



第14期 定時株主総会 招集ご通知

開催
日時

2025年3月28日（金曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）

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」
末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

株主様へのお知らせ

- 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、ご了承ください。
- 当日は、当社ホームページより株主総会の模様をライブ配信でご視聴いただけます。
- 議決権行使は、書面又はインターネット、スマート行使により事前に行うことが可能ですので、ぜひご利用くださいますようお願いいたします。



本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧ください。

<https://p.sokai.jp/3197/>



株式会社すかいらーくホールディングス

証券コード 3197

株主の皆さまへ

価値ある豊かさの創造

全社生産性の向上により収益力を高め、 企業価値の向上を目指します

株主の皆さまにおかれましては、日頃より格別のご理解とご支援を賜り、心より感謝申し上げます。

2024年度は、「店舗中心経営の推進＝人的資本の充実」と「消費動向を捉えたメニュー・プロモーション施策」が効果を上げ既存店が好調に推移しました。売上高は2014年の再上場以来最高の4,011億円、営業利益・当期利益は前年比約2倍の242億円・140億円となり、いずれも業績予想を上回る結果となりました。これを受け、2024年度の期末配当は当初予定の10円から11円に引き上げさせていただきます。

2025年度はさらなる業績拡大を計画し、今期の年間配当は配当性向30％という配当の基本方針に基づき、1株当たり20円を見込んでいます。

先行きの不透明な経済情勢の下、インフレ環境は今後も続くことが予想されます。消費動向については選択的消費（消費の二極化）がさらに深化し、一層のお値打ちを創出する経営が求められています。

インフレによるコスト増加に対しては、調達先の多様化や、DXを活用した生産物流・店舗オペレーションの一層の効率化など全社生産性の向上を推進します。

二極化が進む消費に対しては、お客様の外食動機に寄り添ったメニューの展開とプロモーションの高度化を図ります。また店舗でのサービス・品質を高めてお客様満足度の向上を客数・客単価の上昇に繋げ、収益成長を目指してまいります。

株主優待に関しましては、現行の優待制度の内容を継続とさせていただきます。株主の皆さまへの利益還元は経営上の重要課題であり、収益力の強化と企業価値の向上に向けて尽力してまいります。

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。



代表取締役会長CEO

谷 真

代表取締役社長COO

金谷 実



経営戦略トップメッセージを当社ホームページよりご覧いただけます。

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

株 主 各 位

証券コード 3197
(発送日) 2025年3月12日
(電子提供措置の開始日) 2025年2月28日
東京都武蔵野市西久保一丁目25番8号

株式会社すかいらくホールディングス
代表取締役会長CEO 谷 真

第14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14期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、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、**2025年3月27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。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、以下のウェブサイトアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト <https://corp.skylark.co.jp/ir/stock/meeting/>



また、電子提供措置事項は、当社ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下よりご確認ください。

東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）
<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



（上記の東証ウェブサイトへアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「すかいらくホールディングス」又は「コード」に当社証券コード「3197」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。）

敬 具

記

- 1 日 時** 2025年3月28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14期（2024年1月1日から2024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等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第14期（2024年1月1日から2024年12月31日まで）計算書類報告の件
- 決議事項** 第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件
第2号議案 監査等委員である取締役4名選任の件
- 4 議決権行使についてのご案内** 後記の【議決権行使についてのご案内】をご参照ください。

以 上

- 当日ご出席の際は、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。
- 電子提供措置事項のうち、事業報告の「主要な事業内容」「主要な営業所及び工場」「使用人の状況」「主要な借入先の状況」「その他企業集団の現況に関する重要な事項」「新株予約権等の状況」「会計監査人の状況」「剰余金の配当等の決定に関する方針」「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」、連結計算書類の「連結持分変動計算書」「連結注記表」及び計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」は、法令及び当社定款第19条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載していません。
したがって、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面は、監査等委員会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、電子提供措置事項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://corp.skylark.co.jp/ir/stock/meeting/>）及び東証ウェブサイト（<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>）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://corp.skylark.co.jp/ir/>）に掲載いたします。

当社ウェブサイト <https://corp.skylark.co.jp/ir/>

すかいらーく 検索



議決権行使についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆さまの大切な権利です。
後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。
議決権を行使する方法は、以下の3つの方法がございます。



株主総会にご出席される場合

議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

日 時

2025年3月28日（金曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）



書面（郵送）で議決権を行使される場合

議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

行使期限

2025年3月27日（木曜日）
午後6時到着分まで



インターネットで議決権を行使される場合

次ページの案内に従って、議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2025年3月27日（木曜日）
午後6時入力完了分まで

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

こちらに議案の賛否をご記入ください。

第1号議案・第2号議案

- 全員賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 >> 「否」の欄に○印
- 一部の候補者を反対する場合 >> 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

※議決権行使書用紙はイメージです。

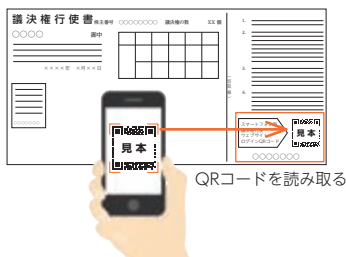
- ・ 書面（郵送）及びインターネット等の両方で議決権行使をされた場合は、インターネット等による議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。
- ・ 議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

インターネット等による議決権行使のご案内

ログインQRコードを読み取る方法 「スマート行使」

議決権行使コード及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。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は**1回のみ**。

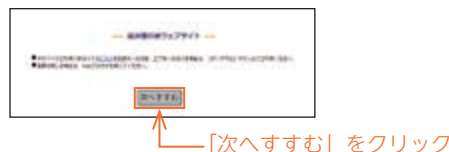
議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

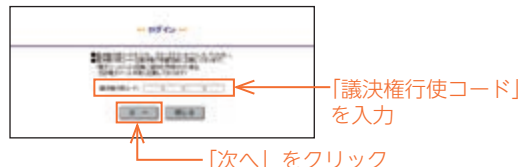
議決権行使ウェブサイト <https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

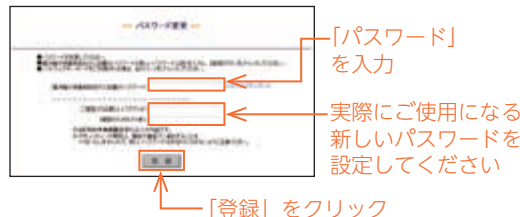
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「次へ」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

インターネットによる議決権行使でパソコンやスマートフォン、携帯電話の操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル
☎ 0120-768-524

(受付時間 年末年始を除く 9:00~21:00)

機関投資家の皆さまは、株式会社ICJの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をご利用いただくことが可能です。

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件

本株主総会終結の時をもって、取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）全員（5名）は任期満了により退任となります。

つきましては、経営体制の強化を図るため、取締役3名を増員することとし、取締役8名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号		氏 名		当社における地位
1	再任	谷 真	男性	代表取締役会長CEO
2	再任	金谷 実	男性	代表取締役社長COO 兼 財務本部 マネージングディレクター
3	新任	北 義昭	男性	—
4	新任	平野 暁	男性	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
5	新任	中島 尚志	男性	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
6	再任	田原 文夫	社外 独立 男性	取締役
7	再任	佐野 綾子	社外 独立 女性	取締役
8	再任	井村 公彦	社外 独立 男性	取締役

- (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) 北義昭氏は、双日テクノロジー㈱取締役 兼 専務執行役員を務めておりますが、2025年3月31日に退任する予定であり、当社取締役就任日は同年4月1日を予定しております。
- (注3) 候補者田原文夫氏、佐野綾子氏及び井村公彦氏は、社外取締役候補者であります。なお、当社は候補者田原文夫氏、佐野綾子氏及び井村公彦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、候補者田原文夫氏、佐野綾子氏及び井村公彦氏との間で、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。
- (注5) 当社は、当社及び子会社の取締役、執行役員等がその職務の執行に関して責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受ける場合に備えて、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害を当該保険契約により填補することとしております。現任の取締役又は執行役員である候補者は当該保険契約の被保険者となっており、また、各候補者の選任をご承認いただいた場合は、当該保険契約の被保険者に含められることになります。また、当該保険契約の保険料は当社が全額負担しております。次回更新時には同内容での更新を予定しております。



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
13/13回 (100%)
在任年数
10年8か月

候補者番号

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)すかいらーく 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		
2007年 1 月	同社 代表取締役社長 旧(株)すかいらーく 執行役員 HD事業戦略第一グループ管掌	2011年 2 月	同社 代表取締役社長 兼 商品本部本部長
	同年10月 旧(株)すかいらーく 常務執行役員 第二営業本部長	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)

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、2023年から最高経営責任者である代表取締役会長として経営戦略の立案等、経営管理全般を指揮・統括するなど、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
10,000株
当期における
取締役会への出席状況
13/13回 (100%)
在任年数
7年

候補者番号

2

かな や みのる
金谷 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	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
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		
2004年 7 月	野村プリンスパル・ファイナンス (株) 執行役員	2021年 4 月	兼 人財本部マネージングディレクター 当社 取締役常務執行役員
2008年 1 月	旧(株)すかいらーく 専務取締役		財務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	2023年 3 月	当社 代表取締役社長
		2025年 1 月	当社 代表取締役社長 兼 財務本部マネージングディレクター (現任)
2016年 8 月	雲雀國際股份有限公司 董事		

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、2023年から代表取締役社長として業務全般を指揮・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
0株
当期における
取締役会への出席状況
—

候補者番号

3

きた よしあき
北 義昭

(1962年8月19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

1986年4月	(株)三和銀行 (現(株)三菱UFJ銀行) 入行	2020年6月	トレイダースホールディングス(株) 社外取締役
2001年4月	(株)UFJホールディングス 経営企画部 調査役	2022年4月	日商エレクトロニクス(株) (現双日 テックイノベーション(株))
2003年7月	UBS証券(株) 投資銀行本部 マネージングディレクター		取締役 兼 専務執行役員 (現任)
2007年6月	(株)社楽パートナーズ 代表取締役 (現任)		

取締役候補者とした理由

これまでの豊富な金融ビジネス経験及びコンサルタント・財務アドバイザーとして多数の大型M&A、企業再生、ファイナンス、金融機関案件に係る企業経営に関する知見と実績を当社の成長戦略に活かしていただけるものと判断し、取締役として選任をお願いするものです。



所有する当社の株式数
1,200株
当期における
取締役会への出席状況
—

候補者番号

4

ひらの あきら
平野 暁

(1970年5月11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

1994年4月	中央監査法人 入社	2019年1月	当社 執行役員 IT本部デピュティ マネージングディレクター
1997年7月	アンダーセンコンサルティング(株) (現アクセンチュア(株)) 入社	2020年7月	当社 執行役員 IT本部マネージングディレクター
2005年1月	SAS Institute Japan(株) BPM事業本部 マネジャー	2021年12月	雲雀国際股份有限公司 董事
2009年9月	クインティルズ・トランスナショナル・ジャパン株式会社 (現IQVIA サービスズ ジャパン合同会社) グローバルソーシング マネジャー	2022年9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 (現任)
	2015年4月 当社 財務本部ディレクター	同年9月	(株)すかいらーく レストランズ 取締役 (現任)
2016年5月	当社 財務本部業務変革グループ ディレクター	同年9月	ニラックス(株) 取締役
		2024年3月	雲雀国際股份有限公司 董事 (現任)
		同年10月	(株)資さん 取締役 (現任)

取締役候補者とした理由

2015年当社入社後は財務分野のみならず、IT・マーケティング分野において豊かな経験とマネジメントとしての実績を有しており、顧客満足度の向上等マーケティング戦略において、消費者の視点を捉えたアプローチに関する経験と知見や、過去の職歴において公認会計士やコンサルティング業務などに携わった豊富な経験を当社の成長戦略に活かしていただけるものと判断し、取締役として選任をお願いするものです。



所有する当社の株式数
0株

当期における
取締役会への出席状況
—

候補者番号

5

なか し ま ひ さ し
中島 尚志

(1971年9月17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

1995年4月	(株)バーミヤン 入社	同年4月	同社 執行役員
2016年12月	(株)すかいらーくレストランツ 取締役 ファミリーレストラン本部	同年12月	バーミヤン事業本部 事業本部長 同社 執行役員
	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	2022年5月	バーミヤン営業本部 営業本部長 同社 執行役員
2018年1月	同社 執行役員 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	同年9月	営業政策・QSC改善グループデ ィレクター 当社 執行役員 兼 株式会社すかいらーくレスト ランツ 代表取締役社長 (現任)

取締役候補者とした理由

1995年に入社、営業本部長の経験やQSC改善グループディレクターとして消費者視点に立った改善策を実施した実績を経て、2022年からは(株)すかいらーくレストランツ代表取締役として同社の約2,600店舗を統括するマネジメントの経験及び当社事業に関する知見を有しており、当社グループにおける豊富な業務経験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
13/13回 (100%)
社外取締役としての在任年数
7年

候補者番号

6

た は ら ふ み お
田原 文夫

(1948年8月7日生)

再任

社外

独立

●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	同年7月	(株)極洋 非常勤顧問
1984年9月	同省 静岡県農業水産部水産課長	2014年3月	旧(株)すかいらーく 社外監査役
1987年11月	農林水産省 大臣秘書官事務取扱	同年7月	当社 社外監査役
2000年2月	同省 大臣官房総務審議官	2018年3月	当社 社外取締役 (現任)
2001年1月	同省 大臣官房長	2020年6月	一般社団法人全国まき網漁業協会 会長 (現任)
2003年7月	水産庁長官	同年7月	ヤンマー船用システム(株) 非常勤 顧問
2005年8月	社団法人農協共済総合研究所 理 事長		
2008年11月	財団法人海外漁業協力財団 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)		

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

農林水産省及び業界団体での豊富な経験と知見を有しております。過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記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。また、当社の任意の委員会である指名コミッティ及び報酬コミッティのメンバーとして、取締役の選解任に関する事項並びに報酬案を適正に審議いただき、独立かつ客観的・中立的立場から透明性の高いガバナンス体制の構築に関与いただくことを期待しております。



候補者番号

7

さ の あ や こ
佐野 綾子

(1977年12月9日生)

再任

社外

独立

所有する当社の株式数
0株当期における
取締役会への出席状況
13/13回 (100%)
社外取締役としての在任年数
6年

●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 (株)) 経済調査部	2021年 3 月	(株)メタックス (現(株)メタックスホ ールディングス) 社外取締役 (監査等委員)
2009年 1 月	東京西法律事務所 (現弁護士法人 TNLAW) 入所	2024年 3 月	(株)ソディック 社外取締役 (現任)
2018年10月	東京地方裁判所 民事調停官	同年 5 月	(株)クラス 社外監査役 (現任)
同年12月	あや総合法律事務所 代表 (現任)	同年 6 月	独立行政法人経済産業研究所 監 事 (現任)
2019年 3 月	当社 社外取締役 (現任)	同年 7 月	(株)アインホールディングス 社外 監査役 (現任)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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有しております。過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の豊富な実務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。また、当社の任意の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、当社の「すかいらーくグループ内部通報窓口」の運用及び「グループサステナビリティ委員会」のアドバイザーとして同委員会の運営にも関与いただくほか、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する専門的な知見を活かし、当社のコーポレートガバナンスの一層の強化のため多角的に助言、サポートいただくことを期待しております。



候補者番号

8

い む ら ひ ろ ひ こ
井村 公彦

(1958年2月14日生)

再任

社外

独立

所有する当社の株式数
0株当期における
取締役会への出席状況
10/10回 (100%)
社外取締役としての在任年数
1年

●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	住友商事(株) 入社	2017年 4 月	同社 代表取締役 専務執行役員
2005年 4 月	米国住友商事会社 SCOAリスク マネジメントグループ長 兼 米州総支配人付同社執行役員 コーポレートリスク管理部長	同年 7 月	(株)ジュビターテレコム (現 JCOM(株)) 取締役社長
2012年 4 月	住友商事(株) 執行役員コーポレー トリック管理部長	2020年 7 月	同社 代表取締役会長
2014年12月	加藤産業(株) 社外監査役	2022年 6 月	(株)ディー・エヌ・エー 社外監査役 (現任)
2015年 4 月	住友商事(株) 常務執行役員メディ ア・生活関連事業部門長	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)
同年 6 月	同社 代表取締役 常務執行役員	2024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及び期待される役割の概要

大手総合商社及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。また、当社の任意の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、「すかいらーくグループ内部通報窓口」の運用及び「グループリスク・コンプライアンス委員会」のアドバイザーとして同委員会の運営にも関与いただくほか、会社経営に関する豊富な経験と知見を活かし、独立かつ客観的・中立的立場から透明性の高いガバナンス体制の構築に関与いただくことを期待しております。

第2号議案

監査等委員である取締役4名選任の件

本株主総会終結の時をもって、監査等委員である取締役全員（3名）は任期満了により退任となります。

つきましては、監査体制の強化を図るため、監査等委員である取締役を1名増員することとし、監査等委員である取締役4名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案に関しましては、監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏 名			当社における地位
1	再任	すず き 鈴木	まこと 誠	男性 取締役（常勤監査等委員長）
2	再任	あおやぎ 青柳	たつ や 立野	社外 独立 男性 取締役（監査等委員）
3	再任	おくはら 奥原	れい こ 玲子	社外 独立 女性 取締役（監査等委員）
4	新任	おか だ 岡田	たか こ 貴子	社外 独立 女性 —

（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）候補者青柳立野氏、奥原玲子氏及び岡田貴子氏は、監査等委員である社外取締役候補者であります。なお、当社は候補者青柳立野氏及び奥原玲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。加えて、候補者岡田貴子氏の選任をご承認いただいた場合には、同氏についても東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。

（注3）当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、候補者鈴木誠氏、青柳立野氏及び奥原玲子氏との間で、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、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。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。加えて、当社は、候補者岡田貴子氏の選任をご承認いただいた場合には、同氏との間で、上記と同様の内容の契約を締結する予定であります。

（注4）当社は、当社及び子会社の取締役、執行役員等がその職務の執行に関して責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受ける場合に備えて役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害を当該保険契約により填補することとしております。現任の取締役である候補者は当該保険契約の被保険者となっており、また、各候補者の選任をご承認いただいた場合は、当該保険契約の被保険者に含まれることになります。また、当該保険契約の保険料は当社が全額負担しております。次回更新時には同内容での更新を予定しております。



所有する当社の株式数
2,000株

当期における
取締役会への出席状況
13/13回 (100%)

当期における
監査等委員会への出席状況
14/14回 (100%)

監査等委員在任年数

2年

候補者番号

1

すずき まこと
鈴木 誠

(1957年2月11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

1979年4月	旧すかいらく 入社	2014年7月	当社 常勤監査役
1994年5月	同社 北関東第二事業部長	同年11月	雲雀國際股份有限公司 監察人 (現任)
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	2015年12月	すかいらく分割準備(株) (2016年1月1日に(株)すかいらく レストランツに商号変更) 監査役
2010年7月	同社 社長室長		
2011年3月	同社 常勤監査役	2023年3月	当社 取締役 (常勤監査等委員長) (現任)
同年3月	ニラックス(株) 監査役 (現任)	2024年10月	(株)資さん 監査役 (現任)

監査等委員である取締役候補者とした理由

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をお願いするものです。



所有する当社の株式数
0株

当期における
取締役会への出席状況
13/13回 (100%)

当期における
監査等委員会への出席状況
14/14回 (100%)

監査等委員在任年数

2年

候補者番号

2

あおやぎ たつや
青柳 立野

(1971年8月8日生)

再任

社外

独立

●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

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	2010年2月	(株)アムリード 社外監査役
		同年5月	BTホールディングス(株) (現(株)ブリマジェスト) 社外監査役
2007年2月	(株)マスターズ・トラスト会計社 (現マスターズトラスト(株)) 入社	同年6月	(株)ミクシィ (現(株)MIXI) 社外監査役
同年7月	ハートワース・パートナーズ(株) 代表取締役 (現任)	2012年6月	同社 社外取締役
同年8月	(株)シェア・ジェネレート 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)

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

公認会計士・税理士としての豊富な経験と、会計・財務に関する知見を活かし、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、監査等委員である社外取締役としての選任をお願いするものです。また、会計・財務の専門家としての経験と幅広い知見により、当社の経営全般に対して独立かつ中立的な立場で監督、助言等をいただくことを期待しております。



候補者番号

3

おくはら りんこ
奥原 玲子

(1962年5月17日生)

再任

社外

独立

●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

1985年4月	大蔵省（現財務省）入省	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
2000年4月	光和総合法律事務所 入所	2021年6月	公益財団法人日弁連法務研究財団理事（現任）
2004年4月	同事務所 パートナー弁護士（現任）	2022年3月	当社 社外監査役
2012年4月	東京簡易裁判所 民事調停委員（現任）	2023年3月	（株）アクシス 社外取締役（現任）
2018年4月	第一東京弁護士会 副会長	同年3月	当社 社外取締役（監査等委員）（現任）
同年4月	日本弁護士連合会 常務理事		

所有する当社の株式数
0株

当期における
取締役会への出席状況
13/13回（100%）

当期における
監査等委員会への出席状況
14/14回（100%）

監査等委員在任年数

2年

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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知見を有していることから、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、企業法務やリスクマネジメントに関する豊富な実務経験と知見を活かし、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、監査等委員である社外取締役としての選任をお願いするものです。また、当社の「グループリスク・コンプライアンス委員会」のアドバイザーとして同委員会の運営に関与いただくほか、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する専門的な知見を活かし、当社のコーポレートガバナンスの一層の強化のため多角的に助言、サポートいただくことを期待しております。



候補者番号

4

おかだ たかこ
岡田 貴子

(1965年9月11日生)

新任

社外

独立

●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

1992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	2020年3月	ケネディクス(株) 社外監査役
2004年9月	税理士法人トーマツ（現デロイトトーマツ税理士法人）転籍	同年3月	ケネディクス不動産投資顧問(株) 社外監査役
2012年10月	同社パートナー	2021年6月	日本管財(株) 社外取締役（監査等委員）
2019年1月	岡田貴子公認会計士・税理士事務所 代表（現任）	2023年1月	RUN.EDGE(株) 社外監査役（現任）
同年6月	イチカワ(株) 社外監査役（現任）	同年4月	日本管財ホールディングス(株) 社外取締役（監査等委員）（現任）

所有する当社の株式数
0株

当期における
取締役会への出席状況
—

当期における
監査等委員会への出席状況
—

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

公認会計士・税理士として、上場企業等への税務を中心としたアドバイザリー業務の豊富な経験を有していることから、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、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、監査等委員である社外取締役としての選任をお願いするものです。また、会計・財務・税務の専門家としての経験と幅広い知見により、コーポレートガバナンスの一層の強化、及び監査機能を強化していくため独立かつ中立的な立場で監督、助言をいただくことを期待しております。

取締役のスキルマトリクス

取締役の主な専門性と経験は、次のとおりであります。

なお、下記は各候補者に特に期待するスキル・専門的な分野であり、各候補者の有するすべてのスキル・専門的知見を表すものではありません。

分類	スキル名称	定義	取締役								監査等委員である取締役			
			社内					社外			社内		社外	
			谷	金谷	北	平野	中島	田原	佐野	井村	鈴木	青柳	奥原	岡田
意思決定スキル	企業経営	企業経営に関する経営トップとしての経験または知見	●	●	●		●			●		●		
	財務・会計	金融機関、財務会計・投資部門または専門職での経験に裏打ちされた、財務戦略、資本市場、会計・税務、M&Aに関する知見		●	●	●			●			●		●
	国際ビジネス	国際的な企業における、または海外事業や国際取引に関する、豊富な職務経験または知見	●	●						●				
	マーケティング	マーケティングに関する経験または知見	●		●	●								
	消費者	消費者第一主義、消費者利益の保護、消費者行政、消費者問題等に関する知見	●	●		●	●	●		●	●		●	
	IT・DX	ITシステム、DXに関する豊富な職務経験または知見	●	●	●	●				●				
監督スキル	当事業マネジメント	当事業（外食）のマネジメントに関する知見	●	●		●	●				●			
	経済・社会	マクロ経済や社会情勢等に関する高い知見	●	●	●			●	●	●		●	●	●
	法務	企業法務、法規制等に関する専門的知見							●				●	
	リスクマネジメント	様々な領域におけるリスクマネジメントに関する知見	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	サステナビリティ・ESG	サステナビリティ・ESGに関する豊富な職務経験または知見	●	●					●	●			●	

以上

事業報告 (2024年1月1日から2024年12月31日まで)

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

当連結会計年度の我が国経済は、年末年始の帰省、春休みやゴールデンウィーク、秋のシルバーウィークの旅行も増えるなど、消費動向が全体的に回復し、外食産業全体としても順調な回復が見られました。春闘では満額回答や組合要求以上の支給など、各社の賃上げに前向きな姿勢が見られ、消費者にも賃上げムードが広がりました。一方、円安の想定以上の長期化、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を背景とした地政学上のリスクなど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の状況が継続しており、外食産業にとって厳しい経営環境が続いております。

このような状況下で、当社グループの当連結会計年度の既存店売上高は前年比111.6%となりました。2023年11月にファミリーダイニングブランドにおいて、直近の顧客動向の分析により幅広い利用動機を獲得できるブランドメニューを導入しました。これにより、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の「選ぶ楽しみ」を演出するとともに、「もう一品」の注文を喚起し、注文皿数増により客単価も上昇しています。小皿商品の充実により、幅広いオケーションでの使い勝手が向上し、来店頻度増にも貢献しています。

売上総利益率は、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、鶏卵などの価格高騰の影響を一定程度抑制しました。結果、当連結会計年度の売上総利益率は67.4%と前年比で0.3%の悪化となりましたが、依然として業界の最高水準を維持しています。

販売費及び一般管理費は前年比で増加したものの、全社レベルのプロジェクトである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た結果、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。結果、当連結会計年度の販売費及び一般管理費は2,459億25百万円で、前年比で224億60百万円増加しました。

また、その他の営業費用は、当連結会計年度に閉店店舗に係るのれんの除却損を6億72百万円計上しました。これは当連結会計年度に22店舗が閉店したことによるものであり、これらは主に前期において閉店の意思決定をした店舗となります。ただし、業績回復により閉店を撤回した店舗も出てきており、のれんの除却損の計上金額は想定よりも減少しています。

当連結会計年度の新規出店は43店舗、業態転換は64店舗でした。新規出店43店舗のうち12店舗は海外での出店で、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。店舗改装(リモデル)も継続して行っており、当連結会計年度では87店舗の店舗改装を実施しました。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は4,011億30百万円(前年比462億99百万円増)、事業利益(注2)は242億50百万円(前年比78億30百万円増)、営業利益は241億84百万円(前年比124億96百万円増)、税引前利益は214億70百万円(前年比127億79百万円増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は139億65百万円(前年比91億84百万円増)となりました。

	第13期 (2023年度)	第14期 (2024年度)	前連結会計年度比	
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	金額 (百万円)	増減率
売上収益	354,831	401,130	46,299増	13.0%増
事業利益	16,420	24,250	7,830増	47.7%増
営業利益	11,688	24,184	12,496増	106.9%増
税引前利益	8,691	21,470	12,779増	147.0%増
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,781	13,965	9,184増	192.1%増

EBITDA（注3）は721億16百万円（前年比116億62百万円増）、調整後EBITDA（注4）は738億88百万円（前年比74億14百万円増）、調整後当期利益（注5）は139億65百万円（前年比91億84百万円増）となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は3,068店舗（転換準備の為の未開店店舗1店舗。期首時点は2,976店舗）となりました。

（注1）（注2）から（注5）の指標は、IFRSで定義されている指標ではありません。

（注2）事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しております。

（注3）EBITDA＝税引前利益（損失）＋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はその他の収益として記載しています。

（注4）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＋株式発行関連費用等（注6）

（注5）調整後当期利益（損失）＝当期利益（損失）＋株式発行関連費用等＋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＋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6）株式発行関連費用等とは、当社の株式発行並びに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等の一時的な費用であります。

② 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資は総額170億46百万円であります（使用权資産の取得を除く）。

その主なものは、新規出店（43店舗）とブランド転換工事（64店舗）、リモデル（87店舗）を含む店舗設備、DX推進のための店舗PCの刷新、すかいらくアプリ開発などのITデジタル投資等であります。

所要資金については自己資金及び2024年7月の普通社債発行により調達した資金の一部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当期の設備投資資金および債務返済資金等の調達を目的として2024年5月に100億円の借入を実行するとともに、7月に普通社債の発行により200億円の資金調達を実行しております。

(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11期 2021年度 (国際会計基準)	第12期 2022年度 (国際会計基準)	第13期 2023年度 (国際会計基準)	第14期 2024年度 (国際会計基準)
売上収益	(百万円)	264,570	303,705	354,831	401,130
営業利益 (△損失)	(百万円)	18,213	△5,575	11,688	24,184
税引前利益 (△損失)	(百万円)	14,325	△8,225	8,691	21,470
親会社の所有者に帰属する当期利益 (△損失)	(百万円)	8,742	△6,371	4,781	13,965
基本的 1 株当たり当期利益 (△損失)	(円)	40.77	△28.00	21.01	61.38
資産合計	(百万円)	457,993	424,772	426,093	470,866
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	166,161	157,708	162,290	173,372
1 株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	730.37	693.22	713.36	762.07

(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 (△損失) 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。

(注4) 第9期より、IFRS第16号「リース」を適用しております。

② 当社の財産及び損益の状況

区分		第11期 2021年度 (日本基準)	第12期 2022年度 (日本基準)	第13期 2023年度 (日本基準)	第14期 2024年度 (日本基準)
売上高	(百万円)	158,613	170,738	192,954	215,152
経常利益（△損失）	(百万円)	△2,465	△1,603	2,007	4,685
当期純利益（△損失）	(百万円)	△6,311	△6,858	△1,855	731
1株当たり当期純利益（△損失）	(円)	△29.43	△30.14	△8.15	3.21
総資産	(百万円)	263,542	236,345	228,789	235,322
純資産	(百万円)	97,198	88,569	86,323	84,114
1株当たり純資産額	(円)	427.24	389.31	379.44	369.73

(注) 1株当たり当期純利益（△損失）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。

(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
株式会社すかいらーくレストランズ	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
株式会社資さん	50	100.0	レストラン事業
雲雀國際股份有限公司	157,640千NTドル	100.0	レストラン事業

(注1) 当社は、2024年10月4日付で株式会社資さんの全株式を取得し、同社を当社の連結対象子会社といたしました。

(注2) 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11社であります。

(4) 対処すべき課題

当社グループを取り巻く経営環境は、物価高騰のため、消費に対してよりシビアな消費者が増加しているとともに、円安の想定以上の長期化、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を背景とした地政学上のリスクなどの影響による原材料費・物流費・光熱費の高騰などのコスト高の状況が継続しています。ただ、今後は賃金の上昇を伴うよいインフレ環境への転換が期待されており、当社もそのような市場環境の中、さらなる顧客支持の拡大に向けて取り組んでまいります。

当社グループが描く経営戦略としては、消費行動の変容や物価高騰の継続を踏まえた厳しい事業環境の中で当社経営資産を最大限活用し、収益を拡大することを目的として①既存店成長、②国内新規出店、③海外展開、④M&Aの4つを、⑤その他の収益拡大策と並行して着実に実行していくとともに、⑥ESGへの取り組み、⑦食の安全・安心への取り組みにも継続的に取り組んでまいります。

① 既存店成長

収益の源泉である店舗を中心とした経営を実行し店舗の収益力を向上させるとともに、マーケットに合わせた業態転換と設備が老朽化した店舗の店舗改装（リモデル）を推進することで客数増による成長を、また、小皿メニューを充実させた使い勝手のよい商品ラインナップと物価上昇局面に適応した適切な商品価格改定（プライシング）の実施やメニューミックスの改善で客単価増による成長を達成します。

・業態転換

当社が成長を続けるために、直近の伸び率が低下しているような地域では当社グループの多彩なブランドポートフォリオを活かし、その地域の最新の消費動向や人口動態などを分析した上で、より適したブランドに転換することで売上を再び最大化する業態転換を積極的に実施してまいります。

各地域のマーケットポテンシャルを引き上げて売上拡大に寄与するブランドとして、しゃぶ葉（しゃぶしゃぶ、カレー、デザートを食べ放題レストラン）やむさしの森珈琲（高原リゾートをイメージしたゆとりと癒し空間のカフェ）など、お客様から高い支持をいただいている専門店ブランドへの業態転換を継続して実施してまいります。

自社競合の解消を目的とした業態転換も推進しており、同業態が複数ある地域においては、そのうち1店舗を業態転換することで、新たな需要の喚起と自社競合の解消をし、地域全体としての売上拡大を狙います。2025年度は約60～70店舗の業態転換を実施予定です。

・店舗改装（リモデル）

店舗の内外装を修復し、店内居住性や利便性を改善する店舗改装の実施数も増やしてまいります。2025年度は約230～240店舗の店舗改装を実施予定です。

・商品及び価格戦略

商品戦略については、2023年10月以降はコロナ明けの新しい消費動向を踏まえ、ガスト、バーミヤン、などファミリーダイニングカテゴリーの各ブランドでブランドメニューを抜本的に見直しました。一部商品の値下げも実施するとともに、安価な小ポーションメニューやセットメニューを導入し、お客様にメニューを選ぶ楽しさをご提供するとともに併売率向上にも繋げることができています。注文皿数の増加による客単価上昇と、手頃な価格で多様な商品ラインナップから選べることで来店頻度増も追求してまいります。

価格戦略では、2024年年始から各社で賃上げに関する合意がなされる中、日本経済全体においてよいインフレが進むことを想定し、2024年4月、11月と主要ブランドでプライシングを実施しました。

当社がプライシングを実施可能と判断した背景は3つあります。1.当社が賃上げ要求への満額回答したことで従業員のやる気が上がり、商品・サービス品質が向上し、お客様満足度が上がる好循環があること、2.店舗労働時間を投資しており、店舗の商品・サービス力が向上し、お客様満足度が高い状況であること、3.食材原価高騰分も一部転嫁しているものの、単純値上げではなく、基幹商品も含めて品質向上、バリューアップを伴う価格改定としたことでお客様が納得してプライシング後の価格をお支払いくださること、です。

商品やサービスの品質向上を伴う形で価格改定としたこともあり、大きな客数減は起きておらず、結果、客単価の上昇に加え、人件費率の低下と売上総利益率の維持を実現しています。

さらに、米の価格高騰を受け、2024年9月には主要5ブランドでライスおよびライス関連セット商品についてプライシングを実施しました。

② 国内新規出店

コロナ禍で抑制していた新規出店も本格的に再開しました。2024年度は31店舗の新規出店を実施しましたが、2025年度は約65～75店舗の出店を計画しております。

しゃぶ葉やむさしの森珈琲など好調な専門店ブランドで出店するほか、当社がまだ十分に出できていない駅前や都心部の商業地区を中心に、ガストやバーミヤンなど日常使いのブランドでの出店も積極的に検討してまいります。

③ 海外展開

海外ビジネスでは、現在78店舗を展開する台湾は、コロナ前の売上を上回る水準まで回復しています。2023年4月に1号店をオープンした「むさしの森珈琲」も好調で、2024年末で4号店まで、マレーシアでは「しゃぶ葉」が5号店までオープンしております。米国でも「しゃぶ葉」1号店の売上が順調で、2号店もオープンしております。

④ M&A

2024年10月に株式会社資さんの全株式を取得し、全国展開を狙う資さんうどん、地方ロードサイドの自社カニバリ解消のために集客力のある低価格帯の業態転換候補が必要であった当社ともにメリットのあるM&Aが実現しました。また、2024年12月にはムスリムのお客様から大人気のすき焼き・しゃぶしゃぶ店のCreateries Consultancyの株式取得を決議し、2025年1月に株式取得を完了しました。今後も国内外問わず、当社グループの事業基盤を活用したシナジー効果を生み出すことのできるM&Aは積極的に検討し、事業規模拡大を目指します。

⑤ その他の収益拡大策

上記4点を重点施策として実行してきた以外にも以下の項目に継続的に取り組み、収益拡大に繋げました。

・週末のピークタイム売上最大化

既存店の収益力改善のため、週末のピークタイムに積極的に従業員を配置することにより、お客様の入り口でのお待ち時間や料理提供時間が短縮し、お客様の満足度を高めるとともに回転率も向上し、売上増に繋げています。デジタルメニューブック導入店舗ではクリーンアップタイム（お会計後、テーブルの片付けが完了して次のお客様がご案内可能な状態になるまでの時間）が計測可能になったため、次のお客様を素早くご案内できるよう、このクリーンアップタイムの短縮に努め、回転率の向上を図っています。

・リードサイン（誘導看板）の設置と駐車場入り口のIN看板のデザイン変更

売上拡大の手立てとして、車や自転車などを含めた通りがかりのお客様に向けた店舗視認性の向上があり、そのための戦術としてリードサイン（店舗敷地よりも手前に設置する、店舗の存在を伝える誘導看板）の追加設置と、駐車場の入り口を示すIN看板のデザイン変更を実施しました。

店舗周辺へのリードサインの設置はこれまででも実施してきましたが、2024年度はすべてのリードサインについて最適な場所に設置されているかを再確認し、より効果の高い場所に追加設置いたしました。2023年度後半に実施したリードサイン追加設置の実験では売上改善効果が平均2%あり、2025年度も追加設置を約300店舗分、実施予定です。

車を運転中の方に店舗駐車場の入り口がどこにあるのかを明示することはご来店を確実なものにする上で大変重要です。駐車場入り口のIN看板についても再確認し、駐車場入り口の場所を示すデザインに修正することにより、入店確率を上げ、売上拡大に繋がります。

2023年度後半にいくつかの実験店において駐車場入り口のIN看板のデザイン変更を実施したところ、売上改善効果が平均1.5%ありました。2024年度は駐車場入り口のIN看板のデザイン変更を約1,200店舗分、実施しました。

・店舗生産性向上

これまで積極的に実施してきた店舗へのDX投資も実を結び始めています。店舗のDX投資を当社は積極的に実施してきており、2023年度は8月に約2,400店舗でバーコード決済経由のテーブル決済を導入しました。さらに2024年12月に約2,100店舗でクレジットカード決済経由で自社アプリを通したテーブル決済にも対応し、お客様の利便性が向上しました。2023年10月からは既存レジへのセルフ機能の追加も順次展開しており、2024年4月末までに2,400店のレジにセルフ機能が実装されました。既に導入済みのフロアサービスロボットや独立型キャッシュレスセルフレジ、刷新したPOSレジシステムなども活用し、お客様の利便性向上とともに従業員の接客作業の簡略化と効率化を進めてまいりました。

店舗内の調理作業についてもメニュー数の絞り込みや付け合わせ食材の統一、調理手順の共通化などにより簡略化するとともに、多言語対応の動画マニュアル作成などを通じて、新人トレーニングも含め、調理スタッフの習熟度を短期間で向上させる環境を整備し、店舗生産性向上に貢献しています。

・店舗収益力の改善

高収益体質への変革に向けて、既存店1店1店の収益力改善に努めています。2022年度に実施した収益改善実験の検証結果を踏まえ、利益増大に効果的に寄与する取り組みや成功事例をマニュアル化して全店へ展開し、店舗収益構造の底上げを進めました。2024年も継続して店舗営業経費の削減を進めると同時に、土日祝日のピークタイムの売上を最大化するため、従業員の採用強化やトレーニングの充実、クリーンアップタイムの短縮などを進めました。

・原価低減

高騰する食材価格の打ち返しにも真摯に取り組んでいます。購買・生産・メニュー開発の3部門横断の原価低減プロジェクトで大量購買や長期契約による調達価格のコントロール、外注品の内製化や製造工程の見直し、レシピの見直しなどの取り組みを進めた結果、2024年度は年間で約20億円分の利益改善を達成しました。価格高騰は今後も継続する見込みのため、2025年度も引き続きこのような原価低減策を部門横断で進めてまいります。

・プロモーション戦略

コロナ禍で抑制していたプロモーションも2023年に本格的に再開しました。年金や児童手当の支給日にあわせたチラシ配布やクーポン配信、母の日やハロウィーンにあわせたキャンペーンの実施、人気キャラクターを活用したファミリー向け施策など、オウンドメディアと外部メディア、デジタルとアナログ施策をバランスよく組み合わせて戦略的なプロモーションを展開し、客数回復を加速させました。

2024年も消費が活発化するタイミングにあわせて、人気アニメやキャラクター、有名シェフとのコラボや、すかいらーくポイント（2024年5月導入）を活用したプロモーションなどを展開し、当社店舗にお客様を誘引する施策を実行しております。割引クーポン付きのチラシ販促も、紙での配布に加えてチラシ画像を自社SNS（インスタグラム、X、フェイスブック）でも配信することで紙媒体とは異なるターゲット層にアプローチし、クーポン利用率を高めることができています。店舗運営状況の改善ができた8月以降はプロモーションを強化し、店舗送客を強化しました。

・外販通販ビジネス

外販通販ビジネスも事業規模を拡大しています。外販は現在、100以上のスーパーや量販店ですかいらーくの人気

メニューを商品化して販売しております。通販は楽天とアマゾンでの販売に加え、自社サイトでの販売も強化しているほか、ふるさと納税返礼品としての販売や、Yahoo!ショッピングやauPAYマーケットでの販売も開始しており、売上拡大に力を入れています。外販通販合計で2024年度は売上前年比が約2倍になりました。

⑥ ESGへの取り組み

持続可能な社会の実現に向けて当社が果たすべき責務をグループ横断で推進するために、2020年12月に「グループサステナビリティ委員会」を設置しました。

2021年にはパーパス、2030年長期ビジョンを定め、マテリアリティを特定しホームページに開示しております。

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/management/materiality/>

ESGへの取り組みは、企業活動を通じて持続可能な社会と企業価値の向上を同時に実現するものです。

- ・脱炭素対策として、CO2排出量を2030年までに2018年比50.4%削減し、2050年実質ゼロを目標としています。この達成のため、省エネ、物流の最適化等を進めるとともに、2023年8月には当社で初めてCO2排出量実質ゼロで運営するガストの店舗をオープンし、2024年末までに太陽光発電を累計で158施設に導入しました。今後、再生可能エネルギーへの移行を加速させていきます。

- ・食品ロス対策として、工場では必要な分だけを生産し店舗に配送しています。店舗ではご飯の量を選択可能にし、小さなおかずを提供するなど、残さず召し上がっていただける工夫をしています。しゃぶ葉では、食べる分だけこまめに具材を取って食べ残さない「こまめどりプロジェクト」をスタートしました。食べ残しがなかったお客様にはドリンクバー券をプレゼントするなど環境にやさしい食べ方の普及に努めています。また、持ち帰り専用容器「すかいらくもったいないパック」®によるお持ち帰りを推奨し、食品ロス削減に取り組んでいます。

- ・プラスチック対策としては、宅配・テイクアウトの包装容器やレジ袋などで使用する石油由来プラスチック使用量を削減するため、使用量全体の抑制とともに、バイオマス素材や紙原料などへの切り替えを進めています。

- ・原材料の調達にあたっては、サプライヤーの従業員管理、人権配慮、環境への配慮などのESG基準により、社会的責任を果たしているサプライヤーを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、トレーニング等への理解と協力を求め、共に企業活動と社会・環境の共存共栄を目指しています。現在調達先は世界40カ国におよびますが、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。

- ・原材料の選択にあたっては、認証取得製品を積極的に採用しております。また、企業や組織が調達活動を通じて社会、環境、経済の持続可能性を追求するための持続可能な調達に関する国際規格*ISO20400認証を取得し、品質・コスト・納期だけではなく、環境、人権、カンントリーリスクなどの幅広いリスクに対応した調達を可能としています。*ISO20400認証は(一財)日本科学技術連盟のプライベート認証となります。

- ・お客様に安心してお食事を楽しんで頂けるよう、塩分値やカロリー、アレルギー物質の表示、主要食材原産地情報

の開示などに取り組んでいます。また、アレルギー反応の重篤性を鑑み、アレルギー一覧表だけでなく、アレルギーを指定した情報も検索いただけるアレルギー情報サイトをご提供しております。

- ・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。
- ・健康経営宣言のとおり、社員の健康診断受診100%、禁煙運動の継続実施、BMIコントロール対策を中心に健康経営の推進を行なっております。

※当社のESGに関する各種取り組みは、ホームページに開示しています。

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

※健康経営については、以下のサイトに開示しています。

https://corp.skylark.co.jp/sustainability/basic_policy/health/

⑦ 食の安全・安心に向けた取り組み

すかいらーくグループで提供する食材は、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さまざまなリスクに対して、品質・衛生管理に関する基準を設け、徹底した管理を行うことを基本方針とすることを「品質憲章」に定めています。

国内の自社セントラルキッチン（10工場）、購買部門、メニュー開発部門、品質管理部門、内部監査部門を対象に、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、店舗ではHACCPの考え方を取り入れた衛生管理手法を取り入れることで、サプライチェーン全体の食品安全管理体制を構築しています。

財務面では、こうした諸施策に対応するための安定的・機動的な資金調達が課題と考えており、2024年度におきましては新たに信用格付を取得し、公募普通社債200億円を発行する等資金調達手段の多様化を進めてまいりました。

当社グループは、経営理念に「価値ある豊かさの創造」を掲げ、時代に即した「お値打ち」と店舗で楽しい時間を過ごしていただくという真の豊かさを他に先駆けて創り出していくことをめざしています。

「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 快適な空間で味わっていただく」という私たちが果たすべきミッション（役割）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とサービスを目指し、企業価値の向上に努めてまいります。その実現のため、当社は「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、国際ルール及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おります。また、経営の健全性、効率性及び透明性を確保するためのさまざまな取り組みを実施し、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

2 会社の現況

(1) 株式の状況 (2024年12月31日現在)

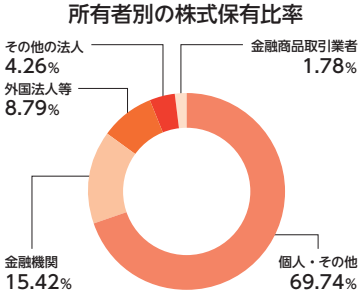
① 発行可能株式総数	600,000,000株
② 発行済株式の総数	227,502,200株
③ 株主数	477,817名

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)	28,637,000	12.59
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	4,451,500	1.96
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	1,983,900	0.87
サントリー株式会社	1,583,300	0.70
JPモルガン証券株式会社	1,472,445	0.65
SMBC日興証券株式会社	1,227,158	0.54
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	1,055,991	0.46
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,043,977	0.46

(注1) 単位未満は四捨五入して表示しております。

(注2) 持株比率は自己株式 (120株) を控除して計算しております。



(2) 会社役員 の 状況

① 取締役の状況（2024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CEO	谷 真	
代表取締役社長COO	金 谷 実	
取締役	田 原 文 夫	一般社団法人全国まき網漁業協会 会長
取締役	佐 野 綾 子	あや総合法律事務所 代表 (株)ソディック 社外取締役 (株)クラス 社外監査役 独立行政法人経済産業研究所 監事 (株)アインホールディングス 社外監査役
取締役	井 村 公 彦	(株)ディー・エヌ・エー 社外監査役 (株)テレビ東京ホールディングス 社外監査役
取締役常勤監査等委員	鈴 木 誠	(株)すかいらークレストランズ 監査役 ニラックス(株) 監査役 雲雀國際股份有限公司 監察人 (株)資さん 監査役
取締役監査等委員	青 柳 立 野	ハートワース・パートナーズ(株) 代表取締役 三和精鋼(株) 社外取締役
取締役監査等委員	奥 原 玲 子	光和総合法律事務所 パートナー弁護士 公益財団法人日弁連法務研究財団 理事 (株)アクシス 社外取締役

(注1) 監査等委員でない取締役田原文夫氏、佐野綾子氏及び井村公彦氏は、社外取締役であります。なお、当社は田原文夫氏、佐野綾子氏及び井村公彦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) 監査等委員である取締役青柳立野氏及び奥原玲子氏は、社外取締役であります。また、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、当社は青柳立野氏及び奥原玲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3) 監査等委員でない取締役田原文夫氏、佐野綾子氏及び井村公彦氏が兼職している他の法人等と当社の間には、特別な関係はありません。

(注4) 監査等委員である取締役青柳立野氏及び奥原玲子氏が兼職している他の法人等と当社の間には、特別な関係はありません。

(注5) 当社は、取締役会以外の重要な会議への出席を継続的、実効的に行うなど、情報収集や監査の実効性を高めることを目的として、常勤の監査等委員を置いております。

(注6) 西條温氏は、2024年3月28日をもって当社取締役を任期満了により退任しております。

(注7) 当社は執行役員制度を導入しております。2024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
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	加 藤 志 門	生産本部マネージングディレクター
執行役員	平 野 暁	マーケティング本部マネージングディレクター
執行役員	梅 木 郁 男	店舗開発本部マネージングディレクター
執行役員	武 井 一 朗	管理本部マネージングディレクター
執行役員	中 島 尚 志	当社の100%子会社である㈱すかいらくレストランズの代表取締役社長
執行役員	相 澤 拓 也	財務本部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。）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。）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ときに限られます。

③ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は保険会社との間で、当社及び子会社の取締役、監査役、執行役員及び管理職従業員（当事業年度中に在任していた者を含む。）を被保険者とする、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、保険料は全額当社が負担しております。

当該保険契約の内容の概要は、被保険者がその職務の執行に関して責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を当該保険契約により保険会社が補填するものであり、1年毎に契約更新しております。

なお、贈収賄等の犯罪行為や意図的に違法行為を行った者の損害等は補償対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。

④ 当事業年度に係る取締役の報酬等

イ. 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

役員の報酬等は、企業業績及び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、取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しております。

取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定にあたっては、取締役会の諮問機関である報酬コミッティの提案を踏まえて取締役会が決定しています。報酬コミッティでは、独立かつ客観的な立場から、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、役員報酬規程及び役員報酬体系に基づき、個人別の実績と能力を踏まえて基本報酬案を決定しています。また、当社グループの業績を勘案して個人別の決算賞与案を決定するなど、取締役の報酬等について適正に審議しています。

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、報酬コミッティからの提案が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

a. 基本報酬及び業績連動報酬に関する方針

当社の取締役（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等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おります。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、支給額が一定期間における株価に連動して決定される報酬（以下、「ファントムストック」といいます。）で構成されております。なお、社外取締役及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連動させず、基本報酬のみを支給することとしております。

基本報酬は、役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に基づき、毎月固定額を支給することとしております。

決算賞与は、単年度の業績目標達成に対するインセンティブとする観点から連結営業利益を業績指標として採用しており、連結営業利益の目標達成度に応じて、0%～150%の比率で変動します。

ファントムストックは、これを付与する旨の対象役員との間の契約に基づく報酬であります（詳細は後記二.b. 参照）。

b. 報酬等の割合に関する方針

経営方針に基づく会社業績並びに中長期的な企業価値向上のためのインセンティブとして機能するよう、基本報酬と業績連動報酬の割合を設定しています。具体的には、業績連動報酬を構成する決算賞与とファントムストックは、実際に付与を行う各年度における基本報酬の25%～50%とすることを基本的な方針とし、かかる割合は役位により異なります。なお、対象となる評価期間（1事業年度）におけるファントムストックの付与個数は、上記の方針に基づき決定される付与金額を、直前年度末日時点における当社普通株式の株価で除して得られる数となります。決算賞与に係る単年度の業績目標の100%を達成した場合、ファントムストックの付与が行われる年度における業績連動報酬の割合は、付与金額ベースでおおよそ40%となります。

ロ. 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬総額は、2023年3月30日開催の株主総会において、社外取締役分も含め、年額6億円以内と決議しております（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない）。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は、5名（うち社外取締役3名）です。

監査等委員である取締役の報酬総額は、2023年3月30日開催の株主総会において、年額1億円以内と決議しております。当該株主総会終結時点での監査等委員である取締役の員数は、3名（うち社外取締役2名）です。

ハ. 取締役の報酬等の総額等

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	決算賞与	ファントム ストック	
取締役（監査等委員である 取締役を除く。）	282	157	89	36	6
（うち社外取締役）	(27)	(27)	(一)	(一)	(4)
監査等委員である取締役	39	39	－	－	3
（うち社外取締役）	(15)	(15)	(一)	(一)	(2)

- (注1) 取締役の報酬等の額は、当事業年度において支払われたか否かにかかわらず、当社が当事業年度において費用計上した金額（会計上の見積条件をもとに費用化した金額を含みます。以下同じです。）をもとに記載しているため、当事業年度における実際の支給額とは異なります。
- (注2) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の総額には、2024年3月28日をもって退任した社外取締役1名に対する報酬等の金額を含んでおります。当事業年度末現在の人員は取締役（監査等委員である取締役を除く。）5名、監査等委員である取締役3名であります。
- (注3) 「ファントムストック」に記載した金額は、取締役に對して交付している各回のファントムストック付与契約に係る当事業年度における費用計上額です。
- (注4) 決算賞与及びファントムストックは、業績連動報酬であります。

二．業績連動報酬に関する事項

a．決算賞与

決算賞与は、単年度の業績目標に対するインセンティブとする観点から、毎事業年度の会社業績目標として定める連結営業利益を業績指標として採用しており、毎事業年度毎に定めた会社業績目標に対する達成度に応じて支給額を決定いたします。具体的には、役位ごとに定められた標準賞与額（会社業績目標100%達成時に支給される金額）に対し、会社業績目標達成率に応じて、あらかじめ定めた一定の範囲内で支給額が変動するよう係数を乗じて算出することとしております。

なお、当社の方針では、会社業績目標達成度の上限を110%とし、その場合における賞与額は、標準賞与額の150%としております。

会社業績目標90%未満 標準賞与額の0%

会社業績目標90%～110% 標準賞与額の50%～150%

当事業年度の目標と業績指標の実績は次のとおりであります。

業績指標	当事業年度（2024年度）	
	目標	実績
連結営業利益	24,000百万円	24,184百万円

b. ファントムストック

ファントムストックは、一定期間の在籍及び評価期間の一定時期における当社株価が一定金額以上であることを条件として、一定期間における株価に応じて支給額が決定される請求権であります。株主から期待される企業価値の向上を着実に実現するため、業績指標として当社株式の市場価格を選定しております。

また、上記の一定期間の在籍及び当社株価に関する要件に加え、国際的なESG評価機関による評価に基づくESG指標や、従業員エンゲージメント及びCO2排出量の削減目標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を導入しております。具体的には、DJSI（Dow Jones Sustainability Indices）アジアパシフィックにおける当社銘柄の採用及びCDP気候変動におけるA－評価を目標に設定し、それぞれ達成した場合は上記株価に連動した支給額の請求権に加えて一定額の請求権が発生する仕組みとしております。

当事業年度の業績指標の実績は次のとおりであります。

業績指標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
評価期間の東京証券取引所最終営業日における当社普通株式の終値	1,527円	2,065円	2,450円
DJSI（Dow Jones Sustainability Indices）	不採用	不採用	採用
CDP	気候変動B評価 達成	気候変動A－評価 達成	気候変動A評価 達成
従業員エンゲージメントの目標値及びお客様総合満足度の目標値の双方の達成	—	—	お客様総合満足度の 目標値のみ達成
2024年度CO2排出量の目標達成	—	—	未定（計算中）

c. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する重要な事項

重大な法令違反又は不正行為、当社の評判や企業価値を著しく棄損する行為及び財務上の不正行為があった場合は、当社の取締役会決議により、付与された業績連動報酬の一部又はすべてが失効するマルス条項並びに支払われた金銭の一部又はすべての返還を請求できるクローバック条項を定めております。

⑤ 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

重要な兼職の状況及び当社と当該他の法人等との関係は、「①取締役の状況」に記載のとおりであります。

ロ. 当事業年度における主な活動状況

区分	氏名	出席状況、発言状況及び社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	田 原 文 夫	当事業年度に開催された取締役会13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。また、当社の任意の委員会である指名コミッティ及び報酬コミッティのメンバーとして、客観的かつ中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を主導しております。
取締役	佐 野 綾 子	当事業年度に開催された取締役会13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。また、当社の任意の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、「すかいらーくグループ内部通報窓口」の運用及び「グループサステナビリティ委員会」のアドバイザーとして同委員会の運営に関与し、コンプライアンス体制やリスクマネジメント等の観点から発言、助言を適宜行っております。
取締役	井 村 公 彦	2024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10回全てに出席しました。大手総合商社をはじめとする企業経営経験を踏まえ、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。また、当社の任意の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、「すかいらーくグループ内部通報窓口」の運用及び「グループリスク・コンプライアンス委員会」のアドバイザーとして同委員会の運営に関与し、客観的かつ中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を主導し、コンプライアンス体制やリスクマネジメント等の観点から発言、助言を適宜行っております。
取締役 監査等委員	青 柳 立 野	当事業年度に開催された取締役会13回全て、監査等委員会14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。
取締役 監査等委員	奥 原 玲 子	当事業年度に開催された取締役会13回全て、監査等委員会14回全てに出席しました。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、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。また、当社の「グループリスク・コンプライアンス委員会」のアドバイザーとして同委員会の運営に関与し、コンプライアンス体制やリスクマネジメント等の観点から発言、助言を適宜行っております。

(注) 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372条に基づく取締役会への報告事項の通知及び会社法第370条並びに当社定款第25条第2項に基づく取締役会決議があったものとみなす書面決議が10回ありました。

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2024年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産	
流動資産	49,110
現金及び現金同等物	19,170
営業債権及びその他の債権	20,808
その他の金融資産	93
棚卸資産	7,772
その他の流動資産	1,267
非流動資産	421,756
有形固定資産	210,718
のれん	157,636
その他の無形資産	15,451
その他の金融資産	23,615
繰延税金資産	13,955
その他の非流動資産	380
資産合計	470,866

科目	金額
負債及び資本	
負債	
流動負債	117,528
社債及び借入金	31,943
営業債務及びその他の債務	32,558
その他の金融負債	27,762
未払法人所得税等	3,175
引当金	1,465
その他の流動負債	20,626
非流動負債	179,965
社債及び借入金	74,388
その他の金融負債	86,874
引当金	14,170
繰延税金負債	3,502
その他の非流動負債	1,031
負債合計	297,493
資本	173,372
親会社の所有者に帰属する持分合計	173,372
資本金	25,134
資本剰余金	57,240
自己株式	△0
その他の資本の構成要素	1,137
利益剰余金	89,861
負債及び資本合計	470,866

連結純損益計算書 (自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日) (単位：百万円)

科目	金額
売上収益	401,130
売上原価	△130,955
売上総利益	270,175
その他の営業収益	2,057
販売費及び一般管理費	△245,925
その他の営業費用	△2,122
営業利益	24,184
受取利息	28
その他の収益	5
支払利息	△2,587
その他の費用	△160
税引前利益	21,470
法人所得税費用	△7,505
当期利益	13,965
当期利益の帰属	
親会社の所有者	13,965
当期利益	13,965

計算書類

貸借対照表 (2024年12月31日現在)

科目	金額
資産の部	
流動資産	33,797
現金及び預金	8,076
売掛金	15,816
商品	3
仕掛品	632
原材料及び貯蔵品	4,106
前払費用	2,621
未収入金	2,503
その他	82
貸倒引当金	△40
固定資産	201,525
有形固定資産	85,900
建物	53,633
構築物	5,433
機械及び装置	7,268
車両運搬具	2
工具、器具及び備品	2,552
土地	11,687
リース資産	4,958
建設仮勘定	368
無形固定資産	56,817
のれん	51,706
ソフトウェア	4,435
リース資産	627
その他	48
投資その他の資産	58,808
投資有価証券	162
関係会社株式	26,492
長期貸付金	11,962
敷金	15,193
繰延税金資産	6,407
その他	6,329
貸倒引当金	△7,736
資産合計	235,322

(単位：百万円)

科目	金額
負債の部	
流動負債	60,715
買掛金	12,062
短期借入金	27,021
リース債務	2,633
未払金	9,790
未払費用	2,205
未払法人税等	2,125
契約負債	210
預り金	1,143
賞与引当金	290
役員賞与引当金	184
株主優待引当金	1,207
閉店損失引当金	9
ポイント引当金	132
資産除去債務	100
その他	1,604
固定負債	90,493
長期借入金	52,817
社債	20,000
リース債務	4,582
株主優待引当金	174
資産除去債務	12,317
その他	603
負債合計	151,208
純資産の部	
株主資本	83,887
資本金	25,134
資本剰余金	59,877
その他資本剰余金	59,877
利益剰余金	△1,124
その他利益剰余金	△1,124
繰越利益剰余金	△1,124
自己株式	△0
評価・換算差額等	227
繰延ヘッジ損益	227
純資産合計	84,114
負債及び純資産合計	235,322

損益計算書 (自 2024年 1 月 1 日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	215,152
売上原価	196,009
売上総利益	19,143
販売費及び一般管理費	13,675
営業利益	5,468
営業外収益	1,115
受取利息及び受取配当金	845
助成金収入	84
負担金収入	128
その他	59
営業外費用	1,899
支払利息	1,031
社債利息	127
貸倒引当金繰入額	359
借入手数料	224
社債発行費	107
その他	51
経常利益	4,685
特別利益	1,025
受取補償金	499
固定資産売却益	525
リース解約益	0
特別損失	992
固定資産除却損	371
減損損失	582
店舗撤退損失	29
その他	9
税引前当期純利益	4,718
法人税、住民税及び事業税	4,109
法人税等調整額	△122
当期純利益	731

監査報告

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

2025年2月25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
東京事務所
指定有限責任社員
業 務 執 行 社 員 公認会計士 木 村 彰 夫
指定有限責任社員
業 務 執 行 社 員 公認会計士 中 本 洋 介

監査意見

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2024年1月1日から2024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。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、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、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- ・ 監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子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

計算書類等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

2025年2月25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
東京事務所
指定有限責任社員
業 務 執 行 社 員 公認会計士 木 村 彰 夫
指定有限責任社員
業 務 執 行 社 員 公認会計士 中 本 洋 介

監査意見

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2024年1月1日から2024年12月31日までの第14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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

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等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による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て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

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

監査等委員会の監査報告（謄本）

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2024年1月1日から2024年12月31日までの第14期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに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、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ① 監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、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に関する事項の報告を受け、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 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。また、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」（令和3年11月16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認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の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。

2025年2月25日

株式会社すかいらーくホールディングス 監査等委員会

常勤監査等委員 鈴木 誠 ㊞

監査等委員 青柳 立野 ㊞

監査等委員 奥原 玲子 ㊞

（注） 監査等委員青柳立野及び奥原玲子は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以 上

■ 事前のご質問受付のご案内

本株主総会の目的事項に関するご質問を事前に承ります。ご希望される場合は以下のURL又はQRコードからアクセスをお願いいたします。詳しくはサイト内の利用規約をご確認ください。

<https://skylarkholdings-soukai.live/shitsumon/>



受付期限 2025年3月19日（水）

■ 定時株主総会ライブ配信のご案内

インターネットによるライブ配信を実施いたします。以下のURL又はQRコードからアクセスし、株主番号と共通パスワードを入力してご覧ください。

<https://skylarkholdings-soukai.live>



株主番号

共通パスワード

■ 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)



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。