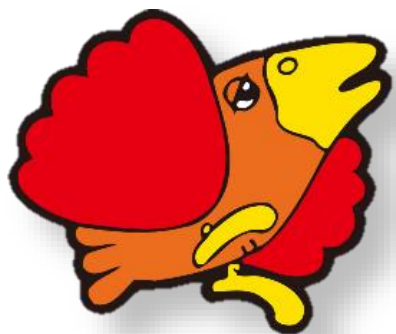


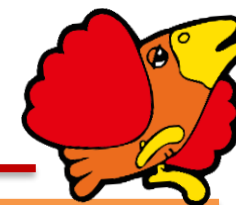
2025年度 第1四半期 決算説明資料



株式会社すかいらーくホールディングス

2025年5月15日

2025年度 第1四半期 決算サマリー



- ・ 前年同期を上回る実績
- ・ 年間業績予想に対する進捗率も、利益ベースで約30%と順調

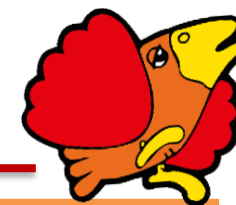
単位：億円

	2025年Q1実績		2024年Q1実績		対前年		FY2025 業績予想	進捗率(%)
	実績	売上比(%)	実績	売上比(%)	増減額	増減率(%)		
売上高	1,117	100.0	956	100.0	161	+16.8	4,450	25.1%
事業利益	82	7.4	64	6.7	19	+29.6	275	30.0%
営業利益	76	6.8	61	6.4	15	+25.1	250	30.5%
税引前利益	68	6.1	54	5.7	14	+25.0	223	30.5%
調整後四半期利益	44	3.9	34	3.6	9	+27.5	148	29.5%
ROE (%)	8.8		5.5		3.3		8.3	
ROA (%)	4.3		2.7		1.6		4.1	
財務レバレッジ (倍)	2.04		2.03		0.01		2.03	

第1四半期 実績

既存店前年比 (売上高 %)	109.7	新規出店数 (店)	10
既存店前年比 (客数 %)	102.2	転換店舗数 (店)	2
既存店前年比 (客単価 %)	107.4	店舗改装店舗数 (店)	40

2025年度 第1四半期 要約損益計算書



- ・売上高 +161億円増：使い勝手のよい商品導入や価格改定、M&Aが寄与
- ・人件費率 32.3% → 31.5%：「店舗中心経営」（人的資本投資）等による生産性向上が寄与
- ・事業利益率 6.7% → 7.4%、営業利益率 6.4% → 6.8%ともに改善

単位：億円

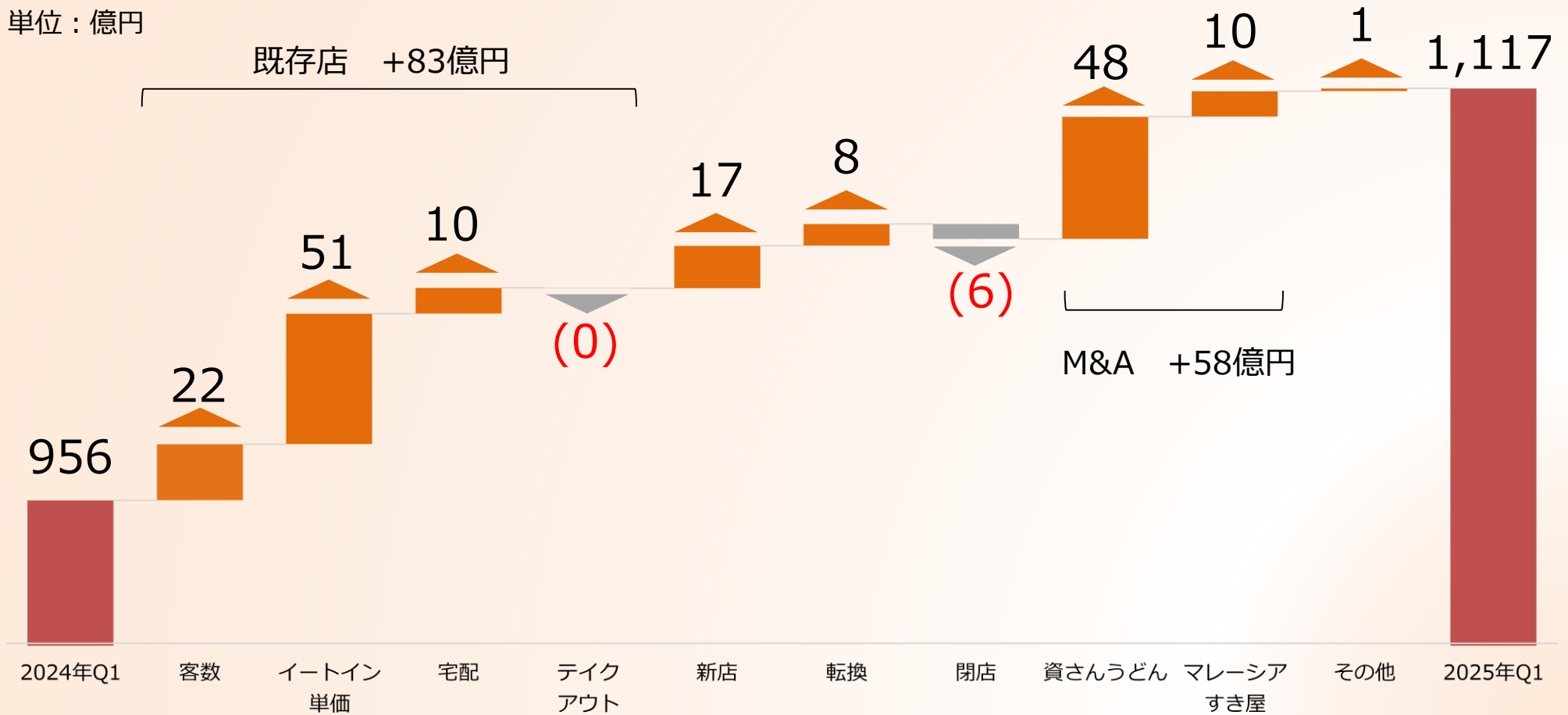
	2025年第1四半期		2024年第1四半期		対前年	
	実績	売上比(%)	実績	売上比(%)	増減	前年同期比(%)
売上高	1,117	100.0	956	100.0	161	116.8
売上原価	(372)	(33.3)	(309)	(32.4)	(62)	120.2
売上総利益	745	66.7	646	67.6	98	115.2
人件費	(352)	(31.5)	(309)	(32.3)	(43)	114.0
その他販売費及び 一般管理費	(311)	(27.8)	(274)	(28.7)	(36)	113.2
事業利益	82	7.4	64	6.7	19	129.6
その他営業収益	5	0.4	8	0.8	(3)	64.4
その他営業費用	(11)	(1.0)	(10)	(1.1)	(1)	108.2
営業利益	76	6.8	61	6.4	15	125.1
金融損益	(8)	(0.7)	(7)	(0.7)	(2)	125.5
税引前利益	68	6.1	54	5.7	14	125.0
税金費用	(24)	(2.2)	(20)	(2.1)	(4)	120.8
四半期利益	44	3.9	34	3.6	9	127.5
調整後四半期利益	44	3.9	34	3.6	9	127.5



2025年度 第1四半期 売上高増減分析

- ・売上高は 1,117億円で+161億円の増収
 - 既存店売上は+83億円の増収 ⇒ 客数・イートイン単価・宅配が伸長
 - M&Aにより+58億円の増収 ⇒ 資さんうどん、マレーシアすき屋

単位：億円

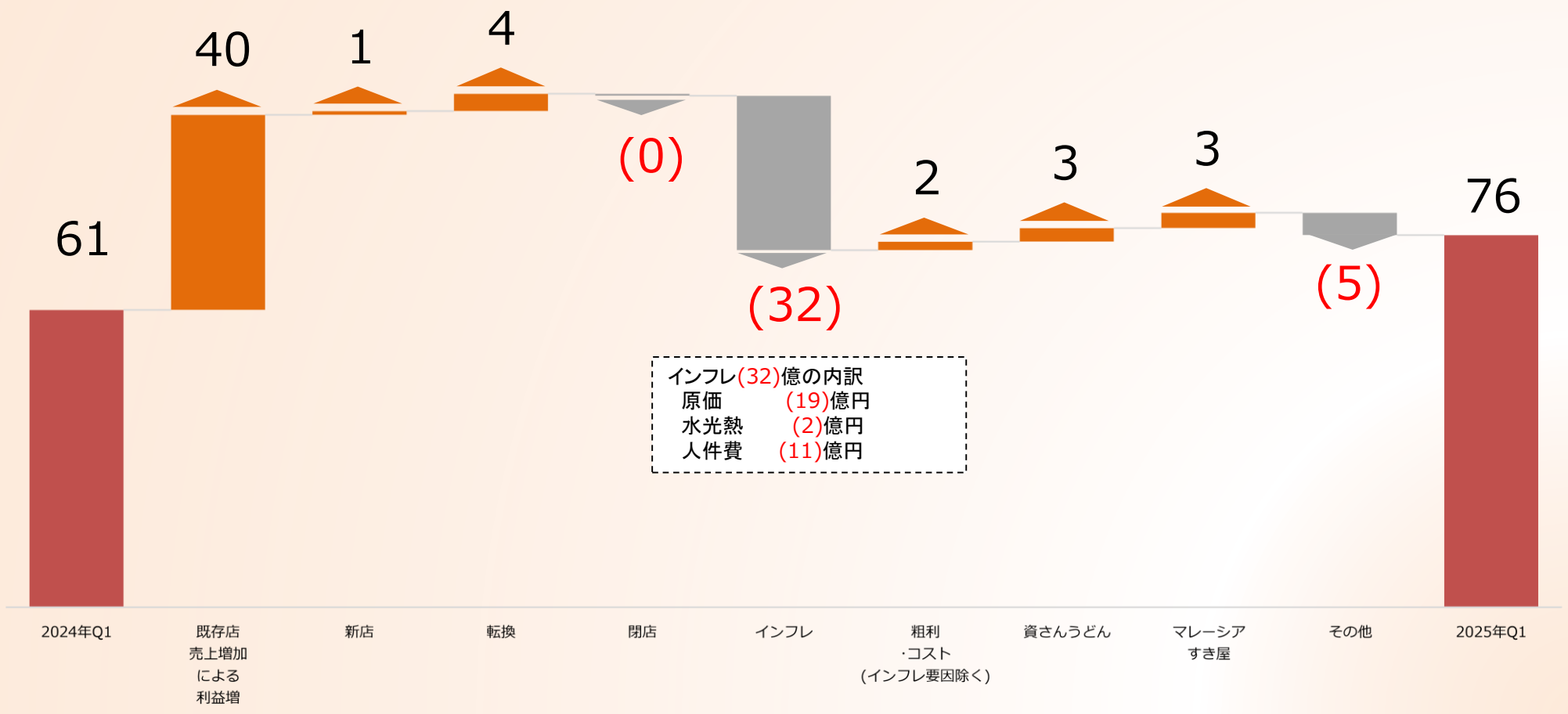




2025年度 第1四半期 営業利益増減分析

- ・ 営業利益は 76億円で、前年比+15億円
 - 人的資本への投資（店舗中心経営）効果もあり、売上増→利益増を達成
 - 既存店売上増加による利益 40億円で、インフレ(32)億円を克服

単位：億円



店舗中心経営



- 「店舗中心経営」により、経営の好循環を生み出す

経営の好循環



「店舗中心経営」のコンセプト

- ✗ コスト削減 = 利益創出
人をコストと見るデフレ時代の終焉
- 人は付加価値を生む原動力

人の能力の向上

生産性の向上

付加価値の創造

「店舗中心経営」の具体的な取り組み

マネジャー経営力の醸成

1. マネジャー※評価制度を変更
2. マネジャーの等級制度の変更
3. 業績インセンティブ制度導入
4. マネジャーのクルー評価権限の拡大

※ マネジャーは店長、クルーはパート・アルバイトのこと

※ OJTは「On the Job Training」の略で、座学ではなく実際の業務を通して教えること

採用・育成・定着の推進

5. OJT※研修の強化
6. クルー評価制度の見直し
7. クルーポイント制度導入

生産性向上

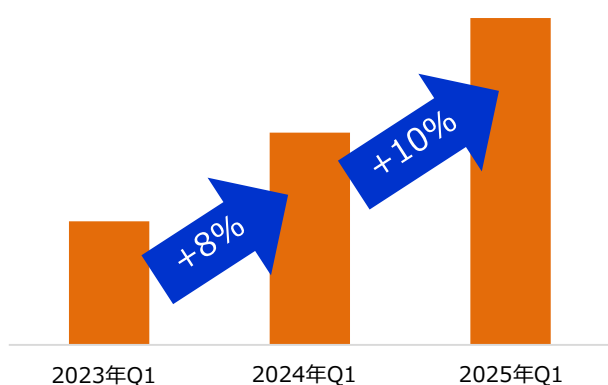
8. スポットクルー制度導入
9. スケジュール管理アプリの導入
10. 店舗労働時間配分の抜本的な見直し

「店舗中心経営」の業績寄与

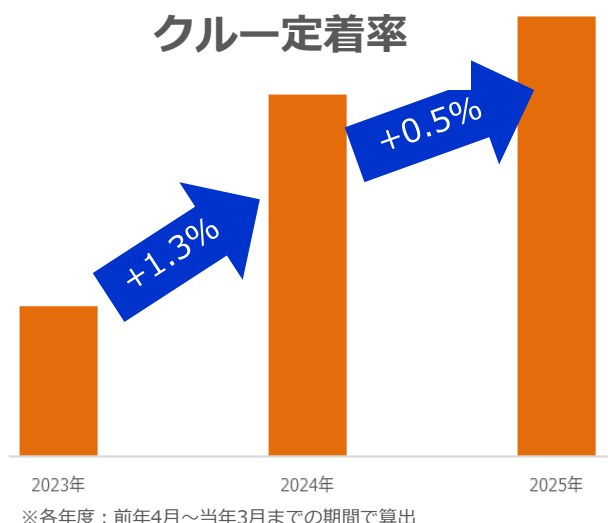


- ・「店舗中心経営」の推進により、クルー在籍数・定着率が上昇し、採用数は減少したが、トレーニングの強化により作業習熟度は向上
- ・労働時間の配分見直しやOJT研修強化により、労働時間投資以上の売上増加。人件費率は低下

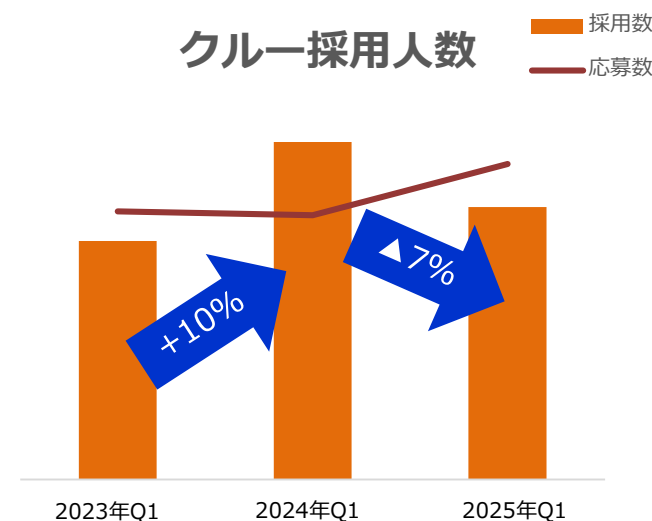
クルー在籍人数



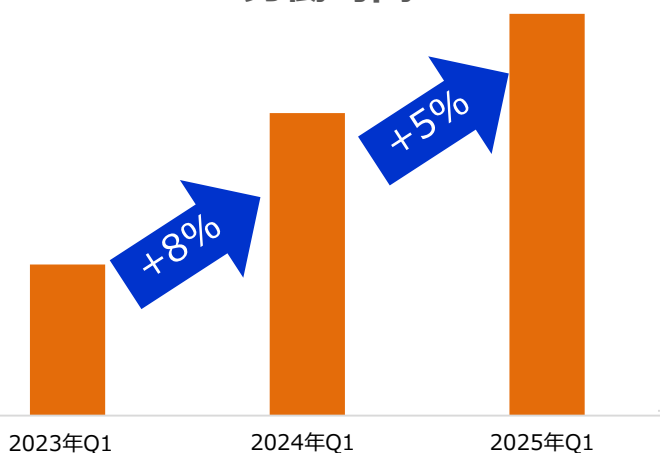
クルー定着率



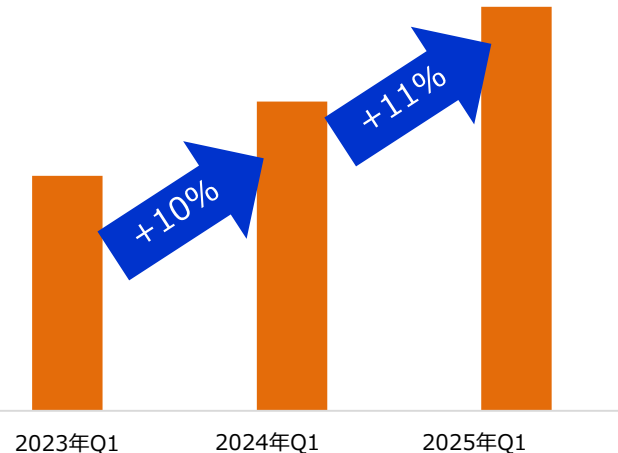
クルー採用人数



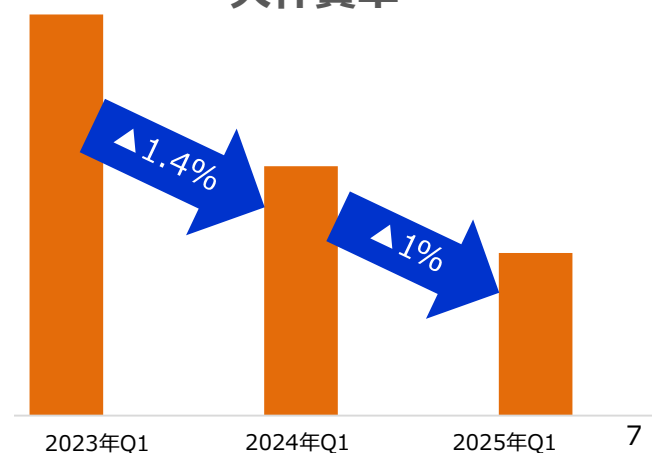
労働時間



売上



人件費率





貸借対照表・キャッシュフロー計算書

BS：資さん・すき屋受入により、資産・負債が増加

CS：FCFは、すき屋 M&Aにより (93) 億円減少。借入金は借入230億円、返済 (115) 億円

貸借対照表 (BS)

単位：億円

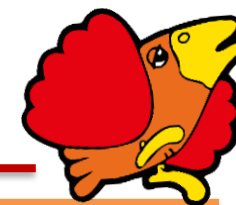
(単位：億円)	2025年 Q1	2024年 12月期	増減
資産			
流動資産	457	491	(34)
非流動資産	4,331	4,218	114
内、のれん	1,633	1,576	57
資産合計	4,788	4,709	80
負債			
流動負債	1,168	1,175	(7)
非流動負債	1,870	1,800	71
内、有利子負債 (長短計)	1,178	1,063	114
負債合計	3,039	2,975	64
資本			
親会社所有分	1,749	1,734	16
資本合計	1,749	1,734	16

キャッシュフロー計算書 (CS)

単位：億円

(単位：億円)	2025年 Q1	2024年 Q1	増減
営業キャッシュフロー	128	137	(10)
投資キャッシュフロー	(142)	(30)	(112)
フリーキャッシュフロー	(14)	108	(122)
財務キャッシュフロー	(10)	(112)	102
借入金	115	(11)	127
リース債務返済	(89)	(85)	(4)
配当金	(24)	(15)	(9)
その他	(12)	(0)	(11)
現金及び現金同等物の増減	(25)	(3)	(22)
現金及び現金同等物の期首残高	192	268	(76)
現金及び現金同等物の期末残高	167	265	(98)

主要財務指標



- ・ 2025年Q1のROEは 8.8%
- ・ 自己資本比率は 36.5%、ネットD/Eレシオは 0.59倍

	単位	2017	2018	2019	2023	2024	2025 Q1
ROE	(%)	12.7	8.9	7.2	3.0	8.3	8.8*
ROA	(%)	4.9	3.5	2.9	1.5	4.0	4.3*
財務レバレッジ	(倍)	2.59	2.54	2.50	2.05	2.06	2.04*
1株当たり当期利益(EPS)	(円)	79.4	58.0	48.1	21.0	61.4	65.5*
1株当たり純資産(BPS)	(円)	646.6	661.9	672.5	713.4	762.2	768.9
自己資本比率	(%)	40.0	39.4	29.3	38.1	36.8	36.5
ネットD/Eレシオ	(倍)	0.90	0.91	0.86	0.46	0.51	0.59

※直近12ヶ月実績

*ROE = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 期中平均資本

*ROA = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 期中平均総資産 (使用権資産除く)

*財務レバレッジ = 期中平均総資産 (使用権資産除く) / 期中平均資本

*EPS = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 期中平均株式数

*BPS = 親会社の所有者に帰属する持分合計(期末) / 期末発行済株式数

*自己資本比率 = 親会社の所有者に帰属する持分合計(期末) / 資産合計(期末)

*ネットD/Eレシオ = (期末借入金 + 期末その他金融負債 - 期末現預金 - リース債務) / 資本合計(期末)

*上記表現で、期中：直近12カ月間、期末：Q1期間 を表しています。



Appendix



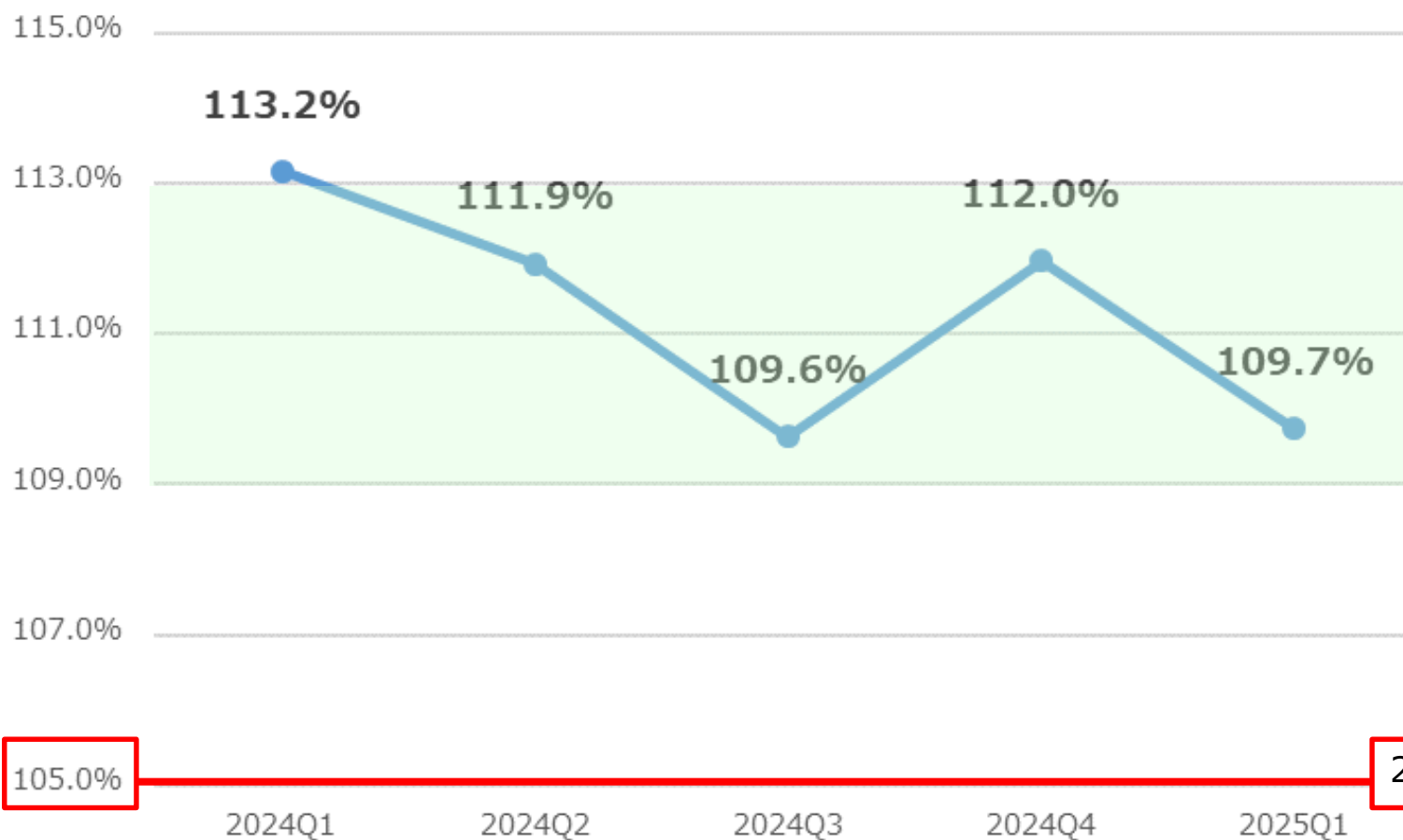
既存店売上成長

既存店売上前年比推移



- ・直近1年間は、おおむね前年比 110%前後と順調に推移
- FY2025Q1 既存店売上は、ガイダンス想定を上回る

既存店売上前年比推移





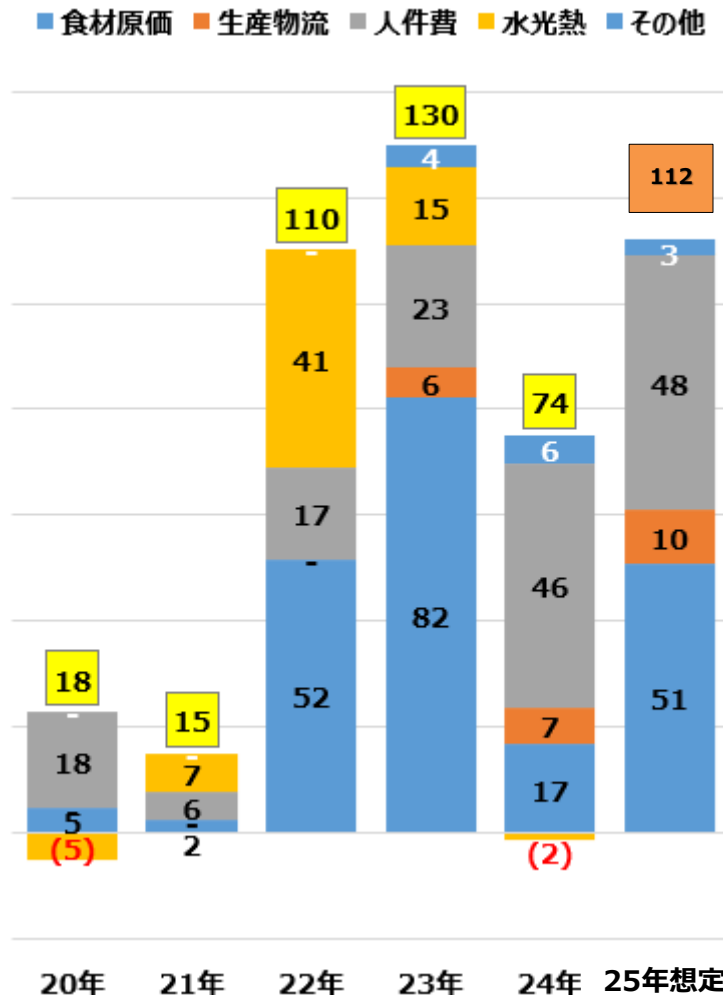
インフレーション



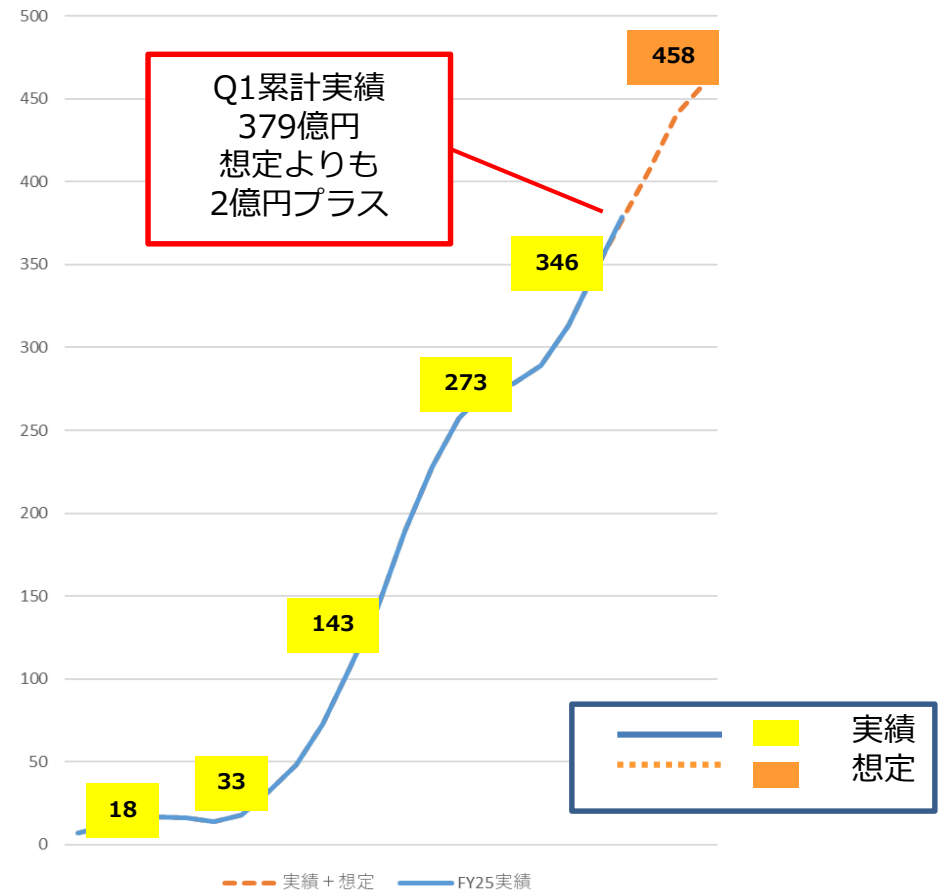
2025年度 ガイダンス インフレの想定

- ・ 2025年Q1のインフレ影響は想定よりも約2億円増

年度別インフレ額



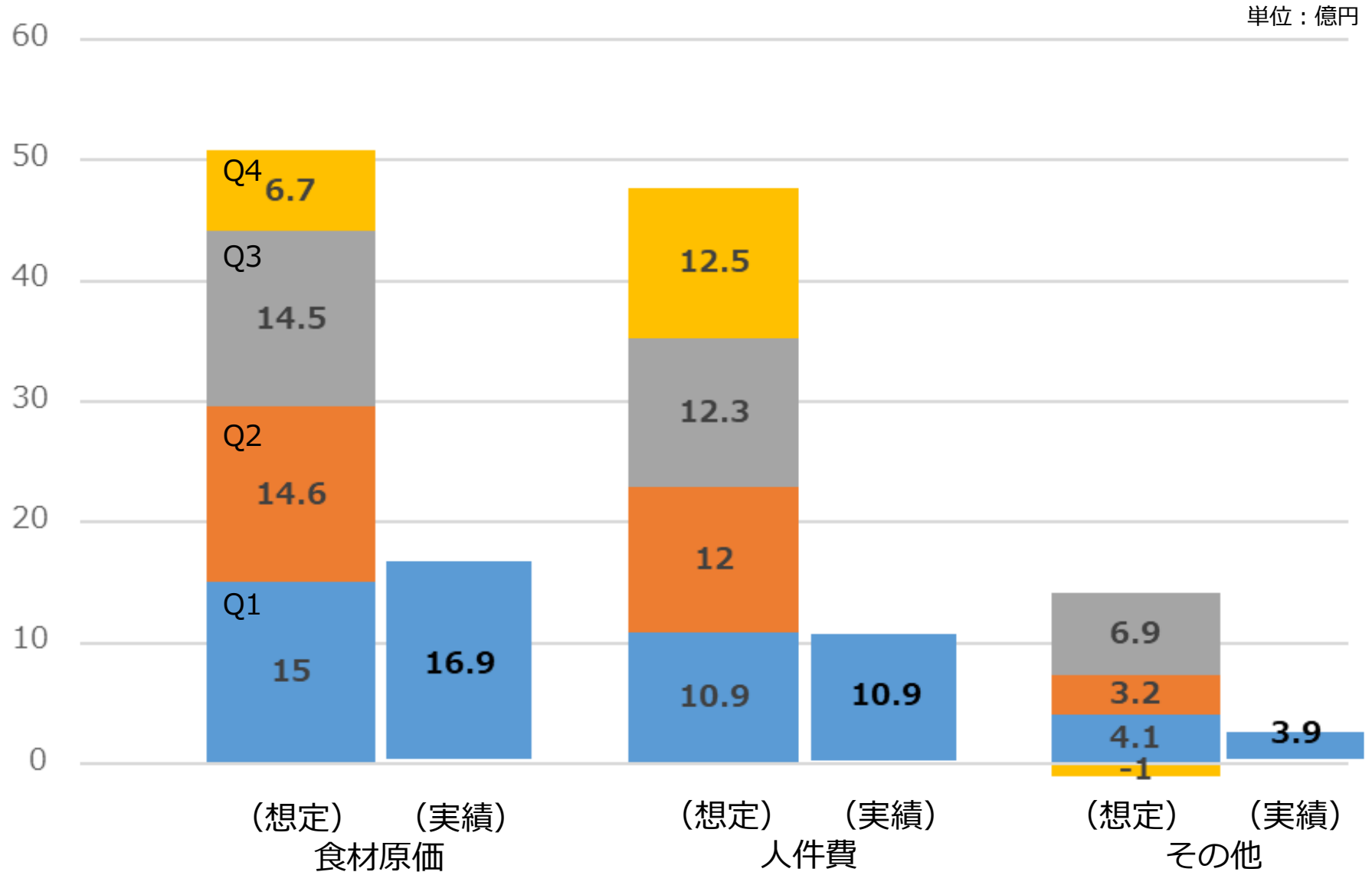
累計インフレ額





2025年度 第1四半期 インフレの状況

- ・ 2025年Q1は、食材高騰の影響で想定30億に対して実績31.7億円。



■ Q1想定・実績 ■ Q2想定 ■ Q3想定 ■ Q4想定

食材インフレの状況（米）

市場環境

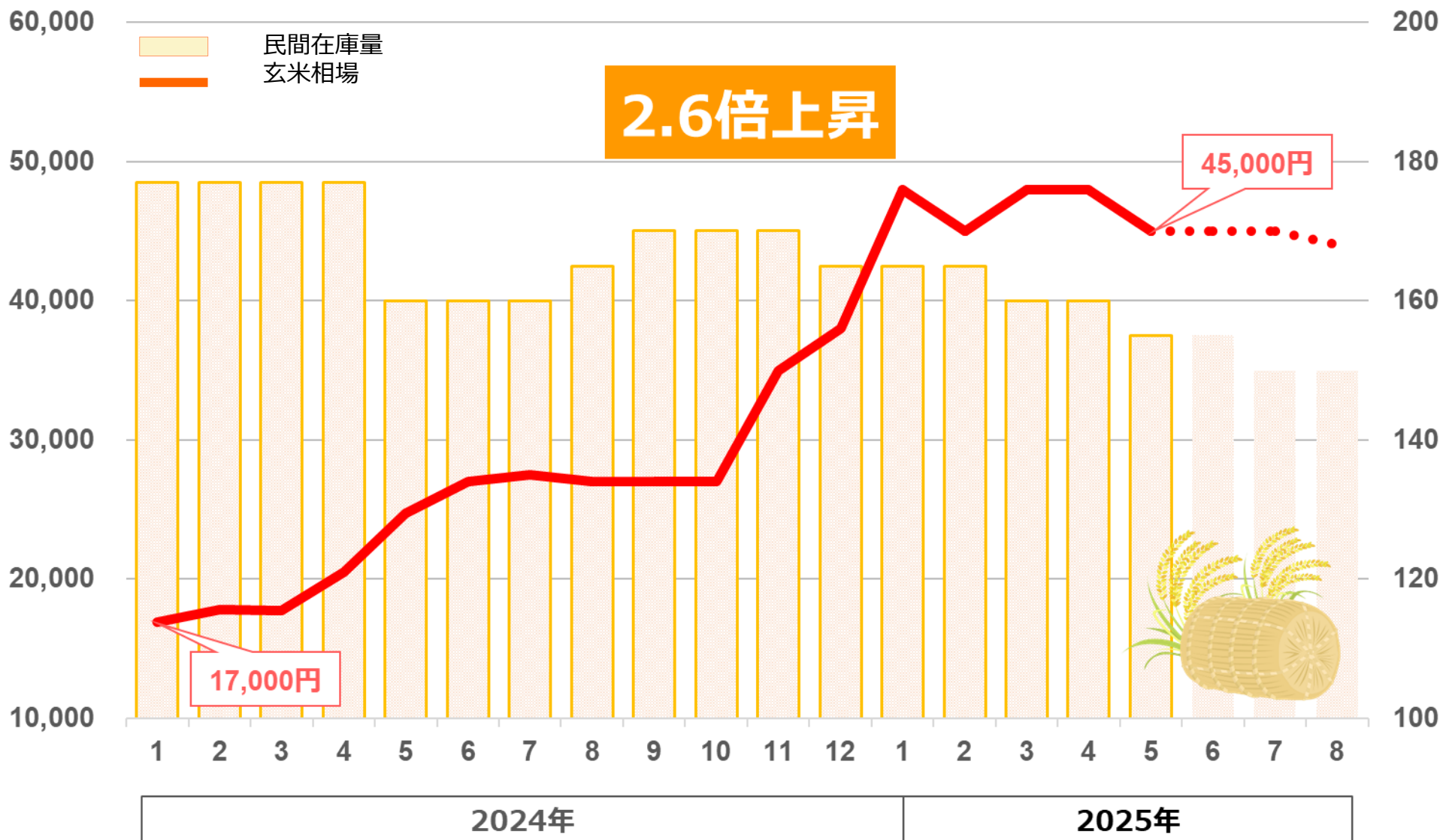


- ・ 玄米の相場価格は、5月以降も4万円以上での高止まりの予想

コメの民間在庫量と玄米相場価格の推移

単位：円/玄米俵(60kg)

単位：玄米万トン



食材インフレの状況（卵）

市場環境

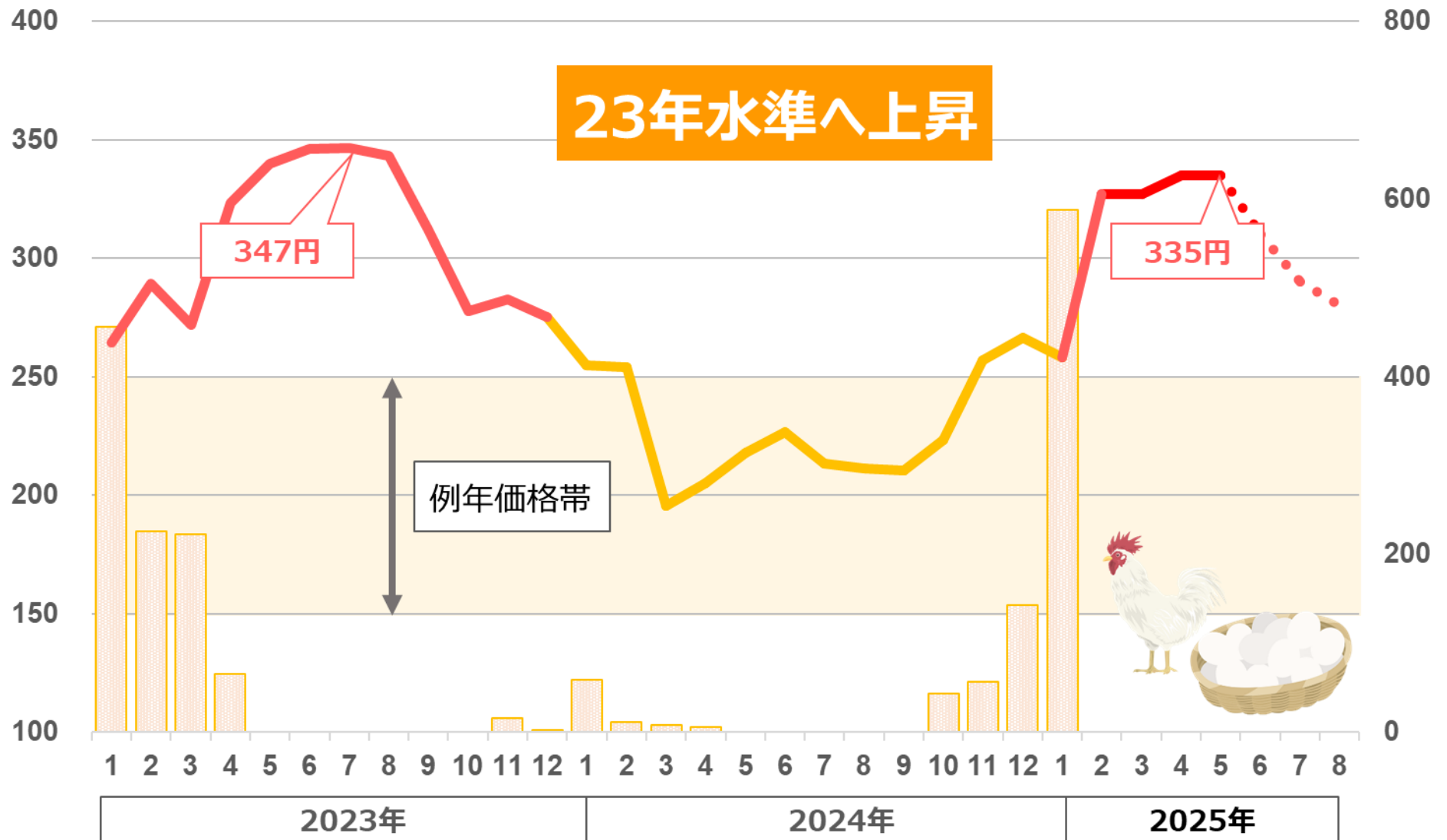


- ・ 鳥インフルエンザによる価格高騰は一旦落ち着く見込みだが、例年よりも高い予想。

鳥インフルエンザ防疫措置による殺処分数と鶏卵相場価格の推移

単位：円/kg

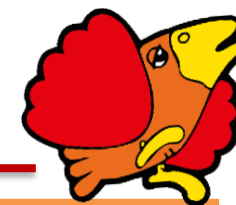
単位：万羽





メニュー・プロモーション戦略

ブランド毎の戦略に基づいたメニュー開発体制



- データアナリスト等の専門部隊の分析をベースに各ブランド開発がメニューを開発し、市場投入した商品进行评估し次の開発に活かすサイクルを構築。
- 第1四半期の投入メニューは好調な販売数を獲得できた。

POSデータ/
ポイントデータ



顧客アンケート



ユーザーコミュニティ

おやさい学校 しゃぶしゃぶ部

活動内容

- しゃぶ開発メンバーと繋がってしゃぶ業を盛り上げていく
- しゃぶ業の共同商品開発(おしの製菓家など)
- アンバサダーとしてのSNSでの発信活動
- 年数回のしゃぶ業イベントへのご参加

おやさい研究所! とももラボ

パ・ミヤン

分析専門チーム

データアナリスト
チーム

カスタマー・イン
テリジェンス
チーム

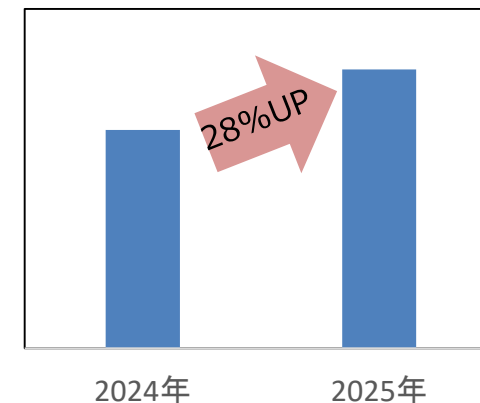
商品開発

各ブランド
メニュー開発
チーム

- やまやもつ鍋メニューの例：
顧客アンケートに基づき
以下を変更
- もつの増量
 - ちゃんぽんセット導入
 - コンロを導入
 - テイクアウト・宅配で販売
 - 販売単価を+110円



期間販売数



ブランド特性に応じたプロモーション展開



- ・「ブランド特性に応じたメディアの最適化」、「重点店舗群向けクーポン配信」等の施策により販促のROIは年々上昇している。
- ・アプリでは、4月よりガストではダイナミッククーポン②(県別クーポン)を導入、売上・粗利に効果が見られる。現在、ダイナミッククーポン③④に向けて開発中。

ブランド/顧客特性に応じた媒体の最適化(一例)

折込チラシ

→シニア層向けのクーポンを配置

SNSチラシ

→若年層向けのクーポンを配置



重点店舗群向けクーポン配信 (実施例)



- ・対象：平日のキャパシティに余裕ある85店舗
- ・期間：2月下旬～3月上旬
- ・告知方法：アプリ・メルマガによるジオターゲティング、手配りチラシ、SNS
- ・効果*：

客数 日商

+24名

+17%

*:未実施店との差

アプリによるクーポン戦略の高度化

2024/12
以前

割引後の金額が同一



クーポン価格は価格帯に関わらず、
割引後の金額が同一

2024/12
実装済み

ダイナミッククーポン①



価格帯毎に異なるクーポン価格

2025/4
実装済み

ダイナミッククーポン②



県別に異なるクーポン価格
→クーポン商品の粗利額が**30%以上良化**

2025/下期
実装予定

ダイナミッククーポン③



店別に異なるクーポン価格

2025年末
実装予定

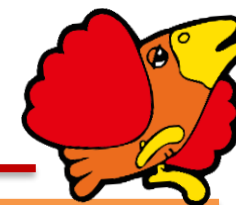
ダイナミッククーポン④

お客様毎に異なるクーポン価格



店舖開發進捗

店舗開発の進捗



・店舗開発の進捗は、現時点では概ね計画どおり

ブランド	新規出店	転換	閉店	3月末店舗数	店舗改装
ガスト	-	-	(5)	1,242	18
バーミヤン	-	1	-	364	7
しゃぶ葉	1	-	(1)	301	-
夢庵	1	-	(1)	171	2
ジョナサン	-	-	(1)	162	7
フロプレステージュ	1	-	(1)	124	1
ステーキガスト	-	-	(1)	81	-
むさしの森珈琲	-	-	-	82	-
台湾	3	-	(1)	80	1
資さんうどん	1	-	-	75	-
じゅうじゅうカルビ	1	1	-	46	-
とんから亭	-	-	(1)	32	-
chawan	1	-	-	27	1
その他	1	-	(1)	292	3
グループ店舗数	10	2	(13)	3,079	40
				24年末比 (3)	



中期事業計画



中期事業計画 財務目標 (再掲)

・ 中期事業計画：2027年売上高 4,600億円、営業利益 320億円、当期利益 180億円

項目	単位	2024年 実績		2025年 ガイダンス		2027年 中期計画		2025年～ 2027年
		実数	売上比	実数	売上比	実数	売上比	*年平均 成長率
売上高	億円	4,011	-	4,450	-	約 4,600	-	7%以上
事業利益	億円	243	6.1%	275	6.2%	約 340	7.4%	20%以上
営業利益	億円	242	6.0%	250	5.6%	約 320	7.0%	20%以上
当期利益	億円	140	3.4%	148	3.3%	約 180	3.9%	20%以上
ROE	%	8.3%	-	8.3%	-	9～10%	-	-

中計前提

既存店売上成長 年平均 (2025～2027年)	新規出店数 (国内)	3年で約 300 店	
	新規出店数 (海外)	3年で約 100 店	
	転換店舗数	約40店/年	
総日商	+3～4 %	店舗改装店舗数	約300 店/年
イトイン日客	+1 %	投資金額	年平均280～300 億円
イトイン客単価	+2～3 %	為替	145円/\$

・ 年平均成長率は、中計開示当時の2024年業績予想に対する成長率
(中計開示時の2024年業績予想)

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

成長戦略の3つの基軸：進捗状況



項目

進捗（2025年Q1）

1. DXの推進

- すかいらーくアプリでの電子レシート発行
- すかいらーくポイントの宅配サイト展開
- ご案内システムが実験フェーズを経て本格展開開始（しゃぶ葉中心）
- お困り事改善タスクフォース推進。Q1で140件のDX施策実現（前年同期比1.5倍）

2. 人的資本の充実 「店舗中心経営」

- クルーポイント制度導入により、週末のクルー出勤率向上
- マネジャーがクルー号数変更可能な権限を拡大した 人事制度変更
- クルーが自店以外の募集店舗で勤務できる、スポットクルー制度導入

3. ESGの推進

- オフサイトPPA方式等による太陽光発電を累計で258施設に導入
- しゃぶ葉の食品ロス削減の取組み「こまめどりプロジェクト」が消費者志向経営「消費者庁長官表彰」受賞
- CDP気候変動・水セキュリティで最高評価「Aリスト企業」に認定

成長戦略 進捗状況

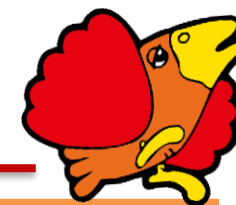


項目	中計目標値	進捗 (2025年Q1)						
<p>1. 既存店 成長</p>	<ul style="list-style-type: none"> 業態転換 年平均 40店 } 客数成長 店舗改装 年平均 300店 } 年平均+1% 客単価成長 年平均 2~3% <p>⇒ 既存店売上成長 年平均3~4%</p>	<ul style="list-style-type: none"> 中計想定を上回る成長率 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2025年 Q1実績</th> <th>2025年 業績予想</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>既存店売上 成長率 (対前年)</td> <td>+9.7%</td> <td>+5%</td> </tr> </tbody> </table>		2025年 Q1実績	2025年 業績予想	既存店売上 成長率 (対前年)	+9.7%	+5%
	2025年 Q1実績	2025年 業績予想						
既存店売上 成長率 (対前年)	+9.7%	+5%						
<p>2. 新規出店 (国内)</p>	<p>3年間で約300店の国内出店</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2025年 Q1実績</th> <th>2025年 業績予想</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>新規出店数 (国内)</td> <td>6店</td> <td>65~75店</td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 建築コスト高騰により2026年以降の 出店抑制検討中</p>		2025年 Q1実績	2025年 業績予想	新規出店数 (国内)	6店	65~75店
	2025年 Q1実績	2025年 業績予想						
新規出店数 (国内)	6店	65~75店						
<p>3. 海外展開</p>	<p>3年間で約100店の海外出店</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2025年Q1出店数は4店 (台湾3店、マレーシアじゃぶ葉1店) 						
<p>4. M&A 推進</p>	<p>3年間で3~5件程度</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2024年1件、2025年1件 実施 ⇒ 2025年1月 マレーシアのCCS社 (Suki-ya) を買収 						



海外事業

海外事業 進捗



エリア	中計目標値	進捗（2025年Q1）・見通し
台湾	3年間で 約100店の出店	<ul style="list-style-type: none">・ 店舗数は80店、7ブランドで展開（25年3月現在）・ 2025年は10店の出店予定・ Q1の出店数は、3店舗
マレーシア		<ul style="list-style-type: none">・ しゃぶ葉とSuki-yaで展開・ 2025年3月時点で6店舗（しゃぶ葉のみ）・ しゃぶ葉、Suki-yaともに収益構造は確立、出店拡大 ⇒ 2025年は2ブランドで6店舗出店予定・ Q1の出店数は、しゃぶ葉 1店舗
アメリカ		<ul style="list-style-type: none">・ しゃぶ葉で展開・ 1号店は年商5億を超える高売上店舗・ 2025年3月現在2店舗がオープン・ 2025年出店計画はなし



M&A

M&A進捗（資さんうどん）



2024年実績
(1~12月)

売上高 : 約 160億円 (1店当 約2.1億円)
営業利益 : 約 6億円

出店計画

2025年4月末現在78店。関東に4店舗出店済

2025年 : 21店 (関東、関西への展開)
2026年 : 50店 (関東、関西中心に展開)
2027年以降 : 年間100店ペース (全国展開)



今期方針

2025年は、2026年以降の出店拡大の足固めを優先

- ・ 多店舗展開にむけた準備
 - ⇒ 関東、関西への展開可能なサプライチェーンの構築
- ・ すかいらーく既存ブランドからの転換準備
 - ⇒ 200店規模の転換候補店を検討中
 - ⇒ 当社ノウハウを生かした転換パッケージ、マニュアル整備

M&A進捗 (Suki-ya)



2025年1月に、マレーシアの超人気しゃぶしゃぶ店「Suki-ya」をM&A

Suki-ya について

2024年実績

売上高 : 約 35億円 (1店当 約2.6億円)

営業利益 : 約 11億円

店舗数

13店舗 (2025年4月末現在)

出店計画

2025年 : 3店

2026年以降、出店拡大予定

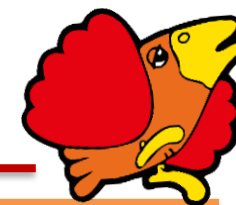


今後の方針

- ・ マレーシア国内で70店以上の出店余地
- ・ マレーシアしゃぶ葉とのシナジー
⇒ サプライチェーンや本部機能統合、店舗数増による効率化
- ・ インドネシア等、広大なムスリム市場への迅速な事業展開



株主還元



■ 配当

◆配当性向基本方針 「連結調整後当期利益の約30%」

	中間	期末	合計	配当性向
2024年度	7.5円	11.0円	18.5円	30.1%
2025年度 見通し	8.0円	12.0円	20.0円	30.7%

■ 株主優待

◆贈呈金額については、現状維持

◆2025年4月1日より、下記2点の運用変更により利便性が向上

①株主様ご優待カードの利用が「500円単位」から「1円単位」へ変更

②利用可能ブランドに資さんうどんを追加 ※一部店舗ではご利用不可

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



国内ブランドポートフォリオ

国内ブランドポートフォリオ



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。