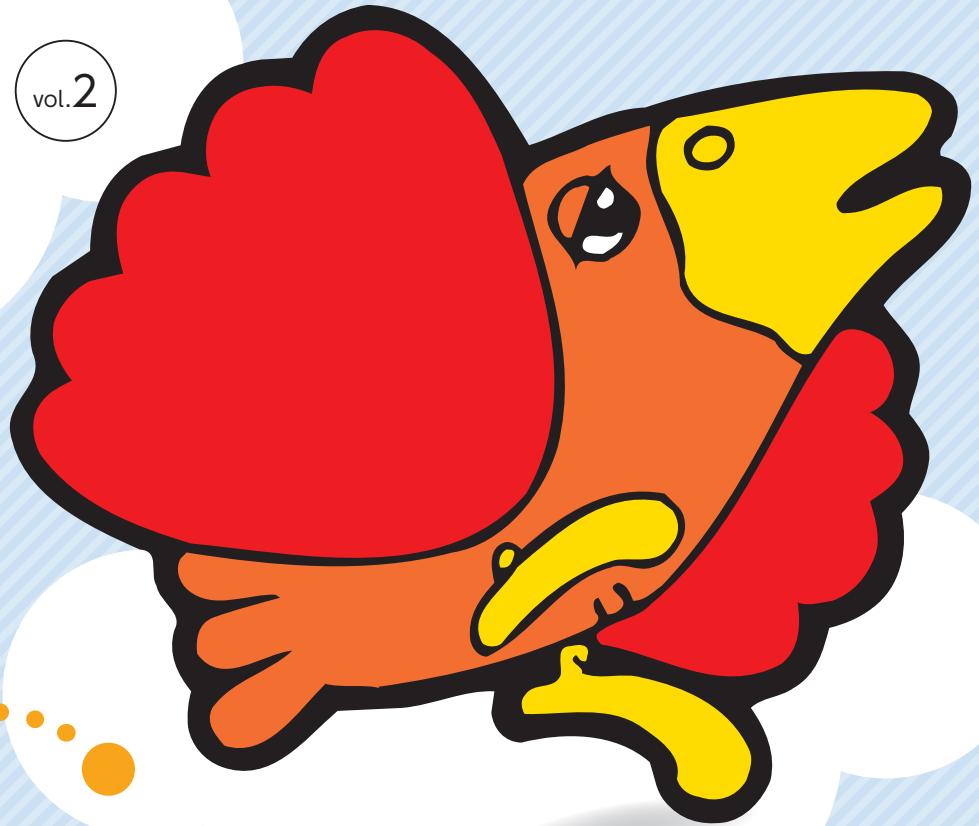


株式会社すかいらーく

# 株主通信

vol.2

2015年1月1日 ▶ 2015年6月30日



価値ある豊かさの創造。

# すかいらーくグループ DIGEST 2015 上期

## Pick-up

6月



**ガストアプリの  
累計ダウンロード数約350万、  
オトクーポンの累計登録数  
1,000万を達成**



2015年6月末累計でガストアプリは349万ダウンロード、オトクーポンは登録数1,000万を達成しました。アプリではお得なクーポンのほかにも、フェア情報や店舗検索など魅力的なコンテンツを揃え、さらにデータ分析により必要な人に最適な情報を送り届ける仕組みを実現しています。



**すかいらーくグループ、  
ラッキーセット  
「NARUTO -ナルト-」を販売**



昨年大好評のうちに連載完結した大人気漫画「NARUTO -ナルト-」の最後の空白を埋める期間を描いた劇場アニメ「THE LAST -NARUTO THE MOVIE-」より、すかいらーくの店舗限定で史上初フィギュア化される「うずまきボルト」をはじめ全4種のフィギュアチャームを子供向けラッキーセットのおもちゃ(ガチャコイン)に採用しました。

©岸本斉史 スコット/  
集英社・テレビ東京・ぴえろ  
©劇場版NARUTO製作委員会 2014

## Pick-up

6月



**台湾に『しゃぶ葉』  
1号店を出店**

2015年6月12日、台湾省新北市に、国内でも人気の「しゃぶしゃぶ食べ放題」のブランド『しゃぶ葉 板橋遠百中山店』をグランドオープンしました。



**ファミリーグループ 9ブランドで  
初夏の“ちょい飲み”祭が大盛況**

クーポン利用で生ビール1杯目が99円の“ちょい飲み”祭を開催しました。ファミリーレストランの「ちょい飲み」のニーズが高まっており、当社の主力ブランドである、ガスト、ジョナサン、パーミヤンでも昨年以來アルコール販売数が増加しています。



**フレッシュ  
アボカドフェア開催**

フレッシュなメキシコ産のアボカドのみを使用したアボカドフェアを開催しました。家庭では味わえない、ファミリーレストランならではのアボカドメニューを開発しました。



**ブランドの特徴にあわせた  
うなぎメニューを展開**

和食ブランドである藍屋、夢庵では贅沢な国産うなぎを、ガストではこだわりのタレで、美味しくリーズナブルに味わえるうなぎを展開しました。



1月

### 新ブランド紹介



**すかいらーくグループ初の  
カフェ店舗『むさしの森珈琲』3月7日  
オープン**

すかいらーくグループでは、現在和・洋・中、イタリアン、しゃぶしゃぶなどさまざまなブランドを展開していますが、グループ初となるカフェブランドの店舗「むさしの森珈琲」を出店いたしました。



3月



**新ブランド  
『いろどり和菜三〇三(みわみ)』を  
オープン**

埼玉県富士見市の「ららぽーと富士見」内に「食を通じて生まれる家族の環」をコンセプトにした、三世代で楽しめる新しい和食レストラン「三〇三(みわみ)」をオープンしました。お子様の調理体験コーナーなど新しい取り組みも行っています。



4月

**新たなブランド  
『和ごはんとカフェ  
chawan』をオープン**

千葉県船橋市の「ららぽーとTOKYO-BAY」内に20~40代女性をコアターゲットにしたレストラン「chawan」をオープンしました。野菜をたっぷり使ったメニューを中心に、和洋中の枠にとらわれず、女性の「おいしいものを少しずつ食べたい」というニーズにこたえるブランドです。



6月



経営理念

## 価値ある 豊かさの創造

株式会社すかいらく  
代表取締役社長



平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2015年第2四半期累計期間の業績は、売上収益1,727億円（前年同期比4.2%増）既存店売上高（前年同期比3.8%増）、営業利益122億円（前年同期比8.1%増）、当期利益66億円（前年同期比47.3%増）、調整後当期利益75億円（前年同期比52.0%増）となり、増収増益を達成いたしました。

市場の状況がデフレからインフレ時代に入っていく中で、お客様の嗜好をとらえたフレッシュアボカドを使用したハンバーグや希少部位である三筋のステーキなど、付加価値の高い商品の品揃えが、フェアやサイドメニューの充実による注文増とあいまって、客単価の上昇の要因となり、売上の向上につながりました。プレミアム感の高い食材を使いながらお手頃な価格で提供する戦略商品は、従来の平均単価より高くともご好評をいただいております。客単価向上に大きく寄与

しています。

また、上期は商業施設への出店戦略のもと、ショッピングセンターに新ブランドである三〇三（みわみ）、chawanを立ち上げました。三〇三は親子三世代が集う新しい和食店として開発を行い、キッズの調理体験コーナーを設けております。chawanは女性の“おいしいものを少しずつ食べたい”というニーズを満たすメニュー構成となっており、20~40代女性をターゲットにした新しい店舗です。ショッピングセンターは当社の開発の重要な拠点として今後も展開していきたいと考えております。

下期の政策については、これまで行ってきた高品質のメニューの開発を継続する一方で、モーニング時間帯のファミリー層の獲得や、ランチメニューの見直しによる主婦層の獲得、カフェ需要に対するドリンクバーやデザートの実装など、客数を増加させるための施策についても同時に行ってまいります。

特にカフェ需要のトレンドについては、新ブランドである「むさしの森珈琲」の出店にとどまらず、既存のブランドについてもカフェ需要を取り込めるよう、ガストやジョナサンなどの店舗のリモデルを推進したり、メニューを充実させたりすることを検討し、すでに実験店舗を拡大しております。

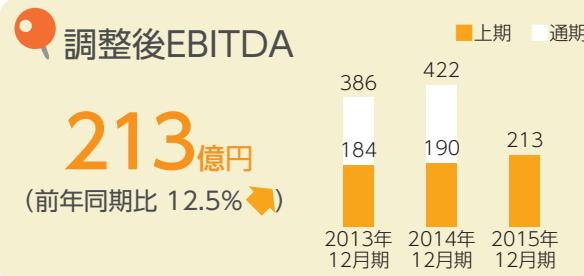
また、当社ではビッグデータを活用した高度なデータ分析を実施しております。その結果、それぞれのお客様層へ向けて、アプローチの余地が十分にあることが判明しました。例えば、キッズメニューを卒業したけれど、大人向けメニューには早すぎるといった、小学校入学前後のお子様に対して、専用のメニューを開発したり、同世代に人気のキャラクターとのコラボレーションをしたりするなどの施策を実行してまいります。今後もデータ分析を活用して、お客様の年代や年齢・店舗の立地条件などを細分化し、精緻なマーケティングに取り組んでまいります。

株主の皆さまにおかれましては、今後とも一層のご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

# 決算ハイライト

## 上期決算のポイント

- 売上収益は前年同期比4.2%増の1,727億円を達成
- 既存店売上高前年同期比は客単価4.2%増に牽引され、+3.8%を達成
- 調整後EBITDA\*1は前年同期比12.5%増の213億円を計上
- 当期利益は前年同期比47.3%増の66億円
- 調整後当期利益\*2は前年同期比52.0%増の75億円を計上
- 調整後ROE\*3は17.9%



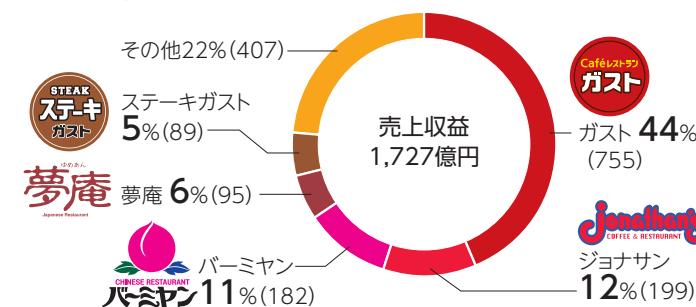
\*1 調整後EBITDA=EBITDA+固定資産除却損+非金融資産の減損損失+BCPLマネジメント契約(当社とベインキャピタル・パートナーズ・LLC間のマネジメント契約)に基づくアドバイザリー報酬額(定期報酬含む)+上場及び売出関連費用(上場記念賞与含む)+適格上場に伴う会計上の見積変更額  
 \*2 調整後当期利益=当期利益+BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザリー報酬額(定期報酬含む)+上場および売出関連費用(上場記念賞与含む)+適格上場に伴う会計上の見積変更額+調整項目の税効果調整  
 BCPLマネジメント契約とは、当社とベインキャピタル・パートナーズ・LLC間のマネジメント契約を意味する  
 \*3 調整後ROEは直近12カ月ベース

## 財務ハイライト(国際会計基準)

	2013年12月		2014年12月		2015年12月	
	上期	通期	上期	通期	上期	通期(予想)
<b>連結経営成績</b>						
売上収益*1 (百万円)	161,788	332,484	165,684	340,002	172,692	349,500
営業利益 (百万円)	10,918	22,563	11,273	21,642	12,187	26,600
税引前利益 (百万円)	3,084	11,800	8,399	16,767	10,635	23,300
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	1,769	7,087	4,454	9,469	6,566	14,190
基本的1株当たり当期利益*2 (円)	9.30	37.29	23.43	49.57	33.81	73.07
<b>連結財政状態</b>						
資産合計 (百万円)	307,395	306,892	300,269	312,155	308,336	—
親会社の所有者に帰属する持分*3 (百万円)	68,149	73,932	78,724	93,691	97,073	—
1株当たり親会社所有者帰属持分*2 (円)	358.55	388.59	414.18	482.42	499.84	—
親会社所有者帰属持分比率 (%)	22.2	24.1	26.2	30.0	31.5	—
<b>連結キャッシュ・フローの状況</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	15,497	27,016	20,825	37,147	13,969	—
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△1,900	△9,480	△5,271	△11,781	△8,926	—
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△10,210	△15,507	△13,880	△15,921	△10,393	—
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	15,210	13,883	15,539	23,383	18,068	—
<b>店舗数</b>						
新規出店数 (店)		3,006		3,014	3,007	—
従業員数(正社員) (名)		27		44	19	—
		5,600		5,683	5,821	—

\*1 売上収益には消費税等は含まれておりません。  
 \*2 2014年8月4日付で普通株式1株につき100株の割合で株式分割を実施しています。1株当たり親会社所有者帰属持分、基本的1株当たり当期利益につきましては、2012年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、当該株式分割後の発行済株式数により算定しています。  
 \*3 2013年12月期の親会社の所有者に帰属する持分の減少については、2013年6月25日を基準日とする資本剰余金を原資とした配当を行ったためです。

## 2015年 ブランド別売上構成比(億円)



## 2015年6月末 ブランド別店舗数構成比(%)

ブランド	店舗数	構成比(%)
ガスト	1,386	46
ジョナサン	300	10
バーミヤン	342	11
夢庵	187	6
ステーキガスト	141	4
その他	651	21
合計	3,007	100

\* 2015年6月30日現在の直営店およびフランチャイズ店の売上金額と店舗数を表示。フランチャイズ店の売上金額と店舗数はその他に含まれます。

# ひとりでも多くのお客様のために メニュー・マーケティング戦略



マーケティング本部  
メニュー開発グループ  
ディレクター 加藤 志門

## 顧客属性をとらえたメニュー戦略

メニュー開発グループでは、すかいらーくブランドのメニューの開発から試作、商品化までのすべてを行っています。商品化の1年以上前から、翌年はどんな商品が売れるのか、どんな食材で仕掛けるのか、データ分析、食材調達、プロモーションの各チームとともに構想していきます。

企画後は試作を繰り返し、主要10ブランドで年間約750の新メニューを開発しますが、試作はその10倍もの数を行っています。また、お客様目線で考えるために、データ分析とあわせて、消費者モニターによるテスト、実際の店舗でのテスト販売の結果を大切にしています。

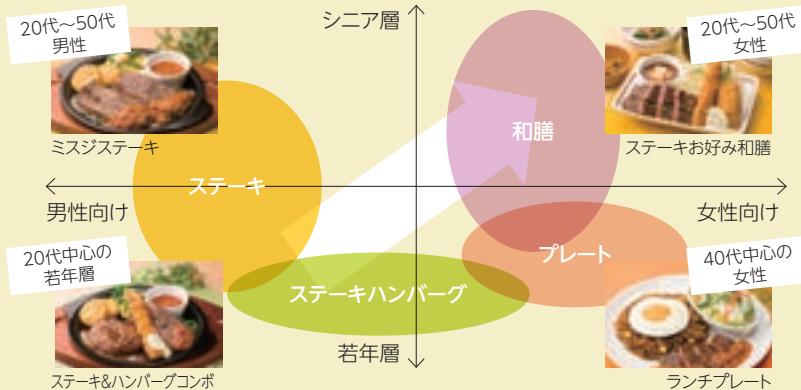
メニュー開発の醍醐味は、珍しい料理や食材の発信、そして、あのお店に行きたいと思えるおいしいメニューを提供し、お客様に喜んでいただけたところにあります。よりお客様に支持されるメニューの開発と改善をこれからも続けていきます。

### 取り組み事例

## 顧客分析からターゲット客層ごとのメニュー開発を実施

### ミスジを利用したメニュー開発

牛の希少部位である“ミスジ”を使って、女性向けにはフレッシュなサラダと組み合わせたランチプレート、がっつり食べたい男性向けにはステーキやコンボセットを、シニア・女性の方向けには和膳で提供することで、幅広い世代のお客様からご支持をいただきました。



# 安全・安心で美味しい料理を お手頃な価格で提供できる仕組み

## 全国10カ所のセントラルキッチン

食材の管理と下ごしらえや自家製ソースの調理などの一次加工を全国10カ所のセントラルキッチンで行います。徹底した品質管理のもとで、高品質の料理を安定的に供給しています。



## 規模を活かした食材の調達

グループ3,000店舗の規模を活かして食材の大量購入をすることで、世界中から高品質の原料を最適な価格で調達します。複数の産地を使い分けるなどのリスクヘッジをすることで、価格の高騰時にも安定した調達を実現しています。



## 新鮮な食材を毎日届ける配送網

グループ会社の株式会社ジャパンカーゴと連携し、セントラルキッチンから配送する自社流通網を構築しています。前日の夜までに店舗から発注された食材を朝のうちに加工し、約400台のトラックが新鮮な状態でその日のうちに店舗に配送します。

## 統一されたオペレーションで調理品質を担保



美味しい食事をお手頃な価格でいつも提供するために、店舗の調理マニュアルを整備してスタッフをトレーニングしています。また、注文してから料理が出るまでの時間を計測し、お客様をお待たせしないよう心がけています。



## 気持ちのよい接客

「すべてはお客様の笑顔のために」をモットーに、お客様が安心して気持ちよく食事を楽しんでいただくために、毎月アンケート結果をもとにオペレーションの改善に取り組んでいます。作業を簡略化し、接客時間を増やすことで、お客様満足度の向上に努めています。

# 気持ちのよいサービスで清潔な店舗で おいしさと笑顔を、すべてのお客様へ

**10万人**

## すかいらーくを支える人材

すかいらーくグループでは、グループで働く人材を「人材」として位置づけています。約3,000の店舗を全国に展開し、パート・アルバイトを含めて約10万人\*ものスタッフが働く当社グループでは、優秀な人材を確保し定着率を高めるための独自の仕組みを構築し、人材の価値向上に努めています。\* 在籍数ベース

## すかいらーくの採用実績

近年、労働市場における人材確保の難しさが話題となっていますが、当社では、パート・アルバイト入社総数は2014年で約4万6千人(2013年：約4万3千人)、1店舗当たりのパート・アルバイト在籍人数は平均33人(2013年：平均32人)と前年を上回る採用数が確保できています。

今後、さらに若年労働人口の縮小や社会の高齢化が進むと、お店で働いてくださるパート・アルバイトの採用が困難となる可能性があります。すかいらーくでは早い時期に施策を展開することで、今後もお店が成長し続けられる土台をつくっていきます。

### ■ パート・アルバイト入社総数



### ■ 1店舗当たりのパート・アルバイト在籍人数



## 株主還元方針

### ■ 1株当たり配当金

中間配当金：**11円80銭**  
(期末配当金：18円20銭を計画)

### ■ 配当性向

**40%以上**

当社は、業績及び内部留保の充実等を総合的に勘案しながら、今後は調整後当期純利益\*ベースで40%の配当性向を目標とし、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。

\* 調整後当期純利益＝当期純利益＋上場後発生しない見込まれる費用×(1-実効税率)  
\* 上場後発生しない見込まれる費用＝BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬＋上場関連費用＋IBLBOローン一括償却費用

### ■ 株主優待

毎年12月末日の株主名簿に記載された、100株以上を保有する株主様に対し、保有株数に関わらず当社グループレストランで使用可能な優待食事券を一律2,000円分、年1回贈呈いたします。

- ご所有株式数：100株以上  
(※当社では保有株数に応じた段階制の優待制度は設けておりません。)
- ご優待基準日：12月末(年1回)
- 内容：2,000円分の優待食事券



## ● 会社概要 / 株式状況

### 会社概要

商号	株式会社すかいらーく (SKYLARK CO., LTD.)
設立	1962年(昭和37年)4月1日
代表者	代表取締役社長 谷 真
従業員数 (2015年6月末現在)	正社員 5,821名(単体 4,401名) / グループ 92,772名
事業内容	フードサービス事業全般、その他周辺事業
店舗数 (2015年6月末現在)	国内グループ 2,968店舗 海外を含む 3,007店舗
MDセンター	宮城・埼玉・千葉・神奈川・兵庫・岐阜・福岡他

### 役員一覧

取締役会長	ラルフ アルバレス	常勤監査役	鈴木 誠
代表取締役社長	谷 真	社外監査役	田原 文夫
取締役執行役員	寺口 博	社外監査役	守谷 治
取締役	杉本 勇次		
社外取締役	デイビッド グロスロー		
社外取締役	西條 温		
社外取締役	横山 淳		

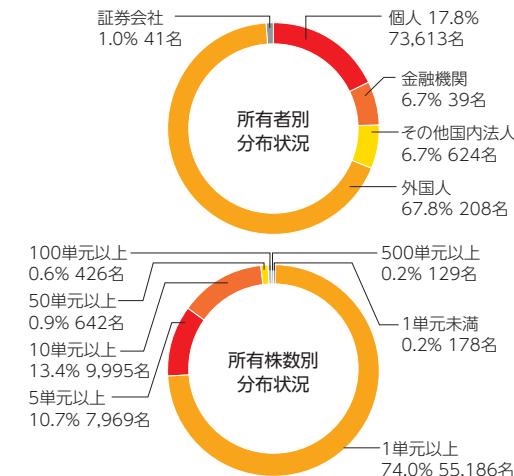
### 株主メモ

上場市場	東京証券取引所市場 第一部
上場日	2014年10月9日
証券コード	3197
事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	事業年度末の翌日から起算して3箇月以内
株主確定基準日	毎年12月31日
剰余金の配当の基準日	毎年6月30日、毎年12月31日
公告掲載方法	電子公告により行います。 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。
公告掲載URL	<a href="http://www.skylark.co.jp/company/group_public.html">http://www.skylark.co.jp/company/group_public.html</a>

### 株式の状況

発行可能株式数	600,000,000株
発行済株式総数	194,208,700株
株主数	74,525名

### 株式分布状況



株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
同事務取扱場所	〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部
同連絡先・郵便物送付先	〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-288-324(フリーダイヤル)
同取次所	みずほ信託銀行株式会社 本店および全国各支店 みずほ証券株式会社 本店および全国各支店
各種事務手続き	詳しくはこちらのページにてご確認ください。 <a href="http://www.mizuho-tb.co.jp/daikou/">http://www.mizuho-tb.co.jp/daikou/</a>



オトクーポンより **いろいろ!** お得な  
**ガストアプリ**  
**大好評!!**



※2015年8月12日達成



**今すぐ  
お得** **ダウンロード特典の  
スペシャルクーポン**

どんなクーポンが  
もらえるかはお楽しみ♪

例えば  
**ポテトフライ**  
 [山盛り]  
**¥99** [税抜]

**ドリンクバー  
無料券**



**いつでも  
お得**

**フェアメニューなど  
お料理のクーポンいろいろ!!**

※写真はイメージです。クーポンの種類は時期によって異なります。



**ポイント  
もらえて  
お得** **会員限定の  
アプリポイント**

例えば **抽選で豪華賞品  
もらえる!!**

ガストの動画を見て  
アプリポイント  
もらえる!!

※賞品等の内容は  
時期によって異なります。



**他にも店舗検索、フェア情報など、すべて無料でお楽しみいただけます!**

**無料** **ダウンロードして今すぐゲット!!**

QRコードを読み取って  
ダウンロードページにアクセス  
できます。



ストアアプリを起動して  
『ガスト』と検索してください。



Apple、Apple ロゴは米国および他の国々で登録された Apple Inc. の商標です。App Store は Apple Inc. のサービスマークです。



株式会社すかいらーく  
 東京都武蔵野市西久保1-25-8  
<http://www.skylark.co.jp/>



本報告書は、環境保全のため、FSC®認証紙を使用して  
 植物油インクで印刷しています。