

# 中期事業計画を策定

## 4つの成長戦略によりサステナブル経営の実践を目指す

すかいらーくグループでは、この5月に2027年12月期を最終年度とする中期事業計画を策定しました。この中期事業計画は、激変する事業環境の中における重要な経営課題を3つの基軸をベースとして、成長戦略（「新規出店（国内）」「既存店成長」「海外展開」「M&A推進」）を明確にすることで、将来に向けてすかいらーくグループのサステナブル経営を実現していきます。

### 4つの成長戦略

項目	戦略・打ち手	目標値
新規出店（国内）	<ul style="list-style-type: none"> <li>商業集積地区への出店</li> <li>大都市圏の私鉄沿線駅前への出店</li> <li>地方都市の駅前への出店</li> <li>地方中規模都市への多業態出店</li> </ul>	3年間で約300店の国内出店
既存店成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケットに合わせた業態転換</li> <li>店舗改装（リモデル）の推進</li> <li>インフレ環境に適応したプライシング</li> </ul>	<b>既存店売上成長 年平均3～4%</b> 客数成長 業態転換 年平均 40店 } 年平均+1% 店舗改装 年平均 300店 } 客単価成長 年平均2～3%
海外展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>台湾での他業態展開</li> <li>米国での「しゃぶ葉」展開</li> <li>東南アジア諸国への展開</li> </ul>	3年間で約100店の海外出店
M&A推進 （財務目標には含まず）	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社インフラ&amp;リソースで事業拡大をサポート</li> </ul>	3年間で3～5件程度

### 3つの基軸

人的資本の充実

DXの推進

ESGの推進

### 財務目標（億円）

項目	2023年（実績）		2024年（ガイダンス）		2027年（計画）		2025～2027年
	数値	売上比	数値	売上比	数値	売上比	年平均成長率
売上高	3,548	—	3,750	—	約4,600	—	7%以上
事業利益	164	4.6%	170	4.5%	約340	7.4%	20%以上
営業利益	117	3.3%	150	4.0%	約320	7.0%	20%以上
当期利益	48	1.3%	75	2.0%	約180	3.9%	20%以上
ROE	3.0%	—	4.5%	—	9～10%	—	—

成長戦略  新規出店(国内)

# 進化したすかいらーくが挑む 新しい時代の“出店数拡大” 3年間で国内約300店

すかいらーくグループは20以上の多彩な業態を持ち、全国各地の郊外や駅前、ショッピングセンターなど異なるマーケットに対応した業態の出店や業態転換を可能にできました。2023年には新しいライフスタイルに対応した2つの新業態を誕生させ、新規出店と業態転換先ブランドとしてエリア収益の最大化に寄与しています。

ここ数年の大型商業施設や都市部の駅前立地への新規出店は、計画以上の集客を獲得できており、収益に大きく貢献しています。

新規出店は、国内で1,000店舗以上の出店余力があると試算しており、2025年以降は、商業集積地区、大都市圏の私鉄沿線駅前、地方都市の駅前への出店を加速し、地方中規模都市の業態バリエーションも増やしていきます。今後3年間で約300店の新規出店を計画しています。

## 2024年以降の新規出店のポイント

商業集積地区  
への出店

大都市圏の  
私鉄沿線駅前  
への出店

地方都市の  
駅前への出店

地方  
中規模都市への  
多業態出店

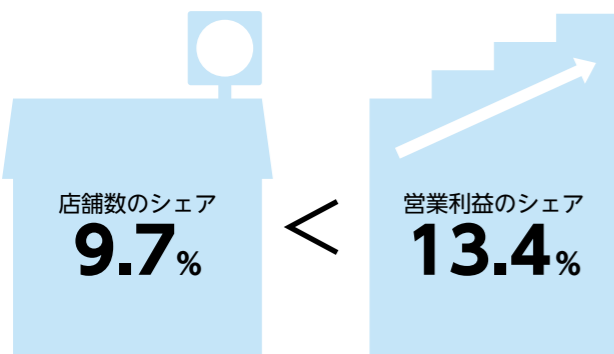
## ! 新規出店する理由

近年の新規出店店舗は、売上収益に大きく貢献している特徴があります。コロナ禍前の2015年～2019年にオープンした店舗は、グループ内の店舗数のシェアが9.7%であることにに対し、営業利益のシェアは13.4%となっています。

また、2024年3月度の売上上位30位の店舗群では、2015年以降の新店が80%を占める結果となっており、時代のニーズに合わせた精緻な新規出店がより企業成長において重要な位置づけになっていることを表しています。

### ■ 新規出店による業績貢献

2015～2019年オープン店舗



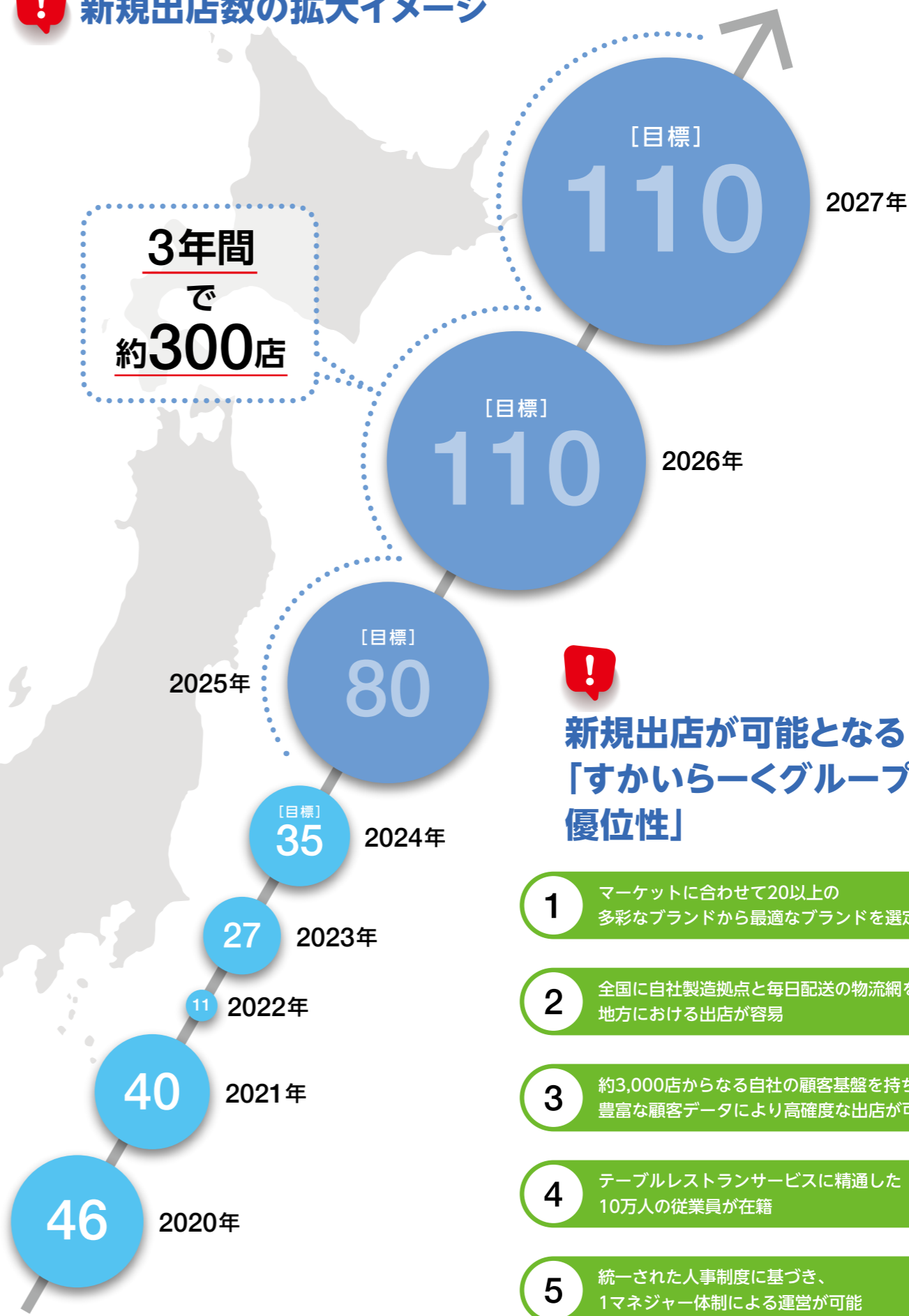
■ 2024年3月における「売上高上位30店」のオープン年別の店舗数

オープン(開店)年	店舗数
2023年	5
2021年	1
2020年	3
2019年	4
2018年	2
2017年	2
2016年	1
2015年	6
2014年以前	6
合計	30

2015年以降の  
新店が80%を  
占める

※すかいらーくレストランズ運営店舗

## ! 新規出店数の拡大イメージ



## ! 新規出店が可能となる「すかいらーくグループの優位性」

- 1 マーケットに合わせて20以上の多彩なブランドから最適なブランドを選定可能
- 2 全国に自社製造拠点と毎日配送の物流網を持ち、地方における出店が容易
- 3 約3,000店からなる自社の顧客基盤を持ち、豊富な顧客データにより高確度な出店が可能
- 4 テーブルレストランサービスに精通した10万人の従業員が在籍
- 5 統一された人事制度に基づき、1マネジャー体制による運営が可能

## ！ 最適な業態を選定できる強みを活かし、出店余地を分析

出店にあたっては、細かな市場分析が欠かせません。データに基づく最適な業態選定と店舗づくりで出店を成功に導きます。マーケット環境や消費者のライフスタイルが大きく変化する中、立地条件の中で確実に収益を見込める最適な業態を選べるのが、他社との大きな差異化ポイントです。周辺地域の市場データや全国約3,000店の既存店から収集したビッグデータをもとに想定客層をリサーチし、最適な業態の選定・開発につなげています。

これらの分析をもとに試算した出店余地はおよそ1,000店以上。確度の高い立地を優先した出店検討を進めています。

さらに、何名でのご利用が多いか、どのような利用動機か、時間帯別の客数の状況はどうかなど細部にわたり顧客動向を分析することで、席数や卓数、その配置方法や店内導線、デザインなど細かな店舗設計を決め、顧客満足度の高い店舗づくりにつなげています。

### ■ 市場分析から出店まで



### ■ 新規出店余地

出店エリア	想定ブランド	出店余地	備考
高度商業集積エリア	ガスト、いんぱん、バーミヤン、すかいらーく、もみぢ	100~	・35エリアの未出店ポイントに対象ブランドを各1店ずつ配置すると109店舗 ・すでに出店しているエリアでも規模により追加出店可能
大都市私鉄沿線駅前	ガスト、バーミヤン、どんから、すかいらーく	400~	・500m圏内に1万人以上の人口がある候補駅は622駅。うち「ガスト」が至近にない駅が465駅。 ・他ブランドも合わせると400店以上の余地があると想定
地方都市へのバリエーション出店	ガスト、いんぱん、バーミヤン、もみぢ、どんから	400~	東名阪を除く、人口10万人以上の市区町村に限っても出店可能なエリア125 ・内3店以上追加出店検討可能なエリア69か所/342店舗 ・内1店以上の出店検討可能なエリア56か所/96店舗
ショッピングセンター	ガスト、バーミヤン、いんぱん、chawan、すかいらーく	100~	・年商200億円以上のショッピングセンターは全国に174施設。 ・現状はまだ多くのブランドでそのほとんどに未出店のため余地が大きい
その他	ガスト、いんぱん、もみぢ、Le Chateau	TBD	・他にもリゾート立地、再開発物件(マンション1階部分等)への出店も可能

## 地方都市へのバリエーション出店

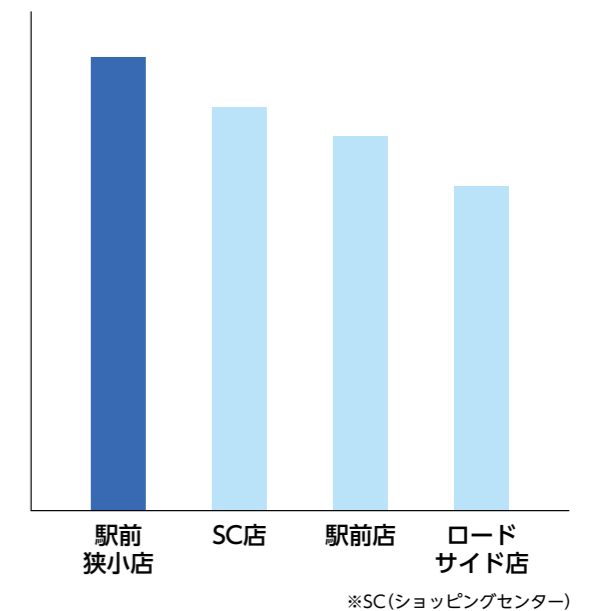
現在北海道帯広市では、「ガスト」と「バーミヤン」を展開しており、高売上店舗となっています。事例の一つとして、その帯広エリアに複数業態運営、自社物流インフラの強みを活かし、今後同一エリア内でさらなるバリエーション出店を予定しています。



## 駅前狭小店舗も強化

近年、駅前立地において、坪数の小さな優良物件が増えていきます。「ガスト」の駅前狭小店舗(70坪未満・80席未満)は収益性が高く運営難度が低いため、今後積極的に出店を図っていきます。

### ■ 店舗事業利益率



## ！ 店舗開発人員を増強し、持続的な出店を可能な組織へ

2025年からの3年で300店出店に向けた体制作りに向けて、店舗開発メンバーを20名増強していきます。アルムナイ(すかいらーくより転職した方の即戦力の採用)や経験者の外部

採用に加え、お取引様への業務委託も含めて、強固な開発体制を整えています。

### 店舗開発人財の教育・研修強化

(質の高い物件数の確保)



- 1 開発業務のマニュアル化、教育・研修、行動管理
- 2 初期的物件判断のための物件評価の数値化、可視化
- 3 新店業務フローの精緻化、明確化
- 4 優良物件を逃さない特殊物件のスピード対応

### 出店拡大に向けた準備

(人的資本、製造資本、財務資本のあらゆる観点から準備)



- 1 新卒、中途、内部採用を含めた採用計画の増加
- 2 外国人材の積極登用の推進
- 3 多様なライフスタイルに合わせた新しい時代の働き方提案、人事制度の変更
- 4 自社セントラルキッチンでの一次加工の製造能力拡大に向けた準備 など

成長戦略  既存店成長

# マーケットの変化に合わせた業態転換や店舗リモデルを推進 売上高成長は年平均3~4%

既存店の成長においては、マーケットの変化に合わせた業態転換や店舗リモデルを推進します。また、メニュー戦略で幅広い利用動機を獲得し、外食体験価値を高めるメニュー企画やプロモーションを展開し、客数と客単価の向上を追求していきます。インフレ環境において、価値に見合ったプライシングを実行するため、商品とサービス品質向上の取り組みも継続し、既存店売上成長は、年平均3~4%を目指します(客数年平均+1%、客単価年平均+2~3%)。

- マーケットに合わせた業態転換
- 店舗改装(リモデル)の推進
- インフレ環境に適応したプライシング

**既存店売上成長 年平均3~4%**

- 業態転換 年平均 40店 } 客数成長
- 店舗改装 年平均 300店 } 年平均 1%
- 客単価成長 年平均 2~3%

## ! 業態転換

すかいらーくグループでは、単に1店の収益改善を狙う業態転換ではなく、エリアに配置するグループ店舗におよぼす影響も算出し、エリア収益の最大化を図る業態転換に強みを持っています。2023年は、41店舗の業態転換を実施し、

約+46%の売上効果がありました。2024年第1四半期の業態転換は、27店舗実施し+38.6%の売上効果に加えて、カニバリ解消効果は+10.5%となり、転換店舗と近隣店舗のエリア全体の収益増にも貢献しています。

■ 転換による売上効果とカニバリ解消効果

年	売上効果	カニバリ解消効果	店舗数
2023年	+46.0%	+6.6%	41
2024年	+38.6%	+10.5%	27

■ 出店エリアのカニバリ解消事例

### 地方 ガストブランドの 間引き(青森・八戸)

一方のガストをしゃぶ業に業態変換することで、もう片方のガストとのカニバリ解消による収益改善を狙う



■ 業態別の転換店実績(2023年)

転換ブランド	転換前売上比	店舗数
とんから亭	130.5%	10
むさしの森珈琲	172.5%	6
しゃぶ業	183.5%	5
La Ohana	161.4%	5
ガスト	162.3%	1
新規開発業態(桃菜、八郎そば)	136.6%	14

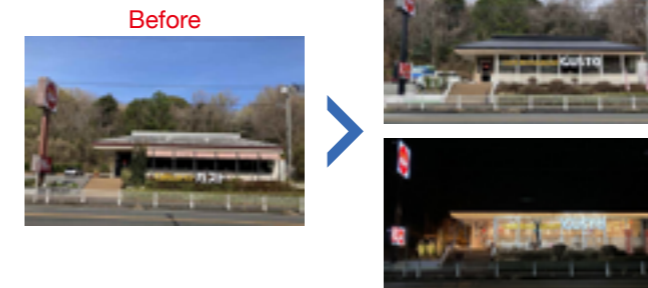
## ! 店舗改装(リモデル)の推進

すかいらーくグループでは、各ブランドで時代のニーズに合わせたデザインの改修や店舗視認性を高めた外観デザイン/店舗看板や、誘導看板を設置しています。

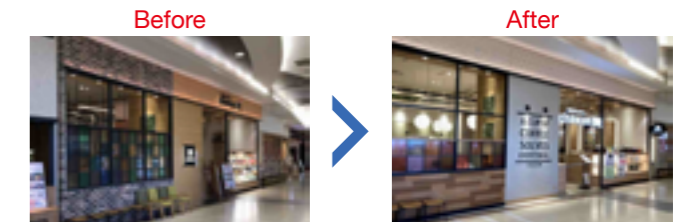
2023年は、ガストやバーミヤンを中心に104店舗の店舗改装を実施し、+4.6%の売上効果がありました。2024年の

第1四半期は13店舗の改装により、+5.9%の客数効果があり、年間70~80店舗で年間約3億円の売上効果を想定しています。今後3か年においても年平均300店の改装による客数増を計画しています。

■ ガスト伊豆高原



■ chawan イオンモール浦和美園



## ! インフレ環境に適応したプライシング

近年原材料、光熱費、物流費が高騰する環境下において、すかいらーくグループではサービスや商品価値に見合う適正な価格帯の設定や、お客様のニーズに合わせたメニュー構成の提案により、継続的な客単価の向上を実現してします。

全国に展開するガストにおいては、地域により異なる賃料相場や物価を勘案し、4つの地域別価格を導入しています。〔超都心〕〔都市部〕〔地方都市A〕〔地方都市B〕。多様化する消費者のライフスタイルや消費動向に合わせて、より細分化

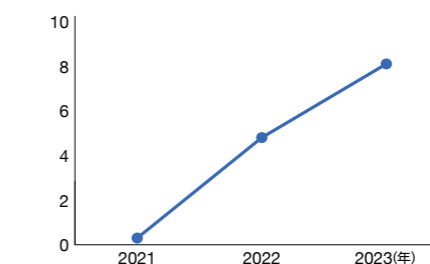
された手法が不可欠であり、全国一律ではないきめ細かい価格戦略にて、収益改善を図っています。

メニューにおいては、2023年秋のグランドメニュー改定でガストやバーミヤン、ジョナサンにおいて、お手頃価格の小皿料理を拡充しました。コストパフォーマンスの良さや選べる楽しさを提供することで、皿数が増え、アルコール喫食者数も増加するなど、客単価上昇の効果がありました。

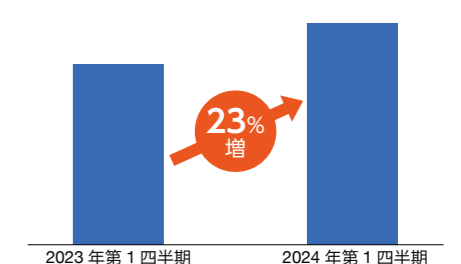
■ ガスト地域別価格

2022年7月	2022年10月	2023年4月
通常価格	地方都市価格	地方都市価格A
		地方都市価格B
都市価格	都市価格	都市価格
	超都心価格	超都心価格

■ 客単価前年比推移(%)



■ サイド皿数前年対比



### 話題性のあるマーケティング

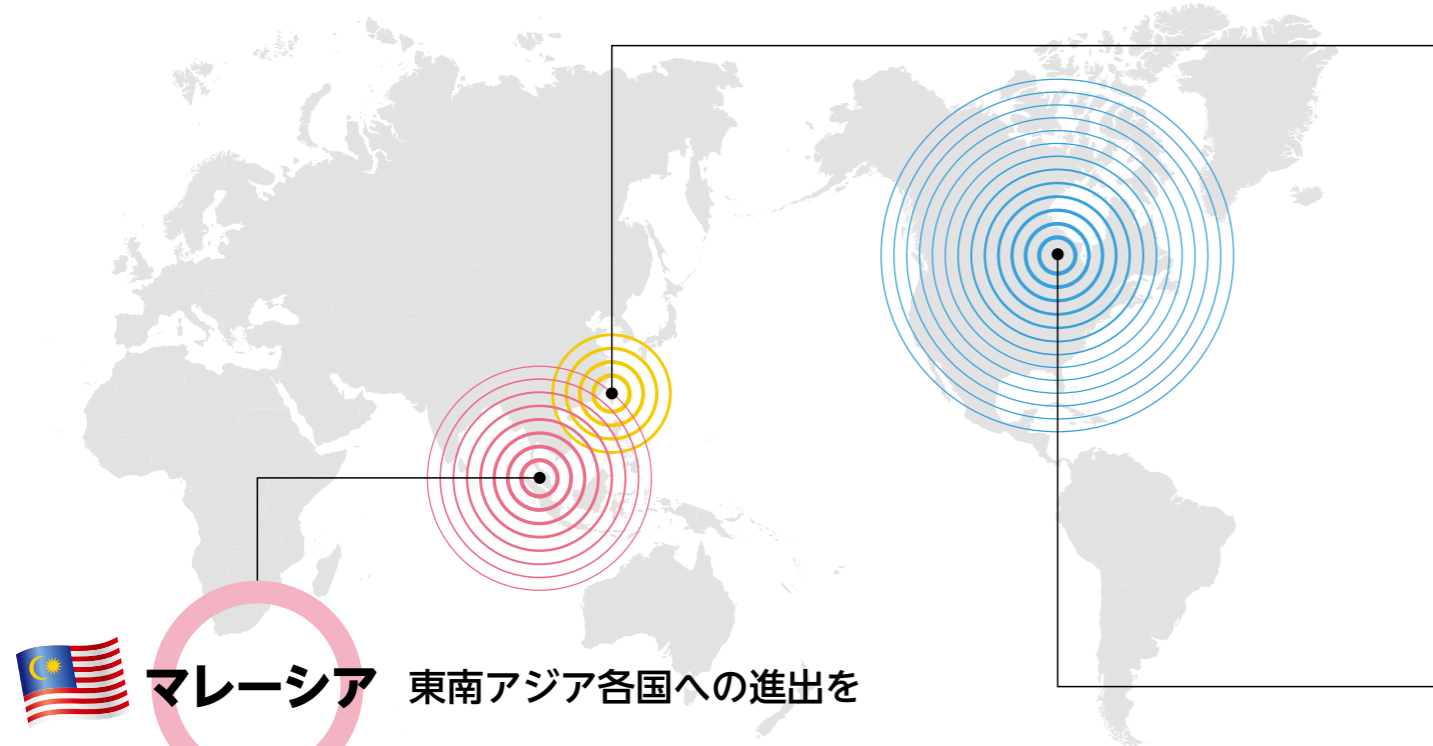
2024年1月より実施したもつ鍋の名店「やまや」監修のガスト初のもつ鍋フェアや、台湾現地企業とのコラボによるバーミヤン台湾展、人気アニメ「スパイファミリー」とのコラボやブランド横断のプロモーション企画など、外食体験価値を高めるメニュー・販促を積極的に展開することで、お客様の来店を誘引。こうした話題性のあるマーケティング手法を駆使し、客数と客単価上昇を図ってまいります。



成長戦略  海外展開

# 〈台湾、マレーシア、米国 業績好調〉 3年間で海外約100店出店

すかいらーくグループは、現在台湾に72店舗、マレーシアに4店舗、米国に1店舗展開しています。国内の出店強化とともにこれまで新たな成長余地としてマーケット調査を重ねてきた台湾、東南アジア、米国の出店を強化し、2025年～2027年の3年間で約100店の出店を目指します。

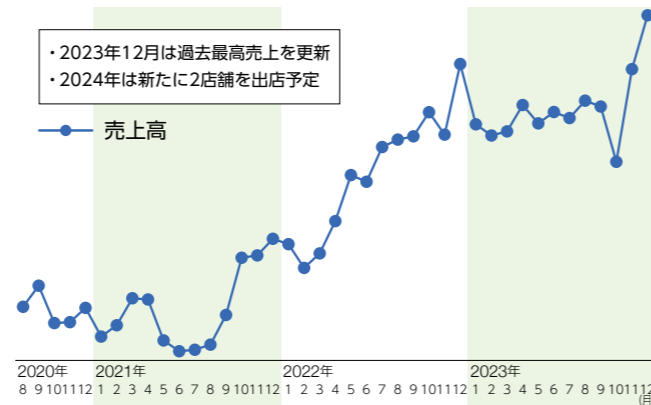


## マレーシア 東南アジア各国への進出を

現在クアラルンプールに出店していますが、2023年12月は過去最高売上を更新しました。5号店はそこから少し離れたペナンに出店予定で、2024年は2店舗の出店を計画しています。将来的にインドネシアやフィリピンなど東南アジア各国への進出の足掛かりにしていきます。



### ■【マレーシア】の状況



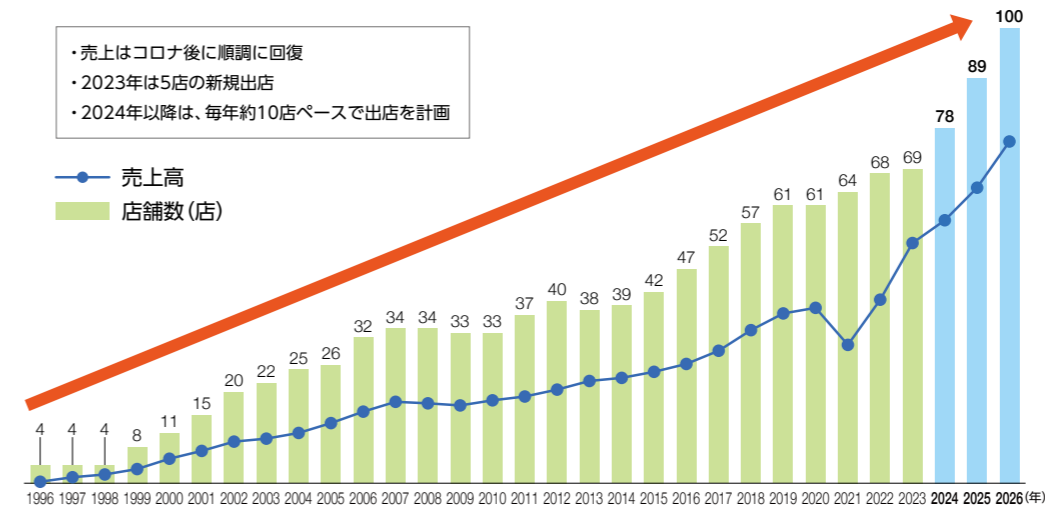
マレーシア店舗の様子

## 台湾 新工場設立で多業態運営を加速

店舗数・売上高を順調に伸ばし、2023年は台湾1号店となる「武蔵野森珈琲」を台中のらぽーとにオープンしました。しゃぶしゃぶ専門店の「しゃぶ葉」、ステーキ専門店の「横浜牛排」とともに、3店舗を同時オープンしています。また2023年5月に台北にすかいらーくの新工場を設立しました。これまで2つの工場を有していましたが、1つを閉鎖し最新の

設備を導入した工場を新設しています。規模・製造能力が約2倍となり、今後の多店舗展開に向け多彩なブランドの食材の一次加工を担っていきます。出店拡大の土台ができた中、毎年10店舗のベースの出店を計画中で、2027年までに100店規模の達成を目標としています。

### ■【台湾】の状況



台湾店舗の様子

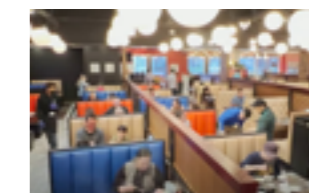
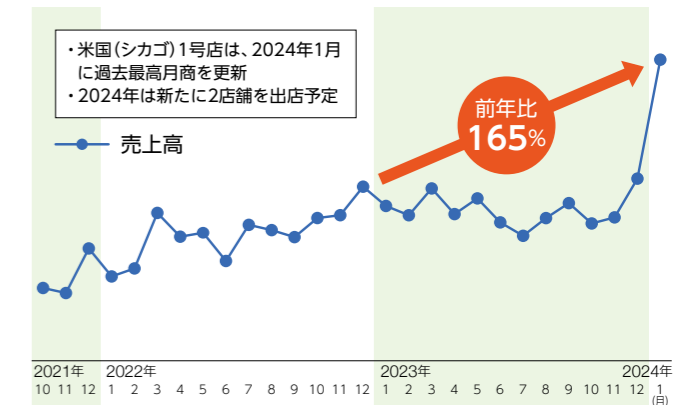


台北の新工場

## 米国 3年間で50店舗の出店を

オペレーションと収益構造の改善が進み、業績は非常に好調に推移しています。米国は日本と比べて3倍の客単価と2倍の客数が見込める市場であり、3～5店舗で実績を作ったのち、FCによる急速展開が可能になると考えています。米国においては、3年間で約50店舗の出店を計画しています。

### ■【米国】の状況



米国(シカゴ)1号店の2024年の売上高は7億円の見通し

# M&Aは今後 3年間で3～5件を目標に本格的に着手

今後3年間で、M&Aを本格的に着手し、3～5件を目標としています。出店拡大のためのリソースを必要とされている既存の飲食店チェーンや、優良なコンセプトをお持ちで事業拡大を検討されている外食スタートアップ企業などを対象に、当社のインフラや強みを活用して事業展開を強力にサポートし、双方がwin-winとなる関係を構築する方針のもと、積極的に検討を進めていきます。

中期事業計画の数値目標にはM&Aを含めていないため、実現することでアップサイドの効果をもたらします。

## 「M&A」KPI

2023年  
12月期(実績)

0件

2027年  
12月期(予想)

3～5件

## M&A方針

当社のインフラを活用し、事業展開を強力にサポート

### 当社が提供するサポート

- ・全国3,000店のインフラを活用した多店舗展開のサポート(当社既存店舗を活用した出店が可能)
- ・豊富な人材/人材育成プログラムの提供
- ・事業資金のサポート
- ・セントラルキッチン/自社配送網による日本全国への毎日配送
- ・購買力を生かした安価で良質な食材の活用
- ・ビッグデータを活用したマーケティングノウハウ

### 当社とシナジーのある企業(例)

- ・出店拡大のためのリソースを必要としている既存の飲食店チェーン
- ・優良なコンセプトをお持ちで事業拡大を検討している外食スタートアップ企業
- ・当社インフラを活用することにより事業規模・事業効率を高められる配食事業、中食事業者 など

## 外販・通販事業の状況

2021年に本格参入した外販・通販事業は、着実に事業規模を拡大しています。パーミヤンの冷凍餃子やガストのチーズINハンバーグ、ピザをはじめ、すかいらーくグループの多彩なブランドの中から人気の高いメニューを商品化し販売しています。現在、外販と通販の商品を合わせて30点以上を取り揃えています。

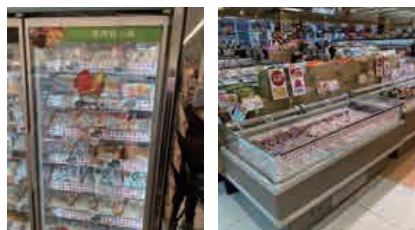
外販事業は100社を超えるスーパー・量販店との取引まで拡大しました。一部の店舗では、すかいらーくの商品専用

の陳列棚を確保し販売を展開しています。

通販事業は、販売チャネルを拡大し、現在は、すかいらーくアプリや自社サイトに加え、Yahoo! ショッピング、Amazon、楽天市場、auPAYマーケット、dショッピングにて販売を展開しています。

外販・通販事業ともに売上高は好調に推移し、2023年は前年比114%、2021年からは6倍に成長しています。今後も販売を強化し、内食・中食領域での事業成長を目指します。

### ■ 外販の状況



量販店での専用棚での販売(左:イオンスタイル、右:ヤオコーワカバウォーク)

### ■ すかいらーくの通販サイト



自社サイトの他に販売チャネルを拡大

### ■ 売上高推移

