

統合報告書

2016

2016年12月期

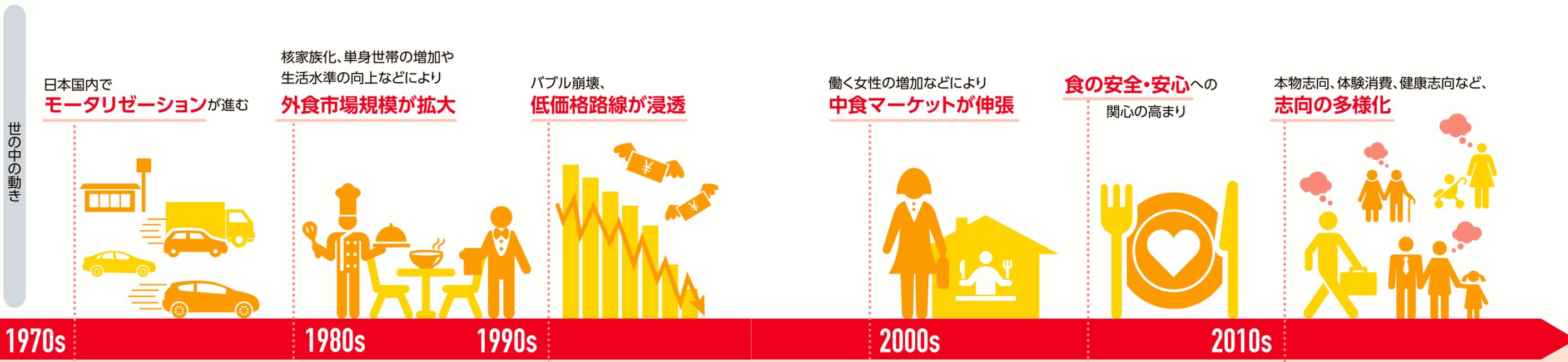


すかいらーく
を知る

暮らしの変化をすばやく捉える

「対応力」

「ファミリーレストラン」という言葉を日本に浸透させたのは、すかいらーくの創業者たちでした。アメリカで定着していたコーヒーショップにヒントを得て「すかいらーく1号店」を開店したあと、時代とともに変化するお客様の暮らしとニーズに合わせて、すかいらーくは新たな取り組みを積み重ねてきました。その姿勢は、今も変わりません。すかいらーくは今後も、時代を見据え、お客様のニーズに応える事業を展開していきます。



1970
ロードサイドに「すかいらーく」1号店を出店
アメリカのコーヒーショップをヒントに、東京・府中市で「すかいらーく」1号店を開店しました。



1977
規模の拡大を見据え、セントラルキッチンを設置
チェーン化に必要な標準化に向けて、一箇所ですべての食材の加工や配送、在庫管理を担うセントラルキッチン方式を確立しました。



1992
お手ごろ価格の「ガスト」1号店を出店
景気の変化による客数減少を受け、すかいらーくは低価格帯の新業態「ガスト」を開発しました。



ドリンクバー・呼び出しベルの設置
現在ファミリーレストランでよく見られるドリンクバーや呼び出しベルは、ガストが業界初導入。お客様への安価でおいしい料理の提供を最優先に、他社に率先して新しいサービスの形を取り入れ、業界をリードしてきました。



1998
ガストでデリバリーを開始
高齢化や女性の社会進出に伴い、中食のニーズが高まっています。2017年4月現在、約900店において宅配サービスを展開し、お客様の食生活をサポートしています。



2015
お客様のニーズに合わせた専門ブランドを開発
消費の多様化・細分化が進むなか、お客様の食に対するニーズも変化しています。こうした変化に対応すべく、専門店を含むさまざまなブランドの開発を進めています。



2007
低アレルギーメニューやヘルシーメニューの導入と最新のアレルギー情報の公開

食物アレルギーをお持ちの方や健康を気づかう方の増加に伴い、対応できるメニューを開発。多くのお客様に外食をお楽しみいただける工夫をしています。また2008年以降、提供しているメニューの最新アレルギー情報を公開する仕組みを整えました。



TOPICS 1981年～
POSシステム・業界初のハンディ機を導入
外食業界でIT技術の導入が進むなか、すかいらーくではPOSシステムの利用や、業界初のハンディ機によるオーダーエントリーシステムを開始。これらのシステム活用により、オペレーションの効率化を図りました。



すかいらーく
を知る

すかいらーく独自の強固な

「基盤力」

ファミリーレストランのパイオニアとして
45年以上の実績を積んできた歩みは、
すかいらーくの「今」を支える基盤を形作っています。

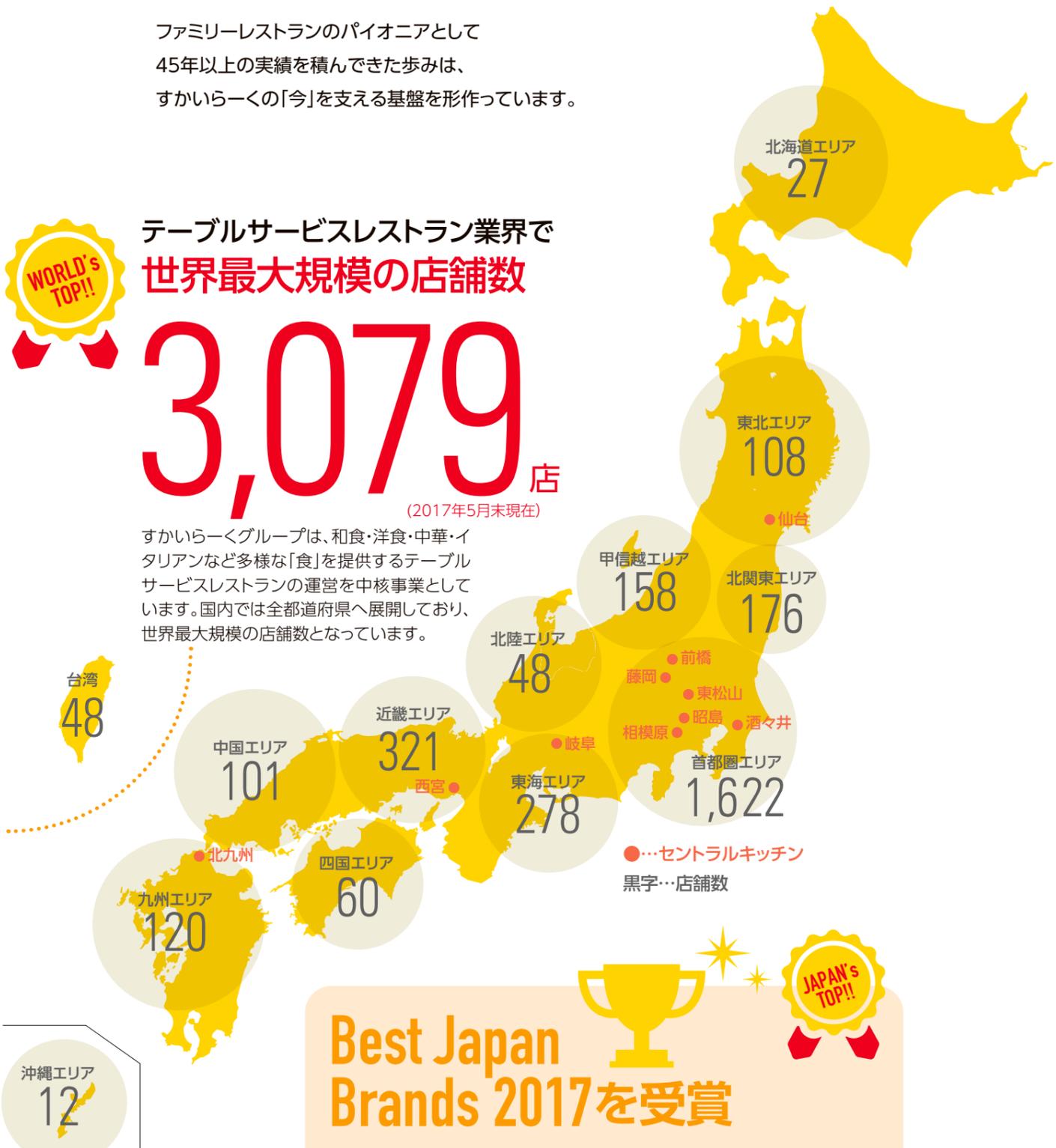
WORLD'S
TOP!!

テーブルサービスレストラン業界で
世界最大規模の店舗数

3,079

店
(2017年5月末現在)

すかいらーくグループは、和食・洋食・中華・イ
タリアンなど多様な「食」を提供するテー
ブルサービスレストランの運営を中核事業として
います。国内では全都道府県へ展開しており、
世界最大規模の店舗数となっています。



Best Japan Brands 2017を受賞

2017年2月、ブランド価値を評価するインターブランド社の「ジャパニーズ・ベスト・ドメスティック・ブランド2017」において、ガストが第37位にランクインしました。これは、数年にわたって実践してきたリモデルやメニュー改定によるブランド価値向上が評価されたもので、外食業界から初の選出となりました。

JAPAN'S TOP!!

毎日お店に新鮮な食材を届ける
セントラルキッチン

10

拠点
全国10拠点あるセントラルキッチン(自社工場)は、食
材の管理や一次加工を担っています。下準備やソー
スの調理などを集約することで店舗での調理負担を
軽減し、高品質な料理の提供につなげています。



定着率が高い優秀な従業員

当社では、整備された教育体系やクレー表彰制度などにより
優秀な従業員の定着を図っています。基礎力があるためメ
ニュー改定やブランド転換、新規出店にも対応できるクレー
がすかいらーくを支える力です。



10

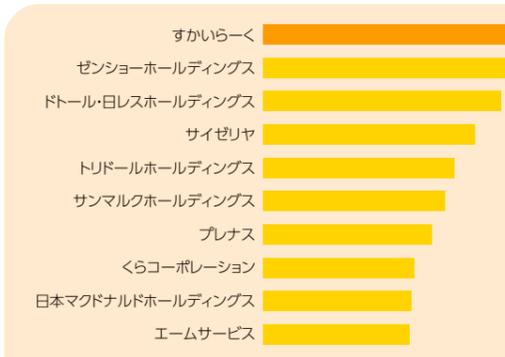
約 万人

さまざまなニーズに応える
マルチブランド展開

20

ブランド以上

主力ブランドの「ガスト」
をはじめ、食のジャンル
を超えた多岐にわたるブ
ランドを展開してい
ます。さまざまな種類
の料理を楽しめる業態に
加え、最近ではカフェや
和食など専門業態を開
発しています。



2016年経常利益*
業界第1位

すかいらーくグループは、総売上高ランキングでは業界第
2位、経常利益ランキングでは業界第1位です。徹底したコ
スト最適化などによる高い収益力が特徴の一つです。

出典:日経MJ「第43回(2016年度)日本の飲食業調査」ランキング
より当社作成

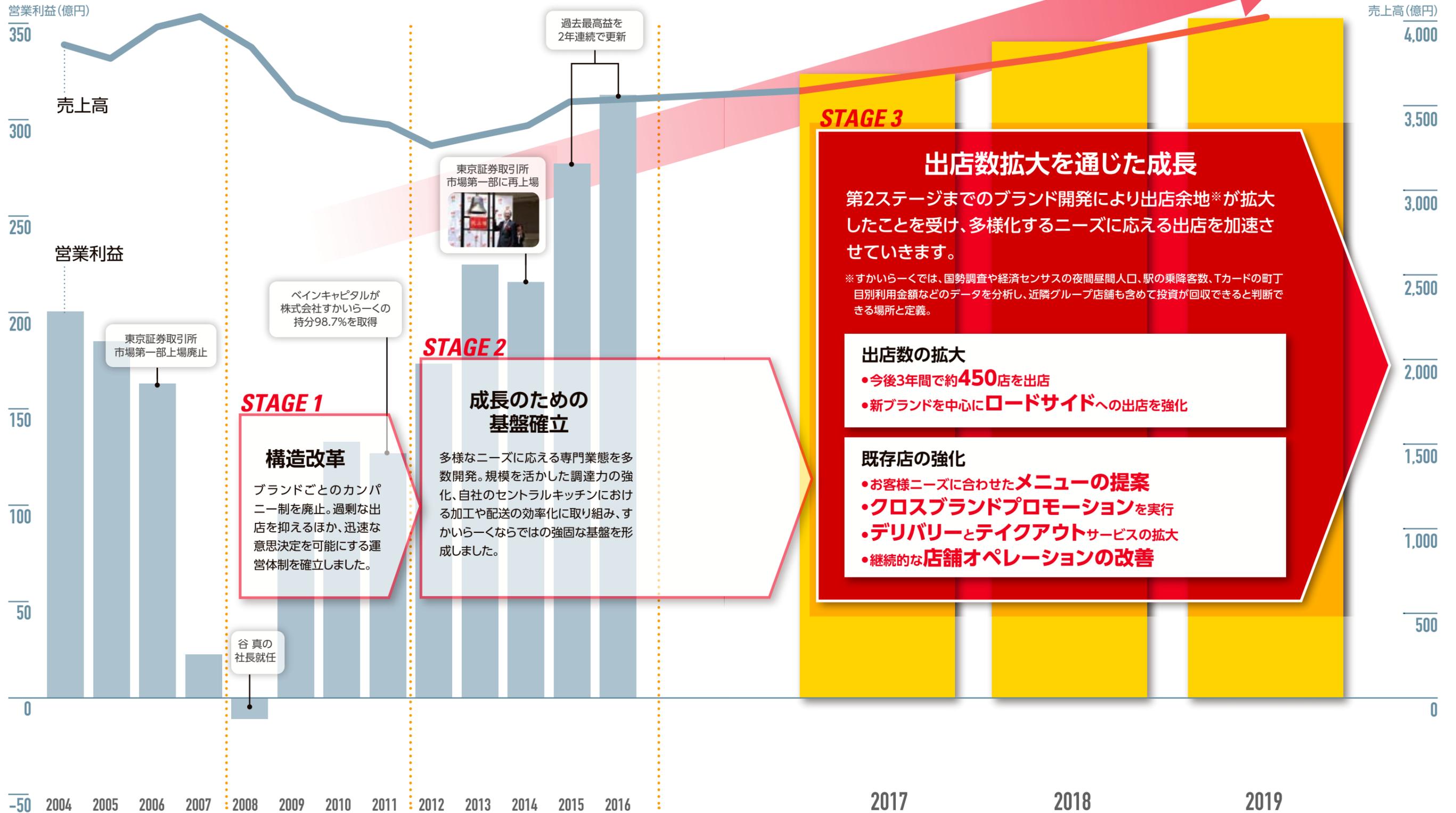
JAPAN'S
TOP!!



さらなる飛躍を目指す

「新たなステージ」へ

2008年から約9年をかけて、すかいらーくはさまざまな改革に取り組んできました。
培った力をもとに、2017年からすかいらーくは「第3ステージ」へ突入します。

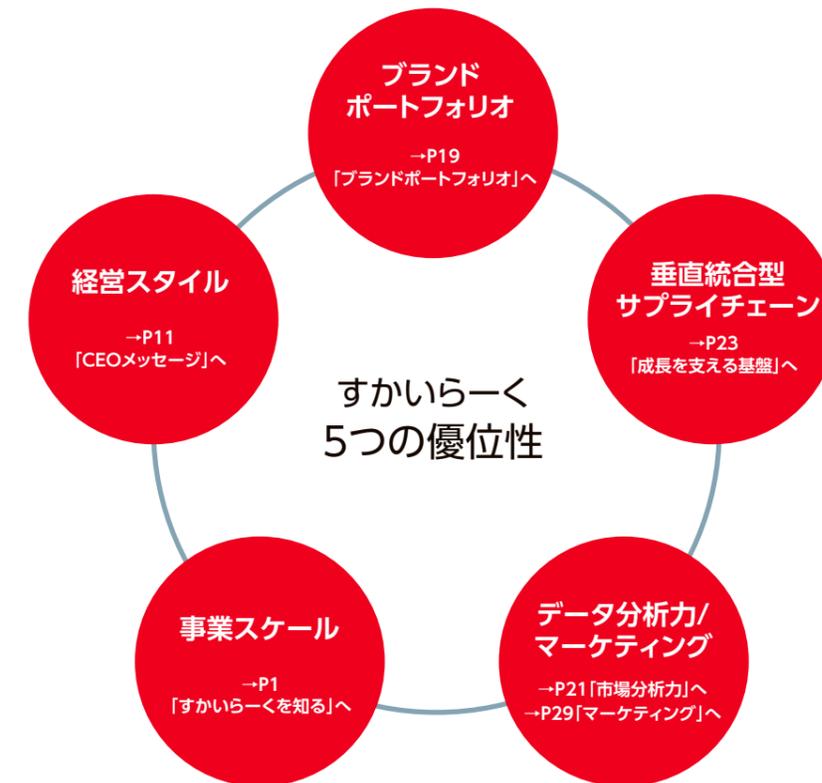




経営理念

価値ある豊かさの創造

ひとりでも多くのお客様に、
安くておいしい料理を、気持ちの良いサービスで、
清潔な店舗で、味わっていただく



CONTENTS

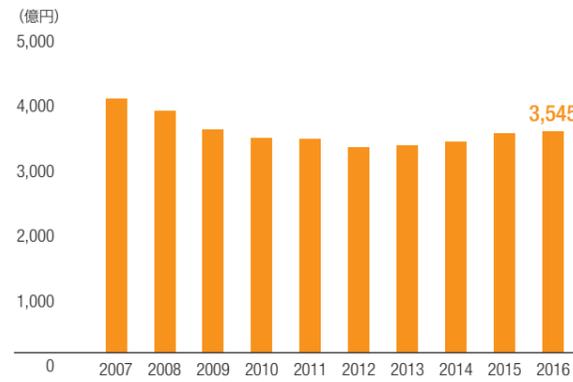
1 すかいらーくを知る	23 成長を支える基盤	33 独立社外取締役対談
9 財務・非財務ハイライト	24 1.人財	37 コーポレート・ガバナンス
11 CEOメッセージ	27 2.調達	42 リスクマネジメント体制について
16 特集 進化したすかいらーくが挑む 新たな“出店数拡大”	28 3.生産・物流	43 役員一覧
19 ブランドポートフォリオ	29 4.マーケティング	45 財務セクション
21 市場分析力	31 サステナビリティへの取り組み	52 会社情報/株主情報

統合報告書2016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に、財務・非財務情報、そして中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、さらなる対話のきっかけになることを目指して発行しています。
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。

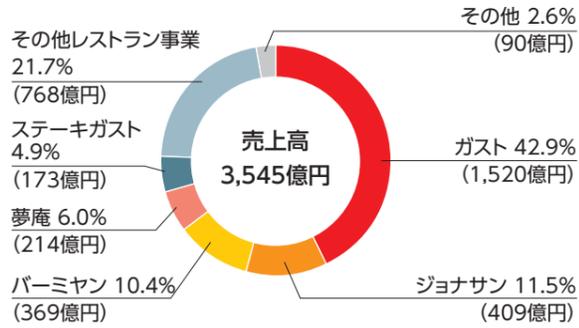
財務^(※1)・非財務ハイライト

連結売上高^(※2)

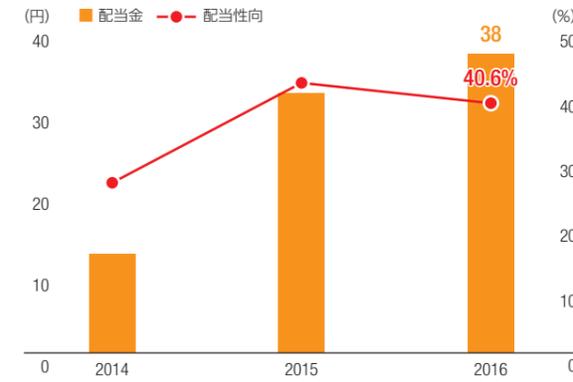


2016年12月期は外部環境変化とともに消費動向への影響が大きい1年でしたが、マーケットニーズに合わせた主力ブランドのメニューの大改定などが奏功し、下期以降着実に売上を伸ばすことに成功しました。こうした既存店戦略のほか、新規開発した専門店へのブランド転換や駅前立地・ショッピングセンターへの積極的な新規出店などにより、連結売上高は前期比1%増となりました。

ブランド別売上高比率

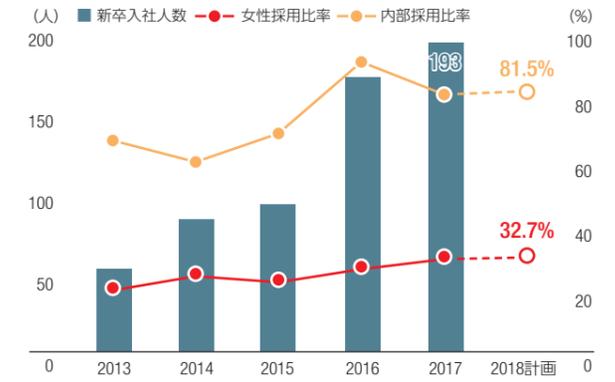


一株当たり配当金^(※4)、配当性向



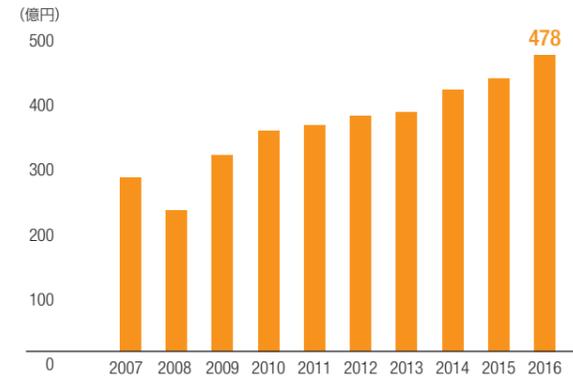
好調な業績を踏まえ、2016年12月期の1株当たり配当金は前期の33円と比べて5円増加しています。配当性向についても前期に引き続き、目標の40%を超えて安定的に推移しています。

入社人数の推移



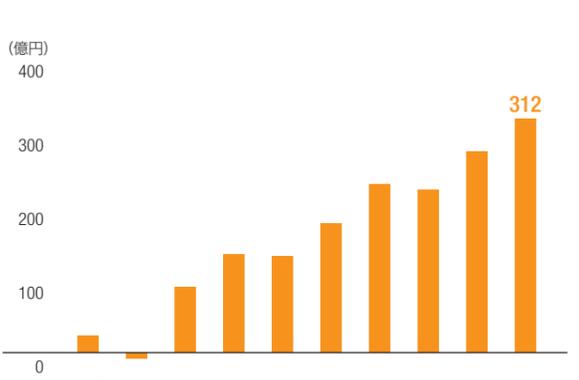
2017年12月期からの出店数拡大に向けて、マネジャー候補を積極的に採用しているほか、フルー経験のある優秀な人材の内部採用も進めています。その他、多様な働き方に対応した人事制度や深夜営業短縮などの働き方改革の推進により、女性の採用率も年々向上しています。

連結調整後EBITDA^(※3)

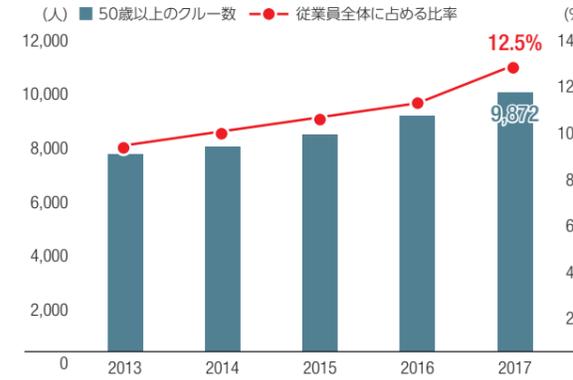


2016年12月期は売上成長に加え、人件費、販売費及び一般管理費などのインフレ影響を打ち返す継続的な原価低減とコスト最適化を実施した結果、調整後EBITDAは前期比30億円増加(6.8%増)となりました。また、連結営業利益は前期比12.4%増(34億円増加)となりました。

連結営業利益

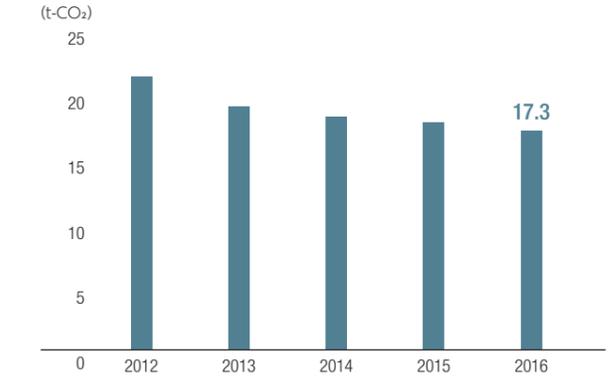


50歳以上のフルー数



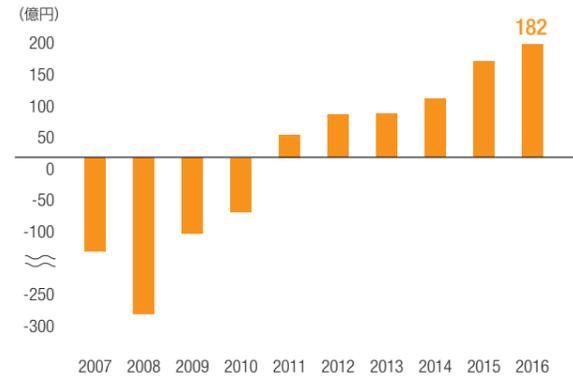
従業員約10万人のうち、50歳以上のフルーは約1万人、在籍しています。人口動態の変化とともに、アクティブなシニアの方が多く活躍されており、その環境づくりに取り組んでいます。

製造・物流における1店舗当たりCO₂排出量の推移



当社グループは垂直統合型のサプライチェーンをグループ内に持っており、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及び物流におけるエネルギー管理も行っています。店舗数が拡大するなか、製造・物流におけるCO₂排出量合計がここ5年間で1店舗当たり約20%削減となっています。

当期利益



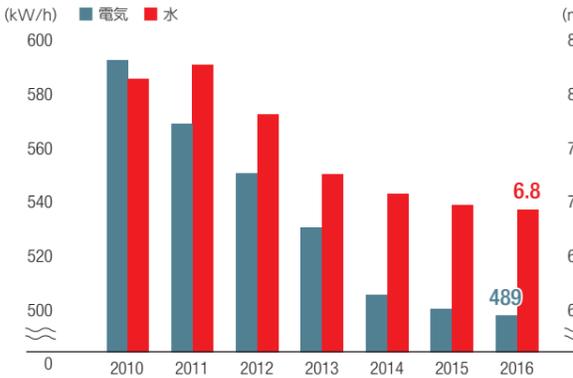
増収効果とコストの最適化により、2016年12月期の当期利益は、前期比13.5%増(21億円増加)となり、2年連続過去最高益を更新しました。

粗利率と為替変動



為替変動や食材価格の高騰など外部環境が大きく変化するなかで、メニューMIXによる設計原価のコントロールやサプライチェーンの最適化により粗利率は年間を通して約70%と前期同水準を維持することができました。

1店舗当たり電気・水使用量の推移^(※5)



店舗におけるLEDの導入および従業員一丸となったエネルギー管理に加え、グループ会社における設備機器のメンテナンスや最新の省エネ機器導入を推進してきました。結果、2010年からの7年間で1店舗当たりの電気・水使用量はともに約15%削減しています。

(※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額(定期報酬含む)+上場及び売出関連費用(上場記念賞与含む)+適格上場に伴う会計上の見直し額(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月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、当該株式分割後の発行済株式数により算定しています。(※5) グループ会社のニラックス(株)、(株)フロッジャポン、(株)トマトアンドアソシエイツの店舗を除いた1店舗当たりの数値となります。

すかいらーく
代表取締役社長
谷 真



多彩なブランドポートフォリオを駆使し、 出店拡大を中心とした新たな成長を追求。

過去最高益を更新し さらなる成長ステージに挑む

すかいらーくは、2000年代に経験した創業以来最大の危機を乗り越え、より強固な事業基盤を有する外食企業グループへと生まれ変わりました。デフレ進行や個人消費の伸び悩みなどにより外食市場の低迷が続くなかでも、当社は着実に収益をあげられる体質になりました。

2016年12月期の連結決算においても、売上高は前期比1.0%増の3,545億円、営業利益は同12.4%増の312億円と2桁成長を達成し、当社の過去最高益を塗り替えました。

2008年8月に代表取締役に就任した私は、山積する課題を解決するべく、まず「第1ステージ」として不採算店舗の閉店やブランド転換などキャッシュ流出を止めるための構造改革に取り組みました。続いて2012年以降は「第2ステージ」として、既存店舗の強化や業態開発など、将来の成長に向けた基盤確立に注力しました。

当社の業績が着実な回復軌道を描き、2016年12月期には過去最高益を更新できたのも、こうした抜本的な事業構造改革をグループ全従業員が一丸となって実行してきた結果にほかなりません。当社では、これらの実績と改革成果を土台に、2017年以降を「第3ステージ」と位置づけ、出店数拡大を中心とした新たな成長戦略を推進してまいります。

不採算店の閉店、業態転換と 事業組織の抜本的な改革を実行

すかいらーくでは、2017年から2019年までの3年間で、過去3年間の3倍以上となる約450店を新規出店する計画です。このように、当社が積極的な出店数拡大戦略へと大きく舵を切った最大の理由は、これまでの事業構造改革を通じて、お客様のライフスタイルや市場の変化に、迅速・的確に対応するビジネス基盤を構築できたと確信しているからです。

2008年後半からスタートした改革の「第1ステージ」では、約1年半で不採算店舗約400店を閉店させると同時に、市場の変化に合わせたブランド転換を400店規模で実施しました。当時は、同年9月に発生したリーマンショックの影響で個人消費が冷え込んでいった時期でしたが、幸い当社にはリーズナブルな価格設定でお客様の支持を拡大していた「ガスト」、そして新たに開発した「ステーキガスト」という成長力を備えた2つのブランドがありました。不採算店や低収益店をこれらのブランドに転換するほか、既存店の

従業員を想い
改革を断行

売上を拡大するなどして閉店分の人員を再配置し、社員を1人も辞めさせることなく、赤字解消を実現することができました。

さらに「第1ステージ」では、社内組織の抜本的な改革を断行しました。当社では、当時「すかいらく」「ガスト」「バーミヤン」といったブランドごとの事業部制を敷いていました。外食市場が順調に拡大していた時代には、事業部制のスピード感ある出店戦略によって売上を伸ばせたからです。しかし、昨今の低成長時代においては、限られた市場をめぐる社内のブランド同士のカニバリゼーションが大きな弊害となります。そこで当社では、社内組織を機能別組織に改編し、ブランドの枠を超えた全社最適・地域最適の出店戦略・セールスプロモーションを展開することで、カニバリゼーションの回避を図りました。また、従来は各事業部に分散していた開発や営業、人事・総務部門などを一つに統合することによって、コスト低減と人材の最適化を追求しました。

個性化・細分化するニーズに対応する 多彩なブランドポートフォリオを構築

続く「第2ステージ」では、まず既存店の強化に着手しました。そのなかでも、特に力を注いだのが、データの有効活用です。当社が加盟するTカードとPOS(販売時情報管理)のデータを組み合わせると、「どのようなお客様がどれくらいの頻度で来店され、どんなメニューをご注文されているか?」「客単価はどのくらいか?」などを正確に把握できます。こうした消費者動向の詳細な分析をもとに、メニュー開発や店舗改装などのリモデル、販売促進に取り組み、既存店の売上拡大と収益力強化を図りました。

そして、同時に、新業態の開発を本格的にスタートさせました。この施策の背景には、社会状況や人々の

お客様ニーズは 店舗にあり

ライフスタイルなどが大きく変化してきたことが挙げられます。そのなかで、お客様のニーズに迅速に対応していくことが最も重要と考えました。実際、私自身もグループの各店舗に足を運び、マネジャーやクルーと話したり、店内の様子を観察したりしながら、お客様の食のニーズや店内での過ごし方などが、予想以上に大きく変化しているのを肌で感じてきました。

たとえば、外食市場では、長期化するデフレ経済によって低価格志向が定着する一方、「自分の好みのメニュー」や「ユニークで話題性のあるメニュー」などには多少高くてもお金を使うという人が増えています。このように個性化・細分化されつつあるお客様のニーズにきめ細かく応えていくには、これまで当社の主力となってきたオールパースの業態だけでは限界があり、より独自性、専門性の高い多彩な業態をもっと数多く展開していく必要があります。

そんな視点から強化した業態が、しゃぶしゃぶの「しゃぶ葉」や、焼き肉の「じゅうじゅうカルビ」、和食とカフェを融合した「chawan」などの専門業態です。また、会社員やドライバーなど、限られた時間内に手頃な価格で食事したいと考えるお客様をターゲットに、「ゆめあん食堂」や「とんから亭」といった専門店ながら平均単価を抑えた新業態も開発しました。これらはアメリカではファストカジュアルと呼ばれ、現在最も成長しているカテゴリーです。

さらに女性やシニア層、ファミリー層などを中心に、おいしい食事だけでなく、店舗で過ごす楽しい時間や居心地の良い空間などを重視する「コト・体験」消費のニーズも高まっています。たとえばファミリーレストランでは、従来は家族で食事を楽しむお客様が中心でしたが、最近は女子会の会場になったり、シニアのお客様が集まって仲間と趣味の話で盛り上がりたりと多彩な楽しみ方をされるお客様が増えています。その一方で自分だけのプライベートな時間を過ごすために外食店舗を利用されるお客様も確実に増えています。

こうした「コト・体験」消費のニーズに応じて開発したのが、緑に囲まれたゆとりの癒し空間を提供する「むさしの森珈琲」です。また、新鮮な野菜と安全・安心のお肉にこだわった前出の「しゃぶ葉」も「コト・体験」消費の視点から強化した業態の一つです。

これら新業態の開発によって、当社のブランドポートフォリオはお客様の多彩なニーズに応え得る充実したラインナップとなり、当社の調査・分析に基づく出店余地は約2,300カ所にまで拡大しました。このマルチブランド体制をフルに活かし、今後、当社では「第3ステージ」として、各地域の市場特性やお客様のニーズに合わせた最適なブランドを新規出店していきます。立地条件としては、これまで主流だった駅前やショッピングセンターなどに加え、今後はロードサイドへの新ブランド出店に注力していく計画です。

効率的なサプライチェーンと スケールメリットを活かし、すべてのブランドで 価格以上の価値あるメニューを提供

マルチブランドの新規出店を円滑・迅速に展開していくためには、セントラルキッチンや物流システムなどのサプライチェーンも、多ブランド化に対応した体

制に再構築しなければなりません。そこで当社では「第1ステージ」で実施した機能別組織への移行に合わせて、全国10カ所のセントラルキッチンの改革を進めてきました。従来は、独立採算の事業部制の下に、各セントラルキッチンは原則として特定ブランド向けの食材だけを生産する仕組みでしたが、これを一つのセントラルキッチンでラインを柔軟に組み替えながら複数ブランド向けの食材を生産する方式に変更しました。同様に、物流も従来のブランド別の配送体制から、ブランドの枠を越えたエリア別配送方式に変更しました。その結果、1台の配送車で近接する複数ブランドの店舗を効率よく廻れるようになり、物流コストにおいても大きな削減効果が得られました。

当社では、この効率的な自社サプライチェーンと、全国約3,000店舗のスケールを活かした安価な調達力を駆使して、すべてのブランドにおいて“価格以上の価値があるメニュー”を提供していきます。ファミリーレストランはもちろん、今後、より専門性の高いブランドを展開していくうえでも、このサプライチェーンやスケールメリットが大きなアドバンテージになるはずで

このように、今回の「第3ステージ」と位置づけた出店拡大を通じた成長は、お客様の多彩なニーズに対応できるブランドポートフォリオと、マルチブランドの店舗展開を支える強かつ柔軟な事業基盤に裏づけ

事業基盤を 成長の原動力へ

られた戦略であり、必ずや当社の新たな成長の原動力になると確信しています。

**「働き方改革」を積極的に推進し
ワークライフバランスと成長戦略を両立**

この新たな成長戦略を具現化していくうえで、重要な課題となるのが人財の確保です。テーブルサービスを基本とする事業を長年展開してきた当社では、テーブルサービスに関する豊富なスキルとノウハウを備えたマネジャークラスの人財が数多く活躍しています。ただし、今後、積極的な出店数拡大を実現していくためには、将来のマネジャー候補となる優秀な従業員や、高いサービスマインドを備えたクルーなどを、より多く確保しなければなりません。そこで当社では、社員・クルーの採用活動を強化するとともに、「働き方改革」を通じた従業員の満足度向上と定着率の向上を図っています。

そのための施策の一つとして、店舗における深夜営業時間の大幅な短縮を実施し、従業員の負担軽減を図りました。また、よりフレキシブルな勤務形態の導入や、e-ラーニング活用などによる教育・自己啓発機会の拡大を進めています。さらにダイバーシティ

の推進も重要なテーマであり、女性のマネジャーの積極登用はもちろん、定年を65歳に延長し、希望者が70歳まで働き続けられる再雇用制度を導入するなど、シニア層の雇用にも力を注いでいます。従業員の健康増進にも力をいれており、健康経営優良法人「ホワイト500」に認定、また子育てサポート企業として「くるみんマーク」も取得しています。今後もさまざまな施策を通じて、従業員がより働きやすい環境を整備し、ワークライフバランスの推進と成長戦略の実現を両立していきます。

**外食産業として
「価値ある豊かさの創造」に挑み続ける**

1970年に日本初のファミリーレストラン「すかいらーく1号店」を出店して以来、「ひとりでも多くのお客様に、安くておいしい料理を、気持ちの良いサービスで、清潔な店舗で、味わっていただく」というミッションのもと、経営理念にもある「価値ある豊かさの創造」に努めてまいりました。それから半世紀近くを経た現在、ファミリーレストランをはじめとする外食店舗は、食事の場としてはもちろん、人々が家族や友人と楽しい時間を過ごし、人生を豊かにするために欠かせない存在になりました。そんな外食産業の社会的役割は、東日本大震災以降、人と人との絆の大切さが再認識されるなかで一層重要性を増しています。

当社では、これからも外食産業のパイオニアとして、新しい価値あるブランドの開発に挑むとともに、1人でも多くのお客様を笑顔にするために、魅力ある店舗を積極的に出店してまいります。引き続き一層のご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

**働き方改革で
出店数拡大を実現**

特集

**進化したすかいらーくが挑む
新たな“出店数拡大”**

第1・第2ステージで強化した基盤力をもとに、すかいらーくは2017年から2019年にかけて大幅な出店数の拡大に挑みます。その計画の概要と、それを支える基盤力の中から特に出店の推進力となる2つの力について紹介します。

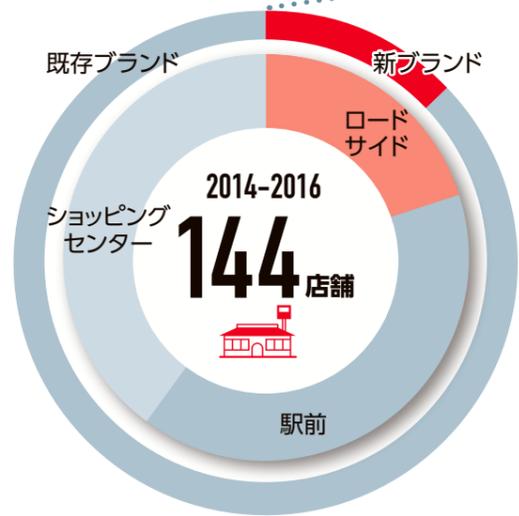
3倍のスピードで出店数を拡大 →P.17

出店余地を拡大させる
ブランド
ポートフォリオ
→P.19

最適な出店を支える
市場分析力
→P.21

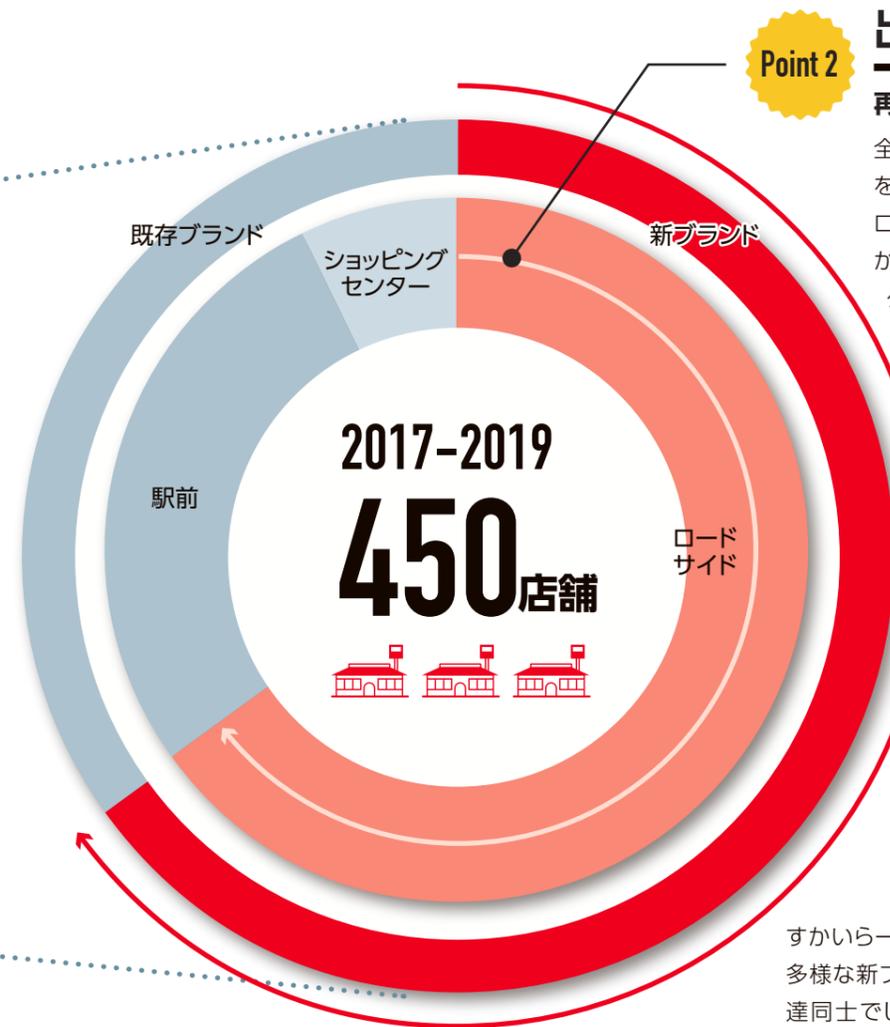


過去3年に比べ3倍のスピードで 出店数を拡大



Point 1
出店数拡大
マルチブランドを活かし約450店舗を出店

過去3年間合計で144店舗だった出店ペースを加速させます。2017年は100店、2018年は150店、2019年は200店と、今後3年間で過去3年間の3倍以上、約450店舗を全国に出店する計画です。すかいらーくの強みであるマルチブランドを活かし、市場性の高いエリアでは、業態の異なる多様なブランドを同一地域に複数出店していきます。



Point 2
出店場所
再びロードサイドへの出店を強化

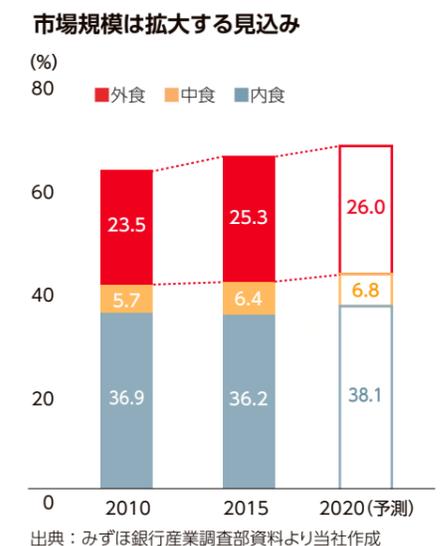
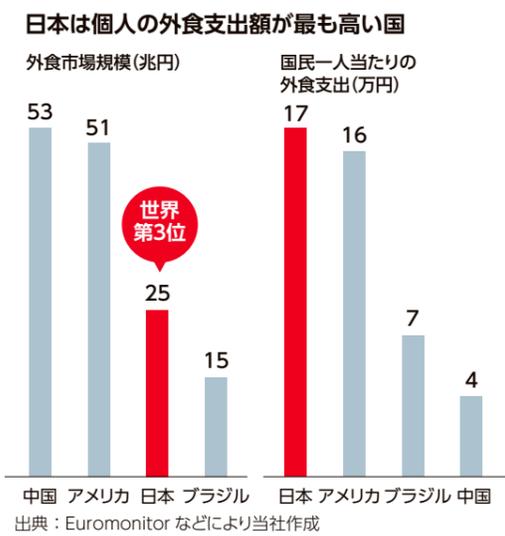
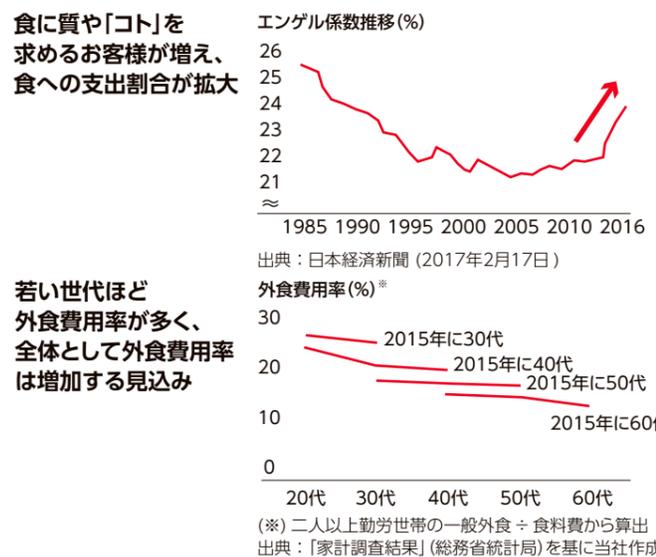
全国10カ所にあるセントラルキッチンを中心とした配送網を有効活用できるロードサイドは、以前からすかいらーくが強みとしてきた出店場所です。スケールメリットにより各ブランドの収益基盤が強固になったことを受け、再強化へ踏み切りました。また、昨年まで拡大してきた駅前に加え、「chawan」を中心にショッピングセンターへの出店も加速させる予定です。

Point 3
出店ブランド
新規開発の専門店ブランドを立地に応じて出店

すかいらーくは、ファミリーレストラン以外にも多様な新ブランドを保有しています。家族や友達同士でしゃぶしゃぶの食べ放題が楽しめる「しゃぶ葉」や、リゾート感覚を味わえる「むさしの森珈琲」など、第2ステージまでに開発してきた多数の専門店ブランドを活用し、立地に応じた出店を拡大していきます。

これまで当社グループは事業構造の改革やコスト最適化の徹底により、売上が横ばいの中で利益率を高め最高益を更新してきました。事業基盤が確立した今、さらなる成長には新規出店による売上規模の拡大が必須となります。エンゲル係数の上昇や若年層の外食支出額の増加といった追い風的环境下で、各エリアのニーズに応じた積極出店で事業の収益性を高めていきます。

DATA 出店数の拡大を後押しする、国内の外食市場環境





出店を支える力

1

出店余地を拡大させる ブランドポートフォリオ



マーケティング本部
マネージングディレクター 兼
業態開発担当
崎田 晴義

出店数拡大のカギを握る多様なブランド。
さまざまなニーズに応えられるブランドを持つことが
出店できる立地の拡大につながります。

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ブランドを展開し、国内消費者の多数を占める幅広いお客様にご支持いただいています。この多様なブランドを持つことによって、新規出店する立地の特性に合わせたブランドを適切に配置することが可能になっています。

外部環境や消費者ニーズは刻々と変化しているため、その変化を敏感に察知・把握し、マーケットに合致するブランドをスピーディーに開発することが不可欠です。2015年～2016年は、専門性を高めたブランドの開発に取り組み、「むさしの森珈琲」「ゆめあん食堂」「とんから亭」「かつ久」など、ブランドポートフォリオを拡大してきました。

2016年には業態開発をさらに強化するべく、マーケティング本部に業態開発の専門チームを設立しました。現在、消費者の価値観は、モノの所有価値を重視する「モノ消費」から、特別な時間や体験に重きを置く「コト消費」へとシフトしつつあります。この新たな需要を的確に捉え、多様化・細分化が進むお客様のニーズにお応えしていきます。

NEW!! お客様のニーズに応える新ブランド

家族と一緒に「つくる」を体験する
 こだわりの肉・野菜・だし・たれを自由に選べる、お値打ち感の高いbuffestスタイルのしゃぶしゃぶ専門店。

リゾートのような非日常を味わう
 高原のリゾートをイメージしたカフェ。エリアごとにデザインや雰囲気が異なるゆったりとした空間でこだわりの珈琲や特製パンケーキなどを提供。

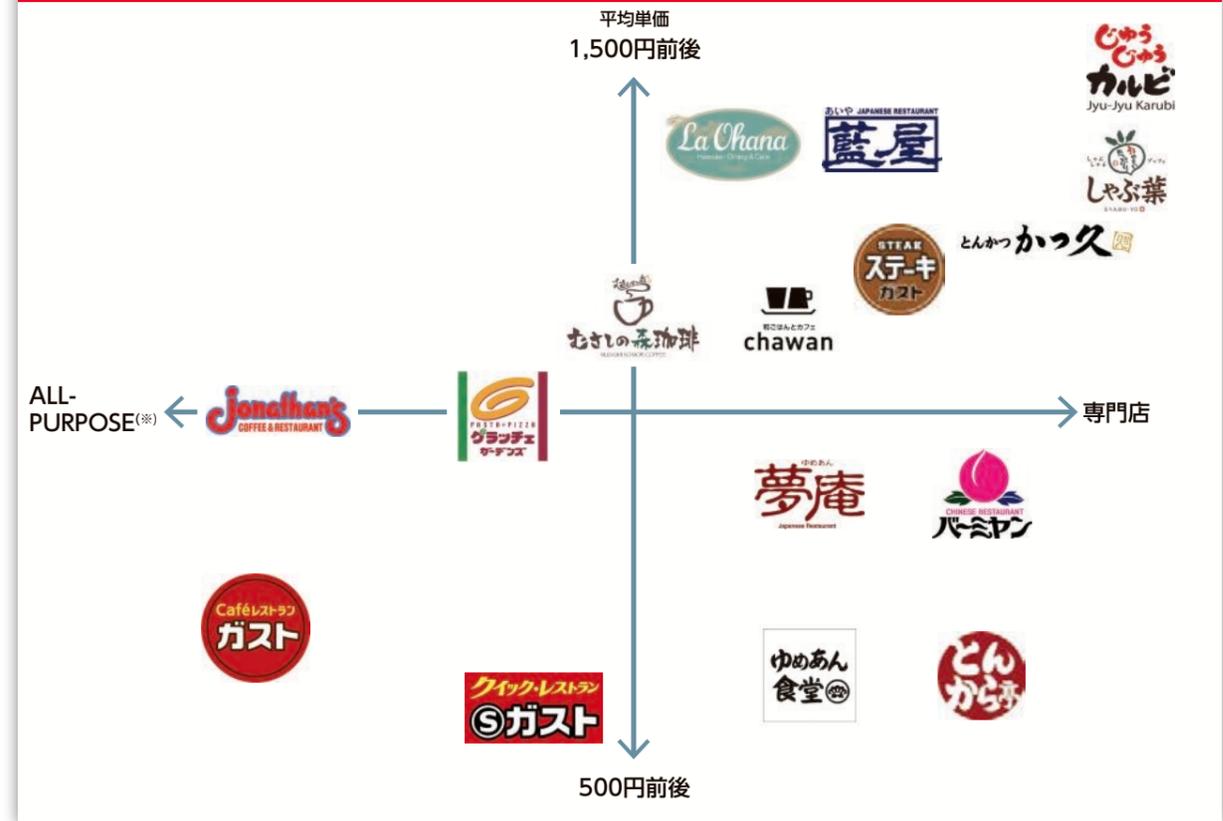
ショッピングセンターを中心に店舗を拡大
 「おいしいものを少しずつ食べたい」という女性のニーズに応え、栄養バランスの良い組み合わせのメニューをカジュアルな雰囲気の店内で。

ワンランク上のかつ料理専門店
 居心地の良いおしゃれな空間で、とんかつ、牛かつ、海老かつなど、品質の高いさまざまなメニューをお楽しみいただける専門店。

仕事帰りやお出かけの際にサクッと食事を
 「気軽に味わえる日常的な和食」をコンセプトに駅前や都市部のニーズに合わせて開発。うどんや定食、ちょい飲みメニューが楽しめる。

ハワイの上質なリゾートダイニングを日本で体感
 Lalはハワイ語で“太陽”、Ohanalは“家族・きずな”の意味。ハワイ発の料理やドリンクを楽しめるコミュニティダイニング。

さまざまなニーズに対応するブランドポートフォリオ



(※)時間帯や目的など、あらゆる動機に対応し、和洋中のメニューを総合的に提供する業態の総称

TOPICS

地域の皆様に愛されるコミュニティカフェ

「むさしの森珈琲」は、2015年3月に横浜市南区に第1号店をオープンして以来、予想を大きく上回るお客様のご来店とご好評をいただいています。2016年6月には首都圏以外で初めて富山県に富山経堂店をオープンし、現在関東圏を中心に約10店舗を展開しています。ブランドコンセプトは、「オールデイリビング ーゆとりの癒し空間ー」。高原リゾートの珈琲店に在るかのような広々とした店内に、座り心地にこだわったソファ椅子やマガジンラックを設置し、ハンドドリップで淹れる「スペシャルティ珈琲」や「むさしの森珈琲」でしか味わえないこだわりのパンケーキなど、バラエティ豊かなメニューが楽しめます。お一人様からご家族やグループまで、朝・昼・夜、ゆっくりと好きな過ごし方ができるコミュニティカフェとして、地域の皆様に愛される店舗を目指します。



むさしの森珈琲

出店を支える力
2

最適な出店を支える 市場分析力



店舗開発本部
マネージングディレクター
門脇 滋人

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

店舗開発本部は店舗のリモデルやブランド転換のほか、新規出店での土地・物件の確保やブランド選定・店舗設計などを担っています。出店数の急速な拡大に備え人員を大幅に増強しており、現在約50名が北海道から沖縄まで、全国の出店候補地や物件の探索を続けています。

新規出店では立地や坪数、エリアのマーケット状況、近隣のグループ既存店への影響など、さまざまな要素を総合的に判断し、最適なブランドを選択することが重要です。たとえば洋食店が過密するエリアには和食ブランドを、といったように、多数の保有ブランドから立地条件の中で確実に収益を見込める最適なブランドを選べるのが、他社との大きな差別化ポイントです。

これを支えるのが、市場や顧客に関するすかいらーくの分析力です。新ブランドの開発直後には、既存店からブランド転換させたトライアル店舗で検証し、“活かしたデータ”を集めることで、最適なブランドの開発につなげています。

一方で、周辺地域の市場データや既存店から収集したビッグデータをもとに想定客層をリサーチし、これと各ブランドのデータを掛け合わせることで最適なブランドを検討しています。さらには、何名での利用が多いか、ピーク時間帯はいつかなどを分析することで、一人席とボックス席の割合や喫煙スペースの広さといった店舗の設計・デザインを決め、顧客満足度の高い店づくりにつなげています。



COLUMN

市場分析データを活用し、 エリア収益の拡大を目指す

新規出店だけでなく既存店の成長においても市場データを活用した施策を実行しています。



同エリア内の出店状況を確認しエリア全体の収益改善策を考える

ブランド 転換

地域のニーズに合わせ、グループ店舗のエリア最適配置を図ったブランド転換

すかいらーくグループで展開するブランドは、基本的な店舗の構造がグループ内で共通しており、地域のニーズなどに合わせて店舗を他ブランドに転換することが可能です。多様なブランドを有しているからこそ、マーケットの変化に合わせてそれぞれの立地で適切なブランドを戦略的に選定することができるうえ、近年の新ブランド開発によってその選択の幅も広がっています。

すかいらーくグループのブランド転換の特徴は、1店舗単位ではなくエリア内にあるグループ店舗の配置を見直し、自社競合を解消してマーケットのポテンシャルを最大限に引き出す「エリア最適配置」にあります。2016年の転換店舗は84店。精緻な分析に基づく転換により高い投資効果を生んでおり、たとえば2016年に富山県に転換オープンした「むさしの森珈琲」は転換前と比較して約340%の売上高増効果がみられ、周辺エリアの売上も7.6%増加しました。

リモデル

リモデル(店舗内外装の刷新)による集客力の向上 2016年リモデル実施店舗316店舗

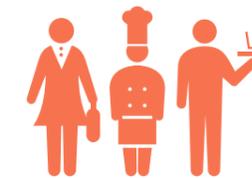
シニア層や女性層の増加といったマーケットの変化に合わせ、お客様に快適な空間を提供できるよう、積極的にリモデル(店舗内外装の刷新)を行っています。分煙ニーズの高まりに応じた分煙工事や客層の変化に対応したテーブルレシオの改善など、コンセプトに合わせたデザインの改修を中心として、2013年以降、年間約300店のペースでリモデルを推進。2016年は316店舗のリモデルを実施し、ガストではリモデル実施前と比べて約4%の売上増を達成しました。近年では、宴会需要の高まりなど、多様なニーズに対応できるよう個室空間を確保したレイアウトにも着手しています。



リモデル前
ファミリー席が多い。



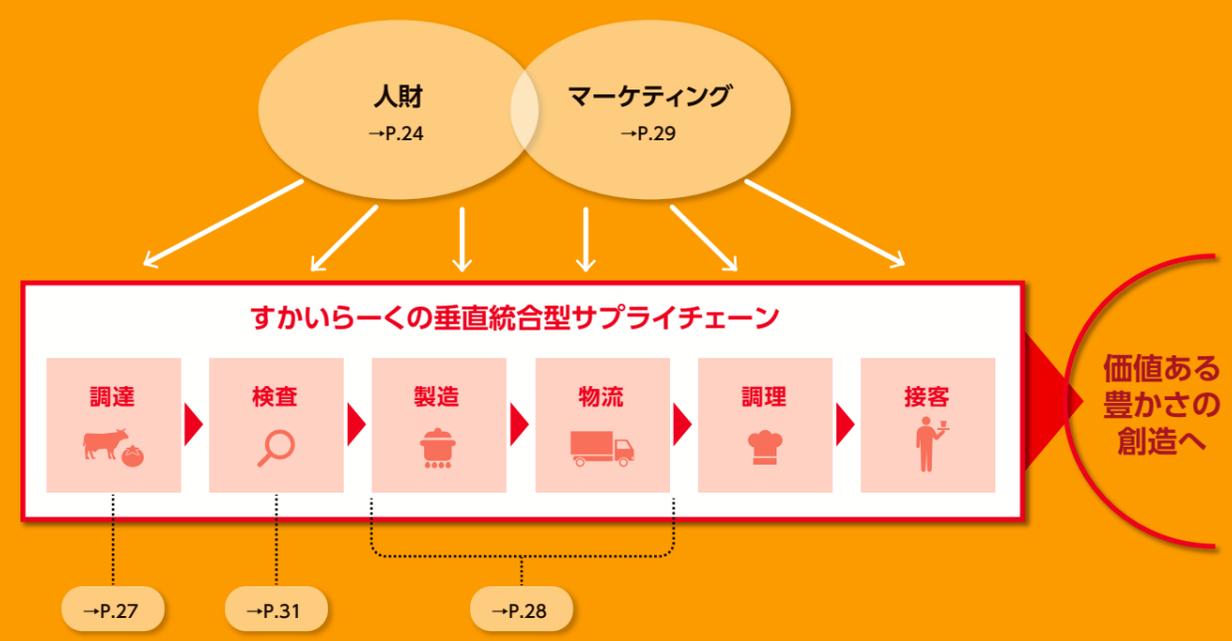
リモデル後
カフェのような雰囲気
で少人数でのご来店も
想定した席の配置に。



基盤力 1 人財

成長を支える基盤

すかいらーくの強みは、調達から提供まで一貫して自社で行う垂直統合型サプライチェーンです。また、人財・マーケティングの力がそれらを支えています。



出店戦略成功のカギを握るのは「人」です。

すかいらーくは今後3年間で、過去3年間の約3倍に相当する約450店舗を全国に出店する計画を打ち出しています。そこで急務となるのが「人財」の確保です。今後の出店計画を実現していくには、毎年の採用人数を現状から約100人増やす必要があります。もちろん人財の「質」も重要であり、特に「ホスピタリティの高い人」という採用基準にはこだわっているため、クルーからの正社員登用を積極的に進めていきます。

また、質の高いサービスを提供できる人財の定着化を図るため2017年は、深夜営業の大幅な短縮に踏み切りました。売上は当然下がりますが、深夜帯で働いていたベテラン従業員がランチやディナータイムへ異動することにより、ピーク時の回転率向上や、サービス品質向上によるリピーター増などで利益率は確保できる見込みです。質の高い人財の「獲得」と「定着」により、出店数拡大計画を成功に導いていきます。



人財本部マネージングディレクター 金谷 実

人財の獲得に向けた取り組み

- **クルーの採用および社員登用を強化**
優秀な人財の確保に向け「クルーからの社員登用」を積極的に進めています。すかいらーくで働く魅力を伝え、正社員を目指してもらうため、内定クルー限定食事会や就活支援セミナーなどを実施するほか、クルーの採用におけるマネジャーの負担を軽減すべく、コールセンターによる面接設定の対象店も全店に拡大しました。
このほか複数店での勤務を支援するクルー支援制度やフレキシブルな働き方を推進する登録クルー制度、さらに外国人の採用や初期トレーニングを本部がサポートする新制度の導入も検討しています。
- **ライフスタイルに対応した多様な働き方の推進**
多様な人財の獲得に向け、個々のライフスタイルに応じた働き方ができる制度を拡充しています。たとえば4・6・8・10・12時間の勤務シフトを組み合わせられる「変形

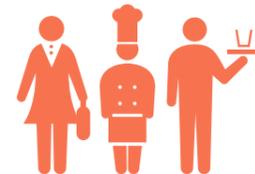
労働時間制度」は、繁忙期や閑散期に応じた自由な働き方を可能にします。一方で社員の負担が大きい異動・転居の抑止にも取り組み、2017年は社員の転居を前年比で30%減らしました。

TOPICS

「就活スタートアップセミナー」を開催

すかいらーくでは、当社グループの店舗やセントラルキッチンで働く約5,000名のクルー(アルバイト)の就職活動を支援する「就活スタートアップセミナー」を今年1～2月に開催しました。同セミナーでは、面接での効果的な自己アピール法をレクチャーする「自分魅せ方講座」を実施したほか、適性検査の受験資格とそのフィードバック資料を無料で提供し、近隣店舗のクルー仲間や先輩社員、人事担当者と気軽に話せる「情報交換食事会」も行いました。





定着を促すワークライフバランスの推進

働き方改革を推進し、従業員が心身ともに健康で、いきいきと働くことのできる職場環境を整備することで、グループのさらなる成長を目指します。

● 深夜営業の削減

労務管理上負担が大きかった深夜の時間帯を短縮することで従業員のワークライフバランスの充実を図ることを目的に、2016年12月、深夜営業の短縮を決定しました。深夜2時から朝5時までの深夜時間帯に営業している店舗のうち約7割を対象に、原則深夜2時閉店、朝7時開店とし、2017年1月から4月までに順次、短縮を実施しました。

マーケット環境も変化しており、深夜の客数は数年前から減少傾向にあります。当社は2012年に大規模な営業時間の見直しを行い、2013年には約600店の営業時間を平均2時間短縮するなど定期的に見直しを行ってきました。2017年の大幅短縮により売上は減少するものの、深夜勤務の従業員をモーニング、ランチ、ティー、ディナータイムなど別の時間帯にあてることでサービスの向上を図り、客数増を実現しています。



深夜営業の削減で他の時間帯におけるサービスを向上

● 健康経営プロジェクトの推進

2016年、従業員の健康増進と職場環境の改善を目的として健康経営プロジェクトを立ち上げ、さまざまな取り組みを継続的に行っています。

健康診断の受診推進

病気の予防や早期発見にとって不可欠な健康診断を従業員が確実に受診するよう、本人および上司に徹底を促しています。

禁煙運動

2014年から全社で喫煙率の低減を目標にかかげ、禁煙運動に取り組んでいます。より多くの喫煙者が禁煙できるよう、希望者には禁煙パッチや禁煙ガムなどの支援ツールを支給しているほか、2017年からはオンラインによる2カ月間の禁煙サポートプログラムとその後4カ月間の長期メールサポートを無料で受けられるようにしています。

TOPICS

社外から労働環境に関する認定を取得

「健康経営優良法人(ホワイト500)」

すかいらーくは、従業員の健康を第一と考え、経営トップが率先して健康増進を推進し、従業員の心身の健康管理や働きやすい環境づくりに努めています。この取り組みが認められ、2017年2月、保険者と連携して優良な健康経営を実践している法人として、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されました。

健康経営優良法人認定制度は、経済産業省が日本健康会議(経済界・医療関係団体・自治体のリーダーから構成)と共同で2016年に創設した制度で、特に優良な健康経営を実践している企業などの法人を顕彰する制度です。「ホワイト500」は、このうち大規模法人部門の認定法人を指す呼称で、第1回の認定では235法人が選定されました。



「くるみんマーク」

連休の取得、男性の育児休暇取得、育児短時間勤務などを推進し、2016年2月、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」マークを取得しました。



BMIの改善

生活習慣病との因果関係が大きいといわれるBMIについての啓発と、数値の改善を促す取り組みを推進しています。改善が必要な対象者向けに、管理栄養士による講習を実施しているほか、講習のダイジェスト版動画をイントラネットで閲覧できるようにしています。

健康管理アプリを導入

2016年7月、健康管理アプリKenCoMを導入しました。このアプリは、健診結果に基づく個別情報提供などが可能な情報管理ツールで、健診後の疾病啓発等に役立てることができます。

● ウェルカムプログラムを継続

グループが成長していくうえで、店舗オペレーションに習熟したクルーの活躍は欠かせません。クルーに将来の社員になってもらうためにも、入社後の教育を充実させることが重要です。新しく店舗に入ったクルーが早く業務に慣れ、働きがいを感じ、離職することなく働き続けられるよう、トレーニングプログラムを整備し、マネジャーやトレーナーが十分なトレーニングを行う独自の育成体制を整えています。2012年に策定した「ウェルカムプログラム」では、入社後最初に感じる「孤独感」を払拭するためのオリエンテーションを導入。仕事の基礎を学ぶファンデーションブックを作成し、教育・訓練不足を回避するために入社後3日間のトレーニング期間を整備しています。導入から5年が経過した現在、マネジャーやトレーナーによる指導のばらつきがないよう、正しい理解を促すための研修も実施しています。

● iPadの導入

クルー育成の推進や店舗業務の効率化を目的に、2014年からジョナサンでタブレットPCを導入し、デジタル端末を取り入れる実験を行ってきました。その効果検証を終え、2016年3月にガスト全店にiPadを導入しまし

た。2017年3月には全ブランドにiPadを導入し、営業中やトレーニング時に活用されています。

従来は紙で管理していたマニュアルをiPadで管理することで検索が簡単になったほか、最新版のマニュアルをオンラインで閲覧できるようになりました。また、煩雑だったマニュアルの更新作業も不要になったため、業務効率化につながっています。



iPadの導入で着実なトレーニングが可能に

TOPICS

ITによる店舗業務の効率化

人財の獲得・定着に加え、店舗業務端末やPOSレジ、注文受付システムなどのIT機器を店舗へ導入することで店舗の業務負担を軽減し、お客様により質の高いサービスを提供できるよう注力しています。

これまでに、自動釣銭機による点検業務の負荷軽減や店舗業務システムの改善による勤務スケジュールの店舗出力、クルー法定休日の自動設定などに取り組んできました。

2015年には、注文受付や勤怠管理など、店舗の基幹業務を支援する店舗システムおよびその連携システムを新データセンター(DC)に構築した新システム基盤へと移行し、店舗データベースを刷新するプロジェクトを開始しました。また、2016年6月には全国4カ所のDCに分散していたシステムを1カ所に統合し、本格運用を開始しました。最新のデータベース・マシンやサーバーを採用した新システム基盤への移行により、店舗システムの処理性能は従来の3~4倍に高まりました。さらに、店舗への大規模なマスターデータ配信時間が11時間から1.5時間に短縮するなど業務効率も向上しています。



2019年末を目標に社内業務システムをすべて新データセンターに移行予定

基盤力 2 調達



購買本部マネージングディレクター
姫野 稔

安定調達に対するリスクを回避しつつ Win-Winの関係に基づいた 原価低減を進めています。

購買部門の最大のミッションは「安定調達」ですが、為替変動や異常気象、国際紛争や各国の政策など、年々リスクが増えています。これらを回避するには、できるだけ多くの調達先を確保すると同時に、常に最新情報を得られる情報網の構築も重要です。

また「原価の低減」も重大ミッションです。バイヤーの教育体系を整備し「固定観念から飛び出す」研修を強化することで、バイヤー一人ひとりが供給先とともに知恵を絞り、Win-Winの関係を維持しつつ原価の低減を進めています。さらにメニュー開発や生産、営業など他部署との連携による「コスト最適化プロジェクト」は、2012年に立ち上げて以降年々改善を重ね、グループ全体のスケールメリットを最大限に活用した最適な調達を実現しています。

最適なコストで質の高い食材・資材を調達するための取り組み

● 世界20カ国からの調達により為替リスクを回避

為替相場の変動が大きい近年、為替のリスク回避は大変重要です。当社では、購買担当者が世界中の生産者を直接訪問して情報を収集。現在は約20カ国からさまざまな食材を調達することで為替変動の影響を最小限にとどめるとともに、安全・安心な食材の安定供給に努めています。



● スケールメリットを活かした調達で原価低減を拡大

グループ約3,000店舗のスケールメリットを活かし、世界中から厳選した高品質の食材を最適価格で調達し

ています。購買部門と他部門の連携により、一括調達した食材を多様なブランドのメニューに展開することで、より大規模な調達が可能になり、購買価格の低減につながっています。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よう努めています。

● 優秀なバイヤーの育成に注力

「最適な調達」の鍵を握るのは、優秀なバイヤーの存在です。たとえば価格高騰が予測される産地から他産地への切り替え、各国の為替状況に対応した購買国の選定、未取引国へのアプローチによる新たな原料の探索など、バイヤーには常に迅速で柔軟な対応が求められます。OJTのほか「新任バイヤー研修」「問題解決研修」など体系化した教育研修制度により優秀なバイヤーの育成に注力しています。

基盤力 3 製造・物流



生産本部マネージングディレクター
相原 敏明

今後の出店数拡大の基盤を担う 最適な製造・物流ラインを構築します。

生産本部のミッションは「安全・安心な食材を、正確な時間に店舗に届ける」ことです。特に今後の出店数拡大の基盤として、重要な役割を担っているのがセントラルキッチンです。グループの各店舗へ開店時からスムーズに食材が届く仕組みを構築できるのは、セントラルキッチンを核とする強力な製造・物流網があるからです。

セントラルキッチンでは「食の安全・安心」への取り組みはもちろん、作業者の歩行距離の短縮化や作業手順の効率化など、常に作業の無駄をなくすための改善に取り組み、生産性の向上に努めています。今後の出店数拡大に向け、最適な製造ラインを担える人材の育成と定着化にも注力しています。

安全・安心な食材を素早くお届けするための取り組み

● セントラルキッチンでの食材管理と一次加工

全店で安定した品質を提供

全国10カ所の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、店舗側の調理負担を軽減し、高品質な料理の安定供給につなげています。また年間延べ13万件におよぶ細菌検査を実施するなど徹底した品質管理にも努めています。

人の手と機械を使い分ける

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、それぞれの良いところを見極め、使い分けることで、安全・安心な食材を効率的に提供しています。



野菜は手作業で虫が混入していないかをチェック

その日必要なものをその日に作る

セントラルキッチンでは余分な在庫は持たず、前日までの店舗発注分を製造して新鮮な状態で毎日店舗へ配送しています。その日に必要なものをその日に作るため、保存コストも抑えられます。

食材・加工品・備品を一括で配送

肉や野菜などの食材をはじめ、フライドポテトなどの加工済み食品から、お店で使われるおしぼりなどの消耗品まで、すべてがセントラルキッチンに集められ、検査を受けて店舗に配送しています。

● 「エリア別配送」への転換による物流最適化

コスト削減策として物流の最適化を推進しています。「エリア最適化」をキーワードに、従来のブランド別配送ルートからエリア別物流体制へ転換し、すでに関西・関東エリアでは複数ブランドへ最適ルートで配送する効率の良い体制を構築しています。2016年からは出店数の拡大が続いているグループ会社が運営する「じゃが葉」への配送も、このエリア別配送に切り替えました。



ビッグデータ分析を経営に活かす

VOICE

消費動向を精緻に
捉えたデータ
分析により、迅速な
意思決定が可能に

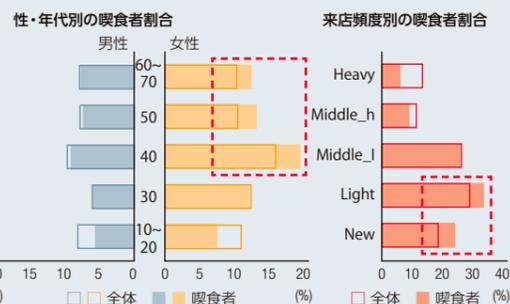
インサイト戦略グループ
ディレクター
今澤 悟司



消費者のライフスタイルや嗜好は刻々と変化し、その変化にいかに迅速かつ的確に対応できるかによって、企業の成長が決まる時代に入っています。そのため当社では、分析業務のスペシャリストを採用し、現場経験を積んだスタッフとともに構成されるインサイト戦略グループを2012年に立ち上げました。現在では、7名の分析スタッフが育っています。売上や客数、客単価やメニュー販売数、利用時間帯などの動向を日々分析しており、このデータ分析を起点にした経営の意思決定プロセスが当社の強みといえます。POSデータ(販売時情報管理)や顧客属性を把握できるTカード、モバイルアプリのクーポン利用履歴などの各種データを紐づけることで、性・年代別や来店頻度別のメニュー分析やプロモーションの効果測定が可能となります。また、メニュー販売前のWEB調査やメニュー改定後の顧客アンケート調査等を実施しており、メニュー開発の精度向上を図っています。



「やわらか牛赤身ステーキ」の利用状況を性・年代別、来店頻度別に分析してみると、このメニューは全体に比べ、新規顧客獲得に寄与していることが分かります



● 市場環境を踏まえたメニュー・マーケティング戦略

メニュー開発グループでは、メニューの企画から試作、商品化まですべてを行っています。ビッグデータを活用した細かな消費動向の分析により、お客様のニーズの変化に迅速に対応したメニュー開発が可能になりました。たとえば、2015年の秋ごろから価格に敏感な消費者層の節約志向はデータ上でも顕著に見られ、それを踏まえて2016年の2月にはガストでお手頃価格を充実させたランチメニューの大改定を実施しました。さらに、6月には消費を抑える若者やファミリー向けにグリルメニューを拡充し、高まる健康志向に対応したメニューも導入することで、メニューの8割を変更する大改定にチャレンジしました。同年秋以降、これらの着実な成果が見られています。

また、近年食を通じて体験を楽しむ「コト消費」のニーズも高まっていることを受け、ガストではご自身でお肉を焼いて食べていただくスタイルの「ビーフカットステーキ」を導入し、特にファミリー層を中心に大変ご支持をいただいています。バーミヤンでは、消費者ニーズの分析から、ポジショニングを「本格中華」から「街の中華屋さん」へ見直し、なじみ深い定番中華のなかで、体験型メニューの提供や品質のブラッシュアップをはかっています。このように時代とともに変化するライフスタイルや嗜好、消費意欲に迅速に対応し、その時期に最適なメニューを提案しています。

糖質が 気になる方へ
健康志向に対応し、糖質を抑えたメニューを開発したほか、ご自身で焼いて食べる体験ができる「ビーフカットステーキ」も導入



2016年秋に実施し、話題をよんだバーミヤンの「三大ラーメン祭り」フェア。バーミヤンでは、ご宴会向けのコースメニューもご用意しています

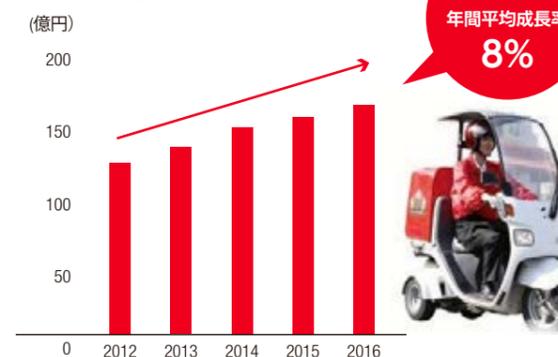


すかいらーくのメニュー開発では、女性社員が活躍しています。女性ならではの視点を交えたきめ細かな企画が、ヒット商品を生み出す秘訣です

● 中食市場の拡大に対応する デリバリー(宅配)・テイクアウトの強化

すかいらーくグループでは、2017年4月末現在、約900店舗においてデリバリー(宅配)サービスを実施し、売上高も前年同期比で約6.4%増加しています。女性の社会進出、高齢化の進行により、デリバリーのマーケットは拡大しており、2012年～2015年の売上成長率は年間約8%を見込んでいます。同一エリア内で複数ブランドの配達を行うクロスブランド配達も試験導入しており、より効率的な運営に取り組んでいます。またテイクアウトのニーズも高まっており、2016年12月にガストで実施したクリスマスのローストチキンは予想を上回る販売数を記録し、新たな顧客層の獲得につながりました。

デリバリー売上高推移



● 効果的なプロモーション(販売促進)施策を展開

すかいらーくでは、幅広い客層に対応した最適なプロモーション(販売促進)を展開しています。中でも、近年強化しているのはデジタルプロモーションです。2014年にはガスト利用者向けの公式モバイルアプリを導入し、翌年以降バーミヤン、ジョナサンでも順次導入。ガストアプリのダウンロード数はすでに1,000万を突破しています。タイムリーな情報発信や顧客に合わせたクーポンの出し分けなどの1to1マーケティングにより、費用対効果を高めた顧客の来店促進をはかっています。

今後は、すかいらーくグループのブランドを統合したクロスブランドアプリを開発予定です。グループ内の相互送客効果も狙い、収益性の高いプロモーションを展開していきます。



より多くのお客様にすかいらーくのさまざまなお店を楽しんでいただけるよう、ブランドを横断したアプリやクーポンを運用します

サステナビリティへの取り組み

安全・安心への取り組み



すかいらーくの検査体制

細菌検査日

365日

判定基準

約170種類

検査対象検体

業界1位

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。

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、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に沿った独自の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。

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か所にある衛生検査室で定期的な抜き検査を行い、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、すみやかに使用禁止・導入中止などの処置をとって

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約13万にも上り、これは外食業界No.1です。

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、出荷時点ですべて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。

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、特に勤務前と用後は石けん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に行っています。

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、外食業界の経済的損失の改善を目指しています。

環境・社会に対する取り組み



廃棄物管理と生ごみのリサイクル

全国の店舗やセントラルキッチンで日々発生する生ごみなどの廃棄物は、外部企業に委託してリサイクル処理を行っています。最も規模の大きい東松山のセントラルキッチンでは、自社内にリサイクル処理施設を設け、生ごみの肥料化処理を行っています。このほか廃食油を再利用した取り組みも進めています。

教員の研修受け入れ

すかいらーくグループは、東京・府中市の教育委員会からの要請を受け、小中学校の教員を対象とした研修を実施しています。この研修は、学校外での社会体験を通し幅広い知見を得るとともに、社会人としての所作や対応を学び日常的な職務に活かすことを目的としています。2016年は、11店舗で33人の教員を受け入れました。

熊本地震への緊急支援と募金活動

国内外で大規模な災害などが発生した際には、全国の店舗網を活かし、募金活動を展開しています。

2016年4月に発生した熊本地震では、緊急対策会議を立ち上げ、熊本県および益城町と連携して、4月19日～4月26日の期間はキッチン使用が可能となったガスト上水前寺店およびガスト健康店で弁当を調理して被災地にお届けし、4月27日～5月1日の期間は北九州セントラルキッチンにて製造・配送しました。

募金実績

糸魚川市大規模火災緊急募金：	201,596円 (2016年12月～2017年1月)
熊本地震緊急募金：	15,709,151円 (2016年4月～5月)
ネパール大地震緊急募金：	5,737,114円 (2015年5月)

ピープルズ・ホープ・ジャパンの活動支援

ピープルズ・ホープ・ジャパン(PHJ)はアジアの途上国の人々の自立に向けて「保健・医療の教育」を中心とした支援活動に取り組む国際協力NGOで、主に東南アジアの母子保健分野において継続的な教育支援活動を行っています。すかいらーくグループは、妊産婦死亡率の低減や地域の人々に対する保健衛生教育を実施するPHJの活動を支援しています。

NPO法人「ラオスのこども」への寄付

NPO法人「ラオスのこども」はラオスの子どもたちの教育環境向上を目指す国際協力機関で、ラオスの民話や文学を学べる学習書、環境をテーマとした絵本を出版し、貧困層の子どもたちに配布しています。すかいらーくグループでは店舗で提供する一部のコーヒーにラオス産コーヒー豆をブレンドし、コーヒー豆の購買額1kg当たり1円を同法人に寄付しています。

日本リトルリーグ スポンサープログラムに協賛

公益財団法人「日本リトルリーグ野球協会」は、日本の文化に根づいたチームスポーツ「野球」を通じて、子ども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、2015年9月より同協会のスポンサープログラムに協賛することで、子どもたちの成長をサポートしています。



独立社外取締役 西條 温

PROFILE

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。ブラザー工業(株)取締役も務める。

独立社外取締役 和田 千弘

PROFILE

1992年(株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入社。大蔵省大臣官房調査企画課やマッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社、(株)アルペンで取締役企画本部長、カート・サーモンで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で代表取締役社長CEOなどを経験。現在は、グーグル日本法人の戦略企画・営業開発部門分析統括責任者を務める。2016年当社社外取締役に就任し、現在に至る。

ブランド力、人財力を一層強化し、 より競争力ある外食企業グループへ

緻密なデータ分析に裏づけられた サイエンティフィックな事業戦略

——すかいらーくの独立社外取締役に就任された経緯を教えてください。

西條 総合商社において米国法人やグループのIT関連企業などの経営に携わり、国内外での新会社の

設立や合併、買収、解散などの経営判断を下してきました。こうした事業管理の経験やノウハウを活かして、すかいらーくの経営に貢献できるのではないかと考え、独立社外取締役への就任要請を受諾しました。また、全国3,000を超える外食業界最大規模の店舗数や10万人ものクルーをどのようにマネジメントして

いるのかを実際に見てみたいと思ったのも理由の一つです。

和田 金融機関での経営コンサルティングを皮切りに、投資ファンド、小売グループの経営者、ブランディング会社の経営者などを経て、現在はグーグル日本法人で事業戦略の担当をしています。独立社外取締役をお受けしたのは、こうして企業戦略の企画に携わってきた経験を活かせると思ったからです。というのも、これまで携わってきた金融やメーカー、流通業などに比べ、外食ビジネスはメニュー、店舗、サービスなど、自ら開発する領域が大きいので、優れた戦略

を立案・実行することによってビジネスをレベルアップできる余地が多分にあると考えているからです。

——実際にすかいらーくの経営・事業運営に触れてどのような印象を抱かれましたか。

和田 すかいらーくでは、社内に専門のデータアナリストがいて、緻密に分析されたデータに基づく議論が進められています。小売業でもマーケティングデータを参考にしているのですが、これほどサイエンティフィックなアプローチで事業戦略を立案しているケースはあまり例がなく、正直驚かされました。

西條 その点は私も感心しています。やはり経営陣が、客観的・合理的な判断を下すことの重要性を十分認識しているからではないでしょうか。ただし、必ずしもデータがすべてではなく、経営のビジョンや現場視察を踏まえた判断といった、数字にできない人間的な部分にもきちんと目を向けた経営が行われていると思います。

取締役会参加者が活発に意見を交わし 馴れ合いや予定調和のない 真剣勝負の議論を展開

——すかいらーくのガバナンスに対する評価をお聞かせください。

西條 取締役会では、社内役員、社外取締役、監査役を含めて活発な議論が交わされています。本日の会議でも参加者から非常に多くの意見が飛び交いましたが、まだ議論が尽くされていないとの判断で差し戻しとなった議題もありました。

和田 すかいらーくの場合、基本的に“根回し”を行わないので、最初から結論ありきといった予定調和、馴れ合いの議論にはなりません。その場の空気を読んで発言を控える必要も一切なく、毎回、真剣勝負の議論が交わされています。

西條 “根回し”はないのですが、私たち社外役員への情報提供については、事前のブリーフィングも含め非常に充実していると思います。その一環として、先日は関東地区のセントラルキッチンを訪ね、トヨタ生産方式のカイゼンを参考にした運営管理の様子などを視察してきました。資料やデータだけでなく、実際に現場を見ることによって事業への理解が一層深まり、取締役会で議論するうえでも役立っています。

和田 また、独立社外取締役と社外監査役による「独立役員連絡会」が開催されるなど、社外役員同士の情報交換、意見交換の機会が設けられているのも、社外役員の積極的な議論参加につながっていると思います。

——独立社外取締役としてのご自身の役割をどのように考えていらっしゃいますか？

西條 独立社外取締役として、すかいらーくの経営の健全性、すなわち透明性が高く恣意的ではない経

営判断・業務執行がなされているかを厳しく監視・監督することが最も大切な役割だと考えています。これまでの国内外での事業管理の経験を活かして経営全般をチェックし、気になることがあれば、何でも遠慮なく指摘・質問するようにしています。

和田 そうした健全性の担保に加え、多様な業界で仕事をしてきた経験を活かして、企業価値の視点からすかいらーくの経営に貢献できたらと考えています。取締役会の議案一つひとつが、企業価値向上という目的をきちんと踏まえて議論されているかを意識しながら、必要な指摘やアドバイスを行うよう心がけています。

食のトレンド変化を捉えた多彩なブランドが3年間に450店舗の積極的な出店攻勢を可能にする

——今後の出店数拡大戦略についてのご意見をお聞かせください。

和田 すかいらーくは、国内最大規模のレストランチェーンを持っていますが、日本の外食産業そのものが群雄割拠の状況だけに、まだまだシェア拡大の余地は大きいはずですが。

西條 調査結果によると、出店可能な立地が約2,300カ所あるそうです。今後3年間で約450店舗を新規出店していく計画は、むしろ手堅い戦略といえるのではないのでしょうか。

和田 出店を加速するにあたっては、特定のブランドに固執することなく、それぞれの立地に最適なブランドを投入していくことが大切です。

西條 その点、ファミリーレストランから各種専門店まで、幅広いブランドを擁していることが、すかいらー

くの大きな強みになっています。エリア特性に合わせて適切なブランドを選択できますし、既存店舗についても時代や環境の変化に応じて、より成長力のあるブランドへと転換できます。これができる企業は業界でもほんの一部に限られます。

和田 もちろん、食文化は時代とともに変化しますから、これからも新しいブランドを開発し続けていく必要があります。特に最近では、料理そのもののおいしさだけでなく、「どんな店で、誰と、どのように食事を楽しんだか」といった“体験型消費”“コト消費”が注目されつつあります。今後もこうしたトレンドを反映させた新ブランドを積極的に開発していかなければなりません。

西條 すかいらーくグループにおいて、新ブランドのインキュベーション機能を担っているのがニラックス(株)です。これまでも、さまざまな外食領域をターゲットに次々と新しいビジネスの芽を生み出し、とても面白い存在だと思います。

和田 実際には、社内でもかなりの時間をかけて準備しているとは思いますが、外部から見ると非常に動きが速く、積極的にリスクテイクしているという印象がありますね。

出店戦略を支える人財の確保に向けてより活き活きと働ける職場環境づくりを

——すかいらーくの今後の課題や期待することをお聞かせください。

和田 すかいらーくの各ブランドには、それぞれ独自の世界観があり、メニュー構成や店舗づくり、オペレーションまで含めて非常にクオリティが高いと思います。ただし、現状では、お客様の意識の中で、個々の



ブランドと運営母体のすかいらーくがうまく結びついていない気もします。今後、すかいらーくグループとしてのブランド価値を効果的に訴求していくことによって、さらに競争力の高い外食グループになるはずですが。

西條 これからのすかいらーくにとって、重視すべきは人財だと思います。人財マーケットの変化が激しいなか、出店数拡大を中心とする成長戦略を実現していくためには、すかいらーくで働きたいという人をもっともっと増やしていかなければなりません。それだけに、今後も働き方改革などの取り組みを一層強化し、従業員が活き活きと働ける職場環境を実現していく必要があります。

和田 同感です。社員やクルーが“ここで働いて良かった”と実感できるような職場でなければ、お客様に最高のサービスは提供できません。これからも人財に積極的に投資して、さらなる企業価値向上を追求していただきたいですね。

——本日はお忙しいなか、ありがとうございました。

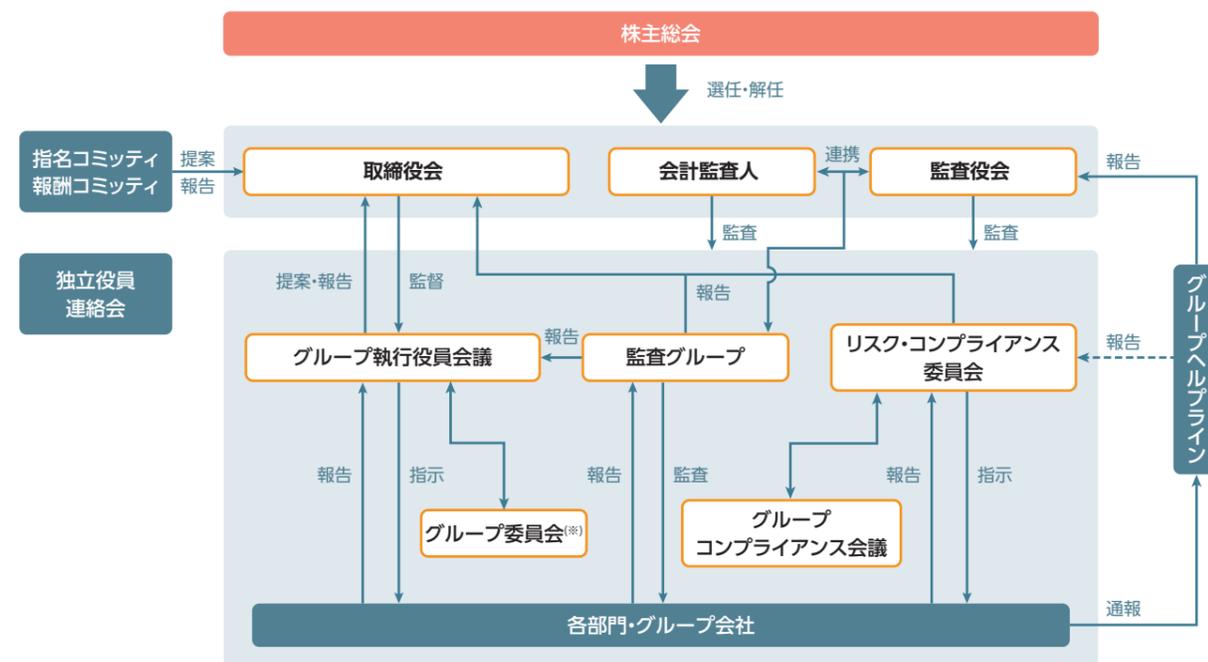
コーポレート・ガバナンス

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、気持ちの良いサービスで、清潔な店舗で、味わっていただく」ことを使命として、テーブルレストランを中心に約3,000店舗を展開、年間延べ約4億人のお客様にご利用いただいています。当社は、こうした「食」に関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考え、お客様をはじめ、株主の皆様や取引先、地域社会、従業員など、すべてのステークホルダーから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、当社グループは「すかいらくグループ企業行動憲章」を制定して全役職員で共有し、法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識を持った行動に努めています。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・ガバナンス体制の概要



(※)グループ委員会は人事・制度委員会と政策・投資委員会を指します。

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1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、CG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1名を増員して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名を増員し、監査役会を4名体制(うち、社外監査役3名)とする

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会

当社の取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を考慮して構成しており、取締役8名のうち4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しています。

2016年取締役会	13回開催
-----------	-------

取締役会全体の実効性およびその評価について

当社では、取締役会において、より多くの時間を戦略的な議論にあてるため、取締役に対して資料の事前配布や必要な情報提供を行い、さらに、重要な事項について十分に審議できるよう議案の絞り込みを行っています。

また、独立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を定期的に開催し、取締役会の実効性について、独立かつ客観的な立場から意見交換を行っています。

今後も、取締役会全体の実効性を高めるため、運営方法の見直しを図るとともに、実効性の分析・評価およびその結果の概要を開示することを検討していきます。

グループ執行役員会議

全社的な経営方針や戦略の立案・執行を迅速かつ機動的に遂行するため、代表取締役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、週1回開催しています。グループ執行役員会議においては、上記の設置目的を踏まえ、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、政策などについて、報告、検討、審議をしています。

2016年グループ執行役員会議	43回開催
-----------------	-------

監査役監査その他監査の機能

監査役会は、監査役4名(うち3名は社外監査役)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しています。あわせて、業務状況の調査などによって会社の状況を把握しつつ、経営活動が法令・社内規程などに準拠して行われていることを監査するほか、定期的なディスカッションなどを通じて監査グループや会計監査人との連携を図り、効率的かつ効果的な監査体制を確保しています。

また、内部監査組織である監査グループは、組織上の独立性を保つため、代表取締役社長の直属組織と位置づけられています。監査グループでは、社内規程と年間計画に基づき、本部、セントラルキッチン、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、是正勧告などを行っています。

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。

2016年監査役会	16回開催
-----------	-------

その他委員会

当社では、代表取締役社長および全執行役員で構成される、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、リスク・コンプライアンス委員会による決定を受け、各グループ会社が選出したコンプライアンス推進責任者により構成されるグループコンプライアンス会議を半期に1回以上の頻度で開催しています。同会議で

は、グループ会社のコンプライアンス推進状況、違反行為の防止対策のほか、違反行為が発生した場合はその調査・改善措置などについて確認・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などに対する違反行為の早期発見と是正、再発防止などを目的として、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からの内部通報を受け付け、取締役、監査役への運用状況の報告など社内規程にしたがって運用しています。

2016年リスク・コンプライアンス委員会	5回実施
----------------------	------

社外取締役と社外監査役の状況

迅速な経営判断のために社内取締役は少人数とする一方、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4名、社外監査役3名を選任しています。

社外取締役のうち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。

2名の独立社外取締役には指名、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。

取締役・監査役構成(2017年4月現在)

	総数	指名 コミッティ	報酬 コミッティ	独立役員 連絡会
社内取締役	4	1(議長)	1(議長)	-
社外取締役	2	-	-	-
独立社外取締役	2	2	2	2(うち議長1)
常勤監査役	1	-	-	-
社外監査役	3	-	-	3

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当社の総務グループが主に担当し、報告資料の提出、取締役会の議案の事前説明などを行っています。また、取締役会での議

論を活発化するために、独立社外取締役と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。

2016年度独立役員連絡会 開催状況

	開催時期	内容
第1回	5月	東松山セントラルキッチン見学、意見交換会
第2回	7月	店舗視察(とんから亭、しゃぶ葉)、意見交換会
第3回	10月	店舗視察(EXブルー、かつ久)、意見交換会
第4回	12月	経営トップを交えた情報交換会



意見交換会とセントラルキッチン見学の様子(右は食品リサイクルシステムを視察する様子)

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において経営者としての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、取締役の業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に関する勉強会などを実施しました。

役員報酬について

報酬決定に係る方針

取締役の報酬などについては、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よう運営しています。

決算賞与は、当期利益やEBITDA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

取締役の報酬などについては、取締役会の諮問機関である報酬コミッティの提案を踏まえて取締役会が決

定しています。

報酬コミッティは、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す。

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。

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、適切に開示することを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を高め、かつ企業価値の最大化を目指すため、IR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。中間と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り、情報を開示しています。また、外国人投資家向けの英文資料についても、日本語資料と同時に開示しています。2016年度は、国内・海外投資家を含めた経営陣およびIR専門部署による個別ミーティングを延べ323件行いました。

株主および個人投資家への対応

当社では、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サイトも開設し、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をご理解いただき、継続的なご支援を賜るよう努めていきます。

取締役・監査役の選任理由

氏名	選任理由	2016年度 取締役会出席率 (監査役会出席率)
ラルフ・アルバレス 取締役	世界規模のレストランビジネスを通じて培った卓越した経営手腕と豊富なグローバル展開の経験を当社グループの国内外の事業の発展に十分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。	11/13
谷 真 取締役	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)取締役社長等を経て、2008年から取締役社長(現職)を務めるなど、当社グループにおける豊富な業務経験と、ファミリーレストランの経営全般、事業経営及び管理・運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。	13/13
北村 淳 取締役	2013年の入社以来、財務本部での株式上場をはじめさまざまな当社財務戦略における実績と、外資系企業でのグローバルな視点での財務実務経験や異業種企業での取締役としての豊富な経験を、当社の財務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。	— (2017年取締役に就任)
杉本 勇次 取締役	外食産業を含む多様な企業における経営者としての豊富な経験や、数多くの日本企業への投資、経営支援における実績、グローバルな活躍の中で培われた企業成長に関する豊富な経験と幅広い知見を当社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。	12/13
デイビッド・グロスロー 社外取締役	外食産業を含む多様な企業における経営者としての豊富な経験を当社の経営に反映し、当社のインフラを活かした生産、物流体制や販売、宣伝等について、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。	12/13
西條 温 独立社外取締役	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。	12/13
横山 淳 社外取締役	外食産業における経営者としての経験や、インターネット・ケーブルテレビ等のメディア業界における豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映し、当社のインフラを活かした生産、物流体制や販売、広告等について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。	13/13
和田 千弘 独立社外取締役	幅広い産業分野における、ブランディング活動、マーケティング高度化など、広範なテーマの戦略策定・実行推進、組織改革の豊富な経験と幅広い見識を当社経営に反映し、当社のブランド戦略やプロモーション戦略について、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。 なお、同氏は、1992年4月から1999年5月まで(株)第一勧業銀行での勤務経験があります。当社の主要な取引先金融機関である(株)みずほ銀行は、2002年4月に(株)第一勧業銀行、(株)日本興業銀行、(株)富士銀行の3行が合併した会社ですが、合併時の当社の主要取引先金融機関は(株)富士銀行であったこと、並びに同氏が(株)第一勧業銀行を退職して3年後に上記3行合併がされていることから、同氏は名実ともに当社の主要な取引先金融機関での勤務経験はなく、当社の独立役員としての資格に影響はないと考えています。	10/10
鈴木 誠 監査役	1979年の入社以来、店舗での営業経験、事業部長、社長室長、内部監査室長など当社における豊富な業務経験と会社の管理に関する知見を有していることから、監査役として選任しています。	13/13 (16/16)
田原 文夫 社外監査役	農林水産省、水産庁及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、社外監査役として選任しています。	13/13 (16/16)
永田 光博 社外監査役	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。	10/10 (11/11)
青柳 立野 社外監査役	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。	— (2017年社外監査役に就任)

リスクマネジメント体制について

基本的な考え方

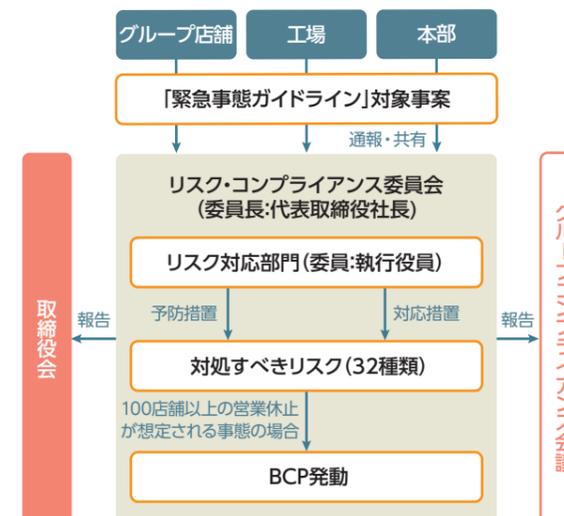
企業価値の保全を目的として「リスク管理規程」を制定し、リスクへの対応プロセスを定めています。リスク管理にあたっては、多様なリスクを俯瞰し、対処すべきリスクを特定したうえで、その顕在化を予防しています。また、リスクが実際に発生した場合には、迅速かつ確に対応することにより被害を最小限に食い止めるとともに、対応結果の評価を行い、再発防止がなされていることを確認したうえで完了宣言をします。

リスクマネジメント体制

グループ全体のリスクマネジメントを統括する組織として、代表取締役社長を委員長、全執行役員を委員とする「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32種類を特定しています(2016年12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、少なくとも年に1回は対処すべきリスクの見直しを行っています。

2016年はリスク・コンプライアンス委員会を計5回実施し、グループ内で発生の緊急事態に関するレビューを行ったほか、11月に対処すべきリスクの見直しを行いました。

リスクマネジメント体制図



した。リスク・コンプライアンス委員会での審議内容は、社外役員へも情報提供しており、リスクマネジメント体制の透明性確保に努めています。

緊急事態対応(BCP)

対処すべきリスクの中でも、自然災害、感染症、食事故などの重大な事案については、企業防衛のために会社の総力を挙げて取り組むべき問題として、「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」を設定し社内に徹底しています。

また、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、の5点を基本方針とする「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。事業継続計画(BCP)は、「緊急事態ガイドライン」に定める緊急事態により当社グループの100店舗以上の営業休止が想定される場合に発動します。

なお、重大なリスクの一つである食事故に対しては、原料から加工、運搬、提供に至るあらゆるリスクを想定した衛生指導を実施しています。さらに、全国8か所にある検査室において、年間13万検体を超える細菌検査を抜き打ちで実施し、お客様の安全確保に努めています。

2016年の活動

2016年1月の持株会社化に伴い、グループ会社における緊急事態の情報共有ルートや対応などを整備し、グループ全体のリスクマネジメント体制を強化しました。

2016年4月の熊本大地震発生に対しては、緊急事態対応規程に基づき、対策本部設置をはじめ、店舗の営業再開、避難所への弁当配達など、適切な緊急事態対応を実施しました。

役員一覧



後列左から和田千弘、西條温、デイビッド・グロスロー、横山淳、前列左から青柳立野、田原文男、北村淳、谷真、ラルフ・アルパレス、杉本勇次、鈴木誠、永田光博

取締役



取締役会長
ラルフ・アルパレス

【略歴】
1977年 12月 バーガーキングCorp.入社
1990年 11月 ウェンディーズインターナショナルInc.入社
1994年 5月 マクドナルドCorp.入社
2003年 1月 同社 米国地区COO
2004年 1月 同社 米国地区プレジデント
2005年 1月 同社 北米地区プレジデント
2006年 8月 同社 プレジデント&COO
2009年 2月 イーライリリー・アンド・カンパニー 取締役(現任)
2010年 8月 ロウズ・カンパニーズInc. 取締役(現任)
2012年 5月 ダンキン・ブランド・グループ Inc. 主席取締役(現任)
2013年 1月 旧すかいらーく③ 取締役会長
2013年 8月 リアロジー・ホールディングス 取締役(現任)
2014年 7月 当社 取締役会長(現任)



代表取締役社長
谷 真

【略歴】
1977年 4月 旧すかいらーく①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① 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② 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③ 代表取締役社長
2014年 7月 当社 代表取締役社長(現任)

旧すかいらーく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の
旧すかいらーく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①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の
旧すかいらーく③：(株)BCホールディングスが、2012年6月1日に旧すかいらーく②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の
現在の当社は2014年7月1日に旧すかいらーく③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の

取締役執行役員 財務本部マネージングディレクター 北村 淳
【略歴】
1995年プロクター・アンド・ギャンブル・ファーマーイーストInc.(現プロクター・アンド・ギャンブル日本(株))入社。同社ファイナンスア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年当社執行役員に就任。2017年より現職。

取締役 杉本 勇次
【略歴】
1992年三菱商事(株)入社。2006年ベインキャピタル・アジア・LLCマネージングディレクターに就任し、現在同社日本代表。(株)ドミノ・ピザジャパン取締役などを経て、2011年当社社外取締役に就任。2014年より現職。

社外取締役 デイビッド・グロスロー
【略歴】
1992年日本電気(株)入社。2008年ベインキャピタル・アジア・LLCマネージングディレクターに就任。(株)ベルシステム24社外取締役などを経て、2012年当社社外取締役に就任。現在に至る。

独立社外取締役 西條 温
【略歴】
1965年住友商事(株)入社。同社取締役副社長執行役員、住商情報システム(株)代表取締役会長などを経て、2014年当社社外取締役に就任し、現在に至る。プラザー工業(株)取締役も務める。

社外取締役 横山 淳
【略歴】
1992年三菱信託銀行(株)入社。2008年にベインキャピタル・アジア・LLCに移籍し、2015年同マネージングディレクターに就任。2015年当社社外取締役に就任し、現在に至る。

独立社外取締役 和田 千弘
【略歴】
1992年(株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入社。大蔵省大臣官房調査企画課やマッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社、(株)アルペンで取締役企画本部長、カート・サーモンで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で代表取締役社長CEOなどを経験。現在は、グーグル日本法人の戦略企画・営業開発部門分析統括責任者を務める。2016年当社社外取締役に就任し、現在に至る。



左から松本純男、姫野稔、崎田晴義、金谷実、相原敏明、門脇滋人

監査役

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

社外監査役 田原 文夫
【略歴】
1972年農林省(現農林水産省)に入省し、農林水産大臣官房長、水産庁長官を歴任。2014年当社社外監査役に就任し、現在に至る。ヤンマー(株)、(株)極洋の非常勤顧問も務める。

社外監査役 永田 光博
【略歴】
1981年に(株)埼玉銀行(現(株)りそな銀行)に入行。その後、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、KHネオケム(株)社外取締役を務める。2016年当社社外監査役に就任し、現在に至る。

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)入社。その後、(株)シェア・ジェネレートで取締役、(株)アムリッドで社外監査役、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、(株)ミクシィの社外取締役を務める。2017年当社社外監査役に就任し、現在に至る。

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

常務執行役員 金谷 実
コーポレートサポート本部マネージングディレクター
兼 人財本部マネージングディレクター
【略歴】
1981年野村證券(株)入社。同社で25年勤務し、主計部門、IT部門、企画部門などを担当。野村プリンシパル・ファイナンス(株)執行役員などを務め、2010年当社入社後は、管理本部長として管理部門を強化。2017年より現職。

執行役員 崎田 晴義
マーケティング本部マネージングディレクター
兼 業態開発担当
【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及びニラックス(株)代表取締役などを務め、2015年より当社執行役員及び(株)すかいらーくレストランズ代表取締役を兼務。2017年より現職。

執行役員 相原 敏明
生産本部マネージングディレクター
【略歴】
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

執行役員 姫野 稔
購買本部マネージングディレクター
【略歴】
1977年当社入社。営業本部第4事業本部長を経てパーミヤンカンパニー代表に就任。その後、コンプライアンス本部長、ニラックス(株)代表取締役社長などを務め、2011年より現職。

執行役員 門脇 滋人
店舗開発本部マネージングディレクター
【略歴】
1985年三井不動産(株)入社。同社で20年勤務し、アウトレットモール等の商業施設の企画・開発・運営・リーシングを担当、その後、(株)ファーストリテイリングのグループ執行役員としてユニクロをはじめとするグローバル店舗開発の責任者を務める。2013年当社入社後、現職。

執行役員((株)すかいらーくレストランズ代表取締役) 松本 純男
【略歴】
1992年当社入社。パーミヤン統括営業本部長などを経て、2013年にガストを含む全ブランドを統括する本部長に就任、2015年より現職。

財務セクション

46 経営成績の分析／財政状態の分析／事業等のリスク

48 連結財政状態計算書

49 連結純損益計算書

49 連結包括利益計算書

50 連結持分変動計算書

51 連結キャッシュ・フロー計算書

就任にあたって

今年3月より、取締役執行役員CFOに就任しました北村淳です。

2016年12月期は概ね計画通りの業績を残すことができました。店舗環境の改善を目的としたリモデルやお客様のニーズに対応したブランド転換、メニュー強化を通じて既存店成長を実現するとともに、今後の成長の柱になる新規業態を開発しました。また、当社の強みである垂直統合型サプライチェーンをさらに磨き上げ、コスト最適化を進めるとともに、今後の新規出店余地の拡大を図りました。

本年度よりすかいらーくは新たな成長ステージに入り、今までの既存店成長の強化を継続しながら新規出店を加速させていきます。それを支える強固な財務体制を確立していくとともに、よりスピーディーな経営判断を可能にするためにビジネスのさらなる可視化を進め、継続的に企業価値向上に取り組んでまいりますので、今後ともよろしくご願ひ申し上げます。



取締役執行役員
財務本部マネージングディレクター
北村 淳

経営成績の分析／財政状態の分析／事業等のリスク

経営成績の分析

当社はグループ経営理念「価値ある豊かさの創造」の具現化を目指し、一人ひとりの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、地域に根差した店舗づくりを推進しております。主な成長戦略として①既存プラットフォームの活用・拡大(既存店成長、新規出店、コスト最適化)、②新規成長ドライバーの開拓(M&A機会の積極的な追求、海外事業の積極展開)、の2つを掲げ実行しています。

当連結会計年度における当社の主要施策の進捗は下記のとおりです。

- グループ合計で316店舗のリモデル(店舗内外装の刷新)を行い、時代に合ったデザインを追求することで、居心地の良さを向上させ来店動機となる機会を創出しました。
- グループ内で84店舗のブランド転換を行い、出店地域の状況変化に応じて、よりお客様のニーズに対応したブランドを展開しました。
- ブランドごとの利用動機に基づき、当社の垂直統合プラットフォームを活用して、お客様が望む商品を、安全かつうれしい価格で提供しました。

ガストでは、日替わりランチを含むランチメニューや和膳メニューの改善、低糖質メニューの導入など野菜感や健康を意識したメニューを強化。また、高付加価値商品やボリューム感のあるメニュー、399円商品のラインナップ強化など、顧客ニーズに合わせたバリエーションの拡充も進めました。

一方、専門店ブランドでは専門性をより高めたメニューを提供しました。ジョナサンでは希少食材や産地直送の素材を活用したプレミアムなごちそうメニューを、バーミヤンではラーメンフェアの実施など中華料理をより身近に感じていただける街の中華料理店のようなメニューを提供し、お客様の支持を得ました。

- 前期比6.4%のデリバリー事業(宅配)の売上高成長を実現し、高齢化社会や女性の社会進出など、新しい利用動機に柔軟に対応しました。
- 主にショッピングセンター及び都市部駅前立地

を中心に49店舗(ガスト12店舗、しゃぶ葉8店舗、chawan7店舗、台湾7店舗を含む)の新規出店を行いました。

これらの施策を通じてお客様満足度の向上を目指した結果、当社の当連結会計年度の全店売上高は前期比101.0%となりました。また、国内グループの既存店売上高は前期比で99.9%、第1四半期連結会計期間で同99.8%、第2四半期連結会計期間98.4%、第3四半期連結会計期間で同98.9%、第4四半期連結会計期間で同102.4%となりました。

- 原価率については、購買・加工・物流における最適化を継続的に実施した結果、原価率は前期より0.3%改善し、30.0%となりました。
- 一般経費では、最低賃金の上昇や正社員のベースアップなどにより人件費が増加しましたが、生産性の改善や間接材の削減にてその一部を相殺しました。その結果、販売費及び一般管理費の売上高比率は前期比0.4%改善の60.7%となりました。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は3,545億13百万円(前期比33億67百万円増)、営業利益は312億49百万円(同34億43百万円増)、税引前利益は289億52百万円(同42億35百万円増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は182億13百万円(同31億4百万円増)となりました。

調整後EBITDAは478億90百万円(前期比30億64百万円増)、調整後当期利益は182億16百万円(同21億71百万円増)となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は3,068店舗(期首時点は3,036店舗)となりました。

財政状態の分析

当連結会計年度末における資産、負債及び資本の状況は以下のとおりです。

流動資産は389億97百万円で、主に現金及び現金同等物の減少及びその他の流動資産の増加により、前連結会計年度末に比べ29億49百万円増加しました。非流動資産は2,793億20百万円で、主に有形固定資産の増

連結財務諸表(国際会計基準)

加及び繰延税金資産の減少により、前連結会計年度末に比べ5億4千万円の増加となりました。

総資産は3,183億17百万円で前連結会計年度末に比べ34億53百万円増加しました。

また、流動負債は617億16百万円で、主にその他の流動負債の増加及びその他の金融負債の減少により、前連結会計年度末に比べ35億25百万円増加しました。非流動負債は1,424億3百万円で、主に長期借入金及びその他の金融負債の減少により前連結会計年度末に比べ109億83百万円減少しました。

負債は合計2,041億19百万円で、前連結会計年度末に比べ74億58百万円減少しました。

資本は合計1,141億98百万円で、前連結会計年度末に比べ109億11百万円増加しました。これは主に配当金支払いによる減少(70億40百万円)及び当期利益による増加(182億16百万円)によるものです。

■資本の財源及び資金の流動性についての分析

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ20億23百万円減少し、162億22百万円となりました。当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりです。

■営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、360億29百万円(前期比31億87百万円増)となりました。これは主に、税引前利益が42億35百万円増加したこと、運転資本等の減少額が38億80百万円増加したこと、利息の支払額が7億円減少したこと及び法人所得税等の支払額が52億78百万円増加したことによるものです。

■投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は166億62百万円(前期比16億13百万円減)となりました。これは主に、新店・転換・リモデルの店舗投資を含む有形固定資産の取得による支出が17億26百万円減少したこと、及びIT投資等による無形資産の取得による支出が45百万円減少したことによるものです。なお、投資活動による資産の増加から、現金及び現金同等物の支払が行われるまでの期間は、通常1～2か月です。

■財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動により使用した資金は213億44百万円(前期比16億94百万円増)となりました。これは主に、配当金の支払による支出が21億9百万円増加したことによるものです。

■事業等のリスク

当社グループの事業内容、経営成績および財政状態等に関する事項のうち、投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは、主として以下のものがあります。

なお、下記の文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。下記事項は当社グループが事業を継続するうえで、予想される主なリスクを具体的に例示したものであり、これらに限定されるものではありません。

- (1) 経済状況の変化
- (2) 市場環境の変化および他社との競合
- (3) 消費者の嗜好の変化
- (4) 食品事故の発生
- (5) 食材・間接材の調達困難・価格高騰
- (6) 労務関連
- (7) 人材確保等
- (8) 不動産の賃借
- (9) 天候不順等
- (10) 中期事業計画
- (11) 経営陣への依存
- (12) IT(情報システム)への依存
- (13) 財務報告に係る内部統制
- (14) 多額の借入金および財務制限条項への抵触
- (15) 減損会計の適用
- (16) 税金費用
- (17) 外国為替相場の変動
- (18) 自然災害等
- (19) 知的財産権
- (20) インターネット等による風評被害
- (21) 個人情報の漏洩
- (22) 法規制
- (23) 訴訟その他の法的手続
- (24) ベインキャピタルグループとの関係
- (25) 持株会社体制

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	18,245	16,222
営業債権及びその他の債権	7,399	7,885
その他の金融資産	95	73
たな卸資産	6,290	6,465
その他の流動資産	4,019	8,352
流動資産合計	36,048	38,997
非流動資産		
有形固定資産	95,450	96,692
のれん	146,205	146,171
その他の無形資産	2,370	2,503
その他の金融資産	23,992	23,618
繰延税金資産	10,008	9,415
その他の非流動資産	791	921
非流動資産合計	278,816	279,320
資産合計	314,864	318,317
負債及び資本		
負債		
流動負債		
短期借入金	9,960	10,458
営業債務及びその他の債務	23,213	23,426
その他の金融負債	6,153	3,796
未払法人所得税等	6,363	6,317
引当金	236	235
その他の流動負債	12,266	17,484
流動負債合計	58,191	61,716
非流動負債		
長期借入金	130,739	121,349
その他の金融負債	7,742	6,165
引当金	13,789	14,250
その他の非流動負債	1,116	639
非流動負債合計	153,386	142,403
負債合計	211,577	204,119
資本		
資本金	2,529	2,670
資本剰余金	62,961	57,920
その他の資本の構成要素	△717	△559
利益剰余金	38,439	54,167
親会社の所有者に帰属する持分合計	103,212	114,198
非支配持分	75	—
資本合計	103,287	114,198
負債及び資本合計	314,864	318,317

連結純損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2015年1月1日～2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年1月1日～2016年12月31日)
売上収益	351,146	354,513
売上原価	△106,471	△106,458
売上総利益	244,675	248,055
その他の営業収益	410	672
販売費及び一般管理費	△214,693	△215,219
その他の営業費用	△2,586	△2,259
営業利益	27,806	31,249
受取利息	33	21
その他の収益	376	454
支払利息	△3,458	△2,749
その他の費用	△40	△23
税引前利益	24,717	28,952
法人所得税費用	△9,597	△10,736
当期利益	15,120	18,216
当期利益の帰属		
親会社の所有者	15,109	18,213
非支配持分	11	3
当期利益	15,120	18,216
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	77.79	93.57
希薄化後1株当たり当期利益(円)	76.98	92.80

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2015年1月1日～2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年1月1日～2016年12月31日)
当期利益	15,120	18,216
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	10	44
確定給付負債(資産)の純額の再測定	—	△18
純損益に振り替えられないことのない項目合計	10	26
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△63	△56
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△1,037	159
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△1,100	103
税引後その他の包括利益	△1,090	129
当期包括利益	14,030	18,345
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	14,021	18,346
非支配持分	9	△1
当期包括利益	14,030	18,345

連結持分変動計算書

(単位:百万円)

	その他の資本の構成要素						合計
	資本金	資本剰余金	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定される金融資産	確定給付負債 (資産)の純額 の再測定	在外営業 活動体の 換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	
2015年1月1日	2,479	67,674	—	—	376	—	376
会計方針の変更による調整額	—	—	—	—	—	—	—
2015年1月1日(修正後)	2,479	67,674	—	—	376	—	376
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	10	—	△61	△1,037	△1,088
当期包括利益合計	—	—	10	—	△61	△1,037	△1,088
配当金	—	△4,918	—	—	—	—	—
新株予約権の行使	50	35	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	170	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	△5	—	—	—	△5
所有者による拠出及び所有者への分配合計	50	△4,713	△5	—	—	—	△5
所有者との取引額等合計	50	△4,713	△5	—	—	—	△5
2015年12月31日	2,529	62,961	5	—	315	△1,037	△717
2016年1月1日	2,529	62,961	5	—	315	△1,037	△717
当期利益	—	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	44	△18	△52	159	133
当期包括利益合計	—	—	44	△18	△52	159	133
配当金	—	△4,570	—	—	—	—	—
新株予約権の行使	141	97	—	—	—	—	—
株式報酬取引	—	33	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	△3	18	—	—	15
所有者による拠出及び所有者への分配合計	141	△4,440	△3	18	—	—	15
支配獲得後の非支配持分の追加取得	—	△601	—	—	10	—	10
子会社に対する所有持分の変動額合計	—	△601	—	—	10	—	10
所有者との取引額等合計	141	△5,041	△3	18	10	—	25
2016年12月31日	2,670	57,920	46	—	273	△878	△559

(単位:百万円)

	利益剰余金	親会社の所有者に 帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
2015年1月1日	23,162	93,691	66	93,757
会計方針の変更による調整額	163	163	—	163
2015年1月1日(修正後)	23,325	93,854	66	93,920
当期利益	15,109	15,109	11	15,120
その他の包括利益	—	△1,088	△2	△1,090
当期包括利益合計	15,109	14,021	9	14,030
配当金	—	△4,918	—	△4,918
新株予約権の行使	—	85	—	85
株式報酬取引	—	170	—	170
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	5	—	—	—
所有者による拠出及び所有者への分配合計	5	△4,663	—	△4,663
所有者との取引額等合計	5	△4,663	—	△4,663
2015年12月31日	38,439	103,212	75	103,287
2016年1月1日	38,439	103,212	75	103,287
当期利益	18,213	18,213	3	18,216
その他の包括利益	—	133	△4	129
当期包括利益合計	18,213	18,346	△1	18,345
配当金	△2,470	△7,040	—	△7,040
新株予約権の行使	—	238	—	238
株式報酬取引	—	33	—	33
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△15	—	—	—
所有者による拠出及び所有者への分配合計	△2,485	△6,769	—	△6,769
支配獲得後の非支配持分の追加取得	—	△591	△74	△665
子会社に対する所有持分の変動額合計	—	△591	△74	△665
所有者との取引額等合計	△2,485	△7,360	△74	△7,434
2016年12月31日	54,167	114,198	—	114,198

会社情報 / 株主情報

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2015年1月1日~2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年1月1日~2016年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	24,717	28,952
調整:		
減価償却費及び償却費	13,600	13,984
非金融資産の減損損失	649	949
固定資産処分損益	1,276	976
受取利息	△33	△21
その他の収益	△376	△454
支払利息	3,458	2,749
その他の費用	40	23
	43,331	47,158
運転資本の増減等:		
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△247	△497
たな卸資産の増減額(△は増加)	△2,184	△175
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△81	866
その他	△426	748
営業活動による現金生成額	40,393	48,100
利息及び配当金の受取額	7	4
利息の支払額	△2,301	△1,601
法人所得税等の支払額	△5,258	△10,536
法人所得税等の還付額	1	62
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,842	36,029
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	-	△194
定期預金の払戻による収入	-	194
有形固定資産の取得による支出	△17,188	△15,462
有形固定資産の売却による収入	5	-
無形資産の取得による支出	△1,104	△1,059
貸付けによる支出	-	△2
貸付金の回収による収入	4	5
敷金及び保証金の差入による支出	△779	△723
敷金及び保証金の回収による収入	1,177	867
その他	△390	△288
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,275	△16,662
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	-	9,500
短期借入金の返済による支出	-	△9,500
長期借入金の返済による支出	△9,500	△10,000
ストック・オプションの行使による収入	85	238
リース債務の返済による支出	△4,262	△3,852
支払配当金	△4,924	△7,033
金利スワップ解約による支出	△717	-
借入関連手数料の支払による支出	△332	△24
非支配持分株主からの子会社株式追加取得による支出	-	△665
その他	-	△8
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,650	△21,344
現金及び現金同等物に係る換算差額	△55	△46
現金及び現金同等物の増減額	△5,138	△2,023
現金及び現金同等物の期首残高	23,383	18,245
現金及び現金同等物の期末残高	18,245	16,222

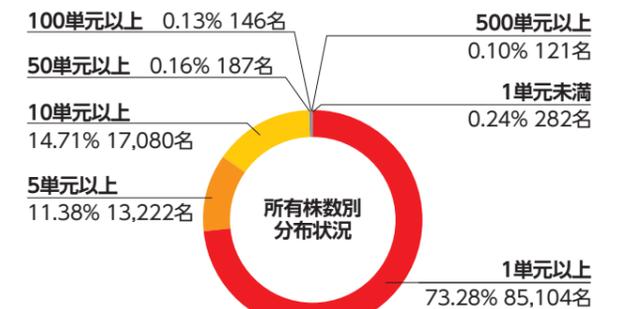
基本情報

商号	株式会社すかいらーく (SKYLARK CO., LTD.)
設立	1962年(昭和37年)4月4日
代表者	代表取締役社長 谷 真
資本金	2,670百万円
従業員数 (2017年3月末現在)	正社員 5,951名(単体 686名) パート・アルバイト 94,551名
事業内容	フードサービス事業全般、その他周辺事業
店舗数 (2017年5月末現在)	国内グループ 3,031店舗 海外を含む 3,079店舗
セントラルキッチン	仙台MDセンター、藤岡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、前橋工場

株式の状況 (2016年12月末現在)

発行可能株式数	600,000,000株
発行済株式総数	194,834,000株
株主数	116,142名

株式分布状況



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

<http://www.skylark.co.jp/>

IR サイト

<http://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争、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。

株式会社すかいらーく

東京都武蔵野市西久保 1-25-8

<http://www.skylark.co.jp/>



ユニバーサルデザイン(UD)の考え方にに基づき、より多くの人へ適切に情報を伝えられるよう配慮した見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。