

# 2019年12月期 決算

決算短信補足資料



株式会社アルテ サロン ホールディングス  
(Arte Salon Holdings, Inc.)

2020年 2月14日





**ARTE SALON HOLDINGS**



# 目次

<b>2019年12月期 業績詳細</b>		<b>今後の経営方針</b>	<b>15</b>
連結業績概況	4	デザイン系ブランドの強化	23
サロン事業別売上実績	6	メンテナンス系ブランドの強化	47
連結損益計算書	7		
連結貸借対照表	8	<b>参考情報</b>	<b>55</b>
財務状況	9		
連結キャッシュフロー	10		
出店・設備投資の状況	11		
<b>2019年12月期 通期業績予想</b>	<b>13</b>		
連結業績計画	14		

# 2019年12月期 業績詳細

# 2019年12月期 連結業績概況

	2018年12月期実績		2019年12月期計画		2019年12月期実績	
	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)	金額	構成比 (%)
(百万円)						
売上高	<b>18,003</b>	—	<b>18,800</b>	—	<b>18,721</b>	—
連結売上高	<b>8,063</b>	100.0	<b>8,630</b>	100.0	<b>8,500</b>	100.0
営業利益	<b>502</b>	6.2	<b>590</b>	6.8	<b>513</b>	6.0
経常利益	<b>523</b>	6.5	<b>600</b>	7.0	<b>525</b>	6.2
当期純利益	<b>271</b>	3.4	<b>290</b>	3.4	<b>260</b>	3.1

# 2019年12月期 連結業績概況

	2019年 期末店舗数	新店	閉店	移転	改装
(株) ア ッ シ ュ	128	4	3	0	6
(株) ニューヨーク・ ニューヨーク	36	2	0	0	2
(株) スタイル デザイナー	96	5	3	0	6
(株) C & P	51	10	0	2	1
(株) ダイヤモンド アイズ	11	0	0	1	0
<b>国内 連結子会社</b>	<b>322</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>15</b>
海外店舗	1	<b>国内連結子会社 前期比 +15店舗</b>			
<b>グルー 総店舗数</b>	<b>323</b>				

# 2019年12月期 サロン事業別売上実績

※単位未満切り捨て

(百万円)		前期	実績	前期比 (%)	来店客数 前期比(%)	客単価 (千円)	客単価 前期比(%)
暖簾分け 事業	A s h	10,154	10,400	102.4	100.2	7.71	102.2
	N Y N Y	2,430	2,555	105.1	102.1	8.48	102.9
外部加盟 事業	S D	3,775	3,673	97.3	96.7	4.97	100.6
メンテナンス サロン事業	C & P (ChokiPetaﾌﾟﾗﾝﾄ) 関 東	933	1,320	141.5	137.5	2.18	102.9
	N Y N Y (ChokiPetaﾌﾟﾗﾝﾄ) 関 西	140	182	129.6	126.3	2.05	102.6
主要子会社合計		17,435	18,133	104.0	105.7	5.88	98.4

※メンテナンスサロン事業のChokiPeta(関東)は、株式会社C&Pが運営するChokiPeta店舗です。

※メンテナンスサロン事業のChokiPeta(関西)は、株式会社ニューヨーク・ニューヨークが運営するChokiPeta店舗です。

# 連結損益計算書 計画及び前期比較

計画比較 (百万円)			前年同期比較 (百万円)		
売上高	8,500	△130	売上高	8,500	+436
直営店売上減少		△90	直営店売上増加		+348
加盟金収入減少		△22	加盟金収入減少		△51
			賃貸収入増加		+102
売上総利益	2,416	-	売上総利益	2,416	+94
労務費増加		△20	労務費増加		△226
家賃及び減価償却費減少		+50	地代家賃増加		△50
広告宣伝費及び募集費減少		+30	減価償却費増加		△24
営業利益	513	△77	営業利益	513	+11
経常利益	525	△75	人件費・教育費増加		△56
当期純利益	260	△30	広告宣伝費・募集費増加		△11
			修繕費・保守費増加		△12
			減価償却費減少		+19
			経常利益	525	+2
			営業外収益減少		△13
			当期純利益	260	△11
			受取補償金		△11
			減損損失・閉店損失増加		△43
			子会社株式評価損減少		+23



# 2019年12月期 連結貸借対照表(前期末比較)

単位：百万円

【資産】	2018年 12月	2019年 12月	前期末比 増減	【負債・資本】	2018年 12月	2019年 12月	前期末比 増減
<b>流動資産合計</b>	<b>3,020</b>	<b>3,046</b>	<b>+25</b>	<b>流動負債合計</b>	<b>2,587</b>	<b>2,870</b>	<b>+283</b>
現預金	1,654	1,575	△78	買掛金	91	95	+3
売掛金	454	481	+27	1年内返済長期借入金	480	511	+31
たな卸資産	103	97	△6	未払金	1,594	1,717	+123
その他流動資産	809	891	+82	その他流動負債	420	546	+125
<b>固定資産合計</b>	<b>5,351</b>	<b>5,649</b>	<b>+297</b>	<b>固定負債合計</b>	<b>3,024</b>	<b>2,882</b>	<b>△142</b>
建物	2,700	2,818	+118	長期借入金	2,191	2,037	△154
工具器具備品	300	405	+105	その他固定負債	832	844	+12
その他有形固定資産	170	189	+18	<b>純資産合計</b>	<b>2,760</b>	<b>2,943</b>	<b>+182</b>
のれん	245	220	△24	資本金	324	498	+173
その他無形固定資産	82	78	△4	資本剰余金	860	860	-
敷金保証金	1,402	1,433	+30	利益剰余金	1,665	1,697	+31
その他投資	450	504	+53	自己株式	△89	△113	△23
<b>資産合計</b>	<b>8,372</b>	<b>8,695</b>	<b>+322</b>	<b>負債・純資産合計</b>	<b>8,372</b>	<b>8,695</b>	<b>+322</b>

# 2019年12月期 財務状況(自己資本・有利子負債)

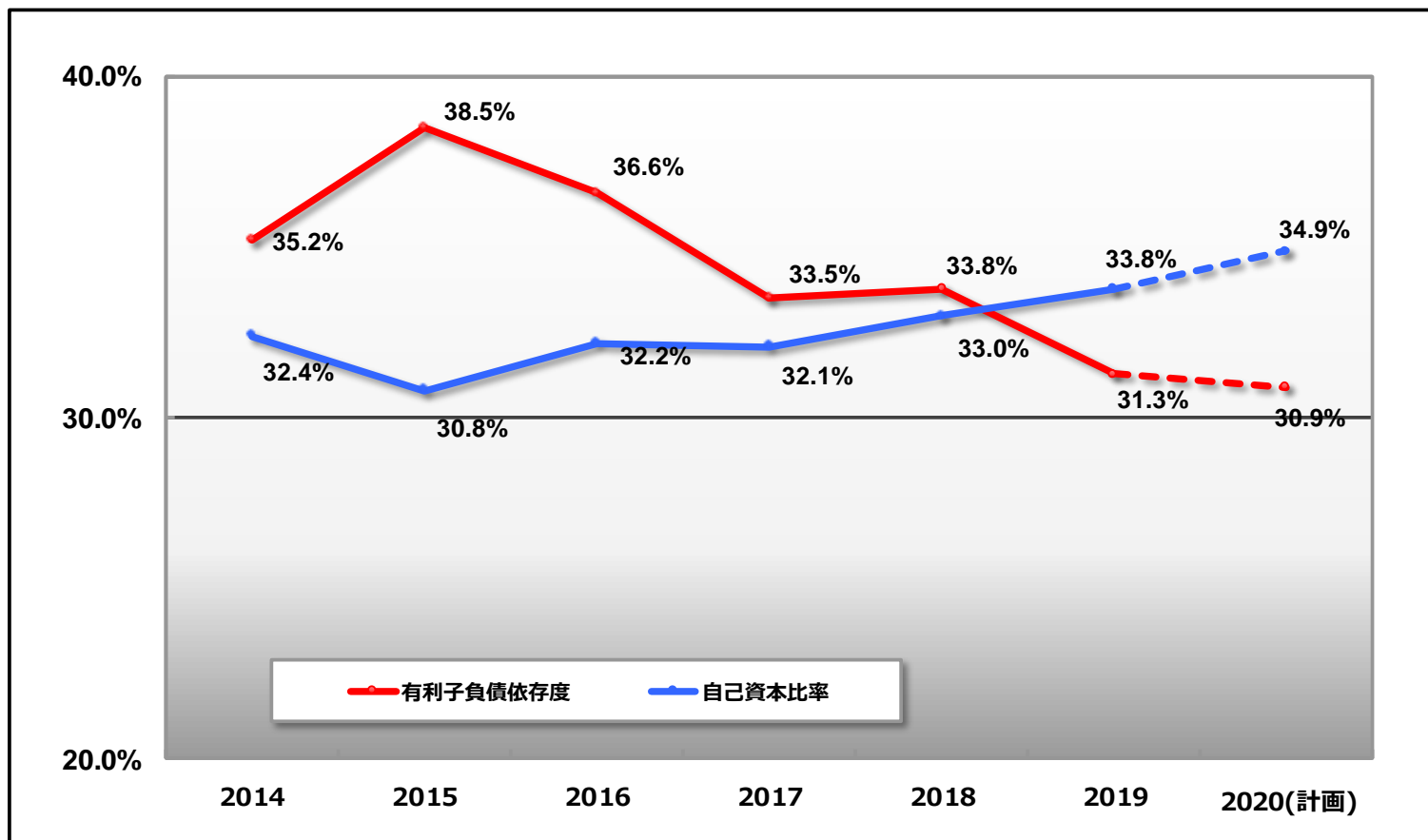
## ■ 自己資本比率について

・ 2019年12月期 33.8% 前期比 +0.8ポイント

## ■ 有利子負債依存度について

・ 2019年12月期残高 2,718百万円 前期比 △109百万円

・ 有利子負債依存度 31.3% 前期比 △2.5ポイント



# 連結キャッシュフローの状況

(百万円)	2018年12月期	2019年12月期	前年同期比
営業活動 C F	1,076	1,047	△29
投資活動 C F	△1,156	△918	+237
財務活動 C F	45	△206	△252
現金及び現金同等物	1,654	1,575	△78

営業活動 C F		投資活動 C F		財務活動 C F	
税金等調整前純利益	426	有形固定資産取得	△759	長期借入金の調達	400
減価償却費	489	無形固定資産取得	△26	長期借入金の返済	△523
未払金の増加	123	のれん取得	△27	配当金支払	△54
法人税等の支払	△156	敷金保証金の差入	△68		

# 出店・設備投資の状況

## 出店数

(店舗数)	2019年度計画	2019年度実績	計画差異
出店数	30	21	△9
閉店数	5	6	+1
期末店舗数※	<b>332</b>	<b>322</b>	<b>△10</b>
移転数	5	3	△2
改装数	21	15	△6

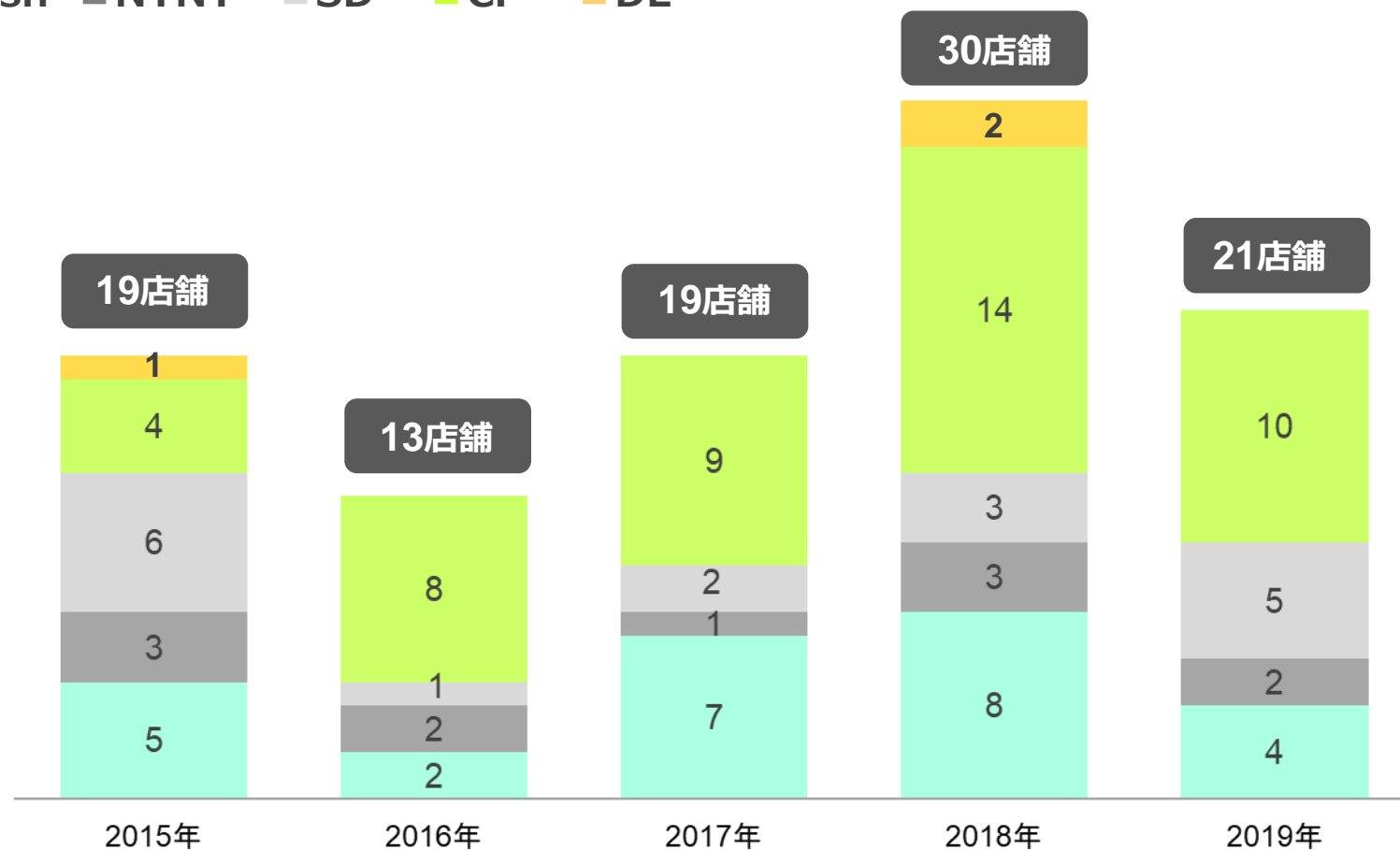
※ 国内連結子会社店舗数

## 設備投資

(百万円)	2019年度計画	2019年度実績	計画差異
投資合計	<b>1,030</b>	<b>854</b>	<b>△175</b>
設備投資	880	759	△120
敷金保証金	110	68	△41
ソフトウェア	40	26	△13
減価償却費	500	489	△10

# 2019年12月期 出店実績

■ Ash ■ NYNY ■ SD ■ CP ■ DE



— 2019年出店実績 —

**Ash 4店舗**   **NYNY 2店舗**   **SD 5店舗**   **CP 10店舗**   **DE 0店舗**   **合計 21店舗**

# 2020年12月期 通期業績計画

# 2020年12月期 連結業績計画

## 連結業績

単位：百万円

	2019年度実績	2020年度計画	増減率
チェーン売上高	18,721	19,300	103.1%
売上高	8,500	9,100	107.1%
営業利益 (営業利益率)	513 (6.0%)	530 (5.8%)	103.2%
経常利益 (経常利益率)	525 (6.2%)	530 (5.8%)	100.9%
当期純利益 (当期純利益率)	260 (3.1%)	270 (3.0%)	103.8%

単位：百万円

投資合計	900
造作	805
敷金保証金	80
ソフトウェア	15
減価償却費	530

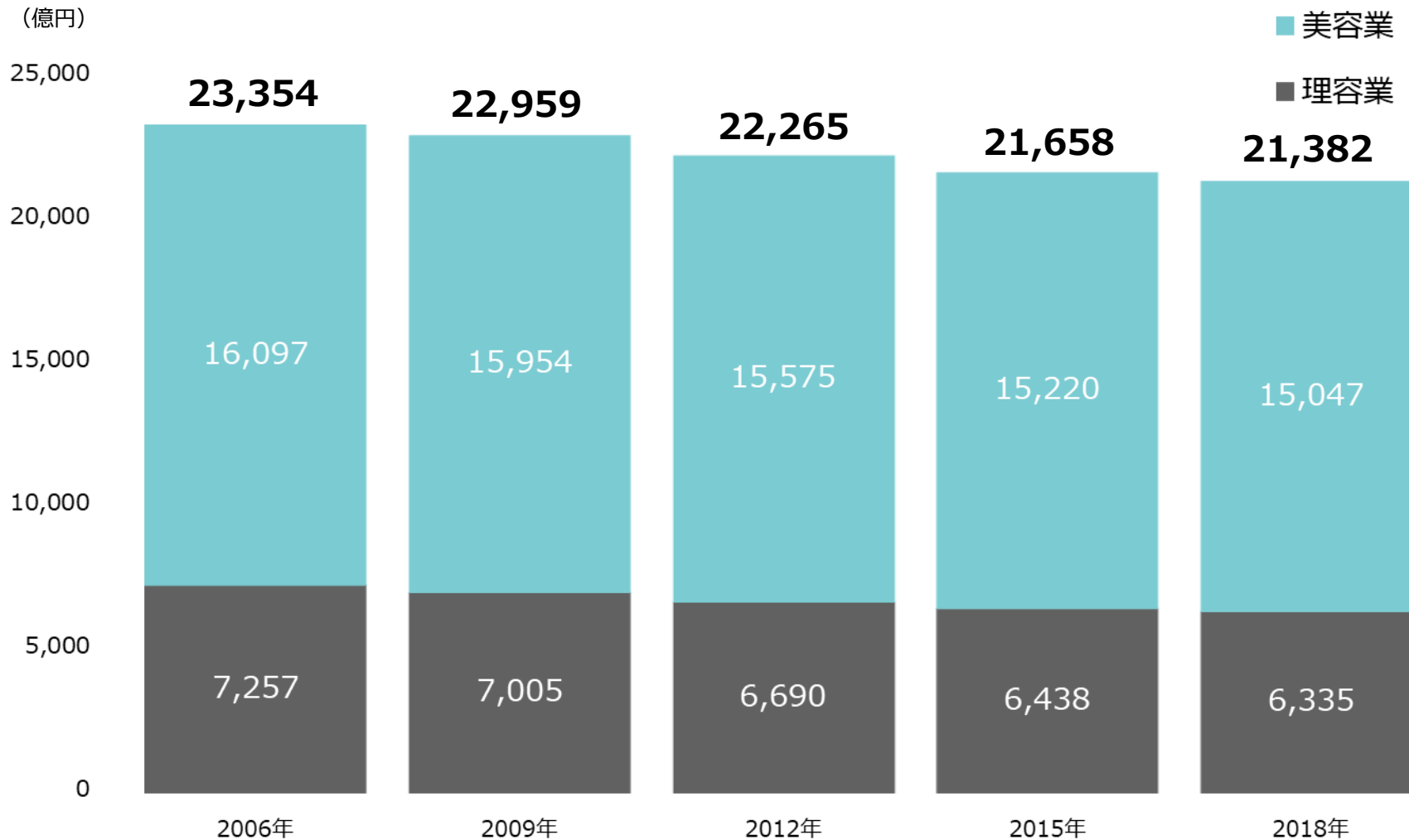
出店数	26
閉店数	5
移転数	4
改装数	14
期末国内連結子会社数 期店舗	343

# 今後の経営方針 ～業界動向と当社の取組み～



# 理美容市場の動向

## 理美容市場規模推移

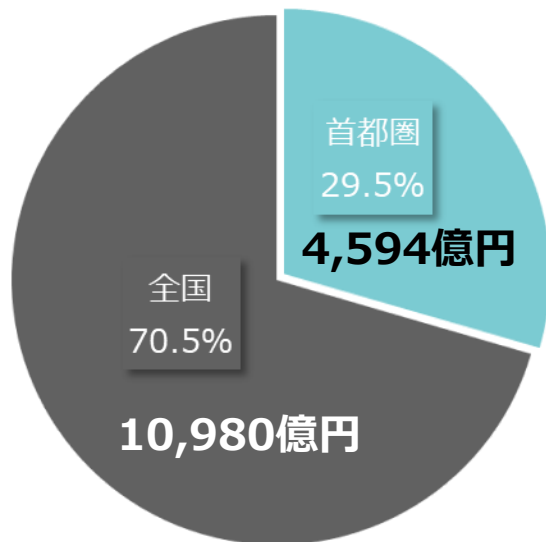


※資料：矢野経済研究所

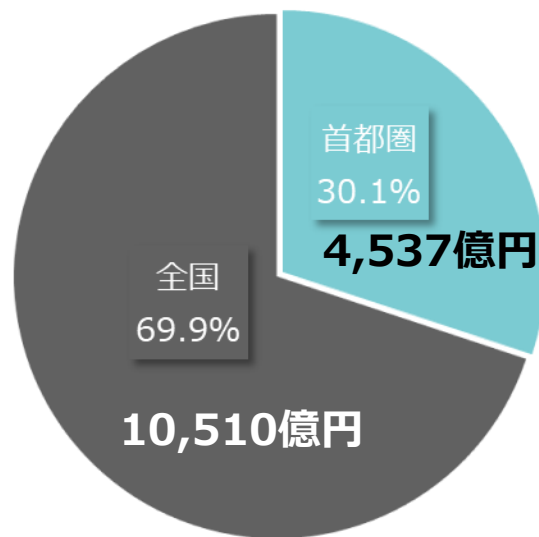
# 理美容市場の動向

## 首都圏の美容市場

2012年



2018年



※資料：2019年度版「理美容マーケティング総覧」より

2018年実績	美容市場	当社グループ	美容市場における 当社の割合	当社店舗数
東京都	1,841 億円	66.9 億円	3.6%	123
神奈川県	1,110 億円	46.3 億円	4.2%	81
埼玉県	846 億円	10.8 億円	1.3%	26
千葉県	740 億円	13.4 億円	1.8%	27
<b>首都圏合計</b>	<b>4,536 億円</b>	<b>137.5 億円</b>	<b>3.0%</b>	<b>257</b>

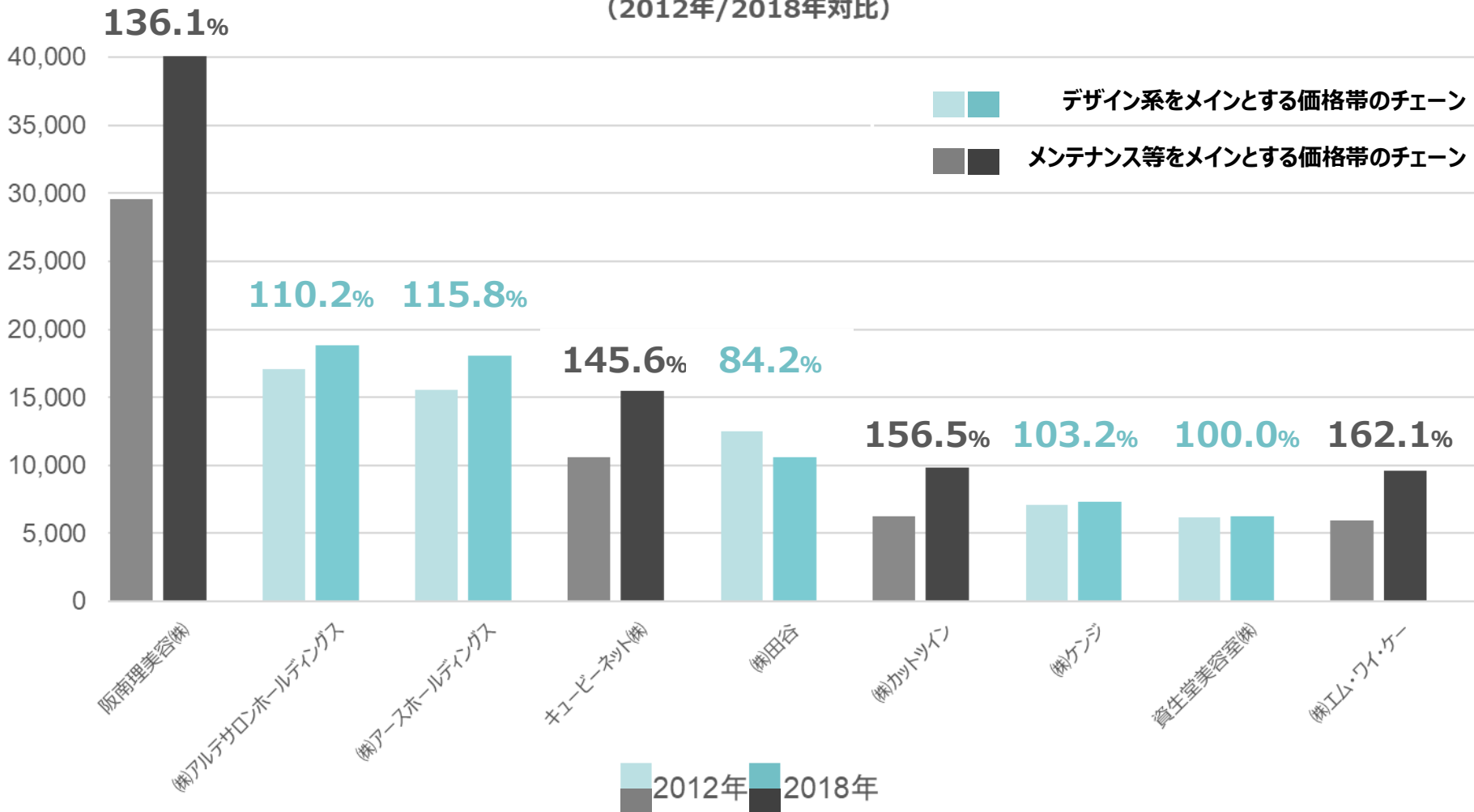
# 理美容市場の動向

## 大手チェーン店売上比較

※資料：矢野経済研究所

(百万円)

売上高上位10社比較  
(2012年/2018年対比)



# 業態別ブランド展開

## デザイン系 ブランド



Hair & Make  
**NYNY**

暖簾分け  
着実な成長  
人材育成

## メンテナンス系 ブランド



マーケット拡大  
革新による優位性  
店舗拡大

# 組織体制の変更

〔目的〕

当社グループの成長戦略の推進  
競争力の強化と企業価値の向上  
実効的なグループガバナンスの強化

経営と執行の分離

取締役会の機能強化

執行役員制度の見直し

# 組織体制の変更

## ◆ HD取締役会体制

〔従来〕

社内取締役 (7)
社内監査役 (1)
社外取締役 (2)
社外監査役 (2)

〔変更後〕

社内取締役 (5)
社内監査役 (1)
社外取締役 (3)
社外監査役 (2)



企業価値の向上

## ◆ 新執行役員制度

( ) 内は人数

会長執行役員 (1)				
社長執行役員 (1)				
専務執行役員 (1)				
常務執行役員 (5) (子会社代表を兼務)				
Ash社長	NYNY社長	SD社長	C&P社長	東京美髪芸術学院社長
執行役員 (7)				

経営体制の若返り  
取締役会の意思決定の迅速化  
監督機能の強化  
コーポレートガバナンスの一層の強化

グループとしての一体性の高い  
業務執行体制  
機動的な事業運営  
業務執行の責任の明確化

# 計画の進捗状況と経営方針 ～当社の取組み～

# デザイン系ブランドの強化



# デザイン系ブランドの強化

(Ashの例)

※単位未満四捨五入

	①売上 (百万円)	②来店客数 (千人)	③客単価 (円)
<b>2017年実績</b>	<b>9,862</b>	<b>1,312</b>	<b>7,517</b>
前年差 (前年比)	-	-	-
<b>2018年実績</b>	<b>10,155</b>	<b>1,345</b>	<b>7,552</b>
前年差 (前年比)	+292 (103.0%)	+33 (102.5%)	+35 (100.5%)
<b>2019年実績</b>	<b>10,401</b>	<b>1,347</b>	<b>7,719</b>
前年差 (前年比)	+246 (102.4%)	+3 (100.2%)	+167 (102.2%)
<b>2020年計画</b>	<b>10,670</b>	<b>1,353</b>	<b>7,887</b>
前年差 (前年比)	+269 (102.5%)	+6 (100.4%)	+168 (102.2%)

## 2019年強化策

**1. 集客**

**2. メニュー別施策**

**3. 人財**

集客

# デジタル系の 新しい集客方法

## 美容室の検索方法

### 従来

美容室検索サイト

希望の髪型やエリアを選ぶ

クーポンや口コミを確認

予約・来店

### 最近

検索ワードを直接入力

「地域」 「美容室」

表示された内容  
(マップ等) から選ぶ

リンク先のホームページを確認

予約・来店

## グーグルマイビジネス

リンク先の  
「アッシュホームページ」閲覧人数

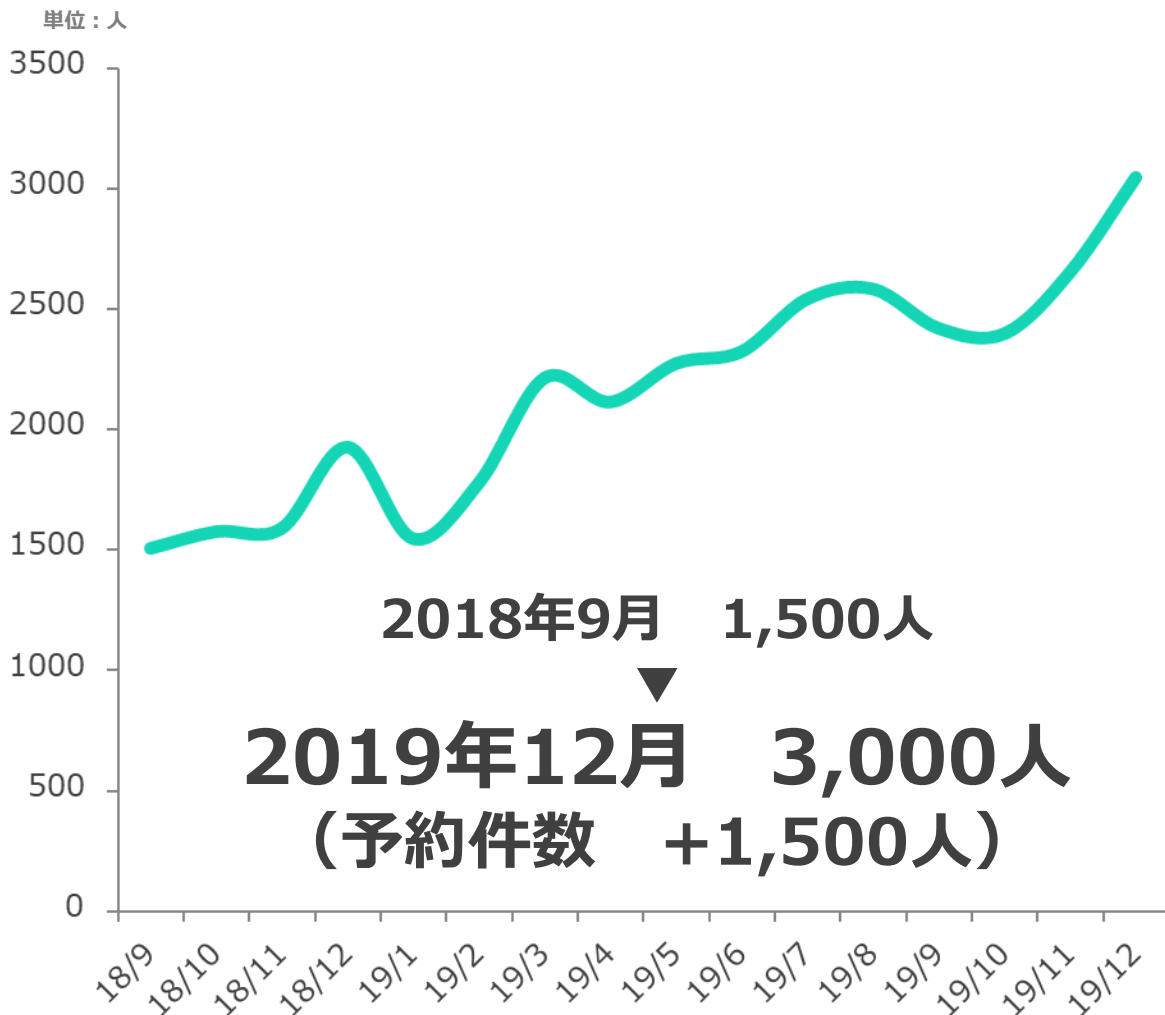
2018年9月	2019年12月	増加率
6,000人	▶ 12,000人	200.0%

グーグル経由の  
「アッシュホームページ」予約人数

2018年9月	2019年12月	増加率
1,500人	▶ 3,000人	200.0%



## グーグルマイビジネス



## LINEミニアプリ



### ■ 画像イメージ



QRコードから  
「Ash」のLINE ミニアプリへ →



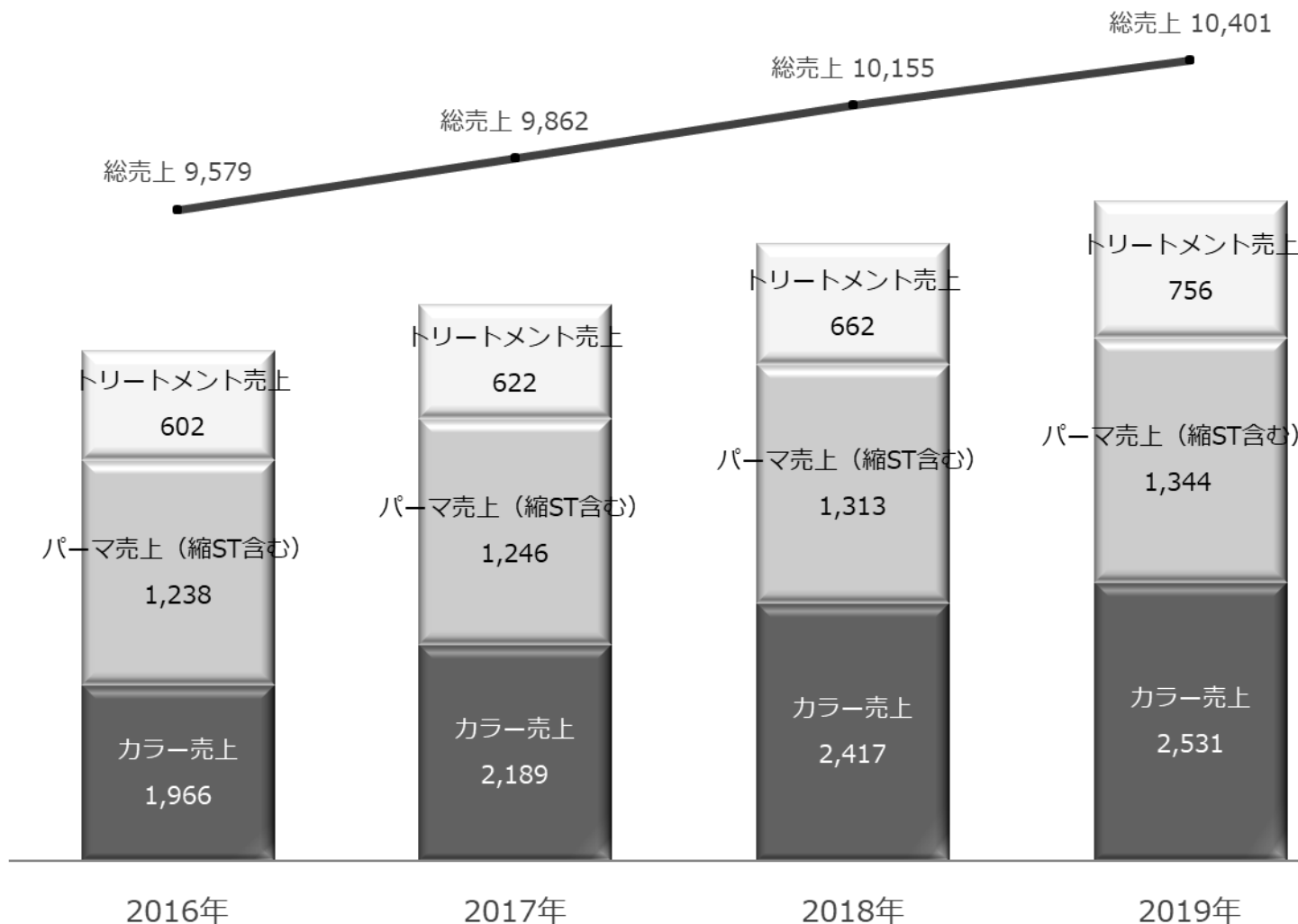
予約システムを整備  
⇒新しいサービスに即座に対応  
(グーグルマイビジネス) (LINEミニアプリ)

## メニュー別売上推移

※( )比率は、総売上に対するメニュー比率

単位：百万円

メニュー別売上推移





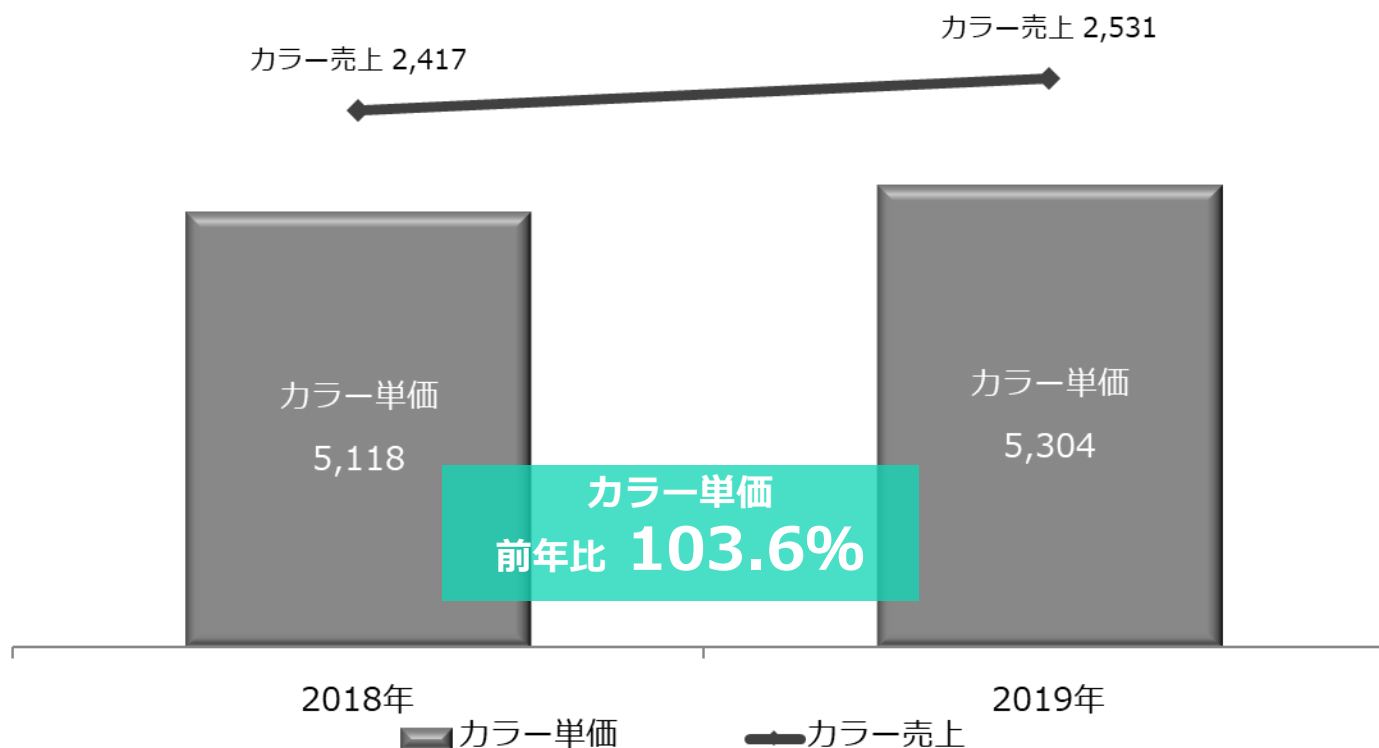
### カラー

## 単価を意識したメニュー構成

プレミアムカラーなどデザイン性を重視

カラー売上・カラー単価（前年比較）

売上：百万円  
単価：円



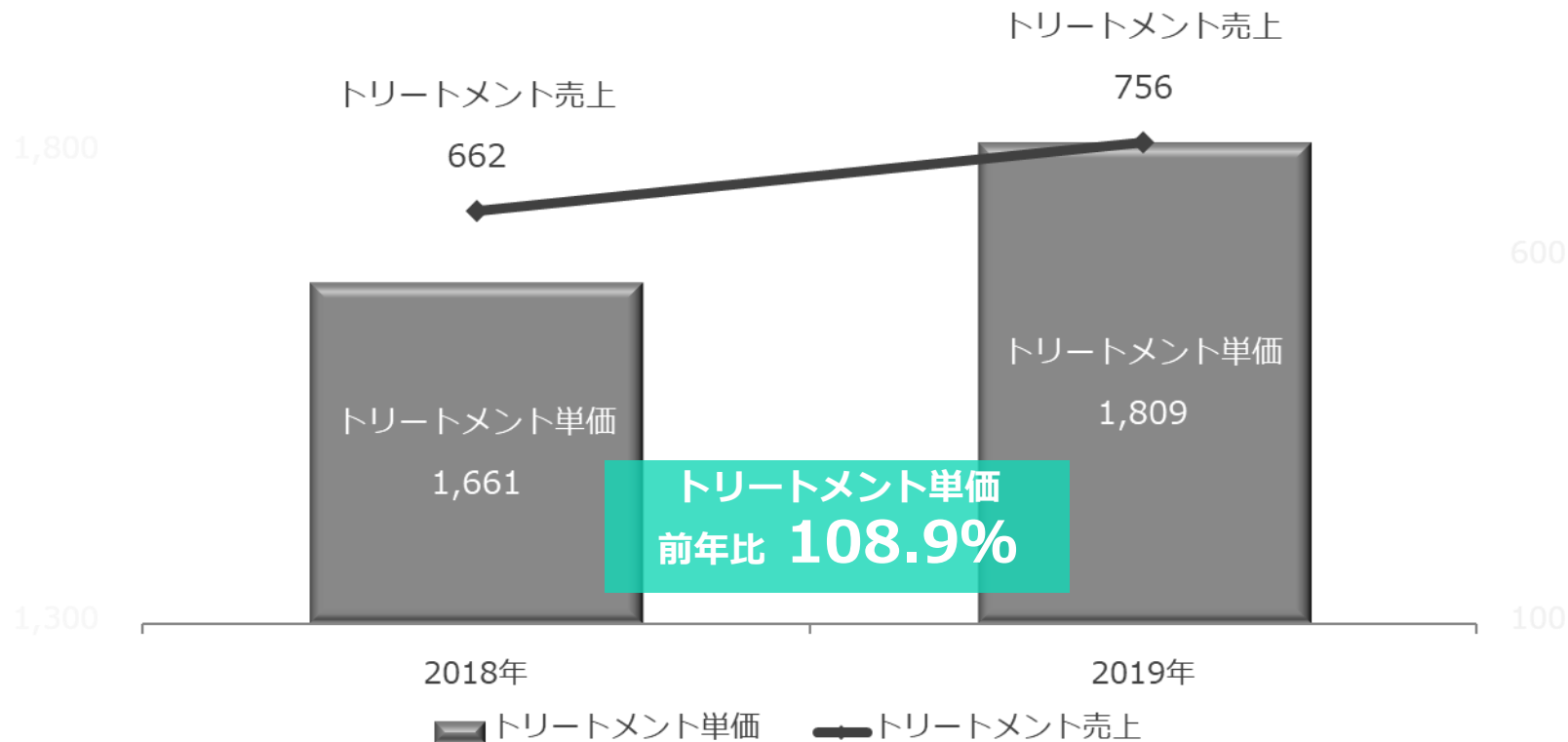
## トリートメント

### 単価を意識したメニュー構成

酸熱トリートメントなど髪質改善を重視

トリートメント売上・単価 (前年比較)

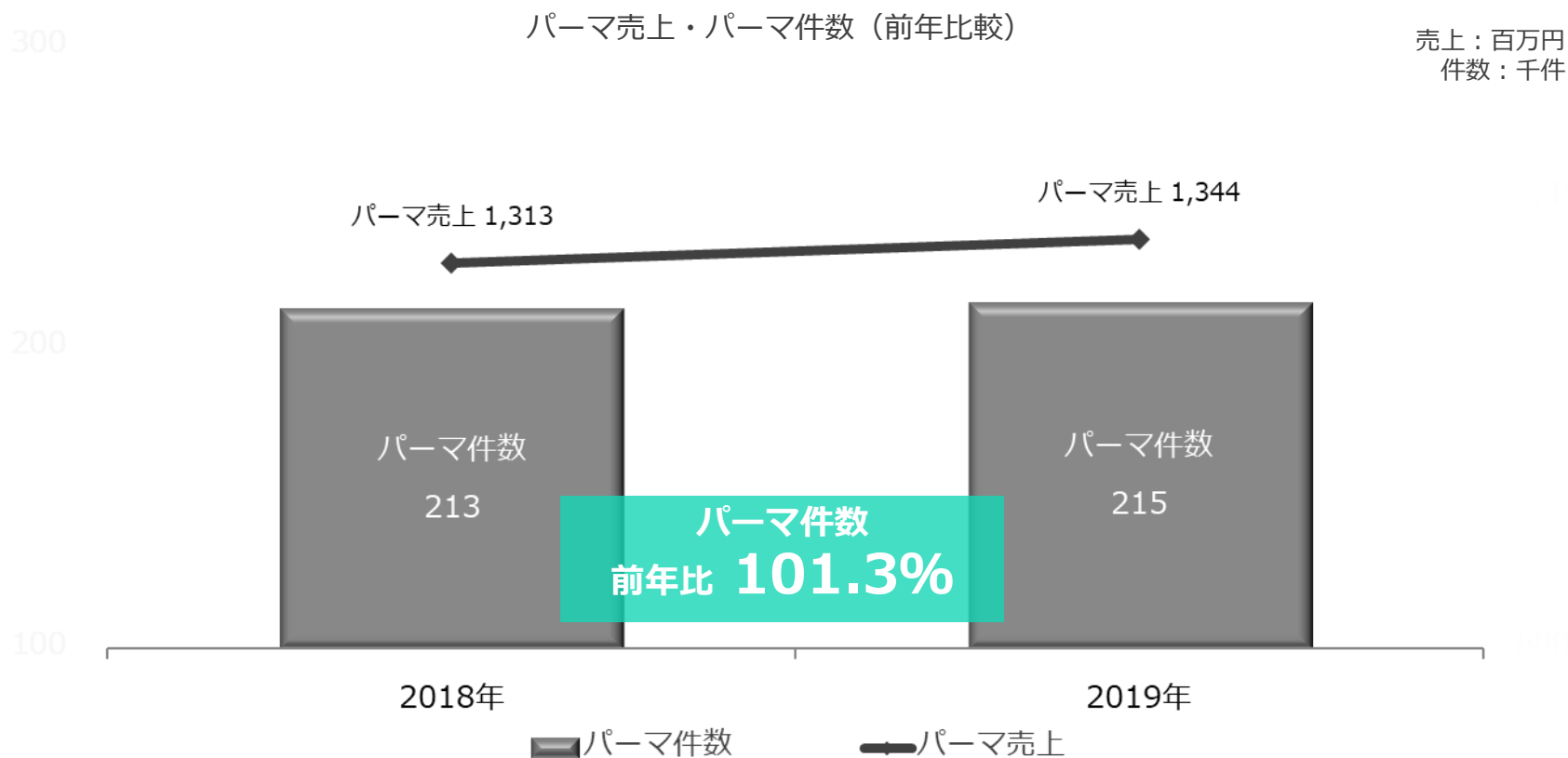
売上：百万円  
単価：円



### パーマ

## 件数を意識したメニュー構成

ポイントパーマによるメニュー提案件数を重視



## 2020年パーマ強化

2019年12月

パーママニュアル作成

2020年1月～

担当者の選定

2020年1月  
下旬～

落とし込み講習

4回コース

2020年5月～

エリア合同練習会

4回コース

2021年2月

全スタッフ  
パーママニュアル共有

### パーマ担当者の構造

パーマリーダー  
(4名)

エリア講師  
(24名)

パーマ教育者  
(128名)

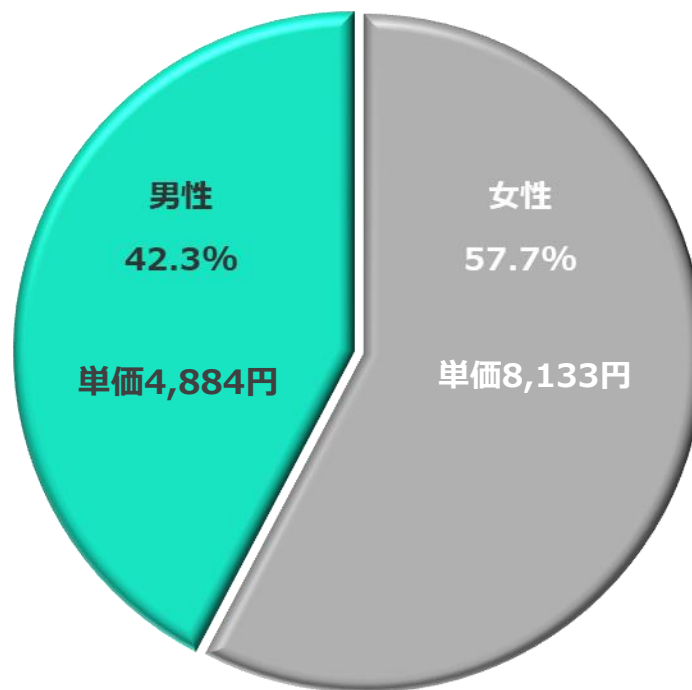
## 2020年パーマ強化

冊子タイプのマニュアル見本

<p><b>Ash</b></p> <p>仕上げ</p>   <p>仕上げのポイント</p> <p>根元をしっかり 後ろは乾きずら ウェーブがかか ブ感を作るよう 根元(乾かす)→中</p> <p>7</p>	<p><b>Ash</b></p> <p>ロッドオン</p>  <p>ロッド・巻く長さ</p>  <p>6</p>	<p><b>Ash</b></p> <p>FG.M (フォ)</p>  <p>フロントとトップを3等分して [3回転][4/5]で巻く。</p>  <p>3回転 4/5</p> <p>29</p> <p>グラデーションでカットしてあ る状態とアウトラインで切っ てる角度の間でダウンシステムで [2回転][1/2]巻く。</p>  <p>9</p> <p>ミドルは後頭骨から側頭骨が 広がります。</p> <p>5</p>	<p><b>Ash</b></p> <p>ワインディ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スタイルに合わせ</li> <li>・テンションを均一に</li> <li>・スライスをとったセ</li> <li>・あまり幅を広く取り</li> <li>・上巻きはロッドの中</li> <li>・下巻きはロッドの上</li> </ul>  <p>巻く長さ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・巻く長さの基準は以</li> </ul>  <p>1/3</p> <p>回転数</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・回転数はきっちりす</li> </ul> <p>1回転 …… Jカ</p> <p>1.5回転 …… Cカ</p> <p>2回転 …… Sカ</p> <p>2回転以上 …… ウ</p> <p>4</p>	<p><b>Ash</b></p>  <p>ポイントにつ</p> <p>CP (センターポ フェイスライン上</p> <p>FP (フロントポ センターポイント た点。</p> <p>TP (トップポ 正中線上、頭頂部</p> <p>GP (ゴールデン バックポイント正 中の正中線の延 向に向かって45度 た接点。</p> <p>BOSP (バック ゴールデンポ した正中線上の点</p> <p>BP (バックポ 正中線上の後頭部</p> <p>3</p>	<p><b>Ash</b></p> <p>各セクシ</p>  <p>ポイントにつ</p> <p>CP (センターポ フェイスライン上</p> <p>FP (フロントポ センターポイント た点。</p> <p>TP (トップポ 正中線上、頭頂部</p> <p>GP (ゴールデン バックポイント正 中の正中線の延 向に向かって45度 た接点。</p> <p>BOSP (バック ゴールデンポ した正中線上の点</p> <p>BP (バックポ 正中線上の後頭部</p> <p>2</p>	<h1>Ash</h1> <h2>パーマの基本</h2> <p>2020.1.6 Ver. 1.03</p>  <p>トップセクション (動きや質感を表現す</p> <p>フロントセクション (前髪とフェイスライ</p> <p>オーバーセクション (表面に出てくる髪で</p> <p>ミドルセクション (結んだバック側のセ バック中間部分の垂 向いていない部分。</p> <p>サイドセクション (バックのミドルセク</p> <p>アンダーセクション (ネープのアウトライ</p>
---	--	--	---	--	---	---

## メンズ顧客

男女別売上単価と比率（2019年）



**4割のメンズ顧客の対応**  
メンズ顧客へのアプローチ強化

## メンズ顧客

PB新商品  
Men'sスタイリング剤  
2019年9月新発売！

※Ash、NYNY店舗で限定販売

### SERIES LINE UP

イトウーラメン ハードミルク

イトウーラメン ハードグリース

イトウーラメン ハードワックス



## メンズ顧客

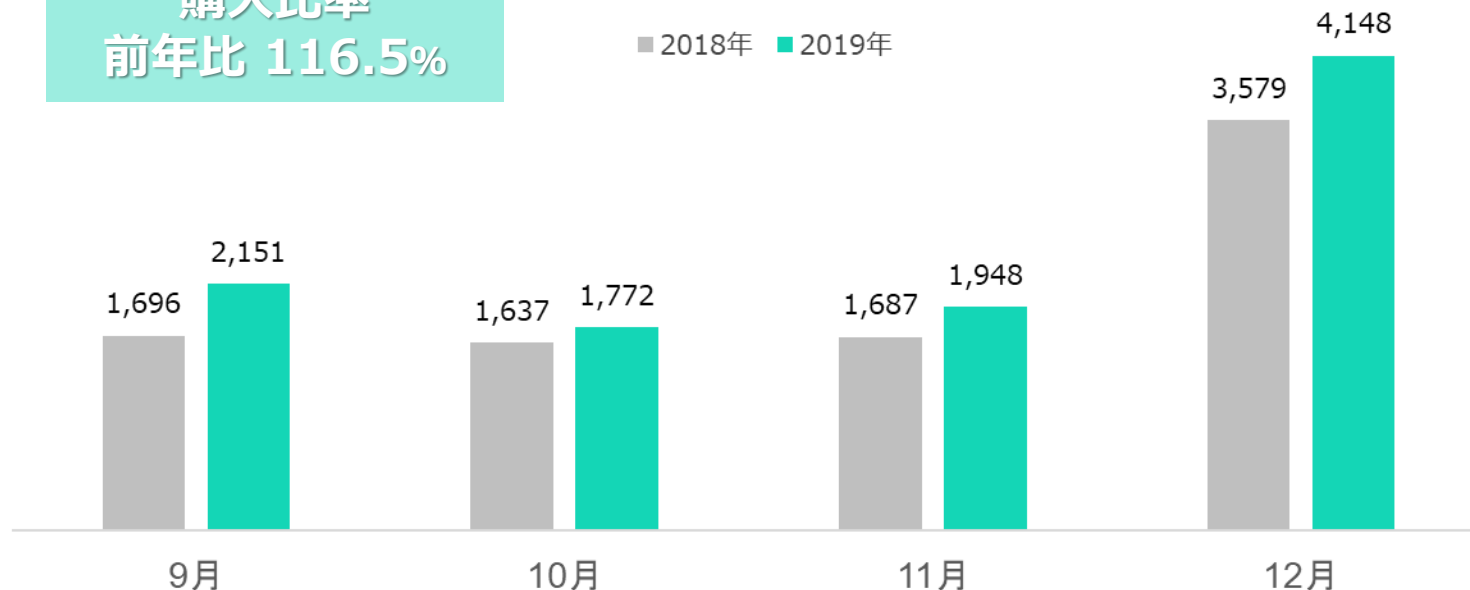
### エトウーラメンシリーズ販売実績

# 8,560,000円

購入比率  
前年比 116.5%

メンズ店販購買人数比較

単位：人





## PB新商品

### PB新商品

天然由来成分配合

ヘアケア&スキンケアブランド

2020年2月新発売！

※Ash、NYNY店舗で限定販売



## PB新商品



### 3つの (en) + Organicの造語

ご縁を大切にする = 縁 (en)

地球に還る = サークルオブライフ  
(en)

日本円の響き = 円 (en)

## PB新商品



- スキンケアシリーズは「100%天然由来」
- 界面活性剤の一部に「天然素材「そほろはす®」 ※1を使用
- 生分解性にこだわり、「地球に還る素材」を使用
- 美容師が持つ美のこだわりを詰め込み、「美容師自身が良いと思う商品を自分たちの手でつくりたい」という思いを込めて開発

※1「そほろはす®」・・・100%天然植物成分（NON GMO キャノーラ油）を利用し、化学合成でなく、酵母を使った発酵プロセスにより作られた界面活性剤。糖と脂肪酸で構成されているので、100%自然に戻るため、環境と人間にとっても優しい成分です。アライドカーボンソリューションズ株式会社の登録商標。

## PB新商品



### HAIR CARE SERIES LINE UP

- エニック シャンプーLB
- エニック トリートメントLB
- エニック ヘアマスクLB
- エニック オイルセラムLB



97%  
natural



98%  
natural



89%  
natural



100%  
natural

## PB新商品



### SKIN CARE SERIES LINE UP

- エニック ホットクレンジングジェル (メイク落とし)
- エニック トリートメントローション (化粧水)
- エニック トリートメントセラム (美容液)



100%  
natural



100%  
natural



100%  
natural

人財

## 2020年 スタッフコミュニケーションツール導入

業務効率化

外部トーク連携

カレンダー機能

FAX機械の廃棄

## 人財

### 退社防止対策

- ① リンクアンドモチベーション
- ② サンクスギフト
- ③ 手袋シャンプー
- ④ (FC会議による) 退社予備群の対策ミーティング

### 退社率 (5.8%減少)

2017年12月

15.2%



2019年12月

9.4%

# メンテナンス系ブランドの強化



2019年1月4日

株式会社スタイルデザイナーの一部事業を新設分割を行い

## 株式会社C&P設立

- ・ 事業の拡大、成長
- ・ 意思決定の迅速化
- ・ 組織の独立性を高める



# メンテナンス系ブランドの強化

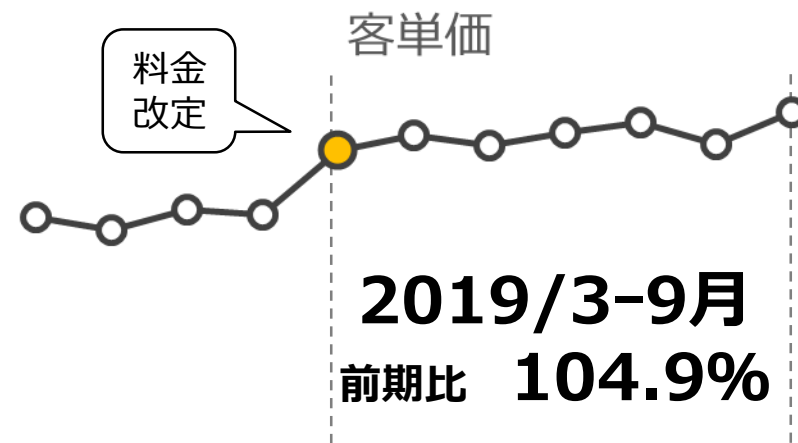
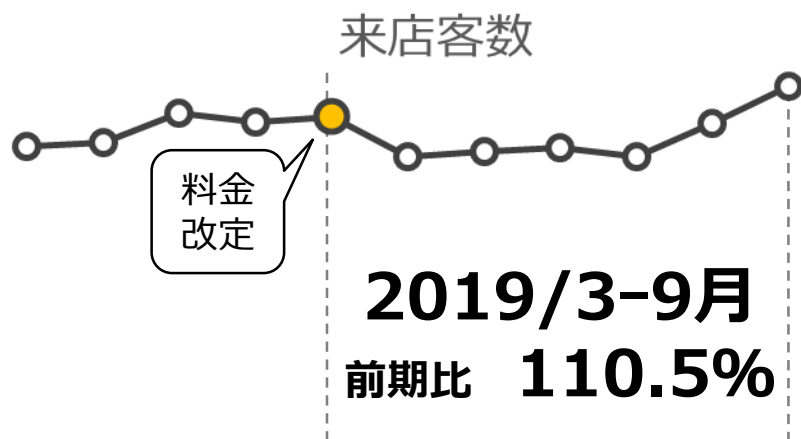
## 料金改定

カット«ドライ込»  
根元カラー«セルフドライ»  
全体カラー«セルフドライ込»

2019年3月1日より料金改定実施

旧料金		改定料金
1,200円	▶	1,300円
1,800円	▶	1,900円
2,800円	▶	2,900円

既存店の来店客数・客単価 前期比推移

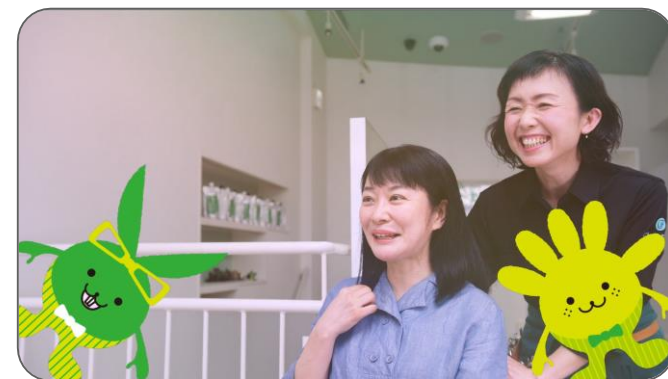


料金改定の結果 ▶ **来店客数への影響・軽微 + 客単価向上**

## 人材確保

**TVCM** (2018.5~2019.4)

- 集客および求人への訴求
- ブランドイメージの定着



**採用管理システムの導入**

**求人検索エンジンの有料枠運用**

**採用応募者数の増加**

**518名** (2018)



**642名** (2019)

## PR

### 取材内容

- 休眠美容師の再雇用
- 高齢美容師の活躍
- 技術・料金の統一化（チェーン展開）



### 高い関心度 ▷ 2019年 メディア露出実績

首都圏ネットワーク（NHK）、かんさい情報ネットten（読売テレビ）  
やさしいニュース（テレビ大阪）  
日本経済新聞、日経MJ  
Yahooニュース、シニアライフ総研  
WWDbeauty、Men's PREPPY、大人のキレイ髪スタイル

## クリップライン & 教育強化

クリップ数（各種データ） ▶ 348種  
うち、教育動画種類 ▶ 150種以上

成功事例の横展開

スタッフからの提案

管理者会議の共有事項（管理・技術・材料等）

朝礼風景・クレンリネス

## 技術講習強化

月 4 回 ▶ 月 8 回

## ブランクのある美容師

▶ 技術への不安をなくし、安心して働ける環境

## 体系構築

START



➤ ➤ 店舗内 STEPUP ➤ ➤

スタッフ  
(フルタイム)

チーフ

副店長

店長

店舗外 STEPUP

エリアマネージャー

アシスタント  
トレーナー

店舗開発チーム  
アシスタント

スペシャリスト STEPUP

スーパーバイザー

トレーナー

店舗開発チーム

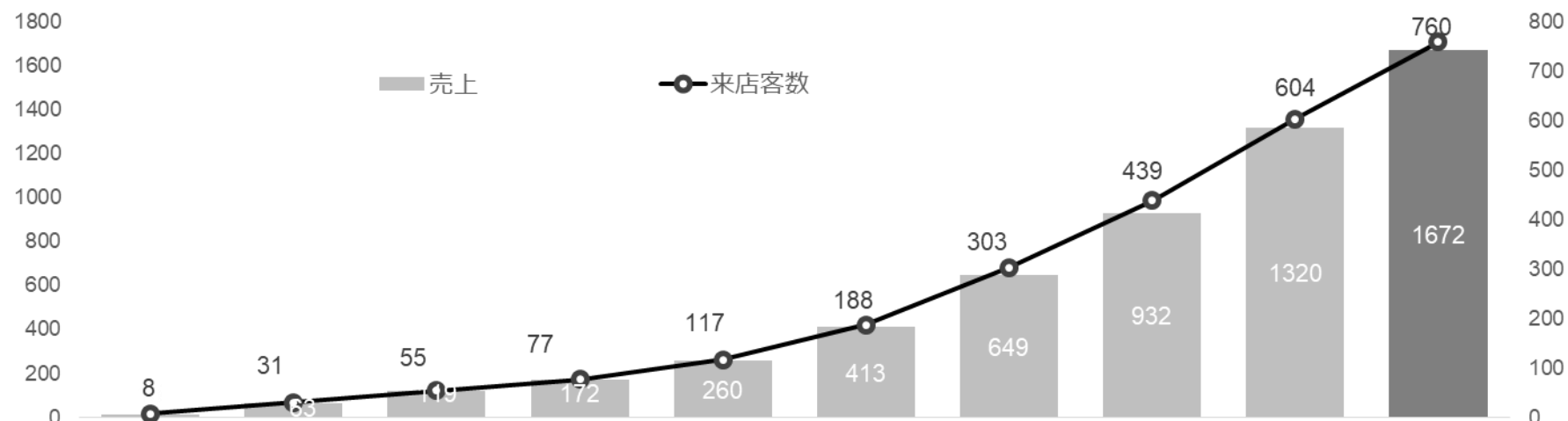
マネージャー 8名 → 13名 ▷ 店舗指導の強化

## 業績推移・2020年計画（関東圏）

### Choki Peta ブランド 売上推移

（単位：百万円）

（単位：千人）



	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年計画
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------

店舗数	2	6	7	8	11	19	27	41	51	61
-----	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----

売上 (百万円)	15	63	119	172	260	413	649	932	1,320	1,672
----------	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-------

売上前年比	—	416%	189%	143%	151%	158%	157%	143%	142%	127%
-------	---	------	------	------	------	------	------	------	------	------

来店客数 (千人)	8	31	55	77	117	188	303	439	604	760
-----------	---	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**2020年出店計画 10店舗 ▶ 損益分岐点到達 ▶ 利益の積み上げ予定**

## 卷末 参考情報



# 連結 P/L 推移

単位：百万円

	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12
チェーン売上高	17,039	17,085	17,488	18,003	18,721
売上高	7,112	7,324	7,567	8,063	8,500
売上原価	5,040	5,193	5,305	5,742	6,084
売上総利益	2,071	2,130	2,262	2,321	2,416
販売管理費	1,775	1,761	1,739	1,819	1,902
営業利益	295	369	522	502	513
営業外収益	55	95	35	42	29
営業外費用	39	37	47	21	17
経常利益	311	427	511	523	525
特別利益	127	96	18	19	9
特別損失	285	185	127	92	108
税引前当期純利益	154	339	402	451	426
法人税、住民税	135	139	141	179	189
法人税等調整額	△30	△12	11	0	△22
税金費用	105	127	153	179	166
少数株主損益	-	-	-	-	-
当期純利益	48	211	249	271	260

※(表示方法の変更)従前は営業外収益に計上しておりました「期限到来チケット精算収入」は、売上高に計上しております。このため2012年12月期～2015年12月期につきましても、売上高、売上総利益、営業利益及び営業外収益を、表示組替後の数値で記載しております。

# 連結 B/S 推移

単位：百万円

	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12
<b>流動資産合計</b>	<b>2,920</b>	<b>3,095</b>	<b>3,142</b>	<b>3,020</b>	<b>3,046</b>
現預金	1,439	1,658	1,687	1,654	1,575
売掛金	583	491	539	454	481
その他流動資産	897	945	914	912	988
<b>固定資産合計</b>	<b>4,326</b>	<b>4,298</b>	<b>4,882</b>	<b>5,351</b>	<b>5,649</b>
有形固定資産	2,025	2,046	2,734	3,171	3,413
のれん	328	274	259	245	220
その他無形固定資産	154	144	112	82	78
敷金保証金	1,469	1,411	1,352	1,402	1,433
その他投資	347	420	423	450	504
<b>資産 合計</b>	<b>7,246</b>	<b>7,393</b>	<b>8,025</b>	<b>8,372</b>	<b>8,695</b>
<b>流動負債合計</b>	<b>2,722</b>	<b>2,725</b>	<b>2,579</b>	<b>2,587</b>	<b>2,870</b>
買掛金	115	99	100	91	95
1年内返済 長期借入金	702	613	495	480	511
未払金	1,481	1,532	1,577	1,594	1,717
その他流動負債	423	479	406	421	546
<b>固定負債合計</b>	<b>2,290</b>	<b>2,288</b>	<b>2,865</b>	<b>3,024</b>	<b>2,882</b>
長期借入金	1,908	1,921	2,033	2,191	2,037
その他固定負債	381	366	831	832	844
<b>純資産合計</b>	<b>2,233</b>	<b>2,380</b>	<b>2,580</b>	<b>2,760</b>	<b>2,943</b>
資本金	324	324	324	324	498
資本剰余金	860	860	860	860	860
利益剰余金	1,302	1,335	1,534	1,665	1,697
自己株式	△254	△139	△139	△89	△113
(少数株主持分)	-	-	-	-	-
<b>負債・純資産 合計</b>	<b>7,246</b>	<b>7,393</b>	<b>8,025</b>	<b>8,372</b>	<b>8,695</b>

※『税効果会計に係る会計基準』の一部改正（企業会計基準第28号 2018年2月16日）等を第32期の期首から適用しており、前連結会計年度に係る経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

# 出店・設備投資 推移

単位：百万円

	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12
<b>投資合計</b>	<b>857</b>	<b>667</b>	<b>839</b>	<b>1,026</b>	<b>854</b>
造作等	739	516	735	907	759
敷金保証金	85	89	81	94	68
<b>減価償却費</b>	<b>518</b>	<b>501</b>	<b>456</b>	<b>484</b>	<b>489</b>
出店数	18	13	19	30	21
閉店数	19	12	9	11	6
移転数	5	5	7	2	3
改装数	29	13	8	18	15
<b>期末店舗数</b>	<b>277</b>	<b>278</b>	<b>288</b>	<b>307</b>	<b>322</b>

# 投資判断指標

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
<b>ROE（株主資本利益率）</b>	<b>2.2%</b>	<b>9.2%</b>	<b>10.1%</b>	<b>10.2%</b>	<b>9.1%</b>
株主資本（百万円）	2,241	2,306	2,480	2,670	2,851
当期純利益（百万円）	48	211	249	271	260

※ 株主資本は、期中平均=(当期末+前期末)/2

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
<b>ROA（総資産利益率）</b>	<b>0.7%</b>	<b>2.8%</b>	<b>3.2%</b>	<b>3.3%</b>	<b>3.0%</b>
総資産（百万円）	7,090	7,320	7,709	8,199	8,534
当期純利益（百万円）	48	211	249	271	260

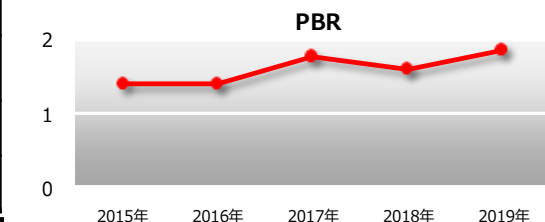
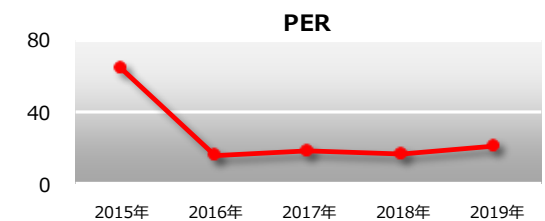
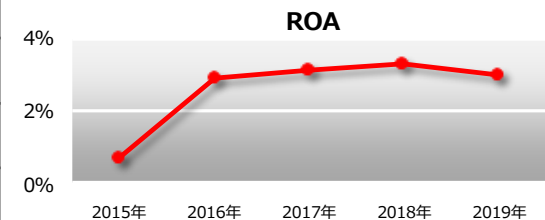
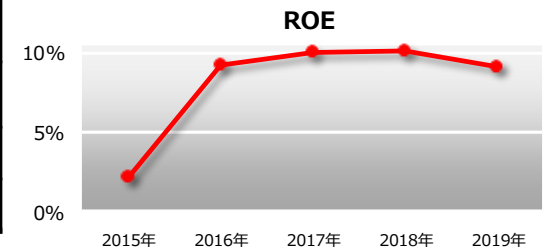
※ 総資産は、期中平均=(当期末+前期末)/2

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
<b>PER（株価収益率）</b>	<b>64.53</b>	<b>16.00</b>	<b>18.37</b>	<b>16.50</b>	<b>21.15</b>
一株当たり当期純利益（円）※	4.83	21.10	24.91	27.22	26.19
期末株価（円）※	312	337	457	449	554

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
<b>PBR（株価純資産倍率）</b>	<b>1.40</b>	<b>1.42</b>	<b>1.77</b>	<b>1.62</b>	<b>1.86</b>
一株当たり純資産（円）※	222.20	237.81	257.74	277.75	297.27
期末株価（円）※	312	337	457	449	554

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
自己株を除く期中平均発行済株式数※	10,050,314	10,043,647	10,010,314	9,963,520	9,933,609
時価総額（期末、百万円）	3,521	3,597	4,876	4,624	5,706

※ 2018年3月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っており、遡及修正しております。



#### 免責事項

当資料に掲載されている業績見通し、その他の今後の予測・戦略等に関する情報は、当資料の作成時点において、当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測する範囲内で行った判断にもとづくものです。

しかしながら実際には、通常予測し得ないような特別の事情の発生または通常予測し得ないような結果の発生等により、当資料記載の業績見通しとは異なる結果を生じうるリスクを含んでおります。

当社は、投資家の皆様にとって重要と考えられるような情報について、その積極的な開示に努めてまいります。当資料記載の業績見通しのみにより全面的に依拠してご判断されることは、くれぐれもお控えになられるようお願い致します。

なお、いかなる目的であれ、当資料を無断で複製、または転送などをなさないようお願い致します。

<本資料に関するお問い合わせ先>

経営企画部

Tel:045-663-6123 Fax:045-663-6107