



カムイグループ

統合報告書  
2017

2017年12月期



# すかいらーくが創造すべき 「価値ある豊かさ」とは

1970年、東京・府中市でアメリカのコーヒーショップをヒントに  
「すかいらーく」1号店を開店してからもうすぐ50年。  
私たちがお客様に、そして社会に提供できるものは何だろう。  
すかいらーくは成すべきことを真剣に見つめなおし新たなスタートを切ろうとしています。

## 経営理念

### 価値ある豊かさの創造

#### ミッション

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



## CONTENTS

- 1 すかいらーくが創造すべき「価値ある豊かさ」とは
- 3 お客様にとって
- 5 従業員にとって
- 7 地域社会・環境にとって
- 9 CEOメッセージ
- 15 今後の成長に向けた戦略
- 17 特集1：執行役員座談会  
時代が求める“食のインフラ”的役割を担いながら  
社会とともに持続的に成長していくために
- 23 価値創造の基盤
- 24 人財
- 27 サプライチェーン
- 29 マーケティング
- 31 財務方針について
- 32 特集2：ガバナンスの力  
取締役座談会
- 37 独立役員連絡会レポート
- 38 コーポレートガバナンス
- 43 リスクマネジメント体制について
- 45 役員一覧
- 47 財務・非財務ハイライト
- 49 会社情報／株主情報

#### 統合報告書2017の発行にあたって

本レポートは、株主、投資家ならびにステークホルダーの皆様に、財務・非財務情報、そして中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、さらなる対話のきっかけになることを目指して発行しています。

編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が発表した「国際統合報告フレームワーク」を参考にして作成しました。また、当社は国際財務報告基準（以下、IFRS）を適用しており、本報告書の内容は特に記載がない限り、IFRSに基づく記載です。

当社は「価値ある豊かさの創造」の経営理念のもと統合報告書の充実と積極的な活用を通じてステークホルダーの皆様との対話を重ね、事業の価値創造に努めてまいります。

# お客様にとって。

それはいつでも安全・安心で  
おいしい商品を  
より多くの方にお届けすること。

年間訪れるお客様の数は、約4億人

多種多様な20以上のブランドを全国約3,200店舗で展開しています

1970年に日本初のファミリーレストラン「すかいらーく」1号店を出店して以来、「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」というミッションのもと、「価値ある豊かさの創造」に努めてまいりました。それから半世紀近くを経た現在、ファミリーレストランをはじめとする外食店舗は、食事の場としてはもちろん、人々が家族や友人と楽しい時間を過ごし、人生を豊かにするために欠かせない存在になりました。そんな外食産業の社会的役割は、東日本大震災以降、人と人との絆の大切さが再認識されるなかで一層重要性を増していると感じています。当社では、これからも外食産業のパイオニアとして、新しい価値の創造に挑み続けます。



# 従業員にとって。

それはやりがいがあり、  
働きやすい  
職場環境にすること。

全国で働く約10万人の従業員に  
生き生きと働いていただける企業を目指しています

すかいらーくでは、15歳～70歳までの幅広い世代の方々が、約10万人働いています。私たちの仕事は、「食を通じて社会に貢献し、お客様に感動をもたらすビジネス」です。その仕事の本質を従業員一人ひとりが体現するために、働きやすい職場環境づくりは不可欠です。従業員の皆さんとの仕事だけでなく、それを支える家庭も生活も豊かで充実したものにするために。「ワーク・ライフ・バランス」の実現に向け、業務の効率化を推進するシステムの導入や、それぞれのライフスタイルに合わせた働き方ができる仕組みづくりなどを通して「働き方改革」を推進しています。



# 地域社会・環境にとって。

それは便利な暮らしをお届けしながら  
環境の負荷低減も実現させること。

## 製造・物流・そして店舗でも省エネルギーに取り組んでいます

お客様の生活に近い存在だからこそ、便利な暮らしをお届けし、地域社会や環境にも配慮した運営をしていきたいと考えています。1998年にファミリーレストランで初めて導入した宅配は、なかなか外食に足を運べない方々の暮らしを支えるサービスとして定着し、現在全国約1,000店舗で展開しています。これまで、災害発生時の炊き出し支援や募金活動、アジアを中心に活動するNGO・NPO団体への寄付、日本リトルリーグのサポートなどを通じて地域社会へ貢献してまいりました。環境面でも、生ごみのリサイクルや店舗におけるエネルギー管理に取り組み、2018年6月、横浜市では「第25回ヨコハマ温暖化対策賞」も受賞しています。これからも、地域社会・環境に配慮した運営や活動を推進していきます。



# 店舗運営の品質を向上させ お客様満足度を高めることによって 着実な增收増益を目指します。

株式会社すかいらーくホールディングス  
代表取締役会長 兼 社長  
谷 真



## ファンドから独立し、 新たな経営のステージへ

すかいらーくにとって、2017年は大きな節目の年となりました。11月にベインキャピタルが所有株を全株売却したことにより、約11年間続いた投資ファンド下での経営が終了し、当社の経営は新たなステージへと進みました。ファンドから独立したからといって、直ちに大きな変化が生じるわけではありませんが、この間に培ってきたノウハウや収益基盤などを最大限に活かし、持続的な成長と企業価値の向上を追求していきます。

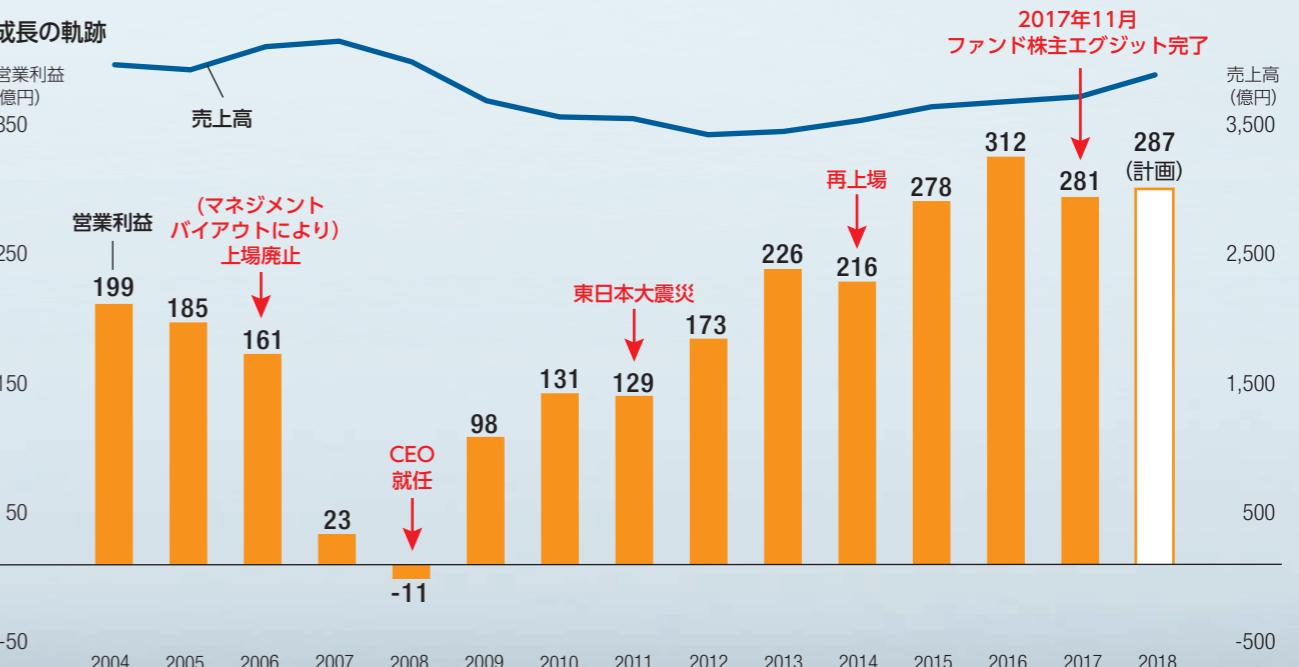
## 今後の経営環境を見据え、 第4四半期から既存店強化のための 施策を前倒しで実施

2017年は、年初に掲げた新規出店やリモデルなどの店舗展開がほぼ計画通りに進捗したことに加え、既存店改革を前倒しで実施するなど、将来の成長に向けた施策に着手した1年でもありました。通年の業績

は、売上高が前期比1.4%増の3,594億円、営業利益は前期比10.1%減の281億円となりました。減益の要因には、人件費単価の上昇、株主優待制度拡充による引き当てコスト増加、第4四半期の売上低下による利益減の3つが挙げられます。

人件費増などの影響を受けながらも、第3四半期までは売上高、営業利益とも順調に推移しました。これに対して第4四半期は、大型台風などの天候要因に加えて、厳しさを増す市場環境を見据え、既存店改革を前倒して実施した結果、短期的に減収減益となりました。

既存店改革に向けた取り組みとしては、「メニュー改定頻度の見直し」「食器数の削減」のほか、割引クーポンの数・種類を絞り込むなど販促活動を抑制しました。第4四半期の既存店売上は前年比マイナスとなりましたが、店舗現場の負担を軽減してクルーの定着率・習熟度を高めるとともに、お客様満足度の向上を図るために欠かせない施策であると判断しました。



## 一店一店の品質向上し お客様の満足度を上げる

当社が既存店改革を急いだ理由は、外食産業を取り巻く環境が一段と厳しさを増しているからです。ご存じのように、2019年には消費増税の実施が予定されており、外食は軽減税率の適用対象外になると予想されています。2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催による経済効果は期待できるものの、その後の景気動向は先行き不透明な状況です。さらにその先は、団塊の世代が続々と後期高齢者になっていきます。加えて全国民の約3分の2が長いデフレを経験しているため、たとえ所得が増えてもそれがそのまま消費に回るとは考えていません。

そうしたなか、外食業界内でもテイクアウトやイートインに注力するコンビニエンスストアの攻勢、中食や宅配ビジネスの隆盛、ファストフードの復権などによって、競合がさらに激化していくことは間違いないでしょう。この業界にとって2020年代は淘汰の時代になるといっても過言ではありません。

この厳しい環境下で当社が持続的に成長していくためには、テーブルサービスレストランとしての品質を追求していくことが何よりも重要です。長いデフレを経験したお客様は、外食店舗が提供する価値に対



して非常に敏感になっています。市場やお客様ニーズの変化に対応した商品やサービスを、タイムリーかつリーズナブルに清潔な店舗で提供するのは、もはや当たり前の企業努力ともいえます。これらに加えて、迅速でスムーズな客席へのご案内やご注文への対応、そしてクルー一人ひとりの心からの笑顔——こういった品質を磨き上げ、お客様満足度を高めていくことが、業界での競争優位性を維持・向上させ、中長期的な成長を可能にするのです。

そこで、2018年からの新たなステージをスタートさせるにあたり、当社では「一店一店の品質向上し、お客様の満足度を上げる」という基本方針を定めました。店舗環境のさらなる改善や生産性向上、お客

## 基本方針



様の利便性向上など、さまざまな側面から店舗運営の品質向上・お客様満足度の向上を徹底的に追求します。

## 店舗と人財への投資を強化し 着実な増収増益を目指す

厳しい市場環境の只中にあって、先ほど申し上げた基本方針を実現するのは容易なことではありません。しかし私は、すかいらーくならそれが可能だと考えています。なぜなら私たちには、(1)全国約3,200店舗を運営する圧倒的な事業スケール、(2)和食・洋食・中華などのさまざまなニーズに対応できるブランドポートフォリオ、(3)全国10カ所の自社セントラルキッチンと自社物流網による垂直統合型プラットフォーム、(4)統一された人事制度のもとに教育を受けた約10万人のテーブルサービス人財、という4つの強みがあるからです。これらの経営資源を最大限に活かし、競争優位性をより強固なものにしていくため、当社では今後、店舗と人財への投資を強化していきます。

## すかいらーくの強み



具体的には、2018年下期に店舗の基幹システムを7年ぶりに刷新します。クルーが注文を受ける際の端末の改善や、店舗における発注・在庫管理システムの自動化、多様な決済手段への対応などを通じて、お客様の利便性向上と店舗の生産性向上の両立を図ります。生産性向上によって生まれ出された時間は、接客などのサービス強化や、料理品質や提供スピードの向上など、店舗オペレーションの品質向上に充當していく方針です。

情報システム以外にも、店舗の修繕や食器の更新、クルー用トレーニングツールの拡充など、店舗や人財に対する投資を強化して、店内の快適性・利便性の追求、クルーの定着率向上とスキルアップを図っていきます。

これまで当社は、ファンド経営の下で、長年コスト削減や事業効率の向上に取り組んできました。その結果、収益性を着実に高め、営業利益率約8%という外食業界でも非常に高い水準を維持しています。しかし、業界を取り巻く厳しい環境を見渡すと、利益率を追いかけるだけでは新たな成長が望めないのは明らかです。そのため今後は、積極的かつ戦略的な成長投資によって、着実な増収増益を目指す経営へと移行していきます。

## マーケット動向や技術革新を踏まえた 宅配サービスや デジタルマーケティングを推進

前述した店舗の品質向上のための投資に加え、当社では最新のマーケット動向や技術革新に対応した販促活動の強化にも注力していきます。

その一例が、加速度的に需要が高まっている「宅配サービス」の強化です。当社の強みの一つである多業態展開を活かして、例えば同じ地区にある「ガスト」と「バーミヤン」「夢庵」などの複数業態の共同配達を

実現する仕組みを構築していく計画です。3地区数十店舗レベルで実証実験を行ったところ、各店舗で15~30%の売上拡大効果が得られました。今後、最新のITを駆使した配送指示モデルを活用して、機能強化した宅配サービスを全国に展開していきます。

さらに、2018年3月から「すかいらーくアプリ」によるクロスブランドのプロモーションを開始しました。従来はガスト、ジョナサン、バーミヤンがそれぞれ単独で提供していたアプリを、すかいらーくグループ全体のアプリへと統合することで、業態の枠を超えた効果的な販促活動が可能になりました。アプリでは、店舗のPOSデータの利用履歴やTポイントカードの顧客属性からお客様のライフスタイルやニーズを分析・分類し、一人ひとりのお客様に合わせたおすすめ情報やクーポンなどを自動配信しています。今後は、天候やスマートフォンの位置情報なども踏まえて最適な情報を提供する高度なプロモーションの仕組みを構築し、売上拡大につなげていきます。

これら既存店の販促強化に加え、安定的な売上拡大に向けた継続的な新規出店も計画しています。早期に投資回収ができる立地を厳選し、2018年は約100店舗の出店を計画しています。海外では、台湾での業績が順調に推移しており、2017年に6店舗を出店して52店舗に達しました。現地デベロッパーからの新規出店要請も殺到しており、今後も堅実に拡大を図っていく予定です。このほかにも、東南アジアや北米などで現地調査を進めており、出店余地を探っています。

### 成長投資資金の確保も視野に 財務コントロールを徹底

ここまでお伝えしてきた成長戦略を支える財務基盤についてご説明します。過去、投資ファンド経営に入ったことにより、当社では2度有利子負債が大きくな

増大しました。その経緯から「のれん」の減損リスクなどを含め、財務体質を不安視する意見があることも承知しています。

しかしながら、当社は現在、強固なキャッシュフロー創出力を有しており、業界でもトップクラスの営業利益率やROEを誇っています。本業の“稼ぐ力”に対する有利子負債の倍率を示すネットレバレッジ・レシオは2.8倍程度ですが、借入金による資金調達コストが株主様へのリターンよりも低金利であるという現状を踏まえると、当社の借入金残高の水準は健全なレベルにあると考えています。

このキャッシュフロー創出力をベースに、ファンド経営時代に発生した借入金を着実に返済していくとともに、低金利環境を活かした借り換えや新たな借入などの資金調達施策により、既存店の強化や新規出店を加速させるための成長投資資金を確保しています。なお、長期借入金の大半はベインキャピタルが当社の株主になった際に発生したLBOローンであり、毎年の元本返済も無理のない範囲でコントロールしています。貸借対照表の資産の部に計上されている「のれん」も堅調な各業態に按分されていることから、多額の減損リスクは極めて低いと考えています。

### ESGをグループ経営の根幹に位置づけ 誰もが働きやすい環境づくりに注力

収益拡大を図る一方で、すかいらーくが持続的に成長し続けていくためには、さまざまなステークホルダーの期待や社会の要請に応えられる存在でなければなりません。そうした考えのもと、当社ではESG(Environment:環境、Social:社会、Governance:ガバナンス)をグループ経営の根幹に位置づけ、事業活動における取り組みを強化しています。例えば、環境への配慮として、店舗やセントラルキッチン、物流などすべての事業活動で省エネ

ルギーや資源リサイクルを促進しています。社会側面では、全国約3,200店舗を通じた地域貢献に加え、地域社会の住民でもある従業員のワーク・ライフ・バランスの実現に向けた施策に力を注いでいます。例えば定年延長や地域限定雇用の拡大、深夜営業の短縮に加え、店舗オペレーションマニュアルの動画化など、誰もが働きやすい環境の整備に努めています。

コーポレート・ガバナンスについては、取締役の入れ替えがありました。8名のうち3名が社外取締役であり、うち2名は独立性基準を満たす取締役という構成で、変わらず高い経営監督機能を有しています。社内取締役には社外で幅広いビジネスを経験した人財も多く、同じく多様なキャリアを持つ社外取締役と闊達な議論を繰り広げながら、オープンで公正な経営意志決定に努めています。

### 経営理念「価値ある豊かさの創造」を 実践しお客様の求める価値を 提供し続ける

ここまでお伝えしてきたように、日本の外食業界は淘汰の時代を迎えようとしています。しかし、どんなに厳しい市場環境にあっても、お客様にとって価値のある料理やサービスを提供できる店舗・企業は必ず成長していくはずです。逆に、環境が好転したとしても、それができない店舗・企業は、上昇気流に乗ることはできません。私たちにとって何より大切なのは、お客様の期待を超える価値を提供し続けることであり、それは当社の経営理念である「価値ある豊かさの創造」の実践にほかなりません。

この理念の実践を一段と加速させるため、当社では、これまでの「ミッション(果たすべき役割)」「ビジョン(ありたい姿)」に加え、新たに「バリュー(大切にすべき価値観)」を制定しました。これはグループの全従業員が大切にすべき価値観を5つの視点から定めた行動指針ともいべきものです。これらの指針に基づき、今後も全社一丸となってよりよい店づくり、お客様にご満足いただける料理・サービスの提供に努め、中長期的な成長を目指していきます。新たなスタートを切ったすかいらーくに、どうぞご期待ください。

### 経営理念の実践に向けて

ミッション (果たすべき役割)	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	
ビジョン (ありたい姿)	全店でお客様の期待を上回り、連続成長を達成する ～全てはお客様の笑顔のために～	
バリュー (大切にすべき価値観)	1. お客様	お客様の笑顔が私たちのやりがいです
	2. 現場主義	いつも現地、現物、現実を観て行動します
	3. 職場環境・働きがい	働く仲間と協力して明るい職場をつくります
	4. 知識・技術の向上	仕事に誇りを持ち、日々知識と技術の向上に努めます
	5. 目標達成	スピードを大切に、よい店づくりのために挑戦し続けます

# 今後の成長に向けた戦略

店舗や従業員、ITへの投資強化によりさらなる顧客・従業員満足を追求し、同時に企業としても成長していきます。

**事業環境**

- ライフスタイルの多様化
- 中食市場の拡大
- 働く女性の増加
- 国内の景気改善
- 健康志向
- アジア諸国の経済成長と食の多様化

**成長機会**

- 消費増税
- 高齢化
- 人件費・エネルギー・食材コスト増
- 消費者の根強い節約志向
- 働く世代の減少
- 食の安全への関心の高まり

これらの事業環境を踏まえ、持続的な成長に向けた戦略を推進

## 既存店の強化

一店一店の品質を向上させることで、よりお客様にご満足いただける店舗づくりを追求し、各店舗の成長を図ります。

### ITを活用した店舗運営の効率化

各店の品質向上を目指してITを活用した運営の効率化を進めています。2018年下期には店舗の基幹システムを全面刷新。お客様のご注文をお受けする端末の改善を通して料理を迅速にご提供するほか、電子マネーなど多様化する支払手段への対応によりスマートな会計を実現するなど、お客様の利便性向上と従業員の生産性向上の両立を図ります。



### 成長市場である宅配ビジネスを複数業態で全国へ展開

高齢化や女性の社会進出に伴い宅配市場は急成長を見せており、当社グループにおいても、和食業態で宅配事業に参入する一方、同一エリア内の複数業態で共同配達の仕組みを試験運用するなど、売上増につながる効率的な宅配モデルの構築に力を入れています。今後も市場規模のさらなる拡大を見込んで仕組みづくりを強化していきます。

#### 宅配売上高推移



年	売上高 (億円)
2012	170
2013	190
2014	200
2015	210
2016	220
2017	230
(2018)	240

過去3年間の年間平均成長率 7%



### 業態転換・リモデル お客様の利用目的に合わせて店舗を改善

ライフスタイルの変化に伴って、店舗環境を迅速かつ柔軟に変更しています。地域性に合わせて適切な業態に転換を図っているほか、利用目的に合わせた店舗レイアウトを新たに提案。2017年には、和食業態において宴会などのご予約需要に対応した個室タイプのリモデルを推進し、快適な空間をご提供することで売上増につながりました。

リモデル前



オープン席がメイン

リモデル後



半個室の席を増やすことで、家族で来てもお客様に気兼ねなくお食事を楽しめる店舗に

### プロモーション 1to1マーケティングによりプロモーションを強化

「すかいらーくアプリ」などを活用してグループ内の「クロスブランドプロモーション」を展開し、お客様に複数の当社店舗をご利用いただく「相互送客」を積極的に推進しています。また「Tポイントカード」のご利用やPOSシステムで収集されたビッグデータを活かした1to1マーケティングを導入し、お客様ごとに最適なクーポンを最適なタイミングでお届けするなど、費用対効果を高めたプロモーションの強化を図っています。

顧客属性データ

- Tポイントカード
- POSシステム

× = アプリ

= 顧客別プロモーション

## 新規出店

出店先の商圈特性を踏まえた計画的な出店で各ブランドを着実に成長させます。

### 新店 2018年も約100店舗の出店を計画

2017年は計画通り97店舗の出店を実施。全国のあらゆる地域で出店できるという強みを活かし、駅前、繁華街、ショッピングセンターはもちろん、ロードサイドや地方中核都市にも出店余地があるとみています。2018年も、地域性を考慮しながら約100店舗の出店を計画しています。

### 新業態 専門店の出店本格化と体験型レストランへの進出

2017年は、から揚げ専門店の「から好し」など専門店開発に力を入れました。また、新たな業態としてハワイアン料理の体験型エンターテイメントレストラン「La Ohana」をオープンしました。今後もマーケットに合わせた新業態開発を進めています。

### 海外展開 台湾における店舗数拡大とともに、他地域でも市場調査を実施

国内事業で基盤を固めつつ、海外展開も視野に入っています。既に50店舗以上展開して好調な台湾ではさらなる店舗数拡大を図る一方、東南アジアや米国にも駐在員を派遣して市場調査を進めています。



※2018年6月末時点

15 Skylark Group 統合報告書 2017

Skylark Group 統合報告書 2017 16

## 時代が求める“食のインフラ”の役割を担いながら 社会とともに持続的に成長していくために

外食産業を取り巻く環境が厳しさを増すなか、すかいらーくが持続的に成長していくためには、どのようなテーマに取り組んでいくべきなのか——各部門をリードするマネージングディレクター(MD)が、すかいらーくの強みや提供すべき価値、今後の成長に向けた施策などについて語り合いました。



執行役員  
**片山 信行**  
購買本部  
マネージングディレクター

執行役員  
**相原 敏明**  
生産本部  
マネージングディレクター

取締役執行役員  
**崎田 晴義**  
株式会社すかいらーくレストランツ  
代表取締役社長

取締役常務執行役員  
**金谷 実**  
コーポレートサポート本部  
マネージングディレクター  
兼 人財本部  
マネージングディレクター

### 外食産業を取り巻く市場環境を どのように認識していますか? また、そこですかいらーくが 提供できる価値は何でしょうか?

**金谷:**日本の外食業界では、規模や業態によるばらつきはあるものの、全体として飲食店舗数の減少傾向が続いている。後継者問題や人財不足などが課題となることに加え、食材の値上がりや採用難は今後も続くと思われます。事業環境が厳しさを増すにつ

れ、牛丼店などと同様にファミリーレストランでも、今後、大手チェーンへの寡占化が進んでいくのではないでしょうか。

**相原:**そうした業界再編や寡占化の背景にある社会要因の一つが、少子高齢化の進展です。

**金谷:**高齢化や人口減少は、今後の外食産業にとって確かに大きなリスク要因ではありますが、そんな環境下でも、2011年以降、微増ではあります。外食産業の市場規模は伸び続けています。

**崎田:**エンゲル係数も上昇しています。少子高齢化が

進み、個人消費全体が伸びないなかで、いわゆる“プチ贅沢”のような形で外食を楽しむライフスタイルが定着しているのではないかと想われます。

**片山:**ライフスタイルや食のニーズの多様化も、最近の大きな環境変化の一つです。外食産業にとって競合相手となる食品小売業、調理済みの料理を提供するいわゆる“中食”的分野でも、コンビニエンスストアが惣菜メニューの充実を図ったり、イートインのスペースを設置したりして、新しい食のニーズを捉えようと工夫を凝らしています。

**崎田:**マスコミや業界関係の方々からは「コンビニとどう競争していくのか」とよく質問されます。しかし、近隣に新しいコンビニができるても、その影響で店舗の売上が落ちるということはありません。それはファミリーレストランとコンビニでは、お客様が求めるものが違うのだと思います。

**金谷:**例えば、同じ外食店舗でも、ガストとむさしの森珈琲ではお客様のニーズが異なりますから、カニバリゼーションはほとんど起きてません。

**崎田:**ファミレスとコンビニではさらに大きく異なります。月に1回、家族揃ってコンビニで食事をするのかといえば、まずしないでしょう。そうした家族団欒の“場”を提供することも、当社のようなレストランチェーンの重要な役割であり価値もあります。単に食事を提供するだけでなく、テーブルレストランだからこそ提供できる価値をしっかりと打ち出すことができれば、これからも十分に優位性を発揮できるはずです。

**金谷:**外食業界では、米国市場の動向をみれば、5年後、10年後の日本の姿がおよそ予測できると言われています。米国に比べて日本の外食比率はまだまだ低いので、これからもさらに高まっていくことは間違いないと想われます。人口減少を差し引いても、当面、外

食市場は伸びていくと考えてもいいのではないかと想われます。

**片山:**そういった外食需要の受け皿として、レストランチェーンの果たす役割は大きいですね。

**崎田:**「すかいらーくは、なぜ高齢化が進んでいる地方にも出店するのか」と質問されることも多いですが、地方にもその地域特有の外食需要が存在します。ですから、各地域のお客様のニーズを捉えたレストラン運営をしていけば、十分経営は成り立つのです。例えば、来店するのが難しくなったお客様に宅配することもできますし、シニア世代の健康に配慮したメニューで差別化を図ることもできます。もちろん、人口の多い大都市圏の店舗に比べれば収益を上げにくいので、撤退するチェーンは出るかもしれません。当社のインフラを最大限活かすことで“最後に残る店舗”を目指します。それがすかいらーくの価値であり、業界トップのレストランチェーンとしての社会的責任であるからです。

### 業界におけるすかいらーくの 強みとは何ですか? また、その強みを活かしてどのような 価値を提供できるのでしょうか?

**相原:**すかいらーくの大きな強みは、時代や市場環境の変化に対応して、業態のポートフォリオを変えていく柔軟性にあります。さまざまな新業態を開発し、ライフスタイルの変化や地域特性などに合わせ、新規出店したり業態転換したりできるビジネスモデルは、当社ならではの強力な武器ではないでしょうか。

**片山:**豊富な業態を保有しているからこそ、最も成長力のある業態に変更していくことができるわけです。

**相原:**それを臨機応変にできるのが当社の特色です。だからこそ、主力業態のバーミヤンや夢庵を地方で一時的に閉店させる判断もしてきました。

**金谷:**その象徴的な事例が、創業業態である「すかいらーく」を全店閉店させるという大改革です。社名にもなっている業態を無くすということは、非常に勇気を要する決断でしたが、その後のすかいらーくグループのあるべき姿を考えると、正しい選択でした。やはり、時代とともに変化するお客様ニーズを捉え、お客様が求める業態・商品・サービスを柔軟に提供できることは、外食企業として大きな強みですし、お客様にとっても大変価値あることではないでしょうか。

**相原:**多彩な業態を全国展開していくうえで重要な機能を果たしているのが、全国10カ所のセントラルキッチンと自社物流ネットワークです。エリアにある全ブランド向けの食材を毎日製造して配送できる体制が確立されていることは非常に大きな強みだと感じます。

**片山:**だから、北海道から九州、沖縄まで、どの業態でも出店できるというわけですね。

**金谷:**地方都市に出店できるのも、各エリアに複数出店してドミナントを形成できるのも、この強力な食材の製造・物流インフラがあるからです。

**崎田:**新業態店舗の開発・出店に携わってきて実感し



たのは、すかいらーくの業態開発の成功率が非常に高いということ。通常、新業態を開発してもなかなか多店舗展開が進まないケースが多いのですが、当社の場合、全国のセントラルキッチンや物流拠点、購買・仕入れのスケールメリットなどを活かして、短期間に収益モデルを確立することができます。この圧倒的なパワーは他社には真似できない強みです。

**相原:**やはり全国約3,200店舗のスケールメリットは大きいですよね。

**崎田:**それだけの調達力があるからこそ、新業態の1店舗目から多店舗化を前提とした価格で調達ができるのです。

**片山:**私たち購買担当としては、自社セントラルキッチンを保有しているのが大きな強みになっています。加工品ではなく原料で仕入れればいいので、農産物であっても食肉であってもより安価に調達することができるです。

**崎田:**すかいらーくは、和洋中のみならず幅広いカテゴリーの業態を展開していますが、どのカテゴリーにおいても競合よりも高いコストパフォーマンスを実現することが重要です。当社のミッションにもあるように、「安くておいしい料理を提供すること」は事業の原点であり、最大の価値でもあるからです。

### 一方で、すかいらーくが抱えている弱みやリスクは何ですか？ その弱みやリスクにどのように対応していく方針ですか？

**片山:**先ほど、強みとしてスケールメリットの話題が出ましたが、食材調達において事業規模のスケールはリスクの増大にもつながります。全国約3,200の店舗

に食材を安定供給していくのは容易ではありません。原料となる野菜や肉、魚といった食材は、気候変化や為替変動、国際情勢などの影響を受けて、価格が大きく変動したり、入手困難になることも多く、同じ食材を同じ条件で調達し続けるのが難しくなっています。その対応策として、例えば、食材の規格を見直して調達先を広げたり、生産部と力を合わせて必要な食材が十分に調達できない場合の代替メニューを考案したりしています。

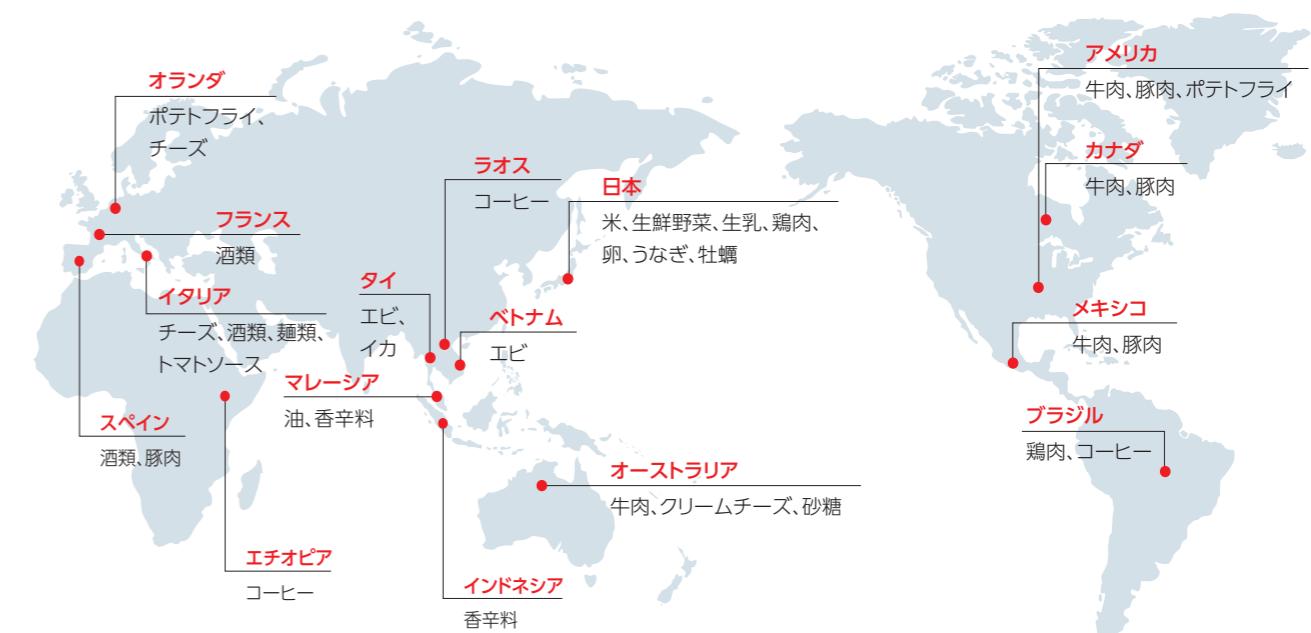
**崎田:**確かに約3,200店舗に安定供給していくのは難しいミッションです。天候による農作物の不作など人間の力ではどうにもならないケースもあります。しかし、全国の店舗に同一の食材を調達するのが難しい場合などは、地域ごとに異なる食材を採用するなど、地域色を出したメニューを開発し、他社との差別化要素にしていくことも可能だと思います。

**金谷:**一方、各地の店舗に目を向けると、当社の場合、日本のレストランチェーンのパイオニアとして早くから多店舗展開してきただけに、設備が老朽化している店舗が多くなっているのもリスクといえるのではないでしょうか。

**崎田:**そのリスクに対応するため、今年から店舗・設備の修繕や食器のリニューアル、ITツールの導入などの投資に力を入れていきます。より清潔で快適な店舗空間をつくり上げていくのはもちろん、最新のITを活用して店舗で働くクルーの負担軽減とお客様サービスの向上を実現し、テーブルレストランとしての価値を一層高めていきたいと考えています。

**相原:**さらに、飲食業である以上、食の安全・安心に関するリスクを常に念頭に置いて事業に取り組む必要があります。そのため、セントラルキッチンでは、自社で製造加工する食材だけでなく、店舗で使用する

食材の主な生産地



あらゆる食材の品質管理を実施しています。当社が国内外のサプライヤーから調達したすべての原材料や加工品は、セントラルキッチンで抜き取り検査を実施して、安全性と品質を確認し、店舗に届けられる仕組みになっています。

**片山:** 購買本部でも、食材の調達先を決める際に、必ず取引先工場の品質管理・衛生管理体制を詳しくチェックします。これは国内だけでなく海外工場についても必ず実施しています。食品衛生の分野ではHACCPをはじめいろいろな標準規格がありますが、すかいらーくの管理基準は、これらに十分対応できるレベルに達しています。

**相原:** 最近は、ESG投資やESG経営といった言葉がメディアで盛んに取り上げられるなど、企業の社会的価値に対するステークホルダーの関心が大きく高まっています。とりわけ食の安全・安心は、すべての外食企業が必ず果たさなければならない社会的責任であり、最も基本的な提供価値でもあるだけに、これからも継続的に衛生管理・品質管理を強化・徹底せいかなければならぬと考えています。

**片山:** お客様がすかいらーくに期待しているのは、清潔で居心地のよい店舗、安くておいしい料理、クルーの笑顔と心のこもったサービス、その大前提として食の安全・安心も当然含まれるでしょう。また、できる限り待



ち時間を減らし、熱い料理は熱いうちに、冷たいものは冷たいうちに、素早く提供しなければなりません。お客様の期待に応えるには、結局、こうした基本的な品質を積み重ねていくことが重要だと考えています。

**崎田:** 当社のビジョンにもあるように、突き詰めれば私たちは「お客様の笑顔」のために仕事をしています。そのためには、外食企業としての基本的なクオリティを地道に徹底的に追求していくしかありません。

## すかいらーくがこれからも持続的に成長していくためにはどのような取り組みが必要だと考えていますか？

**崎田:** やはり、これから伸びていくマーケットをしっかりと見極め、成長機会を確実に捉えることだと思います。既存店で取り組んでいるビジネスとしては、宅配とテイクアウトが急成長しています。高齢化や女性の社会進出をはじめさまざまな環境変化が進むなかで、この2つのビジネスがこれからも加速度的に拡大していくのは間違ひありません。

**片山:** 今後、各社が宅配ビジネスに続々と参入してきたとしても、当社にはガスト以外にもさまざまな業態があります。エリア内の他業態店舗と連携して多様なメニューを提供できるようにすれば、他社と差別化できるはずです。

**相原:** 宅配サービスにおいても、すかいらーくの強みを活かすことができますね。

**崎田:** 宅配の場合、お客様と直に接するのは担当ドライバーだけであり、テーブルレストランに比べて接客の機会は限られます。しかし、忙しいお客様、外出が困難なお客様にとっては、ご自宅まで料理をお届けする

こと自体が重要な価値であり、ホスピタリティでもあります。この宅配ビジネスにおいても、店舗でのサービスと同様、安くておいしい料理を迅速にお届けするという当社ならではのクオリティを追求していきます。

**金谷:** 今後、宅配に限らず、価値あるサービスをお客様に提供していくには、人財がますます重要になります。そこで当社では、従業員一人ひとりが持てる力を十分に発揮できるよう、「従業員のワーク・ライフ・バランスの向上」を2018年度の基本方針の一つに位置づけ、現在、働き方改革や職場環境の整備などの施策を全力で推し進めています。店舗でのオペレーションをクルーが効率的に習得できるよう、動画マニュアルを導入したのもその一つです。各自のスマートフォンでいつでもどこでも自習できるので、本人はもちろん、指導役となるマネジャーや先輩の負担も軽減できるはずです。

**相原:** 深夜営業時間の短縮を進めたのも、従業員の負担を軽減すると同時に、貴重な人的リソースをお客様の多い時間帯に集中させて、より良いサービスを提供したいという考え方があるからですね。

**金谷:** そうです。さらに今年からは、店舗での社内販売を充実させたり、従業員向けの食事メニューを拡大するなど、福利厚生制度の拡充を図っています。従業員の生活が安定・充実して定着率が高まれば、一人ひとりの能力も向上し、より質の高いサービスを提供できるはずです。ワーク・ライフ・バランスについては、これからも最重要課題として追求していくつもりです。

**片山:** 最近は外食産業を含め多くの業界で人財不足、採用難が叫ばれていますね。

**金谷:** そうですね。難しい問題と認識しています。すかいらーくでは、知名度の高さも奏功し、現状で応募数・採用数はともに前年を上回って推移していますが、今



後もこの強みをさらに活かして良い人財を確保していく必要があると考えています。

**崎田:** ガストやジョナサン、バーミヤンなどのお店では、多くの人がお客様として食事された経験があると思います。レストランでの仕事が初めてという人でも、本人やご家族がどんなお店かわかっているので、安心して働くのだと思います。さらに、すかいらーくグループの店舗は全国のいろいろな街にあるので、たとえ引っ越しすることになってしまっても、近くの店舗で働き続けられるというメリットがあります。

**金谷:** 外食産業において、お客様と従業員は表裏一体の存在です。従業員のなかには、お客様として店舗を利用していた人も多いでしょうし、勤務時間外や退職後にお客様として来店することもあるでしょう。したがって店舗の印象が良ければ採用が有利になりますし、良い人財を確保できればサービス向上につながります。従業員が働きやすい環境を整えることによって、こうした好循環を生み出せるはずです。

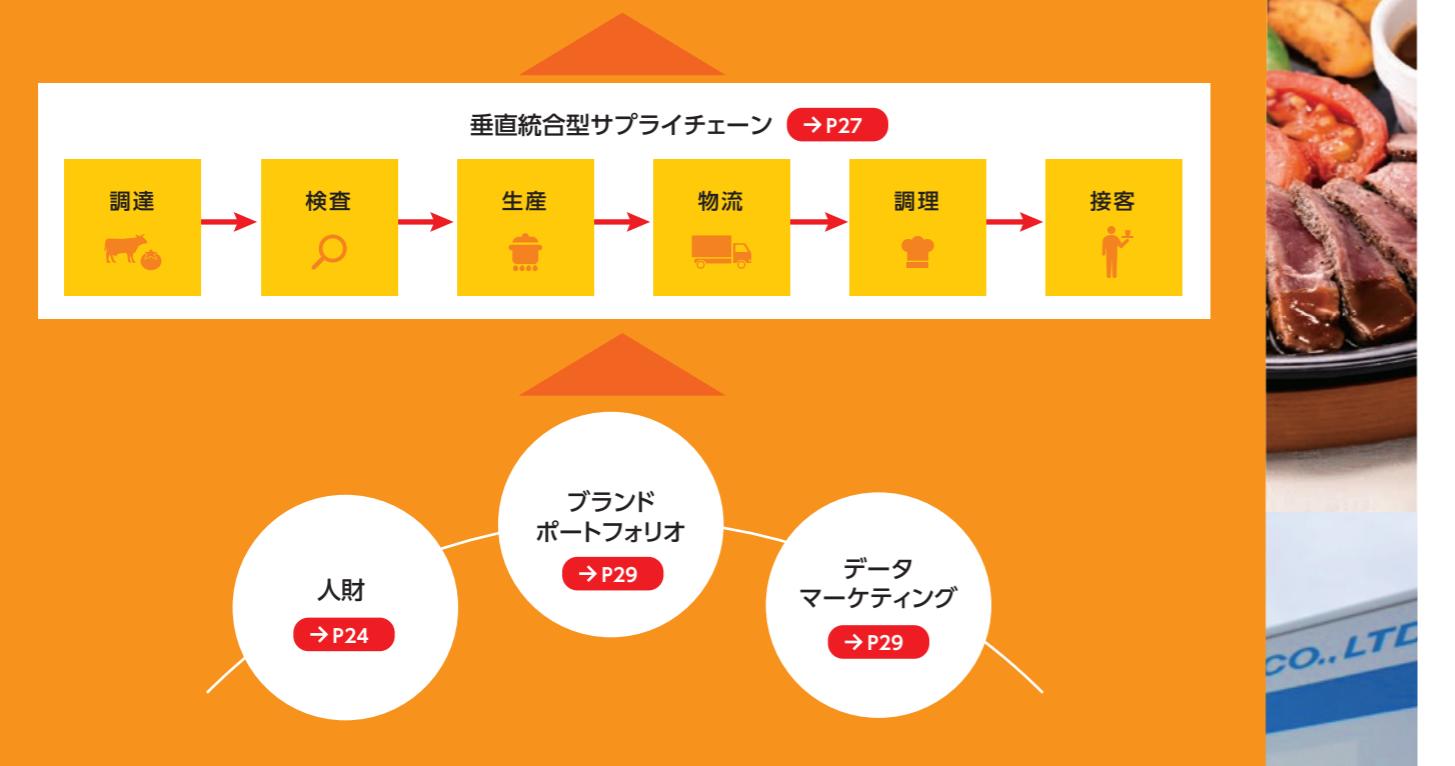
**崎田:** 少子高齢化や女性の社会進出といった社会の動きは今後も進み、外食産業が担う役割はますます拡大していくはずです。そのリーディングカンパニーであるすかいらーくは、これからも安全・安心な食のインフラとして、また働く場としても、より多くの人に支持される存在でありたいと思います。



# 価値創造の基盤

すかいらーくの強みは、調達から提供まで一貫して自社で行う  
垂直統合型サプライチェーンと、それを支える人財やブランドポートフォリオ、  
データマーケティングの力です。

## 価値ある豊かさの創造へ



社員・元クルー(アルバイト)を積極採用

かいらーくで就業経験のある元社員・元クルー（アルバイト）の復職を促進するため、専用の応募特設サイトを開設しました。さまざまな事情によりすかいらーくを離した元従業員が再就職を希望する際、ブランク期間や年齢、給与や勤務地などに不安を感じるケースがあります。特設サイトでは、同じような悩みを持つ方の経験談やQ&Aを掲載し、安心して応募できる仕組みを整備しています。以前の雇用形態（社員・アルバイト）や経験を問わず、正社員に応募することができるため年々登録者が増えています。



かいらーくの就業経験者向け特設サイト

#### 現役クルーの採用および社員登用を強化

優秀な人財の確保に向け「クルーからの社員登用」を積極的に進めています。すかいらーくで働く魅力を伝え、正社員を目指してもらうため、社員採用を希望するクルー限定の食事会や就職活動を支援するスタートアップセミナーなどを実施しています。また、現役クルーの採用に関しては全店で面接日程の調整をコールセンターから行えるようにしています。今後は、複数店での勤務を支援するクルー支援制度や外国人の採用、初期トレーニングを本部がサポートする仕組みも強化していきます。



クルー限定のスタートアップセミナーを実施



## 段階に応じたトレーニングプログラム

### ウェルカムプログラムを継続

グループが成長していくうえで、店舗オペレーションに習熟したクルーの活躍は欠かせません。将来、社員を目指してもらうためにも、新しく店舗に入ったクルーが早く業務に慣れて働きがいを感じ、離職することなく働き続けられるよう、ウェルカムプログラムを整備。入店直後からマネジャーやトレーナーが十分なトレーニングを行う独自の育成体制を整えています。

### iPadを使ったトレーニング

クルー育成の推進や店舗業務の効率化を目的に、全ブランドにiPadを導入しています。動画を活用した最新版のマニュアルを閲覧できるなど、営業中やトレーニング時に活用されています。

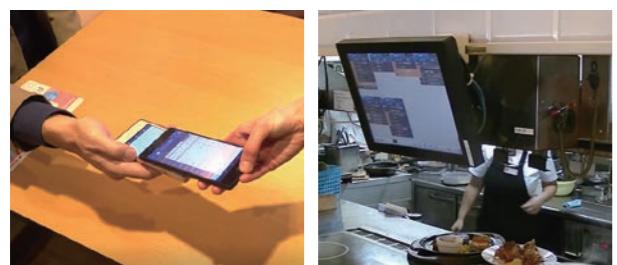


## 働き方改革

### 業務効率化のため最新の店舗運営システムを導入

すかいらーくでは、従業員の働く環境を整え、ワーク・ライフ・バランスを向上させることができ、店舗の品質向上とお客様の満足度向上につながり、結果として企業として成長できると考えています。

従業員が働きやすい職場づくりの一環として、ITを活用した業務効率化・店舗生産性の向上を図っています。2018年2月の動画によるトレーニングツール導入に続き、6月には店舗から本部への報告業務の時間短縮を目的としたITシステムを導入し、本部と店舗のコミュニケーション円滑化、店舗における作業管理の効率化を実現しました。さらに、2018年下期以降は店舗の基幹システムを全面刷新する予定です。このシステム刷新によって、お客様のご注文をお受けするオーダーシステムの改善や発注・在庫管理システムの自動化、電子マネーなど多様化する支払い手段への対応などを図り、従業員の負担軽減を目指しています。



2018年下期以降に導入する新店舗システム

### ワーク・ライフ・バランスを推進

#### ● 深夜営業の削減を継続

労務管理上負担が大きかった深夜勤務を削減することで従業員のワーク・ライフ・バランス向上を図ることを目的として、継続的に深夜営業の短縮を進めています。

2017年は約520店舗で営業時間を短縮しました。

#### ● 禁煙活動

2014年より全社で喫煙率の低減を目標に掲げ、禁煙運動に取り組んでいます。禁煙パッチや禁煙ガムなどの支援ツールを支給しているほか、オンラインによる禁煙サポートプログラムも提供しています。

#### ● 健康診断の受診促進

病気の予防や早期発見にとって不可欠な健康診断を従業員が確実に受診するよう、本人および上司に対して受診の徹底を促しています。

#### ● BMIの改善

BMIの改善が必要な対象者向けに、管理栄養士による講習を実施し、講習のダイジェスト版動画をインターネットで閲覧できるようにしています。

#### ● 健康管理アプリ

2016年7月に健康管理アプリKenCoMを導入しました。このアプリは、健診結果に基づく個別情報提供などが可能な情報管理ツールで、健診後の疾病啓発などに役立てるすることができます。

## 誰もが気持ちよく働ける職場環境を目指して

お客様に心からご満足いただける質の高いサービスを提供し続けるためには、従業員やクルーが心身ともに健康で、生き生きと働ける職場環境の整備が必要です。すかいらーくでは、一人ひとりが自分のライフスタイルに合わせて、意欲的に働くための取り組みを推進しています。



#### 関連するSDGs(持続可能な開発目標)

従業員やクルーの働く環境を整備する取り組みは、SDGsの2つのゴール達成にも寄与するものと考えています。2030年の目標に向け、私たちも自分たちにできることから取り組み始めています。

### 育児・介護休暇の取得を推進

連休の取得、男性の育児休暇取得、育児短時間勤務などを推進し、2016年2月、次世代育成支援対策推進法に基づき「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定を受け「くるみん」マークを取得了しました。

また、仕事と介護を両立できる職場環境を整備し、介護離職数の低減を図る方針を打ち出しています。「仕事と介護を両立できる職場環境」の整備促進に企業として取り組んでいることを社内外に示すため、厚生労働省委託事業「両立支援のひろば」に一般事業主行動計画と介護との両立支援の取り組みを登録し、シンボルマークである「トモニン」を取得了しました。

育児・介護休業法で定められた介護休業や介護休暇、勤務時間配慮措置のほか、「失効した年次有給休暇の利用」「介護休暇の時短単位での取得」など独自の制度を設け、安心して長く仕事を続けられる職場づくりを進め「介護離職ゼロ」に取り組んでいます。



### シニアが働きやすい職場づくり

正社員およびクルーの定年を65歳まで延長するとともに、65歳以降70歳までの再雇用制度を設けています。現在、人口動態の変化とともに、従業員に占めるシニアの割合は高まると考えられるため、多様な働き方に柔軟に対応できる職場環境を整えています。

### 60歳以上の社員・クルー数推移



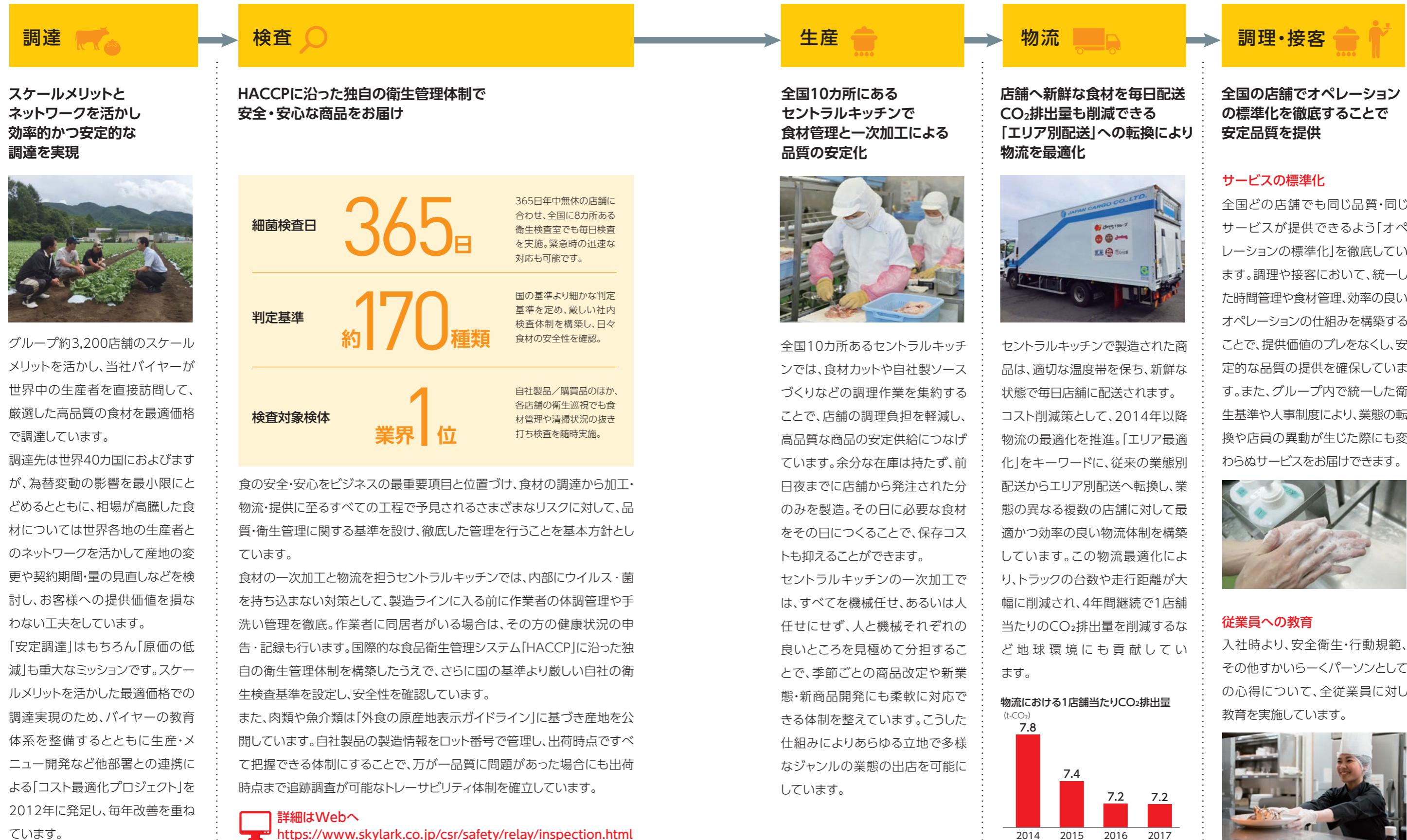
### 専業主婦・主夫の方の就職を支援

主に現在未就業で子育て中の方に対し、就職についての不安を解消するため、さまざまなお相談・応募に対応する「おしごとコンシェルジュ」をすかいらーく応募受付センター内に新設しました。

応募受付センターのスタッフが電話やWebで対応し、ご希望に合った店舗のご紹介を行うほか、面接では聞きづらいことでも気軽に質問できるなど、すかいらーくで働くことを検討されている方のさまざまな悩みにお応えします。

すかいらーくの強みは、調達から提供まで一貫して自社で行う垂直統合型サプライチェーンです。

この仕組みにより、全国あらゆる場所でマーケットに合わせた店舗展開を可能にしています。





## お客様のニーズに対応できる機動力

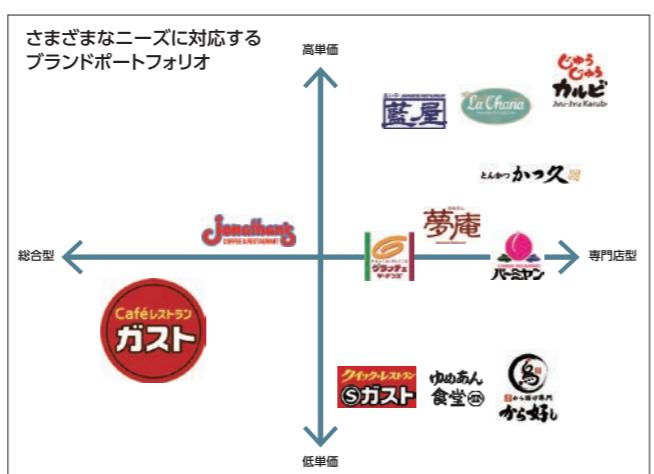
価値観の多様化が進む現代において、あらゆるお客様のニーズにお応えしていくためには、データに基づく確かな戦略とともに実行力のある人財が欠かせません。当社には長年蓄積したビッグデータがあり、そのデータに基づいた最適な業態の出店計画や時節を捉えたメニュー変更、市場が期待するクーポン配信などを実行できるマーケティングのスペシャリストも多数育っています。国内ビジネスを強化していくのはもちろんのこと、海外でのマーケットリサーチも進めるなど、新しい価値の創造に挑み続けたいと考えています。

取締役常務執行役員 マーケティング本部マネージングディレクター  
和田 千弘



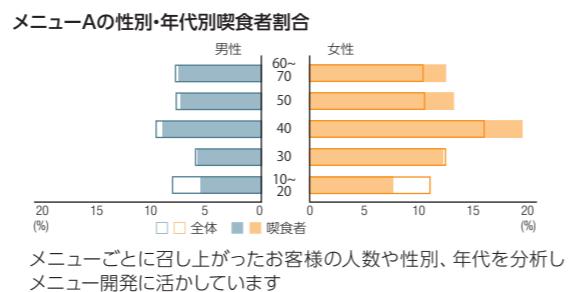
## 多岐に渡るブランドポートフォリオが客層や地域特性に応じた店舗展開の秘訣

すかいらーくグループは、和食・洋食・中華・イタリアンなど複数のカテゴリーにおいて、低・中価格帯をカバーする多様な業態を展開し、立地の特性に合わせて業態を適切に配置することで、全国約3,200店舗の展開を可能にしています。刻々と変化するお客様ニーズに対応するためには、その変化を敏感に察知・把握し、マーケットに合致する業態をスピーディーに開発することが不可欠です。近年、多様化・細分化が進むお客様ニーズに応えるため、総合型業態のほか、専門店の開発も積極的に進め、さまざまなご利用動機に対応しています。



## マーケティングの元となる豊富なビッグデータ

年間4億人のお客様POSデータ(販売時情報管理)や顧客属性を把握できるTカード、モバイルアプリのクーポン利用歴などの各種データを関連づけることで、性別・年代別や来店の頻度別・時間帯別メニュー分析やプロモーションの効果測定を可能にしています。この消費動向を精緻に捉えたデータ分析を起点にした迅速な経営の意思決定プロセスが当社グループの強みといえます。



## データを活用し店舗の売上最大化を目指すメニュー・マーケティング戦略

ビッグデータを活用した細かな消費動向の分析により、メニュー・マーケティング戦略の精度は年々向上しています。例えば2017年度は、GWなどの連休や学校の夏休み期間に増加する傾向にあるヤングファミリー層へ向けて、季節にマッチしたメニューや販促キャンペーン、クーポン施策を実行した結果、売上最大化につながりました。またビッグデータの分析により、レストランでお酒を楽しむニーズが年々増加する傾向を把握し、おつまみメニューの拡充や宴会メニューの強化を行った結果、客单価の向上も達成しました。



## アプリを活用したデジタルプロモーションと中食市場の拡大に対応した宅配・テイクアウトの強化

幅広い客層に対応した最適なプロモーションを展開するうえで、近年力を入れているデジタルプロモーション。アプリを通じて、一人ひとりのユーザーに適したデジタルプロモーションを展開するほか、ニーズが高まる宅配・テイクアウトの仕組みを改善することで、一店一店の売上最大化を目指します。

### ブランド横断型アプリ

2018年3月にグループの業態を統合した「すかいらーくアプリ」を開発。タイムリーな情報発信やお客様の好みに合わせた最適なクーポン配信などアプリを活用した「1to1マーケティング」によって、費用対効果を高めた来店促進を図っています。お客様がその時々のニーズに合った業態からお得な情報を手にすることができますほか、ある業態を利用したお客様へ別業態のクーポンを提案することもできるため、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います。

### 宅配・テイクアウト強化

高齢化や女性の社会進出に伴い宅配市場は年々拡大しています。当社グループでは、約1,000店舗で宅配サービスを実施し、2015~2017年度の売上高平均成長率は7%を実現しました。さらに2018年度は11%の売上成長を見込み、同一エリア内の複数業態で共同配送の仕組みを試験導入するなど効率的な売上増施策にチャレンジしています。テイクアウトにおいては、利便性を高めたウェブサイトの構築によって受注増を図っているほか、クリスマスにローストチキンを発売するなど新たな顧客層の開拓にも成功しています。





新たな成長戦略を支えるための財務施策を展開。  
企業価値向上に向けた財務コントロールに  
取り組んでいきます。

本年度、すかいらーくは「一店一店の品質向上によるお客様満足度向上」を基本方針に掲げ、店舗および従業員に投資していきます。ファンド経営時に生じたのれんや借入金があるものの、業界トップの稼ぐ力に加え、適切な財務施策により、投資と返済そして株主の皆様へのリターンと、バランスを図りながら展開し、継続的な企業価値向上を目指します。また、当社は調整後ROEの目標を10%台中盤としており、2017年12月実績では約14%と業界トップクラスの水準でした。

取締役常務執行役員  
財務本部マネージングディレクター  
北村 淳

### のれんについて

非流動資産の2,861億円のうち、1,461億円が「のれん」となっています。この「のれん」はベインキャピタルが当社を買収した際に発生したものですが、ガスト、バーミヤン、ジョナサンなど主要業態に按分され、国際会計基準にのっとり、定期的にそれぞれの業態の収益性・将来キャッシュフローを算出して「のれん」の有効性を確認しています。それぞれの業態がしっかりと収益を稼ぎ強固なキャッシュフローを創出しているので、現時点で多額の減損が発生するというリスクは極めて低いと考えています。

### 借入金残高について

2017年12月末現在では、借入金が約1,292億円であり、大半は2011年にベインキャピタルが当社の株主になった際に発生したLBOローンになります。当社の有する強固なキャッシュフロー創出力をベースに、このLBOローンの返済を着実に行っていくことに加え、新規出店の加速やよりよい店舗づくりのための成長投資資金の調達を目的とした、新たな借入も機動的に行ないます。

2019年6月に返済を迎えるLBOローンに対して、2018年2月に残高とほぼ同額の新たなシンジケートローン契約と金利スワップ契約を締結しました。これは現在の低金利の環境を最大限活用し、低金利で固定化・長期化するという意図によります。また借入金から現預金を引いたネット有利子負債をEBITDAで割り返したネットレバレッジレシオは2.8倍となっており、当社のキャッシュフロー創出力を鑑みると健全なレベルであると考えています。

### 株主還元について

調整後当期利益の40%を目標に配当を行います。配当利回りは約2.6%、年間38円00銭を予想しています。株主優待食事券の贈呈は、優待利回り約4.1%で、変更する予定はありません。

## 特集2 ガバナンスの力

取締役座談会 (2018年5月実施)

### 新体制のスタートは、 中長期的な成長戦略を加速させる絶好の機会。

投資ファンド下での経営が終了し、新たな体制に入ったすかいらーく。全く異なるご経験をお持ちの取締役4名に、それぞれの観点から今後の課題や期待についてお聞きしました。



社外取締役 横山淳

取締役常務執行役員 和田千弘

独立社外取締役 西條温

独立社外取締役 田原文夫

### 投資ファンド下での改革を経て すかいらーくの経営は 新しいステージへ

—2017年11月、ベインキャピタルが当社の全株式を売却し、約11年間続いた投資ファンド下での経営が終わりました。新体制に対する今後の課題や期待などをお聞かせください。

**西條:**ベインキャピタル(以下:ベイン)の株式売却以降、大きな変化はまだ感じられませんが、ベインの前は野村プリンシパル・ファイナンスが筆頭株主でしたから、特定のファンドから独立した現在、当社の経営は全く新しいステージに入ったといえるでしょう。ベインには、グローバルな組織としての情報の収集・分析能力がありました。そこから自律し、持続的成長を果たしていくためには、これまで以上に強力なガバナンスが求められるのはいうまでもありません。

**和田:**そうですね。ベインの参加によって、取締役会でより効果的に議論するための資料作成のあり方やコミッティ運営の仕組みなど、多くのノウハウを蓄積することができましたので、当社が今後ガバナンスを強化するために活用していくと思います。

**横山:**株主構成も大きく様変わりしました。投資



ファンドを筆頭株主とする、ある意味過渡的な状態から、株主でありお客様でもある42万人以上の個人投資家を中心とする安定した構成となったわけです。ファンドから独立したこと、これからはどのステークホルダーに対し、何に重点を置いて経営していくかを自ら判断していく必要があります。また、継続的な企業価値の向上を図るために、厳しく自らを律していかなければなりません。大きなチャレンジになると思いますが、地に足をつけて“中長期的な成長のために何をすべきか”を議論し、成長戦略を加速させていくための良い機会になるのではないかでしょうか。

**田原:**横山さんがおっしゃるように、典型的なBtoCである外食企業において、多くの株主はそのままお客様でもあります。重要なステークホルダーである株主=お客様との関係を大切にしていくためにも、ガバナンスのあり方については、今後、相当神経を遣わなくてはなりません。社外取締役としても、当社の店舗やサービス、経営の方向性などが、個々のお客様、株主の方々の共感を得られるように、執行側に積極的に意見や要求を出していく必要があります。より独立性の高い新体制に移行したことによって、私たち社外取締役の果たすべき責任も一層大きくなつたと感じています。

### 充実した情報提供・情報共有をもとに オープンで建設的な議論を展開

—今後、ガバナンスをより一層強化すべきとのご意見でしたが、現在の取締役会の運営についてご意見をお聞かせください。

**和田:**まず、我々には議論の前提として「人はそれぞれ異なる意見を持つ」という共通認識があるの



で、肩肘を張らずに言いたいことを言える雰囲気があります。また、議論のベースとなる情報を事前にたくさん開示してもらえるので、内容の濃い充実した議論ができるていると感じます。

**横山:**取締役会に臨むにあたって、今回はどういった情報に基づいて議論するのか——つまりテーマ設定や議論の前提となる情報、計数データなどがわかりやすく整理されており、本質的な議論をするのにとても役立っています。

**田原:**加えて、社外役員への情報共有としては、2年前にスタートした独立役員連絡会も大きな役割を果たしていると思います。これまでに、東松山の

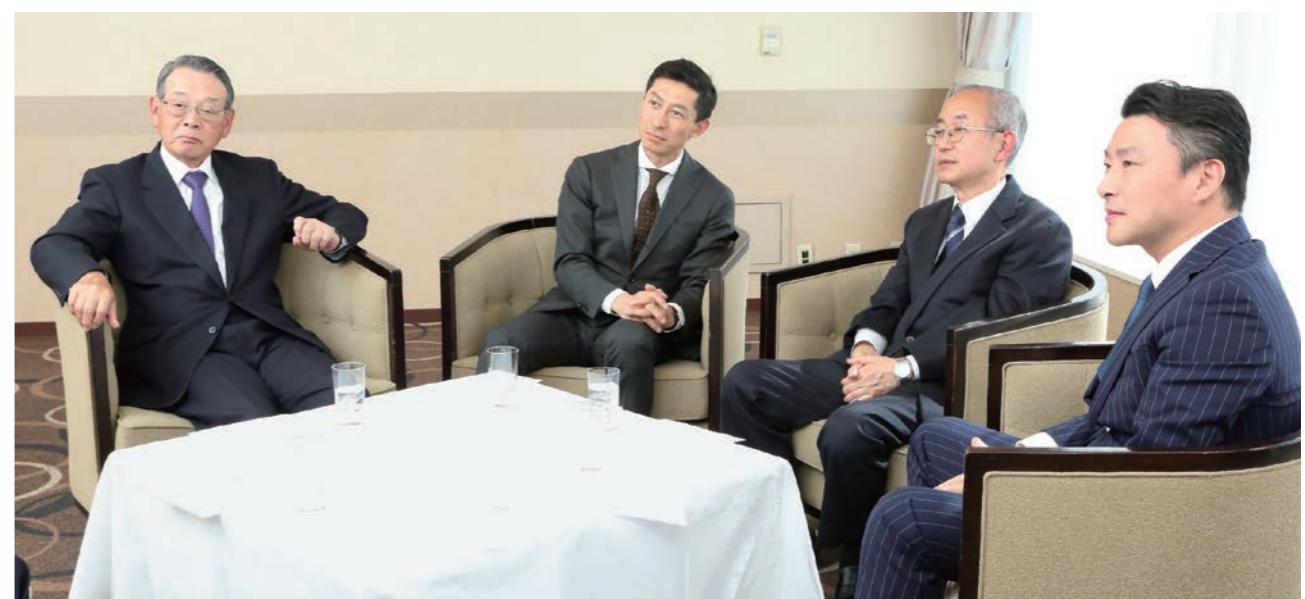
セントラルキッチンを見学したり、新しい店舗を視察したりしてきましたが、外食ビジネスの最前線の動きを私たち外部の人間にも理解できるよう丁寧にサポートしてもらっています。

**横山:**制度や仕組みもさることながら、当社の取締役会には、社外役員の意見に真摯に耳を傾け、建設的に議論していくという姿勢がありますよね。社内の人間にしか理解できない話題が続き、社外役員が発言しにくくなるといった内向きの議論になることはまずありません。

**西條:**それは、社内取締役のなかでも、すかいらーく本社以外での勤務経験がある方が多いからかもしれませんね。グループ会社などでいろいろな経験を積んでいくなかで、多様な視点や意見を積極的に受け入れる柔軟性が自然と身につくのではないかでしょうか。

### 人とシステムへの投資を強化し、 中長期的なブランド価値の向上を

—すかいらーくの経営が新しいステージに入っ



たとのご意見がありましたが、「店舗・従業員への投資を強化していく」という新たな戦略をどう評価されていますか。

**横山:**すかいらーくには、事業のスケールメリットや統合型のサプライチェーンなど、安定的に利益を出せる事業基盤が整っており、これからはその利益を将来の成長のために再投資できるのが、大きな強みになります。外食企業、とくにテーブルレストランの場合、料理や価格に加え、店舗の雰囲気や接客の質などもお客様満足度を大きく左右します。店舗・従業員への投資強化は、それらの要素にバランス良く投資していく戦略だと理解しています。

**西條:**私が今回の戦略で最も注目しているのは、人財への投資です。外食企業にとって人財の確保は



大きな経営課題であり、優れた人財に定着してもらうためには、店舗をクルーにとってより満足度の高い職場にしていく必要があります。クルーの満足度が低ければ、お客様に良いサービスを提供することはできません。その意味で、人財への投資を強化する新戦略は高く評価しています。

**田原:**私も、外食産業にとって一番の経営資源は「人」だと思っています。近年の人財不足に伴う人件費高騰を収益圧迫要因として懸念する意見もありますが、企業の永続性のためにも、積極的に人財

に投資し、人を大切にする姿勢は維持すべきです。現在、全国の店舗で働いている約10万人のクルーは、辞めた後もお客様として店に来ていただけるかもしれません。従業員満足度を高め「人を大切にする」という評価が社会に浸透していくば、間違いなくブランド価値の向上につながるはずです。

**横山:**店舗への投資でいえば、特に注目しているのがIT投資です。最新のITを活用してオペレーションの効率性、労働生産性を向上させていくば、お客様とクルー双方の満足度を高めることができます。もちろん、対面サービスをITに置き換える場合には、お客様に違和感を与えることなく、従来以上にご満足いただけるような新しいサービスモデルを創り出していく必要があります。高度なチャレンジだと思いますが、業界のリーダーとして、先駆的なテクノロジー活用に率先して取り組んでいくべきではないでしょうか。

**和田:**おっしゃる通りだと思います。「人」への投資もそうですが、新しいテクノロジーを他に先駆けて活用していくこともブランド価値の向上に寄与します。例えば、現在構想中のスマートフォンの位置情報を使った待ち時間ゼロのテイクアウトサービスのような新しいユーザーエクスペリエンスを提供できれば、売上への貢献はもちろん、先進的な外食店舗としてブランドイメージが一層高まるのは間違いません。それだけにIT投資強化は3年後、5年後が楽しみな施策であり、大いに期待しています。

### 暮らしに欠かせない 食のインフラとして、 社会を支え続けていくために

——当社が今後も持続的な成長を遂げていくための課題や期待などをお聞かせください。



からではなく、先を見据えた対策を講じていくことが大切でしょう。

**横山:**もう一つ、外食企業が持続的に成長していくには、農業生産者などサプライヤーとの共存共栄も不可欠です。すでに提携先の農業法人と協力し、新しい品目をテスト栽培しているそうですが、今後も連携の輪を広げ、日本の農業活性化に寄与してもらいたいと思います。

**田原:**最近注目を集めている国連開発計画のSDGs(持続可能な開発目標)は、この食料や農業の問題、ジェンダー平等などを含めた17の目標を掲げていますよね。当社も、事業と関わりの深いテーマを中心に取り組みを強化し、中長期的な観点から社会のサステナビリティを追求していくべきでしょう。

**和田:**すかいらーくの経営理念は「価値ある豊かさの創造」です。その実践として、日本中どの街でも安全でおいしい料理が食べられる“食のインフラ”を構築・維持していくことが、当社のサステナビリティの原点ではないでしょうか。宅配やテイクアウトは、働く女性のサポートにもなりますし、家族団欒の時を過ごしたくなる居心地のよいレストランは、豊かな社会になくてはならない存在ですから。

——本日はお忙しいなか、ありがとうございました。

**横山:**ダイバーシティの観点から、女性の活躍促進をもっと加速させるべきだと思います。外食は、これから時代が変化しても、おそらく未来永劫、人々の生活になくてはならない産業として存続し、消費面はもちろん雇用面でも大きな社会的役割を果たすはずです。そんな生活の重要なインフラであり、かつお客様の女性比率が高いことも踏まえると、店舗はもちろん本部においても、もっと多くの女性管理職が活躍してもいいはずです。

**西條:**私も同意見です。現場のマネジャークラスでは、優秀な女性が大勢活躍しているようなので、今後はそうした方々の能力開発とキャリアアップを促進し、重要なポジションに登用してもらいたいですね。最近は、営業時間の見直しや地域限定社員制度の導入など、働きやすい環境づくりに力を注いでいますので、今後に期待したいと思います。

**田原:**課題を挙げるとすれば、やはり外食産業である以上、食の安全に関するリスクをいかに排除するかという点でしょうか。食品衛生法などの法令遵守は当然として、自主的な食品安全対策の強化や、品質トラブルへの迅速で適切な対応など、徹底したリスク管理が欠かせません。今後、セントラルキッチンでデジタルピッキングなどの自動化技術を導入する計画があると伺いました。何か問題が起きて

## 独立役員連絡会レポート

当社は、社外取締役および社外監査役で構成される独立役員連絡会を設置しており、現地視察や意見交換の場を設け独立役員間の連携強化を図っているほか、独立役員連絡会を通して共有される経営情報が取締役会の議論に活かされるようさまざまな活動を行っています。

セントラルキッチンおよび物流拠点の視察を実施

第6回独立役員連絡会では、調達から提供まで一貫して自社で行う当社独自の垂直統合型サプライチェーンをご理解いただくため、現地視察を実施しました。

- (1)セントラルキッチン検査室における食材の細菌検査
  - (2)セントラルキッチン全体の製造過程
  - (3)店舗への配送に使用するロールボックス(運搬用台車)への配送品のピッキング過程・トラックへの積み込み
  - (4)物流子会社の物流拠点・配送システム
  - (5)店舗におけるロールボックス納品・冷蔵庫への格納



#### 各自の知見に基づいた社外役員同士の意見交換

業態別からエリア別への配送方法変更による物流最適化の推進、エリア別配送の対象業態拡大など、セントラルキッチンと物流子会社が一体となった物流改革について情報共有し、社外役員各自の経験・事例を踏まえた意見交換を行いました。

この意見交換会を通じ、あらためて当社の垂直統合型サプライチェーンが全国隅々まで食材を届けることを可能とし、店舗の営業や出店戦略を支えていることを実感いたしました。



## 独立役員連絡会への期待

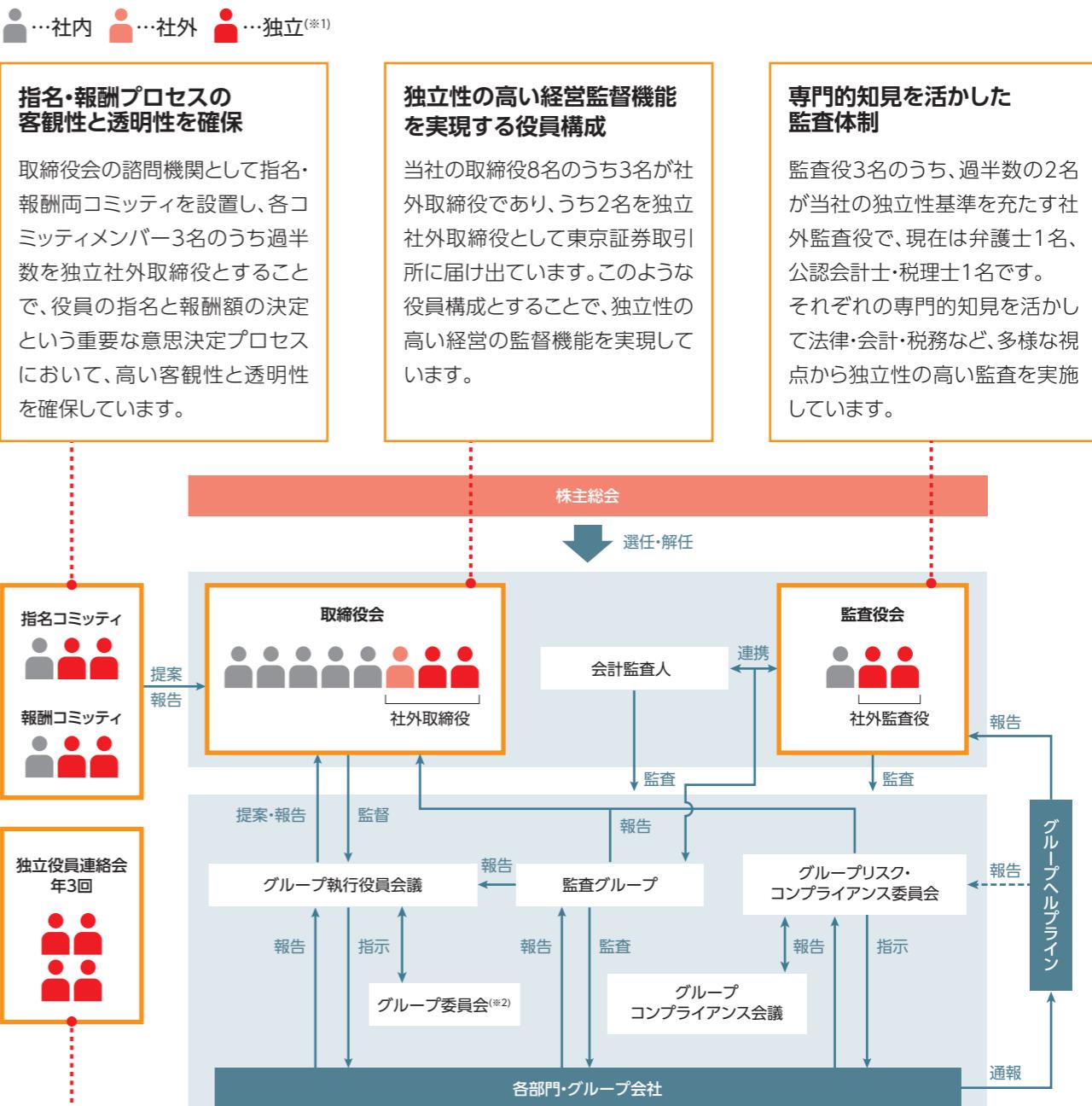
2017年度独立役員連絡会 開催状況

	開催時期	内容
第5回	6月	新店の現地視察 (chawan、ゆめあん食堂、とんから亭、しゃぶ葉)、意見交換会
第6回	9月	相模原セントラルキッチン視察、株式会社ジャパンカーゴ (当社グループの配送業務を中心に手がける物流子会社) 事業所視察、意見交換会
第7回	12月	経営トップを交えた情報交換会

## コーポレート・ガバナンス (2018年7月1日時点)

当社の取締役会および監査役会は、独立性と専門的知見を有する社外取締役・社外監査役が約半数を占める構成となっており、取締役会や監査役会、また指名・報酬コミッティといった経営上の重要な意思決定プロセスにおいて社外役員の知見を活用することで、当社グループの経営に対して第三者的視点からの監督機能を果たし、中長期的な企業

価値向上に資する体制を構築しています。また、この体制が十分機能するよう、社外取締役と社外監査役で構成された独立役員連絡会を設置して積極的な意見交換を行うための環境を整えるとともに、当社グループについて理解を深めていただくための情報提供も行っています。



#### 取締役会の機能を高める独立役員連絡会

社外取締役および社外監査役に対しては、店舗やセントラルキッチンの視察などを通じて、当社の事業に関する理解を深めていただくとともに、社外取締役と社外監査役のみで構成された独立役員連絡会を定期的に開催するなど、事業戦略に関する意見交換や情報共有を行っていただくための機会を提供しています。

(※1) ここでは独立役員届出書に記載の役員ではなく、独立性基準に準拠した役員としています。

(※2) グループ委員会は人事・制度委員会と政策・投資委員会を指します。

## コーポレート・ガバナンスに関する 基本的な考え方

当社グループは、「食」に関わる事業を通して社会に貢献し、企業価値を継続的に向上させることを経営上の最重要課題と考え、お客様をはじめ、株主の皆様や取引先、地域社会、従業員など、すべてのステークホルダーから信頼される企業グループを目指しています。

その実現のため、当社グループは「すかいらーくグループ企業行動憲章」を制定して全役職員で共有し、法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識を持った行動に努めています。また、経営の健全性、効率性および透明性を確保するためのさまざまな取り組みを実施し、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

### コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- (2) 株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (4) 取締役会による業務執行の監督機能の実効性を確保する。
- (5) 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話をを行う。

### コーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み

2014年7月	独立社外取締役1名就任、社外監査役2名就任
2014年10月	東京証券取引所市場第1部に上場
2014年～2015年	全役員を対象にインサイダー取引防止、CGコード対応などに関する勉強会を実施（計4回）
2016年1月	持株会社体制に移行
2016年3月	独立社外取締役1名を増員して2名体制とし、取締役の半数以上を社外取締役とする
2016年4月	任意の報酬コミッティ、指名コミッティのメンバー（各3名）のうち、各過半数である2名を独立社外取締役とする 独立役員連絡会を設置 内部通報窓口を社外に設置
2016年5月	コーポレート・ガバナンスに関する基本方針を策定 財務・会計の知見を有する社外監査役1名を増員
2017年3月	

## コーポレート・ガバナンス体制の概要

### 取締役会

当社の取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を考慮して構成しており、取締役8名のうち3名を社外取締役としています。当社の経営および業務執行の最高意思決定機関として、原則、毎月1回以上開催し、取締役のほか監査役も出席しています。

2017年取締役会 14回開催

### 取締役会全体の実効性およびその評価について

当社では、取締役会において、より多くの時間を戦略的な議論にあてるため、資料の事前配布や議案の絞り込みなどの運営上の取り組みを行っているほか、店舗で提供する新商品の製造過程の動画上映や試食など、社外役員にも当社の事業に関する理解をより深めていただくことで、取締役会をより実効性のある議論の場とするための工夫を行っています。

また、社外取締役および社外監査役をメンバーとする独立役員連絡会を定期的に開催し、取締役会の実効性について、独立かつ客観的な立場から意見交換を行っています。

今後も、取締役会の実効性を高めるための取り組みを行っていくとともに、当該年度における実効性の分析・評価およびその結果（概要）の開示について具体的な検討を進める予定です。

### グループ執行役員会議

全社的な経営方針や戦略の立案・執行を迅速かつ機動的に遂行するため、代表取締役会長兼社長および執行役員により構成されるグループ執行役員会議を設置し、原則、隔週で開催しています。グループ執行役員会議においては、上記の設置目的を踏まえ、当社グル

ープ全体に係る重要な事項について、十分な報告、検討、審議を行っています。

さらに、グループ執行役員会議が決定したメンバーにより構成されるグループ委員会（人事・制度委員会、政策・投資委員会）を月1回開催し、当社グループ全体に係る重要事項、人事制度、政策などについて、報告、検討、審議を行っています。

2017年グループ執行役員会議 43回開催

### 監査役監査その他監査の機能

監査役会は、監査役3名（うち2名は社外監査役）で構成され、原則として毎月1回開催し、経営および業務執行に関する監督・牽制を行っています。監査役は、監査役会で決議された監査方針および監査計画、監査基準に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議に出席しています。あわせて、業務状況の調査などによって会社の状況を把握しつつ、経営活動が法令・社内規程などに準拠して行われていることを監査するほか、定期的なディスカッションなどを通じて監査グループや会計監査人との連携を図り、効率的かつ効果的な監査体制を確保しています。

また、内部監査組織である監査グループは、組織上の独立性を保つため、代表取締役会長兼社長の直属組織と位置づけられています。監査グループでは、社内規程と年間計画に基づき、本部、セントラルキッチン、店舗の業務監査を実施し、問題点の指摘、改善のための提言、是正勧告などを実施しています。

会計監査については、株主総会において選任された有限責任監査法人トーマツによる監査を受けています。

2017年監査役会 14回開催

### その他委員会

当社では、代表取締役会長兼社長および全執行役員で構成されるグループリスク・コンプライアンス委員会

を年1回以上開催し、当社グループのコンプライアンスに係る重要事項の審議および基本方針の決定を行っています。

そして、グループリスク・コンプライアンス委員会による決定を受け、各グループ会社が選出したコンプライアンス推進責任者により構成されるグループコンプライアンス会議を半期に1回以上の頻度で開催しています。同会議では、グループ会社のコンプライアンス推進状況、違反行為の防止対策のほか、違反行為が発生した場合はその調査・改善措置などについて確認・報告しています。

また、当社グループは、法令および社内規程などに対する違反行為の早期発見と是正、再発防止などを目的として、社外専門会社を窓口とする「すかいらーくグループヘルpline（内部通報窓口）」を設置し、国内の当社グループ全役職員および取引先からの内部通報を受け付け、取締役、監査役への運用状況の報告など社内規程にしたがって運用しています。

2017年グループリスク・コンプライアンス委員会 4回実施

## 社外取締役と社外監査役の状況

取締役8名、監査役3名のうち業務執行の監督機能強化に向けて、高度な経営の経験と知見を持った社外取締役3名、社外監査役2名を選任しています。

社外取締役のうち2名については独立役員として東京証券取引所に届け出ています。2名の独立社外取締役には指名、報酬の諮問委員会である指名コミッティ、報酬コミッティの委員として独立かつ客観的な立場から意見をいただき、公正な審議を行う体制を構築しています。

→ 取締役・監査役の構成はP38を参照

**社外取締役の選任理由**

氏名	選任理由
西條 温	商社勤務時代の経験と経営者としての高い見識を元に、客観的かつ長期的視点から当社のステークホルダーの利益に資するための助言・監督を行っていただけるものと考えています。
横山 淳	外食産業や、メディア業界における豊富な経験と見識を元に、当社のインフラを活かした生産、物流体制や販売、広告などについて助言・監督を行っていただけるものと考えています。
田原 文夫	農林水産省および業界団体での豊富な経験と知識を元に、当社の事業戦略について客観的かつ長期的観点からの助言・監督を行っていただけるものと考えています。

→ 独立役員連絡会の開催状況はP37を参照

**社外取締役、社外監査役のサポート体制**

社外取締役、社外監査役のサポートは、主に当社の総務グループが担当し、報告資料の提出、取締役会の議案の事前説明などを行っています。また、取締役会での議論を活発化するために、社外取締役と社外監査役をメンバーとする独立役員連絡会を開催し、独立かつ客観的な立場に基づく情報交換や、当社からの情報提供を行っています。

**経営陣幹部選任と取締役・監査役候補者指名****経営陣幹部選任と取締役・監査役候補者指名の方針**

変化の激しい外食市場に対応するため、社内外を問わず、多様な知識・経験・能力を持つ取締役・監査役候補者を指名しています。

社内取締役候補者については、ファミリーレストランの経営全般、財務戦略、マーケティング戦略などにおける知見・実績のバランスを考慮したうえで、外食事業を通して社会に貢献し、企業価値を継続的に向上させるためにリーダーシップを発揮できる人物を指名しています。

社外取締役候補者については、外食産業を含む多様

な企業・団体における豊富な経験の持ち主を選任しています。

監査役候補者については、企業経営に関する知見や会計、財務、法律、リスク管理などの知識・経験の有無を踏まえ、取締役の業務執行を適切に監査できる人物を選任しています。

**経営陣幹部選任と取締役・監査役候補者指名の手続き**

取締役・監査役候補者の指名にあたっては、指名コミッティが当社グループの企業価値の最大化の観点から審議し、取締役会に提案しています。

**取締役、監査役に対するトレーニング方針**

当社では、取締役、監査役がその役割・責務を適切に果たすために必要なトレーニングおよび情報提供を適宜実施しています。その一環として、取締役、監査役を対象に、年1回以上、法律やコーポレート・ガバナンスなどに関する専門家による講義・研修を行っており、これまで、インサイダー取引防止やブランディング、リスク管理に関する勉強会などを実施しました。

また、年1回程度、代表取締役会長兼社長、総務管掌の取締役に対し、弁護士を講師に迎えてコーポレートガバナンス・コードをはじめ、最新のコーポレート・ガバナンスや法令に関する情報提供の機会を設けています。

区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)					対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	ストックオプション(注3)	賞与(注4)	退職慰労金	その他(注5,6)	
取締役(社外取締役を除く)(注1,2)	465	150	15	2	—	298	3
監査役(社外監査役を除く)(注1,2)	14	14	—	—	—	—	1
社外役員	42	42	—	—	—	—	6

(注1)取締役の報酬等の額は、当事業年度において支払われたか否かにかかわらず、当社が当事業年度において費用計上した金額(会計上の見積条件をもとに費用化した金額を含みます。以下同じです)をもとに記載しているため、当事業年度における実際の支給額とは異なります。

(注2)当事業年度末現在の人員は取締役6名、監査役4名であります。当事業年度に当社役員に就任しておりました取締役8名及び監査役4名(当事業年度中に辞任した取締役2名を含みます)のうち、取締役2名については無報酬であります。

(注3)「ストックオプション」に記載した金額は、取締役2名に対して交付している新株予約権に係る当事業年度における費用計上額です。

(注4)「賞与」に記載した金額は、前事業年度における賞与に係る費用計上額と実際支給額との計上差額です。

(注5)当社は、取締役3名との間で、現金決済型株式評価益権(当社の譲渡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等の一定の条件を充足した場合に当社株式の公正市場価格に連動した一定の現金の交付を受ける権利)を付与する旨のCash-Settled Appreciation Right Agreement(以下「(1)コーポレート・ガバナンス」において「SAR契約」といいます)を締結しており、「その他」に記載した金額のうち238百万円は、主にSAR契約に基づき当社が支払うべき報酬に係る当事業年度における費用計上額です。

(注6)当社は、取締役1名との間で、契約に定めるスケジュールに従い、一定額の金銭の交付を受ける権利を付与する旨のDeferred Compensation Agreement(以下「(1)コーポレート・ガバナンス」において「新DC契約」といいます)を締結しており、「その他」に記載した金額のうち60百万円は、新DC契約に基づき当社が支払うべき報酬に係る当事業年度における費用計上額です。

案して決定されるほか、インセンティブ制度においては、中長期的な業績と連動する報酬や自社株報酬を設定することで、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう設定しています。

**決定手続き**

取締役の報酬等については、取締役会の諮問機関である報酬コミッティの提案を踏まえて取締役会が決定しています。報酬コミッティは、独立かつ客観的な立場から、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、役員報酬規程および役員報酬体系に基づき、個別の実績と能力を踏まえて個別の基本報酬案を決定します。

また、当社グループの業績および各取締役の担当業務の成果を勘案して個別の決算賞与案を決定するなど、取締役の報酬等について適正に審議しています。

**投資家との対話**

当社では、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに、当社に関する情報を公平かつ適時、適切に開示することをIR活動の基本方針としています。

株主・投資家とのコミュニケーションを通して経営の透明性を高め、かつ企業価値の最大化を目指すため、IR

専門部署を設置し、当社の経営戦略や業績に対して投資家の対話に努めています。中間と通期決算発表後にはアナリストおよび機関投資家向けの決算説明会を実施、また第1四半期と第3四半期決算では電話会議を行い、経営陣の言葉で積極的にコミュニケーションを図り、情報を開示しています。また、外国人投資家向けの英文資料についても、日本語資料と同時に開示しています。

2017年度は、国内・海外投資家を含めた経営陣およびIR専門部署による個別ミーティングを延べ280件実施しました。

**株主および個人投資家への対応**

当社では、株主および個人投資家に向けて、年2回、保有株数に応じた株主優待制度を設けています。また、個人投資家向けのIRサイトも開設し、当社に対する理解促進を図っています。さらに、株主総会をコミュニケーションの場と捉え、株主との交流を図っています。

今後も当社株式への投資の魅力を高めることで、株主および個人投資家に当社をご理解いただき、継続的なご支援を賜るよう努めていきます。

# リスクマネジメント体制について

## 基本的な考え方

企業価値の保全を目的として「グループリスク管理規程」を制定し、リスクへの対応プロセスを定めています。リスク管理にあたっては、多様なリスクを俯瞰し、対処すべきリスクを特定したうえで、その顕在化を予防して

います。また、リスクが実際に発生した場合には、迅速かつ的確に対応することにより被害を最小限に止めるとともに、対応結果の評価を行い、再発防止がなされていることを確認したうえで完了宣言します。

## 事業遂行に関わる重要なリスクと対応

### ! 食品事故の発生

細菌やウイルスによる食中毒だけでなく、異物混入、アレルギーによる食品事故がないように、食材の調達から加工・流通・提供に至るすべての工程で予見されるさまざまなリスクに対して、品質・衛生管理に関する基準を設け、徹底した管理を行うことを基本方針としています。

### セントラルキッチンにおける従業員の手洗いと体調管理の徹底

100秒間の手洗いを徹底し、手に付いたウイルスや細菌が施設を持ち込まれないようにしています。手洗いは24時間監視を行い、徹底されるように指導を行っています。

### 品質管理グループによる厳しい社内検査と定期的な抜取検査

安全な商品が提供できるよう工程設計を行い、各工程の運用状況を確認します。自社内にある8カ所の検査室で原材料からセントラルキッチンでの加工、店舗管理状況を抜き打ちでモニタリングし指導を行います。

### ノロウイルスの予防と拡大防止の徹底

多くの方が利用するトイレやキッチンは毎日定期的に消毒を実施しています。また従業員のノロウイルス検査を会社で実施し、高感度検査で陰性が確認できた場合のみ出勤可能としています。

### ! 労務関連

雇用形態が多様化した現代では、従業員を取り巻く環境も大きく変化しており、長期にわたって優秀な人財を雇用し続けるためには、継続的な労働条件の適正化が欠かせません。すかいらーくは、すべての従業員が健康で生き生きと働くように、労務管理体制の強化や職場環境の整備などの働き方改革を進めています。

### 労務管理体制強化への取り組み

労務管理体制の強化として、各労務会議には経営トップが出席し、状況の把握および改善の徹底を行っています。また、労働組合からの定期的なレビューや改善提案を反映させて実行していく仕組みを構築しています。各階層別の研修を継続的に実施して、従業員のスキルアップと満足度の向上を図ることで、定着率および労務環境の改善につなげています。

### ワーク・ライフ・バランスの充実に向けた休日取得の取り組み

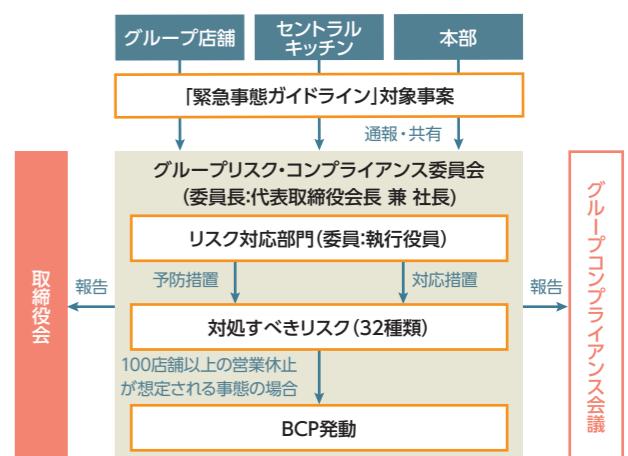
ワーク・ライフ・バランスの充実を図る目的で、年間休日数を108日から117日に改めました。あわせて、これまで実施してきた半期に一度の5連休取得推進を2日増やして7連休としました。取得率は年々向上しています。また、働き方改革の一環として、2017年は約520店舗で深夜営業時間を短縮しました。安定して長く働くことのできる職場づくりを目指しています。

## リスクマネジメント体制

グループ全体のリスクマネジメントを統括する組織として、代表取締役会長兼社長を委員長、全執行役員を委員とする「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会では、さまざまなものリスクを一元的に洗い出し、リスクの影響度合いなどを勘案して対処すべきリスク32種類を特定しています(2017年12月時点)。また、対処すべきリスクごとに主管部門を定め、適切な予防・対応措置を講じています。なお、リスクの影響度合いは、環境変化に応じて常に変動するため、年に1度見直しを行っています。2017年はグループリスク・コンプライアンス委員会を計4回開催し、グループ内で発生した緊急事態に関するレビューを行いました。委員会での審議内容は、社外役員

へも情報共有されており、リスクマネジメント体制の透明性確保に努めています。

### リスクマネジメント体制図



## 緊急事態対応 (BCP)

対処すべきリスクのなかでも、自然災害、感染症、食品事故などの重大な事案については、会社の総力を挙げて取り組むべき問題として、「グループ緊急事態対応規程」内の「緊急事態ガイドライン」で定義しています。そのうえで、緊急事態の通報内容が速やかに経営陣および社内関連部門に共有されるよう、「緊急事態連絡ルート」を設定し、社内周知を徹底しています。

また、「グループ事業継続計画規程」を策定し、緊急事

態における当社グループの対応体制と初動対応の詳細ならびに業務の優先順位を明確にしています。

### グループ事業継続計画規程の5方針

- ①人命最優先に行動する
- ②二次災害を防ぐ
- ③営業、商品、生産、購買、事業インフラを所管する各部門が密接に協力し「五位一体」となって地域社会・官公庁と連携して行動する
- ④緊急事態の性質に応じて権限移譲する
- ⑤緊急事態解除後は対応を総括し再発防止をする

## 内部通報制度

食品事故、労務問題などの重要リスクに対しては、リスクの兆候を察知するとともに、万が一発生してしまった場合の早期対応を図るために、内部通報窓口「すかいらーくグループヘルpline」を設置し、社内外からの内部通報を受け付けています。内部通報窓口は、利用しやすいよう社外の専門会社にも設置しており、グループ従業員による通報はもちろん取引先からの通報も受け付けています。

これまでにもさまざまな通報や相談が寄せられ、問題の未然防止や業務の改善につながっています。また、確実に調査・対応が行われるように通報内容は直接監査役に伝わる仕組みとしています。対応結果については、通報者の保護を確保したうえで定期的に集約して取締役・監査役に共有しているほか、年1回、グループリスク・コンプライアンス委員会に報告して、制度の透明性を高めています。

# 役員一覧 (2018年7月1日時点)



① 崎田 晴義 ② 北村 淳 ③ 谷 真 ④ 金谷 実  
⑤ 西條 温 ⑥ 永田 光博 ⑦ 田原 文夫 ⑧ 横山 淳  
⑨ 和田 千弘 ⑩ 鈴木 誠 ⑪ 青柳 立野

## 代表取締役会長 兼 社長 谷 真

### 概略

1977年 4月	旧すかいらーく(※1) 入社
1987年 12月	ニラックス(株)取締役営業本部長
2000年 1月	同社 代表取締役社長
2007年 1月	同社 代表取締役社長 兼 旧すかいらーく(※1) 執行役員 HD事業戦略第一グループ管掌
2007年 10月	旧すかいらーく(※2) 常務執行役員 第二営業本部長
2008年 8月	同社 代表取締役社長
2008年 9月	同社 代表取締役社長 兼 経営企画本部本部長
2011年 2月	同社 代表取締役社長 兼 商品本部本部長
2012年 6月	旧すかいらーく(※3) 代表取締役社長
2014年 7月	当社 代表取締役社長
2018年 3月	当社 代表取締役会長 兼 社長(現任)

※1 三恵製菓(株)が1974年10月に「株式会社すかいらーく」に商号変更したもの  
※2 SNCインベストメント(株)が2007年7月1日に旧すかいらーく(※1)を吸収合併し、「株式会社すかいらーく」に商号変更したもの  
※3 (株)BCJホールディングスが、2012年6月1日に旧すかいらーく(※2)を吸収合併し、「株式会社すかいらーく」に商号変更したもの

### 取締役会出席状況(2017年度)

14回／14回

## 取締役常務執行役員 コーポレートサポート本部 マネージングディレクター 兼 人財本部マネージングディレクター

### 金谷 実

#### 略歴

1981年野村證券(株)入社。同社で25年勤務し、主計部門、IT部門、企画部門などを担当。野村プリンシパル・ファイナンス(株)執行役員などを務め、2010年当社入社後は、管理本部長として部門を強化。2015年より人財本部マネージングディレクターを兼務し、2017年に常務執行役員に就任。2018年3月より現職。

### 取締役会出席状況(2017年度)

2018年取締役に就任

## 取締役常務執行役員 財務本部マネージングディレクター

### 北村 淳

#### 略歴

1995年プロクター・アンド・ギャンブル・ファーイーストInc.(現プロクター・アンド・ギャンブル日本(株))入社。同社ファイナンスアソシエイトディレクター、ティエヌティエクスプレス(株)専務取締役経営管理本部長を経て、2013年当社入社。2016年に執行役員、2017年に取締役に就任。2018年3月より現職。

### 取締役会出席状況(2017年度)

10回／10回

## 取締役常務執行役員 マーケティング本部マネージングディレクター

### 和田 千弘

#### 略歴

1992年に(株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)に入社。大蔵省大臣官房調査企画課やマッキンゼー・アンド・カンバー日本支社を経て(株)アルペン取締役企画本部長、カートサーモン日本代表マネージングパートナー、(株)インターブランドジャパン代表取締役社長CEO、グーグル日本法人事業戦略部門長兼分析統括責任者、シャディ(株)代表取締役社長兼CEOを務める。2016年に当社社外取締役に就任し、2018年7月より現職。

### 取締役会出席状況(2017年度)

14回／14回

## 取締役執行役員 兼 (株)すかいらーくレストランツ代表取締役社長 崎田 晴義

#### 略歴

1999年(株)フォー・ユー入社。同社で取締役を務めた後、2004年に当社入社。(株)すかいらーくレプロ取締役、(株)トマトアンドソシエイツ代表取締役およびニラックス(株)代表取締役などを務め、2015年より当社執行役員に就任。(株)すかいらーくレストランツ代表取締役、当社マーケティング本部マネージングディレクターの兼任を経て、2018年3月より現職。

### 取締役会出席状況(2017年度)

2018年取締役に就任

## 社外取締役 西條 温

#### 略歴

1965年住友商事(株)入社。同社取締役副社長執行役員、住商情報システム(株)代表取締役会長などを経て、2014年当社社外取締役に就任。現在に至る。プラザ工業(株)取締役も務める。

### 取締役会出席状況(2017年度)

14回／14回

## 社外取締役 横山 淳

#### 略歴

1992年三麦信託銀行(株)入社。2008年にペインキャピタル・アジア・LLCに移籍し、2015年同マネージングディレクターに就任。現在は、(株)PMAグループ代表取締役およびD.A.コンソーシアムホールディングス(株)社外取締役を務める。2015年当社社外取締役に就任し、現在に至る。

### 取締役会出席状況(2017年度)

14回／14回

## 社外取締役 田原 文夫

#### 略歴

1972年農林省(現農林水産省)に入省し、農林水産大臣官房長、水産庁長官を歴任。2014年当社社外取締役に就任し、2018年当社社外取締役に就任、現在に至る。(株)ヤンマー、(株)極洋の非常勤顧問も務める。

### 取締役会出席状況(2017年度)

2018年取締役に就任

## 常勤監査役 鈴木 誠

#### 略歴

1979年当社入社。北関東第二事業部長、社長室長、内部監査室長などを経て、2011年常勤監査役に就任し、現在に至る。

### 取締役会・監査役会出席状況(2017年度)

14回／14回・14回／14回

## 社外監査役 永田 光博

#### 略歴

1981年に(株)埼玉銀行(現(株)りそな銀行)入社。その後、ゴーリッドマン・サックス証券(株)で企業金融部長、スイス・ユニオン銀行、UBS証券、メリルリンチ証券(株)(現メリルリンチ日本証券(株))などでマネージング・ディレクターに就任。現在は代々木上原法律事務所の代表弁護士、ジェイ・アイ・ピー・キャピタル(株)の社外取締役、(株)EduLabの社外監査役、KHネオケム(株)社外取締役を務める。2016年当社社外監査役に就任し、現在に至る。

### 取締役会・監査役会出席状況(2017年度)

14回／14回・14回／14回

## 社外監査役 青柳 立野

#### 略歴

1993年監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)に入社。その後、(株)シェア・ジェネレートで取締役、(株)アムリードで社外監査役、BTホールディングス(株)(現(株)プリマジェスト)で社外監査役に就任。現在は、ハートワース・パートナーズ(株)の代表取締役、(株)ミクシィの社外取締役を務める。2017年当社社外監査役に就任し、現在に至る。

### 取締役会・監査役会出席状況(2017年度)

10回／10回・11回／11回

## 執行役員 生産本部マネージングディレクター

### 相原 敏明

#### 略歴

1978年当社入社。パーミヤンカンパニー営業本部長、ガストカンパニー代表、当社商品本部長、建設本部長などを務め、2012年より現職。

### 執行役員 購買本部マネージングディレクター

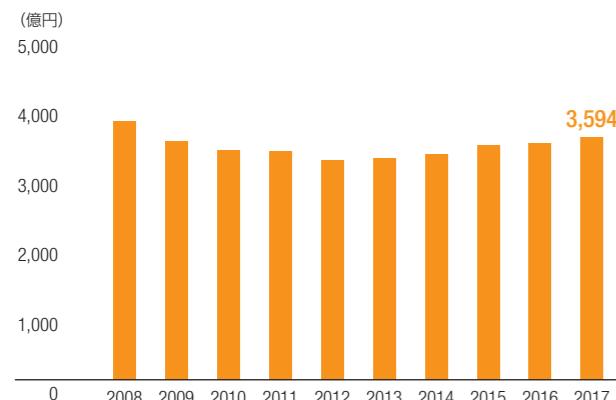
### 片山 信行

#### 略歴

1982年(株)ヨナス(旧(株)ヨナサン)。2012年1月当社が合併)に入社。同社にて事業部長、昭島物流センター長などを務める。2004年当社入社後、購買部にて部長、デビュティマネージングディレクターを経て、2017年10月から現職。

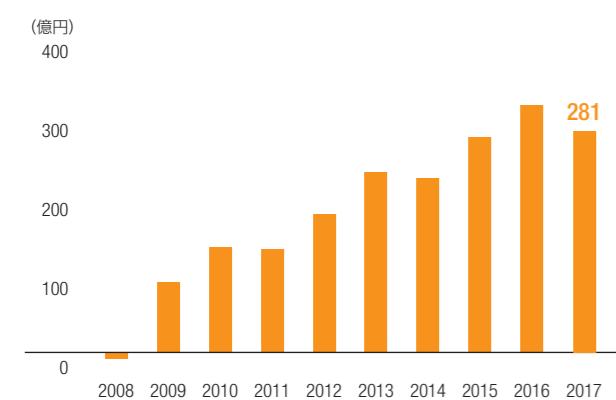
# 財務<sup>(※1)</sup>・非財務ハイライト

## 連結売上高<sup>(※2)</sup>



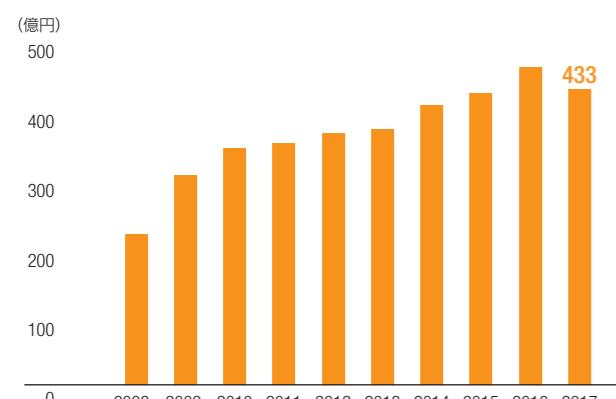
2017年12月期は、外部環境の変化とともに消費動向の影響を大きく受けた1年でしたが、お客様ニーズに合わせた店内改装やメニュー改革を行った結果、着実に売上を伸ばすことができました。こうした既存店戦略のほか、2017年から加速させている多様なブランドポートフォリオを活かした出店戦略が奏功し、連結売上高は前期比でプラス1.4%となりました。

## 営業利益



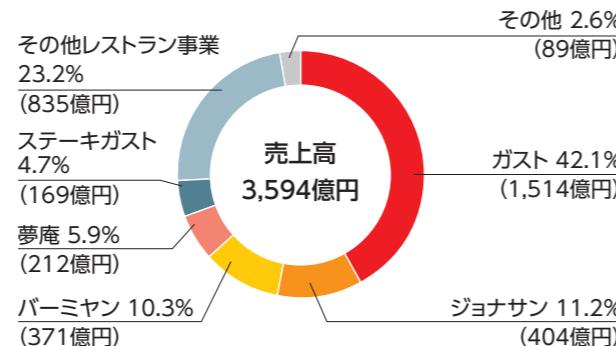
2017年12月期は、売上増に加え、継続的な原価低減とコスト最適化を実施しましたが、前期実績を上回るには至りませんでした。第4四半期に既存店改革を推進するためのクーポン発行を削減した影響およびクルーの人事費増加、株主優待引当金の増加などが主な理由です。一方で、収益率は引き続き業界で高い水準を維持しています。

## 調整後EBITDA<sup>(※3)</sup>

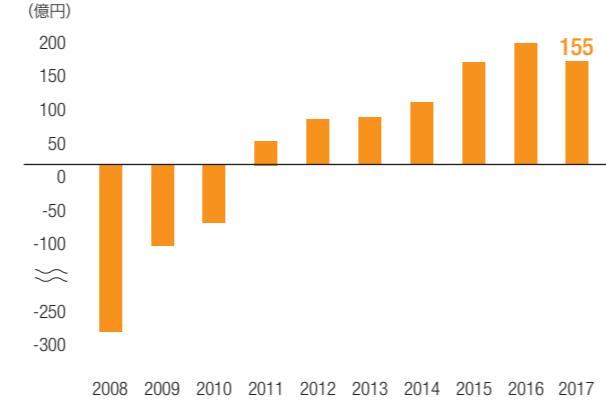


2017年においては前述の通り前期比未達となりましたが、安定的に推移しています。

## 業態別売上高比率

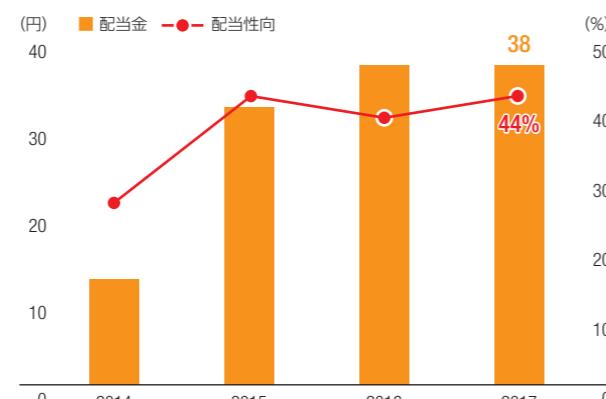


## 当期利益



2017年12月期は、売上増に加え、継続的な原価低減とコスト最適化を実施しましたが、前期実績を上回るには至りませんでした。第4四半期に既存店改革を推進するためのクーポン発行を削減した影響およびクルーの人事費増加、株主優待引当金の増加などが主な理由です。一方で、収益率は引き続き業界で高い水準を維持しています。

## 一株当たり配当金<sup>(※4)</sup>、配当性向



好調な業績を踏まえ、2017年12月期の1株当たり配当金は前期に引き続き38円です。

配当性向についても、目標の40%を超えて安定的に推移しています。

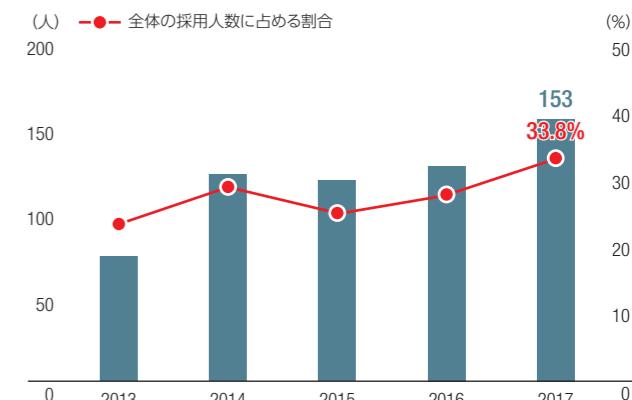
(※1) 2011年までは日本基準(J-GAAP)に基づき作成。2012年以降は国際会計基準により作成しています。(※2) 売上高には、消費税などは含まれていません。(※3) 調整後EBITDA=EBITDA+固定資産除却損+非金融資産の減損損失-非金融資産の減損損失の戻り入れ+BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザリー報酬額(定期報酬含む)+上場及び売出関連費用(上場記念賞与含む)+適格上場に伴う会計上の見積変更額 (補足)日本基準(J-GAAP)によるEBITDA=営業利益+減債償却費+のれん償却費+長期前払費用償却費+長期前払費用(保証金)償却費+資産除去債務利息 (※4) 2014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株当たり配当金につきましては、2013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。

## 新卒入社人数の推移



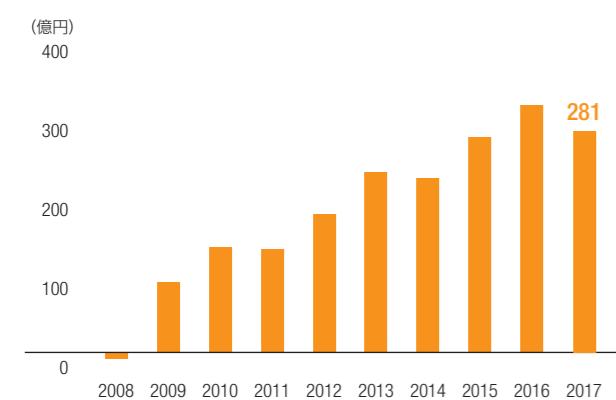
2017年以降の出店加速に伴い、マネジャー候補を積極的に採用しているほか、クルー経験のある優秀な人財の内部採用も進めています。当社への就職希望の有無にかかわらず参加可能なクルー限定の就活応援セミナーも年々人気を高めており、結果として内部採用の拡大に寄与しています。

## 女性社員採用人数の推移



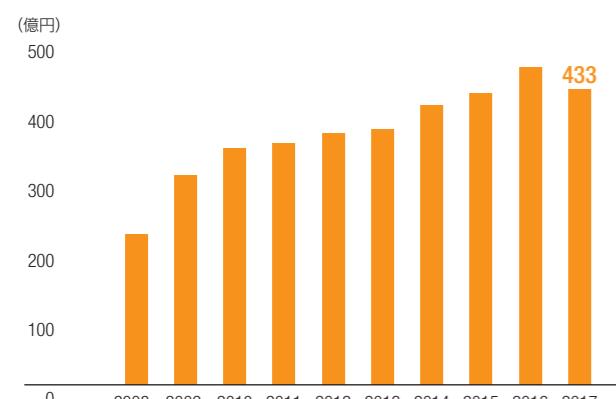
地域限定雇用など多様な働き方に対応した人事制度や深夜営業短縮などの働き方改革により、女性採用率も向上しています。厚生労働省認定の「子育てサポート企業認定マーク(くるみん)」や「仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進のためのシンボルマーク(トモニン)」を取得するなど、女性が生き生きと働く環境の整備を進めています。

## 営業利益



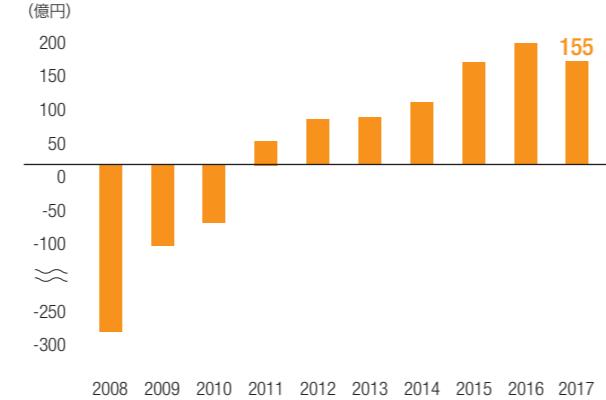
2017年12月期は、売上増に加え、継続的な原価低減とコスト最適化を実施しましたが、前期実績を上回るには至りませんでした。第4四半期に既存店改革を推進するためのクーポン発行を削減した影響およびクルーの人事費増加、株主優待引当金の増加などが主な理由です。一方で、収益率は引き続き業界で高い水準を維持しています。

## 調整後EBITDA<sup>(※3)</sup>



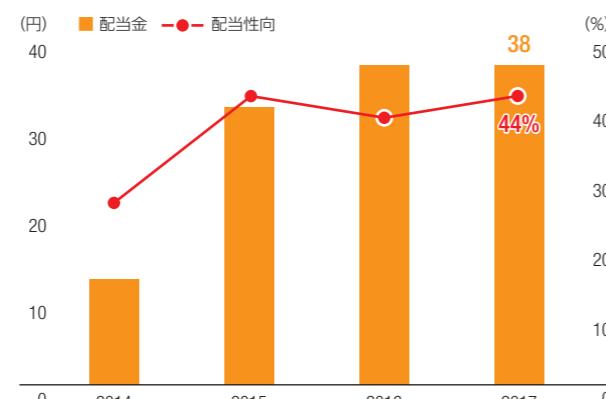
2017年においては前述の通り前期比未達となりましたが、安定的に推移しています。

## 当期利益



2017年12月期は、売上増に加え、継続的な原価低減とコスト最適化を実施しましたが、前期実績を上回るには至りませんでした。第4四半期に既存店改革を推進するためのクーポン発行を削減した影響およびクルーの人事費増加、株主優待引当金の増加などが主な理由です。一方で、収益率は引き続き業界で高い水準を維持しています。

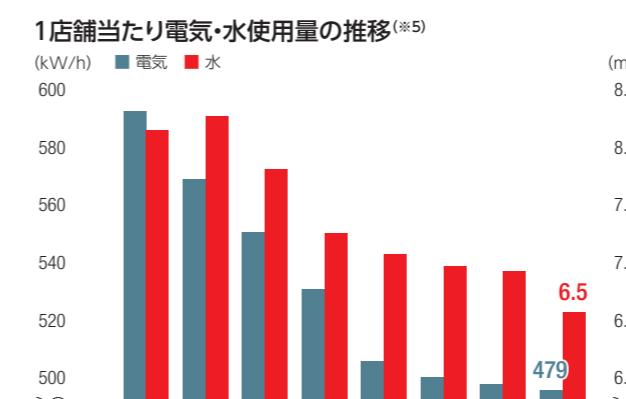
## 一株当たり配当金<sup>(※4)</sup>、配当性向



好調な業績を踏まえ、2017年12月期の1株当たり配当金は前期に引き続き38円です。

配当性向についても、目標の40%を超えて安定的に推移しています。

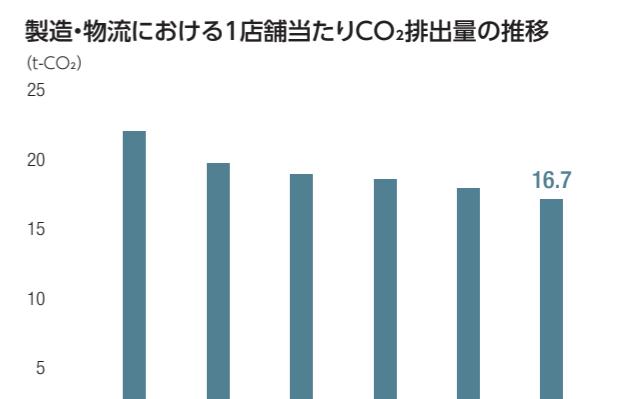
## 1店舗当たり電気・水使用量の推移<sup>(※5)</sup>



店舗照明におけるLEDの導入および従業員一人となった省エネ・節水活動に加え、設備機器のメンテナンスや最新の省エネ機器導入を推進しています。2010年からの8年間で1店舗あたりの電気・水使用量は、約20%削減しています。

(※5)グループ会社のニラックス(株)、(株)フロジャパン、(株)トマトアンドアソシエイツ、台湾すかいらーくの店舗を除いた1店舗当たりの数値となります。

## 製造・物流における1店舗当たりCO<sub>2</sub>排出量の推移



当社グループは、店舗におけるエネルギー管理のほか、セントラルキッチンの製造および物流におけるエネルギー管理も実施しています。店舗数が拡大するなか、垂直統合型サプライチェーンを進めたことで、製造・物流における1店舗あたりのCO<sub>2</sub>排出量は、直近の6年間で20%以上の削減となっています。

# 会社情報／株主情報

## 基本情報

商 号	株式会社すかいらーくホールディングス ( SKYLARK HOLDINGS CO., LTD. )
設 立	1962年(昭和37年)4月4日
代 表 者	代表取締役会長 兼 社長 谷 真
資 本 金	2,663百万円
従業員数 (2018年3月末現在)	正社員 6,153名(単体 567名) パート・アルバイト 97,977名
事業内容	フードサービス事業全般、その他周辺事業
セントラルキッチン	仙台MDセンター、藤岡MDセンター、東松山MDセンター、酒々井MDセンター、昭島MDセンター、相模原MDセンター、岐阜MDセンター、西宮MDセンター、北九州MDセンター、前橋工場

## WEB ウェブサイトのご案内

当社のウェブサイトでは、さまざまなIR関連情報などをご覧いただけます。

すかいらーくグループ ホームページ  
<https://www.skylark.co.jp/>

IR サイト  
<https://ir.skylark.co.jp/>

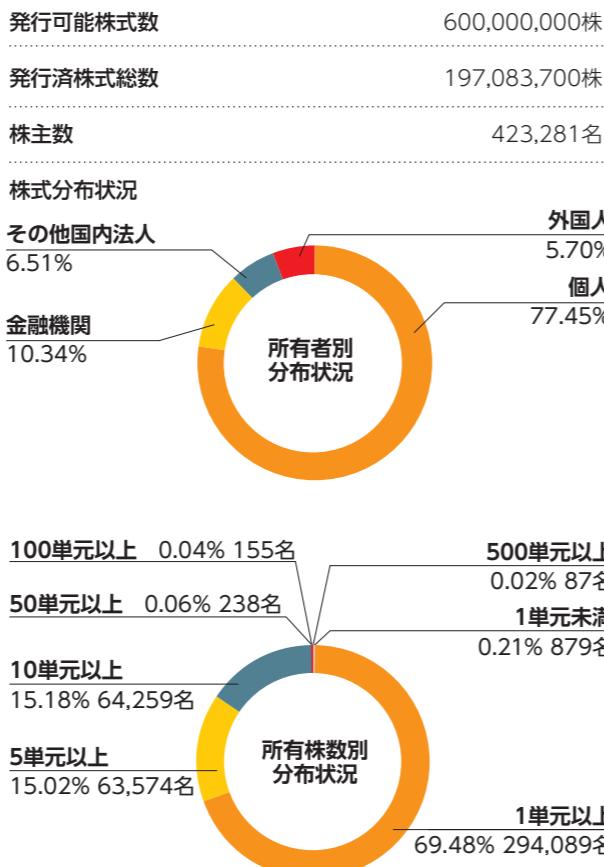


本統合報告書は、当社グループの企業情報等を一般に公表するためのものであり、日本国内外を問わず一切の投資勧説またはこれに類する行為のために作成および公表されたものではありません。

また、本統合報告書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、本統合報告書の作成時点における当社の判断または考えに過ぎず、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、市場環境の変化および他社との競合、外國為替相場の変動、食材・間接材の調達困難・価格高騰等により、本統合報告書の内容または本統合報告書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、本統合報告書は、米国における証券の売付けの勧説または買付けの申込の勧説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はなく、1933年米国証券法に基づいて証券の登録を行うまた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説また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または売出入人より入手することができます。これには当社および当社の経営陣に関する詳細な情報ならびにその財務諸表が記載されます。

## 株式の状況(2018年6月末現在)



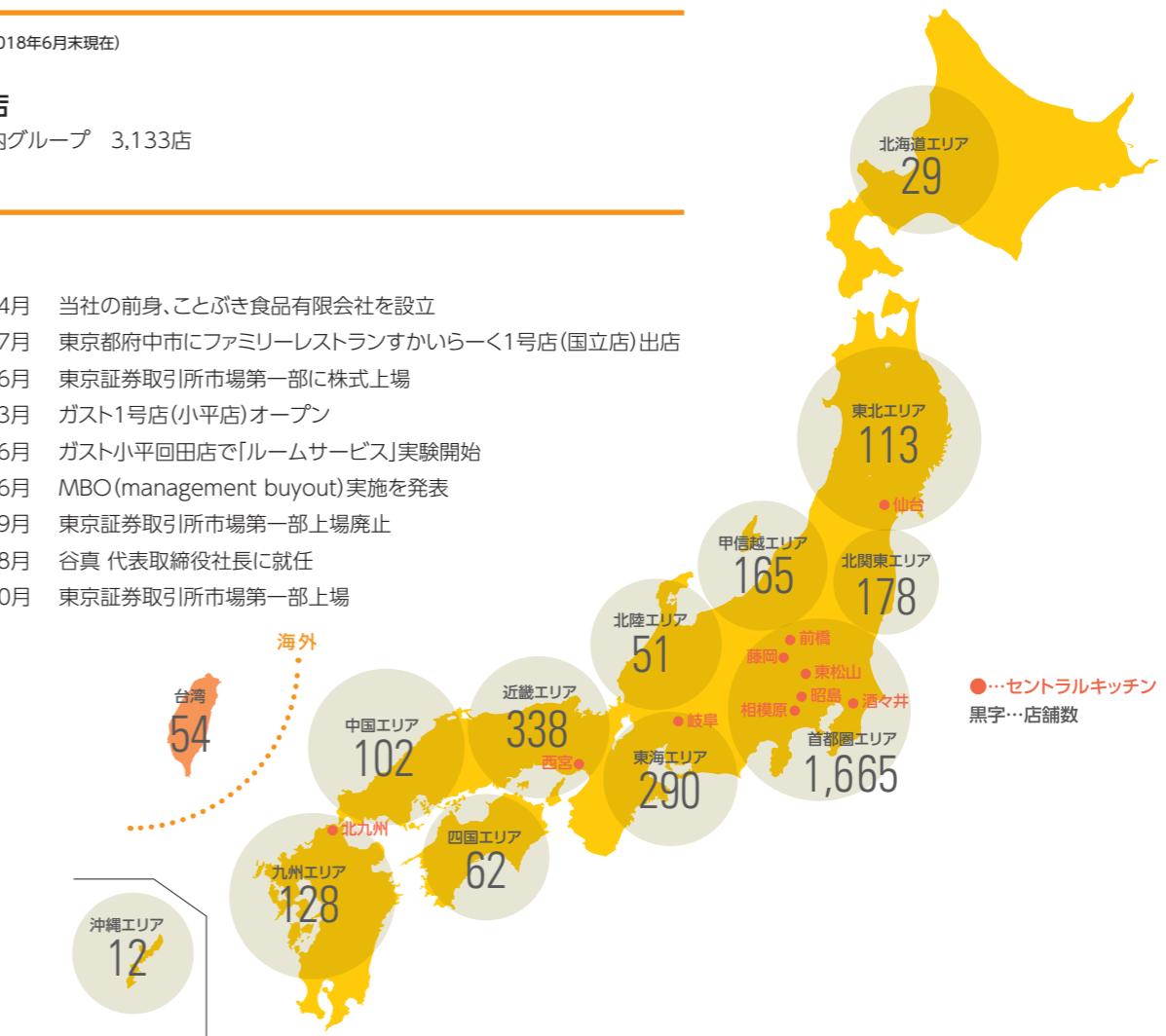
## 店舗数(2018年6月末現在)

3,187店

※うち国内グループ 3,133店

## 沿革

- 1962年 4月 当社の前身、ことぶき食品有限会社を設立
- 1970年 7月 東京都府中市にファミリーレストランすかいらーく1号店(国立店)出店
- 1984年 6月 東京証券取引所市場第一部に株式上場
- 1992年 3月 ガスト1号店(小平店)オープン
- 1998年 6月 ガスト小平回田店で「ルームサービス」実験開始
- 2006年 6月 MBO(management buyout)実施を発表
- 2006年 9月 東京証券取引所市場第一部上場廃止
- 2008年 8月 谷真 代表取締役社長に就任
- 2014年10月 東京証券取引所市場第一部上場



## 総合洋食



## 専門店



# 株式会社すかいらーくホールディングス

東京都武蔵野市西久保 1-25-8

<https://www.skylark.co.jp/>



ユニバーサルデザイン(UD)の考え方に基づき、より多くの人へ適切に情報を伝えられるよう配慮した見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

