



株式会社すかいらーく  
2015年度

# 通期決算説明会

2016年2月10日

# 2015年度通期決算総括



- |             |     |         |
|-------------|-----|---------|
| ■ 売上高       | 前年比 | + 3.3%  |
| ■ 調整後EBITDA | 同   | + 6.2%  |
| ■ 調整後当期利益   | 同   | + 21.8% |
- 
- 過去最高益を更新
  - 10四半期連続で前年同期を上回る既存店売上達成
  - 約70%の粗利率を安定的に確保

# 2015年通期業績ハイライト



## 2015年通期実績

## 前年比

売上高

3,511億円

+3.3%

既存店売上

前年比+2.6%

—

調整後EBITDA\*

448億円

+6.2%

調整後当期利益

160億円

+21.8%

調整後ROE\*

16.3%

店舗展開

新規51店、ブランド転換104店\*、リモデル276店

\*注:

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（当社とベインキャピタル・パートナーズLLC間のマネジメント契約）に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む） + 適格上場に伴う会計上の見積変更額

調整後当期利益 = 当期利益 + BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む） + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + 調整項目の税効果調整

BCPLマネジメント契約とは、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を意味する

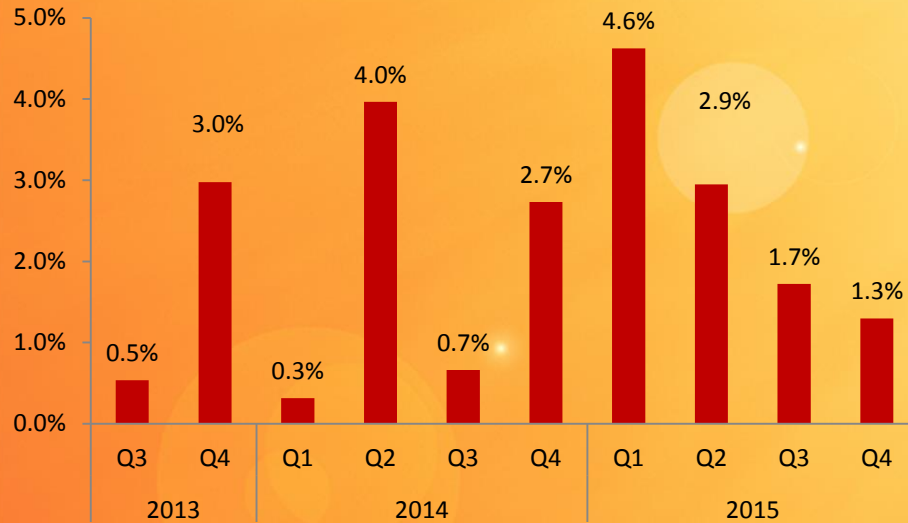
調整後ROEは直近12カ月ベース

ブランド転換104店舗のうち81店はおはしカフェガストからの転換

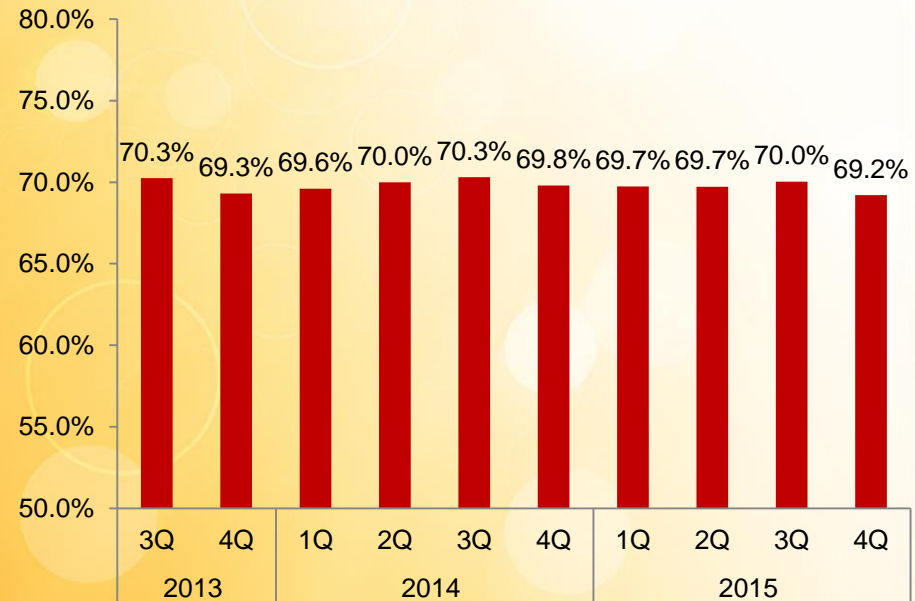
# 既存店売上とグロスマーージン四半期推移



10四半期連続で前年同期を上回る既存店売上を達成



安定的かつ堅調なグロスマーージン



注：既存店売上高（SSS）は、ブランド転換した店舗を含む、13か月以上営業している店舗の日商ベースであり、消費税の影響を加味しない

# 各戦略の2015年度4Q実績



## 既存店売上 拡大戦略

### メニュー戦略

- プレミアム素材を使ったメニューを提供
- ガストの新しいランチメニューのテスト開始

### プロモーション戦略

- バーミヤンアプリ導入

### リモデル戦略

- 276店舗でリモデルを実施  
(1Q:69、2Q:65、3Q:87、4Q : 55)
- 内外装刷新による来店動機となる機会の創出

### ブランド転換戦略

- 104店舗のブランド転換を実施  
(1Q:45、2Q:40、3Q:19、4Q : 0)

### デリバリー戦略

- 売上前年比約5%増
- 高齢者社会や女性の社会進出など新しい利用動機に対応

## 新規出店戦略

- 51店舗出店 (1Q:8、2Q:11、3Q:7、4Q : 25)
- 駅前立地やショッピングセンター-内での出店に注力

## コスト最適化

- 円安の影響や食材市場価格の上昇を購買・加工・物流の最適化などでカバーし、粗利率約70%を維持

# 既存店売上：継続的な成長を追求



注：既存店売上高(SSS)は、ブランド転換した店舗を含む、13か月以上営業している店舗の日商ベースであり、消費税の影響を加味しない



# 2015年既存店売上拡大戦略の効果：メニュー



## 人気メニューをお値打ち価格で提供



¥399 チーズ I Nハンバーグ



¥399 広島県産牡蠣



¥249 時間限定ビール

¥99 山盛りポテト



¥399 おろしハンバーグ



## 高付加価値商品の充実



塊肉



カナダ産オマール海老



フォアグラハンバーグ



国産牛の贅沢すき焼き鍋

# 2015年既存店売上拡大戦略の効果：リモデル・転換



## リモデル

お客様の居心地の良さを追求

前年比売上+11億円

カフェ仕様の椅子を導入



分煙化の徹底



テーブルレシオ改善



## ブランド転換

専門性の高いブランドへ転換することで売上増を達成

前年比売上+16億円



2014年末→2015年末  
0店舗→3店舗



2014年末→2015年末  
52店舗→84店舗



2014年末→2015年末  
44店舗→51店舗



# 2015年新規出店戦略：都心部への出店を強化



## ショッピングセンター



chawan ららぽーと東京BAY  
(2015年4月開店)



三〇三 ららぽーと富士見  
(2015年4月開店)



ザbuffeダイナー ららぽーと立川立飛店  
(2015年12月開店)

## 駅前



JS/BM新宿西口大が-ト店  
(2015年2月開店)



ガスト池袋駅東口店  
(2015年5月開店)



ゆめあん食堂調布駅北口店  
(2015年9月開店)

# 2016年連結業績予想



	2016年 業績予想	2015年対比
売上高	3,600億円	+ 2.5%
調整後EBITDA	475億円	+ 6.0%
調整後当期利益	182億円	+ 13.4%
一株当たり配当金	38円	+ 5円
店舗展開	出店約60店、ブランド転換約60-80店、リモデル約300店	

注：  
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（当社とベインキャピタル・パートナーズLLC間のマネジメント契約）に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む） + 適格上場に伴う会計上の見積変更額  
調整後当期利益 = 当期利益 + BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む） + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + 調整項目の税効果調整  
BCPLマネジメント契約とは、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を意味する

# 2016年連結業績予想の前提



	<u>16年度前提</u>	<u>15年度実績</u>
為替 (円/ドル)	120円	—
リモデル (店舗)	約300	276
店舗転換 (店舗)	約60-80	104
新店出店 (店舗)	約60	51
設備投資額	約190億円	183億円
コスト削減額*	約40億円	25億円

\*コスト抑制含む

# 各戦略の2016年度計画



## 既存店売上 拡大戦略

### メニュー戦略

- 日替わりランチの改良・ランチ商品のラインアップの拡充
- スペシャリティ業態では、引き続きプレミアム食材を使った高付加価値メニューにも注力

### プロモーション戦略

- アプリを活用し、One to one マーケティングを強化
- データ分析を深化させることにより、よりパーソナライズした情報を発信

### リモデル戦略

- 約300店舗でリモデルを計画

### ブランド転換戦略

- 60-80店舗のブランド転換を計画
- 専門ブランドへの転換を推進

### デリバリー戦略

- 売上前年比約8%増を計画
- デリバリー、テイクアウトの周知を徹底
- 軽減税率対象でもあり、注文のインフラ整備をより強化

## 新規出店戦略

- 約60店舗出店を計画
- 駅前立地やショッピングセンター-内での出店に注力

## コスト最適化

- スケールメリットを生かした調達、購買や生産の視点を付加したメニュー開発、サプライチェーン最適化、店舗オペレーションの効率化などを継続



---

# 財務セクション

---

# 主要連結財務指標：第4四半期（3か月）



主要連結財務指標	単位	2015第4四半期	2014第4四半期	差異
売上高	億円	866.9	847.1	+19.7
売上高成長率（前年同期比）	%	+2.3%	+3.1%	(0.8)%
既存店日商成長率（前年同期比） *	%	+1.3%	+2.7%	(1.4)%
既存店客単価成長率（前年同期比） *	%	+1.8%	+4.8%	(3.0)%
既存店客数成長率（前年同期比） *	%	(0.5)%	(2.0)%	+1.5%
グロスマージン率	%	69.2%	69.8%	(0.6)%
調整後EBITDA	億円	99.3	99.0	+0.3
調整後EBITDA マージン	%	11.5%	11.7%	(0.2)%
調整後EBITDA 成長率（前年同期比）	%	+0.3%	+25.7%	(25.4)%
調整後当期利益	億円	31.3	27.6	+3.7
調整後当期利益成長率（前年同期比）	%	+13.3%	+89.1%	(75.8)%
EBITDA	億円	95.0	89.1	+6.0
当期利益	億円	31.1	24.6	+6.5

\* 既存店定義：13ヶ月経過店舗、ブランド転換店含む、客数はDL含む（DL売上高をEI客単価で割ったものをDL客数としている）

# 主要連結財務指標：2015年累計



主要連結財務指標	単位	2015年累計	2014年累計	差異
売上高	億円	3,511.5	3,400.0	+111.4
売上高成長率（前年同期比）	%	+3.3%	+2.3%	+1.0%
既存店日商成長率（前年同期比） * <sub>1</sub>	%	+2.6%	+1.9%	+0.7%
既存店客単価成長率（前年同期比） * <sub>1</sub>	%	+3.3%	+3.3%	+0.0%
既存店客数成長率（前年同期比） * <sub>1</sub>	%	(0.7)%	(1.4)%	+0.7%
グロスマージン率	%	69.7%	69.9%	(0.2)%
調整後EBITDA	億円	448.3	422.1	+26.2
調整後EBITDA マージン	%	12.8%	12.4%	+0.4%
調整後EBITDA 成長率（前年同期比）	%	+6.2%	+9.5%	(3.3)%
調整後当期利益	億円	160.5	131.7	+28.7
調整後当期利益成長率（前年同期比）	%	+21.8%	+30.3%	(8.5)%
EBITDA	億円	414.2	347.9	+66.3
当期利益	億円	151.2	94.8	+56.4
一株当たり当期利益（希薄化前）	円	77.79	49.57	+28.22
一株当たり当期利益（希薄化後）	円	76.98	49.47	+27.51
ROE * <sub>2</sub>	%	15.3%	11.3%	+4.0%
調整後ROE * <sub>2</sub>	%	16.3%	15.7%	+0.6%
一株当たり配当 * <sub>3</sub>	円	33.00	13.52	19.48
配当性向 * <sub>4</sub>	%	40.0%	N/A	N/A

\*1 既存店定義：13ヶ月経過店舗、ブランド転換店含む、客数はDL含む（DL売上高をEI客単価で割ったものをDL客数としている）

\*2 ROEはLTMベース

\*3 2014年度の配当は、2014年7-12月に対する配当

\*4 配当性向は調整後当期利益をベースに計算



# 主要連結財務指標：2015年ガイダンス対比

主要連結財務指標	単位	2015年実績	2015年ガイダンス	対ガイダンス
売上高	億円	3,511.5	3,495.0	+16.5
調整後EBITDA	億円	448.3	428.0	+20.3
調整後EBITDA マージン	%	12.8%	12.2%	+0.6%
調整後当期利益	億円	160.5	147.0	+13.5
EBITDA	億円	414.2	409.0	+5.2
当期利益	億円	151.2	141.9	+9.3
一株当たり当期利益（希薄化前）	円	77.79	73.07	+4.72
一株当たり当期利益（希薄化後）	円	76.98	N/A	N/A
一株当たり配当	円	33.00	30.00	+3.00

主要連結財務指標	単位	2015年実績	2015年ガイダンス
既存店日商成長率	%	+2.6%	+1.9%
既存店日客成長率	%	(0.7)%	(0.3)%
既存店客単価成長率	%	+3.3%	+2.2%
新規出店数	店	51	約50
閉店店舗数	店	29	30-40
リモデル店舗数	店	276	約300
ブランド転換店舗数	店	104	約100
為替	円/\$	約120	120
CPI *	%	+0.4%	+2.0%
投資金額	億円	183	200

\* CPI実績は2016年1月22日に内閣府より発表された「経済見通しと経済財政運営の基本態度」に基づく2015年の見込み値



# 2015年第4四半期 要約PL



P / (L)

	2015年第4四半期		2014年4四半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	866.9	100.0%	847.1	100.0%	19.7	102.3%
売上原価	267.0	30.8%	255.8	30.2%	(11.1)	104.4%
売上総利益	599.9	69.2%	591.3	69.8%	8.6	101.5%
人件費	290.0	33.4%	283.9	33.5%	(6.1)	102.2%
その他経費	250.3	28.9%	254.0	30.0%	3.7	98.5%
営業利益	59.7	6.9%	53.5	6.3%	6.2	111.6%
金融損益	7.6	0.9%	12.2	1.4%	4.7	61.9%
税前利益	52.1	6.0%	41.2	4.9%	10.9	126.4%
税金費用	21.1	2.4%	16.6	2.0%	(4.4)	126.6%
当期利益	31.1	3.6%	24.6	2.9%	6.5	126.3%
EBITDA	95.0	11.0%	89.1	10.5%	6.0	106.7%
調整後EBITDA	99.3	11.5%	99.0	11.7%	0.3	100.3%
調整後当期利益	31.3	3.6%	27.6	3.3%	3.7	113.3%

# 2015年累計 要約PL



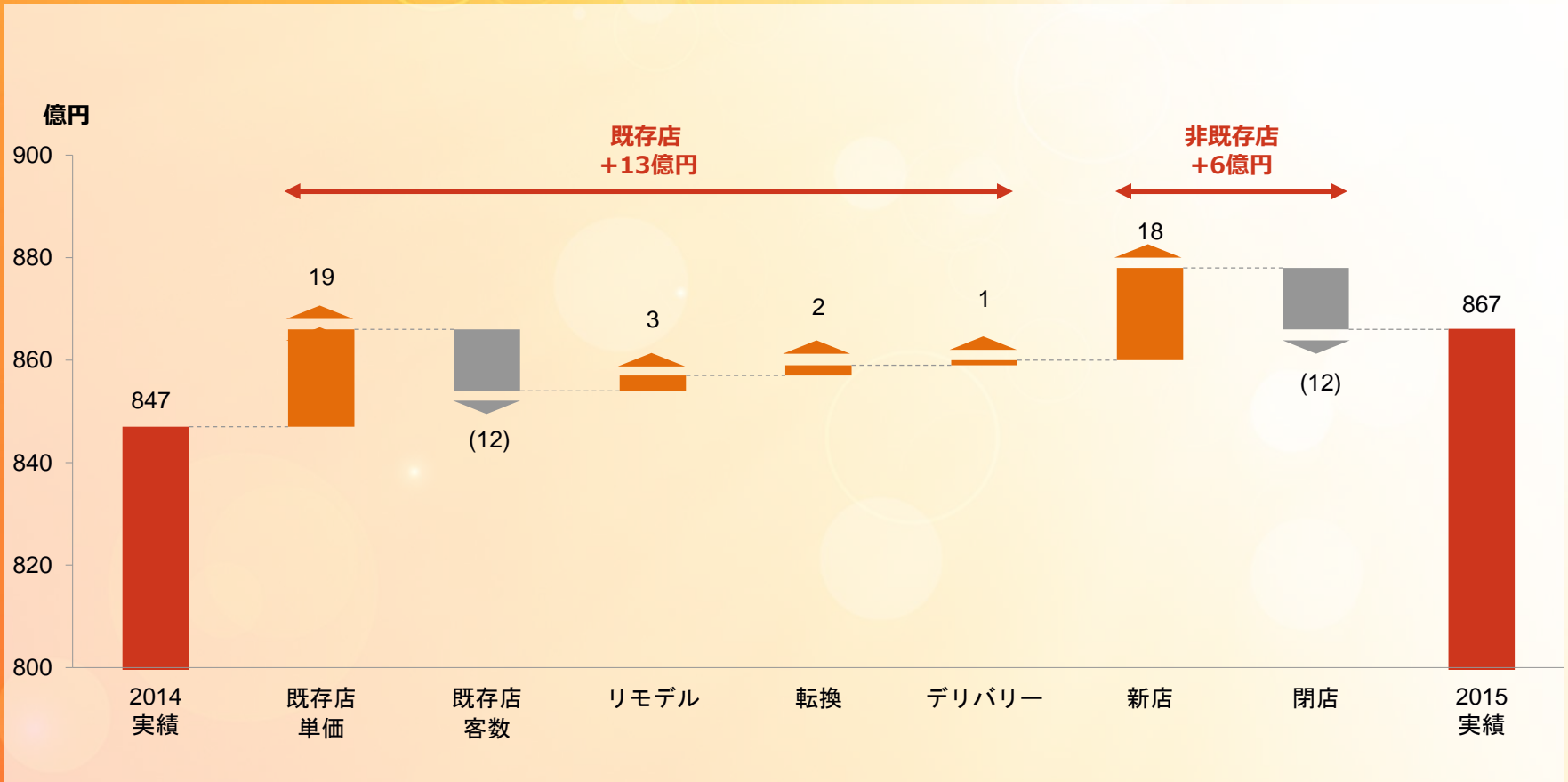
P / (L)

	2015年累計		2014年累計		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	3,511.5	100.0%	3,400.0	100.0%	111.4	103.3%
売上原価	1,064.7	30.3%	1,022.1	30.1%	(42.6)	104.2%
売上総利益	2,446.8	69.7%	2,378.0	69.9%	68.8	102.9%
人件費	1,146.0	32.6%	1,104.3	32.5%	(41.7)	103.8%
その他経費	1,022.7	29.1%	1,057.2	31.1%	34.5	96.7%
営業利益	278.1	7.9%	216.4	6.4%	61.6	128.5%
金融損益	30.9	0.9%	48.8	1.4%	17.9	63.4%
税前利益	247.2	7.0%	167.7	4.9%	79.5	147.4%
税金費用	96.0	2.7%	72.9	2.1%	(23.1)	131.7%
当期利益	151.2	4.3%	94.8	2.8%	56.4	159.5%
EBITDA	414.2	11.8%	347.9	10.2%	66.3	119.1%
調整後EBITDA	448.3	12.8%	422.1	12.4%	26.2	106.2%
調整後当期利益	160.5	4.6%	131.7	3.9%	28.7	121.8%

# 売上高



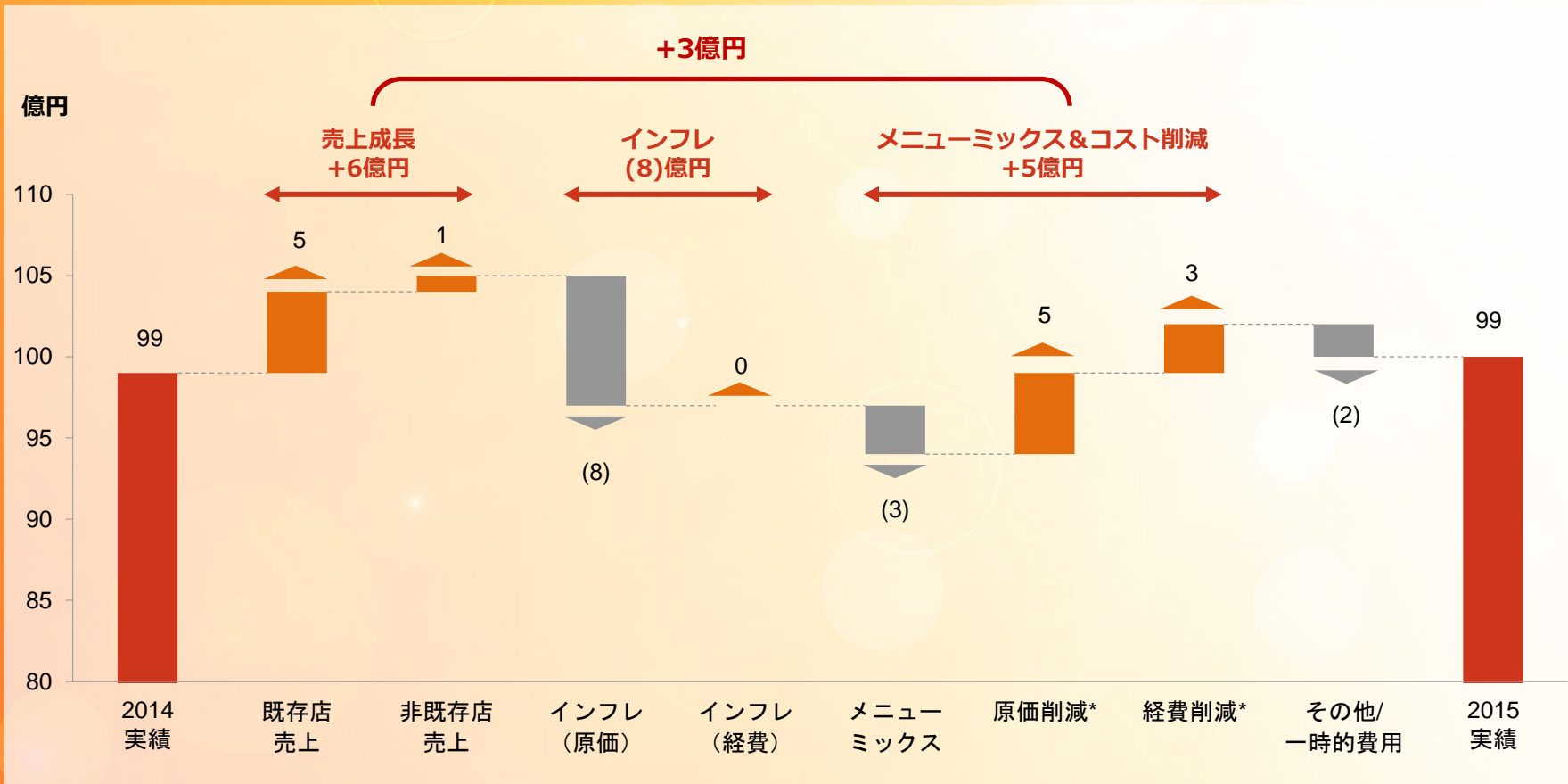
## 2015年第4四半期実績 vs 2014年第4四半期実績



# 調整後EBITDA



## 2015年第4四半期実績 vs 2014年第4四半期実績



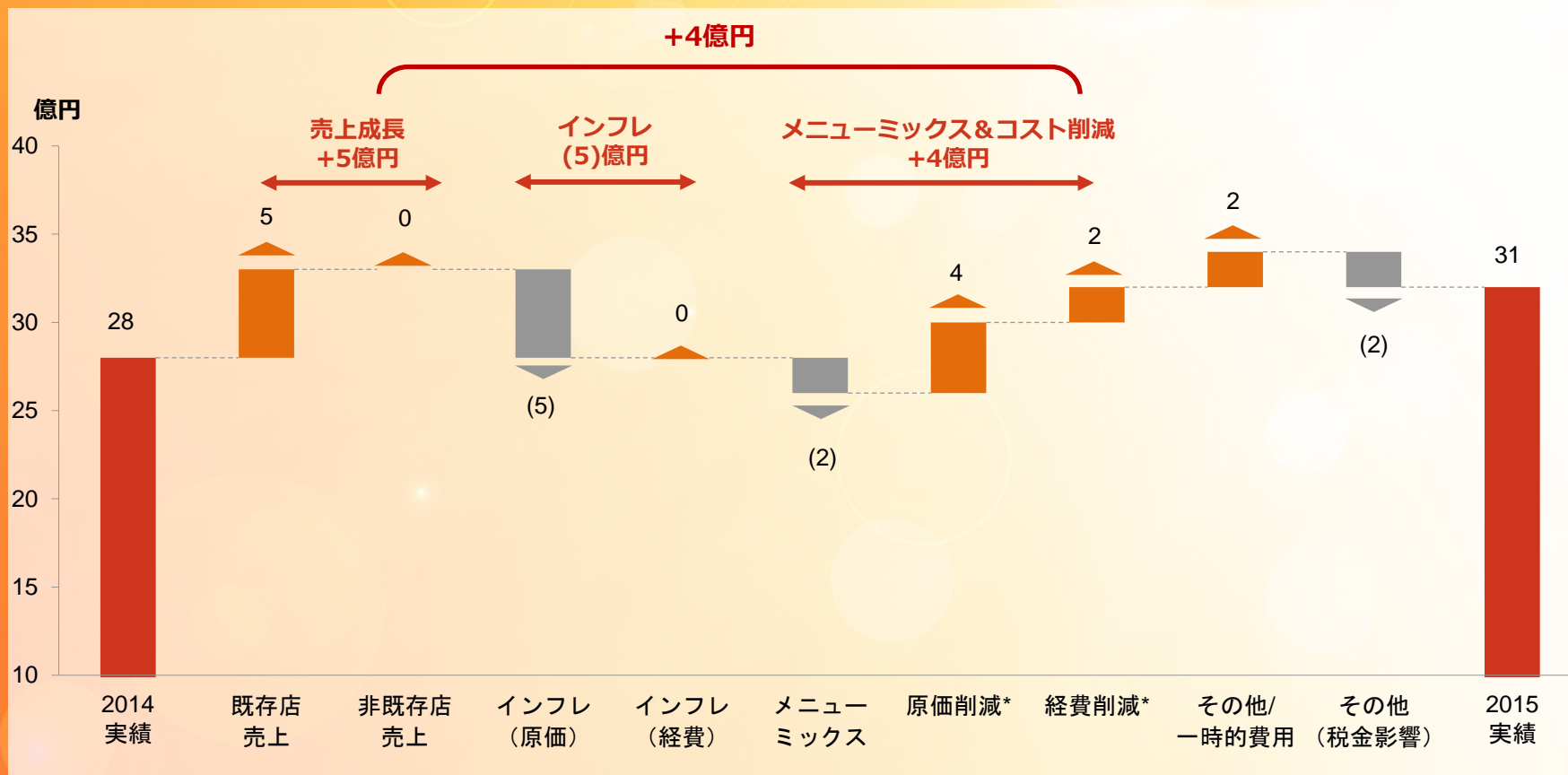
\*経費削減・原価削減には、コスト抑制による効果額も含む



# 調整後当期利益



## 2015年第4四半期実績 vs 2014年第4四半期実績

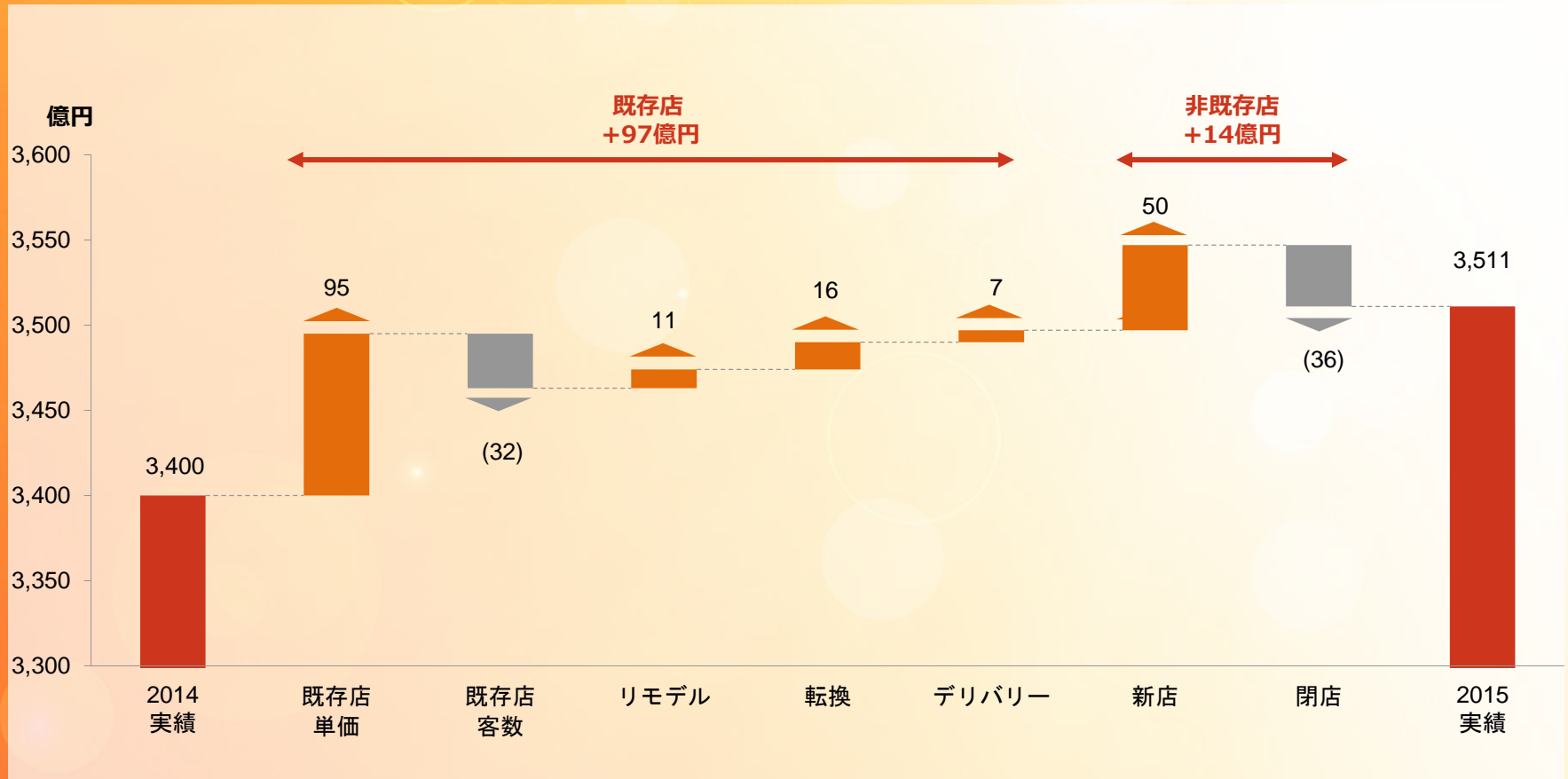


\*経費削減・原価削減には、コスト抑制による効果額も含む

# 売上高



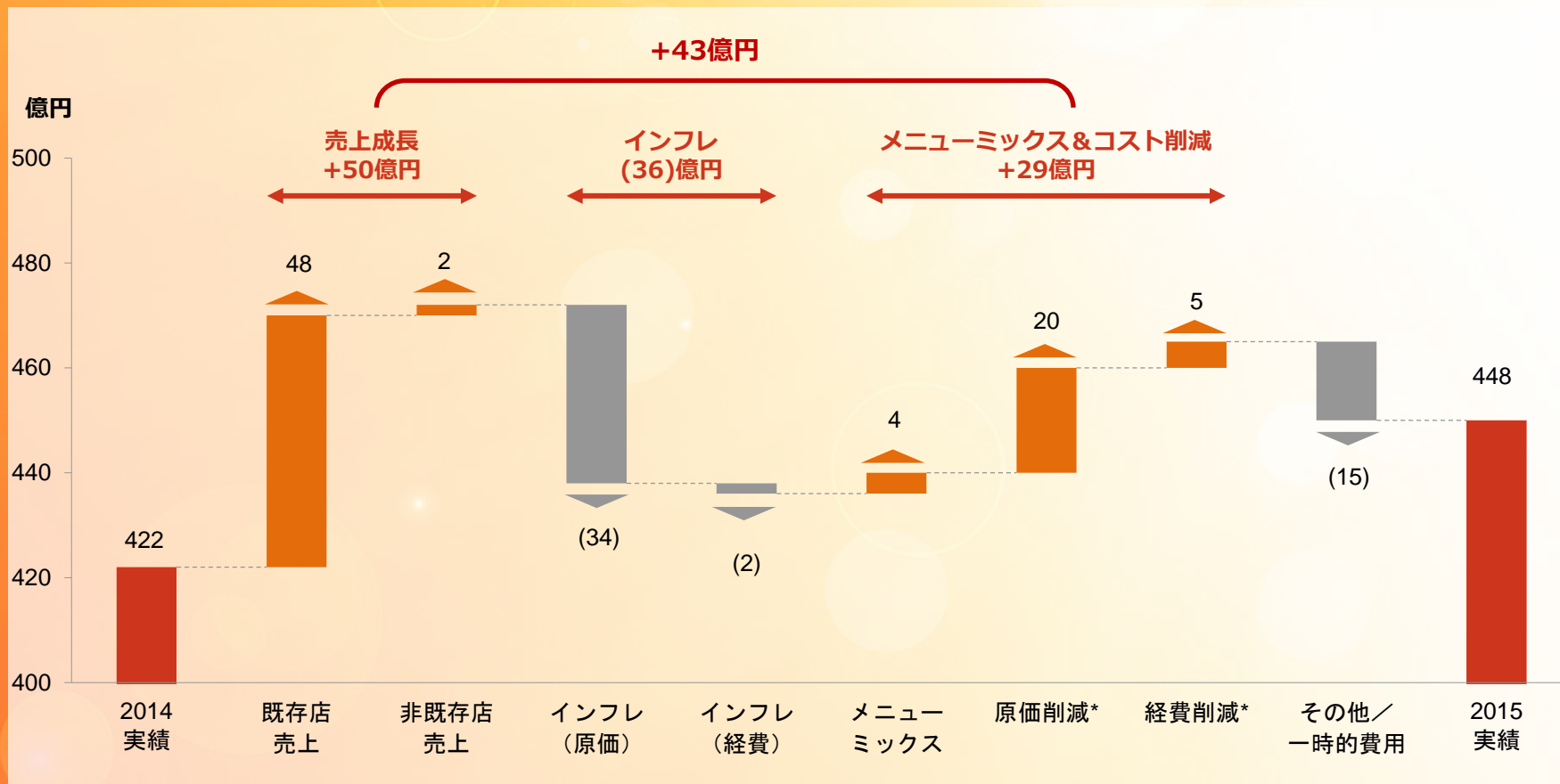
## 2015年累計実績 vs 2014年累計実績



# 調整後EBITDA



## 2015年累計実績 vs 2014年累計実績

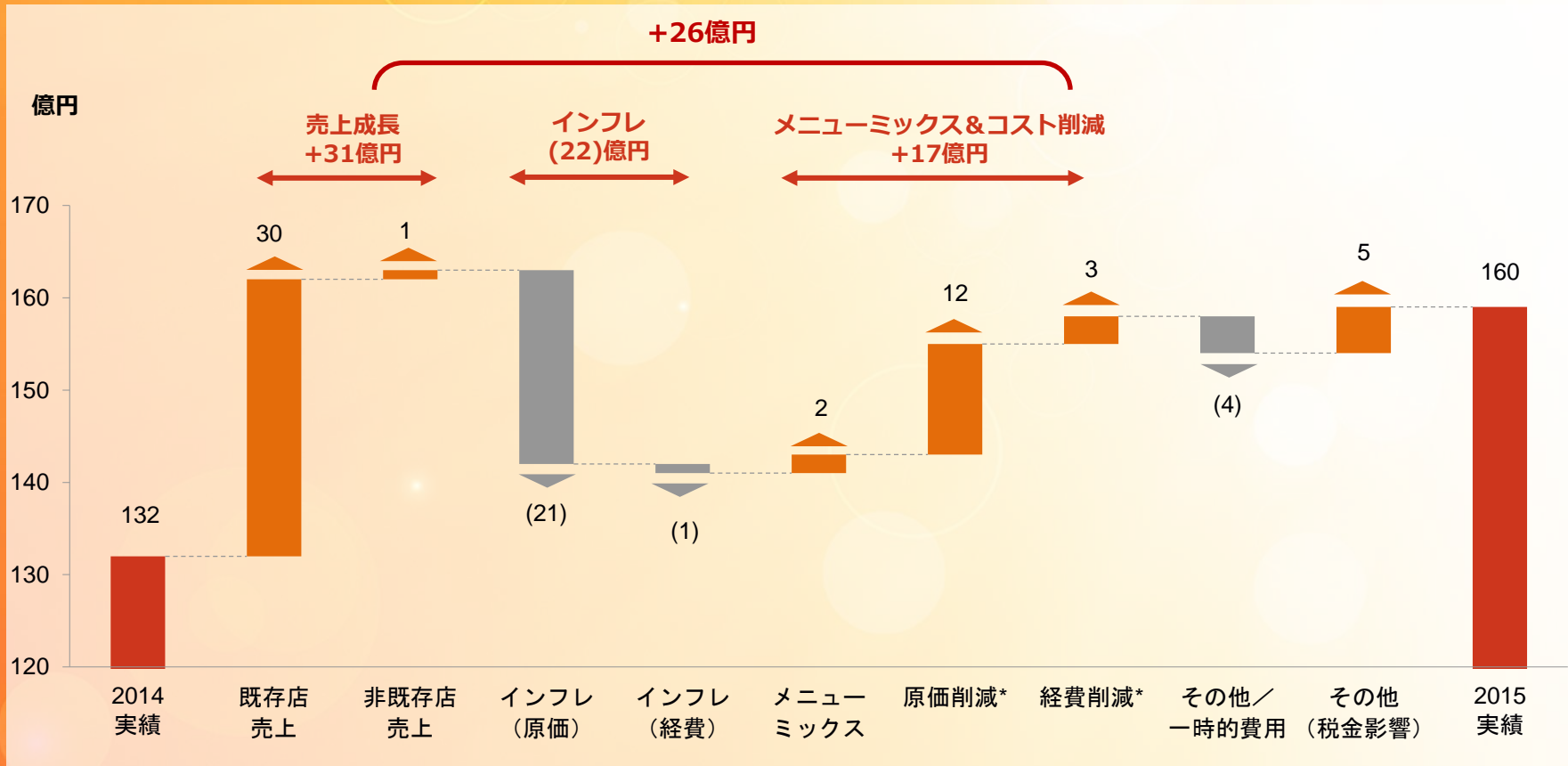


経費削減・原価削減には、コスト抑制による効果額も含む

# 調整後当期利益



## 2015年累計実績 vs 2014年累計実績








# 店舗開発の進捗



## 2014年12月末から2015年12月末までの店舗数推移

2015年12月末の店舗数は、3,036店であった。

新規出店 51店舗、ブランド転換 104店舗、閉店 29店舗、リモデル 276店舗を実施

店舗数ブランド	2014年 12月末	新店	ブランド 転換 * (+)	ブランド 転換 * (-)	閉店	2015年 12月末	増減	リモデル
 ガスト	1,353	15	37	(6)	(9)	1,390	37	198
 バーミヤン	342	3	3	(3)	(3)	342	-	7
 ジョナサン	300	5	1	(1)	(2)	303	3	37
 ステーキ ガスト	143	1	1	(3)	-	142	(1)	-
 夢庵	168	8	19	-	(1)	194	26	6
その他	708	19	43	(91)	(14)	665	(43)	28
<b>合計</b>	<b>3,014</b>	<b>51</b>	<b>104</b>	<b>(104)</b>	<b>(29)</b>	<b>3,036</b>	<b>22</b>	<b>276</b>

\* ブランド転換104店のうち、81店はおはしカフェガストからの転換



# 調整後EBITDA、当期利益の内訳



(億円)		2015年	2014年	前年同期比
		累計	累計	
EBITDA		414.2	347.9	66.3
	非キャッシュ項目			
	(+) 固定資産除却損	12.7	7.9	4.8
	(+) 減損損失	6.5	6.8	(0.3)
	一時的なコスト項目			
	(+) ベインマネジメントフィー	-	45.4	(45.4)
	(+) 上場及び売出関連費用	2.6	14.2	(11.6)
	(+) 適格上場に伴う会計上の見積り変更額	12.3	-	12.3
調整後EBITDA		448.3	422.1	26.2
当期利益		151.2	94.8	56.4
	一時的なコスト項目			
	(+) ベインマネジメントフィー	-	45.4	(45.4)
	(+) 上場及び売出関連費用	2.6	14.2	(11.6)
	(+) 適格上場に伴う会計上の見積り変更額	12.3	-	12.3
	調整額小計 (税引前)	14.9	59.6	(44.7)
	調整額に対する税額	(5.6)	(22.6)	17.0
	調整額小計 (税引後)	9.3	37.0	(27.7)
調整後当期利益		160.5	131.7	28.7

※当社株式が適格上場の要件を満たしたことに伴い、当社が当社の役員及び従業員に付与したインセンティブ(ストックオプション、現金決済型株式評価益権、Deferred Compensation Agreement)の会計処理に用いる見積りに変更が生じました。

「適格上場に伴う会計上の見積り変更額」とは、当インセンティブに関する権利確定期間及び失効数の見積りの変更に伴う当該会計処理に用いる見積りに対する影響額をいいます。

# 調整後フリーキャッシュフローの内訳



(億円)	2015年	2014年	前年同期比
営業キャッシュフロー	328.4	371.5	(43.1)
CAPEX	(182.9)	(120.4)	(62.5)
<b>フリーキャッシュフロー</b>	<b>145.5</b>	<b>251.1</b>	<b>(105.6)</b>
(+) ベインマネジメントフィー	20.0	25.4	(5.4)
(+) 上場及び売出関連費用	5.4	11.0	(5.6)
(+) 適格上場に伴う会計上の見積もり変更額	3.8	-	3.8
調整額小計 (税引前)	29.2	36.4	(7.2)
調整額に対する税額	(11.1)	(13.9)	2.8
調整額小計 (税引後)	18.1	22.5	(4.4)
(-) 敷金及び補償金の差入による支出	(7.8)	(7.8)	0.0
(+) 敷金及び補償金の回収による収入	11.8	12.7	(0.9)
<b>調整後フリーキャッシュフロー</b>	<b>167.6</b>	<b>278.5</b>	<b>(110.9)</b>

# 2016年ガイダンス



主要連結財務指標	単位	2016年ガイダンス	2015年実績	差異
売上高	億円	3,600.0	3,511.5	+88.5
調整後EBITDA	億円	475.0	448.3	+26.7
調整後EBITDA マージン	%	13.2%	12.8%	+0.4%
調整後当期利益	億円	182.0	160.5	+21.6
一株当たり配当	円	38.00	33.00	+5.00
EBITDA	億円	458.0	414.2	+43.8
当期利益	億円	182.0	151.2	+30.8
一株当たり当期利益 (希薄化前)	円	93.64	77.79	+15.85
一株当たり当期利益 (希薄化後)	円	92.75	76.98	+15.77
ROE	%	16.7%	15.3%	+1.4%
調整後ROE	%	16.7%	16.3%	+0.4%

\* 配当性向は調整後当期純利益の40%とする

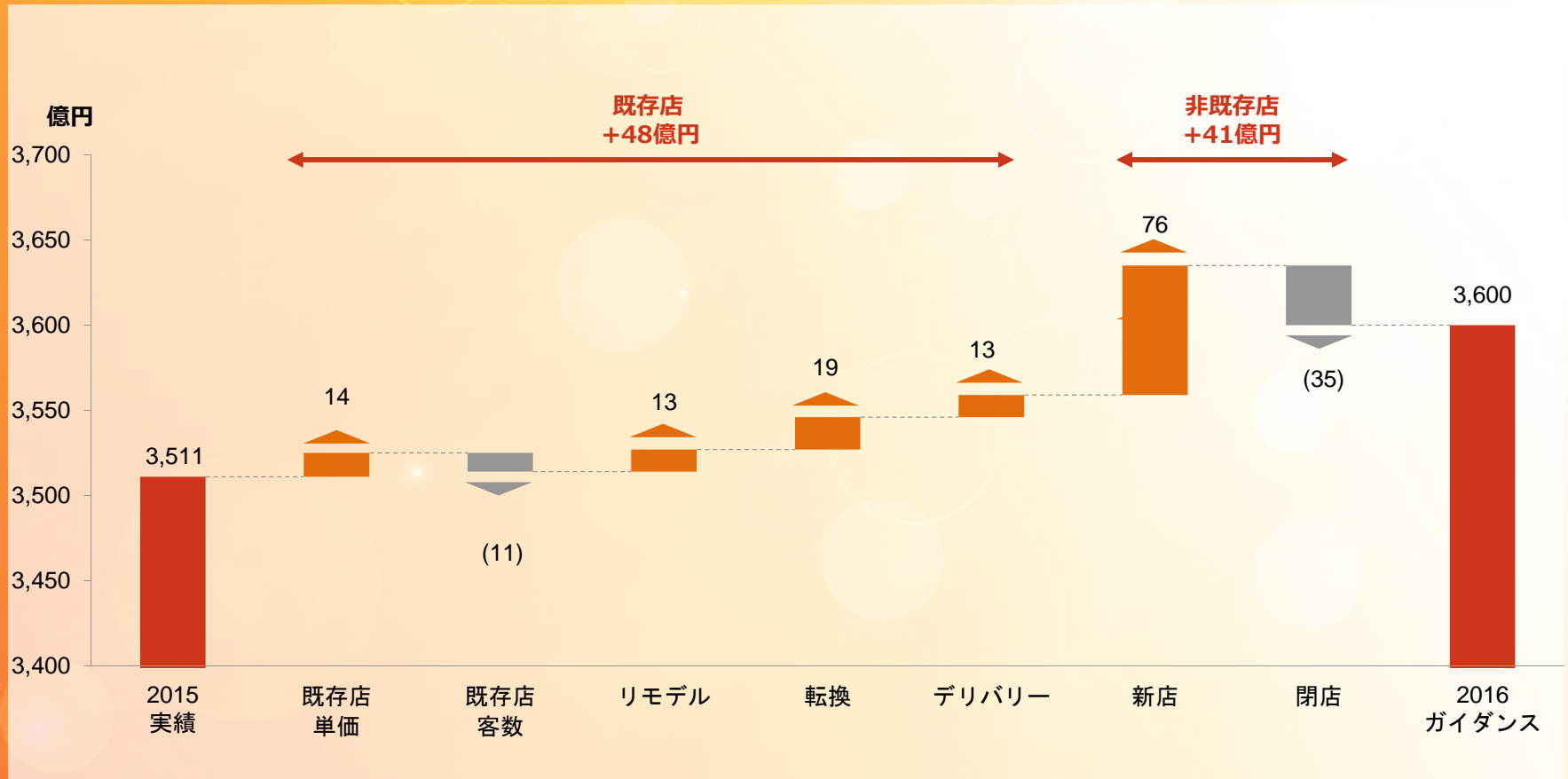
	2016年ガイダンス
既存店日商成長率	1.3%程度
既存店日客成長率	0.3%程度
既存店客単価成長率	1%程度
新規出店数	約60店舗
閉店店舗数	約30店舗

	2016年ガイダンス
リモデル店舗数	約300店舗
ブランド転換店舗数	約60-80店舗
為替	120円/\$
投資金額	約190億円

# 売上高



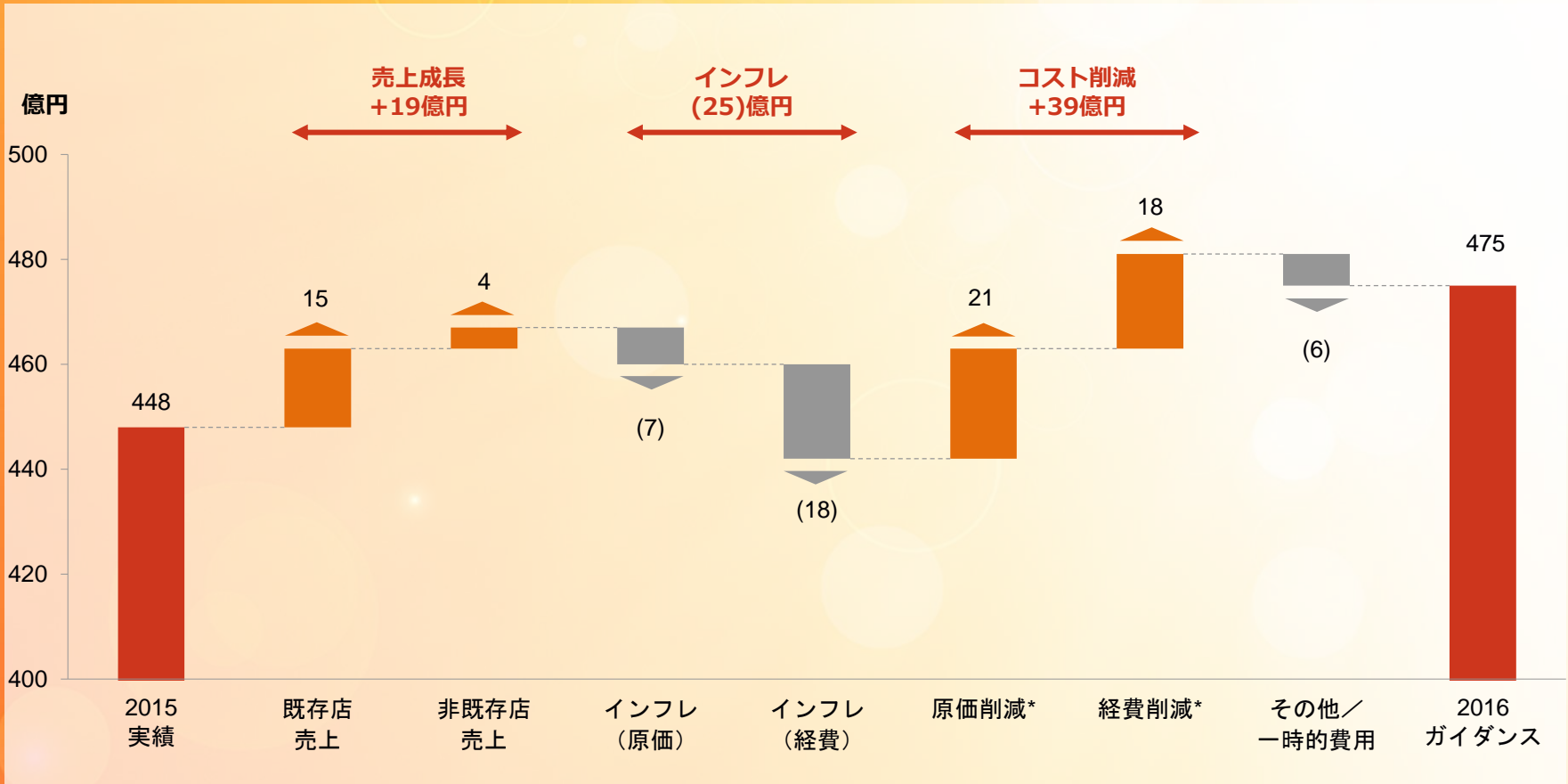
## 2016年ガイダンスvs 2015年累計実績



# 調整後EBITDA



## 2016年ガイダンス vs 2015年累計実績



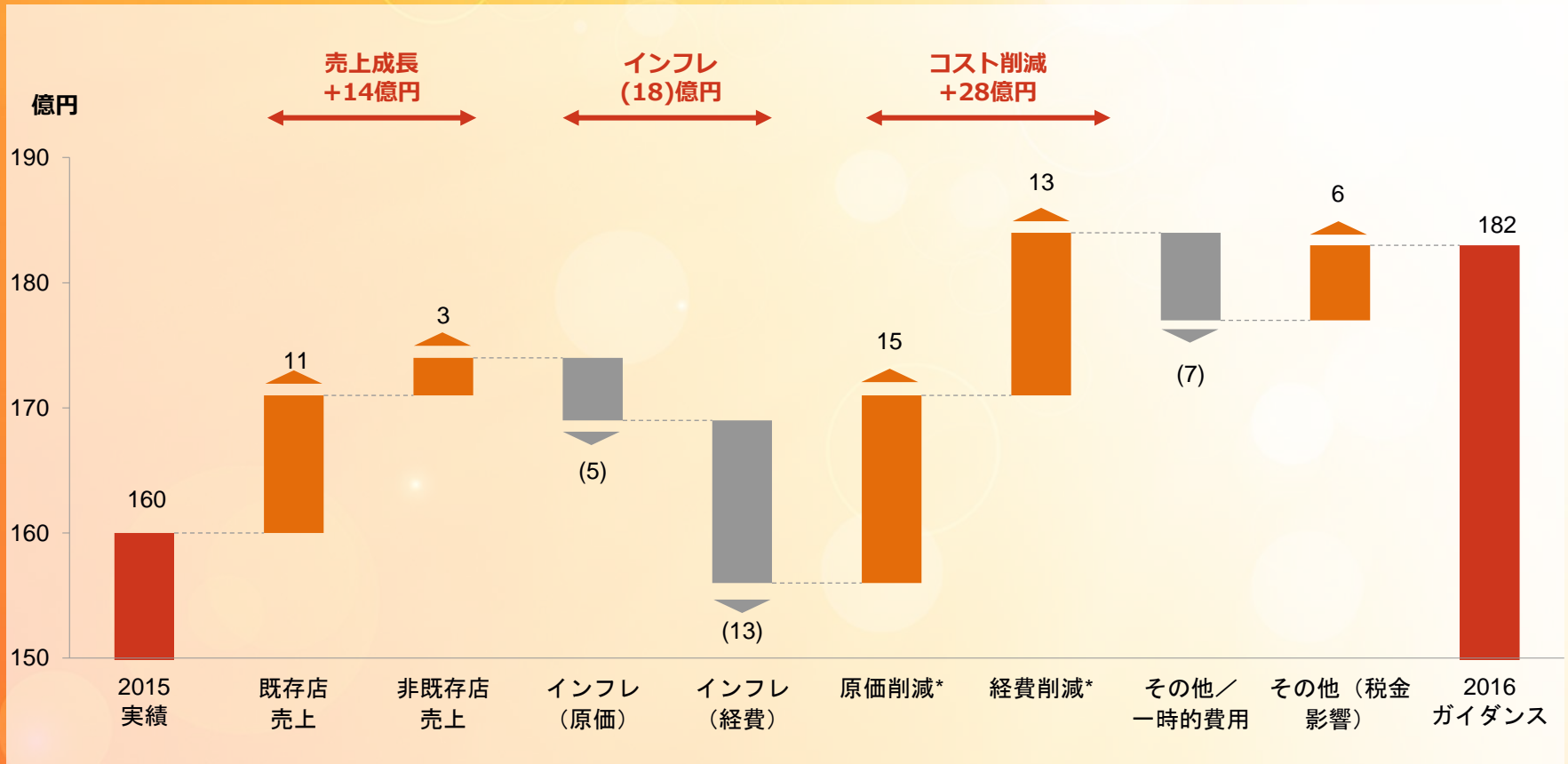
経費削減・原価削減には、コスト抑制による効果額も含む



# 調整後当期利益



## 2016年ガイダンス vs 2015年累計実績



---

# 參考資料

---

# 1Qの主な既存店売上拡大戦略

## メニュー戦略

- フェアメニュー（やわらかビーフ、冬鍋、アボカドなど）が計画以上に好調に推移し、客単価の押し上げ要因に
- アボカドメニューや和膳セットなど、引き続き女性やシニア層のお客さまにアピールするメニューを投入
- サイドディッシュやデザートを充実させ、客単価アップを実現

## プロモーション戦略

- 価格感応度の高いお客さま向けに、モバイルアプリやチラシを用いたインセンティブを提供し、値引き率をコントロールしつつ、客単価維持、粗利改善に成功
- モーニングやティータイム（ランチ時間延長）などで、キャパシティに余裕のある時間帯の集客に注力
- キッズ向けおもちゃを改良し、お子様連れのお客さまの来店を促進



# 2Qの主な既存店売上拡大戦略



## メニュー戦略

- 女性やシニア向けにフレッシュアボカドや和膳のセットなどヘルシーなメニューを提供
- 牛肉、魚、うどんなど国産にこだわったメニューを開発
- 一人用鍋メニューも豊富なラインナップを用意
- チーズINハンバーグや牡蠣など人気メニューを低価格で提供

## プロモーション戦略

- 客席に余裕がある時間帯の集客に注力
- 1. モーニング強化：新メニュー追加に加え、TVやラジオでの宣伝によりモーニング認知度アップ
- 2. ランチタイムを17時まで延長
- 3. ティータイムの顧客増：スイーツメニューの充実
- 3. ハッピーアワー導入（16時～18時）





# 3Qの主な既存店売上拡大戦略

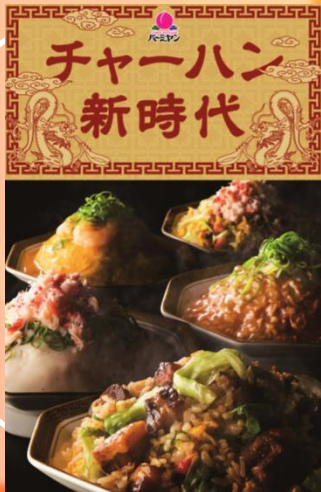


## メニュー戦略

- 国産うなぎ、牡蠣、鴨などその季節ならではの商品を提供
- コアターゲットである女性向けを中心に、比較的高単価となる和膳仕立てのライトミールセットを提供
- チャーハン等は素材に特化したフェアメニューで品揃えを充実させ、若年男性などの新規客層拡大に寄与
- ティータイムの集客： 人気のパンケーキに新しいメニューを追加
- 英語や中国語メニューを全店または一部店舗で設置し、お客様の利便性を向上

## プロモーション戦略

- ガストで7月と9月に山盛りポテトフライ99円キャンペーンを実施
- ガストでモバイルアプリやクーポンなどによりパンケーキのプロモを強化
- 5-9歳のお子様向けに複数ブランドでラッキーセットに妖怪ウォッチを導入
- 複数ブランドでハッピーアワーを実施





# 4Qの主な既存店売上拡大戦略

## メニュー戦略

- ステーキガストで熟成肉を1ポンドの“塊”で提供するフェアを実施
- 藍屋では素材にこだわったしゃぶしゃぶメニューを提供
- 広島産牡蠣、カナダ産オマール海老、フランス産フォアグラ、ステーキなどプレミアム食材を使ったメニューを数多く展開
- 2016年第1四半期から提供を開始する予定のガストの新しいランチメニューのオペレーションテストを推進

## プロモーション戦略

- バーミヤンのモバイルアプリ開始
- 映画妖怪ウォッチとコラボした「新妖怪ラッキーセットキャンペーン」を開催
- テレビ番組で人気タレントが夢庵を紹介



## 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。