



すかいらーくグループ 統合報告書2025

2025年
12月期

株式会社すかいらーくホールディングス
東証プライム：3197

チーム「すかいらーく」は 次の成長フェーズへ。

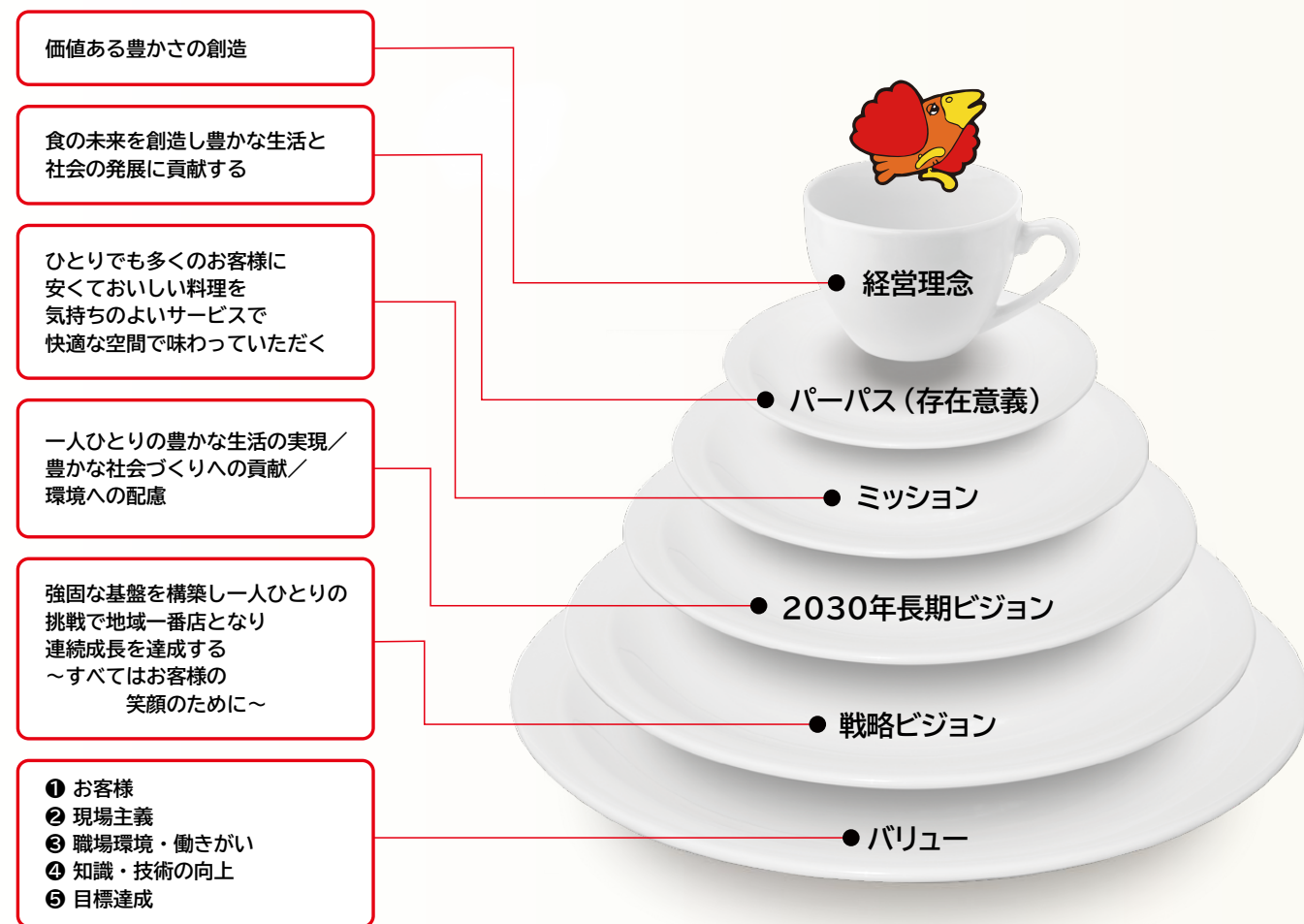
すかいらーくグループは、1970年に1号店をオープンして以来、日本におけるファミリーレストランの先駆けとして、変化し続けるお客様のニーズにお応えし成長を遂げてきました。現在では、多様なブランドポートフォリオを誇り、日本最大級のテーブルサービス・レストランチェーンへと成長しています。

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材」という揺るぎない経営基盤です。

そして2024年以降、これまでのコスト削減重視の経営から、「店舗中心経営」に大きく舵を切り改革を進めました。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。現在進行中の中期事業計画（2025年～2027年）は、すでに想定を上回る極めて力強いモメンタムを描いており、一年前倒しでの達成を視野に捉えています。3つの基軸（人的資本の充実、DX推進、ESG推進）を進化させ、すべての従業員が輝くチーム「すかいらーく」の結束力をもって、私たちはさらなる「価値ある豊かさの創造」と持続可能で確かな成長に邁進してまいります。

Growth strategy based on store leading management!

すかいらくグループでは、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。

C O N T E N T S

第1章	Cover Story すかいらくグループの 2025年12月期の状況と アピールポイント	P1-2 P3-4 P5-6 P7-8 P9-10 P11-14 P15-21	皆様へのメッセージ 経営理念とパーパス / 目次および開示資料の位置付け 投資家の皆様からのQuestion 価値創造の源泉（6つの資本） 2025年12月期における4つの注目ポイント ビジネス基盤 CEOメッセージ
第2章	Growth Strategies すかいらくグループの 「成長戦略」の解説	P22 P23-26 P27-32 P33-34 P35-36 P37 P38 P39-44 P45-46 P47-48 P49-52 P51-52 P53-55	扉ページ（3つの基軸／Q&A） 人的資本の充実 さらに進化する店舗中心経営 DX推進 COOメッセージ 扉ページ（中期事業計画／Q&A） 成長戦略（4つの成長戦略と3つの基軸、財務目標） 既存店成長 新規出店（国内） 海外展開 M&A推進（国内）（海外） 【特集】「資さん」統合1年半の成果と次なる成長ロードマップ CFOメッセージ
第3章	Review of Business すかいらくグループの 「サステナブル経営」の 考えと取り組み	P56 P57-58 P59-67 P59-60 P61-62 P63-64 P65-66 P67	扉ページ（サステナブル経営／Q&A） 事業環境の認識と培ってきた強み サステナブル経営について 特定プロセス、特定の背景、外部評価 推進体制とPDCAサイクルについて マテリアリティがビジネスに与えるリスクとチャンス すかいらくグループの価値創造プロセス サイバーセキュリティ対策の強化
第4章	ESG in Action すかいらくグループの 「ESG」の考えと取り組み	P68 P69-72 P73-76 P77-88 P81-82 P83-86 P87-88	扉ページ（環境・社会・ガバナンス／Q&A） Environment（環境） Social（社会） Governance（ガバナンス） 役員紹介 社外取締役による評価と提言 経営者育成プログラムの概要
第5章	Data すかいらくグループの 各種データ	P89-90 P91-92 P93-94 P95-96 P97 P98	主要財務データの推移（11年間） グラフで見る財務データの推移 データで見る非財務（ESG）の状況 価値創造の歩み（沿革） グループおよび拠点紹介 企業概要

統合報告書概要

すかいらくグループ統合報告書
2025（2025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へ、財務・非財務情報、そして中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、さらなる対話のきっかけになることを目指して発行しています。当社は国際財務報告基準（以下、IFRS）を適用しており、本報告書の内容は特に記載がない限り、IFRSに基づく記載です。当社は「価値ある豊かさの創造」の経営理念のもと統合報告書の充実と積極的な活用を通じてステークホルダーの皆様との対話を重ね、事業の価値創造に努めています。

対象期間

2025年12月期（2025年1月1日から2025年12月31日）
※一部、2026年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・レポーティング・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

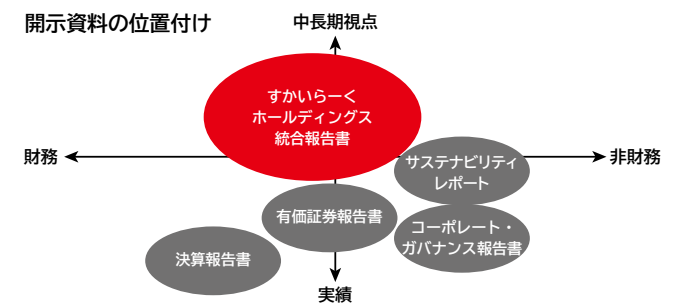
本レポートに記載されている予想・見通しは、記述した時点の情報に基づいて作成したものであり、事業環境の変化などにより異なる可能性があります。

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/>



Q1

インフレや
円安によるコスト増を
どう乗り越えるのか？

▶ P37 をご覧ください。

Q4

特定技能人材など
上限を迎える中、
人手不足はどう解消するのか？

▶ P22 をご覧ください。

すかいらーくグループの持続可能性を検証する。

投資家の皆様からのQuestion

インフレ、人手不足、市場飽和——。

外食産業を取り巻く逆風を、

すかいらーくグループはどのように成長の原動力へと変えていくのか。

皆様から寄せられた「本質的な問い」に対し、

実証されたファクトと戦略の確信をもってお答えします。

Q2

客数を
伸ばせるのか？

▶ P37 をご覧ください。

Q5

会社のリスク管理は万全か？

▶ P56 をご覧ください。

Q3

地方など人口減少が進む中で
どう成長するのか？

▶ P37 をご覧ください。

Q6

なぜ「すかいらーくの成長」に
期待できるのか？

—— 不透明な環境においても盤石である理由 ——

▶ P68 をご覧ください。

価値創造の源泉（6つの資本）

財務資本

（2025年12月31日現在）

変革に向けた資源投入を
可能とする強固な財務基盤

フリーキャッシュフロー

404 億円
（前期比 40.9% 増加）

資本合計（純資産額）

1,876 億円
（前期比 8.2% 増加）

EBITDA※

823 億円
（前期比 14.1% 増加）

※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）

人的資本

（2025年12月31日現在）

「人材」を重要視して、従業員満足度
の向上による経営の好循環を

従業員数

128,756 人
（前期比11.2%増加）

従業員における女性比率

63.9 %
（前期比0.9ポイントUP）

有給休暇取得率

65.4 %
（前期比2.4ポイントUP）

製造（サービス）資本

（2025年12月31日現在）

競争優位性を支える
事業スケールとインフラ体制

国内外店舗数

3,107 店舗
（前期比1.3%増加）

セントラルキッチン数

全国 **10** か所

検体検査数

年間 **10** 万検体以上

知的資本

（2025年12月31日現在）

垂直統合サプライチェーンと
いうビジネスモデル

多彩なブランド

20 ブランド以上

徹底した衛生管理体制

①国際規格

ISO22000

に準拠

認証範囲：国内セントラルキッチン（10か所）、購買部門、メニュー開発部門、品質管理部門、内部監査部門



外食業界初の持続可能な調達ガイドライン

②国際規格

ISO20400

の取得

認証範囲：購買本部



自然資本

（2025年12月31日現在）

環境負荷の低減を目指して、今後は
再生エネルギーへの移行を加速

太陽光発電の導入数

627 施設
（前期は158施設）

GHG排出量

353,336 t-CO₂
（原単位で0.04ポイントDOWN）

石油由来使い捨てプラスチック使用量

2,476 t
（前期比142t減少）

社会関係資本

（2025年12月31日現在）

お客様との信頼関係の拡大

年間来店客数

約 **3.5** 億人
（前期比102%）

新規出店数

77 店舗
（前期比34店舗増加）

取引先のCSR調査

95 %
（前期比9ポイントUP）

目指す事業成果

財務

	2025年12月期 （実績）	2026年12月期 （ガイダンス）
売上高	4,578億円	4,900億円 （プラス7.0%）
営業利益	300億円	335億円 （プラス11.8%）
当期利益	167億円	195億円 （プラス16.4%）
1株当たり配当額	22.00円	26.00円

非財務

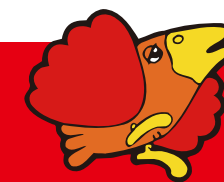
（2025年3月期（実績）は、国内子会社の実績）

		2025年12月期（実績）	2026年12月期KPI	2030年12月期KPI	2050年12月期KPI
脱炭素	GHG削減（Scope1＋2）※マーケット基準	353,336t-CO ₂	2018年比 ▲33.6%	2018年比 ▲50.4%	ネットゼロ
水資源の保全	水使用量	7,636,121t	2018年比 ▲30%	2018年比 ▲10%	2018年比 ▲20%
食品ロスの削減	食品廃棄量	25,343t	2018年比 ▲26.3%	2018年比 ▲50%	2018年比 ▲75%
プラスチック対策	石油由来使い捨てプラスチック使用量	2,476t	2020年比 ▲30%	2020年比 ▲50%	ゼロ
生物多様性	国産野菜における認証製品比率（JGAP）	22.0%	30%	50%	100%
健康・栄養	健康的な食生活に貢献する商品の提供（1ブランド当たり）	5品	5品	10品	20品
お客様志向	お客様からの評価※	14.1ポイント	15ポイント	20ポイント	25ポイント
働き方改革	女性管理職比率	15.3%	16%	30%	50%
責任ある調達	取引先のCSR調査実施率	95%	100%	100%	100%

※お客様からの評価：来店されたお客様による店舗推奨度スコアの平均値

2025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 確実に進化ing イヴォルヴィング



おかげさまで、2025年12月期は「増収増益」を達成することができました。

新経営体制のもと、これからもさらなる事業成長と企業価値向上を目指していきます。

1

業績

「増収増益」。
売上高約14%増、営業利益約24%増の成長を達成

2025年12月期は「増収増益」を達成しました。おかげさまで、売上高約14%増、営業利益約24%増の成長を達成しています。

当期の国内経済は原材料の高騰や実質賃金の減少傾向など、消費者の選択眼は厳しく外食産業にとって社会

ニーズの変化に対応する新たな機会となった1年でした。こうした中、様々なマーケティング施策の展開とともに、2024年より実施している「店舗中心経営」の取り組みをいっそう進化させ、持続的な成長の原動力となる人材への投資を加速した結果、着実な成長を実現しています。

2025年12月期のPL状況(単位:百万円)

	2024年12月期	2025年12月期	2026年12月期(予想)
売上高	401,130	457,794	490,000
営業利益	24,184	29,957	33,500
税引前利益	21,470	26,279	29,700
親会社の所有者に帰属する当期利益	13,965	16,748	19,500
ROE	8.3%	9.3%	10%

2

中期事業計画 1年目の状況

売上高、事業利益において計画想定を上回る成長を達成

2027年12月期を最終年度とする中期事業計画の1年目は、売上高および事業利益、営業利益において計画想定を上回る成長を達成できました。この主な要因は、「店舗中心経営」をさらに進め、既存店を継続強化したこと、グループ

全体でエリア収益を最大化する出店の奏功、そして「資さんうどん」と「マレーシアすき屋」によるM&A効果が大きく寄与したことです。今後も目標達成に向けて邁進します。

▶中期事業計画の詳細は、P37-52をご覧ください。

項目	目標値(2025年~2027年)	2025年12月期(進捗)	2025年12月期業績(進捗率)
1 既存店成長	売上高成長: 年平均3~4%	+8%	売上高(億円) 中計進捗率99.5%
2 新規出店(国内)	3年間で約300店	133店 (M&A時点の資さんうどん72店を含む)	事業利益(億円) 中計進捗率97.1%
3 海外展開	3年間で約100店	31店 (M&A時点のすき屋13店を含む)	営業利益(億円) 中計進捗率93.8%
4 M&A推進	3年間で3~5件程度	1件 2024年~2026年の各年に1件、合計で3件のM&Aを実施	

3

成長に向けた 基軸の進捗

時代に合わせた新経営体制でいっそうの企業価値向上を目指す

すかいらーくグループでは、中期事業計画とともに、「人的資本の充実」「DX推進」「ESG推進」という3つの成長に向けた基軸を重要視しています。

直近のトピックスとして、本年3月末より佐藤 拓男を代表取締役社長COOに据えた新しいマネジメント体制がスタートしています。また、次世代を担う経営者の育成を計画的に進行しています。

新体制下で中期事業計画を着実に推進することで、社会課題解決への貢献と当社グループの成長の両立を目指します。

▶成長に向けた3つの基軸の詳細、および新社長COOメッセージは、P22-36をご覧ください。

4

サステナブル 経営の推進

環境負荷低減への挑戦と価値創造の深化:
脱炭素・食品ロス削減の取り組みが世界基準で高評価

すかいらーくグループは、外食産業で先駆的なSBT認定の取得や、TNFD提言に基づく情報開示、食品ロス削減への貢献が評価され、環境省の第7回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」環境サステナブル企業部門にて、同産業初の「銅賞」を受賞しました。併せて、太陽光発電の導入や食品廃棄の抑制といった活動により、環境省から「エコ・ファースト企業」に認定され、環境活動の決意を記した「エコ・ファーストの約束」を宣言しています。さらにS&P Global社の「The Sustainability Yearbook 2026」でトップ10%に選定。レストラン・レジャー分野で世界第2位、国内第1位の評価を受け、国内外食企業として初めてDJBI World Indexに選定されました。

今後もESGへの取り組みを強化し、信頼される企業を目指します。

Web すかいらーくホールディングス サステナビリティサイト

▶外部評価の詳細は、P59-60をご覧ください。



ビジネス基盤 垂直統合サプライチェーン

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



食材調達先

世界 **40** か国

調達

効率的な食材調達
全業態の原材料調達を集約

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3,000店舗以上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、**P74-75** をご覧ください。

セントラルキッチン

全国 **10** か所

生産

セントラルキッチン
約3,000店舗をカバーする
10か所の生産拠点

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。

検査の検体数

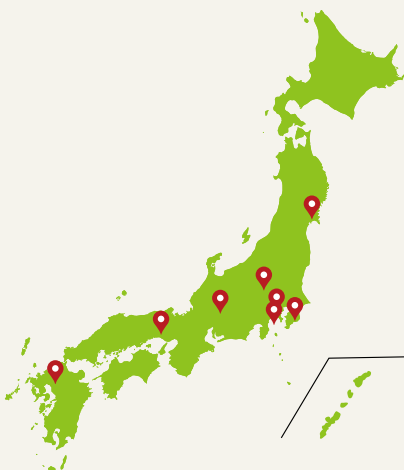
年間 **10** 万検体以上

検査

ISO22000に基づく管理
抜き取り検査、残留農薬検査など、
各工程の検査体制

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、**P13-14** をご覧ください。

配送トラック台数

300 台

物流

強固な配送ネットワーク
全国・全業態のレストランで
配送ネットワークを共有

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。



従業員数

12 万人以上

調理・接客

効率的な店舗オペレーション
高品質で手頃な価格の料理を
快適な空間で提供

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できます。



デリバリー実施ブランド・店舗

約 **580** 店舗 **7** ブランド

デリバリー

広範囲なデリバリー網
外食業界最大規模の約2,300台の
配達車両を保有

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2,300台の配達用車両と約5,000人の配達スタッフを配置しています。店舗で出来立ての商品を最短30分でお届けしており、異なる複数のブランドで配達員を共有する共同デリバリーも成果をあげています。現在外部配達パートナーとの連携を強化しており、自社と外部配達の効果的な使い分けをしながら2,000店舗以上で宅配サービスを実施し、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。



New Challenge!

手洗い判定のAI化

AIの活用で衛生教育の安定化と管理業務の効率化を実現!

2025年、東松山MDセンターにAIを活用した手洗い判定システムを導入しました。これにより、手洗い教育の標準化や外国人従業員への円滑な習得支援、管理業務の効率化を実現しています。従業員の食品安全意識を高めることで、さらなる食品安全文化の醸成を推進しています。



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開始することで、多面的な視点で提供する商品の安全性を確認しています。これらすべての検体数は年間で約10万程度になり、これは外食業界トップクラスです。

これらの多様な検査項目を一元管理するシステムを、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。

最新の元素分析技術を導入し、万が一のトラブル時にも科学的アプローチで原因を迅速に特定し再発を未然に防いでいます。

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9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。

低アレルギー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。教育資料やマニュアル、動画などは日本語だけでなく多言語化することで、外国人スタッフの育成強化にも取り組んでいます。

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。



代表取締役会長 CEO

たに まこと

谷 真

CEOメッセージ

激動の時代をチャンスと捉え 「食」のインフラとして進化を続け、 レストランの使命を果たします

2025年の振り返り

増収増益を達成。既存店の力強い成長とM&A効果が奏功しました

すかいらーくグループは、コロナ禍から業績を順調に回復させ、新たな成長ステージに移行しています。2025年度は3期連続で増収増益を達成いたしました。円安に起因するコストプッシュ型インフレの拡大、および最低賃金の上昇を含む人件費高騰という時代背景を受けて、規模の拡大を志向するのではなく、「店舗中心経営」を推進し、既存店の収益構造改革に徹底的に取り組みました。その結果、既存店が力強く成長し、収益拡大に大きく貢献しました。また、2024年と

2025年にそれぞれM&Aを実施した「資さんうどん」と「マレーシアすき屋」とのシナジー効果を早期に発揮できたことも好業績を後押ししました。

2025年～2027年の中期事業計画は想定を上回るペースで進捗し、最終年度(2027年)の営業利益目標320億円は、1年前倒しとなる今期(2026年)に達成できる見込みです。

すかいらーくの競争優位性と社会に提供する価値

テーブルサービスレストランとして「体験価値の向上」を追求します

すかいらーくグループは創業以来、経営理念として「価値ある豊かさの創造」を掲げ、現在、国内外に3,200店舗以上を展開しています。「価値ある豊かさ」とはその時代時代で変わってくるものです。創業間もない1970年代は「ホテルのメニューを半額で」というコンセプトのもとファミリーレストランでの外食は多くの国民の皆様に手の届く贅沢を提供する事が大きな価値でした。

時代を経て現在は、コンビニ、ファストフードから高級レストランまで食の選択肢も多様化する中、テーブルサービス

レストランとしてお客様に提供する価値は何か。昨年、経営幹部と中堅社員が一堂に会し、今後の経営課題を議論する戦略会議を実施した中で、「お客様の体験価値向上」が最重要テーマだという結論に至りました。店舗にご来店いただくお客様に、熱々でおいしい食事を、従業員の感じの良いサービスと快適な空間で、リーズナブルな価格帯でご提供し、ひとりでも多くのお客様に心が豊かになる外食体験をお届けすることです。店舗運営力を高め、サービス・品質を向上させることに尽きると考えています。

強固な事業基盤を活用し、インフレを打ち返し全国においしい価値を届けます

全国3,000店規模の店舗網に加え、食材の調達から製造、配送、店舗に至るまで一気通貫して自社で担う「**垂直統合サプライチェーン**」、「**店舗オペレーション力に長けた人材集団**」、「**多様なブランドポートフォリオ**」といった強固な事業基盤は、他社との競争に優位性をもたらす当社グループの価値提供の源泉だと認識しています。

中東情勢の悪化による原油高と供給不安が広がる中、原材料費、エネルギーコスト、建築資材や包材に至るまで、広範囲に及ぶコスト増は当社ビジネスにおいても大きな負担となります。コロナ禍以降、継続するインフレに対し、原価低減プロジェクトや商品価値の向上を伴う価格転嫁などの施策により、その影響を吸収してきましたが、今回の情勢悪化によるインパクトに対してはさらに一段踏み込んだ対応が不可欠です。生活者が相次ぐ値上げに直面する中、追加のコスト増加

▶垂直統合サプライチェーンの詳細は、**P11-12** をご覧ください。

「ESGの推進」を成長戦略の基軸に据え、経営と一体となって活動を推進しています

地球温暖化という世界が直面する環境課題に対し、当社は脱炭素への取り組みを強化しており、太陽光発電への切り替えを積極的に進めています。オフサイトPPA※の仕組みを活用することで、店舗と自社工場を含む1,000以上の施設へ導入を拡大。2025年度には、1.3万トン規模の温室効果ガス削減の体制となりました。また、食を扱う企業の責務として、食品ロス削減やプラスチック対策にも注力しています。「2030年までに環境負荷を50%削減(2018年比)」という目標に対し、部門横断で実効性の高い取り組みを進めています。

こうした一連の取り組みと透明性の高いデータ開示を進めることで、外部機関の評価も毎年向上しています。世界的な

を単純に価格へ転嫁することは客数減少を招きます。こうした中でこそ、「**垂直統合サプライチェーン**」の強みを最大限に発揮させるべきだと考えています。一括調達による原価抑制、複数業態で共通食材を使用するメニュー開発、グループ全体で展開可能な製品の開発など、商品価値を維持・向上させながら原価抑制を実現する施策を実行していきます。



ESG投資指標である「DJBICスコア」において、レストラン・レジャー分野で世界第2位、日本企業では圧倒的1位を獲得しました。CDPスコアの「気候変動」「水セキュリティ」の両部門でも2年連続で最高位の「Aリスト」に選出されています。

▶ESGの取り組みの詳細は、**P68-88** をご覧ください。

サステナブルな事業活動の推進と外部評価の向上は、中長期的な企業価値の向上に加え、投資家の皆様による株式保有判断に資するものと考えています。**ESGは成長戦略の基軸と位置づけ、今後も取り組みを推進し、持続可能な社会の実現にも貢献してまいります。**

※オフサイトPPA：遠隔地の発電設備から、送電網を介して施設に再生可能エネルギーを供給する契約形態

高度化するサイバー攻撃に対するセキュリティを強化しています

IT・AI技術は急速な進化を遂げています。事業活動の生産性向上に恩恵をもたらす反面、サイバー攻撃の手口も高度化しています。万一攻撃を受けた場合、DXによって高度に連携されたシステムが停止し正常な事業活動が滞るリスク、顧客情報などの機密データが流出して社会的信頼を大きく損ねる

▶サイバーセキュリティ対策の詳細は、**P67** をご覧ください。

ストアポートフォリオ・ブランドポートフォリオの最適化による国内成長

新規出店の軸足を都市部・駅前にシフトし、国内での出店成長を加速します

当社グループはロードサイドを中心に店舗網を広げ、約8割の店舗がロードサイドに位置しています。近年、地方の人口減少が進む中、新規出店は、商業地区や駅前、ショッピングセンター、新築マンションの1階など、マーケットが厚い立地に大きくシフトさせています。2025年の新規出店の約93%がこうした集客力が高い立地への出店で、売上・利益ともに

既存店を大きく上回る成果を上げています。一部の投資家の皆様からは、国内マーケット縮小への懸念や、海外に活路を見出すべきといったご意見もいただきます。しかし現在の当社のストアポートフォリオにおいては、**都市部や駅前といった有望なマーケットへの出店余地はまだまだ潤沢に存在します**ので、**今後も国内市場での成長の伸びしろは大きい**と確信しています。

ブランド転換でマーケットの潜在需要を掘り起こし、エリア全体の収益を最大化します

一方で地方のロードサイドはどうか。確かに人口減少に伴い売上が落ちている店舗は存在します。そこに対しては、当社の多様なブランドポートフォリオから立地特性に最適なブランドを選定し転換することで、低売上店を再生させ、カニバリ解消によって周辺店舗の売上も同時に引き上げ、そのエリアの収益を最大化させる戦略をとっています。一例を挙げると、前橋エリアのガストを2025年8月に資さんうどんに転換したところ、その店舗の売上高は約3倍に跳ね上がりました。加えて近隣5 km圏内にあるガスト3店舗で5～6%、バーミヤンでも3～4%売上が上がり、エリア全体の収益構造が改善し

ました。資さんうどんは高いコストパフォーマンスと圧倒的な集客力を誇ります。地方のマーケットに「手頃でおいしい日常食」という価値を提供することで新たなニーズを掘り起こし、エリア全体を活性化させるブランドとして、出店を進めていきます。

ガストは転換によって店舗数が減っていくわけではありません。マーケットの厚い都市部や駅前への出店にシフトし、幅広い顧客層と利用動機にお応えするオールパースのブランドとして今後も進化させていきます。

ブランドポートフォリオを進化させ、拡大する消費の二極化に対応します

コロナ禍を経て、インフレの加速に伴い、かつて低価格帯を担っていたガストなどの主力ブランドは客単価の上昇を余儀なくされ、日常的に手軽に利用いただけるブランドが手薄な状態となっていました。インフレ環境が継続する中、この低価格領域を充足させて普段使いのニーズや節約志向にもしっかりお応えするため、当社は資さんうどんのM&Aを実施しました。さらに、直近では、「しんばち食堂」がグループに加わり、この領域を一層強化しています。生活防衛意識が高まる一方で、旅行、スポーツ観戦、推し活など、価値を見出すモノやコトに対しては支出を惜しまない「消費の二極化」が顕著になっています。当社グループは、**日常食を支える低価格帯のブランドと、外食ならではの専門性や楽しさを提供するブランドの両方を強化し、二極化する消費行動**

に全方位で対応してまいります。今後も市場の変化を鋭敏に捉え、ブランドポートフォリオを迅速かつ柔軟に進化させていきます。



事業基盤とデータ分析を駆使したマーケティング戦略

開発・調達・製造を自社で担い、付加価値向上と原価低減を実現しています

先にも述べましたが、当社の強みである「**垂直統合サプライチェーン**」は、**コストプッシュ型インフレが加速する環境下において、全業態のコスト最適化を実現するための強力な武器**となります。マーケットの需要を見極めグループの多業態で共通利用できる製品の開発や、自社工場での内製化をさらに進めて品質は維持しながら大幅なコストダウンを図る取り組みを推進していきます。

加えて現在は、おいしいご飯を食べたいというニーズにお応えする「**ご飯のお供**」の開発に取り組んでいます。鶏肉相場

が高騰する中、仕入れ形態を抜本的に見直してコスト抑制を図る一方、加工工程で生じる端材を「鶏そぼろ」に仕立て、ご飯に合うトッピングとしてグループ内の各ブランドへの導入を計画しています。これにより、朝食メニューの付加価値の創造と原価低減の両立だけでなく、食材の有効活用によるロス削減にも貢献します。仕入れから製造までを自社で一貫して担い、複数の業態で食材を最適活用する体制は、当社のマーケティング戦略を支える盤石な基盤となっています。

マーケティングデータ分析を駆使した開発と施策を実行し、成功確率を高めます

マーケティング戦略を支えるもう1つの基盤は、高度なデータ分析です。本部には多くのデータサイエンティスト/アナリストを配し、育成を強化しています。売れる商品の開発や効果的なプロモーションに向けて、膨大なデータと各種調査を分析し顧客ニーズや示唆を抽出。それに基づき、企画・開発・実行から検証・改善というPDCAサイクルを回し、データドリブン・マーケティングを実践しています。

メニュー開発の事例

顧客の声を継続的にブラッシュアップする仕組みが成果を上げています。3シーズン目を迎えたガストの「やまやもつ鍋」は、アンケートから「熱々で食べたい」「具材を追加したい」といった具体的な不満点や潜在ニーズを特定し、卓上コンロでの提供や追いもつ、トッピング拡充といったブラッシュアップを実行しました。結果、専門店の味を一人鍋で気軽に楽しめる価値が支持され、2026年の販売数は初年度の約3倍まで成長し、売上拡大とディナータイムの来店動機の創出にも貢献する大ヒットとなりました。



プロモーションの事例

今年1月に実施した「雪見だいふくスイーツ」プロモーションでは、将来の中核顧客となるZ世代の獲得に注力しました。データ分析の結果、若年層にはSNSの情報を「保存」して後日体験する「ストック消費」という行動特性があることを特定。そこで、KPIを従来の表示回数から「保存数」へとシフトさせ、視覚的な訴求を最大化させました。その結果、SNSで大きな反響を呼び、狙い通りZ世代を中心とした若年層にヒットし来店増に繋がりました。



M&Aと海外展開を次世代の成長エンジンに繋げる

事業基盤を活かすM&Aで、点在するおいしい価値を全国に広げます

当社のM&A戦略の基本方針は、**すかいらーくの事業基盤を活かしたシナジー効果を最大限に発揮し、双方がWin-Winの関係となること**です。

2024年にグループ入りした「**資さんうどん**」は、関東圏への進出を果たし、店舗数は100店以上まで拡大しました。熱烈なファン顧客に支持される「資さんうどんの味」を守り抜いて全国に店舗を広げることはすかいらーくに課された使命だと考えています。今後、業態転換と新規出店を加速させ、2030年までに全国に400店舗以上、売上高1,200億円を目指しています。

2026年4月に仲間入りした「**しんぱち食堂**」は、唯一無二の干物専門として、高度なノウハウを持つポテンシャルの高い業

態です。都市部の駅前・駅近といった狭小物件で高い集客力を発揮するビジネスモデルは、当社の出店戦略である「都市部出店強化」を推進する上で、強力な武器となります。

加えて個人的には、とにかく美味しい。そして、家庭で魚を焼く習慣が薄れつつある時代だからこそ、日本の伝統的な干物文化を守りたいという強い思いがあります。独自開発の炭火焼機による香ばしくふっくらした焼き加減は、簡単には真似できないノウハウの塊です。そんな最高の焼き魚と炊き立てのご飯と味噌汁という**日本人にとって「至高の日常食」を大切に守り、その価値を広く全国に届けたい**と考えています。

▶M&A推進の詳細は、**P49-50** をご覧ください。

海外展開はASEAN諸国への出店に注力していきます

台湾は順調に業績を拡大し、2026年度中に100店舗を突破します。6月には資さんうどん1号店がオープンします。資さんにとっては初の海外進出ですが、甘みとう味が濃い出汁は台湾の皆様にも支持されると見えています。台湾での多店舗展開を進め、そこを足掛かりに、アジア諸国への出店を見据えています。

マレーシアでは現在「しゃぶ葉」と**M&Aを実施した「すき屋」**を合わせて25店舗展開していますが、その潜在的な出店余地は100店舗を超えます。平均年齢約30歳という若さ溢れるマレーシアは、これから結婚や出産といったライフステージの変化に伴い、消費文化が勃興する夜明け前の段階にあります。この巨大な市場の成長を確実に捉え、出店を加速させていく考えです。

次の飛躍に向けてインドネシアへの進出も本格始動しています。現地法人の設立準備など、具体的に手を打っています。マレーシアで磨いたムスリムのお客様への対応ノウハウやブランドのポジションは、同じイスラム圏であるインドネシアにおいても強力な優位性となります。成功したフォーマットを戦略的に水平展開することで、スピード感を持って市場を開拓していきます。

日本国内で培った当社の強みと、現地のニーズを融合させ、ASEAN全域での成長を目指し、海外事業は次世代の成長ドライバーとして育てていきたいと考えています。

▶海外展開の詳細は、**P47-48** をご覧ください。

次世代にバトンを繋ぎ、レストランの価値を磨いて進化を続ける

既存店の成長を牽引する新たなリーダーシップで成長を加速させます

すかいらーくグループの成長の要は3,000店舗以上の既存店の成長にあります。

2026年は、コロナ後のリベンジ消費が一巡し、「選択の時代」へと移り変わる大きな転換期です。消費者の選択眼はかつてないほど高度化しており、テーブルサービスレストランは、ファストフードとは一線を画す品質と、豊かな外食体験を創出する高度な運営レベルが求められています。

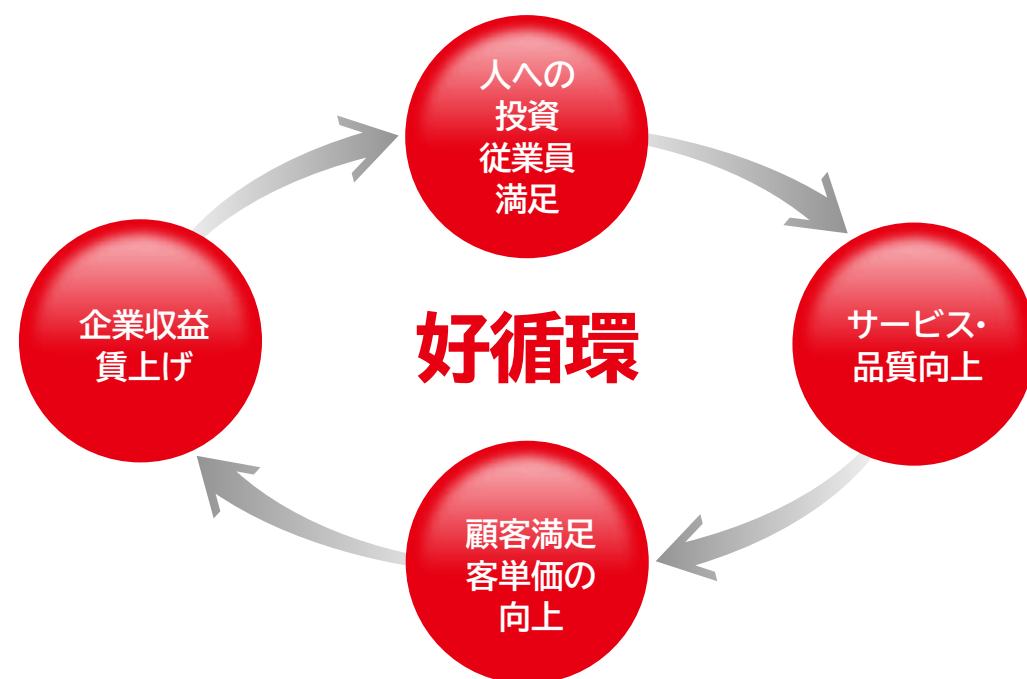
この変革を勝ち抜くために今、最も必要なのは「店舗オペレーションへの精通」です。**現場の細部にまで戦略を浸透さ**

せ、実効性のある施策を打ち出せるリーダーシップが、これからの成長の鍵を握ります。2026年3月に**社長に就任した佐藤は、ガスト出身で現場を熟知し、台湾事業を急成長させた経営手腕を併せ持っています**。ライフスタイルが激変した今、店舗運営の質とお客様の体験価値をさらなる高みへ引き上げること。これこそが当社グループが将来に向けて飛躍する絶対条件であり、佐藤の強いリーダーシップのもと、店舗力を核とした新たな成長フェーズへと進んでまいります。

人への投資を強化し、 プロフェッショナル人材が活躍する強い企業を目指します

当社は「従業員の成長が企業成長の源泉」という考えのもと、人への投資を強化してきています。4年連続で満額回答の賃上げを実施したほか、スキルを上げて成果を出した従業員に報いる人事制度改革を行い、役職に就かなくともエキスパートとして高い給与を獲得できる体系を2026年4月から導入しました。

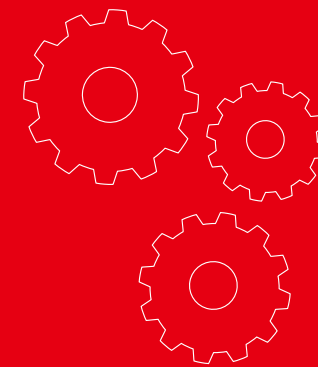
従業員の能力向上は、生産性の向上と付加価値の創造に直結します。その結果、店舗の運営品質が高まり、お客様の満足度向上を通じて客単価や来店頻度の増加により収益が拡大し、この利益を再び従業員へ還元する。従業員への投資を起点としたこの好循環は、持続的な成長の基盤となります。



常にお客様目線で考え、自律的に行動し、能力を高めて成果を上げ、自分の給料は自ら勝ち取っていく。制度は整いましたので、多くの従業員がやりがいを持って、プロフェッショナルとして活躍する強い企業を目指していきます。

世界情勢や経済環境が激変する不透明な時代こそ、企業の真価が問われると思っています。すかいらーくグループの強固な事業基盤と従業員の総合力を結集し、厳しい事業環境もチャンスと捉えて挑戦を続けます。そして外食体験を通じてひとりでも多くのお客様の生活を豊かにする存在として、新たな価値を創造し、進化を続けてまいります。

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



Q4 特定技能人材など上限を迎える中、
人手不足はどう解消するのか？

3つの基軸 第2章 Growth Strategies

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推進」は生産性向上の重要な鍵となります。また同時に、お客様の利便性向上にも貢献します。

ESG推進

ESG推進は、30年、50年、100年先を見据えた企業活動をする上で無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。

A 削らずに投じる

人はコストではない未来への投資 定着率向上と店舗運営の安定化

労働時間を単なるコストではなく、将来の収益を生む「未来への投資」と再定義して人手不足を解消します。週末のピークタイムへの戦略的な人員配置や、接客・調理の習熟度を高めるトレーニング、研修への適切な「時間投入」により、店舗の実行力を着実に強化。この人的資本への投資を進めた結果、クルーのエンゲージメントが高まって定着率が向上し、安定した店舗運営が実現しました。さらに、正社員およびクルーの人事制度改革を断行し、能力や成果に最大限報いる報酬制度を導入。人材の獲得・定着と店舗の成長を同時に叶える好循環を確立しています。

基軸 人的資本の充実

人が人にサービスすることで、外食ならではの体験価値を高め、お客様の信頼を事業価値の持続的好循環へと繋ぐ

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

人的資本＝人に投資をすることで、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、持続的な賃上げも実現可能となる好循環が生まれると考えます。

執行役員CHO・CSuO 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」で人的資本に係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。

人事戦略

当社グループは、経営戦略に沿った人事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、優秀な従業員の確保は当社の成長に不可欠な要素です。

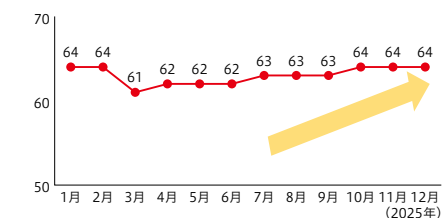
働き手が不足する一方で、子育て後に働く意欲のある方が希望の職に就けない事案も発生しております。私たちはそうした潜在ニーズに対し、全国での雇用の創出と安定的な就労環境を提供していきます。

また物流業界における現在進行形の課題である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。

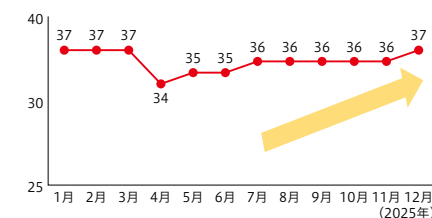
戦略 1 人が集まる職場づくり

【正社員】採用環境が厳しい中、当社の経営理念に共感できる多様な人材を採用し、出店計画を実現する十分な正社員を確保しています。2025年度はグループ全体で482人(新卒採用175人)の入社があり、女性比率は約36%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、2025年度40代～50代の入社実績は9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**高位安定!**

【パート・アルバイト】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4月の入替以降、順調に回復し高位で安定しています。応募数も引き続き好調で、人手不足のひっ迫度は解消しつつあります。

戦略 2 DX推進による多様な人材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
- セルフレジの導入拡大と進化
- 座席ご案内システム
- 教育ツールの多言語化
- 新POSレジシステムの導入
- テーブル決済の導入
- 下げテーブル表示システム

戦略 3 女性活躍推進

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

グループ女性管理職比率が
15.3%まで上昇!



〈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		(連結)	項目	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
	2030年	2050年						
女性管理職比率(%)	30	50	正社員数	女性(人)	882	951	1,255	1,384
				女性割合(%)	14.6	15.8	20.4	21.1
				営業職に従事する女性割合(%)	12.8	13.2	13.1	17.2
				STEM職に従事する女性割合※1(%)	0.9	1.1	1.3	1.6
				男性(人)	5,160	5,054	4,895	5,169
管理職※2数 (マネジャー職以上)				合計(人)	6,042	6,005	6,150	6,553
				女性(人)	494	478	512	563
				女性割合(%)	13.8	14.0	14.3	★15.3
				男性(人)	3,092	2,929	3,075	3,128
				合計(人)	3,586	3,407	3,587	3,691

※1 STEM職：IT、メニュー開発、生産、品質管理グループに従事する正社員の合計

※2 ディレクター職：CEOから最大2階級下までの上級管理職、リーダー職：ミドル管理職、マネジャー：ジュニア管理職

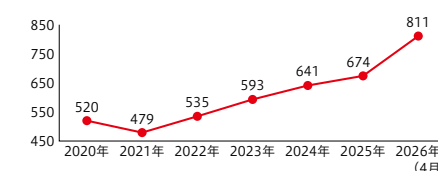
戦略 4 障がい者雇用の推進

2025年の障がい者雇用率は3.23%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、2026年4月現在で約811人の障がい者の方が働いています。

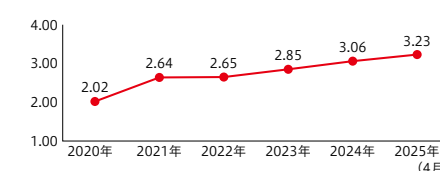
〈具体的な取り組み施策〉

- 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180を超える支援学校へ実習紹介
- 障がい者雇用専用相談窓口の設置

■ 障がい者人数(人)



■ 障がい者雇用率(%)



障がい者雇用率は
法定雇用率を大きく上回る
3.23%!

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4,300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。

東京都主催「シニアしごとEXPO」
200名を超える方々に就労体験実施!
(10月9日新宿と10月21日八王子の2か所で開催)



夢庵の就労体験ブース出展

3年連続
すかいらーくグループが
ファミレス体験ブース出展



蕎麦盛り付け体験の様子

戦略 6 外国籍の人材雇用の推進

グループ全体でさまざまな国籍をもつ外国籍従業員が約60か国、約4,600人働いています。2016年から開始したベトナムからの技能実習生については、現在特定技能の方も含め約260人の方が自社の食品・物流工場勤務しています。また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等、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の方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	2020	2021	2022	2023	2024	2025
外国人雇用人数(人)	2,213	2,167	2,216	3,092	4,440	4,636
外国人雇用率(%)	2.5	2.2	2.3	2.9	3.6	3.7

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！



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



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材育成に活用することを目的として、2022年より職場や仕事に関する従業員アンケートを定期的に実施しています。

2023年からは社員の仕事の満足度・目的・幸福度・充実度・ストレス等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おります。

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。

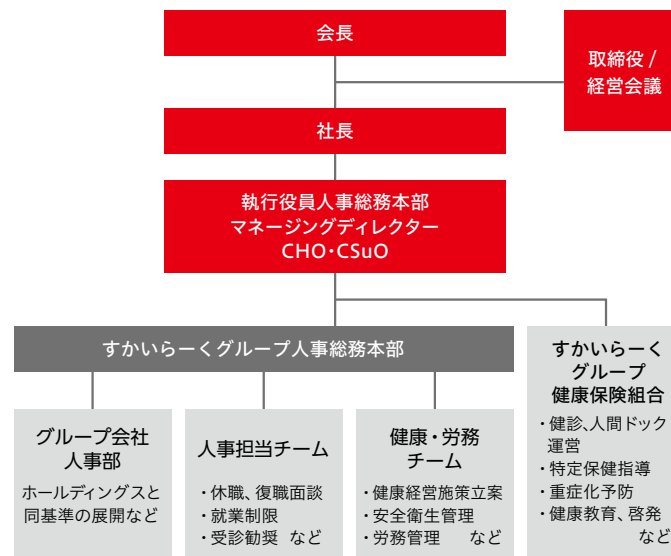
2025年4月にはクルーの人事制度、2025年・2026年4月と2年かけて社員の人事制度を改定し、従業員一人ひとりが自ら能力を高め成長していくことにより、会社全体の生産性向上と付加価値の創出を実現する制度が構築されました。

戦略 8 健康経営の推進

「従業員の心身の健康なくして、企業の成長なし」という考えのもと、従業員を貴重な経営資産と捉え、健康経営を最重要課題と位置付け取り組みを推進し、2026年度は大規模法人部門において健康優良法人に認定されました。

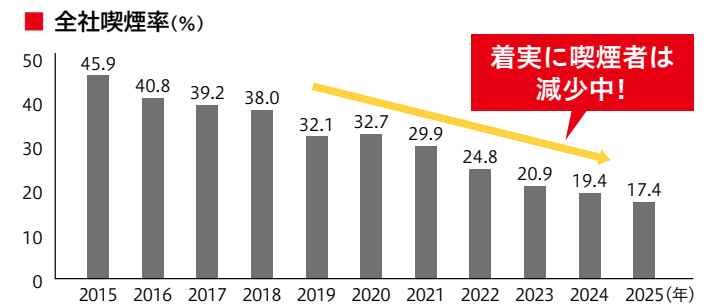


健康経営の推進体制



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。

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」を目標に取り組みを続けています。



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
女性活躍推進

42歳で正社員として入社。クルーから営業部長にキャリアアップ

「誰もが活躍できる環境」がすかいらくの魅力

すでにお店で働いていた幼稚園のママ友に誘われ、ジョナサン相模原田名店にクルーとして入社した熊倉さん。その後、ジョナサンがおはしカフェガストに転換したあとも、気心の知れた仲間とともに店舗を盛り上げてきた。

子どもも大きくなり、仕事が楽しくなってきた時期に、コミュニティ社員制度(店舗異動の心配がなく活躍できる制度)が新しく誕生。「チャレンジしてみようかな」という気持ちの後押ししたのは店舗の仲間たちだった。「熊倉さんになるなら協力するから!」という心強い声があったという。

働き方を選べるからこそ、常に前進できた

2014年2月、42歳でマネジャー(正社員)として入社。まもなくしゃぶ葉に転換し、お客様とともに働く従業員を大切にすることを信条に、地域に根差した店舗づくりを行ってきた。マネジャー着任後に実父の介護もあったが、変形労働時間制



(月間の所定労働時間を、1日ごとに4、6、8、10、12時間に振り分けて働くことができる制度)をフル活用。「有給休暇を使わずに最大12日間まで休めるというのはとてもありがたかった」。マネジャーになり、スケジュールを自分の裁量で変更できることがこの時の強みとなった。

約3年同店舗でマネジャーを務めた後、「新店(本厚木のしゃぶ葉)のマネジャーをやってほしい」と打診を受ける。今の店に比べ家から距離も遠くなり、現在のコミュニティ社員からゾーン社員(事業部内の異動を伴う社員区分)に変更する必要があったが、家族の後押しを受けて新たな環境での挑戦を決意。

「『私が家のことはやるから』と夫や義母からも応援してもらった」と語る。

マネジャー2店目の任期中、ナショナル社員(全国転勤を伴う社員区分)に変更。その後、2度店舗異動を経験するが、今までの転換や新店経験のおかげで、既存店でもクルーとのコミュニケーションやトレーニングにおいて十分に力を発揮することができた。

「なぜマニュアルを守る必要があるのか、マニュアルの意義をきちんと言葉にできたのが、これまでの経験で培ってきた自信のひとつ」と振り返る。



プロフィール
しゃぶ葉神奈川営業部長 熊倉理奈子さん
2007年 ジョナサン相模原田名店へクルー入社
2013年 コミュニティ社員登用
2025年 しゃぶ葉特命担当着任
2026年 しゃぶ葉神奈川営業部 営業部長着任

現場の経験を活かし営業部長へ仲間とともに最高のお店づくりを

2025年3月から店舗マネジャー職を離れ新店のプロモーターを担当、2026年2月からは現在のしゃぶ葉神奈川営業部営業部長に着任。

自身が過去マネジャーを務めた店舗や、ヘルプに行くなど交流のある店舗も多く、ここでも「熊倉さんが営業部長になるなら、自分たちも頑張るよ」と心強い言葉を色んな店舗でかけてもらったという。

今までの現場経験から、「マネジャーがどうしたいのか一緒に考え、改善すべきところはきちんとこちらが指摘しながら、マネジャーの目指すお店づくりを応援したい」と意欲を見せる。

抱いている目標は、あらゆる世代の女性がマネジャーとして活躍する職場だ。実現に向けて、まずは若い女性マネジャーの育成など、自身もサポートしていきたいと前を向く。

さらに進化^{する}店舗中心経営

「人は付加価値を生む原動力」——人的資本の好循環による持続的成長

すかいらーくグループは、「価値ある豊かさの創造」を経営理念に掲げ、デフレ時代の「コスト削減による利益創出」から、一人ひとりのマネジャーが経営者として付加価値を創造する「店舗中心経営」への転換を加速させています。

経営コンセプト



具体的な重点施策

マネジャー経営力の醸成

- ① 新人事制度の導入（評価制度の大改革）
- ② 店舗労働時間に関する改革
週末売りきりの時間加算
トレーニング・研修時間の時間加算
有給・予防メンテの時間加算
- ③ マネジャー業務の削減

詳細は次のページへ

採用・育成・定着の推移

- ④ クルー評価制度（号数制度の改革）
- ⑤ クルーポイント制度の導入
- ⑥ OJT研修、ブランド横断「感じよい勉強会」開催
- ⑦ スポットクルー制度による柔軟な働き方

詳細は31ページへ

詳細は31ページへ

詳細は32ページへ

詳細は42ページへ

生産性向上

- ⑧ CU時間の導入
- ⑨ スポットクルー制度の導入
- ⑩ スケジュール管理アプリの導入
- ⑪ 商品管理システムの導入
- ⑫ 自動ストコン閉店処理
- ⑬ セルフレジの導入

詳細は41ページへ

詳細は42ページへ

詳細は42ページへ

※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
※3 CU時間は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のこと

「人への投資」がお客様の体験価値向上を生み、利益を創出

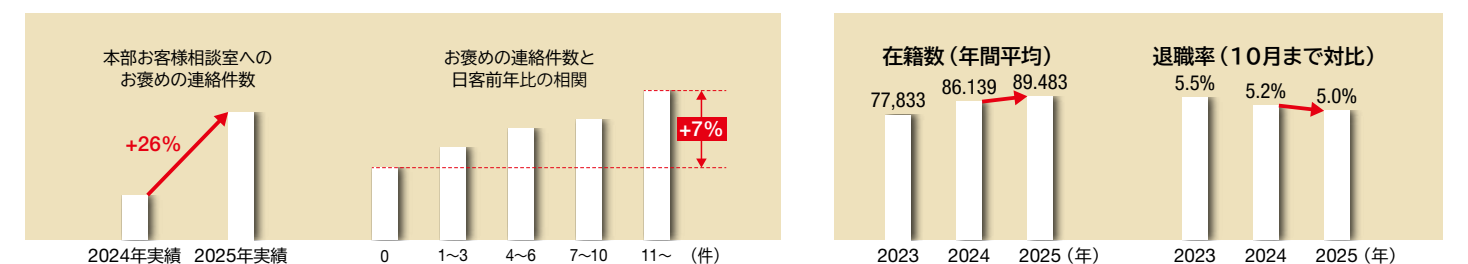
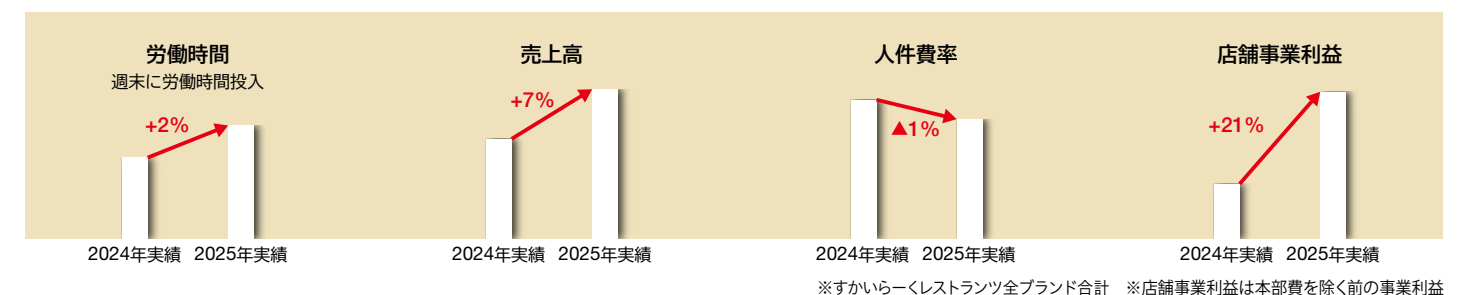
2024年から2026年にかけて、当社は労働時間を単なる「コスト」ではなく、将来の収益を生む「投資」と定義し直しました。週末の売りきりやトレーニング、研修への「時間加算」を行うことで、店舗の実行力を強化。店舗の定着率増にも寄与した結果、お褒めの件数増加と客数増、そして店舗利益の拡大という「人的資本の好循環」を実現しています。

労働時間は「削る」から「投じる」へ
人的資本への投資が、増収・増益と人件費率の低下を同時に導く新方程式。

お褒めの増加・定着率UP

実証された店舗中心経営

人的資本の充実がサービス品質を研ぎ澄まし、お客様からの信頼という無形資産を蓄積。



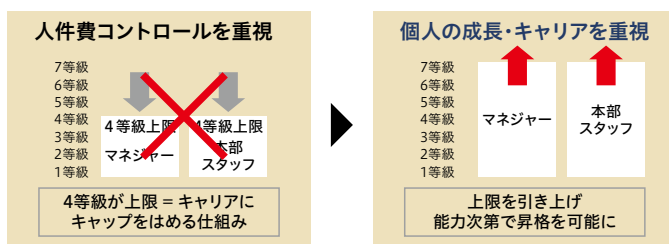
1 能力と成果に報いる新人事制度

2025年4月、正社員制度の抜本的な改革を行い、個人の成長やキャリアを重視した新人事制度を導入しました。従来の4等級上限を廃止し、能力次第で高い昇格が可能になることや、専門性を極める「エキスパート職」「スペシャリスト職」を新設。個々の強みや能力を活かした高度プロフェッショナル人材の育成を推進しています。

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 昇給・昇格基準の明確化

個人の成長を重視した等級制度へ



自身の力量や
仕事のがんばりが
処遇に反映される

POINT

- QSC評価（能力行動評価）の導入
- ポイント制による昇降給
- 昇格認定審査の導入

どうすれば
給与が上がるかが
シンプルで
分かりやすい

POINT

- 給与レンジの廃止
- 「%」→「金額」の昇降給
- 管理職手当の導入
- 複数店マネジャー手当の見直し

誰もが
キャリアアップを
目指せる

POINT

- エキスパートマネジャーの導入
- 本部・MDCスペシャリストの導入

Special Interview

2026年4月、エキスパートマネジャー第1号が誕生!



ガスト北大阪営業部
エキスパートマネジャー
山口 宙晃

「5店舗241名の組織力」自律したチームワークがお店を強くする

2026年4月に「エキスパートマネジャー」に認定いただきました。これまで**マネジャーとして培ってきたスキルや経験が「専門職」として認められたことが大変嬉しく**、大いにやりがいを感じています。現在5店舗で総勢241名のクルーとともに店舗運営を行っていますが、複数店を運営する上で最も大切にしているのは、**クルーさん一人ひとりの自主性を尊重し、ともに高め合う組織力**です。

もちろん、私一人で全員の方のトレーニングを担うことには限界があります。そこで大きな助けとなっているのが、**会社全体で充実している「研修やDXの仕組み」**です。例えば、営業部長がエリア全体で実施するリーダー研修。そこで得られた最新の知識や経営方針が、DXツールを通じて即座に現場のクルーへ直通で共有されます。**エリア全体で学び、成長する環境がある**からこそ、私が不在の時でも各店が自

2026年
4月誕生

本部スペシャリスト
8名

高度な専門性や豊富な経験を有し、部門や会社の経営に影響力を持つスタッフ
(事例)：出店の建設施工管理や立地開発スペシャリスト、購買のマーチャンダイザー 等



2024年2月 ラオスにて

本部スペシャリストの例

マーチャンダイザー **有村 仁**
(購買本部購買政策グループ購買企画チーム)

店舗マネジャーを経て購買本部に配属。主な業務は海外事業における食材調達やルートの開拓、バイヤー育成のための研修開催や同行OJTなどで、米国やマレーシアなどを中心に活動中です。27歳の社内研修での初海外以来、6か国語を学び19か国を訪問しましたが、さらなる向上を目指し今も資格取得や複数の外国語を勉強中です。これからもグローバルに挑戦し続けます。



昇給試験の様子



クルーリーダー研修の様子



クルー主体で活発な意見交換

律的に動ける「再現性」のある運営が実現できています。

また、頑張りを可視化する「評価制度」も欠かせません。25段階の細かな等級(号数)制度によって、研修で身につけたスキルが着実に昇給へと繋がります。**自分の頑張りが正しく評価され、お店で責任ある役割にやりがいを感じてくれるクルーさんが多く育っています。**

横のつながりも組織力を高める重要な要素です。私の

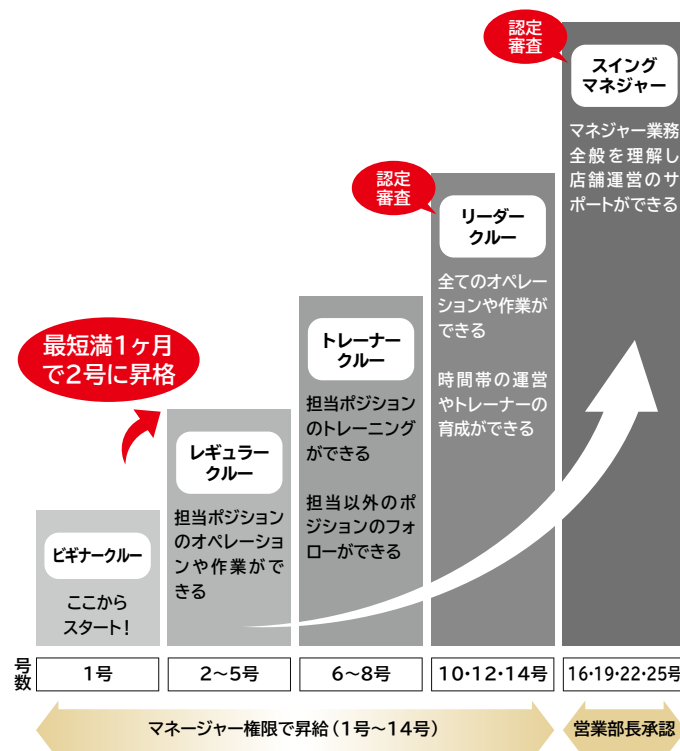
お店のクルーさんたちは、**1店だけでなく、複数の店舗で活躍する方が多くいて、複数店舗で密にノウハウが共有**されています。成功事例を積極的に共有し、納得感のある評価で成長を支える。このサイクルを回すことで、ひとつの強いチームになれるのだと確信しています。お客様に選ばれるお店づくりを目指し、強いチームワークをつくっていきます。

4 クルー評価制度（号数制度の改革）

クルー昇格件数増加2024年対比 **22%増**

個々のクルーが持つ業務スキル、店舗運営への貢献度を客観的な基準に基づき評価し、時給に反映させる制度を導入しました。店舗のマネジャーが大きな昇給権限を有し、計画的に従業員を育成することで店舗の組織化を推進しています。明確なキャリアパスと評価制度によって成長意欲を促進し、すべてのクルーのモチベーションと定着率の向上に取り組んでいます。

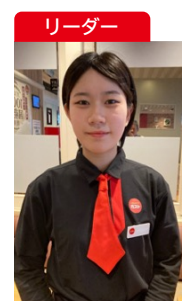
クルーキャリアアッププログラム



ユニフォームをリニューアル

職位ごとにステータスをわかりやすくし、モチベーション向上に寄与しています。

- ネクタイの色**
- 緑: クルトレナー
 - 赤: リーダー



- ベストを導入(対象)**
- マネジャー
 - アシスタント
 - スイングマネジャー



5 クルーポイント制度の導入

すかいらーくポイントを付与する取り組みを開始

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り、お待たせ時間の削減による売上拡大やお客様の満足度向上に寄与しています。さらに、従業員のモチベーション向上にもつながっています。



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、1時間あたり30P~150Pを付与。

グループの店舗で1P=1円で食事に使用でき、エンゲージメント向上につながっています。

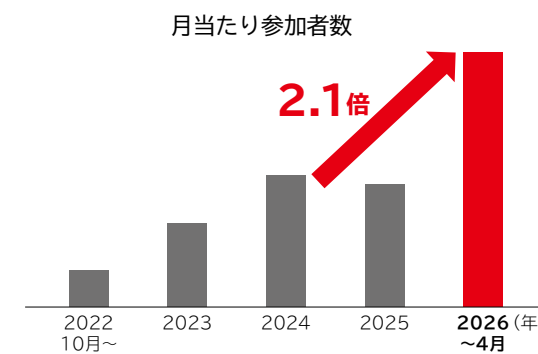
6 OJT研修、ブランド横断「感じよい勉強会」強化

2023年から延べ**14万5000人**が参加

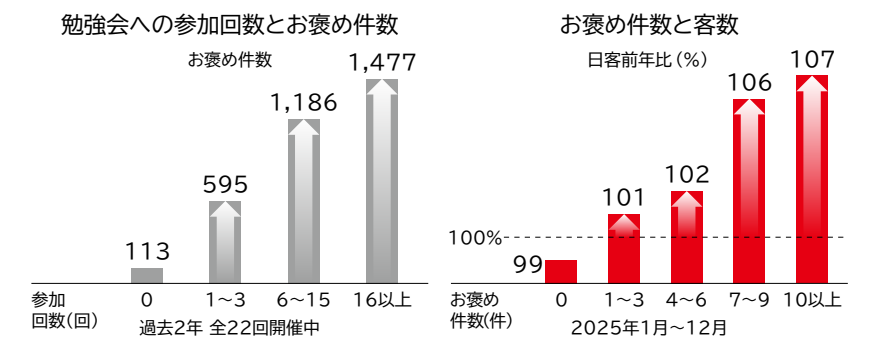
サービス向上施策 ⇒ 顧客満足度UP ⇒ 客数増加へ

トレーニングセンターや店舗に集合しOJT研修を強化する他、ブランド横断で行う「感じよい勉強会」に2023年から延べ14万5,000人が参加。2026年以降はさらに月当たり平均参加人数が前年の2倍以上となっており、一人ひとりがスキルアップに意欲的に励んでいます。勉強会への参加回数とお客様からの褒め件数は強い相関関係があり、客数増にもつながっています。

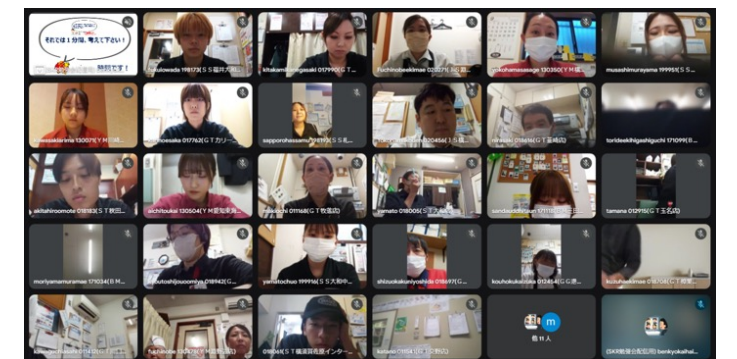
月当たりの参加者は前年の2.1倍



サービス向上施策→顧客満足度UP → 客数増加



グローバルクルーに特化した勉強会も2026年より開催



社内で積極的に情報共有する仕組み

対談動画配信

すかいらーくHDの会長・社長が出演し、成長戦略を分かりやすくカジュアルに伝える対談動画「マンスリー経営ニュース」を配信



現場から配信

すかいらーくレストランツ社長が出演し、店舗力を高める取り組み動画をあらゆる現場から配信



密着動画配信

社内で活躍するプロフェッショナル達の密着動画を制作し、全従業員に配信



基軸 DX推進

多様な従業員の能力を最大限高めるDX



店舗運営を抜本的に改革するバックオフィスDX

～1人のマネジャーによる複数店運営も加速～

2020年から2024年にかけて推進した注文タブレットや配膳ロボット、セルフレジやテーブル決済、下げ卓表示システムなど、店舗サービスに関わるDXの積極活用に加え、管理業務のDX化によりマネジャー業務の効率化を実現しています。

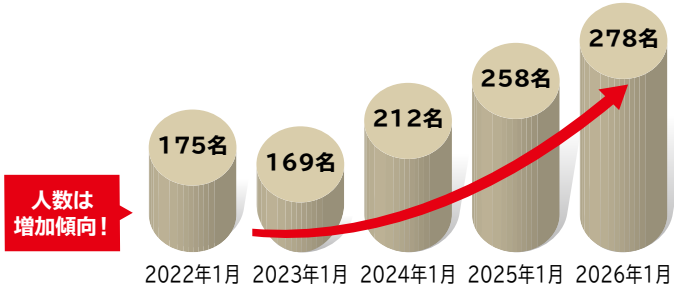
■ 2025年導入の主な取り組み

重点施策		具体的な取り組み	期待される成果
新発注システム		AIが本部の販売予測と各店舗の客数予測に基づき、最適な推奨発注量を自動計算	経験に頼らない発注により、廃棄・欠品ロスを最小化。発注業務の大幅な時短を実現し、マネジャーがフロアに立つ時間を創出。
らくしふ(シフト管理)		クルーのスマホから希望シフトを直接回収。自動編成機能と店舗シフト管理システムとのリアルタイム連携を実装	シフト作成時間が半減。クルーの「希望の見える化」により、柔軟な働き方を支援し、離職率の低下にも寄与。
スポットクルー		突発的な欠員や商盛期の不足人員に対し、自社内のマッチングプラットフォームを通じて迅速にリソースを確保	商盛期のフル稼働を支え、売上収益の機会損失を防止。適正な人員配置によるサービスクオリティの維持。

これらのDXツールが相乗効果を発揮することで、マネジャーが店舗のマネジメント業務に追われる時間は激減しました。本来業務であるQSC(クオリティ・サービス・クレンリネス)の向上や人材育成に集中できるようになり、複数店運営の実現度も飛躍的に向上しています。



■ 複数店マネジャー数の推移



サプライチェーン全体の進化とDX人材の基盤

自社セントラルキッチンにおけるAI活用 — 農水省「モデル実証事業」に採択

なぜガストで「高品質・低価格の自家製ピザ」が提供できるのか

店舗のDX化と並行し、自社セントラルキッチン(工場)においても生産性向上を加速させています。これは「高品質な商品を低価格で提供し続ける」ための競争力の源泉です。

前橋工場での実証実験

農林水産省の「令和6年度 食品産業スマート製造モデル実証事業」に採択されたのが、すかいらーく前橋工場でのピザライン。AIカメラを用いた製品の自動検品や、デジタル秤による重量計測の自動化など、最新技術を用いて人手不足への対応と品質管理の高度化を両立させる先駆的なモデル構築を目指しています。

「垂直統合サプライチェーン×DX」が生むコスト競争力

原材料の調達から製造・物流・店舗までを一貫して担う「垂直統合サプライチェーン」に工場の自動化技術を掛け合わせ、工程内のロスを極小化。これが、他社には真似できないコストパフォーマンスの裏付けとなっています。

ブランド横断でこだわりのピザを製造し価格メリットを追求

ガストだけでなく、ジョナサンやイタリアンのグラッチェガーデンズでも同様のピザを使用することで、グループ全体で価格メリットを享受できる点が強みです。また店舗で在庫を抱えないよう、消費された分のみセントラルキッチンに発注する確定生産を行うことで、無駄のない製造による原価低減を可能にしています。



生地を同量に切り分け、丸める、職人同様の技術での成形自動化



AIを活用した自動選別機。上のカメラでチーズのはみ出しや形状、コンペヤの下のカメラより製造日の印字、斜め上のカメラよりシユリンクの破れなどを検査



協働ロボットが台車に製品を積む。全行程で生産性がUP



人件費約10%削減

お客様に高品質・低価格の自家製ピザをご提供！

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。2023年からは現場課題を起点とする「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、累計727件を超えるDX化を実現。2026年からは「AI推進チーム」を発足し、全部門の業務に生成AIを導入。業務改善による生産性向上が進んでいます。また、IT関連の資格取得も会社が支援しています。

もくもく勉強会

- 月2～3回活動
- 2025年IT資格取得者：22人／35資格取得
 - 主な資格：下記14種類

Google Cloud 関連

- ・Professional Cloud Developer
- ・Professional Cloud Architect
- ・Professional Cloud DevOps Engineer
- ・Professional Cloud Security Engineer
- ・Professional Data Engineer
- ・Cloud Digital Leader

AWS 関連

- ・AWS Certified Cloud Practitioner

IT・情報セキュリティ・AI 一般

- ・ITパスポート試験
- ・情報セキュリティマネジメント試験
- ・G検定
- ・CCNA
- ・Generative AI Leader
- ・生成AI/パスポート

Microsoft Office 関連

- ・MOS (Microsoft Office Specialist)

生成AI活用事例

事例 1 ITヘルプデスク・店舗マニュアルの自動応答

数千ページにおよぶ社内マニュアルや過去のナレッジを学習したAIが、店舗からの問い合わせに対して即座に回答を生成。店舗のダウンタイムを最小化し、マネジャーの負荷軽減と生産性向上を目指します。

事例 2 マーケティング・プロモーションの立案補助

過去の成功データやトレンドを学習したAIが、キャンペーン案やSNS用メッセージ案を自動生成。企画立案のスピードを高め、市場の変化に即応する体制を整えました。

COO MESSAGE

店舗運営力を引き上げ、 お客様の体験価値の向上を通じて、 次世代の成長を牽引します

代表取締役社長 COO

さとう

たくお

佐藤 拓男

店舗力こそが成長の源泉

2026年3月に代表取締役社長COOに就任いたしました。私は学生時代のアルバイトから、新卒で当社グループに入社後も一貫してキャリアの大半を営業で歩んできました。アルバイトから営業本部のトップまであらゆる視点を実体験として積み上げてきたことは、私の経営における最大の強みだと考えています。各層の立場を深く理解しているからこそ、全従業員と同じ目線で本質的な課題を捉え、迅速かつ実効性の高い経営判断に繋がるものだと考えています。

直近の4年間は、台湾すかいらくの社長として事業成長を牽引しました。コロナ禍で大変厳しい業績の中での就任でしたが、メニュー数を半減させるなど思い切った改革を実行し、

収益を立て直しました。コロナ後の需要回復を見据え、新規出店の準備と、「武蔵野森珈琲」など新たなブランドの展開を進め、成長への布石を打ちました。また、現地の飲食店では一般的でない「キッチンとホールの兼務体制」の導入にも踏み切りました。当初は強い反発もありましたが、給与水準の引き上げや、幹部スタッフを日本に招いて実際の運営を体験していただくなど、丁寧に粘り強く説得し、結果として店舗全体の品質と生産性を高めることができました。

私の仕事のスタイルは、「現地・現物・現場」が基本です。店舗に足を運び、従業員のリアルな声や意見に耳を傾け、共に改善を積み重ねて目標を達成する。この現場基点のスタンスは、社長という立場になっても変わることはありません。店舗運営力を高めることが、当社グループの成長の原動力だと考えています。

インフレ加速を見据えた、原価低減対策と新たな収益改善プロジェクトを始動

中東情勢の悪化に伴い、今後さらなるコスト増加が予想されます。裾野の広い原油価格の高騰は、食材費だけでなく、エネルギーコスト、包材・建築資材コストにいたるまで、当社ビジネスにおいても大きなコスト負担となる喫緊の課題です。この状況に対処すべく、従前より実施している購買・生産物流・商品開発・営業の部門横断による原価低減活動をさらに強化してまいります。また、私自身がオーナーとなり、収益改善に向けた新たなプロジェクトを始動させました。具体的には、メニューの最適化による生産性の改善や、低収益店舗の抜本的な改革など、全社生産性の向上によって収益基盤を再構築いたします。短期的には今期の業績目標を達成することを目指しつつ、中長期的には収益基盤の飛躍的な向上を目指していきます。同時に、消費の二極化を捉えたメニュー戦略やIPコラボ販促、SNSを駆使したデジタルプロモーションを推進し、持続的な売上成長を図ってまいります。

店舗中心経営をさらに進化させ、既存店の強さを引き出し、成長を牽引する

社長COOとしてもう1つの重要な使命は、当社の成長戦略の要である既存店の成長を牽引することです。その基盤となるのは、店舗運営力の強化に他なりません。当社は店舗中心経営にシフトし、権限委譲や、インセンティブ制度の導入、教育研修の充実、人事制度改革を実行してきています。これらを通じて店舗マネジャーのモチベーションを向上させ、経営者としての視点を高めることで、「店舗運営品質の向上」を実現し「顧客満足度を向上」させ、「客数と客単価の増加」へと繋がる好循環を目指しています。

実際に、お客様からお褒めの声は増えており、顧客満足度を測るNPSスコアも向上しています。お褒め件数が多い店舗ほど客数前年比も高くなるという明確な相関も出ており、戦略の正しさを確信しています。また、パートアルバイトの定着率の向上や、売上高と店舗事業利益の拡大といった業績向上にも貢献していますので、ホスピタリティをさらに向上させるための取り組みを強化してまいります。

現在、店舗では様々なDXツールが導入され、オペレーションは効率化し、従業員の負荷は減って便利になりました。その一方で、お客様との直接的な接点が減っていることも事実です。レストランビジネスの原点は「人が人にサービスすること」にあります。お客様の「体験価値の向上」がますます重要になる今、私たちはもう一度この原点に立ち返る必要があると考えています。

だからこそ、私は時間が許す限り店舗に赴くことを大事にしています。従業員と直接対話し、店舗で何が起きているの

か自ら把握した上で、経営の立場で迅速に判断し、現場目線で改善を重ねていく。ここを徹することで、一店一店の店舗力の底上げを図ります。そして、すべての店舗が「お客様の体験価値」を高め、選ばれ続けることで、それぞれの地域になくてはならない存在へと進化することを目指します。



業績目標へのコミットメントと将来の展望

先にも述べましたが、喫緊の課題は、インフレ加速が見込まれる環境下において、今期の業績目標を達成することであり、原価低減対策と収益改善プロジェクトをしっかりとリードしてまいります。同時に店舗中心経営をさらに前進させ、店舗の運営品質と既存店の成長力を引き出し、グループ全体の持続的な収益成長を実現させていきます。

将来的には、すかいらくグループの豊かな食体験を広く世界の皆様にお届けしたいと考えています。台湾での経験から、当社の強固な経営基盤を活用しつつ、現地のニーズを精緻に捉えたブランドやメニューを展開することで、海外での勝機は極めて大きいと確信しています。国内においても既存店の成長を軸としつつ、立地を厳選した戦略的な出店と地域ごとのストアポートフォリオを加速させることで、市場シェアを拡大していきます。

不透明さが増す事業環境ですが、いかなる局面においても強さを発揮できる組織体制を構築し、国内市場でのさらなる成長と海外市場の開拓を先頭に立って牽引し、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

今後も当社グループにご期待いただき、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



先々を見据えた打ち手 盤石な成長戦略

持続的成長に向け、当社は「徹底したコスト管理」と「売上成長」を両輪としています。インフレの逆風下でも全社的な原価低減プロジェクトが目標を達成し、盤石な基盤を構築。同時に、中期事業計画の初年度として売上高・事業利益ともに想定を上回る成長を記録しました。今後もこの強固な経営体質を武器に、さらなる飛躍へと邁進します。

独自の攻めと守りの戦略

垂直統合サプライチェーンによる原価低減と、店舗改革による売上・収益力の向上

原材料高騰や円安といった外部環境の激変に対し、当社は独自の攻めと守りの戦略で乗り越えます。守り（原価面）では、調達から製造・物流・店舗提供までを一貫して担う「垂直統合サプライチェーン」を活かし、戦略的な原価低減を実現しています。攻めでは、市場ニーズに即応する業態転換やリモデル、緻密なマーケティング戦略を展開。さらに、徹底したオペレーション改革により、インフレ下でも確実に売上と収益力を高めていく構造を確立しています。

人への投資で客数アップ

勉強会とお褒めの件数が証明する好循環

客数を伸ばす原動力は、「人への投資」にあります。当社では、接客・調理スキルを高める勉強会や研修への「時間投入」を戦略的に強化しました。その結果、サービス品質が進化し、お客様満足度が大幅に向上しています。実際に「勉強会の実施回数」と「お客様からのお褒めの件数」には強い正の相関関係が見られており、この現場の実行力こそがリピーターを増やし、確実な客数増へ寄与しています。人のやりがい、当社の持続的な集客を支えています。

地方店舗も活性化

飽和の常識を覆す、3,000店舗の「地域インフラ戦略」

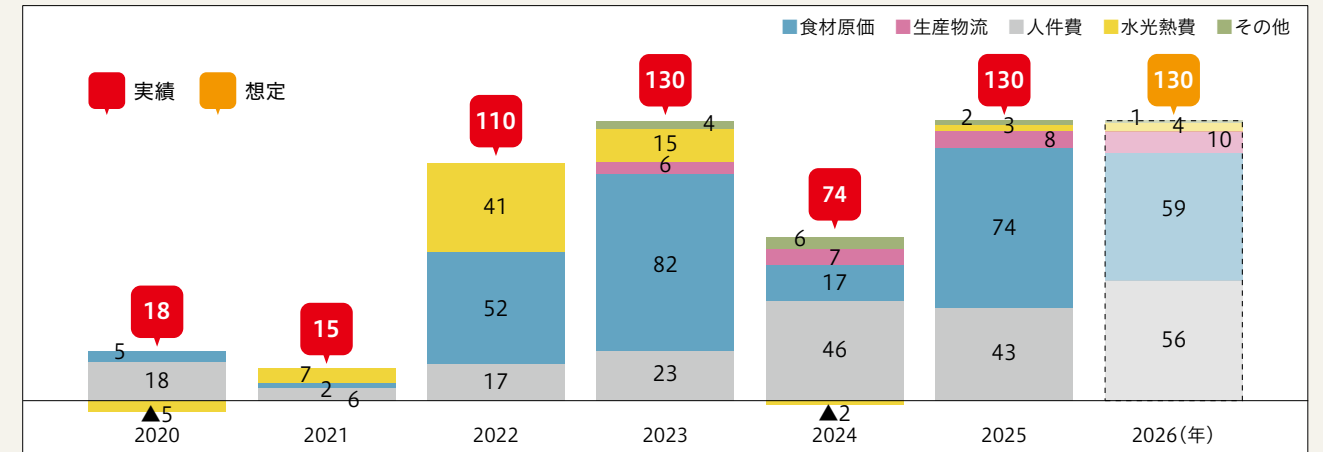
「国内市場の飽和」という誤解を、全国3,000店舗以上のネットワークと多様なブランド展開で覆します。当社は人口減少が進む地方や郊外でも、ニーズに合わせ「資さんうどん」や「しゃぶ葉」へ業態転換を行うことで新たな外食動機を創出しています。また、都市部や商業集積地には今なお多くの出店余地が存在します。さらに、全国の店舗網をデリバリーやテイクアウトの拠点としても機能させ、高効率な収益モデルを展開し続けます。

守りの成長戦略

コスト高を打ち返す全社サプライチェーンにおける「原価低減プロジェクト」

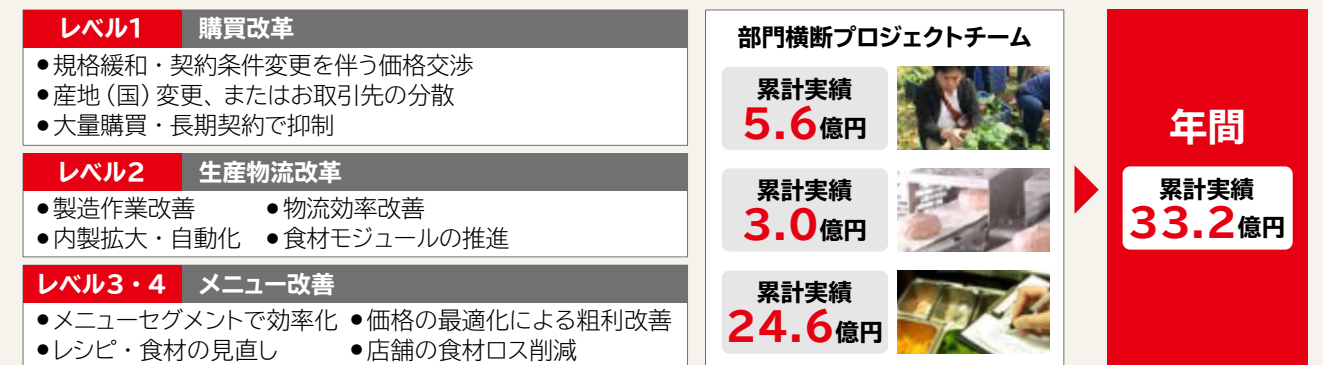
インフレ環境を打ち返し、持続的成長を実現する「原価低減プロジェクト」を推進。サプライチェーンのあらゆる工程で最適化を追求し目標を上回る成果を達成しています。

2026年インフレ想定



3つのレベルで推進する「原価低減プロジェクト」の実績（2025年改革レベル）

全社横断のプロジェクトチームにより、調達から製造、メニュー開発、店舗運営に至るまで多角的なアプローチで、2025年は、原価低減33億2千万円（2026年度目標：22億円）を実現しました。



主な打ち手

項目	具体的なハッジ策・アクション		
購買改革	重点カテゴリー	インフレ要因・概況	
	牛肉	国際相場が高騰	●米国で飼育頭数が75年ぶりの低水準 ●他国との争奪戦が激化
	鶏肉	需要増加による高騰	●高騰した牛肉、豚肉の代替タンパク源として需要増加
	豚肉	供給減による高騰	●スペインでASF（アフリカ豚熱）発生、輸入禁止
原油由来製品の在庫確保と代替品検討			
生産物流改革	10拠点の自社工場を活用した一次加工の内製拡大 規格の柔軟な変更による歩留まり改善と廃棄ロス削減		
メニュー／オペレーション	メニュー固定化による生産性向上 M&A企業も含めた食材モジュールの推進 外部配達（UberDirect等）とのハイブリッド化による宅配コストの変動費化		

攻めの成長戦略

—— 中期事業計画の推進で生み出す力強い成長力 ——

中期事業計画 2025～2027年

4つの成長戦略でサステナブル経営の実践を目指す

すかいらーくグループでは、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ーくグループのサステナブル経営を実現していきます。

4つの成長戦略

項目	戦略・打ち手	目標値
既存店成長	- マーケットに合わせた業態転換 - 店舗改装（リモデル）の推進 - インフレ環境に適応したプライシング	既存店売上成長 年平均3～4% - 業態転換 年平均 40店 } 客数成長 - 店舗改装 年平均 300店 } 年平均 + 1 % - 客単価成長 年平均 2～3%
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）	- ブランドポートフォリオ、ストアポートフォリオ、海外戦略に資する案件を推進 - SCM（サプライチェーンマネジメント）強化	3年間で3～5件程度

3つの基軸

人的資本の充実

DX推進

ESG推進

財務目標（億円）

項目	2025年（実績）		2026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	4,578	—	4,900	—	約4,600	—	7%以上
事業利益	330	7.2%	360	7.3%	約340	7.4%	20%以上
営業利益	300	6.5%	335	6.8%	約320	7.0%	20%以上
当期利益	167	3.7%	195	4.0%	約180	3.9%	20%以上
ROE	9.3%	—	10%	—	9～10%	—	—

中期事業計画

既存店成長

1

業態転換と店舗改装

店舗資産価値の最大化による持続的成長

業態 転換

1. 戦略的な転換によるエリア収益の最大化

すかいらーくグループの強みは、20以上の多彩なブランドポートフォリオを持ち、同一エリア内でのカニバリゼーション（自社競合）を解消しながら、その立地に最も適したブランドへ再構築できる点にあります。

■エリア収益最大化事例

● 地方都市における「**資さんうどんへの転換**」で収益最大化



店舗 改装

2. データに基づいた店舗改装（リモデル）と看板設置での売上最大化

既存店の魅力を再構築し、客数および客単価の向上を図るため、時代の変化に合わせた空間づくりを継続的に実施しています。またリードサイン（誘導看板）や店頭看板の設置を強化することで、来店機会の接点を増やし、売上増に寄与しています。

施策項目	2025年度 実績	投資効果・成果	2026年予定
店舗改装	223店	居心地よい空間づくりやコンセプトに合わせた新デザイン 店舗ごとの来店組人数に対応したテーブルレシオで席効率を向上	客数効果 +4.3% 230店～240店
リードサイン（誘導看板）	364店	来店理由として最も高い「通りがかり」のお客様を誘引するための視認性向上策	客数効果 +2.1% 300店
店頭看板	398店	来店理由として最も高い「通りがかり」のお客様を誘引するための視認性向上策	客数効果 +1.1% 300店

■リモデル事例

バーミヤン横浜野島公園店 **客数効果 +13.3%**



中期事業計画

既存店
成長

2

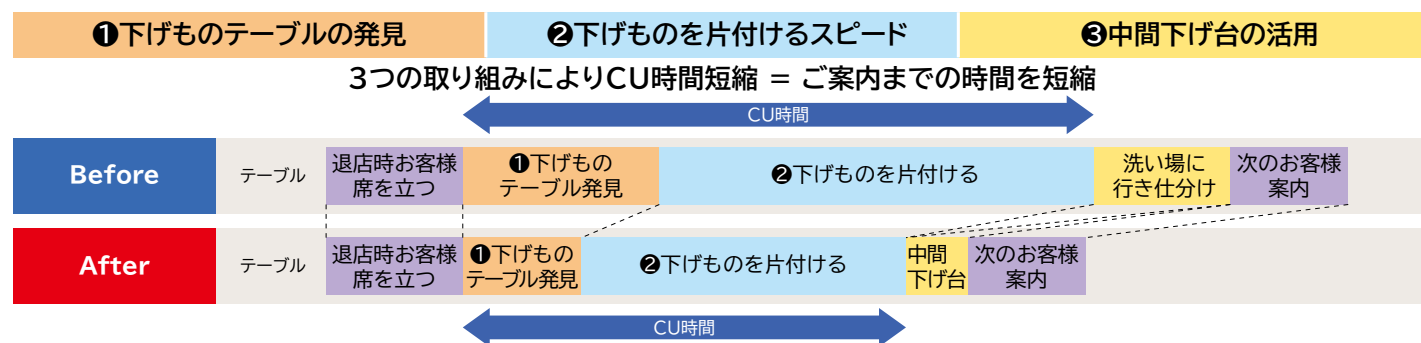
店舗オペレーション力の向上

オペレーションおよび労働時間の可視化で
生産性・売上高を大きく改善

当社は、国内3,000店規模の店舗網における収益力を最大化するため、経営の軸を「店舗中心経営」へと完全にシフトさせています。店舗運営能力を高める点で、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

各工程においてCU時間を短縮し、回転率を改善



CU時間とは？ ➡ 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

①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



全員が同じ動作手順でできる
動画マニュアルの作成と訓練

一つの席を2名で下げる
作業割り当ての変更でご案内効率をUP



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

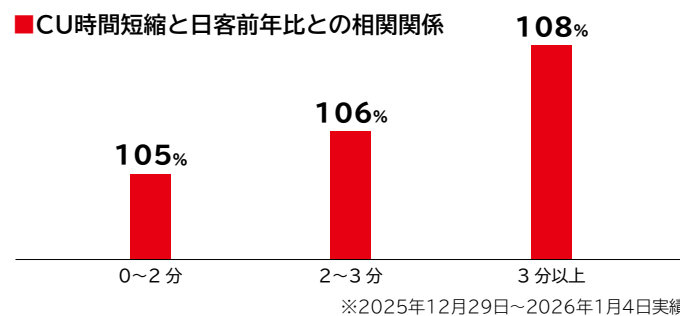


店舗面積によっては、下げた食器を洗い場までや、
運ぶまでの歩行数がかかる点を改善

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、個店ごとにデータ分析→改善活動を行っています。

■CU時間短縮と日客前年比との相関関係



勤怠管理システム「らくしふ」の導入による労働時間の可視化

店舗の売りきり力を高めるための攻めの人員配置プラットフォームとして、シフト管理アプリ「らくしふ」を全店に導入しました。

希望シフトのブラックボックス化解消と組織的送客

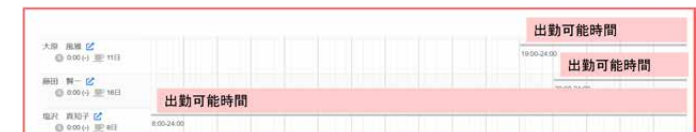
従来は店舗マネジャーのみが個別に管理していた「従業員・クルーの希望シフト情報」を、営業部長までリアルタイムに一元閲覧できる体制へ刷新しました。これにより、「シフトの希望(働く意志)を出しているにもかかわらず、自店の時間帯枠の関係でシフトが割り当てられていない従業員(余剰リソース)」が組織全体で一目で可視化されるようになりました。

勤を抑制して正社員の公休管理や有給取得を適正化しつつ、最も売上が上がる時間帯に機動的に「労働時間を投資」できる柔軟な労務環境を構築しています。

出勤者のワークスケジュール(黒いラインが希望シフト・青いラインが実シフト)



希望を出したが、シフトに入っていないクルーさん



ヘルプ・交渉のピンポイント化と労務の適正管理

本システムの導入により、週末や繁忙期のピークタイムに人員が不足している周辺店舗へのピンポイントなヘルプ要請をデータに基づいて科学的に実行できるようになりました。無駄な超

自社開発の単日バイト「スポットクルー制度」の確立

時代とともに、スキマ時間を有効活用して働きたいというニーズが増加しており、全国約2,600のすかいら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2025年7月1日より始動いたしました。「空き時間に学校の近くで少し働きたい」「帰省の際に、一定期間働きたい」といったニーズにきめ細かく対応した環境づくりを推進し、突発的な人員不足の解消や商盛期における労働時間の確保につなげています。

「元クルー（退職者）」の即戦力化プラットフォーム

マッチングした外部スポットクルーの約2割は「過去5年以内のすかいらく退職者(元クルー)」によって構成されています。年間約4.5万人が卒業などで入れ替わりますが、退職後も希望する日程で気軽に勤務できることで、習熟度の高い人材が長きにわたり即戦力で活躍いただける独自のプラットフォームを構築しています。

全国約2,600店舗

- ☑スキマ時間を有効活用
- ☑マニュアルが統一されておりすぐ活躍！

2026年4月末時点で
約7万人が登録



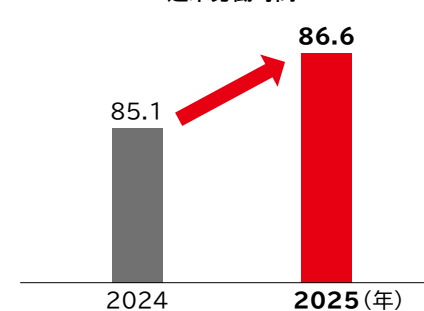
クルーポイント制度

客数が増える週末や繁忙期に、クルーポイントを付与することで、パートアルバイトの方の出勤率を高め(+2%up)、週末労働時間の確保につなげています。

これらの取り組みにより、退社率の低下および定着率が向上し、従業員の習熟度が向上することで店舗運営能力が高まり、客数・売上増に寄与しています。

欠員の解消

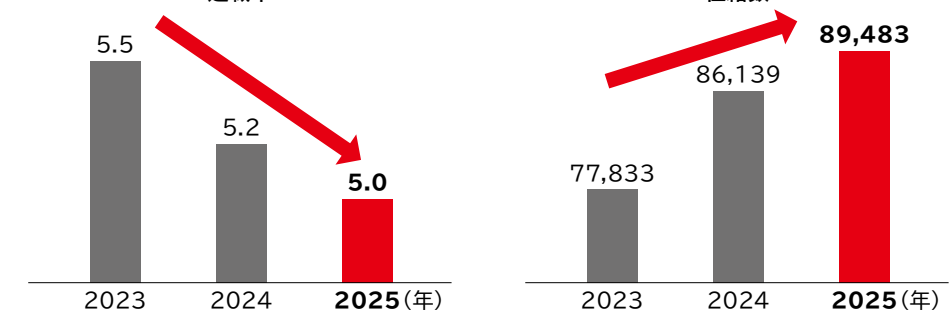
週末労働時間



定着率の向上

退職率

在籍数



中期事業計画

既存店
成長

3

マーケティングの深化

デジタル基盤とデータ分析の高度化による
顧客体験の創造

当社グループは、国内3,000店規模の店舗網と3,300万ダウンロードを超える「すかいらーくアプリ」を重要な経営リソースとして位置づけ、デジタルとリアルを高度に融合させたマーケティング戦略を推進しています。2025年度は、従来の画一的なプロモーションから脱却し、顧客データを軸としたデータドリブンなマーケティング施策への転換が奏功。既存店売上高前年比108.0%（客数102.0%・客単価106.0%）という強い成長を実現しました。2026年度はAI解析によるパーソナライズ化をさらに加速させ、持続的な売上成長と顧客体験価値の最大化を追求してまいります。

1. 「すかいらーくアプリ」による顧客理解の深化とOne to Oneマーケティングの確立

会員の属性情報、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CRMの高度化を推進しています。

●アプリと連動したパーソナライズコミュニケーションの推進

自社のポイント基盤である「すかいらーくポイント」とアプリを連動させ、個別の喫食履歴に基づいたおすすめメニューの提案やキャンペーン告知を自動配信。セグメント別のサンクスメールやバースデークーポンを最適化することで、ロイヤルティ向上と来店頻度の最大化を図っています。

●顧客ステージに応じたエンゲージメント強化施策の設計

顧客の利用ステージ（新規、リピート、ファン、休眠）に応じたコミュニケーション施策を設計。ブランドの魅力を知っていただく発信に加え、AIによるデータ分析に基づき顧客の属性や利用状況（頻度・嗜好）を分析し、最適な『タイミング（時期・日時）』『コンテンツ（商品・イベント）』『チャネル（ツール）』を選択して配信することで、顧客の来店意欲を効果的に高めるコミュニケーションを構築しています。



2. 個人別ダイナミッククーポンの本格稼働

顧客に魅力を感じていただき、且つ、利益率と客数を最大化させる「ダイナミッククーポン」の運用を本格化させています。

●個人ごとに最適化されたクーポン配信

従来のブランド一律の割引から、地域別・県別・個店別、さらにはお客様の嗜好・利用シーンに応じた適切なクーポンを最適なタイミングで発行。お客様の視線に触れる提案と効率の高い販促を同時に達成しました。さらに、曜日や時間帯、店舗ごとの閑散期の予測データと連動し、機動的に需要を創出することで、店舗のオペレーション負荷を平準化しつつ、過度な値引きに依存せず、顧客満足による再来店促進と、注文点数増加に伴う客単価アップを目指しています。

3. データ分析に基づくメニュー開発とプロモーションの深化

高度なデータ分析を基にしたマーケットインの戦略策定と戦術実行の加速と収益の最大化を図り、消費者の心がときめく新メニューの開発や既存商品のブラッシュアップを行っています。

■「やまや監修もつ鍋」のブラッシュアップ事例

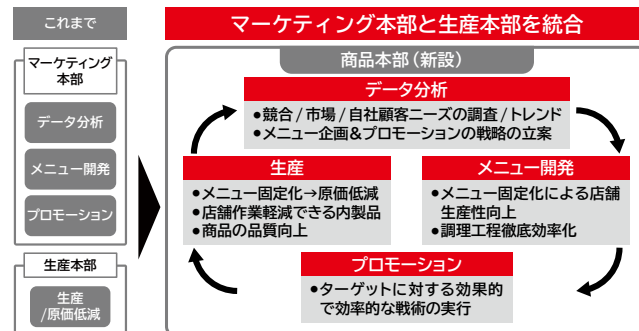


販売単価
+110円

期間販売数
約3倍UP

前年の検証データにおいて要望が多かった「もつ増量」や各種トッピング、ちゃんぽんセットの導入、卓上コンロでの提供といった改善を実施。顧客満足度の向上と客単価アップの両立を実現しました。

■メニュー開発・プロモーション・生産までを一気通貫した新組織を組成



4. 生成AIを活用したマーケターメニュー開発人材の育成

高度化するマーケティングテクノロジーや生成AIを現場で確実に収益へ結びつけ、市場での競争力を維持し続けるための組織的な人材育成プログラムを強化しています。

●AI駆動型開発へのシフト

企画立案から試食承認までのプロセスにAIを組み込み、企画品質の向上を図る専門研修を実施。

●過去知見の資産化とデータ基盤整備

過去の膨大な開発知見やデータを、AIが即座に活用できる「データレイク」や「RAG（検索拡張生成）」としてシステム基盤へ整備。蓄積されたノウハウを組織全体で科学的に再現できる体制を構築。

●多角的なデータ分析と企画の自動生成

過去3年間のSNSや喫食データをAIで解析し、ペルソナを自動生成。「NotebookLM」や画像生成ツール、専用の「メニュー企画アプリ」を駆使して、消費者の心をときめかせる商品企画を迅速に行えるプロフェッショナルを育成。

生成AI活用を主導

IT本部 AI推進チームリーダー 藤本 祥恵

Googleのイベント登壇や日経ウーマンに取り上げられるなど、外食業界におけるAI活用を広く推進。すかいらーくホールディングスの全本部に対し業務AI活用を手掛ける。



5. 第3の成長ドライバー「宅配やテイクアウト・通販・外販」の進化

①『自社受注ハイブリッド宅配システム』の構築と収益性改善

コロナ禍以降も宅配市場が拡大基調にある中、当社グループは2025年度より自社受注における「ハイブリッド配達システム」の開発と社会実装を強力に推進しています。自社サイト・アプリで受注した注文を、AIが店舗の出勤状況や時間帯に応じて「自社配達員」と「外部の配達代行（UberDirect等）」へリアルタイムかつ自動的に最適に振り分けるものです。これにより、ピークタイムにおける受注上限のボトルネックが解消され、車輛等の固定費減少と人件費の効率化の同時達成を目指しています。

テイクアウトにおいては、価格戦略や利用シーンに合わせたテイクアウト限定メニューの開発に力を入れ、売上増を図ります。

② 通販・外販（冷食）事業の飛躍的拡大とグループシナジー

通販・外販事業の拡大を進め、2025年年間累計売上高・営業利益は、ともに前年比139%の大幅な増収増益を達成。3,300万ダウンロードを突破したアプリ会員基盤と、全国3,000店の強力なブランド認知と開発力を最大の優位性として市場を開拓しています。

販路拡大を支える商品企画と能動的な営業・販促活動

外販領域

展示会出展やバイヤーへの直接提案、店頭活動を積み重ねることで、大型量販店や小売店など110社を超える主要量販店・ドラッグストアへの配荷拡大に成功。

通販領域

自社サイトに加えて楽天市場、Amazon、Yahoo!ショッピング、さとふるなど7大ECモールへ網羅的に出店。季節ごとのイベント企画やメルマガ販促、緻密なSEO対策により、au PAY マーケットでの売上伸び率アワード受賞をはじめ高い実績を挙げています。



販売例：株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス、ユニー株式会社、株式会社ドン・キホーテ 等

中期事業計画

新規出店（国内）

立地厳選による投資回収の最適化

当社グループは、国内3,000店規模の強固な店舗網を維持しつつ、さらなる成長の源泉として国内市場における新規出店を戦略的に推進しています。昨今の建設コストの高騰や人手不足、地政学リスクに伴うインフレ長期化など、外食産業を取り巻く環境は不透明さを増しています。このような環境下において、当社は単に出店目標数ありきの拡大路線を追求するのではなく、新店の「投資回収の早期化」と「エリア収益の最大化」を最優先とし、立地を厳選した確実性の高い出店方針へと舵を切っています。

1. 厳選出店の方針と2026年度の計画

近年の新規出店は、既存店平均を上回る高い収益力を証明しており、国内市場における出店余地は依然として大きいと分析しています。

2026年度の出店計画

通期で年間約70店舗の新規出店を計画しています（前年同期比で着実な拡大）。

厳格な投資基準の設定

1店舗あたりの投資額に対し、初期投資を5年以内で確実に回収できる高キャッシュフロー・高効率立地のみを厳選。機動的な出店審査プロセスにより、不確実性の高い立地への投資リスクを排除しています。

2. 成長を牽引する重点出店エリア

出店比率を従来のロードサイド中心から、駅前、ショッピングセンターなどへシフトし、その出店余地は1,500店以上と推定しています。また、しんぱち食堂が新たにグループインしたことで、駅前の新規出店をさらに加速していく方針です。

【出店比率】	高度商業集積地	大都市私鉄沿線	地方都市駅前	ショッピングセンター	ロードサイド	合計
2019年実績	3.1%	12.5%	—	6.3%	78.1%	100.0%
2026年計画	8.0%	34.0%	12.0%	34.0%	12.0%	100.0%
出店余地*	857店		126店	521店	1,504店	

※既存ブランドのみ

高度商業集積地	大都市私鉄沿線	地方都市駅前	ショッピングセンター	ロードサイド
    	    	    	    	    

3. 自社インフラを活用した出店優位性と高い収益性

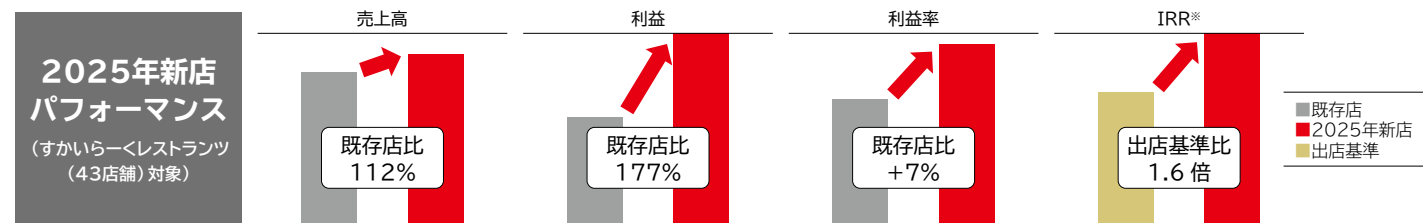
すかいらーくグループが長年培ってきた独自の経営リソースが、新規出店の成功確率を飛躍的に高めています。

垂直統合サプライチェーンの恩恵

全国10拠点の自社セントラルキッチンと自社物流網により、日本全国へ毎日食材を配送できる物流網が構築されています。これにより、地方出店や新規エリアへの進出時にも、即座にスケールメリットを享受し、営業効率を最大化することが可能です。

既存店に比べ高い収益性を実証

近年の新規出店店舗は、売上収益に大きく貢献している特徴があります。2025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。



※ 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

日本市場に成長余地はないという誤解

日本国内の外食市場規模は約36兆円へと伸長
データサイエンスを駆使し、各地で「過去最高の出店精度」を証明

出店精度が
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

2025年～2026年オープンの新店事例

大都市私鉄沿線

ガスト京橋コムズガーデン
既存店売上対比 **約125%**



2025年4月
Open



- 2025年4月の施設リニューアルのタイミングでの出店
- 乗降客数472千人の京橋駅から徒歩圏内にある施設

高度商業集積地

バーミヤンお台場海浜公園駅前
既存店売上対比 **約143%**



2026年1月
Open



- お台場海浜公園駅前、ジョナサン台場デックス東京ビーチ向かいのビル1階
- 大型オフィスビルの1階の立地のため、オフィスワーカーの入店も促進

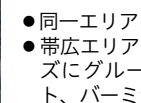
！
地方都市に
高いポテンシャル
あり

地方中規模都市での多態出店

しゃぶ葉 帯広市役所前
既存店売上対比 **約132%**



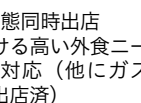
2025年9月
Open



むさしの森珈琲 帯広市役所前
既存店売上対比 **約108%**



2025年9月
Open



- 同一エリアに2業態同時出店
- 帯広エリアにおける高い外食ニーズにグループで対応（他にガスト、バーミヤン出店済）

地方中規模都市

バーミヤン 苫小牧
ブランド全店売上1位に！



2026年4月
Open



TOPICS

データ分析の深化と店舗開発エキスパート人材の育成

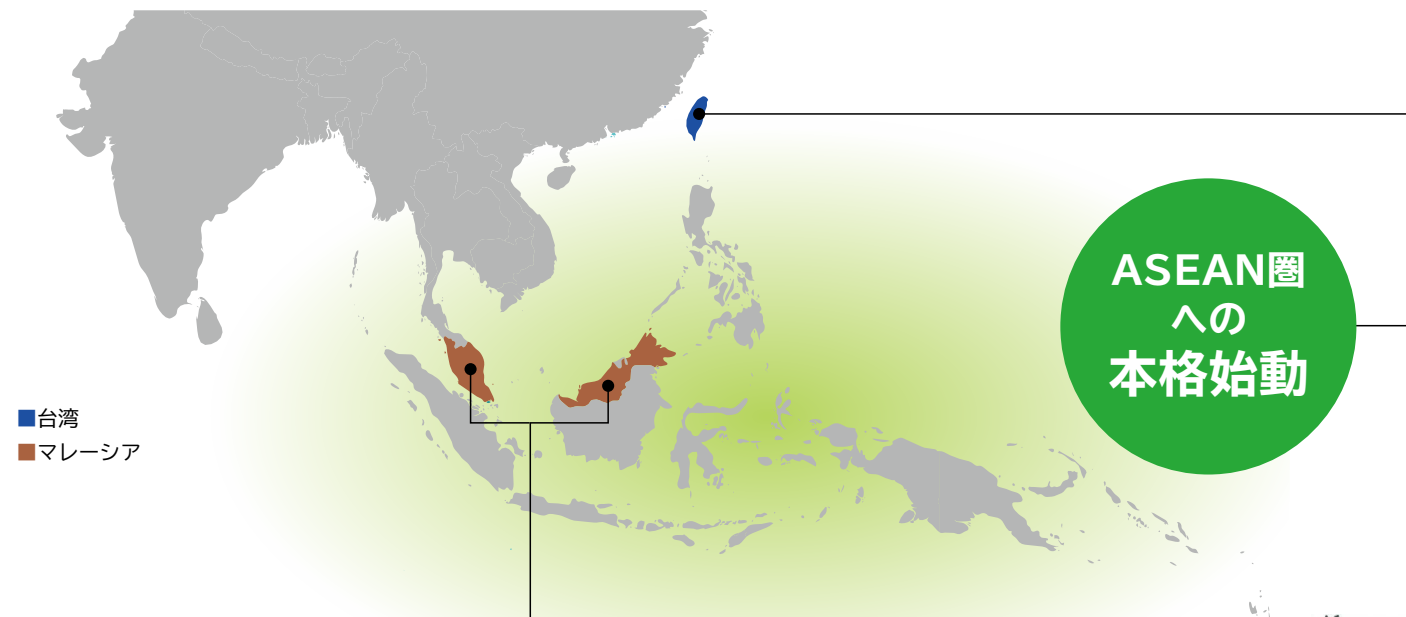
- 大型商業施設（ショッピングセンター）において、消費者の通行ルートや滞留時間を可視化する「人流計測システム」を導入。最適なテナント区画を科学的に選択するロジックを提示。
- リアルタイムの人流データと、自社の持つ3,300万人のアプリ会員データ、競合や市場環境を掛け合わせ、出店地の潜在顧客のライフスタイルやブランド 선호性をシミュレーションする「データ分析に基づく出店開発の精緻化」を実現
- これらテクノロジーの進化に合わせ、当社では専門性を極める「エキスパート職（専門職）」のキャリアパスを整備。店舗開発メンバーに対してデータサイエンスや不動産投資分析などの高度な専門トレーニングを実施し、データに基づいた精緻な店舗開発をリードするプロフェッショナル人材の育成・登用を強化しています。

中期事業計画

海外展開

台湾・マレーシアの積極展開に加え、ASEAN圏で展開強化

当社グループは、現在台湾に89店舗、マレーシアに25店舗、米国に2店舗を展開（2025年12月末時点）しています。国内市場で培った「垂直統合サプライチェーン」と「高効率複数ブランド経営」のノウハウを各国の市場特性に合わせてローカライズし、地政学リスクやインフレ動向を慎重に見極めながら出店を推進。2025年から2027年までの3年間にASEAN圏を中心に海外で約100店舗の出店を目指しています。



マレーシア

中華系・マレー系と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

25店舗

2026年
6店出店予定
出店余地は
100店以上



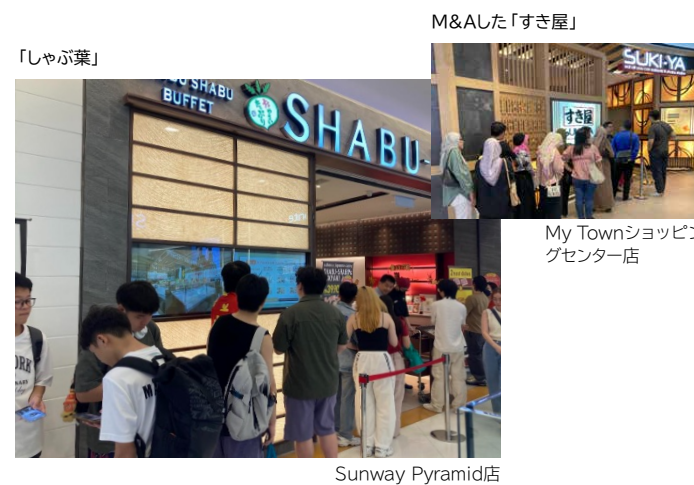
マレーシアは、平均年齢が約30歳と非常に若く、子育て世代など消費意欲の旺盛な世代を中心に外食市場は一層成長していくとみえています。

マレーシア市場は、中華系とマレー系の2つの民族が融合した国家です。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。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「すき屋」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事業拡大を推進しています。

- 「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7店舗展開。中華系の人々を中心に高い支持をいただく
- 「すき屋」：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18店舗展開。ムスリム向けの人々の人気を集めている

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、人材教育など多くの分野で共通化でき、事業効率を高めることが可能となります。



台湾

2025年12店舗出店 業績好調

89店舗

2026年100店突破予定

資 2026年初進出

台湾市場は、当社海外事業の成長を最も牽引しています。

主要ブランドの水平展開

しゃぶしゃぶ専門店の「しゃぶ葉（涮乃葉）」、「武蔵野森珈琲」など、日本国内で高い支持を得ている高付加価値ブランドの出店が極めて好調に推移しています。確立された製造能力と物流網を土台に、今後は主要都市を中心に毎年10店舗以上の着実なペースで新規出店を加速し、さらなる成長を目指します。

各業態 1号店 オープン

1996年「SKYLARK」



2003年「Café Grazie」



2007年「藍屋」

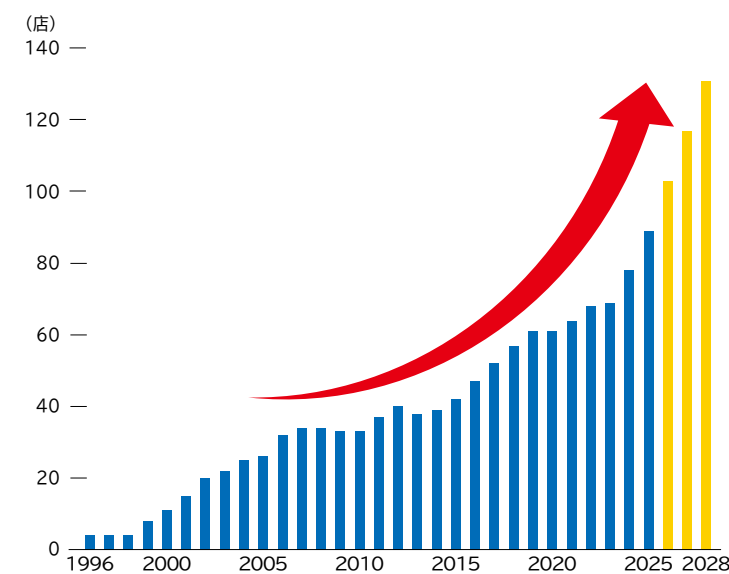


2015年「しゃぶ葉（涮乃葉）」



自社工場の増強により現地のニーズに合わせた多彩なブランド展開が可能に

店舗数の推移



2015年「横濱牛排」



2023年「武蔵野森珈琲」



2025年「La Ohana」



TOPICS

インドネシア進出へ向けて

ASEAN圏における次なる成長戦略として、インドネシアへの進出を本格始動しました。同国は世界第4位（約2.8億人）の人口、ならびに世界最大のムスリム人口を抱える巨大な市場であり、若い年齢構成を背景に、中間所得層の拡大と堅調な内需拡大が続いています。

現地では日本食に対する需要およびブランドへの信頼性が極めて高く、プレミアムな外食体験を求める消費者が急増しています。こうした現地の消費トレンドを確実に捉えるとともに、マレーシアの「すき屋」で培ったノウハウを水平展開し、同国における事業の成功を目指してまいります。

中期事業計画

M&A推進（国内）（海外）

食の多様化に対応する戦略的M&A

国内

2026年4月より新たなパートナー「株式会社しんぱち」が仲間入りし、「低価格ポートフォリオ」を拡充

当社グループは、食の多様化に対応する戦略的M&Aの次なる一手として、2026年4月に炭火焼干物定食「しんぱち食堂」などを全国に108店舗（直営・FC、2026年2月末現在）展開する株式会社しんぱちの全株式を取得いたしました。

戦略的背景と目的：なぜ、いま「しんぱち食堂」なのか？

理由①

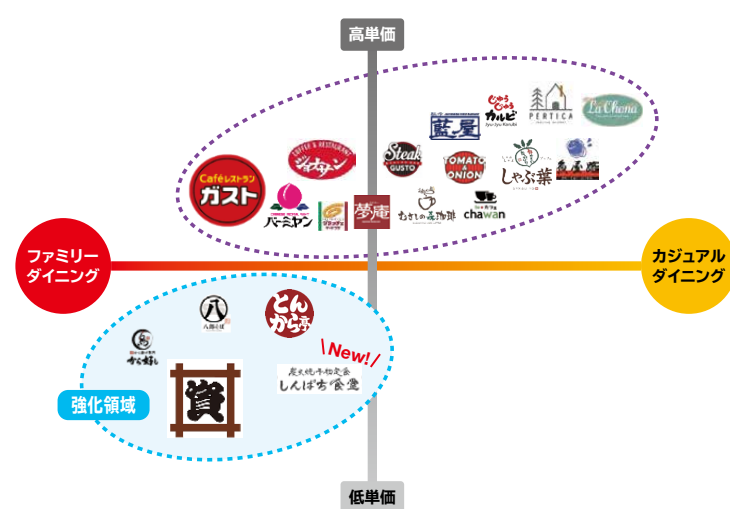
圧倒的な支持を集める「唯一無二の炭火焼の干物・焼き魚ブランド」

しんぱち食堂は、注文を受けてから「独自開発の炭火焼機」で丁寧に焼き上げるジューシーな干物、20種類以上の豊富な定食メニュー、高級料亭でも使われるこだわりのお米と味噌汁を、驚くほどリーズナブルな価格で提供しています。この「本物の贅沢な日常食」を低価格で提供し続けるビジネスモデルは他社に真似のできない唯一無二の価値であり、日本の豊かな食文化を体現しています。近年健康志向が高まっており、ご家庭で焼き魚がなかなかできないことから、幅広いお客様層に対し、手軽に食べられる価値が注目されています。

理由②

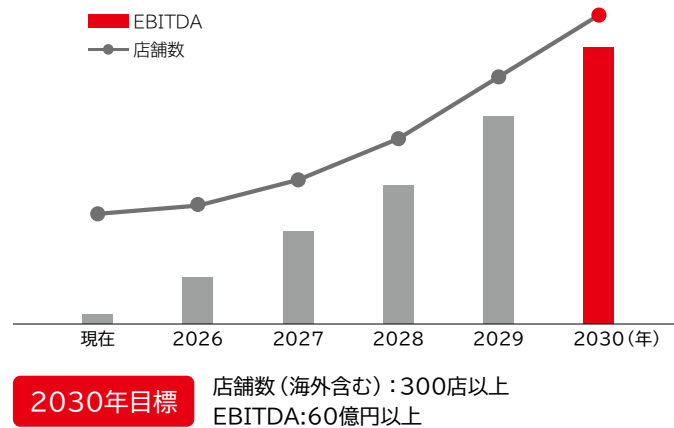
都市部・駅近・商業集積地という「一等地」への強力なアクセス

すかいらくグループがこれまで地方ロードサイド中心の展開（約8割）であったのに対し、しんぱちは東京都内をはじめとする「都市部・駅近・SC（商業施設）の集積地」に強固なドミナントを築いています。この立地ポートフォリオの相互補完により、当社がこれまでアプローチしきれなかった都市部の通勤・通学の方や単身層の方、シニア層やインパウンドの方々の外食ニーズにダイレクトに対応することが可能になります。



■しんぱち食堂の成長イメージ

EBITDAと店舗数計画



海外

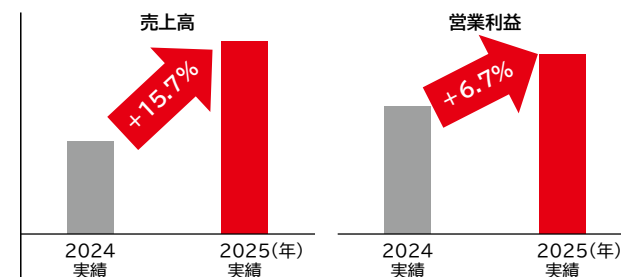
マレーシア「すき屋」の急成長

海外市場における戦略的M&Aの柱として、2025年1月にM&Aしたマレーシアのムスリム層向けしゃぶしゃぶ業態「すき屋」は、統合から1年を経て、当社の期待を上回る成長を遂げています。



「すき屋」の圧倒的な好調さとその要因

ムスリム層向けに豚肉とアルコールを提供せず、高品質なしゃぶしゃぶブッフェを手頃な価格で提供する「すき屋」は、現地で絶大な人気を誇っています。子育て世代を中心としたマレーシアの旺盛な内需を捉え、直近の業績は売上高・利益ともに予算を大幅に上回りました。出店数もM&A後4店舗増の18店舗となり、2026年は5店舗の出店を予定するなど順調に拡大しています。



理由① 人口の過半数を占めるムスリム層に対応

人口の過半数を占めるムスリム層のニーズに対応し、「プレミアムな外食体験ができる場」として現地で不動の地位を築いています。

理由② 投資回収のスピードアップ

圧倒的なブランド力により、1店舗あたりの売上高・収益性が高く、当社の標準的な投資回収期間を大幅に短縮できる見込みです。

今後の展望：専用工場の新設とASEAN全域への水平展開

マレーシアでの成功は、単一国での拡大に留まりません。当社は「すき屋」で得られたノウハウを東南アジア全域へと拡大していきます。

専用工場の新設によるサプライチェーンの強化

マレーシア国内に自社工場を新設し、「すき屋」の食材の内製化を進めます。この製造・供給ラインの最適化により、利益面でさらに改善を見込んでいます。マレーシアで蓄積した運営ノウハウとメニューローカライズの知見、そして新設された専用工場の製造・供給力をASEAN圏へ水平展開します。

M&A方針

当社のインフラを活用し、事業展開を強力にサポート

当社が提供するサポート

- 全国約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）
- 豊富な人材／人材育成プログラムの提供
- 事業資金のサポート
- セントラルキッチン／自社配送網による日本全国への毎日配送
- 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～2026年の各年に1件、合計で3件のM&Aを実施！

財務規律の維持と中長期的な株主価値向上

当社は2025年度において、資金調達に長期化を進め、有利子負債の長期借入金比率を高めることで財務安定性を大きく強化しました。この強固な財務基盤（2025年営業キャッシュフローの大幅増）を背景に、2026年度はM&Aを含めて総額500億円規模の成長投資枠を設定しています。厳格な財務規律のもとで投資を実行し、中長期的な株主還元（配当性向の維持・向上）の原動力としてまいります。

特 集

「資さん」統合1年半の成果と
次なる成長ロードマップすかいらーく × 資さんのシナジーで
全国、そして海外に「日常の資さん」を

2024年10月の「株式会社資さん」M&Aから1年半が経過しました。当社グループは、資さんが長年培ってきた「やみつきになる味」と「リピートしたくなるサービス」、歴史を尊重しながら、すかいらーくグループの購買・製造・立地開発・人材のインフラを融合。初年度から想定を大幅に上回る圧倒的な業績を叩き出し、当社の成長戦略における大きな推進力へと進化しています。

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、ぼたもちなど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、2026年5月時点で104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。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約8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が生産・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。

NextStage：海外展開

2026年6月「台湾初出店」へ

国内での成功モデルを携え、2026年6月に台湾への初出店(2026年内3店舗計画)を決定いたしました。

なぜ台湾なのか？

台湾はロードサイド立地が少なく、都市部を中心とした高密度出店が可能なポテンシャルを秘めています。すでに台湾全土で約90店舗を展開する当社の現地法人の経営基盤と、2023年に新設した「台北自社工場」の製造ラインをそのまま活用できるため、進出初期の投資リスクを最小限に抑えることができます。

海外での勝算

現地のニーズを精緻に汲み取りながら出汁や麺を調整しています。現地で高い集客力を持つ商業施設(SC)などからの出店オファーに対し、圧倒的なブランド力で応えてまいります。

1年半の成果 ⇒ 長年愛される「味を守る」使命。そして、最強のパートナーに

Q1 なぜ地方のうどん業態が、すかいらーく全体の成長ドライバーになり得るのか？

A 「1店舗あたりの収益力」が既存業態を圧倒。新規出店の資さん年商は既存店の約3倍。

一部の市場関係者からは、買収価格に対する投資対効果を疑問視する声もありました。しかし、2025年の資さん事業の見通しは、店舗数94店(前年比+27%)に対し、売上高228億円(前年比+42%)、営業利益11億円(前年比+71%)と、店舗数の伸びを遥かに超える利益成長を達成しました。

特筆すべきは、新規進出エリア(関東・関西)における圧倒的な需要です。関東・関西の1店舗あたりの平均年商は、九州エリアの1.6倍、すかいらーくの既存業態平均の約3倍という驚異的な数値を記録しています。当初の計算を大幅に超えるスピードで投資回収が進んでおり、この1年で高値掴みを払拭する実績が証明されています。

Q2 資さんの味は本当に守られるのか？M&Aで味が変わるのでは？

A 1年がかりの「製麺プロジェクト」が始動。資さんの職人とすかいらーくの製造スペシャリストが強力タッグ！

M&A発表時、投資家やファンから最も多く寄せられたのが「全国展開のために機械化・大量生産を進めたら、あの出汁や麺の味が変わってしまうのではないか」という懸念でした。資さんの命である「ふわもち食感のうどん」と「鯖節や昆布、椎茸から店舗で毎日丁寧に取る出汁」は、非常に繊細なバランスで成り立っています。この味を守り、広げることこそ、社会的意義があり私たちの使命と考えています。

製麺プロジェクト始動

関東・関西の出店にともない、すかいらーくグループの工場を活かした麺製造に取り組みしました。九州と関東・関西では「水質(硬度)」が異なるため、単純なレシピ共有では同じ味にならず、1年以上の歳月をかけて徹底的な試行錯誤を繰り返しました。結果、資さんの職人が五感で行っていた微調整を科学的にレシピ化した製麺に成功。2025年9月より、西宮および藤岡工場で、製造を開始しています。また出汁は、店舗で毎日、20回以上丁寧に取る味づくりにこだわり続けています。数値化しながらも、最終的に熟練スタッフの舌による確認を絶やさず、納得できる味づくりを続けています。



▲プロジェクトの密着映像は「社内プロフェッショナル動画」として配信。ともにリスペクトしあう関係性を密着動画でお伝えしています

Q3 外食業界全体で深刻化する「人手不足」。出店加速を支える人材はどこから確保するのか？

A すかいらーく既存店からの「業態転換」を最大活用。テーブルサービスの経験あるスタッフがそのまま即戦力として活躍。

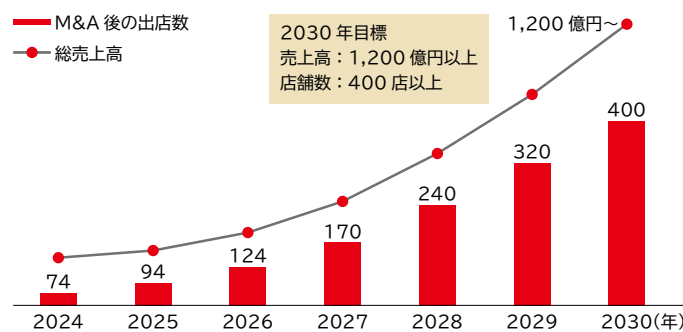
資さんはテーブルサービスが基本で、すかいらーくの既存業態のサービスと強い親和性があり、既存店舗のマネジャーやクルーが、これまで培った高い接客・調理スキルをそのまま活かして活躍できるという極めて強力なシナジーが生まれています。そのためオープン時もオペレーションが崩れることなく、安定した品質とホスピタリティを維持できています。従業員にとっても、自身の雇用とスキルが守られ、活気ある新ブランドで挑戦できるという好循環が生まれています。

Q4 資材価格が高騰する中、出店スピードが鈍化することはあるか？

A 「既存店からの業態転換」で投資額・工期を「半減」。

すでにインフラが整った既存店舗を活用するため、更地から新設する他社のアプローチに比べ、1店舗あたりの初期投資額(出店コスト)およびオープンまでの工事期間を「約半分」に抑制できます。外部環境が不透明な中でも、低リスクかつ高効率に店舗網を広げる独自のスキームが確立されています。

台湾での3店舗を迅速に成功させ、東南アジア全域への拡大に向けた戦略を加速させていきます。



CFO MESSAGE

健全な財務体質を維持しながら、成長に向けた資本投下を加速し、企業価値の持続的向上を実現します。

常務取締役 CFO
財務本部マネージングディレクター

きた よしあき
北 義 昭

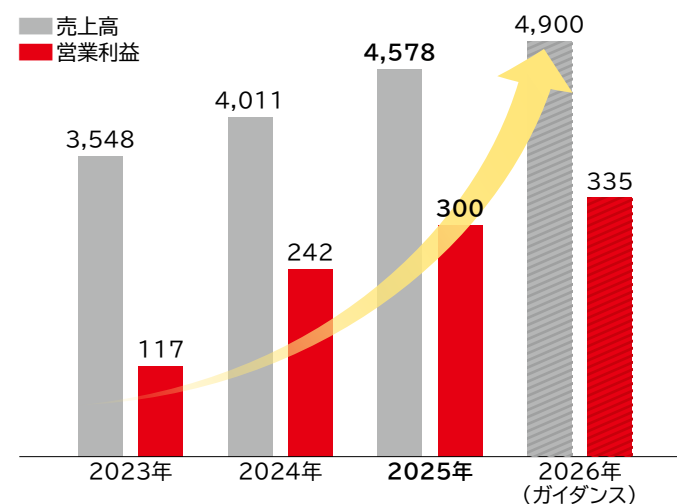
すかいらーくグループは、年間延べ約3.5億人のお客様に「食」を通じた豊かな価値を提供しております。2025年4月にCFOに就任して以来、私はこれまでに培ってきた企業経営やコーポレートファイナンスの知見を最大限に活かし、当社の強固なビジネスモデルを財務戦略、投資戦略から支え、さらなる成長軌道へいかに導くかという命題に全力を注いでまいりました。本統合報告書において、2025年12月期の業績の振り返りとともに、当社が目指す資本政策の基本方針、成長投資の加速、財務基盤の安定性を中心にご説明いたします。

2025年12月期業績評価と中期事業計画の前倒し実現へ向けて

2025年12月期の実績は、売上高は前年比14.1%増の4,578億円、営業利益は同23.9%増の300億円、当期利益は同19.9%増の167億円となり、既存店の力強い成長をベースに、年初の予想を大幅に上回る非常に良好な結果となりました。

この好業績を牽引した最大の要因は、「店舗中心経営」の推進による現場力の向上です。従来の本部主導によるコスト削減重視の経営から、店舗のマネジャーが経営者として自律的に労働時間への投資を積極的に進め、お客様満足度と利益の最大化を目指す体制へと移行しました。具体的な成果として、クルー（パート・アルバイト）の退職者数は前年比で21%減少し、サービス品質が向上したことで、お客様からのお褒めの連絡件数は前年比26%増という高い伸びとともに売上高の向上につながりました。

■ 売上高・営業利益の推移(億円)



2025年12月期は約130億円のインフレによるコスト増がありましたが、この現場力を背景に、週末のピークタイムに労働時間を戦略的に2%追加投入し、しっかりと人員を揃えることで、客席の稼働率が向上し、既存店の売上高が前年比8%増(客数2%増、客単価6%増)と大きく伸ばしました。人件費は増加したものの、売上高の伸びがそれを吸収し、人件費率は前年比1%減少しました。また、「原価低減プロジェクト」にも取り組んでおり、33億円のコストを抑制し、結果として営業利益は前年比23.9%増の300億円へと大幅な増益を達成しました。

現在進行中の中期事業計画(2025年～2027年)は、「店舗中心経営」の深化や戦略的なM&Aの成果が早期に発現したことで、当初の想定を上回る極めて力強いペースで推移して

います。2026年12月期の通期ガイダンス(業績予想)におきましては、売上高4,900億円、営業利益335億円という高い目標を設定いたしました。これは、中期事業計画を1年前倒して目指すものであり、当社の強固な事業基盤と機動的な戦略実行力の結集により十分に実現可能だと考えています。この加速するモメンタムを確実なものとし、中期事業計画の早期完遂のみならず、その先のさらなる飛躍的成長に向けた事業基盤の構築に邁進してまいります。

■ 直近の業績推移と2026年12月期計画

	2024年12月期	2025年12月期	2026年12月期
売上高(億円)	4,011	4,578	4,900
営業利益(億円)	242	300	335

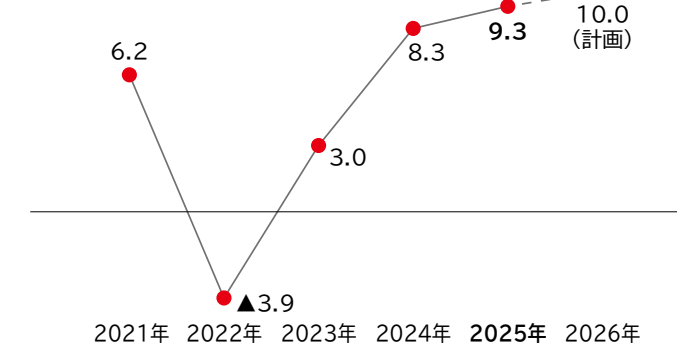
持続的成長を実現するための資本政策とポートフォリオ戦略の深化

当社は自らを「成長フェーズにある企業グループ」とであると明確に位置づけています。このフェーズにおいて、私たちは単に資本効率を追求するだけでなく、将来の事業基盤を拡大させるための積極的な投資が不可欠であると考えています。

ROEの追求と資本コストの意識

経営指標としては「ROE」を最重要指標として掲げており、2026年は10%を計画しています。ROE向上へのアプローチとして、私たちは成長投資を通じて利益を最大化させることを重視しています。具体的には、個々の投資プロジェクトのIRR(内部収益率)を厳格に管理し、当社の株主資本コスト(約8%)を安定的に上回るリターンを創出することで、持続的な企業価値の向上を目指します。また、事業活動から創出されたキャッシュフローについても、この将来の成長に向けた事業投資と株主還元をバランスよく配分する方針です。

■ ROEの推移(%)



最適なアロケーション

2026年におきましては、総額500億円規模の投資計画(M&A含む)を設定しています。既存店の改装、国内新規出店、海外展開、M&A、さらにサプライチェーンを強靱化する

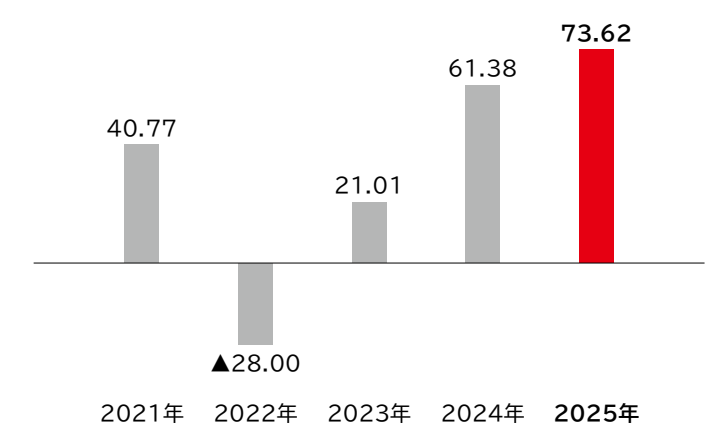
SCM・DXへの投資などを軸に、資本コストを意識して最適なアロケーションを継続してまいります。

株主還元とポートフォリオ管理

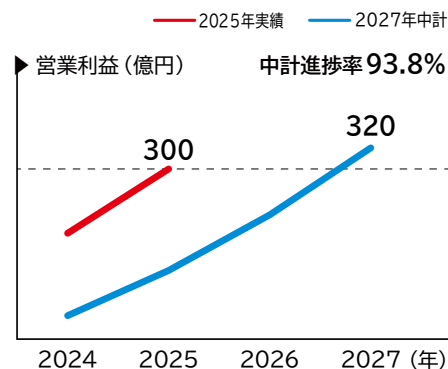
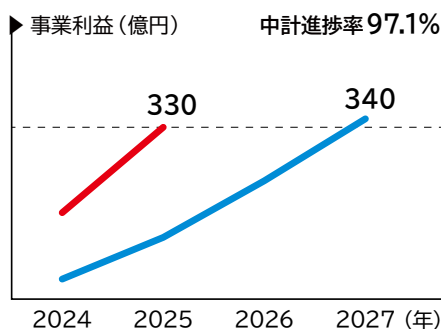
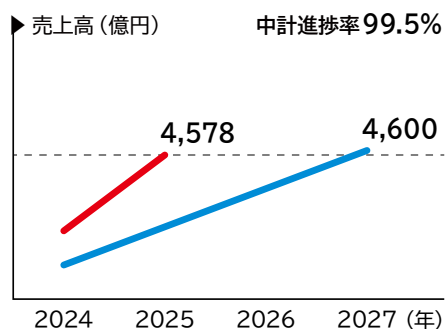
株主還元については、配当性向30%を基本方針としております。2025年12月期の年間配当金は22.00円(前年比+3.50円)とし、2026年ガイダンスでは26.00円への増配を見込んでいます。また、事業ポートフォリオ管理については、レストラン事業プラットフォーム内での「ブランドポートフォリオの最適化」による安定成長を目指します。「ガスト」などのファミリーダイニングと「しゃぶ葉」など専門性の高いカジュアルダイニングの2軸に加え、「資さんうどん」「しんぱち食堂」のグループ入りにより、低価格・日常食の領域から高付加価値領域までを網羅する強固なポートフォリオを構築しています。

なお、2025年12月期において、当社の1株当たり当期利益(EPS)は73.62円へと向上し、期末時点でPER45.71倍、PBR4.08倍と高い水準にあります。これは、当社の成長性への市場からの強いご期待の表れと受け止めております。

■ 1株当たり当期利益(EPS)の推移(円)



■ 中期事業計画1年目の進捗



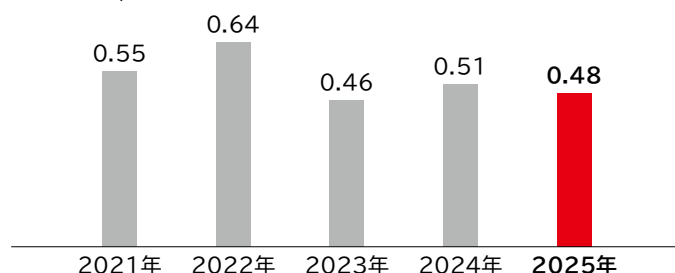
強固なキャッシュ創出力を背景とした成長投資の加速と財務基盤の強化

当社は、2025年12月期に営業キャッシュフロー745億円、フリーキャッシュフロー404億円を計上しました。また、手元流動性の確保および機動的な資金調達を目的に、金融機関からの借入や社債発行を実施し、長期的な金利固定化により金利上昇リスクを適切に管理しています。

これらのキャッシュを原資として、新規出店や店舗リモデル等の設備投資に加え、M&A、海外事業への戦略的な投資等を積極的に推進しています。このような積極投資を継続する一方で、財務健全性を重視した経営を堅持しており、「自己資本比率」36.2%、「ネットD/Eレシオ」0.48倍(前年0.51倍)と健全な水準を維持しております。なお、当社の財務基盤は外部からも高く評価され、2026年4月には日本格付研究

所(JCR)が当社の格付をA-の「安定的」から「ポジティブ」へ変更しました。今後も、強固なキャッシュ創出力を背景とした成長投資の加速と財務基盤の強化により、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

■ ネットD/Eレシオの推移(倍)



株価を意識した経営と株主の皆様との価値共有

当社はこれまでも、企業業績と企業価値の持続的な向上と、株主の皆様との価値共有を目的として、取締役(社外取締役を除く)の報酬体系に株価連動型の報酬を組み込んでまいりました。今回、その姿勢をさらに前進させ、経営陣の中長期的な

業績向上へのコミットメントをより強固なものとするため、2026年4月に役員を対象とした「譲渡制限付株式報酬制度」を新たに導入いたしました。これにより、経営陣と株主の皆様との価値共有を一層深めてまいります。

すかいらーくの将来性と持続可能な成長に向けて

不確実性の高いマクロ環境の中にあっても、すかいらーくグループは健全な財務体質を維持しながら成長をさらに加速させていきます。持続可能な成長を担保する最大の武器が、「垂直統合サプライチェーン」によるコストイニシアチブです。グローバル調達から製造、物流、調理までを一貫して担う仕組みは、今後想定されるインフレ環境下においても強力な武器となります。

さらに、国内の人口集積地など当社の空白エリアへの新規出店や、台湾・マレーシアなどの海外事業の拡大、そして「資さんうどん」「しんぱち食堂」を加えた多角的なブランド展開

により、さらなる成長を追求してまいります。

2026年もインフレによるコスト増を想定していますが、これまで培った原価低減のノウハウと店舗中心経営の深化によって、十分に利益成長へと繋げていける確信を持っています。

すかいらーくグループは、従業員一人ひとりの能力向上を起点とした経営の好循環によって、これからも「食」を通じた「価値ある豊かさの創造」を続けてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。