

株式会社すかいら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/>

2024

すかいらくグループ

統合報告 2024年12月期

私たちは一人ひとりの挑戦で
付加価値を創造し、
新しい時代の外食をつくりあげていきます。





チーム「すかいらーく」!

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」「調達、製造、衛生検査、物流、提供まで自社で行う垂直統合サプライチェーン」「テーブルサービスオペレーションに長けた豊富な人財」という揺るぎない経営基盤です。

そして、2024年12月期は、これまでのコスト削減重視の経営から、「店舗中心経営」に大きく舵を切り対応を進めました。

これからの時代、高度プロフェッショナル集団への移行が経営力の強化に直結すると考えています。

昨年発表した中期事業計画をスタートさせるとともに、3つの基軸(人的資本の充実、DXの推進、ESGの推進)を推進することで、チーム「すかいらーく」としてより安定した確かな成長を目指します。

**Growth strategy
based on
store leading
management!**

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、パーパス(存在意義)、ミッション、2030年長期ビジョン、戦略ビジョン、バリューを以下の通り定めています。



パーパス(存在意義)とマテリアリティのつながり

私たちは「食の未来を創造し 豊かな生活と社会の発展に貢献する」というパーパスの実現に向け、価値創造モデルに基づいた中長期戦略を立案し、マテリアリティ(重点課題)を特定しています。

マテリアリティを強力に推進するための体制を整え、短期・中期・長期のKPI達成に向けて細かく進捗状況を管理しています。

すかいらーくホールディングスは、パーパス実現に向けたサステナブル経営を実践いたします。

CONTENTS

Cover Story

第1章 すかいらーくグループの2024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 2024年12月期における4つの注目ポイント
P7-13 CEOメッセージ

Growth Strategies

第2章 すかいらーくグループの「成長戦略」の解説



P14-24 成長戦略：3つの「基軸」
P14 扉ページ：Q&A
P15-18 人的資本の充実
P19-22 すかいらーくが目指す店舗中心経営とは？
P23-24 DXの推進
P25-39 成長戦略：中期事業計画
P25 扉ページ：Q&A
P26 中期事業計画の概要
P27-32 既存店成長
P33-34 新規出店(国内)
P35-36 海外展開
P37-39 M&A推進

Review of Business

第3章 すかいらーくグループの「サステナブル経営」の考えと取り組み



P40-58 サステナブル経営
P40 扉ページ：Q&A
P41-42 事業環境の認識と培ってきた強み
P43-46 サステナブル経営について
P47-48 マテリアリティがビジネスに与えるリスクとチャンス
P49-52 ビジネス基盤
P53-54 すかいらーくグループの価値創造プロセス
P55-57 COOメッセージ
P58 新任CFOご挨拶

ESG in Action

第4章 すかいらーくグループの「ESG」の考えと取り組み



P59-64 Environment(環境)
P65-68 Social(社会)
P69-80 Governance(ガバナンス)
P73-74 役員紹介
P75-80 社外取締役座談会

Data

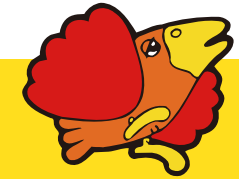
第5章 すかいらーくグループの各種データ



P81-82 主要財務データの推移(11年間)
P83-84 グラフで見る財務データの推移
P85-86 データで見る非財務(ESG)の状況
P87-88 価値創造の歩み(沿革)
P89 グループおよび拠点紹介
P90 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2024(2024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きます。
対象期間	2024年12月期(2024年1月1日から2024年12月31日)※一部、2025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ガイドライン	・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ینگ・スタンダード」、・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・対話ガイダンス」
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/



2024年12月期における
4つの
注目ポイント

すかいらーくグループは
着実に成長
グローイング

2024年12月期は、増収増益となり、すかいらーくグループの成長戦略が着実に進展しています。
またTCFD(気候変動)への対応に加えて、TNFD(生物多様性)に賛同するとともに、
フォーラムに参加するなど新たな環境問題への取り組みもスタートさせています。

1

業績

増収増益。
営業利益・当期利益は、
前年対比2倍超を達成

2024年12月期は「増収増益」。「営業利益」および「当期利益」は前年対比2倍超と大きな成果を達成できました。
店舗中心経営の推進と、消費者ニーズを捉えたメニュー・プロモーション施策が効果を上げ、既存店売上高は前年比111.6%と好調に推移しました。また、立地を厳選して戦略的に進めた新規出店や業態転換も収益増加に貢献しました。
主要財務指標のROEは、8.3%と前年の3.0%から改善し、最低目標として定めた8%の資本コストを上回る水準となりました。

2024年12月のPL状況

(単位: 百万円)	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期(予想)
売上高	354,831	401,130	445,000
営業利益	11,688	24,184	25,000
税引前利益	8,691	21,470	22,300
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,781	13,965	14,800
ROE	3.0%	8.3%	8.3%

2

基軸の進展状況

サステナブル経営に不可欠な
3つの基軸への対応

▶ 成長戦略(3つの基軸)の詳細は、**P14-24** をご覧ください。

① 人的資本の充実

従来の「コスト削減重視」の経営から、「店舗中心経営」へと大きく舵を切り対応を進めてきました。業績インセンティブ制度の導入や評価制度の改革などを通じて、店舗マネジャーの自律的な店舗運営と目標達成のサポートを組織的に推進。さらに、ベースアップや時給見直しなど、従業員のモチベーションと帰属意識を高める様々な取り組みを実施しました。

② DXの推進

すかいらーくのDXは多様な従業員の能力を最大限高め、顧客満足度向上に寄与しています。すかいらーくアプリによるテーブル決済サービスで会計の待ち時間を解消する他、データマーケティングも進化しています。
また、社内の勉強会やIT資格補助を通じて、DX人材の育成を強化しています。

③ ESGの推進

国際的な非営利団体であるCDPより、「気候変動」と「水セキュリティ」において最高評価の「Aリスト企業」に初めて認定され、ダブルA企業となりました。また、世界的なESG投資指標である「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index (DJSI Asia Pacific)」の構成銘柄に初めて選定され、レストラン・レジャー分野で世界第2位という高い評価を受けています。

3

中期事業計画をスタート

重要な3つの基軸とともに、
具体的な成長戦略を策定

▶ 中期事業計画の詳細は、**P25-39** をご覧ください。

すかいらーくグループでは、2027年12月期を最終年度とする中期事業計画を策定し、2025年12月期よりスタートさせています。
成長戦略としてKPIを設定した「既存店成長」「新規出店(国内)」「海外展開」「M&A推進」の的確な進捗により、私たちならではのサステナブル経営を実現してまいります。

2024年12月期(計画)

2024年12月期(実績)

2025～2027年12月期(予想)

既存店成長	客単価: 1% 客数: 6%	客単価: 4.4% 客数: 6.9%	客単価: 2～3% 客数: 1% CAGR(年平均成長率)
新規出店	国内・海外: 40～50店	43店舗	国内300店程度 海外100店程度
M&A	—	1件	※2027年12月期までに3～5件

4

自然資本・
生物多様性への取り組み

TNFDに賛同し情報を開示

▶ TNFD提言への対応についての詳細は、**P63-64** をご覧ください。



すかいらーくグループは、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に賛同するとともに、2024年5月より、賛同企業が自然資本に関してリスク管理と開示の枠組を構築するために設立されたTNFDフォーラムに参加しています。
昆明・モンテリオール生物多様性枠組みにおいて明文化された、2030年までに生物多様性の損失を止めて反転させる

「ネイチャーポジティブ」の考え方・目標に賛同し、生物多様性および生態系サービスに対する自社の依存関係と影響についてのリスク評価をもとに、サプライヤー、ビジネスパートナーと協業して取り組むとともに、自然関連のステークホルダーに対するエンゲージメントを推進していきます。

CEO MESSAGE



代表取締役会長 CEO

たに

まこと

谷 真



人は付加価値を生む成長の原動力
店舗中心経営を進め、
当社の優位性を発揮して
企業価値を向上し、
レストランとしての使命を果たします。

2024年の振り返り

再上場以来の最高売上高を達成し、利益も大幅に増加。
従来の本部主導型の経営から「店舗中心経営」へと大きく舵を切って
これからの時代に向けた基盤づくりの1年でした。

2024年は2014年の再上場以来の最高売上高を達成し、営業利益と当期利益はともに前年対比2倍超に増加しました。DXの推進による生産性の向上、二極化するお客様のニーズを捉えたメニュー・プロモーション施策、戦略的な新規出店、業態転換、店舗モデルが効果を上げました。また、昨年は従来の本部主導のマネジメントから、「店舗中心経営」に大きく舵を切り、対応を進めたことも業績に貢献したと考えています。

店舗のマネジャーが主体的に店舗の経営者としてお客様満足と利益を達成することを目指し、環境整備や制度改定に取り組みました。

従業員一人ひとりが能力を高め、生産性を上げて、付加価値の創出に繋げるからこそ、これからの時代の企業成長の原動力となると考えており、そのための基盤づくりを進めた1年でした。

当社を取り巻く事業環境

事業環境の見通しが難しい中で、選択的な消費やメリハリ消費はさらに進み「外食産業は選ばれる企業か?」「インフレを打ち返す高い生産性を実現できるか?」その淘汰の時代に入ったと言えます。

世界情勢はめまぐるしく変化し、経済環境は不確実性が高まっています。米国の関税措置は、景気の減速や消費マインドの低下につながる懸念があり、現時点で当社ビジネスへの影響の度合いを見積もるのは難しい状況ですが、注視が必要です。

従前からのインフレ環境は今後も続くことが予想され、食材原価、人件費、水光熱費などのコストの上昇に対するさらなる打ち返しが求められます。直近では米と卵の価格高騰に直面していますが、当社は必要最小限でメニュー価格に転嫁させていただいて粗利の確保に努めています。

消費の観点では、賃金上昇が物価高騰に追い付かない状況が続き、先行きの不透明感も相まって、節約志向が徐々に

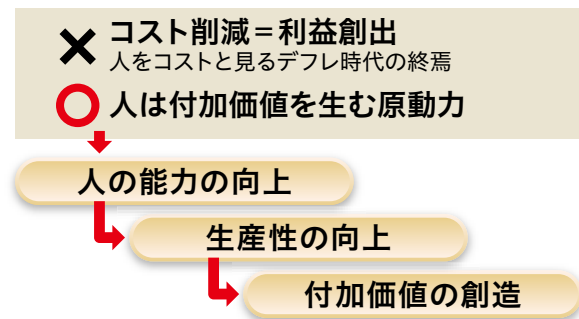
広がりを見せています。一方で限られた予算の中で贅沢を楽しみたいという消費志向も健在です。メニューミックスの全体感でお値打ちを感じていただけるメニュー開発とともに、身近なレジャーとしての外食の体験価値を引き上げる商品施策の両輪で対応を進めています。

選択的な消費、メリハリ消費はさらに進み、外食産業は選ばれる企業か、インフレを打ち返す高い生産性を実現できるか、その淘汰の時代に入ったと言えます。すかいらーくグループは、激変する事業環境に迅速に対応し、成長の源泉である人的資本への投資を強化して生産性を向上し、付加価値を創出することで、持続的な成長を目指してまいります。

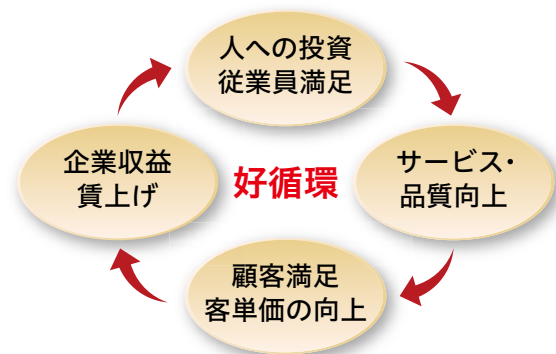
成長の原動力となる人的資本の充実

人財に投資することで従業員のモチベーションと能力を高め、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ています。

日本は高度経済成長期からデフレの30年間は、内需に支えられて企業はコストを削減することで利益を出せる時代でした。少子高齢化が進んで内需が減っていく今の時代、利益を出すためには、付加価値の創造が不可欠となります。そのためには、従業員一人ひとりが能力を高め、生産性を上げることが何より重要だと考えています。



生産性とは単に「人」を減らして効率化することではなく、スキルを上げた人財が高いパフォーマンスを発揮することで、商品やサービスなどの付加価値を上げていくことです。そうすることで価格転嫁が可能になり、企業収益が増えることで賃上げに繋がるという経営の好循環が生まれます。



店舗中心経営のさらなる前進

マネジャーの自律的な店舗運営を促し、マネジメント能力の向上によって安定的なサービス・品質を提供することで、顧客支持の拡大と収益率の向上を目指します。

冒頭で「店舗中心経営」へ方針を転換したことに触れましたが、具体的な取り組み内容は次の通りです。マネジャーへ権限移譲を行い、業務をサポートするDXを推進し、人財の採用・育成をバックアップすることで、店舗の経営者としての能力を高め、サービス・品質の向上に主体的に取り組むことを促します。

〈店舗中心経営の取り組み内容〉

マネジャーの経営力の醸成

- マネジャーの評価制度の改革：「店舗運営利益」と「サービス品質の向上」の2軸を重視した評価制度に
- マネジャーの等級制度の変更：マネジャー自ら主体的に店舗を運営して利益目標を達成することで、その成果に報いる制度に
- 業績インセンティブ制度導入：営業部ごとに立てた目標利益の達成に応じてインセンティブを支給することで、主体的な店舗運営とマネジャー同士の連携を強化
- マネジャーのクルー昇給権限の拡大

採用・育成・定着の推進

- OJT研修（＝実務を通じて教える研修）の強化
- クルー評価制度の見直し：クルーのスキルとモチベーションの向上を促進
- クルーポイント制度導入：土日や繁忙期に働くクルーの確保に大きく貢献

生産性向上

- スポットクルー制度導入：急な欠員時の人手確保の悩みを解消
- スケジュール管理アプリの導入：シフト作成業務を大幅に効率化
- 店舗労働時間配分の抜本的な見直し

※マネジャーは店長、クルーはパート・アルバイト

マネジャーの能力向上

マネジャーの等級制度の変更によって、高いレベルの店舗マネジメント力を身に付け成果を上げれば従前の制度以上の給与水準を目指せるようにしました。自ら主体的に店舗を運営して利益目標を達成することで、その成果に報いる制度とし、

1千万円プレーヤーの優秀なマネジャーをたくさん輩出していきたいと考えています。

業績インセンティブは、地域ごとの営業部をワンチームとみなし、チームで立てた目標数値を達成すれば、達成分を追加賞与として還元するというものです。あるマネジャーが得意な分野をチーム内の他店のマネジャーに共有してサポートするなど、マネジャー同士の連携が強化されたことや、自店舗のPLを深く読み込みいかに利益を上げるかを積極的に考えて行動するマネジャーが増えている状況は、とても喜ばしく大きな成果です。

人財確保の対応

マネジャーをサポートする上で、人財の確保は重要な課題です。「クルーポイント制度」は、繁忙期の人手が足りなくなる時期などに、ポイントを付与することで、勤務を希望するクルーが増え、人手確保の悩みを解消することができています。

スキマ時間に希望する店舗で働くことを可能にする「スポットクルー制度」は、マネジャーにとっては人手を確保するための便利な手段となっています。現在は当社グループのパート・アルバイトを対象としていますが、将来的には一般の応募者にも広げて、人財確保の仕組みのいっそうの強化を図ってきたい考えです。

離職を減らすことも人手不足の解決策となります。DXの推進や店舗リモデルなどによって働く環境を改善し、クルーポイントなどの特典やスキル向上の研修・勉強会を充実させることで、パート・アルバイトの定着率は向上しています。

店舗中心経営の業績への貢献

以上の取り組みが奏功し、業績に直結する数字にも効果が表れています。

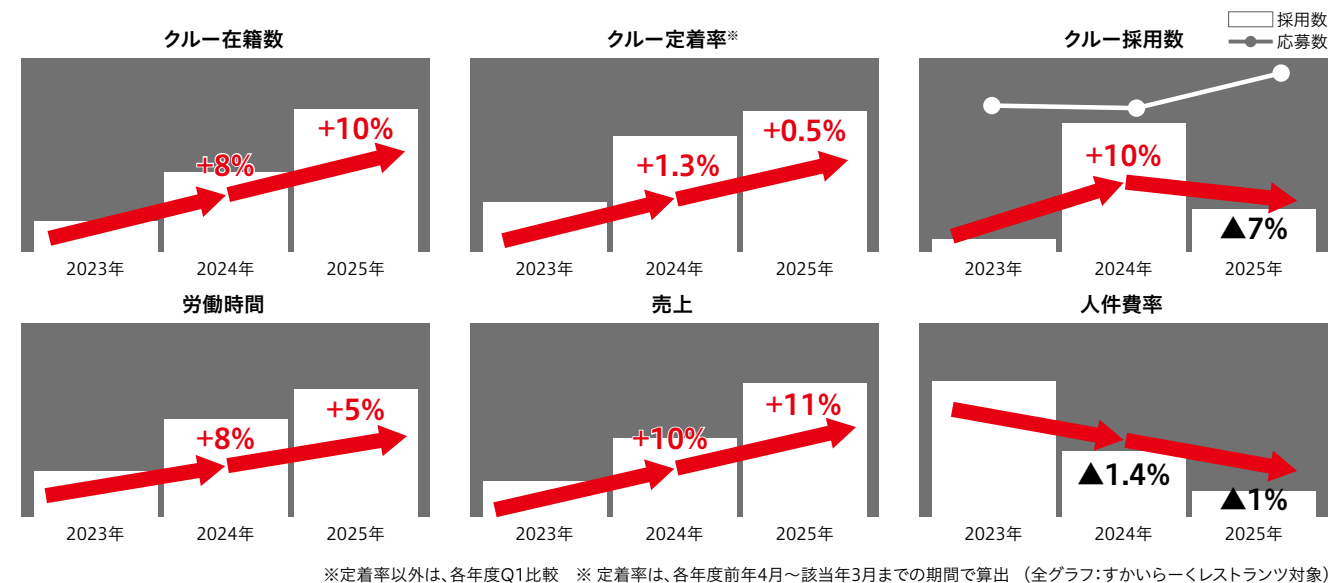
パート・アルバイトの定着率が向上したことで、在籍人数が増え、新規の採用人数は抑制することができています。在籍期間が長いほどオペレーションの習熟度が上がり、生産性も向上しています。

また、週末や祝日などの繁忙期は、労働時間を投入し、回転率とサービスの向上により客数と売上を最大化する取り組みも進めています。その結果、労働時間は増えましたが、売上が上がって人件費率は下がることで、利益率の改善に繋がっています。

レストランビジネスは、人が人にサービスする事業モデルであり、従業員の能力が上がることで、安定的なサービス・品質の向上をもたらし、顧客満足度の向上に繋がります。安定的な顧客からの支持獲得は、レストランチェーンとしての今後の成長の原動力となるのは間違いありません。

成長の源泉である人への投資を基点に、企業収益の増加に繋げる経営の好循環を生み出していくことで、当社グループの持続的な成長と、日本経済の好循環にしっかりと貢献していきたいと考えています。

▶店舗中心経営の詳細は、**P19-22**をご覧ください。



メニュー・プロモーション戦略について

マーケットや消費動向の変化に迅速に対応して お客様の多様なニーズを的確に捉えるために、今後もデータ分析に基づく メニュー開発とプロモーションの高度化に注力していきます。

変化の激しい事業環境の下、消費マインドの変化やトレンドを常に注視してメニュー開発に反映していくことがますます重要になると考えています。

- 社内にデータアナリストが数多く在籍し、地域別や時間帯別、顧客属性性別などの販売動向や長期トレンド分析、競合分析など、ブランドごとのメニュー開発に資する分析やデータを提供しています。
- データアナリストの分析をベースに商品を開発し、市場に投入した商品は顧客分析の専門チームが評価を実施し、既存メニューの改善や次のメニュー開発に活用するという体制を構築しています。
- 直近では、好みのメニューを自由に組み合わせて支払い単価も1,000円以内とリーズナブルに設定したガストのフィットメニューは、多くのお客様の支持を集め、好調な販売数を記録しました。

プロモーションについても、ブランドごとに異なる顧客属性

に応じて戦略的に展開しています。

- アプリや折込みチラシ、SNS、インフルエンサーの活用など、最適な媒体アロケーションにより費用対効果の最大化を図り、効果測定と評価を実施して次の施策に活かすサイクルを構築しています。
- すかいらーくアプリを通じたクーポン戦略の高度化も進めています。ガストでは地域別の価格を導入しており、県別に異なるクーポン価格の出し分けが可能になり、売上・粗利効果を上げています。
- ダイナミッククーポンは今後も開発を進め、店別、さらにはお客様ごとの嗜好に沿ったクーポンの配信を目指します。

▶マーケティングの深化の詳細は、**P31-32**をご覧ください。

マーケットや消費動向の変化に迅速に対応してお客様の多様なニーズを的確に捉えるべく、今後もデータ分析に基づくメニュー開発とプロモーションの高度化に注力していきます。

ブランドポートフォリオと店舗開発戦略

新規出店は、投資回収と収益の最大化を目的に、 立地を厳選した出店方針とします。また、店舗リモデルと集客力の高い 業態転換への投資を強化し、既存店の収益力の向上に注力します。

すかいらーくグループの競争優位性は、多様なブランドポートフォリオで全国に3,000店舗を展開し、効率的な垂直統合サプライチェーンを構築していることにあります。手頃な価格で日常の食事を提供するファミリーダイニングと専門性が高く外食ならではの価値を提供するカジュアルダイニングの2軸で、多様な外食のニーズに応えています。ここ数年でインフレが進み、ガストを中心としたファミリーダイニングのブランドの単価が上昇し、低価格の領域が空白となっていました。昨年10月に株式会社資さんが当社グループに加入したことで、低単価領域がカバーされ、二極化が進む外食のトレンドに適応する強靱なブランドポートフォリオが完成し、今後の成長基盤が強化されました。



このブランドポートフォリオを軸に、店舗開発戦略を次のように実行いたします。

- 中期事業計画では、国内の新規出店は今後3年間で300店を計画していますが、建設コストの想定以上の高騰や、不透明な経済環境が続くことを鑑み、出店数にこだわるのではなく、新店の投資回収と収益の最大化を目的に、立地を厳選した出店方針といたします。
- 一方で、店舗リモデルと集客力の高い業態転換への投資を強化し、既存店の収益力の向上に注力していきます。
- 国内は、地方の人口減少に伴い、地方のロードサイドは低収益の店舗が増加傾向にあり、喫緊の経営課題だと認識しています。
- ロードサイドから人流の多い駅前立地へ出店ポイントを切り替えることや、「しゃぶ葉」など集客力の高いブランドへの転換を進めることで、周辺店舗とのカニバリ解消とエリア全体での収益力の改善に努めています。今後は「資さんうどん」への転換も推進していく計画です。

「資さんうどん」については、4月末までに、関東で4店舗を出店し、いずれの店舗も予想を大きく超える大盛況店となっています。お客様に支持されているサービスと品質を守りながら、当社の事業基盤を活かして全国の方々に資さんうどんの美味しさを身近な店舗で体験していただきたいと思っています。今年については必要なサプライチェーンの整備やオペレーションの準備を固め、来年以降、全国への出店を加速させていく計画です。

▶株式会社資さんの詳細は、**P37-38**の特集をご覧ください。

海外展開について

海外の業績は順調。マレーシアでは、ムスリム向けに人気の業態を獲得し、 将来的には東南アジア諸国への出店も見据えています。 一方で、経済状況を注視し、当面は厳選した出店とする考えです。

今年の1月にマレーシアでムスリム向けに大変人気のしゃぶしゃぶ業態「Suki-Ya」をM&Aで取得しました。マレーシアは中

華系とマレー系の大きく2つの民族が存在し、2020年から出店している「しゃぶ葉」は中華系のお客様から支持をいただいでい

ます。経済発展に伴いムスリムの方々も所得が向上していますが、豚肉やアルコールの制限に対応した外食を楽しめる店舗に限られており、ムスリム向けの外食マーケットはブルーオーシャンだと捉えています。「Suki-Ya」は現在13店舗を展開して



マレーシアで人気の「Suki-Ya」

いますが、マレーシア国内のみならず、将来的にはインドネシアなど東南アジア諸国への出店も見据えています。

台湾と米国についても業績は順調です。現地のお客様の

嗜好に合わせたメニュー戦略とサービスで、世界のお客様に日本の食文化の魅力とリーズナブルで豊かな外食体験を提供していきたいと考えています。

一方で、海外市場においても経済環境は不透明感を増しており、高い確度で収益性を担保できる立地を厳選して出店していく方針です。

▶詳細は、**P35-36** の海外展開をご覧ください。



成長戦略の基軸「ESGの推進」について

ESGの推進は今後も継続。

企業価値の向上とともに、外食企業のリーディングカンパニーとして、経済の好循環に貢献し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

当社はESGの推進を成長戦略の基軸と位置づけ、経営と一体となった取り組みを継続して推進しています。

- 環境への対応では、「脱炭素」「プラスチック対策」「食品ロス削減」の課題に注力して取り組んでいます。
- 取締役会の監督の下、「サステビリティ委員会」を中心とした推進体制と具体的な活動や積極的な情報開示は、多くのESG評価機関から高い評価を受けており、スコアは年々上昇しています。
- 国際的な環境NGOで世界的に有名な「CDP」から「気候変動」と「水セキュリティ」の2つの分野で最高ランクのA評価を受けています。
- また、世界最大規模の年金運用機構の「GPIF」がESG投資に利用する6つのインデックスの全てにおいて、当社は構成銘柄に入っています。

ESGの外部評価の向上によって、インデックスファンドに当社の株式が組み込まれ、推奨銘柄になっていることは、機関投資家の投資判断や株価に良い影響を与えるものと考えています。

また、当社は2023年より持続可能な調達の国際規格「ISO20400」を取得しています。自社だけでなく全てのお取引先様にも協力を要請し、脱炭素や生物多様性、人権などに

配慮した取り組みを推進し、持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。

- お取引先様との信頼関係を重視した調達方針を掲げ、当社のバイヤーはお取引先様の抱える課題に傾聴し、必要な場合はサポートを提供し、双方がWin-winとなる対応をとっています。
 - 昨今の相場で、米不足や鶏卵不足が発生しましたが、お取引先様と築き上げてきた信頼関係の下、持続的な供給を受けることができています。
- 当社は、世界40か国から年間1,000億円規模の調達を行っており、これからも持続可能な調達を推進していきます。

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」というパーパスを掲げています。外食体験を通じて一人でも多くのお客様の生活に潤いをもたらす存在であり続けたいと思っています。そのために、従業員の能力向上と満足度の向上を基点として、企業価値を高めていくとともに、外食業界のリーディングカンパニーとして、経済の好循環に貢献し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

3つの基軸

人的資本の充実

「人的資本の充実」は、一番の成長への源泉です。従来のようにコスト削減に依存した利益確保ではなく、従業員満足度の向上を起点とした経営の好循環を実現していくために不可欠な経営課題です。

DXの推進

今後、働き手不足の問題がますます深刻化すると想定される中で、一連のオペレーションにおける「DXの推進」は生産性向上の重要な鍵となり得ます。また同時に、お客様の利便性向上にも貢献します。

ESGの推進

ESGの推進は、30年、50年、100年先を見据えた企業活動をする上でなくてはならない社会課題と考えています。グループ一丸となって取り組むことで企業価値を高め、社会に貢献していきます。



Q なぜ、人的資本の充実が 重要なのか？

A

すかいらーくグループでは、従業員の満足度向上を起点とした経営の好循環を目指しています。従来のように、コスト削減に依存した利益確保ではなく、グループで働く人財に投資することで従業員満足度を高め、結果としてお客様にご満足いただけるサービスの提供を実現し、収益力向上と同時に持続的な賃上げも実現可能となる好循環が生まれると考えるからです。

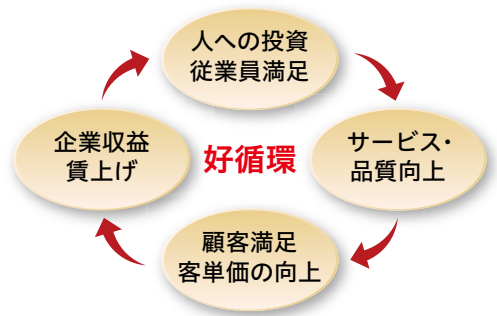
基軸 人的資本の充実

人的資本＝人財投資が事業価値の持続的高循環を生む

当社グループは大切にすべき価値観（バリュー）の一つとして、「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、従業員満足度が向上し、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し、持続的な質上げも実現可能となる好循環が生まれると考えます。

CHO執行役員 人事総務本部マネージングディレクター 武井 一郎



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」で人的資本にかかわる全社方針や目標、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

当社グループは、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で、優秀な人財の確保は当社グループの成長に不可欠な要素です。

働き手が不足する一方で、子育て後に働く意欲のある方が希望の職に就けない事案も発生しています。私たちはそうした潜在ニーズに対し、全国での雇用の創出と安定的な就労環境を提供していきます。

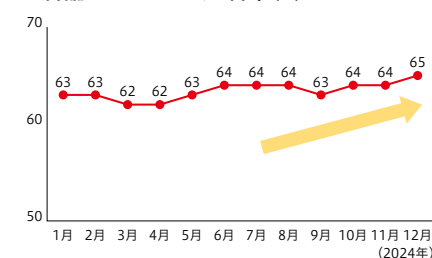
また物流業界における2024年問題に対しては、早期にドライバーの人事制度・給与規定改定を実施し、すかいらーくグループ全店舗に、毎日安全・安心に食材を届ける体制が維持されています。

戦略1 人財の確保

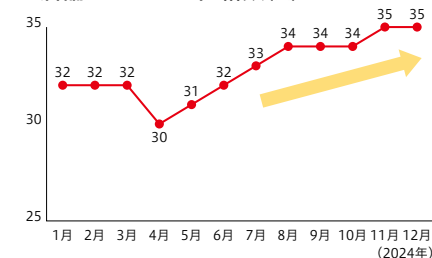
【正社員採用】

採用環境が厳しい中、当社の経営理念に共感できる人財を採用し、出店計画を実現する人財を確保しています。2024年度は国内グループ全体で439人（新卒採用174人）の入社があり、女性比率は約35%でした。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、2024年度の40代～50代の入社実績は25名です。

■ 店舗アルバイト定着率(%)



■ 店舗アルバイト在籍数(人)



アルバイト定着率・
在籍数ともに増加!

【パート・アルバイト採用】

DXを中心とした働きやすい職場環境づくりの推進や昇給・昇格制度の見直し、研修やトレーニング施策の充実により業務の習熟度が上がったことで退職率が下がり、店舗アルバイトの定着率・在籍数ともに増加しています。応募数も好調で、人手不足の逼迫度はやや解消しつつあります。

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
- テーブル決済の導入
- 教育ツールの多言語化
- 下げテーブル表示システム
- セルフレジの導入拡大と進化
- 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づくりに取り組んでいます。

グループ女性管理職比率
14.3%!



〈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	2021	2022	2023	2024
正社員人数(人)	6,175	6,042	6,005	6,150
正社員に占める女性人数(人)	865	882	951	1,255
正社員に占める女性比率(%)	14.0	14.6	15.8	20.4

年度	2021	2022	2023	2024
新入社員人数(人)	126	242	217	240
新入社員に占める女性人数(人)	52	93	115	93
新入社員に占める女性比率(%)	41.3	38.4	53.0	38.8

※すかいらーくホールディングス+すかいらーくレストランズ対象

戦略4 障がい者雇用の推進

2024年の障がい者雇用率は3.06%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、2025年4月現在で684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
についての詳細は、[P86](#)
をご覧ください。

障がい者雇用率は
法定雇用率を大きく上回る
3.06%!

〈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4,000人以上在籍しています。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。2024年には、10月2日新宿、10月17日八王子の2開催にて、130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EXPO2024」

昨年に引き続き出展！
シニア層のセカンドキャリア
として雇用創出に貢献

新宿(10月2日)、八王子(10月17日)の2開催で、就労体験をしていた方々は130名を超えました。



冷やし中華盛り付けコンテストの様子



バーミヤン鉄鍋ふり体験の様子

戦略6 外国籍の人財雇用の推進

国内グループ全体で様々な国籍を持つ外国籍従業員が約60か国、約4,400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、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籍向け採用ホームページを設置
- 自社のトレーニングセンターで外国籍面接官による外国籍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

年度	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
外国人雇用人数(人)	2,986	3,089	2,213	2,167	2,216	3,092	4,440
外国人雇用率(%)	2.7	2.7	2.5	2.2	2.3	2.9	3.6

60か国の外国籍の方が活躍中！
誰もが働きやすい環境づくりを
これからも推進！

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を実施しています。

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

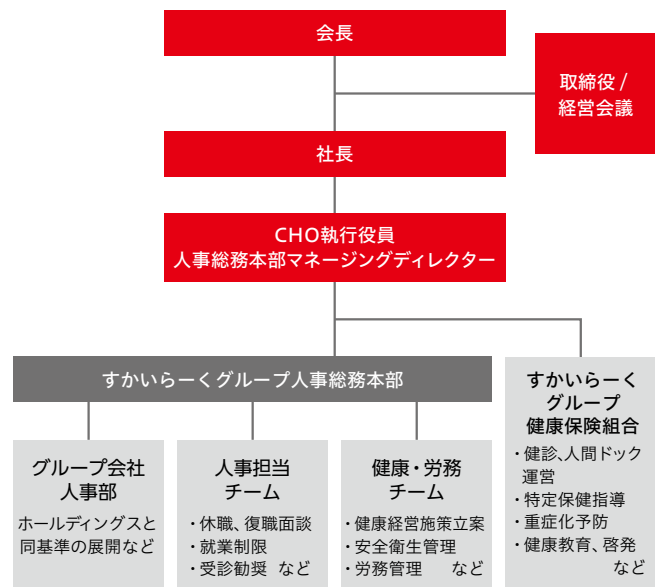
ための1on1面談(Meeting For You)」を導入、上司と部下のコミュニケーションのさらなる強化を図っています。

従業員一人ひとりが自ら能力を高め、会社全体の生産性向上と付加価値の創出を実現することによって成長していきます。また、クルーと正社員の人事制度の見直しを実施し、さらなるワークエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

戦略8 健康経営の推進

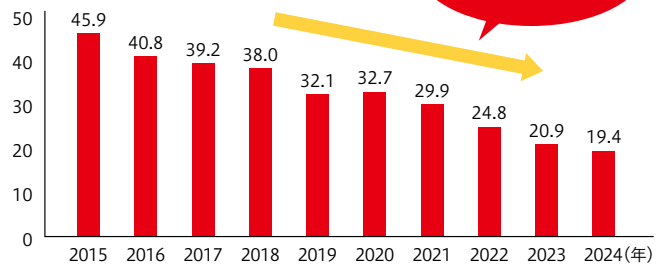
「グループ企業の従業員が活き活きと心身ともに健康であり続ける」ことが、経営理念の達成につながると考え、健康経営の推進を強化しています。会社トップのリーダーシップの下、各職場の部門長を「健康推進リーダー」に任命し、健康保持増進に努めることを職務として定めています。

■ 健康経営の推進体制



禁煙運動は2014年より実施しており、着実に喫煙者は減少しています。具体的なサポートとして禁煙補助剤の配布や禁煙アプリでの支援を行い、「2050年喫煙者ゼロ」を目標に取り組んでいます。

■ 全社喫煙率(%)



着実に喫煙者は減少中！

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

Interview

特定技能で店舗で働くクルーインタビュー

日本好きの父の勧めで2014年来日したチャンさん。日本語学校と大学生活を送る中で、ガストでのアルバイト経験を通して、日本での就職を意識するようになった。当時のマネジャーにすかいらーくの正社員へのキャリアアップを薦めてもらい、「働きやすい環境で、たくさんのことを惜しみなく教えてください。社員になる機会をいただきとても感謝しています」と語る。

外国人であることを意識させない職場の温かさ、初めての日本人の友人との出会いは、日本での生活をかけがえのないものにした。

「その後、私の友人を紹介するなどガストの国際色が豊かになりました」

現在、インストラクターとして新人教育に携わるチャンさん。8名のチームで3名が外国人だ。

「来日したばかりのクルーには、日本語や日本の習慣も丁寧に教えます。異文化の壁があるので、自国の常識が通用しないことも多いんです」

進路相談に乗ることもあり、自身の経験を共有しながら、自らが考えるきっかけを作っている。

日本で夢を叶えることが楽しい！すかいらーくの輪が広がる



外国人インストラクター
ファム ミン チャンさん

特定技能の資格を持つ
テッテッ カインさん

「1on1での面談や目標設定、評価のフィードバックなどもきめ細かく実施しています。そこに外国人と日本人の違いや壁はありません」

特定技能の資格を持つミャンマー出身のカインさんは、2025年1月に来日し、チャンさんが指導した。

「とても優しくて動きが早く、教え方もわかりやすい、笑顔も素敵です！」と語る。

日本での仕事の楽しさを実感しており、お客様からの感謝の言葉がやりがいにつながっているという。お客様対応でのカインさんの機転の利いた行動は、チャンさんも称賛する。

「仕事を楽しむことが大切。インストラクターが積極的にコミュニケーションを取り、孤独にさせないように心がけています」

家族と離れて働く外国人にとって、職場の人間関係は長く活躍するための重要な要素となる。すかいらーくでは、そうした外国人の方のサポートを組織的に対応することを重視している。

様々な国籍のスタッフが働くすかいらーくでは、多言語対応の動画マニュアル「Teachme Biz」が教育をサポートする。「日本語でのコミュニケーションを基本とし、不明な点は動画で学習してもらいます」

カインさんも「母国語で見られるので、とても役立っています」と語る。また、同郷の先輩の存在も心強いという。

将来、カインさんは「日本の栄養士として、美味しい健康食で人々を幸せにしたい」と夢を語る。

チャンさんは「今の仕事にやりがいを感じつつ、マネジャーとして自身の店舗運営力を試したい」と意欲を見せる。

すかいらーくには既に外国人マネジャーも存在しており、異国で挑戦する彼らの存在は、日本の飲食業界に新たな活力を与えている。

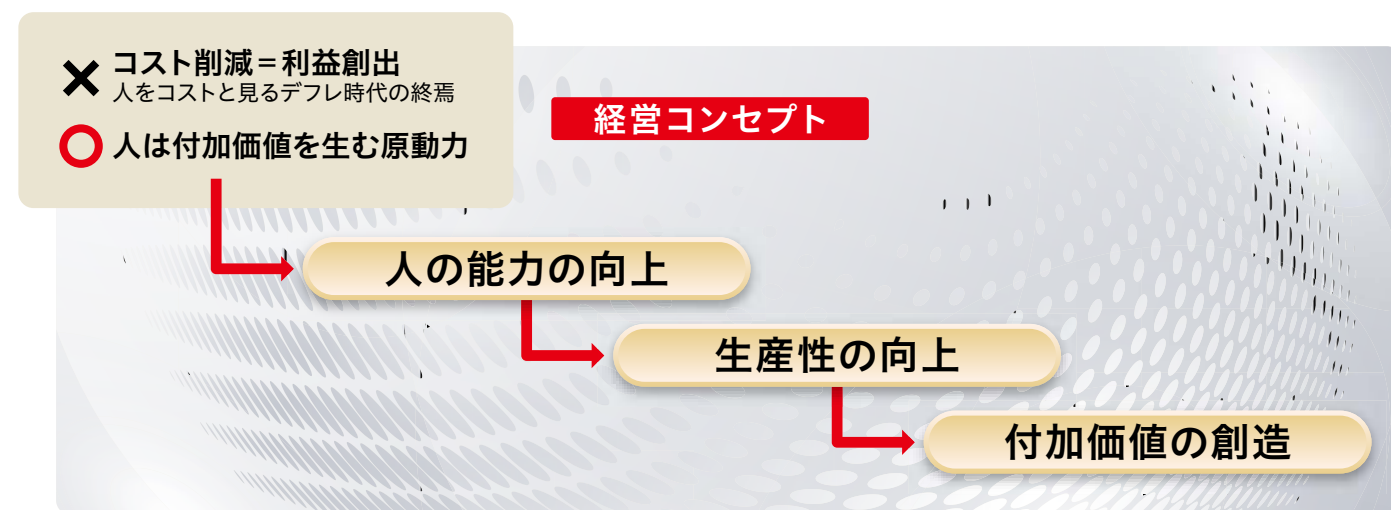
すかいらーくが目指す店舗中心経営とは？

すかいらーくグループの経営理念と「店舗中心経営」の考え方

すかいらーくグループは、「価値ある豊かさの創造」を経営理念とし、「食の未来を創造し豊かな生活と社会の発展に貢献する」というパーパスを掲げています。この理念は、単に美味しい料理を提供するだけでなく、お客様の多様なニーズに応え、地域社会に根ざした存在として、人々の生活をより豊かにすることを目指すという決意を表しています。

そのための重要な戦略の一つとして、「店舗中心経営」を推進しています。人をコストと見て削減することで利益を創出するデフレ時代は終わり、店舗が主体となり、それぞれの地域の特性やお客様の声に合わせた店舗運営で組織を作り、一人ひとりのマネジャーが経営者として成長していく考え方です。

一人ひとりのマネジャーの能力を高めていくことで生産性が向上し、付加価値を創造することで、それぞれの地域で競争優位性を確立し、グループ全体の収益力向上を力強く牽引していきます。ここで培われた現場のスキルと創意工夫が成功事例としてグループ全体に共有されることで、組織全体の能力が向上し、変化の激しい市場環境においても、持続的に成長していく基盤となることは間違いありません。

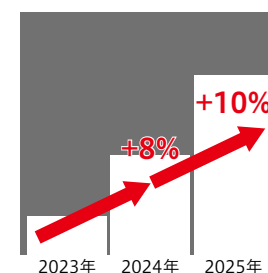


「店舗中心経営」による成果と今後の展望

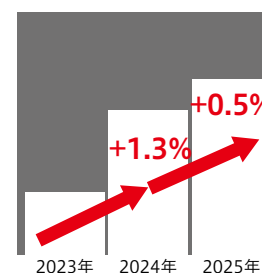
「店舗中心経営」の推進により、トレーニングが強化され作業習熟度は向上しました。結果、クルー在籍数・定着率が上昇し、応募数が増加する中でも採用数は減少しています。

労働時間を投資することで売上が向上し、人件費率は減少するビジネスモデルを構築

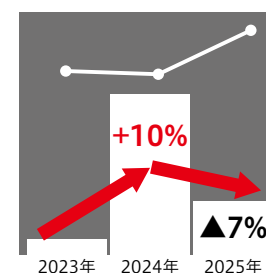
クルー在籍数



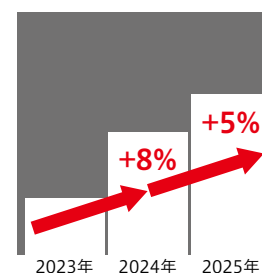
クルー定着率※



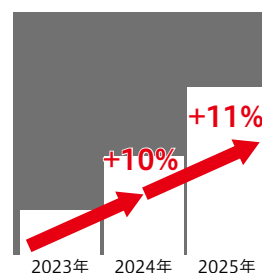
クルー採用数



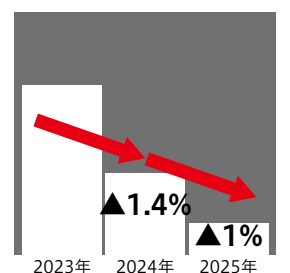
労働時間



売上



人件費率

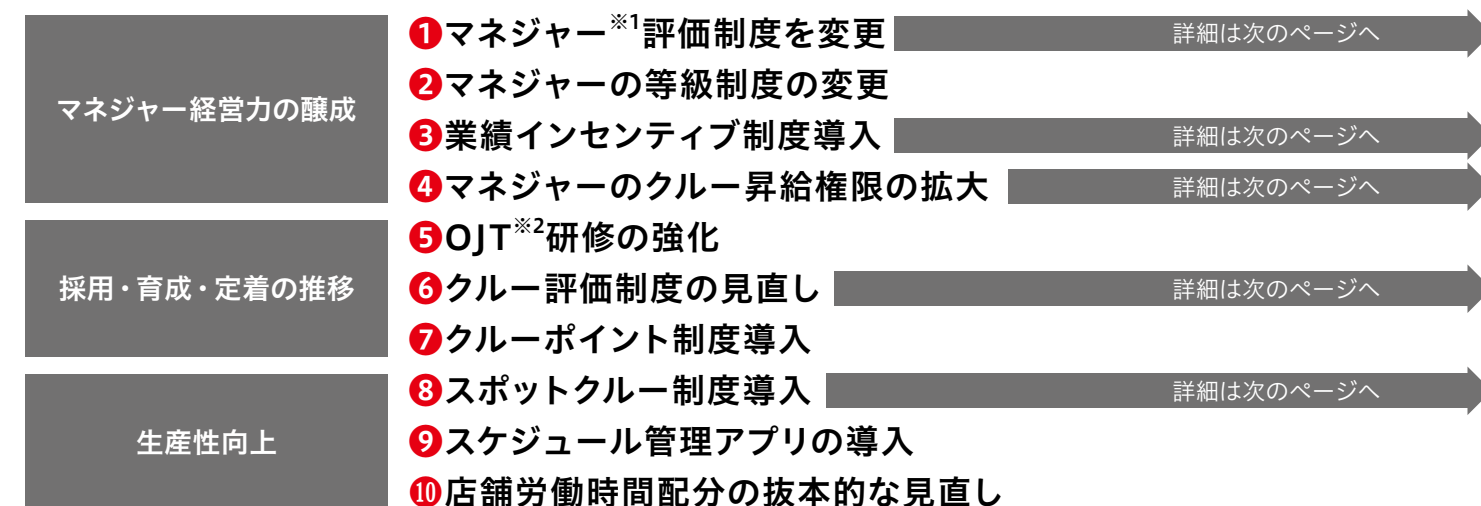


□ 採用数 ● 応募数 ※定着率以外は、各年度Q1比較 ※定着率は、各年度前年4月～該当年3月までの期間で算出（全グラフ：すかいらーくレストランズ対象）

具体的な重点施策と好循環の実現

店舗中心経営を具現化するため、2024年から2025年にかけて、**10個の重点施策**を実施し、経営の**好循環**を実現しています。

「店舗中心経営」の具体的な施策



※1 マネジャーは店長、クルーはパート・アルバイトのこと ※2 OJTは「On the Job Training」の略で、座学ではなく実際の業務を通して教えること



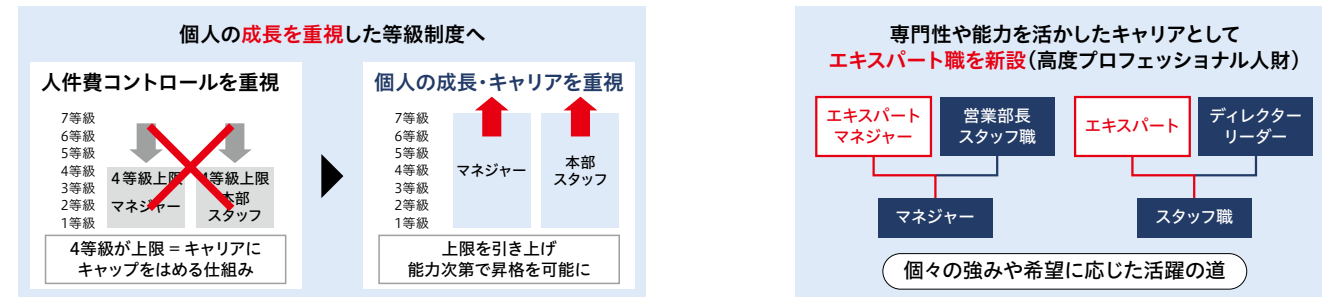
➡ 1 マネジャー評価制度を変更

個人の成長を重視し、誰もがキャリアアップを目指せる制度

社員一人ひとりが自ら能力を高め、会社全体の生産性向上と付加価値の創出を実現することで、経営戦略を達成する評価制度です。

主なポイント 1 キャリアにキャップをはめる給与上限を引き上げ、能力次第で高い昇格が可能に

主なポイント 2 専門性や能力を活かしたエキスパート職を新設し、高度プロフェッショナル人材の育成を推進



➡ 4 マネジャーのクルー昇給権限の拡大

➡ 6 クルー評価制度の見直し

マネジャーが経営者として店舗の組織化を推進

クルーの号数制度(評価・昇給制度)の中心となるのがクルーキャリアアッププログラム(CCP)。CCPIは入社したクルーが、店舗で働く上で必要な知識や技術を学ぶことで、スキルアップやキャリアアップを実現する仕組みです。店舗のマネジャーは大きな昇給権限を有し、計画的にクルーを育成することで店舗の組織化を推進します。

クルーキャリアアッププログラム



➡ 8 スポットクルー制度導入

スキマ時間を有効活用、「働きたい」ニーズを最大化

スキマ時間を有効活用して働きたいという時代のニーズにお応えし、全国約2,600のすかいらーくグループ店舗の募集シフトをマッチングする単日バイトの内製化を実現させ、すかいらーくの人財ネットワークを拡大しています。

オペレーションや人事制度が統一されているため、ブランド間での相互勤務が可能!

日本全国約2,600店



➡ 導入事例 3 業績インセンティブ制度導入

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、2024年より導入しました。

※QSC: クオリティ、サービス、クレンリネスの頭文字をとった言葉

営業部で目指す「チーム力の底上げ」「ガスト池袋営業部」の例



目指すは、
一人ひとりが
経営者!

ガスト池袋営業部の皆さん

我々の使命は、「営業利益高の確保」と「QSCの維持向上」

営業部長 山田賢吾



重視したのは「チーム力」

池袋営業部の営業部長に着任し1年半、常にチーム力の向上を掲げてきました。個々の能力を高めながら、チームとして助け合うことが、結果として個店の店舗力および収益力の向上につながると考えたからです。困ったときは近隣の店舗同士で協力しあえる体制づくりを構築しました。

マネジャー自身が自ら考えて売上を伸ばす

2024年のゴールデンウィークにチームで単日売上1,000万円チャレンジをしたのですが、ランチ終了時点で自店の低調を感じたマネジャーが近隣の好調店舗にディナーのヘルプに立候補してくれたんです。ヘルプ先で売りきることがチーム全体の売上向上につながると判断したとのことでした。

そのようなチームワークもあった結果、見事チーム目標である単日1,000万円を売りきることができました。売上に対してチームで貪欲にチャレンジすることにより、収益を大きく伸ばす結果となりました。

各店舗のマネジャー一人ひとりが、自店の売上・収益を上げるためにどうするかを徹底的に考えることで、「考える力」「伝える力」

が伸びていきます。従業員への教育を通じて組織力は確実に高まり、QSC向上につながります。結果、お客様にリピーターになっていただくことで、売上・収益が伸び、マネジャー自身の自信につながります。こうした好循環を一人ひとりが実感していくことで、会社全体が強い組織になっていくと考えています。

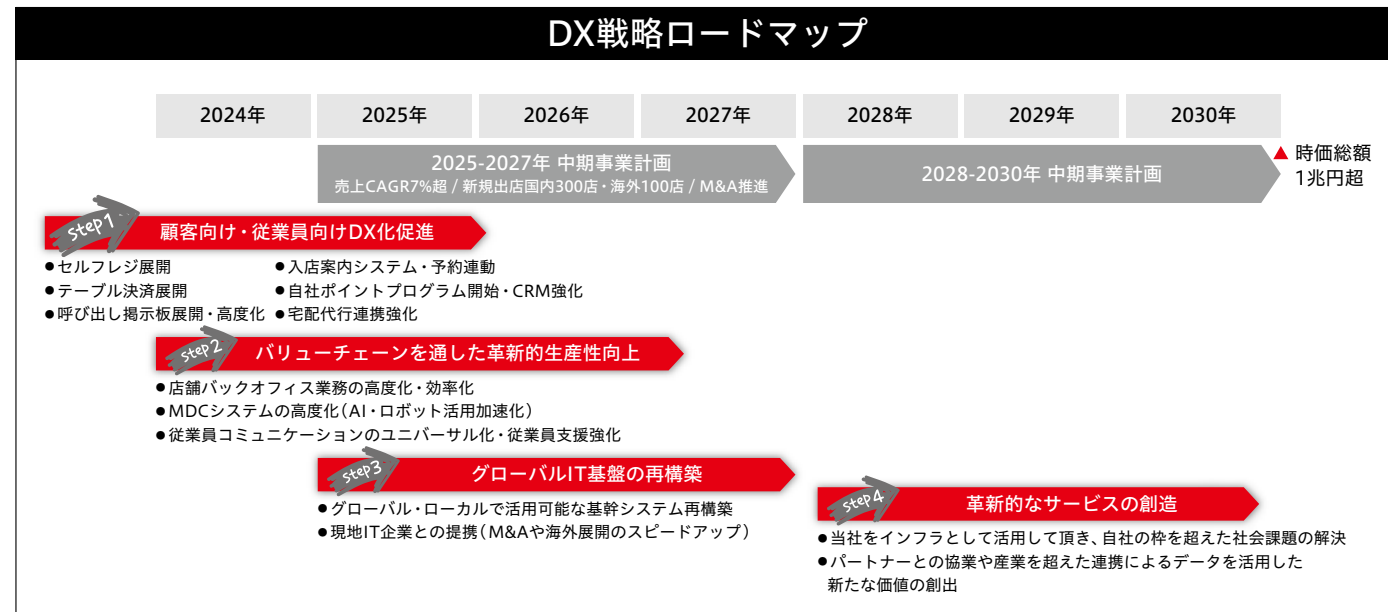
私ともに助け合えるチームへ

チーム目標の一つとしてプライベートを充実させる連休取得を推進しています。メリハリのある生活が良い仕事につながると考えています。



基軸 DXの推進

多様な従業員の能力を最大限高めるDX



徹底した現場主義とDX推進による生産性向上

当社のDX推進における考え方は、「困りごと解決」という現場目線の明確な目的設定が従業員の主体的な意識改革を促し、その成功事例を共有するポジティブな循環を生み出しています。企業側の都合で上から目線で生産性を押し付けるのではなく、従業員が共感し、参画したいと思える仕組みづくりが

重要であると考えています。

当社のDXは、現場目線で「困りごと」を徹底的に洗い出し、DXや制度、仕組みの改善を実行し、データ分析に基づく効果測定を再度現場で改善検証するサイクルを行っています。

例 なぜロボット3,000台を1年半で効果的に導入できたのか？

データ分析と徹底した現地現物に基づく改善を繰り返し、店舗運営力を飛躍的に向上

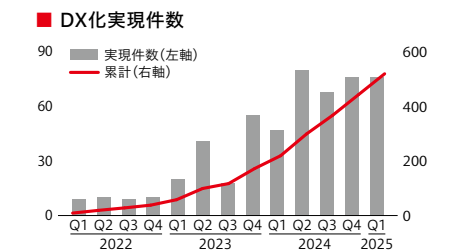


全社におけるDX人材の育成と資格補助

2022年に、各部門にDX専任担当を任命。あまり改善が進まない中、2023年に「お困りごと改善プロジェクト」と名前を変え目的を明確にしたところ、DX化実現件数が右肩上がりに増加。累計500件を超えるDX化を実現し、生産性向上に大きく貢献しています。

社内で生成AI勉強会も実施し、活用ランキングを見る化。IT部門のみならず、全部門の担当者が生成AIを業務に活かし、生産性向上を図っています。

IT関連の資格取得の補助も行っており、能力向上のモチベーションにつながっています。



社内任意参加のもくもく勉強会 2024年約150人参加

仕掛け人 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

DXの勉強会を社内外で多数開催するなど、DX人材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。多数のメディアでも注目されている。

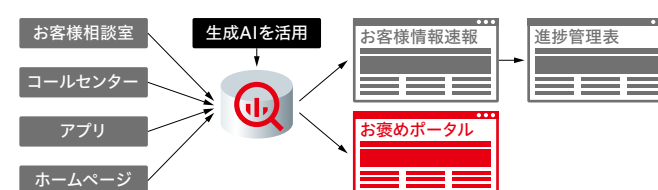
もくもく勉強会：月2〜3回活動
2024年IT資格取得者：23名
主な資格：ITパスポート、基本情報処理技術者、応用情報技術者、Tableau Desktop Specialist、Cloud Digital Leader (Google)、Professional Cloud Network Engineer (Google)、Professional Google Workspace Administrator (Google)、Professional Cloud Engineer (Google)、Professional Machine Learning Engineer (Google)、Professional Cloud Architect (Google)、Professional Cloud Database Engineer (Google)

生成AI活用事例

すかいらーくグループは、業務効率化、生産性向上、付加価値の創造を目的に、生成AIを積極活用しています。

●お客様の声の可視化

お客様から寄せられる貴重なご意見を生成AIを活用して迅速に把握・共有し、改善につなげる仕組みを構築しています。



●AIでキッチンの業務効率化実験をスタート

AIでキッチンの調理マニュアルを検索・要約。新人も外国人クルーもレシピを即座に確認でき、業務効率が向上しています。



中期事業
計画

Q

なぜ、国内に出店を拡大するのか？

A

ここ数年間の新規出店は、既存店に比べ収益力が高い実績があり、当社においては駅前や大型商業施設を中心にまだ多くの出店余地があると分析しています。一方で、建設コストの想定以上の高騰や、不透明な経済環境が続くことも鑑み、中期事業計画の出店数ありきではなく、新店の投資回収と収益の最大化を目的に、立地を厳選した出店方針としています。店舗リモデルと集客力の高い業態転換への投資を強化し、既存店の収益力の向上に注力します。



Q

原材料が高騰する中、持続的な成長は可能なのか？

A

インフレ環境は今後も続くことが予想され、食材原価、人件費、水光熱費などのコストの上昇に対するさらなる打ち返しが求められます。当社は必要最小限でメニュー価格に転嫁させていただいて粗利を確保しながら、お客様にはメニューミックスの全体感でお値打ちを感じていただけるメニュー開発に努めています。すかいらくグループは、激変する事業環境に迅速に対応し、成長の源泉である人的資本への投資を強化して充実を図ることで、持続的な成長を目指しています。

成長戦略

中期事業計画 2025～2027年

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

すかいらくグループでは、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(「既存店成長」「新規出店(国内)」「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
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 - 店舗改装 年平均 300店 - 客単価成長 年平均2～3% 客数成長 年平均 + 1 %
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
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	2024年(実績)		2025年(ガイダンス)		2027年(計画)		2025～2027年
	数値	売上比	数値	売上比	数値	売上比	年平均成長率
売上高	4,011	－	4,450	－	約4,600	－	7%以上
事業利益	243	6.1%	275	6.2%	約340	7.4%	20%以上
営業利益	242	6.0%	250	5.6%	約320	7.0%	20%以上
当期利益	140	3.4%	148	3.3%	約180	3.9%	20%以上
ROE	8.3%	－	8.3%	－	9～10%	－	－

中期事業計画 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%

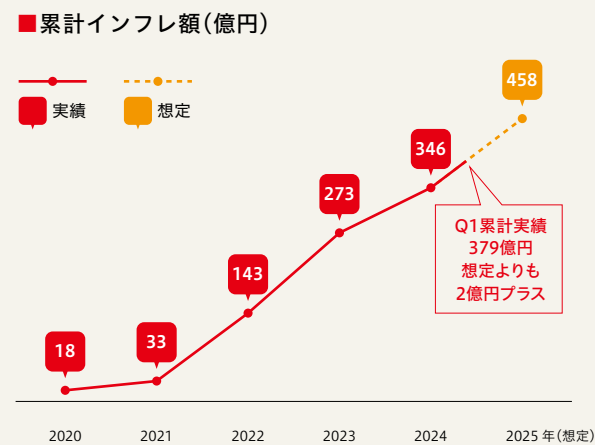
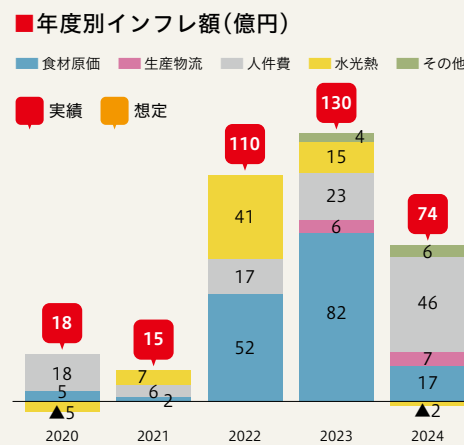
原材料価格が高騰し社会情勢も不透明な中、従来のビジネスモデルでは収益がでない外部環境が継続すると想定しています。当社は垂直サプライチェーンの強みを活かした戦略的な原価低減を実現しながら、さらなる「既存店の売上成長」に重点をおいています。マーケットの変化に合わせた業態転換や店舗リモデルの推進、戦略的な価格戦略や販促を実施する他、テーブルサービスレストランのオペレーション改革を追求し、売上・収益力を高めていきます。

原価低減(インフレ打ち返し策)の2024年実績

原材料価格高騰の状況

食材インフレの状況

市場環境



すかいらーくグループは、原材料価格の高騰に対し、
全社横断の原価低減プロジェクトにて、各工程で原価低減を図っています。

改革レベル

レベル1	購買改革
- 規格緩和・契約条件変更を伴う価格交渉 - 産地(国)変更、またはお取引先の分散 - 大量購買・長期契約で抑制	
レベル2	生産物流改革
- 製造作業改善 - 物流効率改善 - 内製拡大・自動化 - 食材モジュールの推進	
レベル3・4	メニュー改善
- メニューセグメントで効率化 - 価格の最適化による粗利改善 - レシピ・食材の見直し - 店舗の食材ロス削減	

部門横断プロジェクトチーム

累計実績
9.7億円



累計実績
3.8億円



累計実績
6.7億円



年間

累計実績
20.2億円

既存店成長 ①

業態 転換

エリア収益の最大化を図ることが目標 2025年はしゃぶ葉と資さんうどんを柱に進める方針

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。

2024年は64店の業態転換を実施し、約149.6%の売上効果と6.1%のカニバリ解消効果がありました。しゃぶ葉や、2024年10月にM&Aした資さんうどんへの転換を強化し、各地域でのストアポートフォリオの最適化を進めています。

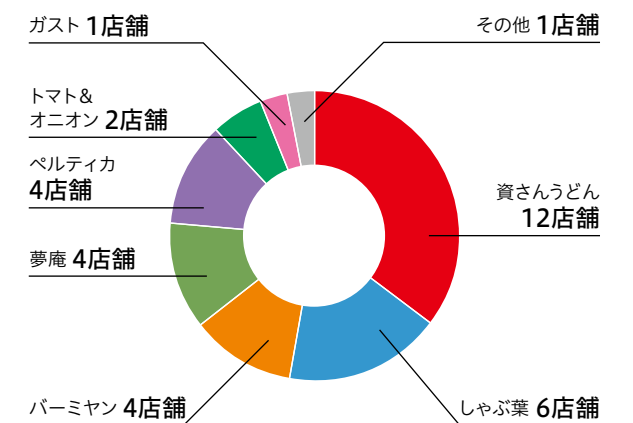
■2024年転換実績

区分	実施店舗数	24年効果
業態転換	64店	売上伸び率: 149.6% カニバリ解消効果: 6.1%

■2025年転換方針

収益力が最も高いしゃぶ葉や、全国に出店の呼び声の高い資さんうどんを柱に業態転換を進めていく方針です。

■エリア収益最大化事例



店舗 改装 (リモデル)

時代のニーズに合わせた改修で店舗視認性を強化 2025年は年間約300店の店舗改装を想定

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、組人数に合わせた席効率の最適化(テーブルレシオ)、店舗看板や誘導看板の設置を強化しています。2024年は、ガストやバーミヤンを中心に69店舗の改装を実施し、約5%の客数効果がありました。2025年は、年間約300店の店舗改装を想定しています。

■2024年店舗改装実績

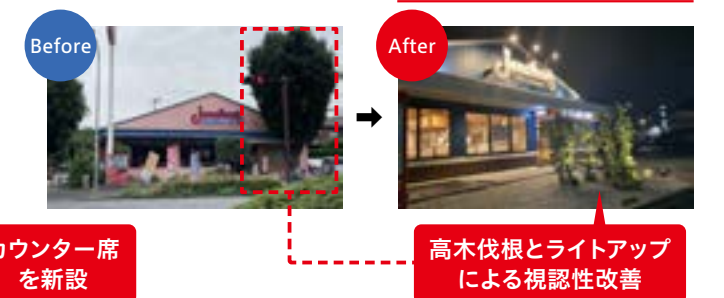
区分	実施店舗数	2024年効果
店舗改装	69店	客数効果: +5.0%

※すかいらーくレストランズ対象

■バーミヤン神宮前店 リモデル効果 ▶ **6.6%**
カウンター席を11席設置、パーテーションを4枚追加することで、**19卓1席増**のレイアウト変更



■ジョナサン瀬谷駅前店 リモデル効果 ▶ **19.2%**



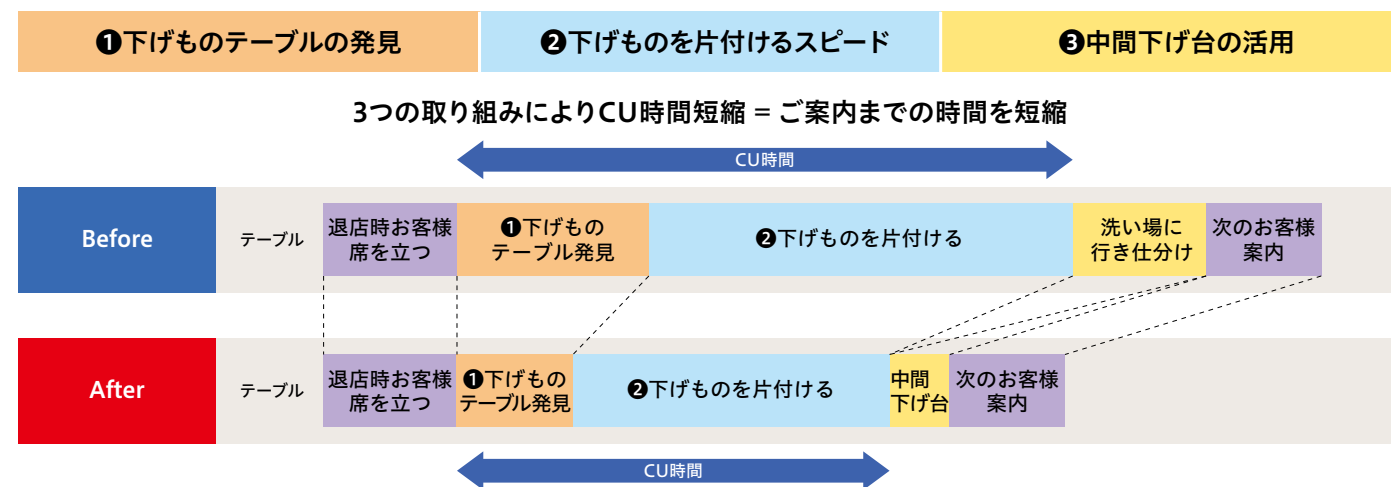
既存店成長 ②

店舗オペレーション力の向上 「オペレーション可視化」「労働時間の投資」 生産性・利益率を大きく改善

すかいらーくグループでは、店舗オペレーションを細かく分解し、各工程で作業改善を行うことで、生産性を高める取り組みをしています。その際に基準となるのが、「オペレーションの可視化」です。2024年に、お客様が退店されてから、テーブルのセッティングが完了する時間(クリーンアップタイム＝CU時間)をデータで見える化し、CU時間を短縮する取り組みを実施し、回転率の向上により客数効果を上げています。

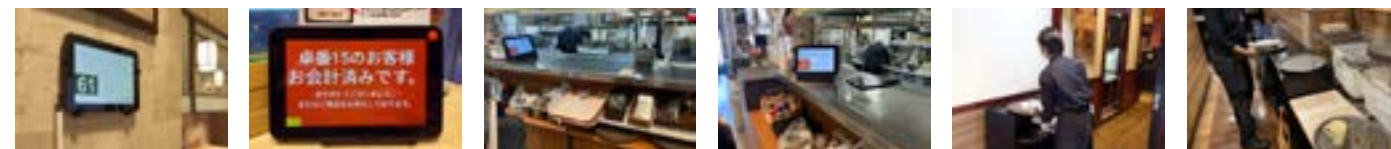
「オペレーションの可視化」⇒現地・現物 × DXにより実現！

各工程においてCU時間を短縮し、回転率を改善

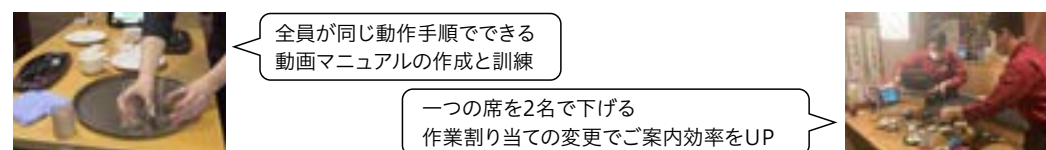


具体的な取り組み

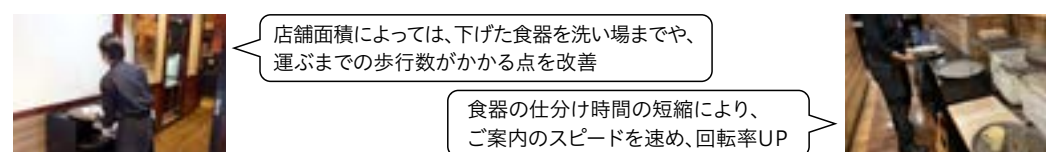
①お客様が退店された卓をタブレットに表示。下げ卓の発見までの時間を短縮



②下げものを片付けるスピードアップ訓練

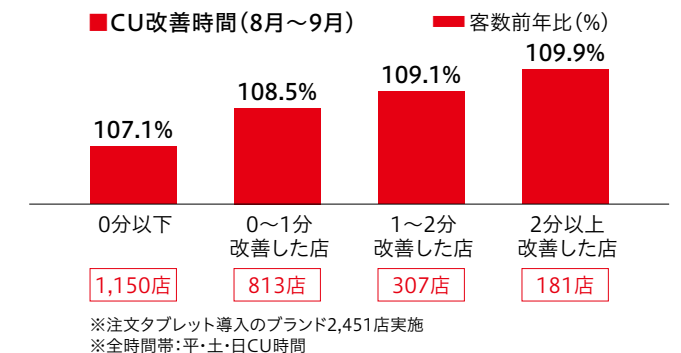


③中間下げ台の設置・活用による歩行時間・仕分け時間の短縮



改善効果

CU(クリーンアップ)時間と客数には相関関係があり、CU時間が改善している店舗ほど、客数前年比が高い傾向にあります。客数増の有効な手法として、現在個店ごとにデータ分析→改善活動を行っています。



「週末ピークの労働時間の投資」

労働時間を投資しても人件費率が改善

コスト削減により収益を生み出していた時代は、店舗の労働時間をおさえ、売り損をしている実態がありました。2024年は、各店舗ごとに週末の売上・客数と必要労働時間を見直し、ピークタイムにしっかりと労働時間を投資することで、売りきりに成功しています。結果、労働時間を投資しても、人件費率が下がり、収益が上がるビジネスモデルを構築しています。

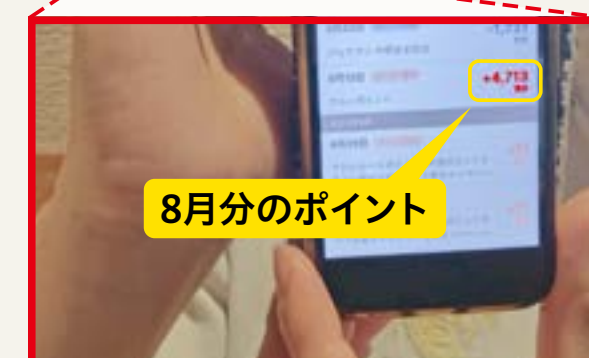
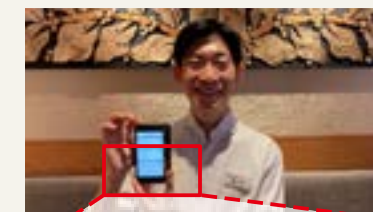
▶店舗中心経営の成果については、P19-20をご覧ください。

Topics

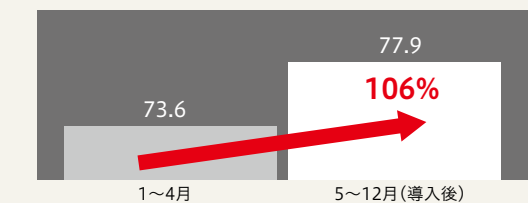
週末労働時間投資を後押しする「クルーポイント」の活用

2024年4月末より、週末や繁忙期に出勤したクルーに、すかいらーくポイントを付与する取り組みを開始。店舗の労働時間投資による売りきりに寄与する他、従業員のモチベーション向上にも寄与しています。

加算ポイントは、本部で設定する他、個店ごとにイベントなどの地域要素も勘案して決定
1時間あたり30p～150pを付与



■週末労働時間(クルーポイント導入前後比較)



テーブルサービスレストランにおいて、日々の店舗のオペレーション改善は非常に重要です。すかいらーくグループは、現地現物で課題を明らかにし、データ分析やDX、動画マニュアル、設備改善を通じて、徹底したオペレーション改善を図ってまいります。

既存店成長 ③

マーケティング の深化

データを活用した効果的なマーケティングで 顧客体験価値を向上

すかいらーくグループは、競争が激化する外食市場において持続的な成長を実現するため、「マーケティングの深化」を重要な戦略の一つとして位置づけています。従来の画一的なメニュー・プロモーションから脱却し、データドリブンなマーケティングを推進することで、顧客一人ひとりのニーズに合致した最適な価値提供を目指しています。

すかいらーくアプリによる顧客理解の深化と One to Oneマーケティングの推進

「すかいらーくポイント」の導入でアプリ会員1.6倍、CRMに最大活用

すかいらーくアプリは、会員数1,200万人を超えるお客様との重要なタッチポイントであり、貴重なデータソースです。2024年5月より、自社のポイント基盤となる「すかいらーくポイント」を導入し、顧客の属性情報、来店履歴、注文データ、アンケート回答などを詳細に分析することで、お客様一人ひとりの嗜好やニーズを深く理解することが可能になりました。この分析結果に基づき、パーソナライズされたクーポン配信、おすすめメニューの提案、キャンペーン告知などを実施するOne to Oneマーケティングを推進しています。これにより、顧客体験価値の向上を図るとともに、ロイヤルティを高め、継続的な来店を促進します。



「ダイナミッククーポン」による 需要創出と顧客エンゲージメント強化

当社は、時間帯、曜日、顧客属性、過去の利用履歴といった多様なデータを活用した販促活動を展開しており、2024年度以降は、マーケットの多様化に伴い、より細分化したダイナミッククーポンの配信を実施しています。地域ごとに消費動向は多様化し、地域別から県別へ、さらに個店別からお客様別へと細分化した割引率でクーポン発行することでROI[※]を高めた販促を実現する他、閑散時の集客促進、客単価の増加、リピーター育成など、目的に応じた柔軟な販促施策を実行することが可能となります。お客様は、自身のニーズや状況に合った魅力的なクーポンを受け取ることで、来店意欲が高まり、エンゲージメントの強化につながっています。

※ROI: Return on Investment(「投資利益率」もしくは「投資収益率」)は、投資した金額に対してどれだけの利益が得られたかを示す指標

〈狙い〉

集客	併売商品強化
リピート促進	割引率の適正化
離反客の再来店	エリア戦略(競合店対策)
時間帯活性化	客単価向上



アプリによるクーポン戦略の高度化

2024/12以前	割引後の金額が同一 ↓ クーポン価格は価格帯にかかわらず、割引後の金額が同一
2024/12実装済み	ダイナミッククーポン① ↓ 価格帯ごとに異なるクーポン価格
2025/4実装済み	ダイナミッククーポン② ↓ 県別に異なるクーポン価格 ⇒クーポン商品の粗利益が30%以上良化!
2025/下期実装予定	ダイナミッククーポン③ ↓ 店舗ごとに異なるクーポン価格
2025/年末実装予定	ダイナミッククーポン④ ↓ お客様ごとに異なるクーポン価格

ブランド特性に基づいたメニュー・プロモーションの組織体制

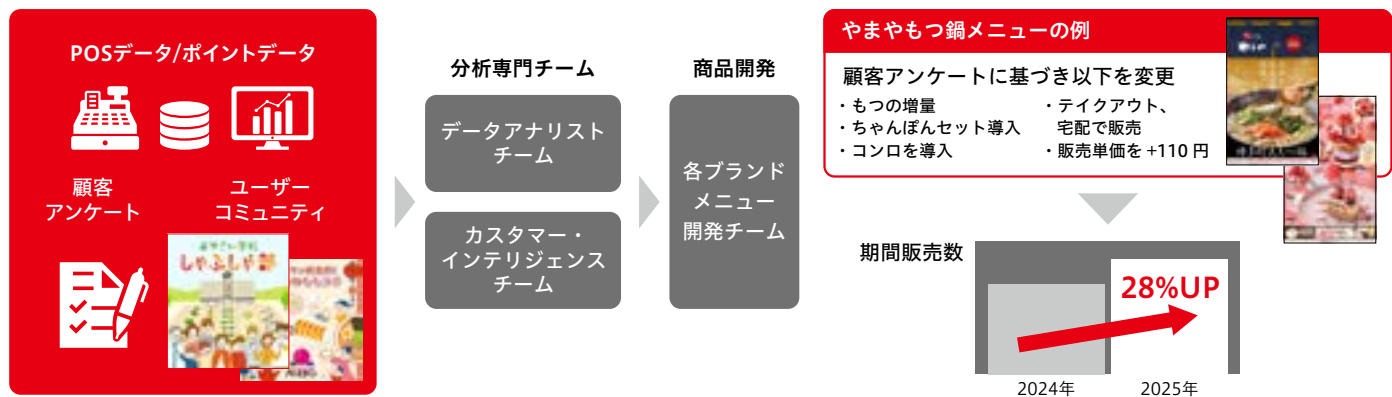
すかいらーくグループは20以上のそれぞれ異なるコンセプトと顧客層を持つ複数のブランドを展開しています。各ブランドの強みを最大限に引き出すため、画一的な施策ではなく、ブランドごとの特性に合わせた戦略を立案し実行しています。

1. ブランドポートフォリオ戦略とメニュー・プロモーションの位置づけ

当社のブランドポートフォリオは、幅広い顧客ニーズに対応できるよう設計されており、それぞれのブランドが明確なターゲット顧客、提供価値、ブランドイメージを持っています。メニュー・プロモーション戦略は、これらの要素を深く理解し、各ブランドの認知度向上、来店促進、顧客ロイヤルティ強化に貢献することを目指しています。

2. メニュー開発と販促の深化

メニュー開発においては、データアナリストなどの専門部隊の分析をベースに各ブランドのメニュー開発チームがメニューを開発し、市場投入した商品进行评估し次の開発に活かすサイクルを構築しています。



ユーザーコミュニティの例 しやぶ葉「おやさい学校 しやぶしや部」

「しやぶ葉」では、ファンとの共創をメニュー開発に活かす取り組みを推進しています。2023年6月にファンコミュニティ「しやぶしや部」を開設。メニュー開発への提案・提言を行っていただいております。その活動の一環として「**新だし開発プロジェクト**」を立ち上げました。



ファンコミュニティによる新だし開発試食シーン



第一回目に発案した「博多豚骨だし」は、だし選択率が過去フェア平均の**4.3倍**に

3. プロモーション効果の測定と改善

各ブランドのプロモーション施策は、売上、客数、単価、粗利高、粗利率、顧客満足度、ROIなどの指標を用いて厳密に測定しています。これらのデータ分析に基づき、施策の効果検証を行い、改善策を継続的に実施することで、プロモーションの費用対効果を最大化しています。

『地域別価格』戦略による収益最大化

全都道府県に店舗を展開するガストでは、地域ごとの市場特性や競合状況、顧客の価格感受性を考慮した4つの地域別価格戦略を導入しています。これにより、地域ごとの需要に応じた最適な価格設定を行い、収益の最大化を図っています。詳細な市場分析に基づいた価格設定は、お客様にとっての適正感を醸成し、競争優位性の確立に貢献します。

中期事業計画 新規出店(国内)

立地を厳選した出店で、 投資回収と収益の最大化を目的に

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できました。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、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。

一方で不透明な経済状況が続くことを鑑み、出店数にこだわるのではなく、新店の投資回収と収益の最大化を目的に立地を厳選した出店方針とします。

■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
------------	-----------------	-------------	----------------

新規出店余地

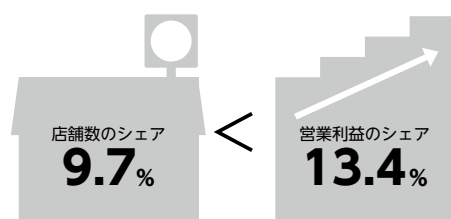
出店エリア	想定ブランド	出店余地
高度商業集積エリア	    	150～
大都市私鉄沿線駅前	  	400～
地方都市へのバリエーション出店	    	600～
ショッピングセンター	    	150～
その他(リゾート地など)	  	開発中

新規出店の状況

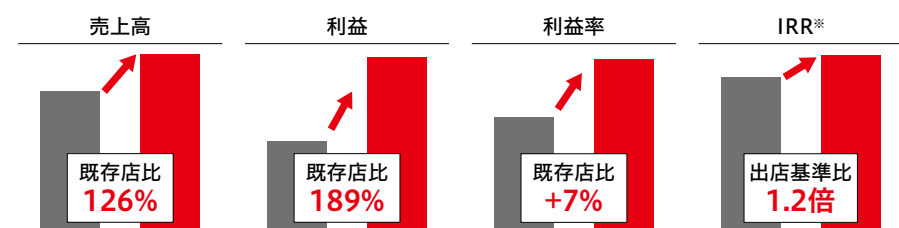
近年の新規出店舗は、売上収益に大きく貢献している特徴があります。コロナ禍前の2015～2019年にオープンした店舗は、グループ内の店舗数のシェアが9.7%であることにに対し、営業利益のシェアは13.4%となっています。また、2024年にオープンした店舗は、既存店に対し、売上高、利益、IRRともに高い実績を確保し、確度の高い出店を実現しています。

■新規出店による業績貢献

2015～2019年オープン店舗



■既存店と2024年新店の比較



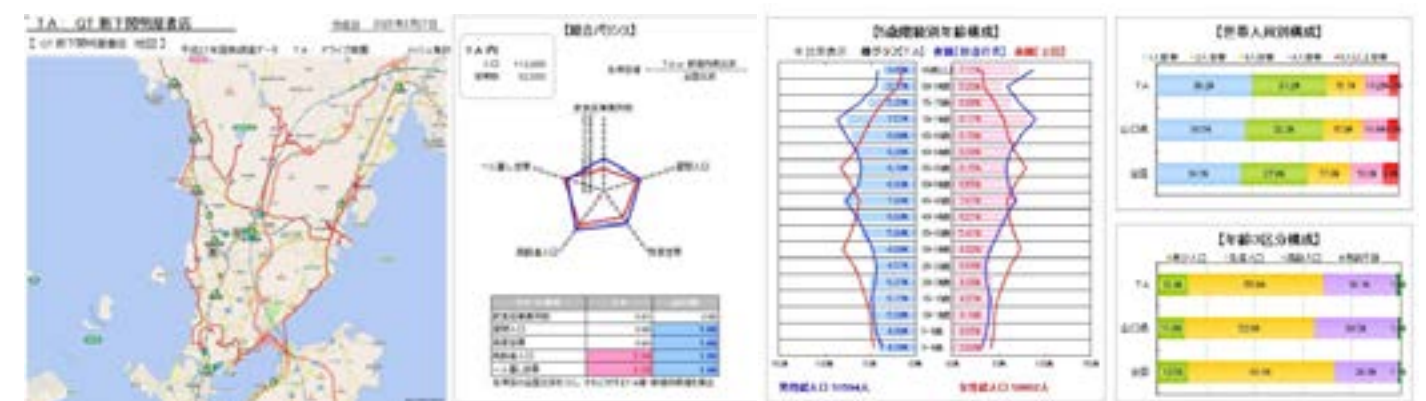
※IRR(内部収益率)=投資によって得られる将来キャッシュフローの現在価値と投資額の現在価値が等しくなる割引率

店舗開発分析手法

すかいらーくの出店の確度が高い理由は？

- 50年間、自社でブランド開発、立地開発してきた店舗開発ノウハウ
- 過去5,000店の新店、転換、閉店から得られた失敗・成功パターンを分析し320以上の変数による出店成功パッケージを確立
- データ分析と現地現物のマーケット調査力

■商圈データのイメージ



■人口分布のイメージ



■来店者分布のイメージ



商圈の把握

- どこに人口の厚いエリアがあるのか
- そこから来やすいか帰りやすいか

競合調査

- どんなお客様がどういう使い方をしているか
- お客様の年齢層、人数
- 何を食べているか

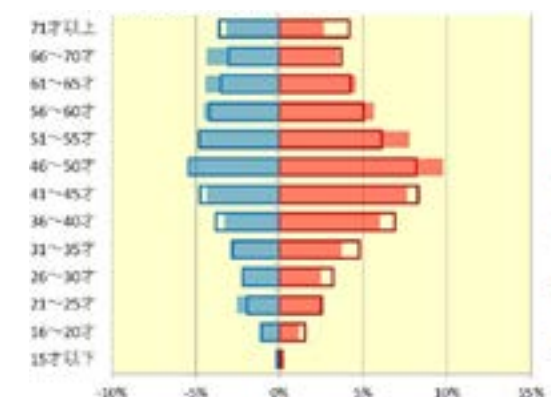
道路状況

- 交通量 ●車速 ●乗用車/商用車比率
- 女性が走りやすいか

立地調査

- 間口(道路に面している長さ)
- 切り下げの数と幅 ●視認性

■来店者の属性

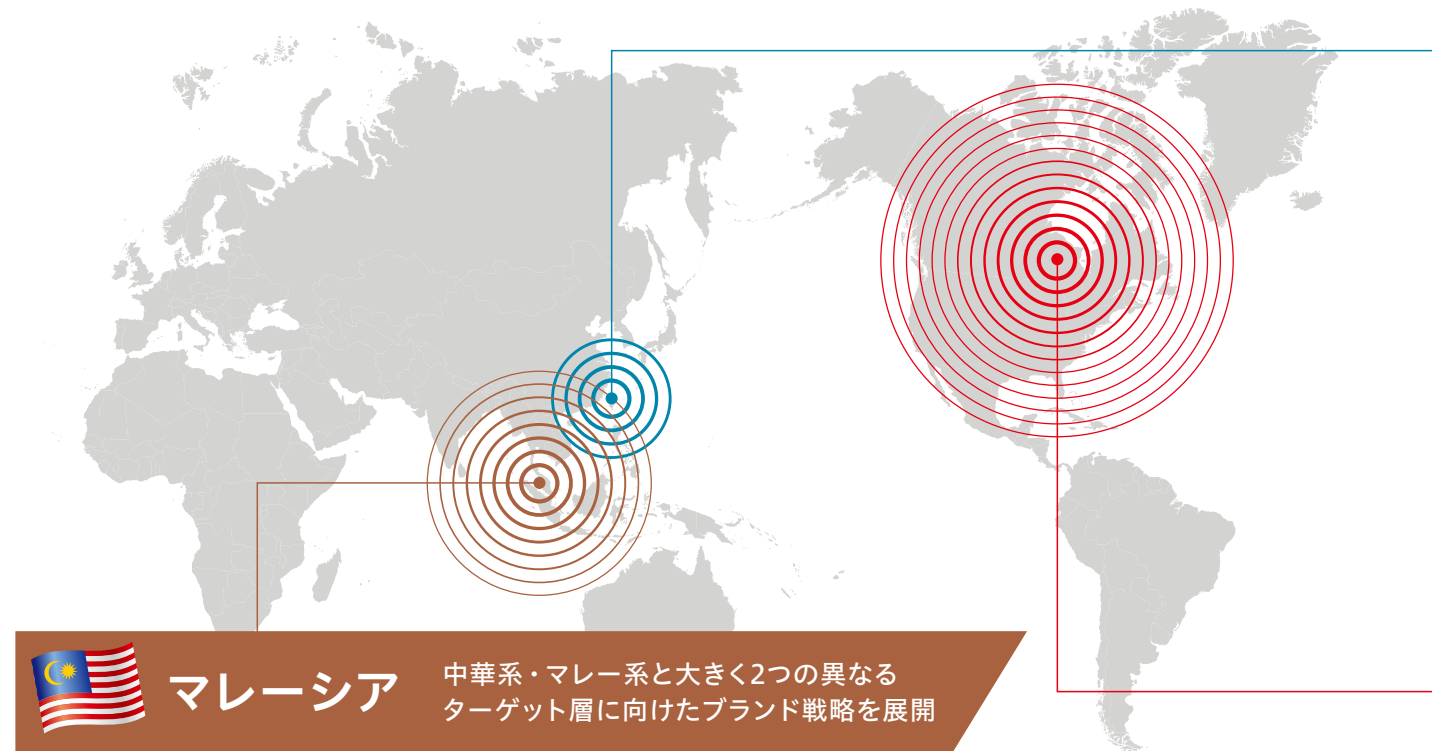


中期事業計画

海外展開

台湾、マレーシア、米国へ着実に出店 3年間で海外約100店出店

すかいらーくグループは、2025年5月現在台湾に78店舗、マレーシアに19店舗、米国に2店舗を展開しています。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、米国の出店を広げていきます。一方で経済状況を注視し、当面は厳選した出店をする考えです。



マレーシア

中華系・マレー系と大きく2つの異なるターゲット層に向けたブランド戦略を展開

マレーシアは、平均年齢が29歳と非常に若く、子育て世代など消費意欲の旺盛な世代を中心に外食市場はいっそう成長していくとみえています。

マレーシア市場は、マレー系と中華系の2つの大きな民族が融合した国家であり、その異なるターゲット層に向けたブランド戦略を展開することで、迅速な店舗網拡大を目指しています。具体的には、2025年1月にマレーシアで人気のすき焼き・しゃぶしゃぶレストラン「Suki-Ya」などを運営するCreateries Consultancy Sdn. Bhd. (CCグループ)の全株式を取得し、子会社化いたしました。すかいらーくの有する「しゃぶ葉」とともに、マレーシアにおける店舗網を拡大し、東南アジア市場への本格的な進出を目指しています。

- 「Suki-Ya」: 豚肉とアルコールを提供しないムスリム向けの店舗でクアラルンプール首都圏に13店舗展開。ムスリムの人々の人気を集めている
- 「しゃぶ葉」: 豚肉とアルコールを提供し、クアラルンプール首都圏に6店舗展開。中華系の人々を中心に高い支持をいただく

両社のシナジー

しゃぶしゃぶ系の2ブランドを持つことにより、調達、配送、店舗デザイン、人財教育など多くの分野で共通化でき、飛躍的に事業効率を高めることが可能となります。

■M&Aした「Suki-Ya」

■しゃぶ葉



2025年2月にQueensbay Mall店がオープン



My Town ショッピングセンター店



台湾

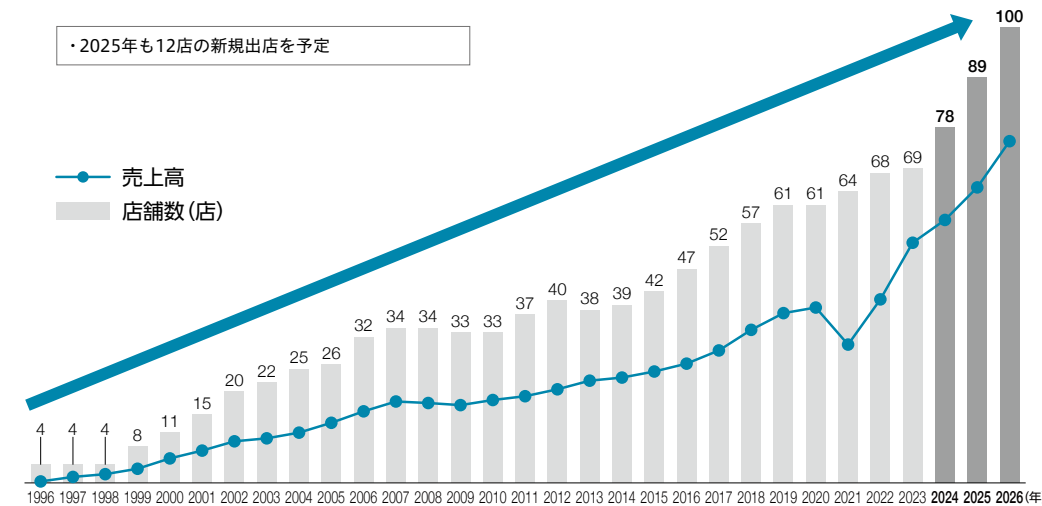
2024年12店舗出店 業績好調

店舗数・売上高を順調に伸ばし、2024年は「武蔵野森珈琲」、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」など12店舗を出店しました。2023年に台北にすかいらーく新工場を設立したことによって、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ます。出店拡大の土台ができた中、毎年10店舗以上のペースで出店を計画しています。

■【台湾】の状況

・2025年も12店の新規出店を予定



台湾店舗の様子



台北の新工場



米国

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。



News /

米国ではファミリーでの食事はファストフードが中心ですが、しゃぶ葉はファミリー層に大きく支持されており、今後新しいファミリーレストランとしてのマーケットポジションを確立できるものと期待しています。1号店は年商5億円を超える高売上店舗に成長しており、2024年末に2号店がオープンしました。



米国1号店(シカゴ)の2024年の年商は5億円を超える高売上店舗

中期事業計画 M&A推進(国内)

特集！「株式会社資さん」の買収 その狙いは？

すかいらーくグループは、持続的な成長と企業価値の向上を目指し、2024年10月に北九州市のソウルフードといわれる「資さんうどん」を展開する株式会社資さんの全株式を取得いたしました。本M&Aは、当社の成長戦略における重要な柱の一つであり、両社の強みを掛け合わせることで、新たな顧客層の開拓、地域特性を活かした事業展開の加速、そしてグループ全体の収益力向上に大きく貢献するものと確信しています。

資さんうどんの紹介

1976年に北九州市で創業し、長年にわたり地域のお客様から愛され続けているソウルフード。看板商品「肉ごぼ天うどん」をはじめ、丼やカレー、定食、ばたもちなど100種類以上の豊富なメニューが特徴で、24時間営業を主としている。低価格で日常使いができるお店として、地域に密着した店舗運営をしており、2025年5月時点で78店舗展開。

戦略的背景と目的 ⇨ なぜ、今「資さん」なのか？

戦略① 時代とともに変化するストアポートフォリオの「空白地帯」への対応

当社は時代とともに変化するマーケットに対応し、ストアポートフォリオの再構築を行っています。時代に合わせ目的来店型のカジュアルダイニング業態を自社開発し充実させながら、ファミリーダイニング業態においては、原材料価格の高騰に合わせ客単価をやや高める戦略をとっています。そのような中、日常使いの低価格業態に空白地帯が生まれており、ここを強力に補う業態として「資さんうどん」に仲間入りしていただきました。これをもって当社は、時代に対応した魅力ある強固なストアポートフォリオの実現に成功しています。

戦略② 地方の人口減少に伴う店舗数減少のリスクや自社カニバリを解消

現在すかいらーくグループの店舗配置は、地方やロードサイドに7割の店舗数を展開していますが、この先地方の人口減少はいつそう進み、当社の店舗配置は見直しが必要な局面に入ります。新規出店は都市部や駅前、商業集積地区へのポイントに打ち替えをしつつ、既存店舗は地方ロードサイドで根強い人気を誇る資さんうどんへの業態転換を実施することで、将来的な店舗数減のリスクを解消し、当社10か所のセントラルキッチンでの生産・物流網を活かすのに最適な店舗数を維持した店舗運営が可能となります。また資さんうどんへの転換は、近隣グループ店舗のカニバリ解消効果も高いと想定しており、グループ内のエリア収益の最大化に寄与するものと考えています。



深夜の外出需要にも対応

シナジーと成長戦略

前述の経営課題を解決する他、両社の経営資源を統合することで生まれるシナジーは以下の通りです。

前提となる考え方

「長年愛されるやみつきになる味・リピートしたくなるサービスといった資さんうどんの良さをしっかりと守り続けること」これまでの歴史を尊重し、資さんうどんの良さを全国・海外にお届けしていく使命を大切にすることこそ、M&AでWin-winの関係性を築く上で最重要であると当社は考えています。

■資さんうどんの全国展開、海外展開への支援

資さんうどんは、2023年に関西、2024年に初の関東出店をいたしました。今後全国、そして海外への出店拡大を目標とする中、出店のリソースを必要としています。すかいらーくグループ約3,000店舗の既存店や立地開発力、一貫したサプライチェーン、人財や教育マニュアル、資金を活用していただくことで、店舗展開を強力にサポートしていきます。

■資さんうどんの収益力の強化

食材の一部をすかいらーくのセントラルキッチンで一次加工することや、店舗設備機器のグループ一括購入による原価低減、また既存店からの転換による出店コストの低減など、効率を高めた店舗運営を実現することで、収益力の最大化を図ります。

現在資さんの肝となる「うどん」の製造をすかいらーくのセントラルキッチンで行うための検証を行っていますが、地域ごとに異なる水質の影響を考慮し、同じ味の再現に試行錯誤を繰り返しています。この味へのこだわりが資さんとすかいらーくの連携を強固なものにしています。



リスクへの対応

関東でも北九州のうどんが受け入れられるのか？

M&Aは、不確実性が否めません。資さんの全株式を取得するにあたり、最も懸念した点が、「関東でも北九州のうどんが受け入れられるのか？」でした。

当社は感覚にたよらず、理化学分析を実施することで、全国に受け入れられるアミノ酸構成であることを確認し、その展開に確信を持つことができました。一般消費者によるモニターテストなども実施し、確かな手ごたえを持ち、M&Aに至りました。当社は取締役会も含め、多角的な角度からあらゆるリスクや将来性を分析し、M&Aを行っています。

今後の展開においても、緻密な連携を図りながら、想定通りのシナジー効果が得られているか、KPIを明確に設定し、定期的な効果測定と改善策の実施をしていきます。

両社の強みを最大限に活かし、新たなシナジーを創出することで、より魅力的な企業グループへと進化してまいります。

業績好調な関東進出と今後の展開



関東1号店（千葉県八千代店）
2024年12月オープン
日商：200万円以上
客数：2,000人以上/日

出店状況 (2025年4月時点)

- | | |
|----|------------|
| 1月 | ●東京都 両国店 |
| 4月 | ●東京都 足立鹿浜店 |
| | ●兵庫県 東姫路店 |
| | ●埼玉県 北鴻巣店 |

2025年は土台づくりの年として21店舗の出店を計画しており、あらゆる立地パターンを検証し、あるべきフォーマットを固めていきます。今後、**2026年に50店舗、2027年には100店舗**の出店を予定しています。

中期事業計画 M&A推進(海外)

マレーシア ムスリム向けしゃぶしゃぶ業態 「Suki-Ya」買収

当社は国内市場に加え、海外の外食市場を開拓していく上で、海外のM&Aも重視しています。

2025年1月にマレーシアで人気のすき焼き・しゃぶしゃぶレストラン「Suki-Ya」などを運営する Createries Consultancy Sdn. Bhd.(CCグループ)の全株式を取得いたしました。CCグループは、豚肉とアルコールを提供しないムスリム向けの店舗であり、高品質な肉を手頃な価格で提供することで人気を集めています。マレーシア市場においてマレーシアの顧客層と中華系の顧客層という2つの異なるターゲット層に向けたブランド戦略を展開することで、迅速な店舗網拡大を目指しています。すかいらくは、この買収を通じて、マレーシアにおける店舗網を拡大するとともに、東南アジア市場への本格的な進出を目指しています。

▶海外展開については、**P35-36**をご覧ください。

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

- 全国約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)
- 豊富な人財/人財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送
- 購買力を活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

3年間で3～5件を計画

2024年に1件、2025年にも1件 達成！

2025～2027年の3年間で、3～5件のM&Aを計画しており、現在すでに2件を達成しています。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。

サステナブル 経営



Q 複数ブランド経営は 効率が悪い？

A

近年外食ニーズは二極化しており、手頃な価格で日常の食事を提供する「ファミリーダイニング」と専門性が高く外食ならではの価値を提供する「カジュアルダイニング」の2軸で、多様な外食ニーズにきめ細かくお応えしています。不透明な経済環境が続く中、時代とともに変化する消費動向に迅速に対応し、常に形を変え続けるブランドポートフォリオこそが当社の強みです。この強みを支えるのが、独自の垂直統合サプライチェーンであり、調達・製造・物流・提供まで一貫して自社で担う仕組みが、効率の良い複数ブランド経営につながっています。今後も、時代に合わせて生産性の向上を追求しながら、お客様ニーズにお応えしていきます。

事業環境の認識と培ってきた強み

少子高齢化や不確実性が増す経済環境の中、「インフレ環境」「働き手不足」「地方の人口減少」への対処が経営の優先課題だと認識しています。すかいらーくグループは、「事業スケール」「インフラ」「多様なニーズに応えるブランドポートフォリオ」など強固な事業基盤で他社との競争優位性を発揮して成長戦略を実行することで、課題の解決と収益力の向上を目指しています。また、人への投資を基点に企業収益を生み出す好循環を作り上げ、持続可能な成長を目指すとともに、消費の後押しにつなげることで、経済の好循環にも貢献していきたいと考えています。

事業環境と経営課題

事業環境の変化



不確実性が増す経済環境



インフレ環境



少子高齢化



消費の二極化



環境保全対応

経営課題



コストプッシュの打ち返し



働き手の確保



地方の人口減少への対応

競争優位性・強み

すかいらーくグループの事業基盤

国内・海外に約3,000店舗を展開し、年間約3億人のお客様のご利用があり、約10万人の従業員が活躍しています。世界市場からの原料調達、全国10か所の自社工場と物流網により、日々新鮮な食材を店舗に届けて調理・提供する仕組みを構築しています。安全・安心を追求し、年間10万検体以上の検査を実施しています。各要素を統合した強固な事業基盤は当社の優位性と競争力を高める源泉です。

事業スケール

従業員数
約10万人

国内外
店舗数
約3,000店

年間
来店客数
約3億人

インフラ

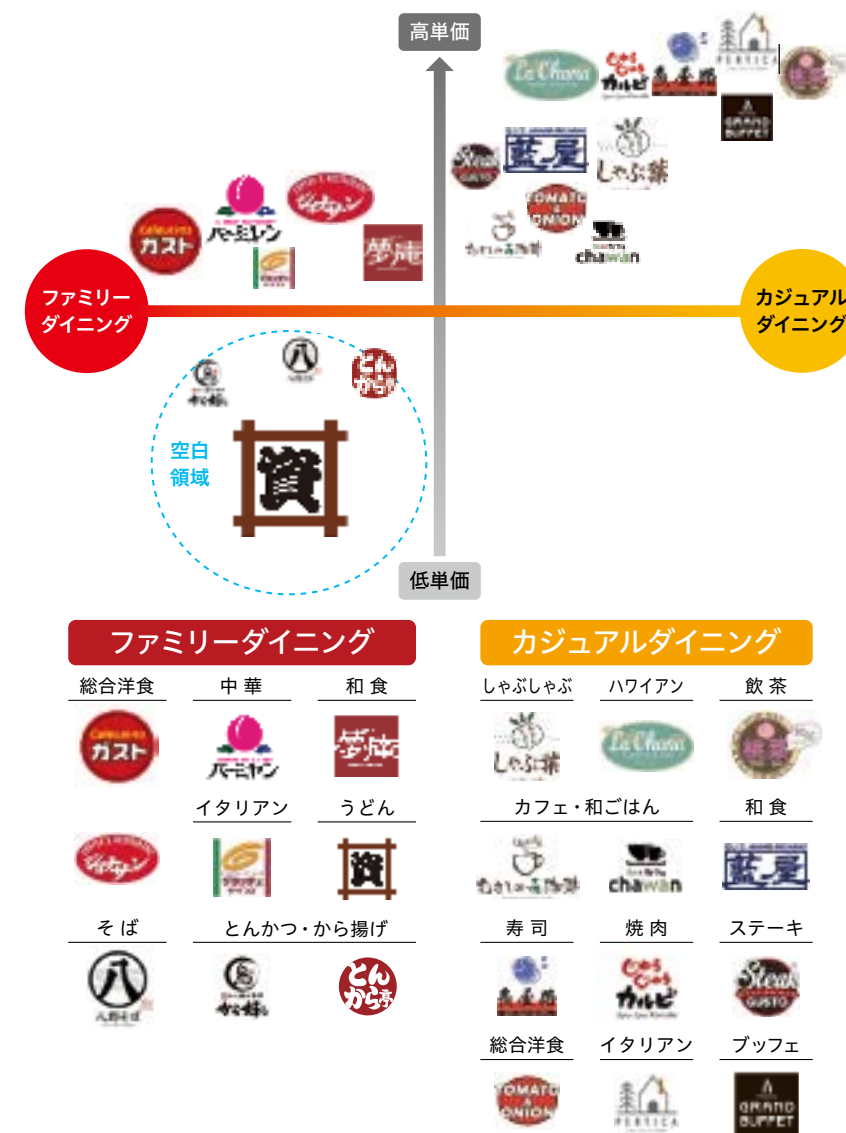
自社工場
10か所
自社物流

グローバル
調達力
約1,000億円

検査数
10万検体
以上

ブランドポートフォリオ

手頃な価格で日常の食を豊かにする「ファミリーダイニング」業態と、外食ならではのメニューや体験を楽しむ「カジュアルダイニング」業態の両輪で、刻々と変化する外食ニーズにお応えしています。「資さんうどん」の加入により手薄となっていた低単価の領域がカバーされ、幅広い利用動機にお応えするブランドポートフォリオを実現しています。



中期事業計画

成長戦略

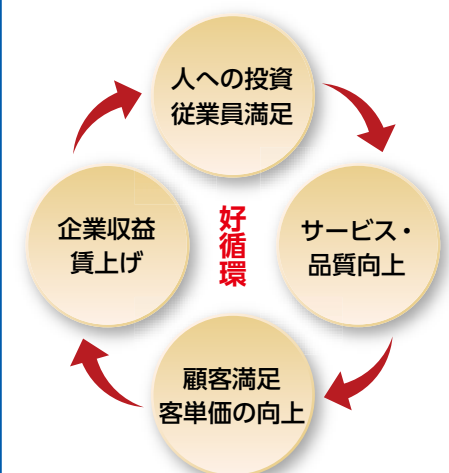
- 既存店成長
- 新規出店
- 海外展開
- M&A

成長の基軸

- 人的資本の充実
- DX推進
- ESG推進



人財を基点とした好循環



企業価値の向上・持続的な成長へ

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

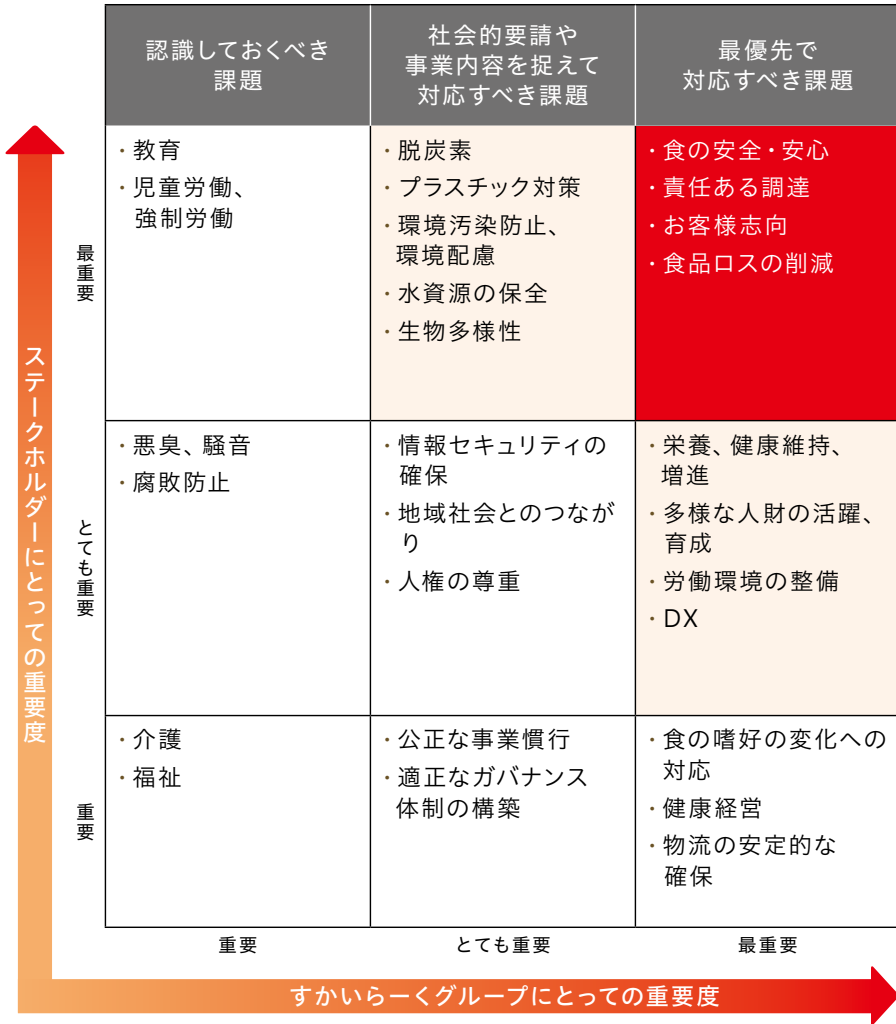
- SDGsなどの社会的要請、ESG評価機関の調査項目などを踏まえて課題を抽出
- 社内の各部門が長期的視点から自部門の業務領域における課題を抽出

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



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、廃棄コストの削減に繋がりを、レストランビジネスを展開している当社グループの事業と関連性が高いため設定しました。
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に繋がりを、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しました。
プラスチック対策	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をもたらす環境汚染(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。プラスチック対策は、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 削減に繋がりを、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しました。
食の安全・安心	近年、食品事故や偽装問題への社会的な関心が高まる中、消費者の「食の安全・安心」への要求は厳しくなっています。当社は、多岐にわたるブランドと約3,000店舗を展開し、年間約3億人のお客様に食事を提供する企業として、その責任を重く受け止めています。お客様に安心して食事を楽しんでいただくことは、企業の持続的な成長と社会からの信頼獲得に不可欠であると考え設定しました。
健康・栄養	近年、消費者の間で健康や栄養に対する意識が顕著に向上しており、外食に対しても健康的なメニューや栄養バランスへの期待が高まっています。このような状況下において、当社は「食」を提供する企業として、消費者の健康的な食生活を支援し、社会全体の健康増進に貢献したいと考えています。また、このことは消費者からの信頼を獲得し、長期的な企業価値向上にも繋がると考え設定しました。
お客様志向	ニーズの多様化、お客様満足度向上が企業の持続的成長に不可欠であると認識しており、お客様の声に真摯に耳を傾け、変化に柔軟に対応することが重要と考えています。当社は、多様なブランド展開で幅広い顧客層に対応し、ニーズに合わせたサービス提供でお客様満足度向上を目指していることから設定しました。
働き方改革	外食産業の人手不足が深刻化する中、多様な人財が働きやすい環境を整備し、人財の確保と定着を図る必要があります。また、従業員の働き方が多岐にわたるため、それぞれのライフスタイルやキャリアプランに合わせた活躍を支援し、働きがいを向上させることで、サービスの質を高めることが企業の持続的な成長に不可欠であると考え設定しました。
責任ある調達	持続可能な食の提供と社会的責任の重要性に対する認識の高まりがあり、グローバルなサプライチェーンにおいて、原材料の調達は環境や人権に大きな影響を与える可能性があります。当社は、多様な食材を安定的に調達するため、国内外のサプライヤーと緊密に連携しており、原材料の調達過程における環境負荷の低減や、労働者の人権保護は、企業の持続的な成長に不可欠であると考え設定しました。
DX	人手不足の深刻化や顧客ニーズの多様化といった外食産業の課題に対し、デジタル技術が不可欠であり、従来のビジネスモデルやオペレーションの変革が急務となっています。店舗運営の効率化やDXによる生産性向上とお客様の利便性向上を目指していることから設定しました。
水資源の保全	外食産業は、調理、洗浄、清掃といった店舗運営のあらゆる場面で大量の水を使用するため、水資源の枯渇や水質汚染は事業継続における重大なリスクとなり得ます。また、持続可能な社会の実現に向けた国際的な潮流や環境意識の高まりを背景に、事業活動が環境に与える影響を最小限に抑える責任があると考え設定しました。
生物多様性	食材の安定的な調達は、健全な生態系によって支えられており、生物多様性の損失は、将来的な食料供給のリスクを高める可能性があります。持続可能な社会への国際的潮流や環境意識の高まりを背景に、企業は事業活動を通じた生物多様性保全の責任を負い、サプライチェーン全体での配慮が求められることから設定しました。

外部評価

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。2025年3月時点で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
- 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



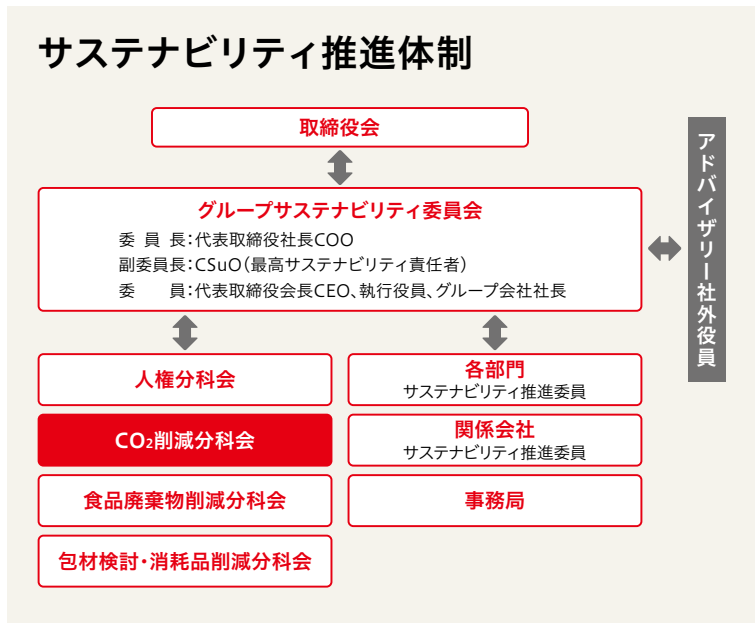
SBT「FLAG」
国内外食
企業として
初の
認定取得！



その他ESGに関する外部評価

- 「CDPフォレスト2024」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」
- 「MSCI ESG レーティング」A評価
- 「日経SDGs経営調査2024」4つ星評価
- 「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21回環境先進企業」AAランク
- 「WORK DESIGN AWARD2023」受賞
- 「消費者庁 令和6年度消費者志向経営優良事例表彰」

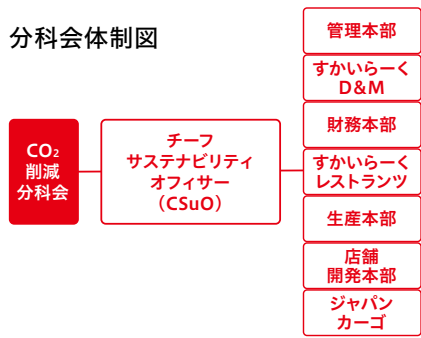
サステナビリティ推進体制とPDCAサイクルについて



分科会活動のTOPICS 「CO₂削減分科会」の例

グループサステナビリティ委員会の下部組織として、全社横断でエネルギー削減、CO₂削減に取り組むCO₂削減分科会を2023年に発足しました。当分科会ではこれまで、右記の取り組みを行いエネルギー削減、CO₂削減に努めています。

分科会体制図



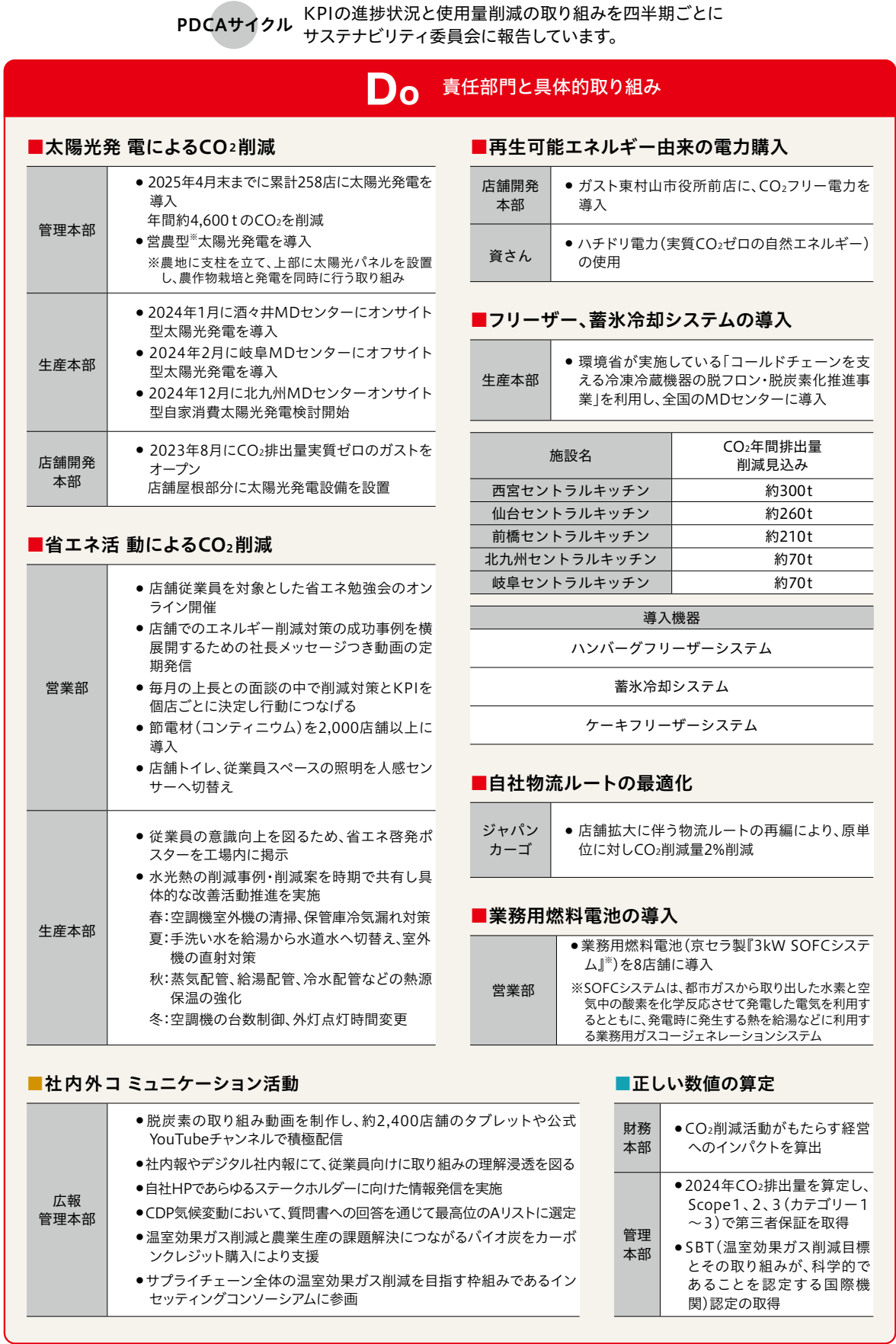
削減KPIの設定

	単位	2024年		2025年
		目標	実績	目標
非再生可能エネルギー使用量	MWh	1,057,298	1,072,439	1,061,716

正確なCO₂排出量、エネルギー使用量の算定をもとに、SBT (Science Based Targets) 基準に準拠した形で、毎年のKPIを設定しています。なお、エネルギー使用量削減のKPIは、全社で毎年、原単位で年平均1%以上改善するKPIに加えて、店舗・工場ごとそれぞれ電気・ガソリンごとの毎年のKPIを設定しています。

目標値

		Scope1	Scope2	Scope 1+2	Scope3	Scope 1+2+3
基準年実績	2018年	138,482	303,823	442,305	1,033,925	1,476,230
	2024年	103,585	227,259	330,844	878,836	1,290,680
	2025年	97,768	214,499	312,267	852,988	1,165,255
	2026年	91,952	201,738	293,690	827,140	1,120,830
KPI	2027年	86,136	188,978	275,114	801,292	1,076,406
	2028年	80,320	176,217	256,537	775,444	1,031,981
	2029年	74,503	163,457	237,960	749,595	987,555
	2030年	68,687	150,696	219,383	723,747	943,130



マテリアリティがビジネスに与えるリスクとチャンス

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 **P43** 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	2022年	2023年	2024年	KPI		
										2025年	2030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	2.1/2.2/3.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	重大食事故 通販・外販品のリコール数	ゼロ ゼロ	ゼロ ゼロ	ゼロ 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	2.1/2.2/3.4/3.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加	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)	4品 (1ブランド当)	3.3品 (1ブランド当)	5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、家族を中心にすべての人々に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・ニーズへの対応の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	81%	85%	87%	9 ^{※1}	12 ^{※1}	15 ^{※1}
	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	118件	252件	280件	280件	280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、労働にかか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、人件費増加	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 喫煙率 残業時間改善 ^{※2} 有給休暇取得率	14.0% 25% 29時間 62%	14.3% 21% 32時間 64%	14.9% 19.4% 32時間 63%	15% 14% 26時間 66%	30% 10% 20時間 80%	50% ゼロ ゼロ 100%
	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	安定的な商品提供、エシカルなメニューによるお客様増加	取引先のCSR調査実施 取引先の人権デューデリジェンス実施	82% 2%	84% 39%	86% 45%	90% 50%	100% 100%	100% 100%
 環境への配慮	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	お客様からの信頼獲得、コスト削減、収益力アップ	食品廃棄量 再生利用等実施率	18,658t 2018年比▲30.2%	20,379t 2018年比▲23.8%	22,350t 2018年比▲16.4%	2018年比▲33.9%	2018年比▲50%	2018年比▲75%
	プラスチック対策	 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。	プラスチック対策への対応遅れによるお客様減少	お客様からの信頼獲得	使い捨て石油由来プラスチック使用量	2,921t 2020年比▲4.5%	2,492t 2020年比▲18.6%	2,618t 2020年比▲14.5%	2020年比▲19.8%	2020年比▲50%	ゼロ
	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、物流ネットワークの停止	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(Scope1・2) GHG削減率(Scope3) GHG削減率(Scope1・2・3)	321,802t-CO ₂ 2018年比▲27.2% 826,925t-CO ₂ 2018年比▲19.7% 1,148,727t-CO ₂ 2018年比▲22.0%	329,137t-CO ₂ 2018年比▲25.6% 878,794t-CO ₂ 2018年比▲14.7% 1,207,931t-CO ₂ 2018年比▲18.0%	333,015t-CO ₂ 2018年比▲24.7% 980,690t-CO ₂ 2018年比▲4.8% 1,313,705t-CO ₂ 2018年比▲10.8%	2018年比▲29.4% 2018年比▲19.3% 2018年比▲22.3%	2018年比▲50.4% 2018年比▲33.0% 909,100t-CO ₂ 2018年比▲38.3%	ネットゼロ ネットゼロ ネットゼロ
	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	水リスク低減による安定的水利用、節水によるコスト削減	取水量	6,437,676t 2018年比▲29.4%	6,528,647t 2018年比▲28.4%	7,052,727t 2018年比▲22.6%	2018年比▲23%	2018年比▲10%	2018年比▲20%
	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	お客様からの信頼獲得、エシカルなメニューによるお客様増加	国産野菜におけるJGAPまたはそれに類する認証比率 パーム油におけるRSPO認証比率 紙製品におけるFSC/PEFC認証比率	5% 0% 28%	25% 5% 45%	20% 0% 44%	25% 5% 45%	50% 100% 75%	100% 100% 100%

※1 お客様からの評価の2025年度以降は「来店されたお客様による店舗推奨度スコアの平均値」 ※2 平均月間残業時間

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。



複数業態経営を活かした食材調達

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か国におよびますが、為替変動の影響や相場高騰の影響を最小限にとどめるために長期契約や調達先の分散などの対策を行うとともに、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。

▶ サプライヤー選定について
詳しくは、**P66-67**をご覧ください。

一次加工体制強化による品質向上と原価低減

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す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。

ISO22000に基づく自社管理体制

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。



▶ 安全・安心について
詳しくは、**P51-52**をご覧ください。

CO₂削減を実現する自社物流の全国ネットワーク

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良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、週7日の配送を週6日に削減しました。M&Aした企業においても、自社物流ネットワークの活用により、物流効率をさらに高めることが可能となります。



全国・全業態でオペレーションを標準化

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可能です。



複数業態におけるラストワンマイルの配送網

当社は自社でデリバリーの配達網を持ち、全国に約3,150台の配達用車両と約8,300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。現在外部配達パートナーとの連携を強化しており、店舗ごとに最も収益性の高い配達方法の見直しを進めています。自社と外部配達の効果的な使い分けをしながら売上収益の最大化を目指しています。



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

ステーク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

「米トレーサビリティ法」および「外食・中食における原料原産地情報提供ガイドライン」に基づき、米飯類・主要原材料である肉類・和食業態の魚介類の産地をホームページなどで公開しています。また、特定料理(焼肉・しゃぶしゃぶなど)を提供するブランドは、「牛トレーサビリティ制度」による個体識別番号を店舗に掲示しています。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、各店舗の衛生巡視を行い、食材管理や清掃状況など衛生面にかかわる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。細菌検査以外に残留農薬検査、水分活性検査、食物アレルギー検査など、理化学分野の検査も行うことで、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などで公開しています。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。

**New
Challenge!**

食品検査管理システムを刷新
**ノーコード開発基盤の活用で、
迅速かつ柔軟な運用を実現！**

2024年に細菌、残留農薬、水分活性、食物アレルギーといった多様な検査項目を一元管理するシステムを刷新。ノーコード開発基盤を活用し、品質管理部門が主体となってシステムの構築や改善を行っています。この結果、新たな検査項目の追加やプロセスの変更に対しても、迅速かつ柔軟に対応することが可能となり、品質管理業務の効率化と高度化を加速させています。

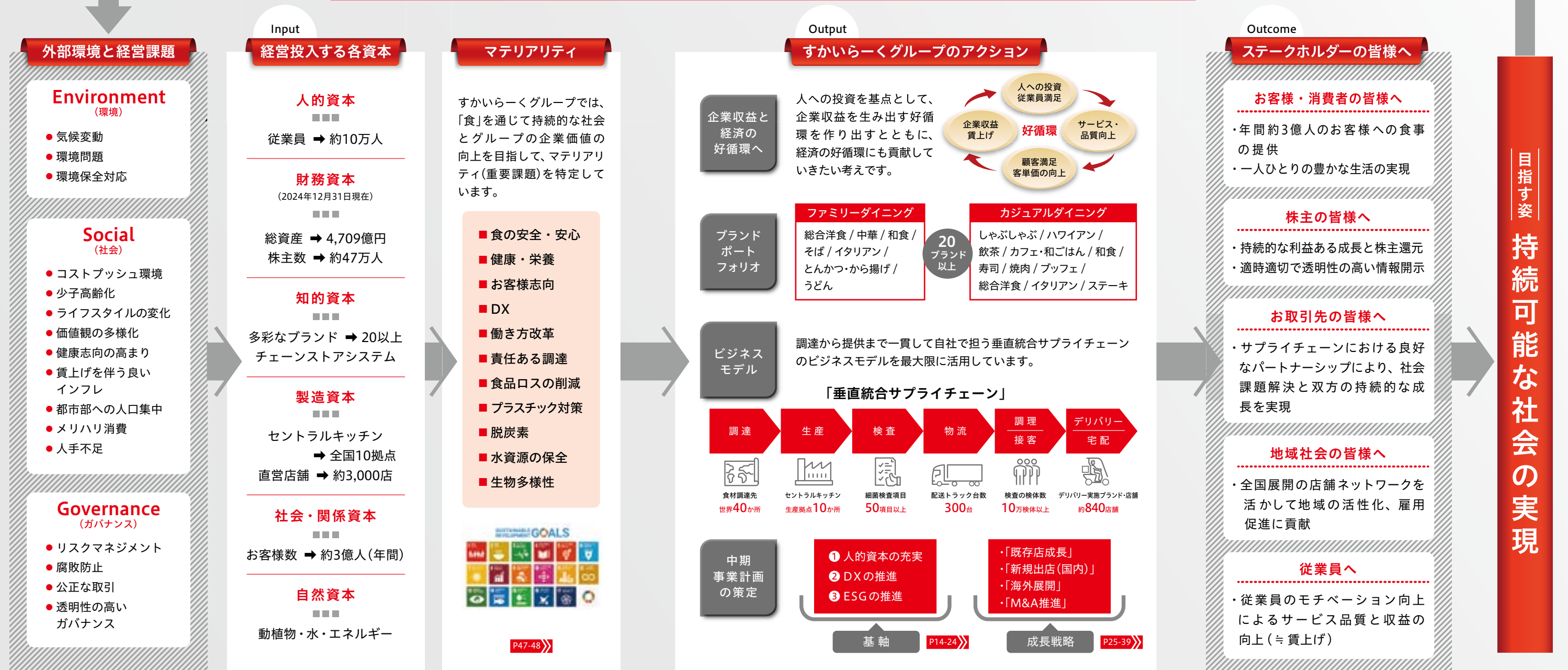
Web ドリームアーツ社HP
<https://hibiki.dreamarts.co.jp/smartdb/case/skylark/skylark240412/>

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

COO MESSAGE

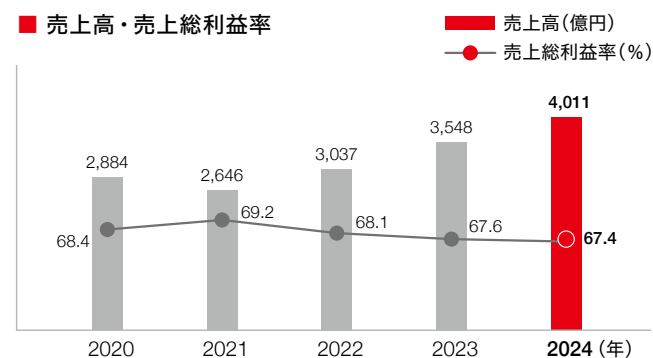


中期事業計画は順調に進捗
強固な事業基盤を活用した
効率的な成長投資を実行し
持続的な企業価値の
向上を目指します。

かなや みのる
代表取締役社長 COO 金谷 実

2024年業績の評価

2024年度の決算は増収増益を達成しました。売上高は4,011億円と過去最高水準を記録し、営業利益242億円、当期利益140億円と、前年対比約2倍に伸ばすことができました。売上総利益率は67.4%と前年比で0.2ポイント減少しましたが、依然として業界の最高水準を維持しています。また、ROEは8.3%と前年の3.0%から大きく改善し、当社の現時点の目標値である8%を上回る水準となりました。店舗中心経営の推進や、マーケティングとプライシング施策が効果を上げ、既存店売上高は前年比111.6%と好調に推移しました。また、立地を厳選して戦略的に進めた新規出店や業態転換も収益増加に貢献しました。一方で、コストプッシュの環境は継続し、昨年1年間のインフレ影響額は74億円にのびりました。既存店の売上成長に加え、



DXの推進による全社生産性の向上や原価低減プロジェクトなどの取り組みを着実に実行することでインフレを打ち返し、増益を達成することができました。

当社は昨年5月に2025年から2027年の中期事業計画を公表しましたが、成長戦略として掲げた、既存店の成長、新規出店、海外展開、M&Aの実行と財務目標の達成に向けて、良い動走をつけることができた1年だったと評価しています。

中期事業計画の進捗

■ 既存店成長

中期事業計画の利益目標の達成に向けては、既存店の成長が重要なテーマとなります。既存店売上高は、客数と客単価の成長目標をそれぞれ設定していますが、2024年は客数前年比+6.9%、客単価前年比+4.4%と、目標値を上回る成長を達成しました。特に客数を大きく伸ばすことができましたが、主要因としては、繁忙期に労働時間をしっかり投資することで回転率が上がり、客数増加をもたらしました。

労働時間を追加で投入した分、人件費は上がりましたが、客数増加によって売上高が上昇したことで、人件費率は低下し、利益率の改善にもつながりました。回転率の上昇を後押しした取り組みとして、DXによってお客様の退店後のテーブルを片付けて次のお客様をお迎えするまでの時間を計測して見える化したことが大きいです。

これにより、早く片付けてお客様をお待たせしない意識付けとオペレーションにつながりました。

また、プロモーション施策も進化を続け、集客力の向上に貢献しています。すかいらーくアプリの会員数は今年の3月までに約1,200万人に到達し、アプリクーポンの効果が拡大しています。また、ガストでは戦略的に地域別の価格を導入していますが、これまで値引き後の金額が同一だったクーポンをよりダイナミックに値引き額を変えることが可能になりました。物価高騰の影響で地方のお客様の来店頻度の低下が課題となっていますが、ダイナミッククーポンによる地方価格の割引率の拡大によって客数の回復を図っています。ダイナミッククーポンは今後さらに高度化させて、県別や個店別、さらにはお客様ごとの嗜好に合わせて出し分けを行い、より効果的な集客施策につなげていきます。

客単価の上昇は緻密なプライシングとメニューミックスの工夫が奏功しています。原材料価格の高騰を受け、商品ごとの販売トレンドや顧客満足度、競合他社動向を分析し、客数減を抑制しうる必要最小限のプライシングや、商品価値を高めた上での値上げを実施しています。また、小皿料理を自由に組み合わせたセットを楽しめるガストフィットのようなメニューは、追加のデザートやもう1品のご注文を促して、結果的に支払い単価の増加につながっています。

店舗リモデルや業態転換も既存店の成長にとって重要な施策です。2024年は、店舗リモデルは76店を実施し、すかいらーくレストランズの69店舗では+5%の客数効果を上げました。リモデルは、対象となる店舗の基準の見直しを実施し、より効率的な投資回収を目指した運用への変更を進めています。2025年は230~240店舗を計画しており、投資効率の最大化を図っていきます。業態転換は、2024年は64店実施し、売上伸び率は150%でした。加えて、カニバリ解消の売上効果は+6%となり、転換店舗と近隣店舗のエリア全体の収益増にも貢献しました。2025年は約40店舗を計画しています。

■ 「既存店成長」KPI



■ 新規出店(国内)

2024年は、31店舗を新規出店しました。都市部・駅前を中心に立地を厳選し、投資効果の高い出店のみを進めています。2024年のすかいらーくレストランズの店舗の実績は、既存店対比で売上高126%、利益率は+7%と好調に推移しました。2025年は約60店を計画しています。中期事業計画では、2025年から2027年の3年間で300店の目標を掲げていますが、建設資材などの想定以上の高騰を受け、収益性が確保できる立地を厳選して、新規出店数の抑制を検討中です。

■ 「新規出店」KPI



■ 海外展開

海外は現在、台湾、マレーシア、米国に約100店舗を展開しています。台湾は現在80店、6ブランドで展開しており、業績は好調に推移しています。2023年に新工場が稼働して出店拡大の足固めができました。毎年10店ペースの出店を計画していますが、2024年は12店舗を出店し、2025年も12店舗を計画しており、順調に進捗しています。

マレーシアでは「しゃぶ葉」を6店舗出店しています。また、今年の1月にムスリム向けのしゃぶしゃぶの人気業態「Suki-Ya」を取得しました。マレー系の方々の所得水準が上がる中、ムスリム向けの飲食店は少ない状況で、市場拡大のポテンシャルは大きく、出店余地はマレーシアだけで70店以上と試算しています。また、「しゃぶ葉」を運営する当社マレーシア法人と、サプライチェーンや本部機能の統合、店舗数の増加による効率化など、シナジー効果を期待しています。2025年は両ブランドで6店舗の出店を計画しています。「Suki-Ya」については、将来的には、インドネシアなど近隣諸国のムスリム市場に出店を拡大していきたい考えです。



■ M&A推進

昨年10月に資さんうどんが加入し、当社の売上に大きく貢献しています。2024年は、10-12月期のみの収益計上となりますが、売上高で43億円、営業利益で1億円の貢献となりました。2024年12月に関東に初出店し、今年の4月末までに4店舗を出店していますが、いずれの店舗も当初の想定以上の集客と高売上を達成しています。今年度は新規出店と既存業態の転換で、21店舗の出店を計画しています。同時に、オペレーションとサプライチェーンの整備など、来年以降の出店加速に向けた足固めを進めています。

2025年1月にマレーシアの「Suki-Ya」を取得したことは先にも述べましたが、国内海外を問わず、当社ビジネスとシナジー効果の高い案件は、今後も積極的に進めていく考えです。



■「M&A」KPI



経営課題への対処

資さんの加入によって当社のブランドポートフォリオの空白となっていた低価格帯の領域がカバーされ、二極化が進む外食ニーズに対応し、多様な利用動機にお応えできる業態群が揃いました。

国内は少子高齢化が進み地方の人口減少に伴い、地方での特にロードサイドの店舗の収益力は低下傾向にあり、大きな課題だと認識しています。多様なブランドを持つ強みを活かし、今後は、集客力の高い「資さんうどん」や「しゃぶ葉」などへの転換により、周辺店舗のカニバリを解消させ個店ごとの収益力を改善していきます。全国に展開するガストでは地域別価格を導入していますが、地方のお客様の来店動機を喚起する価格戦略を継続して実施していきます。また、宅配の配達業務の外部移行による人件費負担の低減や、調理・サービスの両方ができる人財育成によるオペレーションの効率化など、収益力の底上げに向けて全力で取り組んでいます。

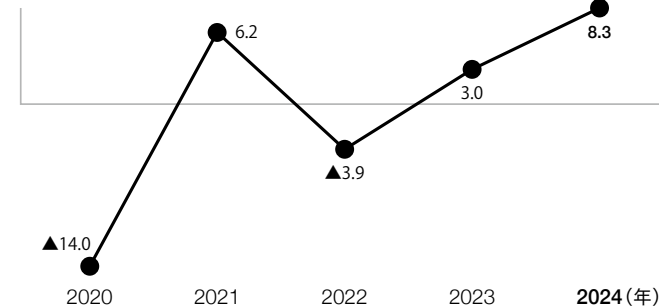
資本コストや株価を意識した経営への対応に向けて

当社は中長期の成長に向けた経営指標としてROEを重視しています。資本コストは、当社はCAPMに基づく推計値は7.0%ですが、グローバルな投資家の期待値が8%近辺とされることを勘案し、保守的に見積り8%としています。ROEは資本コストを最低目標として上げ続け、中期事業計画の最終年度の2027年は9～10%を目指します。

ROEの向上においては、資本効率の観点で自社株買いなどの手法もありますが、当社としては資本を減らすのではなく、本業のビジネスで成長性の高い分野へ積極的に投資してリターンを増やしていく方針です。

当社は充実した株主優待もあり、株価は比較的高い水準で、PBRは1倍を大きく超える水準で推移しています。株価には現

■ ROEの推移(%)



時点の稼ぐ力に加えて、将来の成長見通しが反映されますが、同様にPBRは、資本収益性と期待成長率を加味した指標として注視し、今後も成長ストーリーを投資家に丁寧に説明していく考えです。

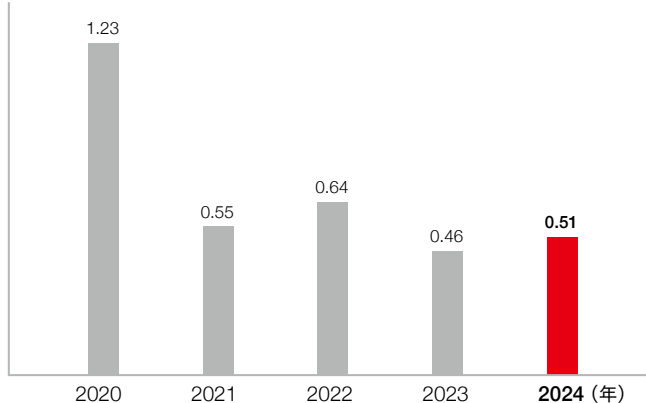
株主還元・キャッシュアロケーションの考え方

株主還元の配当については、2024年度は好業績を受けて、一株当たり18.5円の配当を実施しました。2025年度は20.0円に増配を見込んでいます。今後も収益とのバランスをとりながら、配当性向30%を目標に安定的な配当を目指していきます。株主優待については、他社と比較して高い水準にあると認識しており、個人株主様向けに当社銘柄の人気は高く、現行の制度を継続していく考えです。

キャッシュアロケーションは、3割を配当に、残りを成長投資に充てる方針としています。成長投資の資金調達手段としては、有利子負債を計画的に活用していきます。2024年に信用等级付けのA-を取得しましたが、これにより社債の発行による資金調達が可能になりました。昨年は200億円、今年の4月には93億円を調達しました。今後も資金調達手段の多様化を図り、財務の安定化に努めていきます。金利上昇のリスクに関しては、当社は固定金利で計画的な調達を行っているため、影響は限定的です。

財務規律の観点で、主要財務指標としているネットD/Eレシオは、現状レベルの適正な水準を維持する方針としています。2024年の実績は0.51と安定しており、今後も最適な資本構成を追求し、財務の健全性を維持した上で、成長投資を進めていく考えです。

■ ネットD/Eレシオ(倍)



不確実性が増している事業環境の下、財務体質と事業基盤の強化に努め、経営課題への対処と成長戦略を着実に実行することで、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後ご支援をよろしくお願い申し上げます。

新任CFOご挨拶

Greetings from the CFO



常務取締役CFO
財務本部マネージングディレクター 北 義昭

2025年4月にCFOに就任いたしました 北 義昭 です。

私は、20年ほどメガバンクと外資系投資銀行に身を置き、コーポレートファイナンスを通じて事業戦略や投資戦略に数多く携わってきました。その経験を通じて、事業経営の奥深さや事業を通じて社会に貢献する意義に強く関心を抱くようになり、事業力を高めるための経営ガバナンスや戦略策定・ファイナンスなどを支援する会社を自ら起業するなど、経営を幅広くサポートするキャリアを歩んできました。

これまでに培った知見と経験を最大限に活かし、今後のすかいらーくの成長に貢献していきたいと考えています。

すかいらーくグループの強みとして感じるのは、約3,000店舗と10万人の従業員、年間3億人の顧客と接点を持つという国内トップクラスの事業基盤を持ち、社会インフラ的な存在であることです。また、お客様に直接サービスを提供し、ニーズに応じて生活を豊かにする価値を提供していること、食という人間にとって不可欠なものを扱い、人々の生活に密着したビジネスであると同時に食文化の発展にも貢献していることも、大きな魅力です。

就任から1か月余りですが、従業員の皆さんの一生懸命な働きぶり、店舗の現場力、そして本部とのチームワークの良さを目の当たりにし、すかいらーくの組織力の高さを感じています。また、トップマネジメントの意思決定の速さやリスクに対する迅速な対応力も、会社の大きな強みであると実感しています。

私は、会社が成長するためには人が大切だと考えています。とりわけ、自ら考えて行動できる＝自走できる人財をどれだけ多く育成できるかが、企業の成長を左右することになります。会社の方針として人的資本を強化し「店舗中心経営」を進め、主体的に店舗を運営する人財の育成を促す取り組みは、今後のすかいらーくの成長の大きな原動力になるものと確信しています。

さらに、当社の垂直統合サプライチェーンは正にプラットフォームであり、水平展開によって他社との連携やサービスの提供など、すかいらーくを中心としたエコシステムを形成し、社会に貢献しうる可能性を秘めていると感じています。また、海外市場においては日本の食やエンタメは大きな魅力となっており、当社のポテンシャルとして海外展開も大きな成長の余地があると思っています。

数々の難局を乗り越えて築き上げた強固な事業基盤と競争力を持つすかいらーくグループのさらなる成長と発展に貢献し、食を通じてより豊かな社会の実現を目指し、全力で取り組んでまいります。

基軸
ESGの推進
(環境)

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。

2024年は「2℃(1.5℃)」および「4℃」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わる取り組みの意思決定機関として代表取締役社長COOを責任者である委員長、CSuO(最高サステナビリティ責任者)を副委員長、代表取締役会長CEOおよび全執行役員、グループ会社社長が委員として構成される「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COOを委員長、代表取締役会長CEO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。気候関連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ーとすることで、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HPI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℃シナリオ	—
	2℃(1.5℃)シナリオ	(32.2)億円
電力価格の変化による影響	4℃シナリオ	3.0億円
	2℃(1.5℃)シナリオ	(6.4)億円
洪水による影響	4℃シナリオ	(26.3)億円
	2℃(1.5℃)シナリオ	(14.9)億円
高潮による影響	4℃シナリオ	(3.4)億円
	2℃(1.5℃)シナリオ	(3.3)億円

●想定炭素税額
2030年4℃シナリオ0ドル/トンCO₂、2℃(1.5℃)シナリオ140ドル/トンCO₂(IEA『World Energy Outlook 2023』より)
●想定電力価格
2030年4℃シナリオ209USD/MWh、2℃(1.5℃)シナリオ231USD/MWh(IEA『World Energy Outlook 2019』よりグラフから読み取り)
●想定洪水発生倍率
2030年4℃シナリオ3倍、2℃(1.5℃)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)
●想定高潮発生倍率
2030年4℃シナリオ約1.08倍、2℃(1.5℃)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ツ社のフランチャイズ店舗は試算対象外

指標および目標

脱炭素、水資源の保全、プラスチック対策に関するKPI(対象：すかいらーくグループ全体)は以下の通りです。マテリアリティごとのKPIは、本統合報告書のP47-48に、その他の

	主な指標	KPI	
		2030年	2050年
脱炭素	GHG削減率(Scope 1+2)	50.4%削減(2018年比)	ネットゼロ
	GHG削減率(Scope 3)	33.0%削減(2018年比)	ネットゼロ
	GHG削減率(Scope 1+2+3)	38.3%削減(2018年比)	ネットゼロ
水資源の保全	取水量	10%削減(2018年比)	20%削減(2018年比)

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い影響が顕著になる「2℃(1.5℃)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℃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℃(1.5℃)シナリオにおける機会への対応	(例) プラスチック削減など脱炭素化を促進するための活動
4℃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

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
プラスチック対策	使い捨て石油由来プラスチック使用量	50%削減(2020年比)	ゼロ

脱炭素

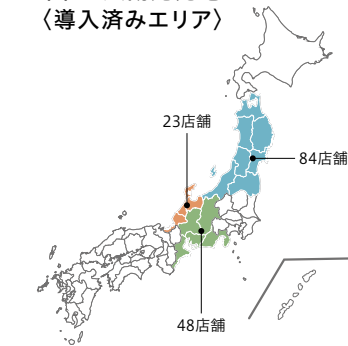
▶ 太陽光発電の積極導入 KPI100を超える157施設へ

酒々井MDセンターにオンサイト型で太陽光発電設備を導入した他、岐阜MDセンターと中部電力内の48店舗、北陸電力内23店舗、東北電力内84店舗(図1の青、緑、オレンジの部分)にオフサイト型PPAを導入しました。これにより、年間約3,300トン削減する見込みとなっています。

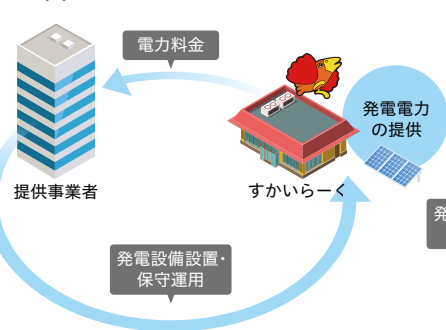
2024年時点での累計導入施設数は157施設となり、KPIである100施設を達成しました。2025年は300施設、2030年は2,000施設、2050年は全施設への導入を目標としており、達成に向けて未導入のエリア(図1の白の部分)にも進めていく予定です。

Web エネルギー関連使用量削減KPIと実績

■ 図1：太陽光発電
〈導入済みエリア〉

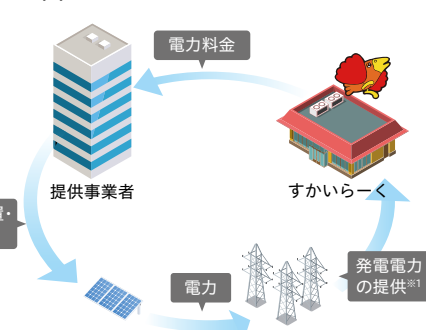


■ 図2：オンサイトPPA※1



※1 オンサイトPPA：自社の敷地内に発電設備を置き、その電力を購入すること

■ 図3：オフサイトPPA※2



※2 オフサイトPPA：敷地外の遠隔地に設置された設備から電力を購入すること

第三者保証取得

2024年度のGHG排出量(Scope1、Scope2およびScope3のカテゴリ1)、エネルギー消費量について取得しました(図4)。

■ 図4：2024年度の検証報告書



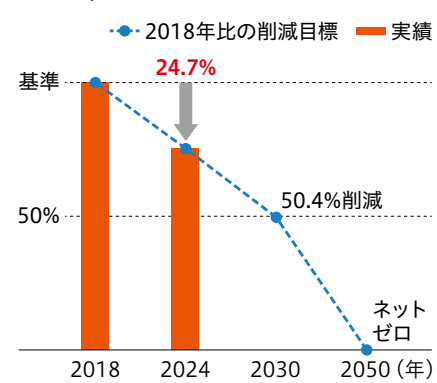
※第三者保証：企業や組織が作成した報告書を外部の専門機関が客観的に検証し、情報の正確性や透明性を高める仕組みのこと

インターナルカーボンプライシング(ICP※)の導入

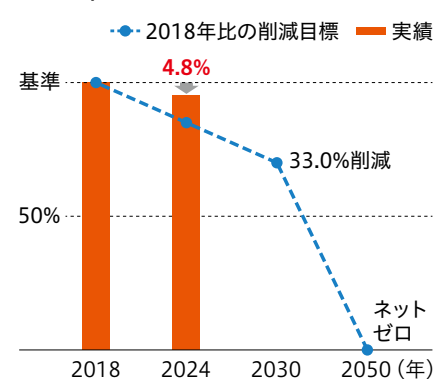
社内炭素価格を15,365円/t-CO₂とし、CO₂排出量の増減に伴う設備投資に対して適用、費用換算したものと合わせて投資判断の参考としています。

※ICP：企業内部で見積もる炭素の価格であり、企業の低炭素投資・対策を推進する仕組みのこと

■ Scope1+2の削減率の目標と実績



■ Scope3の削減率の目標と実績



生物多様性

すかいらーくグループは、生物多様性への取り組みとして、TNFD提言に賛同を表明しています。

▶ TNFD提言への対応については、**P63-64** の自然資本・生物多様性への取り組みをご覧ください。

Web 2024年グループ生物多様性方針の策定詳細はこちら

食品ロスの削減

▶ こまめどりプロジェクトで2024(令和6)年度の「消費者庁長官表彰」を受賞

2024年4月より、しゃぶしゃぶ食べ放題「しゃぶ葉」の全店で「こまめどりプロジェクト」を実施しています。「こまめどりプロジェクト」とは、食べきれない量を少しずつ取り、残さず楽しんでいただく取り組みのことで、お客様と共創し、食品ロス削減を目指しています。食事終了時に食べ残しのないテーブル上を撮影、会計時に写真を提示することでクーポンをお渡ししています。

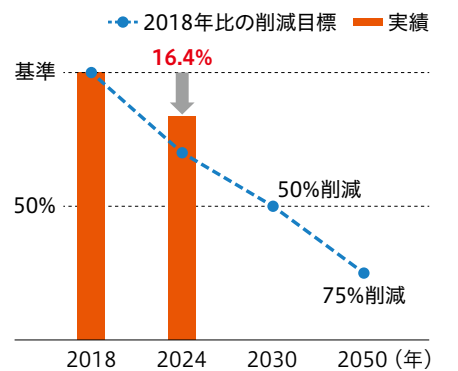
- ペナルティとしてではなく、ポジティブに参加できる
- 食品ロス削減とともに食育にも寄与している
- グループや業界全体への波及が期待される

などの点から、2024(令和6)年度の消費者志向経営優良事例として表彰され、長官賞をいただきました。



表彰式の様子

■ 食品ロス削減率の目標と実績



プラスチック対策

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 5,173,135 円 (2023年1月～2025年3月末まで)

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年より加速するプラスチック対策の取り組み詳細はこちら

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、2024年末時点で「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の雨水の活用、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が、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。

自然資本・生物多様性への取り組み

すかいらーくグループのビジネスは、社会的な影響力が高い、植物・動物・空気・水・土壌などの自然資本の恵みに大きく依存しており、これらに負の影響を与える可能性があります。当社は、自然資本・生物多様性を含む地球環境問題を経営の最重要課題の一つとして捉え、気候変動と同様に適切なガバナンスおよびリスク管理体制を構築しています。

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言への対応

▶すかいらーくグループはTNFDに賛同し、以下の通り情報開示

- 生物多様性の損失を止め、回復させる「ネイチャーポジティブ」の目標に賛同し、事業活動が生物多様性や生態系サービスに与える影響を評価します。
- サプライヤーやビジネスパートナーと協力し、自然に関わるステークホルダーに対してエンゲージメントを推進していきます。
- LEAPアプローチ※1に基づき、自然関連の依存・影響、リスク・機会を分析し、TCFD/TNFD推奨の開示内容に沿って情報を開示していきます。

※1 LEAPアプローチ：自然との接点を発見(Locate)し、依存関係と影響を診断(Evaluate)、リスクと機会を評価(Assess)し、対策を準備(Prepare)する、自然資本への影響と対策の優先順位付けを行うための手法です。

▶一般要件 当社ではTNFDが求める一般要件(情報開示の考え方)を以下の通り設定しています。

一般要求事項	当社の情報開示における考え方
マテリアリティへの適応	TNFDに基づく自然影響関連評価については、自然資本の依存・影響をダブルマテリアリティで評価しています。
開示の範囲	直接操業とバリューチェーン上流を対象としています。
自然関連課題の存在する拠点・場所	食材加工 → 東松山マーチャンダイジングセンター(以下MDC) (埼玉県東松山市) 原材料生産 → オーストラリア・ウルグアイ(牛肉の原産地)
他のサステナビリティ開示との統合	気候変動に関する情報開示は、TCFDのフレームワークに沿って開示しており、今後、TCFDとTNFDの統合開示を進めます。
考慮した時間軸	短期(0～2年)、中期(3～5年)、長期(5年超)を考慮しています。影響度については2030年時点のものとして検討しています。
自然関連課題の特定と評価における関係者の参画	サプライヤーとの対話強化のため、グループ人権方針をもとに、CSRチェック、人権デューデリジェンスを行い、現地の情報収集、人権尊重の取り組みを強化しています。

ガバナンス

TCFD同様(詳しくはP59-60)、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を中心とした体制としています。

リスクと影響の管理

TCFD同様(詳しくはP59-60)、グループリスク・コンプライアンス委員会が、グループ全体のリスクマネジメントを統括しています。また、自然資本などのサステナビリティ関連リスクについては、グループサステナビリティ委員会が戦略、目標設定、取り組みの推進を管理しており、両委員会において、「対処すべき事業リスク」の特定と、年1回の見直し、エマージングリスクを設定し、当社の持続可能性を高めることに繋げています。

戦 略

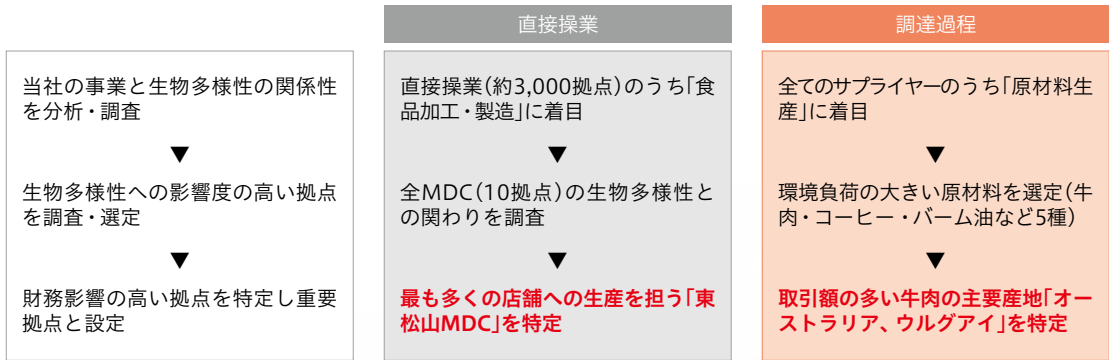
TNFDが提唱するLEAPアプローチに従い、以下のようにバリューチェーンと自然資本との依存・影響、リスク・機会を分析しました。下記の分析の結果、「上流」での自然資本への影響・依存が大きいことを確認しました。

- ① 原材料の調達過程を「上流」、直接操業である工場を「中流」、直接操業であり廃棄を行う店舗を「下流」と定義
- ② 上流・自然資本との相互関係をマッピングした結果から、分析の対象を「上流＝調達過程」と「中流＝直接操業」に設定
- ③ 上流と中流をTNFD推奨の評価ツールENCORE※2で分析

※2 ENCORE：TNFD推奨ツール。セクター選択で自然関連リスクへの曝露、依存・影響を評価。

▶自然に影響を与える可能性のある拠点の推察と優先地域の特定

当社拠点は約3,000の店舗が多くを占めており、各店舗の影響・依存は小さいが、事業全体では非常に大きいと認識しています。影響・依存が集約される拠点として、食材原材料の調達過程の生産地と直接操業のMDCを分析対象と推察。「調達過程」においては、推奨ツールで自然リスクの高い原材料を特定の上、購入金額が最も高い「牛肉」の生産地を上流拠点として分析。特にオーストラリア・ウルグアイで牛肉が生産停止する財務インパクトが甚大であることから、バリューチェーン上流における優先地域として特定しました。「直接操業」においては、推奨ツールで全MDCを評価した結果、全拠点が「影響を受けやすい地域」に隣接していることを確認。当社最大供給拠点で、生産停止の財務インパクトが大きい、東松山MDCを優先地域と特定しました。



▶リスクと機会の特定

東松山MDC、オーストラリア、ウルグアイにおける依存と影響の関係性を踏まえ、事業活動に影響を及ぼすリスク・機会を定性的に評価・特定しました。シナリオの策定にあたってはTNFDの推奨するシナリオを検討し、今回は、「急速な自然破壊が進行しているが、世論もその対策を後押ししているシナリオ」を想定して分析しています。

今後は複数のシナリオを用いた分析を行い、戦略のレジリエンスを強化してまいります。

「直接操業」東松山MDCの操業を考慮したリスクと機会(抜粋)					「サプライヤー」オーストラリア、ウルグアイでの原材料調達を考慮したリスクと機会(抜粋)				
	主なリスク	事業への影響度	主な機会	事業への影響度		主なリスク	事業への影響度	主な機会	事業への影響度
短期 中期	自然災害増加が招く工場、物流の稼働停止による減収	大	災害時の対応による社会的信頼、評判の向上	中	短期 中期	環境悪化が引き起こす生育の悪化による原材料価格の高騰	大	消費者行動・価値観の変化に対応する環境配慮メニューの導入・ブランド開発による売上増	中
長期	排水や廃棄物の法規制強化による製造・物流コストの増加	大	環境汚染防止の取り組み推進による評判の向上	中	長期	課税やトレーサビリティの強化による原材料調達コストの増加	中	ステークホルダーの意識の高まりによる株価上昇	中
	生物多様性課題への対応遅れによるブランドイメージ低下	中				生物多様性課題への対応遅れによるブランドイメージ低下	中		

指標と目標

当社ではGHG排出量、取水量、食品廃棄量、石油由来プラスチック使用量などの削減や、国産野菜やパーム油、紙製品などの認証比率など事業活動が環境へ悪影響をおよぼす可能性がある様々な指標のデータを収集・管理しています(詳しくはP47-48)。

また、指標それぞれに担当部門と1年ごとにKPIを設定し、四半期ごとにサステナビリティ委員会で進捗報告を行うことにより、その取り組みを推進しております。

今後もこれらのデータを把握、分析するとともに、追加して管理すべき指標や目標設定についてもサステナビリティ委員会にて検討していきます。

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
パーパ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。

お客様との関係

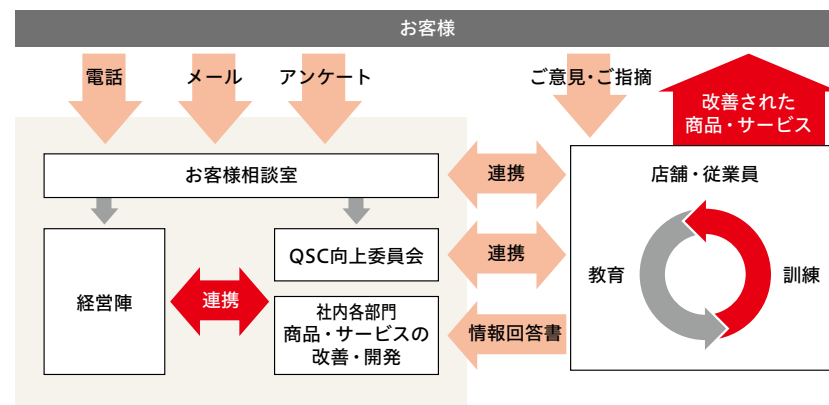
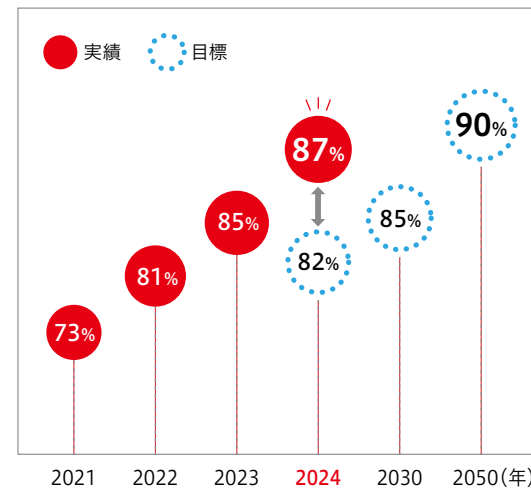
▶お客様志向

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% → 2024年87%へと上昇しています。

店舗のQSC[※]を上げるために、社員だけでなく、クルーも対象の店舗力向上勉強会を実施しています。毎月開催しており、2024年は55,000人が参加しました。「お客様の立場に立って考える」ことや接客用語、安全衛生などについて研修を行っています。

※QSC：クオリティ、サービス、クレンリネスの頭文字をとった言葉

■お客様総合満足度



▶健康・栄養

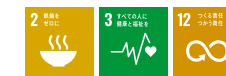


近年高まるお客様の健康志向に対応するため、野菜たっぷりメニューや糖質ひかえめメニューなど、栄養のバランスやカロリー、低脂肪などを意識したメニューの開発、商品ごとのポーションサイズの適宜見直しを行っています。また、お客様の年齢や体質、その日の体調など様々なニーズに合わせてメニューを選択いただけるよう、豊富なメニューバリエーションをご用意する他、サイドメニューや小さいサイズのおかずシリーズ、トッピング、ソース、ドレッシングを数種類取り揃え、お客様ご自身で組み合わせ、ボリュームや味を選択いただけるようにしています。その際、塩分、カロリーの表示、原産地情報、最新のアレルギー情報などの適切な情報提供に努めています。今後は、お客様ごとに栄養に関する適切なお提案ができるよう、デジタルメニューブック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、**P51-52** 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・環境の共存共栄を目指します。

現在調達先は世界40か国におよびますが、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。

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

1 サプライヤー選定について

新規サプライヤー選定時には、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

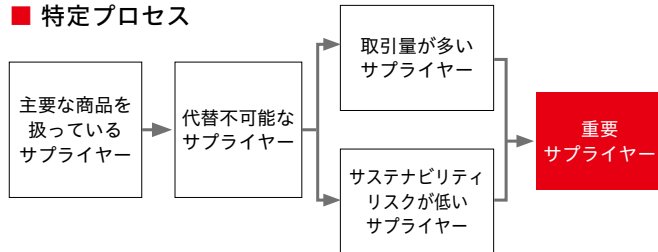
項目	2024年
サプライヤーの総数	722
1次サプライヤー数	283
重要な1次サプライヤー数※	27
1次サプライヤーにおける重要サプライヤーの取引額の占める割合	60.20%
1次サプライヤー以外の主要なサプライヤー数	0
重要なサプライヤーの総数	27
評価したサプライヤー数	274
評価したサプライヤーの割合	38.00%
評価した重要なサプライヤーの割合	9.90%
マイナス影響があると評価したサプライヤー数	7
重大なマイナス影響をおよぼし取引を終了したサプライヤー数	0
改善計画/是正措置を支援したサプライヤー数	274
改善計画/是正措置を支援した主要なサプライヤーの割合	100%

※重要な1次サプライヤー数：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

▶ 当社バイヤーへの教育・研修

- 全バイヤーに対して、年2回の合同研修会を開催し、法令改正・社会情勢の変化に即した知識の取得・更新、社内品質管理部門の指導を通じて、教育を実施
- 野菜バイヤー全員のJGAP指導員資格取得完了 etc.

■ 特定プロセス



TOPICS

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

Web

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
<https://corp.skylark.co.jp/Portals/0/images/sustainability/environment/sustainability/ISO20400.pdf>

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、処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、**P15-18** 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。2024年は経営陣・IR担当による個別ミーティングを延べ342件程実施しました。

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COO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。

● 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。



Web

能登半島被災地支援活動の様子
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/social/community/support2401.html>

● 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パ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。



● 子どもの遊び場支援ボランティア4回目開催

店頭で皆様からお預かりした「子どもの遊び場支援募金」を通じて、大阪府「造学園」様へ遊具の寄贈を実施しました。「NPO法人プレイグラウンド・オブ・ホープ」様とともに、社内公募で遊具設置のボランティアを実施しており、2021年から今年で4回目の設置となります。



Web

https://youtu.be/L_ggkWVBwPE?si=X29VKpOy7TtPagSq

● リトルリーグスポンサープログラムに協賛

すかいらーくグループは、2015年9月より、日本リトルリーグ野球協会のスポンサープログラムに協賛することで、子どもたちの心と身体の成長をサポートしています。2024年7月下旬、東京都で第58回全日本リトルリーグ野球選手権大会が開催され、お弁当や夕食の提供などを実施。熱き戦いの様子は、動画で全国2,000店舗以上のグループ店舗の客席タブレットで配信し、健やかな成長を応援する気運を高めています。



Web

https://youtu.be/M9_6RwYw18s?si=dWbOetMfzxtdpaRc

ステークホルダーエンゲージメント

すかいらーくグループは、すべてのステークホルダーの皆様との相互理解が大切であると考えており、様々なコミュニケーションの機会を通じて積極的な対話に努めています。皆様からいただくご意見・ご要望に真摯に向き合い、ESGの視点に基づく経営を通じて価値の創出を図っていきます。



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、
社会的良識を持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」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ます。「食」にかかわ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・ガバナンスの充実に図っています。

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行う。

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するとともに、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・ガバナンスのよりいっそうの充実に図るため、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行
2024年10月	監査等委員会室を設置

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12名中6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CEO、代表取締役社長COO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。

■ 2024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4名(うち過半数である3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CEOおよび代表取締役社長COO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。

■ 2024年実績

➡ 監査等委員会：13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いっそう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。2024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。

 2024年度の実施要綱および評価結果
<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
(1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ーとして設置。

グループコンプライアンス会議

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
(10回書面実施)

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ーとして設置。

指名コミッティ(5回開催、3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CEO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CEO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)

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CEO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CEO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社外取締役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、社外取締役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。

■ 2024年の独立役員連絡会の主な活動状況

開催時期	内 容
2024年5月	M&A候補先の店舗視察、意見交換
2024年9月	新業態の店舗視察、意見交換
2024年12月	経営トップを交えた情報交換会

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ブランディング、リスク管理、危機管理およびESGに関する勉強会などを実施しました。2024年は、「創業者メンタリティ、NPS」をテーマとしました。

社外取締役の状況

業務執行の監督機能強化のため、全取締役12名の半数となる6名を高度な経営の知識と経験を持った社外取締役に選任し、東京証券取引所に独立役員として届け出ています。このうち3名は、取締役会の諮問委員会である指名コミッティおよび報酬コミッティのメンバーとなっており、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%を目標としており、2025年の取締役会に占める女性比率は25%となっています。

役員報酬

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

■ 取締役の選任理由とスキルマトリックス(2025年4月1日現在)

当社は、持続的成長に向けた実効性のあるガバナンス体制を構築するため、幅広い事業経験や多岐にわたる高度な専門性、知識を有する取締役・監査役を選任しています。各取締役・監査役のスキルおよび活動状況などの情報は下記の通りです。

		● 谷 真	● 金谷 実	● 北 義昭	● 平野 暁	● 中島 尚志	● 田原 文夫	● 佐野 綾子	● 井村 公彦	● 鈴木 誠	● 青柳 立野	● 奥原 玲子	● 岡田 貴子
		代表取締役会長 CEO	代表取締役社長 COO	常務取締役 CFO	取締役	取締役	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	取締役 常勤監査等委員	社外取締役 監査等委員 独立役員	社外取締役 監査等委員 独立役員	社外取締役 監査等委員 独立役員
選任理由		営業部長、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、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。	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。	豊富な金融ビジネス経験およびコンサルタント・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根拠に、取締役として選任しています。	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根拠に、取締役として選任しています。	(株)すかいらーくレストランズ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および当社事業に関する知見を有していることを根拠に、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、税務に関する経験により、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。	他業種企業における代表取締役としての経験と高い見識から、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、社外取締役として選任しています。	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、当社における豊富な業務経験から、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・会計に関する相当程度の知見を活かし、当社の経営全般に対して独立かつ中立的な立場で監督、助言などをいただくことを期待し、監査等委員である社外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、監査等委員である社外取締役として選任しています。	公認会計士・税理士として、上場企業など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、独立かつ中立的な立場での監督、助言を期待して、監査等委員である社外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	○	○		○	○	○		○	○		○	
監督スキル	IT・DX	○	○	○	○				○				
	当事業業マネジメント	○	○		○	○				○			
	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/>

報酬の一部または全部の減少または返還を求めることができるマルス・クロールバック条項を設けています。

————— 政策保有株式に関する方針 —————

当社では、上場株式の政策目的での保有実績がなく、現時点では保有する計画也没有ません。今後、上場株式を政策目的で保有することを検討する際には、事前に上場株式の政策保有の縮減に関する方針を策定し、適切な検討を行った上で実行します。また、その場合、当該方針および個別の保有の適否の検証結果ならびに政策保有の上場株式に係る議決権の行使基準につきましては適切に開示します。

- 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/>

役員紹介（2025年7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 CEO
1951年12月25日生(73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 (株)すかいらーく 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 同社 代表取締役社長
2018年 3月 同社 代表取締役会長 兼 社長
2023年 3月 同社 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 COO
1959年1月26日生(66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 野村プリンスバレー・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 同社 執行役員コーポレートサポート本部マネージングディレクター
2017年 2月 同社 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 同社 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 同社 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 同社 代表取締役社長(現任)



北 義昭(きた よしあき) 新任
常務取締役CFO
1962年8月19日生(62歳)
所有株式数：0株
—

1986年 4月 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行) 入行
2001年 4月 (株)UFJ ホールディングス 経営企画部 調査役
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
2007年 6月 (株)社楽パートナーズ 代表取締役(現任)
2020年 6月 トレイダーズホールディングス(株) 社外取締役
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) 取締役 専務執行役員
2025年 4月 同社 常務取締役 財務本部マネージングディレクター(現任)



平野 暁(ひらの あきら) 新任
取締役
1970年5月11日生(55歳)
所有株式数：1.2千株
—

1994年 4月 中央監査法人 入社
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
2005年 1月 SAS Institute Japan(株)BPM事業本部 マネジャー
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)(現 IQVIA サービシーズ ジャパン合同会社) グローバルソーシングマネジャー
2015年 4月 同社 財務本部ディレクター
2016年 5月 同社 財務本部業務変革グループディレクター
2019年 1月 同社 執行役員 IT本部 デュティマネージングディレクター
2021年 12月 雲雀国際股份有限公司 董事
2022年 9月 同社 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
同年 9月 (株)すかいらーく レストランズ 取締役(現任)
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 12月 (株)資さん 取締役(現任)
2025年 3月 同社 取締役 マーケティング本部 マネージングディレクター(現任)



中島 尚志(なかしま ひさし) 新任
取締役
1971年9月17日生(53歳)
所有株式数：0株
—

1995年 4月 (株)バーミヤン 入社
2016年 12月 (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
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 4月 同社 執行役員 バーミヤン事業本部 事業本部長
同年 12月 同社 執行役員 バーミヤン営業本部 営業本部長
2022年 5月 同社 執行役員 営業政策・QSC改善グループディレクター
同年 9月 同社 執行役員 兼 (株)すかいらーく レストランズ 代表取締役社長
2025年 3月 同社 取締役 兼 (株)すかいらーく レストランズ 代表取締役社長(現任)



田原 文夫(たはら ふみお)
社外取締役 / 独立役員
1948年8月7日生(76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長
1987年 11月 農林水産省 大臣秘書官事務取扱
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)
同年 7月 (株)極洋 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 同社 社外監査役
2018年 3月 同社 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



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。同社にて事業部長、昭島物流センター長などを務める。2004年当社入社後、購買部にて部長、デピュティマネージングディレクターを経て、2017年10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

1983年当社入社。長年商品開発部門を担当し、2016年からマーケティング本部デピュティマネージングディレクターを務める。(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長などを経て、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。



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年当社入社。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た後、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ピ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。



武井 一郎(たけい いちろう)
執行役員
人事総務本部マネージングディレクター

1984年当社入社。店舗マネジャーおよび人事企画リーダー、推進企画リーダーなどを経て、2012年より総務グループディレクターを務め、ガバナンス、リスク管理などの管理部門の実務を指揮。2021年4月より執行役員として当社管理本部マネージングディレクターに就任。2025年7月より現職。



佐野 綾子(さの あやこ)
社外取締役 / 独立役員
1977年12月9日生(47歳)
所有株式数：0株
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 同社 社外取締役(現任)
2021年 3月 (株)メタップス(現(株)メタップスホールディングス) 社外取締役(監査等委員)
2024年 3月 (株)ソディック 社外取締役(現任)
同年 5月 (株)クラス 社外監査役(現任)
同年 6月 独立行政法人経済産業研究所 監事(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)



井村 公彦(いむら ひろひこ)
社外取締役 / 独立役員
1958年2月14日生(67歳)
所有株式数：0株
取締役会出席回数：10/10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 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
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) 常務執行役員メディア・生活関連事業部門長
同年 6月 同社 代表取締役 常務執行役員(株)ジュビターテレコム(現JCOM(株)) 取締役社長
2017年 4月 同社 代表取締役 専務執行役員(株)ジュビターテレコム(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 同社 社外取締役(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(68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：14/14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)
ニラックス(株)監査役(現任)
(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 7月 同社 常勤監査役
同年 11月 雲雀国際股份有限公司 監査人(現任)
2015年 12月 すかいらーく 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 同社 取締役 常勤 監査等委員(現任)
2024年 10月 (株)資さん 監査役(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(53歳)
所有株式数：0株
取締役会出席回数：13/13回(100%)
監査等委員会出席回数：14/14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)マスターズ・トラスト会計社(現マスターズトラスト(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)アムリード 社外監査役
同年 5月 BTホールディングス(株)(現(株)フリマジェスト) 社外監査役
同年 6月 (株)ミクシィ(現(株)MIXI) 社外監査役
2012年 6月 同社 社外取締役
2017年 3月 同社 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 同社 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(63歳)
所有株式数：0株
取締役会出席回数：13/13回(100%)
監査等委員会出席回数：14/14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
2021年 6月 公益財団法人日弁連法律研究財団 理事(現任)
2022年 3月 同社 社外監査役
2023年 3月 (株)アクシス 社外取締役(現任)
同年 3月 同社 社外取締役(監査等委員)(現任)



岡田 貴子(おかだ たかこ) 新任
社外取締役 / 監査等委員
1965年9月11日生(59歳)
所有株式数：0株
—
—

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
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
2012年 10月 同社 パートナー
2019年 1月 岡田貴子公認会計士・税理士事務所 代表(現任)
同年 6月 イチカフ(株) 社外監査役(現任)
2020年 3月 ケネディクス(株) 社外監査役
同年 3月 ケネディクス不動産投資顧問(株) 社外監査役
2021年 6月 日本管財(株) 社外取締役(監査等委員)
2023年 1月 RUN.EDGE(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)
2025年 3月 同社 社外取締役(監査等委員)(現任)



相澤 拓也(あいざわ たくや)
執行役員
財務本部デピュティマネージングディレクター

1999年当社入社。店舗マネジャー、バーミヤンカンパニー政策室業態企画担当リーダー、予算管理部予算管理担当リーダー、財務本部経理グループディレクターおよび全社経営分析グループディレクターなどを経て、2020年当社執行役員財務本部マネージングディレクターに就任。2025年1月より経営企画本部マネージングディレクターを経て、同年4月より現職。

社外取締役座談会

奥原 玲子
社外取締役(監査等委員)
大蔵省(現財務省)および弁護士としての経験と知見を持ち、当社監査役も経験。2023年から現職。

青柳 立野
社外取締役(監査等委員)
会計士・税理士としての経験と知見を持ち、当社監査役も経験。2023年から現職。

田原 文夫
社外取締役
農林水産省および業界団体での経験と知見を持ち、当社監査役も経験。2018年から現職。

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。

井村 公彦
社外取締役
大手総合商社やケーブルテレビ局において代表取締役を務め、統括運営の経験と知見を持つ。2024年から現職。

社外取締役による「外部目線」評価と提言

すかいらーくグループが目指す企業価値向上におけるリスクとは？

すかいらーくグループは、これからの時代は高度プロフェッショナル集団への移行が経営力の強化に直結すると考え、コスト削減重視の経営から店舗中心経営に大きく舵を切りました。また、昨年策定した中期事業計画をスタートさせ、「チームすかいらーく」として、これまで以上に安定した確かな成長を目指しています。今回、コーポレート・ガバナンスやサステナブル経営のあり方と課題に深く関わる社外取締役5名の方々に、すかいらーくグループが目指す企業価値向上におけるリスクについて自由に論じていただきました。

テーマ 1 外部環境の変化におけるすかいらーくグループの対応力の評価

感度の高いアンテナをはる迅速な対応姿勢を評価

田原

振り返りますと、2024年12月期は業績が画期的に回復した年でした。これは、経営者の皆様を中心とした懸命な努力の賜物だと思います。外部環境の急激な変化に対応した企業グループとして評価できます。ただ、トランプ関税

の問題など、国内外に様々な経営状況の変化があり、すかいらーくグループの今後の企業成長への影響をしっかりと見極めて対応していく必要があります。

佐野

私がすかいらーくグループの社外取締役に就任して間もなく迎えたコロナ禍は、外食という行動自体が制約されるという、外食産業全体にとって想定外の厳しい局面でした。すかいらーくグループは、それ以前においても効率化・スリム化を図っていましたが、コロナ禍の厳しい期間に、事業継続、さらには将来の成長のためにいっそう工夫を深めて柔軟性を高めたことで、外部環境が激しく変化した2024年12月期の好業績につながったと思います。

井村

円安や原材料の高騰など、すかいらーくグループを取り巻く経営環境は厳しい状況が続いています。業績にある程度、波があるのはやむを得ないと思いますが、それよりも「お客様に誠実に向き合うこと」「お客様を第一に大切にすること」が重要です。すかいらーくグループは、その意識が高く、お客様に対するグループとしての姿勢が確立されていることから、変化に対し、その軸をぶらさずに対応できると評価しています。

青柳

環境変化のスピードという観点では、急激な変化と緩やかな変化があります。まず、急激な変化に対しては、すかいらーくグループは対応策をまとめるのが早い。加えて、対応策を実行に移すスピードも速いと評価します。次に、

緩やかな変化については、変化に気づかずにアップデートできないリスクがありますが、すかいらーくグループは感度の高いアンテナをはることで、お客様ニーズの微妙な変化などをいち早く察知して軌道修正する力にも優れていると評価します。

奥原

すかいらーくグループは多角的なブランド展開という強みを持っており、顧客ニーズを捉えていると思います。経営環境の様々な問題に直面しつつも、迅速に打ち手を講じることでお客様に支持されています。ただ、今後については、顧客層や顧客ニーズの変化を踏まえた対応能力がますます求められるため、固定的でなく、当社のオペレーション全体の点検と見直しが常に必要であると考えます。

テーマ 2 成長戦略への取り組みに対する取締役会の実効性の評価

議論しつくした「資さん」「マレーシアのしゃぶしゃぶ業態」のM&A。多角的な議論が大いに機能

井村 成長戦略の取り組みに対する取締役会の実効性という観点においては、「機能している」というのが結論です。まず、執行側が社内ですっかりと練った戦略・戦術を取締役に提案し、それを受けて、社外取締役が各々の知識・経験に基づいた意見を率直に述べます。このように、様々な視点からの侃々諤々(かんかんがくがく)の議論を経て、意思決定を行うことで、経営にガバナンスを利かせています。

田原 取締役会は毎月1回開催されますが、事前に協議事項などを盛り込んだ資料が用意されており、執行側が何を考えているのか理解できます。そうした意味で、すかいらーくグループは、社外取締役である我々にも完全に情報を提供し、自由に議論できる環境を整える姿勢があり、取締役会は非常に機能していると評価できます。



佐野 今回、経営方針として大きく舵を切った「店舗中心経営」についても、初期のアイデア段階から情報提供を受けていました。私たち社外取締役は飲食の専門家ではないので、執行側への牽制と第三者目線でのアドバイスを心掛けており、取締役会で執行側が新しい取り組みを提案した際、社外取締役は、それを具体化する際、あるいは、具体化された後に生じ得るマイナス面をあえて指摘して慎重な対応を

促したり、ときには、押し止めたりすることもあります。ガバナンスの実効性は高いと思います。

奥原 社外取締役はそれぞれ異なる経歴を持っており、得意分野や専門知識を有しています。取締役会では、気づいたリスクを指摘させていただいています。例えば、新店計画の話題では、人財面をはじめ、生産・物流などのキャパシティなどについて、経済的な観点など俯瞰的な視点で意見を述べ、取締役会の議論も深まり、合理的な判断を可能にすることに貢献できていると思います。成長戦略を推進する中で、こうした視点が織り込まれて無理のない計画として検討され、実行できていると思います。

田原 取締役会の実効性については、直近のトピックである「資さん」のM&Aを例にしてお話します。この「資さん」については、M&Aにおける金額面も含めて何度も議論を重ねています。

執行側の独走ではなく、社外取締役として第三者目線でのアドバイスを様々な角度から指摘し、今回の合意に至りました。

佐野 執行側が適切なリスクテイクを取れるように助力することが重要と考え意見を申し上げていますが、「資さん」の件に限らず、M&A案件に関しては、デューデリジェンスの報告書なども情報共有してもらった上で、皆さんがそれぞれの専門的知見を活かして議論を重ね、率直な意見交換ができています。しかも、時に侃々諤々(かんかんがくがく)の議論になってしまっても、トピックが変わればまた朗らかな雰囲気になり替わるなど、当社のガバナンスにおける風通しの良さを感じています。



青柳 執行側が我々社外取締役の意見を聞く姿勢がありますね。

井村 M&Aの意思決定において、買収実施の可否に対する社外取締役としての意見や助言を提示していますが、買収後のポスト・マージャー・インテグレーション(PMI)についての議論も不可欠と考えています。買収を実行して終わりではありませんので、買収後の経営体制、モニタリングの仕組み、シナジー効果の追求など、フォローアップの議論も、事業の進捗を見ながら、十分に行わなくてはなりません。PMI計画、計画・実績の比較、課題・対応策検討の面でも取締役会は機能していると思います。



青柳 昨年策定された中期事業計画に話を移しますが、中期事業計画に今後の成長戦略が明示されたことと自身が取締役会の実効性を高めることにもつながっていると思います。「どのような時間軸で何を目指し、何を実行していくのか」について取締役が共通認識を持つことで、取締役会の議題に対してよりの確で深い議論ができるようになるからです。

奥原 我々が様々な視点からリスクを指摘し議論する中で、執行側がそれを踏まえて分析し、リスクを取ってチャンスに変えるという積極性も大切だと思っています。取締役会において社外取締役の意見を踏まえるというプロセスは、実効性があると思います。

井村 「店舗中心経営」を実行するには、人財育成およびDX推進が鍵となりますが、それらに関連する横断的なテーマは「多様性」です。「多様性」は働く側の課題のみならず、お客様のニーズや好みが多様化、複雑化していることにも注視する必要があります。すかいらーくグループが、お客様によりいっそう真摯に向き合っていくためには、各店舗ごとにお客様一人ひとりに喜んでいただけるにはどのようなサービスを提供すれば良いのかを考えていくことが不可欠であり、それを推進するためには、例えば、どのようなマネジャーを育成しな

ければならないのか、どのような機能をDXで進めるべきかなど、具体的な施策が今後、さらに重要になってくると考えています。取締役会では、これらの施策についても、報告事項の一環として徹底的に議論しています。

テーマ 3 人的資本経営におけるDE&Iの観点からの評価

人財を経営の最重要基軸に。取り組みに終わりはない

田原 すかいらーくグループは、全国に約3,000店舗、正社員約5,000人、クルーを含めると約10万人という従業員を抱えており、人を大切にしなければ成り立たない企業です。それを踏まえて、執行側は人的資本の重要性を十分に認識して経営できていると思います。特にDE&Iについては、すかいらーくグループ自体がこれまでテーブルサービス・レストランチェーンを展開するために必要と感じて整えてきた観点です。今後も最も重要な基軸として大切にしていることは間違いなく、取締役会で議論する中でいつも感じることです。

佐野 一人ひとりの従業員を大切にしなければならないことは、どの企業でも重要です。企業価値を高めるために優秀な人財に来てもらう必要があり、また、人財を育てていかなければなりませんので、人的資本経営に終わりはありません。

また、外食産業は、お客様とマネジャーやクルーの間での「人と人との関わり」が生じます。ビッグデータの収集・分析は戦略立案に不可欠で、DXによる効率化もちろん重要ですが、人的資本経営とDX戦略は両輪で進めなければならない経営課題だと思います。

奥原 外食産業はサービス業であり、人財は最も大切です。マニュアルは基本であり重要ですが、人財への研修や教育によって、マニュアルにはない現場で臨機応変に対応できる能力の育成も重要です。

また、主婦や学生、外国人など人財採用の多様性の観点からも、チャットなど双方向の仕組みをはじめ、時間的制約や

言語の壁を越えた様々な研修によって、すかいらーくグループの中で活躍できるよう育成することが重要ですね。

青柳

社外取締役は、個々の従業員の評価や目標設定をする立場ではありません。経営として人的資本経営を掲げている以上、例えば労務管理や人財採用面で問題が生じていないか、それに対して執行側がどのように対応しているのかなど、取り組み状況を評価することに重点を置いています。

テーマ 4 **企業価値向上におけるリスクは何か？
業務執行への提言**

お客様からの信用失墜が最大の企業価値向上におけるリスク

井村

先ほども申し上げましたが、すかいらーくグループがお客様を第一に考え、どのように向き合っていく

のかが最も重要です。

一般的に企業価値は収益力などの数値で計算されますが、お客様がその企業をどのように評価しているのかについても、企業価値の要素として重視されるべきだと思います。

「すかいらーくグループは、美味しい料理を提供して、私たちに幸せを与えてくれる存在」とお客様に感じていただくことこそが、当社の究極の目標であり、企業価値の源泉だと思います。したがって、私は、お客様からの信用失墜が絶対にあってはならないと考えています。

例えば、食中毒や異物混入、あるいは、原材料費の高騰をどこまで価格に転嫁させていただくかなど、お客様からの信用を失わないために、そのようなネガティブ事象を起こさない最大限の努力をすることが、結果的に企業価値の向上につながると思っています。

かかる点に関しては、取締役会での様々な議論を通じて、経営陣も十分に認識していることを感じています。

佐野

M&Aで期待していたほどの成果が上がらなかったとか、原材料の高騰でコストが上がったといったお金の問題であれば、中長期的には何らかの形でカバーや対応ができると思います。しかしながら、食というお客様の健康問題に直結するものを扱っている以上、お客様からの信用を取り戻せないような事態は、企業の存続に関わる最大のリスクとなります。ただ、当社のお客様からの信頼・評価に直結するリスク管理対応は評価しています。先日、他社の異物混入のニュースが流れた直後の取締役会では、その件が当然話題になりましたが、執行側から当社グループの衛生管理のための仕組みやその時点でのさらなる検討状況などを具体的に聞くことができました。

次世代経営者へのバトンタッチの準備不足というリスク

田原

執行側のトップマネジメントが変わらないことがリスクかもしれません。谷会長と金谷社長のマネジメント体制は非常にうまく機能しており、当社グループの企業価値向上に貢献していますが、ガバナンスの観点から、次世代へのバトンタッチの準備ができていないことが気になります。

組織のあり方として、近い将来の経営体制のイメージを取締役会の中で共有していくことが大切だと思います。

新規領域への参入リスクへの対応としても取締役の多様性は考えたい。女性役員は増やすべき

青柳

将来の経営体制は、企業価値をどのように向上させていくかによって、求められる姿も変わってくると思います。

外食産業は人口減少に直面しており、長期的な企業価値

向上を考える場合、既存事業での競争力強化や付加価値向上だけでなく、新しい領域への展開も必要になります。

すかいらーくグループは、既存事業における環境変化やリスクコントロールは非常に優れています。しかし、今後企業価値向上を図るためにM&Aや海外展開などによって新しい事業領域に参入していくのであれば、その領域に応じた取締役の多様性も検討していく必要があると感じています。

女性の役員に関してはもっと増えて良いと思います。特に社内の女性役員が現在いないため、企業価値向上に向けてリーダーシップを発揮できる女性役員の登場を期待します。



奥原

私も女性役員は増やすべきだと感じます。2030年までにプライム市場上場企業は女性役員の比率を30%にするという政府の目標がありますが、当社取締役会はこれに近づいています。今後は社内の女性役員候補として、執行役員またはそれに準じる役職者への女性の登用がもっと進んでほしいと思います。

そのためには、社内の数値目標を早期に達成するための努力や、複数名を登用していくなどの取り組みが必要です。

組織の活性化を考えると、メニュー開発や従業員の育成を含めて幅広い分野で、女性が能力を発揮できる場面は多いので、女性ならではの視点を意思決定機関の中で活かしていくべきだと思います。



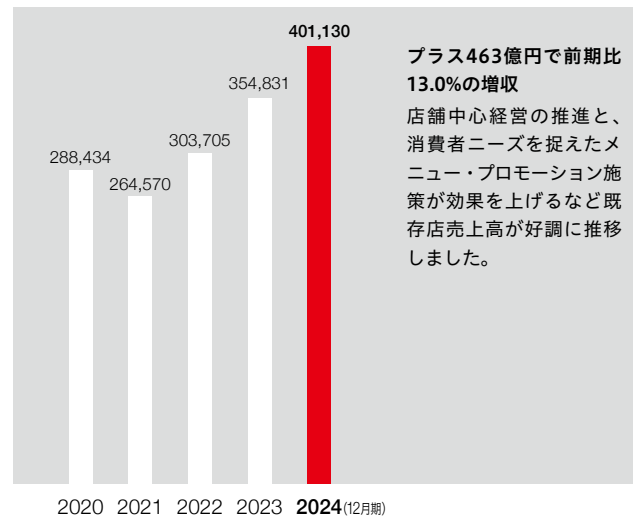
主要財務データの推移(11年間)

	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	2024 年12 月期
連結損益状況											
売上高(百万円)	340,002	351,146	354,513	359,445	366,360	375,394	288,434	264,570	303,705	354,831	401,130
営業利益(損失)(百万円)	21,642	27,806	31,249	28,103	22,857	20,562	(23,031)	18,213	(5,575)	11,688	24,184
営業利益率(マイナス)(%)	6.4	7.9	8.8	7.8	6.2	5.5	(8.0)	6.9	(1.8)	3.3	6.0
税引前利益(損失)(百万円)	16,767	24,717	28,952	23,519	18,596	16,729	(26,433)	14,325	(8,225)	8,691	21,470
税引前利益率(マイナス)(%)	4.9	7.0	8.2	6.5	5.1	4.5	(9.2)	5.4	(2.7)	2.4	5.4
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)(百万円)	9,469	15,109	18,213	15,549	11,438	9,487	(17,214)	8,742	(6,371)	4,781	13,965
親会社の所有者に帰属する当期利益率(マイナス)(%)	2.8	4.3	5.1	4.3	3.1	2.5	(6.0)	3.3	(2.1)	1.3	3.5
減価償却費及び償却費(百万円)	12,964	13,400	13,984	13,464	14,075	51,061	51,168	47,293	47,398	48,649	47,827
連結財政状態											
資産合計(総資産額)(百万円)	312,155	314,864	318,317	318,203	330,761	453,979	441,672	457,993	424,772	426,093	470,866
資本合計(純資産額)(百万円)	93,757	103,287	114,198	127,324	130,453	132,817	113,761	166,161	157,708	162,290	173,372
自己資本比率(%)	30.0	32.8	35.8	40.0	39.4	29.3	25.8	36.3	37.1	38.1	36.8
EBITDA*1(百万円)	34,787	41,418	45,997	41,835	37,226	71,941	28,384	65,706	41,974	60,453	72,116
ROE(%)*2	11.3	15.3	16.8	12.7	8.9	7.2	(14.0)	6.2	(3.9)	3.0	8.3
ROA(%)*3	3.0	4.8	5.7	4.9	3.5	2.9	(5.2)	2.6	(1.9)	1.5	4.0
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)	37,147	32,842	36,029	31,510	31,571	67,825	36,724	50,065	45,716	70,717	67,923
投資活動によるキャッシュフロー(マイナス)(百万円)	(11,781)	(18,275)	(16,662)	(19,606)	(19,667)	(20,446)	(15,742)	(12,987)	(15,575)	(14,861)	(39,228)
財務活動によるキャッシュフロー(マイナス)(百万円)	(15,921)	(19,650)	(21,344)	(13,078)	(8,049)	(47,350)	(22,921)	(16,011)	(53,271)	(44,471)	(36,429)
フリーキャッシュフロー(百万円)	25,366	14,567	19,367	11,904	11,904	47,379	20,982	37,078	30,141	55,856	28,695
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	23,383	18,245	16,222	15,094	18,908	18,949	17,030	38,331	15,275	26,790	19,170
1株当たり情報											
基本的1株当たり当期利益(損失)(EPS)(円)	49.57	77.79	93.57	79.36	58.04	48.07	(87.16)	40.77	(28.00)	21.01	61.38
1株当たり自己資本(BPS)(円)	482.42	531.04	586.13	646.57	661.92	672.48	576.00	774.90	693.22	713.36	762.07
1株当たり配当額(DPS)(円)	0.00	33.00	38.00	38.00	38.00	19.00	0.00	12.00	0.00	7.00	18.50
配当性向(%)	27.3	42.4	40.6	47.9	65.5	39.5	—	29.4	—	33.3	30.1
最高株価(円)	1,299	1,958	1,644	1,804	1,976	2,242	2,188	1,795	1,675	2,312	2,541
最低株価(円)	999	1,168	1,214	1,480	1,424	1,665	1,405	1,406	1,450	1,508	1,811

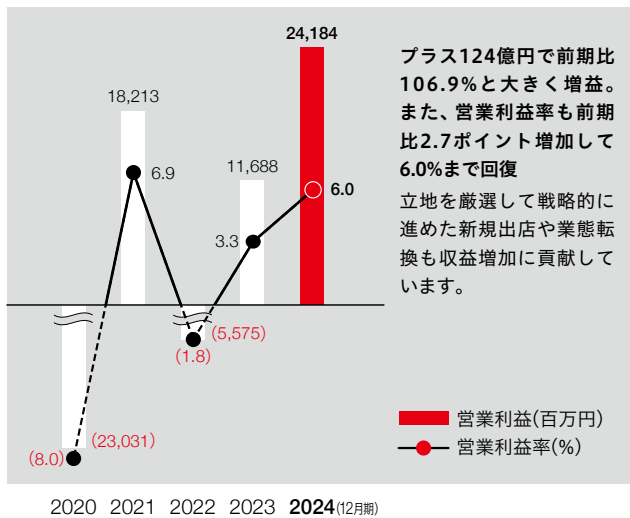
*1 ※EBITDA=税引前利益+支払利息+期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益+その他の金融関連費用(期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益を除く) - 受取利息-その他の金融関連収益+減価償却費及び償却費+長期前払費用償却費+長期前払費用(保証金)償却費
*2 ※ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益/ 資本合計(期中平均)
*3 ※ROA=親会社の所有者に帰属する当期利益 / 資産合計(期末)(使用権資産を除く)

グラフで見る財務データの推移

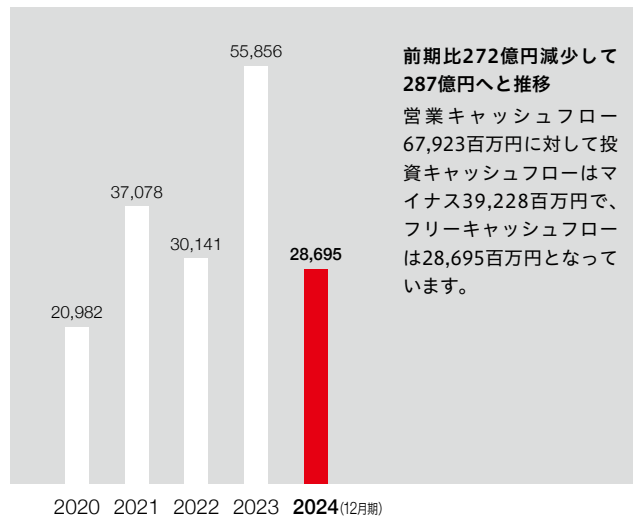
売上高(百万円)



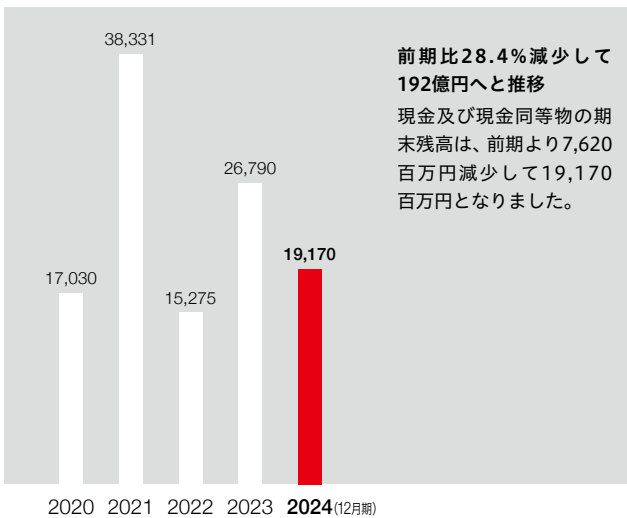
営業利益(百万円) / 営業利益率(%)



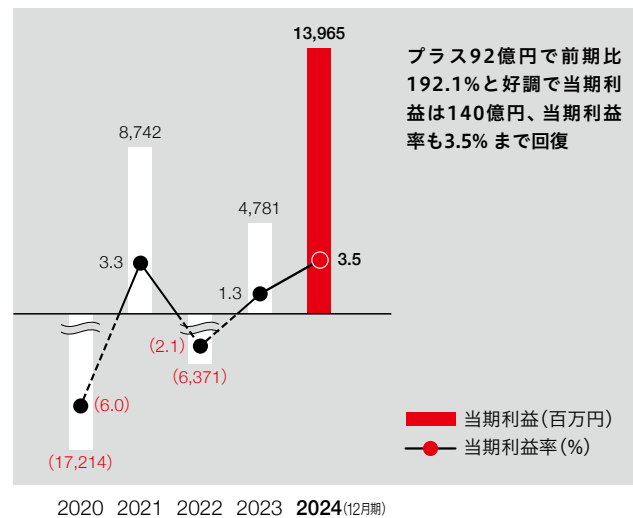
フリーキャッシュフロー(百万円)



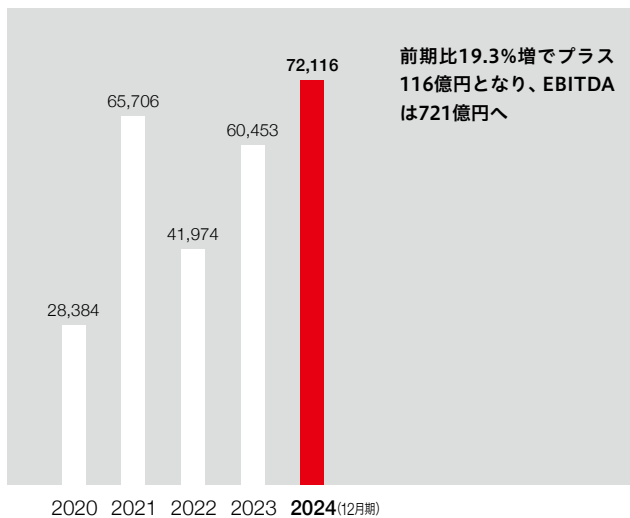
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)



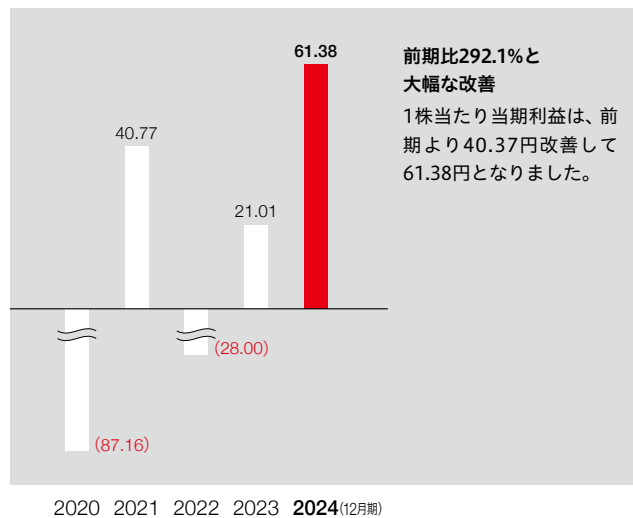
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円) / 当期利益率(%)



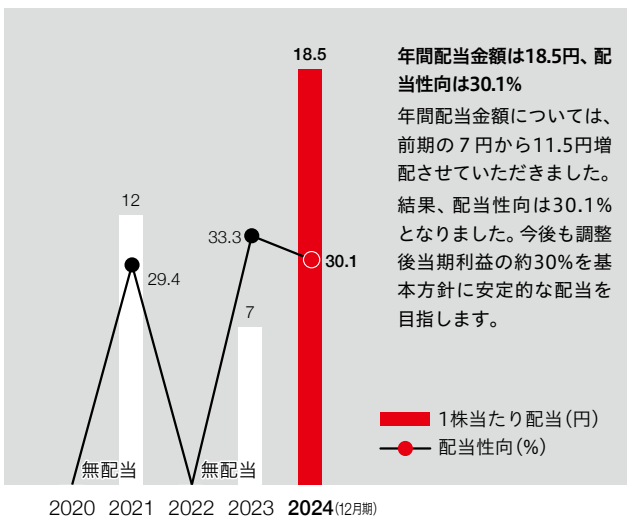
EBITDA(百万円)



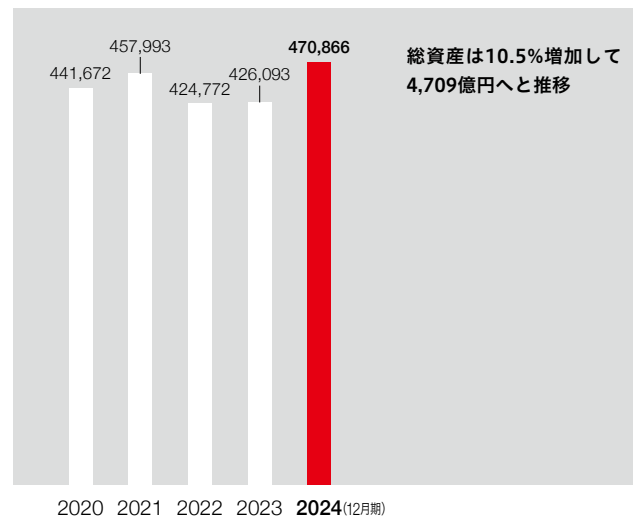
1株当たり当期利益(EPS)(円)



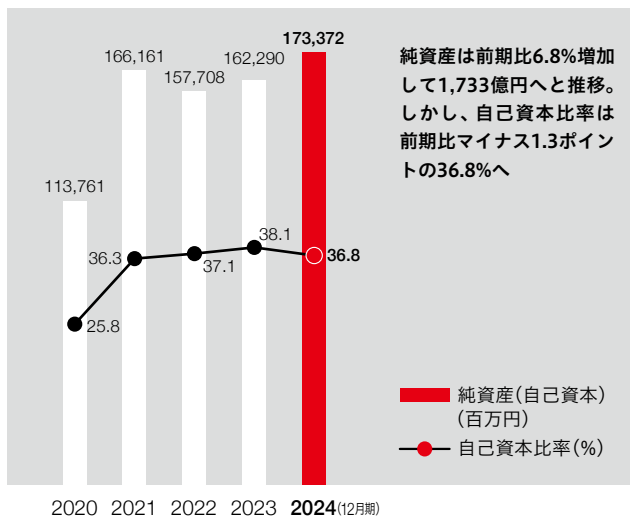
1株当たり配当額(DPS)(円) / 配当性向(%)



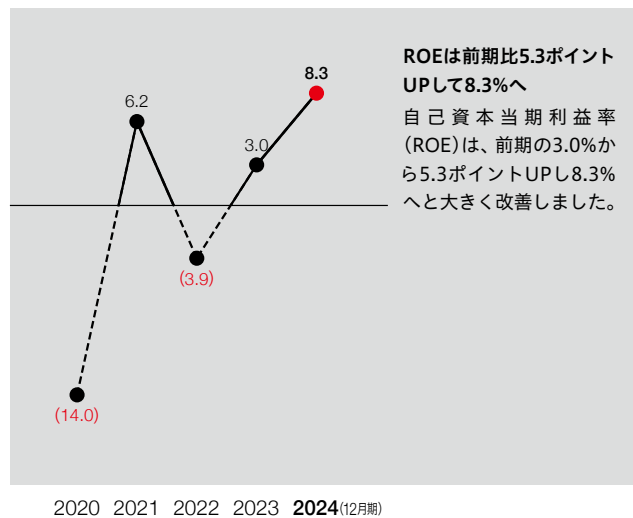
総資産(百万円)



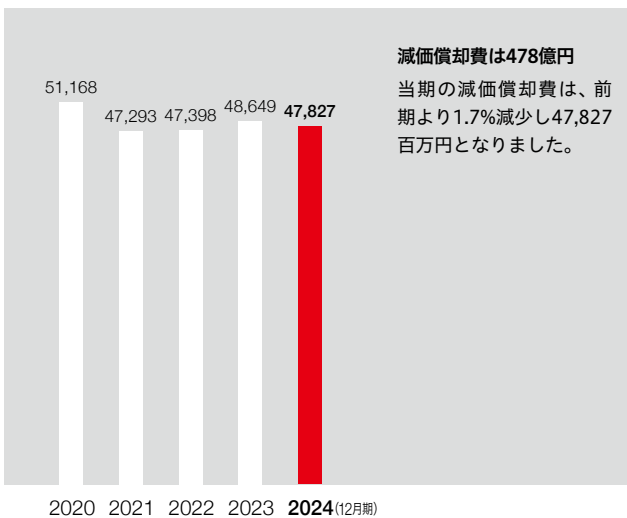
純資産(自己資本)(百万円) / 自己資本比率(%)



自己資本当期利益率(ROE)(%)

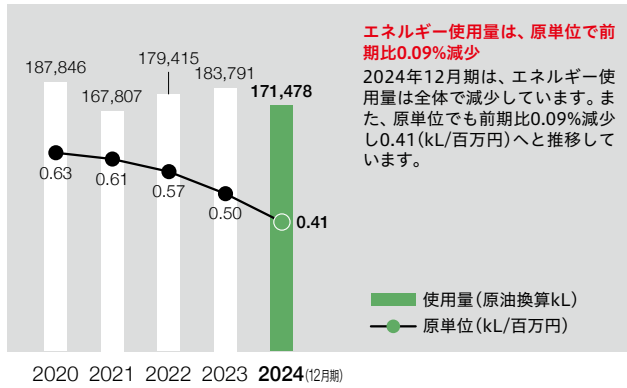


減価償却費及び償却費(百万円)

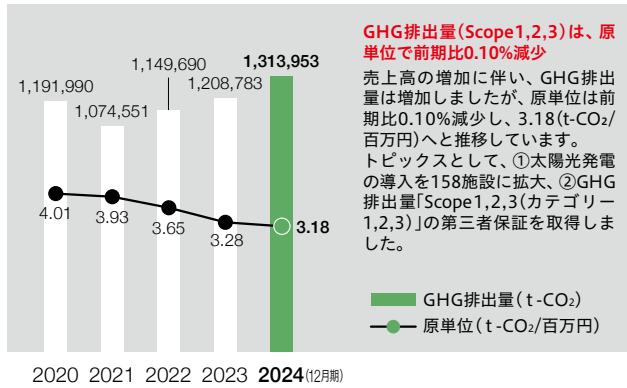


データで見る非財務(ESG)の状況

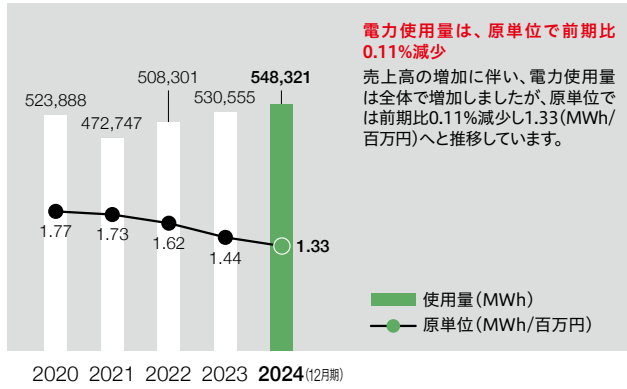
エネルギー使用量(連結)



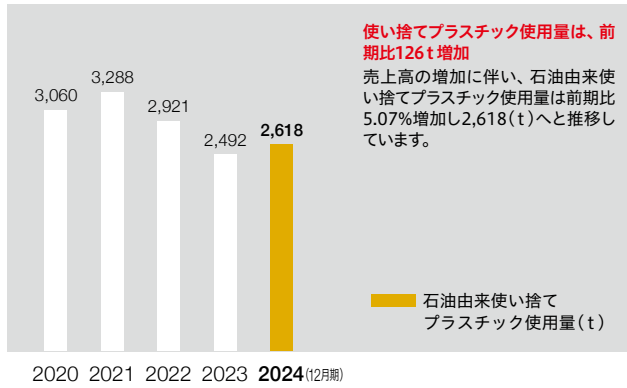
GHG排出量(連結)※Scope1,2,3の合計



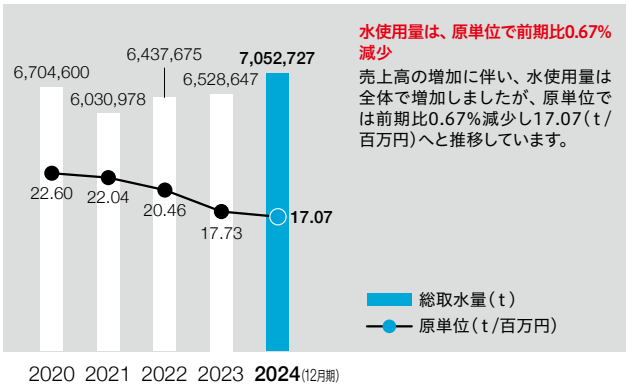
電力使用量(連結)



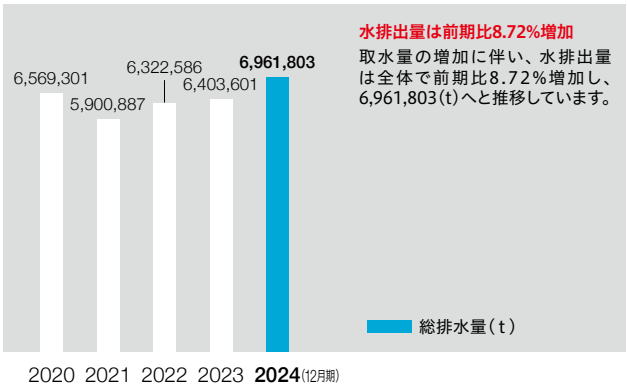
使い捨てプラスチック使用量



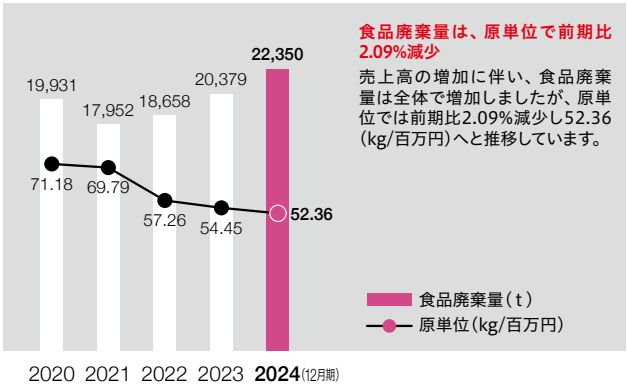
水資源の保全(連結): 水使用量



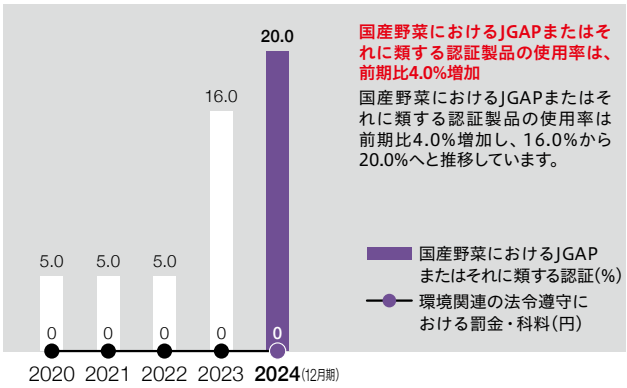
水資源の保全(連結): 水排出量



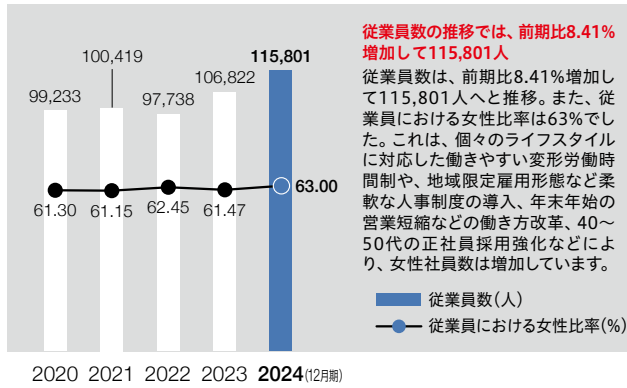
食品廃棄量



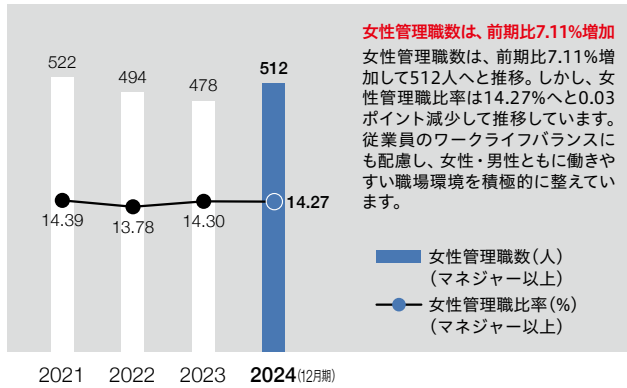
認証製品の利用率



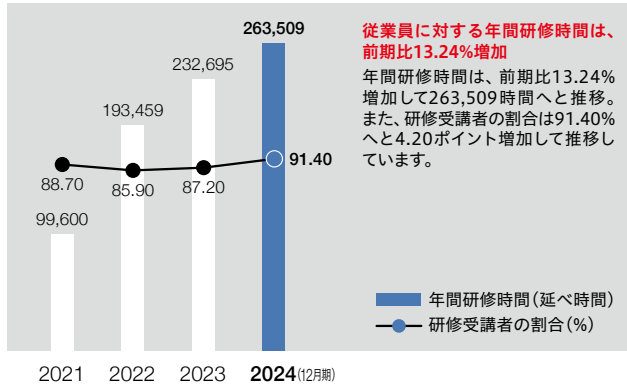
従業員数(連結)



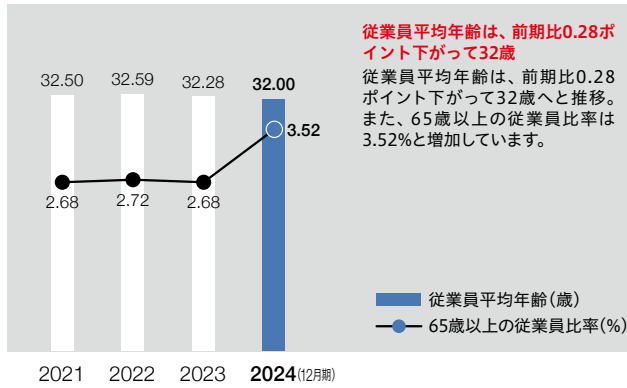
女性管理職数(マネジャー以上)(連結)



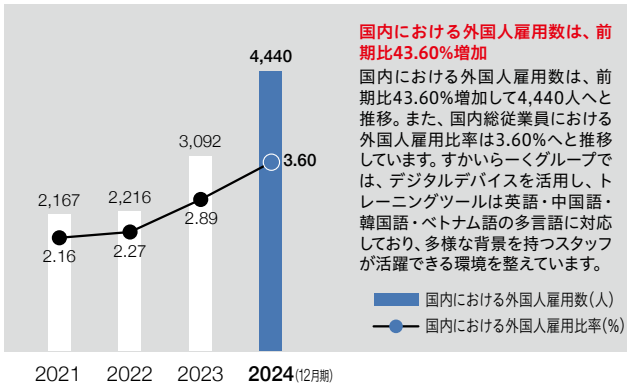
年間研修



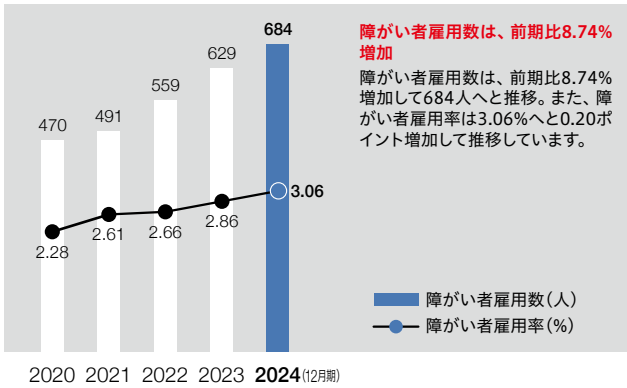
従業員平均年齢と65歳以上の従業員比率



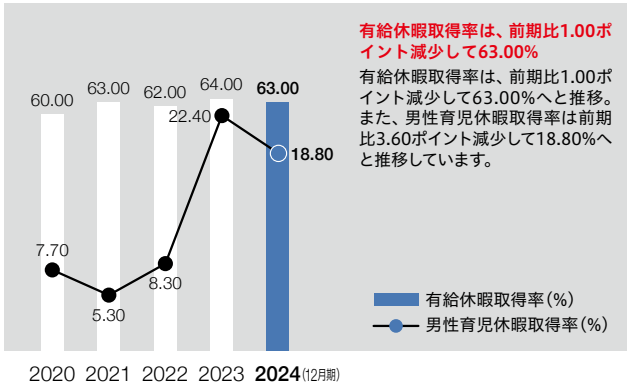
国内における外国人従業員数(連結)



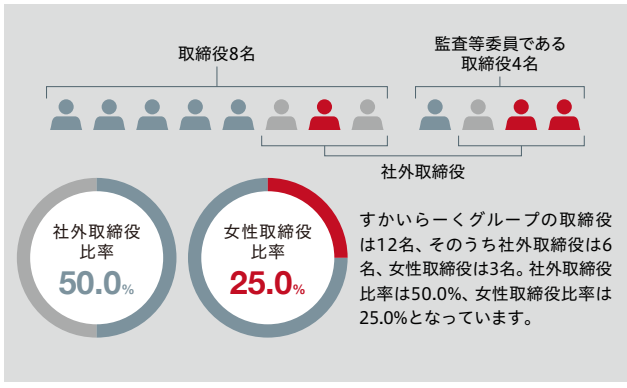
障がい者雇用(国内グループ)



有給休暇取得率と男性育児休暇取得率



取締役会の構成(2025年4月1日現在)



※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アソシエイツ、株式会社フロジャボン、株式会社すかいらーくD&M、株式会社ジャパンカーゴ、株式会社資さん

※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

すかいらーくグループの歩みは、**価値創造の歴史**です。

すかいらーくグループは、1962年4月4日にことぶき食品有限会社の設立からスタートしました。ファミリーレストランチェーンとして約50年の歩みの中で、独自サービスや挑戦の歴史をご紹介します。

1962～1979年

高度経済成長の中、すかいらーくが日本外食の幕を開ける

高度経済成長により生活水準が向上する中で、人々の「食」に対するニーズも高まりを見せていました。すかいらーくは、日本で最初に「家庭ではなかなか味わえない本格的な料理を、手頃な価格で楽しく味わうことができる空間」をサービス提供する唯一無二の存在としてデビューしました。

1962年4月

ことぶき食品有限会社設立(4月4日)

1969年7月

株式会社ことぶき食品に商号変更、ファミリーレストラン事業開始(7月17日)

1970年7月

すかいらーく1号店(国立店)オープン

日本初のファミリーレストラン！



1972年2月

24時間営業の開始(国立店)

1974年11月

株式会社すかいらーくに商号変更

1977年12月

セントラルキッチン東松山工場(現東松山MDC)開設

1980～1989年

外食業界が成長期を迎える中、全国拡大へのチェーン展開化を促進する

外食業界が成長期を迎える中、これまでの実績と経験をベースに事業の拡大を図りました。ジョナサン、監屋、パーミヤンなど、後に飛躍的な成長を遂げるためのブランド地盤を少しずつ固めた時代です。

1980年4月

ジョナサン1号店(練馬高松店)オープン



1982年1月

台湾FC1号店 出店(現 雲雀國際股份有限公司の前身)



1983年11月

監屋1号店(与野バイパス店)オープン

1984年6月

東京証券取引所市場第一部に株式上場



1986年4月

パーミヤン1号店(鶴川店)オープン

1987年3月・4月

関西工場(現西宮MDC)、昭島工場(現昭島MDC)開設

1987年10月

株式会社フロジャポン 設立

1987年12月

ニラックス株式会社 設立

直営レストランとしては世界初！

1990～1999年

バブル崩壊による景気の低迷、新たな成長戦略を模索する中で誕生した“ガスト”

右肩上がりの日本経済とともに成長を遂げていましたが、バブル経済が崩壊するとともに不況という試練が訪れました。この試練の中で、誕生したのが「ガスト」で、すかいらーくが再生するための大きな戦略的ブランドへと成長していきました。

1992年3月

ガスト1号店(小平店)オープン

グループ1,000店舗突破！



1992年9月

ホットドリンクバー導入(ガスト)



1993年11月

呼び出しベル導入



1994年1月

夢庵1号店(新百合ヶ丘店)オープン

1998年6月

ガスト小平回田店で「宅配サービス」実験開始

1999年6月

魚屋路1号店(練馬春日町店)オープン

47都道府県への出店を達成

さらなる成長を遂げるために、出店を加速

21世紀を迎え、組織基盤を強固にするために「カンパニー制」を導入。各々のカンパニーがさらなる成長を目指し拡大する中、ガストは全都道府県の出店、直営レストランとしては世界初の1,000店舗を達成しました。

2001年12月

沖縄県1号店(ガスト那覇新都心店)オープン

2003年11月

ガスト1,000店(八王子寺町店)達成

全国47都道府県制覇！

2000～2005年

2006～2010年

業績低迷によるMBO実施～大きな改革の舵をとる～

この時代のすかいらーくは、店舗数拡大により売上が伸びる一方で、利益は確保できず苦戦していました。業績が低迷する中、MBOによる上場廃止、ブランド「すかいらーく」のクローズなど、会社存続のための大きな決断を強いられる時代でした。

2006年6月

MBO(management buyout)実施を発表

2007年5月

しゃぶ葉1号店(横浜店)オープン



2008年8月

谷 真(現会長)、代表取締役社長に就任
年間300～400店舗の不採算店の閉店・転換実施

2009年3月

2008年決算発表 初の営業赤字(11億円)

2009年10月

ブランド「すかいらーく」すべてクローズ(最終店：川口新郷店)



2010年3月

ステーキガスト1号店(大和店)オープン



2010年11月

中国1号店(上海グラッチェ日月光中央広場店)オープン

2011～2019年

ライフスタイルの多様化に伴う、専門業態の開発

MBOから8年、すかいらーくは再上場を果たし、新たなスタートを切りました。お客様の求めるニーズが多様化する中、専門性の高いブランドを多く開発し、それぞれのブランド価値を高める戦略を実行しました。また自然災害が頻発する中、どんな時でも、地域のお客様に寄り添う企業姿勢を忘れません。

2011年3月

東日本大震災による炊き出し実施(仙台MDC周辺、ガスト石巻、気仙沼、女川)

社内ボランティア延べ2,700名が参加！



2011年10月

ベインキャピタルが筆頭株主に

2014年6月

物流再編スタート

ブランド別配達からエリア別配達へ

2014年10月

すかいらーく 東京証券取引所市場第一部上場



2015年3月

むさしの森珈琲1号店(六ッ川店)オープン



2015年4月

chawan1号店(ららぽーとTOKYO-BAY店)オープン

2015年5月

台湾にしゃぶ葉1号店(板橋遠百中山店)オープン

2017年6月

La Ohana1号店(横浜本牧店)オープン



2017年10月

から好し1号店(さいたま道祖土店)オープン

2019年7月

使い捨てプラスチック製ストローをグループ全店で廃止

2020年～

持続可能な外食を追求

すかいらーく1号店の誕生から、50年以上が経過。新型コロナウイルスによる生活様式が変化した状況下でも、必要とされる企業であり続けるために、DXによる新たなサービス改革や新しいマーケットに対応した店舗展開、ESGの取り組み、M&Aを推進しています。

2020年2月

デジタルメニューブック導入

2020年4月

24時間営業の廃止

2020年8月

マレーシア1号店オープン(しゃぶ葉)

2020年11月

通販事業の開始(楽天・Amazonでの販売スタート)

2020年12月

グループサステナビリティ委員会の設置

2021年6月

公募増資により約430億円を調達

2021年9月

米国に「しゃぶ葉」1号店オープン

2022年12月

約2,100店に3,000台の「フロアサービスロボット」の導入完了

2023年3月

新経営体制スタート(谷会長、金谷社長の2トップ体制)

2024年1月-3月

能登半島地震 社内ボランティア約120人避難所へ弁当20,000食を提供

2024年5月

全国約2,600店舗ですかいらーくポイントの導入開始

2024年10月

株式会社資さんの全株式を取得



2025年1月

マレーシアCCS社(イスラム系しゃぶしゃぶ)の全株式を取得



世の中の出来事

1970年	・『外食元年』	1989年	・昭和天皇崩御(昭和から平成への年号変更)	1997年	・消費税増税(3%→5%)	2005年	・愛知万博開幕(愛・地球博)	2011年	・東日本大震災	2017年	・藤井聡太四段、新記録の29連勝
1971年	・マクドナルド1号店(銀座)オープン		・消費税導入(3%)	1998年	・長野冬季五輪開催		・「クールビズ」始まる		・なでしこジャパン W杯優勝		・「インスタ映え」が流行語大賞
1972年	・ロイヤルホスト1号店(北九州市)オープン	1991年	・ベルリンの壁崩壊	1999年	・地域振興券の交付開始	2006年	・原油価格が高騰	2012年	・地上デジタルテレビ放送に完全移行	2018年	・大坂なおみ テニス全米OP優勝
1973年	・札幌冬季五輪開催	1992年	・バブル経済崩壊	2000年	・九州・沖縄サミット開催	2007年	・老舗飲食店や食品メーカー、食肉卸業の賞味期限改ざん、産地偽装などが問題に	2013年	・東京スカイツリー開業	2019年	・生前退位による改号(平成→令和)
	・第一次オイルショック	1993年	・東海道新幹線「のぞみ」運転開始		・マクドナルド平日半額キャンペーン(ハンバーガー 65円、チーズバーガー 80円)	2008年	・iPhone日本初上陸	2014年	・iPS細胞で山中教授にノーベル生理学・医学賞	2020年	・消費税増税(8%→10%)
	・イタリアンレストラン「サイゼリヤ」の経営開始		・レインボーブリッジ開通	2001年	・狂牛病問題		・リーマンブラザーズ破綻(リーマンショック)	2015年	・富士山 世界遺産登録決定		・新型コロナウイルス流行(緊急事態宣言、外出自粛要請、営業時間の短縮要請)
1974年	・デニーズ1号店(上大岡店)オープン		・冷夏でコメ大凶作		・アメリカ同時多発テロ事件	2009年	・洞爺湖サミット開催	2016年	・消費増税(5%→8%)	2022年	・ロシア軍、ウクライナ侵攻
1976年	・外食の“家族化”	1994年	・関西国際空港、開港	2002年	・サッカーW杯 日韓開催	2010年	・新型コロナウイルスパンデミックを宣言		・マイナンバー制度始まる	2023年	・新型コロナ「5類」へ移行
1979年	・第二次オイルショック	1995年	・阪神淡路大震災	2003年	・六本木ヒルズ、グランドオープン		・宮崎県で口蹄疫問題		・伊勢志摩サミット開催	2024年	・能登半島地震
1983年	・東京ディズニーランド開業	1996年	・羽生善治が史上初将棋7冠独占	2004年	・新潟中越地震				・熊本地震	2025年	・トランプ米国大統領就任
			・O-157による集団食中毒が流行						・選挙権年齢18歳に引き下げ		

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／パーミヤン／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://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

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

株式会社資さん
https://www.sukesanudon.com/
所在地：福岡(北九州)
ブランド：資さんうどん



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.taiwansskylark.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 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

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

Createries Consultancy SDN.BHD.
https://www.suki-ya.com/about.php
所在地：マレーシア(セランゴール)
機能・役割：マレーシアにおけるムスリム向けレストラン事業の展開

企業概要



基本情報 (2024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 5,776名 / クルー 106,467名
店 舗 数	国内グループ 2,983店・海外を含む 3,068店

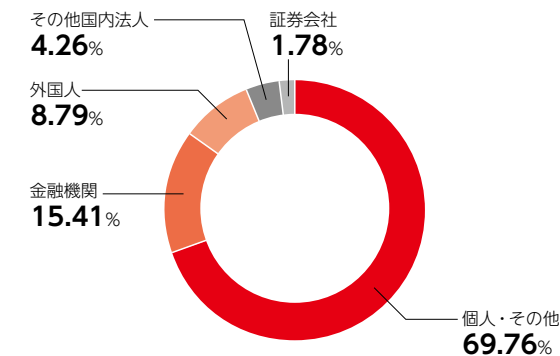
株式の状況 (2024年12月31日現在)

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：477,817 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
J P モルガン証券	1,472,445	0.65
S M B C 日興証券	1,227,158	0.54
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	1,055,991	0.46
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	1,043,977	0.46
合 計	48,205,171	21.11

所有者別株式の割合
(2024年12月31日現在)



[IRサイト]

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/

問い合わせ先

広報室

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。