

株式会社すかいらーくホールディングス
2019年第2四半期
決算説明資料

2019年8月14日



経営環境

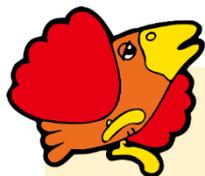
消費者の
ライフスタイルの
高度化

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

継続的な人件費コスト上昇



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年上期業績サマリーと下期見通し



上期実績

売上高 1,875億円（前年比80億円増、+4.5%）

- ✓ 既存店売上高： 前年比+2.7%
- ✓ 新規出店： 40店舗、前年比50億円増
- ✓ デリバリー売上高： 前年比+8%

営業利益 111億円（前年比8億円増、+7.4%）

下期の経営環境は極めて厳しい見通し

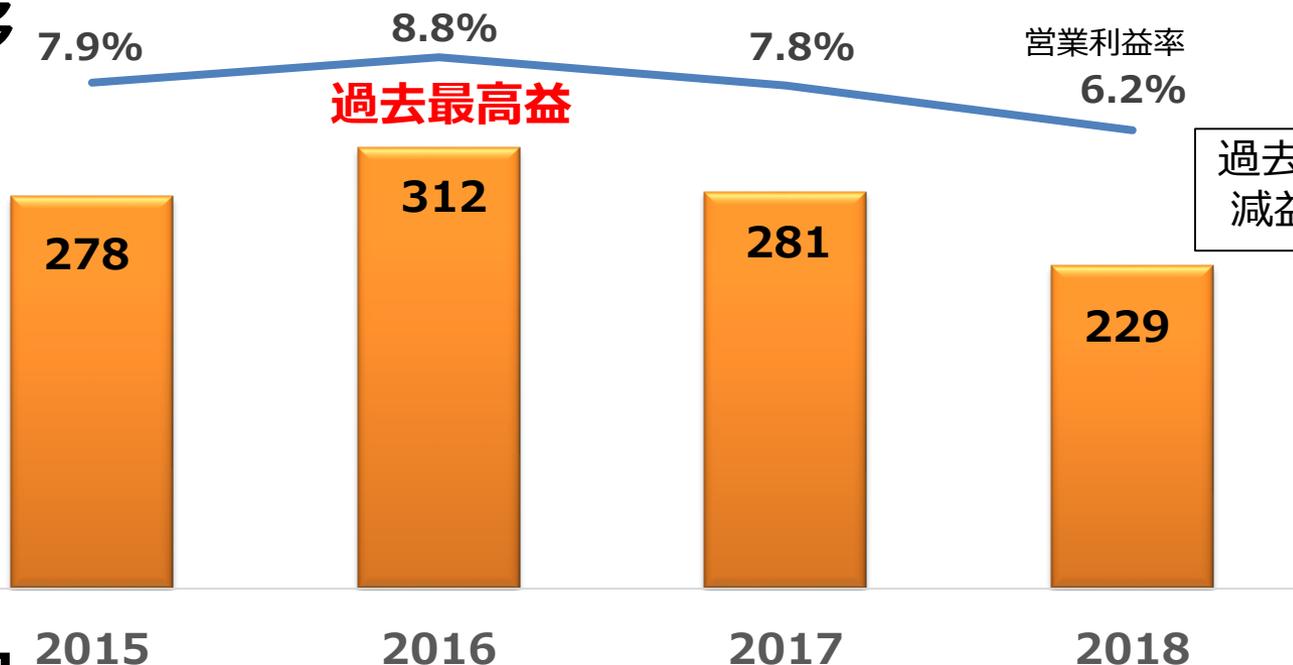
- ✓ 消費税増税、全店禁煙化による客数減、消費者心理の悪化など

経営課題の認識



営業利益推移

(億円)



主な減益要因

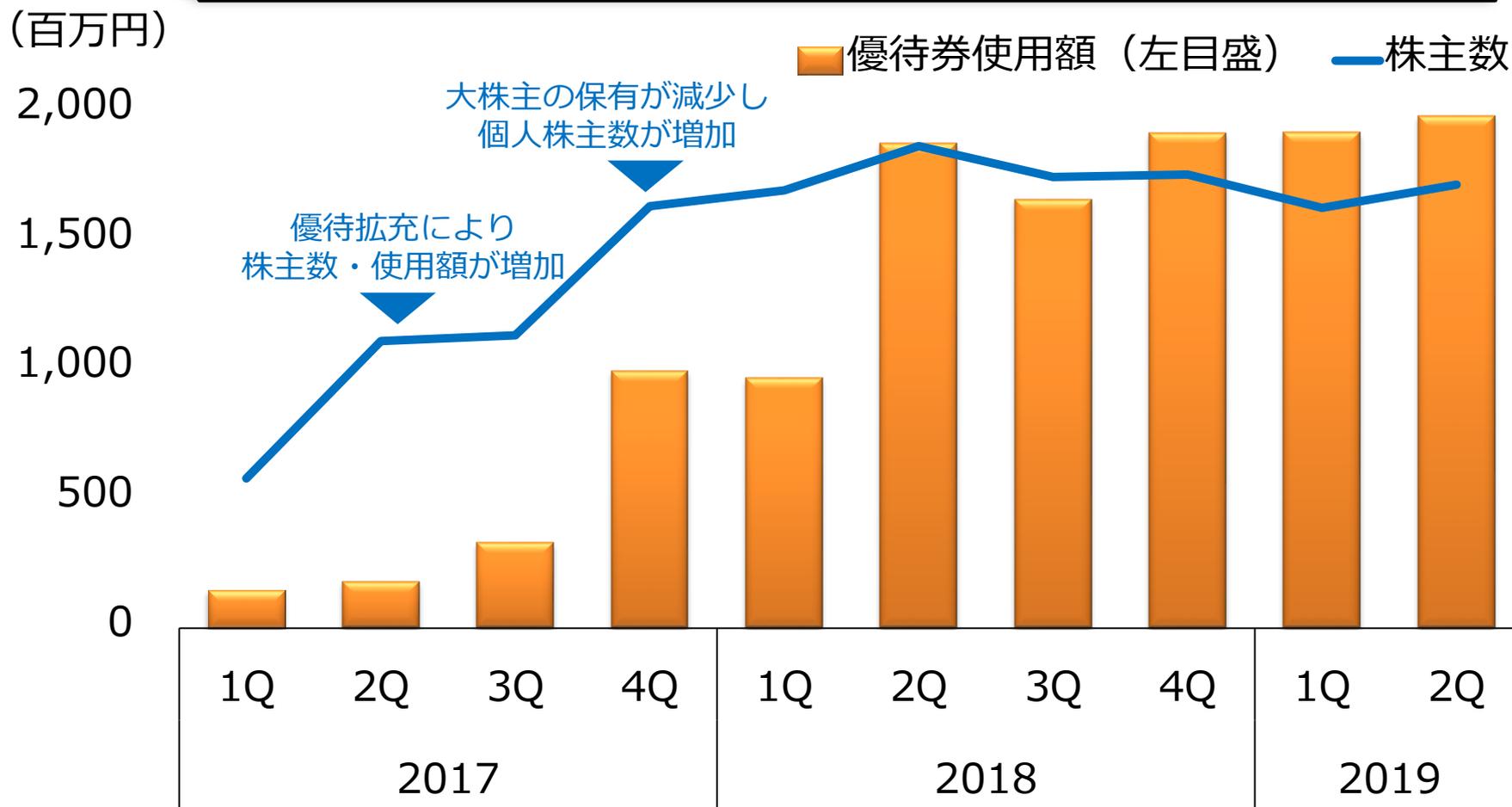
**株主優待
コスト増**
約30億円/年

**人件費
上昇**
約20億円/年

株主優待コスト



株主優待使用額は今後フラットに

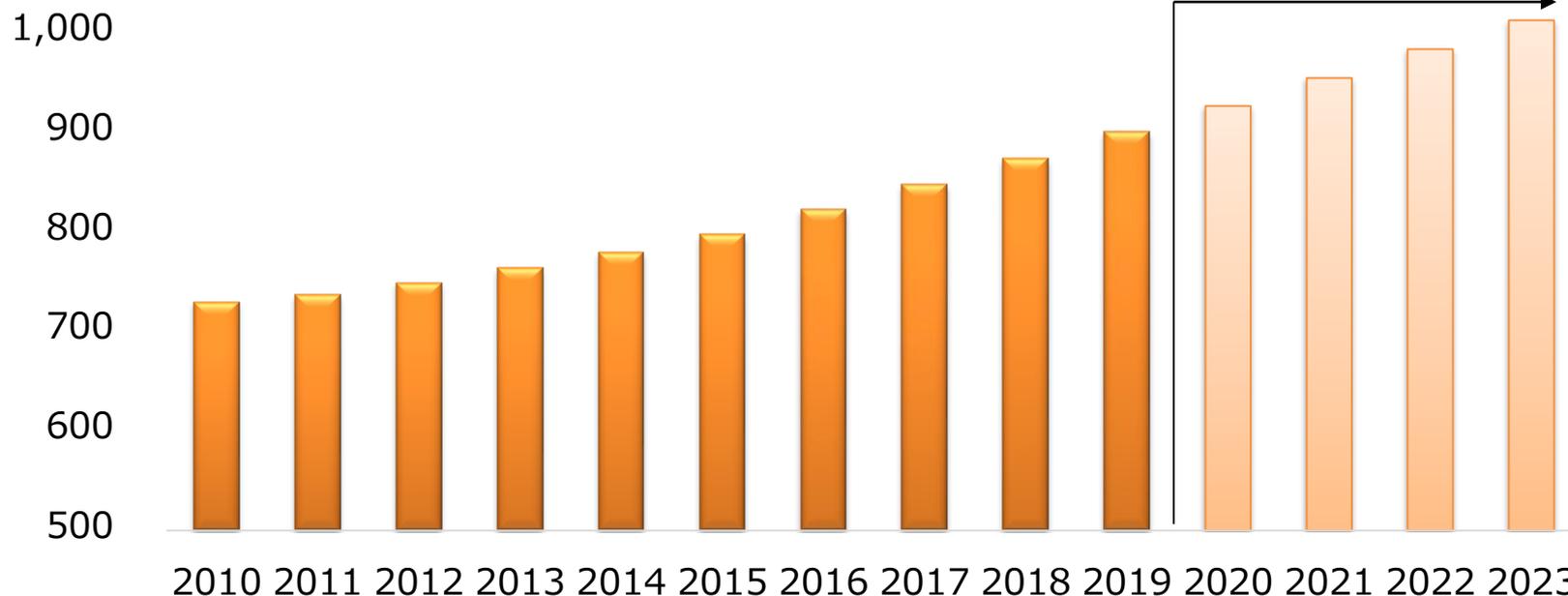


人件費単価上昇による人件費増は
年間20～30億程度続く見込み

(円)

最低賃金の推移 (全国平均)

年3%の最低賃金引き
上げが続く場合



売上増の取り組み①



▼メニュー戦略



- ✓ 同時に注文されやすいサイドメニューをセットメニューとして**併売率の向上**
- ✓ **麺類を強化**して日常使いのお客様の来店頻度を増加
- ✓ 健康感の高いメニューやアレルギーフリーのメニューを充実

▼デジタルプロモーション戦略



- ✓ 機械学習により高速**自動配信**する最新テクノロジーを活用
- ✓ すかいらーくアプリを通じ、地域を細分化して天候や気温に連動したクーポンを**自動配信**

売上増の取り組み②



▼顧客のニーズに迅速に対応



ゲスト1人用ボックス席



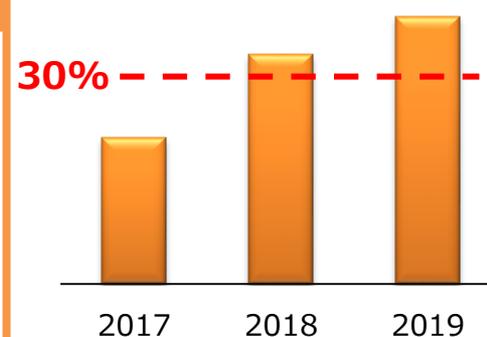
夢庵個室

- ✓ ガストの1人用ボックス席増加
- ✓ 平日と土日のテーブルレシオ変更
- ✓ 和食ブランドで個室化推進
- ✓ 全店WiFi整備・コンセント設置
- ✓ 9月から全店禁煙化

▼店舗開発

- ✓ 新規出店のパフォーマンス向上
- ✓ しゃぶ葉は2020年上期に全都道府県に出店予定。ドミナント化
- ✓ から好しの新規出店とバーミヤンの業態転換を推進

新店のCash on cashリターン



▼デリバリービジネス強化

- ✓ アプリの導入により、配達業務を効率化
- ✓ UberEats導入店舗数は前年比10倍の約500店舗に拡大

生産性向上の取り組み



▼デジタルによる生産性向上

フロア作業の負荷軽減

- ✓ デジタルメニューブック導入
- ✓ すかいらーくアプリの刷新



管理業務の負荷軽減

- ✓ スマホ用業務システムの開発
- ✓ RPA化推進

▼オペレーション改善

キッチン作業の負荷軽減

- ✓ セントラルキッチンでの加工度を高めた食材生産数/生産量の拡大
- ✓ グランドメニュー改定数のミニマム化
⇒ 調理の習熟度を向上
- ✓ 食材のモジュール化 = メニュー種類増



▼組織体制の構築

- ✓ 店舗依存のシステム改革：店舗マネジャーの管理体制⇒エリア毎管理体制へ
- ✓ 人材の雇用制度を多様化／外国人の方主体の運営システム準備など



2019年上期業績

2019年上半期 業績ハイライト



- ◆ 2019年Q2の売上高は+4.5%の増収
- ◆ 営業利益は前年同期に対して+8億、+7.4%の増益
- ◆ 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
- ◆ 新規出店・業態転換・リモデルも計画通り進捗

	2019年Q2累計 (6ヶ月)	2018年Q2累計 (6ヶ月)	前年比%
売上高	1,875億円	1,795億円	4.5%
既存店売上高			2.7%
既存店客数			0.0%
既存店客単価			2.7%
営業利益	111億円	103億円	7.4%
調整後当期利益	59億円	56億円	4.8%
調整後ROE	10.2%	11.9%	(1.7)%
店舗展開	新規出店40店、業態転換57店、リモデル112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年上半期 要約損益計算書



- ◆ 売上総利益率： 69.9%と高水準。前年対比で+0.3ptの改善
- ◆ 人件費： 新規出店による店舗数増加影響(14)億円、人件費単価上昇により(12)億円増加、既存店売上増により(5)億円増加
- ◆ その他販管費： 新規出店による費用増(13)億円、店舗運営品質向上のための費用(4)億円増加

	2019年第2四半期累計		2018年第2四半期累計		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	1,875	100.0%	1,795	100.0%	80	104.5%
売上原価	565	30.1%	546	30.4%	(19)	103.5%
売上総利益	1,310	69.9%	1,249	69.6%	61	104.9%
人件費	647	34.5%	616	34.3%	(32)	105.1%
その他販売費及び一般管理費	552	29.4%	530	29.5%	(22)	104.1%
営業利益	111	5.9%	103	5.8%	8	107.4%
金融損益	(25)	(1.4)%	(22)	(1.2)%	(4)	116.2%
税引前利益	86	4.6%	81	4.5%	5	105.1%
税金費用	32	1.7%	31	1.7%	(1)	103.6%
当期利益	54	2.9%	51	2.8%	3	106.0%
調整後当期利益	59	3.1%	56	3.1%	3	104.8%



2019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、多額の減損が発生する可能性は低い
- ◆ 借入金計1,296億円： 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10.2%で+0.3%の改善

(単位：億円)	2019年Q2	2018年12月期	増減	2019年Q2内訳
資産				
流動資産	327	377	(50)	
非流動資産	4,102	2,929	1,173	のれん残高 1,461億円
資産合計	4,429	3,307	1,122	使用権資産 1,203億円
負債				
流動負債	870	1,573	(702)	短期借入金残高 110億円
非流動負債	2,259	429	1,830	長期借入金残高 1,186億円
負債合計	3,130	2,002	1,127	リース負債 1,189億円
資本				
親会社所有分	1,299	1,305	(6)	
資本合計	1,299	1,305	(6)	
自己資本比率	29.3%	39.5%	(10.2) %	
調整後ROE	10.2%	9.9%	0.3%	
ネットレバレッジレシオ	1.5倍	2.9倍		

2019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193億円増の377億円。主にIFRS16適用等の影響で減価償却費・償却費+186億円増加。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(16)億円支出増の(125)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(178)億円支出増の(260)億円。借入金(27)億円は旧LBOローンの返済と新規借り入れのネット。その他の(190)億円のうちリース債務返済が(179)億円（IFRS16適用により今期より増加）

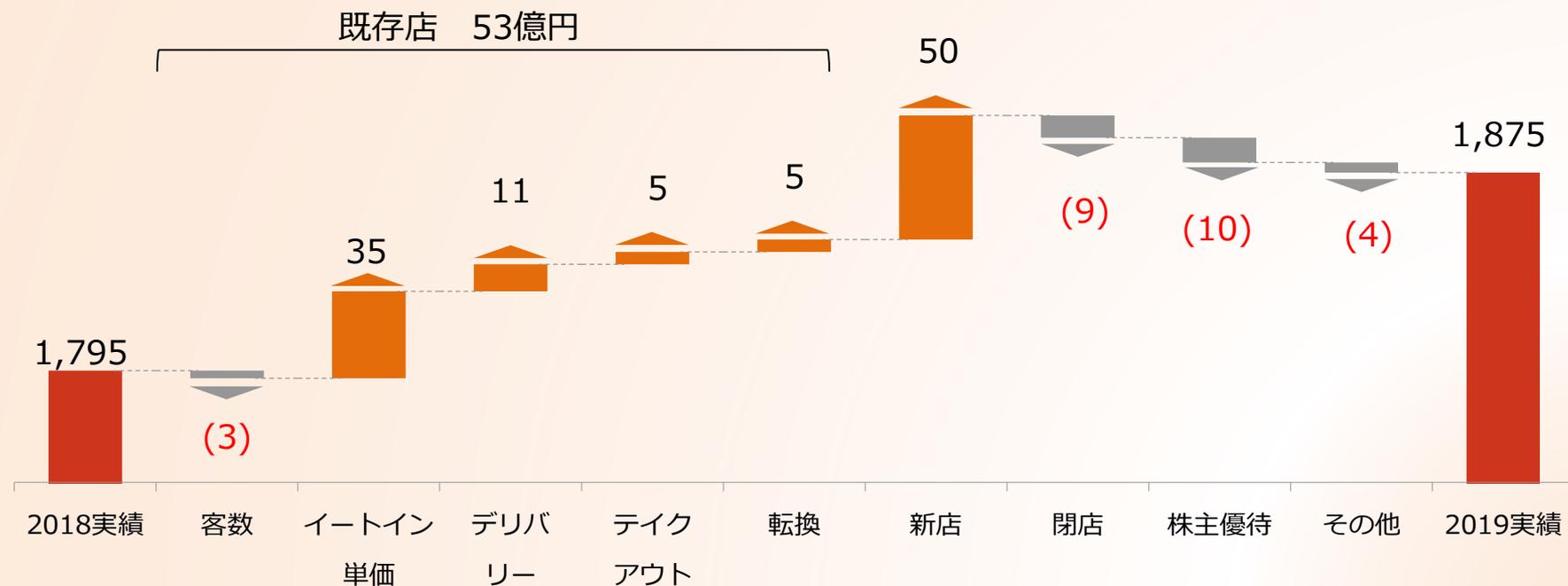
(単位：億円)		2019年Q2	2018年Q2	増減
営業キャッシュフロー	(a)	377	184	193
投資キャッシュフロー	(b)	(125)	(110)	(16)
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	252	75	177
財務キャッシュフロー	(c)	(260)	(82)	(178)
借入金		(27)	(5)	(22)
配当金		(43)	(43)	(0)
その他		(190)	(34)	(157)
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	(8)	(7)	(1)
現金及び現金同等物の期末残高		181	144	37



2019年上半期 売上高増減分析

- ◆ 上半期の売上高は1,875億円で80億円の増収。うち、既存店+53億円、新規出店+50億円
- ◆ 既存店は各施策が売上成長に貢献
- ◆ 株主優待コストの前年比増による影響は第1四半期のみ

単位：億円

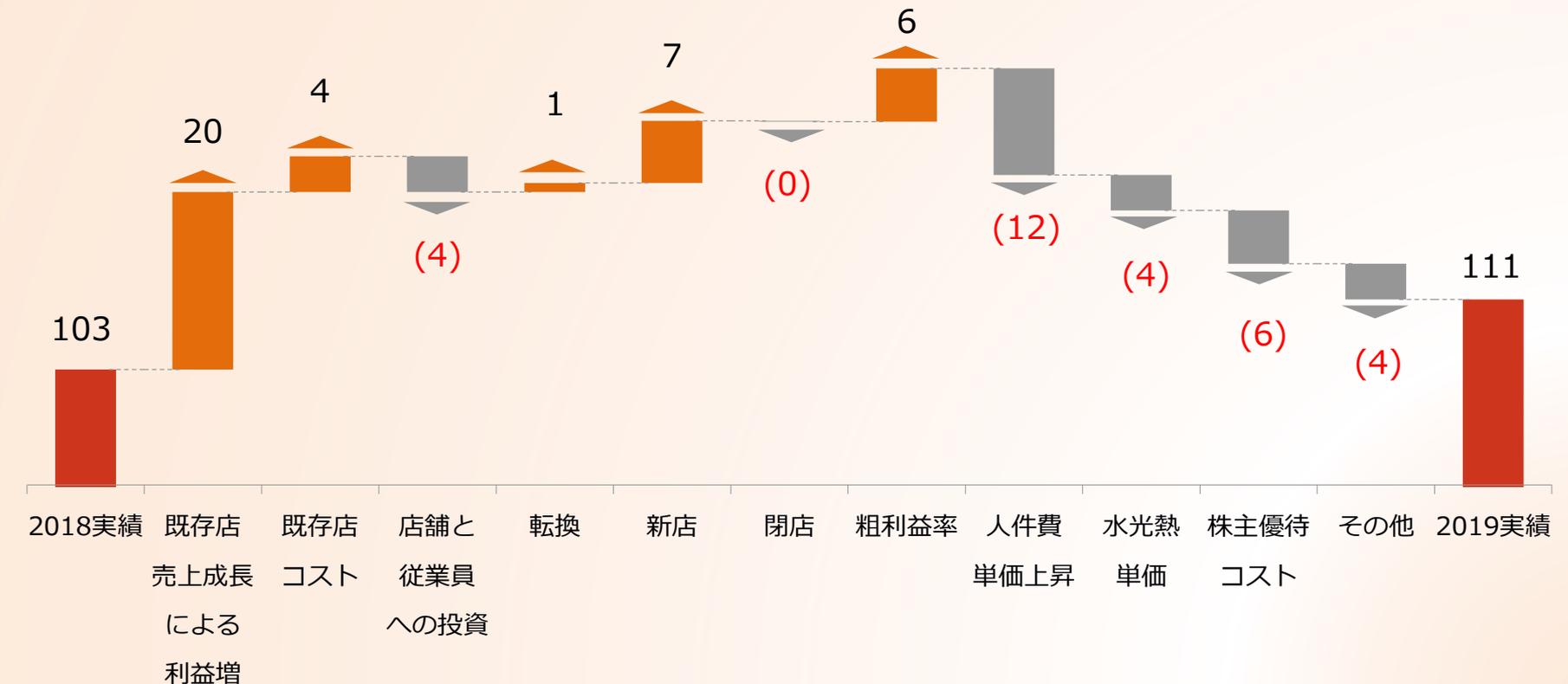




2019年上半期 営業利益増減分析

- ◆ 既存店成長・新規出店による売上増がしっかりと利益増に貢献。粗利率改善も増益要因
- ◆ 人件費単価上昇、水光熱単価上昇、株主優待コストが減益要因。株主優待コストの前年比増による影響は第1四半期のみ

単位：億円



2019年上半期 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40店実施。「から好し」は51店舗に増加
 業態転換：40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：112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	6月末店舗数	リモデル
から好し	10	-	-	51	-
しゃぶ葉	10	40	-	258	1
むさしの森珈琲	6	1	-	30	-
フロプレスステージ	3	-	-	116	1
ガスト	3	2	(1)	1,347	41
台湾	2	-	(2)	57	-
夢庵	-	-	-	188	23
ステーキガスト	-	1	-	135	16
ジョナサン	-	-	-	296	14
バーミヤン	-	5	-	332	14
藍屋	-	-	-	47	-
chawan	-	-	-	19	-
その他	6	2	(7)	354	2
グループ店舗数	40	51	(10)	3,230 18年末比+30	112

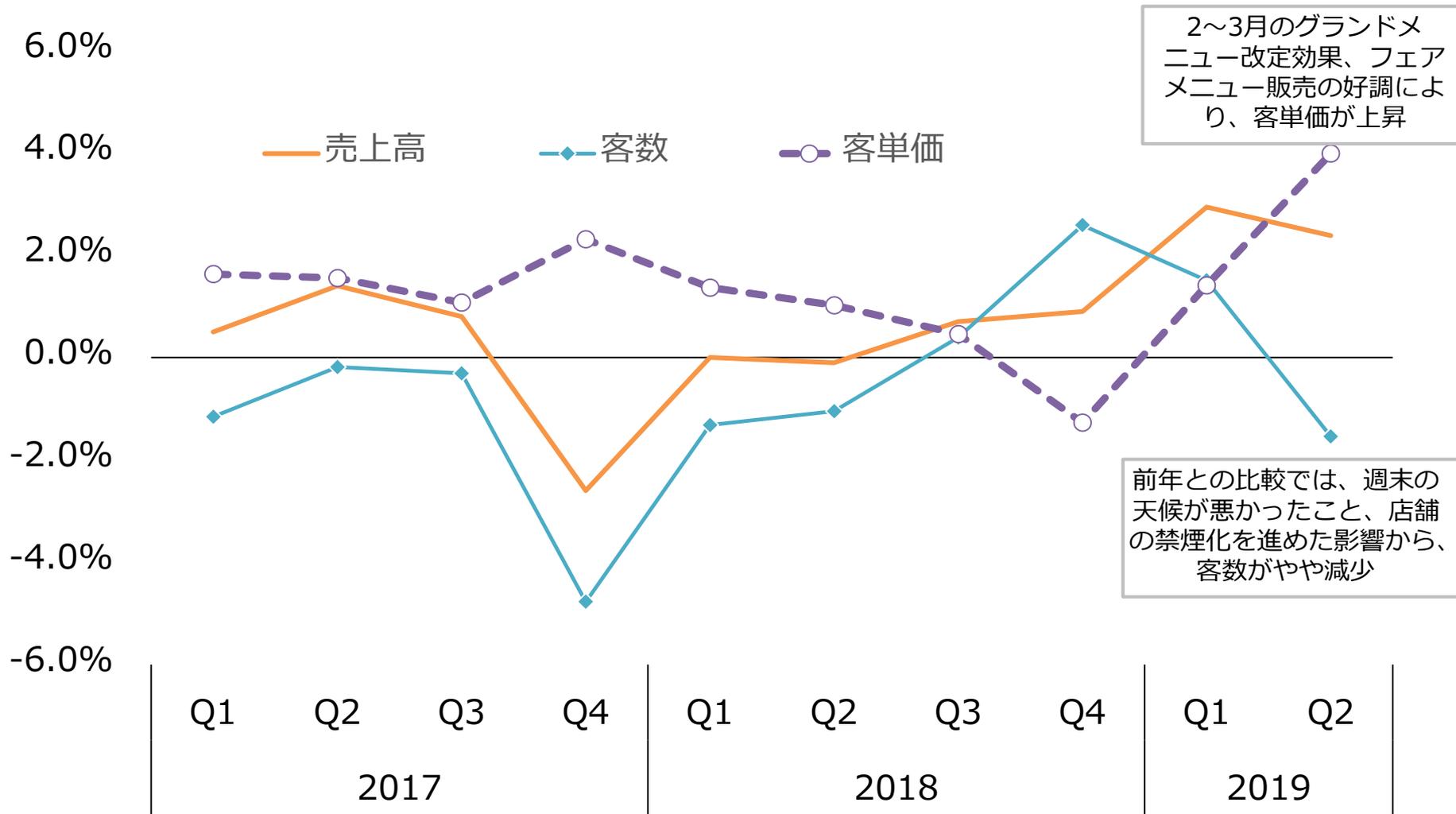


マーケティング & テクノロジー戦略

既存店売上高推移



客単価上昇がけん引し、既存店売上高は前年を上回って推移



メニュー戦略：客単価増の取り組み



✓オーダー実績データに基づき、併売されやすいサイドメニューをセットとして訴求。客単価増を着実に実現

Caféレストラン ガスト

セットが20円お得!

5種類の野菜の
健康パワー

1日分の野菜のベジ塩タンメン
具だくさんフルーツヨーグルトセット
¥878(税抜)

Salt-Soup Ramen with One Day's Worth of Vegetables + Fruits Yogurt
一日全量保健野菜食品5品選 + 水果ヨーグルト

**20円お得な
ご飯セット!**

しびれる辛さの
花椒付き

NEW

ピリ辛肉味噌担担麺 // & ご飯セット
¥858(税抜)

Spicy Miso-Flavored Ground Meat Dandan Noodles + Rice
唐辛子肉味噌担担麺 + 白飯

**50円お得な
ご飯セット!**

健やか食材豆知識
「キムチ」
乳酸菌によって、胃を引き出
したキムチです。

ぷりぷりの
有芯入り

特製本格辛口チゲ(半玉うどん入り)
& 十三穀米セット
¥878(税抜)

Spicy Kimchi Hotpot (with Half-Udon) + 13-Grain Rice
新式唐辛子鶏チゲ(半玉うどん) + 十三穀米

COFFEE & RESTAURANT ツタヤ



豪州産グラスフェッドビーフ100%
おろしハンバーグ和風ビネガーソース
¥1,099(税抜)

一緒に

ハウスワイン(赤)グラス
¥199(税抜)はもちろん
たっぷり!凍結レモンサワー
¥499(税抜)でさっぱりと!

豪州産
ハンバ
¥1,049(税抜)

ハウスワイン(赤)グラス
¥199(税抜)はもちろん
たっぷり!凍結レモンサワー
¥499(税抜)でさっぱりと!

糖質が気になる方へ! 低糖質セット

Gセット	Hセット	Iセット
¥480(税抜)	¥480(税抜)	¥380(税抜)
Drink Bar Set ソイブレッド/ ドリンクバー セット Soy Bread/ Drink Bar 大豆面包/ 飲料吧	Drink Bar Set セットサラダ/ ドリンクバー セット Salad/ Drink Bar 沙拉/飲料吧	自家製寄せ豆腐/ みそ汁/小鉢/漬物 YOSE-TOFU/ Miso Soup/ Side Dish/Pickles 自製雑豆腐/ 味噌湯/ 小菜/咸菜

“麺屋ガスト” (1月フェア)

✓2019年1月から、ガストのブランディング戦略を大幅に変更・強化。フェアメニューの販売比率が大幅に増加。客単価増に寄与し、ヘビーユーザー比率も増加

<p>OTARU 小樽 あんかけ焼きそば</p> <p>スイーツ感覚の甘いお肉のシャキシャキ野菜のどろどろあんかけ焼きそば。</p> <p>小樽 五日あんかけ焼きそば おつまみクリームコロッケセット ¥998(税抜)</p> <p>小樽 五日あんかけ焼きそば ¥799(税抜)</p>	<p>KOFU 甲府 ほうとう</p> <p>3種(糸・豆・型)の合わせ味噌のコク深いおつゆにもっちりもちの平打ち麺。</p> <p>甲府 3種味噌のほうとう 温泉卵トッピング ¥899(税抜)</p> <p>甲府 3種味噌のほうとう ¥799(税抜)</p>	<p>NAGASAKI 長崎 うどん</p> <p>パリッと揚がった麺に豚骨スープの海鮮あんかけがたっぷり。</p> <p>長崎 海鮮血うどん 揚げたてアジフライセット ¥998(税抜)</p> <p>長崎 海鮮血うどん ¥799(税抜)</p>	<p>MATSUMAYA 松山 鍋焼きうどん</p> <p>あっさりかつおだしのアツアツのおうどんに甘辛牛肉を添えて。</p> <p>松山 鍋焼き肉うどん おつまみカキフライセット ¥998(税抜)</p> <p>松山 鍋焼き肉うどん ¥699(税抜)</p> <p>肉倍盛り ¥200(税別)</p>	<p>TOKUSHIMA 徳島 徳島ラーメン</p> <p>こってり豚骨醤油スープに豚肉・生卵トッピングのスタミナ系。</p> <p>徳島ラーメン ご飯セット ¥908(税抜)</p> <p>徳島ラーメン ¥749(税抜)</p> <p>肉倍盛り ¥100(税別)で 額大盛り(1.5倍)</p>
---	---	--	--	---

“夏コレ” (7月フェア)

麺がとっても、
ヒンヤリコレ ↓

No.02 **数量限定**
冷麺&ミニピンパ
ご飯セット

¥999(税別) 1000円以上で
ご注文ください
冷麺 単品 ¥799(税別) 1000円以上で
ご注文ください

お好みで
辛さを調整！
コチュジャン
付き

キーンと冷えたコク旨スープとコシのある麺に、
ローストビーフをトッピング！

ウマすぎて、
ナンだコレ ↓

8種のスパイスが入ったクリーミーな
カレーとやわらかチキンと
ナンをご一緒にどうぞ。

No.05
もちふわナンと
スパイシーバター
チキンカレー

¥799(税別) 1000円以上で
ご注文ください

ナンは
ライスに
合わせます

◎¥100(税別)で
チーズナンに変更
できます

豆乳で、
まるコレ ↓

No.04
冷やし豆乳担々うどん
＆ミニねぎとろ丼セット

¥1,048(税別) 1000円以上で
ご注文ください
冷やし豆乳担々うどん 単品
¥699(税別) 1000円以上で
ご注文ください

ひんやりピリ辛担々うどんを、
豆乳でクリーミー＆マイルドに仕上げました。

スープが、
辛コレ ↓

刻みザーサイが隠し味の
コクのある白ごまベースのスープと、
ピリ辛麻痺油、たっぷりの肉味噌が
麺に絡みます。

No.06
ピリ辛肉味噌
担担麺

◎ご飯セット
¥858(税別)

専用器 単品
¥699(税別) 1000円以上で
ご注文ください

◎¥100(税別)で
麺大盛り
(1.5倍)
にできます！

しびれる
辛さの
花椒付き

ガストの低アレルギーメニュー

アレルギーをお持ちでないお子さまもご注文いただけます！

小学生以下の特別メニュー

小学生以下のお子さまの特別メニューです。
プレートメニューは60歳以上のお客様にも、キッズ価格でご注文を承っております。
ただし、ポイントカードとミニグッズはつきません。

低アレルギーメニューについて

卵・乳・小麦・そば・落花生・海老・カニの7大アレルギー食材を原材料として使わずに考えたおいしいメニューです。

- キッチン内の清潔な調理機器と器具を使って調理しております。
- 店内で洗浄した食器に盛りつけております。
- アレルギー症状の重篤な方や敏感な方はご注意ください。



低アレルギー ドリア

¥699 (税抜) 340kcal/量1.9g

Low Allergen Dorita 原材料は卵・小麦・大豆・乳・落花生・海老・カニ



大豆・小麦不使用の「えんどうめししょうゆ」をご利用しております。

低アレルギー ねぎとろごはん

¥599 (税抜) 501kcal/量1.7g

Low Allergen Tuna Bowl Plate 原材料は卵・小麦・大豆・乳・落花生・海老・カニ



低アレルギー カレー

¥599 (税抜) 486kcal/量1.9g

Low Allergen Curry 原材料は卵・小麦・大豆・乳・落花生・海老・カニ



小学生までの特別メニュー

おもちゃがもらえるラッキーセット！

※ラッキーセットは60歳以上のお客様は対象外となります。

大豆・小麦不使用の「えんどうめししょうゆ」をご利用しております。



低アレルギー ラッキーカレーセット

¥799 (税抜) 694kcal/量2.7g

Low Allergen Lucky Curry Set (with Sachet Capsule Top) 原材料は卵・小麦・大豆・乳・落花生・海老・カニ

おもちゃ付き



低アレルギー ラッキーねぎとろ丼セット

¥799 (税抜) 582kcal/量1.2g

Low Allergen Lucky Tuna Bowl Set (with Sachet Capsule Top) 原材料は卵・小麦・大豆・乳・落花生・海老・カニ

おもちゃ付き

ラッキーセットのカレー、ねぎとろ丼のご飯は右記のように変更できます。

【大盛り】 ¥40 (税抜)

【少なめ】 ¥20 (税抜)

平日ランチタイム(10:30~17:00)は大盛り無料

セットの「Qooみかん」は「ドリンクバー」に変更することができますが、「ドリンクバー」は低アレルギーメニューではございません。注ぎ口は共有していますので、ご変更の際はご注意ください。

- ✓フェアメニューのクーポン割引額は、データドリブンで機動的に変更
- ✓アプリとデジタル広告を活用し、来店可能性が高いお客様に重点的にクーポンを届けることにより、単価と客数のバランスをリアルタイムに調整し、販促効率が大幅に上昇

高単価層向け【割引少】 /肉祭フェア

単価
UP



割引50円

値引き額を小さめに変更し、
自社アプリ以外にも、外部の媒体にも積極的に掲載

高単価層向け【割引多】 /倍バーグ

単価
UP



+100円で
ハンバーグ2倍

アプリ限定クーポン
既存客の中で更に単価を支払える余力のある方だけに反応してもらう狙い

低単価向け【割引多】 /チーズIN399

客数
UP



割引200円

例年行うTVCMは実施せず、
20~34歳を中心にデジタル広告のみ実施。必要な方だけにクーポンを届ける

“Digital Menu Book”

今後、全店へデジタルメニューブックを導入予定

(現在はガスト2店舗、しゃぶ葉1店舗で実験中)

- ✓オーダー受け業務がほぼゼロとなり、フロア作業の負荷を大幅に軽減
- ✓機械学習導入により、追加注文・セット販売のレコメンド機能により、客点数増
- ✓QR決済を導入しテーブル会計を実現。待ち時間なしの会計
- ✓スマホアプリも刷新、アプリとデジタルメニューブックとの連携も導入予定。アプリと連携させ、お客様1人1人にパーソナライズされたメニュー表示など追加機能を実装予定



顧客購買データ
アプリ連携
決済アプリ連携

デリバリービジネス強化戦略



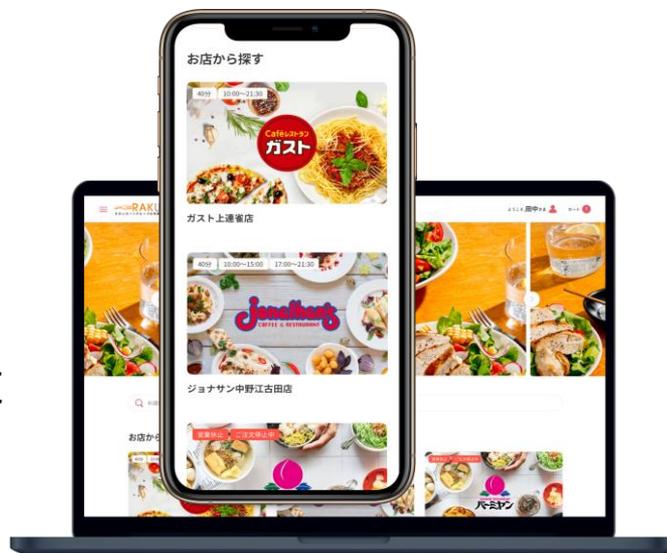
新サイト・ウェブアプリを2019年第4四半期にリリース予定

利便性アップ

- ・ 配達員アプリとの連動で配達状況確認が可能
- ・ ひとつのIDで複数の配達先を登録
- ・ すかいらーくアプリ等とのID統合

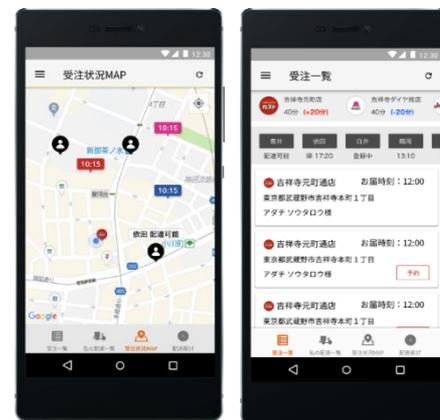
機械学習による注文点数増加・リピート率向上

- ・ パーソナライズドレコメンド機能
- ・ 時間限定キャンペーン、パーソナライズドクーポンなど、ダイナミックなプロモーション戦略を実現



配達員向けアプリを2019年4月に大幅に強化

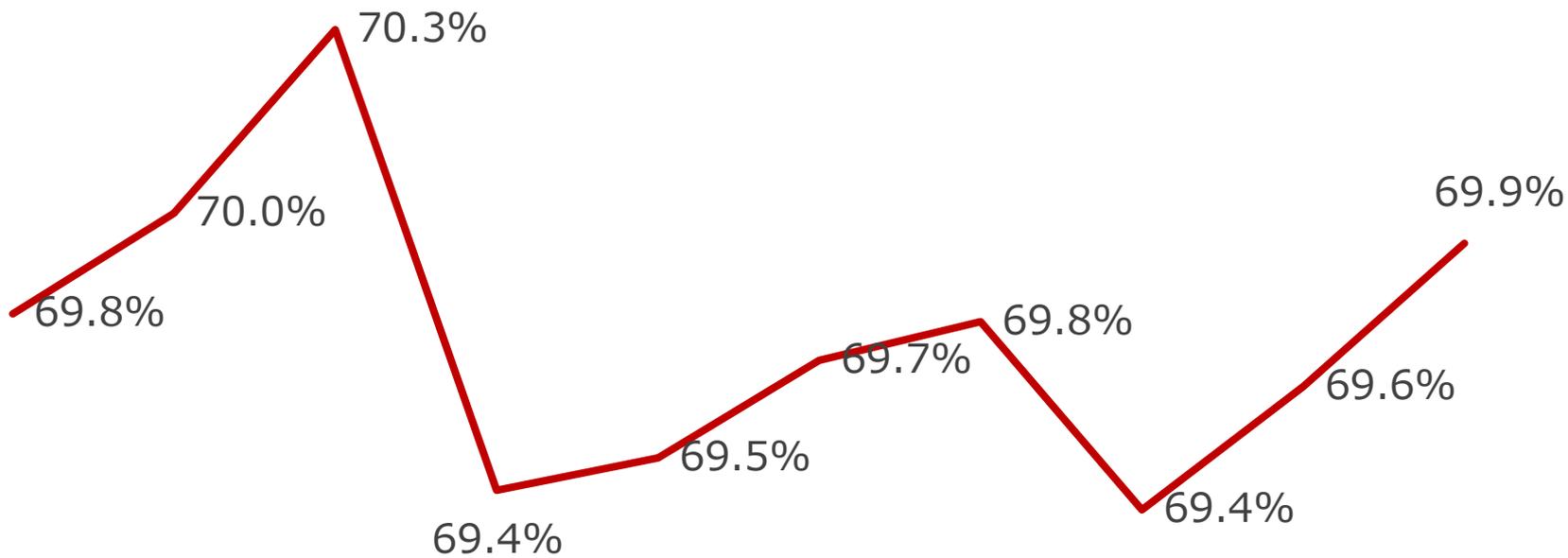
- ・ 配達業務を大幅に簡素化、トレーニング時間を削減。配達員の採用数が前年比1.5倍に
- ・ 機械学習により、効率の良い配達ルートを提案する「ベテランルート機能」
- ・ 機械学習を用いて、受注を適正な配達員に割り当てる受注自動割当機能。お届け時間も自動最適化





Appendix

粗利率推移

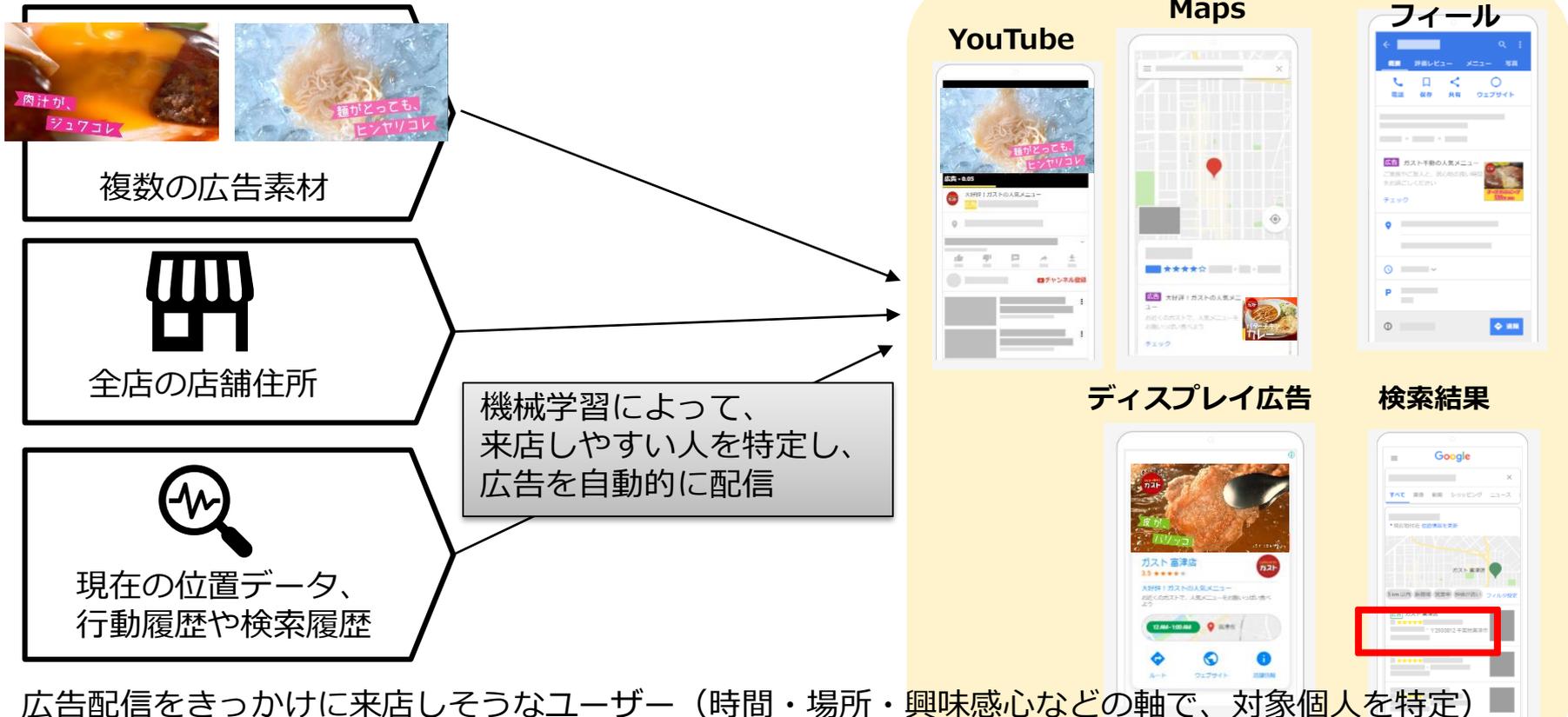


Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
2017				2018				2019	

デジタルプロモーション戦略①

■ 機械学習によるデジタル広告の自動配信

- ✓ 個店別住所データを登録し、GPS/Wifiによる行動データや検索データ等をマッチング
- ✓ 「来店しやすい人」と「来店しやすい広告」が機械学習によって自動的に配信され、来店効果が最大化させる最新技術（※当社が日本初導入）



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）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

デジタルプロモーション戦略②

■すかいらーくアプリの活用

- ✓ 天候・気温連動クーポンの配信
個店単位まで地域を細分化して天気予報を取得し、前日と比較して体感的に暑い
か涼しいかにより、その地域の人へのみ
クーポンを配信
- ✓ 対象店舗限定のクーポンをその店舗周辺
に滞在するユーザーにPush配信
- ✓ 新すかいらーくアプリを9月に導入予定

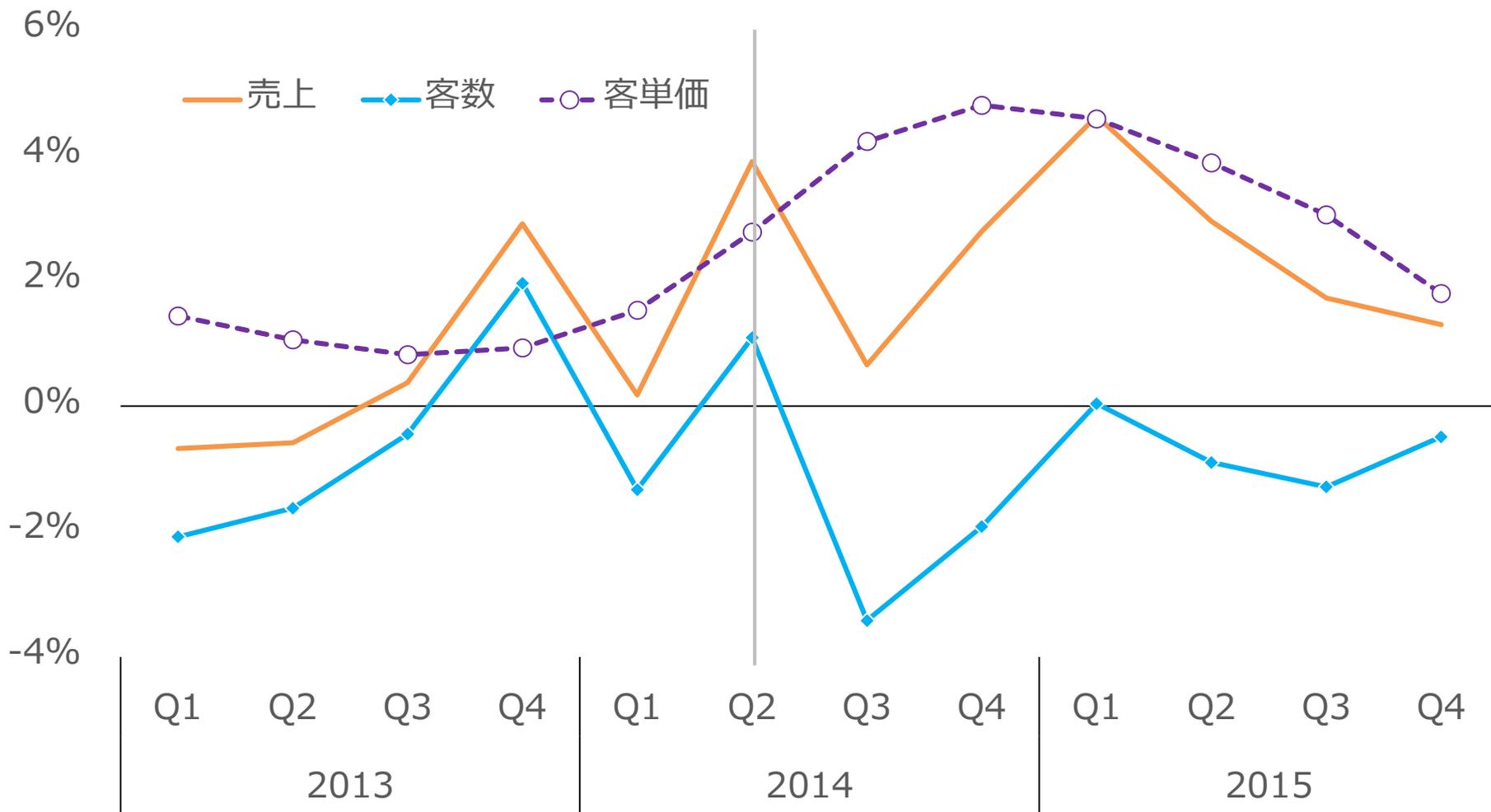


■TwitterなどSNS対応やメール配信の自動化

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



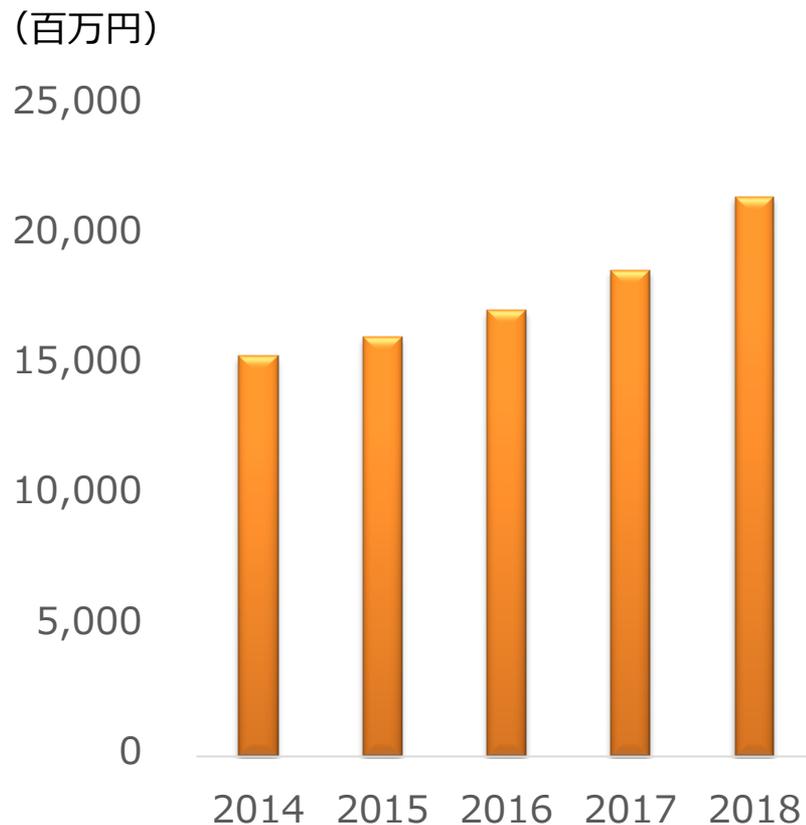
2014年4月消費税増税前後の既存店売上推移



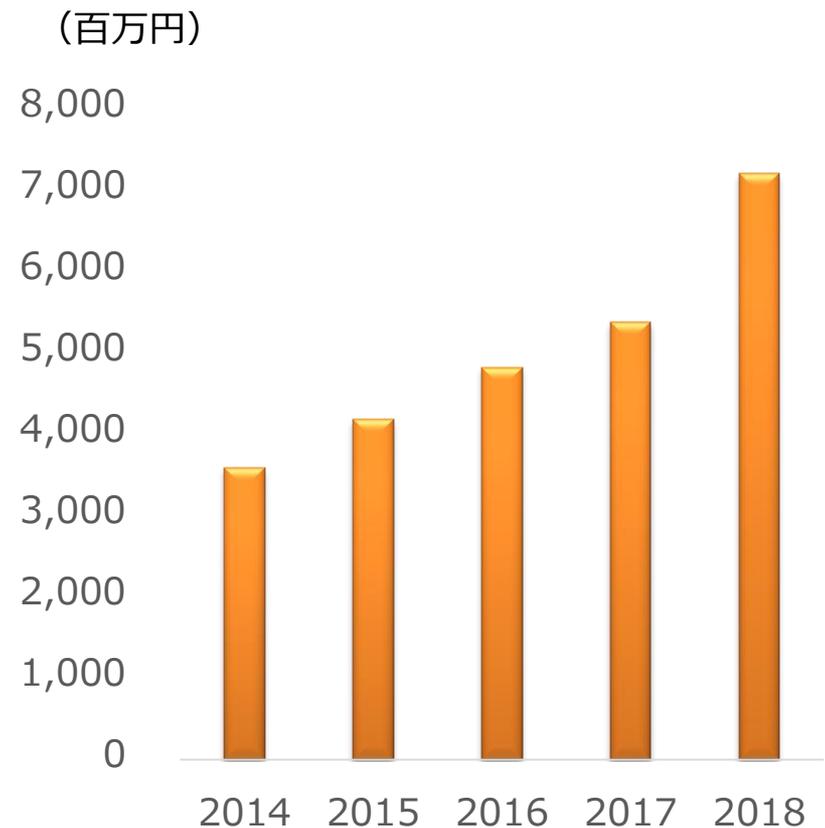


デリバリー・テイクアウト売上推移

■デリバリー



■テイクアウト





外国人の採用状況（2019年6月末実績）

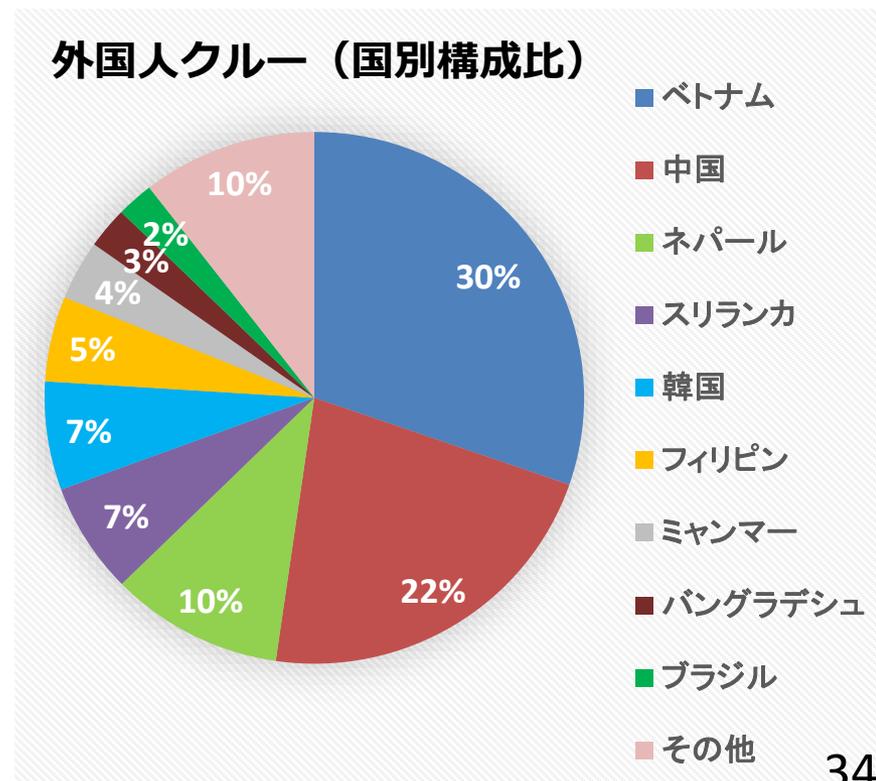
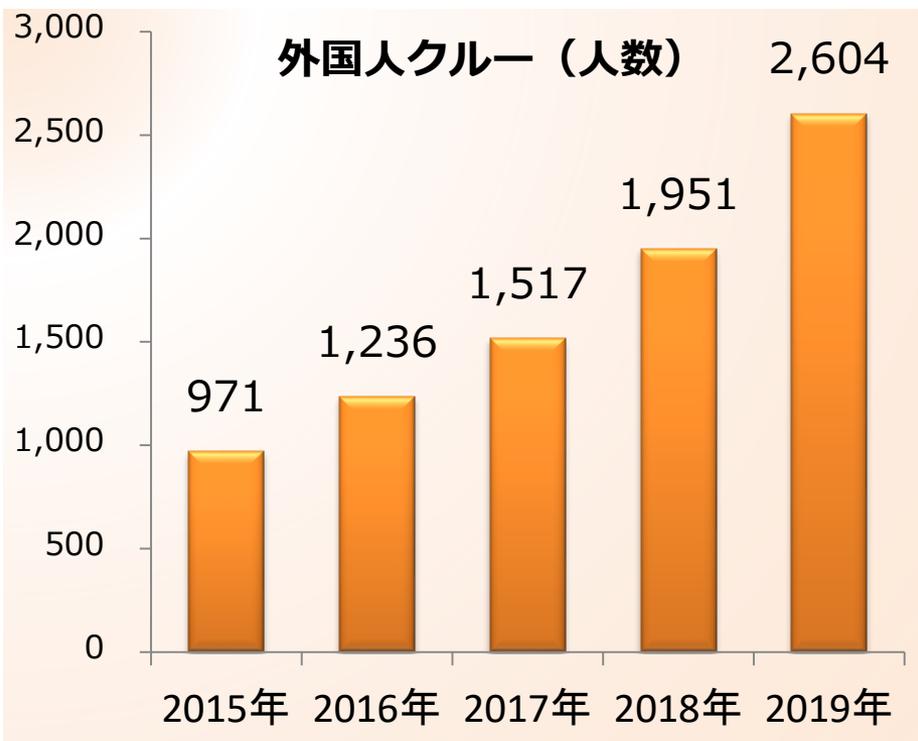
✓外国人雇用体系

社員：24人、技能実習生100人、クルー2,604人

✓クルー人数は年平均約3割増加

✓外国人クルーは首都圏に集中

東京53%、神奈川10%、愛知7%、千葉6%、埼玉6%、大阪3%など



人と環境にやさしい店づくり



2019年9月1日までに全店舗を禁煙化

カラダに
おいしい空気を。
プロジェクト

2019年9月1日までに、すかいらーくグループは
全店舗(約3200店)で敷地内禁煙を実施します。

すかいらーくレストランズ全店で
プラスチックストローを廃止



低アレルギーメニュー



ガスト全店のドリンクバーに
国産六条大麦茶を導入



2019年上半期 調整後当期利益内訳



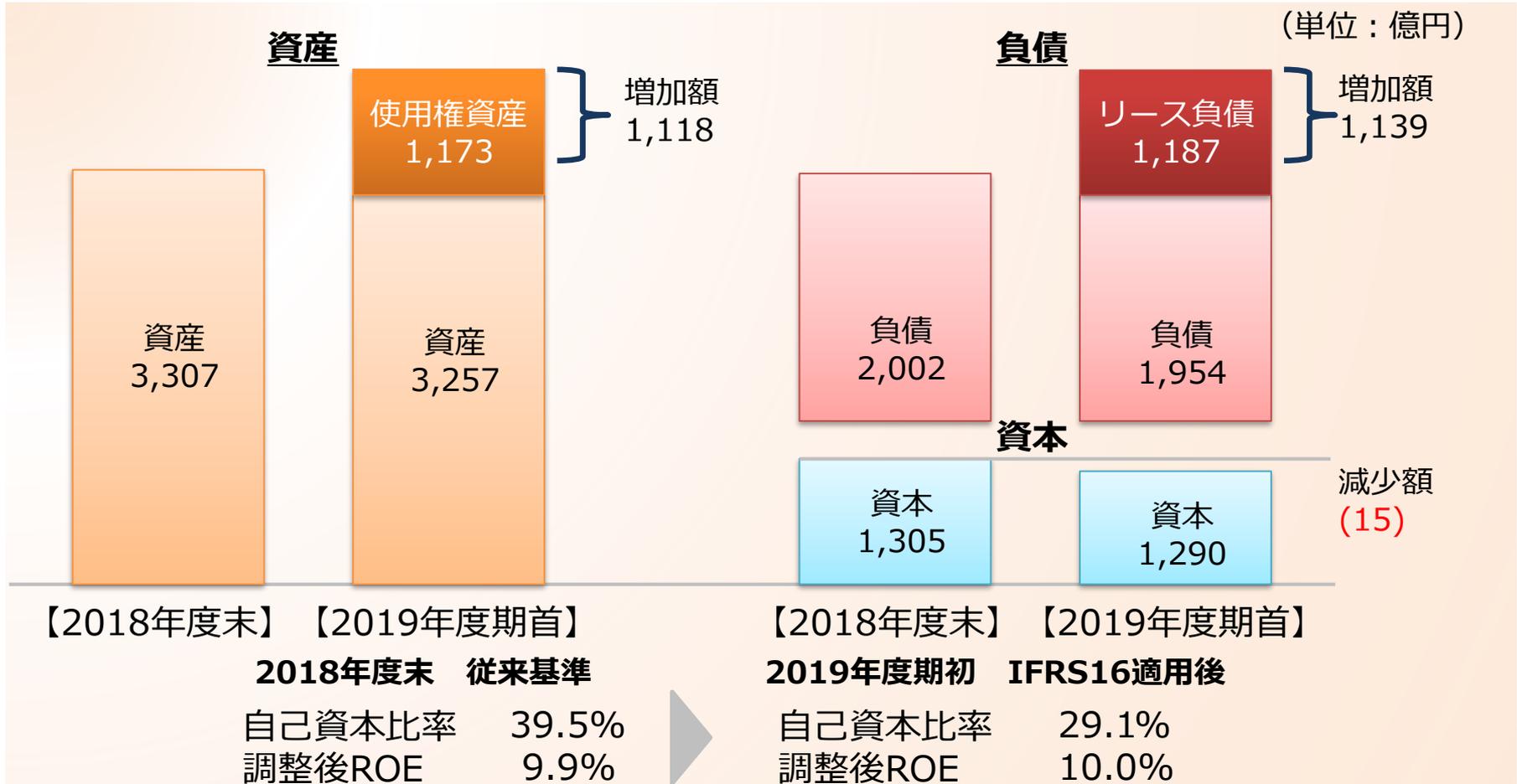
- ◆ IFRS9号（金融商品の会計処理）の適用による当期利益への影響を調整
- ◆ この調整については、①現在の支払利息は借入条件変更後の低い利息であるという実態、②これまでの財務数値との一貫性、以上の観点から、調整項目として当期利益へ足し戻している

(単位：億円)	2019年Q2累計	2018年Q2累計	増減
当期利益	54	51	3
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	10	(1)
調整額小計(税引前)	9	10	(1)
調整額に対する税額	3	4	(1)
調整額小計(税引後)	5	6	(0)
調整後当期利益	59	56	3



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
- ◆ 使用权資産は減損対象となり、今後減損のリスクが拡大



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

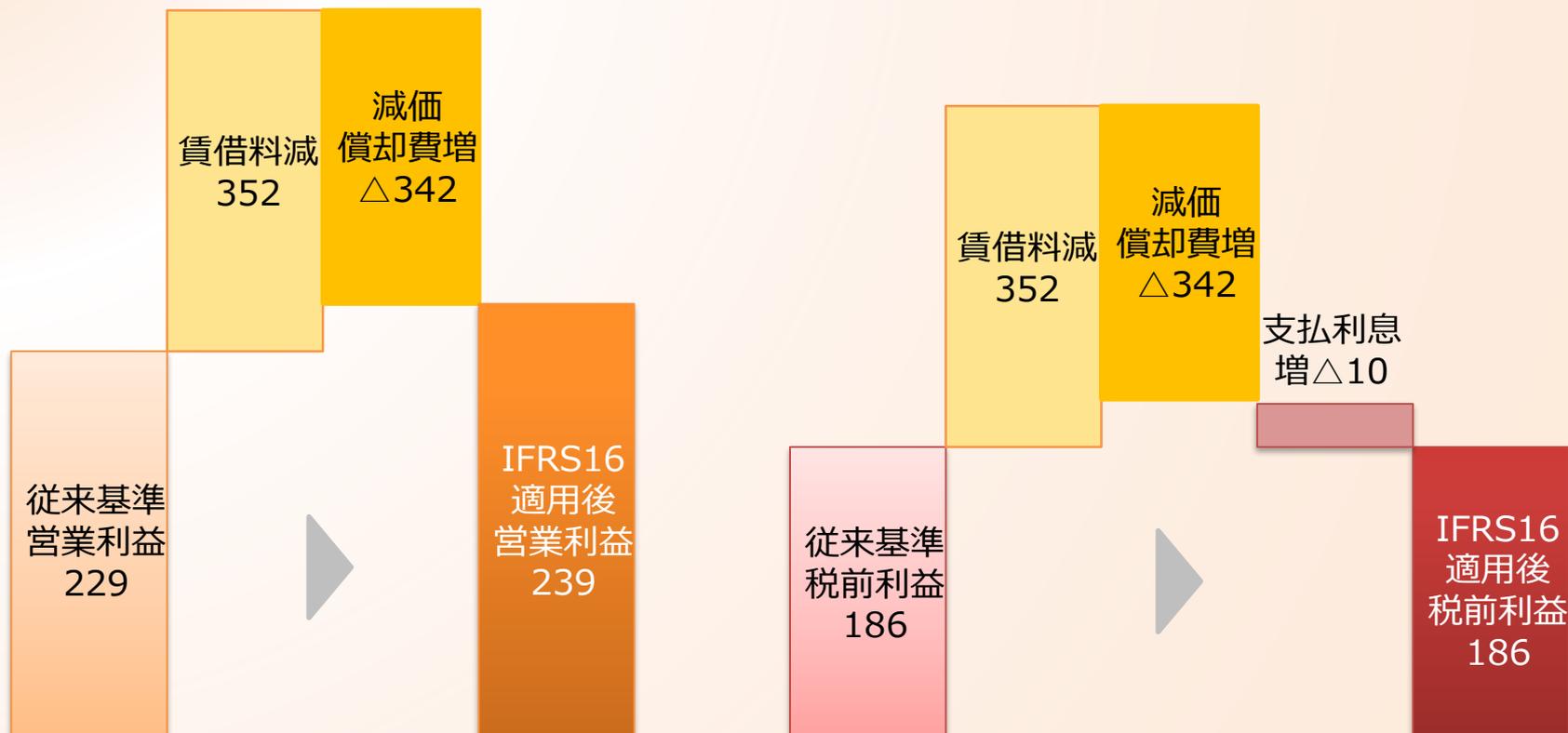
- ◆ リース契約がオンバランスされたことにより営業利益が10億円増加
- ◆ 支払利息増加により税引前利益への影響はほぼなし
- ◆ 仮に使用権資産の減損が発生するとその時点で営業利益・税引前利益上マイナス影響が発生する

2018年実績（IFRS16適用後参考値）

営業利益

税引前利益

（単位：億円）



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

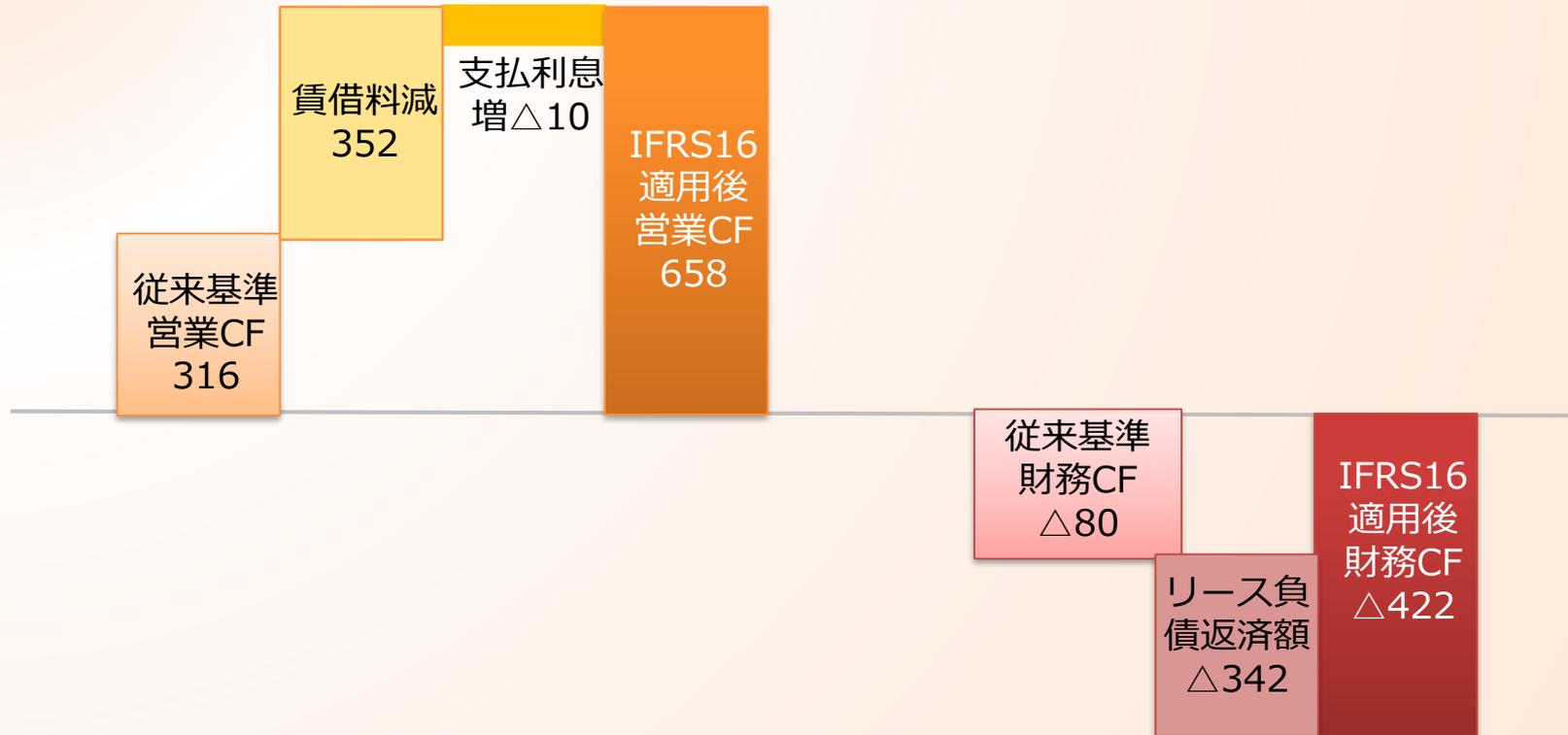
- ◆ 賃借料が減価償却費、リース負債返済、利息の支払い 処理に変わるため営業キャッシュフローは増加、一方で財務キャッシュフローは減少

2018年実績（IFRS16適用後参考値）

営業CF

財務CF

（単位：億円）



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。