



## 平成28年12月期 決算短信〔IFRS〕（連結）

平成29年2月9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) コーポレート・コミュニケーション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29年3月30日 配当支払開始予定日 平成29年3月16日  
 有価証券報告書提出予定日 平成29年3月31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28年12月期の連結業績（平成28年1月1日～平成28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	%
28年12月期	354,513	1.0	31,249	12.4	28,952	17.1	18,216	20.5	18,213	20.5	18,345	30.8
27年12月期	351,146	3.3	27,806	28.5	24,717	47.4	15,120	59.5	15,109	59.6	14,030	46.8

	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	%	%	%
28年12月期	93.57	92.80	16.8	9.1	8.8
27年12月期	77.79	76.98	15.3	7.9	7.9

(参考) 持分法による投資損益 28年12月期 ー百万円 27年12月期 ー百万円  
 EBITDA 28年12月期 45,997百万円 ( 11.1%) 27年12月期 41,418百万円 ( 19.1%)  
 調整後EBITDA 28年12月期 47,890百万円 ( 6.8%) 27年12月期 44,826百万円 ( 6.2%)  
 調整後当期利益 28年12月期 18,216百万円 ( 13.5%) 27年12月期 16,045百万円 ( 21.8%)

(注) 当社は、経営上の重要な指標としてEBITDA、調整後EBITDA及び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。

#### (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	百万円	百万円	%	円 銭
28年12月期	318,317	114,198	114,198	35.9	586.13
27年12月期	314,864	103,287	103,212	32.8	531.04

#### (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	百万円	百万円	百万円
28年12月期	36,029	△16,662	△21,344	16,222
27年12月期	32,842	△18,275	△19,650	18,245

### 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 銭	円 銭	円 銭	百万円	%	%
27年12月期	ー	11.80	ー	21.20	33.00	6,412	42.4	6.5
28年12月期	ー	15.00	ー	23.00	38.00	7,401	40.6	6.8
29年12月期(予想)	ー	16.00	ー	24.00	40.00		40.6	

### 3. 平成29年12月期の連結業績予想（平成29年1月1日～平成29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	365,000	3.0	32,800	5.0	30,000	3.6	19,200	5.4	98.55

(参考) 調整後EBITDA 29年12月期通期(予想) 49,000百万円 ( 2.3%)  
 調整後当期利益 29年12月期通期(予想) 19,200百万円 ( 5.4%)

※ 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）：有  
 新規 1社（社名 ー）、除外 1社（社名 上海雲雀餐飲管理有限公司）
- (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）	28年12月期	194,834,000株	27年12月期	194,356,300株
② 期末自己株式数	28年12月期	ー株	27年12月期	ー株
③ 期中平均株式数	28年12月期	194,659,498株	27年12月期	194,232,860株

※ 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きましては、添付資料4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につきましては、添付資料2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」をご覧ください。
- (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、非現金収支項目及びBCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む）や上場及び売出関連費用、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並びに適格上場に伴う会計上の見積り変更額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。（なお、BCPLマネジメント契約につきましては、2014年7月17日に締結した変更契約に基づき、当社が上場した時点で終了していません。）
- (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。

## ○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 .....	4
(3) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当 .....	5
(4) 事業等のリスク .....	6
2. 企業集団の状況 .....	12
3. 経営方針 .....	16
(1) 会社の経営の基本方針 .....	16
(2) 目標とする経営指標 .....	16
(3) 中長期的な会社の経営戦略及び対処すべき課題 .....	16
4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方 .....	20
5. 連結財務諸表 .....	21
(1) 連結財政状態計算書 .....	21
(2) 連結純損益計算書 .....	22
(3) 連結包括利益計算書 .....	23
(4) 連結持分変動計算書 .....	24
(5) 連結キャッシュ・フロー計算書 .....	26
(6) 継続企業の前提に関する注記 .....	27
(7) 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 .....	27
(8) 連結財務諸表に関する注記事項 .....	27
① セグメント情報 .....	27
② 1株当たり情報 .....	28
③ 重要な後発事象 .....	28

## 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

当社はグループ経営理念『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、地域に根差した店舗作りを推進しております。

当社は2016年に売上成長年率2.0～3.0%、調整後EBITDA年率成長6～10%、調整後当期利益成長率10%台中盤を目標とする中期事業計画（2016年から2018年までの3カ年計画）を発表いたしました。主な成長戦略として1）既存プラットフォームの活用・拡大（既存店成長、新規出店、コスト最適化）、2）新規成長ドライバーの開拓（M&A機会の積極的な追求、海外事業の積極展開）、の2つを掲げ実行しております。

この中期事業計画を基に、経済情勢が極めて不安定な環境下においてファミリーレストラン業態の深化・拡大に取り組み、企業価値の向上に努めております。

2016年の取り組みとしては、既存店の持続的成長を実現するための施策と、新規出店の実施、次の成長を担う新たな業態開発に取り組みました。

まず、既存店成長のための施策として、旬や話題性の高い食材を積極的に活用し、高客単価帯のお客様により高品質な商品を提供することで客単価増を継続的に実現してまいりました。

また、客単価対策に加え、以下のような客数増対策も積極的に行いました。

まず、時代に合わなくなった店舗デザインの改善や、1組当たり客数の変化に合わせた席数配置の変更、分煙の強化など、より居心地の良い店舗環境を提供するためグループ全体で店舗のリモデル（注1）に取り組むとともに、各地域のお客様の嗜好や競争環境の変化に対応するためにブランド転換を実施し、ブランド配置の最適化を進めました。

また、店舗のサービスレベル向上のため、お客様の声を聞き、お客様満足度を高める活動としてカスタマーボイスプログラム（注2）を実行し継続的に店舗サービスの改善に取り組んでおります。また、タブレット端末を使った店舗マネジメントシステムを導入し、オペレーションを視覚的に理解することにより習熟化を早めるなど、店舗オペレーションの改善と生産性の向上にも継続的に取り組んでおります。

また、スマートフォン向けアプリの導入や、ビックデータを駆使したメニュー開発、販促プランの作成、新規出店計画の作成など、デジタルツールの活用やデータに基づいた経営計画の作成により確度の高い施策を実現しております。

これらの取り組みの結果、既存店売上高は客単価に加え客数も回復傾向にあり、2016年第4四半期にはグループ全体で客数前年比100%を回復いたしました。

原価やコストの低減についても、継続的に施策を実施しております。

まず、サプライチェーンの更なる効率化を図るため全国のマーチャンダイジングセンターの生産計画を見直し、それまでのブランド別配送からエリア別配送（注3）に取り組み、店舗当たり配送費を削減しました。

一般経費の削減に関しましては、間接財コスト低減の部門横断プロジェクトを発足し、原価低減のプロジェクトで培ったノウハウを生かし、大幅なコスト削減を実現いたしました。

次に、新規出店や業態開発も積極的に実施いたしました。

まず、国内の新規出店に関しましては、集客力の高い駅前やショッピングセンターへの出店を積極的に行いました。オールパーパスで低価格ブランドのガストに加え、ビジネスモデルが安定し成長路線に舵を切ったしゃぶ葉も積極的に出店いたしました。

台湾においても従来通りのビジネス運営に加えて、日本で急成長しているしゃぶ葉などを出店いたしました。

また、次の成長戦略の担い手としての新業態開発を進め、ショッピングセンターの顧客ニーズに対応したchawan、カフェ業態のむさしの森珈琲、とんかつ業態のとんから亭・かつ久など、駅前、ショッピングセンター、地方ロードサイドなどあらゆるニーズに対応できる業態ラインナップを整えました。

以上の戦略に関しまして、当連結会計年度での進捗は下記のとおりとなっております。

- ・グループ合計で316店舗のリモデル（注1）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84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4）を活用して、お客様が望む商品を、安全かつうれしい価格で提供いたしました。

ガストでは、日替わりランチを含むランチメニューの改善や、和膳メニューの改善、低糖質メニューの導入など野菜感や健康を意識したメニューを強化するとともに、高付加価値商品やボリューム感のあるメニュー、399円商品のラインナップ強化など、顧客ニーズに合わせたバリエーションの拡充を進めました。

一方、専門店ブランドでは専門性をより高めたメニューを提供いたしました。ジョナサンでは希少食材や産地直送の素材を活用したプレミアムなごちそうメニューを、バーミヤンではラーメンフェアの実施など中華料理をより身近に感じていただける街の中華料理店のようなメニューを提供し、お客様の支持を得ました。

- ・対前期比6.4%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。
- ・主にショッピングセンター及び都市部駅前立地を中心に49店舗(ガスト12店舗、しゃぶ葉8店舗、chawan7店舗、台湾7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前期比101.0%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99.9%、第1四半期連結会計期間99.8%、第2四半期連結会計期間98.4%、第3四半期連結会計期間98.9%、第4四半期連結会計期間102.4%となりました。

- ・原価率については、購買・加工・物流における最適化を継続的に実施した結果、原価率は前年同期より0.3%改善し、30.0%となりました。
- ・一般経費では、最低賃金の上昇や正社員のベースアップなどにより人件費が増加しましたが、生産性の改善や間接材コストの削減にてその一部を相殺しました。その結果、販売費及び一般管理費の売上比率は前年同期比0.4%改善の60.7%となりました。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は3,545億13百万円(前期比33億67百万円増)、営業利益は312億49百万円(前期比34億43百万円増)、税引前利益は289億52百万円(前期比42億35百万円増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は182億13百万円(前期比31億4百万円増)となりました。

調整後EBITDAは478億90百万円(前期比30億64百万円増)、調整後当期利益は182億16百万円(前期比21億71百万円増)となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は3,068店舗(期首時点は3,036店舗)となりました。

また、2016年の実績は中期事業計画に対して順調に進捗しております。2016年の年間売上成長率は1.0%でしたが、既存店の客数が回復したことに加え、新規出店加速の土台が整ったことにより、2016~2018年の3年間平均では中期事業計画の平均成長率(2.0~3.0%)を上回る見込みです。また、調整後EBITDA成長率は6.8%、調整後当期利益成長率は13.5%、調整後ROEは16.8%となっており、中期事業計画の水準を確保しております。

- (注1) リモデルとは、店舗外内装の改装であり、当社は毎年約300店舗のリモデルを行っております。
- (注2) カスタマーボイスプログラムとは、お客様の声を聞くアンケートのことです。本社から店舗まで、このプログラムの結果を真摯に受け止めて改善活動を進めております。
- (注3) 当社はこれまでのブランド別配送から、同一エリア内の複数ブランドを同時に配送するエリア別配送に移行しております。
- (注4) 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5) EBITDA=税引前利益+支払利息+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+その他の金融関連費用(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を除く)-受取利息-その他の金融関連収益+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
- ・その他の金融関連費用は、連結純損益計算書上はその他の費用として記載しています。
  - ・その他の金融関連収益は、連結純損益計算書上のその他の収益のうち、債務時効消滅益を除いた金額となります。なお、第3期から第5期までのその他の金融関連収益の額は、連結純損益計算書上のその他の収益の額と一致しております。
- (注6) 調整後EBITDA=EBITDA+固定資産除却損+非金融資産の減損損失-非金融資産の減損損失の戻入れ+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
- (注7) 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
- (注8) 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します。なお、同契約につきましては、2014年7月17日に締結した変更契約に基づき、当社が上場した時点で終了しております。
- (注9) 上場及び売出関連費用とは、当社株式の上場及び売出し時に発生したアドバイザー報酬額、上場記念品購入費用等の一時的な費用であり、下記(注10)に記載の適格上場に伴う会計上の見積変更額を含んでおりません。
- (注10) 当社株式が適格上場(適用される証券法に基づく届出書により、又は当社株式が日本の証券取引所に上場することにより、当社の議決権の過半数に係る株式について金銭を対価とする公募又は売出しがなされることをいう。以下同じ。)の要件を満たすことにより、①当社が当社の役員及び従業員に付与した持分決

済型の株式報酬（第1回新株予約権、第2回新株予約権及び第3回新株予約権）（以下「S0」という）及び②当社が当社の役員及び従業員との間で締結したCash-Settled Stock Appreciation Right Agreement（以下「SAR契約」という）に基づき、当該役員等による現金決済型株式評価益権（以下「SAR」という）の全部又は一部の行使が可能となり、また、③当社が当社の役員及び従業員との間で締結したDeferred Compensation Agreement（以下「DC契約」という）に基づき、当社はDC契約の相手方に対し、当該契約で定められた額の金銭（以下「DC」という）を交付する義務が生じることとなりました。S0、SAR及びDCの会計処理に用いる見積りに関しては、適格上場の成立が重要な影響を及ぼしており、当社株式が適格上場の要件を満たしたことに伴い、当該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変更額」とは、S0、SAR及びDC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。

## ② 次期の見通し

売上収益は3,650億円（104億87百万円増）、営業利益は328億円（15億51百万円増）、税引前利益は300億円（10億48百万円増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は192億円（9億87百万円増）を見込んでおります。また、調整後EBITDAは490億円（11億10百万円増）、調整後当期利益は192億円（9億84百万円増）を見込んでおります。

また、2016年～2018年の3カ年の中期計画ですが、新規出店加速の基盤が整ったことにより当初の想定より大幅に進捗が早まることを見込まれるため、主要財務目標を一部修正し、2017年～2019年の中期事業計画としてアップデートいたしました。アップデート後の計画では、年間売上成長率は3.0～4.0%、営業利益成長率は6～8%、調整後EBITDA成長率は6～10%、調整後当期利益成長率は10%程度、調整後ROEは10%台中盤としております。

## (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389億97百万円で、主に現金及び現金同等物の減少及びその他の流動資産の増加により、前連結会計年度末に比べ29億49百万円増加いたしました。非流動資産は2,793億20百万円で、主に有形固定資産の増加及び繰延税金資産の減少により、前連結会計年度末に比べ5億4百万円の増加となりました。

総資産は3,183億17百万円で前連結会計年度末に比べ34億53百万円増加いたしました。

また、流動負債は617億16百万円で、主にその他の流動負債の増加及びその他の金融負債の減少により、前連結会計年度末に比べ35億25百万円増加いたしました。非流動負債は1,424億3百万円で、主に長期借入金及びその他の金融負債の減少により前連結会計年度末に比べ109億83百万円減少いたしました。

負債は合計2,041億19百万円で、前連結会計年度末に比べ74億58百万円減少いたしました。

資本は合計1,141億98百万円で、前連結会計年度末に比べ109億11百万円増加いたしました。これは主に配当金支払いによる減少（70億40百万円）及び当期利益による増加（182億16百万円）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20億23百万円減少し、162億22百万円となりました。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、360億29百万円（前期比31億87百万円増）となりました。これは主に、税引前利益が42億35百万円増加したこと、運転資本等の減少額が38億80百万円増加したこと、利息の支払額が7億円減少したこと及び法人所得税等の支払額が52億78百万円増加したこと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166億62百万円（前期比16億13百万円減）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が17億26百万円減少したこと、及びIT投資等による無形資産の取得による支出が45百万円減少したことによるものであります。なお、当社においては、投資活動による資産の増加から、現金及び現金同等物の支払が行われるまでの期間は、通常1～2か月となります。

## 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213億44百万円（前期比16億94百万円増）となりました。これは主に、配当金の支払による支出が21億9百万円増加したことによるものであります。

## （参考）キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2012年 12月期	2013年 12月期	2014年 12月期	2015年 12月期	2016年 12月期
親会社所有者帰属持分比率（％）	30.8	24.1	30.0	32.8	35.9
時価ベースの親会社所有者帰属持分比率（％）	—	—	75.2	96.8	94.5
ネット・レバレッジ・レシオ（倍）	3.6	4.2	3.3	2.9	2.6
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	5.2	4.2	7.5	14.3	22.5

（注）親会社所有者帰属持分比率：親会社所有者帰属持分／資産合計

時価ベースの親会社所有者帰属持分比率：株式時価総額／資産合計

ネット・レバレッジ・レシオ：純有利子負債／調整後EBITDA

インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー／利払い

※各指標はいずれも連結ベース（国際会計基準）の財務数値により算出しております。

※株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数（自己株式控除後）により算出しております。

※純有利子負債は、有利子負債から現金及び預金を控除して算出しております。

※営業キャッシュ・フロー及び利払いは、連結キャッシュ・フロー計算書に計上される「営業活動によるキャッシュ・フロー」及び「利息の支払額」を用いております。

## （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、23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4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40円（うち中間配当16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（＊）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

（＊）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します。なお、同契約につきましては、2014年7月17日に締結した変更契約に基づき、当社が上場した時点で終了しております。

## (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

1997年には約29兆702億円であった日本の外食産業の市場規模は、2011年には約22兆8,282億円にまで縮小しましたが、その後増加基調となり2015年には約25兆1,816億円となりました(出典:日本フードサービス協会「外食市場規模推計」)。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ー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、税務上の取り扱い等において、当社グループより高い競争力を有する可能性があり、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、ファー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、食品の安全性確保が極めて重要です。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に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、増税等により、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、賃金の上昇、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ます。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

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り、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、天候不順等による需要の変動の影響を受ける可能性があります。

## ⑩ 中期事業計画

当社グループは、「2017～2019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、マーチャンダ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、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、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、2016年12月31日現在、1,461億71百万円のも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（761億67百万円）、ジョナサン（181億20百万円）、バーミヤン（156億38百万円）であり、事業収益性が低下した場合等は、も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。なおこれらのも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。なお、BCPLマネジメント契約は、当社の上場時に終了しております。）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に対して支払っており、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、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、現時点で外貨建で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ドラ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・マーチャンドラ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、マーチャンドラ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ドラ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ドラ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。

## ㉓ 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。

## ㉔ ベ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ベ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・グロスロー及び横山淳の3名がベインキャピタルグループから派遣されております。

ベインキャピタルグループは当社の上場時及び2015年6月に、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。現時点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、ベ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、当社の役員を選解任、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。

## ⑤ 持株会社体制

当社は、グループ経営を高度化させ当社グループの競争力を高めるため、2016年1月1日付で持株会社体制に移行しました。これにより、当社は、グループ会社の経営管理等、当社グループ全体の統括管理機能に係る事業を中心に行うこととなり、また、当社の収益の大部分は当社のグループ会社からの経営管理料等及び受取配当となります。そのため、当社によるグループ会社の経営管理等の効果が十分に発揮されなかった場合には、当社グループの円滑かつ効率的な経営に支障が生じる可能性があり、また、グループ会社の収益動向や、会社法等の規制等によりグループ会社が当社に対して支払うことができる配当金額が制限されること等によって、当社に対して経営管理料等や配当を支払えない状況が生じた場合等には、当社の財政状態及び経営成績等に影響を与える可能性があります。

## 2. 企業集団の状況

当社グループは、当社（持株会社）及び子会社7社（2016年12月31日現在）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。

当社は2015年9月17日開催の取締役会において、会社分割の方式により持株会社体制へ移行するため、分割準備会社として株式会社すかいらくレストランズ（旧社名：すかいらく分割準備株式会社）を設立するとともに、2016年1月1日を効力発生日として、当社が営むレストラン事業に関する権利義務の一部を、吸収分割により、株式会社すかいらくレストランズに承継させることを決議し、2016年1月1日付で当該決議に基づき当社のレストラン事業を株式会社すかいらくレストランズに承継いたしました。

なお、当社の連結子会社であった上海雲雀餐饮管理有限公司は、2016年9月7日に清算手続きが終了したため、同社を連結の範囲から除外しております。

## (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、株式会社フロジャポン、株式会社ジャパカ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 株式会社すかいらくレストランズ

事業内容：国内におけるファミリーレストラン事業の店舗運営及び食品等の販売

ブランド：ガスト、ジョナサン、バーミヤン、夢庵、ステーキガスト、グラッチェガーデンズ、藍屋、魚屋路（ととやみち）、Sガスト、chawan、とんから亭、その他

## 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
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
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
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
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、カフェ事業、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、グランbuffet、フェスタガーデン、パパゲーノ、グランチャイナ、むさしの森珈琲、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並びに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、しゃぶ葉、その他  
事業の位置づけ：当社から上記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、ディーナーレストランの開発を進め、2016年12月31日現在、47店舗を展開しております。

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。

(注) 当社は、主として子会社への役務提供及び店舗設備の賃貸等を行っております。また、ファミリーレストランの店舗運営（22店舗）を行っております。

## (2) 事業内容の一覧

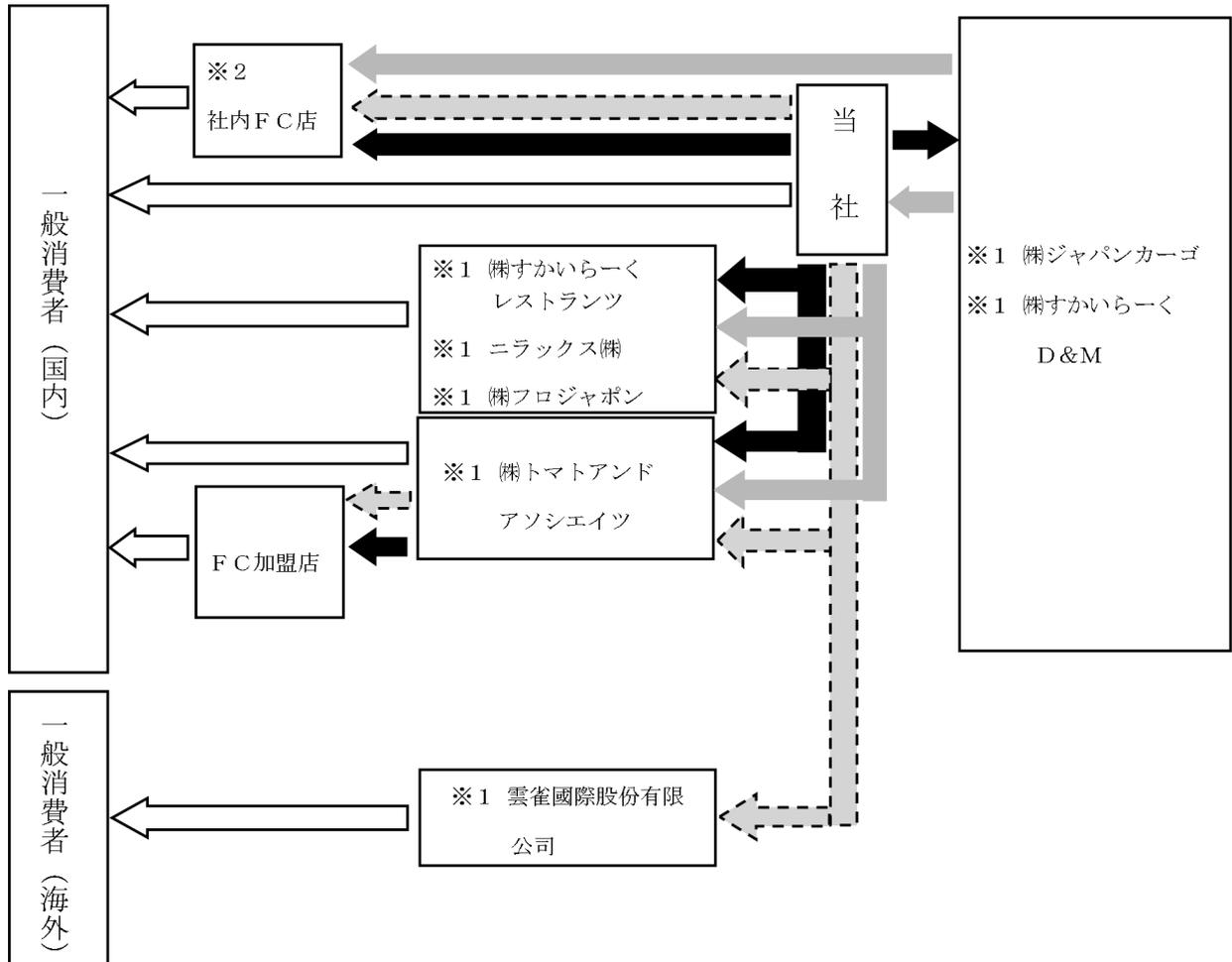
区分		主な事業内容	当該事業に携わる会社	当該事業に含まれる外食系のブランド
レストラン事業	国内	ファミリーレストラン・ブッフェ等の展開及び食品等の販売	株式会社すかいらーくレストランツ(注1)、ニラックス株式会社、株式会社トマトアンドアソシエイツ (会社総数 3社)	ガスト、ジョナサン、バーミヤン、夢庵、ステーキガスト、グラッチェガーデンズ、藍屋、魚屋路(ととやみち)、Sガスト、chawan、とんから亭、しゃぶ葉、グランブッフェ、フェスタガーデン、パパゲーノ、グランチャイナ、むさしの森珈琲、じゅうじゅうカルビ、トマト&オニオン、その他
	海外	レストラン等の展開等	雲雀国際股份有限公司 (会社総数 1社)	Skylark、Café Grazie、藍屋、しゃぶ葉、その他
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

(注1) 当社は2015年9月17日開催の取締役会において、会社分割の方式により持株会社体制へ移行するため、分割準備会社として株式会社すかいらーくレストランツ(旧社名:すかいらーく分割準備株式会社)を設立するとともに、2016年1月1日を効力発生日として、当社が営むレストラン事業に関する権利義務の一部を、吸収分割により、株式会社すかいらーくレストランツに承継させることを決議し、2016年1月1日付で当該決議に基づき当社のレストラン事業を株式会社すかいらーくレストランツに承継いたしました。

(注2) 当社は、主として子会社への役務提供及び店舗設備の賃貸等を行っております。また、ファミリーレストランの店舗運営(22店舗)を行っております。

(注3) 上海雲雀餐飲管理有限公司は、2016年9月7日に清算手続きが終了したため、同社を連結の範囲から除外しております。

（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FC店舗

（注2）

-  役務提供等
-  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・商標等の使用許諾

（注3）当社は、主として子会社への役務提供及び店舗設備の賃貸等を行っております。また、ファミリーレストランの店舗運営（22店舗）を行っております。

（注4）当社は2015年9月17日開催の取締役会において、会社分割の方式により持株会社体制へ移行するため、分割準備会社として株式会社すかいらくレストランズ（旧社名：すかいらく分割準備株式会社）を設立するとともに、2016年1月1日を効力発生日として、当社が営むレストラン事業に関する権利義務の一部を、吸収分割により、株式会社すかいらくレストランズに承継させることを決議し、2016年1月1日付で当該決議に基づき当社のレストラン事業を株式会社すかいらくレストランズに承継いたしました。

### 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及び付随するヘッジ関連損益＋その他の金融関連費用（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を除く）－受取利息－その他の金融関連収益＋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

・その他の金融関連費用は、連結純損益計算書上はその他の費用として記載しています。

・その他の金融関連収益は、連結純損益計算書上はその他の収益のうち、債務時効消滅益を除いた金額となります。なお、第3期から第5期までのその他の金融関連収益の額は、連結純損益計算書上のその他の収益の額と一致しております。

調整後EBITDA＝EBITDA＋固定資産除却損＋非金融資産の減損損失－非金融資産の減損損失の戻入れ＋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

（＊）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。なお、同契約につきましては、2014年7月17日に締結した変更契約に基づき、当社が上場した時点で終了しております。

#### (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 当社の強みと経営スタイルの特徴

日本最大のテーブルサービスレストランチェーンである当社グループは、下記のような強固な事業基盤を有していると考えております。

- ・ 外食市場を牽引する多彩なブランドポートフォリオを有していること
- ・ 外食市場におけるリーディングプレーヤーであり、優良な店舗立地を有していること
- ・ 商品開発から食材の調達、製造、物流、料理の提供まで一貫通して当社のネットワークで行う「垂直統合プラットフォーム」を有しており、市場の変化に迅速に対応するスピードとスケールメリットを有していること
- ・ 卓越した分析能力を有しており、経営判断に活用していること
- ・ 先進的なデジタルマーケティングを有していること
- ・ 優れた実績を持つ強力且つ経験豊富な経営陣と定着率の高い優秀な店舗スタッフを有していること

この強固な事業基盤により、当社グループの経営は競合他社にはない以下の特徴を持っております。

##### (i) 多様なブランドを展開し、手頃な価格でのメニューの提供

当社グループは、和食・洋食・中華・イタリアンなど複数のカテゴリーにおいて、主要なセグメントである低価格帯にて知名度の高い多様なブランドを展開しております。このお手頃な価格設定により、国内消費者の多数を占める幅広い層のお客様にご支持頂いております。

##### (ii) 外部環境の変化に対する迅速な戦略転換や成功確度の高い施策の実施

当社グループは、外部環境や消費者ニーズの変化を敏感に察知・把握し、その変化に合致する戦略の実行を速やかに行うことで、高収益をあげてまいりました。

2010年～2013年にはデフレ環境下において店舗配置やブランドポートフォリオの見直しを行いました。2014年～2015年にはインフレ環境下において高単価商品を積極的に開発・導入することにより、客単価上昇が牽引する既存店売上高増加を実現いたしました。

また、新業態をはじめとする当社グループの新たな施策の多くは、既存の事業基盤に基づく施策であるため、成功可能性が非常に高くなっております。

## ② 当社グループがとらえる外部環境変化

当社グループでは、様々な外部環境変化のうち、業績に影響を与えるであろうトレンドを以下の7つと考えております。

### (i) 総需要の伸びの鈍化

人口は減少するものの、外食への1人あたり支出の増加により、2020年頃までは市場規模は横ばいに推移する。また、ファミリーレストラン市場の周辺には、朝食・カフェ・アルコール需要など、大規模な市場が存在している。

### (ii) 需要の都市部への移動

利便性を求める層が都市部に移動し、併せて、様々なインフラ維持コストを削減するために政府や自治体も都市中心部への移動を促進する。これにより、人の動きが都市中心に移るとともに、それら中心部を繋ぐ幹線道路沿いの重要性も高まる。

### (iii) 単身者・女性の社会進出、高齢者層の増加

相対的に外食への支出割合が高い、単身者や共働き世帯の割合が上昇する。また、資産を持つ高齢者世代は外食に慣れ親しんだ世代であり、食へのこだわりや食を通じたコミュニケーションへの欲求、調理の手間削減などのために今後も積極的に外食を利用する。

### (iv) 食の嗜好の成熟化

多くの消費者の食への嗜好が成熟化し目的利用の割合が高まる。これにより、特定のカテゴリーで相対的に安価で質の高いメニューを提供できる専門店ニーズが高くなる。

### (v) 消費の二極化

外食を贅沢の対象とする高価格帯の消費者が一定数存在する一方で、実質賃金が減少傾向であることにより節約志向も底堅く、低価格でバリューを訴求するファミリーレストランが伸長する。

### (vi) インフレの進展

新興国における需要の拡大や為替影響により、卸売物価は継続的に上昇する。また、生産年齢人口の減少や景気回復に伴う求人増加、社会保険の適用拡大によって、人材の維持獲得コストは上昇する。

### (vii) ファーストフード、コンビニエンスストアとの競争領域の重複

ファーストフードやコンビニエンスストアは手軽感だけでなく、カジュアルではあるがしっかりとした食事需要の積極的な取り込みを図り、低価格・少人数での利用シーンにおいてファミリーレストランと競合しつつある。

これらの環境変化を事業成長の好機ととらえ、上述した外部環境変化に対する迅速且つ的確な施策の実施を通じ、今後も成長を実現してまいりたいと考えております。

## ③ 当社グループの成長戦略

当社グループでは、前述した強固な事業基盤に基づき、以下の成長戦略を実施することにより、さらなる成長の実現を図ってまいります。

### (i) 既存の事業基盤を活用した成長（既存店の収益力強化、新規出店、コストの最適化）

### (ii) 事業基盤の適用範囲の拡大による成長（海外展開、M&A）

## ④ 既存店の収益力強化

当社グループは、これまで、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した。今後もこの方向性に大きな変更はありません。ただし、2015年までは、外部環境変化への対応を目的とした高単価メニューの開発・導入を中心とした客単価上昇戦略を主軸としておりましたが、さらなる成長の実現のために今後もっとも重要な位置づけとなるのは、客数の増加をいかにして実現するかという点であると考えています。

また、多目的型レストランではない目的利用の明確な専門店型ブランドにおいては、客単価をさらに上昇させることが可能であると考えています。

これらを踏まえ以下の各戦略・戦術を実施してまいります。

### (i) コアメニュー強化による客数増

- ・ 拡大する新たな顧客ニーズの取り込み

- ・調達やプロモーション視点を導入した商品開発など
- (ii) バリュープロモーションによる客数増
  - ・顧客ターゲット別の割引クーポンの発行
  - ・ブランド間の相互送客等、マルチブランドの強みを生かしたプロモーションの実施
- (iii) 価値を伴った客単価の上昇
  - ・プレミアム食材を使用したフェアの拡大
  - ・ドリンクバー、サイドメニューの併売強化など
- (iv) 需要の変化に合わせてたりモデル実施の加速
  - ・顧客層変化に対応した店舗内外装刷新の実施
  - ・分煙対応の促進
  - ・お客様を自社グループ店舗へ誘導するためのリードサイン設置強化など
- (v) 市場動向に応じたブランド転換の実施
  - ・消費者ニーズや競争環境の変化に合わせ、タイムリーに最適なブランドへ転換する
  - ・食の嗜好の成熟化に合わせ、高い効果が見込まれる専門店ブランドへの転換を早期に実施 など
- (vi) 店舗オペレーションの高度化
  - ・お客様が集中するピーク時間帯における作業効率を改善し、座席回転率の上昇による客数増加を図る
- (vii) (朝食・カフェ・アルコール需要など) 周辺市場の取り込み
  - ・朝食需要、カフェ需要、アルコール需要の積極的な取り込み
- (viii) デリバリーサービス・テイクアウトサービスの拡大
  - ・メニュー、店舗オペレーション改善による配達時間の短縮
  - ・モバイルアプリを活用したプロモーションの促進
  - ・高齢者や共働き世帯に向けた新規サービスの開発
  - ・デリバリー実施店舗の拡大など

#### ⑤ 新規出店

当社グループは、ここ数年は都市部やショッピングセンターへの出店を強化してまいりましたが、ビジネスモデルが確立したしゃぶ葉、郊外型カフェ業態のむさしの森珈琲、とんかつ業態のとんから亭やかつ久などの多店舗展開の目途が立ったことにより、今後は都市部と地方ロードサイドでバランスをとった出店を積極的に行ってまいります。

国内各地域の競争環境を分析したうえで各ブランドの特徴を最大限生かすことのできる新規計画を策定するとともに、新規出店に係る社内プロセスを効率化し、迅速かつ確度の高い新規出店を実行してまいります。

#### ⑥ コストの最適化

今後、最低賃金の上昇や社会保障適用拡大など人件費の上昇が想定されますが、当社グループでは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。

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) 原材料調達

当社グループは、全国に約3,000店舗を有する国内最大のテーブルサービス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。

そのほか、メニューの開発にあたっては購買や生産の視点を付加しコスト最適化を図ります。常に食材価格のトレンドを把握し、高品質且つ安価な食材を使用したメニュー開発を行います。

##### (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。ブランド横断での地域別配送の実施や常温配送の頻度見直しなども実施いたします。

マーチャンダイジングセンターにおいては、需要変動に合わせた労働時間コントロールを強化し、また、生産工程での原材料廃棄ロスの低減を図るなど、原価低減に向けた取り組みを実施いたします。

(iii) 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、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。これらについては、購買部門が全社横断的にコスト削減を支援する仕組みを作り、また、全部門に対して明確な数値目標を設定し最適化を図ります。

⑦ 事業基盤の適用範囲拡大による成長

(i) 台湾事業の拡大

台湾の外食市場は成長を継続しており、たいへん魅力的な市場と捉えております。当社グループでは、日本国内で着実な成長を遂げてきましたが、成長を通じて得られた様々なノウハウを活用して、台湾における既存店収益のさらなる向上を図ります。また、日本で成功した「しゃぶ葉」を出店し、業績は好調に推移しております。今後も台湾において新規出店やブランド転換による拡大を実施してまいります。

(ii) M&A機会の積極的な追求

当社グループの強みを補強する資産やノウハウを有している企業、または当社グループの事業基盤と親和性があり当社の強みを活かして新たな価値を創造できる企業に対するM&A機会を追求してまいります。

⑧ 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、全ての工程で厳格な管理基準を設け、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」を全従業員が常に行うことが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. 会計基準の選択に関する基本的な考え方

当社グループは、国内外の株主、投資家や取引先など様々なステークホルダーの皆さまの利便性の向上を目的として、2013年12月期から国際会計基準を適用しております。

## 5. 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 (2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	18,245	16,222
営業債権及びその他の債権	7,399	7,885
その他の金融資産	95	73
たな卸資産	6,290	6,465
その他の流動資産	4,019	8,352
流動資産合計	36,048	38,997
非流動資産		
有形固定資産	95,450	96,692
のれん	146,205	146,171
その他の無形資産	2,370	2,503
その他の金融資産	23,992	23,618
繰延税金資産	10,008	9,415
その他の非流動資産	791	921
非流動資産合計	278,816	279,320
資産合計	314,864	318,317
負債及び資本		
負債		
流動負債		
短期借入金	9,960	10,458
営業債務及びその他の債務	23,213	23,426
その他の金融負債	6,153	3,796
未払法人所得税等	6,363	6,317
引当金	236	235
その他の流動負債	12,266	17,484
流動負債合計	58,191	61,716
非流動負債		
長期借入金	130,739	121,349
その他の金融負債	7,742	6,165
引当金	13,789	14,250
その他の非流動負債	1,116	639
非流動負債合計	153,386	142,403
負債合計	211,577	204,119
資本		
資本金	2,529	2,670
資本剰余金	62,961	57,920
その他の資本の構成要素	△717	△559
利益剰余金	38,439	54,167
親会社の所有者に帰属する持分合計	103,212	114,198
非支配持分	75	—
資本合計	103,287	114,198
負債及び資本合計	314,864	318,317

## (2) 【連結純損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年1月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)
売上収益	351,146	354,513
売上原価	△106,471	△106,458
売上総利益	244,675	248,055
その他の営業収益	410	672
販売費及び一般管理費	△214,693	△215,219
その他の営業費用	△2,586	△2,259
営業利益	27,806	31,249
受取利息	33	21
その他の収益	376	454
支払利息	△3,458	△2,749
その他の費用	△40	△23
税引前利益	24,717	28,952
法人所得税費用	△9,597	△10,736
当期利益	15,120	18,216
当期利益の帰属		
親会社の所有者	15,109	18,213
非支配持分	11	3
当期利益	15,120	18,216
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	77.79	93.57
希薄化後1株当たり当期利益(円)	76.98	92.80

## (3) 【連結包括利益計算書】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年1月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)
当期利益	15,120	18,216
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	10	44
確定給付負債(資産)の純額の再測定	—	△18
純損益に振り替えられることのない項目合計	10	26
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	△63	△56
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△1,037	159
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△1,100	103
税引後その他の包括利益	△1,090	129
当期包括利益	14,030	18,345
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	14,021	18,346
非支配持分	9	△1
当期包括利益	14,030	18,345

## (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			合計
			その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	
2015年1月1日	2,479	67,674	—	376	—	376
会計方針の変更による調整額	—	—	—	—	—	—
2015年1月1日(修正後)	2,479	67,674	—	376	—	376
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	10	△61	△1,037	△1,088
当期包括利益合計	—	—	10	△61	△1,037	△1,088
配当金	—	△4,918	—	—	—	—
新株予約権の行使	50	35	—	—	—	—
株式報酬取引	—	170	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	△5	—	—	△5
所有者による拠出及び所有者への分配合計	50	△4,713	△5	—	—	△5
所有者との取引額等合計	50	△4,713	△5	—	—	△5
2015年12月31日	2,529	62,961	5	315	△1,037	△717

	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
2015年1月1日	23,162	93,691	66	93,757
会計方針の変更による調整額	163	163	—	163
2015年1月1日(修正後)	23,325	93,854	66	93,920
当期利益	15,109	15,109	11	15,120
その他の包括利益	—	△1,088	△2	△1,090
当期包括利益合計	15,109	14,021	9	14,030
配当金	—	△4,918	—	△4,918
新株予約権の行使	—	85	—	85
株式報酬取引	—	170	—	170
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	5	—	—	—
所有者による拠出及び所有者への分配合計	5	△4,663	—	△4,663
所有者との取引額等合計	5	△4,663	—	△4,663
2015年12月31日	38,439	103,212	75	103,287

(単位: 百万円)

	資本金	資本剰余金	その他の資本の構成要素				合計
			その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	確定給付負債(資産)の純額の再測定	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	
2016年1月1日	2,529	62,961	5	—	315	△1,037	△717
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	44	△18	△52	159	133
当期包括利益合計	—	—	44	△18	△52	159	133
配当金	—	△4,570	—	—	—	—	—
新株予約権の行使	141	97	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	33	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	△3	18	—	—	15
所有者による拠出及び所有者への分配合計	141	△4,440	△3	18	—	—	15
支配獲得後の非支配持分の追加取得	—	△601	—	—	10	—	10
子会社に対する所有持分の変動額合計	—	△601	—	—	10	—	10
所有者との取引額等合計	141	△5,041	△3	18	10	—	25
2016年12月31日	2,670	57,920	46	—	273	△878	△559

	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
2016年1月1日	38,439	103,212	75	103,287
当期利益	18,213	18,213	3	18,216
その他の包括利益	—	133	△4	129
当期包括利益合計	18,213	18,346	△1	18,345
配当金	△2,470	△7,040	—	△7,040
新株予約権の行使	—	238	—	238
株式報酬取引	—	33	—	33
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△15	—	—	—
所有者による拠出及び所有者への分配合計	△2,485	△6,769	—	△6,769
支配獲得後の非支配持分の追加取得	—	△591	△74	△665
子会社に対する所有持分の変動額合計	—	△591	△74	△665
所有者との取引額等合計	△2,485	△7,360	△74	△7,434
2016年12月31日	54,167	114,198	—	114,198

## (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 2015年1月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016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	24,717	28,952
調整：		
減価償却費及び償却費	13,600	13,984
非金融資産の減損損失	649	949
固定資産処分損益	1,276	976
受取利息	△33	△21
その他の収益	△376	△454
支払利息	3,458	2,749
その他の費用	40	23
	43,331	47,158
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）	△247	△497
たな卸資産の増減額（△は増加）	△2,184	△175
営業債務及びその他の債務の増減額（△は減少）	△81	866
その他	△426	748
営業活動による現金生成額	40,393	48,100
利息及び配当金の受取額	7	4
利息の支払額	△2,301	△1,601
法人所得税等の支払額	△5,258	△10,536
法人所得税等の還付額	1	62
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,842	36,029
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	—	△194
定期預金の払戻による収入	—	194
有形固定資産の取得による支出	△17,188	△15,462
有形固定資産の売却による収入	5	—
無形資産の取得による支出	△1,104	△1,059
貸付けによる支出	—	△2
貸付金の回収による収入	4	5
敷金及び保証金の差入による支出	△779	△723
敷金及び保証金の回収による収入	1,177	867
その他	△390	△288
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,275	△16,662
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	—	9,500
短期借入金の返済による支出	—	△9,500
長期借入金の返済による支出	△9,500	△10,000
ストック・オプションの行使による収入	85	238
リース債務の返済による支出	△4,262	△3,852
支払配当金	△4,924	△7,033
金利スワップ解約による支出	△717	—
借入関連手数料の支払による支出	△332	△24
非支配持分株主からの子会社株式追加取得による支出	—	△665
その他	—	△8
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,650	△21,344
現金及び現金同等物に係る換算差額	△55	△46
現金及び現金同等物の増減額	△5,138	△2,023
現金及び現金同等物の期首残高	23,383	18,245
現金及び現金同等物の期末残高	18,245	16,222

## (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

## 会計方針の変更

## 新会計基準の適用

国際財務報告基準（以下、「IFRS」という）第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」、IFRS第7号「金融商品：開示」、国際会計基準（以下、「IAS」という）第19号「従業員給付」、IAS第34号「期中財務報告」について公表されている年次改善の適用日が2016年1月1日であり、当連結会計年度より適用しております。

当社グループは当連結会計年度より以下の基準を適用しております。

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	・投資企業の連結の例外規定に関連する改訂
IFRS第11号	共同支配の取決め	・共同支配事業に対する持分取得時の会計処理の改訂
IFRS第12号	他の企業への関与の開示	・投資企業の連結の例外規定に関連する改訂
IAS第1号	財務諸表の表示	・財務諸表の表示及び注記に関連する改訂
IAS第16号	有形固定資産	・有形固定資産の減価償却方法のうち、収益に基づく方法の取扱いを明確化
IAS第28号	関連会社及び共同支配企業に対する投資	・投資企業の連結の例外規定に関連する改訂
IAS第38号	無形資産	・無形資産の償却方法のうち、収益に基づく方法の取扱いを明確化

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、その経営成績を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。

当社グループは、ガスト、ジョナサン、パーミヤン、ステーキガスト、夢庵等の事業セグメントを有しており、「レストラン事業」として集約して報告しております。レストラン事業における各事業セグメントは、売上総利益率がおおむね類似した水準にあり、類似した経済的特徴を共有しており、かつ、主にレストランにおけるテーブルサービスを提供する一般消費者向けビジネスとして、食材の調達、加工、調理及び店舗への配送方法も基本的に共通している点で類似しております。

## (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 2015年1月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016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)	15,109	18,213
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)	15,109	18,213
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)	15,109	18,213
基本的期中平均普通株式数(株)	194,232,860	194,659,498
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	2,029,703	1,609,255
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)	196,262,563	196,268,753
基本的1株当たり当期利益(円)	77.79	93.57
希薄化後1株当たり当期利益(円)	76.98	92.80

## ③ 重要な後発事象

該当事項はありません。