

株式会社すかいらーく  
2016年度通期  
**決算説明資料**

2017年2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。

# 2016年業績ハイライト

---



- ◆ 増収増益を達成し、過去最高益を更新
- ◆ 当期利益目標（業績予想）を達成
- ◆ 出店数拡大を中心とした新たな成長ステージへ

# 2016年業績ハイライト



	2016年 実績	前年比
売上高	3,545億円	+1.0%
既存店売上	前年比(0.1)%	—
営業利益	312億円	12.4%
調整後EBITDA*	479億円	6.8%
調整後当期利益*	182億円	13.5%
調整後ROE*	16.8%	+0.5%

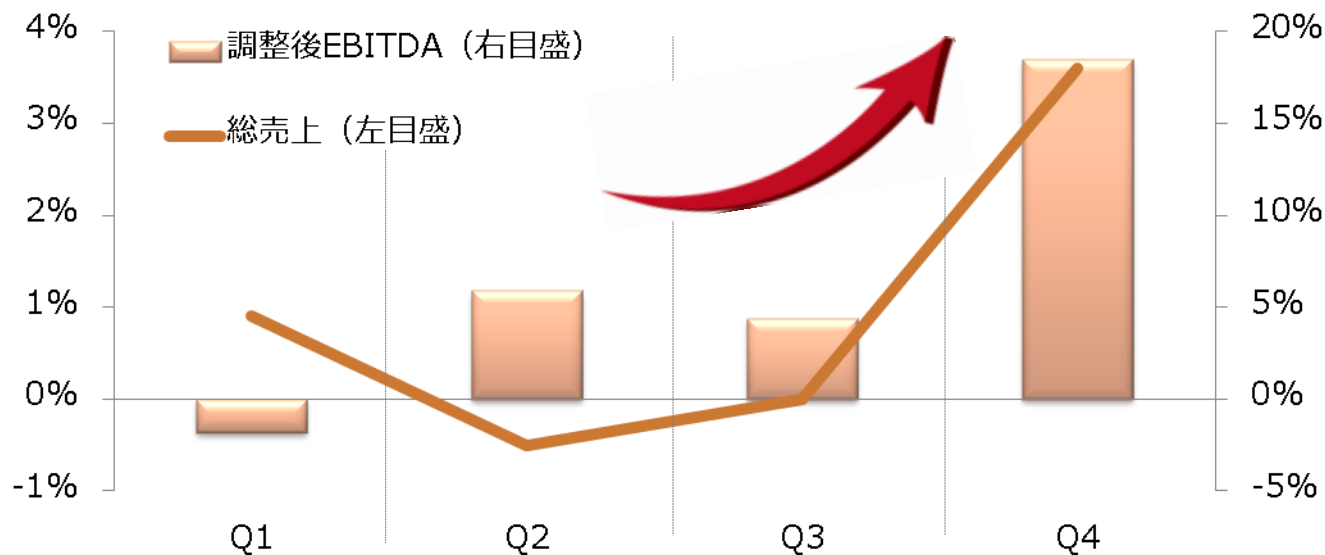
\*注 調整後EBITDA = EBITDA + 固定資産除却損 + 非金融資産の減損損失 - 非金融資産の減損損失の戻入れ + BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む） + 適格上場に伴う会計上の見積変更額  
調整後当期利益 = 当期利益 + BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む） + 上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む） + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + 調整項目の税効果調整  
BCPLマネジメント契約とは、当社とペ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

# 2016年の売上・利益推移



様々な取組の成果で、売上・利益ともに回復基調が続く

	Q1	Q2	Q3	Q4	年間【合計】
総売上高前年比	+0.9%	-0.5%	0.0%	+3.5%	+1.0%
調整後EBITDA前年比	-1.8%	+5.9%	+4.4%	+20.2%	+6.8%
コスト削減(億円)	4	15	13	5	37



# 2016年の店舗展開



## 計画を上回って推移

	Q1	Q2	Q3	Q4	合計	2016 ガイダンス
新規出店数	9	14	12	14	49	約60
閉店数	-7	-5	-2	-3	-17	約30
ネット出店数	2	9	10	11	32	約30
リモデル	83	102	109	22	316	約300
ブランド転換	22	32	28	2	84	約60 - 80

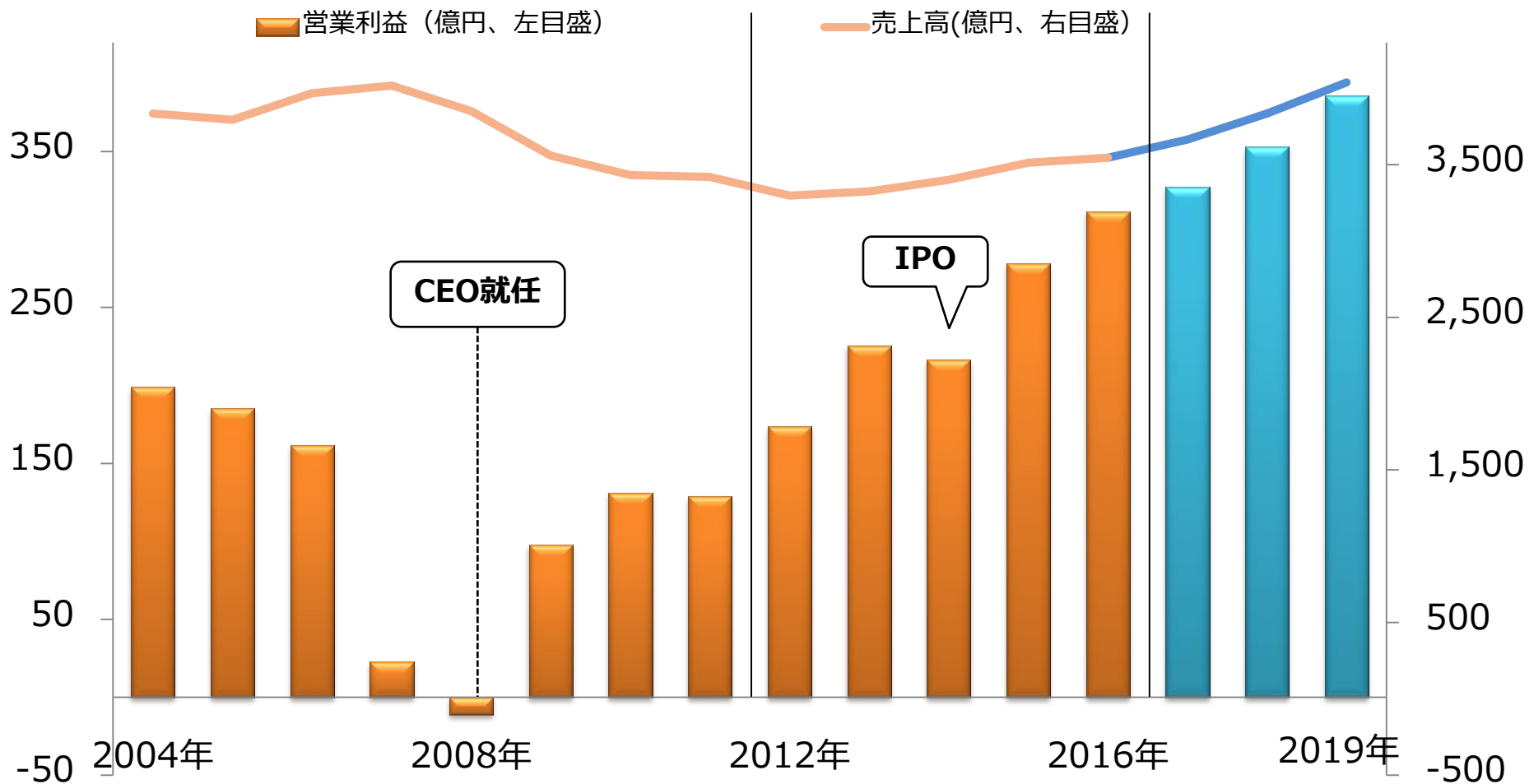
# いよいよ新たな成長ステージへ



第1ステージ  
構造改革

第2ステージ  
成長のための基盤確立

第3ステージ  
店舗拡大を通じた成長



# 店舗数拡大による成長ステージの戦略ポイント



## I. 出店数の拡大

- ◆ 既存ブランドの安定的な出店
- ◆ 顧客ニーズに合致し、実験・検証された新ブランドによる出店

## II. 既存店の強化

- ◆ 顧客ニーズに合わせた、継続的なメニューの改善
- ◆ クロスブランドのプロモーション実行
- ◆ デリバリーとテイクアウトサービスの拡大
- ◆ 継続的な店舗オペレーションの改善



# 当社の競争優位性



これまで磨きこんできた事業基盤を活用・拡大することにより、さらなる成長を追求

## 事業スケール

- 約3,000店の規模を活かした安価な調達

## 経営スタイル

- 外部環境変化に対し迅速かつ柔軟に対応する経営スタイル

## ブランド ポートフォリオ

- 和・洋・中・イタリアンなどのカテゴリーで、多様なブランドをバランスのとれた構成で保有
- 消費者の嗜好、競合の変化に応じた柔軟なブランド転換を実施

## 垂直統合 プラットフォーム

- 全国10ヶ所に自社工場を有し、毎日配送できる自社物流システムを構築
- 食材調達、メニュー開発を自社の専門チームで実施
- 柔軟かつ迅速なメニュー変更を可能に

## マーケティング/ データ分析能力

- 先進的なデジタルマーケティング手法の導入
- 顧客データを迅速かつ精緻に収集・分析し、マーケティング施策や店舗開発に反映できる組織体制



# 出店数の拡大

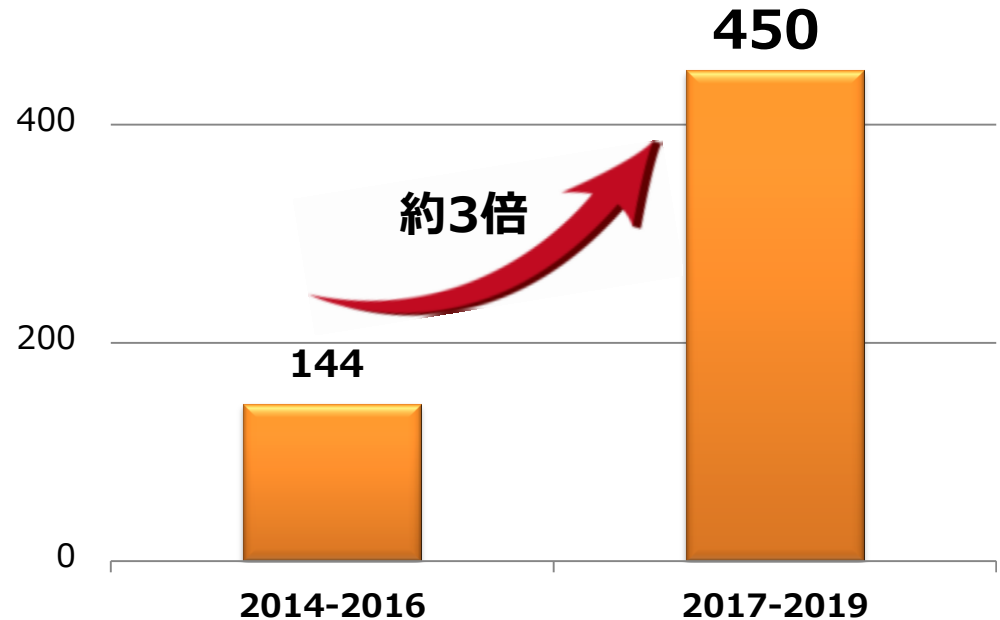
- ◆ 新ブランド開発により出店余地は約2,300箇所へ拡大
- ◆ 2017年～2019年の3年間で約450店の新規出店を計画  
⇒閉店を除いたネット出店数は約350店と大幅増加

今後3年間で  
約450店の出店を計画

新規出店数  
過去3年間の約3倍に拡大

(店)

2014	2015	2016	計
44	51	49	144



(店)

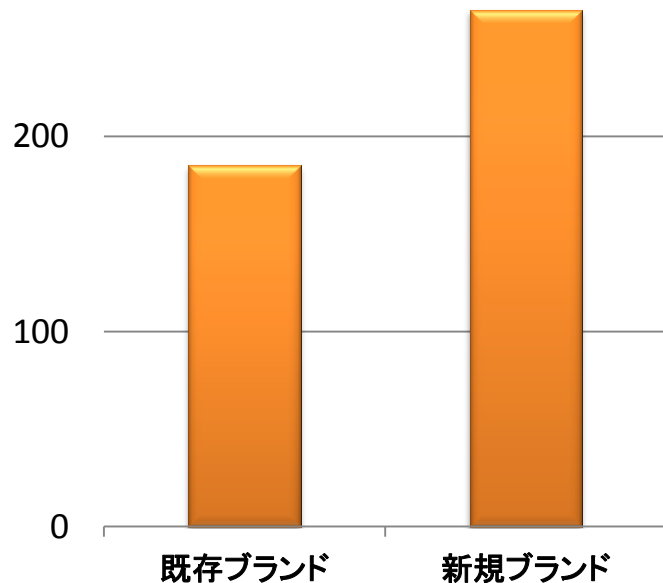
2017	2018	2019	計
100	150	200	450



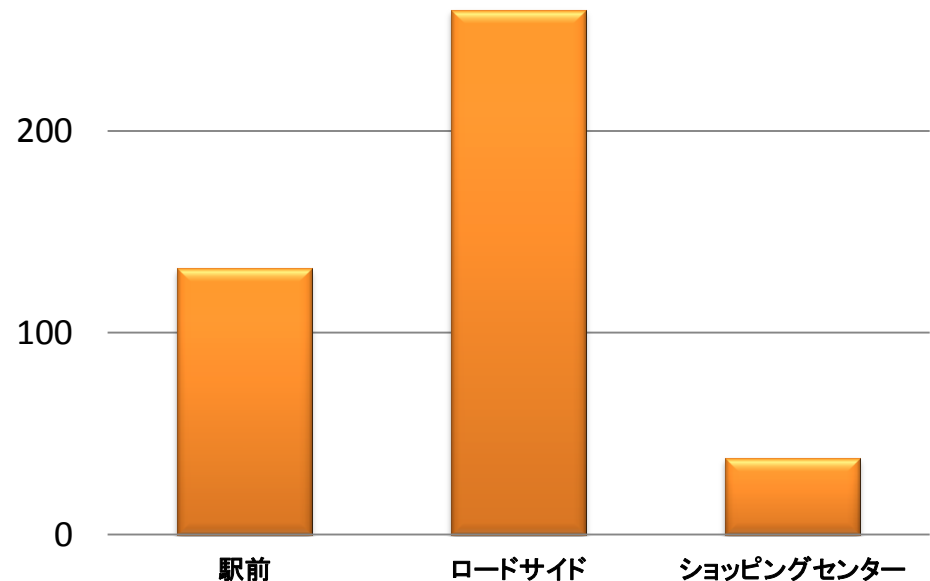
# 出店数の拡大：ブランド別・立地出店数

これまで注力してきた駅前、ショッピングセンターに加え、  
新ブランドによるロードサイドへ出店を計画

ブランド別出店数



立地別出店数



# 出店数の拡大



## 多様なブランドポートフォリオ



# スペシャルティブランドの拡大



2016年  
末店舗数

2019年末店舗数  
計画  
(転換店含む)

2016年店舗当たり年商  
／平均客単価\*



147



200  
～300

しゃぶしゃぶ食べ放題  
野菜ビュッフェ



約1.5億円  
／1,700円



62



100  
～200

焼肉オーダーバイキング



約1.4億円  
／2,200円



8



30～60

ショッピングセンター・  
駅ビル内  
女性向け定食



約1.4億円  
／1,150円



5



20～50

郊外型カフェ



約1.9億円  
／1,100円



3



100  
～200

とんかつ・からあげ専門店  
店内手切り  
テイクアウト専用入口



約1.0億円  
／750円

合計

225



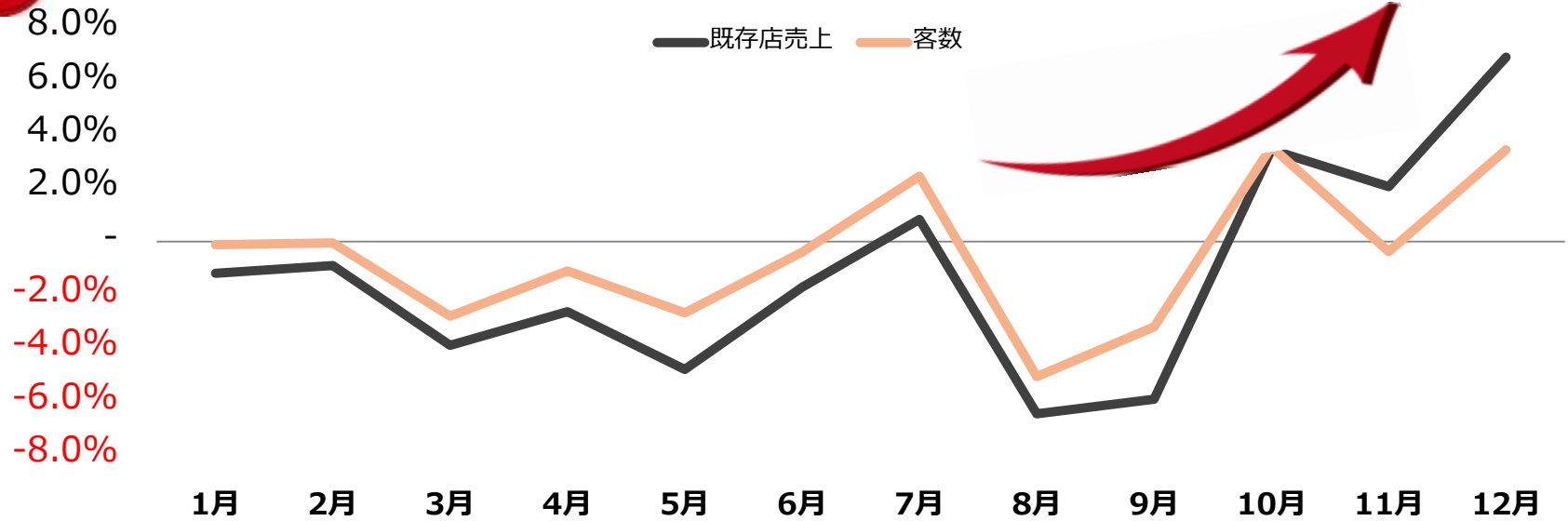
約400  
～800

\*平均客単価 = 売上 ÷ 客数



# 既存店の強化：ガスト既存店売上高実績

## ガスト 既存店売上／客数前年比



### ランチメニュー改定

2/25

4/28

6/15

9/29

11/24

### グランドメニュー改定

6/15

9/29

11/24

# 既存店の強化：クロスブランドプロモーション



2016年、数回にわたってクロスブランドプロモーションを実施  
従来のプロモーションやデジタルマーケティングの仕組みに乗せたところ、非常によい結果が確認できた



オトクーポン



モバイルアプリ



クーポンブック





その他

- ◆ 100円ショップとのタイアップ、情報誌への掲載

# 既存店の強化：クロスブランドプロモーション



## 現行のモバイルアプリ

	導入時期	ダウンロード数
	2014年10月	890万
	2015年11月	110万
	2016年3月	82万
	2016年7月	45万

## 今後

マルチブランドアプリを2017年中に導入予定



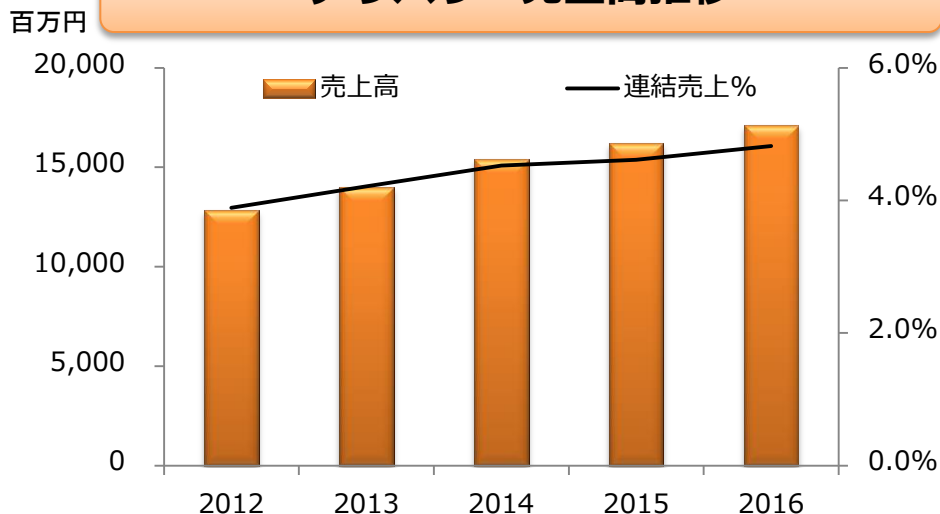
マルチブランド2,300店舗で使える5番目のアプリを開発  
ダウンロード数やアクティブユーザー比率を増加させることでリーチ数を拡大



# 既存店の強化： デリバリー／テイクアウトサービスの拡大



## デリバリー売上高推移

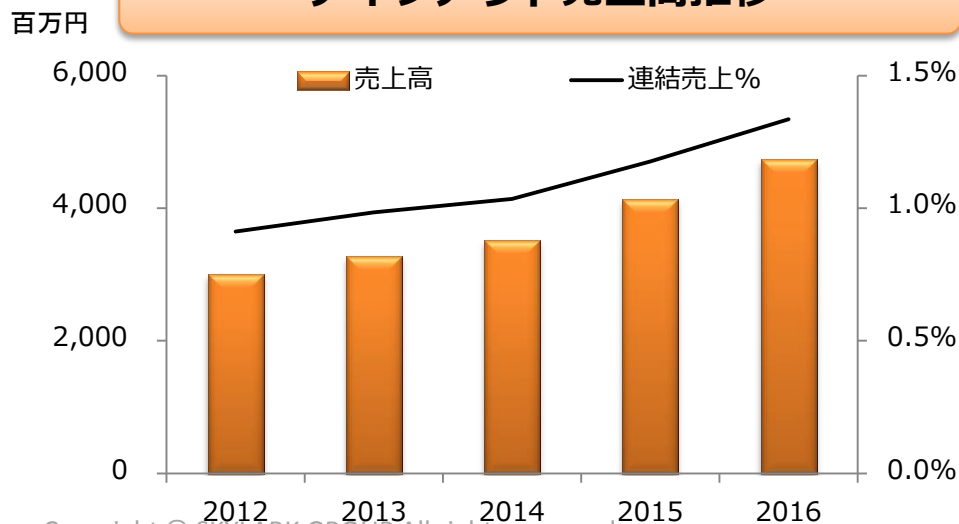


◆ クロスブランド宅配システムの実験

◆ 既存の戦略的パートナーとの提携



## テイクアウト売上高推移



◆ 店頭告知による認知度向上

◆ Webサイト開設による利便性向上



## 行動憲章

従業員のゆとりと豊かさを実現し  
安全で働きやすい環境を確保するとともに  
従業員の人格、個性を尊重します

## ワークライフバランス推進と成長戦略実行との両立

採用の強化

定着率向上

従業員満足度の向上

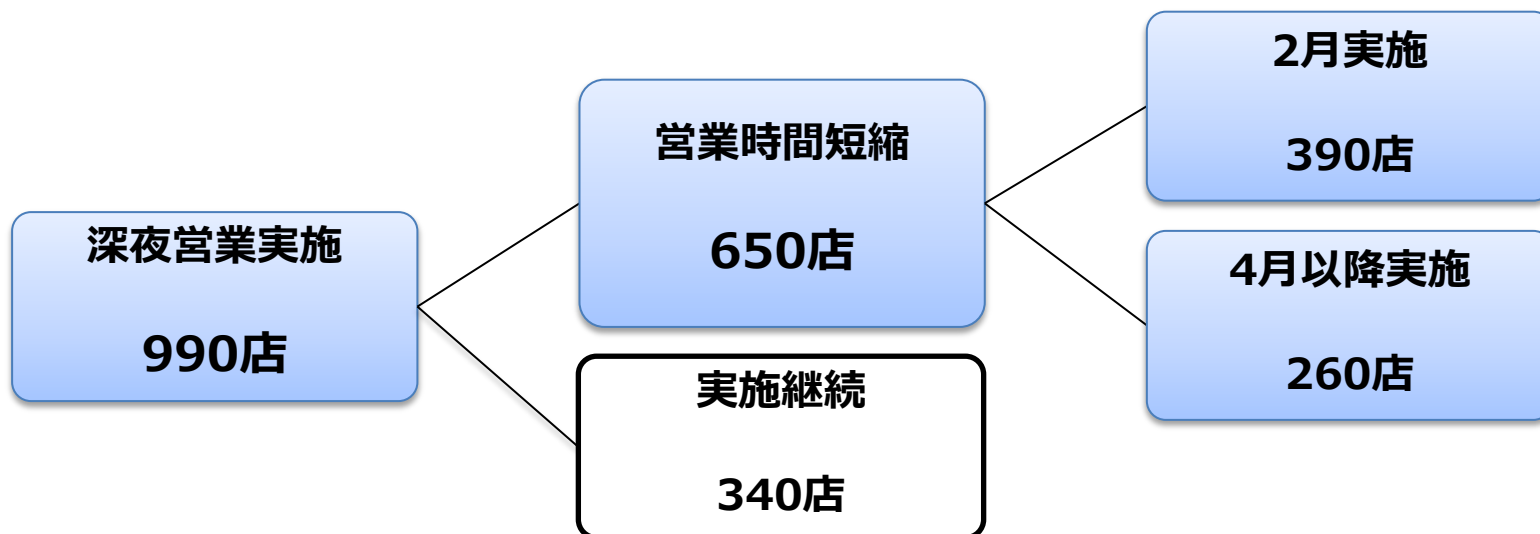
ダイバーシティの推進

クルー／社員のスキルアップ

健康経営

2016年12月、  
ワークライフバランス推進、従業員満足度向上（働き方改革）  
を目的に、**深夜営業時間の短縮実施** を決定しました

**原則、深夜2時閉店・朝7時開店の営業時間短縮を実施します**



上記店舗数は2017年1月31日現在の数字です。今後、状況により変更となる可能性があります。  
営業時間短縮店舗数は当初約750店の予定でしたが、その後の見直しにより約650店となっております。

# 中期事業計画：財務目標



	中期事業計画（2017～2019年）
売上高 年間平均成長率	3～4%
既存店売上高 年間平均成長率	1%+
営業利益 年間平均成長率	6～8%
調整後EBITDA 年間平均成長率	6～10%
調整後当期利益 年間平均成長率	10%程度
調整後ROE	10%台中盤
ネットレバレッジレシオ	2.5～3倍

# 短期・中期目標値



	戦略的方向性	2017年目標値	2017年~2019年 目標値
既存店成長	1. 客数増による既存店成長	プラス成長 +0.5~1%	プラス成長 +0.5~1%
	2. 価値を伴う客単価上昇施策	プラス成長 +0.5~1%	プラス成長 +0.5~1%
	3. ブランド転換、業態開発の推進、 デリバリー/テイクアウトの強化	ブランド転換：約 30店舗 デリバリー：年率 約 8%成長	ブランド転換：3年間合計で 約100店舗 デリバリー：年率 約8%成長
新規 出店	4. 出店数の拡大	約100店舗	3年間合計で約450店舗
コスト 最適化	5. 部門横断的取り組みによるコスト最 適化（売上原価、人件費、販管費）	約15億円のコスト削減 （コスト抑制含む）	3年間で合計70~100億円の コスト削減（コスト抑制含む）
新規成長 ドライバー	6. M&A機会の積極的な追求	M&Aの機会の活用によるさらなる成長可能性を 積極的に検討する	
	7. 海外事業の積極展開	台湾ビジネスの拡大をベースにした海外事業の積極展開機会 の探索 ●2017年台湾新規出店 8店舗 ●3年間で台湾新規出店約25店舗+	

# コスト最適化

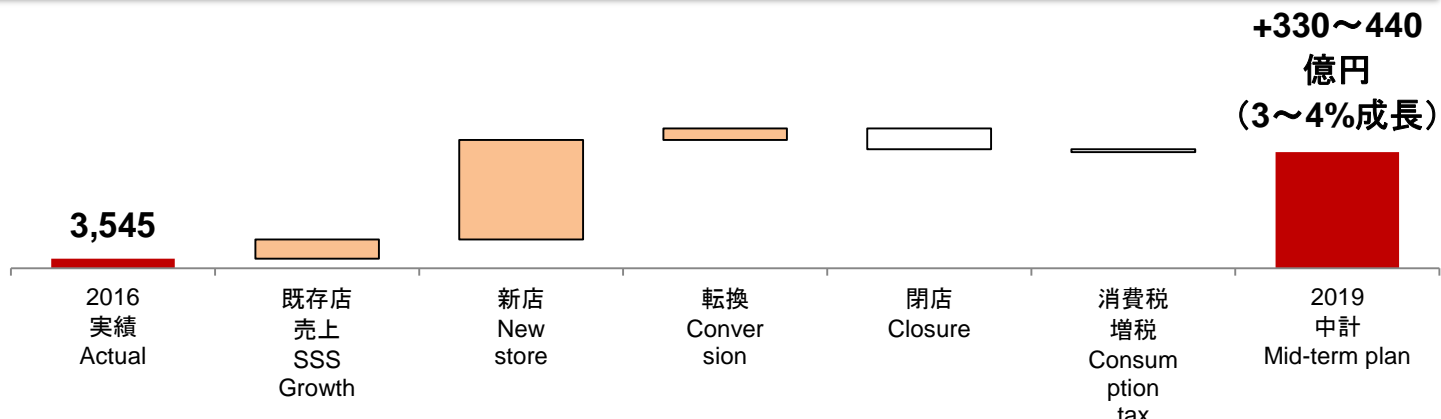


項目	2017-2019年 インフレーション 想定 (億円)	2017-2019年 コスト削減額 (億円)	打ち手
原価	(40) ~ (50)	50 ~ 60	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 長年培ったノウハウを活用したインフレ抑制</li><li>・ 長期 / 大量購買の継続実施</li><li>・ メニューMixの最適化</li></ul>
人件費	(60) ~ (70)	10 ~ 20	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 新店舗システム導入による生産性向上及び社員数の削減</li><li>・ 地域社員やクルー店長雇用の拡大</li><li>・ シェアード化、関係会社業務統合等による本部人件費削減</li></ul>
その他経費	(10) ~ 0	10 ~ 20	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 間接財コストの低減</li></ul>
合計	(100) ~ (130)	70 ~ 100	

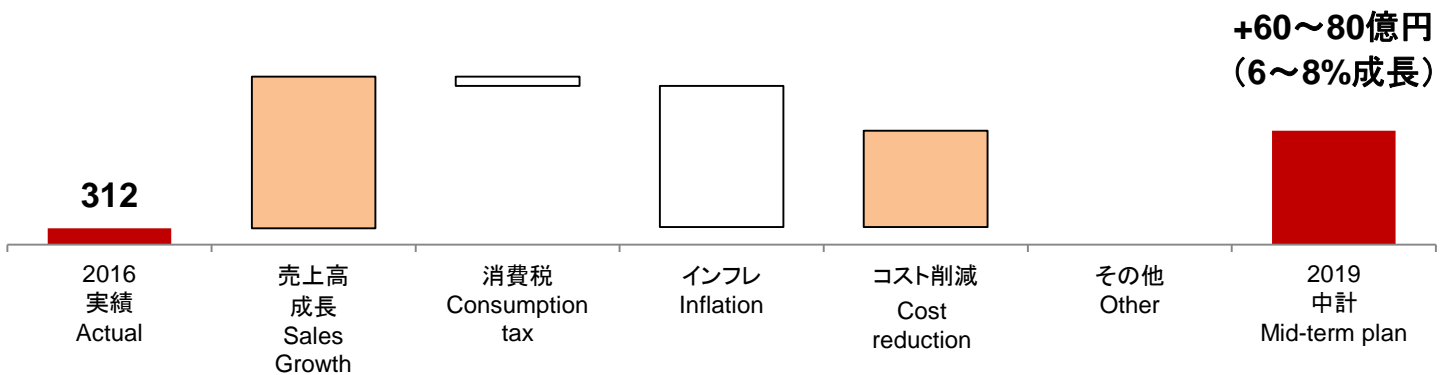
# 3か年成長イメージ



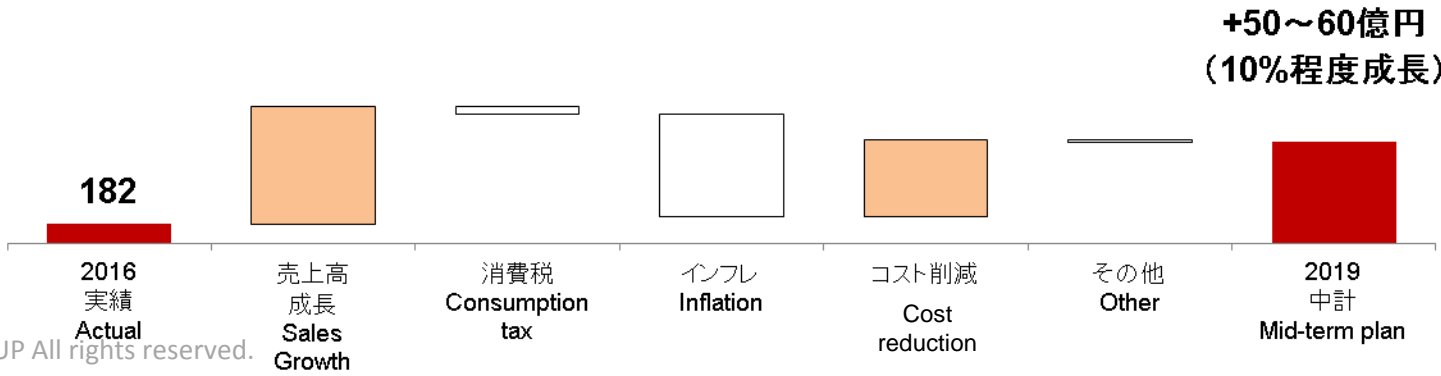
## 売上高



## 営業利益



## 当期利益



# 新店想定



単位：億円

年度	出店数	売上高増加想定					営業利益増加想定					当期利益増加想定					年間投資額
		2017	2018	2019	2020	合計	2017	2018	2019	2020	合計	2017	2018	2019	2020	合計	
2017	100	60	90	-	-	150	0	25	-	-	25	0	16	-	-	16	80
2018	150	-	75	115	-	190	-	0	35	-	35	-	0	23	-	23	120
2019	200	-	-	90	140	230	-	-	0	40	40	-	-	0	26	26	170
合計	450	60	165	205	140	570	0	25	35	40	100	0	16	23	26	65	370

## <主要な想定>

1店当売上高：100～140百万円（出店ブランドに応じて設定）

出店初年度稼働率：40%\*

1店当投資額：60～100百万円（出店ブランドに応じて設定）

\* 10店出店した場合、全店が1月1日から営業すれば（稼働率100%）年間の営業日数は10店×365日＝3,650日であるが、稼働率40%の場合、3,650日×40%＝1,460日が初年度の営業日数となる



# 2017年ガイダンス 主要財務指標

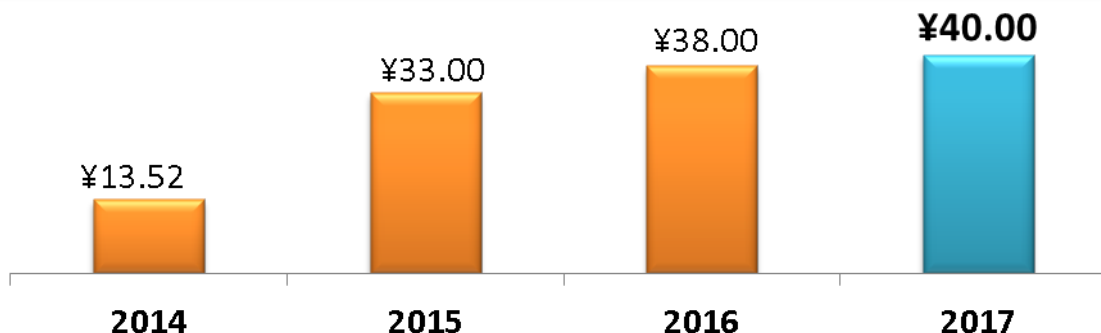


主要連結財務指標	単位	2017年ガイダンス	2016年実績	差異	成長率
売上高	億円	3,650	3,545	+105	3.0%
営業利益	億円	328	312	+16	5.0%
(売上比)	%	9.0%	8.8%	+0.2%	-
当期利益	億円	192	182	+10	5.4%
(売上比)	%	5.3%	5.1%	+0.1%	-
調整後EBITDA	億円	490	479	+11	2.3%
(売上比)	%	13.4%	13.5%	(0.1)%	-
調整後当期利益	億円	192	182	+10	5.4%
(売上比)	%	5.3%	5.1%	+0.1%	-

# 株主還元



2017年配当方針： 調整後当期利益の40%を目標に配当を行う



株主優待制度を拡充し、従来の3倍程度の付与額へ増額

拡充前

拡充後

	拡充前			拡充後		
	上期末	年度末	年間計	上期末	年度末	年間計
100～299株	¥1,000	¥1,000	¥2,000	¥3,000	¥3,000	¥6,000
300～499株	¥3,000	¥3,500	¥6,500	¥9,000	¥11,000	¥20,000
500～999株	¥5,000	¥6,000	¥11,000	¥15,000	¥18,000	¥33,000
1,000株～	¥11,000	¥12,000	¥23,000	¥33,000	¥36,000	¥69,000

配当と株主優待を合算して、6.5%の高利回り

2017年2月8日終値 (¥1,526)ベース

配当利回り 2.6% (2017年予想ベース)

優待利回り 3.9% (拡充後)



すべてはお客様の  
笑顔のために

私たちは価格を超えた価値を  
提供し続けます



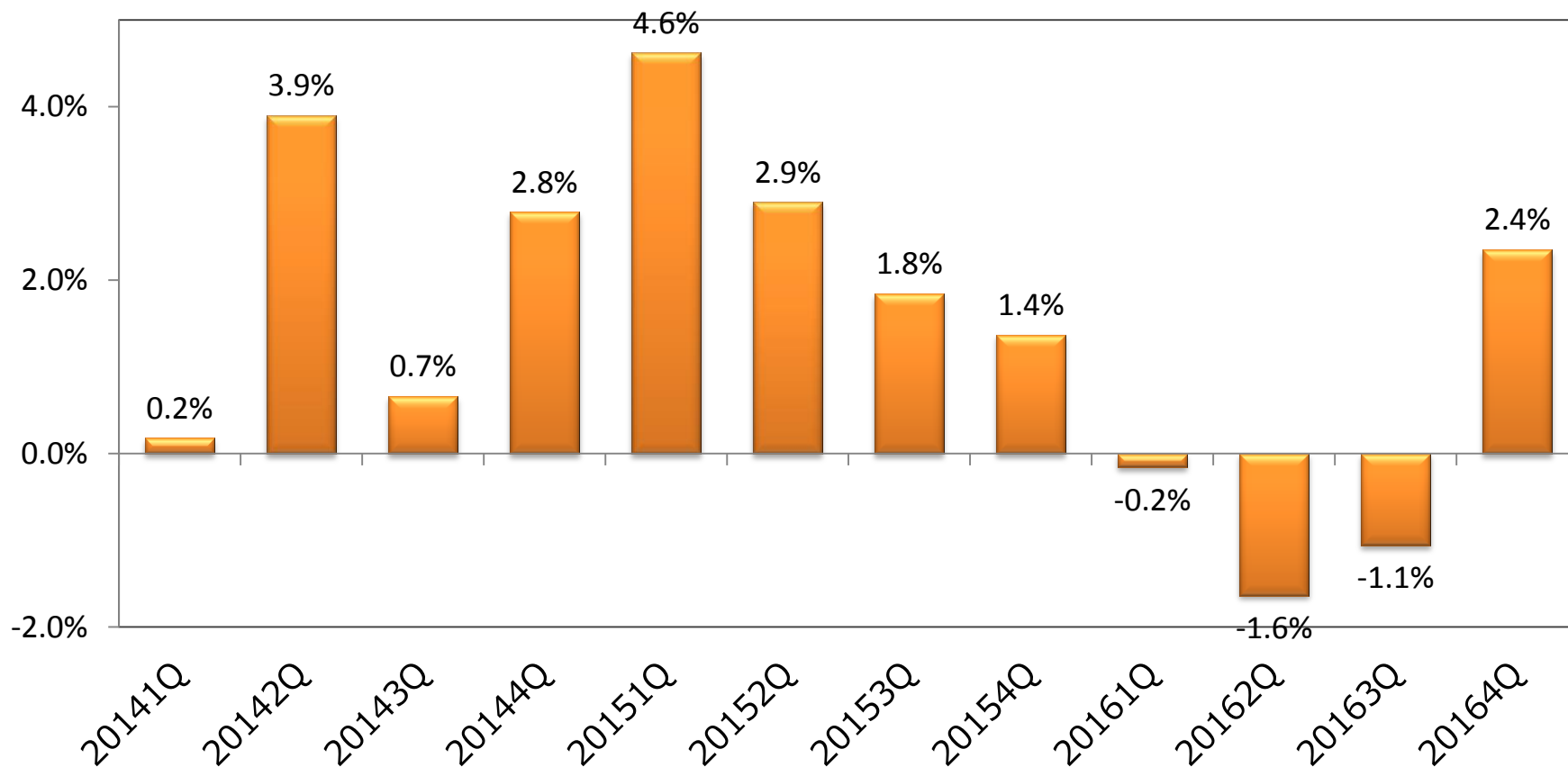
---

# Appendix

# 四半期別既存店前年比推移



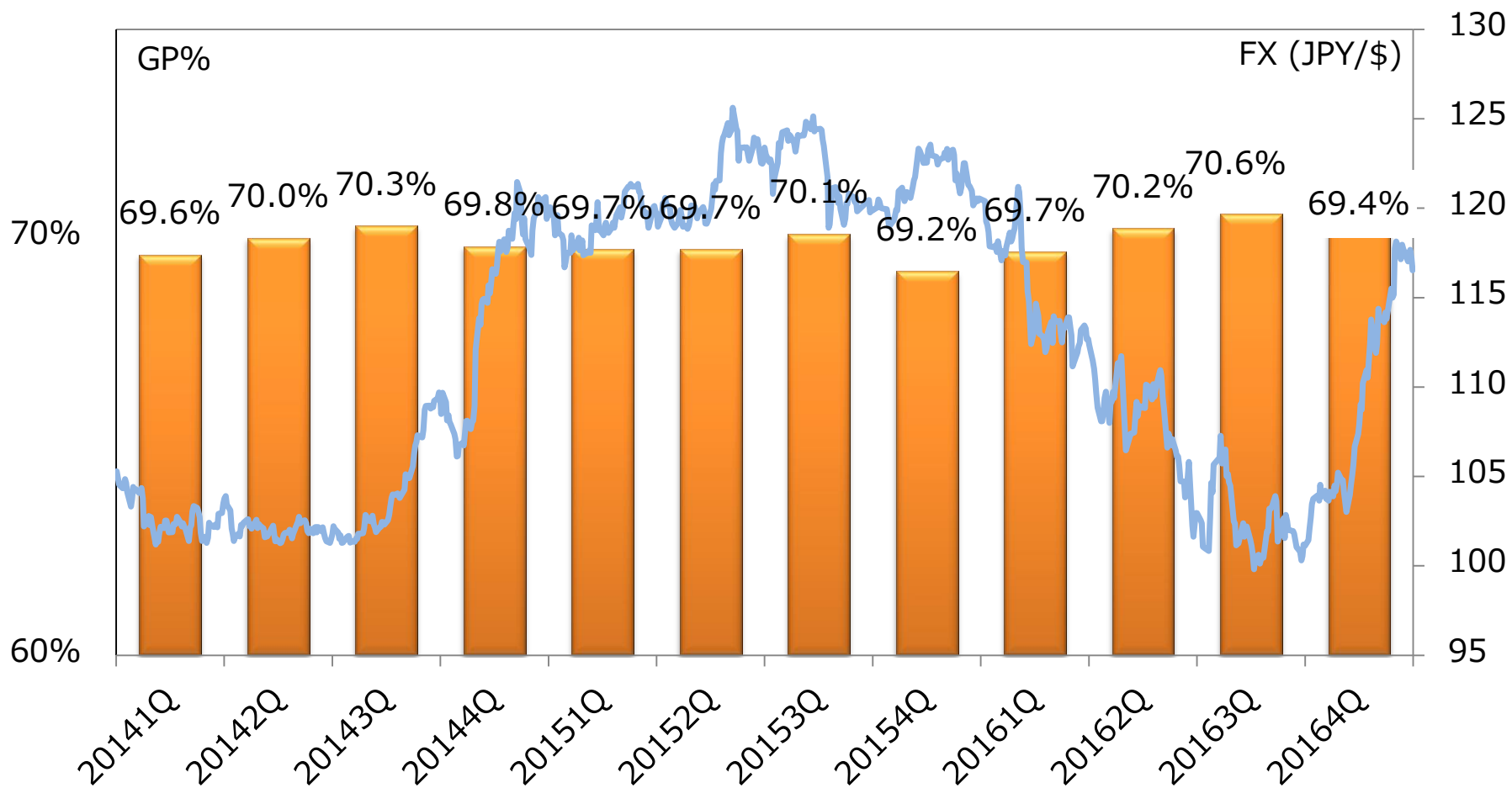
既存店前年比推移



# 粗利率推移



## 粗利率推移



# 2016年の取り組み: ランチメニュー改定



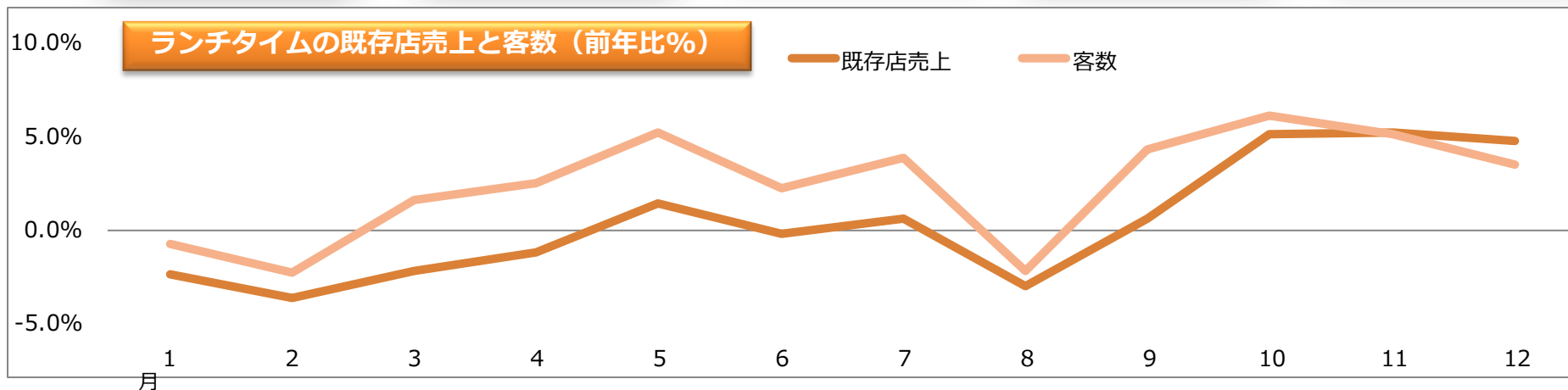
2/25

4/28

6/15

9/29

11/24



# 2016年の取り組み: グランドニュー改定



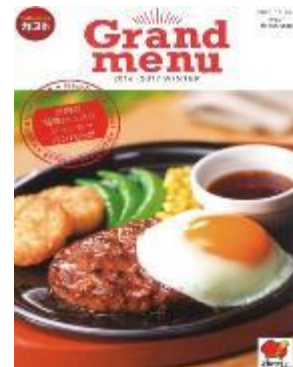
6/15



9/29



11/24



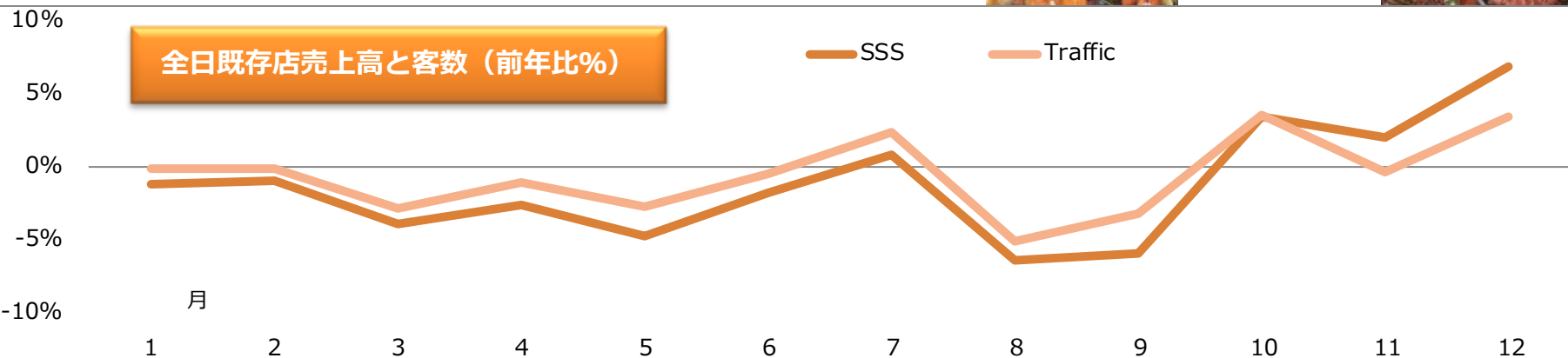
29 Sep. -  
19 Oct.



20 Oct. -  
23 Nov.



24 Nov. -





2016年12月末：147店舗

2016年オープン

新店：8店

転換：56店

過去1年間平均既存店売上高前年比： +1.2%



2016年12月末：62店舗

## 2016年オープン 新店

- 店舗
- 佐賀大学前

オープン日  
2016年11月10日

## 転換

- 店舗
- 山梨昭和
  - 庄内通
  - 京都木津川
  - 杵中
  - 北九州平野
  - 尼崎近松
  - 太田
  - 小牧小松寺
  - 忍ヶ丘
  - 東静岡

オープン日

- 2016年2月11日
- 2016年2月19日
- 2016年3月18日
- 2016年4月1日
- 2016年4月23日
- 2016年6月3日
- 2016年6月10日
- 2016年6月24日
- 2016年7月15日
- 2016年8月5日



過去1年間平均既存店売上高前年比： +1.3%

2016年12月末 : 8店舗

## 新店

店舗	オープン日
■ ららぽーとTOKYO-BAY	2015年4月22日
■ ラスカ茅ヶ崎	2016年3月31日
■ ウィング川崎	2016年4月27日
■ イオンモールむさし村山	2016年4月28日
■ イオンモール浦和美園	2016年5月26日
■ ラスカ平塚	2016年11月16日
■ 静岡モディ	2016年11月19日
■ アリオ橋本	2016年11月23日



過去6ヶ月間平均既存店売上高前年比 : +1.5%



2016年12月末：5店舗

## ブランド転換

店舗

- 六ッ川
- 杉並井草
- 中央林間
- 富山経堂

オープン日

2015年3月7日  
2015年9月18日  
2015年10月18日  
2016年6月9日

## 新店

- 春日部

2016年10月6日



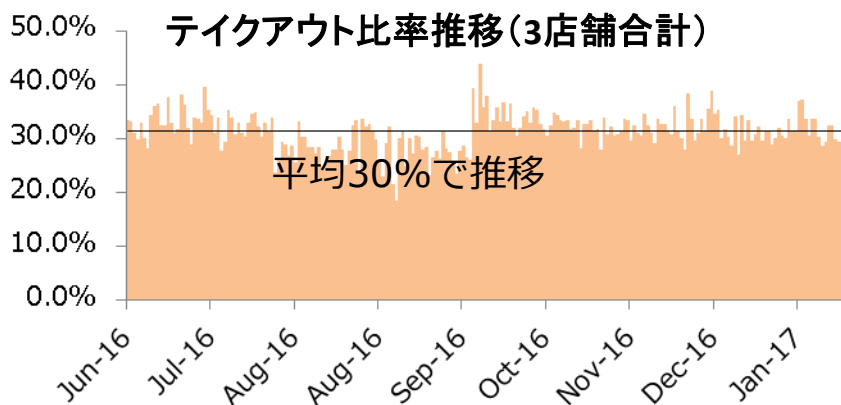
過去1年間平均既存店売上高前年比： +59%



2016年12月末：3店舗

## ブランド転換

店舗	オープン日
■ 草加	2016年6月10日
■ 東久留米	2016年9月28日
■ 青梅	2016年10月5日



6か月平均既存店売上高前年比： +34%



# 既存店の強化 : One to Oneマーケティングの強化

1. アプリダウンロード数の継続獲得によるリーチ数の拡大
2. ビッグデータ分析の深化による、配信内容のパーソナライズ強化
3. ガストアプリに「モバイルTカード」搭載

顧客ニーズに基づく、  
きめ細やかなクーポン配信



× Tポイント連携でこんなに便利!

お得なガストアプリに新機能!  
あなたのスマホが/  
Tカードになります!

Tカードを忘れても安心!  
Tポイントが貯まる・使える!

**登録方法**  
ガストアプリのホームの連携ボタンをタップ!



**使い方が簡単!**  
レジスマホの画面のバーコードを提示するだけ!

## 採用の強化

- (クルー) 応募受付センターの拡大
- (クルー) 登録クルー制度の開発
- (正社員) グループ合同採用活動の推進
- (正社員) 積極的な内部登用
- (正社員) 入社時給休暇の新設

## 従業員満足度の向上

- 深夜営業時間の大幅見直し
- 変形労働時間の運用拡大
- 公休数増加、7連休取得推進

## クルー／社員のスキルアップ

- (クルー) eラーニングの導入、初期トレーニングの電子化・効率化
- (クルー) マネジャー直接登用教育の継続実施
- (正社員) 社員早期教育プログラムの整備・運用
- (正社員) 階層別教育の整備・運用

## ダイバーシティの推進

- 女性就労環境整備
- 障がい者雇用
- 外国人採用、教育ツールの開発

## 健康経営

- 健康診断の完全受診
- 従業員喫煙率の改善
- ホワイト500認定申請

# 第4四半期（3か月）主要連結財務指標



主要連結財務指標	単位	Q4(10~12月)			
		2016 実績	2015 実績	差異	成長率
売上高	億円	898	867	+31	3.5%
既存店売上成長率(前年同期比)*1	%	2.4%	1.4%	+1.0%	-
客単価	%	2.1%	1.8%	+0.3%	-
客数	%	0.3%	(0.4)%	+0.7%	-
グロスマージン率	%	69.4%	69.2%	+0.2%	-
調整後EBITDA	億円	119	99	+20	20.2%
(売上比)	%	13.3%	11.5%	+1.8%	-
調整後四半期利益	億円	44	31	+13	41.7%
(売上比)	%	4.9%	3.6%	+1.3%	-
営業利益	億円	74	60	+15	24.6%
(売上比)	%	8.3%	6.9%	+1.4%	-
EBITDA	億円	115	95	+20	20.7%
四半期利益	億円	44	31	+13	42.7%
基本的1株当たり四半期利益(希薄化前)	円	22.76	15.99	+6.77	42.3%
基本的1株当たり四半期利益(希薄化後)	円	22.57	15.83	+6.74	42.6%
ROE *2	%	16.8%	15.3%	+1.5%	-
調整後ROE *2	%	16.8%	16.3%	+0.5%	-

\*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DL含む(DL売上高をE1客単価で割ったものをDL客数としている)

\*2 ROEはLTMベース。



# 2016年 主要連結財務指標



主要連結財務指標	単位	2016 実績	2015 実績	差異	成長率
売上高	億円	3,545	3,511	+34	1.0%
既存店売上成長率(前年同期比)*1	%	(0.1)%	2.7%	(2.8)%	-
客単価	%	1.0%	3.3%	(2.3)%	-
客数	%	(1.2)%	(0.6)%	(0.5)%	-
グロスマージン率	%	70.0%	69.7%	+0.3%	-
調整後EBITDA	億円	479	448	+31	6.8%
(売上比)	%	13.5%	12.8%	+0.7%	-
調整後当期利益	億円	182	160	+22	13.5%
(売上比)	%	5.1%	4.6%	+0.6%	-
営業利益高	億円	312	278	+34	12.4%
(売上比)	%	8.8%	7.9%	+0.9%	-
EBITDA	億円	460	414	+46	11.1%
当期利益	億円	182	151	+31	20.5%
基本的1株当たり当期利益(希薄化前)	円	93.57	77.79	+15.78	20.3%
基本的1株当たり当期利益(希薄化後)	円	92.80	76.98	+15.82	20.5%
ROE *2	%	16.8%	15.3%	+1.5%	-
調整後ROE *2	%	16.8%	16.3%	+0.5%	-
一株当たり配当	円	38.00	33.00	+5.00	15.2%
配当性向 *3	%	40.6%	42.4%	(1.8)%	-

\*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DL含む(DL売上高をE1客単価で割ったものをDL客数としている)

\*2 ROEはLTMベース。

\*3 配当性向は調整後当期利益をベースに計算。

# 2016年第4四半期（3か月）要約PL



	2016年第4四半期		2015年第4四半期		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	898	100.0%	867	100.0%	31	103.5%
売上原価	275	30.6%	267	30.8%	(8)	102.9%
売上総利益	623	69.4%	600	69.2%	23	103.8%
販売費及び一般管理費	548	61.1%	540	62.3%	(8)	101.5%
営業利益	74	8.3%	60	6.9%	15	124.6%
金融損益	(2)	(0.2)%	(8)	(0.9)%	6	26.7%
税引前利益	72	8.1%	52	6.0%	20	138.8%
税金費用	28	3.1%	21	2.4%	(7)	133.0%
四半期利益	44	4.9%	31	3.6%	13	142.7%
EBITDA	115	12.8%	95	11.0%	20	120.7%
調整後EBITDA	119	13.3%	99	11.5%	20	120.2%
調整後四半期利益	44	4.9%	31	3.6%	13	141.7%

# 2016年 要約PL



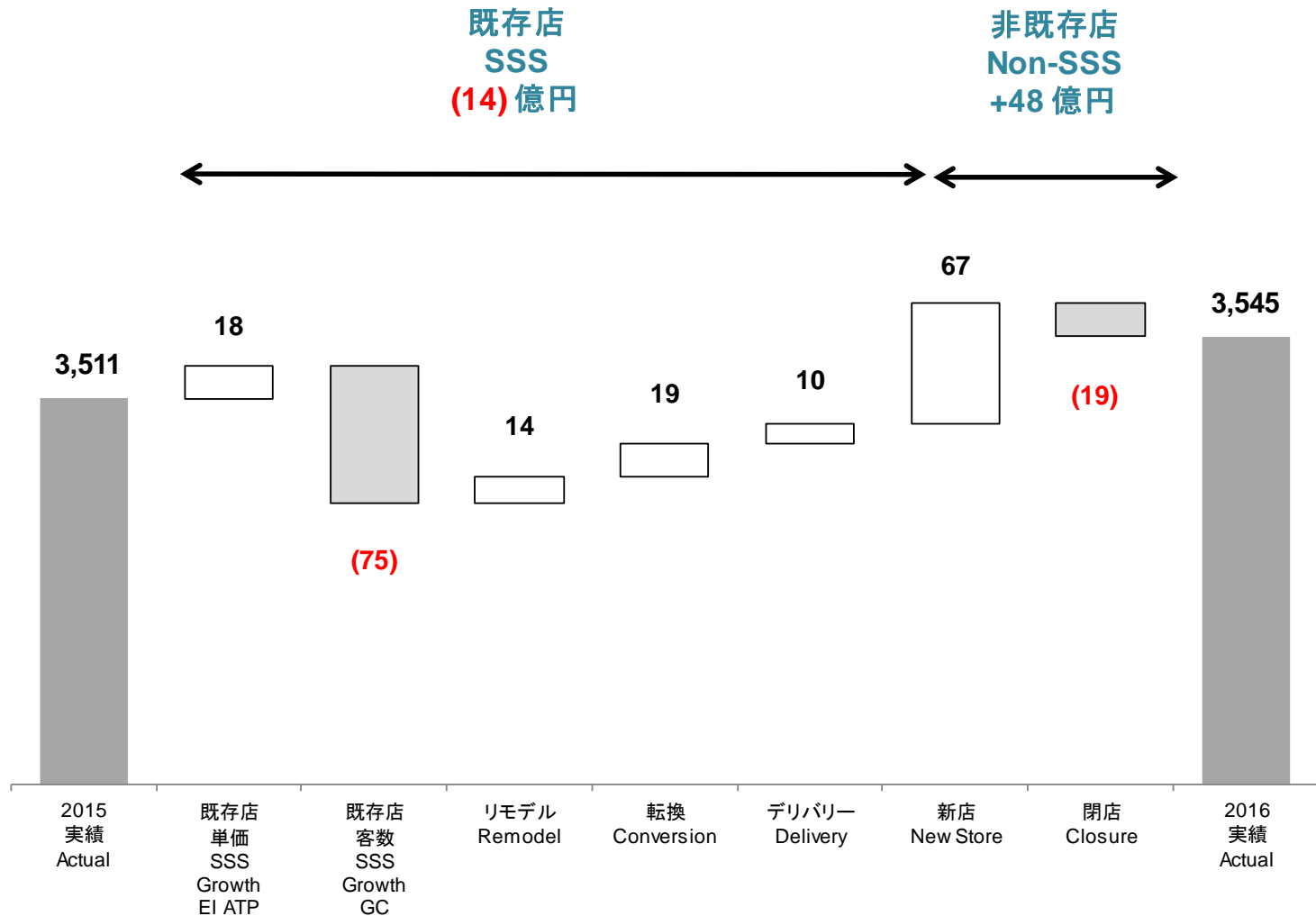
	2016年		2015年		増減	
	億円	売上比	億円	売上比	億円	前年同期比
売上高	3,545	100.0%	3,511	100.0%	34	101.0%
売上原価	1,065	30.0%	1,065	30.3%	0	100.0%
売上総利益	2,481	70.0%	2,447	69.7%	34	101.4%
販売費及び一般管理費	2,168	61.2%	2,169	61.8%	1	100.0%
営業利益	312	8.8%	278	7.9%	34	112.4%
金融損益	(23)	(0.6)%	(31)	(0.9)%	8	74.3%
税引前利益	290	8.2%	247	7.0%	42	117.1%
税金費用	107	3.0%	96	2.7%	(11)	111.9%
当期利益	182	5.1%	151	4.3%	31	120.5%
EBITDA	460	13.0%	414	11.8%	46	111.1%
調整後EBITDA	479	13.5%	448	12.8%	31	106.8%
調整後当期利益	182	5.1%	160	4.6%	22	113.5%

# 2016年 実績分析



## 売上高

単位: 億円

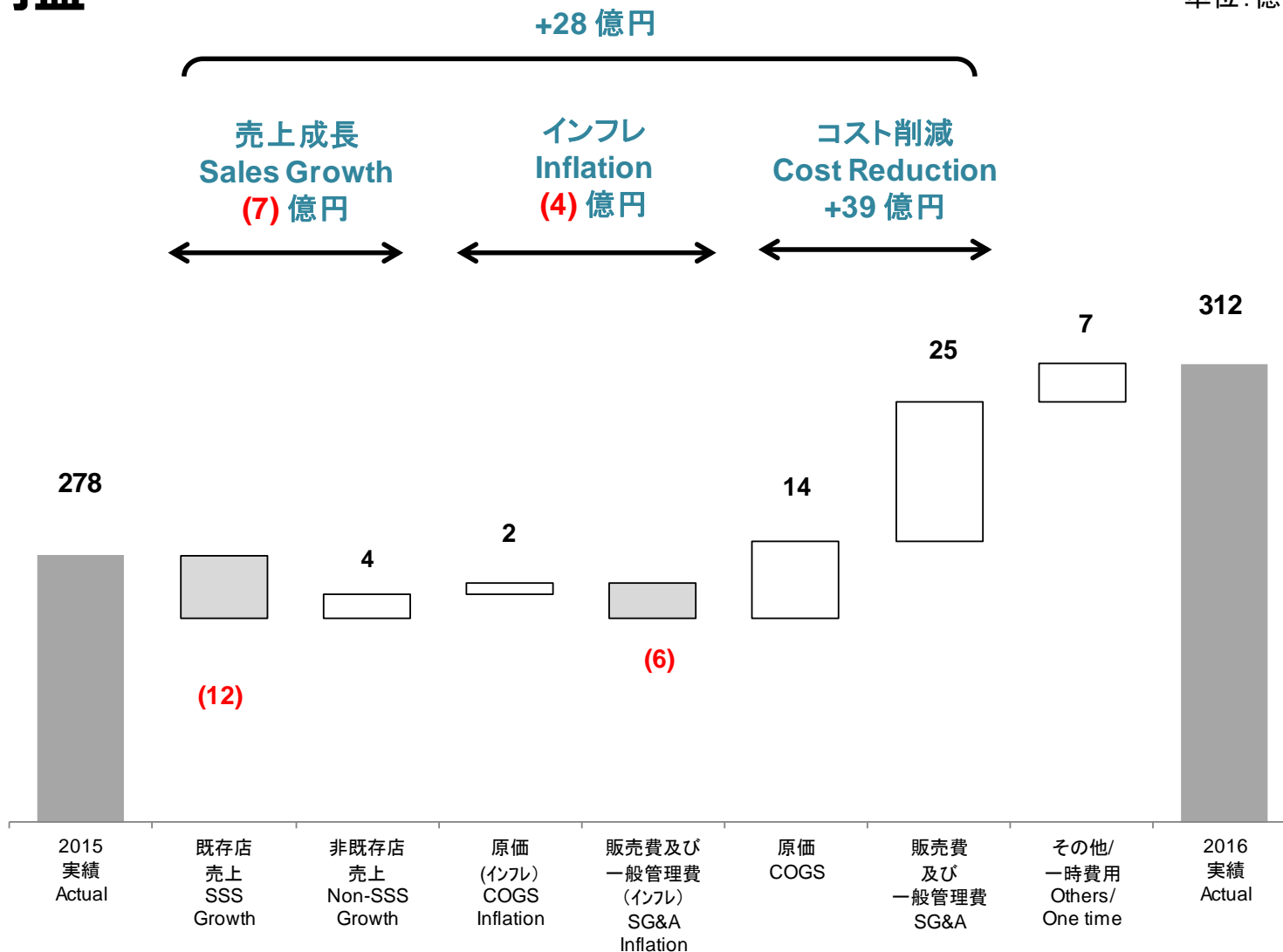


# 2016年 実績分析



## 営業利益

単位: 億円

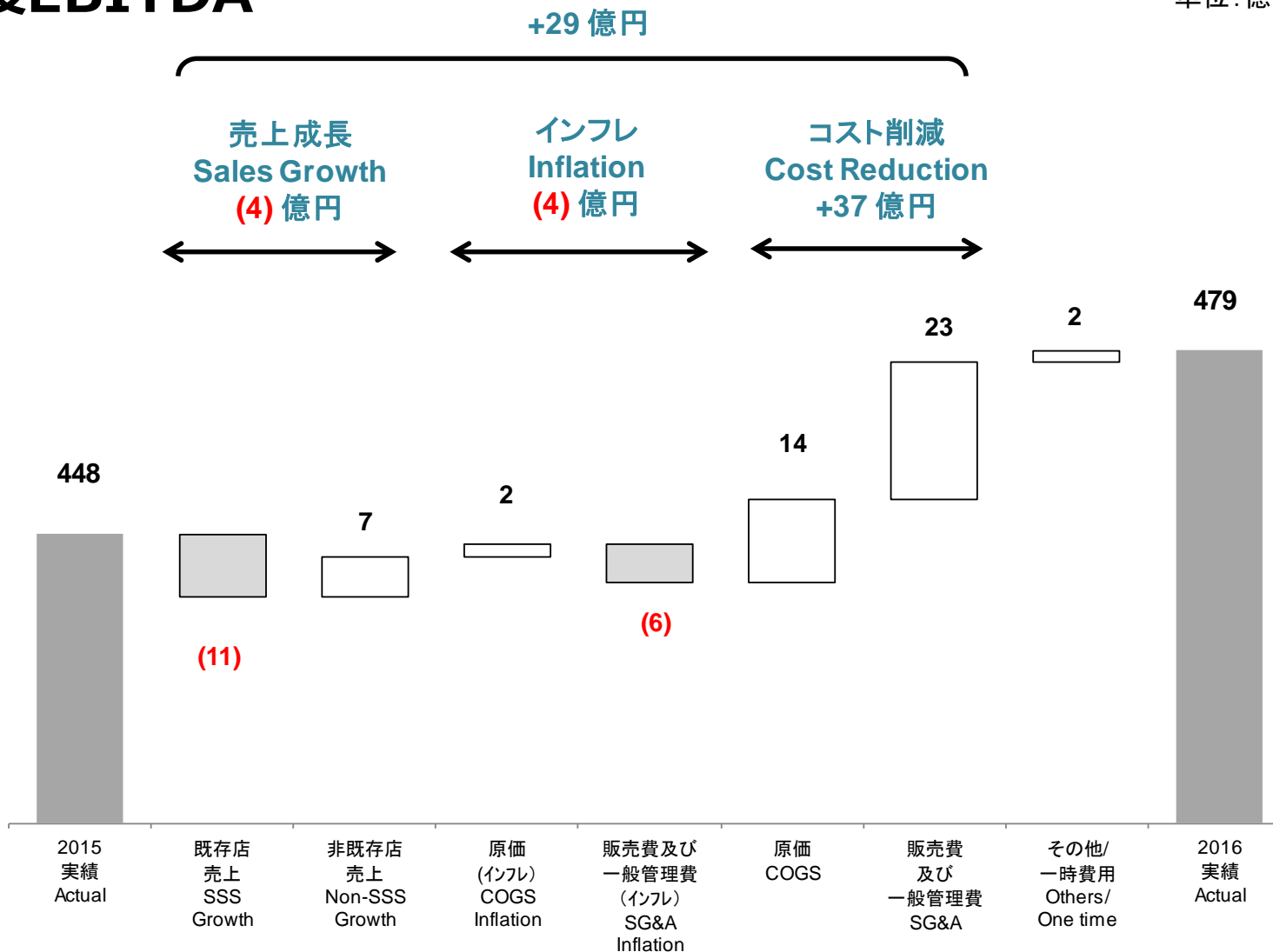


# 2016年 実績分析



## 調整後EBITDA

単位: 億円

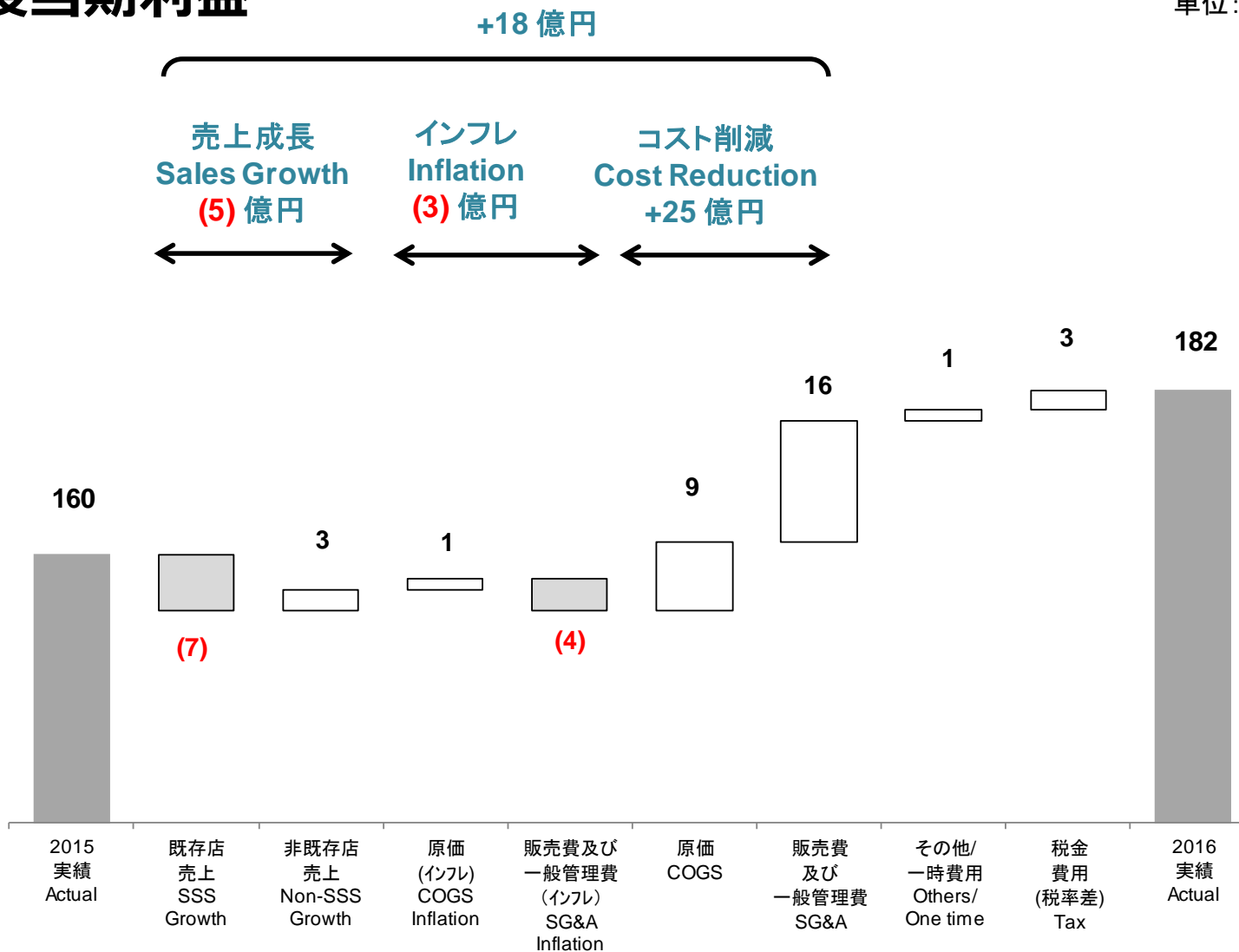


# 2016年 実績分析



## 調整後当期利益

単位: 億円



# 店舗開発の進捗



## 2015年12月末から2016年12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 12月末	増減	リモデル
 ガスト	1,390	12	2	(40)	(7)	-	1,357	(33)	126
 バーミヤン	342	2	-	(13)	-	-	331	(11)	52
 ジョナサン	303	1	1	(2)	-	-	303	-	80
 夢庵	194	-	4	(3)	-	-	195	1	27
 ステーキ ガスト	142	1	2	(8)	-	-	137	(5)	-
 しゃぶ葉	84	8	56	-	(1)	-	147	63	1
その他	581	25	19	(18)	(9)	-	598	17	30
<b>合計</b>	<b>3,036</b>	<b>49</b>	<b>84</b>	<b>(84)</b>	<b>(17)</b>	<b>-</b>	<b>3,068</b>	<b>32</b>	<b>316</b>



# 2016年実績 vs ガイダンス 主要連結財務指標



主要連結財務指標	単位	2016 実績	2016 ガイダンス	差異
売上高	億円	3,545	3,600	(55)
調整後EBITDA	億円	479	475	+4
(売上比)	%	13.5%	13.2%	+0.3%
調整後当期利益	億円	182	182	+0
(売上比)	%	5.1%	5.1%	+0.1%
営業利益高	億円	312	315	(3)
(売上比)	%	8.8%	8.8%	+0.1%
EBITDA	億円	460	458	+2
当期利益	億円	182	182	+0
基本的1株当たり当期利益(希薄化前)	円	93.57	93.64	(0.07)
基本的1株当たり当期利益(希薄化後)	円	92.80	92.75	+0.05
		2016実績	2016ガイダンス	
既存店日商成長率		(0.1)%	1.3%程度	
既存店客単価成長率		1.0%	1%程度	
既存店日客成長率		(1.2)%	0.3%程度	
新規出店数		49店舗	約60店舗	
閉店店舗数		17店舗	約30店舗	
リモデル店舗数		316店舗	約300店舗	
ブランド転換店舗数		84店舗	約60-80店舗	
為替		約109円/\$	120円/\$	
投資金額		171億円	約190億円	

# 調整後EBITDA、調整後当期利益の内訳



(億円)	2016	2015	前年 同期比
EBITDA	460	414	46
非キャッシュ項目			
(+) 固定資産除却損	10	13	(3)
(+) 減損損失	9	6	3
(-) 減損損失の戻入れ	(0)	-	(0)
一時的なコスト項目			
(+) ベインマネジメントフィー	-	-	-
(+) 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	479	448	31
当期利益	182	151	31
一時的なコスト項目			
(+) ベインマネジメントフィー	-	-	-
(+) 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)
調整後当期利益	182	160	22

# 調整後フリーキャッシュフローの内訳



(億円)	2016	2015	前年 同期比
営業キャッシュフロー	360	328	32
CAPEX	(165)	(183)	18
フリーキャッシュフロー	195	146	49
(+) 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	-	(11)	11
調整額小計(税引後)	-	18	(18)
(-) 敷金及び保証金の差入による支出	(7)	(8)	1
(+) 敷金及び保証金の回収による収入	9	12	(3)
調整後フリーキャッシュフロー	197	168	29

# 2017年ガイダンス



## 1) 2017年ガイダンス 主要連結財務指標

項目	単位	2017年 ガイダンス	2016年 実績	成長率	増減
売上高	億円	3,650	3,545	3.0%	105
営業利益	億円	328	312	5.0%	16
調整後EBITDA	億円	490	479	2.3%	11
調整後当期利益	億円	192	182	5.4%	10
一株当たり当期利益 (希薄化前)	円	98.55	93.57	5.3%	4.98
一株当たり当期利益 (希薄化後)	円	97.74	92.80	5.3%	4.94
一株当たり配当	円	40.00	38.00	5.3%	2.00
配当性向 (調整後当期利益対比)	%	40.6%	40.6%	-	(0.1)%
調整後ROE	%	16.0%	16.8%	-	(0.7)%
当期利益(調整前)	億円	192	182	5.4%	10
ROE(調整前)	%	16.0%	16.8%	-	(0.7)%

## 2) 2017年ガイダンス 想定

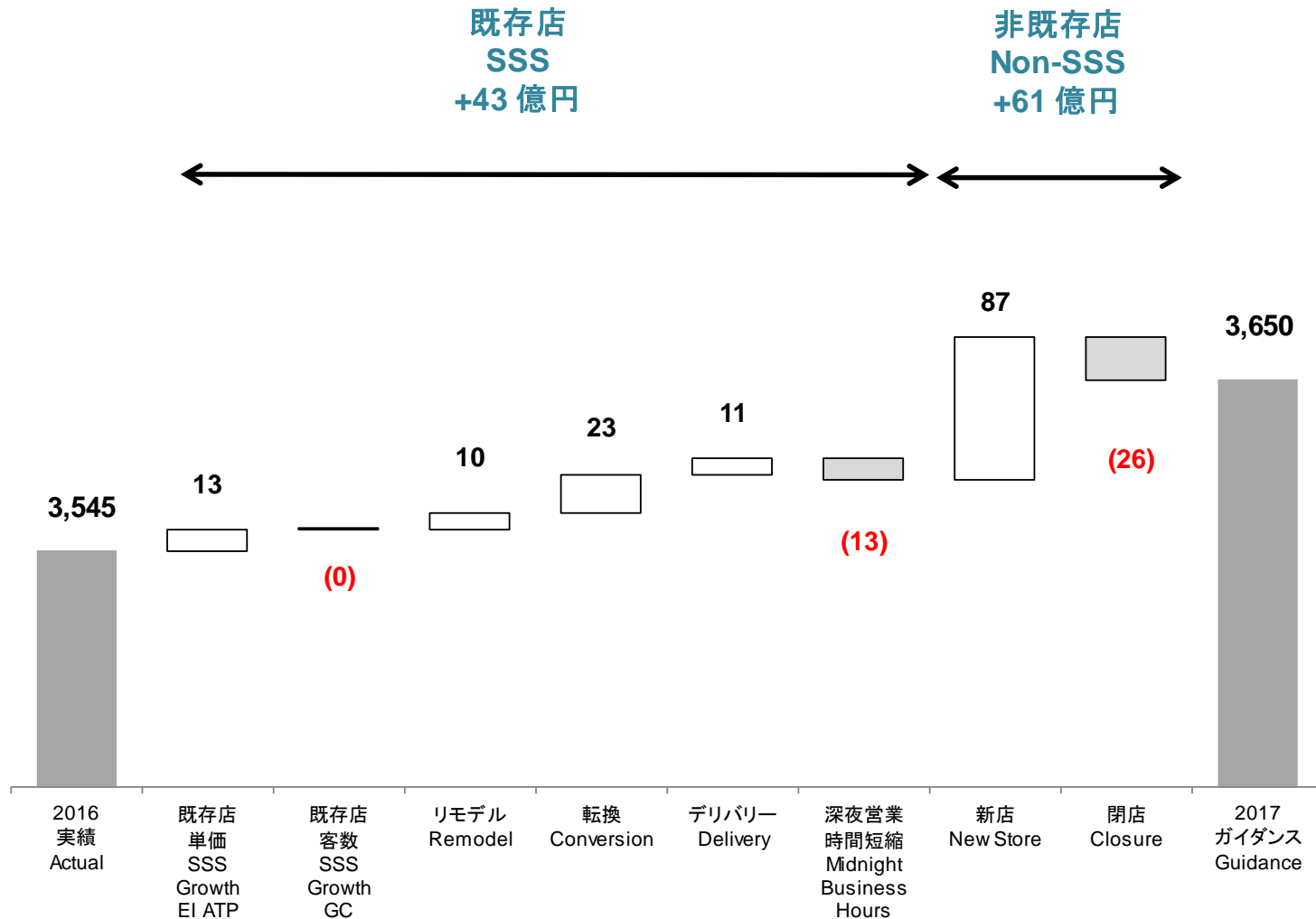
項目	想定
既存店日商成長率	1.5%程度
既存店日客成長率	0.5%-1.0%
既存店客単価成長率	0.5%-1.0%
新規出店数	約100 店舗
閉店店舗数	約20店舗
リモデル店舗数	約300店舗
ブランド転換店舗数	約30店舗
為替	110円/\$
投資金額	200-250億円

# 2017年ガイダンス（2016年対比）



## 売上高

単位：億円

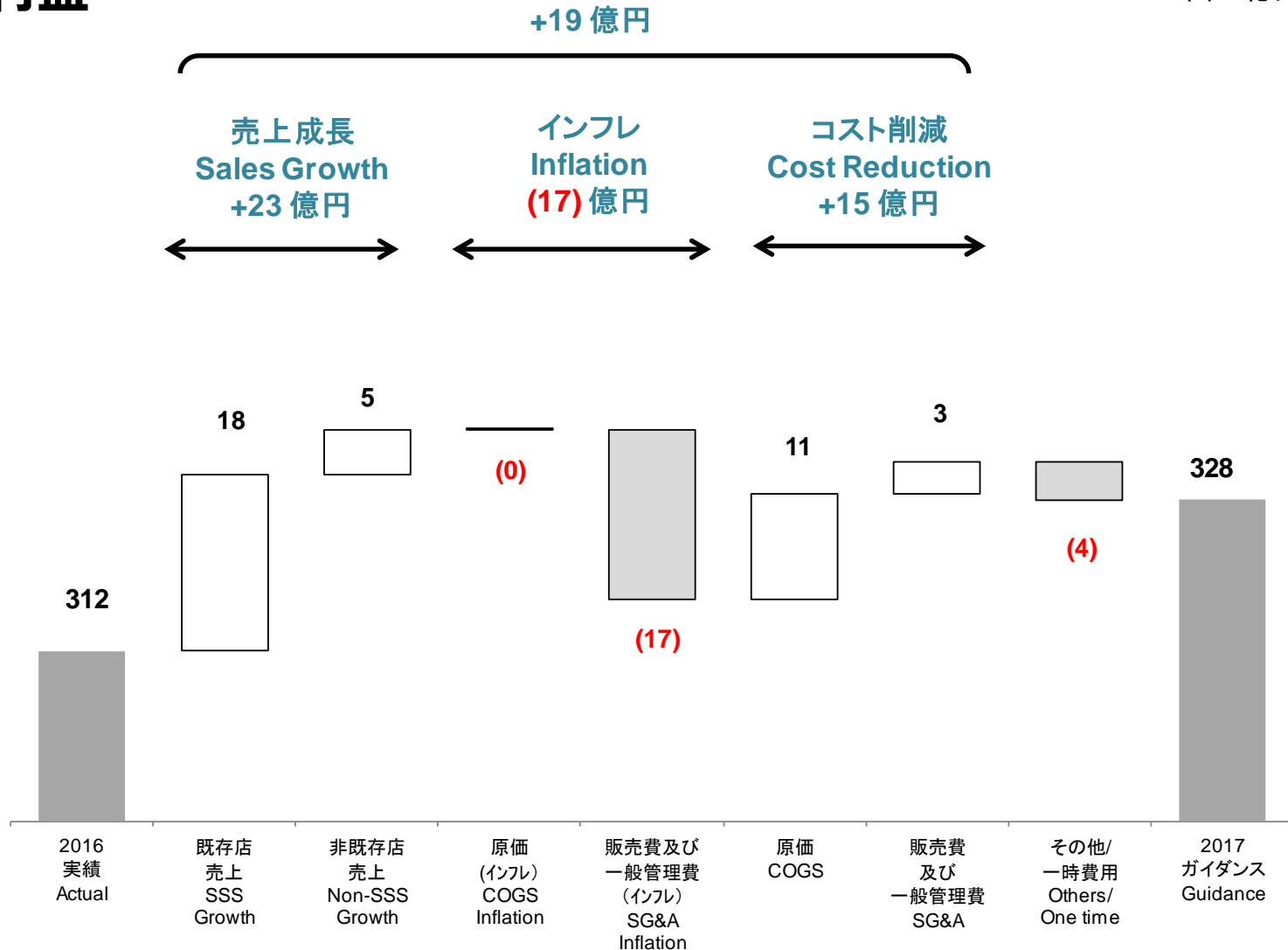


# 2017年ガイダンス (2016年対比)



## 営業利益

単位: 億円

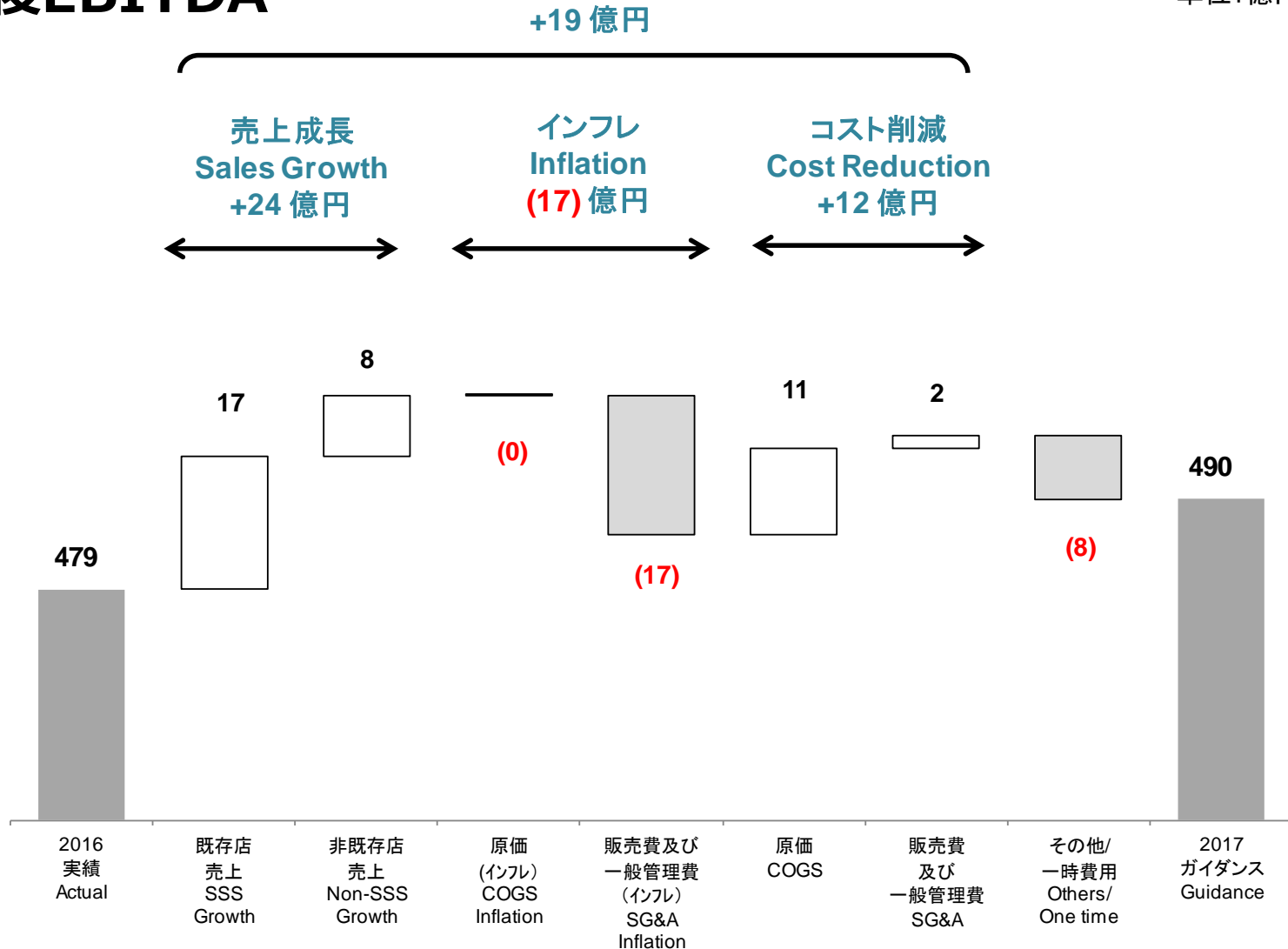


# 2017年ガイダンス（2016年対比）



## 調整後EBITDA

単位：億円



# 2017年ガイダンス（2016年対比）



## 調整後当期利益

単位：億円

