



すべてはお客様の笑顔のために



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。



株式会社すかいらーく

Annual Report

2014

2014年12月期



経営理念

価値ある豊かさ

ひとりでも多くのお客様に、
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

アニュアルレポート2014発行にあたって

今回、再上場以来初めてのレポート発行となるため、当社のビジネスモデルについて理解していただけるようその記載をするとともに、財務情報に限らずCSRの取り組みなどの非財務情報についても記載するよう配慮しました。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が2013年12月に発表した「国際統合報告フレームワークver 1.0」などを一部参考にしています。
今後、より充実したレポートになるよう継続的に内容を改善していきます。



の創造



規模で見る“すかいらーく”	2
ブランドで見る“すかいらーく”	3
歴史で見る“すかいらーく”	4
数字で見る“すかいらーく”	6
ステーキホルダーの皆様へ	8
すかいらーくを取り巻く日本のフードサービス市場	10
すかいらーくの価値創造プロセス	12
1 ひとりでも多くのお客様のために	14
2 安くておいしい料理を	18
3 気持ちのよいサービスで清潔な店舗で	20
環境・社会に対する取り組み	22
コーポレート・ガバナンス	24
役員一覧	26

財務セクション

経営成績および財政状態に関する分析	29
連結財政状態計算書	30
連結純損益計算書／連結包括利益計算書	31
連結持分変動計算書	32
連結キャッシュ・フロー計算書	33
株主情報／会社情報	34



規模で見る“すかいらーく”

世界最大規模の店舗数

すかいらーくグループは、洋食・中華・和食をはじめとする各種テーブルサービスレストランを中心として「食」を通しておいしさ・安心・安全・快適さを提供しています。現在では全国に約3,000店舗を展開し、テーブルサービスレストラン業界において、世界最大規模のレストランチェーンとなっています。また、国内では全都道府県に店舗を展開し、抜群の知名度を誇っています。

業界No.1の店舗数

総店舗数

3,014 店舗

※2014年12月31日現在(フランチャイズ店を含む)



ガスト

海外
41店(注)



ステーキガスト



バーミヤン

北海道エリア
27店

中国エリア
102店

北陸エリア
47店

甲信越エリア
156店

東北エリア
108店

九州エリア
121店

北関東エリア
175店

四国エリア
59店

東海エリア
274店

首都圏エリア
1,579店

沖縄エリア
12店

近畿エリア
313店



ジョナサン



夢庵

(注) 台湾39店舗、上海2店舗。なお、当社は2014年12月に当社の連結子会社である上海雲雀餐飲管理有限公司の解散および清算に向けた手続きを開始することを決議しました。2015年4月末現在で上海の店舗は営業を終了しています。



ブランドで見る“すかいらーく”

多彩なブランドで顧客ニーズに対応

すかいらーくグループは、主力業態のガストをはじめ、洋食・中華・和食などの多様なブランドを展開しています。

ガストのようないろいろなジャンルの料理を楽しめる業態から、中華・和食・イタリアンなどの専門店業態まで、多彩なブランドを有しているからこそ、消費の多様化・細分化が進むマーケットの中で、お客様のニーズをしっかりととらえることが可能となっています。



総合洋食



総合洋食



中華



和食

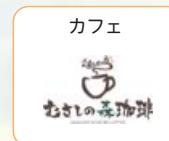


ステーキ



イタリアン

その他のブランド





歴史で見る“すかいらーく”

再上場までの軌跡～成長に向けた経営基盤を確立～

すかいらーくグループは、日本におけるファミリーレストランの先駆けとして1970年にすかいらーく1号店をオープンし、今年で45周年を迎えます。「価値ある豊かさの創造」の経営理念のもと、変化し続けるお客様のニーズにお応えするため、さまざまな構造改革を経て、経営基盤を確立してきました。

2008年には谷 真が社長に就任し、不採算事業の大規模な改革などを実行しました。また、2013年には会長のラルフ・アルバレスが就任するなど経営陣の充実を図り、さまざまな新しい施策を着実に実行し、さらなる収益基盤の強化を図っています。

～2008

規模拡大の追求による業績低迷

1970年代～2000年にかけて、外食産業の成長期に、すかいらーくグループは多店舗展開によって成長しました。しかし、バブル経済が崩壊して長いデフレ期に入り、人々の消費スタイルや経済環境が変化した2000年代に入ても多店舗出店という拡大路線を継続した結果、不採算店舗が増加し、赤字に転落しました。

2006年には、多数の株主の皆様の理解を得ながら一時的に痛みの伴う改革を断行していくことは困難と判断し、MBOにより上場を廃止しました。

■ 調整後EBITDA^(注1)およびEBITDAマージン^(注2)の推移

- 調整後EBITDA
- EBITDAマージン

(注1) 調整後EBITDA = EBITDA* + 固定資産除却損 + 非金融資産の減損損失 + 上場後発生しないと見込まれる一時的費用 (BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザリー定期報酬額および上場関連費用)

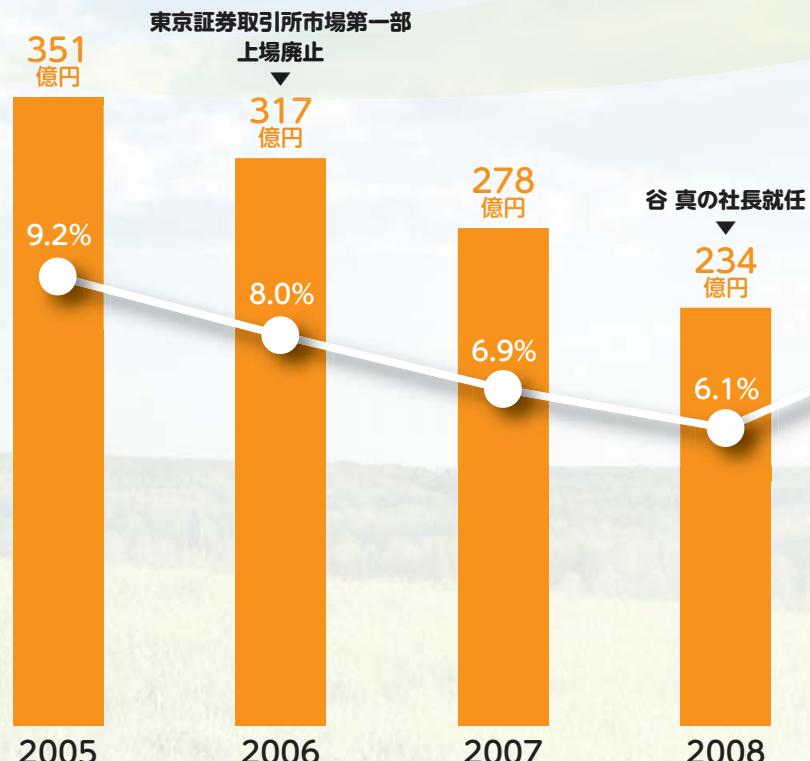
*EBITDA = EBIT** + 減価償却費 + 長期前払費用 償却費 + 長期前払費用(保証金)償却費

**EBIT = 当期純利益 + 法人所得税費用 + 支払利息 + 期限前弁済に伴う借入金償還損 + その他の費用 - 受取利息 - その他の収益

(注2) 調整後EBITDA／売上収益

(補足1) 2003年から2011年までは日本基準(J-GAAP)に基づくEBITDA。2012年から2014年はIFRSに基づく調整後EBITDA。

(補足2) 日本基準(J-GAAP)によるEBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 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



2008～2012

谷 真の社長就任による構造改革の実施

2008年、子会社ニラックス株式会社の社長であった谷 真が株式会社すかいらーくの社長に就任し、さまざまな改革に着手しました。

急激な多店舗展開により収益性の悪化した不採算店舗の閉鎖、拡大した不採算事業の売却、不採算ブランドの転換によるコアブランドの再生といった収益性の改革、ブランドごとの事業部制から機能別組織への変更といった組織改革を断行しました。その結果、EBITDAマージンは2008年の約6%を底として、2012年には約12%にまで改善するなど、経営基盤を立て直すことができました。

2012～

持続的成長に向けた基盤確立

ベインキャピタルとのパートナーシップのもと、ラルフ・アルバレスの会長就任をはじめとして、実績を有する経営陣を招聘し、新たな経営改革を実行しています。

リモデルおよびブランド転換、定量的データ分析に基づくメニュー開発とマーケティングなどによる既存店収益力などの改善、新規出店候補地の分析精度向上と出店立地の最適化などを行うことで収益基盤を強化しています。それぞれのマネジメントが専門分野を活かしながら、すかいらーくグループの長年の経験と科学的な経営を合わせ、さらなる成長を遂げています。



東京証券取引所
市場第一部に再上場

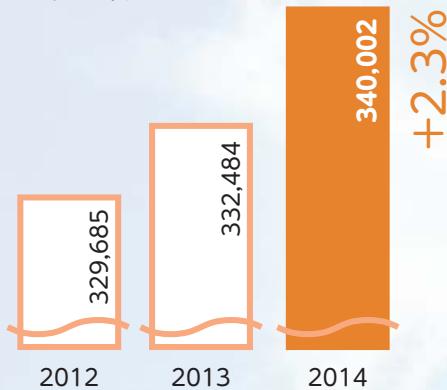




数字で見る“すかいらーく”

財務関連^(注1) ~業績向上~

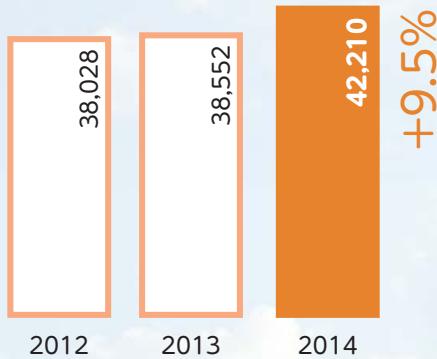
■ 売上収益^(注2) (百万円)



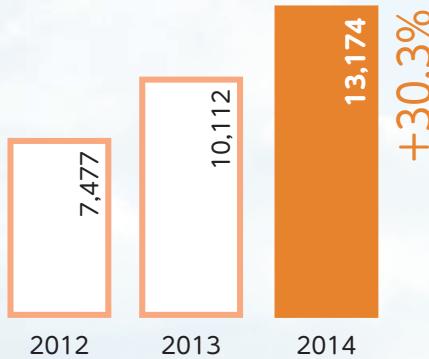
■ 既存店売上高成長率 (%)



■ 調整後EBITDA^(注3) (百万円)

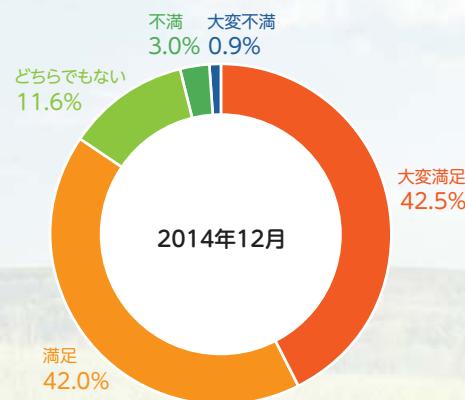


■ 調整後当期利益^(注4) (百万円)



非財務関連 ~サービス向上~

■ 顧客満足度^(注5) (%)



■ 経験豊富な店舗スタッフ

10年超のキャリアを持つ
ストアマネージャー
約1,750名^(注6)

在籍期間3年超の
パート・アルバイト
33%^(注6)

(注1) 国際会計基準により作成しています。

(注2) 売上収益には、消費税等は含まれていません。

(注3) 調整後EBITDAの詳細は4-5ページをご覧ください。

(注4) 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定期報酬額 + 上場関連費用 + 期限前弁済に伴う借入金償還損 + これら調整項目に係る税効果調整

(注5) お客様へのインターネット上のアンケート。各設問に5段階で回答したもの。

(注6) 2014年12月31日現在。

■ 財務ハイライト(国際会計基準)

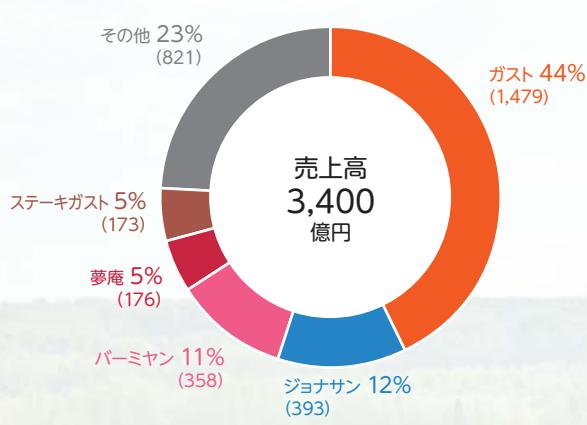
	2012年12月	2013年12月	2014年12月
連結経営成績			
売上収益(百万円)	¥329,685	¥332,484	¥340,002
営業利益(百万円) ^(注1)	17,345	22,563	21,642
税引前利益(百万円)	8,497	11,800	16,767
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)	7,006	7,087	9,469
基本的1株当たり当期利益(円) ^(注2)	36.86	37.29	49.57
連結財政状態			
資産合計(百万円)	304,397	306,892	312,155
親会社の所有者に帰属する持分(百万円) ^(注3)	93,673	73,932	93,691
1株当たり親会社所有者帰属持分(円) ^(注2)	492.83	388.59	482.42
親会社所有者帰属持分比率(%)	30.8	24.1	30.0
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(百万円)	28,076	27,016	37,147
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△12,330	△9,480	△11,781
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△15,418	△15,507	△15,921
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	11,783	13,883	23,383
期末店数(店)	3,014	3,006	3,014
新規出店数	50	27	44
従業員数(名)			
正社員	5,634	5,600	5,683

(注1) 2014年の営業利益は、一過性費用(60億円)の発生により前年比で減益。一過性の費用とは、ベインキャピタルパートナーズLLCとのマネジメント契約に基づくアドバイザリー報酬費用および上場関連費用。

(注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。

(注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。

■ 2014年 ブランド別売上構成比(億円)



■ 2014年12月末 ブランド別店舗数構成比

ブランド	店舗数	%
ガスト	1,353	45%
ジョナサン	300	10%
バーミヤン	342	11%
夢庵	168	6%
ステーキガスト	143	5%
その他	708	23%
合計	3,014	100%

※2014年12月31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みます。

ステークホルダーの皆様へ

“最も笑顔になれるレストラン”を追求し、

再上場から新たなスタートへ

2014年10月9日に株式会社すかいらーくは8年の時を経て、東京証券取引所市場第一部に再上場を果たしました。お客様、お取引先様などステークホルダーの皆様のご支援に深く感謝します。

2006年に上場を廃止して以来、外食産業を取り巻く環境は刻々と変化し、経済の低成長時代や震災を経て消費者の価値を見極める目は一段と厳しくなっています。ライフスタイルやレストランの楽しみ方、利用の仕方も時とともに変化し、利用されるお客様層の「食」のスタイルも多様化しています。

その間、変化する時代に対応し、いつの時代もお客様から選ばれるレストランであり続けるために、私たちは自らの強みを最大化するための経営基盤を築いてきました。2008年に経営体制を刷新し、経営改革を最優先の目標に掲げて、不採算店舗の閉店・ブランド転換、オペレーションの効率化、組織

改革などのさまざまな施策を実施し、利益水準の改善や財務体質の強化に継続的に取り組んできました。現在でも、優れた実績を持つ強力な経営チームが、成長ための改革を牽引しています。

ここまで道のりは、決して平坦ではありませんでした。しかしどんなときも、店舗の社員やクルー、セントラルキッチン(自社工場)、本部が一体となり、前向きな姿勢で努力を続けた結果、業績は回復し、時代とともに進化し続ける強固な組織力を持つとともに、新たな時代を勝ち抜くための優位性を獲得することができました。

私たちは、再上場で新たなスタートラインに立ちました。これからも「価値ある豊かさの創造」という経営理念のもと、テーブルサービスレストランを中心に、お客様に最も支持される企業、店づくりを目指します。

2014年業績について

2014年においては、数多くのチャレンジをしました。外食市場が消費税増税後の消費マインドの低下を受けて弱含みに推移する中、円安や食材価格高騰などのインフレによるコストアップはあったものの、食材調達の工夫などによるコストの最適化、メニュー開発の強化、プライシング、プロモーション戦略などにより、着実に売上と利益を確保しました。具体的には、比較的高価格帯のメニュー開発を行い、価値ある商品を求めるお客様のニーズをしっかりとつかむことができました。また、マーケット環境の変化に対応すべく、リモデルや緻密な分析に基づいたブランド転換や新規出店により、お客様のリピート率の向上や新規開拓に成功しました。

その結果、売上高3,400億円(前年比2.3%増)、調整後EBITDA422億円(同9.5%増)、調整後当期利益132億円(同30.3%増)と增收増益を達成しました。

～時代の変化をとらえ、お客様に支持



代表取締役社長

企業価値の向上を目指します

今後の取り組み方針

2015年以降についても、2014年に実施してきた取り組みを一層強化・進化させ、さらなる成長を目指していきます。具体的には、店舗内外装の刷新による集客力向上をはじめ、マーケットの変化に合わせたブランド転換、お客様のニーズ

に合ったメニュー開発と効果的なプロモーションによる既存店の成長、人口動態やマーケットトレンドの変化に対応した新規出店、継続的なコスト削減などの施策を継続していく方針です。

2015年の方針：2014年の取り組みを強化・深化

既存店 売上拡大 戦略	メニューおよび プライシング戦略	・トレンドに合ったメニュー開発・商品力の強化を継続 ・消費者動向、インフレーションの動向をふまえた柔軟なプライシングの実施
	プロモーション戦略	・科学的アプローチによるプロモーションを継続 ・顧客層、利用動機に応じたプロモーションを継続
	リモデル戦略	・時代に合ったデザインと居心地のよさを追求し、集客力を向上
	ブランド転換戦略	・マーケットに合わせた最適なブランド配置を促進
	デリバリーワーク戦略	・高齢化社会や女性の社会進出など新しい利用動機に対応
新規出店戦略		・都市部など人口動態の変化に合わせた出店。駅前やショッピングセンターでの店舗開発継続
コスト改善戦略		・購買・加工・物流、間接材(賃料、修繕、消耗品等)のコスト最適化を継続 ・原油コストの推移を注視しながら、光熱費、エネルギーコストを最適化

株主還元

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などに備えて内部留保を確保しつつ、株主の皆様に継続的な配当を実施していくことを基本方針としています。

当社は、業績および内部留保の充実などを総合的に勘案しながら、調整後当期純利益^(注)ベースで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っていく考えです。

なお、2014年の期末配当金は、1株当たり13円52銭とさせていただきました。2015年の業績予想に基づく第2四半期末配当金(予想)は1株当たり11円80銭、期末配当金(予想)は1株当たり18円20銭を想定しています。

(注)調整後当期純利益の詳細は6ページをご覧ください。

価値創造に向けて

2015年、すかいらーくは創業45周年を迎えました。私たちは、常にお客様とともにありたいという想いを持ち、これからも成長のために努力を続けていきます。すかいらーくグループは、すかいらーくを愛する人々の笑顔のために、お客様や株主の皆様のみならず、従業員やお取引先様、地域社会の人々、そして食の恵みを与えてくれる豊かな自然環境をも含めた、すべてのステークホルダーの皆様と共有できる搖るぎなき価値を追求し、持続可能な社会の実現を目指します。また、すかいらーくグループで働く約9万人の従業員は、いつの時代も誰からも“最も笑顔になれるレストラン”として選ばるために全力を尽くしていきます。

アニュアルレポートの発行は、すかいらーくグループが取り組む「価値ある豊かさの創造」をステークホルダーの皆様と共に持続可能な社会の実現を目指すための取り組みの一つです。今後とも、ご支援をよろしくお願い申し上げます。

2015年6月

代表取締役社長 谷 真

され続ける経営を目指して～

大手チェーンへの集約が進む外食産業

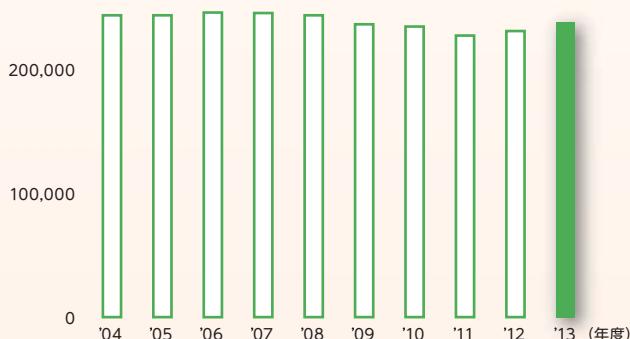
日本の外食産業は約24兆円という巨大市場であり、その市場規模は安定して推移しています。

日本の外食業界では、原材料価格の高騰や為替の変動など厳しさが増す事業環境や後継者不足の問題などを背景に、個人経営飲食店から大型チェーン店への集約傾向が長期的に継続しています。豊富な資本力と幅広く浸透したブランド力を活かして、お客様に清潔で快適な店舗空間と競争力ある価格設定で食事を提供できる大型チェーンへの集約は、今後も加速するものと見込まれます。

当社グループは、全国に約3,000店舗と国内トップの規模を誇っており、世界的に見ても直営型のテーブルサービスレストランとしては世界最大規模のレストランチェーンとなっています。外食業界の集約化のトレンドは、圧倒的な規模を有するすかいらーくグループにとって成長機会となると考えています。

日本の外食産業市場規模の推移

(百万円)
300,000



出典：食の安全・安心財団(2015年4月版)

外食産業におけるチェーン店^(注)の店舗数比率



出典：Euromonitor "Consumer Foodservice Statistics" (2014年12月)

(注) 国内外10店舗以上の店舗網を有する事業者をチェーン店として集計。

すかいらーくを取り巻く 日本のフードサービス市場

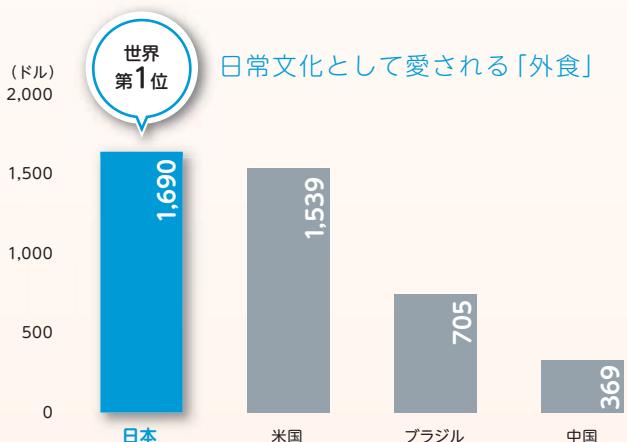
すかいらーくグループは、変化するお客様のニーズに応えるべくさまざまな取り組みを行っています。日本のフードサービス市場と当社のポジションをふまえながら、すかいらーくグループが行っている取り組みをご説明します。

1人当たりフードサービス支出世界第1位

日本のフードサービス市場は、世界第3位の市場規模を誇り、1人当たりのフードサービス支出は1,690ドルと世界第1位の水準に達しています。また、外食を日常的に楽しむことができる中流層を中心にマーケットが構成されていることも大きな特徴です。

家計の飲食支出に占める外食の割合は35.2%^(注2)に達しています。これは、外食を家族や友人と楽しむレジャーの一環としてとらえる日本人の消費傾向によるものであり、外食好きな国民性が日本のフードサービス市場を支えています。

1人当たりフードサービス^(注1)支出 (2013年)



出典 : Euromonitor "Consumer Foodservice Statistics" (2014年12月)

Business Monitor International "2013 Population statistics" (2014年12月)

(注1) 1人当たりのフードサービス支出 = フードサービス市場規模 (Euromonitor)/ 各国人口 (Business Monitor International)

(注2) 2013年度データ(食の安全・安心財団 2015年4月版)

ライフスタイルの変化



単身世帯の増加、世帯人数の減少、高齢者世帯の増加、女性の社会進出、都市部への人口集中といった人口動態の変化や消費の多様化により、お客様のライフスタイルやニーズは刻々と変化しています。また、ニーズの細分化といった変化に対応することも重要な課題となっており、これらの変化に迅速かつ的確に対応していくことが、すかいらーくグループの成長機会になると考えています。

すかいらーくグループでは、幅広い世代のお客様に食事を楽しんでいただけるように、お客様の嗜好や消費行動をさまざまな角度から分析し、メニュー構成やマーケティングの最適化を図っています。

すかいらーくの価値創造プロセス

すかいらーくグループは「価値ある豊かさの創造」を経営理念に掲げ、私たちが運営する店舗で、ひとりでも多くのお客様に、おいしい料理をお手頃なお値段と気持ちのよいサービス、心地のよい空間で味わっていただくことで、一人ひとりのお客様の生活をより豊かなものにしていきたいと考えています。お客様の笑顔のために、地域に根差した皆様から愛される店舗づくりを目指しています。

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 ▶14ページ

変化するお客様のニーズに対応した
メニュー・プロモーション・店舗戦略をとっています。

- ▶ 顧客属性をとらえたメニュー戦略
- ▶ 効果的なプロモーション施策
- ▶ 多彩なブランドで顧客ニーズに対応
- ▶ 地域マーケットの特性に応じた店舗戦略



1

ひとりでも多くの
お客様のために

安くておいしい料理を

すかいらーくの垂直統合型サプライチェーン ▶18ページ

スケールメリットを活かした食材調達、セントラルキッチンでの一括調理、自社配送などにより、
お手頃なお値段でおいしい料理をお届けしています。

2

安くて
おいしい料理を

「価値ある豊かさの創造」を



気持ちのよいサービスで清潔な店舗で すかいらーくを支える人財 ▶20ページ

3

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
ために

採用活動やトレーニングプログラムの拡充などにより優秀な人財の確保と従業員の高い定着率を実現し、質の高いサービスを提供しています。

- ▶ すかいらーくを支える人財
- ▶ 定着率向上プロジェクトの実施

価値ある
豊かさの創造

- ▶ すかいらーくの垂直統合型サプライチェーン
- ▶ 調達の工夫による価値創造



支える経営基盤

▶ コーポレート・ガバナンス (24 ページ)

1 ひとりでも多くのお客様のために 市場環境をふまえたメニュー・マーケティング戦略

▶ 顧客属性をとらえたメニュー戦略

「日本全国のお客様の食を支え、より喜んでいただくために。」



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

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るところにあります。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。

2014年の取り組み事例① ~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を、が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。

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し、来店頻度を向上

メニューごとの顧客の年齢・性別分布データ



ミスジステーキ



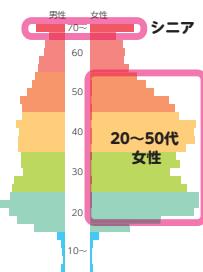
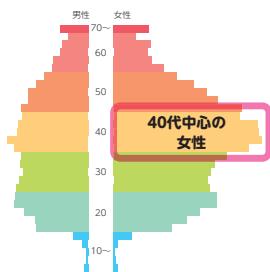
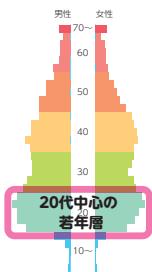
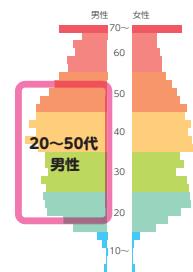
ステーキ&ハンバーグコンボ



ステーキ&スペイシーピラフ
ランチプレート



ステーキお好み和膳



2014年の取り組み事例②～価格帯別のメニュー戦略～

旬や話題性の高い食材を積極的に活用し、カナダ産オマール海老や広島産牡蠣を使用したメニューを導入して高客単価帯のお客様に、より高品質な商品を提供しました。また、ガストの主力商品であるチーズINハンバーグの399円キャンペーンの実施、バーミヤンの主力商品であるラーメン、チャーハンの改良など、中客単価帯のお客様に対しては、より魅力的な価格にて商品を提供いたしました。



オマール海老のタリアテッレ



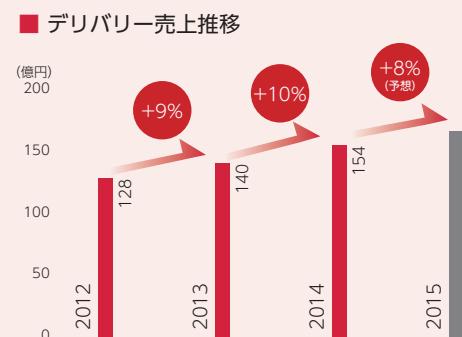
モーニングメニューの充実～幅広い時間帯での顧客獲得～

ゆっくりと朝の時間を過ごしたいというシニアのお客様、ご家族連れのニーズに対応し、モーニングメニューの充実に力を入れています。

ランチ・ディナータイム以外の時間帯のお客様のニーズを発掘することで、新たなお客様の開拓を目指しています。

デリバリーサービスの展開

すかいらーくグループは、2015年4月現在、880店超の店舗においてデリバリーサービスを実施しています。女性の社会進出、高齢化社会の進行、中食市場の拡大といった変化に伴い、デリバリーサービスのマーケットは拡大しています。



2014年
デリバリー売上成長率

+10%

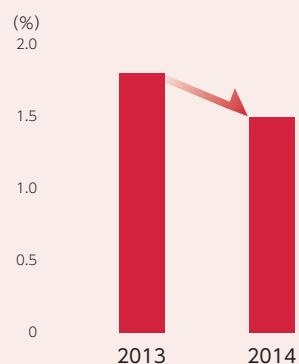


► 効果的なプロモーション施策

2014年には、ガスト利用者向けの公式モバイルアプリにて、タイムリーな情報発信やクーポン配信を行うプロモーションを開始しています。ガスト公式モバイルアプリのダウンロード数は約300万に達しています(2015年5月現在)。今後、モバイルアプリを利用して、顧客ターゲット別にクーポンを配布することで顧客の来店を促進していく方針です。

また、消費者への調査・分析に基づいて、テレビコマーシャルの放映方法、チラシのデザイン・配布方法、割引率の設定などを改良しています。2014年はこれらの施策によりプロモーションの最適化を図ることで、広告宣伝費を抑制しながら売上の増加を実現しました。

■ 売上高に占める広告宣伝費の割合



2015年5月現在

約300万
ダウンロード

ガスト公式モバイルアプリ
導入から約半年で200万
ダウンロード突破。
2015年5月現在で約300万
に達しました。

1 ひとりでも多くのお客様のために 市場環境をふまえたメニュー・マーケティング戦略

▶ 多彩なブランドで顧客ニーズに対応

すかいらーくグループでは、消費の多様化・細分化が進むお客様のニーズにしっかりとお応えするため、洋食・中華・和食をはじめとした10を超える多様なブランドを展開しています。

「子供が喜ぶキッズメニューがあるお店に行きたい」「友人とのおしゃべりを楽しみたい」「子供から祖父母まで三世代が集まるお店に行きたい」「今日はステーキが食べたい」といったさまざまなお客様のご要望に、きめ細かに対応しています。

新ブランド開発

すかいらーくグループでは、お客様のニーズの変化に対応した新しいブランドの開発を意欲的に行ってています。

2015年3月には、グループで初のカフェ業態ブランドである「むさしの森珈琲」、4月には三世代で集まる和食ブランドをコンセプトとした「いろどり和菜 三〇三（みわみ）」、豊富な種類の和膳が特徴の「chawan」がオープンしました。



▶ 地域マーケットの特性に応じた店舗戦略

出店戦略

マーケットトレンドに合わせた出店戦略

すかいらーくグループでは、従来ロードサイド（郊外）を中心に出店を行ってきましたが、都市部への人口集中といった人口動態の変化に合わせ、今後、都市部を中心に年間45～70店舗ペースで出店を行っていく方針です。

出店にあたっては、データを活用して商圈のポテンシャルや出店後の経済性を分析し、新規店舗の収益性を確保しています。

2014年には都心繁華街、郊外私鉄沿線を中心とした44店舗の出店を行いました。

2014年 新店
44
店舗

■ 2014年のブランド転換・リモデル・新店の実績

ブランド	ブランド 転換 ^(注)	リモデル	新店	(参考) 2014年 12月末 店舗数
ガスト	1	189	17	1,353
ジョナサン	—	17	4	300
バーミヤン	1	37	2	342
ステーキガスト	—	—	—	143
夢庵	4	15	5	168
その他	20	74	16	708
合計	26	332	44	3,014

(注) フランチャイズ店舗の転換を除く。

既存店戦略

詳細なマーケット分析で既存店の成長を実現

全国約3,000店の既存店を着実に成長させていくことが、当社グループの成長には欠かせません。成熟したマーケットにおいては、人口動態・人々のライフスタイルの変化や、その時々のマーケットの状況に対して、迅速かつ的確に対応した施策を着実に実行することが重要です。

厳しい外部環境の中、2013年第3四半期から7四半期連続で前年を上回る既存店売上を達成しています。

■ 既存店の売上前年比推移



※ 既存店売上高は、店舗転換した店舗を含む、13ヵ月以上営業している店舗の日商ベースであり、消費税の影響を加味していません。

ブランド転換戦略

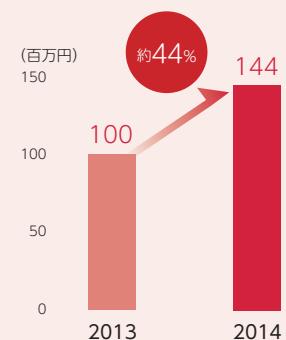
地域のニーズに合わせたブランド転換

すかいらーくグループで展開するブランドは、キッチンの構成など基本的な店舗の構造がグループ内で共通しており、地域のニーズなどに合わせて店舗を異なる他のブランドに転換することが可能です。多様なブランドを有しているからこそ、マーケットの変化に合わせて、それぞれの立地で適切なブランドを選択することができるのです。

例えば、2014年に積極的にブランド転換を実施した「しゃぶ葉」では、転換前と比較して約44%の売上高増加効果が見られました。

(注) 転換直前の1年間の平均売上高実績と転換3年後の店舗売上高見通しを比較。

■ 「しゃぶ葉」への転換による売上増加効果



リモデル戦略

リモデル（店舗内外装の刷新）による集客力の向上

シニア層や女性層の増加といったマーケットの変化に合わせ、お客様に快適な空間を提供できるよう、積極的にリモデル（店舗内外装の刷新）を行っています。2013年から約5年間のリモデル対象として、約1,500店舗を特定し、年間約300店のペースでリモデルを推進していく方針です。

2014年には332店舗のリモデルを実施し、ガストではリモデル実施前と比べて約5.3%の売上高増加を達成しました。

(注) リモデル以外の要因による売上変動影響を除外するため、リモデル実施店のリモデル実施前後の売上変化率と、リモデルを実施していないコントロール店舗の同期間での売上変化率との差により算出。

データ集計期間は、リモデル前売上高についてはリモデル実施前180日間、リモデル後売上高についてはオープン後の一時的な売上高増加効果を除外するためリモデル後91-120日。

2014年
リモデル実施店舗
332
店舗



リモデル前



リモデル後

2 安くておいしい料理を 安全・安心で美味しい料理をお手頃な価格で提供できる

▶ すかいらーくの垂直統合型サプライチェーン



調達



検査



製造

規模を活かした食材の調達

すかいらーくは、グループ約3,000店舗の規模を活かして食材の大量購入を行うことで、世界中から厳選した高い品質の原材料を最適な価格で調達しています。価格が高騰した食材については、調達産地の変更、契約期間や量の変更などあらゆる方法を検討し、おいしい食材を低価格で調達できるよう工夫をしています。

全国10カ所のセントラルキッチン

食材の管理と一次加工は、全国に10カ所あるセントラルキッチンで行います。食材のカットなどの下ごしらえや自家製ソースなどの調理を集約して効率よく行うことで、店舗での調理負担を軽減し、高いクオリティの料理を安定した品質で提供できています。また、年間延べ13万件に及ぶ細菌検査を実施し、徹底した品質管理を行っています。



▶ 調達の工夫による価値創造

組織力を活かして進化を続ける食材調達

すかいらーくの食材調達の強みは、圧倒的な規模と、購買・生産・メニュー部門が三位一体となった組織力です。多彩なブランド、自社での加工・流通が可能なセントラルキッチンを持つことで、一括調達した食材を多様なメニューに展開できます。1つの食材でも、規格や部位によって使うブランドを変えることで全体の購買価格を下げることが可能です。また、食材を効率よくメニューに反映すべく3部門が一体となり協議を重ね、サプライチェーン全体の最適化を図ることで、ファミリーレストランではかつてない付加価値の高いメニューを生み出しています。2014年のアボカドフェアでは、複数ブランド

でフレッシュなアボカドを使ったメニューを開発し、700万個のメキシコ産アボカドを調達・使用しました。これは、2014年に日本に輸入されたアボカドの50個に1個を当社が買ったという計算になります。当社の経験豊富なバイヤーたちが実際に産地へ足を運び、取引先とのコミュニケーションを大切にして築いた信頼関係が食材の安全性および安定供給を担保し、メニューを生み出す源泉となっています。今後は、店舗オペレーション改善も加えた「四位一体の調達」を目指し、すかいらーくのサプライチェーンの強みをさらに引き出していきます。

仕組み

すかいらーくグループでは、食材調達からセントラルキッチン（自社工場）での調理、店舗配送まで、一貫して自社で行っています。メニューの工夫や、各工程においてスケールメリットを活かしコストの最適化を図ることで、お手頃価格を実現しています。また、各工程において厳しい品質管理ルールを策定し、遵守することで、どの店舗でも安全・安心でおいしい料理を提供しています。



新鮮な食材を毎日届ける配送網

すかいらーくでは、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管轄内店舗への食材などを一括して配送する自社流通網を構築しています。1日当たり約400台のトラックが毎日効率よく担当店舗を巡回し、店舗からセントラルキッチンに発注された食材を迅速に配送することで、各店舗への新鮮な食材の供給が可能となっています。

統一されたオペレーションで調理品質を担保

店舗の調理プロセスでは、全国の店舗で統一された品質での料理提供が、最重要課題となります。スタッフが適切に調理を行うことができるよう、手順をわかりやすくまとめたマニュアルを整備するとともに、調理指導を行うことで、おいしい料理を提供できる仕組みが構築されています。また、オーダーが入ってからお客様に料理を提供す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

接客は、お客様に安心して気持ちよく食事を楽しんでいただくためのバリューチェーンの最後の重要なプロセスを担います。入店されたお客様のご案内、おすすめメニューのご紹介、適切なタイミングでの料理のご提供などのオペレーションを改善するよう日々努力しています。全店舗の従業員は「すべてはお客様の笑顔のために」をモットーに、笑顔と心地よい接客で、お客様をお迎えします。

お客様に安心してお食事を楽しんでいただくために。

コーポレートサポート本部
品質管理グループ
衛生検査チーム
東松山検査室マネージャー
桐田 千鶴子

東松山検査室では、食材の細菌検査、自社工場と管轄店舗の衛生指導を行っています。お客様に安全・安心な食材をお届けするためには、検査室での1日約100件にも及ぶ細菌検査の実施も大切ですが、それ以上に衛生管理の手順と意識を現場に根づかせることが重要です。細かいルールをつくるだけでなく、自社工場での毎日の巡回、店舗での巡視、スタッフへの啓発活動を通じて、地道に根気強く安全衛生指導を続けています。

お客様の命を育む食の仕事に、事故は決して許されません。私たちの仕事の責任は重くプレッシャーも大きいですが、私たちが設定した手順がしっかりと現場で守られているのを見るのは大きな喜びです。より安全で現場の仲間たちも作業をしやすい安全衛生手順を追究し、お客様に安心しておいしい料理を楽しんでいただけるように、これからも頑張っていきたいと思います。

3 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



すかいらーくグループでは、グループで働く人材を「人財」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^(注)ものスタッフが働く当社グループでは、優秀な人財を確保し定着率を高めるための独自の仕組みを構築し、人財の価値向上に努めています。

(注) 在籍数ベース

2014年従業員
約10万人^(注)

▶ すかいらーくを支える人財

近年、労働市場における人財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りていきます。

■ パート・アルバイト入社総数

2013年
約4万3千人



2014年
約4万6千人

■ 1店舗当たりのパート・アルバイト在籍人数

2013年
平均32人



2014年
平均33人

価値ある人財を確保するために

スタッフ採用窓口を各店舗から本部へと集約することで、勤務希望者に対して効果的にコミュニケーションを図れるように工夫しています。採用窓口をグループで一本化することで、希望者に対しての迅速なコンタクトを図り、希望者が勤務可能な店舗をグループ全体で検索して紹介することで、働く意欲をお持ちの方に対しての効率的なアプローチを実現しています。

コールセンターでの採用面接セッティング対象店舗は、2015年4月現在で530店舗となっています。

コールセンター
対象店舗
530店舗
(2015年4月現在)

▶ 定着率向上プロジェクトの実施

すかいらーくの各店舗では、お客様においしい料理を気持ちのよいサービスで味わっていただくために、トレーニングプログラムの充実による定着率向上とサービスの質の向上に取り組んでいます。

トレーニングプログラムの実施

お店の成長にはパート・アルバイトの定着と店舗オペレーションの習熟が不可欠です。

新しく店舗に入ったスタッフに早く仕事に慣れて、長く働いていただけますように、トレーニングプログラムを整備し、マネージャーやトレーナーがしっかりとトレーニングを行う体制を構築しています。また、習熟度に応じて社員登用の道も用意しており、すかいらーくグループの一員として価値観と業務知識を共有することで、長期にわたって働いていただけやすい環境をサポートしています。

働き方のダイバーシティ（多様性）の尊重

地域密着での店づくりに注力する原則転勤のない店舗限定の「コミュニティ社員」、転居を伴わない範囲で勤務する「エリア社員」など、転勤や転居のない働き方の設定とともに、失効した有給休暇を病気・育児・介護に使える「限定有給休暇制度」など、多様な働き方を選択できる機会を設けています。また、採用についても養護学校などとの協力を進め、知的障がいを持った高校生への店舗実習（インターンシップ）活動を通して、毎年20～30名の方が定期的に入社しています。

スタッフの高い定着率

このような充実した教育プログラムや社内制度により、10年を超えるキャリアを持つマネージャーが1,700人超、在籍3年間以上のパート・アルバイトが約3割に達するなど、他のフードサービスと比較して高い定着率を誇ります。高いスキルとロイヤリティを身につけた人財は、すかいらーくの店舗価値を高めるだけでなく、国内飲食・サービス業の価値向上にも大きく貢献しています。



お客様もスタッフもみんなが笑顔になれるお店です。



ガスト東松山店
フロアスタッフ

石井 さおり

毎朝8時。子供を幼稚園に送り届けた後、モーニングのお食事を楽しまれるお客様を笑顔でお迎えすることから、私のガストでの1日が始まります。ガストには常連のお客様が多く、「いつものを頂戴」と注文されることもしばしばです。お客様と接する時に一番大切にしているのは、おもてなしの気持ちです。ピークタイムでも、小さいお子様連れのお客様に取り皿をご用意できたか、自分がお客様だったら何を一番してほしいのか、振り返っては反省しています。ときにはお客様から厳しいご意見をいただくこともありますが、真摯に丁寧に向き合うほど、お客様はリピーターとなってくださることが多いように思います。

スタッフ同士の人間関係やチームワークもよく、毎日お店に行くのが楽しみです。お客様もスタッフも笑顔になれるお店で、これからもずっと働き続けていきたいと思います。

環境・社会に対する取り組み

食材を育む地球を守り、安全・安心な料理を提供

廃棄物削減と生ごみのリサイクル

すかいらーくグループでは、日々、セントラルキッチンや店舗で発生する廃棄物の削減およびリサイクルに取り組んでいます。全国10か所に拠点を持つセントラルキッチンの生ごみは外部企業に委託してリサイクル処理を行っており、さらに最も規模の大きい東松山のセントラルキッチンでは、自社内にリサイクル処理施設を設け肥料化処理を行っています。廃棄物量は毎年減少傾向にあり、今後もさらに削減を進めると同時に、廃食油を再利用したバイオディーゼル燃料をセントラルキッチンと店舗をつなぐトラックに活用するなど、地球温暖化対策においても積極的に取り組んでいきます。



さとうきびの搾りカスのリサイクル



さとうきびから砂糖を生産する際に発生する茎や葉などの残滓(搾りカス=バガス)は、世界中で年間約1億トンにも上るといわれています。すかいらーくグループでは、廃棄物として処分されていたバガスをパルプ原料として製品化されたペーパータオルを店舗やセントラルキッチンで使用しています。バガスの再利用は、廃棄物として処理する際のコストやエネルギーの削減とともに、紙の原料となる木材用量の削減、ひいては森林保護にもつながるため、地球温暖化防止などさまざまな環境保護が期待されます。すかいらーくグループは地球規模の環境問題も視野に入れて取り組んでいます。

事業継続計画(BCP)の策定

すかいらーくグループは「価値ある豊かさの創造」という経営理念のもと、「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」ことを通じて社会貢献を目指しています。そのためには、災害などの緊急事態においても事業を継続するという社会的使命を果たすことが重要です。この基本理念に基づき、緊急事態が発生した際には、お客様、従業員の人命を最優先に、地域社会や官公庁と綿密な連携を図り、事業の継続、店舗営業の早期復旧を行うための対応、体制を定めた「事業継続計画」を策定しています。

大規模災害への対応

生きるために欠かせない「食」を提供する企業として、すかいらーくグループは大規模災害においても「食」を通じた社会貢献を目指しています。災害が発生した際、的確な対応、支援を行うためには、正確で迅速な状況把握と情報共有、そして、営業・商品・生産・購買・事業インフラなどそれぞれの役割を担う各部門の連携が重要になります。すかいらーくグループでは、上記の事業継続計画(BCP)に基づき、大規模災害時をはじめとする緊急事態発生時の基本姿勢や被災地支援に向けた基本方針、対応、組織体制について「緊急事態対応規程」を策定し平時より備えています。

するために

東日本大震災における支援活動

2011年3月11日に発生した東日本大震災の際には、仙台のセントラルキッチンを拠点に、発生当日から近隣の村役場や避難所に食料品をご提供するとともに、全国の従業員からボランティアを募り、気仙沼と女川町の避難所で同年8月17日まで夕食の炊き出しを行いました。延べ2,700人が参加し、約195,000食をご提供しました。さらに2013年2月、セントラルキッチンの所在地である宮城県黒川郡大衡村と災害協定を締結しました。また、2007年7月16日に発生した新潟県中越沖地震、1995年1月17日に発生した阪神淡路大震災の際にも食料品のご提供や炊き出しなどの支援を行いました。



NPO法人「ラオスのこども」への寄付

店舗で提供している一部のコーヒーにラオス産コーヒー豆をブレンドしています。コーヒー豆の購買額1kg当たり1円をNPO法人「ラオスのこども」に寄付しています。同法人は1982年よりラオスの子供たちの教育環境向上を目指して活動している国際協力NGOで、寄付によってラオスの民話や文学を学べる学習書や環境をテーマとした絵本を出版し、貧困層の子供たちに配布しています。寄付はラオス国内の教育格差解消のためにも使われています。2011年には、少数民族が住む地域の小学校2校で、当社バイヤーも参加して贈呈式典が開催されました。今後も、ラオスの子供たちの笑顔のために支援を行っていきます。



募金活動

すかいらーくグループでは、国内外で大規模な災害などが発生した際には、全国に展開する約3,000店の店舗網を活かし、募金活動を展開しています。多くのお客様や従業員から寄せられた貴重な募金は、それぞれの寄託機関を通してさまざまな支援活動に活用されています。

【事例】

- 東日本大震災募金
1億9,097万2,097円(2011年3月～9月)
- 東日本大震災 震災孤児等の育英支援募金
1億236万8,283円(2011年9月～2014年12月)
- フィリピン台風30号緊急募金
5,781,467円(2013年11月下旬～2013年12月31日)

お客様相談室の設置

すかいらーくグループは「すべてはお客様の笑顔のために」をモットーに、ご来店いただくお客様一人ひとりに最高の店舗体験のご提供を目指しています。そのためには、実際に店舗を利用されたお客様からの当社に対するご意見やご要望は重要な指針となります。そこで、そのような率直なお声を反映させる機能として「お客様相談室」を設置しています。「お客様相談室」に日々お寄せいただいている貴重なご意見は、メニュー開発やメニュー品質の向上、接客サービスの改善などに反映し、よりよい店づくり、企業としてのさらなる成長につなげるように取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス

健全で効率性、透明性の高い経営を推進しています

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は「食」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して考え、お客様をはじめとする、社内外のあらゆる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、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。

当社は、移ろいが早く変化の激しい外食市場に対応するためには、柔軟で迅速な経営判断とその実行が必要であると考え、取締役会を少人数にする一方、事前に十分な情報共有、議論、検討を行うことができる体制を整えています。この業務執行を監督する社外取締役および社外監査役は、高度な経営の経験と知見を持っており、当社グループの効率的な経営とコーポレート・ガバナンスの実現を両立することができるものと考えています。

なお、当社は東京証券取引所に「コーポレート・ガバナンス報告書」を提出しています。

会社の機関の内容

取締役会

当社の取締役会は、取締役7名(うち3名は社外取締役)で構成され、当社の経営および業務執行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、監査役も出席することとなっています。また、全体方針や戦略の立案および執行を迅速かつ機動的に遂行するため、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。

2014年取締役会開催回数 25回

執行役員会議

社長およびすべての執行役員(マネージングディレクター)により構成される執行役員会議を原則週1回開催し、会社全体に係る重要な事項について十分な報告、検討議論を行って

います。さらに、グループ委員会(人事・制度委員会および政策・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・検討決議を行っています。

2014年執行役員会議開催回数 42回

監査役会

監査役会は、3名の監査役(うち2名は社外監査役)で構成され、監査役会規程に基づき、原則として毎月1回開催しています。各監査役は、取締役会などへの出席、業務状況の調査などにより、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視しています。監査役会では、経営活動やコンプライアンスに関する状況について幅広く意見交換を行うとともに、監査方針および職務に関する事項の決定、常勤監査役の選定および解職、監査報告の作成などを行っています。

2014年監査役会開催回数 16回

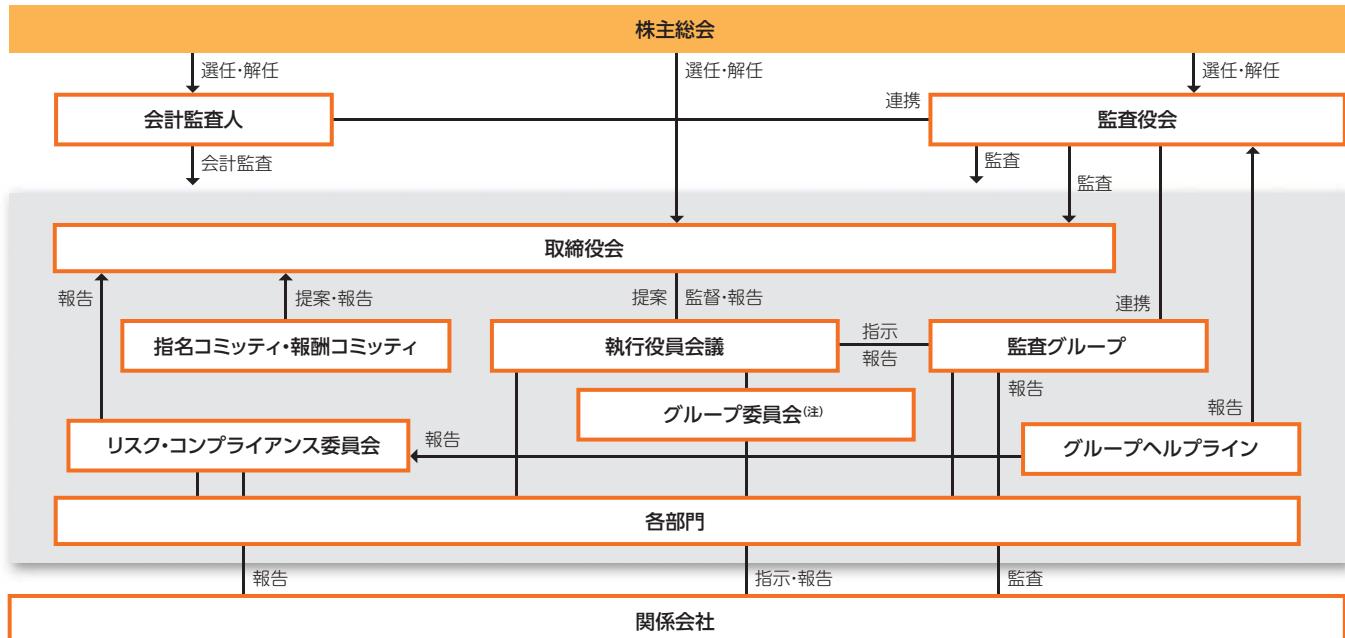
その他委員会

当社は、代表取締役社長およびすべての執行役員で構成される、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。その決定を受け、グループ各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、グループ各社のコンプライアンス推進状況、違反行為の防止対策、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・報告を行っています。

会計監査人

当社は、会計監査人として有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、厳正な会計監査を受けています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要



(注)グループ委員会は人事・制度委員会と政策・投資委員会をいいます。

業績のさらなる向上に向けた、PDCAサイクルの適切な運用

～業績をタイムリーに分析し、必要なアクションを迅速に実行するプロセス～

1. パフォーマンスマネジメントによる週次業績の分析とアクションの合意・実行

毎週月曜日に、前日までの1週間の業績(速報値)を、CEO・CFO・フィールドオペレーション本部・マーケティング本部・財務本部といった社内関係者でレビューするミーティング「パフォーマンスミーティング」を開催しています。このミーティングは、データ分析に基づき課題を明確にするとともに、課題解決に必要となるアクションを関係者が合意し、具体的なアクション実行に速やかに移行することを目的としています。刻々と変化するマーケット環境を把握し、業績向上に向けた施策を適切かつスピーディーに実行することが可能なプロセスとなっています。

2. 執行役員会議および取締役会における月次業績の レビュー、議論

月初の執行役員会議および毎月の定例取締役会において、前月の業績(速報値)を執行役員や取締役が詳細にレビューし、計画の進捗確認とアクションの方向性に関する活発な議論を行っています。

役員一覧

多様なバックグラウンドを持つ経験豊富な経営陣

役員一覧 (2015年3月30日現在)

取締役



取締役会長
ラルフ・アルバレス

略歴

1977年12月	バーガーリングCorp.入社
1990年11月	ウェンディーズ インターナショナルInc.
1994年 5月	マクドナルドCorp.
2003年 1月	同社 米国地区COO
2004年 1月	同社 米国地区プレジデント
2005年 1月	同社 北米地区プレジデント
2006年 8月	同社 プレジデント&COO
2009年 2月	イーライリリー・アンド・カンパニー 取締役(現任)
2010年 8月	ロウズ・カンパニーズInc. 取締役(現任)
2012年 5月	ダンキン・ブランズ・グループ Inc. 主席取締役(現任)
2013年 1月	旧すかいらーく③ 取締役会長
2013年 8月	リアロジー・ホールディングス 取締役(現任)
2014年 7月	当社 取締役会長(現任)



代表取締役社長
谷 真

略歴

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(現任)

※ 旧すかいらーく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
旧すかいらーく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
旧すかいらーく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
現在の当社は2014年7月1日に旧すかいらーく③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

取締役執行役員

財務本部マネージングディレクター 寺口 博

【略歴】

1982年モービル石油(株)入社。(株)インテリジェンス取締役常務執行役員などを経て、2014年当社執行役員財務本部マネージングディレクターに就任(現任)。

取締役 杉本 勇次

【略歴】

1992年三菱商事(株)入社。2006年ペインキャピタル・アジア・LLCマネージングディレクターに就任(現任)し、現在同社日本代表。(株)ドミニ・ピザジャパン取締役などを経て、2011年当社社外取締役に就任。
2014年より現職。

社外取締役 ディビッド・グロスロー

【略歴】

1992年日本電気(株)入社。2008年ペインキャピタル・アジア・LLCマネージングディレクターに就任。(株)ディーアンドエムホールディングス取締役などを経て、2012年当社社外取締役に就任。現在に至る。

【選任理由】

ペインキャピタルにおいて、さまざまな企業の業績改善に携わってきた豊富な経験と知見が、当社の成長のために必要と判断し社外取締役に選任しています。

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、住友商事(株)顧問、および(一社)日本ケーブルテレビ連盟理事長も務める。

【選任理由】

総合商社の海外法人や国内法人の役員勤務から得た豊富な経験と知見が、当社の成長のために必要と判断し社外取締役に選任しています。

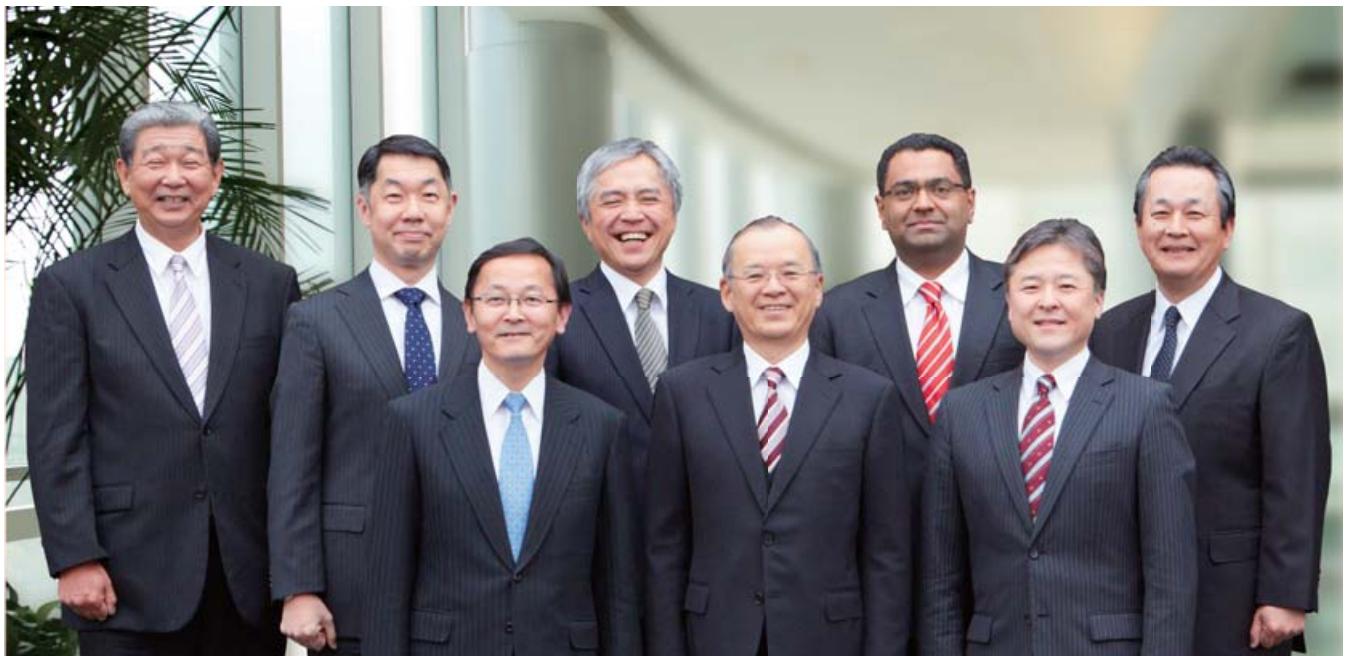
社外取締役 横山 淳

【略歴】

1992年三菱信託銀行(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。2015年当社社外取締役に就任し、現在に至る。

【選任理由】

ペインキャピタルにおいて、さまざまな企業の業績改善に携わってきた豊富な経験と知見が、当社の成長のために必要と判断し社外取締役に選任しています。



CEOの谷(前列中央)と執行役員

監査役

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。

社外監査役 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年当社社外監査役に就任し、現在に至る。(株)ヤンマー、(株)極洋の非常勤顧問も務める。

【選任理由】

農林水産省、水産庁および業界団体での豊富な経験と知見が、当社の成長のために必要と判断し社外監査役に選任しています。

社外監査役 守谷 治

【略歴】

1979年通商産業省(現経済産業省)に入省。2006年日本産業パートナーズ(株)のマネージングディレクター(現シニアエグゼクティブ)に就任。(株)トヨタケーラム、サンテレホン(株)の取締役などを経て、2015年当社社外監査役に就任。現在に至る。

【選任理由】

長年にわたる行政機関における経験や、通信機器業界をはじめとする幅広い分野における経営と監査の経験を活かし、当社経営について適切な監督を行っていただけるものと判断し、社外監査役として選任しています。

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

- 【略歴】・野村證券(株)で25年勤務し、主計部門、IT部門、企画部門などを担当
- ・元野村プリンシパル・ファイナンス(株)執行役員

櫻井 功 人財本部マネージングディレクター

- 【略歴】・(株)三和銀行において17年間大企業営業・国際業務・人事などを経験
- ・日本ゼネラルエレクトリックグループ会社の人事部長として大規模組織改編と組織文化改革をリード
- ・HSBCジャパンの人事部長として事業拡大に対する戦略サポートを推進

松本 純男 フィールドオペレーション本部マネージングディレクター

- 【略歴】・(株)バーミヤン入社後、バーミヤンカンパニー業務部長、バーミヤン統括営業部長などを経て、2012年より「ガスト」以外のブランドを統括する部門のヘッドとして活躍
- ・2013年12月から「ガスト」を含む全ブランドを統括する本部長に着任

ニシャード・アラニ マーケティング本部マネージングディレクター

- 【略歴】・A.Tカーニーにてプリンシパルとしてコンサルティング業務に従事
- ・スター・バックス・コーヒー・アジア・パシフィック社におけるリテール・オペレーションおよびサプライチェーン責任者

姫野 稔 購買本部マネージングディレクター

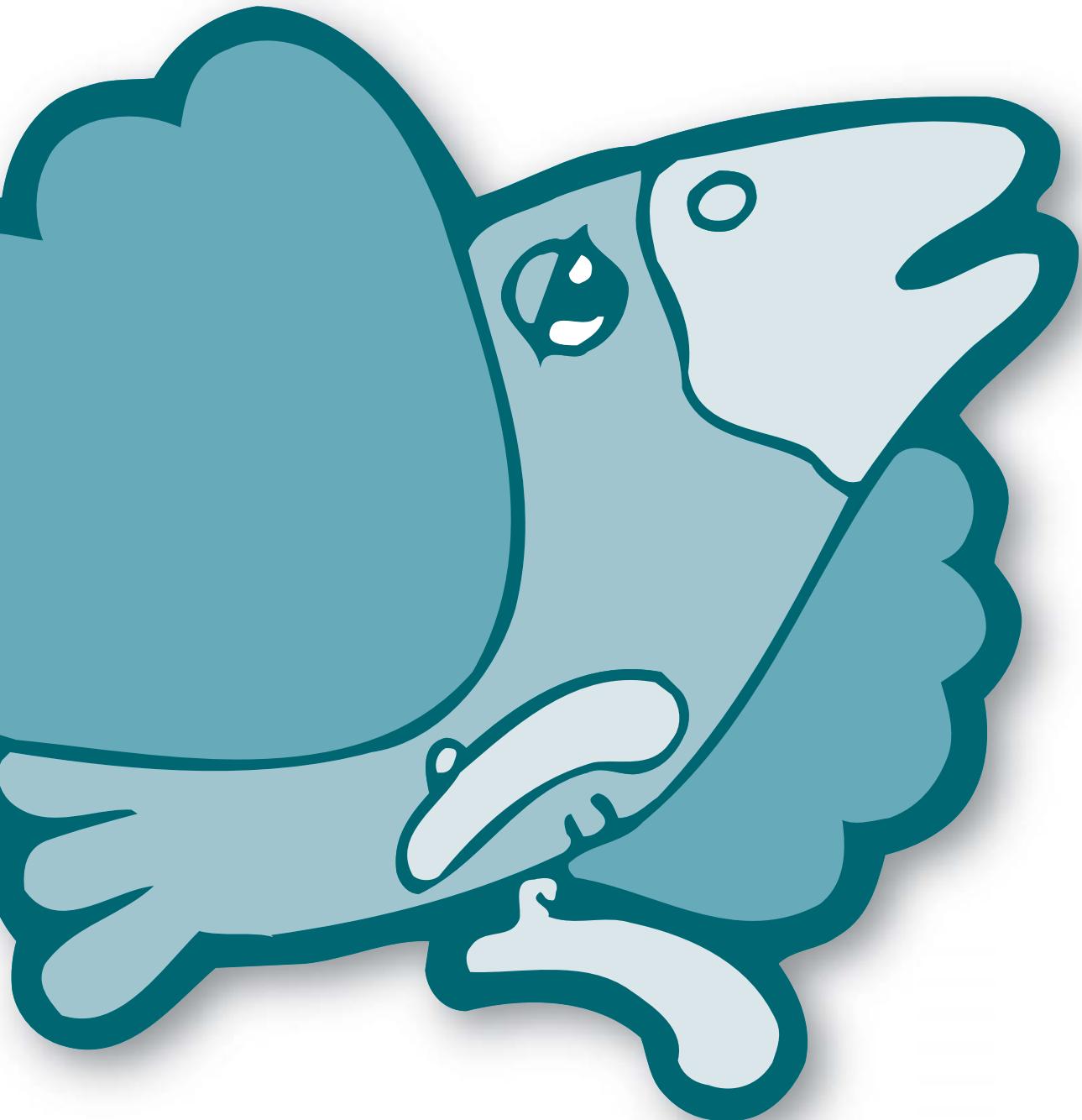
- 【略歴】・バーミヤンカンパニー代表、子会社ニラックス代表取締役社長などを経験し、2011年より購買本部MD

相原 敏明 生産本部マネージングディレクター

- 【略歴】・バ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、建設本部長などを歴任し、2012年より生産本部MD

門脇 滋人 店舗開発本部マネージングディレクター

- 【略歴】・三井不動産(株)で20年勤務し、アウトレットモールおよび商業施設の企画・開発・運営を担当
- ・(株)ファーストリテイリング執行役員としてUNIQLOをはじめとするグローバル店舗開発を担当



財務セクション

経営成績および財政状態に関する分析	29
連結財政状態計算書	30
連結純損益計算書／連結包括利益計算書	31
連結持分変動計算書	32
連結キャッシュ・フロー計算書	33

経営成績および財政状態に関する分析

経営成績の分析

当社グループは、安定かつ継続した売上成長の実現(既存店の収益力強化、新規出店)と事業運営のさらなる最適化を通じた利益率向上という成長戦略を掲げて、主要施策を引き続き実行しました。

これらの施策を通じて、お客様満足度の向上を目指した結果、当社の当年度(2014年度)の全店売上高は、消費税増税の影響にもかかわらず前年度比102.3%となりました。

また、事業運営のさらなる最適化による利益率向上については、円安や主に肉類を中心に食材市場価格が上昇する中、購買・加工・物流における最適化を継続的に実施し、原価率を前年度と同水準(30.1%)としました。また、店舗オペレーションシステムの改革をさらに推進し、調理システムや省エネ機器の導入など店舗設備の改善と効率化を図りました。

以上の結果、売上収益は3,400億2百万円(前年度比75億18百万円増)、営業利益は216億42百万円(前年度比9億21百万円減)、税引前利益は167億67百万円(前年度比49億67百万円増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は94億69百万円(前年度比23億82百万円増)となりました。

EBITDAは347億87百万円(前年度比6億20百万円減)、調整後EBITDAは422億10百万円(前年度比36億58百万円増)、調整後当期利益は131億74百万円(前年度比30億62百万円増)となりました。

財政状態の分析

流動資産は384億91百万円で、主に現金及び現金同等物の増加ならびにたな卸資産およびその他の流動資産の減少により、前年度末に比べ27億44百万円増加しました。非流動資産は2,736億64百万円で、主に有形固定資産の増加により、前年度末に比べ25億19百万円の増加となりました。

総資産は3,121億55百万円となり、前年度末に比べ52億63百万円増加しました。

また、流動負債は短期借入金の減少ならびにその他の金融負債およびその他の流動負債の増加により、前年度末に比べ2億55百万円減少し、554億41百万円となりました。非流動

負債は主に長期借入金の減少により、前年度末に比べ142億56百万円減少したことを受け、1,629億57百万円となりました。

負債合計は、2,183億98百万円で、前年度末に比べ145億11百万円減少しました。

資本は、資本剰余金が78億36百万円増加したこと、および利益剰余金が94億69百万円増加したことを受け、前年度末に比べ197億74百万円増加し、937億57百万円となりました。

キャッシュ・フローの分析

現金及び現金同等物の当年度末残高は、前年度末比95億円増加し、233億83百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動により得られた資金は、税引前利益167億67百万円、減価償却費及び償却費129億64百万円を計上したことなどにより、371億47百万円(前年度は270億16百万円)と大幅増となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動により使用した資金は、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117億15百万円などにより、117億81百万円(前年度は94億80百万円)となりました。

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、長期借入金の返済による支出147億円、リース債務の返済による支出41億94百万円および株式の発行による収入47億27百万円などにより、159億21百万円(前年度は155億7百万円)となりました。

連結財務諸表(国際会計基準)

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2013年12月31日)	当連結会計年度 (2014年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物.....	13,883	23,383
営業債権及びその他の債権.....	6,617	7,144
その他の金融資産.....	110	94
たな卸資産.....	5,634	4,108
その他の流動資産.....	9,503	3,762
流動資産合計.....	35,747	38,491
非流動資産		
有形固定資産.....	86,520	90,498
のれん.....	146,320	146,320
その他の無形資産.....	2,402	1,958
その他の金融資産.....	24,726	24,194
繰延税金資産.....	10,710	10,058
その他の非流動資産.....	467	636
非流動資産合計.....	271,145	273,664
資産合計	306,892	312,155
負債及び資本		
負債		
流動負債		
短期借入金.....	14,645	9,464
営業債務及びその他の債務.....	24,469	23,833
その他の金融負債.....	5,332	7,200
未払法人所得税等.....	1,992	2,926
引当金	73	105
その他の流動負債.....	9,185	11,913
流動負債合計.....	55,696	55,441
非流動負債		
長期借入金.....	150,111	139,883
その他の金融負債.....	14,949	10,267
引当金	11,867	12,427
繰延税金負債	—	2
その他の非流動負債	286	378
非流動負債合計	177,213	162,957
負債合計	232,909	218,398
資本		
資本金	100	2,479
資本剰余金	59,838	67,674
その他の資本の構成要素	301	376
利益剰余金	13,693	23,162
親会社の所有者に帰属する持分合計	73,932	93,691
非支配持分	51	66
資本合計	73,983	93,757
負債及び資本合計	306,892	312,155

連結純損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年1月1日 至 2013年12月31日)	当連結会計年度 (自 2014年1月1日 至 2014年12月31日)
売上収益.....	332,484	340,002
売上原価.....	△100,242	△102,207
売上総利益.....	232,242	237,795
その他の営業収益.....	317	673
販売費及び一般管理費.....	△206,969	△209,419
その他の営業費用.....	△3,027	△7,407
営業利益.....	22,563	21,642
受取利息.....	78	41
その他の収益.....	577	320
支払利息.....	△7,277	△5,181
その他の費用.....	△4,141	△55
税引前利益.....	11,800	16,767
法人所得税費用.....	△4,703	△7,288
当期利益.....	7,097	9,479
当期利益の帰属		
親会社の所有者.....	7,087	9,469
非支配持分	10	10
当期利益.....	7,097	9,479
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	37.29	49.57
希薄化後1株当たり当期利益(円)	37.29	49.47

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年1月1日 至 2013年12月31日)	当連結会計年度 (自 2014年1月1日 至 2014年12月31日)
当期利益	7,097	9,479
その他の包括利益		
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	192	80
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	192	80
税引後その他の包括利益.....	192	80
当期包括利益.....	7,289	9,559
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者.....	7,272	9,544
非支配持分	17	15
当期包括利益.....	7,289	9,559

連結持分変動計算書

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	他の資本の構成要素	
			在外営業活動体 の換算差額	合計
2013年1月1日	47,518	39,433	116	116
当期利益	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	185	185
当期包括利益合計	—	—	185	185
資本金から資本剰余金への振替	△47,418	47,418	—	—
配当金	—	△27,790	—	—
株式報酬取引	—	73	—	—
所有者による労務拠出	—	700	—	—
その他の増減	—	4	—	—
所有者による拠出及び所有者への分配合計	△47,418	20,405	—	—
所有者との取引額等合計	△47,418	20,405	—	—
2013年12月31日	100	59,838	301	301
当期利益	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	75	75
当期包括利益合計	—	—	75	75
新株の発行	2,379	2,359	—	—
株式報酬取引	—	61	—	—
所有者による労務拠出等	—	5,542	—	—
その他の増減	—	△126	—	—
所有者による拠出及び所有者への分配合計	2,379	7,836	—	—
所有者との取引額等合計	2,379	7,836	—	—
2014年12月31日	2,479	67,674	376	376

(単位:百万円)

	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
2013年1月1日	6,606	93,673	34	93,707
当期利益	7,087	7,087	10	7,097
その他の包括利益	—	185	7	192
当期包括利益合計	7,087	7,272	17	7,289
資本金から資本剰余金への振替	—	—	—	—
配当金	—	△27,790	—	△27,790
株式報酬取引	—	73	—	73
所有者による労務拠出	—	700	—	700
その他の増減	—	4	—	4
所有者による拠出及び所有者への分配合計	—	△27,013	—	△27,013
所有者との取引額等合計	—	△27,013	—	△27,013
2013年12月31日	13,693	73,932	51	73,983
当期利益	9,469	9,469	10	9,479
その他の包括利益	—	75	5	80
当期包括利益合計	9,469	9,544	15	9,559
新株の発行	—	4,738	—	4,738
株式報酬取引	—	61	—	61
所有者による労務拠出等	—	5,542	—	5,542
その他の増減	—	△126	—	△126
所有者による拠出及び所有者への分配合計	—	10,215	—	10,215
所有者との取引額等合計	—	10,215	—	10,215
2014年12月31日	23,162	93,691	66	93,757

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 2013年1月1日 至 2013年12月31日)	当連結会計年度 (自 2014年1月1日 至 2014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	11,800	16,767
調整:		
減価償却費及び償却費	12,701	12,964
非金融資産の減損損失	1,414	677
固定資産処分損益	925	768
受取利息	△78	△41
その他の収益	△577	△320
支払利息	7,277	5,181
その他の費用	4,141	55
	37,603	36,051
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)	△321	△512
たな卸資産の増減額(△は増加)	△505	1,530
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	2,508	△1,579
その他	405	7,203
営業活動による現金生成額	39,690	42,693
利息及び配当金の受取額	31	6
利息の支払額	△6,404	△4,940
法人所得税等の支払額	△6,391	△6,289
法人所得税等の還付額	90	5,677
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,016	37,147
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の払戻による収入	1,000	—
有形固定資産の取得による支出	△11,677	△11,715
有形固定資産の売却による収入	395	3
無形資産の取得による支出	△296	△323
貸付金の回収による収入	33	16
敷金及び保証金の差入による支出	△469	△776
敷金及び保証金の回収による収入	1,547	1,259
その他	△13	△245
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,480	△11,781
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	166,582	—
長期借入金の返済による支出	△141,972	△14,700
株式の発行による収入	—	4,727
リース債務の返済による支出	△3,808	△4,194
支払配当金	△27,790	—
償還可能累積配当優先株式の償還による支出	△8,519	—
借入関連手数料の支払による支出	—	△1,754
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15,507	△15,921
現金及び現金同等物に係る換算差額	71	55
現金及び現金同等物の増減額	2,100	9,500
現金及び現金同等物の期首残高	11,783	13,883
現金及び現金同等物の期末残高	13,883	23,383

株主情報／会社情報

基本情報

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4日

代 表 者 代表取締役社長 谷 真

資 本 金 2,479百万円

従業員数
(2014年12月末現在)
正社員 5,683名(単体 4,365名)
パート・アルバイト 92,539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
(2014年12月末現在)
国内グループ 2,973店舗
海外を含む 3,014店舗

セントラルキッチン
および工場
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

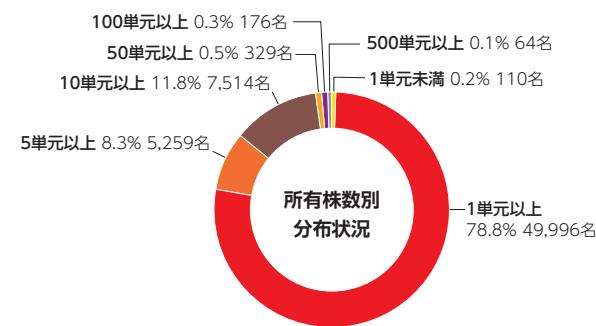
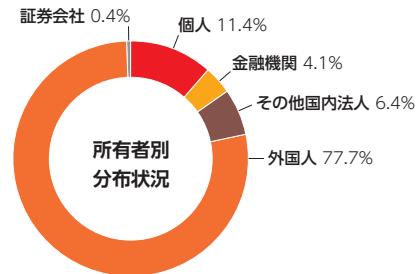
株式の状況 (2014年12月末現在)

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 63,448名

株式分布状況



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
<http://www.skylark.co.jp/>
- IRサイト
<http://ir.skylark.co.jp/>



本アニュアルレポートは、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誘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、本アニュアルレポート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、本アニュアルレポート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、本アニュアルレポートの内容または本アニュアルレポート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、本アニュアルレポートは、米国における証券の売付けの勧誘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もなく、1933年米国証券法に基づいて証券の登録を行つか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誘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し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。