

2023年度 通期 決算説明資料



株式会社すかいらーくホールディングス

2024年2月14日

2023年度通期決算サマリーと2024年度見通し



2023年度 通期実績

- 売上高 3,548億円 (前年比+511億円、116.8%)
- 事業利益 164億円 (前年比+251億円)
- 営業利益 117億円 (前年比+173億円)
- 当期利益 48億円 (前年比+112億円)
- 1株当たり配当金 7.00円 (配当性向33.31%)

既存店前年比：

売上高	118.4%
客数	109.5%
客単価	108.1%

2024年度 通期見通し

- 売上高 3,750億円
- 事業利益 170億円
- 営業利益 150億円
- 当期利益 75億円
- 1株当たり配当金 10.00円 (配当性向30.33%)

2023年通期 要約損益計算書



- ◆売上総利益率： インフレ影響により若干低下
- ◆人件費 / その他販管費： 売上増・インフレによるコスト増、生産性改善・営業経費抑制
- ◆その他営業収益 / 費用： 前年の時短協力金 (109)億円、前年の給与計算に関する臨時損失 + 20億円

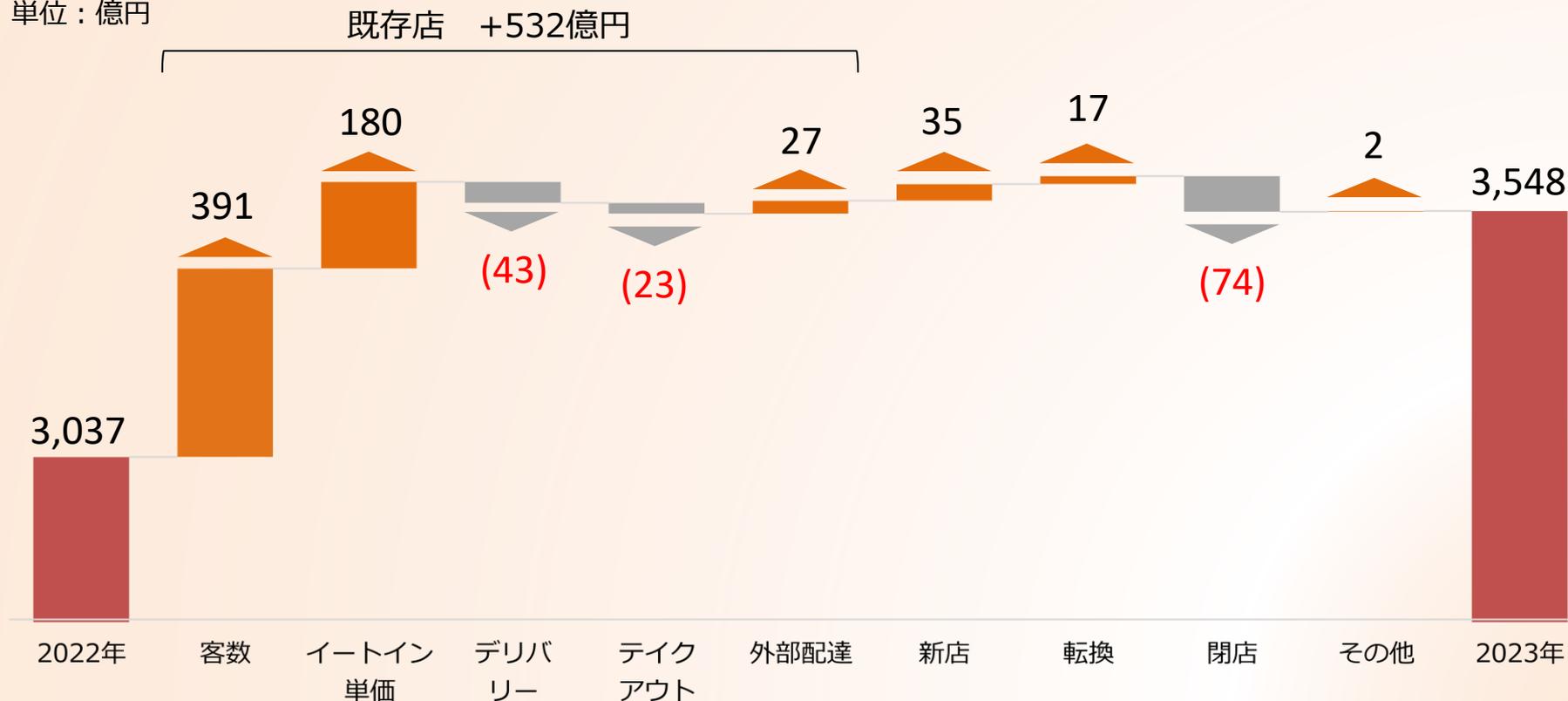
	2023年12月期		2022年12月期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	3,548	100.0%	3,037	100.0%	511	116.8%
売上原価	(1,149)	(32.4)%	(968)	(31.9)%	(182)	118.8%
売上総利益	2,399	67.6%	2,069	68.1%	330	115.9%
人件費	(1,174)	(33.1)%	(1,131)	(37.3)%	(42)	103.7%
その他販売費及び 一般管理費	(1,061)	(29.9)%	(1,024)	(33.7)%	(37)	103.6%
事業利益 (損失)	164	4.6%	(87)	(2.9)%	251	-
その他営業収益	19	0.5%	126	4.1%	(107)	15.1%
その他営業費用	(66)	(1.9)%	(95)	(3.1)%	29	69.8%
営業利益 (損失)	117	3.3%	(56)	-	173	-
金融損益	(30)	(0.8)%	(26)	(0.9)%	(3)	113.1%
税引前利益 (損失)	87	2.4%	(82)	-	169	-
税金費用	(39)	(1.1)%	19	0.6%	(58)	-
当期利益 (損失)	48	1.3%	(64)	-	112	-
調整後当期利益 (損失)	48	1.3%	(64)	-	112	-

2023年通期 売上高増減分析



- ◆ 2023年通期の売上高は3,548億円で+511億円の増収
- ◆ イートイン売上の増加に伴い、デリバリーとテイクアウトの売上は減少

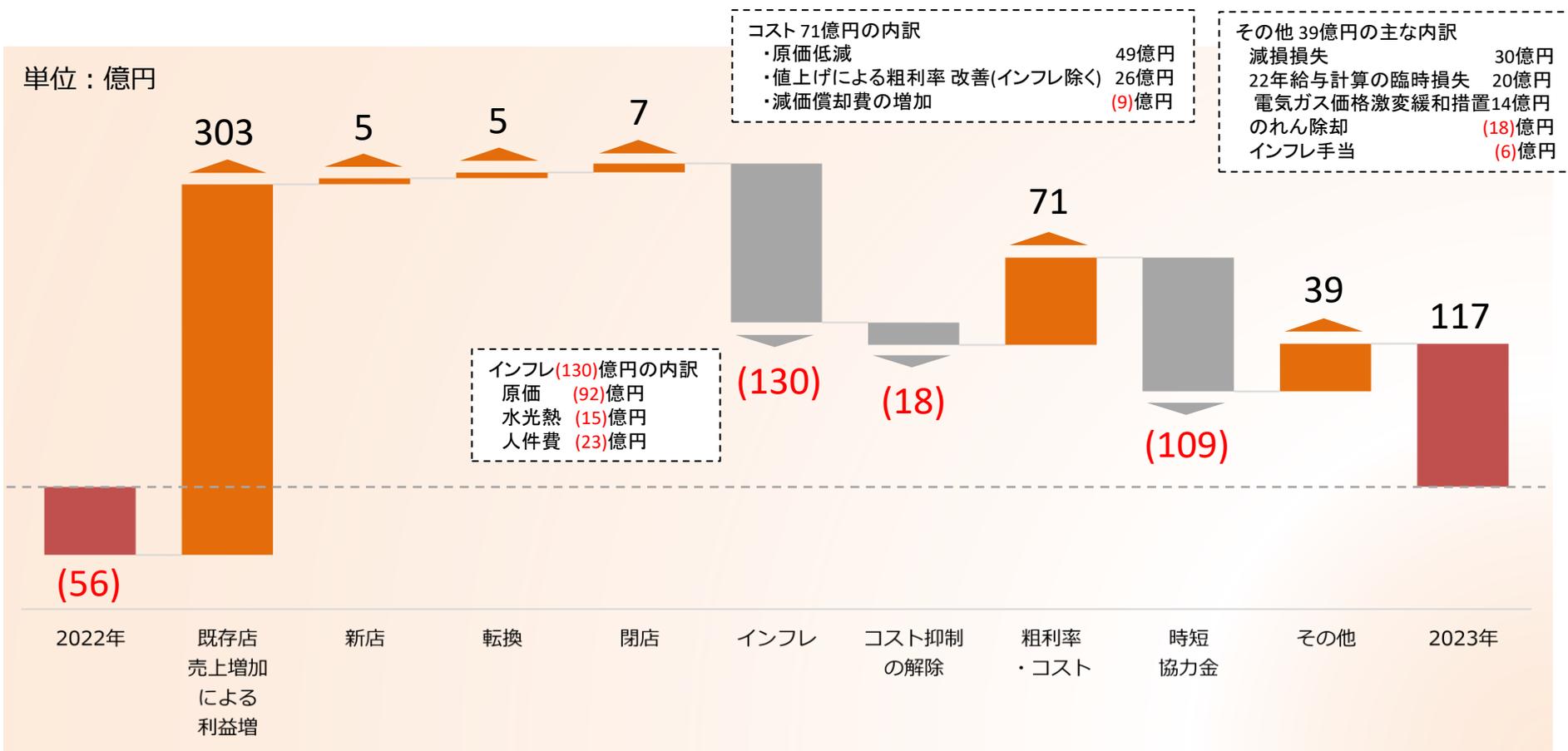
単位：億円



2023年通期 営業利益増減分析



- ◆ 営業利益は117億円で、22年対比で+173億円
- ◆ インフレにより(130)億円のコスト増となったが、既存店の売上回復と粗利率・コスト改善により黒字化
- ◆ 22年時短協力金の影響は(109)億円



2024年度ガイダンス



(単位：億円)	2024年 ガイダンス	2023年 実績	差異
売上高	3,750 億円	3,548 億円	+202 億円
事業利益	170 億円	164 億円	+6 億円
営業利益	150 億円	117 億円	+33 億円
税引前利益	120 億円	87 億円	+33 億円
当期利益	75 億円	48 億円	+27 億円
1株当たり配当金	10.00 円	7.00 円	+3.00 円
配当性向	30.33%	33.31%	

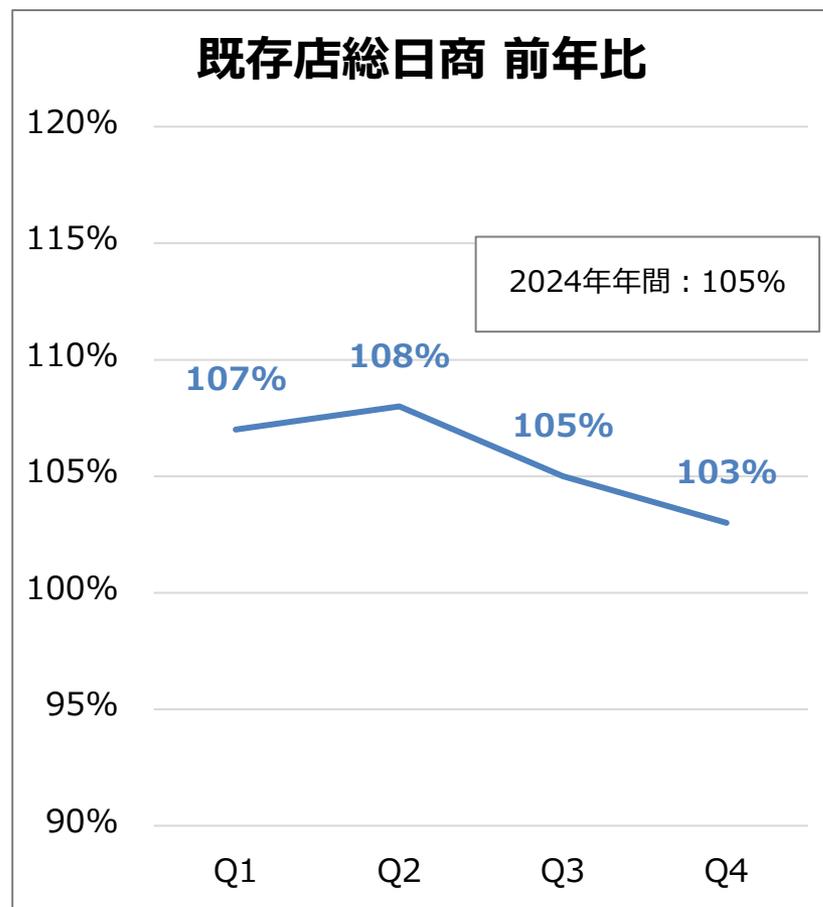
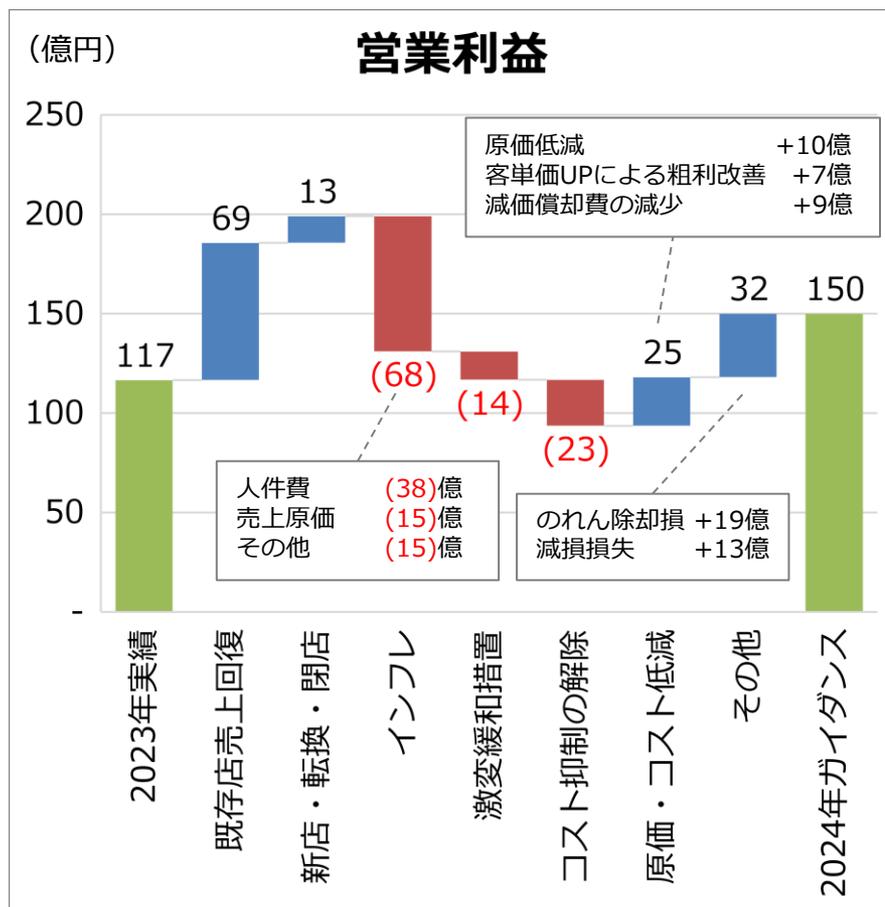
ガイダンス前提

既存店 売上成長 (前年比)	総日商	105 %	新規出店数	40~50 店
	イトイン日商	107 %	転換店舗数	70~80 店
	イトイン日客	106 %	店舗改装店舗数	70~80 店
	イトイン客単価	101 %	投資金額	180 億円
			為替	145円 / \$

2024年度ガイダンス 内訳



- 増益要因：既存店売上回復 69億円、新店・転換・閉店 13億円、原価・コスト低減 25億円
- 減益要因：インフレ(68)億円、激変緩和措置(14)億円、コスト抑制の解除(23)億円





2024年からの 経営戦略

2024年以降の成長目標



2024年

2025-2027年

M&A

M&A
2027年までに3~5件

新規出店

国内：30~35店
海外：10~15店

国内：300店程度
海外：100店程度

既存店成長

客単価：1%
客数：6%

客単価：年平均成長率 2~3%
客数：年平均成長率 1%

基軸

DX推進

人的資本

ESG

カジュアルダイニング業態のメニュー政策



お客様体験価値を上げるメニュー、イベントに合わせたメニューを投入する。



九州グルメフェア：
疑似的グルメ旅行を体験していただく



- 有料だしとして
過去一番の
販売数に



モンブランをお客様の目の前で作成
・提供、プレミアムドリンクバー導入
(実験店での先行投入)
⇒通常店比で約18%の売上増



クリスマスコースメニュー販売
⇒クリスマス期間の客単価を大きく
上乘せ





プロモーション及び宅配強化 (1/2)

Intellectual Property活用強化

主にライトユーザー層を対象に、キャラクター目的の来店に繋げる



強いフェアの継続投入

季節ごとのお客様のニーズに対応した集客可能なフェア企画を継続的に投入



プロモーション及び宅配強化 (2/2)



アプリクーポンのターゲット 配信強化

アプリクーポン・デジタルメニュー
ブック・CRMシステムを連動させ、
セグメント別クーポン配信
(1月より稼働)



ポイント・ペイメント各社との 販促強化

ポイント及びペイメントユーザー
の来店を誘引

T-POINT POINT dPOINT

モバイルTカード 新規登録の方は初月
10倍

楽天ポイントカードを
ご提示で
5倍

dポイントカードを
ご提示で
5倍

いつもご利用の方は
2倍

事前エントリー必須 キャンペーン実施中!

JCB | SCOOP!

要エントリー
タッチ決済も対象!

最大
20%
キャッシュバック!

上限1,000円相当

SCOOP! JCB Program

外部配達の利用による 宅配店舗拡大・利益率UP

① 自社及び出前館受注・自社配達
1,157店舗



② 宅配代行受注・配達

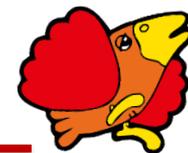
Uber Eats 1,841店舗
Wolt 628店舗
Menu 605店舗



③ 自社受注・宅配代行配達
(1月～Wolt、4月～Uber Eats)

Woltとの取り組み実績
・新規宅配開始 183店舗
・自社配達から切替 39店舗





業態転換/リードサイン追加・IN看板変更/店舗改装

業態転換

- 2024年は**70~80店舗**の転換を計画し、**約17億円の売上効果**を狙う
- 2023年度は41店の業態転換を実施、売上効果は150.2%

リードサイン追加・IN看板変更

- リードサイン設置：**2024年売上高効果約9億円**
→ 約500店に設置予定
- IN看板変更：**2024年売上高効果約7億円**
→ 約500店の看板を変更予定

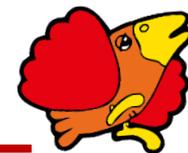
*IN看板変更実施予定1,000店舗のうち、約500店分は2023年に前倒し実施済み



店舗改装

- 2024年度は**70~80店舗**の店舗改装を計画し、**約3億円の売上効果**を狙う
- 2023年度に実施した店舗改装の効果は+4.6%

※ 記載の売上効果はフルイヤー効果



■ 2024年以降は新規出店を加速し、

今後3年間で約300店舗を出店予定

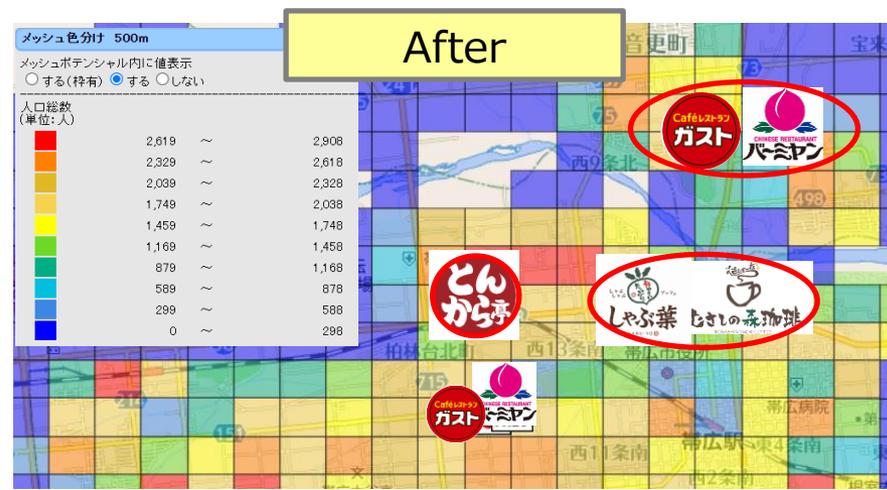
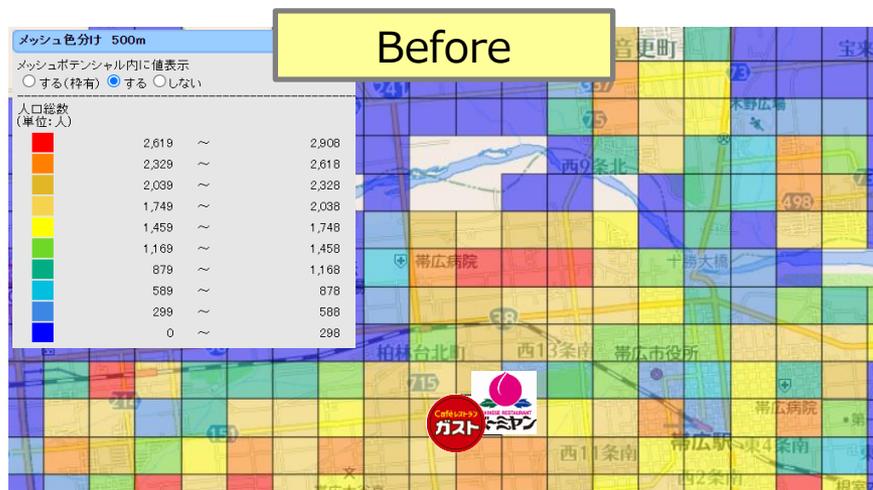
■ 2023年新店は27店舗でいずれも高売上で推移
(国内20店舗、海外7店舗)

2024年以降の出店方針

1. 商業集積地区への出店
2. 大都市圏の私鉄沿線駅前への出店
3. 地方都市の駅前への出店
4. 地方中規模都市への複合業態出店

商圈人口25万人程度の地方都市への複合業態出店 (案)

出店要件見直しにより更に5店舗の出店が可能(2店舗→7店舗)





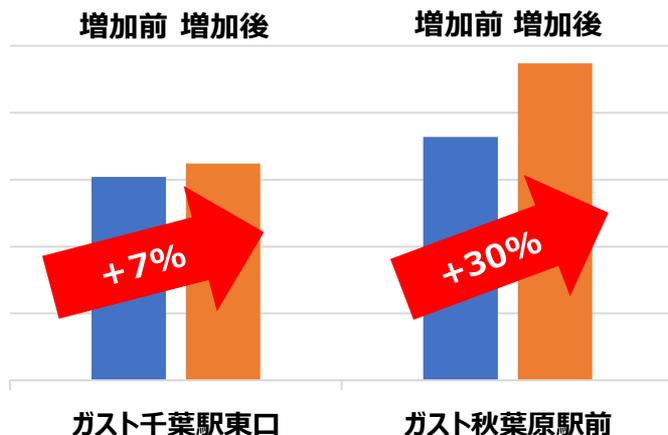
週末の売上最大化：採用・トレーニング強化

十分な
人員を
配置する



週末の売上
最大化

■ 週末売上最大化（人員配置増加の効果検証）



※2023年10月11月実験

検証結果

- ・人員配置増 = 客数増
- ・土日客数1店当り7%~30%アップ
- ・実客数が多い店舗ほど効果増

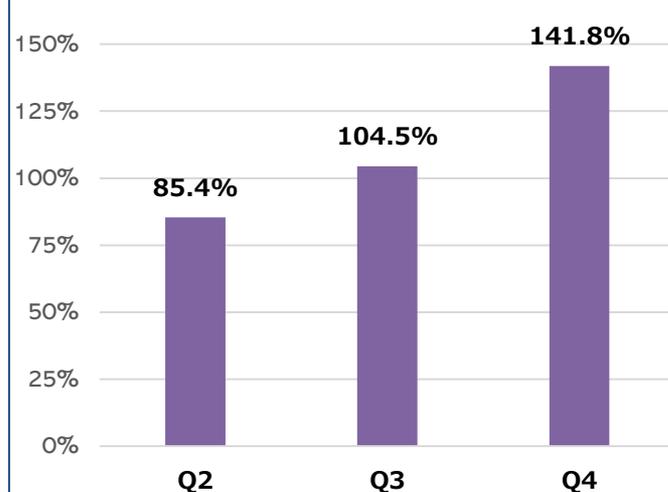
採用・週末配置の強化

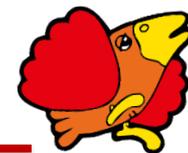
- ・既存クルーの週末への配置替え強化
- ・週末要員の追加採用
- ・外国人向けブランド合同説明会

教育投資

- ・新人トレーニング時間
- ・勉強会、研修会参加のための時間
- ・新メニューの調理トレーニング時間
- ・調理マニュアルの映像化・多言語化
- ・外国人向け集合トレーニング

2023年採用人数前年比（四半期別）





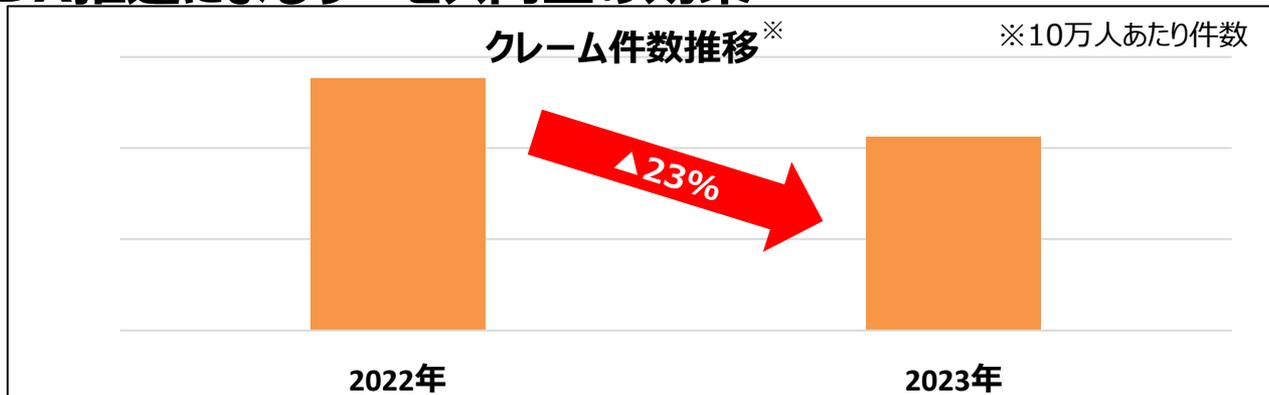
週末の売上最大化：DXによるサービス向上

DX推進



サービス向上

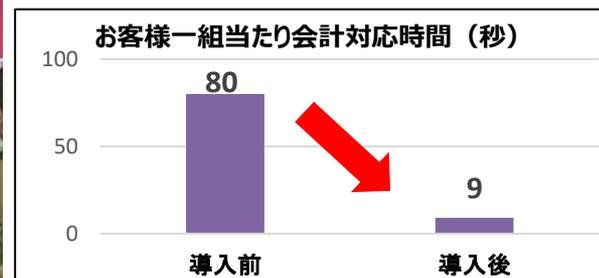
■ DX推進によるサービス向上の効果



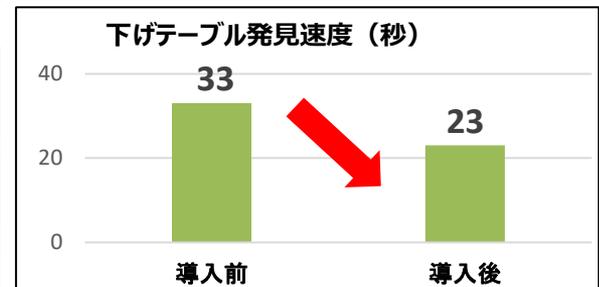
DX推進



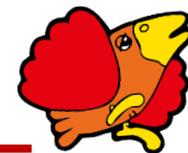
作業時間改善 ▶ サービス向上



※導入前～2023年10月 導入後2023年11月～



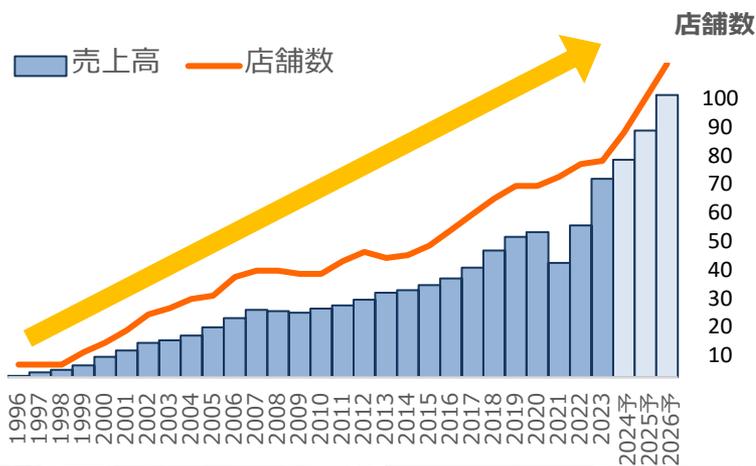
※導入前～2023年10月 導入後2023年11月～



海外出店を加速。2025～2027年で100店出店

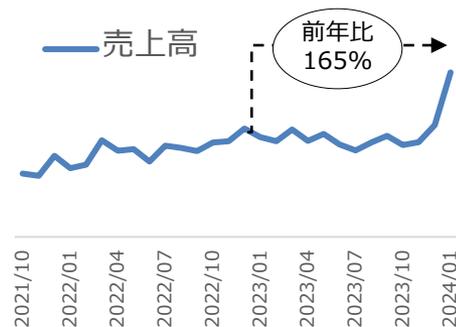
【台湾】

売上はコロナ後順調に回復
 23年は5店の新規出店
 24年以降は毎年約10店ペースで出店



【USシカゴ】

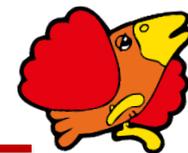
1号店は24年1月に過去最高月商を更新
 24年は新たに2店舗出店予定



【マレーシア】

23年12月は過去最高売上を更新
 24年は新たに2店舗出店予定





M&Aによる事業拡大

当社のインフラを活用し、事業展開を強力にサポート

当社が提供する サポート

- ・全国3,000店のインフラを活用した多店舗展開のサポート
（当社既存店舗を活用した出店が可能）
- ・豊富な人材/人材育成プログラムの提供
- ・事業資金のサポート
- ・セントラルキッチン/自社配送網による日本全国への毎日配送
- ・購買力を生かした安価で良質な食材の活用
- ・ビッグデータを活用したマーケティングノウハウ

当社とシナジー のある企業 （例）

- ・出店拡大のためのリソースを必要としている既存の飲食店チェーン
- ・優良なコンセプトをお持ちで事業拡大を検討している外食スタートアップ企業
- ・当社インフラを活用することにより事業規模・事業効率を高められる
配食事業、中食事業者 など

サステナブル経営



2030年までに環境への負荷を50%削減することに取り組んでいます。
いずれも計画通りに削減が進んでいます。

脱炭素

省エネ活動
再エネへの移行

2018年比
▲20.0%

2018年比
▲50.4%*

(指標)

(当社によるCO2排出量)

脱プラスチック

使い捨てプラスチック
使用量の削減

2020年比
▲10.0%

2020年比
▲50.0%

(使い捨てプラスチック使用量)

食品ロス削減

工場・店舗ロス削減
食べ残しの削減

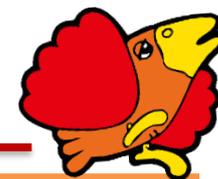
2018年比
▲30.0%

2018年比
▲50.0%

(食品廃棄量)

※パリ協定が求める水準と整合した削減目標である
SBT基準に準拠して▲50.4%を設定しています。

ESG外部評価の状況



年々、主要なESGスコアがアップしています。

ESGスコア		2021年	2022年	2023年	
① CDP		気候変動	—	B	A-
		水資源保護	—	—	A-
		森林保全	—	—	B
② DJSI		11	34	47	
③ FTSE		3.3	4.1	4.7	
④ MSCI		BB	BBB	A	



2024年のESGの取り組み

2030年までにScope1 + 2での2018年比▲50.4%を達成すべく、脱炭素の取り組みを加速します。

2024年の脱炭素に関する主な計画

- ・2024年～2030年のCO₂排出量年次目標の新設
- ・CO₂排出量年次目標と役員報酬の連動
- ・省エネ、節電キャンペーンの継続実施
- ・電気自動車、電気トラックの導入
- ・太陽光発電導入施設の増大 2施設 = > 100施設
- ・2025年5月までのSBT認証の取得 他

- ・Scope1+2・・・ガス、ガソリン、電気使用等により当社グループが排出するCO₂の量
- ・SBT認証・・・パリ協定が求める水準と整合した温室効果ガス排出削減目標を示す国際認証

能登半島地震への対応



「令和6年 能登半島地震 緊急支援募金」の実施

地震翌日から全国の店舗、工場、本社で緊急募金を開始、1月分として1,000万円を被災地の自治体に寄贈予定。

避難所への食事支援

1月12日より温かいお弁当の配食を開始。

ガスト氷見店で調理 =>
石川県七尾市、富山県氷見市の避難所へ

和洋中をとりまぜた毎日異なるお弁当約7,000食をお届け
(1月12日～2月13日)

※2月20日からは穴水町への配食を予定

社内ボランティアによる被災地支援活動

1月27日の食事支援からは、社内公募によるボランティア中心に運営し、調理からお届けまで実施しています。



お届けしたメニューの例



チーズINハンバーグ
きんぴられんこん、ひじきの煮物、なすの煮びたし
トマトスープ、FLO焼菓子



焼き鮭&玉子焼き
グリル野菜、ポテトサラダ、なすの煮びたし
わかめと玉子のスープ、FLO焼菓子



焼き鯖&からあげ
グリル野菜、ひじきの煮物、きんぴられんこん
味噌汁、チョコブラウニー



コロッケ・春巻・海老フライ
味付玉子、ポテトサラダ、ザーサイ、
玉子スープ、ガトーショコラ



被災地支援活動の状況は、
当社コーポレートサイトにて
日々ご報告しています

株主還元



■ 配当

- ◆ 基本方針として「調整後当期利益の約30%」を連結配当性向の目標としております
- ◆ 2023年度の配当性向は2022年度が無配当だったことを鑑みて33.31%と高めに還元
- ◆ 2024年度は基本方針に基づき、30.33%の配当性向を予定（業績予想の達成が前提）

	中間	期末	合計	配当性向
2023年度	0.00円	7.00円	7.00円	33.31%
2024年度 見通し	0.00円	10.00円	10.00円	30.33%

■ 株主優待

- ◆ 現行制度継続

保有株式数	贈呈金額 6月末	贈呈金額 12月末	贈呈金額 年間合計
100株～299株	2,000円	2,000円	4,000円
300株～499株	5,000円	5,000円	10,000円
500株～999株	8,000円	8,000円	16,000円
1,000株以上	17,000円	17,000円	34,000円



Appendix

2023年通期 要約貸借対照表



- ◆ 資本合計1,623億円：のれん1,418億円を上回る水準
- ◆ 借入金計 993億円：前期末の1,070億円から77億円減少

(単位：億円)	2023年 12月期	2022年 12月期	増減	2023年12月内訳
資産				
流動資産	511	418	92	現預金残高 268億円
非流動資産	3,750	3,829	(79)	のれん残高 1,418億円
資産合計	4,261	4,248	13	使用権資産 957億円
負債				
流動負債	1,096	1,573	(477)	短期借入金残高 339億円
非流動負債	1,542	1,098	444	長期借入金残高 654億円
負債合計	2,638	2,671	(33)	リース負債 993億円
資本				
親会社所有分	1,623	1,577	46	
資本合計	1,623	1,577	46	
自己資本比率	38.1%	37.1%	1.0%	
調整後ROE	3.0%	(3.9)%	6.9%	
ネットD/Elシオ *	0.49	0.64	(0.15)	

* ネットD/Elシオ = (期末借入金 + 期末その他金融負債 - 期末現預金 - IFRS16に伴う金融負債) / 資本合計(期末)

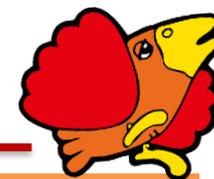
2023年通期 要約キャッシュ・フロー計算書



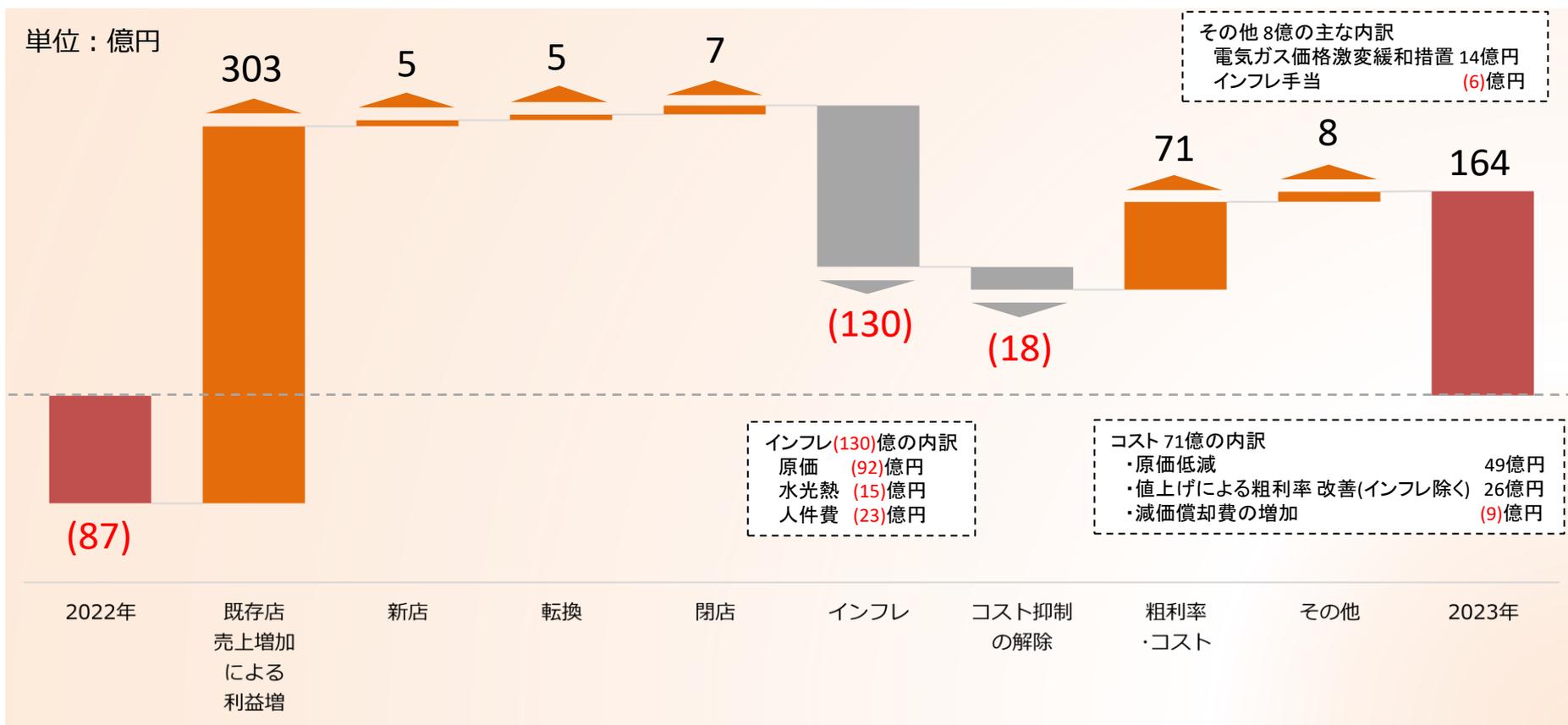
- ◆ 営業キャッシュフロー：前年比250億円増加の707億円。前年との差は、事業収益増加及び法人税支払い減少等の影響
- ◆ 投資キャッシュフロー：前年比7億円支出減の(149)億円。新規出店・業態転換は増えたが、店舗改装やIT投資は減少
- ◆ 財務キャッシュフロー：前年比88億円支出減の(445)億円。長期借入金増

(単位：億円)	2023年12月期	2022年12月期	増減
営業キャッシュフロー	707	457	250
投資キャッシュフロー	(149)	(156)	7
フリーキャッシュフロー	559	301	257
財務キャッシュフロー	(445)	(533)	88
借入金	(79)	(159)	80
リース債務返済	(359)	(346)	(14)
配当金	(0)	(27)	27
その他	(6)	(1)	(5)
現金及び現金同等物の増減	115	(231)	346
現金及び現金同等物の期末残高	268	153	115

2023年通期 事業利益増減分析



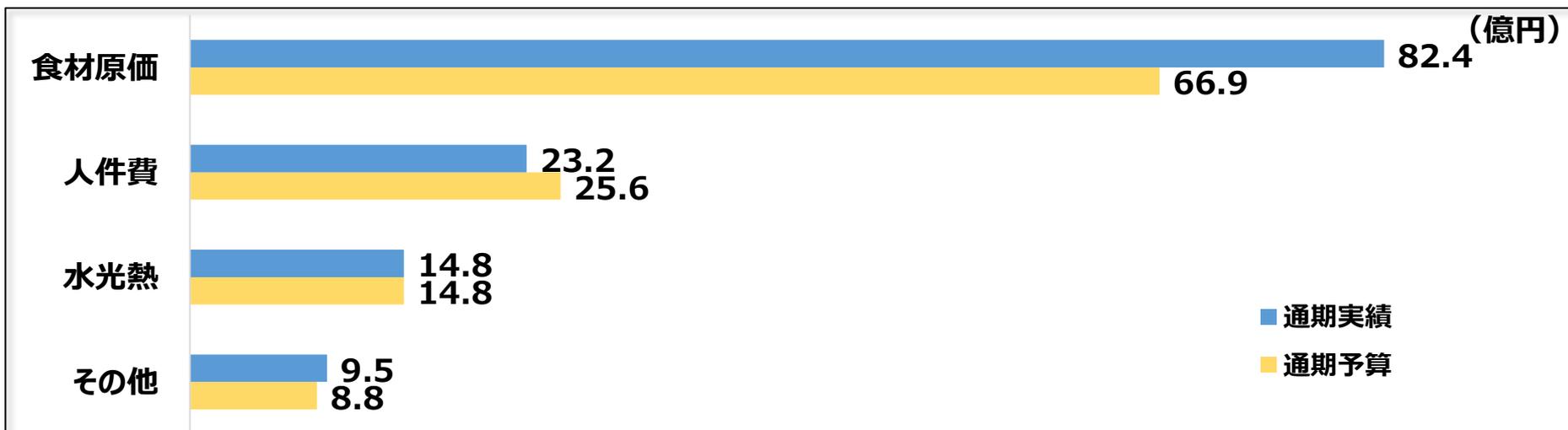
- ◆ 事業利益は164億円で、22年対比で+251億円
- ◆ インフレにより(130)億円のコスト増となったが、既存店の売上回復と粗利率・コスト改善により黒字化



2023年インフレ影響



インフレにより2022年対比で**129.9億円**のコスト増



※その他：生産・物流費、および消耗品・食器費など

インフレの背景

- ①円安の高止まり（円ドル為替 22年10-12月140.4円→23年10-12月147.4円）
- ②エネルギー価格の高騰
- ③物流コストの上昇
- ④鶏卵価格の高止まり
- ⑤最低賃金の上昇

原価低減(インフレ打ち返し) 2024年 年間目標



部門横断PJチーム

レベル1

- 規格緩和・契約条件変更を伴う 価格交渉
- 入札によるお取引先選定
- 大量購買・長期契約で抑制

レベル2

- 外注品の内製化
- モジュール・工程改善
- 製造拠点・バッチの見直し
- 物流効率改善

レベル3・4

- メニューセグメントで効率化
- レシピ・食材の見直し
- 価格の最適化による粗利改善
- 店舗の食材ロス削減

購買改革

3億円



生産物流改革

2億円



価値・コスト最適化

8億円



年間目標

10億円

+

追加目標

3億円



DXアップデート

セルフレジ全店展開

既存有人レジにセルフ機能を追加
⇒2024年上期中に**全店セルフレジ化**

対象：
ファミリーダイニング業態+しゃぶ葉全店

本部DX推進

本部でのDXも継続して推進中

◆DX候補案件 : 450件
うちDX完了 : 150件

2023年のDX候補案件提案数は152%
2023年のDX完了案件数は167%

*いずれも前年比



DX推進活動を通じて、AIの活用領域も拡大中

すかいらーくアプリでの会計

累計2,450万ダウンロードの
すかいらーくアプリがテーブル決済で利用可能に

- ◆クレジット払い利用
- ◆各種ポイントの付与も可能



2023年のESGの取り組み



脱炭素



CO2排出量実質ゼロ店舗をオープン



工場への太陽光発電導入

人権

WE SUPPORT



国連グローバル・コンパクトへの賛同

食品ロスの削減



もったいないパックご利用年間130万個

脱プラスチック



緑の募金



木製カトラリー売上から200万円を寄付

責任ある調達



ISO20400(持続可能な調達)を取得

人的資本経営の取り組み



《主な項目》

《活動概況》

女性活躍推進



出産などライフステージの変化に対応した体制作り

- ・柔軟な変形労働時間制度（4～12H勤務/日、公休7～12日/月）
- ・1日から利用できる育児目的の特別休暇制度
- ・育児時短勤務は子どもが小6まで使用可能
- ・全国転居あり・なしの雇用区分を柔軟に選択可能
- ・子育て支援手当（扶養する子ども1人につき1万円/月支給）

40代～50代の正社員を積極採用

- ・未経験でもマネジャーにチャレンジできる教育プログラムが充実

高齢者雇用推進



勤続33年の67歳のクルー

高齢者が健康で働ける社会を

- ・正社員は65歳定年。アルバイトは75歳までの再雇用制度あり
- ・東京都が主催する「シニアしごとEXPO2023」に接客・調理体験ブースを出展



接客体験の様子



フリンサンデー盛り付け体験の様子



盛り付けコンテストの様子



ロボットとのふれあいの様子

人的資本経営の取り組み



《主な項目》

《活動概況》

外国人雇用推進



トレーニングセンターを新設し『外国人財集合研修』を開催

- ・外国人面接官による外国人専用の集合型面接やオリエンテーション、初期トレーニングを実施
- ・やさしい日本語を使用した外国人向け採用ホームページを設置

教育環境整備



従業員のスキル向上機会の最大化

- ・現場でのオペレーション研修をベースに、集合型・WEB・オンデマンド・e-ラーニングと研修内容と目的に応じて整備
- ・トレーニングマニュアルの電子化、映像化、多言語化
- ・トレーニングセンターの活用

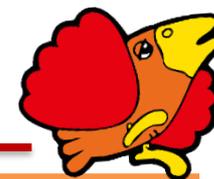
従業員エンゲージメントの向上



「やりがい」をもって働くことのできる環境づくり

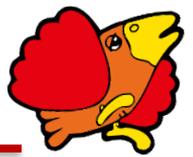
- ・性別や年齢、国籍に関係なく、誰もが活躍できる職場環境
- ・従業員サーベイ、多面評価によるモニタリングの実施と活用
- ・適正な労務管理
- ・ハラスメント撲滅
- ・健康経営の推進

店舗開発サマリー

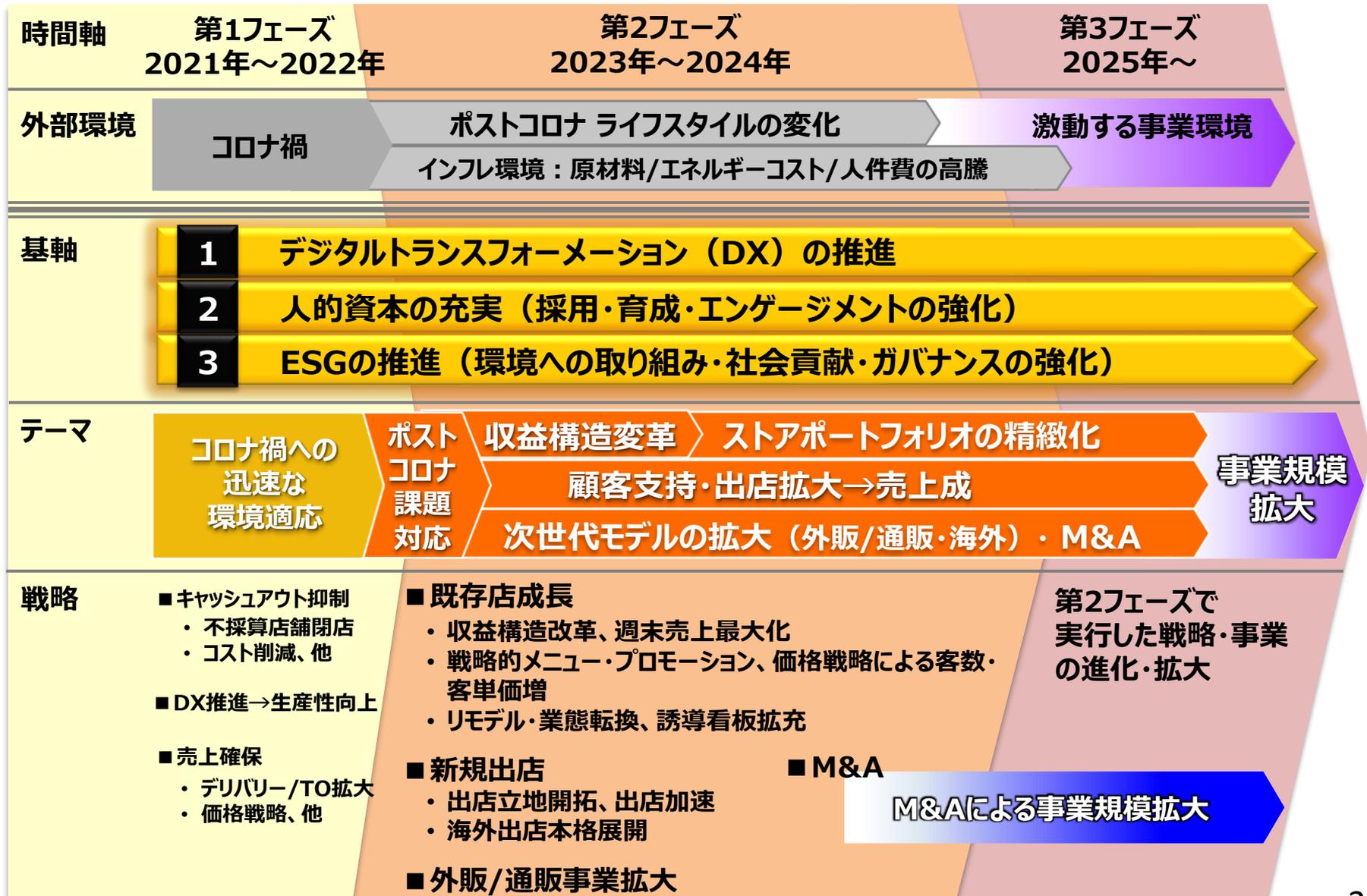


- 新規出店：店舗を厳選し、27店を出店
- 業態転換：「むさしの森珈琲」「とんから亭」を中心に41店を転換
- 店舗改装：「ガスト」を中心に104店の改装を実施

ブランド	新規出店	転換	閉店	12月末店舗数	店舗改装
ガスト	6	1	(32)	1,280	73
バーミヤン	2	-	(4)	353	18
しゃぶ葉	5	5	(7)	279	1
ジョナサン	1	-	(8)	188	3
夢庵	-	-	(5)	167	5
フロプレスステージ	3	-	(2)	116	-
ステーキガスト	-	-	(12)	85	-
むさしの森珈琲	1	6	(1)	70	-
台湾	5	-	(4)	69	2
から好し	-	-	(9)	67	-
藍屋	-	-	(1)	39	-
La Ohana	-	5	-	22	-
chawan	1	-	-	22	-
とんから亭	-	10	-	19	-
その他	3	14	(22)	200	2
グループ店舗数	27	41	(107)	2,976	104
				22年末比(80)	



成長ロードマップ



当社の事業ポートフォリオ



外食

ファミリー
ダイニング事業

バリュープライス



カジュアル
ダイニング事業

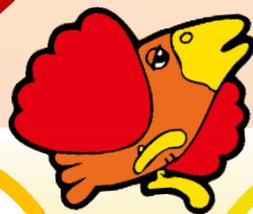
モデレートプライス



中食・内食

宅配
テイクアウト

通販
外販



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。