



2024年12月期 決算短信〔IFRS〕（連結）

2025年2月13日

上場取引所 東

上場会社名 株式会社すかいらーくホールディングス

コード番号 3197 URL <https://corp.skylark.co.jp>

代表者 (役職名) 代表取締役社長COO

(氏名) 金谷 実

問合せ先責任者 (役職名) 執行役員 経営企画室マネージングディレクター

(氏名) 相澤 拓也 (TEL)0422-51-8111

定時株主総会開催予定日 2025年3月28日

配当支払開始予定日 2025年3月13日

有価証券報告書提出予定日 2025年3月31日

決算補足説明資料作成の有無：有

決算説明会開催の有無：有（アナリスト・機関投資家向け）

（百万円未満四捨五入）

1. 2024年12月期の連結業績（2024年1月1日～2024年12月31日）

（1）連結経営成績

（%表示は対前期増減率）

	売上収益		事業利益		営業利益		税引前利益		当期利益		親会社の所有者に帰属する当期利益		当期包括利益合計額	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2024年12月期	401,130	13.0	24,250	47.7	24,184	106.9	21,470	147.0	13,965	192.1	13,965	192.1	14,381	213.9
2023年12月期	354,831	16.8	16,420	—	11,688	—	8,691	—	4,781	—	4,781	—	4,582	—

	基本的1株当たり当期利益		希薄化後1株当たり当期利益		親会社所有者帰属持分当期利益率		資産合計税引前利益率		売上収益営業利益率	
	円	銭	円	銭	%	%	%	%	円	%
2024年12月期	61	38	61	38	8.3	4.8	6.0			
2023年12月期	21	01	21	01	3.0	2.0	3.3			

(参考) 持分法による投資損益 2024年12月期 ー百万円 2023年12月期 ー百万円

EBITDA 2024年12月期 72,116百万円 (19.3%) 2023年12月期 60,453百万円 (44.0%)

調整後EBITDA 2024年12月期 73,888百万円 (11.2%) 2023年12月期 66,474百万円 (35.5%)

調整後当期利益 2024年12月期 13,965百万円 (192.1%) 2023年12月期 4,781百万円 (ー%)

(注1) 当社は、経営上の重要な指標として事業利益、EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益を用いております。なお、各指標については後述の「※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項(3)～(5)」をご覧ください。

(注2) 事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出し、営業利益は事業利益からその他の営業収益及びその他の営業費用を加減算して算出しております。

（2）連結財政状態

	資産合計	資本合計	親会社の所有者に帰属する持分	親会社所有者帰属持分比率	1株当たり親会社所有者帰属持分
	百万円	百万円	百万円	%	円
2024年12月期	470,866	173,372	173,372	36.8	762.07
2023年12月期	426,093	162,290	162,290	38.1	713.36

（3）連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動によるキャッシュ・フロー	投資活動によるキャッシュ・フロー	財務活動によるキャッシュ・フロー	現金及び現金同等物期末残高
	百万円	百万円	百万円	百万円
2024年12月期	67,923	△39,228	△36,429	19,170
2023年12月期	70,717	△14,861	△44,471	26,790

2. 配当の状況

	年間配当金					配当金総額(合計)	配当性向(連結)	親会社所有者帰属持分配当(連結)
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計			
	円	銭	円	銭	円	百万円	%	%
2023年12月期	—	0.00	—	7.00	7.00	1,593	33.3	1.0
2024年12月期	—	7.50	—	11.00	18.50	4,209	30.1	2.5
2025年12月期(予想)	—	8.00	—	12.00	20.00		30.7	

(注1) 2024年12月期における1株当たり期末配当金については、10.00円から11.00円に変更しております。詳細については、本日(2025年2月13日)公表いたしました「剰余金の配当に関するお知らせ」をご覧ください。

(注2) 2024年12月期期末の配当原資には、資本剰余金が含まれております。詳細は、後述の「資本剰余金を配当原資とする配当金の内訳」をご覧ください。

3. 2025年12月期の連結業績予想（2025年1月1日～2025年12月31日）

（%表示は対前期増減率）

	売上収益		事業利益		営業利益		税引前利益		親会社の所有者に帰属する当期利益		基本的1株当たり当期利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円
通期	445,000	10.9	27,500	13.4	25,000	3.4	22,300	3.9	14,800	6.0	65.05

(参考) 調整後当期利益 2025年12月期通期(予想) 14,800百万円 (6.0%)

※ 注記事項

(1) 期中における連結範囲の重要な変更：有

新規 2社 (社名 株式会社 資さん、資先生股分有限公司)、除外 1社 (社名 ー)

(2) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更

- ① IFRSにより要求される会計方針の変更：有
- ② ①以外の会計方針の変更：無
- ③ 会計上の見積りの変更：無

(3) 発行済株式数 (普通株式)

- ① 期末発行済株式数 (自己株式を含む)
- ② 期末自己株式数
- ③ 期中平均株式数

2024年12月期	227,502,200株	2023年12月期	227,502,200株
2024年12月期	120株	2023年12月期	4株
2024年12月期	227,502,128株	2023年12月期	227,502,196株

※ 決算短信は公認会計士又は監査法人の監査の対象外です

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

- (1) 当社グループは、国際会計基準を適用しております。
- (2) 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。業績予想の前提となる仮定及び業績予想のご利用にあたっての注意事項等につきましては、添付資料5ページ「1. 経営成績等の概況 (4) 今後の見通し」をご覧ください。
- (3) 事業利益、EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益につきましては、添付資料2ページ「1. 経営成績等の概況 (1) 当期の経営成績の概況」をご覧ください。
- (4) 事業利益、EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益は国際会計基準により規定された指標ではなく、当社グループが、投資家にとって当社グループの業績を評価するために有用であると考えられる財務指標であります。当該財務指標は、非現金収支項目や株式発行関連費用等、期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益並びに国際財務報告基準 (以下、「IFRS」という) 第9号「金融商品」(2014)適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益 (会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整含む) 等の非経常的な費用項目 (通常の営業活動の結果を示していると考えられない項目、あるいは競合他社に対する当社グループの業績を適切に示さない項目) の影響を除外しております。
- (5) 当社グループにおける事業利益、EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益は、競合他社の同指標あるいは類似の指標とは算定方法が異なる可能性があるために、他社における指標とは比較可能でない場合があり、その結果、有用性が減少する可能性があります。

※ 資本剰余金を配当原資とする配当金の内訳

2024年12月期の配当のうち、資本剰余金を配当原資とする配当金の内訳は以下のとおりです。

基準日	第2四半期末	期末
1株当たり配当金	7円50銭	11円00銭
配当金総額	1,706百万円	2,503百万円

(注) 純資産減少割合 0.000

○添付資料の目次

1. 経営成績等の概況	2
(1) 当期の経営成績の概況	2
(2) 当期の財政状態の概況	3
(3) 当期のキャッシュ・フローの概況	4
(4) 今後の見通し	5
(5) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当	9
2. 会計基準の選択に関する基本的な考え方	10
3. 連結財務諸表及び主な注記	11
(1) 連結財政状態計算書	11
(2) 連結純損益計算書	12
(3) 連結包括利益計算書	13
(4) 連結持分変動計算書	14
(5) 連結キャッシュ・フロー計算書	16
(6) 連結財務諸表に関する注記事項	17

1. 経営成績等の概況

(1) 当期の経営成績の概況

当連結会計年度の我が国経済は、年末年始の帰省、春休みやゴールデンウィーク、秋のシルバーウィークの旅行も増えるなど、消費動向が全体的に回復し、外食産業全体としても順調な回復が見られました。春闘では満額回答や組合要求以上の支給など、各社の賃上げに前向きな姿勢が見られ、消費者にも賃上げムードが広がりました。一方、円安の想定以上の長期化、ロシア・ウクライナ情勢やイスラエル・パレスチナ情勢などを背景とした地政学上のリスクなどの影響による原材料費・物流費・光熱費の高騰などコスト高の状況が継続しており、外食産業にとって厳しい経営環境が続いております。

このような状況下で、当社グループの当連結会計年度の既存店売上高は前年比111.6%となりました。2023年11月にファミリーダイニングブランドにおいて、直近の顧客動向の分析より幅広い利用動機を獲得できるグランドメニューを導入しました。これにより、低単価のサイドメニュー拡充やアルコール商品の値下げ、割安な価格でのセットメニューの提供などでお客様の「選ぶ楽しみ」を演出するとともに、「もう一品」の注文を喚起し、注文皿数増により客単価も上昇しています。小皿商品の充実により、幅広いオケージョンでの使い勝手が向上し、来店頻度増にも貢献しています。

売上総利益率は、値上げによる各メニューの粗利益率の改善や店舗での食材ロスの低減、部門横断の原価低減プロジェクトで講じた対策などにより、鶏卵などの価格高騰の影響を一定程度抑制しました。結果、当連結会計年度の売上総利益率は67.4%と前年比で0.3%の悪化となりましたが、依然として業界の最高水準を維持しています。

販売費及び一般管理費は前年比で増加したものの、本社レベルのプロジェクトである収益改善プロジェクトの取り組みにより、実質的には大幅な経費抑制を実現しています。全店舗の経費執行のムリ、ムダ、ムラを徹底的に排除した結果、売上の安定的な回復に伴い店舗の労働時間も適正に管理できるようになっています。結果、当連結会計年度の販売費及び一般管理費は2,459億25百万円で、前年比で224億60百万円増加しました。

また、その他の営業費用は、当連結会計年度に閉店店舗に係るのれんの除却損を6億72百万円計上しました。これは当連結会計年度に22店舗が閉店したことによるものであり、これらは主に前期において閉店の意思決定をした店舗となります。ただし、業績回復により閉店を撤回した店舗も出てきており、のれんの除却損の計上金額は想定よりも減少しています。

当連結会計年度の新規出店は43店舗、業態転換は64店舗でした。新規出店43店舗のうち12店舗は海外での出店で、台湾で「しゃぶ葉」を4店舗、「むさしの森珈琲」を3店舗、「横浜牛排（ステーキ）」を3店舗オープンしました。店舗改装（リモデル）も継続して行っており、当連結会計年度では87店舗の店舗改装を実施しました。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は4,011億30百万円（前年比462億99百万円増）、事業利益（注2）は242億50百万円（前年比78億30百万円増）、営業利益は241億84百万円（前年比124億96百万円増）、税引前利益は214億70百万円（前年比127億79百万円増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は139億65百万円（前年比91億84百万円増）となりました。

EBITDA（注3）は721億16百万円（前年比116億62百万円増）、調整後EBITDA（注4）は738億88百万円（前年比74億14百万円増）、調整後当期利益（注5）は139億65百万円（前年比91億84百万円増）となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は3,068店舗（転換準備の為の未開店店舗1店舗。期首時点は2,796店舗）となりました。

（注1）（注2）から（注5）の指標は、IFRSで定義されている指標ではありません。

（注2）事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しております。

（注3）EBITDA＝税引前利益（損失）＋支払利息＋期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益＋その他の金融関連費用（期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益を除く）－受取利息－その他の金融関連収益＋減価償却費及び償却費＋長期前払費用償却費＋長期前払費用（保証金）償却費
 ・その他の金融関連費用は、連結純損益計算書上はその他の費用として記載しています。
 ・その他の金融関連収益は、連結純損益計算書上はその他の収益として記載しています。

（注4）調整後EBITDA＝EBITDA＋固定資産除却損＋非金融資産の減損損失－非金融資産の減損損失の戻入れ＋株式発行関連費用等（注6）

（注5）調整後当期利益（損失）＝当期利益（損失）＋株式発行関連費用等＋期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益＋IFRS第9号「金融商品」（2014）適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益（会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整含む）＋調整項目の税効果調整

（注6）株式発行関連費用等とは、当社の株式発行並びに株式の上場及び売出し時に発生したアドバイザー報酬等の一時的な費用であります。

（2）当期の財政状態の概況

当連結会計年度末における資産、負債及び資本の状況は以下のとおりであります。

流動資産は491億10百万円で、主に現金及び現金同等物の減少により、前連結会計年度末に比べ19億76百万円減少いたしました。非流動資産は4,217億56百万円で、主に有形固定資産及びのれんの増加により、前連結会計年度末に比べ467億49百万円増加いたしました。

総資産は4,708億66百万円で前連結会計年度末に比べ447億73百万円増加いたしました。

また、流動負債は1,175億28百万円で、主に営業債務及びその他の債務の増加により、前連結会計年度末に比べ79億26百万円増加いたしました。非流動負債は1,799億65百万円で、主にその他の金融負債の増加により、前連結会計年度末に比べ257億65百万円増加いたしました。

負債は合計2,974億93百万円で、前連結会計年度末に比べ336億91百万円増加いたしました。

資本は合計1,733億72百万円で、前連結会計年度末に比べ110億82百万円増加いたしました。これは主に当期利益の計上による増加（139億65百万円）によるものであります。

(3) 当期のキャッシュ・フローの概況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ76億20百万円減少し、191億70百万円となりました。当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、679億23百万円（前期比27億95百万円減）となりました。これは主に、営業債権及びその他の債権の増減額が33億7百万円増加したこと、棚卸資産の増減額が31億10百万円増加したこと及びその他の流動負債の増減額が34億78百万円減少したこと等の資金減少要因と、税引前利益214億70百万円（前期比127億79百万円増）を計上したこと等の資金増加要因によるものであります。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は、392億28百万円（前期比243億66百万円増）となりました。これは主に、株式会社資さんの株式取得による支出が228億60百万円増加したこと、新店・転換・改装の店舗投資を含む有形固定資産の取得による支出が23億19百万円増加したこと及び有形固定資産の売却による収入が15億14百万円増加したことによるものであります。なお、当社においては、投資活動による資産の増加から、現金及び現金同等物の支払が行われるまでの期間は、通常1～2ヶ月となります。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により使用した資金は、364億29百万円（前期比80億42百万円減）となりました。これは主に、短期借入れによる収入が250億円減少したこと、社債発行による収入が198億93百万円増加したこと、短期借入金の返済による支出が270億円減少したこと、長期借入金の返済による支出が151億48百万円増加したことによるものであります。

(参考) キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	2024年 12月期
親会社所有者帰属持分比率 (%)	25.8	36.3	37.1	38.1	36.8
時価ベースの親会社所有者帰属持分比率 (%)	71.4	75.1	81.8	110.3	118.4
ネット・レバレッジ・レシオ (倍)	6.5	2.6	3.9	2.6	2.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	16.6	20.2	21.2	33.6	30.7

(注) 親会社所有者帰属持分比率 : 親会社所有者帰属持分/資産合計

時価ベースの親会社所有者帰属持分比率 : 株式時価総額/資産合計

ネット・レバレッジ・レシオ : 純有利子負債/調整後EBITDA

インタレスト・カバレッジ・レシオ : 営業キャッシュ・フロー/利払い

※各指標はいずれも連結ベース（国際会計基準）の財務数値により算出しております。

※株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数（自己株式控除後）により算出しております。

※純有利子負債は、有利子負債から現金及び預金を控除して算出しております。

※営業キャッシュ・フロー及び利払いは、連結キャッシュ・フロー計算書に計上される「営業活動によるキャッシュ・フロー」及び「利息の支払額」を用いております。

（4）今後の見通し

次期につきましては、売上収益は4,450億円（439億円増）、事業利益は275億円、営業利益は250億円、税引前利益は223億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は148億円を見込んでおります。また、調整後当期利益は148億円を見込んでおります。

当社グループを取り巻く経営環境は、物価高騰のため、消費に対してよりシビアな消費者が増加しているとともに、円安の想定以上の長期化、ロシア・ウクライナ情勢やイスラエル・パレスチナ情勢などを背景とした地政学上のリスクなどの影響による原材料費・物流費・光熱費の高騰などのコスト高の状況が継続しています。ただ、今後は賃金の上昇を伴うよいインフレ環境への転換が期待されており、当社もそのような市場環境の中、さらなる顧客支持の拡大に向けて取り組んでまいります。

当社グループが描く経営戦略としては、消費行動の変容や物価高騰の継続を踏まえた厳しい事業環境の中で当社経営資産を最大限活用し、収益を拡大することを目的として当社グループは経営戦略の主軸として、①既存店成長、②国内新規出店、③海外展開、④M&Aの4つを、⑤その他の収益拡大策と並行して着実に実行していくとともに、⑥ESGへの取り組み、⑦食の安全・安心に向けた取り組みにも継続的に取り組んでまいります。

①既存店成長

収益の源泉である店舗を中心とした経営を実行し店舗の収益力を向上させるとともに、マーケットに合わせた業態転換と設備が老朽化した店舗の店舗改装（リモデル）を推進することで客数増による成長を、また、小皿メニューを充実させた使い勝手のよい商品ラインナップと物価上昇局面に適応した適切な商品価格改定（プライシング）の実施やメニューミックスの改善で客単価増による成長を達成します。

・業態転換

当社が成長を続けるために、直近の伸び率が低下しているような地域では当社グループの多彩なブランドポートフォリオを活かし、その地域の最新の消費動向や人口動態などを分析した上で、より適したブランドに転換することで売上を再び最大化する業態転換を積極的に実施してまいります。

各地域のマーケットポテンシャルを引き上げて売上拡大に寄与するブランドとして、しゃぶ葉（しゃぶしゃぶ、カレー、デザートを食べ放題レストラン）やLa Ohana（ハワイアンリゾート気分を楽しめるレストラン）やむさしの森珈琲（高原リゾートをイメージしたゆとりと癒し空間のカフェ）など、お客様から高い支持をいただいている専門店ブランドへの業態転換を継続して実施してまいります。

自社競合の解消を目的とした業態転換も積極的に推進しております。当社業態が複数存在している地域においては、そのうち1店舗を業態転換することにより、新たな需要を喚起するとともに自社競合を解消し、地域全体としての売上拡大を狙います。2025年度は約60～70店舗の業態転換を実施予定です。

・店舗改装（リモデル）

店舗の内外装を修復し、店内居住性や利便性を改善する店舗改装の実施数も増やしてまいります。2025年度は約230～240店舗の店舗改装を実施予定です。

・商品及び価格戦略

商品戦略については、2023年10月以降はコロナ明けの新しい消費動向を踏まえ、ガスト、バーミヤン、夢庵などファミリーダイニングカテゴリーの各ブランドでグランドメニューを抜本的に見直しました。一部商品の値下げも実施するとともに、安価な小ポーションメニューやセットメニューを導入し、お客様にメニューを選ぶ楽しさをご提供するとともに併売率向上にも繋げることができています。注文皿数の増加による客単価上昇と、手頃な価格で多様な商品ラインナップから選べることで幅広いオケーションに対応できる新グランドメニューによる来店頻度増の両方を追求してまいります。

価格戦略では、2024年年始から各社で賃上げに関する合意がなされる中、日本経済全体においてよいインフレが進むことを想定し、2024年4月、11月とガストを含む主要ブランドでプライシングを実施しました。

当社がプライシングを実施可能と判断した背景は3つあります。一つ目は当社が賃上げ要求への満額回答したことと従業員のやる気が上がり、商品・サービス品質が向上し、お客様満足度が上がる好循環があること、二つ目は店舗労働時間を投資しており、店舗の商品・サービス力が向上しており、お客様満足度が高い状況であること、三つ目は食材原価高騰分も一部転嫁しているものの、単純値上げではなく、基幹商品も含めて品質向上、バリューアップを伴う価格改定としたことによりお客様が納得してプライシング後の価格をお支払いくださること、です。

商品やサービスの品質向上を伴う形でお得感を担保した価格改定としたこともあり、現時点で大きな客数減は起きておらず、これにより客単価の上昇に加え、人件費率の低下と売上総利益率の維持を実現しています。

さらに、米の価格高騰を受け、2024年9月には主要5ブランドでライス及びライス関連セット商品についてプライシングを実施しました。

② 国内新規出店

コロナ禍で抑制していた新規出店も本格的に再開しました。2024年度は31店舗の新規出店を実施しましたが、2025年度は約65～75店舗の出店を計画しております。

しゃぶ葉やむさしの森珈琲など好調な専門店ブランドで出店するほか、当社がまだ十分に出店できていない駅前や都心部の商業地区を中心に、ガストやバーミヤンなど日常使いのブランドでの出店も積極的に検討してまいります。

③ 海外展開

海外ビジネスでは、現在78店舗を展開する台湾は、コロナ前の売上を上回る水準まで回復しています。2023年4月に1号店をオープンした「むさしの森珈琲」も好調で、2024年3月に2号店を、4月に3号店、6月に4号店をオープンしています。マレーシアでは「しゃぶ葉」5号店までオープンしております。米国でも「しゃぶ葉」1号店の売上が順調で、2号店もオープンしております。

④ M&A

2024年10月に株式会社資さんの全株式を取得し、全国展開を狙う資さんうどん、地方ロードサイドの自社カニバリ解消のために集客力のある低価格帯の業態転換候補が必要であった当社ともにメリットのあるM&Aが実現しました。また、2024年12月にはムスリムのお客様から大人気のすき焼き・しゃぶしゃぶ店のCreateries Consultancyの株式取得を決議し、2025年1月に株式取得を完了しました。今後も国内外問わず、当社グループの事業基盤を活用したシナジー効果を生み出すことのできるM&Aは積極的に検討し、事業規模拡大を目指します。

⑤ その他の収益拡大策

上記4点を2024年度の重点施策として実行してきた一方で、それ以外にも以下の項目に継続的に取り組み、収益拡大に結びました。

・週末のピークタイム売上最大化

既存店の収益力改善のため、週末のピークタイムの回転率向上に取り組みました。週末のピークタイムに積極的に従業員を配置することにより、お客様の入り口でのお待たせ時間や料理提供時間を短縮し、お客様の満足度を高めるとともに回転率も向上し、売上増に繋がっています。デジタルメニューブック導入店舗ではクリーンアップタイム（お客様のお会計後、テーブルの片付けが完了して次のお客様がご案内可能な状態になるまでの時間）が計測可能になったため、次のお客様を素早くご案内できるよう、このクリーンアップタイムの短縮に努め、回転率の向上を図っています。

・リードサイン（誘導看板）の設置と駐車場入り口のIN看板のデザイン変更

売上拡大の手立てとして、車や自転車などを含めた通りがかりのお客様に向けた店舗視認性の向上があり、そのための戦術としてリードサイン（店舗敷地よりも手前に設置する、店舗の存在を伝える誘導看板）の追加設置と、駐車場の入り口を示すIN看板のデザイン変更を実施しました。

店舗周辺へのリードサインの設置はこれまで実施してきましたが、2024年度はすべてのリードサインについて最適な場所に設置されているかを再確認するとともに、より効果の高い場所にリードサインを追加設置いたしました。2023年度の後半に実施した実験店でのリードサインの追加設置は売上改善効果が平均2%ありました。2025年度はリードサインの追加設置を約300店舗分、実施予定です。

車を運転中の方に店舗駐車場の入り口がどこにあるのかを明示することはご来店を確実なものにする上で大変重要です。駐車場入り口のIN看板についても再確認し、駐車場入り口の場所を示すデザインに修正することにより、入店確率を上げ、売上拡大に繋がります。

2023年度の後半にいくつかの実験店において駐車場入り口のIN看板のデザイン変更を実施したところ、売上改善効果が平均1.5%ありました。2024年度は駐車場入り口のIN看板のデザイン変更を約1,200店舗分、実施しました。

・店舗生産性向上

これまで積極的に実施してきた店舗へのDX投資も実を結び始めています。店舗のDX投資を当社は積極的に実施しており、2023年度は8月に約2,400店舗でテーブル決済を導入しました。テーブル決済もクレジットカード決済の対応をしていませんでしたが、2024年12月より約2,100店舗で自社アプリを通してのクレジットカード決済にも対応し、お客様の利便性が向上しました。2023年10月からは既存の現金対応有人レジへのセルフ機能追加も順次

展開しており、2024年4月末までに予定していた2,400店すべての有人レジにセルフ機能が実装されました。既に導入済みのフロアサービスロボットや独立型キャッシュレスセルフレジ、刷新したPOSレジシステムなども活用し、お客様の利便性向上とともに従業員の接客作業の簡略化と効率化を進めてまいりました。

店舗内キッチンでの調理作業についてもメニュー数の絞り込みや付け合わせ食材の統一、商品調理手順の共通化などにより簡略化するとともに、多言語対応の動画マニュアル作成などを通じて、新人トレーニングも含め、調理スタッフの習熟度を短期間で向上させる環境を整備し、店舗生産性向上に貢献しています。

・店舗収益力の改善

高収益体質への変革に向けて、既存店1店1店の収益力の大幅改善に努めています。2023年度は前年に実施した各業態のモデル店舗で実施した収益改善実験の検証結果を踏まえ、利益増大に効果的に寄与する取り組みや成功事例をマニュアル化してブランドごとに全店に展開し、店舗収益構造の底上げを進めました。2024年も継続して店舗営業経費の削減を進めると同時に、土日祝日のピークタイムの売上を最大化するため、従業員の採用強化やトレーニングの充実、クリーンアップタイムの短縮などを進めてまいりました。

・原価低減

高騰する食材価格の打ち返しにも真摯に取り組んでいます。購買・生産・メニュー開発の3部門横断の原価低減プロジェクトで大量購買や長期契約による調達価格のコントロール、外注品の内製化や製造工程の見直し、レシピの見直しなどの取り組みを進めた結果、2024年度は年間で約20億円分の利益改善を達成しました。価格高騰は今後も継続する見込みのため、2025年度も引き続きこのような原価低減策を部門横断で進めてまいります。

・プロモーション戦略

コロナ禍で一時的に抑制していたプロモーションも2023年に本格的に再開しました。年金や児童手当の支給日にあわせたチラシ配布やクーポン配信、母の日やハロウィーンにあわせたキャンペーンの実施、人気キャラクターを活用したファミリー向け施策など、オウンドメディアと外部メディア、デジタルとアナログ施策をバランスよく組み合わせることで戦略的なプロモーションを展開し、客数回復を加速させました。

2024年もお客様がお金を使いたくなるタイミングや消費が活発化するタイミングにあわせて、人気アニメやキャラクター、有名シェフとのコラボや、すかいらーくポイント（2024年5月導入）を活用したプロモーションなど、様々なキャンペーンを展開し、他社ではなく当社店舗にお客様を誘引する施策を実行しております。割引クーポン付きのチラシ販促も、従来の紙での配布に加えてチラシ画像を自社SNS（インスタグラム、X、フェイスブック）でも配信することで紙媒体とは異なるターゲット層にクーポンを配布し、クーポン利用率を高めることができています。店舗運営状況の改善が確認できた8月以降は店舗への送客を強化するため、プロモーションを強化しました。

・外販通販ビジネス

外販通販ビジネスも着実に事業規模を拡大しています。外販は現在、100以上のスーパーや量販店ですかいらーくの人気メニューを商品化して販売しております。通販は楽天とアマゾンでの販売に加え、自社サイトでの販売も強化しているほか、ふるさと納税返礼品としての販売や、Yahoo!ショッピングやauPAYマーケットでの販売も開始しており、売上拡大に力を入れています。外販通販合計で2024年度は売上前年比が約2倍になりました。

⑥ESGへの取り組み

「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成をはじめ持続可能な社会の実現に向けて当社が果たすべき責務をグループ横断で推進するために、2020年12月に「グループサステナビリティ委員会」を設置しました。

2021年には当社グループのパーパス（存在意義）を「食の未来を創造し、豊かな生活と社会の発展に貢献する」、2030年長期ビジョンを「一人ひとりの豊かな生活の実現、豊かな社会づくりへの貢献、環境への配慮」と定め、当社が優先的に取り組むべき課題をマテリアリティとして特定しホームページに開示しております。

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/management/materiality/>

ESGへの取り組みは、企業活動を通じて持続可能な社会と企業価値の向上を同時に実現するものです。

・脱炭素対策として、CO2排出量を2030年までに2018年比50.4%削減し、2050年実質ゼロを目標としています。この達成のため、省エネ、物流の最適化等を進めるとともに、2023年8月には当社で初めてCO2排出量実質ゼロで運営するガストの店舗をオープンし、2024年末までに太陽光発電を累計で158施設に導入しました。今後、再生可能エネルギーへの移行を加速させていきます。

- ・食品ロス対策として、工場では必要な分だけを生産し店舗に配送しています。店舗ではご飯の量を選択可能にし、単品メニュー、小さなおかずを提供するなど、お客様に残さず召し上がっていただける工夫をしています。しゃぶしゃぶ食べ放題のしゃぶ葉では、食べる分だけこまめに食材を取って食べ残さない「こまめどりプロジェクト」をスタートしました。食べ残しがなかったお客様にはドリンクバー券をプレゼントするなど環境にやさしい食べ方の普及に努めています。また、やむを得ず食べきれなかった場合には、持ち帰り専用容器「すかいらーくもつたないパック」[®]によるお持ち帰りを推奨し、食品ロス削減に取り組んでいます。
- ・プラスチック対策として、宅配・テイクアウトの包装容器やカトラリー、レジ袋などの使い捨てプラスチック製品における石油由来プラスチック使用量を削減するため、バイオマス素材や紙原料、木製、竹製への切り替えを進めています。2023年1月からはレジ袋の有料化を通じて使用量全体を抑制しております。
- ・原材料の調達にあたっては、サプライヤーの従業員管理、人権配慮、環境への配慮、倫理コンプライアンス、その他の反社会的行為の状況などのESG基準により、社会的責任を果たしているサプライヤーを優先して選定しています。また、サプライヤースタッフに対して、当社環境方針に関する情報提供や当社とのコミュニケーション、トレーニング等への理解と協力を求め、共に企業活動と社会・環境の共存共栄を目指しています。現在調達先は世界40カ国に及びますが、各地の法律・習慣・現状で判断するのではなく、該当する日本国法に照らして著しい乖離があるか否かで判断しています。問題のある場合は取引を開始しない、という厳格なポリシーを実行することで責任ある調達に努めています。
- ・原材料の選択にあたっては、紙製品におけるFSC/PEFC認証取得製品を積極的に採用している他、フライ用オイルはRSPO認証を取得したパーム油導入に向けサプライヤーと協議しています。今後は国産野菜・米におけるJGAP認証またはそれに準じる農場管理基準を持つ産地比率を増やす新規産地開発を行っていく方針です。また、企業や組織が調達活動を通じて社会、環境、経済の持続可能性を追求するための持続可能な調達に関する国際規格* ISO20400認証を取得し、品質・コスト・納期だけではなく、環境、人権、カントリーリスクなどの幅広いリスクに対応した調達が可能としています。* ISO20400認証は(一財)日本科学技術連盟のプライベート認証となります。
- ・お客様に安心してお食事を楽しんでいただけるよう、塩分値やカロリー、アレルギー物質の表示、主要食材原産地情報の開示などに取り組んでいます。また、アレルギー反応の重篤性を鑑み、アレルギー一覧表だけでなく、アレルギーを指定した情報も検索いただけるアレルギー情報サイトをご提供しております。
- ・ダイバーシティを推進し、すべての従業員にとって働きがいのある職場環境を整備します。
- ・健康経営宣言のとおり、社員の健康診断受診100%、禁煙運動の継続実施、BMIコントロール対策を中心に健康経営の推進を行なっております。

※当社のESGに関する各種取り組みは、ホームページに開示しています。

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/>

※健康経営については、以下のサイトに開示しています。

https://corp.skylark.co.jp/sustainability/basic_policy/health/

⑦食の安全・安心に向けた取り組み

すかいらーくグループで提供する食材は、調達から加工・流通・調理・提供に至るすべての工程で予見されるさまざまなリスクに対して、品質・衛生管理に関する基準を設け、徹底した管理を行うことを基本方針とすることを「品質憲章」に定めています。

国内の自社セントラルキッチン（10工場）、購買部門、メニュー開発部門、品質管理部門、内部監査部門を対象に、国際的な食品安全マネジメント規格であるISO22000の認証を取得し、店舗ではHACCPの考え方を取り入れた衛生管理手法を取り入れることで、サプライチェーン全体の食品安全管理体制を構築しています。

財務面では、こうした諸施策に対応するための安定的・機動的な資金調達が課題と考えており、2024年度におきましては新たに信用等级を取得し公募普通社債200億円を発行する等資金調達手段の多様化を進めてまいりました。

当社グループは、経営理念に「価値ある豊かさの創造」を掲げ、時代に即した「お値打ち」と店舗で楽しい時間を過ごしていただくという真の豊かさを他に先駆けて創り出していくことをめざしています。

「ひとりでも多くのお客様に 安くておいしい料理を 気持ちのよいサービスで 快適な空間で味わっていただく」という私たちが果たすべきミッション（役割）を実現し、お客様の生活がより豊かになり、より快適に過ごしていただけるような店舗づくりとサービスを目指し、企業価値の向上に努めてまいります。その実現のため、当社は「すかいらーくグループ企業行動憲章」を制定して全役職員で共有し、法律、国際ルール及びその精神を遵守するとともに、社会的良識をもった行動に努めております。また、経営の健全性、効率性及び透明性を確保するためのさまざまな取り組みを実施し、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

（5）利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

当社は、将来の事業展開と企業価値の向上に向けた設備投資等に備えて内部留保を確保しつつ、株主の皆様へ継続的な配当を実施していくことを基本方針としております。

当期の期末配当につきましてはこのような基本方針のもと公表予想10.0円を1.0円引き上げ11.0円を配当させていただきます。

また、次期の配当につきましては将来の成長のための投資等を勘案し引き続き調整後当期利益ベースで約30%の連結配当性向を目標として、安定的な剰余金の配当を行う方針とさせていただき、添付資料5ページ

「1. 経営成績等の概況（4）今後の見通し」に記載の次期の見通しの達成を前提として1株当たり年間20.0円を予定しております。

（注）調整後当期利益＝当期利益＋株式発行関連費用等＋期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益＋IFRS第9号「金融商品」（2014）適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益（会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整含む）＋調整項目の税効果調整

2. 会計基準の選択に関する基本的な考え方

当社グループは、国内外の株主、投資家や取引先など様々なステークホルダーの皆さまの利便性の向上を目的として、2013年12月期から国際会計基準を適用しております。

3. 連結財務諸表及び主な注記

(1) 【連結財政状態計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	26,790	19,170
営業債権及びその他の債権	17,038	20,808
その他の金融資産	93	93
棚卸資産	5,927	7,772
その他の流動資産	1,237	1,267
流動資産合計	51,085	49,110
非流動資産		
有形固定資産	188,824	210,718
のれん	141,790	157,636
その他の無形資産	4,999	15,451
その他の金融資産	22,183	23,615
繰延税金資産	16,862	13,955
その他の非流動資産	349	380
非流動資産合計	375,007	421,756
資産合計	426,093	470,866
負債及び資本		
負債		
流動負債		
社債及び借入金	33,874	31,943
営業債務及びその他の債務	26,500	32,558
その他の金融負債	27,370	27,762
未払法人所得税等	1,085	3,175
引当金	1,381	1,465
その他の流動負債	19,392	20,626
流動負債合計	109,602	117,528
非流動負債		
社債及び借入金	65,437	74,388
その他の金融負債	73,746	86,874
引当金	14,007	14,170
繰延税金負債	—	3,502
その他の非流動負債	1,011	1,031
非流動負債合計	154,201	179,965
負債合計	263,803	297,493
資本		
資本金	25,134	25,134
資本剰余金	60,539	57,240
自己株式	△0	△0
その他の資本の構成要素	727	1,137
利益剰余金	75,890	89,861
親会社の所有者に帰属する持分合計	162,290	173,372
資本合計	162,290	173,372
負債及び資本合計	426,093	470,866

（2）【連結純損益計算書】

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
売上収益	354,831	401,130
売上原価	△114,946	△130,955
売上総利益	239,885	270,175
その他の営業収益	1,898	2,057
販売費及び一般管理費	△223,465	△245,925
その他の営業費用	△6,630	△2,122
営業利益	11,688	24,184
受取利息	16	28
その他の収益	5	5
支払利息	△2,484	△2,587
その他の費用	△534	△160
税引前利益	8,691	21,470
法人所得税費用	△3,910	△7,505
当期利益	4,781	13,965
当期利益の帰属		
親会社の所有者	4,781	13,965
当期利益	4,781	13,965
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益（円）	21.01	61.38
希薄化後1株当たり当期利益（円）	21.01	61.38

(3) 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
当期利益	4,781	13,965
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される 金融資産	29	△18
確定給付負債（資産）の純額の再測定	△11	7
純損益に振り替えられることのない項目合計	18	△11
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	155	73
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△372	355
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△217	428
税引後その他の包括利益	△199	417
当期包括利益	4,582	14,381
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	4,582	14,381
当期包括利益	4,582	14,381

（４）【連結持分変動計算書】

（単位：百万円）

	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素				合計
				その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	確定給付負債（資産）の純額の再測定	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	
2023年1月1日	25,134	75,233	△0	33	—	641	240	915
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	29	△11	155	△372	△199
当期包括利益合計	—	—	—	29	△11	155	△372	△199
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	△1	11	—	—	10
欠損填補	—	△14,694	—	—	—	—	—	—
所有者による拠出及び所有者への分配合計	—	△14,694	—	△1	11	—	—	10
所有者との取引額等合計	—	△14,694	—	△1	11	—	—	10
2023年12月31日	25,134	60,539	△0	62	—	796	△131	727
当期利益	—	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	△18	7	73	355	417
当期包括利益合計	—	—	—	△18	7	73	355	417
自己株式の取得	—	—	△0	—	—	—	—	—
配当金	—	△3,299	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	—	—	△7	—	—	△7
所有者による拠出及び所有者への分配合計	—	△3,299	△0	—	△7	—	—	△7
所有者との取引額等合計	—	△3,299	△0	—	△7	—	—	△7
2024年12月31日	25,134	57,240	△0	44	—	869	224	1,137

（単位：百万円）

	利益剰余金	親会社の所有者に帰属する 持分合計	資本合計
2023年1月1日	56,425	157,708	157,708
当期利益	4,781	4,781	4,781
その他の包括利益	—	△199	△199
当期包括利益合計	4,781	4,582	4,582
自己株式の取得	—	—	—
配当金	—	—	—
その他の資本の構成要素か ら利益剰余金への振替	△10	—	—
欠損填補	14,694	—	—
所有者による拠出及び所有者 への分配合計	14,684	—	—
所有者との取引額等合計	14,684	—	—
2023年12月31日	75,890	162,290	162,290
当期利益	13,965	13,965	13,965
その他の包括利益	—	417	417
当期包括利益合計	13,965	14,381	14,381
自己株式の取得	—	△0	△0
配当金	—	△3,299	△3,299
その他の資本の構成要素か ら利益剰余金への振替	7	—	—
所有者による拠出及び所有者 への分配合計	7	△3,299	△3,299
所有者との取引額等合計	7	△3,299	△3,299
2024年12月31日	89,861	173,372	173,372

(5) 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	8,691	21,470
調整：		
減価償却費及び償却費	48,649	47,827
非金融資産の減損損失	2,473	861
固定資産処分損益	3,772	564
受取利息	△16	△28
その他の収益	△5	△5
支払利息	2,484	2,587
その他の費用	534	160
	66,581	73,436
運転資本の増減等：		
営業債権及びその他の債権の増減額（△は増加）	△40	△3,347
棚卸資産の増減額（△は増加）	1,416	△1,694
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）	1,557	4,198
その他の金融負債（流動）の増減額（△は減少）	△191	△325
その他の流動負債の増減額（△は減少）	3,904	425
その他	△499	△693
営業活動による現金生成額	72,727	72,000
利息及び配当金の受取額	15	27
利息の支払額	△2,103	△2,213
法人所得税等の支払額	△1,480	△2,206
法人所得税等の還付額	1,559	315
営業活動によるキャッシュ・フロー	70,717	67,923
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△12,777	△15,096
有形固定資産の売却による収入	8	1,522
無形資産の取得による支出	△2,070	△1,951
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△22,860
敷金及び保証金の差入による支出	△325	△951
敷金及び保証金の回収による収入	993	472
その他	△690	△365
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,861	△39,228
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	25,000	—
短期借入金の返済による支出	△27,000	—
長期借入れによる収入	12,983	16,722
長期借入金の返済による支出	△18,866	△34,013
社債の発行による収入	—	19,893
リース負債の返済による支出	△35,932	△35,586
支払配当金	△7	△3,286
借入関連手数料の支払による支出	△649	△160
その他	—	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△44,471	△36,429
現金及び現金同等物に係る換算差額	129	114
現金及び現金同等物の増減額	11,515	△7,620
現金及び現金同等物の期首残高	15,275	26,790
現金及び現金同等物の期末残高	26,790	19,170

(6) 連結財務諸表に関する注記事項

(継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

(会計方針の変更)

新会計基準の適用

当社グループは、当連結会計年度より、以下の基準を適用しております。

基準書	基準名	新設・改訂の概要
IAS第1号	財務諸表の表示	・負債の流動又は非流動への分類に関する要求事項を明確化 ・特約条項付の長期債務に関する情報の開示を要求する改定
IFRS第16号	リース	・セールアンドリースバック取引の取引後の会計処理を明確化
IAS第7号 IFRS第7号	キャッシュ・フロー計算書 金融商品：開示	・サプライヤー・ファイナンスの透明性を増進させるための開示要求

上記基準書の適用による連結財務諸表への重要な影響はありません。

(セグメント情報)

報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、その経営成績について定期的に検討を行う対象となっている事業セグメントを基礎に決定しております。事業セグメントは、他の事業セグメントとの取引を含む、収益を稼得し費用を発生させる事業活動の構成単位であります。

当社グループは、ガスト、ジョナサン、バーミヤン、しゃぶ葉、夢庵、ステーキガスト等の事業セグメントを有しており、「レストラン事業」として集約して報告しております。レストラン事業における各事業セグメントは、売上総利益率が概ね類似した水準にあり、類似した経済的特徴を共有しており、かつ、主にレストランにおけるテーブルサービスを提供する一般消費者向けビジネスとして、食材の調達、加工、調理及び店舗への配送方法も基本的に共通している点で類似しております。

(1) セグメントの収益及び業績

開示すべき報告セグメントが「レストラン事業」のみとなるため、記載を省略しております。

(2) 地域別に関する情報

当社グループは、外部顧客からの国内売上収益が、連結純損益計算書の売上収益の大部分を占めるため、地域別の売上収益の記載を省略しております。

また、国内所在地に帰属する非流動資産の帳簿価額が、連結財政状態計算書の非流動資産の大部分を占めるため、地域別の非流動資産の記載を省略しております。

(3) 主要な顧客に関する情報

当社グループは、一般消費者向けの事業を営んでおり、当社グループの売上収益の10%以上を占める単一の外部顧客（グループ）は存在しないため、記載を省略しております。

（1株当たり情報）

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
親会社の普通株主に帰属する当期利益（百万円）	4,781	13,965
親会社の普通株主に帰属しない金額（百万円）	—	—
基本的1株当たり当期利益の計算に使用する 普通株主に係る当期利益（百万円）	4,781	13,965
当期利益調整額（百万円）	—	—
希薄化後1株当たり当期利益の計算に使用する 普通株主に係る当期利益（百万円）	4,781	13,965
基本的期中平均普通株式数（株）	227,502,196	227,502,128
希薄化後1株当たり当期利益の算定に用いられた 期中平均普通株式数（株）	227,502,196	227,502,128
基本的1株当たり当期利益（円）	21.01	61.38
希薄化後1株当たり当期利益（円）	21.01	61.38

（注）希薄化後1株当たり当期利益につきましては、潜在的普通株式が存在しないため、基本的1株当たり当期利益と同額であります。

（重要な後発事象）

該当事項はありません。