



よかひーくグループ

統合報告書

2020

2020年12月期



CONTENTS

1. 価値創造モデル	3
2. トップメッセージ	4～8
3. マテリアリティの特定	9～10
4. 新型コロナウイルス感染症への対策	11～15
<u>強固な基盤</u>	
	16～19
1. 垂直統合サプライチェーン	20～23
2. 安全・安心への取り組み	
<u>中長期の成長ストーリー</u>	
1. 出店戦略	24～27
2. 店舗オペレーション	28～30
3. デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進	31～35
4. 多様な人財が活躍できる企業に	36～39
5. 顧客のニーズに応えるメニュー開発	40～44
<u>ESG経営</u>	
1. すかいらーくグループのサステナビリティ経営	45～48
2. コーポレートガバナンス	49～58
3. IR活動	59
4. リスクマネジメント体制について	60～62
5. 役員一覧	63～70
6. 財務・非財務ハイライト	71～77
7. 財務方針について	78～80
<u>会社情報</u>	
1. 会社概要	81
2. 株式の状況	82～83

#01 価値創造モデル

すかいらーくの価値創造モデル



#02 トップメッセージ

コロナ禍を乗り越え、「食」に関わる多様なサービスをお届けし、 社会のインフラとしての役割を果たしてまいります

株式会社すかいらーくホールディングス
代表取締役会長兼社長
谷 真

2020年の振り返り

2020年は新型コロナウイルス感染症による未曾有の危機に直面し、世界経済はリーマンショックを超える大きな打撃を受けました。レストランビジネス業界も直接的な影響を受け、当社においても店内飲食のお客様のご来店は著しく減少しました。一方、デリバリー・テイクアウトの需要は飛躍的に増加し、コロナ禍で消費者のライフスタイルは大きく変わり、テーブルサービスレストランを中心としたビジネスモデルの見直しを進める契機となりました。通年の業績は、減収減益の結果に終わりましたが、需要が増大するデリバリー・テイクアウトサービスの拡大強化に取り組み、同時に経費削減、設備投資削減等によるキャッシュアウトの抑制を実行することで、営業利益のマイナス幅を想定内の水準に抑え込み、速やかな業績回復に向けての収益力強化の準備を推し進めてきました。

第三波による緊急事態宣言により、昨年末に向けて回復基調にあった業績は1-2月にかけて再び落ち込みました。宣言解除と自粛ムードが徐々に緩和される中、4月以降の速やかな業績回復に向けて、メニュー開発とプロモーション施策など万全を期して準備を進めています。店舗における感染症予防対策の徹底は継続の上、お客様に久々の外食を存分に楽しんでいただく光景を楽しみにしています。

中長期の成長ストーリー

当社の経営環境は新型コロナウイルス感染症影響に加え、少子高齢化に伴う労働力の減少や国内外の政治経済等、引き続き不透明な状況にあります。一方で、コロナ禍における消費者のライフスタイルの変化によるデリバリー・テイクアウトの利用機会の増加、専門店業態へのニーズの高まり等、多くの新しい需要が生まれています。このようなマーケットの変化に迅速に対応するため、経営基盤の強化と経営資源の最大活用を推進します。そして、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「食の総合型企業」への変革を遂げ、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まいります。「食の総合型企業」への変革に向けては、次の3つを基軸として、3段階のフェーズで戦略を実行いたします。

- ・ デジタルトランスフォーメーションの推進
- ・ チェーンストアシステムの強化
- ・ 環境への取り組みの推進

第1フェーズ（2021年～2022年）では、高収益体制の確立を実現します。コロナ禍での企業存続、及びコロナ後の業績回復と売上成長に向けての準備期間と捉え、生産性の向上、徹底したコストダウン、既存店売上の向上により、会社の損益分岐点を下げ、高収益体制を構築します。

第2フェーズ（2022年～2025年）では、「食の総合型企业」に向けての新たな事業の研究開発と実験など、次の時代のビジネスモデルの開発を推進します。具体的には、外部資本へのフランチャイズビジネスの提供、通販・外販ビジネスへの参入、海外店舗の本格的な多店舗展開、また、2025年には団塊の世代が後期高齢者となる転換期を迎え、高齢者のご家庭や事業所への配食サービスなどの需要の増加が見込まれ、それらに対応する中食・内食事業への参入の準備をスタートいたします。

第3フェーズ（2024年～）は、高齢者人口の増加と就業人口の減少による飲食ビジネスの転換期を迎える事になります。第1フェーズ・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と共に、第3フェーズではM&Aによる会社規模の拡大を想定しています。「食の総合型企业」として外食に加え、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。

時間軸	第1フェーズ 2021年～2022年	第2フェーズ 2022年～2025年	第3フェーズ 2024年～
テーマ	高収益体制の確立	次の時代の ビジネスモデル開発	淘汰の時代 業界シェア拡大
戦略	既存店売上を強化 ①デリバリー・テイクアウト売上拡大 ②業態転換 ③既存店の経営資源の最大活用 ④デジタルマーケティング強化	①フランチャイズビジネス拡大 ②通販・外販ビジネス本格参入 ③海外本格多店舗展開 ④高齢者/事業所向け 配食サービス/サブスク事業	①M&Aによる事業規模拡大 ②第2フェーズで実行した事業 の拡大
基軸	① デジタルトランスフォーメーションの推進 ② チェーンストアシステムの強化 ③ 環境への取り組みの推進		

当年度の経営戦略

2021年は、昨年来実行中の施策の継続と強化を図り、既存店売上の拡充と徹底したコスト削減と全社生産性の向上を進め、会社の損益分岐点を下げ、高収益体制の確立いたします。

経営資源の最大活用

全国約3,100店舗のスケールメリットを活かした食材調達・自社製造・自社配送といった独自のサプライチェーンである経営資源を最大限活用いたします。具体的には、から揚げ専門店「から好し」の商品をガストでも展開し、店内飲食、デリバリー、テイクアウトすべての売上を拡充します。また、ニーズの高い寿司を「藍屋」「夢庵」全店に導入し、店内飲食の取り込みに加え、寿司のデリバリー/テイクアウト拠点の一挙拡大を行います。この他、バーミヤンの看板商品である冷凍餃子のガスト全店での販売、しゃぶ葉のしゃぶしゃぶセットのテイクアウト販売等、各業態の売り物を多様な業態で販売し、店舗販売力のポテンシャルを引き上げ、既存店売上の向上を図ります。また、通販事業への参入も果たし、当社の購買力や自社工場を持つメリットを活かした商品の開発とサービス価値の向上を目指します。

デリバリー・テイクアウトの強化

デリバリー・テイクアウトは、今後も需要拡大が見込まれ、全国に立地する3,100店舗をその拠点として最大限に活用することで新たなニーズの開拓と受注件数増を目指します。業態転換・エリア再編成による空白エリアの解消、小商圈化による配達時間の短縮、デリバリー/テイクアウト専門店の開発・導入、多様な業態をつなぐデリバリーネットワークの構築、メニューの拡充や価格設定の見直し、最低配達金額の値下げ等、サービスエリアの拡大と競争力を高める取り組みを強化し、売上拡大を図ります。

マルチブランドの強みを活かしたストアポートフォリオ/業態転換

コロナ禍においては、食べたいものが明確で外食の楽しみを享受できる業態への支持が高まり、そうしたトレンドに迅速かつ柔軟に対応しています。カフェ業態のむさしの森珈琲、ハワイアンLa Ohana、中華のバーミヤン、しゃぶしゃぶのしゃぶ葉、回転ずしの魚屋路等、目的来店志向の強い専門店業態への転換を進め、時代に合ったストアポートフォリオを実現し、地域毎の外食ポテンシャルを引き出します。

メニュー戦略

「外食の楽しみ」「おいしさ」「健康」をテーマに商品開発を進めます。看板メニューの味をさらにブラッシュアップし、家庭では味わえない「プロの味」の追求や、昼間時間帯への生活のシフトに対応したメニュー提供、健康や栄養バランスを考慮した商品開発、天然素材の積極的使用や化学調味料の削減など、時代に合わせた商品を生み出し、お客様の支持拡大を目指します。

全社コスト・生産性の抜本的見直し

メニュー改定頻度の見直し、食材の業態間での共通化などメニュー改革を進め、店舗人件費、生産性の向上、本部経費などコスト削減を実行します。工場の生産工程の見直し、配送頻度の低減、内製品の拡大、業態間の食材の共有化、食品ロス削減メニューへの改定等、原価低減に取り組みます。

デジタルトランスフォーメーションの推進

全社生産性向上とお客様の利便性に資するITデジタル投資を強化し、企業競争力を高めていきます。

全社生産性向上は、店舗オペレーションやバックオフィス業務の効率化を図り、従業員の作業負担を低減するとともに、店舗及び本部の生産性を改善し、将来的な人件費増加に対する耐性をさらに強化いたします。オペレーションの効率化やキャッシュレス決済多様化対応のため、セルフレジ導入店舗の

拡大を含む新しい店舗システムの開発を進めます。また、従業員のデジタルデバイス利活用を促進し、

コミュニケーションの円滑化と生産性のさらなる向上に努めます。

お客様の利便性向上に向けては、「デジタルメニューブック」を更に業態を拡大し展開します。ご年配の方が多く和食業態においても従来型のメニューと併用することでお客様の利便性向上と店舗作業の生産性向上を図ります。また、すかいらーくアプリのユーザビリティの向上と機能強化により、よりパーソナライズされたお客様へのサービス強化を図り、プロモーション活動の徹底的な効率化を推進します。デジタルプロモーションシステムにおいては、新しいテクノロジーを積極的に導入し、お客様とのタッチポイントを強化し、お客様のライフスタイルに寄り添い、お客様との関係を強固に築き上げ、新規顧客の流入を促進するとともに、これまでのお客様の来店頻度の向上を目指します。

海外展開の進捗

台湾に63店舗を展開し、2021年内にマレーシアに3店、米国に1店出店予定

日本社会の高齢化と人口減少に伴い、今後、成長が続く海外での店舗展開は企業成長に欠かせないと認識しています。現在、台湾に63店舗を展開し、昨年8月にはマレーシアに進出を果たし、しゃぶ葉1号店をオープンしました。新型コロナウイルスによるロックダウンなどの規制を受け客足への影響はありましたが、現地のお客様や出店モールのデベロッパーからの評判は非常に高く、年内に2号店・3号店オープンの計画が進んでいます。また米国においても今年の8月にしゃぶ葉1号店をオープンする予定です。「しゃぶしゃぶ」をはじめ、多様な業態を保有する強みを活かし、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やかに対応しながら東南アジア・米国を中心に多店舗展開を実現させていきたい考えです。

環境への取り組みの強化

当社の事業活動は「持続可能な開発目標（SDGs）」と深い関わりがあることを認識しています。国連が定めるグローバル目標に即した施策の実行など、ESGへの取り組みを強化するため、2020年12月に「サステナビリティ委員会」を設置し、持続可能な社会の実現に向けて当社が果たすべき責務を推進する体制を強化しました。

地球温暖化などの環境問題は、世界規模で解決されるべき喫緊の課題です。政府は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ましたが、これを受け、当社も2050年までにCO2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CO2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2018年比25%削減を目指していきます。CO2削減の取り組みとして、従来から店舗・工場・オフィスにおける節電活動や空調・暖房設備の省エネ化、物流車両の燃費改善や配送体制の最適化等を進めてきましたが、さらに推進していきます。また、太陽光など代替エネルギーや再生エネルギーへの移行のために準備研究を進め、脱炭素に向けての取り組みを加速させていきます。

「食」を扱う企業として、食品ロス問題への対応も重要な責務です。当社は全国10か所の工場に必要な分だけ生産し定期的に店舗に配送する仕組みや、工場の廃棄食材は100%リサイクルしており、従来から食材廃棄の低減に努めています。店舗では、ご飯の量を選択可能にし、単品メニューをご提供するなど、お客様に残さず召し上がっていただける工夫をしています。また、昨年9月には、持ち帰り専用容器「もったいないパック」®を導入し、食べきれなかったメニューのお持ち帰りの推奨を店内のデジタルメニューブックやホームページで訴求し、食品ロス削減への取り組みを強化しています。

石油由来プラスチックの使用削減についても、宅配・テイクアウトの包装容器やレジ袋をバイオマス素材や紙原料への切り替えを進めています。調達・生産から店舗運営まで、当社の商品・サービス・企業活動を通じて、地球環境保全と持続可能な社会の発展に向けての責任を果たしていきます。

株主還元方針について

当社は、約30%の配当性向を目標に、株主の皆さまへ継続的な配当を実施していくことを基本方針としています。しかしながら2020年度は多額の損失を計上しており、当期の配当については、財務の健全性維持の為、無配とさせていただきます。また、次期配当については、新型コロナウイルス感染症の影響、及び、財務状況を踏まえて慎重に検討させていただき、現時点では未定としております。株主優待については、現行の優待制度の内容を継続とさせていただきます。

コロナ禍の外出自粛や営業時間短縮要請への対応は、テーブルサービスレストランとして厳しい事業運営を迫られましたが、拡大する宅配・テイクアウトの需要への対応を強化し、人々の日々の暮らしに必要な不可欠な「食」のサービスを提供し続け、難局を乗り越えてきました。

私たちの経営理念は『価値ある豊かさの創造～食の未来を創造し 豊かな生活と社会の発展に貢献いたします～』です。

ポストコロナに向けて、経営基盤の強化と経営資源を最大限に活用し、社会に必要な企業としてさらなる成長を遂げ、「食」の分野で社会のインフラとしての役割を果たしてまいります。

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。

#03 すかいらーくグループのマテリアリティ

すかいらーくグループは、サステナビリティ方針に基づき、「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、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を行いマテリアリティを特定しました。

	テーマ	マテリアリティ	SDGsへの貢献
社会	食を通じた豊かさの創造と社会の発展	食の安全・安心	
		お客様志向	
		健康・栄養	
	多様な人財が活躍できる職場環境	働き方改革	
持続可能な調達	サプライチェーン		
環境	気候変動対策	食品ロス・廃棄物	
		エネルギー	
		水資源	

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1 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

STEP 2 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」の両面から分析と優先順位付け



STEP 3 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へて、「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

#04 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

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、当社グループでは、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まいりました。国難とも言えるコロナ感染拡大に際して、企業が社会的に果たすべき責任として感染拡大防止のためにできる事はすべて実行する考えから、「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する使命を持ち、事業運営を行っています。

対策本部の活動方針

	ステークホルダー	決定した主な方針と施策
1	行政からの要請への対応方針 緊急事態宣言、 外出自粛要請、 時短営業要請 等	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 ・深夜営業停止→全店20時閉店→順次営業時間を延長 ・デリバリー/テイクアウト強化策、セグメントメニュー導入 ・三鷹本部の出社人数抑制、会議ルール策定 等
2	お客様への対応方針	お客様の安全・安心のためにできることは全て行う ・店舗での各種感染防止対策 ・株主優待他、各種優待券の期限延長 等
3	従業員への対応方針	従業員が安全・安心して働ける環境を整え、雇用を守る ・店舗従業員の各種感染防止対策 ・工場・本部従業員の各種感染防止対策 ・グループ内での人員再配置 ・在宅勤務、時差通勤の奨励 等
4	社会的な活動方針	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 ・食のインフラとして、可能な限り店舗営業を継続 ・帰国者受入施設、愛知県軽症者向けホテルへの食事提供 ・医療従事者向け募金実施 等

ガイドラインに基づく新型コロナウイルス対策のマニュアルを作成

当社は、谷代表取締役会長兼社長を対策本部長とするグループ横断の対策本部を設置し、対策本部と各部門において、情報の伝達と共有のルートを明確化することで、迅速な情報管理とコミュニケーション体制を実現し、各部門が柔軟に対応できる体制を整備しています。

対策本部では、政府及び専門機関のガイドラインに従い、お客様および従業員の安全を第一に考えた新型コロナウイルス感染症対策のマニュアルを策定し、万一、感染や感染疑いが発生した場合の店舗や従業員の対応、行政との連携、情報共有などについて定め、運用しています。

感染拡大防止の取り組み

1. お客様の安全・安心のために

- 従業員の出勤時および営業中にも頻繁な手指手洗いとアルコール除菌を実施（手荒れ防止用ハンドクリームを常備）
- 従業員のマスクを義務化し、全従業員への配布を完了
- お客様に进店時、検温協力を実施（順次検温器を設置）
- 発熱やかぜの症状のあるお客様の进店をご遠慮いただく
- お客様に进店時およびトイレ使用後のアルコール除菌協力を実施
- お客様に进店時、お食事中以外のマスク着用協力を要請
- （小学生以下のお客様は除く。しゃぶ葉、ステーキガストについては4歳未満のお客様除く）
- お持ちでないお客様へは店内でご利用いただけるマスクを無料でお渡し
- 客席は同一テーブルの対面パーテーションや席間パーテーション、間仕切りを活用し、お客様同士の飛沫感染を防止
- 入口ドアノブ、各種取っ手、手すり、ドリンクバーコーナー、テーブルおよびオーダー端末画面などの頻繁な除菌作業を実施
- お客様が使用されるトングの定期的な交換・洗浄を実施
- レジ前にビニールシートを設置
- レジはキャッシュトレイで金銭等の受け渡しを実施
- キャッシュレス決済の推進
- 外気を取り入れた換気システムで十分な換気を実施
- ご希望のお客様には手袋をご用意
- ブッフェ業態では、ブッフェコーナーに飛沫防止パネルを設置。ブッフェコーナーを区画し、お客様には手袋の着用とマスク着用協力を要請



2. 従業員の安全・安心のために

- 従業員就業時体調チェックと検温の実施・記録、体調不良者の勤務を禁止
- 従業員の就業時、休憩前後トイレ使用後の入念な手洗いを徹底
- 感染防止のため、接客従業員のマスク着用を徹底
- 従業員の感染防止のため希望する従業員にアイガードやマウスシールドを配布
- 従業員および家族に感染の疑いがある場合の報告相談ルートを設置



3. 宅配・テイクアウトへの取り組み

- お届け先到着後、手指のアルコール除菌または手袋にて受け渡し
- お客様の要望により置き配サービスでの商品受け渡しと接触の少ないクレジット会計を推奨
- 商品を配達する容器類の定期的な除菌を実施
- 配達用車両も定期的に清掃

グループの宅配

ガスト

パスタ

から好し

夢庵

ステーキ

藍屋

置き配サービス 承ります

※商品は玄関先に置かせていただきます
※クレジットで事前決済が必要です

別途送料不要 ※一部配達条件が異なる店舗がございます

ご注文はこちら

4. 本部の取り組み

- 1日2回の検温・体調管理表へのチェック
- 時差出勤の推奨
- 在宅勤務の推進（チャットなどコミュニケーション機能と生産性向上の仕組みづくり）
- 座席間仕切りの設置
- 出張の制限
- 対面会議を削減し、オンライン会議推奨（セキュリティを担保した上でVPN環境などのICTインフラを整備）
- 1時間ごとのオフィス内除菌清掃や換気の実施
- 食事中の黙食ルール策定と食事以外のマスク着用必須

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

当社は、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思いから、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まいりました。幹部を対象とした朝礼や各会議体のほか、全国に3,100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隔月ごとの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、分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。



主な支援活動

1. 新型コロナウイルス募金

新型コロナウイルス感染拡大防止に取り組む活動を支援するため、全国の約3,000店舗の店頭にて募金活動を行いました。

2020年4月～9月 募金総額：16,613,000円

皆様からお預かりした募金は、READYFOR(株)が運営する「新型コロナウイルス感染症：拡大防止活動基金」を通じて新型コロナウイルス拡大防止のために活動する全国の医療機関、団体、事業者などの支援に活用されます。

2. 帰国滞在の方々への食事提供

農水省からの要請により、湖北省からのチャーター便帰国滞在者へお弁当を提供しました。ガストやバーミヤン、ジョナサンにて計3日間、勝浦・和光・柏の滞在先へ計480食を提供しました。

(2/1・2/4・2/8の3日間)

3. 小中校の休校にともなう「お子様連れ出勤」

臨時休校期間の小学生を持つ従業員を対象に、「お子様連れ出勤」を導入しました。お子様は控室や客席に滞在し、従業員が常時見守る体制としたことで、臨時休校の期間中も従業員が安心して働くことのできる環境整備を実現しています。

外食企業としてのコロナ対策の推進

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まいります。

強固な基盤

#01 垂直統合サプライチェーン

調達から提供まで一貫して自社で行うことができるサプライチェーンが、全国に広がる店舗を運営するための基盤

調達

スケールメリットとネットワークを活かし、効率的かつ安定的な調達を実現

グループ約3,100店舗のスケールメリットを活かし、当社バイヤーが世界中の生産者から、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カ国におよびますが、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世界各地のサプライヤーとのネットワークを活かして産地の変更や契約期間・量の見直し等を検討し、お客様への提供価値を損なわない工夫をしています。

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、取引先の従業員管理（労働安全衛生確保等）、人権配慮（児童労働、強制労働、差別、結社の自由、団体交渉、長時間労働等）、環境への配慮（エネルギー、気候変動、水資源、生物多様性、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。

また、「原価の低減」も重大なミッションです。スケールメリットを活かした最適価格での調達実現のため、バイヤーの教育体系を整備するとともに、生産・商品開発等多部署の連携による「コスト最適化プロジェクト」を発足し、毎年改善を重ねています。



責任ある調達の推進

<https://www.skylark.co.jp/csr/procurement.html>

生産

全国10カ所にあるセントラルキッチンでの食材管理と一次加工により、品質を安定化

全国10カ所に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等の調理作業を集約することで、店舗の調理負担を軽減し、高品質な商品の安定供給につなげています。余分な在庫は持たず、前日夜までに店舗から発注された分を製造。その日に必要な食材をその日に作ることで、保存コストも抑えることができます。

セントラルキッチンの一次加工では、すべてを機械任せ、あるいは人任せにせず、人と機械それぞれの良いところを見極めて分担することで、季節ごとの商品改定や新業態・新商品開発にも柔軟に対応できる体制を整えています。こうした仕組みにより、あらゆる立地で多様なジャンルの業態の出店を可能にしています。



店舗での調理工程を削減する高加工度製品の技術を開発

お客様へのサービスを向上させるため、複雑化しつつあるキッチンでの調理の一部をセントラルキッチンで担う「高加工度製品」の技術開発を進めています。店舗における調理負担を減らすことで店舗従業員がよりフロアサービスに従事することが可能となるだけでなく、仕入れた食材に付加価値の高い調理を施すことで、お客様の満足度を高めることを目的としています。付加価値の高いメニューを安定した品質でご提供することで、売上増やリピーター増にもつなげることができます。

新たな通販事業に対応する冷食の開発

新型コロナウイルスの影響で変化した消費者のライフスタイルに対応するため、2020年11月に新たに通販事業に参入しました。レストランの味をご家庭でいつでもお楽しみいただけるよう、バーミヤンの餃子など人気商品の冷食の開発に着手しています。2021年以降、順次自社製造の商品ラインナップを拡充していく予定です。

物流

CO2排出量も削減できるグループ横断の自社物流ネットワーク

セントラルキッチンで製造された商品は、適切な温度帯を保ち、新鮮な状態で全国の店舗に配送されます。2014年以降物流の最適化を推進し、従来の業態別配送からエリア別配送へ転換したことで、同一エリア内の業態の異なる複数店舗に最適かつ効率良く配送を行うことが可能となりました。この自社物流ネットワークが当社の全国3,100店規模での店舗展開を支えています。

この物流最適化により、トラックの台数や走行距離が大幅に削減され、CO2排出量の削減につながる等、地球環境にも貢献しています。さらなる物流効率化をはかるため、週7日だった配送を週6日にするなどの実験を進めており、継続的なCO2排出量の削減に取り組んでいます。



調理・接客

全国の店舗でオペレーションの標準化を徹底し、安定品質を提供

●サービスの標準化

全国どの店舗でも同じ品質・同じサービスが提供できるよう「オペレーションの標準化」を徹底しています。調理や接客において、統一した時間管理や食材管理、効率の良いオペレーションの仕組みを構築することで、提供価値のブレをなくし、安定的な品質の提供を確保しています。また、グループ内で統一した衛生基準や人事制度により、業態の転換やスタッフの異動が生じた際にも変わらぬサービスをお届けできます。

●従業員への教育

入社時より、安全衛生・行動規範、その他すかいらーくパーソンとしての心得について、全従業員に対し教育を実施しています。



検査

ISO22000の認証取得

当社は品質保証室を全国に8カ所設置しています。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、国内の全工場（10工場）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います。

購買部門を認証対象に加えることで、調達先の食品安全管理の妥当性を確認し、メニュー開発部門を認証対象に加えることで店舗での調理手順の妥当性を確認するなど、サプライチェーン一体としての食品マネジメントシステム体制を構築しています。

すかいらーくグループで提供する食材について、「品質管理憲章」を定め、原料・加工・運搬・保管・お客様への料理提供に至るまでに予見される“食に係わるあらゆるリスク”に対応しています。

細菌性、ウイルス性食中毒、アレルギー、農薬、異物などの危害を想定し、全ての過程においてトレーサビリティ、衛生的な取扱い、的確且つ迅速な抜き打ち検査を行なっています。



強固な基盤

#02 安全・安心への取り組み

サプライチェーンの取り組み

すかいらーくグループでは、食の安全・安心をお届けするために、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。国内の全工場(10 工場)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。

購買部門を認証対象に加えることで、調達先の食品安全管理の妥当性を確認し、メニュー開発部門を認証対象に加えることで店舗での調理手順の妥当性を確認するなど、サプライチェーン一体としての食品マネジメントシステム体制を構築しています。

調達

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し、出荷時点で把握できる体制とすることで、万が一品質に問題があった場合、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、厳格な取引基準を設け、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HACCPの考え方にに基づき、調達先での各工程の衛生管理体制を確認しています。取引基準に適合したお取引先からのみ仕入れています。各食材の産地、加工場、アレルギー物質などの情報は、購入時に電子管理し常に最新情報を提供することができます。

検査

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、新規製品導入前には、自社衛生検査室で細菌検査を行い、厳し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や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・基準値を決め、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、結果をレビューするなど、従業員への教育にも力を入れています。

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。

生産

セントラルキッチンにおけるISO22000に沿った衛生管理体制の構築

食材の一次加工と物流を担うセントラルキッチンでは、製造ラインに入る際とトイレ使用後の手洗いを徹底するためにカメラを設置し、24時間確認・指導しています。さらに従業員だけでなく同居者の健康状況の申告・記録を行うこと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とっています。また、ISO22000に沿った衛生管理体制を構築しているほか、安全な商品を製造するための品質基準も設定しています。

2020年12月にすべてのセントラルキッチンでISO22000の認証を受けております。



物流

鮮度を保つための輸送システム

新鮮さを保った状態でお届けするために、すかいらーくでは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を実施。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炭酸ガス量を決め、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

ノロウイルス予防の取り組み

すかいらーくでは、ノロウイルスの予防と拡大防止に関し、徹底した対策をとっています。従業員には入店時の体調チェックのほか、マニュアルに沿った入念な消毒法による手洗いを徹底しています。また、作業中もルールを決めてこまめな消毒を行っています。

また、お客様が店舗で体調不良によりおう吐した場合にも、従業員が適切に素早く処理が出来るように、全店舗におう吐物処理キットを複数セット標準装備し、処理手順をマニュアル化しています。さらにドアノブや水道の蛇口、トイレの便座および周辺など、不特定多数の人が触れる場所については、ノロウイルスに有効な薬剤による消毒を毎日定期的実施しています。

加えて、従業員が体調不良となった場合には出勤は控え、高感度のノロウイルス検査を全額会社負担で実施し、陰性を確認できた場合のみ出勤可能としています。また、陰性化するまでの期間を短縮させるため、専門機関との共同検証にも取り組みました。

これら一連の対策を実現するため、会議体やビデオレターなどを通じて従業員教育を重点的に行い、啓発活動を推進しています。

食材管理の徹底

店舗では、HACCPの考え方を取り入れた衛生管理手法を元に、全国の店舗で統一された品質での食材管理や料理提供が、最重要課題となります。

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が構築されています。食材の日付管理においては、日付シールを色分けして管理し、一目で使用期限を判断できるように工夫しています。

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、常に最新の情報を公開しています。

公開情報は、規格書システムで常に最新の情報を入手し、さらに品質管理グループで精度向上のため、内容の精査を行っています。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に手順を決めて細心の注意を払っています。

特定原材料7品目（卵、乳、小麦、えび、かに、そば、落花生）のアレルギー情報を公開しているほか、特定原材料に準ずる21品目についても情報を管理し、お問い合わせがあった際には個別に対応することで、一人でも多くのお客様にご利用いただける体制づくりを心がけています。



調べたいアレルギー物質について[含まれない][含まれる]を選択してください

含まれない 含まれる

調べたいアレルギー物質を選択してください（複数選択可）



小麦



そば



卵



乳



落花生（ピーナッツ）



えび



かに

中長期の成長ストーリー

#01 出店戦略

新型コロナで変化するマーケット動向に即した出店戦略

多様な業態の強みを活かしたストアポートフォリオ／業態転換

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

約200店舗の閉店と、コロナ禍で生まれた新たな出店余地

2020年は新型コロナウイルス感染症により社会全体が大きな打撃を受け、当社レストランビジネスにおいても、店内飲食が激減するなど業績面で大きな影響を受けました。2020年から2021年にかけて、約200店舗の不採算店舗の閉店を余儀なくされるなど、厳しい判断を迫られる一方で、新型コロナウイルスで生まれた新たな顧客ニーズに対応する業態の開発や出店を進めています。

当社は20以上の多様な業態を有しており、これまで、マーケットの変化に対応した業態を開発し転換することでお客様のニーズにお応えしてまいりました。コロナ禍においては、食べたいものが明確で外食の楽しみを享受できる業態にお客様からのニーズが高まっており、そうしたトレンドに迅速かつ柔軟に対応しています。

専門店業態の出店

現在、カフェ業態の「むさしの森珈琲」やハワイアン「La Ohana」、中華の「バーミヤン」、しゃぶしゃぶの「しゃぶ葉」、回転ずしの「魚屋路」など、目的来店志向の強い専門店業態の出店・転換を進め、時代に合ったストアポートフォリオを実現しています。この専門店業態の出店は、全社の売上、収益拡大に大きく寄与しています。



また、ショッピングセンターにおいては、新たに点心食べ放題業態を開発し、自社 セントラルキッチンで製造した小籠包が高いご支持をいただいています。今後も、マーケットの変化や人々のライフスタイルの変化を迅速にとらえ、外食ポテンシャルを引き出す業態開発や出店、転換戦略を進めてまいります。



デリバリーニーズの高い地域への対応

デリバリーニーズの高い地域では、デリバリー販売力が高いガストへの転換を推進し、デリバリーの空白地帯を解消しています。2020年度は自社におけるデリバリー導入店舗数を約200店舗拡大し、1都3県の世帯カバー率は93%となりました。

また、既存店舗にてカバーできないエリアは、「デリバリー・テイクアウト専門店」を出店することで、配達エリアの拡大に取り組んでいます。2021年2月末にオープンした1号店の「新中野店」は、ガスト・バーミヤン・

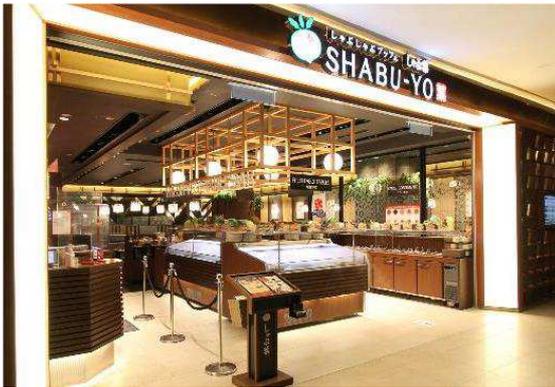
から好しの3業態での複合出店も奏功し、日商平均35万円を超える売上を達成しています。通常店に比べ1/10の店舗面積、1/3の投資で出店できることから、2021年度に約7店舗の出店を予定しています。

中食事業は、コロナ禍で人々のライフスタイルに定着し、今後も高い需要が継続すると想定しています。外食・中食・内食を担う「食の総合型企業」を目指し、今後一層強化していく方針です。



デリバリーニーズの高い地域への対応

日本社会の高齢化と人口減少に伴い、今後、成長が続く海外での店舗展開は企業成長に欠かせないと考えています。当社は、現在台湾に63店舗を展開していますが、昨年8月にマレーシアに進出を果たし、しゃぶ葉1号店をオープンしました。新型コロナウイルスによるロックダウンなど厳しい状況の中でも、現地のお客様や出店モールのデベロッパーからの評判は非常に高く、年内に2号店・3号店オープンの計画が進んでいます。また米国においても今年の8月にしゃぶ葉1号店をオープンする予定です。「しゃぶしゃぶ」をはじめ、多様な業態を保有する強みを活かし、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やかに対応しながら東南アジア・米国を中心に多店舗展開を実現させていきたい考えです。



しゃぶ葉 マレーシア1号店

こうした戦略のもと、2021年度は40～50店舗の新規出店と、50～60店舗の転換を計画しており、2019年対比で102億円の売上増と29億円の営業利益増達成を目指します。

最適な出店を支える市場分析力

出店にあたっては、細かな市場分析が欠かせません。データに基づく最適な業態選定と店舗づくりで出店を成功に導きます。

店舗開発本部は、不採算店舗の閉店、マーケットニーズに即した業態転換、新規出店を実施するため、25名からなる組織体制のもと、全国の出店候補地の探索や業態転換すべき店舗の分析を行うほか、リモデルなどの既存店の改装を実施しています。

新規出店

新規出店については、立地や坪数、エリアのマーケット状況、近隣のグループ既存店への影響など、さまざまな要素を総合的に判断し、最適なブランドを選択することが重要です。マーケット環境や消費者のライフスタイルが大きく変化中、立地条件の中で確実に収益を見込める最適な業態を選べるのが、他社との大きな差別化ポイントです。

これを支えるのが、市場や顧客に関するすかいらーくの分析力です。全国約3,100店舗の既存店から“活きたデータ”を集めることで、最適な業態の開発につなげています。

周辺地域の市場データや既存店から収集したビッグデータをもとに想定客層をリサーチし、これと各業態のデータを掛け合わせることで最適な業態を検討しています。さらには、何名でのご利用が多いか、どのような利用動機か、ピーク時間帯はいつかなどを分析することで、席数や卓数、その配置方法や店内導線、デザインなど細かな店舗設計を決め、顧客満足度の高い店づくりにつなげています。

業態転換

すかいらーく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、地域のニーズなどに合わせて店舗を他業態に転換することが可能です。多様な業態を有しているからこそ、マーケットの変化に合わせてそれぞれの立地で適切な業態を戦略的に選定することができるうえ、ここ数年の新業態開発によってその選択の幅も広がっています。

すかいらーく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、自社競合を解消してマーケットの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。コロナ禍により、変化したマーケットにおいても業態転換を通じて、迅速かつ柔軟に顧客ニーズに対応しています。

リモデル（店舗内外装の刷新）

お客様に快適な空間を提供できるよう、2013年以降、年間約300店のペースでリモデル（店舗内外装の刷新）を推進してまいりました。コロナ禍で、ご利用いただくお客様の利用動機や組人数も変化しており、より安全安心を重視する傾向にある中で、安心してご利用いただけるようプライベート空間を確保したレイアウトにも着手し、集客力の向上をはかっています。

◆ TOPICS ◆

店舗資産の維持管理について

創業 50 年を迎え、店舗における経年変化が進んでいるほか、近年の自然災害の多発により、店舗内外装の補修の必要性が高まっています。当社は、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、2020 年秋に 20 名の社員からなる「安全予防点検チーム」を新たに発足し、直近オープン店舗を除く全国の店舗に対し、安全予防の一斉点検をスタートいたしました。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、自社で店舗資産を維持管理できる仕組みを構築し、中長期的な店舗資産の保全に努めています。



360 度カメラを活用した天井裏点検の様子

中長期の成長ストーリー

#02 Withコロナのオペレーション戦略

新組織体制のもと店舗の運営品質を上げ、顧客満足度向上を目指します

取締役常務執行役員
株式会社すかいらーくレストランツ社長
大川原 利明

地域の食のインフラとしての使命

2020年は、新型コロナウイルスの感染拡大により、緊急事態宣言の発令や度重なる営業時間短縮要請に対応するなど、わが社を取り巻く経営環境が大きく変化しました。そのような状況下で当社が重視したのは、地域の皆様に日常の食をお届けする社会のインフラとしての役割と従業員の雇用を守るという想いです。お客様と従業員の安全を第一に考え、アルコールやマスクの調達、飛沫感染防止シートやパーテーション、検温器の導入など、店舗におけるさまざまな感染対策を講じ、事業運営に努めてまいりました。店内飲食が激減する中でも、お店が開いていることに対し、医療従事者をはじめ、多くの方々から感謝の言葉をいただき、あらためて食を提供することで社会に貢献することの使命を感じた1年でもありました。外出自粛期間が続く中、高まるデリバリーやテイクアウト需要にも最大限対応することで、新しいサービスの形が定着しつつあります。

今、「外食する価値」が改めて見直されています。お客様の厳しい選択眼にこたえるためには、より一層店舗における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、1店1店の運営品質向上を目指した人財の採用・育成に重きを置き、業態横断的な組織体系を構築しています。



店舗の運営品質向上のための新組織体制

当社は2020年秋に、「スーパーバイザー制度」を全業態へ導入しました。1営業部40店舗と小営業部体制にし、スーパーバイザーが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ことで、素早く店舗の課題を解決する組織体制です。この制度は、2019年6月よりガストで先行スタートし、個店の課題の把握や改善、コミュニケーション促進の面で、成果を上げました。この組織体制を全業態へ拡大し、スピード感を持った店舗運営品質の向上をはかります。

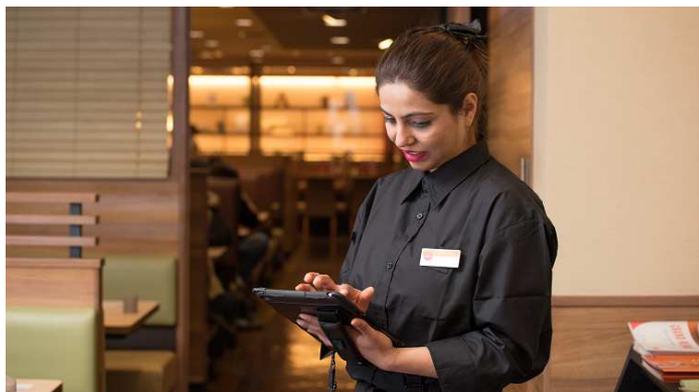
コロナ禍において、「コロナ収束後に最もやりたいことはなにか」というアンケートに、「外食」が1位という調査結果がありました。そうした需要がある中で、安心できる品質とサービスが受けられるお店が選ばれ、生き残っていく時代です。1店1店がお客様の期待にお応えしていくことで、地域に必要とされる店舗づくりを行ってまいります。



チェーンストアシステムの強化

すかいらーくグループは全国に3,100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。

トレーニングにおいては、誰もが同じ基準で分かりやすく学ぶことが出来るよう、調理や接客マニュアルをはじめ、さまざま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。自社で製作することで、お客様のご要望や様々な改善点に柔軟に対応することができ、政策の徹底度を上げることにつながっています。新たなスタッフの採用時も、動画による自己学習を実施していただくことで、トレーニング効率の向上をはかっています。



ITデジタル導入と作業負荷軽減による店舗生産性の向上

当社では、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。2020年上半期に、ガストやバーミヤン、ジョナサンで客席設置のタブレット端末（デジタルメニューブック）によるセルフオーダーを導入しました。トレーニング難易度を下げるほか、これまでオーダーに対応していた時間をお客様のスムーズなご案内や品質の良い料理提供、清掃業務に充てることで、サービス品質の向上をはかっています。ITデジタルは万能ではありません。必要なことは、常にお客様の立場にたち、必要とされるサービスはなにかを一人ひとりの従業員が常に考え、気づき、行動できる人財を育てていくことです。

またコロナ禍において、一定時期におけるメニューのセグメントをはじめ、メニュー改定頻度や改定商品数の見直しをはかりました。改定商品数を限定することで、従業員の作業負荷が軽減され、繰り返しのトレーニングにより習熟度を上げることが可能になります。お客様にいつでも品質の高い商品をお届けするとともに、季節ごとに厳選された魅力あるメニューをご提供できる仕組みを整えています。また、女性や高齢のスタッフが負担なく働いていただけるよう食器の軽量化を進めるなど、人財の定着率向上にも力を入れています。

デリバリー・テイクアウトサービスへの対応

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、当社は全国にある自社のデリバリーネットワークを最大限活用し、売上の最大化につなげています。現在、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、デリバリー・テイクアウト専門店の出店を行っており、同一エリア内で配達員を共有する「共同デリバリー」にも取り組んでいます。

「共同デリバリー」により、デリバリー未導入だった業態も含めてグループ内で配達の効率化につながり、試験導入したエリアでは前年比が56%増加しています。緊急事態宣言下では、店舗における周辺地域へのポスティング活動により、新規顧客の獲得につながるなど、店舗の販売促進力を活かした取り組みも売上に寄与しました。

今後、時代とともに求められるサービスも形を変えていきますが、当社の持つ強固な事業基盤をもとに、9万人を超える従業員とともに、くらしの隅々に行き届く顧客満足度の向上に努めてまいります。

中長期の成長ストーリー

#03 デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

DX（デジタルトランスフォーメーション）推進で新たな体験価値を

執行役員

IT本部マネージングディレクター

平野 暁

激変するマーケット環境で求められる新しい外食の形

2020年は新型コロナウイルス感染症により社会全体が大きな打撃を受け、レストランビジネスにおいても、店内飲食が激減するなど非常に厳しい状況に直面しました。一方、そのような状況下でデリバリー・テイクアウトといった中食需要が拡大し、これまでのレストランビジネスの常識にはない「非接触」や「非対面」といった新しい価値観も生まれるなど、食を通じたサービスの在り方も変革が求められています。

マーケットの需要も昼間時間帯へとシフトしてきており、従業員の働き方も変化しています。当社は2020年7月に深夜営業を廃止しましたが、適正化した短い営業時間の中で、顧客の利便性向上や従業員の生産性向上をはかることが非常に重要と考えています。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（デジタルトランスフォーメーション）を推進し、外食・中食・内食まで視野に入れた「食の総合型企業」の実現を目指します。

デリバリー需要増に対応したDXの最大活用

現在、カフェ業態の「むさしの森珈琲」やハワイアの「La Ohana」、中華の「バーミヤン」、しゃぶしゃぶの「しゃぶ葉」、回転ずしの「魚屋路」など、目的来店志向の強い専門店業態の出店・転換を進め、時代に合ったストアポートフォリオを実現しています。この専門店業態の出店は、全社の売上、収益拡大に大きく寄与しています。

自社配達ネットワークにおける配達員専用アプリの開発

デリバリービジネスは、「できたてのおいしい料理を素早くお届けすること」が最大の価値であり、すかいらーくでは自社でデリバリー人財を採用し、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はかっています。その際に活用しているのが、「配達員専用アプリ」。注文が入ると自動的にルートが表示、配達員は端末を自転車やバイクに装着し、新人さんでも配達することができます。

※GPSで配達員やお届け先の位置や距離を確認し、店舗からもサポートできる等、さまざまな業務が効率化されました。これにより、デリバリースタッフの定着率の向上およびお届け時間の短縮につながっています。



※ 道路交通法に則った利用を徹底しています

共同デリバリーやエリア配達システムの構築

すかいらーくグループは、自社配達のほか、UberEatsや出前館シェアデリバリーなどの宅配代行サービスも活用し、現在約2,000店舗でデリバリーサービスを導入しています。今後、和食業態や寿司、カフェの業態など、デリバリー需要が見込める業態への新規導入を順次進めていく予定です。しかし、曜日により需要の変動が激しい業態など1店でデリバリービジネスが成立しない業態においては、エリア内の複数業態で配達員を共有し、配送効率を高める「共同デリバリー」のシステムを構築しています。これにより、自社配達導入店の拡大や配達効率の高度化をはかるだけでなく、将来的には当社以外の配達も担うなど、社会のインフラとしての仕組みを築いていきます。



「使いやすさ」を重視した宅配サイト

デリバリーサービスをより手軽に活用いただくため、2019年10月に宅配サイトをリニューアル。注文までの入力や操作を減らす等、使いやすさとわかりやすさを追求しました。2020年には、コロナ禍の非対面のニーズに対応し、事前決済を推奨するほか、「置き配」のサービスを新たに導入するなど、お客様のさらなる利便性につながっています。



デジタルデバイス活用による利便性向上新組織体制

デジタルメニューブック

2020年上半期、ガストをはじめバーミヤンやジョナサンの客席テーブルに「デジタルメニューブック」を導入しました。2021年度は、和食業態への拡大を進めています。お客様ご自身でご注文いただくことで、待ち時間を解消できるほか、コロナ禍における店員との接触時間を少なくすることにも寄与しています。店舗クルーがその時間を食器の片付けや次のお客様のご案内、料理を運ぶといった他のサービスに使えるようになり、入店時や料理提供時の時間短縮も実現しました。さらには、清掃にも以前より多くの時間を割けるようになったため、より安全で快適な店舗空間をご提供することが可能になりました。

また聴覚に障害を持つ方からも「注文のしやすさ」について、ご支持をいただいています。商品の注文だけでなく、「お皿を下げてほしい」「デザートを持ってきてほしい」などのサービスボタンも追加し、利便性向上をはかっています。

今後、スマホのアプリと連動させメニューやサービスの開発に活かす等、将来的にお客様とのより深いコミュニケーションを行うための基盤へと進化させることも検討しています。お客様にもっと多くの驚きや楽しみを提供できるよう、デジタル活用をさらに高度化させていきます。



豊富な自社会員基盤を活用

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、累計2,300万ダウンロードを超え、アプリ会員数は約650万、収集されるデータ量は1日約1,000万レコードにおよびます。Twitterでは、ガスト・バーミヤン等7アカウントを運用し、フォロワー数は累計200万、年間インプレッションは10億を超えています。アナリティクス機械学習の活用による自動化により、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ました。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、Twitter等のSNS対応やメール対応の自動化を推進しています。公式フェイスブックやInstagramも活用し、ブランディングにも力を入れています。その他、当社には、テイクアウトサイト会員が約150万人、宅配サイト会員が約180万人いらっしゃるなど豊富な自社会員基盤があり、今後これらの基盤を統合することで、デジタルマーケティングのさらなる強化をはかっていく方針です。新しいテクノロジーを積極的に導入し、お客様との関係を強固に築き上げ、新規顧客の流入を促進するとともに、これまでのお客様の来店頻度の向上を目指します。

多様な決済手段への対応

オリンピックでの訪日外国人の来店も見据え2019年より導入したQRコード決済は、現在すかいらーくグループのほぼ全ての店舗に導入されており、9つの決済手段に対応しています。今後セルフレジ導入店舗の拡大も含む新しい店舗システムの開発を進める予定です。



店舗のバックオフィスの自動化と従業員コミュニケーションにおけるデジタルデバイス利活用の促進豊富な自社会員基盤を活用

食材や消耗品の発注業務は一部自動化されていますが、更に精度を上げることを検討しています。また、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構築など、バックオフィス業務の自動化における生産性向上をはかっています。これにより、従業員の業務負担が減り、定着率向上や顧客サービスの充実をはかることにつなげていきます。

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、全社的なチャットやウェブ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。

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の強化

今後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ダイジングシステムの刷新をはかるとともに、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まいります。

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「従業員の生産性向上」と「お客様の利便性」を強化し、企業競争力を高めていきます。

中長期の成長ストーリー

#04 多様な人財が活躍できる企業に

価値観や生活様式の変化に対応し、多様な人財が活躍できる企業に

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

新型コロナウイルスの感染拡大により、社会全体の価値観や生活様式が大きく変化し、私たち外食マーケットを取り巻く環境も大きく様変わりしています。緊急事態宣言下においては政府や地方自治体からの営業自粛要請に迅速に対応、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浸透し、コロナ禍においてもしっかりと常態化されるようになっていきます。

さらに深夜時間の働き方にも継続して取り組んでおり、緊急事態宣言解除後の2020年7月には原則グループ全店の深夜営業時間を23時30分に短縮しました。

新しい生活様式の変化にあわせた施策を積極的に推進しつつ、従業員満足度の向上に向けた施策についても継続して取り組んでまいります。

Withコロナにおける従業員雇用の確保

グループ経営の強みを最大限に活かし、人財力の持続的な強化を図る

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り、できる限りの雇用の確保と組織力の強化に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

対面にこだわらないリモートワークの活用

我々のような労働集約型のビジネスにおいて、リモートワークを活用することは多くの障害が存在します。しかしながら、今回の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店長会議におけるWEB会議の活用、社員研修のリモート開催、採用活動における応募者とのWEBリモート面接の仕組みが整いました。

一部課題はあるものの、感染症対策・従業員の移動時間・コスト・業務の効率化といった面で大きな成果が出ています。

個々のマネジャーの店舗運営能力を上げ、お客様から選ばれるレストランへ

一人ひとりの能力に応じた教育・OJTを強化する

お客様がレストランに求める付加価値は、今回のコロナ禍によって今まで以上に高まり、1回の食事に求めるサービスや満足度がさらに重要視されるようになりました。よってマネジャーが店舗ごとに異なる課題に向き合い、素早く解決を図ることが必要となります。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2021年4月より正式導入し、一人ひとりの能力に応じた目的的研究とOJTを活用することで、お客様から選ばれるレストランであり続けます。

健康経営の継続推進

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を継続して行っております。また、具体的なサポートとして行な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まいります。



お客様、そして従業員の皆さんと家族の健康づくりを目指して「カラダに美味しい空気を。プロジェクト」を発足

すかいらーくグループは、2019年9月1日より、グループの全店舗で敷地内禁煙を実施します。お客様、そして働く従業員の皆さんの健康増進と職場環境の改善を目的として、国の条例に先立ち実施することといたしました。

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、受診促進をしております。特に、正社員においては検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、コロナ禍におけ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%となっております。

重症化防止の取り組み

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、健康診断結果を健保組合と共同で専任スタッフを配置し、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

定年を60歳から65歳に延長したことにより、健康で生き生きと過ごすことの重要性を60歳前に実施する「定年前セミナー」で再確認をするようにしています。

働き方改革関連法への対応

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、法令順守に向けて監視を続けています。

年次有給休暇の確実な取得

同時に導入された、10日以上の子次有給休暇が付与された全ての従業員に毎年5日、時季を指定して有給休暇を取得させることも義務化されましたが、個店別に有給休暇取得台帳を作成し、計画の記入と同時に取得促進のために対象者への声掛けを促進しています。

同一労働・同一賃金への対応

2020年4月に導入された「正規・非正規雇用労働者間の不合理な待遇差の禁止」については、社内のあらゆる雇用形態を正社員の処遇と比較し、均等・均衡処遇となっているかの棚卸を実施。その結果、処遇の違いについて、合理的な説明ができるようにマニュアルを作成し、人財本部が主体となって説明ができる体制を整えています。

営業時間の見直し

2017年に約350店で深夜営業時間の見直しを実施して以降、毎年労使確認の上で各店舗の営業時間と深夜営業時間短縮について見直しをしています。また、2019年は年末年始の営業時間短縮を新たに取り入れ、従業員のワークライフバランスに寄与しました。2020年も約2,800店舗で実施しています。

さらに2020年7月以降は、原則グループ全店の深夜営業時間を23時30分に短縮しました。これは、お客様の新しい生活様式にあわせて、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、従業員の雇用の確保、会社存続のための収益確保を企図したものです。



外食の新たな消費動向に対応
すかいらーくグループは
7月1日より全店で
深夜営業を廃止致します

全店原則23時30分閉店で
ランチやディナータイムの需要拡大に対応します

働き方改革関連法への対応

長時間労働抑制に向けて

すかいらーくで働く外国人の方は、技能実習生としてMDCで勤務、社員やアルバイトとして店舗で勤務等、26か国、約2,500人が活躍しています。

出身国も異なるために、日本での生活やすかいらーくでの勤務にあたって困っていることを引き出し、仕組みとして改善していくことを目的として「グローバル人財窓口」を2019年秋に新設。マニュアルの表記方法の変更や動画の導入によって着実に改善が進んでいます。

また、在留資格の遵守等の確認も強化し、コンプライアンスを担保しています。今回のコロナ禍において、外国人従業員の帰国または再入国の困難といった状況が発生しましたが、個別に柔軟に対応しています。

友人紹介制度で同郷が増えて安心

異国の地で生活する不安の軽減も鑑み、友人紹介制度を活用して同郷の友人と一緒に勤務することを推奨。これによって、首都圏店舗と首都圏近郊MDCにおいて、不安感や孤独感の解消につながっています。



中長期の成長ストーリー

#05 顧客のニーズに応えるメニュー開発

三位一体となった組織で迅速且つ柔軟なマーケットニーズに対応

執行役員

商品本部マネージングディレクター

加藤 志門

新型コロナウイルスで変化するマーケット環境への対応

2020年は、新型コロナウイルスの影響による外出自粛や営業時間の短縮などを余儀なくされる中、メニューのセグメントやメニュー改定頻度の見直しをはかり、厳しい経営環境に伴うコスト削減を実行するとともに、変化する消費者の価値観やライフスタイルに合わせ、新しい外食の価値を提供してまいりました。中食・内食ニーズの高まりやテレワークの普及、より安全安心を重視した外食の楽しみ方など、求められるニーズに当社の経営資源を最大限活用し、付加価値を高めた食体験をお届けしています。

デリバリー・テイクアウトメニューの強化

2020年3月以降、店内飲食が自粛となりデリバリーやテイクアウト需要が大きく高まる中、当社は中食メニューのラインナップの強化をはかりました。主婦の方々からのご要望が高かったおかず商品の拡充や、自粛期間で健康に不安を感じるとのご意見から強化したヘルシー弁当や野菜感のあるメニューの導入、またデリバリー需要の高いピザの種類を拡充するなど、マーケットニーズに即したメニュー開発で売上の最大化につなげています。「しゃぶ葉」や「じゅうじゅうカルビ」などしゃぶしゃぶや焼肉業態においても、新たにテイクアウトメニューを開発し、顧客開拓を図っています。



既存店を活用した経営資源の最大活用

揚げ物のニーズや目的来店動機の拡大に伴い、好調なから揚げ専門店「から好し」の商品を既存のガスト（約1,300店舗）にも展開しました。この販路拡大により、少ない投資で売上拡大（導入後売上7%増※）に寄与しています。また、回転寿司「魚屋路」で寿司のテイクアウト需要が高まっていることを受け、夢庵や藍屋の和食業態でも握り寿司を導入するなど、業態の成功事例の横展開による、売上向上をはかっています。



品質のブラッシュアップ

「外食する価値」が見直される中、当社は自社製造の強みを活かした製品のブラッシュアップに力を入れています。ハンバーグなどの基幹商品やソース、ドレッシングなど味づくりのベースとなる製品の素材・調理工程の改良を続け、年々高まるお客様の期待にお応えしています。ガストで販売しているピザは2018年に8億円の投資をかけて設備を一新し、今現在も改良を重ねていることで多くのお客様にリピートいただき、年間1000万食の販売を実現しています。



すかいらーくグループ前橋工場のピザ製造の様子

素材や産地にこだわったメニューの提供

遠方への外出が難しい環境下で、産地にこだわった素材やメニューの開発に力を入れ、お客様に豊かな食体験をお届けしています。2021年3月より、夢庵、藍屋では「越中富山フェア」を開催し、富山県富山湾で水揚げされた白えびや生ほたるいかに使用した海鮮の御膳が大変ご好評いただいております。また、2021年4月よりジョナサンにて東北の三陸地方の食材を使用したフェア開催を予定するなど、食を通じて復興支援につながる取り組みも行っています。

通販事業の開始

内食需要の高まりに対応した新たな販売チャネルの開拓として、2020年11月に通販事業に参入いたしました。看板メニューであるバーミヤンの餃子やガストのチーズINハンバーグの冷食販売を実施しており、今後冷食メニューの拡充にむけて、自社工場の製造設備の強化をはかってまいります。



強固な基盤を構築する新組織体制

刻々と変化するマーケットニーズに迅速に対応するため、2021年1月より生産、メニュー、プロモーションが三位一体となった新たな組織体制をスタートいたしました。調達から販売に至るまでの一貫したマーケティング活動を迅速に実行できる組織体制となったことで、トレンドに合わせたメニューの迅速な導入やメニュー改定プロセスの効率化、業態横断での食材モジュールの推進、製品の内製化比率の向上による品質の向上および原価低減、最適な生産体制に合わせた効果的な販売戦略が進み、全社の収益改善にも寄与しています。

お客様のさまざまなニーズにお応えするブランドポートフォリオ

当社は20以上の多様なブランド展開を強みとし、時代とともに多様化・細分化する顧客ニーズに対応しています。コロナ禍において、食べたいものが明確で外食の楽しみを享受できる業態への支持が高まる中、カフェ業態のむさしの森珈琲、ハワイアのLa Ohana、中華のバーミヤン、しゃぶしゃぶのしゃぶ葉、回転ずしの魚屋路等、目的来店志向の強い専門店業態への転換を進めることで、時代に合ったストアポートフォリオを実現し、地域毎の外食ポテンシャルを引き出しています。



ITデジタルを活用した商品・プロモーション施策

お客様のニーズに対応するためには、データに基づく確かな戦略とマーケットの変化を敏感に察知・把握し、求められる商品をスピーディーに開発することが欠かせません。当社は、全国に約3,100店舗を展開し、年間約3億人のお客様にご来店いただいておりますが、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、商品やプロモーション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、経営施策のディスカッションを行っています。

近年、企業活動とお客様とのタッチポイントがデジタルへシフトしていく中、お客様へのコミュニケーション活動の軸を自社デジタル媒体で強化しています。アプリやホームページ、Twitterのほか、新たにインスタグラムやフェイスブックを開設しており、今後よりお客様との1on1マーケティングを強化したコミュニケーション活動を通じて、顧客ロイヤリティの向上に努めています。



ブランド価値を醸成する販促施策

これまで販促施策の軸は「クーポンによる割引」でしたが、今後はお客様にそのブランドの良さを感じていただける販促や、より外食を楽しんでいただける施策を通じてブランド価値を醸成する販促に重点をおいて取り組んでいきたいと考えています。

2021年3月に夢庵、藍屋で実施した「越中富山フェア」は、富山県産の食材を使用した対象メニューをご注文いただくと、疫病退散を願う高岡山瑞龍寺の護符をお分けするなど、お客様の健康を願った施策を進め、ご支持をいただきました。ガストやジョナサンでは4月に対象金額に応じてこだわりデザインの小皿をプレゼントする施策を予定しています。

ESG経営

#01 サステナビリティ経営

当社の事業活動は「持続可能な開発目標(SDGs)」と深い関わりがあることを認識しています。国連が定めるグローバル目標に即した施策の実行など、ESG への取り組みを強化するため、2020年12月に「サステナビリティ委員会」を設置し、持続可能な社会の実現に向けて当社が果たすべき責務を推進する体制を強化しました。調達・生産から店舗運営まで、当社の商品・サービス・企業活動を通じて、地球環境保全と持続可能な社会の発展に向けての責任を果たしてまいります。

サステナビリティ方針

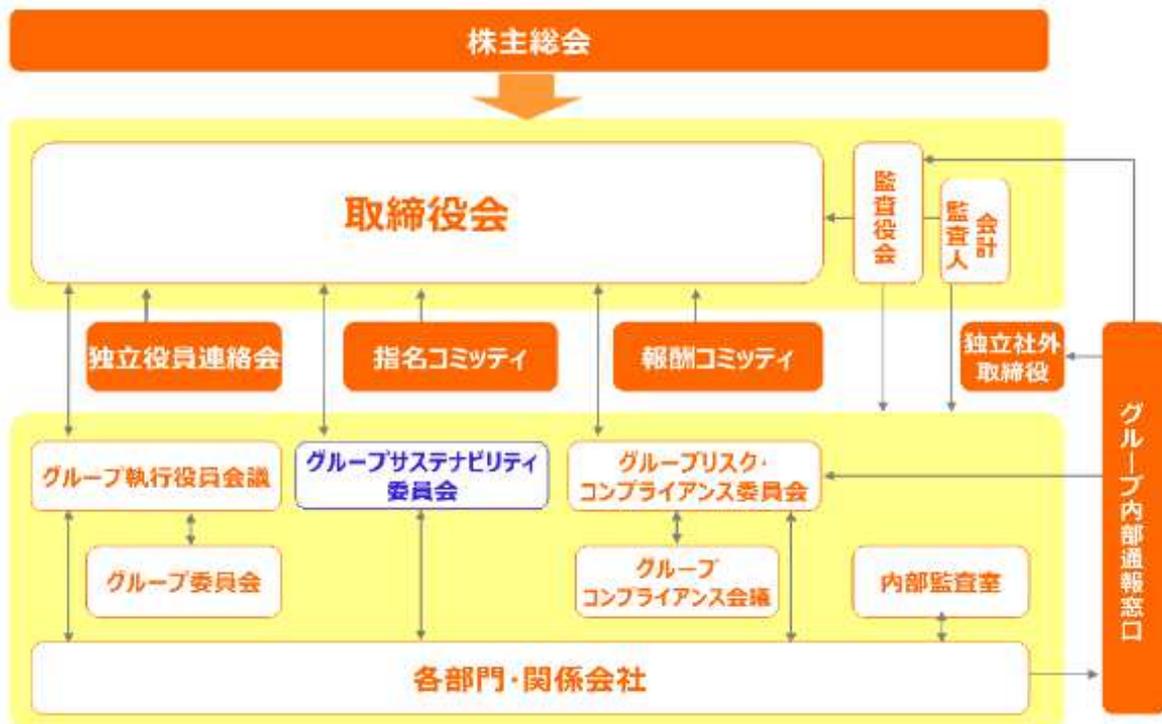
すかいらーくグループは、経営理念である「価値ある豊かさの創造」の実践により、「食」を通じて、持続的な社会の実現とグループの企業価値の向上を目指します。

サステナビリティ推進体制について

「サステナビリティ委員会」の設置

すかいらーくグループでは、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組みの意思決定機関として、「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。

<体系図>



マテリアリティに基づくSDGsへの貢献

サステナビリティ方針に基づき、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を行いマテリアリティを特定しました。
このマテリアリティに基づき、中長期的な社会課題に向き合い、具体的な施策を実行しています。

	テーマ	マテリアリティ	SDGsへの貢献	取り組み
社会	食を通じた豊かさの創造と社会の発展	食の安全・安心	  	安全・安心への取り組み
		お客様志向	  	お客様志向自主宣言 社会貢献活動 募金活動
		健康・栄養	 	健康・栄養
	多様な人財が活躍できる職場環境	働き方改革	     	ダイバーシティ推進と働き方改革
	持続可能な調達	サプライチェーン	  	サプライチェーン
環境	気候変動対策	食品ロス	  	食品ロス対策
		廃棄物	  	プラスチック問題対策
		エネルギー	  	エネルギー消費量削減
		水資源	 	水使用量の削減

すかいらーくグループの環境目標と実績

環境経営目標

	CO2排出量	水・エネルギー・電力 食品ロス・プラスチック
短期目標	原単位で年平均1%以上改善	原単位で年平均1%以上改善
中期目標	2030年までに2018年比25%削減	—
長期目標	2050年CO2排出量実質ゼロ	—

・原単位は、売上高百万円あたりの使用量、排出量

・CO2排出量の算出範囲は自社排出量（スコープ1+2）

地球温暖化などの環境問題は、世界規模で解決されるべき喫緊の課題です。政府は、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ました。

これを受け、当社では『2050年までにCO2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CO2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2018年比25%削減を目指します。

CO2削減の取り組みとして、節電活動や省エネ化、物流の最適化等を進めるとともに、今後太陽光など代替エネルギーや再生エネルギーへの移行のために準備研究を進め、脱炭素に向けての取り組みを加速させていきます。

実績

	項目		2017	2018	2019
1	水	使用量 (t)	7,089,568	7,584,875	7,720,199
		原単位 (t/百万円)	20.5	21.4	22.0
2	エネルギー	使用量 (原油換算kl)	198,705	211,485	201,027
		原単位 (kl/百万円)	0.574	0.598	0.573
3	電力	電力使用量 (千kWh)	542,791	593,947	558,043
		原単位 (千kWh/百万円)	1.57	1.68	1.59
4	CO2	排出量 (t-CO2)	405,653	420,593	386,187
		原単位 (t-CO2/百万円)	1,171.5	1,189.0	1,101.0
5	食品ロス	食品廃棄量 (t)	25,313	25,512	25,481
		原単位 (kg/百万円)	73.1	72.1	72.6
		再生利用等実施率 (%)	32.9	31.9	27.7
6	プラスチック	使用量 (t)	1,358	1,640	1,835
		SKRプラスチック使用量原単位 (t/百万円)※	56.7	52.9	54.1

・エネルギー、電力、CO2の算出範囲は、省エネ法の対象となる当社グループの国内施設。算出方法は省エネ法に準拠して算出。

・食品ロスの算出範囲は、食品リサイクル法の対象となる当社グループの国内施設。食品リサイクル法の算定方法に準拠して算出。

・プラスチックの算出範囲は、容器包装リサイクル法の対象となる当社グループの国内施設。容器包装リサイクル法の算定方法に準拠して算出。

※SKRプラスチック使用量原単位は、すかいらくレストランのみを対象として算出。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、「価値ある豊かさの創造 食の未来を創造し豊かな生活と社会の発展に貢献いたします」という経営理念のもと、「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3,100店舗を展開、年間延べ約億人のお客様にご利用いただいております。当社は、こうした「食」にかかわる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ことを経営上の最重要課題として考え、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、当社は「すかいらーくグループ企業行動憲章」を制定して全役職員で共有し、法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識をもった行動に努めております。また、経営の健全性、効率性および透明性を確保するためのさまざまな取り組みを実施し、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- (2) 株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (4) 取締役会による業務執行の監督機能の実効性を確保する。
- (5) 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

2014年7月	独立社外取締役1名就任、社外監査役2名就任
2014年10月	東京証券取引所市場第一部に上場
2016年1月	持株会社体制に移行
2016年3月	独立社外取締役を1名増員して2名体制とし、取締役の半数以上を社外取締役とする
2016年4月	任意の報酬コミッティ、指名コミッティのメンバー（各3名）のうち、 各過半数である2名を独立社外取締役とする独立役員連絡会を設置内部通報窓口を社外に設置
2016年5月	コーポレート・ガバナンスに関する基本方針策定
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

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会

当社の取締役会は、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こととしており、取締役6名中3名を社外取締役としています。当社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なっています。

<取締役会の実効性の分析と評価>

当社は、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、取締役会の機能を一層高めるための取組みにつなげることを目的として、毎年10月から12月にかけて、取締役会の実効性について分析と評価を行っています。

2020年度の実施要項及び評価結果の概要は、以下のとおりです。

1. 実施要項

（1）対象者

全取締役（7名）及び全監査役（3名）

（2）評価方法

なお、アンケートによる自己評価方法の妥当性およびアンケート内容・評価プロセスの概要について、事前に指名コミッティおよび取締役会で審議し、当該方法によることが妥当との判断を経て、個々の役員にアンケートを送付し、事務局が回収および結果を集約

（3）評価プロセス

- ① 自社作成のアンケート（7項目25問）に基づき、各取締役・監査役が匿名で各質問に対して4段階の採点を行うほか、各項目に設けた自由記載欄に評価できる点、課題と認識する点およびその他の意見を記載する方法で、役員個別の評価を実施
- ② ①の評価結果に基づき、必要に応じて取締役へのインタビューを実施
- ③ ①の評価結果および②のインタビュー結果を集約し、各質問の評点、自由記載欄に記載された意見および次年度以降に取り組むべき課題を取締役会で報告・検討

(4) 実施機関

2020年10月～12月

(5) 対象期間

2019年11月～2020年10月までに開催された取締役会、任意の指名・報酬委員会、独立役員連絡会および役員を対象とした取締役会外の活動

(6) 評価項目

- ①取締役会の役割・機能、②取締役会の規模・構成、③取締役会の運営、
- ④監査機関等との連携、⑤社外取締役等との関係、⑥株主・投資家等との関係、
- ⑦実施した取組みへの評価

2. 評価結果の概要と今後の取組み

- (1) 取締役会の役割・機能として、経営理念や新型コロナウイルス影響下におけるリスクを踏まえた議論、役員の指名・報酬に関する議論は適切に行われているという評価であった一方、経営陣幹部およびCEOの後継者計画については、指名コミッティでの議論の状況と認識する課題、今後の方向性や計画等の取締役会への共有が課題とする意見がありました。CEOの後継者の人物像については、指名コミッティでさらに検討していきます。
また、サステナビリティやESGの観点を踏まえた経営方針等の議論については取締役会において明示的にはなされてきていないという意見を受け、グループサステナビリティ委員会を設置し、当社のマテリアリティの特定を含むサステナビリティ推進のための体制を整え、その取組みを随時取締役会に報告しています。
- (2) 取締役会の規模は適切であり、取締役会がその役割と責務を果たすために取締役会全体および役員個々人として必要なスキル・経験・知識も備えているため、構成においても適切との評価でした。
- (3) 取締役会の運営面においては、開催頻度や時間、審議事項の取捨選択、議事運営、重要案件の審議と情報共有等は適切になされているとの評価でした。審議事項に関する事前の情報共有等については、改善がみられたという意見がある一方、上程資料の早期発送については引き続き課題とする意見もありました。重要な審議事項の事前の情報共有を引き続き強化しつつ、上程資料の早期発送についても改善していきます。また、取締役会審議事項以外にも、都度、重要度の高い政策について取締役会への報告を実施する等、情報提供の充実に努めていきます。

- (4) 取締役会と監査機関等、社外取締役等との連携の面においては、内部管理体制及び運用状況の監督は適切に実施されているとの評価でした。他方で、社外取締役と社外監査役等との意見交換や連携の場が少ないとの意見がありました。2020年度は新型コロナウイルス感染症の感染予防の必要性を優先し、独立役員連絡会の開催を見送りましたが、今後は状況に応じて、社外取締役及び社外監査役の意見交換、連携のための開催を検討していきます。また、取締役会として内部統制システムの運用状況の監督を行うための情報共有についても引き続き充実させていきます。
- (5) 株主・投資家等との関係の面においては、サステナビリティの視点での開示が不十分という意見がありました。当該意見を踏まえ、前述のグループサステナビリティ委員会を設置し、マテリアリティを含む当社のサステナビリティ推進体制及びその取組み状況について、随時開示の拡充を進めています。
- (6) 前回のアンケート後に実施した各種取組みへの評価については、概ね評価するとの意見であり、具体的な改善が目に見える形でなされたとの意見がありました。
- (7) なお、筆頭独立社外取締役の評価は以下の通りです。
取締役会は多様な人材によって適切な規模で構成され、種々の経営課題について活発な議論がなされており、運営の透明性も高い。また取締役会の諮問機関である指名コミティ及び報酬コミティにおいても客観的な情報に基づいて率直な意見交換がなされている。取締役会は監督機関として適切に機能を果たしており、その実効性に問題はないと考える。

当社は、評価プロセスを通じて認識した課題に取り組むことで、取締役会の実効性をより一層向上させていきます。

2020年取締役会

12回開催

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、原則、毎週開催しています。グループ執行役員会議においては、上記設置目的を踏まえ、当社グループ全体に係る重要な事項について、十分な報告、検討、審議を行っています。

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。

2020年グループ執行役員会議	32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、監査グループ、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、代表取締役社長の直属の部門として位置づけられ、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。

2020年監査役会	13回開催
-----------	-------

その他委員会等

当社は、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を年1回以上開催し、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、グループリスク・コンプライアンス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を適宜実施し、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確認・報告しています。

なお、当社のリスク管理体制を監督する立場にある社外役員に対しては、同委員会の議事録を都度共有しているほか、社外役員への情報共有に関するルールを定め、重要なリスク案件及び緊急事態案件とその対応状況について、情報提供の充実を図っています。

また、当社は、代表取締役会長兼社長及び全執行役員で構成される、グループサステナビリティ委員会を随時開催し、当社グループのサステナビリティに係る方針の策定、重要課題であるマテリアリティの特定と定期的な見直し、環境・社会に関する方針と施策の決定及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っております。

また、当社グループでは、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および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、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。

2020年グループリスク・コンプライアンス委員会	5回開催
2020年グループサステナビリティ委員会	1回開催

取締役会の機能を補完するため、「指名コミッティ」及び「報酬コミッティ」という任意の委員会を設け、取締役会決議により選任された独立社外取締役を主要なメンバーとすることで、独立かつ客観的な立場から公正な審議を行う体制を構築しています。

(i) 指名コミッティ

指名コミッティは、取締役会に提出する当社取締役、監査役及び執行役員の選解任案に関する事項を審議します。

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いたします。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ます。

(ii) 報酬コミッティ

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及び監査役会に提出する監査役の報酬案を審議します。

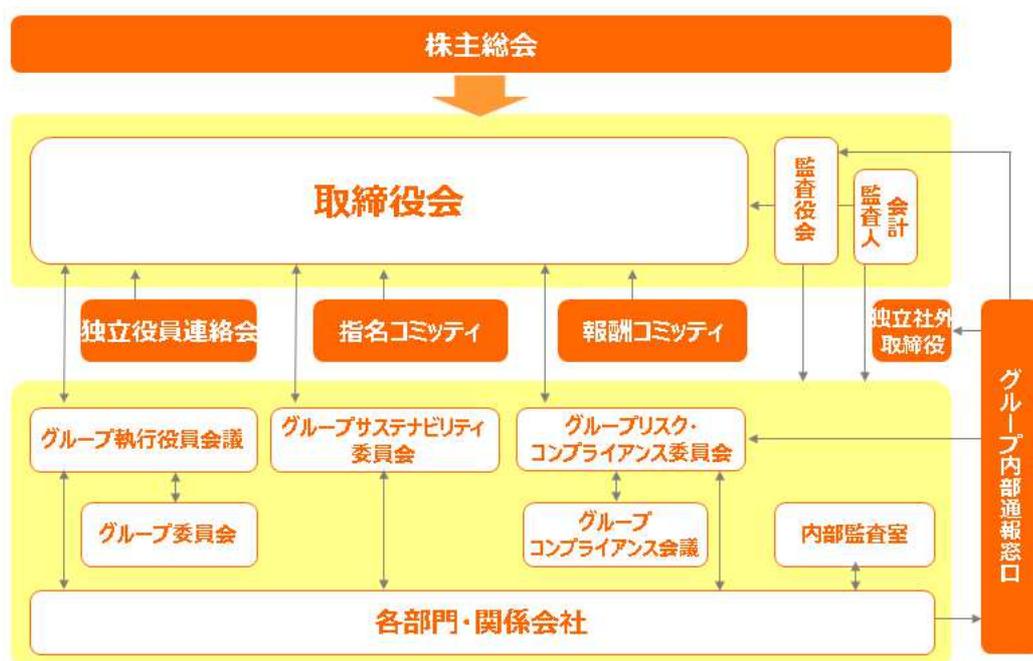
メンバー構成は、代表取締役会長兼社長を議長とし、その他のメンバーは取締役会決議により選任いたします。現在、メンバーは3名であり、議長である代表取締役会長兼社長のほか、過半数である2名の独立社外取締役がメンバーとなっています。

2020年指名コミッティ	9回開催
2020年報酬コミッティ	9回開催

長時間労働抑制に向けて

当社は、社外取締役および社外監査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としてさまざま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情報提供、アンケート、意見交換、日程調整等の仕組みを導入しています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響下において、感染予防の必要性を優先し、独立役員連絡会の開催を見送りましたが、ガバナンス上または政策上重要な情報の共有や取締役会審議事項に関する事前の情報提供の強化、取締役会をWEB開催するなど、昨年以上に情報提供やコミュニケーションの充実化を図りました。今後の独立役員連絡会の開催は状況に応じて検討していきます。



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に向けて、高度な経営の経験と知見をもった社外取締役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名には、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として独立かつ客観的な立場から意見をいただき、公正な審議を行う体制を構築しています。

2020年度の会議出席状況

	氏名	独立役員	コミッティメンバー	2020年度会議出席状況			
				取締役会	監査役会	指名コミッティ	報酬コミッティ
社内取締役	谷 真	-	○	12回中12回 (100%)	-	9回中8回 (89%)	9回中9回 (100%)
	金谷 実	-	-	12回中12回 (100%)	-	-	-
	大川原 利明	-	-	9回中9回 (100%)	-	-	-
社外取締役	西條 温	○ ※筆頭独立社外 取締役	○	12回中12回 (100%)	-	9回中9回 (100%)	9回中9回 (100%)
	田原 文夫	○	○	12回中12回 (100%)	-	9回中9回 (100%)	9回中9回 (100%)
	佐野 綾子	○	-	12回中12回 (100%) ※1	-	-	-
社内 監査役	鈴木 誠	-	-	12回中12回 (100%)	13回中13回 (100%)	-	-
社外 監査役	永田 光博	○	-	12回中12回 (100%)	13回中13回 (100%)	-	-
	青柳 立野	○	-	12回中12回 (100%)	13回中13回 (100%)	-	-

※2021年3月現在の役員のうち、同年3月開催の定時株主総会以降に就任した役員を除きます。

※取締役大川原利明氏は、2020年3月27日開催の第9期定時株主総会において選任されたため、取締役会の開催回数が他の取締役と異なります。なお、同氏の就任後の取締役会の開催回数は9回であります。

社外取締役、社外監査役をサポート体制

社外取締役、社外監査役をサポートは、主に当社の総務グループが担当し、報告資料の提出、取締役会の議案の事前説明等を行っています。また、取締役会での議論を活発化するために、独立社外取締役および独立社外監査役をメンバーとする独立役員連絡会を開催し、独立かつ客観的な立場に基づく情報交換や、当社からの情報提供を行っています。

経営陣幹部選任と取締役・監査役候補者指名

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うえで、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。また、当社は上記指名方針のもと、取締役会を構成するうえで当社に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。

	氏名	経営	外食	国際	財務	行政	法律	社会	消費者
取締役	谷 真	●	●					●	
	金谷 実		●	●	●				
	大川原 利明	●	●						
	西條 温	●		●	●			●	
	田原 文夫					●		●	
	佐野 綾子			●			●		
監査役	鈴木 誠		●						
	永田 光博			●	●		●		
	青柳 立野				●				
	沢田 登志子			●		●			●

経営	企業経営	外食	外食ビジネス	国際	国際性・多様性	財務	財務・会計・税務・資本市場
行政	行政経験	法律	法律・法規制等	社会	社会情勢・マクロ経済等	消費者	消費者問題

経営陣幹部選任と取締役・監査役候補者指名の手続き

取締役・監査役候補者の指名にあたっては、指名コミッティが、当社グループの企業価値の最大化の観点から審議し、取締役会に提案しています。

取締役、監査役に対するトレーニング方針

当社グループでは、取締役、監査役がその役割・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、監査役を対象に、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。2020年は専門家を招いて外販リスクに関する勉強会を開催し、外販事業に伴うリスクや最新動向の把握、当社の今後のリスク管理のあり方について議論を行いました。

また、年1回程度、代表取締役会長兼社長および総務管掌の取締役を対象に、弁護士を講師に迎えてコーポレートガバナンス・コードをはじめ、最新のコーポレート・ガバナンスや法令に関する情報提供の機会を設けています。

役員報酬について

報酬決定に係る方針

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、支給額が一定期間における株価に連動して決定される報酬（以下、「ファントムストック」といいます。）で構成されています。

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。

決定手続き

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委員会の提案を踏まえて取締役会が決定しています。報酬委員会は、独立かつ客観的な立場から、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、役員報酬規程および役員報酬体系に基づき、個別の実績と能力を踏まえて個別の基本報酬案を決定しています。また、当社グループの業績を勘案して個別の決算賞与案を決定するなど、取締役の報酬等について適正に審議しています。

報酬の具体的な内容については有価証券報告書をご参照下さい。なお、有価証券報告書においては、企業内容等の開示に関する内閣府令の規定に従って、一部取締役の報酬の個別開示を行っています。

有価証券報告書

<https://ir.skylark.co.jp/library/yuho.html>

その他

買収防衛策について

当社では、買収防衛策を導入しておらず、また現時点では買収防衛策を導入する予定はありません。今後、導入を検討する際であっても、株主に対する受託者責任を全うする観点から、必要性・合理性について十分な検討を行い、株主に対して十分な説明をしています。

政策保有株式に関する方針について

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

ESG経営

#03 株主・投資家との対話

当社では株主・投資家をはじめとするステークホルダーに当社に関する情報を公平かつ適時適正に開示することを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専門部署を設置しております。各四半期決算発表後にはアナリストおよび機関投資家向けのオンライン決算説明会を実施し、経営陣の言葉で積極的にコミュニケーションを図っております。2020年度は国内海外投資家を含めた経営陣およびIR専門部署による個別ミーティングを延べ240件程実施しました。

株主・投資家の対話を経営に活かす

当社のIR部門では、株主・投資家との対話から株式市場の意見を集約し、定期的に取り締役会でIR活動の実績を報告し、企業経営に活用しています。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おります。

IR活動体制

CFOやIR専従スタッフに加え、取締役や各部門の執行役員も積極的に参加し、国内外の株主や投資家の皆様へIR活動を行っています。ホームページでのこまめな最新情報開示、環境も含めた社会問題への取り組みの報告を継続することで、個人株主に対するわかりやすい情報開示を実施しています。

株主および個人投資家への対応

当社では、株主優待制度を設けております。個人株主に年2回、保有株式数に応じて、当社店舗で使用できるお食事券を贈呈しております。また、個人投資家向けのIRサイトを開設し、当社に対する

理解促進を図っています。さらに、株主総会をコミュニケーションの場ととらえ株主との交流を図っています。今後も当社株式への投資の魅力を高めることで、株主および個人投資家に当社をご理解いただき継続的な支援を賜るよう努めていきます。

IR活動体制

定時株主総会については招集通知を早期に発送し、証券取引所や当社ホームページへの掲載を行っています。

また、インターネットやスマートフォンによる議決権行使を可能としているほか、株主総会の様子をホームページ上でライブ配信し、株主が会場へ参集しなくても視聴できる環境整備を行っています。

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うえで、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うえで完了宣言をします。

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がないように、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。

対策1. セントラルキッチンにおける従業員の手洗いと体調管理の徹底

社内で検証した最も効果的な手洗いをルール化し、徹底することにより、手に付いたウイルスや細菌が施設に持ち込まれないようにしています。手洗いは24時間監視を行い、徹底されるように指導をしています。

対策2. 品質管理グループによる衛生指導と定期的な社内細菌検査

安全な商品が提供できるよう工程設計を行い、各工程の運用状況を確認します。自社セントラルキッチン内にある8カ所の衛生検査室で原材料からセントラルキッチンでの加工、店舗管理状況を抜き打ちでモニタリングし指導を行います。

対策3. ノロウイルスの予防と拡大防止の徹底

多くの方が利用するトイレやキッチンは毎日定期的に消毒を実施しています。また従業員が体調不良の場合は、ノロウイルス検査を会社費用で実施し、高感度検査で陰性が確認できた場合のみ出勤可能としています。

■ 労務関連

雇用形態が多様化した現代では、従業員を取り巻く環境も大きく変化しており、長期にわたって優秀な人財を雇用し続けるためには、継続的な労働条件の適正化が欠かせません。すかいらーくは、すべての従業員が健康で生き生きと働けるように、労務管理体制の強化や職場環境の整備などの働き方改革を進めています。

対策1. 労務管理体制強化への取り組み

労務管理体制の強化策として、各労務会議には経営トップが出席し、状況の把握および改善の徹底を行っています。また、労働組合からの定期的なレビューや改善提案を反映させて実行していく仕組みを構築しています。

各階層別の研修を継続的に実施して、従業員のスキルアップと満足度の向上を図ることで、定着率および労務環境の改善につなげています。

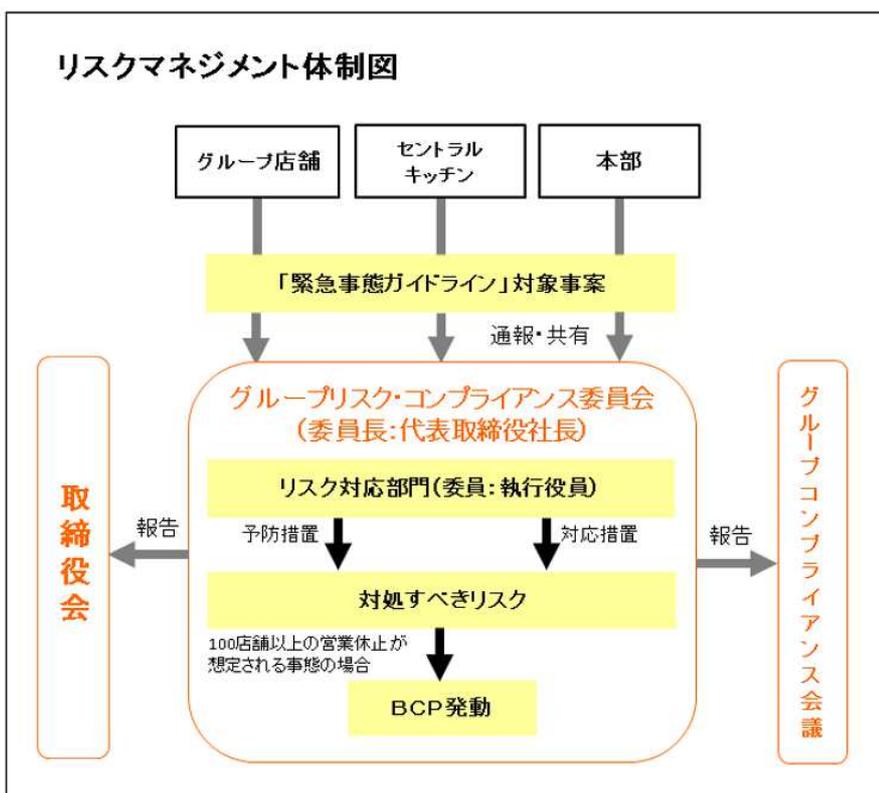
対策2. ワーク・ライフ・バランスの充実に向けた休日取得の取り組み

ワーク・ライフ・バランスの充実に図る目的で、年間休日数を108日から117日に増やしました。あわせて、半期に一度の5連休取得を2日増やして7連休とし、年次有給休暇の計画的な取得と併せて推進しています。また、働き方改革の一環として、2020年1月に全店で24時間営業の廃止、同年7月には原則23時30分閉店として深夜営業時間を短縮しました。安定して長く働くことのできる職場づくりを目指しています。

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、さまざま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33種類を特定しています（2021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。

2020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。委員会での審議内容は、社外役員へ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。



対処すべきリスクのなかでも、自然災害、感染症、食品事故などの重大な事案については、会社の総力を挙げて取り組むべき問題として、「グループ緊急事態対応規程」内の「緊急事態ガイドライン」で定義しています。そのうえで、緊急事態の通報内容が速やかに経営陣および社内関連部門に共有されるよう、「緊急事態連絡ルート」「経営陣への報告ルール」等を設定し、具体的な報告基準や手順の社内周知を徹底しています。

また、社外役員への情報共有に関するルールを定め、重要なリスク案件及び緊急事態案件とその対応状況について、情報提供の充実を図っています。また、「グループ事業継続計画規程」を策定し、緊急事態における当社グループの対応体制と初動対応の詳細ならびに業務の優先順位を明確にしています。

グループ事業継続計画規程の5方針

1. 人命最優先に行動する
2. 二次災害を防ぐ
3. 営業、商品、生産、購買、事業インフラを所管する各部門が密接に協力し「五位一体」となって地域社会・官公庁と連携して行動する
4. 緊急事態の性質に応じて権限移譲する
5. 緊急事態解除後は対応を総括し再発防止をする

これまでも、自然災害や感染症発症時には、グループ事業継続計画規程に基づき、対策本部を設置し、すべての情報を対策本部に集中し、対策本部にて適時適切な方針決定を行い、全店舗への情報発信を行うことで、迅速かつ適切な緊急事態対応を行っています。

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の店舗営業を継続しました。

計30回を超える対策本部会議及び分科会を開催し、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。

また、刻一刻と状況が変化し様々な情報が発信される状況において、対策本部に情報が集まるよう情報収集ルートを明確化し、常時、代表取締役会長兼社長をはじめとする経営層に情報共有するとともに社外役員に対しても情報共有を行っています。

取締役

代表取締役会長兼社長

谷 真**概略**

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（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、事業経営及び管理・運營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。

取締役会出席状況（2020年度）

12回／12回

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、管理部門及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。

取締役会出席状況（2020年度）

12回／12回

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るものと判断し、取締役として選任しています。

取締役会出席状況（2020年度）

9回／9回

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、（一社）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。

取締役会出席状況（2020年度）

12回／12回

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。（一社）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

農林水産省及び業界団体での豊富な経験と知見を有しております。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。

取締役会出席状況（2020年度）

12回／12回

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おります。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。

取締役会出席状況（2020年度）

12回／12回

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。

選任理由

1979年入社以来、店舗での営業経験、事業部長、社長室長、内部監査室長など当社における豊富な業務経験と会社の管理に関する知見を有していることから、監査役として選任しています。

取締役会出席状況（2020年度）	12回／12回
監査役会出席状況（2020年度）	13回／13回

社外監査役 永田 光博



略歴

1981年に（株）埼玉銀行（現（株）りそな銀行）入社。その後、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））で企業金融部長、スイス・ユニオン銀行、UBS証券、メリルリンチ証券（株）（現メリルリンチ日本証券（株））などでマネージングディレクターに就任。現在は代々木上原法律事務所の代表弁護士、（株）EduLabの社外監査役を務める。2016年当社社外監査役に就任し、現在に至る。

選任理由

金融機関での実務経験と弁護士として豊富な経験と幅広い見識を生かし、当社経営について適切な監査を行っていただけるものと判断し、社外監査役として選任しています。

取締役会出席状況（2020年度）	12回／12回
監査役会出席状況（2020年度）	13回／13回

社外監査役 **青柳 立野**



略歴

1993年監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）に入社。その後、（株）シェア・ジェネレートで取締役、（株）アムリードで社外監査役、BTホールディングス（株）（現（株）プリマジェスト）で社外監査役、（株）ミクシィで社外監査役及び社外取締役就任。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。

選任理由

公認会計士・税理士としての豊富な経験と、会計・財務に関する知見を活かし、当社経営について適切な監査を行っていただけるものと判断し、社外監査役として選任しています。

取締役会出席状況（2020年度）	12回／12回
監査役会出席状況（2020年度）	13回／13回

社外監査役 **沢田 登志子**



略歴

1984年通商産業省（現経済産業省）入省。独立行政法人経済産業研究所広報企画のディレクター、財団法人日本情報処理開発協会 電子商取引推進センターの主席研究員などに就任。現在は、（一社）ECネットワークの代表理事、（一社）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。

選任理由

経済産業省において消費者保護政策を含む豊富な実務を経験しており、また同省及び消費者庁をはじめとした各省庁、様々な業界団体における専門委員として、EC・インターネット取引に関する豊富な経験と知見を有しております。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や知見を踏まえて、お客様目線での当社経営のリスク管理、監査を行っていただけるものと判断し、社外監査役として選任しています。

執行役員

執行役員 購買本部マネージングディレクター

片山 信行



略歴

1982年（株）ジョナス（旧（株）ジョナサン。2012年1月当社が合併）入社。同社にて事業部長、昭島物流センター長等を務める。2004年当社入社後、購買部にて部長、デピュティマネージングディレクターを経て、2017年10月から現職。

執行役員 人財本部マネージングディレクター

西田 浩蔵



略歴

1993年（株）バーミヤン入社。当社バーミヤンカンパニー人事担当、営業推進統括などを経て、2010年よりすかいらーく労働組合中央執行委員長を務める。2016年以降、当社人財本部ディレクター、デピュティマネージングディレクターを経て、2018年10月より現職。

執行役員 商品本部マネージングディレクター

加藤 志門



略歴

1983年当社入社。長年商品開発部門を担当し、2016年からマーケティング本部デピュティマネージングディレクターを務める。（株）すかいらーくレストランズ執行役員として、経営企画室長、マーケティング政策副本部長、ブランド横断メニュー本部長等を経て、2020年5月より当社生産本部マネージングディレクターを務め、10月より現職。

執行役員 IT本部マネージングディレクター

平野 暁



略歴

1994年中央監査法人に入社（公認会計士）。アクセンチュア（株）シニアマネージャー、SAS Institute Japan（株）BPM事業本部マネージャー、クインタイルズ・トランスナショナル・ジャパン（株）（現IQVIA サービスズ ジャパン（株））経理財務本部シニアディレクターを経験。2015年4月当社入社後、財務本部ディレクターを経て、2019年1月よりIT本部 Deputy Managing Director、同年9月より執行役員、2020年1月よりIT・マーケティング本部 Deputy Managing Directorを務める。同年7月より現職。

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



略歴

1995年当社入社。執行役員としてガスト経営政策室長、メニュー企画室長を務めた後、経営企画本部長、ガストフィールドオペレーション本部マネージングディレクターなどを経て、2014年より（株）フロジャポン代表取締役役に就任。2020年5月より当社コーポレートサポート本部 Deputy Managing Directorを務め、2021年1月より執行役員に就任。2021年4月より現職。

執行役員 管理本部マネージングディレクター

武井 一郎



略歴

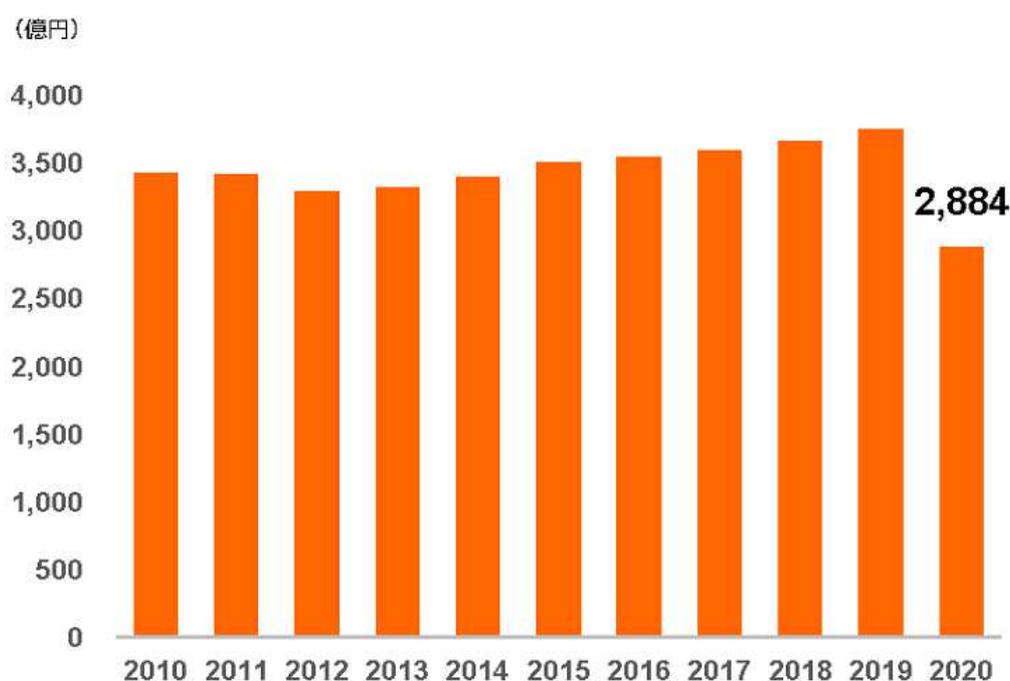
1984年当社入社。店舗マネージャー及び人事企画リーダー、推進企画リーダー等を経て、2012年より総務グループディレクターを務め、ガバナンス、リスク管理等の管理部門の実務を指揮。2021年4月より現職。

財務・非財務ハイライト

■財務ハイライト

2011年までは日本基準（J-GAAP）に基づき作成。2012年以降は国際会計基準により作成しています。

連結売上高

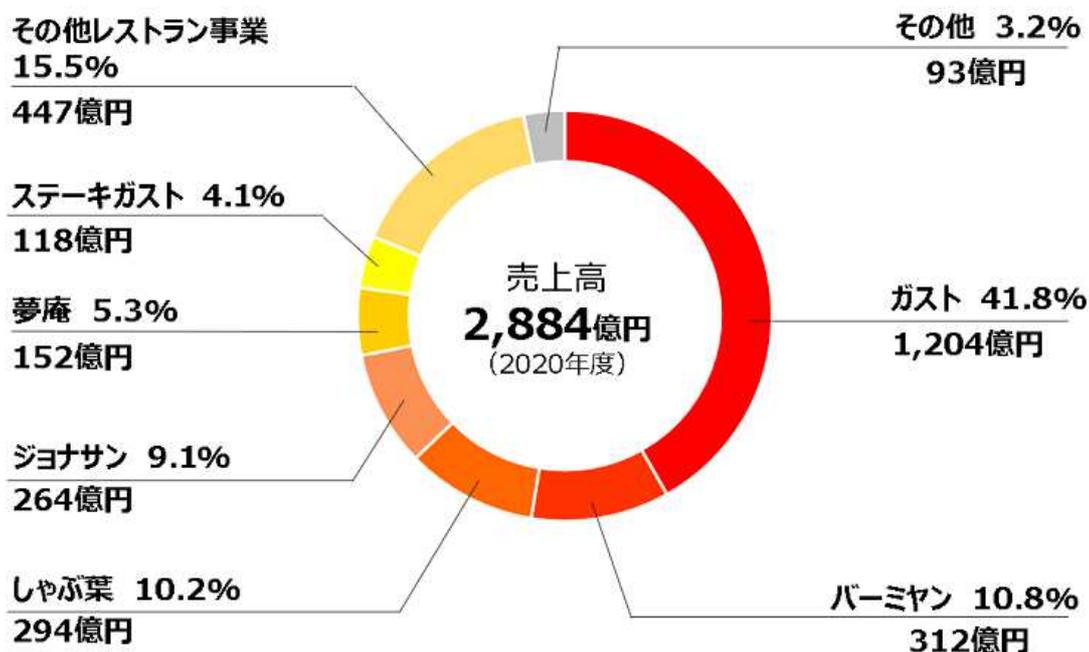


新型コロナウイルス感染症拡大により、政府・自治体からの外出自粛要請や営業時間短縮要請などがあり、外食業界にとっては非常に厳しい1年となりました。リモートワークの拡大や外出自粛により、店内飲食売上が減少し、2020年12月期売上は前年比-23%となりました。

一方、様々な売上拡大策を実行した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。

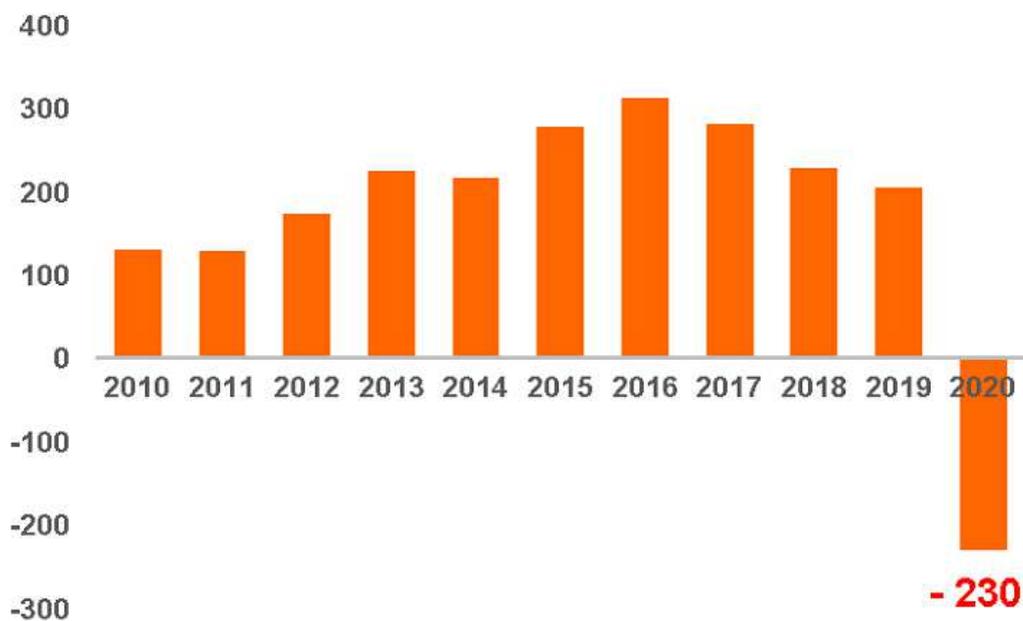
※ 売上高には、消費税等は含まれていません

業態別売上高比率



営業利益

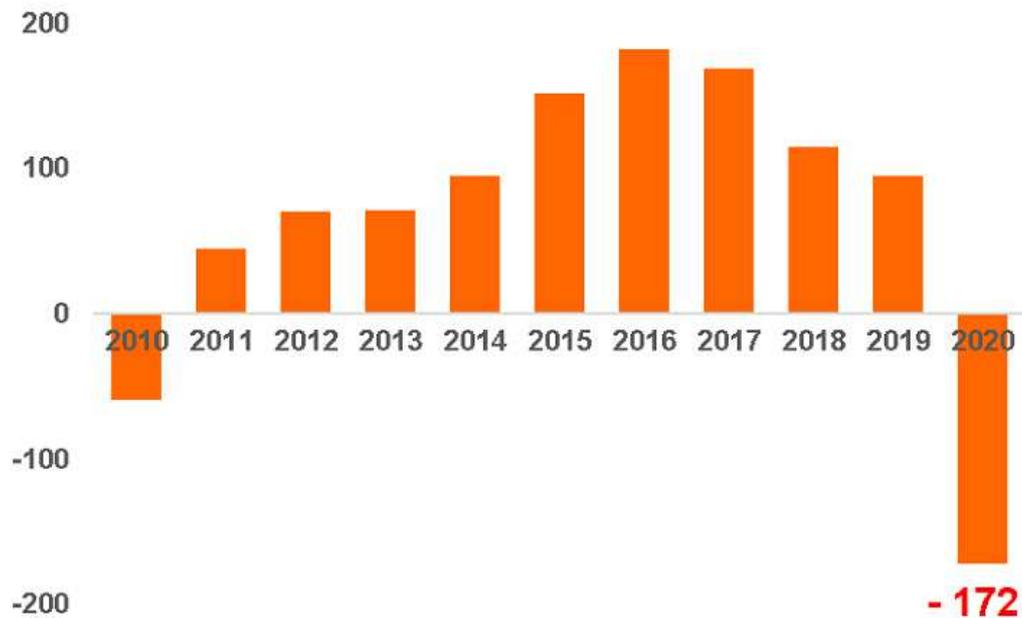
(億円)



新規出店の抑制、不採算店舗の閉店、人件費の削減、不要不急のコストの執行停止、本部経費の削減、自社工場の生産工程の見直しや配送ルートの変更などによる原価低減、などを行いましたが、大幅な売上減少により2020年12月期は赤字となりました。

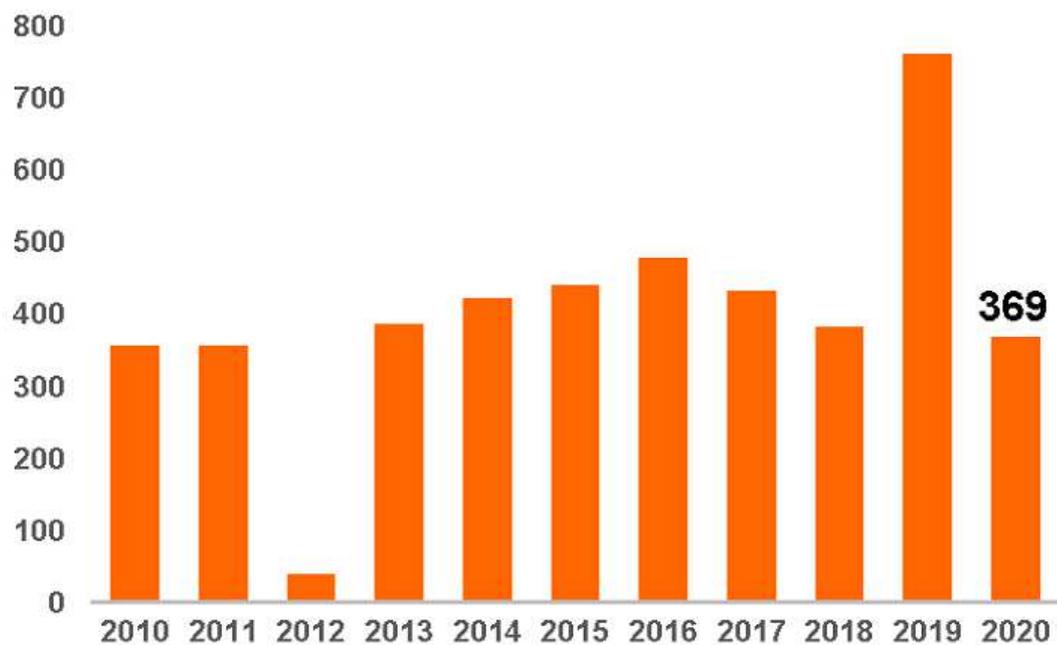
当期利益

(億円)



調整後EBITDA

(億円)



1株当たり配当金、配当性向

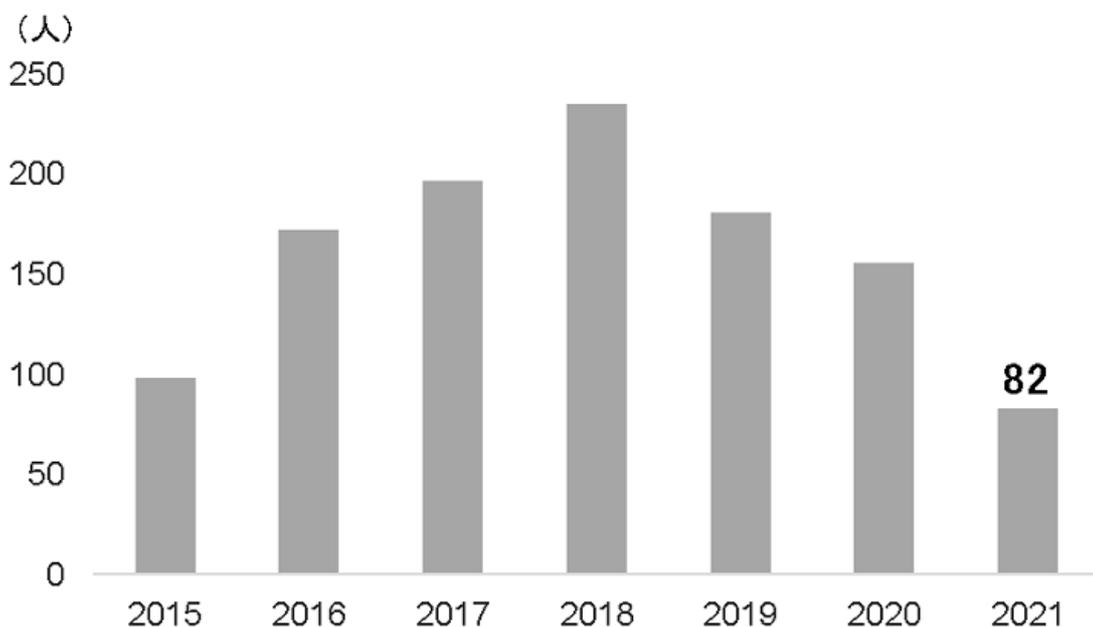


当社は、将来の事業展開と企業価値の向上に向けた設備投資等に備えて内部留保を確保しつつ、株主の皆様へ継続的な配当を実施していくことを基本方針としております。しかしながら、当期は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により多額の損失を計上しており、財務の健全性維持の観点から無配とさせていただくことといたしました。どうかご理解を賜りますようお願い申し上げます。当社は株主への利益還元を経営上の最重要課題と認識しており復配に向け業績の回復に邁進してまいります。

※ 2014年8月4日付で普通株式1株につき100株の割合で株式分割を実施しています。1株当たり配当金につきましては、2013年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、当該株式分割後の発行済株式数により算定しています。

■非財務ハイライト

新卒入社人数の推移



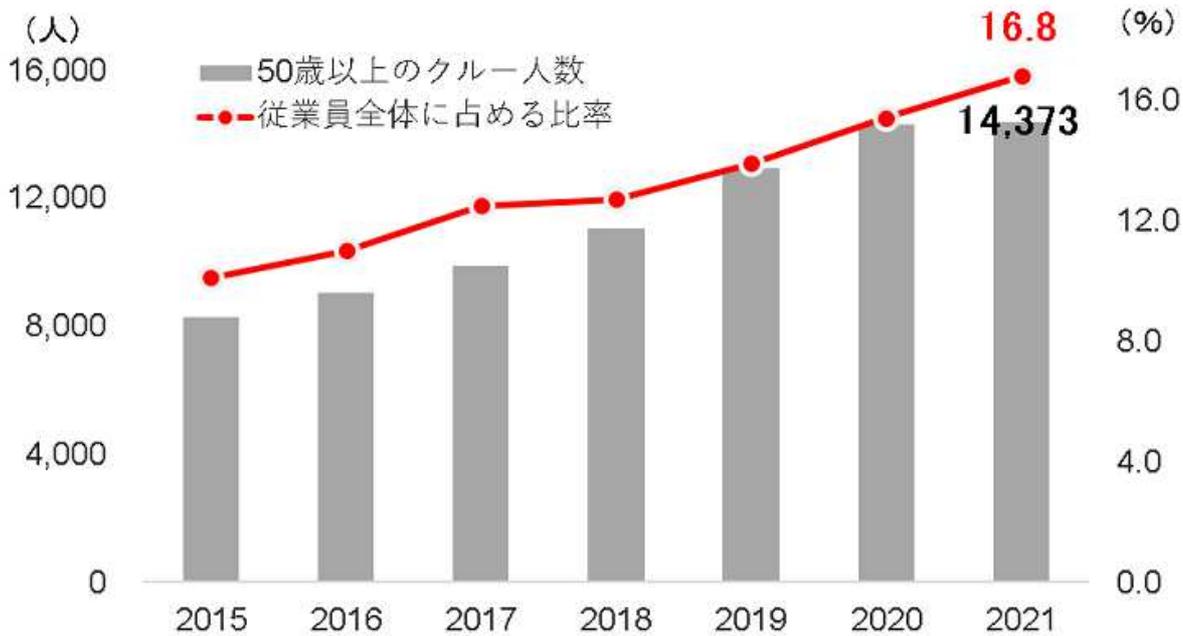
2017年以降、新規出店拡大戦略のもと、マネジャー候補を積極的に採用し、クルー経験のある優秀な人財の内部採用も進めていましたが、2019年以降は出店数に合わせて採用人数の適正化を図っています。2020年の新型コロナウイルスの影響により厳しい環境下はありますが、将来の会社を支える優秀な人財の確保は、更なる会社の発展に向けて必要不可欠と考えており、2021年には82名の新入社員が入社。今後も継続的に採用活動を進めてまいります。

女性社員採用人数の推移



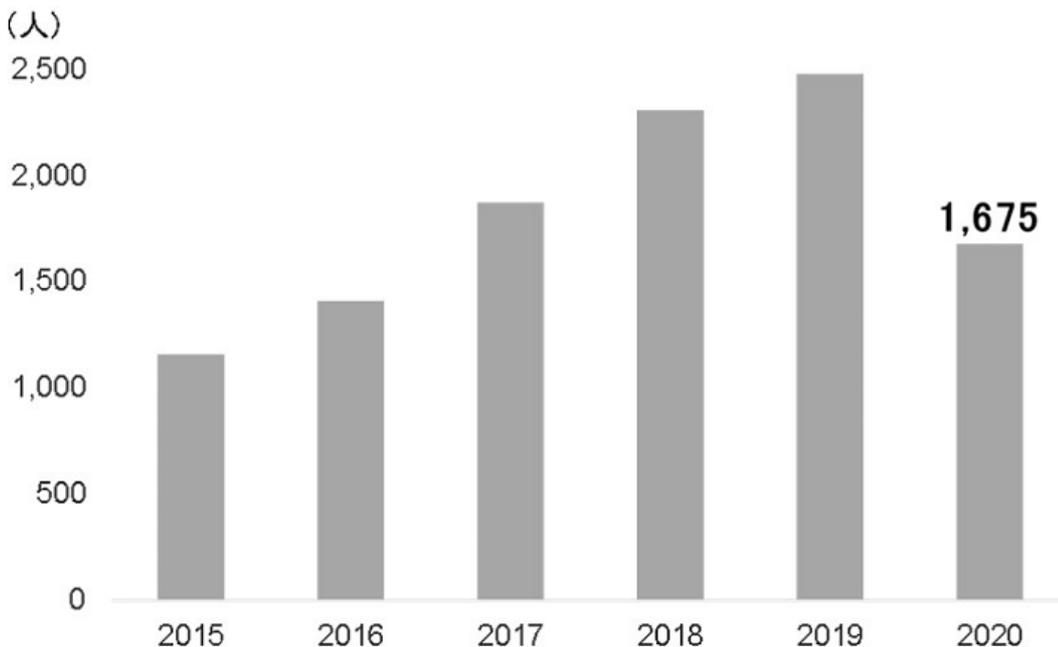
地域限定雇用や変形労働時間の導入など、多様な働き方に柔軟に対応した人事制度や深夜営業の廃止などの働き方改革により、女性在籍者数も向上しています。厚生労働省認定の「子育てサポート企業認定マーク（くるみん）」や「仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進のためのシンボルマーク（トモニン）」を取得する等、女性が生き生きと働ける環境の整備を進めています。

50歳以上のクルー数の推移



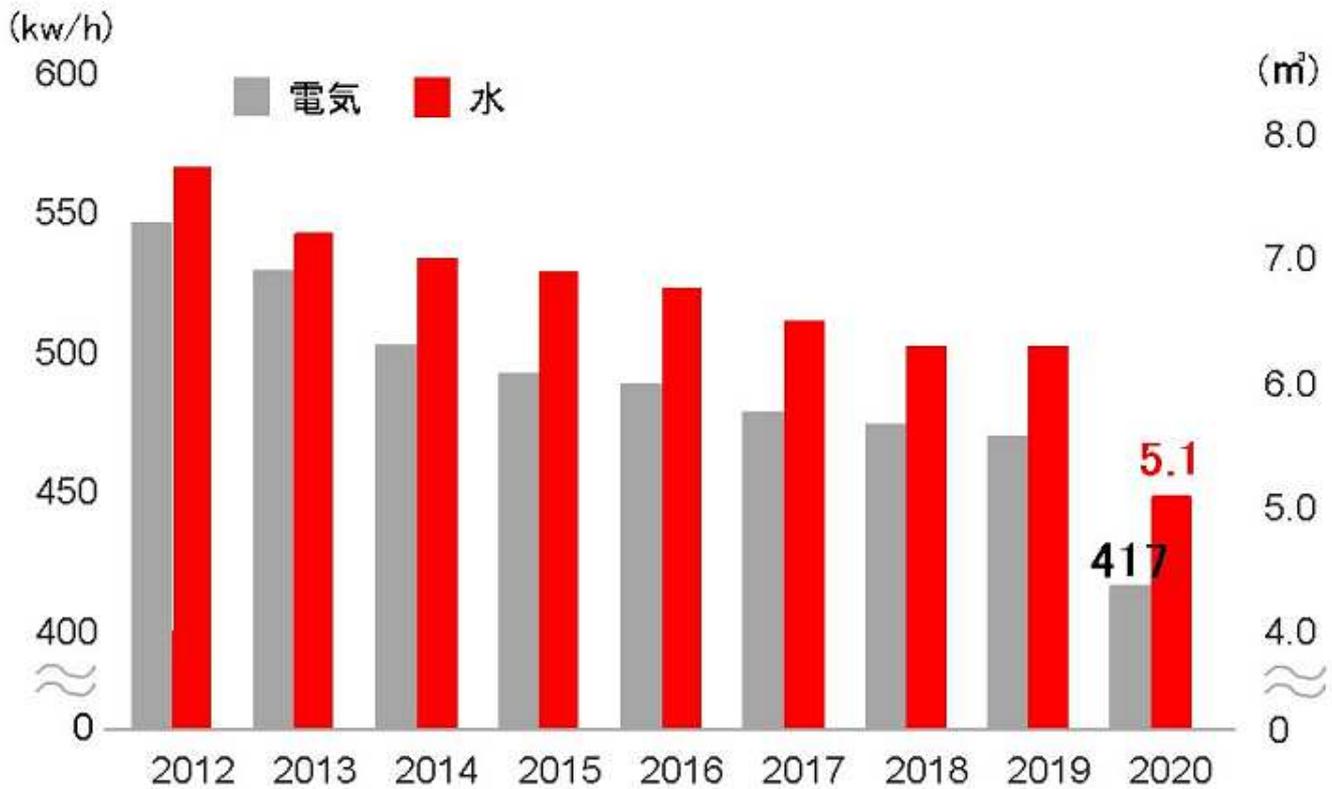
働く意欲の高いシニアスタッフのニーズを受け、2019年1月よりパート・アルバイトの上限年齢を75歳に延長。人口動態の変化とともにアクティブなシニアの方が多く活躍されています。食器の軽量化やトレーニングツールの動画化等の作業改善を進める等、安心して長く働いていただく環境整備に力をいれています。

外国人スタッフ数の推移



新型コロナウイルスの影響により、昨年の外国人スタッフの在籍人数は減少に転じていますが、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対応し、多様な国籍のスタッフが活躍できる環境を用意しています。また、グローバル人材相談窓口を設置し、より働きやすい環境整備にも力をいれています。

1店舗あたり電気・水使用量の推移



店舗照明におけるLEDの導入および従業員一丸となった省エネ・節水活動に加え、設備機器のメンテナンスや水道の節水装置の導入、最新の省エネ機器の導入を推進。また、2020年7月より原則23時30分閉店にするなど、営業時間の短縮も使用量減少に寄与しています。

高収益体制の確立に向けて、財務戦略を着実に実行します

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

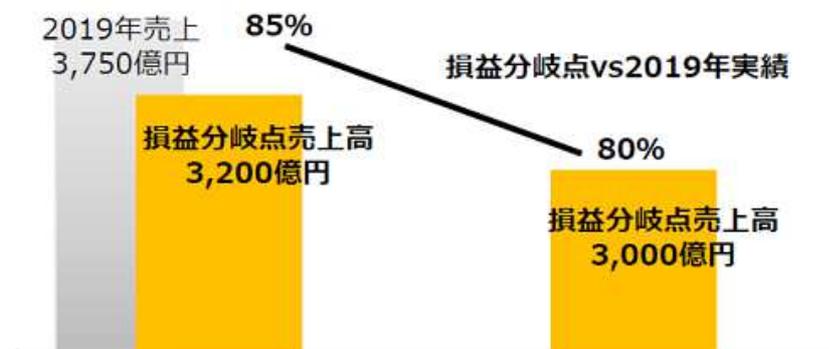
2020年は損益分岐点売上高▲5%を実現

2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で業績的には大変厳しい1年となりましたが、その中でも、安定的に事業活動を継続するための十分な手元資金の確保と、損益分岐点の低減、経営のスリム化に取り組んでまいりました。

具体的には、新規出店の抑制、不採算店舗の閉店、人件費の削減、不要不急のコストの執行停止、本部経費の削減、自社工場の生産工程の見直しや配送ルートの変更などによる原価低減などを行い、年間約250億円のキャッシュアウトを抑制いたしました。また、それに伴い損益分岐点売上高を約5%引き下げることができ、今後売上が回復すれば今まで以上に利益が出やすい体質になりました。

また、日本政策投資銀行の危機対応融資200億円に加え、シンジケートローン方式のコミットメントライン700億円を設定し、コロナ影響の長期化への備えも十分に行っております。

■ 2020年度末の損益分岐点売上高は2019年度対比80%まで低減



食の総合型企业への変革を目指した投資を強化

当社は、ポストコロナを見据え、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「食の総合型企业」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。

第一フェーズでは高収益体制の確立のための投資を実施します。すでにデリバリー・テイクアウト事業には積極的に投資を行っており、2020年のデリバリーは前年同期比139%、テイクアウトは211%の売上成長を実現いたしました。また、消費者の需要に対応し、ストアポートフォリオを適正化した専門店業態などへの転換投資により50%の売上拡大をはかるほか既存店の経営資源を最大活用し、から揚げ専門店「から好し」の商品をガストほぼ全店で展開していることも売上に大きく寄与しています。今後、ITデジタルへの投資を加速し、お客様への提供価値と従業員の生産性向上を通じてさらなる高収益体制の確立を目指します。

※2021年1月～2月の転換30店舗実績

粗利益率は引き続き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%の粗利率を確保し、利益基盤を強固なものにしています。

このように、高収益体制確立のためのあらゆる対策を講じ、2021年は売上高3,100億円、営業利益50億円を確保する見通しです。

■ 2021年ガイダンス 売上・営業利益増減分析



のれん及び借入金状況とバランスシートの適正化

当社の2020年12月末の非流動資産4,054億円のうち、のれんの残高は1,461億円です。これは以前の大株主が当社を買収した際に発生したものです。のれんは、ガスト、バーミヤン、ジョナサンなど主要ブランドに按分し、それぞれのブランドの収益性・将来キャッシュフローを算出して回収可能性を確認しています。コロナ禍の前期末の減損兆候判定テストでは、各ブランドのコロナ後の回復想定に基づいて将来キャッシュフローを算出しましたが、減損の兆候はありませんでした。のれんの減損リスクはコロナ禍のトップラインの回復に大きく影響を受けますので、今後もコロナの状況を注視しつつ慎重に判断してまいります。

また、同期末の借入金残高は1,458億円です。当社は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、資金面のリスク抑制に一定の目途がついたと考えております。一方で、コロナ禍影響で資本が目減りしておりますので、今後バランスシートの適正化に取り組んでまいります。

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ております。しかしながら、前期は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により多額の損失を計上しており、財務の健全性維持の観点から無配とさせていただくことといたしました。どうかご理解を賜りますようお願い申し上げます。当社は株主への利益還元を経営上の最重要課題と認識しており復配に向け業績の回復に邁進してまいります。

なお、当期以降の配当につきましては将来の成長のための投資等を勘案し引き続き調整後当期利益ベースで約30%の連結配当性向を目標として、中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を安定的に行う方針とさせていただきますが、当期配当につきましては新型コロナウイルス感染症および財務の状況を踏まえ別途検討させていただきたく現時点では未定とさせていただきます。

なお、株主優待食事券の贈呈は継続いたしますので、株主の皆様にはお好きなブランドで食事を楽しんでいただければと思います。

会社情報

#01 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 沿革 https://www.skylark.co.jp/company/skylark_history.html
代表者	代表取締役会長兼社長 谷 真 役員紹介 https://www.skylark.co.jp/company/officers.html
従業員数	すかいらーくグループ 正社員 6,277名／クルー 93,072名 (2020年12月31日現在)
資本金	3,634百万円
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 3,041店 海外を含む 3,105店 (2021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） 地図 https://www.skylark.co.jp/company/group_office.html
MDセンター	宮城・埼玉・千葉・神奈川・兵庫・岐阜・福岡・他

会社情報

#02 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	197,502,200株
株主数	435,070名

大株主

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)	7,926,600	4.01
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	4,604,600	2.33
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	3,501,000	1.77
アサヒビール株式会社	3,416,600	1.73
麒麟麦酒株式会社	3,333,300	1.69
株式会社日本カストディ銀行 (信託口6)	3,162,000	1.60
株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	2,967,700	1.50
株式会社日本カストディ銀行 (信託口1)	2,897,500	1.47
株式会社日本カストディ銀行 (信託口2)	2,156,300	1.09
サントリー酒類株式会社	1,583,300	0.80
計	35,548,900	18.00

株式の状況

所有者別分布状況



株式事務のご案内

上場市場	東京証券取引所一部
上場日	2014年10月9日
証券コード	3197
事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	事業年度末の翌日から起算して3箇月以内
株主確定基準日	毎年12月31日
剰余金の配当の基準日	毎年6月30日 毎年12月31日
公告掲載方法	電子公告により行います。 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います。 公告掲載URL ▶https://www.skylark.co.jp/company/group_public.html
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
同事務取扱場所	〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部
同連絡先・郵便物送付先	〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-288-324 (フリーダイヤル)
同取次所	みずほ信託銀行株式会社 本店および全国各支店 みずほ証券株式会社 本店および全国各支店
各種事務手続き	詳しくは、こちらのページにてご確認ください。 ▶https://www.mizuho-tb.co.jp/daikou/index.html
定款	▶https://ir.skylark.co.jp/common_ir/pdf/teikan_180911.pdf