

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 | |

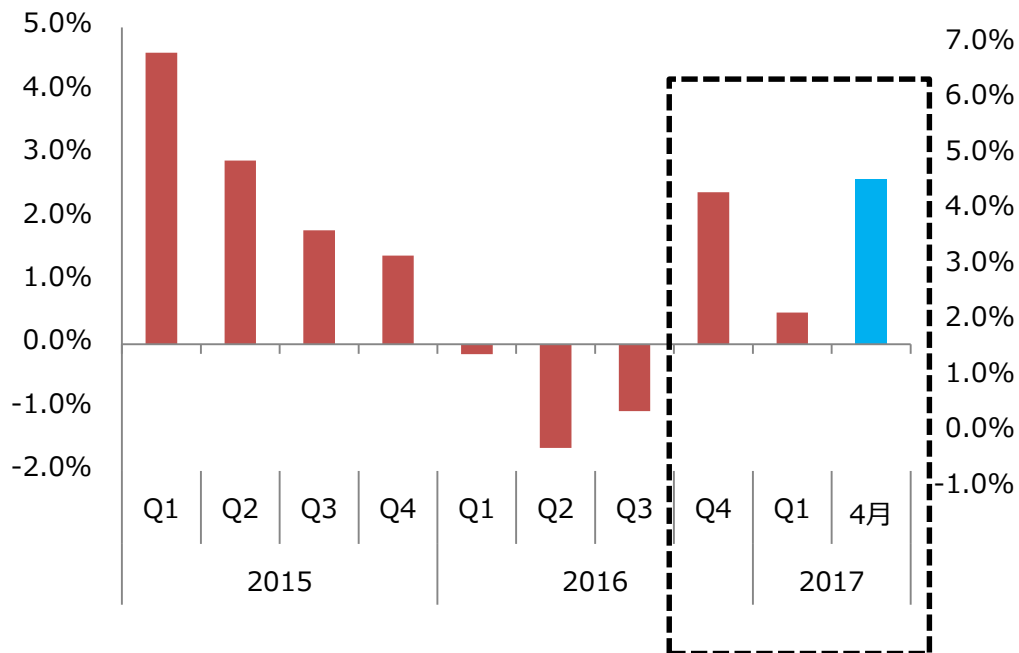
*注 調整後EBITDA = EBITDA + 固定資産除却損 + 非金融資産の減損損失 - 非金融資産の減損損失の戻し入れ + BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む + 適格上場に伴う会計上の見積変更額
 調整後四半期利益 = 四半期利益 + BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む） + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + 調整項目の税効果調整
 BCPLマネジメント契約とは、当社とペイ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

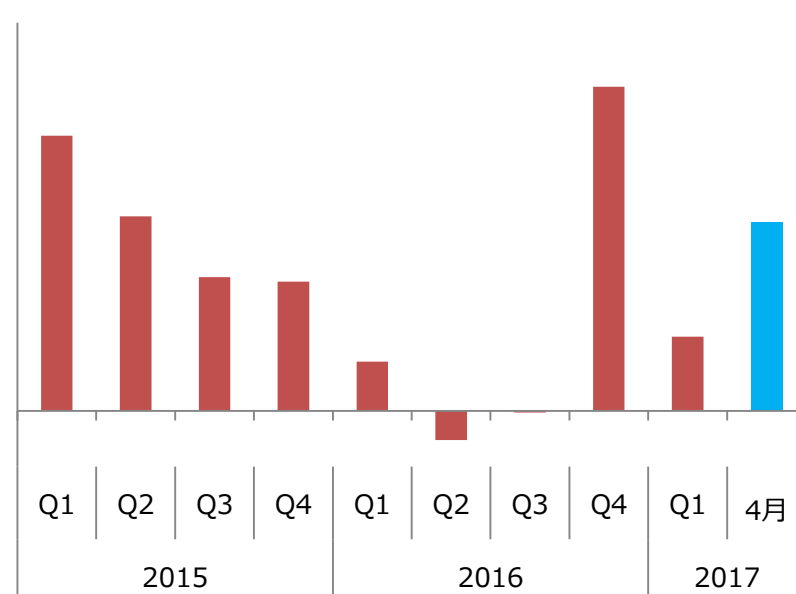


既存店売上はプラス基調に

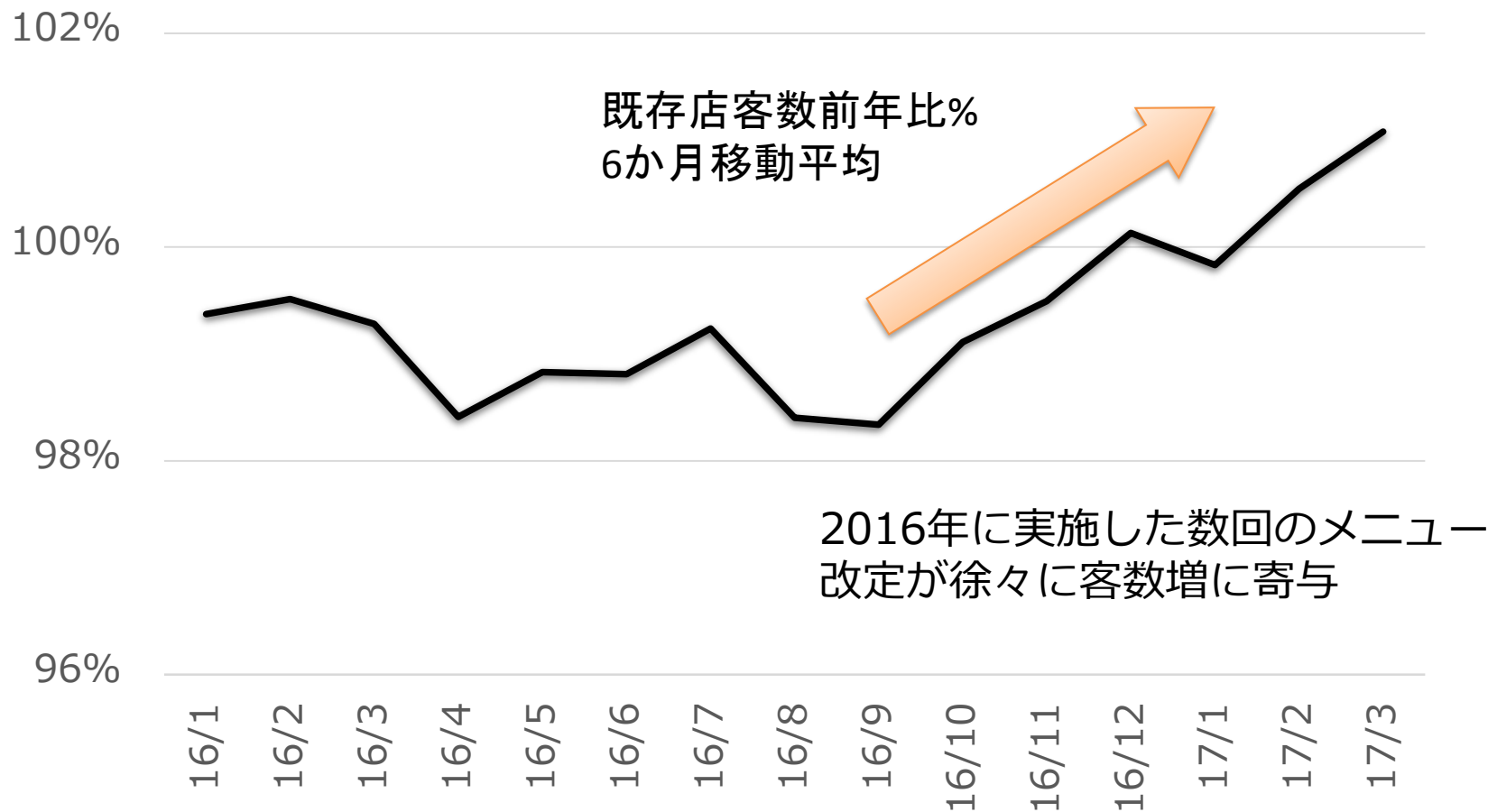
四半期毎の既存店売上高前年比



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

Side dish 99円

| | |
|---|--|
| <p>どれも一品 ¥299 (税込)</p> <p>フィッシュ&チップス 200円/400g</p> <p>若鶏の唐揚げ (5コ) 180円/300g</p> <p>山盛りポテトフライ 200円/300g</p> | <p>どれも一品 ¥199 (税込)</p> <p>ピリ辛キムチ冷奴 120円/200g</p> <p>なすのおひたし 100円/150g</p> <p>香煎き (3個) 100円/150g</p> <p>しょうごぼう ¥399 (税込) 270円/300g</p> <p>まぐろご飯 ¥449 (税込) 310円/300g</p> |
| <p>豚肉とんこもやし 200円/300g</p> <p>寄せ豆腐のマーボー 180円/250g</p> <p>てりまヨチキンのオープン焼き 200円/250g</p> <p>2種のソーセージグリル 200円/250g</p> | <p>山盛り 霜太マヨポテト 200円/300g</p> <p>ほうれん草と温泉卵のミニピシチュー ¥399 (税込) 280円/300g</p> <p>ソフト フラッシュド ¥149 (税込) 100円/150g</p> |

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

まるでかき氷に厚切りベーコン、ジュワポックまで大地の恵が盛りだくさん!

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 (税込) 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、厚切りの豚肉を、約10日間ゆっくりと風味豊かに仕上げた、コクのある味わいまで!

夢庵
Yumehime Restaurant

パーティー需要の取り込み

春のおたのしみ

女子会
ママ会

ドリンクバー付き
デザート付き
税込特別価格

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



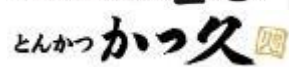
出店済／契約完了／社内承認済件数： 80件以上

+

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 | |
|  | 147 | 8 | 4 | 159 |
|  | 62 | 1 | 3 | 66 |
|  | 8 | 2 | | 10 |
|  | 5 | | 4 | 9 |
|  | 3 | 2 | 2 | 7 |
|      | | 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

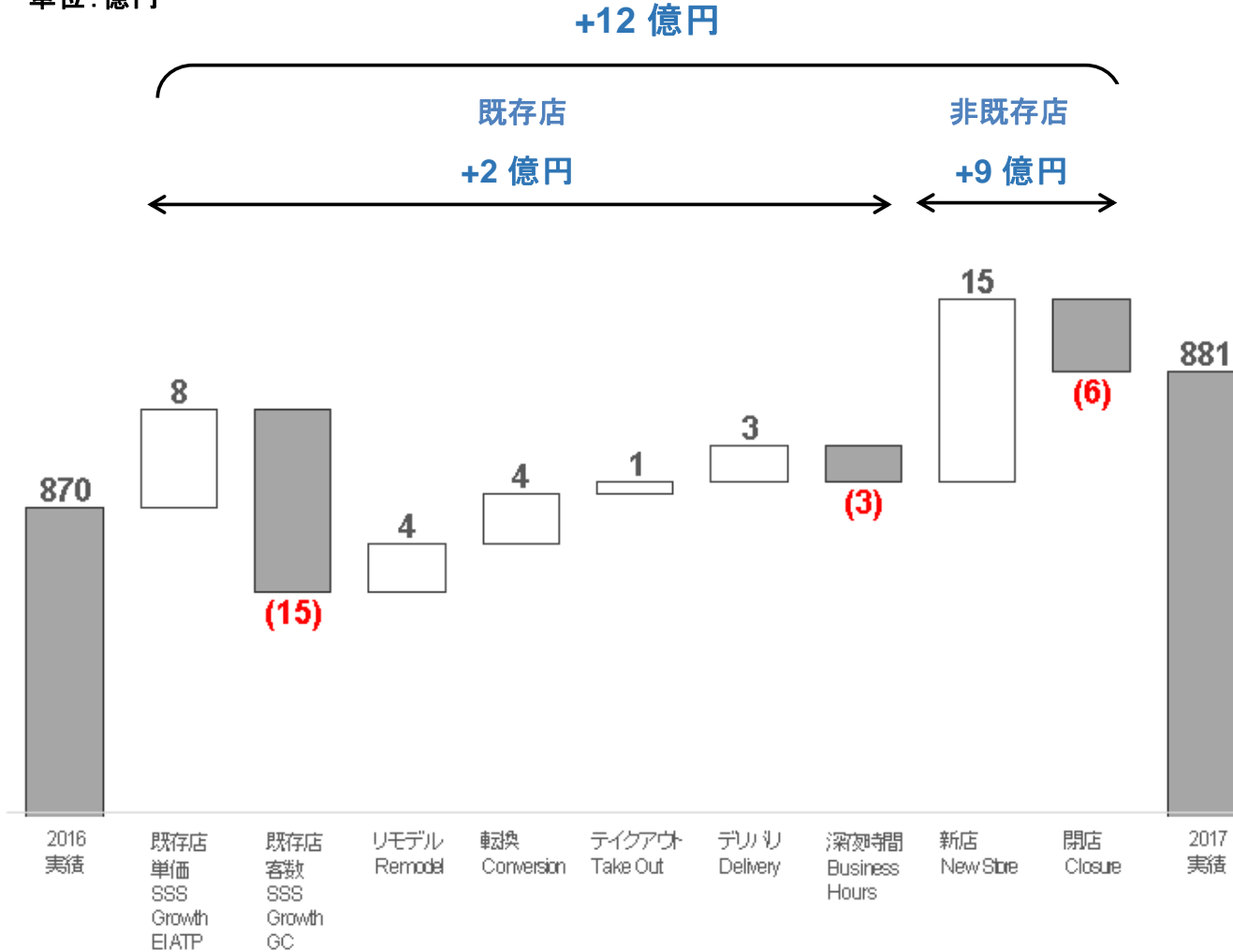


| | 2017年第1四半期 | | 2016年第1四半期 | | 増減 | |
|------------|------------|--------|------------|--------|-----|--------|
| | 億円 | 売上比 | 億円 | 売上比 | 億円 | 前年同期比 |
| 売上高 | 881 | 100.0% | 870 | 100.0% | 12 | 101.3% |
| 売上原価 | 266 | 30.2% | 264 | 30.3% | (3) | 101.0% |
| 売上総利益 | 615 | 69.8% | 606 | 69.7% | 9 | 101.5% |
| 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



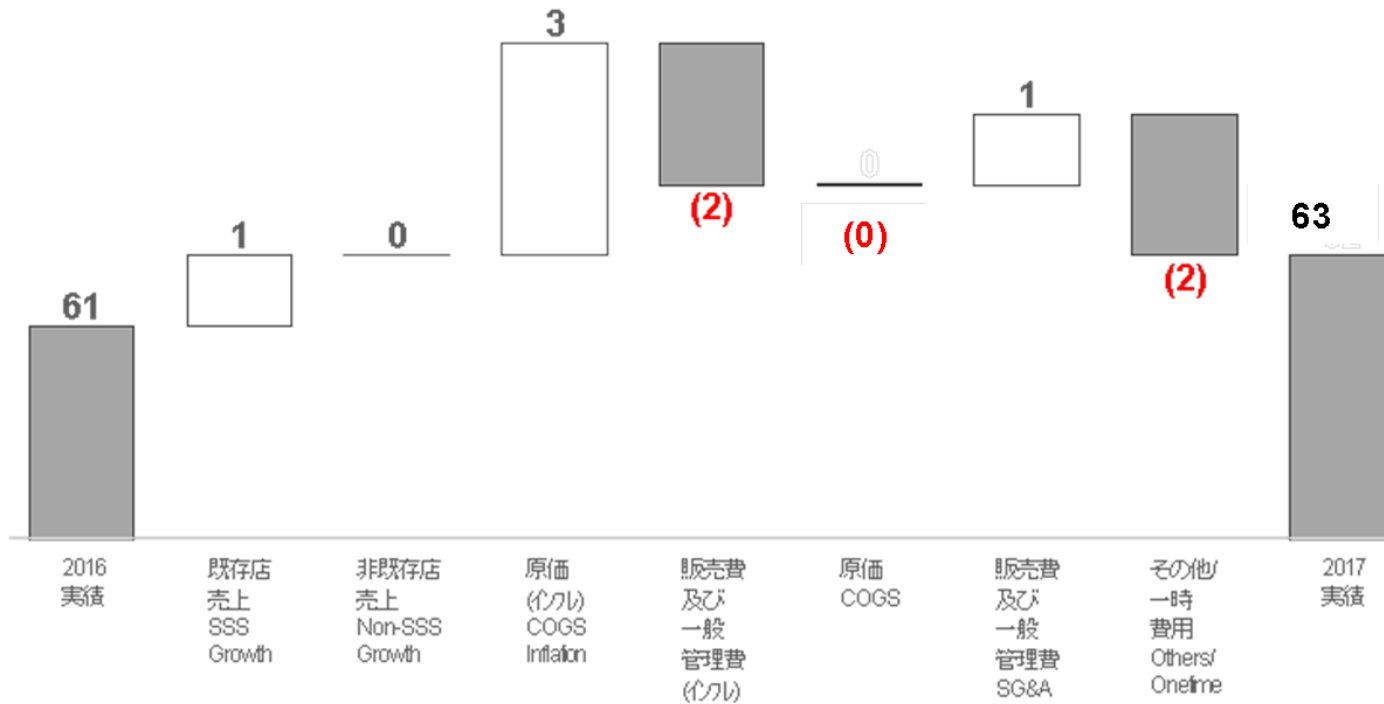
※売上高の閏年影響= (7) 億円



2017年第1四半期実績分析：営業利益

単位：億円

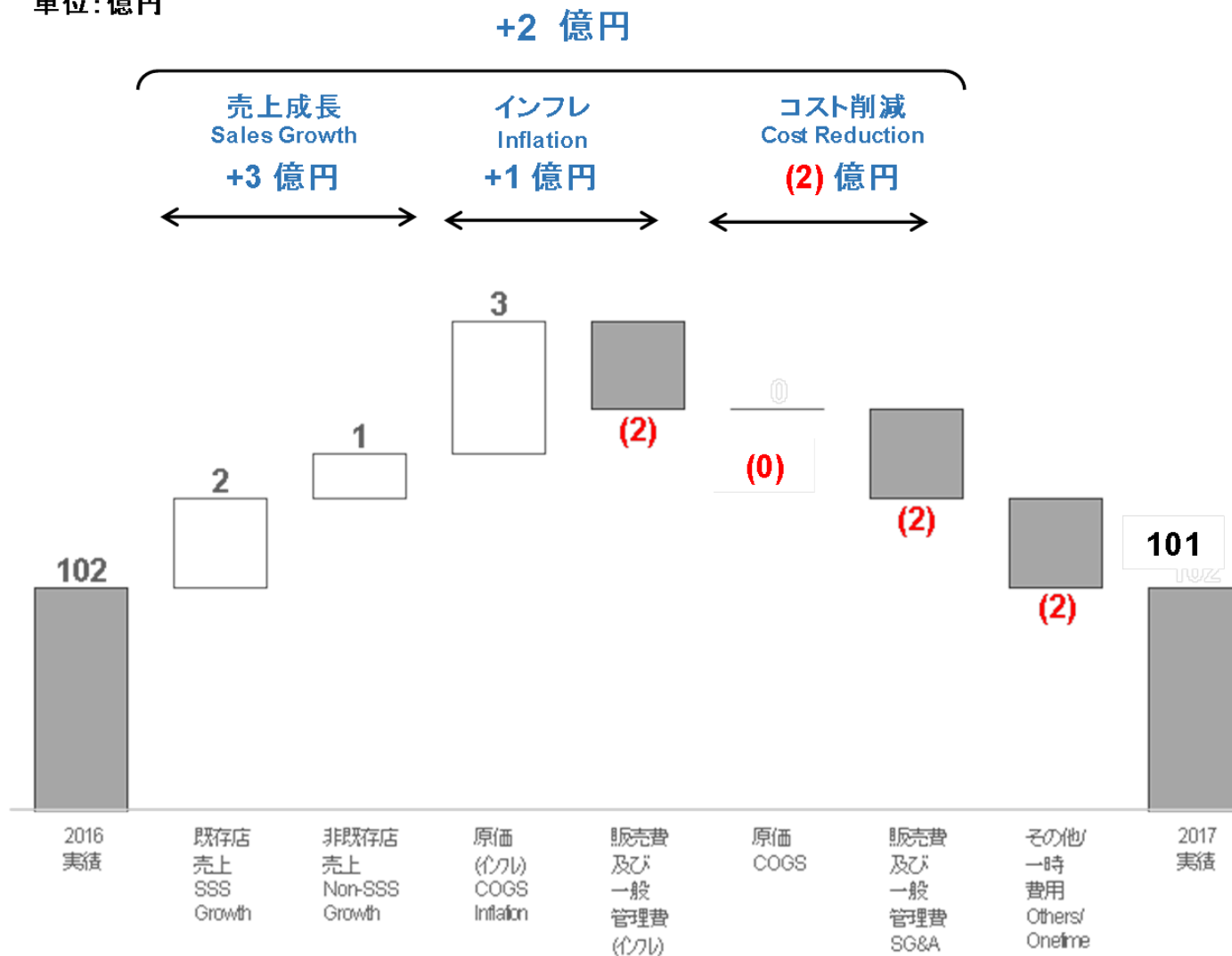
+3 億円



2017年第1四半期実績分析：調整後EBITDA



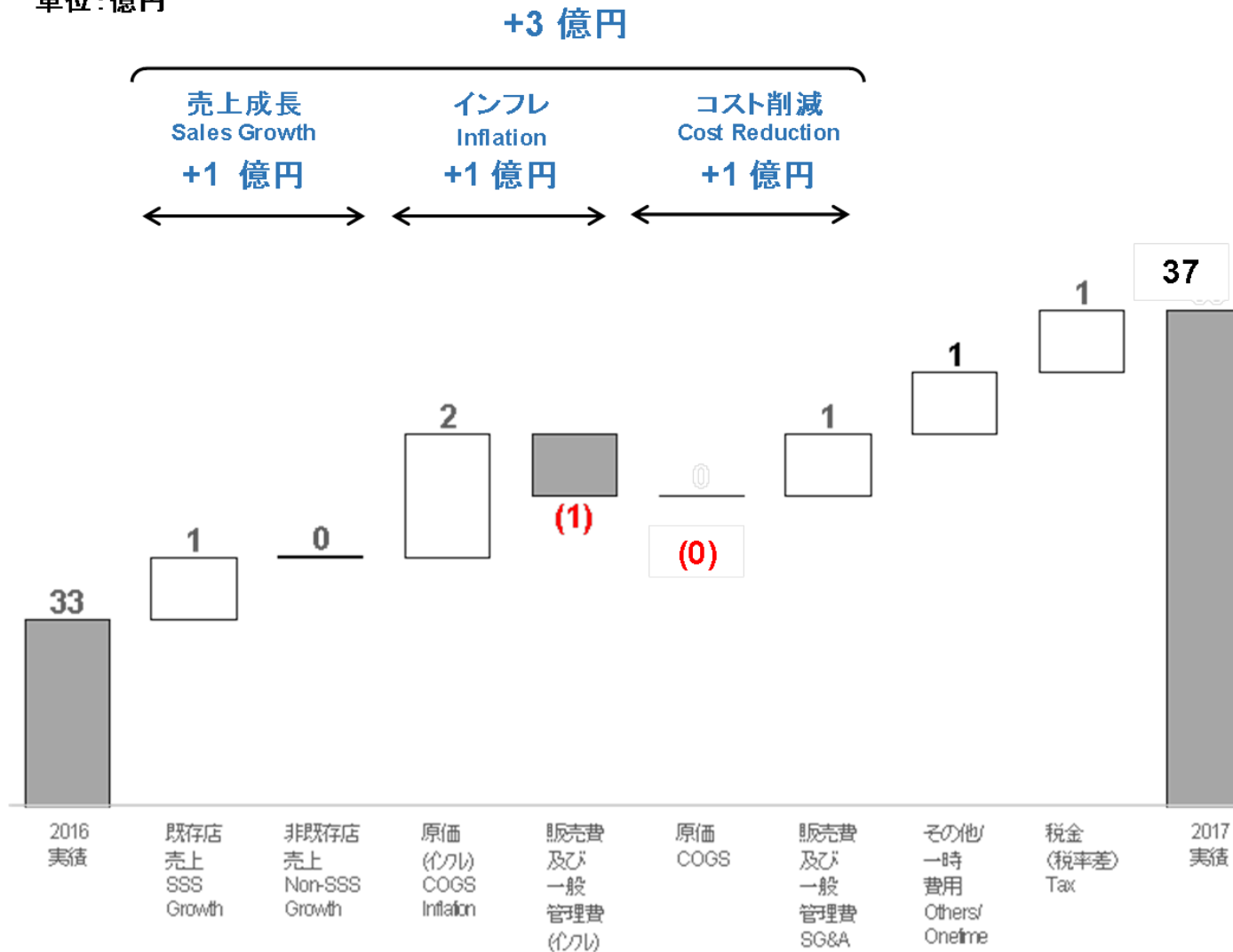
単位: 億円



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



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。お肉の旨みとチーズの濃厚な味わいが絶妙です。

Hamburg
新鮮な肉と野菜をたっぷりと使ったハンバーグ。ソースもこだわっています。

Mini Salad
新鮮な野菜とドレッシングが絶妙なミニサラダ。

おすすめセットメニュー
アサヒスーパードライ、ドリンクバー

オニオリングハンバーグ
オニオンをたっぷり入れたハンバーグ。甘みと旨みが絶妙です。

HAMBURG
新鮮な肉と野菜をたっぷりと使ったハンバーグ。ソースもこだわっています。

アボカドハンバーグ
アボカドをたっぷり入れたハンバーグ。新鮮な野菜とドレッシングが絶妙です。

MINI SALAD
新鮮な野菜とドレッシングが絶妙なミニサラダ。

おすすめセットメニュー
アサヒスーパードライ、ドリンクバー

Beef
新鮮な牛肉と野菜をたっぷりと使ったハンバーグ。ソースもこだわっています。

Beef
新鮮な牛肉と野菜をたっぷりと使ったハンバーグ。ソースもこだわっています。

Beef
新鮮な牛肉と野菜をたっぷりと使ったハンバーグ。ソースもこだわっています。

おすすめセットメニュー
アサヒスーパードライ、ドリンクバー

2017/3/17 改定

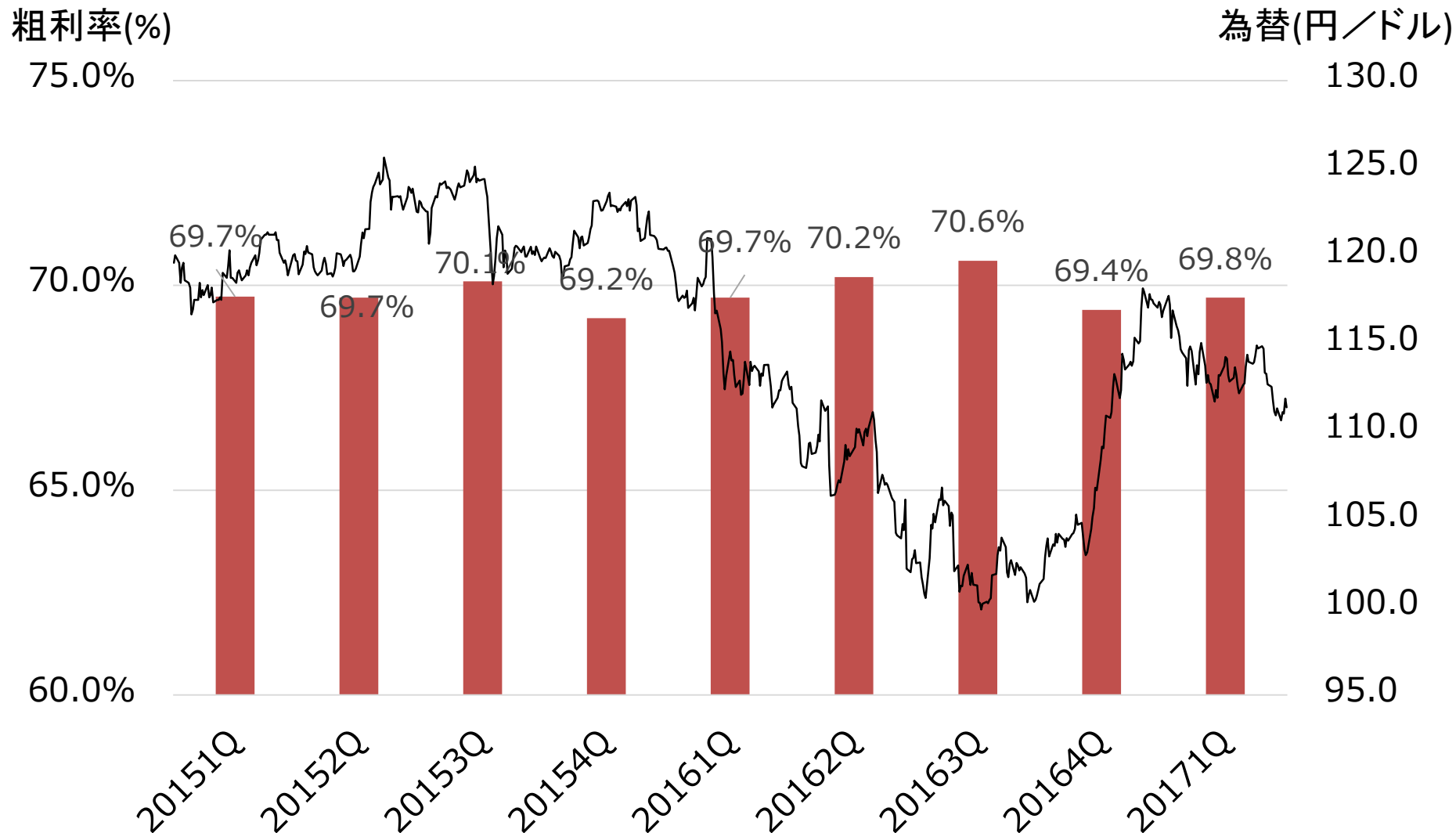
SALAD
新鮮な野菜とドレッシングが絶妙なミニサラダ。

Side dish
新鮮な野菜とドレッシングが絶妙なミニサラダ。

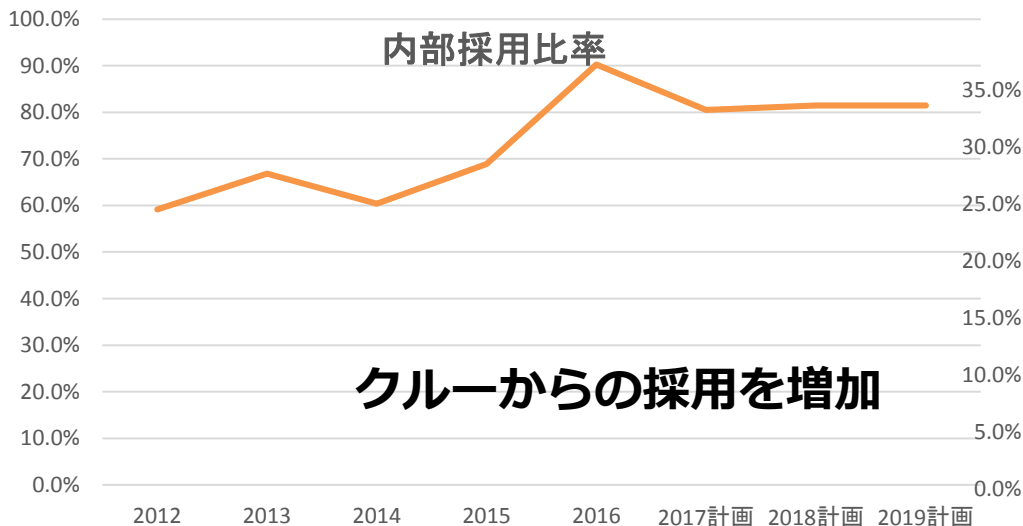
ALCOHOL
アサヒスーパードライ、ドリンクバー

Drink
アサヒスーパードライ、ドリンクバー

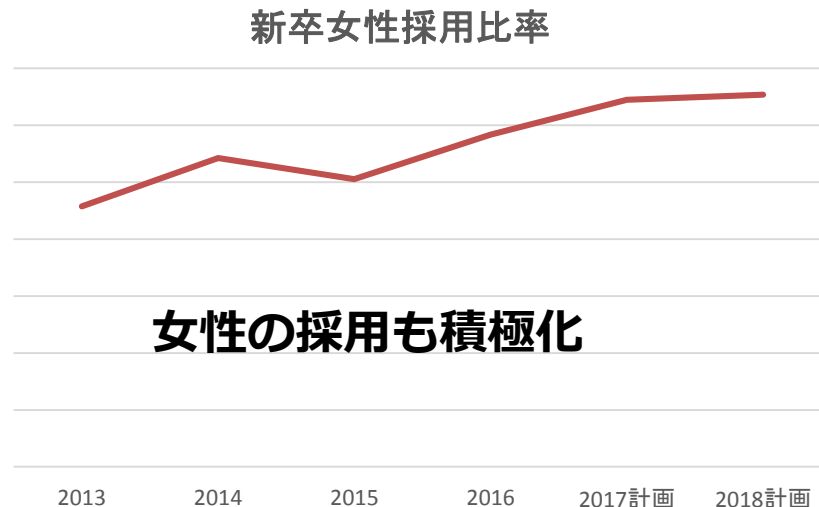
原価：安定的かつ堅調な粗利率を維持



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』

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



元社員
松間さん

ガスト・アシスタントマネジャー



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



元社員
比江嶋さん

とんから亭・マネジャー



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**

