

株式会社すかいらーくホールディングス
2019年第3四半期
決算補足資料

2019年11月14日

2019年第3四半期業績サマリーと見通し



■ 第3四半期累計実績

売上高 2,853億円（前年比93億円増、+3.4%）

- ✓ 既存店売上高： 前年比売上+1.7% 客数 **(1.8)** % 客単価+3.6%
- ✓ 新規出店： 58店舗、前年比73億円増
- ✓ デリバリー売上高：174億円、前年比+9%

営業利益 200億円（前年比12億円増、+6.3%）

7-9月期概況：概ね計画通りの進捗

- ✓ 7月下旬まで梅雨が続き、降水量が前年の2倍となるなど悪天候により客数に計画以上のマイナス影響
- ✓ 併売率の向上、付加価値の高いメニューの拡充などにより客単価が売上を牽引
- ✓ 9月の全店禁煙化による影響は厳しめにみた想定通りの進捗

■ 第4四半期見通し

- ✓ 増税や禁煙化によるマイナス影響は徐々に回復するとみるが、見通しにはダウンサイドリスクを織り込み、通期営業利益計画220億円に変更はなし



2019年第3四半期累計業績

2019年第3四半期 業績ハイライト



- ◆ 2019年Q3累計の売上高は+3.4%の増収
- ◆ 営業利益は前年同期に対して+12億、+6.3%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Q3累計 (9ヶ月)	2018年Q3累計 (9ヶ月)	前年比%
売上高	2,853億円	2,760億円	3.4%
既存店売上高			1.7%
既存店客数			(1.8)%
既存店客単価			3.6%
営業利益	200億円	188億円	6.3%
調整後当期利益	110億円	104億円	5.9%
調整後ROE	10.2%	10.5%	(0.2)%
店舗展開	新規出店58店、業態転換62店、リモデル154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年第3四半期 要約損益計算書



- ◆ 売上総利益率： 69.9%と高水準。前年対比で+0.2%の改善
- ◆ 人件費： 新規出店による店舗数増加影響(21)億円、人件費単価上昇により(18)億円増加、既存店売上増により(7)億円増加、閉店による店舗数減少影響+4億円
- ◆ その他販管費： 主に新規出店による費用増

	2019年第3四半期累計		2018年第3四半期累計		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	2,853	100.0%	2,760	100.0%	93	103.4%
売上原価	859	30.1%	838	30.3%	(21)	102.5%
売上総利益	1,994	69.9%	1,922	69.7%	72	103.7%
人件費	979	34.3%	937	34.0%	(42)	104.5%
その他販売費及び一般管理費	815	28.6%	797	28.9%	(18)	102.3%
営業利益	200	7.0%	188	6.8%	12	106.3%
金融損益	(32)	(1.1)%	(32)	(1.2)%	1	97.8%
税引前利益	168	5.9%	156	5.6%	13	108.1%
税金費用	63	2.2%	60	2.2%	(3)	105.6%
当期利益	105	3.7%	96	3.5%	9	109.6%
調整後当期利益	110	3.9%	104	3.8%	6	105.9%

2019年第3四半期 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1,297億円： 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29.9%に低下
- ◆ 調整後ROEは10.2%で **(0.2)** %の低下

(単位：億円)	2019年Q3	2018年12月期	増減	2019年Q3内訳
資産				
流動資産	327	377	(50)	
非流動資産	4,134	2,929	1,205	のれん残高 1,461億円
資産合計	4,462	3,307	1,155	使用権資産 1,234億円
負債				
流動負債	867	1,573	(706)	短期借入金残高 135億円
非流動負債	2,261	429	1,831	長期借入金残高 1,162億円
負債合計	3,128	2,002	1,126	リース負債 1,219億円
資本				
親会社所有分	1,334	1,305	29	
資本合計	1,334	1,305	29	
自己資本比率	29.9%	39.5%	(9.6) %	
調整後ROE	10.2%	10.5%	(0.2) %	
ネットレバレッジレシオ	1.4倍	2.9倍		

2019年第3四半期 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255億円増の514億円。主にIFRS16適用の影響で減価償却費・償却費+271億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(5)億円支出増の(162)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(280)億円支出増の(373)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(286)億円のうちリース債務返済が(288)億円（IFRS16適用により今期より増加）

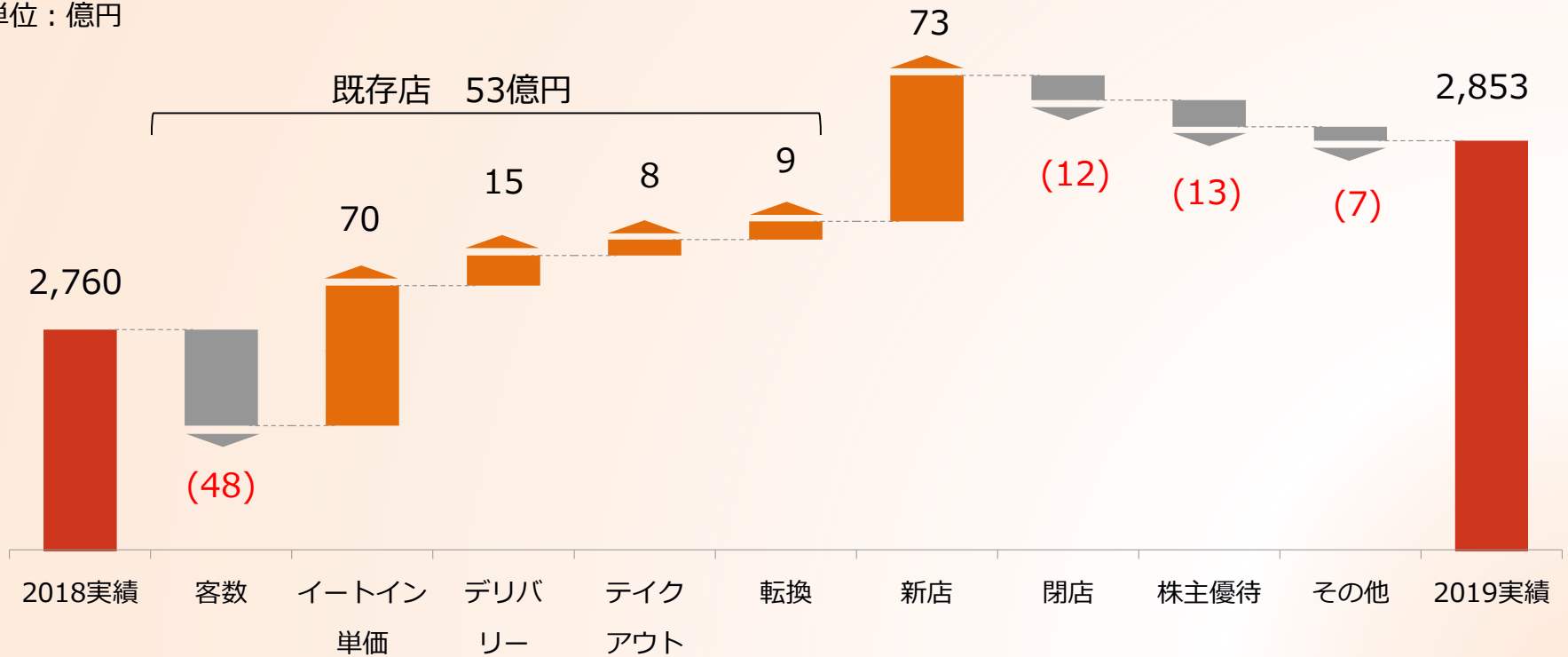
(単位：億円)		2019年Q3	2018年Q3	増減
営業キャッシュフロー	(a)	514	259	255
投資キャッシュフロー	(b)	(162)	(157)	(5)
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	352	102	250
財務キャッシュフロー	(c)	(373)	(93)	(280)
借入金		(27)	20	(47)
配当金		(60)	(73)	13
その他		(286)	(40)	(246)
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	(21)	9	(31)
現金及び現金同等物の期末残高		168	160	7



2019年第3四半期 売上高増減分析

- ◆ 第3四半期累計の売上高は2,853億円で93億円の増収。うち、既存店+53億円、新規出店+73億円
- ◆ 既存店は各施策が売上成長に貢献

単位：億円

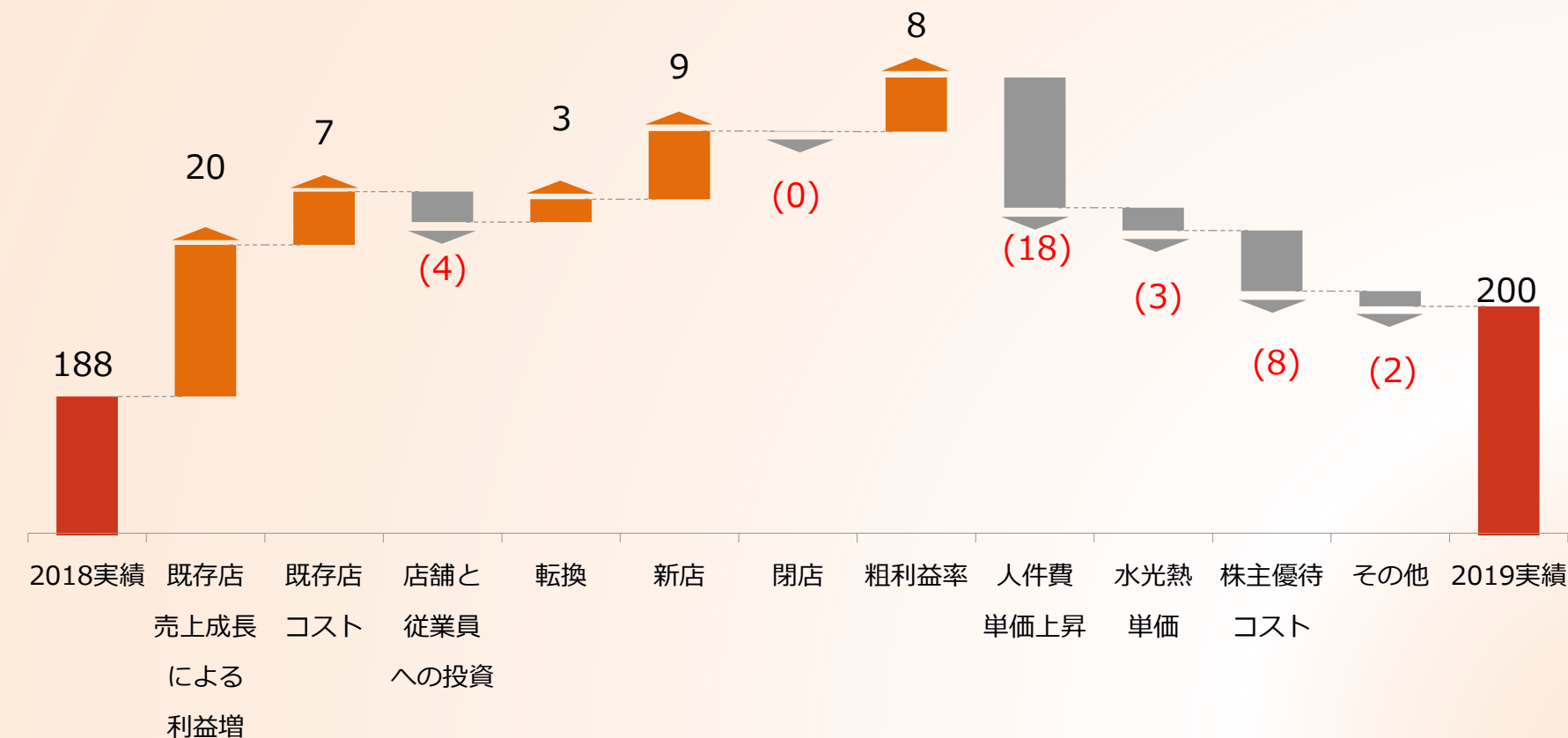




2019年第3四半期 営業利益増減分析

- ◆ 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。人件費単価上昇は今後も継続する見込み
株主優待コストの前年比増による影響はほぼ第1四半期のみ

単位：億円



2019年第3四半期 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58店実施。「から好し」は58店舗に増加
 業態転換：46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：154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	9月末店舗数	リモデル
から好し	15	2	-	58	-
しゃぶ葉	14	46	-	262	1
むさしの森珈琲	11	1	-	35	-
フロプレステージュ	3	-	-	116	1
ガスト	4	2	(3)	1,346	59
台湾	5	-	(3)	59	-
夢庵	-	-	-	188	30
ステーキガスト	-	1	-	135	16
ジョナサン	-	-	(2)	294	23
バーミヤン	-	6	-	333	22
藍屋	-	-	-	47	-
chawan	-	-	-	19	-
その他	6	2	(13)	345	2
グループ店舗数	58	60	(21)	3,237 18年末比+37	154

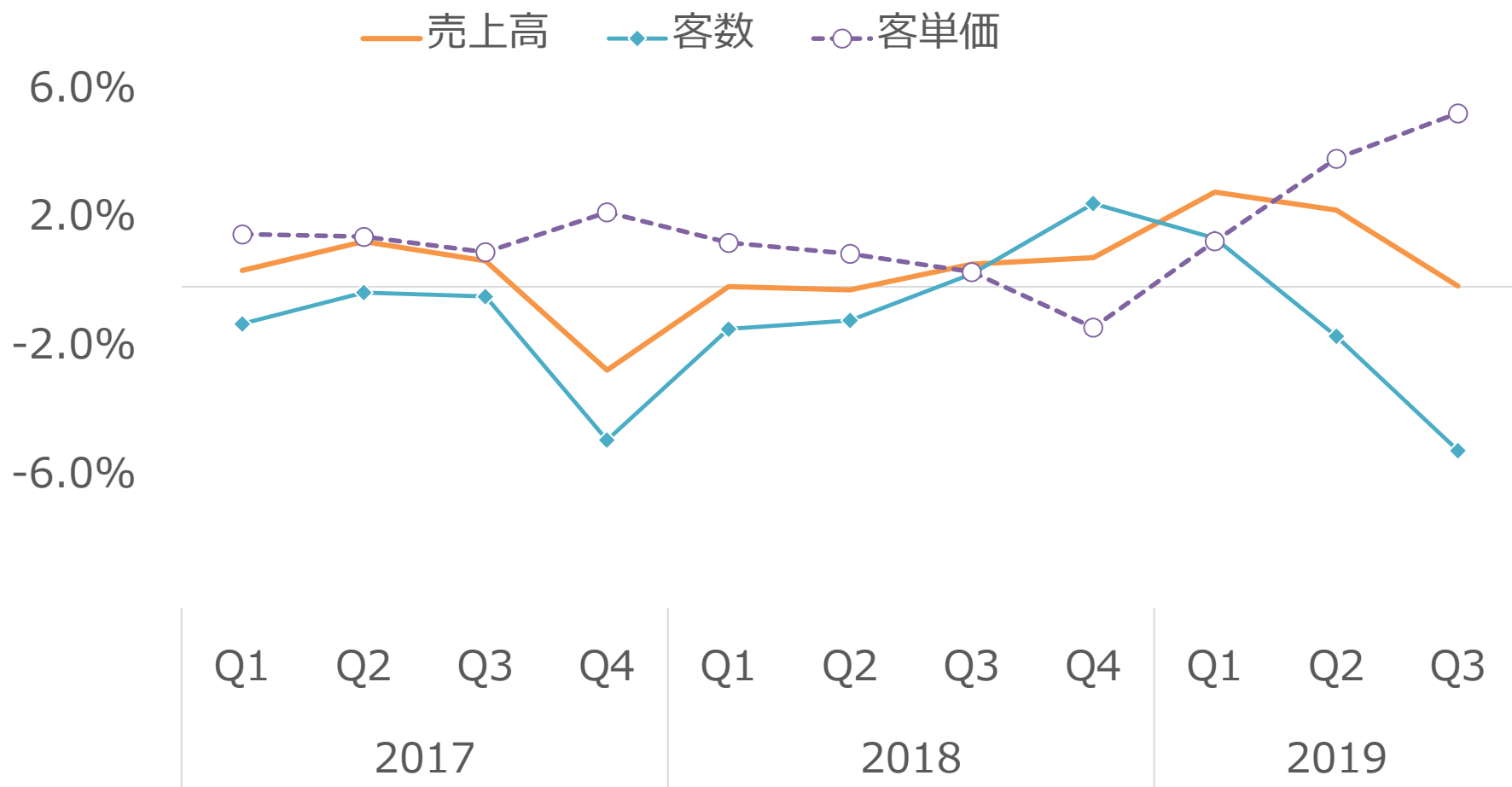


マーケティング & テクノロジー戦略

既存店売上高推移



引き続き客単価が既存店売上高をけん引





メニュー戦略：「日本の美食紀行 秋」9月フェア

■ フェアメニューの平均単価は前年より低めに設定しているが、販売数の増加が単価増をけん引

Caféレストラン
ガスト

秋が
牛肉すき焼き和膳
1,199 (税抜)

東宮すき焼き
+200 (税込)

IWATE
岩手 岩手はらご飯
1,099 (税抜)

岩手はらご飯

OITA
大分 サクサクとり天と松茸ごはん和膳
1,099 (税抜)

YOKKAICHI
四日市 旨だれやわらかトンテキ
978 (税抜)

四日市トンテキ

HIROSHIMA
広島産 カキフライ和膳
999 (税抜)

カキフライ和膳

OTARU
小樽 牡蠣と海老の五日あんかけ焼きそば
899 (税抜)

AICHI
愛知 一歩も! カレーうどん
799 (税抜)

カレーうどん

Drink Bar
Asahi Beer Board
219 (税抜)

Asahi Beer Board
449 (税抜)

Asahi Beer Board
299 (税抜)

Asahi Beer Board
399 (税抜)

Glass Wine (Red/White)
99 (税抜)

Salad
わねとろサラダ
698 (税抜)

Side Dish
おつまみ
299 (税抜)

おつまみ
299 (税抜)

おつまみ
299 (税抜)

おつまみ
199 (税抜)

メニュー戦略：グランドメニュー

- グランドメニューのお手頃な商品価格は維持し、付加価値の高い商品を選びたいお客さまの選択肢を増やすことで皿単価が向上

Caféレストラン
ガスト





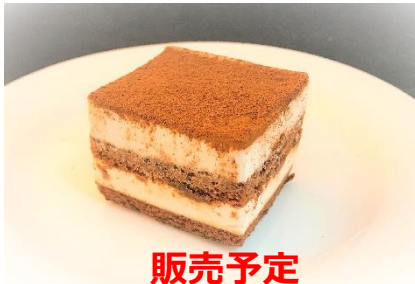
メニュー戦略：「安全・安心・健康」を訴求

- 全店舗禁煙化が完了
- 「健康レストラン」としての強いブランドづくり



卵・小麦・乳不使用

アレルギーでデザートをあきらめていた方



販売予定

アレルギー対応メニュー

ガストの
新・低アレルギーメニュー！
7大アレルギー不使用

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用していないメニューです。
 ・キッチン内の通常の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。



健康植物ベースメニュー

お肉を摂りたくない方



大豆ミート（そぼろ）

順次導入予定

グルテンフリー

小麦を食べられない・摂りたくない方



米粉麺など

メニュー戦略によるオペレーション改善



- キッチンの作業負荷軽減と提供スピードアップのため、セントラルキッチンでの加工度を高めて開発したメニューを拡大中



消費増税対策プロモーション



■ 値引額が大きめの特別ディスカウントクーポンを継続的に投入

Caféレストラン
ガスト

9月

10月

11月

12月

9/12~25
ニコニコくじ配布

11/10まで
回収

こんな賞品が当たっちゃう!!

会計額1,000円(税込)ごとに
次回使えるクーポンが1枚もらえる!
※当選は別冊外です。

ニコニコくじ

配布期間 2019.9.12(水)~2019.9.25(水)まで
※くじがなくなり次第終了となります。

10/24~11/20
ガストくじ

アプリ会員登録で挑戦!

5組に1組
当たる!!

ガストくじ

なんと
大当たりなら
店内ご飲食代
無料
※大当たりは10万円まで

9/26~10/16 チーズ
IN399、スイーツセール

10/17~30
マヨコーンピザ399

10/31~11/20
ミックスグリル/ミックス
フライ/カキフライ499

12/5~12/25 399トリオ
チーズINハンバーグ、若鶏
グリル、カキフライ



【ガスト全店でご利用可】
チーズINハンバーグ ¥699(税込)
¥399



ガストの
SWEETS
SALE
渋皮栗とさつまいもの
サンデー ¥399(税込)
¥299

今なら499円 税別

アプリ
会員登録で
GET!

ミックスフライ ¥699(税込)
クーポン価格 ¥499(税込)

ミックスグリル ¥799(税込)
クーポン価格 ¥499(税込)

広島産かきフライ ¥599(税込)
クーポン価格 ¥499(税込)

2019.10/31(Thu) ▶ 2019.11/20(Wed)



キッズソフト(チョコ) ¥199(税込)
またはキッズバニラ... ¥39(税込)



キッズプレート各種 ¥399~699(税込)
(お子さまドリン... ¥199(税込)

10/17~12/31 キッズ199、ラッキー399、キッズソフトチョコ39

プロモーションのデジタイゼーション進化



■ 施策を持続的に実行、増税影響を打ち返し中

アプリのイベント機能を有効活用

- ✓ 人気メニューの投票など、アプリ内で最も目立つページで顧客参加型キャンペーンを実施し、クーポン認知度を向上



デジタル広告の戦略的ターゲティング

- ✓ 売上の落ち込みが顕著な客層や地域にターゲティングし、効率よく広告を配信



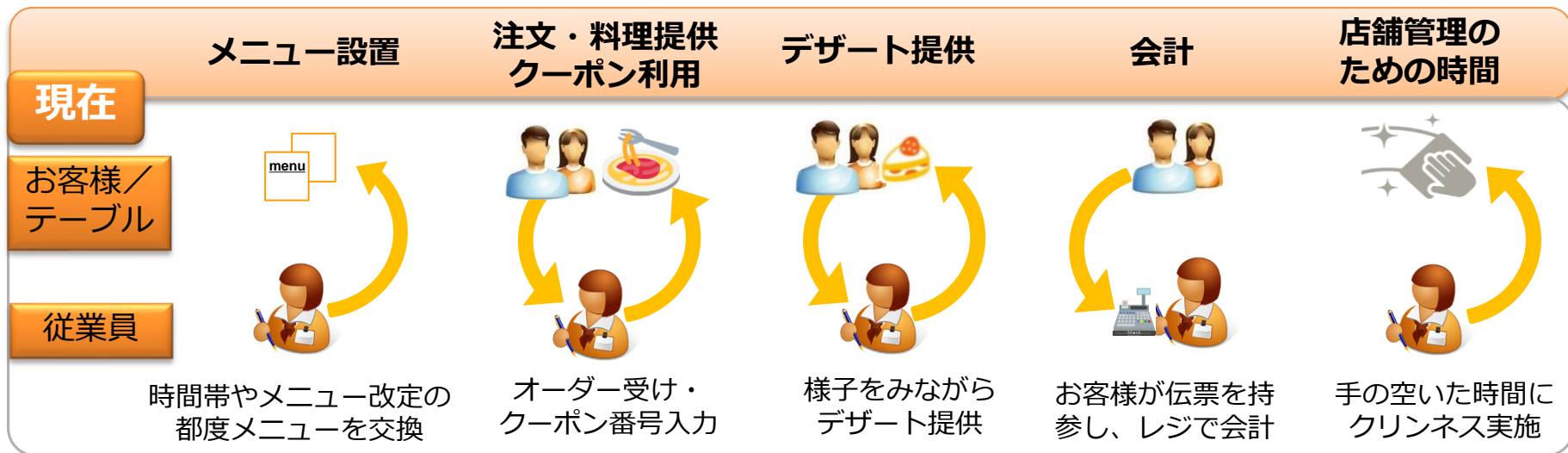
TVCMとデジタル動画の相乗効果・リーチ補完

- ✓ TVCMとデジタル動画広告の地域別最適配分により、リーチ数を極大化



デジタルメニューブック導入による効果①

■ オペレーション改革



デジタルメニューブック導入による効果②

■ 売上増を牽引

客数増

オーダー受け以外のサービスに注力し、顧客体験を向上

- ウェイティング時間の縮小
- 料理提供の迅速化
- 追加注文やデザートなどタイムリーに提供
- 作業のデジタル化により手が空いた時間に、更に質の高い顧客サービスを提供



単価増

デジタルの柔軟性を活かし、効果的に単価増を誘導

- ポップアップレコメンデーションの活用

こちらも一緒にいかがですか？



若鶏の唐揚げ (5コ)
¥299 (税抜)



ちよい盛りポテトフライ
¥199 (税抜)



バイクドチーズケーキ
¥299 (税抜)

将来の機能（開発中）

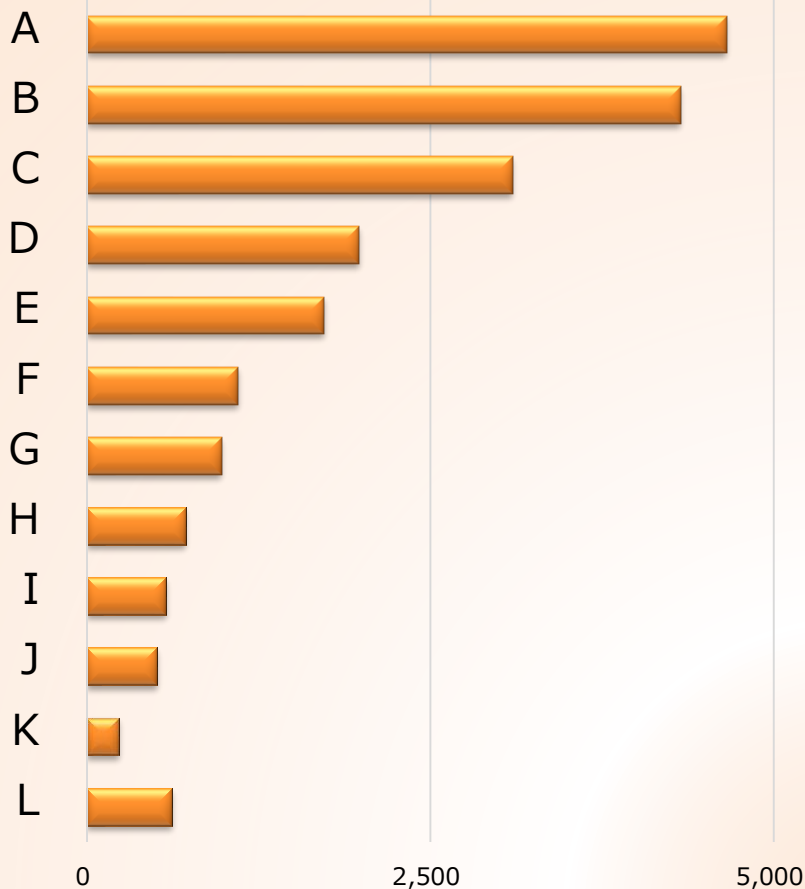
- 価格戦略の自由度の向上
 - ✓ ローカルプライシング
 - ✓ 時間帯別プライシング
- 皿数増の手法の拡充
 - ✓ すかいらーくアプリとの連携によりパーソナライズされたレコメンデーション

RPA導入による業務効率化の進捗



■ 2019年は本社78業務、約20,000時間削減

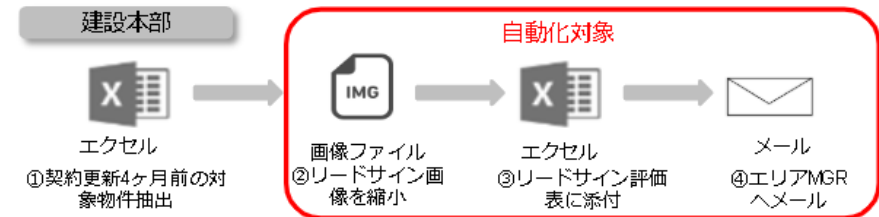
各部門別削減時間



削減業務事例

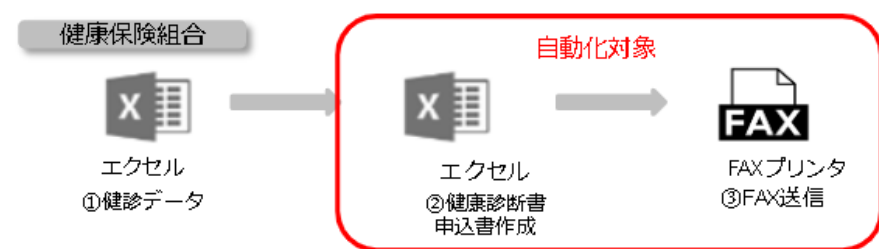
① リードサイン契約更新評価表作成業務：削減時間 240時間/年

契約満了日の4ヶ月前にリードサインの更新を判断するため、対象物件の画像を添付した評価表をエリアMGRにメールして評価表を作成する業務



② 検診申込書の医療機関へのFax送信業務：削減時間 230時間/年

健康保険組合加入者の医療機関へ健康診断の申し込みをFAX送信する業務

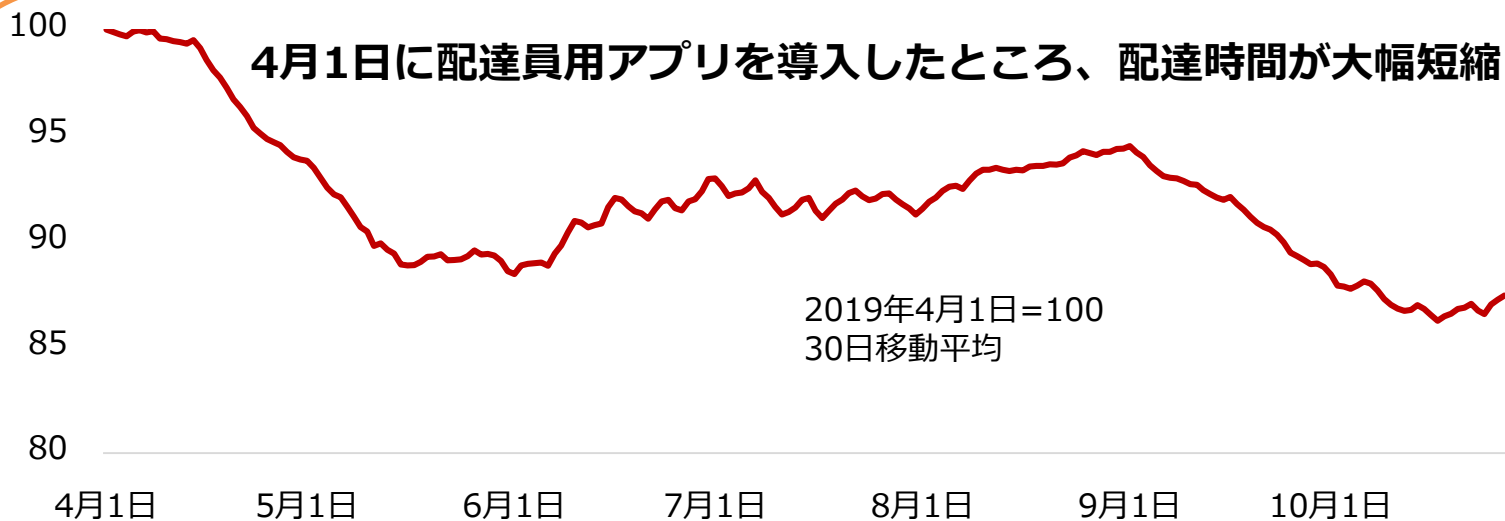
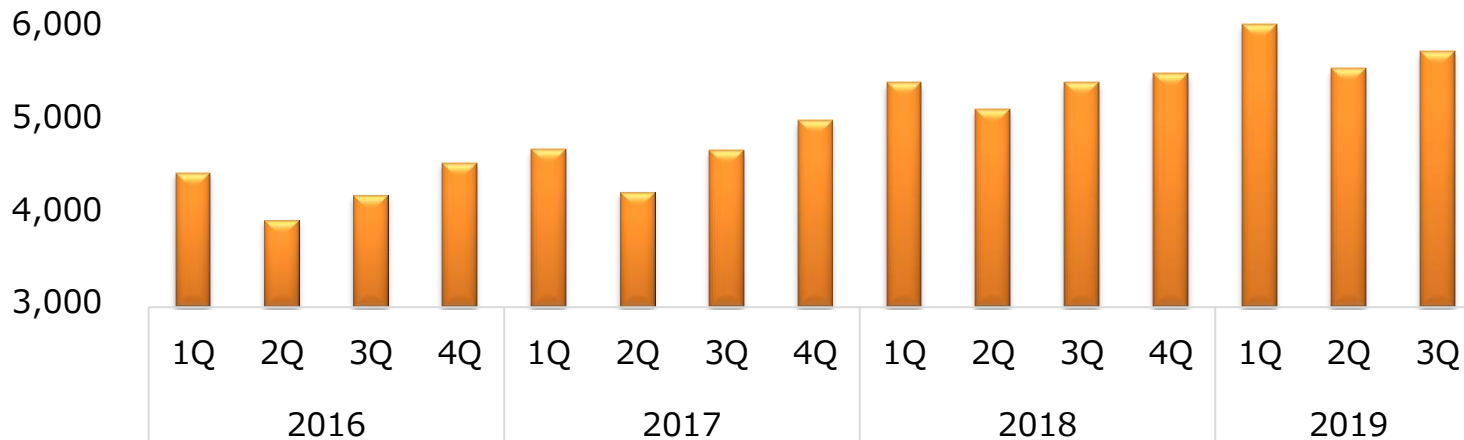


デリバリー事業



(百万円)

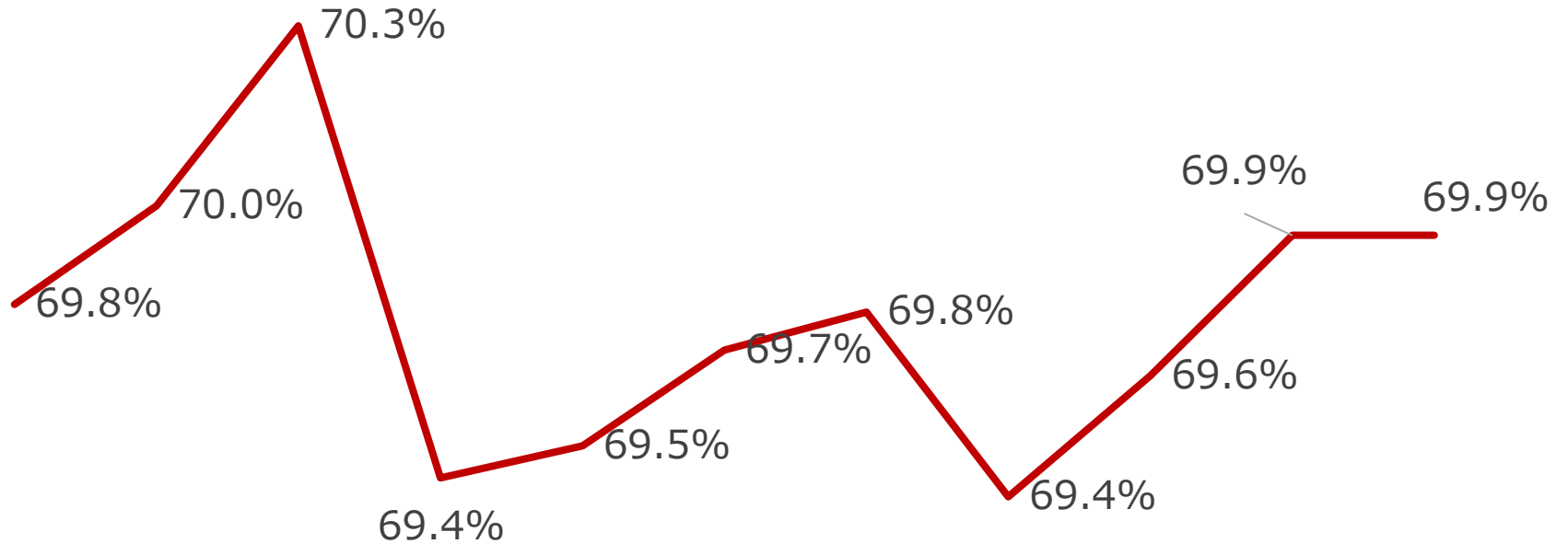
デリバリー売上高は引き続き堅調に推移





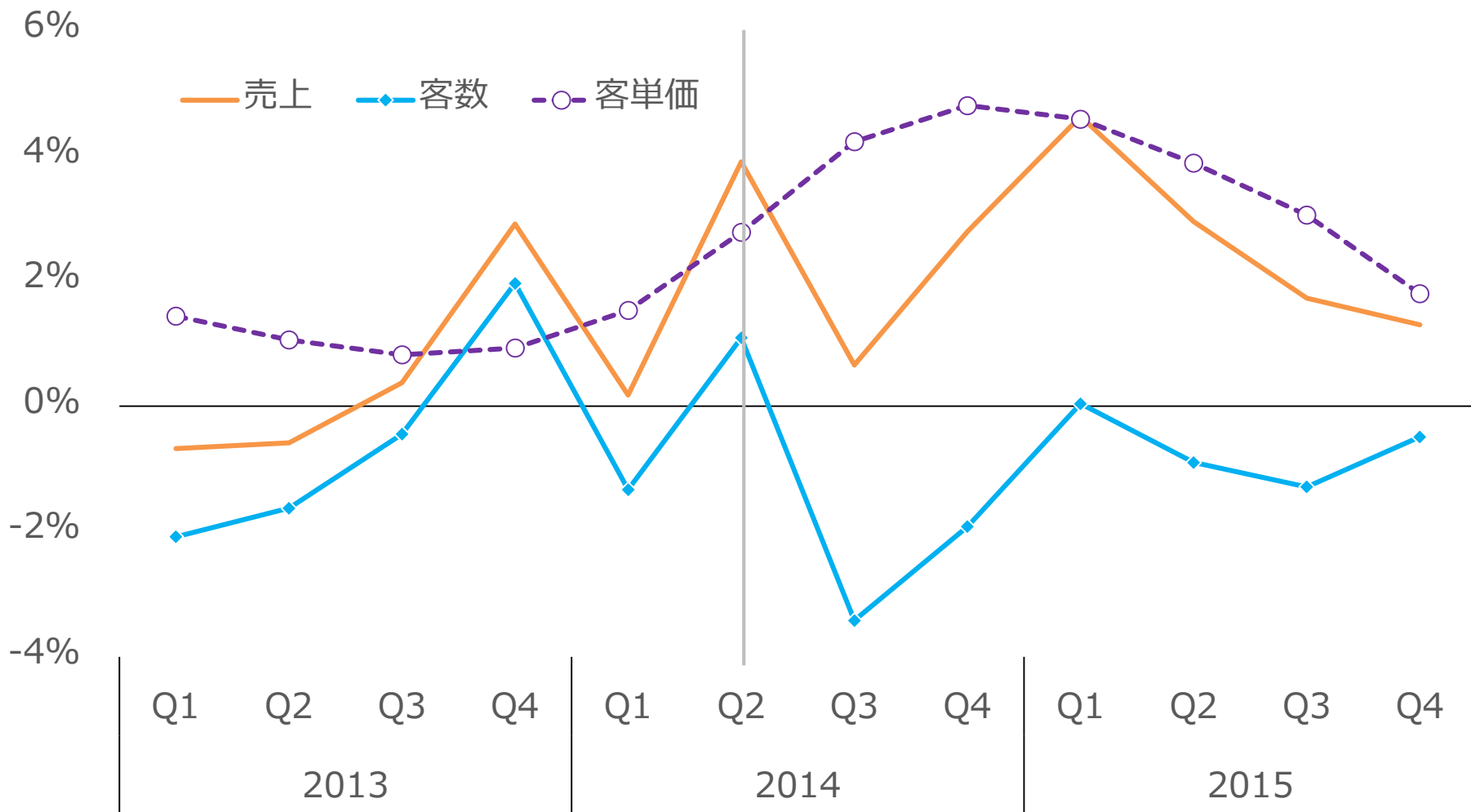
Appendix

粗利率推移



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

2014年4月消費税増税前後の既存店売上推移

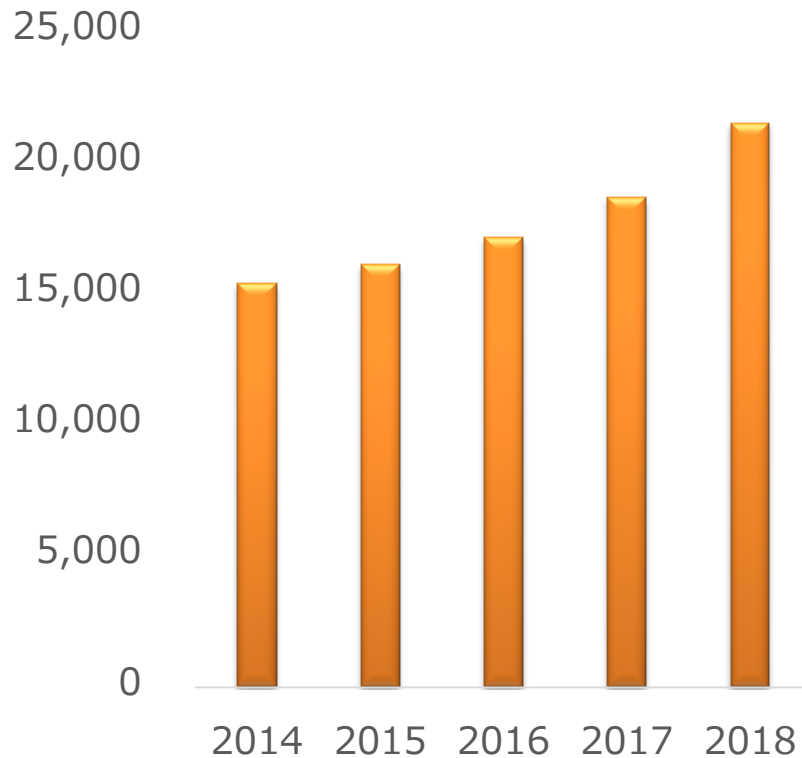




デリバリー・テイクアウト売上推移

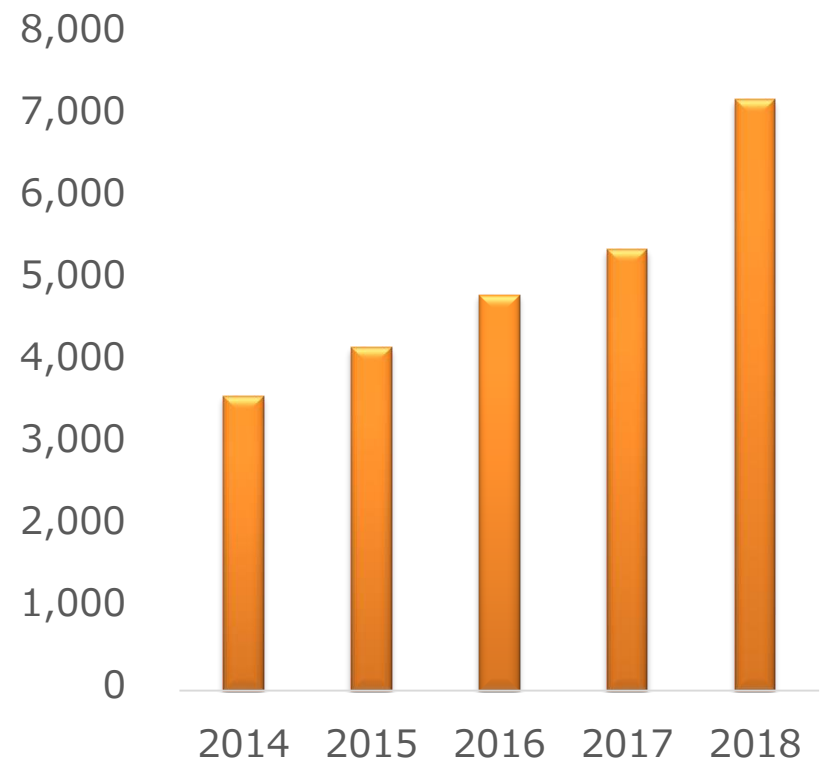
■デリバリー

(百万円)



■テイクアウト

(百万円)



2019年3四半期 調整後当期利益内訳



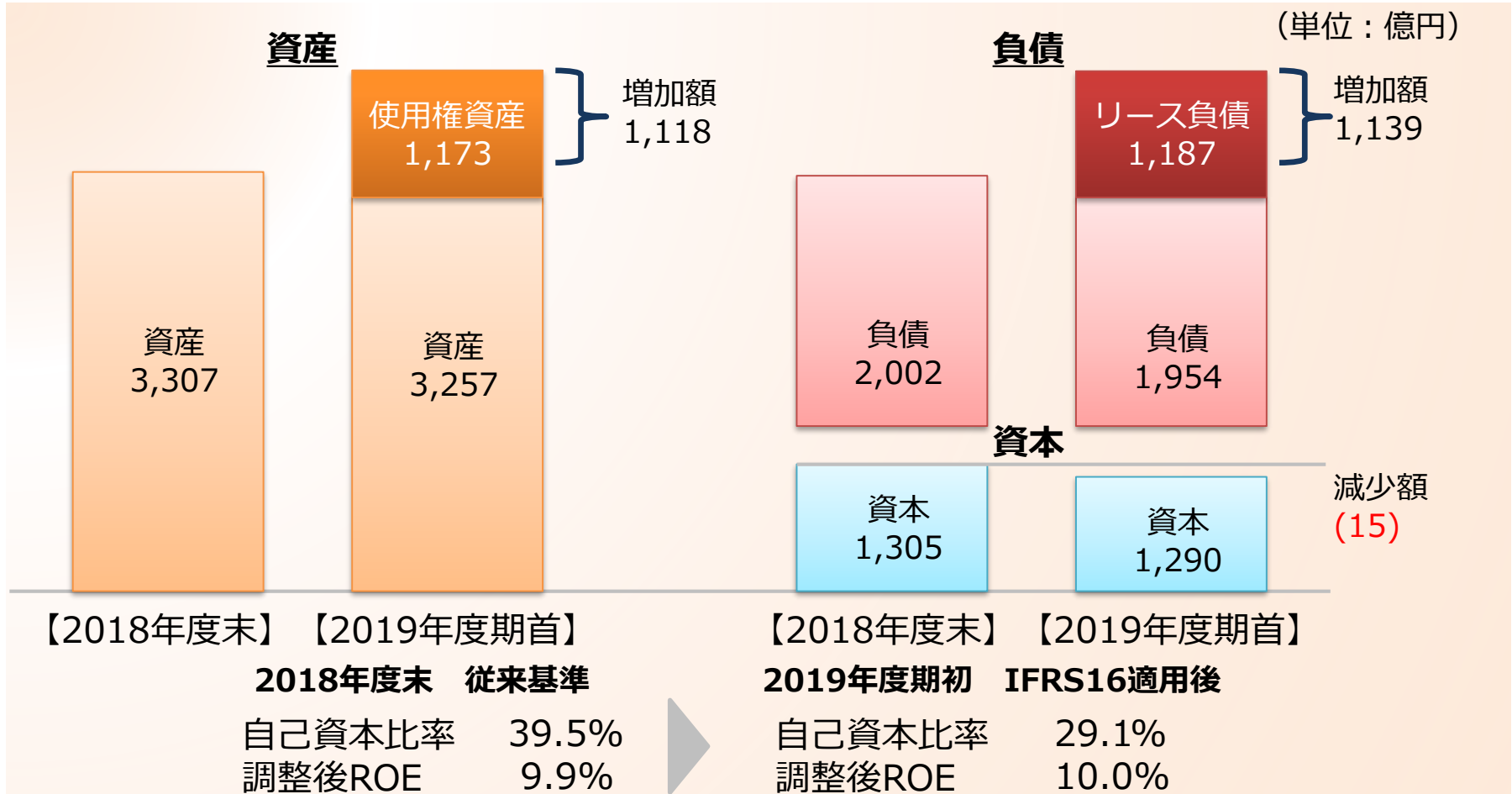
- ◆ IFRS9号（金融商品の会計処理）の適用による当期利益への影響を調整
- ◆ この調整については、①現在の支払利息は借入条件変更後の低い利息であるという実態、②これまでの財務数値との一貫性、以上の観点から、調整項目として当期利益へ足し戻している

(単位：億円)	2019年Q3累計	2018年Q3累計	増減
当期利益	105	96	9
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	14	(6)
調整額小計（税引前）	9	14	(6)
調整額に対する税額	4	6	(3)
調整額小計（税引後）	5	8	(3)
調整後当期利益	110	104	6



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

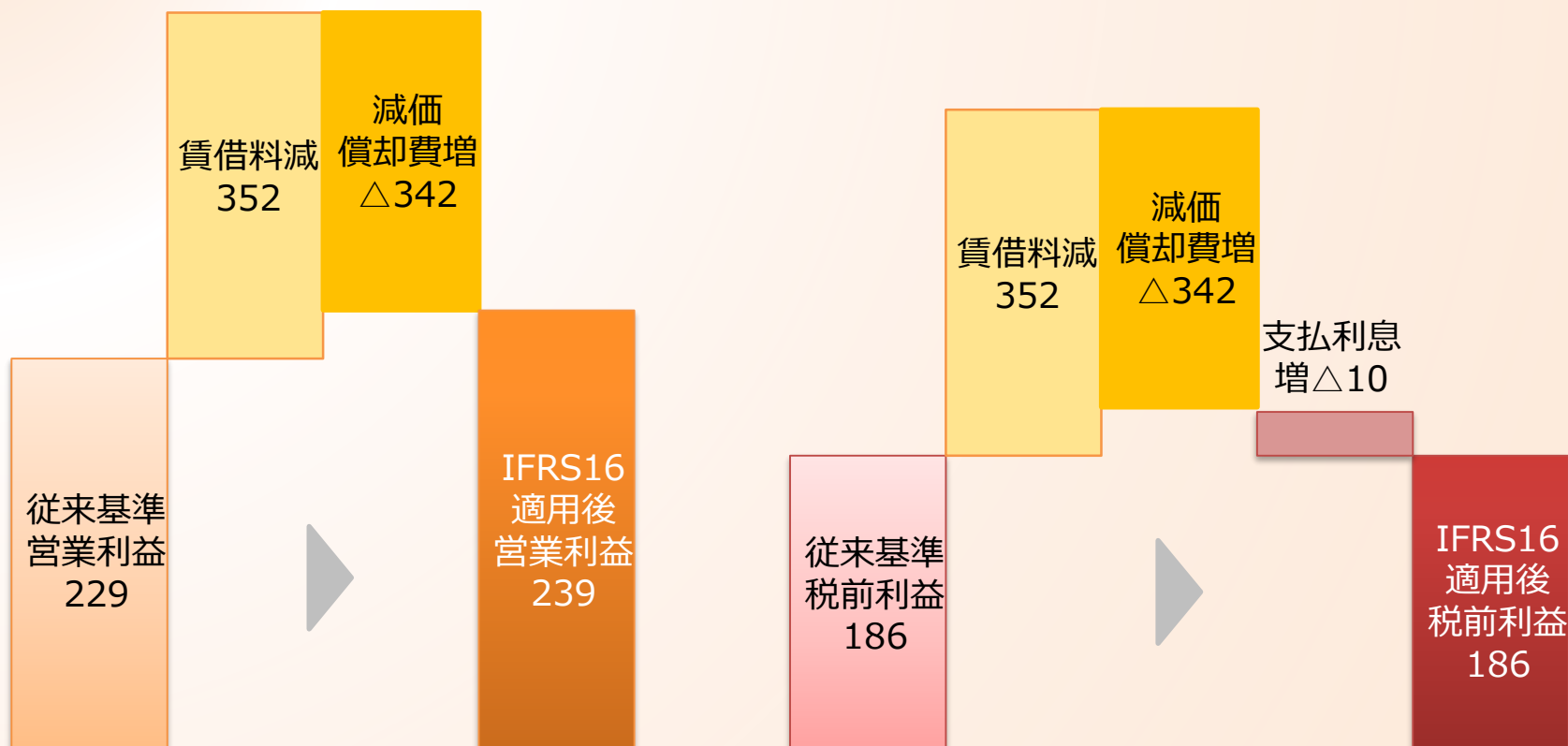
- ◆ リース契約がオンバランスされたことにより営業利益が10億円増加
- ◆ 支払利息増加により税引前利益への影響はほぼなし
- ◆ 仮に使用権資産の減損が発生するとその時点で営業利益・税引前利益上マイナス影響が発生する

2018年実績（IFRS16適用後参考値）

営業利益

税引前利益

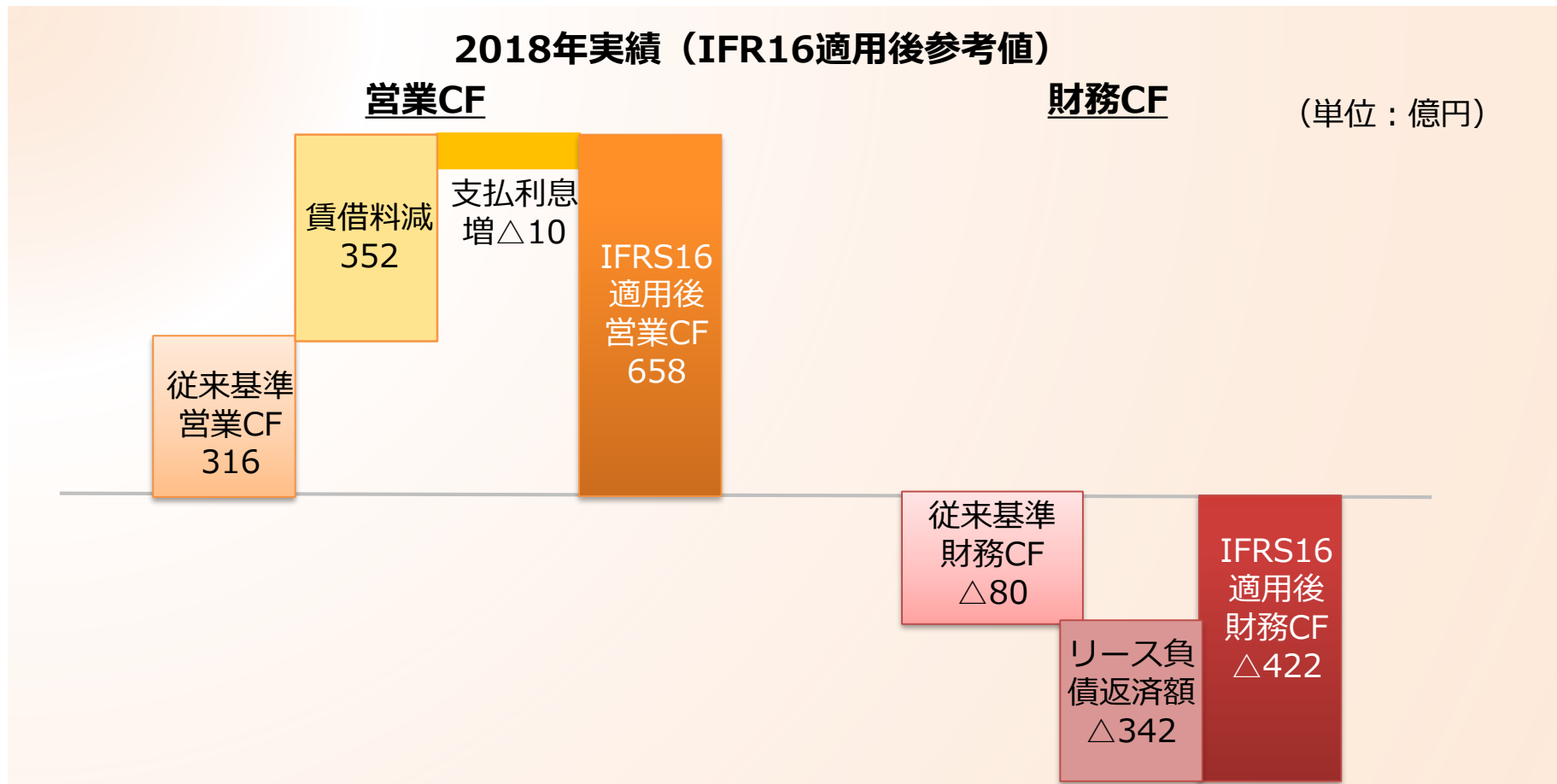
（単位：億円）



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



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。