

株式会社すかいらーくホールディングス
2018年通期
決算説明資料

2019年2月14日

2018年業績サマリー



売上高 3,664億円（前年比69億円増、+2%）

- 既存店売上高： 前年比14億円増、+0.4%
- 新規出店： 89店舗、前年比124億円増
- デリバリー： 売上215億円、前年比15%増を達成

営業利益 229億円・営業利益率6.2%
（前年比52億円減、-19%）

減益の主要因

- 人件費増： 19億円（人件費単価上昇）
- 株主優待影響： 34億円
※株主優待による利益影響は今後、対前年比で減少する見込み
- その他コスト増（店舗改修・修繕コスト増）

修正ガイダンス営業利益未達 -11億円

- 客単価未達による粗利益高未達
- 減損損失など一部コストの増加

経営環境

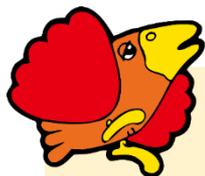
消費者の
ライフスタイルの
高度化

消費増税・
軽減税率対象外

世界的な
政治経済の混迷

雇用環境の悪化

継続的な人件費増



経営方針

1. 外食産業を取り巻く経営環境変化への迅速な対応
2. 「店舗と従業員への投資」を継続実施し、働き方改革と社会貢献を推進

2019年経営戦略



▼全社的なコスト構造改革を実行する

社会構造の変化から来るコスト増を、デジタル化によるビジネス基盤の強化と全社生産性の向上、粗利高増加などにより打ち返す

▼レストランの強みを十分に磨きこみ、お客様の満足度を上げる

フロアサービスの充実、業務効率化推進、作業生産性向上

▼企業成長

新規出店・業態転換・リモデルの継続、デリバリー強化、デジタルプロモーション推進

▼社会貢献、働き方改革の推進

プラスチック製ストロー使用廃止
全店禁煙化／全社禁煙運動推進、多様な雇用制度（クルー75歳定年）拡充、BMI改善など健康経営の取り組みを強化



2018年決算概要

2019年ガイダンス

2018年通期 業績ハイライト



- ◆ 売上高は約2%の増収
- ◆ 主に人件費増と株主優待影響で、約19%の営業減益
- ◆ 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、着々とすすめる

	2018年通期	2017年通期	前年比%
売上高	3,664億円	3,594億円	1.9%
既存店売上高			0.4%
既存店客数			(0.0)%
既存店客単価			0.4%
営業利益	229億円	281億円	(18.7)%
調整後当期利益	128億円	169億円	(24.4)%
調整後ROE	9.9%	13.8%	(3.9)%
店舗展開	新規出店89店、業態転換16店、リモデル250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年通期 要約損益計算書

- ◆ 売上高： 69億円、約2%の増加
- ◆ 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33億円、人件費単価上昇により19億円増加
- ◆ その他販管費： 新規出店による費用増35億円、株主優待引当金7億など

	2018年計		2017年計		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	3,664	100.0%	3,594	100.0%	69	101.9%
売上原価	1,114	30.4%	1,083	30.1%	(31)	102.9%
売上総利益	2,550	69.6%	2,512	69.9%	38	101.5%
人件費	1,258	34.3%	1,210	33.7%	(47)	103.9%
その他販売費及び一般管理費	1,063	29.0%	1,020	28.4%	(43)	104.2%
営業利益	229	6.2%	281	7.8%	(52)	81.3%
金融損益	(43)	(1.2)%	(46)	(1.3)%	3	93.0%
税引前利益	186	5.1%	235	6.5%	(49)	79.1%
税金費用	72	2.0%	80	2.2%	8	89.8%
当期利益	114	3.1%	155	4.3%	(41)	73.6%
EBITDA	372	10.2%	418	11.6%	(46)	89.0%
調整後EBITDA	393	10.7%	433	12.0%	(40)	90.7%
調整後当期利益	128	3.5%	169	4.7%	(41)	75.6%



2018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、多額の減損リスクの可能性は低い
- ◆ 借入金計1,331億円： ネットレバレッジレシオは2.9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10%

(単位：億円)	2018年12月期	2017年12月期	増減	2018年12月期内訳
資産				
流動資産	377	330	47	
非流動資産	2,929	2,852	77	のれん残高 1,461億円
資産合計	3,307	3,182	125	
負債				
流動負債	1,573	549	1,024	短期借入金残高 1,114億円
非流動負債	429	1,360	(931)	長期借入金残高 217億円
負債合計	2,002	1,909	93	
資本				
親会社所有分	1,305	1,273	32	
資本合計	1,305	1,273	32	
自己資本比率	39.5%	40.0%	(0.5) %	
調整後ROE	9.9%	13.8%	(3.9) %	
ネットレバレッジレシオ	2.9倍	2.6倍		

2018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1億円増の316億円。引き続き高い水準を維持。
- ◆ 投資キャッシュフロー： 前年比1億円支出増の▲197億円。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
- ◆ 財務キャッシュフロー： 前年比50億円支出減の▲80億円。借入金（LBOローン）返済▲110億円、成長投資のための新規借入150億円、配当金▲75億円。その他、リース債務の返済やシンジケートローンに関する手数料等▲46億円。

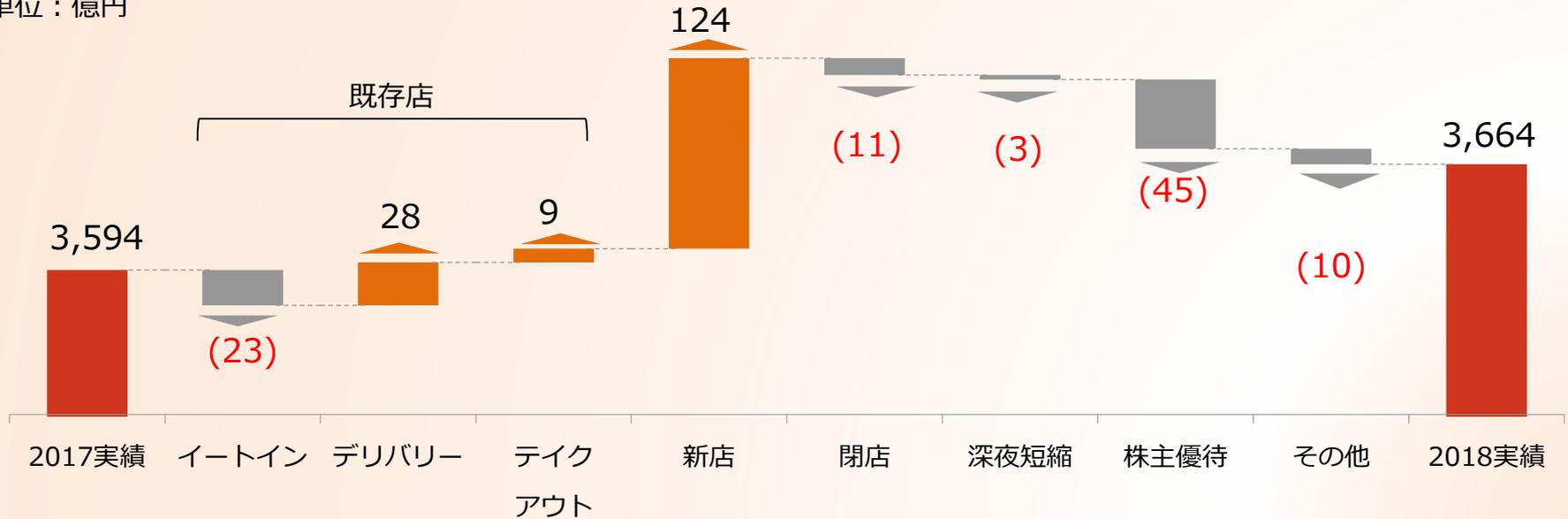
(単位：億円)		2018年12月期	2017年12月期	増減
営業キャッシュフロー	(a)	316	315	1
投資キャッシュフロー	(b)	(197)	(196)	(1)
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	119	119	0
財務キャッシュフロー	(c)	(80)	(131)	50
借入金		40	(35)	75
配当金		(75)	(76)	1
その他		(46)	(20)	(26)
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	38	(11)	49
現金及び現金同等物の期末残高		189	151	38



2018年通期 売上高増減分析（対前年）

- ◆ 成長ドライバーであるデリバリー、テイクアウト、新店の売上高が増収に大きく貢献
- ◆ 株主優待は売上を一部押し下げ

単位：億円



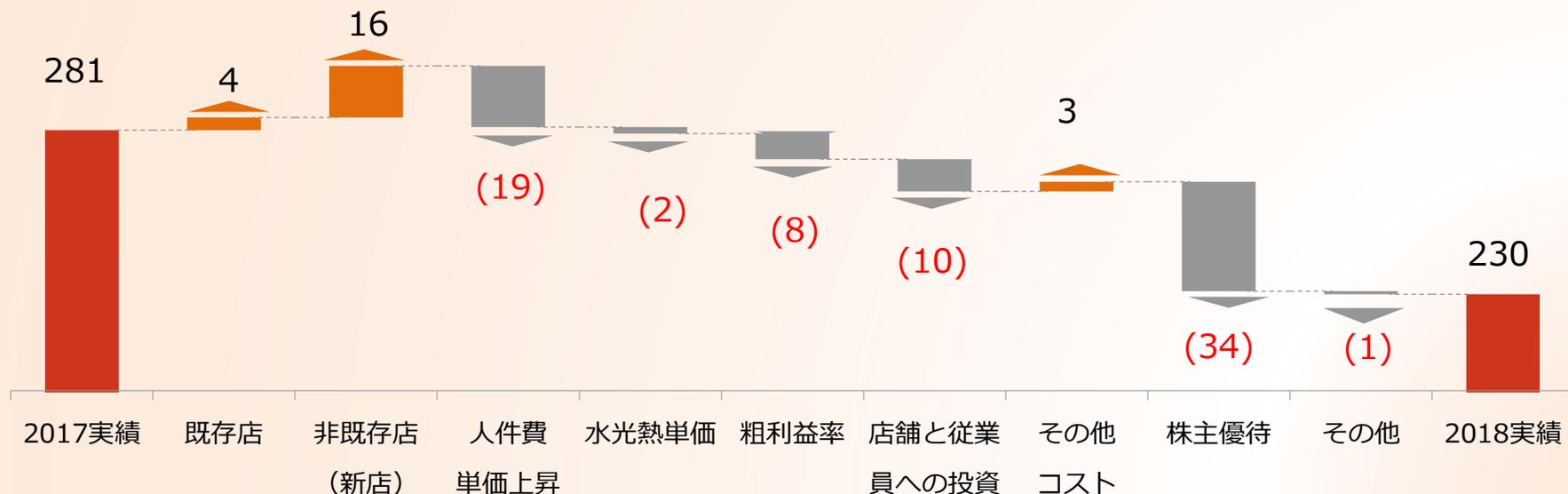
1. イートイン売上の減少は来店客数の減少によるもの
2. デリバリー売上は前年比約15%増、テイクアウト売上は前年比30%以上増加
3. 新店は、2017年オープンの97店と2018年オープンの89店の合計売上高が124億の増加（全体の売上高に対し3.4%の成長率）
4. 2018年は35店の閉店、約180店の深夜営業時間短縮
5. 株主優待影響は、株主優待利用による売上増（新規顧客増など）から、優待割引の値引き分を差し引いた金額
6. その他は、主に会計基準の変更によるもの（利益影響なし）



2018年通期 営業利益増減分析（対前年）

- ◆ 人件費、エネルギーコスト高騰、粗利率悪化、株主優待の影響により減益
- ◆ 当社の最重要経営方針である「店舗と従業員への投資」のため、10億円のコスト増

単位：億円



1. 既存店による利益影響は+4億円の増益
2. 非既存店（新店）は16億円の利益貢献となり、コスト上昇の一部をオフセット
3. 人件費単価上昇により19億のコスト増。ただし、当初想定以下にコントロール
4. 水光熱費で2億円、粗利率低下で8億のコスト増
5. 店舗と従業員への投資の内訳：
 - ・ 店舗運営サポートのための費用（美観回復のための費用、動画マニュアル、アルバイト採用サポート部隊設置など）
 - ・ 人材育成、働き方改革のための費用（人材育成研修の強化など）
 - ・ 次世代成長のための先行費用（新店舗システム導入のための費用など）
6. 店舗の生産性向上などにより一部コストを効率化し3億のコスト削減
7. 株主優待は半期ごとの引当金計上額増加、優待使用によって増減した売上影響により34億円の利益圧迫要因



2018年通期 対修正ガイダンス差分分析

◆ 修正ガイダンスに対して、売上は達成したが利益は未達

主な要因は下記の2点

- 第4四半期のフェアメニューが好評を得られず、粗利益高が未達
- 減損損失など一部のコストが想定以上に増加

	2018年実績	2018年業績予想*	増減
	億円	億円	億円
売上高	3,664	3,660	4
営業利益	229	240	(11)
税引前利益	186	200	(14)
当期利益	114	125	(11)

* 2018年11月14日修正

2018年通期 店舗開発の進捗



新規出店：新業態を中心に89店実施。「から好し」は41店舗に急増、「しゃぶ葉」は200店舗を突破

業態転換：「から好し」の8店ほか、計16店実施

リモデル：250店実施。うち、夢庵・藍屋の和食業態リモデルが88店

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	30	8	(1)	41	-
しゃぶ葉	19	2	-	202	-
台湾	8	-	(3)	57	6
フロプレステージュ	7	-	(8)	113	4
むさしの森珈琲	6	-	-	23	-
ガスト	6	-	(4)	1,367	79
chawan	3	-	-	19	-
夢庵	2	-	(1)	195	64
藍屋	-	-	-	47	24
ステーキガスト	2	-	-	138	20
バーミヤン	-	3	(1)	333	18
ジョナサン	1	-	(3)	299	10
その他	5	3	(14)	366	25
グループ店舗数	89	16	(35)	3,200 前期末比+56	250

2019年ガイドンス



2019年ガイドンス 主要連結財務指標

項目	単位	2019年 ガイドンス	2018年 実績	成長率	増減
売上高	億円	3,700	3,664	1.0%	36
営業利益	億円	220	229	(3.8)%	(9)
税引前利益	億円	180	186	(3.2)%	(6)
当期利益	億円	110	114	(3.8)%	(4)
調整後EBITDA	億円	390	393	(0.7)%	(3)
調整後当期利益	億円	125	128	(2.5)%	(3)

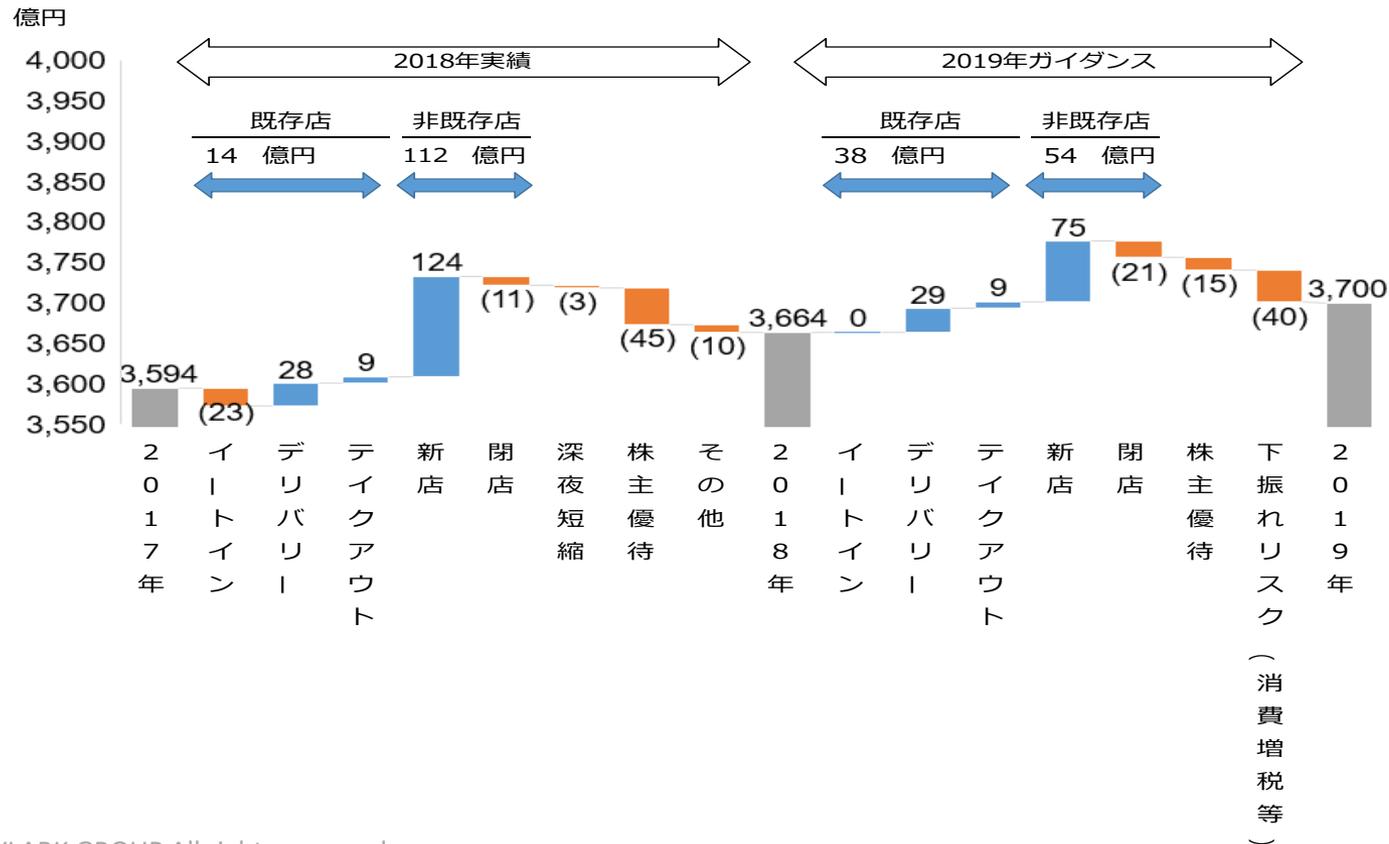
2019年ガイドンス 想定

項目	想定
既存店売上成長率	±0%
新規出店数	70-80店
リモデル店舗数	約250店
ブランド転換店舗数	50-70店
投資金額	200-250億円
為替前提	110円/ドル



2019年ガイダンス 売上高増減分析（対前年）

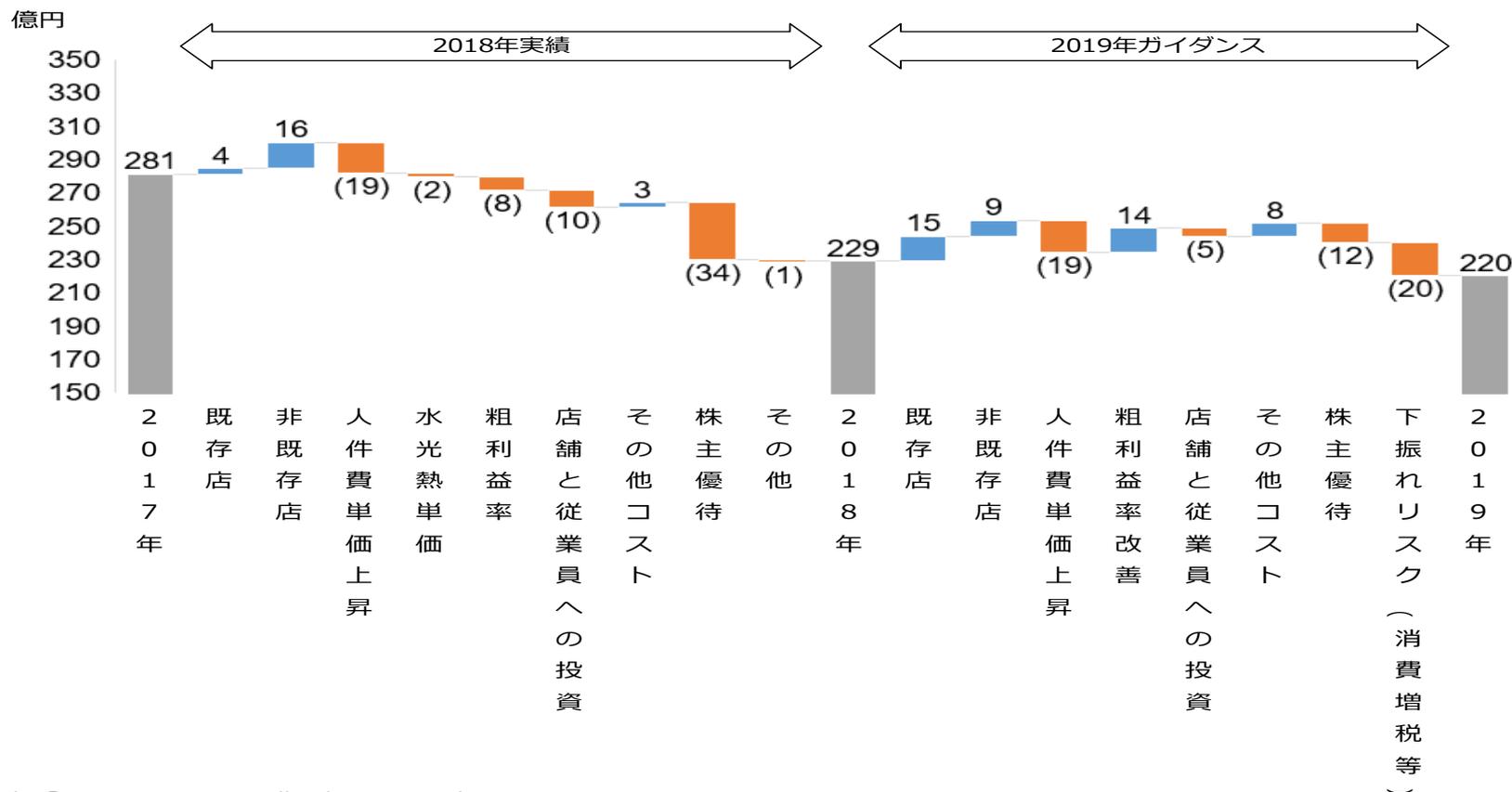
- ◆ 既存店はデリバリー、テイクアウトの成長により36億円の増収、新店は75億円の売上増を見込む
- ◆ 株主数の増加が緩やかになりつつあり、株主優待の売上影響が2018年の(45)億から(15)億と1/3に縮小見込み
- ◆ 不安定な景気動向、新天皇誕生等のイベント、消費増税といったマーケット環境を踏まえ、計画には一定の下振れリスクを織り込み済み





2019年ガイダンス 営業利益増減分析（対前年）

- ◆ 既存店は、デリバリーとテイクアウトが増益に貢献し15億円の利益増を見込む
- ◆ 店舗と従業員への投資は、前年の10億円に加えさらに5億円拡充。既存店利益増の範囲内で実施
- ◆ 人件費単価の上昇は継続するが、新店の利益増や粗利益率改善、生産性向上を含むコスト削減によりオフセット
- ◆ 株主優待の影響は前年の(34)億から(12)億に縮小見込み





2019年主要施策

デジタルトランスフォーメーションによる ビジネス基盤の強化と生産性の向上



IT本部の新設（2018年12月）

- デジタルテクノロジーを駆使し、顧客満足度向上のための戦略策定実行、従業員の生産性向上を推進することがミッション

顧客サービス向上のためのデジタル化

- 受注タッチポイントの多様化、QRコードなどキャッシュレス支払い手段の充実により、店舗運営力・競争優位性を向上

ワークライフバランスを整えるためのデジタル化

- 従業員の働き方をデータで透明化・可視化、時間の使い方のムリ・ムダを排除

従業員の生産性向上のためのデジタル化

- 店舗オペレーションのデジタル化、店舗運営マネジメントシステムの効率化、データマネジメントプロセスの簡素化

地域密着戦略

- ガストの「ご当地」グルメメニューの戦略的採用による、季節フェアメニュー販売数の安定化
- 立地タイプ別の、メニュータイプのマルチ化・最適化（デジタルメニューも活用）





顧客密着戦略（アナリティクスと機械学習の活用による自動化）

リアルタイム密着 & パーソナライゼーション

・天候・気温連動クーポン精度向上

「雨の日クーポン」「寒い日クーポン」「雪の日クーポン」など、APIとの連携強化、細分化エリアで配信

・個別店舗対策

対象店舗限定クーポンを店舗周辺滞在アプリユーザーにPush配信

・来店利用履歴・行動履歴活用

店舗利用・行動履歴データ活用によるパーソナライズドコミュニケーション、宅配サイト利用履歴との連動などによる、シームレスな接客販促

・TwitterなどのSNS対応やメール対応の自動化

顧客とのインタラクションをロボット化、莫大な数のユーザーとヒューマンタッチなやり取り

ジオターゲティング

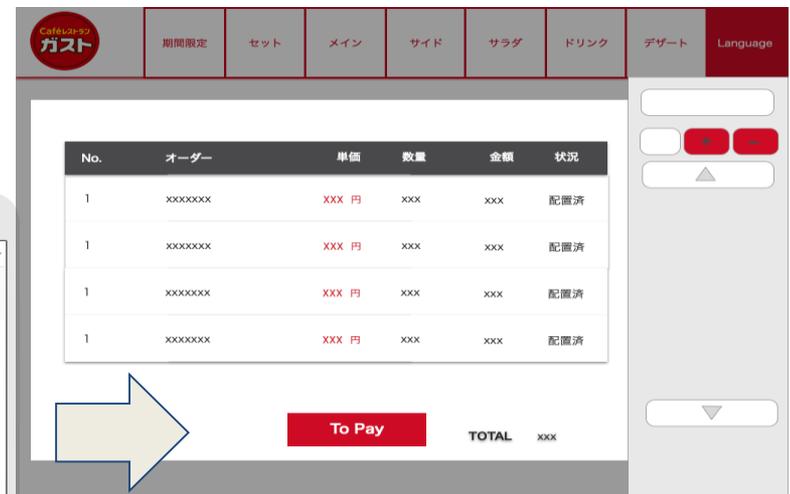
位置情報（GPS, Beacon, Wifi）を利用し、個店・エリア単位で来店促進

・ブランド回遊施策

同じエリア内の複数ブランドの情報を周辺ユーザーに配信

デジタルメニューブックによるデジタル接客

- 時間帯、店舗立地タイプ、地域、曜日、天候・気温によって違う内容のメニューをリアルタイムで変更（将来、お客様スマホとも連動）
- 商品毎にお勧めセットメニューをレコメンド
- 注文後、一定時間が経過するとデザートなどを自動表示
- お客様のスマホを使ってキャッシュレス決済
- 注文履歴などから将来のメニュー開発分析などにデータを活用
- 今後2～3年で全店舗へ展開を計画



オーダーから決済まで

デジタル対応が遅れている外食産業で 世界で屈指のデジタル企業へ

Googleのように

データサイエンティスト
が4億人のお客様の
データを徹底分析

Amazonのように

顧客接点の簡素化
(事前オーダー、テーブルオーダー、
テーブル決済)



データベースと人工知能
でお客様を特定して
パーソナライズ

Facebook/Amazonのように

アプリと店舗のデジタル機器
をつなげる

Appleのように

新規出店・業態転換・リモデル

新規出店・業態転換

- 新型ファミリーレストラン「しゃぶ葉」のドミナント形成
- 滞在型カフェ「むさしの森珈琲」は地域を選別して出店
- 地方から一度撤退した「バーミヤン」の地方出店再開

リモデル

- 「夢庵」・「藍屋」の和食ブランドの個室

バーミヤン秋田旭南店

ステーキガストからの業態転換により、2018年10月末オープン



2018年実績

新規出店	89店
業態転換	16店
リモデル	250店

2019年計画

新規出店	70～80店
業態転換	50～70店
リモデル	250店

転換オープン後実績

売上
+1.4倍



株主還元方針

- ◆ 配当方針を「調整後当期利益の30%を配当として株主様へ還元する」に変更
 - 2018年：当初予想通り、1株当たり年間38円の配当実施
 - 2019年：成長投資に利益の過半を充当したく、今後、「調整後当期利益の30%」を基本として配当を実施
- ◆ 株主優待は現行の制度のままで継続実施

	第2四半期末	期末	合計	配当性向 (調整後当期利益)
2018年	16円 (支払済み)	今回決定 22円	38円	58%
2019年	9円 (予定)	10円 (予定)	19円 (予定)	30%

配当性向推移（調整後当期利益ベース）





社会貢献・働き方改革の推進

環境への配慮

- 2019年夏までに石油由来の従来型プラスチック製ストローの使用を廃止
既にガスト全店でドリンクバーへの常備を廃止、ストローをご希望のお客様へ生分解性のバイオマスストローを提供。その他業態においても順次展開予定
- その他、プラスチック製持ち帰り袋・容器についても縮小を推進

職場環境の改善

- 深夜営業時間／年末年始の営業時間見直しを実施
- 多様な雇用制度の拡充
- 全店舗禁煙化実施、従業員の禁煙を推進。そのほか、健康診断の100%受診や健康管理を強化



当社のガバナンス体制

- 社外取締役を1名増員し、ガバナンス体制を強化。社外取締役は3名、社外取締役比率は37.5%に増加
- 女性役員の追加でダイバーシティを推進

代表取締役会長兼社長

谷 真

社外取締役

取締役常務執行役員
コーポレートサポート本部長
兼 人財本部管掌

金谷 実

西條 温
(住友商事ほか)

取締役常務執行役員
財務本部長

北村 淳

新任候補

田原 文夫
(農林水産省ほか)

取締役常務執行役員
マーケティング本部長
兼 IT本部長

和田 千弘

佐野 綾子
(弁護士)

取締役執行役員
建設本部長

崎田 晴義



Appendix

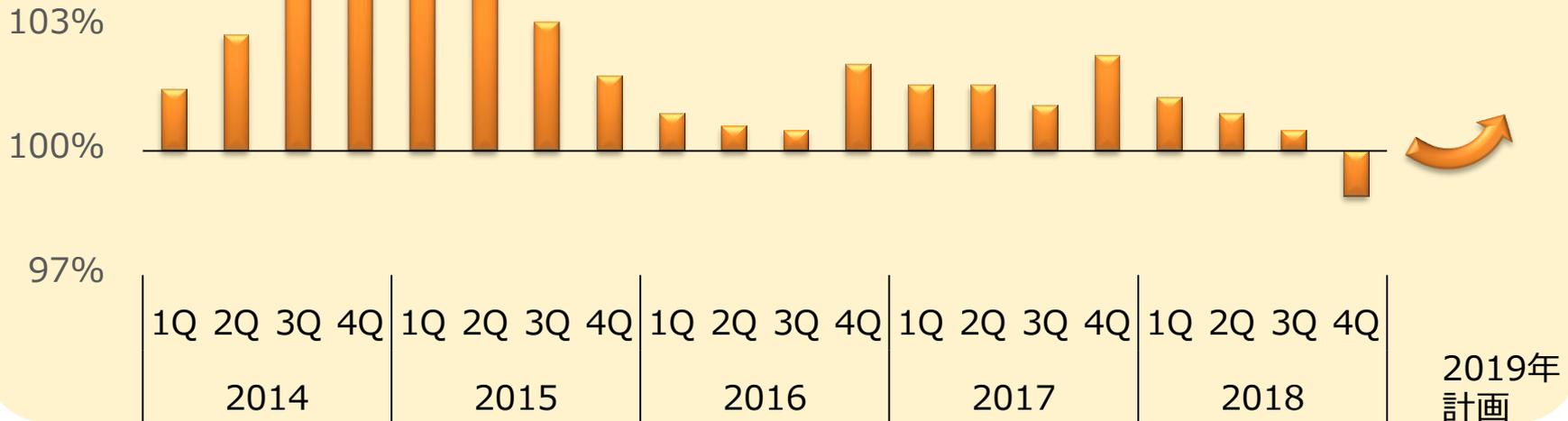
客単価改善



- ✓ メインディッシュの種類を増やし、どの年代でも食事を楽しめるメニューを充実
- ✓ 質の高い材料を使い付加価値を高めたメニューを提供
- ✓ 宴会や会食メニューの改良
- ✓ 旬の素材を使うなどした質の高いデザートメニュー拡充
- ✓ 栄養バランスの良いメニューの組み合わせ注文の提案



既存店客単価の推移



粗利率改善



- ✓ 事業本部ごとのメニュー開発体制を廃止し、一元管理によってより効率的なメニュー開発を実現
- ✓ 内製化食品の種類を増やし、ブランド横断で無駄なく食材を利用
- ✓ 品質の高い高価格帯の商品を拡充
- ✓ 商品のレシピ設計の見直し
- ✓ 店舗でのロスを低減



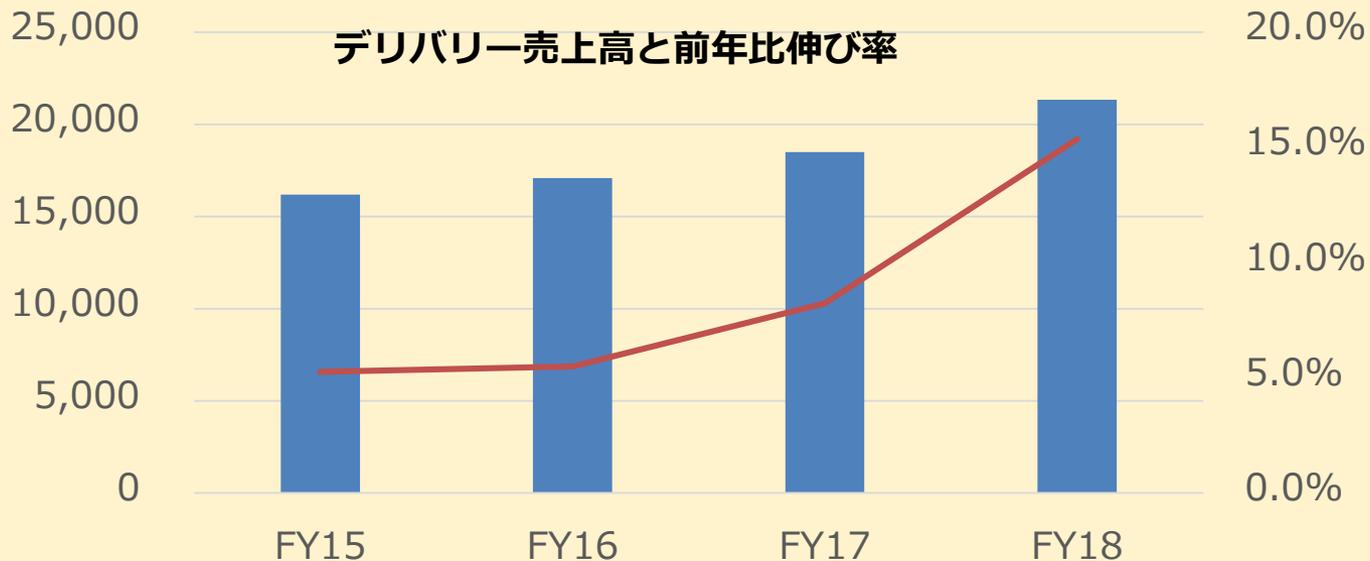
粗利率の推移





デリバリー

- ✓ 2018年売上は218億円、前年比15%増を達成
- ✓ 年間売上約200億円、年率10%以上の成長を維持
- ✓ オーダーと支払い方法のキャッシュレス化などデジタルテクノロジーの導入を推進
- ✓ 自社配送システムをIT化により効率化
- ✓ デリバリー要員の雇用形態を多様化
- ✓ 他社との取り組みを推進



2018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)	2018年計	2017年計	増減
当期利益	114	155	(41)
会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整	-	14	(14)
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	19	-	19
調整額小計（税引前）	19	0	19
調整額に対する税額	5	0	5
調整額小計（税引後）	14	0	14
調整後当期利益	128	169	(41)



IFRS16号適用について

概要

2019年会計年度より、新リース基準（IFRS16）が適用となり、原則すべてのリース契約がオンバランス（BS計上）になる

当社の財務諸表への影響

- 当社の会計上のリース料の大半は土地や店舗の賃借料であり、年間約380億円を費用としてPL計上しているが、2019年会計年度より、それらの既存リース契約の残リース期間分のリース料を「使用権資産」「リース負債」として資産と負債の両方に計上することになる。結果、総資産は増加し、自己資本比率は低下する
- PL上はリース会計により「減価償却費+支払利息」として計上されるため、営業利益は増加し、EBITDAは大幅に増加する
- 使用権資産は減損対象資産となるため、減損額の増加リスクがある

今後のスケジュール

現在、当社の会計処理・影響額等を監査法人と協議中。2019年第1四半期決算までには当社の方針を整理し、適正な開示を行う

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。