

すかいらーくグループ

# 統合報告書

2021 2021年  
12月期



# 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」というパーパスおよびその実現に向け、マテリアリティ（重要課題）を特定しています。中長期にわたる社会課題に向き合い、社会やステークホルダーにとって重要な課題について、優先的に取り組むべき事項を定義しています。マテリアリティを強力に推進するための体制を整え、KPIにより進捗状況を管理し、すかいらーくホールディングスのパーパス実現に向けた着実な経営を実践していきます。

➡ マテリアリティとリスク・機会については、P.11をご覧ください。

# Contents

3	CEO message ポストコロナ時代を如何に成長するか
7	すかいらーくグループの価値創造
9	すかいらーくグループの価値創造モデル
11	すかいらーくグループのマテリアリティとリスク・機会
13	ステーキホルダーエンゲージメント
14	Special Topic 新型コロナウイルス感染症への対応
15	強固な基盤
15	垂直統合サプライチェーン
17	安全・安心への取り組み
19	中長期の成長ストーリー
21	デジタルトランスフォーメーションの推進
23	顧客基点の店舗営業戦略
25	顧客のニーズに応えるメニュー開発
27	多様な人財が活躍できる人財戦略
29	マーケットに適した店舗開発戦略
31	財務戦略・株主還元方針
33	パフォーマンス
33	財務・非財務ハイライト
35	ESG経営
35	サステナビリティ経営
36	マテリアリティ
37	コーポレート・ガバナンス
40	株主・投資家との対話
41	リスクマネジメント体制
42	コンプライアンス体制
43	役員紹介
45	一人ひとりの豊かな生活の実現
47	豊かな社会づくりへの貢献
48	環境への配慮
52	会社情報

すかいらーくグループ

## 統合報告書

2021 2021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きます。

### 対象期間

2021年度  
（2021年1月1日から2021年12月31日）  
※一部、2022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。





CEO message

# ポストコロナ時代を 如何に成長するか

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

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中、2021年度は徹底したコスト削減と生産性の改善に努めました。

コロナ禍を経て、人々のライフスタイルと価値観は、大きく変化しています。また、エネルギーコストや食材価格の高騰、人件費の上昇など、コスト環境の悪化に加え、世界情勢が緊迫する中でインフレリスクがさらに増大しています。さらに、日本の経済力の低下に伴い、国民の一人当たりの所得水準が上がらないという構造的な問題が顕在化しました。2025年にはすべての団塊世代が後期高齢期を迎えることになり、少子高齢化が進み、就業人口の減少も続きます。外食産業におけるビジネス環境は激変していると言っても過言ではありません。

当社は今後の外部環境についてこのような厳しい認識を持ちつつ、「コロナ後」を見据えた将来の成長に向けた準備を着実に進めていきます。

## コロナ後のフードサービスマーケット の変化に対応します。

日本国内の人口減少は続きますが、女性の社会進出がさらに進むことで共働きの世帯は増加し、世帯収入も増加します。これにより、食の外部化と外食比率の上昇が見込まれることから、**外食マーケットは今後も安定して推移**していくと見ています。

このような外食市場においてシェアを拡大していくためには、より多くのお客様に支持され、来店頻度が上がり、ロイヤルカスタマーになっていただけるということが、最も重要な課題となります。レストラン企業としての存続・成長においては、とりわけ「メニュー開発」と「店舗におけるQSC（クオリティ・サービス・クレンリネス）」について、どれだけ「顧客視点」を持ってレ



### 顧客支持を獲得し、ロイヤルカスタマー化により、客数増を目指す

**基本戦略**

- 1 「商品の味のブラッシュアップ」と「値ごろ感のある価格帯の品揃え強化」
- 2 店舗QSC（クオリティ・サービス・クレンリネス）を徹底的に磨き込む
- 3 DX戦略を強力に推進し、コスト上昇を打ち返す

ストランビジネスの本質を追求し、お客様の信頼を獲得し満足していただけるかが重要です。

コロナ禍を経て“食の多様化”が一層進みました。外食することの「意味」や「価値」は以前にも増して求められ、消費者の外食先の選別はますます厳しいものとなってきています。

従って、当社はコロナ後を見据えたレストランビジネスの根幹を成す3つの基本戦略を、徹底して実行していきます。

1つ目は「商品の味のブラッシュアップ」と「値ごろ感のある価格帯の品揃え強化」の実行です。2つ目は、店舗QSC（クオリティ・サービス・クレンリネス（店内外装の環境向上））を徹底的に磨き込むこと。3つ目は、DX投資を強力に推進し来るべきコスト上昇に備えることです。

この基本戦略を推進するための財務戦略として、昨年、公募増資により約430億円の資金を調達しました。コロナ禍で外食業界は極めて厳しい事業環境におかれています。多くの投資家の皆様に当社の強みと将来の成長性へのご理解と期待を持っていただいたことに大変感謝しています。財務体質の強化とともに将来への成長投資に割り当て、事業成長とバランスの良い株主還元を果たしていく経営に、全力で取り組んでいきます。

### 多様化するニーズを捉える メニュー戦略を展開します。

当社は多彩なジャンルをカバーする20以上のブラン

ドを持ち、幅広い外食動機に対応しています。コロナ後の世界では、「日常使いの外食としてベーシックなニーズに答えていく業態」と、「豊かな時間を過ごせる体験型の非日常の業態」の2つの利用動機の使い分けが業態ごとに鮮明になると考えています。

**外食動機の使い分けと対応するブランド**

- 1 日常使いの外食としてベーシックなニーズに答えていく業態  
対象業態：ガスト、バーミヤン、夢庵などが該当します。  
ポジション：シニアやファミリーやお一人様を中心に、日常使いで気軽にご利用いただけます。  
メニュー戦略：値ごろ感のある価格帯の品揃えの強化、食事を楽しくシェアできる商品ラインナップの充実、お一人様の個食ニーズに対応したメニューと価格戦略、健康や環境に配慮したメニューラインナップなどを展開します。
- 2 豊かな時間を過ごせる体験型の非日常の業態  
対象業態：むさしの森珈琲、La Ohana（ハワイアン）、しゃぶ葉、ジョナサンなどが該当します。  
ポジション：親しい友人グループやカップルやファミリーのお客様を中心に外食の楽しさをご提供します。  
メニュー戦略：専門店業態ならではのメニューや付加価値の高い特別感を味わえるメニューラインナップを強化します。

当社の基盤である「3,000店規模のレストランチェーンの購買力」を活かし、今後も価値ある価格帯で豊富なメニューをご提供していきます。さらに新機軸の戦略として、ブランド横断でアルコールラインナップの拡充を進めています。ファミリーレストランでお酒が楽しめるといった新たな利用動機を喚起するメニュー戦略も展開し、新規顧客の獲得も目指していきます。



## メニュー戦略

	外食		中食
動利機用	日常	非日常(体験型)	
主な業態	<バリュープライス業態> CaféLa Ohana ガスト パーミヤン	<体験型・専門店業態> むさしの森珈琲 La Ohana しゃぶ葉 COFFEE & RESTAURANT	おうち宅配 お持ち帰り
ポジション	シニア・ファミリー・お一人様 日常使い・気軽に利用	友人グループ・カップル・ファミリー 外食の楽しさをご提供	
メニュー戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 値ごろ感のある品揃え強化</li> <li>▶ コア商品のブラッシュアップ</li> <li>▶ 個食ニーズに対応したメニュー</li> <li>▶ 楽しくシェアできる商品ラインナップ強化</li> <li>▶ 健康・環境に配慮したメニュー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 専門店ならではのメニュー</li> <li>▶ 産地や素材にこだわった付加価値の高い特別感のあるメニュー</li> </ul>	
新機軸	新たな利用動機の創出 ▶ ブランド横断でアルコールラインナップ・つまみメニューの拡充		<ul style="list-style-type: none"> <li>● アイテム数拡充</li> <li>● すかいらーくアプリでの販売開始</li> </ul>

## レストランチェーンの購買力と経営基盤を活用し、価値ある価格帯でご提供

### 徹底した顧客目線で店舗営業戦略を進めます。

当社にとって、これからの厳しい時代を生き抜き、持続可能な成長を遂げていくためには、顧客の信頼を得て支持を拡大していくことが最大の課題であることは間違いありません。常に「顧客視点」を持って仕事にあたる必要不可欠です。私は従業員とのコミュニケーションやメッセージを発信する様々な機会、「顧客視点」を持つ重要性を伝えるようにしています。

レストラン企業として、とりわけ毎日お客様に接する店舗における「顧客視点」の表現=QSC(クオリティ・サービス・クレンリネス)を格段に引き上げることが、極めて重要になります。感じが良く親切でホスピタリティに富んだ従業員のサービス、おいしい料理とドリンクが迅速に提供されるオペレーション、清掃が行き届いた清潔な店内、これらをすべての業態で表現し、お客様に「良い店だな」「また来よう」と思っていただけ店づくりを目指し、これまでにないアプローチでQSC向上への取り組みを強力に推進します。1店1店がお客様の立場に立ったQSCを実現することでお客様からの支持が増幅し、その積み重ねが会社の成長に

つながるものと確信しており、決心覚悟を持って取り組んでいきます。

▶ 詳しくはP.23 顧客基点の店舗営業戦略をご覧ください。

### 戦略的な店舗開発とロイヤルカスタマー化のプロモーション戦略を積極的に進めます。

コロナ禍の2年間は新規出店を抑制していましたが、今年は2023年度に向けた新店の物件開発を再開します。主要都市の駅前立地など今後も高いニーズが見込まれる優良立地を厳選し展開していきます。業態転換としては、「むさしの森珈琲」「ガスト」「パーミヤン」「La Ohana」など、地域のマーケットニーズに最適な業態への転換を進め、地域ごとの外食ポテンシャルを引き上げていきます。また、昨年再開した店舗改装は想定以上の客数効果が得られ、今年度は約360店規模での実施を計画しています。

新規顧客を獲得し、再来店を促し、来店頻度を高め、ロイヤルカスタマー化を後押しするため、チラシやテレビCM、SNSなどメディアミックスの最適化により、効果的なプロモーションも展開していきます。

### 「お客様の利便性向上」と「全社の生産性向上」に資するDX戦略をさらに加速させます。

あらゆる業務領域にDXを取り込むことで全社の生産性を飛躍的に向上させ、コストプッシュを打ち返す高収益体質への変革を目指しています。

店舗ではフロアサービスロボット約3,000台の導入、全店におけるPOSの刷新、キャッシュレスレジの導入、進化版デジタルメニューブックへの切替が2022年内に完了します。すかいらーくアプリは機能拡張を進めており、テイクアウトに加えて通販のオーダー決済機能を構築しました。また、シニア顧客の優待パスポートの搭載など、アプリ内であらゆるサービスを楽しむワンストップアプリへと進化させ、お客様の利便性向上を図ります。

▶ 詳しくはP.21 デジタルトランスフォーメーションの推進をご覧ください。

### 新規事業と海外展開は事業規模を一步一步拡げ、新たな売上を積み上げていきます。

新規事業として、自社ブランドの人気商品の販売に注力しています。通信販売では、楽天・アマゾンを通じた販売に加え、2022年3月より自社アプリでの販売を開始しました。また外交販売では、スーパー・小売量販店を中心に卸販売のチャネル・取引数量を拡大しています。海外展開についても順調に取り組んでおり、現在台湾に68店舗、マレーシアに2店舗、米国1店舗を出店しています。現地のお客様ニーズへのきめ細やかな対応により顧客支持を獲得し、将来の事業拡大に向けた地盤をしっかりと固めていきます。

### 経営陣の積極的な関与によりESGを強力に推進しています。

すかいらーくグループは、創業以来「価値ある豊かさの創造」を経営理念に掲げ、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ています。

2021年、当社グループのパーパス(存在意義)を「食の未来を創造し 豊かな生活と社会の発展に貢献する」、長期ビジョンを「一人ひとりの豊かな生活の実現、豊かな社会づくりへの貢献、環境への配慮」と定め、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献していく決意を新たにしました。

2020年に設置したグループサステナビリティ委員会は私自身が委員長に就任しました。また、すべての執行役員は委員として参画しており、経営と一体となった推進体制のもと、地球環境保全をはじめとしたESGの取り組みは大きく前進しています。世界規模で気候変動に対する危機感が高まる中、CO<sub>2</sub>排出量を2050年までに実質ゼロにする目標を設定し、中長期2030年の目標を2018年比25%から50%削減に引き上げました。TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明するとともに外食企業として初めてTCFDコンソーシアムへの加盟も果たしました。また、外食産業において大きな課題である食品ロス削減やプラスチック使用量削減に対する取り組みも進めています。健康経営の推進、女性管理職比率の引き上げ、経営の健全性、効率性および透明性を確保するためのコーポレートガバナンスの取り組みも一層強化していきます。

今後も経営と一体となったESGの取り組みを推進し、企業価値の向上を目指すとともに持続可能な社会の実現に貢献していきます。

▶ 詳しくはP.35 ESG経営をご覧ください。

### レストランとしての使命を果たします。

「手軽にお腹を満たしたい」「家族や親しい友人と食事をしながら楽しい時間を過ごしたい」といった人々の本質的な欲求はいつの時代もこれからもなくなることはありません。日本全国に約3,000店舗を展開するすかいらーくグループは、1店1店が地域のお客様に支持され、暮らしの隅々にわたる「食」のサービスを通じて地域の皆様の豊かな暮らしに貢献し、レストランとしての使命を果たしてまいります。



# すかいらーくグループの 価値創造

すかいらーくグループは、全国に3,000店舗以上を展開する日本最大の直営テーブルレストランチェーンです。多様なニーズに応えるブランドポートフォリオや、スケールメリットを活かした独自のサプライチェーンなどの経営資源を活かし、外食、中食、内食と、暮らしの隅々にわたるサービスを提供する企業を目指します。

## すかいらーくグループのビジネスモデル

すかいらーくグループの経営基盤は、テーブルレストランチェーンとして日本最大の事業スケール、多様なニーズに応えるブランドポートフォリオ、そして原材料調達から生産・物流・調理・接客・デリバリーまでを自社運営している垂直統合サプライチェーン（P.15-16参照）の3つです。これらの経営基盤を活かし、事業環境変化に対応しながら成長を図っていきます。

### ビジネスモデルの強化

#### ① 既存店舗の売上最大化

ファミリーレストランのマーケットシェア拡大を目指し、消費者動向に適応したメニュー・価格戦略を実行しています。

また幅広いブランドポートフォリオを活かし、収益が低下する店舗を中心に消費者ニーズの高いブランドへの業態転換を迅速に行うことで、収益力を維持・向上します。さらに、店舗改装によって既存店のバリューアップを行っています。

#### ② 新たなビジネスモデルの開拓

需要が高まっている宅配、テイクアウト事業に加え、通販・外販事業の展開を進めています。またマーケットの動向に即した新たな業態開発を行っており、多様化する消費動向に柔軟に対応しています。新たなご利用動機を創出し、マーケットのポテンシャルの最大化につなげています。

### 消費者ニーズに合わせたデリバリー対応ブランドの拡大

#### 自社配達の対応ブランド



#### ③ 海外への事業領域拡大

展開中の台湾の業績は好調に推移しています。マレーシアをはじめ東南アジアでの事業拡大を図るとともに、2021年8月には米国シカゴに第1号店をオープンしました。

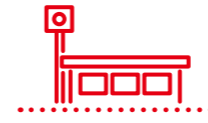
#### ④ DX: デジタルトランスフォーメーション

ITデジタル投資を加速し顧客の利便性向上とともに、既存ビジネスの強化や新ビジネス拡大を推進しています。また、生産性向上による収益力の強化を図っています。

#### ⑤ 人財力の強化

レストランサービスを担う優秀な人財の開発に向けて、積極的に投資を行っています。全国各地で多様な人財が活躍できる人事制度や労働環境整備、研修を通じて、人財力の強化を図っています。

## すかいらーくグループの事業展開



店舗数

**3,094店**  
全都道府県+海外に展開  
(2022年3月末時点)



来店客数

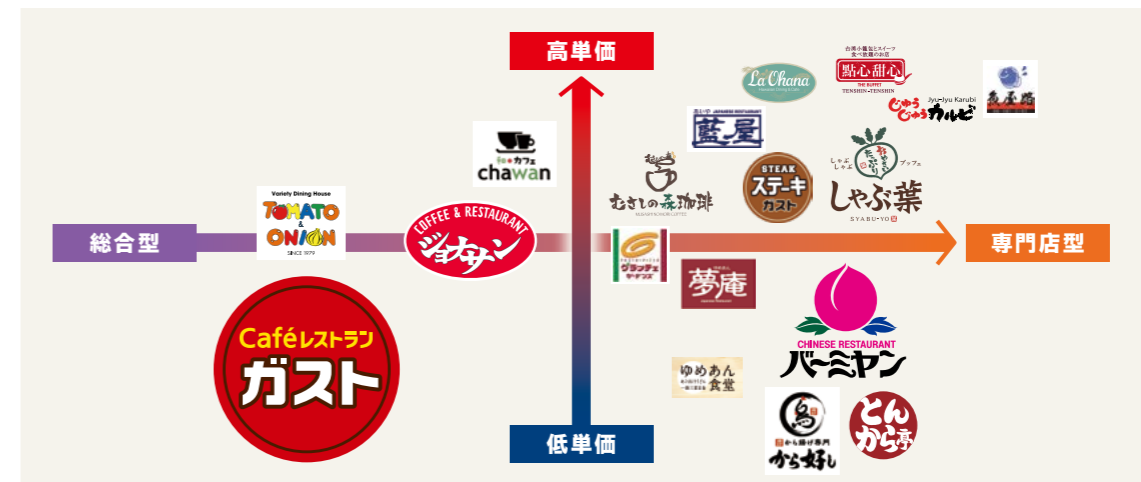
**約3億人**  
(2022年3月末時点)



従業員数

**約9万人**  
(2022年3月末時点)

## ブランドポートフォリオ



総合洋食	専門店			
	中華	ステーキ	とんかつ・から揚げ	しゃぶしゃぶ
	和食	イタリアン	寿司	
	カフェ・和ごはん	ハワイアン	焼肉	ケーキ・惣菜
		buffet		



# 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。

経営理念

価値ある豊かさの創造

パーパス

食の未来を創造し 豊かな生活と社会の発展に貢献する

## インプット Input

### 財務資本

総資産：4,580億円  
株主数：約49万人  
(2021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

## マテリアリティ Materiality

食の安全・安心

健康・栄養

お客様志向

DX

働き方改革

責任ある調達

脱炭素

脱プラスチック

食品ロスの削減

水資源の保全

生物多様性

## ビジネスモデル Business model

### 垂直統合 サプライチェーン

安全・安心で  
おいしい商品の提供

### デジタルトランス フォーメーション

「お客様の利便性」と  
「生産性」の向上

### データマーケティング

お客様志向での  
商品・サービス・店舗開発

## アウトプット Output

レストラン事業

テイクアウト事業

宅配事業

通販・外販事業

CO<sub>2</sub>排出量  
50%削減

使い捨てプラスチック  
50%削減

石油由来プラスチック  
比率50%

食品ロス  
50%削減

## アウトカム Outcome

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

## 事業環境

- ▶ ライフスタイルの変化
- ▶ 健康志向の高まり

- ▶ 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



# すかいらーくグループの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、P.36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年の状況	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	2.1/2.2 3.d 12.8	2.1/2.2/3.d ひとりでも多くのお客様に、安全で、安くておいしい料理を提供する。 12.8 料理の提供にあたっては、適正な成分表示、アレルギー表示を提供する。	食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 検査数	ゼロ 95千検体	ゼロ 104千検体	ゼロ 110千検体
	健康・栄養	2.1/2.2 3.4/3.d	2.1/2.2/3.4/3.d ひとりでも多くのお客様に、健康に資する、安くておいしい料理を提供する。	健康志向メニューへの対応遅れによるお客様減少	健康志向メニューによるお客様増	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)	10品 (1ブランド当)	20品 (1ブランド当)
	お客様志向	11.7/11.8 12.8 17.17	11.7 食のインフラとして、家族を中心にすべての人々に安全な食事のスペースを全国で提供する。 11.8/17.17 全国での出店を通じて、地域社会の食の充実と、食事とコミュニケーションの場を提供し、地域社会に貢献する。 12.8 料理の提供にあたって、お客様視点での適切な表示、広告を行っていく。	お客様の声・ニーズへの対応の遅れによるお客様減少	お客様からの信頼獲得	お客様総合満足度	80%	90%	95%
	DX	8.2 9.1/9.2	8.2/9.1/9.2 DX推進により店舗、工場、本部の生産性を上げ、働き方改革の進行、人手不足の改善により、健康的かつ健全な職場環境をつくり上げていく。	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.a/3.d 4.7 5.5 8.5/8.8 10.3 17.17	3.a/3.d 健康経営、喫煙率減少を通じて、世界の健康に貢献する。 4.7~10.3 働き方改革を通じて、雇用、労働に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%	30% 15% 20時間 80%	50% ゼロ ゼロ 100%
	責任ある調達	1.1 2.4 8.4/8.7 10.2/10.3 12.2/12.3/12.4/12.5/12.8 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。 2.4~12.8 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	- 100%	100% 100%	100% 100%
	食品ロスの削減	12.3/12.5	12.3/12.5 店舗、工場での食品廃棄の削減を行う。	食品ロスへの対応遅れによるお客様減少	お客様からの信頼獲得 コスト削減、収益力アップ	食品廃棄量 再生利用等実施率	25,512t (2018年) 27.1% (2018年)	2018年比 50%削減 50%	2018年比 75%削減 75%
環境への配慮	脱プラスチック	12.2/12.5 13.1 14.1	12.2/13.1 プラスチック使用量の削減を通じて天然資源の保全に貢献する。 12.5/14.1 使い捨てプラスチック使用量の削減を通じて、廃棄物の削減に貢献する。	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	3,957t 92%	2020年比 50%削減 50%	2020年比 50%削減 ゼロ
	脱炭素	7.2/7.3 13.1	7.2/7.3 店舗、工場、本部での省エネ活動、再エネ化により脱炭素に貢献する。 13.1 再生可能エネルギーへの移行により、CO <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 削減率 (スコープ1・スコープ2)	420,555t-CO <sub>2</sub> (2018年)	2018年比 50%削減	ゼロ
	水資源の保全	6.3/6.4 14.1	6.3/14.1 適切な排水により、水質の改善に貢献する。 6.4 店舗、工場での節水活動により水の使用効率改善に貢献する。	自然災害による営業停止 水質悪化による品質低下 水使用量の制限による営業停止	水リスク低減による安定的水利用 節水によるコスト削減	水使用量原単位	22.0t/百万円 (2018年)	2018年比 10%削減	2018年比 20%削減
	生物多様性	14.4 15.1/15.4	14.4/15.1/15.4 認証食材の活用、食品ロス削減等を通じて、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	5%	50%	100%
						パーム油におけるRSPO認証比率	0%	100%	100%
					紙製品におけるFSC/PEFC認証比率	0%	75%	100%	

すかいらーくグループの価値創造

すかいらーくグループの価値創造



# 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に対し、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。

<b>お客様</b>	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経営層が確認し、お客様のニーズをとらえた改善を重ねています。お客様アンケートや覆面調査などお客様の声をいただく仕組みを通して、常にお客様視点での経営に取り組んでいます。
<b>お取引先</b>	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て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。
<b>従業員</b>	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、人財への投資を行っています。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投資を行っています。
<b>地域社会</b>	全国各地で地域に根差した雇用を創出するとともに、食を通じた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、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。
<b>株主・投資家</b>	当社の持続的な成長は、株主・投資家の皆様の資金によって支えられています。透明性の高い経営に努め、適切な情報開示と対話を通じて、信頼関係を構築していきます。
<b>地球環境</b>	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。

すかいらーくグループの価値創造

## Special Topic

# 新型コロナウイルス感染症への対応

お客様と従業員、および社会全体の感染拡大防止に最大限取り組み、食のインフラとしての事業運営を行うことで社会的責任を果たします。

## 対策本部の活動方針

2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大を受け、すかいらーくグループでは、従来から強化してきたリスクマネジメントシステムのもと、グループ横断の対策本部を立ち上げ、早期にお客様と従業員の感染防止対策を図ってきました。国難ともいえる新型コロナウイルス感染症の拡大に際して、企業が社会的に果たすべき責任として社会全体の感染拡大防止に協力するという考えから、「政府・地方自治体からの時短営業要請」にも速やかに対応しています。当社グループは、感染症を最大限防止しながら日常の食を提供することで地域社会に貢献していきます。

Web 感染拡大防止の取り組み  
[https://www.skylark.co.jp/company/news\\_covid19.html](https://www.skylark.co.jp/company/news_covid19.html)

## マネジメントの積極的な情報発信で感染対策の啓蒙活動を推進

新型コロナウイルスの感染拡大防止には、従業員一人ひとりがこの感染症を正しく理解し感染対策を徹底する必要があるとの想いから、代表取締役会長兼社長の谷が従業員に向けて感染対策の重要性を発信してきました。幹部を対象とした朝礼や各会議体のほか、全国約3,000ある店舗や工場、テレフォンセンターの従業員に向けたビデオメッセージや社内報メッセージを通じて、きめ細かくコミュニケーションを重ねています。自らの健康を守るために感染症やワクチンを正しく理解すること、そしてお客様に対し、日常の食を提供する使命を持ち、業務に取り組んでいただいていることへの感謝を伝えています。感染対策については、わかりやすくお伝えできるよう動画化し、お客様や従業員に向けて発信しています。こうしたコミュニケーション活動を通じて、従業員のモチベーションの維持と心のケアに努めています。

## 対策本部で決定した主な方針・施策

<b>行政からの要請への対応方針</b> (緊急事態宣言、まん延防止等重点措置等)	<b>社会全体の感染拡大防止に全面的に協力する食のインフラとして営業を継続する</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自治体からの営業時間短縮・酒類提供制限などの要請に速やかに対応</li> <li>● 各店舗での第三者認証への対応</li> <li>● デリバリー/テイクアウトの強化、キャッシュレス決済、置き配サービスへの対応</li> <li>● 三鷹本部の出社人数抑制、職域接種（3回）実施</li> </ul>
<b>お客様への対応方針</b>	<b>お客様の安全・安心のためにできることはすべて行う</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 店舗での各種感染防止対策</li> <li>● 株主優待他、各種優待券の期限延長等</li> </ul>
<b>従業員への対応方針</b>	<b>従業員が安全に安心して働ける環境を整え、雇用を守る</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 店舗・工場・本部・テレフォンセンターにおける感染防止対策の徹底</li> <li>● 全従業員を対象に感染症と対策を正しく理解するための啓蒙活動を推進</li> <li>● グループ内での人員再配置</li> <li>● 在宅勤務、会議・打合せ等のリモート化を推進</li> </ul>
<b>社会的な活動方針</b>	<b>災害発生時には、困っている方々を食を通じてサポートする</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 食のインフラとして、可能な限り店舗営業を継続</li> </ul>

## 主な活動

### 3回にわたる職域接種の実施

新型コロナウイルス感染症の早期収束、および経済の回復に向けて、ひとりでも多くの方が早期接種できるように、3回にわたる職域接種を実施しました。

<b>実施概要</b>
<b>1. 開始時期:</b>
① 2021年6月24日(木)～6月30日(水) *うち、平日5日間
② 2021年7月26日(月)～7月30日(金)
③ 2022年3月7日(月)～3月10日(木)
<b>2. 接種場所: 三鷹本社(東京都武蔵野市)</b>
<b>3. 対象者: 三鷹本社を中心とした従業員1,200人規模</b>

### 外食企業としての対策の推進

政府や官公庁、関係機関とのコミュニケーションを重ね、外食企業としての感染対策の在り方や時短営業に伴う協力金の在り方についてなど、業界としての声をお届けしています。今後も企業が社会に果たすべき役割をしっかりと全うしながら、感染防止対策や経済活動の向上に努めていきます。



# 強固な基盤



# 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、業界内において強いコスト競争力を実現しています。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。

調達	生産	検査	物流	調理・接客	デリバリー
<b>効率的な食材調達</b>	<b>セントラルキッチン</b>	<b>ISO22000に基づく管理</b>	<b>強固な配送ネットワーク</b>	<b>効率的な店舗オペレーション</b>	<b>広範囲なデリバリー網</b>
全業態の原材料調達を集約	約3,000店舗をカバーする10カ所の生産拠点	抜き取り検査、残留農薬検査など、各工程の検査体制	全国・全業態のレストランで配送ネットワークを共有	高品質で手頃な価格の料理を快適な空間で提供	外食業界最大規模の約4,000台の配達車両を保有

強固な基盤

強固な基盤

季節ごとの新メニュー、商品の改良にも製造ラインの組み換えで対応することができます。

2021年度以降、セントラルキッチンでの内製化比率をさらに高める取り組みを行っており、原価高騰に対応しています。例えば、チキンの製造について複数業態での一括調達後、業態間で必要なグラム数を統合した

製造ラインを組み、生産性向上・原価低減を実現しています。

また近年の中食需要拡大に対応し、新たな通販事業に対応する冷凍食品の開発に着手しています。2022年3月には、4商品から16商品にバリエーションを拡充しており、今後も開発を強化していく方針です。

## 検査 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。 → 参考：P.17 安全・安心への取り組み

## 物流 CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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。

## 調理・接客 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。新型コロナウイルス感染症の影響のもと、雇用を守ることを目的とした人財配置の転換を実行した際も、グループ間での連携により迅速に対応を進めることができました。

## デリバリー 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4,300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、売上は年々増加しています。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。

## 調達 複数業態経営を活かした食材調達

当社には約25人のバイヤーがおり、世界中の生産者（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、厳選した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、為替変動の影響を最小限にとどめるとともに、相場が高騰した食材については産地の変更や契約期間・量の見直し等を検討しています。

近年、様々な原材料価格が高騰していますが、当社は

複数業態で食材を共通化することに加え、規模の経済メリットを活かすことにより、安定した調達価格を実現しています。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」をグループ全体に広げるなど、調達にかかる体制の進化を図っています。価格のみならず、社会的責任を果たしているサプライヤーとの契約を重視しており、その観点をもって取引ができるバイヤーを育成する教育体系を整備しています。

## 生産 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。余分な在庫は持たず前日夜ま

で店舗から発注された分を製造することで、保管費用を抑え、食品ロス低減にも寄与しています。

自社で製造ラインの設備を持つことにより、新業態や

# 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さまざまなリスクに対して、品質・衛生管理に関する基準を設け、徹底した管理を行うことを基本方針としています。

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

### 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。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/](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、主要原材料である肉類・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及び工程の視察を実施しています。HACCP<sup>※1</sup>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

### 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店舗に送られる製品からお客様に提供する直前の食材に至るまで、定期的な抜取検査を行い、原材料から加工・提供までの各段階で安全性を確認しています。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うことで、食材管理や清掃状況など衛生面に関わる50項目以上の細かいチェック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、さらに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。検査対象となる検

体数は年間で約10万にも上り、これは外食業界トップクラスです。

### 残留農薬検査の開始

さらなる食品の安全性を担保するため、自社で残留農薬検査を開始しました。圃場での農薬管理状況の確認に加えて、使用する原料野菜やセントラルキッチンで製造する製品などを検査することで、提供する商品の安全性を確認しています。

#### 生産

### 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ウイルスを持ち込まない対策を徹底しています。

#### 物流

### 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（8カ所）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。



#### 店舗での調理・接客

### 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。スタッフが適切に管理を行うことができるよう、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。お問い合わせがあった際には、個別に対応しています。

### 品質管理に関する教育

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衛生巡視を行っています。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。

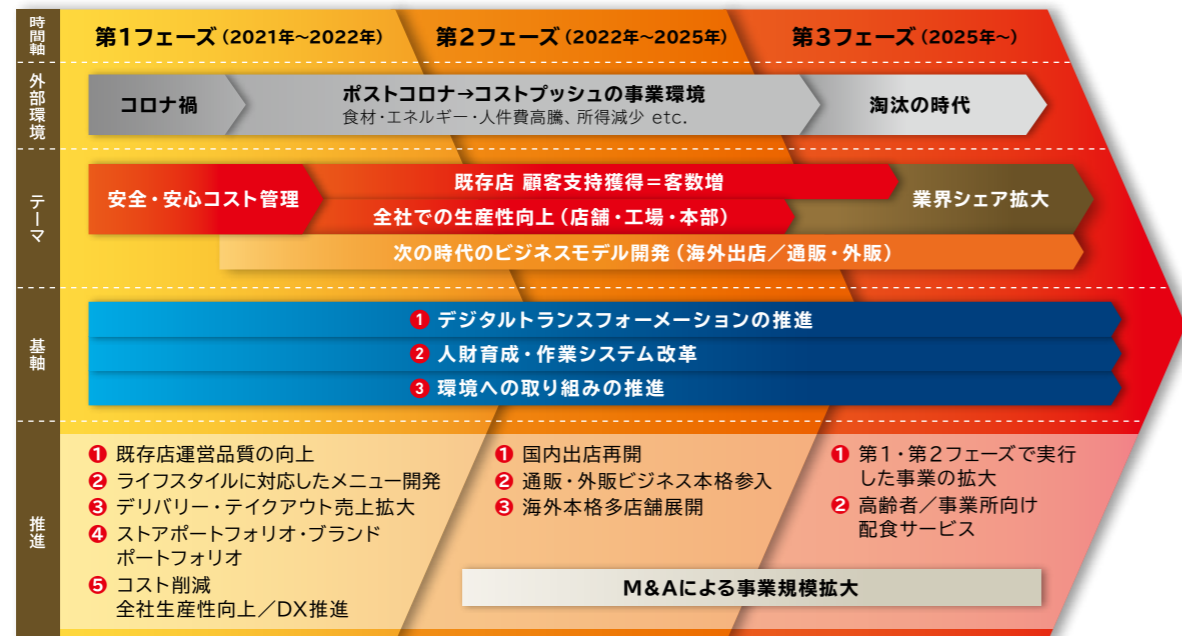


# 中長期の成長ストーリー

当社を取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化により厳しい状況が続いています。足元ではエネルギーコストや食材価格の高騰、人件費上昇などのコストプッシュや消費マインドの低下など事業環境の悪化が懸念され、今後外食市場が淘汰の時代に入っていくことが予想されます。一方、少子高齢化に伴う就業人口の減少や所得水準の停滞が続く中、今後も女性の社会進出は進み、共働き世帯も増加します。これにより食の外部位と外食比率は上昇すると考えられ、外食市場は今後も安定して推移すると予測しています。淘汰の時代を迎える外食市場において生き残り、シェアを拡大していくことが、将来の成長に向けての最大の課題であると認識しています。

## ポストコロナの成長ロードマップ

当社が描くポストコロナの成長ロードマップでは、外食事業を主軸として、高まる需要に対応する中食・内食に係る事業展開を進め、下記に記載の3段階のフェーズで持続可能な成長を目指します。すべてのフェーズにおいて基軸となるのは、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進、人財育成・作業システム改革、環境への取り組みの推進です。



### 第1フェーズ (2021年~2022年)

コロナ禍の事業環境に対応するため、既存店の強化とコスト削減を徹底します。需要が拡大する宅配・テイクアウトの強化、ライフスタイルの変化に対応するメニューの拡充とプロモーションの進化、お客様の快適な店舗体験のための店舗改装やサービス品質の向上を実行します。DXを推進し、生産性向上を図ります。また、次の時代を見据えたビジネスモデルの開発も進めます。

### 第2フェーズ (2022年~2025年)

第1フェーズに引き続き、既存店の品質向上による顧客支持の獲得と客数増を目指します。また、国内の新規出店の再開、通販・外販ビジネスへの本格参入、海外店舗の本格的な多店舗展開を進めます。また、DXの強化により全社生産性を飛躍的に向上させ、高収益体制の確立を目指します。

### 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、中食・内食の事業領域においてもシェア拡大を目指します。M&Aに関しては、これ以前であっても機会があれば積極的に検討していきます。

## 中長期の成長ストーリーにおける主要戦略

01

### デジタルトランスフォーメーションの推進

「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を積極的に推し進めています。



02

### 顧客基点の店舗営業戦略

より多くのお客様に支持されロイヤルカスタマーになっていただくために、店舗におけるQSC（クオリティ・サービス・クレンリネス）の向上に徹底して取り組んでいます。



03

### 顧客のニーズに応えるメニュー開発

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業態ごとに展開しています。



04

### 多様な人財が活躍できる人財戦略

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。



05

### マーケットに適した店舗開発戦略

マルチブランドを持つ強みを活かし、出店地域のマーケットに最適な新規出店と業態転換を展開しています。また、時代のニーズを取り込んだ店舗改装も積極的に実施しています。



## 海外戦略

現在、台湾に68店舗を出店しており、2022年度は日本で好調な「むさしの森珈琲」1号店を新たに開業予定です。2020年に進出したマレーシアは年内に「しゃぶ葉」3号店の開業を予定しており、2021年に米国シカゴにオープンした「しゃぶ葉」1号店も現地のお客様から非常に高い支持をいただいています。出店地域ごとのお客様のニーズにきめ細やかに対応して顧客支持を獲得し、将来の事業拡大に向けた地盤をしっかりと固めていきます。





# デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

混沌とする外部環境が続く中、当社は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、コストプッシュを打ち返す高収益体制への変革を目指しています。



## 担当役員メッセージ



執行役員  
IT本部マネージングディレクター  
商品本部マーケティング統括  
**平野 暁**

## 「全社の生産性向上」と「お客様の利便性向上」に資するDX投資を加速

2022年1月、全社横断的な「DX推進プロジェクト」を立ち上げ、全部署にDX専任担当を配置しました。抜本的な業務改革を推進していくとともに、将来的なDX人材の育成を行っています。Withコロナ時代を迎えた今、外食に対する選択眼はますます厳しくなっています。当社は、DXを最大限活用し、外食のみならず、中食、内食まで視野に入れた新しいファミリーレ

ストランのサービスの形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て店舗、セントラルキッチン作業のIT化を図ることで、多様な人材が多様な働き方のできる社会を目指します。外食業界には、ITデジタルの活用余地がまだ大きく、レストランビジネスの新しい価値創造に向けて、DXを本格的に推進していきます。

## 人とロボットが協働する新しいDX体験の創出

### フロアサービスロボットの導入

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年内にグループ約3,000台の導入を予定しています。人とロボットの協働により、従業員がお客様満足度向上に時間を費やすことができるほか、歩行数が削減されるなど従業員の生産性向上に寄与しています。特にシニアスタッフにお

いては、ロボットによる配膳により、作業が軽量化され負担が軽減されます。また、業務の難易度軽減により外国人スタッフの活躍も推進でき、多様な人材が働きやすい職場につながっています。

### 進化版デジタルメニューブックの導入

2020年3月以降、ガストやバーミヤン、ジョナサン、

しゃぶ葉など、約2,500店舗に導入しているデジタルメニューブック(セルフオーダー端末)がさらに進化します。使い勝手や見やすさなど、幅広い層のお客様のご要望に沿う内容となり、順次切替を進めています。デジタルメニューブックには、「お皿を下げてほしい」ボタンも設置しており、非接触を求められるお客様とのコミュニケーションでもご支持をいただいています。

### POSの刷新、キャッシュレスレジの導入

入店から退店まで快適な店舗体験をしていただくために、2022年にレジの大幅刷新を行います。有人のPOSレジを入れ替えてより会計業務をスムーズにするほか、全店にキャッシュレスレジを導入し、お会計待ちストレスを解消します。食事の時間をできる限り豊かに

過ごしていただくために、ITデジタルを活用した新サービスを今後も検討していきます。

### 配達員専用アプリの進化

当社は自社でデリバリー人材を採用しており、最短時間・お届け品質にこだわる配達による売上最大化を図っています。その際に活用しているのが、配達員専用アプリです。注文が入ると端末に配達ルートが表示されるため、新人配達員でも迷わず配達することができます<sup>※</sup>。店舗からはGPSで配達員やお届け先の位置や距離を確認できるので、効率的なサポートが可能です。このアプリにより、デリバリースタッフの定着率向上やお届け時間の短縮、複数業態にまたがる共同デリバリー事業の拡大につながりました。

※ 道路交通法に則った利用を徹底しています。

## すかいらーくアプリ機能拡張とデジタルマーケティングの強化

グループの業態を統合してサービスを開始した「すかいらーくアプリ」は、ご利用数1,600万人を超え、登録会員数は約800万人、収集されるデータ量は1日約1,000万レコードに及びます。リアルタイムでパーソナライズしたマーケティング施策が実現できるようになり、天候や気温に連動したクーポンの精度向上、個別店舗の対策、来店利用履歴や行動履歴の活用、Twitter等のSNS対応やメール対応の自動化を推進しています。公式TwitterやFacebook・Instagram、YouTube等を活用し、ブランディングにも力を入れて

います。当社はテイクアウトサイトおよび宅配サイトを別の会員基盤で運用していましたが、2021年にアプリからテイクアウトのオーダーが可能となりました。今後宅配基盤も統合することで、お客様にとっての利便性を向上させる方針です。また、通販事業においても2022年3月より、公式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優待パスポート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、来店頻度の向上とロイヤルカスタマー化を図っていきます。

## 店舗バックオフィスや本部・セントラルキッチンでのDX推進

食材や消耗品の発注業務の一部自動化や雇用契約書の電子化、予測客数や週間予定に合わせたワークスケジュールの自動作成のプロトタイプの構築など、店舗のバックオフィス業務の自動化による生産性向上に取り組んでいます。また、コロナ禍で在宅勤務や遠隔でのミーティングなど新たな働き方が定着する中、当社でも全社的にチャットやテレビ会議の活用を推進するなど、ITデジタルを最大限活用した業務改革を実行しています。

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ンダイジングシステムの刷新を図るとともに、M&Aに対応可能な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促進しています。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ました。当社は、ITデジタルの活用による「お客様の利便性」と「従業員の生産性向上」を強化し、企業競争力を高めていきます。



# 顧客基点の店舗営業戦略

日々約3,000店舗のお客様の声を経営に活かす仕組みを構築し、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。

## 02

### 担当役員メッセージ



取締役常務執行役員  
株式会社すいらいく  
レストランズ代表取締役社長  
**大川原 利明**

### すべては「お客様」を基点とした オペレーション改革

コロナ禍を経た今、「外食する価値」が改めて問い直されています。お客様の厳しい選択眼に答えるためには、1店1店がQSC<sup>※1</sup>を高め、顧客体験価値を高めていくことが不可欠です。そのために私たちはお客様の声から改善サイクルを確立する「QSC向上委員会」を発足、さらに評価制度にお客様の声を盛り込む人事制度を整備するなど、すべてに対し「お客様」を基点としたオペレーション改革を実行して

います。

またDXを活用したオペレーションにより、オペレーションの生産性を高め、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きます。トレーニングツールの整備、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、お客様満足度の向上を実現します。

※1 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つの柱です。

## お客様満足度の向上

### 全社QSC向上委員会発足

2022年1月に、全社における「QSC向上委員会」を発足しました。日々全国約3,000店舗に寄せられる

お客様の声を確認し、店舗のサービスや商品、設備などに起因する課題を迅速に特定し、素早く解決を図る組織体制です。特定した課題を本部施策に展開していくとともに、個店に特化した課題においては、店舗マネ

ジャーの育成強化や店舗のサービス・商品品質向上に特化した役割を持つスーパーバイザーが重点的に該当店舗への教育を行っていくことで、1店1店のQSCの底上げを図りお客様満足度の向上につなげています。

「コロナ収束後に最もやりたいことはなにか」というアンケートに、「外食」が1位という調査結果がありました。そうした需要がある中で、安心できる品質とサービス、清潔さで支持されるお店が選ばれ、生き残っていく時代です。1店1店がお客様の期待にお応えしていくことで、地域に必要とされる店舗づくりを行います。

## 店舗生産性の向上

### ITデジタル導入と作業負荷軽減

店舗生産性の向上を目指し、店舗業務をサポートするITデジタルを積極導入しています。主要業態で導入している客席設置のデジタルメニューブックは、2022年度にさらに進化したものに順次切り替わります。先行実験店ではオーダー時間は約20%削減されました。2022年度中には累計約3,000台のフロアサービスロボットの導入も完了する予定です。ロボットと協働することで、人による付加価値のあるサービス提供を目指しています。しかしITデジタルは決して万能ではなく、お客様に必要とされるサービスはなにかを常に考え、気づき、行動できる人財を育てることが重要です。女性や高齢のスタッフが負担なく働けるよう食器の軽量化を進めるなど、人財の定着

## お客様の満足度が人事評価に 反映される仕組み

2022年1月より、新たにお客様アンケートや覆面調査から得られるお客様満足度を、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。2021年よりマネジャー一人ひとりの能力に応じた目的別研修とOJTを強化しており、それらの仕組みを通じて店舗QSCを向上させ、お客様から選ばれるレストランを目指します。

率向上にも力を入れています。

### チェーンストアシステムの強化

すかいらーくグループでは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。

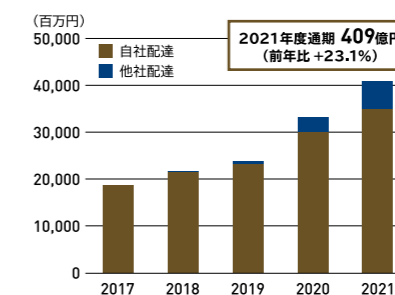
また、会社の経営方針を従業員にわかりやすく伝えることを目的として、2022年1月より月に一回の頻度で、「マンスリー経営ニュース」の動画配信を行っています。

## 店舗のインフラを活用した中食需要への対応

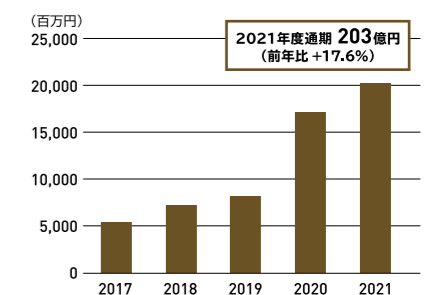
Withコロナの経営戦略として、高まるデリバリー・テイクアウトサービスへの対応を強化しています。競争環境が激しくなる中、当社グループは全国約1,400店舗で自社のデリバリーネットワークを持ち、売上の最大化につなげています。各店舗のデリバリースタッフの採用・育成を強化するほか、

デリバリーの空白地帯を解消するために、デリバリー導入店舗数の拡大や、配達エリアの見直し、同一エリア内で配達員を共有する「共同デリバリー」にも取り組んで

### デリバリー売上推移



### テイクアウト売上推移



います。2021年1月以降、「共同デリバリー」を順次拡大し、年間売上(2021年1月~12月)は約4億円増となりました。



# 顧客のニーズに応える メニュー開発

今、世界経済は、エネルギーコストの高騰や食材価格の高騰など、コストプッシュの波が大きく押し寄せ、新型コロナウイルス感染症の影響も相まって消費マインドは非常に厳しい状況にあります。そうした中で、外食に足を運んでいただき、日常における豊かな食体験をしていただくために、当社は20以上の業態を持つ強みを活かし、幅広い利用動機に対応しています。

# 03

## 担当役員メッセージ



執行役員  
商品本部マネージングディレクター  
(生産・メニュー開発)

加藤 志門

## 原材料価格高騰の中、値ごろ感のある価格帯を強化し 客数増を目指す

当社は食体験を楽しむ専門店業態とバリエーション業態を持っていますが、バリエーション業態においては、値ごろ感のある価格帯の品揃えを強化することで、客数増を目指します。

それを可能にするのは、全国約3,000の店舗と10カ所ある自社セントラルキッチンの製造設備、複数業態の開発ノウハウ

です。グループ全体で共有し、効率の良い調達、製造、開発を実現することで、新しい利用動機やニーズに迅速かつ柔軟に対応しています。

またコロナ禍で定着した中食・内食需要においても、自社での製造・商品開発を強化し、新たなビジネスモデルへと育てています。

## 値ごろ感のある価格帯を強化

価格にセンシティブな消費傾向が強まる中、2022年4月にガストやバーミヤンでお値ごろ価格帯の商品の拡充を予定しています。具体的には、最もニーズのある500~700円台の主菜の品揃えを強化し、選択肢を拡充することによる来店頻度の向上=客数増を目指します。客単価においても、セットメニューやデザートの魅力度を高め、主菜とともにご注文いただきやすくすることで、単価の維持向上を実現します。

## 自社セントラルキッチン 最大活用した原価低減策

2021年より、自社セントラルキッチンの内製化(一次加工比率)をさらに強化することで原価高騰の抑制に努めてきま



した。全社における食材の共通化と一括調達、複数業態にわたる同一食材の一次加工体制の統合と効率良い製造ラインの見直し、週7日の物流を6日に見直したことによる物流費削減により、1商品あたりの生産性が向上

し、原価低減を実現しています。調達から製造、物流、提供まで一貫した自社サプライチェーンがある強みを最大限に活かし、高まるコストプッシュに対応することで、顧客ニーズに対応した商品の提供を可能にしています。

## 新たなご利用動機の創出

### ファミレスでお酒を楽しむ需要の獲得

長引くコロナ禍で外食から足が遠のく中、当社は2021年末に9ブランドでアルコール99円キャンペーンを実施し、「ファミリーレストランで気軽にお酒を楽しむ」新たなご利用動機の創出に成功しました。アルコールとともに、低価格のおつまみも拡充したことで、プラス1品のご注文につながり、低価格キャンペーンにも関わらず客単価の向上に寄与しました。

### テイクアウト・宅配限定の メニュー開発強化

中食需要が定着する中、中食に特化した新メニュー開発を強化しています。2022年2月に、ガストやバーミ

ヤン、ジョナサンで人気の商品の組み合わせメニューなど中食ならではの新メニューを発売し、予想を上回る好評をいただきました。

### 通販・外販事業の拡大

楽天・アマゾンを通じて自社ブランドの人気商品を販売しています。2021年12月は前年同期比3.6倍の売上を達成しました。自社セントラルキッチンでの通販・外販専用ラインを増設することで、製造能力も拡大しています。2022年3月には、商品ラインナップを4品から16品まで拡充し、すかいらーくアプリからの注文も可能になりました。2022年4月以降、スーパー・小売量販店を中心に自社商品の卸販売の商品拡充と販路拡大に取り組み、事業の拡大を図っていきます。

## お客様満足度の向上

### 商品のおいしさの追求

ガストでは、最も販売数の多い基幹商品であるハンバーグの品質向上を図るため、2022年1月末より自社セントラルキッチンにて「ふっくら製法」への切替を行いました。夢庵や藍屋では、蕎麦・うどんなど麺類のおいしさの改善を重ねています。

また当社グループ全体で、高まる健康志向に対応するため、野菜たっぷりメニューの品揃えを強化するほか、糖質控えめメニューや大豆ミートを使用した商品の開発を行っています。食を通じて人々の健康的な生活をサポートしていきます。

### お客様の声を聞く

お客様相談室や店舗に寄せられるお客様の声すべて

に、経営陣が毎日目を通し、即座に改善に動くサイクルを構築しています。問題点を早期に発見し、迅速に解決することで顧客の離反を防ぐとともに、顧客ニーズを察知し次のメニュー開発に活かすサイクルを大切にしています。

### ビッグデータに基づく分析

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。



# 多様な人財が活躍できる 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、店舗修繕のサポートや、フロアサービスロボット、デジタルメニューブック、セルフレジの導入といった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。

# 04

## 担当役員メッセージ



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 浩哉

## 社会全体の価値観や生活様式の変化に対応し、 従業員が生き生きと働ける企業に

新型コロナウイルスの感染拡大に歯止めがかからない中、社会全体の価値観や生活様式は一層変化し、外食マーケットを取り巻く環境も大きく様変わりしました。繰り返される緊急事態宣言の発出やまん延防止等重点措置の適用下においては政府や地方自治体からの営業時間短縮要請に迅速に対応、かつ従業員の雇用と収入確保のために、雇用調整助成金、小学校等の保護者特別休暇の申請と行政からの支援

策にも遅滞なく対応してまいりました。

また、2019年4月に導入された「働き方改革関連法」に対しても、長時間労働の抑制、有給休暇の確実な取得等がさらに浸透し、コロナ禍においてもしっかりと常態化されています。

新しい生活様式の変化に合わせた施策を積極的に推進しつつ、多様な従業員一人ひとりが生き生きと健康に働ける施策についても継続して取り組んでいきます。

## コロナ禍をきっかけとした新しい働き方

### リモートワークの浸透

コロナ禍をきっかけに、本部における一定の在宅勤務、本部内および営業部のマネジャー会議におけるWEB会議の活用、オンラインによる研修の開催、採用活動における応募者とのリモート面接など、リモート

ワークを活用する機会が拡大しました。

状況やシーンによって対面とリモートワークを使い分けることで、感染症対策・従業員の移動時間・コスト・業務の効率化など様々な面で大きな成果が出ています。

## 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生き生きと心身共に健康であり続ける」ことが、グループの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。これにより、健康経営に関する施策や改善行動の進捗管理を組織的に行うことが可能となりました。

### 禁煙運動の継続

2014年に開始した従業員向けの禁煙運動では、部門ごとの喫煙率減少幅をコンテスト形式で発表し、優秀部門を表彰する等の取り組みを継続して実施しています。また、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、継続して取り組んでいます。

### 健康診断の受診促進

持続的な健康経営を継続するため、従業員の生活習慣病早期発見のための健康診断受診促進を行っています。特に正社員に対しては、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症拡大による病院側の受け入れ制限の影響はあったものの、受診率は継続してほぼ100%となっています。

### 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」「健康増進イベント企画」を常時閲覧できるようにしています。

## ダイバーシティの推進

### 女性活躍の推進

当社グループでは、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に関する目標を設定しました。現在の10%水準を2025年には15%、2030年には30%に引き上げることを目標に、取り組みを推進していきます。

### 障がい者雇用の推進

すかいらーくグループでは、約470人（2021年3月末現在）の障がい者の方が働いています。障がい者が

在籍している事業所にはガイドブック『障がい者雇用の手引き』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。手引きにはケーススタディを学べる漫画などを掲載しており、障がい者の方がより働きやすい職場づくりに努めています。2021年の障がい者雇用率は2.71%で、法定雇用率を上回りました。

2021年4月からは障がい者に関する専用の相談窓口を新設し、採用・定着のさらなるサポートを図っています。

### 外国人スタッフの雇用

すかいらーくグループでは27カ国、約2,000人の外国人スタッフが活躍しています。外国人スタッフの日本での生活・勤務を支援する仕組みとして、「グローバル人財窓口」を設置しているほか、友人紹介制度を活用しスタッフの定着率向上を図っています。

Web ダイバーシティについて <https://corp.skylark.co.jp/sustainability/social/employee/diversity.html>



# マーケットに適した 店舗開発戦略

周辺地域の市場データや既存店舗から収集したビッグデータをもとにマーケットを分析。当社グループの経営資源を最大限活用し、新店、転換、リモデル（店舗改装）、業態開発による売上成長を目指します。

# 05

## 担当役員メッセージ



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**

## Withコロナで生まれた新たな出店余地に対応した ストアポートフォリオの構築

2020年度より続く新型コロナウイルス感染症の影響で、人々のライフスタイルは大きく変化し、外食を取り巻くマーケット環境も激変しています。外食において厳しい経営状況が続いている一方で、新たな外食の利用動機や出店余地が生まれており、これまでとは異なる手法での店舗展開や店舗レイアウトの刷新が求められています。

当社は20以上の業態を持ち、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転換を可能にできました。今後時代のニーズに合わせた新たな店舗レイアウトや業態開発も視野に店舗開発を進めており、外食市場を成長市場へと高めていきたいと考えています。また、国内のみならず、世界の多彩な食市場に最適な業態を厳選し、現地のニーズにきめ細かく対応しながら台湾・東南アジア・米国を中心とした多店舗展開を進める準備をしています。

## 新しい生活様式を取り入れたリモデル（店舗改装）

### 変化する利用動機に対応した 店舗レイアウトやデザイン

ファミリーでの食事が来店動機を中心だったファミリーレストランは、時代とともに様相を変えています。少子高齢化やコロナ禍において少人数でのご利用が増え、食事以外にテレワークやカフェ、気軽にお酒を楽し

むなどのご利用動機も広がりつつあります。当社では、そうした多様な客層やご利用動機に対応するため、各業態ごとのリモデル方針を新たに確立しました。

例えばステーキガストでは、ステーキのディナーレストランの専門店として、落ち着いた半個室空間を演出した店内レイアウトに刷新した他、リモデル時に、それぞれの店舗の立地や客層に合わせてお一人様需要拡

大に対応したカウンター席を導入、新店・転換・リモデル店でトイレのブースにユニバーサルデザイン対応の打掛錠を導入するなど、時代の変化にきめ細かく対応しています。

2021年度は106店舗のリモデルを実施し、4.8%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、2022年度は約360店規模でのリモデルを予定しています。

## 非接触ニーズへの対応

コロナ禍で非接触のニーズが高まる中、席間をとった客席レイアウトやソファ席の背もたれの高さの確保、隣席とのパーティションの活用、またトイレのドアを開ける際に手を使わないアタッチメントを導入する等、お客様が安心してご来店できる環境づくりを整備しています。

## Withコロナで生まれた新たな出店余地

### 2023年度に新規出店を再開

これまでコロナ禍で新規出店を抑制していましたが、2023年度に向けた新店の物件開発を2022年度より再開しました。コロナ禍の影響を受け、同業種や異業種を問わず駅前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、ガス

トやバーミヤン、夢庵など、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きます。

また、コロナ禍でも好調な専門店業態は、全社の売上、収益拡大に大きく寄与しており、今後カフェ業態の「むさしの森珈琲」やハワイの体験を楽しめる「La Ohana」、回転寿司の「魚屋路」などを含めた最適なストアポートフォリオを構築していきます。

## 既存店舗のさらなる発展

### 多彩な業態を活かした業態転換

当社グループで展開する業態は、基本的な店舗の構造がグループ内で共通しており、地域のニーズに合わせて店舗を他業態に転換することが可能です。当社グループ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、自社競争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。2021年度は、「むさしの森珈琲」「ガスト」「バーミヤン」「La Ohana」を中心に、73店舗の転換を実施し売上効果61.7%増を実現しました。2022年度は17店舗の転換を予定しています。

を確保するため、2020年秋に、「安全予防点検チーム」を発足し、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、当社グループ会社であるすかいらーくD&M社の協力のもと、全店を対象にした「トイレ清掃プロジェクト」を発足し、経年による劣化の修理や美観の保全を実施しています。

### オーナー様との信頼関係の構築

当社と賃貸借契約を結んでいるオーナー様が、全国に約2,000人いらっしゃいます。長期的に安定的な店舗運営を行っていく上で、オーナー様との信頼関係の構築は欠かせません。共同経営者としてともに成長することを目指し、コミュニケーションを重ねています。

### 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



# 財務戦略・株主還元方針

## Withコロナの事業環境を見据えて、さらなる成長のために積極的に投資を行ってまいります

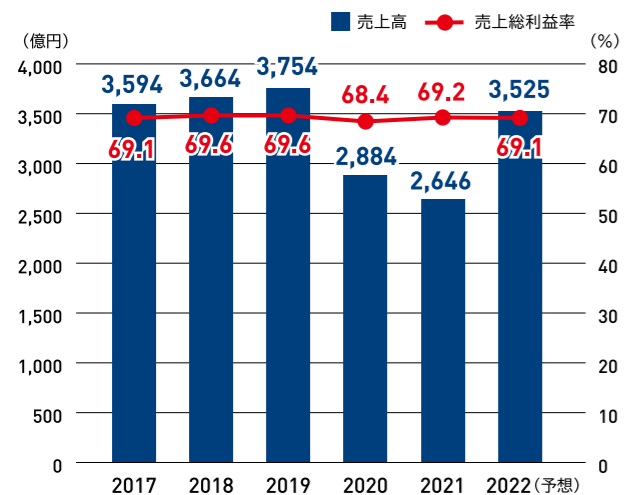


取締役常務執行役員  
財務本部  
マネージングディレクター  
**金谷 実**

### 2021年度は営業利益182億円を達成し、12円の復配を実現

2021年度は前年に引き続き、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で当社にとって大変厳しい1年となりました。時短営業やアルコール提供の自粛もあり、前年比で239億円の減収となりましたが時短協力金427億円の計上に加えて、粗利益率改善24億円やコスト削減等41億円で損益分岐点を引き下げることにより、182億円の営業利益を確保することができました。店内飲食が大きく減少する中、デリバリーやテイクアウトを強化し、各々43億円、56億円の増収となっています。

### 売上高および売上総利益率の推移



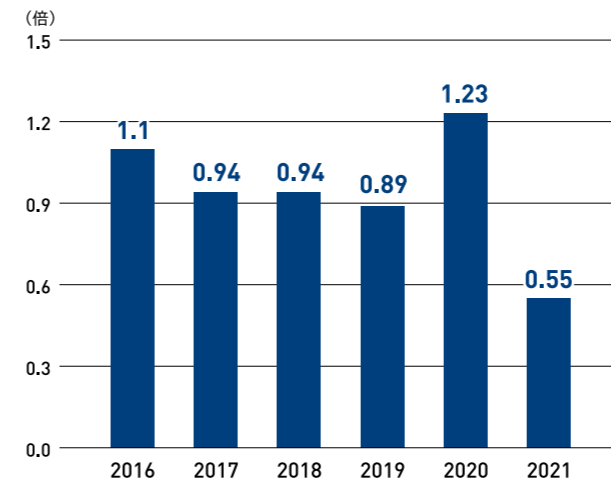
売上総利益率は引き続き業界でも最高水準を維持しています。外注品を積極的に自社工場での生産に切替る努力や、店舗への配送頻度を週7日から週6日に減らすなどして2021年度の売上総利益率は0.8%良化しました。当社の強みであるスケールメリットとネットワークを活かした安定的な原料調達や、生産ライン自動化への投資、配送ルート最適化などにより約70%の売上総利益率を確保し、利益基盤を強固なものにしています。

コスト削減では、本部人件費の削減、デジタルメニューブック（セルフオーダー端末）導入による店舗生産性の向上の他、深夜営業時間の短縮による人件費や水光熱費の削減、広告宣伝費の抑制、オーナー様のご協力を得て賃料減額や売上歩合制賃料への切替などを実施しました。このような継続的な自助努力により損益分岐点を下げ、厳しい環境下にも耐えられる収益構造の構築を進めています。

### 新株式発行による資金調達

コロナ禍における外食産業をとりまく事業環境の変化に対応し、より強固な経営基盤を確立するための財務戦略として6月に新株発行による資金調達を実施し約430億円を調達しました。調達した資金は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

### ネットD/Eレシオの推移



資、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順次投資していきます。

また、この資金調達により財務体質も強化され、ネットD/Eレシオは前期末時点の1.23から0.55へ、自己資本比率も25.8%から36.3%へと大幅に改善しました。今回の調達資金による成長投資を通じて、社会のインフラとしての企業価値を高め、食を通じたより一層の社会貢献を果たしていきます。

### 次のステージのための積極的な成長投資

当社は、with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いきます。

第1フェーズでは、すかいらーくアプリやテイクアウトサイトの機能を強化し、テイクアウトの事前注文・事前決済の機能の追加や、アプリとテイクアウトサイトの会員情報の統合などを実施しました。また、消費者需要の移り変わりに迅速に対応するため、転換投資により売上拡大を図るほか、コロナ禍において一時休止していた店舗改装を2021年10月から再開しました。経年劣化した既存店の内外観を整えるとともにカウンター席

の増設などお客様にとって居心地の良い店舗空間をつくり、来店頻度向上につなげています。

第2フェーズ以降ではDXへの投資を加速させ、お客様の利便性向上と、全社の生産性向上を進めていきます。約3,000台のフロアサービスロボットを2022年12月末までに導入するとともに、POSレジの刷新によりレジオペレーションの簡素化・迅速化を図ります。また、デジタルメニューブックをお客様がより使いやすい仕様へ変更したり、キャッシュレスセルフレジの導入など、ITデジタルへの投資を加速し、さらなる高収益体制の確立を目指します。

### のれんおよび借入金の状況

当社は1,460億円ののれんを有しており、これまで純資産を上回る金額でしたが2021年6月の公募増資と当期利益の黒字化により純資産が1,662億円となり、のれんの簿価を上回る水準となりました。

のれんは、ガスト、パーミヤン、しゃぶ葉など主要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います。2021年期末の減損兆候判定テストでは、減損の兆候はありませんでした。

前期末の借入金残高は1,224億円で、6月の公募増資で調達した資金の一部を借入金の返済に充てたことにより前年から234億円減少しました。また、2021年2月12日付で長期コミットメントライン契約を締結しており、コロナ禍においても安定的に資金調達できる体制を整えています。

### 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、株主の皆様へ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います。前期はこの基本方針に基づき、1株当たり12円を配当させていただきました。

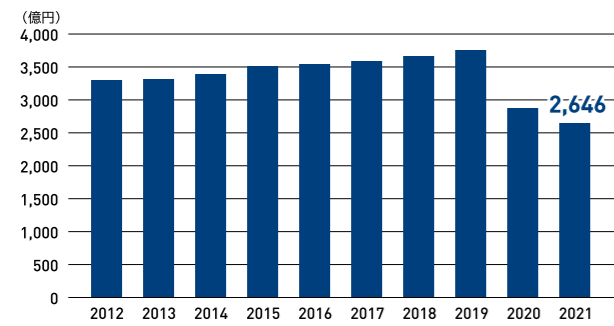


# パフォーマンス

## 財務・非財務ハイライト

### 財務データ

#### ● 連結売上高 (10年間)

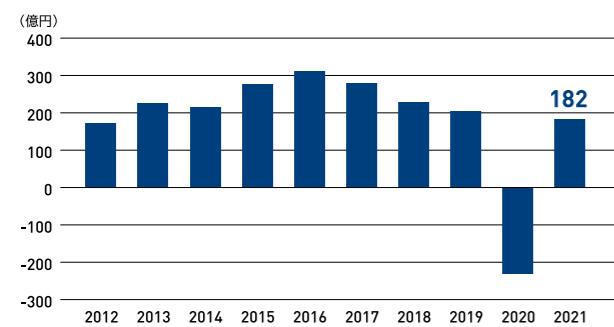


2021年度は前年度に引き続き新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、当社にとって大変厳しい1年でした。売上高は前年比23.9% (-8.3%) 減少し、2,646億円となりました。

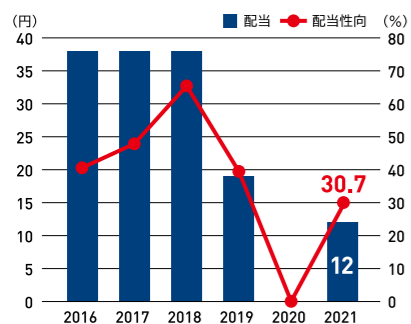
緊急事態宣言の発出やまん延防止等重点措置の適用と、政府や各自治体による営業時間短縮や酒類提供禁止要請の影響で店舗にご来店いただくお客様の数が大きく減少しました。一方で、デリバリーやテイクアウトの売上は、大幅に増加させることができました。

※売上高に消費税は含まれません。

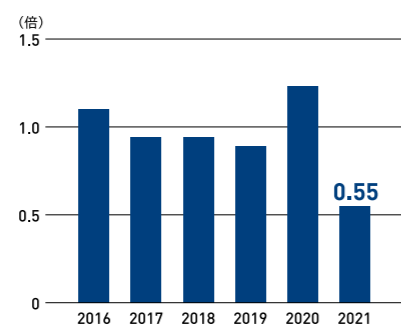
#### ● 営業利益



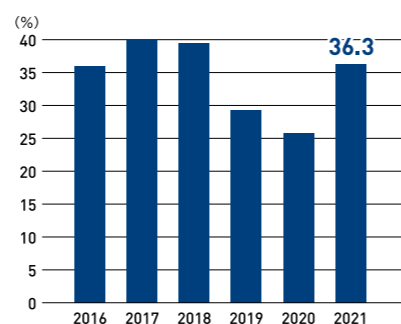
#### ● 1株当たり配当金・配当性向



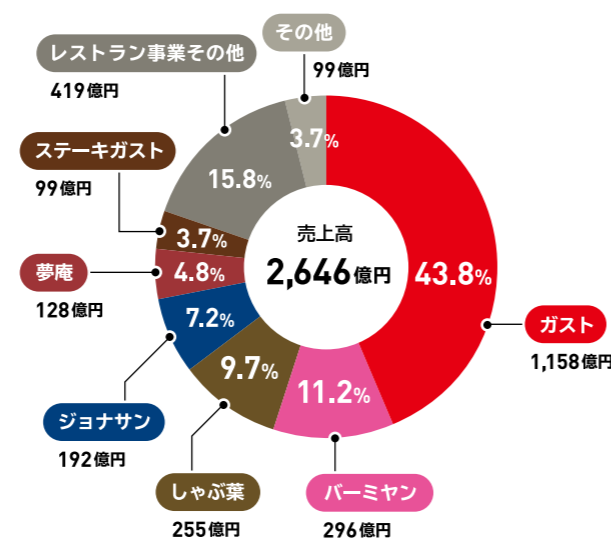
#### ● ネットD/Eレシオ



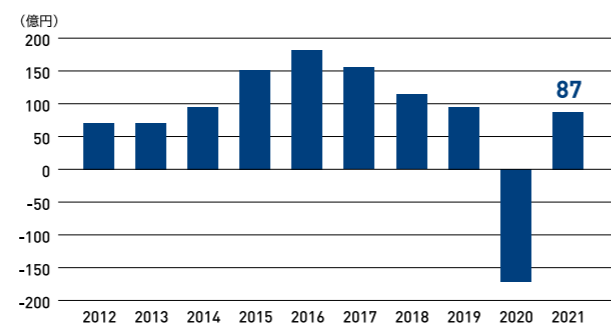
#### ● 自己資本比率



#### ● 業態別売上高比率

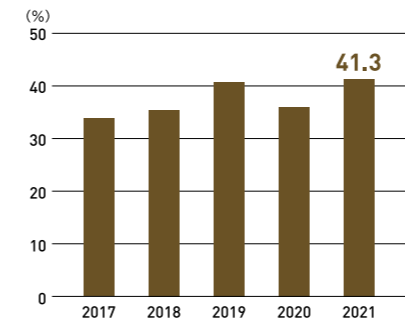


#### ● 当期利益



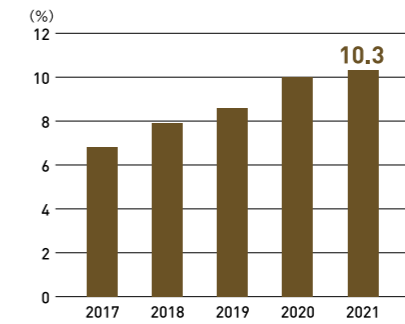
### 非財務データ

#### ● 新規採用社員に占める女性比率



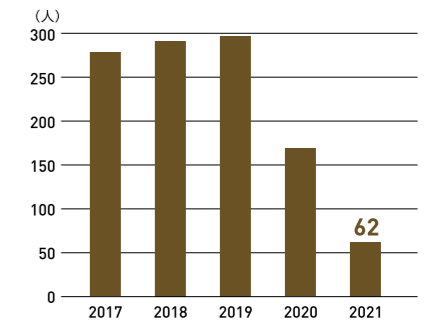
個々のライフスタイルに対応した働きやすい変形労働時間制や、地域限定雇用形態など柔軟な人事制度の導入や、深夜営業の廃止や年末年始の営業短縮などの働き方改革により、女性社員数は増加しています。

#### ● 女性管理職比率 (マネジャー以上)



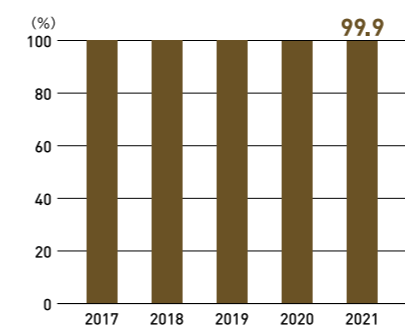
管理職 (店舗マネジャー以上) に占める女性の割合は年々上がっています。深夜営業時間の短縮や、年末年始の営業時間の短縮など従業員のワークライフバランスにも配慮し、女性・男性ともに働きやすい職場環境を積極的に整えています。

#### ● アルバイトから登用した社員数



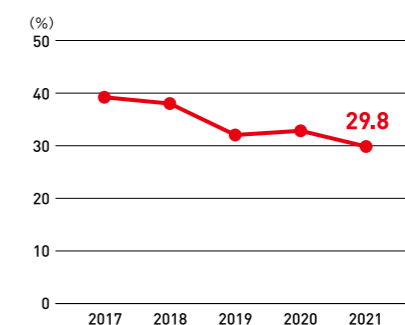
すかいらーくグループで働く社員にはアルバイトとしての勤務経験がある方が多くいますが、2020年以降は新型コロナウイルス感染症の影響で減少しています。2022年度より、新卒、中途入社とともに、アルバイトからの積極登用を再開しています。

#### ● 社員健康診断受診率



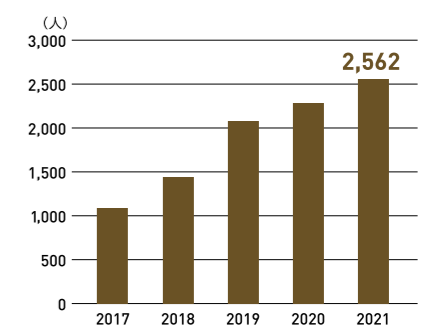
当社は従業員の健康管理を最重要事項の一つと位置付けており、常に100%の受診率を目指しています。直属の上長に部下の受診状況について責任を持たせるなど、全従業員の健康状態の把握や病気の早期発見・早期治療に努めています。

#### ● 社員喫煙率



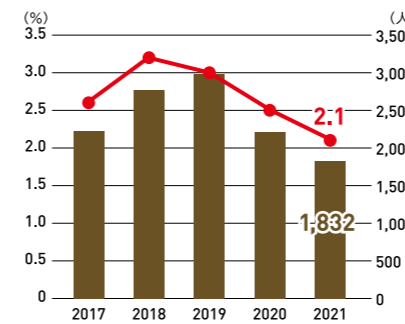
従業員の禁煙を推進するため、全社禁煙運動、禁煙支援ツールの支給、禁煙のための通院無料化を実施しています。2019年9月には全店での敷地内喫煙を禁止しました。なお勤務時間中は全面禁煙としています。

#### ● 65歳以上の従業員数



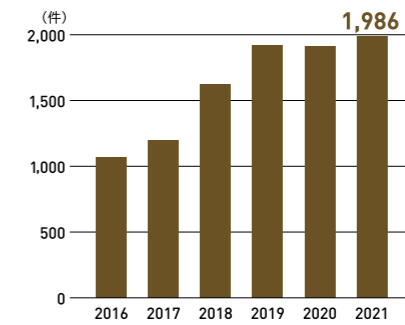
2019年1月よりパート・アルバイトの上限年齢を75歳に延長しました。食器の軽量化やフロアサービスロボット・デジタルメニューブックの導入、デジタルツールを活用したトレーニングなど、安心して長く働ける環境整備を進めています。

#### ● 外国人従業員比率



新型コロナウイルス感染症の影響により、昨年引き続き外国人従業員の在籍人数は減少しました。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。

#### ● 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。



# ESG経営

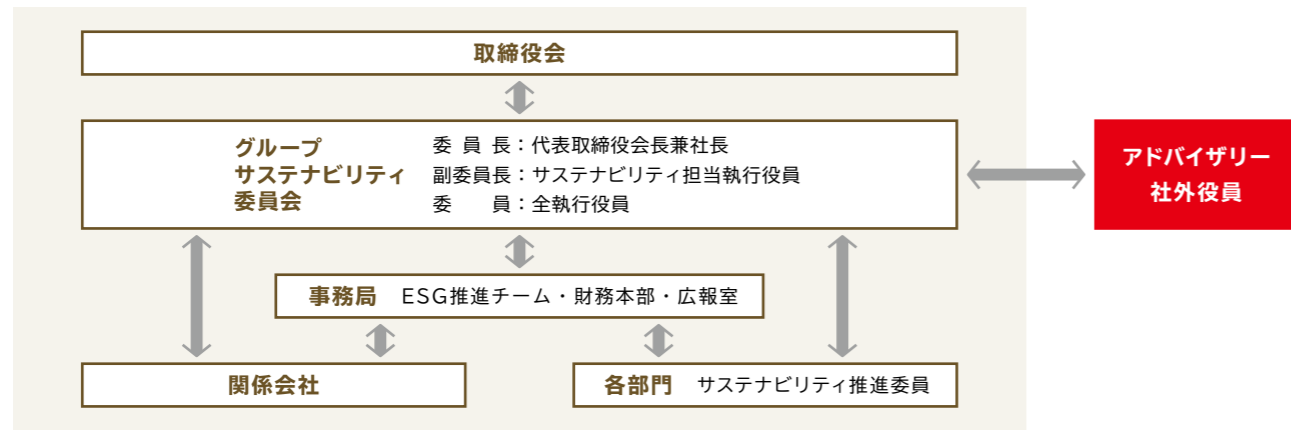
## サステナビリティ経営

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。

#### サステナビリティ推進体制



### 環境方針

「すかいらーくグループ企業行動憲章」に則り、気候変動への影響を最小化すべく、環境問題への取り組みを自主的、積極的に行います。

### TCFDへの参加表明

当社グループは 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きます。



#### 環境方針

- 1. 法令の遵守**  
環境法令・条例等を遵守し、法改正等に迅速に対応します。
- 2. 環境への配慮**  
原材料の調達から生産、物流、店舗加工、廃棄にいたるサプライチェーン全体として、省エネルギー、食品ロスの削減、廃棄物の削減、節水に努めます。
- 3. 環境意識の向上**  
一人ひとりが環境保全に対する自覚を持つとともに、環境教育を推進します。
- 4. 環境マネジメント**  
環境目標を設定し、継続的な環境負荷の低減を目指します。
- 5. 環境情報の開示**  
環境情報を積極的に開示し、透明性のある環境保全活動に努めます。

# マテリアリティ

当社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特定しました。

## 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

	認識しておくべき課題	社会的要請や事業内容を捉えて対応すべき課題	最優先で対応すべき課題
最重要	・教育 ・児童労働、強制労働	・脱炭素 ・脱プラスチック ・環境汚染防止、環境配慮 ・水資源の保全 ・生物多様性	・食の安全・安心 ・責任ある調達 ・お客様志向 ・食品ロスの削減
とても重要	・悪臭、騒音 ・腐敗防止	・情報セキュリティの確保 ・地域社会とのつながり ・人権の尊重	・栄養、健康維持、増進 ・多様な人材の活躍、育成 ・労働環境の整備 ・DX
重要	・介護 ・福祉	・公正な事業慣行 ・適正なガバナンス体制の構築	・食の嗜好の変化への対応 ・健康経営 ・物流の安定的な確保
	重要	とても重要	最重要

すかいらーくグループにとっての重要度

## 外部評価

### GPIFが採用する5つのESG指数のうち、4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5つのESG指数のうち、4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>



「FTSE4Good Index Series」

Web <https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/ftse4good>



「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/>



# 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。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/](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/)

## 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6名中3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、取締役のほか監査役も出席することとしています。

### 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。

2021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。

### 2021年度取締役会：14回開催

**Web** [2021年度の実施要綱及び評価結果  
https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/system/](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/system/)

### グループ執行役員会議

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、代表取締役会長兼社長および全執行役員により構成されるグループ執行役員会議を設置し、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。さらにグループ執行役員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。

### 2021年度グループ執行役員会議：48回開催

### 監査役監査その他監査等の機能

監査役会は、監査役4名（うち半数以上である3名が独立社外監査役）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。監査役は、監査役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、代表取締役会長兼社長の直属の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。

### 2021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（5回開催）

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。社外監査役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（5回開催）

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（4回開催）

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。社外監査役をアドバイザーとして設置。

#### ● 指名コミッティ（5回開催）

指名コミッティは、取締役会に提出する当社取締役、監査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、代表取締役会長兼社長を議長とし、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兼社長のほか、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（5回開催）

報酬コミッティは、取締役会に提出する当社取締役並びに執行役員の報酬案および監査役会に提出する監査役の報酬案を審議する。メンバー構成は、代表取締役会長兼社長を議長とし、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兼社長のほか、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。

#### ● 独立役員連絡会（1回開催）

社外取締役および社外監査役で構成。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。

## 社外取締役と社外監査役の状況

取締役6名、監査役4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3名、社外監査役3名を選任しています。

社外取締役3名および社外監査役3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

役の半数を占める3名を独立社外取締役、監査役を含む全役員においては過半数を独立役員としています。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・監査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・監査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（取締役および監査役）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・監査役のスキルマトリックス

分類	スキル名称	谷	金谷	大川原	西條	田原	佐野	鈴木	青柳	沢田	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	当事業マネジメント	●	●	●				●			
	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。

社外取締役及び監査役の報酬は、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/](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、社外監査役のサポート体制  
<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/>

## 株主・投資家との対話

株主・投資家をはじめとするステークホルダーへ公平かつ適時適正に情報開示することを、IR活動の基本方針としています。株主・投資家との責任ある対話を通じて企業価値の向上につなげていきます。

当社では、株主・投資家との対話のための活動を企画・実行するIR担当を設置しています。各四半期決算発表後にはアナリスト・機関投資家向けのオンライン決算説明会を実施し、経営陣の言葉で株式市場とのコミュニケーションを図っています。2021年度は経営陣・IR担当による個別ミーティングを延べ230件程実施しました。

### 株主・投資家との対話を経営に活かす

株主・投資家との対話から株式市場の意見を集約し、定期的に取り締り会等で株主・投資家の声を経営にフィードバックし、企業経営に反映できる仕組みを構築しています。当社では、株主・投資家との対話が、当社の中長期的な企業価値の向上と持続的な成長にとって重要なものと考えています。

### 情報開示の方針

IR情報開示の方針として、透明性、公平性、継続性を基本とし、適時開示を遵守しつつ適正かつ迅速な情報開示が責務だと考えています。適時適正な情報開示や建設的な対話を通じて、株主・投資家との良好な信頼関係を構築し、当社への理解をより深めていただきたいと考えています。経営成績や財務情報などの法令に基づく開示に加え、ガバナンスや社会・環境問題に関するESGやサステナビリティ推進に関する取り組みなどについても、ホームページや統合報告書などで、積極的に開示を行っています。

### 情報開示の体制

公平、適時、適正な情報開示を実現するため、社内規程である「開示統制規程」および「情報開示細則」を定めています。

1. 情報取扱責任者を財務本部マネージングディレクター（CFO）、適時開示の主管部門を財務本部としています。
2. CEOが委員長を務め社内関係者から構成されるディスクロージャー委員会を設置しています。

### IR活動

決算説明会では経営幹部が決算概要や事業戦略についての説明を行い、ウェブサイトでのライブ配信を実施しています。質疑応答セッションでは、積極的に投資家と対話をする機会を設けています。また、決算説明会資料や説明会内容の書き起こしは、ウェブサイトで開示しています。CFOやIR専任スタッフに加え、取締役や各部門の執行役員も積極的にIR活動に参加し、機関投資家との個別取材やスモールミーティングの実施、カンファレンスへの参加などを通して、株主・投資家との対話の充実に努めています。

### 株主・個人投資家への対応

すかいらーくホールディングスサイトの「株主・投資家情報」の中に、「個人投資家の皆様へ」のページを設置し、当社事業の強みや外食市場などについてわかりやすく説明しています。さらに、動画でも会社説明を掲載するなど、サイトを通じて様々な形で情報を発信し、当社に対する理解を深めていただけるよう努めています。

### 株主総会

定時株主総会については、株主の皆様が議案を十分に検討できる期間を確保するため、招集通知の早期開示を行っています。また、インターネット経由での事前質問の受付、議決権行使、総会のライブ視聴を可能とし、より便利なスマートフォンサイトも開設するなど、株主が参加できる環境の整備を進めています。



# リスクマネジメント体制

## 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

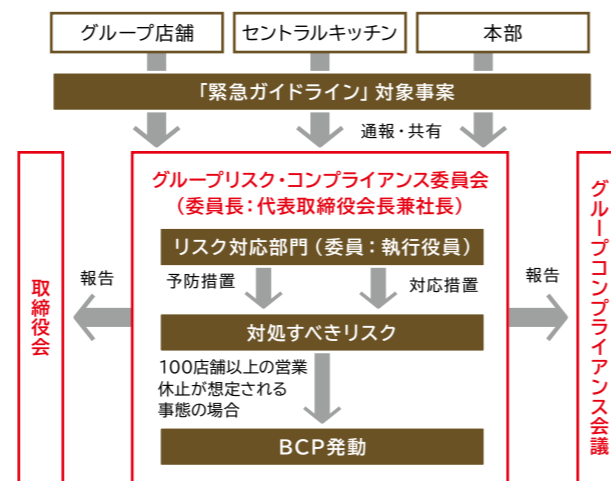
ます。また、リスクが実際に発生した場合には、迅速かつ的確に対応することにより被害を最小限に食い止めるとともに、対応結果の評価を行い、再発防止がなされていることを確認した上で完了宣言をします。

## 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、代表取締役会長兼社長を委員長、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34種類を特定しています（2022年1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、年に一度見直しを行っています。

2021年はグループリスク・コンプライアンス委員会を計5回開催し、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



## 事業遂行に関わ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さまざまなリスクに対して、品質・衛生管理・法令順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

代表取締役会長兼社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。

# コンプライアンス体制

## 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」を制定して全役職員で共有し、法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識を持った行動に努めています。

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職員を教育し、徹

底を図っています。

また、「グループコンプライアンス規定」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、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」として経営層に報告しているほか、関連する部門と共有し、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、代表取締役会長兼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、各関係会社を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職員とその家族、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、弁護士資格を持つ独立社外取締役や常勤監査役に共有されるほか、定期的に取り締役、監査役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/)  
[https://corp.skylark.co.jp/sustainability/basic\\_policy/anti-bribery/](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/basic_policy/anti-bribery/)



# 役員紹介

## 取締役



代表取締役会長兼社長  
**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 同社代表取締役社長  
2018年 3月 同社代表取締役会長兼社長(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。



取締役常務執行役員  
財務本部  
マネージングディレクター  
**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。野村ブリッジ・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たものと判断し、取締役として選任しています。



取締役常務執行役員兼  
(株)すかいらーくレストランズ  
代表取締役社長  
**大川原 利明**

### 略歴

1980年旧(株)すかいらーく入社。夢庵営業本部長を経て、2016年(株)すかいらーくレストランズ取締役に就任。同社においてフィールドオペレーション本部長、営業政策本部長を務め、2018年12月に当社執行役員に就任、(株)すかいらーくレストランズ代表取締役社長を兼務する。2020年3月より現職。

### 選任理由

1980年の入社以来、店舗での営業経験を積んだ後、2016年からグループの最重要事業会社である(株)すかいらーくレストランズの取締役として、2018年12月からは同社代表取締役社長として、レストラン事業の運営に携わってきた経験と知見をグループの経営に活かしていただけたものと判断し、取締役として選任しています。



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たものと判断し、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、上記の豊富な経験と知見を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的観点からの助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。



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。東京地方裁判所民事調停官、(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、上記の豊富な実務経験と知見を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的観点からの助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。

## 監査役



常勤監査役  
**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。



社外監査役  
**青柳 立野**

### 略歴

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。



社外監査役  
**沢田 登志子**

### 略歴

現在はECネットワークの代表理事、日本資金決済業協会の特別理事を務める。2021年当社社外監査役に就任、現在に至る。



社外監査役  
**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、現在に至る。

## 執行役員

購買本部マネージングディレクター  
**片山 信行**

商品本部マネージングディレクター  
**加藤 志門**

店舗開発本部マネージングディレクター  
**梅木 郁男**

人財本部マネージングディレクター  
**西田 浩蔵**

IT本部マネージングディレクター  
**平野 暁**

管理本部マネージングディレクター  
**武井 一朗**



# 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。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」(P.17-18参照)を実現し、食のインフラとして、すべての人々に健康的な食とコミュニケーションの場を提供し続けます。

## 健康と栄養

すかいらーくグループでは、お客様の健康的な食生活をサポートするため、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やボリュームの選択肢をご用意するほか、サイドメニュー、トッピング、ソース、ドレッシングを数種類取り揃えています。その際、塩分、カロリーの表示、原産地情報、最新のアレルギー情報などの適切な情報提供に努めています。今後はお客様ごとに栄養に関する適切なお提案ができるよう、デジタルメニューブックでの情報提供の開発にも取り組んでいきます。

お子様向けには、栄養バランスに配慮したお子様向

けメニューや、アレルギーのあるお客様に配慮した低アレルギーメニュー、食事を楽しみながら“食”について学んでいただける食育メニューなどを提供しています。

### お子様向け低アレルギーメニュー

アレルギーをお持ちのお子様がいいらっしゃるご家庭にも食事を楽しんでいただけるように、お子様向けの低アレルギーメニューの多様化を図っています。一般的にはカレーに偏ることが多い低アレルギーメニューですが、当社グループではこれまでにネギトロ丼、ドリアなどの低アレルギーメニューも提供しています。今後、さらなるメニュー開発に取り組めます。

### 低塩分、低糖質メニュー

塩分控えめメニューや糖質が気になる方向けのメニューを開発しています。ガストやバーミヤンでは、「1日分の野菜」を具材としたメニューや、糖質を抑えた麺メニューやデザートなどを導入し、ご好評をいただきました。今後も、お客様からのニーズが高いメニューをはじめ、各ブランドのメニューで健康への配慮に努めていきます。



自社セントラルキッチンで開発した低糖質麺

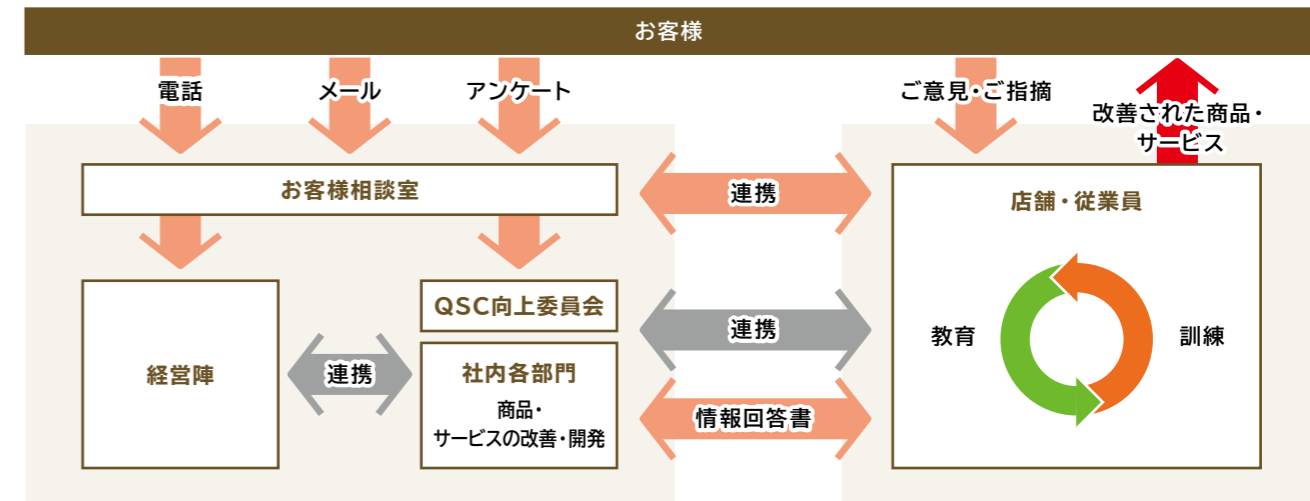


## お客様志向

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。

また、お客様相談室を設置し、お客様からの声を商品

やサービスの品質向上に活かすため、迅速に対応できる体制を整えています。特に2022年からは、お客様相談室に寄せられたお客様からのご指摘、ご意見、ご要望などを「お客様の声」として日々全経営層・関連する部門が閲覧できる仕組みを構築し、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。



## DX

当社は、店舗、工場、本部等、全社におけるDX投資を加速させ、「お客様の利便性向上」と「生産性向上」を実現します。2022年度は約70億円のDX投資を予定しており、年内に、フロアサービスロボット約3,000台の導入、全店でPOSの刷新、一部店舗へのキャッシュレスレジの導入、操作性を改善したデジタルメニューブックの刷新が完了します。これにより、店舗の従業員の働く環境や生産性が飛躍的に改善されると同時に、お客様のお待たせ時間が解消されることで回転率の向上とお客様満足度の向上を実現します。自社工場では運搬ロボット導入の実験を進めています。

利用者数1,600万人のすかいらーくアプリは機能拡張を進めており、中食需要拡大に対応したテイクアウトオーダーの事前決済機能を搭載、さらに宅配および通販オーダーの事前決済機能を構築中です。

また、ビッグデータの活用を進化させ、顧客マーケティングを高度化し、細分化された顧客ごとのアプローチとコミュニケーションを最適化するとともに、自社サ

プライチェーン、メニュー開発、人材開発、店舗開発における効率化と精度向上を目指します。本部においてもDX推進プロジェクトを2022年1月に発足させ、各部門からアサインされた専任の担当者が自部門で抱える問題を徹底的に洗い出し、DXによる課題解決を模索し改善を進めています。あらゆる部門・分野にDXを取り込むことで全社の生産性を飛躍的に向上させ、将来的な人件費増加に対する耐性をさらに強化し、当社の高収益体制を確実なものにしていきます。

### 2022年12月末までに2,149店舗(約3,000台)に導入予定

	導入前後	導入前後	
	ランチピーク時回転率	+7.5%	+3.5%
	導入前後	導入前後	
	歩行数	-42%	-49%
	片付け完了時間	-35%	-40%



# 豊かな社会づくりへの貢献

多様な人財の雇用を創出しあらゆる人々が活躍できる社会を目指し、環境整備に取り組んでいます。新型コロナウイルス感染症により社会全体の価値観や生活様式が大きく変化中、新しい生活様式に合わせた施策を積極的に推進しており、従業員一人ひとりが生き生きと健康で働ける職場環境・働き方の実現に取り組んでいます。

## 働き方改革



長時間労働の抑制に向けて、2020年4月に「時間外労働の上限規制」が導入される以前から、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）を限度に設定しています。また、年次有給休暇の確実な取得を促すとともに、2020年7月より働き方改革を目的に深夜営業の中止を発表しました（原則23:30閉店）。これはお客様の新しい生活様式に合わせて、お客様が多く来店される時間、お客様が求める売り方（デリバリー・テイクアウト）に人的資産を集中させることでお客様に選んでいただける店舗であり続けると同時に、従業員の雇用を確保し、会社存続のための収益確保を企図したものです。

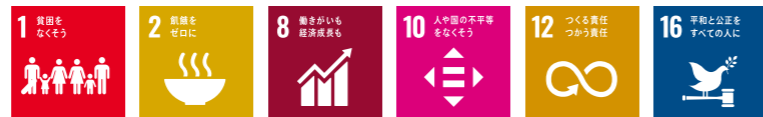


また、多様な人財の活躍を目指したダイバーシティの推進を図り、女性の管理職登用および障がいを持つ方、外国籍従業員の積極採用を進めています。

従業員がワークライフバランスを保ち、育児や介護などと両立しながら安心して働くことができるよう様々な制度を設けています。一例として、勤務エリアを限定した社員については小学校卒業まで育児短時間勤務制度の適用を受けることができます。また、18歳未満の子どもを扶養する社員には、子ども1人につき毎月10,000円を支給し、仕事と家庭の両立を支援するなど、人事制度改革を含めた環境整備に努めています。

主な指標	KPI	
	2030年	2050年
女性管理職比率	30%	50%
喫煙率	15%	ゼロ
残業時間改善	20時間	ゼロ
有給休暇取得率	80%	100%

## 責任ある調達



当社は事業を通じて社会的責任を果たすべく、購買管理規程を設け法令を遵守することはもとより、安全で高品質な食材購買を推進しています。

サプライヤーの選定においては、財務的な信頼性、品質の安定性のみならず、従業員管理（労働安全衛生確保等）、人権配慮（児童労働、強制労働、差別、結社の自由、団体交渉、長時間労働等）、環境への配慮（エネルギー、気候変動、水資源、生物多様性、環境問題、食

品ロス、資源利用等）、その他の反社会的行為の状況について確認し、社会的責任を果たしている取引先から優先して選定しています。

現在調達先は世界40カ国に及びますが、各地の法律・習慣・現状で判断するのではなく、該当する日本国法に照らして著しい乖離があるか否かで判断しています。問題のある場合は取引を開始しないという厳格なポリシーを実行することで、責任ある調達に努めています。

# 環境への配慮

地球温暖化などの環境問題は、世界規模で解決に向けて取り組むべき喫緊の課題です。日本政府が2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにすると表明したことを受け、当社では『2050年までにCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにする』目標を設定しました。同時に短期目標として売上百万円に対するCO<sub>2</sub>排出量の年平均1%以上の改善、中期目標として2030年までにCO<sub>2</sub>排出量の2018年比50%削減を目指します。

CO<sub>2</sub>排出量削減のため、節電活動や省エネ化、物流の最適化等を進めるとともに、太陽光など代替エネルギーや再生可能エネルギーへの移行のための準備研究を進め、脱炭素に向けた取り組みを加速させていきます。

### 環境経営目標

	短期目標	2030年までに	2050年までに
CO <sub>2</sub> 排出量	原単位で平均1%以上改善	2018年比で50%削減	CO <sub>2</sub> 排出量を実質ゼロに
食品ロス	原単位で年平均1%以上改善	2018年比で50%削減	2018年比で75%削減
		2026年までに	2030年までに
使い捨てプラスチック使用量	2020年比で50%削減 環境配慮型素材の比率を50%に		石油由来プラスチック比率をゼロにする
水・エネルギー・電力	原単位で年平均1%以上改善		

## 食品ロスの削減



当社は地球環境への配慮および食材調達の合理化、工場での生産性向上、物流の効率化等を通じて高収益体制を確立するため、経営上の最重要課題として食品ロス削減に全社をあげて取り組んでいます。食材の調達、商品の設計・開発にあたっては、販売実績データに基づき、ブランド横断での食材のモジュール化を進めることで、食材を無駄なく効率的に使用しています。

### 工場

食材加工にあたっては、野菜の食品ロス削減のため、各野菜類の歩留まりについて目標値を設定しています。また品質を維持しながら、加工ミス、計量ミスを減らすために、計量順、原料投入順等を細かく規定した手順書を用意し、従業員への教育訓練を行っています。さらに、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食品ロス削減を図っています。これらの削減努力をした上で発生した食品廃棄物は、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。

### 店舗

使用した分の食材を毎日補充する自動発注システムを導入し、様々な食材の発注量を適切にコントロールしています。この自動発注システムを可能としているのが、店舗への配送システムです。店舗に供給された食材は定められた適切な方法で保管し、日付管理も徹底しています。食材の使用期限については、製造工程や保管温度などを見直すことで、科学的な根拠に基づく期限延長を進めています。

## Focus

### 店舗での食品ロス削減の取り組み

お客様が食べきれない量をお選びいただけるよう、ご飯の量を選択可能にしました。また、定食のおかずだけを注文可能にするなどの試みも行っています。ご飯を残してしまった場合には、持ち帰り用の“もったいないパック”を提供して

います（一部の食べ放題メニューや生ものを除く）。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“もったいないパック”をリクエストすることができ、食品ロス削減およびその認知拡大に貢献しています。





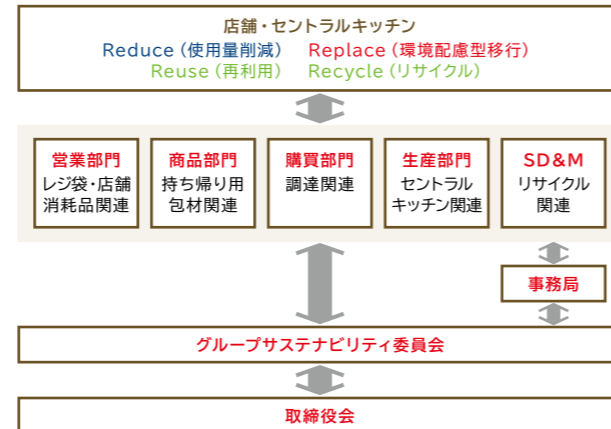
# 脱プラスチック



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ます。当社は全国約3,000店舗を展開する企業として、そのような環境問題にいち早く対応する責任があると考えています。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。



## 脱プラスチック 推進体制図



## 脱プラスチックの取り組みの経緯

プラスチックストロー廃止	持ち帰り・宅配レジ袋切替	持ち帰り・宅配カトラリー切替	竹割箸の包装を紙に切替	持ち帰り・宅配容器包装切替
2019年7月末 グループ全店完了	2019年12月	2020年2月	2020年8月	2020年9月
ご希望のお客様にはバイオマスストローをお渡し(2018年8月発表)	石油由来のプラスチックから植物由来のバイオマスプラスチックへ切替	石油由来のプラスチックから植物由来のバイオマスプラスチックへ切替*	竹割箸の包装をプラスチックから紙に切替	一部包材を「タルク(滑石)」50%以上の素材に切替

※2021年7月から。持ち帰りや宅配注文時、必要な方のみを提供する仕組みに変更

# 脱炭素



電力使用量の削減に伴うCO<sub>2</sub>排出量削減を目的に、全国約3,000店舗の店内の照明にLEDを導入しています。また、2017年12月、静岡県のパーマン国吉田店に業務用燃料電池を設置しました。静岡県内に4店舗設置し、その後東京都内のパーマン5店舗にも設置しています。業務用燃料電池の設置店舗では、都市ガスから取り出した水素と空気中の酸素を化学反応させて発電した電気を利用するとともに、発電時に発生する熱を給湯などに利用する業務用ガスコージェネレーションシステム(SOFCシステム)を導入しています。熱は厨房機器、電気は店内照明等に有効利用することで、省エネとCO<sub>2</sub>排出量削減を実現します。

## 脱フロン・脱炭素社会実現のための取り組み

2019年度環境省が実施している脱フロン・低炭素社会の早期実現のための省エネ型自然冷媒機器導入加速化事業を利用し、西宮のセントラルキッチンにハンバーグフリーザーシステム、仙台のセントラルキッチンに畜氷冷却システムを導入しました。西宮では年間約300トン、仙台では年間約260トンのCO<sub>2</sub>削減が見込まれます。今後も環境負荷の少ない設備の導入を進めていきます。

### 西宮セントラルキッチンのハンバーグフリーザーシステム



### 仙台セントラルキッチンの畜氷冷却システム



## Focus 脱プラスチックの取り組み

### ● カトラリー

2022年1月から、すかいらーくグループ約3,000店舗で木製カトラリーへの切替を進め、木製のスプーン、フォーク、ナイフを紙製の包装に入れて希望するお客様へ提供しています。取り組みを進めれば、2022年の使い捨てバイオマスプラスチック製カトラリーの消費量は2020年比75%削減となり、プラスチック使用量は86トン削減できる想定です。



### ● ストロー

現在はストローを希望したお客様にのみ、FSC認証®の紙製ストローを提供しています。スムージーやタピオカドリンクなど、太い口径のストローもFSC認証®です。取り組みの結果、2018年比で消費量を89%削減済みです。



2018年：約1億本を消費  
2019年：約3,100万本を消費。ドリンクバーへの常設を廃止し、必要なお客様にのみ「すかいらーくバイオマスストロー®」を提供  
2020年：約1,100万本を消費。お客様に資源保護へのご理解とご協力をいただき、年々使用量が減少



## 水資源の保全



全国の店舗ならびに工場では従業員の手洗いや食品の調理、食器類の洗浄、設備の清掃といった一連のプロセスにおいて多くの水を使用すること、地球環境への配慮と同時にコスト削減の観点から、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のツール、「Aqueduct Water Risk Atlas」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

従業員の手洗い箇所については1分間あたりの水量を節水コマ等を使用して設定し、タイマーでの自動制御を行っています。各現場においても使用目的に合った水量制御と時間制御を行い、節水に努めています。



また水源保護のため、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を進め、製造現場の清掃においては洗浄水の二次使用を行い、取水量を減らしています。

### 店舗

店舗における衛生管理と節水を両立しながら、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。

その他、節水の取り組み余地のある店舗に対して“もったいない運動”と称して、水道使用量の見える化、節水の目標設定を展開しています。またブランドによっては、お客様来店時の飲料水の提供を取り止め、必要とされるお客様は自由に飲料水を取れる体制にするなど、お客様にも節水にご協力いただいています。

### 店舗への節水機器導入により、グループ全体で水使用量を更に削減



2018年設置店舗では、水道使用量5.1%削減を達成

## 生物多様性



すかいらーくグループは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（紙ストローやコピー用紙等）し、コーヒーにはレインフォレスト・アライアンス認証を取得した農園が栽培するコーヒー豆を使用しています。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。今後国産野菜・米におけるJGAPの認証を持つ産地比率を増やす新規産地開発を行っていくとともに、既存産地に対してもJGAP取得を



推奨していく方針です。

2022年度中に持続可能な調達の国際規格ISO20400認証取得をする準備をしています。

# 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

代表取締役会長兼社長 谷 真

### 従業員数

すかいらーくグループ正社員 5,984人/  
クルー 88,894人  
(2022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 3,023店  
海外を含む 3,094店  
(2022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・神奈川・兵庫・岐阜・福岡他

## 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	491,674名

### 大株主 (2021年12月31日現在)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	24,876,200	10.93
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,024,600	1.77
アサヒビール株式会社	3,416,600	1.50
麒麟麦酒株式会社	3,333,300	1.47
サントリー酒類株式会社	1,583,300	0.70
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,288,200	0.57
BCSL CLIENT RE BBPLC NYBR	943,900	0.41
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	934,800	0.41
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	906,400	0.40
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	843,280	0.37
計	42,150,580	18.53



**株式会社すかいらーくホールディングス**

東京都武蔵野市西久保1-25-8

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