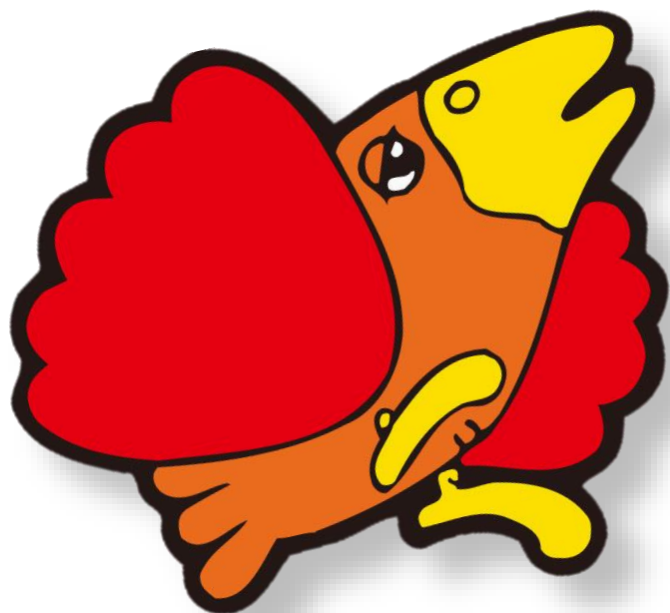
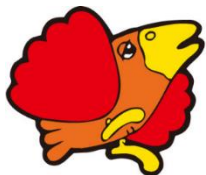


すかいらーくグループについて



株式会社すかいらーくホールディングス



基本情報

- **総店舗数:** **3,083店** (2025年1月末時点)
このうち **約98.5%の店舗が直営**(国内)
99店舗が海外店舗
- **時価総額:** **約5,574億円** (2024年12月末時点)

FY2024決算 (通期)

- **総売上高:** **4,011億円**
- **営業利益:** **242億円**
- **調整後当期利益:** **140億円**

日本最大のテーブルレストランチェーン

2025年1月末時点での総店舗数

3,083

アメリカ
2

マレーシア
18

台湾
79

沖縄エリア
11

中国エリア
103

信越エリア
99

北海道エリア
45

北陸エリア
52

東北エリア
114

九州エリア
188

関東エリア
1,716

四国エリア
51

関西エリア
322

東海エリア
283

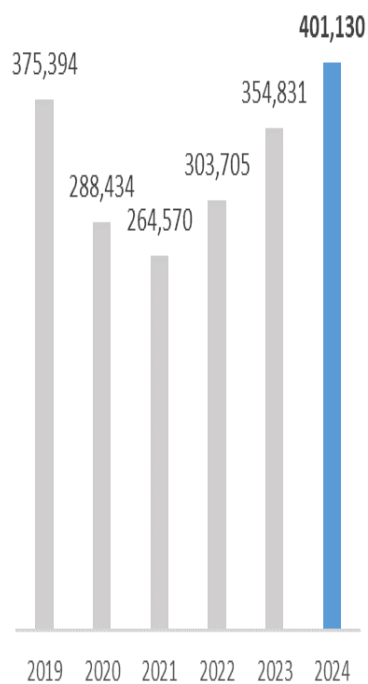
● セントラルキッチン

ブランドポートフォリオ



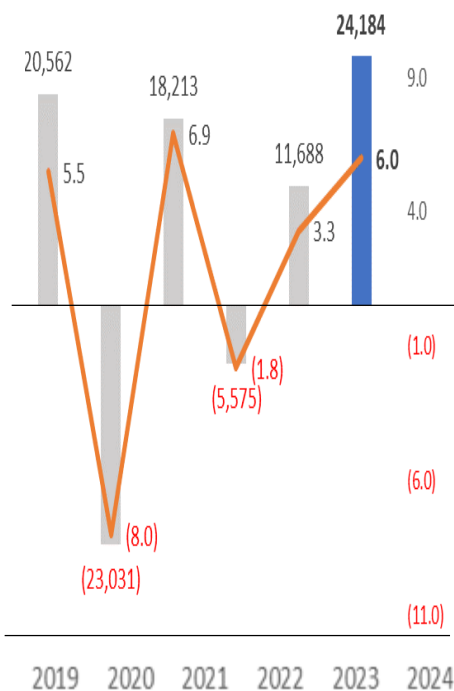
財務データ

連結売上高



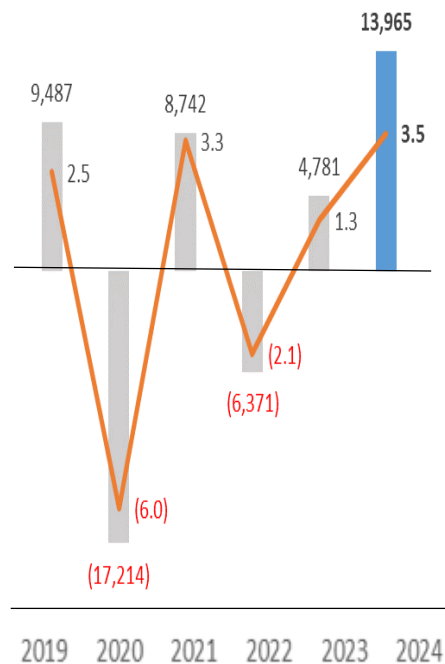
単位：百万円

営業利益／営業利益率



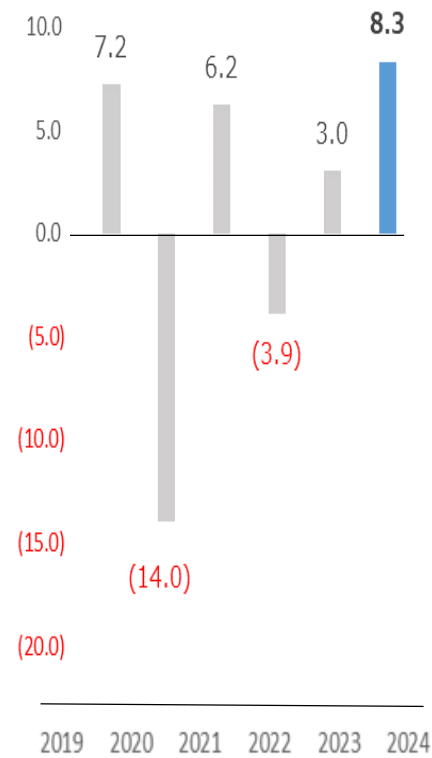
棒グラフ：営業利益額 (百万円)
折れ線グラフ：営業利益率 (%)

当期利益／当期利益率



棒グラフ：当期利益額 (百万円)
折れ線グラフ：当期利益率 (%)

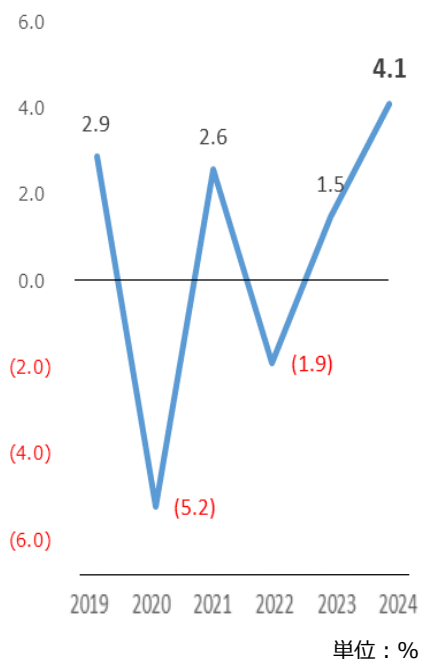
ROE



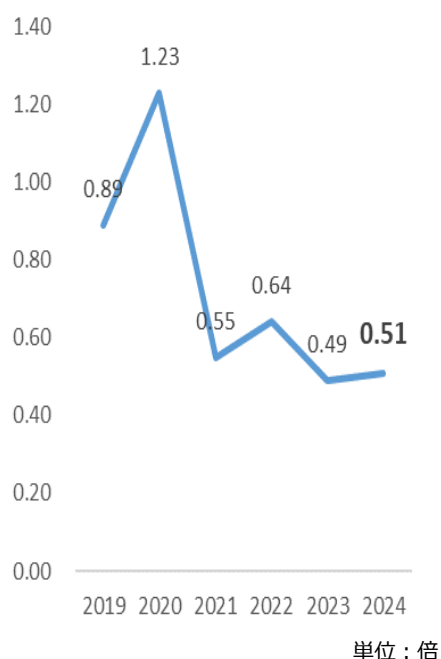
単位：%

財務データ

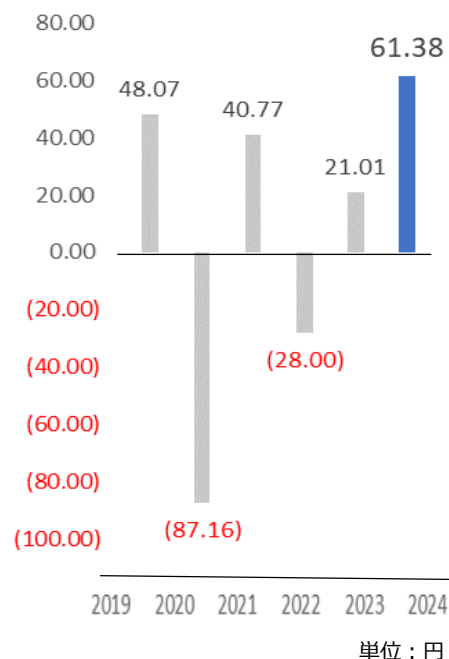
ROA



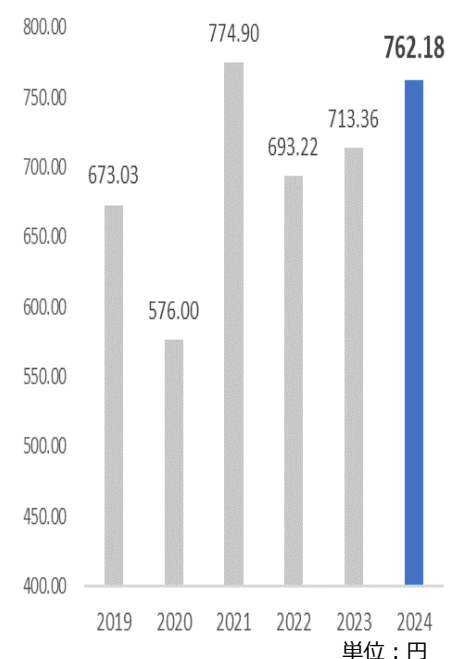
ネットD/レシオ



EPS (1株あたり純利益)



BPS (1株あたり純資産)



【計算式】
親会社の所有者に帰属する当期利益 (LTM)
/ 資産合計 (期末) 但し使用権債権除く

【計算式】
(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)

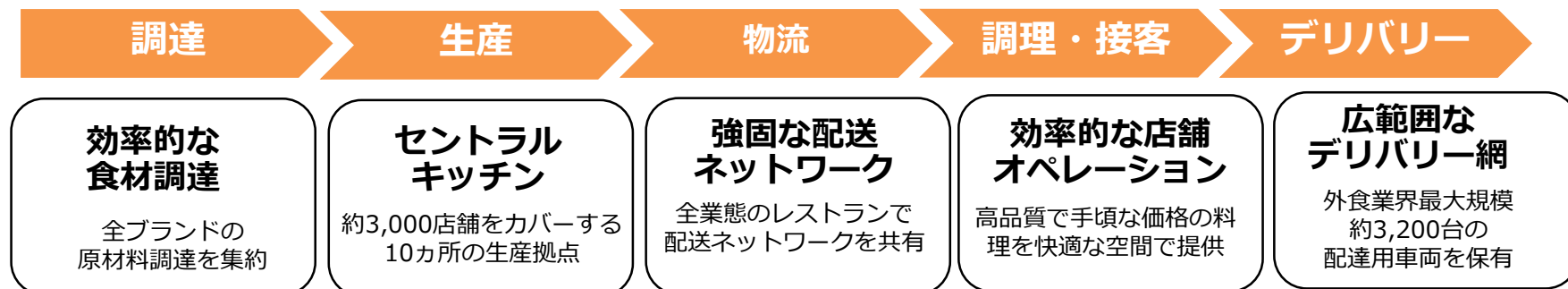


おかしなグループ

垂直統合サプライチェーン

垂直統合サプライチェーン

調達から提供まで一貫して自社で担うことで、各工程における原価低減と品質の向上に努めています。



柔軟性（スピード）

- ✓ 調達先を柔軟に決定
- ✓ 迅速なメニュー開発を可能にする体制
- ✓ 各地の需要変動に応じる迅速な対応
- ✓ 調理しやすい環境
- ✓ 消費者の需要に迅速かつ的確に対処
- ✓ 全ブランドで統一されたキッチンレイアウト

効率性（規模の経済）

- ✓ 約3,000店舗規模の大量発注
- ✓ 食材加工における規模の経済の追求
- ✓ コスト効率化
- ✓ 店舗運営の簡素化
- ✓ 複数ブランドを一括受注することにより、多様なニーズに対応
- ✓ 店舗の調理スピード向上によるオペレーションコストの削減
- ✓ 在庫・廃棄ロスを削減し、高い売上総利益率を維持

安全性（品質・鮮度）

- ✓ 食材の品質に対するコントロール
- ✓ 全店舗間の品質と調理方法の均一化
- ✓ 店舗からの発注に基づき配送し、品質・鮮度を維持
- ✓ 料理の質を均一にコントロール
- ✓ 自社配達員によって均一に高いクオリティを維持
- ✓ 「食の安全」の追求

*1：配送用バイク、軽自動車の保有台数。2021年3月31日現在

セントラルキッチン

- ・ 野菜・肉類などの食材のカット
- ・ 全ブランド分の自家製ソースの作成
- ・ チルド品・冷凍品をタイムリーに配送
- ・ 常温品は週1~6回配送

- 日本各地に10カ所のセントラルキッチンを配置
 - 食材の下処理などをセントラルキッチンでまとめて実施、店舗での調理作業を軽減
- ⇒お客様に安定した品質で質の高い料理を提供

すかいらーくグループ

全国10カ所の
セントラルキッチンで



安全・安心な品質をお届けします

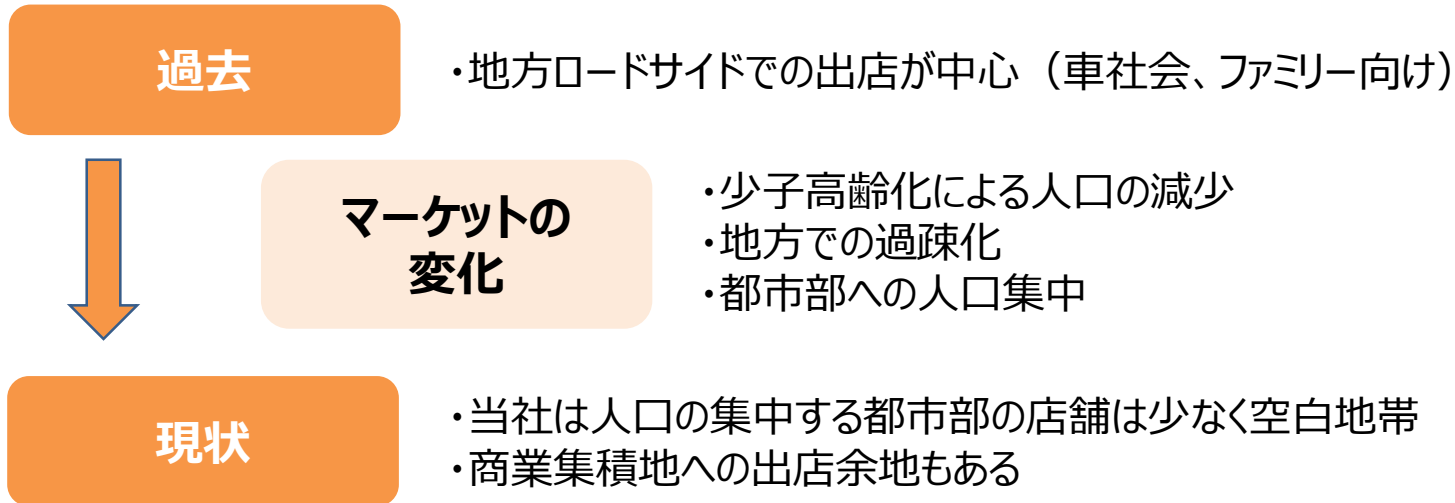


ジャパネットグループ

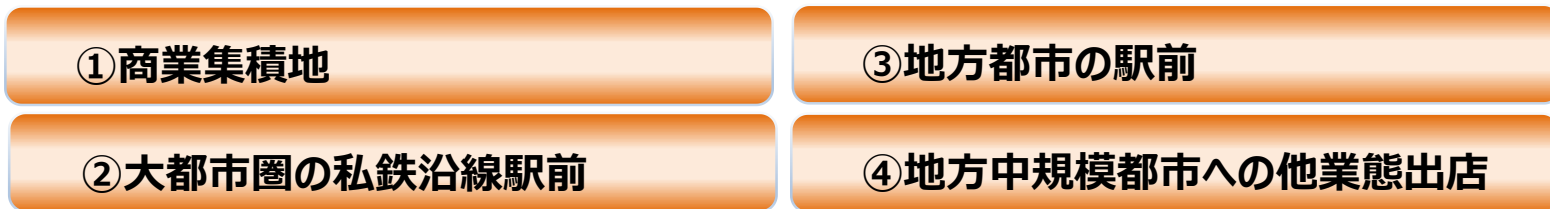
店舗展開

新規出店戦略

■ マーケットの変化に対応した出店戦略

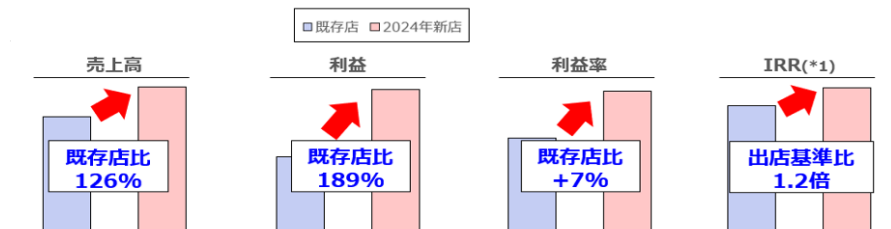


■ 今後の新規出店ポイント



■ 新規出店の貢献度

近年の新店は、売上、利益ともに大きく貢献している



(*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

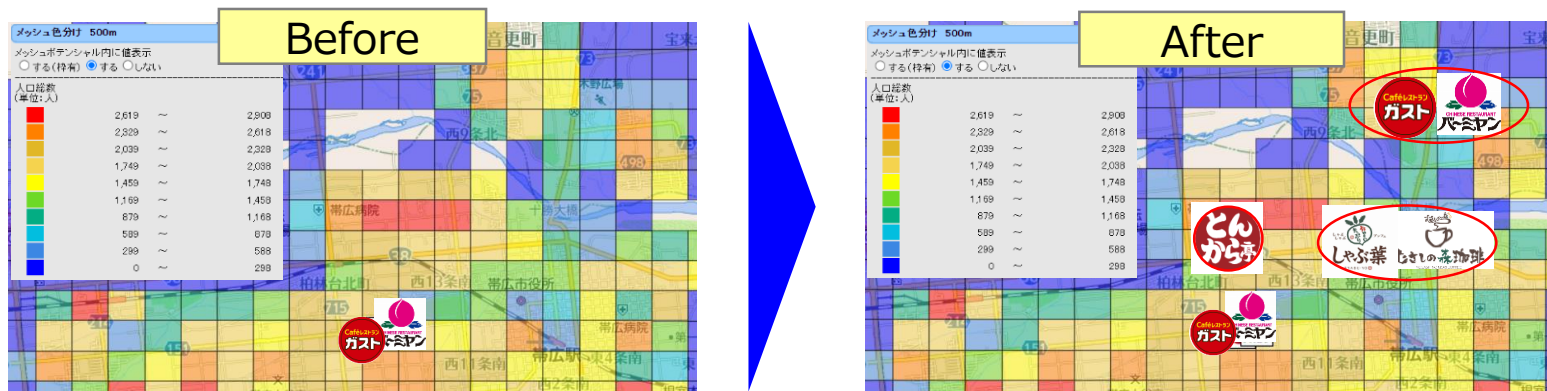
新規出店 (国内)

2025～2027年の間に約300店舗を出店予定

■ 3000店の店舗データを分析し、最適な出店業態を選定



■ 地方都市への複合業態出店 (例)



業態転換・店舗改装 (国内)

マーケットの変化に合わせ、エリア内のブランドポートフォリオを最適化

業態転換効果：自店売上伸び率 +46.6% 近隣店舗カニバリ解消 +6.6%

- 2025年は60~70店舗の業態転換を計画

【カニバリ解消例】



業態転換

美観回復とともに客席構成の最適化* により、客数回復

店舗改装効果：客数 +5%

- 2025年は230~240店舗の業態転換を計画

* 1名卓、2名卓を増やし
客席効率を高めること

※効果はすかいらーくレストランズ対象

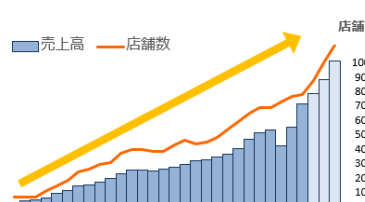





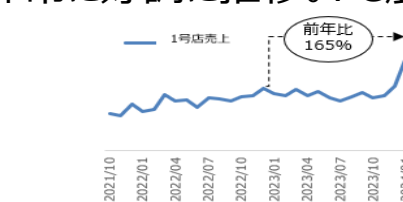

店舗改装



ジャパネットグループ

海外展開・M&A

海外展開 : 2025年～2027年で100店出店計画

国・地域	店舗数と出店計画	展開ブランド	動向
台湾	78店 (25年12店)	しゃぶ葉 Skaylark Café Grazie 横浜牛排 ほか	<p>コロナ後の売上も順調に回復。新工場の設立でさらなる出店拡大体制構築</p>   
マレーシア	18店 しゃぶ葉5店 Suki-ya13店 (25年6店)	しゃぶ葉 Suki-ya	<p>しゃぶ葉とハラル対応のSuki-yaで東南アジア各国への出店の足掛かりをつくった</p>   
アメリカ	2店 (25年1店)	しゃぶ葉	<p>オペレーションと収益構造の改革が進み、業績は非常に好調に推移。FC展開も検討。</p>  

※店舗数は25年1月末現在

M&A

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

- 当社既存店舗からの転換による出店
- 豊富な人財/人財育成プログラム
- 事業資金
- 生産/物流インフラの共有
- 共同購買による安価で良質な食材
- ビックデータを活用したマーケティング

当社とシナジーある企業(例)

- 出店拡大のためのリソースが不足している既存の飲食チェーン
- 優良なコンセプトを持ち事業拡大を検討している飲食スタートアップ企業
- 当社インフラを活用することで事業規模、業務効率を高められる配食、中食事業者

【実績】

1) 資さんうどん (国内) 2024年10月株式取得

- 当社にないブランドポジション (低価格帯の大衆食堂)
- 年間売上 : 160億円
- 営業利益 : 約6億円
- 店舗数 : 74店 (2024年データ)



2) Suki-ya (マレーシア) 2025年1月株式取得

- ムスリム系飲食店でブルーオーシャン (ハラル対応の超人気店)
- 年間売上 : 35億円
- 営業利益 : 約11億円
- 店舗数 : 13店 (2024年末時点)





すかいらーくグループ

メニュー・プロモーション戦略

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のメニューを充実させる

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 **964**円
 ガストフィットメニュー 30品の中からどれでも3品選べる!
 ドリンクバー 日替わり付き+ スープ = ¥964 (税込¥1,060)



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

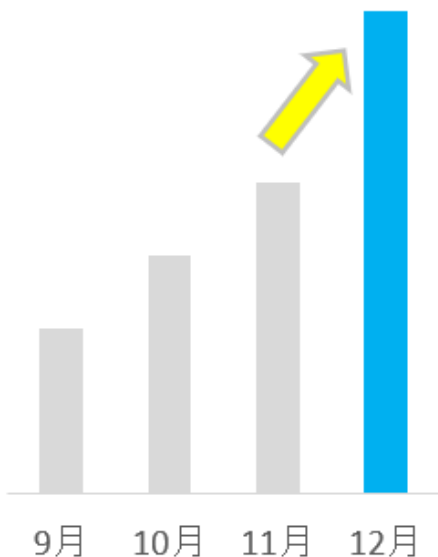


デジタルプロモーション戦略

クーポンの割引方法を変更することで、地方のお客様にも魅力あるクーポンを配信

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

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

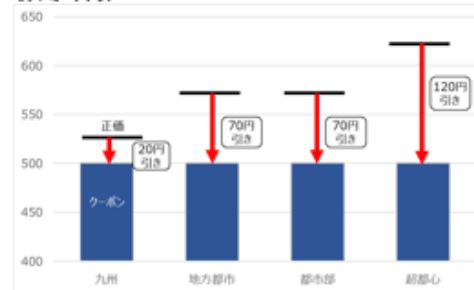
開発中

ダイナミッククーポン②

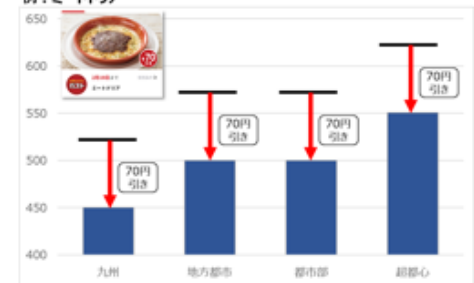
開発中

ダイナミッククーポン③

例：ミートドリア



例：ミートドリア



- 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

デジタルプロモーション戦略

配信チャンネル別の利用層に合わせて、ニーズのある商品を訴求

アプリ以外の主なクーポン
配信チャンネル

折込チラシ



SNSチラシ



LINEクーポン



スマニュークーポン

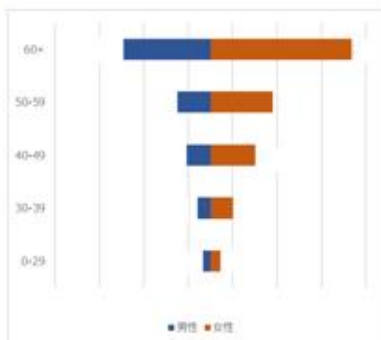


その他の媒体



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



ジャパネットグループ

DX戦略

ストレスレス・カスタマージャーニー（店舗DX）

ご来店

4) ご退店⇒片付け



退店
お知らせ
システム

下膳に
ロボット活用



ご案内システム

1) ご注文



テーブル端末

3) お会計



セルフレジ

テーブル決済



2) 配膳



配膳ロボット



3,027台の配膳ロボットを導入済み
(2025年2月末時点)
1台あたり平均2.89km走行中

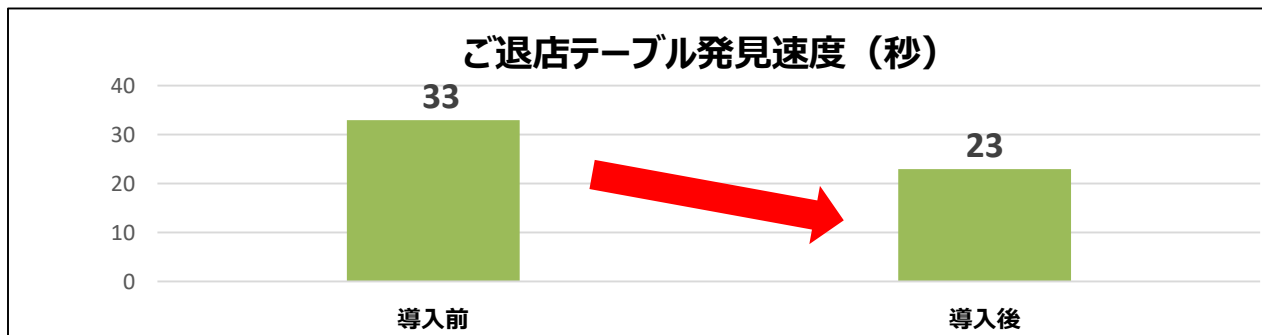
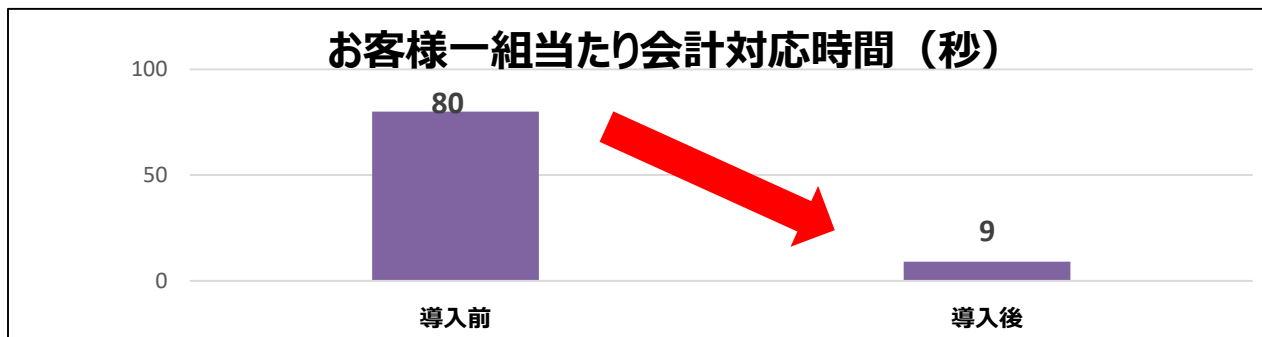
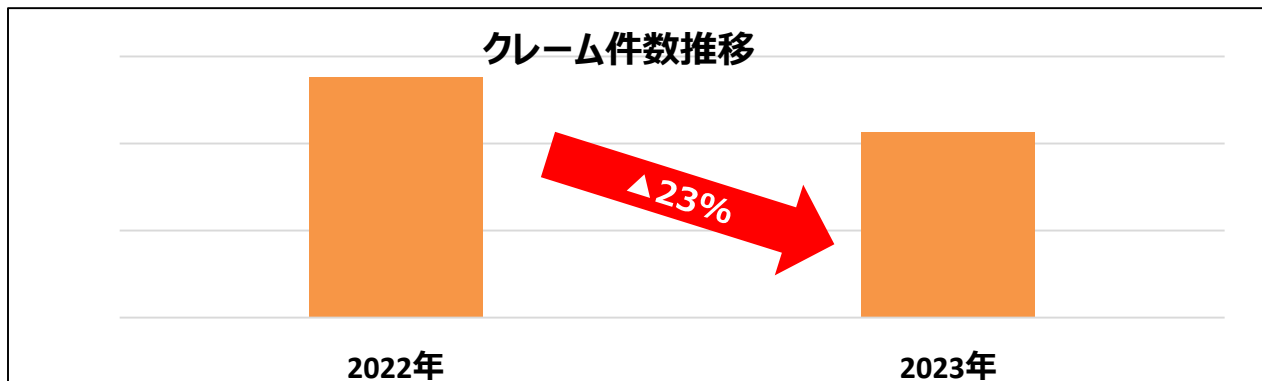
DXによるサービス向上

■ DX推進によるサービス向上の効果

DX推進



サービス
向上



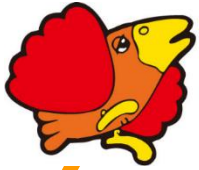
今後のDXについて : バックオフィス業務での活用

①勤務予定自動作成システム (ツール名:らくしふ) = 作業軽減

対象者	今まで	これから	メリット
パート・アルバイト	月間勤務予定、休暇届けを紙で提出	自身のスマホで月間予定を入力 (どこからでも)	スマホでスケジュールの確認ができる
店舗マネジャー	①月間勤務予定を集約 ②一覧表へ転記 ③スケジュール作成	①管理画面で月間勤務予定表確認 (自動作成) ②スケジュール作成	①勤務予定の集約、転記作業の削減 ②集約、転記の抜け漏れが発生しない

②スポットクルーシステム (ツール名:すぽくる) = 人財の確保

対象者	今まで	これから	メリット
パート・アルバイト	自店が充足していて働けないと退社や掛け持ち	アプリから募集をしている他店を検索して応募	労働時間 (給与) が確保できる
店舗マネジャー	欠員が発生すると営業部長を介して人員補充	アプリで欠員時間の募集をかける	欠員が解消し、お客様へのサービス向上



ジャパネットグループ

人的資本への投入

人的資本への投入



人的資本＝人財に投資することで、従業員のモチベーションを高め、その結果サービスの質が向上し、お客様に満足いただけることで企業収益も増加する好循環が生まれる

1)働きやすい職場環境

DXの推進により多様な人財のはたらきやすい環境を整備しています

- ・動画マニュアルの整備
- ・オーダー端末導入
- ・新POSレジシステム導入
- ・教育ツール多言語化 他



2)女性活躍推進

2016年に「子育てサポート企業」として認定マーク「くるみん」取得。様々なライフステージの変化に対応してまいります

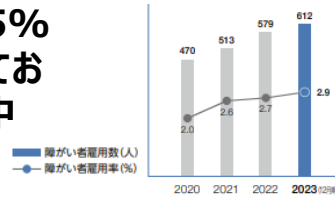
- ・育児目的の特別休暇の導入
- ・育児時短勤務（小学6年生まで）
- ・柔軟な変形労働時間制度
- ・子育て支援手当



人的資本への投入

3)障がい者、高齢者採用

障がい者雇用率は2.85%
で法定雇用率を上回っており、
約630名方が就労中
(2024年4月)



2019年よりパートアルバイトの再雇用上限年齢を75歳へ、正社員の定年を65歳へ引き上げ実施。

東京都主催
「シニアしごとEXPO2023」



プリンサンデー盛り付け体験の様子

5)業績インセンティブ制度

約20店を1チームとして、業績に応じたインセンティブを支給。

- ・チーム内で成功事例などを共有
- ・全体の売上、利益が向上

24年実績
営業利益
前年+125億円

4)外国人財採用

グループ全体で26か国、約2,800人の外国籍従業員が勤務しております。

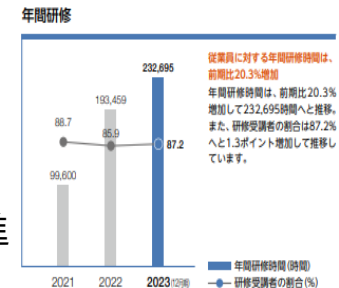
- ・やさしい日本語を使用した外国人向け採用HP
- ・外国籍面接官による面接、初期トレーニング
- ・教育ツール多言語化



6)教育・研修の充実

研修チームを設立し、若手アシスタントの育成を強化

- ・オンライン研修会の実施
(感じのよい勉強会)
には約35,000人参加
(2023年)
- ・若手マネジャー育成を推進
することで定着率も 向上





ジャパネットグループ

サステナビリティ

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

プラスチック対策

食品ロス削減

主な取組

省エネ活動
再エネへの移行

使い捨て石油由来
プラスチック使用量の削減

工場・店舗ロス削減
食べ残しの削減

2024年

2018年比
▲23.1%

2020年比
▲14.5%

2018年比
▲16.4%

2030年
目標

2018年比
▲50.4%

2020年比
▲50.0%

2018年比
▲50.0%

2050年
目標

2018年比
▲100.0%

2020年比
▲100.0%

2018年比
▲75.0%

(指標)

(当社によるCO2排出量)

(使い捨て石油由来プラ使用量)

(食品廃棄量)

ESG外部評価の状況と目標

※2025年3月18日時点

	インデックス名	2022年	2023年	2024年	2025年		基準/国内外食採用企業	国内採用数	達成状況
					目標	結果			
1	FTSE Blossom Japan	採用 4.1	採用 4.7	採用 4.7	採用 4.8		イギリスの評価機関でESG総合指標。 3.3以上が採用 当社のみ	300社	
2	FTSE Blossom Japan Sector Relative	採用	採用	採用	採用		イギリスの評価機関でESG総合指標。 2.0以上が採用 トリドール、ロイヤル	600社	
3	MSCI日本株ESGセレクトリーダーズ指数	不採用 BBB	不採用 A	採用 A	採用 AA		アメリカの評価機関でESG総合指標 マクドナルド、モスフード	500社	
4	MSCI日本株女性活躍指数	採用 6.23	採用 5.03	採用 5.00	採用		アメリカの評価機関で女性活躍に特化した指標 マクドナルド、コロワイド、吉野家	350社	
5	S&P/JPXカーボンエフィシエント指数	採用	採用	採用	採用	採用	アメリカの評価機関で脱炭素に特化した指標 約40社	1,850社	
6	Morningstar日本株式ジェンダーダイバーシティ・ティルト指数	—	採用 G1	採用 G2	採用	採用 G2	アメリカの評価機関で女性活躍に特化した指標 グループ1での採用は、マクドナルド、モス	950社	
7	DJSIワールド	—	—	—	採用 70		アメリカの評価機関でESG総合指標。 飲食レジャー部門世界2位が条件。 ヤムチャイナ、ソデクソ	37社	
8	DJSIアジアパシフィック	不採用 34	不採用 47	採用 64	採用 70		アメリカの評価機関でESG総合指標。飲食レジャー部門アジア太平洋1位が条件。 オリエンタルランド	78社	
9	SOMPOサステナビリティインデックス	不採用 328位	採用	採用	採用		国内の指標でESG総合評価。ぶなの森(E)と経営調査(S・G)の合計で採否	300社	

ESG外部評価の状況と目標

※2025年3月18日時点

	指標名	2022年	2023年	2024年	2025年		基準/国内外食企業のスコア	国内 採用数	達成 状況
					目標	結果			
1	CDP気候変動	B	A-	A	A		イギリスのNGOで脱炭素に特化した指標 B：ワタミ	A 100社	
2	CDP水セキュリティ	B	A-	A	A		イギリスのNGOで水資源に特化した指標	A 36社	
3	CDPフォレスト	-	B	A-	A-		イギリスのNGOで森林資源に特化した指標	A 7社	
4	CDPサプライヤー エンゲージメント	-	A-		A		イギリスのNGOで気候変動評価のサプライヤー関連を評価した指標	A 100社	
5	SUSTAINALYTICS ESG Risk Rating	30.7 高リスク	27.6 中リスク	27.6 中リスク	20 低リスク		オランダの評価機関でESGリスクを測る指標 中リスク：マクドナルド	不明	
6	ISS クオリティスコア	-	-	E1S3 G6	E1S3 G6		アメリカの評価機関でESG開示に関する指標。	不明	
7	日経SDGs経営調査	不参加	★4.0 掲載	★4.0 掲載	★4.5 掲載		国内の指標でESG総合評価。 ★3.5ワタミ、マクドナルド ★3.0モス	★3以上 紙面掲載	
8	東洋経済CSR ランキング	423位 非掲載	381位 非掲載		300位 掲載		国内指標でESG総合+財務評価 330位モスフード、428位マクドナルド	300位以内 紙面掲載	
9	日経ESGブランド調査	-	97位	46位	30位		日経BPによる顧客アンケート調査 スターバックス、マクドナルド	100位以内 紙面掲載	



すかいらーくグループ

すかいらーくの
今までとこれから

すかいらーくの軌跡

新体制による合理化 (2008-2012)

- 不採算店舗を閉店
 - 店舗数は2007年から2011年で3,329店から3,000店に縮小
- 主要ブランドのテコ入れ
 - 2009年10月ファミリーレストラン「すかいらーく」を全店閉店
- 粗利を大幅改善
- サプライチェーンに投資

持続的成長のための 地盤固め (2012-2019)

- データに基づいた価格設定やマーケティング戦略を導入
- ブランドプロトタイプを修正
 - 店舗リモデル
 - ブランド転換
- 戦略的出店の検討精度向上
- 2014年10月東証一部に再上場

コロナ禍 (2020-2022)

- 2020年2月以降、コロナによる売上減
- 目的来店型ブランドが好調
- 売上大幅減だが時短協力金を受領
- DX推進により店舗生産性が大幅改善 (DMB、ロボットなど)
- 2020年に約200店、2022年に約100店の不採算店舗の閉店を決定
- 2022年7月と10月に値上げを実施

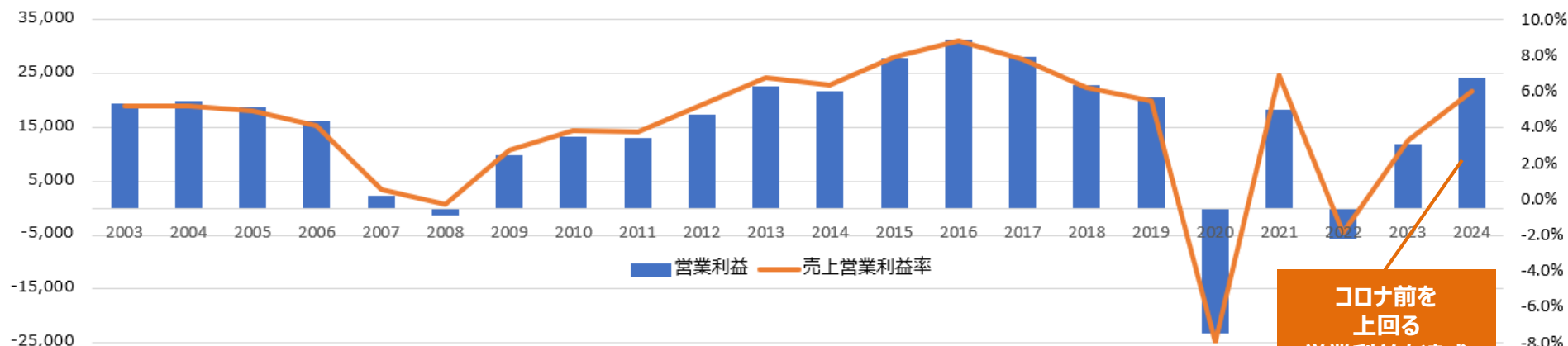
アフターコロナ (2023年以降)

- 2023年3月にマスク推奨解除、5月に5類に移行し、コロナ収束
- 円安進行を含むコスト高が継続、2024年4,9,11月に値上げを実施
- リードサイン追加・駐車場看板改善などによる客数増
- 出店加速と2027年までの中期経営計画を発表

営業利益 (百万円)

営業利益および売上営業利益率の推移

売上営業利益率



コロナ前を上回る
営業利益を達成

中期事業計画

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/\$

株主還元

■ 配当

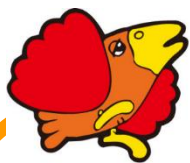
◆配当性向基本方針「連結調整後当期利益の約30%」

	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

◆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



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。