切替店舗での利益率 : +15%UP



# ESGの取り組み



## 《主な項目》

### E:環境関連



### S:社会関連



## 《活動概況》

### 岐阜MDセンターと中部地方3店舗への太陽光発電を導入

3月から、敷地外で太陽光発電した電力の当社施設への送電を開始しました。これにより、年間で612MWhの電力の再エネ化と約280tのCO<sub>2</sub>削減を見込んでいます。

### 能登半島地震支援

1月から実施の店頭募金は約2千万円となり、石川県、富山県、新潟県に寄付しました。

社内ボランティアによる食事支援は、3月末まで石川県穴水町・七尾市、富山県氷見市の避難所へ計2万食を提供しました。

### 台湾東部地震支援募金

4月から店頭募金を開始しており、集まった募金と同額を当社が上乘せして台湾当局に寄付する予定です。

バーミヤンの台湾フェアを6月下旬まで延長し、一部メニューを寄付付き商品として、売上の一部を寄付する予定です。





## 《主な項目》

## 《活動概況》

### G:ガバナンス関連

#### 役員報酬とESG指標の連動

業績連動報酬の加算要件として、従来の外部ESG評価に加えて、従業員エンゲージメントスコア、お客様総合満足度、CO<sub>2</sub>排出量削減の目標達成を新たに追加しました。

## 外部評価に関するアップデート

### 「CDP」より「気候変動」「水セキュリティ」「サプライヤーエンゲージメント」でA-評価を獲得

国際的な環境非営利団体であるCDPが実施する企業調査において、「気候変動」「水セキュリティ」「サプライヤーエンゲージメント」でA-評価、「フォレスト」では「畜牛品」「パーム油」「木材」の3分野でB評価を獲得しました。

### GPIFが採用する6つのESG指数すべての構成銘柄に選定

「MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ 指数」の構成銘柄に選定されたことで、外食企業としては初めて、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する6つの国内ESG指数すべての構成銘柄となりました。



2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数



---

# 2024年第 1 四半期業績

# 2024年第1四半期 業績ハイライト



- ◆ 売上高は 956億円、事業利益は 64億円  
⇒ 既存店売上増や新規出店・業態転換により増収増益
- ◆ 営業利益は 61億円。店舗ののれん除却損が17億円減少

(金額単位：億円)

	2024年Q1 (3ヶ月)	2023年Q1 (3ヶ月)	前年比%
売上高	956	846	13.0%
既存店売上高			113.2%
既存店客数			111.4%
既存店客単価			101.6%
事業利益	64	20	218.1%
営業利益	61	(4)	-
調整後四半期利益	34	(7)	-
調整後ROE	5.5%	(4.1)%	9.6%
店舗展開	新規出店6店、業態転換15店、店舗改装7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：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：直近12ヶ月の数値  
業態転換：転換準備の為の未開店店舗10店舗を含まない

# 2024年第1四半期 要約損益計算書



- ◆売上総利益率 0.03%良化：インフレ(2)億円を、客単価増等で打ち返す
- ◆人件費 (24)億円増：売上増による人件費増(13)億円、インフレ(8)億円等
- ◆その他販管費 (7)億円増：外部配達売上増加に伴う配達手数料(4)億円、売上増加に伴う歩合賃料(3)億円等
- ◆その他営業収益 2億円増：固定資産売却益+2億円等      ◆その他営業費用 20億円減：のれん除却損+17億円等

	2024年第1四半期		2023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	956	100.0%	846	100.0%	110	113.0%
売上原価	(309)	(32.4)%	(274)	(32.4)%	(35)	112.9%
売上総利益	646	67.6%	572	67.6%	75	113.1%
人件費	(309)	(32.3)%	(285)	(33.7)%	(24)	108.4%
その他販売費及び 一般管理費	(274)	(28.7)%	(267)	(31.6)%	(7)	102.7%
事業利益	64	6.7%	20	2.4%	44	318.1%
その他営業収益	8	0.8%	6	0.7%	2	126.6%
その他営業費用	(10)	(1.1)%	(30)	(3.5)%	20	34.0%
営業利益(損失)	61	6.4%	(4)	-	65	-
金融損益	(7)	(0.7)%	(7)	(0.8)%	0	98.2%
税引前利益(損失)	54	5.7%	(10)	-	65	-
税金費用	(20)	(2.1)%	4	0.5%	(24)	-
四半期利益(損失)	34	3.6%	(7)	-	41	-
調整後四半期利益(損失)	34	3.6%	(7)	-	41	-

# 2024年第1四半期 要約貸借対照表



- ◆ 資本合計1,643億円：のれん1,413億円を上回る水準
- ◆ 借入金計983億円：前期末の993億円から10億円減少

(単位：億円)	2024年 Q1	2023年 12月期	増減	2024年Q1内訳
<b>資産</b>				
流動資産	506	511	(5)	現預金残高 265億円
非流動資産	3,729	3,750	(21)	のれん残高 1,413億円
資産合計	4,235	4,261	(26)	使用権資産 965億円
<b>負債</b>				
流動負債	1,058	1,096	(38)	短期借入金残高 339億円
非流動負債	1,534	1,542	(8)	長期借入金残高 644億円
負債合計	2,592	2,638	(46)	リース負債 1,000億円
<b>資本</b>				
親会社所有分	1,643	1,623	20	
資本合計	1,643	1,623	20	
自己資本比率	38.8%	38.1%	0.7%	
調整後ROE	5.5%	3.0%	2.5%	
ネットD/レシオ	0.48	0.49	(0.01)	

\* ネットD/レシオ = (期末借入金 + 期末その他金融負債 - 期末現預金 - IFRS16に伴う金融負債) / 資本合計(期末)

# 2024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20億円増加の137億円。前年より税前利益が増加
- ◆ 投資キャッシュフロー：前年比13億円支出減の(30)億円。前年より新規出店が減少。固定資産の売却収入が増加
- ◆ 財務キャッシュフロー：前年比41億円支出増の(112)億円。借入金の減少と配当金支払増加

(単位：億円)	2024年Q1	2023年Q1	増減
営業キャッシュフロー	137	117	20
投資キャッシュフロー	(30)	(43)	13
フリーキャッシュフロー	108	75	33
財務キャッシュフロー	(112)	(70)	(41)
借入金	(11)	18	(29)
リース債務返済	(85)	(87)	3
配当金	(15)	(0)	(15)
その他	(0)	(1)	1
現金及び現金同等物の増減	(3)	5	(7)
現金及び現金同等物の期末残高	265	157	108

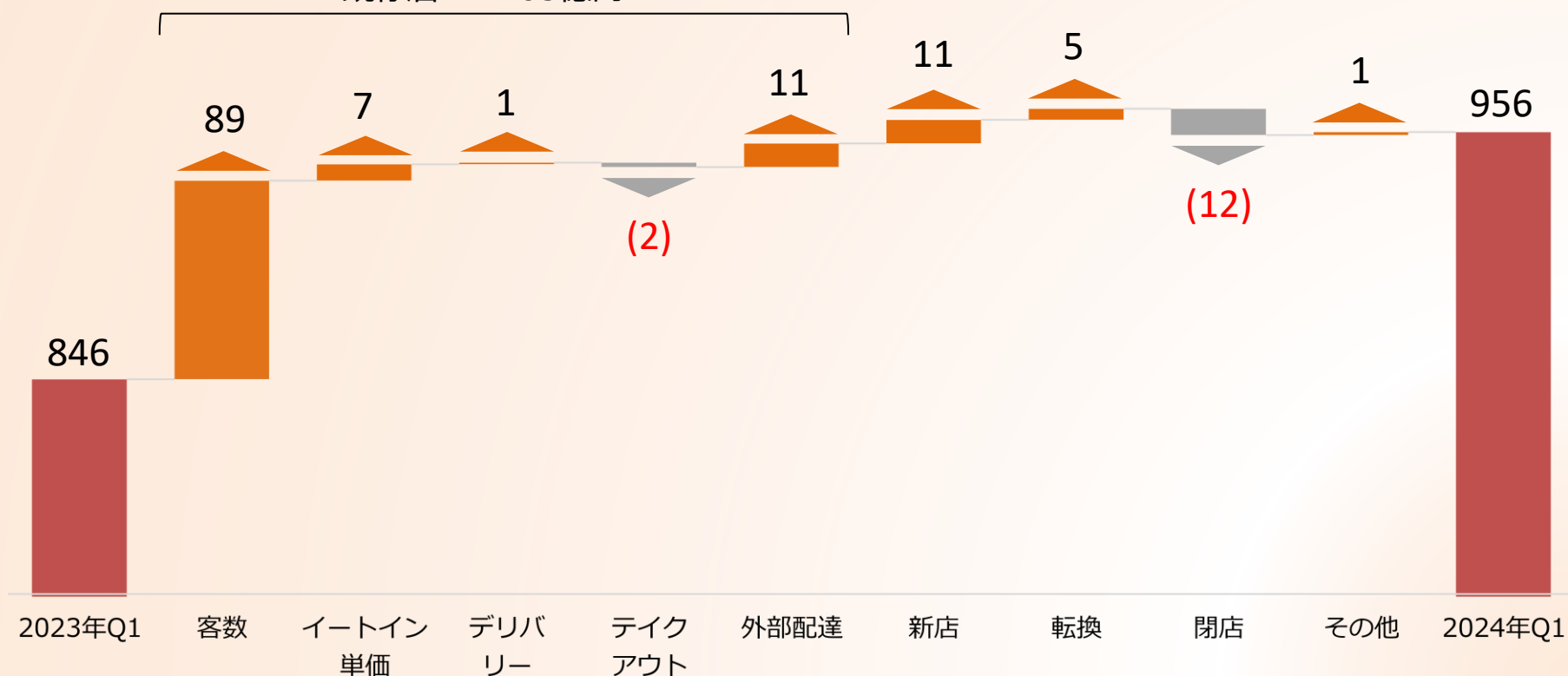
# 2024年第1四半期 売上高増減分析



- ◆ 2024年第1四半期の売上高は956億円で+110億円の増収
- ◆ 昨年11月のメニュー改定により、客数および注文皿数増による客単価増
- ◆ 新店・転換合わせて+15億円（+1.8%）の売上増

単位：億円

既存店 +105億円

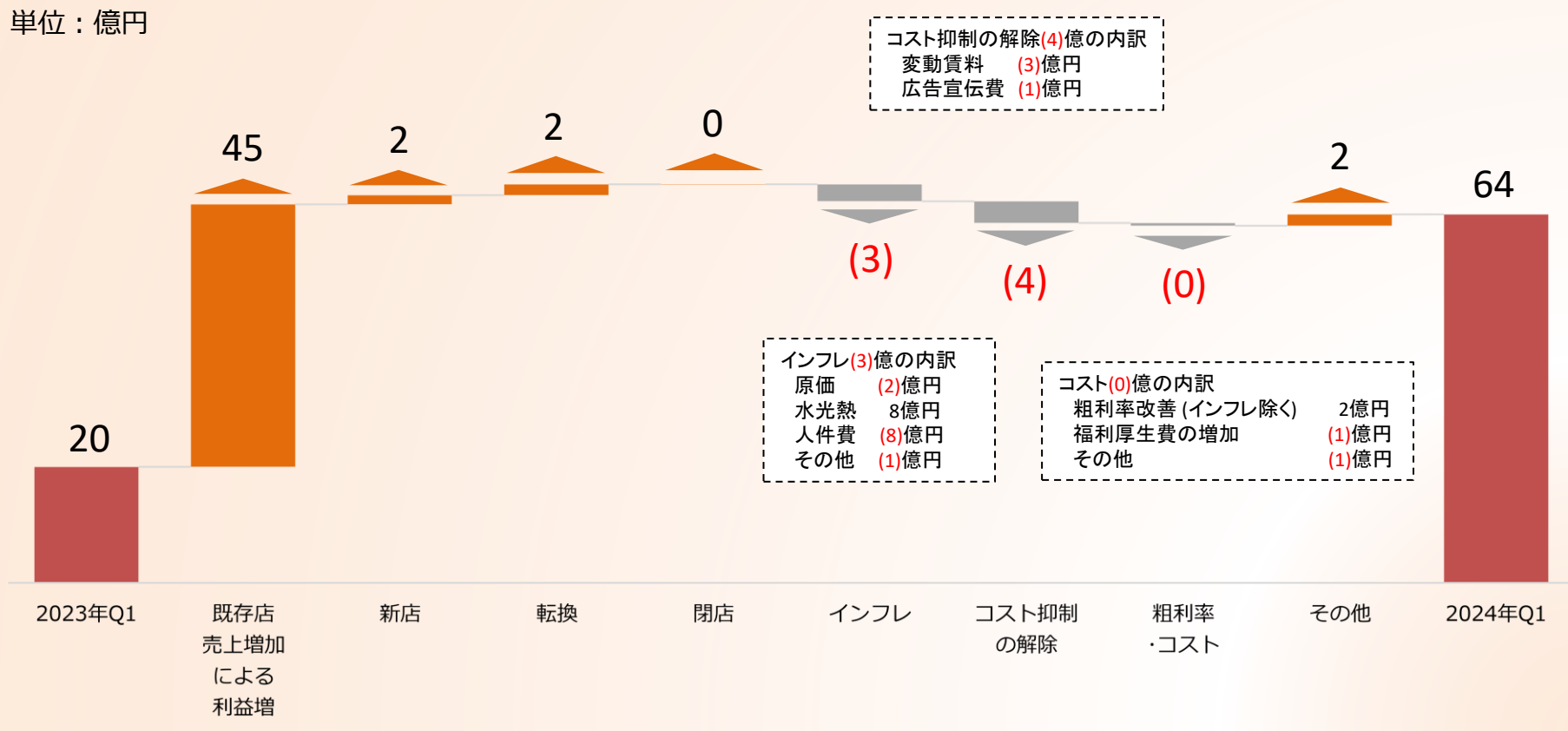


# 2024年第1四半期 事業利益増減分析



- ◆ 事業利益は+64億円で、23年対比で+44億円
- ◆ 既存店売上増加や新規出店・業態転換の効果が貢献
- ◆ インフレ影響は(3)億円。原価インフレは前期より緩和

単位：億円







# 中期事業計画

# 新中期事業計画（財務目標）



項目	単位	2023年 実績		2024年 ガイダンス		2027年 中期計画		2025年～ 2027年
		数値	売上比	数値	売上比	数値	売上比	年平均 成長率
売上高	億円	3,548	—	3,750	—	約 4,600	—	7%以上
事業利益	億円	164	4.6%	170	4.5%	約 340	7.4%	20%以上
営業利益	億円	117	3.3%	150	4.0%	約 320	7.0%	20%以上
当期利益	億円	48	1.3%	75	2.0%	約 180	3.9%	20%以上
ROE	%	3.0%	—	4.5%	—	9～10%		—

## 中計前提

既存店売上成長 年平均（2025～2027年）		新規出店数（国内）	3年で約 300 店
		新規出店数（海外）	3年で約 100 店
		転換店舗数	約40店／年
総日商	+3～4 %	店舗改装店舗数	約300 店／年
イトイン日客	+1 %	投資金額	年平均280～300 億円
イトイン客単価	+2～3 %	為替	1ドル=145円

# 新中期事業計画（中期戦略と目標値）



項目	戦略・打ち手	目標値
1. 新規出店 (国内)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 商業集積地区への出店</li><li>・ 大都市圏の私鉄沿線駅前への出店</li><li>・ 地方都市の駅前への出店</li><li>・ 地方中規模都市への多業態出店</li></ul>	3年間で約300店の国内出店
2. 既存店成長	<ul style="list-style-type: none"><li>・ マーケットに合わせた業態転換</li><li>・ 店舗改装（リモデル）の推進</li><li>・ インフレ環境に適応したプライシング</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 業態転換 年平均 40店 } 客数成長</li><li>・ 店舗改装 年平均 300店 } 年平均+1%</li><li>・ 客単価成長 年平均 2~3%</li></ul> <p>⇒ 既存店売上成長 年平均3~4%</p>
3. 海外展開	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 台湾での他業態展開</li><li>・ 米国でのしゃぶ葉展開</li><li>・ 東南アジア諸国への展開</li></ul>	3年間で約100店の海外出店
4. M&A推進 (財務目標には含まず)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 当社インフラ&amp;リソースで事業拡大をサポート</li></ul>	3年間で3~5件程度

# 新規出店による業績貢献



## 2015～2019年オープン店舗

店舗数  
シェア  
9.7%



営業利益の  
シェア  
13.4%

## 2024年3月売上 上位30店の オープン年度別店舗数 (すかいらーレストランズ運営店舗)

オープン年	店舗数
2023年	5
2021年	1
2020年	3
2019年	4
2018年	2
2017年	2
2016年	1
2015年	6
2014年以前	6
合計	30

2015年以降の新店が**80%**を占めている

# 新規出店余地



## 大都市/地方中核都市の駅前



ガスト  
瑞江駅前店

- ・夜間人口が多い駅
- ・候補：82路線

**400店以上**

## 高度商業集積地



- ・新宿・札幌・仙台、他
- ・候補：35エリア

**100店以上**

## 複数業態での出店



- ・人口10万人以上の地方都市
- ・候補：125エリア

**400店以上**

## ショッピングセンターへの出店



- ・年商200億以上の施設
- ・候補：174施設

**100店以上**

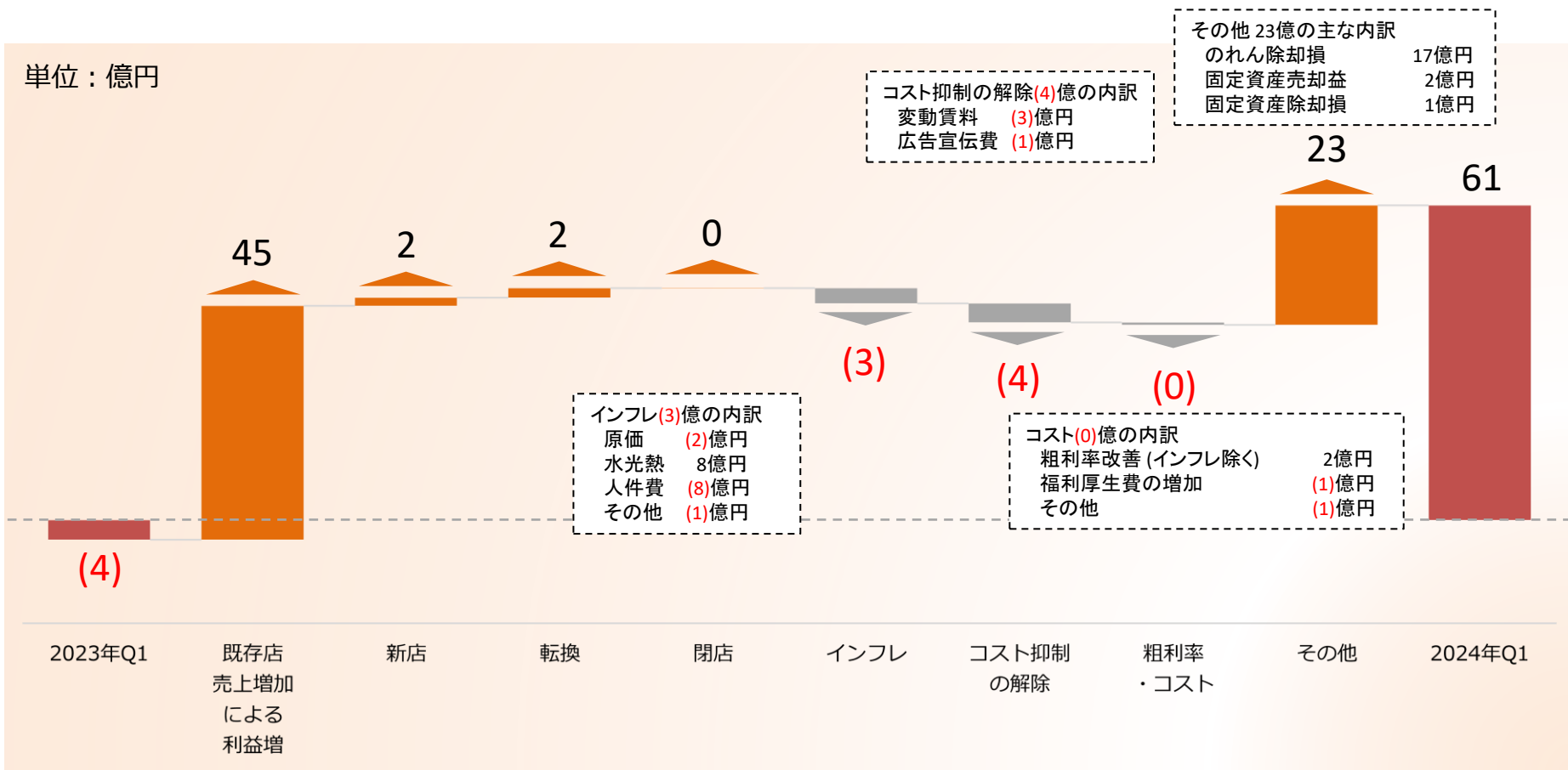


# Appendix

# 2024年第1四半期 営業利益増減分析



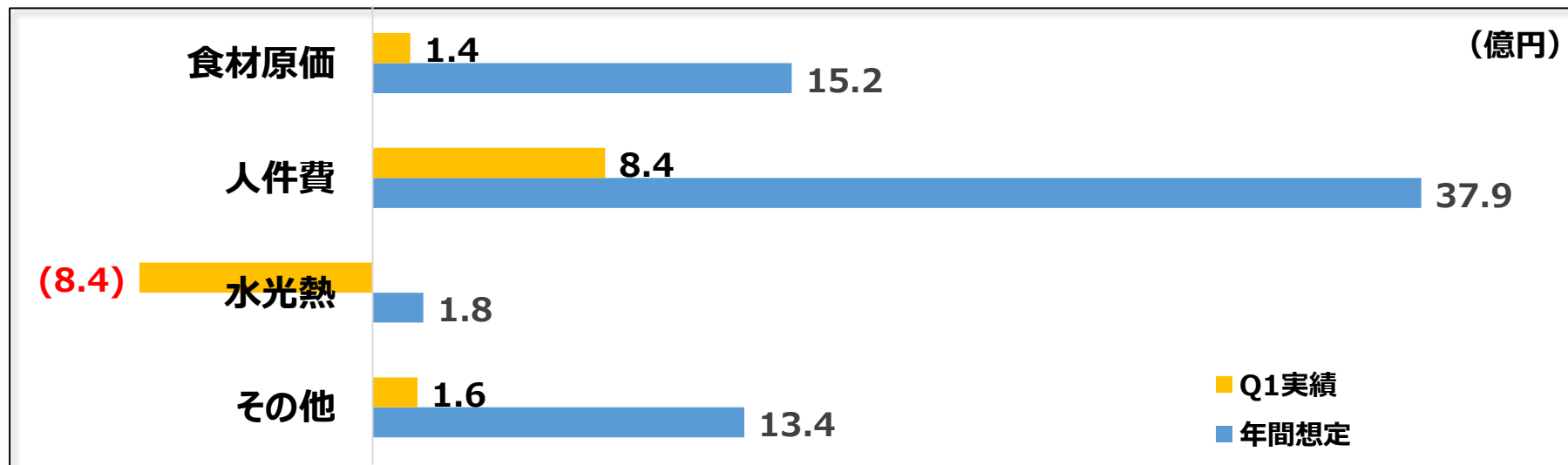
- ◆ 営業利益は+61億円で、23年対比で+65億円
- ◆ 23年の一過性費用（のれん除却損）の影響で売上影響以上に利益は上昇



# 2024年Q1インフレ実績



## インフレにより2023年対比で3.0億円のコスト増



※その他：生産・物流費、および消耗品・食器費など

## インフレの背景

- ①円安の高止まり（円ドル為替 2023年1-3月133.4円→2024年1-3月148.6円）
- ②物流コストの上昇
- ③米及び豚肉の価格高騰
- ④正社員賃上げやクルー最低賃金の上昇

※水光熱費は単価下落の恩恵を受けており、Q1計画に対して1.1億円程度コスト安の状況



# 原価低減（インフレ打ち返し） Q1進捗



## レベル1

- 規格緩和・契約条件変更を伴う価格交渉
- 入札によるお取引先選定
- 大量購買・長期契約で抑制

## レベル2

- 外注品の内製化
- モジュール・工程改善
- 製造拠点・バッチの見直し
- 物流効率改善

## レベル3・4

- メニューセグメントで効率化
- レシピ・食材の見直し
- 価格の最適化による粗利改善
- 店舗の食材ロス削減

## 部門横断PJチーム

### 購買改革

3億円

Q1実績  
1.7億円



### 生産物流改革

2億円

Q1実績  
0.6億円



### 価値・コスト最適化

8億円

Q1実績  
(0.2)億円



年間目標  
13億円

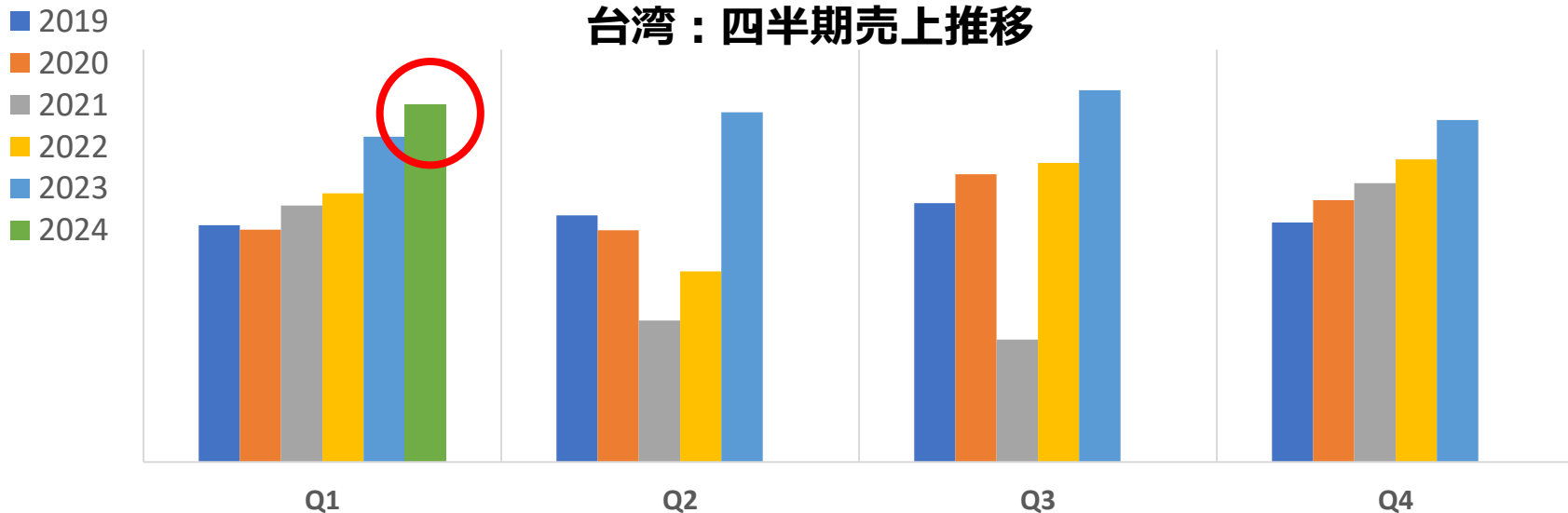
Q1実績  
2.1億円

レベル3・4については  
Q2でキャッチアップ  
できる見込み

# 海外：台湾の状況



## 台湾：四半期売上推移



## ■ むさしの森珈琲の新店 2 店は好調



# 店舗開発



## バーミヤン中野坂上店

### 新店

- 4月までに9店舗の出店
- 駅前/高度商業集積エリアを中心
- 年間では40～50店舗の出店を予定



### 業態転換

- 4月までに27店舗を転換
- 売上効果(Q1)：+38.6%
- 1店当たりカニバリ解消効果(Q1)：+10.5%
- 新たにじゅうじゅうカルビ転換を実施

年度	売上効果	自社カニバリ 解消効果	店舗数
23年	+46.0%	+6.6%	41
24年	+38.6%	+10.5%	27

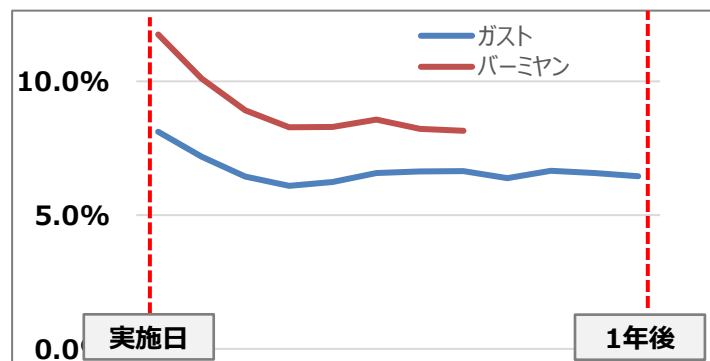
# 店舗開発



## 店舗改装（リモデル）

- 直近1年の効果は+5.9%
- 4月までに13店を実施
- 年間では約70店を実施予定

経過月数別 リモデル効果



リモデル効果は長期に渡り持続している

## リードサイン/店頭看板

	リードサイン	店頭看板
Q1客数効果	+3.1%	+1.2%
4月累計施工数	117店	205店
年間計画	500店	500店

### ジョナサン吉川店 自立式看板変更

客数効果  
+1.4%



ドライバーの目に入るよう角度をつけ、駐車場入口を分かりやすく誘導するため面板を大きくし、電飾矢印を設置

# 店舗開発の進捗



- 新規出店：「台湾」を中心に6店舗実施
- 業態転換：「とんから亭」を中心に15店転換
- 店舗改装：「ガスト」を中心に7店舗実施

ブランド	新規出店	業態転換	閉店	3月末店舗数	店舗改装
ガスト	-	3	(4)	1,276	3
バーミヤン	1	-	-	354	-
しゃぶ葉	-	3	-	282	-
ジョナサン	-	-	(1)	183	-
夢庵	-	-	-	167	-
フロプレステージュ	1	-	(1)	116	-
ステーキガスト	-	-	(1)	83	-
から好し	-	-	-	63	-
台湾	3	-	(1)	71	1
むさしの森珈琲	-	2	-	72	-
藍屋	-	-	-	39	-
chawan	1	-	-	23	1
とんから亭	-	6	-	25	-
その他	-	1	-	220	2
グループ店舗数	6	15	(8)	2,974	7
				23年末比(2)	

\*転換には転換準備によるオープン前店舗10店舗を含まない

\*月末店舗数には一時閉店中店舗含む



配当ならびに株主優待について、現時点で方針変更の予定はありません。

## ■ 配当

- ◆基本方針として「調整後当期利益の約30%」を連結配当性向の目標としております
- ◆2024年度は基本方針に基づき、30.33%の配当性向を予定（業績予想の達成が前提）

	中間	期末	合計	配当性向
2024年度 見通し	0.00円	10.00円	10.00円	30.33%

## ■ 株主優待

- ◆現行制度継続

保有株式数	贈呈金額 6月末	贈呈金額 12月末	贈呈金額 年間合計
100株～299株	2,000円	2,000円	4,000円
300株～499株	5,000円	5,000円	10,000円
500株～999株	8,000円	8,000円	16,000円
1,000株以上	17,000円	17,000円	34,000円

# 2024年以降の成長目標（再掲）



2024年

2025-2027年

M&A

M&A  
2027年までに3~5件

新規出店

国内：30~35店  
海外：10~15店

国内：300店程度  
海外：100店程度

既存店成長

客単価：1%  
客数：6%

客単価：年平均成長率 2~3%  
客数：年平均成長率 1%

基軸

DX推進

人的資本

ESG

# 2024年度ガイダンス（再掲）



(単位：億円)	2024年 ガイダンス	2023年 実績	差異
売上高	3,750 億円	3,548 億円	+202 億円
事業利益	170 億円	164 億円	+6 億円
営業利益	150 億円	117 億円	+33 億円
税引前利益	120 億円	87 億円	+33 億円
当期利益	75 億円	48 億円	+27 億円
1株当たり配当金	10.00 円	7.00 円	+3.00 円
配当性向	30.33%	33.31%	

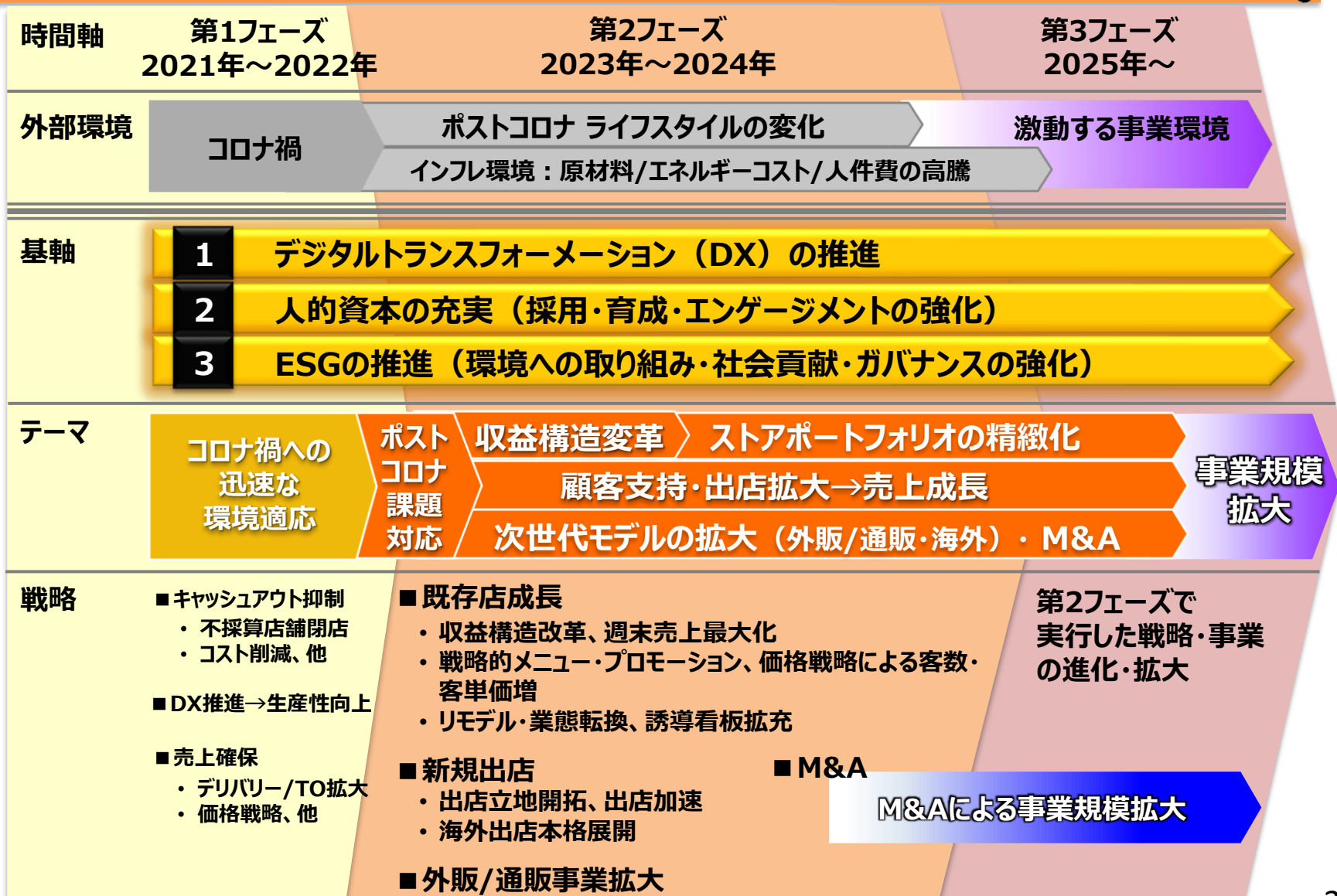
## ガイダンス前提

既存店 売上成長 (前年比)	総日商	105 %	新規出店数	40~50 店
	イトイン日商	107 %	転換店舗数	70~80 店
	イトイン日客	106 %	店舗改装店舗数	70~80 店
	イトイン客単価	101 %	投資金額	180 億円
			為替	145円 / \$





# 成長ロードマップ°（再掲）



# 当社の事業ポートフォリオ（再掲）



外食

ファミリー  
ダイニング事業

バリュープライス



カジュアル  
ダイニング事業

モデレートプライス



中食・内食

宅配

テイクアウト

通販  
外販



## 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。