



株式会社すかいらーく

Annual Report

2015

2015年12月期



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、気持ちのよいサービスで、
清潔な店舗で味わっていただく





Contents

ステークホルダーの皆様へ	2
Introduction	
1 消費者のニーズを満たす、規模とブランド力	4
2 歴史の中で培ってきた成長力	6
3 さらなる成長に向けた革新	8
すかいらーくのビジネスモデル	
強みを活かし、価値を創造する	10
財務・非財務ハイライト	12
新中期事業計画 ～概要～	14
新中期事業計画 ～解説～	16
すかいらーくの価値創造プロセス	
1 ひとりでも多くのお客様のために	20
2 安くておいしい料理を	22
3 気持ちのよいサービスで清潔な店舗で	24
品質管理・衛生管理	26
環境・社会に対する取り組み	28
コーポレート・ガバナンス	30
リスクマネジメント体制について	35
役員一覧	36

財務セクション

経営成績および財政状態に関する分析／リスク項目	39
連結財務諸表(国際会計基準)	41
連結財政状態計算書	41
連結純損益計算書	42
連結包括利益計算書	42
連結持分変動計算書	43
連結キャッシュ・フロー計算書	44
株主情報／会社情報	45

アニュアルレポート2015発行にあたって

当社のビジネスモデルや戦略、事業について理解していただけるよう、財務情報に限らずCSRの取り組みなどの非財務情報についても記載するよう配慮しました。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」などを参考にして作成しています。当社は国際財務報告基準(以下、IFRS)を適用しており、本報告書の内容は特に記載がない限りIFRSに基づく記載です。

今後も、より充実したレポートになるよう継続的に内容を改善していきます。

ステークホルダーの皆様へ

“最も笑顔になれるレストラン”を追求し、

～時代の変化をとらえ、お客様に

多様なブランドを活かしたすかいらーく
ならではの成長・発展を通じ、日本の
外食産業を牽引します。

取締役会長
ラルフ・アルバレス

すかいらーくグループは、2015年度過去最高益を更新しました。これは、過去3年にわたり、オペレーション改善、メニュー開発、リモデルなどで既存店の売上成長に注力するとともに、新業態開発や生産性改善にも取り組み、利益を成長させてきた結果です。

すかいらーくグループのコアコンピタンスは、和・洋・中など複数の分野にまたがった業態を持ちつつ、約3,000店舗あるスケールメリットを最大限に活かし、利益を創出し続けているところにあります。私は今まで複数の国々でレストラン業界に携わってきましたが、このように複数経営を成功させているレストランは、なかなかあるものではありません。

多様なブランドを持つということは、それだけお客様のニーズにお応えできる商品やサービスをご提供できることを意味します。さらに、すでに3,000店舗の立地を有しているからこそ可能となる、お客様の好みやニーズの変化に合わせて業態を最適化する「ブランド転換」という戦略も当社の大きな強みのひとつとなっています。お客様の前ではそれぞれのブランドの特色をしっかりと出しつつ、一方ではスケールメリットを活かした原料の一括調達を行うなど、垂直統合型のサプライチェーンで経営資源の効率化をしっかりと進めています。

今後もこうした取り組みを進めながら、2016年度以降は新しい中期事業計画のもと、当社のビジョンである「すべてはおお客様の笑顔のために」の実現に向け、引き続きお客様視点に立った経営を続けていきたいと思っています。

企業価値の向上を目指します

支持され続ける経営を目指して～

新しい中期事業計画のもと、 成長拡大フェーズを駆け上がります。

2015年は、デフレからインフレへと変化するビジネス環境下において、先行きの不透明感が強まった年でした。そのような中、当社は経済環境や人口動態の変化、また消費者のライフスタイルの多様化に迅速に対応すべくさまざまな施策に徹底的に取り組みました。

再上場後、積極的に進めている店舗の改装については、時代に合ったデザインを追求するとともに、お客様のご利用に合わせた席数配置の変更や分煙の強化などを行い、より居心地のよい店舗環境を提供することに注力しました。

成熟した消費者の嗜好や地域における環境の変化に柔軟に対応するため、消費者のニーズにフィットした業態を開発しました。ゆったりとした空間でひとときを過ごしていただけるカフェ「むさしの森珈琲」、ショッピングセンターを中心に女性向けに開発した「chawan」、三世代のファミリーにご利用いただける「三〇三」、駅前の小型和食ブランド「ゆめあん食堂」を新たに開発しました。これらすべての業態で成果が出ており、着実に成長を遂げています。

現在、既存店の立地の約70%はロードサイドが占めていますが、消費者のニーズに対応する新たな業態開発により、すかいらくグループのホワイトスペースである首都圏駅前、地方中核都市に出店をしていくための業態ラインアップも整いました。今後は積極的に出店を推進していきます。

今後、当社グループのすべてのブランドを駆使して、ファミリーレストラン業態を深化・拡大することにより、企業価値の向上を目指します。

代表取締役社長
谷 真



消費者のニーズを満たす、規模

世界最大規模の店舗数と

消費者のニーズをとらえた多様なブランドで、ひとりでも多くのお客様に価値を提供します。

世界最大規模の店舗数

すかいらーくグループは、洋食・中華・和食をはじめとする各種テーブルサービスレストランを中核として、「食」を通じておいしさ、安全・安心、快適な空間をご提供しています。現在では全国に約3,000店舗を展開し、テーブルサービスレストラン業界において、世界最大規模のレストランチェーンとなっています。また、国内では全都道府県に店舗を展開し、抜群の知名度を誇っています。

総店舗数 **3,040** 店舗

※2016年6月30日現在(フランチャイズ店を含む)



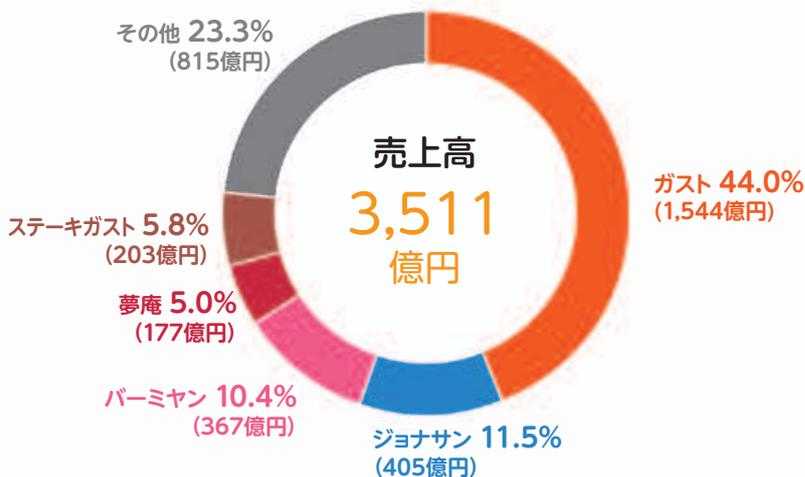
(注) 当社は2014年12月に当社の連結子会社である上海雲雀餐飲管理有限公司の解散および清算に向けた手続きを開始することを決議し、上海の店舗は営業を終了しています。

とブランドカ

お客様の多様な要望に 応えるブランド展開

すかいらーくグループは、主力業態の「ガスト」をはじめ、洋食・中華・和食などの多様なブランドを展開しています。「ガスト」のようないろいろなジャンルの料理を楽しめる業態から、中華・和食・イタリアンなどの専門店業態、さらにはマーケットが拡大している郊外型カフェ業態など、多様なブランドを有しています。消費の多様化・細分化が加速していく中、お客様のニーズをスピーディかつ的確にとらえることが可能です。

ブランド別売上比率



多様なブランド



総合洋食



総合洋食



中華



和食



ステーキ



イタリアン



その他のブランド

クイックレストラン



和食



寿司



buffet



焼肉



カフェ



ケーキ・総菜



歴史の中で培ってきた成長力

日本のファミリーレストランのパイオニアとして
歴史を切り拓いてきました。

すかいらーくの歴史と店舗数推移



すかいらーくのイベント



社会・業界のイベント



ジョナサン1号店出店



POSシステム全店導入



台湾FC1号店出店



東証一部上場



外食市場規模の拡大 (14兆円)



セントラルキッチンの設立



首都圏・郊外へのファミリーレストラン
チェーンの参入激化



バーミヤン1号店出店



オーダーエントリー
システム導入



ニラックス株式会社
設立



男女雇用機会均等法制定



プラザ合意で円高に



すかいらーく1号店出店



世界万博開催

1970

1975

1980

1985

常識を打ち破る、 日本初の郊外型レストラン業態の創業

「家族皆がそろって楽しく食事ができるレストランを日本に」。アメリカを訪れた創業メンバーが目の当たりにした、ロードサイドに駐車場を完備したコーヒーショップをヒントに日本に導入することを決意。東京・国立に「すかいらーく」1号店を構え、事業をスタートさせました。



レストランチェーンの生命線である セントラルキッチン方式を確立

誰もが豊かな「食」を享受できる店舗を展開していくうえで、ナショナルチェーンへと変貌していくことは大きな課題でした。キッチン集中加工や食材の配送、在庫の管理などのセントラルキッチン方式を確立し、チェーン化に必要な標準化を推進しました。



すかいらーくグループは、日本におけるファミリーレストランのパイオニアとして1970年に「すかいらーく」1号店をオープンし、45年以上の実績を積んでいます。創業後、レストランチェーンでは画期的であったセントラルキッチン方式を導入したほか、拡大する外食への要望に応じていくため、数多くのブランドを展開し、時には構造改革を推し進めながら順調に店舗数を伸ばすことで、先駆者として日本の外食産業を牽引してきました。



1,000店舗達成



2,000店舗達成



3,000店舗達成

-  **ガストで宅配開始**
-  **禁煙席設置開始**
-  阪神淡路大震災
-  消費税増税 (5%)

-  **ガスト1号店出店**
-  **業界初 ドリンクバー・呼び出しベル導入**
-  **夢庵1号店出店**

-  **ガスト全国47都道府県制覇**
-  **ガスト1,000店達成**
-  ライフスタイルの多様化
-  専門店業態の増加



-  バブル崩壊・景気低迷
-  牛肉・オレンジ輸入自由化
-  消費税施行 (3%)

1990

1995

2000

2005

安くておいしい料理を効率的に提供するために先進技術を導入

外食業界でIT技術の導入が盛んとなり、すかいらーくでもいち早く実施。商品別数量管理と原価管理に始まり、POSシステムの導入、さらには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するなど、技術を用いて効率化を推し進めました。



国内No.1ファミリーレストランのパイオニアとして、多様なブランドで業界を牽引

安くておいしい料理を提供する「ガスト」や、それまで日常の食事としてなじみの薄かった中華料理を定着させた「バーミヤン」、落ち着いた雰囲気ですてい和食を家族で味わえる「夢庵」など、洋食・中華・和食の各ブランドを開発・発展させ、日本の外食産業をリードしています。



さらなる成長に向けた革新

外部環境変化に対応するための改革を通じ、
新たな成長ステージへと上っていきます。

革新を支えたすかいらーくの戦略

顧客属性をとらえたメニュー戦略

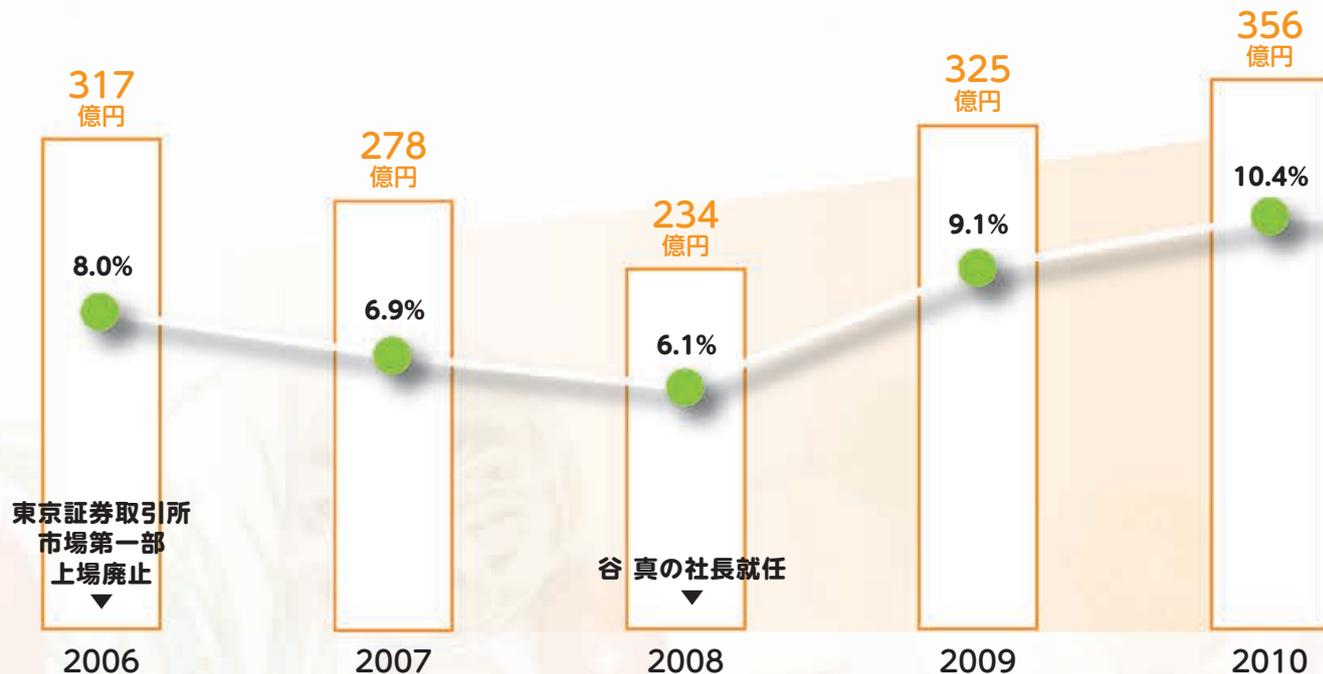
すかいらーくのメニュー開発は、性別、年齢、さらには地域ごとの特性を把握した顧客データ分析をベースに、開発・試作・商品化とすべてを一貫して実施しており、1年以上前から食材調達やプロモーションといった各チームと構想を練り上げます。そのほか、消費者モニターによるテストや実際の店舗でのテスト販売の結果をもとに、顧客属性に合わせたメニュー戦略を築き上げています。

効果的なプロモーション戦略

消費者への調査・分析に基づいて、テレビコマーシャルの放映方法や割引率の設定などを改良し、効率的に収益増を図っています。近年では、モバイルアプリにてタイムリーな情報発信やクーポン配信を行うなど、顧客ターゲット別にプロモーション活動を実施しています。

調整後EBITDA^(注1)およびEBITDAマージン^(注2)の推移

■ 調整後EBITDA ● EBITDAマージン



～2008年 規模拡大の追求による業績低迷

バブル経済崩壊後、長いデフレ期に入り、人々の消費スタイルや経済環境が変化した2000年代に入中、多店舗出店という拡大路線を継続した結果、不採算店舗が増加し、赤字に転落。2006年には、多数の株主の皆様の理解を得ながら一時的に痛みの伴う改革を断行していくことは困難と判断し、MBOにより上場を廃止しました。

2008～2012年 谷 真の社長就任による構造改革の実施

2008年、谷 真が株式会社すかいらーくの社長に就任。収益性の悪化した不採算店舗・事業の撤退・売却、コアブランドの再生による収益性改善、ブランドごとの事業部制から機能別組織への変更など、数多くの改革を断行し、経営基盤を立て直しました。

(注1) 調整後EBITDA=EBITDA + 固定資産除却損 + 非金融資産の減損損失 + 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積変更額

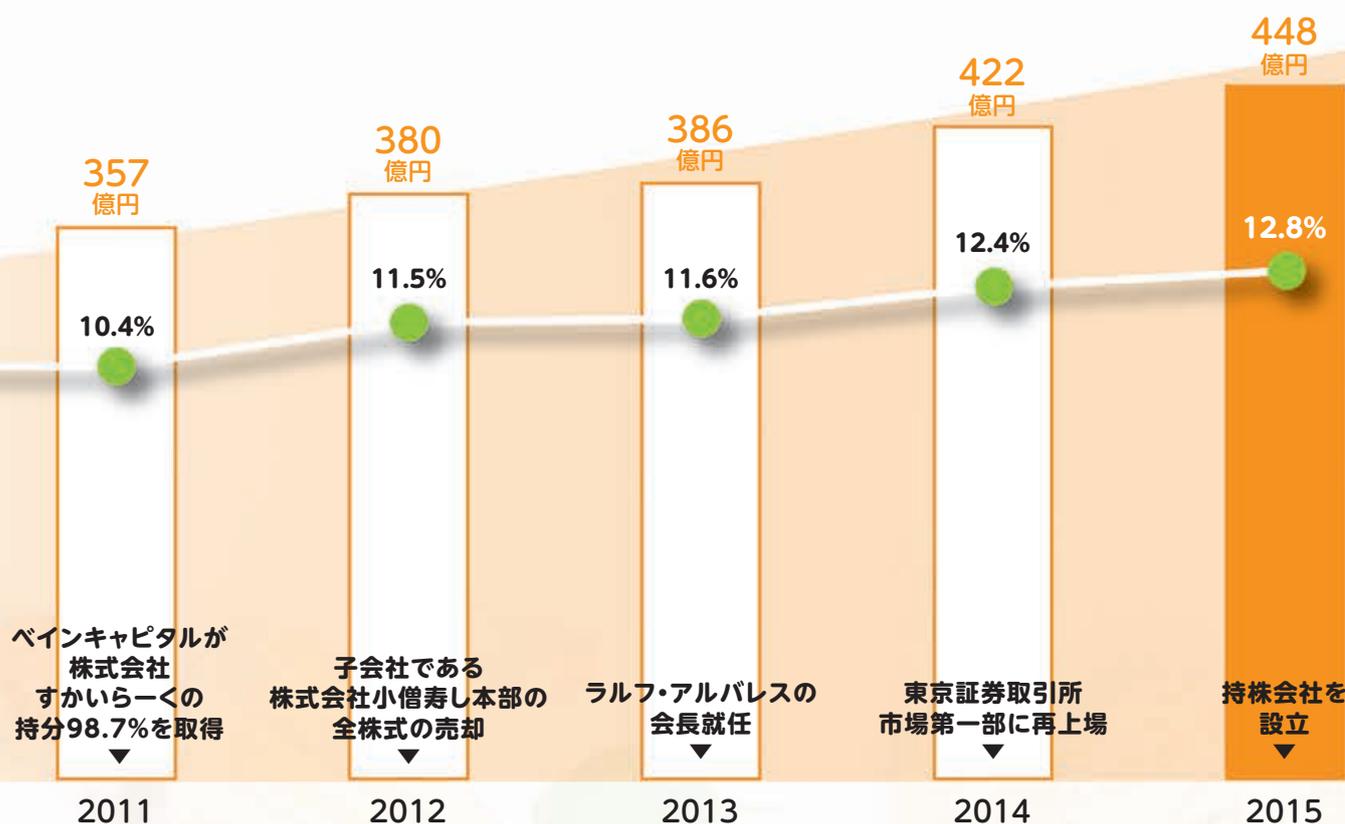
バブル経済の崩壊や、人々の消費・ライフスタイルや経済環境の変化など、多くの外部環境が目覚ましく変化していく中、当社は拡大路線を続けた結果、不採算事業を抱えるという大きな経営危機を迎えました。しかし、2008年に谷真が社長に就任し構造改革を実施、2013年にはラルフ・アルバレスを会長に迎え入れ、新たな経営改革を推し進め、持続的成長に向けた基盤を確立することができました。そして、2016年、新たな中期事業目標を策定し、次なる成長ステージへと飛躍していくべく、挑戦を続けていきます。

多様なブランド戦略

すかいらーくグループでは、消費の多様化・細分化が進むお客様のニーズにお応えするため、洋食・中華・和食など10を超える多様なブランドを展開しています。子供が喜ぶメニューの豊かさや友人との時間を大切にできる空間づくり、子供から祖父母まで3世代が集える店舗づくりなど、さまざまなお客様のご要望にきめ細かに対応しています。

地域マーケットの特性に応じた店舗戦略

都市部への人口集中や、ライフスタイルの変化による価値観の多様化などによるマーケットニーズに合わせて、店舗戦略を策定しています。多様なブランドを用いて地域ニーズに合わせるブランド転換戦略や、店舗内外装を刷新し効率的に集客力を向上するリモデル戦略などを駆使し、トップライン向上に貢献しています。



2012～2015年 持続的成長に向けた基盤確立

ラルフ・アルバレスの会長就任をはじめ、実績を有する経営陣を招聘し、新たな経営改革を実行。それぞれのマネジメントが専門分野を活かしながら、すかいらーくグループの長年の経験と科学的な経営を合わせ、収益基盤の確立を遂げました。また、変化するマーケットに迅速かつ柔軟に対応するべく、2015年12月に持株会社を設立しました。

2016年～ 新たな中期事業目標を策定し成長を加速

これまで構築・確立してきた経営基盤を活かしながら、新たな成長ドライバーを開拓することで、次なるステージに向け加速していきます。業界最高レベルの収益を確保することはもとより、ファミリーレストラン業態を深化・拡大することで、世界を代表する外食産業を牽引していきます。

(注2) 調整後EBITDA÷売上収益

(補足1) 2003年から2011年までは日本基準 (J-GAAP) に基づくEBITDA。2012年から2014年はIFRSに基づく調整後EBITDA

(補足2) 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

強みを活かし、価値を創造する

すかいらーくの強み

垂直統合型
サプライチェーン

ファミリー
レストランの
国内パイオニア

国内
トップシェア

多様で
優秀な人財

透明性の高い
マネジメント

1

ひとりでも多くの
お客様のために



戦略

経営基盤

3

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



価値ある 豊かさ の創造

● 中期事業計画

- コーポレート・ガバナンス
- リスクマネジメント

2

安くて
おいしい料理を



すかいらーくグループは「価値ある豊かさの創造」を経営理念に掲げ、私たちが運営する店舗で、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、心地のよい空間で味わっていただくことで、一人ひとりのお客様の生活をより豊かなものにしていきたいと考えています。お客様の笑顔のために、地域に根差した皆様から愛される店舗づくりを目指しています。

財務・非財務ハイライト (注1)

売上収益

351,146百万円 **3.3**
%増

既存店売上成長率

2.6% **0.7**
ポイント増

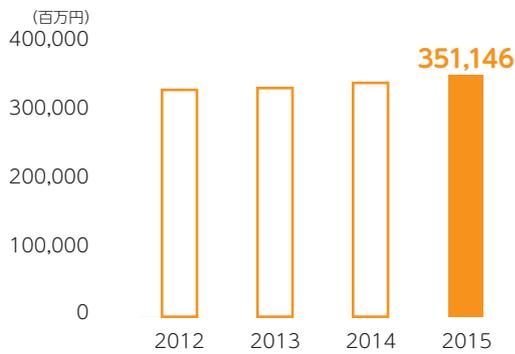
調整後EBITDA

44,826百万円 **6.2**
%増

調整後当期利益

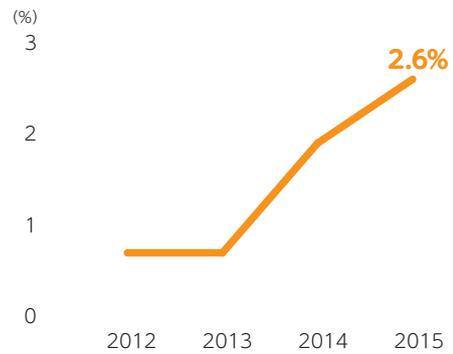
16,045百万円 **21.8**
%増

売上収益 (注2)



プレミアム素材を使ったメニュー戦略やリモデル・ブランド転換などの積極的な既存店売上拡大戦略が牽引するとともに、駅前立地やショッピングセンター内などでの51店舗の新規出店も貢献し、売上収益は前年同期比111億円増加(3.3%増)となりました。

既存店売上成長率



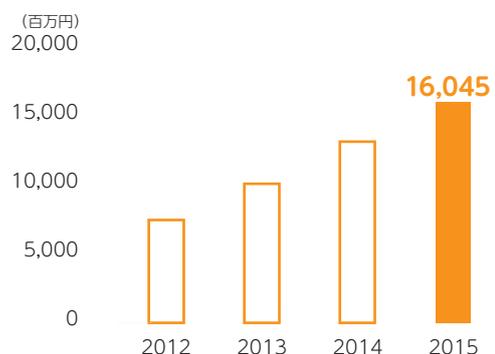
高付加価値商品の充実化をはじめとする価格設定・メニュー戦略が奏功したほか、顧客・エリアニーズに応えリモデル・ブランド転換を推し進めることで客単価が前年と比べて向上し、結果として10四半期連続の前年同期を上回る既存店売上を達成しました。

調整後EBITDA (注3)



円安の影響や食材市場価格の上昇などの影響もありましたが、売上収益が好調に推移したことに加え、購買・加工・物流の最適化などでコスト上昇分をカバーしたことで、粗利率は年間を通じて約70%と昨年同水準に維持することができました。その結果、調整後EBITDAは前年比26億円増加(6.2%増)となりました。

調整後当期利益 (注4)



増収効果とコストの最適化により、調整後当期利益は前年比29億円増加(21.8%増)となり、過去最高益を更新することができました。

(注1) 国際会計基準により作成しています。

(注2) 売上収益には、消費税などは含まれていません。

(注3) 調整後EBITDAの詳細は8~9ページをご覧ください。

調整後ROE

16.3% **0.6**
ポイント増

1株当たり配当金

33円

配当性向

42.4%

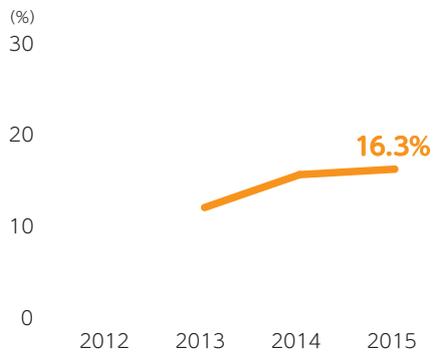
新規出店数

51店 **7**
店舗増

50代以上のクルー数

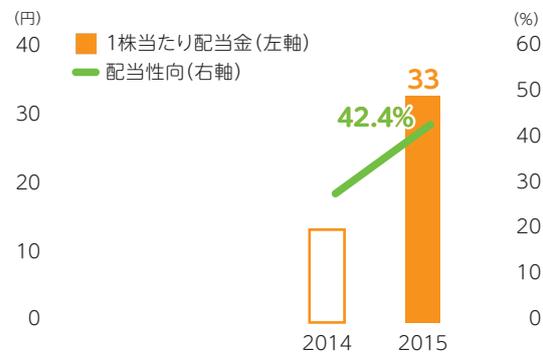
9,047人 **0.9**
%増

調整後ROE



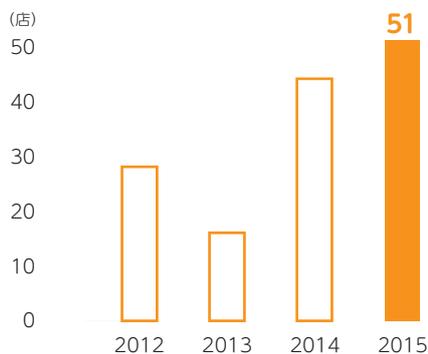
調整後ROEは16.3%となり、前年比0.6ポイント増となりました。中長期的な調整後ROEの目標である10%台後半に対しても順調に推移しています。

1株当たり配当金^(注5)、配当性向



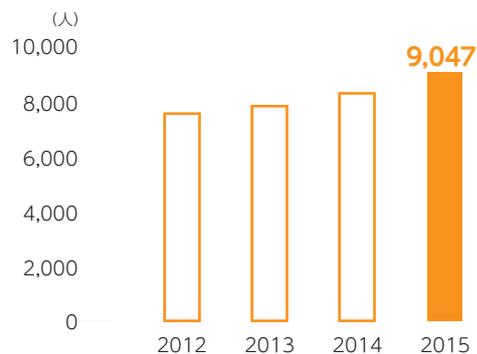
好調な業績を踏まえ、1株当たり配当金は33円と当初予想の30円と比べて3円増加しており、前年の13.52円と比べても大幅に増加しています。配当性向についても、27.3%から42.4%と向上しています。

新規出店数



新規出店数は、前期比7店舗増の51店舗となりました。2014年以降、人口が集中する都市部や駅前、ショッピングセンターへの出店も強化しています。

50代以上のクルー数



現在、全スタッフ10万人のうち50代以上のクルーは約9,000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。

(注4) 調整後当期利益(調整後四半期利益) = 当期利益(四半期利益) + 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) + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + 調整項目の税効果調整

(注5) 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、2012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。

新中期事業計画

～概要～

市場環境

日本経済

- 外食市場規模横ばい
- 外食頻度増加
- 消費の二極化
- 消費税増税／法人税減税



- 価格感応度の高い消費者層に対して、価格引き上げが困難となる
- 「ハレ」需要を好む顧客層は継続して存在する

消費動向

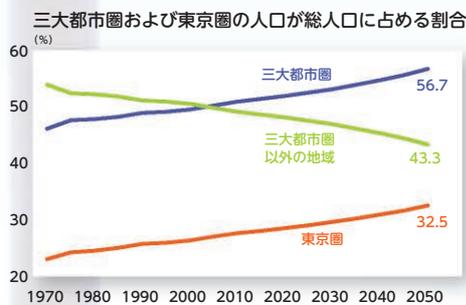
- 単身者・高齢者の増加
- 女性就業率の上昇
- 食の嗜好の成熟化



- ライフスタイルの変化や環境変化に対応する事業モデルを推進する必要がある

人口動態

- 大都市圏、地方中核都市への人口集中



出典：国土交通省国土審議会政策部会長期展望委員会「国土の長期展望」中間とりまとめ



- 都市部、駅前、ショッピングセンターにおける出店余地が大きい



業界環境

- 主要コストの変動
- 外食市場では、大手チェーン中心へと集約が進む
- 海外における外食市場の伸び



- コスト競争力の高い企業、確実に人財を確保できる企業のみが成長を続けられる
- 業界再編の可能性が高まる
- 海外への積極展開により大きく成長する機会が存在する

新中期事業計画の方針

強固なプラットフォームを挺子にした成長の加速

強固な事業基盤

事業スケール <ul style="list-style-type: none"> 約3,000店の規模を活かした安価な調達 	垂直統合プラットフォーム <ul style="list-style-type: none"> 全国10カ所にわたる自社工場および毎日配送できる自社物流 食材調達、メニュー開発を自社の専門チームで実施 	ブランドポートフォリオ <ul style="list-style-type: none"> 和・洋・中・イタリアンなどのカテゴリで、20を超える多様なブランドをバランスのとれた構成で保有 「業界最安値」に近い価格設定により、最も分厚いマーケットに支持されている 	マーケティング／データ分析能力 <ul style="list-style-type: none"> 顧客データを迅速かつ精緻に収集・分析し、施策に反映できる組織体制 先進的なデジタルマーケティング手法の導入 	優秀・多様な人材／経営スタイル <ul style="list-style-type: none"> 深い市場理解を持つ生え抜きと、広い知見を持つグローバル企業出身者による強固な経営陣。定着率が高く経験豊富な店舗スタッフ 外部環境変化に対し迅速かつ柔軟に対応する経営スタイル
---	--	---	--	---

具体的な戦略的方向性

1 客数増による既存店成長	2 価値を伴う客単価上昇施策	ブランド転換、業態開発の推進、デリバリー／テイクアウトの強化	4 新規出店の加速
3 部門横断的取り組みによるコスト最適化	6 M&A機会の積極的な追求	7 海外事業の積極展開	

中期事業計画ターゲット

売上高年間平均成長率 2~3%	既存店売上高成長率 +1%	調整後EBITDA^(注1)年間平均成長率 6~10%	調整後当期利益^(注2)年間平均成長率 10%台中盤
調整後ROE^(注3) 10%台中盤	ネットレバレッジレシオ^(注4) 3倍程度	M&A 機会の積極的な追求	台湾事業拡大とさらなる海外展開の可能性追求

(注1) 調整後EBITDA=EBITDA + 固定資産除却損+非金融資産の減損損失 + 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積変更額
(注2) 調整後当期利益(調整後四半期利益)=当期利益(四半期利益) + 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) + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + 調整項目の税効果調整
(注3) 調整後ROE = 調整後当期利益に基づき算定したROE
(注4) ネットレバレッジレシオ=純有利子負債 ÷ 調整後EBITDA

新中期事業計画

～解説～

前中期事業計画では持続的成長に向けた基盤が確立できました

2014～2016年の中期事業計画を前倒しで達成することができ、新たに2016～2018年の中期事業計画を策定しました。

代表取締役社長
谷 真

2014年8月、当社は2014～2016年の中期事業計画施策の実現加速、環境変化やビジネス状況を勘案し、中期事業計画の見直しを行うとともに、中長期的な財務目標を新たに設定しました。

2014～2016年の売上高年間平均成長率2.5～3.0%の目標に対し2014年・2015年の実績2.8%、調整後EBITDA年間平均成長率 8～10%の目標に対し同7.8%、調整後当期利益年間平均成長率は20%の目標に対し26%、調整後ROEは10%台後半の目標に対し16%と、設定した定量目標をほぼ達成することができました。

前中期事業計画では、主な成長戦略として、①既存店の持続的成長、②新規出店の成功と加速、③コスト最適化、の3つを掲げ、実行しました。この中期事業計画をもとに、デフレからインフレへと変化するビジネス環境下において持続的成長に向けた基盤の確立に取り組むとともに、将来の成長ドライバーの開発に取り組んできました。

2014～2015年の2年間の取り組みとして、既存店の持続的成長を実現するために、旬や話題性の高い食材を積極的に活用し、高客単価帯のお客様に、より高品質な商品を提供することで客単価増を実現しました。

また、時代に合ったデザインを追求するとともに、組客数の変化に合わせた席数配置の変更や分煙の強化などを行い、より居心地のよい店舗環境を提供することに取り組み、過去2

年間で約600店のリモデルを実施しました。

さらに、お客様の嗜好や地域での競争環境の変化に柔軟に対応し、現在の需要に応えるために過去2年間で約130店舗のブランド転換を実施し、カフェやファストカジュアルの新業態の開発に取り組みました。また、和膳メニューの拡充やランチメニューのさらなる強化、ハッピーアワーの導入など、メニュー改善にも取り組みました。

店舗のオペレーションでは、お客様の声を聴き、お客様満足度を高める活動としてカスタマーボイスプログラムを導入し、店舗サービスの改善に取り組むとともに、フル採用とトレーニングの強化も合わせて、継続的な店舗オペレーションシステムの改善と生産性の向上に取り組みました。また、デジタル化の流れの中で、2014年10月にガストモバイルアプリ、2015年11月にバーミヤンモバイルアプリを導入し、紙媒体からデジタルメディアへの移行を促進しました。この結果、ビッグデータを駆使したメニュー開発、販促プランの作成や新規出店など店舗開発計画の精緻化など、さまざまな成果が表れています。

サプライチェーンでは、さらなる効率化を図るため、全国のセントラルキッチン生産計画を見直し、それまでのブランド別配送からエリア別配送に取り組み、店舗当たりの配送費を削減しました。

定量目標達成

	ターゲット*	実績*
売上高 年間平均成長率	2.5～3.0%	2.8%
調整後EBITDA 年間平均成長率	8～10%	7.8%
調整後当期利益 年間平均成長率	20%	26.0%
調整後ROE	10%台後半	16%

為替前提は計画策定時：103円/\$、実績は120円/\$前後

* ターゲットは2014～2016年の3カ年目標、実績は2014年・2015年の2年間の実績

国内新規出店については、これまでのロードサイドの店舗に加え、駅前やショッピングセンターといった立地への出店を進めました。2年間で主に、都市部駅前立地を中心に95店舗（ガスト32店舗、ジョナサン9店舗、バーミヤン5店舗、夢庵13店舗含む）を出店しました。海外では、台湾において、日本で急成長している「しゃぶ葉」や「ステーキガスト」をベースとした新業態「横浜物語」を出店しました。

これらの施策に取り組んだことにより、消費税増税やインフ

レ環境下でありながらも、当社グループの強みである国内最大規模の店舗網、多様なブランドポートフォリオ、垂直統合型モデルを最大限に活かし、実施した戦略の成果を出すことができました。2015年第4四半期において10四半期連続で前年同期を上回る既存店売上を達成し、2015年は過去最高益を実現しました。この強固なプラットフォームを梃子にし、成長を加速させるため、2016年2月、2016～2018年中期事業計画を策定しました。

市場環境を的確にとらえ、迅速かつ柔軟に対応します

市場環境

外食産業^{*}の市場規模は、1997年にピークを迎え、29.0兆円を超えました。その後、徐々に縮小し、2011年には23兆円を切りましたが、2014年には24兆円を超えました。お持ち帰りや配達による食事提供を指す料理小売品業市場は伸び続けているものの、外食市場規模としては横ばいとなっています。

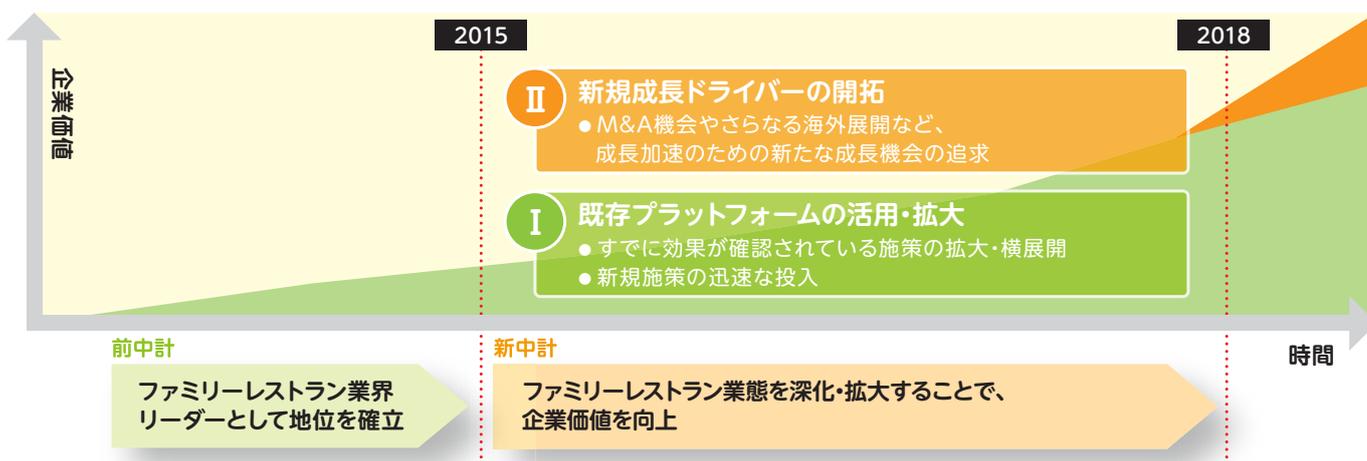
国民1人当たりの外食支出は世界第1位であり、日本の外食市場は世界第3位となっています。今後、日本では人口の減少が予想されますが、外食頻度、外食への1人当たりの支出は増加し、市場や消費者ニーズの変化に対して迅速かつ柔軟に対応することにより、当社の成長余地は十分にあると考えています。

国民の消費行動では、外食にプレミアム感を求める高単価層と、節約志向の強い層の二極化が見られます。一方で、同じ個人でも、目的によって積極的な消費行動をとる場合と、節約志向を強める場合を使い分ける、いわゆるメリハリ消費が顕著になってきています。

また、単身者、高齢者の割合増加や女性就業率の高まりにより、外食やテイクアウト、宅配の利用が増えています。団塊の世代のお客様がここ数年間客単価を上げてきましたが、その世代も年々高齢化が進んでいます。このような状況のもと、宅配やテイクアウトの商品開発により、お客様のニーズにお応えしていくことが重要と考えています。

※ 出典：日本フードサービス協会

中期事業計画の位置づけ



新しい事業計画では、これまで築いたプラットフォームを活かした成長と、新たな成長機会に挑んでいきます

当社グループでは、これまで築いた強固な事業基盤に基づき、既存店の収益力強化、新規出店、コストの最適化、新規成長ドライバーにより、さらなる成長を実現させていきます。

既存店成長

外食市場が成熟する中、当社は収益の確保を過去のような大量新規出店ではなく、既存店の収益力強化が重要な成長の鍵となると考え、取り組んでいきます。

2015年までは、外部環境変化への対応を目的とした高単価メニューの開発・導入を中心とした客単価上昇戦略を主軸としていました。しかし、特に主力業態であり、オールパーパスの「ガスト」については2015年後半から客数が減少しており、今後は客数の増加を最重要課題と位置づけ、プラス成長を維持していきます。

一方、中華、ステーキ、しゃぶしゃぶ、焼肉などの専門店ブランド（スペシャリティブランド）については、客単価をさらに上昇させることが可能であると考えており、年間1%前後の成長を目指します。

当社は、多様なブランドを展開し、外部環境や消費者ニーズを敏感に察知・把握して、その変化に合った戦略を迅速に行うことで高収益をあげてきました。2016～2018年のブランド転換は、合計で150～300店舗を計画しています。刻々と変化するマーケットやお客様のニーズの変化に応じて、業態転換することで極めて高い利益率や高い投資回収が望める業態転換のブランドを開発しています。2015年3月にはカフェ業態「むさしの森珈琲」をオープンし、同4月にはショッピングセンターに和食業態「三〇三」「和ごはんとカフェ chawan」、同9月には駅前立地の小型和食店「ゆめあん食堂」をオープンしました。

デリバリー・テイクアウトは、少子高齢化や女性の社会進

出を背景に大きく成長している分野であり、3年間で年率8%の成長を目指しています。近年、揚げ物を家庭でつくるお客様が少なくなっており、デリバリー・テイクアウトでも弁当形式より惣菜への需要が高まっています。このニーズには、新たに開発するとんかつとから揚げの専門店や、ガストなどの既存ブランドでも対応していく予定です。

新規出店

当社は、これまでロードサイドを中心とした出店戦略をとってきましたが、国内の人口動態の変化などに対応し、都市部駅前やショッピングセンターへの新規出店を加速していきます。過去の出店ありきの戦略ではなく、国内各地域での商圈や世帯構成を分析し、各ブランドの特長をふまえたブランドごとの新規出店戦略を実行していきます。

3年間の新規出店は、合計200～250店舗を計画しています。

コストの最適化

今後、継続的な最低賃金の上昇や2016年10月に控える社会保険適用拡大など、人件費の上昇は避けられないと想定しています。人件費については、店舗オペレーションの効率化や従業員の教育による生産性向上などにより、削減に取り組んでいきます。

全国に約3,000店舗を有する国内最大のテーブルサービスレストランを運営するにあたり、原材料については原則として本社で一括調達することにより、スケールメリットを活かした調達コスト競争力を一層高めていきます。

また、複数のブランド間でメニューのレシピや品目数、調達先を継続的に見直し、モジュール化などを推進することにより、食材調達のコスト削減に努めていきます。

サプライチェーンについては、全国10カ所にあるセントラ

ルキッチンで集中的に加工および調理を行い、各店舗へ自社配送システムを利用して配送していますが、前中期事業計画でほぼ完成しているエリア別配送を継続的に実施し、今後は深夜配送にも着手するなど、物流の効率化を進めていきます。セントラルキッチンでは、店舗側の需要の変動に合わせた労働時間コントロールの強化や、生産工程での原材料廃棄ロスの低減など、原価低減に向けた取り組みを実施します。

そのほか、水道光熱費、本部費およびマーケティング費用については、部門横断的なプロジェクトを立ち上げ、売上原価、人件費、販管費を明確な数値目標を設定して最適化を図ります。

上記の取り組みにより、3年間で合計約100億円のコスト削減を計画しています。

新規成長ドライバー

新中期事業計画では、「M&A機会の積極的な追求」「海外事業の積極展開」を盛り込みました。

M&Aについては、当社の強みを補強する資産やノウハウを有している企業、または当社のセントラルキッチンや自社物流などの事業基盤と親和性があり、当社の強みを活かして新たな価値を創造できる企業に対するM&A機会を追求していきます。

海外事業については、中流マーケットが非常に厚く、日本と同様のビジネスモデルで展開している台湾ビジネスの拡

大をベースに、海外事業の機会を模索していきます。台湾では、3年間で新規出店約25店舗を計画しています。

株主価値向上への取り組み

当社は配当性向40%と定め、株主還元に対しては積極的に取り組んできました。今後も引き続き、安定的に高い配当を実施していきます。また、2016年には、株主の皆様のご意見もふまえ、これまで以上に幅広く当社店舗をご利用いただき、当社への理解をさらに深めていただくことを目的として、一律の進呈基準から所有株式数に応じた進呈基準に変更（拡充）し、贈呈回数を年1回から年2回に変更しました。今後も、企業価値の最大化を念頭においた経営を一層推進すべく、2016～2018年の中期事業計画に掲げた定量目標を着実に達成することに全力を注いでいきます。

財務戦略

株主還元 配当性向40%	● 連結調整後当期利益の40%を目標に配当を行う。
負債 ネットレバレッジレシオは3倍程度	● レバレッジを活用した最適資本負債構成を保ち、企業価値の向上を図る。 ● 金利変動下においても柔軟性を保つ負債構成に見直す。
投資 成長投資に集中	● 成長資本支出に重点を置き、よりよいリターンを得る。 ● 強固なEBITDAを活用し、M&Aをサポートする。



すかいらーくの価値創造プロセス

1 ひとりでも多くのお客様のために

安全・安心でおいしい料理をお手頃な価格で提供できる仕組み

年間の総来店客数

約4億人



2016年6月末現在、すかいらーくグループが運営する店舗数は、国内2,995店、海外45店の合計3,040店舗に上ります。年間の来店客数は約4億人となり、食の安全を守りながら、お客様にご安心いただけるメニューをご提供しています。

デリバリー売上成長率

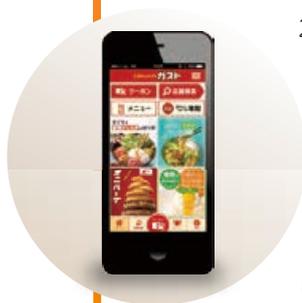
+7%



すかいらーくグループでは2016年6月末現在、約900店においてデリバリーサービスを実施し、売上高も前年同期比で約7%増加しています。女性の社会進出、高齢化社会の進行、中食市場の拡大といった変化に伴い、デリバリーのほか、テイクアウトサービスのマーケットも拡大しています。

モバイルアプリ

700万ダウンロード



2014年より、「ガスト」利用者向けの公式モバイルアプリにて、タイムリーな情報発信やクーポン配信を行うプロモーションを開始しており、ダウンロード数は2016年6月末現在で700万に達しています。2015年に「バーミヤン」でも導入し、2016年夏には「ジョナサン」でも展開しています。今後、モバイルアプリを利用して、顧客ターゲット別にクーポンを配布するなど、One to Oneマーケティングを行うことでお客様の来店を促進していく方針です。

リモデル／ブランド転換による売上増

27億円



シニア層・女性層の増加や地域の独自性といったマーケットの変化に対応し、お客様の来店頻度を上げ、新しい利用動機を獲得すべく、快適な空間を提供するリモデルやニーズに応える専門性の高い「しゃぶ葉」などへのブランド転換を行っています。2015年は、分煙化の徹底、テーブルレシオの改善、一部店舗ではカフェスタイルの椅子を導入し、累計276店舗のリモデルを、「おはしかフェ・ガスト」など役割を終えたブランドを中心に、累計104店のブランド転換を実施しました。

市場環境をふまえたメニュー開発事例

2015年度は、ジョナサンの国産牛の赤身ステーキやガストでフランス産フォアグラなどを使用したメニューで、高客単価帯のお客様により高品質な商品をご提供しました。また一方で、2015年下期頃の消費マインドの低下に伴い、ガストの主力商品であるチーズINハンバーグの399円キャンペーンを実施するなど、お客様の消費動向を細かく分析したうえで、その時期に最適なメニューを展開しています。



2016年2月に、ガストのランチメニューを全面刷新。データ分析で得られた性年代別の傾向からターゲット別の需要をとらえたお手頃価格のメニューの質とバリエーションの充実を図り、客数増につながりました。

6月には、近年減少傾向にあるファミリーや若者をターゲットに、主に Grill 系商品を主軸においてグランドメニューを全面刷新。「ボリューム」「驚き」「懐かしさ」「健康感」の4つのテーマでメニューが構成されており、ボリューム不足を指摘する声の解消や外食ならではの体験の提供、また健康志向への高まりに対応しています。



お客様のニーズに対応した新業態開発

すかいらーくグループでは、消費の多様化・細分化が進むお客様のニーズやライフスタイルの変化に対応した新しい業態の開発を意欲的に行っています。2015年5月に和洋中の要素が入った和膳が特徴の「chawan」がオープン、9月には人口が集中する都市部駅前立地に気軽に味わえる日常的な和食がコンセプトの「ゆめあん食堂」をオープンしました。また、2016年6月には、お持ち帰りにも注力したとんかつ唐揚げ専門店「とんから亭」をオープンさせ、好調に推移しています。



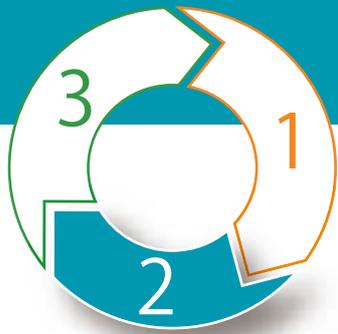
chawan



ゆめあん食堂



とんから亭



すかいらーくの価値創造プロセス

2 安くておいしい料理を

安全・安心でおいしい料理をお手頃な価格で提供できる仕組み

食材調達国数

40カ国



すかいらーくは1980年半ば頃より、食材の調達を世界市場に求め、購買担当者が世界中の生産者を直接訪問し、ネットワークを構築してきました。当社の食材調達はできるだけ商社や問屋を介さず、直接現地で買い付けているほか、大量購入（牛肉であれば毎月700トン）することで全体のコストを抑えています。また、定期的に産地や加工工場へ赴いて衛生管理など細かくチェックし、自社の厳しい基準に基づき、安全安心であることを確かめています。これまで購買担当者が足を運んだ国は40カ国に以上、現在では約20カ国からさまざまな食材を調達しています。

コスト削減

約25億円



例えば、物流の取り組みにおいては、従来はブランドごとに物流系図を構築してきましたが、コスト削減の取り組みとして、エリアごとの配送へと変え、物流の最適化を図っています。2014年に関西エリア、2015年には関東エリアで開始し、トラック走行距離・時間・台数などを削減し、コストを縮小する努力を続けています。

セントラルキッチン

10カ所



食材の管理と一次加工は、全国に10カ所あるセントラルキッチン（自社工場）で行います。食材のカットなどの下準備や自社製ソースなどの調理を集約して効率よく行うことで、店舗での調理負担を軽減し、高いクオリティの料理を安定した品質で提供できています。また、年間延べ13万件に及ぶ細菌検査を実施し、徹底した品質管理を行っています。

チーズINハンバーグ

金賞



2015年8月、ガストの人気No.1ハンバーグ「チーズINハンバーグ」が一般社団法人日本ハンバーグ協会主催の「第1回ハンバーググランプリ」において、全国チェーンのファミリーレストランで唯一の金賞を受賞しました。「チーズINハンバーグ」は、チーズと専用パテ開発に長い年月をかけて試行錯誤し、100パターン以上にも及ぶ試作を繰り返したどり着いた「カマンベール」「モッツアレラ」「ホワイトチェダー」「パルメザン」4種のチーズの絶妙な配合バランスが特徴のメニューです。

すかいらーくの垂直統合型サプライチェーン



すかいらーくグループでは、食材調達からセントラルキッチン（自社工場）での調理、店舗配送まで、一貫して自社で行っています。メニューも工夫し、味を追求するだけでなく、各工程においてスケールメリットを活かしコストの最適化を図ることで、お手頃価格を実現しています。また、各工程において厳しい品質管理ルールを策定し遵守することで、どの店舗でも安全・安心でおいしい料理をご提供しています。

規模を活かした食材の調達

すかいらーくでは、グループ約3,000店舗の規模を活かして、牛肉、豚肉、鶏肉といった主要食材を大量に購入しています。現在、総勢約30人の購買担当が、これまで築いてきた世界各地の生産者ネットワークを使い、世界中から厳選した高い品質の食材を最適な価格で調達しています。

相場が高騰した食材については、産地の変更、契約期間や量の見直しなどあらゆる方法を検討し、お客様への提供価値を損なわない工夫をしています。

当社の調達における特徴は、購買担当が現地を直接訪問し、規格や価格の交渉を行うことです。生産者と直接やりとりするため、現地生産者とのつながりが強く、新たな生産者の開拓にもつながっています。また、当社はスケールメリットを活かして、調達する食材も大量であることから、サプライヤーから重要情報が集まるという情報ネットワークも構築できています。それらにより、約3,000店舗の規模でも、いつでも質の高い食材を安定的に提供することが可能となっています。

セントラルキッチンの仕組み

全国に10カ所あるセントラルキッチン（自社工場）では、全国どの店舗でも同じ品質、同じおいしさを実現するため、人の手と機械を使い分け、さまざまなメニューの一次加工を行っています。余分な在庫は持たず、前日の夜に店舗で発注を受けた分を製造し、新鮮な状態で毎日店舗へ配送しています。自社でセントラルキッチンを持つことで、年間数十回のメニュー改定やレシピ変更にも柔軟に対応することが可能です。

肉や野菜といった食材をはじめ、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される仕組みとなっています。さらに、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、品質に問題があった場合、出荷時点で立ち戻ることのできるトレーサビリティ体制も確立しています。

ブランド別からエリア別へ。物流の最適化を推進

すかいらーくでは、安全・安心、お手頃価格でおいしい料理をご提供するために、さまざまなコスト削減策を実施しており、その一環として物流の最適化を推進しています。従来はブランドごとに配送ルートを決めており、同エリアにグループ店舗がある場合でも配送することができませんでしたが、「エリア最適化」をキーワードにエリア別物流系図へと方針を転換しています。2014年に関西エリア、2015年には関東エリアで物流の最適化を実施しました。現在、「ガスト」「バーミヤン」「夢庵」など複数のブランドへ、エリア内で最適なルートを使って配送するという効率のよい物流体制となっています。2015年は、物流の最適化やその他のコストの最適化を進め、約25億円のコスト削減効果がありました。

今後も、店舗戦略やエリア最適化の推進などに取り組んでいきます。



すかいらーくの価値創造プロセス

3 気持ちのよいサービスで 清潔な店舗で

安全・安心でおいしい料理をお手頃な価格で提供できる仕組み

従業員数

約10万人



すかいらーくグループでは、グループで働く人材を「人財」として位置づけています。約3,000の店舗を全国に展開し、パート・アルバイト従業員を含めて約10万人*ものスタッフが働く当社グループでは、優秀な人財を確保し定着率を高めるための独自の仕組みを構築することで、人財の価値向上に努めています。

* 在籍数ベース

在籍3年以上のスタッフ

約35%

※ 2016年6月末時点



店舗の成長には、パート・アルバイト従業員の定着と店舗オペレーションの習熟が不可欠です。新しく店舗に入ったスタッフに早く仕事に慣れて、長く働いてもらえるよう、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しっかりとトレーニングを行う体制を構築しています。また、社員登用へのキャリアアップの道も用意しており、すかいらーくグループの一員として価値観と業務知識を共有することで、長期にわたって働きやすい環境をサポートしています。在籍3年間以上のパート・アルバイトが約35%に達するなど、他のフードサービスと比較して高い定着率となっています。

10年超キャリアを持つ
マネジャー

1,800人以上



すかいらーくでは、病気や育児、介護など社員の事情に合わせて雇用形態を選択できる機会を設けています。また、キャリアに応じた目標を設定し、達成度合いに対してフィードバックすることで、一人ひとりにやりがいを感じてもらえる

トレーニングプログラムを整えています。こうした多様な働き方ができる環境やトレーニングプログラムの整備により、10年を超えるキャリアを持つマネジャーが1,800人以上在籍しています。

※ 2016年5月末時点

規定手洗い秒数

100秒



すかいらーくでは手洗いマニュアルを定めており、適正な消毒方法を実施しています。勤務前、用後の手洗いについては、石けんと消毒液で二度洗いを100秒間行っています。また、手洗いが確実に実行されていることを確認する

ため、日々チェック表に記録して管理を徹底しています。



徹底したトレーニングプログラム

すかいらーくでは、アルバイトとして店舗に入ってくる人を対象に、入社から3日間、店舗スタッフがルールや仕事について丁寧に教える「ウェルカムプログラム」を導入しています。その後、アルバイトの習熟具合を他スタッフが一目でわかるよう習熟段階ごとに可視化しており、新人が孤立しないフォローの仕組みを整備しています。現在、ゲストではe-ラーニングやiPadを活用したトレーニングツールを導入しており、お客様に美味しい料理を気持ちのよいサービスで味わっていただくためのトレーニングプログラムの充実に取り組んでいます。クレンリネスにおいて、トイレ、駐車場、入口、サービスエリアなど、清掃項目ごとに整理したビジュアル付きのマニュアルを活用。接客については、マニュアルに加え、サービスの本質についてスタッフ一人ひとりが考え、実際に体験してもらうトレーニングなどを実施しています。また、会社の方向性を理解するためのマネジャー研修を毎月、エリアマネジャー研修を四半期ごとに実施しています。この研修では、マネジャー、エリアマネジャーとしての役割を再認識する機会を定期的に設けることにより、クルーへの教育やサービスに活かしています。このように、会社の考え方がクルー、マネジャー、エリアマネジャー、FOL*1、FOD*2 すべてに浸透し、共有できる一貫したトレーニングプログラムを構築しています。

※1 FOL: フィールドオペレーションリーダー

※2 FOD: フィールドオペレーションディレクター

ダイバーシティの推進

すかいらーくでは、社員のライフスタイルの変化や働き方の希望に対して、柔軟に対応できるよう、4つの雇用区分を採用しています。地域密着での店舗づくりに注力する原則転勤・転居のない店舗限定の「コミュニティ社員」、転居を伴わない範囲で転勤のある「エリア社員」など、転勤や転居のない働き方も設定しています。また、失効した有給休暇を病気・育児・介護に使える「限定有給休暇制度」など、多様な働き方を選択できる機会を設けています。女性比率の高いコミュニティ社員については、生活拠点が店舗の近くにあることから、誰よりもお客様のことを知り、勤務する店舗に対する責任感が高い傾向にあり、接客レベルなどが高まるといった効果も出ています。

なお、2016年2月、当社は、次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画で定めた目標を達成したため、厚生労働省より子育てサポート企業として認定され、「くるみんマーク」を取得しました。

優秀な人財の確保と健康経営プロジェクトの推進

店舗の成長には、優秀な人財の確保とパート・アルバイト従業員の定着が不可欠です。

すかいらーくでは、定年延長制度の導入や、50代以上のクルーを総称したグランドクルー専用サイトを新設しており、現在、全スタッフ10万人のうち、50代以上のクルーは約9,000人在籍しています。また内部での紹介制度を活用した採用活動を推進しており、2015年度は約8,000人のクルーが友人紹介で入社しました。この友人紹介制度は採用の間口を広げるだけでなく、定着率が高いという特徴があります。

2016年より、従業員の健康増進を目的とした健康経営プロジェクトを発足。自社の健康保険組合のサポートのもと、社会保険加入者および深夜勤務従業員の健康診断受診率100%を目指した取り組みや、全社禁煙運動の推進、BMIの適正化へのきめ細かなアプローチを実施し、健康で生き生き働ける職場づくりを目指しています。

品質管理・衛生管理に関する基本方針

細菌検査日

365日

判定基準

約170種類

検査対象検体

業界第1位

すかいらーくグループは「すべてはお客様の笑顔のために」をビジョンとし、「お客様の安全はもちろん、お客様の期待を上回る商品を提供し続けること」を大切にしています。お客様へ食の安全・安心をお届けするために、食材の調達から加工・流通・店舗保管に至るすべての工程で、厳しい品質管理と衛生管理基準を設け、徹底した管理を行うことを基本方針としています。

すかいらーくのMDセンターでは製造ラインに入る際の白衣、帽子、マスク、長靴の着用に加え、体調確認や手洗い、長靴の裏の消毒、定期的な検便などに関する厳密なマニュアルを作成し、厳しい衛生チェックを毎日行っています。また、現場従業員とMDセンター責任者のミーティングや面談など、コミュニケーションを密に行い、異物混入の予

防・防止対策を強化しています。

さらに、自社製造品および購買品を問わず、すべての食品については、全国に8カ所ある衛生検査室に集約されます。MDセンターでは、厳しい検査に合格した食品のみを全国の店舗に配送する仕組みとなっており、一度合格した食品についても定期的に抜取検査を実施しています。細菌検査は365日行っており、品目ごとに細菌検査項目・基準値・検査頻度が決められ、判定基準のパターンは約170種類ほどあります。検査の結果、社内基準値を超えた場合は、使用禁止や導入を中止します。また、店舗における定期的な衛生巡視も実施しており、食材管理や清掃方法など細かな指導を行っています。なお、検査を行う検体は年間で約13万検体にもなり、外食業界でNo.1です。



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て、「マニュアルどおりの手洗い」「体調チェック」「トイレ使用時の約束事」「おう吐物の処理」「触れる場所の消毒」の5つの対策をとっています。

まず、手洗いは入念な消毒方法を実施しています。勤務前、用便後の手洗いについては、石けんと消毒液で二度洗いを100秒間行っています。MDセンターでは、モニター監視で消毒の徹底を図っています。従業員の体調チェックについては、必ず出勤時に体調チェック表に自身の体調を記録し、下痢またはおう吐の症状があれば出勤停止しています。トイレ使用時の約束事は、エプロンを外し、トイレ専用靴に履き替え、製造現場へ細菌を持ち込まないようにしています。また、店舗内感染および感染拡大の防止対策としておう吐物処理キットを全店に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の消毒を薬剤で毎日定期的に行います。店舗では、感染症予防の一環として、お客様が嘔吐された際は、お客様ご自身で吐しゃ物処理せず、すぐに店舗スタッフに伝えるよう、店舗に張り紙を掲示し周知徹底するなど、お客様にも協力していただきながらノロウイルス対策に取り組んでいます。

また、会社が指定した高感度のノロウイルス検査で陽

性・陰性の判定をしています。ノロウイルスは人によって症状が違うということもあり、「昨夜下痢したけど、一度だけで治ったから大丈夫」と自己判断をせず、会社指定の検査により陰性を確認できた場合のみ出勤可能にすることを徹底しています。

これら一連の対策を実現するため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。検査費用は全額会社で負担しています。また、早期復帰への対策として、ウイルスが早く消失できるように検査機関の研究に協力しています。万が一、当該店舗や特定の地域でノロウイルスが発生した場合には、そのエリア全店のマネジャーに対する緊急対策会議と講習会、該当店舗での徹底した消毒対策、従業員の体調不良の確認やノロウイルス関連の日報の提出、監督官庁への対策説明などを速やかに実行できる体制となっています。



おう吐物処理キット

食物アレルギー、栄養成分などへの対応

すかいらーくでは、アレルギーをお持ちの方、カロリー制限の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。規格書システムで常に最新の情報を入手し、さらに品質管理チームで精度向上のため、内容の精査を行っています。これ以外の特定原料や添加物などのお問い合わせも個別対応しています。可能な限りお調べすることで、ひとり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。



低アレルゲンメニューも
ご用意

環境・社会に対する取り組み

環境

廃棄物削減と生ごみのリサイクル

すかいらーくグループでは、日々、セントラルキッチンや店舗で発生する廃棄物の削減およびリサイクルに取り組んでいます。全国10カ所に拠点を持つセントラルキッチンの生ごみは外部企業に委託してリサイクル処理を行っており、さらに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、肥料化処理を行っています。廃棄物量は毎年減少傾向にあり、今後もさらに削減を進めると同時に、廃食油を再利用したバイオディーゼル燃料をセントラルキッチンと店舗をつなぐトラックに活用するなど、地球温暖化対策においても積極的に取り組んでいきます。



さとうきびの搾りカスのリサイクル

さとうきびから砂糖を生産する際に発生する茎や葉などの残滓(搾りカス=バガス)は、世界中で年間約1億トンにも上るとわれています。すかいらーくグループでは、廃棄物として処理されていたバガスをパルプ原料として製品化されたペーパータオルを店舗やセントラルキッチンで使用しています。バガスの再利用は、廃棄物として処理する際のコストやエネルギーの削減と同時に、紙の原料となる木材用量の削減、ひいては森林保護にもつながるため、地球温暖化防止などさまざまな環境保護が期待されます。すかいらーくグループは、地球規模の環境問題も視野に入れて取り組んでいます。



教員の研修受け入れ

急速な社会変化によって価値観が多様化する中、学校は生徒だけでなく、さまざまな考えを持つ地域や保護者などにも対応することが求められています。そのため、府中教育委員会では、教員が学校外での社会体験を行うことにより幅広い知見を得ることに加え、社会人としての所作や対応を学ぶことで外部との連携・折衝力の向上を図り、保護者や地域の方との対応など、日常的な職務に活かすことを目的に社会体験研修を実施しています。すかいらーくグループは、教育委員会からの依頼により、東京・府中市の小中学校で教える教員を対象とした研修を実施しています。2016年は、11店舗で33人の教員を受け入れました。



社会貢献

ピープルズ・ホープ・ジャパン

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。医療環境が整っていないインドネシアやカンボジアなどの農村では自宅出産が少なくありません。出産を介助する人にも十分な医療知識が備わっていない場合が多く、不測の事態に対応できないケースがあります。すかいらくグループは、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の活動に対し支援を行っています。



NPO法人「ラオスのこども」への寄付

店舗で提供している一部のコーヒーにラオス産コーヒー豆をブレンドしており、コーヒー豆の購買額1kg当たり1円をNPO法人「ラオスのこども」に寄付しています。同法人は1982年よりラオスの子どもたちの教育環境向上を目指して活動している国際協力機関で、ラオスの民話や文学を学べる学習書や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。寄付金は、ラオス国内の教育格差解消のためにも使われています。2015年はビエンチャン郊外の小学校2校で、当社バイヤーも参加して贈呈式典が開催されました。今後も、ラオスの子どもたちの笑顔のために支援を行っていきます。



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、全国に12連盟、約270リーグを有し、日本で最も伝統のある少年硬式野球団体です。日本の文化に根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。すかいらくグループは、この活動に賛同し、2015年9月より、日本リトルリーグ野球協会のスポンサープログラムに協賛することで、子どもたちの心と身体の成長をサポートしています。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、「価値ある豊かさの創造」という経営理念のもと、「ひとりでも多くのお客様に、安くておいしい料理を、気持ちのよいサービスで、清潔な店舗で味わっていただく」ために、テーブルレストランを中心に約3,000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、従業員など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。

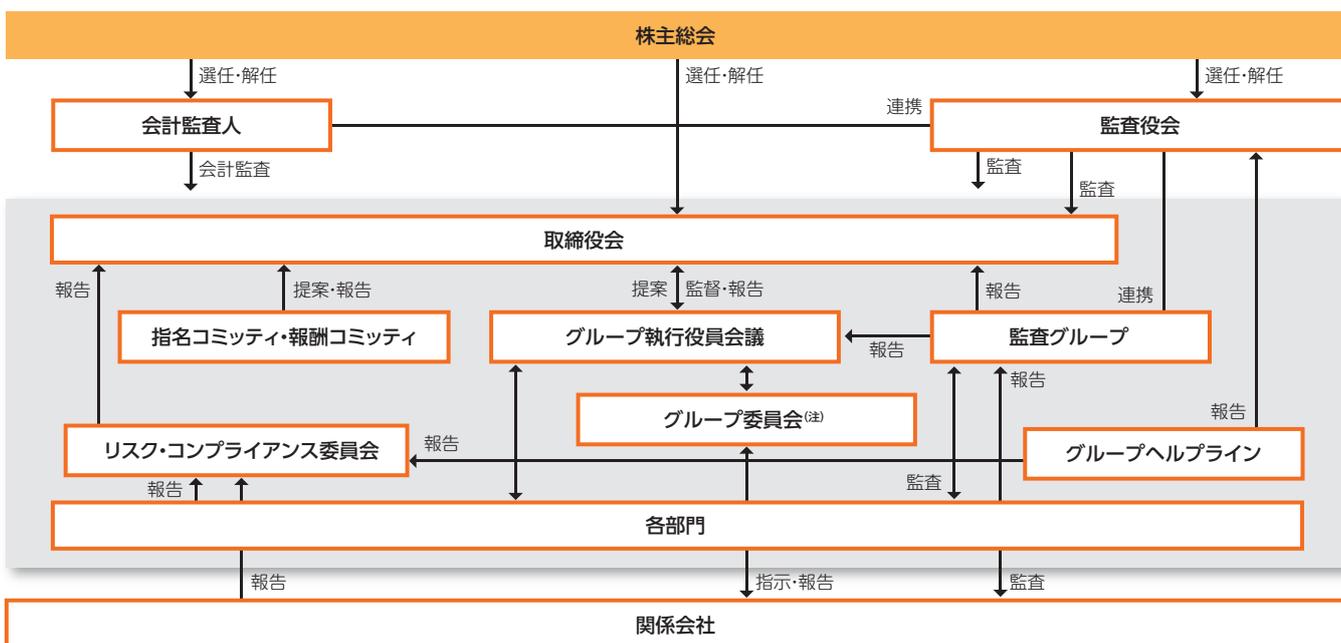
コーポレート・ガバナンス体制の概要

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7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することとなっています。

2015年は、より多くの時間を戦略的な議論にあてられる

コーポレート・ガバナンス体制の概要



(注) グループ委員会は人事・制度委員会と政策・投資委員会をいいます。

よう、議案の絞り込み、書面決議の活用など運営の見直しを図りました。

2015年取締役会開催回数 16回開催

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、代表取締役社長および全執行役員により構成される執行役員会議を設置し、原則、週1回開催しています。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。

2016年からは、グループ執行役員会議と改称し、グループ全体の業務執行を審議する場であることを明確化しました。

さらに、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な事項、人事制度、政策などについて、報告、検討、審議をしています。

2015年執行役員会議開催回数 49回開催

監査役監査その他監査の機能

監査役会は、監査役3名(うち2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するとともに、業務状況の調査などにより、会社の状況を把握しつつ、経営活動が法令・社内規程などに準拠して行われていることを監査するほか、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などを通じて連携を図り、効率的かつ効果的な監査体制を確保しています。

また、内部監査組織である監査グループは、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。

2015年監査役会開催回数 17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半期に1回以上の頻度で開催し、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、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・報告をしています。

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、毎月の取締役、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。

2015年リスク・コンプライアンス委員会開催回数 6回開催

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のために、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2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出しています。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。

また、取締役会での議論に積極的に貢献いただくために、独立社外取締役と社外監査役から構成される独立役員連絡

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。

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(職能報酬と確定拠出年金額)、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、当期純利益や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。

決定プロセス

取締役の報酬等については、取締役会の諮問機関である報酬コミッティの提案をふまえて取締役会が決定しています。

現在、議長を務める代表取締役社長のほか、独立社外取締役2名の計3名が報酬コミッティの委員となっており、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ふ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。

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の皆様へ、当社に関する情報を公平に適時、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・投資家の皆様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2四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きましても、日本語資料と同時に開示することとしています。2015年度は、国内・海外投資家を含めた経営陣およびIRの部署による個別ミーティングを延べ437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の皆様と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、株主の皆さまに当社をより一層ご理解いただき、継続的なご支援を賜るよう一層の努力をしています。

IRサイト



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

取締役・監査役の選任理由

氏名	選任理由	2015年度 取締役会出席率
ラルフ・アルバレス 取締役	2013年の当社取締役就任以来、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。	14/16
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)取締役社長などを経て、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、事業経営および管理・運営業務に関する知見を有しており、また外食マーケットにおける消費者マーケティングにも精通していることから、取締役として選任しています。	16/16
杉本 勇次 取締役	外食産業を含む多様な企業での経営者としての豊富な経験と、数多くの日本企業への投資、経営支援での実績を収めており、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。	15/16
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、宣伝などについて、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。	12/16
西條 温 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。	15/16
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・ケーブルテレビなど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、広告など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。	12/12
和田 千弘 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。	新任
鈴木 誠 監査役	1979年入社以来、店舗での営業経験、事業部長、社長室長、内部監査室長など(株)すかいらーく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おり、監査役として選任しています。	15/16 (17/17)
田原 文夫 社外監査役	農林水産省、水産庁および業界団体での豊富な経験と知見が、当社の成長のために必要と判断し、社外監査役として選任しています。	16/16 (16/17)
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。	新任

※ ()は監査役会

社外取締役メッセージ

社外取締役が果たす役割というのは、それぞれ異なる経歴や経験の中で蓄積してきた知見を活かし、会社の健全性と透明性を維持し、恣意性のある経営をさせないということにつきると考えています。私はこれまで、総合商社とIT関連企業の経営に携わってきました。その間、国内外で新会社の設立や合併・買収(M&A)、解散という局面に経営者として関与し、それぞれの局面で議論を尽くし難しい経営判断を下してきました。すかいらーくのビジネスとは違う分野での経験ですが、企業の経営やガバナンスには共通項があります。事業の芽をどこに見つけ、どう育てていくかの決断となりますと社外取締役には限界がありますが、今までの実務経験に基づく知見を活かした判断基準をもってすかいらーくの企業価値向上に貢献することができていると認識しています。

すかいらーくの取締役会の特徴は、外国籍の方やさまざまな分野で経験を積んだ人が取締役および監査役を務めていることにあると思います。この取締役会メンバーがそれぞれの経歴に基づいた視点から、現場の状況や課題から事業計画や戦略の蓋然性まで、多面的に検討し徹底した議論を行っています。一つひとつの議案について幅広い視点から議論を尽くし、経営に係る重要な意思決定ができる体制となっています。

すかいらーくは、「センス・オブ・アージェンシー」と「トライ・アンド・エラー」を繰り返すことで成長を遂げてきたと思います。20を超えるブランドと3,000を超える店舗を経営する会社は、グローバル市場でも稀有な存在です。これからも、お客様ニーズが変化し続ける中、「価値ある豊かさの創造」の実現に向け、失敗を恐れずにチャレンジし続けることで、日本の外食産業を牽引することを期待しています。



社外取締役 西條 温

経歴

1965年4月	住友商事(株)入社
1993年6月	同社 取締役 米国住友商事会社 副社長
1995年6月	同社 メディア本部長
1997年4月	同社 常務取締役
2001年4月	同社 専務取締役 米国住友商事会社 社長
2003年4月	同社 取締役副社長執行役員
2005年6月	住商情報システム(株)代表取締役会長
2009年6月	同社 特別顧問
2010年6月	ブラザー工業(株)取締役(現任) 住友商事(株)顧問(現任) (一社)日本ケーブルテレビ連盟理事長(現任)
2014年3月	旧すかいらーく 社外取締役
2014年7月	当社 社外取締役(現任)

リスクマネジメント体制について

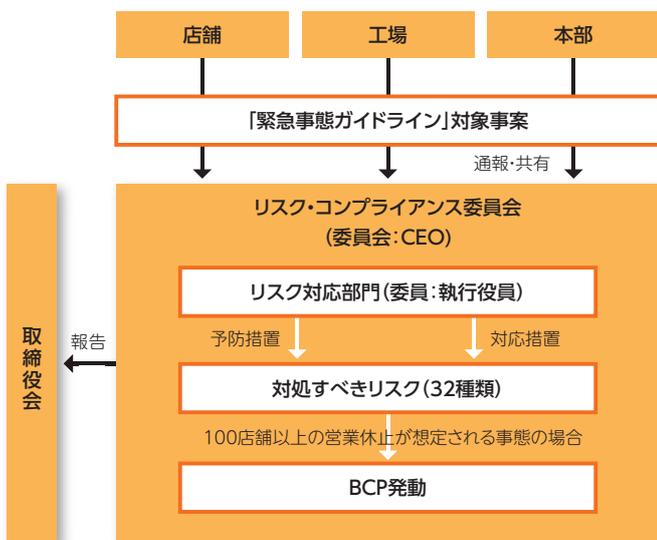
基本的な考え方

企業価値の保全を目的として「リスク管理規程」を制定し、リスクに対して一連のプロセスで対応しています。さまざまなリスクを一元的に俯瞰し、対処すべきリスクを特定したうえで、リスク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推進体制

グループ全体のリスクマネジメントを統括する体制として、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。リスク・コンプライアンス委員会では、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(2015年12月時点)。また、対処すべきリスクごとに、主管部門が決められており、適切な予防措置・対応措置を行うこととしています。リスクの影響度合いは、環境変化に応じて常に変動しているため、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。

管理体制図



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、食品事故などの会社の存続に関わる重大な事案については、緊急事態対応規程において、会社が企業防衛のため総力を挙げて取り組むべき問題として「緊急事態ガイドライン」で定義し、緊急事態の通報が、速やかに経営陣ならびに社内関連部門に情報共有されるよう、「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事態には事業継続計画(BCP)を発動することとし、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。

2015年度の活動

2015年1月に事業継続計画(BCP)規程を策定し、緊急事態発生時の初動対応について、店舗、工場、本部、グループ会社に周知徹底を図りました。

9月には、緊急事態ガイドラインを改定し、緊急事態の発生が、迅速かつ正確に情報共有されるよう、社内ルールの改善を図りました。また、台風18号による集中豪雨発生時には、安否確認システムにて全従業員の安否を迅速に確認し、罹災店舗の復旧活動と同時に避難所へのお弁当提供活動に店舗、本部一体となって取り組みました。

11月には、店舗における緊急事態発生時の初動対応を徹底するべく、BCPドリル教材「訓練時計」を作成し、全エリアマネージャーに対して研修を実施しました。

本年度、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・コンプライアンス委員会での審議内容は、本年度より、社外役員へも情報提供することとし、リスクマネジメント体制の透明性確保に努めています。

役員一覧

役員一覧 (2016年3月30日現在)

取締役



取締役会長
ラルフ・アルバレス

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.
1994年 5月	マクドナルドCorp.
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・ブランドズ・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
 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
 旧すかいらーく③: (株)BCJホールディングスが、2012年6月1日に旧すかいらーく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
 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

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(現任)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)ディーアンドエムホールディングス
 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。

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。現在に
 至る。プラザー工業(株)取締役、住友商事(株)顧問、および(一社)日本ケー
 ブルテレビ連盟会長も務める。

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。

社外取締役 和田 千弘

【略歴】

1992年に(株)第一勧業銀行(現みずほ銀行)に入行。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COOなどを経験。現在は(株)インターブランドジャパンの代表
 取締役CEOを務める。



CEOの谷(前列右から5番目)と執行役員

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。(株)ヤンマー、(株)極洋の非常勤顧問を務める。

社外監査役 永田 光博

【略歴】

1981年に埼玉銀行(現りそな銀行)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の社外監査役を務める。

執行役員

松本 純男 ファミリーレストラン本部マネージングディレクター 兼
(株)すかいらーくレストランズ代表取締役社長

【略歴】

- ・(株)バーミヤン入社後、バーミヤンカンパニー業務部長、バーミヤン統括営業部長などを経て、2012年より「ガスト」以外のブランドを統括する部門のヘッドとして活躍
- ・2013年12月から「ガスト」を含む全ブランドを統括する本部長に着任

崎田 晴義 スペシャルティレストラン本部マネージングディレクター 兼
(株)すかいらーくレストランズ代表取締役社長 兼
ニラックス(株)代表取締役社長

【略歴】

- ・(株)トマトアンドアソシエイツ代表取締役社長を経て、ニラックス(株)代表取締役社長 兼 CEOに就任
- ・2015年6月より(株)すかいらーく執行役員を兼務

北村 淳 財務本部マネージングディレクター

【略歴】

- ・プロクター・アンド・ギャンブル社(日本・米国)に14年間勤務し、事業部ファイナンスアソシエイトディレクター歴任
- ・ティエヌティエクスプレス(株)で専務取締役経営管理本部長を務める
- ・2013年(株)すかいらーくに入社し、財務本部全社経営分析グループディレクターに着任

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】

- ・野村證券(株)で25年勤務し、主計部門、IT部門、企画部門などを担当
- ・元野村プリンシパル・ファイナンス(株)執行役員

ニシャード・アラニ マーケティング本部マネージングディレクター

【略歴】

- ・A.T.カーニーにてプリンシパルとしてコンサルティング業務に従事
- ・スターバックス・コーヒー・アジア・パシフィック社におけるリテール・オペレーションおよびサプライチェーン責任者

姫野 稔 購買本部マネージングディレクター

【略歴】

- ・バーミヤンカンパニー代表、子会社ニラックス代表取締役社長などを経験し、2011年より購買本部MD

相原 敏明 生産本部マネージングディレクター

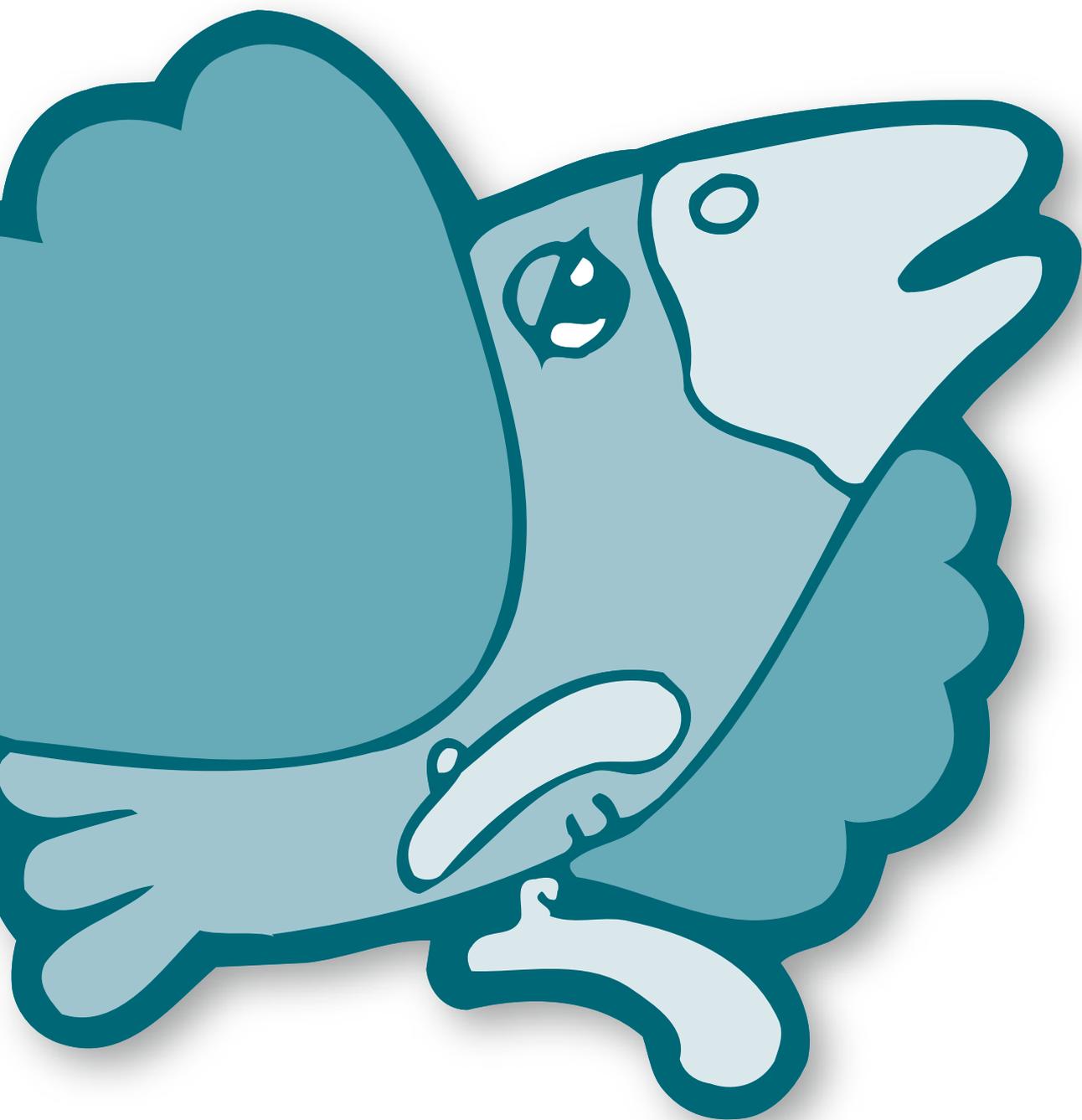
【略歴】

- ・バ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、建設本部長などを歴任し、2012年より生産本部MD

門脇 滋人 店舗開発本部マネージングディレクター

【略歴】

- ・三井不動産(株)で20年勤務し、アウトレットモールおよび商業施設の企画・開発・運営を担当
- ・(株)ファーストリテイリング執行役員として「UNIQLO」をはじめとするグローバル店舗開発を担当



財務セクション

経営成績および財政状態に関する分析／リスク項目	39
連結財務諸表(国際会計基準)	41
連結財政状態計算書	41
連結純損益計算書	42
連結包括利益計算書	42
連結持分変動計算書	43
連結キャッシュ・フロー計算書	44

経営成績および財政状態に関する分析／リスク項目

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な地域に根差した店舗づくりを推進してきました。主な成長戦略として、①既存店の持続的成長、②新規出店の成功と加速、③コスト最適化の実行、の3つを掲げ、実行してきました。

当連結会計年度での同戦略の進捗は下記のとおりとなっています。

- グループ合計で276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104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展開を行いました。
- お客様のブランドごと利用動機に基づき、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、安全でうれしい価格で提供しました。ガストでも数年来ご好評いただいている広島産牡蠣やフォアグラ、ミスジステーキ等に加えて、新たに夏季限定にて鰻を提供しました。同時に、ガストの主力メニューである「チーズINハンバーグ」やバーミヤンの油淋鶏の399円プロモーションやキッズプレート対象のお子様より一回り大きいお客様を対象にしたジュニアプレートの充実等を通じて、家族連れや中客単価層のお客様のご来店を促しました。
- 対前期比4.8%のデリバリー事業(宅配)の売上高成長を実現し、高齢者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。
- 主に都市部駅前立地を中心に51店舗(ガスト15店舗、ジョナサン5店舗、バーミヤン3店舗、夢庵8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103.3%となりました。また、国内グループの既存店売上高は前年同期比で102.6%、第1四半期連結会計期間104.6%、第2四半期連結会計期間102.9%、第3四半期連結会計期間101.7%、第4四半期連結会計期間101.3%となりました。

- 円安や主に肉類を中心に食材市場価格が上昇しましたが、購買・加工・物流における最適化を継続的に実施しました。結果、原価率は前年比0.2%増加の30.3%となりました。
- 最低賃金の上昇や正社員のベースアップ等、主に人件費のインフレーションが進むとともに、適格上場に伴う会計上の見積りの変更の影響により販売費及び一般管理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。結果、販売費及び一般管理費の売上比率は0.5%減少の61.1%となりました。
- 2014年6月と2015年4月の2回にわたり借入金のシニアファシリティーローン契約の変更を行い、支払利息の削減を実行しました。結果、金融費用の売上比率は0.5%減少の1.0%となりました。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は3,511億46百万円(前期比111億44百万円増)、営業利益は278億6百万円(前期比61億64百万円増)、税引前利益は247億17百万円(前期比79億50百万円増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は151億9百万円(前期比56億40百万円増)となりました。

EBITDAは414億18百万円(前期比66億31百万円増)、調整後EBITDAは448億26百万円(前期比26億16百万円増)、調整後当期利益は160億45百万円(前期比28億71百万円増)となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は、3,036店舗(期首時点は3,014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、負債および資本の状況は以下のとおりです。

流動資産は360億48百万円で、主に現金および現金同等物の減少およびたな卸資産の増加により、前連結会計年度末に比べ24億43百万円減少しました。非流動資産は2,788億16百万円で、主に有形固定資産の増加により、前連結会計年度末に比べ51億52百万円の増加となりました。

総資産は3,148億64百万円で、前連結会計年度末に比べ27億9百万円増加しました。

また、流動負債は581億91百万円で、主にその他の金融

負債の減少および未払法人所得税等の増加により、前連結会計年度末に比べ27億50百万円増加しました。非流動負債は1,533億86百万円で、主に長期借入金およ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95億71百万円減少しました。

負債は合計2,115億77百万円で、前連結会計年度末に比べ68億21百万円減少しました。

資本は合計1,032億87百万円で、前連結会計年度末に比べ95億30百万円増加しました。これは主に、資本剰余金が47億13百万円減少したこと、および利益剰余金が152億77百万円増加したことによるものです。

資本の財源およ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51億38百万円減少し、182億45百万円となりました。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、328億42百万円(前期比43億5百万円減)となりました。これは主に、前連結会計年度においては法人所得税等の還付が56億77百万円発生してい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182億75百万円(前期比64億94百万円増)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54億73百万円増加したこと、およびIT投資などによる無形資産の取得による支出が7億81百万円増加したことによるものです。

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196億50百万円(前期比37億29百万円増)となりました。これは、配当金の支払による支出が49億24百万円発生したこと、および長期借入金の返済による支出が52億円減少したこと、前連結会計年度は株式の発行による収入が47億27百万円発生していたことなどによるものです。

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) 人財確保等
- (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

連結財務諸表(国際会計基準)

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2014年12月31日)	当連結会計年度 (2015年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物.....	23,383	18,245
営業債権及びその他の債権.....	7,144	7,399
その他の金融資産.....	94	95
たな卸資産.....	4,108	6,290
その他の流動資産.....	3,762	4,019
流動資産合計.....	38,491	36,048
非流動資産		
有形固定資産.....	90,498	95,450
のれん.....	146,320	146,205
その他の無形資産.....	1,958	2,370
その他の金融資産.....	24,194	23,992
繰延税金資産.....	10,058	10,008
その他の非流動資産.....	636	791
非流動資産合計.....	273,664	278,816
資産合計	312,155	314,864
負債及び資本		
負債		
流動負債		
短期借入金.....	9,464	9,960
営業債務及びその他の債務.....	23,833	23,213
その他の金融負債.....	7,200	6,153
未払法人所得税等.....	2,926	6,363
引当金.....	105	236
その他の流動負債.....	11,913	12,266
流動負債合計.....	55,441	58,191
非流動負債		
長期借入金.....	139,883	130,739
その他の金融負債.....	10,267	7,742
引当金.....	12,427	13,789
繰延税金負債.....	2	-
その他の非流動負債.....	378	1,116
非流動負債合計.....	162,957	153,386
負債合計	218,398	211,577
資本		
資本金.....	2,479	2,529
資本剰余金.....	67,674	62,961
その他の資本の構成要素.....	376	△717
利益剰余金.....	23,162	38,439
親会社の所有者に帰属する持分合計.....	93,691	103,212
非支配持分.....	66	75
資本合計	93,757	103,287
負債及び資本合計	312,155	314,864

連結純損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年1月1日 至 2014年12月31日)	当連結会計年度 (自 2015年1月1日 至 2015年12月31日)
売上収益	340,002	351,146
売上原価	△102,207	△106,471
売上総利益	237,795	244,675
その他の営業収益	673	410
販売費及び一般管理費	△209,419	△214,693
その他の営業費用	△7,407	△2,586
営業利益	21,642	27,806
受取利息	41	33
その他の収益	320	376
支払利息	△5,181	△3,458
その他の費用	△55	△40
税引前利益	16,767	24,717
法人所得税費用	△7,288	△9,597
当期利益	9,479	15,120
当期利益の帰属		
親会社の所有者	9,469	15,109
非支配持分	10	11
当期利益	9,479	15,120
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	49.57	77.79
希薄化後1株当たり当期利益(円)	49.47	76.98

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年1月1日 至 2014年12月31日)	当連結会計年度 (自 2015年1月1日 至 2015年12月31日)
当期利益	9,479	15,120
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その包括利益を通じて公正価値で測定される金融資金	-	10
純損益に振り替えられることのない項目合計	-	10
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	80	△63
キャッシュ・フロー・ヘッジ	-	△1,037
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	80	△1,100
税引後その他の包括利益	80	△1,090
当期包括利益	9,559	14,030
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	9,544	14,021
非支配持分	15	9
当期包括利益	9,559	14,030

連結持分変動計算書

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	その他の資本の構成要素			合計
			その他の包括利益を通じて公正価格で測定される金融資産	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	
2014年1月1日	100	59,838	—	301	—	301
当期利益	—	—	—	—	—	—
その他の包括利益	—	—	—	75	—	75
当期包括利益合計	—	—	—	75	—	75
新株の発行	2,379	2,359	—	—	—	—
株式報酬取引	—	61	—	—	—	—
所有者による労務拠出等	—	5,542	—	—	—	—
その他の増減	—	△126	—	—	—	—
所有者による拠出及び所有者への分配合計	2,379	7,836	—	—	—	—
所有者との取引額等合計	2,379	7,836	—	—	—	—
2014年12月31日	2,479	67,674	—	376	—	376
会計方針の変更による微調整	—	—	—	—	—	—
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

(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
2014年1月1日	13,693	73,932	51	73,983
当期利益	9,469	9,469	10	9,479
その他の包括利益	—	75	5	80
当期包括利益合計	9,469	9,544	15	9,559
新株の発行	—	4,738	—	4,738
株式報酬取引	—	61	—	61
所有者による労務拠出等	—	5,542	—	5,542
その他の増減	—	△126	—	△126
所有者による拠出及び所有者への分配合計	—	10,215	—	10,215
所有者との取引額等合計	—	10,215	—	10,215
2014年12月31日	23,162	93,691	66	93,757
会計方針の変更による微調整	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

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 (自 2014年1月1日 至 2014年12月31日)	当連結会計年度 (自 2015年1月1日 至 2015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	16,767	24,717
調整:		
減価償却費及び償却費	12,964	13,600
非金融資産の減損損失	677	649
固定資産処分損益	768	1,276
受取利息	△41	△33
その他の収益	△320	△376
支払利息	5,181	3,458
その他の費用	55	40
	36,051	43,331
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)	△512	△247
たな卸資産の増減額(△は増加)	1,530	△2,184
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△1,579	△81
その他	7,203	△426
営業活動による現金生成額	42,693	40,393
利息及び配当金の受取額	6	7
利息の支払額	△4,940	△2,301
法人所得税等の支払額	△6,289	△5,258
法人所得税等の還付額	5,677	1
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,147	32,842
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△11,715	△17,188
有形固定資産の売却による収入	3	5
無形資産の取得による支出	△323	△1,104
貸付金の回収による収入	16	4
敷金及び保証金の差入による支出	△776	△779
敷金及び保証金の回収による収入	1,259	1,177
その他	△245	△390
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,781	△18,275
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	△14,700	△9,500
株式の発行による収入	4,727	—
ストック・オプションの行使による収入	—	85
リース債務の返済による支出	△4,194	△4,262
支払配当金	—	△4,924
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	△1,754	△332
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15,921	△19,650
現金及び現金同等物に係る換算差額	55	△55
現金及び現金同等物の増減額	9,500	△5,138
現金及び現金同等物の期首残高	13,883	23,383
現金及び現金同等物の期末残高	23,383	18,245

株主情報 / 会社情報

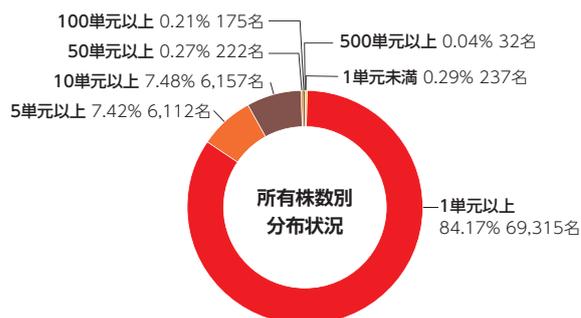
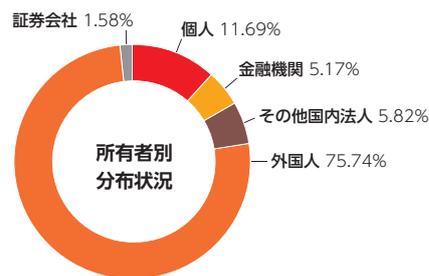
基本情報

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	2,617百万円
従業員数 (2015年12月末現在)	正社員 5,821名(単体 4,395名) パート・アルバイト 95,460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 (2016年6月末現在)	国内グループ 2,995店舗 海外を含む 3,040店舗
セントラルキッチン および工場	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 (2015年12月末現在)

発行可能株式数	600,000,000株
発行済株式総数	194,356,300株
株主数	91,255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/>



本アニュアルレポートは、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、本アニュアルレポート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、本アニュアルレポート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、食料・間接材の調達困難・価格高騰等により、本アニュアルレポートの内容または本アニュアルレポート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、本アニュアルレポートは、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論見書が用いられます。その場合には、英文目論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。



すべてはお客様の笑顔のために



ユニバーサルデザイン (UD) の考えに基づき、
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。