

基 軸
ESGの推進
(環境)

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。

2024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社長COOを責任者である委員長、CSuO(最高サステナビリティ責任者)を副委員長、代表取締役会長CEOおよび全執行役員、グループ会社社長が委員として構成される「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COOを委員長、代表取締役会長CEO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HPI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 2023』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ツ社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、プラスチック対策に関する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P47-48に、その他の

	主な指標	KPI	
		2030年	2050年
脱炭素	GHG削減率(Scope 1+2)	50.4%削減(2018年比)	ネットゼロ
	GHG削減率(Scope 3)	33.0%削減(2018年比)	ネットゼロ
	GHG削減率(Scope 1+2+3)	38.3%削減(2018年比)	ネットゼロ
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) プラスチック削減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

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	
		2030年	2050年
プラスチック対策	使い捨て石油由来プラスチック使用量	50%削減(2020年比)	ゼロ

脱炭素

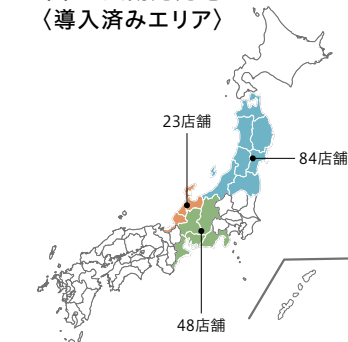
▶ 太陽光発電の積極導入 KPI100を超える157施設へ

酒々井MDセンターにオンサイト型で太陽光発電設備を導入した他、岐阜MDセンターと中部電力内の48店舗、北陸電力内23店舗、東北電力内84店舗(図1の青、緑、オレンジの部分)にオフサイト型PPAを導入しました。これにより、年間約3,300トン削減する見込みとなっています。

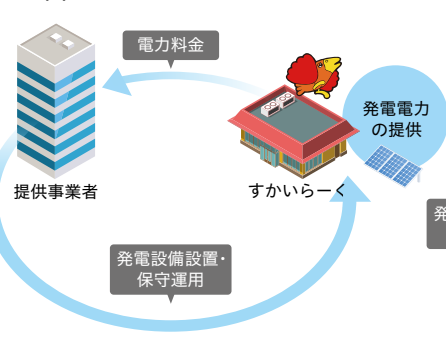
2024年時点での累計導入施設数は157施設となり、KPIである100施設を達成しました。2025年は300施設、2030年は2,000施設、2050年は全施設への導入を目標としており、達成に向けて未導入のエリア(図1の白の部分)にも進めていく予定です。

Web エネルギー関連使用量削減KPIと実績

■ 図1：太陽光発電
〈導入済みエリア〉

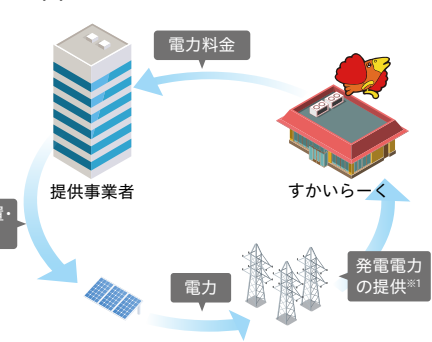


■ 図2：オンサイトPPA※1



※1 オンサイトPPA：自社の敷地内に発電設備を置き、その電力を購入すること

■ 図3：オフサイトPPA※2

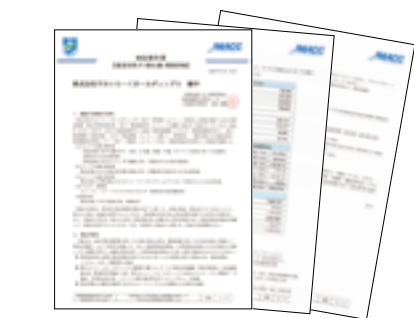


※2 オフサイトPPA：敷地外の遠隔地に設置された設備から電力を購入すること

第三者保証取得

2024年度のGHG排出量(Scope1、Scope2およびScope3のカテゴリ1)、エネルギー消費量について取得しました(図4)。

■ 図4：2024年度の検証報告書



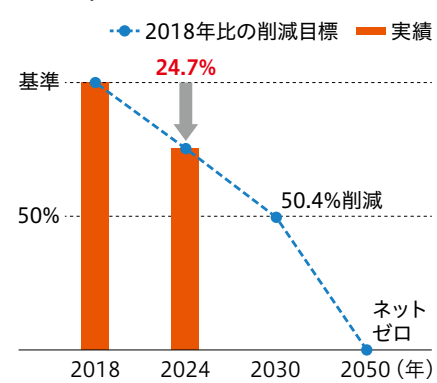
※第三者保証：企業や組織が作成した報告書を外部の専門機関が客観的に検証し、情報の正確性や透明性を高める仕組みのこと

インターナルカーボンプライシング(ICP※)の導入

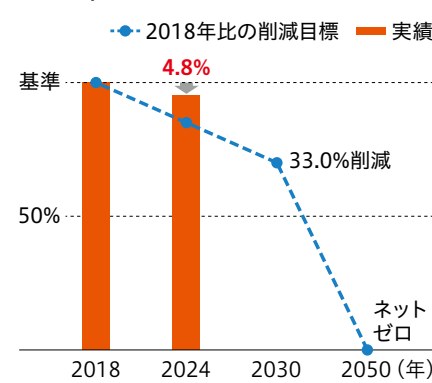
社内炭素価格を15,365円/t-CO₂とし、CO₂排出量の増減に伴う設備投資に対して適用、費用換算したものと合わせて投資判断の参考としています。

※ICP：企業内部で見積もる炭素の価格であり、企業の低炭素投資・対策を推進する仕組みのこと

■ Scope1+2の削減率の目標と実績



■ Scope3の削減率の目標と実績



生物多様性

すかいらーくグループは、生物多様性への取り組みとして、TNFD提言に賛同を表明しています。

▶ TNFD提言への対応については、**P63-64** の自然資本・生物多様性への取り組みをご覧ください。

Web 2024年グループ生物多様性方針の策定詳細はこちら

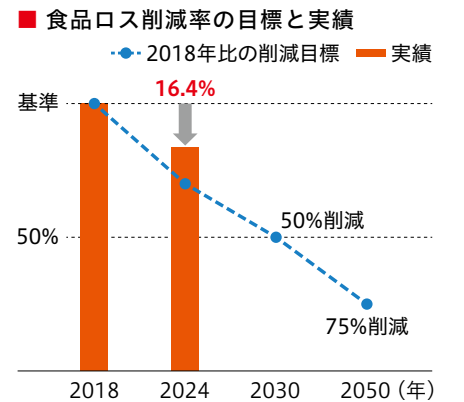
食品ロスの削減

▶ こまめどりプロジェクトで2024(令和6)年度の「消費者庁長官表彰」を受賞

2024年4月より、しゃぶしゃぶ食べ放題「しゃぶ葉」の全店で「こまめどりプロジェクト」を実施しています。「こまめどりプロジェクト」とは、食べきれない量を少しずつ取り、残さず楽しんでいただく取り組みのことで、お客様と共創し、食品ロス削減を目指しています。食事終了時に食べ残しのないテーブル上を撮影、会計時に写真を提示することでクーポンをお渡ししています。

- ペナルティとしてではなく、ポジティブに参加できる
- 食品ロス削減とともに食育にも寄与している
- グループや業界全体への波及が期待される

などの点から、2024(令和6)年度の消費者志向経営優良事例として表彰され、長官賞をいただきました。



プラスチック対策

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 5,173,135 円(2023年1月～2025年3月末まで)

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年より加速するプラスチック対策の取り組み詳細はこちら

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、2024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、実際の使用水量を減らしています。衛生管理と節水を両立させるため、手洗い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。

自然資本・生物多様性への取り組み

すかいらーくグループのビジネスは、社会的な影響力が高い、植物・動物・空気・水・土壌などの自然資本の恵みに大きく依存しており、これらに負の影響を与える可能性があります。当社は、自然資本・生物多様性を含む地球環境問題を経営の最重要課題の一つとして捉え、気候変動と同様に適切なガバナンスおよびリスク管理体制を構築しています。

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言への対応

▶すかいらーくグループはTNFDに賛同し、以下の通り情報開示

- 生物多様性の損失を止め、回復させる「ネイチャーポジティブ」の目標に賛同し、事業活動が生物多様性や生態系サービスに与える影響を評価します。
- サプライヤーやビジネスパートナーと協力し、自然に関わるステークホルダーに対してエンゲージメントを推進していきます。
- LEAPアプローチ※¹に基づき、自然関連の依存・影響、リスク・機会を分析し、TCFD/TNFD推奨の開示内容に沿って情報を開示していきます。

※1 LEAPアプローチ：自然との接点を発見(Locate)し、依存関係と影響を診断(Evaluate)、リスクと機会を評価(Assess)し、対策を準備(Prepare)する、自然資本への影響と対策の優先順位付けを行うための手法です。

▶一般要件 当社ではTNFDが求める一般要件(情報開示の考え方)を以下の通り設定しています。

一般要求事項	当社の情報開示における考え方
マテリアリティへの適応	TNFDに基づく自然影響関連評価については、自然資本の依存・影響をダブルマテリアリティで評価しています。
開示の範囲	直接操業とバリューチェーン上流を対象としています。
自然関連課題の存在する拠点・場所	食材加工 → 東松山マーチャンダイジングセンター(以下MDC)(埼玉県東松山市) 原材料生産 → オーストラリア・ウルグアイ(牛肉の原産地)
他のサステナビリティ開示との統合	気候変動に関する情報開示は、TCFDのフレームワークに沿って開示しており、今後、TCFDとTNFDの統合開示を進めます。
考慮した時間軸	短期(0～2年)、中期(3～5年)、長期(5年超)を考慮しています。影響度については2030年時点のものとして検討しています。
自然関連課題の特定と評価における関係者の参画	サプライヤーとの対話強化のため、グループ人権方針をもとに、CSRチェック、人権デューデリジェンスを行い、現地の情報収集、人権尊重の取り組みを強化しています。

ガバナンス

TCFD同様(詳しくはP59-60)、取締役会による監督のもと、グループサステナビリティ委員会を中心とした体制としています。

リスクと影響の管理

TCFD同様(詳しくはP59-60)、グループリスク・コンプライアンス委員会が、グループ全体のリスクマネジメントを統括しています。また、自然資本などのサステナビリティ関連リスクについては、グループサステナビリティ委員会が戦略、目標設定、取り組みの推進を管理しており、両委員会において、「対処すべき事業リスク」の特定と、年1回の見直し、エマージングリスクを設定し、当社の持続可能性を高めることに繋げています。

戦 略

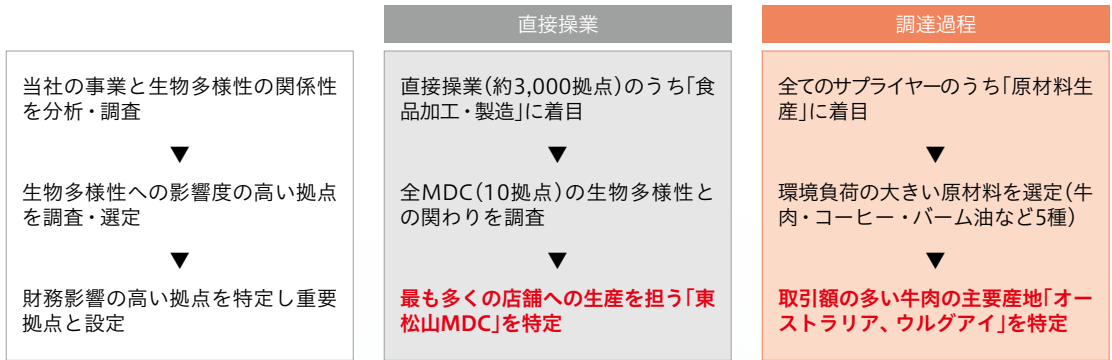
TNFDが提唱するLEAPアプローチに従い、以下のようにバリューチェーンと自然資本との依存・影響、リスク・機会を分析しました。下記の分析の結果、「上流」での自然資本への影響・依存が大きいことを確認しました。

- ① 原材料の調達過程を「上流」、直接操業である工場を「中流」、直接操業であり廃棄を行う店舗を「下流」と定義
- ② 上流・自然資本との相互関係をマッピングした結果から、分析の対象を「上流＝調達過程」と「中流＝直接操業」に設定
- ③ 上流と中流をTNFD推奨の評価ツールENCORE※²で分析

※2 ENCORE：TNFD推奨ツール。セクター選択で自然関連リスクへの曝露、依存・影響を評価。

▶自然に影響を与える可能性のある拠点の推察と優先地域の特定

当社拠点は約3,000の店舗が多くを占めており、各店舗の影響・依存は小さいが、事業全体では非常に大きいと認識しています。影響・依存が集約される拠点として、食材原材料の調達過程の生産地と直接操業のMDCを分析対象と推察。「調達過程」においては、推奨ツールで自然リスクの高い原材料を特定の上、購入金額が最も高い「牛肉」の生産地を上流拠点として分析。特にオーストラリア・ウルグアイで牛肉が生産停止する財務インパクトが甚大であることから、バリューチェーン上流における優先地域として特定しました。「直接操業」においては、推奨ツールで全MDCを評価した結果、全拠点が「影響を受けやすい地域」に隣接していることを確認。当社最大供給拠点で、生産停止の財務インパクトが大きい、東松山MDCを優先地域と特定しました。



▶リスクと機会の特定

東松山MDC、オーストラリア、ウルグアイにおける依存と影響の関係を踏まえ、事業活動に影響を及ぼすリスク・機会を定性的に評価・特定しました。シナリオの策定にあたってはTNFDの推奨するシナリオを検討し、今回は、「急速な自然破壊が進行しているが、世論もその対策を後押ししているシナリオ」を想定して分析しています。今後は複数のシナリオを用いた分析を行い、戦略のレジリエンスを強化してまいります。

「直接操業」東松山MDCの操業を考慮したリスクと機会(抜粋)					「サプライヤー」オーストラリア、ウルグアイでの原材料調達を考慮したリスクと機会(抜粋)				
	主なリスク	事業への影 響 度	主な機会	事業への影 響 度		主なリスク	事業への影 響 度	主な機会	事業への影 響 度
短期 中期	自然災害増加が招く工場、物流の稼働停止による減収	大	災害時の対応による社会的信頼、評判の向上	中	短期 中期	環境悪化が引き起こす生育の悪化による原材料価格の高騰	大	消費者行動・価値観の変化に対応する環境配慮メニューの導入・ブランド開発による売上増	中
長期	排水や廃棄物の法規制強化による製造・物流コストの増加	大	環境汚染防止の取り組み推進による評判の向上	中	長期	課税やトレーサビリティの強化による原材料調達コストの増加	中	ステークホルダーの意識の高まりによる株価上昇	中
	生物多様性課題への対応遅れによるブランドイメージ低下	中				生物多様性課題への対応遅れによるブランドイメージ低下	中		

指標と目標

当社ではGHG排出量、取水量、食品廃棄量、石油由来プラスチック使用量などの削減や、国産野菜やパーム油、紙製品などの認証比率など事業活動が環境へ悪影響をおよぼす可能性がある様々な指標のデータを収集・管理しています(詳しくはP47-48)。また、指標それぞれに担当部門と1年ごとにKPIを設定し、四半期ごとにサステナビリティ委員会で進捗報告を行うことにより、その取り組みを推進しております。今後もこれらのデータを把握、分析するとともに、追加して管理すべき指標や目標設定についてもサステナビリティ委員会にて検討していきます。

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。

お客様との関係

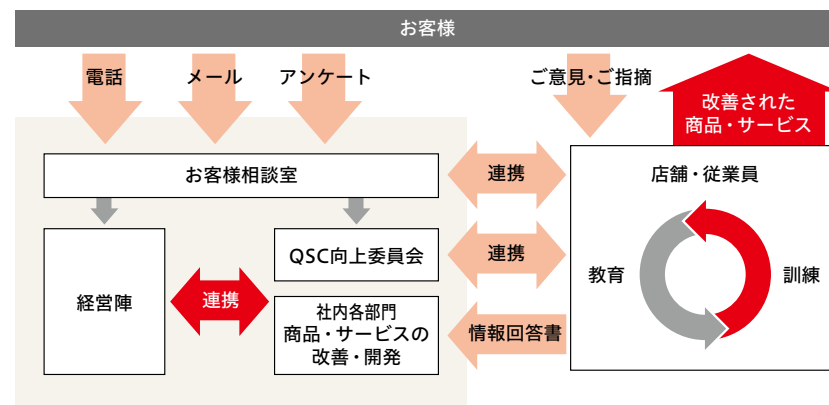
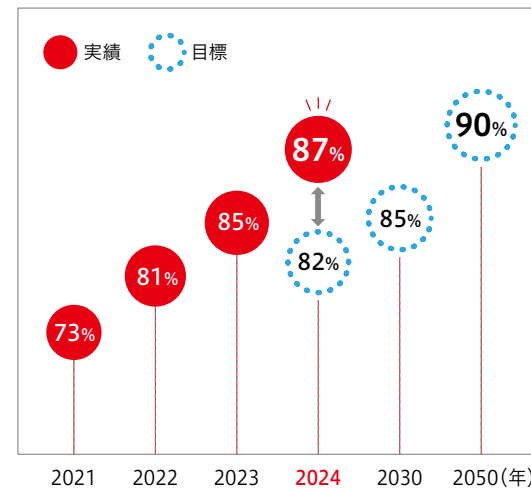
▶お客様志向

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% → 2024年87%へと上昇しています。

店舗のQSC※を上げるために、社員だけでなく、クルーも対象の店舗力向上勉強会を実施しています。毎月開催しており、2024年は55,000人が参加しました。「お客様の立場に立って考える」ことや接客用語、安全衛生などについて研修を行っています。

※QSC：クオリティ、サービス、クレンリネスの頭文字をとった言葉

■お客様総合満足度



2024年
1,562件
お客様からの
「お褒め」件数がUP!
2023年
1,462件

▶健康・栄養

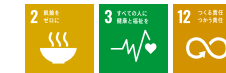


近年高まるお客様の健康志向に対応するため、野菜たっぷりメニューや糖質ひかえめメニューなど、栄養のバランスやカロリー、低脂肪などを意識したメニューの開発、商品ごとのポーションサイズの適宜見直しを行っています。また、お客様の年齢や体質、その日の体調など様々なニーズに合わせてメニューを選択いただけるよう、豊富なメニューバリエーションをご用意する他、サイドメニューや小さいサイズのおかずシリーズ、トッピング、ソース、ドレッシングを数種類取り揃え、お客様ご自身で組み合わせ、ボリュームや味を選択いただけるようにしています。その際、塩分、カロリーの表示、原産地情報、最新のアレルギー情報などの適切な情報提供に努めています。今後は、お客様ごとに栄養に関する適切なお提案ができるよう、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、P51-52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

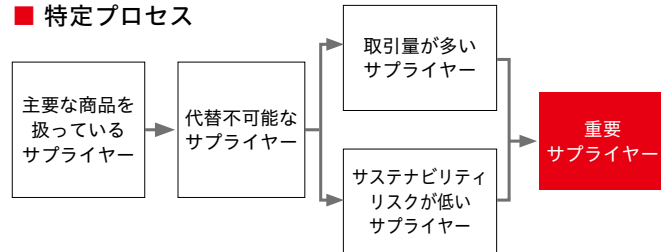
項目	2024年
サプライヤーの総数	722
1次サプライヤー数	283
重要な1次サプライヤー数※	27
1次サプライヤーにおける重要サプライヤーの取引額の占める割合	60.20%
1次サプライヤー以外の主要なサプライヤー数	0
重要なサプライヤーの総数	27
評価したサプライヤー数	274
評価したサプライヤーの割合	38.00%
評価した重要なサプライヤーの割合	9.90%
マイナス影響があると評価したサプライヤー数	7
重大なマイナス影響をおよぼし取引を終了したサプライヤー数	0
改善計画/是正措置を支援したサプライヤー数	274
改善計画/是正措置を支援した主要なサプライヤーの割合	100%

※重要な1次サプライヤー数：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

▶ 当社バイヤーへの教育・研修

- 全バイヤーに対して、年2回の合同研修会を開催し、法令改正・社会情勢の変化に即した知識の取得・更新、社内品質管理部門の指導を通じて、教育を実施
- 野菜バイヤー全員のJGAP指導員資格取得完了 etc.

■ 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。

Web

外食業界初となる持続可能な調達の国際規格
「ISO20400」認証を取得

<https://corp.skylark.co.jp/Portals/0/images/sustainability/environment/sustainability/ISO20400.pdf>

従業員との関係

すかいらーくグループは、多様な人財が活躍できるよう、処遇や人財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。社内環境整備

方針や人財育成方針を定め、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、 **P15-18** をご覧ください。

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。2024年は経営陣・IR担当による個別ミーティングを延べ342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、定期的に取締役会で株主・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。

▶ 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COO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。

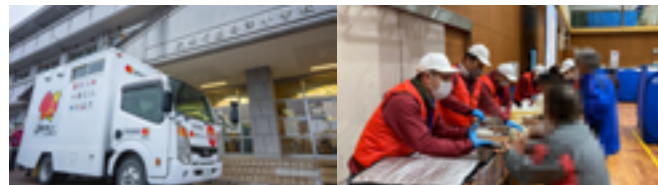
地域社会との関係

▶ 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。

● 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。



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)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パ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。



● 子どもの遊び場支援ボランティア4回目開催

店頭で皆様からお預かりした「子どもの遊び場支援募金」を通じて、大阪府「造学園」様へ遊具の寄贈を実施しました。「NPO法人プレイグラウンド・オブ・ホープ」様とともに、社内公募で遊具設置のボランティアを実施しており、2021年から今年で4回目の設置となります。



Web

https://youtu.be/L_ggkWVBwPE?si=X29VKpOy7TtPagSq

● リトルリーグスポンサープログラムに協賛

すかいらーくグループは、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。2024年7月下旬、東京都で第58回全日本リトルリーグ野球選手権大会が開催され、お弁当や夕食の提供などを実施。熱き戦いの様子は、動画で全国2,000店舗以上のグループ店舗の客席タブレットで配信し、健やかな成長を応援する気運を高めています。

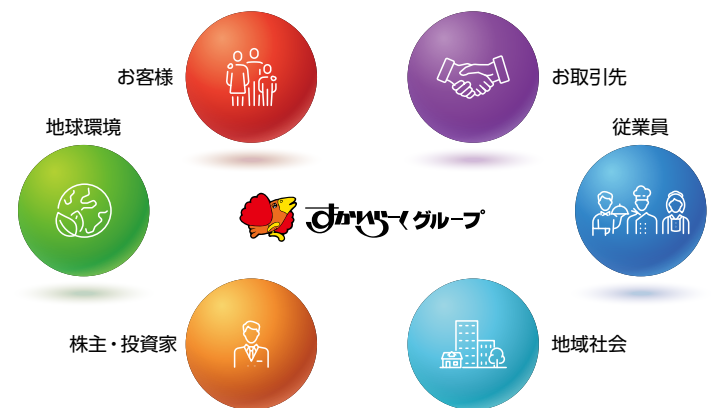


Web

https://youtu.be/M9_6RwYw18s?si=dWbOetMfzxtdpaRc

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いきます。



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、

社会的良識を持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・ガバナンスの充実に図っています。

基本方針

- 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 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。
- 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 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。
- 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・ガバナンスのよりいっそうの充実に図るため、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行
2024年10月	監査等委員会室を設置

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12名中6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CEO、代表取締役社長COO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。

■ 2024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4名(うち過半数である3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CEOおよび代表取締役社長COO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。

■ 2024年実績

➡ 監査等委員会：13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いっそう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。2024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。

 2024年度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
(1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

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の確認・報告を行う。

グループサステナビリティ委員会
(10回書面実施)

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(5回開催、3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選解任案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CEO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CEO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)

報酬コミッティは、取締役会に提出する当社取締役ならびに執行役員の報酬案および監査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CEO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CEO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社外取締役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、社外取締役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。

■ 2024年の独立役員連絡会の主な活動状況

開催時期	内 容
2024年5月	M&A候補先の店舗視察、意見交換
2024年9月	新業態の店舗視察、意見交換
2024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。2024年は、「創業者メンタリティ、NPS」をテーマとしました。

社外取締役の状況

業務執行の監督機能強化のため、全取締役12名の半数となる6名を高度な経営の知識と経験を持った社外取締役に選任し、東京証券取引所に独立役員として届け出ています。このうち3名は、取締役会の諮問委員会である指名コミッティおよび報酬コミッティのメンバーとなっており、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、2025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

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

■ 取締役の選任理由とスキルマトリックス(2025年4月1日現在)

当社は、持続的成長に向けた実効性のあるガバナンス体制を構築するため、幅広い事業経験や多岐にわたる高度な専門性、知識を有する取締役・監査役を選任しています。各取締役・監査役のスキルおよび活動状況などの情報は下記の通りです。

		● 谷 真	● 金谷 実	● 北 義昭	● 平野 暁	● 中島 尚志	● 田原 文夫	● 佐野 綾子	● 井村 公彦	● 鈴木 誠	● 青柳 立野	● 奥原 玲子	● 岡田 貴子
		代表取締役会長 CEO	代表取締役社長 COO	常務取締役 CFO	取締役	取締役	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	社外取締役 独立役員	取締役 常勤監査等委員	社外取締役 監査等委員 独立役員	社外取締役 監査等委員 独立役員	社外取締役 監査等委員 独立役員
選任理由		営業部長、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、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。	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。	豊富な金融ビジネス経験およびコンサルタント・財務アドバイザーとして多数の大型M&A、企業再生、ファイナンス、金融機関案件に係る企業経営に関する知見と実績を根拠に、取締役として選任しています。	消費者の視点を捉えたアプローチに関する経験と知見や、過去の職歴において公認会計士やコンサルティング業務などに携わった豊富な経験を根拠に、取締役として選任しています。	(株)すかいらーくレストランズ代表取締役として同社の約2,600店舗を統括するマネジメントの経験および当社事業に関する知見を有していることを根拠に、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、税務に関する経験により、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。	他業種企業における代表取締役としての経験と高い見識から、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。	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、当社における豊富な業務経験から、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・会計に関する相当程度の知見を活かし、当社の経営全般に対して独立かつ中立的な立場で監督、助言などをいただくことを期待し、監査等委員である社外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、コーポレート・ガバナンス向上に貢献できる適切な人財であると判断し、監査等委員である社外取締役として選任しています。	公認会計士・税理士として、上場企業などへの税務を中心としたアドバイザリー業務の豊富な経験を有していることから、独立かつ中立的な立場での監督、助言を期待して、監査等委員である社外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	○	○		○	○	○		○	○		○	
監督スキル	IT・DX	○	○	○	○				○				
	当社事業マネジメント	○	○		○	○				○			
	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 <https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/candidate/>

報酬の一部または全部の減少または返還を求めることができるマルス・クロールバック条項を設けています。

政策保有株式に関する方針

当社では、上場株式の政策目的での保有実績がなく、現時点では保有する計画也没有ません。今後、上場株式を政策目的で保有することを検討する際には、事前に上場株式の政策保有の縮減に関する方針を策定し、適切な検討を行った上で実行します。また、その場合、当該方針および個別の保有の適否の検証結果ならびに政策保有の上場株式に係る議決権の行使基準につきましては適切に開示します。

- [Web](https://corp.skylark.co.jp/ir/library/financial_report/) 有価証券報告書
- [Web](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/) コーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み
- [Web](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/candidate/) 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
- [Web](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/outside/) 社外取締役のサポート体制
- [Web](https://corp.skylark.co.jp/sustainability/governance/cg/candidate/) 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

役員紹介（2025年7月1日現在）

取締役 / 監査等委員である取締役



谷 真(たに まこと)
代表取締役会長 CEO
1951年12月25日生(73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 (株)すかいらーく 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 当社 代表取締役社長
2018年 3月 当社 代表取締役会長 兼 社長
2023年 3月 当社 代表取締役会長(現任)



金谷 実(かなやみのる)
代表取締役社長 COO
1959年1月26日生(66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 野村プリンスバレー・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 当社 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
2017年 2月 当社 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 当社 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 当社 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 当社 代表取締役社長(現任)



北 義昭(きた よしあき) 新任
常務取締役CFO
1962年8月19日生(62歳)
所有株式数：0株
—

1986年 4月 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行) 入行
2001年 4月 (株)UFJ ホールディングス 経営企画部 調査役
2003年 7月 UBS証券(株)投資銀行本部 マネージングディレクター
2007年 6月 (株)社楽パートナーズ 代表取締役(現任)
2020年 6月 トレイダーズホールディングス(株) 社外取締役
2022年 4月 日商エレクトロニクス(株)(現双日テックイノベーション(株) 取締役 専務執行役員
2025年 4月 当社 常務取締役 財務本部マネージングディレクター(現任)



平野 暁(ひらの あきら) 新任
取締役
1970年5月11日生(55歳)
所有株式数：1.2千株
—

1994年 4月 中央監査法人 入社
1997年 7月 アンダーセンコンサルティング(株)(現アクセンチュア(株)) 入社
2005年 1月 SAS Institute Japan(株)BPM事業本部 マネジャー
2009年 9月 クインティルズ・トランスナショナル・ジャパン(株)(現IQVIAサービシーズ ジャパン合同会社) グローバルソーシングマネジャー
2015年 4月 当社 財務本部ディレクター
2016年 5月 当社 財務本部業務変革グループディレクター
2019年 1月 当社 執行役員 IT本部 デュティマネージングディレクター
2021年 12月 雲雀国際股份有限公司 董事
2022年 9月 当社 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
同年 9月 (株)すかいらーく レストランズ 取締役(現任)
同年 9月 ニラックス(株) 取締役
2024年 3月 雲雀国際股份有限公司 董事(現任)
同年 12月 (株)資さん 取締役(現任)
2025年 3月 当社 取締役 マーケティング本部 マネージングディレクター(現任)



中島 尚志(なかしま ひさし) 新任
取締役
1971年9月17日生(53歳)
所有株式数：0株
—

1995年 4月 (株)バーミヤン 入社
2016年 12月 (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 バ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
2018年 1月 同社 執行役員 バ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
同年 4月 同社 執行役員 バーミヤン事業本部 事業本部長
同年 12月 同社 執行役員 バーミヤン営業本部 営業本部長
2022年 5月 同社 執行役員 営業政策・QSC改善グループディレクター
同年 9月 当社 執行役員 兼 (株)すかいらーく レストランズ 代表取締役社長
2025年 3月 当社 取締役 兼 (株)すかいらーく レストランズ 代表取締役社長(現任)



田原 文夫(たはら ふみお)
社外取締役 / 独立役員
1948年8月7日生(76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 当社 社外監査役
2018年 3月 当社 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



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、デピ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。



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年当社入社。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た後、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経て、2014年より(株)フロジャボン代表取締役に就任。2020年5月より当社コーポレートサポート本部デ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。



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年当社入社。長年商品開発部門を担当し、2016年からマーケティング本部デピ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。



武井 一郎(たけい いちろう)
執行役員
人事総務本部マネージングディレクター

1984年当社入社。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月より執行役員として当社管理本部マネージングディレクターに就任。2025年7月より現職。



佐野 綾子(さの あやこ)
社外取締役 / 独立役員
1958年12月9日生(47歳)
所有株式数：0株
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 当社 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)
同年 6月 独立行政法人経済産業研究所 監事(現任)
同年 7月 (株)アインホールディングス 社外監査役(現任)



井村 公彦(いむら ひろひこ)
社外取締役 / 独立役員
1958年2月14日生(67歳)
所有株式数：0株
取締役会出席回数：10/10回(100%)

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(株)ジュビターテレコム(現JCOM(株)) 取締役社長
2017年 4月 同社 代表取締役 専務執行役員(株)ジュビターテレコム(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 当社 社外取締役(現任)



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(68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：14/14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)フロジャボン 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 7月 当社 常勤監査役
同年 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 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 当社 取締役 常勤 監査等委員(現任)
2024年 10月 (株)資さん 監査役(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(53歳)
所有株式数：0株
取締役会出席回数：13/13回(100%)
監査等委員会出席回数：14/14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・トラスト会計社(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)シェア・ジェネレート 取締役
2010年 2月 (株)アムリード 社外監査役
同年 5月 BTホールディングス(株)(現(株)フリマジェスト) 社外監査役
同年 6月 (株)ミクシィ(現(株)MIXI) 社外監査役
2012年 6月 同社 社外取締役
2017年 3月 当社 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 当社 社外取締役 監査等委員(現任)



奥原 玲子(おくは れいこ)
社外取締役 / 監査等委員
1962年5月17日生(63歳)
所有株式数：0株
取締役会出席回数：13/13回(100%)
監査等委員会出席回数：14/14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
2021年 6月 公益財団法人日弁連法律研究財団 理事(現任)
2022年 3月 当社 社外監査役
2023年 3月 (株)アクシス 社外取締役(現任)
同年 3月 当社 社外取締役(監査等委員)(現任)



岡田 貴子(おかだ たかこ) 新任
社外取締役 / 監査等委員
1965年9月11日生(59歳)
所有株式数：0株
—
—

1992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
2004年 9月 税理士法人トーマツ(現デロイトトーマツ税理士法人) 転籍
2012年 10月 同社 パートナー
2019年 1月 岡田貴子公認会計士・税理士事務所 代表(現任)
同年 6月 イチカワ(株) 社外監査役(現任)
2020年 3月 ケネディクス(株) 社外監査役
同年 3月 ケネディクス不動産投資顧問(株) 社外監査役
2021年 6月 日本管財(株) 社外取締役(監査等委員)
2023年 1月 RUN.EDGE(株) 社外監査役(現任)
同年 4月 日本管財ホールディングス(株) 社外取締役(監査等委員)(現任)
2025年 3月 当社 社外取締役(監査等委員)(現任)



相澤 拓也(あいざわ たくや)
執行役員
財務本部デピュティマネージングディレクター

1999年当社入社。店舗マネジャー、バーミヤンカンパニー政策室業態企画担当リーダー、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。2025年1月より経営企画本部マネージングディレクターを経て、同年4月より現職。

社外取締役座談会

奥原 玲子
社外取締役(監査等委員)
大蔵省(現財務省)および弁護士としての経験と知見を持ち、当社監査役も経験。2023年から現職。

青柳 立野
社外取締役(監査等委員)
会計士・税理士としての経験と知見を持ち、当社監査役も経験。2023年から現職。

田原 文夫
社外取締役
農林水産省および業界団体での経験と知見を持ち、当社監査役も経験。2018年から現職。

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。

井村 公彦
社外取締役
大手総合商社やケーブルテレビ局において代表取締役を務め、統括運営の経験と知見を持つ。2024年から現職。

社外取締役による「外部目線」評価と提言

すかいらーくグループが目指す企業価値向上におけるリスクとは？

すかいらーくグループは、これからの時代は高度プロフェッショナル集団への移行が経営力の強化に直結すると考え、コスト削減重視の経営から店舗中心経営に大きく舵を切りました。また、昨年策定した中期事業計画をスタートさせ、「チームすかいらーく」として、これまで以上に安定した確かな成長を目指しています。今回、コーポレート・ガバナンスやサステナブル経営のあり方と課題に深く関わる社外取締役5名の方々に、すかいらーくグループが目指す企業価値向上におけるリスクについて自由に論じていただきました。

テーマ 1 外部環境の変化におけるすかいらーくグループの対応力の評価

感度の高いアンテナをはる迅速な対応姿勢を評価

田原 振り返りますと、2024年12月期は業績が画期的に回復した年でした。これは、経営者の皆様を中心とした懸命な努力の賜物だと思います。外部環境の急激な変化に対応した企業グループとして評価できます。ただ、トランプ関税

の問題など、国内外に様々な経営状況の変化があり、すかいらーくグループの今後の企業成長への影響をしっかりと見極めて対応していく必要があります。

佐野 私がすかいらーくグループの社外取締役に就任して間もなく迎えたコロナ禍は、外食という行動自体が制約されるという、外食産業全体にとって想定外の厳しい局面でした。すかいらーくグループは、それ以前においても効率化・スリム化を図っていましたが、コロナ禍の厳しい期間に、事業継続、さらには将来の成長のためにいっそう工夫を深めて柔軟性を高めたことで、外部環境が激しく変化した2024年12月期の好業績につながったと思います。

井村 円安や原材料の高騰など、すかいらーくグループを取り巻く経営環境は厳しい状況が続いています。業績にある程度、波があるのはやむを得ないと思いますが、それよりも「お客様に誠実に向き合うこと」「お客様を第一に大切にすること」が重要です。すかいらーくグループは、その意識が高く、お客様に対するグループとしての姿勢が確立されていることから、変化に対し、その軸をぶらさずに対応できると評価しています。

青柳 環境変化のスピードという観点では、急激な変化と緩やかな変化があります。まず、急激な変化に対しては、すかいらーくグループは対応策をまとめるのが早い。加えて、対応策を実行に移すスピードも速いと評価します。次に、

緩やかな変化については、変化に気づかずにアップデートできないリスクがありますが、すかいらーくグループは感度の高いアンテナをはることで、お客様ニーズの微妙な変化などをいち早く察知して軌道修正する力にも優れていると評価します。

奥原 すかいらーくグループは多角的なブランド展開という強みを持っており、顧客ニーズを捉えていると思います。経営環境の様々な問題に直面しつつも、迅速に打ち手を講じることでお客様に支持されています。ただ、今後については、顧客層や顧客ニーズの変化を踏まえた対応能力がますます求められるため、固定的でなく、当社のオペレーション全体の点検と見直しが常に必要であると考えます。

テーマ 2 成長戦略への取り組みに対する取締役会の実効性の評価

議論しつくした「資さん」「マレーシアのしゃぶしゃぶ業態」のM&A。多角的な議論が大いに機能

井村 成長戦略の取り組みに対する取締役会の実効性という観点においては、「機能している」というのが結論です。まず、執行側が社内ですっかりと練った戦略・戦術を取締役に提案し、それを受けて、社外取締役が各々の知識・経験に基づいた意見を率直に述べます。このように、様々な視点からの侃々諤々(かんかんがくがく)の議論を経て、意思決定を行うことで、経営にガバナンスを利かせています。

田原 取締役会は毎月1回開催されますが、事前に協議事項などを盛り込んだ資料が用意されており、執行側が何を考えているのか理解できます。そうした意味で、すかいらーくグループは、社外取締役である我々にも完全に情報を提供し、自由に議論できる環境を整える姿勢があり、取締役会は非常に機能していると評価できます。



佐野 今回、経営方針として大きく舵を切った「店舗中心経営」についても、初期のアイデア段階から情報提供を受けていました。私たち社外取締役は飲食の専門家ではないので、執行側への牽制と第三者目線でのアドバイスを心掛けており、取締役会で執行側が新しい取り組みを提案した際、社外取締役は、それを具体化する際、あるいは、具体化された後に生じ得るマイナス面をあえて指摘して慎重な対応を

促したり、ときには、押し止めたりすることもあります。ガバナンスの実効性は高いと思います。

奥原 社外取締役はそれぞれ異なる経歴を持っており、得意分野や専門知識を有しています。取締役会では、気づいたリスクを指摘させていただいています。例えば、新店計画の話題では、人財面をはじめ、生産・物流などのキャパシティなどについて、経済的な観点など俯瞰的な視点で意見を述べ、取締役会の議論も深まり、合理的な判断を可能にすることに貢献できていると思います。成長戦略を推進する中で、こうした視点が織り込まれて無理のない計画として検討され、実行できていると思います。

田原 取締役会の実効性については、直近のトピックである「資さん」のM&Aを例にしてお話します。この「資さん」については、M&Aにおける金額面も含めて何度も議論を重ねています。

執行側の独走ではなく、社外取締役として第三者目線でのアドバイスを様々な角度から指摘し、今回の合意に至りました。

佐野 執行側が適切なリスクテイクを取れるように助力することが重要と考え意見を申し上げていますが、「資さん」の件に限らず、M&A案件に関しては、デューデリジェンスの報告書なども情報共有してもらった上で、皆さんがそれぞれの専門的知見を活かして議論を重ね、率直な意見交換ができています。しかも、時に侃々諤々(かんかんがくがく)の議論になってしまっても、トピックが変わればまた朗らかな雰囲気になり替わるなど、当社のガバナンスにおける風通しの良さを感じています。



青柳 執行側が我々社外取締役の意見を聞く姿勢がありますね。

井村 M&Aの意思決定において、買収実施の可否に対する社外取締役としての意見や助言を提示していますが、買収後のポスト・マージャー・インテグレーション(PMI)についての議論も不可欠と考えています。買収を実行して終わりではありませんので、買収後の経営体制、モニタリングの仕組み、シナジー効果の追求など、フォローアップの議論も、事業の進捗を見ながら、十分に行わなくてはなりません。PMI計画、計画・実績の比較、課題・対応策検討の面でも取締役会は機能していると思います。



青柳 昨年策定された中期事業計画に話を移しますが、中期事業計画に今後の成長戦略が明示されたことと自身が取締役会の実効性を高めることにもつながっていると思います。「どのような時間軸で何を目指し、何を実行していくのか」について取締役が共通認識を持つことで、取締役会の議題に対してよりの確で深い議論ができるようになるからです。

奥原 我々が様々な視点からリスクを指摘し議論する中で、執行側がそれを踏まえて分析し、リスクを取ってチャンスに変えるという積極性も大切だと思っています。取締役会において社外取締役の意見を踏まえるというプロセスは、実効性があると思います。

井村 「店舗中心経営」を実行するには、人財育成およびDX推進が鍵となりますが、それらに関連する横断的なテーマは「多様性」です。「多様性」は働く側の課題のみならず、お客様のニーズや好みが多様化、複雑化していることにも注視する必要があります。すかいらーくグループが、お客様によりいっそう真摯に向き合っていくためには、各店舗ごとにお客様一人ひとりに喜んでいただけるにはどのようなサービスを提供すれば良いのかを考えていくことが不可欠であり、それを推進するためには、例えば、どのようなマネジャーを育成しな

ければならないのか、どのような機能をDXで進めるべきかなど、具体的な施策が今後、さらに重要になってくると考えています。取締役会では、これらの施策についても、報告事項の一環として徹底的に議論しています。

テーマ 3 人的資本経営におけるDE&Iの観点からの評価

人財を経営の最重要基軸に。取り組みに終わりはない

田原 すかいらーくグループは、全国に約3,000店舗、正社員約5,000人、クルーを含めると約10万人という従業員を抱えており、人を大切にしなければ成り立たない企業です。それを踏まえて、執行側は人的資本の重要性を十分に認識して経営できていると思います。特にDE&Iについては、すかいらーくグループ自体がこれまでテーブルサービス・レストランチェーンを展開するために必要と感じて整えてきた観点です。今後も最も重要な基軸として大切にしていることは間違いなく、取締役会で議論する中でいつも感じることです。

佐野 一人ひとりの従業員を大切にしなければならないことは、どの企業でも重要です。企業価値を高めるために優秀な人財に来てもらう必要があり、また、人財を育てていかなければなりませんので、人的資本経営に終わりはありません。

また、外食産業は、お客様とマネジャーやクルーの間での「人と人との関わり」が生じます。ビッグデータの収集・分析は戦略立案に不可欠で、DXによる効率化もちろん重要ですが、人的資本経営とDX戦略は両輪で進めなければならない経営課題だと思います。

奥原 外食産業はサービス業であり、人財は最も大切です。マニュアルは基本であり重要ですが、人財への研修や教育によって、マニュアルにはない現場で臨機応変に対応できる能力の育成も重要です。

また、主婦や学生、外国人など人財採用の多様性の観点からも、チャットなど双方向の仕組みをはじめ、時間的制約や

言語の壁を越えた様々な研修によって、すかいらーくグループの中で活躍できるよう育成することが重要ですね。

青柳

社外取締役は、個々の従業員の評価や目標設定をする立場ではありません。経営として人的資本経営を掲げている以上、例えば労務管理や人財採用面で問題が生じていないか、それに対して執行側がどのように対応しているのかなど、取り組み状況を評価することに重点を置いています。

テーマ 4 **企業価値向上におけるリスクは何か？
業務執行への提言**

お客様からの信用失墜が最大の企業価値向上におけるリスク

井村

先ほども申し上げましたが、すかいらーくグループがお客様を第一に考え、どのように向き合っていく

のが最も重要です。

一般的に企業価値は収益力などの数値で計算されますが、お客様がその企業をどのように評価しているのかについても、企業価値の要素として重視されるべきだと思います。

「すかいらーくグループは、美味しい料理を提供して、私たちに幸せを与えてくれる存在」とお客様に感じていただくこそが、当社の究極の目標であり、企業価値の源泉だと思います。したがって、私は、お客様からの信用失墜が絶対にあってはならないと考えています。

例えば、食中毒や異物混入、あるいは、原材料費の高騰をどこまで価格に転嫁させていただくかなど、お客様からの信用を失わないために、そのようなネガティブ事象を起こさない最大限の努力をすることが、結果的に企業価値の向上につながると思っています。

かかる点に関しては、取締役会での様々な議論を通じて、経営陣も十分に認識していることを感じています。

佐野

M&Aで期待していたほどの成果が上がらなかったとか、原材料の高騰でコストが上がったといったお金の問題であれば、中長期的には何らかの形でカバーや対応ができると思います。しかしながら、食というお客様の健康問題に直結するものを扱っている以上、お客様からの信用を取り戻せないような事態は、企業の存続に関わる最大のリスクとなります。ただ、当社のお客様からの信頼・評価に直結するリスク管理対応は評価しています。先日、他社の異物混入のニュースが流れた直後の取締役会では、その件が当然話題になりましたが、執行側から当社グループの衛生管理のための仕組みやその時点でのさらなる検討状況などを具体的に聞くことができました。

次世代経営者へのバトンタッチの準備不足というリスク

田原

執行側のトップマネジメントが変わらないことがリスクかもしれません。谷会長と金谷社長のマネジメント体制は非常にうまく機能しており、当社グループの企業価値向上に貢献していますが、ガバナンスの観点から、次世代へのバトンタッチの準備ができていないことが気になります。

組織のあり方として、近い将来の経営体制のイメージを取締役会の中で共有していくことが大切だと思います。

新規領域への参入リスクへの対応としても取締役の多様性は考えたい。 女性役員は増やすべき

青柳

将来の経営体制は、企業価値をどのように向上させていくかによって、求められる姿も変わってくると思います。

外食産業は人口減少に直面しており、長期的な企業価値

向上を考える場合、既存事業での競争力強化や付加価値向上だけでなく、新しい領域への展開も必要になります。

すかいらーくグループは、既存事業における環境変化やリスクコントロールは非常に優れています。しかし、今後企業価値向上を図るためにM&Aや海外展開などによって新しい事業領域に参入していくのであれば、その領域に応じた取締役の多様性も検討していく必要があると感じています。

女性の役員に関してはもっと増えて良いと思います。特に社内の女性役員が現在いないため、企業価値向上に向けてリーダーシップを発揮できる女性役員の登場を期待します。



奥原

私も女性役員は増やすべきだと感じます。2030年までにプライム市場上場企業は女性役員の比率を30%にするという政府の目標がありますが、当社取締役会はこちらに近づいています。今後は社内の女性役員候補として、執行役員またはそれに準じる役職者への女性の登用がもっと進んでほしいと思います。

そのためには、社内の数値目標を早期に達成するための努力や、複数名を登用していくなどの取り組みが必要です。

組織の活性化を考えると、メニュー開発や従業員の育成を含めて幅広い分野で、女性が能力を発揮できる場面は多いので、女性ならではの視点を意思決定機関の中で活かしていくべきだと思います。

