



おカマグループ

# 統合報告書

# 2019

2019年12月期





# 持続可能な成長を目指して

当社は、まだ外食が一般的ではなかった1970年にファミリーレストランを東京・府中市に開業し、2020年7月、創業50周年を迎えます。

常にお客様のニーズにお応えし、食を通じて新しい価値の創造に取り組む姿勢は今日に至っても脈々と受け継がれています。

これからもさまざまな社会的責任を果たしていくとともに持続可能な成長を目指してまいります。



すかいらーく1号店(国立店)



## 経営理念

# 価値ある豊かさの創造

## ミッション

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  
清潔な店舗で味わっていただく

## CONTENTS

- 3 価値創造モデル
- 5 トップメッセージ
- すかいらーくの強み**
- 9 垂直統合型サプライチェーン
- 顧客満足度向上のための取り組み**
- 11 店舗オペレーション
- 13 デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進
- 16 多様な人財が活躍できる職場環境の整備
- 18 顧客のニーズに応えるメニュー開発
- 22 安全・安心への取り組み
- ESG経営**
- 24 すかいらーくグループのサステナビリティ経営
- 29 コーポレートガバナンス
- 40 リスクマネジメント体制について
- 43 役員一覧
- 45 財務・非財務ハイライト
- 47 財務方針について
- 49 会社情報

### 統合報告書2019の発行にあたって

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

2019年度(2019年1月1日から2019年12月31日)を対象期間としていますが、2020年度の活動についても報告しています。  
発行:2020年7月

### 報告範囲

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

### 参考としたガイドライン

- ・環境省「環境報告ガイドライン」
- ・Global Reporting Initiative「GRIサステナビリティ・レポートガイドライン」
- ・国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- ・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。



# すかいらーくの価値創造モデル

すかいらーくグループは、垂直統合型サプライチェーンという他に類を見ない独自のビジネスモデル、お客様のニーズに対応する店舗開発、食を通じた楽しさや利便性を提供するIT・マーケティング施策に経営資源を投入し、事業環境の変化を捉えた施策を中長期的に推進することで、価値創造の実現につなげています。



# 社長メッセージ



## 厳しい経営環境を乗り越え、 持続可能な社会への貢献と 持続的な企業価値向上を目指します

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

### フードサービス業界淘汰の時代を見据え 店舗と従業員への投資を継続して実施

すかいらーくグループにとって、2019年は、外食業界の競争が激化する2020年代以降もフードサービス業界で消費者の皆様からご支持いただける企業となるための準備を着実に進めた年でした。

「一店一店の品質を向上し、お客様の満足度を上げる」という基本方針を継続し、店舗環境の改善、生産性向上、お客様の利便性向上等、さまざまな側面から店舗運営の品質向上・お客様満足度の向上を最優先に実行し、成果を上げることができました。また、組織体制を強固にし、人材に対する投資を強化するとともに、働きやすい職場環境の改善に注力しました。

人件費の高騰が依然加速しており、この人件費増を乗り越えるためには、抜本的なオペレーション改革が必要と考え実行しました。この取り組みは、5年後、10年後、そしてその先も持続的な成長を遂げるための重要なプロセスだと考えています。

通年の業績は、売上高が前年比2.5%増の3,754億円、営業利益は前年比10.0%減の206億円となりました。成長ドライバーである宅配の売上は前年比7.4%増と引き続き好調に推移しました。新規出店は86店、業態転

換62店、店舗改装は175店と計画通り進捗しました。

減益の要因には、人件費単価の上昇、ソフトウェアの減損、全店禁煙、消費増税、例年にない大型台風、メニューの客単価上昇に伴う客数減が挙げられます。人件費単価の上昇は続いており、今後も上昇することが予想されます。雇用環境が依然厳しい状況であることに加え、最低賃金引き上げ等による人件費高騰は、売上からもたらされる利益増を上回るスピードで業界全体に波及しています。この人件費増を乗り越えることが最大の経営課題と認識しております。

コスト面では、利益圧迫要因の一つであった株主優待コストが2019年第1四半期で一巡し、減益要因としては解消しました。引き続き株主様であると同時にお客様として還元を継続してまいります。

### 新型コロナウイルス感染の 終息後を見据えて

本来この統合報告書では、2019年の経営の取り組みと成果、そして経営課題に基づき、2020年からの戦略について申し上げるところですが、2019年12月以降に新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の発生が報告されて以来、経営環境は劇的に変わりました。

新型コロナウイルスによる累計感染者数は世界全体で900万人を超え、死者数は47万人を上回っています。(2020年6月23日時点)2020年4月の日本政府からの緊急事態宣言の発令および各自治体の不要不急の外出自粛要請に従い、弊社グループにおきましても、グループ約3,200店のうち約400店を閉店し、営業時間の短縮により4月の営業時間は前年比で58%にまで減少しました。

弊社はお客様と従業員の安全のため、でき得限りの感染防止策を講じ、弊社が運営する店舗および工場において、新型コロナウイルスの感染による休業は発生しませんでした。

この未曾有の局面を乗り越えて持続的な成長を遂げるためには、コロナ禍のマーケットを見極め、ドラスティックな改革を実行していくことが重要と考えています。

### 新しい時代、新しいライフスタイルに対応した、 新しい収益モデルの構築

我が国では、新型コロナウイルスの感染は一旦落ち着くとみられていますが、直ちにお客様が従前の外食行動に戻られる状況にはないと考えております。お客様は新型コロナウイルス感染の終息状況をみながら、徐々に外食行動を変化させていかれるものと想定しています。アフターコロナの食に関するライフスタイルは明らかに変化がみられると考えており、その変化に迅速かつ柔軟に対応することが求められています。

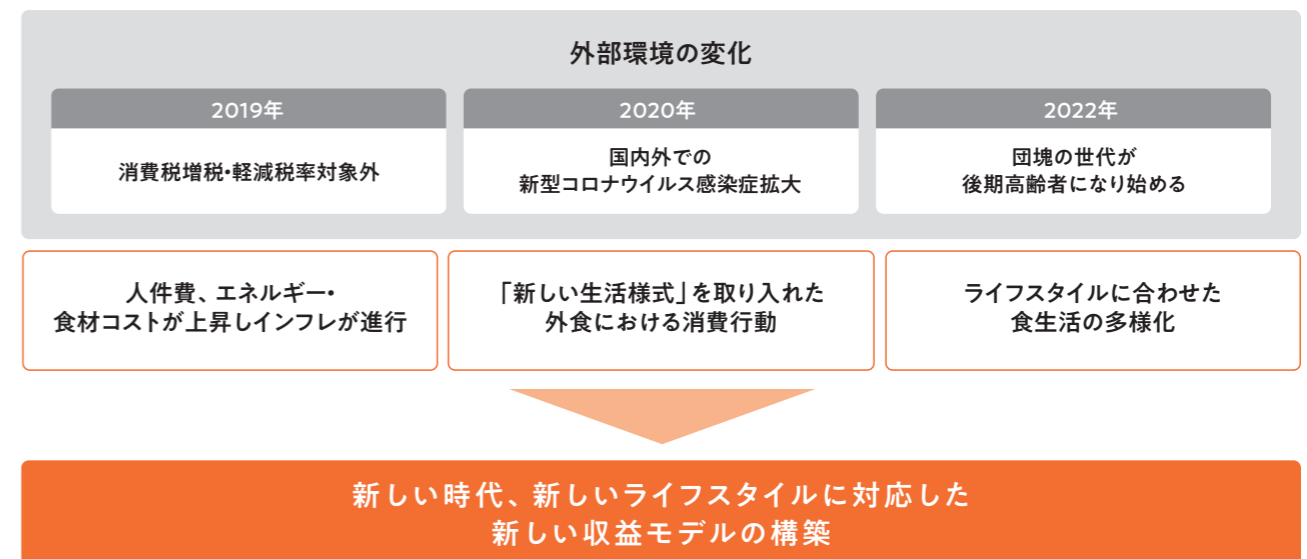
#### 1. ライフスタイルの変化

新型コロナウイルスの感染症拡大によって不要不急の外出自粛要請が長期間続いたことにより、これからの消費者の皆様の生活リズムは昼間時間帯に移行すると考えています。働き方も在宅勤務を前提としたビジネスの仕組みが定着していくと予想されます。昼間時間帯におけるパン食やフィンガーフードの拡大、健康管理に高い関心が寄せられることから野菜をふんだんに使用した栄養のバランスや、カロリーや低脂肪を意識したメニューへのシフトを進めます。結果として深夜時間帯の飲食ニーズは退歩すると考えられることから、営業時間を原則23:30閉店といたします。

#### 2. レストランとしての本質を追求

新型コロナウイルスによる景気悪化の影響は今後3年間は続くとも見ており、そのような状況において、「外食する意味と価値」がますます問われる時代に入ると考えています。それは中食・ファストフードとは異なる、ご自宅では味わえない料理とサービスの提供がテーブルサービスレストランには求められます。

新型コロナウイルス感染終息後のマーケットを見据えて、一つひとつの商品を見直し、味と価格のバランスやカロリーや塩分、栄養のバランス等、成熟した消費者の皆様のごさまざまな要求に応えるべく、的確かつ迅速に開発を進めます。ファミリーでご利用いただく価値、とりわけお子様が喜んで「食べたい」と思うメニューや当社グループならではのサービスをご提供することが重視されると予測しています。





## 社長メッセージ

### 3. 宅配・テイクアウトに資する商品の開発

緊急事態宣言発令の期間、大変多くのお客様に当社の宅配やテイクアウトサービスをご利用いただきました。現在当社では約2,800店でテイクアウトを、約1,500店で宅配サービスを行っており、認知度も飛躍的に高まっています。レストランですかいらくグループの持つ多様な業態の多様な料理が地域の皆様に大変喜ばれており、売上の前年比も飛躍的に伸びています。今後も宅配・テイクアウトのニーズはますます高まると考えています。その対策としてまず、宅配サイトの利便性向上やキャッシュレス化を推進しつつ、サーバー増強による需要の急増に対処いたしました。また、宅配ドライバー向け配達用アプリの機能向上により、配達の効率化、スピード改善を図っております。お客様により多くの業態で当社の宅配をご利用いただけるよう、宅配サイトでのパートナー企業対応店舗のご案内も掲載しています。

今後もポイントサービスのさらなる拡充や決済手段の拡大、テレフォンセンターの増強、ネット受注システムの整備に最大限投資し、人財リソースを投入してお客様の利便性向上に対応してまいります。

### ITの利活用により店内の利便性を向上

現在さまざまなグループ業態を統合してサービスを展開している「すかいらくアプリ」は、2,200万ダウンロードを超えています。クーポンや最新メニューの情報に加え、テイクアウトオーダー機能の追加により、手軽に注文できるサービスの拡充を図っています。今後は店内での注文機能を実装し、お客様のスマホからダイレクトに注文できる機能の追加を予定しています。

テーブル上に設置いたしましたデジタルメニューブック（オーダー端末）も今後さらに導入ブランドを拡大していく予定です。お客様ご自身のご都合のよいタイミングでご注文いただけるデジタルメニューブックは、店内でのお食事の時間が快適で便利になったと大変好評をいただいております。今後はテーブル決済の導入、地域・天候等に最適なメニュー表示や、地域特性に合わせたお勧めメニューのご提案機能を実装し、お客様にとって魅力的なコンテンツもご用意する等、充実を図っていく予定です。

そのほか、店頭でのテイクアウト専用端末の導入や、

セルフ決済システム導入店舗の拡大、決済手段の拡充等、ITの利活用により店舗におけるお客様の利便性を高めてまいります。

### ESGの課題解決と事業活動の一体化を実現

当社の持続的な成長を支える重要な基盤は人財です。これまでも、店舗の営業時間の見直しや、年末年始の店舗営業の見直し等、従業員の職場環境改善に取り組んでまいりました。女性やシニアの方々の雇用制度としては、2015年9月にクルー（パート・アルバイト）の定年を正社員同様に65歳に延長し、さらにその先の雇用区分として「ベテランズクルー制度」を再設定し、上限年齢を70歳とし、2019年1月にはクルーの上限年齢を75歳に延長しております。2020年7月から店舗の営業時間を原則23:30までとすることにより、特に女性の従業員の方々にって活躍いただきやすい環境になると考えています。

今後も引き続き、従業員が心身ともに健康で生き生きと働ける環境づくりを強化してまいります。健康経営を推進し、外食に携わる私たちが率先して健康な身体づくりを体現していけるよう努め、お客様の安全・安心への責任と地域社会への貢献を果たしてまいります。

環境面では、国内外全店舗において石油由来の従来型プラスチック製使い捨てストローの使用を2020年までに廃止することを表明しておりましたが、計画を前倒しして2019年7月にグループ全店で石油由来のプラスチック製ストロー廃止と生分解性のバイオマスストロー™の設置を完了しました。2019年12月にはテイクアウト・レジ袋をバイオマスプラスチックに変更し、2020年2月にカトラリーも変更、9月には弁当容器も順次切り替えを予定しています。

### コーポレート・ガバナンスの強化により経営基盤を一層強化

安定した企業運営をしていくためには、リスクマネジメントを徹底できる経営基盤をより一層強化する必要があると認識しており、2019年から社外取締役を1名増員し、取締役の社外比率を37.5%にまで向上させました。昨年の統合報告書でご紹介している通り、全く異なる経験を持つ取締役が中長期的な成長戦略を見据えて各分野の専門

的な立場から活発な議論を交わし、当社の経営・事業活動を冷静に判断していただいています。2019年には、当社として初めて女性役員を迎えました。近年女性のお客様に店舗を多くご利用いただき、また多くの女性従業員が店舗で活躍しておりますので、意思決定の場に女性が加わったことは経営にとって大きな前進となりました。

2019年はさらに、取締役会の実効性について評価を実施いたしました。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、についてアンケートをとり、取締役会として目指すべき方向性を確認しております。

### 株主還元の方針について

当社はこれまで安定的な配当継続を行っており、調整後当期利益の30%を配当として株主様に還元してまいりました。しかし、これまでご説明させていただいたように、2020年の経営環境が大きく変化するなかで、中間期は無配とさせていただき、通期については未定といたしました。株主様のご理解を賜りますようお願い申し上げます。

### すべてはお客様の笑顔のために時代に応じた豊かさを提供します

私たちの経営理念は『価値ある豊かさの創造』です。「ひとりでも多くのお客様に安くておいしい料理を気持ちのよいサービスで清潔な店舗で味わっていただく」という私たちが果たすべき役割（ミッション）を実現し、お客様の生活がより豊かになり、より快適に過ごしていただけるような店舗づくりを目指してまいります。

今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# すかいらーくの強み 垂直統合型サプライチェーン

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です。



## 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3,200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を直接訪問して、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20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生産者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。

「安定調達」はもちろん「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・メニュー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。



## 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。

### 店舗での調理工程を削減する高加工度商品の技術を開発

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「高加工度商品」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。



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。



高加工度商品の例

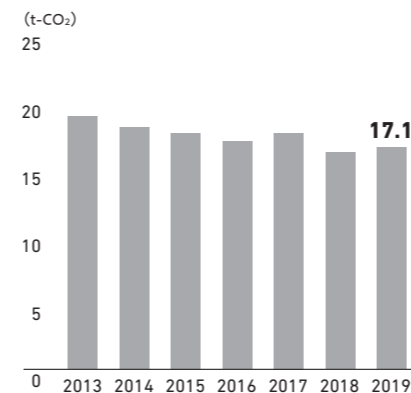


## CO<sub>2</sub>排出量も削減できる「エリア別配送」で店舗へ新鮮な食材を毎日配送

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、新鮮な状態で毎日店舗に配送されます。

配送コスト削減策として、2014年以降物流の最適化を推進。「エリア最適化」をキーワードに、従来の業態別配送からエリア別配送へ転換し、業態の異なる複数の店舗に対して最適かつ効率の良い物流体制を構築しています。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、CO<sub>2</sub>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。

### 製造・物流における1店舗当たりCO<sub>2</sub>排出量の推移



※2020年9月更新予定



## 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。



## HACCPに沿った衛生管理体制で安全・安心な商品をお届け

食の安全・安心をビジネスの最重要項目と位置付け、食材の調達から加工・物流・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。

食材の一次加工と物流を担うセントラルキッチンでは、内部にウイルス・菌を持ち込まない対策として、製造ラインに入る前に作業員の体調管理や手洗い管理を徹底。作業員に同居者がいる場合は、その方の健康状況の申告・記録も行います。国際的な食品衛生管理システム「HACCP」に沿った衛生管理体制を構築したうえで、さらに国の基準より厳しい自社の衛生検査基準を設定し、安全性を確認しています。

また、肉類や魚介類は「外食の原産地表示ガイドライン」に基づき産地を公開しています。自社製品の製造情報をロット番号で管理し、出荷時点ですべて把握できる体制にすることで、万が一品質に問題があった場合にも、出荷時点まで追跡調査が可能なトレーサビリティ体制を確立しています。



## 店舗オペレーション



### フードサービスのプロフェッショナル集団を育て、全国の店舗で顧客満足度向上を目指す

取締役常務執行役員 兼  
株式会社すかいらーくレストランズ代表取締役社長  
**大川原 利明**

#### 多業態経営の強みを活かした横断的な組織づくり

我が社を取り巻く経営環境が大きく変化するなか、お客様の厳しい選択眼に応えるためには、店舗における顧客体験価値をより一層高めていくことが不可欠です。そのため私たちは、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。

当社は2018年下半年以降、これまでの「個店のマネジメント体制」から「エリアマネジメント体制」へ移行しました。個々のマネジャーのマネジメント力に任せた運営方法から、エリア単位の組織で人財の採用・育成・最適配置を行うことで、各店舗の状況に柔軟に対応した効率の良い組織づくりを実現しています。エリア単位のサポート体制が整うことにより、マネジャーの労務管理の改善や女性社員の働きやすい環境づくりにもつながっているほか、エリア単位で活動する「エリアクルー」を数多く育成しており、店舗間のノウハウの共有にも寄与しています。

また、すかいらーくグループは全国に約3,200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、多業

態経営の強みを活かし、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。

#### 全社共通の動画教育システムによる全国一貫した基準の浸透

当社では、自社内で動画撮影・編集チームを発足し、全社共通のマニュアル動画作成に力を入れています。

誰もが同じ基準でわかりやすく学ぶことができるよう、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、お客様のご要望やさまざま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。新人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図っています。



お客様視点のサービス(動画マニュアル)



トレーニングの心得(動画マニュアル)

#### ITデジタル導入と作業負荷軽減によるオペレーション習熟度の向上

当社では、オペレーション品質の向上を目指し、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2月から4月にかけて、ガストやバーミヤン、ジョナサン、しゃぶ葉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。新人従業員への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図っています。ITデジタルは万能ではありません。重要なことは、常にお客様の立場にたち、必要とされるサービスは何かを一人ひとりの従業員が考え、気づき、行動できる人財を育てていくことです。

また、従業員の作業負荷軽減によるオペレーションの習熟度向上も進めています。2019年度は、年間12回実施していたメニュー改定の頻度を10回にし、改定商品数も見直しました。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に負担なく働いていただけるよう食器の軽量化を進める等、人財の定着率向上にも力を入れています。

#### 最高の顧客体験を提供する従業員への褒章制度

当社では、すかいらーくグループの社員が“心を動かされた”時に発行する「グッドクオリティカード」を活用しています。サービス品質や商品品質、クレンリネス、宅配等あらゆる面において、最高の顧客体験を表現している従業員に渡すもので、2枚集めるとブロンズバッジ、5枚でシルバーバッジ、8枚でゴールドバッジを進呈。取得枚数上位の従業員の方を年に1度マネジャー全員が集まる方針発表会で表彰しています。

グループ全体で褒める風土を醸成し、やりがいのある職場環境づくりを進めています。

#### 地域に根差した宅配・テイクアウトサービスへの対応

近年少子高齢化や単身世帯の増加、女性の社会進出により、宅配・テイクアウトサービスの需要が高まっています。すかいらーくグループでは、宅配約1,500店舗、テイクアウトは約2,800店舗で展開しており、1,000店舗以上の配達スタッフを自社で運営管理しています。配達スタッフの採用・教育・育成を進め組織力を向上するとともに、近隣住民のお客様への手配りチラシ等の販促活動や、来店されるお客様へのおすすめトークを通じて年々販売力を向上しています。

2019年12月以降に発生した新型コロナウイルスの影響で外出自粛要請があった期間も、この経験値を活かし、宅配・テイクアウトのご要望に最大限お応えする体制を迅速に整えることができました。店内をご利用されるお客様が大きく減少するなか、宅配・テイクアウト売上は大きく伸長し、ゴールデンウィークの5月6日は、過去最高売上を達成しました。

今後も食の消費行動において、ライフスタイルの変化に対応したさまざまなサービス形態を通じて、地域と一体となったレストラン運営を目指してまいります。



## デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進



### デジタルのチカラで、 快適・便利なサービスを、 そしてお客様に 驚きと楽しさを

執行役員  
IT本部  
マネージングディレクター  
**平野 暁**



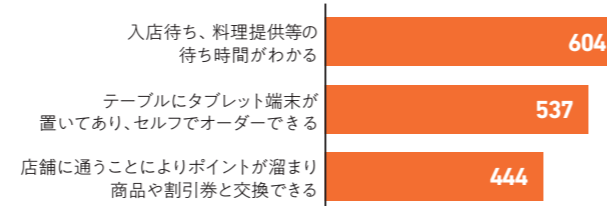
#### お客様の声から見えてきた、 「待つ」ストレスという課題

今の外食業界は、料理のおいしさや価格にとどまらず、心地よいサービス、雰囲気の良い空間等、多様な付加価値が求められる時代となっています。そうしたなか、お客様の声から見えてきた課題が、入店や注文、料理提供といったさまざまなシーンでの「待つ」ストレス。すかいらーくは、この課題を解決することが、さらなる価値向上への大きな一歩だと考えています。

#### 「待つ」ストレスの解消に向けて 「デジタルメニューブック」を導入

すかいらーくは、強力に推進しているデジタル活用を通じて「待つ」ストレスを解消すべく、2019年2月に「デジタルメニューブック」を導入しました。お客様が自ら注文できるため、注文時に店舗クルーを待つ必要がありません。一方、店舗クルーはその時間をご入店時の案内や料理提供に使えるようになり、接客品質の向上にもつながります。

あったらいいと思うサービス(上位3位)※



※幅広い世代をターゲットにファミリーレストランでの食事体験に関する調査を実施した結果の一部。

#### “デジタル”のチカラをさらに引き出し 驚きや楽しみがあふれる店舗体験を目指す

「デジタルメニューブック」の導入効果は、注文時にとどまりません。たとえば、スマホのアプリと連動させてメニューやサービスの開発に活かす等、将来的にマーケティングのプラットフォームとす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。

#### 「デジタルメニューブック」を 導入した経緯は？

当社を含め、外食業界は総じてデジタル活用が遅れていました。しかし、お客様へより大きな価値を提供していくうえで、今やデジタルのチカラは欠かせません。そこで重要なのは、まず「お客様が求めている価値は何なのか」を把握することです。それには、普段お客様と接している店舗クルーたちと話すのが一番。彼らと「デジタルでこんなことができればお客様はもっと満足してくださるのでは」「こんな新しい使い方もできるかも」とアイデアを出し合い、価値提供に向けてどのようにデジタルを活用できるかを模索してきました。

そのなかで出てきたのが「デジタルメニューブック」です。これにより、お客様が注文時に店舗クルーを呼んだり待ったりする時間を解消できるのはもちろん、店舗クルーが注文をお受けするために費やしていた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、お客様からの質問への対応や清掃にも、以前より多くの時間を割けるようになったため、より気持ちの良い空間をご提供することが可能になりました。

#### 「デジタルメニューブック」で これから何を目指しますか？

デジタルのチカラは、サービスの質向上だけでなく、従来のアナログなオペレーションでは実現できなかったサービスも可能にします。たとえば、「デジタルメニューブック」で収集したデータを使えば、将来的には席の埋まり具合や席が空く目処をリアルタイムに把握できます。それによってご来店いただいたお客様の待ち時間が割り出せ

るようになり、お客様の利便性向上につながります。当社の3,000を超える店舗数や年間約4億人の来店客数をもってすれば、かなり高い予測精度が実現できるものと考えています。

また、サービスの質向上によってお客様満足度が上がれば、お客様の喜びを第一とするすかいらーくのクルーたちにとって、より働きがいのある職場となります。このように、デジタルはさまざまな効果を生み出す可能性を秘めています。

#### 今後、デジタルでどのような 事業を展開していきますか？

「デジタルメニューブック」に関しては、今後、スマホアプリと連携させることで、メニュー履歴からお薦めのメニューを紹介する等コンシェルジュのようなサービス提供や、広告媒体や面白い映像が見られるようにしてお客様の会話の起点となるようなしかけづくりを検討していきます。また、デジタルサービス全体の将来像としては、他社サービスと連携させることも視野に入れ、当社だけでは生み出せない新しいサービスをスピーディに提供していきたいと考えています。

すかいらーくは、これまで和食や洋食、中華等のさまざまな業態、そして、店舗での食事、テイクアウト、デリバリーといった事業を生み出し、経営理念に掲げる「価値ある豊かさの創造」を実践してきました。これからはデジタルのチカラでまた新たな価値を創出し、より「価値ある豊かさ」を作りあげていきたいと思えます。



#### IT本部について

デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進をミッションとして、2019年1月に新設。IT投資による現場での効果創出を担っており、さまざまな部署と連携しながら着実にデジタルイノベーションを進めている。さまざまな観点からデジタル技術を活かして、変化し続ける社会やお客様のニーズを機敏に捉えながら、すかいらーくの変革を支えとともに成長を牽引していく。



## デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

### 「すかいらーくアプリ」の活用

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2,000万ダウンロードを超え、月間アクティブユーザー数は約350万、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210万、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。

現在ガスト、バーミヤン、ジョナサン、しゃぶ葉で導入しているデジタルメニューブックは、時間帯、店舗立地タイプ、地域、曜日、天候・気温によって異なる内容のメニューをリアルタイムで変更することができ、将来的にはお客様のスマートフォンとも連動する予定です。商品ごとにおすすめのセットメニューをレコメンドしたり、注文後一定時間が経過するとデザート等を自動表示したりする機能を備えています。2019年の実証実験を終え、2020年上半期から順次店舗への展開を計画しており、デジタルメニューの注文履歴のデータをメニュー開発分析やプロモーション等に活用する予定です。

### QRコードによるキャッシュレス決済の推進

世界的な広がりを見せるキャッシュレスでの決済はお客様と店側の両方に大きなメリットがあり、グループ全体で導入を進めました。2019年6月、宅配を実施するすかいらーくグループ全店(自社配達)で、宅配時のQRコード決済を導入しました。2020年2月にはガスト全店の店内にお

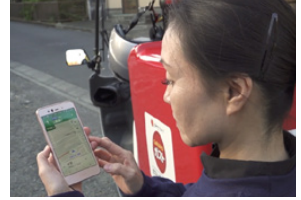


いてもQRコード決済を導入、その後すかいらーくグループの他業態においても順次展開する予定です。

### 配達員専用アプリの開発

宅配ビジネスでは、「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宅配サービスを運営する強みを活かし、さまざまな仕組みを日々改善しています。配達員専用アプリは、さまざまな業務をデジタル化。注文が入ると自動地図検索で経路が表示され、配達員は端末を自転車やバイクに装着し、経路を確認しながら配達します<sup>\*</sup>。GPSで配達員の位置を確認し、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。また、配達員からの声を現場で定期的に集約し、およそ3カ月に1回の頻度で課題を改善しています。

<sup>\*</sup> 道路交通法に則った利用を徹底しています。



### 「使いやすさ」と「スピード」に磨きをかける 宅配サイトがリニューアル

宅配サービスをより手軽に活用いただくため、2019年10月に宅配サービスの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。さらに、配達員が配達時に使用するスマートフォンアプリも導入し、おいしい料理をできるだけ早くお届けするための仕組みづくりも加速させています。2020年には、宅配とテイクアウトを融合したリニューアルも計画し、お客様のさらなる利便性を追求しています。



2019年にリニューアルした宅配サイト

## 多様な人財が活躍できる職場環境の整備



### 従業員満足度の向上により、 お客様満足度向上を 目指します

執行役員  
人財本部マネージングディレクター  
**西田 浩蔵**

すかいらーくグループでは、最も重要な経営資源の一つに「人財」を位置付けています。2019年4月より「働き方関連法」が導入され、長時間労働の抑制、有給休暇の確実な取得等の問題が改善されるようになってきました。この他に年末年始や深夜時間帯の働き方にも着眼し、営業時間を見直すことで従業員の満足度向上を目指しています。これは同時に、お客様が多く来店される時間に人的資産を集中的に投下することで、よりお客様にご満足いただけるサービスの提供を企図するものです。

また、2020年4月に導入されたいわゆる「同一労働同一賃金」についても着実に準備を進めています。これからも、継続して積極的な施策を推進してまいります。

#### 健康経営の継続推進

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行っています。年少者への受動喫煙防止法も施行されたことを受け、継続して取り組んでまいります。

#### 健康診断の受診促進

生活習慣病の早期発見により、会社としても持続的かつ健全な経営ができるよう、受診を促進しています。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、受診率は継続してほぼ100%を達成しています。

#### 重症化防止の取り組み

生活習慣に端を発するさまざま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のないように、

健康診断結果を健保組合と共同で後追いし、必要に応じて通院勧奨をしています。

#### 働き方改革関連法への対応

2019年4月から働き方改革関連法が施行され、長時間労働抑制に向けて「時間外労働の上限規制」が導入されました。時間外労働の上限は月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、法令遵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

労働基準法が改正され、2019年4月から、すべての企業において、年10日以上有給休暇が付与されるすべての従業員（管理監督者を含む）に対して、年次有給休暇の日数のうち年5日については、使用者が時期を指定して取得させることが義務付けられました。すかいらーくでは、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行っています。

#### 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、毎年労使確認のうえ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。2019年は年末年始に約2,700店の見直しを実施し、従業員のワーク・ライフ・バランスに寄与しています。

#### 外国人従業員へのサポート強化

##### グローバル人財相談窓口の設置

すかいらーくでは、26カ国、約2,500人の外国人の方が業務に従事しており、セントラルキッチンでは技能実習生として、店舗では社員やアルバイトとして活躍しています。出身国が異なるため、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「グローバル人財相談窓口」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。



#### 友人紹介制度の推進

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しています。これによって、店舗やセントラルキッチンで働く外国人従業員の不安感や孤独感の解消につながっています。





## 顧客のニーズに応えるメニュー開発



### 世の中が大きく変化した今、 レストランとして 差別化できる商品を開発し お客様の求める価値を 確実にお届けします

取締役常務執行役員  
商品開発本部マネージングディレクター  
**崎田 晴義**

2019年は、人件費や原材料等コストの高騰を乗り越えるためのマーケティング戦略を実行しました。お客様のニーズに合ったメニューの提供で好調に推移しましたが、下半期の天候不順、消費税増税等の影響によりメニュー単価の見直しを進めました。

しかし、2020年に入り、新型コロナウイルス感染症（新型コロナ）の世界的な拡大により、国内においても緊急事態宣言や外出自粛が要請されたことで、市場環境は劇的に変わりました。消費者の動向も大きく変わっています。自粛により自炊や宅配・テイクアウトの食事が長く続いた後、ようやく外食ができるようになった今、お客様が外食に求められるものは何か、変化した市場にどう対応するかを注意深く見極めることが不可欠であると強く感じています。当社のビジネスの根幹であるメニューをお客様の声やデータを精緻に分析し、きめ細かく企画してまいります。

#### お子様に喜んでいただける メニューやサービスの提供

「ファミリーレストラン」に象徴される当社の主要なお客様であるご家族、特にお子様にとって、「また食べたい」「また来たい」と喜んでいただける商品やサービスに注力します。ハンバーグやパンケーキ等のキッズメニューを中心に、お子様に好評いただいているメニューと、ご利用に応じてご提供するオリジナルグッズの質を上げることでお子様のニーズをしっかりと捉えてまいります。特に食器（皿、カップ、スプーン等）は、ご家庭で長く愛用していただけるものです。お子様、そして親御様にとっても、すかいらーくグループでの楽しいお食事の一部として記憶に残る商品・サービスの提供を目指します。

#### 健康への関心にお応えするメニュー

外出自粛やテレワークにより体を動かす機会が減り、以前から続くお客様の健康への意識は一段と高まっていると考えています。すかいらーくでは2019年から、食事の最初に野菜を摂取する「ベジタブルファースト」を前面に

出し、スムージーや多彩なサラダのラインナップを増やしてきました。今後も高まる健康への関心についてのトレンドを捉え、おいしさの追求はもちろん、カロリーや塩分にも配慮し、当社ならではの野菜や旬の果実、カラダにいい食材を使用した栄養バランスのとれたメニューを開発してまいります。

#### ベーシック、シンプルでありながらおいしい 家庭ではできないプロの味を追求

新型コロナの終息後、それまで外食を控えられていたお客様は、外食への期待が高まり「家では食べられない味」「お手頃な価格」等、これまで以上に選択眼が厳しくなっていると捉えています。すかいらーくが長年培ってきた料理の味は、日本全国の店舗でお客様に喜ばれてきましたが、今、まさにフードサービス淘汰の時代が到来したとの認識のもと、すかいらーくの店舗が選ばれるために、お手頃な価格で、ご家庭では味わえない「プロの味」を追求してまいります。コンセプトは「ベーシック、シンプルでおいしい」。素材自体のおいしさ、料理自体のおいしさに磨きをかけ、他のレストランにはない、すかいらーくの味を提供します。また、現在、ドミグラスソース、トマトソース、タルタルソース等のソース類や食材のブラッシュアップをスピード感をもって進めています。

#### レストランと同じおいしさをご自宅でも 宅配・テイクアウト商品の強化を継続

新型コロナの拡大で外出の自粛が要請されたなかで、外食業界の宅配・テイクアウトの需要は著しく拡大しました。当社においても、それまで宅配・テイクアウトをご利用いただいたことのないお客様に、この期間に経験していただいたことで、利用者が大幅に増加しました。今後、新型コロナの終息によってイートインのお客様が増加すると、宅配・テイクアウトご利用のお客様が減少する、というトレードオフの関係ではなく、宅配・テイクアウトのお客様に引き続きご利用いただくとともに、さらに利用者を増やしていくことで確実に成長につなげてまいります。これまでのアイテム数を増やし、イートインと同じ味を熱々の状態で楽しんでいただけるよう容器の改良・開発を進めてまいります。また、おいしく召し上がっていただけるよう人気



メニューのピザを全面改良する等商品を強化してきました。また、デザートやキッズメニューの品揃えを拡充してまいります。

#### 外販を新たな柱の1つに成長させる 冷凍餃子の販売を開始

中華業態バーミヤンのなかでも定評のある餃子を2020年5月から実験で販売しています。すかいらーくグループでは、スケールメリットを活かした食材調達、自社のセントラルキッチンでの生産、自社物流システムによる配送と、独自のサプライチェーンを持っています。餃子の販売は当社のこの強み、経営資源を最大限に活かす、新たな柱の1つとして成長させていきたいと考えています。当社は全国約3,200店を展開していますが、同時に大きな販売網を持っているといえます。餃子の販売は検証を経て全ブランドに拡大し、今後5年後、10年後を見据えた1つの柱として成長させていきたいと考えています。





顧客のニーズに応えるメニュー開発

「から好し」ブランドを他業態でも展開

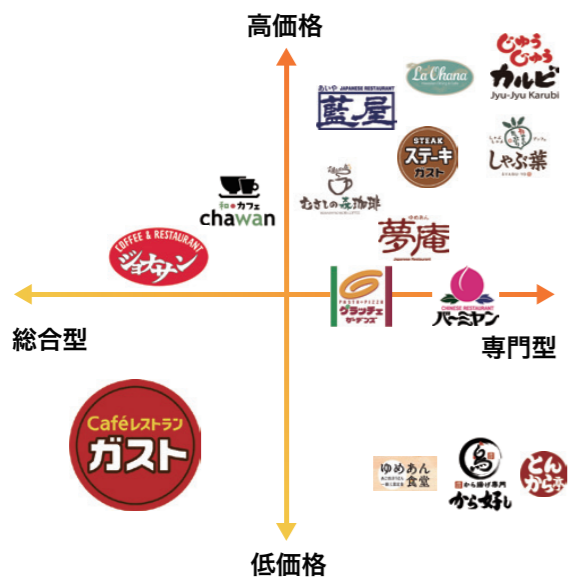
から揚げ専門店のから好しは、2017年に業態開発して以来、揚げ物ニーズの高まりにより大きく成長し、現在87店を展開しています。日本唐揚協会主催の「第10回からあげグランプリ 東日本しょうゆダレ部門」で3年連続金賞を受賞しており、そのブランド力は年々高まっています。この専門店としてのブランド力を活かし、和食業態の夢庵やガストでも販売し、宅配・テイクアウトの売上向上を目指しています。



お客様のさまざまなニーズにお応えできるブランドポートフォリオ

すかいらーくグループの最大の強みは、和食・洋食・中華・イタリアン等複数のカテゴリーで低・中価格帯をカバーする多様な業態を20以上展開していることです。これにより、多様化・細分化するお客様のニーズにお応えしています。

ガストやジョナサンに代表される総合型業態に加え、しゃぶしゃぶ、から揚げ、ステーキ等の専門店はお客様のご支持を受け、大きく伸長しています。



デジタルトランスフォーメーション(DX)により多様化するお客様のニーズに対応

刻々と変化する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に開発することが欠かせません。すかいらーくグループには全国で展開する約3,200店舗に年間延べ約4億人のお客様が来店されます。当社は長年にわたって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等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開発やプロモーションに活かしています。

お客様のTwitterの声から導入されたノンカフェインの麦茶

「どうしてドリンクバーに麦茶が無いのですか？  
子供も妊婦、授乳中ママもみんな飲めるのになぁ」



2019年4月にTwitterでつぶやかれたご意見に当社は直ちに对应し、7月にはガスト全店のドリンクバーにノンカフェインの麦茶を導入しました。ジョナサン、しゃぶ葉ではノンカフェインの爽健美茶を全店で提供しており、お客様や妊娠中、授乳中のお客様に安心して飲みいただけるドリンクを提供しました。

2019年の振り返り

お客様の食体験を重視したメニュー展開

消費者のニーズは刻々と変化しており、お客様の商品・サービスに対する選択眼も厳しくなっています。ここ数年は、外食だけではなく、商品の所有に価値を見出す「モノ消費」から、所有では得られない体験や経験に価値を見出す「コト消費」に消費傾向が続いています。すかいらーくグループでも店舗でのお客様体験を重視して商品・サービスを開発してまいりました。

2019年は、ガストで1月に5種類のご当地麺を導入した「麺屋ガスト」を展開し、好調に推移しました。「麺屋ガスト」は、ラーメン・うどん・焼きそば・血うどん・ほうとうの5種類のご当地麺が一堂に会したフェアで、お客様が来店されるレストランのフェアを通して、まるで旅行で訪れた土地の名物料理を召し上がっているかのような食体験ができるメニューをご提供しました。北海道小樽の「五目あんかけ焼きそば」から九州長崎の「海鮮皿うどん」まで、日本全国の人気ご当地の麺料理をイメージしたメニューを取り揃え、本格的な麺料理をご提供しました。3月には、日本各地のご当地グルメをテーマにした「知る人ぞ知る ご当地グルメ旅」フェア、9月には「日本の美食紀行」フェアを開催しました。このご当地グルメのフェアは好評を博し、2020年にも「ご当地麺博覧会」として2月から4月まで開催し、全都道府県に店舗を展開するガストならではのフェアとしてお客様に特別な食体験を提供しています。

バーミヤンでも、テーマ性を持たせたフェアを実施しました。3月から「東京グルメ鉄道中華の旅編」、5月にはご当地の麺/飯を甲子園野球に見立てた「中華甲子園」フェア、8月から「進め! 拉麺ロード」フェアを実施し、売上に貢献しました。



お客様に求められるお店を

すかいらーくのマルチブランドの強みを活かした出店

2019年8月、北海道帯広市に道東初出店となるガスト帯広白樺店をオープンしました。すかいらーくグループが北海道に最初に開店したのは2000年。以来、札幌を中心に店舗を展開していましたが、物流等の観点から道東エリアには未出店でした。セントラルキッチンから単独の店舗に配送するには、物流コストの難しさがありました。ここで活かされたのが、ガストだけでなく、バーミヤン、しゃぶ葉等、すかいらーくの持つマルチブランドです。利用動機の異なる複数業態を展開することで、物流網を最大限に活かした出店を実現できました。帯広白樺店はオープン当日、予想をはるかに超えるお客様をお迎えし、以降も高い売上を維持しています。また、地域の皆様にとってのコミュニケーションハブとしての役割も担っています。





# 安全・安心への取り組み

## サプライチェーンを通じた取り組み

食の安全・安心をお届けするために、食材の調達から加工・物流・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。

### 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グループ各社のウェブサイトに公開しています。また、自社製品の製造情報をロット番号で管理し、出荷時点でも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

HACCP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ています。各食材の産地、加工場、アレルギー物質等の情報は、購入時に電子管理し、常に最新情報を提供できるようにしています。

### 検査

#### 品質管理グループによる検査の徹底

自社製品／購買品を問わず新規製品の導入前には、食の安全を管理する品質管理グループが自社衛生検査室で厳しい社内基準を設けた細菌検査を行い、それに合格した食材のみを全国の店舗に配送しています。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・導入中止等の処置をとっています。

また、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、全国8カ所にある衛生検査室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。

また、業務監査部と連携し、各店舗の衛生巡視を行い、食材管理や清掃状況等衛生面に関わる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HACCP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等、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HACCP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、HACCP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。2019年7月に東松山と前橋のセントラルキッチンでHACCP認証を取得しています。



各店舗に複数セット標準装備しているおう吐物処理キット

### 物流

#### 鮮度を保つための毎日の低温輸送

新鮮さを保った状態でお届けするために、すかいらーくは全国47都道府県の店舗に毎日、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保冷ボックスに注入し配送しています。

### 調理・接客

#### ノロウイルス予防の取り組み

すかいらーくグループは、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できるように、全店舗におう吐物処理キットと処理手順のマニュアルを用意しています。さらにドアノブや水道の蛇口、トイレの便座および周辺等、不特定多数の人が触れる場所については、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、会議体やトップからのビデオレター等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。

#### 新型コロナウイルス感染症対策

お客様、従業員の安全を第一に考え、政府および専門機関のガイドラインに従って、店内外で感染予防策を実施しています。最新の防疫情報を入手のうえ、具体的な予防策については、最新の検査結果等を入手し当社ウェブサイトに掲載しています。

#### 食材管理の徹底

全国の店舗で統一した品質での食材管理や料理提供が、店舗での最重要課題となります。スタッフが適切に管理できるよう、手順と衛生管理のポイントをわかりやすくまとめたマニュアルを整備するとともに、定期的な調理指導を行うことで、安全・安心でおいしい料理を提供しています。食材の管理においては、色分けした日付シールを用いる等、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

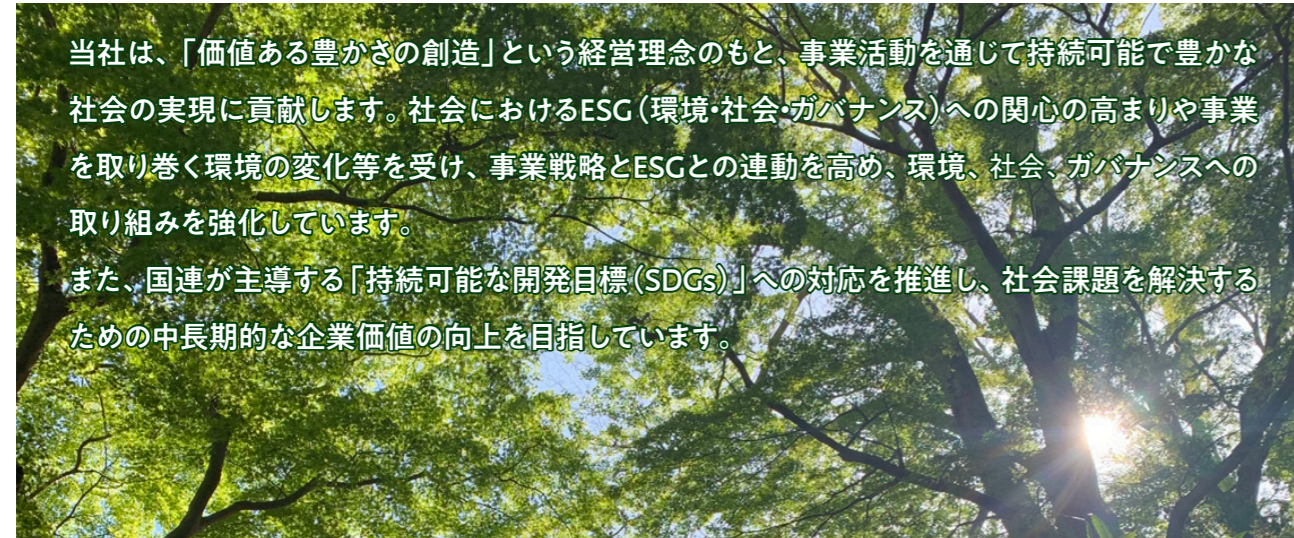
食物アレルギーをお持ちの方、カロリーや塩分を制限されている方にも安心して食事を楽しんでいただけるよう、常に最新の情報を公開しています。公開情報は、規格書システムで常に最新の情報を入手し、さらに品質管理グループで精度向上のため、内容を精査しています。低アレルギーメニューの提供については、店舗での提供間違いや他食材の混入が発生しないように手順を決めて細心の注意を払っています。

これ以外の食物アレルギー物質や添加物等のお問い合わせにも個別に対応し、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。



# ESG経営

## すかいらーくグループのサステナビリティ経営



当社は、「価値ある豊かさの創造」という経営理念のもと、事業活動を通じて持続可能で豊かな社会の実現に貢献します。社会におけるESG(環境・社会・ガバナンス)への関心の高まりや事業を取り巻く環境の変化等を受け、事業戦略とESGとの連動を高め、環境、社会、ガバナンスへの取り組みを強化しています。

また、国連が主導する「持続可能な開発目標(SDGs)」への対応を推進し、社会課題を解決するための中長期的な企業価値の向上を目指しています。

### 環境保全・保護への取り組み

#### 省エネルギーに向けた取り組み

##### 自社の生産・物流工程におけるエネルギー管理

当社グループは、自社セントラルキッチンでの製造および物流におけるエネルギー管理を実施し、CO<sub>2</sub>排出量の低減に力を入れています。全国に10拠点あるセントラルキッチンにおいて、食材管理や製造工程の見直しを業態を横断して行うとともに、業態別だった配送管理をエリア別に変更することで、物流の効率化を実現しています。

##### 業務用燃料電池を2店舗に新たに導入

すかいらーくグループでは、2017年12月、ファミリーレストランとしては初めて静岡県のパーミヤン静岡国吉田店に業務用燃料電池(京セラ製『3kW SOFCシステム』)を導入しました。2019年2月、東京に新たに2台の業務用燃料電池を導入し、現在9台が稼働しています。SOFCシステムは、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等に利用する業務用ガスコージェネレーションシステムです。業務用燃料電池の導入店舗では、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>削減を実現しています。

##### 使い捨てプラスチック製ストローのグループ全店廃止を完了

プラスチックごみの不適切な廃棄が世界的に深刻な環境問題となるなか、全国に店舗を展開するレストランチェーンとして削減に取り組むため、2019年7月末までに使い捨てプラスチック製ストローをグループ全店で廃止しました。ドリンクバーに常備しているストローを廃止し、お客様のご要望に応じて植物由来(トウモロコシ)のバイオマスストロー™をご提供してい

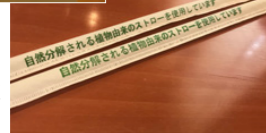


パーミヤン静岡国吉田店に導入した業務用燃料電池(左側および右奥)



POPで環境に配慮した取り組みを推進

ご要望のある方には、トウモロコシを原料とした生分解性バイオマスストロー™をご提供



バイオマスプラスチックを使用したテイクアウト・レジ袋(左)とカトラリー(右)



ハンバーグフリーザーシステム



蓄氷冷却システム

ます。この取り組みは、外務省の「海洋プラスチックごみ対策 日本企業の先進的な取組例」に掲載されました。

##### レジ袋とカトラリーを石油由来からバイオマスプラスチックに変更

当社では、テイクアウトや売店の商品用のレジ袋を年間換算にして約1,500万枚使用しています。店舗のドリンクバーに常備するストローの廃止後も、商品開発本部、購買本部が中心となってプラスチックの削減に取り組んでおり、2019年12月から、すかいらーくレストランズ全店でレジ袋を石油由来からバイオマスプラスチックに変更しています。導入した素材は、植物由来(サトウキビの絞りカス)の原料から作られています。また、宅配・テイクアウト用カトラリー(ナイフ、スプーン、フォーク)をバイオマスプラスチックに変更。カトラリーは、宅配専用サイトでお客様に要・不要が選択できるようにし、全受注に占める使用量を約10%削減。今後、宅配サイトと統合し、さらに全体量を削減する予定です。今後、弁当容器についても環境に配慮した素材に切り替える予定です。

##### 脱フロン・脱炭素社会実現のためフロンガスから自然冷媒機器に転換

地球温暖化ガスの排出量削減を目的に、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蓄氷冷却システムを導入しました。西宮のハンバーグフリーザーでは年間約300トン、仙台の蓄氷冷却設備では年間約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まいります。

##### 食品ロス削減への取り組み

当社は、店舗への食材配送を毎日実施し、必要最低数の在庫管理とすることで、食材ロスを最小限にしています。また、自動化した適正な在庫管理コントロールシステムによって、食品ロスを出さない工夫をしています。食品リサイクルの観点においては、セントラルキッチンにて製品加工の際に発生した食品残渣の多くを自社のリサイクルシステムにて肥料化しているほか、店舗で出る廃油を100%リサイクルしています。店舗では、お客様が料理を食べきれない時にお持ち帰りいただくための容器を用意しています。また、お召し上がりいただける分だけご注文いただけるよう、ライスの量を選べるようにしたり、定食をご注文いただく際にライスをつけたい方ができるようにしたりする工夫を行っています。

##### すかいらーくグループの環境マネジメントシステム

全国10カ所のセントラルキッチンにおける環境対策を継続的に推進するため、環境管理に関する国際規格に準じて、環境負荷データの集約、環境目標設定、実施状況の管理とこれらの見直しを行うシステムを整備し、統括管理しています。



## すかいらーくグループのサステナビリティ経営

## 社会との共生

すかいらーくグループは、創業以来、地域に密着した事業活動を通じて社会との関わりを大切にしてきました。企業が社会に対して果たすべき責任として、地域社会に貢献するとともに、世界各国・地域における社会の持続可能な発展に貢献すべく取り組んでいます。

## 自然災害による被災地の支援

近年、台風や集中豪雨等の自然災害による被害が多発しています。2019年は、台風15号、台風19号、九州北部豪雨等により甚大な被害がもたらされました。すかいらーくグループでも従業員が被災し、店舗も浸水等による被害を受けました。自然災害時には、当社本部において速やかに災害対策本部を設置し、従業員の安否確認、地域の被災状況の把握を行い、被災した地域の行政等と連携して被災地へのお食事の提供、店舗の復旧、店頭における募金活動を行っています。被災地の店舗は可能な限り早期の復旧に努め、温かいお食事を提供できるよう取り組みました。全国の店舗において皆様からお預かりした募金は、被災地の対策本部等にお届けし、被災された方々の支援に活用されています。

## お客様とのコミュニケーション

すかいらーくグループでは、商品やサービスに関するお客様からのお問い合わせ、ご指摘等に対応するお客様相談室を開設しています。また、営業時間外でもお客様が閲覧できるようホームページ上にFAQを掲載しています。お問い合わせの内容は、店内や宅配・テイクアウトでご利用いただいているメニュー原材料の原産地、キャンペーンから会社の取り組みまで多岐にわたります。お客様相談室では、お問い合わせに迅速に対応するとともに、お客様からいただく貴重なご意見をより良い商品・サービスの提供に活かすため、経営陣および担当部門に報告し、品質改善によるお客様満足度向上に努めています。

## 子供の未来応援基金

子供の貧困対策を推進し、すべての子供たちが夢と希望を持って成長していける社会の実現を目指す子供の未来応援国民運動(推進事務局を内閣府、文部科学省、厚生労働省、独立行政法人福祉医療機構で構成)に賛同し、2019年4月から全国の約3,000店舗の店頭で募金活動を行っています。お預かりした募金(17,583,997円、2019年4月~2019年12月)は、子供の未来応援国民運動推進事務局へお届けし、各地で子供の貧困対策に取り組むNPO等の活動にお役立ていただいています。



子供の未来応援基金  
ポスター



全国約3,000店舗の  
店頭で募金を実施



全国12連盟、約270リーグの選手を応援



社員が現地の小学校を訪問し、子供たちと交流



ラオスの民話 文字を学ぶ学習書 環境テーマの絵本  
ラオスの子供たちに寄贈した絵本



地域貢献活動の一環として日替わり弁当等を特別割引価格で配達

## リトルリーガーを応援

公益財団法人日本リトルリーグ野球協会は、全国12連盟、約270リーグを有し、日本で最も伝統のある少年硬式野球団体です。日本の文化に根付いたチームスポーツである野球を通じて、子供たちにグローバルで通用する健やかな身体と心を鍛え上げる機会を提供しています。すかいらーくグループは、この活動に賛同し、2015年から日本リトルリーグ野球協会のスポンサープログラムに協賛することで、子供たちの心と身体の成長をサポートしています。

## ラオスの子供に絵本等の教育ツールを提供

すかいらーくグループでは、ラオス産コーヒー豆の使用を開始した2011年から、コーヒー1kgにつき1円の支援金を積み立て、現地の教育普及に役立てていただいています。支援開始当時、ラオスの農業生産者の中には、農作業の手伝いで子供が十分に学校教育を受けられない家庭が多く見受けられ、また教師の人数が十分でなく、教科書等のツールを使った子供たちへの教育方法も備わっていないという状況がありました。そこで、特定非営利活動法人「ラオスのこども」、コーヒー取引先、当社が協力して現地支援ができる体制をつくり、地道な活動を続けています。2019年末時点で22,500冊の絵本を制作・寄付し、現地ではこれらを活用した教育を実施しています。また、新たな教育ツールとして「折り紙」「サッカーボール」を贈呈し、教育普及活動に参画しています。

## NPO法人 寺子屋食堂へ宅配弁当を割引価格で毎週お届け

すかいらーくグループでは、地域貢献活動の一環として、2017年12月からNPO法人「川崎寺子屋食堂」および「寺子屋子ども食堂・王子」へガストの日替わり弁当を特別割引価格で配達しています。

## 川崎寺子屋食堂

対応店舗:ガスト川崎長尾店、ガスト川崎生田店  
年間3,721食をお届け

## 寺子屋子ども食堂・王子

対応店舗:ガスト東十条店  
年間2,097食をお届け



## すかいらーくグループのサステナビリティ経営

### 働きやすい職場環境の整備

お客様に心からご満足いただける質の高いサービスを提供し続けるためには、従業員が心身ともに健康で、生き生きと働ける職場環境の整備が必要です。当社では、「人」はかけがえのない「財産」であるとの考えに基づき、人材を「人財」と位置付けています。多様な人財が働きやすい職場づくりに努めるとともに、持続的な成長に欠かせない人的資源の維持・強化を図っています。

#### 働き方改革の一環として24時間営業を全店廃止

2020年1月から4月にかけて、約150店舗で行っていた24時間営業を全店で廃止しました。また、24時間営業店舗を含め、グループの約560店舗で深夜の営業時間を短縮しました。持続的な成長を目指すためには、従業員の健康に配慮した職場環境づくりが不可欠であり、女性やシニアの方々にも活躍いただける社会の実現が雇用の充実につながり、働きがいを生み、結果としてお客様に最高の店舗体験をお届けできると考えています。

#### シニアが働きやすい職場づくり

2019年1月1日から、クルーの上限年齢を70歳から75歳へと再設定しました。すかいらーくでは、2015年9月にクルーの定年を正社員同様に65歳に延長しました。さらに再雇用制度として「ベテランズクルー制度」を制定し、制度利用者の上限年齢を70歳として運用してまいりました。今回の上限年齢の引き上げに際しては、週の労働時間を20時間未満と定めるほか、70歳以上の勤務者については、労働安全配慮の観点から清掃等の業務を含め、勤務時間に1名で店舗または事業場にいることがない勤務シフトにする等の配慮をしています。



くるみん



トモニン

#### 育児・介護休暇の取得を推進

連休の取得、男性の育児休暇取得、育児短時間勤務等を推進し、次世代育成支援対策推進法に基づき「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定を受け「くるみん」マークを取得しています。

また、仕事と介護を両立できる職場環境を整備し、介護離職数の低減を図る方針を打ち出しています。「仕事と介護を両立できる職場環境」の整備促進に企業として取り組んでいることを社内外に示すため、厚生労働省委託事業「両立支援のひろば」に一般事業主行動計画と介護との両立支援の取り組みを登録し、シンボルマークである「トモニン」を取得しています。育児・介護休業法で定められた介護休業や介護休暇、勤務時間配慮措置のほか、「失効した年次有給休暇の利用」「介護休暇の時短単位での取得」等独自の制度を設け、安心して長く仕事を続けられる職場づくりを進め「介護離職ゼロ」に取り組んでいます。



# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、「価値ある豊かさの創造」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、清潔な店舗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3,200店舗を展開、年間延べ約4億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「すかいらくグループ企業行動憲章」を制定して全従業員で共有し、法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識を持った行動に努めております。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。

### コーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み

2014年7月	独立社外取締役1名就任、社外監査役2名就任
2014年10月	東京証券取引所市場第一部に上場
2014年～2015年	全役員を対象にインサイダー取引防止、コーポレートガバナンス・コード対応等に関する勉強会を実施(計4回)
2016年1月	持株会社体制に移行
2016年3月	独立社外取締役を1名増員して2名体制とし、取締役の半数以上を社外取締役とする
2016年4月	任意の報酬コミッティ、指名コミッティのメンバー(各3名)のうち、各過半数である2名を独立社外取締役とする 独立役員連絡会を設置 内部通報窓口を社外に設置
2016年5月	コーポレート・ガバナンスに関する基本方針を策定
2017年3月	財務・会計の知見を有する社外監査役1名を増員
2019年3月	独立社外取締役(女性)1名を増員し、取締役8名中3名、監査役3名中2名を独立役員とする
2019年5月	内部通報内容が独立社外取締役に直接報告される体制を構築
2019年10月	取締役会の実効性評価を開始

## 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し、取締役7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との認識のもと、取締役会の機能を一層高めるための取り組みにつなげることを目的として、取締役会の実効性に関する評価を実施しました。

2019年度の実施要項および評価結果の概要は以下の通りです。

### 1.実施要項

#### (1)対象者

全取締役および全監査役

#### (2)評価方法

アンケートによる自己評価

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(6項目22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)実施期間

2019年10月～12月

#### (5)対象期間

2019年1月～10月までに開催された取締役会、任意の指名・報酬コミッティ、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

## 2. 評価結果の概要と今後の取り組み

- (1) 取締役会の役割・機能として、経営理念を踏まえた議論や役員の指名・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課題と認識する意見がありました。CEOの後継者の人物像については、指名コミッティで引き続き検討していきます。
- (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ありました。
- (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。一方で、上程資料の早期発送や事前の情報共有の充実を求める意見もあり、この点は引き続き改善していきます。また、重要政策の進捗報告を求める意見があったことを踏まえ、取締役会審議事項以外にも、各部門から取締役会への報告を実施する等、対応を進めています。
- (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、内部管理体制として標準的な連携が十分になされているとの評価があった一方、社外取締役に対する情報共有をより充実させるべき、社外取締役と監査機関等との協議の場を拡充させるべきとの意見がありました。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を充実させていくとともに、社外取締役および社外監査役をメンバーとする独立役員連絡会等を通じて情報交換の機会を設けていきます。
- (5) 株主・投資家等との関係の面においては、株主や投資家に対する工夫を凝らした情報提供がなされているという評価があった一方、さまざまな種類の株主に対する開示には改善点がある、IR活動の取締役会へのフィードバックを充実させるべきという意見もありました。各開示媒体における情報発信を充実させていくほか、株主・投資家との対話の状況について、適時に取締役会への報告を行っていきます。

当社は、上記の通り、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。

2019年取締役会	14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って構成されるグループ執行役員会議を設置し、原則、隔週で開催しています。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って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。

2019年グループ執行役員会議	25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3名(うち2名は独立社外監査役)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たうえ、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、効果的かつ効率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監査グループは、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。

2019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。

2019年には、タイムリーなリスク対応を実施するため、同委員会の運営を四半期ごとの開催から随時開催に変更し、計9回開催しました。

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、重要なリスク案件および緊急事態案件とその対応状況



## コーポレート・ガバナンス

について、情報提供の充実を図っています。

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従業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。

2019年は、内部通報制度の窓口名称を変更するとともに、全店舗の従業員控室等に掲示しているポスターをわかりやすいものに変更して、より実効的に従業員が通報しやすい仕組みを整備しました。

2019年グループリスク・コンプライアンス委員会	9回開催
--------------------------	------

取締役会の機能を補完するため、「指名コミッティ」および「報酬コミッティ」という任意の委員会を設け、取締役会決議によって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。

### (1) 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、監査役および執行役員を選任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って選任しています。現在、議長のほか、2名の独立社外取締役がメンバーとなっています。

### (2) 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ならびに執行役員の報酬案および監査役に提出する監査役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って選任しています。現在、議長のほか、2名の独立社外取締役がメンバーとなっています。

2019年指名コミッティ	11回開催
2019年報酬コミッティ	10回開催

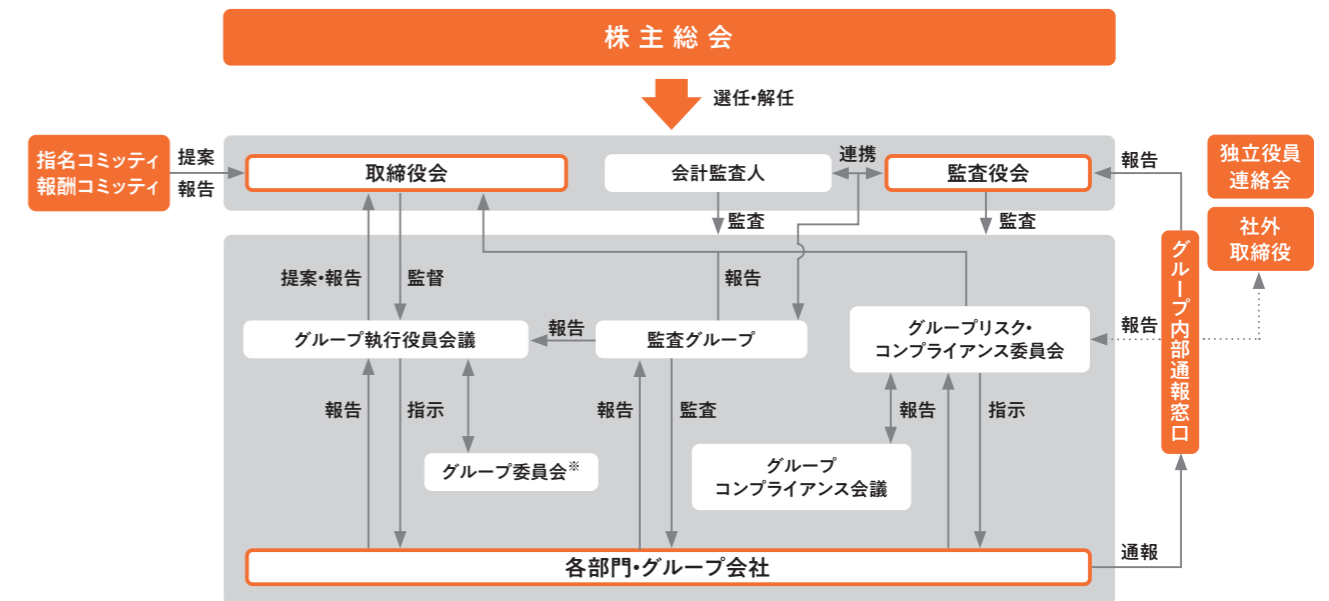
### 独立役員連絡会

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ました。

2019年度の独立役員連絡会の主な活動状況は以下の通りです。

	開催時期	内容
第11回	6月	最新のIT企業の視察およびIT勉強会
第12回	10月	店舗視察、意見交換会
第13回	12月	経営トップを交えた情報交換会



※グループ委員会は、人事・制度委員会と政策・投資委員会をいいます。



## 社外取締役と社外監査役の状況

取締役7名、監査役3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持った社外取締役3名、社外監査役2名を選任しています。

社外取締役3名および社外監査役2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3分の1以上を占める3名を独立社外取締役としています。このうち、独立社外取締役2名には、指名、報酬の諮問委員会である指名コミッティ、報酬コミッティの委員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。

### 社外取締役の2019年度の会議出席状況

	氏名	独立役員	コミッティメンバー	2019年度取締役会および監査役会出席状況
社外取締役	西條 温	○ (筆頭独立社外取締役)	○	取締役会14回中14回出席
	田原 文夫	○	○	取締役会14回中14回出席
	佐野 綾子	○		2019年3月就任以降の取締役会11回中11回出席
社外監査役	永田 光博	○		取締役会14回中14回出席 監査役会13回中13回出席
	青柳 立野	○		取締役会14回中14回出席 監査役会13回中13回出席

### 社外取締役、社外監査役のサポート体制

社外取締役、社外監査役のサポートは、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等における知見・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、リスク管理等の知識・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。

### 役員スキルマトリックス

	氏名	経営	外食	国際	財務	行政	法律	社会	会計
取締役	谷 真	○	○					○	
	金谷 実		○	○	○				
	崎田 晴義	○	○						
	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				○				○

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・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 会計:会計・税務

### 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・ガバナンス等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に関する勉強会等を実施しました。2019年に専門家を招いて開催したESGに関する勉強会では、国内外の最新動向やその意義等を共有し、この分野での当社の今後の取り組み強化に向けた議論を行いました。

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で構成しています。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)で構成しています。

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

決算賞与は、単年度の業績目標達成に対するインセンティブとする観点から連結営業利益を業績指標として採用しており、連結営業利益の目標達成度に応じて、0~110%(目標:100%)の比率で変動します。

ファントムストックは、これを付与する旨の対象役員との間の契約に基づく報酬であり、在籍条件型ファントムストックと株価連動型ファントムストックで構成されます。

在籍条件型ファントムストックは、一定期間の在籍を条件として、一定期間における株価に応じて支給額が決定される請求権です。株主から期待される企業価値の向上を着実に実現するため、業績指標として当社株式の公正市場価格を選定しています。

株価連動型ファントムストックは、一定期間の在籍に加え、評価期間における株主総利回りが同期間におけるTOPIXの成長率を上回ることもしくは当社株価が一定金額以上であることを条件として、一定期間における株価に応じて支給額が決定される請求権です。株主から期待される企業価値の向上を着実に実現するため、業績指標として株主総利回りおよび当社株式の公正市場価格を選定しています。

### 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等、取締役の報酬等について適正に審議しています。

有価証券報告書における記載については、次のURLをご参照ください。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。

▶ <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きます。

### 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。



## IR活動

### 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・投資家とのコミュニケーションを通して経営の透明性が高い企業経営を目指しています。

企業価値の最大化を目指すため、IRの専門部署を設置し、当社の経営戦略や業績に対して、投資家との対話に努めています。

中間・通期決算発表後にはアナリストおよび機関投資家向けの決算説明会を実施、また第1四半期と第3四半期決算では電話会議を行い、経営陣の言葉で積極的にコミュニケーションを図ることにより情報を開示しています。2019年度は、国内外の投資家向けに、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220件以上実施しました。

### 株主・投資家との対話の経営への反映

当社のIR部門は積極的に株式市場とのIR面談を実施することで、株式市場の意見を集約し、定期的にIR活動の実績報告を取締役に報告しています。経営陣は提供された情報を企業経営に活用しています。

### IR活動体制

IR専従スタッフ、担当役員が国内外の株主や投資家に対して積極的な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の開示、環境負荷低減活動も含めた社会問題への取り組みの報告を継続する等、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

当社は株主および個人投資家に向けて年2回、保有株数に応じた株主優待制度を設けています。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捉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への継続的な支援をいただけるよう努めていきます。

### 株主総会

定時株主総会については招集通知を早期に発送し、東京証券取引所の適時開示情報伝達システム(TDnet)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、株主が会場へ参集せずに視聴できる環境整備を行っています。

# リスクマネジメント体制について

## 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

### ■ 食品事故関連

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・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に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等の働き方改革を進めています。

## リスクマネジメント体制について

### 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。

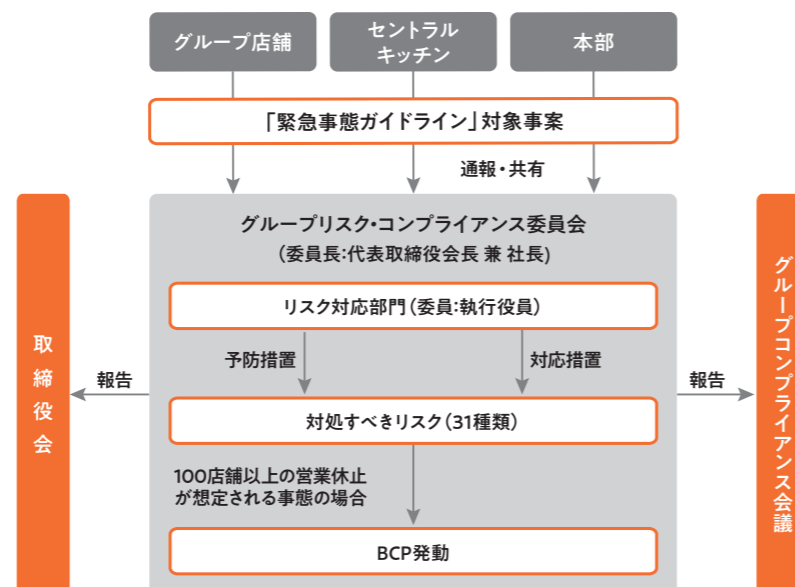
### 対策2 ワーク・ライフ・バランスの充実に向けた休日取得の取り組み

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日に改めました。あわせて、これまで実施してきた半期に一度の5連休取得推進を2日増やして7連休としました。取得率は年々向上しています。また、働き方改革の一環として、2019年は約2,700店舗で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等を勘案して対処すべきリスク31種類を特定しています(2020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。2019年はグループリスク・コンプライアンス委員会を計9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。

リスクマネジメント体制図



## 緊急事態対応 (BCP)

対処すべきリスクのなかでも、自然災害、感染症、食品事故等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、重要なリスク案件および緊急事態案件とその対応状況について、情報提供の充実に努めています。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、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。



# 役員一覧

代表取締役会長兼社長

谷 真



略歴

1977年4月 旧すかいらーく<sup>\*1</sup>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 旧すかいらーく<sup>\*1</sup> 執行役員HD事業戦略第一グループ管掌  
2007年10月 旧すかいらーく<sup>\*2</sup> 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 旧すかいらーく<sup>\*3</sup> 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)

※1 三恵製菓(株)が1974年10月に「株式会社すかいらーく」に商号変更したもの  
※2 SNCインベストメント(株)が2007年7月1日に旧すかいらーく<sup>\*1</sup>を吸収合併し、「株式会社すかいらーく」に商号変更したもの  
※3 (株)BCJホールディングスが、2012年6月1日に旧すかいらーく<sup>\*2</sup>を吸収合併し、「株式会社すかいらーく」に商号変更したもの。現在の当社は2014年7月1日に旧すかいらーく<sup>\*3</sup>を吸収合併し、「株式会社すかいらーく」に商号変更したものである。

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等、当社グループにおける豊富な業務経験と、ファミリーレストランの経営全般、事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有しており、また外食マーケットにおける消費者マーケティングにも精通していることから、取締役として選任しています。

取締役常務執行役員  
商品開発本部  
マネージングディレクター

崎田 晴義



略歴

1999年(株)フォーユー入社。同社で取締役を務めた後、2004年に当社入社。(株)すかいらーくレプロ取締役、(株)トマトアンドアソシエイツ代表取締役およびニラックス(株)代表取締役等を務め、2015年より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、当社マーケティング本部マネージングディレクター、2018年建設本部マネージングディレクターを経て、2020年から商品開発本部マネージングディレクターを務める。同年3月より現職。

選任理由

2004年の入社以来、関係会社社長としてグループの企業価値向上に貢献した実績と、外食業界における経営者としての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。

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。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代表理事会長。

選任理由

会社の経営に関与された経験はありませんが、農林水産省、水産庁および業界団体での豊富な経験と知見が、当社の成長のために必要と判断し、社外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年当社入社。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。

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。同社経済調査部に於い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も務める。

選任理由

会社の経営に関与された経験はありませんが、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。

取締役常務執行役員  
コーポレートサポート本部  
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、企画部門等を担当。野村プリンシパル・ファイナンス(株)執行役員等を務め、2008年当社入社後は、管理本部長として管理部門を強化。2015年より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、人財本部管掌を兼務し、2019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るものと判断し、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)代表取締役会長等を経て、2014年当社社外取締役に就任。現在に至る。プラザー工業(株)取締役も務める。

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。

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、内部監査室長等を経て、2011年常勤監査役に就任し、現在に至る。

選任理由

1979年の入社以来、店舗での営業経験、事業部長、社長室長、内部監査室長等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。

社外監査役

永田 光博



略歴

1981年(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))等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の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。

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)パーミヤン入社。当社パーミヤンカンパニー人事担当、営業推進統括等を経て、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、当法人財本部ディレクター、デュー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  
生産本部  
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ュー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3月より当社生産本部デューティマネージングディレクター、同年5月より現職。

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および社外取締役に就任。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。

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、2019年1月よりIT本部デューティマネージングディレクターを経て、同年9月より執行役員、2020年7月より現職。

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、購買部に於いて部長、デューティマネージングディレクターを経て、2017年10月より現職。

執行役員  
財務本部  
マネージングディレクター

相澤 拓也

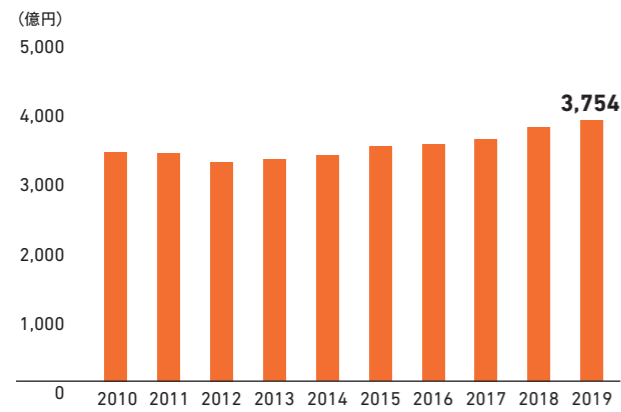


略歴

1999年当社入社。パーミヤンカンパニー政策室を経て、財務本部にて経理グループディレクター、全社経営分析グループディレクターを務める。2020年2月より現職。

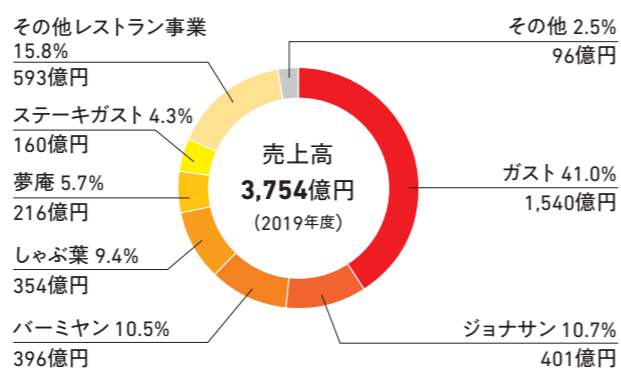
# 財務<sup>※1</sup>ハイライト

## 連結売上高<sup>※2</sup>



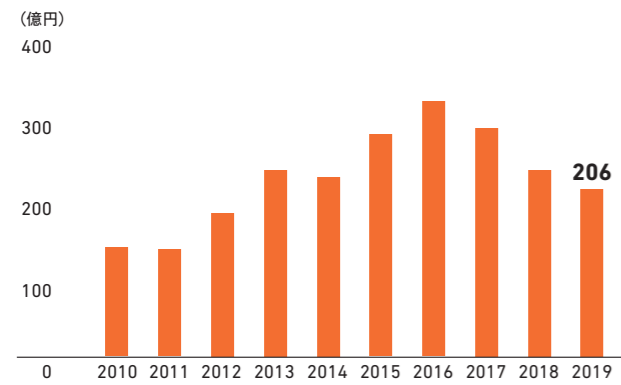
2019年度は、全店全面禁煙化や消費税増税等の影響を大きく受けましたが、お客様ニーズに合わせた店内改装やメニュー改革、デリバリー事業の成長により、着実に売上を伸ばしました。

## 業態別売上高比率



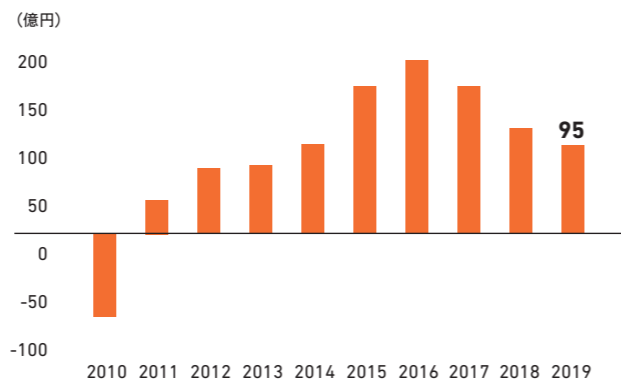
しゃぶ葉は2015年頃から新規出店および業態転換により店舗数を拡大しており、2018年には沖縄、大分に第1号店を出店し、大きく売上を伸ばしています。売上高に占める割合は前年比1.5ポイント上昇しました。他の業態としては、から好し、むさしの森珈琲(ともに「その他」)の店舗数が増加しました。

## 営業利益

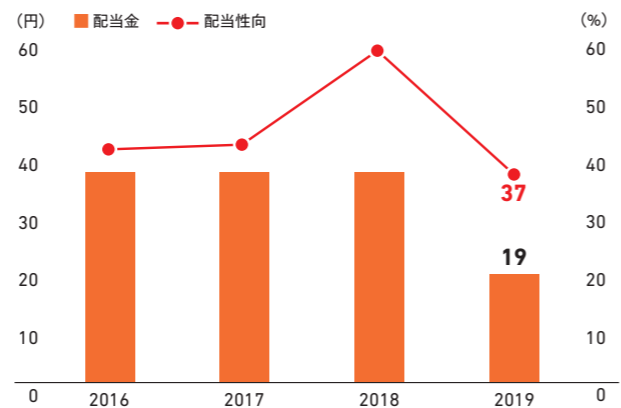


売上増に加え、継続的な原価低減とコスト最適化を実施した結果、前期実績を上回りましたが、既存店売上減、人件費単価上昇により減益となりました。一方で、収益率は引き続き業界で高い水準を維持しています。

## 当期利益

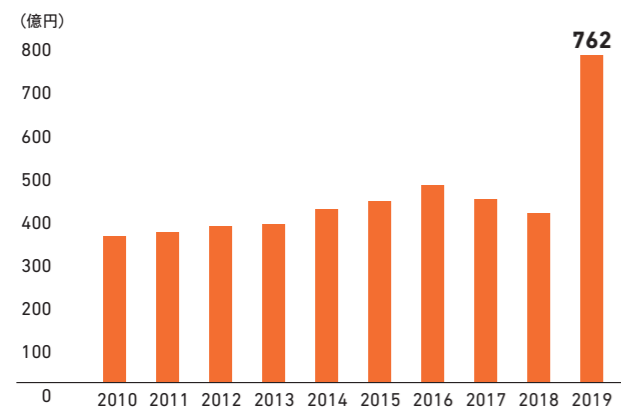


## 1株当たり配当金<sup>※4</sup>、配当性向



2019年12月期の1株当たり配当金は19円です。2019年12月期より、成長投資に利益を充当するため、「調整後当期利益の30%」を基本として配当を実施すること、としております。

## 調整後EBITDA<sup>※3</sup>



2019年においてはIFRS第16号「リース」の適用により大幅に増加しました。

※1 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。

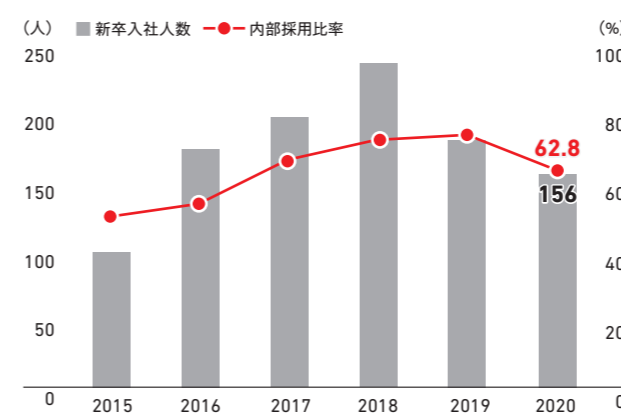
※2 売上高には、消費税等は含まれていません。

※3 調整後EBITDA=EBITDA+固定資産除却損+非金融資産の減損損失-非金融資産の減損損失の戻入+BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額(定期報酬含む)+上場及び売  
出関連費用(上場記念賞を含む)+適格上場に伴う会計上の見積変更額(補正)日本基準(J-GAAP)によるEBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費+長期前払費用償却費+長期前払費  
用(保証金)償却費+資産除去債務利息

※4 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

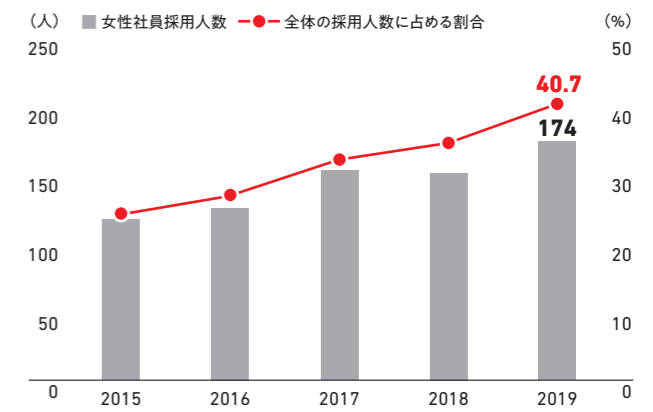
# 非財務ハイライト

## 新卒入社人数の推移



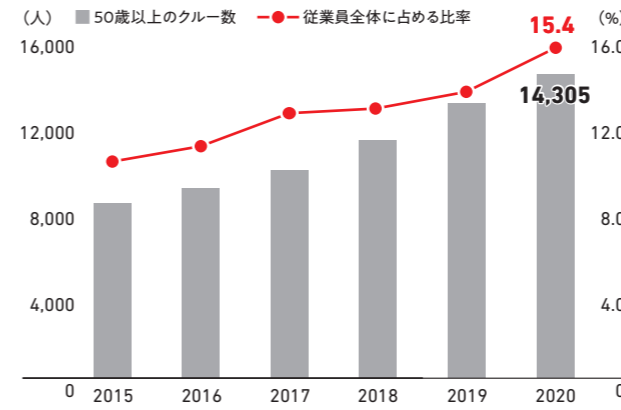
2017年以降、新規出店拡大戦略のもと、マネジャー候補を積極的に採用し、クルー経験のある優秀な人材の内部採用も進めていましたが、若年人口の減少に伴う厳しい新卒採用情勢や持続的で安定した企業成長への経営方針の転換に伴い、2019年以降の新卒入社人数は抑制傾向にあります。

## 女性社員採用人数の推移



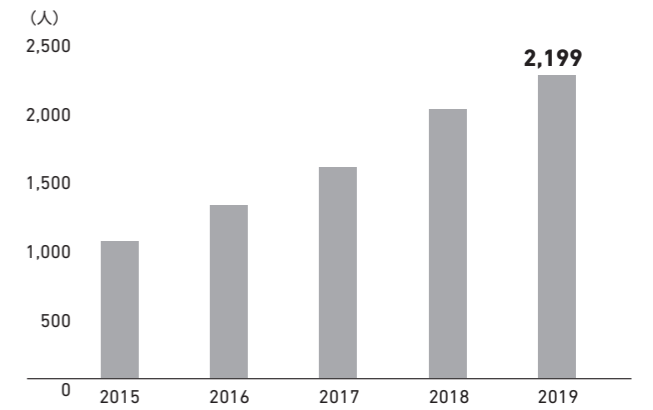
地域限定雇用や変形労働時間の導入等多様な働き方に柔軟に対応した人事制度や深夜営業短縮等の働き方改革により、女性採用率も向上しています。厚生労働省認定の「子育てサポート企業認定マーク(くるみん)」や「仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進のためのシンボルマーク(トモニン)」を取得する等、女性が生き生きと働ける環境の整備を進めています。

## 50歳以上のクルー数



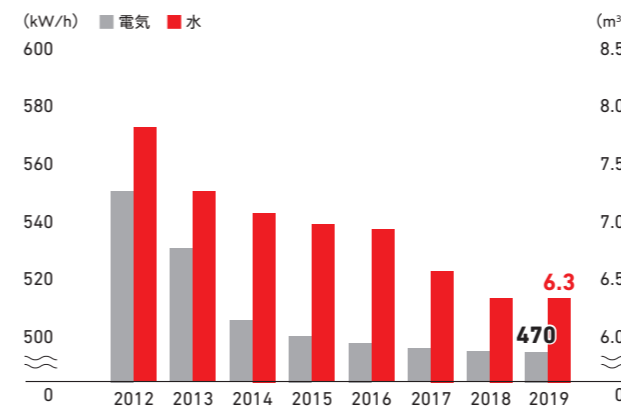
働く意欲の高いシニアスタッフのニーズを受け、2019年1月よりパート・アルバイトの上限年齢を75歳に延長。人口動態の変化とともにアクティブなシニアの方が多く活躍されています。食器の軽量化やトレーニングツールの動画化等の作業改善も進める等、安心して長く働いていただく環境整備に力を入れています。

## 外国人スタッフ数の推移



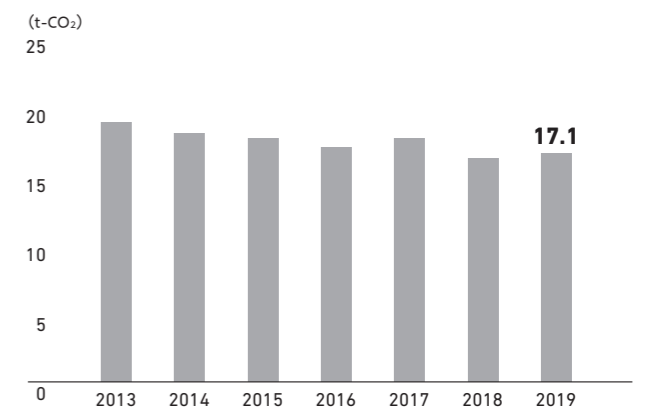
外国人スタッフの採用率は年々上がっており、ベトナムや中国、ネパール、スリランカ、韓国等多様な国籍の方々活躍されています。トレーニングツールも、英語、中国語、韓国語、ベトナム語の多言語対応を実施。2019年秋からは、グローバル人材相談窓口も設け、より働きやすい環境整備に力を入れています。

## 1店舗当たり電気・水使用量の推移<sup>※5</sup>



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しています。また、近年推進している営業時間の短縮も削減に寄与。2010年からの9年間で1店舗あたりの電気・水使用量は、約20%削減しています。

## 製造・物流における1店舗当たりCO<sub>2</sub>排出量の推移



当社グループは、店舗におけるエネルギー管理のほか、セントラルキッチン  
の製造および物流におけるエネルギー管理も実施しています。店舗数が拡大する  
なか、垂直統合型サプライチェーンの活用を進めたことで、製造・物流における  
1店舗あたりのCO<sub>2</sub>排出量は、直近の7年間で20%以上の削減となっています。

※2020年9月更新予定

※5 グループ会社のニラックス(株)、(株)フロジャボン、(株)トマトアンドアンソシエイツ、台湾すかいらーくの店舗を除いた1店舗当たりの数値です。



## 財務方針について



### 不確実な状況のなか 安定的な事業活動を 継続できるよう財務戦略を 着実に実行します

執行役員  
財務本部マネージングディレクター  
**相澤 拓也**

2019年は「店舗と従業員への投資」を最重要経営方針と位置付け、175店舗のリモデル(店舗改装)、生産性向上、デジタル戦略等への投資を重点的に実施いたしました。

また、新規出店86店、ブランド転換62店を実施し、しゃぶ葉やから好しといった収益性の高いブランドの多店舗展開を迅速に進めました。宅配事業にも積極的に投資を行い、前年同期比7.4%増の売上成長を実現いたしました。

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、配送ルートの最適化等により約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。

コスト面では、株主優待コストが2019年第1四半期で一巡し減益要因でなくなった一方、人件費単価の継続的な上昇が当社の経営課題の1つとなっております。人件費上昇に対しては、店舗作業の簡素化とデジタル化による生産性向上を目指しており、そのための投資を進めています。

### 2020年以降の財務戦略

当初の計画では、前述した打ち手を引き続き実施するとともに、店舗の生産性向上にも取り組む予定でしたが、2020年第1四半期の業績は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受け、第2四半期以降もその影響は続くと考えております。この不確実な状況において、安定的な事業活動を継続できるよう手元資金を十分に確保することが最優先課題であるとの認識から、キャッシュアウトを最大限抑制するためのあらゆる手段を実施しております。

具体的には、新規出店や店舗改装、デジタル投資の凍結、人件費の削減、不要不急のコストの執行停止、店舗賃料の見直し交渉、自社工場の生産工程の見直しや配送ルートの変更等による原価低減、納税や社会保険料の猶予制度の活用等により、可能な限りのキャッシュアウト抑制を実施しております。

また、シンジケートローン方式のコミットメントラインを設定し、コロナ影響が長期化した場合への備えも行っております。

### 新型コロナウイルス感染終息後の 経営環境を見据えて

次に大事なことは、新型コロナウイルス感染終息後の世界を想定したアクションであると考えています。

まず、当社にとって最も大事なことは、お客様と従業員の安全確保です。お客様に安心してレストランの味を楽しんでいただけるよう努めること、従業員の安全と地域の雇用を守ることこそが、当社が食のインフラとして社会に貢献できることであり、短期的には感染予防のための店舗設備やマスク、アルコール等の備品への十分な投資、中長期的には既存店と従業員への投資により安定的な店舗運営を支えていきます。

また、前述の通り新規出店は一定期間凍結いたしますが、コロナ禍によるライフスタイルの変化を想定し、ブランド改革やブランド転換のための投資は状況を見ながら実施してまいります。デリバリーやテイクアウトといった成長事業への投資も適切に行ってまいります。

### 配当について

昨年に引き続き、本年度も調整後当期利益の30%を目標に安定的な配当を目指しておりますが、安定した事業活動継続のための手元資金確保を優先したことから、中間配当は無配とさせていただき、期末配当についても状況を見ながらの判断とさせていただきます。なお、株主優待食事券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。

これまで述べてまいりました通り、2020年は新型コロナウイルス危機を乗り切るためのあらゆる対策を実施いたしますが、感染の終息時期を見通すことは難しく、当報告書発行時点で業績予想を未定としております。当社として合理的な業績予想が可能になった時点で速やかに公表させていただきます。また、マーケット環境や経営状況を注視しながら今後の成長投資や資本政策等も進めてまいります。

# 会社情報

## 基本情報

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

本社所在地……………〒180-8580 東京都武蔵野市西久保 1-25-8  
0422-51-8111 (代表)

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

資本金……………3,634百万円

従業員数……………正社員 6,291名(単体635名)  
(2019年12月31日現在) パート・アルバイト 107,283名

事業内容……………フードサービス事業全般、その他周辺事業

連結子会社……………株式会社すかいらーくレストランズ  
ニラックス株式会社  
株式会社トマトアンドアソシエイツ  
雲雀国際股份有限公司  
SKYLARK USA INCORPORATED※  
SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD.※  
株式会社フロジャポン  
株式会社ジャパカンコーゴ  
株式会社すかいらーくD&M  
※2019年度においてレストラン事業を開始しておりません。

セントラルキッチン…仙台MDセンター、東松山MDセンター、  
酒々井MDセンター、昭島MDセンター、  
相模原MDセンター、岐阜MDセンター、  
西宮MDセンター、北九州MDセンター、  
藤岡工場、前橋工場

## 株式の状況(2019年12月31日現在)

上場証券取引所……………東京証券取引所一部

証券コード……………3197

発行可能株式数……………600,000,000株

発行済株式総数……………197,502,200株

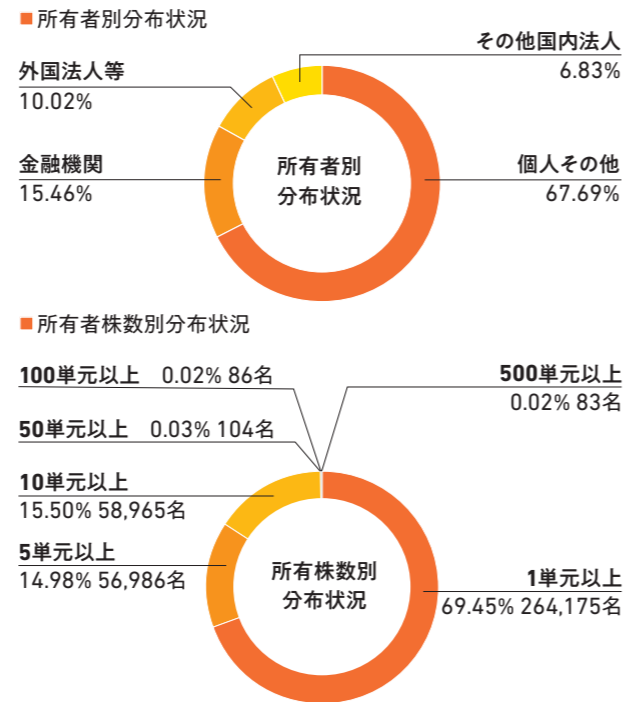
株主名簿管理人……………みずほ信託銀行株式会社

会計監査人……………有限責任監査法人トーマツ

株主数……………382,441名

事業年度……………1月1日~12月31日

## 株式分布状況



## 大株主(上位10名)

株主名	持株数(株)	持株数(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,666,600	3.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,671,600	2.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,474,000	2.27
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S. A. 381555	3,841,700	1.95
アサヒビール株式会社	3,416,600	1.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	3,367,300	1.70
麒麟麦酒株式会社	3,333,300	1.69
JP MORGAN CHASE BANK 385151	3,081,804	1.56
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	2,923,600	1.48
JPモルガン証券株式会社	2,652,647	1.34

(注1) 単位未満は四捨五入して表示しております。(注2) 自己株式は所有しておりません。

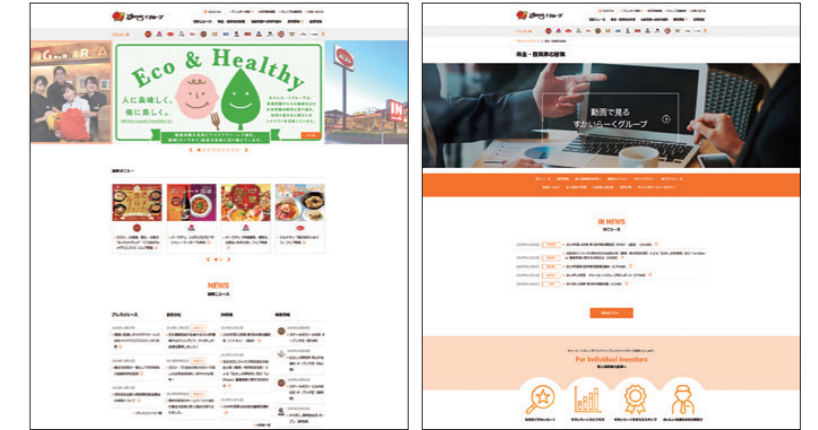


## ウェブサイトのご案内

当社のウェブサイトでは、決算発表資料、各種リリース資料、動画等さまざまなIR関連情報をご覧いただけます。

すかいらーくグループ ホームページ  
<https://www.skylark.co.jp/>

IR サイト  
<https://ir.skylark.co.jp/>



本統合報告書は、当社グループの企業情報等を一般に公表するためのものであり、日本国内外を問わず一切の投資勧誘またはこれに類する行為のために作成および公表されたものではありません。

また、本統合報告書に記載されている当社の計画、見積もり、予測、予想その他の将来情報については、本統合報告書の作成時点における当社の判断または考えに過ぎず、実際の当社の経営成績、財政状態その他の結果は、経済状況の変化、消費者の嗜好の変化、市場環境の変化および他社との競合、外国為替相場の変動、食材・間接材の調達困難・価格高騰等により、本統合報告書の内容または本統合報告書から推測される内容と大きく異なることがあります。

また、本統合報告書は、米国における証券の売付けの勧誘または買付けの申込の勧誘を構成するものではありません。当社普通株式は1933年米国証券法に従って登録がなされたものでも、また今後登録がなされるものでもなく、1933年米国証券法に基づいて証券の登録を行うかまたは登録の免除を受ける場合を除き、米国において証券の勧誘または売付けを行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、1933年米国証券法に基づいて作成される英文目録見書が用いられます。その場合には、英文目録見書は当社または売出人より入手することができます。これには当社および当社の経営陣に関する詳細な情報ならびにその財務諸表が記載されます。



# 会社情報

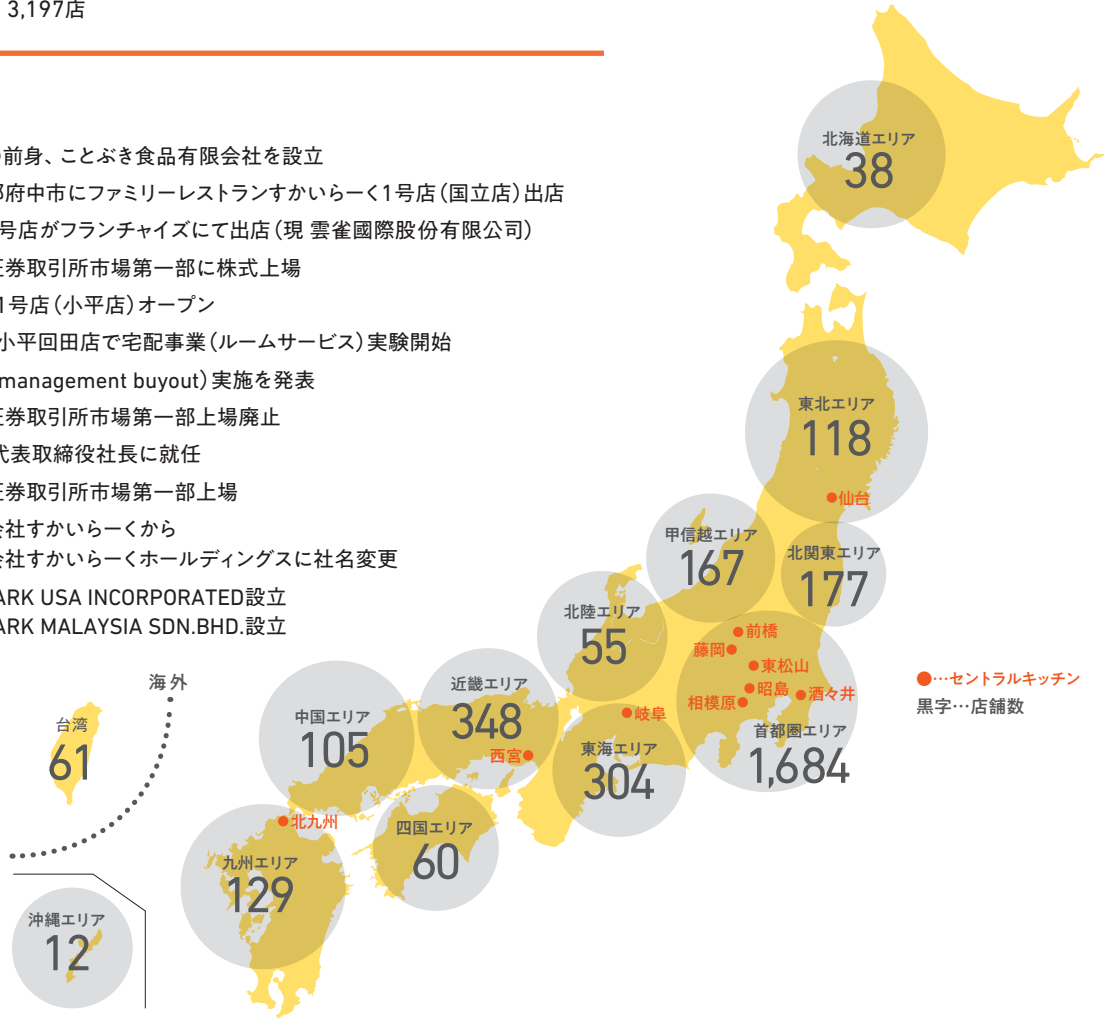
店舗数 (2019年12月31日現在)

**3,258店**

※うち国内グループ 3,197店

## 沿革

- 1962年 4月 当社の前身、ことぶき食品有限会社を設立
- 1970年 7月 東京都府中市にファミリーレストランすかいらーく1号店(国立店)出店
- 1982年 1月 台湾1号店がフランチャイズにて出店(現 雲雀国際股份有限公司)
- 1984年 6月 東京証券取引所市場第一部に株式上場
- 1992年 3月 ガスト1号店(小平店)オープン
- 1998年 6月 ガスト小平回田店で宅配事業(ルームサービス)実験開始
- 2006年 6月 MBO(management buyout)実施を発表
- 2006年 9月 東京証券取引所市場第一部上場廃止
- 2008年 8月 谷真 代表取締役社長に就任
- 2014年10月 東京証券取引所市場第一部上場
- 2018年 7月 株式会社すかいらーくから  
株式会社すかいらーくホールディングスに社名変更
- 2018年 8月 SKYLARK USA INCORPORATED設立  
SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD.設立



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 	ハンバーグ 
	buffet 			

**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://www.skylark.co.jp/>