

ENVIRONMENT

基軸
ESG推進
(環境)

気候変動と
自然資本への対応と取り組み

すかいらーくグループのビジネスは、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、また、これらに負の影響を与える可能性があります。当社は、気候変動・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として捉え、TCFD提言・TNFD提言に準拠した対応を統合的なアプローチで開示しています。

TCFD・TNFDへの対応

すかいらーくグループは2022年、TCFD提言に賛同し、準拠した開示を開始しました。2023年にはTNFD提言のフレームワークに沿った開示に着手し、2025年には外食企業として初めて、「TNFDレポート」を発行しました。

Web TNFDレポート

ガバナンス

▶監督体制 TCFD TNFD

当社は、取締役会の監督のもと、「グループサステナビリティ委員会」(委員長：代表取締役社長COO)において、気候変動および自然資本に関するリスク・機会を統合的に審議・決定し、脱炭素や生物多様性保全などの目標進捗をモニタリングしています。また、役員報酬にはGHG削減目標などのESG指標を連動させ、実効性を担保しています。

▶ステークホルダーエンゲージメント TNFD

- 当社の展開するレストランビジネスは原材料調達に大きく依存しており、現地住民の人権や地域社会との関係性が重要と認識しています。
- 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」やILO条約などの国際基準をベースに方針を策定しています。国連グローバル・コンパクトにも賛同し、現地住民や先住民の権利（FPIC）確保を重視しています。
 - 財務・品質に加え、労働環境、環境配慮、倫理コンプライアンスなどのESG視点でサプライヤーを評価しています。
 - サプライヤーも利用可能な内部通報窓口を設置し、人権侵害の防止体制を構築しています。

リスク管理 TCFD TNFD

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、気候変動や自然資本などの中長期的な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、取組みの推進を管理しています。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、全社的なリスクマネジメントシステムに統合しています。

戦略

▶リスクと機会の特定

TCFD 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「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ています。

TNFD 特定した優先地域における依存と影響の関係性をふまえ、事業活動に影響をおよぼすリスク・機会を定性的に評価・特定。シナリオの策定にあたってはTNFDの推奨する複数のシナリオを検討し、分析しています。

シナリオ1(1.5℃): 自然破壊の進行が軽微で「カーボンニュートラル」「ネイチャーポジティブ」へ向かう社会

シナリオ3(4℃): 地球温暖化、自然資本の毀損が進行し、物理リスクの影響が高くなる社会

	リスク/ 機会(抜粋)	対象		時期	影響度評価	
					シナリオ1 (1.5℃)	シナリオ3 (4℃)
物理リスク	異常気象や気象災害による調達コスト増加	気候	短・中期	中	大	
	電力価格上昇		長期	中	大	
	気温上昇による原材料価格高騰、電気使用量増加、従業員生産性低下		長期	中	大	
	自然災害が招く工場、物流の稼働停止による減収	自然	短・中期	中	大	
	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		短・中期	中	大	
移行リスク	炭素税導入による原材料価格や物流費の高騰	気候	長期	大	中	
	環境課題への対応遅れによるブランドイメージ低下	気候	自然	短・中期	大	中
	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	自然	長期	大	中	
	課税やトレーサビリティの強化による原材料調達のコスト増加		短・中期	大	中	
	消費者嗜好の変化に応じた商品・サービス開発による売上増加		短・中期	中	小	
機会	サステナビリティ推進によるブランドイメージ改善	気候	自然	短・中期	中	小
	災害時の対応による社会的信頼、評判の向上			短・中期	中	小
	ステークホルダーの意識の高まりによる株価上昇			長期	中	小

▶財務へのインパクト TCFD TNFD

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、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、当社戦略のレジリエンスについて説明しています。なお定量評価が可能なリスク・機会を対象として財務影響額を算定しています。シナリオ、想定電力価格、洪水・高潮発生倍率などについてはHPで説明しています。

Web TCFDページ Web TNFDレポート

	リスク／機会	財務インパクト	対応策
物理リスク	洪水による営業停止	シナリオ3(4℃) ▲ 25.4億円	BCP（事業継続計画）対応 拠点のレジリエンス強化、多角化 緊急事態対応など各種規程の整備
		シナリオ1(1.5℃) ▲ 14.4億円	
	高潮による営業停止	シナリオ3(4℃) ▲ 4.2億円	
		シナリオ1(1.5℃) ▲ 4.1億円	
移行リスク	炭素税の導入	シナリオ3(4℃) —	省エネ・節電：エネルギー使用量の削減 再生可能エネルギーの使用
		シナリオ1(1.5℃) ▲ 43.1億円	
	電力価格の変化	シナリオ3(4℃) 5.4億円	
		シナリオ1(1.5℃) ▲ 11.6億円	
	トレーサビリティ法規制の強化	シナリオ1(1.5℃) ▲ 0.5億円	
機会	食品廃棄物の削減	シナリオ1(1.5℃) 29億円	食品廃棄物のリサイクル お客様と協業した取り組み「こまめどりプロジェクト」

指標と目標 TCFD TNFD

当社では、自然関連課題を含むマテリアリティについて、定量KPIを定めて開示する等、指標の開示拡充に取り組んでいます。また、GHG排出量や排水、廃棄物等、TNFDで開示が推奨されるコアグローバル指標の一部を当社コーポレートサイトにて開示しています。今後も、さらに指標の開示拡充に取り組むとともに、目標およびその進捗についても開示拡充を進めてまいります。

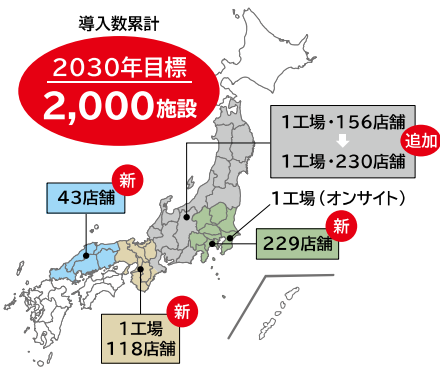
Web ESGデータ

脱炭素

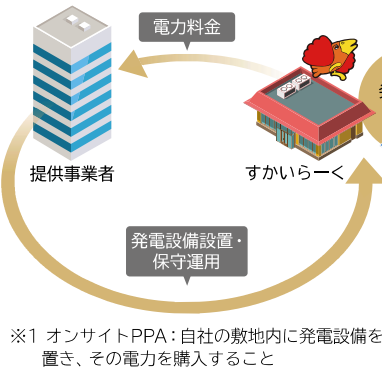
▶ 太陽光発電導入

温室効果ガス削減に向けて、太陽光発電の導入を推進しており、2025年は北陸・東北・中部エリア(図1の灰色のエリア)に加え、関西・中国、関東エリア(図1の黄色、青色、緑色のエリア)に拡大しました。これにより温室効果ガスは年9,600トン削減する見込みとなっています。1工場と468店舗への導入により累計で627施設となり、2025年目標の300施設を達成しました。2030年目標に向け、さらに導入を進めていきます。

■ 図1：太陽光発電<導入済みエリア>

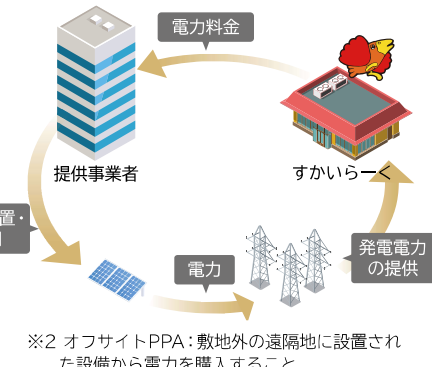


■ 図2：オンサイトPPA※1



※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

2025年度のGHG排出量(Scope1、Scope2およびScope3のカテゴリ1・2・3・FLAG)、エネルギー消費量、取水排水量、人的資本関連数値の第三者保証を取得しました。

■ 図4：2025年度の検証報告書



検証機関
一般社団法人 日本能率協会
サステナビリティセンター
(気候変動分野のCDP認定 検証パートナー)

カーボンインセット

サステナビリティ方針に則った取組みの一つとして、当社サプライヤーである花巻マイブランド研究会と農事組合法人きずなの圃場にて生産された国産米と環境価値をセットで調達しました。カーボンインセットは、自社サプライチェーン内で排出削減を図る手法であり、従来のオフセットより直接的な環境貢献が可能です。本取組みを通じて地域農業を支援するとともに、原材料の脱炭素化を加速させ、カーボンニュートラル実現への歩みを進めてまいります。

■ 図5：カーボンインセットの流れについて



SBT認定

農産物や畜産品などの原材料の生産過程や土地利用で発生する温室効果ガスを対象としたFLAG排出量を含めた短期目標において、国内外食企業として初めてSBT FLAG※の認定を取得しました。

認定を取得した削減目標
(目標2030年・基準2018年)

Scope1・2 **50.4%**削減
Scope3 **30.0%**削減
Scope3FLAG※ **36.4%**削減

※Forest Land and Agricultureの略。森林、土地、農業セクターを指す。このセクターに起因する温室効果ガスを分離して管理、削減することが求められている

生物多様性

自然関連財務情報開示タスクフォース(以下TNFD)が推奨する「TNFD最終提言v1.0」に基づくTNFDレポートを国内外食企業で初めて発行し、TNFDの公式サイトに事例集として掲載されました。同レポートでは、TNFDが推奨するアプローチに従い、当社の自然資本との関係を分析しており、ここで得られた知見を基に、自然資本への適切な対応と情報開示を推します。レポートの内容はHPIにも記載しています。

[Web](#) TNFDレポート

食品ロスの削減

2024年4月より、しゃぶしゃぶ食べ放題「しゃぶ葉」の全店で実施している「こまめどりプロジェクト※」を継続しており、2025年は「こまめどりチャレンジ月間」を設定してお客様の参加を促進しています。

※食べきれぬ量を少しずつ取り、残さず楽しんでいただくことで、お客様と共創し、食品ロス削減を目指す取り組み

2025年は東京都が推進する「江戸のところで食品ロスゼロ!キャンペーン」にも参画しています。

[Web](#) 食品ロスの削減の取り組みはこちら



2025年10月30日から12月末まで
客席タブレット端末にて、食品ロス削減動画を配信

プラスチック対策

全国に3,000店舗以上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 **7,226,670円** (2023年1月~2026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、2025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。

エコ・ファーストの約束

エコ・ファースト制度とは企業が環境保全に関する先進的取り組みを報告し、大臣が認定する制度のことです。当社は脱炭素に関する取り組みのほか食品ロス削減に関する取り組みにより、環境省から「エコ・ファースト企業」の認定を受けました。認定取得にあたり、右記の環境活動に関する取り組みについて環境大臣に提出しました。

[Web](#) 約束書の全文

〈約束書〉概要

- CO₂排出量2030年50.4%削減、2050年実質ゼロに向けて、再生可能エネルギーの導入を推進
- 2030年までに食品ロス、使い捨て石油由来プラスチック使用量を50%削減
- 認証食材の導入を推進、TNFD開示の対応



(左) 環境大臣 石原 宏高氏
(右) すかいらーくホールディングス 金谷 実

すかいらーくグループ統合報告書 2025 74

2 サプライヤーのモニタリング・監査について

項目	2025年
サプライヤーの総数	720
1次サプライヤー数	277
重要な1次サプライヤー数*	30
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	63.1%
1次サプライヤー以外の重要なサプライヤー数	0
重要なサプライヤーの総数	30
評価対象となった重要なサプライヤーの割合	87%
評価した重要なサプライヤーの割合	7.2%
評価したサプライヤー数	415
評価したサプライヤーの割合	57.6%
マイナス影響があると評価したサプライヤー数	11
重大なマイナス影響を及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	11
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%
持続可能な調達を推進するための支援を行っているサプライヤー数	2

※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

TOPICS	2023年10月に外食業界初となる、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

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。社内環境整備

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。2025年は経営陣・IR担当によるIRミーティングを延べ451名に実施しました。また、株主・投資家との対話から株式市場の意見を集約し、定期的に取り締役に株主・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。

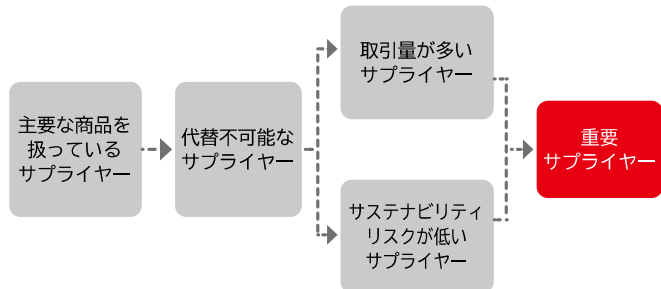
▶情報開示の方針

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義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

▶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、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、教育を実施しています。
- 既存バイヤーの品質管理担当者が国内、海外のサプライヤーを訪問する際の「同行研修」を通して実地での確認も実施しています。
- バイヤー着任時、所定のカリキュラムに基づき工場・衛生センター研修を含む「基礎知識取得」を実施しています。
- 環境問題、社会問題に対する当社バイヤーへの研修は、年2回以上実施しております。

■ 特定プロセス



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、**P23-32** をご覧ください。

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)

● 大分市大規模火災支援 ガスト・資さんで炊き出し

2025年11月に発生した大分市大規模火災による被災地支援のため、全国の約2,300店舗の店頭にて緊急支援募金を行いました。被災された方々へガストのお弁当および資さんうどんの商品の炊き出しを行い、12月2日から25日の間で581食配布いたしました。



Web 大分市大規模火災支援活動の様子

● 子どもの遊び場支援ボランティア5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、宮城県「丘の家子どもホーム」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5回目の設置となります。



Web 遊具設置活動の動画

● すかいらーく×リトルリーグ野球教室を開催 ～ 元メジャーリーガーが講師に 一般公募も含め約200名が参加 ～

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。全日本リトルリーグ野球選手権大会を全国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。

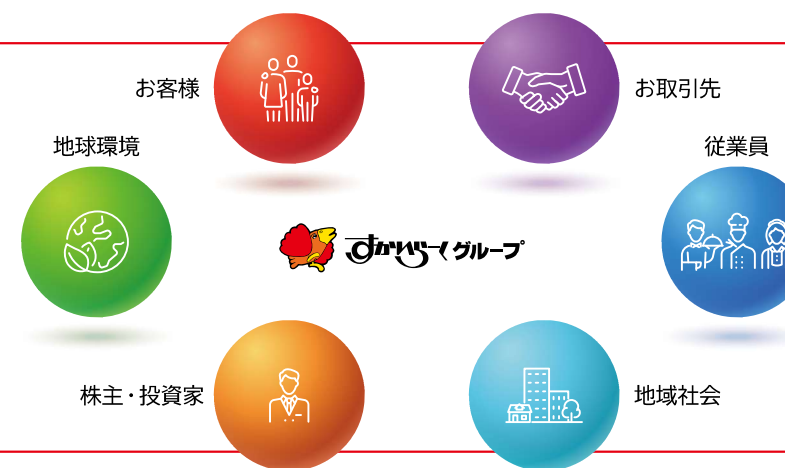
また2026年1月は、初となるすかいらーく×リトルリーグ野球教室を開催。元メジャーリーガーを講師としてお招きし、約200人の子供たちに野球の楽しさやチームプレーの精神を学んでいただきました。リトルリーガーにくわえ、30名の一般公募を行いました。約1,000人の応募をいただき、反響の大きなイベントとなりました。



Web 野球教室の様子

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。



GOVERNANCE

基軸
ESG推進
(ガバナンス)

コーポレート・
ガバナンスの充実

当社グループでは、「すかいらくグループ企業行動憲章」を制定して全役職員で共有し、法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識を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

当社グループは、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3,100店舗を展開、年間延べ約3.5億人のお客様にご利用いただいております。当社は、こうした「食」にかかわる事業を通じて社会に貢献し、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考え、お客様だけでなく、株主の皆様や取引先、地域社会、従業員等のステークホルダーからも信頼される企業グループを目指しています。その実現のため、「すかいらくグループ企業行動憲章」を制定して全役職員で共有し、法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識をもった行動に努めております。また、経営の健全性、効率性および透明性を確保するための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

- 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
2024年10月	監査等委員会室を設置
2026年 3月	指名コミッティの関与を経て、新たな代表取締役社長COOの選任および社外役員の増員を含む新役員体制を決議

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13名中7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をはじめとする社内取締役および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。

■ 2025年経営会議：49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5名(うち過半数である4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。

■ 2025年実績 ➡ 監査等委員会：15回開催

▶取締役

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。2025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 2025年の実施要項および評価結果

▶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
(8回書面実施)

随時開催。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(3回開催)

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
(1回開催、7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(6回開催)

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3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2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(5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3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2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。

2025年の独立役員連絡会の主な活動状況

開催時期	内 容
2025年 7月	グループ会社の店舗、MDC(マーチャンダイジングセンター)視察、意見交換
2025年12月	グループ会社のケータリング拠点視察、意見交換
2025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。2025年は、「役員の経営判断と内部統制システム整備の留意点」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13名の過半数となる7名を高度な経営の知識と経験をも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2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、2026年の取締役会に占める女性比率は約23%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、基本報酬、業績連動報酬および株式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、株式報酬は一定時点における株価要件の達成等を解除条件とする譲渡制限付株式報酬で構成されています。当社は、2022年より、株価の要件に加えて、ESG要素を重視した報酬体系を導入しており、気候変動に関する実績を重要視しているCDP気候変動など、国際的なESG評価機関による評価を、また、2024年からは上記要件に加えて「従業員エンゲージメント目標値」、「お客様満足度目標値」、「CO₂排出量の削減目標値」の達成を、また、2026年より上記要件に加えて「女性管理職比率目標値」の達成を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を導入しています。

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。

業績連動報酬には、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の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。

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もありません。今後、上場株式を政策目的で保有することを検討する際には、事前に上場株式の政策保有の縮減に関する方針を策定し、適切な検討を行った上で実行します。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 有価証券報告書

Web コーポレート・ガバナンス強化への主な取り組み

Web 経営陣幹部選任と取締役候補者指名の方針

Web 社外取締役のサポート体制

Web 取締役に対するトレーニング方針

取締役の選任理由とスキルマトリックス(2026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。

氏名		● 谷 真	● 佐藤 拓男	● 北 義昭	● 平野 暁	● 中島 尚志	● 井村 公彦	● 佐野 綾子	● 添田 秀樹	● 鈴木 誠	● 青柳 立野	● 奥原 玲子	● 岡田 貴子	● 平野 巖
役職		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 CMO・CIO	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	社外取締役 監査等委員 独立役員
選任理由		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、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。	店長や営業本部長等を歴任し、ファミリーレストラン事業における豊富な実務知見と、労働組合専従経験に基づく多角的な組織運営能力を有しています。また、台湾事業の董事長として国際的な経営実績を積み重ね、COOとして業務全般を管理・執行することに期待し、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ツ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。	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。	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。	大手情報関連企業において、多部門のマネジメント経験を経て、代表取締役としてリーダーシップを持つ事業拡大を先導してきた経営者としての高い見識を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的な視点から助言・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材であると判断し、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。	公認会計士としての高い専門知識に加え、長年の監査法人での実務経験や要職の歴任による豊富な経験と知見を有しています。会計および監査に関する深い造詣と、客観的かつ専門的な視点からの助言・監督を期待して、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		○					○	○				○		

役員紹介（2026年4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(74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)



佐藤 拓男(さとう たくお) 新任

代表取締役社長 COO
1971年3月10日生(55歳)
所有株式数：7千株
取締役会出席回数：－

1993年 4月 (株)すかいらーく 入社
2005年 4月 すかいらーく労働組合専従
2017年10月 (株)すかいらーくレストラ
ンツ 営業政策グループリー
ダー
2018年 6月 同社 ガスト 神奈川・静 岡
フィールドオペレーション
チーム リーダー
2019年 6月 同社 ガスト京浜営業部 営業
部長
2020年12月 同社 ガスト中日本営業本部
営業本部長
2022年 5月 雲雀國際股份有限公司 董事長
2026年 2月 雲雀國際股份有限公司 董事
(現任)
同年 3月 当社 代表取締役社長(現任)



北 義昭(きた よしあき)

常務取締役 CFO
1962年8月19日生(63歳)
所有株式数：2千株
取締役会出席回数：9/9回(100%)

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 CFO 財務
本部マネージングディレクター
(現任)
2026年 2月 雲雀國際股份有限公司 董事
(現任)



平野 暁(ひらの あきら)

取締役 CMO・CIO
1970年5月11日生(55歳)
所有株式数：2千株
取締役会出席回数：10/10回(100%)

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 クインタイルズ・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本部デューティ
マネージングディレクター
2021年12月 雲雀國際股份有限公司 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ツ
取締役(現任)
同年 9月 ニラックス(株) 取締役
2024年 3月 雲雀國際股份有限公司 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
2026年 1月 当社 取締役 IT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)

取締役
1971年9月17日生(54歳)
所有株式数：1.2千株
取締役会出席回数：10/10回(100%)

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ツ
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ツ 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ツ 代表取締役社
長(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(68歳)
所有株式数：0株
取締役会出席回数：13/13回(100%)

1981年 4月 住友商事(株) 入社
2005年 4月 米国住友商社会社 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)



佐野 綾子(さの あやこ)

社外取締役 / 独立役員
1977年12月9日生(48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)メタックス(現(株)メタッ
ク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)



添田 秀樹(そえだ ひでき) 新任

社外取締役 / 独立役員
1960年11月22日生(65歳)
所有株式数：0株
取締役会出席回数：－

1984 年 4月 トップラン・ムーア(株)
(現TOPPANエッジ(株))入社
2008年 4月 同社 営業統括本部第八営業
本部長
2014年 4月 同社 執行役員
2017年 6月 同社 取締役
2019年 6月 同社 常務取締役
2022年 4月 同社 代表取締役社長
2023年 6月 凸版印刷(株) 取締役
TOPPANホールディングス
(株) 取締役
2025年 4月 TOPPANエッジ(株) 取締役
相談役
同年 6月 同社 相談役(現任)
2026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(69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：15/15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
ボン 監査役(現任) ニラックス
(株)監査役(現任) (株)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 雲雀國際股份有限公司 監察人
(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ツに商号変
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(54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：15/15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)シエア・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)
プリマジェスト)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(おくはら 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：15/15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務研究
財団 理事
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)

社外取締役 / 監査等委員
1965年9月11日生(60歳)
所有株式数：0株
取締役会出席回数：10/10回(100%)
監査等委員会出席回数：11/11回(100%)

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 イチカフ(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)



平野 巖(ひらの いわお) 新任

社外取締役 / 監査等委員
1962年12月23日生(63歳)
所有株式数：0株
取締役会出席回数：－
監査等委員会出席回数：－

1987年 4月 新日本証券(株)(現みずほ証
券(株)) 入社
1989年10月 監査法人朝日親和会計社(現
有限責任 あずさ監査法人)
入社
2001年 6月 同法人社員(アソシエート
パートナー)
2007年 6月 同法人 代表社員(パートナー)
2013年 7月 同法人 理事、東京事務所第
6事業部長
2015年11月 同法人 常務理事(2017年6
月任期満了)
2024年 6月 同法人 退任
同年 7月 平野公認会計士事務所 所長
(現任)
2025年 5月 (株)ネクサスホールディン グ
ス 顧問(現任)
同年12月 (株)カナミックネットワーク
社外監査役(現任)
2026年 3月 当社 社外取締役(監査等委
員)(現任)



加藤 志門(かとう しもん)

執行役員 CLO・CPO
商品本部マネージングディレクター



奥井 浩司(おくい こうじ)

執行役員 CPO
購買本部マネージングディレクター



梅木 郁男(うめき いくお)

執行役員 CRO
店舗開発本部マネージングディレクター



相澤 拓也(あいざわ たくや)

執行役員
財務本部デビュティマネージングディ
レクター



武井 一朗(たけい いちろう)

執行役員 CHO・CSuO
人事総務本部マネージングディレクター



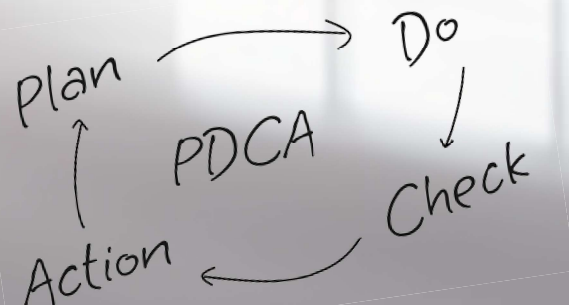
町田 茂(まちだ しげる)

執行役員
財務本部デビュティマネージングディ
レクター

社外取締役による

外部
目線

評価と提言



未来のバトンを、確かな仕組みでつなぐ。 新体制への移行は、ガバナンス進化の証。

すかいらくグループは、持続的な企業価値向上に向け、コーポレート・ガバナンス体制の高度化と取締役会の実効性検証を経営の最重要課題と位置づけています。金谷前社長の任期満了に伴う佐藤新社長の就任(トップマネジメントの交代)にあたり、独立社外取締役の皆様はその選任プロセスの透明性・公平性、および人材を経営の「基軸」に据えた新体制の実効性について、外部目線から厳格に評価・提言していただきました。

社外取締役の方々には、下記の《3項目》についてお伺いしています。

- Q1** 経営トップの交代プロセスと、現在のトップ構成の妥当性は？
- Q2** 「伴走型体制」の実効性と監督のあり方は？
- Q3** 新体制における「人材育成の加速」と企業価値向上の連動は？



井村 公彦
社外取締役
(筆頭独立社外取締役)

大手総合商社やケーブルテレビ・インターネットサービス事業会社において代表取締役を務め、経営者としての経験と知見を持つ。
2024年から現職。

Q1 : ANSWER

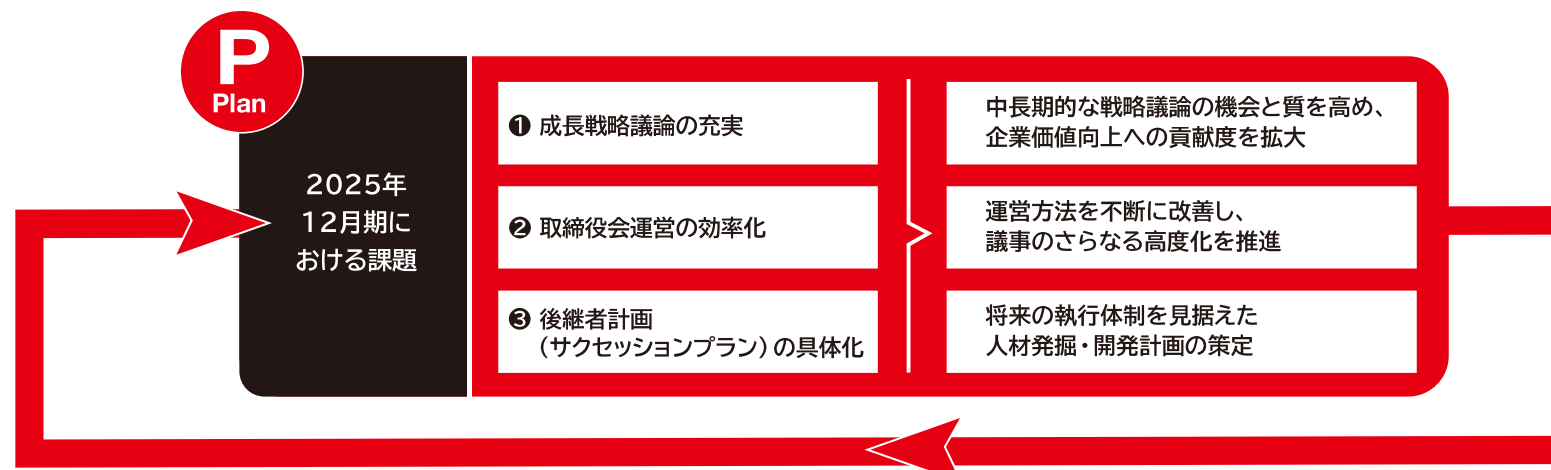
今回の社長交代は指名コミッティにおいて長期にわたり、候補者の絞り込み、第三者機関による客観的な面談情報のレビュー、個別面談などを実施した上で、取締役会へ上程されました。執行幹部の意向のみならず、社外取締役中心の指名コミッティが多様な角度から議論を尽くした結果であり、プロセスは極めてフェアかつバランスが取れたものと考えています。お客様の世代交代や価値観の多様化が進む今、当社の強みを踏襲しつつ新たな機軸を打ち出す上で、今回のチームアップ(谷会長・佐藤社長)は最適な布陣です。

Q2 : ANSWER

「店舗中心経営へのシフト」「M&Aによるブランドポートフォリオの拡充」「海外展開による収益拡大」という経営戦略の根底には、現場力と多様性への対応が不可欠です。佐藤新社長の国内の店舗経営の豊富な経験に加え、台湾子会社のトップとして「多様性」をマネジメントし業績を右肩上がりに導いた「現場力」を高く評価しています。新体制は、戦略を現場へ迅速に落とし込むための機動的な布陣であり、会長・社長のポジティブな化学反応を期待しています。社外取締役としては、取締役会での議論・モニタリングに加え、店舗やMDセンターへの積極的な現場訪問を通じ、このようなテーマが浸透しているか定点観測を継続してまいります。

Q3 : ANSWER

あらゆるお客様に「美味しい料理と幸せな時間」という普遍的価値を提供し続けることこそが、当社の究極の目標。この目標を達成するために、環境変化に応じた最適な組織づくりと人材育成・配置を模索し続けますが、この不断の努力こそが、短期的な業績の波に一喜一憂しない、中長期的な企業価値向上へ結びつくと確信しています。



佐野 綾子
社外取締役

弁護士、証券会社における実務経験も有する。
2019年から現職。

Q1 : ANSWER

グループ中核会社の取締役経験のない佐藤社長の抜擢が市場に驚きを与え、一部で「院政」を懸念する声があることは認識しています。しかし、指名コミッティでの佐藤社長のインタビューや谷会長からのヒアリングを通じ、佐藤社長には次の10年、20年の持続的成長への期待に応えられる強い気概があることを実感しました。のみならず、言語や商習慣の異なる台湾子会社の社長としてコロナ禍を乗り切り、新規ブランド展開と店舗拡大を遂げました。これはすでに体制が整った国内組織を率いる以上に難度が高いことです。当社のトップにふさわしい資質と確たる実績を持っていると評価します。佐藤社長には、50代半ばという若さを活かし、新業態開発やM&Aを推進するとともに、次世代の育成を期待します。社外取締役として、懸念されるような「院政」にならないよう、独立した視点から注視してまいります。

Q2 : ANSWER

現在の体制はリレーのテイクオーバーゾーン(バトンパスの並走区間)、つまり、スムーズな経営継承のための特別な期間であると認識しています。会長には、佐藤社長の挑戦を支えてほしいです。会長が業務執行の細部に入りすぎているかという観点でも、注視したいと思います。

Q3 : ANSWER

トップがほぼ一代若返ることで、10年、20年先を見据えた中長期の価値創造に挑みやすい環境が整いました。現在の取締役会は、財務やIT等の専門性を有する他業種出身の取締役と、店舗実務を熟知する生え抜きの取締役がバランスよく融合しています。店舗スタッフからキャリアを切り拓いた佐藤社長の存在は、全従業員の希望です。店舗のリアルな声を吸い上げ、皆様に愛され続けるすかいらくの未来を創ってほしいと考えます。



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。

Q1：ANSWER

今般の社長交代は、次世代へのバトンタッチの明確な一歩です。当社グループは2025年に過去最高益を更新し、コロナ後の回復期を経て新たな成長フェーズへと突入しました。これからの成長を担う世代への交代を前進させる適切なタイミングと認識しています。

現在の伴走期間はあくまで「自立」のための助走であり、これが完了して初めて世代交代が結実します。佐藤社長をはじめとする次世代マネジメント陣には、会長の知見を速やかに吸収した上で、主体的にグループの未来を切り拓くことを期待します。

Q2：ANSWER

佐藤社長はアルバイトからキャリアをスタートし、ガストの総責任者や台湾子会社のトップを歴任したため、店舗と本部の双方を熟知しています。3,000店舗以上を擁する巨大なチェーンストアを牽引するには、大所高所の経営目線と、ディテールを掴む現場目線を併せ持つことが望ましく、彼はふさわしい経験を有しています。

また、現状に満足せず、努力によって達成可能な目標を自身と組織に課し、クリアしてきた彼のマネジメント力は、当社の経営基盤を本質的に引き上げる原動力になると期待しています。

Q3：ANSWER

現在進行中の世代交代は、当社の大きな転換点です。しかし、「価値ある豊かさの創造」という経営理念はお客様に支持され続けるための普遍・不変の理念ですので、次世代がどのような新しい形を創造していくのかを期待しつつ、社外取締役として監督してまいります。



岡田 貴子
社外取締役（監査等委員）

会計士・税理士としての知見を持ち、複数企業で監査役を経験。
2025年から現職。

Q1：ANSWER

私は指名コミッティのメンバーではないため選定プロセス自体への直接の参加はありませんが、コミッティでの厳正な審議を経て取締役会に上程された内容に異論はなく、承認いたしました。

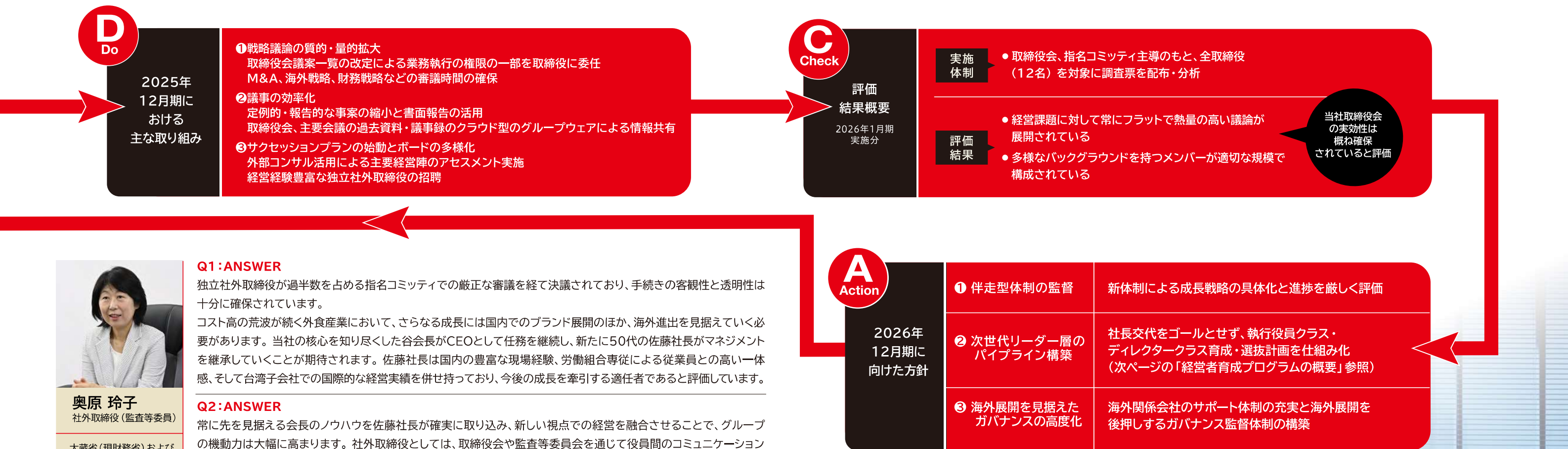
海外展開を加速させている当社において、台湾子会社で確かな実績を上げられた佐藤社長の抜擢、およびトップマネジメントの若返りには大いに期待しています。

Q2：ANSWER

ホールディングスの取締役経験がない状態からの社長就任であるため、長年会社を牽引してきた谷会長によるサポート体制は妥当な移行措置であると考えます。加えて、早期に佐藤社長を中心とした新たな執行体制がスクラムを組み、自立した運営体制へと移行することを期待しています。この激変する経営環境の変遷を、社外取締役として冷静かつ客観的に監督してまいります。

Q3：ANSWER

持続的な成長に向けて、優れた経営陣を継続的かつタイムリーに選出していくためには、次世代リーダー達が体系的な教育と多様な経験を積めるような人材育成システムが構築され、将来の経営戦略と連動させながら定期的にアップデートしていく仕組みが必要と考えます。社外取締役としてそのプロセスを注視してまいります。



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、他社社外取締役も兼任。
2022年当社監査役。
2023年から現職。

Q1：ANSWER

独立社外取締役が過半数を占める指名コミッティでの厳正な審議を経て決議されており、手続きの客観性と透明性は十分に確保されています。

コスト高の荒波が続く外食産業において、さらなる成長には国内でのブランド展開のほか、海外進出を見据えていく必要があります。当社の核心を知り尽くした谷会長がCEOとして任務を継続し、新たに50代の佐藤社長がマネジメントを継承していくことが期待されます。佐藤社長は国内の豊富な現場経験、労働組合専従による従業員との高い一体感、そして台湾子会社での国際的な経営実績を併せ持っており、今後の成長を牽引する適任者であると評価しています。

Q2：ANSWER

常に先を見据える会長のノウハウを佐藤社長が確実に取り込み、新しい視点での経営を融合させることで、グループの機動力は大幅に高まります。社外取締役としては、取締役会や監査等委員会を通じて役員間のコミュニケーションを活性化させ、健全な牽制体制を維持します。また、グループリスク・コンプライアンス委員会報告に対して、コンプライアンスおよびリスクマネジメントの観点から機動的な助言を行ってまいります。

Q3：ANSWER

サービス産業である外食において、人材育成こそが最大の成長原動力です。従業員の心を知る若い社長が現場オペレーションに目配りし、組織を牽引することで、現場とマネジメント双方の人材育成が加速し、次世代リーダーの育成にもつながっていくと考えられます。それは中長期的な企業価値向上に直結するものと期待しています。

経営者育成プログラムの概要

次世代の経営陣幹部の選抜・育成研修

チェーンストアマネジメントを体系的に学び、次世代のリーダー候補となり得る人材を育成しています。

店舗運営の効率化：
作業の単純化や専門化による生産性向上の手法

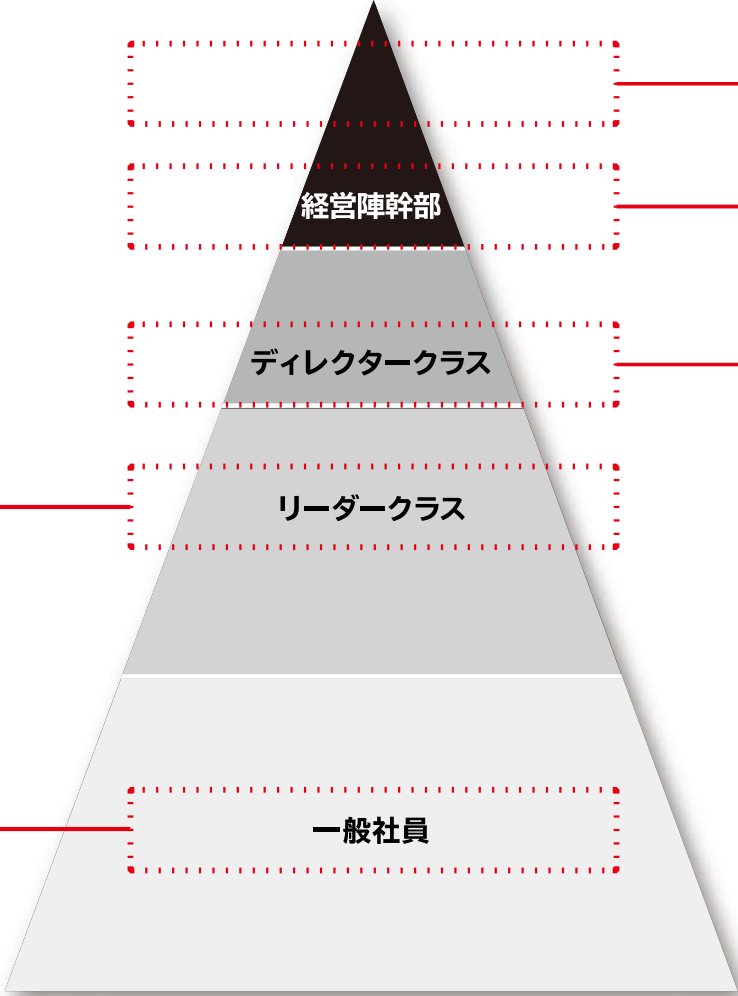
計数管理と分析：
利益を確実に創出するための数値管理技術

業務の標準化：
多店舗展開を支えるマネジメント手法

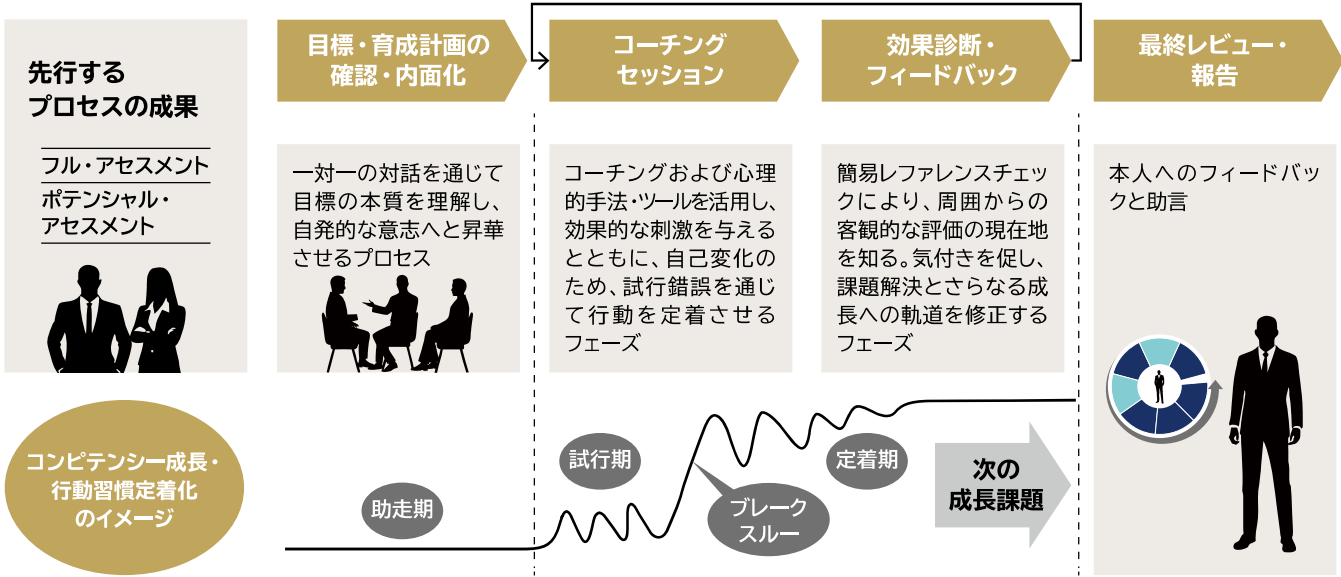
優秀社員の選抜 (30～40代 100名)

実績や多角的な評価による選考後、思考力や成長意欲を面接で見極め

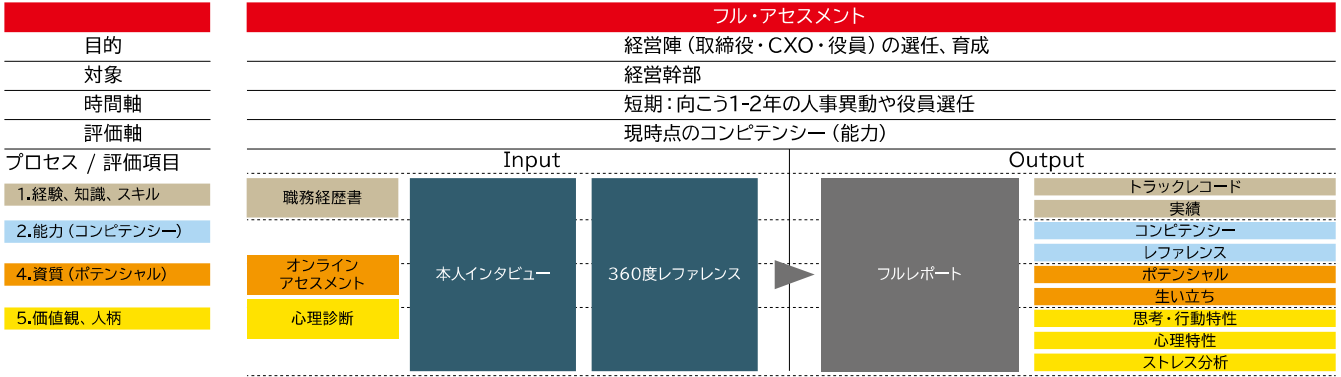
※各種資格取得、社外セミナー、社内研修、配転教育



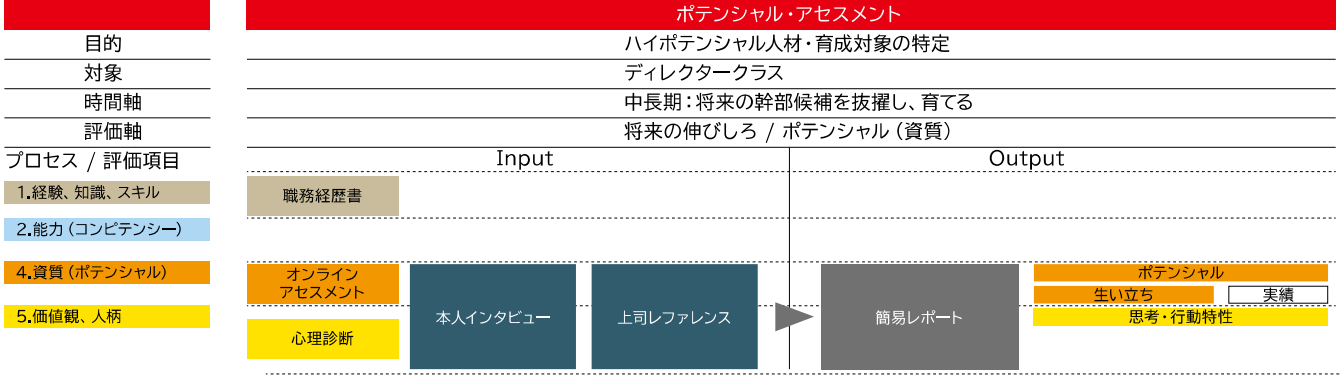
1 リーダーシップ開発 ▶ 最高経営層のためのコーチング



2 フル・アセスメント ▶ 次世代の最高経営層の選抜教育



3 ポテンシャル・アセスメント ▶ 次世代のリーダー候補から選抜



実務を通じた育成

取締役会の中での育成

取締役会の決議事項・報告事項とは別に、「その他業務執行等に関する報告」として、執行役員からプレゼンする機会を設けています。

独立社外取締役との交流

独立役員連絡会を年3回程度開催。2回は店舗・工場等の視察で執行役員、関係会社社長から独立社外取締役に取り組みを説明しています。1回は懇親会を行い、社外取締役に次世代を担う経営者候補の人となりを知っていただく機会を設けています。

関係会社取締役の育成

経営陣幹部を関係会社社長に選任し経営の経験を積んでいます。また、執行役員、ディレクタークラスには関係会社非常勤取締役として取締役の経験の機会を設けています。

役員勉強会

取締役に必要な知識を習得する機会として外部講師を招いて毎年実施しており、社外を含む全取締役と本部ディレクター以上を対象にしています。

過去の役員勉強会テーマ



年度	テーマ
2016年	ブランディング
2017年	危機管理
2018年	危機管理
2019年	ESG
2020年	外販リスク

年度	テーマ
2021年	ESG
2022年	アンコンシャス・バイアス
2023年	機関投資家の企業への期待
2024年	創業メンタリティ
2025年	取締役の責任と役割

ポテンシャルの高い人材を早期に見出し適切なローテーションに繋げることで、組織力強化を図っています。	A 将来の幹部候補の早期特定	将来経営陣になり得るポテンシャルを有する隠れた人材の特定
	B 高いポテンシャルを持つ人材の育成を加速	オンラインサーバイとセットで実施するインタビューおよび個別フィードバックを通じて、ポテンシャルの高い人材の成長を加速
	C 社内評価の再点検と適材適所の見極め	役職ごとのポテンシャルの推移や自社の傾向と他社の傾向を比較することで、採用基準を含めた社内人材評価の再点検と適材適所の見極め