



平成 28 年 2 月 10 日

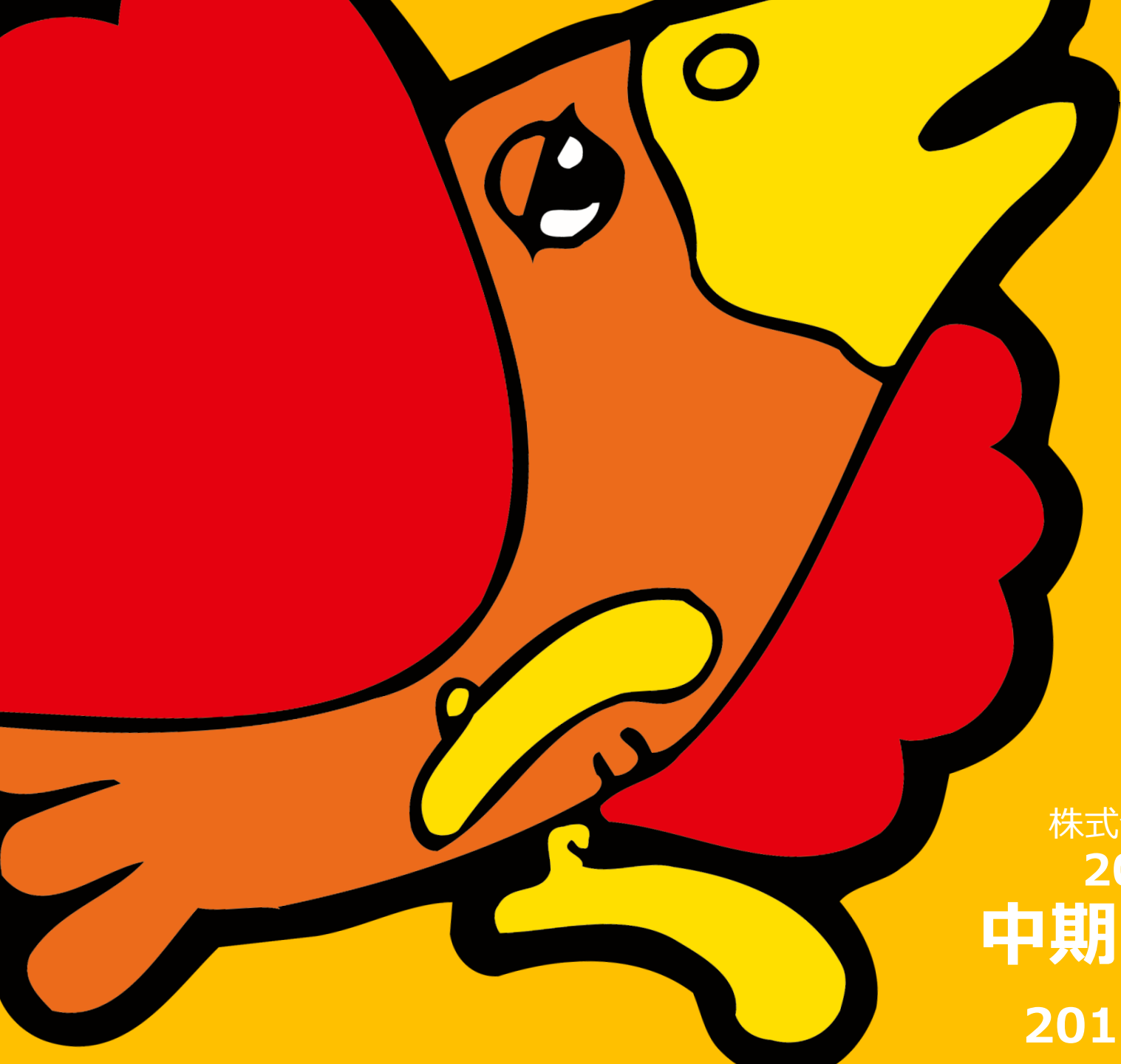
各位

会 社 名 株 式 会 社 す か い ら ー く  
代 表 者 代 表 取 締 役 社 長 谷 真  
(コード番号：3197 東証)  
コーポレート・コミュニケーショングループ  
問 合 せ 先 (TEL. 0422-37-5310)

### 株式会社すかいらーく 2016－2018 年中期事業計画に関するお知らせ

当社は、平成 28 年 2 月 10 日開催の取締役会において、「株式会社すかいらーく 2016－2018 年中期事業計画」について決議しましたので、別紙の通りお知らせいたします。

以 上



株式会社すかいらーく  
2016-2018年  
中期事業計画

2016年2月10日

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。

## 本中計の基本方針：

### 「強固なプラットフォームを梃子にした成長の加速」

- 当社の持つ事業基盤（プラットフォーム）を磨きこむことで 業界最高レベルの収益を実現

- 国内の既存事業において、十分に「成長余力」がある – 顧客・市場の変化に迅速に対応し、提供価値を変容してゆく：

- メニュー、プロモーション
- 新業態開発
- ブランド転換

- 顧客サービスの向上
- デリバリー、テイクアウト
- 新規出店

- それに加え、培ってきた強固な事業基盤（プラットフォーム）を梃子にすることで、成長を「加速」してゆく：

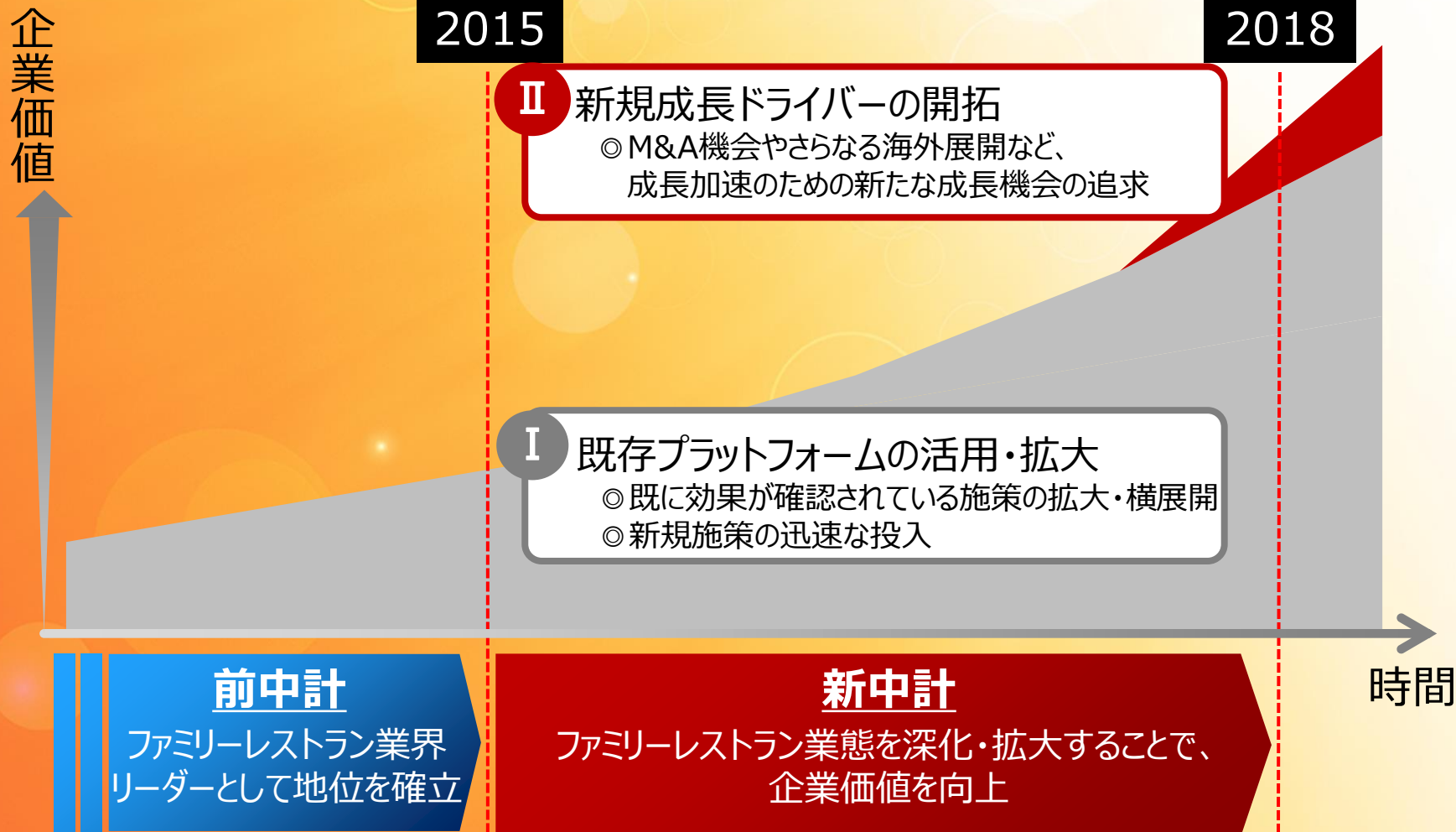
- 海外展開

- M&A



# 中期事業計画基本方針

ファミリーレストラン業態を深化・拡大  
強固な事業基盤に基づく持続的成長の実現



# 中期事業計画ターゲット



## 既存プラットフォームの活用・拡大

- ◎ 売上高年間平均成長率 2~3%
- ◎ 既存店売上高成長率 1%+
- ◎ 調整後EBITDA年間平均成長率 6%~10%
- ◎ 調整後当期利益年間平均成長率 10%台中盤
- ◎ 調整後ROE 10%台中盤
- ◎ ネットレバレッジレシオ\* 3倍程度

\* ネットレバレッジレシオ = 純有利子負債 / 調整後EBITDA

## 追加で、新規成長ドライバーの開拓

- ◎ M&A機会の積極的な追求
- ◎ 台湾事業拡大と更なる海外展開の可能性追求

1 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 \* EBITDA = EBIT\*\* + 減価償却費 + 長期前払費用償却費 + 長期前払費用（保証金）償却費 \*\* EBIT = 当期利益 + 法人所得税費用 + 支払利息 + 期限前弁済に伴う借入金償還損 + その他の費用 - 受取利息 - その他の収益  
2 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） + 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 + 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  
3 調整後ROE = 調整後当期利益に基づき算定したROE

# 目次



- 1 前中計の振り返り
- 2 事業環境認識と成長戦略
- 3 財務戦略
- 4 中期事業計画目標値





# 環境変化に対し迅速かつ柔軟に戦略を変え成長

## 再生のための構造改革時期

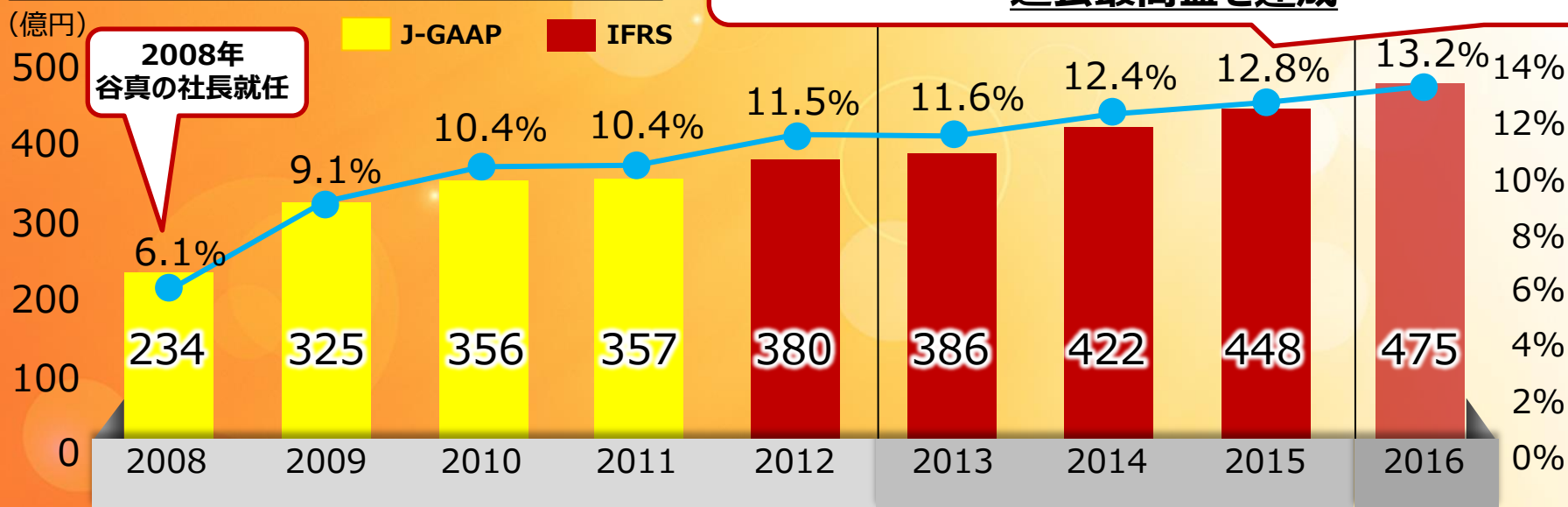
- デフレへの対応
- 業態転換やブランドポートフォリオの見直し
- 徹底したコスト削減

## 持続的成長に向けた 基盤確立（2012年－）

- インフレへの対応
- 高単価商品の積極導入による客単価上昇施策
- 新業態開発など各種施策実施

今後

### EBITDA及びEBITDAマージンの推移 (1)(2)



1 2008年から2011年までは日本基準（J-GAAP）に基づくEBITDA。2012年から2015年はIFRSに基づく調整後EBITDA。2012年の日本基準（J-GAAP）に基づくEBITDAは37,614百万円（マージン11.4%）

2 日本基準（J-GAAP）によるEBITDA = 営業利益+ 減価償却費+ のれん償却費+長期前払費用償却費+長期前払費用（保証金）償却費+ 資産除去債務利息  
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 \* EBITDA = EBIT\*\* + 減価償却費+ 長期前払費用償却費+ 長期前払費用（保証金）償却費 \*\* EBIT = 当期利益+ 法人所得税費用+ 支払利息+ 期限前弁済に伴う借入金償還損+ その他の費用- 受取利息- その他の収益

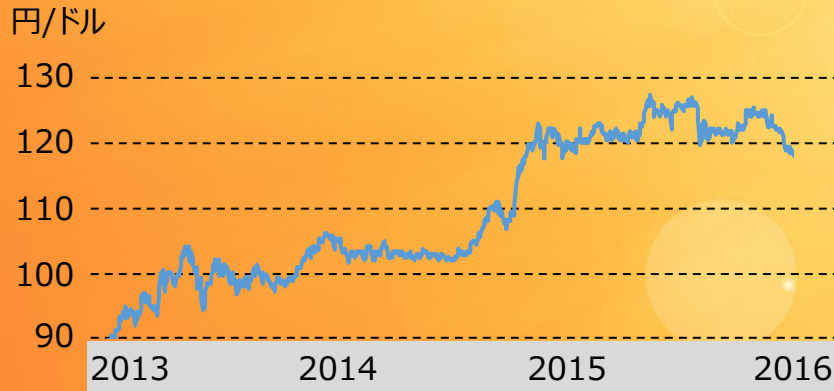


# コストに影響する外部環境



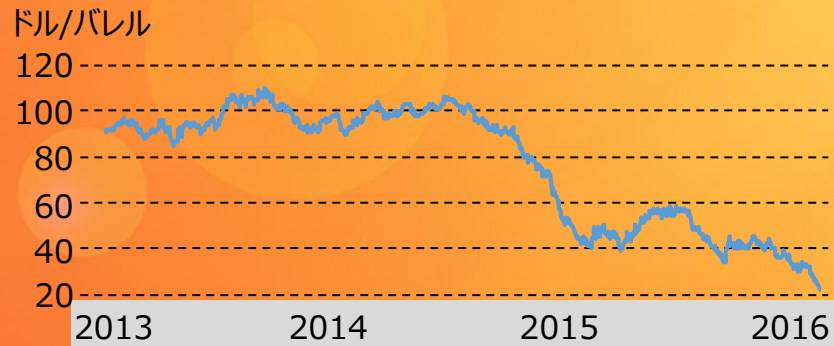
外部環境変化に対しコストを確実にコントロールし好業績をあげてきた  
今後も様々な変化に対し適切に対応し成長を続ける

## 円安影響



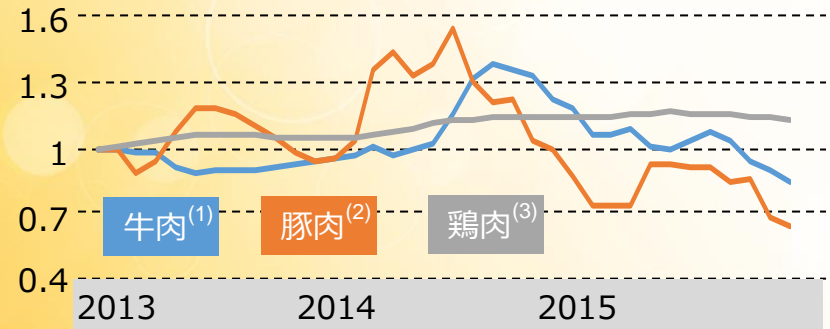
出所：Thomson Reuters Eikon

## 原油価格



出所：Thomson Reuters Eikon "NYMEX Light Sweet Crude Oil (WTI) Composite Energy Future Continuation"

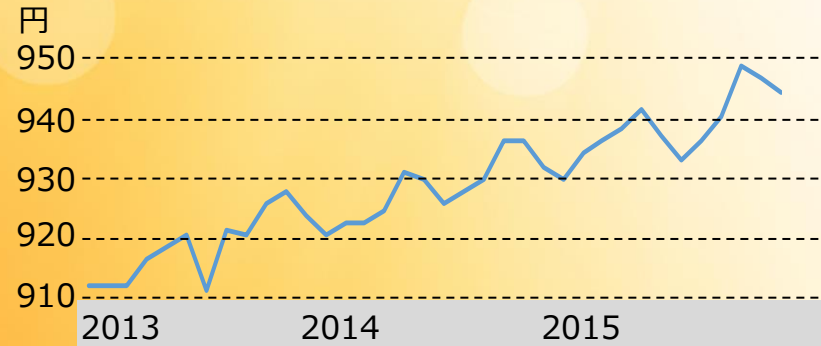
## 食材価格変動（食肉）



出所：IMF Primary Commodity Prices ※2013年1月の価格を1として以降を相対化

1. 産地：豪州、ニュージーランド。品目：85% lean fores。値決め：米国輸入CIF価格。ドルベースの月間平均価格
2. 品目：51-52% lean hogs。ドルベースの価格
3. 品目：whole bird spot price, ready-to-cook, whole, iced, Georgia docks。ドルベースの価格

## 人件費



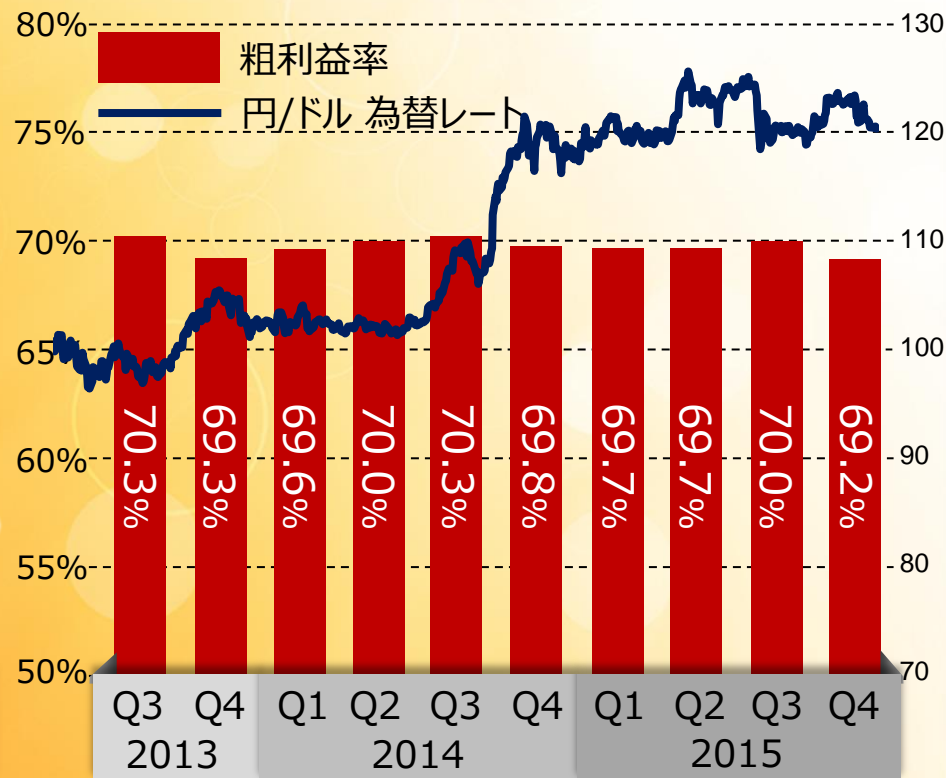
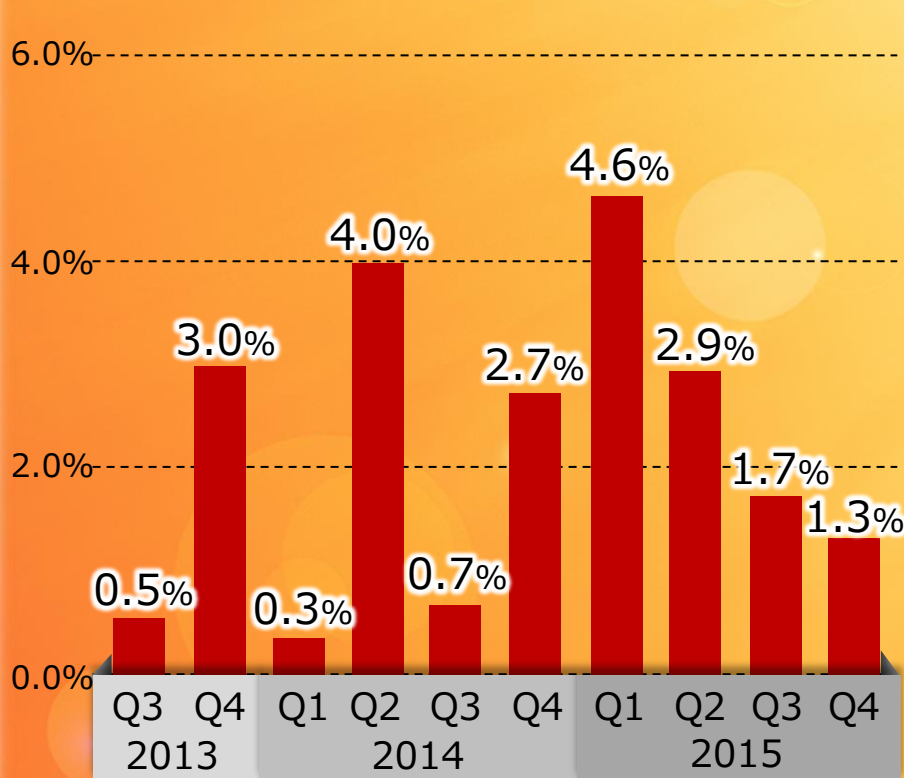
出所：リクルートジョブズ「2015年12月度 アルバイト・パート募集時平均時給調査」における三大都市圏募集時時給（フード系職種）

# 10四半期連続の既存店成長、高水準の粗利確保



10四半期連続で前年同期を上回る  
既存店売上を達成

安定的かつ堅調な高水準のグロスマージン



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

注：為替レートはThomson Reuters Eikonによる



## 前中計の振り返り

想定以上のインフレ進行にも関わらず、ターゲットをほぼ達成

	<u>ターゲット*</u>	<u>実績*</u>
売上高年間平均成長率	2.5%~3.0%	2.8%
調整後EBITDA年間平均成長率	8%~10%	7.8%
調整後当期利益年間平均成長率	20%	26.0%
調整後ROE	10%台後半	16%

為替前提は計画策定時：103円/\$、実績は120円/\$ 前後

\*「ターゲット」は2014年～2016年の3ヶ年目標、「実績」は2014年・2015年の2年間の実績



# 前中計で立証された当社の強固な事業基盤

これまで、下記の事業基盤（プラットフォーム）を磨きこみ、成長した  
今後は、この基盤を活用・拡大することにより、さらなる成長を図る

## 事業スケール

- 約3,000店の規模を活かした安価な調達

## 垂直統合 プラットフォーム

- 全国10ヶ所に亘る自社工場及び毎日配送できる自社物流
- 食材調達、メニュー開発を自社の専門チームで実施

## ブランド ポートフォリオ

- 和・洋・中・イタリアンなどのカテゴリで、20を超える多様なブランドをバランスのとれた構成で保有
- 「業界最安値」に近い価格設定により、最も分厚いマーケットに支持されている

## マーケティング/ データ分析能力

- 顧客データを迅速かつ精緻に収集・分析し、施策に反映できる組織体制
- 先進的なデジタルマーケティング手法の導入

## 優秀・多様な人財 ／経営スタイル

- 深い市場理解をもつ生え抜きと、広い知見をもつグローバル企業出身者による強固な経営陣。定着率が高く経験豊富な店舗スタッフ
- 外部環境変化に対し迅速かつ柔軟に対応する経営スタイル

# 目次



- 1 前中計の振り返り
- 2 事業環境認識と成長戦略
- 3 財務戦略
- 4 中期事業計画目標値

# 事業環境認識



## 環境要因

### 日本経済 市場環境

#### 外食市場規模横ばい 外食頻度増加

人口の減少が予測されるが、外食頻度、外食への1人あたり支出は増加傾向にある

#### 消費の二極化

外食にプレミアム感を求める高単価層と、節約志向の強い層に二極化。また、同じ個人でも積極的な消費行動をとる場合と節約志向を強める場合を使い分ける傾向が強まる

#### 消費増税/法人減税

2017年4月に消費増税が予定されており、外食は軽減税率対象外となる（ただし、デリバリー、テイクアウトは軽減対象）

### 消費動向

#### 単身者・高齢者の増加 女性就業率の上昇

単身者、高齢者の割合が増加や女性就業率の高まりが消費行動に影響を与える

### ライフ スタイル

#### 食の嗜好の成熟化

食に対する嗜好が成熟化し、外食利用時の目的意識が強まる。結果、専門店ニーズが高まる

### 人口動態

#### 大都市圏、地方中核 都市への人口集中

三大都市圏、地方中核都市への人口集中傾向が続く

### 業界環境 ほか

#### 主要コストの変動

為替、食材価格、人件費などの変動が起こる可能性が高い。エネルギーコストについては低下が続くものと思われる

#### 外食市場では、大手チェーン 中心へと集約が進む

個人経営による飲食店の減少、ファミリーレストランカテゴリーにおける業界集約の余地

#### 海外における外食市場の伸び

東南アジアを中心に外食市場の成長が続いている国々が多く存在する



# 事業環境認識と戦略的方向性



## 環境要因

外食市場規模横ばい  
外食頻度増加

消費の二極化

消費増税/法人減税

単身者・高齢者の増加  
女性就業率の上昇

食の嗜好の成熟化

大都市圏、地方中核  
都市への人口集中

主要コストの変動

外食市場では、大手チェーン  
中心へと集約が進む

海外における外食市場の伸び

## 当社にとっての意味合い

- ◎ 価格感応度の高い消費者層に対して、価格引き上げが困難となる
- ◎ 「ハレ」需要を好む顧客層は継続して存在する

- ◎ ライフスタイル変化や環境変化に対応する事業モデルを推進する必要がある

- ◎ 都市部、駅前、ショッピングセンターにおける出店余地が大きい

- ◎ コスト競争力の高い企業、確実に人材を確保できる企業のみが成長を続けられる
- ◎ 業界再編の可能性が高まる

- ◎ 海外への積極展開により大きく成長する機会が存在する

## 戦略的方向性

客数増・客単価上昇のバランスを考慮した  
既存店売上高成長

1. 客数増による既存店成長  
(主として低価格ブランドであるガスト)
2. 価値を伴う客単価上昇施策  
(主としてスペシャルティブランド)

3. ブランド転換、業態開発の推進、  
デリバリー/テイクアウトの強化

4. 新規出店の加速

5. 部門横断的取り組みによるコスト最適化  
(売上原価、人件費、販管費)

6. M&A機会の積極的な追求

7. 海外事業の積極展開



# 短期・中長期目標値



	戦略的方向性	2016年目標値	2016年~2018年 目標値
既存店成長	1. 客数増による既存店成長 (主として低価格ブランドであるガスト)	過去のマイナストレンドから プラス成長へ	プラス成長の維持
	2. 価値を伴う客単価上昇施策 (主としてスペシャルティブランド)	+1%前後	年間+1%前後
	3. ブランド転換、業態開発の推進、 デリバリー/テイクアウトの強化	ブランド転換：約60~80店舗 デリバリー：年率 約8%成長	ブランド転換：3年間合計で 150-300店舗 デリバリー：年率 約8%成長
新規出店	4. 新規出店の加速	約60店舗	3年間合計で200-250店舗
コスト最適化	5. 部門横断的取り組みによるコスト最適化 (売上原価、人件費、販管費)	約40億円のコスト削減 (含むコスト抑制)	3年間で合計100±億円のコスト削減 (含むコスト抑制)
新規成長 ドライバー	6. M&A機会の積極的な追求	M&Aの機会の活用によるさらなる成長可能性を 積極的に検討する	
	7. 海外事業の積極展開	台湾ビジネスの拡大をベースにした海外事業の積極展開機会の探索 ●2016年台湾新規出店 約+8店舗 ●3年間で台湾新規出店約25店舗+	

# 目次



- 1 前中計の振り返り
- 2 事業環境認識と成長戦略
- 3 財務戦略
- 4 中期事業計画目標値

# 中期財務戦略



株主還元 → 配当性向40%

◎ 連結調整後当期利益の40%を目標に配当をおこなう。

負債 → ネットレバレッジレシオは3倍程度

◎ レバレッジを活用した最適資本負債構成を保ち、企業価値の向上を図る。

◎ 金利変動下においても柔軟性を保つ負債構成に見直す。

投資 → 成長投資に集中

◎ 成長資本支出に重点を置き、より良いリターンを得る。

◎ 強固なEBITDAを活用し、M&Aをサポートする。

# 目次



- 1 前中計の振り返り
- 2 事業環境認識と成長戦略
- 3 財務戦略
- 4 中期事業計画目標値

# 中期事業計画ターゲット



## 既存プラットフォームの活用・拡大

◎ 売上高年間平均成長率	2~3%
◎ 既存店売上高成長率	1%+
◎ 調整後EBITDA年間平均成長率	6%~10%
◎ 調整後当期利益年間平均成長率	10%台中盤
◎ 調整後ROE	10%台中盤
◎ ネットレバレッジレシオ*	3倍程度

\* ネットレバレッジレシオ = 純有利子負債 / 調整後EBITDA

## 追加で、新規成長ドライバーの開拓

- ◎ M&A機会の積極的な追求
- ◎ 台湾事業拡大と更なる海外展開の可能性追求

1 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 \* EBITDA = EBIT\*\* + 減価償却費 + 長期前払費用償却費 + 長期前払費用（保証金）償却費 \*\* EBIT = 当期利益 + 法人所得税費用 + 支払利息 + 期限前弁済に伴う借入金償還損 + その他の費用 - 受取利息 - その他の収益  
2 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） + 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 + 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  
3 調整後ROE = 調整後当期利益に基づき算定したROE

---

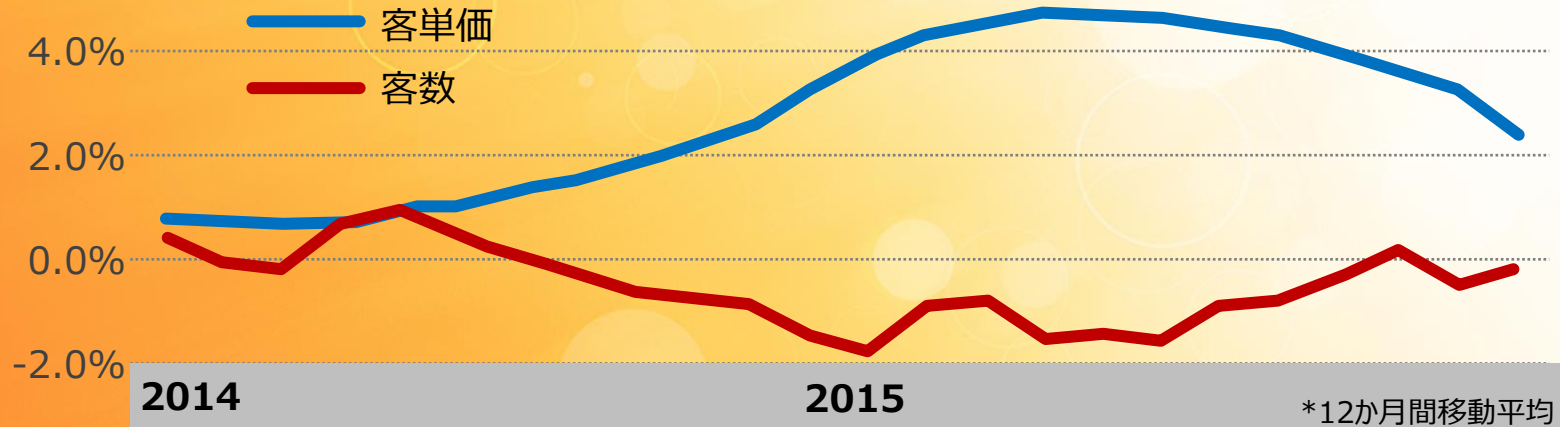
# Appendix

～各戦略の説明～

---

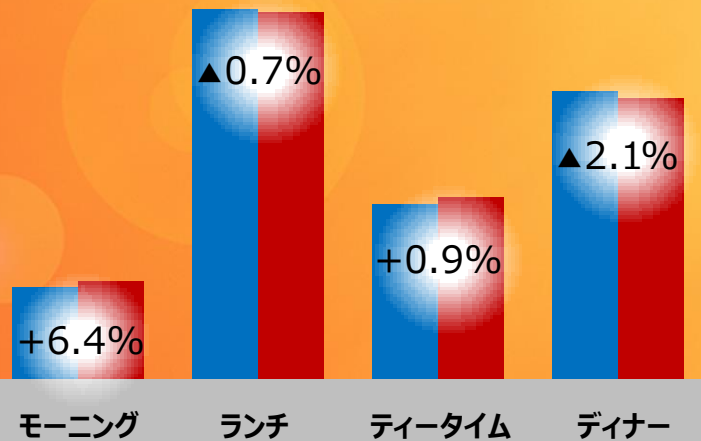


## ガスト既存店前年比推移\*

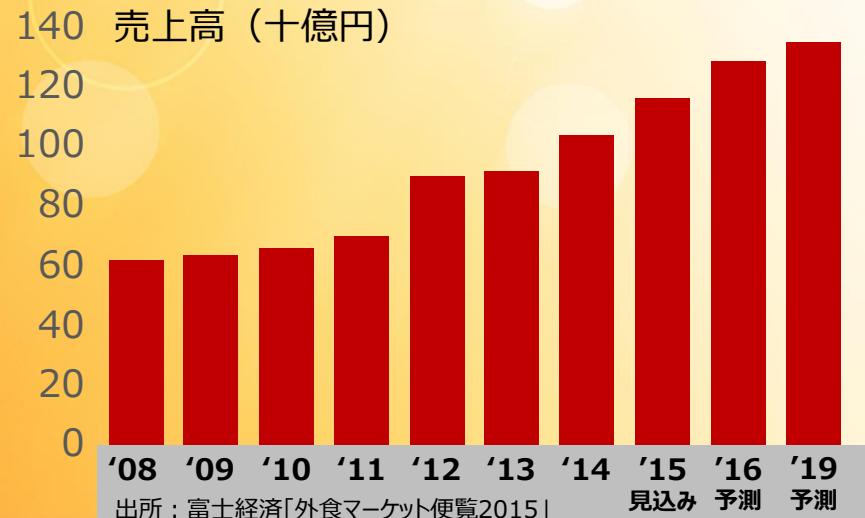


## モーニング/ティータイムの客数が増加

★ ガスト時間帯客数推移 2014年 2015年



## カフェ市場（モーニング/ティータイム）は 今後も拡大が続く見通し





メニュー  
施策

客数が伸びている時間帯の  
継続的な成長  
(アイドルタイム)

## モーニング

- 顧客ニーズを取込んだモーニングメニューの強化
- 告知強化による認知度向上

ティー  
タイム

- ティータイム専用メニューの開発
- ドリンクバーの強化

客数が落ちている時間帯の  
客数取り込み  
(ピークタイム)

## ランチ

- 日替わりランチのブラッシュアップ
- ランチ商品ラインナップの拡充

## ディナー

- バリューメニューの開発及びプロモーション
- 「ちょい飲み」需要に対応するメニュー強化

## プロモーション施策

- 自社メディアを駆使したデジタルマーケティング
- 消費者インサイトに基づく的確なコミュニケーション

需要の変化に合わせた  
リモデルの加速

- 少人数、シニア・女性ニーズに合わせたリモデル
- 喫煙エリアの比率最適化
- リードサイン設置による視認性の向上

## 3年間実施計画

900~1,000 店舗

300~ 400 店舗

1,000~1,400 ヶ所

# 1

## 客数増による既存店成長



2016年第1四半期、ガストにおいて改良を加えた新日替わりランチを導入し、客数改善を推進する

### 現行の日替わりランチ

¥499 日替わりランチ



¥599



¥699



### 新日替わりランチ

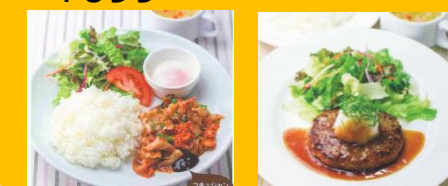
¥499 日替わりランチ



¥599



¥699



### 主な改善点

1. 複数の価格帯でより豊かなバラエティを提供
2. 同価格のまま品質を大きく改善
3. よりヘルシーな選択肢と味付けの広がり

# 1

## 客数増による既存店成長



アルコール飲料の売上拡大に大きな余地があり、さらなる強化策を通じて拡大を図る

### 現行

アルコール売上比率\*

2015年：3.8%  
2014年：3.6%

実績

### 今後

アルコール売上比率\*

ターゲット 2016年：~5%

ターゲット

### 主な改善点

1. 多種多様なアルコール飲料のラインナップ
2. 販促の強化（ハッピーアワー、ビール一杯目99円等々）
3. ディナータイム向けに、プレミアム感のある飲料や限定アルコール飲料の提供

\* (焼すかいらーく全ブランド(魚屋路除く)の料理売上高(デリバリー除く)に対するアルコール売上比率)

# 1

## 客数増による既存店成長



自社アプリを中心にOne to Oneマーケティングの強化による集客力増進、ロイヤルティの向上を図る

現行



複数メニューのクーポンを都度配信

今後



顧客ニーズに基づく、  
きめ細やかなクーポン配信

### 主な改善点

1. アプリダウンロード数の継続獲得によるリーチ数の拡大
2. ビッグデータ分析の深化による、配信内容のパーソナライズ強化



～ 需要の変化に合わせたリモデルの加速 ～

### 新中計での取り組み

少人数、シニア・女性ニーズに合わせたリモデル

1. 視認性の向上
2. 居住性の向上
3. 席効率の最適化

**売上増 +3～5%**



ガスト以外のリモデルも加速

762店舗

2015年12月末 2018年12月末

900～1,000店舗

喫煙エリアの比率を最適化

1. 喫煙者の比率は下落傾向
2. ピークタイムの客数増

**売上増 +1～2%**



店内環境改善のための分煙工事を実施

84店舗

2015年12月末 2018年12月末

300～400店舗

リードサインの設置

1. 視認性の向上

**売上増 +1～2%**



未設置箇所への設置を推進

2,982ヶ所

2015年12月末 2018年12月末

1,000～1,400ヶ所

## 2

## 価値を伴う客単価上昇施策



- ◎客単価成長の大きな機会は依然として存在し、スペシャルティ業態で顕著
- ◎お客様にお楽しみ頂けるプレミアム商品の導入を継続し、着実な客単価成長をもたらす

**Jonathan's**  
COFFEE & RESTAURANT



国産牛の赤身ステーキ

売価

¥1,599

平均客単価

¥993

STEAK  
ステーキ  
ガスト



1ポンド熟成赤身ログステーキ

¥2,499

¥1,192

あいや JAPANESE RESTAURANT  
**藍屋**



浜名湖産うな重膳

¥2,990

¥1,615



消費者のライフスタイル変化や周辺環境（人口動態、競合環境など）への対応、店舗やエリアの収益性改善を目的としてブランド転換を実施する

しゃぶ葉  
SHABU-YO



直近2年での  
転換店舗数

46店

じゅうじゅう  
カルビ  
Jyu-Jyu Karubi



10店

むさしの森珈琲  
MUSASHI NO MORI COFFEE



3店

効果\*

売上

+45%

+40%

+60%

EBITDA

+170%

+90%

+80%

\*「効果」は転換前後の比較

今後3年間で150～300店舗のブランド転換を計画  
特に、専門店ブランドへの転換を早期実施





未開拓の伸びている市場や立地に新業態を開発し、当社の事業スケールとローコストオペレーション、さらに「すかいらーくファン」・地域のお客様へ積極的にアプローチすることで、高確度で成功をおさめ、事業成長を加速する

### 新業態開発の必要性

◎ ライフスタイルの変化によって  
もたらされるマーケット変化への対応

- 拡大するマーケットへの進出
- 縮小するマーケットからの退出

### 事業基盤を活かした強み

◎ 経営資源を有効に活用した新業態  
開発

- 事業スケールを活かした安価な  
食材調達、建築コストの最適化
- 迅速な業態開発と実験検証

ブランド転換、  
新規出店を  
通じた新業態の投入

### 売上効果



+45%



+40%



+60%

# 3 デリバリー／テイクアウトサービスの拡大



成長が続くデリバリー・テイクアウト市場で、今後も売上拡大を目指す

## デリバリー



### ◎ 他社との優位性

- 和洋中多様なブランドでデリバリーを展開しているのは、ファミリーレストランにおいて当社のみ

### ◎ 実施店舗の更なる拡大

2015年末 900店 → 目標：今後3年間で **150店舗** 増加

### ◎ 店舗当たり売上拡大

- オペレーション改善による配達時間短縮
- ご注文サイトの改善
- デジタルコンテンツの活用による認知度の向上

## テイクアウト



### ◎ 他社との優位性

- 和洋中多様なブランド・全国2500店規模で展開
- 作り置きでなく、作りたてを店頭で待たずに受取り可能

### ◎ 店舗当たり売上拡大

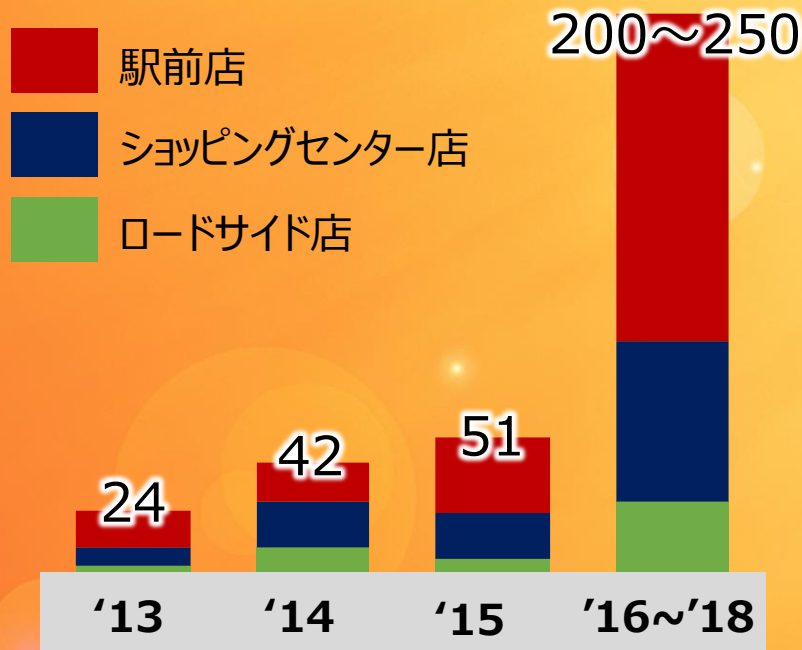
- 店頭告知による認知度向上
- Webサイトを開設し、お客様の利便性向上



- ◎都市部への人口流入などの市場環境を踏まえ、都市部を中心に出店
- ◎出店余地は約1,500ヶ所存在。

新規業態開発を行うことで出店余地はさらに拡大する

### 現行



### 今後

ブランド	現在の店舗数	
	駅前	SC
ガスト	213	102
バーミヤン	51	35
ジョナサン	136	3
夢庵	9	7
ステーキガスト	3	2
しゃぶ葉	5	9
Chawan (2015/4 Open)	坪当り売上 既存ブランド+85%	
ゆめあん食堂 (2015/9 Open)	坪当り売上 既存ブランド比+60%	
その他新ブランド		

1. 駅前商業地区における小型店舗の出店加速（ゆめあん食堂など）
2. 既存ブランドによる出店余地

●業界再編の流れの中で、大都市圏、地方中核都市、幹線道路沿いにおける出店増の可能性追求



## 5 部門横断的な取り組みによるコスト最適化

人件費を中心としたインフレ影響をコスト削減で相殺し、売上成長及び原価低減効果によって利益を成長させる

		新中計	
		ターゲット	
		2016-2018の	単位：億円
		3年間	
売上成長による利益増	◎ 既存店成長、新規出店を通じた売上成長	75	
原価低減	◎ 生産・営業における制約を見直すことを通じた更なるコスト削減 ◎ 新配送ネットワーク下における現場での生産性改善	35	
販売費	◎ 人件費インフレ	(65)	
一般管理費	◎ コスト削減 ● 店舗オペレーションの見直しを通じた生産性の向上 ● 包括的な販管費の削減 (ほか)	65	
EBITDA成長金額		110 ±30	



## M&Aの方針

- ◎ 外食またはその周辺業界で、当社の強みを補強する資産・ノウハウを保有している企業、または当社の事業基盤を活用して、新たな価値を創造できる企業に対するM&Aの機会を追求

## 当社がM&A機会を活用して成長できる理由

- ◎ 日本国内におけるリーディングプレーヤーであり、非常に大きな事業スケールがある
- ◎ 現有の当社ビジネスとの間で、売上原価、販管費において共通化が図れ、シナジーがある
- ◎ データ分析をはじめとするテクノロジーの活用、先進的なデジタルマーケティングの手法などを共有することが可能
- ◎ 2016年1月より持株会社体制となり、グループ経営の仕組みを強化したことにより、M&Aを積極的に検討できる体制となった
- ◎ 過去、ジョナサンやニラックス（現・子会社）など、オペレーション手法や社風の異なる会社をグループ全体のプラットフォームに取り込み、業績を向上させた実績を持つ



## 7

## 海外事業の積極展開 ～ 台湾事業の拡大 ～



台湾の外食市場は、安定的に成長。また、当社の持つ強固な事業プラットフォームの活用により、さらなる成長余地が残されている

成長を続ける台湾市場～市場規模は約1.4兆円。年率3～5%で成長している

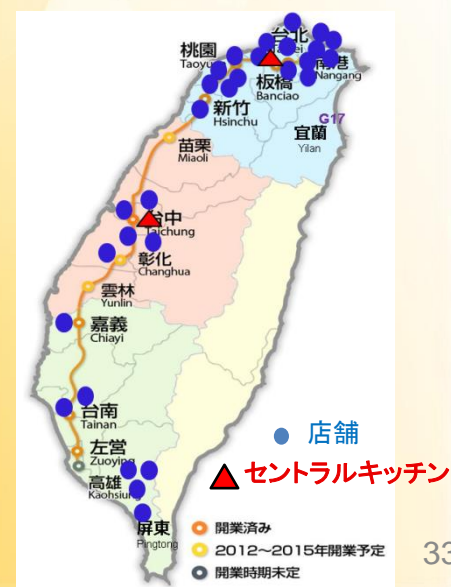
当社国内事業のノウハウを活用することで成長が可能

- 「Skylark」「Café Grazie」「藍屋」「しゃぶ葉」など多ブランドを展開。2015年に初出店したしゃぶ葉は好調に推移
- セントラルキッチンを持ち、日本国内に構築している垂直統合型プラットフォームと類似したプラットフォームを持っている。このプラットフォームを活用することで、改善できる余地が大きい
- 当社国内ビジネスで実績ある者を取締役メンバーに追加

しゃぶ葉 (2015年6月オープン)  
年商150百万円ペースで好調に推移



1店舗あたり年間売上高	百万円
Skylark	90～
Café Grazie	140～
藍屋	160～
しゃぶ葉	150～





～ 台湾以外の東アジア・東南アジア市場への進出考察  
 東アジア、東南アジア諸国には1兆円規模かつ成長途上の市場が複数存在。  
 M&Aなどを検討し、これら諸国におけるビジネス展開の可能性を探る

