



第15期

# 定時株主総会 招集ご通知

開催  
日時

2026年3月27日（金曜日）  
午前10時（受付開始：午前9時）

開催  
場所

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

末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。

## 株主様へのお知らせ

- 株主総会にご出席の株主様へのお土産の提供はいたしておりませんので、ご了承ください。
- 当日は、当社ホームページより株主総会の模様をライブ配信でご視聴いただけます。
- 議決権行使は、書面又はインターネット、スマートフォン行使により事前に行うことが可能ですので、ぜひご利用くださいますようお願いいたします。



本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧ください。  
<https://p.sokai.jp/3197/>



株主の皆さまへ

## 次世代の成長に向けて前進します

日頃より格別のご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

2025年度は増収増益を達成し、当社は新たな成長フェーズに移行しています。

将来を見据えたより強固な経営基盤を構築すべく、この度、台湾事業を大きく成長させた佐藤拓男が本総会の決議を経て代表取締役社長COOに就任いたします。新たな経営体制の下、激変する事業環境に迅速に対応し、国内事業のさらなる拡大とグローバル展開を加速させてまいります。

株主様への利益還元は引き続き経営の重要課題と位置付けております。配当性向30%を基本方針とし、今期の配当は1株当り22.00円（前期比3.50円の増配）とさせていただきます。また、株主優待制度は現行の内容を継続し、皆さまの日頃のご支援にお応えしてまいります。

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

株式会社すかいらーくホールディングス  
代表取締役会長CEO

谷 真

## 台湾すかいらーくの皆さんと



台湾すかいらーくの社長は佐藤氏の後任に台湾人の李氏が就任  
台湾人による経営が始動し、新たな成長ステージへ  
グループ力を結集し、グローバル市場の開拓を目指します



経営戦略トップメッセージを当社ホームページよりご覧いただけます。  
<https://corp.skylark.co.jp/ir/strategy/message/>

# 株主各位

証券コード 3197  
(発送日) 2026年3月11日  
(電子提供措置の開始日) 2026年2月27日  
東京都武蔵野市西久保一丁目25番8号

**株式会社すかいらーくホールディングス**  
代表取締役会長CEO 谷 真

## 第15期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第15期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、書面又は電磁的方法（インターネット等）により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、**2026年3月26日（木曜日）午後6時まで**に議決権を行使いただきたくお願い申し上げます。

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

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



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

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



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

敬 具

## 記

- 1 日 時** 2026年3月27日（金曜日） 午前10時（受付開始：午前9時）
- 2 場 所** 東京都新宿区西新宿二丁目2番1号 **京王プラザホテル 本館 5階「コンコードボールルーム」**  
（末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）
- 3 目的事項 報告事項**
- 第15期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
  - 第15期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）計算書類報告の件
- 決議事項**
- 第1号議案 定款一部変更の件
  - 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件
  - 第3号議案 監査等委員である取締役1名選任の件
  - 第4号議案 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件
- 4 議決権行使についてのご案内** 後記の【議決権行使についてのご案内】をご参照ください。

以 上

- 当日ご出席の際は、議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。
- 電子提供措置事項のうち、事業報告の「主要な事業内容」「主要な営業所及び工場」「使用人の状況」「主要な借入先の状況」「その他企業集団の現況に関する重要な事項」「新株予約権等の状況」「会計監査人の状況」「剰余金の配当等の決定に関する方針」「業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要」、連結計算書類の「連結持分変動計算書」「連結注記表」及び計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」は、法令及び当社定款第19条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。  
したがって、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面は、監査等委員会が監査報告を作成するに際して監査をした事業報告、連結計算書類及び計算書類の一部であり、また、会計監査人が会計監査報告を作成するに際して監査をした連結計算書類及び計算書類の一部であります。
- なお、電子提供措置事項に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレス<https://corp.skylark.co.jp/ir/stock/meeting/>）及び東証ウェブサイト（<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>）に掲載させていただきます。
- 本定時株主総会の決議結果については、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレス<https://corp.skylark.co.jp/ir/>）に掲載いたします。

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

すかいらーく 検索



## 議決権行使についてのご案内

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



### 株主総会にご出席される場合

議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

日時

2026年3月27日(金曜日)  
午前10時(受付開始:午前9時)



### 書面(郵送)で議決権を行使される場合

議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

行使期限

2026年3月26日(木曜日)  
午後6時到着分まで



### インターネットで議決権を行使される場合

次ページの案内に従って、議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2026年3月26日(木曜日)  
午後6時入力完了分まで

## 議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

議案	賛	否	賛	否
議案第1号	○	○	○	○
議案第2号	○	○	○	○
議案第3号	○	○	○	○
議案第4号	○	○	○	○

インターネットと書面両方で議決権行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

各議案につき賛否の表示がされない場合は、賛成の表示があったものとして取り扱われます。

インターネットと書面両方で議決権行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

株主総会にご出席の際は、この用紙の写片を切り取り必ずそのまま会場受付にご提出ください。

株主総会ご出席の際は、この用紙の写片を切り取り必ずそのまま会場受付にご提出ください。

株主総会ご出席の際は、この用紙の写片を切り取り必ずそのまま会場受付にご提出ください。

こちらに議案の賛否をご記入ください。

第1号議案・第3号議案・第4号議案

- 賛成の場合 >> 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 >> 「否」の欄に○印

第2号議案

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

※議決権行使書用紙はイメージです。

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

# インターネット等による議決権行使のご案内

## ログインQRコードを読み取る方法

### 推奨 「スマート行使」

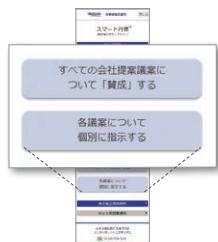
議決権行使書のQRコードを読み取るだけで、簡単に議決権行使サイトにアクセスできます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」での議決権行使は**1回のみ**。  
QRコードでの2回目以降のアクセスは、右記PCサイトに遷移します。

「スマート行使」をご利用いただき、アンケートにお答えいただいた株主さまには、抽選で**QUOカード500円分**を進呈します。詳しくは同封のリーフレットをご参照ください。

## 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

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

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

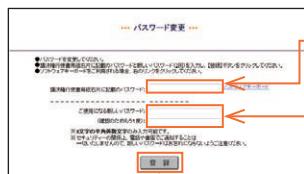
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「次へ」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

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

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

(受付時間 年末年始を除く 9:00~21:00)

機関投資家の皆さまは、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

# 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

### 第1号議案 定款一部変更の件

#### 1. 提案の理由

事業拡大に向けたグループコミュニケーションの強化と従業員一人ひとりの生産性向上を図るとともに、採用競争力の強化を実現し、分散しているグループ本社機能の集約を行うため、本店所在地を東京都武蔵野市から東京都中野区に変更するものであります。

#### 2. 変更の内容

変更の内容は、次の通りであります。

(下線部分は変更箇所を示しております。)

現 行 定 款
第1章 総 則
第1条～第2条 (省略)
第3条 (本店所在地) 当社は、本店を東京都武蔵野市に置く。
第4条～第42条 (省略)
附則 当社は、会社法第426条第1項の規定により、第12期定時株主総会において決議された定款一部変更の効力が生ずる前の任務を怠ったことによる監査役（監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。
(新設)

変 更 案
第1章 総 則
第1条～第2条 (現行どおり)
第3条 (本店所在地) 当社は、本店を東京都中野区に置く。
第4条～第42条 (現行どおり)
附則 1. (監査役の責任免除に関する経過措置) 当社は、会社法第426条第1項の規定により、第12期定時株主総会において決議された定款一部変更の効力が生ずる前の任務を怠ったことによる監査役（監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。
2. (効力発生) <u>定款第3条（本店所在地）の変更は、2026年12月31日までに開催される取締役会において決定する本店移転日をもって効力を生ずるものとし、本条は、本店移転の効力発生日経過後、これを削除する。</u>

## 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件

本株主総会終結の時をもって、取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）全員（8名）は任期満了により退任となります。

つきましては、取締役8名の選任をお願いするものであります。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号		氏名		当社における地位
1	再任	たに まこと 谷 真	男性	代表取締役会長CEO
2	新任	さとう たくお 佐藤 拓男	男性	— (雲雀國際股份有限公司 董事)
3	再任	きた よしあき 北 義昭	男性	常務取締役CFO 財務本部マネージングディレクター
4	再任	ひらの あきら 平野 暁	男性	取締役 IT本部マネージングディレクター
5	再任	なかしま ひさし 中島 尚志	男性	取締役 兼 (株)すかいらーくレストランズ 代表取締役社長
6	再任	いむら ひろひこ 井村 公彦	社外 独立 男性	取締役
7	再任	さの あやこ 佐野 綾子	社外 独立 女性	取締役
8	新任	そえだ ひでき 添田 秀樹	社外 独立 男性	—

- (注1) 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
- (注2) 候補者井村公彦氏、佐野綾子氏及び添田秀樹氏は、社外取締役候補者であります。なお、当社は候補者井村公彦氏及び佐野綾子氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。加えて、候補者添田秀樹氏の選任をご承認いただいた場合には、同氏についても東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。
- (注3) 当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、候補者井村公彦氏及び佐野綾子氏との間で、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。各氏の再任をご承認いただいた場合には、当該契約を継続する予定であります。加えて、候補者添田秀樹氏の選任をご承認いただいた場合には、同氏との間で、上記と同様の内容の契約を締結する予定であります。
- (注4) 当社は、当社及び子会社の取締役、執行役員等がその職務の執行に関して責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受ける場合に備えて、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害を当該保険契約により填補することとしております。現任の取締役又は執行役員である候補者は当該保険契約の被保険者となっており、また、各候補者の選任をご承認いただいた場合は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約の保険料は当社が全額負担してしております。次回更新時には同内容での更新を予定しております。



候補者番号

1

たに  
谷

まこと  
真

(1951年12月25日生)

再任

所有する当社の株式数

50,000株

当期における  
取締役会への出席状況

13/13回 (100%)

在任年数

11年8か月

### ●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1977年 4月 旧(株)すかいらーく 入社  
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  
旧(株)すかいらーく 執行役員  
HD事業戦略第一グループ管掌  
同年 10月 旧(株)すかいらーく 常務執行役員 第二営業本部長  
2008年 8月 同社 代表取締役社長  
同年 9月 同社 代表取締役社長 兼 経営企画本部本部長  
2011年 2月 同社 代表取締役社長 兼 商品本部本部長  
2012年 6月 同社 代表取締役社長  
2014年 7月 当社 代表取締役社長  
2018年 3月 当社 代表取締役会長兼社長  
**2023年 3月 当社 代表取締役会長 (現任)**

### 取締役候補者とした理由

1977年の入社以来、店舗での営業経験を積んだ後、営業本部長、ニラックス(株)代表取締役社長等を経て、2008年から代表取締役社長、2023年から最高経営責任者である代表取締役会長CEOとして経営戦略の立案等、経営管理全般を指揮・統括するなど、当社グループにおける豊富な業務経験と、ファミリーレストランの経営全般、事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有しており、また外食マーケットにおける消費者マーケティングにも精通していることから、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



候補者番号

2

佐藤 拓男 (1971年3月10日生)

新任

所有する当社の株式数

7,000株

当期における  
取締役会への出席状況

—

在任年数

—

### ●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1993年4月 (株)すかいらーく 入社  
2005年4月 すかいらーく労働組合専従  
2017年10月 (株)すかいらーくレストランズ 営業政策グループ リーダー  
2018年6月 同社 ガスト神奈川・静岡フィールドオペレーションチーム リーダー  
2019年6月 同社 ガスト京浜営業部 営業部長  
2020年12月 同社 ガスト中日本営業本部 営業本部長  
2022年5月 雲雀国際股份有限公司 董事長  
2026年2月 雲雀国際股份有限公司 董事 (現任)

### 取締役候補者とした理由

1993年の入社以来、営業部長や営業本部長などの要職を歴任しており、これらの経験を通じて培われたファミリーレストラン事業における豊富な実務知見に加え、労働組合専従としての経験から多角的な視点での組織運営能力も有しております。

また、2022年からは雲雀国際股份有限公司の董事長として国際的な経営実績を積んでおり、現場に根差した視点とグローバル戦略の知見をもって、当社の持続的な成長に寄与するものと判断し、取締役として選任をお願いするものです。

すかいらーくグループを代表するCOOとして、グループの業績達成に向けて業務全般を管理・執行することに期待しております。



候補者番号

3

きた よしあき  
北 義昭

(1962年8月19日生)

再任

所有する当社の株式数

2,000株

当期における  
取締役会への出席状況

9/9回 (100%)

在任年数

11か月

### ●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1986年4月 (株)三和銀行 (現(株)三菱UFJ銀行) 入行
- 1995年4月 同行 企画部 調査役
- 2001年4月 (株)UFJホールディングス 経営企画部 調査役
- 2002年10月 (株)UFJ銀行 戦略支援部 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 (現(株)社楽パートナーズ) 代表取締役 (現任)
- 2020年6月 トレイダースホールディングス(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 当社 常務取締役CFO 財務本部マネージングディレクター (現任)

### 取締役候補者とした理由

これまでの豊富な金融ビジネス経験及びコンサルタント・財務アドバイザーとしての高度な知見に加え、2025年4月から当社CFOとして、財務戦略・M&A戦略等の立案・実行および経営管理体制の強化を牽引しております。

同氏の持つ専門性と実績を当社の成長戦略に活かして職務を遂行することを期待し、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



候補者番号

4

ひらの あきら  
**平野 暁** (1970年5月11日生)

再任

所有する当社の株式数

2,079株

当期における  
取締役会への出席状況

10/10回 (100%)

在任年数

1年

### ●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 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 クインタイルズ・トランスナショナル・ジャパン株式会社 (現IQVIA サービス 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 当社 財務本部ディレクター
- 2016年5月 当社 財務本部業務変革グループディレクター
- 2019年1月 当社 執行役員 IT本部デPUTYマネージングディレクター
- 2020年7月 当社 執行役員 IT本部マネージングディレクター
- 2021年12月 雲雀国際股份有限公司 董事
- 2022年9月 当社 執行役員 マーケティング本部 マネージングディレクター
- 同年9月 (株)すかいらーくレストランツ 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10月 (株)資さん 取締役
- 2025年3月 当社 取締役 マーケティング本部マネージングディレクター
- 2026年1月 当社 取締役 IT本部マネージングディレクター (現任)

### 取締役候補者とした理由

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



候補者番号

5

なかしま  
中島

ひさし  
尚志

(1971年9月17日生)

再任

所有する当社の株式数

1,200株

当期における  
取締役会への出席状況

10/10回 (100%)

在任年数

1年

### ●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 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 当社 執行役員  
兼 (株)すかいらーくレストランズ 代表取締役社長  
2025年3月 当社 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)

### 取締役候補者とした理由

1995年に入社、営業本部長の経験やQSC改善グループディレクターとして消費者視点に立った改善策を実施した実績を経て、2022年からは(株)すかいらーくレストラン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及び当社事業に関する知見を有しており、当社グループにおける豊富な業務経験を当社の成長戦略に活かして職務を遂行することを期待し、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



所有する当社の株式数

0株

当期における  
取締役会への出席状況

13/13回 (100%)

社外取締役としての在任年数

2年

候補者番号

6

いむら ひろひこ  
井村 公彦

(1958年2月14日生)

再任

社外

独立

### ●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 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
- 2017年4月 同社 代表取締役 専務執行役員  
(株)ジュピターテレコム (現 JCOM(株)) 取締役社長
- 同年7月 (株)ジュピターテレコム (現 JCOM(株)) 代表取締役社長
- 2020年7月 同社 代表取締役会長
- 2022年6月 (株)ディー・エヌ・エー 社外監査役 (現任)
- 2023年6月 (株)テレビ東京ホールディングス 社外監査役 (現任)
- 2024年3月 当社 社外取締役 (現任)

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

大手総合商社及びケーブルテレビ局の統括運営を担う企業における代表取締役としての経験と経営者としての高い見識を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的視点から当社グループのステークホルダーの利益に資するための助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役としての選任をお願いするものです。また、当社の任意の委員会である指名コミッティ、報酬コミッティのメンバー、「すかいらくグループ内部通報窓口」の運用及び「グループリスク・コンプライアンス委員会」のアドバイザーとして同委員会の運営にも関与いただくほか、会社経営に関する豊富な経験と知見を活かし、独立かつ客観的・中立的立場から透明性の高いガバナンス体制の構築に関与いただくことを期待しております。



候補者番号

7

さ の あや こ  
佐野 綾子 (1977年12月9日生)

再任

社外

独立

所有する当社の株式数

0株

当期における  
取締役会への出席状況

13/13回 (100%)

社外取締役としての在任年数

7年

### ●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 2001年4月 ゴールドマン・サックス証券会社 (現ゴールドマン・サックス証券(株)) 経済調査部
- 2009年1月 東京西法律事務所 (現弁護士法人TNLAW) 入所
- 2018年10月 東京地方裁判所 民事調停官
- 同年12月 あや総合法律事務所 代表 (現任)
- 2019年3月 当社 社外取締役 (現任)**
- 2021年3月 (株)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)

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

証券会社における実務経験や、弁護士としての幅広い知見、税務に関する経験を有しております。過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の豊富な実務経験と知見を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的観点からの助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役としての選任をお願いするものです。また、当社の任意の委員会である指名コミッティ、報酬コミッティのメンバー、当社の「すかいらーくグループ内部通報窓口」の運用及び「グループサステナビリティ委員会」のアドバイザーとして同委員会の運営にも関与いただくほか、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する専門的な知見を活かし、当社のコーポレートガバナンスの一層の強化のため多角的に助言、サポートいただくことを期待しております。



所有する当社の株式数

0株

当期における  
取締役会への出席状況

—

社外取締役としての在任年数

—

候補者番号

8

そえだ ひでき  
添田 秀樹

(1960年11月22日生)

新任

社外

独立

### ●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

- 1984年 4月 トップラン・ムーア(株) (現TOPPANエッジ(株)) 入社
- 2008年 4月 同社 営業統括本部第八営業本部長
- 2014年 4月 同社 執行役員
- 2017年 6月 同社 取締役
- 2019年 6月 同社 常務取締役
- 2022年 4月 同社 代表取締役社長
- 2023年 6月 凸版印刷(株) 取締役
- 2023年10月 TOPPANホールディングス(株) 取締役、TOPPAN(株) 取締役  
TOPPANデジタル(株) 取締役
- 2025年 4月 TOPPANエッジ(株) 取締役 相談役
- 2025年 6月 同社 相談役 (現任)

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

これまでの大手情報関連企業の営業部門、経営企画部門、海外部門、ITを中心とした企画販促部門などのマネジメント経験を経て、代表取締役としてリーダーシップを持って事業拡大を先導してきた経験と経営者としての高い見識を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的な視点から当社グループのステークホルダーの利益に資するための助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役としての選任をお願いするものです。

また、会社経営に関する豊富な経験と知見に基づき、独立かつ客観的・中立的な立場から透明性の高いガバナンス体制の構築に関与いただくことを期待しております。

## 監査等委員である取締役1名選任の件

現行の監査体制の更なる充実・強化を図るため、監査等委員である取締役を1名増員することとし、監査等委員である取締役1名の選任をお願いするものであります。本議案に関しましては、監査等委員会の同意を得ております。

氏名		当社における地位	
新任	ひらの 平野 巖	社外	独立 男性

- (注1) 候補者平野巖氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
- (注2) 候補者平野巖氏は、監査等委員である社外取締役候補者であります。なお、候補者平野巖氏の選任をご承認いただいた場合には、同氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。
- (注3) 当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、候補者平野巖氏の選任をご承認いただいた場合には、同氏との間で、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。
- (注4) 当社は、当社及び子会社の取締役、執行役員等がその職務の執行に関して責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受ける場合に備えて役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害を当該保険契約により填補することとしております。候補者平野巖氏の選任をご承認いただいた場合は、当該保険契約の被保険者に含められることとなります。また、当該保険契約の保険料は当社が全額負担しております。次回更新時には同内容での更新を予定しております。



ひらの いわお  
**平野 巖** (1962年12月23日)

新任 社外 独立

所有する当社の株式数

0株

当期における  
取締役会への出席状況

当期における  
監査等委員会への出席状況

社外取締役としての在任年数

### ●略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1987年4月 新日本証券(株) (現みずほ証券(株)) 入社  
1989年10月 監査法人朝日親和会計社 (現有限責任 あずさ監査法人) 入社  
2001年6月 同法人 社員 (アソシエートパートナー)  
2007年6月 同法人 代表社員 (パートナー)  
2013年7月 同法人 理事、東京事務所第6事業部長  
2015年11月 同法人 常務理事 (2017年6月任期満了)  
2024年6月 同法人 退任  
2024年7月 平野公認会計士事務所 所長 (現任)  
2025年5月 (株)ネクサスホールディングス 顧問 (現任)  
2025年12月 (株)カナミックネットワーク 社外監査役 (現任)

### 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

公認会計士としての高い専門知識に加え、長年にわたる監査法人での実務経験や常務理事等の要職を歴任されたことによる豊富な経験と知見を有しております。

過去に顧問及び社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、会計および監査に関する深い造詣を当社の経営に反映し、客観的かつ専門的な視点からの助言・監督を行っていただけると判断し、監査等委員である社外取締役としての選任をお願いするものです。

また、その専門的な知見・財務会計全般に深い見識を活かし、当社のコーポレートガバナンスの一層の強化や、監査体制の強化のために多角的に助言・サポートいただくことを期待しております。

## 取締役のスキルマトリクス

取締役の主な専門性と経験は、次のとおりであります。

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

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

## 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額は、2023年3月30日開催の第12期定時株主総会において、社外取締役分も含め、年額6億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。）とご承認いただいております。

今般、当社は、役員報酬制度の見直しの一環として、当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下「対象取締役」という。）に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、上記の報酬枠とは別枠にて、対象取締役に對して、新たに譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することとしたいと存じます。

本議案に基づき、対象取締役に對して譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は金銭債権とし、その総額は、年額4億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。）といたします。また、各対象取締役への具体的な支給時期及び配分については、取締役会の諮問機関である報酬コミッティの提案を踏まえて、取締役会において決定することといたします。

なお、現在の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は8名（うち社外取締役3名）ですが、第2号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、引き続き取締役（監査等委員である取締役を除く。）は8名（うち社外取締役3名）となります。

また、対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、本議案により支給される金銭債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けるものとし、これにより発行又は処分をされる当社の普通株式の総数は年250,000株以内（ただし、本議案が承認可決された日以降、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含む。）又は株式併合が行われた場合その他譲渡制限付株式として発行又は処分をされる当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整する。）といたします。

なお、その1株当たりの払込金額は各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。また、これによる当社の普通株式の発行又は処分並びにその現物出資財産としての金銭債権の支給に当たっては、当社と対象取締役との間で、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約」という。）を締結することを条件とします。また、本議案における報酬額の上限、発行又は処分をされる当社の普通株式の総数その他の本議案に基づく対象取締役への譲渡制限付株式の付与の条件は、上記の目的、当社の業況、当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針（なお、本議案が承認可決された場合には、ご承認いただいた内容とも整合するよう、当該方針を変更する予定です。）その他諸般の事情を考慮して決定されており、相当であると考えております。

また、本株主総会で本制度に関する議案が原案どおり承認可決された場合、当社の取締役を兼務しない執行役員及び幹部社員並びに当社子会社の取締役に對しても同様の譲渡制限付株式報酬制度を導入する予定です。

## 【本割当契約の内容の概要】

### (1) 譲渡制限期間

対象取締役は、本割当契約により割当てを受けた日より当社又は当社子会社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位を退任又は退職した直後の時点までの間（以下「譲渡制限期間」という。）、本割当契約により割当てを受けた当社の普通株式（以下「本割当株式」という。）について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限」という。）。

### (2) 退任又は退職時の取扱い

対象取締役が当社の取締役会が予め定める期間（以下「役務提供期間」という。）の満了前に当社又は当社子会社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位を退任又は退職した場合には、その退任又は退職につき、任期満了、死亡その他の正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。

### (3) 譲渡制限の解除

当社は、対象取締役が、役務提供期間中、継続して、当社又は当社子会社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、①当該対象取締役が正当な理由により、役務提供期間が満了する前に当社又は当社子会社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位を退任又は退職した場合、又は、②当該対象取締役が役務提供期間の満了後においても、譲渡制限期間の満了前に正当な理由以外の理由により、当社又は当社子会社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位を退任又は退職した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて、（下記(5)「業績達成により譲渡制限を解除する条件」を本割当株式に含める場合には、下記(5)において定めた条件を踏まえて）合理的に調整するものとする。また、当社は、上記の定めに従い譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

### (4) 組織再編等における取扱い

上記(1)の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間（下記(5)「業績達成により譲渡制限を解除する条件」を本割当契約に含める場合には、下記(5)において定めた条件）を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。また、当社は、上記に定める場合、譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

(5) 業績達成により譲渡制限を解除する条件

当社は、必要に応じて、当社株式の市場価格その他の当社の取締役会において予め設定した業績条件（非財務指標を含みます。）を達成した場合、本割当株式の全部又は一部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する、と定めるものとする。また、当社は、当該解除条件が達成されず、譲渡制限が解除されないことが明らかになった直後の時点において、当該解除条件が達成されなかった本割当株式の全部を当然に無償で取得する。

(6) マルス・クローバック制度

譲渡制限期間中に、対象取締役が法令違反行為を行った場合その他本割当契約で定める一定の事由が生じた事実が判明した場合、当社は、当社取締役会決議により当該対象取締役の保有する本割当株式の全部または一部を無償で取得する。

譲渡制限解除後、1年を経過する日までの間に、対象取締役が法令違反行為を行った場合その他本割当契約で定める一定の事由が生じた事実が判明した場合、当社は、当社取締役会決議により当該対象取締役に対し、その保有する本割当株式の全部または一部の返還、もしくは当該株式に代わる時価相当額の金銭の支払いを請求することができる。

(7) その他の事項

本割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

以上

**【ご参考】**

本議案が承認された場合には、当社が現在対象取締役らに支給しているファントムストック（注：事業報告『会社の現況 会社役員の状況 当事業年度に係る取締役の報酬等 業績連動報酬に関する事項』をご参照ください。）に換えて、上記譲渡制限付株式報酬を支給することを想定しております。

# 事業報告 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

## 1 企業集団の現況

### (1) 当事業年度の事業の状況

#### ① 事業の経過及び成果

当連結会計年度の我が国経済は、賃上げの動きが見られたものの、エネルギー価格や原材料費の高騰により実質賃金は減少傾向にあり、消費者の選別眼は厳しさを増しました。その一方で、体験型消費である「コト消費」や、価値を認めるものに支出を集中させる「メリハリ消費」が一段と浸透しました。こうした消費スタイルの多様化は、外食業界にとって社会ニーズの変化に対応する新たな機会となりました。

メニュー・プロモーション戦略においては、消費者の節約志向と体験価値重視という消費の二極化に対応するため、低価格帯の小皿料理の拡充による選べる楽しさの提供や、外食ならではの高付加価値メニューの投入を推進しました。また、公式アプリを活用した「ダイナミッククーポン」の配信により、地域や顧客属性に応じた最適なプロモーションを展開し、販促の投資対効果を高めました。これらの施策が奏功し、客数および客単価がともに伸長し、既存店売上高の増加に大きく寄与しました。

一方、前年より実施している「店舗中心経営」の取り組みを深化させ、持続的な成長の原動力となる人への投資を加速させました。マネジャーへの権限委譲や業績連動インセンティブの導入、クルーポイント制度、当社独自の単日バイトシステム「スポットクルー」の活用による週末・繁忙期の人員充足を図りました。加えて、DX活用によるテーブル片付け時間（クリーンアップタイム）の可視化と短縮などオペレーション改革を徹底し、ピーク時の回転率向上と機会損失の抑制に努めました。これらにより店舗の生産性とサービス品質が向上し、労働時間投資を上回る売上収益の確保と利益率の改善を実現しました。

これら一連のマーケティング施策と店舗運営改革の積み重ねにより、当連結会計年度における既存店売上高は前年比107.5%となり、堅調な成長を実現いたしました。

売上総利益率は、一部メニューの値上げによる粗利益率の改善や、店舗での食材ロスの低減、部門横断の原価低減プロジェクトで講じた対策などにより、価格高騰の影響を一定程度抑制しました。結果、当連結会計年度の売上総利益率は66.7%と前年比で0.7%減となりました。

販売費及び一般管理費は2,721億44百万円で、前年比で262億19百万円増加しましたが、人事制度改革として結果に報いる報酬制度を導入し、従業員満足度の向上を図りました。これにより離職率が低下し、従業員の作業習熟度が高まったことで店舗の生産性が向上しました。この結果、人件費コントロールが適正化され、販売費及び一般管理費の売上収益に対する比率を大幅に低減いたしました。

また、その他の営業費用は、当連結会計年度に閉店店舗に係るのれんの除却損を11億69百万円計上しました。これは当連結会計年度に48店舗が閉店したことによるものであります。

当連結会計年度の新規出店は77店舗、業態転換は36店舗でした。新規出店のうち国内は「しゃぶ葉」19店舗、「ガスト」14店舗、「資さんうどん」9店舗を中心に59店舗を出店しました。海外における出店は、台湾において「横浜牛排（ステーキ）」を5店舗、「しゃぶ葉」を3店舗、「むさしの森珈琲」を2店舗、「Café Grazie」、「La Ohana」を各々1店舗の合計12店舗を出店し、マレーシアにおいて「すき屋」を4店舗、「しゃぶ葉」を2店舗の合計6店舗を出店し、海外合計18店舗を出店しました。店舗改装も継続して行っており、当連結会計年度では223店舗の店舗改装を実施しました。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は4,577億94百万円（前年比566億64百万円増）、事業利益（注2）は329億87百万円（前年比87億37百万円増）、営業利益は299億57百万円（前年比57億72百万円増）、税引前利益は262億79百万円（前年比48億9百万円増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は167億48百万円（前年比27億83百万円増）となりました。

	第14期 (2024年度)	第15期 (2025年度)	前連結会計年度比	
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	金額 (百万円)	増減率
売上収益	401,130	457,794	56,664増	14.1%増
事業利益	24,250	32,987	8,737増	36.0%増
営業利益	24,184	29,957	5,772増	23.9%増
税引前利益	21,470	26,279	4,809増	22.4%増
親会社の所有者に帰属する当期利益	13,965	16,748	2,783増	19.9%増

EBITDA（注3）は822億65百万円（前年比101億50百万円増）、調整後EBITDA（注4）は863億31百万円（前年比124億43百万円増）、調整後当期利益（注5）は167億48百万円（前年比27億83百万円増）となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は3,111店舗（転換準備の為の未開店店舗4店舗を含む）となりました。

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

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

（注3）EBITDA＝税引前利益（損失）＋支払利息＋期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益＋その他の金融関連費用（期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益を除く）－受取利息－その他の金融関連収益＋減価償却費及び償却費＋長期前払費用償却費＋長期前払費用（保証金）償却費

・その他の金融関連費用は、連結純損益計算書上はその他の費用として記載しています。

・その他の金融関連収益は、連結純損益計算書上はその他の収益として記載しています。

（注4）調整後EBITDA＝EBITDA＋固定資産除却損＋非金融資産の減損損失－非金融資産の減損損失の戻入れ＋株式発行関連費用等（注6）

（注5）調整後当期利益（損失）＝当期利益（損失）＋株式発行関連費用等＋期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益＋調整項目の税効果調整

（注6）株式発行関連費用等とは、当社の株式発行並びに株式の上場及び売出し時に発生したアドバイザー報酬等の一時的な費用であります。

## ② 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資は総額247億81百万円であります（使用権資産の取得を除く）。

その主なものは、新規出店（77店舗）とブランド転換工事（36店舗）、店舗改装（223店舗）を含む店舗設備、機能維持のための店舗修繕投資、DX推進のための店舗システム投資等であります。

所要資金については自己資金及び2025年2月に締結しました限度貸付契約からの借入金及び普通社債発行等により調達した資金の一部を充当いたしました。

## ③ 資金調達の状況

当社は当連結会計年度に設備投資資金および債務返済資金等の調達を目的として356億円の借入を実行するとともに、普通社債の発行により143億円の資金調達を実行しております。

## (2) 財産及び損益の状況

### ① 企業集団の財産及び損益の状況

区分		第12期 2022年度 (国際会計基準)	第13期 2023年度 (国際会計基準)	第14期 2024年度 (国際会計基準)	第15期 2025年度 (国際会計基準)
売上収益	(百万円)	303,705	354,831	401,130	457,794
営業利益 (△損失)	(百万円)	△5,575	11,688	24,184	29,957
税引前利益 (△損失)	(百万円)	△8,225	8,691	21,470	26,279
親会社の所有者に帰属する当期利益 (△損失)	(百万円)	△6,371	4,781	13,965	16,748
基本的1株当たり当期利益 (△損失)	(円)	△28.00	21.01	61.38	73.62
資産合計	(百万円)	424,772	426,093	470,866	518,549
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	157,708	162,290	173,372	187,567
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	693.22	713.36	762.07	824.46

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

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

(注3) 第8期より、国際財務報告基準 (以下、「IFRS」という) 第9号「金融商品」(2014) を適用しております。

(注4) 第9期より、IFRS第16号「リース」を適用しております。

## ② 当社の財産及び損益の状況

区分		第12期 2022年度 (日本基準)	第13期 2023年度 (日本基準)	第14期 2024年度 (日本基準)	第15期 2025年度 (日本基準)
売上高	(百万円)	170,738	192,954	215,152	231,129
経常利益 (△損失)	(百万円)	△1,603	2,007	4,685	2,412
当期純利益 (△損失)	(百万円)	△6,858	△1,855	731	△2,976
1株当たり当期純利益 (△損失)	(円)	△30.14	△8.15	3.21	△13.08
総資産	(百万円)	236,345	228,789	235,322	259,671
純資産	(百万円)	88,569	86,323	84,114	77,562
1株当たり純資産額	(円)	389.31	379.44	369.73	340.93

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

### (3) 重要な親会社及び子会社の状況

#### ① 親会社の状況

該当事項はありません。

#### ② 重要な子会社の状況

会社名	資本金 (百万円)	当社の議決権比率 (%)	主要な事業内容
株式会社すかいらくレストランズ	10	100.0	レストラン事業
ニラックス株式会社	100	100.0	レストラン事業
株式会社資さん	50	100.0	レストラン事業
雲雀国際股份有限公司	157,640千NTドル	100.0	レストラン事業

(注) 当社の当連結会計年度の連結子会社は、上記の重要な子会社4社を含む計17社であります。

## (4) 対処すべき課題

当社グループを取り巻く経営環境は、厳しさを増しております。物価高騰や実質賃金の目減りにより、消費者の選択眼は依然として厳しい状況にあります。加えて、原材料費、物流費、光熱費といったコストの高騰も続いており、今後も予断を許さない状況が見込まれます。このような経営環境のなかで、持続的な売上成長および生産性向上という優先すべき課題に対して、当社グループは①既存店成長、②国内新規出店、③海外展開、④M&Aの4つと⑤店舗中心経営を並行して着実に推進いたします。あわせて、⑥ESGへの取り組み、⑦食の安全・安心に向けた取り組みを継続、強化し、さらなる顧客支持の拡大に向けて努めてまいります。

### ① 既存店成長

消費の二極化に対応したコストパフォーマンスの高い商品を拡充すること、また、店舗サービスの品質向上によりお客様の体験価値を向上させることで、客数および客単価の増加による持続的な成長を達成します。また、「資さんうどん」を中心に、商圈特性に合わせた最適な業態転換と店舗改装を推進することで、さらなる成長も実現してまいります。

### ② 国内新規出店

2026年度は50店舗の出店を計画しております。当社の未出店エリアである駅前や商業施設を中心に、「ガスト」や「しゃぶ葉」など、立地ごとの客層やニーズに合致したブランドを展開してまいります。人口が集まるこれら好立地への出店を加速させることで、さらなる成長を実現いたします。

### ③ 海外展開

台湾、東南アジアに軸足を置き、2026年は20店舗の出店を計画しており、海外市場でも持続的な成長を実現いたします。台湾では、既存ブランドによるマルチブランド戦略に加え、新たに「資さんうどん」の出店を展開してまいります。また、若年層の人口比率が高く市場拡大も続く東南アジアにおいては、マレーシアを中心に、「しゃぶ葉」「すき屋」のしゃぶしゃぶブランドの展開を継続してまいります。

### ④ M&A

2024年10月に株式会社資さん、2025年1月にマレーシアでムスリム向けの人気しゃぶしゃぶ店を展開する Createries Consultancy Sdn. Bhd.等の株式を取得いたしました。今後も国内外問わず、当社グループの事業基盤を活用したシナジー効果を生み出すことができるM&Aは積極的に検討し、事業規模拡大を目指します。

#### ⑤ 店舗中心経営

店舗中心経営とは、人をコストと見て削減することで利益を創出する店舗運営から、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て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を構築してまいります。

#### ⑥ ESGへの取り組み

当社グループは、2020年12月に「グループサステナビリティ委員会」を設置いたしました。2021年には、パーパス（存在意義）を「食の未来を創造し、豊かな生活と社会の発展に貢献する」と定め、2030年長期ビジョンやマテリアリティを策定・開示し、持続可能な社会の実現を目指しております。

当社が優先的に取り組むべき課題をマテリアリティとして特定しホームページに開示しております。

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

ESGへの取り組みは、企業活動を通じて持続可能な社会と企業価値の向上を同時に実現するものです。当連結会計年度においては、脱炭素対策として、西宮マーチャンダイジングセンターと関西地方33店舗、関東地方40店舗、中国地方47店舗に太陽光発電を導入し、年間約2,400 tのCO<sub>2</sub>削減に貢献しました。今後、再生可能エネルギーへの移行を加速させていきます。

#### ⑦ 食の安全・安心に向けた取り組み

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

国内の自社セントラルキッチン（10工場）、購買、メニュー開発、品質管理、内部監査の各部門を対象に、国際的な食品安全マネジメント規格であるISO22000の認証を取得しております。また、店舗ではHACCPの考え方を取り入れた衛生管理手法を導入することで、サプライチェーン全体の食品安全管理体制を構築しています。

財務面では、こうした諸施策に対応するための安定的・機動的な資金調達が課題と考えており、2025年度におきましては設備投資を資金用途とする限度額500億円の限度貸付契約を締結するとともに前期に引き続き公募普通社債143億円（うち50億円はサステナビリティ債）を発行しております。また、シンジケートローンの活用による長期固定金利での借入れを進める等資金調達手段の多様化を進めております。

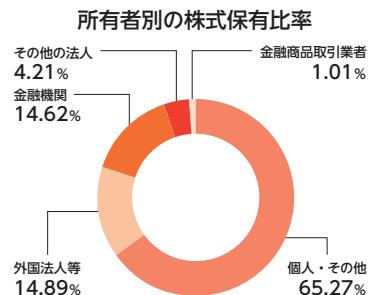
当社グループは、経営理念に「価値ある豊かさの創造」を掲げ、時代に即した「お値打ち」と店舗で楽しい時間を過ごしていただくという真の豊かさを他に先駆けて創り出していくことをめざしています。

「ひとりでも多くのお客様に 安くておいしい料理を 気持ちのよいサービスで 快適な空間で味わっていただく」という私たちが果たすべきミッション（役割）を実現し、お客様の生活がより豊かになり、より快適に過ごしていただけるような店舗づくりとサービスを目指し、企業価値の向上に努めてまいります。その実現のため、当社は「すかいらーくグループ企業行動憲章」を制定して全役職員で共有し、法律、国際ルール及びその精神を遵守するとともに、社会的良識をもった行動に努めております。また、経営の健全性、効率性及び透明性を確保するためのさまざまな取り組みを実施し、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

## 2 会社の現況

### (1) 株式の状況 (2025年12月31日現在)

- ① 発行可能株式総数 **600,000,000株**
- ② 発行済株式の総数 **227,502,200株**
- ③ 株主数 **459,575名**
- ④ 大株主 (上位10名)



株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	26,613,200	11.70
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	4,727,800	2.08
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
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,237,356	1.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,478,724	1.09
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	1,691,026	0.74
JP MORGAN CHASE BANK 385864	1,665,610	0.73
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,636,561	0.72
サントリー株式会社	1,583,300	0.70

(注1) 単位未満は四捨五入して表示しております。

(注2) 持株比率は自己株式 (120株) を控除して計算しております。

## (2) 会社役員 の 状況

### ① 取締役 の 状況 (2025年12月31日現在)

会社における地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長CEO	谷 真	
代表取締役社長COO	金 谷 実	
常務取締役CFO	北 義 昭	当社財務本部マネージングディレクター
取締役	平 野 暁	当社マーケティング本部マネージングディレクター (株)すかいらーくレストランツ 取締役 雲雀国際股份有限公司 董事
取締役	中 島 尚 志	(株)すかいらーくレストランツ 代表取締役社長
取締役	田 原 文 夫	一般社団法人全国まき網漁業協会 会長
取締役	佐 野 綾 子	あや総合法律事務所 代表 (株)ソディック 社外取締役 (株)クラス 社外監査役 独立行政法人経済産業研究所 監事 (株)アインホールディングス 社外監査役
取締役	井 村 公 彦	(株)ディー・エヌ・エー 社外監査役 (株)テレビ東京ホールディングス 社外監査役
取締役常勤監査等委員長	鈴 木 誠	(株)すかいらーくレストランツ 監査役 ニラックス(株) 監査役 雲雀国際股份有限公司 監察人 (株)資さん 監査役
取締役監査等委員	青 柳 立 野	ハートワース・パートナーズ(株) 代表取締役 三和精鋼(株) 社外取締役
取締役監査等委員	奥 原 玲 子	光和総合法律事務所 パートナー弁護士 (株)アクシス 社外取締役
取締役監査等委員	岡 田 貴 子	岡田貴子公認会計士・税理士事務所 代表 イチカワ(株) 社外監査役 RUN.EDGE(株) 社外監査役 日本管財ホールディングス(株) 社外取締役 (監査等委員)

(注1) 監査等委員でない取締役田原文夫氏、佐野綾子氏及び井村公彦氏は、社外取締役であります。なお、当社は田原文夫氏、佐野綾子氏及び井村公彦氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

(注2) 監査等委員である取締役青柳立野氏、奥原玲子氏及び岡田貴子氏は、社外取締役であります。また、青柳立野氏及び岡田貴子氏は、公認会計士・税理士であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。なお、当社は青柳立野氏、奥原玲子氏及び岡田貴子氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

(注3) 監査等委員でない取締役田原文夫氏、佐野綾子氏及び井村公彦氏が兼職している他の法人等と当社の間には、特別な関係はありません。

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

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

(注6) 当社は執行役員制度を導入しております。2025年12月31日現在の執行役員の氏名及び担当は、次のとおりであります。

地位	氏名	担当
執行役員	加藤 志門	生産本部マネージングディレクター
執行役員	梅木 郁男	店舗開発本部マネージングディレクター
執行役員	武井 一朗	人事総務本部マネージングディレクター
執行役員	奥井 浩司	購買本部マネージングディレクター
執行役員	相澤 拓也	財務本部デピュティマネージングディレクター

## ② 責任限定契約の内容の概要

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

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

## ③ 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

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

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

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

#### ④ 当事業年度に係る取締役の報酬等

##### イ. 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

役員の報酬等は、企業業績及び企業価値の持続的な向上と、株主との価値共有に資する体系であることを方針とし、取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しております。

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

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

##### a. 基本報酬及び業績連動報酬に関する方針

当社の取締役の報酬は、固定的な基本報酬と会社業績等によって支給額が変動する業績連動報酬により構成されております。業績連動報酬は、事業年度ごとの連結業績に基づく決算賞与、支給額が一定期間における株価に連動して決定される報酬（以下、「ファントムストック」といいます。）で構成されております。なお、社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、独立性確保の観点から業績と連動させず、基本報酬のみを支給することとしております。

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

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

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

b. 報酬等の割合に関する方針

経営方針に基づく会社業績並びに中長期的な企業価値向上のためのインセンティブとして機能するよう、基本報酬と業績連動報酬の割合を設定しています。具体的には、業績連動報酬を構成する決算賞与とファントムストックは、実際に付与を行う各年度における基本報酬の25%~60%とすることを基本的な方針とし、かかる割合は役位により異なります。なお、対象となる評価期間（1事業年度）におけるファントムストックの付与個数は、上記の方針に基づき決定される付与金額を、直前年度末日時点における当社普通株式の株価で除して得られる数となります。決算賞与に係る単年度の業績目標の100%を達成した場合、ファントムストックの付与が行われる年度における業績連動報酬の割合は、付与金額ベースでおおよそ40%となります。

**ロ. 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項**

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

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

## ハ. 取締役の報酬等の総額等

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	決算賞与	ファントム ストック	
取締役（監査等委員である 取締役を除く。）	456	252	111	93	8
（うち社外取締役）	(29)	(29)	(－)	(－)	(3)
監査等委員である取締役	51	51	－	－	4
（うち社外取締役）	(25)	(25)	(－)	(－)	(3)

(注1) 取締役の報酬等の額は、当事業年度において支払われたか否かにかかわらず、当社が当事業年度において費用計上した金額（会計上の見積条件をもとに費用化した金額を含みます。以下同じです。）をもとに記載しているため、当事業年度における実際の支給額とは異なります。

(注2) 当事業年度末現在の人員は取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名、監査等委員である取締役4名であります。

(注3) 「ファントムストック」に記載した金額は、取締役に対して交付している各回のファントムストック付与契約に係る当事業年度における費用計上額です。

(注4) 決算賞与及びファントムストックは、業績連動報酬であります。

## 二. 業績連動報酬に関する事項

### a. 決算賞与

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

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

会社業績目標90%未満 標準賞与額の0%

会社業績目標90%～110% 標準賞与額の50%～150%

当事業年度の目標と業績指標の実績は次のとおりであります。

業績指標	当事業年度（2025年度）	
	目標	実績
連結営業利益	26,300百万円	29,957百万円

## b. ファントムストック

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

また、上記の一定期間の在籍及び当社株価に関する要件に加え、国際的なESG評価機関による評価に基づくESG指標や、従業員エンゲージメント及びCO2排出量の削減目標を指標として追加し、当社のサステナビリティ経営の推進と役員報酬が連動する仕組みを導入しております。具体的には、DJSI (Dow Jones Sustainability Indices) ワールドにおける当社銘柄の採用及びCDP気候変動、水セキュリティ、森林のいずれかにおけるA評価を目標に設定し、それぞれ達成した場合は上記株価に連動した支給額の請求権に加えて一定額の請求権が発生する仕組みとしております。

当事業年度の業績指標の実績は次のとおりであります。

業績指標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
評価期間の東京証券取引所最終営業日における当社普通株式の終値	1,527円	2,065円	2,450円	3,365円
DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)	不採用	不採用	採用	未定 (審査中)
CDP	気候変動 B評価達成	気候変動 A一評価達成	気候変動 A評価達成	気候変動および 水セキュリティ A評価達成
従業員エンゲージメントの目標値及びお客様総合満足度の目標値の双方の達成	—	—	お客様総合満足度の目標値のみ達成	双方達成
CO2排出量の目標達成	—	—	未達	未定 (計算中)

## c. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する重要な事項

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

## ⑤ 社外役員に関する事項

### イ. 他の法人等の重要な兼職の状況及び当社と当該他の法人等との関係

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

### ロ. 当事業年度における主な活動状況

区分	氏名	出席状況、発言状況及び社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取締役	田原文夫	当事業年度に開催された取締役会13回全てに出席しました。農林水産省をはじめとする官庁での経験を踏まえ、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。また、当社の任意の委員会である指名コミッティ及び報酬コミッティのメンバーとして、客観的かつ中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を主導しております。
取締役	佐野綾子	当事業年度に開催された取締役会13回全てに出席しました。証券会社における実務経験や、弁護士としての幅広い見識を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。また、当社の任意の委員会である指名コミッティ、報酬コミッティのメンバー、「すかいらーくグループ内部通報窓口」の運用及び「グループサステナビリティ委員会」のアドバイザーとして同委員会の運営に関与し、コンプライアンス体制やリスクマネジメント等の観点から発言、助言を適宜行っております。
取締役	井村公彦	当事業年度に開催された取締役会13回全てに出席しました。大手総合商社をはじめとする企業経営経験を踏まえ、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。また、当社の任意の委員会である指名コミッティ、報酬コミッティのメンバー、「すかいらーくグループ内部通報窓口」の運用及び「グループリスク・コンプライアンス委員会」のアドバイザーとして同委員会の運営に関与し、客観的かつ中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を主導し、コンプライアンス体制やリスクマネジメント等の観点から発言、助言を適宜行っております。
取締役 監査等委員	青柳立野	当事業年度に開催された取締役会13回全て、監査等委員会15回全てに出席しました。公認会計士・税理士としての豊富な経験と、会計・財務に関する相当程度の知見を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
取締役 監査等委員	奥原玲子	当事業年度に開催された取締役会13回全て、監査等委員会15回全てに出席しました。大蔵省（現財務省）における職務経験と、弁護士としての幅広い見識を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。また、当社の「グループリスク・コンプライアンス委員会」のアドバイザーとして同委員会の運営に関与し、コンプライアンス体制やリスクマネジメント等の観点から発言、助言を適宜行っております。
取締役 監査等委員	岡田貴子	2025年3月28日の取締役就任以降、当事業年度に開催された取締役会10回全て、監査等委員会11回全てに出席しました。公認会計士・税理士として上場企業等への税務を中心としたアドバイザー業務の豊富な経験と、会計・財務に関する相当程度の知見を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。

(注) 上記取締役会の開催回数のほか、当事業年度において、会社法第372条に基づく取締役会への報告事項の通知及び会社法第370条並びに当社定款第25条第2項に基づく取締役会決議があったものとみなす書面決議が12回ありました。

## 連結計算書類

### 連結財政状態計算書 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
<b>資産</b>		<b>負債及び資本</b>	
<b>流動資産</b>	<b>67,578</b>	<b>負債</b>	
現金及び現金同等物	34,331	<b>流動負債</b>	<b>105,372</b>
営業債権及びその他の債権	23,569	社債及び借入金	14,339
その他の金融資産	74	営業債務及びその他の債務	33,935
棚卸資産	7,832	その他の金融負債	29,524
その他の流動資産	1,771	未払法人所得税等	5,233
<b>非流動資産</b>	<b>450,971</b>	引当金	1,481
有形固定資産	230,208	その他の流動負債	20,861
のれん	162,683	<b>非流動負債</b>	<b>225,610</b>
その他の無形資産	20,028	社債及び借入金	109,330
その他の金融資産	24,732	その他の金融負債	95,457
繰延税金資産	12,221	引当金	15,219
その他の非流動資産	1,100	繰延税金負債	4,516
<b>資産合計</b>	<b>518,549</b>	その他の非流動負債	1,088
		<b>負債合計</b>	<b>330,982</b>
		<b>資本</b>	<b>187,567</b>
		<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>187,567</b>
		資本金	25,134
		資本剰余金	52,918
		自己株式	△0
		その他の資本の構成要素	2,905
		利益剰余金	106,611
		<b>負債及び資本合計</b>	<b>518,549</b>

## 連結純損益計算書 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日) (単位: 百万円)

科目	金額
売上収益	457,794
売上原価	△152,663
売上総利益	305,131
その他の営業収益	2,018
販売費及び一般管理費	△272,144
その他の営業費用	△5,048
営業利益	29,957
受取利息	46
その他の収益	2
支払利息	△3,520
その他の費用	△206
税引前利益	26,279
法人所得税費用	△9,531
当期利益	16,748
当期利益の帰属	
親会社の所有者	16,748
当期利益	16,748

# 計算書類

## 貸借対照表 (2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
<b>資産の部</b>	
<b>流動資産</b>	<b>47,001</b>
現金及び預金	20,051
売掛金	18,410
商品	2
仕掛品	649
原材料及び貯蔵品	3,967
前払費用	2,818
未収入金	1,074
その他	70
貸倒引当金	△40
<b>固定資産</b>	<b>212,670</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>90,420</b>
建物	58,487
構築物	5,356
機械及び装置	7,926
車両運搬具	4
工具、器具及び備品	3,120
土地	11,687
リース資産	2,828
建設仮勘定	1,013
<b>無形固定資産</b>	<b>49,750</b>
のれん	44,319
ソフトウェア	4,970
リース資産	411
その他	49
<b>投資その他の資産</b>	<b>72,500</b>
投資有価証券	163
関係会社株式	36,124
長期貸付金	17,512
敷金	15,316
繰延税金資産	5,695
その他	7,360
貸倒引当金	△9,670
<b>資産合計</b>	<b>259,671</b>

科目	金額
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>55,542</b>
買掛金	12,198
短期借入金	13,663
リース債務	1,003
未払金	19,967
未払費用	2,104
未払法人税等	2,019
契約負債	411
預り金	1,116
賞与引当金	286
役員賞与引当金	247
株主優待引当金	1,151
閉店損失引当金	22
ポイント引当金	175
資産除去債務	107
その他	1,073
<b>固定負債</b>	<b>126,567</b>
長期借入金	74,754
社債	34,300
リース債務	3,681
株主優待引当金	164
資産除去債務	13,197
その他	471
<b>負債合計</b>	<b>182,109</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>76,588</b>
資本金	25,134
資本剰余金	55,555
その他資本剰余金	55,555
<b>利益剰余金</b>	<b>△4,100</b>
その他利益剰余金	△4,100
繰越利益剰余金	△4,100
<b>自己株式</b>	<b>△0</b>
評価・換算差額等	974
繰延ヘッジ損益	974
<b>純資産合計</b>	<b>77,562</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>259,671</b>

## 損益計算書 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

科目	金額
売上高	231,129
売上原価	209,615
売上総利益	21,514
販売費及び一般管理費	15,023
営業利益	6,490
営業外収益	1,197
受取利息及び受取配当金	999
助成金収入	69
負担金収入	91
その他	38
営業外費用	5,276
支払利息	1,112
社債利息	398
貸倒引当金繰入額	1,933
借入手数料	1,561
社債発行費	105
その他	167
経常利益	2,412
特別利益	262
受取補償金	250
リース解約益	12
特別損失	1,759
固定資産除却損	564
減損損失	1,089
店舗撤退損失	91
子会社株式評価損	11
その他	4
税引前当期純利益	915
法人税、住民税及び事業税	3,503
法人税等調整額	388
当期純損失	△2,976

# 監査報告

## 連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告（謄本）

### 独立監査人の監査報告書

2026年2月20日

株式会社 すかいらーくホールディングス  
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員

業務執行社員

公認会計士

**木村 彰夫**

指定有限責任社員

業務執行社員

公認会計士

**中本 洋介**

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社すかいらーくホールディングスの2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で定められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

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

### 利害関係

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

以上

# 計算書類等に係る会計監査人の会計監査報告（謄本）

## 独立監査人の監査報告書

2026年2月20日

株式会社 すかいらーくホールディングス  
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 木村 彰夫

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中本 洋介

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社すかいらーくホールディングスの2025年1月1日から2025年12月31日までの第15期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

### 計算書類等の監査における監査人の責任

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

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

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

### 利害関係

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

以上

# 監査等委員会の監査報告（謄本）

## 監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2025年1月1日から2025年12月31日までの第15期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

### 1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号口及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ① 監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（令和3年11月16日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

### 2. 監査の結果

#### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

#### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

#### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年2月20日

株式会社すかいらーくホールディングス 監査等委員会

常勤監査等委員 鈴木 誠 ㊟

監査等委員 青柳 立野 ㊟

監査等委員 奥原 玲子 ㊟

監査等委員 岡田 貴子 ㊟

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

以上

以上

## ■ 事前のご質問受付のご案内

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

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



受付期限 2026年3月19日 (木)

## ■ 定時株主総会ライブ配信のご案内

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

<https://skylarkholdings-soukai.live>



株主番号

共通パスワード

## ■ 定時株主総会会場ご案内図

### 開催場所

東京都新宿区西新宿二丁目2番1号

京王プラザホテル 本館5階  
「コンコードボールルーム」

新宿駅西口より、東京都庁・中央公園方面への連絡地下道を直進、地下道を出てすぐ左側にホテルがございます。連絡地下道では「動く歩道」もご利用いただけます。車いすでご出席の方には、会場内に専用スペースをご用意しております。

介助が必要な株主様に限り、介助者の同席が可能です。受付までお申し出ください。

株主総会会場での、お土産の配布はございません。

### アクセス

「新宿駅」 **西口** より徒歩約5分

(JR・京王線・小田急線・地下鉄)

「都庁前駅」 **B1出口** すぐ (都営大江戸線)



見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。