

株式会社すかいらーく
2016年第3四半期
決算説明資料

2016年11月9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。

エクゼクティブサマリー



◆ 2016年度第3四半期累計実績は増収増益を達成

■ 売上高	前年比	0.1%
■ 営業利益	//	9.1%
■ 調整後EBITDA	//	3.0%
■ 調整後四半期利益	//	6.7%

◆ 年間の業績目標は据え置き

2016年Q3累計業績ハイライト



	2016年Q3 累計実績	前年比
売上高	2,647億円	+0.1%
既存店売上	前年比(1.0)%	—
営業利益	238億円	9.1%
調整後EBITDA*	360億円	3.0%
調整後四半期利益*	138億円	6.7%
調整後ROE*	16.2%	(0.6)%
店舗展開	リモデル294店、ブランド転換84店*、新規出店35店	

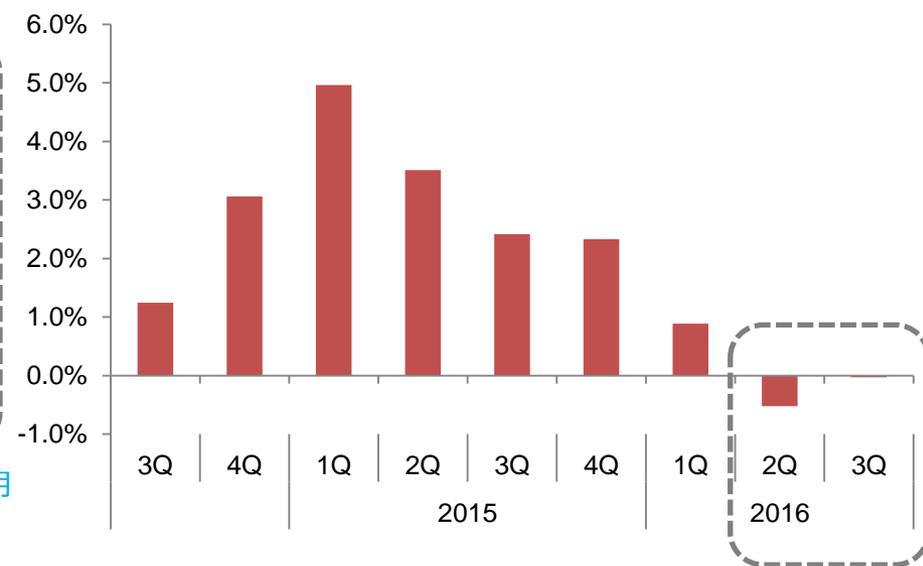
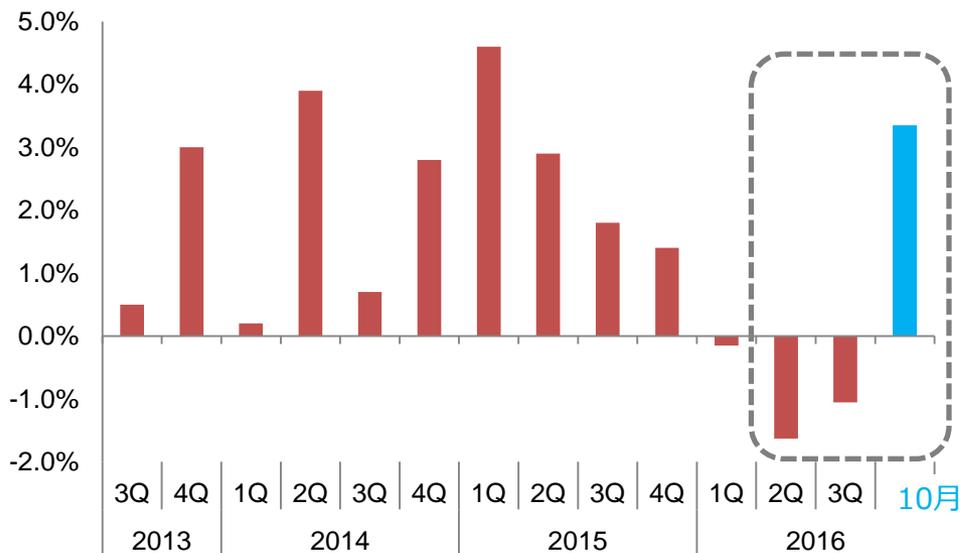
*注 調整後EBITDA = EBITDA + 固定資産除却損 + 非金融資産の減損損失 + BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む） + 適格上場に伴う会計上の見積変更額
 調整後四半期利益 = 四半期利益 + BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む） + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + 調整項目の税効果調整
 BCPLマネジメント契約とは、当社とペインキャピタル・パートナーズ・LLC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84店のうち2店は転換準備のため閉店中

売上高前年比推移



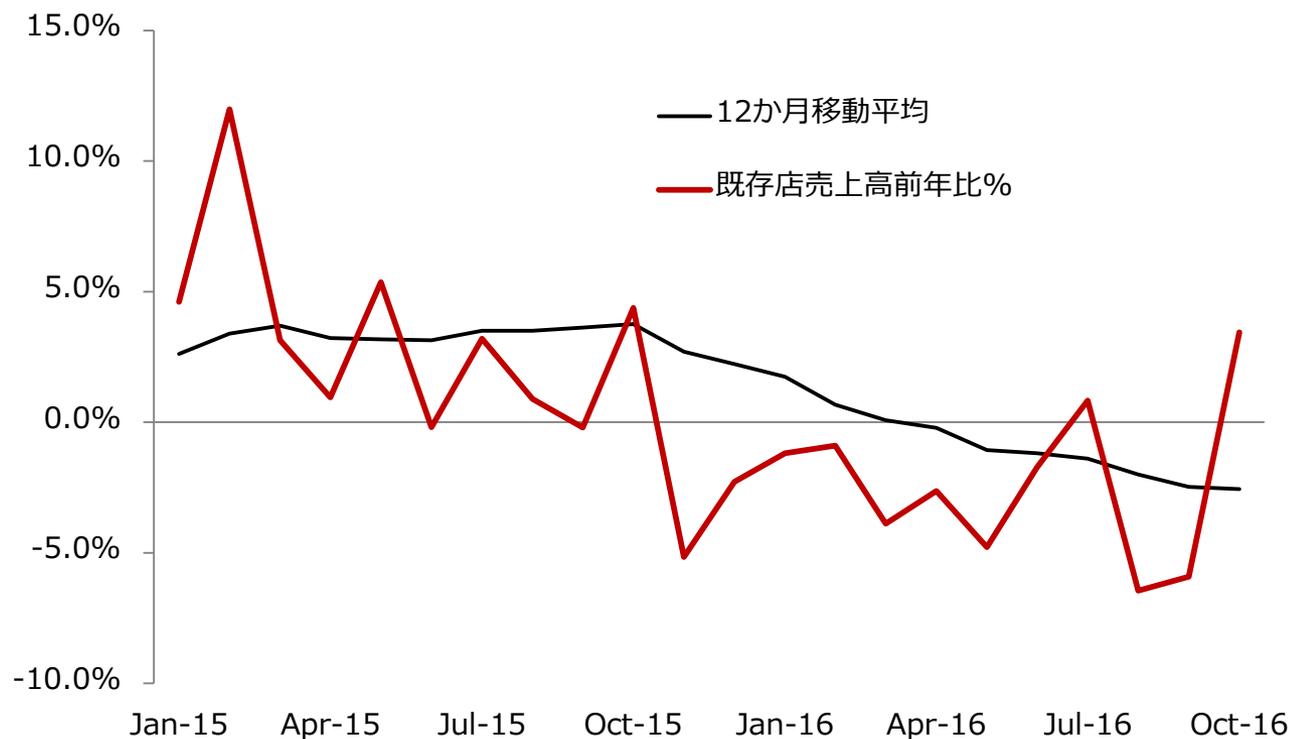
四半期毎の既存店売上高前年比

四半期毎の総売上高前年比



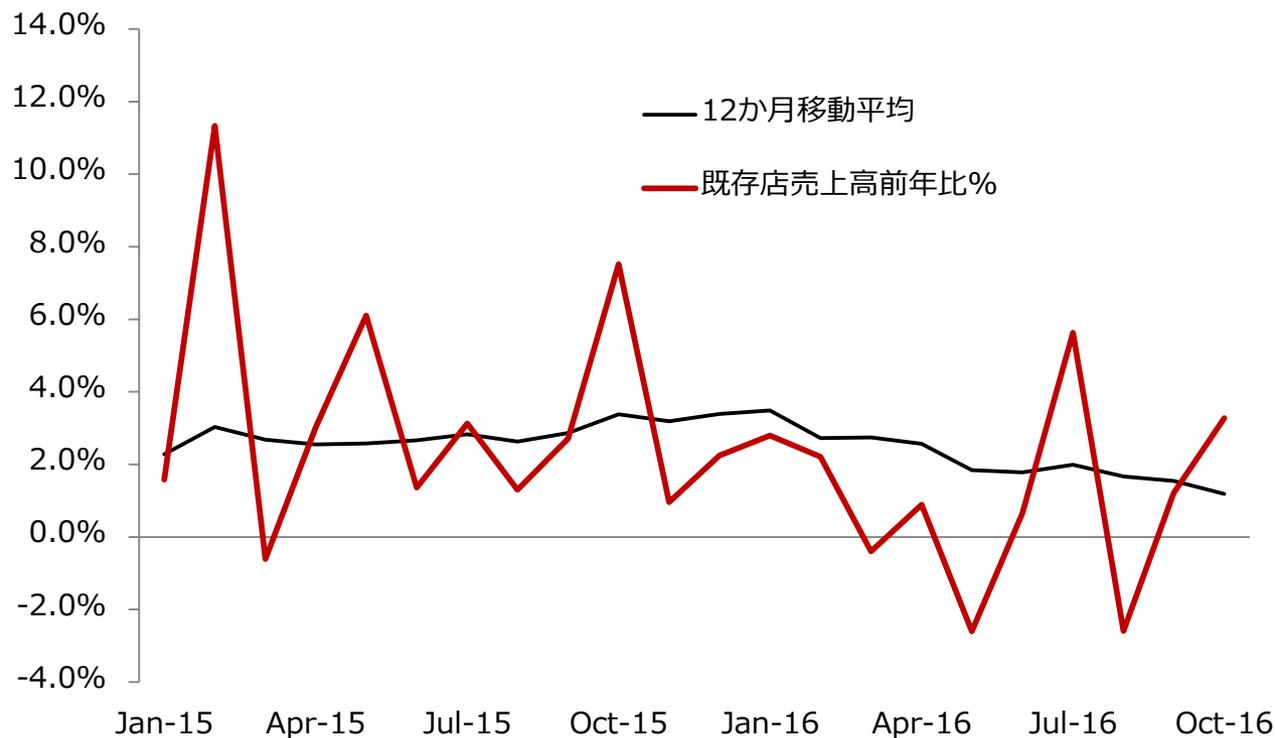
既存店売上・総売上ともにQ2を底に回復

ガスト：既存店売上前年比推移



- ◆ 6月グランドメニュー改定：価格に敏感な層を含む新規顧客の獲得に成功
- ◆ 9月グランドメニュー改定：新規顧客獲得・価格に敏感な層の獲得に加え、客単価1,000円以上の層が増加（初期結果）
- ◆ さらに、プロモーションの最適化を実施し結果につながっている

スペシャルティ：既存店売上は好調継続

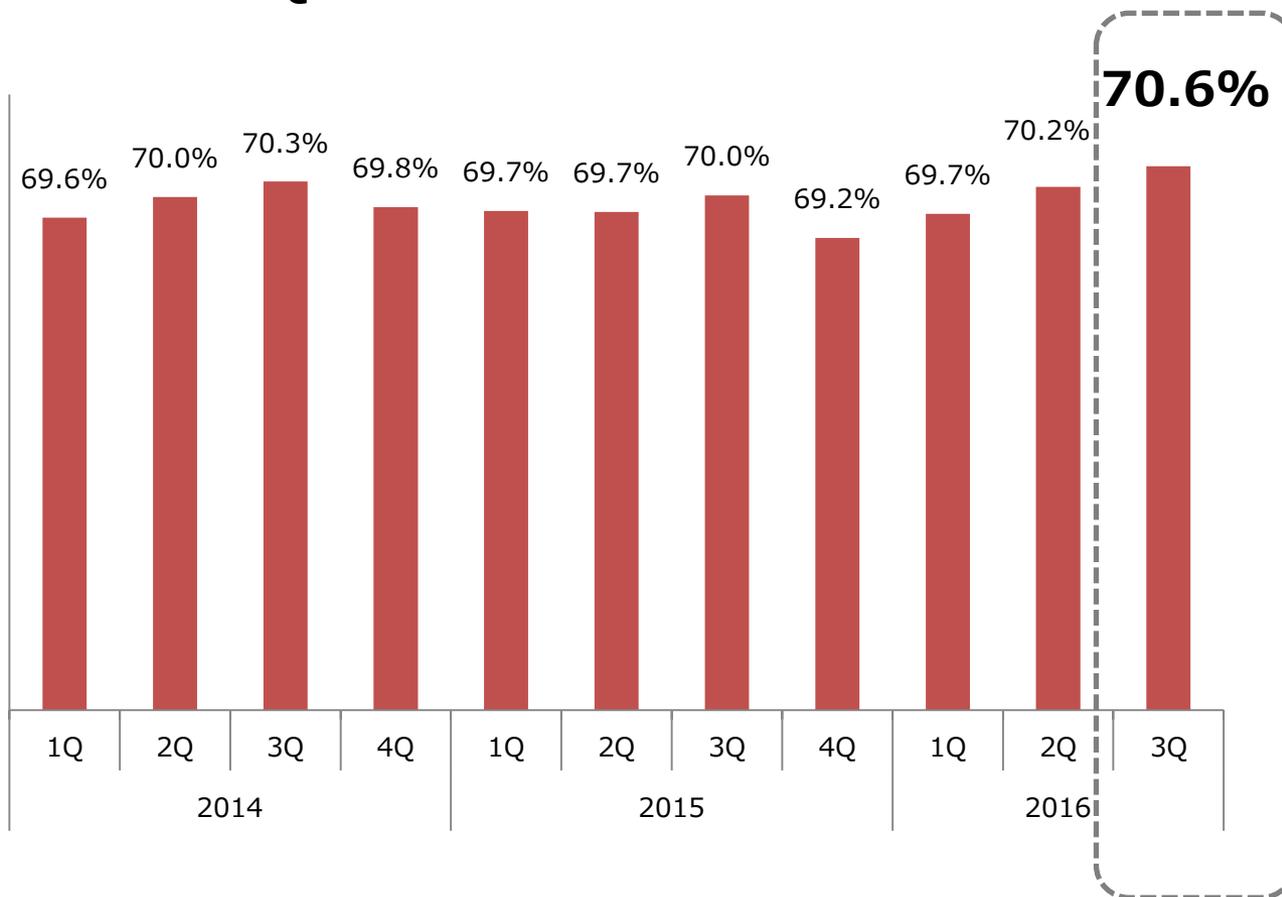


スペシャルティブランドの売上はグループ売上の約60%

原価：安定的かつ堅調な粗利率を維持



2016年Q3の粗利率は過去最高水準に



SG&A：継続的な最適化策を実施



継続的にコスト最適化策を実施

- マーケティングコストの最適化
- 水光熱費の最適化
- 修繕、メンテナンスの内製化推進

販売費及び一般管理費は前年比14億円削減を達成
今後も引き続きコスト最適化は継続

2016年の売上・利益推移とアクションポイント

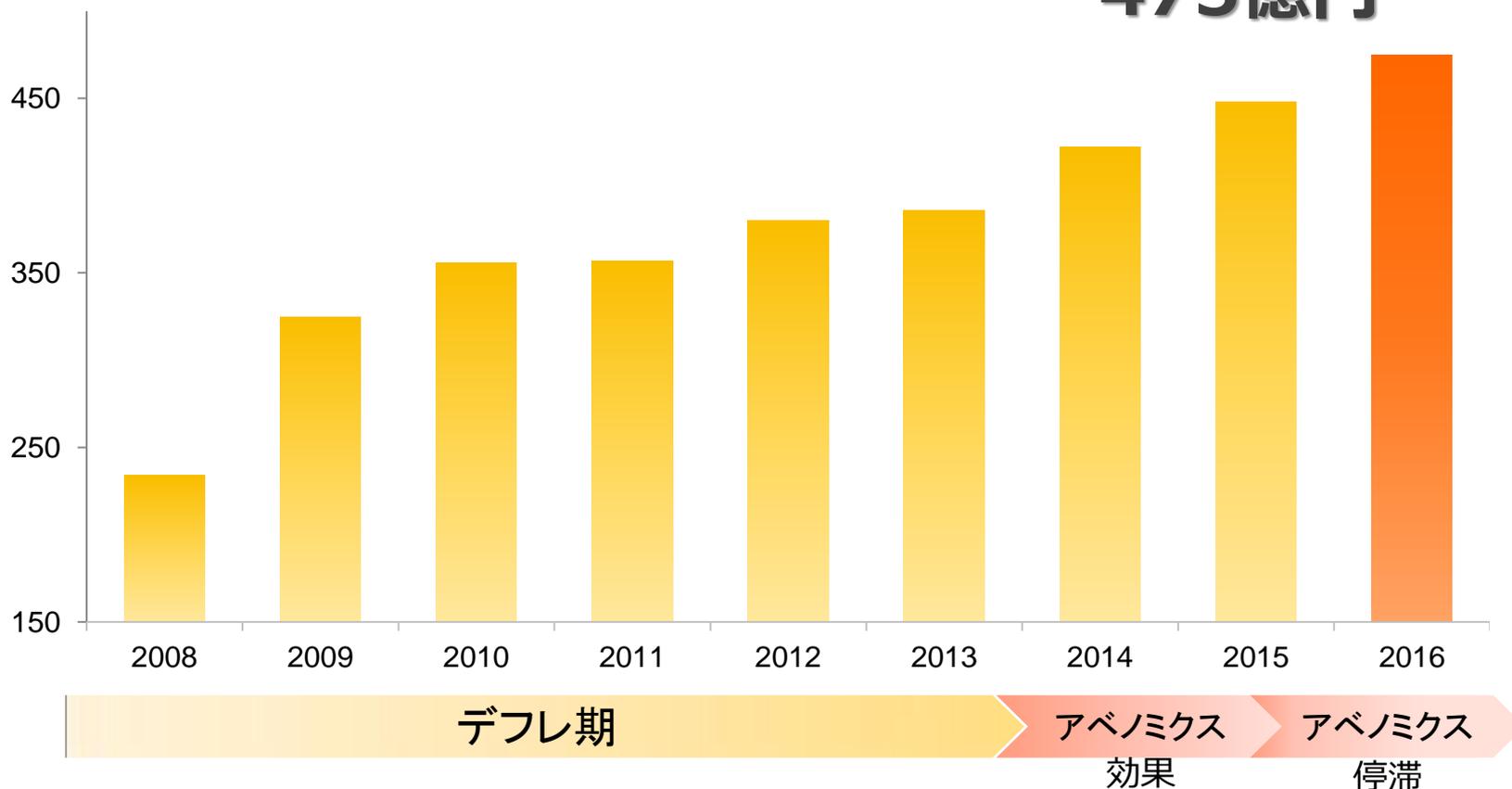


	Q1	Q2	Q3	Q4
総売上高 前年比%	+0.9%	(0.5)%	(0.0)%	
既存店売上高 前年比%	(0.2)%	(1.6)%	(1.1)%	
調整後 EBITDA 前年比%	(1.8)%	+5.9%	+4.4%	
 ランチメニュー改定	3月～10月			
 グランドメニュー改定	6月中旬～11月末			
 プロモーション復活 ブランド横断プロモーション	★			
 プレミアム食材の フェアメニュー再開	★			
コスト最適化	2月以降			

2016年の利益目標



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



財務パート

主要連結財務指標：第3四半期（3か月）



主要連結財務指標	単位	Q3(7~9月)			
		2016 実績	2015 実績	差異	成長率
売上高	億円	918	918	(0)	(0.0)%
既存店売上成長率(前年同期比)*1	%	(1.1)%	1.8%	(2.9)%	-
客単価	%	0.5%	3.1%	(2.5)%	-
客数	%	(1.6)%	(1.2)%	(0.4)%	-
粗利率	%	70.6%	70.0%	+0.6%	-
調整後EBITDA	億円	142	136	+6	4.4%
(売上比)	%	15.5%	14.8%	+0.7%	-
調整後四半期利益	億円	61	54	+6	11.7%
(売上比)	%	6.6%	5.9%	+0.7%	-
営業利益高	億円	101	97	+5	4.9%
(売上比)	%	11.0%	10.5%	+0.5%	-
EBITDA	億円	138	130	+8	6.1%
四半期利益	億円	61	54	+6	11.7%
基本的1株当たり四半期利益(希薄化前)	円	31.20	27.99	+3.21	11.5%
基本的1株当たり四半期利益(希薄化後)	円	30.97	27.68	+3.29	11.9%
ROE *2	%	16.1%	15.5%	+0.6%	-
調整後ROE *2	%	16.2%	16.8%	(0.6)%	-

*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 調整後ROEは直近12カ月ベース

主要連結財務指標：第3四半期累計



主要連結財務指標	単位	Q3累計(1~9月)			
		2016 実績	2015 実績	差異	成長率
売上高	億円	2,647	2,645	+3	0.1%
既存店売上成長率(前年同期比)*1	%	(1.0)%	3.1%	(4.0)%	-
客単価	%	0.7%	3.8%	(3.1)%	-
客数	%	(1.6)%	(0.7)%	(0.9)%	-
粗利率	%	70.2%	69.8%	+0.3%	-
調整後EBITDA	億円	360	349	+11	3.0%
(売上比)	%	13.6%	13.2%	+0.4%	-
調整後四半期利益	億円	138	129	+9	6.7%
(売上比)	%	5.2%	4.9%	+0.3%	-
営業利益高	億円	238	218	+20	9.1%
(売上比)	%	9.0%	8.3%	+0.7%	-
EBITDA	億円	345	319	+26	8.2%
四半期利益	億円	138	120	+18	14.7%
基本的1株当たり四半期利益(希薄化前)	円	70.81	61.80	+9.01	14.6%
基本的1株当たり四半期利益(希薄化後)	円	70.23	61.15	+9.08	14.8%
ROE *2	%	16.1%	15.5%	+0.6%	-
調整後ROE *2	%	16.2%	16.8%	(0.6)%	-

*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 調整後ROEは直近12カ月ベース

2016年第3四半期（3か月）要約PL



	2016年第3四半期		2015年第3四半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	918	100.0%	918	100.0%	(0)	100.0%
売上原価	270	29.4%	275	30.0%	5	98.1%
売上総利益	648	70.6%	643	70.0%	5	100.8%
販売費及び一般管理費	546	59.6%	546	59.5%	(0)	100.1%
営業利益	101	11.0%	97	10.5%	5	104.9%
金融損益	(7)	(0.7)%	(8)	(0.9)%	1	87.1%
税引前利益	94	10.3%	89	9.7%	6	106.4%
税金費用	34	3.7%	34	3.7%	1	98.1%
四半期利益	61	6.6%	54	5.9%	6	111.7%
EBITDA	138	15.0%	130	14.1%	8	106.1%
調整後EBITDA	142	15.5%	136	14.8%	6	104.4%
調整後四半期利益	61	6.6%	54	5.9%	6	111.7%

2016年第3四半期累計 要約PL



	2016年第3四半期		2015年第3四半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	2,647	100.0%	2,645	100.0%	3	100.1%
売上原価	790	29.8%	798	30.2%	8	99.0%
売上総利益	1,858	70.2%	1,847	69.8%	11	100.6%
販売費及び一般管理費	1,620	61.2%	1,628	61.6%	9	99.5%
営業利益	238	9.0%	218	8.3%	20	109.1%
金融損益	(21)	(0.8)%	(23)	(0.9)%	2	89.8%
税引前利益	217	8.2%	196	7.4%	22	111.4%
税金費用	79	3.0%	75	2.8%	(4)	105.9%
四半期利益	138	5.2%	120	4.5%	18	114.7%
EBITDA	345	13.0%	319	12.1%	26	108.2%
調整後EBITDA	360	13.6%	349	13.2%	11	103.0%
調整後四半期利益	138	5.2%	129	4.9%	9	106.7%

2016年第3四半期（3か月）実績分析

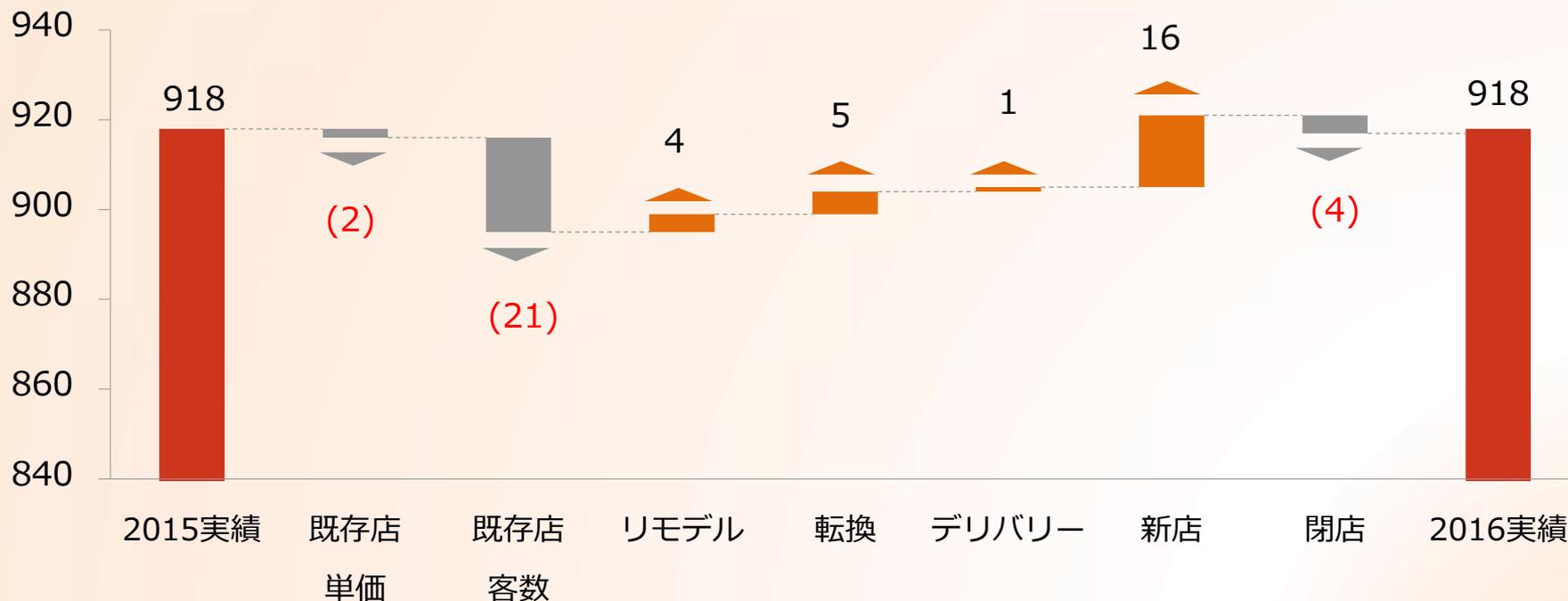


売上高

既存店
(12)

非既存店
+12

単位: 億円

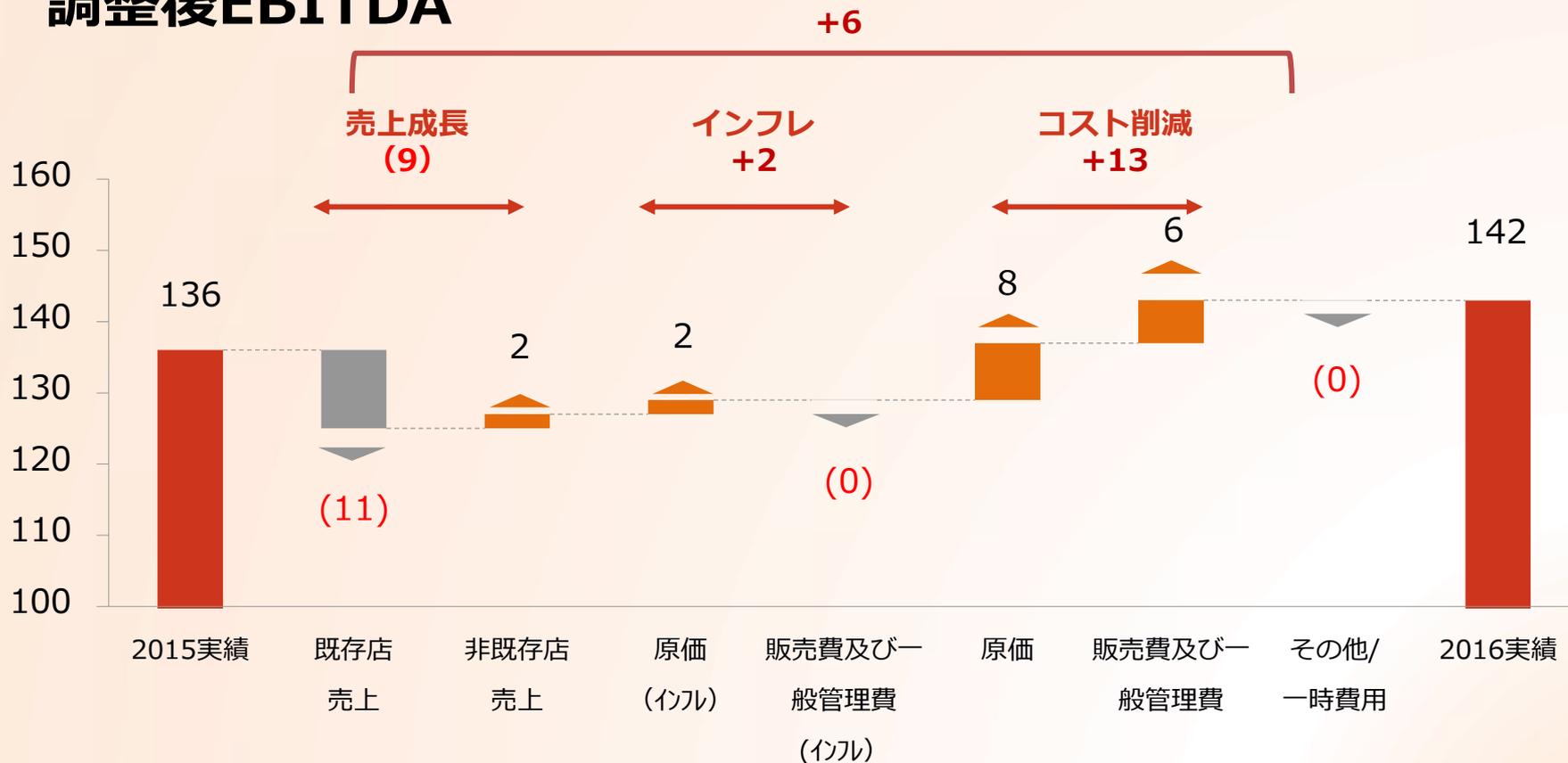


2016年第3四半期（3か月）実績分析



調整後EBITDA

単位：億円

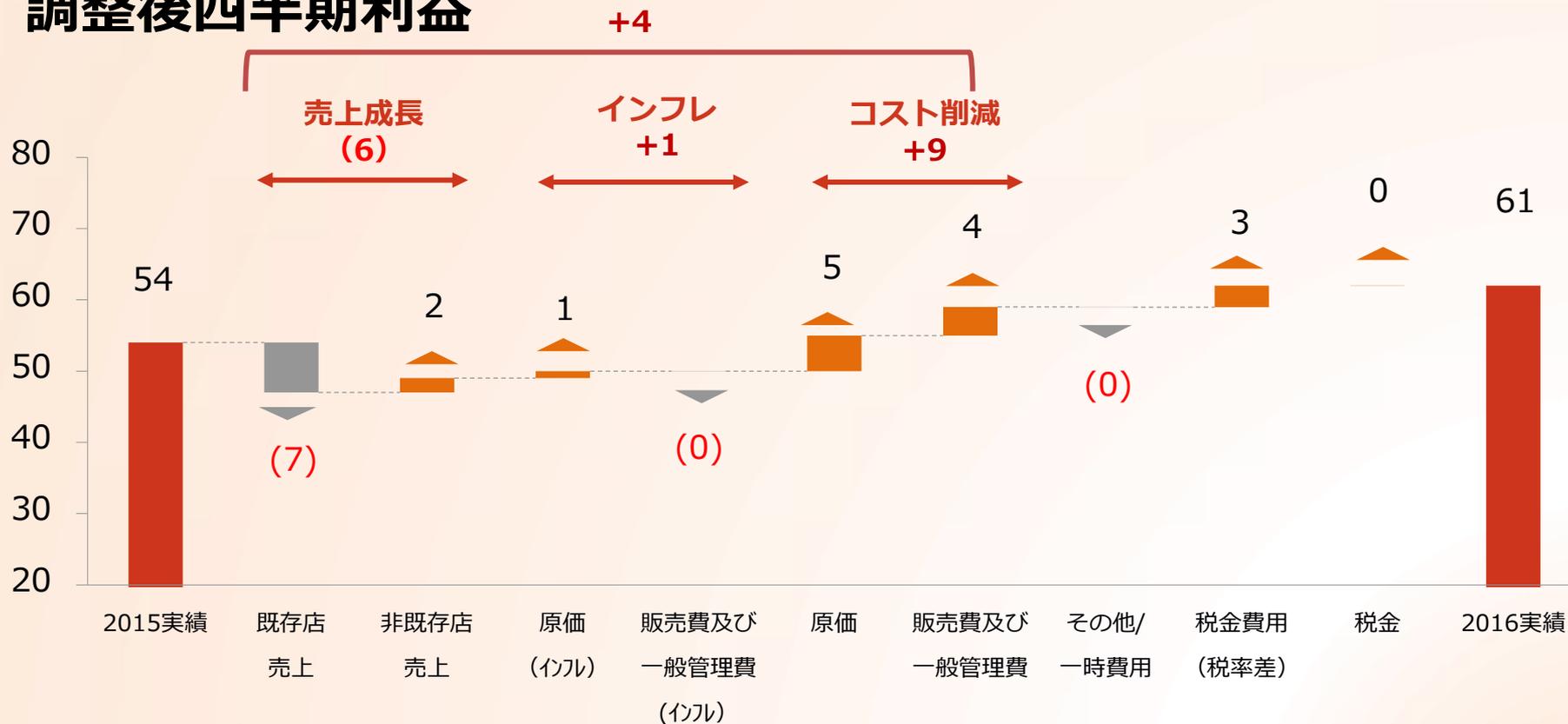


2016年第3四半期（3か月）実績分析



単位：億円

調整後四半期利益



2016年第3四半期累計 実績分析

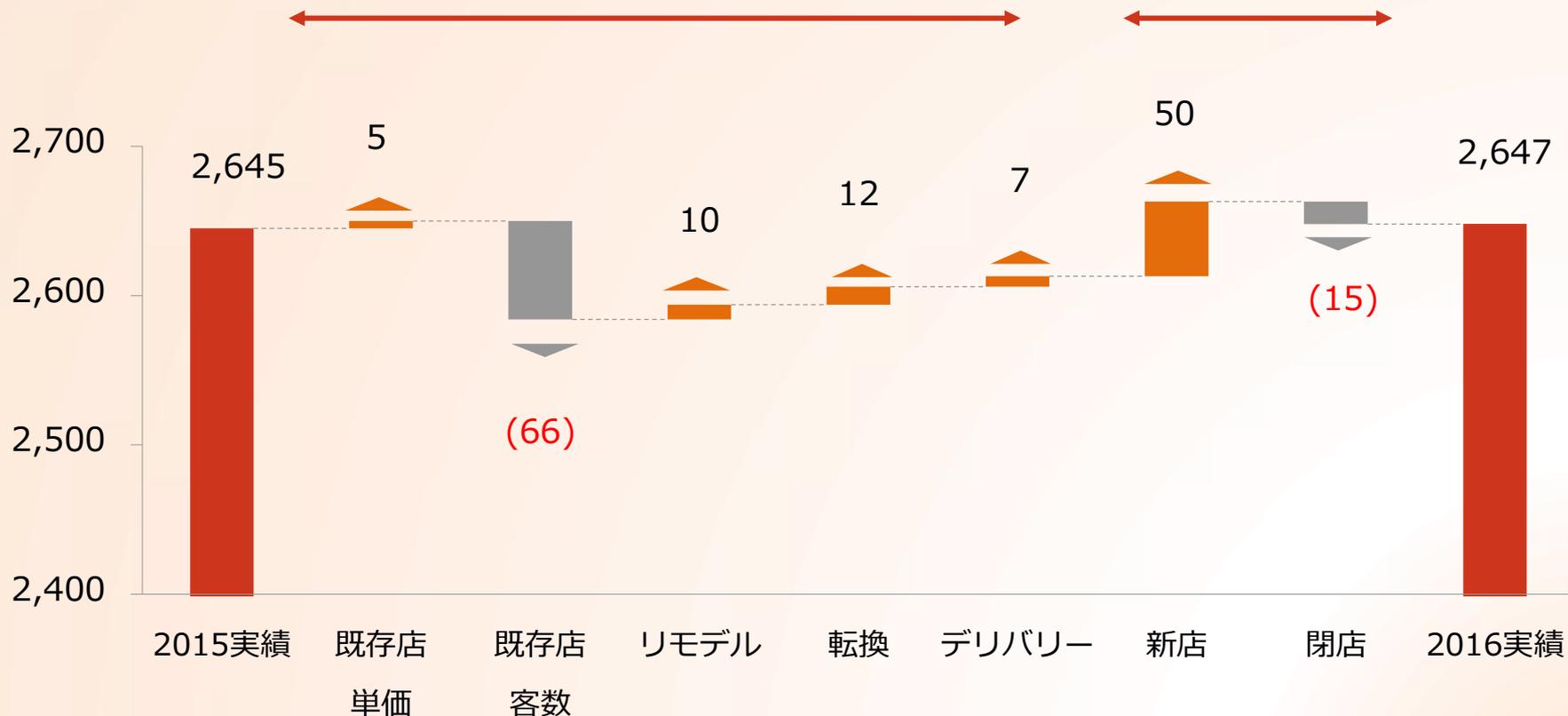


売上高

既存店
(33)

非既存店
+36

単位: 億円



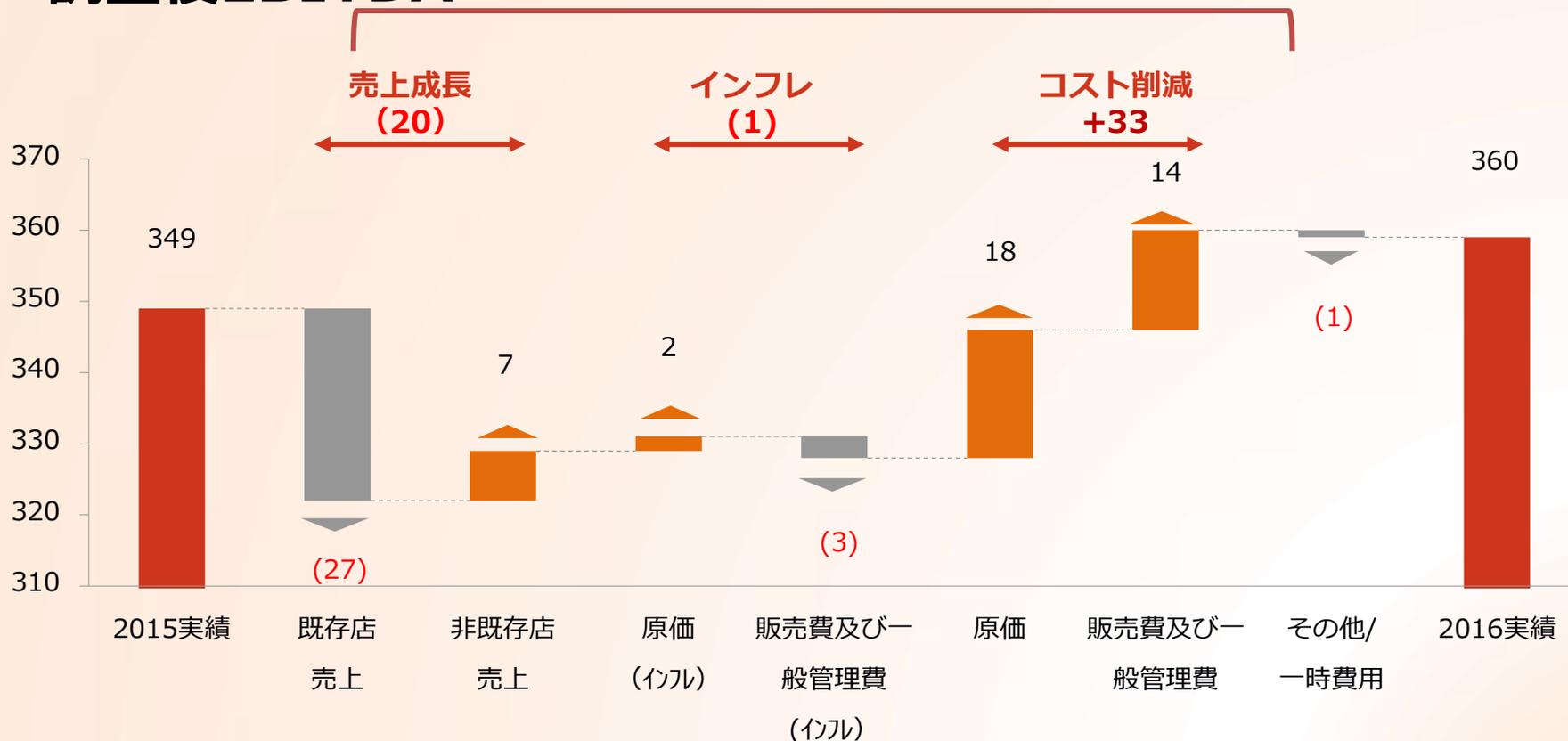
2016年第3四半期累計 実績分析



調整後EBITDA

+12

単位: 億円

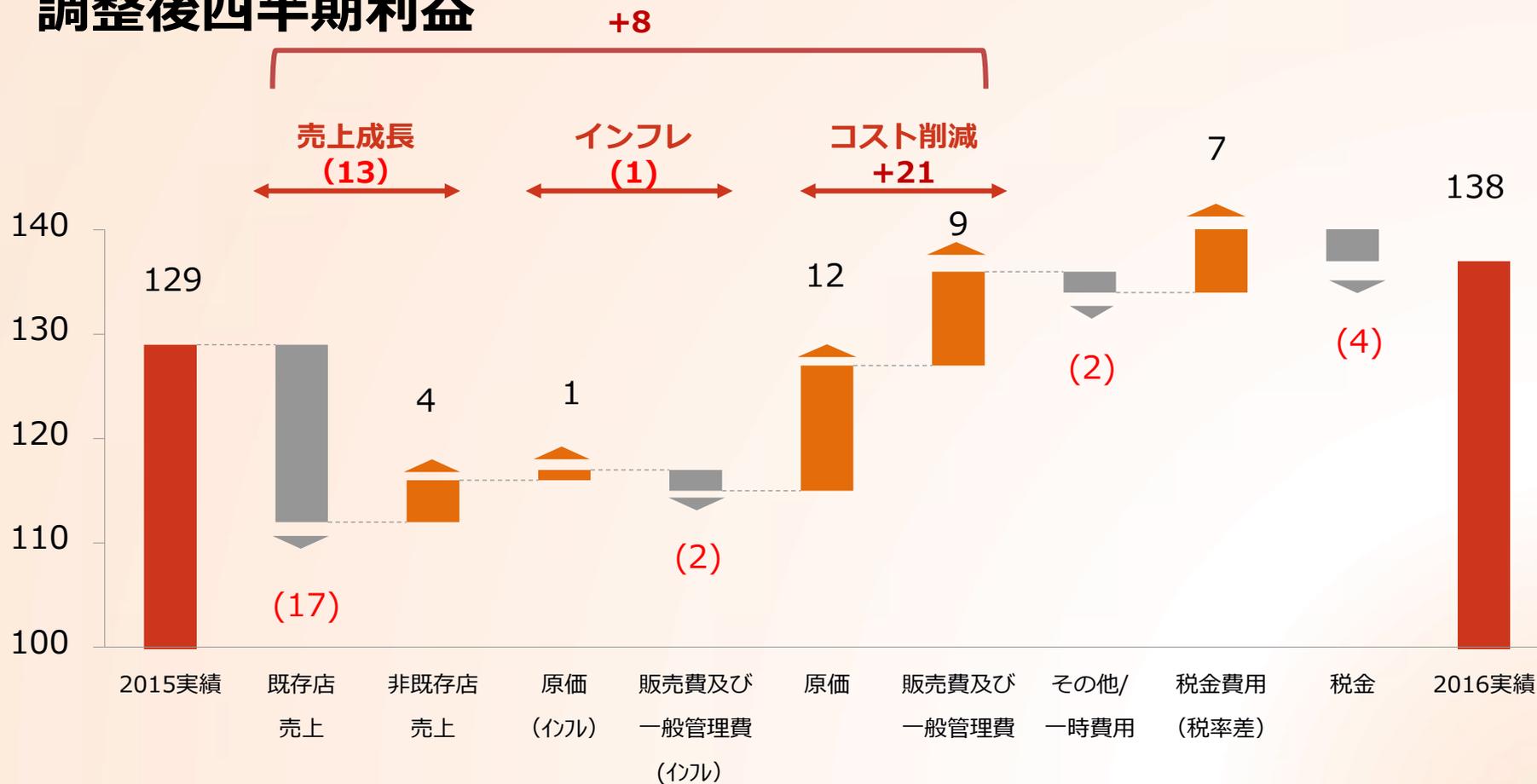


2016年第3四半期累計 実績分析



単位: 億円

調整後四半期利益



店舗開発の進捗



2015年12月末から2016年9月末までの店舗数推移

店舗数ブランド	2015年 12月末	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 9月末	増減	リモデル
 ガスト	1,390	9	2	(40)	(4)	-	1,357	(33)	117
 バーミヤン	342	-	-	(13)	-	-	329	(13)	49
 ジョナサン	303	-	1	(2)	-	-	302	(1)	75
 夢庵	194	-	4	(3)	-	-	195	1	26
 ステーキ ガスト	142	1	2	(8)	-	-	137	(5)	-
 しゃぶ葉	84	7	55	-	(1)	1	146	62	1
その他	581	18	18	(18)	(9)	1	591	10	26
合計	3,036	35	82	(84)	(14)	2	3,057	21	294

調整後EBITDA、四半期利益の内訳



第3四半期累計

(億円)	2016Q3 累計	2015Q3 累計	前年 同期比
EBITDA	345	319	26
非キャッシュ項目			
(+) 固定資産除却損	8	11	(3)
(+) 減損損失	6	4	2
一時的なコスト項目			
(+) 上場及び売出関連費用	-	3	(3)
(+) 適格上場に伴う会計上の見積り変更額	-	12	(12)
調整後EBITDA	360	349	11
四半期利益	138	120	18
一時的なコスト項目			
(+) 上場及び売出関連費用	-	3	(3)
(+) 適格上場に伴う会計上の見積り変更額	-	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)
調整後四半期利益	138	129	9

調整後フリーキャッシュフローの内訳



第3四半期累計

(億円)	2016Q3 累計	2015Q3 累計	前年 同期比
営業キャッシュフロー	231	222	9
CAPEX	(129)	(140)	11
フリーキャッシュフロー	102	82	20
(+) 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	(5)	(6)	1
(+) 敷金及び保証金の回収による収入	7	9	(2)
調整後フリーキャッシュフロー	104	104	0



Appendix

ゲスト：既存店売上高は、まだ回復余地がある



改善点

改善方法

状態

① 平日ランチタイムの売上の安定化と更なる成長

① ランチメニュー改定

完了

② ディナータイムおよび週末ランチタイムの客数安定化

② グランドメニュー改定

進行中

ガスト：ランチメニュー改定



9月29日改定

2月25日改定

4月28日改定

6月15日改定

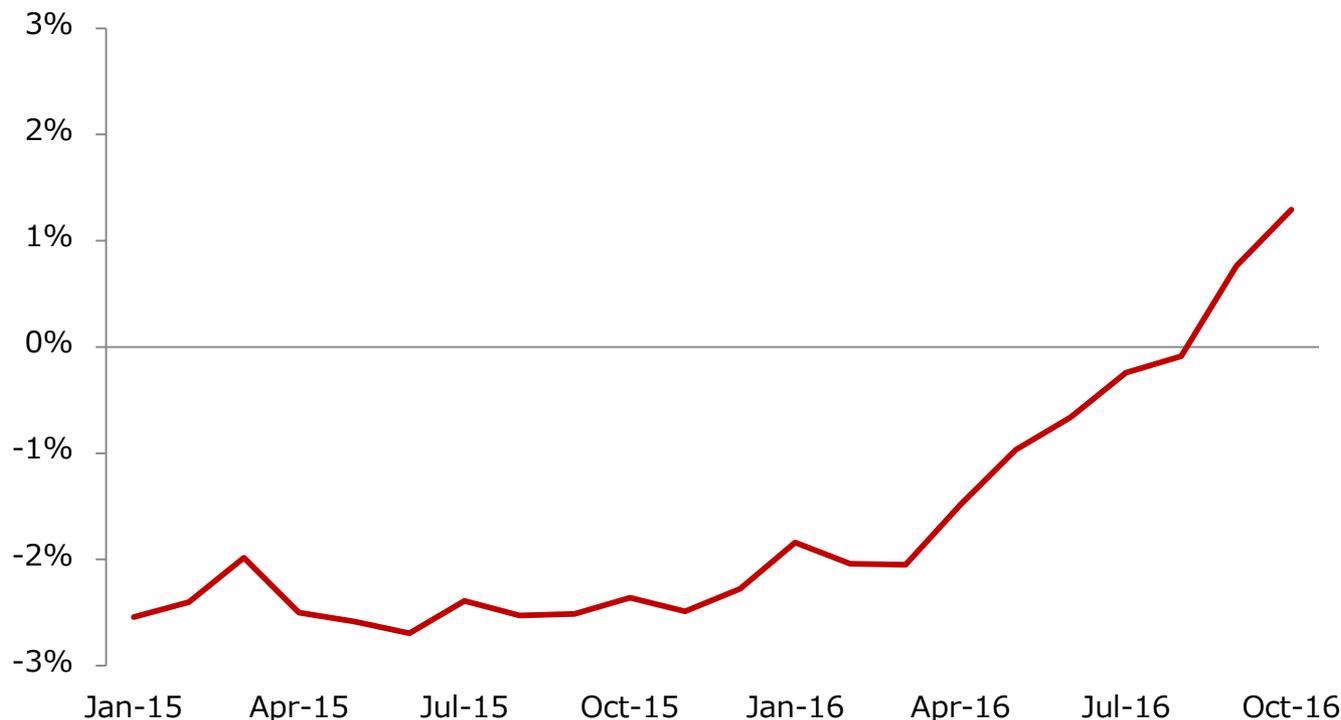


- 2月以降、4回のメニュー改定を実施
- 平日ランチタイムの客数は現水準での安定化が見込まれる

ガスト：客数前年比（平日ランチ）



ガストの平日ランチタイムの客数12か月移動平均

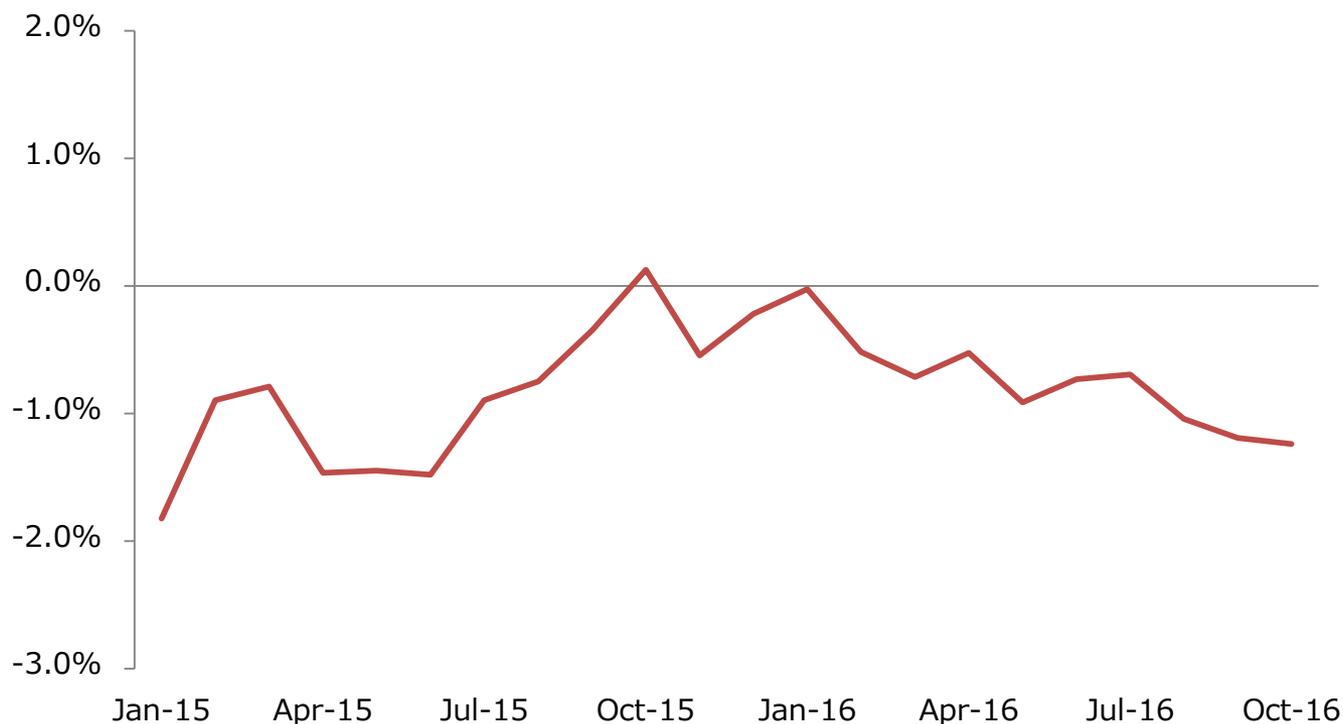


ランチタイムの客数は回復

ガスト：客数前年比（全時間帯）



ガストの全時間帯の客数12か月移動平均



ディナータイムの回復余地が残る

ガスト：グランドメニュー改定



6月にグランドメニューを大幅改定、9月はそれをブラッシュアップ

6月15日改定



9月29日改定



ガスト：グランドメニュー改定の内容



6/15 – 9/28

結果

 新規顧客を獲得

 価格感応度の高い顧客層の来店が増加

 単価1,000円以上の顧客層の減少

9/29 – 11/23

初速

 新規顧客と価格感応度の高い客数の安定的な増加

 単価1,000円以上の顧客層の増加

アクション

ライトメニューや人気メニューを復活

11/24 以降

見通し

客数好調の維持と平均単価の安定化

店舗オペレーションとメニューを継続的に向上

計画

目玉メニューの品質向上
(ハンバーグなど)

ガスト - Q4 マーケティングプラン



10月

9月29日 - 10月19日

チーズ INハンバーグ



特製ソース
チーズINハンバーグ ¥549税 ¥399(税抜)
757kcal 塩分2.0g

¥399



4種のチーズが

TVCM 9月29日-10月16日

11月

10月20日 - 11月23日

広島産牡蠣



広島産カキフライ
¥699(税抜) ¥599(税抜)

¥699

¥599



TVCM 10月20日-11月6日

12月

11月24日 - 1月25日

赤身ステーキ



※なくなり次第終了

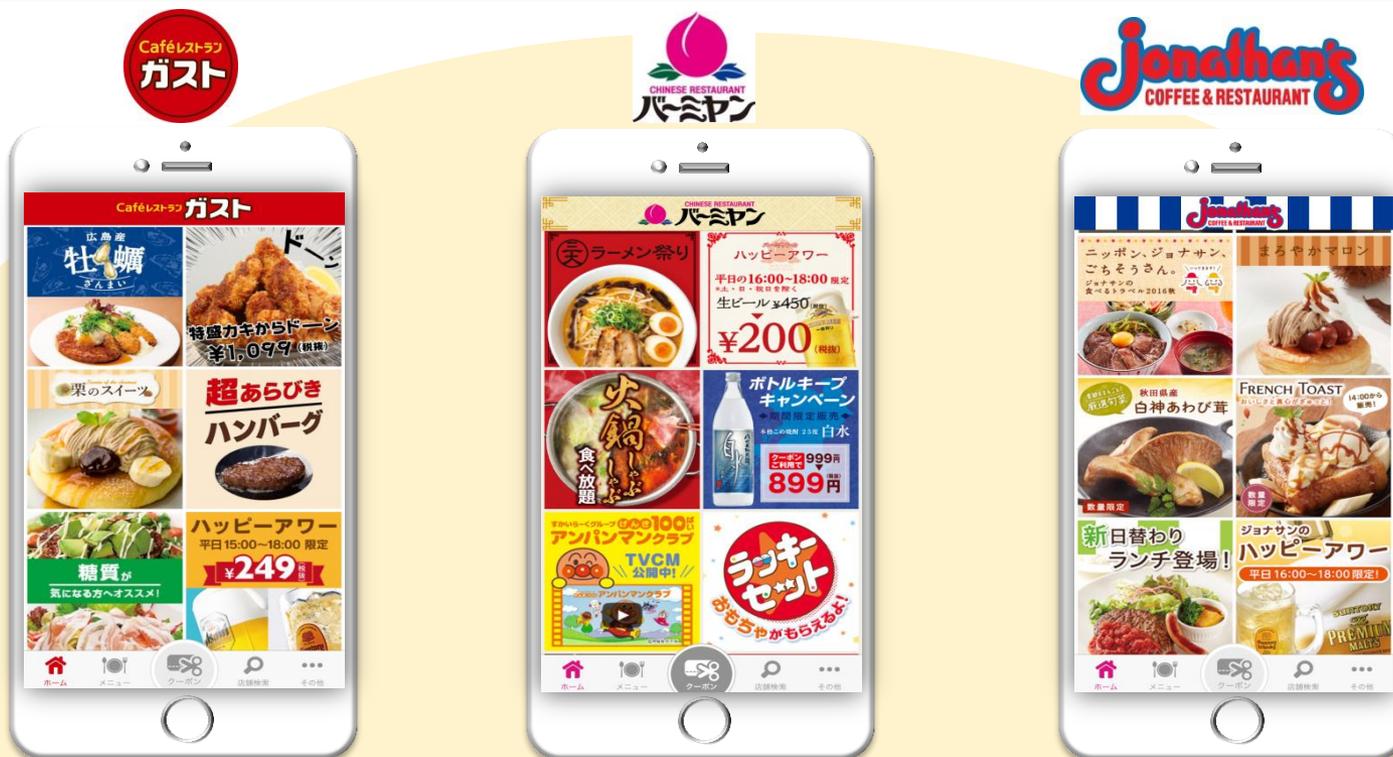
¥999



Coming soon

TVCM 11月24日-12月11日

アプリの活用



店舗数*

1,358

329

302

ダウンロード数*

877万

97万

36万

アプリ配信開始時期

2014年10月

2015年11月

2016年7月

新店・リモデル・ブランド転換の進捗



新規出店

Q3実績 35店舗	通期計画 約60店舗
---------------------	----------------------

ブランド転換

Q3実績 84店舗	通期計画 60-80店舗
---------------------	------------------------

*ブランド転換84店舗のうち、2店舗は転換準備のため閉店中

リモデル

Q3実績 294店舗	通期計画 約300店舗
----------------------	-----------------------

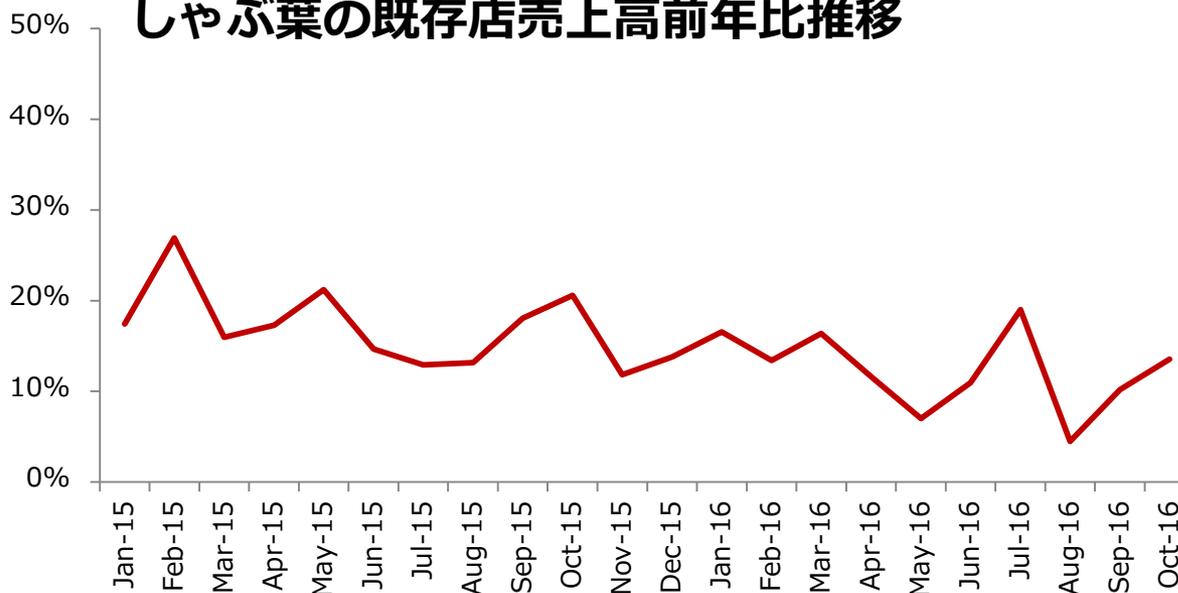
2015年以降に追加した新ブランド



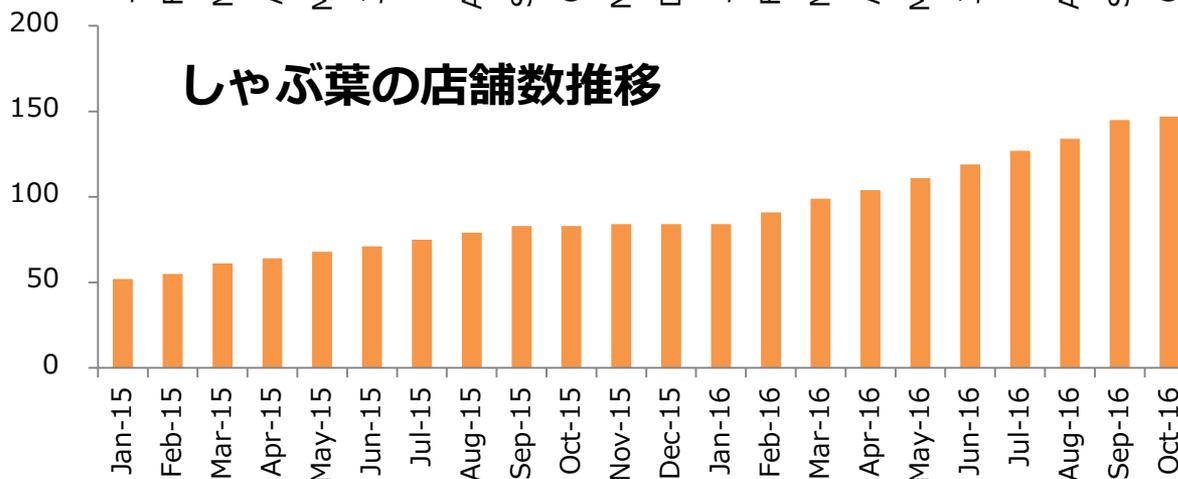
しゃぶ葉：引き続き好調



しゃぶ葉の既存店売上高前年比推移



しゃぶ葉の店舗数推移

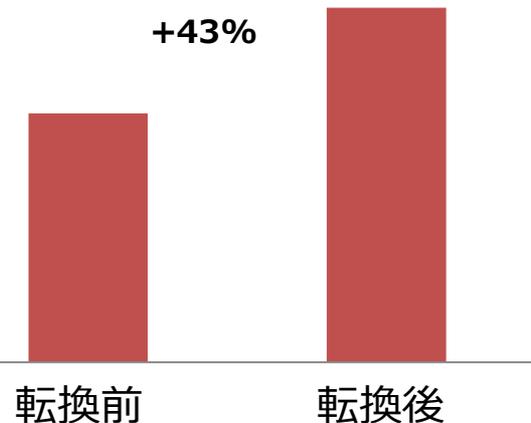


- 特徴： 日常使いがしやすい
- メインメニュー： カツ丼490円、コースかつ定食690円、から揚げ定食：690円
- メインターゲット： イートイン：男性客、テイクアウト：主婦層
- 店舗： カウンター席、惣菜・弁当コーナーあり

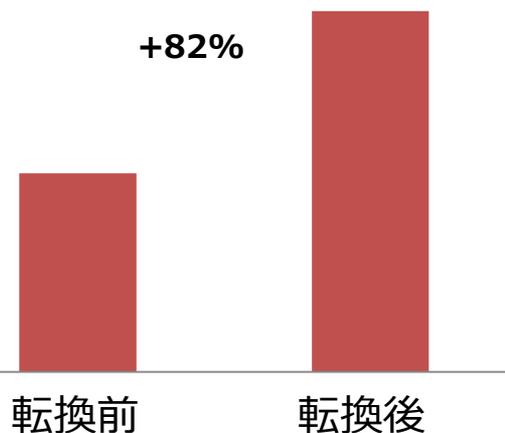
ブランド転換後の売上高推移

* 転換後10月末までと転換前の同期間の売上累計を比較

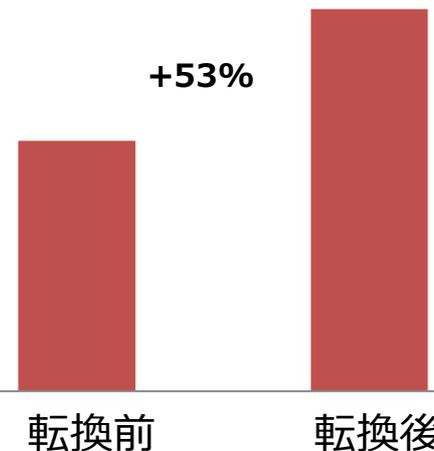
草加店
6月10日オープン



東久留米店
9月28日オープン



青梅店
10月5日オープン



ブランド転換後の売上高推移（転換前の12か月平均月商との比較）

