



すかいらーくグループ

統合報告書

2022 2022年
12月期

Contents

■ 価値創造

- 3 会長メッセージ
レストランビジネスの本質を磨き込み食のインフラとして豊かな生活と社会の発展に貢献していきます
- 7 社長メッセージ(財務戦略・株主還元方針)
売上と利益の成長に向けて、経営戦略とその執行をさらに強化します
- 9 すかいらーくグループの価値創造モデル
- 11 事業環境認識と経営戦略
- 13 サステナビリティ経営
- 15 マテリアリティとリスク・機会
- 17 マテリアリティへの取り組み
- 24 ステークホルダーエンゲージメント

■ 成長戦略

- 強固な基盤 —
- 25 垂直統合サプライチェーン
- 27 安全・安心への取り組み
- 中長期の成長ストーリー —
- 29 ポストコロナの成長ロードマップ
- 32 人財こそが成長の源泉 人財戦略
- 35 新しい体験を創るDX戦略
- 37 時代のニーズに即したメニュー開発
- 39 レストランビジネスの本質を磨き込む店舗営業戦略
- 41 マーケットに適した店舗開発戦略
- 43 パフォーマンス

■ ガバナンス

- 45 コーポレート・ガバナンス
- 49 社外取締役座談会
- 53 コンプライアンス
- 54 リスクマネジメント
- 55 役員紹介
- 57 会社情報



すかいらーくグループ 統合報告書 2022

2022年12月期

編集方針

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

対象期間

2022年度(2022年1月1日から2022年12月31日)
※一部、2023年度の活動についても報告しています。

対象範囲

株式会社すかいらーくホールディングスおよびその連結子会社

参考ガイドライン

- ・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、事業環境の変化等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)のほかに、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。

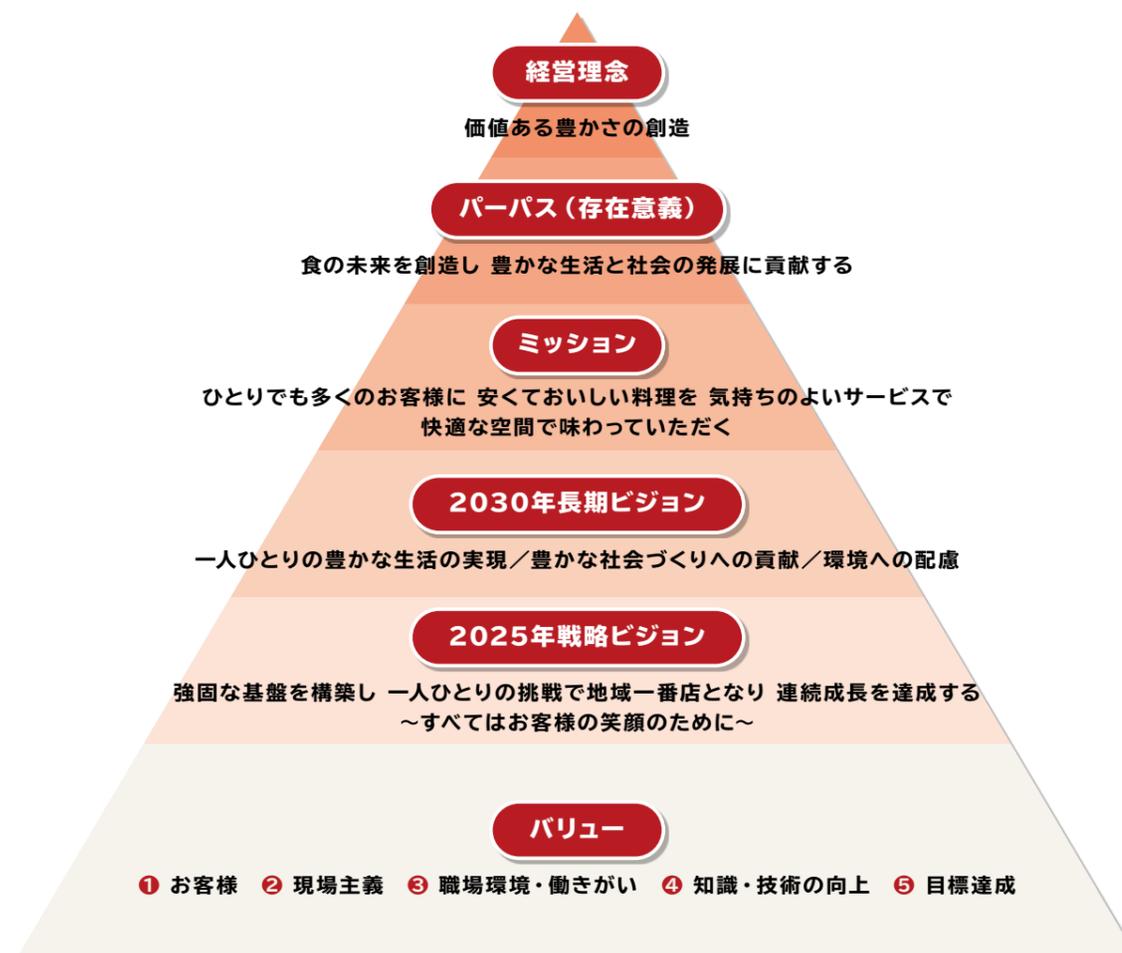


表紙イラスト:青森県出身のアーティストGOMA氏の作品「machi」。2つの発達障害を持つアウトサイダーアーティストで、国内外で高い評価を受けている。和ごはんとかフェ「chawan」のために3つのオリジナルアート作品を制作。

パーパス

食の未来を創造し 豊かな生活と社会の発展に貢献する

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



— パーパス(存在意義)とマテリアリティのつながり —

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

マテリアリティを強力に推進するための体制を整え、短期・中期・長期のKPI達成に向けて細かく進捗状況を管理しています。すかいらーくホールディングスはパーパス実現に向けたサステナビリティ経営を実践いたします。

レストランビジネスの本質を磨き込み 食のインフラとして豊かな生活と 社会の発展に貢献していきます

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
谷 真



ポストコロナの成長に向けて種を蒔いた 2022年

すかいらーくグループにとって2022年は、長期化したコロナ禍に加えて、地政学リスクの拡大や円安の進行による急激なインフレの影響を受け、引き続き厳しい経営環境に置かれた1年でした。一方で、ポストコロナを見据えた成長に向けて、経営基盤を強化するための投資は積極的に実行しました。DX分野では、年度末までに約2,100店舗に3,000台のフロアサービスロボットの導入が完了し、新POSレジへの切り替えは全店舗で完了しました。セルフレジの導入も進み、今後、店舗における生産性と接客サービスのさらなる向上を見込んでいます。また、時代の変化に対応する新業態の開発や、店舗の収益力改善を図るモデル店での実験を進め、高収益体質への変革と将来の成長に向けた準備を着々と進めてまいりました。

事業環境を捉え、経営資源を最大活用し レストランビジネスを追求する成長戦略

約3年に及んだコロナ禍はようやく収束の兆しが見えてきました。マスクの着用や様々な規制が緩和され、2023年5月に新型コロナウイルスの感染症法上の位置付けが5類相当に移行することで、外出需要の回復にも弾みがつくものと期待しています。

水際対策も段階的に緩和される中、2023年度の訪日外国人は2,000万人を超えるとの推計があります。政府は日本の成長戦略の柱の一つとして観光に力を入れており、今後インバウンド需要の拡大が見込まれます。それによって、訪日外国人の外出消費の増加が見込まれることから、当社にとってもビジネスチャンスと捉えており、訪日外国人の集客に向けて必要な対応を今後強化していきます。

コロナ禍を経て人々の生活様式は様変わりしました。デ

リバリーやテイクアウトなど食の選択肢が増えたことで、消費者の外出時の選択眼はますます厳しいものとなっています。当社は様々な業態を持っていますが、コロナ禍においては、「しゃぶ葉」、ハワイアン「ラ・オハナ」、「むさしの森珈琲」、回転ずしの「魚屋路」など、売り物が明確で、外出ならではの楽しい体験や豊かな時間を提供するカジュアルダイニング業態が好調に推移しました。外出需要が回復する中で「ガスト」「パーミヤン」をはじめとしたリーズナブルで手軽に食事が楽しめるファミリーダイニング業態も復調しています。

急激に進んだインフレに関しては、今後も高止まりすることが予想されます。原材料価格・水道光熱費・人件費のインフレ影響額は、2023年度で145億円と試算しており、2022年度の110億円を上回り、引き続き厳しいコストプッシュの環境にあります。

私は、当社の強みの源泉は、レストランチェーンとして、日本全国に展開する約3,000店の店舗網、テーブルサービスオペレーションに長けた6,000人の人財群、全国の店舗で高品質かつ手軽な価格帯でのメニュー提供を実現する独自のサプライチェーンシステムであると認識しています。

前述の事業環境の認識のもと、すかいらーくグループの持続的な成長とは、約50年にわたる歴史の中でレストランチェーンとして培った経験を礎に、当社の経営資源を活用して、強みを最大限に発揮していくことであり、言い換えると、「レストランビジネスの本質を磨き込み、食の価値創造を追求していく」ことに尽きると考えています。

オペレーションを抜本的に見直し、 現場力を引き上げる改革を実行中

インフレ影響の打ち返しとして、店舗の収益力の改善を重要な経営課題と捉えて取り組みを進めています。2022年は各業態でモデル店を選定し、食材ロスや水道光熱費の削減、調理と接客の両方に対応できるスタッフの育成など、従来のオペレーションを抜本的に見直し収益力を高める実験を実施しました。店舗段階の営業利益は10%以上の改善効果を確認できましたので、現在、成功事例をマニュアル化して全店舗への展開を進めています。アイドルタイムに2機あるフライヤーのうちの1機を止める、製氷機の稼働には夜間電力を使う、店舗に複数台あるエアコンは必要な台数分だけスイッチをつける、といった地道なことをオペレー

ションとしてしっかり定着させていくことが、収益改善に直結します。定着のために、営業部長が店舗に入り込み実地で指導や研修を実施したり、すかいらーくレストランツ社の社長が数値改善に成功している店舗を訪問しその秘訣についてマネジャーやアルバイト従業員にインタビューする様子を動画にまとめて配信するなど、あらゆる角度から力を入れています。私自身も店舗の従業員に経営戦略やその進捗状況を共有するため、月に1度マンスリー経営ニュースと題して、すかいらーくレストランツ社の社長や営業本部長との対談形式の動画を配信しています。その中で、いかに現場での取り組みが重要であるか、その背景や成果を丁寧に伝え、従業員に寄り添いながらモチベーションを引き上げる発信を心掛けています。

レストランビジネスの本質を追求する上で、お客様の店舗体験の向上も非常に重要な課題です。2022年は「QSC（クオリティ・サービス・クレンリネス）向上委員会」を発足させ、顧客満足度の向上を目的として組織的な改善活動を展開しています。主な活動として、アルバイト従業員を対象に「感じの良いサービス勉強会」を定期的に開催しています。勉強会では参加者が自ら良いサービスについて考え意見を出し合うことで、上からの押し付けではなく自発的に考えた行動を促すことを狙っています。これまでに18,000人以上が参加し、クレーム件数の減少とお褒め件数の増加が実績として表れています。当社のビジネスは日々お客様と接する店舗の従業員に支えられています。人材育成は会社の成長に不可欠であるという認識のもと、今後も人材への投資を積極的に進めていきます。

当社のバリューに現場主義を掲げています。私が仕事をやる上で非常に大事にしていることです。この現地、現物、現実を見て行動して改善につなげるという価値観をすべての従業員に浸透させることに努め、店舗の収益力改善と顧客満足に直結する現場力の向上を今後も推進していきます。

既存店のマーケットポテンシャルを 引き上げるストアポートフォリオの再構築

先にも述べましたが、コロナ禍を経て、また物価高騰を受けて、消費者の外出における選択眼はより厳しいものとなっています。当社は20以上の多彩な業態を持つことも強みの一つです。これまでもその強みを活かし、不振に

30日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移りました。取締役会は、社内外を問わず、多様な知識・経験・能力を持つ取締役で構成しています。また、取締役に占める女性比率30%を目標としており、2022年の取締役に於いてはその目標を達成しています。

取締役会の実効性を高める取り組みとして、社外取締役に對して積極的に経営情報を共有しています。店舗や工場の視察を定期的に開催したり、会社のリスク事案をレビューするリスクコンプライアンス委員会など経営上重要な会議の議事録を共有するなど、現場の生の情報を含め業務執行状況への理解を深めていただくことは、取締役会でのかつ達な議論を展開する一助になるものと考えています。今後も当社の経営に対して社外取締役に對して積極的な助言や提言をいただく環境づくりを進め、取締役会の実効性の向上に努めていきます。

経営戦略と執行の一層の強化

2023年3月30日付で、私は代表取締役会長に就き、代表取締役社長に元取締役常務執行役員兼財務本部マネージングディレクターの金谷実が新たに就任しました。

会長は、最高経営責任者として、経営戦略の立案等、経営管理全般を指揮・統括し、社長は、グループの業績、予算、各種管理指標の達成に向けて業務全般を管理・執行を担います。

すかいらーくグループのパーパスは「食の未来を創造し 豊かな生活と社会の発展に貢献する」ことです。

先にも述べましたが、変化の激しい時代の中で、外食産業は厳しい環境に置かれています。新たなツートップ経営体制のもと、この厳しい局面を乗り越え、当社グループの経営戦略と執行の一層の強化・充実を図り、レストランビジネスの本質を磨き込むことで、さらなる企業価値の向上を目指してまいります。

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

したグループサステナビリティ委員会は、取締役会による監督のもと代表取締役社長が委員長を務め、私と執行役員、グループ会社社長が委員として参加する、経営と一体となった推進体制です。同委員会を通じて「人権尊重」「プラスチック削減」「食品廃棄物削減」「CO₂削減」などの社会、環境に関する重要課題に對して部門横断で取り組んでいます。

特に、環境に関する重要課題に對しては、お客様にもご協力いただき、持ち帰りや宅配時のプラスチック製カトラリーの提供中止により、2022年の使い捨てプラスチック使用量は前年比11.8%の削減となりました。プラスチック製容器の環境配慮型素材への見直しにも継続的に取り組んでいます。食品廃棄物削減については、食べ残し用容器「もったいないパック」の利用促進等により1.9%の削減をしました。CO₂削減については、全店舗、全工場での節電活動により、前年比1.7%の削減（スコープ1、2）をしています。

また、当社はTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同し、気候変動がもたらすリスクと機会を把握するとともに、気候関連の取り組み目標や進捗状況の開示、取引先でのCO₂排出量であるスコープ3の公表など、積極的な情報開示を進めています。

これらの取り組みによって、ESG関連の外部評価も向上しています。「CDP気候変動」や「FTSE Russell ESG Rating」（FTSE Russell社の世界的なESG評価）では、国内外食企業の中でトップランクのスコアを獲得しています。

コーポレート・ガバナンスの強化に向けて、2023年3月



代表取締役会長
谷 真

代表取締役社長
金谷 実

地域別価格を導入しました。ガソリン価格の上昇等により生活防衛意識の高まった地方の店舗の値上げ幅を抑えるなど、地域の需要動向に応じた価格設定としました。値上げによって客単価の上昇と粗利の改善を実現しましたが、低単価帯のお客様の一部離反も起こり、課題解決に向けて、低価格の日替わりランチやシンプルでボリューム感のあるお値打ち商品の強化、ミニサイズメニューの導入によって組み合わせで選ぶ楽しさと併売の訴求、継続的な商品品質の向上を進めています。また、ヤングファミリーのお客様の利用促進に向けて、お子様サービスも充実させていきます。全国のあらゆる層のお客様にとって気軽に利用できて満足いただけるレストランを目指して、メニュー戦略を実行していきます。

海外展開、外販・通販事業についても着実に事業規模を拡大

現在68店舗を展開する台湾は、コロナ禍前の売上水準まで順調に回復し、2022年は過去最高の売上高を達成しました。2023年4月には「むさしの森珈琲」1号店をオープンし、実績を見ながら多店舗展開を検討していきます。マレーシアは2023年2月に「しゃぶ葉」4号店をオープンしました。首都圏の大型商業施設を中心に今後も出店を継続していきます。米国は2021年に「しゃぶ葉」1号店をオープンし、コロナ禍で試行錯誤しながら収益モデルの確立を進めてきました。しゃぶしゃぶは、お肉のヘルシーでおいしい食べ方として米国人のお客様にも評価をいただいております。現在2号店の出店を計画中です。米国、東南アジア、台湾を中心に市場成長が見込まれる海外の多店舗展開は、慎重を期しながら着実に進めていく考えです。

外販事業は、現在60以上のスーパー・量販店です。すかいらーくの人気メニューを商品化して販売しています。

通販事業も、楽天とAmazonに加え、自社サイトも開設して販売拡大に力を入れています。2022年は前年比4倍の売上を達成し、今年度はさらなる売上成長を計画しています。

ESG経営を推進

ESGの取り組みは、すかいらーくグループの持続可能な成長とサステナブル社会の実現との両立のために、重要な経営戦略と位置付けています。2020年に設置

陥った店舗の業態転換を戦略的に実施し、立地エリアのマーケットポテンシャルを引き上げることに数多くの店舗が成功してきました。2022年よりポストコロナを見据えた新業態の開発を進めてきましたが、2023年1月に「八郎そば」、2月に「飲茶テラス 桃菜」の2つの新ブランドをオープンしました。八郎そばはステーキガストからの転換、桃菜はバーミヤンからの転換です。いずれも転換後の売上実績は大変好調に推移しており、お客様からも高い評価をいただいております。「八郎そば」は「旨いめしを腹いっぱい食べたい」をコンセプトに日常の食を応援する業態として、「飲茶テラス 桃菜」は、中国茶を楽しむながら点心を味わう食文化とライフスタイルを提案する業態として、今後の新規出店や業態転換の新たな戦力として店舗数を拡大する計画です。

コロナ禍で抑制していた新規出店も本格的に再開します。2023年度は約50店舗を計画しており、マーケットが厚く人流回復が顕著に見られる首都圏の駅前商業地区を中心に、ガスト、バーミヤン、しゃぶ葉、むさしの森珈琲など、立地特性に最適なブランドを出店します。直近では、ガスト新宿西口エルタワー店、ジョナサン秋葉原駅前店をオープンし、計画を大きく上回る売上実績を上げています。

当社のブランドはガスト、バーミヤンを中心に全国規模で展開しリーズナブルな価格帯で気軽に外食を楽しんでいただくファミリーダイニング業態と、しゃぶ葉、ラ・オハナ、むさしの森珈琲、桃菜など、客単価をいただいて豊かな外食体験を提供するカジュアルダイニング業態に大きく分けられます。厳しい選択眼を持つお客様の外食動機にすべからく対応するため、これら2つの業態群の両輪を回しながら新たな時代の成長をけん引する出店戦略を実行し、ストアポートフォリオの再構築を進めていきます。

全国に展開するガストで地域ごとの需要に応じたメニュー・価格戦略を展開

当社の屋台骨で売上高の4割強を占めるガストは、全国に1,300店舗を展開しています。日本全国のお客様に身近な存在で使い勝手の良いレストランとしての価値を提供し続けることが、ガストが果たすべき重要な使命だと考えています。2022年の急激な物価高騰を受けて、自助努力の限界を超えたため値上げを実施しましたが、同時に、全国一律のメニュー価格を取りやめ、

社長メッセージ

(財務戦略・株主還元方針)

新社長メッセージ

この度、代表取締役社長を拝命しました金谷でございます。前職の金融機関における幅広い業務経験や、出向期間も含め16年間にわたる当社経験を活かして会長の谷をサポートし、経営体制の強化に貢献する所存です。戦略の確実かつ効果的な執行を担保すべく、与えられた職責を全うし、より一層の企業価値向上に向けて邁進いたします。

株主・投資家の皆様におかれましては、今後も当社への変わらぬご愛顧とご支援をよろしくお願い申し上げます。

売上と利益の成長に向けて、 経営戦略とその執行を さらに強化します

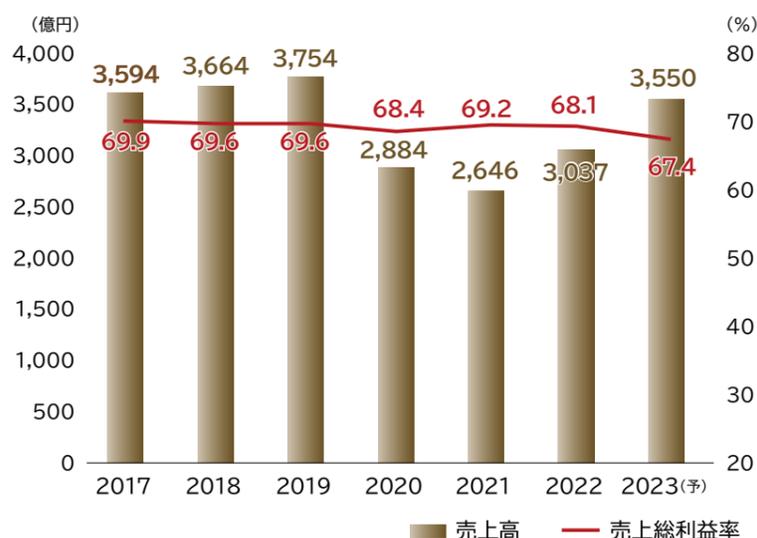


代表取締役社長
金谷 実

厳しい経営環境が続いた2022年

2022年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、当社にとって引き続き大変厳しい1年となりました。年初から3月までの第6波、7月から9月までの第7波、11月以降の第8波の影響により売上が想定よりも伸びず、前年比で391億円の増収にとどまりました。売上総利益19億円の改善やコスト削減等21億円で損益分岐点の引き下げに努めましたが、合計110億円のインフレ影響に加えて、一過性コストとして店舗減損損失55億円と給与計算に関する臨時損失20億円などを計上した結果、56億円の営業損失となりました。

売上高・売上総利益率



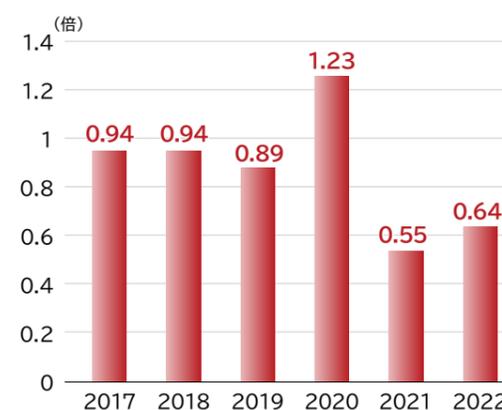
2022年度の売上総利益率は1.1%の悪化となりましたが、1.7%のインフレ影響に対して0.6%の改善を行った結果であり、依然として業界でも最高水準を維持しています。当社の強みであるスケールメリットと購買ネットワークを活かした安定的な原料調達や、生産ライン自動化への投資、配送ルート最適化などにより引き続き、利益基盤を強固なものにしていきます。

資金調達

2021年6月に新株発行により調達した428億円は3,000台のフロアサービスロボット導入、全店でのPOSレジ刷新、一部店舗へのキャッシュレスセルフレジ導入などお客様の利便性向上と従業員の生産性向上のためのDX投資と、新規出店・業態転換・店舗改装などの店舗に係わる設備投資、工場への設備投資などに充てました。

ネットD/Eレシオは前期末時点の0.55から0.64に若干上がりましたが健全なレベルを保持しており、自己資本比率は36.3%から37.1%に改善いたしました。

ネットD/Eレシオ



成長戦略にかかる投資について

当社は、ポストコロナの事業環境を見据え、経営基盤の強化と経営資源の最大活用を推進し、外食・中食・内食まで視野に入れた暮らしの隅々にわたるサービスを提供する社会インフラへの変革を、3つのフェーズで中長期的に目指してまいります。

2022年度までの第1フェーズではお客様の利便性向上と店舗生産性向上のためのDXを推進しました。同時にキャッシュアウトを抑制するためにコストを徹底的に削減し、不採算店舗の閉店を決定しました。

2023年から始まる第2フェーズ以降では既存店の収益構造を改善させ、売上と利益の回復に努めます。今後も原材料費、エネルギーコスト、人件費のインフレの継続が見込まれる中、約3,000店の規模がある既存店の収益性向上は極めて重要なテーマであり、全社をあげて真摯に取り組んでいるところです。「飲茶テラス 桃菜」や「八郎そば」など当社の強みの一つである新業態開発も成功しており、新店出店や業態転換の投資を加速し、時代に即したストアポートフォリオを再構築し、さらなる高収益体制の確立を目指します。他にも外販・通販事業を本格的に展開するほか、海外ビジネスの拡大にも注力してまいります。

のれんおよび借入金の状況

当社は1,448億円ののれんを有しておりますが純資産は1,577億円で、のれんの簿価を上回る水準です。

のれんは、ガスト、バーミヤン、しゃぶ葉などの各ブランドに配分され、それぞれのブランドの将来キャッシュフローの見積額をベースに回収可能性を確認しております。毎期末に減損兆候判定テストを行っていますが、十分に余裕のある水準であり、のれん減損のリスクは低いものと判断しています。

2022年度末の借入金残高は長期短期合計1,070億円で、2021年度末の1,224億円から155億円減少しました。

株主還元について

当社は、将来の事業展開と企業価値の向上に向けた設備投資等に備えて内部留保を確保しつつ、株主の皆様継続的な配当を実施していくことを基本方針とし、調整後当期利益ベースで30%を連結配当性向の目標としております。2022年度は大変遺憾ながら無配となりましたが、2023年度は黒字化して少しでも多くの配当ができるよう業績回復に邁進してまいります。

すかいらーくグループの 価値創造モデル

経営理念のもと、経営資源を最大活用し、パーパスを果たしていきます。

事業環境

- ◎ライフスタイルの変化
- ◎顧客志向の高まり
- ◎顧客ニーズの多様化
- ◎食の安全・安心への関心の高まり

- ◎人口動態の変化
- ◎気候変動や環境問題への関心の高まり
- ◎人件費、原材料費、エネルギーコストの高騰
- ◎人権問題や社会問題への関心の高まり

経営資源

- ◎財務資本 総資産: 4,580億円
株主数: 約49万人
(2022年12月31日時点)
- ◎製造資本 セントラルキッチン: 10拠点
直営店舗: 約3,000店
- ◎知的資本 マルチブランド: 20以上
チェーンストアシステム
- ◎人的資本 従業員: 約9万人
- ◎社会・関係資本 お客様数: 年間約3億人
- ◎自然資本 動植物、水、エネルギー

2030年長期ビジョン



**一人ひとりの
豊かな生活の実現**
年間5億人のお客様への
食事の提供



**豊かな
社会づくりへの貢献**
・雇用への貢献
・人権の尊重



環境への配慮
50%の環境負荷の削減



ESGの取り組み
P13~24参照

中長期の成長ストーリー
P29~42参照



事業環境認識と経営戦略

すかいらーくグループはあらゆる事業環境の変化に対応しながら、経営戦略を着実に実行していきます。

事業環境認識

コストプッシュの継続

- 原材料・水道光熱費の高騰
- 家計の可処分所得の減少
- 地政学リスクの増大
- スケールメリットの享受

ライフスタイルと消費行動の変化

- 外食時の選択眼の厳格化
- 目的型来店の増加
- 外食・中食・内食の明確な使い分け
- 宅配需要の定着
- 競合環境の多様化

人口動態の変化

(消費者)

- 少子高齢化の進行
- 健康寿命の伸長
- 都市部への人口集中
- 食の外部化の進行
- インバウンド増加

(就労者)

- 就労人口の減少
- 採用難・人件費高騰
- 共働き家庭の増加
- シニア世代の就労活発化
- 外国人労働者増加

環境対応の加速

- 脱炭素の推進
- 移行コストの増加
- 長期的な事業成長

対処すべき経営課題

上記の中長期的な事業環境認識のもと、すかいらーくグループは以下の3つの経営課題に取り組んでいます。

1店1店の収益構造改革

- 店舗運営品質向上
- 収益改善
- DX推進=生産性向上
- 深夜営業再開

ESG推進



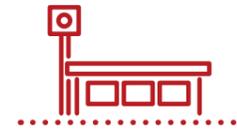
売上成長

- 業態配置の最適化
新店・転換・新業態
- メニュー戦略:品質優先
- 海外出店・通販/外販
- インバウンド対応

中長期の成長ロードマップ

P29~30をご覧ください。

すかいらーくグループの事業展開



店舗数

約**2,980**店
全都道府県+海外に展開
(2023年3月末時点)



来店客数

約**3**億人
(2023年3月末時点)



従業員数

約**9**万人
(2023年3月末時点)

ブランドポートフォリオ



ファミリーダイニング

総合洋食



中華



ステーキ



和食



そば



しゃぶしゃぶ



カフェ・和ごはん



ハワイアン



飲茶



和食

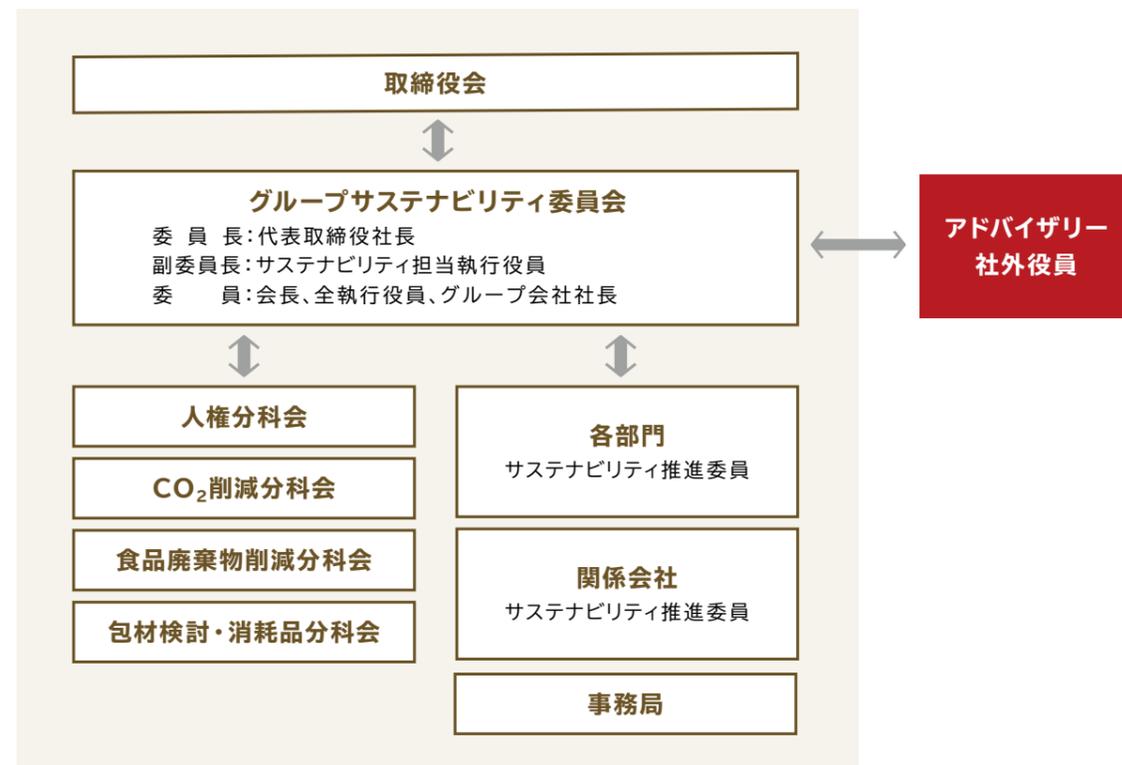


サステナビリティ経営

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

サステナビリティ推進体制

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



▶ 2022年度グループサステナビリティ委員会の開催について

開催テーマ

- マテリアリティごとのKPIを各部門で設定
- マテリアリティごとの各種方針を策定
- 部門横断のマテリアリティに対して分科会で推進する体制を整備
- スコープ3排出量を算出
- カトラリー、レジ袋等の有料化
- TCFD対応

ミーティング名	開催日	人数
第6回 グループサステナビリティ委員会	2022年 2月 8日	書面開催
第7回 グループサステナビリティ委員会	2022年 3月 1日	10名
第8回 グループサステナビリティ委員会	2022年 5月 9日	書面開催
第9回 グループサステナビリティ委員会	2022年 6月28日	13名
第10回 グループサステナビリティ委員会	2022年 8月23日	14名
第11回 グループサステナビリティ委員会	2022年10月 1日	15名
第12回 グループサステナビリティ委員会	2022年11月15日	13名
第13回 グループサステナビリティ委員会	2022年11月29日	書面開催

マテリアリティの特定プロセス

STEP1 課題の抽出

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

STEP2 優先順位付け

抽出した課題を「すかいらーくグループにとっての重要度」と「ステークホルダーにとっての重要度」の両面から分析し優先順位付け

STEP3 マテリアリティの特定

優先順位付けされた課題を関連部門役員による審議を経て、「グループサステナビリティ委員会」で審議の上、「マテリアリティ」として決定し、取締役会に報告

■ 優先順位付けのためのマッピング



外部評価

▶ GPIFが採用する6つのESG指数のうち、5つの構成銘柄に選定

当社は、年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が採用する6つのESG指数のうち、5つの構成銘柄に選定されています。



「FTSE Blossom Japan Index」 FTSE Russell (英国)

Web
<https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan>



「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」

Web
<https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan>



「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」 MSCI Inc. (米国)

Web
<https://www.msci.com/msci-japan-empowering-women-index-jp>



「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」 S&P Dow Jones Indices LLC, (株)日本取引所グループ (日米)

Web
<https://www.jpjx.co.jp/markets/indices/carbon-efficient/>



「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」

Web
<https://indexes.morningstar.com/indexes/details/morningstar-japan-ex-reit-gender-diversity-tilt-FS000014J9?currency=USD&variant=TR&tab=overview>

▶ その他ESGに関する外部評価

「CDP気候変動2022」Bスコア、「CDPサプライヤー・エンゲージメント2022」Bスコア、「FTSE4Good Index Series」

マテリアリティとリスク・機会



「食」を通じて、持続的な社会とグループの企業価値の向上を実現していくためにマテリアリティを特定しました。KPIを設定し、取り組みを進めています。
さらに、マテリアリティに基づき事業運営に影響を及ぼすリスクと機会を抽出・対応しています。 → マテリアリティの特定プロセスについては、P14をご覧ください。

テーマ	マテリアリティ	SDGsへの貢献	SDGs169のターゲットに貢献するすかいらーくグループの取り組み	主なリスク	主な機会	主な指標	2020年	2021年	2022年	KPI	
										2030年	2050年
一人ひとりの豊かな生活の実現	食の安全・安心	2 2.1/2.2, 3 3.d, 12 12.8	2.1/2.2/3.d ひとりでも多くのお客様に、安全で、安くておいしい料理を提供する。 12.8 料理の提供にあたっては、適正な成分表示、アレルギー表示を提供する。	食品事故発生による信頼の低下	お客様からの信頼獲得	重大食品事故 通販・外販品のリコール数	ゼロ -	ゼロ ゼロ	ゼロ ゼロ	ゼロ ゼロ	ゼロ ゼロ
	健康・栄養	2 2.1/2.2, 3 3.4/3.d	2.1/2.2/3.4/3.d ひとりでも多くのお客様に、健康に資する、安くておいしい料理を提供する。	健康志向メニューへの対応遅れによるお客様減少	健康志向メニューによるお客様増	健康的な食生活に貢献する商品の提供	3品 (1ブランド当)	2品 (1ブランド当)	2品 (1ブランド当)	10品 (1ブランド当)	20品 (1ブランド当)
	お客様志向	11 11.7, 12 12.8, 17 17.17	11.7 食のインフラとして、家族を中心にすべての人々に安全な食事のスペースを全国で提供する。 17.17 全国での出店を通じて、地域社会の食の充実と、食事とコミュニケーションの場を提供し、地域社会に貢献する。 12.8 料理の提供にあたって、お客様視点での適切な表示、広告を行っていく。	お客様の声・ニーズへの対応の遅れによるお客様減少	お客様からの信頼獲得	お客様総合満足度	-	73%	81%	85%	90%
	DX	8 8.2, 9 9.1/9.2	8.2/9.1/9.2 DX推進により店舗、工場、本部の生産性を上げ、働き方改革の進行、人手不足の改善により、健康的かつ健全な職場環境をつくり上げていく。	対応の遅れによる競争力低下	ビジネス全般における競争上の優位性の確保	-	-	-	-	-	-
豊かな社会づくりへの貢献	働き方改革	3 3.a/3.d, 4 4.7, 5 5.5, 8 8.5/8.8, 10 10.3, 17 17.17	3.a/3.d 健康経営、喫煙率減少を通じて、世界の健康に貢献する。 4.7~10.3 働き方改革を通じて、雇用、労働に関わる各種社会課題の解決に貢献する。 17.17 ワークライフバランスの推進、地域に根付いた活動により地域社会に貢献する。	人財、多様性の不足による成長の鈍化 人件費増	優秀な人財の獲得 生産性の向上 採用率・定着率向上	女性管理職比率 喫煙率 残業時間改善 有給休暇取得率	10% 33% 31時間 60%	10% 30% 18時間 63%	10% 25% 29時間 62%	30% 10% 20時間 80%	50% ゼロ ゼロ 100%
	責任ある調達	1 1.1, 2 2.4, 8 8.4/8.7, 10 10.2/10.3, 12 12.2/12.3, 16 16.5	1.1 海外からの調達を通じて、雇用と貧困問題に貢献する。 2.4~12.3 社会、環境に配慮した調達を通じて、調達先での各種問題への解決に貢献する。 16.5 健全、公正な取引で腐敗防止に貢献する。	当社、取引先における社会、環境問題への対応遅れによる信頼の低下	安定的な商品提供 エシカルなメニューによるお客様増	取引先のCSR調査実施 取引先の人権デューデリジェンス実施	0% 0%	0% 0%	82% 2%	100% 100%	100% 100%
	食品ロスの削減	12 12.3/12.5	12.3/12.5 店舗、工場での食品廃棄の削減を行う。	食品ロスへの対応遅れによるお客様減少	お客様からの信頼獲得 コスト削減、収益力アップ	食品廃棄量 再生利用等実施率	19,207t 2018年比▲27% 35.1%	17,156t 2018年比▲35% 37.9%	16,919t 2018年比▲36% 44.9%	2018年比▲50% 50%	2018年比▲75% 75%
環境への配慮	脱プラスチック	12 12.2/12.5, 13 13.1, 14 14.1	12.2/13.1 プラスチック使用量の削減を通じて天然資源の保全に貢献する。 12.5/14.1 使い捨てプラスチック使用量の削減を通じて、廃棄物の削減に貢献する。	脱プラスチックへの対応遅れによるお客様減少	お客様からの信頼獲得	使い捨てプラスチック使用量 使い捨てプラスチックにおける石油由来素材比率	4,282t 95%	4,806t 2020年比+12% 87%	4,273t 2020年比±0% 86%	2020年比▲50% ゼロ	- -
	脱炭素	7 7.2/7.3, 13 13.1	7.2/7.3 店舗、工場、本部での省エネ活動、再エネ化により脱炭素に貢献する。 13.1 再生可能エネルギーへの移行により、CO ₂ 削減とともに持続可能性を向上させる。	規制強化と対応コストの増加 自然災害による営業停止、物流ネットワークの停止	お客様からの信頼獲得 省エネによるコスト削減	CO ₂ 削減率(スコープ1・スコープ2) CO ₂ 削減率(スコープ3) CO ₂ 削減率(スコープ1・スコープ2・スコープ3)	322,794t-CO ₂ 2018年比▲24% 581,709t-CO ₂ 2018年比▲18% 904,503t-CO ₂ 2018年比▲20%	294,615t-CO ₂ 2018年比▲30% 532,051t-CO ₂ 2018年比▲25% 826,666t-CO ₂ 2018年比▲27%	289,705t-CO ₂ 2018年比▲31% 572,484t-CO ₂ 2018年比▲22% 862,189t-CO ₂ 2018年比▲25%	2018年比▲50% 2018年比▲20% 2018年比▲30%	ゼロ ゼロ ゼロ
	水資源の保全	6 6.3/6.4, 14 14.1	6.3/14.1 適切な排水により、水質の改善に貢献する。 6.4 店舗、工場での節水活動により水の使用効率改善に貢献する。	自然災害による営業停止 水質悪化による品質低下 水使用量の制限による営業停止	水リスク低減による安定的水利用 節水によるコスト削減	水使用量原単位	22.4t/百万円 2018年比▲7%	21.8t/百万円 2018年比▲10%	20.1t/百万円 2018年比▲17%	2018年比▲10% 2018年比▲20%	2018年比▲20% 2018年比▲20%
	生物多様性	14 14.4, 15 15.1/15.4	14.4/15.1/15.4 認証食材の活用、食品ロス削減等を通じて、生態系の保全に貢献する。	生物多様性への対応遅れによるお客様減少 食材の調達困難化やコスト上昇	お客様からの信頼獲得 エシカルなメニューによるお客様増	国産野菜におけるJGAPまたはそれに類する認証比率 パーム油におけるRSPO認証比率 紙製品におけるFSC/PEFC認証比率	5% 0% 0%	5% 0% 0%	5% 0% 28%	50% 100% 75%	100% 100% 100%
	脱プラスチック	12 12.2/12.5, 13 13.1, 14 14.1	12.2/13.1 プラスチック使用量の削減を通じて天然資源の保全に貢献する。 12.5/14.1 使い捨てプラスチック使用量の削減を通じて、廃棄物の削減に貢献する。	脱プラスチックへの対応遅れによるお客様減少	お客様からの信頼獲得	使い捨てプラスチック使用量 使い捨てプラスチックにおける石油由来素材比率	4,282t 95%	4,806t 2020年比+12% 87%	4,273t 2020年比±0% 86%	2020年比▲50% ゼロ	- -

価値創造

成長戦略

ガバナンス

価値創造

成長戦略

ガバナンス

マテリアリティへの取り組み

一人ひとりの豊かな生活の実現

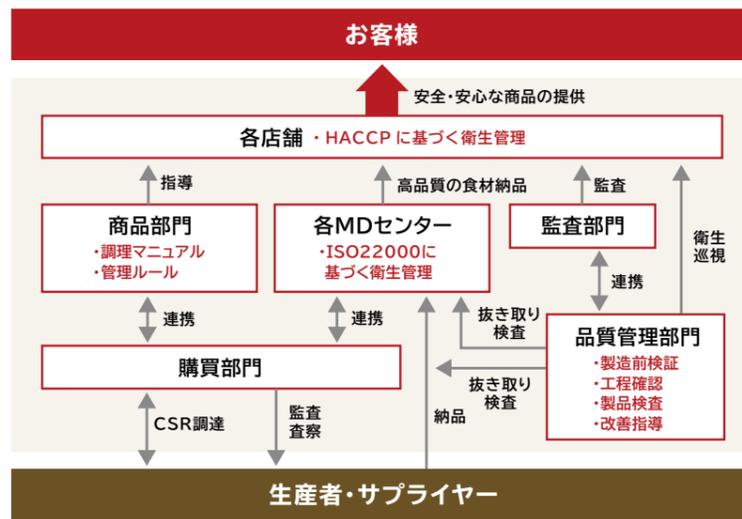
すかいらーくグループでは、「ひとりでも多くのお客様に 安くておいしい料理を 気持ちのよいサービスで 快適な空間で味わっていただく」ことをミッションとし、事業運営を行っています。

食の安全・安心

当社サプライチェーンを通じて食の根幹となる「安全・安心」を実現し、食のインフラとしてすべての人々に健康な食とコミュニケーションの場を提供し続けます。

➔ サプライチェーンマネジメントの安全・安心について詳しくは、P27~P28をご覧ください。

食の安全・安心の推進体制



2022年-2023年 重点施策

<h4>アレルギー管理の強化</h4>  <p>商品に本来含まれないアレルギーの混入がないように、セントラルキッチンでの管理を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 各セントラルキッチンで製造品目切り替え時にたんぱく質残りがなくか検証 外販商品については四半期ごとに商品のアレルギー検査を実施 原料定位置にアレルギーを表記、計量器具の専用化 	<h4>衛生ルールの強化週間による浸透</h4>  <p>衛生の基本項目である手洗い・衛生区分を徹底するため、教育活動と強化週間を設けて定期的に点検を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 毎月衛生重点課題の設定 センターマネジャー～新人まで再度手順確認実施 品質管理部門でも同時に点検を実施 課題を整理し要領書をアップデート 上記により安全・安心を全員で共有し継続 	<h4>安全安心の重要性を語るトップビデオレター</h4>  <p>2011年度の仙台セントラルキッチンにおける食中毒事故を教訓に、事業の根幹となる安全・安心の重要性について、代表取締役会長のビデオメッセージを配信</p> <ul style="list-style-type: none"> 全従業員（10センター約3,600人で視聴） 外国人技能実習生も翻訳文書にて視聴 全執行役員、営業本部長、ディレクター職全員にて視聴
--	--	---

健康・栄養

近年高まるお客様の健康志向に対応するため、野菜たっぷりメニューや糖質ひかえめメニューなど、栄養のバランスやカロリー、低脂肪などを意識したメニューの開発、商品ごとのポーションサイズの適宜見直しを行っています。

また、お客様の年齢や体質、その日の体調など様々なニーズに合わせてメニューを選択いただけるよう、豊富なメニューバリエーションをご用意するほか、サイドメニューや小さいサイズのおかずシリーズ、トッピング、ソース、ドレッシングを数種類取り揃え、お客様ご自身で組み合わせ、ボリュームや味を選択いただけるようにしています。



ちいさなサイズメニュー新登場 2023年3月 ジョナサン

その際、塩分、カロリーの表示、原産地情報、最新のアレルギー情報などの適切な情報提供に努めています。

今後は、お客様ごとに栄養に関する適切なご提案ができるよう、デジタルメニューブックでの情報提供の開発にも取り組んでいきます。



低アレルギーメニューも多様化を図る 「ねぎとろ丼」

お客様志向

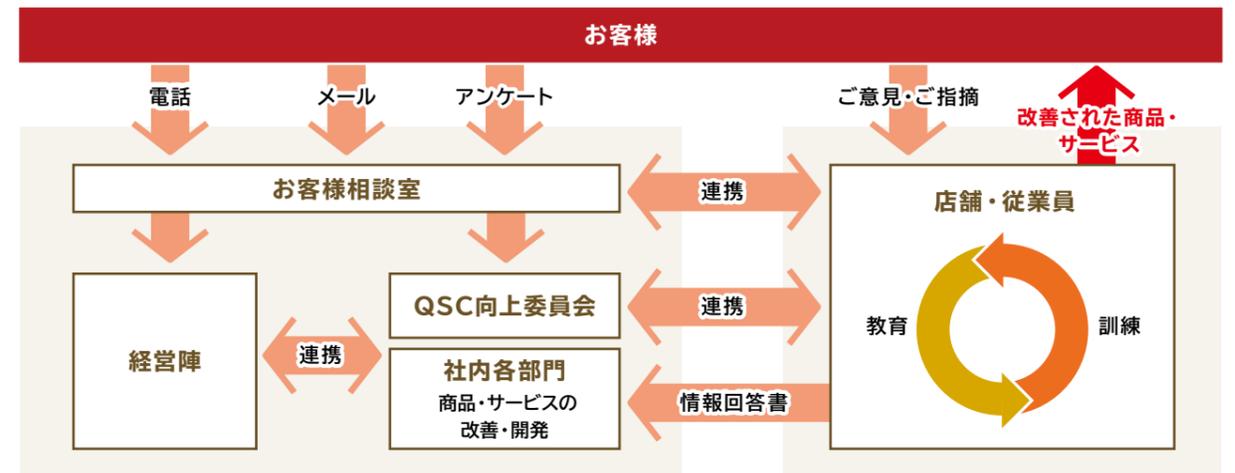
あらゆる人々の食のニーズに対応するため、POSによる販売実績データやアプリなどのビッグデータ、お客様アンケート等を活用し、時間帯別、属性別、立地別、個店別、ご利用シーン別のデータ分析に基づいて、メニュー開発やサービスの改善に取り組んでいます。

2022年以降、お客様相談室に寄せられたお客様からのご意見、ご要望などを「お客様の声」として毎日全経営層、全部門が閲覧できる仕組みを構築し、QSC向

上委員会による業務運営の見直しや商品・サービスの迅速な改善に活かしています。

こうした取り組みの強化により、お客様総合満足度は2021年73%→2022年81%へと上昇しています。

お客様総合満足度 **73% → 81% へ上昇**



環境への配慮

TCFD 提言への対応

すかいらーくグループはTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同し、気候変動がもたらすリスクと機会を把握するとともに、気候関連の取り組み目標や進捗状況の開示を通じて、サステナブルな事業活動を推進しています。

今期は気候変動シナリオ分析によりリスクと機会を把握し、それらの当社事業への影響度を定性的に評価しました。炭素税以外の定量評価については今後進めていく予定です。

▶ ガバナンス

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

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

▶ 戦略

当社が認識している短期・中期・長期の主な気候関連リスクと機会、それらリスクと機会が当社のビジネスに及ぼす影響の定性評価は以下に示した通りです。2022年度は炭素税影響について財務影響額を算出しました。その他の各リスク・機会の財務上の影響な

らびに対応策については、今後対応予定です。

IEA『World Energy Outlook 2022』を参考に2030年時点の炭素税額を140ドル/t-CO₂（NZEシナリオ）と設定し、影響額を試算したところ、当社の炭素排出量が2021年と同等の排出量の場合、炭素税は55.7億円という結果になりました。ただし、2030年までの目標としている、2018年比で排出量50%減を達成できると炭素税影響は39.9億円まで削減されます。

さらに、2050年目標であるCO₂排出量実質ゼロを実現することで炭素税の負担は軽減されると見込んでおり、今後も排出量削減に向けた取り組みを積極的に推進していきます。

▶ リスク管理

気候変動関連リスクを含むグループ全体のリスクマネジメントを統括する組織として、代表取締役社長を委員長、代表取締役会長や全執行役員を委員とする

■「気候変動による主なリスクと機会」(抜粋)

	主なリスク	当社事業への影響度	主な機会	当社事業への影響度
短期・中期	<ul style="list-style-type: none"> ■異常気象や気象災害による調達コスト増加 ■環境課題への対応の遅れによるブランドイメージ低下 	大	<ul style="list-style-type: none"> ■サステナビリティ推進によるブランドイメージ改善 	中
長期	<ul style="list-style-type: none"> ■炭素税導入による原材料価格や物流費の高騰 ■電力価格上昇 ■気温上昇による原材料価格高騰、電気使用量増加、従業員生産性低下 	大	<ul style="list-style-type: none"> ■消費者嗜好の変化に応じた商品・サービス開発による売上増加 	小

■炭素税額(2030年時点)

項目	事業への影響額(試算)
炭素税額	39.9億円

想定炭素税額: 140ドル/t-CO₂ (IEA『World Energy Outlook 2022』より)

※短期(0~2年)、中期(3~5年)、長期(2030年)

※上記は抜粋です。気候関連リスクと機会の一覧はWEBをご覧ください。<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/climate/>

「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会では気候変動関連リスクを含む様々なリスクを一元的に洗い出し、リスクの影響度合いなどを勘案して対処すべきリスクを特定しています。なお、リスクの影響度合いは、環境変化に応じて常に変動するため、年に一度、再評価を行っています。

グループリスク・コンプライアンス委員会での審議内容は社外役員にも情報共有されており、リスクマネジメント体制の透明性確保に努めています。また、社外役員を同委員会のアドバイザーとしており、社外の視点での指摘やアドバイスを受ける体制としています。

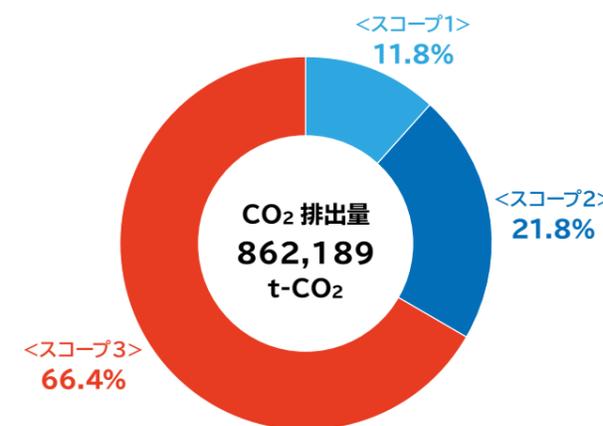
▶ 指標および目標

脱炭素、水資源の保全、脱プラスチックに関するKPIは以下の通りです。

マテリアリティごとのKPIは本統合報告書のP16に、その他詳細は当社ホームページに掲載しています。

	主な指標	KPI	
		2030年	2050年
脱炭素	CO ₂ 削減率(スコープ1+2)	50%削減(2018年比)	ゼロ
	CO ₂ 削減率(スコープ3)	20%削減(2018年比)	ゼロ
	CO ₂ 削減率(スコープ1+2+3)	30%削減(2018年比)	ゼロ
水資源の保全	水使用量原単位	10%削減(2018年比)	20%削減(2018年比)
		2026年	2030年
脱プラスチック	使い捨てプラスチック使用量	50%削減(2020年比)	50%削減(2020年比)
	使い捨てプラスチックにおける石油由来素材比率	50%	ゼロ

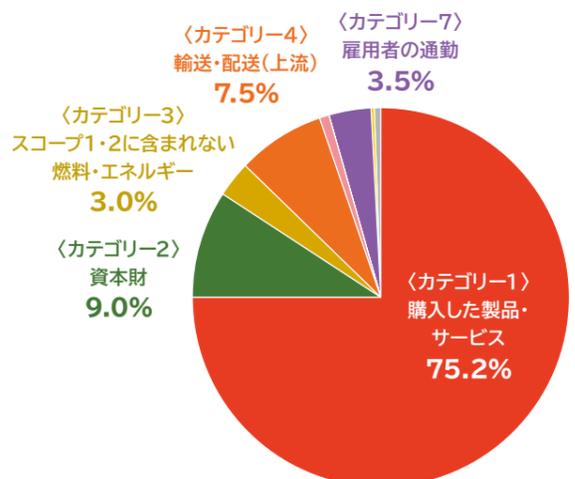
■スコープ・カテゴリ別排出量割合(2022年)



Web 当社スコープ1、2、3の温室効果ガス排出量：
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/achievements/>

Web 当社の温室効果ガス排出量に関連するリスクと機会：
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/de-carbonization/>

■スコープ3排出量内訳(2022年)



Web 各指標の2022年度までの実績：
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/achievements/>

脱プラスチック ▲11.8% (前年比)



廃プラスチックによる広域的な海洋汚染や地球温暖化が世界的に深刻な環境問題となっている中、全国約3,000店舗を展開する企業として、2018年より石油由来のプラスチック製品の削減に段階的に取り組んでいます。

持ち帰り・宅配用フォークを木製から竹製に (お客様からのご要望に迅速に対応)

脱プラスチックを加速する上で、お客様の使い勝手も十分に考慮し、素材開発を進めています。2023年1月、一部のお客様からいただいた耐久性へのご指摘の改善策として、木製のフォークを竹製に変更しました。



カトラリー・レジ袋を有料化 (限りある資源を保護)

限りある資源を大切に作る観点で、2023年1月より、テイクアウトのカトラリー、レジ袋を有料化しました。有料化した金額の一部は、緑の募金(公益社団法人国土緑化推進機構)へ寄付します。



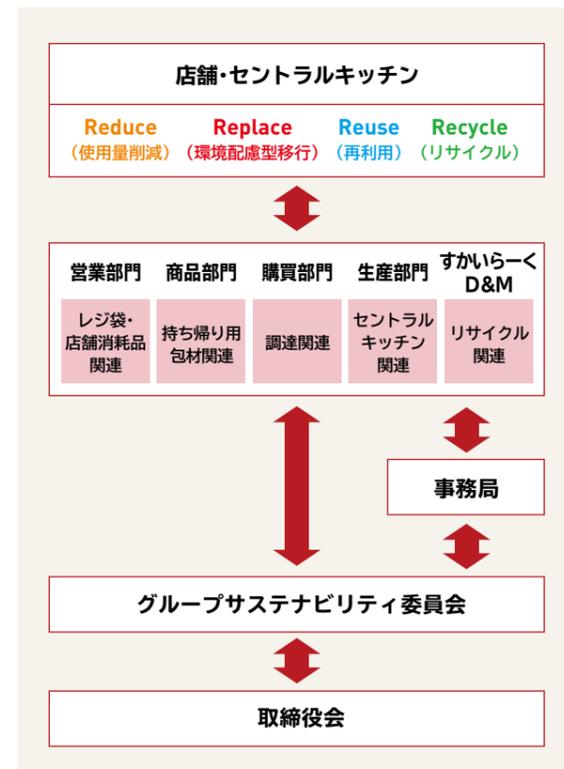
第12回バイオマス製品普及推進功績賞を受賞 (日本バイオマス製品推進協議会)

2022年12月1日、株式会社すかいらーくホールディングスは日本バイオマス製品推進協議会主催「第12回バイオマス製品普及推進功績賞」を受賞しました。これはバイオマス製品の普及に優れた功績を上げた個人または企業・団体に対して授与するもので、グループ全体でワンウェイプラスチックをバイオマス由来の製品に切り替える取り組み、およびその普及活動が評価され、受賞しました。



Web https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/waste_reduction/

脱プラスチックの推進体制



脱プラスチック取り組み経緯

2018年8月	石油由来の使い捨てプラスチック製ストローの使用を中止することを発表
2018年12月	トウモロコシ原料の生分解性の「すかいらーくバイオマスストロー®」を提供
2019年7月	グループ全店でプラスチック製ストローの使用中止を完了
2019年12月	レジ袋をバイオマスプラスチックに変更
2020年2月	カトラリーを石油由来のプラスチックからバイオマスプラスチックに切り替え
2020年8月	竹割り箸の個包装をプラスチックから紙に変更
2020年9月	持ち帰り・宅配容器の一部を「タルク(石灰)」50%以上の素材に変更
2022年1月	バイオマスストローをFSC認証®の紙ストローに変更
2022年2月	カトラリーをバイオマスプラスチックから木製に変更
2022年12月	第12回バイオマス製品普及推進功績賞を受賞(日本バイオマス製品推進協議会)
2023年1月	持ち帰り・宅配用カトラリー(フォーク)を竹製に変更
2023年1月	カトラリー・レジ袋・もったいないパックを有料化

食品ロスの削減 ▲1.9% (前年比)



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

工場の取り組み

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

お客様に対する取り組み

ご希望により持ち帰り用の“もったいないパック”をご用意し、デジタルメニューブック導入ブランドで

は、専用ボタンからリクエストしていただけるようにしています(税込20円)。

Focus Topic

2022年11月より、「食品廃棄削減分科会」を開催し、営業・マーケティング・生産・すかいらーくD&M、内部監査が食品ロス削減の取り組みへの議論や進捗報告を毎月行っています。

例: 店舗における食品ロス上位品の抽出と原因分析・工場における廃棄品の抽出と原因分析等

Web https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/food_loss/

水資源の保全



地球環境への配慮と同時にコスト削減の観点で、全従業員一丸となった節水活動に取り組んでいます。また、「WRI AqueductのWater Risk Atlas」ツールを用いて、当社グループの国内店舗、工場、海外店舗と工場が、ストレス地域での取水をしていないことを確認しています。

工場の取り組み

高深度地下水の活用や屋外の設備冷却等での雨水の活用、製造現場の清掃における洗浄水の二次使用を行い、実際の使用水量を減らしています。

店舗の取り組み

衛生管理と節水を両立させるため、手洗い手順のルール

化と手洗い場所の水量基準を設定し、従業員教育による浸透を図っています。また節水コマや節水ノズル、節水型トイレの導入実験、洗浄機など、節水仕様の機器を積極的に採用しています。

Focus Topic

2022年12月より店舗における収益構造改革を進め、実験店での成果を横展開しています。全社方針発表会やビデオメッセージ配信、社内報にて事例共有をしています。

例: 洗い場シンクにおける水量調整テープの使用で、7,000L相当量/1店の改善

Web https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/water_resources/

生物多様性



厳しい調達基準に基づき、環境・社会・人権への配慮、生物多様性につながる持続可能な原材料調達に努めています。

紙製品におけるFSC/PEFC認証取得製品を積極的に採用(紙ストロー、コピー用紙等)している他、主要業態のガストをはじめ複数業態で提供しているコーヒーは、レインフォレスト・アライアンス認証豆30%配合を使用しています。さらにフライ用オイルのブレンド配合を変更しパーム油の比率を下げ、RSPO認証を取得したパーム油導入に向けサプライヤーと協議しています。

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

Focus Topic

2022年6月に一部の水産品において、持続可能な調達の国際規格ISO20400認証を取得しました。



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

豊かな社会づくりへの貢献

責任ある調達



購買管理規程を設け法令を遵守することはもとより、安全で高品質な食材購買の推進、社会的課題への対応に取り組んでいます。

サプライヤーの選定においては、財務的な信頼性、品質の安定性だけでなく、社会的責任を果たしていることを重視し選定しています。またサプライヤースタッフに対して、サステナビリティに関する方針についてのコミュニケーションやトレーニングを行っています。現在調達先は世界40カ国に及びますが、調達先に問題がある場合は各地の法律・習慣・現状で判断するのではなく、該当する日本国法に照らして著しい乖離があるか否かで判断しています。問題がある場合は取引を開始しないという厳格なポリシーを実行することで、責任ある調達に努めています。

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

▶ サプライヤー選定

新規サプライヤー選定時には、「持続可能な調達管理細則」の定めに従いすべてのサプライヤーを対象に以下のデューデリジェンスを実施しています。

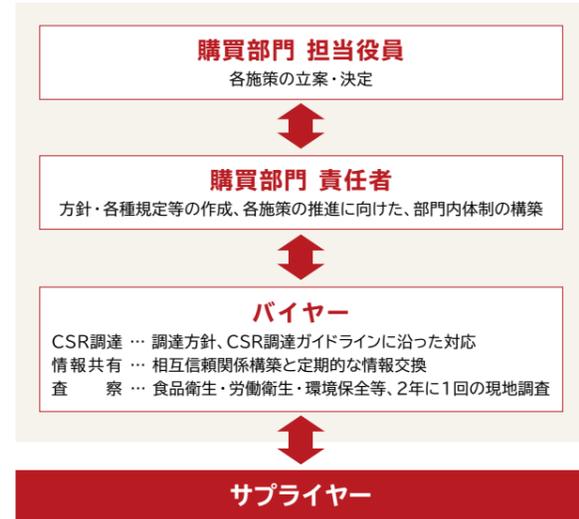
◎ サプライヤーのモニタリング・監査

国内外、取引規模にかかわらず、サプライヤーへのモニタリング・監査は原則2年に1回行っています。食品または製品の品質・安全性に対するモニタリングに加え、2022年度より人権、労働慣行、公正な企業活動、環境への取り組みに対する基本姿勢についてもモニタリング・監査しています。

◎ 当社バイヤーへの教育・研修

バイヤー着任時には、所定のカリキュラムに基づき工場・衛生センター研修を含む「基礎知識取得」を実施しています。既存バイヤーへは、年2回の合同研修のほか、品質管理部門による社内研修も適時実施しています。

■ 責任ある調達に関する推進体制



◎ イニシアチブへの賛同、外部団体との連携

国内外のイニシアチブやコンソーシアムに賛同・参加し、先進的な取り組みに関する情報を積極的に収集するとともに、セミナーや研究会に参加し、意見交換など積極的な情報発信を行っています。サプライヤーや他業種企業と連携した活動を通じて、持続可能な社会の実現を一層推進していきます。

◎ 2022年度の実績

- ・6月：持続可能な調達の国際規格『ISO20400』を一部取得
- ・7月：一般社団法人日本フードサービス協会食材調達・開発等委員会

実施数	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
対象サプライヤー数	566	573	440	508
工場チェック実績件数	164	103	75	78
実施率	29%	18%	17%	15%

ステークホルダーエンゲージメント

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



ステークホルダー	取り組み	機会
お客様	全国のお客様から寄せられたメニューや接客サービスに関するご意見を毎日全経営層、幹部社員が確認し、お客様のニーズを捉えた改善を重ねています。お客様アンケートなどお客様の声をいただく仕組みづくりを通じて、常にお客様視点での経営を大切にしています。店舗においても、従業員自身が自店の課題を把握し改善活動に動けるような仕組みを構築しています。	お客様相談室、ホームページや公式 SNS、お客様アンケート、店頭、商品 WEB 調査・分析など
お取引先	私たちは、法令・規制の要求事項を満たすことはもとより、安全・安心な商品を継続的に提供し続けることを責務とし、お取引先との信頼関係を構築しています。人権尊重、地球環境保全についてもお取引先の皆様に対し、各項目の理解と実践を求め、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。	<ul style="list-style-type: none"> ・すかいらーくの調達方針に基づくセルフチェック／フィードバック ・商品の協働開発 ・環境対策における協働
従業員	人財こそ財産、という考えのもと、多様な人財が多様な働き方のできる社会を目指し、環境整備や組織風土の醸成を行っています。人権を尊重し、健康で安全な職場環境づくりに取り組むとともに、従業員の能力開発への成長投資を行っています。	<ul style="list-style-type: none"> ・社内報やイントラネット、WowTalk による社内広報活動 ・従業員意識調査や管理職アンケート ・経営層からのマンスリー経営ニュース（月1回の動画） ・労使協議会 ・上長との1on1MTG の実施 ・スキル習得と能力開発に対応した多彩な階層別研修 ・健康診断 ・コンプライアンス相談・通報窓口
地域社会	全国各地の地域に根差した雇用を創出するとともに、食を通じて地域の活性化を図っています。地産地消の食材を使用した商品の提案や健康的な食生活の推進など、地域社会と連携した活動を行っています。また、当社の ESG 方針に合致した NPO 法人への支援を通じて、社会課題の解決に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> ・地域コミュニティへの参画 ・災害支援 ・社会課題に対する社会貢献活動
株主・投資家	IR 担当を設置し、ステークホルダーへの公平かつ適時適正な情報開示と責任ある対話を通じて、企業価値の向上につなげています。各四半期にオンライン決算説明会を実施するほか、2022年度は経営陣・IR 担当による個別ミーティングを延べ120件ほど実施しました。	<ul style="list-style-type: none"> ・株主総会、招集ご通知、四半期ごと決算説明会、IR ツアー：海外機関投資家・アナリストとの個別取材 ・ホームページ「株主・投資家情報」「ニュースリリース」等 ・統合報告書
地球環境	当社の事業は地球環境と密接なつながりがあり、持続可能な社会を目指す上で環境への配慮は欠かせません。当社の一貫したサプライチェーンのあらゆる工程で環境負荷を低減し、社会に責任ある活動を推進しています。	<ul style="list-style-type: none"> ・環境対策に対する社会貢献活動 ・先んじた環境対策の取り組み ・対話を目指した環境対策動画の店内配信 ・官公庁との情報発信や取り組みの連携

DX

▶ DXについて詳しくは、P35~36をご覧ください。



働き方改革

▶ 働き方改革について詳しくは、P32~34をご覧ください。



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カ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**カ国



セントラルキッチン

全国**10**カ所



細菌検査項目

50項目以上



配送トラック台数

239台



検査の検体数

10万検体以上



デリバリー実施ブランド・店舗

9ブランド・約**1,400**店舗



調達

効率的な食材調達
全業態の原材料調達を集約

生産

セントラルキッチン
約3,000店舗をカバーする
10カ所の生産拠点

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

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

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

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4,000台の配達車両を保有

複数業態経営を活かした食材調達

食材や食器・消耗品などすべてのカテゴリーで専門性を高めたバイヤーが、世界中のサプライヤーと取引をしています。全国約3,000店舗を展開するスケールメリットを活かし、高品質の食材を最適価格で調達しています。調達先は世界40カ国に及びますが、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等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・商品開発等他部門の連携による「コスト最適化プロジェクト」などにより調達体制の進化を図っています。サプライヤーの選定では、社会的責任を果たしていることを重視しています。

一次加工体制強化による原価低減と品質の向上

全国に10カ所あるセントラルキッチンでは、食材カット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。余分な在庫は持たないことで保管費用を抑え、食品ロス低減にも寄与しています。自社の製造ライン設備により、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ことができます。また、セントラルキッチンでの内製化比率を高め、店舗において安定的な品質を実現するほか、近年の中食需要拡大に対応する新たな通販事業のための冷凍食品の自社開発を行うなど、新たなビジネスモデルへの起動力に強みを持っています。

ISO22000に基づく自社管理体制

全国8カ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、P27~28をご覧ください。

CO₂削減を実現する自社物流の全国ネットワーク

セントラルキッチンで製造された商品は適切な温度を保ち、新鮮な状態で全国の店舗に配送されます。同一エリア内の業態の異なる複数店舗に効率良く配送する物流ネットワークによって、北海道から沖縄まで全国の出店が可能となりました。効率的な物流によりトラックの台数や走行距離を抑え、CO₂排出量削減にも寄与しています。2021年からはさらなる物流効率化を図るため、週7日の配送を週6日に削減しました。

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。

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4,000台の配達用車両と約11,000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上げています。現在自社配達のデリバリーは、9ブランドの約1,400店舗で運営しています。



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カ所）に加えて、調達を担当する購買部門、メニュー開発部門、品質管理部門、内部監査部門までを対象として取得しています。

調達における取り組み

▶ 調達方針の策定

ステーキホルダーの信頼に応えるべく調達方針を定め、方針に基づく調達を行っています。取引先の皆様とともに、企業活動と社会・環境の共存共栄を目指します。

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

▶ トレーサビリティ体制の確立

「外食の原産地表示ガイドライン」に基づき、主要原料である肉類・和食業態の魚介類の産地を公開してい

ます。また、自社製品の製造情報をロット番号で管理することで、万一品質に問題があった場合には出荷時点で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^{*1}の考え方に基づき調達先での各工程の衛生管理体制を確認し、取引基準に適合した取引先からのみ食材を仕入れています。

*1「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カ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

衛生面に関わる50項目以上の細かい点検と指導を徹底しています。

さらにセントラルキッチンに対しては、毎月抜き打ちにてISO22000の考え方に基づいた工程確認と衛生管理状況の確認を行い、結果をレビューすることで従業員教育にもつなげています。2022年からは残留農薬検査、水分活性検査、食物アレルギー検査等、理化学分野の検査も開始することで、多面的な視点で提供する商品の安全性を確認しています。

これらすべての検体数は年間で約10万程度になり、これは外食業界トップクラスです。

生産における取り組み

▶ ISO22000に沿った衛生管理体制

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

物流における取り組み

▶ 鮮度を保つ輸送システム

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

店舗での取り組み

▶ 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元に、

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。

▶ 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7品目のアレルギー物質・栄養成分に関する最新情報をホームページ等で公開しています。低アレルゲンメニューの提供については、店舗での提供間違いや他食材の混入が発生しないよう手順を定め、細心の注意を払っています。ホームページ等に公開している情報以外でもお問い合わせがあった際には、個別に対応しています。

▶ 食品衛生に関する教育

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





ポストコロナの成長ロードマップ

当社グループを取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症感染数拡大に伴うまん延防止等重点措置の解除以降、少しずつ回復の兆しが見えてきました。コロナ禍で顕著になった、外食の際のより厳しい商品や店舗の選定、家では体験できないモノ・コト・空間への需要、テイクアウトや宅配など外食以外の選択肢の活用は定着してきています。しかしながら、足元では物

価高騰で生活防衛意識が高まったことにより消費マインドが低下しているとともに、想定以上の円安の進行、地政学上のリスクなどの影響による原材料費・物流費・光熱費の高騰などのコストプッシュが継続することが予想され、厳しい事業環境は継続し、今後外食市場が淘汰の時代に入っていくことが考えられます。

当社グループが描くポストコロナのロードマップで

は、3段階のフェーズでさらなる成長を目指しています。すべてのフェーズにおいて、「デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進」「人財育成、オペレーション改革」「ESGの推進」の3つが基軸となります。



第1フェーズ (2021年~2022年)

コロナ禍により急変した事業環境に迅速に適応しました。不採算店舗の閉店や、コスト削減を実施したことでキャッシュアウトを抑制し、DXを活用して生産性向上につなげました。また、デリバリーやテイクアウトなど店内飲食以外の事業を拡大し、価格戦略を通じて売上を確保しました。

第2フェーズ (2023年~2025年)

消費者のライフスタイルの変化や原材料費、エネルギーコスト、人件費の高騰などポストコロナの課題に対応しながらビジネスを拡大します。既存店の収益改善プロジェクトやDXによる全社生産性の向上、徹底したコスト削減と原価低減により、既存店の収益構造を改革します。顧客支持の拡大と売上成長のため、メニュー開発やプロモーションを戦略的に実施。同時に、時代に即したストアポートフォリオ再構築とともに、新業態も開発します。また、次世代ビジネスモデルである外販・通販事業の拡大を図るとともに海外事業の本格的な多店舗展開を準備します。

第3フェーズ (2025年~)

M&Aによる事業規模拡大、第1・第2フェーズで着手・実行した事業の収益拡大をさらに推進するなど、外食に加え、内食の事業領域においても業界シェア拡大を目指します。

目標

外食事業を主軸として、収益構造改革による経営基盤の強化、顧客支持の拡大と売上成長戦略の実行、外販・通販事業や海外展開など新領域の事業開拓、M&Aによる事業規模の拡大を通じて、業界シェアの拡大と企業価値の向上を目指します。

中長期の成長ストーリーにおける主要戦略

01 人財こそが成長の源泉 人財戦略

働き方改革の推進、健康経営の推進、多様な人財が活躍できる人事制度の整備など、従業員のワークライフバランスの充実と一人ひとりの成長を重視した取り組みを進めています。



02 新しい体験を創る DX戦略

「お客様の利便性向上」と「全社の生産性向上」を目的に、ITデジタル投資を強化し、DXを積極的に推進しています。



03 時代のニーズに即した メニュー開発

ライフスタイルの変化、外食に求める価値の変化、節約志向や健康志向の高まりなど、多様化する消費者のニーズにお応えするメニュー戦略を展開しています。



04 レストランビジネスの本質を 磨き込む店舗営業戦略

店舗作業の抜本的な見直しと従業員のオペレーション力の向上を通じて、1店1店の収益力改善と接客サービス向上の取り組みを強化しています。



05 マーケットに適した 店舗開発戦略

マルチブランドの強みを活かし、最適な業態での新規出店、業態転換を展開。ストアポートフォリオを進化させ、新たな時代の成長をけん引する出店戦略を実行しています。



次の時代のビジネスモデルの構築

次世代ビジネスモデルである外販・通販事業の拡大を図るとともに、海外事業の本格的な多店舗展開を準備しています。

外販・通販事業

2020年に参入した外販・通販事業は、着実に事業規模を拡大しています。経営資源を活用し、パーミヤンの冷凍餃子やガストのチーズINハンバーグをはじめ、すかいらーくグループの多様なブランドの中から人気のメニューを商品化して販売しています。現在20点以上の商品を取り揃えています。外販事業は、60以上のスーパー・量販店との取引があり、一部店舗では、すかいらーくの商品専用の陳列棚を確保し販売を展開しています。通販事業も、楽天とAmazonでの販売に加え、すかいらーくアプリや自社サイトを通じて販売拡大に力を入れています。2022年は前年比4倍の売上を達成し、2023年度はさらなる売上成長を見込んでいます。



海外戦略

海外市場の開拓は今後の成長戦略の一つと位置付けています。現在、台湾、マレーシア、米国に70店舗以上を展開しています。台湾は、「しゃぶ葉」や「藍屋」をはじめ5つのブランドを出店しています。コロナ禍で一時落ち込んだ業績は順調に回復し、2022年は新規4店舗の出店もあり、過去最高の売上高を達成しました。2023年4月には、日本でお客さまから高い人気を誇る「むさしの森珈琲」1号店をオープンしました。2020

年に進出したマレーシアは、クアラルンプール首都圏を中心に「しゃぶ葉」を4店舗展開しています。米国は、2021年シカゴに「しゃぶ葉」を初出店しました。コロナ禍でのオープンでしたが、お客さまの支持を順調に拡大し、2022年の売上高は3億円以上を達成しました。現在2号店出店の準備に着手しています。2027年までに、米国、東南アジア、台湾を中心に新たに100店を出店し、収益拡大を目指します。



台湾しゃぶ葉



マレーシアしゃぶ葉



米国しゃぶ葉

人財こそが成長の源泉 人財戦略

グループにおける多様な職種への積極的な配置転換を通じて、レストランビジネスで働く従業員一人ひとりの人財力の強化を図っています。また、DX推進に関する短期的なプロジェクトにも積極的に人財を活用し、個々のスキルアップとキャリア開発につなげています。

戦略

積極的な人的資本投資による能力開発

すかいらーくでは、大切にすべき価値観（バリュー）の一つとして『職場環境・働きがい』を掲げ、従業員一人ひとりが働く仲間と協力し、明るい職場づくりに取り組んでいます。また人財による成長こそが最大の成長戦略と考え、すべての従業員の成長と、安心して生活ができる環境づくりへの投資を積極的に行っています。従業員の知識または個人のスキル向上を目的として、集合型の研修とWEB研修、

オンデマンド研修やeラーニング等、研修内容に応じて、従業員自身が学びたい時に学びたいものを負担なく学べる環境が整いました。経営理念やパーパス、ミッション、バリューの浸透を図り、一人ひとりがそれを体現できる従業員開発トレーニングを実践してまいります。



執行役員
人財本部マネージングディレクター
CHO（最高健康責任者）

西田 浩蔵

戦略の背景・事業環境の変化

少子高齢化が進行している日本の総人口は減少局面を迎え、それに伴い生産年齢人口も減少しています。そのような状況下で、テーブルサービスレストランを担う優秀な人財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、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。

目標

主な指標	2022年	KPI	
		2030年	2050年
女性管理職比率	10%	30%	50%
喫煙率	25%	10%	ゼロ
残業時間改善	29時間	20時間	ゼロ
有給休暇取得率	62%	80%	100%

実績

▶ 従業員開発トレーニング

2022年度研修プログラム			
	新卒・中途入社社員	その他研修	合計
受講者数	180人	5,190人	5,370人
一人当たり平均受講時間	約990時間/1人	約3時間/1人	約45時間/1人 (193,459時間 ÷ 4,294人)
延べ研修時間	178,200時間 (990時間 × 180人)	15,259時間 (2.94時間 × 5,190人)	193,459時間 (36.03時間 × 5,370人)
平均研修日数	約124日	約2.5日	約6.5日
研修内容	ビジネスマナー、食品衛生、店舗運営、調理・接客オペレーション、クレーム対応、コンプライアンス、コミュニケーション、ハラスメント、能力開発、etc.		

Web すかいらーくの人権方針はこちら
https://corp.skylark.co.jp/sustainability/basic_policy/human_rights/

▶ ダイバーシティの推進

女性活躍の推進について

すかいらーくグループでは、女性が無理なく働くことのできる休暇制度や子育てサポート制度、希望に合わせて選べる働き方を用意し、結婚・出産などのライフイベントに対応しています。また、転居のない雇用区分を用意し、家庭環境の変化があっても長く働いていただける体制づくりに取り組んでいます。

2022年には新たに管理職に占める女性の割合の目標を設定し、現在の10%水準を2025年に15%、2030年には30%の目標を達成すべく取り組んでいます。

2023年は初めて新入社員の女性比率が60%を上回りました。飲食店経験を問わず、社会人経験に blanks がある子育てを終えた人をターゲットとした中途社員採用とあわせ、女性が生き生きと夢を持って働ける雇用環境を広げていきます。



小暮さん
40代で中途入社。
20年専業主婦をされた後、
正社員を目指して
2022年4月入社

▶ ワークエンゲージメントの向上

QSC向上への取り組みの推進力強化

◎お客様の満足度が評価に反映する仕組みを導入

ポストコロナにおいて、お客様の満足度を把握し、店舗ごとに異なる課題に向き合い、素早く改善を図ることが非常に重要となります。2021年はマネジャーが店舗で求められる能力を判定するツールを4月に導入し、一人ひとりの能力に応じた目的研修とOJTを活用してきました。2022年は新たにお客様アンケートから得られるお客様の声を、直接マネジャーの改善行動や評価に反映させる仕組みを導入しました。これらの取り組みによって店舗QSC(品質・サービス・クレンリネス)を向上させ、お客様から選ばれるレストランであり続けます。

DX推進による業務の効率化と利便性の向上

「従業員の利便性と満足度の向上」「人事労務関連業務の標準化・効率化」「管理業務の工数削減」の3つの目標を掲げ、人事労務関連のDX推進に取り組んでいます。

2022年にはタレントマネジメントシステムを刷新し、評価フローのデジタル化と人事情報の一元管理・分析・活用に着手。評価の納得性とモチベーション向上につながる運用を目指します。

▶ 健康経営の推進強化

『健康経営宣言』の刷新と推進体制の構築

すかいらーくグループは「グループ企業の従業員がいきいきと心身共に健康であり続ける」ことが、結果としてミッションを果たすことにつながると考えています。

2021年4月に人財本部マネージングディレクターを「CHO(最高健康責任者)」、各職場の部門長を「健康推進リーダー」に任命し、自身と部下の健康保持増進に努めることを職務として位置付けました。健康経営に関する施策や改善行動が、組織的に進捗管理できるようになり成果につながっています。

禁煙運動の継続

2014年に開始した従業員向けの禁煙運動は、社内の部門単位で喫煙率の減少幅をコンテスト形式で推進し、優秀部門を表彰する等の取り組みによって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行っている禁

煙補助剤の配布や禁煙アプリでの支援についても継続し、「2050年喫煙率ゼロ」を目標に取り組んでいきます。

健康診断の受診促進

生活習慣病の早期発見により、会社としても持続的な健全経営ができるように、受診促進をしています。特に、正社員においては健診未受診者となった場合に罰則規定を設けていることもあり、新型コロナウイルス感染拡大による病院側の受け入れ制限の影響は一部あったものの、受診率は継続してほぼ100%となっています。また、生活習慣に端を発する様々な症状が重症化することで、従業員の就業継続が損なわれることがないよう、健康診断結果を健康保険組合と共同で専任スタッフを配置し、健康推進リーダーを介して受診の後追いや即時受診の勧奨をしています。

健康リテラシーの醸成

健康保険組合提供のアプリを加入者個人のデジタル端末にインストールすることを推奨し、「過去の健診結果の閲覧」「日々の運動量やバイタルの管理」「健康に関する情報提供」「健康増進イベントへ企画」を常時閲覧できるようにしています。

▶ 働き方改革の推進

長時間労働抑制に向けて

2020年4月より「時間外労働の上限規制」が導入された、時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満(休日労働含む)、複数月平均80時間(休日労働含む)を限度に設定することとなりました。

すかいらーくでは、2018年より独自に単月80時間未満(休日労働含む)、複数月平均60時間(休日労働含む)を限度に設定し取り組んできましたが、2022年からは全店マネジャーに対して2カ月に1回の頻度で正しい勤怠管理に関する知識教育を行い、法令遵守を目的とした啓発と監視を続けています。

年次有給休暇の確実な取得

10日以上有給休暇が付与されたすべての従業員に対し、毎年5日、時季を指定して有給休暇を取得させることが義務化されたのを受け、個店別にWEB上

で進捗管理できる有給休暇取得台帳を作成しました。計画の記入とともに、取得促進のための対象者への声掛けも促進しています。

障がい者雇用の推進について

2022年の障がい者雇用率は3.32%と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、約570人の障がい者の方が働いています。障がい者の在籍している事業所には『障がい者雇用の手引き』というガイドブックを設置し、障がいの特徴や困った時の連絡先等を店舗全体で共有できるようにしています。ガイドブックにはケーススタディを漫画で多く盛り込むことで、障がい者の方がより働きやすい職場づくりを実現しています。

外国人雇用の推進について

技能実習生や特定技能の有資格者として自社工場で勤務する方、社員やアルバイトとして店舗や工場勤務する方等、27カ国、約1,400人の外国人が活躍しています。

【技能実習生:172人 特定技能:102人】

「グローバル人材窓口」の設置や積極的な友人紹介、外国人採用専用ホームページの刷新、新たな外国人管理支援ツール等の導入を進め、外国人の方に知ってもらい働きたいと感じていただけるサポートを強化しています。

高齢者雇用の推進について

2015年4月に社員の定年退職年齢を60歳から65歳に引き上げ、2019年1月にはパートアルバイトの再雇用上限年齢も70歳から75歳に引き上げました。65歳を超えて活躍しているベテランズグループが、ライフステージやライフスタイルに合わせて時間帯、職務、勤務時間を選択して勤務しています。DXの推進により、高齢者が働き続けられる環境づくりを進めています。

Focus Topic

「やりがい」を持って働くことのできる環境づくり

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

2023年からは上司と部下による「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。

新しい体験を創るDX戦略

02

あらゆる業務領域にDXを取り入れていくことで、全社の生産性を飛躍的に向上させ、外食体験や働き方の改革を目指しています。



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

平野 暁

戦略

顧客満足度と全社の生産性を高めるDX

当社は2022年、全社の生産性向上と顧客満足度を高めるDXを強力に推進いたしました。約2,100店舗に3,000台のロボット導入を完了させたほか、全店舗のPOSレジを刷新、また約800店舗にセルフレジを導入するなど、他には類をみないスピードと規模感で徹底したオペレーション改革を実行いたしました。DXの推進=人によるサービスがなくなるわけではありません。当社の運営するテーブルサービスレストラン業態は、ファストフードやファストカジュアル業態に比べ、お客様との接

点が多い特徴があります。効率化が図れる業務は徹底してDXを活用し、付加価値を生むサービスについては従業員が心を込めてサービスする、その両輪でテーブルサービスレストランの新しい価値を提案していきます。

また少子高齢化が進む中、将来的な採用難を見据えた店舗生産性の向上に、DXの活用は欠かせません。多様な人財が多様な働き方のできる社会を目指し、DXを本格的に推進してまいります。

実績

▶ DXは導入して終わりではない。顧客目線の改善がすべて

・ロボット3,000台導入の立役者となった17名のインストラクター

2021年末より、ガストやしゃぶ葉を中心に、フロアサービスロボットの導入を進め、2022年内にグループで3,000台の導入を完了しました。人とロボットの協働によるサービスは、お子様をはじめあらゆる世代の方の外食体験価値を高め、お客様アンケートでは、9割の方から支持をいただく結果となりました。その他、ランチピークタイム

の片付け完了時間の短縮や従業員の歩行数が半減するなど、生産性向上に確かな成果が表れています。

当社は、3,000台のロボットをただ導入したわけではありません。店舗オペレーションを熟知し、ロボットの性能を学んだ17名のインストラクターが全国の店舗を回り、1店ずつお客様にとって最適な導線や店内レイアウトの変更を行いながら、お客様の声や従業員の声を聞き続け、ロボット運用における改善を繰り返してきました。成功事例は全国の店舗で横展開し、あらゆるシーンでお客様の満足度を高める使い方を研究しています。その組織力がDXを強力に推進することに成功した要因です。

・人財採用にも寄与

多様な人財の採用と定着にもつながっています。ロボットとともに働きたい、との理由で応募いただくことが増えているほか、シニアスタッフにおいては、作業が軽量化され負担軽減につながるなど定着率の向上にも寄与しています。業務の難易度軽減により外国人スタッフの活躍推進につながるなど、多様な人財が働きやすい職場を実現しています。

・全店舗におけるPOSレジの刷新、約800店にセルフレジの導入

入店～退店まで快適な店舗体験をしていただくために、2022年内にレジの大幅刷新を行いました。有人のPOSレジを入れ替え、より会計業務がスムーズになるほか、ピークタイムに会計が集中する約800店舗にセルフレジを導入し、お会計の待ちストレスを解消しています。

現在、ご案内システムおよび客席でのキャッシュレス決済の導入準備を進めており、2023年末～2024年にかけて検証を進めていきます。お食事の貴重な時間をできる限り豊かに過ごしていただくために、利便性向上につながる取り組みを積極的に推進していきます。

▶ デジタルマーケティングの進化

すかいらーくグループの複数業態で展開する「すかいらーくアプリ」は、ご利用ユーザー数1,000万人を超え、収集されるデータ量は1日約1,000万レコードに達します。天候や気温に連動したクーポンの精度向上、個別店舗への対策、来店利用履歴や行動履歴の活用による売上拡大施策を進めるほか、グループ内での相互送客に大きく寄与しています。新業態オープンの際も、すかいらーくアプリで既存のお客様へのコミュニケーションを積極的に行い、認知拡大を図っています。

今後の取り組み

▶ 様々なビジネスモデルに対応できる拡張性のあるシステム基盤とセキュリティ教育の強化

すかいらーくの事業の多様化に対応可能となるマーチャライジングシステムの刷新を図るとともに、システムインフラのクラウド化・オープン化とセキュリティの強化を

機能拡張においては、2021年よりテイクアウトや宅配基盤を統合し、通販事業においては2022年3月よりアプリからの注文が可能となりました。60歳以上を対象としたプラチナパスポートやブランド合同クーポンブックのデジタル版の搭載などアプリ内であらゆるサービスを楽しむワンストップサービスを構築しており、来店頻度の向上とロイヤルカスタマー化を図っています。

また、公式Twitter・Facebook・Instagram・YouTube等を活用し、お客様との接点を増やしたファンづくりにも力を入れています。

▶ 全部署にDX専任担当を配置し、本部業務の効率化を推進

2022年1月、「全社DX推進プロジェクト」を発足しました。全部署にDX専任担当を配置し、各部門が抱える非効率な業務を抽出し抜本的な業務改革を推進していくとともに、将来的なDX人財の育成を行っています。2023年度も引き続き、タスクフォースメンバーへのトレーニングと部門横断の施策の共有により、徹底した生産性の向上を図っていきます。

本部	主な施策	効果(2023発現分含む)
営業	◎データ集約/還元 の自動化・リアルタイム化 ◎本部系管理表の自動化	生産性効果(▲2名相当分) 営業部長の集約業務の 大幅削減
購買	◎在庫/出荷実績の リアルタイム共有 ◎内製品レシピ検索 機能導入	生産性効果(▲2名相当分)
財務	◎経費精算業務の大幅 改善 ◎予算・管理会計業務の 高度化	生産性効果 (年▲1,000時間以上) その他経費▲16百万円

促進していきます。

また近年のサイバーセキュリティの脅威に備え、全社のシステム基盤をより堅牢化する対策を行うとともに、従業員のセキュリティ研修を強化しています。

DX推進は、アナログの域を超えた価値を創造します。当社は、ITデジタルの活用による企業競争力を高めていきます。

時代のニーズに即したメニュー開発

ポストコロナにおいて外食志向は高まっており、当社は20以上の多彩な業態を持つ強みを活かし、幅広いご利用動機に対応しています。

03

戦略

顧客ニーズを細分化した価格戦略とストアポートフォリオに基づくメニュー開発

円安の進行などによる食材価格の高騰、物流やエネルギー価格高騰の影響で、当社は2022年に一部商品について値上げを実施しましたが、ガストやバーミヤンでは地域別価格を採用いたしました。地域により消費の戻り幅に大きな差が見られ、ガソリン価格の上昇などにより生活防衛意識の高まりの強い地方の値上げ幅を抑えるなどの取り組みにより、地域の需要にフィットした価格戦略を実行しています。

また当社は20以上の多彩な業態を有しており、ガストやバーミヤンなどの食のインフラの役割を果たすファミリーダイニング業態と、しゃぶ葉やむさしの森珈琲など豊かな外食体験を提供するカジュアルダイニング業態の両輪で、異なるメニュー・価格戦略のもと、時代のニーズにお応えしていきます。

実績

▶ 大幅なインフレに対し、きめ細やかな価格戦略を実行

2022年度の値上げにより、客単価の上昇と粗利の改善を実現しました。

ガストで2022年秋より、「地方都市」「都市」「超都心」の3区分の地域別価格を導入し、値上げによる客数減の影響を最小限にしてきましたが、2023年度はさらに4区分の価格設定を導入し、九州では低価格のランチを導入しました。こうした地域ごとのマーケット分析に基づく客数回復を図るとともに、ブランド全体のメニュー開発においても客数増に寄与する施策を実行していきます。具体的には、低価格の日替わりランチやボリュームのある商品の強化、ミニサイズメニュー

の導入により、選べる楽しさや併売率の訴求、お子様サービスの強化を図り、より使い勝手の良い価値を提供していきます。

■ ガスト地域別価格

	2022年7月	2022年10月	2023年4月
通常価格		地方都市価格	地方都市価格A
		都市価格	地方都市価格B
都市価格		超都心価格	都市価格
			超都心価格

▶ 時代に即したストアポートフォリオと商品開発

ポストコロナにおいて、外食行動は「手軽に食事をしたい」「外食ならではのおいしい料理と豊かな時間を過ごしたい」という二極化したニーズが顕在化しています。すかいらーくグループは、そうしたニーズにグループの多彩なポートフォリオで対応していくために、ファミリーダイニング業態とカジュアルダイニング業態の両輪で商品の開発を行っています。

■ 時代に合わせた事業ポートフォリオ



▶ 目的来店につながる魅力ある商品開発

・ニュースバリューの高い他社とのコラボレーション

ガストでは2022年秋にミシュラン1つ星を4年連続獲得した鳥羽周作シェフとの共同開発商品「感動ハンバーグ」を発売し、ガスト史上初のコース料理にチャレンジしました。全国のお客様より大きな反響をいただき、ポストコロナで重視される目的来店につながっている

今後の取り組み

▶ 企画から分析までを一貫した組織づくり

2023年4月から、マーケティング組織において、商品の企画・開発、店舗への導入、販促活動、導入後分析に至るまで、一貫して行う組織体制に編成しました。これにより、販促効果の最大化を目指したメニューの企画開発を行っていきます。

当社は長年にわたりPOS（販売時点情報管理）データやモバイルアプリのクーポン履歴などのビッグデータを蓄積しており、そのデータを緻密に分析することにより商品・価格戦略を立案しています。毎週ビッグデータによる分析を経営陣で共有し、細分化された消費者の消費動向をもとに、変化するマーケットを敏感に察知・把握し、求められる商品のスピーディーな開発につなげています。

ます。2023年1月には大相撲「陸奥部屋」直伝の両国ちゃんこ霧島監修「ちゃんこ鍋」を発売するなど、新しい試みにチャレンジしています。

・健康に配慮したメニューの強化

各ブランドで、健康に配慮した商品の開発に力を入れています。ガストでは2022年からローカーボ料理研究家の藤本なおよ氏監修の低糖質メニューを開発。季節ごとに新商品を導入しており、糖質を気にされるお客様から非常に高いご支持をいただいています。

・看板商品の品質向上、新規開発

各ブランドで、顧客満足度向上に向けた商品品質の向上を図っており、総合満足度スコアの上昇につながっています。

2022年10月改定の例

ガスト『チーズINハンバーグ』

成果：お客様満足度**2.2%UP**

改定：中身のチーズを10種⇒12種にし、より濃厚でとろける品質に肉質、配合変更

ガスト『日替わりランチ』

成果：お客様満足度**4.9%UP**

改定：素材の見直し、品目数増加、野菜のボリュームアップ

2023年4月改定の例

ガスト『自家製生パスタ』『THEガストハンバーグ』

新規開発、『武蔵野・匠のハンバーグ』品質向上

▶ 部門横断の原価低減プロジェクト

原価抑制策として、購買、生産、メニュー開発、営業部門が部門横断で行う原価低減プロジェクトにより、2023年度は購買改革で10億円、生産物流改革で8億円、価格・コスト最適化で10億円、フードロス削減で2億円減、計30億円の打ち返し策を進めています。調達から生産、物流、提供まで一貫して自社で担う当社のビジネスモデルの強みを最大限活かし、あらゆる工程における効率化を進めることで、お客様への提供価値を高める取り組みを実現します。

レストランビジネスの本質を磨き込む店舗営業戦略

04

ポストコロナにおいて、当社はレストランビジネスにおけるサービスの磨き込みを図り、店舗のQSC※向上を最重視したオペレーション改革を実行しています。



株式会社
すかいらーくレストランズ
代表取締役社長

中島 尚志

戦略

1店1店の収益構造改革を着実に実行

コロナ禍を経た今、「外食をする価値」が改めて問い直されています。当社は、全国約3,000店舗の1店1店がQSC向上による顧客体験価値を高めていくとともに、各店舗のマネジャーが自店の収益力を最大化するための改革・教育に重点をおいています。2022年度は、各業態でモデル店を選定し、店舗収益改善プロジェクトによって大きな成果を上げました。2023年度はそれをマニュアル化し、全店の収益改善につなげていく予定です。

すかいらーくグループの強みは、テーブルサービスレストランのサービスを熟

知し表現できる約6,000人の社員と約9万人のパートアルバイトの人財力です。DXも活用したサービスやトレーニングツールの整備、全従業員を対象としたオンライン研修システムの拡充を行うなど、人財への投資を通じて、人による付加価値の提供を実現し、顧客満足度の向上を目指しています。少子高齢化に伴う将来的な採用難に備えた新しい外食サービスの在り方を構築しています。

※ QSC: Q (クオリティ) S (サービス) C (クレンリネス) の略称で、外食の基本となる3つの柱。

実績

▶ 収益改善プロジェクトにて、店舗営業利益11%改善

2022年の秋から、「収益改善プロジェクト」を発足し、各業態のモデル店15店舗にて実験を行いました。「売上向上」「コスト削減」「生産性向上」の3つの観点で実験を進め、店舗営業利益は同年7月、12月対比で11%改善しています。1店1店のマネジャーが自店の売上拡大に向けた手法を知り、考え、実行していくことのできる強い組織づくりを目指しています。

■ モデル店15店のPL改善結果 (2022年7月対2022年12月実績)



▶ 従業員との対話を重視した社内コミュニケーション

・「すかいらーくレストランズ中島社長が行く」動画配信

店舗力の向上は現地現物で確認して行動することが大切だと考えています。店舗に行き、従業員が何に困っているのかを聞き改善していく行動こそがオペレーション改善に直結し、お客様の満足度を高めていくヒントは店舗の従業員から得られます。2022年より収益改善プロジェクトで成果を上げている店舗に株式会社すかいらーくレストラ



▶ 社会的ニーズに対応する深夜営業の再開

ポストコロナにおいて、深夜に外で食事をする需要が高まっている一方、深夜帯に営業しているお店は減少しています。そうした社会的ニーズに全国で店舗を展開する当社がお応えしていくことで、いつの時代も地域の方々に必要とされる店舗運営を行っていきたいと考えています。2023年4月以降順次、ガストやバーミヤン、ジョナサンなどおよそ2,000店舗で

▶ チェーンストアシステムの強化

すかいらーくグループは全国に約3,000店舗を展開するフードサービスのチェーンレストランとして、一貫した教育体系を整備しています。安全衛生の基本やお客様に対するホスピタリティ、仲間を思いやるチームワークの醸成、初期トレーニングや店舗支援ITシステム、評価体系が全業態および全店で共通化しており、全国どの地域や業態においても、活躍できるフードサービスのプロフェッショナル集団を育成しています。

誰もが同じ基準でわかりやすく学ぶことができるよう、調理や接客マニュアルをはじめ、様々なトレーニングマニュアルを迅速に動画に展開し、各店舗の教育ツールとして配信しています。また、会社の経営方針を従業員にわかりやすく伝えることを目的として、月に1回の頻度

ンツ社長が訪問し、取り組みの秘訣をマネジャーやアルバイトの方にインタビューする様子を動画にまとめて配信しました。社内から大きな反響があり、売上拡大やコスト削減におけるアイデアが積極的に集まるようになってきました。毎月こうした動画を発信し、社内コミュニケーションを活発化していきます。

24時までの営業時間に拡大し、さらに約250店舗で2時閉店、5時閉店を予定しています。採用難の環境下ですが、当社はDXによる働く環境の整備、および増加する外国人の雇用に対し、マニュアルの多言語化対応やデジタル翻訳ツールを活用することで、採用と定着支援を着実に進めています。

で、経営陣が出演する「マンスリー経営ニュース」の動画配信を行い、タイムリーな経営情報をお伝えしています。

・全従業員(社員・パートアルバイト)を対象にしたオンライン研修の実施

2022年度、初めて全ブランド横断でのオンライン研修会を開催し、2023年3月末時点で18,000名の方が参加いたしました。自ブランドだけでなく、テーブルサービスレストランに従事する他ブランドの仲間からサービスやオペレーション力向上につながるノウハウを学び合う機会となり、従業員満足度にも寄与しています。

マーケットに適した 店舗開発戦略

05

当社グループの経営資源を最大限活用し、
新規出店、業態転換、リモデル（店舗改装）、
業態開発による着実な売上成長を目指します。



執行役員
店舗開発本部
マネージングディレクター
梅木 郁男

戦略

新規出店の本格再開、エリア収益の最大化を目指した ストアポートフォリオの再構築

コロナ禍を経てマーケット環境は大きく変化しており、業績が厳しい一部店舗では閉店を判断せざるを得ない状況がございましたが、一方で不振に陥った店舗の業態転換を戦略的に実施し、エリアのマーケットポテンシャルを最大限引き上げることに成功しました。

また、既存店の収益構造改革による黒字化の目途がたったこのタイミングで本格的に新規出店も再開し、2023年は優良立地を厳選した50店舗の出店を計画

しています。

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

実績

▶ 新規出店の本格再開

コロナ禍の影響を受け、同業種や異業種を問わず、駅前での撤退物件が増えており、優良立地に新たな出店余地が生まれています。データ分析に基づいて全国のそうした出店余地を見極め、当社の持つ多様なストアポートフォリオを活かした出店戦略を着実に進めていく考えです。

2023年1月末に、千葉駅東口にガスト、パーミヤン、しゃぶ葉の3ブランドをビル内の同一フロアに3店同時オープンしました。多彩なブランドを有するすかいらーくグループの強みを活かした出店であり、ご利用動機の異

なるお客様層の来店により3店舗ともに計画以上の売上を達成しています。また、2月上旬にジョナサン秋葉原駅前店、2月中旬にガスト新宿西口エルタワー店を出店し、いずれも業態のTOP30に入る売上を記録しています。



ガスト新宿西口
エルタワー店
外国人観光客の
来店も大きく寄与

▶ エリア収益の最大化を目指した業態転換

2022年はグループ全体で17店舗の転換を進め、159.5%の売上効果を達成しました。当社の業態転換の特徴は、1店舗単位ではなく、エリア内にあるグループ店舗の配置を見直し、自社競合を解消してマーケットポテンシャルを最大限に引き出すエリア最適配置にあります。2023年はポストコロナに対応し、新規開発業態も含めて店舗数を拡大し、40~50店舗の転換を計画しています。

ブランド名	転換店舗数	売上効果
パーミヤン	10店舗	日商135.4%
しゃぶ葉	2店舗	日商175.5%
La Ohana(ラ・オハナ)	3店舗	日商204.4%

▶ リモデル（店舗改装）効果

2022年度は165店舗のリモデルを実施し、4.7%の売上効果を得ました。リモデル効果の最大化を目指し、様々な立地や店舗タイプに合わせたサイン看板やレイアウト改善を重ね、2023年度は約100店舗規模でのリモデルを予定しています。

▶ ノウハウの横展開

店舗開発本部には約40人のスタッフがあり、現地に出向き、全国の店舗で得られた知見を全員で共有・マニュアル化しています。ノウハウの横展開と改善のためのディスカッションが、分析精度を高めた精緻な店舗開発戦略につながっています。

▶ 「すかいらーくD&M社」と協働した 店舗資産の維持管理

お客様および従業員にとって安全・安心な店舗空間を確保するため、グループ会社である「すかいらーくD&M」社と協働し、全国の店舗を対象とした安全点検や自然災害時の修繕、定期的な店舗内外装の保全を行っています。2022年度は、全店を対象にした「トイレ清掃プロジェクト」を発足し、経年による劣化や美観を保全する等、お客様視点での店舗環境の改善に努めています。

▶ ポストコロナに対応した新業態 （転換効果 約3.5倍）

◎ 日常の食を応援する「八郎そば」

— 2023年1月18日オープン

自家製そばや丼、定食を主力商品とし、「旨いめしを腹いっぱい食べたい」をコンセプトに日常の食を応援する業態として開発しました。交通量の多い国道沿いに面した埼玉県白岡市に1号店をオープンし、大きな看板の視認性の良さも加わり、初日から計画を大きく上回る高売上を記録しています。前業態との転換効果は約3.5倍となり、年内にロードサイドや駅前立地に約10店舗の出店を予定しています。



◎ 飲茶TERRACE「桃菜」

— 2023年2月1日オープン

中国茶を楽しみながら点心を味わう食文化とライフスタイルを提案する業態として、飲茶の専門業態を開発しました。食べ放題やセットメニュー、単品を用意する等、異なるご利用動機に対応した商品構成により、女性グループやファミリー、シニアのご夫婦など多様なお客様層にご来店いただき、連日すかいらーくグループのトップクラスの売上を記録しています。2023年はロードサイド、駅前、商業施設を中心に10店舗の出店を予定しています。



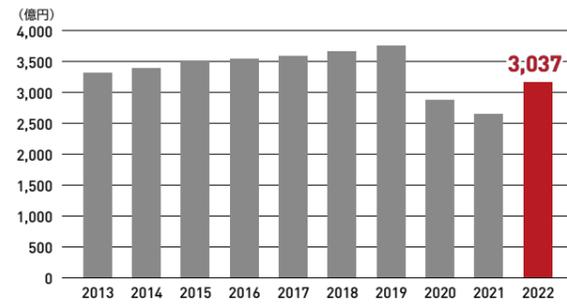
▶ 約3,000人のオーナー様との対話

長期にわたり着実な店舗運営をしていく上で、共同経営者であるオーナー様との信頼関係の構築は欠かせません。立地管理担当者によるオーナー様とのコミュニケーションを大切にすほか、四半期に1回オーナー様へ当社方針や取り組みに関するお手紙をお送りし、成長戦略への理解を深めていただいています。

パフォーマンス

財務データ

■ 連結売上高 (10年間)

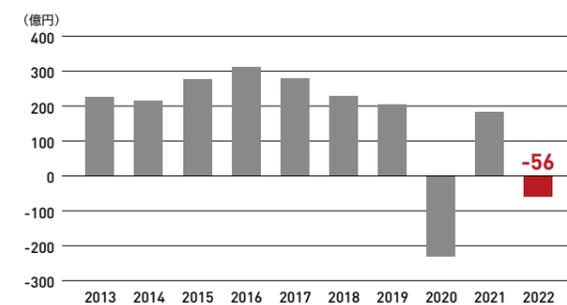


2022年度は引き続き新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、当社にとって厳しい1年となりました。売上高は前年比391億円(14.8%)増加の3,037億円となりました。コロナ第6・7・8波の影響で来店されるお客様の数は想定より少なかったものの、売上は四半期を追うごとに回復していきましました。

2回のプライシングにより収益構造は改善したものの、原材料費・エネルギー費・人件費の高騰などによるインフレ影響が110億円あったこと、一過性コスト75億円(店舗減損損失55億円、給与計算に関する臨時損失20億円)を計上したことなどから56億円の営業損失となりました。

※売上高に消費税は含まれません。

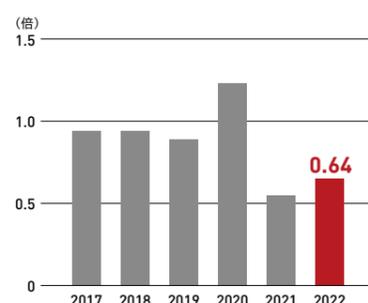
■ 営業利益



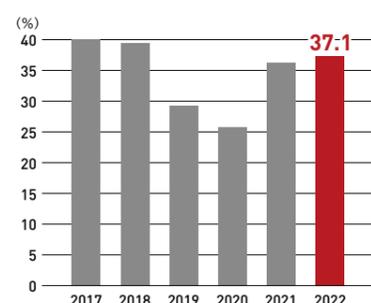
■ 1株当たり配当金・配当性向



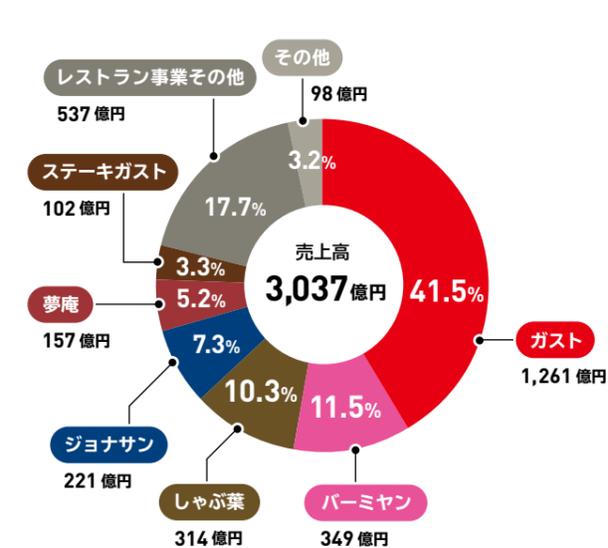
■ ネットD/Eレシオ



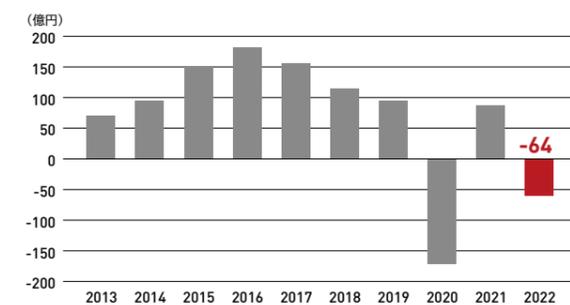
■ 自己資本比率



■ 業態別売上高比率



■ 当期利益

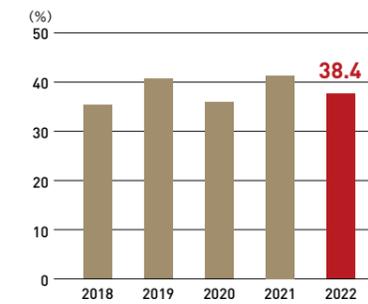


詳しくはWebをご確認ください。

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

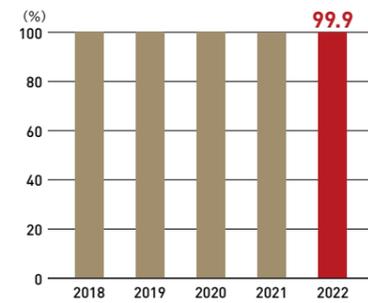
非財務データ

■ 新規採用社員に占める女性比率



個々のライフスタイルに対応した働きやすい変形労働時間制や、地域限定雇用形態など柔軟な人事制度の導入、年末年始の営業短縮などの働き方改革、40~50代の正社員採用強化などにより、女性社員数は増加しています。

■ 社員健康診断受診率



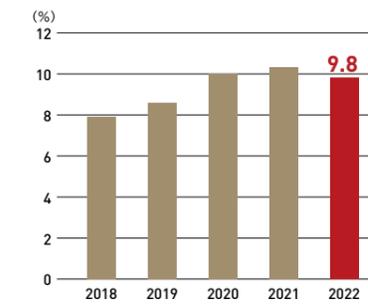
当社は従業員の健康管理を最重要事項の一つと位置付けており、常に100%の受診率を目指しています。直属の上長に部下の受診状況について責任を持たせるなど、全従業員の健康状態の把握や病気の早期発見・早期治療に努めています。

■ 外国人従業員数・比率



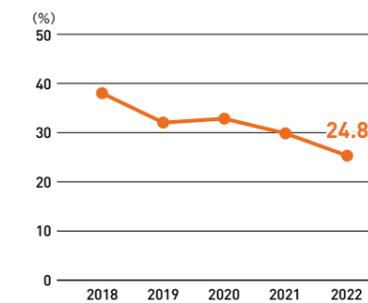
新型コロナウイルス感染症の影響により、外国人従業員の在籍人数は微増となりました。デジタルデバイスを活用し、トレーニングツールは英語・中国語・韓国語・ベトナム語の多言語に対応しており、多様な背景を持つスタッフが活躍できる環境を整えています。

■ 女性管理職比率 (マネジャー以上)



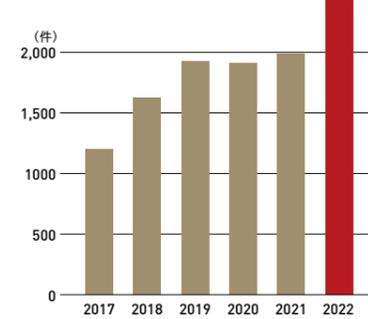
管理職(店舗マネジャー以上)に占める女性の割合は年々上がっています。従業員のワークライフバランスにも配慮し、女性・男性ともに働きやすい職場環境を積極的に整えています。

■ 社員喫煙率



従業員の禁煙を推進するため、全社禁煙運動、禁煙支援ツールの支給、禁煙のための通院無料化を実施しています。2019年9月には全店で敷地内喫煙を禁止しました。なお勤務時間中は全面禁煙としています。

■ お客様相談室へのお褒めのコメント数

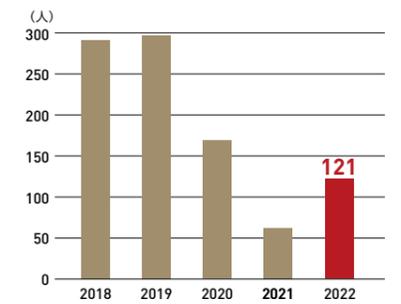


お客様相談室に寄せられる一つひとつのお客様の声を真摯に受け止め、迅速に対応を進められる社内体制を整えています。

詳しくはWebをご確認ください。

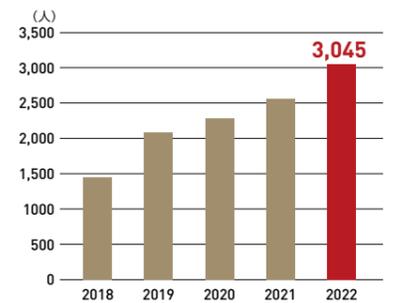
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/>

■ アルバイトから登用した社員数



すかいらーくグループで働く社員にはアルバイトとしての勤務経験がある方が多くいますが、2020年以降は新型コロナウイルス感染症の影響で減少しています。2022年度より、新卒、中途入社とともに、アルバイトからの積極登用を再開しています。

■ 65歳以上の従業員数



2019年1月よりパートアルバイトの上限年齢を75歳に延長しました。食器の軽量化やフロアサービスロボット・デジタルメニューブックの導入、デジタルツールを活用したトレーニングなど、安心して長く働ける環境整備を進めています。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

すかいらーくグループは、経営理念「価値ある豊かさの創造」、パーパス（存在意義）「食の未来を創造し 豊かな生活と社会の発展に貢献する」のもと、「ひとりでも多くのお客様に 安くておいしい料理を 気持ちのよいサービスで 快適な空間で味わっていただく」ために、テーブルレストランを中心に約3,000店舗を展開、年間延べ約3億人のお客様にご利用いただいています。「食」にかかわる事業を通じて社会に貢献し、企業価値を継続的に向上させることを経営上の最重要課題として捉え、お客様だけでなく、株主の皆様や取引先、地域社会、従業員等のステークホルダーからも信頼される企業グループを目指しています。その実現のため、「すかいらーくグループ企業行動憲章」を制定して全従業員で共有し、法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識を持った行動に努めています。また、経営の健全性、効率性および透明性を確保するための様々な取り組みを実施し、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

Web コーポレート・ガバナンスに関する基本方針
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/>

2023年、(株)すかいらーくホールディングスは、取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスのより一層の充実を図るため、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行することとしました。

■ コーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み

2014年7月	独立社外取締役1名就任、社外監査役2名就任
2014年10月	東京証券取引所市場第一部に上場
2016年1月	持株会社体制に移行
2016年3月	独立社外取締役を1名増員して2名体制とし、取締役の半数以上を社外取締役とする
2016年4月	任意の報酬コミッティ、指名コミッティのメンバー(各3名)のうち、各過半数である2名を独立社外取締役とする独立役員連絡会を設置 内部通報窓口を社外に設置
2016年5月	コーポレート・ガバナンスに関する基本方針を策定
2017年3月	財務・会計の知見を有する社外監査役1名を増員
2019年3月	独立社外取締役(女性)1名を増員し、取締役8名中3名、監査役3名中2名を独立役員とする
2019年5月	内部通報内容が独立社外取締役に直接報告される体制を構築
2019年10月	取締役会の実効性評価を開始
2020年12月	グループサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ推進体制を強化
2021年3月	独立社外監査役(女性)1名を増員し、女性役員複数の役員構成とするとともに、役員全体における独立役員の割合も過半数(10名中6名)とする
2022年3月	独立社外監査役(女性)1名を増員し、取締役会(取締役および監査役)に占める女性比率30%(10名中3名)とする
2023年3月	取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスのより一層の充実を図るため、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行

コーポレート・ガバナンス体制の概要

▶ 取締役会

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を考慮して構成するため、取締役8名中5名を独立社外取締役としています。当社グループの経営および業務執行の最高意思決定機関として、原則、毎月1回以上開催しています。

▶ 取締役会の実効性の分析と評価

取締役会がグループの持続的成長と企業価値向上のための実効的かつ戦略的な議論の場であるべきとの認識のもと、取締役会の機能をより一層高めることを目的に、毎年10月から12月にかけて、取締役会の実効性に関する分析と評価を行っています。2022年度の分析では、取締役会の規模および役員個々人のスキル等が適切であるとの評価を受けました。

2022年度取締役会：13回開催

Web 2022年度の実施要綱および評価結果
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/system/>

▶ 経営会議

全社的な経営方針や戦略の立案および執行を迅速かつ機動的に遂行するため、代表取締役会長・代表取締役社長および全執行役員により構成される経営会議を設置し、当社グループ全体に係る重要な事項についての報告、検討、審議を行っています。原則、毎週開催しています。さらに経営会議が決定したメンバーにより構成されるグループ委員会(人事・制度委員会、政策・投資委員会)を月1回開催し、当社グループ全体に係る重要な事項、人事制度、政策等について、報告、検討、審議をしています。

2022年度経営会議(旧グループ執行役員会議)：48回開催

▶ 監査等委員監査その他監査等の機能

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名(うち過半数以上である2名が独立社外取締役)で構成され、原則として毎月1回開催し、経営および業務執行に関する監督・牽制を行っています。監査等委員は、監査等委員会で決議

された監査方針および監査計画、監査基準に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するとともに、業務状況の調査等により、会社の状況を把握しつつ、経営活動が法令・社内規程等に準拠して行われているかを監査するほか、内部監査室、会計監査人との定期的なディスカッション等を通じて連携を図り、効率的かつ効果的な監査体制を確保しています。また、内部監査組織である内部監査室は、組織上の独立性を保つため、代表取締役会長および代表取締役社長の直属の部門として、また監査等委員会も指揮命令権を有する部門として位置付けられ、社内規程と年間計画に基づき、本部、工場、店舗の業務監査を実施し、問題点の指摘、改善のための提言、是正勧告等を行っています。会計監査については、株主総会において選任された有限責任監査法人トーマツによる監査を受けています。

2022年度監査役会：13回開催

▶ その他委員会等

■ グループリスク・コンプライアンス委員会 (6回開催、7回書面実施)

年1回以上開催。コンプライアンスに係る重要事項の審議および基本方針を決定する。社外役員をアドバイザーとして設置。

■ グループコンプライアンス会議 (11回書面実施)

関係会社のコンプライアンス推進状況、違反行為の防止対策、違反行為が発生した場合の調査・改善措置等についての確認・報告を行う。

■ グループサステナビリティ委員会 (6回開催、2回書面実施)

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

■ 指名コミッティ (5回開催、1回書面実施)

指名コミッティは、取締役会に提出する当社取締役および執行役員の選解任案に関する事項を審議する。メンバー構成は、代表取締役会長を議長とし、その他のメンバーは取締役会決議により選任。現在、メンバーは3名であり、議長である代表取締役会長のほか、過半数である2名の独立社外取締役がメンバーとなっている。

報酬コミッティ (4回開催、2回書面実施)

報酬コミッティは、取締役会に提出する当社取締役ならびに執行役員報酬案および監査等委員会に提出する監査等委員の報酬案を審議する。メンバー構成

独立役員連絡会

当社は、社外取締役で構成される独立役員連絡会を設置しており、現地視察や意見交換を通じて独立役員間の連携強化を図っているほか、取締役会での議論に活かされるような業務執行に関する生の情報を提供する場合として様々な活動を行っています。

また、社外役員とのコミュニケーション手段の高度化のために、クラウド型のグループウェアを活用したアンケート、意見交換、日程調整等の仕組みを導入しました。

は、代表取締役会長を議長とし、その他のメンバーは取締役会決議により選任。現在、メンバーは3名であり、議長である代表取締役会長のほか、過半数である2名の独立社外取締役がメンバーとなっている。

2022~2023年度の独立役員連絡会の主な活動状況は以下の通りです。

開催時期	内容
2022年 6月	店舗および東松山MDC視察、意見交換
2022年10月	本社にて外販・通販ビジネスの拡充、メニュー開発に関する情報交換
2023年 2月	新業態の店舗視察、意見交換

取締役に対するトレーニング方針

当社グループでは、取締役がその役割・責務を適切に果たすために必要なトレーニングおよび情報提供を適宜実施しています。

その一環として、取締役を対象に、年1回以上、法律やコーポレート・ガバナンスなどに関する専門家による

講義・研修を行っており、これまで、インサイダー取引防止やブランディング、リスク管理、危機管理およびESGに関する勉強会などを実施しました。

2022年は、アンコンシャス・バイアスとハラスメントの勉強会を行いました。

社外取締役の状況

取締役8名のうち、業務執行の監督機能強化のために、高度な経営の経験と知見を持った社外取締役5名を選任しています。

社外取締役5名については独立役員として東京証券取引所に届け出ており、全取締役の過半数を占める5名を独立社外取締役としています。このうち、独立社外取締役2名は、指名、報酬の諮問委員会である指名コミッティ、報酬コミッティのメンバーに含まれており、公正な審議を行う体制を構築しています。

▶ 経営陣幹部選任と取締役候補者指名の方針

変化の激しい外食市場に対応するため、社内外を問わず、多様な知識・経験・能力を持つ取締役候補者を指名しています。

社内取締役候補者については、ファミリーレストラン

の経営全般、財務戦略、マーケティング戦略などにおける知見・実績のバランスを考慮した上で、外食事業を通して社会に貢献し、企業価値を継続的に向上させるためにリーダーシップを発揮できる人物を指名しています。

社外取締役候補者については、外食産業を含む多様な企業・団体における豊富な経験の持ち主を選任しています。監査役候補者については、企業経営に関する知見や会計、財務、法律、リスク管理などの知識・経験の有無を踏まえ、取締役の職務執行を適切に監査できる人物を選任しています。

当社は上記指名方針のもと、取締役会を構成する上で必要なスキルを有する女性候補者がいる場合には、積極的に役員に登用することを方針としています。具体的には、取締役会に占める女性比率30%を目標としており、2022年の取締役会に占める女性比率は30%となっています。

取締役のスキルマトリックス

分類	スキル名称	谷	金谷	西條	田原	佐野	鈴木	青柳	奥原
意思決定 スキル	企業経営	●		●				●	
	財務・会計		●	●		●		●	
	国際ビジネス		●	●					
	マーケティング	●							
	消費者	●	●		●		●		●
監督 スキル	IT・DX	●	●	●					
	当社事業マネジメント	●	●				●		
	経済・社会	●		●	●	●		●	●
	法務					●			●
	リスクマネジメント	●	●	●	●	●	●	●	●

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

役員報酬

▶ 報酬決定に係る方針・決定手続き

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

社外取締役の報酬は、独立性確保の観点から業績との連動は行わず、基本報酬のみを支給することとしています。取締役の報酬等については、取締役会の諮

問機関である報酬コミッティの提案を踏まえて取締役会が決定しています。

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

Web 有価証券報告書
https://corp.skylark.co.jp/ir/library/financial_report/

Web ・コーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/>
・経営陣幹部選任と取締役・監査役候補者指名の方針
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/candidate/>
・社外取締役のサポート体制
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/outside/>
・取締役、監査役に対するトレーニング方針
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/candidate/>



社外取締役
西條 温

社外取締役
田原 文夫

社外取締役
佐野 綾子

**社会インフラとしての「食」、
サプライズや楽しみを生む「食」、その両輪で、
すかいらーくグループの可能性を拡げてほしい。**

**経営環境の厳しい変化を乗り切るため、
社外取締役として果たしてきた役割**

西條 2014年からすかいらーくの社外役員をしていますが、外食産業は新型コロナの影響を最も大きく受けた業種の一つで、この3年間は非常に特異な経営環境にありました。私は、自身が業務執行取締役あるいは社外取締役として複数の企業、業種で経営に関わってきましたので、世の中の目、より幅広い視点から意見させていただくことを肝において取締役に参加してきました。

佐野 私は弁護士で、経営や外食産業に従事した経験はありませんが、その分、それらのご経験のある方は異なる視点から議論に参加するようにしています。まず、法律家として、コンプライアンスに留意したコメントをするようにしています。また、法律は公平性を保つ目的で制定されているものが多いので、単に違法適法かを議論するのではなく、法律の制度趣旨に立ち返っ

ての意見を申し上げるようにしたいですね。加えて、ジェンダーの観点から、男性の多い会議体において、あえて異なる価値観を加えることを意識しています。女性の私が入ることで、例えば、今まで言語化されなかったことが言語化されるようになり、ディスカッションがより深まると期待できるので、そのような点でもお役に立てればと思っています。

田原 会社というものには様々なステークホルダーが存在しますが、株式会社である以上、株主様のことを第一に考えなければいけません。また、外食産業はたくさんのお客様に毎日来ていただく必要があり、加えて9万人に及ぶクルーを含めたたくさんの従業員がいます。これら三者の共通する利害は何かと考えると、一番重要なのは中長期的にすかいらーくが成長し続けていくこと、サステナビリティなのではないかと思います。ですので、社外取締役の最大の使命は、中長期的な持続性の観点からバランス良く経営が行われているか、これをチェックすることだと思ってきました。

西條 すかいらーくの取締役会には、社内社外含め各分野のエキスパートがいて、それぞれの持ち場を守って

いますから、様々な経営判断を行う上でも非常に良いチームになっています。私は、情報産業や総合商社の米国統括に従事してきた過程でいろいろなオケージョンを見ており、アメリカで労働問題の訴訟も経験しています。田原さんが農林水産省をベースにカバーされている範囲は相当広いものだし、佐野さんは弁護士で、監査等委員には公認会計士もいますから、バランスという意味でも非常に良いと思いますね。

田原 組織というのは、未来永劫同じままで続くことはありえないので、少しずつ世の中の変化を受け入れて成長していかなければなりません。ペインキャピタル下の経営体制から現在の独立体制に移行して約5年が経ちますが、取締役会の実効性、機能はかなり改善されてきました。すかいらーくの経営、執行体制は今かなり理想に近い形になってきているというのが私の率直な感想です。特にこの3年は、世の中の動きに敏感にならざるを得ない状況が続き、変化にも対応できる体制になってきました。

佐野 コロナ禍で、すかいらーくは大変な苦勞を負いながら一丸となって頑張ってきたと感ずます。経営陣は、常に課題に対する優先順位をつけ、柔軟に状況に応じた経営判断をされていることが毎回の取締役会でも伝わってきましたね。

**各分野のエキスパートがそれぞれの
持ち場を守ること、経営判断を行う上で
良いチームになっています。**

西條 温

1965年住友商事(株)入社。同社取締役副社長執行役員、住商情報システム(株)代表取締役会長などに就任。その後、ブラザー工業(株)で社外取締役、住友商事(株)で顧問、日本ケーブルテレビ連盟で理事長、会長に就任。2014年当社社外取締役に就任。現在に至る。



社外取締役の独立性、専門性を活かし、 リスク事案に迅速に対応

田原 業務執行側から情報提供が大変密に行われてきましたし、あらゆる情報が我々に入ってきますので、今あるいはこの先にどのような問題があるかがよくわかりました。また、以前にある事案が発生した際には、社外の取締役と監査役を中心とするチームを設置して、再発防止に向けたレビューを行いました。実作業は佐野さんに中心になって進めてもらいましたが、2カ月ほどの短期間で、詳細なレビューができました。

いざ何か起こった時に、うやむやにしたりせず問題に対処できるかどうかは大変重要です。すかいらーくはこういったケースで迅速に対処すると同時に、社内の仕組みや風土の改善を図ることができていると言えますね。

佐野 この点については重要なポイントが3つあると思います。まず、業務執行側に、具体的な事案に対処するだけでは不十分であり、再発防止が重要であるとの問題意識が明確にあったことです。

次に、レビューの過程をチームに完全に任せてもらえたこと。実効的なレビューを行う必要があるとの姿勢が社内に共有されており、チームをサポートしてくれたスタッフは、社外役員が依頼した資料を迅速に集めて

共有してくれました。そのおかげで、レビューはかなり速く進展しました。

最後のポイントは、社外役員はこういう役割も担えるということです。企業で問題が起こった場合、外部の専門家を中心とする第三者委員会を設けて調査をするケースがよくあります。もちろん、場合によっては第三者委員会の設置が必要になりますが、事案によっては、社内の仕組みをある程度把握して、かつ、独立した立場にある社外役員を中心としたチームがレビューを行うことは効率的だと思いました。また、弁護士は、どのような資料が社内にあるかを考えながら資料を収集し、証拠に基づいて事実認定をしていくことに慣れていますが、このような貢献の仕方もあると実感しました。

田原 現在は、世界情勢や為替相場、あるいは世界的な食料需給問題など不確定要因がかなり多く、何が起こるかが非常に読みにくい時代ですが、業務執行側から上がってくる資料を読むと、課題認識や問題意識がとてよくわかります。毎月の取締役会の資料の他にグループリスク・コンプライアンス委員会、グループサステナビリティ委員会でどんな議論をやっているかの非常に細かい資料を送っていただいていますので。

いざ何か起こった時に、うやむやにせず、 迅速に問題に対処できることが重要です。

田原 文夫

1972年農林省（現農林水産省）入省。農林水産大臣官房長、水産庁長官を歴任。その後、(株)ヤンマー、(株)極洋で非常勤顧問に就任。2014年から当社社外監査役を務めた後、2018年当社社外取締役に就任、現在に至る。全国まき網漁業協会の会長、ヤンマー船用システム(株)の非常勤顧問も務める。

外食産業はもはや社会インフラの一つ。 食の面から消費者の生活を支える 会社であってほしい。

佐野 綾子

2001年ゴールドマン・サックス証券会社（現ゴールドマン・サックス証券（株））入社。同社経済調査部にて経済調査を担当した後、2009年から東京西法律事務所（現弁護士法人TNLAW）にて、弁護士として、税務を含む幅広い業務に携わる。2018年12月あや総合法律事務所代表に就任し、2019年3月当社社外取締役に就任、現在に至る。(株)メタップスの取締役（監査等委員）も務める。

西條 すかいらーくの創業は1970年に1号店がスタートし、以来、50年以上経ちます。時代の変化の中で事業は弛張興廃する必要があるが、その実行にあたっては軽進すべからずということが昔からの住友の教えにあります。これは、目先の利益に惑わされて簡単に事業を進めるのではなく、よく考えて進めという意味です。その時代のマクロ、社会、世の中の要請に合ったことをやっていかないことには、事業というのはやっぱり続かないからです。しかしながら、企業としてやるべきことが膨大にあるし、毎日、目の前の事業を追いかけている人は一生懸命なあまり、つい見えなくなるものもあるでしょう。そして、それが、私たちのような外にいるものには見えることもあります。私たちも一緒に事業のことをよく考えていきたい、これこそまさに中長期の経営戦略だと思います。

時代の要請に敏感で幅広い層の要望に応える これこそ、すかいらーくグループの強み

田原 西條さんがおっしゃったことに尽きると思います。すかいらーくでは、独立役員連絡会を設けて、年に3回ほど、実際の店舗や事業の現場を見て回る機会があります。先日も、新しい業態の飲茶専門店「桃菜」と「八郎そば」に行ってきたばかりですが、社外役員がこのような会社の新しい挑戦や事業展開にすぐに触れることができること自体、非常に珍しいと思いますね。

西條 それはやはり、すかいらーくが常に時代の要請

に対して身を変え、幅広い層の要望に応えられる企業だからです。そして、多くの店舗を集中管理する製造工場、配送部門を持っているからこそ、そのような多様な業態を可能にしているわけです。それが大きな強みです。今後も業態が変わっても、その一番重要な強みを変えずに多様なニーズに応える会社であってほしいというのが私の願いです。

田原 人間は一日だいたい三回は食べるわけです。その中で外食をする楽しみは今後ともずっと続いていくでしょう。私も西條さんに同感で、今の新しい業態にチャレンジしながら合理的に店舗展開をしていく基本戦略は変えないまま、変化への対応を追求していくことがすかいらーくの将来の姿ではないかと感じます。

佐野 そうですね。経営学の研究対象になるほどの効率の良い大規模な生産・物流体制と、新しい業態をつくり、入れ替えをして消費者を飽きさせない創造性が両輪になっていくとも思います。もはや外食産業は社会インフラの一つと言って良いと思うのですが、単身世帯の増加等の人口動態や価値観の変化に合わせて、食の面から消費者の生活を支えていける会社であってほしいです。もう一つは、良い意味でのサプライズ、楽しさの提供です。こんなお店ならぜひ行ってみたい、近所にできたら行きたい、何なら電車に乗ってでも行きたい、という新鮮な喜びを提供してくれること。これらの両立は簡単ではないでしょうが、すかいらーくグループにはこの2つの幸せを生み出してくれる企業であってほしいと思います。

コンプライアンス

基本的な考え方

すかいらーくグループは、「すかいらーくグループ企業行動憲章」を制定して全役員で共有し、法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識を持った行動に努めています。特に食の安全・安心については最重要課題と位置付け、各種マニュアルなどを通じて全役員を教育し、徹底を図っています。

また、「グループコンプライアンス規程」において、コンプライアンスに関する基本事項を定め、これを適切に運用することにより、コンプライアンスの徹底と社会的信用の向上を図っています。

コンプライアンス推進体制

お客様をお迎えする店舗では、マネジャー（店長）がコンプライアンスの中核的役割を担っています。マネジャーがマニュアル、チェックリストなどに基づいてサービスの提供を行い、マニュアルなどの遵守状況については、業務から独立した内部監査部門がチェックしています。また、お客様からの声やご要望を商品やサービスの品質向上に活かすため、お客様相談室を設置している他、2022年1月にはQSC向上委員会を発足させ、お客様からの声に対して迅速に対応できる体制を整えています。お客様相談室に寄せられたお客様からのご指摘、ご意見、ご要望などは、「お客様の声」として、毎日、経営陣および関連部門と共有し、業務運営の見直しや商品・サービスの改善を行っています。店舗を支える本部においては、代表取締役会長、代表取締役社長および全執行役員で構成されるグループリスク・コンプライアンス委員会が、当社グループのコンプライアンスに係る重要事項の審議および基本方針の決定を行っています。そして、同委員会による決定を受け、各関係会社が選出したコンプライアンス推進責任者により構成されるグループコン

プライアンス会議にて、グループ方針の確認・情報共有、関係会社のコンプライアンス推進状況、違反行為の防止対策、違反行為が発生した場合のその調査・改善措置等について確認・報告をしています。この推進体制が適切に機能し、運営されているかについては、内部監査室がチェック、指摘をする役割を担っています。

また、当社グループはお客様、投資家、社会等のステークホルダーに対して不利益をもたらす法令違反行為や不正行為の早期発見と是正、再発防止等を目的として、社外専門会社を窓口とする「すかいらーくグループ内部通報窓口」を設置し、国内の当社グループ全役員とその家族、退職者および、お取引先からの内部通報を受け付けています。受け付けた内部通報は、通報者の秘密に配慮しながら、直接、社外役員や常勤監査等委員に共有されるほか、定期的に取り締役、監査等委員に運用状況の報告をする等社内規程に従った運用を行っています。

海外の関係会社においても、各社で内部通報窓口を設置し、運用を行っており、当社も報告を受けて監督しています。

贈収賄防止方針の策定・公表

当社グループの事業展開は、日本国内のみならず海外のグループ会社も含めたグローバルベースのものとなっております。世界各国における贈収賄および公正競争関連に関する法令は、ますます厳格化されています。このような環境変化に対応するため、グルー

プ全体として贈収賄防止に向けた姿勢を一層明確にすることを目的として、「贈収賄防止方針」を制定・公表しています。

Web 贈収賄防止方針
https://corp.skylark.co.jp/sustainability/basic_policy/anti-bribery/

リスクマネジメント

基本的な考え方

企業価値の保全を目的として「グループリスク管理規程」を制定し、リスクへの対応プロセスを定めています。リスク管理にあたっては、多様なリスクを俯瞰し、対処すべきリスクを特定した上で、その顕在化を予防しています。また、リスクが実際に発生した場合には、迅速かつ的確に対応することにより被害を最

小限に食い止めるとともに、対応結果の評価を行い、再発防止がなされていることを確認した上で完了宣言をします。

リスクマネジメント体制

グループ全体のリスクマネジメントを統括する組織として、代表取締役社長を委員長、代表取締役会長および全執行役員を委員とする「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会では対処すべきリスク33種類を特定しています（2023年2月時点）。また、対処すべきリスクごとに主管部門を定め、適切な予防・対応措置を講じています。なお、リスクの影響度合いは、環境変化に応じて常に変動するため、年に1回見直しを行っています。

2022年はグループリスク・コンプライアンス委員会を計6回開催（ほか書面実施7回）し、グループ内で発生した緊急事態に関するレビューを行いました。

■リスクマネジメント体制図



事業遂行に係る重要なリスクと対応

▶ 食品事故の発生

細菌やウイルスによる食中毒だけでなく、異物混入、食物アレルギーによる食品事故や誤表記が発生しないように、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・法令遵守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。

▶ 新型コロナウイルス感染症対策

代表取締役会長を委員長とする対策本部を設置し、お客様と従業員の安全のためにできることはすべて行うとの方針のもと、国、地方自治体の定める基準を超える感染防止対策を実施し、食のインフラとして店舗営業を継続しました。

対策本部会議および分科会を開催し、お客様、従業員の感染予防、感染時の対応、健康管理、労務管理等に関する意思決定を迅速かつ詳細に行っています。

役員紹介

取締役



代表取締役会長
谷 真

略 歴

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 兼 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
2007年10月 同社常務執行役員第二営業本部長
2008年 8月 同社代表取締役社長
2008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 代表取締役会長(現任)

選任理由

1977年の入社以来、店舗での営業経験を積んだ後、営業本部長、ニラックス(株)代表取締役社長等を経て、2008年から当社の代表取締役社長を務めるなど、当社グループにおける豊富な業務経験と、ファミリーレストランの経営全般、事業経営および管理・運営業務に関する知見を有しており、また外食マーケットにおける消費者マーケティングにも精通していることから、取締役として選任しています。



代表取締役社長
金谷 実

略 歴

1981年野村證券(株)入社。同社で25年勤務し、主計部門、IT部門、企画部門などを担当。野村プリンシパル・ファイナンス(株)執行役員などを務め、2008年旧(株)すかいらーく入社後は、管理本部長として管理部門を強化。2015年よりコーポレートサポート本部と人財本部マネージングディレクターを兼務し、2017年に常務執行役員に就任。2018年3月に取締役に就任。2019年4月よりコーポレートサポート本部マネージングディレクターを務める。2021年4月に財務本部マネージングディレクターを務め、2023年3月より現職。

選任理由

2008年から当社の財務部門、管理部門および人財部門を統括してきた実績と、証券会社における豊富な経験と知見を当社の成長戦略に活かしていただけるものと判断し、取締役として選任しています。

取締役監査等委員



取締役 常勤監査等委員長
鈴木 誠

略 歴

1979年当社入社。北関東第二事業部長、社長室長、内部監査室長などを経て、2011年常勤監査役に就任し、現在に至る。



社外取締役 監査等委員
青柳 立野

略 歴

1993年監査法人トーマツに入社。現在はハートワース・パートナーズ(株)の代表取締役を務める。2017年当社社外監査役に就任し、現在に至る。



社外取締役 監査等委員
奥原 玲子

略 歴

現在は、光和総合法律事務所のパートナー弁護士、東京簡易裁判所の民事調停委員、公益財団法人日弁連法務研究財団の理事などを務める。2022年当社社外監査役に就任し、現在に至る。



社外取締役
西條 温

略 歴

1965年住友商事(株)入社。同社取締役副社長執行役員、住商情報システム(株)代表取締役会長などに就任。その後、ブラザー工業(株)で社外取締役、住友商事(株)で顧問、日本ケーブルテレビ連盟で理事長、会長に就任。2014年当社社外取締役に就任。現在に至る。

選任理由

商社勤務時代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、社外取締役として選任しています。



社外取締役
田原 文夫

略 歴

1972年農林省(現農林水産省)入省。農林水産大臣官房長、水産庁長官を歴任。その後、(株)ヤンマー、(株)極洋で非常勤顧問に就任。2014年から当社社外監査役を務めた後、2018年当社社外取締役に就任、現在に至る。全国まき網漁業協会の会長、ヤンマー船用システム(株)の非常勤顧問も務める。

選任理由

農林水産省および業界団体での豊富な経験と知見を有しています。会社の経営に関与された経験はありませんが、豊富な経験と知見を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的視点からの助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。



社外取締役
佐野 綾子

略 歴

2001年ゴールドマン・サックス証券会社(現ゴールドマン・サックス証券(株))入社。同社経済調査部にて経済調査を担当した後、2009年から東京西法律事務所(現弁護士法人TNLAW)にて、弁護士として、税務を含む幅広い業務に携わる。2018年12月あや総合法律事務所代表に就任し、2019年3月当社社外取締役に就任、現在に至る。(株)メタップスの取締役(監査等委員)も務める。

選任理由

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います。会社の経営に関与された経験はありませんが、豊富な実務経験と知見を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的視点からの助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

執行役員

株式会社すかいらーくレストランツ
取締役会長

大川原 利明

購買本部
マネージングディレクター

片山 信行

人財本部
マネージングディレクター

西田 浩蔵

生産本部
マネージングディレクター

加藤 志門

マーケティング本部
マネージングディレクター

平野 暁

店舗開発本部
マネージングディレクター

梅木 郁男

管理本部
マネージングディレクター

武井 一朗

株式会社すかいらーくレストランツ
代表取締役社長

中島 尚志

財務本部
マネージングディレクター

相澤 拓也

会社情報

会社概要

商号

株式会社すかいらーくホールディングス
(SKYLARK HOLDINGS CO., LTD.)

設立

1962年(昭和37年)4月4日

代表者

代表取締役会長 谷 真
代表取締役社長 金谷 実

従業員数

すかいらーくグループ正社員 5,756人/
クルー 90,950人
(2023年3月31日現在)

資本金

25,134百万円

事業内容

フードサービス事業全般、その他周辺事業

店舗数

国内グループ 2,906店
海外を含む 2,979店
(2023年3月31日現在)

所在地

東京都武蔵野市西久保1-25-8
(三鷹 第3オフィス)

MDセンター

宮城・埼玉・千葉・東京・神奈川・兵庫・岐阜・福岡他

歴史・沿革

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

株式の状況

株式数および株主数	発行可能株式総数	600,000,000株
	発行済株式の総数	227,502,200株
	株主数	492,169人

大株主 (2022年12月31日現在)

株主名	持株数(単位:1株)	持株比率(%)	株主英文名
日本マスタートラスト信託銀行信託口	27,138,000	11.93%	Master Trust Bank of Japan, T.
日本カストディ銀行信託口	4,088,900	1.80%	Custody Bank of Japan, T.
アサヒビール	3,416,600	1.50%	Asahi Breweries
麒麟ビール	3,333,300	1.47%	Kirin Brewery
サントリー酒類	1,583,300	0.70%	Suntory Liquors
BCSL クライアント RE BBP LC NYBR	1,008,600	0.44%	BCSL CLIENT RE BBP LC NYBR
日本カストディ銀行信託口4	867,000	0.38%	Custody Bank of Japan, T4
SSBTC・クライアント・オムニバス・アカウント	837,026	0.37%	SSBTC Client Omnibus Account
ステート・ストリート・バンク&トラスト505103	782,951	0.34%	State Street Bank&Trust 505103
BNYメロンARBEJDSマーケッツTAS	744,300	0.33%	BNYM RE ARBEJDS Markedets TAS
計	43,799,977	19.25%	