



*Initiatives that will lead
to future growth*



株式会社すかいらーくホールディングス

〒180-8580

東京都武蔵野市西久保1-25-8

TEL : 0422-37-5310

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



株式会社すかいらーくホールディングス

東証プライム : 3197

Ready to GROW!

日常の豊かさを提供し続ける。

すかいらーくグループは、1970年に1号店をオープンして以来、
日本におけるファミリーレストランの先駆けとして、
変化し続けるお客様のニーズにお応えし成長を遂げてきました。

現在では、多彩なブランドポートフォリオを誇り、
日本最大級のテーブルサービス・レストランチェーンへと成長しています。

私たちの優位性は、「日本最大規模の事業スケール」「多彩なブランドポートフォリオ」
「規模の経済を活かした食材調達」「調達～製造、レストランへの配送、またデリバリーまで
自社で行う垂直統合サプライチェーン」という揺るぎない経営基盤です。

そしてコロナ禍の影響から脱却し再び成長路線へと歩み始めた現在、
成長戦略を積極的に推進するべきタイミングであると判断しています。
中期事業計画を新たに策定し、この経営基盤を活用・拡大する
ことにより安定した成長を目指します。

この統合報告書を通じて、私たちの「サステナブル経営」について
ご理解を深めていただければ幸いです。

サステナブル経営の実践を目指して

すかいらーくグループでは、経営理念「価値ある豊かさの創造」を掲げ、人々の生活がより豊かになるよう、「食」を通じた社会貢献を目指し、パーサス(存在意義)、ミッション、2030年長期ビジョン、2025年戦略ビジョン、バリューを以下の通り定めています。



CONTENTS

P1～	Cover Story 第1章 すかいらーくグループの2023年12月期の状況とアピールポイント
P1-2	皆様へのメッセージ
P3-4	サステナブル経営の実践を目指して
P5-6	2023年12月期の注目ポイントは3つ
P7-13	CEOメッセージ
P14～	Overview of Our Business 第2章 すかいらーくグループの「サステナブル経営」と「成長戦略」
P15-16	事業環境認識と培ってきた強み
P17-26	サステナブル経営 P17-26 すかいらーくグループの基本的考え方 P23-24 購買MDインタビュー
P27-28	価値創造プロセス
P29-31	COOメッセージ
P32-41	成長戦略 P32 中期事業計画を策定 P33-36 新規出店(国内) P37-38 既存店成長 P39-40 海外展開 P41 M&A推進
P42～	Basic Axes 第3章 すかいらーくグループの成長戦略における「基軸」の考え方と取り組み
P43-46	基軸：人的資本の充実
P47-48	基軸：DXの推進
P49-66	基軸：ESGの推進 P49-52 Environment(環境) P53-56 Social(社会) P57-66 Governance(ガバナンス) P61-62 役員紹介 P63-66 社外取締役鼎談
P67～	Data 第4章 すかいらーくグループの各種データ
P67-68	主要財務データの推移(11年間)
P69-70	グラフで見る財務データの推移
P71-72	データで見る非財務(ESG)の状況
P73-74	価値創造の歩み(沿革)
P75	グループおよび拠点紹介
P76	企業概要
統合報告書概要 すかいらーくグループ統合報告書 2023 (2023年12月期)	
編集方針	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。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います。
対象期間	2023年12月期 (2023年1月1日から2023年12月31日) ※一部、2024年3月期の活動についても報告しています。
対象範囲	株式会社すかいらーくホールディングスおよびその連結子会社
編集にあたって参考にした	・環境省「環境報告ガイドライン 2018年版」、・GRI (Global Reporting Initiative) 「GRI サステナビリティ・レポートティング・スタンダード」、・ガイドライン ・国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合フレームワーク」、・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイドライン」
予想・見通しに関する注意事項	本レポートに記載されている予想・見通しは、記述した時点の情報に基づいて作成したものであり、事業環境の変化などにより異なる可能性があります。
情報開示体系	本レポート(統合報告書)の他に、WEBサイトや各種報告書・資料にて財務情報および非財務情報を開示しています。
ホームページ	https://corp.skylark.co.jp/

すかいらーくグループのサステナブル経営は、「食」を通じた価値ある豊かさの創造です。

私たちは、経営理念「価値ある豊かさの創造」の下、

人々の生活がより豊かになるよう「食」を通じた社会貢献を目指しています。

このポリシーは、同時にレストランビジネスの

本質を磨き込むことにつながり、私たちのサステナブル経営の根幹を成しています。

ここでは、2023年12月期におけるすかいらーくグループの

サステナブル経営の実践状況をご紹介します。

2023年12月期の注目ポイントは3つ

- 1 業績
二桁の「增收」を達成、すべての利益において「黒字転換」へ
- 2 中期事業計画
サステナブル経営の推進で、確実に成長軌道を目指す
- 3 気候変動対応(TCFD対応など)
2030年のCO₂削減目標は50.4%、最終目標は2050年のカーボンニュートラル

1

2

3

2023年12月期の業績は、二桁の「增收」を達成することができました。売上高は3,548億円(前年同期比16.8%増加)でした。

また利益面では、営業利益117億円、税引前利益87億円、親会社の所有者に帰属する当期利益48億円とすべての利益で「黒字転換」しています。

2023年12月のPL状況

(単位:百万円)	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期(予想)
売上高	303,705	354,831	375,000
営業利益(損失)	(5,575)	11,688	15,000
税引前利益(損失)	(8,225)	8,691	12,000
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	(6,371)	4,781	7,500

すかいらーくグループでは、2024年5月に、2027年12月期を最終年度とする中期事業計画を発表しました。ポストコロナにおける人々のライフスタイルの変化など激変する事業環境の中で、重要な3つの基軸(「人的資本の充実」「DXの推進」「ESGの推進」)をベースに、成長戦略(「新規出店(国内)」「既存店成長」「海外展開」「M&A推進」)を推進することで、すかいらーくグループのサステナブル経営を実現してまいります。

▶成長戦略の詳細は、P32-41をご覧ください。

中期事業計画

	2023年12月期(実績)	2024年12月期(計画)	2025～2027年12月期(予想)
既存店成長	客単価: 8.1% 客 数: 9.5%	客単価: 1 % 客 数: 6 %	客単価: 2 ~ 3 % 客 数: 1 % CAGR(年平均成長率)
新規出店	27 店舗	国内・海外: 40 ~ 50 店	国内300店程度 海外100店程度
M&A	0 件	※2027年12月期までに3 ~ 5 件	

気候変動などの環境に対する取り組みは、もはや待ったなしの経営課題として重要視されています。すかいらーくグループでは、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に基づき、気候変動に真摯に取り組むことはもとより、ビジネスチャンス(機会)の可能性を探求し、企業価値の向上に努めています。

「2050年までにCO₂排出量を実質ゼロにする」目標を設定しました。同時に短期目標としてスコープ1・2について年4.2%削減、スコープ3について年2.5%削減(2018年比)、中期目標として2030年までに2018年比50.4%削減を目指します。具体的な取り組みとして、節電活動や省エネ化、物流の最適化などを進めるとともに、今後太陽光など代替エネルギーや再生可能エネルギーへの移行のために準備研究を進め、脱炭素に向けての取り組みを加速させていきます。

▶環境に対する取り組みの詳細は、P49-52をご覧ください。

CO₂排出量

短期目標	2030年までに	2050年までに
スコープ1: 年 4.2% 削減	スコープ1+2: 2018年比 50.4% 削減	CO ₂ 排出量を実質ゼロに
スコープ2: 年 4.2% 削減	スコープ3: 2018年比 30% 削減	
スコープ3: 年 2.5% 削減 (2018年比)	スコープ1+2+3: 2018年比 37% 削減	



CEOメッセージ

コロナ後の新しいマーケットに対応し、持続的成長と持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

2023年12月期業績の評価

業績の回復に加えて、将来に向けた成長準備のための迅速な経営ができた一年だったと評価しています。

2023年12月期の市場環境は、円安の長期化やロシア・ウクライナ情勢、イスラエル・パレスチナ情勢などの地政学的リスクの影響による原材料費・物流費・光熱費の高騰など、コスト高状況が継続しました。一方で、コロナ禍による厳しい環境を抜けて順調に回復傾向の兆しを見せる外食需要に迅速に対応した経営を実行しました。また円安、人件費高騰を見据えた経営戦略の一環として進めた収益構造改革は、着実に成果をあげることができました。

業績面では、売上高は対前年同期比116.8%の「二桁増収」、またすべての利益において「黒字転換」

を達成し期初予想を上回る好業績を達成しました。

店舗におけるテーブル端末での決済や2,400店舗へのセルフレジの導入などDXを継続して推進し、生産性の向上も一段と進みました。

新時代のマーケットを捉えた全国レベルのストアポートフォリオ・ブランドポートフォリオの見直しに着手し、地域の方々の支持を得て業績に寄与する戦術が成功し、今後に向けた良いスタートが切れました。

このように、2023年12月期を総括すれば、業績の回復に加えて、将来に向けた成長準備のための迅速な経営ができた一年だったと評価しています。

■ 2023年12月期ハイライト

▶ 業績面：売上高は「二桁増収」、全利益で「黒字転換」と期初予想を上回る！

売上高	3,548 億円	16.8 % UP
営業利益	117 億円	黒字転換
税引前利益	87 億円	黒字転換
当期利益	48 億円	黒字転換

▶ DXの推進：テーブル端末での決済や2,400店舗へのセルフレジを導入！

▶ アフターコロナを見据えて：全国レベルでの店舗およびブランドポートフォリオの見直しに着手！

すかいらーくグループの経営基盤と優位性

**私たちにしかない「強み」を持っているからこそ、
優位性を発揮でき持続的成長を目指せます。**

すかいらーくグループは、国内最大級のテーブルサービス・レストランチェーンとして全国に約3,000店舗を展開し、年間約3億人のお客様にご利用いただいており、約10万人の従業員が働いています。レストランとして「日本最大規模の事業スケール」、「多彩なブランドポートフォリオ」、「規模の経済を活かした食材調達」、「調達から製造加工、レストランへの配送、またデリバリーまで自社で行える垂直統合サプライチェーン」など、長年グループ一丸となって構築してきた揺るぎない経営基盤の上で事業を展開しています。

また、こうした個々の要素の優位性だけでなく、「多彩なブランドポートフォリオ」、「サプライチェーン」と「人財」の3つを組み合わせてマネジメントし、連携させることにより本当の強みを創造し活かしています。私は、これこそがすかいらーくグループの優位性の本質として他社の追随を許さない強みだと考えています。

テーブルサービス・レストランにおけるオペレーションは、準備、接客対応、多種多様なメニューの調理など、迅速・丁寧に対応し、ご来店いただくお

中期事業計画の策定と基軸の重要性

持続的成長を目指す上で基軸となる「人的資本の充実」「DXの推進」「ESGの推進」は、成長戦略を推進するための鍵です。

コロナ禍の3年間を経て、市場環境が激変しています。世の中では「食」へのこだわりと選択肢が広がり、より良いサービスでないと選ばれない厳しい淘汰の時代に突入しています。一方で家族や友人と過ごす外食に価値を見出す消費傾向が強まっていることを実感しています。

2023年は将来に向けた成長準備のための一年だったとお伝えしましたが、その準備が整い、今年5月に中期事業計画を発表しました。当社を取

お客様の人数や志向に機敏に応用力をもって対応することが求められます。このオペレーション能力に長けた店舗マネジャーは、すかいらーくグループの成長を推進する人財として全国に約3,000名が活躍しています。ブランドが異なってもテーブルサービスの基本的なオペレーションは同一で、人事制度も統一されているため、例えば、業態転換によって異なるブランドに移行しても、マネジャーは対応が可能です。さらに、全国のセントラルキッチンでは多業態の製造と多業態の店舗へ配送する仕組みを構築しているため、製造や物流がボトルネックとなるような制約ではなく、全国どの地域においてもマーケットに最適なブランドを出店することができます。

このように、全国どこにでも、どのブランド店舗でも、お客様にご満足いただけるテーブルサービス・レストランとしてのサービス品質を提供できる「(多彩な)ブランド」、および「人財」と「インフラ」があるからこそ、優位性を発揮でき、持続的成長を目指せる強みは、今後の成長戦略の実行の原動力になります。

り巻く事業環境を捉え、これから時代に必要なモノは何か、これを成長への鍵としてしっかりと見定め、グループ一丸となって実践していくことが重要です。当社は、成功するための3つの基軸「人的資本の充実」「DXの推進」「ESGの推進」を設定し、次の4つ「新規出店」「既存店成長」「海外展開」「M&A」を柱とした成長戦略を実行することで、持続可能な成長と企業価値の向上を目指していきます。

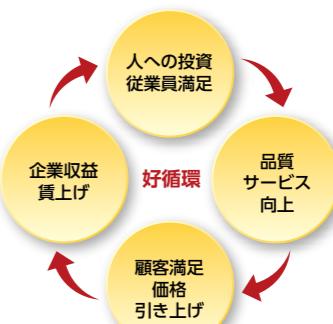
II 基軸①「人的資本の充実」について

当社の経営理念である「価値ある豊かさの創造」を目指す上で「人財」は一番の成長への源泉です。これからの時代、コスト削減に依存した利益確保ではなく、顧客満足向上による利益拡大を追求していく必要があります。各店舗においてお客様の満足と来店頻度を向上するために、「人的資本の充実」は不可欠な経営課題です。

今期は過去最高水準の賃上げを実施しましたが、【賃金上昇による従業員のモチベーション/満足度向上→より良いサービス提供によるお客様の来店頻度の向上→提供メニューの価格の引き上げが可能→収益向上を原資とした従業員への還元】という好循環を構築することが重要だと考えています。従業員のモチベーション向上の一環として、店舗マネジャーに権限を委譲する「店舗中心経営」への体制変革も進めています。実際に、マネジャーの裁量で必要な要員を配置して週末など繁忙期のサービスを向上させて売上の最大化に取り組んでおり、ガストでは今年1-3月期の店舗当たりの売上高は前年比11%増加しました。また、お客様のお褒めの声も昨年から1.5倍に増えるなど、いくつかの喜ばしい結果の報告を受けています。

少子高齢化で労働力不足が社会課題となって久しい国内の労働市場は、高齢化による作業負荷への配慮、外国人の言葉の問題、アルバイトの方々の短時間労働志向など、収益に直結する悩ましい問題を抱えています。こうした中、当社は店舗のDXを進めて、オペレーションの負荷を低減し、誰もが働きやすい環境を整備してきました。また、子育てを終えて正社員として働きたいという

ニーズを汲んだ正社員への登用制度や、外国人の採用と正社員への登用をさらに強化するなど、あらゆる手立てで人財の確保と多彩な人財が活躍できるダイバーシティの推進を強化していきます。



II 基軸②「DXの推進」について

先にも述べましたが、今後、働き手不足の問題がますます深刻化することを見据え、当社はDX投資を強化し、テーブル端末、配膳ロボット、セルフレジなどを導入し、店舗の一連のオペレーションのDXを進めて、従業員の作業負担の軽減と生産性を向上しています。また同時に、お客様の利便性も高めてきました。

直近では、すかいらーくポイントプログラムをスタートしました。すかいらーくアプリを使って当社の全国2,600店舗でポイントを貯めて・使える仕様で、他社のポイントと両方貯められる利点もあります。ポイントプログラムは従業員のインセンティブへの活用や、顧客の細分化したニーズを捉えた商品・サービス開発、プロモーションなどにも活用していきます。

今後は、店舗のバックオフィス業務の効率化、工場システムの高度化(AI/ロボット活用)、従業員コミュニケーションの多言語といったユニバーサル化など、バリューチェーンを通じて革新的な生産性向上の実現を目指します。さらに、海外展開・M&Aの加速を促進するためのグローバル・ローカルで活用可能な基幹システムの再構築や現地企業との提携など、グローバルIT基盤の構築も検討します。DX人財の育成も推進し、中長期の成長を見据えたDX投資は今後も継続強化していきます。





II 基盤③「ESGの推進」について

「ESGの推進」は、私はとても重要視しています。今の時代、「どのように社会に貢献できるのか？」が人々の行動要因の大きな部分を占めています。例えば、今年4月に台湾で大地震が発生した際、当社は「バーミヤン」で募金箱を設置することをリースしまスコミに取り上げられたことで、非常に多くのお客様が店舗にお越しになりました。「台湾を助けたい！」という支援の気持ちや社会貢献への意識が高い消費者が増えていると強く感じる出来事で、当社の企業姿勢とお客様の社会への参画意識がシンクロすることは、収益にも貢献することを再認識しました。お客様から企業姿勢と共に感いただることは、信頼性を高めるだけでなく、収益と企業価値の向上にもつながり、ESGはすかいらーくグループ一丸となって推進するべき重要な経営課題だと考えています。

直近のトピックスでは、国内の外食産業で初めて取得したISO20400認証の取得は大きな成果です。この認証は、全てのお取引先様に対して、法・倫理・環境・人権などの社会的責任など、様々な視点でのマネジメントを要求する国際基準です。同基準では、企業は社会や環境への影響を最小限に抑えつつ、効果的な調達を行うために、持続可能性へのコミットメント、サプライチェーンの改善、信頼関係の構築などを行うべきとしており、この認証取得はすかいらーくグループの信頼性と好感度向上に大きく寄与しています。

中期事業計画

基盤：「人的資本の充実」「DXの推進」「ESGの推進」

成長戦略	2025年～2027年の目標
①新規出店	国内：300店程度
②既存店成長	売上高：年平均3～4%成長
③海外展開	海外：100店程度
④M&A推進	2027年までに3～5件

中期事業計画の財務目標(億円)

項目	2023年(実績)		2024年(目標)		2027年(計画)		2025～2027年 年平均成長率
	数値	売上比	数値	売上比	数値	売上比	
売上高	3,548	—	3,750	—	約4,600	—	7%以上
事業利益	164	4.6%	170	4.5%	約340	7.4%	20%以上
営業利益	117	3.3%	150	4.0%	約320	7.0%	20%以上
当期利益	48	1.3%	75	2.0%	約180	3.9%	20%以上
ROE	3.0%	—	4.5%	—	9～10%	—	—

成長戦略について

「新規出店」「既存店成長」「海外展開」「M&A推進」の4つを戦略展開し、2027年の最終目標を達成します。

II 国内の新規出店について

これまですかいらーくグループは、地方のロードサイドを中心に展開してきました。現在約3,000店舗ですが、新規出店についてはさらに1,000店舗以上の出店余力があると試算しています。大都市圏の商業集積地域をはじめ、大都市や地方都市の駅前への出店を計画しています。また、地方のロードサイドの低収益の店舗を、人口や人流の増加を見込まれる駅前の立地に移行して外食ニーズを取り込んでいます。

現在、10万人規模の地方都市における出店は、ほぼ「ガスト」と「バーミヤン」だけですが、お客様は、当社ブランドの店舗情報について、ご来店経験が無くても良くご存じで興味をお持ちです。「しゃぶ葉」「むさしの森珈琲」は、北海道でも九州や沖縄でも、まだまだ十分な出店余地があり、多業態での出店も計画しています。

さらに、全社の売上上位店舗には駅前出店を加速した直近の新店が約8割を占め、営業利益率も高く、業績に大きく貢献しています。また、新店のIRRも高いことから、今後の新規出店には勝算があると確信しています。

■ 国内の新規出店 → 3年間で約300店の国内出店

戦略・打ち手	目標値
<ul style="list-style-type: none"> 商業集積地区への出店 大都市圏の私鉄沿線駅前への出店 地方都市の駅前への出店 地方中規模都市への多業態出店 	3年間で約300店の国内出店

II 既存店成長の重要なポイントについて

既存店の業績向上には、全国の店舗マネジャーの活力を引き出すことが最も重要なポイントです。そのために「店舗中心経営」への移行を進めています。もちろんメニューの改定と品質向上に

よる値上げなどもありますが、店舗の売上向上に直結するのは、やはり「人財」に尽さると考えています。良いサービス提供により、リピーターを増やし、売上向上につながっていく、そういう循環を作り上げるのは、従業員一人ひとりの「人財」という力であり、それを指揮するマネジャーのモチベーションが非常に重要だと考えています。

■ 既存店成長 → 既存店売上成長 年平均3～4%

戦略・打ち手	目標値
・マーケットに合わせた業態転換	業態転換 年平均 40店
・店舗改装(リモデル)の推進	店舗改装 年平均 300店
・インフレ環境に適応したプライシング	客数成長 年平均 +1%
	既存店売上成長 年平均3～4%

II 海外展開について

これまで米国では、家族で行くのはファーストフード店やコーヒーショップがメインで、子供を連れてテーブルサービス・レストランで食事を楽しむ習慣は一般的ではありませんでした。それが、当社の店舗には家族でご来店をいただいて食事を楽しめており、年間約7億円の売上を誇る繁盛店となっています。現在、米国に進出しているのは「しゃぶ葉」シカゴ店1店舗のみですが、米国におけるビジネスチャンスをとても感じています。シカゴのように、人種構成が全米の平均的な都市で大人気を博したということは、米国のどの都市でも高い成功の可能性を秘めており、今後米国市場へは積極的に進出ていきます。

また、マレーシアをはじめ、東南アジア(インドネシア、フィリピンなど)全体で出店を推進しています。これらの地域は「鍋文化」が根付いているため、「しゃぶ葉」が成功すると考えています。マレーシアは平均年齢が29歳前後で、これから国力が高まつてくる時代です。さらに、労働力への規制が少ない台湾も出店を加速させ、2024年以降は

毎年約10店舗ペースでの出店を計画しています。米国や東南アジアの海外展開は「しゃぶ葉」で勝負をかけたいと考えています。食材工場を持たなくとも、肉や野菜などの素材を現地調達できれば、テーブルサービス・レストランとしてのオペレーションは難しくありません。さらにそこで働く「人財」の育成も、単一メニュー系であれば難易度が下がるため、多店舗展開を加速させることが可能だと考えています。

II M&A戦略について

外食業界は、人手不足や資金の問題で伸び悩んでいる業態の企業が多く存在しています。その中で、「良いコンセプト」を持ち「お客様から求められている」企業であれば、一緒にパートナーとして成長していきたいと考えています。M&Aの前提条件というものは特に定めていません。国内・海外を問わず、大都市に限らず全国の地域で、小規模でも、ジャンルを問わず、検討していく考えです。

業界のリーディングカンパニーとして

先陣を切ってアクションを起こし、経済の好循環に向かう「きっかけ作り」に寄与したいと考えています。

繰り返しになりますが、今当社が注力すべきことは、すかいらーくグループの強みを活かしてできることをしっかりと実行することだと考えています。これからの外食産業は、国内だけでなくグローバルで競う時代に突入しますが、今の日本は賃金が安い、メニュー価格が安い、結果、経済の力強い成長が見られず、国力が上がらないという悪循環が解消されていない状況です。私は、先陣を切って、給料を上げ、従業員のモチベーションを向上させることで、より良いサービス提供を実現したいと考えています。そのためにも、お客様にご理解いただける価値に見合った値上を行うことにより、強靭な組織システムを構築して収益力を高め、日本経済が好循環で回っていくための「きっ

■ 海外展開 → 3年間で約100店の海外出店



■ M&A推進 → 3年間で3~5件程度



contents

- P15-16 事業環境認識と培ってきた強み
- P17-26 サステナブル経営
 - P17-26 すかいらーくグループの基本的考え方
 - P17-18 サステナビリティ推進体制・マテリアリティ特定のプロセスと背景
 - P19-20 マテリアリティがビジネスに与えるリスク(脅威)とチャンス(機会)
 - P21-22 ビジネス基盤: 垂直統合サプライチェーン
 - P23-24 購買MDインタビュー
 - P25-26 ビジネス基盤: 安全・安心への取り組み
 - P27-28 すかいらーくグループの価値創造プロセス
- P29-31 COOメッセージ
- P32-41 成長戦略
 - P32 中期事業計画を策定
 - P33-36 新規出店(国内)
 - P37-38 既存店成長
 - P39-40 海外展開
 - P41 M&A推進

時代の波をとらえ
常に新しいことに
チャレンジする

Overview of Our Business すかいらーくグループの 「サステナブル経営」と「成長戦略」

第2章

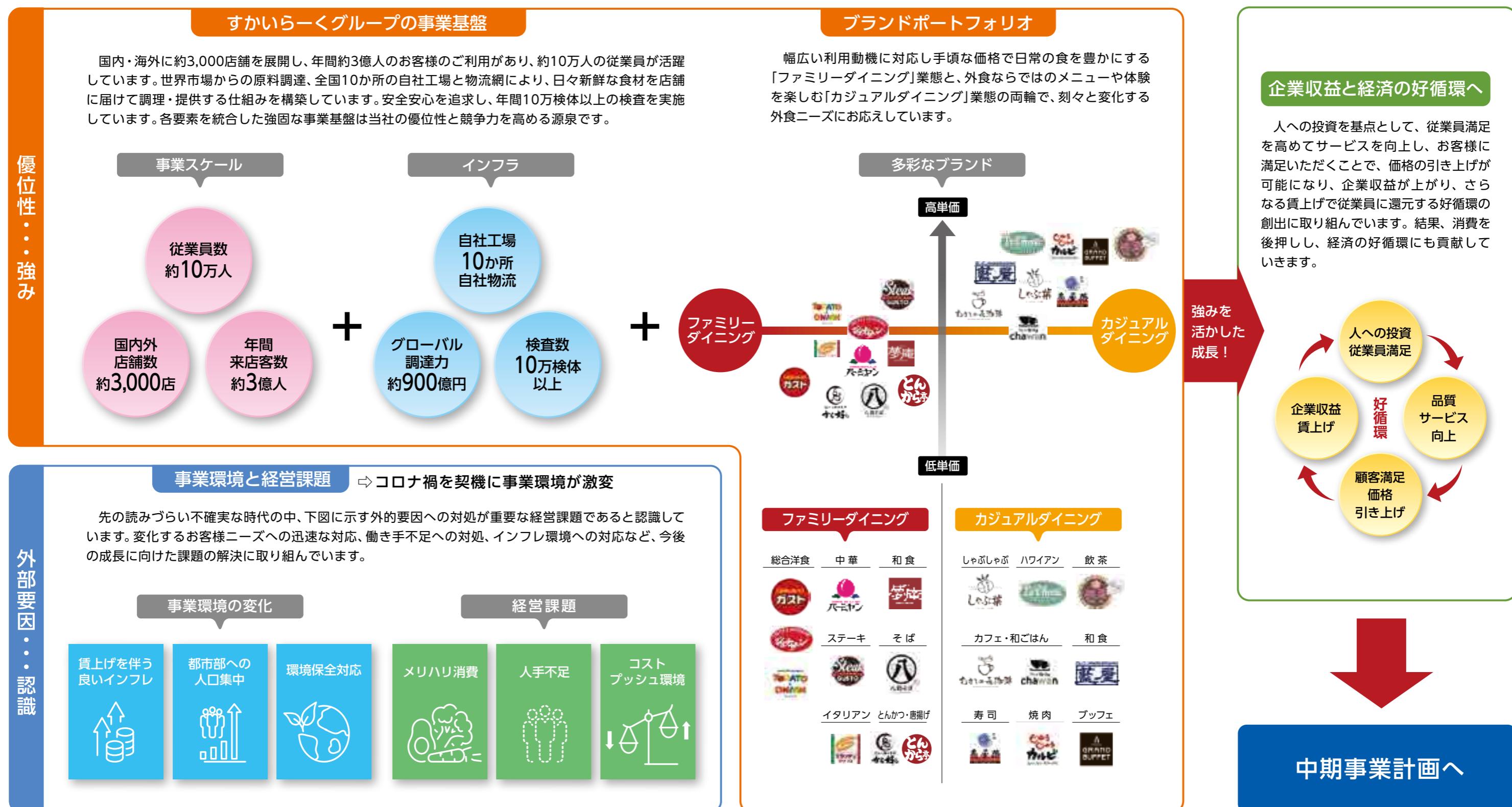


グループ店舗数
(海外含む)
約3,000店



事業環境認識と培ってきた強み

すかいらーくグループでは、「事業スケール」「インフラ」「多彩なブランド」などの強みを活かした成長を目指しています。さらに、人への投資を基点に企業収益を生み出すとともに、消費を後押しし、経済の好循環にも貢献していきます。



サステナブル経営について

すかいらーくグループは、経営理念である「価値ある豊かさの創造」の実践により、「食」を通じて、持続的な社会の実現とグループの企業価値の向上を目指します。

マテリアリティの特定プロセス

STEP1 課題の抽出

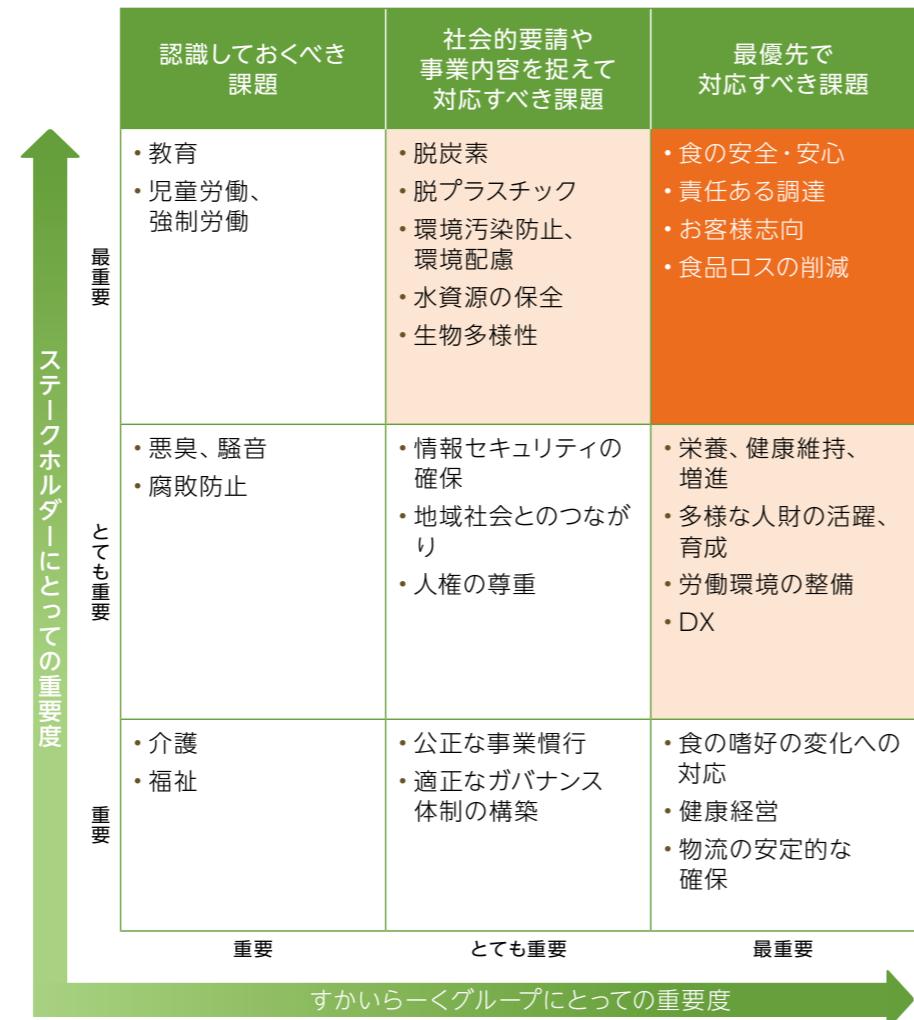
- SDGsなどの社会的要請、ESG評価機関の調査項目などを踏まえて課題を抽出
- 社内の各部門が長期的視点から自部門の業務領域における課題を抽出

STEP2 優先順位付け

- 抽出した課題を「すかいらーくグループにとっての重要度」と「ステークホルダーにとっての重要度」の両面から分析し優先順位付け
- 「すかいらーくグループにとっての重要度」は、方針・戦略、社会的要請や事業内容を捉えて対応すべき課題、環境、社会への配慮の観点から評価
 - 「ステークホルダーにとっての重要度」は、世の中の動向、ステークホルダーの当社への期待、環境・社会への影響の観点から評価

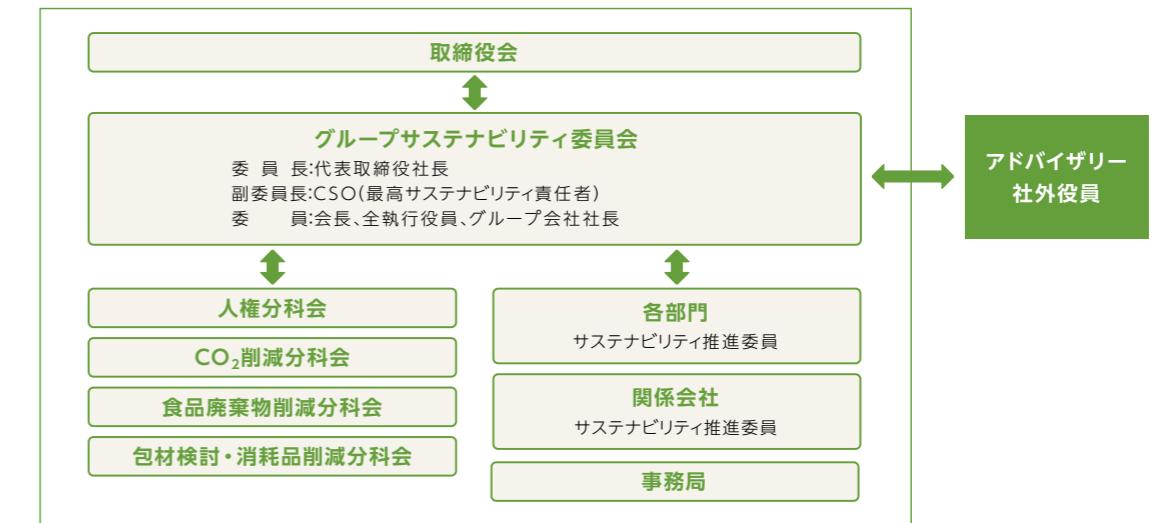
STEP3 マテリアリティの特定

- 優先順位付けされた課題を関連部門役員による審議を経て、「グループサステナビリティ委員会」で審議の上、「マテリアリティ」として決定し、取締役会に報告
- 特定にあたっては役員勉強会で外部ステークホルダーとも意見交換を行い、「DX」「生物多様性」を追加



サステナビリティ推進体制

取締役会による監督の下、サステナビリティにかかる取り組みの意思決定機関として、「グループサステナビリティ委員会」を設置し、全社方針や目標の策定、マテリアリティのモニタリングおよび体制の構築と整備などのサステナビリティ施策を継続的に実施しています。



マテリアリティ特定の背景

マテリアリティ	マテリアリティ特定の背景
食品ロスの削減	食品ロスが増え続けることは、提供する食材が無駄になるだけでなく、環境悪化や将来的な人口増加による食料危機にも適切に対応できなくなります。食品ロスを減らすことにより、ごみの量が減り運搬や焼却で発生するCO ₂ の削減、廃棄コストの削減、企業のイメージアップにもつながり、レストランビジネスを展開している当社グループと関連性が高いため設定。
脱炭素	CO ₂ 削減への対策が遅れることにより、地球温暖化や気候変動が加速し、自然災害の頻発、食糧危機、水不足、各インフラ機能の停止など当社グループのビジネスにおいても多大な影響をおよぼします。脱炭素に取り組むことにより、エネルギーコストの削減、企業のイメージアップにもつながり、拠点数が多く、エネルギー使用量が多い当社グループの事業と関連性が高いため設定。
脱プラスチック	使い捨てプラスチックの排出により、適切に処理されなかったプラスチックごみがもたらす環境汚染(海洋汚染・土壌汚染・大気汚染など)の問題や、有害物質が付着したマイクロプラスチックを魚が食べてしまい、その魚を食べたことによる人体への悪影響があるとされています。脱プラスチックは、原料となる原油の使用量の削減、プラスチックの焼却過程で排出されるCO ₂ 削減にもつながり、宅配や持ち帰り商品を提供している当社グループの事業と関連性が高いため設定。

GPIFが採用する6つのESG指数のすべての構成銘柄に選定

当社は、年金積立金管理運用独立行政法人(以下、GPIF)が採用する6つのESG指数すべての構成銘柄に、外食企業として初めて選定されました。2024年3月時点でのGPIFが採用している国内株式を対象とするESG指数は以下の6つです。

- MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数(2024年3月選定)
- MSCI 日本株女性活躍指数
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- Morningstar 日本株式ジェンダーダイバーシティ・ティルト指数



その他ESGに関する外部評価

- 「CDP水セキュリティ2023」A-スコア
- 「CDPフォレスト2023」畜牛品、パーム油、木材 Bスコア
- 「CDPサプライヤー・エンゲージメント2023」A-スコア
- 「FTSE4Good Index Series」
- 「第12回バイオマス製品普及推進功績賞」受賞
- 「2023年度日本ロボット学会 ロボット活用社会貢献賞」受賞
- 「環境経済人第20回環境先進企業」AAランク
- 「日経SDGs経営調査2023」4つ星評価
- 「WORK DESIGN AWARD2023」受賞

マテリアリティが当社ビジネスに与える リスク(脅威)とチャンス(機会)

すかいらーくグループでは、「食」を通じて持続的な社会とグループの企業価値の向上を目指して、マテリアリティ(重要課題)を特定しています。また、KPIを設定し、マテリアリティに基づき事業運営に影響をおよぼすリスク(脅威)とチャンス(機会)を抽出・対応しています。

▶マテリアリティの特定プロセスについては [P17](#) をご覧ください。

テーマ	マテリアリティ	SDGsへの貢献		SDGs169のターゲットに貢献するすかいらーくグループの取り組み	主なリスク(脅威)	主なチャンス(機会)	主な指標	2021年	2022年	2023年	KPI		
		2023年	2024年								2020年	2050年	
一人ひとりの豊かな生活の実現	食の安全・安心	 2.1/2.2  3.d  12.8	2.1/2.3.d ひとりでも多くのお客様に、安全で、安くておいしい料理を提供する。 12.8 料理の提供にあたっては、適正な成分表示、アレルギー表示を提供する。	食品事故発生による信頼の低下	お客様からの信頼獲得	重大食品安全事故	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ
	健康・栄養	 2.1/2.2  3.4/3.d	2.1/2.3/4.3.d ひとりでも多くのお客様に、健康に資する、安くておいしい料理を提供する。	健康志向メニューへの対応遅れによるお客様減少		健康志向メニューによるお客様増	健康的な食生活に貢献する商品の提供	2品(1ブランド当)	2品(1ブランド当)	4品(1ブランド当)	3品(1ブランド当)	10品(1ブランド当)	20品(1ブランド当)
	お客様志向	 11.7/11.8  12.8  17.17	11.7 食のインフラとして、家族を中心にして安全な食事のスペースを全国で提供する。 11.8/17.17 全国での出店を通じて、地域社会の食の充実と、食事とコミュニケーションの場を提供し、地域社会に貢献する。 12.8 料理の提供にあたって、お客様視点での適切な表示、広告を行っていく。	お客様の声・ニーズへの対応遅れによるお客様減少	お客様からの信頼獲得	お客様総合満足度	73%	81%	85%	82%	85%	90%	
	DX	 8.2  9.1/9.2	8.2/9.1/9.2 DX推進により店舗、工場、本部の生産性を上げ、働き方改革の進行、人手不足の改善により、健康的かつ健全な職場環境を作り上げていく。	対応の遅れによる競争力低下	ビジネス全般における競争上の優位性の確保	DXのためのトライアルの数	0件	0件	118件	50件	50件	50件	
豊かな社会づくりへの貢献	働き方改革	 3.a/3.d  4.7  5.5  8.5/8.8  10.3  17.17	3.a/3.d 健康経営、喫煙率減少を通じて、世界の健康に貢献する。 4.7~10.3 働き方改革を通じて、雇用、労働に関わる各種社会課題の解決に貢献する。 17.17 ワークライフバランスの推進、地域に根付いた活動により地域社会に貢献する。	人財・多様性の不足による成長の鈍化、人件費増	優秀な人財の獲得、生産性の向上、採用率・定着率向上	女性管理職比率	14.6%	14.0%	14.3%	30%	30%	50%	
	責任ある調達	 1.1  2.4  8.4/8.7  10.2/10.3  12.2/12.3  16.5	1.1 海外からの調達を通じて、雇用と貧困問題に貢献する。 2.4~12.3 社会、環境に配慮した調達を通じて、調達先での各種問題への解決に貢献する。 16.5 健全、公正な取引で腐敗防止に貢献する。	当社の取引先における社会・環境問題への対応遅れによる信頼の低下		取引先のCSR調査実施	0%	82%	84%	100%	100%	100%	
	食品ロスの削減	 12.3/12.5	12.3/12.5 店舗、工場での食品廃棄の削減を行う。	食品ロスへの対応遅れによるお客様減少		取引先の人権デューデリジェンス実施	0%	2%	39%	30%	100%	100%	
	脱プラスチック	 12.2/12.5  13.1  14.1	12.2/13.1 プラスチック使用量の削減を通じて天然資源の保全に貢献する。 12.5/14.1 使い捨てプラスチック使用量の削減を通じて、廃棄物の削減に貢献する。	脱プラスチックへの対応遅れによるお客様減少		使い捨てプラスチック使用量	4,806t 2020年比+12%	4,273t 2020年比±0%	3,857t 2020年比▲10%	2020年比▲33%	2020年比▲50%	2020年比▲50%	
環境への配慮	脱炭素	 7.2/7.3  13.1	7.2/7.3 店舗、工場、本部での省エネ活動、再エネ化により脱炭素に貢献する。 13.1 再生可能エネルギーへの移行により、CO ₂ 削減とともに持続可能性を向上させる。	規制強化と対応コストの増加、自然災害による営業停止	お客様からの信頼獲得、省エネによるコスト削減	GHG削減率(スコープ1・スコープ2) 2018年比▲30.1%	303,107t-CO ₂ 2018年比▲35%	310,692t-CO ₂ 2018年比▲36%	316,644t-CO ₂ 2018年比▲30%	2018年比▲35%	2018年比▲50%	2018年比▲75%	
	水資源の保全	 6.3/6.4  14.1	6.3/14.1 適切な排水により、水質の改善に貢献する。 6.4 店舗、工場での節水活動により水の使用効率改善に貢献する。	自然災害による営業停止、水質悪化による品質低下、水使用量の制限による営業停止		GHG削減率(スコープ3) 2018年比▲27.9%	718,942t-CO ₂ 2018年比▲21.4%	783,620t-CO ₂ 2018年比▲21.0%	827,450t-CO ₂ 2018年比▲17.0%	2018年比▲15%	2018年比▲30%	ゼロ	
	生物多様性	 14.4  15.1/15.4	14.4/15.1/15.4 認証食材の活用、食品ロス削減などを通じて、生態系の保全に貢献する。	生物多様性への対応遅れによるお客様減少、食材の調達困難化やコスト上昇		GHG削減率(スコープ1・スコープ2・スコープ3) 2018年比▲28.6%	1,022,049t-CO ₂ 2018年比▲23.5%	1,094,312t-CO ₂ 2018年比▲20.0%	1,144,093t-CO ₂ 2018年比▲18.6%	2018年比▲20.0%	2018年比▲37%	ゼロ	
						国産野菜におけるJGAPまたはそれに類する認証比率	5%	5%	16%	16%	50%	100%	
						パーム油におけるRSPO認証比率	0%	0%	0%	0%	100%	100%	
						紙製品におけるFSC/PEFC認証比率	0%	28%	36%	36%	75%	100%	

ビジネス基盤

垂直統合サプライチェーン

近年の世界的な原材料高騰の中、当社は調達から提供まで一貫して自社で担う垂直統合サプライチェーンのビジネスモデルを最大限に活用することで、厳しいコスト環境へ対応しています。全業態の原材料の一括調達、約3,000店舗をカバーする10か所のセントラルキッチンでの一次加工体制、安全・安心を守る品質検査体制、全国にわたる物流網を業態間で共有し、各工程における原価低減と、お客様に提供する品質の向上に努めています。



食材調達先	セントラルキッチン	細菌検査項目	配送トラック台数	検査の検体数	デリバリー実施ブランド・店舗
世界40か国	全国10か所	50項目以上	274台	10万検体以上	7ブランド 約1,160店舗



複数業態経営を活かした 食材調達	一次加工体制強化による 品質向上と原価低減	ISO22000に基づく 自社管理体制	CO ₂ 削減を実現する 自社物流の全国ネットワーク	全国・全業態で オペレーションを標準化	複数業態における ラストワンマイルの配送網
<p>食材や食器・消耗品などすべてのカテゴリーで専門性を高めたバイヤーが、世界中のサプライヤーと取引をしています。全国約3,000店舗を展開するスケールメリットを活かし、高品質の食材を最適価格で調達しています。調達先は世界40か国において、複数業態で使用する食材の共通化を図ることで安定した調達価格を実現しています。また、生産・商品開発など他部門の連携による「原価低減プロジェクト」などにより調達体制の進化を図っています。</p> <p>▶サプライヤー選定について 詳しくは、P54-55をご覧ください。</p>	<p>全国に10か所あるセントラルキッチンでは、食材の下処理や自社製ソースづくりなど、全店に提供する商品の一次加工を担っています。チルド加工流通を基本としていることで新鮮な食材の供給と、在庫を持たないことにより食品ロス低減および保管費用の低減に寄与しています。また、あらゆるカテゴリーの製造ラインを持つことにより、新業態や季節ごとの新メニュー、商品の改良などに迅速に対応するとともに、改善活動の推進および製造設備の開発などによる原価低減に寄与しています。また、セントラルキッチンでの加工比率を高め、店舗において安定的な品質を実現する他、近年の中食需要拡大に対応する新たな通販事業のための冷凍食品の自社開発を行うなど、新たなビジネスモデルへの起動力に強みを持っています。</p> <p>▶安全・安心について 詳しくは、P25-26をご覧ください。</p>	<p>全国8か所に衛生検査室を設置し、安全・安心な食の提供に努めています。</p>	<p>セントラルキッチンで製造された商品は適切な温度を保ち、新鮮な状態で全国の店舗に配送されます。同一エリア内の業態の異なる複数店舗に効率よく配送する物流ネットワークによって、北海道から沖縄まで全国の出店が可能となりました。効率的な物流によりトラックの台数や走行距離を抑え、CO₂排出量削減にも寄与しています。2021年からはさらなる物流効率化を図るために、週7日の配送を週6日に削減しました。</p>	<p>当社は20以上の業態を運営していますが、オペレーションの標準化を図り、調理や接客について、統一した時間管理や食材管理、効率の良いチェーンストアオペレーションシステムを構築しています。2022年以降は、オンラインの研修体系も整備し、全国どの店舗でも同じ品質・同じサービスが提供できる教育の充実を図っています。食品衛生・安全衛生をはじめ、一貫した教育システムと人事制度を展開しており、業態の転換やスタッフの異動が生じた際にも、柔軟に対応することができます。</p>	<p>当社は自社でデリバリーの配達網を持ち、全国に約3,800台の配達用車両と約10,000人の配達スタッフを配置しています。店舗で出来立ての商品を最短30分でお届けしており、異なる複数のブランドで配達員を共有する共同デリバリーも成果をあげています。現在自社配達のデリバリーは、7ブランドの約1,160店舗で運営しています。</p>

Interview

**外食業界初！
持続可能な調達の国際規格「ISO20400」を取得**

**ISO20400認証の取得により、
透明性と説明責任を強化し、
持続可能な食材調達の実践を
促進します。**

執行役員
購買本部マネージングディレクター 片山 信行（かたやま のぶゆき）

Q そもそも「ISO20400」は必要なのか？

**ブランド価値の向上という
すかいらーくグループに与えるメリットは
大きいと考えます。**

ISO20400は、持続可能な調達に関する国際標準であり、調達プロセスを持続可能性の観点から評価し、改善するためのガイドラインです。すかいらーくグループがこのガイドラインに準拠することで、社会的・環境的影響を最小限に抑えつつ、効率的で倫理的な調達に積極的に取り組んでいる企業であることをアピールできます。具体的なメリットとしては、マーケット競争力の向上、リスク管理の強化、コスト削減と効率改善、企業イメージとブランド価値の向上があげられます。

私たちが2017年に制定されたISO20400認証の取得を考えたのは3年前です。ただ当時は、「手引書」を見ても具体的に何をすれば良いのか分からず、参考にする前例もない状況でした。当時はコロナ禍で海外に出られなかつたため、購買部門における取り扱い品4,600品目、お取引先約300社の中から、すべて国内で完結できる水産物「フカヒレ調達」に限定してトライしました。事前準備から半年ほどの期間で認証取得できたこともあり、すべての食材カテゴリーに対して1年の準備期間を経て、昨年認証を取得できました。

「ISO20400」認証の取得メリット

①マーケット競争力の向上

持続可能性を重視する顧客や取引先は、ISO20400認証を持つ企業との取引を優先する傾向にあり、認証取得は市場での競争力を高めることにつながる。

②リスク管理の強化

ISO20400の枠組みに基づいて調達プロセスを改善することで、環境への負荷や社会的な影響を最小限に抑えることができるため、法的なリスクやイメージへの影響を軽減し、事業の持続可能性を確保できる。

③コスト削減と効率改善

リソースの効率的な利用や廃棄物削減などの取り組みが促進されることにより、調達コストの削減や効率の向上が実現可能。また、持続可能性を重視することで、サプライチェーンの透明性や信頼性が向上し、問題の早期発見や解決が容易となる。

④企業イメージとブランド価値の向上

ISO20400認証を取得することは、企業の社会的責任を示す重要な手段であり、顧客やステークホルダーからの信頼を獲得し、ブランド価値を高められる。



Q 「ISO20400」によって何が改善するのか？

**ISO20400は調達全体の
持続可能性を促進するガイドラインです。**

現在は、食材調達がグローバル化した結果、QCD(品質・コスト・納期)という経済的側面を重視するあまり、不都合(低賃金、労働災害、人権軽視)な弊害が生じてしまう恐れは否めません。また、しわ寄せが2次請け3次請けの生産者におよぶ可能性もあります。これを無視して、資本関係のないサプライヤーの問題で自社とは関係無いという考え方では通用しない時代であり、企業側の責任が厳しく問われる時代なのです。悲しいことですが、アパレル産業やIT産業におけるEMS(電子機器受託生産)、食品産業のエビ養殖(児童労働)や遠洋漁業(強制労働)など、様々な業種における深刻な問題です。

従来のRBA^{*1}監査やSEDEXのSMETA監査^{*2}は、倫理的実践や社会的責任、労働条件に重点を置いていましたが、ISO20400は調達全体の持続可能性を促進するガイドラインです。企業はこれに従って社会や環境への影響を最小限に抑えつつ、効果的な調達を行うことができます。具体的には、持続可能性へのコミットメント、サプライチェーンの改善、影響の最小化、信頼関係の構築がポイントとなります。

※1 RBA (Responsible Business Alliance)監査

電子機器業界のサプライチェーンにおいて、労働環境が安全であること、そして労働者が敬意と尊厳をもって扱われること。さらに、製造プロセスが環境負荷に対して責任を持っていることを確実にするための基準を規定したもの。

※2 SEDEXのSMETA監査

世界の大手小売・食品企業が参画し、「取引先が多種多様な監査や認証を何度も受けれる負担を軽減すること」および「グローバルなサプライチェーンにおける企業倫理の向上」を目的として策定された監査スキームのこと。

「ISO20400」取得により期待される改善効果

①持続可能性へのコミットメントの強化:

企業は持続可能な調達に向けた積極的なコミットメントを示し、社会や環境への影響を考慮することが求められています。

②サプライチェーンマネジメントの改善:

ISO20400はサプライチェーンマネジメントの観点から調達プロセスを評価し、持続可能な改善を促進していくことになります。

③社会的・環境的影響の最小化:

企業は調達活動が社会や環境に与える影響を把握し、最小化するための取り組みを推進していきます。

④ステークホルダーとの信頼関係の構築:

ISO20400の認証を取得することで、企業はステークホルダーからの信頼を獲得し、ブランド価値を高めることができます。

**Q サプライチェーンマネジメントにおける
「人権問題」などの課題も解決可能か？**

**「人権問題」を解決するためには、
サプライヤーの間で透明性と協力関係を
構築することが重要です。**

ISO20400では、サプライチェーンにおける人権問題を解決するためのデューデリジェンスの実施が求められています。企業は、サプライヤーの選定や評価において、人権に関する

リスクを詳細に評価し、適切な対策を講じる必要があります。

そのためには、私たちとサプライヤーの間で透明性と協力関係を構築することが重要となります。そしてサプライヤーとのコミュニケーションを通じて、人権問題や労働条件などの懸念事項を共有し、共同で解決策を模索することが重要と考えます。

すかいらーくグループでは、CSR調達ガイドラインを制定しており、調達方針から、お取引先の皆様とともに取り組むべき課題としてグループで共有してきましたが、ISO20400認証取得により、さらに一步踏み込んで「人権や労働慣行に対する基本姿勢」の領域まで踏み込むこととなりました。当然、ISO20400に対するバイヤーへの教育が今後重要であり、勉強会や研修会を何度も開催しています。その結果「自信がついた」との声も聞こえてきており、認証取得のプラスの面が大きいと考えています。さらにお取引先の皆様の反応も良好で、「すかいらーくグループと取引していることで、社会的な信頼と信用力が高まった」というお話をいただいています。

▶お取引先様との関係について 詳しくは、P53-56 をご覧ください。

Q パーパス(存在意義)と

サプライチェーンマネジメントとの関係は？

**サプライチェーン全体での
人権を守りながら、
持続可能な調達の実現を目指します。**

すかいらーくグループのパーパス「食の未来を創造し 豊かな生活と社会の発展に貢献する」は、サプライチェーンマネジメントにおける理想形を示す重要な指針です。このパーパスは、すかいらーくグループが企業活動を通じて持続可能性を追求し、社会的責任を果たすことを示しています。現在、お客様のサステナブル食材への関心も高まっており、今後のトレンドとして認証食材への需要は高まるものと見ていますが、認証食材は確認の手間がありコスト高となりかねません。しかし、社会的リスクを考慮すれば、ISO20400認証の取得により、持続的なサステナブル食材の調達ができるので、コストをさほど上げずに安定的な食材調達が可能です。結果、必然的に同業他社との明確な差別化ができ、競争優位性が高まるものと考えています。

そのために私たちは、中小企業を含むサプライヤーとの協力関係を構築し、持続可能なビジネス実践を支援し、透明性と説明責任を強化し、持続可能な実践を促進します。これにより、サプライチェーン全体での従業員の人権を守りながら、持続可能な調達の実現を目指してまいります。

「順調ですか？」これは野菜のバイヤーから生産者の方々へのご挨拶の第一声です。作物の出来なのか、生産者の健康なのか、はたまた天気なのか？とにかく信頼いただき、気軽に付き合いくださる関係性を構築できるバイヤーの育成を重要視しています。これは、購買グループにおけるこれからの課題ですね。焦らずじっくり、確実に前に向かって実現を目指します。

ビジネス基盤

安全・安心への取り組み

サプライチェーンマネジメント

すかいらーくグループでは、食材の調達から加工・流通・調理・提供に至るすべての工程で予見される様々なリスクに対して、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。監督官庁、各種検査機関、食品業界などから常に最新の科学的知見を取り入れ、現実的で最も有効な品質保証体制を構築・運用し、お客様の安全・安心をあらゆる角度から追求しています。

ISO22000の認証取得

当社は国際的な食品安全マネジメント規格であるISO22000の認証を取得しています。国内のセントラルキッチン(10か所)に加えて、調達を担当する購買部門、メニュー開発部門、品質管理部門、内部監査部門までを対象として取得しています。



調達における取り組み

調達方針の策定

ステーキホルダーの信頼に応えるべく調達方針を定め、方針に基づく調達を行っています。2023年、外食業界で初めて持続可能な調達の国際認証である「ISO20400」を取得(P23~24に購買MDインタビューを掲載)し、サプライヤーの皆様とともに、企業活動と社会・環境の共存共栄を目指しています。

Web <https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/supply/>

トレーサビリティ体制の確立

「外食の原産地表示ガイドライン」に基づき、主要原材料である肉類・和食業態の魚介類の産地を公開しています。また、自社製品の製造情報をロット番号で管理することで、万一品質に問題があった場合には出荷時点に立ち戻ることができるトレーサビリティ体制を確立しています。

調達先での監査

食材の調達においては、購買管理規程に則り現地の工場および工程の視察を実施しています。HACCP*の考え方に基づき調達先での各工程の衛生管理体制を確認し、取引基準に適合した取引先からのみ食材を仕入れています。

*「Hazard(危害)」「Analysis(分析)」「Critical(重要)」「Control(管理)」「Point(点)」の5つの単語の頭文字に由来する、衛生管理の手法

検査における取り組み

自社品質管理グループによる検査の徹底

食の安全を管理する品質管理グループでは、自社製品／購買品を問わず、新規製品導入前に自社衛生検査室で細菌検査を行い、社内基準に合格した食材のみを全国の店舗に配送しています。また、流通が開始された後も、全国8か所にある衛生検査室で原材料からお客様に提供する直前の食材に至るまでの各段階において、定期的な抜取検査を行い社内基準内で運用できているか確認しています。細菌検査では品目ごとに検査項目・基準値を定め、検査結果が基準値を超えた場合は、速やかに使用禁止・導入中止などの処置をとっています。また、業務監査指導チームと連携し、各店舗の衛生巡回を行い、食材管理や清掃状況など衛生面にかかる50項目以上の細かい点検と指導を徹底しています。さらにセントラルキッチンに対しては、毎月抜き打ちにてISO22000の考え方に基づいた工程確認と衛生管理状況の確認を行い、結果をレビューすることで従業員教育にもつなげています。2022年からは残留農薬検査、水分活性検査、食物アレルギー検査等、理化学分野の検査も開始することで、多面的な視点で提供する商品の安全性を確認しています。これらすべての検体数は年間で約10万程度になり、これは外食業界トップクラスです。

生産における取り組み

ISO22000に沿った衛生管理体制

食材の一次加工と物流を担うセントラルキッチンでは、ISO22000に沿った衛生管理体制を構築し、認証を受けています。また、従業員の手洗い指導のためのカメラ設置や、従業員の同居者まで含めた健康状況の確認などにより、セントラルキッチン内に細菌・ウイルスを持ち込まない対策を徹底しています。

物流における取り組み

鮮度を保つ輸送システム

新鮮さを保った状態の食材を届けるため、自社セントラルキッチンを中心に全国47都道府県の店舗に配送するシステムを構築しています。食材に合わせて最適な温度帯を保つため、その日の気温や店舗までの距離に応じた量の炭酸ガスを保冷ボックスに注入し、配送しています。

食材管理の徹底

HACCPの考え方を取り入れた衛生管理手法をもとに、全国の店舗で統一した品質による食材管理や料理提供に取り組んでいます。そのため調理手順は、品質と衛生管理が担保できるように事前に検証を重ねて取り決めをしています。スタッフ全員が適切に管理できるよう、手順と衛生管理のポイント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、定期的な調理や衛生指導を行うことで、安全・安心でおいしい料理を提供できる仕組みを構築しています。

店舗での取り組み

アレルギー物質・栄養成分の表示

食物アレルギーをお持ちの方、カロリーや塩分を制限されている方にも安心して食事を楽しんでいただけるよう、特定原材料8品目のアレルギー物質・栄養成分に関する最新情報をホームページ等で公開しています。低アレルゲンメニューの提供については、店舗での提供間違いや他食材の混入が発生しないよう手順を定め、細心の注意を払っています。ホームページなどに公開している情報以外でもお問い合わせがあった際には、個別に対応しています。

食品衛生に関する教育

ブランド単位、各セントラルキッチン単位で食品衛生委員会を設置し、定期的な委員会開催を通して、食品衛生の知識向上を図っています。教育体制の中心的役割を担う各店舗、各セントラルキッチンの管理者に対しては、知識レベルの均一化と維持向上のため品質管理部門が教育を行っています。品質管理部門では最新の専門的な知識を外部からも入手し、当社のレベルアップにつなげています。お取引先に対しても、食材の特性に応じて購買担当者と品質管理部門の担当者が同行査察を行い、改善指導につなげています。

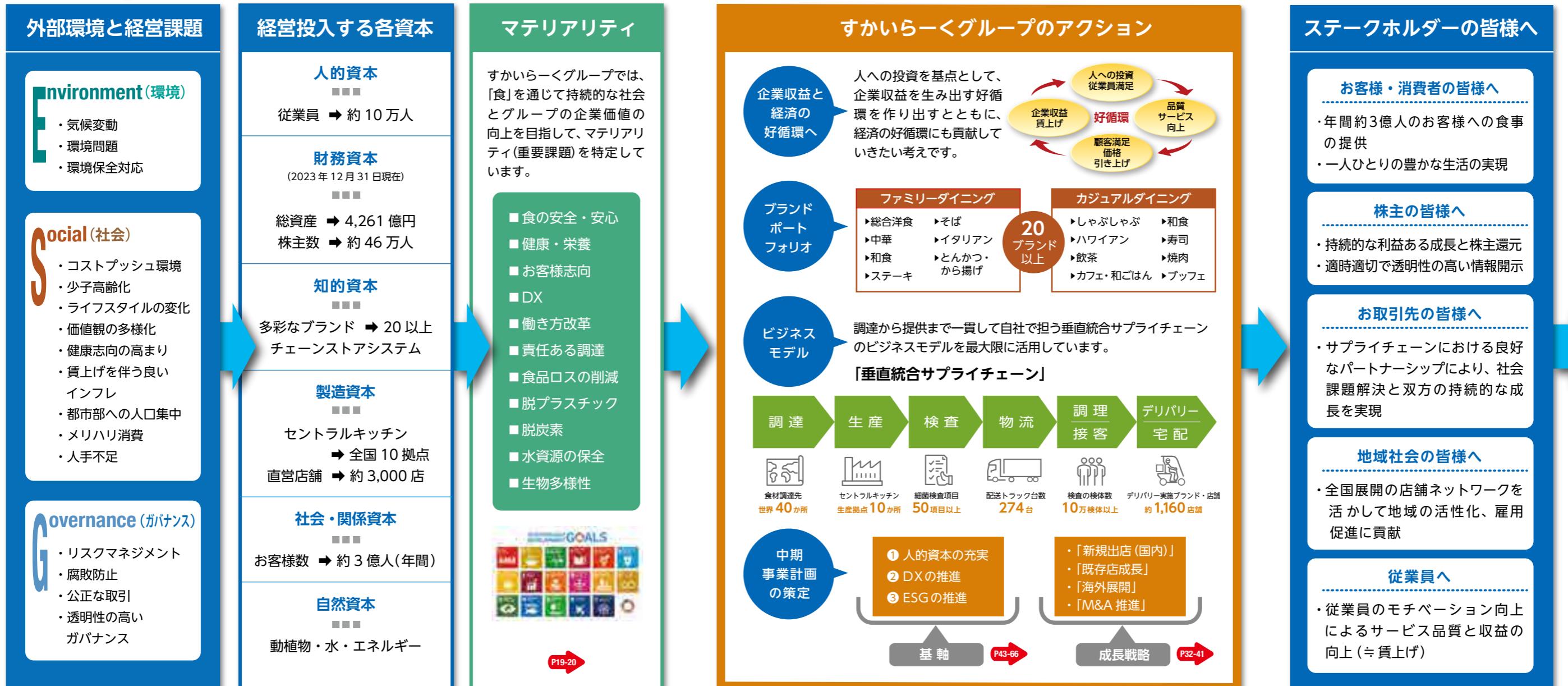


すかいらーくグループの価値創造プロセス

外部環境と経営課題を踏まえ、ビジネスモデルを活かした優位性と中期事業計画の推進で
目指す姿を実現します。



全国どこにでも、どのブランド・店舗でも、皆様に ご満足いただけるサービスをご提供しています



経営理念 価値ある豊かさの創造 + パーパス 食の未来を創造し 豊かな生活と社会の発展に貢献する

コーポレートガバナンス = サステナブル経営の実践

目指す姿

持続可能な社会の実現

COOメッセージ



成長戦略と財務方針

**すかいらーくグループの
力強い成長余力のもと、
着実に成長戦略を
推進してまいります。**

かなや みのる
代表取締役社長 金谷 実

Minoru Kanaya

2023年12月期業績の評価と分析

2023年12月期は、期初予想を上回る好業績を達成することができました。この主な理由は、消費動向に回復が見られる中、「値上げ効果」と「顧客の来店頻度の向上」により売上高が向上したことです。そして、利益においては、インフレによりコスト増となったものの、既存店の「売上回復」と「粗利・コスト改善」により黒字化を達成できました。

昨年5月に新型コロナウイルス感染症が5類に移行し、6月中旬より「ガスト」でキャンペーンを実施し、客数増に大きく貢献しました。しかし、コロナ禍で店舗人員が減少しており、お客様に十分なテーブルサービスをご提供できなかつたことを反省しています。これに速やかに対応するために、9月

より人員強化のため前年比140%の採用を行い、1人当たり20時間のトレーニングを設定するなどの経営課題に対処しました。10月以降はグランドメニューの大刷新を行いました。直近の消費動向を反映させた「コストパフォーマンスの高いメニュー」を各ブランドに導入し、低単価のサイドメニュー拡充やアルコール商品の値下げ、割安な価格でのセットメニューの提供などでお客様が選ぶ楽しみを演出したとともに「もう一品」の注文を喚起し、注文皿数増による客単価上昇に貢献しました。この改定では小皿商品充実により、様々なシーンでの使い勝手が向上したことによる来店頻度の増加についても企図しました。

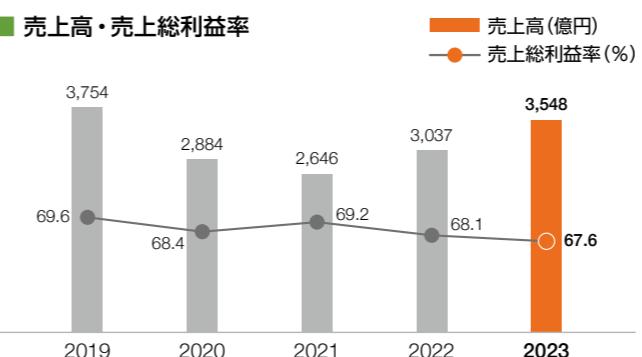
こうした様々な活動を通じて既存店売上高は、前年比118.4%となりました。また、値上げによる各メニューの

粗利益率の改善や店舗での食材ロスの低減、部門横断の原価低減プロジェクトで講じた対策などにより、売上総利益率は67.6%と前年同期比で0.5%低下しましたが、依然として業界の最高水準を維持しています。

販売費および一般管理費は増加したものの、全社レベルの収益改善プロジェクトの取り組みにより、実質的には大幅な経費抑制を実現しています。全店舗の経費執行のムリ、ムダ、ムラを徹底的に排除し、売上増による純増分を除いて水道光熱費を約6%、食器費・消耗品費を約10%削減するとともに、売上の安定的な回復に伴い店舗の労働時間も適正に管理できるようになっています。

新規出店は27店舗、業態転換は41店舗でした。新規出店27店舗のうち7店は海外での出店で、台湾で「しゃぶ葉」「横濱牛排(ステーキ)」「むさしの森珈琲」を、マレーシアで「しゃぶ葉」をオープンしました。店舗リニューアルも継続して行っており、104店舗を実施しました。また、アフターコロナを見据えて開発を進めた新業態については、2023年12月末までに「八郎そば」は2号店まで、「飲茶テラス 桃菜」は13号店までをそれぞれオープンしました。どちらもお客様から高い評価をいただいており、今後の新規出店や業態転換の新たな業態候補として収益構造を固めていく予定です。

2023年12月期を総括すれば、「成長に向けての事業基盤が整った1年」だったと評価しています。



中期事業計画の成長戦略

すかいらーくグループは、「新規出店」「既存店成長」「海外展開」「M&A推進」の4つを中期事業計画における成長戦略として、KPIを設定して推進しています。

国内における「新規出店」ですが、出店余力はかなりあると考えています。すかいらーくグループは、これまで地方のロードサイド店を中心に展開してきましたが、今後は大都市圏における商業集積地域をはじめ、大都市や地方都市の駅前

地域をターゲットにした出店を計画しています。昨年実績は、1店舗当たりの売上が平均よりも2倍から2.5倍となっており、地方のロードサイドにあるガストやバーミヤンの店舗を駅前に変更させていくことで、成長の可能性が高まります。さらに、人口10万人以上の地域で複数のブランドを出店することも可能だと考えています。

現在、年間100店舗体制の確立を目指して出店開発メンバーを増強しています。また、店舗マネジャーの確保についても、人財の採用と育成を強化して対処していきます。

■ 「新規出店」KPI



「既存店成長」においては、客数の増加が重要だと考えています。今年は前年5月までのコロナ規制解除の反動もあり、対前年比で客数6%、客単価1%上昇が目標ですが、2027年12月期までのKPIは「客数の年平均成長率1%」と「客単価の年平均成長率2～3%」としています。この達成に向けては、メニューの改定や各種オペレーション施策、店舗マネジャーへのインセンティブなど、様々な客数増加の施策が重要です。現在、注力しているのが、年間を通じて土日祝日にどれだけご来店いただけるかであり、お客様にサービスや品質の良さを感じていただくことが重要だと考えています。

また、業態転換や店舗リニューアルも客数・売上効果の高い施策として、積極的に推進していきます。

■ 「既存店成長」KPI



「海外展開」については、台湾、マレーシア、米国の3か国に進出しています。台湾は現在72店舗で、これまで「グラッヂガーデンズ」「しゃぶ葉」を中心とする展開でしたが、新たなブランドとして「むさしの森珈琲」と「横濱牛排(ステーキ)」を4店舗開店しています。昨年は新工場が稼働し、出店拡大の土台ができました。毎年10店舗のベースの出店を計画中で、2027年までに100店規模を達成できると見込んでいます。

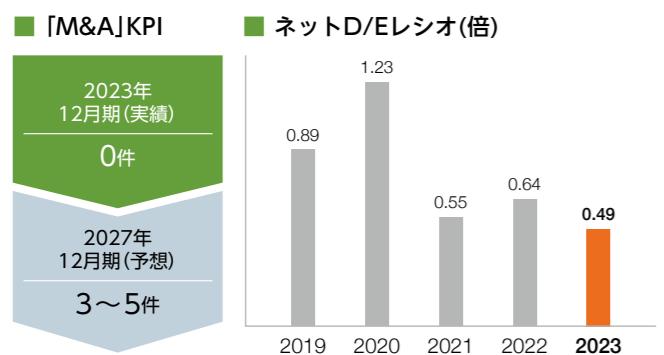
マレーシアでは、クアラルンプールに4店舗出店しており順調に推移しています。5号店はクアラルンプールから少し離れたペナンに出店する予定で、将来的にインドネシア、フィリピンなど、東南アジア各国への進出への足がかりにしていきたいと考えています。

米国は、現在シカゴに1店舗出店しています。コロナ禍の

影響で出店が2年ほど遅れましたが、順調に業績を伸ばしており今年は売上高7億円を見込んでいます。米国は日本と比べて客単価で3倍、客数は2倍が見込める市場であり、3~5店舗程度で実績をつくることができれば、FCによる急速展開が可能になると考えています。

私たちの「M&A推進」における基本方針は、「無いものねだりはしないこと」です。すかいらーくグループが持つノウハウやインフラを最大限活用できる領域においてのみ決断することとしており、規模を追い求めての同意なき買収などは考えていません。私たちが相手先に求めるものは、企業規模、商圏エリアや地域に関係なく、「コンセプト」や「顧客支持」がしっかりとあることです。私たちとwin-winの関係を構築することで、労働力/資金不足などの成長阻害要因を払拭し、パートナーとしてともに成長できればと考えています。ローカル企業やスタートアップ企業を中心に、2027年までに3~5件のM&Aを想定しています。

現在のネットD/Eレシオは0.49倍のため、1倍までは800億程度の余力はあると考え、M&A費用は総額500億円程度を想定しています。なお、M&A戦略は中期事業計画の数値目標には含めていないため、実現すれば、アップサイドの効果になります。



資本効率改善に向けた視点

当社は会計基準にIFRSを採用しており、経営効率を表す指標としてROAでは誤解を招く恐れがあることから、ROEを用いることとしています。今回発表した中期事業計画では、ROEの目標数値を現在の3%から2027年12月期には9~10%へと引き上げる計画です。ROEについては、「人財」への投資やM&A、そして原価改善を考慮すると将来的には、10%以上の継続を目指したいと考えています。私は「人財」への投資は、「良いサービス」を創造し「客数と客単価」を増加させ「企業収益」が向上することで、結果として従業員の給料UPにつながる好循環を構築できると確信しています。今年は1人当たり6.22%の賃上げや、従業員の育成やトレーニングで約40億円程度の投資を実施しており、会社の収益に貢献してくれるものと見込んでいます。また、将来的にはROIC(投下資本

利益率)も経営指標とすることを視野に入れています。

インフレや金利上昇などリスク管理面では、為替リスクは確かに高いインパクトがあり、1円の円安で約1億円の原価高騰につながります。金利リスクについては、固定金利なので短期的には影響は限定的です。また、信用格付においてはこの度「A-」を取得し、社債市場での資金調達が可能となりました。

リスク管理面では「人件費」の高騰が一番のインパクトとなります。これについては、毎年40億~50億円は上昇していくものと想定しています。ただ、繰り返しになりますが、レストランチェーンとして「人財」に対しては投資と捉えた財務戦略の実践が重要だと考えています。

今後の見通しと株主還元

2024年12月期の見通しは引き続き「増収増益」を想定しています。売上高は3,750億円(202億円増)、事業利益は170億円、営業利益は150億円、税引前利益は120億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は75億円を見込んでいます。この業績予想の発表時には、今年4月の値上げを見込んでいませんでした。それを加味すると、営業利益レベルでは想定以上の結果を得られるものと考えています。また、投資家の方々から粗利益率の低下傾向についてご質問を受けますが、円安やウクライナ情勢など経済環境が安定しない限り、直ぐに以前の70%に戻すのは難しいと考えています。現状の粗利益率は67%程度ですが、粗利益高で見ると十分な金額を確保できており、率と高のバランスを重視しています。引き続き消費動向の変化を注視しながら粗利益率の改善に努めています。

株主還元については、今回業績が回復し1株当たり7円の配当を実施しました。今後も収益とのバランスを取りながら配当性向30%以上のレベルを維持した安定的な配当を目指してまいります。同時に、株主優待については、他社と比べて高いレベルにあると認識しており、現行の内容を継続する方針です。また、資本効率の観点からROEを上げるために自社株の消却をしないのか?という見方がありますが、今はエクイティ(資本)を減らすよりもリターン(利益)を増加させる考えです。すかいらーくグループの成長余力はものすごいものがあると考えており、成長投資と配当のバランスでは、約7対3の割合で資金配分の計画を立てています。

先にも述べましたが、「A-」格付けを取得したことで信用力が上がり、資金調達の選択肢が広がり、成長投資への余力も生まれました。強固な財務基盤の下、中期事業計画の成長戦略を着実に実行し、目標達成に向けて邁進してまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後も変わらぬご愛顧とご支援をよろしくお願い申し上げます。

中期事業計画を策定

4つの成長戦略によりサステナブル経営の実践を目指す

すかいらーくグループでは、この5月に2027年12月期を最終年度とする中期事業計画を策定しました。この中期事業計画は、激変する事業環境の中における重要な経営課題を3つの基軸をベースとして、成長戦略(「新規出店(国内)」「既存店成長」「海外展開」「M&A推進」)を明確にすることで、将来に向けてすかいらーくグループのサステナブル経営を実現していきます。

4つの成長戦略

項目	戦略・打ち手	目標値
新規出店(国内)	・商業集積地区への出店 ・大都市圏の私鉄沿線駅前への出店 ・地方都市の駅前への出店 ・地方中規模都市への多業態出店	3年間で約300店の国内出店
既存店成長	・マーケットに合わせた業態転換 ・店舗改装(リモデル)の推進 ・インフレ環境に適応したプライシング	既存店売上成長 年平均3~4% ・業態転換 年平均 40店 } 客数成長 ・店舗改装 年平均 300店 } 年平均+1 % ・客単価成長 年平均2~3%
海外展開	・台湾での他業態展開 ・米国での「しゃぶ葉」展開 ・東南アジア諸国への展開	3年間で約100店の海外出店
M&A推進 (財務目標には含まず)	・当社インフラ&リソースで事業拡大をサポート	3年間で3~5件程度

3つの基軸

人的資本の充実	DXの推進	ESGの推進
---------	-------	--------

財務目標(億円)

項目	2023年(実績)		2024年(ガイダンス)		2027年(計画)		2025~2027年 年平均成長率
	数値	売上比	数値	売上比	数値	売上比	
売上高	3,548	-	3,750	-	約4,600	-	7%以上
事業利益	164	4.6%	170	4.5%	約340	7.4%	20%以上
営業利益	117	3.3%	150	4.0%	約320	7.0%	20%以上
当期利益	48	1.3%	75	2.0%	約180	3.9%	20%以上
ROE	3.0%	-	4.5%	-	9~10%	-	-

成長戦略

新規出店(国内)

進化したすかいらーくが挑む 新しい時代の“出店数拡大”

3年間で国内約300店

すかいらーくグループは20以上の多彩な業態を持ち、全国各地の郊外や駅前、ショッピングセンターなど異なるマーケットに対応した業態の出店や業態転換を可能にしてきました。2023年には新しいライフスタイルに対応した2つの新業態を誕生させ、新規出店と業態転換先ブランドとしてエリア収益の最大化に寄与しています。

ここ数年の大型商業施設や都市部の駅前立地への新規出店は、計画以上の集客を獲得できており、収益に大きく貢献しています。

新規出店は、国内で1,000店舗以上の出店余力があると試算しており、2025年以降は、商業集積地区、大都市圏の私鉄沿線駅前、地方都市の駅前への出店を加速し、地方中規模都市の業態バリエーションも増やしていきます。今後3年間で約300店の新規出店を計画しています。

2024年以降の新規出店のポイント

- 商業集積地区への出店
- 大都市圏の私鉄沿線駅前への出店
- 地方都市の駅前への出店
- 地方中規模都市への多業態出店

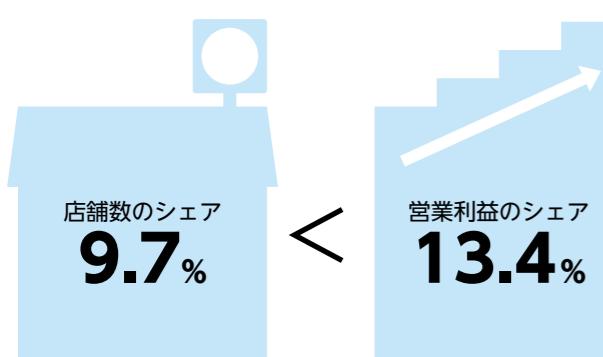
新規出店する理由

近年の新規出店店舗は、売上収益に大きく貢献している特徴があります。コロナ禍前の2015年～2019年にオープンした店舗は、グループ内の店舗数のシェアが9.7%であることに對し、営業利益のシェアは13.4%となっています。

また、2024年3月度の売上上位30位の店舗群では、2015年以降の新店が80%を占める結果となっており、時代のニーズに合わせた精緻な新規出店がより企業成長において重要な位置づけになっていることを表しています。

■ 新規出店による業績貢献

2015～2019年オープン店舗

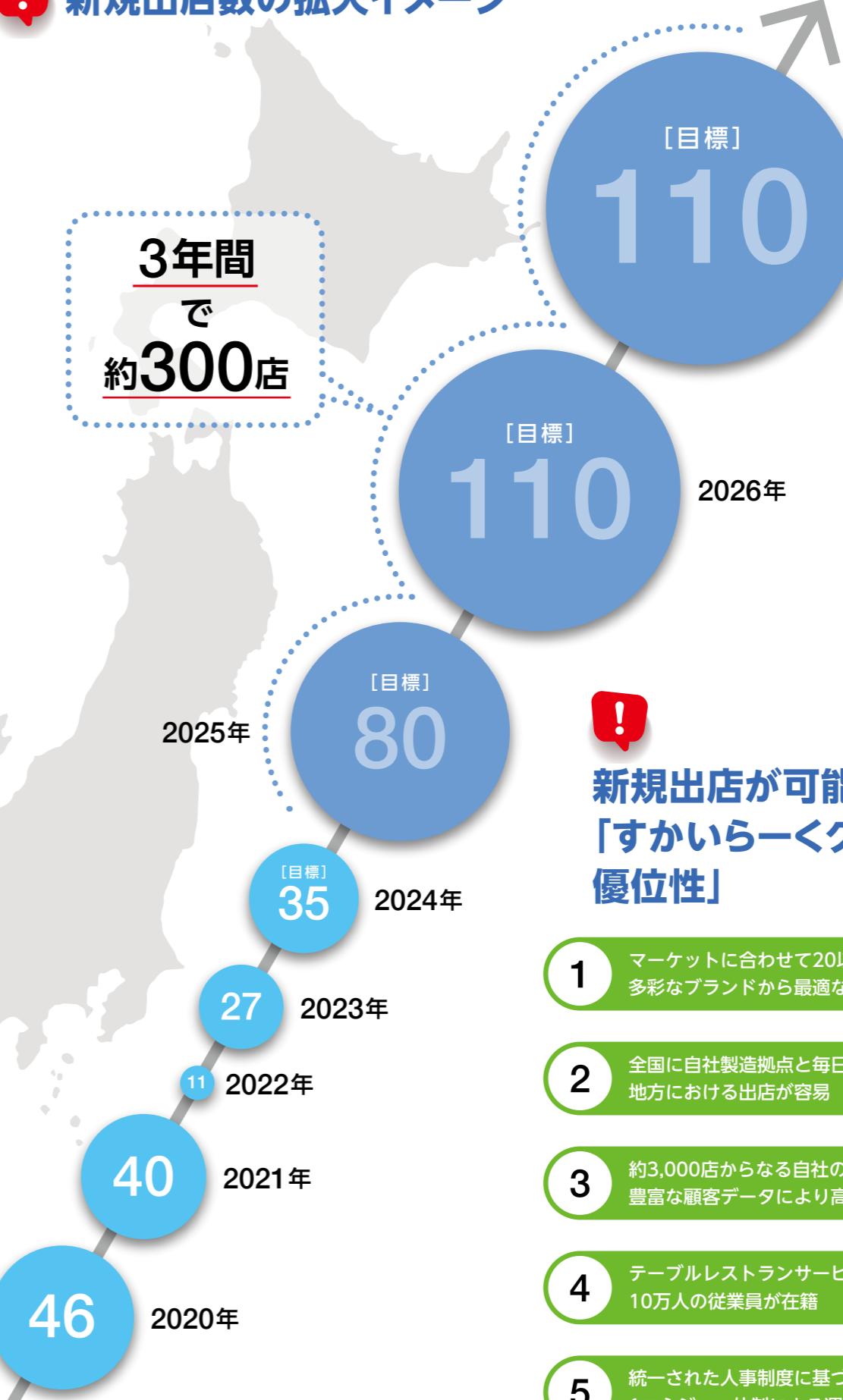


■ 2024年3月における「売上高上位30店」のオープン年別の店舗数

オープン(開店)年	店舗数
2023年	5
2021年	1
2020年	3
2019年	4
2018年	2
2017年	2
2016年	1
2015年	6
2014年以前	6
合計	30

※すかいらーくレストランズ運営店舗

新規出店数の拡大イメージ



新規出店が可能となる 「すかいらーくグループの 優位性」

- 1 マーケットに合わせて20以上の多彩なブランドから最適なブランドを選定可能
- 2 全国に自社製造拠点と毎日配送の物流網を持ち、地方における出店が容易
- 3 約3,000店からなる自社の顧客基盤を持ち、豊富な顧客データにより高確度な出店が可能
- 4 テーブルレストランサービスに精通した10万人の従業員が在籍
- 5 統一された人事制度に基づき、1マネジャーモードによる運営が可能

!**最適な業態を選定できる強みを活かし、出店余地を分析**

出店にあたっては、細かな市場分析が欠かせません。データに基づく最適な業態選定と店舗づくりで出店を成功に導きます。マーケット環境や消費者のライフスタイルが大きく変化する中、立地条件の中で確実に収益を見込める最適な業態を選べることが、他社との大きな差異化ポイントです。周辺地域の市場データや全国約3,000店の既存店から収集したビッグデータをもとに想定客層をリサーチし、最適な業態の選定・開発につなげています。

■ 市場分析から出店まで



■ 新規出店余地

出店エリア	想定ブランド	出店余地	備考
高度商業集積エリア	ガスト しまむら バーミヤン チャーベン むかわらわ	100~	・35エリアの未出店ポイントに対象ブランドを各1店ずつ配置すると109店舗 ・すでに出店しているエリアでも規模により追加出店可能
大都市私鉄沿線駅前	ガスト バーミヤン ローソン 三井	400~	・500m圏内に1万人以上の人口がある候補駅は622駅。うち「ガスト」が至近ない駅が465駅。 ・他ブランドも合わせると400店以上の余地があると想定
地方都市へのバリエーション出店	ガスト しまむら バーミヤン むかわらわ どんぐり	400~	東名阪を除く、人口10万人以上の市区町村に限っても出店可能なエリア125 ・内3店以上追加出店検討可能なエリア69か所/342店舗 ・内1店以上の出店検討可能なエリア56か所/96店舗
ショッピングセンター	ガスト バーミヤン しまむら chawan 三井	100~	・年商200億円以上のショッピングセンターは全国に174施設。 ・現状はまだ多くのブランドでそのほとんどに未出店のため余地が大きい
その他	ガスト しまむら むかわらわ tessuto	TBD	・他にもリゾート立地、再開発物件(マンション1階部分等)への出店も可能

地方都市へのバリエーション出店

現在北海道帯広市では、「ガスト」と「バーミヤン」を展開しており、高売上店舗となっています。事例の一つとして、その帯広エリアに複数業態運営、自社物流インフラの強みを活かし、今後同一エリア内でさらなるバリエーション出店を予定しています。

追加出店可能な
エリア・ブランド配置イメージ



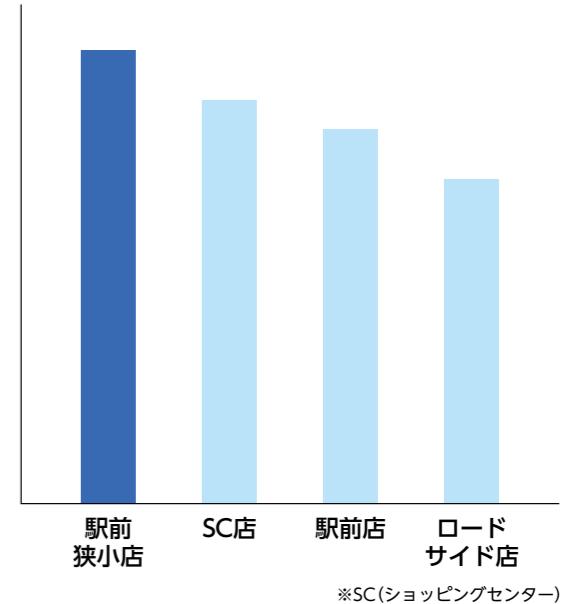
例：北海道帯広市

現在出店
高売上を実現

駅前狭小店舗も強化

近年、駅前立地において、坪数の小さな優良物件が増えています。「ガスト」の駅前狭小店舗(70坪未満・80席未満)は収益性が高く運営難度が低いため、今後積極的に出店を図っていきます。

■ 店舗事業利益率



!**店舗開発人員を増強し、持続的な出店を可能な組織へ**

2025年からの3年で300店出店に向けた体制作りに向けて、店舗開発メンバーを20名増強していきます。アルムナイ(すかいらーくより転職した方の即戦力の採用)や経験者の外部

店舗開発人財の教育・研修強化

(質の高い物件数の確保)



1 開発業務のマニュアル化、
教育・研修、行動管理

2 初期的物件判断のための
物件評価の数値化、可視化

3 新店業務フローの精緻化、明確化

4 優良物件を逃さない特殊物件の
スピード対応

出店拡大に向けた準備
(人的資本、製造資本、財務資本の)
あらゆる観点から準備



1 新卒、中途、内部採用を含めた
採用計画の増加

2 外国人財の積極登用の推進

3 多様なライフスタイルに合わせた
新しい時代の働き方提案、人事制度の変更

4 自社セントラルキッチンでの
一次加工の製造能力拡大に向けた準備 など

成長戦略

既存店成長

マーケットの変化に合わせた業態転換や店舗リモデルを推進 売上高成長は年平均3~4%

既存店の成長においては、マーケットの変化に合わせた業態転換や店舗リモデルを推進します。また、メニュー戦略では、幅広い利用動機を獲得し、外食体験価値を高めるメニュー企画やプロモーションを展開し、客数と客単価の向上を追求していきます。インフレ環境において、価値に見合ったプライシングを実行するため、商品とサービス品質向上の取り組みも継続し、既存店売上成長は、年平均3~4%を目指します(客数年平均+1%、客単価年平均+2~3%)。

- マーケットに合わせた業態転換
- 店舗改装(リモデル)の推進
- インフレ環境に適応したプライシング

既存店売上成長 年平均3~4%

- 業態転換 年平均 40店 ↗ 客数成長
- 店舗改装 年平均 300店 ↗ 年平均 1%
- 客単価成長 年平均2~3%

! 業態転換

すかいらーくグループでは、単に1店の収益改善を狙う業態転換ではなく、エリアに配置するグループ店舗におよぼす影響も算出し、エリア収益の最大化を図る業態転換に強みを持っています。2023年は、41店舗の業態転換を実施し、

■ 転換による売上効果とカニバリ解消効果

年	売上効果	カニバリ解消効果	店舗数
2023年	+46.0%	+6.6%	41
2024年	+38.6%	+10.5%	27

■ 業態別の転換店実績(2023年)

転換ブランド	転換前売上比	店舗数
とんから亭	130.5%	10
むさしの森珈琲	172.5%	6
しゃぶ葉	183.5%	5
La Ohana	161.4%	5
ガスト	162.3%	1
新規開発業態(桃菜、八郎そば)	136.6%	14

■ 出店エリアのカニバリ解消事例



地方 ガストブランドの 間引き(青森・八戸)

一方のガストをしゃぶ葉に業態変換することで、もう片方のガストとのカニバリ解消による収益改善を狙う



店舗改装(リモデル)の推進

すかいらーくグループでは、各ブランドで時代のニーズに合わせたデザインの改修や店舗視認性を高めた外観デザイン/店舗看板や、誘導看板を設置しています。

2023年は、ガストやバーミヤンを中心に104店舗の店舗改装を実施し、+4.6%の売上効果がありました。2024年の

■ ガスト伊豆高原

Before



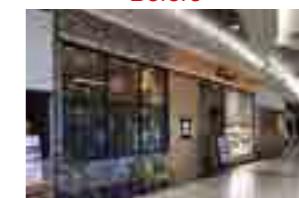
After



第1四半期は13店舗の改装により、+5.9%の客数効果があり、年間70~80店舗で年間約3億円の売上効果を想定しています。今後3か年においても年平均300店の改装による客数増を計画しています。

■ CHイオンモール浦和美園

Before



After



インフレ環境に適応したプライシング

近年原材料、光熱費、物流費が高騰する環境下において、すかいらーくグループではサービスや商品価値に見合う適正な価格帯の設定や、お客様のニーズに合わせたメニュー構成の提案により、継続的な客単価の向上を実現しています。

全国に展開するガストにおいては、地域により異なる賃料相場や物価を勘案し、4つの地域別価格を導入しています。(「超都心」「都市部」「地方都市A」「地方都市B」)。多様化する消費者のライフスタイルや消費動向に合わせて、より細分化

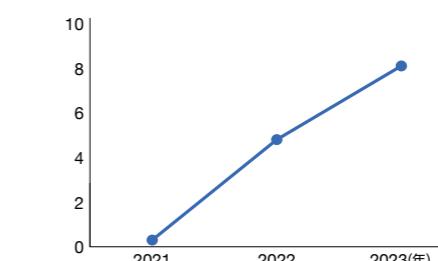
された手法が不可欠であり、全国一律ではないきめ細かい価格戦略にて、収益改善を図っています。

メニューにおいては、2023年秋のグランドメニュー改定でガストやバーミヤン、ジョナサンにおいて、お手頃価格の小皿料理を拡充しました。コストパフォーマンスの良さと選べる楽しさを提供することで、皿数が増え、アルコール喫食者数も増加するなど、客単価上昇の効果がありました。

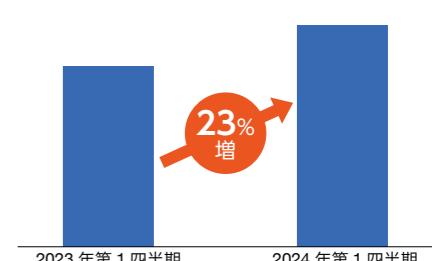
■ ガスト地域別価格



■ 客単価前年比推移(%)



■ サイド皿数前年対比



話題性のあるマーケティング

2024年1月より実施したもつ鍋の名店「やまや」監修のガスト初のもつ鍋フェアや、台湾現地企業とのコラボによるバーミヤン台湾展、人気アニメ「スパイファミリー」とのコラボやブランド横断のプロモーション企画など、外食体験価値を高めるメニュー・販促を積極的に展開することで、お客様の来店を誘引。こうした話題性のあるマーケティング手法を駆使し、客数と客単価上昇を図ってまいります。



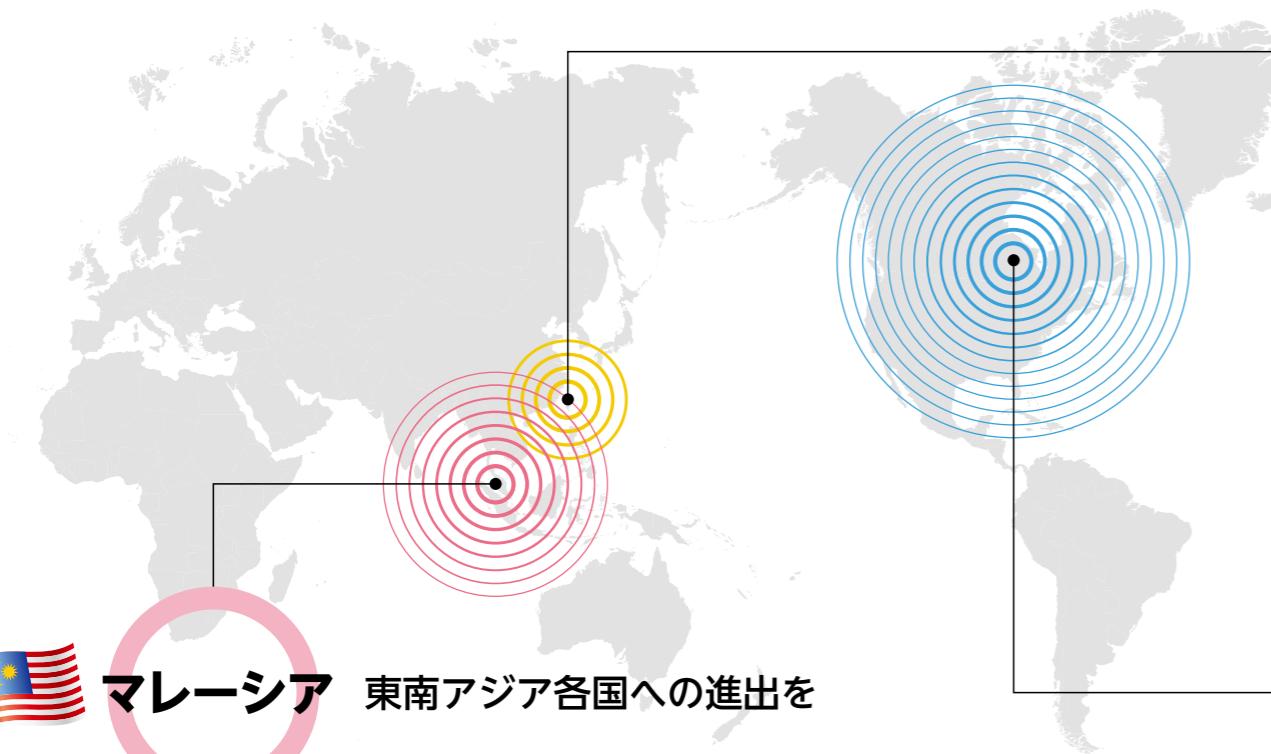
成長戦略

海外展開

〈台湾、マレーシア、米国 業績好調〉

3年間で海外約100店出店

すかいらーくグループは、現在台湾に72店舗、マレーシアに4店舗、米国に1店舗展開しています。国内の出店強化とともにこれまで新たな成長余地としてマーケット調査を重ねてきた台湾、東南アジア、米国の出店を強化し、2025年～2027年の3年間で約100店の出店を目指します。



マレーシア 東南アジア各国への進出を

現在クアラルンプールに出店していますが、2023年12月は過去最高売上を更新しました。5号店はそこから少し離れたペナンに出店予定で、2024年は2店舗の出店を計画しています。将来的にインドネシアやフィリピンなど東南アジア各国への進出の足掛かりにしていきます。



【マレーシア】の状況



マレーシア店舗の様子



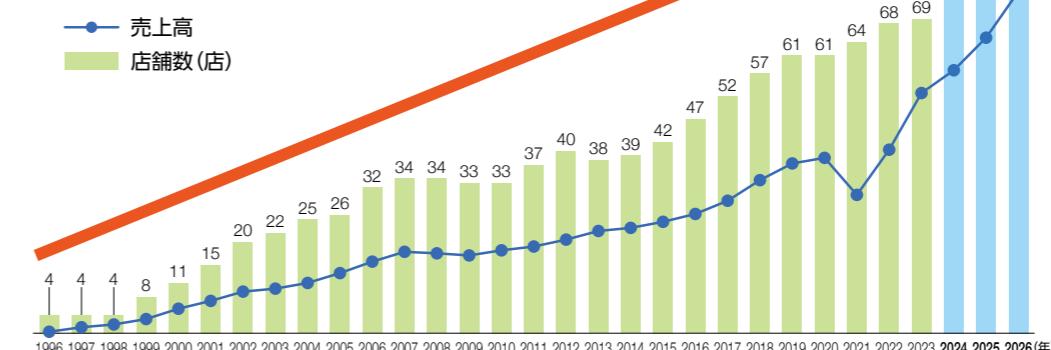
新工場設立で多業態運営を加速

店舗数・売上高を順調に伸ばし、2023年は台湾1号店となる「武藏野森珈琲」を台中のららぽーとにオープンしました。しゃぶしゃぶ専門店の「しゃぶ葉」、ステーキ専門店の「横浜牛排」とともに、3店舗を同時オープンしています。また2023年5月に台北にすかいらーくの新工場を設立しました。これまで2つの工場を有していましたが、1つを閉鎖し最新の

設備を導入した工場を新設しています。規模・製造能力が約2倍となり、今後の多店舗展開に向け多彩なブランドの食材の一次加工を担っていきます。出店拡大の土台ができた中、毎年10店舗のベースの出店を計画中で、2027年までに100店規模の達成を目指しています。

【台湾】の状況

- ・売上はコロナ後に順調に回復
- ・2023年は5店の新規出店
- ・2024年以降は、毎年約10店ペースで出店を計画



3年間で50店舗の出店を

オペレーションと収益構造の改善が進み、業績は非常に好調に推移しています。米国は日本と比べて3倍の客単価と2倍の客数が見込める市場であり、3～5店舗で実績を作ったのち、FCによる急速展開が可能になると考えています。米国においては、3年間で約50店舗の出店を計画しています。



【米国】の状況



米国(シカゴ)1号店の2024年の売上高は7億円の見通し

成長戦略 

M&A推進

M&Aは今後3年間で3~5件を目標に本格的に着手

今後3年間で、M&Aを本格的に着手し、3~5件を目標としています。出店拡大のためのリソースを必要とされている既存の飲食店チェーンや、優良なコンセプトをお持ちで事業拡大を検討されている外食スタートアップ企業などを対象に、当社のインフラや強みを活用して事業展開を強力にサポートし、双方がwin-winとなる関係を構築する方針のもと、積極的に検討を進めていきます。

中期事業計画の数値目標にはM&Aを含めていないため、実現することでアップサイドの効果をもたらします。



M&A方針 当社のインフラを活用し、事業展開を強力にサポート

当社が提供するサポート

- ・全国3,000店のインフラを活用した多店舗展開のサポート(当社既存店舗を活用した出店が可能)
- ・豊富な人材/人材育成プログラムの提供
- ・事業資金のサポート
- ・セントラルキッチン/自社配送網による日本全国への毎日配達
- ・購買力を生かした安価で良質な食材の活用
- ・ビッグデータを活用したマーケティングノウハウ

当社とシナジーのある企業(例)

- ・出店拡大のためのリソースを必要としている既存の飲食店チェーン
- ・優良なコンセプトをお持ちで事業拡大を検討している外食スタートアップ企業
- ・当社インフラを活用することにより事業規模・事業効率を高められる配食事業、中食事業者など

外販・通販事業の状況

2021年に本格参入した外販・通販事業は、着実に事業規模を拡大しています。バーミヤンの冷凍餃子やガストのチーズINハンバーグ、ピザをはじめ、すかいらーくグループの多彩なブランドの中から人気の高いメニューを商品化し販売しています。現在、外販と通販の商品を合わせて30点以上を取り揃えています。

外販事業は100社を超えるスーパー・量販店との取引まで拡大しました。一部の店舗では、すかいらーくの商品専用

の陳列棚を確保し販売を展開しています。

通販事業は、販売チャネルを拡大し、現在は、すかいらーくアプリや自社サイトに加え、Yahoo!ショッピング、Amazon、楽天市場、auPAYマーケット、dショッピングにて販売を展開しています。

外販・通販事業ともに売上高は好調に推移し、2023年は前年比114%、2021年からは6倍に成長しています。今後も販売を強化し、内食・中食領域での事業成長を目指します。

■ 外販の状況



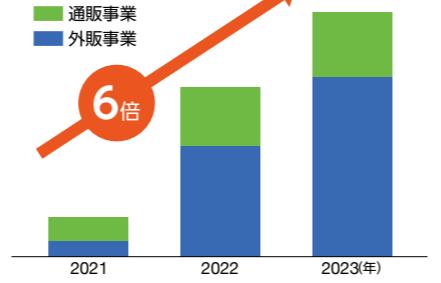
量販店での専用棚での販売(左:イオンスタイル、右:ヤオコワカパワーアーク)

■ すかいらーくの通販サイト



自社サイトの他に販売チャネルを拡大

■ 売上高推移



第3章

Basic Axes

すかいらーくグループの成長戦略における「基軸」の考え方と取り組み

contents

P43-66	3つの「基軸」
P43-46	人的資本の充実
P47-48	DXの推進
P49-60	ESGの推進
P49-52 Environment (環境)	
P53-56 Social (社会)	
P57-66 Governance (ガバナンス)	
・P61-62 役員紹介	
・P63-66 社外取締役鼎談	



基軸

人的資本の充実

人的資本=人財に投資することで企業価値の向上を目指す

すかいらーくグループは、大切にすべき価値観（バリュー）のひとつとして、「職場環境・働きがい」を掲げ、従業員一人ひとりが働く仲間と協力し、明るい職場づくりに取り組んでいます。

人的資本=人財に投資することで、従業員のモチベーションを高め、その結果としてサービスの質が向上し、お客様にご満足いただけることで企業収益も増加する好循環が生まれると考えます。

CHO執行役員 人財本部マネージングディレクター 西田 浩藏

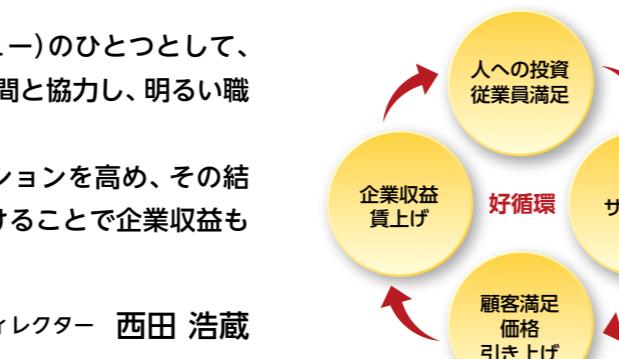
ガバナンス

人的資本に関するガバナンスは、取締役会による監督のもと、「グループサステナビリティ委員会」で人的資本にかかる全社方針や目標、施策の策定、重要課題であるマテリアリティの特定、モニタリングと定期的な見直し、および推進体制の構築や整備などを継続的に実施しています。また、取締役会への報告も行っており、アドバイザリーとして参加する社外役員から外部の視点での指摘、アドバイスを受ける体制としています。

人財戦略

すかいらーくグループは、経営戦略に沿った人財戦略をグループ各社の人事部門と連携して実施しています。また、グループの各企業と労働組合が労使関係や人事・労働条件を規定する労働協約を締結しています。グループの経営トップと組合執行部による協議会・連絡会も定期的に開催し、相互理解と信頼・協力関係のもとに円滑な事業運営と働く環境の維持向上を図っています。

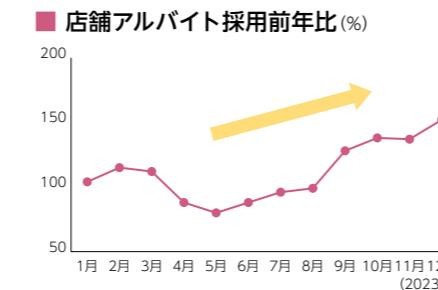
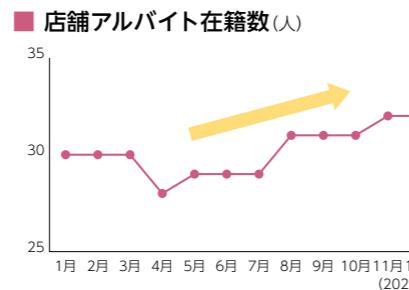
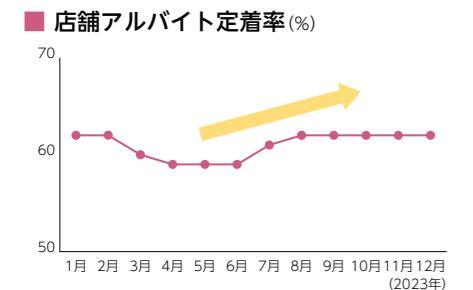
少子高齢化が進行し、生産年齢人口も減少している状況下



戦略① 人財の確保

【正社員採用】

正社員の採用はコロナ前水準に戻っており、2023年はグループ全体で306人（新卒採用182人）の入社があり、女性比率も50%を上回っています。40代～50代の子育て後のセカンドキャリアの方も積極的に採用し、2023年の40代～50代の入社実績は20名です。



戦略② DX推進による多様な人財が働きやすい環境づくり

<具体的な取り組み施策>

- ・動画マニュアルの整備
- ・配膳ロボットの導入
- ・新POSレジシステムの導入
- ・教育ツールの多言語化
- ・配膳ロボットとオーダー端末の連携
- ・セルフレジの導入拡大
- ・テーブル決済の導入
- ・座席ご案内システム
- ・座席ご案内システム

戦略③ 女性活躍推進

2016年2月に「子育てサポート企業」として認定マーク「くるみん」取得。出産などライフステージの変化に対応した体制作りに取り組んでいます。



<具体的な取り組み施策>

- ・柔軟な変形労働時間制度(4～12H勤務/日、公休7～12日/月)
- ・1日から利用できる育児目的の特別休暇制度
- ・育児時短勤務は子どもが小学校6年次まで使用可能
- ・全国転居あり・なしの雇用区分を柔軟に選択可能
- ・子育て支援手当(扶養する子ども1人につき1万円/月支給)

主な指標	KPI	
	2030年	2050年
女性管理職比率	30%	50%

(年度)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
正社員に占める女性の割合*	12.9%	13.7%	14.0%	13.7%	14.1%	15.2%
従業員における女性比率*	60.7%	61.0%	61.3%	61.2%	62.5%	61.6%

新入社員に占める女性の割合	2018	2019	2020	2021	2022	2023
新入社員総数	427人	427人	261人	126人	242人	217人
新入社員女性人数	151人	174人	94人	52人	93人	115人
女性比率	35.4%	40.7%	36.0%	41.3%	38.4%	53.0%

注)・「*」は、すかいらーくグループ連結での数値

・「*」以外は、株式会社すかいらーくホールディングスと株式会社すかいらーくレストランズが対象

戦略④ 障がい者雇用の推進

2023年の障がい者雇用率は2.85%で法定雇用率を上回っています。すかいらーくグループでは、2024年4月現在で約630人の障がい者の方が働いています。

▶障がい者雇用のグラフデータについて 詳細は、P72をご覧ください。

<具体的な取り組み施策>

- ・ケーススタディを漫画で伝わりやすく盛り込んだガイドブックの設置
- ・全国約180の支援学校へ実習紹介
- ・障がい者雇用専用相談窓口の設置

戦略⑤ 高齢者雇用の推進

2019年1月より、パート・アルバイトの再雇用上限年齢を70歳から75歳に引き上げました。現在、65歳以上70歳未満の方は約1,000人在籍しています。正社員の定年は、2015年9月にパート・アルバイト同様に60歳から65歳に延長し、政

府が推進する「高齢者が健康に働ける社会」の実現に向けて取り組んでいます。2023年には、10月3日新宿、10月18日八王子の2開催にて、120名を超える方々にレストランの就労体験をしていただきました。



東京都主催
「シニアしごとEXPO2023」

すかいらーくグループが
ファミレス体験ブース出展



接客体験の様子

戦略⑥ 外国人財雇用の推進

すかいらーくグループでは、グループ全体で様々な国籍の外国籍従業員が26か国、約2,800人働いています。2016年から開始したベトナムからの技能実習生については、現在特定技能の方も含め約260人が自社の食品・物流工場で勤務しています。また新たに店舗における特定技能の方の受け入れ

対象	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
国内における外国人雇用比率(%)	1.9	1.9	2.5
国内における外国人雇用数(人)	1,953	2,000	2,831

注)株式会社すかいらーくホールディングスと株式会社すかいらーくレストランツが対象



市ヶ尾トレーニングセンターでの初期トレーニングの様子(初期トレーニング後、各店舗へ配属)

や、台湾からのワーキングホリデーの受け入れなど、外国籍の方の積極的な雇用を進めています。

具体的な取り組み施策

- ・やさしい日本語を使用した外国人向け採用ホームページを設置
- ・トレーニングセンターを新設し、外国籍面接官による外国人財専用の集合型面接やオリエンテーション、初期トレーニングを実施
- ・教育ツールの多言語化

特徴

- ・首都圏を中心に実施しており、4か月で新規に約115名の外国人アルバイトスタッフが入社
- ・外国语ができるインストラクターとのコミュニケーションにより面接時・入社時の安心感を醸成
- ・応募者同士の横のつながりも生まれ、安心感や定着率向上につながっている
- ・ネパール、中国、スリランカ、バングラデシュなど15か国以上の方が参加

戦略⑦ ワークエンゲージメントの向上

誰もが活躍できる職場環境整備や人財育成に活用することを目的として、2022年より職場や仕事に関する従業員アンケートを定期的に実施しています。

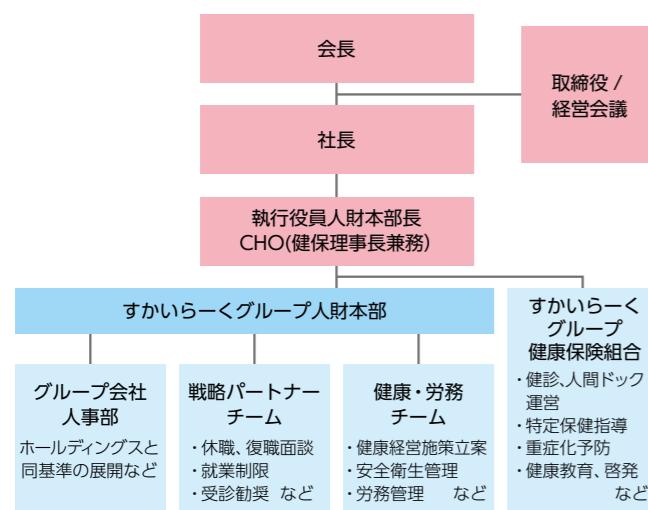
2023年からは社員の仕事の満足度・目的・幸福度・充実度・ストレスなどに関する現状や課題を把握し、個人と組織

の持続的な成長につなげることを目的に、エンゲージメントサーベイを導入しています。また、上司と部下による「部下のための1on1面談(Meeting For You)」を導入、上司と部下のコミュニケーションのさらなる強化を図っています。

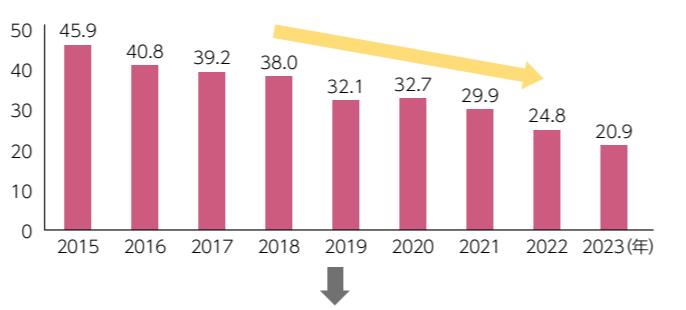
戦略⑧ 健康経営の推進

「グループ企業の従業員が生き活きと心身ともに健康であり続ける」ことが、経営理念の達成につながると考え、健康経営の推進を強化しています。会社トップのリーダーシップの下、各職場の部門長を「健康推進リーダー」に任命し、健康保持増進に努めることを職務として定めています。

■ 健康経営の推進体制



■ 全社喫煙率(%)



主な指標	KPI	
	2030年	2050年
喫煙率	10%	ゼロ
平均残業時間	20時間以内	ゼロ
有給休暇取得率	80%	100%
健康診断受診率	100%	100%

「1店1店を主体とする店舗中心経営」への大変革

すかいらーくグループでは、従来のデフレ環境下における「コスト削減中心の経営」から、「1店1店を主体とする店舗中心経営」へ大きく舵を切り、従業員満足を基点とした企業成長の好循環をつくる変革に取り組んでいます。

店舗中心経営への改革 取り組み内容

- 1 店舗PLを会社業績に直結する会計PLに変更
- 2 評価制度の改革
- 3 店舗労働時間に関する改革
- 4 クループoint制度の導入
- 5 教育研修の拡充
- 6 マネジャー業務の削減
- 7 業績インセンティブ制度の導入

クループoint制度の導入

土日祝日や繁忙期に勤務してくれたパートアルバイトに対して、自社グループで利用できるポイントが獲得できる制度を導入しました。パートアルバイトのワークエンゲージ

メントを高め、サービスや商品の質を向上させることで売上を伸ばし、収益の最大化を目指します。週末の労働時間に投資し、週末の売上最大化に寄与しています。

教育研修の拡充

人財育成を重視し、全ブランド横断でマネジャーやパートアルバイトの方を対象としたオンライン研修(感じ良い勉強会)を開催。2023年は約35,000人が参加しました。2024年1月は、パートアルバイトの方に向けた基本方針発表会からス

タートし、お客様の立場に立って考える研修や新人さんの受け入れ環境、お詫び対応に関する研修などを毎月実施しています。またマネジャーを対象とした店舗力向上勉強会を開催し、会計PLや評価面談に関する各種研修を行っています。

業績インセンティブ制度の導入 → 予算達成した営業部(チーム)に達成額の一一定割合を還元する制度

営業部がチームとして利益達成に取り組むことで、売上やQSC向上のノウハウを営業部内で共有し、全社の営業利益目標を達成することを目的に、業績インセンティブ制度を導入します。

営業部としてチームワークを發揮し、チーム全体のパフォーマンスが向上することで、地域のお客様に良いサービスや商品が提供され、支持されることで、持続的な企業成長につながるとしています。

年収の壁支援パッケージの効果的な活用

政府の政策導入を受けて年収の壁を意識して就業調整されている方を調査し、個人別に「壁」ぎりぎりまで就労可能な時間を洗い出した上で面談を実施し、11月単月で1,015人、12,000時間の就労時間を増やすことができました。

さらに、「年収の壁支援パッケージ」を効果的に活用して、

従業員が年収の壁を超えて就労できるよう、全事業所対象に「年収の壁勉強会」を社内で開催し、28開催、約3,000人の従業員が参加しました。主婦を中心とした社会保険の新規加入者が前年の150%を大きく上回る水準で推移しています。

リスクと指標・目標

リスク管理

「適正な労働時間管理」と「ハラスメント撲滅」を重要なリスク項目と捉えています。2020年4月1日労働時間の上限規制が設けられる前の2018年より、独自に単月80時間未満(休日労働含む)、複数月平均60時間(休日労働含む)を限度に設定し取り組んできましたが、2022年からは全店マネジャーに対して2か月に1回の頻度で正しい勤怠管理に関

する知識教育を行い、法令遵守を目的とした啓発と監視を続けています。また2021年3月には「ハラスメント防止に関する労使共同宣言」を宣言し、労使共同で安心安全な職場環境の整備に向けた取り組みを進めています。

人的リスクに関するリスク管理については、「グループリスク・コンプライアンス委員会」にて対処すべきリスクを特定し、年に1度、リスクの再評価を行っています。

基軸 DXの推進

新しい外食体験による顧客満足度追求と働き方の改革



全社の生産性向上と顧客満足度を高めるDX

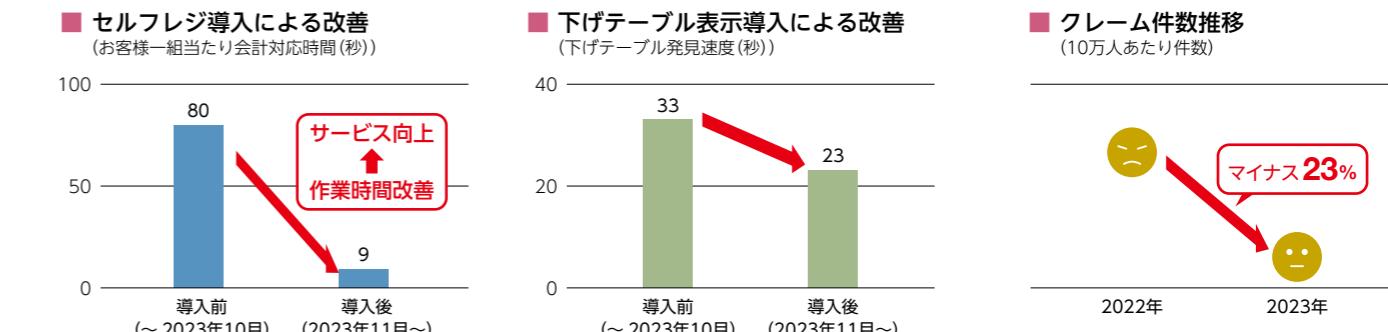
2020年から2023年にかけて、全社の生産性向上と顧客の利便性を高めるDXを強力に推進いたしました。約2,100店舗に3,000台のロボット導入を完了させた他、全店舗のPOSレジを刷新、また約2,400店舗にテーブル決済とセルフレジを導入するなど、全社規模で徹底したオペレーション改革を実行いたしました。DXの推進=人によるサービスがなくなるわけではありません。当社の運営するテーブルサービスレストラン業態は、ファストフードやファストカジュアル

業態に比べ、お客様との接点が多い特徴があります。効率化が図れる業務は徹底してDXを活用し、付加価値を生むサービスについては従業員が心を込めてサービスする、その両輪でテーブルサービスレストランの新しい価値を提案しています。また少子高齢化が進む中、将来的な採用難を見据え、多様な人財が活躍いただける社会を目指し、DXを本格的に推進しています。

下げるオペレーション、会計システムのDX化による業務改善

2023年に約2,400店舗の客席テーブル端末にQRコード決済を導入、さらに2024年上半期、有人レジをセルフレジに切り替えるシステム、および下げるテーブル表示システムを導入し、飛躍的な業務改善とサービス向上効果を生みました。

2023年のDX推進によるサービス向上効果



デジタルマーケティングの強化と拡張性のあるシステム基盤

「すかいらーくアプリ」の進化とポイントプログラム

すかいらーくグループの複数業態で展開する「すかいらーくアプリ」は、登録会員数1,000万人を超え、収集されるデータ量は1日約1,000万レコードにおよびます。天候や気温に連動したクーポンの精度向上、個別店舗への対策、来店利用履歴や行動履歴の活用による売上拡大施策を進めている他、グループ内での相互送客に大きく寄与しています。

機能拡張においては、テイクアウト・宅配基盤の統合、通販事業におけるアプリ注文を可能とする他、ブランド横断クーポンなどアプリ内であらゆるサービスを享受できるワンストップサービスを構築しており、来店頻度の向上とロイヤル化を図っています。

2024年5月からすかいらーくポイントプログラムの運用がスタート。顧客ロイヤリティの向上、ブランド回遊強化、

購買データを用いた迅速なマーケティングが可能となります。また、公式X・フェイスブック・Instagram・YouTubeなどを活用し、お客様との接点を増やしたファンづくりにも力を入れています。

システム基盤とセキュリティの強化

すかいらーくの事業の多様化に対応可能となるマーチャンダイジングシステムの刷新を図るとともに、システムインフラのクラウド化・オープン化とセキュリティの強化を促進していきます。また近年のサイバー攻撃の脅威に備え、全社のシステム基盤をより堅牢化する対策を行うとともに、従業員のセキュリティ研修を強化しています。

DX推進は、アナログの域を超えた価値を創造します。当社は、ITデジタルを活用し、企業競争力を高めています。

本社全部署にDX専任担当を配置し、DX人財の育成を強化

2022年に「全社DX推進プロジェクト」を発足後、全部署にDX専任担当を配置し、各部門が抱える困りごとを抽出し毎

年抜本的な業務改革を推進。2023年は、7,430時間の業務改善と13,300万円のコスト削減を実現しました。

Focus | 知識ゼロから難関IT資格を取得し、すかいらーくのDXリーダーに —————



藤本 祥恵（マーケティング本部 メニューシステムデザインチーム リーダー）

2022年から営業部におけるDX専任担当として着任し、2023年に下記難関IT資格を取得。DXを導入した店舗のシステム改善で店舗主体の運営力の向上に大きく寄与し、多数のメディアでも注目されている。DXの勉強会を多数開催するなど、DX人財の次世代育成リーダーとして活躍。2024年、新たにDX資格の取得をサポートする社内人事制度を構築するなど尽力。

- 取得資格
- Cloud Digital Leader（グーグルクラウドの認定資格。初級レベル）
 - Associate Cloud Engineer（グーグルクラウドの認定資格。中級レベル）
 - ITパスポート（国家資格）
 - Professional Data Engineer（グーグルクラウドの認定資格。上級レベル）
 - Professional Cloud Architect

基軸

ESGの推進(環境)

Environment

気候変動への対応と環境問題への取り組み

すかいらーくグループは「すかいらーくグループ企業行動憲章」に則り、グループサステナビリティ委員会を設置し、気候変動への影響を最小化すべく、環境問題への取り組みを自主的、積極的に行ってています。

1. 法令の遵守	環境法令・条例などを遵守し、法改正などに迅速に対応します。
2. 環境への配慮	原材料の調達から生産、物流、店舗加工、廃棄に至るサプライチェーン全体で、省エネルギー、食品ロスの削減、廃棄物の削減、節水に努めます。
3. 環境意識の向上	一人ひとりが環境保全に対する自覚を持つとともに、環境教育を推進します。
4. 環境マネジメント	環境目標を設定し、継続的な環境負荷の低減を目指します。
5. 環境情報の開示	環境情報を積極的に開示し、透明性のある環境保全活動に努めます。

気候変動への取り組み

TCFD提言への対応

すかいらーくグループは気候変動を重要な経営リスクの一つとして位置付けており、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同するとともに、TCFD提言の全11項目に対応・開示しています。気候変動が当社にもたらすリスクと機会を把握し、気候関連の取り組み目標や進捗状況を開示しています。

2023年は「2°C (1.5°C)」および「4°C」の2つのシナリオでシナリオ分析を実施しました。また、気候変動による主なリスクとして、①炭素税導入による影響、②電力価格の変化による影響、③洪水による影響、④高潮による影響について定量評価を行いました。

ガバナンス

当社は取締役会による監督のもと、サステナビリティに関する取り組みの意思決定機関として代表取締役会長、代表取締役社長および全執行役員、グループ会社社長で構成される「グループサステナビリティ委員会」を設置しています。

サステナビリティ推進活動については、取締役会への報告を行っています。なお、同委員会には社外役員もアドバイザリーとして関与し、社外の視点での指摘、アドバイスを受ける体制としています。

リスク管理

気候変動関連リスクを含む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、代表取締役社長を委員長、代表取締役会長や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。同委員会では気候変動関連リスクを含む様々な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を特定しています。気候変動のリスクと機会については、対応状況や環境変化の状況を踏まえ、グループリスク・コンプライ

アンス委員会にて毎年1回の見直しプロセスを設定し、運用しています。グループリスク・コンプライアンス委員会での審議内容は、社外役員に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。また、社外役員を同委員会のアドバイザリーとしてすることで、社外視点での指摘やアドバイスを受ける体制を構築しています。

戦略

当社が認識している短期・中期・長期の気候関連リスクと機会、主要なリスクが当社のビジネスにおよぼす財務上の影響(定量評価)は以下の通りです。また、気候関連リスクと機会への対応策については当社HPに開示しております。

なお、気候関連リスクと機会への対応策については年1回、内容を確認し、対応状況のアップデートを実施し、当社戦略

■ 主なリスクの財務への影響

項目	シナリオ	2030年の事業への影響額(試算)
炭素税導入による影響	4°Cシナリオ	—
	2°C (1.5°C) シナリオ	(32.2) 億円
電力価格の変化による影響	4°Cシナリオ	3.0億円
	2°C (1.5°C) シナリオ	(6.4) 億円
洪水による影響	4°Cシナリオ	(26.3) 億円
	2°C (1.5°C) シナリオ	(14.9) 億円
高潮による影響	4°Cシナリオ	(3.4) 億円
	2°C (1.5°C) シナリオ	(3.3) 億円

●想定炭素税額

2030年4°Cシナリオ0ドル/トンCO₂、2°C (1.5°C) シナリオ140ドル/トンCO₂ (IEA『World Energy Outlook 2022』より)

●想定電力価格

2030年4°Cシナリオ209USD/MWh、2°C (1.5°C) シナリオ231USD/MWh (IEA『World Energy Outlook 2019』よりグラフから読み取り)

●想定洪水発生確率

2030年4°Cシナリオ3倍、2°C (1.5°C) シナリオ1.7倍(グループ各社の店舗、工場、本部など全事業所の位置を地図にプロットした上で国土交通省『気候変動を踏まえた治水計画のあり方』提言や経済産業省『TCFDガイダンス』などから推計)

●想定高潮発生確率

2030年4°Cシナリオ約1.08倍、2°C (1.5°C) シナリオ約1.06倍(グループ各社の店舗、工場、本部など全事業所の位置を地図にプロットした上でCLIMATE ANALYTICS『Climate impact explorer』より)

※洪水や高潮による資産への影響の試算ではトマトアンドアソシエイツ社のフランチャイズ店舗は試算対象外

※洪水による営業停止損失の試算ではトマトアンドアソシエイツ社、すかいらーくレストランズ社のフランチャイズ店舗は試算対象外

のレジリエンスについてご説明しています。シナリオ分析では、低炭素社会へ移行することに伴う影響が顕著になる「2°C (1.5°C) シナリオ」と、気候変動に伴う物理面で影響が顕著になる「4°Cシナリオ」の2つのシナリオを用いて分析しました。

Web 主要な気候関連リスクと機会への当社対応策

■ 主なリスクへの対応策(抜粋版)

炭素税導入による影響への対応	①省エネ・節電: エネルギー使用量の削減 ②再生可能エネルギーの使用 ③環境配慮型店舗の開発
電力価格の変更による影響への対応	店舗での節電活動
洪水による影響への対応 高潮による影響への対応	社員、店舗、MDC、本部向けの主な洪水・高潮対策を設定

■ 主な機会への対応策(抜粋版)

2°C (1.5°C) シナリオにおける機会への対応	(例) 脱プラなど脱炭素化を促進するための活動
4°Cシナリオにおける機会への対応	①来店動機の増加による機会 ②ニーズにマッチした商品開発による機会 ③宅配サービス利用の増加による機会 ④外販商品の需要増加による機会

その他の詳細は当社ホームページに掲載しています。

Web ESGデータブック

	主な指標	KPI	
		2030年	2050年
脱炭素	GHG削減率(スコープ1+2)	50.4%削減(2018年比)	ゼロ
	GHG削減率(スコープ3)	30%削減(2018年比)	ゼロ
	GHG削減率(スコープ1+2+3)	37%削減(2018年比)	ゼロ
水資源の保全	取水量	10%削減(2018年比)	20%削減(2018年比)

	主な指標	KPI	
		2026年	2030年
脱プラスチック	使い捨てプラスチック使用量	50%削減(2020年比)	50%削減(2020年比)
	使い捨てプラスチックにおける石油由来素材比率	50%	ゼロ



2023年CO₂削減分科会発足

全社横断で、CO₂削減に取り組むCO₂削減分科会を2023年に発足し、以下の取り組みを進めています。

・正確な算定

2023年はCO₂排出量のスコープ1,2と3のカテゴリー1に加えて、エネルギー使用量についても第三者保証を取得。

・削減KPIの設定

正確なCO₂排出量の算定をもとに、SBT(Science Based Targets)基準に準拠した形で、毎年のKPIを設定。KPIの進捗状況と使用量削減の取り組みを四半期ごとにグループサステナビリティ委員会に報告しています。

Web エネルギー関連使用量削減KPIと実績

・削減に向けた事例

太陽光発電、CO₂フリー電力、カーボンニュートラルガス、宅配用EVバイクを使用し、温室効果ガスの排出実質ゼロの環境配慮モデル店舗をオープンしました。

Web 環境配慮モデル店舗



太陽光発電による再生エネルギーへの切り替えについては、工場や店舗で積極的に導入。2024年中に100施設への導入をKPIとして取り組みを進めています。

Web オンサイト型自家消費太陽光発電サービスを導入

Web 太陽光発電を活用したオフサイト PPA サービスを導入

食品ロスの削減



食に関する“つくる責任・つかう責任”を認識し、食品ロスの削減に取り組んでいます。

工場での取り組み

工場での加工度を高めた高加工度商品の割合を高めることで、店舗での調理工程を減らし、店舗での食品ロス削減を図っています。食品廃棄物は、肥料または飼料にリサイクルされており、工場でのリサイクル率は約90%です。

店舗での取り組み

食べきれない際にお持ち帰りいただく「もったいないパック」(税込20円)のテーブル端末での告知による利用促進により、利用率は昨年3倍に(2023年6月実績 年間約109,000個)。また店舗の廃食用油を飼料・油脂製品などに100%リサイクルしており、廃食用油以外の廃棄物リサイクルについても研究を進めています。

食品廃棄削減分科会の取り組み

全社横断で食品廃棄削減に取り組む食品廃棄削減分科会を2022年に発足し、廃棄物削減に努めています。

・正確な算定

店舗で発生している廃棄物量と種類について、以前は自社のみで計量を行っていましたが、取引先へも計量を依頼し、より正確なデータを把握することで、削減につなげています。

・毎年の削減KPIの設定

正確な廃棄物量の算定をもとに、毎年の削減量のKPIを設定するとともに、四半期ごとに廃棄物量と削減に向けた取り組みをグループサステナビリティ委員会に報告しています。

・削減に向けた事例

しゃぶしゃぶ食べ放題「しゃぶ葉」の全店で、フードロスの社会課題に向き合った“環境にやさしい食べ方”を提案しています。

Web こまめどりプロジェクト



・従業員へのトレーニング

店舗従業員を対象とした「食品ロス削減勉強会」を2023年5月にオンライン開催。削減に向けた知識補完と対策事例を共有しました。また、店舗ごとに廃棄が発生する量も種類も異なることから、毎月の上長との面談の中で削減対策とKPIを個店ごとに決定し行動につなげています。

水資源の保全



地球環境への配慮と同時にコスト削減の観点で、全従業員一丸となった節水活動に取り組んでいます。また、水資源の量や質の低下リスクのある水リスク地域に立地する当社拠点を「WRI Aqueduct Water Risk Atlas」を用いて調査しましたが、2023年末時点では「非常に水リスクが高い」「水リスクが高い」流域に立地している拠点はありませんでした。水ストレス地域については、「水ストレスが高い」流域に立地している拠点が日本国内に1施設、国外に1施設あり、適切な対応に努めています。

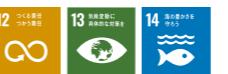
高深度地下水の活用や屋外の設備冷却などで雨水の活用、製造現場の清掃における洗浄水の二次使用を行い、実際の使用水量を減らしています。衛生管理と節水を両立させるため、手洗い手順のルール化と手洗い場所の水量基準を設定し、

従業員教育による浸透を図っています。また節水コマや節水ノズル、節水型トイレの導入実験、洗浄機など、節水仕様の機器を積極的に採用しています。

排水処理について

調理や食器・器具の洗浄などで多くの水を使用するため、排水についても重要視しています。排水処理の約9割は、第三者への放流となります。自社での排水処理についても、法令基準に従い三次処理、二次処理で対応しています。また、排水水質と水温については、一年に一回以上検査を行い、適切に管理をしています。

脱プラスチック



全国約3,000店舗を展開する企業として、2018年より石油由来のプラスチック製品の削減に先進的に取り組んでいます。

2021年にグループサステナビリティ委員会の下部組織である「包材検討分科会」と「消耗品削減分科会」を発足。これま



でに宅配・持ち帰り用の使い捨て容器包材やレジ袋、ゴミ袋などについて、サイズや厚みを変更、適正化することや、使い捨てカトラリー、レジ袋を有料化することにより削減を図っています。

・「緑の募金」へ寄付 累計寄付総額 2,669,973円

限りある資源を大切にする観点で、2023年1月より、使い捨てのカトラリーを有料化し、売上の一部を、緑の募金(公益社団法人国土緑化推進機構)へ寄付しています。



Web 2018年より加速する脱プラスチックの取り組み詳細はこちら

生物多様性



厳しい調達基準に基づき、環境・社会・人権への配慮、生物多様性につながる持続可能な原材料調達に努めています。紙製品におけるFSC/PEFC認証取得製品を積極的に採用(紙ストロー、コピー用紙など)している他、主要業態のガストをはじめ複数業態で提供しているコーヒーは、レインフォレスト・アライアンス認証豆30%配合を使用しています。さらにフライ用オイルのブレンド配合を変更しパーム油の比率を下げ、RSPO認証を取得したパーム油導入に向けサプライヤーと

協議しています。また、今後国産野菜・米におけるJGAP認証またはそれに準じる農場管理基準を持つ産地比率を増やす新規産地開発を行っていく方針です。

Web 2023年グループ生物多様性方針の策定詳細はこちら

基軸

ESGの推進(社会)

豊かな生活と社会の発展に貢献

すかいらーくグループは、「食の未来を創造し豊かな生活と社会の発展に貢献する」というパーサスの実現に向けたサステナビリティ経営を実践しています。企業経営において、お客様、お取引先、従業員、地域社会、株主・投資家、地球環境をはじめとする様々なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでまいります。

Social

お客様との関係

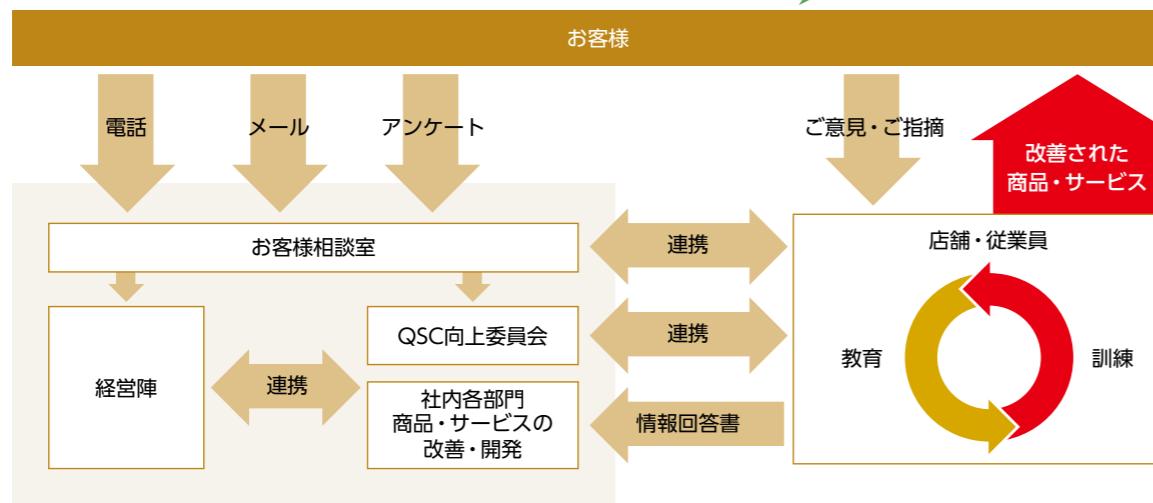
お客様志向



あらゆる人々の食のニーズに対応するため、POSによる販売実績データやアプリなどのビッグデータ、お客様アンケートなどを活用し、時間帯別、属性別、立地別、個店別、ご利用シーン別のデータ分析に基づいて、メニュー開発やサービスの改善に取り組んでいます。2022年以降、お客様相談室に寄せられたお客様からのご意見、ご要望などを「お客様の声」として毎日全経営層、全部門が閲覧できる仕組みを構築し、QSC向上委員会による業務運営の見直しや商品・サービスの迅速な改善に活かしています。こうした取り組みの強化により、お客様総合満足度は2021年73% → 2022年81% → 2023年85%へと上昇しています。



お客様総合満足度
81%→85%へ上昇



健康・栄養



近年高まるお客様の健康志向に対応するため、野菜たっぷりメニューや糖質ひかえめメニューなど、栄養のバランスやカロリー、低脂肪などを意識したメニューの開発、商品ごとのポーションサイズの適宜見直しを行っています。また、お客様の年齢や体質、その日の体調など様々なニーズに合わせてメニューを選択いただけるよう、豊富なメニューバリエーションをご用意する他、サイドメニューなど小さいサイズのおかずシリーズ、トッピング、ソース、ドレッシングを数種類取り揃え、お客様ご自身で組み合わせ、ボリュームや味を選択いただけるようにしています。その際、塩分、カロリーの表示、原産地情報、最新のアレルギー情報などの適切な情報提供に努めています。今後は、お客様ごとに栄養に関する適切なご提案ができるよう、デジタルメニュー帳での情報提供の開発にも取り組んでいきます。

ガストのメニュー例



食の安全・安心



▶安全・安心への取り組みへ 詳しくは、P25-26をご覧ください。

お取引先様との関係

責任ある調達



すかいらーくグループは、事業を通じて社会的責任を果たすべく、購買管理規程を設け、法令を遵守することはもとより、安全で高品質な食材購買の推進、社会的課題への対応に取り組んでいます。

サプライヤーの選定においては、財務的な信頼性、品質の安定性のみならず、サプライヤーの従業員管理(労働安全衛生確保等)、人権配慮(児童労働、強制労働、差別、結社の自由、団体交渉、長時間労働等)、環境への配慮(エネルギー、気候変動、水資源、生物多様性、その他環境問題、食品ロス、資源利用等)、その他の反社会的行為の状況について確認し、

社会的責任を果たしているサプライヤーから優先して選定しています。

またサプライヤースタッフに対して、当社環境方針に関する情報提供や当社とのコミュニケーション、トレーニングなどへの理解と協力を求め、ともに企業活動と社会・環境の共生共榮を目指します。

現在調達先は世界40か国およびますが、各地の法律・習慣・現状で判断するのではなく、該当する日本国法に照らして著しい乖離があるか否かで判断しています。問題のある場合は取引を開始しない、という厳格なポリシーを実行することで責任ある調達に努めています。

Web 責任ある調達について
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/supply/>

1 サプライヤ選定について

新規サプライヤ選定時には、環境問題、社会的課題のリスクアセスメントを目的として、当社の「持続可能な調達

管理細則」の定めに従って、取引開始時にすべてのサプライヤーを対象に以下のデューデリジェンスを実施しています。

デューデリジェンスプロセス

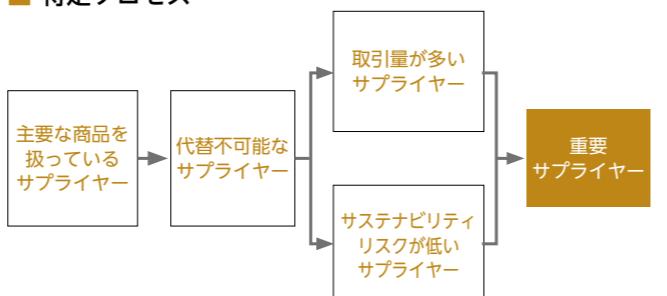


2 サプライヤーのモニタリング・監査について

項目	2023年
サプライヤーの総数	743
1次サプライヤー数	280
重要な1次サプライヤー数*	28
1次サプライヤー以外の主要なサプライヤー数	30
重要なサプライヤーの総数	58
評価したサプライヤー数	119
評価した主要なサプライヤーの割合	5.2%
マイナス影響があると評価したサプライヤー数	3
重大なマイナス影響をおぼし取引を終了したサプライヤー数	0
改善計画/是正措置を支援したサプライヤー数	119
改善計画/是正措置を支援した主要なサプライヤーの割合	100%

*重要なサプライヤー数: ESGに影響を与える、またはビジネス上の関連性が高い、リスクがあると特定されたサプライヤー数

■ 特定プロセス



TOPICS

2023年10月に外食業界初となる、持続可能な調達の国際規格 ISO20400認証を取得しました。

▶ 購買MDインタビューへ 詳しくは、P23-24をご覧ください。

従業員との関係

すかいらーくグループは、多様な人財が活躍できるよう、待遇や人財登用において性別や国籍、人種や宗教、障がいの有無によって違いを設けていることはありません。社内環境

整備方針や人財育成方針を定め、人的資本の充実を図ることによる企業価値の向上を目指しています。

▶ 人的資本経営へ 詳しくは、P43-46をご覧ください。

株主・投資家の皆様との関係

株主・投資家をはじめとするステークホルダーへ公平かつ適時適正に情報開示することを、IR活動の基本方針としています。株主・投資家との対話のための活動を企画・実行するIRチームを設置し、各四半期決算発表後にはアナリスト・機関投資家向けのオンライン決算説明会を実施し、経営陣の言葉で株式市場とのコミュニケーションを図っています。2023年は経営陣・IR担当による個別ミーティングを延べ227件程度実施しました。

また、株主・投資家との対話から株式市場の意見を集約し、定期的に取締役会で株主・投資家の声を経営にフィードバックし、企業経営に反映できる仕組みを構築しています。

情報開示の方針

IR情報開示の方針として、透明性、公平性、継続性を基本とし、適時開示を遵守しつつ適正かつ迅速な情報開示が責務だと考えています。経営成績や財務情報などの法令に基づく開示に加え、ガバナンスや社会・環境問題に関するESGやサステナビリティ推進に関する取り組みなどについても、ホームページや統合報告書などで、積極的に開示を行っています。

情報開示の体制

公平、適時、適正な情報開示を実現するため、社内規程である「開示統制規程」および「情報開示細則」を定めています。

1. 情報取扱責任者を財務本部マネージングディレクター、適時開示の主管部門を財務本部としています。
2. 代表取締役社長が委員長を務め社内関係者から構成されるディスクロージャー委員会を設置しています。

株主総会

定時株主総会については、株主の皆様が議案を十分に検討できる期間を確保するため、招集通知の早期開示を行っています。また、インターネット経由での事前質問の受付、議決権行使、総会のライブ視聴を可能とし、より便利なスマートフォンサイトも開設するなど、株主の皆様が参加できる環境の整備を進めています。

地域社会との関係

社会的使命に基づく活動(ボランティア活動・募金)

すかいらーくグループは、全国およそ3,000店舗を展開する企業として、災害時に迅速に支援活動を実施し、社会的使命を果たしています。



能登半島被災地支援活動の様子
[Web](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/social/community/support2401.html) https://corp.skylark.co.jp/sustainability/social/community/support2401.html

2024年(令和6年)能登半島地震

1月1日の地震発生後、1月2日より2,700店舗で緊急支援募金を開始するとともに、1月12日より配食を開始。3月末までに約2万食のバリエーション豊富な配食を実施し、のべ120名の社内ボランティアが現地で活動しました。募金は、総額約1,980万円を富山県、石川県、新潟県に寄贈しました。

2024年(令和6年)台湾東部地震

4月3日の地震発生後、4月4日より2,700店舗で緊急支援募金を開始するとともに、緊急支援募金と同額をすかいらーくより寄付するマッチング募金を実施。また台湾地元企業とともに展開するバーミヤンの台湾フェアの延長を決め、売上の一部を寄贈(1食あたり30円寄付)することを決定しました。



その他の支援実績

・「トルコ・シリア地震緊急支援募金」でお預かりした約850万円を、国連UNHCR協会を通じてUNHCRへ寄贈／・「子どもの遊び場支援募金」をもとに、従業員ボランティアにより児童養護施設に遊具を設置(全3回実施)／・ハワイマウイ島山火事緊急支援募金でお預かりした約500万円を、ハワイ・コミュニティ財団「マウイストロング基金」に寄贈／・「子どもの未来応援基金」でお預かりした約740万円を子どもの未来応援国民運動事務局に寄贈

ステークホルダーエンゲージメント



基軸

ESGの推進(ガバナンス)



コーポレート・ガバナンスの充実

すかいらーくグループでは、「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、社会的良識をもった行動に努めています。加えて、経営の健全性、効率性および透明性を確保するための基本方針に則り、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた様々な取り組みを実施しています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

すかいらーくグループは、経営理念「価値ある豊かさの創造」、パーパス(存在意義)「食の未来を創造し豊かな生活と社会の発展に貢献する」のもと、「ひとりでも多くのお客様に安心でおいしい料理を気持ちのよいサービスで快適な空間で味わっていただく」ために、テーブルレストランを中心に約3,000店舗を展開、年間延べ約3億人のお客様にご利用いただいている。「食」にかかる事業を通じて社会に貢献し、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捉え、お客様だけでなく、株主の皆様や取引先、地域社会、従業員などのステークホルダーからも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、「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様々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。

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う。

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一部に上場
2016年 1月	持株会社体制に移行
2016年 3月	独立社外取締役を1名増員して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
2017年 3月	財務・会計の知見を有する社外監査役1名を増員
2019年 3月	独立社外取締役(女性)1名を増員し、取締役8名中3名、監査役3名中2名を独立役員とする
2019年 5月	内部通報内容が独立社外取締役に直接報告される体制を構築
2019年10月	取締役会の実効性評価を開始
2020年12月	グループサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ推進体制を強化
2021年 3月	独立社外監査役(女性)1名を増員し、女性役員複数の役員構成とともに、役員全体における独立役員の割合も過半数(10名中6名)とする
2022年 3月	独立社外監査役(女性)1名を増員し、取締役会(取締役および監査役)に占める女性比率30%(10名中3名)とする
2023年 3月	取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスのより一層の充実を図るため、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会

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するため、取締役8名中5名を独立社外取締役としています。当社グループ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回以上開催しています。

経営会議

全社的な経営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、代表取締役会長・代表取締役社長および全執行役員により構成される経営会議を設置し、当社グループ全体に係る重要な事項についての報告、検討、審議を行っています。原則、毎週開催しています。さらに経営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)を開催し、当社グループ全体に係る重要な事項、人事制度、政策などについて、報告、検討、審議をしています。

■ 2023年経営会議：48回開催

監査等委員会その他監査などの機能

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名(うち過半数以上である2名が独立社外取締役)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。監査等委員会は、監査等委員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するとともに、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かを監査する他、内部監査室、会計監査人との定期的なディスカッションなどを通じて連携を図り、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内部監査室は、組織上の独立性を保つため、代表取締役会長および代表取締役社長の直属の部門として、また監査等委員会も指揮命令権を有する部門として位置付けられ、社内規程と年間計画に基づき、本部、工場、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、是正勧告などを行っています。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。

■ 2023年実績

► 監査役会：2回開催 / 監査等委員会：10回開催

取締役会の実効性の分析と評価

取締役会がグループの持続的成長と企業価値向上のための実効的かつ戦略的な議論の場であるべきとの認識のもと、取締役会の機能をより一層高めることを目的に、毎年、取締役会の実効性に関する分析と評価を行っています。2023年の分析では、取締役会の規模および役員個々人のスキルなどが適切であるとの評価を受けました。

Web <https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/system/>

その他委員会など

グループリスク・コンプライアンス委員会
(6回開催、10回書面実施)

年1回以上開催。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を決定する。社外役員をアドバイザリーとして設置。

グループコンプライアンス会議(2回書面実施)

関係会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の調査・改善措置などについての確認・報告を行う。

グループサステナビリティ委員会
(6回開催、2回書面実施)

随時開催。サステナビリティに係る方針と施策の決定およびサステナビリティ推進活動の取締役会への報告などを行う。社外役員をアドバイザリーとして設置。

指名コミッティ(4回開催、1回書面実施)

指名コミッティは、取締役会に提出する当社取締役および執行役員の選解任案に関する事項を審議する。メンバー構成は、代表取締役会長を議長とし、その他のメンバーは取締役会決議により選任。現在、メンバーは5名であり、議長である代表取締役会長の他、過半数である3名の独立社外取締役がメンバーとなっている。

報酬コミッティ(3回開催、1回書面実施)

報酬コミッティは、取締役会に提出する当社取締役ならびに執行役員の報酬案および監査等委員会に提出する監査等委員である取締役の報酬案を審議する。メンバー構成は、代表取締役会長を議長とし、その他のメンバーは取締役会決議により選任。現在、メンバーは5名であり、議長である代表取締役会長の他、過半数である3名の独立社外取締役がメンバーとなっている。

独立役員連絡会

当社は、社外取締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を通じて独立役員間の連携強化を図っている他、取締役会での議論に活かされるような業務執行に関する生の情報を提供する場として様々な活動を行っています。また、社外役員とのコミュニケーション手段強化のために、クラウド型のグループウェアを活用したアンケート、意見交換、日程調整などの仕組みを導入しています。

取締役に対するトレーニング方針

当社グループでは、取締役がその役割・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

社外取締役の状況

取締役8名のうち、業務執行の監督機能強化のために、高度な経験と知見を持った社外取締役5名を選任しています。社外取締役5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おり、全取締役の過半数を占める5名を独立社外取締役としています。このうち、独立社外取締役3名は、指名・報酬の諮問委員会である指名コミッティ、報酬コミッティのメンバーに含まれており、公正な審議を行う体制を構築しています。

経営陣幹部選任と取締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上で、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。監査等委員である取締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、取締役の職務執行を適切に監査できる人物を選任しています。当社は上記指名方針のもと、取締役会を構成する上で必要なスキルを有する女性候補者がいる場合には、積極的に役員に登用することを方針としています。具体的には、取締役会に占める女性比率30%を目指としており、2023年の取締役会に占める女性比率は25%となっています。

2023年の独立役員連絡会の主な活動状況

開催時期	内容
2023年2月	新業態の店舗視察、意見交換
2023年10月	環境対応型店舗および超都心店舗の視察、意見交換
2023年12月	経営トップを交えた情報交換会

役員報酬

報酬決定に係る方針・決定手続き

取締役の報酬などについては、企業業績と企業価値の持続的な向上と、株主との価値共有に資する体系であることを方針としています。当社の取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の報酬は、固定的な基本報酬と会社業績などによって支給額が変動する業績連動報酬により構成されています。業績連動報酬は、事業年度ごとの連結業績に基づく決算賞与、支給の有無と支給額が一定期間における株価に連動して決定される報酬(ファントムストック)で構成されています。2022年のファントムストックからは、株価の要件に加えて、国際的なESG評価機関による評価をESG指標として追加し、当社のサステナビリティ経営の推進と役員報酬が連動する仕組みとしています。

2024年のファントムストックからは、上記指標に加えて、「従業員エンゲージメントの目標値」、「お客様総合満足度の目標値」、「CO₂排出量の削減目標値」の達成を指標として追加し、当社のサステナビリティ経営の推進と役員報酬が連動する仕組みとしています。

また、当社は、業務執行取締役および執行役員と株主との価値共有と中長期的な企業価値向上を目的として、株式保有ガイドラインを設定しています。

同ガイドラインにおいて、役員ごとに基本報酬に対する一定割合の当社株式を就任から5年以内に保有し、一定割合到達後も在任期間中の保有に努めることを定めています。

社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、独立性確保の観点から業績との連動は行わず、基本報酬のみを支給することとしています。取締役の報酬などについては、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。

決算賞与とファンタムストックの業績連動報酬には、2022年から会計上の重大な誤り、不正・違反行為などが発生した場合、報酬コミッティの審議を経て、取締役会の決議により、報酬の一部または全部を減少または返還を求めることができるマルス・クローバック条項を設けています。

- Web 有価証券報告書 https://corp.skylark.co.jp/ir/library/financial_report/
- Web コーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み <https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/>
- Web 経営陣幹部選任と取締役・監査等委員である取締役候補者指名の方針 <https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/candidate/>
- Web 社外取締役のサポート体制 <https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/outside/>
- Web 取締役・監査等委員である取締役に対するトレーニング方針 <https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/candidate/>

取締役の選任理由とスキルマトリックス

取締役8名									
社外取締役5名									
氏名	● 谷 真	● 金谷 実	● 田原 文夫	● 佐野 紗子	● 井村 公彦	● 鈴木 誠	● 青柳 立野	● 奥原 玲子	
役職	代表取締役会長	代表取締役社長	社外取締役	社外取締役	社外取締役	取締役 常勤監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	
選任理由	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)代表取締役社長などを経て、2008年から当社の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、事業経営および管理・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、取締役として選任しています。	2008年から当社の財務部門、管理部門およ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、取締役として選任しています。	農林水産省およ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、社外取締役として選任しています。	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、社外取締役として選任しています。	大手総合商社およびケーブルテレビ局の統括運営を担う企業における代表取締役としての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、社外取締役として選任しています。	1979年の入社以来、店舗での営業経験を積んだ後、事業部長、社長室長、内部監査室長などを務め、当社における豊富な業務経験と会社の管理に関する知見を有していることから、当社経営について適切な監査を行っていただけるものと判断し、監査等委員である取締役として選任しています。	公認会計士・税理士としての豊富な経験と、財務・会計に関する知見を活かし、当社グループの持続的な企業価値向上の実現と経営の監督を行い、コーポレート・ガバナンス向上に貢献できる適切な人材であると判断し、監査等委員である取締役として選任しています。	大蔵省(現財務省)における職務経験と、弁護士としての幅広い見識を活かし、コンプライアンス体制やリスクマネジメントなどの観点から、コーポレート・ガバナンス向上に貢献できる適切な人財であると判断し、監査等委員である取締役として選任しています。	
意思決定スキル	企業経営 財務・会計 国際ビジネス マーケティング 消費者 IT・DX	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	
監督スキル	当社事業マネジメント 経済・社会 法務 リスクマネジメント サステナビリティ・ESG	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	

Web スキル名称と定義 <https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/candidate/>

役員紹介 (2024年4月1日現在)

取締役



監査等委員である取締役



谷 真 (たに まこと)

代表取締役会長
1951年12月25日生 (72歳)
所有株式数: 50千株
取締役会出席回数: 13/13回 (100%)

1977年 4月 (株)すかいらーく 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 (株)すかいらーく 執行役員 HD事業戦略第一グループ管掌
同年10月 同社 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
同年 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 同社 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
2023年 3月 当社 代表取締役会長 (現任)

金谷 実 (かなや みのる)

代表取締役社長
1959年1月26日生 (65歳)
所有株式数: 10千株
取締役会出席回数: 13/13回 (100%)

1981年 4月 野村證券(株) 入社
2000年 6月 ノムラインダーナショナルPLC 欧州アドミニストレーション部門長
2004年 7月 野村プリンシパル・ファイナンス(株) 執行役員
2008年 1月 (株)すかいらーく 専務取締役
2012年 1月 同社 専務執行役員管理本部長
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
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
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
2021年 4月 当社 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
2023年 3月 当社 代表取締役社長 (現任)

田原 文夫 (たはら ふみお)

社外取締役
1948年8月7日生 (75歳)
所有株式数: 1千株
取締役会出席回数: 13/13回 (100%)

1972年 4月 農林省(現農林水産省) 入省
1984年 9月 同省 静岡県農業水産部水産課課長
1987年11月 農林水産省 大臣秘書官事務取扱部門長
2000年 2月 同省 大臣官房総務審議官
2001年 1月 同省 大臣官房長
2003年 7月 水産庁長官
2005年 8月 社団法人農協共済総合研究所 理事長
2008年11月 財團法人海外漁業協力財團 理事長
2012年 7月 ヤンマー(株)非常勤顧問 (2013年4月1日よりヤンマーホールディングス(株) 非常勤顧問)
2014年 3月 旧(株)すかいらーく 社外監査役
同年 7月 当社 社外監査役
2018年 3月 当社 社外取締役 (現任)
2020年 6月 一般社団法人全国まき網漁業協会 会長 (現任)
同年 7月 ヤンマー船用システム(株) 非常勤顧問 (現任)

佐野 綾子 (さの あやこ)

社外取締役
1977年12月9日生 (46歳)
所有株式数: —
取締役会出席回数: 13/13回 (100%)

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(株)) 経済調査部
2009年 1月 東京西法律事務所(現弁護士法人TNLAW) 入所
2018年10月 東京地方裁判所 民事調停官 同年12月 あや総合法律事務所 代表(現任)
2019年 3月 当社 社外取締役 (現任)
2021年 3月 (株)ソディック 社外取締役 (現任)
2024年 3月 当社 社外取締役 (現任)
同年 5月 (株)クラス 社外監査役 (現任)

井村 公彦 (いむら ひろひこ)

社外取締役
1958年2月14日生 (66歳)
所有株式数: —
取締役会出席回数: 13/13回 (100%)

1981年 4月 住友商事(株) 入社
2005年 4月 米国住友商事会社 SCAOリス クマネジメントグループ長 兼 米州経営委員会付同社執行役員
2009年 1月 東京西法律事務所(現弁護士法人TNLAW) 入所
2012年 4月 住友商事(株) 執行役員コーポレートリスク管理部長
2014年12月 加藤産業(株) 社外監査役
2015年 4月 住友商事(株) 常務執行役員
2017年 4月 同社 代表取締役 専務執行役員 (株)ジュピターテレコム(現JCOM(株)) 取締役社長
同年 7月 同社 代表取締役社長
2020年 7月 同社 代表取締役会長
2022年 6月 (株)ディー・エヌ・エー 社外監査役 (現任)
2023年 6月 (株)テレビ東京ホールディングス 社外監査役 (現任)
2024年 3月 当社 取締役常勤監査等委員 (現任)

鈴木 誠 (すずき まこと)

取締役
常勤監査等委員
1957年2月11日生 (67歳)
所有株式数: 2千株
取締役会出席回数: 13/13回 (100%)
監査等委員会出席回数: 10/10回 (100%)

1979年 4月 (株)すかいらーく 入社
1994年 5月 同社 北関東第二事業部長
1999年 1月 同社 社長室長
2009年 4月 同社 社長室長 兼 内部監査室長
2010年 7月 同社 社長室長
2011年 3月 同社 常勤監査役 (株)フロジャポン 監査役 (現任)
同年 6月 同社 代表取締役 常務執行役員
2017年 4月 同社 代表取締役 専務執行役員 (株)ジュピターテレコム(現JCOM(株)) 取締役社長
同年 7月 同社 代表取締役社長
2020年 7月 同社 代表取締役会長
2022年 6月 (株)トマトアンドアソシエイツ 監査役 (現任)
2012年 6月 同社 常勤監査役
2014年11月 雲雀國際股份有限公司 監查人 (現任)
2015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) 監査役 (現任)
2023年 3月 当社 取締役常勤監査等委員 (現任)

青柳 立野 (あおやぎ たつや)

社外取締役
監査等委員
1971年8月8日生 (52歳)
所有株式数: —
取締役会出席回数: 13/13回 (100%)
監査等委員会出席回数: 10/10回 (100%)

1993年10月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ) 入社
2007年 2月 (株)マスター・トラスト(株) 入社
同年 7月 ハートワース・パートナーズ(株) 代表取締役 (現任)
同年 8月 (株)シェア・ジェネレート 取締役
2010年 2月 (株)アムリー 社外監査役
同年 5月 BTホールディングス(株) (現株主) ブリマジェス(株) 社外監査役
同年 6月 (株)ミクシ 社外監査役
2012年 6月 同社 社外取締役
2017年 3月 当社 社外監査役
2021年 7月 三和精鋼(株) 社外取締役 (現任)
2023年 3月 当社 社外取締役監査等委員 (現任)

奥原 玲子 (おくはら れいこ)

社外取締役
監査等委員
1962年5月17日生 (61歳)
所有株式数: —
取締役会出席回数: 13/13回 (100%)
監査等委員会出席回数: 10/10回 (100%)

1985年 4月 大蔵省(現財務省) 入省
2000年 4月 光和総合法律事務所 入所
2004年 4月 同事務所 パートナー弁護士(現任)
2012年 4月 東京簡易裁判所 民事調停委員 (現任)
2018年 4月 第一東京弁護士会 副会長
日本弁護士連合会 常務理事
2019年 4月 国土交通省 関東地方整備局入札監視委員会 委員(現任)
2021年 6月 公益財團法人日弁連法務研究財団 理事 (現任)
2022年 3月 当社 社外監査役
2023年 3月 当社 社外取締役監査等委員 (現任)
(株)アクシス 社外取締役(現任)

▶取締役(8名)の「選任理由」および「スキルマトリックス」については
P59-60 をご覧ください。

執行役員



片山 信行 (かたやま のぶゆき)

執行役員
購買本部マネージングディレクター

1982年(株)ジョナス(旧(株)ジョナサン。2012年1月当社が合併)入社。同社にて店舗マネジャー、人事担当、営業推進統括などを経て、2010年よりすかいらーく労働組合中央執行委員長を務める。2016年以降、当社人財本部ディレクター、デビュティマネージングディレクターを経て、2018年10月より現職。

西田 浩蔵 (にしだ こうぞう)

執行役員
人財本部マネージングディレクター

1993年(株)バーミヤン入社。店舗マネジャー、バーミヤンカンパニー人事担当、営業推進統括などを経て、2010年よりすかいらーく労働組合中央執行委員長を務める。(株)すかいらーくレストランズ執行役員として、経営企画室長、マーケティング政策副本部長、ブランド横断メニュー本部などを経て、2020年5月より当社生産本部マネージングディレクターを務め、同年10月に商品本部マネージングディレクターに就任。2022年9月より現職。

加藤 志門 (かとう しもん)

執行役員
生産本部マネージングディレクター

1994年中央監査法人に入社(公認会計士)。アクセンチュア(株) シニアマネージャー、SAS Institute Japan(株) BPM事業本部マネージャー、ワインタイルズ・トランクショナル・ジャパン(株) (現IQVIA サービシーズジャパン(株)) 経理財務副本部シニアディレクターを経験。2015年4月当社入社後、財務本部ディレクターを経て、2019年1月よりIT本部デビュティマネージングディレクター、同年9月より執行役員、2020年7月にIT本部マネージングディレクターに就任。2022年9月より現職。

平野 曜 (ひらの あきら)

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

1995年(株)すかいらーく入社。店舗マネジャーを経て、執行役員としてガスト経営政策室長、メニュー企画室長を務める。経営企画本部長、ガスト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などを経て、2014年より(株)フロジャポン代表取締役に就任。2020年5月より当社コーポレートサポート本部デビュティマネージングディレクターを務め、2021年1月より執行役員に就任。2021年4月より現職。

梅木 郁男 (うめき いくお)

執行役員
店舗開発本部マネージングディレクター

1995年(株)すかいらーく入社。店舗マネジャーおよび人事企画リーダー、人事担当、フィールドオペレーションリーダーなどを経て、2016年(株)すかいらーくレストランズ取締役ファミリーレストラン本部バーミヤンフィールドオペレーション統括グループディレクターに就任。2018年より同社執行役員バーミヤン営業本部長、2022年5月より同社執行役員営業政策・QSC改善グループディレクターに就任。2023年3月より現職。

武井 一朗 (たけい いちろう)

執行役員
管理本部マネージングディレクター

1999年(株)バーミヤン入社。店舗マネジャー、教育・エリアマネジャー、人事担当、フィールドオペレーションリーダーなどを経て、2016年(株)すかいらーくレストランズ取締役ファミリーレストラン本部バーミヤンフィールドオペレーション統括グループディレクターに就任。2018年より同社執行役員バーミヤン営業本部長、2022年5月より同社執行役員営業政策・QSC改善グループディレクターを務め、2022年9月より現職。



たはら みよお

田原 文夫

社外取締役

農林水産省および業界団体での豊富な経験を持ち、当社監査役も経験。2018年から現職。

さの あやこ
佐野 綾子

社外取締役

証券会社における実務経験と弁護士としての知見を持つ。2019年から現職。



いむら ひろひこ

井村 公彦

社外取締役

大手総合商社やケーブルテレビ局で企業経営者としての経験と知見を持つ。新任として2024年から現職。

社外取締役鼎談**激変する事業環境を生き抜くために****透明性の高いコーポレート・ガバナンスと強固な経営体制 ——**

2024年5月、「中期事業計画」の公表を経てすかいらーくグループは目指す成長ステージに向かって動き出しています。今回、すかいらーくグループのコーポレート・ガバナンスやサステナビリティ経営の現状と課題について、社外取締役お三方に自由に論じていただきました。

**足元の外部環境変化と中長期の課題に
バランス良く対応**

田原 新型コロナウイルス感染症が感染症法の分類で5類に移行して以降、外食産業も順調に回復の兆しが見られる今、すかいらーくグループでは反転攻勢に出るための戦略を真剣に考えています。経営のコントロールで事業面・ガバナンス面への影響を最小限に抑えられていると捉えています。取締役会では先日、中期事業計画におけるこれからの事業成長を支えるベースとなる「基軸」について、真剣に議論を重ね、中長期の戦略を作り上げてきました。今回発表された中期事業計画に示された、その方向性は概ね妥当と評価しています。

佐野 私は、弁護士の社外取締役として、ガバナンスや内部統制の視点を持つことを意識しています。

中期事業計画についてコメントすると、コロナ禍に伴う苦境のなかで浮彫りになったすかいらーくグループの目指すべき道筋が反映されていると思いました。現在も外部環境の変化は激しく、ロシア・ウクライナ情勢やイスラエル・パレスチナ情勢などの地政学的リスクの影響による原材料費、物流費、光熱費の高騰など、難しい局面が続き、サプライチェーンのレジリエンス確保が喫緊の課題となる中、経営陣は、エビデンスを冷静・客観的に分析し、成長戦略に反映させていると思います。

井村 今の時代は、VUCA*時代と言われるように、先々が非常に見通し難い時代です。そのような時代に対応すべく、私の役割として、ガバナンス機能・執行への監視機能だけではなく、経営の舵取り、意思決定のための様々な情報・材料を提供しなくてはならないと考えています。すかいらーくグループの目指すサステナビリティ経営においては、特に「多様性」を重要視しなければいけないと思います。それは従業員だけではなく、お客様の多様化する「価値観」「嗜好」を受け止め、どのように応えていくべきなのか、ということであり、さらなる企業成長に不可欠な視点です。

*Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字からなる造語

その観点では、業績が回復した2023年12月期は、すかいらーくグループの真価が問われた年だったと見えています。コロナ禍から一転、消費者動向が回復基調にある中、谷会長と金谷社長が見事なリーダーシップを発揮されました。中期事業計画を迅速に打ち出すとともに、経営陣の本気度を見せつけました。また、より風通しの良い組織づくりに向けて、社内で徹底的な話し合いが重ねられました。こうした取り組みによるサービス品質や供給体制、リスクマネジメントの抜本的向上が、昨年の「二桁増収、利益黒転」を達成する原動力になったと考えています。着実に成長領域へのシフトを進めるすかいらーくグループの姿勢は、非常にバランスが取れていると感じます。

「人財こそが成長の源泉」と捉える経営姿勢

田原 人的資本経営には様々な側面がありますが、まず重要なポイントとして、従業員エンゲージメントの向上が挙げられます。企業の価値創造のあり方に共感し、その経営課題を自分ごととして動いてくれる従業員を増やしていくには、経営側の考え方を従業員と積極的に共有していくコミュニケーションの姿勢が不可欠です。しかし、従業員数が約10万人いるすかいらーくグループにおいて、完璧に「人財育成」を行うことは至難の業です。様々な方々が働く外食産業は、いわば「リスクの塊」を抱えながらの経営環境にあり、「人財」へのリスク管理面には経営として気を付けたいと思いますが、社内の風通しなどを含めて、現在のガバナンスは機能していると思います。

佐野 ダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公平・公正性) & インクルージョン(包摂性)などを重視した職場環境の充実も重要です。時間がかかるとしても、それらを実現していくのが人的資本経営だと思います。ダイバーシティは決してジェンダーだけの問題ではないものの、典型的なものとしてジェンダーを取り上げると、人口、そしてお客様の半数は女性であり、女性の従業員も多いです。女性が生き生きと力を発揮できる職場づくりを実現させる経営姿勢であってほしいと思います。

井村 取締役会では、細かな数値の動向もさることながら、「人財」は、議論すべき重要なテーマと認識しております。私自身は、本日、初めての取締役会への出席となりましたが、第一印象として、事前根回しによる予定調和ではなく、その場で中身ある、真剣かつオープンな議論が展開されており、取締役会の姿勢が素晴らしいと感じました。このような取締役会のカタチが、すかいらーくグループ従業員に伝播し、風通しの良い企業風土の構築につながっているのではないか、結果として、会社へのロイヤリティ向上やコンプライアンス意識の強化にも結びついているものと思います。



「谷会長と金谷社長」体制の課題は 次世代の育成

田原 すかいらーくグループでは、監査等委員を除いた取締役5名のうち私を含めて3名が社外取締役です。また取締役会全体の社外取締役比率は62.5%と、数値で見ても第三者目線によるガバナンスの透明性、公平性が担保できる経営体制です。こうした中で、谷会長(CEO)と金谷社長(COO)の2トップ経営体制がスタートして1年が経過しましたが、とても頑張っておられるを感じています。特に二人のパーソナリティと経営能力がうまくシンクロしたことで、業績を立て直し、次のステージに向かうための素地を整えられたと思います。課題をあげるとすれば、ポスト谷、ポスト金谷が今はあまり見えないことです。つまり次世代のリーダーは誰なのか?その

育成を含めて考えいかなければなりません。例えば10年後の次世代経営陣に女性を含めて検討するのであれば、今から検討を開始するべきですが…。課題があるとすればこの点が気がかりです。

佐野 私も同感です。現在は2トップがそれぞれ異なる強みを協調しながら発揮して、奇跡的と思えるほどにバランスの良い体制が構築できていると思います。谷会長についていえば、先日の株主総会後に参加された株主の方が「谷さんを見られただけでも行った価値があった」という趣旨の投稿をSNSでされていたほど、コミュニケーション能力が素晴らしい、確固たるリーダーシップをお持ちですが、ただ、現体制が素晴らしいほど、田原さんが話されたように、次世代をどのように育て、バトンを引き継いでいってもらうかが課題となります。すかいらーくグループの経営トップには、「倫理観」「信頼性」「タフネス」「責任感」「前向きさ」、そして「決断力」「戦略構築力」「リーダーシップ」など種々の能力と資質が求められますが、新リーダーの候補者をいかに抜擢し、育て、選任していくかしているのか、こうしたことがまだ社外取締役にまで十分に伝わってきていません。

井村 いわゆるサクセションプランはいずれの企業でも悩みどころです。私が思うには、「今日の時代にトップを担えるスペックと明日の次世代リーダーシップのスペックでは違うのではないか」ということです。先ほど、井村さんもおっしゃっていた通り、VUCA時代において将来の状況は不透



明です。例えば、右肩上がりで外食産業が成長している時代には、本社が主導するメニューや接客マニュアルを全国に展開していくことで、事業を拡大することができました。しかしながら、お客様の嗜好が、以前にもまして多様化・細分化していく状況下においては、「中央集権型」よりも、各地域或いは各店舗にある程度、権限を委譲する「分散型」が必要なコンセプトと思っています。本日の取締役会で議論がありましたが、会長、社長から、今後、「店舗中心経営」を重視していくことが明確に示されました。すかいらーくグループが大きく変化する事業環境に積極的にチャレンジしていく意思の表れであり、そのための人財育成においては、従来とは異なる発想・考え方で育成システムを構築することが重要です。

より実効的な取締役会の運営へ

田原 本日の議論の最後は、やはりすかいらーくグループのガバナンス体制はどうなのか?に行き着くのですが、当社のガバナンス体制は、経営と執行の分離を目指す点で、コーポレート・ガバナンス・コードの精神と一致しています。また、「指名コミッティ」と「報酬コミッティ」を設置しており、実質的に指名委員会等設置会社と引けを取らないレベルに近づいていると思慮しています。満点ではないですが、現在は理想形の半分ぐらいまでは構築できていると考えています。

佐野 私が社外取締役に就任して5年が経過しましたが、社内の意見を積極的に聞き、取り入れて組織をより良い方向へ導こうとする経営陣の姿勢を評価しています。私が社外取締役としてコーポレート・ガバナンスの強化で重要であると指摘するポイントの1つは「情報共有」の大切さです。例えば、不祥事が発生した際には、情報が正確かつスピーディに経営陣に報告されるルートを確立しておくことが求められます。この「情報共有」の大切さは、すかいらーくグループはとても意識していると評価しています。

井村 上場企業である以上、組織として社会からの要請、ルールに則したガバナンス体制の構築を求められますが、当社はかなりの面でクリアできていると思います。ただ、私は、ルールに単に合致しているか、否かではなく、ガバナンスの究極の目的は、企業が各ステークホルダーの方々と誠実に、かつ真摯に向き合うことと思っています。とりわけ、「お客様に真剣に向き合えているか、お客様に寄り添った経営をしているか」は最重要テーマであり、お客様の延長線上には株主の方々がおられるわけですが、先日の株主総会において、株主の方々

から「丁寧なサービスであった」「店舗スタッフの対応が嬉しい」など、お褒めのお言葉を頂くと、当社のお客様重視の姿勢を改めて誇りに思います。何よりも株主の方々が、すかいらーくグループのお客様であり、ファンであることを実感し、この関係性を一層強固にしていくお手伝いをしていきたいと感じている次第です。



田原 すかいらーくグループの株主は現在40万人を超えていますが、株主であると同時にお客様です。当然、株価や配当、株主優待関連だけではなく、お客様としてすかいらーくグループの接客サービス全般についてもご興味をお持ちで様々なご意見を承ります。私たち社外取締役も取締役会での議論においては、このような視点での監視の眼を持ち続けなければならないと思います。今回、公表した中期事業計画や成長戦略、そして各店舗における提供サービスまで、そのすべてにおいてお客様はどうお考えになるのだろうか?という視点を大切にしたいと思います。

佐野 私も株主視点での意見を大切にしますが、株主以外を含むステークホルダー全般の視点も重要だと考えます。現在の取締役会では、例えば、サプライチェーンにおける取引先との関係性において決して一方的な押し付けをしないとか、win-winな関係を保つことを念頭においた議論がされていますが、今後も、持続性やレピュテーションを意識した、真っ当な経営を行うという姿勢を守っていきたいです。

主要財務データの推移(11年間)

	2013年12月期	2014年12月期	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期
連結損益状況											
売上高(百万円)	332,484	340,002	351,146	354,513	359,445	366,360	375,394	288,434	264,570	303,705	354,831
営業利益(損失)(百万円)	22,563	21,642	27,806	31,249	28,103	22,857	20,562	(23,031)	18,213	(5,575)	11,688
営業利益率(マイナス)(%)	6.8	6.4	7.9	8.8	7.8	6.2	5.5	(8.0)	6.9	(1.8)	3.3
税引前利益(損失)(百万円)	11,800	16,767	24,717	28,952	23,519	18,596	16,729	(26,433)	14,325	(8,225)	8,691
税引前利益率(マイナス)(%)	3.5	4.9	7.0	8.2	6.5	5.1	4.5	(9.2)	5.4	(2.7)	2.4
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)(百万円)	7,087	9,469	15,109	18,213	15,549	11,438	9,487	(17,214)	8,742	(6,371)	4,781
親会社の所有者に帰属する当期利益率(マイナス)(%)	2.1	2.8	4.3	5.1	4.3	3.1	2.5	(6.0)	3.3	(2.1)	1.3
減価償却費(百万円)	12,701	12,964	13,400	13,984	13,464	14,075	51,061	51,168	47,293	47,398	48,649
連結財政状態											
資産合計(総資産額)(百万円)	306,892	312,155	314,864	318,317	318,203	330,761	453,979	441,672	457,993	424,772	426,093
資本合計(純資産額)(百万円)	73,983	93,757	103,287	114,198	127,324	130,453	132,817	113,761	166,161	157,708	162,290
自己資本比率(%)	24.1	30.0	32.8	35.8	40.0	39.4	29.3	25.8	36.3	37.1	38.1
EBITDA* ¹ (百万円)	35,407	34,787	41,418	45,997	41,835	37,226	71,941	28,384	65,706	41,974	60,453
ROE(%) ^{*2}	8.5	11.3	15.3	16.8	12.7	8.9	7.2	(14.0)	6.2	(3.9)	3.0
ROA(%) ^{*3}	2.3	3.0	4.8	5.7	4.9	3.5	2.1	(3.9)	1.9	(1.5)	1.1
連結キャッシュフロー状況											
営業活動によるキャッシュフロー(百万円)	27,016	37,147	32,842	36,029	31,510	31,571	67,825	36,724	50,065	45,716	70,717
投資活動によるキャッシュフロー(マイナス)(百万円)	(9,480)	(11,781)	(18,275)	(16,662)	(19,606)	(19,667)	(20,446)	(15,742)	(12,987)	(15,575)	(14,861)
財務活動によるキャッシュフロー(マイナス)(百万円)	(15,507)	(15,921)	(19,650)	(21,344)	(13,078)	(8,049)	(47,350)	(22,921)	(16,011)	(53,271)	(44,471)
フリー・キャッシュフロー(百万円)	17,536	25,366	14,567	19,367	11,904	11,904	47,379	20,982	37,078	30,141	55,856
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	13,883	23,383	18,245	16,222	15,094	18,908	18,949	17,030	38,331	15,275	26,790
1株当たり情報											
基本的1株当たり当期利益(損失)(EPS)(円)	37.29	49.57	77.79	93.57	79.36	58.04	48.07	(87.16)	40.77	(28.00)	21.01
1株当たり自己資本(BPS)(円)	388.59	482.42	531.04	586.13	646.57	661.92	673.03	576.00	774.90	693.22	713.36
1株当たり配当額(DPS)(円)	14,620.75	0.00	33.00	38.00	38.00	38.00	19.00	0.00	12.00	0.00	7.00
配当性向(%)	392.1	27.3	42.4	40.6	47.9	65.5	39.5	—	29.4	—	33.3
最高株価(円)	非上場	1,299	1,958	1,644	1,804	1,976	2,242	2,188	1,795	1,675	2,312
最低株価(円)	非上場	999	1,168	1,214	1,480	1,424	1,665	1,405	1,406	1,450	1,508

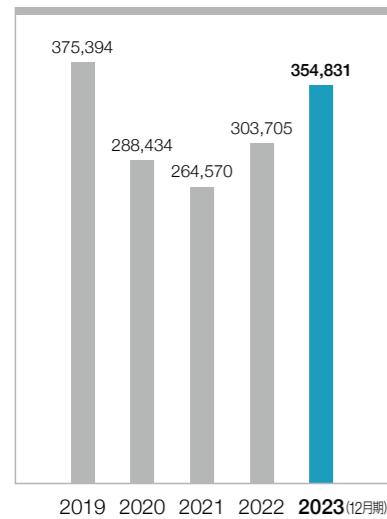
* 1 ※ EBITDA = 税引前利益 + 支払利息 + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + その他の金融関連費用 (期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 を除く) - 受取利息 - その他の金融関連収益 + 減価償却費及び償却費 + 長期前払費用償却費 + 長期前払費用 (保証金) 債却費

* 2 ※ ROE = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 資本合計 (期中平均)

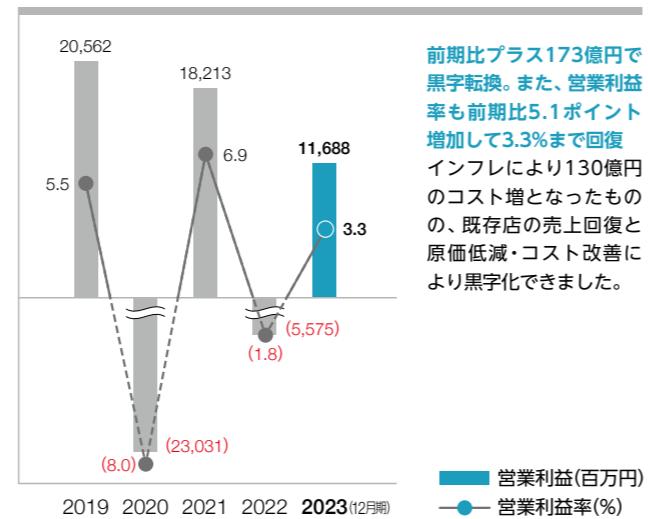
* 3 ※ ROA = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 資産合計 (期末)

グラフで見る財務データの推移

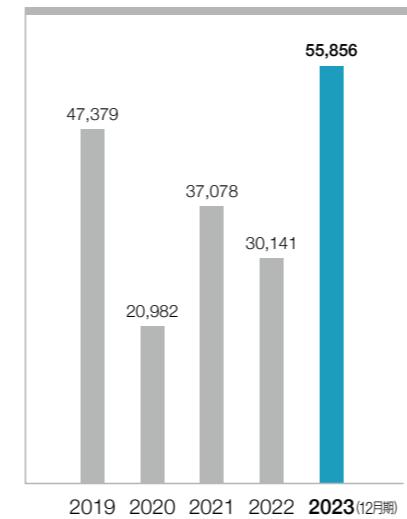
売上高(百万円)



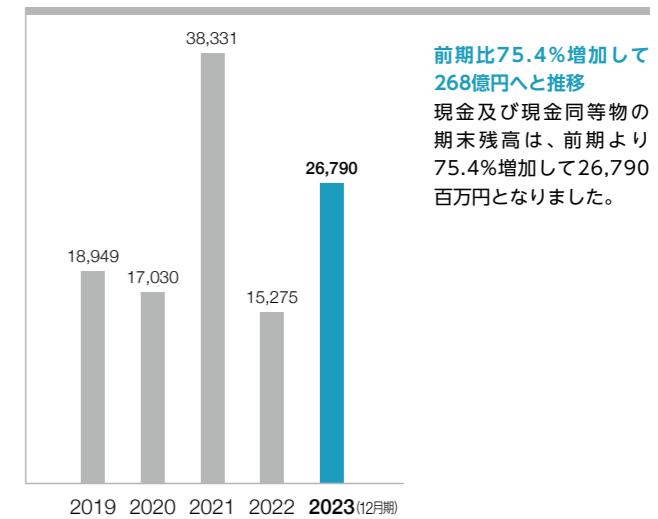
営業利益(百万円) / 営業利益率(%)



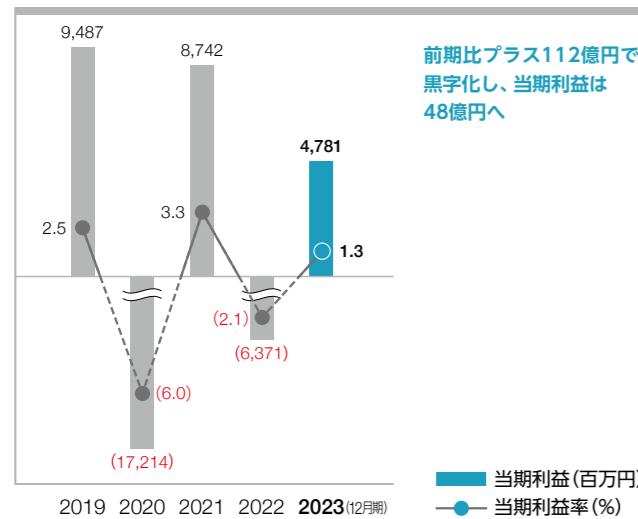
フリー・キャッシュフロー(百万円)



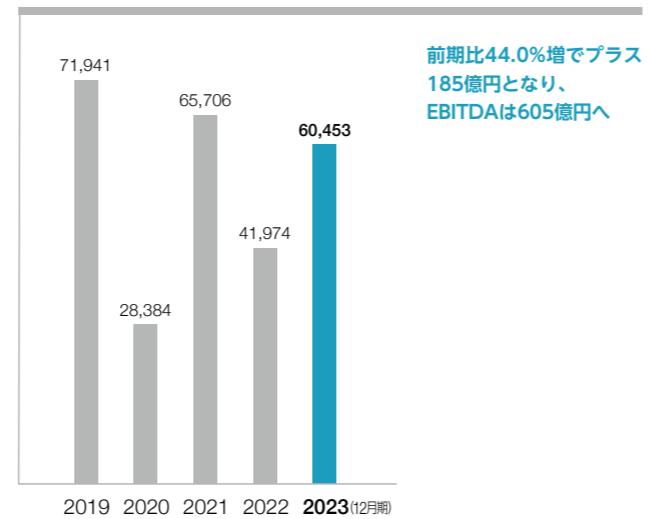
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)



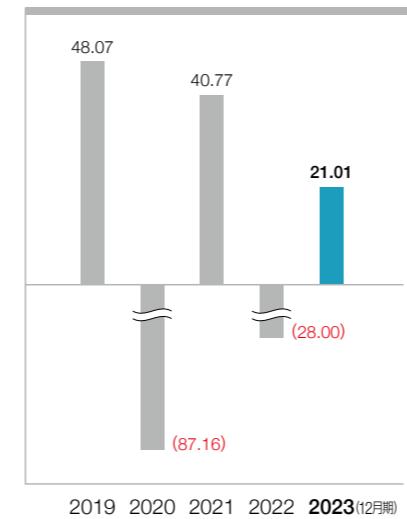
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円) / 当期利益率(%)



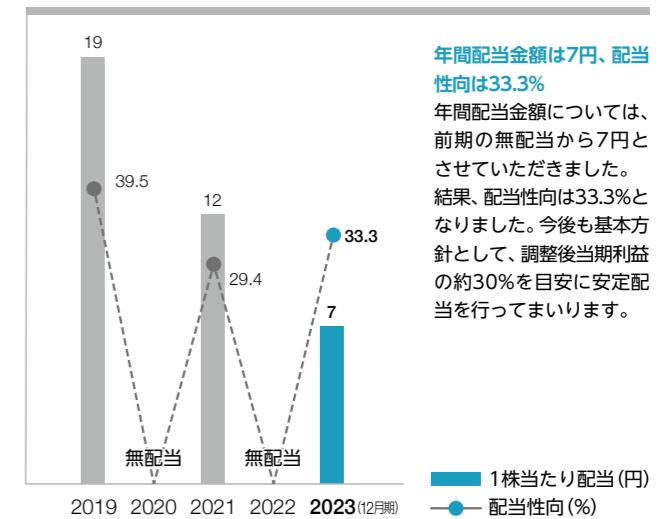
EBITDA(百万円)



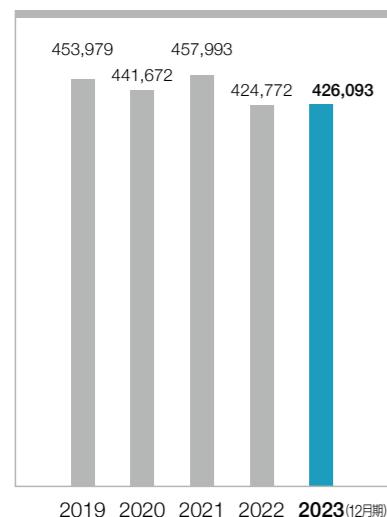
1株当たり当期利益(EPS)(円)



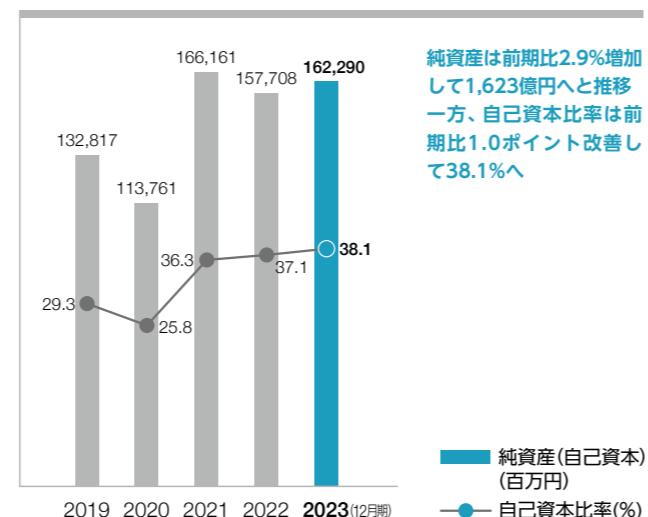
1株当たり配当額(DPS)(円) / 配当性向(%)



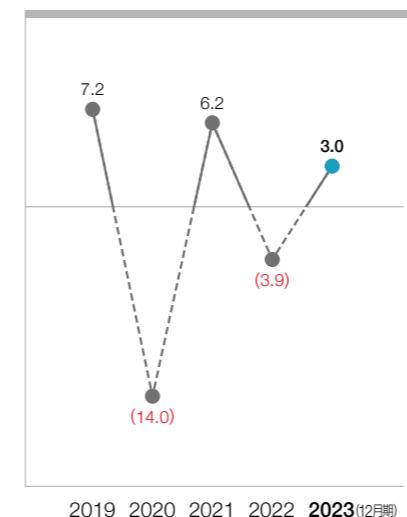
総資産(百万円)



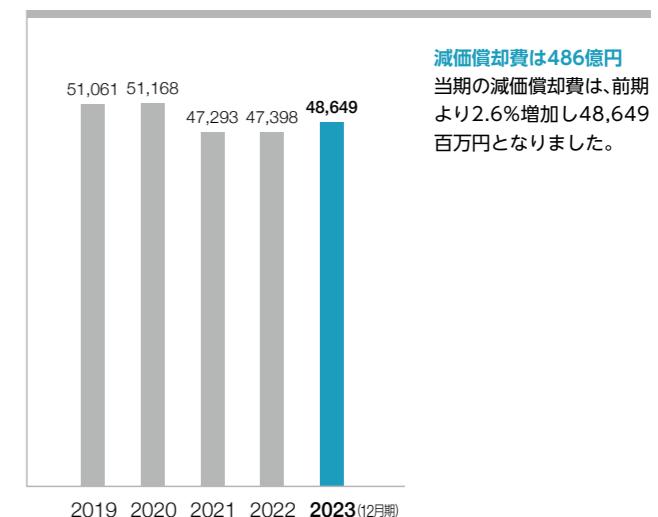
純資産(自己資本)(百万円) / 自己資本比率(%)



自己資本当期利益率(ROE)(%)

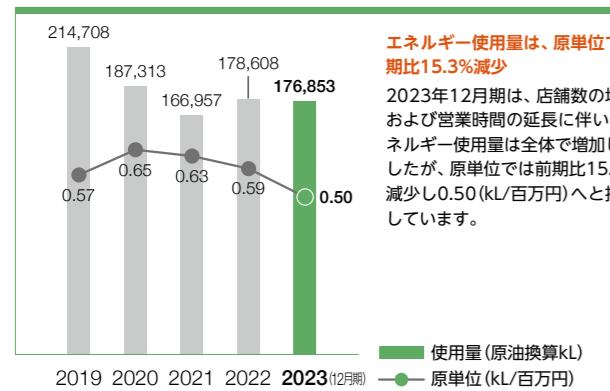


減価償却費(百万円)

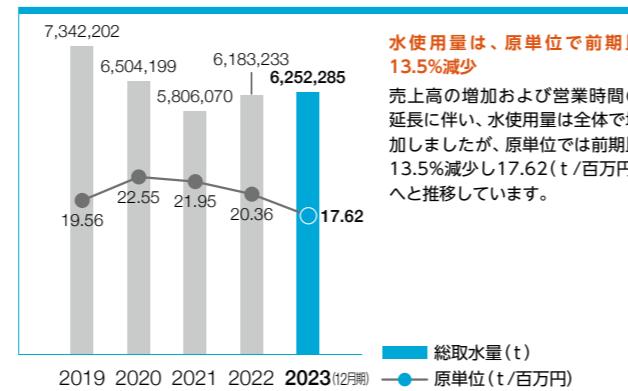


データで見る非財務(ESG)の状況

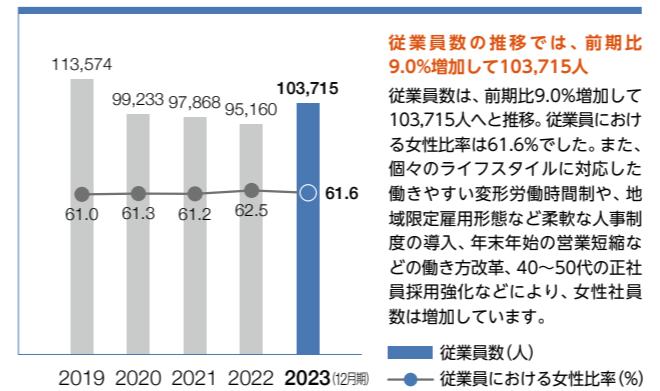
エネルギー使用量(連結)



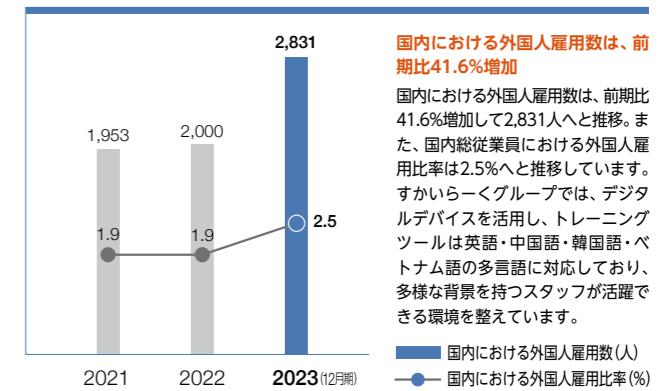
水資源の保全(連結): 水使用量



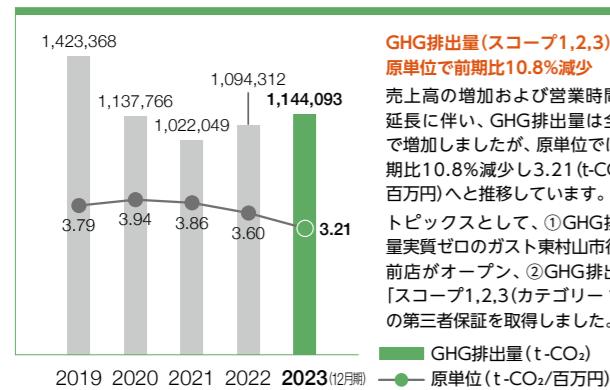
従業員数(連結)



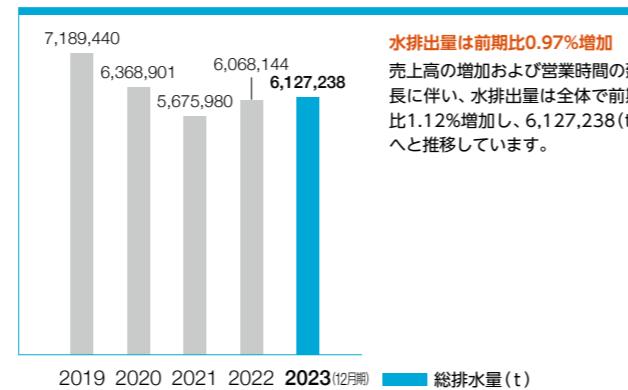
国内における外国人従業員数(連結)



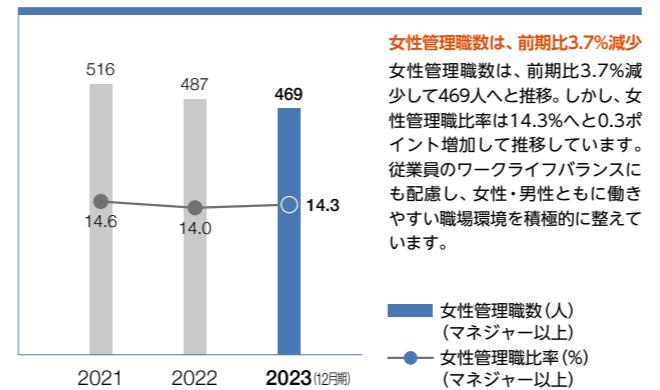
GHG排出量(連結)※スコープ1,2,3の合計



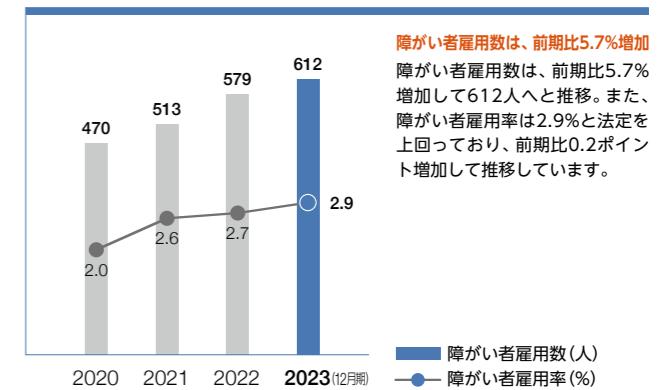
水資源の保全(連結): 水排出量



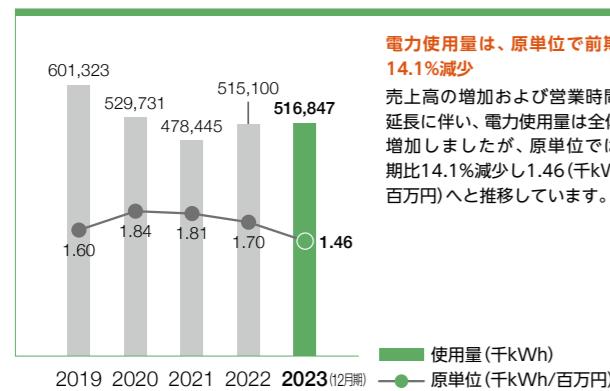
女性管理職数(マネジャー以上)(連結)



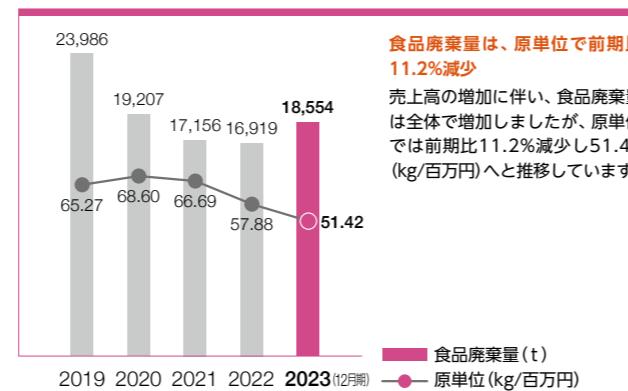
障がい者雇用(国内グループ)



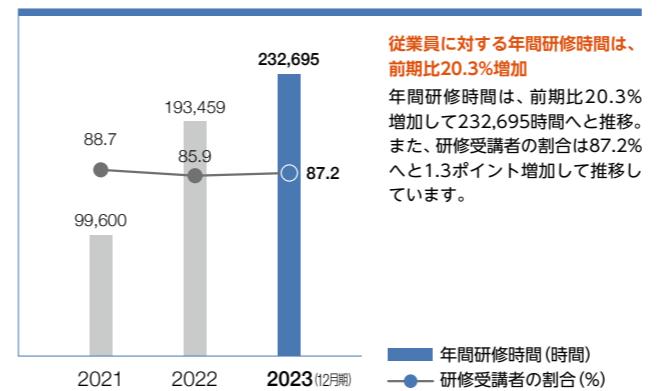
電力使用量(連結)



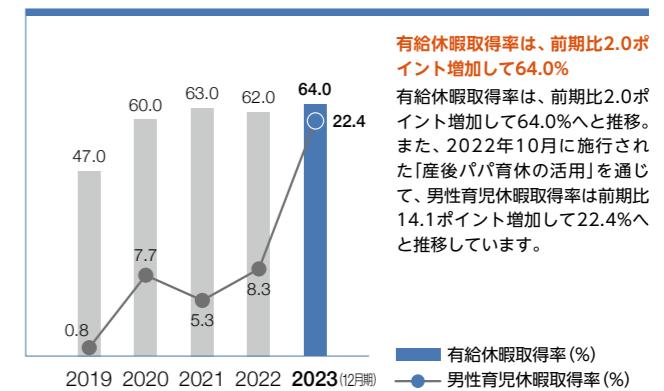
食品廃棄量



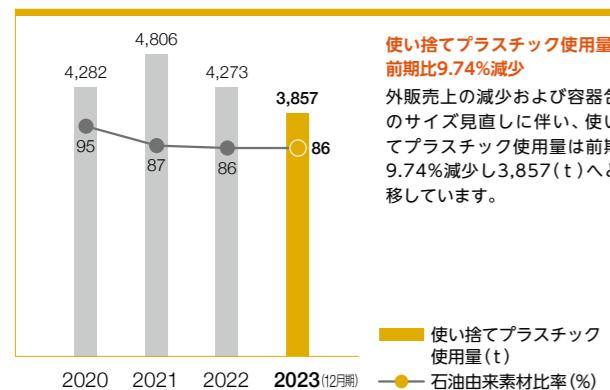
年間研修



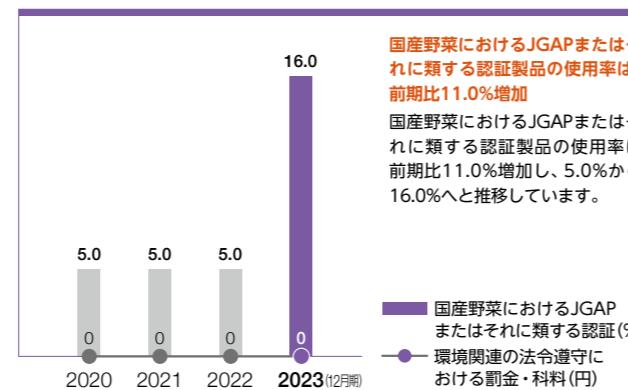
有給休暇取得率と男性育児休暇取得率



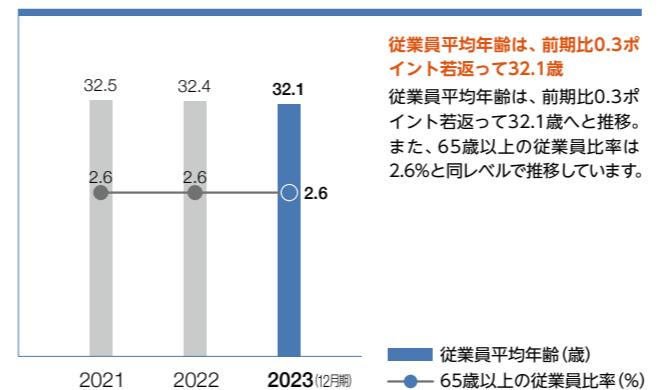
使い捨てプラスチック使用量



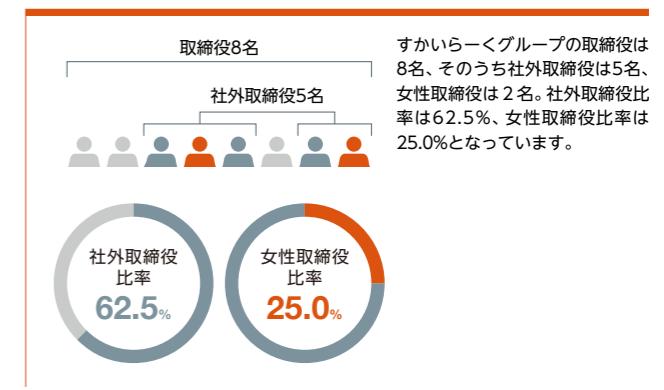
認証製品の使用率



従業員平均年齢と65歳以上の従業員比率



取締役会の構成



※指標は、国内グループ会社が対象。連結(海外、子会社含む)を対象としている指標については、連結と記載。※すかいらーく国内グループ会社: 株式会社すかいらーくホールディングス、株式会社すかいらーくレストランツ、ニラックス株式会社、株式会社トマトアンドソシエイツ、株式会社フロジャパン、株式会社すかいらーくD&M、株式会社ジャパンカーゴ
※海外グループ会社: 雲雀國際股份有限公司/SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD./SKYLARK USA INCORPORATED

グループおよび拠点紹介

国内 レストラン事業

株式会社すかいらーくレストランツ

<https://corp.skylark.co.jp/brand/groupbrand/>

所在地: 東京(武蔵野)

ブランド: ガスト／バーミヤン／しゃぶ葉／ジョナサン／夢庵／ステーキガスト／から好し／むさしの森珈琲／藍屋 他



ニラックス株式会社

<https://www.nilax.jp/>

所在地: 東京(武蔵野)

ブランド: グランブッフェ／フェスタガーデン／ブッフェ エクスブルー 他

株式会社フロジャポン

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

所在地: 東京(武蔵野)

ブランド: フロプレステージュ

株式会社トマトアンドアソシエイツ

<https://www.tomato-a.co.jp/>

所在地: 兵庫(西宮)

ブランド: トマトアンドオニオン／じゅうじゅうカルビ

マーチャンダイジング(MD)センターおよび工場

MDセンター: 宮城(仙台)・埼玉(東松山)・千葉(酒々井)・東京(昭島)・神奈川(相模原)・岐阜(可児郡御嵩町)・兵庫(西宮)・福岡(北九州)

工場: 群馬(藤岡工場)・群馬(前橋工場)

その他

株式会社すかいらーくD&M

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

所在地: 東京(武蔵野)

機能・役割: 店舗の清掃、店舗売店商品などの販売・企画

株式会社ジャパンカーゴ

所在地: 埼玉(東松山)

機能・役割: フードビジネス関連の食材および、一般貨物の運送

海外 レストラン事業

雲雀國際股份有限公司

<https://www.taiwanskylark.com.tw/>

所在地: 台湾(台北)

機能・役割: 台湾におけるレストラン事業の展開

SKYLARK MALAYSIA SDN. BHD.

<https://skylark.com.my/>

所在地: マレーシア(クアラルンプール)

機能・役割: マレーシアにおけるレストラン事業の展開

SKYLARK USA INCORPORATED

<https://shabuyou.com/>

所在地: 米国(イリノイ)

機能・役割: アメリカにおけるレストラン事業の展開

企業概要

基本情報(2023年12月31日現在)

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 谷真／代表取締役社長 金谷実
本社所在地	〒180-8580 東京都武蔵野市西久保1-25-8(三鷹 第3オフィス)
資 本 金	25,134百万円
上場取引所	東京証券取引所(プライム市場)
証券コード	3197
決 算 期	12月
事 業 内 容	フードサービス事業全般、その他周辺事業
従 業 員 数	すかいらーくグループ: 正社員 5,700名／クルー 98,015名
店 舗 数	国内グループ 2,902店・海外を含む 2,976店



株式の状況(2023年12月31日現在)

発行可能株式総数: 600,000,000 株

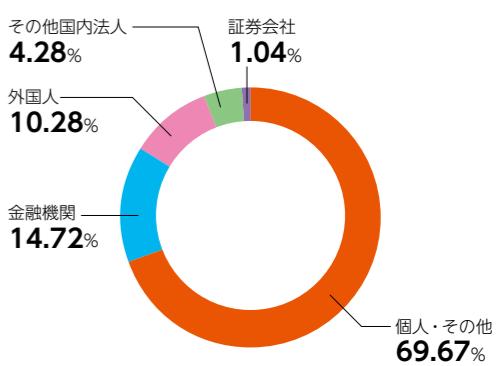
発行済株式総数: 227,502,200 株

株主数: 462,085 名

大株主の状況

株主名	所有株式数(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)	27,527,100	12.10
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,139,800	1.82
アサヒビール株式会社	3,416,600	1.50
麒麟麦酒株式会社	3,333,300	1.47
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,595,500	1.14
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,698,795	0.75
サントリー株式会社	1,583,300	0.70
EUROCLEAR BANK S.A./N.V.	1,200,000	0.53
BBH FOR FIDELITY SALEM STREET TRUST: FIDELITY SAI INTERNATIONAL LOW VOLATILITY INDEX FUND	1,129,100	0.50
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	959,800	0.42
合 計	47,583,295	20.91

所有者別株式の割合(2023年12月31日現在)



WEBサイトのご紹介

すかいらーくグループの最新情報や業績などは、コーポレートサイトならびにIR情報ページをご覧ください。



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



<https://corp.skylark.co.jp/ir/>

広報室

問い合わせ先

TEL: 0422-37-5310
E-mail: pr@skylark.co.jp

※企業情報に関するご意見・ご質問は、連絡先をお伺いした上で関係部署から返答させていただきます。
※後日のご返答となる場合がありますが、ご了承いただけますようお願いいたします。