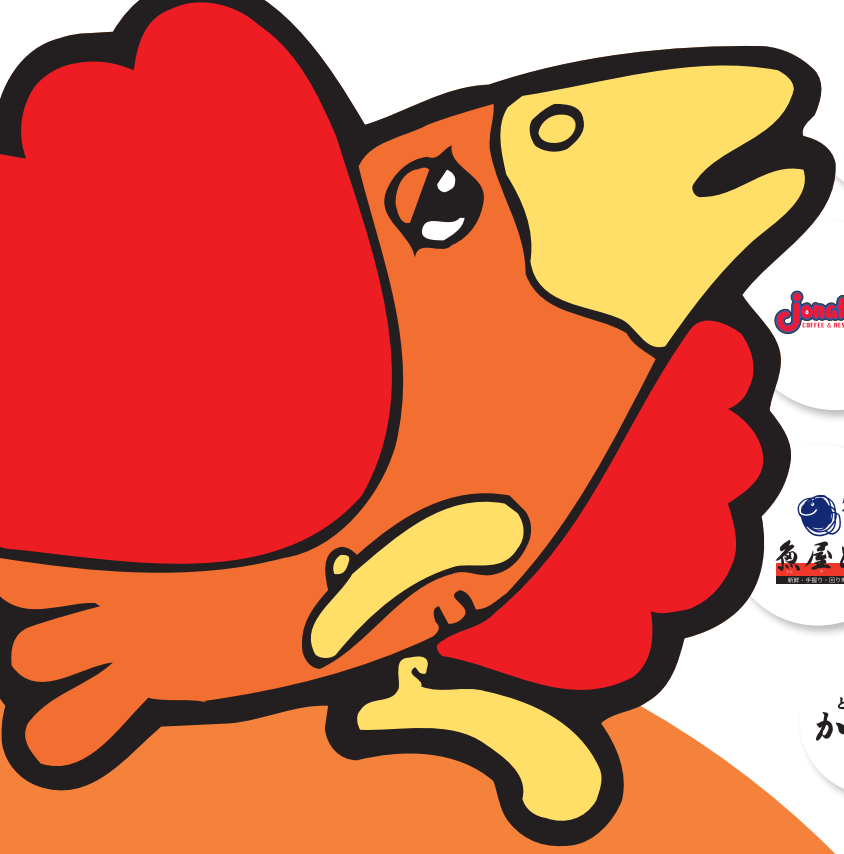


日　時

2017年3月30日（木曜日）

開会 午前10時（受付開始:午前9時）

場　所

東京都新宿区西新宿二丁目2番1号

京王プラザホテル 本館
5階「コンコードボールルーム」

（末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）

株主総会にご出席の株主様へのお土産の提供はいたしておりませんのでご了承賜りますようお願い申し上げます。

目　次

- 第6期定時株主総会招集ご通知 …… 5
- 株主総会参考書類 …… 8
- 招集ご通知添付書類
  - 事業報告
  - 1. 企業集団の現況 …… 15
  - 2. 会社の現況 …… 31
  - 連結計算書類 …… 46
  - 計算書類 …… 49
  - 監査報告 …… 52

すかいらーくグループ

第6期

定時株主総会招集ご通知

株式会社すかいらーく
証券コード　3197

株主の皆さまへ

経営理念

「価値ある豊かさの創造」

平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2016年12月期通期累計期間の業績は、売上高3,545億円（前期比＋1.0％増）、営業利益312億円（前期比12.4％増）、当期利益182億円（前期比20.5％増）、調整後当期利益182億円（前期比13.5％増）となり、過去最高益を更新いたしました。2016年はさまざまな外部環境の影響を受け、大変厳しい年でしたが、当初に公表した当期利益目標を達成いたしました。

現在、国内外の経済状況は不透明感を増しており、外食産業を取り巻く環境も刻々と変化しています。消費者の外食に対する価値判断の基準がますます厳しさを増しています。一方で、一人当たりの外食支出額は増加傾向にあり、消費者の選択眼にかなう商品やサービスを提供することが、これまで以上に我々外食企業に求められるようになっています。

そのような社会の変化に素早く対応するために、当社は2015年から時代のニーズに合わせた新業態の開発に取り組み、実験・検証を重ねた結果、着実に成果を上げてまいりました。ショッピングセンターや駅ビル向けに展開する「chawan」、都市部駅前立地の小さなスペースにも出店可能な「ゆめあん食堂」や「街中バーミヤン」、とんかつとから揚げの専門店「とんから亭」、店舗体験の価値を高めた「しゃぶ葉」「むさしの森珈琲」「かつ久」を開発し、当社の強みである多様な業態展開による出店に貢献しています。

2008年に私がCEOに就任して以来、当社は段階を踏んで戦略を実行し、業績を拡大してまいりました。2008年～2011年の第1ステージでは、不採算店の閉店・ブランド転換、組織再編等徹底した構造改革を行いました。2012年～2016年の第2ステージには、リモデルや新業態の開発等、成長のための基盤を強化してまいりました。そして、いよいよ2017年から新たな成長ステージに入ります。

これまで、消費者のニーズに的確にお応えする新業態を開発してまいりましたが、今後はこれらの新業態を中心に地方・郊外新規出店を加速していきます。2014年～2016年

の過去3年間の新規出店数は144店でしたが、今後はこの数字を3倍程度に拡大し、2017年～2019年の3年間で約450店の新規出店を計画しています。また、これまで注力してきた店舗のリモデルやブランド転換に加え、お客様の店舗体験価値を向上させてまいります。

当社の株主還元は、調整後当期利益ベースで40%の配当性向を目標とし、株主の皆さまに継続的な配当を実施していくことを基本方針としております。この方針のもと増配を決定し、前期期末1株当たり配当金21円20銭から当期期末23円00銭(年間合計38円00銭)と1円80銭増配いたしました。また、株主優待を拡充し、従来の約3倍の付与額へ増額することを決定いたしました。

今後も当社株式への投資の魅力を高めることで、皆さまに当社をより一層ご理解いただき、継続的なご支援を賜るよう一層の努力をしてまいります。

株主の皆さまにおかれましては、今後とも一層のご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



株式会社すかいらーく
代表取締役社長　谷　真

すかいらーくグループ

TOPICS 2016 下期

PICK UP!

深夜営業を大幅縮小

従業員のワークライフバランス促進を目的に、深夜営業の大幅縮小を実施することを決定しました。深夜営業を実施している987店舗のうち約7割の店舗で営業時間短縮を行い、従業員のさらなる職場環境の改善を図ります。

7月

新登場ジョナサンアプリ



ジョナサンのお得なクーポンが使える無料アプリが登場しました。「ガスト」「バーミヤン」に続く第3弾。アプリリリース時にはApp Store人気アプリランキングの「フード・ドリンク（無料）」カテゴリで1位を獲得し、12月末までに45万ダウンロードを達成しました。

6月

6月

むさしの森珈琲、地方初出店

首都圏で好評をいただいている、むさしの森珈琲を富山県に出店しました。むさしの森珈琲は首都圏以外の中核都市にも積極的に店舗を展開していきます。



7月

6月

ガスト、メニュー大改定



「日本の食卓」をテーマにメニューの約8割を全面改定しました。「ボリューム」「驚き」「健康感」「なつかしさ」の4つのキーワードでこれまで以上に「価格以上の価値」を実現していきます。

8月

6月

新ブランド「とんから亭」オープン



埼玉・草加市に「とんかつ」と「から揚げ」の専門店をオープンしました。近年、共働き世帯や単身世帯が増え、家で揚げ物をしなくなってきているニーズに対応した業態です。イートインだけでなくテイクアウトも好調です。

9月

BMラーメン三大祭り

美味しさを徹底的に追求し、素材もこだわり開発した3種類の本格派ラーメンを提供するフェアを実施し、大変好評をいただきました。



11月

ガスト「牛赤身ステーキフェア」

余分な脂身を落としてヘルシーな味わいの牛サーロインの赤身肉を、やわらかい食感のステーキでお楽しみいただける、「やわらか牛赤身ステーキ」フェアを実施しました。期間限定で通常価格999円のところを899円で提供し好評をいただきました。



9月 10月 11月 12月

8月

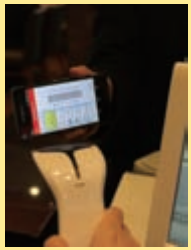


新ブランド「かつ久」オープン

神奈川・大和市に親子3世代や主婦層、シニア層をターゲットにしたかつの専門業態をオープンしました。熟成ロースかつ定食や牛かつ、びんちょう鮪のレアかつなど、バラエティ豊富なかつ料理を提供しています。

10月

モバイルTカード導入



ガストアプリに、Tカードと同様の機能を備えた「モバイルTカード」を搭載し、サービス提供を始めました。お会計時にスマートフォンに表示されたバーコードを提示いただくと、Tカードと同様にTポイントを貯めたり使ったりできるサービスです。

12月



ガスト、ローストチキン4万羽完売!

ガストでは、テイクアウト・宅配限定で、ローストチキンを販売しました。クリスマスや年末年始にかけての需要が高まり、4万羽が完売しました。

株主各位

証券コード 3197
2017年3月15日
東京都武蔵野市西久保一丁目25番8号
株式会社すかいらーく
代表取締役社長 **谷　真**

第６期定時株主総会招集ご通知

拝啓　平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申しあげます。

さて、当社第６期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申しあげます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面又は電磁的方法（インターネット等）により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、2017年３月29日（水曜日）午後６時までに議決権を行使いただきたくお願い申しあげます。

敬　具

記

1 日　　時	**2017年3月30日（木曜日）午前10時（受付開始：午前９時）**
2 場　　所	東京都新宿区西新宿二丁目2番1号 **京王プラザホテル 本館 ５階 「コンコードボールルーム」** （末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）
3 目的事項	**報告事項**　１．第６期（2016年１月１日から2016年12月31日まで） 事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 ２．第６期（2016年１月１日から2016年12月31日まで） 計算書類報告の件
	決議事項　第１号議案　取締役８名選任の件 第２号議案　監査役１名選任の件

以　上

株主総会にご出席の株主様へのお土産の提供はいたしておりませんのでご了承賜りますようお願い申しあげます。

当日ご出席の際は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申しあげます。

本招集ご通知に際して提供すべき添付書類のうち、次に掲げる事項は、法令及び当社定款第19条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレスhttp://ir.skylark.co.jp/）に掲載しておりますので、本添付書類には記載しておりません。

①連結計算書類の連結注記表　②計算書類の個別注記表

したがって、本添付書類は、会計監査人が会計監査報告を作成するに際して監査をした連結計算書類及び計算書類の一部であり、また、監査役及び監査役会が監査報告を作成するに際して監査をした連結計算書類及び計算書類の一部であります。

なお、株主総会参考書類並びに事業報告、計算書類及び連結計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレスhttp://ir.skylark.co.jp/）に掲載させていただきます。

本定時株主総会の決議内容については、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレスhttp://ir.skylark.co.jp/）に掲載いたします。

議決権行使等についてのご案内

議決権は、以下の3つの方法により行使いただくことができます。

株主総会にご出席される場合



議決権行使書用紙を**会場受付にご提出**ください。（ご捺印は不要です。）

日 時 2017年3月30日（木曜日）午前10時（受付開始：午前９時）

場 所 京王プラザホテル 本館　５階「コンコードボールルーム」
（末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。）

郵送で議決権を行使される場合



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。

行使期限 2017年3月29日（水曜日）午後６時到着分まで

インターネットで議決権を行使される場合



パソコン又はスマートフォンから議決権行使サイト（http://www.it-soukai.com/）にアクセスし、同封の議決権行使書用紙右片に記載の「議決権行使コード」及び「パスワード」にてログインしていただき、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

行使期限 2017年3月29日（水曜日）午後６時まで

① 株主様以外の方による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「パスワード」の変更をお願いすることとなりますのでご了承ください。
② 「パスワード（株主様が変更されたものを含みます。）」は今回の総会のみ有効です。次回の株主総会時には新たに発行いたします。
③ インターネット接続に係る費用は株主様のご負担となります。

インターネットによる議決権行使の際の注意点

① インターネットと書面により、重複して議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使として取扱わせていただきます。

② インターネットによって、複数回、議決権を行使された場合は、最後に行なわれたものを有効な議決権行使として取扱わせていただきます。

③ インターネットによる議決権行使は、2017年３月29日（水曜日）の午後６時まで受け付けいたしますが、お早めに行使していただきますようお願いいたします。
なお、ご不明な点等がございましたら下記フリーダイヤルへお問い合わせください。

議決権行使サイトについて

① インターネットによる議決権行使は、パソコン又はスマートフォンから、当社の指定する議決権行使サイト（http://www.it-soukai.com/）にアクセスしていただくことによってのみ実施可能です。

② 議決権行使ウェブサイトは一般的なインターネット接続機器にて動作確認を行っておりますが、ご利用の機器によってはご利用いただけない場合があります。

議決権電子行使プラットフォームについて

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含みます。）につきましては、株式会社東京証券取引所等により設立されました合弁会社 株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、インターネットによる議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

議決権行使ウェブサイトに関するお問い合わせ	みずほ信託銀行株式会社　証券代行部（フリーダイヤル） 電話 **0120-768-524**　（受付時間 平日９:00～21:00）

株主総会参考書類

議案及び参考書類

第１号議案　取締役８名選任の件

本株主総会終結の時をもって、取締役全員（７名）が任期満了となります。つきましては、取締役１名を増員し、取締役８名（うち社外取締役４名）の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況	所有する当社の株式数
1	ラルフ アルバレス Raul Alvarez （1955年５月28日） 再任	1977年12月　バーガーキングCorp. 入社 1988年 6 月　同社フロリダ州地域 ヴァイス・プレジデント 1990年11月　ウェンディーズインターナショナルInc.へ移籍 オハイオ州コーポレート ヴァイス・プレジデント 1994年 5 月　マクドナルドCorp.へ移籍 2003年 1 月　同社 米国地区COO 2004年 1 月　同社 米国地区プレジデント 2005年 1 月　同社 北米地区プレジデント 2006年 8 月　同社 プレジデント&COO 2009年 2 月　イーライリリー・アンド・カンパニー 取締役（現任） 2010年 8 月　ロウズ・カンパニーズInc. 取締役（現任） 2012年 5 月　ダンキン・ブランズ・グループInc. 主席取締役（現任） 2013年 1 月　旧すかいらーく 取締役会長 同年 8 月　リアロジー・ホールディングス 取締役(現任) 2014年 7 月　当社 取締役会長（現任）	0株
	取締役候補者とした理由	2013年の旧すかいらーく取締役就任以来、世界規模のレストランビジネスを通じて培った卓越した経営手腕と豊富なグローバル展開の経験を当社グループの国内外の事業の発展に十分に活かしていただいていると判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものです。	

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況	所有する当社の株式数
2	谷（たに） 真（まこと） （1951年12月25日） **再任**	1977年 4 月　旧すかいらーく 入社 1987年12月　ニラックス㈱ 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 　旧すかいらーく 執行役員HD事業戦略第一グループ管掌 　同年10月　同社 常務執行役員第二営業本部長 2008年 8 月　同社 代表取締役社長 　同年 9 月　同社 代表取締役社長兼経営企画本部本部長 2011年 2 月　同社 代表取締役社長兼商品本部本部長 2012年 6 月　同社 代表取締役社長 2014年 7 月　当社 代表取締役社長（現任）	50,000株
	取締役候補者とした理由	1977年の入社以来、店舗での営業経験を積んだ後、営業本部長、ニラックス㈱取締役社長等を経て、2008年から旧すかいらーく及び当社の取締役社長を務めるなど、当社グループにおける豊富な業務経験と、ファミリーレストランの経営全般、事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有しており、また外食マーケットにおける消費者マーケティングにも精通していることから、引き続き取締役として選任をお願いするものです。	
3	北村（きたむら） 淳（あつし） （1971年10月13日） **新任**	1995年 4 月　Procter&Gamble Far East Inc.（現Procter&Gamble Japan KK）入社 2004年 6 月　同社 ファイナンスアソシエイトディレクター 2009年 8 月　TNT Express Worldwide（Japan）Inc.へ移籍 経営管理本部副本部長 2010年 1 月　同社 取締役経営管理本部長 2012年 1 月　同社 常務取締役経営管理本部長 2013年 1 月　同社 専務取締役業務本部担務経営管理本部長 　同年 9 月　旧すかいらーくへ移籍 財務本部全社経営分析グループディレクター 2014年 7 月　当社 財務本部全社経営分析グループディレクター 　同年12月　ニラックス㈱ 社外取締役 2016年 7 月　当社 財務本部マネージングディレクター（現任）	0株
	取締役候補者とした理由	2013年の旧すかいらーく入社以来、財務本部での株式上場はじめ様々な当社財務戦略における実績と、外資系企業でのグローバルな視点での財務実務経験や異業種企業での取締役としての豊富な経験を、当社の財務戦略に活かしていただけるものと判断し、取締役として選任をお願いするものです。	

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況	所有する当社の株式数
4	杉本（すぎもと）　勇次（ゆうじ） （1969年7月11日） 再任	1992年 4 月　三菱商事㈱ 入社 2000年12月　リップルウッド・ホールディングスLLCへ移籍 2001年10月　㈱デノン 取締役 2003年 6 月　コロムビアミュージックエンタテインメント㈱ 取締役 ㈱ディーアンドエムホールディングス 社外取締役、指名委員（2005年6月から、社外取締役、監査委員、報酬委員、2009年3月から取締役） 2005年 6 月　フェニックスリゾート㈱ 取締役 同年 7 月　㈱RHJインターナショナル・ジャパンへ移籍 マネージングディレクター 2006年 6 月　ベインキャピタル・アジア・LLCへ移籍 マネージングディレクター（現任） 2007年 6 月　サンテレホン㈱ 社外取締役 2009年12月　㈱ベルシステム24 取締役（2010年5月から取締役、指名委員、監査委員、報酬委員） 2010年 2 月　㈱ヒガ・インダストリーズ 取締役 同年 3 月　㈱ドミノ・ピザジャパン 取締役 2011年 2 月　㈱BCJホールディングス5（現当社）　代表取締役 同年11月　旧すかいらーく 社外取締役 2012年 6 月　旧すかいらーく 取締役 同年 7 月　ジュピターショップチャンネル㈱ 取締役 2014年 3 月　㈱マクロミル 社外取締役（2014年7月から取締役、監査委員、2015年3月から取締役、指名委員、報酬委員、2016年6月から取締役、監査委員（現任）） ㈱ベルシステム24ホールディングス 取締役、指名委員、監査委員、報酬委員（2015年3月から取締役（現任）） 同年 7 月　当社 取締役（現任） 2015年 3 月　大江戸温泉ホールディングス㈱ 社外取締役 同年 5 月　㈱雪国まいたけ 取締役（現任） 同年 6 月　㈱ニチイ学館 社外取締役（現任） 同年 7 月　日本風力開発㈱ 取締役（現任） 2016年 2 月　大江戸温泉物語㈱ 取締役（現任）	0株
	取締役候補者とした理由	外食産業を含む多様な企業での豊富な経験と、数多くの日本企業への投資、経営支援における実績、グローバルな活躍の中で培われた企業成長に関する豊富な経験と幅広い知見を当社グループの経営に活かしていただけるものと判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものです。	

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況	所有する当社の株式数
5	デイビッド グロスロー David Gross-Loh （1970年8月5日） 再任 社外	1992年 9 月　日本電気㈱ 入社 1998年10月　ベイン・アンド・カンパニーInc.へ移籍 2000年10月　ベインキャピタル・LLCへ移籍（現任） 2003年10月　キーストーン・オートモーティブ・オペレーションズInc. 取締役 2004年 6 月　MEIコンラックス・ホールディングスジャパン㈱ 取締役 2008年 1 月　ベインキャピタル・アジア・LLC マネージングディレクター（現任） 2009年 3 月　㈱ディーアンドエムホールディングス 取締役 2010年 2 月　㈱ヒガ・インダストリーズ 取締役 同年 3 月　㈱ドミノ・ピザジャパン 取締役（現任） 同年 5 月　㈱ベルシステム24 社外取締役、指名委員、監査委員、報酬委員 2011年11月　チャイナ・ファイヤー・アンド・セキュリティーグループInc. 取締役（現任） 旧すかいらーく 社外取締役 同年12月　Vision Cayman Ltd.（旧ベインキャピタル・ビジョン・ケイマンLtd.） 取締役（現任） UNV Digital Technologies（Hong Kong）Company Limited（旧ベインキャピタル・ビジョン・HK Ltd.） 取締役（現任） 2012年 6 月　旧すかいらーく 社外取締役 同年 7 月　ジュピターショップチャンネル㈱ 取締役 2013年 9 月　㈱DPJホールディングス1 取締役（現任） DPEジャパン㈱ 取締役（現任） 2014年 3 月　㈱マクロミル 社外取締役（2014年7月から社外取締役、指名委員、報酬委員、監査委員、2016年6月から社外取締役、指名委員、報酬委員（現任）） ㈱ベルシステム24ホールディングス 社外取締役、指名委員、監査委員、報酬委員（2015年3月から社外取締役） 同年 5 月　リテイル・ズーPTY Ltd. 取締役（現任） 同年 7 月　当社 社外取締役（現任） 2015年 3 月　大江戸温泉ホールディングス㈱ 社外取締役 同年 7 月　日本風力開発㈱ 取締役（現任） 2016年 2 月　大江戸温泉物語㈱ 取締役（現任）	0株
	社外取締役候補者とした理由	外食産業を含む多様な企業における豊富な経験を当社グループの経営に反映し、当社グループのインフラを活かした生産、物流体制の構築や販売、宣伝等について、客観的かつ長期的観点からの助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役としての選任をお願いするものです。	

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況	所有する当社の株式数
6	西條（にしじょう）　温（あつし） （1942年7月24日） 再任 社外 独立役員	1965年 4 月　住友商事㈱ 入社 1993年 6 月　同社 取締役 米国住友商事会社 副社長 1995年 6 月　同社 メディア本部長 1997年 4 月　同社 常務取締役 2001年 4 月　同社 専務取締役 米国住友商事会社 社長 2003年 4 月　同社 取締役副社長執行役員 2005年 6 月　住商情報システム㈱ 代表取締役会長 2009年 6 月　同社 特別顧問 2010年 6 月　ブラザー工業㈱ 取締役（現任） 住友商事㈱ 顧問（現任） 一般社団法人日本ケーブルテレビ連盟 理事長（2016年6月から会長（現任）） 2014年 3 月　旧すかいらーく 社外取締役 同年 7 月　当社 社外取締役（現任）	0株
	社外取締役候補者とした理由	商社勤務時代の経験と経営者としての高い見識を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的視点から当社グループのステークホルダーの利益に資するための助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役としての選任をお願いするものです。	
7	横山（よこやま）　淳（あつし） （1969年7月5日） 再任 社外	1992年 4 月　三菱信託銀行㈱（現三菱UFJ信託銀行㈱） 入社 2001年 7 月　米国シーベルシステムズ（現オラクル）へ移籍 2003年 4 月　マッキンゼーアンドカンパニーへ移籍 2008年 4 月　ベインキャピタル・アジア・LLCへ移籍（2015年1月からマネージングディレクター、2017年2月からアドバイザー（現任）） 2009年 3 月　サンテレホン㈱ 社外監査役 2010年 2 月　㈱ヒガ・インダストリーズ 取締役 同年 3 月　㈱ドミノ・ピザジャパン 取締役 2011年11月　旧すかいらーく 社外監査役 2013年 4 月　ジュピターショップチャンネル㈱ 取締役 同年 9 月　㈱DPJホールディングス1 取締役 DPEジャパン㈱ 取締役 2014年 3 月　㈱マクロミル 社外取締役（2014年7月から社外取締役、指名委員、監査委員、報酬委員） 2015年 3 月　当社 社外取締役（現任） 同年 5 月　㈱雪国まいたけ 取締役 2017年 2 月　㈱PMAグループ 代表取締役（現任）	0株
	社外取締役候補者とした理由	外食産業や、インターネット・ケーブルテレビ等のメディア業界における豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映し、当社グループのインフラを活かした生産、物流体制の構築や販売、広告等について客観的かつ長期的観点からの助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役としての選任をお願いするものです。	

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位及び担当並びに重要な兼職の状況	所有する当社の株式数
8	わだ　ゆきひろ **和田　千弘** （1968年７月16日） 再任 社外 独立役員	1992年 4 月　㈱第一勧業銀行（現㈱みずほ銀行）　入社 麻布支店支店長代理 1995年 4 月　大蔵省大臣官房調査企画課 1997年 4 月　㈱第一勧業銀行 本店営業五部上席部長代理 2001年 7 月　マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社 エンゲージメントマネジャー 2005年 2 月　㈱アルペン 取締役企画本部長COO 2007年 5 月　アドバンテッジパートナーズLLP ディレクター 2009年 1 月　㈱東京スター銀行 取締役 2011年11月　カート・サーモン日本支社 日本代表マネージングパートナー 2014年 1 月　㈱インターブランドジャパン 代表取締役社長CEO 2016年 3 月　当社 社外取締役（現任） 同年 6 月　グーグル合同会社 戦略企画・営業開発本部長（現任）	0株
	社外取締役候補者とした理由	幅広い産業分野におけるブランディング活動、マーケティング高度化など、広範なテーマの戦略策定・実行推進、組織改革の豊富な経験と幅広い見識を当社グループの経営に反映し、当社グループのブランド戦略やプロモーション戦略について、客観的かつ長期的観点からの助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役としての選任をお願いするものです。 なお、同氏は、1992年４月から1999年５月まで㈱第一勧業銀行での勤務経験があります。当社の主要な取引先金融機関である㈱みずほ銀行は、2002年４月に㈱第一勧業銀行、㈱日本興業銀行、㈱富士銀行の３行が合併した会社ですが、合併時の当社の主要取引先金融機関は㈱富士銀行であったこと、並びに同氏が㈱第一勧業銀行を退職して３年後に上記３行合併がされていることから、同氏は名実ともに当社の主要な取引先金融機関での勤務経験はなく、当社の独立役員としての資格に影響はないと考えております。	

（注１）各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。

（注２）候補者David Gross-Loh氏、西條温氏、横山淳氏及び和田千弘氏は、社外取締役候補者であります。なお、当社は西條温氏及び和田千弘氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

（注３）当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、候補者杉本勇次氏、David Gross-Loh氏、西條温氏、横山淳氏及び和田千弘氏との間で、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。各氏らの再任をご承認いただいた場合には、当該契約を継続する予定であります。

（注４）David Gross-Loh氏及び西條温氏は、現在、当社の社外取締役でありますが、社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって２年８ヶ月となります。横山淳氏は、現在、当社の社外取締役でありますが、社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって２年となります。また、和田千弘氏は、現在、当社の社外取締役でありますが、社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって１年となります。

第２号議案　監査役１名選任の件

コーポレートガバナンスの一層の充実を図る目的から、財務・会計の知見を有する監査役を増員し、監査役会を４名体制として監査体制を強化するため、監査役（社外監査役）１名の選任をお願いいたしたいと存じます。

本議案の提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりであります。

氏名（生年月日）	略歴、当社における地位及び重要な兼職の状況	所有する当社の株式数
青柳（あおやぎ）　立野（たつや） （1971年8月8日） 新任 社外	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　㈱マスターズ・トラスト会計社（現マスターズトラスト㈱）　入社 同年 7月　ハートワース・パートナーズ㈱ 代表取締役（現任） 同年 8月　㈱シェア・ジェネレート 取締役 2010年 2月　㈱アムリード 社外監査役 同年 5月　BTホールディングス㈱（現㈱プリマジェスト）　社外監査役 同年 6月　㈱ミクシィ 社外監査役 2012年 6月　同社 社外取締役（現任）	0株
社外監査役候補者とした理由	公認会計士・税理士としての豊富な経験と、会計・財務に関する知見を活かし、当社経営について適切な監査を行っていただけるものと判断し、社外監査役としての選任をお願いするものです。	

（注１）候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。

（注２）候補者青柳立野氏は、社外監査役候補者であります。

（注３）当社は、候補者青柳立野氏の選任をご承認いただいた場合には、同氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額といたします。

以上

（添付書類）

事業報告（2016年１月１日から2016年12月31日まで）

1 企業集団の現況

（1）当事業年度の事業の状況

① 事業の経過及び成果

当社はグループ経営理念『価値ある豊かさの創造』の具現化を目指し、一人ひとりのお客様の生活がより豊かになり、より快適に過ごしていただけるよう、地域に根差した店舗作りを推進しております。

当社は2016年に売上成長年率2.0～3.0％、調整後EBITDA年率成長６～10％、調整後当期利益成長率10％台中盤を目標とする中期事業計画（2016年から2018年までの３カ年計画）を発表いたしました。主な成長戦略として１）既存プラットフォームの活用・拡大（既存店成長、新規出店、コスト最適化）、２）新規成長ドライバーの開拓（M&A機会の積極的な追求、海外事業の積極展開）、の２つを掲げ実行しております。

この中期事業計画を基に、経済情勢が極めて不安定な環境下においてファミリーレストラン業態の深化・拡大に取り組み、企業価値の向上に努めております。

2016年の取り組みとしては、既存店の持続的成長を実現するための施策と、新規出店の実施、次の成長を担う新たな業態開発に取り組みました。

まず、既存店成長のための施策として、旬や話題性の高い食材を積極的に活用し、高客単価帯のお客様により高品質な商品を提供することで客単価増を継続的に実現してまいりました。

また、客単価対策に加え、以下のような客数増対策も積極的に行いました。

まず、時代に合わなくなった店舗デザインの改善や、１組当たり客数の変化に合わせた席数配置の変更、分煙の強化など、より居心地の良い店舗環境を提供するためグループ全体で店舗のリモデル（注１）に取り組むとともに、各地域のお客様の嗜好や競争環境の変化に対応するためにブランド転換を実施し、ブランド配置の最適化を進めました。

また、店舗のサービスレベル向上のため、お客様の声を聞き、お客様満足度を高める活動としてカスタマーボイスプログラム（注２）を実行し継続的に店舗サービスの改善に取り組んでおります。また、タブレット端末を使った店舗マネジメントシステムを導入し、オペレーションを視覚的に理解することにより習熟化を早めるなど、店舗オペレーションの改善と生産性の向上にも継続的に取り組んでおります。

また、スマートフォン向けアプリの導入や、ビックデータを駆使したメニュー開発、販促プランの作成、新規出店計画の作成など、デジタルツールの活用やデータに基づいた経営計画の作成により確度の高い施策を実現しております。

これらの取り組みの結果、既存店売上高は客単価に加え客数も回復傾向にあり、2016年第４四半期にはグループ全体で客数前年比100％を回復いたしました。

原価やコストの低減についても、継続的に施策を実施しております。

まず、サプライチェーンのさらなる効率化を図るため全国のマーチャンダイジングセンターの生産計画を見直し、それまでのブランド別配送からエリア別配送（注３）に取り組み、店舗当たり配送費を削減しました。

一般経費の削減に関しましては、間接材コスト低減の部門横断プロジェクトを発足し、原価低減のプロジェクトで培ったノウハウを生かし、大幅なコスト削減を実現いたしました。

次に、新規出店や業態開発も積極的に実施いたしました。

まず、国内の新規出店に関しましては、集客力の高い駅前やショッピングセンターへの出店を積極的に行いました。オールパーパスで低価格ブランドのガストに加え、ビジネスモデルが安定し成長路線に舵を切ったしゃぶ葉も積極的に出店いたしました。

台湾においても従来通りのビジネス運営に加えて、日本で急成長しているしゃぶ葉などを出店いたしました。

また、次の成長戦略の担い手としての新業態開発を進め、ショッピングセンターの顧客ニーズに対応したchawan、カフェ業態のむさしの森珈琲、とんかつ業態のとんから亭・かつ久など、駅前、ショッピングセンター、地方ロードサイドなどあらゆるニーズに対応できる業態ラインナップを整えました。

以上の戦略に関しまして、当連結会計年度での進捗は下記のとおりとなっております。

・グループ合計で316店舗のリモデル（注１）を行い、時代に合ったデザインを追求することで、居心地の良さを向上させ来店動機となる機会を創出しました。
・グループ内で84店舗のブランド転換を行い、出店地域の状況変化に応じて、よりお客様のニーズに対応したブランド展開を行いました。
・お客様のブランドごと利用動機に基づき、当社の垂直統合プラットフォーム（注４）を活用して、お客様が望む商品を、安全かつうれしい価格で提供いたしました。

ガストでは、日替わりランチを含むランチメニューの改善や、和膳メニューの改善、低糖質メニューの導入など野菜感や健康を意識したメニューを強化するとともに、高付加価値商品やボリューム感のあるメニュー、399円商品のラインナップ強化など、顧客ニーズに合わせたバリエーションの拡充を進めました。

一方、専門店ブランドでは専門性をより高めたメニューを提供いたしました。ジョナサンでは希少食材や産地直送の素材を活用したプレミアムなごちそうメニューを、バーミヤンではラーメンフェアの実施など中華料理をより身近に感じていただける街の中華料理店のようなメニューを提供し、お客様の支持を得ました。

・対前期比6.4％のデリバリー事業（宅配）の売上高成長を実現し、高齢者社会や女性の社会進出など、新しい利用動機に柔軟に対応しました。
・主にショッピングセンター及び都市部駅前立地を中心に49店舗（ガスト12店舗、しゃぶ葉８店舗、chawan７店舗、台湾７店舗を含む）の新規出店を行いました。

これらの施策を通じてお客様満足度の向上を目指した結果、当社の当連結会計年度の全店売上高は前期比101.0％となりました。また、国内グループの既存店売上高は前年同期比で99.9％、第１四半期連結会計期間99.8％、第２

四半期連結会計期間98.4%、第３四半期連結会計期間98.9%、第４四半期連結会計期間102.4%となりました。

・原価率については、購買・加工・物流における最適化を継続的に実施した結果、原価率は前年同期より0.3%改善し、30.0%となりました。

・一般経費では、最低賃金の上昇や正社員のベースアップなどにより人件費が増加しましたが、生産性の改善や間接材コストの削減にてその一部を相殺しました。その結果、販売費及び一般管理費の売上比率は前年同期比0.4%改善の60.7%となりました。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は3,545億13百万円（前期比33億67百万円増）、営業利益は312億49百万円（前期比34億43百万円増）、税引前利益は289億52百万円（前期比42億35百万円増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は182億13百万円（前期比31億４百万円増）となりました。

調整後EBITDAは478億90百万円（前期比30億64百万円増）、調整後当期利益は182億16百万円（前期比21億71百万円増）となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は3,068店舗（期首時点は3,036店舗）となりました。

また、2016年の実績は中期事業計画に対して順調に進捗しております。2016年の年間売上成長率は1.0%でしたが、既存店の客数が回復したことに加え、新規出店加速の土台が整ったことにより、2016～2018年の３年間平均では中期事業計画の平均成長率（2.0～3.0%）を上回る見込みです。また、調整後EBITDA成長率は6.8%、調整後当期利益成長率は13.5%、調整後ROEは16.8%となっており、中期事業計画の水準を確保しております。

（注１）リモデルとは、店舗外内装の改装であり、当社は毎年約300店舗のリモデルを行っております。

（注２）カスタマーボイスプログラムとは、お客様の声を聞くアンケートのことです。本社から店舗まで、このプログラムの結果を真摯に受け止めて改善活動を進めております。

（注３）当社はこれまでのブランド別配送から、同一エリア内の複数ブランドを同時に配送するエリア別配送に移行しております。

（注４）垂直統合プラットフォームとは、商品開発から食材の調達、製造、物流、料理の提供まで一気通貫して行う当社のサプライチェーンの仕組みを指しております。

（注５）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

・その他の金融関連費用は、連結純損益計算書上はその他の費用として記載しています。

・その他の金融関連収益は、連結純損益計算書上のその他の収益のうち、債務時効消滅益を除いた金額となります。なお、第３期から第５期までのその他の金融関連収益の額は、連結純損益計算書上のその他の収益の額と一致しております。

（注６）調整後EBITDA＝EBITDA＋固定資産除却損＋非金融資産の減損損失－非金融資産の減損損失の戻入れ＋BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザリー報酬額（定期報酬含む）＋上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む）＋適格上場に伴う会計上の見積変更額

（注７）調整後当期利益＝当期利益＋BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザリー報酬額（定期報酬含む）＋上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む）＋期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益＋適格上場に伴う会計上の見積変更額＋調整項目の税効果調整

（注８）BCPLマネジメント契約とは、当社とベインキャピタル・パートナーズ・LLCの間のマネジメント契約を意味します。なお、同契約につきましては、2014年７月17日に締結した変更契約に基づき、当社が上場した時点で終了しております。

（注９）上場及び売出関連費用とは、当社株式の上場及び売出し時に発生したアドバイザリー報酬額、上場記念品購入費用等の一時的な費用であり、下記（注10）に記載の適格上場に伴う会計上の見積変更額を含んでおりません。

（注10）当社株式が適格上場（適用される証券法に基づく届出書により、又は当社株式が日本の証券取引所に上場することにより、当社の議決権の過半数に係る株式について金銭を対価とする公募又は売出しがなされることをいう。以下同じ。）の要件を満たすことにより、①当社が当社の役員及び従業員に付与した持分決済型の株式報酬（第１回新株予約権、第２回新株予約権及び第３回新株予約権）（以下「SO」という）及び②当社が当社の役員及び従業員との間で締結したCash-Settled Stock Appreciation Right Agreement（以下「SAR契約」という）に基づき、当該役員等による現金決済型株式評価益権（以下「SAR」という）の全部又は一部の行使が可能となり、また、③当社が当社の役員及び従業員との間で締結したDeferred Compensation Agreement（以下「DC契約」という）に基づき、当社はDC契約の相手方に対し、当該契約で定められた額の金銭（以下「DC」という）を交付する義務が生じることとなりました。SO、SAR及びDCの会計処理に用いる見積りに関しては、適格上場の成立が重要な影響を及ぼしており、当社株式が適格上場の要件を満たしたことに伴い、当該会計処理に用いる見積りに変更が生じました。「適格上場に伴う会計上の見積変更額」とは、SO、SAR及びDCに関する権利確定期間及び失効数の見積りの変更に伴う、当該会計処理に用いる見積りに対する影響額をいいます。

② 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資は総額165億21百万円であります。

その主なものは、新規出店（49店）とブランド転換工事（84店）、リモデル（316店）を含む店舗設備、工場機械装置の入替を含む工場設備及び本部設備等であります。

所要資金については自己資金を充当いたしました。

③ 資金調達の状況

新規の資金調達はございません。

④ 事業の譲渡、吸収分割又は新設分割の状況

当社は2015年９月17日開催の取締役会において、会社分割の方式により持株会社体制へ移行するため、分割準備会社として株式会社すかいらーくレストランツ（旧社名：すかいらーく分割準備株式会社）を設立するとともに、2016年１月１日を効力発生日として、当社が営むレストラン事業に関する権利義務の一部を、吸収分割により、株式会社すかいらーくレストランツに承継させることを決議し、2016年１月１日付で当該決議に基づき当社のレストラン事業を株式会社すかいらーくレストランツに承継いたしました。

⑤ 他の会社の事業の譲受けの状況

該当事項はありません。

⑥ 吸収合併又は吸収分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

該当事項はありません。

⑦ 他の会社の株式その他の持分又は新株予約権等の取得又は処分の状況

該当事項はありません。

(2) 財産及び損益の状況

① 企業集団の財産及び損益の状況

区　分		第３期 2013年度 (国際会計基準)	第４期 2014年度 (国際会計基準)	第５期 2015年度 (国際会計基準)	第６期 2016年度 (国際会計基準)
売上収益	(百万円)	332,484	340,002	351,146	354,513
営業利益	(百万円)	22,563	21,642	27,806	31,249
税引前利益	(百万円)	11,800	16,767	24,717	28,952
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	7,087	9,469	15,109	18,213
基本的１株当たり当期利益	(円)	37.29	49.57	77.79	93.57
資産合計	(百万円)	306,892	312,155	314,864	318,317
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	73,932	93,691	103,212	114,198
１株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	388.59	482.42	531.04	586.13

（注１）第４期より、会社計算規則第120条第１項の規定により国際会計基準に基づいて連結計算書類を作成しております。また、ご参考までに第３期の国際会計基準に基づいた諸数値もあわせて記載しております。

（注２）当社は、2014年８月４日付で普通株式１株につき100株の割合で株式分割を実施しております。第３期及び第４期の基本的１株当たり当期利益及び１株当たり親会社所有者帰属持分につきましては、第３期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、当該株式分割後の発行済株式数により算定しております。

（注３）基本的１株当たり当期利益は、期中平均発行済株式数により、また、１株当たり親会社所有者帰属持分は期末発行済株式数により算出しております。

② 当社の財産及び損益の状況

区　分		第３期 2013年度 (日本基準)	第４期 2014年度 (日本基準)	第５期 2015年度 (日本基準)	第６期 2016年度 (日本基準)
売上高	(百万円)	－	150,024	298,374	186,349
経常利益又は経常損失（△）	(百万円)	△181	4,446	16,763	14,461
当期純利益又は当期純損失（△）	(百万円)	△183	△3,746	6,760	5,607
１株当たり当期純利益金額又は １株当たり当期純損失金額（△）	(円)	△0.96	△19.62	34.80	28.81
総資産	(百万円)	81,208	278,270	269,676	255,657
純資産	(百万円)	66,768	67,453	68,900	67,814
１株当たり純資産額	(円)	350.94	346.63	353.02	346.64

（注１）当社は、2014年８月４日付で普通株式１株につき100株の割合で株式分割を実施しております。第３期及び第４期の１株当たり当期純利益金額及び１株当たり当期純損失金額並びに１株当たり純資産額につきましては、第３期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、当該株式分割後の発行済株式数により算定しております。

（注２）１株当たり当期純利益金額及び１株当たり当期純損失金額は期中平均発行済株式数により、また、１株当たり純資産額は期末発行済株式数により算出しております。

（注３）第４期において、当社は当社の連結子会社であった合併前株式会社すかいらーくを吸収合併しております。

（注４）第６期において、当社はレストラン事業の一部を吸収分割により株式会社すかいらーくレストランツに承継し、持株会社体制へ移行しております。

(3) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社の状況

当社の直近上位の親会社はBain Capital Skylark Hong Kong Limitedであり、同社は当社の株式を76,494,000株（議決権比率39.3%）保有しております。なお、最終的な支配当事者はBain Capital Investors LLCとなっております。

② 重要な子会社の状況

会社名	資本金（百万円）	当社の議決権比率（%）	主要な事業内容
株式会社すかいらーくレストランツ	10	100.0	レストラン事業
ニラックス株式会社	100	100.0	レストラン事業
株式会社フロジャポン	10	100.0	テイクアウト事業
株式会社トマトアンドアソシエイツ	80	100.0	レストラン事業

（注１）当社の当連結会計年度の連結子会社は、上記の重要な子会社４社を含む計７社であります。
（注２）当社は2015年９月17日開催の取締役会において、会社分割の方式により持株会社体制へ移行するため、分割準備会社として株式会社すかいらーくレストランツ（旧社名：すかいらーく分割準備株式会社）を設立するとともに、2016年１月１日を効力発生日として、当社が営むレストラン事業に関する権利義務の一部を、吸収分割により、株式会社すかいらーくレストランツに承継させることを決議し、2016年１月１日付で当該決議に基づき当社のレストラン事業を株式会社すかいらーくレストランツに承継いたしました。
（注３）上海雲雀餐飲管理有限公司は、2016年９月７日に清算手続きが結了したため、同社を連結の範囲から除外しております。

(4) 対処すべき課題

当社グループは、『価値ある豊かさの創造』を経営理念に掲げ、当社グループが運営する店舗において、ひとりでも多くのお客様に、おいしい料理を手頃な値段と気持ちのよいサービスで、清潔な店舗で味わっていただくことを使命としています。従業員一丸となって、それぞれの地域で皆様に喜ばれ、なお一層必要とされる店舗作りを目指すため、顧客のニーズに柔軟に対応し、より強固な企業体制を整備し、市場競争力を向上させる必要があると認識し、以下の施策に重点的に取り組んでいく所存です。

① 当社グループの強みと経営スタイルの特徴

日本最大のテーブルサービスレストランチェーンである当社グループは、下記のような強固な事業基盤を有していると考えております。

・外食市場を牽引する多彩なブランドポートフォリオを有していること
・外食市場におけるリーディングプレーヤーであり、優良な店舗立地を有していること

・商品開発から食材の調達、製造、物流、料理の提供まで一気通貫して当社のネットワークで行う「垂直統合プラットフォーム」を有しており、市場の変化に迅速に対応するスピードとスケールメリットを有していること
・卓越した分析能力を有しており、経営判断に活用していること
・先進的なデジタルマーケティングを有していること
・優れた実績を持つ強力且つ経験豊富な経営陣と定着率の高い優秀な店舗スタッフを有していること

この強固な事業基盤により、当社グループの経営は競合他社にはない以下の特徴を持っております。

ⅰ 多様なブランドを展開し、手頃な価格でのメニューの提供

当社グループは、和食・洋食・中華・イタリアンなど複数のカテゴリーにおいて、主要なセグメントである低価格帯にて知名度の高い多様なブランドを展開しております。このお手頃な価格設定により、国内消費者の多数を占める幅広い層のお客様にご支持いただいております。

ⅱ 外部環境の変化に対する迅速な戦略転換や成功確度の高い施策の実施

当社グループは、外部環境や消費者ニーズの変化を敏感に察知・把握し、その変化に合致する戦略の実行を速やかに行うことで、高収益をあげてまいりました。

2010年～2013年にはデフレ環境下において店舗配置やブランドポートフォリオの見直しを行いました。2014年～2015年にはインフレ環境下において高単価商品を積極的に開発・導入することにより、客単価上昇が牽引する既存店売上高増加を実現いたしました。

また、新業態をはじめとする当社グループの新たな施策の多くは、既存の事業基盤に基づく施策であるため、成功可能性が非常に高くなっております。

② 当社グループがとらえる外部環境変化

当社グループでは、様々な外部環境変化のうち、業績に影響を与えるであろうトレンドを以下の７つと考えております。

ⅰ 総需要の伸びの鈍化

人口は減少するものの、外食への１人あたり支出の増加により、2020年頃までは市場規模は横ばいに推移する。また、ファミリーレストラン市場の周辺には、朝食・カフェ・アルコール需要など、大規模な市場が存在している。

ⅱ 需要の都市部への移動

利便性を求める層が都市部に移動し、併せて、様々なインフラ維持コストを削減するために政府や自治体も都市中心部への移動を促進する。これにより、人の動きが都市中心に移るとともに、それら中心部を繋ぐ幹線道路沿いの重要性も高まる。

ⅲ 単身者・女性の社会進出、高齢者層の増加

相対的に外食への支出割合が高い、単身者や共働き世帯の割合が上昇する。また、資産を持つ高齢者世代は外食に慣れ親しんだ世代であり、食へのこだわりや食を通じたコミュニケーションへの欲求、調理の手間削減などのために今後も積極的に外食を利用する。

ⅳ 食の嗜好の成熟化

多くの消費者の食への嗜好が成熟化し目的利用の割合が高まる。これにより、特定のカテゴリーで相対的に安価で質が高いメニューを提供できる専門店ニーズが高くなる。

ⅴ 消費の二極化

外食を贅沢の対象とする高価格帯の消費者が一定数存在する一方で、実質賃金が減少傾向であることにより節約志向も底堅く、低価格でバリューを訴求するファミリーレストランが伸長する。

ⅵ インフレの進展

新興国における需要の拡大や為替影響により、卸売物価は継続的に上昇する。また、生産年齢人口の減少や景気回復に伴う求人の増加、社会保険の適用拡大によって、人材の維持獲得コストは上昇する。

ⅶ ファーストフード、コンビニエンスストアとの競争領域の重複

ファーストフードやコンビニエンスストアは手軽感だけでなく、カジュアルではあるがしっかりとした食事需要の積極的な取り込みを図り、低価格・少人数での利用シーンにおいてファミリーレストランと競合しつつある。

これらの環境変化を事業成長の好機ととらえ、上述した外部環境変化に対する迅速且つ的確な施策の実施を通じ、今後も成長を実現してまいりたいと考えております。

③ 当社グループの成長戦略

当社グループでは、前述した強固な事業基盤に基づき、以下の成長戦略を実施することにより、さらなる成長の実現を図ってまいります。

ⅰ 既存の事業基盤を活用した成長（既存店の収益力強化、新規出店、コストの最適化）

ⅱ 事業基盤の適用範囲の拡大による成長（海外展開、M&A）

④ 既存店の収益力強化

当社グループは、これまで、外食市場が成熟して拡大規模はその成長期に比べ限定的なものであることに鑑みて、収益の確保を過去のような大量新規出店に依存するのではなく、既存店の収益力強化が重要な成長の鍵となると考え、取り組んでまいりました。今後もこの方向性に大きな変更はありません。ただし、2015年までは、外部環境変化への対応を目的とした高単価メニューの開発・導入を中心とした客単価上昇戦略を主軸としておりましたが、さらなる成長の実現のために今後もっとも重要な位置づけとなるのは、客数の増加をいかにして実現するかという点であ

ると考えています。

また、多目的型レストランではない目的利用の明確な専門店型ブランドにおいては、客単価を更に上昇させることが可能であると考えています。

これらを踏まえ以下の各戦略・戦術を実施してまいります。

ⅰ コアメニュー強化による客数増

・拡大する新たな顧客ニーズの取り込み

・調達やプロモーション視点を導入した商品開発など

ⅱ バリュープロモーションによる客数増

・顧客ターゲット別の割引クーポンの発行

・ブランド間の相互送客等、マルチブランドの強みを生かしたプロモーションの実施

ⅲ 価値を伴った客単価の上昇

・プレミアム食材を使用したフェアの拡大

・ドリンクバー、サイドメニューの併売強化など

ⅳ 需要の変化に合わせたリモデル実施の加速

・顧客層変化に対応した店舗内外装刷新の実施

・分煙対応の促進

・お客様を自社グループ店舗へ誘導するためのリードサイン設置強化など

ⅴ 市場動向に応じたブランド転換の実施

・消費者ニーズや競争環境の変化に合わせ、タイムリーに最適なブランドへ転換する

・食の嗜好の成熟化に合わせ、高い効果が見込まれる専門店ブランドへの転換を早期に実施など

ⅵ 店舗オペレーションの高度化

・お客様が集中するピーク時間帯における作業効率を改善し、座席回転率の上昇による客数増加を図る

ⅶ （朝食・カフェ・アルコール需要など）周辺市場の取り込み

・朝食需要、カフェ需要、アルコール需要の積極的な取り込み

ⅷ デリバリーサービス・テイクアウトサービスの拡大

・メニュー、店舗オペレーション改善による配達時間の短縮

・モバイルアプリを活用したプロモーションの促進

・高齢者や共働き世帯に向けた新規サービスの開発
・デリバリー実施店舗の拡大など

⑤ 新規出店

当社グループは、ここ数年は都市部やショッピングセンターへの出店を強化してまいりましたが、ビジネスモデルが確立したしゃぶ葉、郊外型カフェ業態のむさしの森珈琲、とんかつ業態のとんから亭やかつ久などの多店舗展開の目途が立ったことにより、今後は都市部と地方ロードサイドでバランスをとった出店を積極的に行ってまいります。

国内各地域の競争環境を分析したうえで各ブランドの特徴を最大限生かすことのできる新規計画を策定するとともに、新規出店に係る社内プロセスを効率化し、迅速かつ確度の高い新規出店を実行してまいります。

⑥ コストの最適化

今後、最低賃金の上昇や社会保険適用拡大など人件費の上昇が想定されますが、当社グループではインフレの影響を受けやすいと考えられる費用項目は、当社グループのコスト環境に大きな影響を与えると考えております。

当社グループは、以下の施策を通じてコストの最適化を図ってまいります。

ⅰ 原材料調達

当社グループは、全国に約3,000店舗を有する国内最大のテーブルサービスレストランチェーンですが、原材料については原則として本社で一括調達することにより、スケールメリットを生かして調達コスト競争力をより高めてまいります。

また、複数のブランド間でメニューレシピ及び調達先を継続的に見直して、モジュール化・共通化も含めて改善することにより、食材調達に係るコストの削減に努めてまいります。

そのほか、メニューの開発にあたっては購買や生産の視点を付加しコスト最適化を図ります。常に食材価格のトレンドを把握し、高品質且つ安価な食材を使用したメニュー開発を行います。

ⅱ サプライチェーンの最適化

当社グループは、全国10ヶ所にあるマーチャンダイジングセンター及び工場で集中的に加工及び調理を行い、各ブランドの店舗へ、自社配送システムを利用して配送しておりますが、かかるマーチャンダイジングセンターの最適化や配送ネットワークの効率性の改善等により、垂直統合型のサプライチェーンを更に強化し、サプライチェーン全体に係るコストの削減を目指してまいります。ブランド横断での地域別配送の実施や常温配送の頻度見直

しなども実施いたします。

マーチャンダイジングセンターにおいては、需要変動に合わせた労働時間コントロールを強化し、また、生産工程での原材料廃棄ロスの低減を図るなど、原価低減に向けた取り組みを実施いたします。

ⅲ 人件費等

当社グループでは、店舗オペレーションの効率化や従業員の教育、標準化による生産性向上、深夜営業の縮小等により、人件費の削減に取り組んでまいります。

また、水道光熱費、本社費及びマーケティング費用についても、継続的に見直しを行って改善に努めてまいります。これらについては、購買部門が全社横断的にコスト削減を支援する仕組みを作り、また、全部門に対して明確な数値目標を設定し最適化を図ります。

⑦ 事業基盤の適用範囲拡大による成長

ⅰ 台湾事業の拡大

台湾の外食市場は成長を継続しており、たいへん魅力的な市場と捉えております。当社グループでは、日本国内で着実な成長を遂げてきましたが、成長を通じて得られた様々なノウハウを活用して、台湾における既存店収益のさらなる向上を図ります。また、日本で成功した「しゃぶ葉」を出店し、業績は好調に推移しております。今後も台湾において新規出店やブランド転換による拡大を実施してまいります。

ⅱ M&A機会の積極的な追求

当社グループの強みを補強する資産やノウハウを有している企業、又は当社グループの事業基盤と親和性があり当社の強みを活かして新たな価値を創造できる企業に対するM&A機会を追求してまいります。

⑧ 食の安全・安心に向けた取組み

当社グループでは、食材の調達から加工・流通・店舗での調理保管に至るまで、全ての工程で厳格な管理基準を設け、品質管理及び衛生管理を行っております。また、全国８ヶ所にある、マーチャンダイジングセンター内の検査室では、定期的な食品検査を実施し、商品の品質を担保しております。

このように、当社グループは、食中毒事故の発生防止は継続して推進していますが、今後も更に徹底してまいります。2011年以降取り組んだ対策をもとに改定・整備された「安全・衛生に関するマニュアル」を全従業員が常に実行できる体制の継続により、食を扱う企業としての社会的責任を再認識し、お客様に信頼いただけるよう安全・安心に向けた取組みを更に強化してまいります。

(5) 主要な事業内容 (2016年12月31日現在)

区分		主な事業内容	当該事業に携わる会社	当該事業に含まれる外食系のブランド
レストラン事業	国内	ファミリーレストラン・ブッフェ等の展開及び食品等の販売	株式会社すかいらーくレストランツ（注１）、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（会社総数　３社）	ガスト、ジョナサン、バーミヤン、夢庵、ステーキガスト、グラッチェガーデンズ、藍屋、魚屋路（ととやみち）、Ｓガスト、chawan、とんから亭、しゃぶ葉、グランブッフェ、フェスタガーデン、パパゲーノ、グランチャイナ、むさしの森珈琲、じゅうじゅうカルビ、トマト＆オニオン、その他
	海外	レストラン等の展開等	雲雀國際股份有限公司（会社総数　１社）	Skylark、Café Grazie、藍屋、しゃぶ葉、その他
その他	国内	食品の販売、食材等の配送、店舗清掃・保守、売店商品納入及びリネンサプライ等のグループ会社支援事業	株式会社フロジャポン、株式会社ジャパンカーゴ、株式会社すかいらーくD&M（会社総数　３社）	フロプレステージュ

（注１）当社は2015年９月17日開催の取締役会において、会社分割の方式により持株会社体制へ移行するため、分割準備会社として株式会社すかいらーくレストランツ（旧社名：すかいらーく分割準備株式会社）を設立するとともに、2016年１月１日を効力発生日として、当社が営むレストラン事業に関する権利義務の一部を、吸収分割により、株式会社すかいらーくレストランツに承継させることを決議し、2016年１月１日付で当該決議に基づき当社のレストラン事業を株式会社すかいらーくレストランツに承継いたしました。
（注２）当社は、主として子会社への役務提供及び店舗設備の賃貸等を行っております。また、ファミリーレストランの店舗運営（22店舗）を行っております。
（注３）上海雲雀餐飲管理有限公司は、2016年９月７日に清算手続きが結了したため、同社を連結の範囲から除外しております。

(6) 主要な営業所及び工場 (2016年12月31日現在)

① 当社

名称	所在地
本社	東京都武蔵野市
国内店舗	22店舗（注）
工場	仙台マーチャンダイジングセンター（宮城県黒川郡） 藤岡マーチャンダイジングセンター（群馬県藤岡市） 東松山マーチャンダイジングセンター（埼玉県東松山市） 酒々井マーチャンダイジングセンター（千葉県印旛郡） 昭島マーチャンダイジングセンター（東京都昭島市） 相模原マーチャンダイジングセンター（神奈川県相模原市） 岐阜マーチャンダイジングセンター（岐阜県可児郡） 西宮マーチャンダイジングセンター（兵庫県西宮市） 北九州マーチャンダイジングセンター（福岡県北九州市） 前橋工場（群馬県前橋市）

（注）フランチャイズ店舗は除いて記載しております。

② 重要な子会社

名称	所在地
株式会社すかいらーくレストランツ	本社（東京都武蔵野市）2,473店舗
ニラックス株式会社	本社（東京都武蔵野市）　262店舗
株式会社フロジャポン	本社（東京都武蔵野市）　115店舗
株式会社トマトアンドアソシエイツ	本社（兵庫県西宮市）　78店舗（注）

（注）フランチャイズ店舗は除いて記載しております。

(7) 使用人の状況 (2016年12月31日現在)

① 企業集団の使用人の状況

事業区分	使用人数	前連結会計年度末比増減
レストラン事業	5,254人　(39,922人)	143人増　(286人増)
その他	748人　(1,162人)	38人増　(81人減)
合計	6,002人　(41,084人)	181人増　(205人増)

（注１）使用人数は就業人員（当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む。）であります。
（注２）臨時雇用者数は、１日８時間換算による年間の平均人数を（　）外数で記載しております。

② 当社の使用人の状況

使用人数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
663人 (2,714人)	3,624人減 (32,017人減)	46.0歳	18年８ヶ月

(注１) 使用人数は就業人員（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む。）であります。
(注２) 臨時雇用者数は、１日８時間換算による年間の平均人数を（ ）外数で記載しております。
(注３) 前事業年度に比べ使用人数が減少したのは、2016年１月１日付の会社分割により持株会社体制へ移行したことによるものであります。

(8) 主要な借入先の状況 (2016年12月31日現在)

借入先	借入額（百万円）
株式会社みずほ銀行	27,934
株式会社三菱東京ＵＦＪ銀行	20,369
株式会社新生銀行	15,455
株式会社日本政策投資銀行	15,455
株式会社三井住友銀行	15,455
三井住友信託銀行株式会社	13,517
株式会社足利銀行	5,664
株式会社あおぞら銀行	5,664
三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社	5,664
株式会社東京スター銀行	3,281
その他	5,717
合計	134,175

(9) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2 会社の現況

(1) 株式の状況 (2016年12月31日現在)

① 発行可能株式総数　600,000,000株

② 発行済株式の総数　194,834,000株

(注) 新株予約権の行使により新株式を477,700株発行し、発行済株式の総数は477,700株増加しております。

③ 株主数　116,142名

④ 大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
BAIN CAPITAL SKYLARK HONG KONG LIMITED	76,494,000	39.26
BAIN CAPITAL SKYLARK HONG KONG Ⅱ LIMITED	9,383,100	4.82
BBH FOR MATTHEWS ASIA DIVIDEND FUND	6,228,800	3.20
THE BANK OF NEW YORK 133522	4,309,929	2.21
アサヒビール株式会社	3,416,600	1.75
麒麟麦酒株式会社	3,333,300	1.71
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,254,000	1.67
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	3,078,382	1.58
JP MORGAN CHASE BANK 385632	2,089,900	1.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	2,079,700	1.07

(注1) 単位未満は四捨五入して表示しております。
(注2) 自己株式は所有しておりません。

(2) 新株予約権等の状況

① 当事業年度の末日において当社役員が保有している新株予約権の状況 (2016年12月31日現在)

名称		第１回新株予約権	第２回新株予約権
発行決議日		2012年12月21日	2013年1月22日
新株予約権の数（個）		5,185	19,365
新株予約権の目的となる株式の種類と数		普通株式 518,500株 （新株予約権１個につき100株）（注１）	普通株式 1,936,500株 （新株予約権１個につき100株）（注１）
新株予約権の払込金額（円）		無償	無償
新株予約権の行使に際して出資される財産の価額		新株予約権１個当たり 49,900円 （１株当たり499円） （注１）	新株予約権１個当たり 64,900円 （１株当たり649円） （注１）
権利行使期間		自　2012年12月25日 至　2022年12月24日	自　2013年２月１日 至　2023年１月31日
行使の条件		（注２）	（注３）
役員の保有状況	取締役 （社外取締役を除く）	新株予約権の数 5,185個 目的となる株式数 518,500株（注１） 保有者数　１名	新株予約権の数 19,365個 目的となる株式数 1,936,500株（注１） 保有者数　１名

（注１）2014年７月17日開催の取締役会決議により、2014年８月４日付で普通株式１株につき100株の割合で株式分割を行っているため、当事業年度末日現在（2016年12月31日）においては、「新株予約権の目的となる株式の種類と数」、「新株予約権の行使に際して出資される財産の価額」、「役員の保有状況」における「目的となる株式数」が調整されております。

（注２）新株予約権行使の条件

(1) 各本新株予約権の一部行使はできないものとする。

(2) 本新株予約権者が本新株予約権を放棄した場合には、放棄に係る本新株予約権を行使することができないものとする。

(3) 各本新株予約権者に割り当てられた本新株予約権は、所定の日（新株予約権割当契約において、本新株予約権者ごとに、2013年１月１日から2014年１月１日までの間の特定の日が指定されています。）を初日として、各１年後の応当日ごとに、当該本新株予約権に割り当てられた数の20％ずつ累積して行使可能となる。

(4) 上記(3)にかかわらず、本新株予約権は、適格上場（適用ある証券法に基づく届出書により、又は当社株式が日本の証券取引所に上場することにより、当社の議決権の過半数に係る株式について金銭を対価とする公募又は売出しがなされることをいう。）までは行使できない。

(5) 上記(3)及び(4)にかかわらず、当社の支配権の異動（当社の全部又は実質的に全部の資産がベインキャピタル・パートナーズ・LLC及びそのグループ会社（ベインキャピタル・パートナーズ・LLC又はそのグループ会社が助言を行うファンドを含み、以下「ベイングループ」という。）以外の第三者（以下「第三者」という。）に譲渡された場合（但し、ベイングループが当該第三者の取締役の過半数を選任できる場合を除く）、第三者が当社の議決権の過半数を取得することとなる株式の譲渡その他の処分がなされた場合（但し、ベイングループが当社の取締役の過半数を選任できる場合を除く。）、又は当社が第三者と合併を行った場合（但し、ベイングループが当該合併における存続会社の取締役の過半数を選任できる場合を除く）をいう。）が生じた場合は、当該支配権の異動の直前において本新株予約権の全てが行使可能となるが、支配権の異動が生じるまでに行使されなかった本新株予約権は行使不能となる。

(6) 本新株予約権者と当社及びその子会社等との間の雇用・委任等の関係（以下「雇用関係」という。）が終了した場合、その時点で行使可能となっていない本新株予約権は行使不能になるとともに、当該終了の日より前に行使可能となった本新株予約権は、以下のとおり取り扱われる。

(a) 本新株予約権者による不正行為その他新株予約権割当契約に定める所定の理由以外の理由により雇用関係が終了された場合、当該雇用関係の終了の日より前に行使可能となった新株予約権は、当社の支配権の異動が生じた日又は最終行使可能日（2022年12月24日）のいずれか早い日までに限り行使することができる。

(b) 雇用関係の終了が、上記(a)以外の理由に基づくものである場合、当該雇用関係の終了の日より前に行使可能となった本新株予約権は直ちに行使不能となる。

(c) 本新株予約権者が新株予約権割当契約若しくは発行要項に違反した場合、又は当社若しくはその子会社等との間の競業避止契約等に違反した場合、当社は、当該本新株予約権者による本新株予約権の行使を制限することができる。

（注３）新株予約権行使の条件

(1) 各本新株予約権の一部行使はできないものとする。

(2) 本新株予約権者が本新株予約権を放棄した場合には、かかる本新株予約権を行使することができないものとする。

(3) 各本新株予約権者に割り当てられた本新株予約権は、割当日から５年後の応当日までの間に、所定のスケジュール（※）に従い行使可能となる。

（※）具体的には、新株予約権割当契約において、各本新株予約権者について、(ⅰ)割当日を初日として、各１ヶ月後の応当日ごとに、当該本新株予約権に割り当てられた数の60分の１ずつ累積して行使可能となる方法、又は(ⅱ)割当日を初日として、各１年後の応当日ごとに、当該本新株予約権に割り当てられた数の20％ずつ累積して行使可能となる方法のいずれかが定められております。

(4) 上記(3)にかかわらず、本新株予約権は、適格上場までは行使できない。

(5) 上記(3)及び(4)にかかわらず、当社の支配権の異動が生じた場合は、その時点で残存する全ての本新株予約権が当該支配権の異動の直前において行使可能となるが、支配権の異動が生じるまでに行使されなかった本新株予約権は行使不能となる。

(6) 本新株予約権者と当社及びその子会社等との間の雇用関係が終了した場合、その時点で行使可能となっていない本新株予約権は行使不能になるとともに、当該終了の日より前に行使可能となった本新株予約権は、以下のとおり取り扱われる。

(a) 本新株予約権者による不正行為その他新株予約権割当契約に定める所定の理由以外の理由により雇用関係が終了された場合、当該雇用関係の終了の日より前に行使可能となった新株予約権は、当社の支配権の異動が生じた日又は最終行使可能日（2023年１月31日）のいずれか早い日までに限り行使することができる。

(b) 雇用関係の終了が、上記(a)以外の理由に基づくものである場合、当該雇用関係の終了の日より前に行使可能となった本新株予約権は直ちに行使不能となる。

(c) 本新株予約権者が新株予約権割当契約若しくは発行要項に違反した場合、又は当社若しくはその子会社等との間の競業避止契約等に違反した場合、当社は、当該本新株予約権者による本新株予約権の行使を制限することができる。

② 当事業年度中に職務執行の対価として使用人等に対し交付した新株予約権の状況

該当事項はありません。

(3) 会社役員の状況

① 取締役及び監査役の状況 (2016年12月31日現在)

会社における地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
取締役会長	ラルフ・アルバレス	イーライリリー・アンド・カンパニー　取締役 ロウズ・カンパニーズInc.　取締役 ダンキン・ブランズ・グループInc.　主席取締役 リアロジー・ホールディングス　取締役
代表取締役社長	谷　真	
取締役	杉本　勇次	ベインキャピタル・アジア・LLC　マネージングディレクター ㈱マクロミル　取締役、監査委員 大江戸温泉物語㈱　取締役 ㈱ニチイ学館　社外取締役 日本風力開発㈱　取締役 ㈱ベルシステム24ホールディングス　取締役 ㈱雪国まいたけ　取締役
取締役	デイビッド・グロスロー	ベインキャピタル・アジア・LLC　マネージングディレクター チャイナ・ファイヤー・アンド・セキュリティーグループInc. 取締役 ㈱ドミノ・ピザジャパン　取締役 Vision Cayman Ltd.　取締役 UNV Digital Technologies (Hong Kong) Company Limited 取締役 ㈱DPJホールディングス１　取締役 DPEジャパン㈱　取締役 リテイル・ズーPTY Ltd.　取締役 ㈱マクロミル　社外取締役、指名委員、報酬委員 大江戸温泉物語㈱　取締役 日本風力開発㈱　取締役
取締役	西條　温	ブラザー工業㈱　取締役 住友商事㈱　顧問 一般社団法人日本ケーブルテレビ連盟　会長
取締役	横山　淳	ベインキャピタル・アジア・LLC　マネージングディレクター ㈱雪国まいたけ　取締役
取締役	和田　千弘	グーグル合同会社　戦略企画・営業開発本部長

会社における地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
（常勤）監査役	鈴木　誠	㈱すかいらーくレストランツ　監査役 ニラックス㈱　監査役 ㈱トマトアンドアソシエイツ　監査役 ㈱フロジャポン　監査役 ㈱すかいらーくD&M　監査役 ㈱ジャパンカーゴ　監査役 台湾雲雀國際股份㈲　監察人（社外）
監査役	田原　文夫	㈱ヤンマー　非常勤顧問 ㈱極洋　非常勤顧問
監査役	永田　光博	代々木上原法律事務所　代表弁護士 ジェイ・アイ・ピーキャピタル㈱　社外取締役 ㈱EduLab　社外監査役

（注１）取締役デイビッド・グロスロー氏、西條温氏、横山淳氏及び和田千弘氏は、社外取締役であります。なお、当社は西條温氏及び和田千弘氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

（注２）監査役田原文夫氏及び永田光博氏は、社外監査役であります。

（注３）取締役寺口博氏（財務本部マネージングディレクター）は、2016年６月30日付で辞任により退任いたしました。

（注４）監査役守谷治氏は、2016年３月30日開催の第５期定時株主総会の終結の時をもって、辞任により退任いたしました。

（注５）常勤監査役鈴木誠氏は、当社連結子会社であった上海雲雀餐飲管理㈲の監事（社外）を兼職しておりましたが、2016年９月７日付をもって同社を清算結了したことに伴い、同氏は監事（社外）を退任しております。

（注６）当社は執行役員制度を導入しております。2016年12月31日現在の執行役員の氏名及び担当は、次のとおりであります。

地位	氏名	担当
執行役員	金谷　実	コーポレートサポート本部マネージングディレクター　兼 人財本部マネージングディレクター
執行役員	北村　淳	財務本部マネージングディレクター
執行役員	ニシャード・アラニ	マーケティング本部マネージングディレクター
執行役員	崎田　晴義	業態開発担当　兼　当社の100％子会社である㈱すかいらーくレストランツの代表取締役
執行役員	相原　敏明	生産本部マネージングディレクター
執行役員	姫野　稔	購買本部マネージングディレクター
執行役員	門脇　滋人	店舗開発本部マネージングディレクター
執行役員	松本　純男	当社の100％子会社である㈱すかいらーくレストランツの代表取締役

② 責任限定契約の内容の概要

当社と各取締役（業務執行取締役等であるものを除く）及び各監査役は、会社法第427条第１項及び当社定款の規定に基づき、同法第423条第１項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第１項に定める最低責任限度額としております。なお、当該責任限定が認められるのは、当該取締役（業務執行取締役等である者を除く）又は監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がない時に限られます。

③ 取締役及び監査役の報酬等

区分	員数	報酬等の額
取締役	５名	522百万円
監査役	３名	26百万円
合計	８名	548百万円

（注１）取締役の報酬等の額は、当事業年度において支払われたか否かにかかわらず、当社が当事業年度において費用計上した金額（会計上の見積条件をもとに費用化した金額を含みます（下記（注４）参照）。）をもとに記載しているため、当事業年度における実際の支給額とは異なります。

（注２）当事業年度に当社役員に就任しておりました取締役８名及び監査役４名（なお、期末現在の人員は取締役７名、監査役３名であります。）のうち、取締役３名及び監査役１名については無報酬であります。

（注３）取締役及び監査役の報酬等の額には、社外役員４名に対する報酬等の合計額26百万円（社外取締役２名に対し16百万円、社外監査役２名に対し10百万円）が含まれております。

（注４）取締役の報酬等の額には、以下のものが含まれております（いずれも社外取締役以外の取締役に係るものです。）。

①取締役２名に対する役員賞与に係る当事業年度における役員賞与引当金繰入額69百万円及び75万米ドル

②取締役２名に対して交付している新株予約権に係る当事業年度における費用計上額27百万円

③当社が取締役３名との間で締結した、現金決済型株式評価益権（当社の議決権の過半数に係る株式について金銭を対価とする公募又は売出しがなされること等の一定の条件を充足した場合に当社株式の公正市場価格に連動した一定の現金の交付を受ける権利）に係る当事業年度における費用計上額102百万円

④当社が取締役１名との間で締結した、Deferred Compensation Agreementに基づく権利に係る当事業年度における費用計上額60百万円

⑤当社が取締役１名との間で締結した、合意書に基づく権利に係る当事業年度における費用計上額40百万円

④ 社外役員に関する事項

イ．他の法人等の重要な兼職の状況及び当社と当該他の法人等との関係

区分	氏名	兼職の状況及び兼職先との関係等
取締役	デイビッド・グロスロー	ベインキャピタル・アジア・LLCのマネージングディレクターであります。同社は、当社の発行済株式総数の39.3％を所有する親会社Bain Capital Skylark Hong Kong Limited及び当社の発行済株式総数の4.8％を所有するBain Capital Skylark Hong Kong Ⅱ Limited を間接的に保有する投資ファンドに対して投資助言を行うベインキャピタル・パートナーズ・LLCのグループ会社であります。 チャイナ・ファイヤー・アンド・セキュリティーグループInc.取締役、㈱ドミノ・ピザジャパン取締役、Vision Cayman Ltd.取締役、UNV Digital Technologies（Hong Kong）Company Limited取締役、㈱DPJホールディングス１取締役、DPEジャパン㈱取締役、リテイル・ズーPTY Ltd.取締役、㈱マクロミル社外取締役、指名委員、報酬委員、大江戸温泉物語㈱取締役、日本風力開発㈱取締役であります。各社は、ベインキャピタル・パートナーズ・LLCのグループ会社であります。当社は、㈱マクロミルとの間において、アンケートシステムの保守・運用に関する契約を締結しております。それ以外に、各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。
取締役	西條　温	ブラザー工業㈱取締役、住友商事㈱顧問及び一般社団法人日本ケーブルテレビ連盟会長であります。各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。
取締役	横山　淳	ベインキャピタル・アジア・LLCのマネージングディレクターであります。同社は、当社の発行済株式総数の39.3％を所有する親会社Bain Capital Skylark Hong Kong Limited及び当社の発行済株式総数の4.8％を所有するBain Capital Skylark Hong Kong Ⅱ Limited を間接的に保有する投資ファンドに対して投資助言を行うベインキャピタル・パートナーズ・LLCのグループ会社であります。 ㈱雪国まいたけ取締役であります。同社は、ベインキャピタル・パートナーズ・LLCのグループ会社であります。それ以外に、各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

区分	氏名	兼職の状況及び兼職先との関係等
取締役	和田　千弘	グーグル合同会社の戦略企画・営業開発本部長であります。同社と当社との間に特別な関係はありません。
監査役	田原　文夫	㈱ヤンマーの非常勤顧問及び㈱極洋の非常勤顧問であります。各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。
監査役	永田　光博	代々木上原法律事務所代表弁護士、ジェイ・アイ・ピーキャピタル㈱社外取締役、㈱EduLab社外監査役であります。 各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

ロ．当事業年度における主な活動状況

区分	氏名	活動状況
取締役	デイビッド・グロスロー	当事業年度に開催された取締役会13回のうち12回に出席しました。外食産業を含む多様な企業における豊富な経験を踏まえ、当社のインフラを生かした生産、物流体制や販売、宣伝等について、必要な発言を適宜行っております。
取締役	西條　温	当事業年度に開催された取締役会13回のうち12回に出席しました。商社勤務時代の経験と経営者としての高い見識を活かし、客観的かつ長期的視点から当社のステークホルダーの利益に資するための発言を適宜行っております。
取締役	横山　淳	当事業年度に開催された取締役会13回全てに出席しました。外食産業、インターネット・ケーブルテレビ等のメディア業界における豊富な経験を踏まえ、当社の中長期的な成長に必要な発言を適宜行っております。
取締役	和田　千弘	2016年３月30日の就任以降、当事業年度に開催された取締役会10回全てに出席しました。幅広い分野におけるブランディングやマーケティングに関する高い見識を活かし、ブランド戦略やプロモーション戦略等について客観的かつ長期的視点から、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
監査役	田原　文夫	当事業年度に開催された取締役会13回全て、監査役会16回全てに出席しました。農林水産省をはじめとする官庁での経験を踏まえ、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
監査役	永田　光博	2016年３月30日の就任以降、当事業年度に開催された取締役会10回全て、監査役会11回全てに出席しました。金融機関における実務経験と弁護士としての幅広い見識を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。

（注１）取締役和田千弘氏は、2016年３月30日開催の第５期定時株主総会において選任されたため、取締役会の開催回数が他の社外取締役と異なります。なお、同氏の就任後の取締役会の開催回数は10回であります。
（注２）監査役永田光博氏は、2016年３月30日開催の第５期定時株主総会において選任されたため、取締役会及び監査役会の開催回数が他の社外監査役と異なります。なお、同氏の就任後の取締役会の開催回数は10回、監査役会の開催回数は11回であります。
（注３）上記取締役会の開催回数のほか、当事業年度において、会社法第370条及び当社定款第25条第２項に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が11回ありました。

(4) 会計監査人の状況

① 名称　　有限責任監査法人トーマツ

② 報酬等の額

	支払額
１．当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額（注１）	85百万円
２．当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	91百万円

（注１）当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておりませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
（注２）監査役会は、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、前期の監査実績の分析・評価、監査計画における監査時間・配員計画、会計監査人の職務遂行状況、報酬見積りの相当性などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬額につき会社法第399条第１項の同意を行っております。

③ 非監査業務の内容

該当事項はありません。

④ 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

また、会計監査人が会社法第340条第１項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役会は監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨及びその理由を報告いたします。

⑤ 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

(5) 業務の適正を確保するための体制

取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他会社の業務の適正を確保するための体制についての決定内容の概要は以下のとおりであります。

① 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

イ．全役職員が遵守すべき指針として、当社の経営理念に基づく「すかいらーくグループ企業行動憲章」を決議し、各自の行動基準とするよう周知徹底しております。

ロ．当社は監査役会設置会社であり、各監査役は監査役会が定めた監査方針のもと、取締役会への出席、業務執行状況の調査等を通じ、取締役の職務執行の監査を行います。

ハ．当社グループのコンプライアンス体制強化のため、ヘルプライン（内部通報）窓口を設置し、すかいらーくグループヘルプライン運用細則に従い、専用電話、専用ＷＥＢサイト等を通じてグループ全役職員からの通報を受け付け、法令及び社内規程等に対する違反行為防止のための早期発見と是正・再発防止に努めます。

② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

イ．取締役の職務の執行に係る情報については、取締役会規程、文書管理規程に基づき、適切に保存及び管理を行います。

ロ．株主総会議事録、取締役会議事録、事業運営上の重要事項に関する決裁書類等取締役の職務の執行に必要な文書については、取締役及び監査役が常時閲覧することができるよう検索可能性の高い方法で保存、管理します。

ハ．機密情報については、情報セキュリティ・システム管理規程に基づき適切に管理します。

ニ．個人情報については、法令及び個人情報管理細則に基づき厳重に管理します。

③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

イ．リスク管理規程により対処すべきリスクの大枠を定め、個別の対応規程、マニュアル等を全般的に整備し、さまざまなリスクを一連のプロセスで対応します。

ロ．外食事業にとって最大のリスクは食品事故であり、これを未然に防止するため、当社グループでは購買管理に関する規程を設け、仕入先に対して食品の安全・衛生管理指導を行うことで、安全性確保に努めます。また、衛生管理担当部門として品質管理グループを設け、店舗・工場における食品の安全性チェック、従業員への衛生管理指導等をします。

ハ．機密情報漏洩等のリスクについては、情報セキュリティ・システム管理規程に従い、情報セキュリティ委員会の設置、情報機器及び文書の管理徹底、役職員への情報セキュリティ教育等の対策を行います。

ニ. その他のリスクに関しては、各管掌部門において個別規程、ガイドライン、マニュアルの整備、研修の実施等を行っており、組織横断的リスク状況の監視並びに全社的対応は、リスク・コンプライアンス委員会が行います。

ホ. 社長及び全てのマネージングディレクターで構成される、リスク・コンプライアンス委員会を年１回以上開催し、当社のコンプライアンスに係る重要事項の審議及び基本方針の決定を行います。

④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

イ. 決裁権限規程、職務権限基準により、役職員の決裁権限の内容並びに各業務に関与すべき担当部門等を明確かつ適切に定めることで、業務の重複を避け、機動的な意思決定、業務遂行をします。

ロ. 当社は取締役会を少人数で構成し、定時取締役会を毎月開催するほか、必要に応じて適宜臨時開催することで、迅速な経営判断を行います。

⑤ 財務報告の信頼性を確保するための体制

イ. 財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法その他適用のある国内外の法令に基づき、評価、維持、改善等を行います。

ロ. 当社の各部門及びグループ会社は、自らの業務の遂行にあたり、職務分離による牽制、日常的モニタリング等を実施し、財務報告の適正性の確保に努めます。

⑥ すかいらーくグループにおける業務の適正を確保するための体制

イ. 当社は、グループ会社に対し、「すかいらーくグループ企業行動憲章」に従い、健全な職務執行を行うよう求めるものとします。

ロ. 当社は、関係会社管理規程等の各種規程に基づき、グループ会社の管理を行い、定期的に経営状況について報告及び資料の提出をさせます。また、当社は重要なグループ会社へ取締役及び監査役を派遣し、その業務執行を監督し、その適正性を確保するとともに、グループ会社の経営上の事項を把握することに努めます。

ハ. グループ会社の損失の危険を管理するため、リスク・コンプライアンス委員会は、当社グループ全体のリスクの把握、特定を行い、グループ会社にはリスク管理状況を報告させ、必要に応じてリスクへの対応を指示します。また、グループ会社においてグループ経営に影響を及ぼす事項が発生した場合には、直ちに当社リスク・コンプライアンス委員長に報告させ、当社は事案に応じた支援を行います。

ニ. 当社は、グループ全体の職務執行を迅速かつ機動的に遂行するため、代表取締役が選定するメンバーで構成されるグループ執行役員会議が、グループ全体の職務に係る事項を含む重要事項の報告及び検討を行います。グループ執行役員会議は、原則として、週１回開催します。また、グループ執行役員会議は、グループ全体の人事制度や主要政策・重要な契約等の特定のグループ横断的事項について報告及び検討を行うため、必要に応

じ、下部機関としてグループ委員会（人事・制度委員会、政策・投資委員会）を設置します。その構成メンバーはグループ執行役員会議が決定し、原則、月１回開催します。当社は、グループ会社に対し、グループ執行役員会議またはグループ委員会の検討結果を踏まえた最適な対応を求めます。

ホ．当社は、グループ会社が選出したコンプライアンス推進責任者により構成されるグループコンプライアンス会議を組織し、同会議を半期に１回以上の頻度で開催します。同会議においては、グループ会社の違反行為の防止対策その他のコンプライアンス体制の推進状況、具体的な違反行為についての調査・改善措置の状況等について確認・報告をします。

ヘ．監査グループは、定期的にグループ会社に対する監査を実施します。

⑦ 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

監査役がその職務を補助する使用人を置くことを求めた場合には、当該使用人を配置するものとし、配置にあたっての具体的内容は監査役と検討を行います。

⑧ 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項及びこの者に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役の職務を補助すべき使用人の任命・異動については、監査役の同意を必要とします。また、当該使用人は、当社の業務執行に係る役職を兼務せず監査役の指揮命令下で職務を執行します。

⑨ 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制、その他の監査役への報告に関する体制

イ．当社グループの役職員は、当社またはグループ会社の経営に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、役職員の不正行為、法令・定款違反行為等を発見したとき、また、監査役から当社グループの監査上必要となる事項について報告を求められたときは、速やかに監査役に報告します。

ロ．当社グループの役職員は、当社グループの内部通報制度であるヘルプラインの運用状況を監査役に定期的に報告します。

ハ．当社グループの役職員が前各号に基づくほか監査役に対して報告を行った場合、当該報告をしたことを理由として不利益な取扱いを行うことを禁止し、その旨をグループ会社において徹底します。

⑩ 監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

イ．監査役は、監査役会で決議された監査方針及び監査計画、監査基準に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議へ出席するとともに、会計監査人、取締役、監査グループ等からの報告徴収を行う等、取締役の職務執行を検証、監視します。

ロ．監査役は必要に応じ当社の会計監査人及び外部法律事務所等と意見及び情報交換を行い、効率的かつ効果的な監査を行える体制を確保します。

ハ. 取締役は監査役による監査に協力し、監査に係る諸費用については、監査の実効を担保すべく予算を確保するとともに、緊急または臨時に支出した費用その他当該予算に含まれない費用については、事後的に当社に請求することができることとし、当該請求に係る費用が監査役の職務執行上の必要性が認められない場合を除き、これを速やかに支払います。

⑪ 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

イ. 当社は、反社会的勢力排除に向け、全役職員の行動基準を明示した「すかいらーくグループ企業行動憲章」において「社会の秩序や企業の健全な活動に悪影響をおよぼす反社会的な個人・団体には断固たる態度で臨む」ことを掲げ、反社会的勢力とは一切関係を持たないことを基本方針とします。

ロ. また、総務所管部門を対応統括部門とし、平素より顧問弁護士等の外部専門機関等との連携を密にするとともに、緊急時における社内通報体制の整備を図ります。更に、当該部門が中心となって、対応規程の整備や社内への注意喚起及び研修等の場を通じた啓蒙活動を行います。

(6) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他会社の業務の適正を確保するための体制についての当事業年度の運用状況は以下のとおりであります。

① 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

監査役は、取締役会はじめ社内の重要な会議に多数出席した他、監査グループと連携して、取締役の職務執行の監査を実施しました。監査グループでは、本部系部門のリスクベース監査、年２回の工場及び店舗の網羅的監査を実施しました。また、内部通報の透明性、利便性向上のために、受付を外部委託化するとともに、個々の通報がダイレクトに常勤監査役にも伝わる仕組みとすることで、違反行為の早期発見と再発防止に努めました。

② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

各種規程に従い、適切に情報の保存・管理を行いました。

③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

計５回実施したリスク・コンプライアンス委員会において、対処すべきリスクに関して各管掌部門から管理状況を報告し、未然防止、早期解決、再発防止を図りました。2016年４月の熊本大地震発生に対しては、緊急事態対応規程に基づき、対策本部設置をはじめ、店舗の営業再開、避難所への弁当配達等、適切な緊急事態対応を実施しました。

④ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

社外取締役４名を含む７名の取締役よりなる取締役会を計13回開催しました。また、取締役会においてより多くの時間を戦略的な議論にあてるとともに業務執行の迅速化を図るため、取締役会議案一覧の改訂を行い、一部の業務執行権限を代表取締役に委任する見直しを行いました。

⑤ 財務報告の信頼性を確保するための体制

監査グループにて、金融商品取引法その他の法令に基づき、当社グループの財務報告に係る内部統制の評価を実施しました。

⑥ すかいらーくグループにおける業務の適正を確保するための体制

2016年１月の持株会社化に伴い、グループ会社における緊急事態対応などのリスク管理体制や各種規程の整備などコンプライアンスの強化を図りました。グループ執行役員会議を計43回開催し、グループ全体の重要事項の報告、検討を行いました。また、下部機関である人事・制度委員会を18回、政策・投資委員会を14回開催して、グループ横断の迅速かつ機動的な職務執行に努めました。グループコンプライアンス会議は計３回開催し、コンプライアンス体制の推進状況の確認、報告を行いました。また、監査グループにおいてグループ７社の監査を実施しました。

⑦ 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制、その他の監査役への報告に関する体制

当社グループの経営に著しい損害を与えるおそれのある事態については、緊急事態ガイドラインに従い、取締役、監査役に報告しました。内部通報の運用状況については、毎月、監査役に報告しました。

⑧ 監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役会は、社外監査役２名を含む３名の監査役で構成され、計16回開催されました。監査に関する重要な事項についての確認、報告の他、重要な会議の情報の共有を行いました。また、会計監査人との定期的なディスカッションを行い、効率的かつ効果的な監査体制を確保しました。

⑨ 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

既存取引先について、外部調査会社データを活用した反社会的勢力チェックを実施しました。また、新取引先との契約時の反社会的勢力排除条項の契約書への記載を必須としている他、外部専門機関等との情報交換を継続的に行いました。

(7) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、将来の事業展開と企業価値の向上に向けた設備投資等に備えて内部留保を確保しつつ、株主の皆様に継続的な配当を実施していくことを基本方針としております。

また、業績及び内部留保の充実等を総合的に勘案しながら、調整後当期利益ベースで約40％の連結配当性向を目標として、中間配当と期末配当の年２回の剰余金の配当を行うことを基本方針としております。

（注）調整後当期利益＝当期利益＋BCPLマネジメント契約（＊）に基づくアドバイザリー報酬額（定期報酬含む）＋上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む）＋期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益＋適格上場に伴う会計上の見積変更額＋調整項目の税効果調整

（＊）当社とベインキャピタル・パートナーズ・LLCの間のマネジメント契約を意味します。なお、同契約につきましては、2014年７月17日に締結した変更契約に基づき、当社が上場した時点で終了しております。

連結計算書類

連結財政状態計算書

（2016年12月31日現在）

（単位：百万円）

科目	金額
資産	
流動資産	**38,997**
現金及び現金同等物	16,222
営業債権及びその他の債権	7,885
その他の金融資産	73
たな卸資産	6,465
その他の流動資産	8,352
非流動資産	**279,320**
有形固定資産	96,692
のれん	146,171
その他の無形資産	2,503
その他の金融資産	23,618
繰延税金資産	9,415
その他の非流動資産	921
資産合計	**318,317**

科目	金額
負債及び資本	
負債	
流動負債	**61,716**
短期借入金	10,458
営業債務及びその他の債務	23,426
その他の金融負債	3,796
未払法人所得税等	6,317
引当金	235
その他の流動負債	17,484
非流動負債	**142,403**
長期借入金	121,349
その他の金融負債	6,165
引当金	14,250
その他の非流動負債	639
負債合計	**204,119**
資本	**114,198**
親会社の所有者に帰属する持分合計	**114,198**
資本金	2,670
資本剰余金	57,920
その他の資本の構成要素	△559
利益剰余金	54,167
負債及び資本合計	**318,317**

連結純損益計算書

（自 2016年1月1日　至 2016年12月31日）　　（単位：百万円）

科目	金額
売上収益	354,513
売上原価	△106,458
売上総利益	248,055
その他の営業収益	672
販売費及び一般管理費	△215,219
その他の営業費用	△2,259
営業利益	31,249
受取利息	21
その他の収益	454
支払利息	△2,749
その他の費用	△23
税引前利益	28,952
法人所得税費用	△10,736
当期利益	18,216
当期利益の帰属	
親会社の所有者	18,213
非支配持分	3
当期利益	18,216

連結持分変動計算書

(自 2016年1月1日　至 2016年12月31日)

(単位：百万円)

	資本金	資本剰余金	その他の資本の構成要素				
			その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	確定給付負債(資産)の純額の再測定	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	合計
2016年1月1日	2,529	62,961	5	－	315	△1,037	△717
当期利益	－	－	－	－	－	－	－
その他の包括利益	－	－	44	△18	△52	159	133
当期包括利益合計	－	－	44	△18	△52	159	133
配当金	－	△4,570	－	－	－	－	－
新株予約権の行使	141	97	－	－	－	－	－
株式報酬取引	－	33	－	－	－	－	－
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	－	－	△3	18	－	－	15
所有者による拠出及び所有者への分配合計	141	△4,440	△3	18	－	－	15
支配獲得後の非支配持分の追加取得	－	△601	－	－	10	－	10
子会社に対する所有持分の変動額合計	－	△601	－	－	10	－	10
所有者との取引額等合計	141	△5,041	△3	18	10	－	25
2016年12月31日	2,670	57,920	46	－	273	△878	△559

	利益剰余金	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
2016年1月1日	38,439	103,212	75	103,287
当期利益	18,213	18,213	3	18,216
その他の包括利益	－	133	△4	129
当期包括利益合計	18,213	18,346	△1	18,345
配当金	△2,470	△7,040	－	△7,040
新株予約権の行使	－	238	－	238
株式報酬取引	－	33	－	33
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△15	－	－	－
所有者による拠出及び所有者への分配合計	△2,485	△6,769	－	△6,769
支配獲得後の非支配持分の追加取得	－	△591	△74	△665
子会社に対する所有持分の変動額合計	－	△591	△74	△665
所有者との取引額等合計	△2,485	△7,360	△74	△7,434
2016年12月31日	54,167	114,198	－	114,198

計算書類

貸借対照表

（2016年12月31日現在）

（単位：百万円）

科目	金額
資産の部	
流動資産	**26,834**
現金及び預金	7,219
売掛金	7,346
商品	3
仕掛品	416
原材料及び貯蔵品	3,645
前払費用	2,955
繰延税金資産	493
その他	4,757
固定資産	**228,823**
有形固定資産	**76,851**
建物	46,941
構築物	4,168
機械及び装置	5,385
車両運搬具	2
工具、器具及び備品	3,448
土地	12,624
リース資産	4,247
建設仮勘定	36
無形固定資産	**113,207**
のれん	110,798
ソフトウエア	2,187
その他	222
投資その他の資産	**38,765**
投資有価証券	188
関係会社株式	3,595
長期貸付金	7,996
敷金	15,036
繰延税金資産	5,262
その他	6,703
貸倒引当金	△15
資産合計	**255,657**

科目	金額
負債の部	
流動負債	**48,579**
買掛金	8,889
短期借入金	16,448
リース債務	1,730
未払金	8,668
未払費用	7,973
未払法人税等	2,343
前受金	83
預り金	1,047
賞与引当金	354
役員賞与引当金	150
株主優待引当金	141
資産除去債務	39
その他	714
固定負債	**139,264**
長期借入金	123,675
リース債務	2,857
株主優待引当金	14
資産除去債務	11,153
その他	1,565
負債合計	**187,843**
純資産の部	
株主資本	**68,426**
資本金	**2,670**
資本剰余金	**60,148**
資本準備金	2,595
その他資本剰余金	57,553
利益剰余金	**5,608**
その他利益剰余金	5,608
繰越利益剰余金	5,608
評価・換算差額等	**△889**
繰延ヘッジ損益	△889
新株予約権	**277**
純資産合計	**67,814**
負債及び純資産合計	**255,657**

損益計算書

（自 2016年1月1日　至 2016年12月31日）

（単位：百万円）

科目	金額	
売上高		**186,349**
売上原価		**157,624**
売上総利益		**28,725**
販売費及び一般管理費		**13,183**
営業利益		**15,542**
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	91	
債務時効消滅益	452	
その他	73	616
営業外費用		
支払利息	1,582	
その他	115	1,697
経常利益		**14,461**
特別利益		
受取補償金	139	
関係会社清算益	91	
その他	10	240
特別損失		
固定資産除却損	895	
減損損失	614	
その他	6	1,515
税引前当期純利益		**13,186**
法人税、住民税及び事業税	6,149	
法人税等調整額	1,430	7,579
当期純利益		**5,607**

株主資本等変動計算書

（自 2016年1月1日　至 2016年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		株主資本合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計	
当期首残高	2,529	2,454	62,203	64,657	2,471	2,471	69,657
当期変動額							
新株の発行（新株予約権の行使）	141	141	－	141	－	－	282
剰余金の配当	－	－	△4,570	△4,570	△2,470	△2,470	△7,040
当期純利益	－	－	－	－	5,607	5,607	5,607
会社分割による減少	－	－	△80	△80	－	－	△80
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	－	－	－	－	－	－	－
当期変動額合計	141	141	△4,650	△4,509	3,137	3,137	△1,231
当期末残高	2,670	2,595	57,553	60,148	5,608	5,608	68,426

	評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計		
当期首残高	△1,045	△1,045	288	68,900
当期変動額				
新株の発行（新株予約権の行使）	－	－	－	282
剰余金の配当	－	－	－	△7,040
当期純利益	－	－	－	5,607
会社分割による減少	－	－	－	△80
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	156	156	△11	145
当期変動額合計	156	156	△11	△1,086
当期末残高	△889	△889	277	67,814

監査報告

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2017年２月23日

株式会社　すかいらーく
　取締役会　御中

有限責任監査法人トーマツ

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	**大髙　俊幸** ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	**淡島　國和** ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	**坂上　藤継** ㊞

当監査法人は、会社法第444条第４項の規定に基づき、株式会社すかいらーくの2016年１月１日から2016年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第１項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、会社計算規則第120条第１項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、株式会社すかいらーく及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2017年２月23日

株式会社　すかいらーく
　取締役会　御中

有限責任監査法人トーマツ

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	**大髙　俊幸** ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	**淡島　國和** ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	**坂上　藤継** ㊞

当監査法人は、会社法第436条第２項第１号の規定に基づき、株式会社すかいらーくの2016年１月１日から2016年12月31日までの第６期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

監査役会の監査報告

監　査　報　告　書

当監査役会は、2016年１月１日から2016年12月31日までの第６期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

１．監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

(1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

(2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第１項及び第３項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

２．監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2017年２月23日

株式会社すかいらーく　監査役会

常勤監査役　**鈴木　　誠** ㊞

社外監査役　**田原　文夫** ㊞

社外監査役　**永田　光博** ㊞

以　上

以　上

定時株主総会会場ご案内図

場　所

東京都新宿区西新宿二丁目2番1号 **京王プラザホテル 本館**
5階「コンコードボールルーム」

アクセス

■「新宿駅」西口より徒歩約5分（JR・京王線・小田急線・地下鉄）

新宿駅西口より、都庁方面への連絡地下道を直進、地下道を出てすぐ左側にホテルがございます。
連絡地下道では、「動く歩道」もご利用いただけます。

● 都営大江戸線「都庁前駅」B1出口すぐ



FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C013080

VEGETABLE OIL INK

UD FONT 見やすく読みまちがえにくいユニバーサルデザインフォントを採用しています。