



## 平成29年12月期 決算短信〔IFRS〕（連結）

平成30年2月14日

上場会社名 株式会社すかいらーく  
 コード番号 3197 URL <http://www.skylark.co.jp>  
 代表者 (役職名) 代表取締役社長  
 問合せ先責任者 (役職名) CEOオフィス ディレクター  
 定時株主総会開催予定日 平成30年3月29日  
 有価証券報告書提出予定日 平成30年3月30日  
 決算補足説明資料作成の有無：有  
 決算説明会開催の有無：有（アナリスト・機関投資家向け）

上場取引所 東

(氏名) 谷 真  
 (氏名) 柴田 俊一 (TEL)0422-51-8111  
 配当支払開始予定日 平成30年3月15日

(百万円未満四捨五入)

### 1. 平成29年12月期の連結業績（平成29年1月1日～平成29年12月31日）

#### (1) 連結経営成績

(%表示は対前期増減率)

	売上収益		営業利益		税引前利益		当期利益		親会社の所有者に 帰属する当期利益		当期包括利益 合計額	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
29年12月期	359,445	1.4	28,103	△10.1	25,515	△11.9	16,926	△7.1	16,926	△7.1	17,482	△4.7
28年12月期	354,513	1.0	31,249	12.4	28,952	17.1	18,216	20.5	18,213	20.5	18,345	30.8

	基本的1株当たり 当期利益		希薄化後1株当たり 当期利益		親会社所有者帰属持分 当期利益率		資産合計 税引前利益率		売上収益 営業利益率	
	円 銭	%	円 銭	%	%	%	%	%	円 銭	%
29年12月期	86.40		85.95		14.1		8.0		7.8	
28年12月期	93.57		92.80		16.8		9.1		8.8	

(参考) 持分法による投資損益 29年12月期 ー百万円 28年12月期 ー百万円  
 EBITDA 29年12月期 41,835百万円 (△9.0%) 28年12月期 45,997百万円 (11.1%)  
 調整後EBITDA 29年12月期 43,283百万円 (△9.6%) 28年12月期 47,890百万円 (6.8%)  
 調整後当期利益 29年12月期 16,942百万円 (△7.0%) 28年12月期 18,216百万円 (13.5%)

(注) 当社は、経営上の重要な指標としてEBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益を用いております。なお、各指標については後述の「※業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項(3)～(5)」をご覧ください。

#### (2) 連結財政状態

	資産合計		資本合計		親会社の所有者に 帰属する持分		親会社所有者 帰属持分比率		1株当たり親会社 所有者帰属持分	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	%	%	円 銭	円 銭	
29年12月期	319,065	125,409	125,409	39.3	636.85					
28年12月期	318,317	114,198	114,198	35.9	586.13					

#### (3) 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動による キャッシュ・フロー		投資活動による キャッシュ・フロー		財務活動による キャッシュ・フロー		現金及び現金同等物 期末残高	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
29年12月期	31,510	△19,606	△13,078	15,094				
28年12月期	36,029	△16,662	△21,344	16,222				

### 2. 配当の状況

	年間配当金					配当金総額 (合計)	配当性向 (連結)	親会社所有者 帰属持分配当 率(連結)
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計			
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	百万円	%	%
28年12月期	ー	15.00	ー	23.00	38.00	7,401	40.6	6.8
29年12月期	ー	16.00	ー	22.00	38.00	7,471	44.0	6.2
30年12月期(予想)	ー	16.00	ー	22.00	38.00		43.5	

### 3. 平成30年12月期の連結業績予想（平成30年1月1日～平成30年12月31日）

(%表示は対前期増減率)

	売上収益		営業利益		税引前利益		親会社の所有者に 帰属する当期利益		基本的1株当たり 当期利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭	
通期	373,800	4.0	28,700	2.1	26,000	1.9	17,200	1.6	87.34	

(参考) 調整後EBITDA 30年12月期通期(予想) 44,800百万円 (3.5%)  
 調整後当期利益 30年12月期通期(予想) 17,200百万円 (1.5%)

※ 注記事項

- (1) 期中における重要な子会社の異動（連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動）：無  
 新規 ー社（社名 ー）、除外 ー社（社名 ー）
- (2) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更
- ① IFRSにより要求される会計方針の変更：有
  - ② ①以外の会計方針の変更：無
  - ③ 会計上の見積りの変更：無

(3) 発行済株式数（普通株式）

- ① 期末発行済株式数（自己株式を含む）
- ② 期末自己株式数
- ③ 期中平均株式数

29年12月期	196,922,200株	28年12月期	194,834,000株
29年12月期	ー株	28年12月期	ー株
29年12月期	195,914,812株	28年12月期	194,659,498株

※ 決算短信は監査の対象外です

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

- (1) 当社グループは、国際会計基準を適用しております。
- (2) 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。業績予想の前提となる仮定及び業績予想のご利用にあたっての注意事項等につきましては、添付資料6ページ「1. 経営成績等の概況（4）今後の見通し」をご覧ください。
- (3) EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益につきましては、添付資料2ページ「1. 経営成績等の概況（1）当期の経営成績の概況」をご覧ください。
- (4) EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期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、非現金収支項目及び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）や上場及び売出関連費用、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並びに適格上場に伴う会計上の見積り変更額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。（なお、BCPLマネジメント契約につきましては、平成26年7月17日に締結した変更契約に基づき、当社が上場した時点で終了しております。）
- (5) 当社グループにおけるEBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益は、競合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可能性があるために、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。

## ○添付資料の目次

1. 経営成績等の概況 .....	2
(1) 当期の経営成績の概況 .....	2
(2) 当期の財政状態の概況 .....	4
(3) 当期のキャッシュ・フローの概況 .....	5
(4) 今後の見通し .....	6
(5) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当 .....	7
2. 会計基準の選択に関する基本的な考え方 .....	8
3. 連結財務諸表及び主な注記 .....	9
(1) 連結財政状態計算書 .....	9
(2) 連結純損益計算書 .....	10
(3) 連結包括利益計算書 .....	11
(4) 連結持分変動計算書 .....	12
(5) 連結キャッシュ・フロー計算書 .....	14
(6) 連結財務諸表に関する注記事項 .....	15

## 1. 経営成績等の概況

### (1) 当期の経営成績の概況

当社はグループ経営理念『価値ある豊かさの創造』の具現化を目指し、一人ひとりのお客様の生活がより豊かになり、より快適に過ごしていただけるよう、地域に根差した店舗作りを推進しております。

当社は2017年2月に売上高年率成長3～4%、営業利益年率成長6～8%、調整後EBITDA年率成長6～10%、調整後当期利益年率成長10%程度を目標とする中期事業計画(2017年から2019年までの3カ年計画)を発表いたしました。主な成長戦略として

- 1) 既存プラットフォームの活用・拡大(既存店成長、新規出店、コスト最適化)
- 2) 新規成長ドライバーの開拓(M&A機会の積極的な追求、海外事業の積極展開)

の2つを掲げ、経済情勢が極めて不安定な環境下においてファミリーレストラン業態の深化・拡大に取り組み、企業価値の向上に努めております。

2017年の取り組みとしては、既存店の持続的成長を実現するための施策、新規出店の実施と新ブランド開発及びコスト最適化に取り組みました。

まず、既存店成長のための施策として、以下の施策を実施いたしました。

- ・当社の垂直統合プラットフォーム(注1)を活用し、安心安全でリーズナブルな商品を提供するとともに、お客様のニーズに応える商品開発を積極的に推進いたしました。

まず、「コト消費」と呼ばれる消費動向に対応するため、お客様により魅力的な店舗体験をしていただくための様々な商品・企画を実施いたしました。ガストでは、お客様自身が卓上ミニコンロでお肉を焼いて召し上がっていただくライブ感たっぷりの商品を開発し定番化したり、年末のパーティ需要に対応した高品質でお手頃価格のローストチキンを販売するなどし、和食ブランドの夢庵や藍屋では、お客様の様々な宴会・パーティーシーンをより快適に気兼ねなく過ごしていただけるよう、個室をしつらえた店舗デザインへの転換を進めるとともに、宴会メニューの価格設定とバリエーションの組み合わせを増やし、シーンによって使い分けしやすい宴会メニューに刷新しました。

また、グランドメニューのブラッシュアップも進めており、各ブランドのメイン価格帯のメニューバリエーションを増やし、お客様に食べたいと思っただけの商品を充実させることにより、また来たい、次はこれを食べたいと思っただけのようなメニュー作りを各ブランドで進めております。なお、2017年10月に主要ブランドにて価格改定をさせていただきましたが、想定通りの収益効果を得ることができたと考えております。

- ・時代に合わなくなった店舗デザインの改善や、1組当たり客数の変化に合わせた席数配置の変更、分煙の強化、宴会需要への対応など、より居心地のよい店舗環境を提供するためグループ全体で店舗のリモデル(注2)に取り組むとともに、各地域のお客様の嗜好や競争環境の変化に対応するためにブランド転換を実施し、ブランド配置の最適化を進めました。2017年のリモデル店舗数は295店、ブランド転換店舗数は25店であります。
- ・店舗のサービスレベル向上のため、お客様の声を聞き、お客様満足度を高める活動としてカスタマーボイスプログラム(注3)を実行し継続的に店舗サービスの改善に取り組んでおります。また、タブレット端末を使った店舗マネジメントシステムを導入し、オペレーションを視覚的に理解することにより習熟化を早めるなど、店舗オペレーションの改善と生産性の向上に継続的に取り組んでおります。
- ・スマートフォン向けアプリの導入や、ビッグデータを駆使したメニュー開発、販促プランの作成、新規出店計画の作成など、デジタルツールの活用やデータに基づいた経営計画の作成により確度の高い施策を実現しております。また、2018年にはすかいらーくグループ全体をカバーするアプリを導入予定であります。多彩なブランドを持つ当社の強みを生かし、お客様のその時々ニーズに対応するブランドからお得な情報を手にすることができるようになり、お客様の当社グループ内での回遊性が飛躍的に向上すると考えております。
- ・デリバリー事業(宅配)では対前年同期比8.8%の売上高成長を実現し、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しました。2018年も宅配事業は成長ドメインであると考え、配達時間の短縮や生産性向上のための投資を進めてまいります。

次に、新規出店と新ブランド開発の状況は以下のとおりであります。

- ・新規出店は中期事業計画の主要施策であります。2017年は計画通り97店舗の新規出店を行いました(中期事業計画は約100店舗)。

国内では、都市部駅前、ロードサイド、ショッピングセンター等の各立地に最適なブランドを選定し、ガスト12店、しゃぶ葉31店、とんから亭12店、chawan 8店、むさしの森珈琲4店舗等を出店いたしました。

台湾においても日本で急成長しているしゃぶ葉5店を含む6店を出店いたしました。

- ・新ブランド開発では、「コト消費」への対応、郊外のロードサイド及びショッピングセンター対応、小スペースの駅前立地対応の3つの方針で開発を進めております。

コト消費への対応を意識したブランドとして、モダンで落ち着いた空間でゆったりとした時間が楽しめる「むさしの森珈琲」を計12店舗出店いたしました(新規出店4店舗、ブランド転換8店舗)。2018年も店舗数を拡大していく予定であります。またハワイアンブランドの実験店である「La Ohana 横浜本牧店」を出店いたしました。出店時は報道でも大きく取り上げていただきましたが、実験店での経験を元に、よりお客様のニーズにマッチし収益性を高めた2号店の出店を予定しております。

次に、郊外型のブランドとしてとんかつと唐揚げの専門店「とんから亭」を計14店舗出店いたしました(新規出店12店舗、ブランド転換2店舗)。また、唐揚げ専門店である「から好し」を開発し出店しております。2018年は両ブランドの特性や収益性を見極め、最適なブランドで出店を拡大してまいります。また、ショッピングセンター対応の「chawan」は8店舗出店いたしました。こちらも2018年も継続的に出店してまいります。

都心部の駅前への出店としましては、現在、居酒屋等の居抜き物件を中心にガストやしゃぶ葉の出店を進めておりますが、小スペース対応ブランドとして当社専門店ブランドの小型版「ゆめあん食堂」「ばーみやん軒」の開発を進めております。当社ブランドの知名度と垂直統合プラットフォームを生かし、ちょい飲み需要にも対応した高品質で使い勝手のよいブランドとして開発を進めてまいります。

次に、コスト削減についての状況は以下のとおりであります。

- ・原価対策として、購買・加工・物流における最適化を継続的に実施しております。特に、サプライチェーンの更なる効率化を図るため、独立したルートで配送していたしゃぶ葉店舗への配送を既存ブランドの配送ルートへ取り込むことにより、グループ全体で配送費の削減を実現しています。なお、2017年は、お客様の来店促進のため戦略的に高付加価値メニューを提供したこともあり、原価率は前年同期より0.1%悪化の30.1%となりました。

2018年は、原価低減の取り組みを継続して進めるとともに、店舗での作業負荷の軽減、店舗の作業負荷を増やさない形でのメニューバリエーションの拡大、品質の安定化などを目的として工場での加工アイテムを増やしたり、物流のさらなる内製化などにも取り組んでいく予定です。

- ・一般経費は、最低賃金の上昇や正社員のベースアップなどにより人件費が増加しましたが、間接材コスト低減の部門横断プロジェクトによるコスト削減などにより一部を相殺しました。その結果、販売費及び一般管理費の売上高比率は前年同期比1.0%悪化の61.7%となりました。

人件費に関しましては、継続的なコスト増と採用難の高止まりが予測されるため、複合的な対応が必要と考えておりますが、店舗の作業負荷を軽減し、従業員が働きやすく続けやすい職場環境を構築することが店舗の生産性向上と採用難易度の低減につながり、結果人件費の高騰が抑制されると考えております。また、2017年には働き方改革の一環として581店舗の深夜営業時間の短縮を実施し、残業時間が短縮されました。なお、深夜営業時間短縮により1%程度の売上高が減少いたしました。また、もともと収益性の低い時間帯を短縮していることもあり、利益への影響は限定的でありました。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は3,594億45百万円(前期比49億32百万円増)、営業利益は281億3百万円(前期比31億46百万円減)、税引前利益は255億15百万円(前期比34億37百万円減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は169億26百万円(前期比12億87百万円減)となりました。

EBITDA(注4)は418億35百万円(前期比41億62百万円減)、調整後EBITDA(注5)は432億83百万円(前期比46億7百万円減)、調整後当期利益(注6)は169億42百万円(前年同期比12億74百万円減)となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は3,145店舗(転換準備の為の未開店店舗1店舗。期首時点は3,068店舗)となりました。

(注1) 垂直統合プラットフォームとは、商品開発から食材の調達、製造、物流、料理の提供まで一貫して行う当社のサプライチェーンの仕組みを指しております。

- (注2) リモデルとは、店舗外内装の改装であり、当社は毎年約300店舗のリモデルを行っております。
- (注3) カスタマーボイスプログラムとは、お客様の声を聞くアンケートのことです。本社から店舗まで、このプログラムの結果を真摯に受け止めて改善活動を進めております。
- (注4) EBITDA＝税引前利益＋支払利息＋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＋その他の金融関連費用（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を除く）－受取利息－その他の金融関連収益＋減価償却費及び償却費＋長期前払費用償却費＋長期前払費用（保証金）償却費  
 ・その他の金融関連費用は、連結純損益計算書上はその他の費用として記載しています。  
 ・その他の金融関連収益は、連結純損益計算書上のその他の収益のうち、債務時効消滅益を除いた金額となります。なお、第3期から第5期まで及び第7期のその他の金融関連収益の額は、連結純損益計算書上のその他の収益の額と一致しております。
- (注5) 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
- (注6) 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
- (注7) 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の間のマネジメント契約を意味します。なお、同契約につきましては、2014年7月17日に締結した変更契約に基づき、当社が上場した時点で終了しております。
- (注8) 上場及び売出関連費用とは、当社株式の上場及び売出し時に発生したアドバイザー報酬額、上場記念品購入費用等の一時的な費用であり、下記（注9）に記載の適格上場に伴う会計上の見積変更額を含んでおりません。
- (注9) 当社株式が適格上場（適用される証券法に基づく届出書により、又は当社株式が日本の証券取引所に上場することにより、当社の議決権の過半数に係る株式について金銭を対価とする公募又は売出しがなされることをいう。以下同じ。）の要件を満たすことにより、①当社が当社の役員及び従業員に付与した持分決済型の株式報酬（第1回新株予約権、第2回新株予約権及び第3回新株予約権）（以下「S0」という）及び②当社が当社の役員及び従業員との間で締結したCash-Settled Stock Appreciation Right Agreement（以下「SAR契約」という）に基づき、当該役員等による現金決済型株式評価益権（以下「SAR」という）の全部又は一部の行使が可能となり、また、③当社が当社の役員及び従業員との間で締結したDeferred Compensation Agreement（以下「DC契約」という）に基づき、当社はDC契約の相手方に対し、当該契約で定められた額の金銭（以下「DC」という）を交付する義務が生じることとなりました。S0、SAR及びDCの会計処理に用いる見積りに関しては、適格上場の成立が重要な影響を及ぼしており、当社株式が適格上場の要件を満たしたことに伴い、当該会計処理に用いる見積りに変更が生じました。「適格上場に伴う会計上の見積変更額」とは、S0、SAR及びDCに関する権利確定期間及び失効数の見積りの変更に伴う、当該会計処理に用いる見積りに対する影響額をいいます。

## （2）当期の財政状態の概況

当連結会計年度末における資産、負債及び資本の状況は以下のとおりであります。

流動資産は329億60百万円で、主にたな卸資産及びその他の流動資産の減少により、前連結会計年度末に比べ60億37百万円減少いたしました。非流動資産は2,861億5百万円で、主に有形固定資産及びその他の無形資産の増加により、前連結会計年度末に比べ67億85百万円の増加となりました。

総資産は3,190億65百万円で前連結会計年度末に比べ7億48百万円増加いたしました。

また、流動負債は549億79百万円で、主にその他の流動負債及び未払法人所得税等の減少により、前連結会計年度末に比べ67億37百万円減少いたしました。非流動負債は1,386億77百万円で、主に長期借入金及びその他の金融負債の減少により前連結会計年度末に比べ37億26百万円減少いたしました。

負債は合計1,936億56百万円で、前連結会計年度末に比べ104億63百万円減少いたしました。

資本は合計1,254億9百万円で、前連結会計年度末に比べ112億11百万円増加いたしました。これは主に配当金支払いによる減少（76億19百万円）及び当期利益による増加（169億26百万円）によるものであります。

## (3) 当期のキャッシュ・フローの概況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ11億28百万円減少し、150億94百万円となりました。当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

## 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、315億10百万円（前期比45億19百万円減）となりました。これは主に、税引前利益が34億37百万円減少したこと及び法人所得税等の支払額が18億76百万円増加したことによるものであります。

## 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は196億6百万円（前期比29億44百万円増）となりました。これは主に、新店・転換・リモデルの店舗投資を含む有形固定資産の取得による支出が12億60百万円増加したこと、IT投資等による無形資産の取得による支出が4億73百万円増加したこと及び敷金及び保証金の差入による支出が6億48百万円増加したことによるものであります。なお、当社においては、投資活動による資産の増加から、現金及び現金同等物の支払が行われるまでの期間は、通常1～2か月となります。

## 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により使用した資金は130億78百万円（前期比82億66百万円減）となりました。これは主に、長期借入れによる収入が70億円発生したこと及びリース債務の返済による支出が11億65百万円減少したことによるものであります。

## (参考) キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2013年 12月期	2014年 12月期	2015年 12月期	2016年 12月期	2017年 12月期
親会社所有者帰属持分比率 (%)	24.1	30.0	32.8	35.9	39.3
時価ベースの親会社所有者帰属持分比率 (%)	—	75.2	96.8	94.5	98.9
ネット・レバレッジ・レシオ (倍)	4.2	3.3	2.9	2.6	2.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	4.2	7.5	14.3	22.5	22.3

(注) 親会社所有者帰属持分比率 : 親会社所有者帰属持分/資産合計

時価ベースの親会社所有者帰属持分比率 : 株式時価総額/資産合計

ネット・レバレッジ・レシオ : 純有利子負債/調整後EBITDA

インタレスト・カバレッジ・レシオ : 営業キャッシュ・フロー/利払い

※各指標はいずれも連結ベース（国際会計基準）の財務数値により算出しております。

※株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数（自己株式控除後）により算出しております。

※純有利子負債は、有利子負債から現金及び預金を控除して算出しております。

※営業キャッシュ・フロー及び利払いは、連結キャッシュ・フロー計算書に計上される「営業活動によるキャッシュ・フロー」及び「利息の支払額」を用いております。

## (4) 今後の見通し

次期につきましては、売上収益は3,738億円(143億55百万円増)、営業利益は287億円(5億97百万円増)、税引前利益は260億円(4億85百万円増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は172億円(2億74百万円増)を見込んでおります。また、調整後EBITDAは448億円(15億17百万円増)、調整後当期利益は172億円(2億58百万円増)を見込んでおります。

今、世界の経済環境の変化は大きく、その速度もますます加速しています。先行き不透明な状況の下、今後の成長を左右するであろうたいへん重要な2018年～2020年までの期間に、経営において取り組むべきテーマについて述べてまいります。

## 1) 店舗と従業員への投資

当社はさまざまな改革を成し遂げた結果、非常に強固な経営基盤を構築することができたと考えており、営業利益率は非常に高い水準にあります。

今後もお客様に支持されるレストランであり続けるためには、レストランとしての原点に戻り、店舗および従業員にしっかりと投資する必要があると考えております。これまで私たちが常に掲げてきた基本方針である増収増益を堅持した上で、お客様にご満足いただける店舗と、当社にとって大切な従業員への投資を進めてまいります。

お客様にご支持いただける店舗づくりのためには、お客様に最高の店舗体験をしていただくことが不可欠です。2018年は、200店規模でリモデル(時代に即したデザインへの刷新)を実施することに加え、修繕が必要な設備、食器、従業員のユニフォームなど、より踏み込んだ投資や支出を行います。一店一店の運営状況を改善することが、お客様の満足度につながり、結果として当社が成長していけると確信しています。

2017年～2019年に新店加速の計画を掲げた新規出店は、2018年も約100店を見込んでおり、今後も毎年100店ペースで新規出店を続けます。また、宅配市場が拡大する中で、ルームサービス(宅配サービス)についてもこれまでに以上に注力していきます。従来はガストを中心として実施してまいりましたが、当社の全国約3,000店の既存店舗という経営資源と、多業態を有する強みを最大限に活かすため、IT投資の実施や混合配送システムを構築することにより、さらに大きく成長する計画です。

## 2) IT投資による生産性の向上とプロモーション効率の向上

これまでになく競争が激しさを増す外食市場において引き続き競争優位性を維持するためには、ITの活用による店舗生産性の向上が欠かせません。当社は2018年下期に店舗の基幹システムを7年ぶりに全面刷新します。お客様のご注文をお受けする際のシステムの改善や、店舗における発注・在庫管理システムの自動化、そして多様化するお支払い手段への対応などを充実させて、お客様の利便性向上と従業員の生産性向上を図ります。

プロモーションにおいては、従来のチラシを主体としたアナログの販促に加えて、当社の強みである顧客データ分析能力とITデジタルプロモーションシステムを融合させ、一人ひとりのお客様に即した情報をお届けします。また、ガスト、ジョナサン、パーミヤン、しゃぶ葉といった個別ブランドごとのモバイルアプリを進化させ、マルチブランドでお使いいただける「すかいらーくアプリ」を第1四半期に投入するなど、より効率的で集客効果の高い施策を実施し、既存店売上高を成長させます。

私たちの経営理念は『価値ある豊かさの創造』です。

新しいスタートを切った今こそ、経営の原点に立ち戻り、「ひとりでも多くのお客様に、安くておいしい料理を、気持ちのよいサービスで、清潔な店舗で味わっていただく」という私たちが果たすべき役割(ミッション)を実現し、お客様の生活がより豊かになり、より快適に過ごしていただけるような店舗づくりを目指してまいります。



## (5) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

当社は、将来の事業展開と企業価値の向上に向けた設備投資等に備えて内部留保を確保しつつ、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。

また、業績及び内部留保の充実等を総合的に勘案しながら、調整後当期利益ベースで約40%の連結配当性向を目標として、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としております。そのような考えのもと、当期末の配当につきましては、22円とさせていただきます。

次期の配当につきましては、添付資料6ページ「1. 経営成績等の概況(4) 今後の見通し」に記載の次期の見通しの達成を前提として1株当たり年間38円(うち中間配当16円)を予定しております。

(注) 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

(\*) 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します。なお、同契約につきましては、2014年7月17日に締結した変更契約に基づき、当社が上場した時点で終了しております。

2. 会計基準の選択に関する基本的な考え方

当社グループは、国内外の株主、投資家や取引先など様々なステークホルダーの皆さまの利便性の向上を目的として、2013年12月期から国際会計基準を適用しております。

## 3. 連結財務諸表及び主な注記

## (1) 【連結財政状態計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2016年12月31日)	当連結会計年度 (2017年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	16,222	15,094
営業債権及びその他の債権	7,885	8,691
その他の金融資産	73	340
たな卸資産	6,465	4,677
その他の流動資産	8,352	4,158
流動資産合計	38,997	32,960
非流動資産		
有形固定資産	96,692	102,277
のれん	146,171	146,140
その他の無形資産	2,503	3,461
その他の金融資産	23,618	24,318
繰延税金資産	9,415	8,523
その他の非流動資産	921	1,386
非流動資産合計	279,320	286,105
資産合計	318,317	319,065
負債及び資本		
負債		
流動負債		
短期借入金	10,458	10,957
営業債務及びその他の債務	23,426	25,264
その他の金融負債	3,796	3,682
未払法人所得税等	6,317	1,904
引当金	235	1,325
その他の流動負債	17,484	11,847
流動負債合計	61,716	54,979
非流動負債		
長期借入金	121,349	118,267
その他の金融負債	6,165	4,777
引当金	14,250	14,820
その他の非流動負債	639	813
非流動負債合計	142,403	138,677
負債合計	204,119	193,656
資本		
資本金	2,670	3,456
資本剰余金	57,920	56,470
その他の資本の構成要素	△559	△8
利益剰余金	54,167	65,491
親会社の所有者に帰属する持分合計	114,198	125,409
資本合計	114,198	125,409
負債及び資本合計	318,317	319,065

## (2) 【連結純損益計算書】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)	当連結会計年度 (自 2017年1月1日 至 2017年12月31日)
売上収益	354,513	359,445
売上原価	△106,458	△108,293
売上総利益	248,055	251,152
その他の営業収益	672	602
販売費及び一般管理費	△215,219	△221,814
その他の営業費用	△2,259	△1,837
営業利益	31,249	28,103
受取利息	21	17
その他の収益	454	2
支払利息	△2,749	△2,500
その他の費用	△23	△107
税引前利益	28,952	25,515
法人所得税費用	△10,736	△8,589
当期利益	18,216	16,926
当期利益の帰属		
親会社の所有者	18,213	16,926
非支配持分	3	—
当期利益	18,216	16,926
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	93.57	86.40
希薄化後1株当たり当期利益(円)	92.80	85.95

## (3) 【連結包括利益計算書】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)	当連結会計年度 (自 2017年1月1日 至 2017年12月31日)
当期利益	18,216	16,926
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される 金融資産	44	63
確定給付負債(資産)の純額の再測定	△18	5
純損益に振り替えられることのない項目合計	26	68
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△56	94
キャッシュ・フロー・ヘッジ	159	394
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	103	488
税引後その他の包括利益	129	556
当期包括利益	18,345	17,482
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	18,346	17,482
非支配持分	△1	—
当期包括利益	18,345	17,482

## (4) 【連結持分変動計算書】

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	その他の資本の構成要素				合計
			その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	確定給付負債(資産)の純額の再測定	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	
2016年1月1日	2,529	62,961	5	—	315	△1,037	△717
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	44	△18	△52	159	133
当期包括利益合計	—	—	44	△18	△52	159	133
配当金	—	△4,570	—	—	—	—	—
新株予約権の行使	141	97	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	33	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	△3	18	—	—	15
所有者による拠出及び所有者への分配合計	141	△4,440	△3	18	—	—	15
支配獲得後の非支配持分の追加取得	—	△601	—	—	10	—	10
子会社に対する所有持分の変動額合計	—	△601	—	—	10	—	10
所有者との取引額等合計	141	△5,041	△3	18	10	—	25
2016年12月31日	2,670	57,920	46	—	273	△878	△559

	利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
2016年1月1日	38,439	103,212	75	103,287
当期利益	18,213	18,213	3	18,216
その他の包括利益	—	133	△4	129
当期包括利益合計	18,213	18,346	△1	18,345
配当金	△2,470	△7,040	—	△7,040
新株予約権の行使	—	238	—	238
株式報酬取引	—	33	—	33
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△15	—	—	—
所有者による拠出及び所有者への分配合計	△2,485	△6,769	—	△6,769
支配獲得後の非支配持分の追加取得	—	△591	△74	△665
子会社に対する所有持分の変動額合計	—	△591	△74	△665
所有者との取引額等合計	△2,485	△7,360	△74	△7,434
2016年12月31日	54,167	114,198	—	114,198

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	その他の資本の構成要素				合計
			その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	確定給付負債(資産)の純額の再測定	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	
2017年1月1日	2,670	57,920	46	—	273	△878	△559
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	63	5	94	394	556
当期包括利益合計	—	—	63	5	94	394	556
配当金	—	△2,012	—	—	—	—	—
新株予約権の行使	786	543	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	19	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	0	△5	—	—	△5
所有者による抛及及び所有者への分配合計	786	△1,450	0	△5	—	—	△5
所有者との取引額等合計	786	△1,450	0	△5	—	—	△5
2017年12月31日	3,456	56,470	109	—	367	△484	△8

	利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計	資本合計
2017年1月1日	54,167	114,198	114,198
当期利益	16,926	16,926	16,926
その他の包括利益	—	556	556
当期包括利益合計	16,926	17,482	17,482
配当金	△5,607	△7,619	△7,619
新株予約権の行使	—	1,329	1,329
株式報酬取引	—	19	19
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	5	—	—
所有者による抛及及び所有者への分配合計	△5,602	△6,271	△6,271
所有者との取引額等合計	△5,602	△6,271	△6,271
2017年12月31日	65,491	125,409	125,409

## (5) 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)	当連結会計年度 (自 2017年1月1日 至 2017年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	28,952	25,515
調整：		
減価償却費及び償却費	13,984	13,464
非金融資産の減損損失	949	720
固定資産処分損益	976	719
受取利息	△21	△17
その他の収益	△454	△2
支払利息	2,749	2,500
その他の費用	23	107
	47,158	43,006
運転資本の増減等：		
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△497	△787
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△175	1,792
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	866	725
その他	748	401
営業活動による現金生成額	48,100	45,137
利息及び配当金の受取額	4	5
利息の支払額	△1,601	△1,414
法人所得税等の支払額	△10,536	△12,412
法人所得税等の還付額	62	194
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,029	31,510
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△194	△830
定期預金の払戻による収入	194	554
有形固定資産の取得による支出	△15,462	△16,722
有形固定資産の売却による収入	—	9
無形資産の取得による支出	△1,059	△1,532
貸付けによる支出	△2	△5
貸付金の回収による収入	5	1
敷金及び保証金の差入による支出	△723	△1,371
敷金及び保証金の回収による収入	867	740
その他	△288	△450
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,662	△19,606
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	9,500	15,500
短期借入金の返済による支出	△9,500	△15,500
長期借入れによる収入	—	7,000
長期借入金の返済による支出	△10,000	△10,500
ストック・オプションの行使による収入	238	1,329
リース債務の返済による支出	△3,852	△2,687
支払配当金	△7,033	△7,609
借入関連手数料の支払による支出	△24	△611
非支配持分株主からの子会社株式追加取得による支出	△665	—
その他	△8	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△21,344	△13,078
現金及び現金同等物に係る換算差額	△46	46
現金及び現金同等物の増減額	△2,023	△1,128
現金及び現金同等物の期首残高	18,245	16,222
現金及び現金同等物の期末残高	16,222	15,094



## (6) 連結財務諸表に関する注記事項

(継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

(会計方針の変更)

新会計基準の適用

当社グループは当連結会計年度より、以下の基準を適用しております。

基準書	基準名	新設・改訂内容及び経過措置の概要
国際会計基準（以下、「IAS」という）第7号	キャッシュ・フロー計算書	・財務活動に係る負債に関する開示に関連する改訂
IAS第12号	法人所得税	・未実現損失に関する繰延税金資産の認識方法の取扱いを明確化

上記基準書の適用による当連結会計年度の連結財務諸表への重要な影響はありません。

(セグメント情報)

報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、その経営成績を定期的に検討を行う対象となっている事業セグメントを基礎に決定しております。事業セグメントは、他の事業セグメントとの取引を含む、収益を稼得し費用を発生させる事業活動の構成単位であります。

当社グループは、ガスト、ジョナサン、バーミヤン、ステーキガスト、夢庵等の事業セグメントを有しており、「レストラン事業」として集約して報告しております。レストラン事業における各事業セグメントは、売上総利益率がおおむね類似した水準にあり、類似した経済的特徴を共有しており、かつ、主にレストランにおけるテーブルサービスを提供する一般消費者向けビジネスとして、食材の調達、加工、調理及び店舗への配送方法も基本的に共通している点で類似しております。

(i) セグメントの収益及び業績

報告セグメントは「レストラン事業」のみとなるため、記載を省略しております。

(ii) 地域別に関する情報

当社グループは、外部顧客からの国内売上収益が、連結純損益計算書の売上収益の大部分を占めるため、地域別の売上収益の記載を省略しております。

また、国内所在地に帰属する非流動資産の帳簿価額が、連結財政状態計算書の非流動資産の大部分を占めるため、地域別の非流動資産の記載を省略しております。

(iii) 主要な顧客に関する情報

当社グループは、一般消費者向けの事業を営んでおり、当社グループの売上収益の10%以上を占める単一の外部顧客（グループ）は存在しないため、記載を省略しております。

## （1株当たり情報）

	前連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)	当連結会計年度 (自 2017年1月1日 至 2017年12月31日)
親会社の普通株主に帰属する当期利益（百万円）	18,213	16,926
親会社の普通株主に帰属しない金額（百万円）	—	—
基本的1株当たり当期利益の計算に使用する 普通株主に係る当期利益（百万円）	18,213	16,926
当期利益調整額（百万円）	—	—
希薄化後1株当たり当期利益の計算に使用する 普通株主に係る当期利益（百万円）	18,213	16,926
基本的期中平均普通株式数（株）	194,659,498	195,914,812
希薄化後1株当たり当期利益の算定に用いられた 普通株式増加数（株）		
ストック・オプションによる増加	1,609,255	1,017,713
希薄化後1株当たり当期利益の算定に用いられた 期中平均普通株式数（株）	196,268,753	196,932,525
基本的1株当たり当期利益（円）	93.57	86.40
希薄化後1株当たり当期利益（円）	92.80	85.95

## （重要な後発事象）

## （多額な資金の借入）

当社は2018年2月2日に、既存借入金の借換資金調達を目的として以下の契約を締結しました。

- |         |  |
|---------|--|
| ① 契約形態  | 金銭消費貸借契約   |
| ② 借入先   | 株式会社みずほ銀行、株式会社三菱東京UFJ銀行、株式会社三井住友銀行、株式会社日本政策投資銀行、農林中央金庫及び三井住友信託銀行株式会社 |
| ③ 借入金額  | 総額1,070億円（トランシェA 80億円、トランシェB 990億円）                                  |
| ④ 借入日   | 2019年6月24日   |
| ⑤ 金利    | TIBORプラススプレッドの変動金利   |
| ⑥ 最終弁済日 | 2024年12月31日（トランシェA）、2027年12月31日（トランシェB）                              |

また、当該借入金の金利変動リスクをヘッジするためあわせて以下の金利スワップ契約を締結しました。

- |        |  |
|--------|--|
| ① 相手先  | 株式会社みずほ銀行、株式会社三菱東京UFJ銀行及び株式会社三井住友銀行  |
| ② 取引期間 | 自 2019年6月24日 至 2024年12月30日（想定元本 80億円）<br>自 2019年6月24日 至 2027年12月30日（想定元本990億円） |
| ③ 想定元本 | 総額1,070億円<br>想定元本は当該借入金の元本返済に応じて低減します。   |
| ④ 取引形態 | TIBOR受取及び固定金利支払  |