



平成26年12月期 決算短信〔IFRS〕（連結）

平成27年2月12日

上場会社名 株式会社すかいらーく 上場取引所 東
 コード番号 3197 URL <http://www.skylark.co.jp>
 代表者 (役職名) 代表取締役社長 (氏名) 谷 真
 問合せ先責任者 (役職名) 企画・IRグループディレクター (氏名) 柴田 俊一 (TEL) 0422-51-8111
 定時株主総会開催予定日 平成27年3月27日 配当支払開始予定日 平成27年3月13日
 有価証券報告書提出予定日 平成27年3月30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. 平成26年12月期の連結業績（平成26年1月1日～平成26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		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	%
26年12月期	340,002	2.3	21,642	△4.1	16,767	42.1	9,479	33.6	9,469	33.6	9,559	31.1
25年12月期	332,484	0.8	22,563	30.1	11,800	38.9	7,097	0.5	7,087	1.2	7,289	1.5

	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	%
26年12月期	49.57		49.47		11.3		5.4		6.4	
25年12月期	37.29		37.29		8.5		3.9		6.8	

（参考）持分法による投資損益 26年12月期 -百万円 25年12月期 -百万円
 EBITDA 26年12月期 34,787百万円（△1.8%） 25年12月期 35,407百万円（3.9%）
 調整後EBITDA 26年12月期 42,210百万円（9.5%） 25年12月期 38,552百万円（1.4%）
 調整後当期利益 26年12月期 13,174百万円（30.3%） 25年12月期 10,112百万円（35.2%）

（注1）当社は、経営上の重要な指標としてEBITDA、調整後EBITDA、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）当社は、平成26年8月4日付で普通株式1株につき100株の割合で株式分割を実施しております。基本的1株当たり当期利益及び希薄化後1株当たり当期利益につきましては、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しております。

（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	円	百万円	円	百万円	%	%	円	銭	
26年12月期	312,155		93,757		93,691	30.0		482.42		
25年12月期	306,892		73,983		73,932	24.1		388.59		

（注1）当社は、平成26年8月4日付で普通株式1株につき100株の割合で株式分割を実施しております。1株当たり親会社所有者帰属持分につきましては、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しております。

（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	円	百万円	円	百万円	円	百万円	円
26年12月期	37,147		△11,781		△15,921		23,383	
25年12月期	27,016		△9,480		△15,507		13,883	

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 率(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			
25年12月期	-	-	-	0.00	14,620.75	27,790	392.1	33.2
26年12月期	-	0.00	-	13.52	-	2,626	27.3	3.1
27年12月期(予想)	-	12.00	-	18.00	30.00		41.1	

（注1）当社は、平成26年8月4日付で普通株式1株につき100株の割合で株式分割を実施しております。平成26年12月期の期末配当金及び平成27年12月期(予想)の配当金については、当該株式分割を実施した影響を考慮した金額を記載しております。なお、平成25年12月期の配当金については、当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しております。

（注2）平成25年12月期の年間配当金の合計は、平成25年6月25日を臨時の基準日とする剰余金の特別配当額（1株当たり14,620円75銭）を含めた金額であります。また、平成25年12月期及び平成26年12月期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「臨時基準日の設定による剰余金の特別配当について」及び「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. 平成27年12月期の連結業績予想（平成27年1月1日～平成27年12月31日）

（％表示は対前期増減率）

	売上収益		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	%	円	銭
通期	349,500	2.8	26,600	22.9	23,300	39.0	14,190	49.9	73.07	

（参考）EBITDA 27年12月期通期(予想) 40,900百万円（17.6%）
 調整後EBITDA 27年12月期通期(予想) 42,800百万円（1.4%）
 調整後当期利益 27年12月期通期(予想) 14,700百万円（11.6%）

※ 注記事項

(1) 期中における重要な子会社の異動（連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動）：無
新規 一社（社名 ー）、除外 一社（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）	26年12月期	194,208,700株	25年12月期	190,070,700株
② 期末自己株式数	26年12月期	一株	25年12月期	一株
③ 期中平均株式数	26年12月期	191,023,007株	25年12月期	190,070,700株

(注) 当社は、平成26年8月4日付で普通株式1株につき100株の割合で株式分割を実施しております。これに伴い、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して株式数を算定しております。

※ 監査手続の実施状況に関する表示

この決算短信は、金融商品取引法に基づく監査手続の対象外であり、この決算短信の開示時点において、金融商品取引法に基づく連結財務諸表の監査手続は終了していません。

※ 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いては、添付資料3ページ「1. 経営成績・財政状態に関する分析（1）経営成績に関する分析②次期の見通し」をご覧ください。
- (3) EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益を以下の算式により算出しております。
EBITDA＝税引前利益＋支払利息＋期限前弁済に伴う借入金償還損＋その他の費用（期限前弁済に伴う借入金償還損を除く）－受取利息－その他の収益＋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
調整後EBITDA＝EBITDA＋固定資産除却損＋非金融資産の減損損失＋BCPLマネジメント契約（*1）に基づくアドバイザー報酬額＋上場関連費用
調整後当期利益＝当期利益＋BCPLマネジメント契約（*1）に基づくアドバイザー報酬額＋上場関連費用＋期限前弁済に伴う借入金償還損＋調整項目の税効果調整
（*1）当社とベインキャピタル・パートナーズ・LLCの間のマネジメント契約を意味します。
- (4) 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、非現金支出項目及びBCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬や上場後には発生しないと見込まれる上場関連費用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。

(ご参考) 臨時基準日の設定による剰余金の特別配当について

当社は、株主の皆様への短期的な還元の充実を図るため、平成25年6月25日を当期限りの臨時基準日と定め、1株につき14,620円75銭の特別配当を実施しております。

上記の特別配当を含めた平成25年12月期の配当の状況は以下のとおりであります。

	年間配当金					
	第1四半期末 (3月31日)	臨時 (6月25日)	第2四半期末 (6月30日)	第3四半期末 (9月30日)	期末 (12月31日)	合計
25年12月期	円 銭 —	円 銭 14,620.75	円 銭 —	円 銭 —	円 銭 0.00	円 銭 14,620.75

資本剰余金を配当原資とする配当金の内訳

平成25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あります。

基準日	臨時 (6月25日)	年間
1株当たり配当金	14,620円75銭	14,620円75銭
配当金総額	27,790百万円	27,790百万円

(注) 純資産減少割合 0.294

平成26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あります。

基準日	期末	年間
1株当たり配当金	13円52銭	13円52銭
配当金総額	2,626百万円	2,626百万円

(注) 純資産減少割合 0.000

○添付資料の目次

1. 経営成績・財政状態に関する分析	2
(1) 経営成績に関する分析	2
(2) 財政状態に関する分析	3
(3) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当	4
(4) 事業等のリスク	4
2. 企業集団の状況	10
3. 経営方針	14
(1) 会社の経営の基本方針	14
(2) 目標とする経営指標	14
(3) 中長期的な会社の経営戦略及び対処すべき課題	14
4. 連結財務諸表	17
(1) 連結財政状態計算書	17
(2) 連結純損益計算書	19
(3) 連結包括利益計算書	20
(4) 連結持分変動計算書	21
(5) 連結キャッシュ・フロー計算書	23
(6) 継続企業の前提に関する注記	24
(7) 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項	24
(8) 連結財務諸表に関する注記事項	24
① セグメント情報	24
② 1株当たり情報	25
③ 重要な後発事象	25

1. 経営成績・財政状態に関する分析

(1) 経営成績に関する分析

① 当期の経営成績

当連結会計年度におきましても、引き続き、グループ経営理念『価値ある豊かさの創造』の具現化を目指し、一人ひとりの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地域に根差した店舗作りを推進いたしました。

当社は成長戦略として1) 安定かつ継続した売上成長の実現(既存店の収益力強化、新規出店)と2) 事業運営の更なる最適化を通じた利益率向上を掲げております。当連結会計年度での同戦略の進捗は下記のとおりになっております。

1) 安定かつ継続した売上成長の実現

- ・グループ合計で332店舗のリモデル(店舗内外装の刷新)を行い、時代にあったデザインを追求することで、居心地の良さを向上させ来店動機となる機会を創出しました。
- ・グループ内で26店舗のブランド転換を行い、出店地域の状況変化に応じて、よりお客様のニーズに対応したブランド展開を行いました。
- ・お客様のブランドごと利用動機に基づき、当社の垂直統合プラットフォーム(注1)を活用して、お客様が望む商品を、安全でうれしい価格で提供いたしました。特に旬や話題性の高い食材を積極的に活用し、カナダ産オマール海老や広島産牡蠣を使用したメニューを導入して高客単価帯のお客様により高品質な商品を提供するとともに、ガストの主力商品であるチーズI Nハンバーグの399円キャンペーンの実施、バーミヤンの主力商品であるラーメン・チャーハンの改良、げんき100ばいアンパンマンキャンペーンの強化を図るなど、中客単価のお客様により魅力的な価格にて商品を提供いたしました。更に、お客様に密接したコミュニケーションを図るために当グループのリーディングブランドであるガストにて導入したモバイルアプリのダウンロード数が、2014年12月末現在でおおよそ150万に達しました。
- ・対前期比9.9%のデリバリー事業(宅配)の売上高成長を実現し、高齢者社会や女性の社会進出など、新しい利用動機に柔軟に対応しました。
- ・主に都市部駅前立地を中心に44店舗(ガスト17店舗、ジョナサン4店舗、バーミヤン2店舗、夢庵5店舗を含む)の新規出店を行いました。

これらの施策を通じてお客様満足度の向上を目指した結果、当社の当連結会計年度の全店売上高は消費増税の影響にもかかわらず前期比102.3%となりました。また、国内グループの既存店売上高は前年同期比で第1四半期連結会計期間100.3%、第2四半期連結会計期間104.0%、第3四半期連結会計期間100.7%、第4四半期連結会計期間102.7%となりました。

2) 事業運営の更なる最適化を通じた利益率向上

- ・円安や主に肉類を中心に食材市場価格が上昇いたしました。購買・加工・物流における最適化を継続的に実施し、原価率を前期比で同水準(30.1%)といたしました。また、サプライチェーンの更なる効率化を図るため西日本のマーチャンダイジングセンター(注2)の統合に着手いたしました。2016年に東日本を含めた全国規模の統合完了を予定しております。
- ・店舗オペレーションシステムを更に推進し、調理システムや省エネ機器の導入など店舗設備の改善と効率化を図りました。また、サービスレベルの向上に取り組み、主要5ブランド(注3)におけるお客様の満足度スコア(カスタマーボイスプログラム)を2014年12月末時点で2013年12月末に比べ7%改善いたしました。クルー採用につきましても新宿採用センターの設立や採用活動の集中化を行い、より効率的な採用活動をすることで主要5ブランド合計で前期比8%の採用増を実現し、お客様満足度の向上や売上増加策を強化いたしました。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は3,400億2百万円(前期比75億18百万円増)、営業利益は216億42百万円(前期比9億21百万円減)、税引前利益は167億67百万円(前期比49億67百万円増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は94億69百万円(前期比23億82百万円増)となりました。

EBITDAは347億87百万円(前期比6億20百万円減)、調整後EBITDAは422億10百万円(前期比36億58百万円増)、調整後当期利益は131億74百万円(前期比30億62百万円増)となりました。また、当連結会計年度末時点での店舗数は3,014店舗(期首時点は3,006店舗)となりました。

- (注1) 垂直統合プラットフォームとは、商品開発から食材の調達、製造、物流、料理の提供まで一気通貫して行う当社のサプライチェーンの仕組みを指しております。
- (注2) マーチャンダイジングセンターとは当社の製造・ピッキング拠点であり、現時点で全国で9ヶ所のマーチャンダイジングセンターと1ヶ所の製造専門拠点を保有しております。
- (注3) 主要5ブランドはガスト、ジョナサン、バーミヤン、ステーキガスト、夢庵を指しております。

② 次期の見通し

売上収益につきまして3,495億円（94億98百万円増）、営業利益につきましては266億円（49億58百万円増）、税引前利益につきましては233億円（65億33百万円増）、親会社の所有者に帰属する当期利益につきましては、141億90百万円（47億21百万円増）を見込んでおります。EBITDAにつきましては、409億円（61億13百万円増）、調整後EBITDAにつきましては428億円（5億90百万円増）、調整後当期利益につきましては147億円（15億26百万円増）を見込んでおります。

(2) 財政状態に関する分析

① 資産、負債及び資本の状況

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384億91百万円で、主に現金及び現金同等物の増加並びにたな卸資産及びその他の流動資産の減少により前連結会計年度末に比べ27億44百万円増加いたしました。非流動資産は2,736億64百万円で、主に有形固定資産の増加により、前連結会計年度末に比べ25億19百万円の増加となりました。

総資産は3,121億55百万円で前連結会計年度末に比べ52億63百万円増加いたしました。

また、流動負債は554億41百万円で、主に短期借入金の減少並びにその他の金融負債及びその他の流動負債の増加により前連結会計年度末に比べ2億55百万円減少いたしました。非流動負債は1,629億57百万円で、主に長期借入金の減少により前連結会計年度末に比べ142億56百万円減少いたしました。

負債は合計2,183億98百万円で、前連結会計年度末に比べ145億11百万円減少いたしました。

資本は合計937億57百万円で、前連結会計年度末に比べ197億74百万円増加いたしました。これは主に資本剰余金が78億36百万円増加したこと及び利益剰余金が94億69百万円増加したことによるものであります。

② キャッシュ・フローの状況

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95億円増加し、233億83百万円となりました。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、371億47百万円（前期は270億16百万円）と大幅増となりました。これは主に、税引前利益167億67百万円、減価償却費及び償却費129億64百万円を計上したこと等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117億81百万円（前期は94億80百万円）となりました。これは主に、新店・転換・リモデルの店舗投資を含む有形固定資産の取得による支出117億15百万円等によるものであります。

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159億21百万円（前期は155億7百万円）となりました。これは、長期借入金の返済による支出147億円、リース債務の返済による支出41億94百万円及び株式の発行による収入47億27百万円等によるものであります。

(3) 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。

また、業績及び内部留保の充実等を総合的に勘案しながら、調整後当期利益ベースで約40%の連結配当性向を目標として、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としております。そのような考えのもと、当期末の配当につきましては、13.52円とさせていただきます。

次期の配当につきましては、添付資料3ページ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30円(うち中間配当12円)を予定しております。

(注) 調整後当期利益＝当期利益＋BCPLマネジメント契約(*1)に基づくアドバイザー報酬額＋上場関連費用
＋期限前弁済に伴う借入金償還損＋調整項目の税効果調整

(*1) 当社とベインキャピタル・パートナーズ・LLCの間のマネジメント契約を意味します。

(4) 事業等のリスク

当社グループの事業内容、経営成績及び財政状態等に関する事項のうち、投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは、主として以下のものがあります。

なお、下記の文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。下記事項は当社グループが事業を継続する上で、予想される主なリスクを具体的に例示したものであり、これらに限定されるものではありません。

① 経済状況の変化

当社グループは日本国内におけるレストラン事業を中心としているため、日本国内の景気の変動や、政府の経済政策の影響により、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を受ける可能性があります。特に、日本における消費税の増税等に起因する個人消費の減速、原材料価格・人件費・賃料・水道光熱費の上昇は、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

② 市場環境の変化及び他社との競合

1999年には約24兆7,800億円であった日本の外食産業の市場規模は、2013年には約20兆2,700億円にまで縮小しており(出典:Euromonitor)、今後も少子高齢化の影響等により、大幅な成長を見込むことは難しい状況と認識しております。当社グループは、外食市場において、レストラン・居酒屋チェーンを展開する企業やファストフードチェーンを展開する企業に加え、個人又は家族経営などの飲食店とも競合しており、更に中食・内食市場において惣菜や弁当等を販売するコンビニエンスストアやスーパーマーケットを展開する企業とも競合する可能性があります。これらの当社グループの競合他社は、食品の価格、味や品質、メニューの豊富さ、店舗の立地、施設の魅力、雰囲気や居心地のよさ、スタッフの熟練度、レストランのブランドに対する社会的な評価、ポイントカード等の特典等において、当社グループより高い競争力を有する可能性があります。当社グループがこれらの競合他社に対して優位に立てない場合、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、日本では、現在のところ、レストランチェーンを展開する企業のレストラン店舗数が国内のレストラン店舗数全体に占める割合は、ファストフードやコーヒーショップのチェーンを展開する企業の店舗数が全体の店舗数に占める割合と比較して相対的に低く、当社グループを含むレストランチェーンが更に成長する余地があると認識しておりますが、国内においてレストランチェーンが今後も成長を続けることの保証はありません。

③ 消費者の嗜好の変化

当社グループが展開するレストラン事業における売上は、飲食に関する消費者の嗜好や社会的な流行の影響を強く受けます。

当社グループが消費者の嗜好等を正確に把握又は予測できない場合、ブランド転換や出店予定地域の調査等の施策が功を奏さない場合等においては、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

特に、当社グループのレストラン事業における主力ブランドであるガストは、当社グループにおいて最大の店舗数を有しており、当社グループの売上及び利益でも大きな比率を占めているため、ガストのメニュー・価格帯・サービス等のコンセプトが顧客からの支持を得られない場合は、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

④ 食品事故の発生

当社グループの中心事業であるレストラン事業においては、食品の安全性が極めて重要です。たとえば、当社グループの店舗及びマーチャンダイジングセンター等、あるいは、当社グループによる管理等に限界のある当社グループの取引先等において、食品等の安全・衛生・品質管理に問題があり、当社グループのレストランで食中毒等の食品事故が発生した場合には、自主的な又は行政処分に基づく店舗の営業停止又はマーチャンダイジングセンター等の業務停止、レストラン営業に係る許可の取消し、当社グループのブランドイメージや社会的信用の低下、売上の減少、対応費用の発生、当社グループに対する民事訴訟の提起等が発生する可能性があります。過去においては、当社グループのレストランにおいて、2011年8月及び2012年12月に、細菌性赤痢及びノロウイルスによる食中毒事故がそれぞれ発生し、当社グループの店舗及びマーチャンダイジングセンター等がそれぞれ数日間の営業停止の行政処分を受けるとともに、店舗及びマーチャンダイジングセンター等の自主的な営業又は業務停止を実施いたしました。

また、仮に、競合他社において食品事故等が発生した場合であっても、レストラン業界全体に対する評判・信用の低下や消費者の外食意欲の低下、事故の原因となった食材の在庫廃棄、入手困難に伴う価格の高騰等により、当社グループの業績が影響を受ける可能性があります。

⑤ 食材・間接材の調達困難・価格高騰

当社グループにおいては、国内外のインフレーションの進行、疫病（鳥インフルエンザ等）の発生、天候不順・異常気象・自然災害の発生、エネルギーの不足、物流上の障害、政府による輸入制限処置の発動、国際的な漁獲制限、取引先の倒産又は事故・災害による供給停止、食品衛生上の問題又は放射能汚染等による出荷制限・風評被害、為替の変動等により、原材料等の調達不安や価格高騰が発生した場合には、原価率の上昇等により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

⑥ 労務関連

当社グループでは、多くのパートタイム・アルバイトの有期契約社員が、店舗及びマーチャンダイジングセンター等の業務に従事しております。2013年の労働契約法改正により、一定の有期契約社員に無期雇用社員への変更を請求できる権利が付与され、有期契約社員と無期契約社員の労働条件の不合理な差別的取り扱いが禁止されるほか、2016年10月からは短時間労働者に対する厚生年金及び健康保険の適用が拡大されるなど、有期契約社員を取り巻く法規制や労働環境には重大な変化が起こりつつあります。こうした労働関連法規制への対応や労働環境の変化により、当社グループが優秀なクルーを雇用できなくなる可能性や当社グループの人件費が高騰する可能性があります。また、当社グループにおいて労働関連法規制の違反が発生した場合は、規制当局から当社グループの業務改善が命じられること又は従業員からの請求を受けること等により、当社グループの事業、業績、財政状態、ブランドイメージ及び社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

⑦ 人材確保等

当社グループでは、多くのパートタイム及びアルバイトの従業員が、店舗及びマーチャンダイジングセンター等での業務に従事しております。昨今、一部の外食業者においてパートタイム等の従業員を確保することができず、一部の店舗を閉鎖又は休業した事例が報道されました。当社グループではそのような事例は発生していませんが、時給の上昇、求人費の増加、国内の労働力需要の増加に伴う従業員の確保困難等により採用環境が悪化した場合、当社グループが必要とする数の従業員を適切なコストで確保することができなくなり、必要な数の従業員を確保するための人件費の増加、出店計画等の見直し、一部店舗の一時営業停止等により、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

⑧ 不動産の賃借

当社グループの本社及び多くのレストラン店舗は、土地及び建物を第三者から賃借しており、敷金や保証金を賃貸人に対して差入れている物件が大半を占めております。当社グループは、賃貸人に係る与信調査及び与信管理は行っておりますが、予期せぬ賃貸人の破産等が発生した場合は、当該敷金や保証金が回収不能となり、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループが新規の店舗を出店したり、賃借する建物の老朽化等に伴い店舗を移転せざるを得なくなったり、既存店舗の賃貸借の更新を行う場合において、景気の変動等により賃料相場が上昇したり、賃貸借期間の更新等に係る交渉が不調となったりした場合には、出店先又は移転先の店舗等を確保するまでに一定の時間及び費用を要する可能性や、当社グループが当初策定したとおりのレストラン店舗の出店又は移転が困難となる可能性があるとともに、店舗等に係る賃貸借契約の内容によっては不動産の賃借に係る費用が増加する可能性があり、これらの場合においては、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

⑨ 天候不順等及び季節変動

外食市場における需要は、天候不順、異常気象、災害・紛争等の発生、新型インフルエンザ等の感染症の発生等による、消費者の外食機会及び外食意欲の減少等に伴って変動する場合があります。当社グループの業績は、その影響を受ける可能性があります。たとえば、2014年2月に発生した東日本を中心とする大雪の影響により、当社グループの2014年第1四半期に係る業績は、前年同期と比較して悪化しました。

また、当社グループの業績は、学校等の長期休暇により、第3四半期に好調となる傾向があり、かかる時期において当社グループの業績が不調である場合には、当社グループの通期の業績に悪影響を及ぼすおそれがあります。また、かかる季節変動により、当社グループの一時点における業績は通期の業績の分析には十分な情報とならないことがあります。

⑩ 中期事業計画

当社グループは、「2014年－2016年中期事業計画」を策定しております。当該中期事業計画では、店舗内外装の刷新、顧客の利用動機の把握とコミュニケーションツールの駆使による利用機会の増加、デリバリー事業やテイクアウトなど新規分野への積極的な取り組みによる既存店の売上げの成長、ロードサイド・駅前立地やショッピングセンター内出店など人口動態の変化に対応した新規出店の実施とブランド転換による店舗ポートフォリオの最適化により、安定かつ継続した売上成長の実現を目指すとともに、購買・加工・物流における最適化の継続的な実施と店舗オペレーションシステムの推進、コスト削減策の実行により、事業運営を最適化し利益率の向上を目指すこととしております。

しかしながら、これらの施策の実施については、当社グループが顧客のニーズを正確に把握できないリスク、マーチャндаイジングセンター等及び物流の最適化などのコスト削減策を効率的に実行できないリスク、複数のブランドを効率的に維持又は管理できないリスク、適切な立地を発見又は確保できないリスク、優秀な従業員を確保できないリスクなどが内在しています。

また、当社グループのこれらの経営計画は多くの想定に基づいて作成されておりますが、かかる想定通りとならない場合等には、当該計画における目標を達成できない可能性があります。また、当社グループが正確に認識又は分析していない要因又は効果により、当該計画の施策がかえって当社グループの競争力を阻害し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性も否定できません。

⑪ 経営陣への依存

当社グループの経営は、取締役会長及び代表取締役社長の能力と貢献に相当程度依存しております。当該役員らのキャリアプラン、健康状態、家庭事情その他の何らかの理由により当該役員らが辞任しその代替を確保できない場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

⑫ IT(情報システム)への依存

当社グループは、食材の仕入れ、配送システム、食品加工等のレストランの運営及び業務を、情報システムに依存しております。プログラムの不具合等やコンピュータ・ウイルス、外部からのサイバー攻撃等により、当社グループの情報システムに様々な障害が生じた場合には、レストランの効率的な運営や消費者に対する食品の適時の提供が阻害され、重要なデータを喪失し、又は対応費用が発生すること等により、当社グループの事業、業績、財政状態、ブランドイメージ及び社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

⑬ 財務報告に係る内部統制

当社グループでは、財務報告の信頼性に係る内部統制の構築及び運用を重要な経営課題の一つとして位置付け、グループを挙げて管理体制等の点検・改善等に継続的に取り組んでおりますが、内部統制報告制度の運用開始後、当社グループの財務報告に重大な欠陥が発見される可能性は否定できず、また、将来にわたって常に有効な内部統制を構築及び運用できる保証はありません。更に、内部統制に本質的に内在する固有の限界があるため、今後、当社グループの財務報告に係る内部統制が有効に機能しなかった場合や、財務報告に係る内部統制に重要な不備が発生した場合には、当社グループの財務報告の信頼性に影響が及ぶ可能性があります。

⑭ 多額の借入金、金利の変動及び財務制限条項への抵触

当社グループは、金融機関を貸付人とする融資契約（シンジケートローン）を締結しており、多額の借入れを行っております。

当社グループは、既存の借入れがあることから新たな借入れが制約されたり、景気の下降に脆弱であったり、自己資本比率が当社グループよりも高い競合他社と比較して競争力が劣ったりする可能性があります。

また、上記借入金の一部については、元本が変動金利となっているため、市場金利が上昇した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

更に、当社グループの借入金のうち、融資契約（シンジケートローン）に基づく借入金については、財務制限条項が付されております。これに抵触した場合、貸付人の請求があれば本契約上の期限の利益を失うため、ただちに債務の弁済をするための資金の確保が必要となり、当社グループの財政状態及び資金繰りに影響を及ぼす可能性があるとともに、かかる資金の確保ができない場合は、当社グループの他の借り入れについても期限の利益を喪失することが予測され、当社グループの存続に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑮ 減損会計の適用

当社グループは、全国の多様な立地に多様なブランドを出店しております。今後、店舗収益性が低下した場合等には、店舗資産の減損損失が発生し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは、2014年12月31日現在、1,463億20百万円ののれんを連結財政状態計算書に計上しております。主要なブランドの内訳はガスト（759億94百万円）、ジョナサン（181億70百万円）、パーミヤン（161億14百万円）であり、事業収益性が低下した場合等は、のれんの減損損失が発生し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。なおこれらののれんについては非償却資産であります。

⑯ 税金費用

会社の税務申告における損金処理については、一般に税務当局の調査の対象となります。最近、当社が税務上損金として処理した支払（当社がベインキャピタル・パートナーズ・LLCに対し支払った報酬等の一部の支払を含みます。）の一部が、税務当局からは損金として認定されなかったことがありました。当社は、当社とベインキャピタル・パートナーズ・LLCの間のマネジメント契約（2014年7月17日に締結したその変更契約を含み、以下「BCPLマネジメント契約」といいます。）に基づき、当社の上場時に20億円、2015年5月29日に残りの20億円をベインキャピタル・パートナーズ・LLCに対して支払う義務を負っております。当社では、上場とともに確定した20億円については、上場日である2014年10月9日に支払っております。また、上記の支払金額の全額40億円を2014年12月期に会計上費用として計上するとともに、税務上損金として処理しております。当該処理やその他の当社の税務申告について、税務当局が当社と異なる見解を採用する場合、当社の申告する損金の全部又は一部が、税務当局から損金として認定されず課税所得が増加する結果、所得税費用が増加し、加算税・延滞税の支払を命じられる可能性があります、その場合当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑰ 外国為替相場の変動

当社グループは、食材の仕入先が世界各地にわたっており、現時点で外貨建て取引されている食材は全体の一部に留まっておりますが、かかる食材等のコスト及び価格は、直接的又は間接的に、為替の影響を受けます。当社グループは、現時点では為替リスクを軽減するためのヘッジは一切行っていないため、為替相場の変動により当社グループの事業、業績及び財政状態が悪化する可能性があります。

⑱ 自然災害等

当社グループは、全国に店舗やマーチャンダイジングセンター等を配置しているため、大規模な地震・風水害・津波・大雪・新型インフルエンザ等の感染症の大流行等が発生した場合、当社グループの本社や店舗・マーチャンダイジングセンター等の建物・機械設備等が被災し、又は店舗の営業、マーチャンダイジングセンター等の稼働、原材料の物流又は従業員の出勤に支障が生じ、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、そうした自然災害等により、ライフライン（水道、電気、ガス）の供給制限や供給停止、道路損壊による物流網の遮断、ガソリン等の調達難による配送・宅配業務の停止、取引先工場・倉庫等の被害、エネルギーや物資の不足、従業員の大規模な欠員等や公共交通機関の障害が発生した場合も、当社グループのレストランやマーチャンダイジングセンター等の稼働に支障をきたし又は顧客が当社グループの店舗に来店できないことにより、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

特に、当社グループのレストラン及びマーチャンダイジングセンター等は、首都圏に集中しているため、首都圏において大規模な地震による被害等が発生した場合は、当社グループの事業、業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑲ 知的財産権

当社グループは、「ガスト」、「バーミヤン」、「夢庵」等、当社グループが展開するレストランに係るロゴや、「ガスト チーズINハンバーグ」等のメニューに関する商標は、当社グループのレストランのブランドイメージやマーケティング上、非常に重要性が高いものと考え、当該商標を保護するため、適切な国や地域での取得に努めていますが、一部の国・地域によっては十分な知的財産権の取得がされていない可能性があります。

また、当社グループは、自らの知的財産権を保全するため、当社グループの商標を不正に使用する第三者等に対し訴訟等を提起しなければならない事態が生じる可能性があります。当社グループの商標を不正に使用する第三者等を適時に発見できない可能性や、当社が提起した訴訟等において当社の主張が十分に認められない可能性があり、これらの場合には、当社グループの事業、ブランドイメージ及び社会的信用に影響を与える可能性があります。

⑳ インターネット等による風評被害

2013年に外食産業及びコンビニエンスストアなどにおいて、パートタイム・アルバイト従業員が、勤務に関連し不適切な画像をインターネットにおいて公表した結果、店舗の閉鎖・休業を実施した会社が存在しました。当社グループではかかる事例は発見されなかったものの、将来同様の事案が発生する場合や、当社グループが保有する商標等の不正利用、商品への異物混入や苦情など、インターネット上での様々な書き込みにより風評被害が発生・拡散した場合、その内容の正確性にかかわらず、当社グループの事業、業績、財政状態、ブランドイメージ及び社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループの競合他社等に対する風評被害であっても、外食市場全体の社会的評価や評判が下落することにより、当社グループの事業、業績、財政状態、ブランドイメージ及び社会的信用にも影響を及ぼす可能性があります。

㉑ 個人情報の漏洩

当社グループでは、携帯電話サイトの運営、顧客アンケートの実施、宅配事業、ポイントカードの利用、代金の決済等において、多くの顧客の個人情報を保持しております。これらの個人情報が外部へ流出した場合、当社グループのブランドイメージ及び社会的信用に影響を及ぼす可能性や、対応費用の発生等により当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

㉒ 法規制

当社グループの事業は、食品衛生法や労働基準法をはじめとする様々な法規制による制約を受けております。食品表示法などレストラン事業に関連する法規制が新たに制定され、又は司法・行政解釈や適用の変更等が行われた場合、これらの対応に要する費用の発生等により当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループにおいてこれらの法規制の違反が発生した場合は、規制当局から当社グループのレストランの営業停止等が命じられること等により、当社グループの事業、業績、財政状態、ブランドイメージ及び社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

更に、外食産業では、2013年に産地偽装が社会的問題となったことから、2014年12月に食品の不当表示に係る法改正が行われ、規制が強化されました。当社グループに将来同様の事案が発生し、又は当社グループが新たな法規制に違反する場合には、当社グループの事業、業績、財政状態、ブランドイメージ及び社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

⑳ 訴訟その他の法的手続

当社グループは、その事業の性質上、製造物責任や各種契約違反、労働問題等に関し、消費者、取引先、従業員等により提起される訴訟その他の法的手続の当事者となるリスクを有しています。当社グループが訴訟その他の法的手続の当事者となり、当社グループに対する敗訴判決が言い渡され又は当社グループにとって不利な内容の和解がなされた場合、当社グループの事業、業績、財政状態、評判及び社会的信用に悪影響を及ぼす可能性があります。

㉑ バインキャピタルグループとの関係

当社はグローバルなプライベート・エクイティファームであるバインキャピタルグループが投資助言を行うファンドから、純投資を目的とした出資を受けており、当連結会計年度末現在では当社の大株主となっております。また、当社の取締役である杉本勇次及び社外取締役であるデイビッド・グロスローの2名がバインキャピタルグループから派遣されております。

バインキャピタルグループは当社の上場時に、所有する当社株式の一部を売却しております。また、BCPLマネジメント契約は当社の上場時に終了いたしました。また、上場後においても相当数の当社株式を保有しており、その保有・処分方針によっては、当社株式の流動性及び株価形成等に影響を及ぼす可能性があります。また、バインキャピタルグループが相当数の当社株式を保有することにより、当社の役員の選解任、他社との合併等の組織再編、減資、定款の変更等の当社の株主総会決議の結果に重要な影響を及ぼす可能性があります。

また、当社は、BCPLマネジメント契約に基づき、当社の上場時に20億円、2015年5月29日に残りの20億円をバインキャピタル・パートナーズ・LLCに対して支払う義務を負っており、上場とともに確定した20億円については、上場日である2014年10月9日に支払っております。

このように、バインキャピタルグループは、当社について他の一般株主と異なる利害関係を有しており、一般株主が期待する議決権の行使その他の行為を行わない可能性があります。

更に、当社の上場に伴いBCPLマネジメント契約が終了したため、当社グループはバインキャピタルグループから経営や事業に関する助言を受けられなくなりました。当社は、当社の上場後はかかる助言がなくても当社の事業運営に支障のない経営体制を整備していると認識しておりますが、かかる経営体制が当社の期待通りに機能しない場合には、当社グループの事業、業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

2. 企業集団の状況

当社グループは、当社及び子会社7社で構成され、レストランの経営を主体としているほか、食品の販売、グループ会社支援等の事業も展開しております。なお、当社は2014年12月30日開催の取締役会において、当社の連結子会社である上海雲雀餐饮管理有限公司の解散及び清算に向けた準備手続きを開始することを決議いたしました。

(1) 当社グループ各社の事業内容等

当社グループの連結財務諸表における報告セグメントは「レストラン事業」のみであり事業セグメント情報の記載が省略されておりますが、「2. 企業集団の状況」では、当社グループのレストラン事業及びデリバリー事業を「レストラン事業」として記載し、株式会社フロッジャボン、株式会社ジャパンカーゴ及び株式会社すかいらくD&Mの営む事業を「その他」として記載しております。

レストラン事業

① 当社

事業内容：国内におけるファミリーレストラン等の経営・ファミリーレストラン事業の展開及び食品等の販売

ブランド：ガスト、バーミヤン、ジョナサン、ステーキガスト、夢庵、グラッチェガーデンズ、おはしカフェ・ガスト、藍屋、魚屋路（ととやみち）、Sガスト

ブランドごとのコンセプトとターゲット客層

ブランド名	コンセプト	ターゲットとする客層
ガスト	幅広い客層・利用動機に対応できるファミリーレストラン。洋食を中心に多様なジャンルの料理を提供する「お値打ち感」重視のレストラン。あらゆる年代に対応した幅広いメニューを展開。	30～40代女性を含むファミリー層を中心に、学生・一人客・シニアなどの幅広い客層
ジョナサン	多様なジャンルの質の高いメニューを提供 女性グループやファミリー層を中心に主に都市部にて展開。	20～40代女性を中心としたファミリー層
バーミヤン	家庭では味わえない本格中華をお手頃価格で楽しめる中華レストラン。	食べ応えやボリュームも重視する男性及び、30～40代女性を中心としたファミリー層
夢庵	季節ごとの美味しい和食を気軽に召し上がれる和食レストラン。	20～30代女性を中心としたファミリー層
グラッチェガーデンズ	本格的なパスタやピッツアをお手頃価格で気軽に楽しめるイタリアン専門店。	30～40代の女性を中心としたファミリー層
おはしカフェ・ガスト	サラダバーをはじめ、野菜をたっぷり使った料理が楽しめるレストラン。	健康を求める20～40代の女性を中心としたファミリー層
藍屋	素材や産地にこだわった美味しい本格和食を、おもてなしと暖かい雰囲気の中で味わえるお店。	本格的和食を求めるシニア層及び30～50代女性を中心としたファミリー層
ステーキガスト	美味しいステーキとハンバーグを充実のサラダバーとともにお値打ち価格で提供する専門店。	ボリュームや質を重視する男性グループや、30～40代女性を中心としたファミリー層
魚屋路（ととやみち）	築地市場から毎日仕入れている新鮮な食材を使った回転寿司店。	30～50代女性を中心としたファミリー層や夫婦連れ
Sガスト	セレクト・スモール・スピード・スマイルをキャッチフレーズに、食事をあつあつで提供するファーストフード店。	20～30代男性を中心とした一人客

② ニラックス株式会社

事業内容：しゃぶしゃぶ食べ放題事業、商業施設内のbuffetレストラン事業を中心に、事業所給食、フードコート事業等の展開

ブランド：しゃぶ葉、フェスタガーデン、パパゲーノ、グランチャイナ、グランbuffet、その他

③ 株式会社トマトアンドアソシエイツ

事業内容：焼肉バイキング及び関西圏を中心としたファミリーレストランの直営及びFC事業の展開

ブランド：じゅうじゅうカルビ、トマト&オニオン

④ 雲雀國際股份有限公司

事業内容：台湾におけるレストラン事業の展開

ブランド：Skylark、Café Grazie、藍屋

事業の位置づけ：当社から上記3ブランドのライセンスを受けて、台湾におけるレストラン事業を展開しております。2004年の当社による同社の関連会社化（なお、2005年には子会社化）以降、ディナーレストランの開発を進めて、2014年12月31日現在、上記3ブランドで39店舗を展開しております。

⑤ 上海雲雀餐飲管理有限公司

事業内容：中国の上海エリアにおけるレストラン事業の展開

ブランド：Café Grazie

事業の位置づけ：当社及び雲雀國際股份有限公司から上記ブランドのライセンスを受けて、中国進出のための市場調査や人材育成並びに商品開発・購買・物流の基盤づくりという位置づけで上海に2店舗（2014年12月31日現在）を運営しています。

その他

① 株式会社フロジャポン

事業内容：商業施設内及び駅構内のケーキ・惣菜販売事業の展開

ブランド：フロプレスステージ

事業の位置づけ：駅ビル・駅中・百貨店・ショッピングセンターなどの施設で、ケーキやタルト等の洋菓子のみを販売する店舗と、サラダ・キッシュ等の洋風惣菜を合わせて販売する店舗を展開しております。

② 株式会社ジャパンカーゴ

事業内容：グループ会社の運送事業（マーチャンダイジングセンター・工場から店舗への食材・一般品の配送）

事業の位置づけ：マーチャンダイジングセンターからレストラン店舗への配送をグループ内の会社で行うことにより、当社グループのレストランで使用する食材の温度管理を含む食材管理を一元化しております。また、配送コースを柔軟に組み替えることにより、配送効率の向上に貢献しています。

③ 株式会社すかいらーくD&M

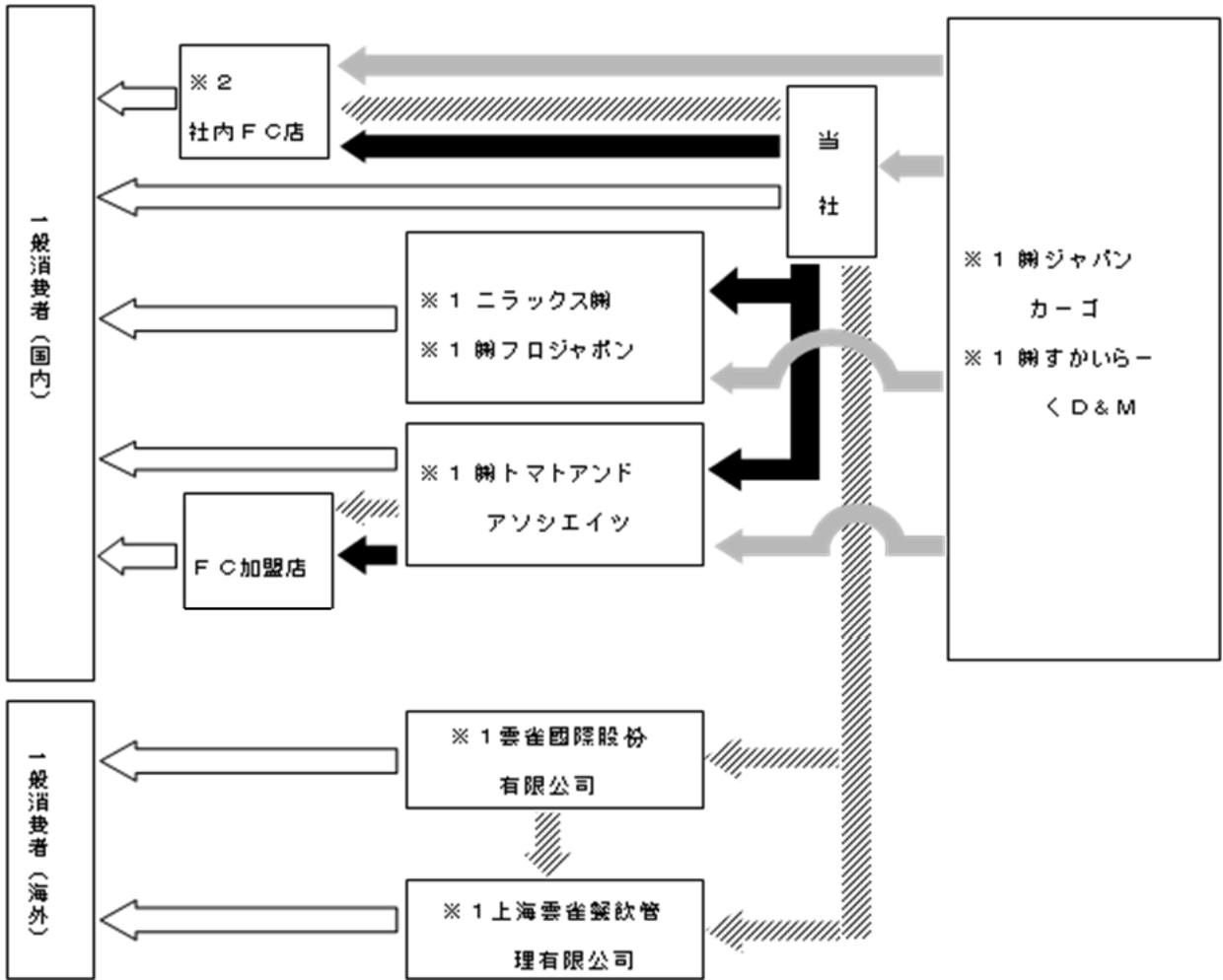
事業内容：グループ会社の店舗清掃・保守、売店商品納入及びリネンサプライ

事業の位置づけ：外食店舗特有の汚れや故障に対応できる専門家集団をグループ内で育成することにより、衛生管理の向上や店舗の修理依頼への即時対応など、当社グループのお客様に快適な空間を提供するための店舗運営に重要な役割を果たしています。

(2) 事業内容の一覧

区分		主な事業内容	当該事業に携わる会社	当該事業に含まれる外食系のブランド
レストラン事業	国内	ファミリーレストラン・ブッフェ等の展開及び食品等の販売	当社、 ニラックス株式会社、 株式会社トマトアンドアソシエイツ (会社総数 3社)	ガスト、バーミヤン、ジョナサン、ステーキガスト、夢庵、グラッチェガーデンズ、おはしカフェ・ガスト、藍屋、魚屋路(ととやみち)、Sガスト、しゃぶ葉、フェスタガーデン、パパゲーノ、グランチャイナ、グランブッフェ、じゅうじゅうカルビ、トマト&オニオン、その他
	海外	レストラン等の展開	雲雀国際股份有限公司、 上海雲雀餐飲管理有限公司 (会社総数 2社)	Skylark、Café Grazie、藍屋
その他	国内	食品の販売、食材等の配送、店舗清掃・保守、売店商品納入及びリネンサプライ等のグループ会社支援事業	株式会社フロジャボン、 株式会社ジャパンカーゴ、 株式会社すかいらーくD&M (会社総数 3社)	フロブレステージュ

(3) 事業系統図



(注1) ※1：連結子会社

※2：社内公募により独立した当社グループの元従業員が運営するF&C店舗

(注2)

- ➡ 食材・その他の供給
- ⇐ メニューの提供
- ⇐ 運送、清掃・保守、その他のサービス供給
- ▨ ライセンス契約

3. 経営方針

(1) 会社の経営の基本方針

当社グループは、『価値ある豊かさの創造』という経営理念、「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、清潔な店舗で味わっていただく」という指針のもと、和洋中をはじめとした各種テーブルレストランを中核事業に、現在、約3,000店舗を展開し、年間約4億人のお客様にご来店いただいております。今後も、それぞれの地域で皆様に喜ばれ、なお一層必要とされるお店作りを目指してまいります。

当社グループは、このような経営の基本方針に基づいて事業を展開し、株主利益の増大化を図ってまいります。

(2) 目標とする経営指標

当社グループは、EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益を重要な経営指標として位置づけております。

なお、EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益を以下の算式により算出しております。

EBITDA=税引前利益+支払利息+期限前弁済に伴う借入金償還損+その他の費用(期限前弁済に伴う借入金償還損を除く)-受取利息-その他の収益+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

調整後EBITDA=EBITDA+固定資産除却損+非金融資産の減損損失+BCPLマネジメント契約(*1)に基づくアドバイザー報酬額+上場関連費用

調整後当期利益=当期利益+BCPLマネジメント契約(*1)に基づくアドバイザー報酬額+上場関連費用+期限前弁済に伴う借入金償還損+調整項目の税効果調整

(*1) 当社とバインキャピタル・パートナーズ・LLCの間のマネジメント契約を意味します。

(3) 中長期的な会社の経営戦略及び対処すべき課題

当社グループは、『価値ある豊かさの創造』を経営理念に掲げ、当社グループが運営する店舗において、ひとりでも多くのお客様に、おいしい料理を手頃な値段と気持ちのよいサービスで、清潔な店舗で味わっていただくことを使命としています。従業員一丸となって、それぞれの地域で皆様に喜ばれ、なお一層必要とされる店舗作りを目指すため、顧客のニーズに柔軟に対応し、より強固な企業体制を整備し、市場競争力を向上させる必要があると認識し、以下の施策に重点的に取り組んでいく所存です。

① 既存店の収益力強化

当社グループは、外食市場が成熟して拡大規模はその成長期に比べ限定的なものであることに鑑みて、収益の確保を過去のような大量新規出店に依存するのではなく、既存店の収益力強化が重要な成長の鍵となると考え、取り組んでまいります。

i 客数の増加

既存店舗における収益力の強化を実現するためには、まず、新規顧客数及び既存顧客の来店頻度をいかにして増やしていくかが重要であると認識しております。

具体的な施策としては、屋外広告(リードサイン)の設置や、テーブル・座席配置の最適化等のハード面での施策、来客数の分析等に基づく従業員の効果的な配置や、ピークタイムにおける人員の重点的配置、顧客アンケートシステム導入による顧客満足度のモニタリング等の店舗オペレーションに関する施策、精緻な投資回収率分析に基づくプロモーション及びディスカウント戦略、ターゲット顧客及び利用動機を意識した新メニューやサービスの投入、TVパブリシティ(TV番組の企画等における、当社グループや当社グループの商品の紹介・PR)の実施、クーポンの配信など新しいプロモーションの開発等を推進してまいります。

ii メニュー改革及び顧客属性に応じたマーケティング

当社は、2012年6月の組織改定においてマーケティング本部を新設し、人材の外部採用等による機能強化を図るとともに、定量的分析及び科学的分析に基づくマーケティング手法を採用してまいりました。

当社グループは、かかる分析に基づき、高い利益率を誇る看板メニュー及びコア商品の開発やそのプロモーションを行うとともに、綿密なリサーチに基づき顧客のニーズやライフスタイルを捉えたメニューを提供するよう努め、顧客の当社グループのレストランの利用動機と機会の拡大を図っております。

また、このようなメニュー戦略を実施するため、当社グループでは、年間に複数回のメニュー改定や季節メニューの導入を行っており、顧客の嗜好や利用動機の変化、原材料の購買環境の変化等にも迅速に対応できるよう努めております。

また、当社グループは、様々な業種で展開しているTポイントカードの加盟店となっており、ビックデータや顧客データベースを最大限に活用し、顧客層やイベントに合わせたプロモーションを行うとともに、新規顧客の開拓や既存顧客の来店を促すタイムリーな割引及びプロモーションを配信しております。

iii 価格設定の最適化

既存店舗における収益力を強化するためには、来客数の増加と平均客単価のバランスを取る必要があります、かかる観点から、価格設定の最適化が重要と考えております。

当社グループでは、高付加価値及び幅広い価格帯・高価格帯の新メニューの導入やサイドメニュー・デザート・アルコール類の充実により顧客の需要や嗜好に応えるとともに、客単価の上昇の施策の一つとしております。一方で商品やブランドごとの客数や価格弾力性を考慮し、それぞれの利用動機を分析・把握することにより、客数への影響と商品の価格設定の最適化を図っております。

iv リモデル及びブランド転換

当社グループでは、既存店の売上高の増加には、既存店舗の内外装の改修（リモデル）が有効な手段の一つであることと認識しており、2014年12月期には332店舗をリモデルいたしました。

リモデルでは外装の変化によって店舗の認知度を改善する他、ソファやサニタリースペースの改善等、小さなお子様を連れたファミリーや女性グループ等にも使いやすい工夫をすることで、顧客の再来店を促しております。過去のリモデルによる客数の増減結果を分析する等してリモデルの内容や対象の店舗を選別しておりますが、現時点では、今後も既存店売上高の増加のための重要な施策として、継続してリモデルを実施することを予定しております。

また、当社グループのレストランは、効率的なオペレーションに適した広さや基本的なレイアウトがブランド間で共通しているため、少ない投資額で、あるブランドの店舗を他のブランドの店舗に顧客の嗜好や利用動機の変化に応じて転換すること（ブランド転換）が可能です。当社グループは、今後その特性を生かし、商圈特性等に合わせた柔軟にレストランのブランドを転換することで各商圈における最適な店舗ポートフォリオを構築し、収益力の向上に努めてまいります。

v デリバリー（宅配）サービスの拡大

当社グループは、2014年12月末現在において、約3,000店舗のうち880超の店舗において、デリバリーサービスを実施しております。当社グループは、高齢化の影響や女性の社会進出を含むライフスタイルの変化等を背景としてデリバリーサービスへの新しい利用動機や利用形態が拡大しており、デリバリーサービスを既存店の基盤を活用した有効な増収策と考えております。当社グループは、デリバリーサービス自体の認知度向上に努めるとともに、店舗運営の効率を改善する効果もあるとして、デリバリーサービスの拡大を推進してまいります。

② 新規出店

当社グループは、これまでロードサイドを中心とした出店戦略をとってきましたが、今後は、国内の人口動態の変化等を分析し、都市部への出店も実施し、ロードサイドと都市部とでバランスをとった出店を行う予定です。

国内各地域での競争環境の分析、各ブランドの特徴を踏まえたブランドごとの新規出店戦略の策定、新規出店に係る社内プロセスや担当チームの効率化等により、ブランドごとに明確な新規出店計画を適用してまいります。当連結会計年度末現在において、将来的に十分な新規出店余地があるものと考えており、ガストを約半数とする新規出店を計画しております。

③ コストの最適化

今後、インフレによる原材料費、人件費、光熱費の上昇等が想定されております。当社グループについて、これらインフレの影響を受けやすいと考えられる費用項目は、当社グループのコスト環境に大きな影響を与えると考えております。

かかる状況に鑑みて、当社グループは、以下の施策を通じてコストの最適化を図ってまいります。

i 食材調達

当社グループは、全国に約3,000店舗を有する国内最大のレストランチェーンですが、原材料については原則として本社で一括調達することにより、スケールメリットを生かして調達コスト競争力をより高めてまいります。

また、複数のブランド間でメニューレシピ及び調達先を継続的に見直して、モジュール化・共通化も含めて改善することにより、食材調達に係るコストの削減に努めてまいります。

ii サプライチェーンの最適化

当社グループは、全国10ヶ所にあるマーチャンダイジングセンター及び工場で集中的に加工及び調理を行い、各ブランドの店舗へ、自社配送システムを利用して配送しておりますが、かかるマーチャンダイジングセンターの最適化や配送ネットワークの効率性の改善等により、垂直統合型のサプライチェーンを更に強化し、サプライチェーン全体に係るコストの削減を目指してまいります。

iii 賃料

当社グループは、1970年に開業して以来、多くの不動産賃貸人と良好な関係を築けていると考えております。当社グループは、賃貸人との間の良好な関係を前提としつつ、市場賃料の不動産価値算定の専門家による情報収集及び分析結果等を生かした賃料交渉等を通じて、賃料の適正化に努めてまいります。

iv 人件費等

当社グループでは、店舗オペレーションの効率化や従業員の教育、標準化による生産性向上、一部の店舗における深夜営業の縮小等により、人件費の削減に取り組んでまいります。

また、水道光熱費、本社費及びマーケティング費用についても、継続的に見直しを行って改善に努めてまいります。

④ 食の安全・安心に向けた取組み

当社グループでは、食材の調達から加工・流通・店舗での調理保管に至るまで、全ての工程で管理基準を設けており、品質管理及び衛生管理を行っております。また、全国8ヶ所にある、マーチャンダイジングセンター内の検査室では、定期的な食品検査を実施し、商品の品質を担保しております。

このように、当社グループは、食中毒事故の発生防止は継続して推進していますが、今後も更に徹底してまいります。2011年以降取り組んだ対策をもとに改定・整備された「安全・衛生に関するマニュアル」を全従業員が常に実行できる体制の継続により、食を扱う企業としての社会的責任を再認識し、お客様に信頼いただけるよう安全・安心に向けた取組みを更に強化してまいります。

4. 連結財務諸表

(1) 【連結財政状態計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2013年12月31日)	当連結会計年度 (2014年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	13,883	23,383
営業債権及びその他の債権	6,617	7,144
その他の金融資産	110	94
たな卸資産	5,634	4,108
その他の流動資産	9,503	3,762
流動資産合計	35,747	38,491
非流動資産		
有形固定資産	86,520	90,498
のれん	146,320	146,320
その他の無形資産	2,402	1,958
その他の金融資産	24,726	24,194
繰延税金資産	10,710	10,058
その他の非流動資産	467	636
非流動資産合計	271,145	273,664
資産合計	306,892	312,155

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2013年12月31日)	当連結会計年度 (2014年12月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
短期借入金	14,645	9,464
営業債務及びその他の債務	24,469	23,833
その他の金融負債	5,332	7,200
未払法人所得税等	1,992	2,926
引当金	73	105
その他の流動負債	9,185	11,913
流動負債合計	55,696	55,441
非流動負債		
長期借入金	150,111	139,883
その他の金融負債	14,949	10,267
引当金	11,867	12,427
繰延税金負債	—	2
その他の非流動負債	286	378
非流動負債合計	177,213	162,957
負債合計	232,909	218,398
資本		
資本金	100	2,479
資本剰余金	59,838	67,674
その他の資本の構成要素	301	376
利益剰余金	13,693	23,162
親会社の所有者に帰属する持分合計	73,932	93,691
非支配持分	51	66
資本合計	73,983	93,757
負債及び資本合計	306,892	312,155

(2) 【連結純損益計算書】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年1月1日 至 2013年12月31日)	当連結会計年度 (自 2014年1月1日 至 2014年12月31日)
売上収益	332,484	340,002
売上原価	△100,242	△102,207
売上総利益	232,242	237,795
その他の営業収益	317	673
販売費及び一般管理費	△206,969	△209,419
その他の営業費用	△3,027	△7,407
営業利益	22,563	21,642
受取利息	78	41
その他の収益	577	320
支払利息	△7,277	△5,181
その他の費用	△4,141	△55
税引前利益	11,800	16,767
法人所得税費用	△4,703	△7,288
当期利益	7,097	9,479
当期利益の帰属		
親会社の所有者	7,087	9,469
非支配持分	10	10
当期利益	7,097	9,479
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	37.29	49.57
希薄化後1株当たり当期利益(円)	37.29	49.47

(3) 【連結包括利益計算書】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年1月1日 至 2013年12月31日)	当連結会計年度 (自 2014年1月1日 至 2014年12月31日)
当期利益	7,097	9,479
その他の包括利益		
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	192	80
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	192	80
税引後その他の包括利益	192	80
当期包括利益	7,289	9,559
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	7,272	9,544
非支配持分	17	15
当期包括利益	7,289	9,559

(4) 【連結持分変動計算書】

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	その他の資本の構成要素	
			在外営業活動体の 換算差額	合計
2013年1月1日	47,518	39,433	116	116
当期利益	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	185	185
当期包括利益合計	—	—	185	185
資本金から資本剰余金への振替	△47,418	47,418	—	—
配当金	—	△27,790	—	—
株式報酬取引	—	73	—	—
所有者による労務抛却	—	700	—	—
その他の増減	—	4	—	—
所有者による抛却及び所有者への分配 合計	△47,418	20,405	—	—
所有者との取引額等合計	△47,418	20,405	—	—
2013年12月31日	100	59,838	301	301

	利益剰余金	親会社の所有者に 帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
2013年1月1日	6,606	93,673	34	93,707
当期利益	7,087	7,087	10	7,097
その他の包括利益	—	185	7	192
当期包括利益合計	7,087	7,272	17	7,289
資本金から資本剰余金への振替	—	—	—	—
配当金	—	△27,790	—	△27,790
株式報酬取引	—	73	—	73
所有者による労務抛却	—	700	—	700
その他の増減	—	4	—	4
所有者による抛却及び所有者への分配 合計	—	△27,013	—	△27,013
所有者との取引額等合計	—	△27,013	—	△27,013
2013年12月31日	13,693	73,932	51	73,983

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	その他の資本の構成要素	
			在外営業活動体の 換算差額	合計
2014年1月1日	100	59,838	301	301
当期利益	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	75	75
当期包括利益合計	—	—	75	75
新株の発行	2,379	2,359	—	—
株式報酬取引	—	61	—	—
所有者による労務拋出等	—	5,542	—	—
その他の増減	—	△126	—	—
所有者による拋出及び所有者への分配 合計	2,379	7,836	—	—
所有者との取引額等合計	2,379	7,836	—	—
2014年12月31日	2,479	67,674	376	376

	利益剰余金	親会社の所有者に 帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
2014年1月1日	13,693	73,932	51	73,983
当期利益	9,469	9,469	10	9,479
その他の包括利益	—	75	5	80
当期包括利益合計	9,469	9,544	15	9,559
新株の発行	—	4,738	—	4,738
株式報酬取引	—	61	—	61
所有者による労務拋出等	—	5,542	—	5,542
その他の増減	—	△126	—	△126
所有者による拋出及び所有者への分配 合計	—	10,215	—	10,215
所有者との取引額等合計	—	10,215	—	10,215
2014年12月31日	23,162	93,691	66	93,757

(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 2013年1月1日 至 2013年12月31日)	当連結会計年度 (自 2014年1月1日 至 2014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	11,800	16,767
調整：		
減価償却費及び償却費	12,701	12,964
非金融資産の減損損失	1,414	677
固定資産処分損益	925	768
受取利息	△78	△41
その他の収益	△577	△320
支払利息	7,277	5,181
その他の費用	4,141	55
	37,603	36,051
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)	△321	△512
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△505	1,530
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	2,508	△1,579
その他	405	7,203
営業活動による現金生成額	39,690	42,693
利息及び配当金の受取額	31	6
利息の支払額	△6,404	△4,940
法人所得税等の支払額	△6,391	△6,289
法人所得税等の還付額	90	5,677
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,016	37,147
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の払戻による収入	1,000	—
有形固定資産の取得による支出	△11,677	△11,715
有形固定資産の売却による収入	395	3
無形資産の取得による支出	△296	△323
貸付金の回収による収入	33	16
敷金及び保証金の差入による支出	△469	△776
敷金及び保証金の回収による収入	1,547	1,259
その他	△13	△245
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,480	△11,781
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	166,582	—
長期借入金の返済による支出	△141,972	△14,700
株式の発行による収入	—	4,727
リース債務の返済による支出	△3,808	△4,194
支払配当金	△27,790	—
償還可能累積配当優先株式の償還による支出	△8,519	—
借入関連手数料の支払による支出	—	△1,754
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15,507	△15,921
現金及び現金同等物に係る換算差額	71	55
現金及び現金同等物の増減額	2,100	9,500
現金及び現金同等物の期首残高	11,783	13,883
現金及び現金同等物の期末残高	13,883	23,383

（6）継続企業の前提に関する注記

該当事項はありません。

（7）連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項

新会計基準の適用の影響

当社グループは当連結会計年度より以下の基準を採用しております。

基準書	基準名	新設・改訂内容及び経過措置の概要
IFRS第10号	連結財務諸表	投資企業の定義の新設及び連結の免除
IFRS第12号	他の企業への関与の開示	投資企業において連結対象から除外された子会社への持分に関する開示要求
IAS第27号	個別財務諸表	投資企業の個別財務諸表における投資の会計処理
IAS第32号	金融商品：表示	金融資産と金融負債の相殺表示
IAS第39号	金融商品：認識及び測定	デリバティブの更改とヘッジ会計に関連する改訂
IFRIC第21号	賦課金	賦課金に関する負債の会計処理

上記基準書の適用による当連結会計年度の連結財務諸表への重要な影響はありません。

（8）連結財務諸表に関する注記事項

① 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、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。

(i) セグメントの収益及び業績

報告セグメントは「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。

(ii) 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。

(iii) 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。

② 1株当たり情報

	前連結会計年度 (自 2013年1月1日 至 2013年12月31日)	当連結会計年度 (自 2014年1月1日 至 2014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)	7,087	9,469
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)	7,087	9,469
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)	7,087	9,469
基本的期中平均普通株式数(株)	190,070,700	191,023,007
希薄化後1株当たり当期利益の算定に用いられた 普通株式増加数(株)		
ストック・オプションによる増加	—	402,723
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)	190,070,700	191,425,730
基本的1株当たり当期利益(円)	37.29	49.57
希薄化後1株当たり当期利益(円)	37.29	49.47

(注) 当社は、2014年8月4日付で普通株式1株につき100株の割合で株式分割を実施しております。このため、前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して各連結会計年度の基本的1株当たり当期利益及び希薄化後1株当たり当期利益を算定しております。

③ 重要な後発事象

該当事項はありません。