

2014年－2016年中期事業計画

株式会社すかいらく（東京都武蔵野市 代表取締役社長兼CEO 谷 真）は、「価値ある豊かさの創造」という経営理念のもと、お客さまに最も支持されるファミリーレストランを目指し、また、今後も予想される市場環境や消費者ニーズの変化に適切に対応し、更なる成長を目指すべく、「2014年－2016年中期事業計画」を策定し、本年2月に公表いたしました。計画を公表して以降、消費税増税及びインフレ環境下にも関わらず、実施した戦略（価格、メニュー、コスト改善等）の成果が業績に表れております。こうした状況を踏まえ、また、本日公表の株式上場を前提とした融資契約の改定、新株発行による資金調達を背景とした中期事業計画施策の実現加速、環境変化や直近のビジネス状況を勘案し、中期事業計画の見直しを行うとともに、中長期的な財務目標を新たに設定いたしました。

今後も当社グループの強みである国内最大規模の店舗網、マルチブランド戦略、垂直統合型モデルによる柔軟性を活かし、科学的なデータ分析力を通じて、環境変化に迅速且つ的確に対応していきたいと考えています。

本発表文は、当社の企業情報等を一般に公表するための記者発表文であり、日本国内外を問わず一切の投資勧誘又はこれに類する行為のために作成及び公表されたものではありません。平成26年8月28日の当社取締役会において決議された当社普通株式の募集及び売出しへの投資判断を行うに際しては、必ず当社が作成する「新株式発行並びに株式売出届出目論見書」（及び訂正事項分）をご覧ください。投資家ご自身の判断で行うようお願いいたします。「新株式発行並びに株式売出届出目論見書」（及び訂正事項分）は引受証券会社より入手することができます。

また、本発表文に記載されている当社の計画、見積もり、予測、予想その他の将来情報については、本発表文の作成時点における当社の判断又は考えに過ぎず、実際の当社の経営成績、財政状態その他の結果は、経済状況の変化、消費者の嗜好の変化、市場環境の変化及び他社との競合、外国為替相場の変動、食材・間接材の調達困難・価格高騰等により、本発表文の内容又は本発表文から推測される内容と大きく異なることがあります。また、本発表文は、米国における証券の売付けの勧誘又は買付けの申込の勧誘を構成するものではありません。当社普通株式は1933年米国証券法に従って登録がなされたものでも、また今後登録がなされるものでもなく、1933年米国証券法に基づいて証券の登録を行うか又は登録の免除を受ける場合を除き、米国において証券の勧誘又は売付けを行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、1933年米国証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。その場合には、英文目論見書は当社又は売出人より入手することができます。これには当社及び当社の経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されます。なお、本件においては米国内で公募を行うことを予定しておりません。

2014年－2016年中期事業計画財務目標

- 強固なブランドポジションを確立し、既存店成長戦略と新規出店成長戦略を通じて売上成長を実現。2016年に2013年比で年平均成長率約2.5%～3.0%の売上成長（そのうち既存店売上成長率は1%台）を目指す。
- オペレーションの更なる充実や改善を通じて、コスト競争力を強化するとともに、2016年に2013年比で、年平均成長率約8%～10%の調整後 EBITDA*成長を目指す。

* 調整後 EBITDA は、税引前利益に支配利息、期限前弁済に伴う借入金償還損、その他の費用、減価償却費、長期前払費用償却費、長期前払費用（保証金時価評価）償却費を足し戻し、受取利息、その他の収益を差し引いた EBITDA に、非キャッシュ項目（固定資産除却損、非金融資産の減損損失）(2,187 百万円)、上場後発生しないと見込まれる費用として、BCPL マネジメント契約（*1）に基づくアドバイザー定期報酬額（700 百万円）と上場関連費用（258 百万円）の合計（2013 年度：3,145 百万円）を足し戻した数値です。なお、2013 年度の調整後 EBITDA 実績は 386 億円です。

（*1）当社とベインキャピタル・パートナーズ・LLC の間のマネジメント契約を意味します。以下同様です。

上記の成長が達成されれば、かかる成長を通じた強固なキャッシュフロー創出力並びに一定の財務レバレッジ及び現状の金利水準等を前提に、年間約 20%の調整後当期純利益*の成長が可能になると考えております。また、中長期的な財務目標として、成長投資と株主還元を両立させつつ 10%台後半の ROE 達成を目指してまいります。

* 調整後当期純利益は、当期純利益に、上場後発生しないと見込まれる費用として、上記の BCPL マネジメント契約に基づくアドバイザー定期報酬額（700 百万円）と上場関連費用（258 百万円）に期限前弁済に伴う借入金償還損（3,906 百万円）を加えた合計（2013 年度：4,864 百万円）に実効税率を加味した金額（2013 年度：3,015 百万円）を足し戻した数値です。なお、2013 年度の調整後当期純利益実績は 101 億円です。

（注 1.） EBITDA、調整後 EBITDA 及び調整後当期純利益は、金融商品取引法第 193 条の 2 第 1 項の規定に基づく監査又は四半期レビューの対象とはなっておりません。

（注 2.） EBITDA、調整後 EBITDA 及び調整後当期純利益は国際会計基準により規定された指標ではなく、当社グループが、投資家にとって当社グループの業績を評価するために有用であると考えられる財務指標であります。当該財務指標は、非現金支出項目及び BCPL マネジメント契約に基づくアドバイザー定期報酬や上場後には発生しないと見込まれる上場関連費用等の非経常的な費用項目（通常の営業活動の結果を示していると考えられない項目、あるいは競合他社に対する当社グループの業績を適切に示さない項目）の影響を除外しております。

（注 3.） EBITDA、調整後 EBITDA 及び調整後当期純利益は、当期利益に影響を及ぼす項目の一部を除外しており、分析手段としては重要な制限があることから、国際会計基準に準拠して表示された他の指標の代替的指標として考慮されるべきではありません。当社グループにおける EBITDA、調整後 EBITDA、調整後当期純利益は、同業他社の同指標あるいは類似の指標とは算定方法が異なるために、他社における指標とは比較可能でない場合があり、その結果、有用性が減少する可能性があります。

当社は、日本版ファミリーレストランの先駆けとして、1970年に東京都府中市に「すかいらーく」1号店をオープンして以来、積極的な店舗展開を図るとともに、さまざまなブランドの開発に努め、多様化する消費者ニーズにお応えしてまいりました。ファミリーレストランとして日本で唯一、全都道府県に1,300店以上を展開するガストをはじめ、洋食、中華、和食、イタリアン、回転寿司など合計約3,000店舗を展開しており、規模と多様性を最大限に活かしお客さまの支持をいただき成長してまいりました。

2008年から2013年にかけては、経営改革を最優先の目標に掲げ、不採算店舗の閉店・転換、店舗オペレーションの効率化、組織改革、外部からの人財登用等、さまざまな施策を実施し、経営基盤の盤石化を図ってまいりました。2014年-2016年は、継続した経営基盤の盤石化を図ると同時に、新たな成長ステージと位置付けております。なお、株式上場に行う新株発行により約60億円の資金を調達することを予定しており、本中期事業計画に成長戦略として掲げる店舗リモデル、新規出店をはじめとする設備投資に当該資金を充当することで、成長戦略の施策実現を加速させることを企図しております。

当社グループは、本中期事業計画に定める各施策の実行により、今後も予想される市場環境や消費者ニーズの変化に適切に対応し、更なる成長と資本収益率の向上の両立を目指してまいります。

<当社グループが大切にしたい価値観>

1. “おいしさ”の追求

- お客さまの声を活かしたメニュー開発を行い、よりみなさまに支持される商品を作り続けます
- 徹底管理された自社セントラルキッチンにて安全で安心できる高品質な食材を用い、鮮度の高い状態でお客さまに提供します
- 一品一品の商品を卓越したキッチンオペレーションシステムにより、温かいものは温かく、冷たいものは冷たく、全国のどの店舗でもおいしい料理をお客さまに提供します

2. 価値ある商品を“お手頃”価格で提供

- 当社グループは、購買・加工・物流を通じて、価値ある商品をお手頃な価格でご提供します
- 高度な知識と経験を持ったバイヤーと規模を活かした購買力により、世界中から品質の高い食材を調達します
- 高品質な食材を自社セントラルキッチンで調理加工することで加工費を抑える努力をしつつ、お客さまの商品へのさまざまなご要望に柔軟に対応します
- 自社で加工した食材を全国に広がる自社物流網で配送することで、鮮度の高い食材を迅速かつ効率的に各店舗に届けます

3. 地域に密着した店舗づくり

- お客さまが快適に店舗で過ごしていただけるよう内外装のデザインを刷新し、より居心地のよい店舗をつくります
- 従業員全員がフレンドリーなサービスを心掛け、地域のお客さまに愛される店舗づくりを実施します
- 地域のみなさまと共に働き、憩いの場となり、生活の一部となることで、地域に密着した店舗づくりをいたします

＜成長戦略＞

1. 安定かつ継続した売上成長の実現

- 既存店売上成長
 - ▶ 店舗内外装の刷新により、時代に合ったデザインを追求することで、居心地の良さが来店動機となる機会を創出します
 - ▶ 出店地域の状況変化に応じて、既存出店ブランドを他のブランドに転換することにより、お客さまのニーズに対応します
 - ▶ ブランドごとの利用動機を正確に把握し、お客さまが望む商品をお手頃と感じる価格で提供します
更に、お客さまに密接したコミュニケーションツールを駆使することで利用機会の増加を図ります
 - ▶ 高齢化社会や女性の社会進出など、新しい利用動機に柔軟に対応するために、デリバリー事業やテイクアウトなどのさまざまな分野に積極的に取り組むことで、さらなる売上拡大を目指します
- 新規出店
 - ▶ これまでのロードサイドを中心とした出店戦略から、今後は国内の人口動態の変化に対応し、ロードサイドや駅前立地、ショッピングセンター内出店など、ブランド・立地別の分析を実施し、投資対効果を見極めながら、新規出店を実施します

2. 事業運営の更なる最適化を通じた利益率向上

- 購買・加工・物流における最適化を継続的に実施し、価値ある商品をよりお手頃な価格で提供できる努力を続けます
- 店舗オペレーションシステムをさらに推進し、調理システムの改善、サービスレベルの向上をしながら、国内外の社会情勢にも柔軟に対応できる業界トップクラスのコスト競争力を実現します

以上