



オカシヤグループ

# 統合報告書

# 2018

2018年12月期





# 持続可能な成長を目指して

めまぐるしく変化していく世の中で、すかいらーくグループの店舗やサービスにも変化が求められています。

「一店一店の運営品質を上げ、顧客満足度向上を図る」という方針のもと、

すべてのお客様にお食事を楽しんでいただくことはもちろん、環境にもやさしい店舗づくりを進めています。



## 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

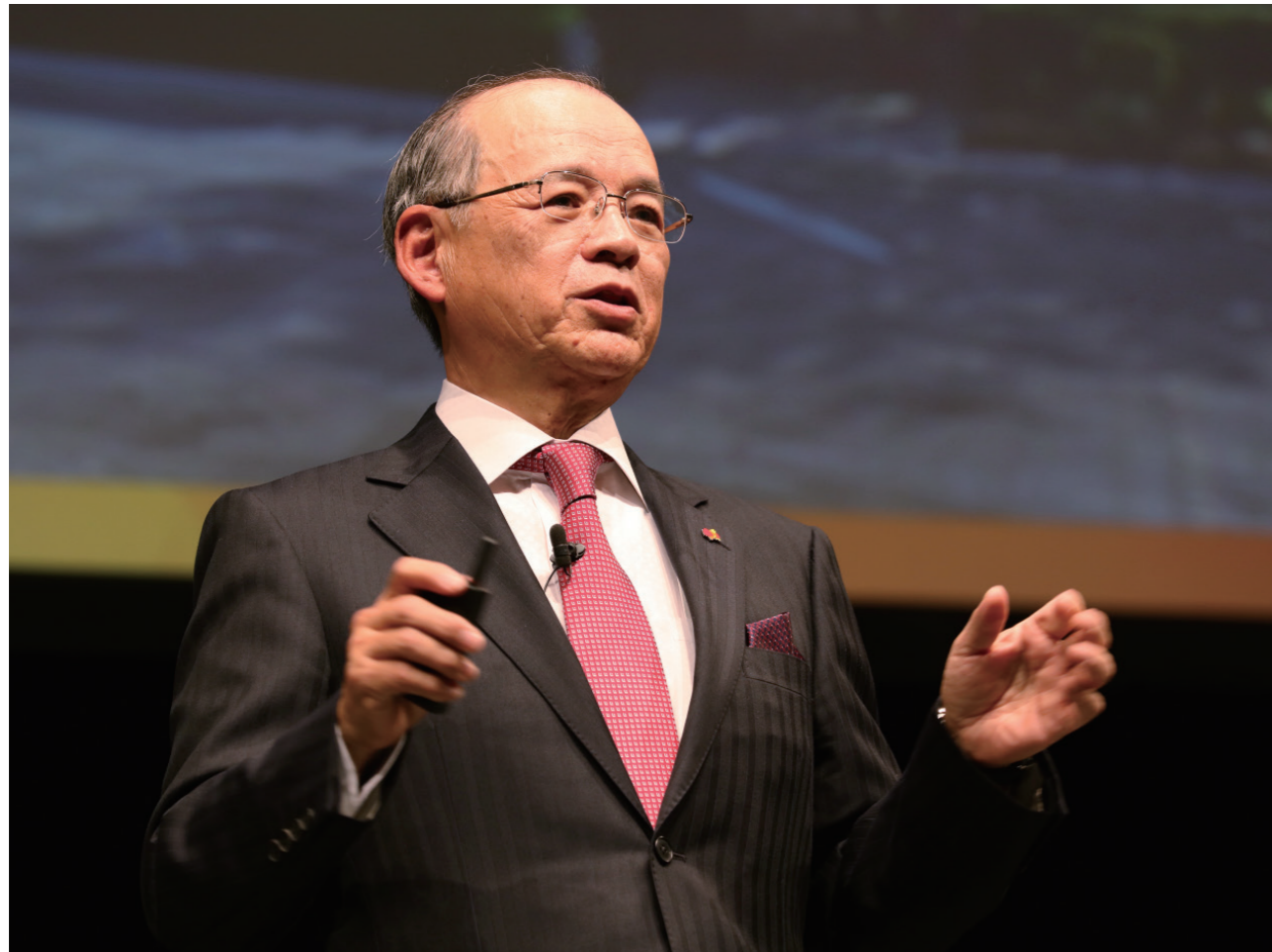
- 3 社長メッセージ
- 7 価値創造モデル
  - 垂直統合型サプライチェーン
- 11 財務方針について
- 12 財務・非財務ハイライト
- 14 店舗サービス向上への取り組み
  
- 16 特集 マーケティング戦略
  - 価値創造の現場
    - ・ 宅配サービスの拡大と質の向上でおいしい料理をよりスピーディに。
    - ・ 食事の制限や制約の有無にかかわらず誰もが外食を楽しめるメニューを。
  
- 22 安全・安心への取り組み
- 24 人財への取り組み
- 27 環境保護への取り組み
- 29 コーポレート・ガバナンス
- 35 役員一覧
- 37 リスクマネジメント体制について
- 40 会社情報／株式情報

### 統合報告書2018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。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が発表した「国際統合報告フレームワーク」を参考にして作成しました。また、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。



# 社長メッセージ



## 新体制のもと、継続して「店舗と従業員への投資」を実施し 中長期的に社会的価値と経済的価値を創出します。

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**

### 持続的な成長の実現に向け 店舗と従業員への投資を着実に実施

すかいらーくグループにとって、2018年は約11年にわたる投資ファンド下での経営を終了し、新たな体制で臨んだ年でした。「一店一店の品質を向上し、お客様の満足度を上げる」という基本方針を定め、店舗環境の改善、生産性向上、お客様の利便性向上など、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徹底的に追求しました。また、人材に対する投資を強化し、職場環境の改善に注力しました。7月にはホールディングス体制

に移行し、迅速な意思決定とスムーズな店舗運営のための経営体制を整備することができました。これらの取り組みは、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。

### 2018年の振り返り 人件費高騰を乗り越えることが経営課題 株主優待コストは一巡し今後フラットに

通年の業績は、売上高が前年比2%増の3,664億円、営業利益は前年比19%減の229億円となりました。成長

ドライバーである宅配の売上は前年比約15%増、テイクアウトは同30%以上増となり、売上に寄与しました。また、2017年にオープンした新店97店と2018年オープンの89店の合計売上高が想定通りに積み上がり、増収に貢献しました。

減益の要因には、人件費単価の上昇、株主優待制度拡充による引き当てコスト増加、前述した店舗環境の改善（店舗改修・修繕）に伴うコスト増が挙げられます。人件費単価の上昇は依然続いており、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が続いていることに加え、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、2018年は後述するさまざまな施策を打ち出しております。

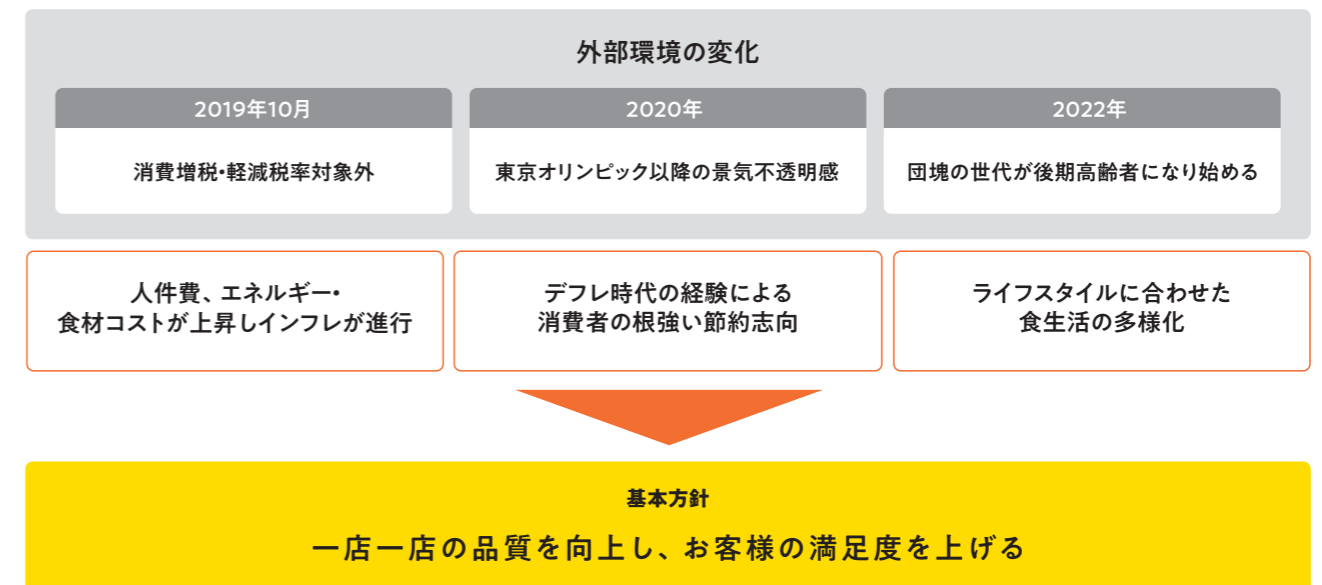
株主優待については、2017年に優待制度を拡充し、また大株主の保有が減少したことにより個人株主様数が大幅に増加しました。そのため、2018年の優待使用額が前年の約4倍に増え、営業利益へ大きな影響がありました。しかし、株主様数は2018年第2四半期以降ほぼ横ばいで推移しており、コストへの影響も一巡したため、株主優待コストの前年比増による影響は今後フラットになる見込みです。

### 今後の経営環境を見据え、 人件費高騰を乗り越えるため IT本部を新設し、 デジタルライゼーションを加速

2018年12月、社内新組織としてIT本部を設立しました。今後この新組織を中心に、デジタルテクノロジーを駆使したお客様体験改善と業務プロセス革新に向けた戦略を策定し、お客様満足度の向上と従業員の生産性向上を強力に推進し、外食業界屈指のデジタル先進企業となることを目指します。

店舗運営手法のマネジメントシステムのデジタル化による、効率化と働き方改革の推進、また、お客様のご注文をお受けする際のシステムの改善や多様化するお支払い手段への対応などを充実させ、店舗運営力の向上を通じ、お客様へのサービス向上を実現します。また、タブレット型端末を活用したデジタルメニューブックの導入や、お客様のスマートフォンとのシステム連動も進めます。さらには、高成長を続ける宅配サービス事業拡大や、顧客接点拡大において必須となっているデジタル販促のためのシステムプラットフォーム強化にも取り組んでまいります。

#### 基本方針





**レストランの強みを十分に磨き込み、  
お客様の満足度を上げる**

消費者の皆様はデフレ時代を経た厳しい選択眼をお持ちであり、かつご自身の確固たるライフスタイルをお持ちであることがますます鮮明になっています。お腹を満たすための食/仲間・家族との食事を楽しむ/自分の時間を有意義に過ごす/時間を買う宅配食など、お客様の消費動向はますます多様化しており、コンビニエンスストアとの競争状態も顕在化しつつあります。

お客様の満足度向上のためには、お客様との接点となるフロアのサービスを充実させることが急務であり、店舗および従業員にしっかりと投資する必要があると考えております。お客様にご満足いただける店舗と、従業員の習熟度を高めるための投資を行い、店舗環境の整備を強化します。店舗オペレーションのデジタル化/マネジメントシステムの効率化、セントラルキッチンにおける高加工度商品の製造・供給量の拡大により、店舗運営効率化・生産性向上を実現してまいります。

**ブランドポートフォリオを通して  
多様なライフスタイルへの対応を推進**

昨今の消費者ニーズの多様性に対応して、海外出店を視野に入れた年間数十店規模の出店を継続するとともに、和食業態「藍屋」「夢庵」個室化等のリモデルは年間約200~300店規模で実施、時間を大切にしたいお客様から好評価をいただいている「むさしの森珈琲」の出店、新しいファミリーレストランのあり方を実現した「しゃぶ葉」の急速多店舗展開など、すかいらーくグループのブランドポートフォリオを通して多様なライフスタイルへの対応を推進しております。2018年には、中華「バーミヤン」の地方出店(既存業態からの転換)を再開し、再開を待ち望んでくださっていた多くのお客様にご好評をいただきました。今後も、「バーミヤン」の地方再出店を進め、お客様のご期待に応えてまいります。

高成長を続ける宅配ビジネスにも積極的に投資してまいります。オーダーとお支払い方法のキャッシュレス化などデジタルテクノロジーの改善を進め、販売チャネルについても、配達員アプリの開発による迅速化・効率化による

売上拡大と、他社の宅配サービスの積極活用による多様化を進めることで、さらなる成長を目指します。

**引き続きESGをグループ経営の根幹に  
位置づけ、働き方改革の  
さらなる推進と環境づくりに邁進**

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、店舗の営業時間見直しや、年末年始の店舗営業の見直しなど、従業員の職場環境改善に取り組んでまいりました。また、女性やシニアの方々の雇用制度の充実にも積極的に取り組んでおり、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月にはクルーの定年を75歳にさらに延長しております。

今後は、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、全社・全店舗での禁煙化を実施してまいります。禁煙は、法令に従い飲食店が原則屋内禁煙になり、オリンピックなども契機となってその機運はますます高まります。そうしたなか、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、お客様への安全・安心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、2018年8月、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、2018年12月から全国約1,400店舗の主力業態「ガスト」全店において、ドリンクバーにおけるストロー常備廃止と生分解性のバイオマスストロー™導入を開始しました。2019年には他業態への展開を順次進め、当初の計画を前倒しして7月にグループ全店舗での廃止を完了しました。

**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、当社としては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。

**今後のフードサービス淘汰の時代を  
見据えて成長投資を増加**

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40%を配当として株主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年以降のフードサービス淘汰の時代を生き抜き、お

客様にご支持いただける企業を目指すには成長投資は欠かせません。そのため成長投資に利益の過半を充当させていただきたく、配当方針を調整後当期利益の30%として実施させていただくこととなりました。

**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。



# すかいらーくの価値創造モデル

強みと独自のビジネスモデルを基盤に、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、経営理念「価値ある豊かさの創造」の実現を目指しています。





# 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・量の見直しなどを検討し、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・メニュー開発など多部署の連携による「コスト最適化プロジェクト」を2012年に発足し、毎年改善を重ねています。



## 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づけ、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者の体調管理や手洗い管理を徹底。作業者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。



## 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など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のみを製造。その日に必要な食材をその日につくことで、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」の技術を開発しました。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がることができます。



高加工度商品の例

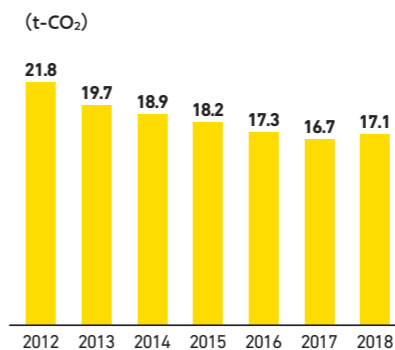


## CO<sub>2</sub>排出量も削減できる「エリア別配送」で店舗へ新鮮な食材を毎日配送

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。

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など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



## 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。



手の洗い方や衛生に関する指導も標準化



# 財務方針について



## 成長投資のための 財務戦略に重点

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  
**北村 淳**

本年度は、既存店強化のための店舗・従業員への投資を継続しつつ、デジタル戦略の加速化や海外展開の本格化に向けた投資など、新たな成長のための財務戦略を展開します。

70~80店舗の新規出店、既存店ではリモデルや業態転換に加え、デリバリーやテイクアウトビジネスを強化することで売上を創出します。また、当社の強みであるスケールメリットとネットワークを活かして原料を安定的に調達し、粗利率70%前後を確保し利益基盤を強固なものにしております。

コスト面では、昨年の利益圧迫要因の一つであった株主優待コストが、この第1四半期で一巡し、減益要因ではなくなりました。しかし、もう一つの大きな利益圧迫要因である人件費単価の上昇は今後も継続するものとみております。

人件費増を打ち返し利益成長を続けるために、デジタル化および店舗運営システムの改革が最も重要だと位置づけております。

### のれん

当社の2018年12月末の非流動資産2,929億円のうちのれんの残高は1,461億円となっています。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業態に按分され、それぞれの業態の収益性・将来キャッシュフローを定期的に算出して回収可能性を確認しています。各業態がしっかりと収益を上げ強固なキャッシュフローを創出しているため、現時点で多額の減損が発生するというリスクは極めて低いと考えています。

### 借入金

本年度は、成長投資のため150億円の追加借入をいたしました。2018年12月末の借入金残高は1,331億円です。2019年6月に返済満期を迎える借入金に対しては、現在の低金利の環境を最大限活用し、低金利で固定化した新たな契約を締結しました。借入から現預金を引いたネット有利子負債を調整後EBITDAで割り返したネットレバレッジレシオは2.9倍となっており、当社のキャッシュフロー創出力を鑑みると健全なレベルであると考えています。

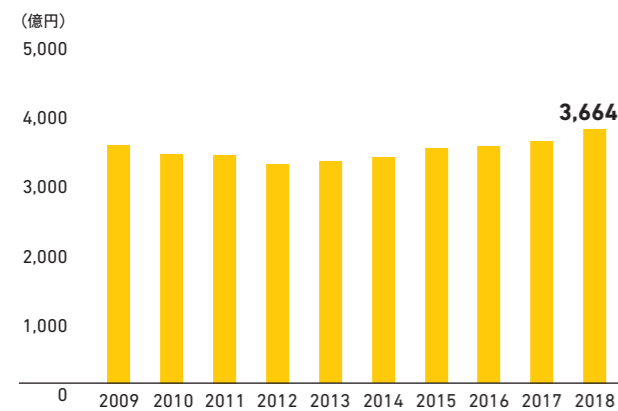
### 株主還元

本年度は、成長のための投資により利益を充当するため、調整後当期利益の30%を基本に配当を行います。株主優待食事券の贈呈は、継続いたします。



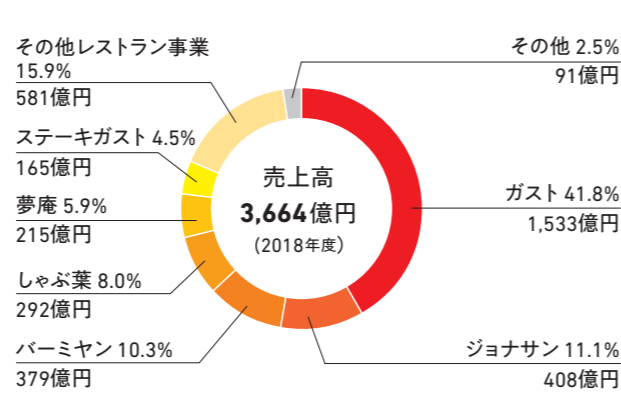
# 財務<sup>※1</sup>ハイライト

## 連結売上高<sup>※2</sup>

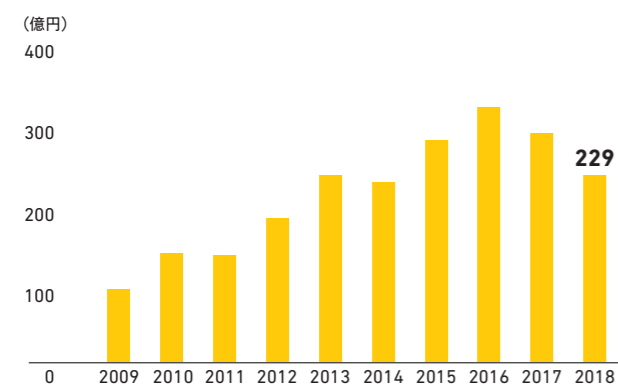


2018年度は、前年に引き続き外部環境の変化と消費動向の影響を大きく受けた1年でしたが、お客様ニーズに合わせた店内改装やメニュー改革、デリバリー事業の成長により、着実に売上を伸ばすことができました。こうした既存店戦略のほか、2017年度から加速させている多様なブランドポートフォリオを活かした出店戦略が奏功し、連結売上高は前期比でプラス1.9%となりました。

## 業態別売上高比率

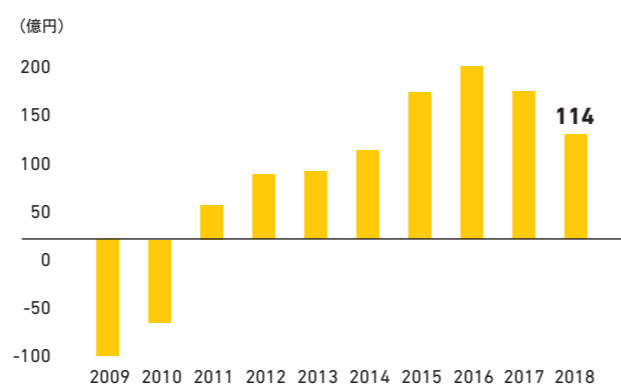


## 営業利益

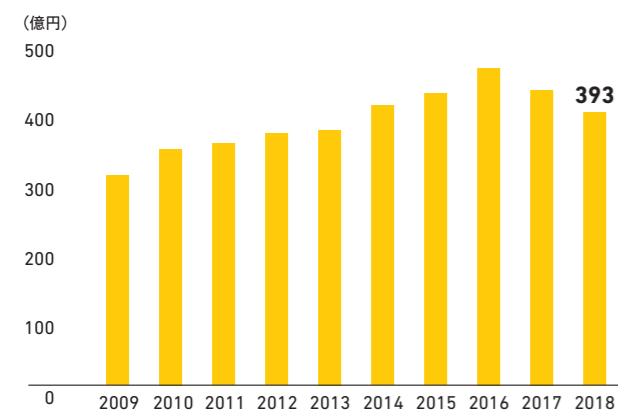


2018年度は、売上増に加え、継続的な原価低減とコスト最適化を実施しましたが、前期実績を上回るには至りませんでした。人件費単価の上昇、株主優待引当金の増加、既存店強化のための改修等の支出増が主な理由です。一方で、収益率は引き続き業界内で高い水準を維持しています。また、株主優待による利益影響は、2019年度以降、対前年度比で減少する見込みです。

## 当期利益

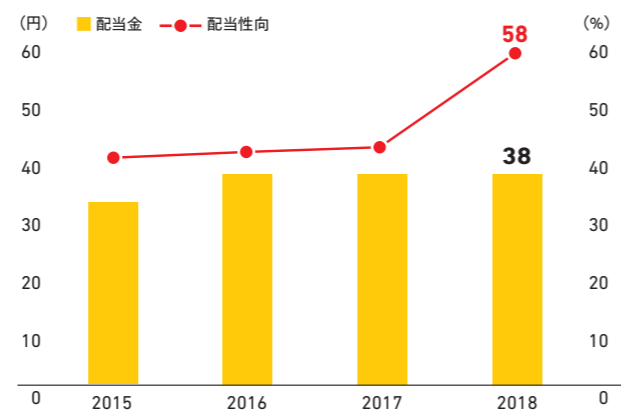


## 調整後EBITDA<sup>※3</sup>



2018年においては前述の通り前期比未達となりましたが、引き続き、高い収益力を確保しています。

## 1株当たり配当金、配当性向

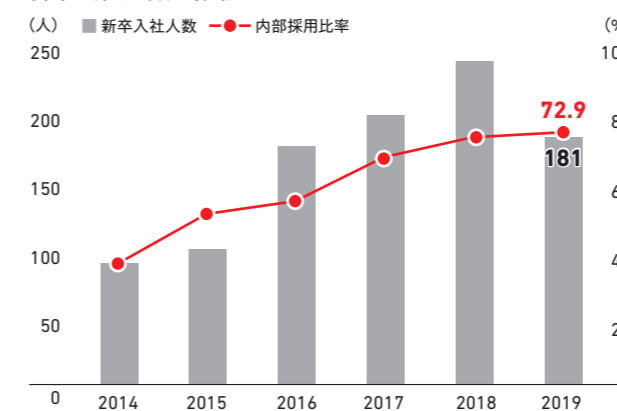


2018年12月期の1株当たり配当金は前期に引き続き38円です。

※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、消費税など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れ+BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬(定期報酬含む)+上場および売出関連費用(上場記念賞与含む)+適格上場に伴う会計上の見積変更額 (補足)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

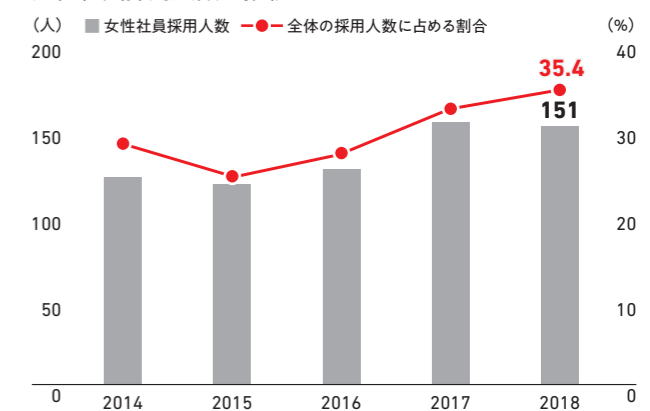
# 非財務ハイライト

## 新卒入社人数の推移



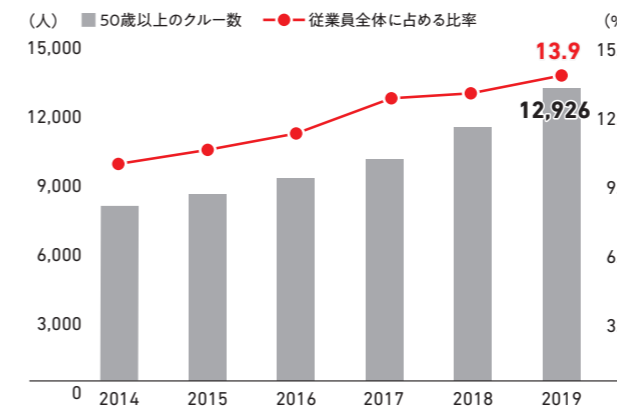
2017年以降の継続的な出店に伴い、マネジャー候補を積極的に採用しているほか、クルー経験のある優秀な人材の内部採用も進めています。当社への就職希望の有無にかかわらず参加可能なクルー限定の就活応援セミナーも年々人気を高めており、結果として内部採用の拡大に寄与しています。

## 女性社員採用人数の推移



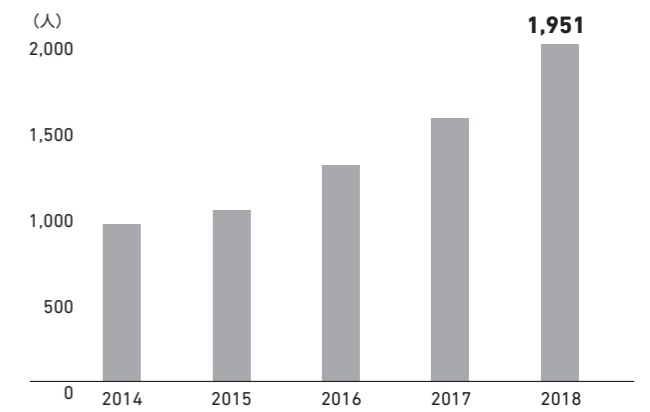
地域限定雇用や変形労働時間の導入など、多様な働き方に柔軟に対応した人事制度や深夜営業短縮などの働き方改革により、女性採用率も向上しています。厚生労働省認定の「子育てサポート企業認定マーク(くるみん)」や「仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進のためのシンボルマーク(トモニン)」を取得するなど、女性が生き生きと働ける環境の整備を進めています。

## 50歳以上のクルー数



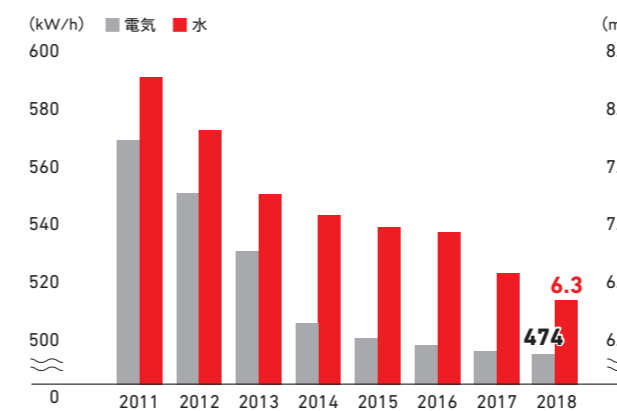
働く意欲の高いシニアスタッフのニーズを受け、2019年1月よりパート・アルバイトの定年を75歳に延長。人口動態の変化とともにアクティブなシニアの方が多く活躍されています。食器の軽量化やトレーニングツールの動画化などの作業改善も進めるなど、安心して長く働いていただく環境整備に力を入れています。

## 外国人スタッフ数推移



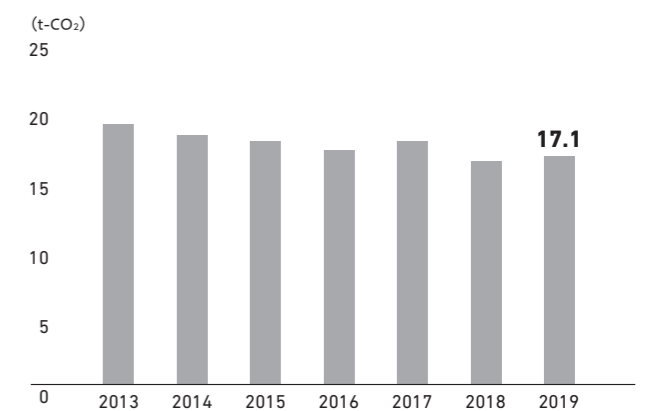
外国人スタッフの採用率は年々上がっており、ベトナムや中国、ネパール、スリランカ、韓国など多様な国籍の方が活躍されています。トレーニングツールも、英語、中国語、韓国語、ベトナム語の多言語対応を実施。2019年秋からは、グローバル人材相談窓口も設け、より働きやすい環境整備に力を入れる予定です。

## 1店舗当たり電気・水使用量の推移<sup>※4</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店舗当たりの電気・水使用量は、約20%減少しています。

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

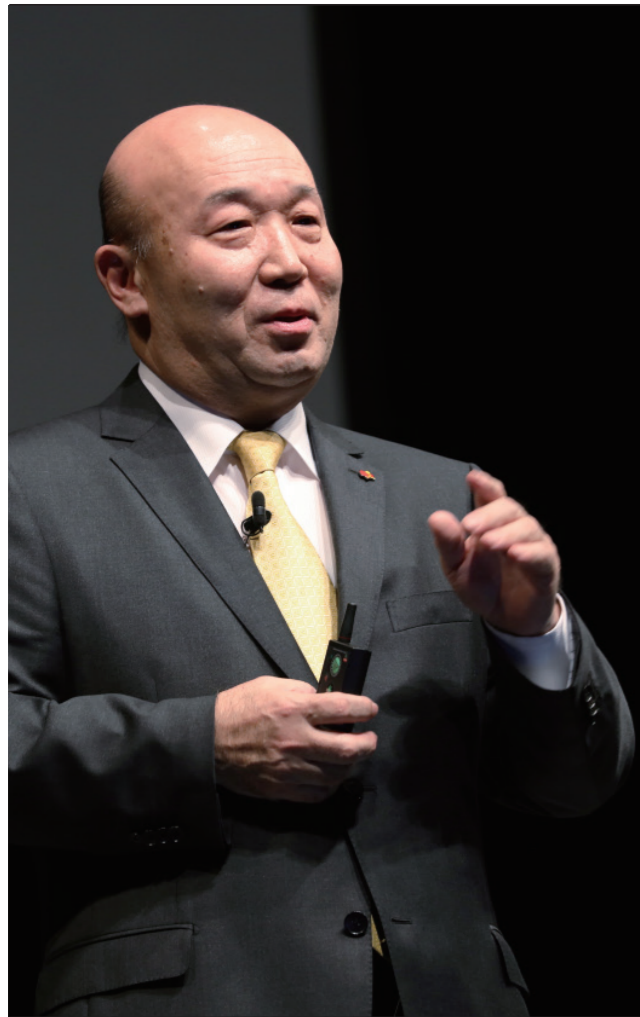


当社グループは、店舗におけるエネルギー管理のほか、セントラルキッチンでの製造および物流効率化におけるエネルギー管理も実施しています。店舗数が拡大するなか、垂直統合型サプライチェーンの活用を進めたことで、製造・物流における1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量は、直近の7年間で20%以上の削減となっています。

※4 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店舗当たりの数値となります。



## 店舗サービス向上への取り組み



### 一店一店の 運営品質を上げ、 顧客満足度向上を図る

執行役員  
すかいらーくレストランズ社長  
**大川原 利明**

## 多店舗経営の強みを活かした新営業体制

顧客満足度・店舗運営力の向上を目指し、「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」

わが社を取り巻く経営環境が大きく変化するなか、消費税増税などを見越したお客様の厳しい選択眼に 대응するためには、より一層店舗における顧客体験価値を高めることが不可欠です。そのために当社では、一店一店の店舗運営力を上げていく組織改革を実行しました。これまでの「個店のマネジメント体制」から、すかいらーくグループの多店舗経営の強みを活かした「エリアマネジメント体制」への移行です。個々のマネジャーのマネジメント力に任せた運営方法ではなく、エリア単位の組織で人材の採用・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

もつながっています。この組織により、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、各店舗のノウハウの共有にも寄与しています。

### 顧客の声・従業員の声を経営に 反映させる仕組み

当社では、ご来店されるお客様の声をもとに、一店一店の課題改善に力を入れています。2011年より導入している「カスタマーボイスプログラム」は、レシートのQRコードから来店時の評価をいただく仕組みで、店舗ごとに強みと弱みの定性的・定量的な分析を行い、従業員教育に活かしています。また、店舗従業員が記載する「店舗情報回

答書」は、各店舗で起こっていることをいち早く本部へ情報共有できるツールとなっており、その意見をもとにオペレーション改善や新メニューマニュアルの見直し、食材管理ルールの改善などを行っています。月間で平均100通の声が届いており、本部と店舗の連携を強化しています。

### オペレーション改善による生産性向上

動画マニュアルなどITデジタルを駆使したトレーニングツールは、店舗におけるトレーニング難易度を下げ、トレーニング時間の削減や新人クルーの定着率向上に寄与しています。また、フロアにおける中間ステーション(下げ物を一時的に置く台)の導入やインカム、ワゴンオペレーションの活用は、従業員の作業動線の改善や工程数の削減につながり、生産性向上に寄与しています。現在は、食器の軽量化などを進め、女性や高齢の従業員にも身体への負担なく働いていただける環境を目指しています。



ワゴンオペレーション



中間ステーション

### 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”ときに発行する「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、宅配などあらゆる面において、最高の顧客体験を提供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。



### VOICE

#### エリア全体のお店づくりに 携わるやりがい

静岡エリアはバーミヤンが9店舗ありますが、立地もお客様も働く仲間もさまざま。そして課題もさまざまです。良いところも悪いところも客観的に見つけながら、より良い形を考える毎日にやりがいを感じています。

各店舗で働く仲間たちの輪が広がるのも嬉しいですね。1店だけでなくエリアで働くことで、身につく知識や経験の幅は大きく広がると思います。

今後もスキルを磨き、バーミヤン静岡エリアを仲間とともに盛り上げていきます。

バーミヤン静岡エリア エリアクルー  
仲原 麻里子さん







FEATURE

## 特集 マーケティング戦略・価値創造の現場

# デジタルトランスフォーメーションにより 付加価値を創出し、お客様のニーズに対応

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4億人近くのお客様が来店されます。

お客様のニーズは刻々と変化しており、多様化したニーズにお応えしていくために

データに基づく戦略がますます重要性を増しています。

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利用歴などの

ビッグデータを蓄積しており、デジタルトランスフォーメーションによってお客様をより深く理解し、

マーケティング施策に反映させる取り組みを進めています。

## 「すかいらーくアプリ」を拡充 デジタルメニューブックの導入により 1to1マーケティングを推進

2018年3月に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、1,800万ダウンロードを超えています。アプリから収集されるデータ量は1日約2億レコードにおよびます。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などのSNS対応やメール対応の自動化を推進しています。

2019年2月、タブレット端末のメニューブックを実験的に導入しました。この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。商品ごとにお勧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などを自動表示したりする機能を備えています。2019年の実証実験を経て、2020年上半年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などに活用する予定です。

## 食を通じて社会に貢献するために お客様の立場に立ってメニューを開発

当社のビジネスの根幹であるメニューは、データやお客様の声を精緻に分析し、きめ細かく企画しています。すかいらーくグループのお客様はレストランでの利用に加え、近年高齢化や女性の社会進出に伴い宅配やテイクアウトのご利用も飛躍的に多くなっています。ガストでは、約8億円を投資して2018年4月に人気メニューのピザを全面リニューアルし、宅配やテイクアウトでもおいしく召し上がっていただけるように改良しました。専門店に引けを取らないピザをお客様にご提供するため数年にわたり研究を重ね、前橋工場のピザラインを一新し、ピザ職人が手でこねたり、生地を伸ばしたりする工程も機械で再現できるようになりました。

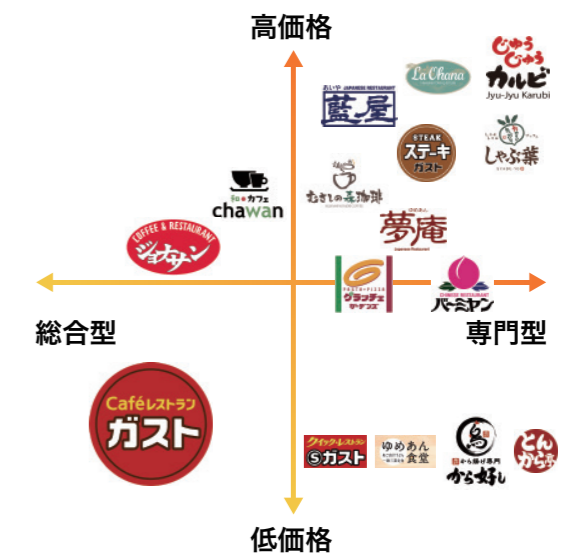
また、「健康」も超高齢化を迎えた日本では社会的な課題となっています。「人生100年時代」といわれる現代、当社は「食を通じて社会に貢献する」という使命のもと、お客様が健康で生き生きと暮らしていただけるような

メニューを提案しています。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います。栄養バランスのとれたメニューをご提供することにより、お客様の健康をサポートし、ひいては医療費・社会保障費の抑制に貢献したいと考えております。

さらに、一人でも多くのお客様にレストランでのお食事を楽しんでいただきたいの思いから、アレルギーをお持ちの方のための「低アレルゲンメニュー」を従来のキッズメニューに加え、大人の方向けにも開発しました。現在主要ブランドでカレーをご提供していますが、2020年にはデザートもご提供する計画です。

## 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は、和食・洋食・中華・イタリアンなど複数のカテゴリーにおいて、低・中価格帯をカバーする多様な業態を展開し、立地の特性に合わせて業態を適切に配置することで、全国約3,200店舗の展開を可能にしています。刻々と変化するお客様ニーズに対応するためには、その変化を敏感に察知・把握し、マーケットに合致する業態をスピーディーに開発することが不可欠です。2016年、2017年は、多様化・細分化が進むお客様ニーズに応えるため、総合型業態のほか、専門店の開発により注力しました。2018年は立地に応じて最適な業態を出店することにより、お客様のご利用動機に対応しました。





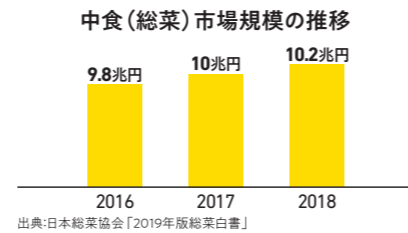
FEATURE  
01

宅配サービスの  
拡大と質の向上で  
おいしい料理を  
よりスピーディに。



社会変化を背景に、拡大を続ける中食市場

少子・高齢化や少人数世帯の増加、女性の社会進出といった社会変化を背景に、食の外部化比率が高まり、とりわけ調理済みの商品を家庭で消費する「中食市場」が拡大を続けています。また、小売店が少なく交通アクセスが悪い地域では、買い物に困難な方々の増加が社会課題となっています。こうしたなか、すかいらーくは継続して宅配サービスの強化に取り組んでいます。



全国に広がる店舗網を活かし  
宅配の展開エリアやブランドを拡大

規模が小さい都市では、大都市に比べ宅配サービスが充実していません。すかいらーくは、全国の店舗を拠点とすることで、さまざまな地域での宅配サービスを実現しています。また、マルチブランドという強みを活かし、多様なメニューを提供することも可能です。2017年には、高齢者の方々からの注文を想定し、和食ブランドの宅配を開始しました。



デジタルを活用し「使いやすさ」と  
「スピード」に磨きかける

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など、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、おいしいお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。

“全国どこでも好きなものを好きなときに  
おいしく楽しめるという  
食の選択肢を提供したい。”

INTERVIEW



IT本部 デジタルトランスフォーメーショングループ  
RS企画チーム リーダー 岡田 博之

Q1 RS企画チームが担う役割は？

**A** RSとはRoom Service（宅配）の頭文字であり、私たちは宅配サービスの拡大と質の向上を担っています。具体的には、宅配未対応の店舗に対する宅配サービスの導入支援や宅配サービスの運営における仕組みの構築と改善、利便性を高めるための外部サービス連携などに取り組んでいます。現在、重点を置いているのはデジタル活用です。導入や運営については、配達員が使用するアプリを導入しました。利便性の追求という観点ではサービスサイトをリニューアルしたほか、Uber Eatsや出前館といった外部の宅配サービスや、Pay Payなど決済サービスとの連携を図っています。

うケースもありました。そこで、アプリを導入し、さまざまな業務をデジタル化。今では、注文が入ると、地図検索をしなくても自動で経路が表示されます。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<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など、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、3カ月に1回ほどの頻度で改善をしています。今後も、配達員がさらに働きやすくなるよう、継続的にオペレーションを見直していきます。

\* 道路交通法に則った利用を徹底しています。

Q3 すかいらーくの宅配サービスが  
提供する価値とは？

**A** 「できたてのおいしい料理を素早くお届けできる」というのが最大の価値です。自社で宅配サービスを運営し、日々改善できるすかいらーくだからこそ、追求できる価値だと思っています。また、全国でお届けできるという点も私たちならではの価値です。店舗というインフラがあるから、どんな地域でも早く宅配サービスが展開できる。そして、洋食をはじめ中華、和食、イタリアンなど多くの業態を持つ強みを活かして、エリア拡大を進めつつ宅配可能なブランドを現在の6つから全ブランドに拡大したい。その先には、複数のブランドの商品をまとめて注文し、受け取れる「ミックスデリバリー」の仕組みを構築するというビジョンもあります。全国どこでも、好きなものを好きなときに、好きな場所で召し上がっていただける——そんな食の選択肢を広げるサービスを実現できたら理想的ですね。

Q2 宅配サービスの  
拡大にあたっての課題は？

**A** 大きな課題となるのは、配達員の確保です。配達員をいかに採用するか、そしていかに定着していただくかという2点が非常に重要だと考えています。まず、採用については、自動車やオートバイの運転に不慣れな方も気軽に応募できるように、配達用の電動自転車を開発しました。また研修も拡充し、20時間のトレーニングを通して、ドライビングテクニックや接客などを学んでいただいています。こうしたツールや研修システムの導入により、2019年の配達員の採用は前年比150%と、順調に採用人数を伸ばしています。定着率を上げるという点については、オペレーションの簡素化に注力しています。従来は、地図を見て伝票に書かれた住所を探し、経路を覚えて配達に出かけていました。そのためタイムロスや迷子の可能性もあり、配達が嫌になってしまうとい



地域の一員として

ガスト小平小川町店クルー 浜島 美帆さん

もともと自動車の運転が好きで、配達の仕事に興味がありました。始めてみると、想像以上にお客様に感謝される仕事だと驚きました。雨の日などは「とても助かったよ」といったお言葉をいただくことも多く、必要とされているんだと感じます。こうして、地域の方々つながりが築けるところも大きな魅力ですね。特に、ご高齢のお客様には体調をお尋ねするなど、単なる配達にとどまらない対話を心がけています。これからも、おいしいお料理をお届けしながら、地域の皆様に信頼していただける存在でありたいと思っています。



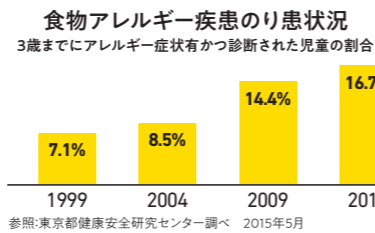
FEATURE  
02

食事の制限や制約の有無にかかわらず誰もが外食を楽しめるメニューを。



外食から足が遠のく要因にもなる「食物アレルギー」の患者が年々増加

乳幼児を中心に、食物アレルギーを持つ人が年々増加しています。食物アレルギー患者は、食事の際にアレルギーの要因となる食品が含まれていないかを確認しなければならないため、外食に出かけにくく、また出かけてもメニューの選択肢が限られてしまいます。すかいらーくは、食物アレルギーを持つ方でもおいしく食べられるメニューを2007年から提供しています。



メニューラインナップを拡大させ、  
選べる楽しさを提供

外食の楽しみの一つが、数々のメニューの中から「選べる」ということ。すかいらーくは、この楽しみをより多くの方々に提供するため、大人向けも含め、アレルギーを持つ方でも食べられるメニューを充実させています。現在、その数は9ブランド。今後はデザートラインナップに加え、選べる楽しさをさらに広げていきます。



アレルギー食品管理の工夫によって、  
安心とおいしさの両立を実現

食事において「おいしさ」は不可欠です。しかし、おいしさを追求するあまりに調理加工しすぎると、アレルギー食品が混入するリスクが高まります。すかいらーくは、アレルギー物質を徹底管理した専用工場ではほとんどの調理を済ませるなどの工夫によって、混在リスクを低減させながらも、おいしさを実現。お客様からご好評をいただいています。



●● 食物アレルギー対応をはじめとしたメニュー開発で、一人でも多くの方に安心して外食を楽しめる喜びを。

マーケティング本部 プレート開発グループ ディレクター  
柿沼 晃太郎

Q1 食物アレルギーの方を対象としたメニューの導入経緯は？

**A** 外食をしていただけていない方々の理由をリサーチするなかで、食物アレルギーを理由とされる方が大勢いらっしゃることに気づきました。当社のミッションにもあるように、私たちは一人でも多くの方に美味しい食事を楽しんでいただきたいと考えています。また、業界のリーディングカンパニーとして、「私たちが最初に動かない」という使命感もありました。こうした想いと使命感から、私たちは食物アレルギーをお持ちの方向けのメニュー開発に動き出しました。

最初に着手したのは、食物アレルギーをお持ちのお子様を対象にした低アレルゲンメニュー\*の開発でした。調理時のアレルギー食品混入リスクが小さいカレーから始め、以降もねぎとろご飯やドリアなど、順次メニューを拡大させています。また、それらのメニューをすかいらーくが持つ多様な業態で展開することで、たとえばカレーというメニュー一つとっても、業態ごとに違った味わいが楽しめるようにしています。このように、一人でも多くの方に外食を楽しみ、メニューを選べる楽しさを提供できるよう取り組んでいます。

\* 特定原材料の7品目(卵・乳・小麦・そば・落花生・えび・かに)を原材料に使用しないメニュー

Q2 低アレルゲンメニューの開発・提供における工夫は？

**A** 食物アレルギーをお持ちでも召し上がれる低アレルゲンメニューの開発においては、アレルギー食品が混入しないように徹底することが欠かせません。ただし、混入リスクを下げるために調理工程を省いてしまうと、おいしさを損ねてしまう可能性があります。そこで、食物アレルギーの特定原材料

の7品目を持ち込まない専用工場に協力いただき、ほとんどの調理工程を専用工場に済ませることにしました。店舗での調理を最小限にすることで、しっかり調理したおいしい料理でありながら、混入リスクを抑えています。そして、安全を担保するために専用工場に委託しながらも、通常メニューと変わらないリーズナブルな価格で提供できるのは、すかいらーくのスケールがあればこそだと思います。

また、店舗においては盛り付けに新しい箸を使うなどのルールを設けました。ただし、それが守られないと意味がありません。店舗には外国人クルーもいますので、ビジュアルで調理工程を説明したマニュアルを用意するなど、誰もが見てわかるようにしています。

Q3 今後、どのようなメニューを開発していきたいですか？

**A** 低アレルゲンメニューにケーキを加えたいです。多くの人が、ケーキは小麦・卵・乳を含むものと認識しており、低アレルゲンメニューとしては頭がないのではないのでしょうか。これを実現できれば、驚きとともに、他の店にはない新たな価値を生み出せると考えています。

また、通常メニューにも工夫と努力を加えることで、これまで店舗に足を向けていただけていなかった方々をまだまだ惹きつけられると思っています。たとえば、ベジタリアンの方向けに、大豆ミートを使ってお肉の満足感を味わえるメニューを開発することも考えられるでしょうし、最近は健康意識の高まりから「野菜を摂りたい」「糖質を制限したい」というお声も聞きます。そうしたお客様を含め、食事の制限や制約がある方にも「すかいらーくなら気にせず、食べられるメニューがある」という安心感を早くお届けできるようにしたいですね。

お客様の声

● 2人の子どものうち、下の子が重い乳アレルギーであるため外食をほとんどしたことがなく、上の子に我慢をさせてきました。しかし、ガストに低アレルゲンメニューがあることを知り、家族4人で食事。低アレルゲンメニューは、お皿の色で分けられており、安心して食べさせることができました。外食の思い出もできてよかったです。

● 卵・小麦・乳アレルギーがある5歳の息子と先日ガストにお邪魔したところ、低アレルゲンメニューが増えていました。息子はいつかのメニューの中から選ぶことができ、大喜びでした。また、大人向けメニューもあり、たえ息子が完治しなかったとしても、この先も外食を楽しめることを嬉しく思います。



## 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・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。

### 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

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、導入前には自社の検査室で検査し、厳しい社内検査基準に合格した食品のみを全国の店舗に配送しています。また、一度合格した食品でも全国8カ所にある衛生検査室で定期的な抜取検査を行い、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検査を実施し、衛生管理の状態を確認。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。

### 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、すかいらーくでは全国47都道府県に毎日配送を実施。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決め、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おり、特に勤務前と用便後はハンドソープと消毒液による二度洗いを100秒間行っています。

また、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、薬剤による消毒を毎日定期的実施しています。

加えて、ノロウイルス検査を全額会社負担で実施しており、高感度の検査で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などを通じて従業員教育を重点的に行い、不断の啓発活動を推進しています。

#### 食材管理の徹底

店舗では、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

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、情報を公開しています。企画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。これ以外の特定原材料や添加物など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。



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



## 多様な人財を採用・育成し、持続可能な経営を目指します

執行役員  
人財本部マネージングディレクター  
**西田 浩蔵**

お客様や社会に価値を提供していくためには、高い付加価値を提供できる人財が不可欠です。そのため、すかいらーくではさまざまなバックグラウンドを持つ多様な人財を毎年積極的に採用しています。2018年度は、従業員一人ひとりが持てる力を十分に発揮できるよう、「従業員のワーク・ライフ・バランスの向上」を基本方針の一つとして位置づけ、働き方改革や職場環境の整備などの施策を全力で推し進めました。今後、少子高齢化や人件費の高騰によって、年々採用が厳しくなるなか、ホスピタリティの高い人財に長く働いていただき、当社が持続的に成長するためにも、健康経営を推進し、定着率向上を図っていきます。また、教育の高度化のための施策にも積極的に取り組んでいきます。

## 誰もが生き生きと働ける職場環境を目指して

### パート・アルバイトの上限年齢を75歳に引き上げ

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歳としました。その後、2019年1月1日から、この制度によるクルーの上限年齢を70歳から75歳へと再設定<sup>\*</sup>し、さらに引き上げました。この制度では、年齢を十分に考慮し、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など配慮しています。

\* 「65歳超70歳の誕生日月末日」から「65歳超75歳の誕生日月末日」まで。株式会社すかいらーくレストランズの約2,600店の従業員が対象。

## 健康経営の推進

### グループ全店で敷地内全面禁煙化

すかいらーくでは、2014年から全社で喫煙率の低減を目標に掲げ、禁煙



未成年者を含む非喫煙者の受動喫煙による健康被害を防ぐため、全店敷地内全面禁煙を決定。部門横断的プロジェクトで禁煙を推進している

運動に取り組んできました。また、2020年の改正健康増進法の施行に先立ち、2019年9月から敷地内の全面禁煙を実施しました。

すかいらーくグループでは、約10万人の従業員のうち約3分の1が未成年者であることから、従業員の受動喫煙を防止することが非常に重要と考えています。そこで、喫煙者には禁煙推進の目的を理解いただけるように伝えています。たとえばトップメッセージを通じて、喫煙者の従業員とご家族に「従業員とご家族にいつまでも健康で幸せな人生を楽しんで欲しい」というトップの想いを伝え続けています。

さらに、喫煙者の従業員には禁煙ガムや禁煙パッチなどの支援ツールを支給しているほか、オンラインによる禁煙サポートプログラムも提供し、喫煙率の低減に努めています。

### 健康診断の受診促進

がん、心筋梗塞、脳卒中などの生活習慣病やメタボリックシンドロームの早期発見と予防のために、健康保険組合・労働組合・会社が三位一体となって、健康診断を確実に受診するように、本人および上司に対する啓蒙を強化しています。

### BMIの改善

BMIの改善が必要な対象者向けに、専門家による講習を実施するとともに、講習のダイジェスト動画をイントラネットなどで視聴できるようにしています。

### 健康管理アプリ

2016年7月に導入した健康管理アプリKenCoMを活用し、健康診断結果に基づく個別情報の提供を継続することで、健診後の疾病予防や異常値の改善に向けた受診啓発などに役立てています。

### 深夜営業の削減を継続

労務負担の大きい深夜勤務を削減し、従業員のワーク・ライフ・バランスの向上を図ることを目的として、継続的に深夜営業の短縮を進めています。2018年は約160店で営業時間を短縮しました。

## 業務効率化に向けて

### 店舗運営をサポートするシステムを導入

すかいらーくでは、従業員が働く環境を整え、ワーク・ライフ・バランスを向上させることが、店舗が提供する品質の向上とお客様の満足度向上につながり、結果として企業が成長できると考えています。

その考えに基づき、ITを活用した業務効率化・店舗生産性の向上を図っています。2018年2月には、動画によるトレーニングツールを導入しました。



また、同年6月には店舗から本部への報告業務のためのポータルシステムを導入しました。これによって、報告業務の時間短縮に加え、本部と店舗のコミュニケーション円滑化、店舗における作業管理の効率化を実現しました。

2019年には、クルーとのコミュニケーションを円滑にすることを目的に店舗勤務の従業員全員にスマートフォンを貸与し、専用アプリを使用することで業務効率化を図っています。

また、2019年2月に実験導入したデジタルメニューブックによって、お客様にかかりきりになっていたご注文をお受けする時間をその他のサービスを提供することに活かせるようになりました。同様に、QRコードや電子マネーなど多様な支払い手段に対応することで、お客様をお待たせすることなく、かつ、会計の時間も改善できる見込みです。これらのシステム導入によって、お客様サービスを向上させると同時に従業員の負荷軽減・生産性向上も実現しています。

## 採用の強化

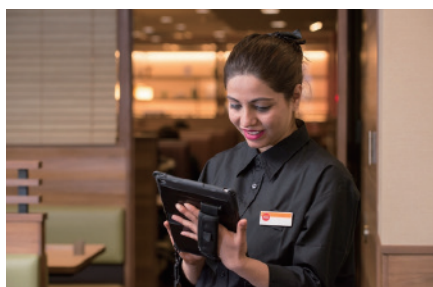
### OB・OGの積極採用を継続

すかいらーくで就業経験のあるOB・OG(社員・パート・アルバイト)の方の復職を促進するために、専用の応募特設サイト「おかえり すかいらーく」を開設しました。復職を希望する際に不安に感じるブランク期間や年齢、給与や勤務地などについて、同じような悩みを持っていた方の経験談やQ&Aを掲載し、安心して応募できる仕組みとなっています。

また、以前の雇用形態(社員・パート・アルバイト)や経験年数を問わず、正社員に応募することもできるため、年々復職者が増えています。



すかいらーくグループで就業経験のある元社員・元クルー(アルバイト)の方の復職を促進するため開設した特設サイト。さまざまな従業員の体験談やQ&Aを掲載し、安心して応募できる仕組みを整備



動画マニュアルを店舗のデバイスでも個人のスマートフォンでも自在に見られるようにすることによって、スタッフの習熟度を高め、定着率の向上につなげている

### クルーから社員への内部登用を強化

優秀な人材の確保に向け、「クルーから社員への内部登用」を積極的に進めています。また、クルー限定の食事会や就職活動を支援するスタートアップセミナーなどを通じて、すかいらーくで正社員として働くやりがいや働きやすさを伝えています。

一方で、クルーの採用に関しては、採用コールセンターで応募から面接までの設定を全店一括で行えるようになり、受付時の対応ロスを防止できるようになりました。

このほか、店舗での従業員確保の施策として、近隣複数店舗で活躍する「エリアクルー」の拡充も推進しています。

### 外国人クルーの採用を推進

すかいらーくでは外国人クルーの採用を積極的に進めています。店舗業務に従事する約2,600人の外国人クルーが、テーブルサービスレストランに必要な衛生管理や接客、調理などの作業を習得するために、外国人の方でもわかりやすい動画マニュアルを作成し、トレーニングに活用しています。

## 環境保護への取り組み

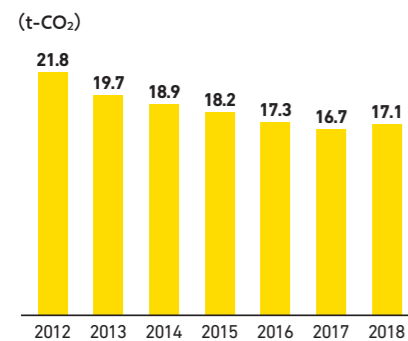


### 便利な暮らしをお届けしながら環境負荷を低減

すかいらーくグループは、事業を通じたSDGs(持続可能な開発目標)への貢献を重要課題と位置づけ、地球環境のサステナビリティと社会価値の増大を実現するため、安全・安心な食の提供を通じて地域社会の発展を目指すとともに、地球環境保護に積極的に取り組みます。

### 省エネルギーに向けた取り組み

製造・物流における1店舗当たりCO<sub>2</sub>排出量の推移

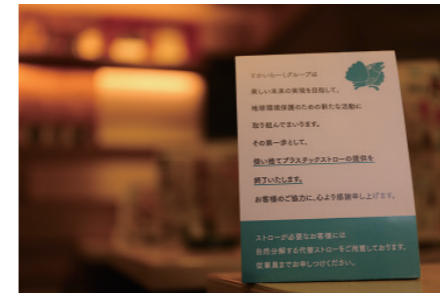


#### 自社の生産・物流工程におけるエネルギー管理

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、大幅な物流の効率化を実現しています。

#### 業務用燃料電池を業界初導入

当社は、ファミリーレストランで初となる業務用燃料電池を、2017年12月にパーミヤン静岡国吉田店にて試験導入し、2019年8月末までに関東県内の9店舗に導入しています。業務用燃料電池は、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、発電時に発生した熱を給湯などに利用する業務用ガスコージェネレーションシステムです。発電出力は3kWで発電効率は52%、排熱利用(給湯)も含めた総合効率は90%と業界最高の省エネ性、環境性を実現しています。24時間、定格運転で稼働し、熱は厨房機器、電気は店内照明等に利用しています。なお、2017年から2018年にかけてSOFC(次世代型燃料電池)システムを導入した静岡県内の4店舗では、CO<sub>2</sub>排出量が未導入店舗に比べ、約5~7%削減しています。



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



食べ残された場合に、お持ち帰りいただける容器包装をご用意

### 石油由来のプラスチック製品から植物由来のバイオマスプラスチックストローに切り替え

近年、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、日本全国に店舗を展開するレストランチェーンとしてその削減に取り組むことが社会における重要な役割になると考え、2018年から2019年にかけて全業態の使い捨てプラスチック製ストローの使用を順次廃止しました。このことにより、年間で約1億本の使い捨てプラスチック製ストローの使用を削減しました。お子様やご年配のお客様など、ご要望のある方にはバイオマスストロー™をご用意しています。

### 食品ロスへの取り組み

当社は、食材を大切にするという観点から、「食品ロス」をできる限り出さないことを前提に、企業活動を行っています。具体的には、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する仕組みにしています。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、食べ残された場合にお持ち帰りいただける容器を用意しています。基本的にはお召し上がりいただける分だけご注文いただくことが重要と考えていますので、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ない選び方ができるようにしたりなどの工夫を行っています。



第25回 ヨコハマ温暖化対策賞授賞式の様子

### 第25回 ヨコハマ温暖化対策賞を受賞

横浜市では、地域でさまざまな環境活動を積極的に行っている方々を「横浜環境活動賞」として、温暖化対策において優良な事業者を「ヨコハマ温暖化対策賞」として表彰しています。すかいらーくホールディングスは、2018年に「第25回ヨコハマ温暖化対策賞」を下記の理由で受賞いたしました。

#### 受賞理由

すかいらーくグループは、全店舗(国内3,000店超)で照明の高効率化を推進。横浜市内では141店舗の照明のLED化を実施し、2012年度に約670トンのCO<sub>2</sub>排出量削減を達成した。また、高効率エアコン導入やファンのインバータ化等の設備更新以外に、従業員による毎日の電気、ガス、水道の検針による使用量把握、グリーンカーテン等の省エネ意識を醸成する節電対策にも意欲的に取り組んでいる。さらに2017年より次世代型燃料電池(SOFC)を採用。横浜市内店舗への設置も検討している。



## 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「すかいらーくグループ企業行動憲章」を制定して全役職員で共有し、法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識を持った行動に努めております。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・ガバナンスの充実に努めています。

### 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

## 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8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。

2018年取締役会	13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、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。

2018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・牽制を行っております。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、効果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。

2018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おります。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。

また、当社グループは、法令および社内規程等に対する違反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ヘルプライン(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、毎月の取締役、監査役への運用状況の報告等社内規程に従った運用を行っています。

2018年グループリスク・コンプライアンス委員会	6回開催
--------------------------	------

## 社外取締役と社外監査役の状況

取締役8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もった社外取締役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います。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。独立社外取締役1名には、「すかいらーくグループヘルプライン」の内部通報内容が直接伝わる仕組みをとっています。

### 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。

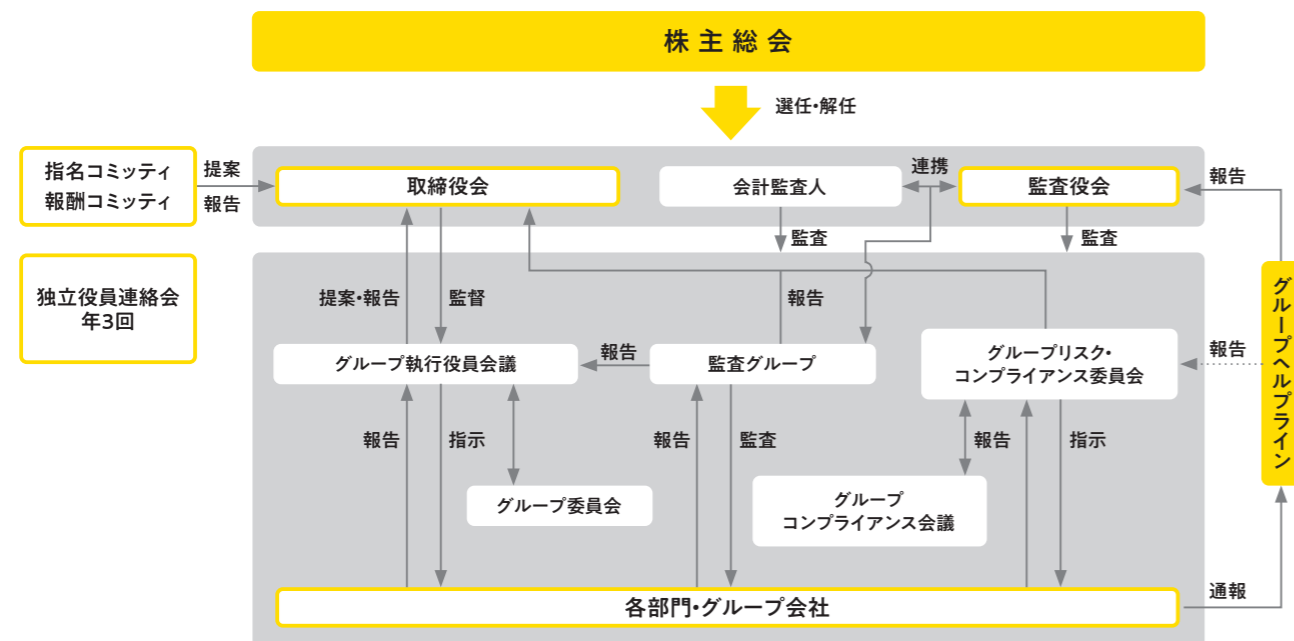
監査役候補者については、企業経営に関する知見や会計、財務、法律、リスク管理などの知識・経験の有無を踏まえ、取締役の職務執行を適切に監査できる人物を選任しています。

### 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、リスク管理および危機管理に関する勉強会などを実施しました。

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。

報酬体系については、大きくは、基本報酬、決算賞与およびインセンティブ制度からなり、各取締役の実績と能力が反映される運営をしています。

決算賞与は、営業利益などの指標により、当社グループの業績や各取締役の担当業務の成果を勘案して決定されるほか、インセンティブ制度においては、中長期的な業績、株価と連動する報酬や自社株報酬を設定することで、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう設定しています。

#### 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、また、当社グループの業績および各取締役の担当業務の成果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。

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。



# 役員一覧

取締役  
代表取締役会長兼社長

谷 真



**概歴**

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  
旧すかいらーく<sup>\*2</sup>  
2007年10月 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)

取締役会出席状況(2018年度)  
13回/13回

※ 三恵製菓(株)が1974年10月に「株式会社すかいらーく」に商号変更したのもの  
※ 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」に商号変更したのもの  
(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」に商号変更したのもの。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」に商号変更したのもの

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



**概歴**

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、2010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。

取締役会出席状況(2018年)  
10回/10回

監査役  
常勤監査役

鈴木 誠



**概歴**

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。

取締役会出席状況(2018年)  
13回/13回

社外監査役

永田 光博



**概歴**

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))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、ジェイ・アイ・ピーキャピタル(株)の社外取締役、(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。

取締役会出席状況(2018年)  
13回/13回

社外監査役

青柳 立野



**概歴**

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。

取締役会出席状況(2018年度)  
13回/13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

北村 淳



**概歴**

1995年ブロッカー・アンド・ギャンブル・ファイアーストInc.(現ブロッカー・アンド・ギャンブル日本(株))入社。同社ファイナンスアソシエイトディレクター、ティエヌティエクスプレス(株)専務取締役経営管理本部長を経て、2013年当社入社。2016年に執行役員、2017年に取締役に就任。2018年3月より現職。

取締役会出席状況(2018年)  
13回/13回

取締役常務執行役員  
マーケティング本部  
マネージングディレクター 兼  
IT本部マネージングディレクター

和田 千弘



**概歴**

1992年(株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入社。大蔵省やマッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、(株)アルペン取締役企画本部長、アドバンテッジパートナーズのディレクター、カートサーモン日本代表マネージングパートナー、(株)インターブランドジャパン代表取締役社長CEO、グーグル日本法人事業戦略部門長兼分析統括責任者、シャディ(株)代表取締役社長兼CEOを務める。2016年に当社社外取締役に就任後、2018年7月より取締役常務執行役員としてマーケティング本部を担当。2018年12月より現職。

取締役会出席状況(2018年)  
13回/13回

取締役執行役員  
建設本部  
マネージングディレクター

崎田 晴義



**概歴**

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ーツ代表取締役およびニラックス(株)代表取締役などを務め、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の兼任を経て、2018年12月より現職。

取締役会出席状況(2018年)  
10回/10回

執行役員  
生産本部  
マネージングディレクター

相原 敏明



**概歴**

1978年当社入社。パーミヤンカンパニー営業本部長、ガストカンパニー代表、当社商品本部長、建設本部長などを務め、2012年より現職。

執行役員  
購買本部  
マネージングディレクター

片山 信行



**概歴**

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、購買部に部長、デビ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



**概歴**

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、デビ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。

社外取締役

西條 温



**概歴**

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。

取締役会出席状況(2018年)  
12回/13回

社外取締役

田原 文夫



**概歴**

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。(株)ヤンマー、(株)極洋の非常顧問も務める。

取締役会出席状況(2018年)  
10回/10回

社外取締役

佐野 綾子



**概歴**

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も務める。

取締役会出席状況(2018年)  
2019年取締役に就任

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



**概歴**

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月より現職。

執行役員  
マーケティング本部  
デビュティ  
マネージングディレクター

石川 浩



**概歴**

1988年三菱UFJ信託銀行(株)に入社。ロスアンゼルス支店およびニューヨーク支店ヴァイスプレジデント、営業部およびリテール部門のグループマネージャーを経験。2006年(株)電通に移籍、(株)電通イマーケティング代表取締役社長兼CEO、(株)電通デジタル執行役員統合マーケティング部門長、(株)電通第1営業局次長として、デジタルマーケティング分野の戦略策定と実践における豊富な経験を積む。2017年クリーク・アンド・リバー(株)に移籍、同社グループ会社であるエコノミックインデックス(株)代表取締役社長を経て、2019年9月に当社入社、現職。

執行役員  
IT本部デビュティ  
マネージングディレクター

平野 暁



**概歴**

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本部デビュティマネージングディレクターを経て、同年9月より現職。



# 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、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

100秒間の手洗いを徹底し、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厳しい社内検査と定期的な抜取検査

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は毎日定期的に消毒を実施しています。また従業員のノロウイルス検査を会社で実施し、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

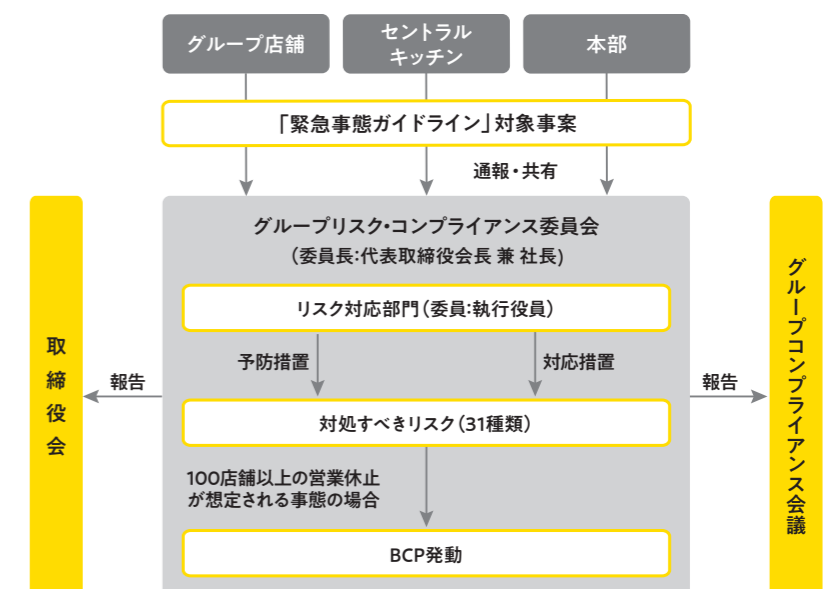
ワーク・ライフ・バランスの充実に図る目的で、年間休日数を108日から117日に改めました。あわせて、これまで実施してきた半期に一度の5連休取得推進を2日増やして7連休としました。取得率は年々向上しています。また、働き方改革の一環として、2018年は約160店舗で深夜営業時間を短縮しました。安定して長く働くことのできる職場づくりを目指しています。

## 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などを勘案して対処すべきリスク31種類を特定しています(2018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。

2018年はグループリスク・コンプライアンス委員会を計6回開催し、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」を設定し、社内周知を徹底しています。

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

## 内部通報制度

食品事故、労務問題などの重要リスクに対しては、リスクの兆候を察知するとともに、万が一発生してしまった場合の早期対応を図るため、内部通報窓口「すかいらーくグループヘルプライン」を設置し、社内外からの内部通報を受け付けています。

内部通報窓口は、利用しやすいよう社外の専門会社にも設置しており、グループ従業員による通報はもちろん取引先からの通報も受け付けています。

これまでもさまざまな通報や相談が寄せられ、問題の未然防止や業務の改善につながっています。

また、確実に調査・対応が行われるように通報内容は直接監査役に伝わる仕組みとしています。対応結果については、通報者の保護を確保したうえで定期的に集約して取締役・監査役に共有しているほか、年1回、グループリスク・コンプライアンス委員会に報告して、制度の透明性を高めています。

# 会社情報 / 株式情報

## 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.)

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 6,333名(単体 618名)  
(2019年6月末現在) パート・アルバイト 102,129名

事業内容 フードサービス事業全般、その他周辺事業

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

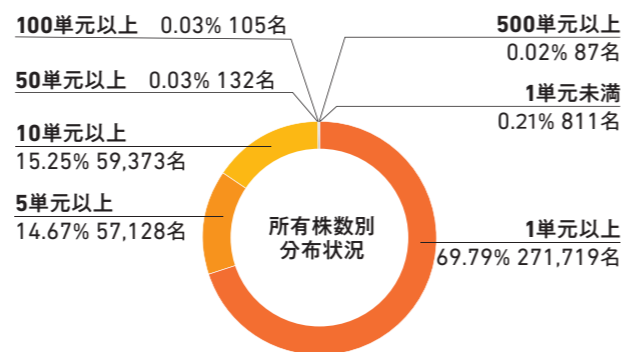
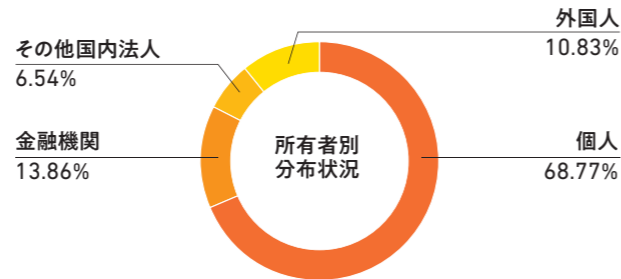
## 株式の状況(2019年6月末現在)

発行可能株式数 600,000,000株

発行済株式総数 197,502,200株

株主数 389,355名

### 株式分布状況



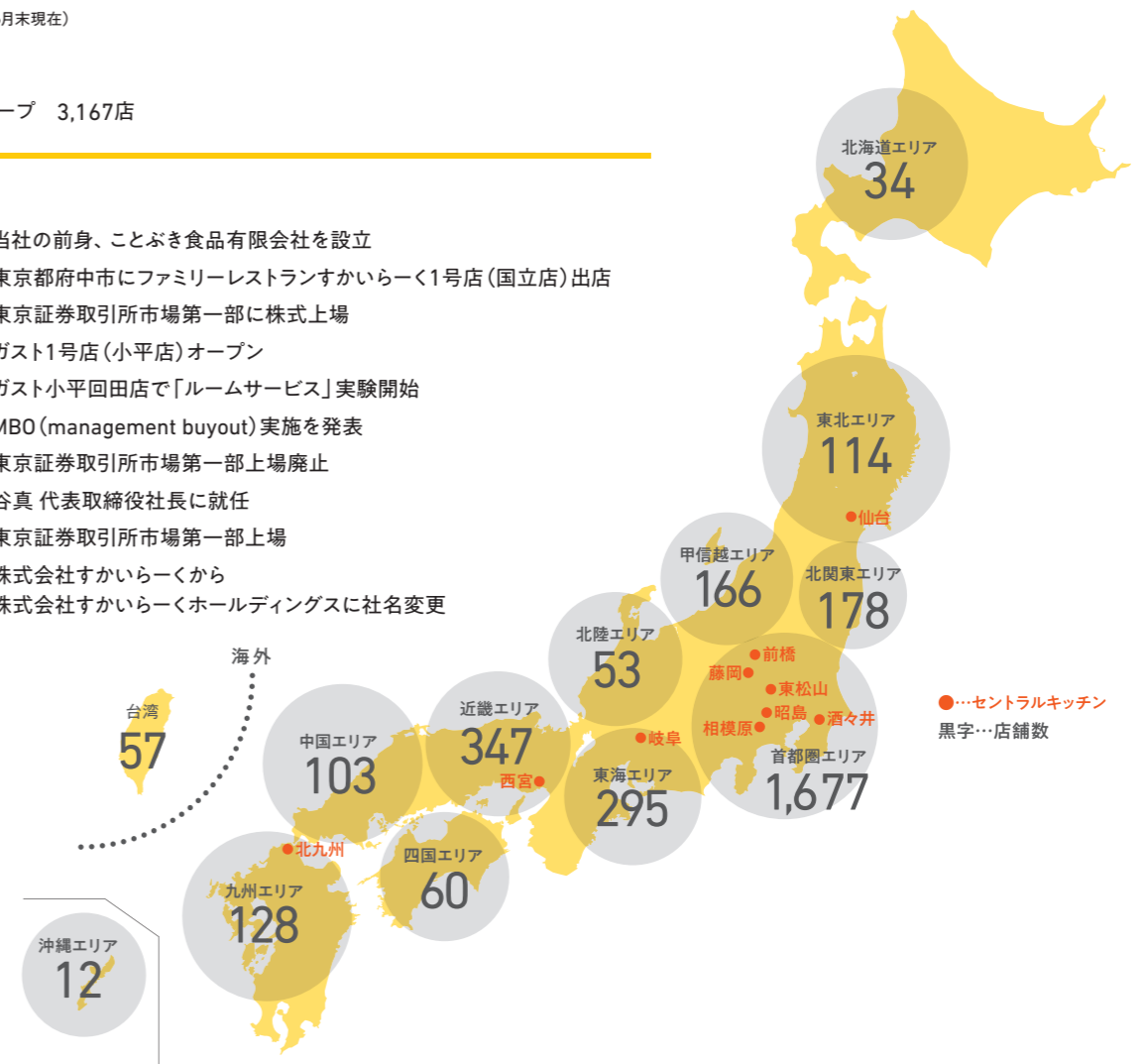
## 店舗数(2019年6月末現在)

3,224店

※うち国内グループ 3,167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
- 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「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

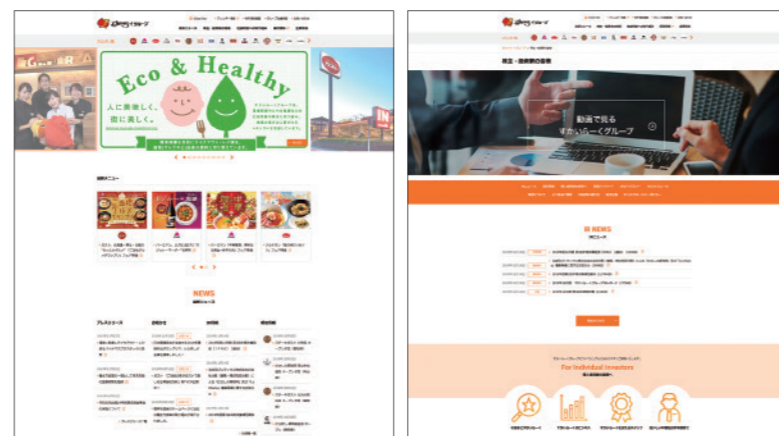


## WEB ウェブサイトのご案内

当社のウェブサイトでは、さまざまなIR関連情報など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。

総合洋食	専門店			
 	中華 パシアン ぼんやん	クイックレストラン Sガスト	ステーキ ステーキ	とんかつ・から揚げ とんかつ から好し
	しゃぶしゃぶ しゃぶ葉	和食 夢庵 藍屋 いろどり和菜 三三三 ゆめあん 食堂	イタリアン ピザ ピザ	寿司 魚屋路
	カフェ・和ごはん chawan おさしのかき	ハワイアン La Chana	焼肉 カルビ	ハンバーグ Variety Dining House TOMATO ONION
	ブッフェ GRAND BUFFET D'ADAGENO Blue EX Festa Garden Buffet Forest			



**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/>