

# 2024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

2025年2月13日

# 2024年通期 決算サマリー



	2024年 実績	2023年 実績	差異
売上高	4,011 億円	3,548 億円	+463 億円
事業利益	242 億円	164 億円	+78 億円
営業利益	242 億円	117 億円	+125 億円
税引前利益	215 億円	87 億円	+128 億円
当期利益	140 億円	48 億円	+92 億円
1株当配当金 (配当性向)	18.50 円 (30.1%)	7.00 円 (33.3%)	+11.50 円
ROE (①×②)	8.3 %	3.0 %	+5.3 %
① ROA	4.1 %	1.5 %	+2.6 %
② 財務レバレッジ	2.04 倍	2.05 倍	(0.01) 倍

通期 結果			
既存店前年比 (売上高)	111.6 %	新規出店数	43 店
既存店前年比 (客数)	106.9 %	転換店舗数	64 店
既存店前年比 (客単価)	104.4 %	店舗改装店舗数	87 店
		投資金額	170億円

# 2024年通期 要約損益計算書



- ・売上高 +463億円増 ⇒ 店舗中心経営の推進による客数増、メニュー・プロモーション効果、宅配の伸長
- ・人件費率 33.1% ⇒ 32.6% : 人的資本投資、客数・客単価上昇効果
- ・事業利益率、営業利益率ともに 6.0%

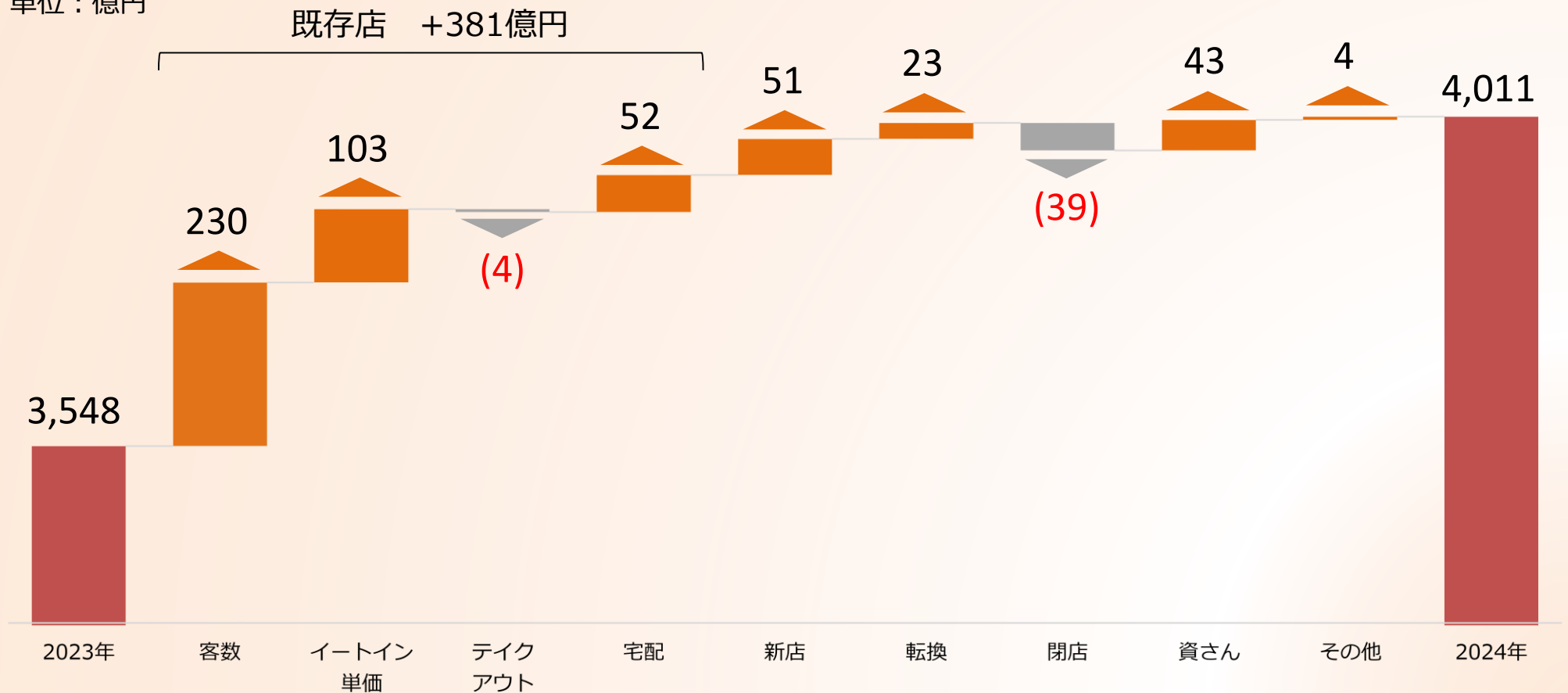
	2024年12月期		2023年12月期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	4,011	100.0%	3,548	100.0%	463	113.0%
売上原価	(1,310)	(32.6)%	(1,149)	(32.4)%	(160)	113.9%
売上総利益	2,702	67.4%	2,399	67.6%	303	112.6%
人件費	(1,307)	(32.6)%	(1,174)	(33.1)%	(134)	111.4%
その他販売費及び 一般管理費	(1,152)	(28.7)%	(1,061)	(29.9)%	(91)	108.6%
事業利益	242	6.0%	164	4.6%	78	147.7%
その他営業収益	21	0.5%	19	0.5%	2	108.3%
その他営業費用	(21)	(0.5)%	(66)	(1.9)%	45	32.0%
営業利益	242	6.0%	117	3.3%	125	206.9%
金融損益	(27)	(0.7)%	(30)	(0.8)%	3	90.6%
税引前利益	215	5.4%	87	2.4%	128	247.0%
税金費用	(75)	(1.9)%	(39)	(1.1)%	(36)	191.9%
当期利益	140	3.5%	48	1.3%	92	292.1%
調整後当期利益	140	3.5%	48	1.3%	92	292.1%



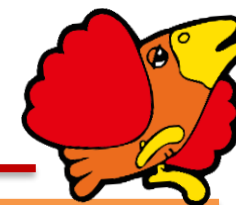
# 2024年通期 売上高増減分析

- ・ 売上高は4,011億円で+463億円の増収
  - 既存店客数、イートイン単価が大きく増加 ⇒ 381億円の増益貢献
  - 資さんうどんは +43億円の売上貢献（10～12月の3ヶ月分）

単位：億円

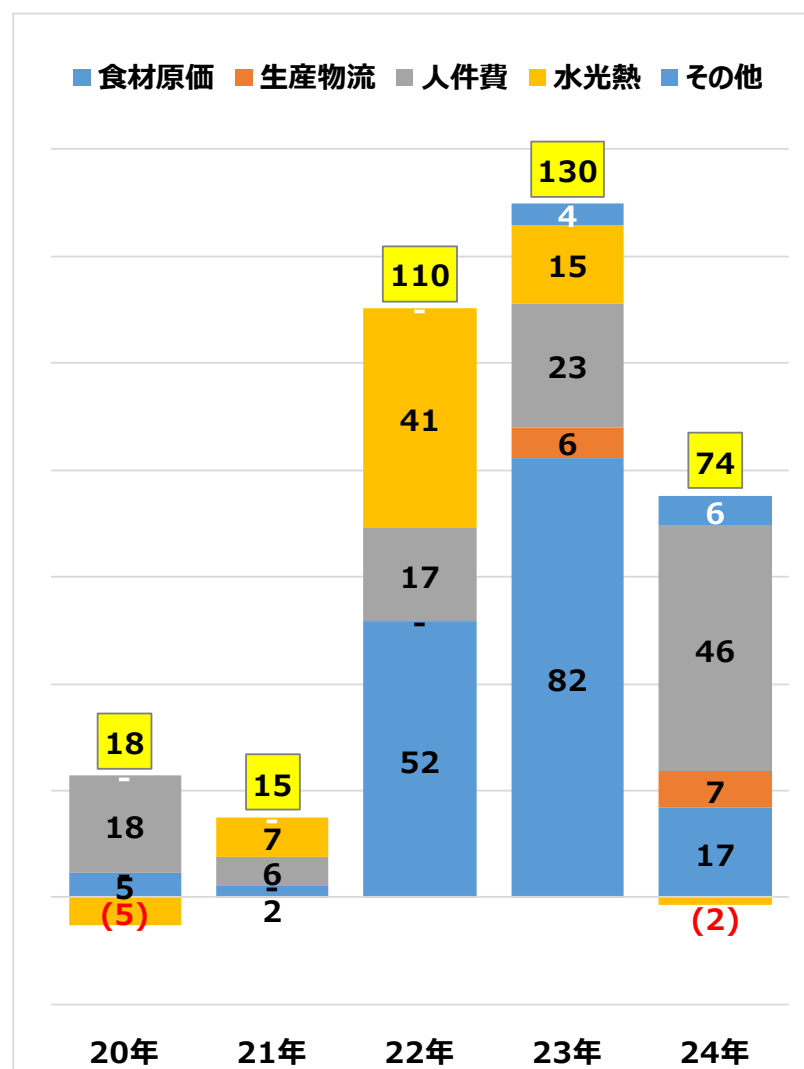


# 2024年通期 インフレの状況

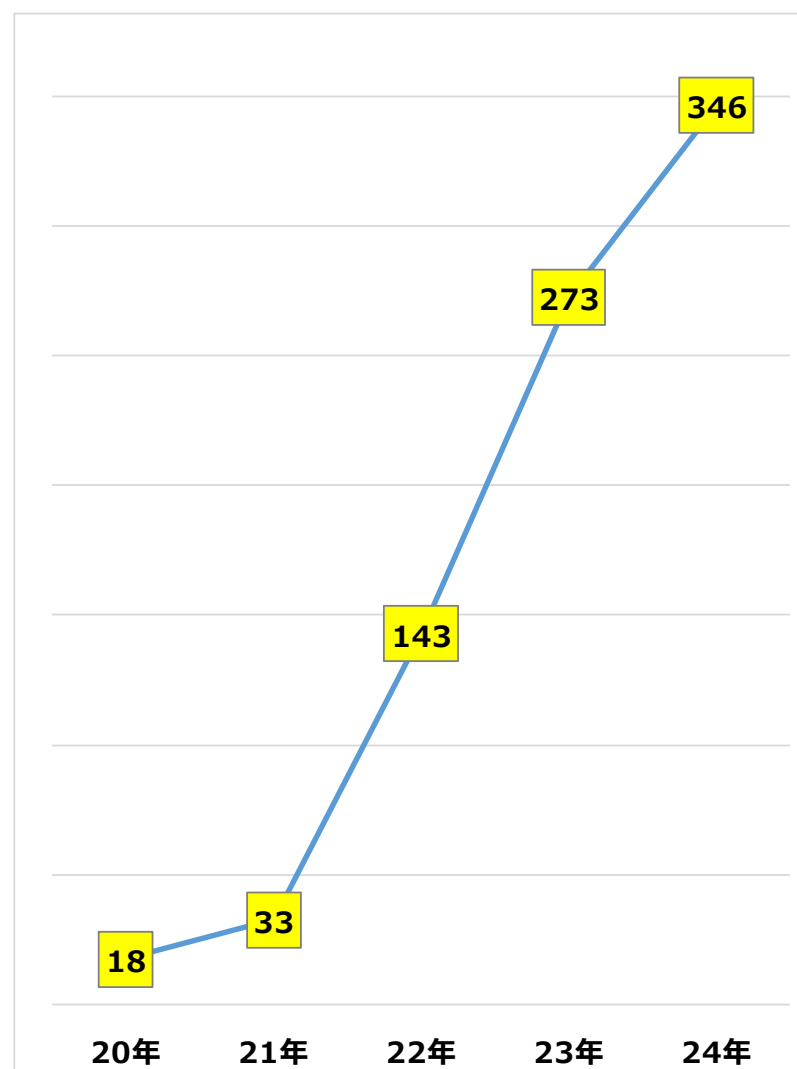


- ・2024年のインフレ影響額は 74億円
- ・2020年以降の累計インフレ額は 346億円

年度別インフレ額



累計インフレ額



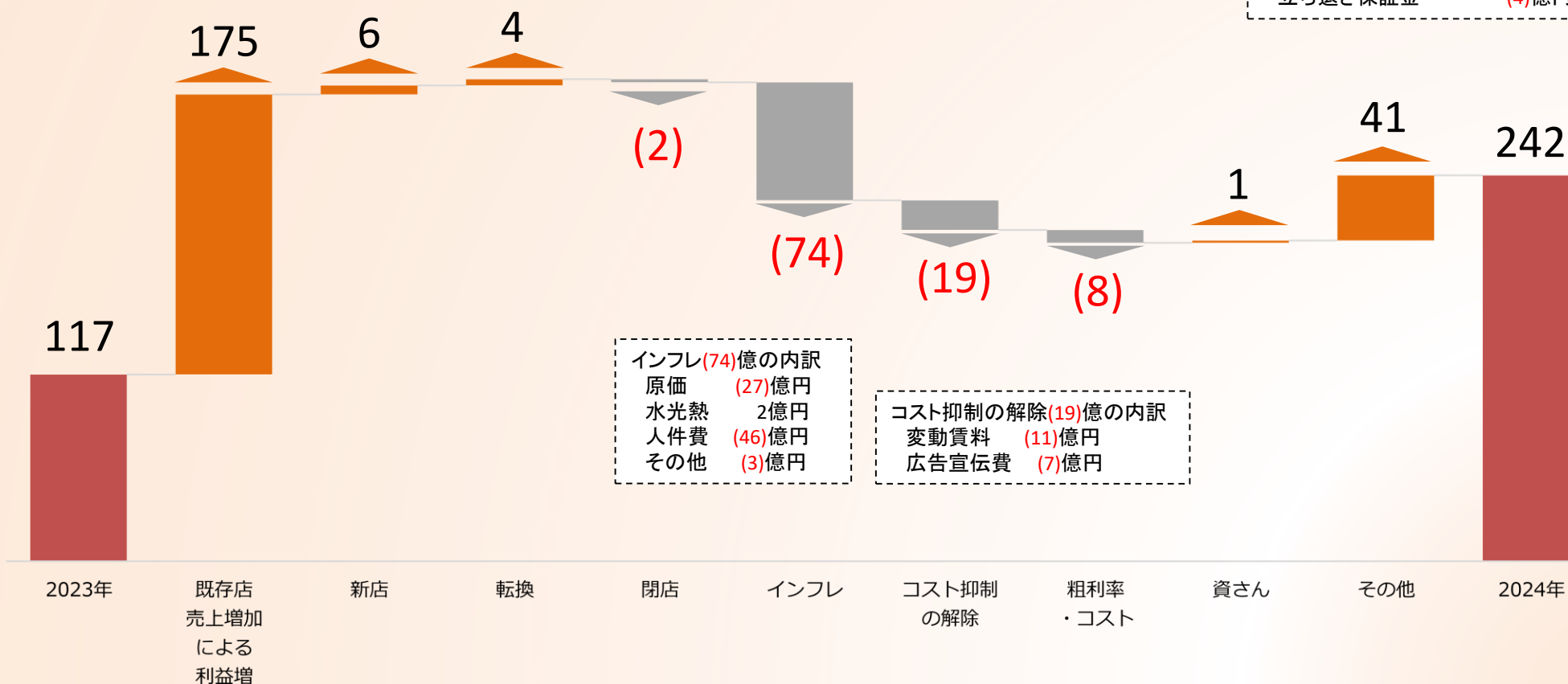
# 2024年通期 営業利益増減分析



- ・ 営業利益242億円で23年比+125億円
- 既存店売上増加による利益増でインフレを克服

のれん除却損	24億円
減損損失	16億円
23年インフレ手当	6億円
固定資産売却益	5億円
固定資産除却損	3億円
電気ガス激変緩和措置	(10)億円
立ち退き保証金	(4)億円

単位：億円





# 貸借対照表・キャッシュフロー計算書

BS：資さん受入により、資産・負債が増加。有利子負債は1,063億円。

CS：FCFの減少は、資さんM&Aによる投資キャッシュフローの増加が主因（一過性要因）

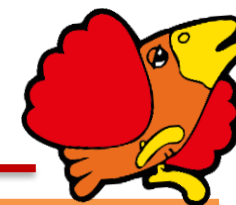
## 貸借対照表（BS）

（単位：億円）	2024年 通期	2023年 通期	増減
資産			
流動資産	491	511	(20)
非流動資産	4,218	3,750	467
内、のれん 1,576億円			
資産合計	4,709	4,261	448
負債			
流動負債	1,175	1,096	79
非流動負債	1,800	1,542	258
内、有利子負債（長短計） 1,063億円			
負債合計	2,975	2,638	337
資本			
親会社所有分	1,734	1,623	111
資本合計	1,734	1,623	111

## キャッシュフロー計算書（CS）

（単位：億円）	2024年 通期	2023年 通期	増減
営業キャッシュフロー	679	707	(28)
投資キャッシュフロー	(392)	(149)	(244)
フリーキャッシュフロー	287	559	(272)
財務キャッシュフロー	(364)	(445)	80
借入金	(173)	(79)	(94)
リース債務返済	(356)	(359)	3
配当金	(33)	(0)	(33)
その他	197	(6)	204
現金及び現金同等物の増減	(76)	115	(191)
現金及び現金同等物の期首残高	268	153	115
現金及び現金同等物の期末残高	192	268	(76)

# 主要財務指標



・2024年ROE 8.3%

	単位	2017	2018	2019	2023	2024
ROE	%	12.7	8.9	7.2	3.0	8.3
ROA	%	4.9	3.5	2.9	1.5	4.1
財務レバレッジ	倍	2.59	2.54	2.50	2.05	2.04
1株当たり当期利益(EPS)	円	79.36	58.04	48.07	21.01	61.38
1株当たり純資産(BPS)	円	646.57	661.92	672.48	713.36	762.07
自己資本比率	%	40.0	39.4	29.3	38.1	36.8
ネットD/Eレシオ	倍	0.90	0.91	0.86	0.46	0.51

\*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(LTM) / 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)

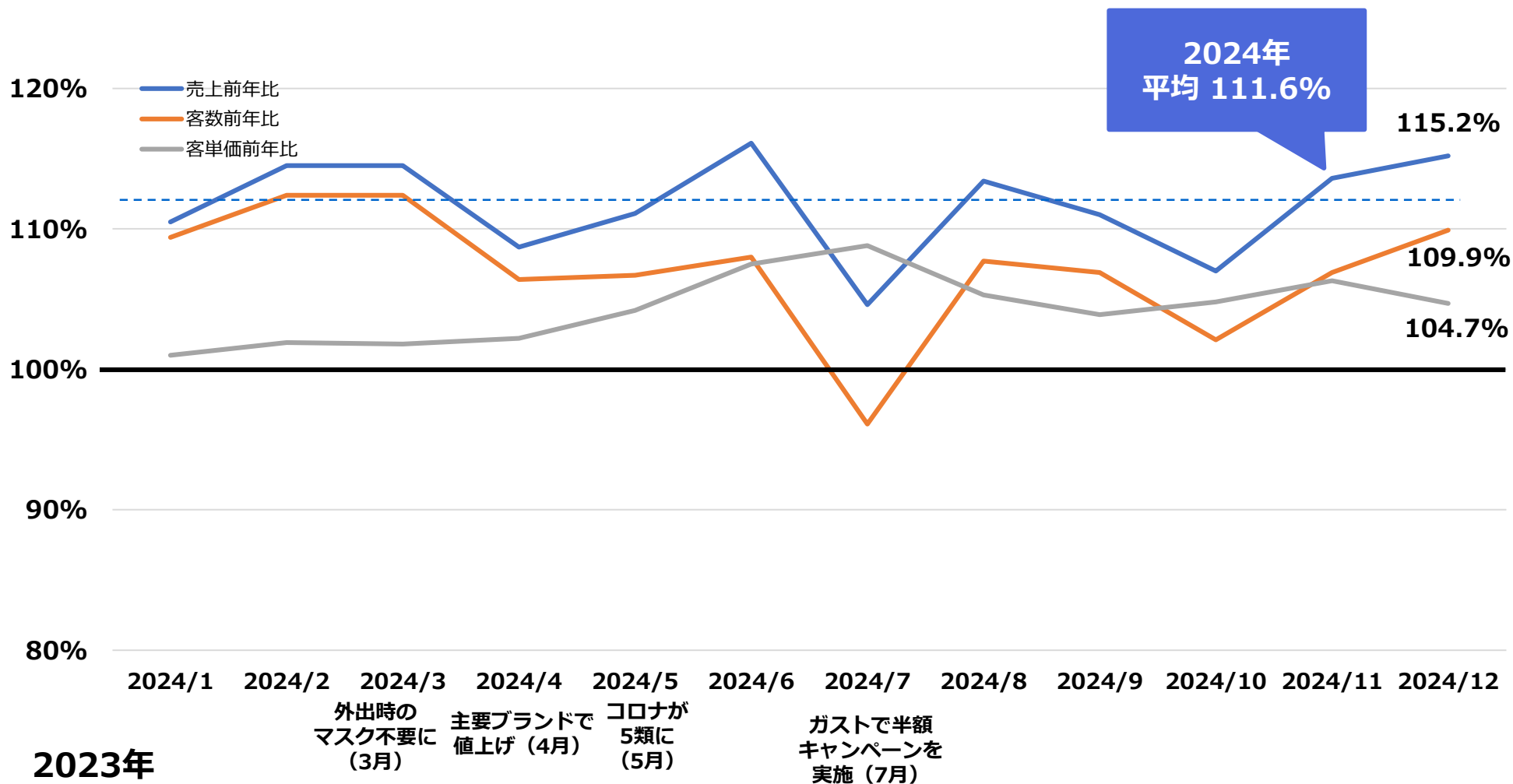
\*ネットD/Eレシオ = (期末借入金 + 期末その他金融負債 - 期末現預金 - リース債務) / 資本合計(期末)



# 2024年通期 既存店前年比推移



・通期の売上前年比+11.6%



2024年

主要ブランドで  
値上げ (4月)

ライス  
値上げ  
(9月)

主要ブランドで  
値上げ (11月)

主要ブランドで  
半額キャンペーン  
を実施 (12月)



# 2025年ガイドダンス

# 2025年ガイダンス



	2025年 ガイダンス	2024年 実績	差異
売上高	4,450 億円	4,011 億円	+439 億円
事業利益	275 億円	242 億円	+33 億円
営業利益	250 億円	242 億円	+8 億円
税引前利益	223 億円	215 億円	+8 億円
当期利益	148 億円	140 億円	+8 億円
1株当配当金 (配当性向)	20.00 円 (30.7%)	18.50 円 (30.1%)	+1.50 円
ROE (①×②)	8.3 %	8.3 %	0.0 %
① ROA	4.1 %	4.1 %	0.0 %
② 財務レバレッジ	2.03 倍	2.04 倍	(0.01) 倍

## ガイダンス前提

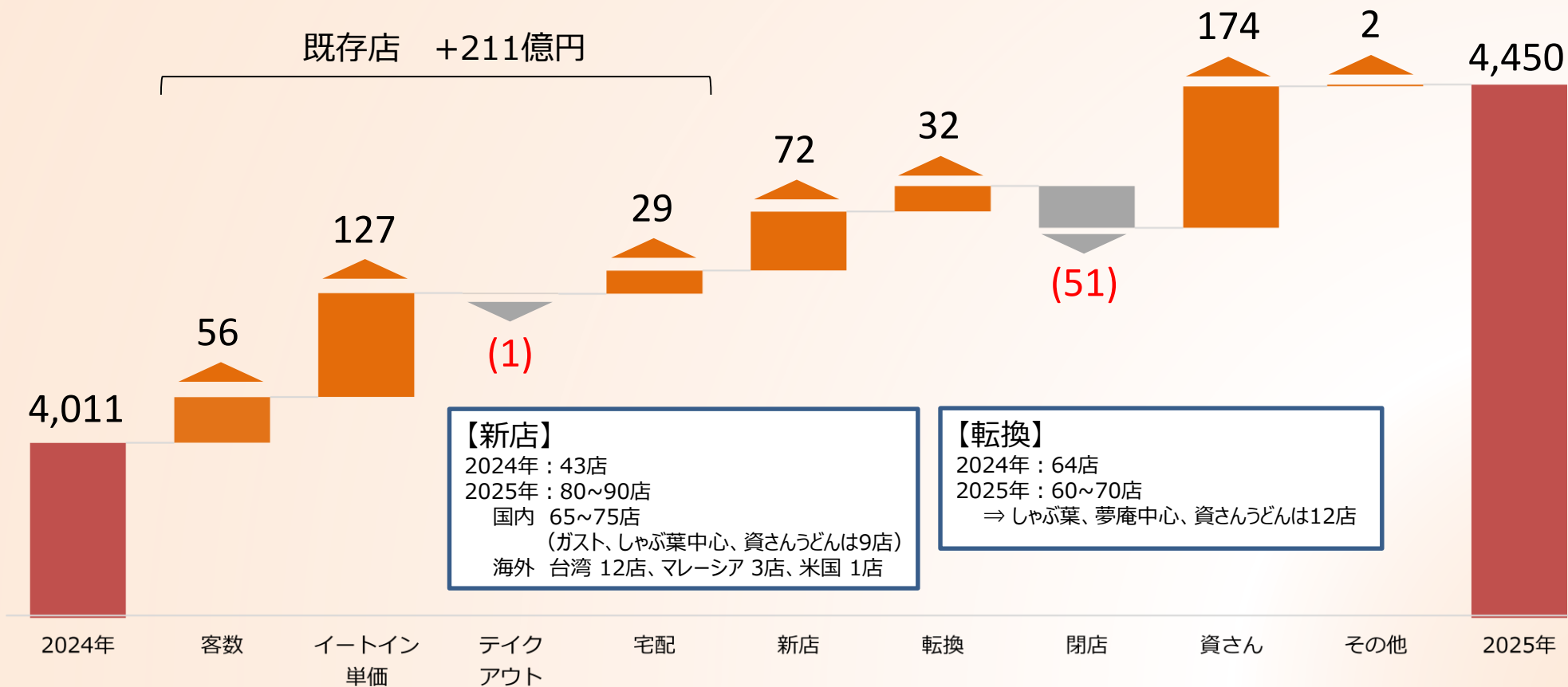
既存店前年比 (売上高)	105%	新規出店数	80~90店
既存店前年比 (客数)	101%	転換店舗数	60~70店
既存店前年比 (客単価)	104%	店舗改装店舗数	230~240店
為替	150円/\$	投資金額	270億円



# 2025年ガイダンス 売上高増減分析

- ・ 2025年ガイダンスの売上高は4,450億円で+439億円
  - 既存店で+211億円
  - 新店・転換合わせて+104億円
  - 資さん売上も174億円の貢献

単位：億円

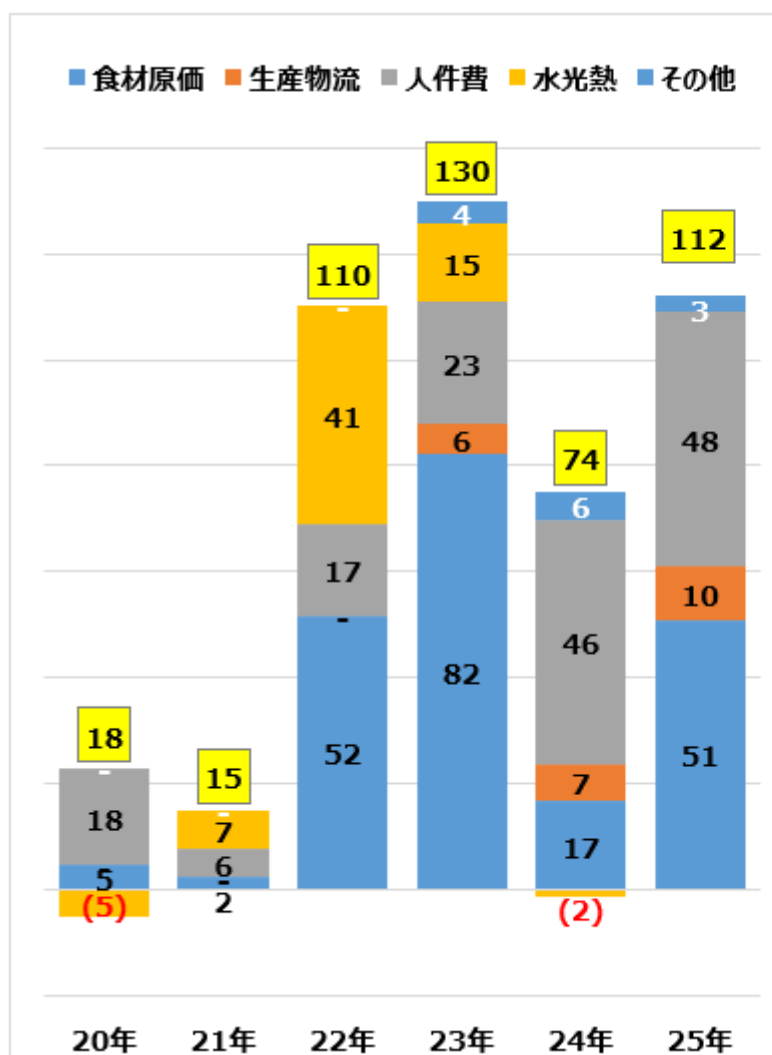


# 2025年ガイダンス インフレの想定

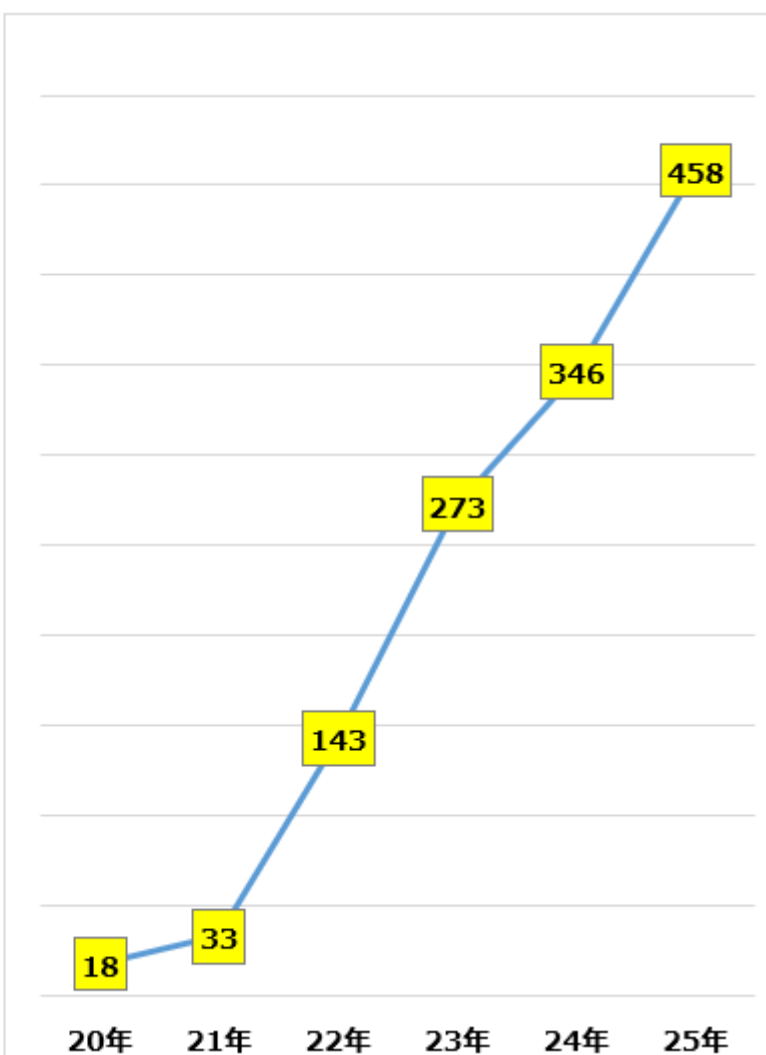


- ・2025年のインフレ影響額は 112億円。食材原価の高騰が顕著
- ・2020年以降の累計インフレ額は 458億円

年度別インフレ額



累計インフレ額



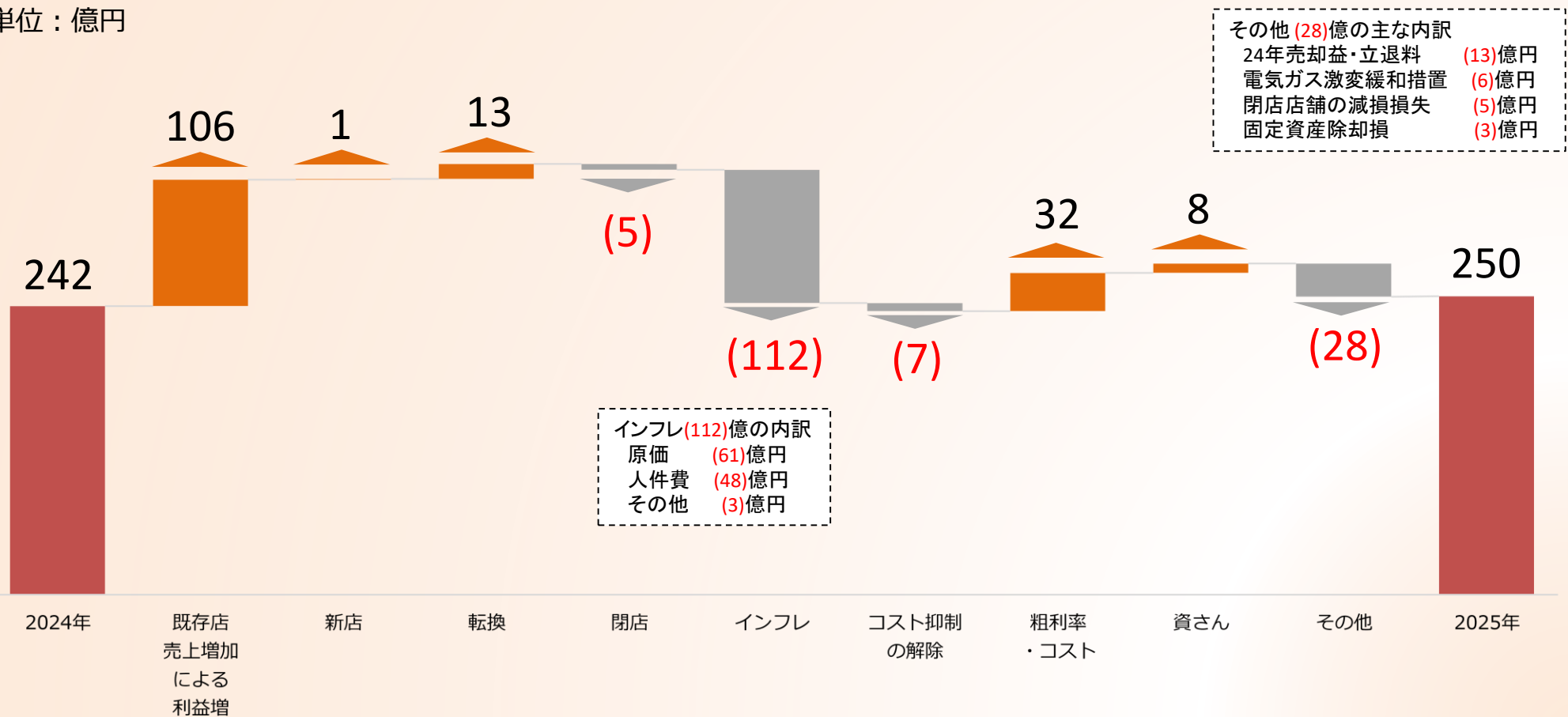


# 2025年ガイダンス 営業利益増減分析

・営業利益は250億円、24年対比+8億円

- 既存店売上増106億円と粗利率・コスト改善32億により、インフレ影響(112)億円を克服

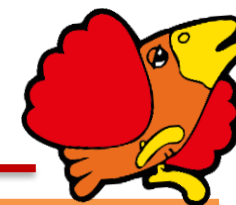
単位：億円





# 中期事業計画

# 中期事業計画 財務目標



・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

⇒ 先行き不透明な市場環境を勘案し、現時点の修正なし

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/\$





# Appendix

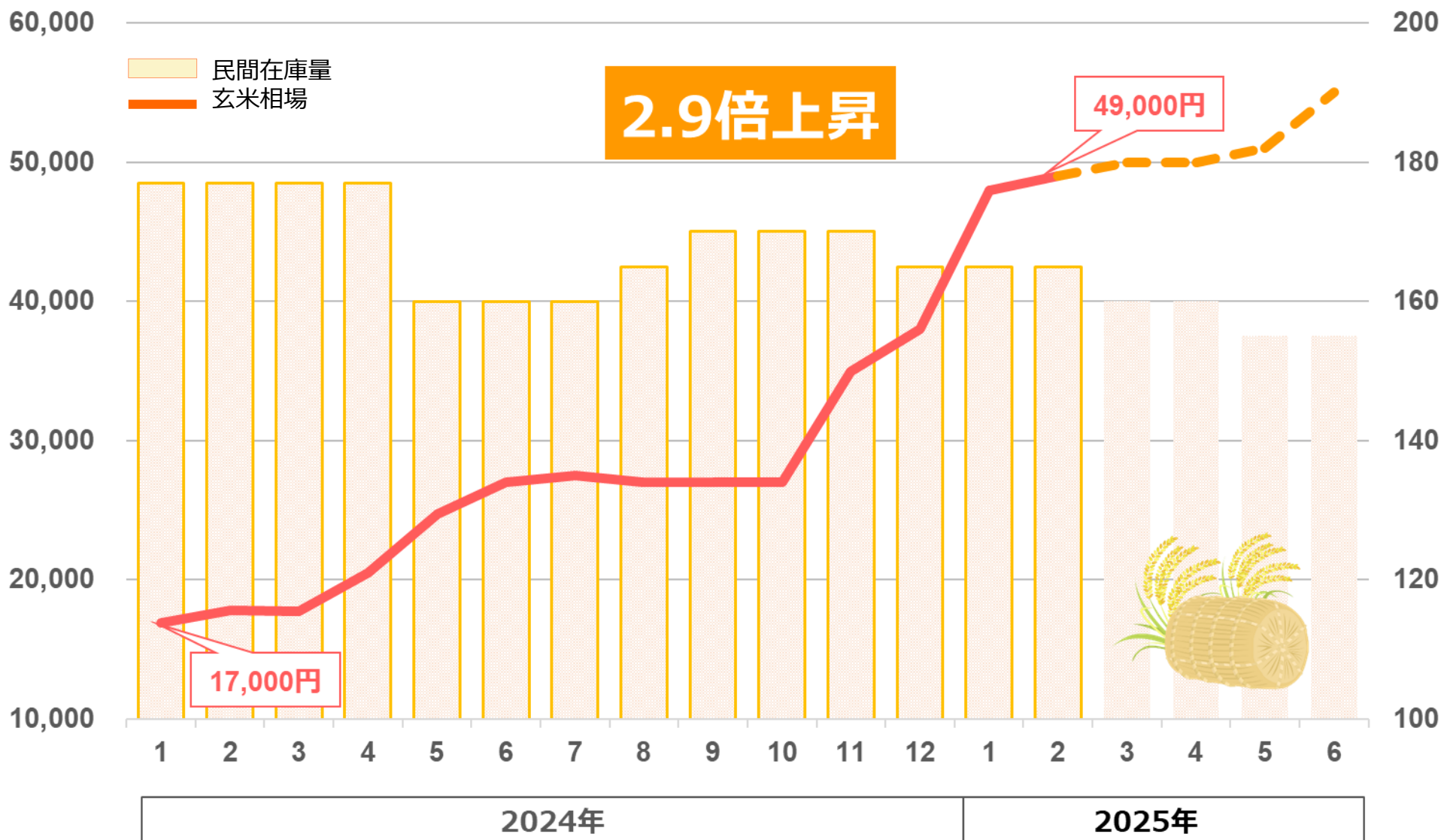
# 食材インフレの状況（米）



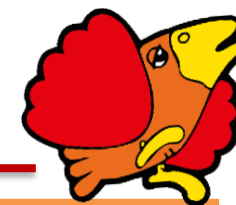
## コメの民間在庫量と玄米相場価格の推移

単位：玄米俵(60kg)/円

単位：玄米万トン



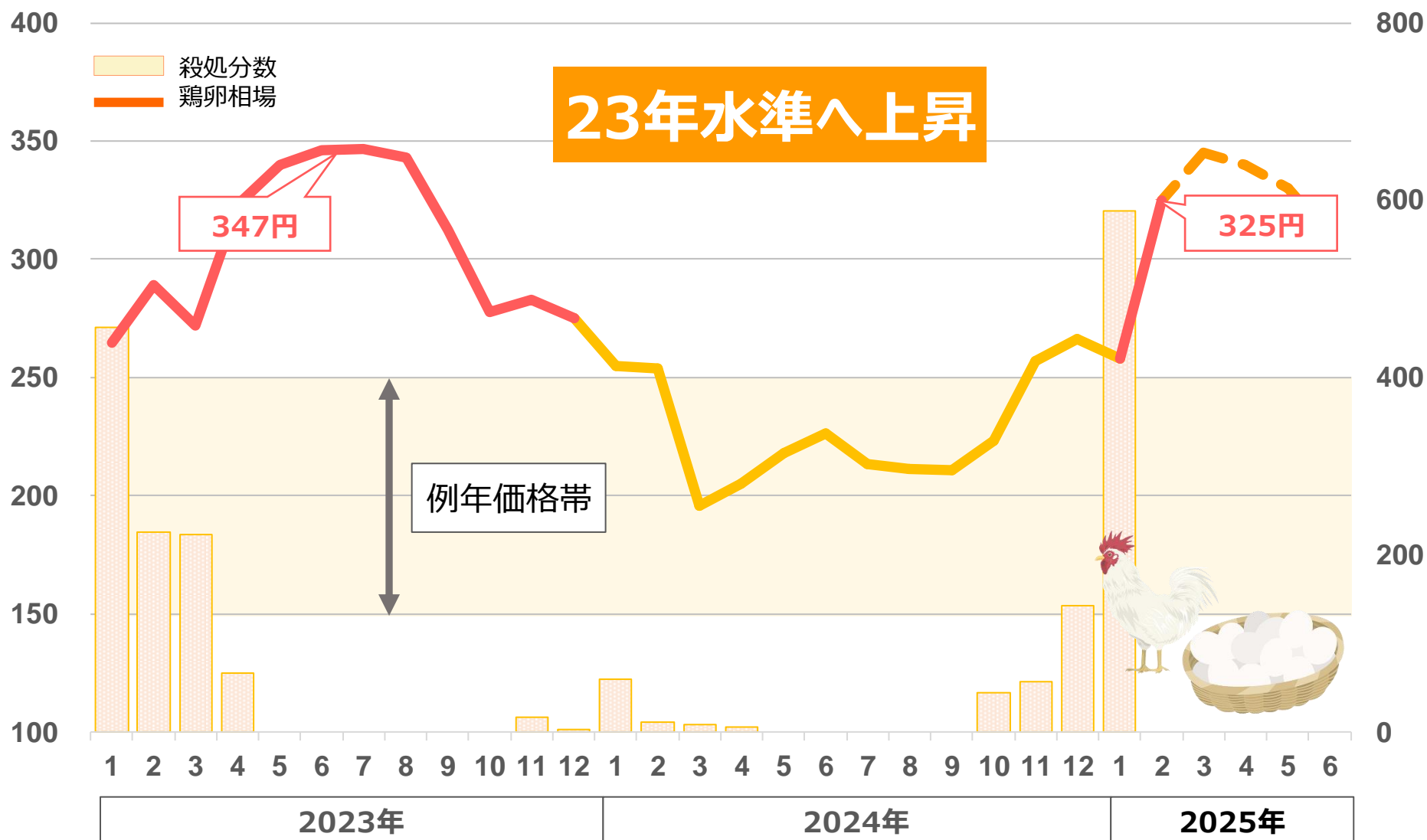
# 食材インフレの状況（卵）



## 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

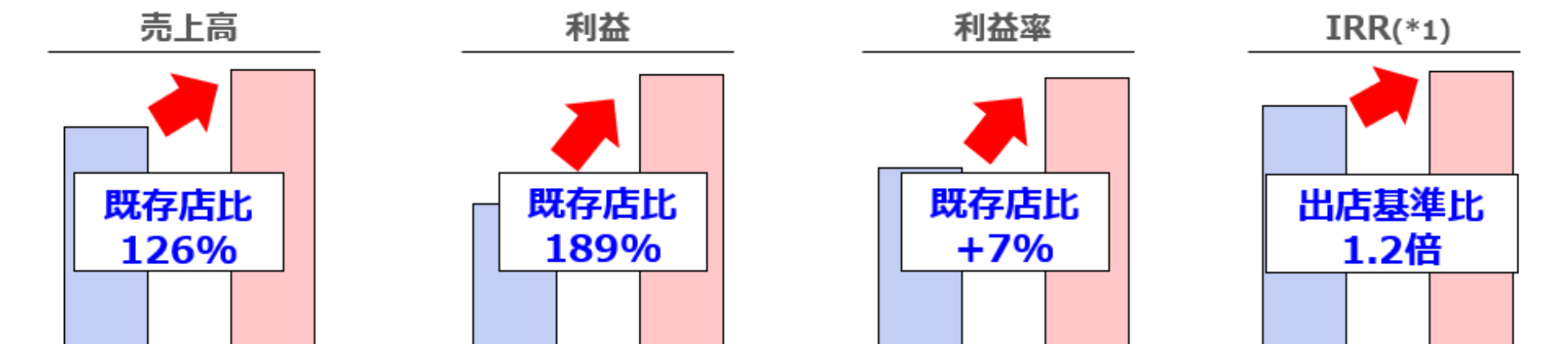


# 2024年新店・転換転換・店舗改装 業績



## ■ 2024年新店vs.既存店

■ 既存店 ■ 2024年新店



(\*1) IRR(内部収益率) = 投資によって得られる将来キャッシュフローの現在価値と投資額の現在価値が等しくなる割引率

## ■ 2024年転換店/リモデル実施店

区分	実施店舗数	24年効果
業態転換	55店	売上伸び率: <b>146.6%</b> カニバリ解消効果: <b>6.6%</b>
店舗改装	69店	客数効果: <b>+5.0%</b>

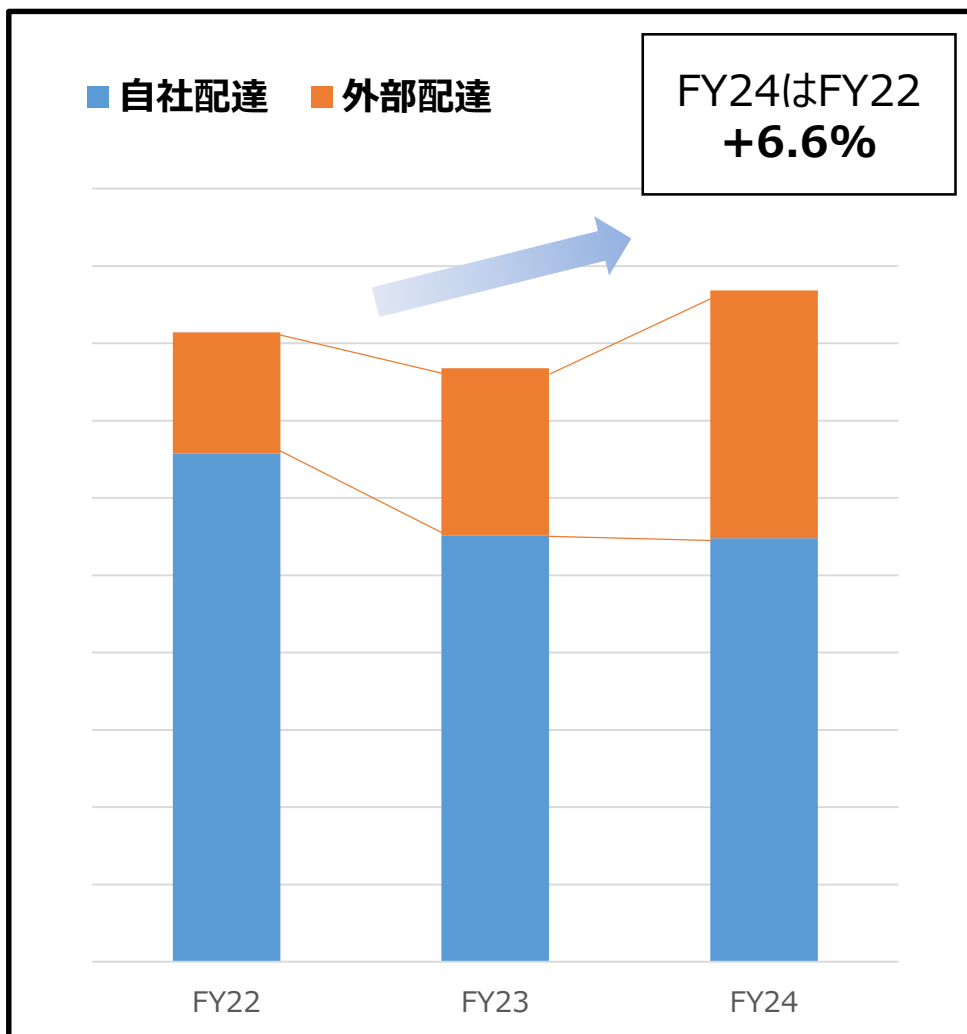
※すかいらーくレストランツ対象



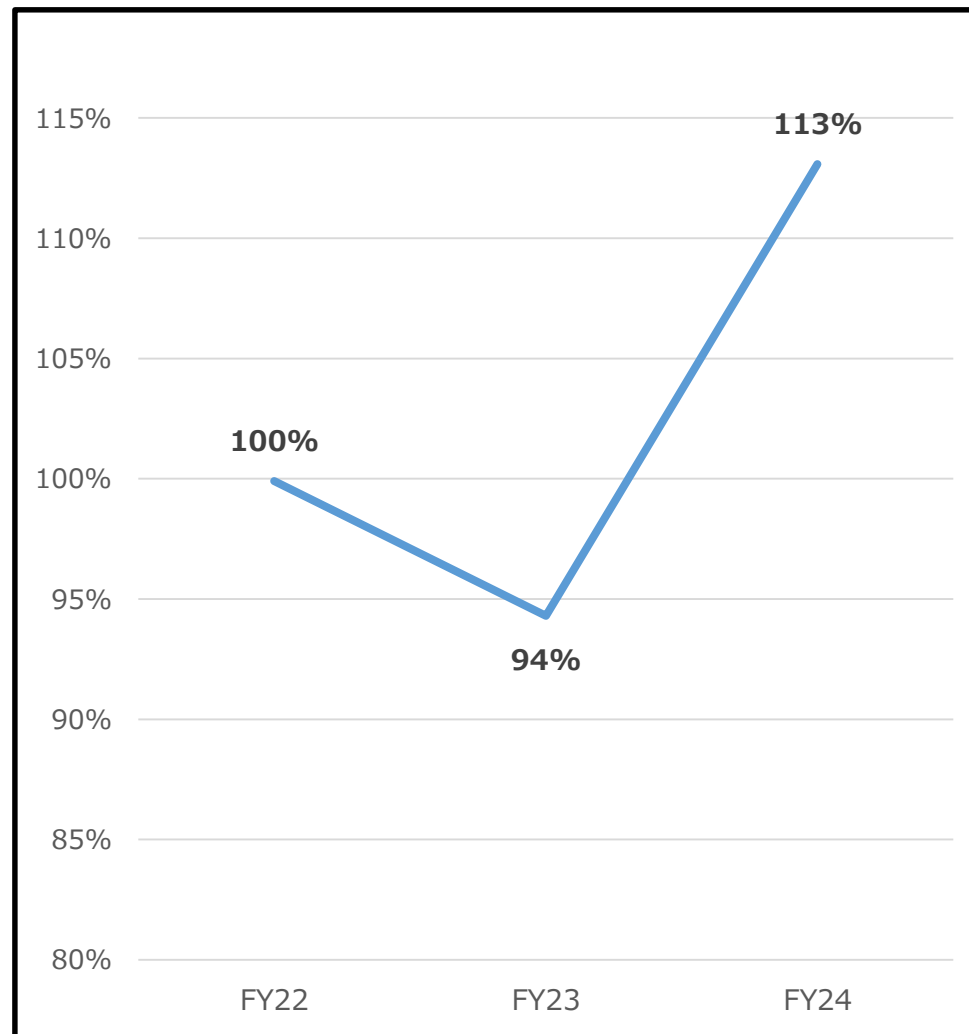
# 宅配 売上推移

- ・ 24年の宅配売上前年比+13%、コロナ禍の22年比でも+6.6%  
⇒ 外部配達の割合が拡大

## 売上推移

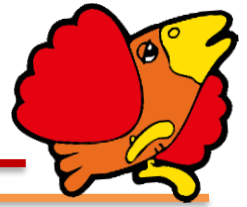


## 売上前年比





# メニュー戦略



・二極化したお客様の厳しい選択眼に応えるため、日常使いとしての超お値打ちメニューを充実させ、同時に外食ならではの価値を感じて頂けるメニューも充実させる。

## 超お値打ちメニュー

- ・コスパの良い、皿単価を抑えたメニューを充実
- ・お客様の予算内での選択肢が増え、複数の皿を選べる楽しさをご提供
- ・地方を中心に皿数・客単価増とともに来店頻度向上

**平日限定 30品のガストフィットメニュー** 中からどれでも3品選べる! **¥964** (税込¥1,060)

赤枠内からお好きな3品を選んでください

**うれしいワンコインモーニング** **¥455** (税込500)

ふっくらコッペパン **¥455** (税込500)

パンからはみ出るローリングソーセージ!!!

**デザート&スイーツ**

1品 ¥180 (税込198)  
2品 ¥320 (税込352)  
3品 ¥420 (税込462)

## 外食ならではのメニュー

- ・食材・調理法・演出など、家庭ではなかなか食べられない特別感を出し、レジャーとしての外食を楽しんで頂く

**博多鍋 やまや 監修**

九州・博多を代表する美味 "もつ鍋"の精華! 博多の味を再現!

もつ鍋店全国売上No.1

**PIZZA**

新生! ガストピザ登場

全粒粉を加え、より手伸ばし感にこだわった、軽くサクサク生地仕上げました

Restaurant Lallum × **ガスト**

フレンチコースをガストで

至福のフレンチコース **¥1,809** (税込¥1,990)

秋の選べるせいり燻し御膳

約6年ぶりに生地が香り豊かにリニューアル!

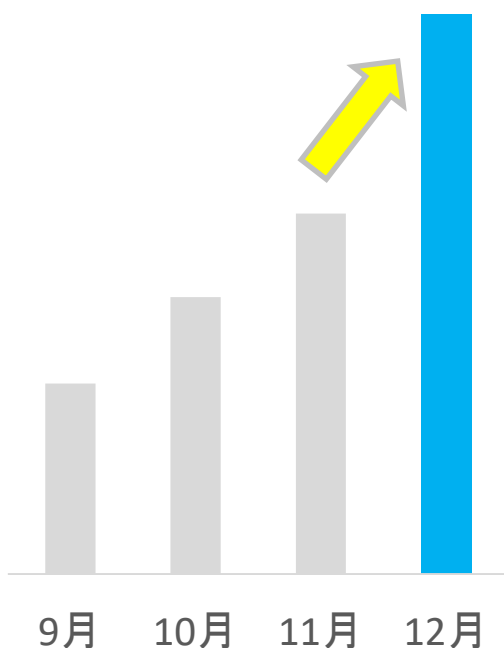
# プロモーション戦略（すかいらーくアプリ・ダイナミッククーポン）



・12月の半額キャンペーンにより会員数は大きく伸長、アプリクーポン効果が更に増加。  
 これまで値引後の金額が同一だったクーポンをよりダイナミックに値引額を変えることにより、値引き総額を抑えながら、比較的客数の戻りの弱い地方の客数を伸長できている。

## アプリ会員数

1か月で約5%伸長  
 12月末で1158万人に

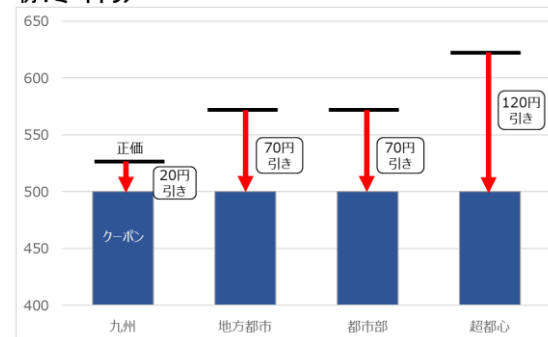


これまで

### 割引後の金額が同一

- ・システム制約上、クーポン価格は価格帯に関わらず、割引後の金額が同一

例：ミートドリア

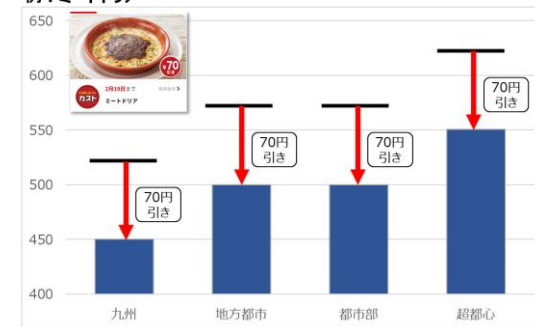


実装済

### ダイナミッククーポン①

- ・クーポン価格は価格帯毎に異なる  
 ⇒地方では安い金額のクーポンとなり客数を誘引、都心・超都心では値引額を抑えられる

例：ミートドリア



開発中

### ダイナミッククーポン②

開発中

### ダイナミッククーポン③

- ・クーポン価格を県別に出し分け  
 ⇒客数の戻りの弱い県により割引額の大きなクーポンを出す

- ・クーポン価格を個店別に出し分け  
 ⇒客数の戻りの弱い店舗により割引額の大きなクーポンを出す



# プロモーション戦略（チャネル別のクーポンの最適化）



・クーポンは配信チャネルの各ご利用層に合わせてニーズがある商品をラインナップして、クーポン利用率を改善。

## アプリ以外の主なクーポン 配信チャネル

折込チラシ



SNSチラシ



LINEクーポン



スマニュークーポン



その他の媒体

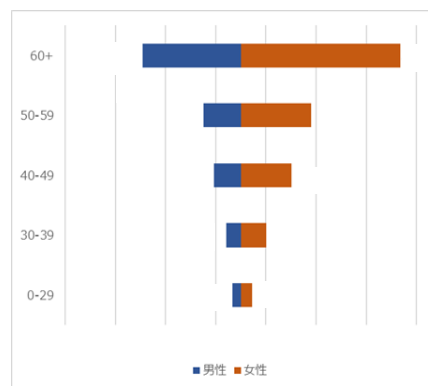


## クーポン構成最適化の例

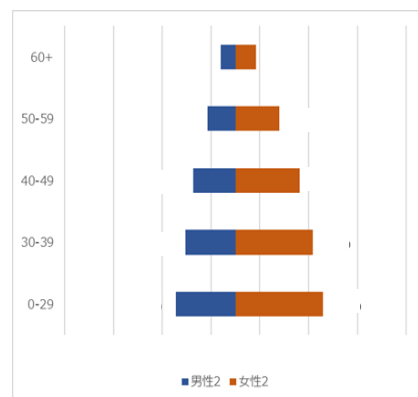
利用属性

クーポン構成

折込チラシ



SNSチラシ



若年層向けクーポンを全クーポンの2/3まで用意。残り1/3は他の属性でも利用できるクーポンをラインナップ





# プロモーション戦略（コラボの強化）

・ヤングファミリーの集客に向け、今後もコラボレーションに注力を行う。

## 『野生の島のロズ』大ヒット中

タイアップによる相乗効果

### ゲスト『野生の島のロズ』 コラボ施策(フードとして唯一)

#### スペシャルコラボメニュー



#### コラボグッズプレゼント



#### フラッグシップ店舗



訴求要素

提供

拡散

### 認知・来店誘引

#### 作品側 ガストコラボ情報露出



#### メディア出稿/PR/オウンドSNS



#### インフルエンサー施策

### お店での体験

#### 作品世界観を表現した店頭ツールほか



#### ここだけの特別コラボメニュー & グッズ



### 話題の拡がり



### 再来店



コレクタブルな景品の設定



CP終了後の期間を指定するクーポンガストル

# 成長戦略 進捗状況



項目	目標値	進捗（2024年）									
<p>1. 既存店 成長</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業態転換 年平均 40店</li> <li>店舗改装 年平均 300店</li> </ul> <p>客数成長 年平均+1%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>客単価成長 年平均 2~3%</li> </ul> <p>⇒既存店売上成長 年平均3~4%</p>	<p><b>客数</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年の客数前年比は+6.9%</li> </ul> <table border="1" data-bbox="1373 501 2074 683"> <thead> <tr> <th>区分</th> <th>実施店舗数</th> <th>24年効果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>業態転換</td> <td>55店</td> <td>売上伸び率: <b>146.6%</b> カニバリ解消効果: <b>6.6%</b></td> </tr> <tr> <td>店舗改装</td> <td>69店</td> <td>客数効果: <b>+5.0%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right; font-size: small;">※すかいらーくレストランツ対象</p> <p><b>客単価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2024年の客単価前年比は+4.4%</li> </ul>	区分	実施店舗数	24年効果	業態転換	55店	売上伸び率: <b>146.6%</b> カニバリ解消効果: <b>6.6%</b>	店舗改装	69店	客数効果: <b>+5.0%</b>
区分	実施店舗数	24年効果									
業態転換	55店	売上伸び率: <b>146.6%</b> カニバリ解消効果: <b>6.6%</b>									
店舗改装	69店	客数効果: <b>+5.0%</b>									
<p>2. 新規出店 (国内)</p>	<p>3年間で約300店の国内出店</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年の出店数は31店</li> </ul>									
<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"> <li>台湾、マレーシア、米国に展開 (P29参照)</li> <li>2024年の出店数は12店</li> </ul>									
<p>4. M&amp;A 推進</p>	<p>3年間で3~5件程度</p>	<p>24年12月 資さんうどん八千代店出店 (関東1号店)</p> <p>25年1月 マレーシアのCCS社 (Suki-ya) を買収 ⇒ 東南アジアのムスリム 市場への拡大</p>									

# 成長戦略の3つの基軸：進捗状況



## 項目

## 進捗

### 1. DXの推進

- テーブル決済の拡充（すかいらーくアプリでの決済）、電子レシート
- 会計完了したテーブルを表示する端末の導入拡大（しゃぶ葉へ展開）
- 生成AI活用促進（累計300件以上のDX施策実現）
- 従業員のシフト管理に専用アプリ導入

### 2. 人的資本の充実 店舗中心経営

- 社員人事制度の改定（職務ごとのキャリア上限の見直し）
- 「クルーキャリアアッププログラム」（クルー評価制度の改革）
- スポットクルー制度導入（すきま時間と募集時間のマッチング機能）

### 3. ESGの推進

- 「DJSI Asia/Pacific」の構成銘柄に初めて選定
- 日経SDGs経営調査で2年連続4つ星を獲得
- GPIFが定めるESG指数6つ全てで構成銘柄入り
- 太陽光発電を累計で158施設に導入
- カスタマーハラスメントに対する方針の策定

# M&A進捗 (資さんうどん)



2024年業績  
(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

※ 2024年連結業績への  
売上貢献は43億円  
利益貢献は1億円

八千代店動向  
(関東1号店)

平均売上と客数 (オープンから1月末時点)

日商 : 200万円以上

日当客数 : 2,000人以上

最高日商  
2024年12月30日  
約290万円



2025年計画

2025年新規出店 : 21店

(うち、12店はすかいらーく既存ブランドからの転換)

⇒ 2025年は2026年以降の出店拡大の足固めを優先

# 海外事業 進捗

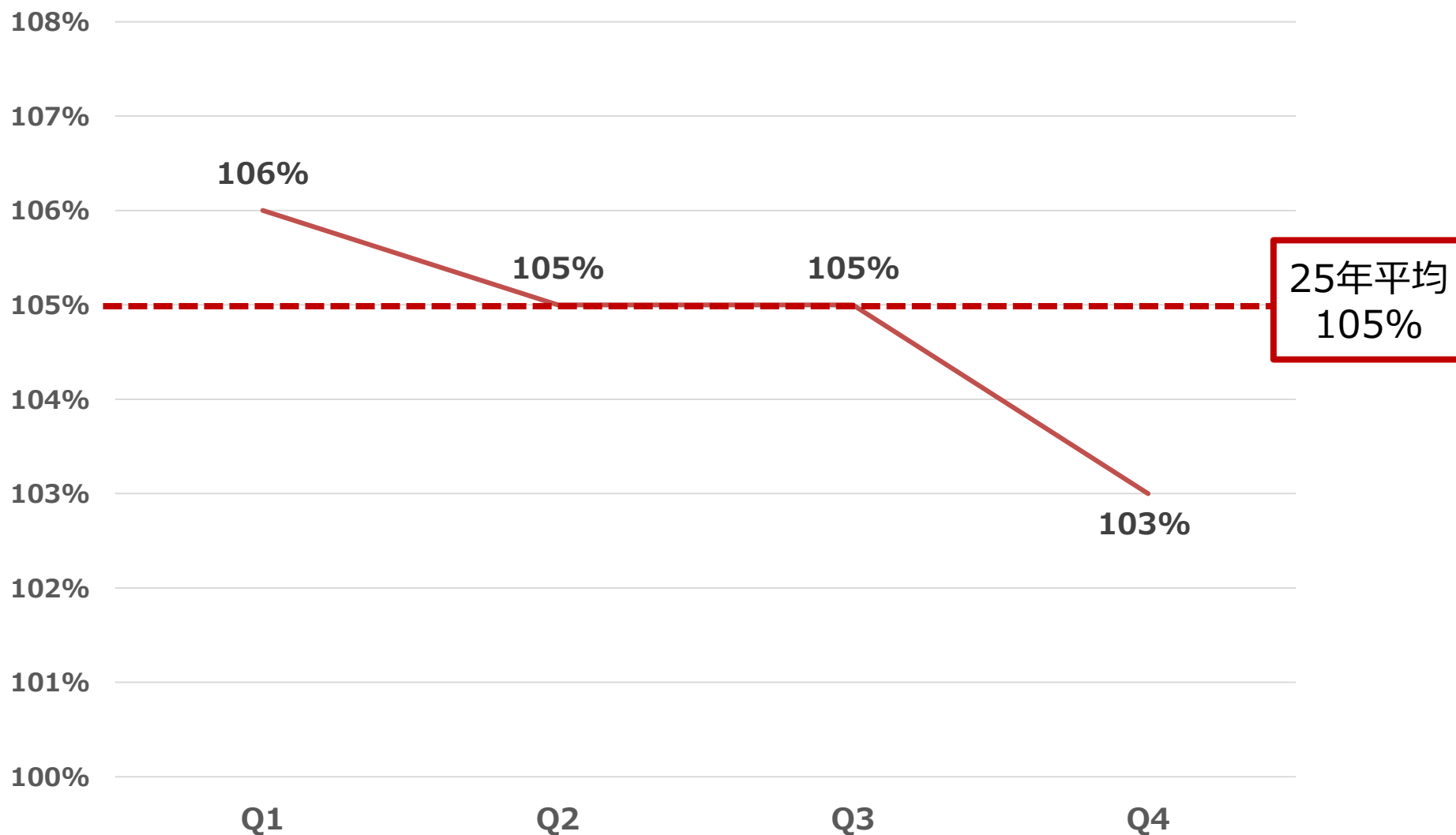


エリア	中計目標値	進捗・見通し
台湾	3年間で 約100店の出店	<ul style="list-style-type: none"><li>• 店舗数は78店、6ブランドで展開（24年12月現在）</li><li>• 24年の新規出店は12店舗 （出店ブランドはしゃぶ葉、むさしの森珈琲、横浜ステーキ、等）</li><li>• 25年は12店の出店予定</li></ul>
マレーシア		<ul style="list-style-type: none"><li>• しゃぶ葉とSuki-yaで展開</li><li>• 24年12月時点で5店舗（しゃぶ葉のみ）</li><li>• しゃぶ葉、Suki-yaともに収益構造は確立、出店拡大 ⇒ 25年は2ブランドで6店舗出店予定</li></ul>
アメリカ		<ul style="list-style-type: none"><li>• しゃぶ葉で展開</li><li>• 1号店は年商5億を超える高売上店舗</li><li>• 24年12月現在2店舗がオープン</li><li>• 25年は1店の出店を予定</li></ul>

# 2025年度ガイダンス 既存店売上四半期想定

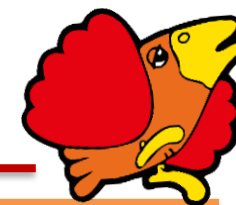


・既存店売上は年間+5%の成長を想定





# 店舗開発の進捗



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	3	3	(8)	1,249	39
バーミヤン	5	5	-	363	12
しゃぶ葉	5	17	-	301	-
夢庵	-	4	-	171	1
ジョナサン	-	-	(5)	163	16
フロプレステージュ	9	-	(1)	124	-
ステーキガスト	-	-	(2)	82	-
むさしの森珈琲	1	11	-	82	-
台湾	10	-	(1)	78	2
資さんうどん	3	-	(1)	74	-
じゅうじゅうカルビ	-	7	(1)	44	-
とんから亭	-	14	-	33	-
chawan	5	-	(1)	26	1
その他	2	3	(2)	279	16
グループ店舗数	43	64	(22)	3,069	87
				23年末比+93	

\*転換には転換準備によるオープン前店舗1店舗を含まない

\*月末店舗数には一時閉店中店舗含む

\*23年末比93店舗の内、資さんは74店舗



## ■ 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	<b>7.5円</b>	<b>11.0円</b>	<b>18.5円</b>	<b>30.1%</b>
2025年度 見通し	<b>8.0円</b>	<b>12.0円</b>	<b>20.0円</b>	<b>30.7%</b>

## ■ 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
<b>100株～299株</b>	2,000円	2,000円	<b>4,000円</b>
<b>300株～499株</b>	5,000円	5,000円	<b>10,000円</b>
<b>500株～999株</b>	8,000円	8,000円	<b>16,000円</b>
<b>1,000株以上</b>	17,000円	17,000円	<b>34,000円</b>



## 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。