

すかいらーくグループ

株式会社すかいらーくホールディングス

〒180-8580 東京都武蔵野市西久保 1-25-8 TEL : 0422-37-5310

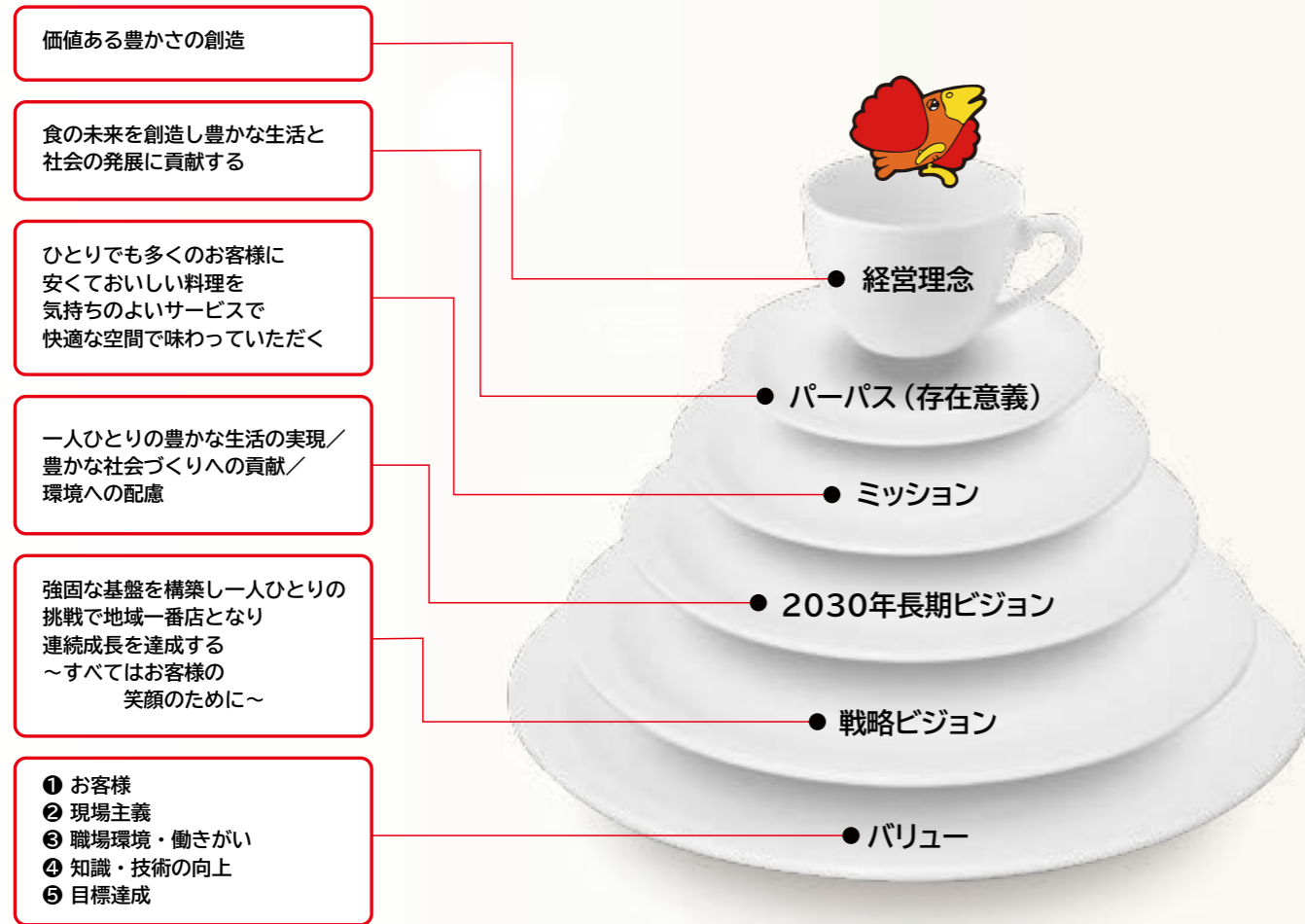
<https://corp.skylark.co.jp/>

すかいらーくグループ 統合報告書2025

2025年
12月期

株式会社すかいらーくホールディングス
東証プライム : 3197

すかいらーくグループでは、経営理念「価値ある豊かさの創造」を掲げ、人々の生活がより豊かになるよう、「食」を通じた社会貢献を目指し、パーパス（存在意義）、ミッション、2030年長期ビジョン、戦略ビジョン、バリューを以下の通り定めています。



パーパス（存在意義）とマテリアリティのつながり

私たちは「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、価値創造モデルに基づいた中長期戦略を立案し、マテリアリティ（重点課題）を特定しています。マテリアリティを強力に推進するための体制を整え、短期・中期・長期のKPI達成に向けて細かく進捗状況を管理しています。すかいらーくホールディングスは、パーパス実現に向けたサステナブル経営を実践いたします。

CONTENTS

第1章	Cover Story	P1-2	皆様へのメッセージ(導入コピー)
	すかいらーくグループの2025年12月期の状況とアピールポイント	P3-4	投資家からのQuestionと目次、期間・組織・免責事項および開示資料の位置付け
		P5-6	サステナブル経営の実践を目指して(経営理念の解説)
		P7-8	価値創造の源泉(6つの資本)
		P9-10	2025年12月期における4つの注目ポイント
第2章	Growth Strategies すかいらーくグループの「成長戦略」の解説	P11-14	ビジネス基盤
		P15-21	CEOメッセージ
		P22	扉ページ(3つの基軸/Q&A)
		P23-26	人的資本の充実
		P27-32	さらに進化する店舗中心経営
		P33-34	DXの推進
		P35-36	COOメッセージ
		P37	扉ページ(中期事業計画/Q&A)
		P38	成長戦略(4つの戦略と3つの基軸、財務目標)
		P39-44	既存店成長
第3章	Review of Business すかいらーくグループの「サステナブル経営」の考えと取り組み	P45-46	新規出店(国内)
		P47-48	海外展開
		P49-52	M&A推進(国内)(海外)
		P51-52	【特集】「資さん」統合1年の成果と次なる成長ロードマップ
		P53-55	CFOメッセージ
		P56	扉ページ(サステナブル経営/Q&A)
		P57-58	事業環境の認識と培ってきた強み
		P59-67	サステナブル経営について
		P59-60	特定プロセス、特定の背景、外部評価
		P61-62	推進体制とPDCAサイクルについて
第4章	ESG in Action すかいらーくグループの「ESG」の考えと取り組み	P63-64	マテリアリティがビジネスに与えるリスクとチャンス
		P65-66	すかいらーくグループの価値創造プロセス
		P67	サイバーセキュリティ対策の強化
		P68	扉ページ(ESG経営/Q&A)
		P69-72	Environment(環境)
		P73-76	Social(社会)
		P77-88	Governance(ガバナンス)
		P81-82	役員紹介
		P83-86	社外取締役による評価と提言
		P87-88	経営者育成プログラムの概要
第5章	Data すかいらーくグループの各種データ	P89-90	財務データの推移(11年間)
		P91-92	グラフで見る財務データの推移
		P93-94	データで見る非財務(ESG)の状況
		P95-96	価値創造の歩み(沿革)
		P97	グループおよび拠点紹介
		P98	企業概要

統合報告書概要
すかいらーくグループ統合報告書
2025(2025年12月期)

編集方針
本レポートは、株主、投資家ならびにステークホルダーの皆様へ、財務・非財務情報、そして中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、さらなる対話のきっかけになることを目指して発行しています。当社は国際財務報告基準(以下、IFRS)を適用しており、本報告書の内容は特に記載がない限り、IFRSに基づく記載です。当社は「価値ある豊かさの創造」の経営理念のもと統合報告書の充実と積極的な活用を通してステークホルダーの皆様との対話を重ね、事業の価値創造に努めていきます。

対象期間
2025年12月期(2025年1月1日から2025年12月31日)
※一部、2026年の活動についても報告しています。

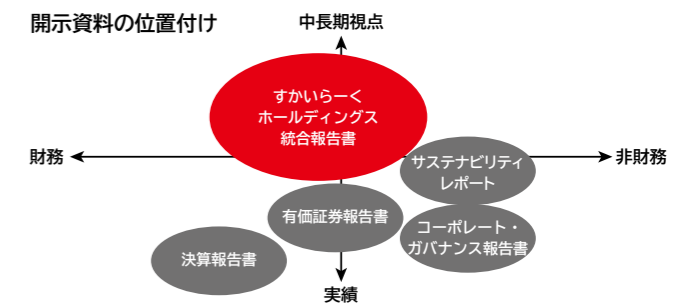
対象範囲
株式会社すかいらーくホールディングスおよびその連結子会社

編集にあたって参考にしたガイドライン
・環境省「環境報告ガイドライン 2018年版」、・GRI(Global Reporting Initiative)「GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード」、・国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合フレームワーク」、・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

予想・見通しに関する注意事項
本レポートに記載されている予想・見通しは、記述した時点の情報に基づいて作成したものであり、事業環境の変化などにより異なる可能性があります。

情報開示体系
本レポート(統合報告書)の他に、WEBサイトや各種報告書・資料にて財務情報および非財務情報を開示しています。

ホームページ
<https://corp.skylark.co.jp/>



Q1
中東情勢や
円安によるコスト増を
どう乗り越えるのか？

▶こちら **P37** をご覧ください。

Q4
特定技能人材など
上限を迎える中、
人手不足はどう解消するのか？

▶こちら **P22** をご覧ください。

すかいらーくグループの持続可能性を検証する。

投資家の皆様からのQ&A

インフレ、人手不足、市場飽和――。

外食産業を取り巻く逆風を、

すかいらーくグループはどのように成長の原動力へと変えていくのか。

皆様から寄せられた「本質的な問い」に対し、

実証されたファクトと戦略の確信をもってお答えします。

Q2
客数を
伸ばせるのか？

▶こちら **P37** をご覧ください。

Q5
会社のリスク管理は万全か？

▶こちら **P56** をご覧ください。

Q3
地方など人口減少が進む中で
どう成長するのか？

▶こちら **P37** をご覧ください。

Q6
なぜ「すかいらーくの成長」に
期待できるのか？

―― 不透明な環境においても盤石である理由 ――

▶こちら **P68** をご覧ください。

価値創造の源泉(6つの資本)

財務資本

(2025年12月31日現在)

変革に向けた資源投入を可能とする強固な財務基盤

フリーキャッシュフロー

404 億円
(前期比 40.8% 増加)

資本合計(純資産額)

1,875 億円
(前期比 8.2% 増加)

EBITDA*

822 億円
(前期比 14.1% 増加)

※EBITDA=税引前利益+支払利息+期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益+その他の金融関連費用(期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益を除く)

人的資本

(2025年12月31日現在)

「人材」を重要視して、従業員満足度の向上による経営の好循環を

従業員数

128,756 人
(前期比11.2%増加)

従業員における女性比率

63.9 %
(前期比0.9ポイントUP)

有給休暇取得率

65.4 %
(前期比2.4ポイントUP)

製造(サービス)資本

(2025年12月31日現在)

競争優位性を支える事業スケールとインフラ体制

国内外店舗数*

3,107 店舗超
(前期比1.3%増加)
※一時閉鎖店中の4店舗は含みません。

セントラルキッチン数

全国 **10** 拠点

検体検査数

年間 **10** 万検体以上

知的資本

(2025年12月31日現在)

垂直統合サプライチェーンと
いうビジネスモデル

多彩なブランド

20 ブランド以上

徹底した衛生管理体制

①国際規格

ISO22000

に準拠

認証範囲:国内セントラルキッチン(10か所)、購買部門、メニュー開発部門、品質管理部門、内部監査部門

外食業界初の持続可能な調達ガイドライン

②国際規格

ISO20400

の取得

認証範囲:購買本部

自然資本

(2025年12月31日現在)

環境負荷の低減を目指して、今後は再生エネルギーへの移行を加速

太陽光発電の導入数

627 施設
(前期は158施設)

GHG排出量

353,336 t-CO₂
(原単位で0.04ポイントDOWN)

石油由来プラスチック重量

2,476 t
(前期比142t減少)

社会関係資本

(2025年12月31日現在)

お客様との信頼関係の拡大

年間来店客数

3.5 億人以上
(前期比102%)

新規出店数

77 店舗
(前期比34店舗増加)

取引先のCSR調査

95 %
(前期比9ポイントUP)

目指す事業成果

財務

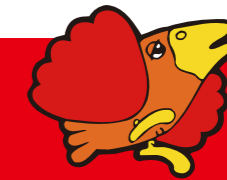
	2025年12月期 (実績)	2026年12月期 (ガイダンス)
売上高	4,578億円	4,900億円 (プラス7.0%)
営業利益	300億円	335億円 (プラス11.8%)
当期利益	167億円	195億円 (プラス16.4%)
1株当たり配当金	22.00円	26.00円

非財務

(2025年3月期(実績)は、国内子会社の実績)

		2025年12月期(実績)	2026年12月期KPI	2030年12月期KPI	2050年12月期KPI
脱炭素	GHG削減(スコープ1+2)※マーケット基準	353,336t-CO ₂	2018年比 ▲33.6%	2018年比 ▲50.4%	ネットゼロ
水資源の保全	水使用量	7,636,121t	2018年比 ▲30%	2018年比 ▲10%	2018年比 ▲20%
食品ロスの削減	食品廃棄量	25,343t	2018年比 ▲26.3%	2018年比 ▲50%	2018年比 ▲75%
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	2,476t	2020年比 ▲30%	2020年比 ▲50%	ゼロ
生物多様性	国産野菜における認証製品比率(JGAP)	22.0%	30%	50%	100%
健康・栄養	健康的な食生活に貢献する商品の提供(1ブランド当たり)	5品	5品	10品	20品
お客様	お客様からの評価※	14.1ポイント	15ポイント	20ポイント	25ポイント
働き方改革	女性管理職比率	15.3%	15%	30%	50%
責任ある調達	取引先のCSR調査実施率	95%	100%	100%	100%

※お客様からの評価:来店されたお客様による店舗推奨度スコアの平均値



2025年12月期における
4つの注目ポイント

すかいらーくグループは
確実に進化ing
イヴォルヴィング

おかげさまで、2025年12月期は「増収増益」を達成することができました。
新経営体制のもと、これからもさらなる事業成長と企業価値向上を目指しています。

1 業績

「増収増益」。
売上高約14%増、営業利益約24%増の成長を達成

2025年12月期は「増収増益」を達成しました。おかげさまで、売上高約14%増、営業利益約24%増の成長を達成しています。

当期の国内経済は原材料の高騰や実質賃金の減少傾向など、消費者の選択眼は厳しく外食産業にとって社会

ニーズの変化に対応する新たな機会となった1年でした。こうした中、様々なマーケティング施策の展開とともに、2024年より実施している「店舗中心経営」の取り組みをいっそう進化させ、持続的な成長の原動力となる人材への投資を加速した結果、着実な成長を実現しています。

2025年12月期のPL状況(単位:百万円)

	2024年12月期	2025年12月期	2026年12月期(予想)
売上高	401,130	457,794	490,000
営業利益	24,184	29,957	33,500
税引前利益	21,470	26,279	29,700
親会社の所有者に帰属する当期利益	13,965	16,748	19,500
ROE	8.3%	9.3%	10%

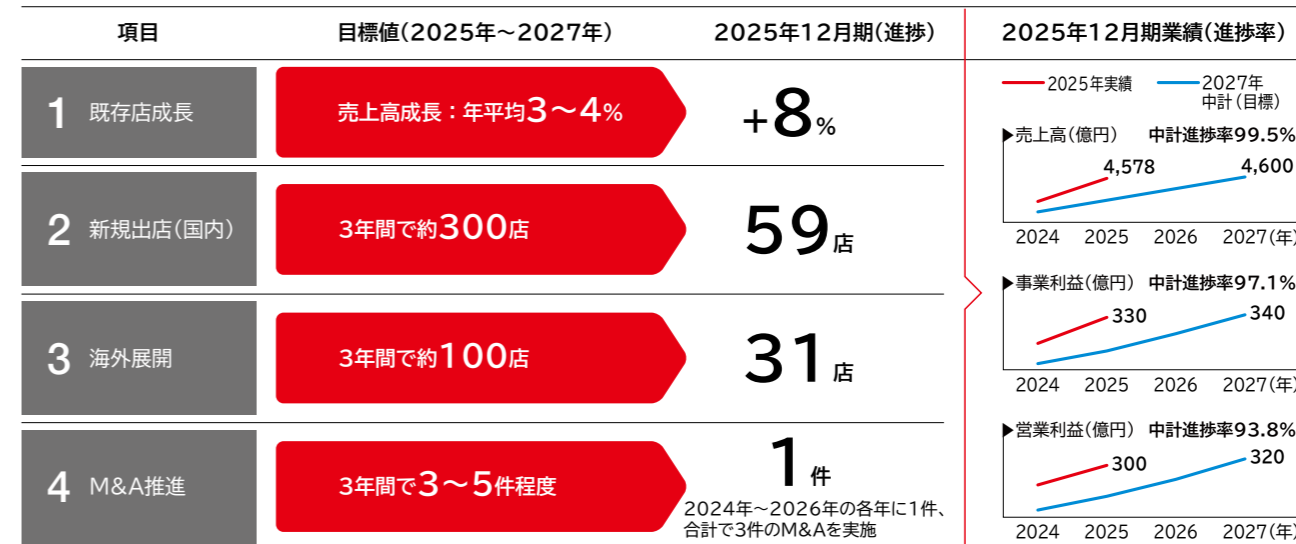
2 中期事業計画
1年目の状況

売上高、事業利益において計画想定を上回る成長を達成

2027年12月期を最終年度とする中期事業計画の1年目は、売上高および事業利益において計画想定を上回る成長を達成できました。この主な要因は、「店舗中心経営」をさらに進め、既存店を継続強化したこと、グループ全体で

エリア収益を最大化する出店の奏功、そして「資さんうどん」と「マレーシアすき屋」によるM&A効果が大きく寄与したことです。今後も目標達成に向けて邁進します。

▶中期事業計画の詳細は、P37-52をご覧ください。



3 成長に向けた
基軸の進捗

時代に合わせた新経営体制でいっそうの企業価値向上を目指す

すかいらーくグループでは、中期事業計画とともに、「人的資本の充実」「DX推進」「ESG推進」という3つの成長に向けた基軸を重要視しています。

直近のトピックスとして、本年4月より佐藤 拓男を代表取締役社長COOに据えた新しいマネジメント体制がスタートしています。また、次世代を担う経営者の育成を計画的に進行しています。

新体制下で中期事業計画を着実に推進することで、社会課題解決への貢献と当社グループの成長の両立を目指します。

▶成長に向けた3つの基軸の詳細、および新社長COOメッセージについては、P22-36をご覧ください。

4 サステナブル
経営の推進

環境負荷低減への挑戦と価値創造の深化:
脱炭素・食品ロス削減の取り組みが世界基準で高評価

すかいらーくグループは、外食産業で先駆的なSBT認定の取得や、TNFD提言に基づく情報開示、食品ロス削減への貢献が評価され、環境省の第7回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」環境サステナブル企業部門にて、同産業初の「銅賞」を受賞しました。併せて、太陽光発電の導入や食品廃棄の抑制といった活動により、環境省から「エコ・ファースト企業」に認定され、環境活動の決意を記した「エコ・ファーストの約束」を宣言しています。さらにS&P Global社の「The Sustainability Yearbook 2026」でトップ10%に選定。レストラン・レジャー部門で世界第2位、国内第1位の評価を受け、国内外食企業として初めてDJBIC World Indexに選定されました。

今後もESGへの取り組みを強化し、信頼される企業を目指します。

Web すかいらーくホールディングス サステナビリティサイト

▶外部評価の詳細は、P59-60をご覧ください。



ビジネス基盤 垂直統合サプライチェーン

近年の世界的な原材料高騰の中、当社は調達から提供まで一貫して自社で担う垂直統合サプライチェーンのビジネスモデルを最大限に活用することで、厳しいコスト環境へ対応しています。全業態の原材料の一括調達、約3,000店舗をカバーする10か所のセントラルキッチンでの一次加工体制、安全・安心を守る品質検査体制、全国にわたる物流網を業態間で共有し、各工程における原価低減と、お客様に提供する品質の向上に努めています。



<p>食材調達先</p> <p></p> <p>世界 40 か国</p> <p>調達</p> <p>効率的な食材調達 全業態の原材料調達を集約</p>	<p>セントラルキッチン</p> <p></p> <p>全国 10 か所</p> <p>生産</p> <p>セントラルキッチン 約3,000店舗をカバーする 10か所の生産拠点</p>	<p>検査の検体数</p> <p></p> <p>10 万検体以上</p> <p>検査</p> <p>ISO22000に基づく管理 抜き取り検査、残留農薬検査など、 各工程の検査体制</p>	<p>配送トラック台数</p> <p></p> <p>300 台</p> <p>物流</p> <p>強固な配送ネットワーク 全国・全業態のレストランで 配送ネットワークを共有</p>	<p>従業員数</p> <p></p> <p>11 万人以上</p> <p>調理・接客</p> <p>効率的な店舗オペレーション 高品質で手頃な価格の料理を 快適な空間で提供</p>	<p>デリバリー実施ブランド・店舗</p> <p></p> <p>7 ブランド</p> <p>約 580 店舗</p> <p>デリバリー</p> <p>広範囲なデリバリー網 外食業界最大規模の約2,300台の 配達車両を保有</p>
--	---	--	--	--	--

複数業態経営を活かした食材調達

食材や食器・消耗品などすべてのカテゴリーで専門性を高めたバイヤーが、世界中のサプライヤーと取引をしています。全国約3,000店舗を展開するスケールメリットを活かし、高品質の食材を最適価格で調達しています。調達先は世界40か国におよびますが、為替変動の影響や相場高騰の影響を最小限にとどめるために長期契約や調達先の分散などの対策を行うとともに、複数業態で使用する食材の共通化を図ることで安定した調達価格を実現しています。また、生産・商品開発など他部門の連携による「原価低減プロジェクト」などにより調達体制の進化を図っています。

▶ サプライヤー選定について詳しくは、[P74-75](#) をご覧ください。

一次加工体制強化による品質向上と原価低減

全国に10か所あるセントラルキッチンでは、食材の下処理や自社製ソースづくりなど、全店に提供する商品の一次加工を担っています。チルド加工流通を基本とすることで新鮮な食材の供給と、在庫を持たないことにより食品ロス低減および保管費用の低減に寄与しています。また、あらゆるカテゴリーの製造ラインを持つことにより、新業態や季節ごとの新メニュー、商品の改良などに迅速に対応するとともに、改善活動の推進および製造設備の開発などによる原価低減に寄与しています。また、セントラルキッチンでの加工比率を高め、店舗において安定的な品質を実現する他、近年の中食需要拡大に対応する新たな通販事業のための冷凍食品の自社開発を行うなど、新たなビジネスモデルへの起動力に強みを持っています。

ISO22000に基づく自社管理体制


全国8か所に衛生検査室を設置し、安全・安心な食の提供に努めています。



▶ 安全・安心について詳しくは、[P13-14](#) をご覧ください。


CO₂削減を実現する自社物流の全国ネットワーク

セントラルキッチンで製造された商品は適切な温度を保ち、新鮮な状態で全国の店舗に配送されます。同一エリア内の業態の異なる複数店舗に効率良く配送する物流ネットワークによって、北海道から沖縄まで全国の出店が可能となりました。効率的な物流によりトラックの台数や走行距離を抑え、CO₂排出量削減にも寄与しています。2021年からはさらなる物流効率化を図るため、週7日の配送を週6日に削減しました。M&Aした企業においても、自社物流ネットワークの活用により、物流効率をさらに高めることが可能となります。




全国・全業態でオペレーションを標準化

当社は20以上の業態を運営していますが、オペレーションの標準化を図り、調理や接客について、統一した時間管理や食材管理、効率の良いチェーンストアオペレーションシステムを構築しています。2022年以降は、オンラインの研修体系も整備し、全国どの店舗でも同じ品質・同じサービスが提供できる教育の充実を図っています。食品衛生・安全衛生をはじめ、一貫した教育システムと人事制度を展開しており、業態の転換やスタッフの異動が生じた際にも、柔軟に対応することができます。



複数業態におけるラストワンマイルの配送網

当社は自社でデリバリーの配達網を持ち、全国に約2,300台の配達用車両と約5,000人の配達スタッフを配置しています。店舗で出来立ての商品を最短30分でお届けしており、異なる複数のブランドで配達員を共有する共同デリバリーも成果をあげています。現在外部配達パートナーとの連携を強化しており、自社と外部配達の効果的な使い分けをしながら2,000店舗以上で宅配サービスを実施し、売上収益の最大化を目指しています。



ビジネス基盤 安全・安心への取り組み

サプライチェーンマネジメント

すかいらーくグループでは、食材の調達から加工・流通・調理・提供に至るすべての工程で予見される様々なリスクに対して、品質・衛生管理に関する基準を設け、徹底した管理を行うことを基本方針としています。監督官庁、各種検査機関、食品業界などから常に最新の科学的知見を取り入れ、現実的で最も有効な品質保証体制を構築・運用し、お客様の安全・安心をあらゆる角度から追求しています。

ISO22000の認証取得

当社は国際的な食品安全マネジメント規格であるISO22000の認証を取得しています。国内のセントラルキッチン(10か所)に加えて、調達を担当する購買部門、メニュー開発部門、品質管理部門、内部監査部門までを対象として取得しています。



New Challenge!

手洗い判定のAI化

AIの活用で衛生教育の安定化と管理業務の効率化を実現!

2025年、東松山MDセンターにAIを活用した手洗い判定システムを導入しました。これにより、手洗い教育の標準化や外国人従業員への円滑な習得支援、管理業務の効率化を実現しています。従業員の食品安全意識を高めることで、さらなる食品安全文化の醸成を推進しています。



調達における取り組み

調達方針の策定

ステークホルダーの信頼に応えるべく調達方針を定め、方針に基づく調達を行っています。2023年、外食業界で初めて持続可能な調達の国際認証である「ISO20400」を取得し、サプライヤーの皆様とともに、企業活動と社会・環境の共存共栄を目指しています。

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/supply/>

トレーサビリティ体制の確立

「米トレーサビリティ法」および「外食・中食における原料原産地情報提供ガイドライン」に基づき、米飯類・主要原材料である肉類・和食業態の魚介類の産地をホームページなどで公開しています。

また、特定料理(焼肉・しゃぶしゃぶなど)を提供するブランドは、「牛トレーサビリティ制度」による個体識別番号を店舗に掲示しています。自社製品の製造情報をロット番号で管理することで、万一品質に問題があった場合には出荷時点で立ち戻ることができるトレーサビリティ体制を確立しています。

調達先での監査

食材の調達においては、購買管理規程に則り現地の工場および工程の視察を実施しています。HACCP*の考え方にに基づき調達先での各工程の衛生管理体制を確認し、取引基準に適合した取引先からのみ食材を仕入れています。

※「Hazard(危害)」「Analysis(分析)」「Critical(重要)」「Control(管理)」「Point(点)」の5つの単語の頭文字に由来する、衛生管理の手法

検査における取り組み

自社品質管理グループによる検査の徹底

食の安全を管理する品質管理グループでは、自社製品/購買品を問わず、新規製品導入前に自社衛生検査室で細菌検査を行い、社内基準に合格した食材のみを全国の店舗に配送しています。また、流通が開始された後も、全国8か所にある衛生検査室で原材料からお客様に提供する直前の食材に至るまでの各段階において、定期的な抜取検査を行い社内基準内で運用できているか確認しています。細菌検査では品目ごとに検査項目・基準値を定め、検査結果が基準値を超えた場合は、速やかに使用禁止・導入中止などの処置をとっています。また、業務監査指導チームと連携し、各店舗の衛生巡視を行い、食材管理や清掃状況など衛生面にかかわる50項目以上の細かい点検と指導を徹底しています。

さらにセントラルキッチンに対しては、毎月抜き打ちにてISO22000の考え方にに基づいた工程確認と衛生管理状況の確認を行い、結果をレビューすることで従業員教育にもつなげています。細菌検査以外に残留農薬検査、水分活性検査、食物アレルギー検査など、理化学分野の検査も開始することで、多面的な視点で提供する商品の安全性を確認しています。これらすべての検体数は年間約10万程度になり、これは外食業界トップクラスです。

これらの多様な検査項目を一元管理するシステムを、ノーコード開発基盤を活用し、品質管理部門が主体となってシステムの構築や改善を行っています。この結果、新たな検査項目の追加やプロセスの変更に対しても、迅速かつ柔軟に対応することが可能となり、品質管理業務の効率化と高度化を加速させています。

最新の元素分析技術を導入し、万が一のトラブル時にも科学的アプローチで原因を迅速に特定し再発を未然に防いでいます。

生産における取り組み

ISO22000に沿った衛生管理体制

食材の一次加工と物流を担うセントラルキッチンでは、ISO22000に沿った衛生管理体制を構築し、認証を受けています。また、従業員の手洗い指導のためのカメラ設置や、従業員の同居者まで含めた健康状況の確認などにより、セントラルキッチン内に細菌・ウイルスを持ち込まない対策を徹底しています。

物流における取り組み

鮮度を保つ輸送システム

新鮮さを保った状態の食材を届けるため、自社セントラルキッチンを中心に全国47都道府県の店舗に配送するシステムを構築しています。

食材に合わせて最適な温度帯を保つため、その日の気温や店舗までの距離に応じた量の炭酸ガスを保冷ボックスに注入し、配送しています。

食材管理の徹底

HACCPの考え方を取り入れた衛生管理手法をもとに、全国の店舗で統一した品質による食材管理や料理提供に取り組んでいます。そのため調理手順は、品質と衛生管理が担保できるように事前に検証を重ねて取り決めをしています。

スタッフ全員が適切に管理できるよう、手順と衛生管理のポイントをわかりやすくまとめたマニュアルを整備するとともに、定期的な調理や衛生指導を行うことで、安全・安心でおいしい料理を提供できる仕組みを構築しています。

店舗での取り組み

アレルギー物質・栄養成分の表示

食物アレルギーをお持ちの方、カロリーや塩分を制限されている方にも安心して食事を楽しんでいただけるよう、特定原材料9品目のアレルギー物質・栄養成分に関する最新情報をホームページなどで公開しています。

低アレルギーメニューの提供については、店舗での提供間違いや他食材の混入が発生しないよう手順を定め、細心の注意を払っています。

ホームページなどに公開している情報以外でもお問い合わせがあった際には、個別に対応しています。

食品衛生に関する教育

ブランド単位、各セントラルキッチン単位で食品衛生委員会を設置し、定期的な委員会開催を通して、食品衛生の知識向上を図っています。

教育体制の中心的役割を担う各店舗、各セントラルキッチンの管理者に対しては、知識レベルの均一化と維持向上のため品質管理部門が教育を行っています。教育資料やマニュアル、動画などは日本語だけでなく多言語化することで、外国人スタッフの育成強化にも取り組んでいます。

品質管理部門では最新の専門的な知識を外部からも入手し、当社のレベルアップにつなげています。

お取引先に対しても、食材の特性に応じて購買担当者と品質管理部門の担当者が同行査察を行い、改善指導につなげています。



代表取締役会長 CEO
たに まこと

谷 真

CEOメッセージ

激動の時代をチャンスと捉え 「食」のインフラとして進化を続け、 レストランの使命を果たします

2025年の振り返り

増収増益を達成。既存店の力強い成長とM&A効果が奏功しました

すかいらーくグループは、コロナ禍から業績を順調に回復させ、新たな成長ステージに移行しています。2025年度は3期連続で増収増益を達成いたしました。円安に起因するコストプッシュ型インフレの拡大、および最低賃金の上昇を含む人件費高騰という時代背景を受けて、規模の拡大を志向するのではなく、「店舗中心経営」を推進し、既存店の収益構造改革に徹底的に取り組みました。その結果、既存店が力強く成長し、収益拡大に大きく貢献しました。また、2024年と

2025年にそれぞれM&Aを実施した「資さんうどん」と「マレーシアすき屋」とのシナジー効果を早期に発揮できたことも好業績を後押ししました。

2025年～2027年の中期事業計画は想定を上回るペースで進捗し、最終年度(2027年)の営業利益目標320億円は、1年前倒しとなる今期(2026年)に達成できる見込みです。

すかいらーくの競争優位性と社会に提供する価値

テーブルサービスレストランとして「体験価値の向上」を追求します

すかいらーくグループは創業以来、経営理念として「価値ある豊かさの創造」を掲げ、現在、国内外に3,200店舗以上を展開しています。「価値ある豊かさ」とはその時代時代が変わってくるものです。創業間もない1970年代は「ホテルのメニューを半額で」というコンセプトのもとファミリーレストランでの外食は多くの国民の皆様への手の届く贅沢を提供する事が大きな価値でした。

時代を経て現在は、コンビニ、ファストフードから高級レストランまで食の選択肢も多様化する中、テーブルサービス

レストランとしてお客様に提供する価値は何か。昨年、経営幹部と中堅社員が一同に会し、今後の経営課題を議論する戦略会議を実施した中で、「お客様の体験価値向上」が最重要テーマだという結論に至りました。店舗にご来店いただくお客様に、熱々でおいしい食事を、従業員の感じの良いサービスと快適な空間で、リーズナブルな価格帯でご提供し、ひとりでも多くのお客様に心が豊かになる外食体験をお届けすることです。店舗運営力を高め、サービス・品質を向上させることに尽きると考えています。

強固な事業基盤を活用し、インフレを打ち返し全国に美味しい価値を届けます

全国3,000店規模の店舗網に加え、食材の調達から製造、配送、店舗に至るまで一気通貫して自社で担う「垂直統合サプライチェーン」、「店舗オペレーション力に長けた人材集団」、「多様なブランドポートフォリオ」といった強固な事業基盤は、他社との競争に優位性をもたらす当社グループの価値提供の源泉だと認識しています。

中東情勢の悪化による原油高と供給不安が広がる中、原材料費、エネルギーコスト、建築資材や包材に至るまで、広範囲に及ぶコスト増は当社ビジネスにおいても大きな負担となります。コロナ禍以降、継続するインフレに対し、原価低減プロジェクトや商品価値の向上を伴う価格転嫁などの施策により、その影響を吸収してきましたが、今回の情勢悪化によるインパクトに対してはさらに一段踏み込んだ対応が不可欠です。生活者が相次ぐ値上げに直面する中、追加のコスト増加

▶垂直統合サプライチェーンの詳細は、**P11-12** をご覧ください。

を単に価格へ転嫁することは客数減少を招きます。こうした中でこそ、「垂直統合サプライチェーン」の強みを最大限に発揮させるべきだと考えています。一括調達による原価抑制、複数業態で共通食材を使用するメニュー開発、グループ全体で展開可能な製品の開発など、商品価値を維持・向上させながら原価抑制を実現する施策を実行していきます。



「ESGの推進」を成長戦略の基軸に据え、経営と一体となって活動を推進しています

地球温暖化という世界が直面する環境課題に対し、当社は脱炭素への取り組みを強化しており、太陽光発電への切り替えを積極的に進めています。オフサイトPPA*の仕組みを活用することで、店舗と自社工場を含む1,000以上の施設へ導入を拡大。2025年度には、1.3万トン規模の温室効果ガス削減の体制となりました。また、食を扱う企業の責務として、食品ロス削減やプラスチック対策にも注力しています。「2030年までに環境負荷を50%削減(2018年比)」という目標に対し、部門横断で実効性の高い取り組みを進めています。

こうした一連の取り組みと透明性の高いデータ開示を進めることで、外部機関の評価も毎年向上しています。世界的な

ESG投資指標である「DJBICスコア」において、レストラン・レジャー分野で世界第2位、日本企業では圧倒的1位を獲得しました。CDPスコアの「気候変動」「水セキュリティ」の両部門でも2年連続で最高位の「Aリスト」に選出されています。

▶ESGの取り組みの詳細は、**P68-88** をご覧ください。

サステナブルな事業活動の推進と外部評価の向上は、中長期的な企業価値の向上に加え、投資家の皆様による株式保有判断に資するものと考えています。**ESGは成長戦略の基軸と位置づけ、今後も取り組みを推進し、持続可能な社会の実現にも貢献してまいります。**

※オフサイトPPA：遠隔地の発電設備から、送電網を介して施設に再生可能エネルギーを供給する契約形態

高度化するサイバー攻撃に対するセキュリティを強化しています

IT・AI技術は急速な進化を遂げています。事業活動の生産性向上に恩恵をもたらす半面、サイバー攻撃の手口も高度化しています。万一攻撃を受けた場合、DXによって高度に連携されたシステムが停止し正常な事業活動が滞るリスク、顧客情報などの機密データが流出して社会的信頼を大きく損ねる

▶サイバーセキュリティ対策の詳細は、**P67** をご覧ください。

リスクなど、会社の存立を揺るがす重大な脅威となります。当社は、**専門部署の創設や、システム強靱化への投資拡大に加え、全従業員の意識向上を含めたセキュリティ基盤の強化も継続的に実施し、いかなる事態にも迅速に対処できる強固な体制を築いていきます。**

ストアポートフォリオ・ブランドポートフォリオの最適化による国内成長

新規出店の軸足を都市部・駅前にシフトし、国内での出店成長を加速します

当社グループはロードサイドを中心に店舗網を広げ、約7割以上の店舗がロードサイドに位置しています。近年、地方の人口減少が進む中、新規出店は、商業地区や駅前、ショッピングセンター、新築マンションの1階など、マーケットが厚い立地に大きくシフトさせています。2025年の新規出店の約93%がこうした集客力が高い立地への出店で、売上・利益ともに

既存店を大きく上回る成果を上げています。一部の投資家の皆様からは、国内マーケット縮小への懸念や、海外に活路を見出すべきといったご意見もいただきます。しかし現在の当社のストアポートフォリオにおいては、**都市部や駅前といった有望なマーケットへの出店余地はまだ潤沢に存在しますので、今後も国内市場での成長の伸びしろは大きいと確信しています。**

ブランド転換でマーケットの潜在需要を掘り起こし、エリア全体の収益を最大化します

一方で地方のロードサイドはどうか。確かに人口減少に伴い売上が落ちている店舗は存在します。そこに対しては、当社の多様なブランドポートフォリオから立地特性に最適なブランドを選定し転換することで、低売店を再生させ、カニバリ解消によって周辺店舗の売上も同時に引き上げ、そのエリアの収益を最大化させる戦略をとっています。一例を挙げると、前橋エリアのガストを昨年8月に資さんうどんに転換したところ、その店舗の売上高は3倍に跳ね上がりました。加えて近隣5km圏内にあるガスト3店舗で5~6%、パーミヤンでも3%売上が上がり、エリア全体の収益構造が改善し

ました。資さんうどんは高いコストパフォーマンスと圧倒的な集客力を誇ります。地方のマーケットに「手頃でおいしい日常食」という価値を提供することで新たなニーズを掘り起こし、エリア全体を活性化させるブランドとして、出店を進めていきます。

ガストは転換によって店舗数が減っていくわけではありません。マーケットの厚い都市部や駅前への出店にシフトし、幅広い顧客層と利用動機にお応えするオールパースのブランドとして今後も進化させていきます。

ブランドポートフォリオを進化させ、拡大する消費の二極化に対応します

コロナ禍を経て、インフレの加速に伴い、かつて低価格帯を担っていたガストなどの主力ブランドは客単価の上昇を余儀なくされ、日常的に手軽に利用いただけるブランドが手薄な状態となっていました。インフレ環境が継続する中、この低価格領域を充足させて普段使いのニーズや節約志向にもしっかりお応えするため、当社は資さんうどんのM&Aを実施しました。さらに、直近では、「しんばち食堂」がグループに加わり、この領域を一層強化しています。生活防衛意識が高まる一方で、旅行、スポーツ観戦、推し活など、価値を見出すモノやコトに対しては支出を惜しまない「消費の二極化」が顕著になっています。当社グループは、**日常食を支える低価格帯のブランドと、外食ならではの専門性や楽しさを提供するブランドの両方を強化し、二極化する消費行動**

に全方位で対応してまいります。今後も市場の変化を鋭敏に捉え、ブランドポートフォリオを迅速かつ柔軟に進化させていきます。



事業基盤とデータ分析を駆使したマーケティング戦略

開発・調達・製造を自社で担い、付加価値向上と原価低減を実現しています

先にも述べましたが、当社の強みである「**垂直統合サプライチェーン**」は、**コストプッシュ型インフレが加速する環境下において、全業態のコスト最適化を実現するための強力な武器**となります。マーケットの需要を見極めグループの多業態で共通利用できる製品の開発や、自社工場での内製化をさらに進めて品質は維持しながら大幅なコストダウンを図る取り組みを推進していきます。

加えて現在は、おいしいご飯を食べたいというニーズにお応えする「**ご飯のお供**」の開発に取り組んでいます。鶏肉相場

が高騰する中、仕入れ形態を抜本的に見直してコスト抑制を図る一方、加工工程で生じる端材を「鶏そぼろ」に仕立て、ご飯に合うトッピングとしてグループ内の各ブランドへの導入を計画しています。これにより、朝食メニューの付加価値の創造と原価低減の両立だけでなく、食材の有効活用によるロス削減にも貢献します。仕入れから製造までを自社で一貫して担い、複数の業態で食材を最適活用する体制は、当社のマーケティング戦略を支える盤石な基盤となっています。

マーケティングデータ分析を駆使した開発と施策を実行し、成功確率を高めます

マーケティング戦略を支えるもう1つの基盤は、高度なデータ分析です。本部には多くのデータサイエンティスト/アナリストを配し、育成を強化しています。売れる商品の開発や効果的なプロモーションに向けて、膨大なデータと各種調査を分析し顧客ニーズや示唆を抽出。それに基づき、企画・開発・実行から検証・改善というPDCAサイクルを回し、データドリブン・マーケティングを実践しています。

メニュー開発の事例

顧客の声を継続的にブラッシュアップする仕組みが成果を上げています。3シーズン目を迎えたガストの「やまやもつ鍋」は、アンケートから「熱々で食べたい」「具材を追加したい」といった具体的な不満点や潜在ニーズを特定し、卓上コンロでの提供や追いもつ、トッピング拡充といったブラッシュアップを実行しました。結果、専門店の味を一人鍋で気軽に楽しめる価値が支持され、2026年の販売数は初年度の約3倍まで成長し、売上拡大とディナータイムの来店動機の創出にも貢献する大ヒットとなりました。



プロモーションの事例

今年1月に実施した「雪見だいふくスイーツ」プロモーションでは、将来の中核顧客となるZ世代の獲得に注力しました。データ分析の結果、若年層にはSNSの情報を「保存」して後日体験する「ストック消費」という行動特性があることを特定。そこで、KPIを従来の表示回数から「保存数」へとシフトさせ、視覚的な訴求を最大化させました。その結果、SNSで大きな反響を呼び、狙い通りZ世代を中心とした若年層にヒットし来店増に繋がりました。



M&Aと海外展開を次世代の成長エンジンに繋げる

事業基盤を活かすM&Aで、点在するおいしい価値を全国に広げます

当社のM&A戦略の基本方針は、**すかいらーくの事業基盤を活かしたシナジー効果を最大限に発揮し、双方がWin-Winの関係となること**です。

2024年にグループ入りした「**資さんうどん**」は、関東圏への進出を果たし、店舗数は100店まで拡大しました。熱烈なファン顧客に支持される「**資さんうどんの味**」を守り抜いて全国に店舗を広げることすかいらーくに課された使命だと考えています。今後、業態転換と新規出店を加速させ、2030年までに全国に400店舗以上、売上高1,200億円を目指しています。

今年5月に加入した「**しんばち食堂**」は、唯一無二の干物専業として、高度なノウハウを持つポテンシャルの高い業態です。

都市部の駅前・駅近といった狭小物件で高い集客力を発揮するビジネスモデルは、当社の出店戦略である「**都市部出店強化**」を推進する上で、強力な武器となります。

加えて個人的には、とにかく美味しい。そして、家庭で魚を焼く習慣が薄れつつある時代だからこそ、日本の伝統的な干物文化を守りたいという強い思いがあります。独自開発の炭火焼機による香ばしくふっくらした焼き加減は、簡単には真似できないノウハウの塊です。そんな最高の焼き魚と炊き立てのご飯と味噌汁という**日本人にとって「至高の日常食」を大切に守り、その価値を広く全国に届けたい**と考えています。

▶M&A戦略の詳細は、**P49-50** をご覧ください。

海外展開はASEAN諸国への出店に注力していきます

台湾は順調に業績を拡大し、今年度中に100店舗を突破します。6月には資さんうどん1号店がオープンします。資さんにとっては初の海外進出ですが、甘みとう味が濃い出汁は台湾の皆様にも支持されると見えています。台湾での多店舗展開を進め、そこを足掛かりに、アジア諸国への出店を見据えています。

マレーシアでは現在「**しゃぶ葉**」と**M&Aを実施した「すき屋**」を併せて25店舗展開していますが、その潜在的な出店余地は100店舗を超えます。平均年齢31歳という若さ溢れるマレーシアは、これから結婚や出産といったライフステージの変化に伴い、消費文化が勃興する夜明け前の段階にあります。この巨大な市場の成長を確実に捉え、出店を加速させていく考えです。

次の飛躍に向けてインドネシアへの進出も本格始動しています。現地法人の設立準備など、具体的に手を打っています。マレーシアで磨いたムスリムのお客様への対応ノウハウやブランドのポジションは、同じイスラム圏であるインドネシアにおいても強力な優位性となります。成功したフォーマットを戦略的に水平展開することで、スピード感を持って市場を開拓していきます。

日本国内で培った当社の強みと、現地のニーズを融合させ、ASEAN全域での成長を目指し、海外事業は次世代の成長ドライバーとして育てていきたいと考えています。

▶海外展開の詳細は、**P47-48** をご覧ください。

次世代にバトンを繋ぎ、レストランの価値を磨いて進化を続ける

既存店の成長を牽引する新たなリーダーシップで成長を加速させます

すかいらーくグループの成長の要は約3,000店舗の既存店の成長にあります。

2026年は、コロナ後のリベンジ消費が一巡し、「選択の時代」へと移り変わる大きな転換期です。消費者の選択眼はかつてないほど高度化しており、テーブルサービスレストランは、ファストフードとは一線を画す品質と、豊かな外食体験を創出する高度な運営レベルが求められています。

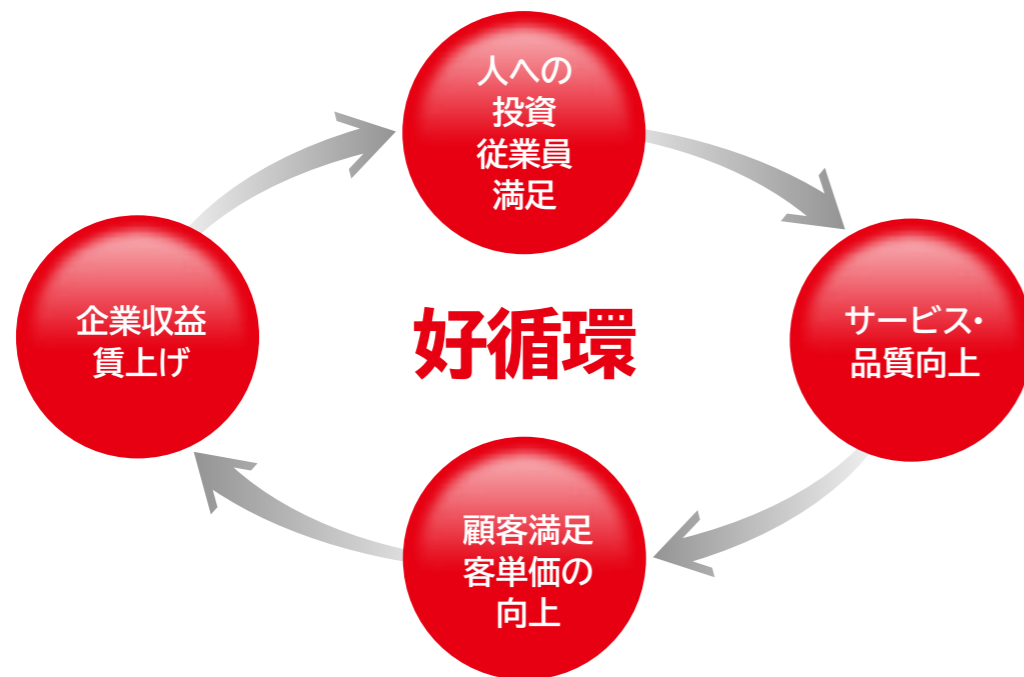
この変革を勝ち抜くために今、最も必要なのは「**店舗オペレーションへの精通**」です。**現場の細部にまで戦略を浸透さ**

せ、実効性のある施策を打ち出せるリーダーシップが、これからの成長の鍵を握ります。本年4月に**社長に就任した佐藤は、ガスト出身で現場を熟知し、台湾事業を急成長させた経営手腕を併せ持っています**。ライフスタイルが激変した今、店舗運営の質とお客様の体験価値をさらなる高みへ引き上げること。これこそが当社グループが将来に向けて飛躍する絶対条件であり、佐藤の強いリーダーシップのもと、店舗力を核とした新たな成長フェーズへと進んでまいります。

人への投資を強化し、 プロフェッショナル人材が活躍する強い企業を目指します

当社は「従業員の成長が企業成長の源泉」という考えのもと、人への投資を強化してきています。4年連続で満額回答の賃上げを実施したほか、スキルを上げて成果を出した従業員に報いる人事制度改革を行い、役職に就かなくともエキスパートとして高い給与を獲得できる体系を本年4月から導入しました。

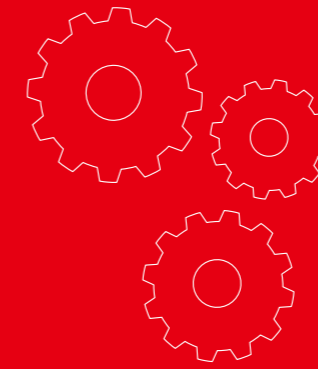
従業員の能力向上は、生産性の向上と付加価値の創造に直結します。その結果、店舗の運営品質が高まり、お客様の満足度向上を通じて客単価や来店頻度の増加により収益が拡大し、この利益を再び従業員へ還元する。従業員への投資を起点としたこの好循環は、持続的な成長の基盤となります。



常にお客様目線で考え、自律的に行動し、能力を高めて成果を上げ、自分の給料は自ら勝ち取っていく。制度は整いましたので、多くの従業員がやりがいを持って、プロフェッショナルとして活躍する強い企業を目指していきます。

世界情勢や経済環境が激変する不透明な時代こそ、企業の真価が問われると思っています。すかいらーくグループの強固な事業基盤と従業員の総合力を結集し、厳しい事業環境もチャンスと捉えて挑戦を続けます。そして外食体験を通じてひとりでも多くのお客様の生活を豊かにする存在として、新たな価値を創造し、進化を続けてまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。



3つの基軸 第2章 Growth Strategies

人的資本の充実

「人的資本の充実」は、一番の成長への源泉です。従来のようにコスト削減に依存した利益確保ではなく、従業員満足度の向上を起点とした経営の好循環を実現していくために不可欠な経営課題です。

DX推進

今後、働き手不足の問題がますます深刻化すると想定される中で、一連のオペレーションにおける「DX推進」は生産性向上の重要な鍵となります。また同時に、お客様の利便性向上にも貢献します。

ESG推進

ESGの推進は、30年、50年、100年先を見据えた企業活動をする上で無くてはならない社会課題と考えています。グループ一丸となって取り組むことで企業価値を高め、社会に貢献していきます。

Q4 特定技能人材など上限を迎える中、
人手不足はどう解消するのか？

A 削らずに投じる

人はコストではない未来への投資 定着率向上と店舗運営の安定化

労働時間を単なるコストではなく、将来の収益を生む「未来への投資」と再定義して人手不足を解消します。週末のピークタイムへの戦略的な人員配置や、接客・調理の習熟度を高めるトレーニング、研修への適切な「時間投入」により、店舗の実行力を着実に強化。この人的資本への投資を進めた結果、クルーのエンゲージメントが高まって定着率が向上し、安定した店舗運営が実現しました。さらに、正社員およびクルーの人事制度改革を断行し、能力や成果に最大限報いる報酬制度を導入。人材の獲得・定着と店舗の成長を同時に叶える好循環を確立しています。

基軸 人的資本の充実

人的資本の充実がサービス品質を研ぎ澄まし、お客様の信頼を事業価値の持続的好循環へと繋ぐ

当社グループは大切にすべき価値観（バリュー）のひとつとして、「職場環境・働きがい」を掲げ、従業員一人ひとりが働く仲間と協力し、明るい職場づくりに取り組んでいます。

人的資本=人に投資をすることで、従業員満足度が向上し、その結果としてサービスの質が向上し、お客様にご満足いただけることで企業収益も増加し、持続的な賃上げも実現可能となる好循環が生まれると考えます。

執行役員CHO・CSuO 人事総務本部マネージングディレクター 武井 一朗



ガバナンス

人的資本に関するガバナンスは、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」で人的資本に係わる全社方針や目標、施策の策定、重要課題であるマテリアリティの特定、モニタリングと定期的な見直し、および推進体制の構築や整備などを継続的に実施しています。また、取締役会への報告も行っており、アドバイザーとして参加する社外役員から外部の視点での指摘、アドバイスを受ける体制としています。

人事戦略

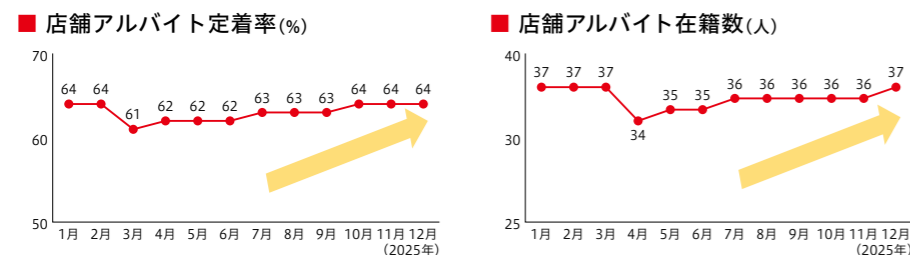
当社グループは、経営戦略に沿った人事戦略をグループ各社の人事部門と連携して実施しています。また、グループの各企業と労働組合が労使関係や人事・労働条件を規定する労働協約を締結しています。グループ経営トップと組合執行部による協議会・連絡会も定期的に開催し、相互理解と信頼・協力関係のもとに円滑な事業運営と働く環境の維持向上を図っています。少子高齢化が進行し、生産年齢人口も減少している状況下で、優秀な従業員の確保は当社の成長に不可欠な要素です。

働き手が不足する一方で、子育て後に働く意欲のある方が希望の職に就けない事案も発生しております。私たちはそうした潜在ニーズに対し、全国での雇用の創出と安定的な就労環境を提供していきます。また物流業界における現在進行形の課題である2024年問題に対しては、早期にドライバーの人事制度・給与規定改定を実施し、すかいらーくグループ全店舗に、毎日安全・安心に食材を届ける体制が維持されています。

戦略1 人が集まる職場づくり

【正社員】採用環境が厳しい中、当社の経営理念に共感できる多様な人材を採用し、出店計画を実現する十分な正社員を確保しています。2025年度はグループ全体で482人(新卒採用175人)の入社があり、女性比率は約36%でした。40代～50代の子育て後のセカンドキャリアの方も積極的に採用し、2025年度40代～50代の入社実績は9名です。

【パート・アルバイト】DXを中心とした働きやすい職場環境づくりの推進や昇給・昇格制度の見直し、研修やトレーニング施策の充実により業務の習熟度が上がったことで退職率が下がり、店舗アルバイトの定着率・在籍数ともに4月の入替以降、順調に回復し高位で安定しています。応募数も引き続き好調で、人手不足のひっ迫度は解消しつつあります。



アルバイト定着率・在籍数ともに高位安定!

戦略2 DX推進による多様な人材が働きやすい環境づくり

〈具体的な取り組み施策〉

- 動画マニュアルの整備
- 配膳ロボットの導入
- セルフレジの導入拡大と進化
- 座席ご案内システム
- 教育ツールの多言語化
- 新POSレジシステムの導入
- テーブル決済の導入
- 下げテーブル表示システム

戦略3 女性活躍推進

2016年2月に「子育てサポート企業」として認定マーク「くるみん」取得。出産などライフステージの変化に対応した体制作りに取り組んでいます。

グループ女性管理職比率が15.3%まで上昇!



〈具体的な取り組み施策〉

- 柔軟な変形労働時間制度(4~12H勤務/日、公休7~12日/月)
- 1日から利用できる育児目的の特別休暇制度
- 育児時短勤務は子どもが小学校6年次まで使用可能
- 全国転居あり・なしの雇用区分を柔軟に選択可能
- 子育て支援手当(扶養する子ども1人につき1万円/月支給)

主な指標	KPI		(連結)	項目	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
	2030年	2050年						
女性管理職比率(%)	30	50	正社員数	女性(人)	882	951	1,255	1,384
				女性割合(%)	14.6	15.8	20.4	21.1
		営業職に従事する女性割合(%)		12.8	13.2	13.1	17.2	
		STEM職に従事する女性割合 ^{※1} (%)		0.9	1.1	1.3	1.6	
		男性(人)		5,160	5,054	4,895	5,169	
		合計(人)		6,042	6,005	6,150	6,553	
管理職 ^{※2} (マネジャー職以上)				女性(人)	494	478	512	563
				女性割合(%)	13.8	14.3	14.3	★15.3
				男性(人)	3,092	2,929	3,075	3,128
				合計(人)	3,586	3,342	3,587	3,691

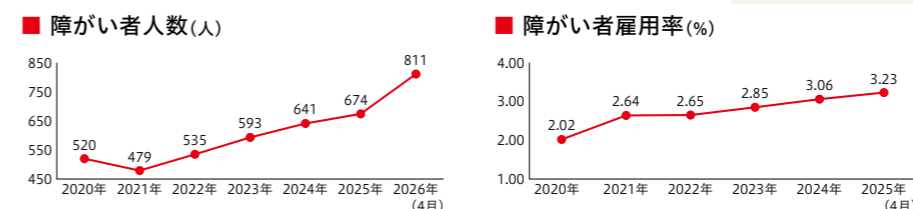
※1 STEM職：IT、メニュー開発、生産、品質管理グループに従事する正社員の合計
 ※2 ディレクター職：CEOから最大2階級下までの上級管理職、リーダー職：ミドル管理職、マネジャー：ジュニア管理職

戦略4 障がい者雇用の推進

2025年の障がい者雇用率は3.23%で法定雇用率を上回っています。すかいらーくグループでは、2026年4月現在で約811人の障がい者の方が働いています。

〈具体的な取り組み施策〉

- ケーススタディを漫画で伝わりやすく盛り込んだガイドブックの設置
- 全国180を超える支援学校へ実習紹介
- 障がい者雇用専用相談窓口の設置



障がい者雇用率は法定雇用率を大きく上回る3.23%!

戦略5 高齢者雇用の推進

2019年1月より、パート・アルバイトの再雇用上限年齢を70歳から75歳に引き上げました。現在、65歳以上70歳未満の方は4,300人以上在籍しています。正社員の定年は、2015年9月にパート・アルバイト同様に60歳から65歳に延長し、政府が推進する「高齢者が健康に働ける社会」の実現に向けて取り組んでいます。

東京都主催「シニアしごとEXPO」200名を超える方々に就労体験実施!(10月9日新宿と10月21日八王子の2か所で開催)



夢庵の就労体験ブース出展



蕎麦盛り付け体験の様子

3年連続 すかいらーくグループがファミレス体験ブース出展

戦略 6 外国籍の人材雇用の推進

グループ全体でさまざまな国籍をもつ外国籍従業員が約60か国、約4,600人働いています。2016年から開始したベトナムからの技能実習生については、現在特定技能の方も含め約260人の方が自社の食品・物流工場勤務しています。また店舗における特定技能の方の受け入れや、台湾からのワーキングホリデーの受け入れ等、外国籍の方の積極的な雇用を進めています。

〈具体的な取り組み施策〉

- やさしい日本語を使用した外国籍向け採用ホームページを設置
- 自社のトレーニングセンターで外国籍面接官による外国籍の方専用の集合面接やオリエンテーション、初期トレーニングを実施
- 教育ツールの多言語化

年度	2020	2021	2022	2023	2024	2025
外国人雇用人数(人)	2,312	2,167	2,216	3,092	4,440	4,636
外国人雇用率(%)	2.5	2.2	2.3	2.9	3.6	3.7

60か国の外国籍の方が活躍中。
誰もが働きやすい環境づくりを
これからも推進!



市ヶ尾トレーニングセンターでの初期トレーニングの様子
(初期トレーニング後、各店舗へ配属)

戦略 7 ワークエンゲージメントの向上

誰もが活躍できる職場環境整備や人材育成に活用することを目的として、2022年より職場や仕事に関する従業員アンケートを定期的実施しています。

2023年からは社員の仕事の満足度・目的・幸福度・充実度・ストレス等に関する現状や課題を把握し、個人と組織の持続的な成長につなげることを目的に、エンゲージメントサーベイを導入しております。

また、上司と部下による「部下のための1on1面談(Meeting For You)」を導入、上司と部下のコミュニケーションのさらなる強化を図っています。

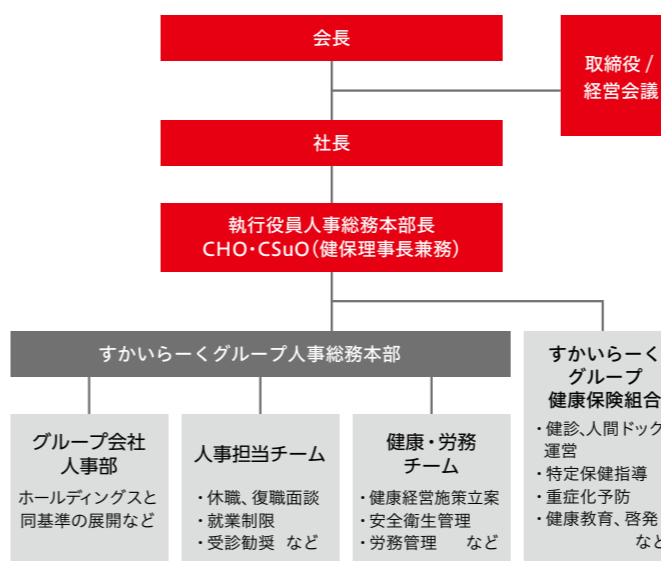
2025年4月にはクルーの人事制度、2025年・2026年4月と2年かけて社員の人事制度を改定し、従業員一人ひとりが自ら能力を高め成長していくことにより、会社全体の生産性向上と付加価値の創出を実現する制度が構築されました。

戦略 8 健康経営の推進

「従業員の心身の健康なくして、企業の成長なし」という考えのもと、従業員を貴重な経営資産と捉え、健康経営を最重要課題と位置付け取り組みを推進し、2026年度は大規模法人部門において健康優良法人に認定されました。



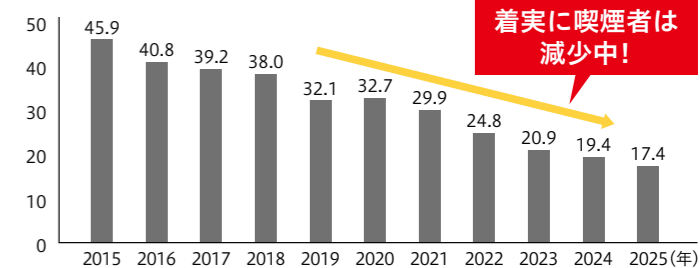
健康経営の推進体制



会社トップのリーダーシップの下、各職場の部門長を「健康推進リーダー」に任命し、健康保持増進に努めることを職務として定めています。

禁煙運動は2014年より実施しており、着実に喫煙者は減少しています。具体的なサポートとして禁煙補助剤の配布や禁煙アプリでの支援を行い、「2050年喫煙者ゼロ」を目標に取り組みを続けています。

■ 全社喫煙率(%)



主な指標	KPI	
	2030年	2050年
喫煙率(%)	10	ゼロ
平均残業時間	20時間以内	ゼロ
有給休暇取得率(%)	80	100
健康診断受診率(%)	100	100

Interview

女性活躍推進

42歳で正社員として入社。クルーから営業部長にキャリアアップ

「誰もが活躍できる環境」がすかいらーくの魅力

すでにお店で働いていた幼稚園のママ友に誘われ、ジョナサン相模原店にクルーとして入社した熊倉さん。その後、ジョナサンがおはしカフェガストに転換したあとも、気心の知れた仲間とともに店舗を盛り上げてきた。

子どもも大きくなり、仕事が楽しくなってきた時期に、コミュニティ社員制度(店舗異動の心配がなく活躍できる制度)が新しく誕生。「チャレンジしてみようかな」という気持ちを後押ししたのは店舗の仲間たちだった。「熊倉さんになるなら協力するから!」という心強い声があったという。

働き方を選べるからこそ、常に前進できた

2014年2月、42歳でマネジャー(正社員)として入社。まもなくしゃぶ葉に転換し、お客様とともに働く従業員を大切にすることを信条に、地域に根差した店舗づくりを行ってきた。マネジャー着任後に実父の介護もあったが、変形労働時間制



(月間の所定労働時間を、1日ごとに4、6、8、10、12時間に振り分けて働くことができる制度)をフル活用。「有給休暇を使わずに最大12日間まで休めるというのはとてもありがたかった」。マネジャーになり、スケジュールを自分の裁量で変更できることがこの時の強みとなった。

約3年同店舗でマネジャーを務めた後、「新店(本厚木のしゃぶ葉)のマネジャーをやってほしい」と打診を受ける。今の店に比べ家から距離も遠くなり、現在のコミュニティ社員からゾーン社員(事業部内の異動を伴う社員区分)に変更する必要があったが、家族の後押しを受けて新たな環境での挑戦を決意。

「『私がお家のことはやるから』と夫や義母からも応援してもらった」と語る。

マネジャー2店目の任期中、ナショナル社員(全国転勤を伴う社員区分)に変更。その後、2度店舗異動を経験するが、今までの転換や新店経験のおかげで、既存店でもクルーとのコミュニケーションやトレーニングにおいて十分に力を発揮することができた。

「なぜマニュアルを守る必要があるのか、マニュアルの意義をきちんと言葉にできたのが、これまでの経験で培ってきた自信のひとつ」と振り返る。



プロフィール
しゃぶ葉神奈川営業部長 熊倉奈子さん
2007年 ジョナサン相模原店へクルー入社
2013年 コミュニティ社員登用
2025年 しゃぶ葉特命担当着任
2026年 しゃぶ葉神奈川営業部 営業部長着任

現場の経験を活かし営業部長へ仲間とともに最高のお店づくりを

2025年3月から店舗マネジャー職を離れ新店のプロモーターを担当、2026年2月からは現在のしゃぶ葉神奈川営業部営業部長に着任。

自身が過去マネジャーを務めた店舗や、ヘルプに行くなど交流のある店舗も多く、ここでも「熊倉さんが営業部長になるなら、自分たちも頑張るよ」と心強い言葉を色んな店舗でかけてもらったという。

今までの現場経験から、「マネジャーがどうしたいのか一緒に考え、改善すべきところはきちんとこちらが指摘しながら、マネジャーの目指すお店づくりを応援したい」と意欲を見せる。

抱いている目標は、あらゆる世代の女性がマネジャーとして活躍する職場だ。実現に向けて、まずは若い女性マネジャーの育成など、自身もサポートしていきたいと前を向く。

さらに進化する店舗中心経営

「人は付加価値を生む原動力」——人的資本の好循環による持続的成長

すかいらーくグループは、「価値ある豊かさの創造」を経営理念に掲げ、デフレ時代の「コスト削減による利益創出」から、一人ひとりのマネジャーが経営者として付加価値を創造する「店舗中心経営」への転換を加速させています。



具体的な重点施策

- マネジャー経営力の醸成**
 - ① 新人事制度の導入（評価制度の大改革） [詳細は次のページへ](#)
 - ② 店舗労働時間に関する改革
 - 週末売りきりの時間加算
 - トレーニング・研修時間の時間加算
 - 有給・予防メンテの時間加算
 - ③ マネジャー業務の削減
- 採用・育成・定着の推移**
 - ④ クルー評価制度（号数制度の改革） [詳細は31ページへ](#)
 - ⑤ クルーポイント制度の導入 [詳細は31ページへ](#)
 - ⑥ OJT研修、ブランド横断「感じよい勉強会」開催 [詳細は32ページへ](#)
 - ⑦ スポットクルー制度による柔軟な働き方 [詳細は42ページへ](#)
- 生産性向上**
 - ⑧ CU時間の導入 [詳細は41ページへ](#)
 - ⑨ スポットクルー制度の導入 [詳細は42ページへ](#)
 - ⑩ スケジュール管理アプリの導入 [詳細は42ページへ](#)
 - ⑪ 商品管理システムの導入
 - ⑫ 自動ストコン閉店処理
 - ⑬ セルフレジの導入

※1 マネジャーは店長、クルーはパート・アルバイトのこと ※2 OJTは「On the Job Training」の略で、座学ではなく実際の業務を通して教えること
※3 CU時間はお客様が退店されてから、テーブルのセッティングが完了する時間のこと

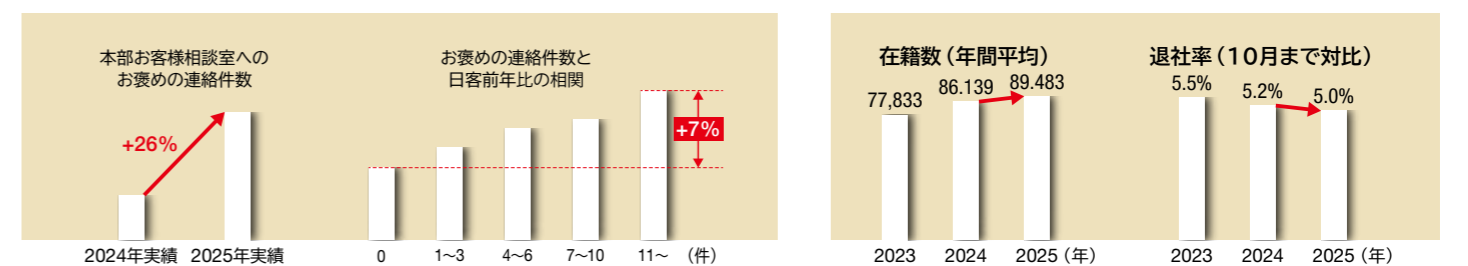
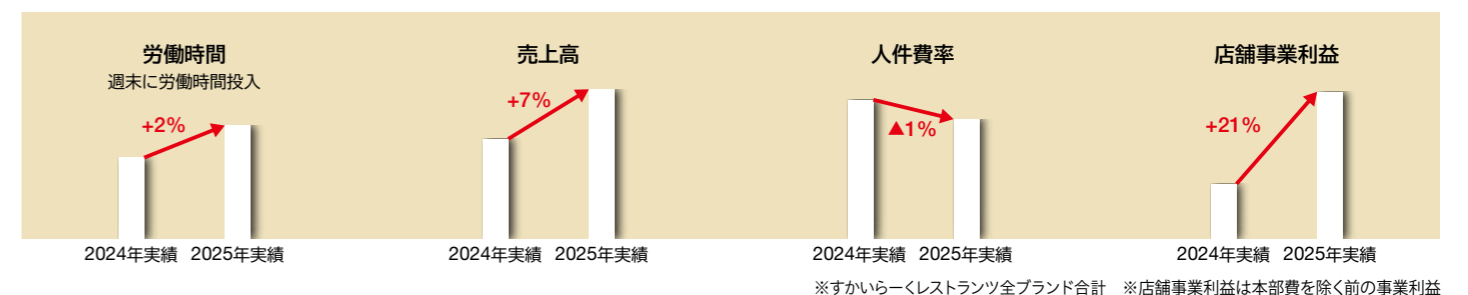
「人への投資」がお客様の体験価値向上を生み、利益を創出

2024年から2026年にかけて、当社は労働時間を単なる「コスト」ではなく、将来の収益を生む「投資」と定義し直しました。週末の売りきりやトレーニング、研修への「時間加算」を行うことで、店舗の実行力を強化。店舗の定着率増にも寄与した結果、お褒めの件数増加と客数増、そして店舗利益の拡大という「人的資本の好循環」を実現しています。

労働時間は「削る」から「投じる」へ
人的資本への投資が、増収・増益と人件費率の低下を同時に導く新方程式。

お褒めの増加・定着率UP

実証された店舗中心経営
人的資本の充実がサービス品質を研ぎ澄まし、お客様からの信頼という無形資産を蓄積。

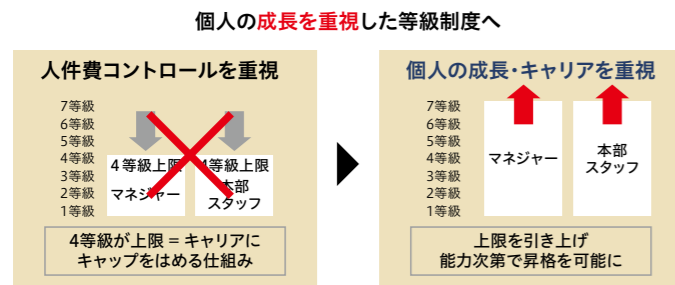


1 能力と成果に報いる新人事制度

2025年4月、正社員制度の抜本的な改革を行い、個人の成長やキャリアを重視した新人事制度を導入しました。従来の4等級上限を廃止し、能力次第で高い昇格が可能になることや、専門性を極める「エキスパート職」「スペシャリスト職」を新設。個々の強みや能力を活かした高度プロフェッショナル人材の育成を推進しています。

主なポイント 1 キャリアにキャップをはめる給与上限を引き上げ、能力次第で高い昇格が可能に

主なポイント 2 昇給・昇格基準の明確化



2026年4月誕生 **8名** 本部スペシャリスト

高度な専門性や豊富な経験を有し、部門や会社の経営に影響を持つスタッフ
(実例)：出店の建設施工管理や立地開発スペシャリスト、購買のマーチャンダイザー 等



本部スペシャリストの例

マーチャンダイザー **有村 仁**
(購買本部購買政策グループ購買企画チーム)

店舗マネジャーを経て購買本部に配属。主な業務は海外事業における食材調達やルートの開拓、バイヤー育成のための研修開催や同行OJTなどで、米国やマレーシアなどを中心に活動中。27歳の社内研修での初海外以来、6か国語を学び19か国を訪問しましたが、さらなる向上を目指し今も資格取得や複数の外国語を勉強中。これからもグローバルに挑戦し続けます。

2024年2月 ラオスにて

Special Interview

2026年4月、エキスパートマネジャー 第1号が誕生!



ガスト北大阪営業部
エキスパートマネジャー
山口 宙晃

「5店舗241名の組織力」自律したチームワークがお店を強くする

2026年4月に「エキスパートマネジャー」に認定いただきました。これまで**マネジャーとして培ってきたスキルや経験が「専門職」として認められたことが大変嬉しく**、大いにやりがいを感じています。現在5店舗で総勢241名のクルーとともに店舗運営を行っていますが、複数店を運営する上で最も大切にしているのは、**クルーさん一人ひとりの自主性を尊重し、ともに高め合う組織力**です。

もちろん、私一人で全員の方のトレーニングを担うことには限界があります。そこで大きな助けとなっているのが、**会社全体で充実している「研修やDXの仕組み」**です。例えば、営業部長がエリア全体で実施するリーダー研修。そこで得られた最新の知識や経営方針が、DXツールを通じて即座に現場のクルーへ直通で共有されます。**エリア全体で学び、成長する土壌がある**からこそ、私が不在の時でも各店が自



昇給試験の様子



クルーリーダー研修の様子



クルー主体で活発な意見交換

律的に動ける「再現性」のある運営が実現できています。また、頑張りを見える「評価制度」も欠かせません。25段階の細かな等級(号数)制度によって、研修で身につけたスキルが着実に昇給へと繋がります。**自分の頑張り**が正しく評価され、**お店で責任ある役割にやりがいを感じてくれるクルーさん**が多く育っています。横のつながりも組織力を高める重要な要素です。私の

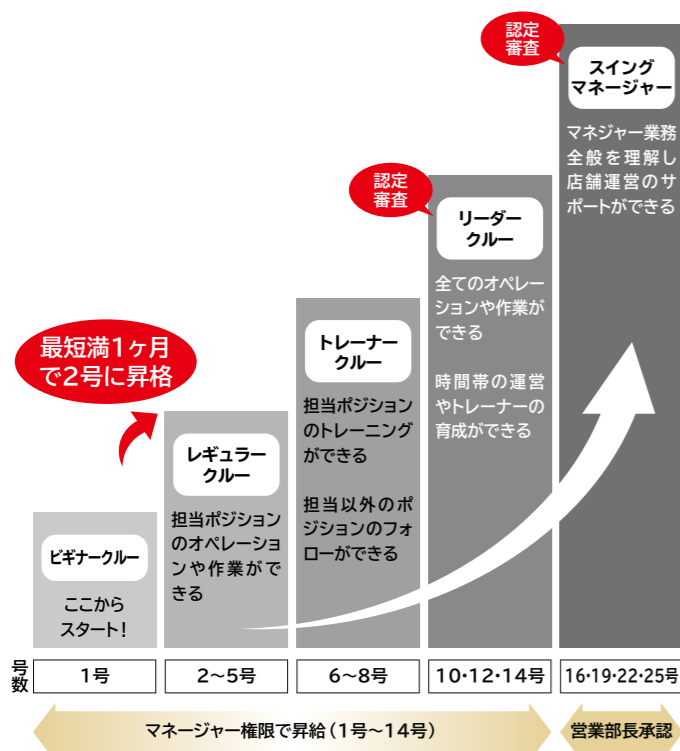
お店のクルーさんたちは、**1店だけでなく、複数の店舗で活躍する方が多くいて、複数店舗で密にノウハウが共有**されています。成功事例を積極的に共有し、納得感のある評価で成長を支える。このサイクルを回すことで、ひとつの強いチームになれるのだと確信しています。お客様に選ばれるお店づくりを目指し、強いチームワークをつくっていきます。

4 クルー評価制度（号数制度の改革）

クルー昇格件数増加2024年対比 **22%増**

個々のクルーが持つ業務スキル、店舗運営への貢献度を客観的な基準に基づき評価し、時給に反映させる制度を導入しました。店舗のマネージャーが大きな昇給権限を有し、計画的に従業員を育成することで店舗の組織化を推進しています。明確なキャリアパスと評価制度によって成長意欲を促進し、すべてのクルーのモチベーションと定着率の向上に取り組んでいます。

クルーキャリアアッププログラム



ユニフォームをリニューアル

職位ごとにステータスをわかりやすくし、モチベーション向上に寄与しています

- ネクタイの色**
- 緑: クルトレナー
 - 赤: リーダー



- ベストを導入(対象)**
- マネージャー
 - アシスタント
 - スイングマネージャー



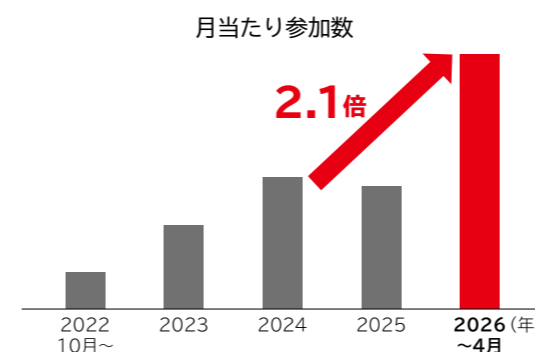
6 OJT研修、ブランド横断「感じよい勉強会」強化

2023年から延べ**14万5000人**が参加

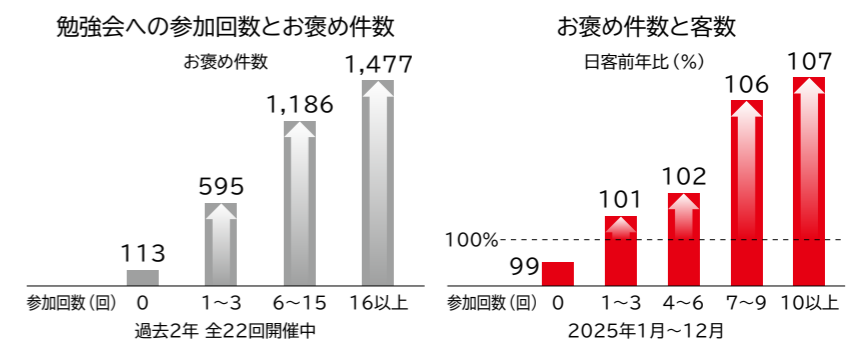
サービス向上施策 ⇒ 顧客満足度UP ⇒ 客数増加へ

トレーニングセンターや店舗に集合しOJT研修を強化する他、ブランド横断で行う「感じよい勉強会」に2023年から延べ14万5000人が参加。2026年以降はさらに月当たり平均参加人数が前年の2倍以上となっており、一人ひとりがスキルアップに意欲的に励んでいます。勉強会への参加回数とお客様からのお褒め件数は強い相関関係があり、客数増にもつながっています。

月当たりの参加者は前年の**2.1倍**



サービス向上施策→顧客満足度UP → 客数増加



グローバルクルーに特化した勉強会も2026年より開催



5 クルーポイント制度の導入

すかいらーく**ポイント**を付与する取り組みを開始

2024年4月末より、週末や繁忙期に出勤したクルーに、すかいらーくポイントを付与する取り組みを開始。店舗の労働時間投資による売りきりに寄与する他、従業員のモチベーション向上にもつながっています。



加算ポイントは、本部で設定する他、個店ごとにイベントなどの地域要素も勘案し、1時間あたり30p~150pを付与。

グループの店舗で1P = 1円で食事に使用でき、エンゲージメント向上につながっています。



社内で積極的に情報共有する仕組み

対談動画配信

すかいらーくHDの会長・社長が出演し、成長戦略を分かりやすくカジュアルに伝える対談動画「マンスリー経営ニュース」を配信



現場から配信

すかいらーくレストランツ社長が出演し店舗力を高める取り組み動画をあらゆる現場から配信



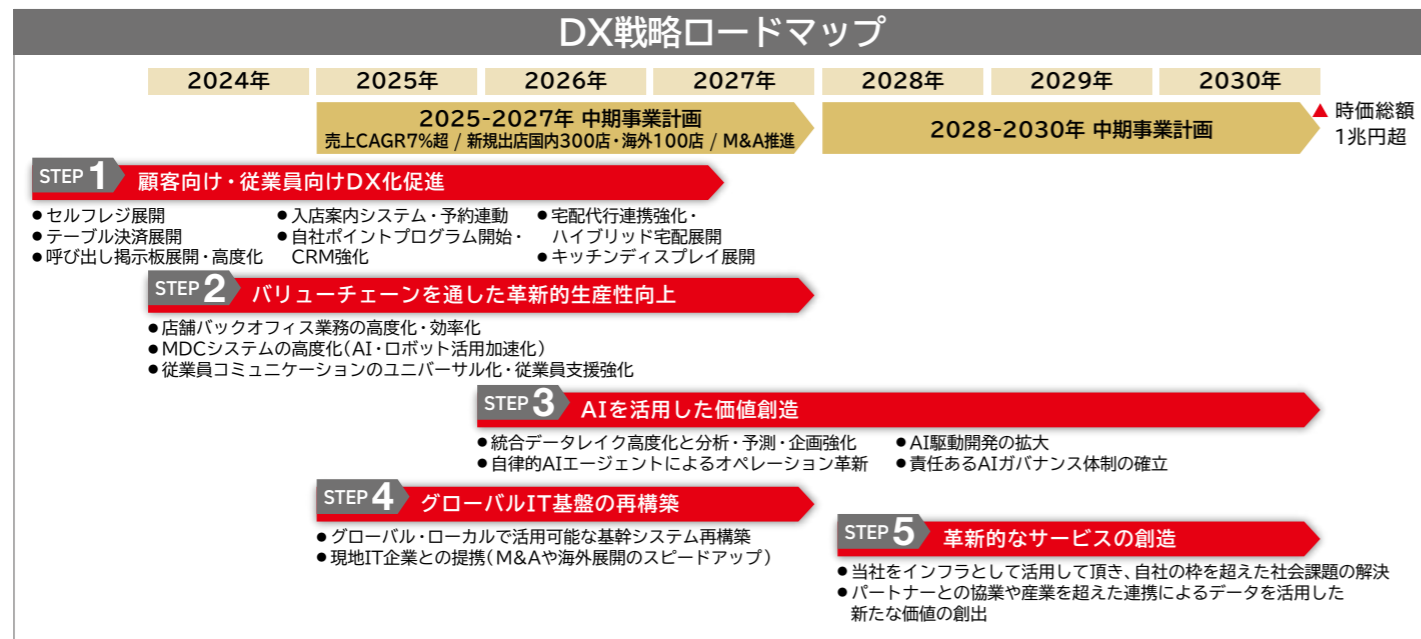
密着動画配信

社内で活躍するプロフェッショナル達の密着動画を制作し、全従業員に配信



基軸 DXの推進

多様な従業員の能力を最大限高めるDX



店舗運営を抜本的に改革するバックオフィスDX

～1人のマネジャーによる複数店運営も加速～

2020年から2024年にかけて推進した注文タブレットや配膳ロボット、セルフレジやテーブル決済、下げ卓表示システムなど、店舗サービスに関わるDXの積極活用に加え、管理業務のDX化によりマネジャー業務の効率化を実現しています。

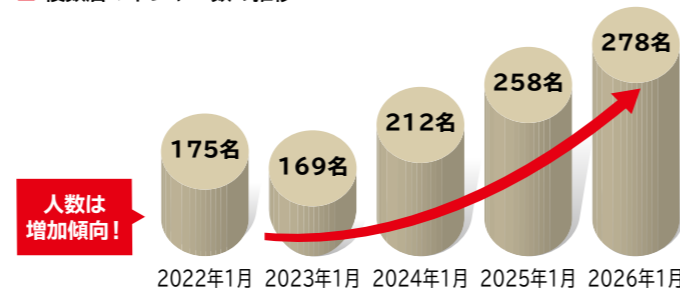
2025年導入の主な取り組み

重点施策	具体的な取り組み	期待される成果
新発注システム	AIが本部の販売予測と各店舗の客数予測に基づき、最適な推奨発注量を自動計算	経験に頼らない発注により、廃棄・欠品ロスを最小化。発注業務の大幅な時短を実現し、マネジャーがフロアに立つ時間を創出。
らくしふ(シフト管理)	クルーのスマホから希望シフトを直接回収。自動編成機能と店舗シフト管理システムとのリアルタイム連携を実装	シフト作成時間が半減。クルーの「希望の見える化」により、柔軟な働き方を支援し、離職率の低下にも寄与。
スポットクルー	突発的な欠員や商盛期の不足人員に対し、自社内のマッチングプラットフォームを通じて迅速にリソースを確保。	商盛期のフル稼働を支え、売上収益の機会損失を防止。適正な人員配置によるサービスクオリティの維持。

これらのDXツールが相乗効果を発揮することで、マネジャーが店舗のマネジメント業務に追われる時間は劇減しました。本来業務であるQSC(クオリティ・サービス・クレンリネス)の向上や人材育成に集中できるようになり、複数店運営の実現度も飛躍的に向上しています。



複数店マネジャー数の推移



サプライチェーン全体の進化とDX人材の基盤

自社セントラルキッチンにおけるAI活用 — 農水省「モデル実証事業」に採択

なぜガストで「高品質・低価格の自家製ピザ」が提供できるのか

店舗のDX化と並行し、自社セントラルキッチン(工場)においても生産性向上を加速させています。これは「高品質な商品を低価格で提供し続ける」ための競争力の源泉です。

前橋工場での実証実験

農林水産省の「令和6年度 食品産業スマート製造モデル構築事業」に採択されたのが、すかいらーく前橋工場でのピザライン。AIカメラを用いた製品の自動検品や、デジタル秤による重量計測の自動化など、最新技術を用いて人手不足への対応と品質管理の高度化を両立させる先駆的なモデル構築を目指しています。

「垂直統合サプライチェーン×DX」が生むコスト競争力

原材料の調達から製造・物流・店舗までを一貫して担う「垂直統合サプライチェーン」に工場の自動化技術を掛け合わせ、工程内のロスを極小化。これが、他社には真似できないコストパフォーマンスの裏付けとなっています。

ブランド横断でこだわりのピザを製造し価格メリットを追求

ガストだけでなく、ジョナサンやイタリアンのグラッチェガーデンズでも同様のピザを使用することで、グループ全体で価格メリットを享受できる点が強みです。また店舗で在庫を抱えないよう、消費された分のみセントラルキッチンに発注する確定生産を行うことで、無駄のない製造による原価低減を可能にしています。



生地を同量に切り分け、丸める、職人同様の技術で成形するのを自動化



AIを活用した自動選別機。上のカメラでチーズのはみ出しや形状、コンペヤの下のカメラから製造日の印字、斜め上のカメラよりシユリンクの破れなどを検査



協働ロボットが台車に製品を積む。全行程で生産性がUP



人件費約10%削減

お客様に高品質・低価格の自家製ピザをご提供!

全社におけるDX人材の育成と資格補助

2022年に、各部門にDX専任担当を任命。2023年からは現場課題を起点とする「お困りごと改善プロジェクト」と名前を変え目的を明確にしたところ、累計727件を超えるDX化を実現。2026年からは「AI推進チーム」を発足し、全部門の業務に生成AIを導入。業務改善による生産性向上が進んでいます。また、IT関連の資格取得も会社が支援しています。

もくもく勉強会

- 月2～3回活動
- 2025年IT資格取得者：22人/35資格取得
- 主な資格：下記14種類

Google Cloud 関連

- Google Professional Cloud Developer
- Google Cloud Professional Architect
- Professional Cloud DevOps Engineer
- Professional Cloud Security Engineer
- Professional Data Engineer
- Cloud Digital Leader

AWS 関連

- AWS Certified Cloud Practitioner

IT・情報セキュリティ・AI 一飯

- ITパスポート
- 情報セキュリティマネジメント試験
- G検定
- CCNA
- Generative AI Leader
- 生成AI/バスポート

Microsoft Office 関連

- MOS (Microsoft Office Specialist)

事例 1 ITヘルプデスク・店舗マニュアルの自動応答

数千ページにおよぶ社内マニュアルや過去のナレッジを学習したAIが、店舗からの問い合わせに対して即座に回答を生成。店舗のダウンタイムを最小化し、マネジャーの負荷軽減と生産性向上を目指します。

事例 2 マーケティング・プロモーションの立案補助

過去の成功データやトレンドを学習したAIが、キャンペーン案やSNS用メッセージ案を自動生成。企画立案のスピードを高め、市場の変化に即応する体制を整えました。

Google Cloud の Vertex AI Search や Gemini を活用し、全社員が安全に利用できる独自の生成AI環境を構築。現場の「困りごと」を即座に解決する体制を整えています。

COO MESSAGE

店舗運営力を引き上げ、 お客様の体験価値の向上を通じて、 次世代の成長を牽引します

代表取締役社長 COO

さとう たくお

佐藤 拓男

店舗力こそが成長の源泉

本年4月に代表取締役社長COOに就任いたしました。私は学生時代のアルバイトから、新卒で当社グループに入社後も一貫してキャリアの大半を営業で歩んできました。アルバイトから営業本部のトップまであらゆる視点を実体験として積み上げてきたことは、私の経営における最大の強みだと考えています。各層の立場を深く理解しているからこそ、全従業員と同じ目線で本質的な課題を捉え、迅速かつ実効性の高い経営判断に繋がるものだと考えています。

直近の4年間は、台湾すかいらーくの社長として事業成長を牽引しました。コロナ禍で大変厳しい業績の中での就任でしたが、メニュー数を半減させるなど思い切った改革を実行し、収

益を立て直しました。コロナ後の需要回復を見据え、新規出店の準備と、「むさしの森珈琲」など新たなブランドの展開を進め、成長への布石を打ちました。また、現地の飲食店では一般的でない「キッチンとホールの兼務体制」の導入にも踏み切りました。当初は強い反発もありましたが、給与水準の引き上げや、幹部スタッフを日本に招いて実際の運営を体験していただくなど、丁寧に粘り強く説得し、結果として店舗全体の品質と生産性を高めることができました。

私の仕事のスタイルは、「現地・現物・現場」が基本です。店舗に足を運び、従業員のリアルな声や意見に耳を傾け、共に改善を積み重ねて目標を達成する。この現場基点のスタンスは、社長という立場になっても変わることはありません。店舗運営力を高めることが、当社グループの成長の原動力だと考えています。

インフレ加速を見据えた、原価低減対策と 新たな収益改善プロジェクトを始動

中東情勢の悪化に伴い、今後さらなるコスト増加が予想されます。裾野の広い原油価格の高騰は、食材費だけでなく、エネルギーコスト、包材・建築資材コストにいたるまで、当社ビジネスにおいても大きなコスト負担となる喫緊の課題です。この状況に対処すべく、従前より実施している購買・生産物流・商品開発・営業の部門横断による原価低減活動をさらに強化してまいります。また、私自身がオーナーとなり、収益改善に向けた新たなプロジェクトを始動させました。具体的には、メニューの最適化による生産性の改善や、低収益店舗の抜本的な改革など、全社生産性の向上によって収益基盤を再構築いたします。短期的には今期の業績目標を達成することを目指しつつ、中長期的には収益基盤の飛躍的な向上を目指していきます。同時に、消費の二極化を捉えたメニュー戦略やIPコラボ販促、SNSを駆使したデジタルプロモーションを推進し、持続的な売上成長を図ってまいります。

店舗中心経営をさらに進化させ、 既存店の強さを引き出し、成長を牽引する

社長COOとしてもう1つの重要な使命は、当社の成長戦略の要である既存店の成長を牽引することです。その基盤となるのは、店舗運営力の強化に他なりません。当社は店舗中心経営にシフトし、権限委譲や、インセンティブ制度の導入、教育研修の充実、人事制度改革を実行してきています。これらを通じて店舗マネジャーのモチベーションを向上させ、経営者としての視点を高めることで、「店舗運営品質の向上」を実現し「顧客満足度を向上」させ、「客数と客単価の増加」へと繋がる好循環を目指しています。

実際に、お客様からお褒めの声は増えており、顧客満足度を測るNPSスコアも向上しています。お褒め件数が多い店舗ほど客数前年比も高くなるという明確な相関も出ており、戦略の正しさを確信しています。また、パートアルバイトの定着率の向上や、売上高と店舗事業利益の拡大といった業績向上にも貢献していますので、ホスピタリティをさらに向上させるための取り組みを強化してまいります。

現在、店舗では様々なDXツールが導入され、オペレーションは効率化し、従業員の負荷は減って便利になりました。その一方で、お客様との直接的な接点が減っていることも事実です。レストランビジネスの原点は「人が人にサービスすること」にあります。お客様の「体験価値の向上」がますます重要になる今、私たちはもう一度この原点に立ち返る必要があると考えています。

だからこそ、私は時間が許す限り店舗に赴くことを大事にしています。従業員と直接対話し、店舗で何が起きているの

か自ら把握した上で、経営の立場で迅速に判断し、現場目線で改善を重ねていく。ここを徹することで、一店一店の店舗力の底上げを図ります。そして、すべての店舗が「お客様の体験価値」を高め、選ばれ続けることで、それぞれの地域になくてはならない存在へと進化することを目指します。



業績目標へのコミットメントと将来の展望

先にも述べましたが、喫緊の課題は、インフレ加速が見込まれる環境下において、今期の業績目標を達成することであり、原価低減対策と収益改善プロジェクトをしっかりとリードしてまいります。同時に店舗中心経営をさらに前進させ、店舗の運営品質と既存店の成長力を引き出し、グループ全体の持続的な収益成長を実現させていきます。

将来的には、すかいらーくグループの豊かな食体験を広く世界の皆様にお届けしたいと考えています。台湾での経験から、当社の強固な経営基盤を活用しつつ、現地のニーズを精緻に捉えたブランドやメニューを展開することで、海外での勝機は極めて大きいと確信しています。国内においても既存店の成長を軸としつつ、立地を厳選した戦略的な出店と地域ごとのストアポートフォリオを加速させることで、市場シェアを拡大していきます。

不透明さが増す事業環境ですが、いかなる局面においても強さを発揮できる組織体制を構築し、国内市場でのさらなる成長と海外市場の開拓を先頭に立って牽引し、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

今後も当社グループにご期待いただき、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



Q1 中東情勢や円安によるコスト増をどう乗り越えるのか？

Q2 客数を伸ばせるのか？

Q3 地方など人口減少が進む中でどう成長するのか？

Business Plan 中期事業計画

中期事業計画の1年目は、売上高・営業利益ともに想定を上回る成長を達成しました。「店舗中心経営」の推進による既存店の継続強化に加え、「資さんうどん」や海外のM&A効果が大きく寄与しています。この強力なモメンタムを維持し、最終年度である2027年12月期の目標を1年前倒しで達成すべく、さらなる成長へ邁進します。

A 独自の攻めと守りの戦略

垂直統合サプライチェーンによる原価低減と、店舗改革による売上・収益力の向上

原材料高騰や円安といった外部環境の激変に対し、当社は独自の攻めと守りの戦略で乗り越えます。守り（原価面）では、調達から製造・物流・店舗提供までを一貫して担う「垂直統合サプライチェーン」を活かし、戦略的な原価低減を突き進めます。攻めでは、迅速な業態転換やリモデル、緻密なマーケティング戦略を軸に展開します。さらに、徹底したオペレーション改革により、インフレ下でも確実に売上と収益力を高めていく構造を確立しています。

A 人への投資で客数アップ

勉強会とお褒めの件数が証明する好循環

客数を伸ばす原動力は、「人への投資」にあります。当社では、接客・調理スキルを高める勉強会や研修への「時間投入」を戦略的に強化しました。その結果、サービス品質が進化し、お客様満足度が大幅に向上しています。実際に「勉強会の実施回数」と「お客様からのお褒めの件数」には強い正の相関関係が見られており、この現場の実行力こそがリピーターを増やし、確実な客数増へ寄与しています。人のやりがいが、当社の持続的な集客を支えています。

A 地方も勝てる

飽和の常識を覆す、3,000店舗の「地域インフラ戦略」

「国内市場の飽和」という誤解を、全国3,000店舗以上のネットワークと多様なブランド展開で覆します。当社は人口減少が進む地方や郊外でも、ニーズに合わせ「資さんうどん」や「しゃぶ葉」へ業態転換を行うことで新たな外食動機を創出しています。また、都市部や商業集積地には今なお多くの出店余地が存在します。さらに、全国の店舗網をデリバリーやテイクアウトの拠点としても機能させ、高効率な収益モデルを展開し続けます。



中期事業計画 2025~2027年

4つの成長戦略によりサステナブル経営の実践を目指す

すかいらーくグループでは、2027年12月期を最終年度とする中期事業計画を策定しました。この中期事業計画は、激変する事業環境の中における重要な経営課題を3つの基軸をベースとして、成長戦略（「既存店成長」「新規出店（国内）」「海外展開」「M&A推進」）を明確にすることで、将来に向けてすかいらーくグループのサステナブル経営を実現していきます。

4つの成長戦略

項目	戦略・打ち手	目標値
既存店成長	<ul style="list-style-type: none"> マーケットに合わせた業態転換 店舗改装(リモデル)の推進 インフレ環境に適応したプライシング 	既存店売上成長 年平均3~4% ● 業態転換 年平均 40店 } 客数成長 ● 店舗改装 年平均 300店 } 年平均 + 1 % ● 客単価成長 年平均 2~3%
新規出店(国内)	<ul style="list-style-type: none"> 商業集積地区への出店 大都市圏の私鉄沿線駅前への出店 地方都市の駅前への出店 地方中規模都市への多業態出店 	3年間で約300店の国内出店
海外展開	<ul style="list-style-type: none"> 台湾での他業態展開 米国での「しゃぶ葉」展開 東南アジア諸国への展開 	3年間で約100店の海外出店
M&A推進 (財務目標には含まず)	<ul style="list-style-type: none"> 当社インフラ & リソースで事業拡大をサポート 	3年間で3~5件程度

3つの基軸

人的資本の充実	DX推進	ESG推進
---------	------	-------

財務目標(億円)

項目	2025年(実績)		2026年(ガイダンス)		2027年(計画)		2025~2027年
	数値	売上比	数値	売上比	数値	売上比	年平均成長率
売上高	4,578	-	4,900	-	約4,600	-	7%以上
事業利益	330	7.2%	360	7.3%	約340	7.4%	20%以上
営業利益	300	6.5%	335	6.8%	約320	7.0%	20%以上
当期利益	167	3.7%	195	4.0%	約180	3.9%	20%以上
ROE	9.3%	-	10%	-	9~10%	-	-

中期事業計画

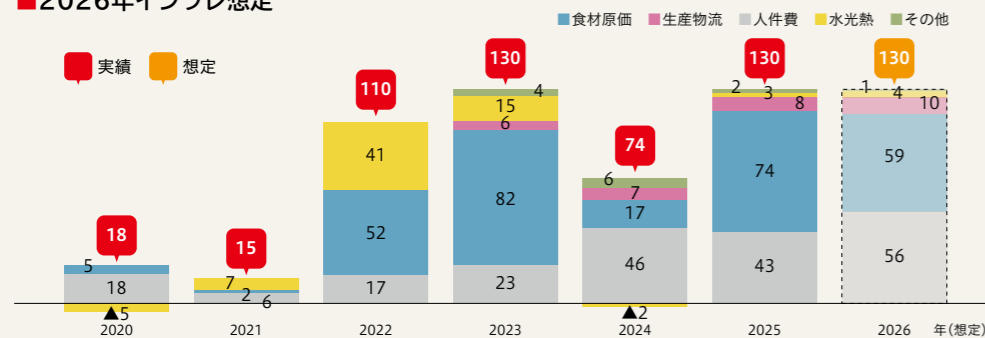
既存店成長

インフレ下でも着実な原価低減策と売上向上策を推進し、 売上高成長は年平均3~4%へ

インフレ打ち返し策の深化

持続的な成長を実現する「原価低減プロジェクト」

■2026年インフレ想定



3つのレベルで推進する「原価低減プロジェクト」の実績

全社横断のプロジェクトチームにより、調達から製造、メニュー開発、店舗運営に至るまで多角的なアプローチで、2025年は、原価低減33億2千万円(2026年度目標:22億円)を実現しました。

■2025年改革レベル(実績)

レベル1	購買改革
<ul style="list-style-type: none"> 規格緩和・契約条件変更を伴う価格交渉 産地(国)変更、またはお取引先の分散 大量購買・長期契約で抑制 	
レベル2	生産物流改革
<ul style="list-style-type: none"> 製造作業改善 物流効率改善 内製拡大・自動化 食材モジュールの推進 	
レベル3・4	メニュー改善
<ul style="list-style-type: none"> メニューセグメントで効率化 価格の最適化による粗利改善 レシピ・食材の見直し 店舗の食材ロス削減 	

部門横断プロジェクトチーム

- 累計実績 **5.6億円**
- 累計実績 **3.0億円**
- 累計実績 **24.6億円**

年間 累計実績 **33.2億円**

■主な打ち手

項目	具体的なハッジ策・アクション												
購買改革	<table border="1"> <tr> <th>重点カテゴリー</th> <th>インフレ要因・概況</th> <th>重点カテゴリー</th> </tr> <tr> <td>牛肉</td> <td>国際相場が高騰 ●米国で飼育頭数が75年ぶりの低水準 ●他国との争奪戦が激化</td> <td>●調達エリアルートの拡大</td> </tr> <tr> <td>鶏肉</td> <td>需要増加による高騰 ●高騰した牛肉、豚肉の代替タンパク源として需要増加</td> <td>●自社工場の活用によるサイズ制約や緩和することによる新規サプライヤー開拓</td> </tr> <tr> <td>豚肉</td> <td>供給源による高騰 ●スペインでASF(アフリカ豚熱)発生、輸入禁止</td> <td>●使用部位拡大 ●グローバルな新規産地開拓</td> </tr> </table>	重点カテゴリー	インフレ要因・概況	重点カテゴリー	牛肉	国際相場が高騰 ●米国で飼育頭数が75年ぶりの低水準 ●他国との争奪戦が激化	●調達エリアルートの拡大	鶏肉	需要増加による高騰 ●高騰した牛肉、豚肉の代替タンパク源として需要増加	●自社工場の活用によるサイズ制約や緩和することによる新規サプライヤー開拓	豚肉	供給源による高騰 ●スペインでASF(アフリカ豚熱)発生、輸入禁止	●使用部位拡大 ●グローバルな新規産地開拓
	重点カテゴリー	インフレ要因・概況	重点カテゴリー										
	牛肉	国際相場が高騰 ●米国で飼育頭数が75年ぶりの低水準 ●他国との争奪戦が激化	●調達エリアルートの拡大										
	鶏肉	需要増加による高騰 ●高騰した牛肉、豚肉の代替タンパク源として需要増加	●自社工場の活用によるサイズ制約や緩和することによる新規サプライヤー開拓										
豚肉	供給源による高騰 ●スペインでASF(アフリカ豚熱)発生、輸入禁止	●使用部位拡大 ●グローバルな新規産地開拓											
原油由来製品の在庫確保と代替品検討													
生産物流改革	10拠点の自社工場を活用した一次加工の内製拡大 規格の柔軟な変更による歩留まり改善と廃棄ロス削減												
メニュー/オペレーション	メニュー固定化による生産性向上 M&A企業も含めた食材モジュールの推進 外部配達(UberDirect等)とのハイブリッド化による宅配コストの変動費化												

既存店成長 1

業態転換と店舗改装(リモデル)

店舗資産価値の最大化による持続的成長

当社グループは、国内3,000店規模の店舗網を最大の経営リソースと捉え、既存店の収益力を最大化するための投資を最優先事項としています。市場環境や顧客ニーズの変化に機動的に対応するため、高い投資対効果が見込まれる「業態転換」を積極的に推進しています。また、顧客体験価値を向上させる「店舗改装(リモデル)」や来店機会を創出する誘導看板や店舗看板の設置を強化し、売上の底上げにつなげています。

業態転換 1. 戦略的な転換によるエリア収益の最大化

すかいらーくグループの強みは、20以上の多彩なブランドポートフォリオを持ち、同一エリア内でのカニバリゼーション(自社競合)を解消しながら、その立地に最も適したブランドへ再構築できる点にあります。

■2025年実績

区分	実施店舗数	2024年効果
業務転換	36店 (国内34店、海外2店)	売上高効果 : +101% カニバリ解消効果 : +5.4%

■エリア収益最大化事例

- 地方都市における「**資さんうどんへの転換**」で収益最大化

25年8月 ガスト→資さんうどん転換

人口減少が進む地方でもマーケットのポテンシャルを高め、**外食の新しいご利用動機を創出**

—2026年転換方針—
収益力が最も高いしゃぶ葉や、全国に出店の呼び声の高い資さんうどんを柱に、2026年度は年間50店の転換を計画しています。

店舗改装 2. データに基づいた店舗改装(リモデル)と看板設置での売上最大化

既存店の魅力を再構築し、客数および客単価の向上を図るため、時代の変化に合わせた空間づくりを継続的に実施しています。またリードサイン(誘導看板)や店舗看板の設置を強化することで、来店の接点を増やし、売上増に寄与しています。

施策項目	2025年度 実績	投資効果・成果	2026年予定
店舗改装	223店	居心地よい空間づくりやコンセプトに合わせた新デザイン 店舗ごとの来店組人数に対応したテーブルレシオで席効率を向上	客数効果 +4.3% 230店~240店
リードサイン(誘導看板)	364店	来店理由として最も高い「通りがかり」のお客を誘引するための視認性向上策	客数効果 +2.1% 300店
店頭看板	398店	来店理由として最も高い「通りがかり」のお客を誘引するための視認性向上策	客数効果 +1.1% 300店

■リモデル事例

パーミヤン横浜野島公園 **客数効果 +13.3%**

グラフィック看板の設置、3面ボール看板のデザイン変更により視認性改善を行う

増床を実施し、大幅な席卓増
31卓110席 ⇒ **48卓131席**
(+17卓、+21席)

Before After

既存店成長 2

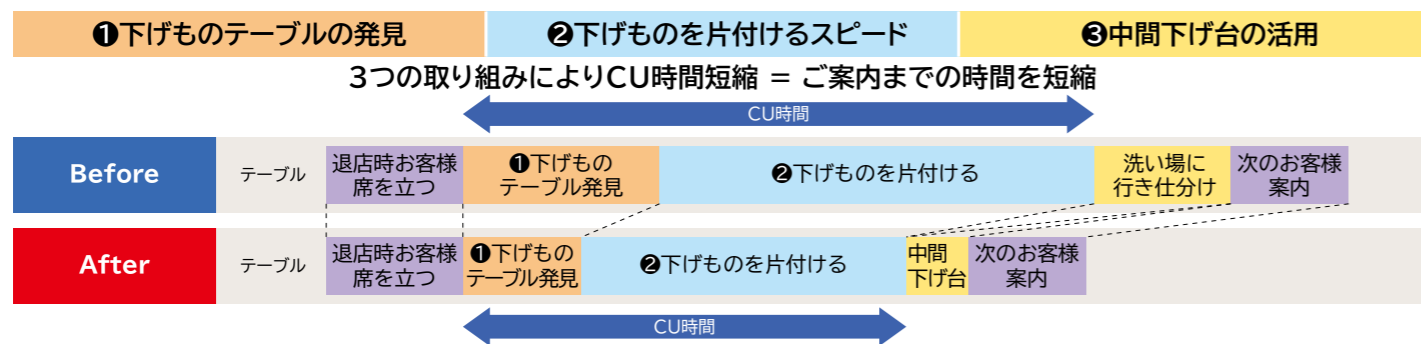
店舗オペレーション力の向上

オペレーションおよび労働時間の可視化で生産性・売上高を大きく改善

当社は、国内3,000店規模の店舗網における収益力を最大化するため、経営の軸を「店舗中心経営」へと完全にシフトさせています。店舗運営能力を高める点で、店舗オペレーションを細かく分解し、各工程で作業改善を行うことで、生産性を高める取り組みをしています。その際に基準となるのが、「オペレーションの可視化」です。2024年に、お客様が退店されてから、テーブルのセッティングが完了する時間（クリーンアップタイム=CU時間）をデータで見える化し、CU時間を短縮する取り組みを実施し、回転率の向上により客数効果を上げています。

「オペレーションの可視化」現地現物×DX

各工程においてCU時間を短縮し、回転率を改善



CU時間とは？ ⇒ お客様が退店されてからテーブルのセッティングが完了する時間

- 退店された卓をタブレットに表示。下げ卓の発見までの時間を短縮
- 下げものを片付けるスピードアップ訓練

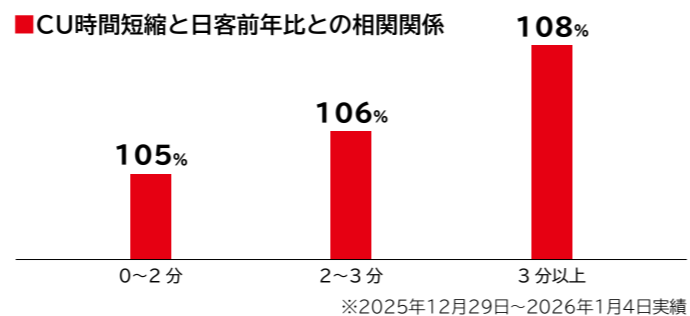
全員が同じ動作手順のできる動画マニュアルの作成と訓練

一つの席を2名で下げる作業割り当ての変更でご案内効率をUP
- 中間下げ台の設置・活用による歩行時間・仕分け時間の短縮

店舗面積によっては、下げた食器を洗い場までや、運ぶまでの歩行数がかかる点を改善

改善効果

CU(クリーンアップ)時間と客数には相関関係があり、CU時間が改善している店舗ほど、客数前年比が高い傾向にあります。客数増の有効な手法として、個店ごとにデータ分析→改善活動を行っています。



勤怠管理システム「らくしふ」の導入による労働時間の可視化

店舗の売りきり力を高めるための攻めの人員配置プラットフォームとして、シフト管理アプリ「らくしふ」を全店に導入しました。

希望シフトのブラックボックス化解消と組織的送客

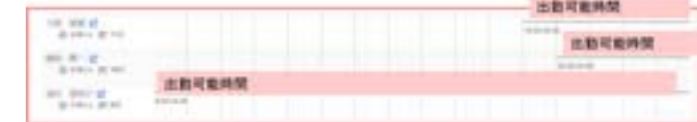
従来は店舗マネジャーのみが個別に管理していた「従業員・クルーの希望シフト情報」を、営業部長までリアルタイムに一元閲覧できる体制へ刷新しました。これにより、「シフトの希望(働く意志)を出しているにもかかわらず、自店の時間帯枠の関係でシフトが割り当てられていない従業員(余剰リソース)」が組織全体で一目で可視化されるようになりました。

勤を抑制して正社員の公休管理や有給取得を適正化しつつ、最も売上が上がる時間帯に機動的に「労働時間を投資」できる柔軟な労務環境を構築しています。

出勤者のワークスケジュール(黒いラインが希望シフト・青いラインが実シフト)



希望を出したが、シフトに入っていないクルーさん



ヘルプ・交渉のピンポイント化と労務の適正管理

本システムの導入により、週末や繁忙期のピークタイムに人員が不足している周辺店舗へのピンポイントなヘルプ要請をデータに基づいて科学的に実行できるようになりました。無駄な超

自社開発の単日バイト「スポットクルー制度」の確立

時代とともに、スキマ時間を有効活用して働きたいというニーズが増加しており、全国約2,600のすかいらーくグループ店舗の募集シフトをマッチングする単日バイトの内製化を2025年7月1日より始動いたしました。「空き時間に学校の近くで少し働きたい」「帰省の際に、一定期間働きたい」といったニーズにきめ細かく対応した環境づくりを推進し、突発的な人員不足の解消や商盛期における労働時間の確保につなげています。

「元クルー(退職者)」の即戦力化プラットフォーム

マッチングした外部スポットクルーの約2割は「過去5年以内のすかいらーく退職者(元クルー)」によって構成されています。年間約4.5万人が卒業などで入れ替わりますが、退職後も希望する日程で気軽に勤務できることで、習熟度の高い人材が長きにわたり即戦力で活躍いただける独自のプラットフォームを構築しています。

全国約2,600店舗

- ☑スキマ時間を有効活用
- ☑マニュアルが統一されておりすぐ活躍!

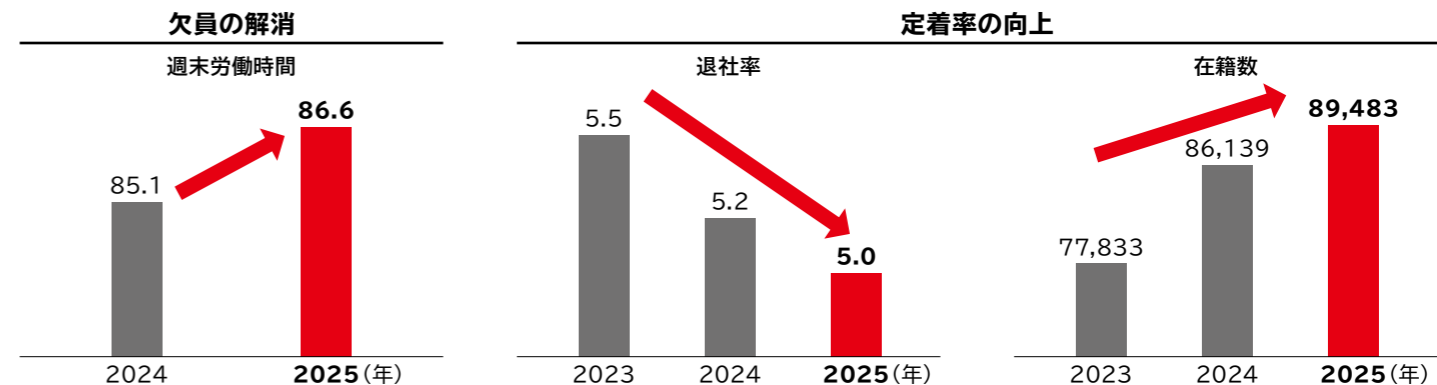
2026年4月末時点で約7万人が登録



クルーポイント制度

客数が増える週末や繁忙期に、クルーポイントを付与することで、パートアルバイトの方の出勤率を高め(+2%up)、週末労働時間の確保につなげています。

これらの取り組みにより、退社率の低下および定着率が向上し、従業員の習熟度が向上することで店舗運営能力が高まり、客数・売上増に寄与しています。



既存店成長 3

マーケティングの深化

デジタル基盤とデータ分析の高度化による顧客体験の創造

当社グループは、国内3,000店規模の店舗網と3,300万ダウンロードを超える「すかいらーくアプリ」を重要な経営リソースとして位置づけ、デジタルとリアルを高度に融合させたマーケティング戦略を推進しています。2025年度は、従来の画一的なプロモーションから脱却し、顧客データを軸としたデータドリブンなマーケティング施策への転換が奏功。既存店売上高前年比108.0%（客数102.0%・客単価106.0%）という強い成長を実現しました。2026年度はAI解析によるパーソナライズ化をさらに加速させ、持続的な売上成長と顧客体験価値の最大化を追求してまいります。

1. 「すかいらーくアプリ」による顧客理解の深化とOne to Oneマーケティングの確立

会員の属性情報、来店履歴、注文データ、アンケート回答などを詳細に分析することで、お客様一人ひとりの嗜好やニーズを深く理解するCRMの高度化を推進しています。

● アプリと連動したパーソナライズコミュニケーションの推進

自社のポイント基盤である「すかいらーくポイント」とアプリを連動させ、個別の喫食履歴に基づいたおすすめメニューの提案やキャンペーン告知を自動配信。セグメント別のサンクスメールやバースデークーポンを最適化することで、ロイヤルティ向上と来店頻度の最大化を図っています。

● 顧客ステージに応じたエンゲージメント強化施策の設計

顧客の利用ステージ（新規、リピート、ファン、休眠）に応じたコミュニケーション施策を設計。ブランドの魅力を知らせていただく発信に加え、AIによるデータ分析に基づき顧客の属性や利用状況（頻度・嗜好）を分析し、最適な『タイミング（時期・日時）』『コンテンツ（商品・イベント）』『チャンネル（ツール）』を選択して配信することで、顧客の来店意欲を効果的に高めるコミュニケーションを構築しています。



2. 個人別ダイナミッククーポンの本格稼働

顧客に魅力を感じていただき、且つ、利益率と客数を最大化させる「ダイナミッククーポン」の運用を本格化させています。

● 個人ごとに最適化されたクーポン配信

従来のブランド一律の割引から、地域別・県別・個店別、さらにはお客様の嗜好・利用シーンに応じた最適なクーポンを最適なタイミングで発行。お客様の視線に触れる提案と効率の高い販促を同時に達成しました。さらに、曜日や時間帯、店舗ごとの閑散期の予測データと連動し、機動的に需要を創出することで、店舗のオペレーション負荷を平準化しつつ、過度な値引きに依存せず、顧客満足による再来店促進と、注文点数増加に伴う客単価アップを目指しています。

3. データ分析に基づくメニュー開発とプロモーションの深化

高度なデータ分析を基にしたマーケットインの戦略策定と戦術実行の加速と収益の最大化を図り、消費者の心がときめく新メニューの開発や既存商品のブラッシュアップを行っています。

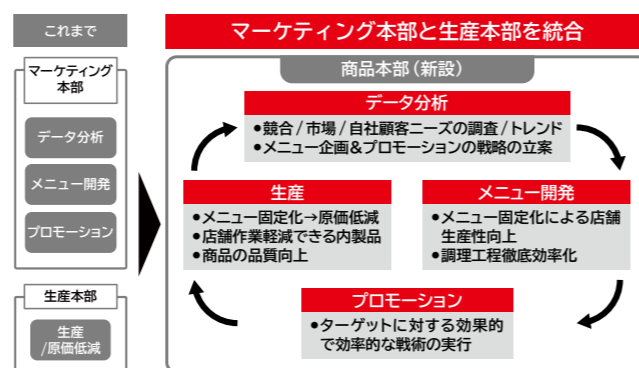
■ 「やまや監修もつ鍋」のブラッシュアップ事例



販売単価 +110円
期間販売数 約3倍UP

前年の検証データにおいて要望が多かった「もつ増量」や各種トッピング、ちゃんぽんセットの導入、卓上コンロでの提供といった改善を実施。顧客満足度の向上と客単価アップの両立を実現しました。

■ メニュー開発・プロモーション・生産までを一気通貫した新組織を組成



4. 生成AIを活用したメーカーメニュー開発人材の育成

高度化するマーケティングテクノロジーや生成AIを現場で確実に収益へ結びつけ、市場での競争力を維持し続けるための組織的な人材育成プログラムを強化しています。

● AI駆動型開発へのシフト

企画立案から試食承認までのプロセスにAIを組み込み、企画品質の向上を図る専門研修を実施。

● 過去知見の資産化とデータ基盤整備

過去の膨大な開発知見やデータを、AIが即座に活用できる「データレイク」や「RAG（検索拡張生成）」としてシステム基盤へ整備。蓄積されたノウハウを組織全体で科学的に再現できる体制を構築。

● 多角的なデータ分析と企画の自動生成

過去3年間のSNSや喫食データをAIで解析し、パーソナを自動生成。「NotebookLM」や画像生成ツール、専用の「メニュー企画アプリ」を駆使して、消費者の心をときめかせる商品企画を迅速に行えるプロフェッショナルを育成。

生成AI活用を主導

IT本部 AI推進チームリーダー 藤本 祥恵

Googleのイベント登壇や日経ウーマンに取り上げられるなど、外食業界におけるAI活用を広く推進。すかいらーくホールディングスの全本部に対し業務AI活用を手掛ける。



5. 第3の成長ドライバー「宅配やテイクアウト・通販・外販」の進化

① 『自社受注ハイブリッド宅配システム』の構築と収益性改善

コロナ禍以降も宅配市場が拡大基調にある中、当社グループは2025年度より自社受注における「ハイブリッド配達システム」の開発と社会実装を強力に推進しています。自社サイト・アプリで受注した注文を、AIが店舗の出勤状況や時間帯に応じて「自社配達員」と「外部の配達代行（UberDirect等）」へリアルタイムかつ自動的に最適に振り分けるものです。これにより、ピークタイムにおける受注上限のボトルネックが解消され、車輛等の固定費減少と人件費の効率化の同時達成を目指しています。

テイクアウトにおいては、価格戦略や利用シーンに合わせたテイクアウト限定メニューの開発に力を入れ、売上増を図ります。

② 通販・外販（冷蔵）事業の飛躍的拡大とグループシナジー

通販・外販事業の拡大を進め、2025年間累計売上高・営業利益は、ともに前年比139%の大幅な増収増益を達成。3,300万ダウンロードを突破したアプリ会員基盤と、全国3,000店の強力なブランド認知と開発力を最大の優位性として市場を開拓しています。

販路拡大を支える商品企画と能動的な営業・販促活動

外販領域

展示会出展やバイヤーへの直接提案、店頭活動を積み重ねることで、大型量販店や小売店など110社を超える主要量販店・ドラッグストアへの配荷拡大に成功。

通販領域

自社サイトに加えて楽天市場、Amazon、Yahoo!ショッピング、さとふるなど7大ECモールへ網羅的に出店。季節ごとのイベント企画やメルマガ販促、緻密なSEO対策により、au PAYマーケットでの売上伸び率アワード受賞をはじめ高い実績を挙げています。



株式会社パン・パシフィック・インターナショナルズ、ユニー株式会社、株式会社ドン・キホーテ等

中期事業計画

新規出店(国内)

立地厳選による投資回収の最適化

当社グループは、国内3,000店規模の強固な店舗網を維持しつつ、さらなる成長の源泉として国内市場における新規出店を戦略的に推進しています。昨今の建設コストの高騰や人手不足、地政学リスクに伴うインフレ長期化など、外食産業を取り巻く環境は不透明さを増しています。このような環境下において、当社は単に出店目標数ありきの拡大路線を追求するのではなく、新店の「投資回収の早期化」と「エリア収益の最大化」を最優先とし、立地を厳選した確実性の高い出店方針へと舵を切っています。

1. 厳選出店の方針と2026年度の計画

近年の新規出店は、既存店平均を上回る高い収益力を証明しており、国内市場における出店余地は依然として大きいと分析しています。

2026年度の出店計画

通期で年間約70店舗の新規出店を計画しています(前年同期比で着実な拡大)。

厳格な投資基準の設定

1店舗あたりの投資額に対し、初期投資を5年以内で確実に回収できる高キャッシュフロー・高効率立地のみを厳選。機動的な出店審査プロセスにより、不確実性の高い立地への投資リスクを排除しています。

2. 成長を牽引する重点出店エリア

出店比率を従来のロードサイド中心から、駅前、ショッピングセンターなどへシフトし、その出店余地は1,500店以上と推定しています。また、しんぱち食堂が新たにグループインしたことで、駅前の新規出店をさらに加速していく方針です。

出店比率	高度商業集積地	大都市私鉄沿線	地方都市駅前	ショッピングセンター	ロードサイド	合計
2025年度	3.1%	12.9%	6.7%	78.1%	100.0%	
2026年度	8.0%	34.0%	12.0%	34.0%	12.0%	100.0%
出店数	857店	126店	521店	1,504店		

※既存ブランドのみ



3. 自社インフラを活用した出店優位性と高い収益性

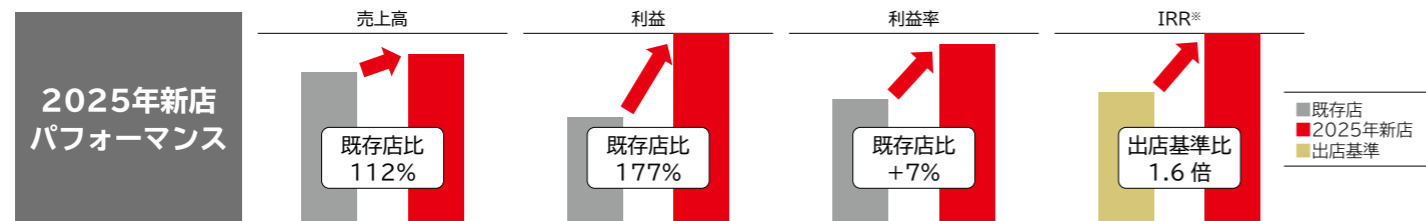
すかいらーくグループが長年培ってきた独自の経営リソースが、新規出店の成功確率を飛躍的に高めています。

垂直統合サプライチェーンの恩恵

全国10拠点の自社セントラルキッチンと自社物流網により、日本全国へ毎日食材を配送できる物流網が構築されています。これにより、地方出店や新規エリアへの進出時にも、即座にスケールメリットを享受し、営業効率を最大化することが可能です。

既存店に比べ高い収益性を実証

近年の新規出店店舗は、売上収益に大きく貢献している特徴があります。2025年にオープンした店舗は、既存店に対し、売上高、利益、IRRともに高い実績を確保し、確度の高い出店を実現しています。



※ IRR(内部収益率)=投資によって得られる将来キャッシュフローの現在価値と投資額の現在価値が等しくなる割引率

日本市場に成長余地はないという誤解

データサイエンスを駆使し、各地で「過去最高の出店精度」を証明

出店精度が高い理由は?

- 50年間、自社でブランド開発、立地開発してきた店舗開発ノウハウ
- 過去5,000店の新店、転換、閉店から得られた失敗・成功パターンを分析し320以上の変数による出店成功パッケージを確立
- データ分析と現地現物のマーケット調査力

■2025年~2026年オープンの新店事例

大都市私鉄沿線

ガスト京橋コムズガーデン
既存店売上対比 **約125%**



- 25年4月の施設リニューアルのタイミングでの出店
- 乗降客数472千人の京橋駅から徒歩圏内にある施設

高度商業集積地

パーミヤンお台場海浜公園駅前
既存店売上対比 **約143%**



- お台場海浜公園駅前、JS台場デッキス東京ビーチ向かいのビル1階
- 大型オフィスビルの1階の立地のため、オフィスワーカーの入店も促進



地方中規模都市での多業態出店

しゃぶ葉 帯広市役所前
既存店売上対比 **約132%**



- 同一エリアに2業態同時出店
- 帯広エリアにおける高い外食ニーズにグループで対応(他にガスト、パーミヤン出店済)

むさしの森珈琲 帯広市役所前
既存店売上対比 **約108%**



地方中規模都市

パーミヤン 苫小牧
ブランド全店売上**1位に!**



4. 財務規律の維持と中長期的な株主価値向上

当社は2025年度において、資金調達を長期化を進め、有利子負債の長期借入金比率を高めることで財務安定性を大きく強化しました。この強固な財務基盤(2025年営業キャッシュフローの大幅増)を背景に、2026年度はM&Aを含めて総額500億円規模の成長投資枠を設定しています。新規出店は、この投資枠の中で最も高い資本効率(高いROI)を期待できる領域であり、厳格な財務規律のもとで投資を実行し、中長期的な株主還元(配当性向の維持・向上)の原動力としてまいります。

TOPICS

データ分析の深化と店舗開発エキスパート人材の育成

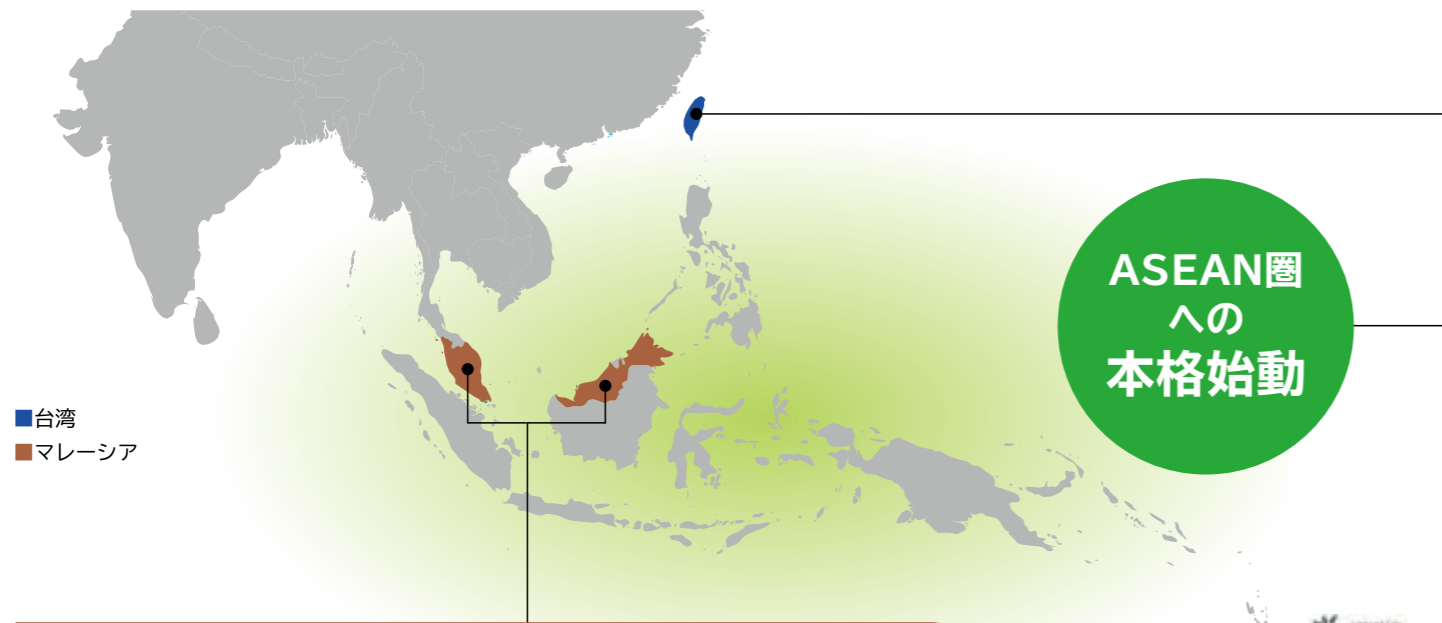
- 大型商業施設(ショッピングセンター)において、消費者の通行ルートや滞留時間を可視化する「人流計測システム」を導入。最適なテナント区画を科学的に選択するロジックを提示。
- リアルタイムの人流データと、自社の持つ3,300万人のアプリ会員データ、競合や市場環境を掛け合わせ、出店地の潜在顧客のライフスタイルやブランド嗜好性をシミュレーションする「データ分析に基づく出店開発の精緻化」を実現
- これらテクノロジーの進化に合わせ、当社では専門性を極める「エキスパート職(専門職)」のキャリアパスを整備。店舗開発メンバーに対してデータサイエンスや不動産投資分析などの高度な専門トレーニングを実施し、データに基づいた精緻な店舗開発をリードするプロフェッショナル人材の育成・登用を強化しています。

中期事業計画

海外展開

台湾・マレーシアの積極展開に加え、ASEAN圏で展開強化

当社グループは、現在台湾に89店舗、マレーシアに25店舗、米国に2店舗を展開(2025年12月末時点)しています。国内市場で培った「垂直統合サプライチェーン」と「高効率複数ブランド経営」のノウハウを各国の市場特性に合わせてローカライズし、地政学リスクやインフレ動向を慎重に見極めながら出店を推進。2025年から2027年までの3年間にASEAN圏を中心に海外で約100店舗の出店を目指しています。



ASEAN圏への本格始動

マレーシア 中華系・マレー系と2つの異なるターゲット層に向けたブランド戦略を展開

2026年 6店出店予定
出店余地は 100店以上

マレーシアは、平均年齢が約30歳と非常に若く、子育て世代など消費意欲の旺盛な世代を中心に外食市場は一層成長していくとみえています。

マレーシア市場は、中華系とマレー系の2つの民族が融合した国家です。その異なるターゲット層に向けたブランド戦略を展開することで、迅速な店舗網拡大を目指しています。2025年1月にマレーシアで人気のすき焼き・しゃぶしゃぶレストラン「すき屋」などを運営するCreatories Consultancy Sdn. Bhd. (CCグループ)の全株式を取得し、子会社化いたしました。すかいらーくの有する「しゃぶ葉」とともに、マレーシアにおける事業拡大を推進しています。

- 「しゃぶ葉」：豚肉とアルコールを提供し、クアラルンプール首都圏に7店舗展開。中華系の人々を中心に高い支持をいただく
- 「すき屋」：豚肉とアルコールを提供しないムスリム向けの店舗でクアラルンプール首都圏に18店舗展開。ムスリム向けの人々の人気を集めている

両社のシナジー

しゃぶしゃぶ系の2ブランドを持つことにより、調達、配送、店舗デザイン、人材教育など多くの分野で共通化でき、事業効率を高めることが可能となります。



しゃぶ葉

M&Aした「すき屋」

My Townショッピングセンター店

Sunway Pyramid店



台湾

2025年12店舗出店 業績好調

89店舗

2026年100店舗突破予定



2026年初進出

台湾市場は、当社海外事業の成長を最も牽引しています。

主要ブランドの水平展開

しゃぶしゃぶ専門店の「しゃぶ葉(涮乃葉)」、「武蔵野森珈琲」など、日本国内で高い支持を得ている高付加価値ブランドの出店が極めて好調に推移しています。確立された製造能力と物流網を土台に、今後は主要都市を中心に毎年10店舗以上の着実なペースで新規出店を加速し、さらなる成長を目指します。

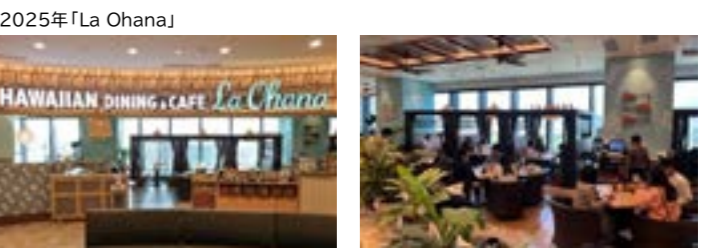
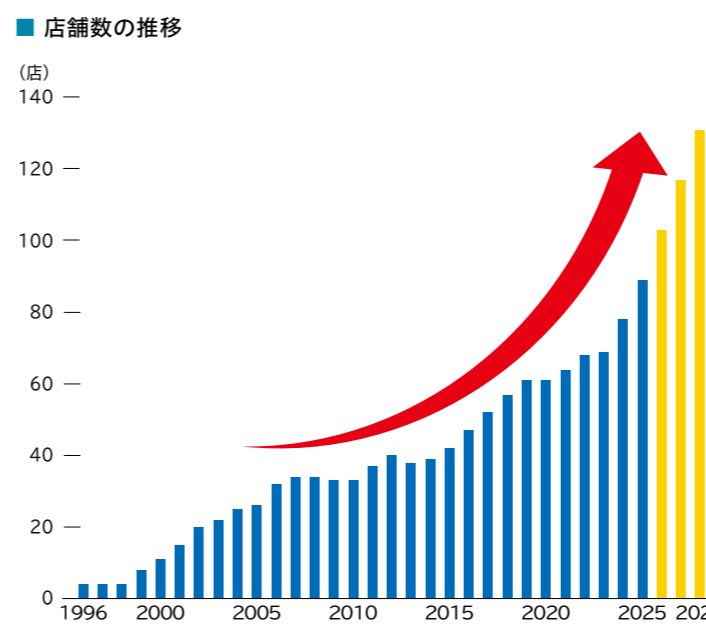
垂直統合のローカライズ

2023年に台北に新設した自社工場は、規模・製造能力ともに従来の約2倍に増強されており、多彩なブランドの食材の一次加工を内製化しています。この強力なサプライチェーンが下支えとなり、多店舗展開に伴うスケールメリットと高い粗利益率を両立する体制が確立されました。

各業態 1号店 オープン



自社工場の増強により現地のニーズに合わせた多彩なブランド展開が可能に



2026/6/18 資さん台湾1号店 オープン

TOPICS インドネシア進出へ向けて

ASEAN圏における次なる成長戦略として、インドネシアへの進出を本格始動しました。同国は世界第4位(約2.8億人)の人口、ならびに世界最大のムスリム人口を抱える巨大な市場であり、若い年齢構成を背景に、中間所得層の拡大と堅調な内需拡大が続いています。

現地では日本食に対する需要およびブランドへの信頼性が極めて高く、プレミアムな外食体験を求める消費者が急増しています。こうした現地の消費トレンドを確実に捉えるとともに、マレーシアの「すき屋」で培ったノウハウを水平展開し、同国における事業の成功を目指してまいります。

中期事業計画

M&A推進(国内)(海外)

食の多様化に対応する戦略的M&A

国内

2026年4月より新たなパートナー「株式会社しんぱち」が仲間入りし、「低価格ポートフォリオ」を拡充

当社グループは、食の多様化に対応する戦略的M&Aの次なる一手として、2026年4月に炭火焼干物定食「しんぱち食堂」などを全国に108店舗(直営・FC、2026年2月末現在)展開する株式会社しんぱちの全株式を取得いたしました。

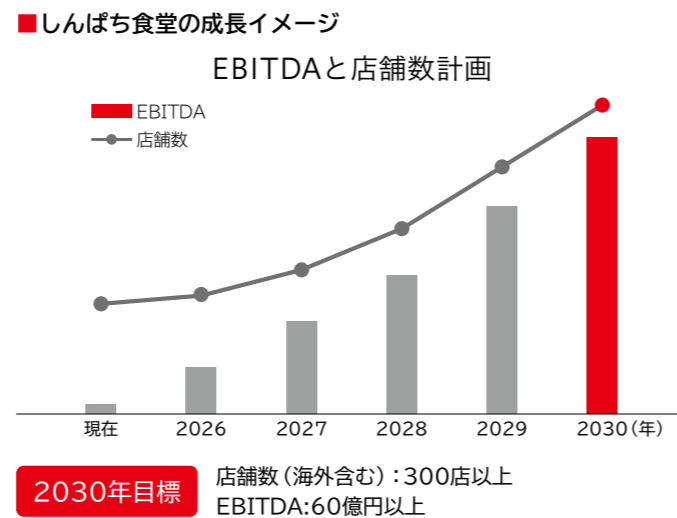
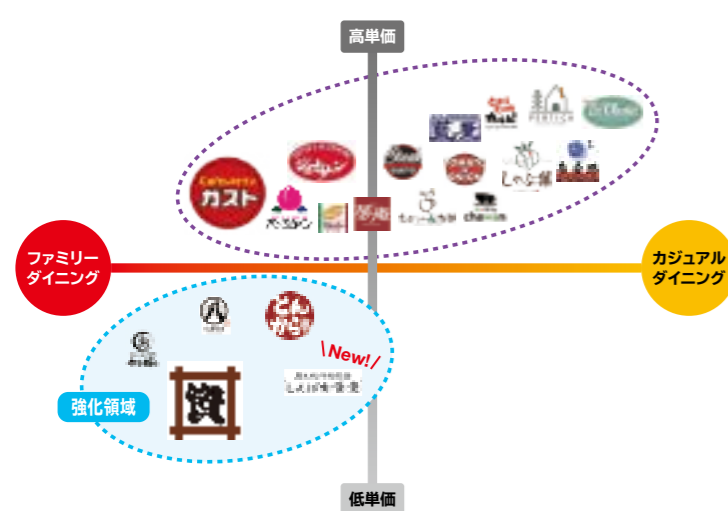
戦略的背景と目的:なぜ、いま「しんぱち食堂」なのか?

理由① 圧倒的な支持を集める「唯一無二の炭火焼の干物・焼き魚ブランド」

しんぱち食堂は、注文を受けてから「独自開発の炭火焼機」で丁寧に焼き上げるジューシーな干物、20種類以上の豊富な定食メニュー、高級料亭でも使われるこだわりのお米と味噌汁を、驚くほどリーズナブルな価格で提供しています。この「本物の贅沢な日常食」を低価格で提供し続けるビジネスモデルは他社に真似のできない唯一無二の価値であり、日本の豊かな食文化を体現しています。近年健康志向が高まっており、ご家庭で焼き魚がなかなかできないことから、幅広いお客様層に対し、手軽に食べられる価値が注目されています。

理由② 都市部・駅近・商業集積地という「一等地」への強力なアクセス

すかいらーくグループがこれまで地方ロードサイド中心の展開(約8割)であったのに対し、しんぱちは東京都内をはじめとする「都市部・駅近・SC(商業施設)の集積地」に強固なドミナントを築いています。この立地ポートフォリオの相互補完により、当社がこれまでアプローチしきれなかった都市部の通勤・通学の方や単身層の方、シニア層やインパウンドの方々の外食ニーズにダイレクトに対応することが可能になります。



海外

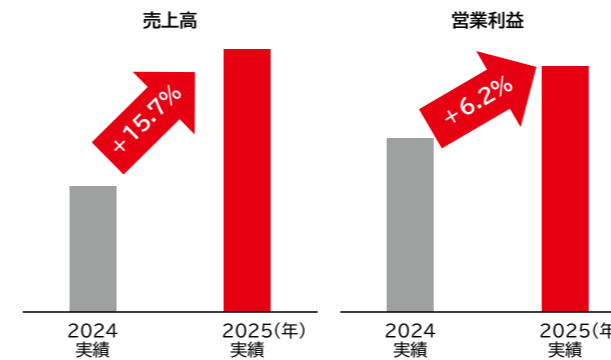
マレーシア「すき屋」の急成長

海外市場における戦略的M&Aの柱として、2025年1月にM&Aしたマレーシアのムスリム層向けしゃぶしゃぶ業態「すき屋」は、統合から1年を経て、当社の期待を上回る成長を遂げています。



「すき屋」の圧倒的な好調さとその要因

ムスリム層向けに豚肉とアルコールを提供せず、高品質なしゃぶしゃぶブッフェを手頃な価格で提供する「すき屋」は、現地で絶大な人気を誇っています。子育て世代を中心としたマレーシアの旺盛な内需を捉え、直近の業績は売上高・利益ともに予算を大幅に上回りました。出店数もM&A後4店舗増の18店舗となり、2026年は5店舗の出店を予定するなど順調に拡大しています。



理由① 人口の大半を占めるムスリム層に対応

人口の過半数を占めるムスリム層のニーズに対応し、「プレミアムな外食体験ができる場」として現地で不動の地位を築いています。

理由② 投資回収のスピードアップ

圧倒的なブランド力により、1店舗あたりの売上高・収益性が高く、当社の標準的な投資回収期間を大幅に短縮できる見込みです。

今後の展望:専用工場の新設とASEAN全域への水平展開

マレーシアでの成功は、単一国での拡大に留まりません。当社は「すき屋」で得られたノウハウを東南アジア全域へと拡大していきます。

専用工場の新設によるサプライチェーンの強化

マレーシア国内に自社工場を新設し、「すき屋」の食材の内製化を進めます。この製造・供給ラインの最適化により、利益面でさらに改善を見込んでいます。マレーシアで蓄積した運営ノウハウと

メニューローカライズの知見、そして新設された専用工場の製造・供給力をASEAN圏へ水平展開します。

M&A方針

当社のインフラを活用し、事業展開を強力にサポート

当社が提供するサポート

- 全国約3,000店のインフラを活用した多店舗展開のサポート(当社既存店舗を活用した出店が可能)
- 豊富な人材/人材育成プログラムの提供
- 事業資金のサポート
- セントラルキッチン/自社配送網による日本全国への毎日配送
- 購買力を活かした安価で良質な食材の活用
- ビッグデータを活用したマーケティングノウハウ

当社とシナジーのある企業(例)

- 出店拡大のためのリソースを必要としている既存の飲食店チェーン
- 優良なコンセプトをお持ちで事業拡大を検討している外食スタートアップ企業
- 当社インフラを活用することにより事業規模・事業効率を高められる配食事業、中食事業者 など

3年間で3~5件を計画

2024年~2026年の各年に1件、合計で3件のM&Aを実施!

特集

「資さん」統合1年半の成果と 次なる成長ロードマップ

すかいらーく × 資さんのシナジーで 全国、そして海外に「日常の資さん」を

2024年10月の「株式会社資さん」M&Aから1年半が経過しました。当社グループは、資さんが長年培ってきた「やみつきになる味」と「リピートしたくなるサービス」、歴史を尊重しながら、すかいらーくグループの購買・製造・立地開発・人材のインフラを融合。初年度から想定を大幅に上回る圧倒的な業績を叩き出し、当社の成長戦略における大きな推進力へと進化しています。

資さんうどんの紹介

1976年に北九州市で創業し、長年にわたり地域のお客から愛され続けているソウルフード。看板商品「肉ごぼ天うどん」をはじめ、丼やカレー、定食、ぼたもちなど100種類以上の豊富なメニューが特徴で、24時間営業を主としている。低価格で日常使いができるお店として、地域に密着した店舗運営をしており、2026年5月時点で104店舗展開。

戦略的背景と目的 ⇒ なぜ、今「資さん」なのか？

戦略① 時代とともに変化するストアポートフォリオの「空白地帯」への対応

当社は時代とともに変化するマーケットに対応し、ストアポートフォリオの再構築を行っています。時代に合わせ目的来店型のカジュアルダイニング業態を自社開発し充実させながら、ファミリーダイニング業態においては、原材料価格の高騰に合わせ客単価をやや高める戦略をとっています。そのような中、日常使いの低価格業態に空白地帯が生まれており、ここを強力に補う業態として「資さんうどん」に仲間入りしていただきました。当社は、時代に対応した魅力ある強固なストアポートフォリオの実現に成功しています。

戦略② 地方の人口減少に伴う店舗数減少のリスクや自社カニバリを解消

現在すかいらーくグループの店舗配置は、地方やロードサイドに7割の店舗数を展開していますが、この先地方の人口減少はいっそう進み、当社の店舗配置は見直しが必要な局面に入ります。新規出店は都市部や駅前、商業集積地区へのポイントに打ち替えをしつつ、既存店舗は地方ロードサイドで根強い人気を誇る資さんうどんへの業態転換を実施することで、将来的な店舗数減のリスクを解消し、当社10か所のセントラルキッチンを生産・物流網を活かすのに最適な店舗数を維持した店舗運営が可能となります。また資さんうどんへの転換は、近隣グループ店舗のカニバリ解消効果も高いと想定しており、グループ内のエリア収益の最大化に寄与するものと考えています。

NextStage：海外展開

2026年6月「台湾初出店」へ。

国内での成功モデルを携え、2026年6月に台湾への初出店(2026年内3店舗計画)を決定いたしました。

なぜ台湾なのか？

台湾はロードサイド立地が少なく、都市部を中心とした高密度出店が可能なポテンシャルを秘めています。すでに台湾全土で約90店舗を展開する当社の現地法人の経営基盤と、2023年に新設した「台北自社工場」の製造ラインをそのまま活用できるため、進出初期の投資リスクを最小限に抑えることができます。

海外での勝算

現地のニーズを精緻に汲み取りながら出汁や麺を調整しています。現地で高い集客力を持つ商業施設(SC)などからの出店オファーに対し、圧倒的なブランド力で応えてまいります。

1年半の成果 ⇒ 長年愛される「味を守る」使命。そして、最強のパートナーに

Q1 なぜ地方のうどん業態が、すかいらーく全体の成長ドライバーになり得るのか？

A 「1店舗あたりの収益力」が既存業態を圧倒。新規出店の資さん年商は既存店の3倍。
一部の市場関係者からは、買収価格に対する投資対効果を疑問視する声もありました。しかし、2025年の資さん事業の見通しは、店舗数94店(前年比+27%)に対し、売上高228億円(前年比+42%)、営業利益11億円(前年比+71%)と、店舗数の伸びを遥かに超える利益成長を達成しました。
特筆すべきは、新規進出エリア(関東・関西)における圧倒的な需要です。関東・関西の1店舗あたりの平均年商は、九州エリアの1.6倍、すかいらーくの既存業態平均の約3倍という驚異的な数値を記録しています。当初の計算を大幅に超えるスピードで投資回収が進んでおり、この1年で高値掴みを払拭する実績が証明されています。

Q2 資さんの味は本当に守られるのか？M&Aで味が変わるのでは

A 1年がかりの「製麺プロジェクト」が始動。資さんの職人とすかいらーくの製造スペシャリストが強力タッグ！
M&A発表時、投資家やファンから最も多く寄せられたのが「全国展開のために機械化・大量生産を進めたら、あの出汁や麺の味が変わってしまうのではないか」という懸念でした。資さんの命である「ふわもち食感のうどん」と「鯖節や昆布、椎茸から店舗で毎日丁寧に取る出汁」は、非常に繊細なバランスで成り立っています。この味を守り、広げることこそ、社会的意義があり私たちの使命と考えています。

製麺プロジェクト始動

関東・関西の出店にともない、すかいらーくグループの工場を活かした麺製造に取り組みました。九州と関東・関西では「水質(硬度)」が異なるため、単純なレシピ共有では同じ味ならず、1年以上の歳月をかけて徹底的な試行錯誤を繰り返しました。結果、資さんの職人が五感で行っていた微調整を科学的にレシピ化した製麺に成功。2025年9月より、西宮および藤岡工場で、製造を開始しています。また出汁は、店舗で毎日、20回以上丁寧に取る味づくりにこだわり続けています。数値化しながらも、最終的に熟練スタッフの舌による確認を絶やさず、納得できる味づくりを続けています。



▲プロジェクトの密着映像は「社内プロフェッショナル動画」として配信。ともにリスペクトしあう関係性を密着動画でお伝えしています

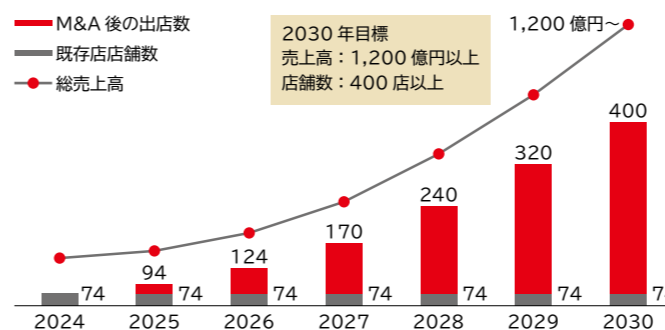
Q3 外食業界全体で深刻化する「人手不足」。出店加速を支える人材はどこから確保するのか？

A すかいらーく既存店からの「業態転換」を最大活用。テーブルサービスの経験あるスタッフがそのまま即戦力として活躍。
資さんはテーブルサービスが基本で、すかいらーくの既存業態のサービスと強い親和性があり、既存店舗のマネジャーやクルーが、これまで培った高い接客・調理スキルをそのまま活かして活躍できるという極めて強力なシナジーが生まれています。そのためオープン時もオペレーションが崩れることなく、安定した品質とホスピタリティを維持できています。従業員にとっても、自身の雇用とスキルが守られ、活気ある新ブランドで挑戦できるという好循環が生まれています。

Q4 資材価格が高騰する中、出店スピードが鈍化することはあるか？

A 「既存店からの業態転換」で投資額・工期を「半減」
すでにインフラが整った既存店舗を活用するため、更地から新設する他社のアプローチに比べ、1店舗あたりの初期投資額(出店コスト)およびオープンまでの工事期間を「約半分」に抑制できます。外部環境が不透明な中でも、低リスクかつ高効率に店舗網を広げる独自のスキームが確立されています。

台湾での3店舗を迅速に成功させ、東南アジア全域への拡大に向けた戦略を加速させていきます。



CFO MESSAGE

健全な財務体質を維持しながら、成長に向けた資本投下を加速し、企業価値の持続的向上を実現します。

常務取締役CFO
財務本部マネージングディレクター

北 義 昭

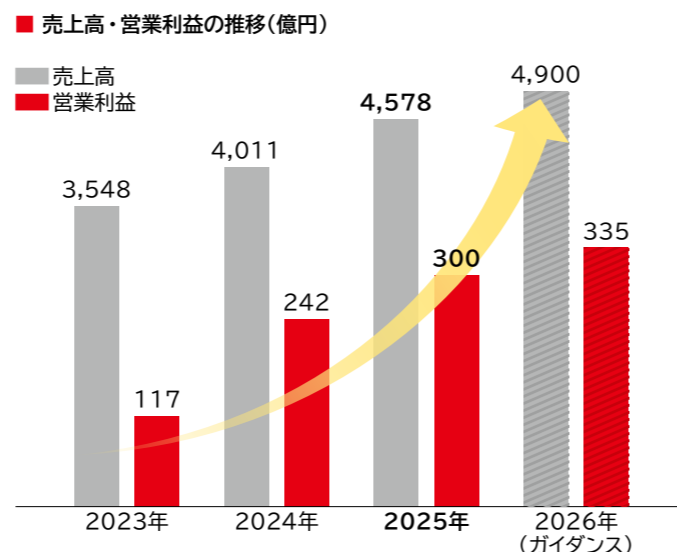


すかいらーくグループは、年間延べ約3.5億人のお客様に「食」を通じた豊かな価値を提供しております。2025年4月にCFOに就任して以来、私はこれまでに培ってきた企業経営やコーポレートファイナンスの知見を最大限に活かし、当社の強固なビジネスモデルを財務戦略、投資戦略から支え、さらなる成長軌道へいかに導くかという命題に全力を注いでまいりました。本統合報告書において、2025年12月期の業績の振り返りとともに、当社が目指す資本政策の基本方針、成長投資の加速、財務基盤の安定性を中心にご説明いたします。

2025年12月期業績評価と中期事業計画の前倒し実現へ向けて

2025年12月期の実績は、売上高は前年比14.1%増の4,578億円、営業利益は同23.9%増の300億円、当期利益は同19.9%増の167億円となり、既存店の力強い成長をベースに、年初の予想を大幅に上回る非常に良好な結果となりました。

この好業績を牽引した最大の要因は、「店舗中心経営」の推進による現場力の向上です。従来の本部主導によるコスト削減重視の経営から、店舗のマネジャーが経営者として自律的に労働時間への投資を積極的に進め、お客様満足度と利益の最大化を目指す体制へと移行しました。具体的な成果として、クルー（パート・アルバイト）の退職者数は前年比で21%減少し、サービス品質が向上したことで、お客様からのお褒めの連絡件数は前年比26%増という高い伸びとともに売上高の向上につながりました。



2025年12月期は約130億円のインフレによるコスト増がありましたが、この現場力を背景に、週末のピークタイムに労働時間を戦略的に2%追加投入し、しっかりと人員を揃えることで、客席の稼働率が向上し、既存店の売上高が前年比8%増(客数2%増、客単価6%増)と大きく伸ばしました。人件費は増加したものの、売上高の伸びがそれを吸収し、人件費率は前年比1%減少しました。また、「原価低減プロジェクト」にも取り組んでおり、33億円のコストを抑制し、結果として営業利益は前年比23.9%増の300億円へと大幅な増益を達成しました。

現在進行中の中期事業計画(2025年~2027年)は、「店舗中心経営」の深化や戦略的なM&Aの成果が早期に発現したことで、当初の想定を上回る極めて力強いペースで推移して

います。2026年12月期の通期ガイダンス(業績予想)におきましては、売上高4,900億円、営業利益335億円という高い目標を設定いたしました。これは、中期事業計画を1年前倒しで目指すものであり、当社の強固な事業基盤と機動的な戦略実行力の結集により十分に実現可能だと考えています。この加速するモメンタムを確実なものとし、中期事業計画の早期完遂のみならず、その先のさらなる飛躍的成長に向けた事業基盤の構築に邁進してまいります。

■ 直近の業績推移と2026年12月期計画

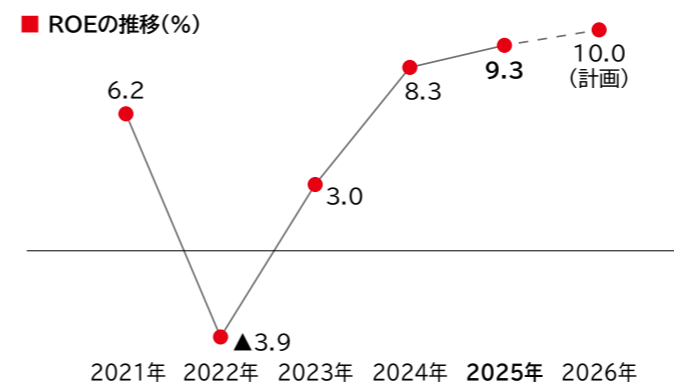
	2024年12月期	2025年12月期	2026年12月期
売上高(億円)	4,011	4,578	4,900
営業利益(億円)	242	300	335

持続的成長を実現するための資本政策とポートフォリオ戦略の深化

当社は自らを「成長フェーズにある企業グループ」として明確に位置づけています。このフェーズにおいて、私たちは単に資本効率を追求するだけでなく、将来の事業基盤を拡大させるための積極的な投資が不可欠であると考えています。

ROEの追求と資本コストの意識

経営指標としては「ROE」を最重要指標として掲げており、2026年10%を計画しています。ROE向上へのアプローチとして、私たちは成長投資を通じて利益を最大化させることを重視しています。具体的には、個々の投資プロジェクトのIRR(内部収益率)を厳格に管理し、当社の株主資本コスト(約8%)を安定的に上回るリターンを創出することで、持続的な企業価値の向上を目指します。また、事業活動から創出されたキャッシュフローについても、この将来の成長に向けた事業投資と株主還元をバランスよく配分する方針です。



最適なアロケーション

2026年におきましては、総額500億円規模の投資計画(M&A含む)を設定しています。既存店の改装、国内新規出店、海外展開、M&A、さらにサプライチェーンを強靱化する

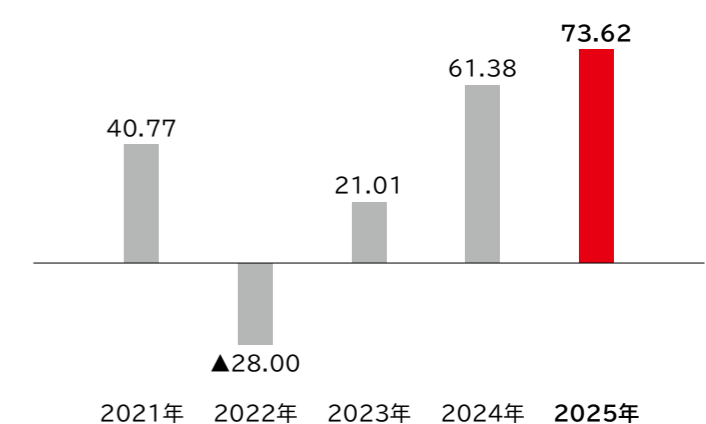
SCM・DXへの投資などを軸に、資本コストを意識して最適なアロケーションを継続してまいります。

株主還元とポートフォリオ管理

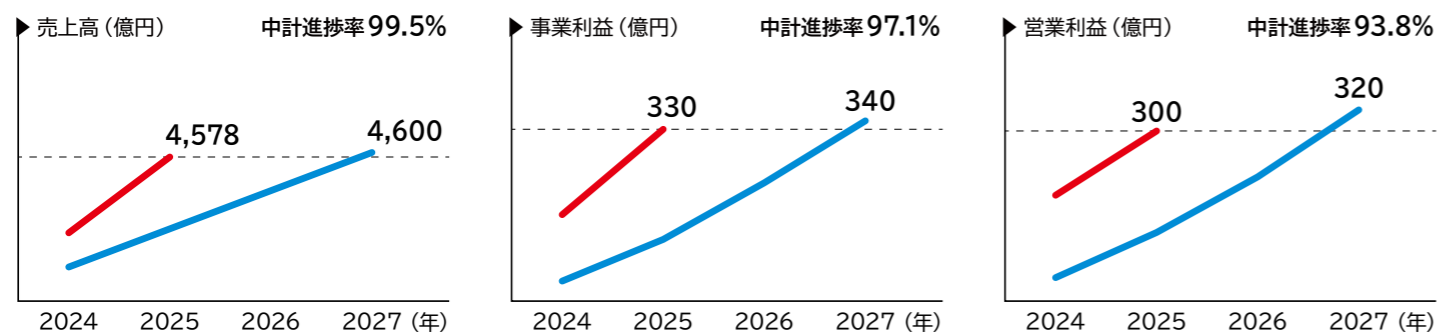
株主還元については、配当性向30%を基本方針としております。2025年12月期の年間配当金は22.00円(前年比+3.50円)とし、2026年ガイダンスでは26.00円への増配を見込んでいます。また、事業ポートフォリオ管理については、レストラン事業プラットフォーム内の「ブランドポートフォリオの最適化」による安定成長を目指します。「ガスト」などのファミリーダイニングと「しゃぶ葉」など専門性の高いカジュアルダイニングの2軸に加え、「資さんうどん」「しんぱち食堂」のグループ入りにより、低価格・日常食の領域から高付加価値領域までを網羅する強固なポートフォリオを構築しています。

なお、2025年12月期において、当社の1株当たり当期利益(EPS)は73.62円へと向上し、期末時点でPER45.71倍、PBR4.08倍と高い水準にあります。これは、当社の成長性への市場からの強いご期待の表れと受け止めております。

■ 1株当たり当期利益(EPS)の推移(円)



■ 中期事業計画1年目の進捗



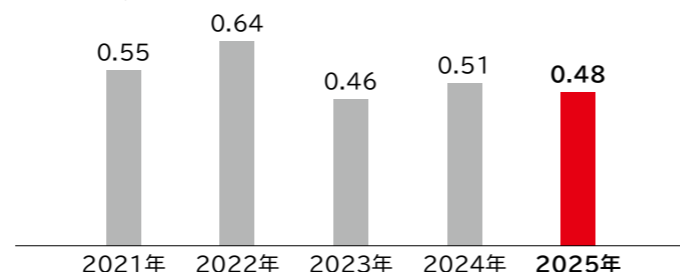
強固なキャッシュ創出力を背景とした成長投資の加速と財務基盤の強化

当社は、2025年12月期に営業キャッシュフロー745億円、フリーキャッシュフロー404億円を計上しました。また、手元流動性の確保および機動的な資金調達を目的に、金融機関からの借入や社債発行を実施し、長期的な金利固定化により金利上昇リスクを適切に管理しています。

これらのキャッシュを原資として、新規出店や店舗リモデル等の設備投資に加え、M&A、海外事業への戦略的な投資等を積極的に推進しています。このような積極投資を継続する一方で、財務健全性を重視した経営を堅持しており、「自己資本比率」36.2%、「ネットD/Eレシオ」0.48倍(前年0.51倍)と健全な水準を維持しております。なお、当社の財務基盤は外部からも高く評価され、2026年4月には日本格付研究

所(JCR)が当社の格付をA-の「安定的」から「ポジティブ」へ変更しました。今後も、強固なキャッシュ創出力を背景とした成長投資の加速と財務基盤の強化により、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

■ ネットD/Eレシオの推移(倍)



株価を意識した経営と株主の皆様との価値共有

当社はこれまで、企業業績と企業価値の持続的な向上と、株主の皆様との価値共有を目的として、取締役(社外取締役を除く)の報酬体系に株価連動型の報酬を組み込んでまいりました。今回、その姿勢をさらに前進させ、経営陣の中長期的な

業績向上へのコミットメントをより強固なものとするため、2026年4月に役員を対象とした「譲渡制限付株式報酬制度」を新たに導入いたしました。これにより、経営陣と株主の皆様との価値共有を一層深めてまいります。

すかいらーくの将来性と持続可能な成長に向けて

不確実性の高いマクロ環境の中にあっても、すかいらーくグループは健全な財務体質を維持しながら成長をさらに加速させていきます。持続可能な成長を担保する最大の武器が、「垂直統合サプライチェーン」によるコストイニシアチブです。グローバル調達から製造、物流、調理までを一貫して担う仕組みは、今後想定されるインフレ環境下においても強力な武器となります。

さらに、国内の人口集積地など当社の空白エリアへの新規出店や、台湾・マレーシアなどの海外事業の拡大、そして「資さんうどん」「しんぱち食堂」を加えた多角的なブランド展開

により、さらなる成長を追求してまいります。

2026年もインフレによるコスト増を想定していますが、これまで培った原価低減のノウハウと店舗中心経営の深化によって、十分に利益成長へと繋げていける確信を持っています。

すかいらーくグループは、従業員一人ひとりの能力向上を起点とした経営の好循環によって、これからも「食」を通じた「価値ある豊かさの創造」を続けてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



サステナブル経営 第3章 Review of Business

不確実性が増す経済環境の中、私たちは「食の安全・安心」や「地球環境の保全」といった社会課題を真摯に捉え、取り組むべきマテリアリティを特定しました。それぞれの課題には2030年、2050年を見据えた高いKPIを掲げ、全社を挙げたサステナビリティ推進体制のもとでPDCAサイクルを回し続けています。人への投資を起点に、お客様満足と企業収益の「好循環」を作り出すこと——それこそが、年間3.5億人を超えるお客様に支えられている当社の社会的責任であり、未来の豊かさを創造する原動力です。

Q5

会社のリスク管理は万全か？

A 実効性が未来のリスクを遮断

次世代リーダーの育成と、強固なガバナンス体制

持続可能な成長に向け、コーポレート・ガバナンスの高度化とリスク管理の徹底を最重要課題としています。経営者育成においては、指名コミティ主導のもとで透明・公平な社長交代を実行し、現在は次世代を担う経営者を継続的に発掘・育成する教育プログラムを策定しています。セキュリティ面では、「ゼロトラスト」を前提とした最新の技術的防御と、強固なガバナンス体制を両立し、持続可能でレジリエンスの高い事業基盤を構築しています。

事業環境の認識と培ってきた強み

少子高齢化や中東情勢など不確実性が増す経済環境の中、「インフレ環境」「働き手不足」「地方の人口減少」への対処が経営の優先課題だと捉えています。すかいらーくグループは「事業スケール」「垂直統合サプライチェーン」「多様なニーズに応えるブランドポートフォリオ」という強固な事業基盤で競争優位性を発揮して成長戦略を実行することで、課題の解決と収益力の向上を図っています。また、人への投資を起点に企業収益を生み出す好循環を作り上げ、持続的な成長を目指すとともに、消費の後押しにつなげることで、経済全体の好循環にも貢献していきます。

事業環境と経営課題

事業環境の変化

不確実性が増す経済環境

インフレ環境

少子高齢化

消費の二極化

環境保全対応

経営課題

コストプッシュの打ち返し

働き手の確保

地方の人口減少への対応

競争優位性・強み

すかいらーくグループの事業基盤

国内外に約3,200店舗を展開し、年間約3.5億人のお客様にご利用いただき、約11万人の従業員が活躍しています。世界市場からの原料調達、全国10か所の自社工場と物流網により、新鮮な食材を日々店舗に届け、調理・提供する仕組みを構築しています。調達から店舗での提供までを一気通貫で自社で担う「垂直統合サプライチェーン」は、当社の優位性と競争力を高める源泉です。

事業スケール

従業員数
約11万人

国内外
店舗数
約3,200店

年間
来店客数
約3.5億人

垂直統合サプライチェーン

調達 ◀ グローバル調達力 約1,100億円

生産 ◀ 自社工場10か所

検査 ◀ 自社検査50項目以上

物流 ◀ 自社物流配送トラック300台

店舗 ◀ 3,000店以上 (イートイン・デリバリー・テイクアウト)

ブランドポートフォリオ

手頃な価格で日常の食を豊かにする「ファミリーダイニング」と、外食ならではの体験価値を提供する「カジュアルダイニング」の両輪で、刻々と変化する外食ニーズを的確に捉えています。「しんばち食堂」の加入により低価格領域を一段と強化し、拡大する消費の二極化に対応したブランドポートフォリオを実現しています。



ファミリーダイニング

総合洋食	中華	和食
	イタリアン	うどん
	とんかつ・から揚げ	焼き魚

カジュアルダイニング

しゃぶしゃぶ	ハワイアン	イタリアン
カフェ・和ごはん	和食	
寿司	焼肉	ステーキ
総合洋食	ブッフェ	

中期事業計画

成長戦略

既存店成長
新規出店
海外展開
M&A

成長の基軸

人的資本の充実
DX推進
ESG推進

+

人材を起点とした好循環



企業価値の向上・持続的な成長へ

サステナブル経営について

すかいらーくグループは、経営理念である「価値ある豊かさの創造」の実践により、「食」を通じて、持続的な社会の実現とグループの企業価値の向上を目指します。

マテリアリティの特定プロセス

	認識しておくべき課題	社会的要請や事業内容を捉えて対応すべき課題	最優先で対応すべき課題
最重要	<ul style="list-style-type: none"> 教育 児童労働、強制労働 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素 プラスチック対策 環境汚染防止、環境配慮 水資源の保全 生物多様性 	<ul style="list-style-type: none"> 食の安全・安心 責任ある調達 お客様志向 食品ロスの削減
とても重要	<ul style="list-style-type: none"> 悪臭、騒音 腐敗防止 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティの確保 地域社会とのつながり 人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 栄養、健康維持、増進 多様な人財の活躍、育成 労働環境の整備 DX
重要	<ul style="list-style-type: none"> 介護 福祉 	<ul style="list-style-type: none"> 公正な事業慣行 適正なガバナンス体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 食の嗜好の変化への対応 健康経営 物流の安定的な確保
	重要	とても重要	最重要

すかいらーくグループにとっての重要度

STEP 1 課題の抽出

- SDGsなどの社会的要請、ESG評価機関の調査項目などを踏まえて課題を抽出
- 社内の各部門が長期的視点から自部門の業務領域における課題を抽出

STEP 2 優先順位付け

- 抽出した課題を「すかいらーくグループにとっての重要度」と「ステークホルダーにとっての重要度」の両面から分析し優先順位付け
- 「すかいらーくグループにとっての重要度」は、方針・戦略、社会的要請や事業内容を捉えて対応すべき課題、環境、社会への配慮の観点から評価
 - 「ステークホルダーにとっての重要度」は、世の中の動向、ステークホルダーの当社への期待、環境・社会への影響の観点から評価

STEP 3 マテリアリティの特定

- 優先順位付けされた課題を関連部門役員による審議を経て、「グループサステナビリティ委員会」で審議の上、「マテリアリティ」として決定し、取締役会に報告
- 特定にあたっては役員勉強会で外部ステークホルダーとも意見交換を行い、「DX」「生物多様性」を追加

マテリアリティ特定の背景

マテリアリティ	マテリアリティ特定の背景
食品ロスの削減	食品ロスが増え続けることは、提供する食材が無駄になるだけでなく、環境悪化や将来的な人口増加による食料危機にも適切に対応できなくなります。食品ロスを減らすことにより、ごみの量が減り運搬や焼却で発生するCO ₂ の削減、廃棄コストの削減に繋がり、レストランビジネスを展開している当社グループの事業と関連性が高いため設定しました。
脱炭素	CO ₂ 削減への対策が遅れることにより、地球温暖化や気候変動が加速し、自然災害の頻発、食糧危機、水不足、各インフラ機能の停止など当社グループのビジネスにおいても多大な影響をおよぼします。脱炭素に取り組むことにより、エネルギーコストの削減に繋がり、拠点数が多く、エネルギー使用量が多い当社グループの事業と関連性が高いため設定しました。
プラスチック対策	使い捨てプラスチックの排出により、適切に処理されなかったプラスチックごみもたらす環境汚染（海洋汚染・土壌汚染・大気汚染など）の問題や、有害物質が付着したマイクロプラスチックを魚が食べてしまい、その魚を食べたことによる人体への悪影響があるとされています。プラスチック対策は、原料となる原油の使用量の削減、プラスチックの焼却過程で排出されるCO ₂ 削減に繋がり、宅配や持ち帰り商品を提供している当社グループの事業と関連性が高いため設定しました。
食の安全・安心	近年、食品事故や偽装問題への社会的な関心が高まる中、消費者の「食の安全・安心」への要求は厳しくなっています。当社は、多岐にわたるブランドと約3,000店舗を展開し、年間約3.5億人のお客様に食事を提供する企業として、その責任を重く受け止めています。お客様に安心して食事を楽しんでいただくことは、企業の持続的な成長と社会からの信頼獲得に不可欠であると考え設定しました。
健康・栄養	近年、消費者の間で健康や栄養に対する意識が顕著に向上しており、外食に対しても健康的なメニューや栄養バランスへの期待が高まっています。このような状況下において、当社は「食」を提供する企業として、消費者の健康的な食生活を支援し、社会全体の健康増進に貢献したいと考えています。また、このことは消費者からの信頼を獲得し、長期的な企業価値向上にも繋がると考え設定しました。
お客様志向	ニーズの多様化、お客様満足度向上が企業の持続的成長に不可欠であると認識しており、お客様の声に真摯に耳を傾け、変化に柔軟に対応することが重要と考えています。当社は、多様なブランド展開で幅広い顧客層に対応し、ニーズに合わせたサービス提供でお客満足度向上を目指していることから設定しました。
働き方改革	外食産業の人手不足が深刻化する中、多様な人財が働きやすい環境を整備し、人財の確保と定着を図る必要があります。また、従業員の働き方が多岐にわたるため、それぞれのライフスタイルやキャリアプランに合わせた活躍を支援し、働きがい向上させることで、サービスの質を高めることが企業の持続的な成長に不可欠であると考え設定しました。
責任ある調達	持続可能な食の提供と社会的責任の重要性に対する認識の高まりがあり、グローバルなサプライチェーンにおいて、原材料の調達は環境や人権に大きな影響を与える可能性があります。当社は、多様な食材を安定的に調達するため、国内外のサプライヤーと緊密に連携しており、原材料の調達過程における環境負荷の低減や、労働者の人権保護は、企業の持続的な成長に不可欠であると考え設定しました。
DX	人手不足の深刻化や顧客ニーズの多様化といった外食産業の課題に対し、デジタル技術が不可欠であり、従来のビジネスモデルやオペレーションの変革が急務となっています。店舗運営の効率化やDXによる生産性向上とお客様の利便性向上を目指していることから設定しました。
水資源の保全	外食産業は、調理、洗浄、清掃といった店舗運営のあらゆる場面で大量の水を使用するため、水資源の枯渇や水質汚染は事業継続における重大なリスクとなり得ます。また、持続可能な社会の実現に向けた国際的な潮流や環境意識の高まりを背景に、事業活動が環境に与える影響を最小限に抑える責任があると考え設定しました。
生物多様性	食材の安定的な調達は、健全な生態系によって支えられており、生物多様性の損失は、将来的な食料供給のリスクを高める可能性があります。持続可能な社会への国際的潮流や環境意識の高まりを背景に、企業は事業活動を通じた生物多様性保全の責任を負い、サプライチェーン全体での配慮が求められることから設定しました。

外部評価

GPIFが採用する6つのESG指数のすべての構成銘柄に選定

当社は、年金積立金管理運用独立行政法人（以下、GPIF）が採用する6つのESG指数すべての構成銘柄に、外食企業として初めて2年連続で選定されました。2026年3月時点でGPIFが採用している国内株式を対象とするESG指数は以下の6つです。

- MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数
- MSCI 日本株女性活躍指数
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- Morningstar 日本株式ジェンダーダイバーシティ・ティルト指数



その他ESGに関する外部評価

- 「CDPフォレスト2025」Aスコア
- 「CDPサプライヤー・エンゲージメント2025」Aスコア
- 「FTSE4Good Index Series」
- 「MSCI ESG レーティング」A評価
- 「Gomez ESGサイトランキング2025 優秀賞」受賞
- 大和IR2025年インターネットIR優良賞
- 日興IR2025年全上場企業ホームページ充実度ランキング・最優秀サイト
- 「消費者庁 令和6年度消費者志向経営優良事例表彰」
- 「CDP アワード・ジャパン2026」表彰
- 「第12回バイオマス製品普及推進功績賞」受賞
- 「2023年度日本ロボット学会 ロボット活用社会貢献賞」受賞
- 「環境経済人第22回環境先進企業」AAランク
- 「WORK DESIGN AWARD2023」受賞

サステナビリティ推進体制とPDCAサイクルについて

PDCAサイクル KPIの進捗状況と使用量削減の取り組みを四半期ごとにサステナビリティ委員会に報告しています。



D0 責任部門と具体的取り組み

■太陽光発電によるCO₂削減

人事総務本部	<ul style="list-style-type: none"> 2026年4月末時点で累計1,100店に太陽光発電を導入。年間約15,300tのCO₂を削減。 宮農型[®]太陽光発電を導入。 ※農地に支柱を立て、上部に太陽光パネルを設置し、農作物栽培と発電を同時に行う取り組み。 2026年5月にバーチャル型太陽光発電を12店舗に導入 CO₂排出量実質ゼロのガストが13店舗に拡大
商品本部	<ul style="list-style-type: none"> 2024年1月に酒々井MDセンターにオンサイト型太陽光発電を導入 2024年2月に岐阜MDセンターにオフサイト型太陽光発電を導入 2024年12月に北九州MDセンターにオンサイト型自家消費太陽光発電検討開始 2025年7月に西宮MDセンターにオフサイト型太陽光発電を導入
店舗開発本部	<ul style="list-style-type: none"> 2023年8月にCO₂排出量実質ゼロのガストをオープン 店舗屋根部分に太陽光発電設備を設置 2025年12月にバーミヤン3店舗でオンサイト型太陽光発電を導入 2026年中に19店舗にオンサイト型太陽光発電導入予定

■省エネ活動によるCO₂削減

営業部	<ul style="list-style-type: none"> 店舗従業員を対象とした省エネ勉強会のオンライン開催 店舗でのエネルギー削減対策の成功事例を横展開するための社長メッセージつき動画の定期発信 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る 節電材（コンティニウム）を2,157店舗以上に導入 店舗トイレ、従業員スペースの照明を人感センサーへ切替え
商品本部（工場）	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の意識向上を図るため、省エネ啓発ポスターを工場内に掲示 水光熱の削減事例・削減案を時期で共有し具体的な改善活動推進を実施 春：空調機室外機の清掃、保管庫冷気漏れ対策 夏：手洗い水を給湯から水道水へ切替え、室外機の直射対策 秋：蒸気配管、給湯配管、冷水配管などの熱源 保温の強化 冬：空調機の台数制御、外灯点灯時間変更

■再生可能エネルギー由来の電力購入

店舗開発本部	<ul style="list-style-type: none"> ガスト東村山市役所前店に、CO₂フリー電力を導入
資さん	<ul style="list-style-type: none"> ハチドリ電力(実質CO₂ゼロの自然エネルギー)の使用 本社と工場、4店舗でCO₂フリー電力を導入

■フリーザー、蓄氷冷却システムの導入

商品本部（工場）	<ul style="list-style-type: none"> 環境省が実施している「コールドチェーンを支える冷凍冷蔵機器の脱フロン・脱炭素化推進事業」を利用し、全国のMDセンターに導入 	
施設名	CO ₂ 年間排出量削減見込み	導入機器
西宮セントラルキッチン	約300t	ハンバーグフリーザーシステム
仙台セントラルキッチン	約260t	
前橋セントラルキッチン	約210t	蓄氷冷却システム
北九州セントラルキッチン	約70t	
岐阜セントラルキッチン	約70t	

■自社物流ルートの最適化

ジャパンカーゴ	<ul style="list-style-type: none"> 店舗拡大に伴う物流ルートの再編により、原単位に対しCO₂削減量2%削減
---------	--

■業務用燃料電池の導入

営業部	<ul style="list-style-type: none"> 業務用燃料電池（京セラ製『3kW SOFCシステム』[®]）を8店舗に導入 ※SOFCシステムは、都市ガスから取り出した水素と空気中の酸素を化学反応させて発電した電気を利用するとともに、発電時に発生する熱を給湯などに利用する業務用ガスコージェネレーションシステム
-----	--

■社内外コミュニケーション活動

広報 人事総務本部	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素の取り組み動画を制作し、約2,400店舗のタブレットや公式Youtubeチャンネルで積極配信 社内報やデジタル社内報にて、従業員向けに毎号、環境対策のクイズ動画を作成。取り組みの理解浸透を図る 自社HPであらゆるステークホルダーに向けた情報発信を積極化 CDP気候変動において、質問書への回答を通じて最高位のAリストに選定 温室効果ガス削減と農業生産の課題解決につながるバイオ炭をカーボンクレジット購入により支援 サプライチェーン全体の温室効果ガス削減を目指す枠組みであるインセッティングコンソーシアムに参画。
--------------	---

■正しい数値の算定

財務本部	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減活動がもたらす経営へのインパクトを算出
人事総務本部	<ul style="list-style-type: none"> 2025年CO₂排出量を算定し、Scope1、2、3（カテゴリー1～3）で第三者保証を取得 SBT（温室効果ガス削減目標とその取り組みが、科学的であることを認定する国際機関）認定の取得

Check 効果検証

- サステナビリティ委員会 年10回開催
- KPIの進捗状況、四半期の取り組み進捗を議論

Action 次なる行動

- 排出量の再算定
- KPIの見直し
- 成功事例の横展開
- 新施策の情報収集と検証

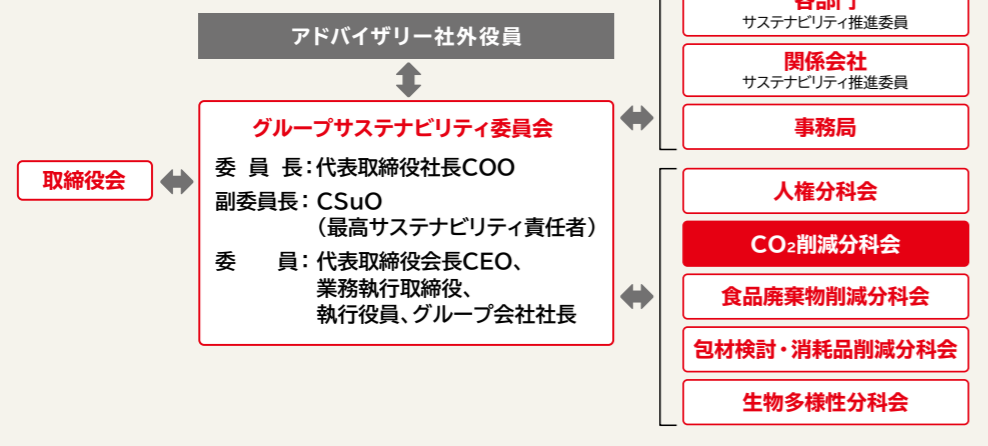
PDCAサイクルについて

サステナビリティ推進体制に基づき、各マテリアリティに基づく分科会を開催し、KPI達成に向けた取り組みを強化しています。

Plan 将来目標

- CO₂削減率 (Scope1+2)
- 2030年までに2018年比 **50.4%削減**
 - 2050年 **実質ゼロ**

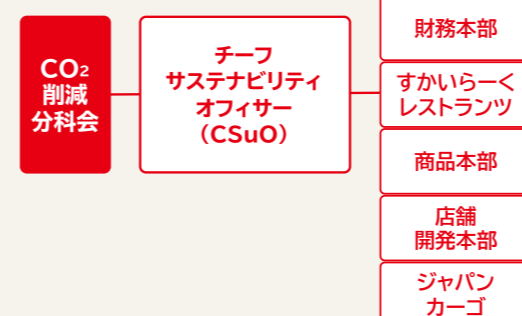
サステナビリティ推進体制



分科会 活動のTOPICS 「CO₂削減分科会」の例

グループサステナビリティ委員会の下部組織として、全社横断でエネルギー削減、CO₂削減に取り組む「CO₂削減分科会」を2023年に発足しました。当分科会では、これまで、上記の取り組みを通じてエネルギー削減、CO₂削減に努めています。

分科会体制図



削減KPIの設定

	単位	2025年		2026年
		目標	実績	目標
非再生可能エネルギー使用量	MWh	1,061,716	1,095,496	1,079,202

正確なCO₂排出量、エネルギー使用量の算定をもとに、SBT (Science Based Targets) 基準に準拠した形で、毎年のKPIを設定しています。なお、エネルギー使用量削減のKPIは、全社で毎年、原単位で年平均1%以上改善するKPIに加えて、店舗・工場ごとそれぞれ電気・ガス・蒸気などの毎年のKPIを設定し、そのKPIの進捗状況と使用量削減の取り組みを四半期ごとにサステナビリティ委員会に報告しています。

目標値

基準年実績	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
Scope1	139,894	139,894	139,894	139,894	139,894	139,894
Scope2	306,922	306,922	306,922	306,922	306,922	306,922
Scope 1+2	446,816	446,816	446,816	446,816	446,816	446,816
Scope3	1,045,660	1,045,660	1,045,660	1,045,660	1,045,660	1,045,660
Scope 1+2+3	1,492,477	1,492,477	1,492,477	1,492,477	1,492,477	1,492,477
KPI	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年
Scope1	98,765	92,890	87,014	81,139	75,263	69,387
Scope2	216,687	203,796	190,905	178,015	165,124	152,233
Scope 1+2	315,452	296,686	277,920	259,153	240,387	221,621
Scope3	862,670	836,528	810,387	784,245	758,104	731,962
Scope 1+2+3	1,178,122	1,133,214	1,088,307	1,043,399	998,491	953,583

マテリアリティがビジネスに与えるリスクとチャンス

すかいらーくグループでは、「食」を通じて持続的な社会とグループの企業価値の向上を目指して、マテリアリティ(重要課題)を特定しています。また、KPIを設定し、マテリアリティに基づき事業運営に影響をおよぼすリスク(脅威)とチャンス(機会)を抽出・対応しています。

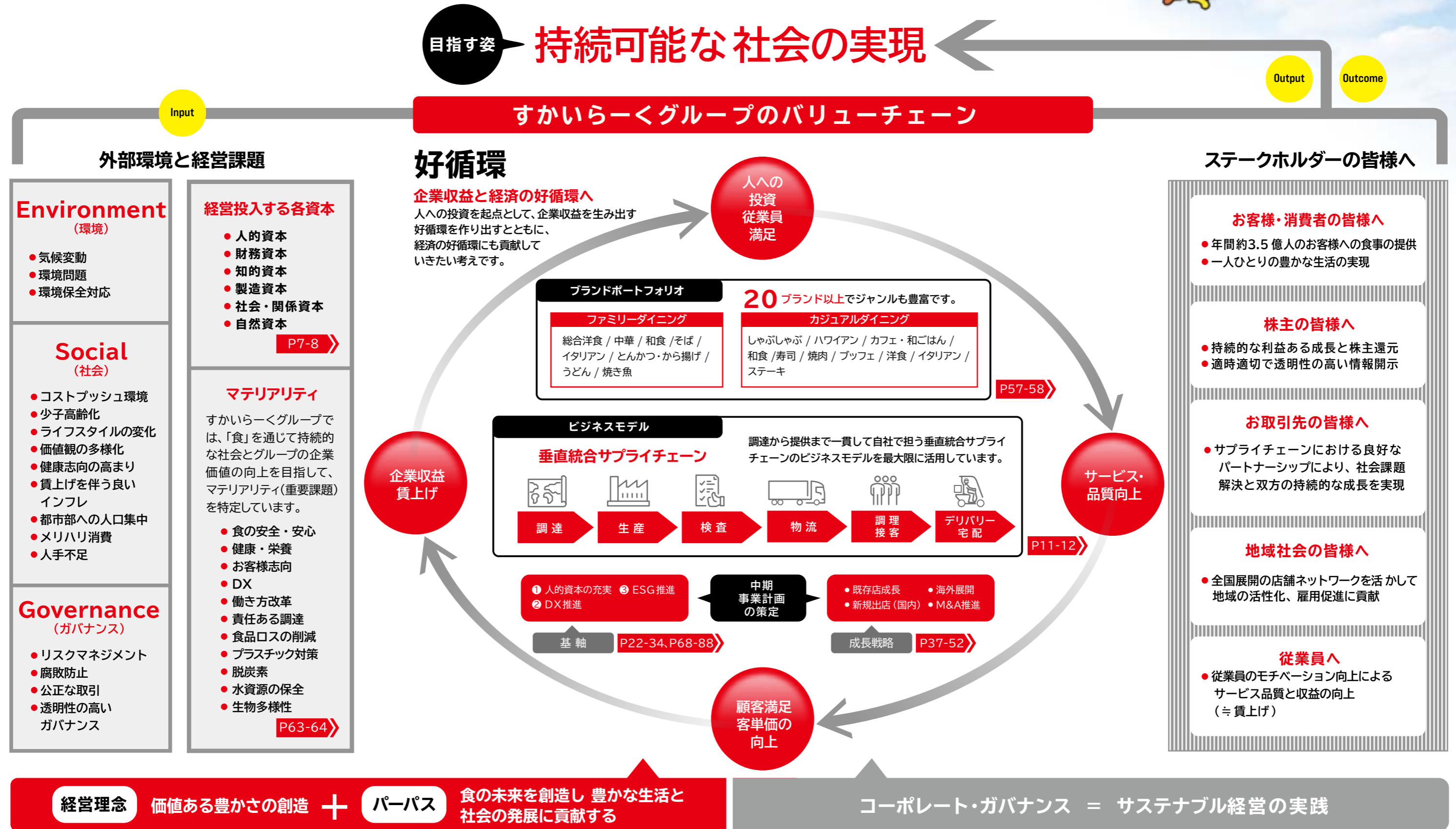
▶マテリアリティの特定プロセスについては **P59** をご覧ください。

テーマ	マテリアリティ	SDGsへの貢献	SDGs169のターゲットに貢献するすかいらーくグループの取り組み	主なリスク(脅威)	主なチャンス(機会)	主な指標	2023年	2024年	2025年	KPI		
										2026年	2030年	2050年
一人ひとりの豊かな生活の実現	食の安全・安心	2.1/2.2 3.d 12.8	2.1/2.2/3.d ひとりでも多くのお客様に、安全で、安くておいしい料理を提供する。 12.8 料理の提供にあたっては、適正な成分表示、アレルギー表示を提供する。	食品事故発生による信頼の低下	お客様からの信頼獲得	重大食品事故 通販・外販品のリコール数	ゼロ ゼロ	ゼロ ゼロ	ゼロ ゼロ	ゼロ ゼロ	ゼロ ゼロ	ゼロ ゼロ
	健康・栄養	2.1/2.2 3.4/3.d	2.1/2.2/3.4/3.d ひとりでも多くのお客様に、健康に資する、安くておいしい料理を提供する。	健康志向メニューへの対応遅れによるお客様減少	健康志向メニューによるお客様増加	健康的な食生活に貢献する商品の提供	4品	3.3品	5品	5品	10品	20品
	お客様志向	11.7/11.8 12.8 17.17	11.7 食のインフラとして、家族を中心にすべての人々に安全な食事のスペースを全国で提供する。 11.8/17.17 全国での出店を通じて、地域社会の食の充実と、食事とコミュニケーションの場を提供し、地域社会に貢献する。 12.8 料理の提供にあたって、お客様視点での適切な表示、広告を行っていく。	お客様の声・ニーズへの対応の遅れによるお客様減少	お客様からの信頼獲得	お客様総合満足度	—	8.6ポイント	14.1ポイント	15 ^{※1}	20 ^{※1}	25 ^{※1}
	DX	8.2 9.1/9.2	8.2/9.1/9.2 DX推進により店舗、工場、本部の生産性を上げ、働き方改革の進行、人手不足の改善により、健康的かつ健全な職場環境を作り上げていく。	対応の遅れによる競争力低下	ビジネス全般における競争上の優位性の確保	DXのためのトライアルの数	118件	252件	225件	280件	280件	280件
豊かな社会づくりへの貢献	働き方改革	3.a/3.d 4.7 5.5 8.5/8.8 10.3 17.17	3.a/3.d 健康経営、喫煙率減少を通じて、世界の健康に貢献する。 4.7~10.3 働き方改革を通じて、雇用、労働にかかわる各種社会課題の解決に貢献する。 17.17 ワークライフバランスの推進、地域に根付いた活動により地域社会に貢献する。	人財・多様性の不足による成長の鈍化、人件費増加	優秀な人財の獲得、生産性の向上、採用率・定着率向上	女性管理職比率 喫煙率 残業時間改善 ^{※2} 有給休暇取得率	14.3% 20.9% 29.7時間 64.0%	14.3% 19.4% 32.0時間 63.0%	15.3% 17.4% 30.7時間 65.4%	16% 13% 24時間 68%	30% 10% 20時間 80%	50% ゼロ ゼロ 100%
	責任ある調達	1.1 2.4 8.4/8.7 10.2/10.3 12.2/12.3 16.5	1.1 海外からの調達を通じて、雇用と貧困問題に貢献する。 2.4~12.3 社会、環境に配慮した調達を通じて、調達先での各種問題への解決に貢献する。 16.5 健全、公正な取引で腐敗防止に貢献する。	当社の取引先における社会・環境問題への対応遅れによる信頼の低下	安定的な商品提供、エシカルなメニューによるお客様増加	取引先のCSR調査実施 取引先の人権デューデリジェンス実施	84% 39%	86% 45%	95% 50%	100% 60%	100% 100%	100% 100%
	食品ロスの削減	12.3/12.5	12.3/12.5 店舗、工場での食品廃棄の削減を行う。	食品ロスへの対応遅れによるお客様減少	お客様からの信頼獲得、コスト削減、収益力アップ	食品廃棄量 再生利用等実施率	19,782t 2018年比▲28.3%	22,419t 2018年比▲18.7%	25,343t 2018年比▲8.15%	2018年比▲26.3%	2018年比▲50%	2018年比▲75%
環境への配慮	プラスチック対策	12.2/12.5 13.1 14.1	12.2/13.1 プラスチック使用量の削減を通じて天然資源の保全に貢献する。 12.5/14.1 使い捨てプラスチック使用量の削減を通じて、廃棄物の削減に貢献する。	プラスチック対策への対応遅れによるお客様減少	お客様からの信頼獲得	使い捨て石油由来プラスチック使用量	2,492t 2020年比▲18.6%	2,618t 2020年比▲14.4%	2,476t 2020年比▲19.1%	2020年比▲19.8%	2020年比▲50%	ゼロ
	脱炭素	7.2/7.3 13.1	7.2/7.3 店舗、工場、本部での省エネ活動、再エネ化により脱炭素に貢献する。 13.1 再生可能エネルギーへの移行により、CO ₂ 削減とともに持続可能性を向上させる。	規制強化と対応コストの増加、自然災害による営業停止、物流ネットワークの停止	お客様からの信頼獲得、省エネによるコスト削減	GHG削減率(Scope1・2) GHG削減率(Scope3) GHG削減率(Scope1・2・3)	332,862t-CO ₂ 2018年比▲25.5% 890,133t-CO ₂ 2018年比▲14.9%	336,603t-CO ₂ 2018年比▲24.7% 992,556t-CO ₂ 2018年比▲5.1%	353,336t-CO ₂ 2018年比▲20.9% 1,070,507t-CO ₂ 2018年比2.4% 1,423,843t-CO ₂ 2018年比▲4.6%	2018年比▲33.6% 2018年比▲20.0% 2018年比▲24.1%	2018年比▲50.4% 2018年比▲30.0% 2018年比▲36.1%	ネットゼロ ネットゼロ ネットゼロ
	水資源の保全	6.3/6.4 14.1	6.3/14.1 適切な排水により、水質の改善に貢献する。 6.4 店舗、工場での節水活動により水の使用効率改善に貢献する。	自然災害による営業停止、水質悪化による品質低下、水使用量の制限による営業停止	水リスク低減による安定的水利用、節水によるコスト削減	取水量	6,605,731t 2018年比▲27.5%	7,128,695t 2018年比▲21.8%	7,636,121t 2018年比▲16.2%	2018年比▲30%	2018年比▲10%	2018年比▲20%
	生物多様性	14.4 15.1/15.4	14.4/15.1/15.4 認証食材の活用、食品ロス削減などを通じて、生態系の保全に貢献する。	生物多様性への対応遅れによるお客様減少、食材の調達困難化やコスト上昇	お客様からの信頼獲得、エシカルなメニューによるお客様増加	国産野菜におけるJGAPまたはそれに類する認証比率 パーム油におけるRSPO認証比率 紙製品におけるFSC/PEFC認証比率	16% 0% 36%	20% 0% 44%	22% 0% 72%	30% 0% 76%	50% 100% 90%	100% 100% 100%
	食品ロスの削減	12.3/12.5	12.3/12.5 店舗、工場での食品廃棄の削減を行う。	食品ロスへの対応遅れによるお客様減少	お客様からの信頼獲得、コスト削減、収益力アップ	食品廃棄量 再生利用等実施率	19,782t 2018年比▲28.3%	22,419t 2018年比▲18.7%	25,343t 2018年比▲8.15%	2018年比▲26.3%	2018年比▲50%	2018年比▲75%

※1 お客様からの評価の2025年度以降は「来店されたお客様による店舗推奨度スコアの平均値」 ※2 平均月間残業時間

すかいらーくグループの価値創造プロセス

外部環境と経営課題を踏まえ、ビジネスモデルを活かした優位性と中期事業計画の推進で目指す姿を実現します。

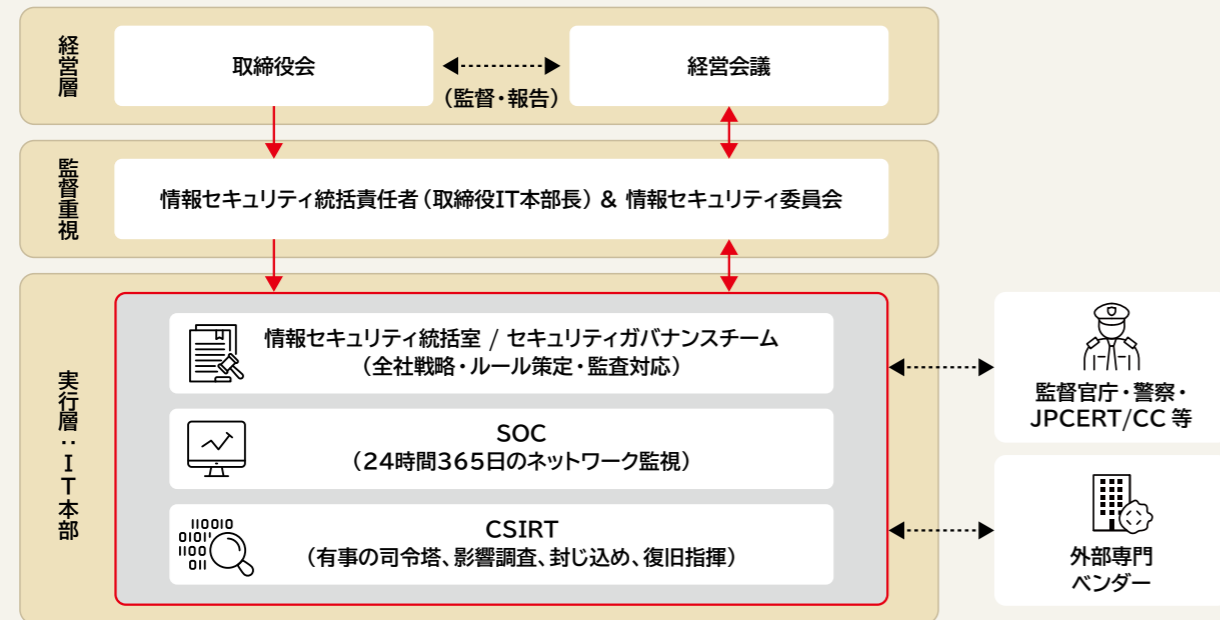


サイバーセキュリティ対策の強化



すかいらーくグループは、年間約3.5億人のお客様にご利用いただくプラットフォームの安全性を確保するため、サイバーセキュリティを経営上の重要課題と位置付けています。「ゼロトラスト」を前提とした最新の技術的防御と、強固なガバナンス体制を両立し、持続可能でレジリエンスの高い事業基盤を構築しています。

緊急対応・外部連携を含めたガバナンス体制図



■ 平常時：SOCによる24時間監視と、情報セキュリティ統括責任者を通じた経営陣への定期的なリスク報告を実施。
 ■ 有事・インシデント発生時：CSIRTが即座に司令塔となり、被害の封じ込めと並行して、外部のフォレンジック専門家や警察機関とシームレスに連携。初動体制を確立し事業影響を極小化。

1 経営リスクとしての位置付けと方針

当社が推進する「店舗中心経営」や「DXの推進」において、お客様の大切なデータや店舗運営インフラを守ることは不可欠です。

近年、巧妙化・高度化するサイバー脅威に対し、当社は経営陣の強力なコミットメントのもと、「攻撃は必ず起こり得る」という前提に立った防御・検知・復旧の包括的なセキュリティ体制の強化を推進しています。

2 サイバーセキュリティ・ガバナンス体制

情報セキュリティ統括責任者であるCIOの下、情報セキュリティ委員会を設置し、サイバーセキュリティリスクの評価、対策投資、重大インシデント対応、教育・訓練の実施状況を定期的に審議しています。重要事項については経営会議に付議するとともに、取締役会へ定期的に報告し、経営レベルでの監督を受ける体制としています。

3 ゼロトラスト・アーキテクチャへの完全移行

従来の境界型防御の限界を見据え、社内外のあらゆる通信に対して常に安全性を検証する「ゼロトラスト・アーキテクチャ」への移行を完了しました。これにより、テレワークやクラウドサービスの利用拡大など、システム環境の柔軟な変化に対応しつつ、場所を問わず一貫した強固なセキュリティレベルを維持しています。

4 未知の脅威に対する防御と迅速な復旧(レジリエンス)

ランサムウェアなどの高度な未知の脅威に対抗するため、最新のAIを活用した予測検知システムを導入し、水際の侵入防止策を極限まで高めています。同時に、万が一のシステム侵害時にもデータの改ざんや破壊を防ぐ「攻撃耐性を持った次世代バックアップ基盤」を構築。有事の際にも事業を継続し、被害を最小限に抑えて迅速に復旧するレジリエンス能力を確保しています。

5 セキュリティ・カルチャーの醸成と社員教育

システムによる技術的対策に加え、人的要素(ヒューマンファイアウォール)の強化が重要です。全従業員・クルーを対象とした実践的な「標的型フィッシングメール訓練」の定期的な実施や、社用端末での公共フリーWi-Fi利用禁止ルールの徹底など、継続的な教育プログラムを展開し、組織全体で高いセキュリティ意識を醸成しています。

6 サプライチェーンのセキュリティ

クラウドサービス、決済関連サービス、システム開発・運用委託先など、事業運営上重要な外部委託先については、契約時および定期的なセキュリティ評価を実施し、情報管理、アクセス権限、インシデント報告、事業継続対応に関する要求事項を確認しています。



環境・社会・ガバナンス 第4章 ESG in Action

すかいらーくグループの環境方針

- 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。

Q6 なぜ「すかいらーくの成長」に期待できるのか？

不透明な環境においても
盤石である理由

A 人・資源・経営の好循環

戦略的なESG推進と マルチステークホルダーとの価値協創

環境(E)では、国内外食初の「SBT FLAG」認定取得や「TNFDレポート」発行など先進的な情報開示を実行。太陽光発電の積極導入によるCO₂削減や資源循環を推進し、環境リスクとコストを同時に低減しています。社会(S)では、顧客の声を日々経営層で共有し顧客志向での経営を推進するほか、人への投資を起点とした経営の好循環を実現し、従業員のウェルビーイングを大切にしています。お取引先様、株主・投資家の皆様との対話を通じて、信頼関係(無形資産)を強固に築き、中長期的な企業価値向上を揺るぎないものにしていきます。

ENVIRONMENT

基軸
ESGの推進
(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、取り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
移行リスク	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	気候	短・中期	中	大
	炭素税導入による原材料価格や物流費の高騰		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	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	
機会	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	気候	短・中期	中	小
	サステナビリティ推進によるブランドイメージ改善			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	
移行リスク	炭素税の導入	シナリオ1(1.5℃) ▲ 4.1億円	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3(4℃) ▲ 11.7億円	
	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



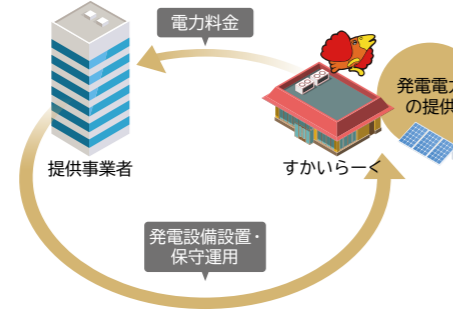
▶ 太陽光発電導入

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

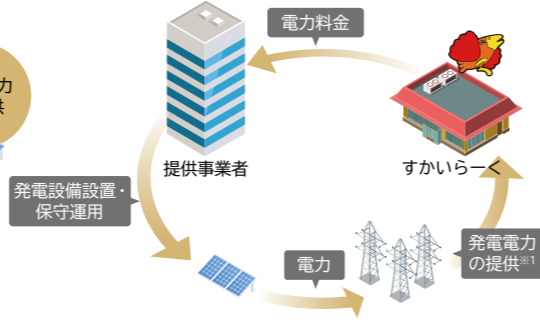


■ 図2：オンサイトPPA※1



※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(以下、「生産者」)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(木)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 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、以下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

SOCIAL

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



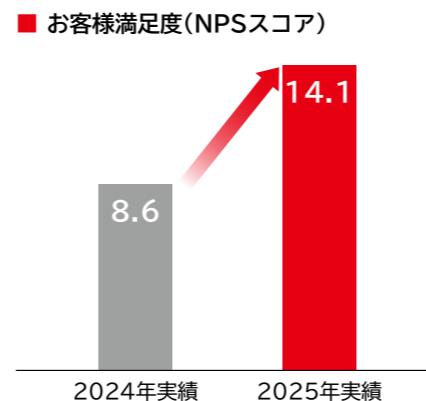
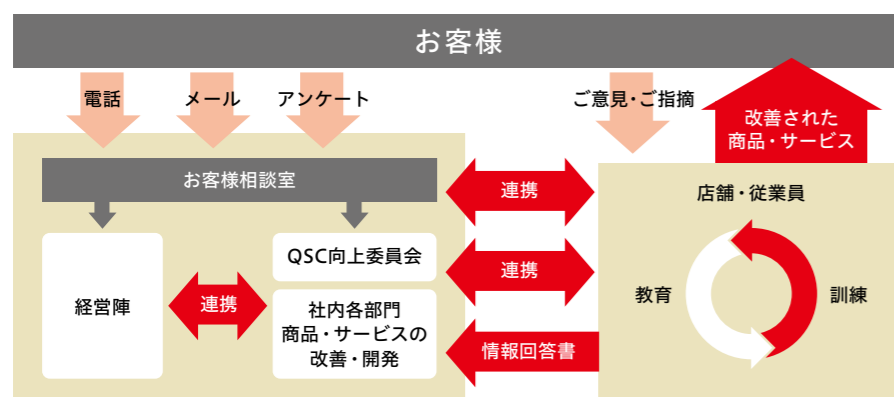
▶お客様志向

店舗のQSC※向上を強化

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、

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、お客様満足度であるNPSスコアにて8.6(2024年実績)⇒14.1(2025年実績)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、クルーも対象の感じよい勉強会を実施しています。毎月開催しており、2025年は51,000人が参加しました。

※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



電子レシート

2025年の2月から実施しており、すかいらーくポイントの提示⇒会計終了時に電子レシートを選択することで、アプリ内に発行され、PDFで保存もできます。この取り組みはお客様の利便性を向上する他、115.2tものCO₂削減に貢献しています。



▶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、および公開する栄養成分の拡大(タンパク質、脂質、炭水化物)にも取り組んでいきます。

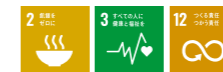
■ ガストのメニュー例



ワンポイント情報

ホームページ等で公開している情報以外にも、一人でも多くのお客様に安心してお楽しみいただけるように、個別のお問い合わせにもお応えしています。使用食材や添加物、詳細な栄養成分、特定の原材料配合量など、私たちが把握し得る限りの情報をお調べし、お伝えしています。

▶食の安全・安心



▶安全・安心への取り組みへ 詳しくは、P13-14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

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	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 ^{※1}	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

※1 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

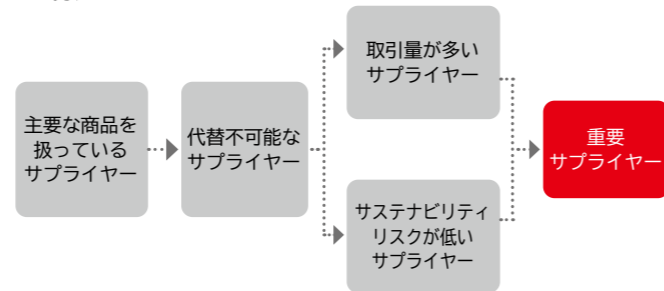
TOPICS 2023年10月に外食業界初となる、持続可能な調達の国際規格ISO20400認証を取得しました。

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

▶ 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



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。

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)

● 大分大規模火災支援 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。

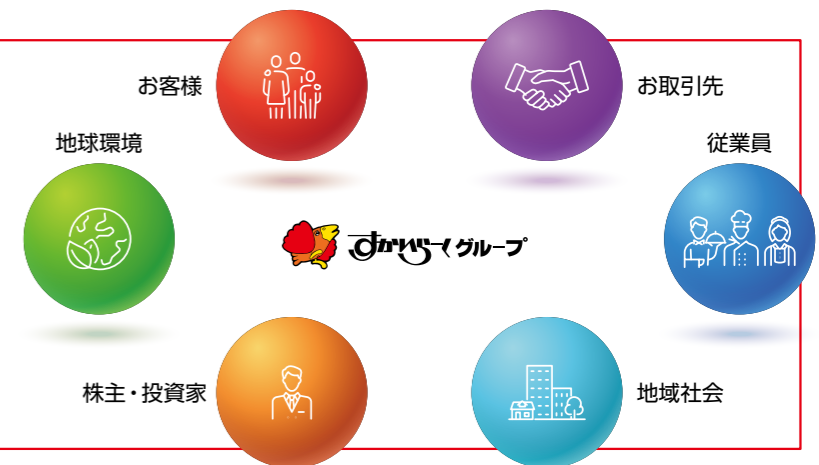
また2026年1月は、初となるすかいらーく×リトルリーグ野球教室を開催し、約200人の子供たちと元メジャーリーガーを講師としてお招きし、野球の楽しさやチームプレーの精神を学んでいただきました。リトルリーガーにくわえ、30名の一般公募をしましたが、約1000人の募集をいただき、反響の大きなイベントとなりました。



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の推進
(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

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

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。

■ 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、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。

■ 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年の実施要綱および評価結果

▶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。

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・監査等委員である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、監査等委員である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。

[Web](#) スキル名称と定義

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、外食マーケティング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んでおり、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。	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って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、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。	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。	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。	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	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
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	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

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 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)



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(54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 雲雀国際股份有限公司 董事長
2026年 2月 雲雀国際股份有限公司 董事
(現任)
同年 3月 同社 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) 入社
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 同社 常務取締役 CFO 財務
本部マネージングディレクター
(現任)



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 同社 財務本部ディレクター
2016年 5月 同社 財務本部業務変革グ
ループディレクター
2019年 1月 同社 執行役員IT本部デビ
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 同社 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
(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 雲雀国際股份有限公司 董事
(現任)
同年 12月 (株)貢さん 取締役(現任)
2025年 3月 同社 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 同社 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)パーミヤン 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 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
2018年 1月 同社 執行役員 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
同年 4月 同社 執行役員 パーミヤン事
業本部 事業本部長
同年 12月 同社 執行役員 パーミヤン営
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 同社 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 同社 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
加藤産業(株) 社外監査役
2014年12月 同社 代表取締役 専務執行役員
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 同社 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 同社 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
同年10月 TOPPANホールディングス
(株) 取締役・TOPPAN(株)
取締役 TOPPAN デジタル
(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 同社 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
ジョン 監査役(現任) ニラックス
(株) 監査役(現任) (株)トマ
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 同社 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 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 同社 取締役常勤監査等委員
(現任)
2024年10月 (株)貢さん 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)シエラ・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 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(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 同社 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 同社 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
イトトーマツ税理士法人) 転籍
同社 パートナー
2012年10月 岡田貴子公認会計士・税理士
事務所 代表(現任)
同年 6月 イチカブ(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 同社 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 同社 社外取締役(監査等委
員)(現任)

執行役員



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

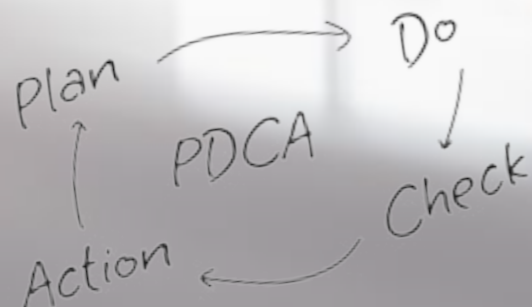


町田 茂(まちだ しげる)
執行役員
財務本部デビュティマネージングディ
レクター

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。

すかいらーくグループは、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せんが、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越え、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代前半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

トップがほぼ一世代若返ることで、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ー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ゆくためには、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。

D Do

2025年12月期における主な取り組み

- ① 戦略議論の質的・量的拡大
取締役会議案一覧の改定による業務執行の権限の一部を取締役に委任
M&A、海外戦略、財務戦略などの審議時間の確保
- ② 議事の効率化
定例的・報告的な事案の縮小と書面報告の活用
取締役会、主要会議の過去資料・議事録のGoogleドライブによる情報共有
- ③ サクセッションプランの始動とボードの多様化
外部コンサル活用による主要経営陣のアセスメント実施
経営経験豊富な独立社外取締役の招聘

C Check

評価結果概要
2026年1月期実施分

- 実施体制**
 - 取締役会、指名コミッティ主導のもと、全取締役（12名）を対象に調査票を配布・分析
- 評価結果**
 - 経営課題に対して常にフラットで熱量の高い議論が展開されている
 - 多様なバックグラウンドを持つメンバーが適切な規模で構成されている

当社取締役会の実効性は概ね確保されていると評価

A Action

2026年12月期に向けた方針

- | | |
|----------------------|---|
| ① 伴走型体制の監督 | 新体制による成長戦略の具体化と進捗を厳しく評価 |
| ② 次世代リーダー層のパイプライン構築 | 社長交代をゴールとせず、執行役員クラス・ディレクタークラス育成・選抜計画を仕組み化（次ページの「経営者育成プログラムの概要」参照） |
| ③ 海外展開を見据えたガバナンスの高度化 | 海外関係会社のサポート体制の充実と海外展開を後押しするガバナンス監督体制の構築 |



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

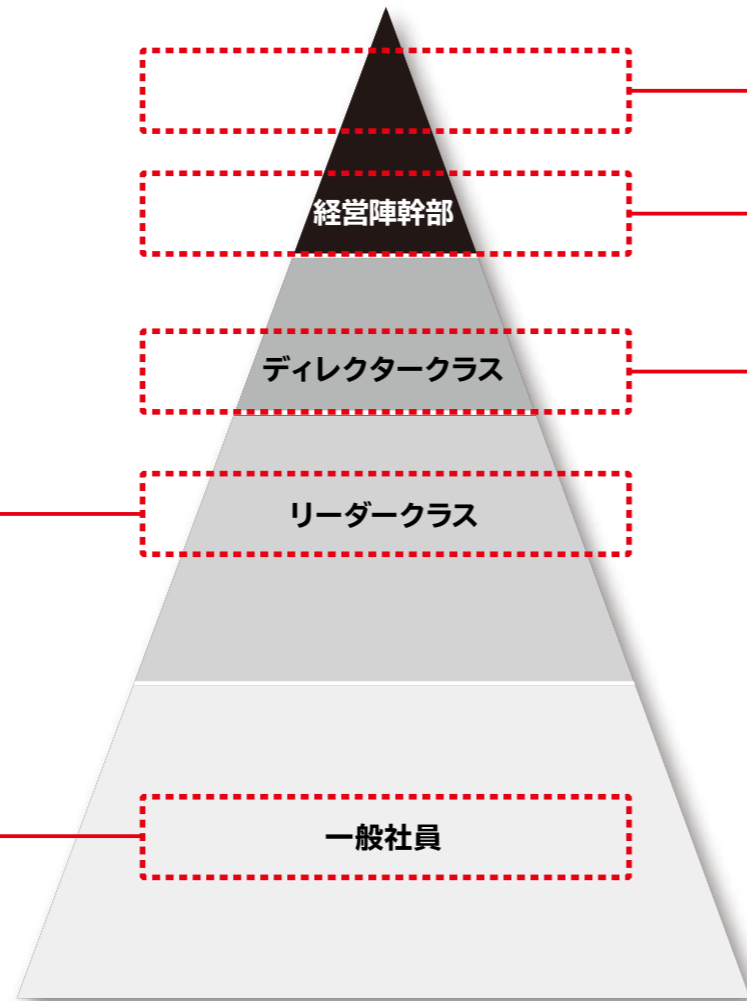
4

優秀社員の選抜 (30~40代 100名)

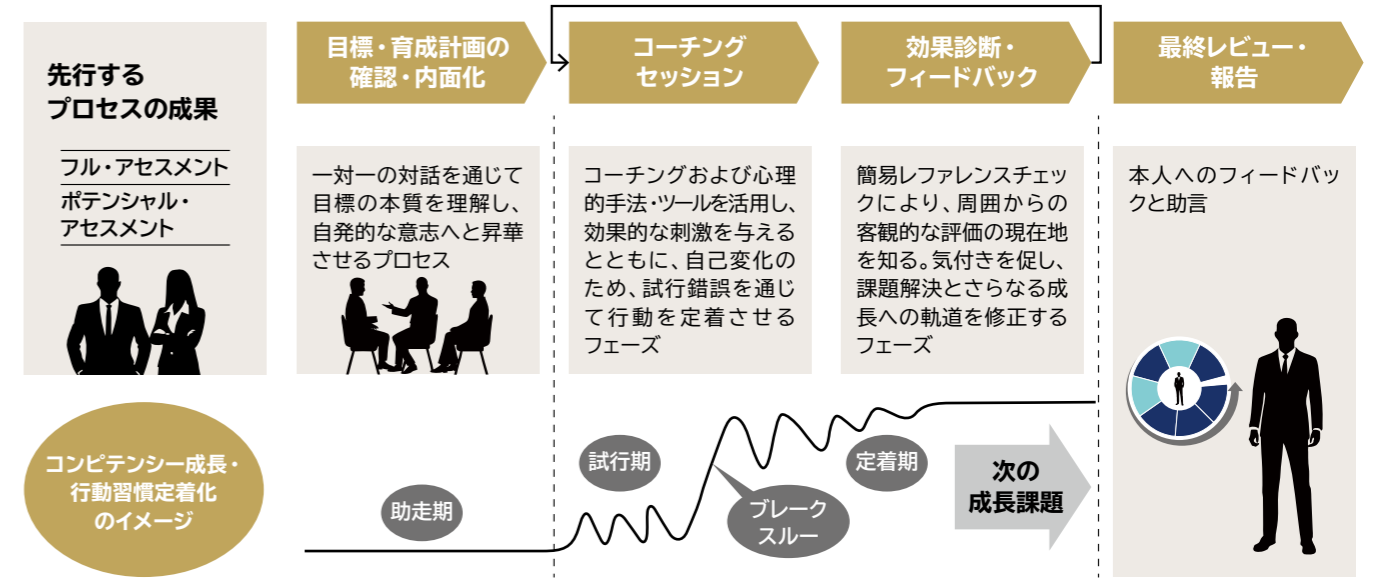
実績や多角的な評価による選考後、思考力や成長意欲を面接で見極め

※各種資格取得、社外セミナー、社内研修、配転教育

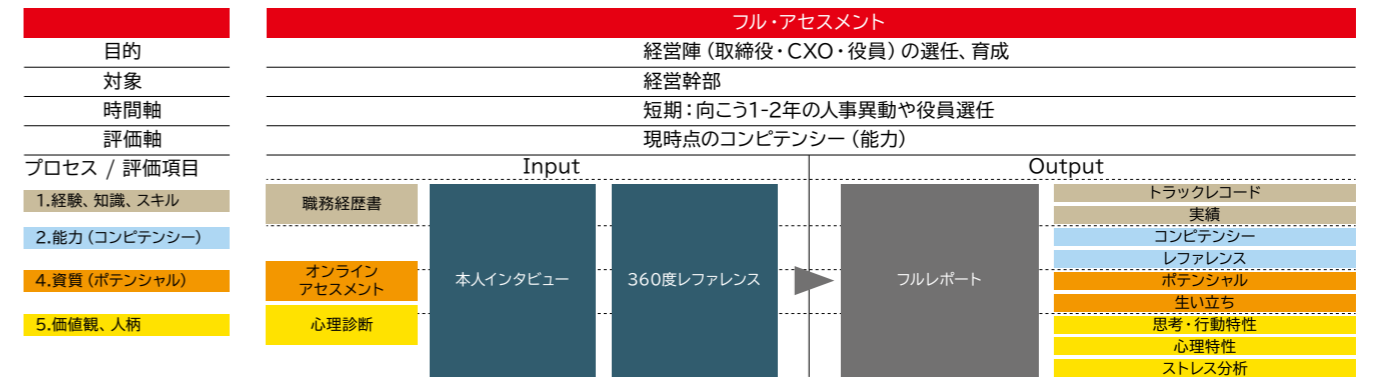
5



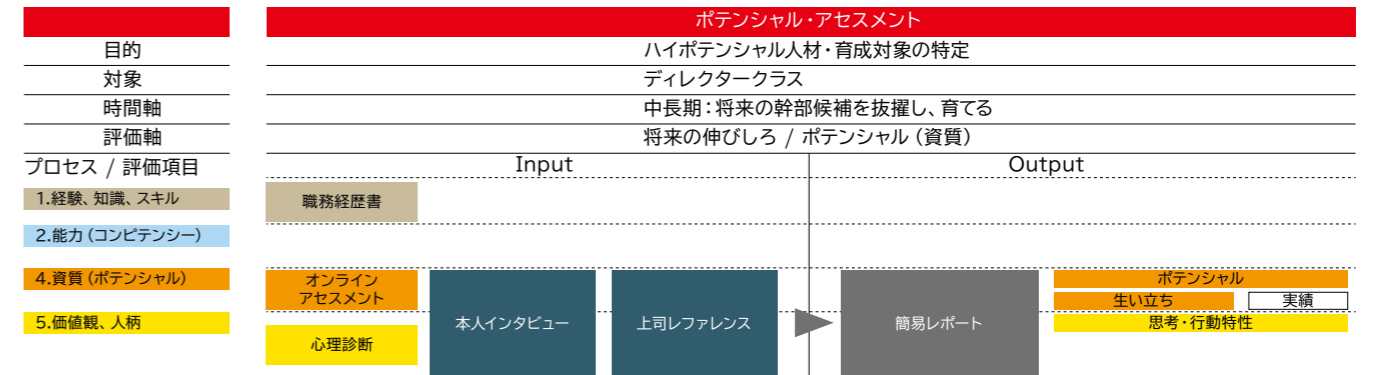
1 リーダーシップ開発 ▶ 最高経営層のためのコーチング



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



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	オンラインサーベ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

実務を通じた育成	取締役会の中での育成	関係会社取締役の育成																								
	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。	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。																								
過去の役員勉強会テーマ	独立社外取締役との交流	役員勉強会																								
	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。	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。																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>テーマ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016年</td><td>ブランディング</td></tr> <tr><td>2017年</td><td>危機管理</td></tr> <tr><td>2018年</td><td>危機管理</td></tr> <tr><td>2019年</td><td>ESG</td></tr> <tr><td>2020年</td><td>外販リスク</td></tr> </tbody> </table>	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	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>テーマ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2021年</td><td>ESG</td></tr> <tr><td>2022年</td><td>アンコンシャス・バイアス</td></tr> <tr><td>2023年</td><td>機関投資家の企業への期待</td></tr> <tr><td>2024年</td><td>創業メンタリティ</td></tr> <tr><td>2025年</td><td>取締役の責任と役割</td></tr> </tbody> </table>	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
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																									

主要財務データの推移(11年間)

	2015年12月期	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期	2025年12月期
連結損益状況											
売上高(百万円)	351,146	354,513	359,445	366,360	375,394	288,434	264,570	303,705	354,831	401,130	457,794
営業利益(損失)(百万円)	27,806	31,249	28,103	22,857	20,562	(23,031)	18,213	(5,575)	11,688	24,184	29,957
営業利益率(マイナス)(%)	7.9	8.8	7.8	6.2	5.5	(8.0)	6.9	(1.8)	3.3	6.0	6.5
税引前利益(損失)(百万円)	24,717	28,952	23,519	18,596	16,729	(26,433)	14,325	(8,225)	8,691	21,470	26,279
税引前利益率(マイナス)(%)	7.0	8.2	6.5	5.1	4.5	(9.2)	5.4	(2.7)	2.4	5.4	5.7
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)(百万円)	15,109	18,213	15,549	11,438	9,487	(17,214)	8,742	(6,371)	4,781	13,965	16,748
親会社の所有者に帰属する当期利益率(マイナス)(%)	4.3	5.1	4.3	3.1	2.5	(6.0)	3.3	(2.1)	1.3	3.5	3.7
減価償却費及び償却費(百万円)	13,400	13,984	13,464	14,075	51,061	51,168	47,293	47,398	48,649	47,827	52,191
連結財政状態											
資産合計(総資産額)(百万円)	314,864	318,317	318,203	330,761	453,979	441,672	457,993	424,772	426,093	470,866	518,549
資本合計(純資産額)(百万円)	103,287	114,198	127,324	130,453	132,817	113,761	166,161	157,708	162,290	173,372	187,567
自己資本比率(%)	32.8	35.8	40.0	39.4	29.3	25.8	36.3	37.1	38.1	36.8	36.2
EBITDA*1(百万円)	41,418	45,997	41,835	37,226	71,941	28,384	65,706	41,974	60,453	72,116	82,265
ROE(%)*2	15.3	16.8	12.7	8.9	7.2	(14.0)	6.2	(3.9)	3.0	8.3	9.3
ROA(%)*3	4.8	5.7	4.9	3.5	2.9	(5.2)	2.6	(1.9)	1.5	4.0	3.2
連結キャッシュフロー状況											
営業活動によるキャッシュフロー(百万円)	32,842	36,029	31,510	31,571	67,825	36,724	50,065	45,716	70,717	67,923	74,495
投資活動によるキャッシュフロー(マイナス)(百万円)	(18,275)	(16,662)	(19,606)	(19,667)	(20,446)	(15,742)	(12,987)	(15,575)	(14,861)	(39,228)	(34,051)
財務活動によるキャッシュフロー(マイナス)(百万円)	(19,650)	(21,344)	(13,078)	(8,049)	(47,350)	(22,921)	(16,011)	(53,271)	(44,471)	(36,429)	(25,524)
フリーキャッシュフロー(百万円)	14,567	19,367	11,904	11,904	47,379	20,982	37,078	30,141	55,856	28,695	40,444
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	18,245	16,222	15,094	18,908	18,949	17,030	38,331	15,275	26,790	19,170	34,331
1株当たり情報											
基本的1株当たり当期利益(損失)(EPS)(円)	77.79	93.57	79.36	58.04	48.07	(87.16)	40.77	(28.00)	21.01	61.38	73.62
1株当たり自己資本(BPS)(円)	531.04	586.13	646.57	661.92	672.48	576.00	730.37	693.22	713.36	762.07	824.46
1株当たり配当額(DPS)(円)	33.00	38.00	38.00	38.00	19.00	0.00	12.00	0.00	7.00	18.50	22.0
配当性向(%)	42.4	40.6	47.9	65.5	39.5	—	29.4	—	33.3	30.1	29.9
最高株価(円)	1,958	1,644	1,804	1,976	2,242	2,188	1,795	1,675	2,312	2,521	3,743
最低株価(円)	1,168	1,214	1,480	1,424	1,665	1,405	1,406	1,450	1,508	1,837	2,287

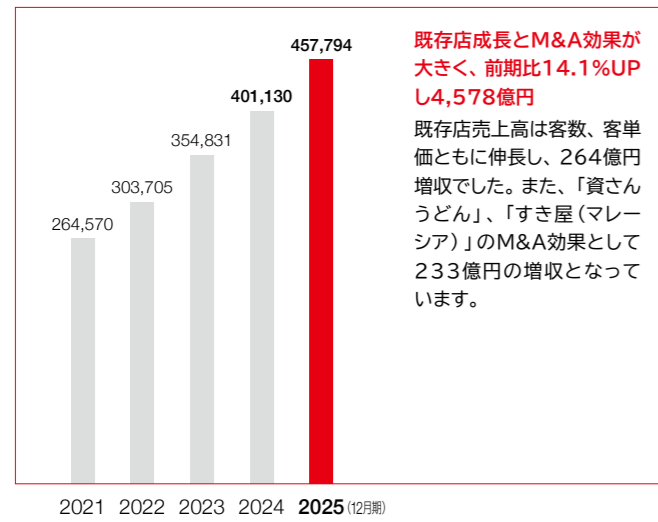
*1 ※EBITDA=税引前利益+支払利息+期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益+その他の金融関連費用(期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益を除く) - 受取利息-その他の金融関連収益+減価償却費及び償却費+長期前払費用償却費+長期前払費用(保証金)償却費

*2 ※ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益/資本合計(期中平均)

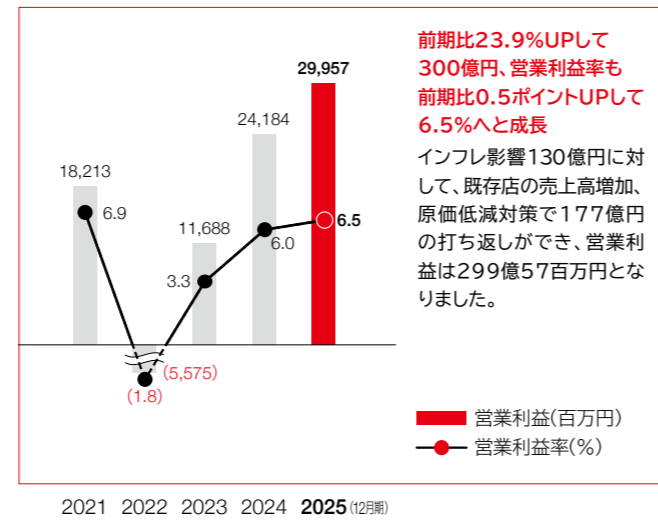
*3 ※ROA=親会社の所有者に帰属する当期利益/資産合計(期末)(使用権資産を除く)

グラフで見る財務データの推移

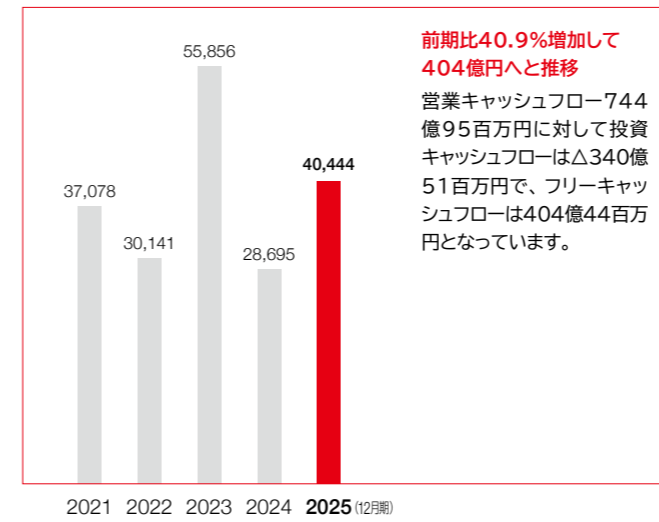
売上高(百万円)



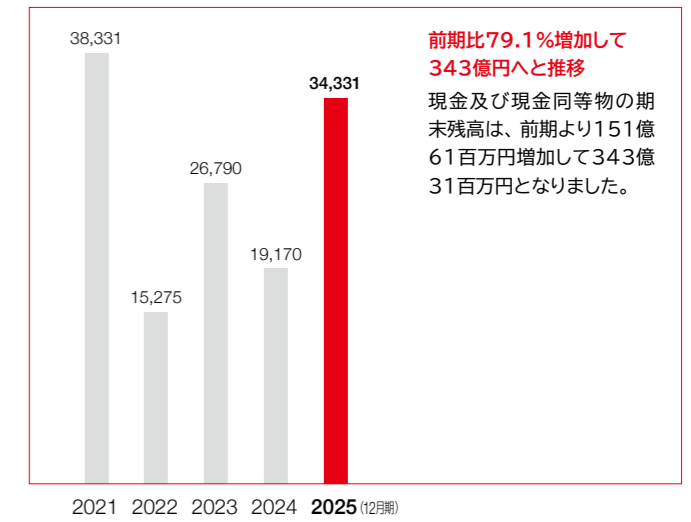
営業利益(百万円) / 営業利益率(%)



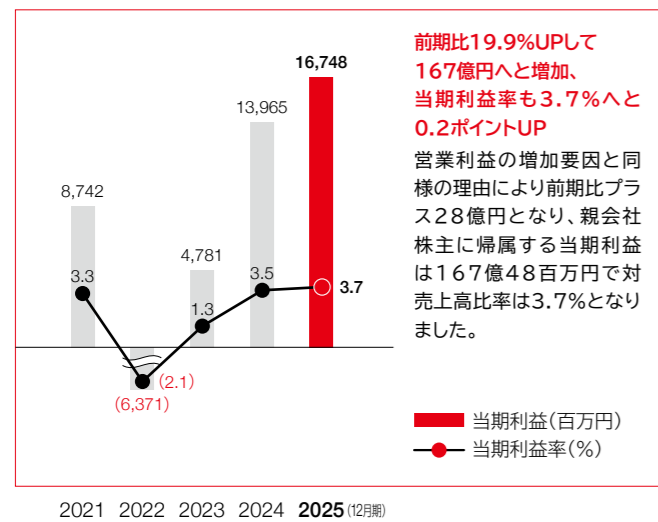
フリーキャッシュフロー(百万円)



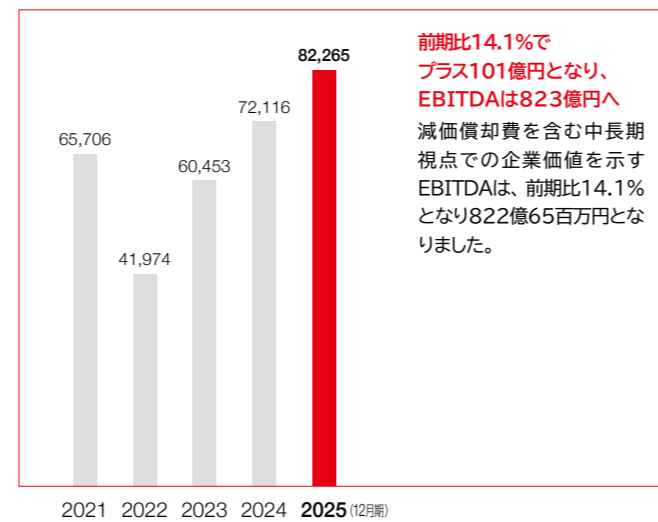
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)



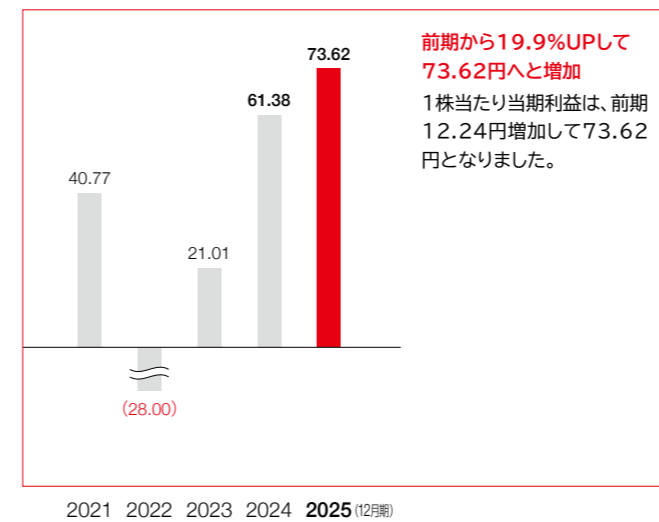
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円) / 当期利益率(%)



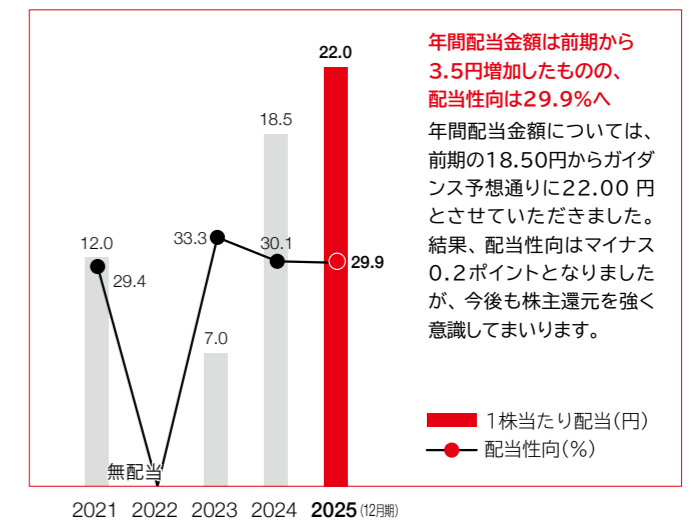
EBITDA(百万円)



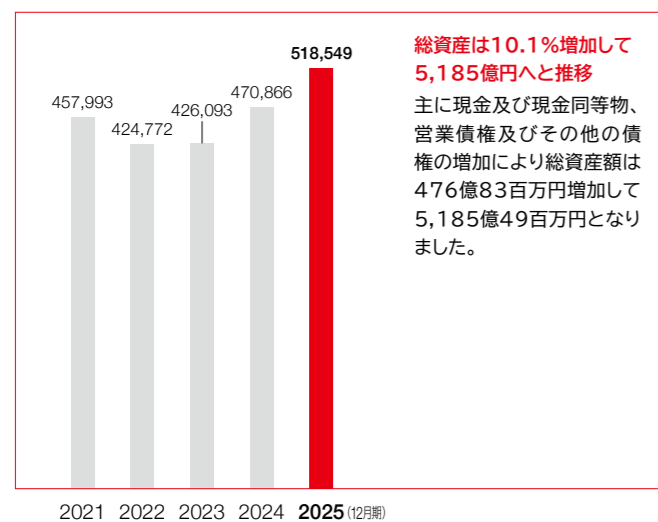
1株当たり当期利益(EPS)(円)



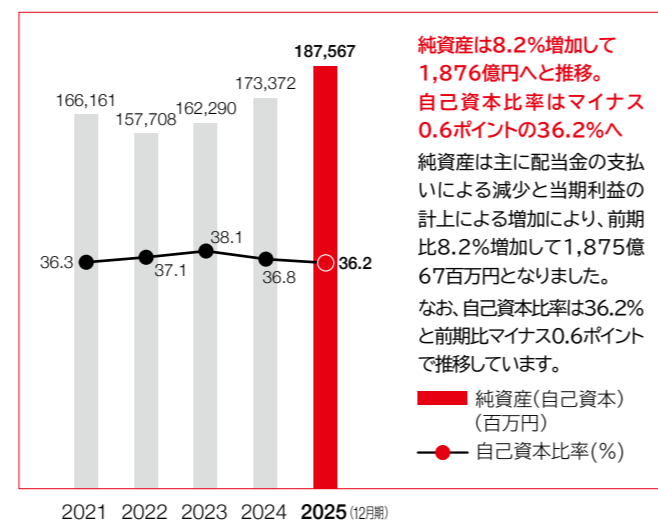
1株当たり配当額(DPS)(円) / 配当性向(%)



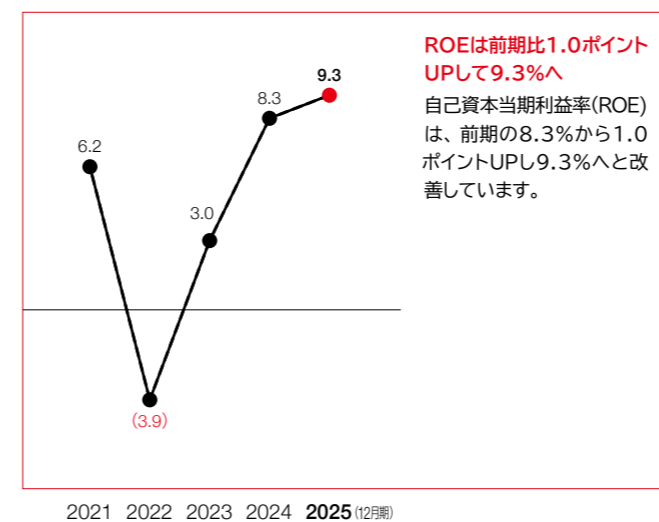
総資産(百万円)



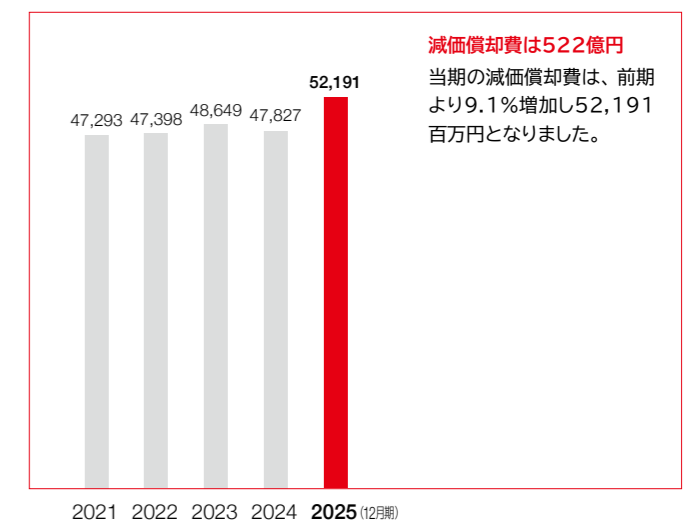
純資産(自己資本)(百万円) / 自己資本比率(%)



自己資本当期利益率(ROE)(%)



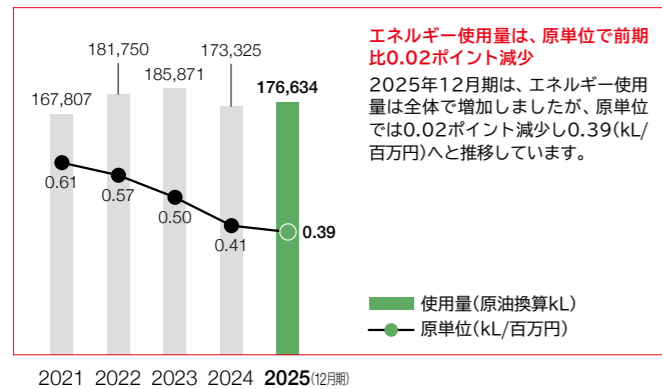
減価償却費及び償却費(百万円)



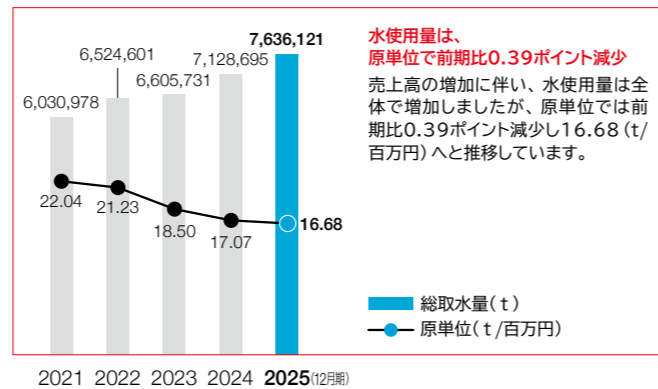
データで見る非財務 (ESG) の状況

- 脱炭素 (Decarbonation)
- 水資源の保全 (Preservation of water resources)
- 食品ロス / 廃棄物の削減 (Reduction of food loss/waste)
- プラスチック対策 (Plastic Countermeasures)
- 生物多様性 (Biodiversity)
- 従業員 (Employees)
- コーポレート・ガバナンス (Governance)

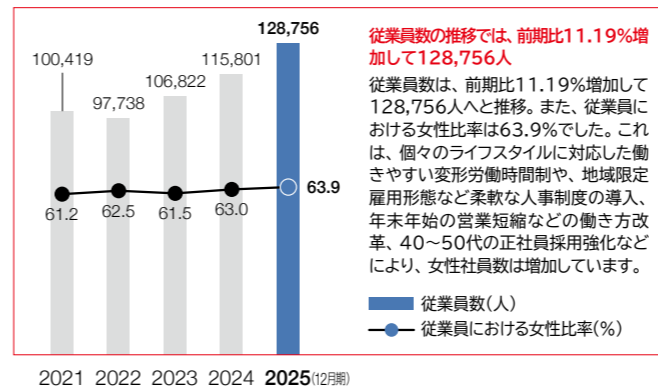
エネルギー使用量(連結)



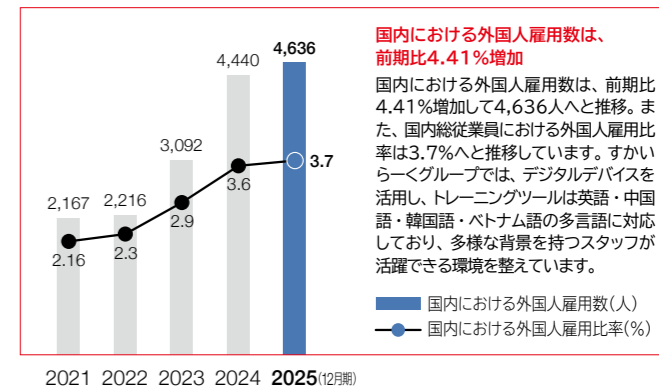
水資源の保全(連結):水使用量



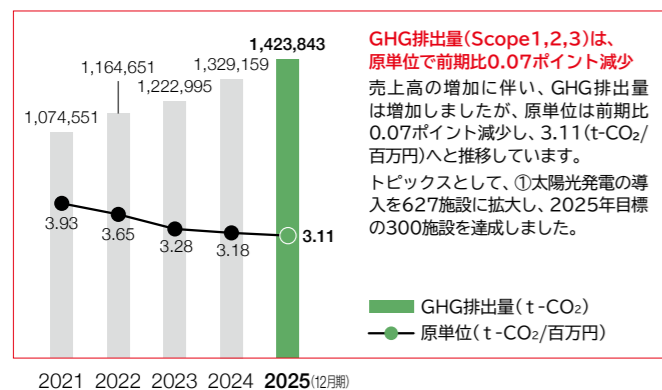
従業員数(連結)



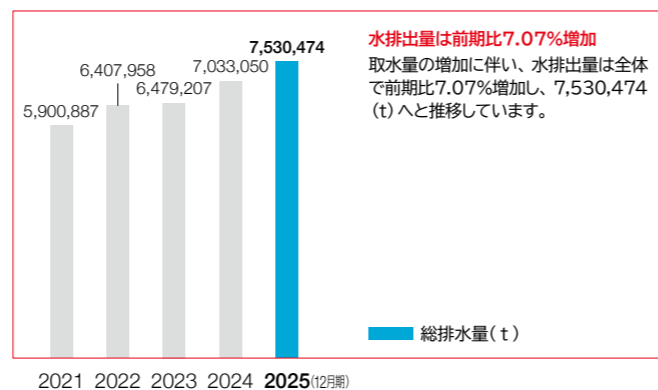
国内における外国人従業員数(連結)



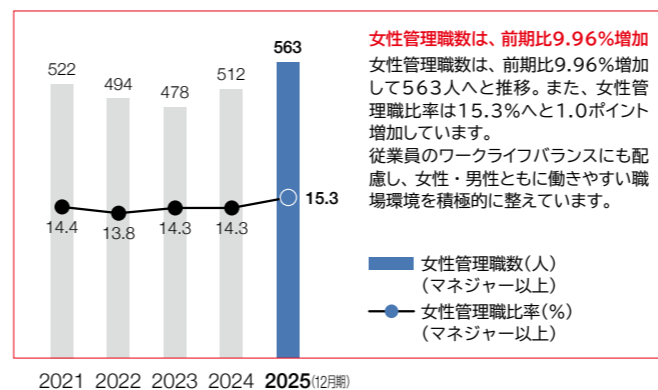
GHG排出量(連結)※Scope1,2,3の合計



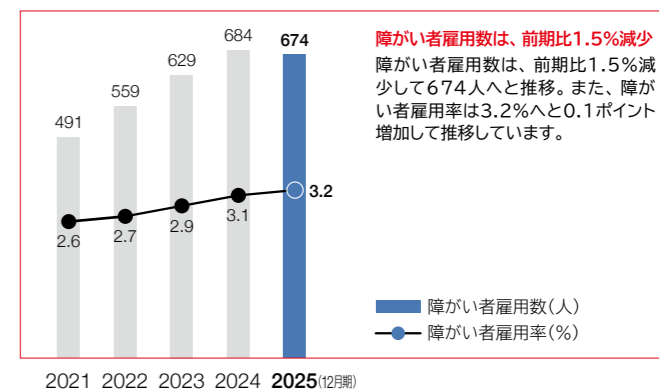
水資源の保全(連結):水排出量



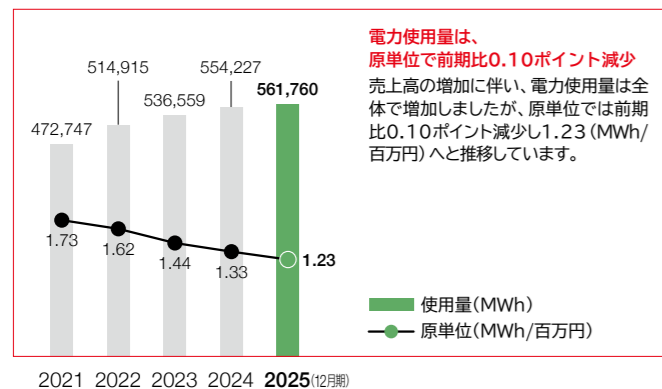
女性管理職数(マネジャー以上)(連結)



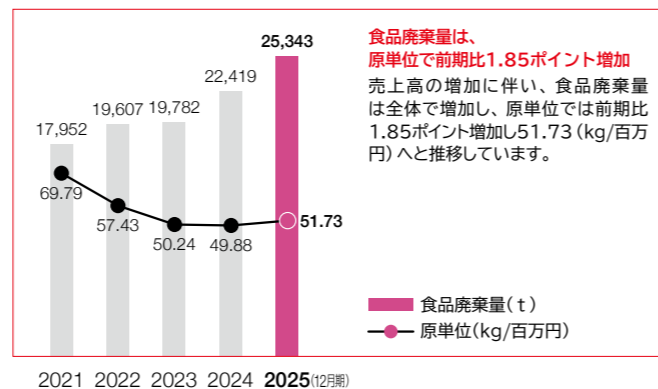
障がい者雇用(国内グループ)



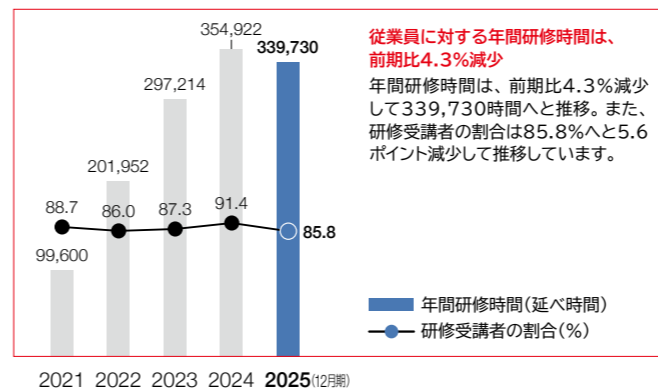
電力使用量(連結)



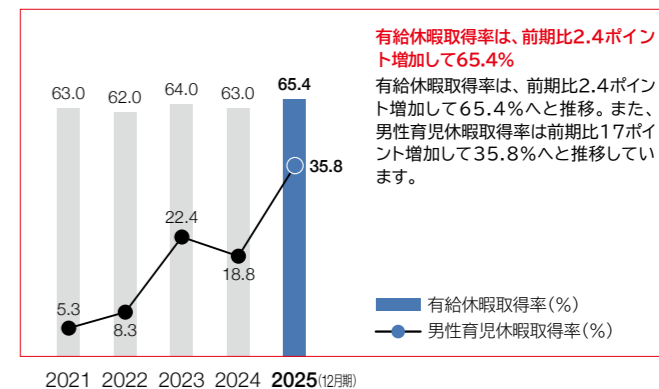
食品廃棄量



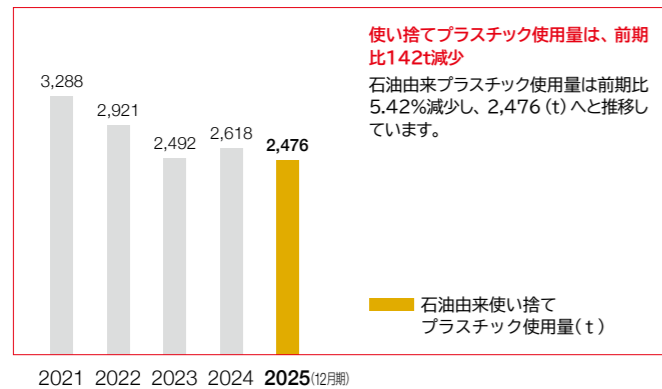
年間研修



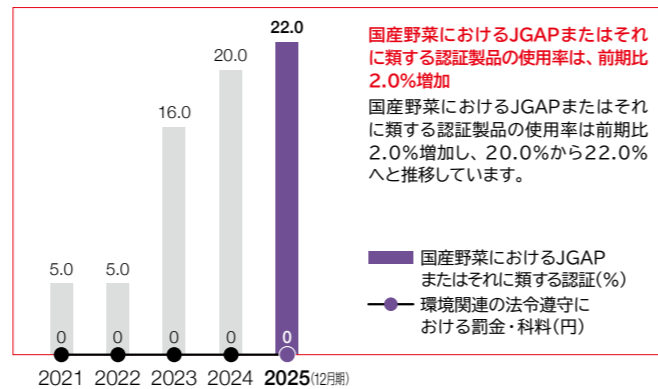
有給休暇取得率と男性育児休暇取得率



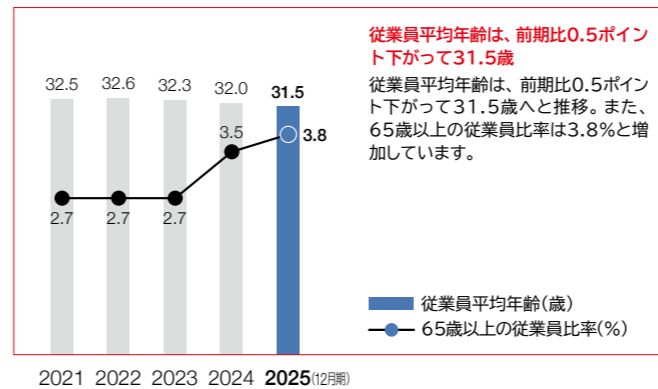
使い捨てプラスチック使用量



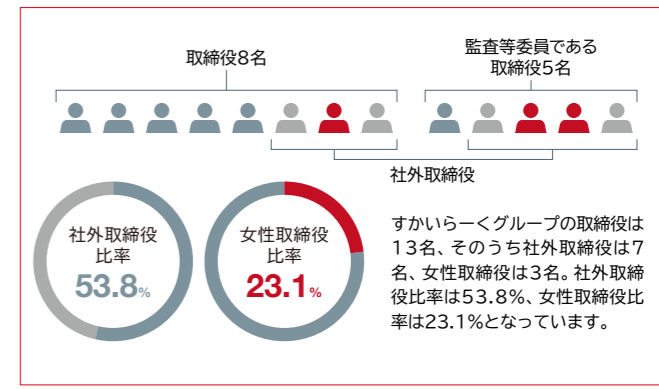
認証製品の利用率



従業員平均年齢と65歳以上の従業員比率



取締役会の構成(2026年4月1日現在)



※指標は、国内グループ会社が対象。連結(海外、子会社含む)を対象としている指標については、連結と記載。※すかいらーく国内グループ会社:株式会社すかいらーくホールディングス、株式会社すかいらーくレストランズ、ニラックス株式会社、株式会社トマトアンドアソシエイツ、株式会社フロジャパン、株式会社すかいらーくD&M、株式会社ジャパンカーゴ、株式会社資さん ※海外グループ会社:雲雀國際股份有限公司/SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD./SKYLARK USA INCORPORATED

価値創造の歩み(沿革)

すかいらーくグループの歩みは、**価値創造の歴史**です。
すかいらーくグループは、1962年4月4日にことぶき食品有限会社の設立からスタートしました。ファミリーレストランチェーンとして約50年の歩みの中で、独自サービスや挑戦の歴史をご紹介します。



1962～1979年

高度経済成長の中、すかいらーくが日本外食の幕を開ける
高度経済成長により生活水準が向上する中で、人々の「食」に対するニーズも高まりを見せていました。すかいらーくは、日本で最初に「家庭ではなかなか味わえない本格的な料理を、手頃な価格で楽しく味わうことができる空間」をサービス提供する唯一無二の存在としてデビューしました。

- 1962年4月 ことぶき食品有限会社設立(4月4日)
- 1969年7月 株式会社ことぶき食品に商号変更、ファミリーレストラン事業開始(7月17日)
- 1970年7月 すかいらーく1号店(国立店)オープン



- 1972年2月 24時間営業の開始(国立店)
- 1974年11月 株式会社すかいらーくに商号変更
- 1977年12月 セントラルキッチン東松山工場(現東松山MDC)開設

1980～1989年

外食業界が成長期を迎える中、全国拡大へのチェーン展開を促進する
外食業界が成長期を迎える中、これまでの実績と経験をベースに事業の拡大を図りました。ジョナサン、藍屋、パーミヤンなど、後に飛躍的な成長を遂げるためのブランド地盤を少しずつ固めた時代です。

- 1980年4月 ジョナサン1号店(練馬高松店)オープン
- 1982年1月 台湾FC1号店 出店(現 雲雀国際股份有限公司の前身)
- 1983年11月 藍屋1号店(与野バイパス店)オープン
- 1984年6月 東京証券取引所市場第一部に株式上場
- 1986年4月 パーミヤン1号店(鶴川店)オープン



- 1987年3月・4月 関西工場(現 西宮MDC)、昭島工場(現昭島MDC)開設
- 1987年10月 株式会社フロジャポン 設立
- 1987年12月 ニラックス株式会社 設立

1990～1999年

バブル崩壊による景気の低迷、新たな成長戦略を模索する中で誕生した「ガスト」
右肩上がりの日本経済とともに成長を遂げていきましたが、バブル経済が崩壊するとともに不況という試練が訪れました。この試練の中で、誕生したのが「ガスト」で、すかいらーくが再生するための大きな戦略的ブランドへと成長していきました。

- 1992年3月 ガスト1号店(小平店)オープン
- 1992年9月 ホットドリンクバー導入(ガスト)
- 1993年11月 呼び出しベル導入
- 1994年1月 夢庵1号店(新百合ヶ丘店)オープン
- 1998年6月 ガスト小平回田店で「宅配サービス」実験開始
- 1999年6月 魚屋路1号店(練馬春日町店)オープン

グループ 1,000店舗突破!



2000～2005年

47都道府県への出店を達成
さらなる成長を遂げるために、出店を加速
21世紀を迎え、組織基盤を強固にするために「カンパニー制」を導入。各々のカンパニーがさらなる成長を目指し拡大する中、ガストは全都道府県の出店、直営レストランとしては世界初の1,000店舗を達成しました。

- 2001年12月 沖縄県1号店(ガスト那覇新都心店)オープン
- 2003年11月 ガスト1,000店(八王子寺町店)達成

全国47都道府県制覇!

直営レストランとしては世界初!

2006～2010年

業績低迷によるMBO実施
～大きな改革の舵をとる～
この時代のすかいらーくは、店舗数拡大により売上が伸びる一方で、利益は確保できず苦戦していました。業績が低迷する中、MBOによる上場廃止、ブランド「すかいらーく」のクローズなど、会社存続のための大きな決断を強いられる時代でした。

- 2006年6月 MBO(management buyout)実施を発表
- 2007年5月 しゃぶ葉1号店(横浜店)オープン
- 2008年8月 谷 真(現会長)、代表取締役社長に就任 年間300～400店舗の不採算店の閉店・転換実施
- 2009年3月 2008年決算発表 初の営業赤字(11億円)
- 2009年10月 ブランド「すかいらーく」すべてクローズ(最終店:川口新郷店)



- 2010年3月 ステーキガスト1号店(大和店)オープン
- 2010年11月 中国1号店(上海グラッチェ日月光中央広場店)オープン

2011～2019年

ライフスタイルの多様化に伴う、専門業態の開発
MBOから8年、すかいらーくは再上場を果たし、新たなスタートを切りました。お客様の求めるニーズが多様化する中、専門性の高いブランドを多く開発し、それぞれのブランド価値を高める戦略を実行しました。また自然災害が頻発する中、どんな時でも、地域のお客様に寄り添う企業姿勢を忘れません。

- 2011年3月 東日本大震災による炊き出し実施(仙台MDC周辺、ガスト石巻、気仙沼、女川)
- 2011年10月 ベインキャピタルが筆頭株主に
- 2014年6月 物流再編スタート
- 2014年10月 すかいらーく 東京証券取引所市場第一部上場

社内ボランティア延べ2,700名が参加!



ブランド別配送からエリア別配送へ



- 2015年3月 むさしの森珈琲1号店(六ツ川店)オープン
- 2015年4月 chawan1号店(ららぽーとTOKYO-BAY店)オープン
- 2015年5月 台湾にしゃぶ葉1号店(板橋遠百中山店)オープン
- 2017年6月 La Ohana1号店(横浜本牧店)オープン
- 2017年10月 から好し1号店(さいたま道祖土店)オープン
- 2019年7月 使い捨てプラスチック製ストローをグループ全店で廃止

2020年～

持続可能な外食を追求
すかいらーく1号店の誕生から、50年以上が経過。新型コロナウイルスによる生活様式が変化した状況下でも、必要とされる企業であり続けるために、DXによる新たなサービス改革や新しいマーケティングに対応した店舗展開、ESGの取り組み、M&Aを推進しています。

- 2020年2月 デジタルメニューブック導入
- 2020年4月 24時間営業の廃止
- 2020年8月 マレーシア1号店オープン(しゃぶ葉)
- 2020年11月 通販事業の開始(楽天・Amazonでの販売スタート)
- 2020年12月 グループサステナビリティ委員会の設置
- 2021年6月 公募増資により約430億円を調達
- 2021年9月 米国に「しゃぶ葉」1号店オープン
- 2022年12月 約2,100店に3,000台の「フロアサービスロボット」の導入完了
- 2023年3月 新経営体制スタート(谷会長、金谷社長の2トップ体制)
- 2024年1月-3月 能登半島地震 社内ボランティア約120人避難所へ弁当20,000食を提供
- 2024年5月 全国約2,600店舗ですかいらーくポイントの導入開始
- 2024年10月 株式会社資さん(資さん)の全株式を取得
- 2025年1月 マレーシアCCS社(イスラム系しゃぶ葉)の全株式を取得
- 2026年4月 ●新社長COOに佐藤拓男を据えた新しいマネジメント体制がスタート ●株式会社しんばちの全株式を取得

世の中の出来事

- | | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|
| <p>1970年 ●『外食元年』</p> <p>1971年 ●マクドナルド1号店(銀座)オープン
●ロイヤルホスト1号店(北九州市)オープン</p> <p>1972年 ●札幌冬季五輪開催</p> <p>1973年 ●第一次オイルショック
●イタリアンレストラン「サイゼリヤ」の経営開始</p> <p>1974年 ●デニーズ1号店(上大岡店)オープン</p> <p>1976年 ●外食の“家族化”</p> <p>1979年 ●第二次オイルショック</p> <p>1983年 ●東京ディズニーランド開業</p> | <p>1989年 ●昭和天皇崩御(昭和から平成への年号変更)
●消費税導入(3%)
●ベルリンの壁崩壊</p> <p>1991年 ●バブル経済崩壊</p> <p>1992年 ●東海道新幹線「のぞみ」運転開始</p> <p>1993年 ●レインボーブリッジ開通
●冷夏でコメ大凶作</p> <p>1994年 ●関西国際空港、開港</p> <p>1995年 ●阪神淡路大震災
●Windows95発売</p> <p>1996年 ●羽生善治が史上初将棋7冠独占
●O-157による集団食中毒が流行</p> | <p>1997年 ●消費税増税(3%→5%)</p> <p>1998年 ●長野冬季五輪開催</p> <p>1999年 ●地域振興券の交付開始</p> <p>2000年 ●九州・沖縄サミット開催
●マクドナルド平日半額キャンペーン(ハンバーガー 65円、チーズバーガー 80円)</p> <p>2001年 ●狂牛病問題
●アメリカ同時多発テロ事件</p> <p>2002年 ●サッカーW杯 日韓開催</p> <p>2003年 ●六本木ヒルズ、グランドオープン</p> <p>2004年 ●新潟中越地震</p> | <p>2005年 ●愛知万博開幕(愛・地球博)
●「クールビズ」始まる</p> <p>2006年 ●原油価格が高騰</p> <p>2007年 ●老舗飲食店や食品メーカー、食肉卸業の賞味期限短縮、産地偽装などが問題に</p> <p>2008年 ●iPhone日本初上陸
●リーマンブラザーズ破綻(リーマンショック)
●洞爺湖サミット開催</p> <p>2009年 ●新型インフルエンザ パンデミックを宣言</p> <p>2010年 ●宮崎県で口蹄疫問題</p> <p>2011年 ●東日本大震災
●なでしこジャパン W杯優勝</p> | <p>2012年 ●地上デジタルテレビ放送に完全移行
●東京スカイツリー開業
●iPS細胞で山中教授にノーベル生理学・医学賞</p> <p>2013年 ●新型コロナウイルス登録決定
●「和食」無形文化遺産に登録</p> <p>2014年 ●消費税増税(5%→8%)</p> <p>2015年 ●マイナンバー制度始まる</p> <p>2016年 ●伊勢志摩サミット開催
●熊本地震
●選挙権年齢18歳に引き下げ
●藤井聡太四段、新記録の29連勝</p> <p>2017年 ●「インスタ映え」が流行語大賞</p> | <p>2018年 ●大坂なおみ テニス全米OP優勝</p> <p>2019年 ●生前退位による改号(平成→令和)
●消費税増税(8%→10%)</p> <p>2020年 ●新型コロナウイルス流行(緊急事態宣言、外出自粛要請、営業時間の短縮要請)</p> <p>2022年 ●ロシア軍、ウクライナ侵攻</p> <p>2023年 ●新型コロナ「5類」へ移行</p> <p>2024年 ●能登半島地震</p> <p>2025年 ●トランプ米国大統領就任</p> <p>2026年 ●エネルギー価格や原材料費の長期高騰に伴う構造的インフレの定着
●労働人口減少の深刻化と、産業界全体における現場DX・AI活用の本格化</p> |
|---|---|---|---|--|--|

グループおよび拠点紹介

国内 レストラン事業

株式会社すかいらーくレストランズ
<https://corp.skylark.co.jp/brand/groupbrand/>
 所在地：東京(武蔵野)
 ブランド：ガスト／パーミヤン／しゃぶ葉／
 ジョナサン／夢庵／ステーキガスト／から好
 し／むさしの森珈琲／藍屋 他

ニラックス株式会社
<https://nilax.jp/>
 所在地：東京(武蔵野)
 ブランド：グランブッフェ／フェスタガーデ
 ン／ブッフェ エクスブルー 他

株式会社フロジャポン
<https://www.flojapon.co.jp/>
 所在地：東京(武蔵野)
 ブランド：フロプレステージュ

マーチャンダイジング (MD)センターおよび工場

MD 宮城(仙台)・埼玉(東松山)・千葉
 センター (酒々井)・東京(昭島)・神奈川(相模
 原)・岐阜(可児郡御嵩町)・兵庫(西
 宮)・福岡(北九州)

工場 群馬(藤岡工場)・群馬(前橋工場)

その他

株式会社すかいらーくD&M
<https://www.skylark-sdm.co.jp/>
 所在地：東京(武蔵野)
 機能・役割：店舗の清掃、店舗売店商品などの
 販売・企画

海外 レストラン事業

雲雀國際股份有限公司
<https://www.taiwanskylark.com.tw/>
 所在地：台湾(台北)
 機能・役割：台湾におけるレストラン事業の
 展開

**SKYLARK MALAYSIA SDN.
BHD.**
<https://skylark.com.my/>
 所在地：マレーシア(クアラルンプール)
 機能・役割：マレーシアにおけるレストラン
 事業の展開

株式会社トマトアンドアソシエイツ
<https://www.tomato-a.co.jp/>
 所在地：兵庫(西宮)
 ブランド：トマトアンドオニオン／じゅう
 じゅうカルビ

株式会社資さん
<https://www.sukesanudon.com/>
 所在地：福岡(北九州)
 ブランド：資さんうどん

株式会社しんぱち
<https://www.shinpachi-shokudo.com/>
 所在地：東京(港区)
 ブランド：しんぱち食堂 他



株式会社ジャパンカーゴ
 所在地：埼玉(東松山)
 機能・役割：フードビジネス関連の食材および、
 一般貨物の運送

**SKYLARK USA
INCORPORATED**
<https://shabuyou.com/>
 所在地：米国(イリノイ)
 機能・役割：アメリカにおけるレストラン事
 業の展開

**Createries Consultancy SDN.
BHD.**
<https://www.suki-ya.com/about.php>
 所在地：マレーシア(セランゴール)
 機能・役割：マレーシアにおけるムスリム向け
 レストラン事業の展開



企業概要



基本情報(2025年12月31日現在)

商号	株式会社すかいらーくホールディングス(SKYLARK HOLDINGS CO., LTD.)
設立	1962年(昭和37年)4月4日
代表者	代表取締役会長CEO 谷真 / 代表取締役社長COO 佐藤 拓男
本社所在地	〒180-8580 東京都武蔵野市西久保1-25-8(三鷹 第3オフィス)
資本金	25,134百万円
上場取引所	東京証券取引所(プライム市場)
証券コード	3197
決算期	12月
事業内容	フードサービス事業全般、その他周辺事業
従業員数	すかいらーくグループ：正社員 6,761名 / クルー 112,220名
店舗数	国内グループ 2,992店・海外を含む 3,107店

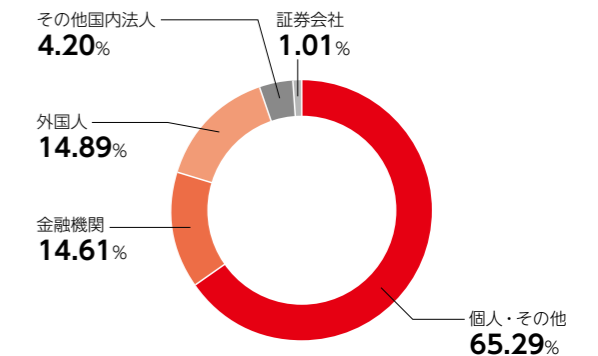
株式の状況(2025年12月31日現在)

発行可能株式総数：600,000,000 株
 発行済株式総数：227,502,200 株
 株主数：459,575 名

大株主の状況

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託株式会社(信託口)	26,613,200	11.70
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,727,800	2.08
アサヒビール株式会社	3,416,600	1.50
麒麟麦酒株式会社	3,333,300	1.47
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,237,356	1.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,478,724	1.09
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	1,691,026	0.74
JP MORGAN CHASE BANK 385864	1,665,610	0.73
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,636,561	0.72
サントリー株式会社	1,583,300	0.70
合計	50,383,477	22.14

所有者別株式の割合
(2025年12月31日現在)



WEBサイトのご紹介

すかいらーくグループの最新
 情報や業績などは、コーポレ
 ートサイトならびにIR情報ペ
 ージをご覧ください。



<https://corp.skylark.co.jp/>

[IRサイト]



<https://corp.skylark.co.jp/ir/>

問い合わせ先

広報室

TEL: **0422-37-5310**
 E-mail: pr@skylark.co.jp

※企業情報に関するご意見・ご質問は、連絡先をお伺いした上で関係部署から返答させていただきます。
 ※後日のご返答となる場合がありますが、ご了承いただけますようお願いいたします。