

株式会社すかいらーく
2017年第4四半期
決算説明資料

2018年2月14日



2017年決算概要 2018年ガイダンス

CFO
北村 淳

2017年通期 業績ハイライト



	2017年通期	前年比%
売上高	3,594億円	1.4%
既存店売上高	3,442億円	(0.0)%
既存店客数	約4億人	(1.6)%
既存店客単価	989円	1.6%
営業利益	281億円	(10.1)%
当期利益	169億円	(7.1)%
店舗展開	リモデル295店、ブランド転換25店、新規出店97店	

既存店売上高: 国内の直営店舗の売上

2017年通期 要約損益計算書



	2017年計		2016年計		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	3,594	100.0%	3,545	100.0%	49	101.4%
既存店売上成長率	(0.0)%	-	(0.1)%	-	+0.1%	-
売上総利益	2,512	69.9%	2,481	70.0%	31	101.2%
人件費	1,210	33.7%	1,179	33.3%	(31)	102.7%
その他販管費	1,020	28.4%	989	27.9%	(31)	103.1%
営業利益	281	7.8%	312	8.8%	(31)	89.9%
税引前利益	255	7.1%	290	8.2%	(34)	88.1%
当期利益	169	4.7%	182	5.1%	(13)	92.9%
EBITDA	418	11.6%	460	13.0%	(42)	91.0%
調整後EBITDA	433	12.0%	479	13.5%	(46)	90.4%
調整後当期利益	169	4.7%	182	5.1%	(13)	93.0%

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）

2017年 要約貸借対照表



(単位：億円)	2017年12月期	2016年12月期	増減	2017年12月期内訳
資産				
流動資産	330	390	(60)	
非流動資産	2,861	2,793	68	のれん残高 1,461億円
資産合計	3,191	3,183	8	
負債				
流動負債	550	617	(67)	短期借入金残高 110億円
非流動負債	1,387	1,424	(37)	長期借入金残高 1,183億円
負債合計	1,937	2,041	(104)	
資本				
親会社所有分	1,254	1,142	112	
資本合計	1,254	1,142	112	
自己資本比率	39.3%	35.9%	3.4%	
調整後ROE	14.1%	16.8%	(2.7) %	
ネットレバレッジレシオ	2.6倍	2.4倍		

調整後ROEは直近12ヶ月の数値

ネットレバレッジレシオ＝純有利子負債(借入金－現預金)/調整後EBITDA

2017年 要約キャッシュ・フロー計算書



(単位：億円)		2017年12月期	2016年12月期	増減
営業キャッシュフロー	(a)	315	360	(45)
投資キャッシュフロー	(b)	(196)	(167)	(29)
フリーキャッシュフロー	(a)+(b)	119	194	(75)
財務キャッシュフロー	(c)	(131)	(213)	82
借入金		(35)	(100)	65
配当金		(76)	(70)	(6)
その他		(20)	(43)	23
現金及び現金同等物の増減	(a)+(b)+(c)	(11)	(20)	9
現金及び現金同等物の期末残高		151	162	(11)

2018年ガイドンス



2018年ガイドンス 主要連結財務指標

項目	単位	2018年 ガイドンス	2017年 実績	成長率	増減
売上高	億円	3,738	3,594	4.0%	144
営業利益	億円	287	281	2.1%	6
当期利益	億円	172	169	1.6%	3
調整後EBITDA	億円	448	433	3.5%	15
調整後当期利益	億円	172	169	1.5%	3
一株当たり配当	円	38.00	38.00	-	-
配当性向	%	43.5%	44.0%	-	(0.5)%

2018年ガイドンス 想定

項目	想定
既存店売上成長率	1.0%程度
新規出店数	約100 店舗
リモデル店舗数	約200店舗
ブランド転換店舗数	約10店舗
投資金額	250-300億円
為替前提	113円/ドル



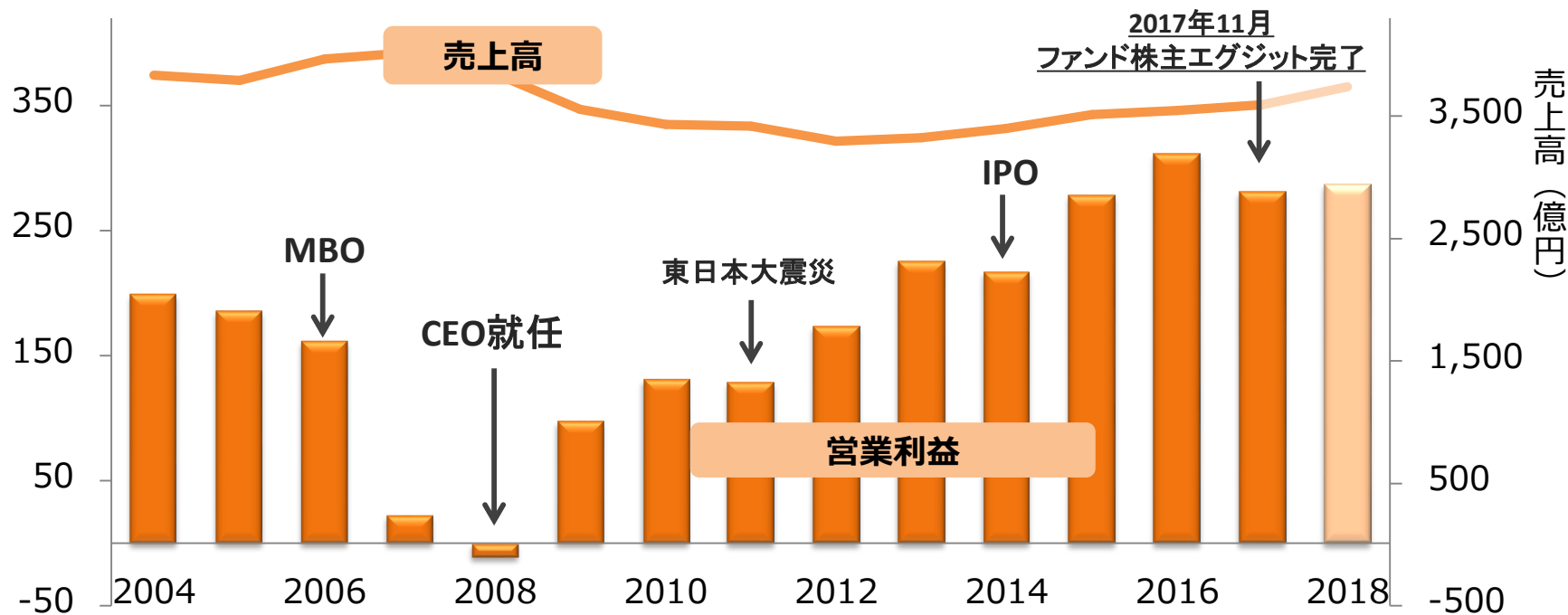
2018年基本方針

代表取締役社長 兼 CEO
谷 真

成長の軌跡



営業利益 (億円)



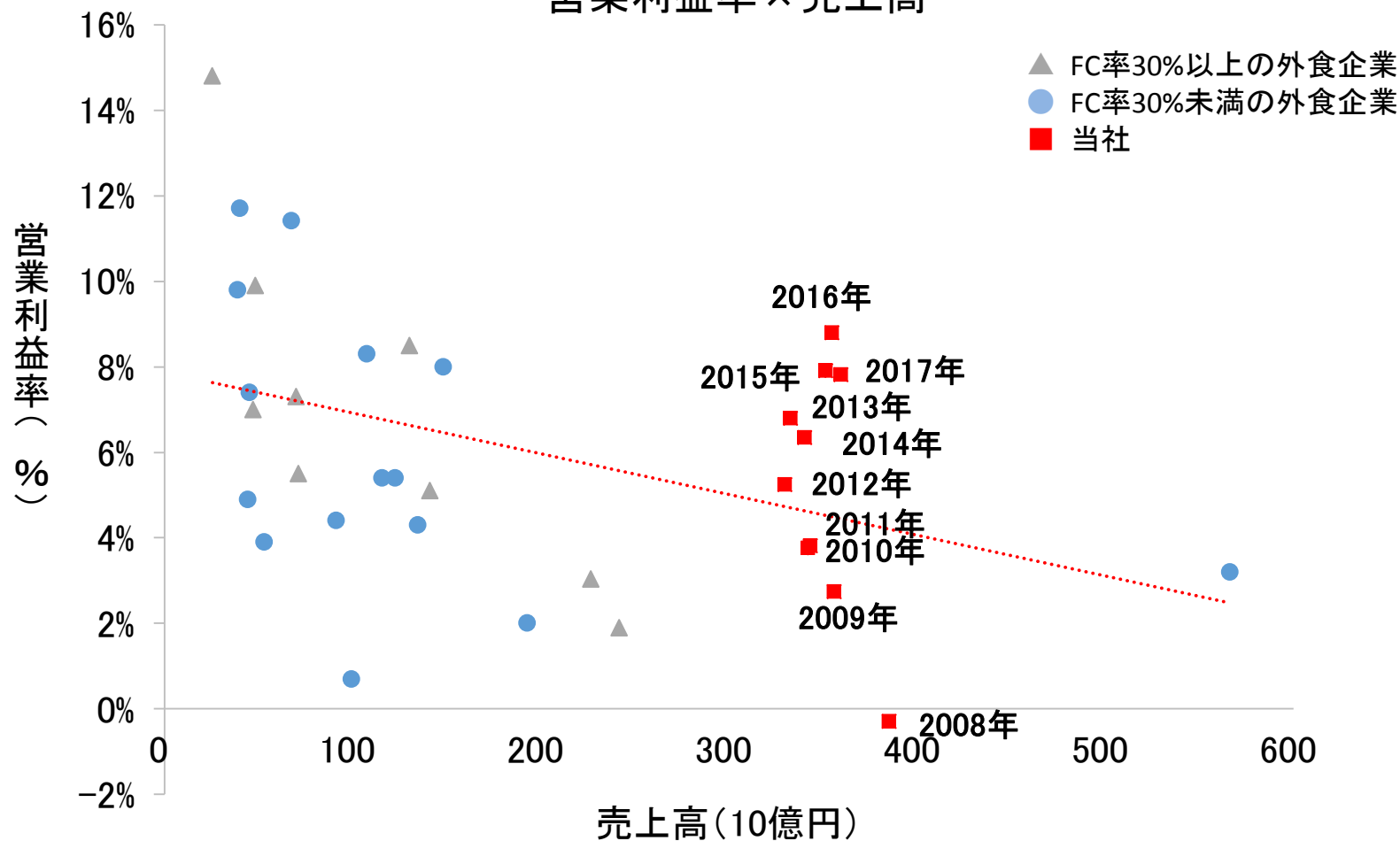
(億円)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
営業利益	-11	98	131	129	173	226	216*	278	312	281	287
調整後 EBITDA	234	325	356	357	380	386	422	448	479	433	448

*IPO関連コスト含む

成長の軌跡



営業利益率 × 売上高



出所：各社資料

外部環境の変化

① 2019年10月
消費増税・
軽減税率対象外

② 2020年
東京オリンピック以降
の景気不透明感

③ 2022年
団塊の世代が後期高齢
者になり始める

基本方針

1店1店の品質を向上し、
お客様の満足度を上げる

1店1店の品質を上げ、お客様満足度を向上することこそが 当社の成長モデル

▼ お客様の利便性向上と生産性向上の両立

- 動画を活用したトレーニングツールの導入
- 店舗システム的大幅刷新を行い、生産性を向上させる
- 従業員の教育・研修機会（階層別研修等）の拡充
- クルー評価制度の見直しと定着率の向上

▼ 店舗環境のさらなる改善

- 2018年リモデル200店舗
 - ・ ガスト約80店、夢庵・藍屋約80店、その他約40店
 - ・ 過去のリモデル効果 売上 約5%増
- 修繕、食器やユニフォームの更新などを実施
 - ・ ガストの食器数24種類⇒15種類

▼ 宅配の強化

- 2015年～2017年 3年間の売上高平均成長率約7%
- 2018年 約11%の売上成長を計画
- 多業態エリア配送実験を実施（3エリアで実験）
 - ・ 実験エリアでは売上高が約15%～30%程度増加
 - ・ IT化により、宅配実施店全店へ展開予定

▼ 効率的なプロモーションの実施

- クロスブランド・プロモーションによるブランド相互送客
- 1 to 1マーケティング
- Twitterなどを活用したコミュニケーションの強化

プロモーション効率の向上



◆ クロスブランド・プロモーション



2018年3月1日スタート



◆ 1 to 1マーケティング



顧客属性データ



すかいらーくアプリ

こどもの日	キッズメニュー 179円クーポン
快晴の夏日	生ビール 99円クーポン
突然の雷雨	宅配サービス告知
来店頻度減	フェアメニュー 100円引クーポン
誕生日	スイーツメニュー 10%OFFクーポン

顧客別プロモーション

新規出店の継続的実施



▼ 新店

- ◆ 2017年新規出店実績 97店。2018年新規出店計画 約100店
- ◆ 2017年オープンの新店利益貢献は、2018年に約16億円の見込み

▼ 新業態

- しゃぶ葉、から好し、むさしの森珈琲の出店本格化
- 2018年3月17日、La Ohanaの2号店オープン
ハワイアン業態の業態開発第二段階へ

▼ 既存ブランド

ガスト・ジョナサン・バーミヤン・夢庵

- 都市部における既存業態出店は堅調
- 都心部における小型バーミヤンの検証進む

▼ 海外展開

- 台湾の業績は順調に推移
 - ・ 2017年新規出店 6店（しゃぶ葉5店、グラッチェガーデンズ1店）
（2017年12月末現在店舗数 52店）

新業態の出店



しゃぶ葉

2017年新規出店
31店舗

ブランド転換
5店舗

2018年1月末計
182店舗

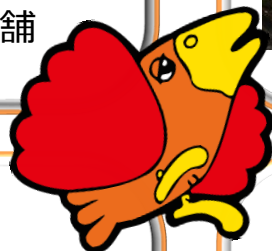


むさしの森珈琲

2017年新規出店
4店舗

ブランド転換
8店舗

2018年1月末計
18店舗



La Ohana
フライングダイニング ラ オハナ



La Ohana

2017年
ブランド転換
1店舗

2018年1月末計
1店舗

から好し



から好し

2017~2018年1月
新規出店
8店舗

ブランド転換
3店舗

2018年1月末計
11店舗

既存ブランドの出店



ガスト



2017年新規出店
12店舗

ブランド転換
4店舗

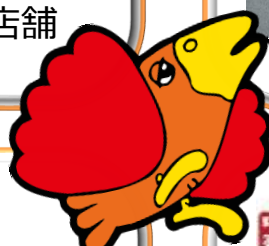
2018年1月末計
1,367店舗

Jonathan's ジョナサン



2017年新規出店
1店舗

2018年1月末計
301店舗



バーミヤン



2017年新規出店
3店舗

2018年1月末計
332店舗

中華 ばーみゃん軒 ばーみゃん軒



2017年7月
新規オープン

2018年月末計
1店舗

外部環境

- 人件費の高騰
 - ✓ 最低賃金を含めたインフレ影響
 - ✓ 時給単価の上昇
 - ✓ 社会保険適用
 - ✓ その他制度改定による上昇
- 採用環境の変化

取り組み

- 新システムの導入
 - ✓ 店舗システム
 - ✓ 会計システム
- 教育ツールの再整備
 - ✓ 動画マニュアル導入
- クルー人事制度の見直し
- 店舗作業の簡素化
 - ✓ メニュー改定頻度削減
 - ✓ 食器種類の削減
 - ✓ クーポンの種類・数の最適化

実現する事

- 店舗習熟度のアップ
- 定着率の向上
- 店舗クルーの組織化
- 生産性の向上
- 職場環境の改善
- 従業員のモチベーションアップ

2017年通期増減分析

■ 2017年の増収減益の要因と対策

① Q4の既存店業績悪化

- 既存店改革を推進するために割引クーポンの発行枚数を10分の1以下に削減したことによる影響
- 2018年はこの知見を活かしてより最適なクーポン施策を実行（3月1日より再開）

② クルー人件費単価上昇

- 今後も一定の上昇が見込まれるが、生産性の向上や従業員の定着率向上で抑制

③ 株主優待引当金の増加

- 株主優待を拡充したことによる費用増（2017年特有のコスト増）

(単位：億円)	Q1～Q3		Q4		年計	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
2016年実績	2,648	238	898	74	3,545	312
既存店	20	2	(29)	(12)	(8)	(10)
非既存店	36	1	22	1	57	2
人件費単価上昇影響	-	(17)	-	(7)	-	(24)
株主優待引当	-	(7)	-	(12)	-	(19)
その他	-	13	-	7	-	20
2017年実績	2,704	230	891	51	3,594	281



2018年ガイダンス増減分析

売上高

- 売上高は既存店で36億円、非既存店で108億円の増収を予想
- 既存店は1%程度の売上成長、新規出店は約100店舗（2017年97店舗）の計画

営業利益

- 既存店成長により19億円、非既存店成長により16億円、人件費単価上昇により(23)億円、株主優待引当 / その他により(6)億円
- 既存店 / 非既存店成長のために必要なコストを使いつつ増益を確保する計画

(単位：億円)

	売上高	営業利益
2017年実績	3,594	281
既存店	36	19
非既存店	108	16
人件費単価上昇影響	-	(23)
株主優待引当	-	(2)
その他	-	(4)
2018年ガイダンス	3,738	287

(注)：カッコは利益のマイナス

当社のガバナンス体制



社 内

代表取締役社長	谷 真
取締役常務執行役員 コーポレートサポート本部長 兼 人財本部長	金谷 実
取締役執行役員 財務本部長	北村 淳
取締役 (株)すかいらーくレストランツ 代表取締役社長	崎田 晴義

社外取締役

西條 温 (住友商事ほか)
横山 淳 (ベインキャピタルほか)
和田 千弘 (インターブランドジャパン、グーグルほか)
田原 文夫 (農林水産省ほか)

計4名 (従来 3名)

計4名 (従来 3名)

※ 2018年3月29日開催予定の株主総会で選任予定
() 内は以前の勤務先等





Appendix

店舗開発の進捗



◆ 店舗開発は計画通りに進捗

2016年12月末から2017年12月末までの店舗数推移

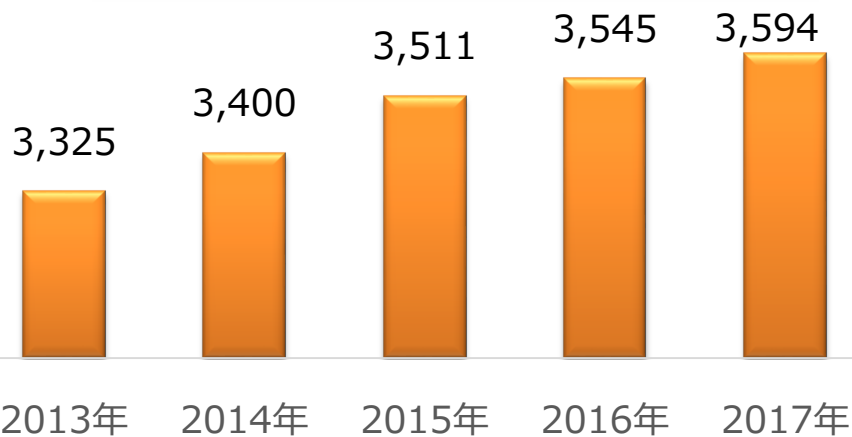
ブランド	2016年 12月末	新店	ブランド 転換 (+)	ブランド 転換 (-)	閉店	転換準備 の閉店	2017年 12月末	増減	リモ デル
 ガスト	1,357	12	4	(6)	-	-	1,367	10	147
 ジョナサン	303	1	-	(1)	(2)	-	301	(2)	40
 バーミヤン	331	3	-	-	(2)	-	332	1	46
 夢庵	195	1	-	-	(2)	-	194	(1)	21
 しゃぶ葉	147	31	5	-	(2)	-	181	34	15
 ステーキ ガスト	137	-	-	-	-	-	137	-	-
その他	598	49	16	(19)	(12)	1	633	35	26
合計	3,068	97	25	(26)	(20)	1	3,145	77	295

業績推移

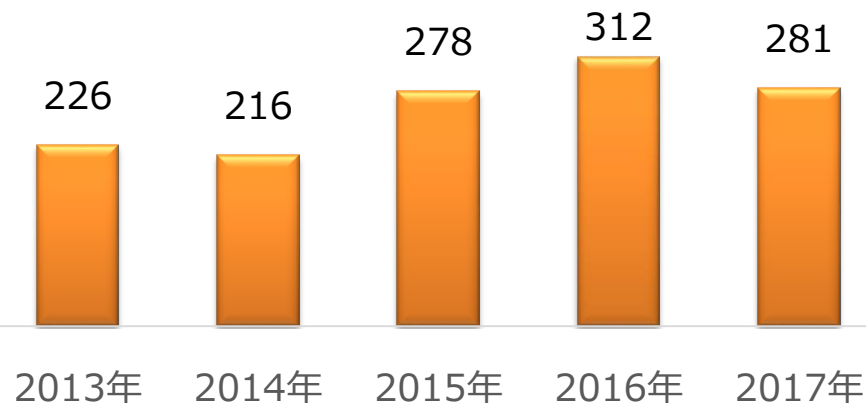


単位：億円

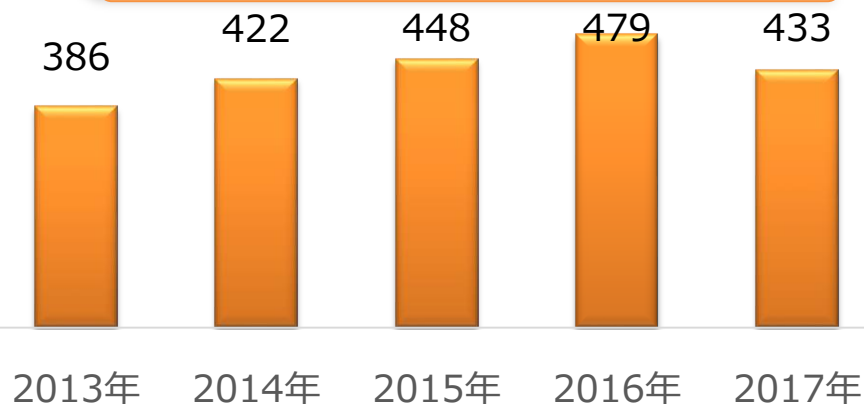
売上高



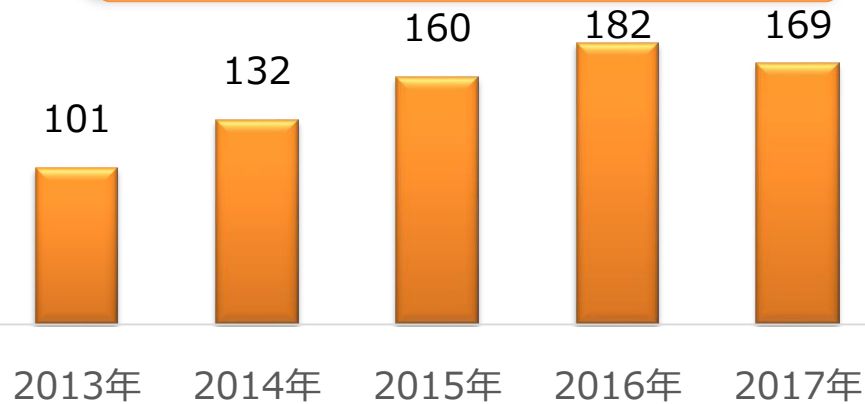
営業利益



調整後EBITDA



調整後当期利益



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。