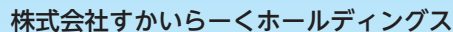


第9期 定時株主総会 招集ご通知



証券コード 3197

■株主総会にご出席の株主様へのお土産の提供はいたしておりませんのでご了承賜りますようお願い申し上げます。

開会 午前10時 (受付開始：午前9時)

京王プラザホテル 本館5階
「コンコードボールルーム」

末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

第9期定時株主総会招集ご通知 5

株主總會參考書類 9

招集ご通知添付書類

事業報告

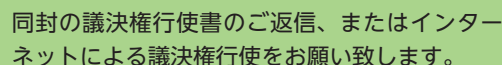
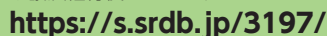
1. 企業集団の現況17

2. 会社の現況32

連結計算書類 39

計算書類 41

監查報告43



価値ある豊かさの創造

株主・投資家の皆さまには、ご支援、ご愛顧を心より感謝申し上げます。

2019年度は、少子高齢化に伴う労働力の減少、人件費の高騰、消費税増税、相次ぐ自然災害等、外食にとって厳しい経営環境となりました。一方で、東京オリンピック・パラリンピックの開催や消費者のライフスタイルの変化による喫食の増加等、景気回復への期待はあるものの、政治・経済の変動リスク、また世界的に広がりを見せる疾病リスク等、消費を下押しする要素が存在しております。

このような社会の変化に対応できる組織体制を構築し、持続的な成長を目指すために、当社は「店舗と従業員への投資」を最優先し、IT・デジタルの活用を通じたさまざまな施策の準備を進めてまいりました。いよいよ今年から生産性の向上とサービス向上の両立を図る「営業主導型の構造改革」を実行に移します。一つには個店ごとの営業体制からエリア単位の営業体制に移行し、安定した人員配置による効率的かつ強固な店舗運営力を確立いたします。次に、お客様満足度の向上と従業員の生産性向上を目的として2019年2月からガストに導入を開始した「デジタルメニューブック」の配備を、2020年上半期には全店で完了いたします。今後ともデジタルデバイスの利活用を促進し、お客様とのコミュニ

ケーションの円滑化と店舗サービスのさらなる向上に取り組んでまいります。

販促活動につきましては、開発してきたデジタルプロモーションシステムをより一層進化させ、お客様のライフスタイルに合致した情報を的確にお届けするとともに、手配りチラシや新聞チラシといった従来型の販促手法と合わせて、地域に密着した活動を展開いたします。

外食市場は競争が激しさを増しています。人件費を始めとするコスト上昇に対応するために最も重要なことは、当社のテーブルサービスレストラン専門集団としての価値の源泉を磨き込むことにより競争優位性を維持し、成長を維持することと考えています。そのために購買・生産における高加工度商品の開発・製造やデジタイゼーション、営業時間の最適化等、店舗従業員の負荷を軽減することで作業を効率化し、そのことによってサービス全体の水準を向上させます。こうした一つひとつの改善を地道に行っていくことがお客様の満足度向上につながり、持続的な成長を遂げることができると確信しております。

また、お客様に支持されるレストランであり続けるためには、当社が国内外の環境面、社会面、また従業員の働き方などの課題解決に積極的に取り組ん

でいくことが重要と考えております。2019年度にはお客様および従業員の受動喫煙防止を目的として全店で敷地内全面禁煙化を実施しました。また、CO₂排出量削減のため、石油由来のプラスチック製レジ袋を植物由来のバイオマスに切り替えております。働き方改革を推進し、店舗の営業時間や年末年始の店舗営業の見直しなど、従業員の職場環境改善にも継続して取り組みました。2020年以降もESGおよびSDGs（持続可能な開発目標）を積極的に経営に取り込んだ事業活動に努めてまいります。

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。2020年12月期の配当につきましては、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行う方針とさせていただくこととし、1株当たり年間19円（うち中間配当9円）を予定しております。

今後も当社株式への投資の魅力を高めることで、皆さまに当社をより一層ご理解いただき、継続的なご支援を賜るよう一層の努力をしております。

株主の皆さまにおかれましては、今後とも一層のご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



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

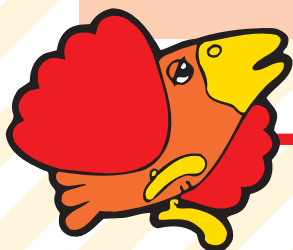
TOPICS 2019

下期

FEATURE

2019年9月1日、すかいらーくグループ全店 約3,200店で全面禁煙を実施

未成年者を含む非喫煙者の方の受動喫煙による健康被害を防止するため、改正健康増進法が全面施行される2020年4月に先立ち、店舗の禁煙を実施しました。お客様に快適にお過ごしいただき、従業員が気持ちよく働ける店舗づくりに努めています。



7

Jul.

7月

大人向け「低アレルゲンメニュー」を6ブランド で導入



アレルギーをお持ちのお客様に外食をお楽しみいただけるよう、これまでのキッズメニューに加え、7大アレルゲン(そば・落花生・乳・卵・小麦・海老・カニ)を使用せずに作ったカレー商品を開発しました。



デジタルメニューブックの導入実験を 進めています

お客様満足度の向上と従業員の生産性向上のため、タブレット端末にメニューの情報を集約した「デジタルメニューブック」を約140店舗に実験導入し、2020年の全店導入を目指しています。現在のテーブルオーダーや追加注文・セット販売のレコメンド機能に、キャッシュレス決済、モバイルアプリとの連携による1人ひとりに合わせたメニュー表示の機能も今後加わる予定です。



8

Aug.

7月～12月

地元の皆様に愛される店舗を 新規45店、業態転換11店を計画通り出店

2019年下期は、「から好し」「しゃぶ葉」「むさしの森珈琲」を中心に45店を新たに出店しました。地元の方々からは開店を待ち望む声も多く寄せられました。業態転換は11店実施しました。これからも地元の皆様に愛される店舗を出店してまいります。



10月

宅配サービスを強化

「レストランの味をご家庭で」。宅配へのニーズが年々高まるなか、すかいらーくグループの宅配サービスを充実させています。2019年10月には宅配サイトをより使いやすく、よりわかりやすくリニューアル。UberEatsの導入店舗数も約700店に拡大し、すかいらーくの宅配を快適にご利用いただけるようになりました。



～12月

「子供の未来応援国民運動」に賛同し、募金活動を行っています

すべての子供たちが夢と希望を持って成長していける社会の実現を目指す「子供の未来応援国民運動」に賛同し、全国約3,000店舗の店頭で募金活動を行っています。寄付金は、草の根で子供の貧困対策に携わるNPO等の支援に役立てられています。

募金総額

17,583,997円(2019年4月～12月)



10

Oct.

11

Nov.

12

Dec.

12月

テイクアウト・レジ袋をバイオマスプラスチックに変更

すかいらーくレストランズ全店で、2019年12月よりテイクアウト・レジ袋を、石油由来から環境に優しいバイオマスプラスチックに切り替えました。2020年2月にはテイクアウト・宅配用カトラリー（スプーンやフォーク）をバイオマスプラスチックに切り替えており、2020年下半年には、弁当容器も環境に優しい素材に変更する予定です。



12月

年末年始の営業時間を短縮 大晦日は午後6時まで営業、元旦は 正午から営業

働き方改革の一環として、すかいらーくグループの店舗の約80%にあたる約2,700店で年末年始の営業時間を短縮しました。今後も従業員のワークライフバランスの向上に努めてまいります。



証券コード 3197
2020年3月12日

株主各位

東京都武蔵野市西久保一丁目25番8号

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

第9期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第9期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面又は電磁的方法（インターネット等）により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、**2020年3月26日（木曜日）午後6時まで**に議決権を行使いただきたくお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2020年3月27日（金曜日） 午前10時（受付開始：午前9時）

2. 場 所 東京都新宿区西新宿二丁目2番1号
京王プラザホテル 本館 5階「コンコードボールルーム」
（末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）

3. 目的事項 報告事項 1. 第9期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第9期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）計算書類報告の件
決議事項 議 案 取締役7名選任の件

以 上

- 株主総会にご出席の株主様へのお土産の提供はいたしておりませんのでご了承賜りますようお願い申し上げます。
- 当日ご出席の際は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- 本招集ご通知に際して提供すべき添付書類のうち、次に掲げる事項は、法令及び当社定款第19条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレス<https://ir.skylark.co.jp/>）に掲載しておりますので、本添付書類には記載しておりません。
 - ①新株予約権等の状況 ②事業報告の業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要 ③連結計算書類の連結持分変動計算書及び連結注記表 ④計算書類の株主資本等変動計算書及び個別注記表したがって、本添付書類は、監査役が監査報告を作成するに際して監査をした事業報告、連結計算書類及び計算書類の一部であり、また、会計監査人が会計監査報告を作成するに際して監査をした連結計算書類及び計算書類の一部であります。
- なお、株主総会参考書類並びに事業報告、計算書類及び連結計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレス <https://ir.skylark.co.jp/>）に掲載させていただきます。
- 本定時株主総会の決議結果については、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレス<https://ir.skylark.co.jp/>）に掲載いたします。

当社ウェブサイト <https://ir.skylark.co.jp/>

すかいらーく

検索

議決権行使方法についてのご案内

議決権は、以下の4つの方法により行使いただくことができます。

1 インターネットによる議決権行使



パソコン又はスマートフォン等から議決権行使サイトにアクセスし、同封の議決権行使書用紙右片に記載の「議決権行使コード」及び「パスワード」にてログインしていただき、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

行使期限 2020年3月26日(木曜日)午後6時まで

議決権行使サイト▶

<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>



2 「スマート行使」による行使



同封の議決権行使書用紙の右下「スマート行使」用QRコードをスマートフォン又はタブレット端末で読み取り、行使期限までに賛否をご入力ください。

行使期限 2020年3月26日(木曜日)午後6時まで

▶ スマートフォンで、QRコードを読み取って議決権を行使します

3 郵送による議決権行使



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。

行使期限 2020年3月26日(木曜日)午後6時到着分まで

4 株主総会へ出席



議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。(ご捺印は不要です。)

日時 2020年3月27日(金曜日)午前10時(受付開始：午前9時)

場所 京王プラザホテル 本館 5階「コンコードボールルーム」

(末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。)

1. 株主様以外の方による不正アクセス(“なりすまし”)や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「パスワード」の変更をお願いすることとなりますのでご了承ください。
2. 「パスワード(株主様に変更されたものを含みます。)」は今回の株主総会のみ有効です。次回の株主総会時には新たに発行いたします。
3. インターネット接続に係る費用は株主様のご負担となります。



「スマート行使」によるご行使

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

議決権行使期限

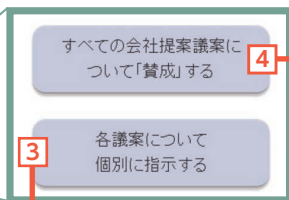
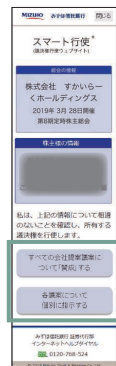
2020年3月26日(木)
午後6時まで

1 スマートフォン用議決権行使ウェブサイトへアクセス

同封の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード®」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。

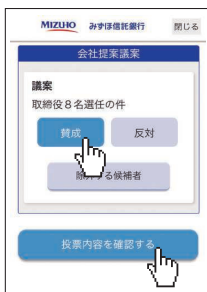
2 議決権行使ウェブサイトを開く

表示されたURLを開くと議決権行使ウェブサイト画面が開きます。
議決権行使方法は2つあります。



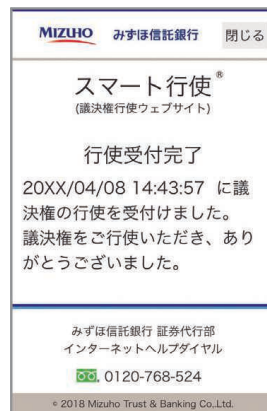
全ての会社提案議案について「賛成」する

3 各議案について個別に指示する



画面の案内に従って各議案の賛否をご入力ください。

4 確認画面で問題なければ「この内容で行使する」ボタンを押して行使完了



一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、再度QRコード®を読み取り、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。



郵送による議決権行使

株主総会にご出席されず、郵送による議決権行使をされる場合は、同封の「議決権行使書」をご返送ください。

切手を貼らずにご投函ください

議決権行使期限

2020年3月26日(木)
午後6時到着分まで

賛否のご表示がない場合は、「賛」として取り扱うこととさせていただきます。

こちらを
返送して
ください

議案の賛否をご記入ください

賛成の場合「賛」の欄に○印
反対の場合「否」の欄に○印

※ 議案について、一部の候補者に異なる意思を表示される場合は、当該候補者の番号をご記入ください。



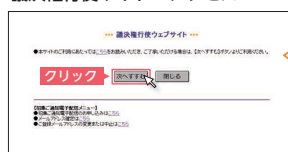
インターネットによる議決権行使

株主総会にご出席されず、インターネットによる議決権行使をされる場合は、当社の指定する議決権行使サイトからご行使ください。

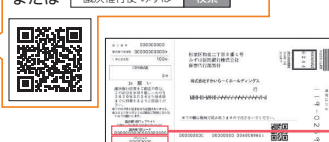
議決権行使期限

2020年3月26日(木)
午後6時まで

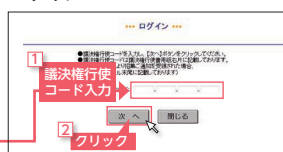
STEP 1 議決権行使サイトへアクセス



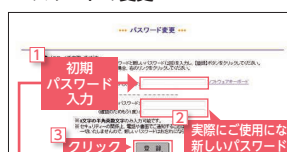
議決権行使サイト ▶
<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>
または 議決権行使 必ずほ 検索



STEP 2 ログイン



STEP 3 パスワードの変更



以降は、画面の案内に従って賛否をご入力願います。

インターネット*による議決権行使の際の注意点

- インターネット*と書面により、重複して議決権を行使された場合は、インターネット*によるものを有効な議決権行使として取扱わせていただきます。
- インターネット*によって、複数回、議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取扱わせていただきます。

※ スマート行使を含みます

議決権行使サイトについて

- インターネットによる議決権行使は、パソコン又はスマートフォンから、当社の指定する議決権行使サイト (<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>) にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。
- 議決権行使サイトは一般的なインターネット接続機器にて動作確認を行っておりますが、ご利用の機器によってはご利用いただけない場合があります。

議決権行使サイトに関するお問い合わせ

必ずほ信託銀行株式会社 証券代行部

0120-768-524 受付時間 平日9:00~21:00

機関投資家の皆さまへ

株式会社 ICJ が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームより議決権を行使いただけます。

株主総会参考書類

議案及び参考事項

議案

取締役7名選任の件

本株主総会終結の時をもって、取締役全員（7名）が任期満了となりますので、取締役7名（うち社外取締役3名）の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者 番 号	氏 名		現在の当社における 地位及び担当	専門性						
				経営	外食	国際	財務	行政	法律	社会
1	再任	谷 真	代表取締役会長兼社長	●	●					●
2	再任	金谷 実	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		●	●	●			
3	再任	崎田 晴義	取締役執行役員 商品開発本部マネージングディレクター	●	●					
4	新任	大川原 利明	執行役員	●	●					
5	再任	西條 温	社外 独立役員 取締役	●		●	●			●
6	再任	田原 文夫	社外 独立役員 取締役					●		●
7	再任	佐野 綾子	社外 独立役員 女性 取締役			●			●	

経営：企業経営

外食：外食ビジネス

国際：国際性・多様性

財務：財務・会計・資本市場

行政：行政経験

法律：法律・法規制等

社会：社会情勢・マクロ経済等



所有する当社の株式数
50,000株

当期における
取締役会への出席状況
14/14回 (100%)

在任年数
5年8か月

1 たに まこと
谷 真 1951年12月25日生

再任

●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

取締役候補者とした理由

1977年の入社以来、店舗での営業経験を積んだ後、営業本部長、ニラックス(株)代表取締役社長等を経て、2008年から代表取締役社長を務めるなど、当社グループにおける豊富な業務経験と、ファミリーレストランの経営全般、事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有しており、また外食マーケットにおける消費者マーケティングにも精通していることから、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



所有する当社の株式数
6,000株

当期における
取締役会への出席状況
14/14回 (100%)

在任年数
2年

2 ^{かな や} 金谷 ^{みのる} 実 1959年1月26日生

再任

●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1981年4月	野村證券(株) 入社	2017年2月	当社 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
2000年6月	ノムラ・インターナショナルPLC欧州 アドミニストレーション 部門長		
2002年8月	野村證券(株) 決済部経営職		
2003年5月	同社 IT戦略部経営職	同年12月	(株)フロジャポン 取締役 (現任)
2004年7月	野村プリンシパル・ファイナンス(株) 執行役員	2018年3月	当社 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
2008年1月	旧(株)すかいらく 専務取締役		
同年7月	同社 専務取締役 兼 管理本部長		
2012年1月	同社 専務執行役員管理本部長	同年10月	当社 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 人財本部管掌
同年6月	同社 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		
2014年7月	当社 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	2019年4月	当社 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 (現任)
2015年10月	当社 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		

取締役候補者とした理由

2008年から財務部門、管理部門及び人財部門を統括してきた実績と、証券会社における豊富な経験と知見を当社の成長戦略に活かしていただけるものと判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



所有する当社の株式数
5,000株

当期における
取締役会への出席状況
14/14回 (100%)

在任年数
2年

3 さき た はるよし
崎田 晴義 1966年4月26日生

再任

●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1999年4月	(株)フォー・ユー 入社	同年12月	すかいらーく分割準備(株) (2016年1月1日に(株)すかいらーくレストランズに商号変更) 代表取締役社長
2001年4月	(株)エフ・ワイ関東 代表取締役社長		
同年8月	(株)はなまる 専務取締役		
2002年8月	(株)ティー・プロジェクト 代表取締役社長	2017年2月	当社 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
2003年9月	(株)フォー・ユー 取締役	同年11月	当社 執行役員 兼 (株)すかいらーくレストランズ 代表取締役社長
2004年7月	(株)すかいらーくレプロ 取締役		
2008年10月	ニラックス(株) 執行役員	2018年3月	当社 取締役執行役員 兼 (株)すかいらーくレストランズ 代表取締役社長
2009年2月	(株)トマトアンドアソシエイツ 代表取締役社長	同年12月	当社 取締役執行役員 建設本部マネージングディレクター
2011年10月	ニラックス(株) 代表取締役社長		
2015年6月	当社 執行役員	2020年1月	当社 取締役執行役員 商品開発本部マネージングディレクター (現任)

取締役候補者とした理由

2004年の入社以来、関係会社社長としてグループの企業価値向上に貢献した実績と、外食業界における経営者としての豊富な経験と知見を当社の成長戦略に活かしていただけるものと判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



所有する当社の株式数
600株

当期における
取締役会への出席状況

—

在任年数

—

4 おおかわら としあき
大川原 利明 1958年2月2日生

新任

●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1980年 4 月	旧(株)すかいらく 入社	2016年 1 月	(株)すかいらくレストランズ取締役
2003年 1 月	同社 夢庵営業本部長	2017年 6 月	同社 取締役副社長
2005年 4 月	同社 夢庵営業本部長 兼 執行役員	2018年12月	当社 執行役員 兼 (株)すかいらくレストランズ代表取締役社長（現任）
2008年 9 月	同社 夢庵西日本営業部長		
2009年 2 月	同社 夢庵第一営業部長		
2014年10月	同社 夢庵フィールドオペレーション 統括グループ フィールドオペレーションディレクター		

取締役候補者とした理由

1980年の入社以来、店舗での営業経験を積んだ後、2016年からグループの最重要事業会社である(株)すかいらくレストランズの取締役として、2018年12月からは同社代表取締役社長として、レストラン事業の運営に携わってきた経験と知見を、グループの経営に活かしていただけるものと判断し、取締役として選任をお願いするものです。



所有する当社の株式数
3,000株

当期における
取締役会への出席状況
14/14回 (100%)

社外取締役としての
在任年数
5年8か月

5 にしじょう あつし
西條 温 1942年7月24日生

再任

社外

独立役員

●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1965年 4 月	住友商事(株) 入社	2009年 6 月	同社 特別顧問
1993年 6 月	同社 取締役 米国住友商事会社 副社長	2010年 6 月	ブラザー工業(株) 社外取締役 (現任) 住友商事(株) 顧問
1995年 6 月	同社 メディア本部長		一般社団法人日本ケーブルテレビ連盟 理事長 (2016年6月から会長)
1997年 4 月	同社 常務取締役	2014年 3 月	旧(株)すかいらーく 社外取締役
2001年 4 月	同社 専務取締役 米国住友商事会社 社長	同年 7 月	当社 社外取締役 (現任)
2003年 4 月	同社 取締役副社長執行役員		
2005年 6 月	住商情報システム(株) 代表取締役会長		

社外取締役候補者とした理由

商社勤務時代の経験と経営者としての高い見識を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的視点から当社グループ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判断し、社外取締役としての選任をお願いするものです。



所有する当社の株式数
1,000株

当期における
取締役会への出席状況
14/14回 (100%)

社外取締役としての
在任年数
2年

6 た はら ふみ お
田原 文夫 1948年8月7日生

再任

社外

独立役員

●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1972年 4 月	農林省（現農林水産省）入省	2006年 8 月	社団法人農協共済総合研究所 理事長
1984年 9 月	同省 静岡県農業水産部水産課長	2009年11月	財団法人海外漁業協力財団 理事長
1987年11月	農林水産省 大臣秘書官事務取扱	2012年 7 月	(株)ヤンマー 非常勤顧問（現任）
2000年 2 月	同省 大臣官房総務審議官	同年 7 月	(株)極洋 非常勤顧問（現任）
2001年 1 月	同省 大臣官房長	2014年 3 月	旧(株)すかいらく 社外監査役
2003年 7 月	水産庁長官	同年 7 月	当社 社外監査役
		2018年 3 月	当社 社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由

会社の経営に関与された経験はありませんが、農林水産省及び業界団体での豊富な経験と知見を当社の経営に反映し、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判断し、社外取締役としての選任をお願いするものです。



所有する当社の株式数

—

当期における
取締役会への出席状況
11／11回（100％）

社外取締役としての
在任年数
1年

7 ^{さの}佐野 ^{あやこ}綾子 1977年12月9日生

再任

社外

独立役員

●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

2001年 4月	ゴールドマン・サックス証券会社（現 ゴールドマン・サックス証券㈱） 経 済調査部	2018年10月	東京地方裁判所 民事調停官（現任）
		同年12月	あや総合法律事務所 代表（現任）
2009年 1月	東京西法律事務所（現弁護士法人 TNLAW） 入所	2019年 3月	当社 社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由

会社の経営に関与された経験はありませんが、証券会社における実務経験や、弁護士としての幅広い知見、税務に関する経験を当社の経営に反映し、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判断し、社外取締役としての選任をお願いするものです。

（注1）各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。

（注2）候補者崎田晴義氏は、2020年3月19日付の㈱すかいらーくレストランズ定時株主総会において同社取締役として選任される予定であります。

（注3）候補者西條温氏、田原文夫氏及び佐野綾子氏は、社外取締役候補者であります。なお、当社は候補者西條温氏、田原文夫氏及び佐野綾子氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

（注4）当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、候補者西條温氏、田原文夫氏及び佐野綾子氏との間で、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。各氏の再任をご承認いただいた場合には、当該契約を継続する予定であります。

以上

1 企業集団の現況

(1) 当事業年度の事業の状況

① 事業の経過及び成果

当社のグループ経営理念は『価値ある豊かさの創造』ですが、「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」という私達の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、地域に根差した店舗づくりを推進しております。

昨今の厳しい外部環境の中、継続的なお客様の支持を頂くため、2019年も「店舗と従業員への投資」を最重要経営方針と位置付け実行してまいりました。

すかいらーくグループのブランドポートフォリオを通じてお客様の多様なライフスタイルや地域毎のお客様ニーズへ対応し、お客様に最高の店舗体験を味わって頂くために、グループ全体で86店舗の新規出店、62店舗の業態転換、175店舗のリモデル（時代に即したデザインへの刷新）（注1）を行いました。主なハイライトとして、新型ファミリーレストランのポジションにある「しゃぶ葉」やテイクアウト需要にも対応する「から好し」の急速な多店舗展開（2019年度末店舗数 「しゃぶ葉」268店舗、「から好し」66店舗）、滞在型の「むさしの森珈琲」の出店、シニア向け「藍屋」・「夢庵」個室化リモデル実施、「バーミヤン」の地方出店の再開等を積極的に推進いたしました。また店舗環境改善の為に修繕や消耗品への支出強化を行い、お客様の店舗体験改善に努めました。デリバリー事業（宅配）もお客様のオーダーシステムの改善や配送効率化による配達時間の短縮化に取り組み、前年同期比＋7.4%の売上成長を実現しました。

また、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ため、店舗営業時間の見直しを行っています。2019年の年末は、従業員が年末年始という大切な時間を家族と過ごせるよう、大みそかから翌日の元旦にかけて全店舗の80%にあたる約2,700店で営業時間を短縮しました。2020年も、2020年1月20日に発表した24時間営業の全店舗廃止を皮切りに、さらなる営業時間の最適化を図ってまいります。また、2019年9月1日より、グループ全店舗（約3,200店）で敷地内禁煙を実施しています。お客様、そして働く従業員の健康増進と職場環境の改善を目的として、法令に先立ち実施いたしました。

このように、すかいらーくグループは店舗と従業員への投資を積極的に行い、店舗環境の改善と従業員のワークライフバランスの改善に積極的に取り組んでいます。

次に、コスト削減についてですが、まず原価対策として、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。店舗で加工していた食材をセントラルキッチンで集中して加工することで生産性を高め、さらにその生産ラインに設備投資を行って生産を自動化するなど、購買から加工、物流、店舗での料理提供に至るまでの全工程を最適化し、業界トップクラスの原価率を実現しています。なお、2019年度の原価率は前年同期比同水準の30.4%となりました。

一般経費は、店舗数の増加、最低賃金の上昇や正社員のベースアップなどを要因とし人件費が増加し、店舗労働時間・水光熱使用量を抑えましたが、販売費及び一般管理費の売上高比率は前年同期より0.2%悪化し63.1%となりました。

人件費に関しましては、継続的な単価上昇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。店舗の作業負荷を軽減し従業員が働きやすい職場環境を構築するとともに、デジタル化によるビジネス基盤の強化を図ることで生産性の向上を推進し、人件費の高騰に対応していきたいと考えております。

なお、当連結会計年度では無形固定資産のうち13億58百万円を減損損失として計上しています。これは、店舗システム開発において、店舗のテーブル端末（デジタルメニューブック）やキャッシュレス決済等の新規機能を追加するなどの方針変更により、改修や転用ができない部分の見積りがおおよそ確定したためであります。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は3,753億94百万円（前年同期比90億34百万円増）、営業利益は205億62百万円（前年同期比22億95百万円減）、税引前利益は167億29百万円（前年同期比18億67百万円減）、親会社所有者に帰属する当期利益は94億87百万円（前年同期比19億51百万円減）となりました。

EBITDA（注2）は719億41百万円（前年同期比347億15百万円増）、調整後EBITDA（注3）は762億37百万円（前年同期比369億61百万円増）、調整後当期利益（注4）は100億67百万円（前年同期比27億48百万円減）となりました。なお、EBITDA及び調整後EBITDAの大幅な増加はIFRS第16号「リース」の適用によるものであります。当連結会計年度末時点での店舗数は3,258店舗（期首時点は3,200店舗）となりました。

（注1）リモデルとは店舗内外の改装であり、当社は毎年約100～200店舗のリモデルを行っております。

（注2）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期から第9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＋IFRS第9号「金融商品」（2014）適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益（会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整含む）＋調整項目の税効果調整

（注5）BCPLマネジメント契約とは、当社とバインキャピタル・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6）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7）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7) 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「SO」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。SO、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、SO、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 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資は総額203億86百万円であります（使用権資産の取得を除く）。

その主なものは、新規出店（86店）とブランド転換工事（62店）、リモデル（175店）を含む店舗設備、工場機械装置の入替を含む工場設備及び本部設備等であります。

所要資金については自己資金及び借入金を充当いたしました。

③ 資金調達の状況

当社は当連結会計年度に、既存借入金の借換を目的として1,070億円、新規出店等の設備投資計画の実行のため30億円の合計1,100億円の借入を行いました。

(2) 財産及び損益の状況

① 企業集団の財産及び損益の状況

区分		第6期 2016年度 (国際会計基準)	第7期 2017年度 (国際会計基準)	第8期 2018年度 (国際会計基準)	第9期 2019年度 (国際会計基準)
売上収益	(百万円)	354,513	359,445	366,360	375,394
営業利益	(百万円)	31,249	28,103	22,857	20,562
税引前利益	(百万円)	28,952	23,519	18,596	16,729
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	18,213	15,549	11,438	9,487
基本的1株当たり当期利益	(円)	93.57	79.36	58.04	48.07
資産合計	(百万円)	318,317	318,203	330,671	453,979
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	114,198	127,324	130,453	132,817
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	586.13	646.57	661.92	672.48

(注1) 第4期より、会社計算規則第120条第1項の規定により国際会計基準に基づいて連結計算書類を作成しております。

(注2) 基本的1株当たり当期利益は、期中平均発行済株式数により、また、1株当たり親会社所有者帰属持分は期末発行済株式数により算出しております。

(注3) 第8期より、国際財務報告基準（以下、「IFRS」という）第9号「金融商品」（2014）を適用しております。これに伴い、第7期の数値は当該会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。なお、第6期に係る累積的影響額については、第7期の期首の資本に反映させております。

② 当社の財産及び損益の状況

区分		第6期 2016年度 (日本基準)	第7期 2017年度 (日本基準)	第8期 2018年度 (日本基準)	第9期 2019年度 (日本基準)
売上高	(百万円)	186,349	185,651	197,113	204,018
経常利益	(百万円)	14,461	15,269	14,129	14,079
当期純利益	(百万円)	5,607	9,063	7,402	4,344
1株当たり当期純利益	(円)	28.81	46.26	37.56	22.01
総資産	(百万円)	255,657	245,787	246,402	248,886
純資産	(百万円)	67,814	71,005	70,246	68,857
1株当たり純資産額	(円)	346.64	360.30	356.23	348.64

(注1) 1株当たり当期純利益は期中平均発行済株式数により、また、1株当たり純資産額は期末発行済株式数により算出しております。

(注2) 第6期において、当社はレストラン事業の一部を吸収分割により株式会社すかいらくレストランツに承継し、持株会社体制へ移行しております。

(3) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社の状況

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

会社名	資本金 (百万円)	当社の議決権比率 (%)	主要な事業内容
株式会社すかいらくレストランズ	10	100.0	レストラン事業
ニラックス株式会社	100	100.0	レストラン事業
株式会社フロジャポン	10	100.0	テイクアウト事業
株式会社トマトアンドアソシエイツ	80	100.0	レストラン事業

(注) 当社の当連結会計年度の連結子会社は、上記の重要な子会社4社を含む計9社であります。

(4) 対処すべき課題

当社グループは、『価値ある豊かさの創造』を経営理念に掲げ、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ミッションとしています。従業員一丸となって、それぞれの地域で皆さまに喜ばれる店舗づくりを目指すため、顧客のニーズに柔軟に対応し、より強固な企業体制を整備し、市場競争力を向上させる必要があると認識し、以下の施策に重点的に取り組んでいく所存です。

① 当社グループの強みと経営スタイルの特徴

日本最大のテーブルサービスレストランチェーンである当社グループは、以下のような強固な事業基盤を有していると考えております。

- ・幅広い顧客ニーズに対応できる多様なブランドポートフォリオを有していること
- ・外食市場におけるリーディングプレーヤーであり、優良な店舗立地を有していること
- ・商品開発から食材の調達、セントラルキッチンでの加工、物流、料理の提供まで自社のネットワークで行う「垂直統合プラットフォーム」を有しており、市場の変化に迅速に対応するスピードとスケールメリットを有していること
- ・卓越した分析能力を有しており、分析結果を経営判断に活用していること
- ・業界最先端のデジタルマーケティングを実施していること
- ・優れた実績を持つ強力且つ経験豊富な経営陣とテーブルサービスレストラン運営に長けた数多くの人財、定着率の高い優秀な店舗スタッフを有していること

この強固な事業基盤により、当社グループの経営は競合他社にはない以下の特徴を持っております。

i 多様な業態を展開し、手頃な価格でのメニューの提供

当社グループは、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、知名度の高い多様な業態を展開しております。また、お手頃な価格設定により、国内消費者の多数を占める幅広い層のお客様にご支持いただいております。

ii 外部環境の変化に対する迅速且つ柔軟な戦略転換や成功確度の高い施策の実施

当社グループは、外部環境や消費者ニーズの変化を敏感に察知・把握し、その変化に合致する戦略の実行を速やかに行うことで、高収益をあげてまいりました。

2010年～2013年にはデフレ環境下において店舗配置やブランドポートフォリオの見直しを行いました。2014年～2015年にはインフレ環境下において高単価商品を積極的に開発・導入することにより、客単価上昇が牽引する既存店売上高増加を実現いたしました。2016年～2017年は消費者の嗜好の細分化に対応し、スペシャリティブランドの展開により注力いたしました。2020年以降のフードサービス淘汰の時代を迎えるにあたって、2018年以降は「店舗と従業員への投資」を最優先に実行してまいりました。

また、新業態をはじめとする当社グループの新たな施策の多くは、既存の事業基盤を活用した施策であるため、成功可能性が非常に高くなっております。

② 当社グループがとらえる外部環境変化

当社グループでは、様々な外部環境変化のうち、業績に影響を与えるであろうトレンドを以下の7つと考えております。

i 総需要の伸びの鈍化

人口は減少するものの、外食への1人あたり支出の増加により、2020年頃までは市場規模は横ばいに推移する。また、ファミリーレストラン市場の周辺には、朝食・カフェ・アルコール需要など、大規模な市場が存在している。

ii 需要の都市部への移動

利便性を求める層が都市部へ移動し、併せて、様々なインフラ維持コストを削減するために政府や自治体も都市中心部への移動を促進する。これにより、人の動きが都市中心に移るとともに、それら中心部を繋ぐ幹線道路沿いの重要性も高まる。

iii 単身者・女性の社会進出、高齢者層の増加

相対的に外食への支出割合が高い、単身者や共働き世帯の割合が上昇する。また、資産を持つ高齢者世代は外食に慣れ親しんだ世代であり、食へのこだわりや食を通じたコミュニケーションへの欲求、調理の手間削減などのために今後も積極的に外食を利用する。

iv 食の嗜好の成熟化

多くの消費者の食への嗜好が成熟化し目的利用の割合が高まる。これにより、特定のカテゴリーで相対的に安価で質が高いメニューを提供できる専門店ニーズが高くなる。

v 消費の二極化

外食を贅沢の対象とする高価格帯の消費者が一定数存在する一方で、実質賃金が伸び悩んでいることにより節約志向も底堅く、低価格でバリューを訴求するファミリーレストランが伸長する。

vi インフレの進展

新興国における需要の拡大や為替影響により、卸売物価は継続的に上昇する。また、生産年齢人口の減少や景気回復に伴う求人の増加、最低賃金の上昇に伴う時給単価の増によって、人件費は上昇する。

vii ファストフード、コンビニエンスストアとの競争領域の重複

ファストフードやコンビニエンスストアは手軽さだけでなく、食事需要の積極的な取り込みを図り、低価格・少人数での利用シーンにおいてファミリーレストランと競合しつつある。

これらの環境変化を事業成長の好機ととらえ、外部環境変化に対する迅速且つ確かな施策の実施を通じ、今後も成長を実現してまいりたいと考えております。

③ 当社グループの成長戦略

当社を取り巻く経営環境は、少子高齢化に伴う労働力の減少や国内外の政治経済等、不透明な状況にあります。一方で、東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けた景気回復への期待感や右肩上がりインバウンド需要、消費者のライフスタイルの変化による喫食機会の増加等、成長できる要素も多く存在します。

2020年以降も継続的に成長を続けていくために、当社は生産性の向上により、人件費増を上回る収益を確保する「営業主導型の構造改革」を実施します。顧客・従業員重視の経営を推進し、継続的な企業価値の向上を目指します。

i 店舗における顧客サービスレベルの向上

今後さらなる成長を目指すためには、生産性の向上が不可欠です。近年深刻化している人件費高騰を乗り越えるため、これまでの店舗業務のあり方を抜本的に見直し、次項に述べるデジタルライゼーションの効果によりフロアサービスの約3割を効率化し、その時間を顧客サービスの向上に充当します。

- ・高度な顧客サービス提供能力を持つマネジャーがフロアで着実に業務に携わることのできる体制を整備します。
- ・キッチン作業の負荷を軽減するため、購買・生産において加工度を高めた商品の開発・製造を行います。
- ・マネジャーがスタッフの教育・指導に十分に関わることにより、スタッフの早期戦力化を図り、店舗におけるサービス全体の水準を向上させます。
- ・営業時間を最適化し、店舗の運営効率を高めます。

ii デジタルライゼーションの強化

オペレーション改革による生産性向上のための重要な施策として、ITデジタル投資をさらに強化します。2019年に実験を開始した「デジタルメニューブック」の導入を進め、上半期には全店配備が完了します。デジタルプロモーションに関しては新しいテクノロジーをより一層積極的に導入し、お客様とのタッチポイントを強化し、お客様のライフスタイルに寄り添うためのシステムの開発を継続的に行います。また、人件費増に対応するため、店舗オペレーションやバックオフィス業務のデジタルライゼーションによる効率化を図り、従業員の作業負荷を低減するとともに、店舗生産性を改善し、店舗運営力の向上を図ります。

- ・デジタルメニューブックを2020年第1四半期から順次導入し、お客様の利便性向上と店舗作業の生産性向上を図ります。また、すかいらーくアプリのユーザビリティの向上と機能強化により、よりパーソナライズされたお客様へのサービス強化を図り、プロモーション活動の徹底的な効率化を推進します。
- ・従業員のデジタルデバイス利活用を促進し、コミュニケーションの円滑化と生産性のさらなる向上に努めます。

・バックオフィス業務の負荷を低減するため、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）の導入を拡大・推進します。

iii 安定的な売上拡大のための客数増を実現

ライフスタイルの変化に伴い、テーブルサービスレストランの利用目的も多様化しています。お客様のニーズを的確に捉え、メニューを強化してまいります。生産性の向上により生み出された時間をより多くのお客様へのサービスに充てる仕組みを作ることにより、客数増を実現します。

- ・多店舗を擁するチェーンストアとしての高効率のプロモーションシステムを再構築いたします。
- ・全国ナショナルチェーンのガストでは、地方の料理や食材を使用したフェアを推進してお客様の来店頻度を高めます。
- ・全業態でアルコールの強化を行います。料理の併売率を上げることにより、単品価格を上げることなく客単価の向上を達成します。
- ・お客様の健康向上に資するメニューや低アレルギーメニューの充実を図ります。
- ・宅配サービスでは、配達員効率システムおよび自社内多業態合同宅配システムを稼働させます。今後も市場の拡大が見込まれる宅配とテイクアウトの事業を強化します。

iv 既存店強化と新店出店により売上成長を追求

当社は日本国内におけるマーケットに対応した出店可能業態を数多く有しており、2020年も計画的に出店します。刻々と変化するマーケットの商圈特性を踏まえ、早期に投資回収ができる立地を厳選します。

- ・2020年は約90店を出店し、業績の向上に寄与します。
- ・ブランドポートフォリオ・ストアポートフォリオを明確にし、お客様のニーズに応じた業態を出店します。
- ・安全性向上およびお客様の快適性向上のため店舗の改修を重点的にを行います。
- ・ピーク時客数増に伴う売上と利益の拡大のため、店舗レイアウトの最適化を行います。

v SDGsの目標を実現するため、レストランとしての使命を果たします

当社の事業活動が「持続可能な開発目標（SDGs）」と深い関わりがあることを認識し、国連が定めるグローバル目標に即した施策を実行します。調達・生産から店舗運営まで、当社の商品・サービス・企業活動を通じて、社会の発展と地球環境保全に貢献してまいります。

- ・石油由来の従来型プラスチック製品の削減を推進します。
- ・調達・生産・料理提供の各過程における食品ロスを削減します。
- ・生産・物流において排出されるCO2を削減します。
- ・ダイバーシティを推進し、すべての従業員にとって働きがいのある職場環境を整備します。
- ・従来進めてきた空調設備や厨房設備の省エネ化を加速します。
- ・職場環境を改善し、従業員の健康保持・増進およびパフォーマンス向上等に取り組みます。

私たちの経営理念は『価値ある豊かさの創造』です。「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」という私たちの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。

④ 働き方改革のさらなる推進と環境への取り組み

当社の持続的な成長を支える重要な基盤は人財です。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ため、これまで店舗の営業時間見直しや、年末年始の店舗営業の見直しなどに取り組んでまいりました。また、女性やシニアの方々の雇用制度の充実にも積極的に取り組んでおり、2015年9月にクルーの定年を正社員同様に65歳に延長しました。さらにその先の雇用区分として「ベテランズクルー制度」を再設定し、上限年齢を70歳までとし、2019年1月にはクルーの定年を75歳にさらに延長しております。

店舗営業時間の見直しについては、2019年末の大みそから翌日の元旦にかけて全店舗の80%にあたる約2,700店で営業時間を短縮しました。2020年も、2020年1月20日に発表した24時間営業の全店廃止を皮切りに、さらなる営業時間の最適化を進めてまいります。

また、2019年9月1日より、グループでの全店舗（約3,200店）で敷地内禁煙を実施しています。お客様、そして働く従業員の健康増進と職場環境の改善を目的として、法令に先立ち実施いたしました。

環境への取り組みとしましては、2019年6月にすかいらくレストランズ全店で使い捨てプラスチック製ストローの使用を廃止しております。また、2019年12月よりテイクアウト・レジ袋をバイオマスプラスチックに順次変換しています。今後、カトラリーや弁当容器なども順次切り替えていく予定です。

⑤ 食の安全・安心に向けた取組み

当社グループでは、食材の調達から加工・流通・店舗での調理保管に至るまで、全ての工程で厳格な管理基準を設け、品質管理及び衛生管理を行っております。また、全国8ヶ所にある、マーチャンダイジングセンター内の検査室では、定期的な食品検査を実施し、商品の品質を担保しております。

2011年以降取り組んだ対策をもとに改定・整備された「安全・衛生に関するマニュアル」を全従業員が常に実行できる体制を継続することにより、食を扱う企業としての社会的責任を再認識し、お客様に信頼いただけるよう安全・安心に向けた取組みを更に強化してまいります。

(5) 主要な事業内容 (2019年12月31日現在)

区分	主な事業内容	当該事業に携わる会社	当該事業に含まれる外食系のブランド
レストラン事業	国内	ファミリーレストラン・ブッフェ等の展開及び食品等の販売 株式会社すかいらくレストランズ、ニラックス株式会社、株式会社トマトアンドアソシエイツ (会社総数 3社)	ガスト、ジョナサン、バーミヤン、夢庵、しゃぶ葉、ステーキガスト、から好し、グラッチェガーデンズ、藍屋、魚屋路 (ととやみち)、S ガスト、むさしの森珈琲、chawan、とんから亭、グランブッフェ、フェスタガーデン、パパゲーノ、La Ohana、じゅうじゅうカルビ、トマト&オニオン、その他
	海外	レストラン等の展開等 雲雀國際股份有限公司、SKYLARK USA INC (注2)、SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD. (注2) (会社総数 3社)	Skylark、Café Grazie、藍屋、しゃぶ葉、その他
その他	国内	食品の販売、食材等の配送、店舗清掃・保守、売店商品納入及びリネンサプライ等のグループ会社支援事業 株式会社フロジャポン、株式会社ジャパンカーゴ、株式会社すかいらくD&M (会社総数 3社)	フロプレステージ

(注1) 当社は、主として子会社への役務提供及び店舗設備の賃貸等を行っております。また、ファミリーレストランの店舗運営 (26店舗) を行っております。

(注2) 当連結会計年度末においてレストラン事業を開始しておりません。

(6) 主要な営業所及び工場 (2019年12月31日現在)

① 当社

名称	所在地
本社	東京都武蔵野市
国内店舗	26店舗 ^(注)
工場	仙台マーチャンダイジングセンター (宮城県黒川郡) 東松山マーチャンダイジングセンター (埼玉県東松山市) 酒々井マーチャンダイジングセンター (千葉県印旛郡) 昭島マーチャンダイジングセンター (東京都昭島市) 相模原マーチャンダイジングセンター (神奈川県相模原市) 岐阜マーチャンダイジングセンター (岐阜県可児郡) 西宮マーチャンダイジングセンター (兵庫県西宮市) 北九州マーチャンダイジングセンター (福岡県北九州市) 藤岡工場 (群馬県藤岡市) 前橋工場 (群馬県前橋市)

(注) フランチャイズ店舗は除いて記載しております。

② 重要な子会社

名称	所在地
株式会社すかいらくレストランズ	本社 (東京都武蔵野市) 2,773店舗
ニラックス株式会社	本社 (東京都武蔵野市) 149店舗
株式会社フロジャポン	本社 (東京都武蔵野市) 118店舗
株式会社トマトアンドアソシエイツ	本社 (兵庫県西宮市) 74店舗 ^(注)

(注) フランチャイズ店舗は除いて記載しております。

(7) 使用人の状況 (2019年12月31日現在)

① 企業集団の使用人の状況

事業区分	使用人数	前連結会計年度末比増減
レストラン事業	5,465人 (40,995人)	4人増 (813人減)
その他	811人 (1,209人)	3人増 (59人増)
合計	6,276人 (42,204人)	7人増 (754人減)

(注1) 使用人数は就業人員（当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む。）であります。

(注2) 臨時雇用者数は、1日8時間換算による年間の平均人数を（ ）外数で記載しております。

② 当社の使用人の状況

使用人数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
633人 (2,288人)	11人増 (15人減)	44.3歳	17年9ヶ月

(注1) 使用人数は就業人員（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む。）であります。

(注2) 臨時雇用者数は、1日8時間換算による年間の平均人数を（ ）外数で記載しております。

(8) 主要な借入先の状況 (2019年12月31日現在)

借入先	借入額 (百万円)
株式会社みずほ銀行	47,436
株式会社三菱UFJ銀行	33,414
株式会社三井住友銀行	23,139
株式会社日本政策投資銀行	11,384
農林中央金庫	8,538
三井住友信託銀行株式会社	7,589
合計	131,500

(9) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2 会社の現況

(1) 株式の状況（2019年12月31日現在）

① 発行可能株式総数 600,000,000株

② 発行済株式の総数 197,502,200株

（注）新株予約権の行使により新株式を418,500株発行し、発行済株式の総数は418,500株増加しております。

③ 株主数 382,441名

④ 大株主（上位10名）

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6,666,600	3.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	4,671,600	2.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	4,474,000	2.27
J. P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S. A. 381555	3,841,700	1.95
アサヒビール株式会社	3,416,600	1.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	3,367,300	1.70
麒麟麦酒株式会社	3,333,300	1.69
J P MORGAN CHASE BANK 385151	3,081,804	1.56
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口1）	2,923,600	1.48
J P モルガン証券株式会社	2,652,647	1.34

（注1）単位未満は四捨五入して表示しております。

（注2）自己株式は所有していません。

(2) 会社役員の状況

① 取締役及び監査役の状況 (2019年12月31日現在)

会社における地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長兼社長	谷 真	
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 (株)フロジャポン 取締役
取締役常務執行役員	北 村 淳	財務本部マネージングディレクター
取締役常務執行役員	和 田 千 弘	マーケティング本部マネージングディレクター兼IT本部マネージングディレクター (株)すかいらーくレストランツ 取締役
取締役執行役員	崎 田 晴 義	建設本部マネージングディレクター
取締役	西 條 温	ブラザー工業(株) 社外取締役
取締役	田 原 文 夫	(株)ヤンマー 非常勤顧問 (株)極洋 非常勤顧問
取締役	佐 野 綾 子	あや総合法律事務所 代表
(常勤) 監査役	鈴 木 誠	(株)すかいらーくレストランツ 監査役 ニラックス(株) 監査役 (株)トマトアンドアソシエイツ 監査役 (株)フロジャポン 監査役
監査役	永 田 光 博	代々木上原法律事務所 代表 (株)EduLab 社外監査役
監査役	青 柳 立 野	ハートワース・パートナーズ(株) 代表取締役

(注1) 取締役西條温氏、田原文夫氏及び佐野綾子氏は、社外取締役であります。なお、当社は西條温氏、田原文夫氏及び佐野綾子氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

(注2) 監査役永田光博氏及び青柳立野氏は、社外監査役であります。また、監査役青柳立野氏は、公認会計士・税理士であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。なお、当社は永田光博氏及び青柳立野氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

(注3) 取締役和田千弘氏は、2019年12月31日付で辞任により退任いたしました。また同氏は、(株)PR TIMES社外取締役を兼職しておりましたが、2019年11月19日をもって退任しております。

(注4) 監査役永田光博氏は、KHネオケム(株)社外取締役を兼職しておりましたが、2019年3月26日をもって退任しております。また、同氏は、ジェイ・アイ・ピーキャピタル(株)社外取締役を兼職しておりましたが、同年6月20日をもって退任しております。

(注5) 監査役青柳立野氏は、(株)ミクシィ社外取締役を兼職しておりましたが、2019年6月26日をもって退任しております。

(注6) 当社は執行役員制度を導入しております。2019年12月31日現在の執行役員の氏名及び担当は、次のとおりであります。

地位	氏名	担当
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
常務執行役員	北 村 淳	財務本部マネージングディレクター
常務執行役員	和 田 千 弘	マーケティング本部マネージングディレクター兼IT本部マネージングディレクター
執行役員	崎 田 晴 義	建設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
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	西 田 浩 蔵	人財本部マネージングディレクター
執行役員	大川原 利 明	当社の100%子会社である㈱すかいらーくレストランズの代表取締役社長
執行役員	石 川 浩	マーケティング本部デピュティマネージングディレクター
執行役員	平 野 暁	IT本部デピュティマネージングディレクター

② 責任限定契約の内容の概要

当社と各取締役（業務執行取締役等であるものを除く）及び各監査役は、会社法第427条第1項及び当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。なお、当該責任限定が認められるのは、当該取締役（業務執行取締役等である者を除く）又は監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がない時に限られます。

③ 取締役及び監査役の報酬等

区分	員数	報酬等の額
取締役	8名	690百万円
監査役	3名	28百万円
合計	11名	718百万円

- (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。）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) 取締役及び監査役の報酬等の額には、社外役員5名に対する報酬等の合計額38百万円（社外取締役3名に対し26百万円、社外監査役2名に対し12百万円）が含まれております。

④ 社外役員に関する事項

イ. 他の法人等の重要な兼職の状況及び当社と当該他の法人等との関係

区分	氏名	兼職の状況及び兼職先との関係等
取締役	西 條 温	ブラザー工業(株)社外取締役であります。同社と当社との間に特別な関係はありません。
取締役	田 原 文 夫	(株)ヤンマーの非常勤顧問及び(株)極洋の非常勤顧問であります。各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。
取締役	佐 野 綾 子	あや総合法律事務所代表であります。兼職先と当社との間に特別な関係はありません。
監査役	永 田 光 博	代々木上原法律事務所代表及び(株)EduLab社外監査役であります。また、KHネオケム(株)社外取締役及びジェイ・アイ・ピーキャピタル(株)社外取締役でありましたが、それぞれ2019年3月26日、同年6月20日をもって退任いたしました。 各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。
監査役	青 柳 立 野	ハートワース・パートナーズ(株)代表取締役であります。また、(株)ミクシィ社外取締役でありましたが、2019年6月26日をもって退任いたしました。 各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

ロ. 当事業年度における主な活動状況

区分	氏名	活動状況
取締役	西 條 温	当事業年度に開催された取締役会14回全てに出席しました。商社勤務時代の経験と経営者としての高い見識を活かし、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発言を適宜行っております。
取締役	田 原 文 夫	当事業年度に開催された取締役会14回全てに出席しました。農林水産省をはじめとする官庁での経験を踏まえ、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
取締役	佐 野 綾 子	2019年3月28日の取締役就任以降、当事業年度に開催された取締役会11回全てに出席しました。証券会社における実務経験や、弁護士としての幅広い見識を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
監査役	永 田 光 博	当事業年度に開催された取締役会14回全て、監査役会13回全てに出席しました。金融機関における実務経験と弁護士としての幅広い見識を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
監査役	青 柳 立 野	当事業年度に開催された取締役会14回全て、監査役会13回全てに出席しました。公認会計士・税理士としての豊富な経験と、会計・財務に関する相当程度の知見を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。

(注1) 取締役佐野綾子氏は、2019年3月28日開催の第8期定時株主総会において選任されたため、取締役会の開催回数が他の社外取締役と異なります。なお、同氏の就任後の取締役会の開催回数は11回であります。

(注2) 上記取締役会の開催回数のほか、当事業年度において、会社法第370条及び当社定款第25条第2項に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が8回ありました。

(3) 会計監査人の状況

① 名称 有限責任監査法人トーマツ

② 報酬等の額

	支払額
1. 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額（注1）	94百万円
2. 当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	94百万円

（注1）当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておりませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

（注2）監査役会は、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、前期の監査実績の分析・評価、監査計画における監査時間・配員計画、会計監査人の職務遂行状況、報酬見積りの相当性などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬額につき会社法第399条第1項の同意を行っております。

③ 非監査業務の内容

該当事項はありません。

④ 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

また、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役会は監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨及びその理由を報告いたします。

⑤ 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

(4) 剰余金の配当等の決定に関する方針

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、当期につきましては期末10円（年間19円）の配当をさせていただきます。

なお、次期の配当につきましては将来の成長のための投資等を勘案し引き続き調整後当期利益ベースで約30%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安定的に行う方針とさせていただきます。

（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＋IFRS第9号「金融商品」（2014）適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益（会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整含む）＋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。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2019年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産	
流動資産	36,658
現金及び現金同等物	18,949
営業債権及びその他の債権	10,689
その他の金融資産	323
たな卸資産	4,899
その他の流動資産	1,798
非流動資産	417,321
有形固定資産	230,040
のれん	146,072
その他の無形資産	5,835
その他の金融資産	25,346
繰延税金資産	9,071
その他の非流動資産	956
資産合計	453,979

科目	金額
負債及び資本	
負債	
流動負債	97,588
短期借入金	18,459
営業債務及びその他の債務	26,349
その他の金融負債	32,757
未払法人所得税等	4,242
引当金	2,064
その他の流動負債	13,716
非流動負債	223,574
長期借入金	110,859
その他の金融負債	96,511
引当金	15,499
その他の非流動負債	705
負債合計	321,162
資本	132,817
親会社の所有者に帰属する持分合計	132,817
資本金	3,634
資本剰余金	56,595
その他の資本の構成要素	△640
利益剰余金	73,228
負債及び資本合計	453,979

連結純損益計算書（自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）（単位：百万円）

科目	金額
売上収益	375,394
売上原価	△114,045
売上総利益	261,348
その他の営業収益	899
販売費及び一般管理費	△236,930
その他の営業費用	△4,755
営業利益	20,562
受取利息	12
その他の収益	2
支払利息	△3,816
その他の費用	△31
税引前利益	16,729
法人所得税費用	△7,242
当期利益	9,487
当期利益の帰属	
親会社の所有者	9,487
当期利益	9,487

計算書類

貸借対照表 (2019年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	23,085
現金及び預金	6,737
売掛金	8,860
商品	3
仕掛品	621
原材料及び貯蔵品	1,750
前払費用	3,398
その他	1,720
貸倒引当金	△5
固定資産	225,801
有形固定資産	89,380
建物	56,135
構築物	5,673
機械及び装置	7,111
車両運搬具	4
工具、器具及び備品	4,048
土地	12,623
リース資産	2,646
建設仮勘定	1,139
無形固定資産	94,392
のれん	88,638
ソフトウェア	5,469
その他	285
投資その他の資産	42,030
投資有価証券	170
関係会社株式	3,293
長期貸付金	10,198
敷金	16,079
繰延税金資産	6,061
その他	7,151
貸倒引当金	△923
資産合計	248,886

科目	金額
負債の部	
流動負債	50,820
買掛金	9,546
短期借入金	18,500
リース債務	331
未払金	12,396
未払費用	1,183
未払法人税等	3,975
前受金	41
預り金	398
賞与引当金	78
役員賞与引当金	12
株主優待引当金	1,966
資産除去債務	43
その他	2,352
固定負債	129,209
長期借入金	113,000
リース債務	1,777
株主優待引当金	220
資産除去債務	12,525
その他	1,686
負債合計	180,029
純資産の部	
株主資本	69,945
資本金	3,634
資本剰余金	59,100
資本準備金	3,559
その他資本剰余金	55,541
利益剰余金	7,210
その他利益剰余金	7,210
繰越利益剰余金	7,210
評価・換算差額等	△1,088
繰延ヘッジ損益	△1,088
純資産合計	68,857
負債及び純資産合計	248,886

損益計算書（自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）

（単位：百万円）

科目	金額	
売上高	204,018	
売上原価	174,770	
売上総利益	29,247	
販売費及び一般管理費	15,755	
営業利益	13,492	
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	2,681	
その他	104	2,784
営業外費用		
支払利息	1,156	
貸倒引当金繰入額	918	
借入手数料	37	
その他	86	2,198
経常利益	14,079	
特別利益		
受取補償金	58	
固定資産売却益	0	
補助金収入	18	
その他	11	87
特別損失		
固定資産除却損	656	
減損損失	2,933	
固定資産売却損	12	
その他	10	3,612
税引前当期純利益	10,554	
法人税、住民税及び事業税	6,802	
法人税等調整額	△592	6,210
当期純利益	4,344	

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告（謄本）

独立監査人の監査報告書

2020年2月21日

株式会社 すかいらーくホールディングス
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

指定有限責任社員
業務執行社員
指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士 芝田 雅也 ㊞
公認会計士 向井 基信 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社すかいらーくホールディングスの2019年1月1日から2019年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結計算書類を指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、株式会社すかいらーくホールディングス及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査人の会計監査報告（謄本）

独立監査人の監査報告書

2020年2月21日

株式会社 すかいらーくホールディングス
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

指定有限責任社員
業務執行社員
指定有限責任社員
業務執行社員

公認会計士 芝田 雅也 ㊞
公認会計士 向井 基信 ㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社すかいらーくホールディングスの2019年1月1日から2019年12月31日までの第9期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告（謄本）

監査報告書

当監査役会は、2019年1月1日から2019年12月31日までの第9期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。
- 以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
 - ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実はありません。
 - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2020年2月21日

株式会社すかいらーくホールディングス 監査役会

常勤監査役 鈴木 誠 ㊞

社外監査役 永田 光博 ㊞

社外監査役 青柳 立野 ㊞

以 上

以 上

MEMO

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

定時株主総会会場ご案内図



開催場所 東京都新宿区西新宿二丁目2番1号
京王プラザホテル 本館5階
「コンコードボールルーム」

新宿駅西口より、都庁方面への連絡地下道を直進、
地下道を出てすぐ左側にホテルがございます。
連絡地下道では、「動く歩道」もご利用いただけます。



アクセス 「新宿駅」 **西口** より徒歩約5分 (JR・京王線・小田急線・地下鉄)
「都庁前駅」 **B1出口** すぐ (都営大江戸線)

株主総会にご出席の株主様へ

- 受付は大変混雑することが予想されますので、お早めのご来場をお願いいたします。
- お土産のご提供はいたしておりません。
- 当日は駐車場の混雑が想定されますので、公共の交通機関をご利用くださいますようお願い申し上げます。

【受付混雑状況予測】



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。