

株式会社すかいらーく
2016年第2四半期
決算説明資料

2016年8月10日

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。

I. 戦略パート

CEO 谷 真

◆ 2016年上期業績について

◆ 実施施策について

II. 財務パート

CFO 北村 淳

エクゼクティブサマリー



- ◆ 外部環境が厳しい中、上期累計実績は増収増益を達成。年間の過去最高益を達成した2015年を上回るペースであり、調整後EBITDA年間目標475億円の達成に向けて着実に進捗

■ 売上高	前年比	0.2%
■ 営業利益	//	12.4%
■ 調整後EBITDA	//	2.1%
■ 調整後当期利益	//	3.1%

- ◆ 将来の更なる成長のための基盤作りに着手

2016年上期累計で増収増益を達成



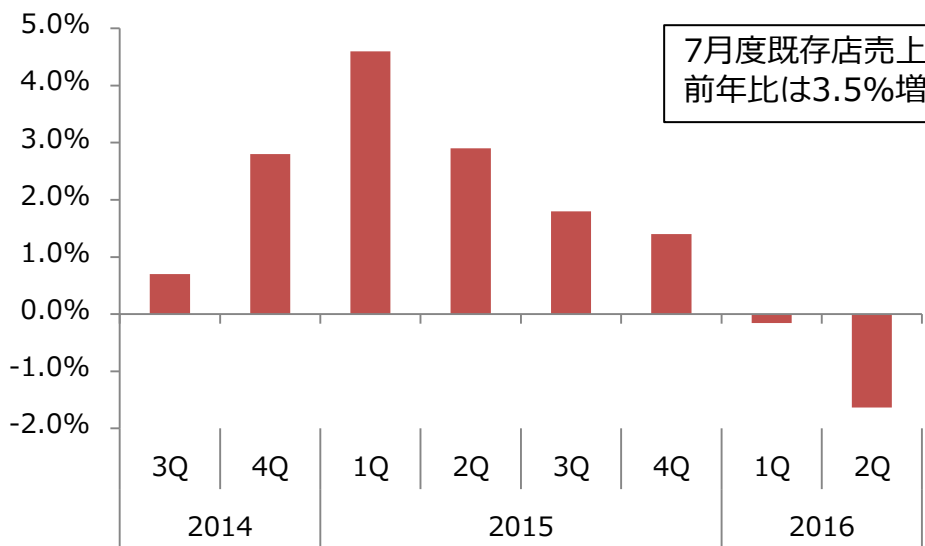
	2016年Q2 累計実績	前年比
売上高	1,730億円	+0.2%
既存店売上	前年比(0.9)%	—
営業利益	137億円	12.4%
調整後EBITDA*	218億円	2.1%
調整後四半期利益*	77億円	3.1%
調整後ROE*	16.0%	(1.9)%
店舗展開	リモデル185店、ブランド転換61店*、新規出店23店	

*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
 調整後四半期利益 = 四半期利益 + 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
 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61店のうち7店は転換準備のため閉店中

売上高前年比推移

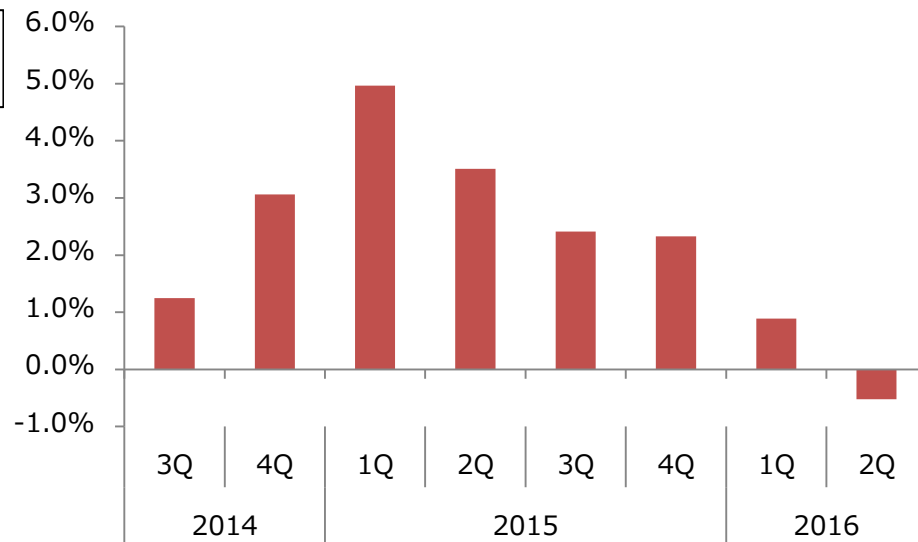


四半期毎の既存店売上前年比



外部環境低迷が、価格に敏感なお客様の多いブランドの客数に影響

四半期毎の総売上高前年比

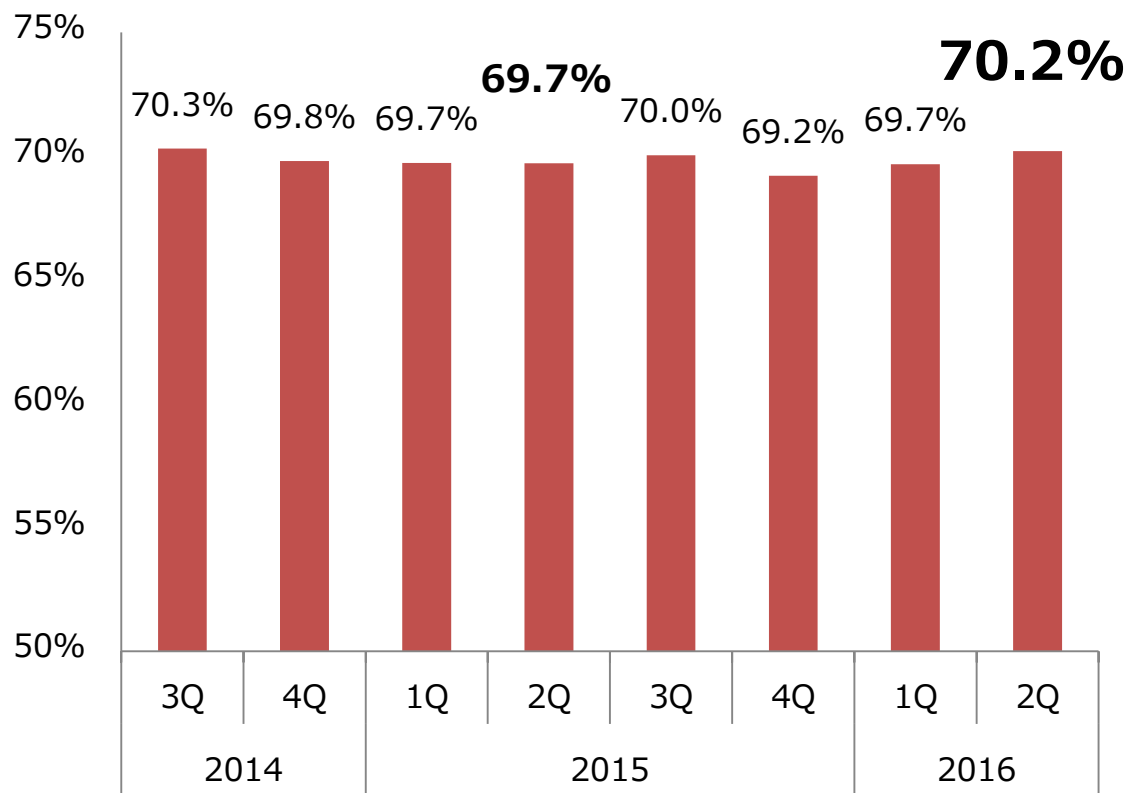


新規出店により既存店売上のマイナス分を一部カバー

原価：安定した粗利率を維持



引き続き、高水準の粗利率を確保



2016年Q2の粗利率は
前年比**0.5%**改善

SG&A : さらなる改善



追加のコスト最適化策を実施することにより、
さらに「筋肉質」なコスト構造を実現

- 店舗生産性の向上
- マーケティングコストの最適化
- 修繕、メンテナンスの内製化推進
- クルーの正社員登用により採用関連コストを効率化 など

販売費および一般管理費は前年比9億円削減を達成

売上拡大戦略は計画通り推移



■ 都心部・ショッピングセンターを中心に に新規出店

上期実績 23店舗	通期計画 60店舗
---------------------	---------------------



■ 専門店への ブランド転換

上期実績 61店舗	通期計画 60-80店舗
---------------------	------------------------

*ブランド転換61店舗のうち、7店舗は転換準備のため閉店中



■ ガスト以外への リモデルも加速

上期実績 185店舗	通期計画 約300店舗
----------------------	-----------------------

■ リードサインの未設置箇所への 設置を推進

上期実績 351か所	通期計画 500か所
----------------------	----------------------

しやぶ葉の新規出店を開始し 今後の店舗展開の「駒」を更に充実



ブランド転換よりも高い収益性を実現

すかいらーくブランドの新規出店の年間計画と比較すると

売上：+17%

EBITDA：+48%

※上期に新規出店したしやぶ葉3店舗の平均との比較

7月末店舗数：127店舗
(2015年12月末：84店舗)



朝ごはんとかフェ
chawan

「chawan」はショッピングセンター、 駅ビル中心に新規出店



2015年

3月：ららぽーと東京BAY

2016年

3月：ラスカ茅ヶ崎

4月：イオンモールむさし村山

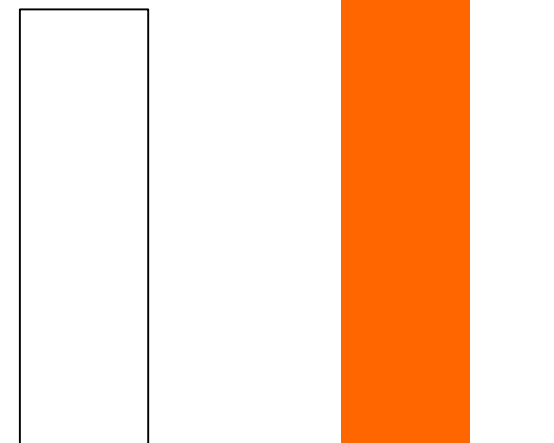
4月：ウィング川崎

5月：イオンモール浦和美園

新業態「とんから亭」をオープン



転換後の売上高は約1.7倍
(6月10日から7月31日までの売上累計の前年同期比)



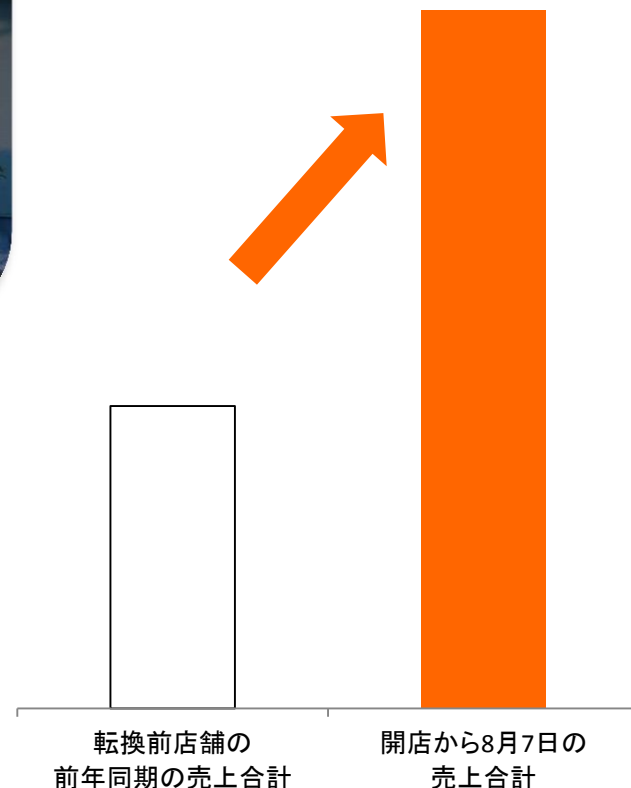
転換前店舗の
前年同期の売上合計

開店から7月末までの
売上合計

新業態「とんかつかつ久^四」をオープン



転換後の売上高は約2.3倍
(8月5日から8月7日までの売上累計の前年同期比)



熟成肉のやわらかな肉質と深い味わい

熟成ローズかつ定食
ごはん・みそ汁・春の湯 990円(税抜)

一緒にいかがですか?

- 生ビール 290円(税別)
- ソフトドリンク 各200円(税別)
- とろろ 100円(税別)

熟成ローズかつ

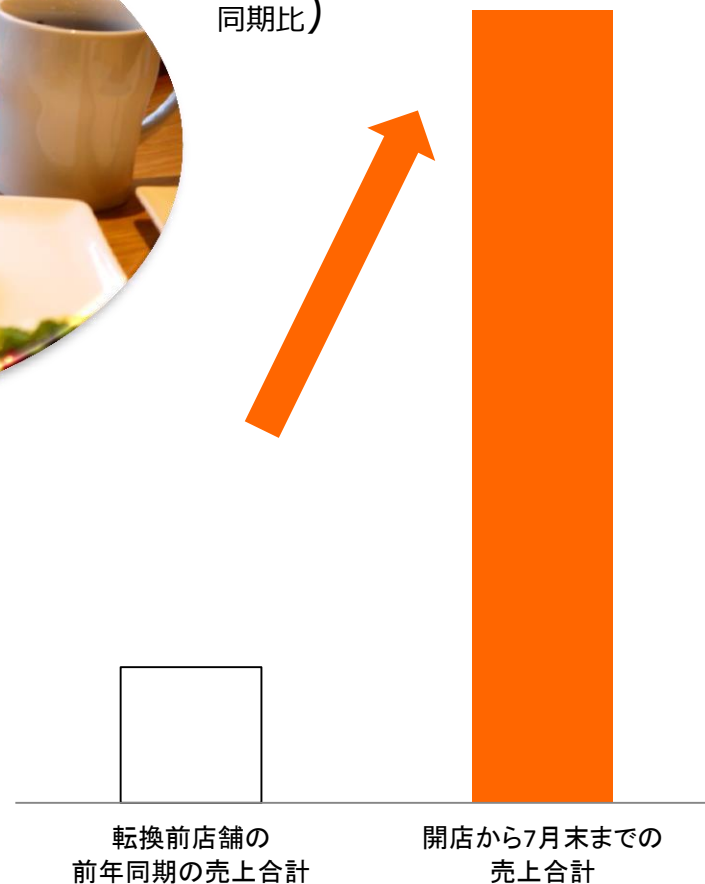
おろし熟成ローズかつ定食
ごはん・みそ汁・おろしほろろ・春の湯・キャベツ付 1,090円(税抜)

※お肉は100%国産豚肉を使用しています。お肉の味を最大限に引き出すために、お肉をじっくりと低温でじっくりと焼きます。

むさしの森珈琲を初めて 首都圏以外にオープン



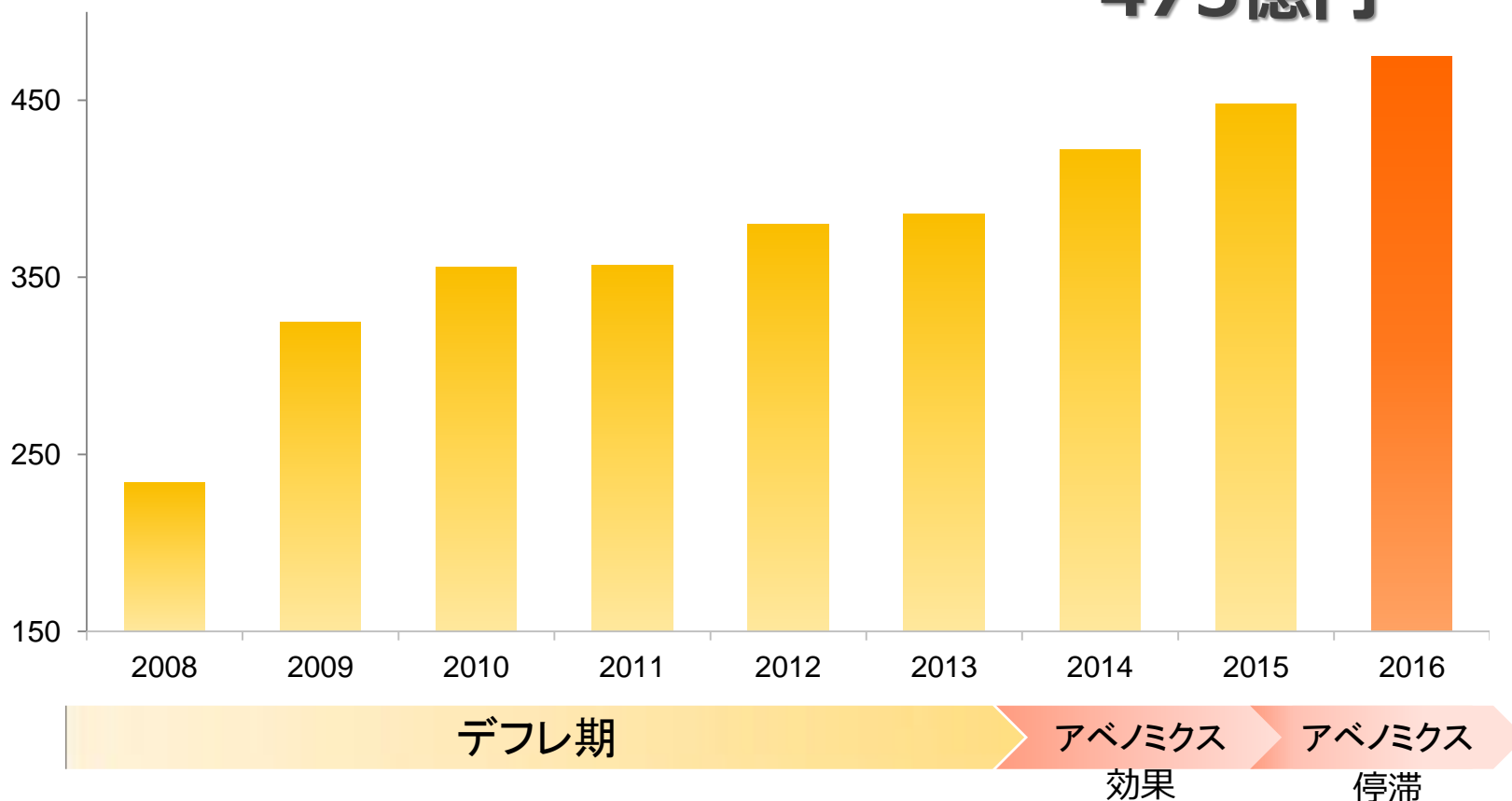
転換後の売上高は約6倍
(6月9日から7月31日の売上累計の前年
同期比)



2016年利益目標は変更しない



2016年調整後EBITDA目標 475億円



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2016年はIFRSに基づく調整後EBITDA。

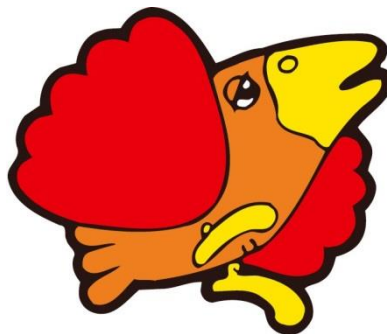
2 調整後EBITDA = EBITDA + 固定資産除却損 + 非金融資産の減損損失 + BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む） + 適格上場に伴う会計上の見積変更額

将来の成長に向けて



ブランド転換や新規ブランド開発などにより対応し、外部環境の変化に柔軟に対応し、利益拡大を継続することが可能

★: 2015年以降にオープンした新ブランド



■ 上期累計実績は増収増益を達成

- i. 外部環境変化により客数／客単価ともに苦戦した
- ii. 新規出店、リモデル、ブランド転換など店舗開発施策は計画通りに進捗
- iii. 原価改善、販管費の削減により収益力が向上

売上高	前年比	0.2%
営業利益	〃	12.4%
調整後EBITDA	〃	2.1%
調整後当期利益	〃	3.1%

◆ 強固なすかいらーくグループのプラットフォームを活かし、新業態開発を実行し、次の成長への布陣を整えた



財務パート

主要連結財務指標：第2四半期（3か月）



主要連結財務指標	単位	2016年 第2四半期	2015年 第2四半期	増減
売上高	億円	860	865	(5)
売上高成長率（前年同期比）	%	(0.5)%	3.5%	(4.0)%
既存店売上成長率（前年同期比） *	%	(1.6)%	2.9%	(4.5)%
既存店客単価成長率（前年同期比） *	%	0.6%	3.9%	(3.3)%
既存店客数成長率（前年同期比） *	%	(2.2)%	(0.9)%	(1.3)%
グロスマージン率	%	70.2%	69.7%	+0.5%
調整後EBITDA	億円	115	109	+6
調整後EBITDA マージン	%	13.4%	12.6%	+0.8%
調整後EBITDA 成長率（前年同期比）	%	5.9%	1.5%	+4.5%
調整後四半期利益	億円	44	39	+5
調整後四半期利益成長率（前年同期比）	%	13.3%	34.4%	(21.1)%
営業利益	億円	75	58	+17
営業利益マージン	%	8.8%	6.7%	+2.0%
EBITDA	億円	111	93	+18
四半期利益	億円	44	30	+14
基本的1株当たり四半期利益（希薄化前）	円	22.55	15.46	+7.09
基本的1株当たり四半期利益（希薄化後）	円	22.37	15.29	+7.08
ROE *	%	16.0%	13.2%	+2.8%
調整後ROE *	%	16.0%	17.9%	(1.9)%

*1 既存店定義：13ヶ月以上稼働店舗（ブランド転換店含む）客数はデリバリー含む（デリバリー客数＝デリバリー売上高÷平均客単価）

*2 ROEはLTMベース。

主要連結財務指標：第2四半期累計



主要連結財務指標	単位	2016年 第2四半期	2015年 第2四半期	増減
売上高	億円	1,730	1,727	+3
売上高成長率（前年同期比）	%	0.2%	4.2%	(4.1)%
既存店売上成長率（前年同期比） *	%	(0.9)%	3.8%	(4.6)%
既存店客単価成長率（前年同期比） *	%	0.8%	4.2%	(3.5)%
既存店客数成長率（前年同期比） *	%	(1.6)%	(0.5)%	(1.2)%
グロスマージン率	%	69.9%	69.7%	+0.2%
調整後EBITDA	億円	218	213	+5
調整後EBITDA マージン	%	12.6%	12.3%	+0.2%
調整後EBITDA 成長率（前年同期比）	%	2.1%	12.5%	(10.3)%
調整後四半期利益	億円	77	75	+2
調整後四半期利益成長率（前年同期比）	%	3.1%	52.0%	(48.9)%
営業利益	億円	137	122	+15
営業利益マージン	%	7.9%	7.1%	+0.9%
EBITDA	億円	208	189	+18
四半期利益	億円	77	66	+11
基本的1株当たり四半期利益（希薄化前）	円	39.60	33.81	+5.79
基本的1株当たり四半期利益（希薄化後）	円	39.26	33.47	+5.79
ROE *	%	16.0%	13.2%	+2.8%
調整後ROE *	%	16.0%	17.9%	(1.9)%

*1 既存店定義：13ヶ月以上稼働店舗（ブランド転換店含む）客数はデリバリー含む（デリバリー客数＝デリバリー売上高÷平均客単価）

*2 ROEはLTMベース。

2016年第2四半期（3か月）要約PL



	2016年第2四半期		2015年第2四半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	860	100.0%	865	100.0%	(5)	99.5%
売上原価	256	29.8%	262	30.3%	6	97.8%
売上総利益	604	70.2%	603	69.7%	1	100.2%
販売費および一般管理費	529	61.5%	545	63.0%	16	97.0%
営業利益	75	8.8%	58	6.7%	17	129.5%
金融損益	(7)	(0.8)%	(8)	(0.9)%	1	86.8%
税引前利益	68	8.0%	50	5.8%	18	136.4%
税金費用	25	2.9%	20	2.3%	(4)	122.2%
四半期利益	44	5.1%	30	3.5%	14	146.0%
EBITDA	111	12.9%	93	10.8%	18	119.6%
調整後EBITDA	115	13.4%	109	12.6%	6	105.9%
調整後四半期利益	44	5.1%	39	4.5%	5	113.3%

2016年第2四半期累計 要約PL



	2016年第2四半期		2015年第2四半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	1,730	100.0%	1,727	100.0%	3	100.2%
売上原価	520	30.1%	523	30.3%	3	99.5%
売上総利益	1,210	69.9%	1,204	69.7%	6	100.5%
販売費および一般管理費	1,073	62.0%	1,082	62.7%	9	99.2%
営業利益	137	7.9%	122	7.1%	15	112.4%
金融損益	(14)	(0.8)%	(16)	(0.9)%	1	91.2%
税引前利益	123	7.1%	106	6.2%	16	115.5%
税金費用	46	2.6%	41	2.4%	(5)	112.6%
四半期利益	77	4.5%	66	3.8%	11	117.2%
EBITDA	208	12.0%	189	11.0%	18	109.6%
調整後EBITDA	218	12.6%	213	12.3%	5	102.1%
調整後四半期利益	77	4.5%	75	4.3%	2	103.1%

2016年第2四半期（3か月）実績分析

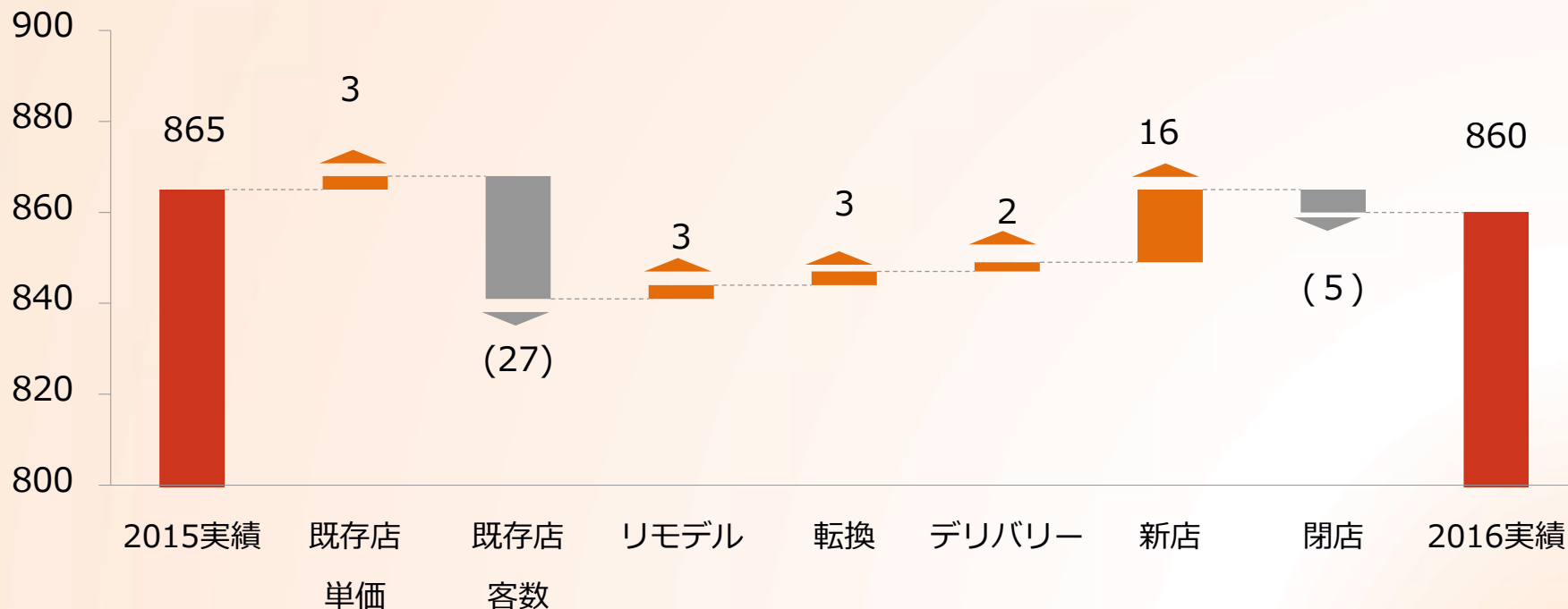


売上高

既存店
(16)

非既存店
+12

単位：億円

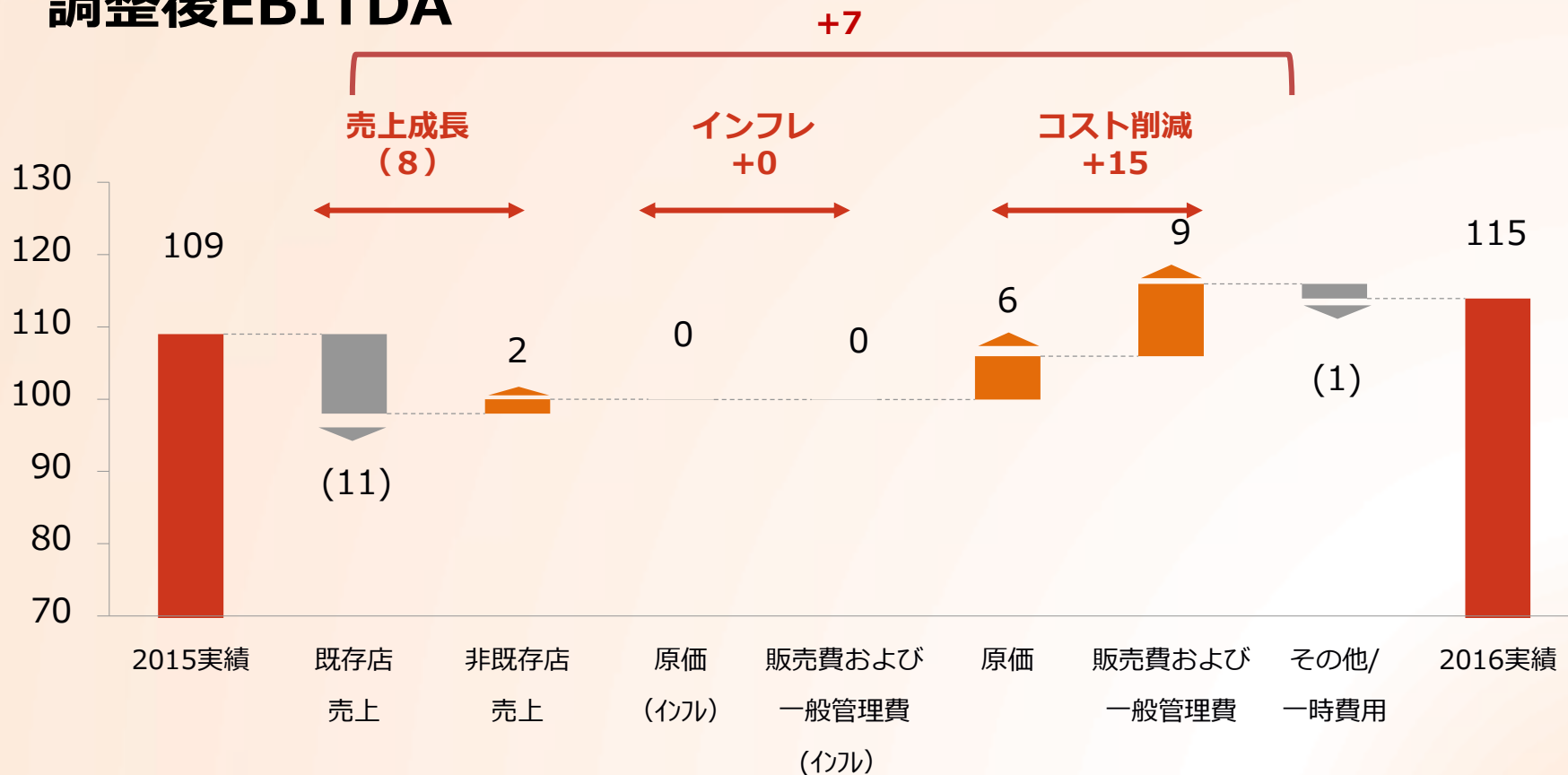


2016年第2四半期（3か月）実績分析



調整後EBITDA

単位：億円

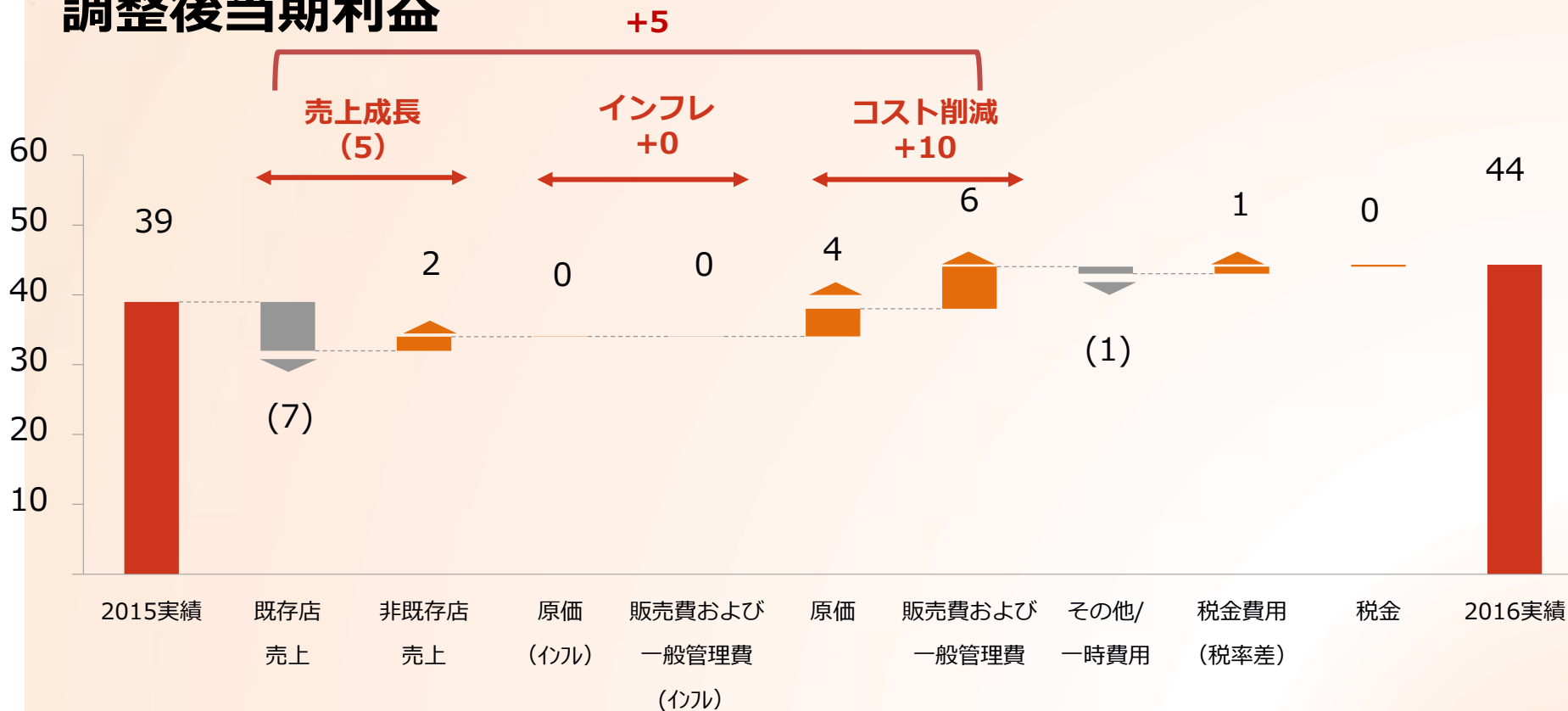


2016年第2四半期（3か月）実績分析



単位：億円

調整後当期利益



2016年第2四半期累計 実績分析



売上高

既存店
(20)

非既存店
+23

単位: 億円

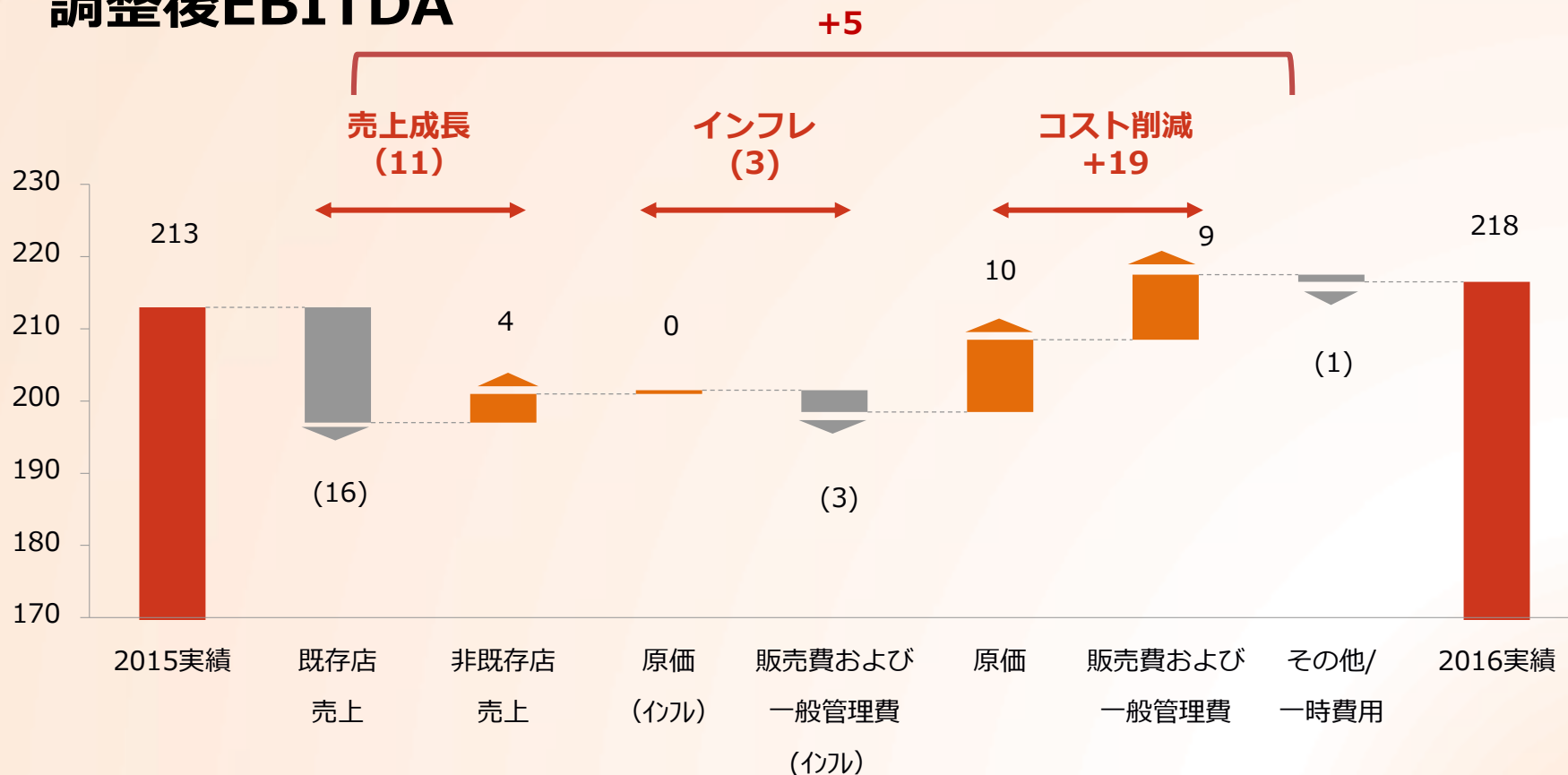


2016年第2四半期累計 実績分析



調整後EBITDA

単位: 億円

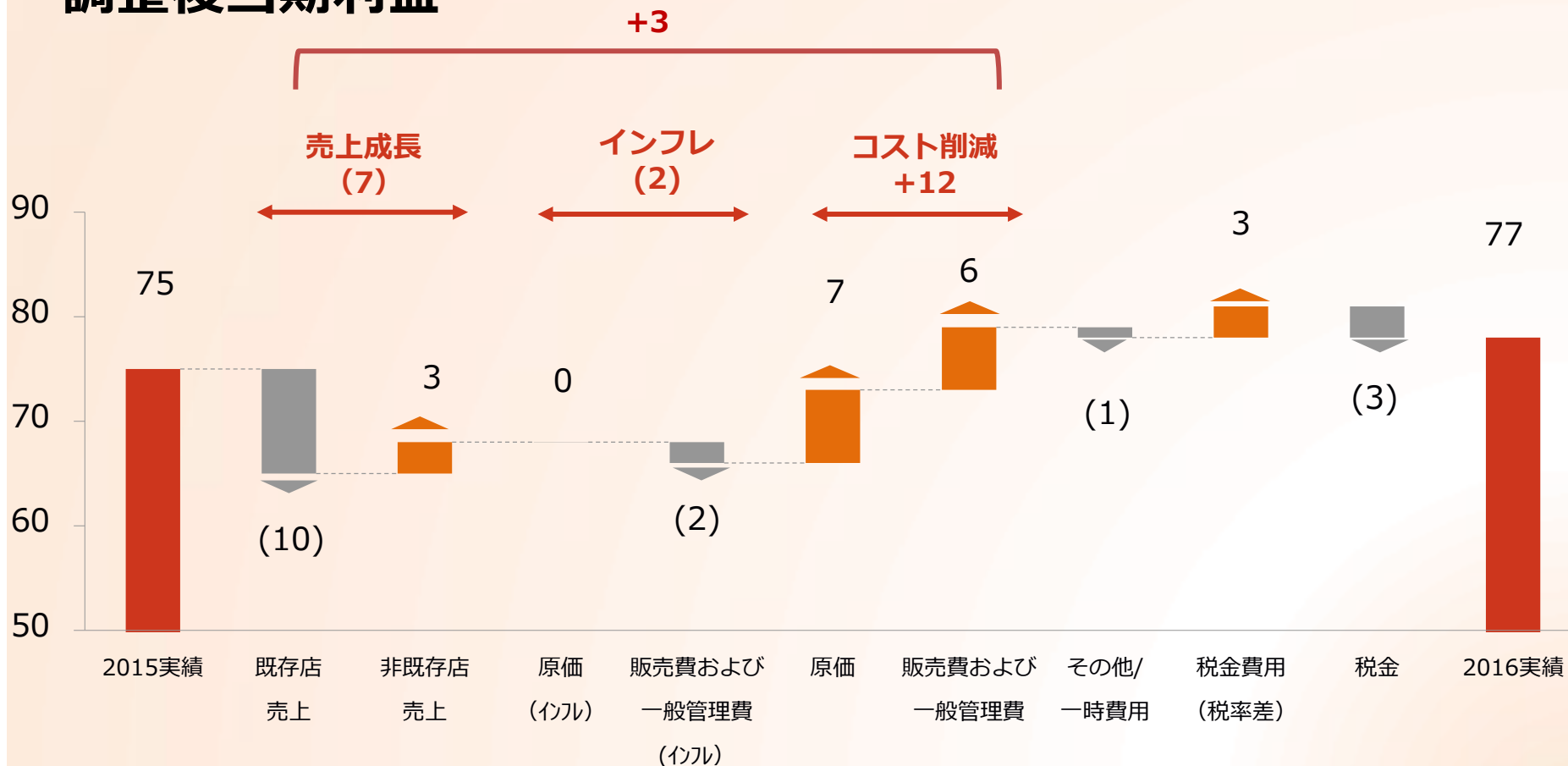


2016年第2四半期累計 実績分析



単位：億円





調整後当期利益



店舗開発の進捗



2015年12月末から2016年6月末までの店舗数推移

店舗数ブランド	2016年 機種	新店	ブランド 転換 (+)	ブランド 転換 (-)	閉店	転換準備 の閉店	2016年 6月末	増減	リモデル
 ガスト	1,390	5	2	(31)	(4)	-	1,362	(28)	69
 バーミヤン	342	-	-	(10)	-	-	332	(10)	28
 ジョナサン	303	-	1	-	-	-	304	1	50
 夢庵	194	-	4	(1)	-	-	197	3	14
 ステーキ ガスト	142	1	2	(7)	-	-	138	(4)	-
その他	665	17	45	(12)	(8)	7	714	49	24
合計	3,036	23	54	(61)	(12)	7	3,047	11	185

調整後EBITDA、四半期利益の内訳



第2四半期累計

(億円)	2016Q2	2015Q2	前年同期比
EBITDA	208	189	18
非キャッシュ項目			
(+ 固定資産除却損)	5	7	(2)
(+ 減損損失)	5	2	3
一時的なコスト項目			
(+ 上場及び売出関連費用)	-	3	(3)
(+ 適格上場に伴う見積り変更額)	-	12	(12)
調整後EBITDA	218	213	5
当期利益	77	66	11
一時的なコスト項目			
(+ 上場及び売出関連費用)	-	3	(3)
(+ 適格上場に伴う見積り変更額)	-	12	(12)
調整額小計(税引前)	-	15	(15)
調整額に対する税額	-	(6)	6
調整額小計(税引後)	-	9	(9)
調整後当期利益	77	75	2

調整後フリーキャッシュフローの内訳



第2四半期累計

(億円)	2016Q2	2015Q2	前年同期比
営業キャッシュフロー	134	140	(6)
CAPEX	(83)	(92)	9
フリーキャッシュフロー	51	48	4
(+) ベインマネジメントフィー	-	20	(20)
(+) 上場及び売出関連費用	-	5	(5)
(+) 適格上場に伴う会計上の見積り変更額	-	4	(4)
調整額小計(税引前)		29	(29)
調整額に対する税額		(10)	10
調整額小計(税引後)		19	(19)
(-) 敷金及び保証金の差入による支出	(4)	(3)	(1)
(+) 敷金及び保証金の回収による収入	5	6	(2)
調整後フリーキャッシュフロー	52	70	(18)



Appendix

ガストのランチメニュー改定



2月25日の改定以降、平日ランチの客数は平均で前年比3.2%*増

2月25日改定

4月28日改定

6月15日改定



*2月24日から7月31日の平均客数の前年同期比

ガストではグランドメニュー大幅改定を実施



Caféレストラン
ガスト



糖質が
気になる方へ
「メヌマ」

プラス¥50(税抜)で
糖質0麺に
変更できます!

驚き



低糖質

懐かしさ

楽しさ



スペシャルティブランドでは、 季節感・プレミアム感のあるメニューを期間限定で提供



和牛のおいしさを伝える
豪州牛の旨み。
霜降り肉のやわらかさ。

新・プレミアムビーフ100%ハンバーグ

北海道産
たっぷり野菜
こだわり豚
丼



北海道十勝山麓の大自然の中でストレスが少なく、一貫生産体制で育てられた健康的で美味しい豚です。



うなとろ重膳
1,699円(税抜) 1,035kcal 塩分97.59

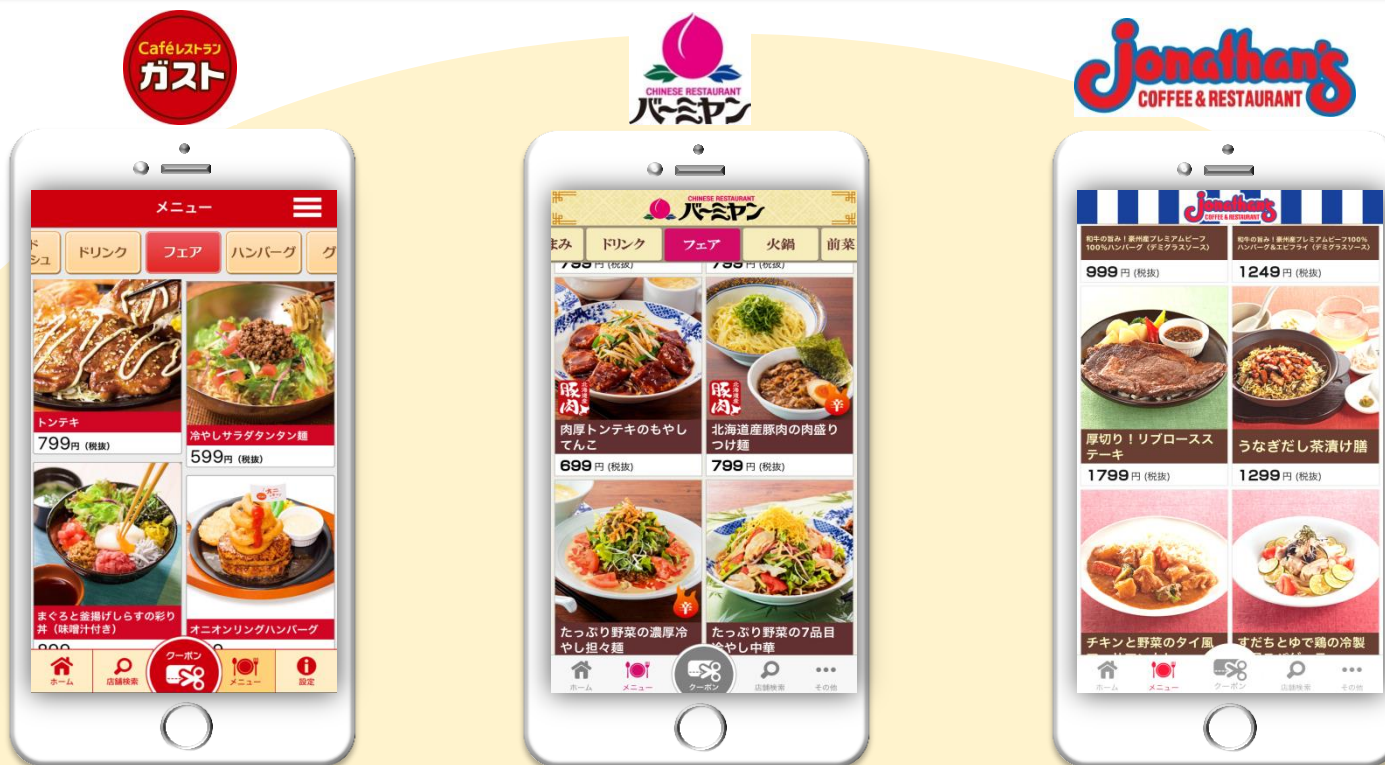
鹿児島県産



夏のうなか丼膳 1,299円(税抜) 919kcal 塩分3.79
夏のうなか丼(単品) 1,099円(税抜) 676kcal 塩分30

うななき

アプリの活用



店舗数* 1,360

331

303

ダウンロード数* 757万

78万

19万

アプリ配信開始時期 2014年10月

2015年11月

2016年7月

デジタルマーケティング施策をさらに強化



1 to 1マーケティングの推進例

アプリ プッシュ	男	10~30代	オニバーグ	チキテ	【肉の日】 オニバーグ or マックスグリル	富士山盛り ポテト	
		40代以上	冷やし麺& 糖質オフ	カツカレー		トンテキ	
	女	10~30代	オニバーグ 彩井+ キッズ17%	冷やし麺	【パフェの日】 チーズケーキ・マンゴー ストーンパフェ (動画つき)	富士山盛り ポテト	
		40代以上	冷やし麺& 糖質オフ	イタリアンバーグ 彩井		アボカド	
	非会員	アプリ利用履歴に基づくセグメント分け からの上記同様の出し分け					
	オトメルマガ	アプリと同様の考えに則って、アプリよりもラフな出し分けを実施					
	緊急・雨対策	梅雨・悪天候時に、短期限定の新メニューお試しクーポンなど					