第7期

定時株主総会招集ご通知



日時

2018年3月29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。

ネットで招集

パソコン・スマートフォン・タブレット端末からも閲覧や議決権行使ができます。

http://srdb.jp/3197/

議決権の行使と株主様アンケートへのご協力をお願いいたします。

株式会社すかいらーく

証券コード 3197

目次

第7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 …… 17
　2．会社の現況 …… 31
　連結計算書類 …… 40
　計算書類 …… 42
　監査報告 …… 44

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。

株主の皆さまへ

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。

2017年度は、皆さまご承知のとおり、株主構成に大きな変更がございました。2006年6月、野村プリンシパル・ファイナンスとともにMBOを実施し、上場廃止の上、経営再建に取り組んでまいりました。2011年以降はベインキャピタルの出資を受け、さらなる改革を進めてまいりましたが、2017年11月にベインキャピタルが当社の全株式を売却し、11年間にわたるファンド株主のサポートは終了することになりました。

株主・投資家の皆さまには、これまでのご支援、ご愛顧を心より感謝申し上げます。

現在、世界の経済環境の変化は大きく、その速度もますます加速しています。日本もまた、時代の節目を迎え、経済環境や人口動態、消費動向も変化しており、外食を取り巻く環境も厳しさが増していくと考えられます。2019年には消費増税が予定されており、外食は軽減税率の適用対象外となることが予想され、また、2020年には東京五輪・パラリンピックが大きな経済効果をもたらすことが見込まれますが、その後の市場は先行き不透明といえます。

このような環境変化に素早く対応するために、これまで当社では、新業態の開発やリモデル（時代に即した店舗デザインへの刷新）を実施するなど、成長のための基盤を強化してまいりました。お客様のニーズにお応えし今後の新規出店や業態転換戦略に寄与する新業態の開発に積極的に取り組み、2017年にはハワイアンレストラン「La Ohana」、から揚げ専門店「から好し」をオープンし、現在、順調に出店契約が進行しています。また、お客様のライフスタイルの変化に伴い宴会・会食需要が高まる中、和食業態である藍屋・夢庵のリモデルを実施し、メニューの品ぞろえの強化を進めています。さらに、女性の社会進出や高齢者、単身世帯の増加に伴い需要が高まっている宅配ビジネスにおいては、多業態エリア共同配送の実験も開始し予想以上の成果を上げております。このようなさまざまな取組みの結果、当社は、営業利益率8%の業界トップクラスの高い収益性、高いキャッシュ創出力を有しています。

2018年から2020年は今後の成長を左右するたいへん重要な期間となります。

今後も安定した増収増益を果たしつつ、お客様に支持されるレストランであり続けるために、店舗環境の整備及び従業員の働き方改革を伴う仕事の効率化（生産性向上）にしっかりと投資する必要があると考えております。お客様にご支持いただける店舗づくりのためには、お客様に最高の店舗体験をして

いただくことが不可欠です。2018年は200店規模でリモデルを実施することに加え、修繕が必要な設備、食器、従業員のユニフォーム、従業員の教育・研修など、より踏み込んだ投資を行います。一店一店の運営状況を改善することがお客様の満足度につながり、ひいては当社の成長につながると確信しています。また2017年～2019年に出店加速の計画を掲げた新規出店は、初年度である2017年に97店に達し、2018年も約100店を見込んでおります。

当社の株主還元は、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、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、当期期末1株当たり配当金は22円（年間合計38円）といたしました。また、株主優待制度についても株主還元策の一環として、引き続き実施していく所存です。

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。

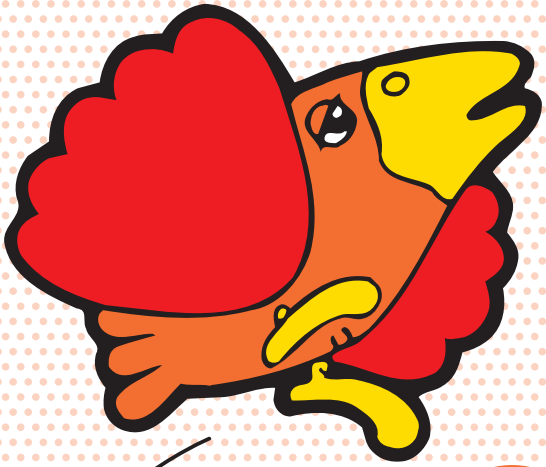
株主の皆さまにおかれましては、今後とも一層のご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



株式会社すかいらーく
代表取締役社長　谷　真

TOPICS 2017

下期



九州北部豪雨 被災地緊急支援

福岡県及び大分県の豪雨により被害に遭われた皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。
すかいらーくグループでは、行政と連携のもと、7月7日より13日間にわたり、店舗で弁当を用意し、延べ1,651食を指定の避難所にご提供しました。



6 Jun. 7 Jul. 8 Aug.

2017年下期は 58店舗を新規出店！

しゃぶ葉などの専門店業態を中心として、下期には58店舗を新規出店しました。2017年年間では97店舗となり、ほぼ計画通り進行しました。



6月

新業態

La Ohana 横浜本牧店オープン！

すかいらーく初のハワイアン業態となるLa Ohanaを横浜・本牧にオープンしました。
ハロウィンやクリスマスの限定メニューも提供し、継続してご好評をいただいています。



7月

ガスト・日本マクドナルド・ローソンによる3社コラボ！

ハワイ州観光局公認の3社コラボ企画として、ガストで「チーズIN ロコモコボウル」を発売しました。6月からスタートしたハワイフェアと合わせて、夏を盛り上げました。



9月

バーミヤン

6種味比べ「ご当地ラーメン祭り」開催

日本全国で名高い6種のご当地ラーメンをお近くのバーミヤンで手軽にご堪能いただけるフェアを開催し、「現地に行かなくても本場の味が楽しめる」とご好評をいただきました。



12月

ガスト

ローストチキン10万羽販売！

ガストでは、昨年に引き続き、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。ハロウィンやクリスマスに合わせた販促も実施し、昨年の4万羽の2倍以上となる10万羽を販売しました。



9 Sep.　10 Oct.　11 Nov.　12 Dec.

藍屋・夢庵で宴会のご予約大幅増！

さまざまなシーンでご利用いただけるよう個室空間を確保したリモデルを進めるとともに、シーンに合わせたメニューをご用意、ご提案することで、宴会・イベント利用のご予約が大幅に増加しました。







10月

新業態

「から好し」さいたま道祖土店オープン！

専門店の味を気軽にお楽しみいただけるから揚げ専門業態、「から好し」を埼玉県・さいたま市にオープンしました。売上の半分を占めるテイクアウトも含め、好調に推移しています。



株主各位

証券コード　3197
2018年3月14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7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7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、2018年3月28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　2018年3月29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7期（2017年1月1日から2017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7期（2017年1月1日から2017年12月31日まで）計算書類報告の件

決議事項
第1号議案　定款一部変更の件
第2号議案　取締役8名選任の件
第3号議案　監査役2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https://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 事業報告の業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要　② 連結計算書類の連結持分変動計算書及び連結注記表
  ③ 計算書類の株主資本等変動計算書及び個別注記表
  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事業報告、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https://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結果については、インターネット上の当社ウェブサイト（アドレスhttps://ir.skylark.co.jp/）に掲載いたします。

当社ウェブサイト https://ir.skylark.co.jp/　すかいらーく　検索

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　2018年3月29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　2018年3月28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



議決権行使サイト https://soukai.mizuho-tb.co.jp/

パソコン又はスマートフォンから議決権行使サイトにアクセスし、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　2018年3月28日(水曜日)午後6時まで

❶ 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。
❷ 「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。
❸ 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、2018年3月28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(https://soukai.mizuho-tb.co.jp/)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。

TEL 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　定款一部変更の件

1. 提案の理由

当社は、グループ経営を高度化させ、当社グループの競争力をより高めることを目的として、2016年1月に持株会社体制へ移行いたしました。

今般、当社の持株会社としての役割、機能をより明確にするため、定款第1条(商号)を以下のとおり変更することについて、ご承認をお願いするものであります。

また、本議案に係る定款変更は、2018年7月1日をもって効力が生じるものといたしますので、その旨の附則を新設するものです。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

(下線部分は変更箇所を示しております。)

現行定款	変更案
第1条(商号) 当会社は、株式会社すかいらーくと称し、英文ではSKYLARK CO., LTD.と表示する。	第1条(商号) 当会社は、株式会社すかいらーくホールディングスと称し、英文ではSKYLARK HOLDINGS CO., LTD.と表示する。
第2条～第46条　【省略】	第2条～第46条　【現行のとおり】
【新　設】	附則(定款一部変更の効力発生日) 第1条の変更の効力発生日は、平成30年7月1日とする。 なお、本附則は第1条の変更の効力発生日経過後、これを削る。

第2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(6名)が任期満了となります。つきましては、経営体制の一層の強化のため、取締役2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。

1 谷（たに） 真（まこと） 1951年12月25日　再任

所有する当社の株式数：50,000株　**当期における取締役会への出席状況：**14／14回(100%)　**在任年数：**3年8か月

● **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**

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)

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㈱代表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。

2 金谷（かなや） 実（みのる） 1959年1月26日

新任

所有する当社の株式数：5,000株　当期における取締役会への出席状況：—　在任年数：—

● 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

1981年４月	野村證券㈱ 入社
2000年６月	ノムラ・インターナショナルPLC欧州アドミニストレーション 部門長
2002年８月	野村證券㈱ 決済部経営職
2003年５月	同社IT戦略部経営職
2004年７月	野村プリンシパル・ファイナンス㈱ 執行役員
2008年１月	旧すかいらーく 専務取締役
同年７月	同社 専務取締役 兼 管理本部長
2012年１月	同社 専務執行役員管理本部長
同年６月	同社 執行役員コーポレートサポート本部 マネージングディレクター
2014年７月	当社 執行役員コーポレートサポート本部 マネージングディレクター
2015年10月	当社 執行役員コーポレートサポート本部マネージングディレクター 兼 人財本部マネージングディレクター
2016年８月	雲雀國際股份有限公司 董事（現任）
2017年２月	当社 常務執行役員コーポレートサポート本部マネージングディレクター 兼 人財本部マネージングディレクター（現任）
同年12月	㈱フロジャポン 取締役（現任）

取締役候補者とした理由
2008年から当社の財務部門、管理部門及び人財部門を統括してきた実績と、証券会社における豊富な経験と知見を当社の成長戦略に活かしていただけるものと判断し、取締役として選任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

再任

所有する当社の株式数：10,000株　当期における取締役会への出席状況：10／10回（100%）　在任年数：1年

● 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

1995年４月	Procter&Gamble Far East Inc.（現Procter&GambleJapan 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 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	二ラックス㈱ 社外取締役
2016年７月	当社 執行役員財務本部マネージングディレクター
2017年３月	当社 取締役執行役員財務本部マネージングディレクター（現任）

取締役候補者とした理由
2013年の入社以来、財務本部での株式上場をはじめとする様々な当社財務戦略における実績と、外資系企業における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、引き続き取締役として選任をお願いするものです。

4 崎田（さきた） 晴義（はるよし） 1966年4月26日

新任

所有する当社の株式数：5,000株　**当期における取締役会への出席状況：**—　**在任年数：**—

● 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

1999年 4 月	㈱フォー・ユー 入社
2001年 4 月	㈱エフ・ワイ関東 代表取締役社長
同年 8 月	㈱はなまる 専務取締役
2002年 8 月	㈱ティー・プロジェクト 代表取締役社長
2003年 9 月	㈱フォー・ユー 取締役
2004年 7 月	㈱すかいらーくレプロ 取締役
2008年10月	ニラックス㈱ 執行役員
2009年 2 月	㈱トマトアンドアソシエイツ 代表取締役社長
2011年10月	ニラックス㈱ 代表取締役社長
2015年 6 月	当社 執行役員（現任）
同年 9 月	雲雀國際股份有限公司 董事
同年12月	すかいらーく分割準備株式会社（2016年1月1日に㈱すかいらーくレストランツに商号変更）代表取締役社長
2017年 2 月	当社 マーケティング本部マネージングディレクター
同年11月	㈱すかいらーくレストランツ 代表取締役社長（現任）

取締役候補者とした理由

2004年の入社以来、グループ会社社長としてグループの企業価値向上に貢献した実績と、外食業界における経営者としての豊富な経験と知見を当社の成長戦略に活かしていただけるものと判断し、取締役として選任をお願いするものです。

5 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

所有する当社の株式数：3,000株　**当期における取締役会への出席状況：**14／14回（100%）　**社外取締役としての在任年数：**3年8か月

● 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

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㈱ 社外取締役（現任） 住友商事㈱ 顧問 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）
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）

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。

6 横山 淳（よこやま あつし） 1969年7月5日

再任 社外

所有する当社の株式数：— **当期における取締役会への出席状況：**14／14回（100%） **社外取締役としての在任年数：**3年

● 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

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（現ベインキャピタル・プライベート・エクイティ・アジア・LLC）へ移籍 （2015年1月から2017年1月までマネージングディレクター、同年2月からアドバイザー、同年5月退任）
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）
同年６月	D.A.コンソーシアムホールディングス㈱ 社外取締役（現任）

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。

7 和田（わだ） 千弘（ゆきひろ） 1968年7月16日

再任 | 社外 | 独立役員

所有する当社の株式数：1,000株　**当期における取締役会への出席状況：**14／14回（100％）　**社外取締役としての在任年数：**2年

● 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

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10月退任）
2016年３月	当社 社外取締役（現任）
同年10月	グーグル合同会社 事業戦略部門長 兼 分析統括責任者
2018年２月	JapanTaxi㈱ 代表取締役副社長COO（最高執行責任者）（現任） 日本交通㈱ 取締役（現任）

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。

また、同氏は、2016年10月までインターブランドジャパンの代表取締役を兼任しておりました。同社は当社との間でブランディングに関する業務委託契約を締結しておりますが、その取引額は、同社及び当社双方の連結売上高の1％未満であり、同社及び当社は相互にとって主要な取引先ではないこと、また同氏がすでに同社を退職していることから、当社の独立役員としての資格に影響はないものと考えております。

8 田原（たはら） 文夫（ふみお） 1948年8月7日

新任 社外 独立役員

所有する当社の株式数：1,000株　**当期における取締役会への出席状況：**—　**社外取締役としての在任年数：**—
社外監査役としての在任年数：3年8か月

● 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

1972年 4 月	農林省（現農林水産省）入省
1984年 9 月	同省 静岡県農業水産部水産課長
1987年11月	農林水産省 大臣秘書官事務取扱
2000年 2 月	同省 大臣官房総務審議官
2001年 1 月	同省 大臣官房長
2003年 7 月	水産庁長官
2006年 8 月	社団法人農協共済総合研究所 理事長
2009年11月	財団法人海外漁業協力財団 理事長
2012年 7 月	㈱ヤンマー 非常勤顧問（現任）
同年 7 月	㈱極洋 非常勤顧問（現任）
2014年 3 月	旧すかいらーく 社外監査役
同年 7 月	当社 社外監査役（現任）

社外取締役候補者とした理由
会社の経営に関与された経験はありませんが、農林水産省及び業界団体での豊富な経験と知見を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的観点からの助言・監督を行っていただけるものと判断し、社外取締役としての選任をお願いするものです。

（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）候補者西條温氏、横山淳氏、和田千弘氏及び田原文夫氏は、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。また、当社は、田原文夫氏の選任をご承認いただいた場合には、同氏についても東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。

（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。加えて、当社は、候補者田原文夫氏の選任をご承認いただける場合には、同氏との間で、上記と同様の内容の契約を締結する予定であります。

第3号議案　監査役2名選任の件

本株主総会終結の時をもって、監査役3名が任期満了となります。第2号議案に記載のとおり、任期満了となる監査役のうち1名について、取締役としての選任を付議することに伴い、1名を減員し、監査役2名（うち社外監査役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。

1　鈴木（すずき）　誠（まこと）　1957年2月11日　再任

所有する当社の株式数：2,000株　**当期における取締役会への出席状況：**14／14回（100%）
当期における監査役会への出席状況：14／14回（100%）　**在任年数：**3年8か月

● **略歴、当社における地位並びに重要な兼職の状況**

1979年４月　旧すかいらーく 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
㈱フロジャポン 監査役（現任）
ニラックス㈱ 監査役（現任）
㈱すかいらーくD&M 監査役（現任）
㈱ジャパンカーゴ 監査役（現任）
㈱トマトアンドアソシエイツ 監査役（現任）
2014年７月　当社 常勤監査役（現任）
同年11月　雲雀國際股份有限公司 監察人（現任）
2015年12月　すかいらーく分割準備㈱
（2016年1月1日に㈱すかいらーくレストランツに商号変更）監査役（現任）

監査役候補者とした理由
1979年入社以来、店舗での営業経験、事業部長、社長室長、内部監査室長などを務め、当社における豊富な業務経験と会社の管理に関する知見を有していることから、引き続き監査役として選任をお願いするものです。

2 永田（ながた） 光博（みつひろ） 1956年7月9日

再任 社外

所有する当社の株式数：1,000株　**当期における取締役会への出席状況：**14／14回（100％）
当期における監査役会への出席状況：14／14回（100％）　**社外監査役としての在任年数：**2年

● 略歴、当社における地位並びに重要な兼職の状況

1981年４月	㈱埼玉銀行（現㈱りそな銀行）入社
1987年６月	ゴールドマン・サックス証券㈱ 入社、企業金融部長
1996年５月	スイス・ユニオン銀行（東京支店）マネージングディレクター
同年８月	UBS証券㈱ マネージングディレクター
1998年５月	メリルリンチ証券㈱（現メリルリンチ日本証券㈱）マネージングディレクター 兼 投資銀行部門金融法人部長
2006年10月	代々木上原法律事務所 代表弁護士（現任）
2015年６月	ジェイ・アイ・ピーキャピタル㈱ 社外取締役（現任）
同年12月	㈱EduLab 社外監査役（現任）
2016年３月	当社 社外監査役（現任）
2017年３月	KHネオケム㈱ 社外取締役（現任）

社外監査役候補者とした理由
金融機関での実務経験と弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、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）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）候補者永田光博氏は、社外監査役候補者であります。

（注3）当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、候補者鈴木誠氏及び永田光博氏との間で、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。

以　上

1 企業集団の現況

1. 当事業年度の事業の状況

❶ 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2017年2月に売上高年率成長3～4%、営業利益年率成長6～8%、調整後EBITDA年率成長6～10%、調整後当期利益年率成長10%程度を目標とする中期事業計画(2017年から2019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、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。

2017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、新規出店の実施と新ブランド開発及びコスト最適化に取り組みました。

まず、既存店成長のための施策として、以下の施策を実施いたしました。

- 当社の垂直統合プラットフォーム(注1)を活用し、安心安全でリーズナブルな商品を提供するとともに、お客様のニーズに応える商品開発を積極的に推進いたしました。

まず、「コト消費」と呼ばれる消費動向に対応するため、お客様により魅力的な店舗体験をしていただくための様々な商品・企画を実施いたしました。ガストでは、お客様自身が卓上ミニコンロでお肉を焼いて召し上がっていただくライブ感たっぷりの商品を開発し定番化したり、年末のパーティ需要に対応した高品質でお手頃価格のローストチキンを販売するなどし、和食ブランドの夢庵や藍屋では、お客様の様々な宴会・パーティーシーンをより快適に気兼ねなく過ごしていただけるよう、個室をしつらえた店舗デザインへの転換を進めるとともに、宴会メニューの価格設定とバリエーションの組み合わせを増やし、シーンによって使い分けしやすい宴会メニューに刷新しました。

また、グランドメニューのブラッシュアップも進めており、各ブランドのメイン価格帯のメニューバリエーションを増やし、お客様に食べたいと思っていただける商品を充実させることにより、また来たい、次はこれを食べたいと思っていただけるようなメニュー作りを各ブランドで進めております。なお、2017年10月に主要ブランドにて価格改定をさせていただきましたが、想定通りの収益効果を得ることができたと考えております。

- 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、宴会需要への対応など、より居心地のよ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2)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。2017年のリモデル店舗数は295店、ブランド転換店舗数は25店であります。

- 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3)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継続的に取り組んでおります。
- スマートフォン向けアプリの導入や、ビッグ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。また、2018年にはすかいらーくグループ全体をカバーするアプリを導入予定であります。多彩なブランドを持つ当社の強みを活かし、お客様のその時々のニーズに対応するブランドからお得な情報を手にすることができるようになり、お客様の当社グループ内での回遊性が飛躍的に向上すると考えております。
- デリバリー事業(宅配)では対前年同期比8.8%の売上高成長を実現し、高齢化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。2018年も宅配事業は成長ドメインであると考え、配達時間の短縮や生産性向上のための投資を進めてまいります。

次に、新規出店と新ブランド開発の状況は以下のとおりであります。

- 新規出店は中期事業計画の主要施策でありますが、2017年は計画通り97店舗の新規出店を行いました(中期事業計画は約100店舗)。

国内では、都市部駅前、ロードサイド、ショッピングセンター等の各立地に最適なブランドを選定し、ガスト12店、しゃぶ葉31店、とんから亭12店、chawan8店、むさしの森珈琲4店舗等を出店いたしました。

台湾においても日本で急成長しているしゃぶ葉5店を含む6店を出店いたしました。

- 新ブランド開発では、「コト消費」への対応、郊外のロードサイド及びショッピングセンター対応、小スペースの駅前立地対応の3つの方針で開発を進めております。

コト消費への対応を意識したブランドとして、モダンで落ち着いた空間でゆったりとした時間が楽しめる「むさしの森珈琲」を計12店舗出店いたしました(新規出店4店舗、ブランド転換8店舗)。2018年も店舗数を拡大していく予定であります。またハワイアンブランドの実験店である「La Ohana 横浜本牧店」を出店いたしました。出店時は報道でも大きく取り上げていただきましたが、実験店での経験を元に、よりお客様のニーズにマッチし収益性を高めた2号店の出店を予定しております。

次に、郊外型のブランドとしてとんかつとから揚げの専門店「とんから亭」を計14店舗出店いたしました(新規出店12店舗、ブランド転換2店舗)。また、から揚げ専門店である「から好し」を開発し出店しております。2018年は両ブランドの特性や収益性を見極め、最適なブランドで出店を拡大してまいります。また、ショッピングセンター対応の「chawan」は8店舗出店いたしました。こちらも2018年も継続的に出店してまいります。

都心部の駅前への出店としましては、現在、居酒屋等の居抜き物件を中心にガストやしゃぶ葉の出店を進めておりますが、小スペース対応ブランドとして当社専門店ブランドの小型版「ゆめあん食堂」「ばーみやん軒」の開発を進めております。当社ブランドの知名度と垂直統合プラットフォームを活かし、ちょい飲み需要にも対応した高品質で使い勝手のよいブランドとして開発を進めてまいります。

次に、コスト削減についての状況は以下のとおりであります。

- 原価対策として、購買・加工・物流における最適化を継続的に実施しております。特に、サプライチェーンの更なる効率化を図るため、独立したルートで配送していたしゃぶ葉店舗への配送を既存ブランドの配送ルートへ取り込むことにより、グループ全体で配送費の削減を実現しています。なお、2017年は、お客様の来店促進のため戦略的に高付加価値メニューを提供したこともあり、原価率は前年同期より0.1%悪化の30.1%となりました。

2018年は、原価低減の取り組みを継続して進めるとともに、店舗での作業負荷の軽減、店舗の作業負荷を増やさない形でのメニューバリエーションの拡大、品質の安定化などを目的として工場での加工アイテムを増やしたり、物流のさらなる内製化などにも取り組んでいく予定です。

- 一般経費は、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、間接材コスト低減の部門横断プロジェクトによるコスト削減などにより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高比率は前年同期比1.0%悪化の61.7%となりました。

人件費に関しましては、継続的なコスト増と採用難の高止まりが予測されるため、複合的な対応が必要と考えておりますが、店舗の作業負荷を軽減し、従業員が働きやすく続けやすい職場環境を構築することが店舗の生産性向上と採用難易度の低減につながり、結果人件費の高騰が抑制されると考えております。また、2017年には働き方改革の一環として581店舗の深夜営業時間の短縮を実施し、残業時間が短縮されました。なお、深夜営業時間短縮により1%程度の売上高が減少いたしましたが、もともと収益性の低い時間帯を短縮していることもあり、利益への影響は限定的でありました。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は3,594億45百万円(前期比49億32百万円増)、営業利益は281億3百万円(前期比31億46百万円減)、税引前利益は255億15百万円(前期比34億37百万円減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は169億26百万円(前期比12億87百万円減)となりました。

EBITDA(注4)は418億35百万円(前期比41億62百万円減)、調整後EBITDA(注5)は432億83百万円(前期比46億7百万円減)、調整後当期利益(注6)は169億42百万円(前年同期比12億74百万円減)となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は3,145店舗(転換準備の為の未開店店舗1店舗。期首時点は3,068店舗)となりました。

(注1) 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2) 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3) 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4) 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期まで及び第7期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5) 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6) 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7) 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8) 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9)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9) 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。

❷ 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資は総額182億54百万円であります。

その主なものは、新規出店（97店）とブランド転換工事（25店）、リモデル（295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及び借入金を充当いたしました。

❸ 資金調達の状況

当社は2017年3月30日に、新規出店等の設備投資計画の実行のため、70億円の借入を行いました。

❹ 事業の譲渡、吸収分割又は新設分割の状況

該当事項はありません。

❺ 他の会社の事業の譲受けの状況

該当事項はありません。

❻ 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。

❼ 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

❶ 企業集団の財産及び損益の状況

区分		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)	第7期 2017年度 (国際会計基準)
売上収益	(百万円)	340,002	351,146	354,513	359,445
営業利益	(百万円)	21,642	27,806	31,249	28,103
税引前利益	(百万円)	16,767	24,717	28,952	25,515
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	9,469	15,109	18,213	16,926
基本的1株当たり当期利益	(円)	49.57	77.79	93.57	86.40
資産合計	(百万円)	312,155	314,864	318,317	319,065
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	93,691	103,212	114,198	125,409
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	482.42	531.04	586.13	636.85

(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。
(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4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。

❷ 当社の財産及び損益の状況

区分		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)	第7期 2017年度 (日本基準)
売上高	(百万円)	150,024	298,374	186,349	185,651
経常利益	(百万円)	4,446	16,763	14,461	15,269
当期純利益又は当期純損失(△)	(百万円)	△3,746	6,760	5,607	9,063
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)	△19.62	34.80	28.81	46.26
総資産	(百万円)	278,270	269,676	255,657	245,787
純資産	(百万円)	67,453	68,900	67,814	71,005
1株当たり純資産額	(円)	346.63	353.02	346.64	360.30

(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4期の1株当たり当期純損失金額及び1株当たり純資産額につきましては、第4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

❶ 親会社の状況

該当事項はありません。

(注) 2017年3月に行われた当社の株主であったBain Capital Skylark Hong Kong Limitedによる当社普通株式の一部売却による所有株式数の減少とともに、所有者別の株主分布状況、議決権の行使状況等の追加的な事実及び状況を検討した結果、Bain Capital Skylark Hong Kong Limitedは当社グループの直近上位の親会社に該当せず、Bain Capital Investors LLCは当社グループの最終的な支配当事者に該当しないこととなりました。また、2017年6月及び11月に、当社の株主であったBain Capital Skylark Hong Kong Limitedによる残りの当社普通株式の全部売却が完了しました。

❷ 重要な子会社の状況

会社名	資本金	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 百万円	100.0 %	レストラン事業
ニラックス株式会社	100 百万円	100.0 %	レストラン事業
株式会社フロジャポン	10 百万円	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 百万円	100.0 %	レストラン事業

(注) 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。

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さまに喜ばれ、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。

❶ 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。2016年～2017年は消費者の嗜好の細分化に対応し、スペシャリティブランドの展開により注力いたしました。

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。

❷ 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。

❸ 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）

❹ 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活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
- インターネットやスマートフォンからの注文の利便性の向上
- デリバリー実施店舗の拡大など

❺ 新規出店

新規出店は、2017年からの中期事業計画で主要施策と位置付けております。国内では、都市部駅前、ロードサイド、ショッピングセンター等の各立地に最適なブランドを選定し出店を進めております。新ブランド開発では、「コト消費」への対応、郊外のロードサイド及びショッピングセンター対応、小スペースの駅前立地対応の3つの方針で開発を進めております。

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活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。

❻ 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活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。

❼ 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。

❽ 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 (2017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、 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、しゃぶ葉、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、むさしの森珈琲、chawan、から好し、とんから亭、グランブッフェ、フェスタガーデン、パパゲーノ、La Ohana、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)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(25店舗)を行っております。

6. 主要な営業所及び工場(2017年12月31日現在)

❶ 当社

名称	所在地
本社	東京都武蔵野市
国内店舗	25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。

❷ 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)	2,496店舗
ニラックス株式会社	本社(東京都武蔵野市)	305店舗
株式会社フロジャポン	本社(東京都武蔵野市)	114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)	83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(2017年12月31日現在)

❶ 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	5,418人(39,759人)	164人増(163人減)
その他	769人(1,144人)	21人増(18人減)
合計	6,187人(40,903人)	185人増(181人減)

(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。

❷ 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
681人(2,568人)	18人増(146人減)	46.6歳	19年5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。

8. 主要な借入先の状況(2017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	29,217
株式会社三菱東京UFJ銀行	21,139
株式会社三井住友銀行	15,414
株式会社新生銀行	14,248
株式会社日本政策投資銀行	14,248
三井住友信託銀行株式会社	12,467
株式会社足利銀行	5,209
株式会社あおぞら銀行	5,209
三菱UFJ信託銀行株式会社	5,209
株式会社東京スター銀行	3,036
その他	5,279
合計	130,675

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（2017年12月31日現在）

❶ 発行可能株式総数　600,000,000株

❷ 発行済株式の総数　196,922,200株

（注）新株予約権の行使により新株式を2,088,200株発行し、発行済株式の総数は2,088,200株増加しております。

❸ 株主数　370,509名

❹ 大株主（上位10名）

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	5,398,900 株	2.74 %
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	3,932,700 株	2.00 %
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	3,868,700 株	1.96 %
アサヒビール株式会社	3,416,600 株	1.73 %
麒麟麦酒株式会社	3,333,300 株	1.69 %
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	2,328,900 株	1.18 %
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口1）	1,723,200 株	0.88 %
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口2）	1,675,100 株	0.85 %
サントリー酒類株式会社	1,583,300 株	0.80 %
SMBC日興証券株式会社	1,131,000 株	0.57 %

（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

❶ 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（2017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		4,185 個	646 個
新株予約権の目的となる株式の種類と数		普通株式 418,500 株 （新株予約権1個につき100株）(注1)	普通株式 64,600 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 4,185 個 目的となる株式数 418,500 株(注1) 保有者数 1 名	新株予約権の数 646 個 目的となる株式数 64,600 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（2017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。

❷ 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

❶ 取締役及び監査役の状況(2017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 アドベント・インターナショナル・コーポレーション　オペレーティング・パートナー ファースト・ウォッチ・レストランツInc.　取締役
代表取締役社長	谷　真	
取締役執行役員	北村　淳	財務本部マネージングディレクター
取締役	西條　温	ブラザー工業㈱　社外取締役
取締役	横山　淳	㈱PMAグループ　代表取締役 D.A.コンソーシアムホールディングス㈱　社外取締役
取締役	和田　千弘	グーグル合同会社　事業戦略部門長兼分析統括責任者
(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 雲雀國際股份有限公司　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 KHネオケム㈱　社外取締役
監査役	青柳　立野	ハートワース・パートナーズ㈱　代表取締役 ㈱ミクシィ　社外取締役

(注1)取締役西條温氏、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、永田光博氏及び青柳立野氏は、社外監査役であります。
(注3)取締役西條温氏は、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を兼職しておりましたが、ともに2017年6月をもって退任しております。
(注4)取締役横山淳氏は、ベインキャピタル・プライベート・エクイティ・アジア・LLCマネージングディレクターを兼職しておりましたが、2017年1月をもって退任し、同年2月より同社アドバイザーを兼職しておりましたが、同年5月をもって退任しております。また、㈱雪国まいたけ社外取締役を兼職しておりましたが、同年1月をもって退任しております。
(注5)取締役杉本勇次氏及びデイビッド・グロスロー氏は、2017年12月1日付で辞任により退任いたしました。杉本勇次氏は、重要な兼職として、ベインキャピタル・プライベート・エクイティ・アジア・LLCマネージングディレクター、㈱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、大江戸温泉物語㈱取締役、大江戸温泉物語グループ㈱取締役及び㈱マクロミル取締役、監査委員を兼職しておりました。また、デイビッド・グロスロー氏は、重要な兼職として、ベインキャピタル・プライベート・エクイティ・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、日本風力開発㈱取締役、大江戸温泉物語㈱取締役及び㈱マクロミル社外取締役、指名委員、報酬委員を兼職しておりました。
(注6)当社は執行役員制度を導入しております。2017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
常務執行役員	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	崎田　晴義	マーケティング本部マネージングディレクター　兼 当社の100%子会社である㈱すかいらーくレストランツの 代表取締役社長
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	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	片山　信行	購買本部マネージングディレクター

❷ 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。

❸ 取締役及び監査役の報酬等

区分	員数	報酬等の額
取締役	6 名	490 百万円
監査役	4 名	31 百万円
合計	10 名	521 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6名、監査役4名であります。)のうち、取締役2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6名に対する報酬等の合計額42百万円(社外取締役3名に対し25百万円、社外監査役3名に対し17百万円)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15百万円

②当社が取締役2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)及び当事業年度に新たに取締役2名との間で締結した現金決済型株式評価益権に係る当事業年度における費用計上額238百万円

③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

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	2017年12月1日付で当社を退任しておりますが、ベインキャピタル・プライベート・エクイティ・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％を所有していた親会社Bain Capital Skylark Hong Kong Limited及び当社の発行済株式総数の4.8％を所有していた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、日本風力開発㈱取締役、大江戸温泉物語㈱取締役、㈱マクロミル社外取締役、指名委員、報酬委員であります。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。 また、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したが、2017年6月をもって退任いたしました。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	㈱PMAグループ代表取締役、D.A.コンソーシアムホールディングス㈱社外取締役であります。各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。また、ベインキャピタル・プライベート・エクイティ・アジア・LLCのマネージングディレクターでありましたが、2017年1月をもって退任し、同年2月より同社アドバイザーでありましたが、同年5月をもって退任いたしました。同社は、当社の発行済株式総数の39.3％を所有していた親会社Bain Capital Skylark Hong Kong Limited及び当社の発行済株式総数の4.8％を所有していた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したが、2017年1月をもって退任いたしました。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。
取締役	和田　千弘	グーグル合同会社の事業戦略部門長兼分析統括責任者であります。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、KHネオケム㈱社外取締役であります。各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。
監査役	青柳　立野	ハートワース・パートナーズ㈱代表取締役、㈱ミクシィ社外取締役であります。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	2017年12月1日の退任まで、当事業年度に開催された取締役会13回のうち10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、当社のインフラを活かした生産、物流体制や販売、宣伝等について、必要な発言を適宜行いました。
取締役	西條　温	当事業年度に開催された取締役会14回全てに出席しました。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14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	当事業年度に開催された取締役会14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14回全て、監査役会14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	当事業年度に開催された取締役会14回全て、監査役会14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。
監査役	青柳　立野	2017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10回全てに出席しました。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、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。

(注1)監査役青柳立野氏は、2017年3月30日開催の第6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10回であります。

(注2)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

❶ 名称　　有限責任監査法人トーマツ

❷ 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)	80 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	86 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。

❸ 非監査業務の内容

該当事項はありません。

❹ 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。

❺ 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

5. 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。

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　2017年12月31日現在

（単位：百万円）

科目	金額
資産	
流動資産	**32,960**
現金及び現金同等物	15,094
営業債権及びその他の債権	8,691
その他の金融資産	340
たな卸資産	4,677
その他の流動資産	4,158
非流動資産	**286,105**
有形固定資産	102,277
のれん	146,140
その他の無形資産	3,461
その他の金融資産	24,318
繰延税金資産	8,523
その他の非流動資産	1,386
資産合計	**319,065**

科目	金額
負債及び資本	
負債	
流動負債	**54,979**
短期借入金	10,957
営業債務及びその他の債務	25,264
その他の金融負債	3,682
未払法人所得税等	1,904
引当金	1,325
その他の流動負債	11,847
非流動負債	**138,677**
長期借入金	118,267
その他の金融負債	4,777
引当金	14,820
その他の非流動負債	813
負債合計	**193,656**
資本	**125,409**
親会社の所有者に帰属する持分合計	**125,409**
資本金	3,456
資本剰余金	56,470
その他の資本の構成要素	△8
利益剰余金	65,491
負債及び資本合計	**319,065**

連結純損益計算書　自 2017年1月1日　至 2017年12月31日 (単位：百万円)

科目	金額
売上収益	359,445
売上原価	△108,293
売上総利益	251,152
その他の営業収益	602
販売費及び一般管理費	△221,814
その他の営業費用	△1,837
営業利益	28,103
受取利息	17
その他の収益	2
支払利息	△2,500
その他の費用	△107
税引前利益	25,515
法人所得税費用	△8,589
当期利益	16,926
当期利益の帰属	
親会社の所有者	16,926
当期利益	16,926

計算書類

貸借対照表　2017年12月31日現在

（単位：百万円）

科目	金額
資産の部	
流動資産	**19,910**
現金及び預金	4,321
売掛金	9,200
商品	3
仕掛品	574
原材料及び貯蔵品	1,678
前払費用	2,925
繰延税金資産	415
その他	799
貸倒引当金	△5
固定資産	**225,877**
有形固定資産	**78,473**
建物	48,229
構築物	4,406
機械及び装置	5,442
車両運搬具	1
工具、器具及び備品	3,648
土地	12,624
リース資産	3,424
建設仮勘定	699
無形固定資産	**106,775**
のれん	103,411
ソフトウエア	3,146
その他	218
投資その他の資産	**40,629**
投資有価証券	171
関係会社株式	3,595
長期貸付金	10,146
敷金	15,250
繰延税金資産	4,883
その他	6,597
貸倒引当金	△13
資産合計	**245,787**

科目	金額
負債の部	
流動負債	**40,310**
買掛金	9,280
短期借入金	11,000
リース債務	1,382
未払金	11,834
未払費用	1,937
未払法人税等	1,435
前受金	53
預り金	871
賞与引当金	80
株主優待引当金	1,297
資産除去債務	19
その他	1,122
固定負債	**134,472**
長期借入金	119,675
リース債務	1,938
株主優待引当金	197
資産除去債務	11,556
その他	1,106
負債合計	**174,782**
純資産の部	
株主資本	**71,442**
資本金	**3,456**
資本剰余金	**58,922**
資本準備金	3,381
その他資本剰余金	55,541
利益剰余金	**9,064**
その他利益剰余金	9,064
繰越利益剰余金	9,064
評価・換算差額等	**△491**
繰延ヘッジ損益	△491
新株予約権	**54**
純資産合計	**71,005**
負債及び純資産合計	**245,787**

損益計算書　自 2017年1月1日　至 2017年12月31日

（単位：百万円）

科目		金額
売上高		**185,651**
売上原価		**158,474**
売上総利益		**27,177**
販売費及び一般管理費		**15,224**
営業利益		**11,953**
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	5,311	
その他	136	5,447
営業外費用		
支払利息	1,441	
借入手数料	625	
その他	65	2,131
経常利益		**15,269**
特別利益		
受取補償金	163	
固定資産売却益	7	
その他	7	177
特別損失		
固定資産除却損	625	
減損損失	239	
固定資産売却損	4	
その他	18	886
税引前当期純利益		**14,560**
法人税、住民税及び事業税	5,212	
法人税等調整額	285	5,497
当期純利益		**9,063**

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

2018年2月22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　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 ㊞
指定有限責任社員業務執行社員　公認会計士　向井 基信 ㊞

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2017年1月1日から2017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

2018年2月22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　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 ㊞
指定有限責任社員業務執行社員　公認会計士　向井 基信 ㊞

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2017年1月1日から2017年12月31日までの第7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、2017年1月1日から2017年12月31日までの第7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。

2018年2月22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 ㊞

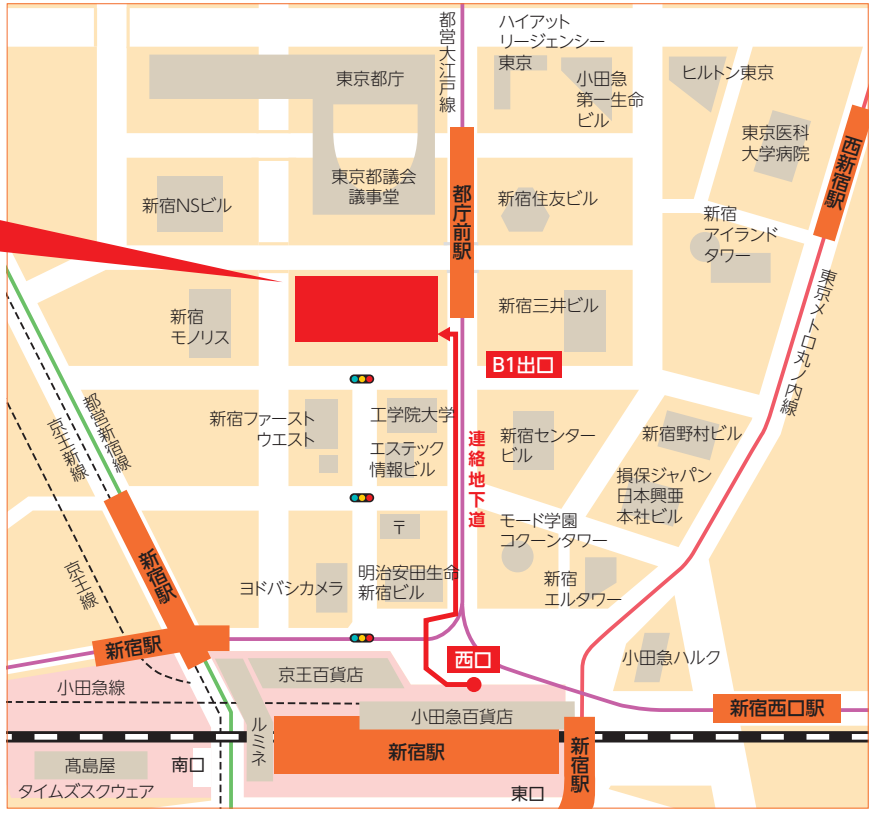
社外監査役　青柳 立野 ㊞

以　上

以　上

定時株主総会会場ご案内図





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。

開催場所

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）

「都庁前駅」**B1出口**すぐ（都営大江戸線）

※ 当日は駐車場の混雑が想定されますので、公共の交通機関をご利用くださいますようお願い申しあげます。

すかいらーくグループ

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。