

基軸 ESGの推進(環境)

Environment

気候変動への対応と環境問題への取り組み

すかいらーくグループは「すかいらーくグループ企業行動憲章」に則り、グループサステナビリティ委員会を設置し、気候変動への影響を最小化すべく、環境問題への取り組みを自主的、積極的に行っています。

| | |
|-------------|--|
| 1. 法令の遵守 | 環境法令・条例などを遵守し、法改正などに迅速に対応します。 |
| 2. 環境への配慮 | 原材料の調達から生産、物流、店舗加工、廃棄に至るサプライチェーン全体で、省エネルギー、食品ロスの削減、廃棄物の削減、節水に努めます。 |
| 3. 環境意識の向上 | 一人ひとりが環境保全に対する自覚を持つとともに、環境教育を推進します。 |
| 4. 環境マネジメント | 環境目標を設定し、継続的な環境負荷の低減を目指します。 |
| 5. 環境情報の開示 | 環境情報を積極的に開示し、透明性のある環境保全活動に努めます。 |

気候変動への取り組み

TCFD提言への対応

すかいらーくグループは気候変動を重要な経営リスクの一つとして位置付けており、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同するとともに、TCFD提言の全11項目に対応・開示しています。気候変動が当社にもたらすリスクと機会を把握し、気候関連の取り組み目標や進捗状況を開示しています。

2023年は「2℃(1.5℃)」および「4℃」の2つのシナリオでシナリオ分析を実施しました。また、気候変動による主なリスクとして、①炭素税導入による影響、②電力価格の変化による影響、③洪水による影響、④高潮による影響について定量評価を行いました。

ガバナンス

当社は取締役会による監督のもと、サステナビリティに関わる取り組みの意思決定機関として代表取締役会長、代表取締役社長および全執行役員、グループ会社社長で構成される「グループサステナビリティ委員会」を設置しています。

サステナビリティ推進活動については、取締役会への報告を行っています。なお、同委員会には社外役員もアドバイザーとして関与し、社外の視点での指摘、アドバイスを受ける体制としています。

リスク管理

気候変動関連リスクを含む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、代表取締役会長や全執行役員を委員とする「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会では気候変動関連リスクを含む様々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を特定しています。気候関連のリスクと機会については、対応状況や環境変化の状況を踏まえ、グループリスク・コンプライ

アンス委員会にて毎年1回の見直しプロセスを設定し、運用しています。グループリスク・コンプライアンス委員会での審議内容は、社外役員にも情報共有されており、リスクマネジメント体制の透明性確保に努めています。また、社外役員を同委員会のアドバイザーとすることで、社外視点での指摘やアドバイスを受ける体制を構築しています。

戦略

当社が認識している短期・中期・長期の気候関連リスクと機会、主要なリスクが当社のビジネスにおよぼす財務上の影響(定量評価)は以下の通りです。また、気候関連リスクと機会への対応策については当社HPに開示しております。

なお、気候関連リスクと機会への対応策については年1回、内容を確認し、対応状況のアップデートを実施し、当社戦略

■ 主なリスクの財務への影響

| 項目 | シナリオ | 2030年の事業への影響額(試算) |
|--------------|--------------|-------------------|
| 炭素税導入による影響 | 4℃シナリオ | — |
| | 2℃(1.5℃)シナリオ | (32.2)億円 |
| 電力価格の変化による影響 | 4℃シナリオ | 3.0億円 |
| | 2℃(1.5℃)シナリオ | (6.4)億円 |
| 洪水による影響 | 4℃シナリオ | (26.3)億円 |
| | 2℃(1.5℃)シナリオ | (14.9)億円 |
| 高潮による影響 | 4℃シナリオ | (3.4)億円 |
| | 2℃(1.5℃)シナリオ | (3.3)億円 |

- 想定炭素税額
2030年4℃シナリオ0ドル/トンCO₂、2℃(1.5℃)シナリオ140ドル/トンCO₂(IEA[World Energy Outlook 2022]より)
 - 想定電力価格
2030年4℃シナリオ209USD/MWh、2℃(1.5℃)シナリオ231USD/MWh(IEA[World Energy Outlook 2019]よりグラフから読み取り)
 - 想定洪水発生倍率
2030年4℃シナリオ3倍、2℃(1.5℃)シナリオ1.7倍(グループ各社の店舗、工場、本部など全事業所の位置を地図にプロットした上で国土交通省「気候変動を踏まえた治水計画のあり方」提言や経済産業省「TCFDガイダンス」などから推計)
 - 想定高潮発生倍率
2030年4℃シナリオ約1.08倍、2℃(1.5℃)シナリオ約1.06倍(グループ各社の店舗、工場、本部など全事業所の位置を地図にプロットした上でCLIMATE ANALYTICS「Climate impact explorer」より)
- ※洪水や高潮による資産への影響の試算ではトマトアンドアソシエイツ社のフランチャイズ店は試算対象外
※洪水による営業停止損失の試算ではトマトアンドアソシエイツ社、すかいらーくレストランズのフランチャイズ店舗は試算対象外

指標および目標

脱炭素、水資源の保全、脱プラスチックに関するKPI(対象:すかいらーくグループ全体)は以下の通りです。マテリアリティごとのKPIは、本統合報告書のP19-20に、

| | 主な指標 | KPI | |
|--------|-------------------|-----------------|---------------|
| | | 2030年 | 2050年 |
| 脱炭素 | GHG削減率(スコープ1+2) | 50.4%削減(2018年比) | ゼロ |
| | GHG削減率(スコープ3) | 30%削減(2018年比) | ゼロ |
| | GHG削減率(スコープ1+2+3) | 37%削減(2018年比) | ゼロ |
| 水資源の保全 | 取水量 | 10%削減(2018年比) | 20%削減(2018年比) |

のレジリエンスについてご説明しています。シナリオ分析では、低炭素社会へ移行することに伴い影響が顕著になる「2℃(1.5℃)シナリオ」と、気候変動に伴う物理面で影響が顕著になる「4℃シナリオ」の2つのシナリオを用いて分析しました。

Web 主要な気候関連リスクと機会への当社対応策

■ 主なリスクへの対応策(抜粋版)

| | |
|----------------------------|---|
| 炭素税導入による影響への対応 | ①省エネ・節電:エネルギー使用量の削減 ②再生可能エネルギーの使用 ③環境配慮型店舗の開発 |
| 電力価格の変更による影響への対応 | 店舗での節電活動 |
| 洪水による影響への対応 高潮による影響への対応 | 社員、店舗、MDC、本部向けの 主な洪水・高潮対策を設定 |

■ 主な機会への対応策(抜粋版)

| | |
|------------------------|--|
| 2℃(1.5℃)シナリオにおける機会への対応 | (例) 脱プラなど脱炭素化を促進するための活動 |
| 4℃シナリオにおける機会への対応 | ①来店動機の増加による機会 ②ニーズにマッチした商品開発による機会 ③宅配サービス利用の増加による機会 ④外販商品の需要増加による機会 |

その他の詳細は当社ホームページに掲載しています。

Web ESGデータブック

| | 主な指標 | KPI | |
|---------|------------------------|---------------|---------------|
| | | 2026年 | 2030年 |
| 脱プラスチック | 使い捨てプラスチック使用量 | 50%削減(2020年比) | 50%削減(2020年比) |
| | 使い捨てプラスチックにおける石油由来素材比率 | 50% | ゼロ |

脱炭素



2023年CO₂削減分科会発足

全社横断で、CO₂削減に取り組むCO₂削減分科会を2023年に発足し、以下の取り組みを進めています。

●正確な算定

2023年はCO₂排出量のスコープ1,2と3の Kategorie-1に加えて、エネルギー使用量についても第三者保証を取得。

●削減KPIの設定

正確なCO₂排出量の算定をもとに、SBT(Science Based Targets)基準に準拠した形で、毎年のKPIを設定。KPIの進捗状況と使用量削減の取り組みを四半期ごとにグループサステナビリティ委員会に報告しています。

[Web](#) エネルギー関連使用量削減KPIと実績

●削減に向けた事例

太陽光発電、CO₂フリー電力、カーボンニュートラルガス、宅配用EVバイクを使用し、温室効果ガスの排出実質ゼロの環境配慮モデル店舗をオープンしました。

[Web](#) 環境配慮モデル店舗



太陽光発電による再生エネルギーへの切り替えについては、工場や店舗で積極的に導入。2024年中に100施設への導入をKPIとして取り組みを進めています。

[Web](#) オンサイト型自家消費太陽光発電サービスを導入

[Web](#) 太陽光発電を活用したオフサイト PPA サービスを導入

食品ロスの削減



食に関する“つくる責任・つかう責任”を認識し、食品ロスの削減に取り組んでいます。

工場での取り組み

工場での加工度を高めた高加工度商品の割合を高めることで、店舗での調理工程を減らし、店舗での食品ロス削減を図っています。食品廃棄物は、肥料または飼料にリサイクルされており、工場でのリサイクル率は約90%です。

店舗での取り組み

食べきれない際にお持ち帰りいただく「もったいないパック」(税込20円)のテーブル端末での告知による利用促進により、利用率は昨年3倍に(2023年6月実績 年間約109,000個)。また店舗の廃食用油を飼料・油脂製品などに100%リサイクルしており、廃食用油以外の廃棄物リサイクルについても研究を進めています。

食品廃棄削減分科会の取り組み

全社横断で食品廃棄削減に取り組む食品廃棄削減分科会を2022年に発足し、廃棄物削減に努めています。

●正確な算定

店舗で発生している廃棄物量と種類について、以前は自社のみで計量を行っていましたが、取引先へも計量を依頼し、より正確なデータを把握することで、削減につなげています。

●毎年の削減KPIの設定

正確な廃棄物量の算定をもとに、毎年の削減量のKPIを設定するとともに、四半期ごとに廃棄物量と削減に向けた取り組みをグループサステナビリティ委員会に報告しています。

●削減に向けた事例

しゃぶしゃぶ食べ放題「しゃぶ葉」の全店で、フードロスの社会課題に合わせた“環境にやさしい食べ方”を提案しています。

[Web](#) こまめどりプロジェクト



●従業員へのトレーニング

店舗従業員を対象とした「食品ロス削減勉強会」を2023年5月にオンライン開催。削減に向けた知識補完と対策事例を共有しました。また、店舗ごとに廃棄が発生する量も種類も異なることから、毎月の上長との面談の中で削減対策とKPIを個店ごとに決定し行動につなげています。

水資源の保全



地球環境への配慮と同時にコスト削減の観点で、全従業員一丸となった節水活動に取り組んでいます。また、水資源の量や質の低下リスクのある水リスク地域に立地する当社拠点を「WRI Aqueduct Water Risk Atlas」を用いて調査しましたが、2023年末時点で「非常に水リスクが高い」「水リスクが高い」流域に立地している拠点はありませんでした。水ストレス地域については、「水ストレスが高い」流域に立地している拠点が日本国内に1施設、国外に1施設あり、適切な対応に努めています。

高深度地下水の活用や屋外の設備冷却などでの雨水の活用、製造現場の清掃における洗浄水の二次使用を行い、実際の使用量を減らしています。衛生管理と節水を両立させるため、手洗手順のルール化と手洗い場所の水量基準を設定し、

従業員教育による浸透を図っています。また節水コマや節水ノズル、節水型トイレの導入実験、洗浄機など、節水仕様の機器を積極的に採用しています。

排水処理について

調理や食器・器具の洗浄などで多くの水を使用するため、排水についても重要視しています。排水処理の約9割は、第三者への放流となりますが、自社での排水処理についても、法令基準に従い三次処理、二次処理で対応しています。また、排水水質と水温については、一年に一回以上検査を行い、適切に管理をしています。

脱プラスチック



全国約3,000店舗を展開する企業として、2018年より石油由来のプラスチック製品の削減に先進的に取り組んでいます。

2021年にグループサステナビリティ委員会の下部組織である「包材検討分科会」と「消耗品削減分科会」を発足。これま

でに宅配・持ち帰り用の使い捨て容器包材やレジ袋、ゴミ袋などについて、サイズや厚みを変更、適正化することや、使い捨てカトラリー、レジ袋を有料化することにより削減を図っています。

●「緑の募金」へ寄付 累計寄付総額 2,669,973円

限りある資源を大切にする観点で、2023年1月より、使い捨てのカトラリーを有料化し、売上の一部を、緑の募金(公益社団法人国土緑化推進機構)へ寄付しています。



[Web](#) 2018年より加速する脱プラスチックの取り組み詳細はこちら



生物多様性



厳しい調達基準に基づき、環境・社会・人権への配慮、生物多様性につながる持続可能な原材料調達に努めています。紙製品におけるFSC/PEFC認証取得製品を積極的に採用(紙ストロー、コピー用紙など)している他、主要業態のガストをはじめ複数業態で提供しているコーヒーは、レインフォレスト・アライアンス認証豆30%配合を使用しています。さらにフライ用オイルのブレンド配合を変更しパーム油の比率を下げ、RSPO認証を取得したパーム油導入に向けサプライヤーと

協議しています。また、今後国産野菜・米におけるJGAP認証またはそれに準じる農場管理基準を持つ産地比率を増やす新規産地開発を行っていく方針です。

[Web](#) 2023年グループ生物多様性方針の策定詳細はこちら

基軸 ESGの推進(社会)

豊かな生活と社会の発展に貢献

すかいらーくグループは、「食の未来を創造し豊かな生活と社会の発展に貢献する」というパーパスの実現に向けたサステナビリティ経営を実践しています。企業経営において、お客様、お取引先、従業員、地域社会、株主・投資家、地球環境をはじめとする様々なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでまいります。

Social

お客様との関係

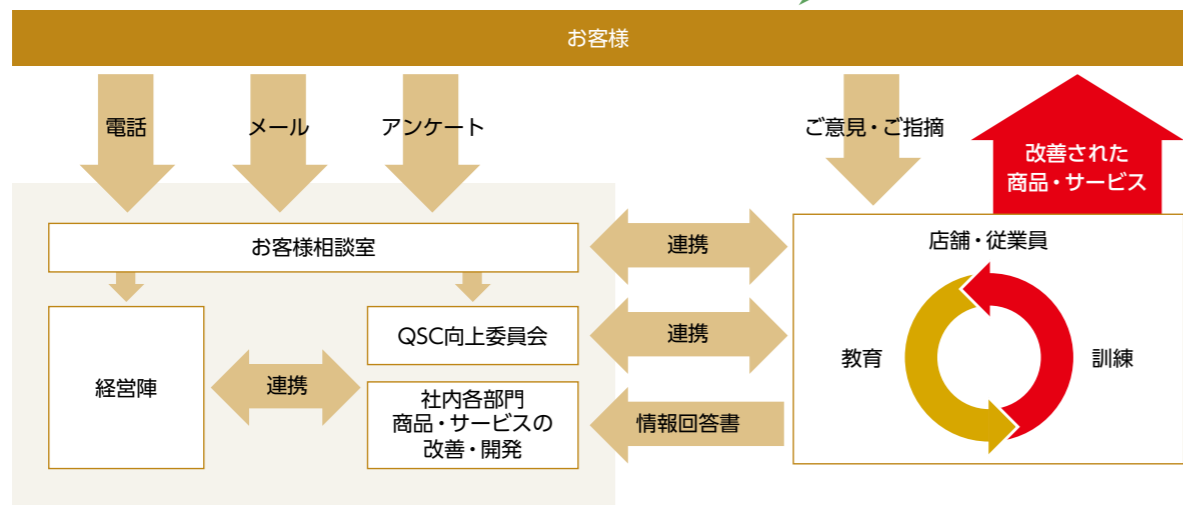
お客様志向

あらゆる人々の食のニーズに対応するため、POSによる販売実績データやアプリなどのビッグデータ、お客様アンケートなどを活用し、時間帯別、属性別、立地別、個店別、ご利用シーン別のデータ分析に基づいて、メニュー開発やサービスの改善に取り組んでいます。2022年以降、お客様相談室に寄せられたお客様からのご意見、ご要望などを「お客様の声」として毎日全経営層、全部門が閲覧できる仕組みを構築し、QSC向上委員会による業務運営の見直しや商品・サービスの迅速な改善に活かしています。こうした取り組みの強化により、お客様総合満足度は2021年73% → 2022年81% → 2023年85%へと上昇しています。



2024年4月 グランドメニュー(お客様の声を取り入れた商品開発に注力)

お客様総合満足度
81% → 85% へ上昇



健康・栄養

近年高まるお客様の健康志向に対応するため、野菜たっぷりメニューや糖質ひかえめメニューなど、栄養のバランスやカロリー、低脂肪などを意識したメニューの開発、商品ごとのポーションサイズの適宜見直しを行っています。また、お客様の年齢や体質、その日の体調など様々なニーズに合わせてメニューを選択いただけるよう、豊富なメニューバリエーションをご用意する他、サイドメニューや小さいサイズのおかずシリーズ、トッピング、ソース、ドレッシングを数種類取り揃え、お客様ご自身で組み合わせ、ボリュームや味を選択いただけるようにしています。その際、塩分、カロリーの表示、原産地情報、最新のアレルギー情報などの適切な情報提供に努めています。今後は、お客様ごとに栄養に関する適切なご提案ができるよう、デジタルメニューブックでの情報提供の開発にも取り組んでいきます。

ガストのメニュー例



食の安全・安心

▶安全・安心への取り組みへ詳しくは、P25-26 をご覧ください。

お取引先様との関係

責任ある調達

すかいらーくグループは、事業を通じて社会的責任を果たすべく、購買管理規程を設け、法令を遵守することはもとより、安全で高品質な食材購買の推進、社会的課題への対応に取り組んでいます。

サプライヤーの選定においては、財務的な信頼性、品質の安定性のみならず、サプライヤーの従業員管理(労働安全衛生確保等)、人権配慮(児童労働、強制労働、差別、結社の自由、団体交渉、長時間労働等)、環境への配慮(エネルギー、気候変動、水資源、生物多様性、その他環境問題、食品ロス、資源利用等)、その他の反社会的行為の状況について確認し、

社会的責任を果たしているサプライヤーから優先して選定しています。

またサプライヤースタッフに対して、当社環境方針に関する情報提供や当社とのコミュニケーション、トレーニングなどへの理解と協力を求め、ともに企業活動と社会・環境の共存共栄を目指します。

現在調達先は世界40か国におよびますが、各地の法律・習慣・現状で判断するのではなく、該当する日本国法に照らして著しい乖離があるか否かで判断しています。問題のある場合は取引を開始しない、という厳格なポリシーを実行することで責任ある調達に努めています。

Web 責任ある調達について
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/supply/>

1 サプライヤー選定について

新規サプライヤー選定時には、環境問題、社会的課題のリスクアセスメントを目的として、当社の「持続可能な調達

管理細則」の定めに従って、取引開始時にすべてのサプライヤーを対象に以下のデューデリジェンスを実施しています。

■ デューデリジェンスプロセス

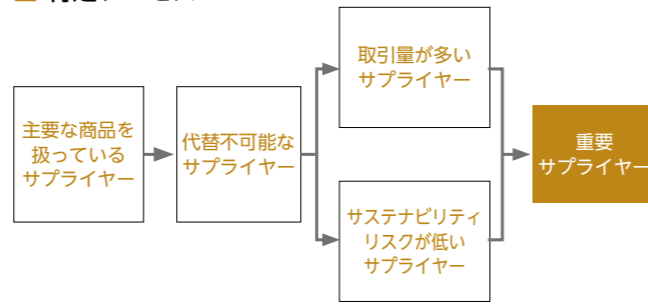


2 サプライヤーのモニタリング・監査について

| 項目 | 2023年 |
|------------------------------|-------|
| サプライヤーの総数 | 743 |
| 1次サプライヤー数 | 280 |
| 重要な1次サプライヤー数* | 28 |
| 1次サプライヤー以外の主要なサプライヤー数 | 30 |
| 重要なサプライヤーの総数 | 58 |
| 評価したサプライヤー数 | 119 |
| 評価した主要なサプライヤーの割合 | 5.2% |
| マイナス影響があると評価したサプライヤー数 | 3 |
| 重大なマイナス影響をおよぼし取引を終了したサプライヤー数 | 0 |
| 改善計画/是正措置を支援したサプライヤー数 | 119 |
| 改善計画/是正措置を支援した主要なサプライヤーの割合 | 100% |

*重要なサプライヤー数：ESGに影響を与える、またはビジネス上の関連性が高い、リスクがあると特定されたサプライヤー数

■ 特定プロセス



TOPICS

**2023年10月に外食業界初となる、
持続可能な調達国際規格
ISO20400認証を取得しました。**

▶ 購買MDインタビューへ 詳しくは、P23-24 をご覧ください。

整備方針や人材育成方針を定め、人的資本の充実を図ることによる企業価値の向上を目指しています。

▶ 人的資本経営へ 詳しくは、P43-46 をご覧ください。

情報開示の体制

公平、適時、適正な情報開示を実現するため、社内規程である「開示統制規程」および「情報開示細則」を定めています。

1. 情報取扱責任者を財務本部マネージングディレクター、適時開示の主管部門を財務本部としています。
2. 代表取締役社長が委員長を務め社内関係者から構成されるディスクロージャー委員会を設置しています。

株主総会

定時株主総会については、株主の皆様が議案を十分に検討できる期間を確保するため、招集通知の早期開示を行っています。また、インターネット経由での事前質問の受付、議決権行使、総会のライブ視聴を可能とし、より便利なスマートフォンサイトも開設するなど、株主の皆様が参加できる環境の整備を進めています。

従業員との関係

すかいらーくグループは、多様な人材が活躍できるよう、処遇や人材登用において性別や国籍、人種や宗教、障がいの有無によって違いを設けていることはありません。社内環境

株主・投資家の皆様との関係

株主・投資家をはじめとするステークホルダーへ公平かつ適時適正に情報開示することを、IR活動の基本方針としています。株主・投資家との対話のための活動を企画・実行するIRチームを設置し、各四半期決算発表後にはアナリスト・機関投資家向けのオンライン決算説明会を実施し、経営陣の言葉で株式市場とのコミュニケーションを図っています。2023年は経営陣・IR担当による個別ミーティングを延べ227件程実施しました。

また、株主・投資家との対話から株式市場の意見を集約し、定期的にとり締り会で株主・投資家の声を経営にフィードバックし、企業経営に反映できる仕組みを構築しています。

情報開示の方針

IR情報開示の方針として、透明性、公平性、継続性を基本とし、適時開示を遵守しつつ適正かつ迅速な情報開示が責務だと考えています。経営成績や財務情報などの法令に基づく開示に加え、ガバナンスや社会・環境問題に関するESGやサステナビリティ推進に関する取り組みなどについても、ホームページや統合報告書などで、積極的に開示を行っています。

地域社会との関係

社会的使命に基づく活動(ボランティア活動・募金)

すかいらーくグループは、全国およそ3,000店舗を展開する企業として、災害時に迅速に支援活動を実施し、社会的使命を果たしています。



Web 能登半島被災地支援活動の様子
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/social/community/support2401.html>

● 2024年(令和6年)能登半島地震

1月1日の地震発生後、1月2日より2,700店舗で緊急支援募金を開始するとともに、1月12日より配食を開始。3月末までに約2万食のバリエーション豊富な配食を実施し、のべ120名の社内ボランティアが現地で活動しました。募金は、総額約1,980万円を富山県、石川県、新潟県に寄贈しました。

● 2024年(令和6年)台湾東部地震

4月3日の地震発生後、4月4日より2,700店舗で緊急支援募金を開始するとともに、緊急支援募金と同額をすかいらーくより寄付するマッチング募金を実施。また台湾地元企業とともに展開するバーミヤンの台湾フェアの延長を決め、売上の一部を寄贈(1食あたり30円寄付)することを決定しました。



その他の支援実績

・「トルコ・シリア地震緊急支援募金」でお預かりした約850万円を、国連UNHCR協会を通じてUNHCRへ寄贈／「子どもの遊び場支援募金」をもとに、従業員ボランティアにより児童養護施設に遊具を設置(全3回実施)／「ハワイマウイ島山火緊急支援募金」でお預かりした約500万円を、ハワイ・コミュニティ財団「マウイストロング基金」に寄贈／「こどもの未来応援基金」でお預かりした約740万円をこどもの未来応援国民運動事務局に寄贈

ステークホルダーエンゲージメント

すかいらーくグループは、すべてのステークホルダーの皆様との相互理解が大切であると考えており、様々なコミュニケーションの機会を通じて積極的な対話に努めています。皆様からいただくご意見・ご要望に真摯に向き合い、ESGの視点に基づく経営を通じて価値の創出を図ってまいります。



基軸 ESGの推進(ガバナンス)



コーポレート・ガバナンスの充実

すかいらーくグループでは、「すかいらーくグループ企業行動憲章」を制定して全役職員で共有し、法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識をもった行動に努めています。加えて、経営の健全性、効率性および透明性を確保するための基本方針に則り、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた様々な取り組みを実施しています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

すかいらーくグループは、経営理念「価値ある豊かさの創造」、パーパス(存在意義)「食の未来を創造し豊かな生活と社会の発展に貢献する」のもと、「ひとりでも多くのお客様に安くておいしい料理を気持ちのよいサービスで快適な空間で味わっていただく」ために、テーブルレストランを中心に約3,000店舗を展開、年間延べ約3億人のお客様にご利用いただいています。「食」にかかわる事業を通じて社会に貢献し、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捉え、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、「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様々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。

基本方針

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

| | |
|----------|--|
| 2014年 7月 | 独立社外取締役1名就任、社外監査役2名就任 |
| 2014年10月 | 東京証券取引所市場第一部に上場 |
| 2016年 1月 | 持株会社体制に移行 |
| 2016年 3月 | 独立社外取締役を1名増員して2名体制とし、取締役の半数以上を社外取締役とする |
| 2016年 4月 | 任意の報酬コミッティ、指名コミッティのメンバー(各3名)のうち、各過半数である2名を独立社外取締役とする 独立役員連絡会を設置 内部通報窓口を社外に設置 |
| 2016年 5月 | コーポレート・ガバナンスに関する基本方針を策定 |
| 2017年 3月 | 財務・会計の知見を有する社外監査役1名を増員 |
| 2019年 3月 | 独立社外取締役(女性)1名を増員し、取締役8名中3名、監査役3名中2名を独立役員とする |
| 2019年 5月 | 内部通報内容が独立社外取締役に直接報告される体制を構築 |
| 2019年10月 | 取締役会の実効性評価を開始 |
| 2020年12月 | グループサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ推進体制を強化 |
| 2021年 3月 | 独立社外監査役(女性)1名を増員し、女性役員複数の役員構成とするとともに、役員全体における独立役員の割合も過半数(10名中6名)とする |
| 2022年 3月 | 独立社外監査役(女性)1名を増員し、取締役会(取締役および監査役)に占める女性比率30%(10名中3名)とする |
| 2023年 3月 | 取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスのより一層の充実を図るため、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行 |

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会

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ため、取締役8名中5名を独立社外取締役としています。当社グループ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回以上開催しています。

経営会議

全社的な経営方針や戦略の立案および執行を迅速かつ機動的に遂行するため、代表取締役会長・代表取締役社長および全執行役員により構成される経営会議を設置し、当社グループ全体に係る重要な事項についての報告、検討、審議を行っています。原則、毎週開催しています。さらに経営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。

■ 2023年経営会議：48回開催

監査等委員会その他監査などの機能

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名(うち過半数以上である2名が独立社外取締役)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。監査等委員会は、監査等委員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かを監査する他、内部監査室、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内部監査室は、組織上の独立性を保つため、代表取締役会長および代表取締役社長の直属の部門として、また監査等委員会も指揮命令権を有する部門として位置付けられ、社内規程と年間計画に基づき、本部、工場、店舗の業務監査を実施し、問題点の指摘、改善のための提言、是正勧告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。

■ 2023年実績

➡ 監査役会：2回開催 / 監査等委員会：10回開催

取締役会の実効性の分析と評価

取締役会がグループの持続的成長と企業価値向上のための実効的かつ戦略的な議論の場であるべきとの認識のもと、取締役会の機能をより一層高めることを目的に、毎年、取締役会の実効性に関する分析と評価を行っています。2023年の分析では、取締役会の規模および役員個々人のスキルなどが適切であるとの評価を受けました。

Web 2023年の実施要綱および評価結果
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/system/>

その他委員会など

グループリスク・コンプライアンス委員会 (6回開催、10回書面実施)

年1回以上開催。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を決定する。社外役員をアドバイザーとして設置。

グループコンプライアンス会議(2回書面実施)

関係会社のコンプライアンス推進状況、違反行為の防止対策、違反行為が発生した場合の調査・改善措置などについて確認・報告を行う。

グループサステナビリティ委員会 (6回開催、2回書面実施)

随時開催。サステナビリティに係る方針と施策の決定およびサステナビリティ推進活動の取締役会への報告などを行う。社外役員をアドバイザーとして設置。

指名コミッティ(4回開催、1回書面実施)

指名コミッティは、取締役会に提出する当社取締役および執行役員の見解に関する事項を審議する。メンバー構成は、代表取締役会長を議長とし、その他のメンバーは取締役会決議により選任。現在、メンバーは5名であり、議長である代表取締役会長の他、過半数である3名の独立社外取締役がメンバーとなっている。

報酬コミッティ(3回開催、1回書面実施)

報酬コミッティは、取締役会に提出する当社取締役ならびに執行役員報酬案および監査等委員会に提出する監査等委員である取締役の報酬案を審議する。メンバー構成は、代表取締役会長を議長とし、その他のメンバーは取締役会決議により選任。現在、メンバーは5名であり、議長である代表取締役会長の他、過半数である3名の独立社外取締役がメンバーとなっている。

独立役員連絡会

当社は、社外取締役で構成される独立役員連絡会を設置しており、現地視察や意見交換を通じて独立役員間の連携強化を図っている他、取締役会での議論に活かされるような業務執行に関する生の情報を提供する場として様々な活動を行っています。また、社外役員とのコミュニケーション手段強化のために、クラウド型のグループウェアを活用したアンケート、意見交換、日程調整などの仕組みを導入しています。

2023年の独立役員連絡会の主な活動状況

| 開催時期 | 内容 |
|----------|-------------------------|
| 2023年 2月 | 新業態の店舗視察、意見交換 |
| 2023年10月 | 環境対応型店舗および超都心店舗の視察、意見交換 |
| 2023年12月 | 経営トップを交えた情報交換会 |

取締役に対するトレーニング方針

当社グループでは、取締役がその役割・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、取締役を対象に、年1回以上、法律やコーポレート・ガバナンスなどに関する専門家による講義・研修を行っており、これまで、インサイダー取引防止や

ブランディング、リスク管理、危機管理およびESGに関する勉強会などを実施しました。2023年は、「機関投資家が企業に期待すること」をテーマとして、機関投資家の考え方とエンゲージメントについて考える機会を設けました。

社外取締役の状況

取締役8名のうち、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5名を選任しています。社外取締役5名については独立役員として東京証券取引所に届け出ており、全取締役の過半数を占める5名を独立社外取締役としています。このうち、独立社外取締役3名は、指名、報酬の諮問委員会である指名コミッティ、報酬コミッティのメンバーに含まれており、公正な審議を行う体制を構築しています。

経営陣幹部選任と取締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上で、外食事業を通して社会に貢献し、企業価値を継続的に向上させるためにリーダーシップを発揮できる人物を指名しています。社外取締役候補者については、外食産業を含む多様な企業・団体における豊富な経験の持ち主を選任しています。監査等委員である取締役候補者については、企業経営に関する知見や会計、財務、法律、リスク管理などの知識・経験の有無を踏まえ、取締役の職務執行を適切に監査できる人物を選任しています。当社は上記指名方針のもと、取締役会を構成する上で必要なスキルを有する女性候補者がいる場合には、積極的に役員に登用することを方針としています。具体的には、取締役会に占める女性比率30%を目標としており、2023年の取締役会に占める女性比率は25%となっています。

役員報酬

報酬決定に係る方針・決定手続き

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。当社の取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の報酬は、固定的な基本報酬と会社業績などによって支給額が変動する業績連動報酬により構成されています。業績連動報酬は、事業年度ごとの連結業績に基づく決算賞与、支給の有無と支給額が一定期間における株価に連動して決定される報酬(ファントムストック)で構成されています。2022年のファントムストックからは、株価の要件に加えて、国際的なESG評価機関による評価をESG指標として追加し、当社のサステナビリティ経営の推進と役員報酬が連動する仕組みとしています。

2024年のファントムストックからは、上記指標に加えて、「従業員エンゲージメントの目標値」、「お客様総合満足度の目標値」、「CO₂排出量の削減目標値」の達成を指標として追加し、当社のサステナビリティ経営の推進と役員報酬が連動する仕組みとしています。

また、当社は、業務執行取締役および執行役員と株主との価値共有と中長期的な企業価値向上を目的として、株式保有ガイドラインを設定しています。

同ガイドラインにおいて、役員ごとに基本報酬に対する一定割合の当社株式を就任から5年以内に保有し、一定割合到達後も在任期間中の保有に努めることを定めています。

社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、独立性確保の観点から業績との連動は行わず、基本報酬のみを支給することとしています。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。

決算賞与とファントムストックの業績連動報酬には、2022年から会計上の重大な誤り、不正・違反行為などが発生した場合、報酬コミッティの審議を経て、取締役会の決議により、報酬の一部または全部を減少または返還を求めることができるマルス・クローバック条項を設けています。

- [Web 有価証券報告書](https://corp.skylark.co.jp/ir/library/financial_report/)
- [Web コーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/)
- [Web 経営陣幹部選任と取締役・監査等委員である取締役候補者指名の方針](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/candidate/)
- [Web 社外取締役のサポート体制](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/outside/)
- [Web 取締役、監査等委員である取締役に対するトレーニング方針](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/candidate/)

取締役の選任理由とスキルマトリックス

| | | 取締役8名 | | | | | | | |
|---------|--------------|--|--|---|--|---|--|---|---|
| | | 社外取締役5名 | | | | | | | |
| | | ● 谷 真 | ● 金谷 実 | ● 田原 文夫 | ● 佐野 綾子 | ● 井村 公彦 | ● 鈴木 誠 | ● 青柳 立野 | ● 奥原 玲子 |
| 氏名 | | | | | | | | | |
| 役職 | | 代表取締役会長 | 代表取締役社長 | 社外取締役 | 社外取締役 | 社外取締役 | 取締役常勤監査等委員 | 社外取締役監査等委員 | 社外取締役監査等委員 |
| 選任理由 | | 1977年の入社以来、店舗での営業経験を積んだ後、営業本部長、ニラックス(株)代表取締役社長などを経て、2008年から当社の代表取締役社長を務めるなど、当社グループにおける豊富な業務経験と、ファミリーレストランの経営全般、事業経営および管理・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。 | 2008年から当社の財務部門、管理部門および人財部門を統括してきた実績と、証券会社における豊富な経験と知見を当社の成長戦略に活かしていただけるものと判断し、取締役として選任しています。 | 農林水産省および業界団体での豊富な経験と知見を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的観点からの助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。 | 証券会社における実務経験や、弁護士としての幅広い知見、税務に関する経験が当社の経営に反映し、客観的かつ長期的観点からの助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。 | 大手総合商社およびケーブルテレビ局の統括運営を担う企業における代表取締役としての経験を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的視点からの助言・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。 | 1979年の入社以来、店舗での営業経験を積んだ後、事業部長、社長室長、内部監査室長などを務め、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、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、監査等委員である取締役として選任しています。 | 公認会計士・税理士としての豊富な経験と、財務・会計に関する知見を活かし、当社グループの持続的な企業価値向上の実現と経営の監督を行い、コーポレート・ガバナンス向上に貢献できる適切な人材であると判断し、監査等委員である取締役として選任しています。 | 大蔵省(現財務省)における職務経験と、弁護士としての幅広い見識を活かし、コンプライアンス体制やリスクマネジメントなどの観点から、コーポレート・ガバナンス向上に貢献できる適切な人材であると判断し、監査等委員である取締役として選任しています。 |
| 意思決定スキル | 企業経営 | ○ | | | | | | ○ | |
| | 財務・会計 | | ○ | | | ○ | | ○ | |
| | 国際ビジネス | | ○ | | | | | | |
| | マーケティング | ○ | | | | | | | |
| | 消費者 | ○ | ○ | ○ | | | ○ | | ○ |
| | IT・DX | ○ | ○ | | | | ○ | | |
| | 当社事業マネジメント | ○ | ○ | | | | ○ | | |
| 監督スキル | 経済・社会 | ○ | | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ |
| | 法務 | | | | | ○ | | | ○ |
| | リスクマネジメント | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | サステナビリティ・ESG | ○ | ○ | | ○ | ○ | | ○ | ○ |

[Web](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/candidate/) スキル名称と定義

役員紹介（2024年4月1日現在）

取締役



谷 真（たに まこと）
代表取締役会長
1951年12月25日生（72歳）
所有株式数：50千株
取締役会出席回数：13/13回（100%）

1977年 4月 (株)すかいらーく 入社
1987年12月 ニラックス(株) 取締役営業本部長
2000年 1月 同社 代表取締役社長
2007年 1月 同社 代表取締役社長 (株)すかいらーく 執行役員 HD事業戦略第一グループ管掌
同年10月 同社 常務執行役員第二営業本部長
2008年 8月 同社 代表取締役社長
同年 9月 同社 代表取締役社長 兼 経営企画本部本部長
2011年 2月 同社 代表取締役社長 兼 商品本部本部長
2012年 6月 同社 代表取締役社長
2014年 7月 同社 代表取締役社長
2018年 3月 同社 代表取締役会長 兼 社長
2023年 3月 同社 代表取締役会長 (現任)



金谷 実（かなや みる）
代表取締役社長
1959年1月26日生（65歳）
所有株式数：10千株
取締役会出席回数：13/13回（100%）

1981年 4月 野村證券(株) 入社
2000年 6月 ノムライインターナショナルPLC 欧州アドミニストレーション部門長
2004年 7月 野村プリンスビル・ファイナンス(株) 執行役員
2008年 1月 (株)すかいらーく 専務取締役
2012年 1月 同社 専務執行役員管理本部長
2015年10月 同社 執行役員コーポレートサポート本部マネージングディレクター 兼 人財本部マネージングディレクター
2017年 2月 同社 常務執行役員コーポレートサポート本部マネージングディレクター 兼 人財本部マネージングディレクター
2018年 3月 同社 取締役常務執行役員 コーポレートサポート本部マネージングディレクター 兼 人財本部マネージングディレクター
2021年 4月 同社 取締役常務執行役員 財務本部マネージングディレクター
2023年 3月 同社 代表取締役社長 (現任)



田原 文夫（たはら ふみお）
社外取締役
1948年8月7日生（75歳）
所有株式数：1千株
取締役会出席回数：13/13回（100%）

1972年 4月 農林省(現農林水産省) 入省
1984年 9月 同省 静岡県農業水産部水産課長
1987年11月 農林水産省 大臣秘書官事務取扱
2000年 2月 同省 大臣官房総務審議官
2001年 1月 同省 大臣官房長
2003年 7月 水産庁長官
2005年 8月 社団法人農協共済総合研究所 理事長
2008年11月 財団法人海外漁業協力財団 理事長
2012年 7月 ヤンマー(株)非常勤顧問(2013年4月1日よりヤンマーホールディングス(株)非常勤顧問)
同年 7月 (株)極洋 非常勤顧問
2014年 3月 旧(株)すかいらーく 社外監査役
同年 7月 同社 社外監査役
2018年 3月 同社 社外取締役(現任)
2020年 6月 一般社団法人全国まき網漁業協会 会長(現任)
同年 7月 ヤンマー船用システム(株) 非常勤顧問(現任)



佐野 綾子（さの あやこ）
社外取締役
1977年12月9日生（46歳）
所有株式数：—
取締役会出席回数：13/13回（100%）

2001年 4月 ゴールドマン・サックス証券会社(現ゴールドマン・サックス証券(株)) 経済調査部
2009年 1月 東京西法律事務所(現弁護士法人TNLAW) 入所
2018年10月 東京地方裁判所 民事調停官
同年12月 あや総合法律事務所 代表(現任)
2019年 3月 同社 社外取締役(現任)
2021年 3月 (株)メタップス(現(株)メタップスホールディングス) 社外取締役(監査等委員)
2024年 3月 (株)ソディック 社外取締役(現任)
同年 5月 (株)クラス 社外監査役(現任)



井村 公彦（いむら ひろひこ）
社外取締役
1958年2月14日生（66歳）
所有株式数：—
取締役会出席回数：—

1981年 4月 住友商事(株) 入社
2005年 4月 米国住友商事会社 SCOAリスクマネジメントグループ長 兼 米州総支配人付同社執行役員コーポレートリスク管理部長
2012年 4月 住友商事(株) 執行役員コーポレートリスク管理部長
2014年12月 加藤産業(株) 社外監査役
2015年 4月 住友商事(株) 常務執行役員メディア・生活関連事業部門長
同年 6月 同社 代表取締役 常務執行役員
2017年 4月 同社 代表取締役 専務執行役員(株)ジュピターテレコム(現JCOM(株)) 取締役社長
同年 7月 同社 代表取締役社長
2020年 7月 同社 代表取締役会長
2022年 6月 (株)ディー・エヌ・エー 社外監査役(現任)
2023年 6月 (株)テレビ東京ホールディングス 社外監査役(現任)
2024年 3月 同社 社外取締役(現任)

監査等委員である取締役



鈴木 誠（すずき まこと）
取締役
常勤監査等委員
1957年2月11日生（67歳）
所有株式数：2千株
取締役会出席回数：13/13回（100%）
監査等委員会出席回数：10/10回（100%）

1979年 4月 (株)すかいらーく 入社
1994年 5月 同社 北関東第二事業部長
1999年 1月 同社 社長室長
2009年 4月 同社 社長室長 兼 内部監査室長
2010年 7月 同社 社長室長
2011年 3月 同社 常勤監査役(株)フロッジャポン 監査役(現任) ニラックス(株)監査役(現任) (株)トマトアンドアソシエイツ 監査役(現任)
2012年 6月 同社 常勤監査役
2014年11月 雲雀国際股份有限公司 監査人(現任)
2015年12月 すかいらーく分割準備(株)(2016年1月1日に(株)すかいらーくレストランズに商号変更) 監査役(現任)
2023年 3月 同社 取締役常勤監査等委員(現任)



青柳 立野（あおやぎ たつや）
社外取締役
監査等委員
1971年8月8日生（52歳）
所有株式数：—
取締役会出席回数：13/13回（100%）
監査等委員会出席回数：10/10回（100%）

1993年10月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ) 入社
2007年 2月 (株)マスターズ・トラスト会社(現マスターズトラスト(株)) 入社
同年 7月 ハートワース・パートナーズ(株) 代表取締役(現任)
同年 8月 (株)シエラ・ジェネレート 取締役
2010年 2月 (株)アムリッド 社外監査役
同年 5月 BTホールディングス(株)(現(株)プリマジェスト) 社外監査役
同年 6月 (株)ミクシィ 社外監査役
2012年 6月 同社 社外取締役
2017年 3月 同社 社外監査役
2021年 7月 三和精鋼(株) 社外取締役(現任)
2023年 3月 同社 社外取締役監査等委員(現任)



奥原 玲子（おくはら れいこ）
社外取締役
監査等委員
1962年5月17日生（61歳）
所有株式数：—
取締役会出席回数：13/13回（100%）
監査等委員会出席回数：10/10回（100%）

1985年 4月 大蔵省(現財務省) 入省
2000年 4月 光和総合法律事務所 入所
2004年 4月 同事務所 パートナー弁護士(現任)
2012年 4月 東京簡易裁判所 民事調停委員(現任)
2018年 4月 第一東京弁護士会 副会長
日本弁護士連合会 常務理事
2019年 4月 国土交通省 関東地方整備局入札監視委員会 委員(現任)
2021年 6月 公益財団法人日弁連法務研究財団 理事(現任)
2022年 3月 同社 社外取締役
2023年 3月 同社 社外取締役監査等委員(株)アクセス 社外取締役(現任)

▶取締役(8名)の「選任理由」および「スキルマトリックス」についてはP59-60をご覧ください。

執行役員



片山 信行（かたやま のぶゆき）
執行役員
購買本部マネージングディレクター

1982年(株)ジョナス(旧(株)ジョナサン)。2012年1月当社が合併)入社。同社にて店舗マネジャー、事業部長、昭島物流センター長などを務める。2004年当社入社後、購買部にて部長、デビュティマネージングディレクターを経て、2017年10月より現職。



西田 浩蔵（にしだ こうぞう）
執行役員
人財本部マネージングディレクター

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



加藤 志門（かとう しもん）
執行役員
生産本部マネージングディレクター

1983年(株)すかいらーく入社。店舗マネジャーを経て、長年商品開発部門を担当し、2016年からマーケティング本部デビュティマネージングディレクターを務める。(株)すかいらーくレストランズ執行役員として、経営企画室長、マーケティング政策副本部長、ブランド横断メニュー本部部長などを経て、2020年5月より当社生産本部マネージングディレクターを務め、同年10月に商品本部マネージングディレクターに就任。2022年9月より現職。



平野 暁（ひらの あきら）
執行役員
マーケティング本部マネージングディレクター

1994年中央監査法人に入社(公認会計士)。アクセンチュア(株) シニアマネージャー、SAS Institute Japan(株) BPM事業本部マネージャー、クインタイルズ・トランスナショナル・ジャパン(株) (現IQVIA サービス ジャパン(株)) 経理財務本部シニアディレクターを経験。2015年4月当社入社後、財務本部ディレクターを経て、2019年1月よりIT本部デビュティマネージングディレクター、同年9月より執行役員、2020年7月にIT本部マネージングディレクターに就任。2022年9月より現職。



梅木 郁男（うめき いくお）
執行役員
店舗開発本部マネージングディレクター

1995年(株)すかいらーく入社。店舗マネジャーを経て、執行役員としてガスト経営政策室長、メニュー企画室長を務める。経営企画本部長、ガストフィールドオペレーション本部マネージングディレクターなどをを経て、2014年より(株)フロッジャポン代表取締役就任。2020年5月より当社コーポレートサポート本部デビュティマネージングディレクターを務め、2021年1月より執行役員に就任。2021年4月より現職。



武井 一郎（たけい いちろう）
執行役員
管理本部マネージングディレクター

1984年(株)すかいらーく入社。店舗マネジャーおよび人事企画リーダー、推進企画リーダーなどを経て、2012年より総務グループディレクターを務め、ガバナンス、リスク管理などの管理部門の実務を指揮。2021年4月より現職。



中島 尚志（なかしま ひさし）
執行役員
兼 株式会社すかいらーくレストランズ代表取締役社長

1995年(株)パーミヤン入社。店舗マネジャー、教育・エリアマネジャー、人事担当、フィールドオペレーションリーダーなどを経て、2016年(株)すかいらーくレストランズ取締役ファミリーレストラン本部パーミヤンフィールドオペレーション統括グループディレクターに就任。2018年より同社執行役員パーミヤン営業本部長、2022年5月より同社執行役員営業政策・QSC改善グループディレクターを務め、2022年9月より現職。



相澤 拓也（あいざわ たくや）
執行役員
財務本部マネージングディレクター

1999年(株)すかいらーく入社。店舗マネジャー、パーミヤンカンパニー政策室兼企画担当リーダー、予算管理部予算管理担当リーダー、財務本部経理グループディレクターおよび全社経営分析グループディレクターなどを経て、2020年当社執行役員財務本部マネージングディレクターに就任。2023年3月より現職。



たはら ふみお

田原 文夫

社外取締役

農林水産省および業界団体での豊富な経験を持ち、当社監査役も経験。2018年から現職。



さの あやこ

佐野 綾子

社外取締役

証券会社における実務経験と弁護士としての知見を持つ。2019年から現職。



いむら ひろひこ

井村 公彦

社外取締役

大手総合商社やケーブルテレビ局で企業経営者としての経験と知見を持つ。新任として2024年から現職。

社外取締役鼎談

激変する事業環境を生き抜くために

透明性の高いコーポレート・ガバナンスと強固な経営体制

2024年5月、「中期事業計画」の公表を経てすかいらーくグループは目指す成長ステージに向かって動き出しています。今回、すかいらーくグループのコーポレート・ガバナンスやサステナビリティ経営の現状と課題について、社外取締役お三方に自由に論じていただきました。

足元の外部環境変化と中長期の課題に
バランス良く対応

田原 新型コロナウイルス感染症が感染症法の分類で5類に移行して以降、外食産業も順調に回復の兆しが見られる今、すかいらーくグループでは反転攻勢に出るための戦略を真剣に考えています。経営のコントロールで事業面・ガバナンス面への影響を最小限に抑えられていると捉えています。取締役会では先日、中期事業計画におけるこれからの事業成長を支えるベースとなる「基軸」について、真剣に議論を重ね、中長期の戦略を作り上げてきました。今回発表された中期事業計画に示された、その方向性は概ね妥当と評価しています。

佐野 私は、弁護士の社外取締役として、ガバナンスや内部統制の視点を持つことを意識しています。

中期事業計画についてコメントすると、コロナ禍に伴う苦境のなかで浮彫りになったすかいらーくグループの目指すべき道筋が反映されていると思いました。現在も外部環境の変化は激しく、ロシア・ウクライナ情勢やイスラエル・パレスチナ情勢などの地政学的リスクの影響による原材料費、物流費、光熱費の高騰など、難しい局面が続く中、サプライチェーンのレジリエンス確保が喫緊の課題となる中、経営陣は、エビデンスを冷静・客観的に分析し、成長戦略に反映させていると思います。

井村 今の時代は、VUCA[※]時代と言われるように、先々が非常に見通し難い時代です。そのような時代に対応すべく、私の役割として、ガバナンス機能・執行への監視機能だけでなく、経営の舵取り、意思決定のための様々な情報・材料を提供しなくてはならないと考えています。すかいらーくグループの目指すサステナビリティ経営においては、特に「多様性」を重要視しなければいけないと思います。それは従業員だけではなく、お客様の多様化する「価値観」「嗜好」を受け止め、どのように応えていくべきなのか、ということであり、さらなる企業成長に不可欠な視点です。

※ Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字からなる造語

田原 その観点では、業績が回復した2023年12月期は、すかいらーくグループの真価が問われた年だったと見ています。コロナ禍から一転、消費者動向が回復基調にある中、谷会長と金谷社長が見事なリーダーシップを発揮されました。中期事業計画を迅速に打ち出すとともに、経営陣の本気度を見せつけました。また、より風通しの良い組織づくりに向けて、社内で徹底的な話し合いが重ねられました。こうした取り組みによるサービス品質や供給体制、リスクマネジメントの抜本的向上が、昨年の「二桁増収、利益黒転」を達成する原動力になったと考えています。着実に成長領域へのシフトを進めるすかいらーくグループの姿勢は、非常にバランスが取れていると感じます。

「人財こそが成長の源泉」と捉える経営姿勢

田原 人的資本経営には様々な側面がありますが、まず重要なポイントとして、従業員エンゲージメントの向上が挙げられます。企業の価値創造のあり方に共感し、その経営課題を自分ごととして動いてくれる従業員を増やしていくには、経営側の考え方を従業員と積極的に共有していくコミュニケーションの姿勢が不可欠です。しかし、従業員数が約10万人いるすかいらーくグループにおいて、完璧に「人財育成」を行うことは至難の業です。様々な方々が働く外食産業は、いわば「リスクの塊」を抱えながらの経営環境にあり、「人財」へのリスク管理面には経営として気を付けたいと思いますが、社内の風通しなどを含めて、現在のガバナンスは機能していると思います。

佐野 ダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公平・公正性) & インクルージョン(包摂性)などを重視した職場環境の充実も重要です。時間がかかっても、それらを実現していくのが人的資本経営だと思います。ダイバーシティは決してジェンダーだけの問題ではないものの、典型的なものとしてジェンダーを取り上げると、人口、そしてお客様の半数は女性であり、女性の従業員も多いです。女性が生き生きと力を発揮できる職場づくりを実現させる経営姿勢であってほしいと思います。

井村 取締役会では、細かな数値の動向もさることながら、「人財」は、議論すべき重要なテーマと認識しております。私自身は、本日、初めての取締役会への出席となりましたが、第一印象として、事前根回しによる予定調和ではなく、その場で中身ある、真剣かつオープンな議論が展開されており、取締役会の姿勢が素晴らしいと感じました。このような取締役会のカタチが、すかいらーくグループ従業員に伝播し、風通しの良い企業風土の構築につながっているのではないかと、結果として、会社へのロイヤリティ向上やコンプライアンス意識の強化にも結びついているものと思います。



「谷会長と金谷社長」体制の課題は次世代の育成

田原 すかいらーくグループでは、監査等委員を除いた取締役5名のうち私を含めて3名が社外取締役です。また取締役会全体の社外取締役比率は62.5%と、数値で見ても第三者目線によるガバナンスの透明性、公平性が担保できる経営体制です。こうした中で、谷会長(CEO)と金谷社長(COO)の2トップ経営体制がスタートして1年が経過しましたが、とても頑張っておられると感じています。特にお二人のパーソナリティと経営能力がうまくシンクロしたことで、業績を立て直し、次のステージに向かうための素地を整えられたと思います。課題をあげるとすれば、ポスト谷、ポスト金谷が今はあまり見えていないことです。つまり次世代のリーダーは誰なのか？その

育成を含めて考えていかなければなりません。例えば10年後の次世代経営陣に女性を含めて検討するのであれば、今から検討を開始するべきですが…。課題があるとすればこの点が気がかりです。

佐野 私も同感です。現在は2トップがそれぞれ異なる強みを協調しながら発揮して、奇跡的と思えるほどにバランスの良い体制が構築できていると思います。谷会長についていえば、先日の株主総会後に参加された株主の方が「谷さんを見ただけでも行った価値があった」という趣旨の投稿をSNSでされていたほど、コミュニケーション能力が素晴らしく、確固たるリーダーシップをお持ちですが、ただ、現体制が素晴らしいほど、田原さんが話されたように、次世代をどのように育て、バトンを引き継いでいってもらうかが課題となります。すかいらーくグループの経営トップには、「倫理観」「信頼性」「タフネス」「責任感」「前向きさ」、そして「決断力」「戦略構築力」「リーダーシップ」など種々の能力と資質が求められますが、新リーダーの候補者をいかに抜擢し、育て、選任していこうとしているのか、こうしたことがまだ社外取締役にまで十分に伝わってきていません。

井村 いわゆるサクセッションプランはいずれの企業でも悩みどころです。私が思うには、「今日の時代にトップを担えるスペックと明日の次世代リーダーシップのスペックでは違うのではないか」ということです。先ほど、申し上げ



た通り、VUCA時代において将来の状況は不透明です。例えば、右肩上がりでも外食産業が成長している時代には、本社が主導するメニューや接客マニュアルを全国に展開していくことで、事業を拡大することができました。しかしながら、お客様の嗜好が、以前にもまして多様化・細分化していく状況下においては、「中央集権型」よりも、各地域或いは各店舗にある程度、権限を委譲する「分散型」が必要なコンセプトと思っています。本日の取締役会で議論がありましたが、会長、社長から、今後、「店舗中心経営」を重視していくことが明確に示されました。すかいらーくグループが大きく変化する事業環境に積極的にチャレンジしていく意思の表れであり、そのための人材育成においては、従来とは異なる発想・考え方で育成システムを構築することが重要です。

より実効的な取締役会の運営へ

田原 本日の議論の最後は、やはりすかいらーくグループのガバナンス体制はどうか？に行き着くのですが、当社のガバナンス体制は、経営と執行の分離を目指す点で、コーポレート・ガバナンス・コードの精神と一致しています。また、「指名コミッティ」と「報酬コミッティ」を設置しており、実質的に指名委員会等設置会社と引けを取らないレベルに近づいていると思慮しています。満点ではないですが、現在は理想形の半分ぐらいまでは構築できていると考えています。

佐野 私が社外取締役に就任して5年が経過しましたが、社内の意見を積極的に聞き、取り入れて組織をより良い方向へ導こうとする経営陣の姿勢を評価しています。私が社外取締役としてコーポレート・ガバナンスの強化で重要であると指摘するポイントの1つは「情報共有」の大切さです。例えば、不祥事が発生した際には、情報が正確かつスピーディに経営陣に報告されるルートを確認しておくことが求められます。この「情報共有」の大切さは、すかいらーくグループはとても意識していると評価しています。

井村 上場企業である以上、組織として社会からの要請、ルールに則したガバナンス体制の構築を求められますが、当社はかなりの面でクリアできていると思います。ただ、私は、ルールに単に合致しているか、否かではなく、ガバナンスの究極の目的は、企業が各ステークホルダーの方々と共に、かつ真摯に向き合うことと思っています。とりわけ、「お客様に真摯に向き合っているか、お客様に寄り添った経営をしているか」は最重要テーマであり、お客様の延長線には株主の方々がおられるわけですが、先日の株主総会において、株主の方々

から「丁寧なサービスであった」「店舗スタッフの対応が嬉しい」など、お褒めのお言葉を頂くと、当社のお客様重視の姿勢を改めて誇りに思います。何よりも株主の方々、すかいらーくグループのお客様であり、ファンであることを実感し、この関係性を一層強固にしていくお手伝いをしていきたいと感じている次第です。



田原 すかいらーくグループの株主は現在40万人を超えています。株主であると同時にお客様です。当然、株価や配当、株主優待関連だけでなく、お客様としてすかいらーくグループの接客サービス全般についてもご興味をお持ちで様々なご意見を承ります。私たち社外取締役も取締役会での議論においては、このような視点での監視の眼を持ち続けなければならないと思います。今回、公表した中期事業計画や成長戦略、そして各店舗における提供サービスまで、そのすべてにおいてお客様はどうお考えになるのだろうか？という視点を大切にしたいと思います。

佐野 私も株主視点での意見を大切にしますが、株主以外を含むステークホルダー全般の視点も重要だと考えます。現在の取締役会では、例えば、サプライチェーンにおける取引先との関係性において決して一方的な押し付けをしないとか、win-winな関係を保つことを念頭に置いた議論がされていますが、今後も、持続性やレピュテーションを意識した、真つ当な経営を行うという姿勢を守っていきたいです。