



株式会社すかいらーくホールディングス
2018年第2四半期
決算説明資料
2018年8月9日



2018年上半期業績について

CFO
北村 淳

2018年上半期 業績ハイライト



- ◆ 2018年上半期、売上高は+2%の増収（既存店はほぼフラット、新店により+2%）
- ◆ 一過性コストの発生もあり、営業利益はマイナス約20%の減益
- ◆ ビジネス基盤は依然強固であり、現時点で年間業績予想は変更しない
- ◆ 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
- ◆ 中間配当は期初予想通りの1株当たり16円で実施

	2018年Q2累計 (6ヶ月)	前年比%	2017年Q2累計 (6ヶ月)
売上高	1,795億円	1.9%	1,762億円
既存店売上高		(0.1)%	
既存店客数		(1.2)%	
既存店客単価		1.1%	
新店		2.0%	
営業利益	103億円	(19.9)%	129億円
調整後当期利益	56億円	(27.8)%	78億円
調整後ROE	11.9%	(4.2)%	16.1%
店舗展開	リモデル166店、業態転換11店、新規出店56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

2018年上半期 要約損益計算書



- ◆ 売上高： 33億円、+2%の増加（既存店フラット、新店+2%）
- ◆ 売上総利益率： 69.6%と引き続き高水準
- ◆ 人件費： 新規出店による店舗数増加影響19億円、人件費単価上昇により9億円増加
- ◆ その他販管費： 新規出店による費用増18億円、店舗運営品質向上のための費用4億円、株主優待引当コスト増6億円など
- ◆ IFRS9号適用により2017年Q2当期利益に7億円、2018年Q2当期利益に6億円の影響あり

	2018年第2四半期		2017年第2四半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	1,795	100.0%	1,762	100.0%	33	101.9%
売上原価	546	30.4%	531	30.1%	(15)	102.8%
売上総利益	1,249	69.6%	1,231	69.9%	18	101.5%
人件費	616	34.3%	598	34.0%	(17)	102.9%
その他販売費及び一般管理費	530	29.5%	504	28.6%	(27)	105.3%
営業利益	103	5.8%	129	7.3%	(26)	80.1%
金融損益	(22)	(1.2)%	(23)	(1.3)%	1	94.0%
税引前利益	81	4.5%	106	6.0%	(24)	77.0%
税金費用	31	1.7%	35	2.0%	4	88.2%
当期利益	51	2.8%	71	4.0%	(20)	71.5%
EBITDA	173	9.7%	196	11.1%	(23)	88.3%
調整後EBITDA	186	10.4%	205	11.6%	(19)	90.9%
調整後当期利益	56	3.1%	78	4.4%	(22)	72.2%



2018年上半期 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、多額の減損リスクの可能性は極めて低い
- ◆ 借入金計1,273億円： ネットレバレッジレシオは2.7倍。当社のキャッシュフロー創出力を鑑みると健全な水準。2019年6月に返済期限となる現LBOローンについては既に借換えの為のシンジケートローン契約締結済
- ◆ 自己資本比率は約40%、調整後ROEは約12%

(単位：億円)	2018年Q2	2017年12月期	増減	2018年Q2内訳
資産				
流動資産	310	330	(20)	
非流動資産	2,918	2,852	66	のれん残高 1,461億円
資産合計	3,228	3,182	46	
負債				
流動負債	1,627	549	1,078	短期借入金残高 1,155億円
非流動負債	327	1,360	(1,033)	長期借入金残高 118億円
負債合計	1,954	1,909	45	
資本				
親会社所有分	1,274	1,273	1	
資本合計	1,274	1,273	1	
自己資本比率	39.5%	40.0%	(0.5) %	
調整後ROE	11.9%	13.8%	(1.9) %	
ネットレバレッジレシオ	2.7倍	2.6倍		

2018年上半期 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43億円増の184億円。主に前年度の法人税支払いの影響だが、引き続き高い水準を維持
- ◆ 投資キャッシュフロー： 前年比19億円支出増の▲110億円。新規出店の加速、店舗システムへの投資など、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46億円支出増の▲82億円。借入金（LBOローン）返済▲55億円、成長投資のための新規借入50億円。そのほか、シンジケートローンに関する手数料支払い21億円発生

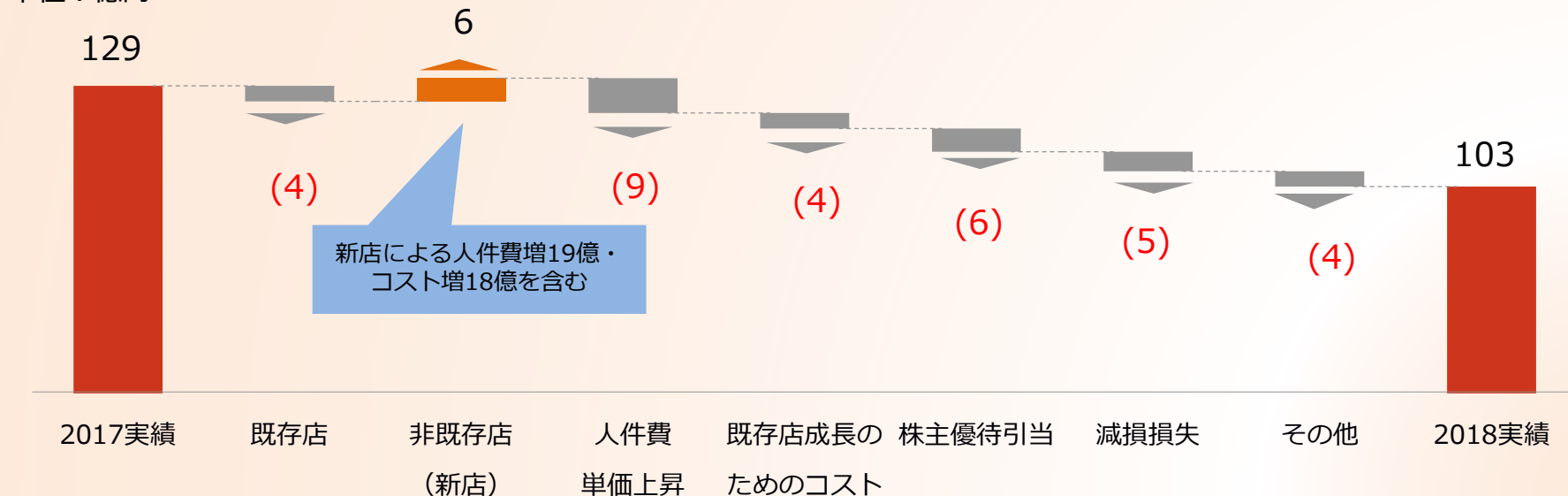
(単位：億円)		2018年Q2	2017年Q2	増減
営業キャッシュフロー	(a)	184	141	43
投資キャッシュフロー	(b)	(110)	(91)	(19)
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	74	50	24
財務キャッシュフロー	(c)	(82)	(36)	(46)
借入金		(5)	20	(25)
配当金		(43)	(45)	2
その他		(34)	(11)	(23)
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	(7)	14	(21)
現金及び現金同等物の期末残高		144	176	(32)

2018年上半期 営業利益増減分析



◆ 減益要因の大半は一過性のコスト増であり、ビジネス基盤は依然として強固

単位：億円



1. 既存店による利益影響はマイナス4億円。既存店売上は6月以降堅調に推移しており、今後着実にプラス貢献する
2. 非既存店（新店）は順調に利益貢献。下期以降、さらに利益貢献が増加する見込み
3. 人件費単価上昇により9億のコスト増。ただし、当初想定以下にコントロール
4. 修繕費、食器費など、既存店成長のために4億円のコストを使用。今後、お客様満足度向上、生産性向上に寄与
5. 株主優待引当金は6億円増（株主数増加、優待券使用実績率上昇によるもの）
 - ・ 2018年6月末株主数は約42万。当社のファンである個人株主様が増えていることは中長期的にプラス
6. 減損損失で5億円の利益減。主に下記2項目であり、既存店減損額は些少
 - ① 都市開発、オーナー都合等、自社都合ではない閉店による減損
 - ② 新業態開発初期に出店した実験店舗の減損
7. その他の4億円は前年の一時的な収益の反動など、大半は一過性要因

2018年上半期 店舗開発の進捗



◆ 店舗開発は計画通りに進捗

- ✓ 新規出店：「から好し」「しゃぶ葉」を中心に56店実施。「から好し」は33店舗に急増
- ✓ 業態転換：8店舗を「から好し」に転換
- ✓ リモデル：166店実施。うち、夢庵・藍屋の和食業態リモデルが66店

ブランド	新規出店	転換	閉店	6月末 店舗数	リモデル
から好し	21	8	-	33	-
しゃぶ葉	11	-	-	192	-
むさしの森珈琲	4	-	-	21	-
フロプレスステージ	5	-	(5)	114	2
台湾	4	-	(2)	54	3
ガスト	3	-	(2)	1,368	55
ステーキガスト	2	-	-	139	6
chawan	3	-	-	19	-
夢庵	-	-	(1)	193	42
藍屋	-	-	-	47	24
ジョナサン	-	-	(1)	300	5
バーミヤン	-	-	-	332	13
その他	3	3	(4)	375	16
グループ店舗数	56	11	(15)	3,187 前期末比+43	166

2018年上半期 調整後当期利益内訳



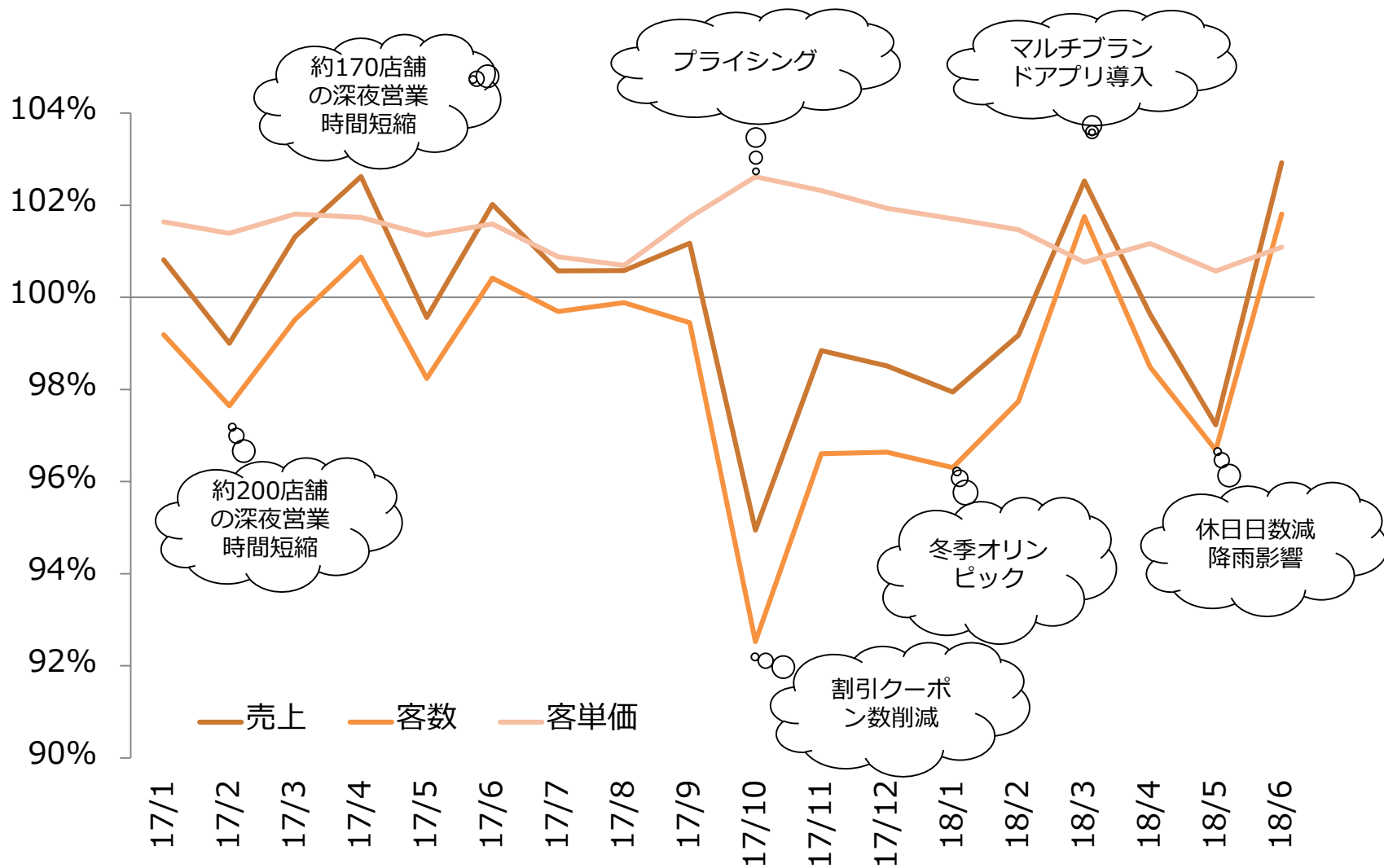
- ◆ IFRS9号（金融商品の会計処理）の適用による当期利益への影響を調整（IFRS9号の詳細については15ページご参照）
- ◆ この調整については、①現在の支払利息は借入条件変更後の低い利息であるという実態、②これまでの財務数値との一貫性、以上の観点から、調整項目として当期利益へ足し戻している

(単位：億円)	2018年Q2	2017年Q2	増減
当期利益	51	71	(20)
会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整	-	7	(7)
一時的なコスト項目			
(+) 上場及び売出関連費用	-	0	(0)
(+) 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	10	-	10
調整額小計（税引前）	10	0	10
調整額に対する税額	4	0	4
調整額小計（税引後）	6	0	6
調整後当期利益	56	78	(22)



Appendix

既存店売上高前年比推移



夏季商盛期の施策



ゲスト夏の大感謝セール 「ごちガスト」

20人に1人0円

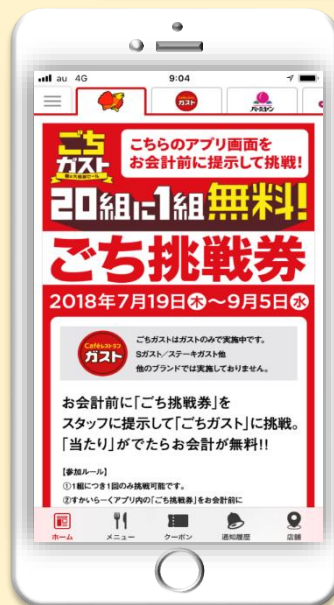
⇒ 当選時、従業員がお祝いしたり、店内放送で知らせたりし、お祭りのような雰囲気店内につくり、楽しい体験をしてもらい、再来店を促す狙い店舗オペレーションへの負荷は最小限にする

お客様とのコミュニケーション

- アプリ、ちらし、のぼりなど自社媒体
- 他社媒体での告知
- テレビCMで夏休みに親子でガストに行けば体験できる「わくわく感」、「楽しさ」を演出



アプリダウンロード数が拡大



2018年6月末ダウンロード数：
1,389万



7月19日からの「ごちガスト」実施により大幅増

2018年7月末ダウンロード数：
1,448万

既存店売上拡大：アプリの活用

マルチブランドアプリを2018年3月に導入

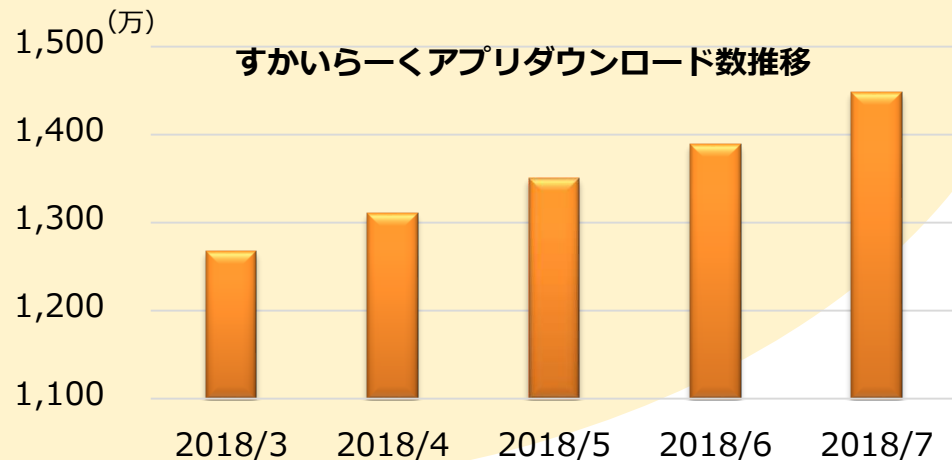
常設クーポンとPUSHクーポンの活用

お知らせの有無に関らず「置いてある」常設クーポン

- 使い勝手のよさ・お得感を印象付けておくことでお客様にとっての利用店舗選択肢の優先順位を高めるマインドセットを行う
⇒薄く広い客数効果を期待

お知らせと共に「お届けする」PUSHクーポン

- 「期間限定のお得情報」を発信することで、「お知らせ」お起点とした来店行動を誘発する
⇒瞬間的で強い客数効果を期待



既存店売上拡大：メニュー戦略

Caféレストラン
ガスト

■ ピザの全面リニューアル



■ 人気のチーズを使ったメニューを充実

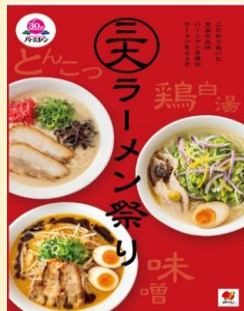


■ チーズINハンバーグのチーズを4種類から10種類に増加、デミグラスソースを更においしくするなど品質改良を促進



■ 「本格中華料理」戦略から日本人に馴染みのある「麺」、気軽に利用できる「アルコール」に商品戦略の比重をおいて大成功

『2016年9月』



『2017年4月』



『2017年6月』



『2017年9月』



■ 2018年6月からのフェアメニューは、熱い麺と冷たい麺の両方の需要に対応し好調



店舗開発の進捗



2017年12月末から2018年6月末までの店舗数推移

ブランド	2017年 12月末	新店	ブランド 転換 (+)	ブランド 転換 (-)	閉店	転換準備 の閉店	2018年 6月末	増減	リモ デル
 ガスト	1,367	3	-	-	(2)	-	1,368	1	55
 ジョナサン	301	-	-	-	(1)	-	300	(1)	5
 バーミヤン	332	-	-	-	-	-	332	-	13
 夢庵	194	-	-	-	(1)	-	193	(1)	42
 しゃぶ葉	181	11	-	-	-	-	192	11	-
 ステーキ ガスト	137	2	-	-	-	-	139	2	6
その他	632	40	11	(9)	(11)	-	663	31	45
合計	3,144	56	11	(9)	(15)	-	3,187	43	166

会計方針の変更における過去業績への遡及適用について



- IFRS 第9号（2014）の適用に伴い、借入金条件変更に関する会計方針を変更
 - 変更対象：2014年および2015年実施の借入条件変更（借入金利の引き下げ）
 - 変更内容：借入金利の引下げによって得られる利得の計上方法が変わる

	旧・会計処理	新・会計処理
条件変更時	—	借入期間中に享受する利息低減額を「 条件変更益 」として計上
毎期の利息計上額	条件変更 後 の利率に基づき、支払利息を算出し費用計上	条件変更 前 の利率に基づき、支払利息を算出し費用計上

- 影響額： 2017年期首で遡及適用し、①2017年期首の利益剰余金調整（33億円増加）、②2017年当期利益額修正（14億円減少）を行う
 - 2017年～2019年に見込んでいた借入条件変更による当期利益影響額（計33億円）を2017年期首の利益剰余金へ調整を行うもの

2017年実績

（億円）

	期首利益剰余金	売上高	営業利益	当期利益	調整後当期利益	ROE	調整後ROE	自己資本比率
遡及適用前	542	3,594	281	169	169	14.1%	14.1%	39.3%
遡及適用後	575	3,594	281	155	169	12.7%	13.8%	40.0%
増減	+33	—	—	(14)	—	- 1.4%	- 0.3%	+ 0.7%

- 売上高、営業利益は変更なし
- 遡及適用による修正額14億円は利益調整項目となり、調整後当期利益は変更なし

■ 2018年配当方針：調整後当期利益の40%を目標

1株当たり年間配当金推移（円）

2014年	2015年	2016年	2017年	2018年予想
13.52	33.00	38.00	38.00	38.00

■ 株主優待券の仕様を変更

- ✓ 紙の冊子で贈呈している優待券を、3種類（1,000円・3,000円・5,000円）の「株主様ご優待カード」に変更
- ✓ 保有株式数ごとの贈呈金額自体には変更なし

500円券



3種類のカード



※詳細については当社ホームページをご覧ください

<https://www.skylark.co.jp/company/news/index.html>

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。