

株式会社すかいらーく
2017年第1四半期
決算説明資料

2017年5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。

エクゼクティブサマリー



◆ 2017年第1四半期実績は前年比増収増益を達成

■ 売上高	前年比	+ 1.3%
■ 既存店売上高	//	+ 0.5%
■ 営業利益	//	+ 2.1%
■ 調整後四半期利益	//	+ 12.4%

◆ 主要戦略は計画通りに進捗

2017年第1四半期 業績ハイライト



	2017年Q1 実績	前年比
売上高	881億円	+1.3%
既存店売上	前年比+0.5%	—
営業利益	63億円	+2.1%
調整後EBITDA*	101億円	(0.9)%
調整後四半期利益*	37億円	+12.4%
調整後ROE*	17.3%	+1.2%
店舗展開	リモデル95店、ブランド転換11店、新規出店14店	

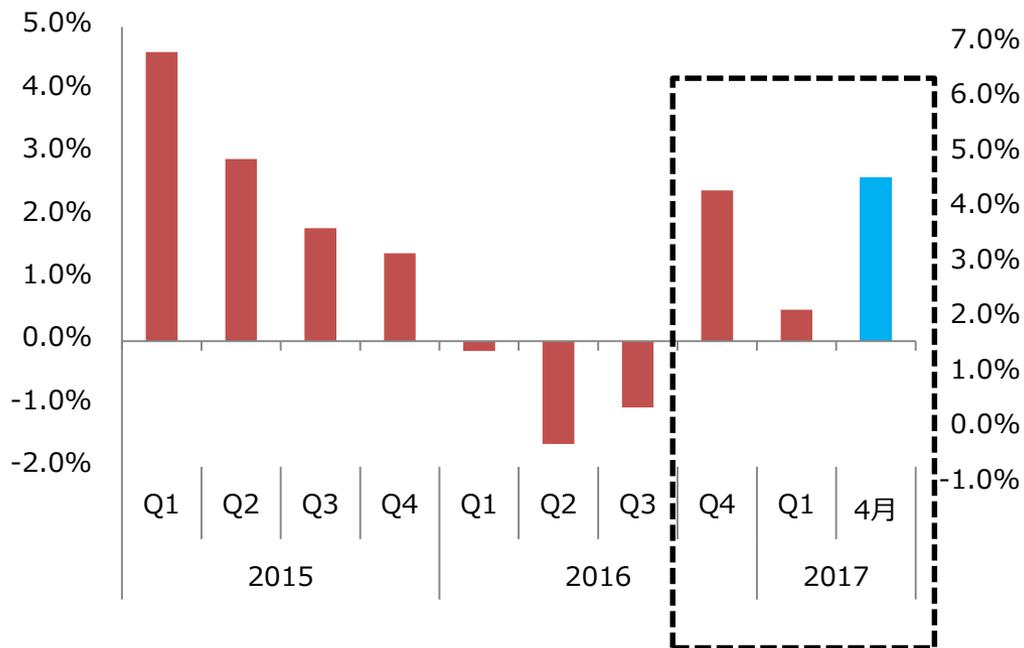
*注 調整後EBITDA = EBITDA + 固定資産除却損 + 非金融資産の減損損失 - 非金融資産の減損損失の戻し入れ + BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む + 適格上場に伴う会計上の見積変更額
 調整後四半期利益 = 四半期利益 + BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む） + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + 調整項目の税効果調整
 BCPLマネジメント契約とは、当社とペイ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

売上高前年比推移

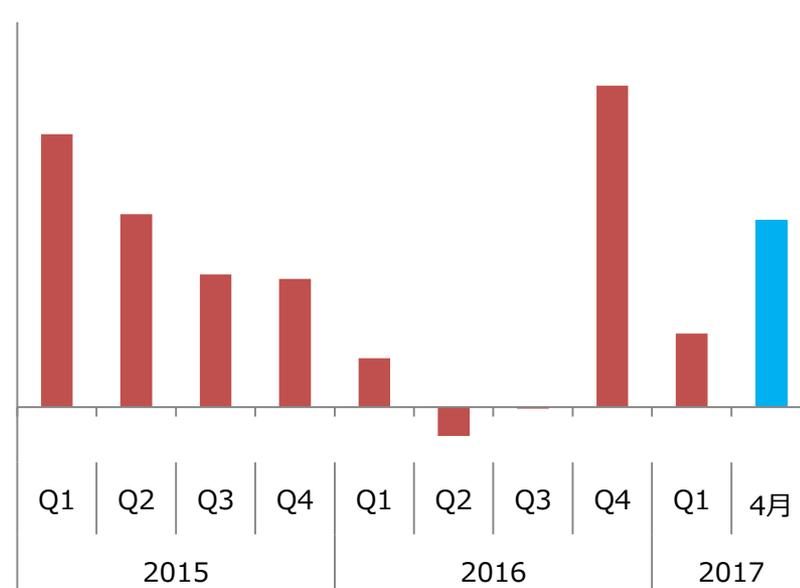


既存店売上はプラス基調に

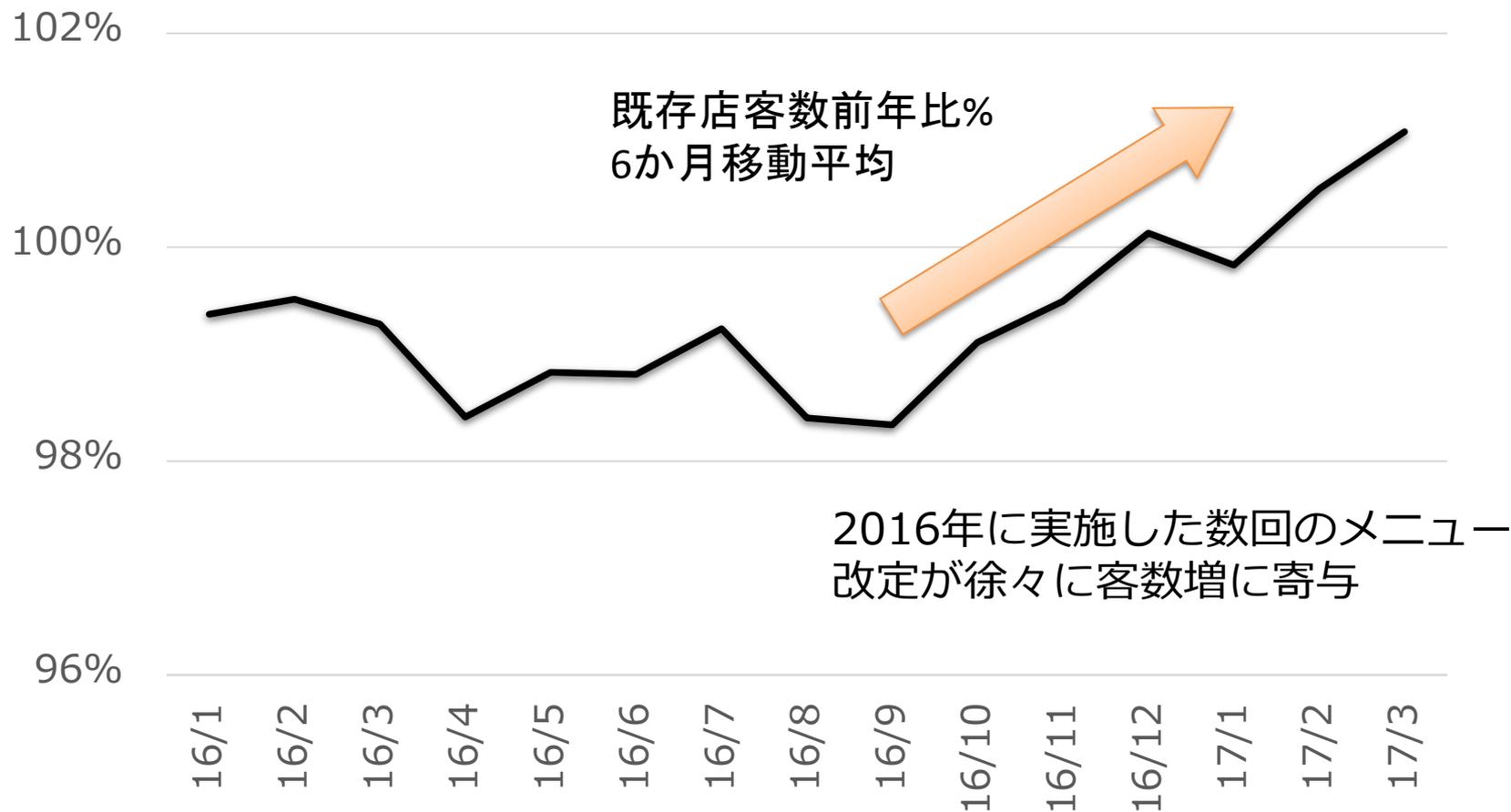
四半期毎の既存店売上高前年比



四半期毎の総売上高前年比



ガスト：2016年施策効果が客数増に寄与



既存店売上拡大：メニュー戦略

Caféレストラン
ガスト

サイドメニューを拡充・体験型メニューの導入



わくわくジュージュー！
ビーフカットステーキ



Jonathan's
COFFEE & RESTAURANT

プレミアム食材を使用したフェアメニュー

北海道が
育てたおいしさ

まよかチーズに厚切りベーコン、ジュワーポックまで大地の恵が勢ぞろい!



自家製タリアテッレ
濃厚ベーコンのカルボナーラ

Carbonara using homemade tagliatelle, with savory bacon.
¥1,099 (税別) 1012kcal 糖質 4.4g

1皿に丸々1枚!じっくり焼き上げたベーコンを添えた、特製カルボナーラ。濃厚な旨みのベーコンと、もっちりもちの生麺が、人気の秘密です。

かみふらのポックの濃厚ベーコン

自然あふれる「かみふらの牧場」で育てられた、月齢9ヶ月、約10日間ゆっくりと風味豊かに仕上げた、コクのある味わいぞろい!

夢庵
Yume-an Restaurant

パーティー需要の取り込み



既存店売上拡大：プロモーション

売上高に占める広告宣伝費率を大幅に増やすことなく、MIX改善で最大の売上増効果を実現

- クロスブランドプロモーション
- 1 to 1 マーケティング
- デジタル動画広告



新規出店は計画通りに進捗



- 第1四半期新規出店は14店舗。1~4月までの実績は24店舗
- 2017年年間出店数は計画通りとなる見込み

2017年新規出店計画： 100店

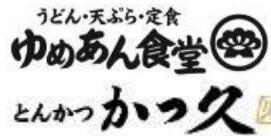
出店済／契約完了／社内承認済件数： 80件以上

+

社内承認前(基本条件合意)件数： 20件



スペシャルティブランドの拡大

	2016年末 店舗数	2017年1-4月		2017年4月末店舗数
		出店	転換	
 しゃぶ葉 <small>SYABU-YO</small>	147	8	4	159
 じゅうじゅう カルビ <small>Jyu-Jyu Karubi</small>	62	1	3	66
 和ごはんとかフェ chawan	8	2		10
 むさしの森珈琲 <small>MUSASHI NO MORI COFFEE</small>	5		4	9
 とん から亭	3	2	2	7
 Caféレストラン ガスト				
 CHINESE RESTAURANT バミィン				
 うどん・天ぷら・定食 ゆめあん食堂 とんかつ かつ久		11	5	
合計		24	18	

様々な需要に対応する出店、ブランド転換



ロードサイド



とんから亭



2017年4月オープン
・広島霞町店
・石岡店
・町田旭店
・鳥取安長店

むさしの森珈琲



2017年3月オープン
・平塚桜ヶ丘店
2017年4月オープン
・三ツ沢店
・川口元郷店
・所沢住吉店

駅前

うどん・天ぷら・定食 ゆめあん食堂



2017年2月オープン
・立川駅南口店



駅前小型バーミヤン



2017年2月オープン
・雑色駅前店

ショッピングセンター・駅ナカ



chawan



2017年3月オープン
・エキュート立川店
・イオンモール新小松店

グループでの個室利用



夢庵



2017年3月オープン
・鴨居駅前店

■ 採用の強化・従業員の充足

➤ 正社員の新卒採用を増加

2016年：172名 2017年：193名 2018年：235名（計画）

✓ クルールの積極登用 など

➤ クルールの採用を強化

2017年1月-4月累計採用人数前年同期比：+10%

✓ 元社員・元クルーを積極的に採用

✓ パート・アルバイト応募受付体制強化

✓ WebやSNSを利用した友人紹介制度の設置

✓ 空いている時間を有効活用できる登録クルー制度の活用

■ 働き方改革

➤ 深夜営業時間の短縮

➤ 健康経営優良法人認定

➤ 変形労働時間の運用



財務パート

主要連結財務指標：第1四半期



主要連結財務指標	単位	第1四半期			
		2017 実績	2016 実績	差異	成長率
売上高	億円	881	870	+12	1.3%
既存店売上成長率(前年同期比) *1	%	0.5%	(0.2)%	+0.6%	-
客数	%	(1.2)%	(1.1)%	(0.1)%	-
客単価	%	1.6%	0.9%	+0.7%	-
粗利率	%	69.8%	69.7%	+0.1%	-
営業利益	億円	63	61	+1	2.1%
(売上比)	%	7.1%	7.1%	+0.0%	-
調整後EBITDA	億円	101	102	(1)	(0.9)%
(売上比)	%	11.5%	11.8%	(0.3)%	-
調整後四半期利益	億円	37	33	+4	12.4%
(売上比)	%	4.2%	3.8%	+0.4%	-
EBITDA	億円	96	96	(0)	(0.2)%
四半期利益	億円	37	33	+4	12.1%
基本的1株当たり四半期利益(希薄化前)	円	19.10	17.05	+2.05	12.0%
基本的1株当たり四半期利益(希薄化後)	円	18.94	16.90	+2.04	12.1%
ROE *2	%	17.3%	15.2%	+2.1%	-
調整後ROE *2	%	17.3%	16.1%	+1.2%	-

*1 既存店定義：13ヶ月経過店舗、ブランド転換店含む、客数はデリバリー含む(デリバリー売上高をイートイン客単価で割ったものをデリバリー客数としている)

*2 ROEはLTMベース。

2017年第1四半期 要約PL

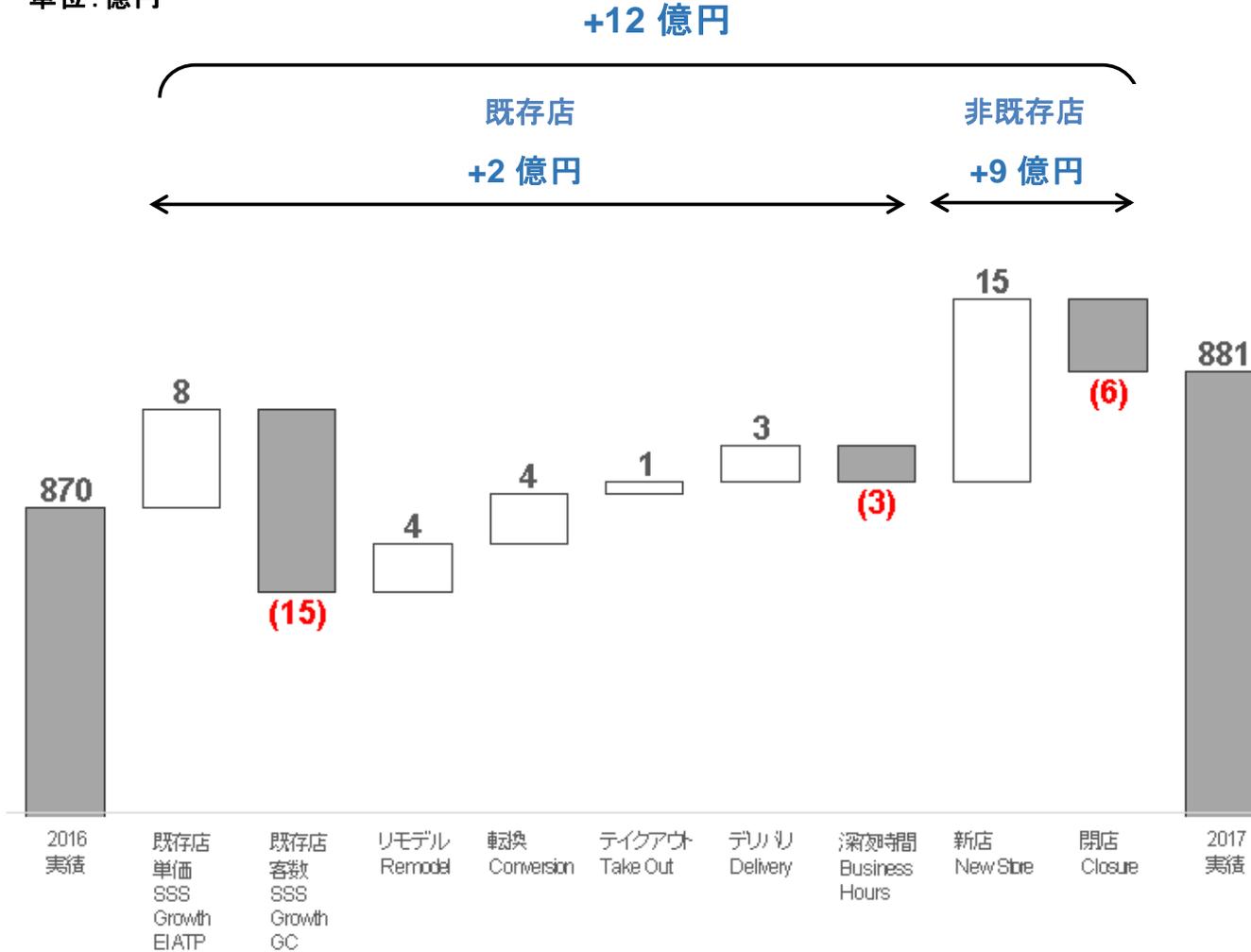


	2017年第1四半期		2016年第1四半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	881	100.0%	870	100.0%	12	101.3%
売上原価	266	30.2%	264	30.3%	(3)	101.0%
売上総利益	615	69.8%	606	69.7%	9	101.5%
販売費及び一般管理費	552	62.7%	544	62.6%	(8)	101.4%
営業利益	63	7.1%	61	7.1%	1	102.1%
金融損益	(6)	(0.7%)	(7)	(0.8%)	1	91.3%
税引前利益	56	6.4%	54	6.3%	2	103.5%
税金費用	19	2.2%	21	2.4%	2	89.8%
四半期利益	37	4.2%	33	3.8%	4	112.1%
EBITDA	96	10.9%	96	11.1%	(0)	99.8%
調整後EBITDA	101	11.5%	102	11.8%	(1)	99.1%
調整後四半期利益	37	4.2%	33	3.8%	4	112.4%



2017年第1四半期実績分析：売上高

単位：億円

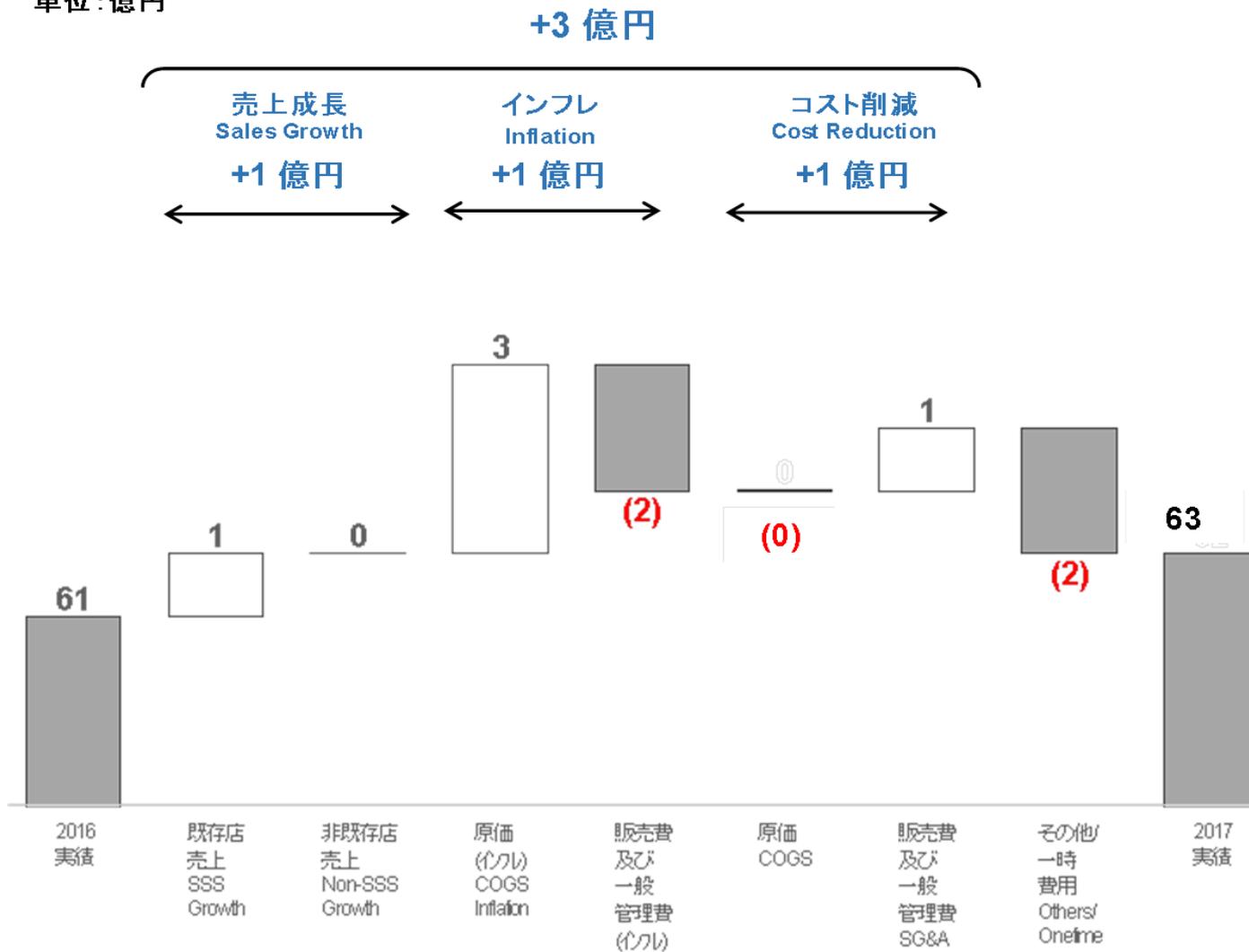


※売上高の閏年影響= (7) 億円

2017年第1四半期実績分析：営業利益



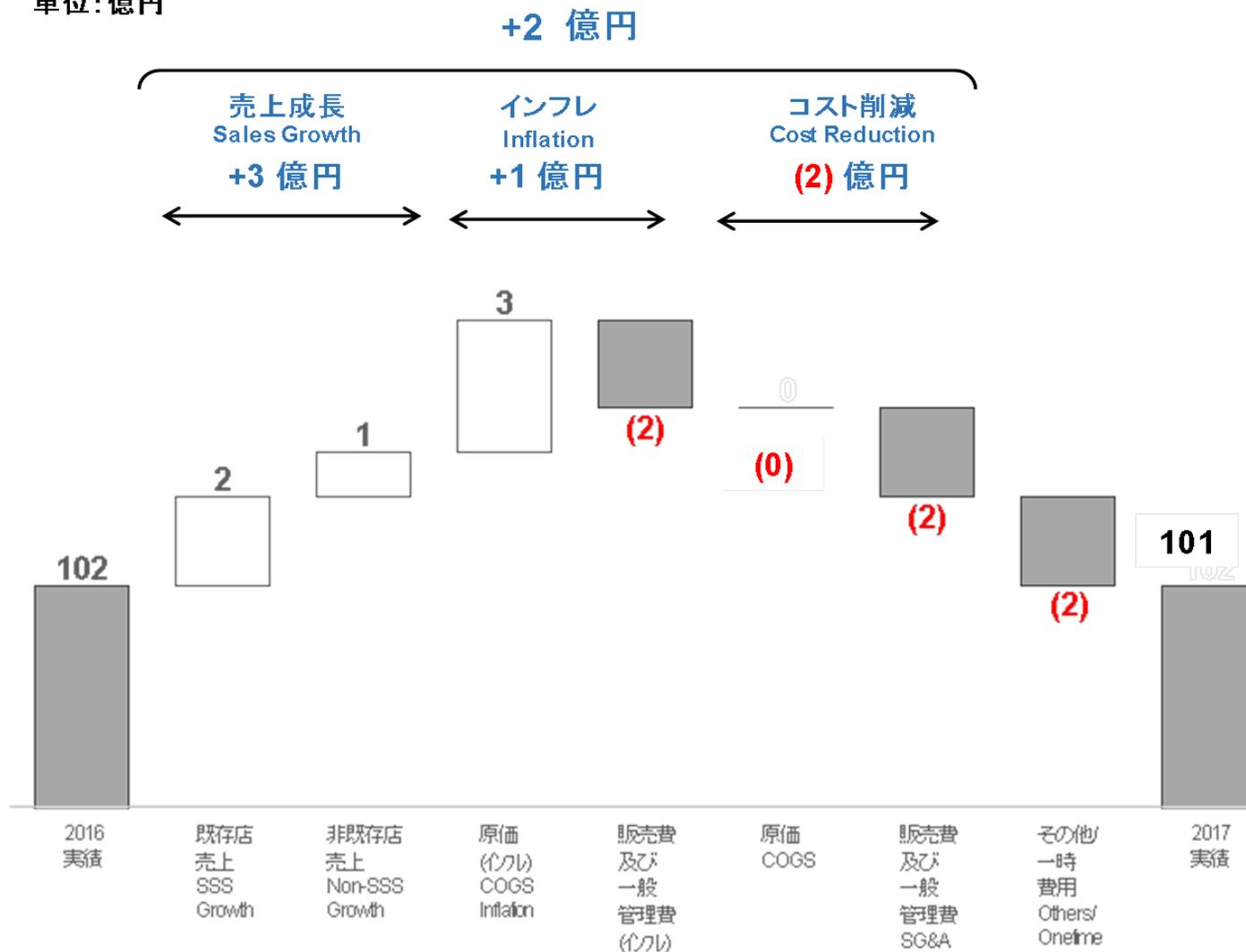
単位：億円



2017年第1四半期実績分析：調整後EBITDA



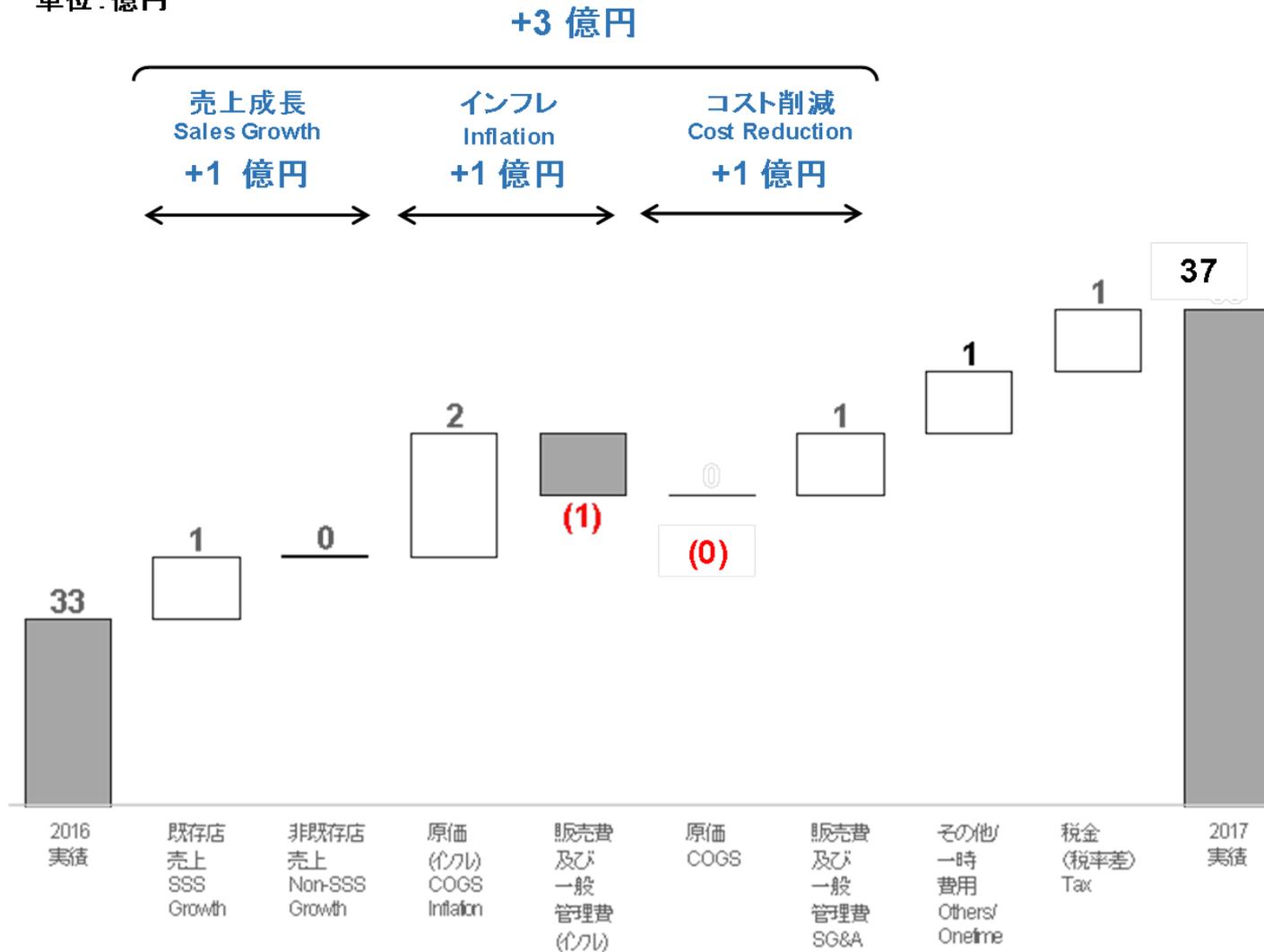
単位：億円



2017年第1四半期実績分析：調整後四半期利益



単位：億円



店舗開発の進捗



2016年12月末から2017年3月末までの店舗数推移

店舗数ブランド	2016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	2017年 3月末	増減	リモデル
 ガスト	1,357	1	4	(3)	-	-	1,359	2	48
 バーミヤン	331	2	-	-	(2)	-	331	-	13
 ジョナサン	303	-	-	(1)	(2)	-	300	(3)	13
 夢庵	195	1	-	-	(2)	-	194	(1)	8
 しゃぶ葉	147	4	4	-	-	-	155	8	9
 ステーキ ガスト	137	-	-	-	-	-	137	-	-
その他	598	6	3	(14)	(8)	7	592	(6)	4
合計	3,068	14	11	(18)	(14)	7	3,068	-	95

調整後EBITDA、四半期利益の内訳



(億円)		2017Q1	2016Q1	前年 同期比
EBITDA		96	96	0
	非キャッシュ項目			
	(+) 固定資産除却損	2	2	0
	(+) 減損損失	3	4	(1)
	一時的なコスト項目			
	(+) 上場及び売出関連費用	0	-	0
調整後EBITDA		101	102	(1)
当期利益		37	33	4
	一時的なコスト項目			
	(+) 上場及び売出関連費用	0	-	0
	調整額小計(税引前)	0	-	0
	調整額に対する税額	0	-	0
	調整額小計(税引後)	0	-	0
調整後当期利益		37	33	4

調整後フリーキャッシュフローの調整内訳



(億円)	2017Q1	2016Q1	前年 同期比
営業キャッシュフロー	45	38	7
CAPEX	(31)	(36)	5
フリーキャッシュフロー	14	2	12
(+) 上場及び売出関連費用	0	-	0
調整額小計(税引前)	0	-	0
調整額に対する税額	0	-	0
調整額小計(税引後)	0	-	0
(-) 敷金及び保証金の差入による支出	(3)	(3)	0
(+) 敷金及び保証金の回収による収入	2	2	0
調整後フリーキャッシュフロー	13	1	12



Appendix

月次売上高の推移



2016年

(前年比%)	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	累計
総売上高	2.3%	2.3%	-0.9%	0.5%	-2.3%	1.0%	4.8%	-3.1%	-0.5%	5.1%	1.2%	5.0%	1.2%
既存店売上高	1.0%	0.8%	-2.0%	-0.7%	-3.6%	-0.4%	3.5%	-4.3%	-2.0%	3.3%	-0.2%	3.8%	-0.1%
既存店客数	-0.3%	0.0%	-2.7%	-1.5%	-3.8%	-1.2%	2.6%	-4.9%	-2.1%	2.2%	-2.4%	0.9%	-1.2%
既存店客単価	1.3%	0.8%	0.7%	0.8%	0.3%	0.8%	0.8%	0.6%	0.1%	1.1%	2.2%	2.9%	1.0%

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	累計
新規出店数	1	3	5	7	4	3	5	1	6	4	6	4	49
総店舗数	3,031	3,032	3,031	3,035	3,036	3,040	3,045	3,045	3,055	3,061	3,065	3,068	3,068
うち海外	41	42	41	41	43	45	45	45	46	46	46	47	47

2017年

(前年比%)	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	累計
総売上高	2.0%	-0.1%	2.1%	3.5%									1.9%
既存店売上高	0.8%	-1.0%	1.3%	2.6%									1.0%
既存店客数	-0.8%	-2.4%	-0.5%	0.9%									-0.7%
既存店客単価	1.6%	1.4%	1.8%	1.7%									1.7%

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	累計
新規出店数	6	3	5	10									24
総店舗数	3,064	3,055	3,061	3,075									3,075
うち海外	48	48	47	48									48

消費者行動の変化に迅速に対応



家族 + 自分流の味 + 調理

高原リゾート

体験型
メニュー
提供



ジョナサン



バーミヤン



ステーキガスト

アプリの活用



現行のモバイルアプリ

導入時期	ダウンロード数 2017年3月末現在
2014年10月	970万
2015年11月	130万
2016年3月	100万
2016年7月	59万



今後

マルチブランドアプリを2017年中に導入予定



マルチブランド2,300店舗で使える5番目のアプリを開発
ダウンロード数やアクティブユーザー比率を増加させることでリーチ数を拡大

データ分析によるガストのメニュー改革



2016/2/25 改定

2016/6/15 改定

2016/11/24 改定

Cheese in Hamburg
チーズがたっぷり入ったハンバーグとポテトの組み合わせが人気のメニューです。

Hamburg
新鮮な肉と野菜を使ったハンバーグが特徴です。

Mini Salad
軽やかな味わいのミニサラダです。

おすすませットメニュー
様々な組み合わせのセットメニューをご用意しています。

オニオリングハンバーグ
オニオンがたっぷり入ったハンバーグが人気です。

HAMBURG
定番のハンバーグメニューを充実させています。

アボカドハンバーグ
アボカドのクリーミーな味わいが人気のメニューです。

おすすませットメニュー
様々な組み合わせのセットメニューをご用意しています。

Beef
牛肉を使った様々なメニューをご用意しています。

Park
公園で楽しむような軽やかなメニューです。

セットメニュー
様々な組み合わせのセットメニューをご用意しています。

ドリンクバー
様々な種類のドリンクバーをご用意しています。

2017/3/17 改定

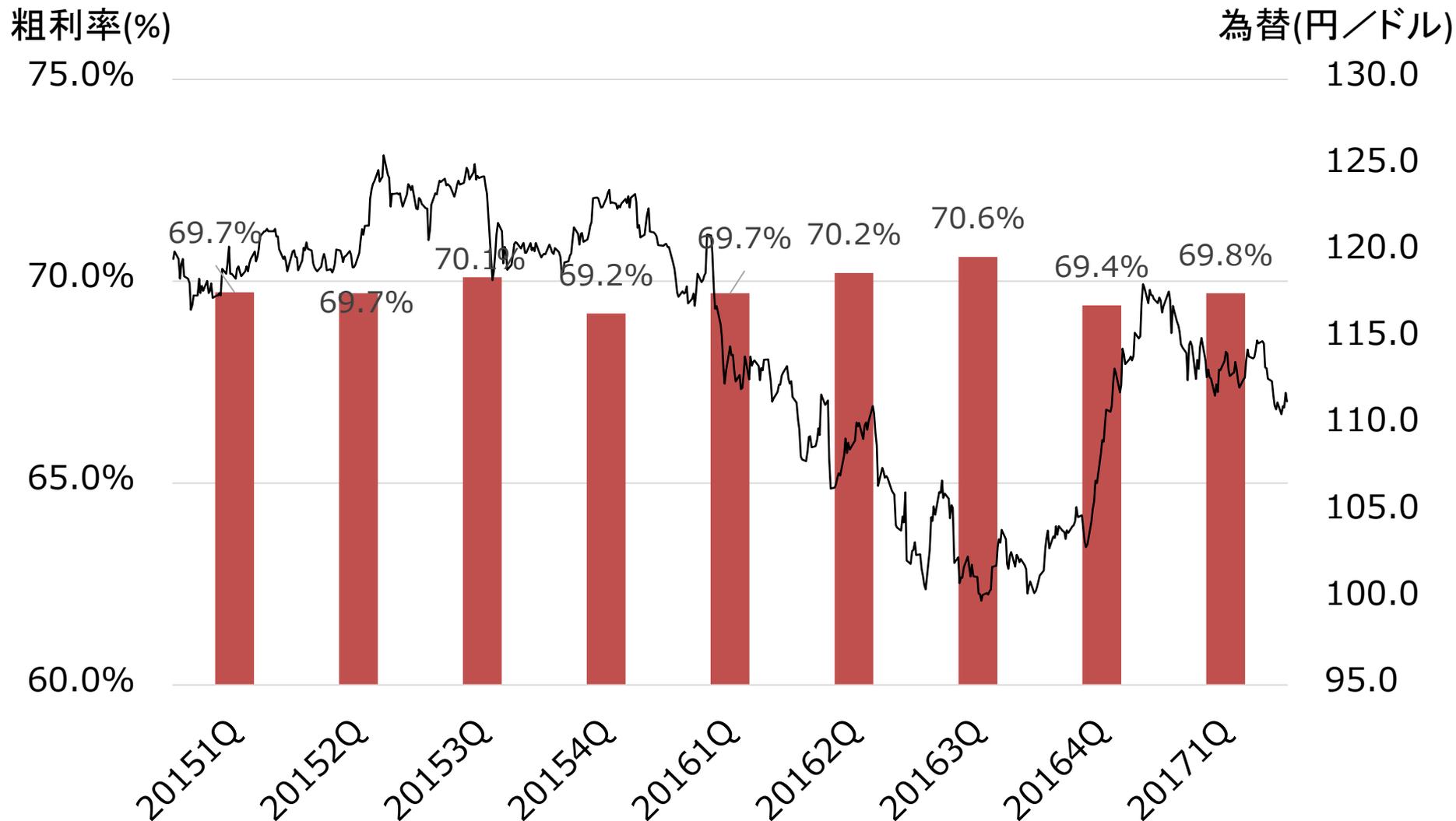
SALAD
新鮮な野菜を使った様々な種類のサラダをご用意しています。

Side dish
ハンバーグやステーキに最適なサイドメニューをご用意しています。

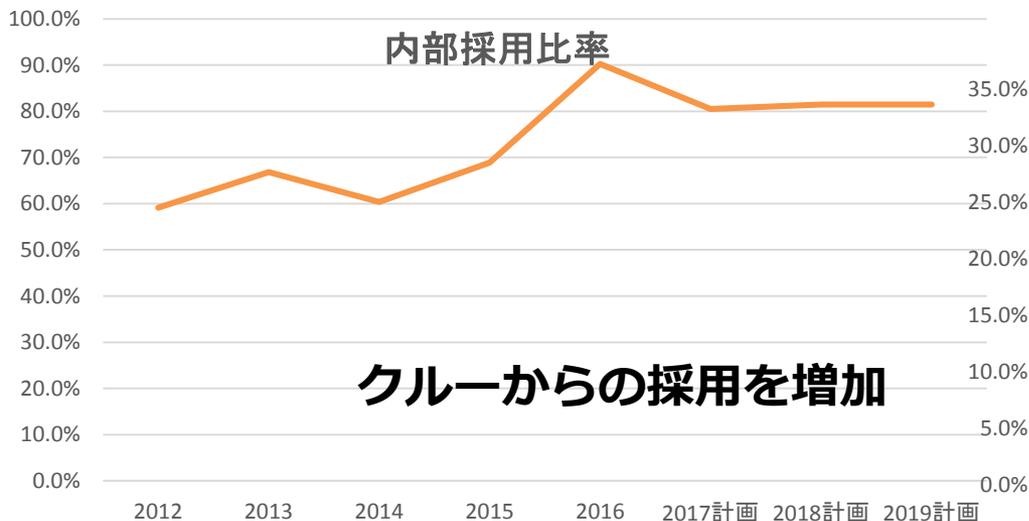
ALCOHOL
様々な種類のアルコール飲料をご用意しています。

ドリンクバー
様々な種類のドリンクバーをご用意しています。

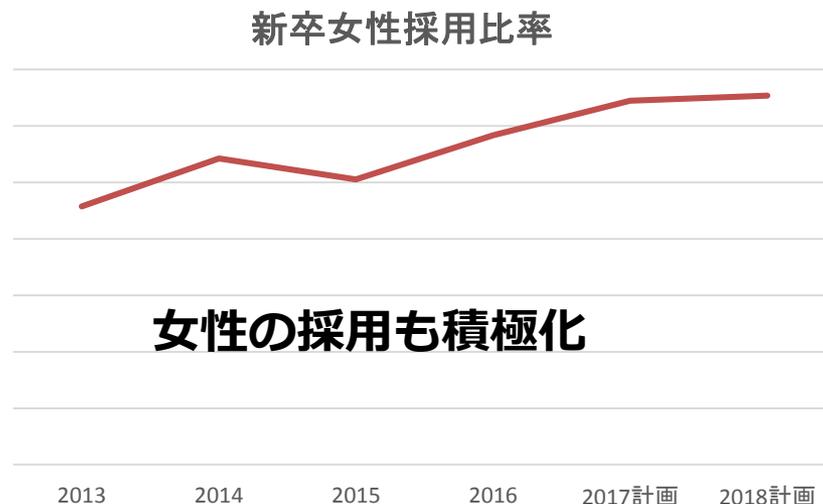
原価：安定的かつ堅調な粗利率を維持



人財採用の取り組み



クルーからの採用を増加



女性の採用も積極化



～すかいらーく社員紹介制度～ お知り合いの方へすかいらーくをご紹介ください

マネジャー・アシスタントマネジャーのみなさまに対応いただきたいこと

まずはココから
MyRefer利用申請

画面QRコードから
カンタン申請

設定
30秒！
MyReferログイン

パスワードを設定するだけ！
すぐに利用OK！

知人に求人『シェア』
インセンティブあり！

Facebook, Twitter,
LINEなどで求人情報を
気軽にシェア

※個人のスマホ、タブレット端末、PCから利用できます

※MyReferはガラケーで利用いただけません。ガラケーを使用してお知り合いをご紹介したい方は、下記採用チームまでお電話ください。

元社員・元クルーを積極的に採用

社員で
Come Back



ガスト
カスター
アシスタントマネジャー
松間さん



ブランク
2年



現社員

専業主婦から、もう一度
社会で活躍してみたかった

高校・短大時代にガストでのクルーを経験した後、新卒ですかいらーくに入社。奈良、高知、三重、千葉と各地のガスト/ステーキガ...

社員で
Come Back



とんから
カスター
マネジャー
比江嶋さん



ブランク
5年



現社員

外部から見ても、
すかいらーくには大きな魅力がある

大学時代から外食業界に絞り、就職活動を行っていた。すかいらーくの事業展開に魅力を感じ新卒で入社し、マネジャーも経験。新店...

Interbrand

**Best
Japan
Brands
2017**

