コーポレートガバナンス
CORPORATE GOVERNANCE

SKYLARK CO.,LTD
最終更新日：2018年3月30日
すかいらーく
代表取締役会長兼社長 谷　真
問合せ先：0422-51-8111
証券コード：3197

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

当社グループは、「価値ある豊かさの創造」という経営理念のもと、「ひとりでも多くのお客様に、安くておいしい料理を、気持ちのよいサービスで、清潔な店舗で味わっていただく」ために、テーブルレストランを中心に約3000店舗を展開、年間延べ約4億人のお客様にご利用いただいています。当社は、こうした「食」にかかわる事業を通して社会に貢献し、企業価値を継続的に向上させることを経営上の最重要課題として考え、お客様だけでなく、株主の皆様や取引先、地域社会、従業員等のステークホルダーからも信頼される企業グループを目指しています。
その実現のため、当社は「すかいらーくグループ企業行動憲章」を制定して全役職員で共有し、法律、国際ルール及びその精神を遵守するとともに、社会的良識をもった行動に努めています。また、経営の健全性、効率性及び透明性を確保するための様々な取り組みを実施し、コーポレート・ガバナンスの充実をはかっています。

《コーポレート・ガバナンスに関する基本方針》
（1）株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
（2）株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
（3）会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
（4）取締役会による業務執行の監督機能の実効性を確保する。
（5）中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

＜原則4－11（3）　取締役会全体の実効性についての分析・評価＞
当社では、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られるよう、取締役に対する資料の事前配布や必要な情報の提供を行い、また、重要な事項について十分審議を行うことができるように議案の絞り込みを行っています。今後、引き続き取締役会の実効性を高めるために運営方法の見直しを行うとともに、取締役会全体の実効性について、定期的に分析・評価を行い、その結果の概要を開示することを検討する予定です。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

＜原則1－7　関連当事者間の取引＞
当社は、取締役会議案一覧において、重要な関連当事者取引を取締役会決議事項としているほか、取締役の競業取引、利益相反取引に該当する取引を決議事項及び報告事項として定め、その監視をし、重要な関連当事者取引については、個別注記表等において開示しています。加えて、取締役に関しては、四半期に1回、関連当事者取引に関する調査を実施し、監視を行っています。

＜原則3－1　情報開示の充実＞
1．経営理念、経営計画等
当社は、「価値ある豊かさの創造」という経営理念に基づき、2020年に達成したいビジョンとして、「『全店で　お客様の期待を上回り連続成長を達成する』～全てはお客様の笑顔のために～」を掲げています。このビジョン実現のために、強固な事業プラットフォームを最大限に活用した成長を目指し、下記のとおり経営計画を策定しています。

【2018年経営方針】
今後予想される外部環境変化を踏まえ、「1店1店の品質を向上し、お客様の満足度を上げる」ことを経営の基本方針としています。
（1）既存店の強化
・お客様の利便性向上と生産性向上の両立
・店舗環境のさらなる改善
・宅配の強化
・効率的なプロモーションの実施

（2）新規出店の継続実施
・2018年新規出店計画　約100店
・海外展開

（3）2018年財務目標
・売上高　3,738億円（前年比4.0%増）
・既存店売上高成長率　＋1%程度
・営業利益　287億円（前年比2.1%増）
・当期利益　172億円（前年比1.6%増）
・調整後EBITDA　448億円（前年比3.5%増）
・調整後当期利益　172億円（前年比　1.5%増）
・年間設備投資額　250~300億円
・配当性向　43.5%

2．コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
本報告書Ⅰ．1に記載しています。

3．経営陣幹部・取締役の報酬に関する事項
（1）報酬決定に係る方針
取締役の報酬等については、企業業績と企業価値の持続的な向上と、株主との価値共有に資する体系であることを方針としています。報酬体系については、大きくは、基本報酬、決算賞与及びインセンティブ制度からなり、各取締役の実績と能力が反映される運営をしています。決算賞与は、当期利益やEBITDAなどの指標により、当社グループの業績や各取締役の担当業務の成果を勘案して決定されるほか、インセンティブ制度においては、中長期的な業績と連動する報酬や自社株報酬を設定することで、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう設定しています。

（2）報酬決定の手続き
取締役の報酬等については、取締役会の諮問機関である報酬コミッティの提案をふまえて取締役会が決定しています。報酬コミッティは、独立かつ客観的な立場から、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、役員報酬規程および役員報酬体系に基づき、個別の実績と能力をふまえて個別の基本報酬案を決定し、また、当社グループの業績および各取締役の担当業務の成果を勘案して個別の決算賞与案を決定するなど、取締役の報酬等について適正に審議しています。
報酬コミッティは、代表取締役会長兼社長を議長とし、議長及び取締役会が選任する2名以上の委員からなります。現在は、独立社外取締役2名が委員となっており、独立性・客観性のある審議を行っています。

4．経営陣幹部選任と取締役・監査役候補者指名に関する事項
（1）経営陣幹部選任と取締役・監査役候補者指名の方針
移ろいが早く変化の激しい外食市場に対応するため、社内外を問わず、多様なバックグランドを持つ取締役・監査役候補者を指名しています。
社内取締役候補者については、ファミリーレストランの経営全般、財務戦略、マーケティング戦略等における知見と実績等のバランスを考慮し、「価値ある豊かさの創造」との経営理念のもと、外食事業を通して社会に貢献し、企業価値を継続的に向上させることにリーダーシップを発揮できる人物を指名しています。
社外取締役候補者については、外食産業を含む多様な企業での経営者としての豊富な経験の持ち主を選任しています。

監査役候補者については、企業経営に関する知見や会計、財務、法律、リスク管理等の知識・経験の有無等を踏まえ、取締役の職務執行を適切に監査できる者を選任しています。
また、迅速な経営判断のために社内取締役は少人数とする一方、業務執行の監督機能強化のために、高度な経営の経験と知見をもった社外取締役、社外監査役を選任しています。

(2)経営陣幹部選任と取締役・監査役候補者指名の手続き
取締役・監査役候補者の指名にあたっては、指名コミッティが、当社グループの企業価値の最大化の視点で審議し、取締役会に提案をしています。
指名コミッティは、代表取締役会長兼社長を議長とし、議長及び取締役会が選任する2名以上の委員からなります。現在は、独立社外取締役2名が委員となっており、独立性・客観性のある審議を行っています。

5. 経営陣幹部選任と取締役・監査役候補者の個々の選任・指名についての説明
取締役・監査役の選任理由については、本報告書別紙「取締役・監査役の選任理由」をご参照ください。

＜補充原則4－1(1)　経営陣に対する委任の範囲＞
当社は、取締役会に付議すべき事項は、取締役会が定める取締役会規程及び取締役会議案一覧に明確に規定しており、それらは法令及び定款に定められた事項の他、経営の基本方針に関する事項や中長期の経営計画の策定等、経営上の重要な事項からなっています。

＜原則4－9　独立社外取締役の独立性判断基準及び資質＞
1. 以下のいずれにも該当しないこと
(1)当社又は当社の子会社の業務執行者
(2)当社を主要な取引先とする者(取引先連結売上高の1%を超える場合)又はその業務執行者
(3)当社の主要な取引先(当社連結売上高の1%を超える場合又は当社の事業活動に欠くことのできないような商品・役務の提供を行っている場合)又はその業務執行者
(4)当社が借入を行っている主要な金融機関の業務執行者
(5)当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)
(6)当社の主要株主(総株主の議決権の10%以上を直接又は間接的に保有している株主をいう。)又はその業務執行者
(7)当社の親会社の業務執行者、業務執行者でない取締役又は監査役
(8)当社の兄弟会社の業務執行者
(9)過去において前記(4)に該当していた者、過去10年以内において前記(1)に該当していた者及び最近(1年以内)において前記(2)、(3)、(5)～(8)に該当していた者
(10)前記(1)～(9)に該当する者(重要でない者を除く)の近親者

2. 前記1のいずれかに該当する者であっても、当該人物の人格、見識、能力等に照らし、当社の独立社外取締役としてふさわしいと当社が認める者については、当該人物を当社の独立社外取締役候補者とすることができる。この場合、当社は、当該人物が当社の独立社外取締役としてふさわしいと考える理由を対外的に説明することとする。
また、前記1のいずれにも形式的に該当しない者であっても、実質的に該当すると考えられる場合は、 独立社外取締役候補者とはできない。

＜補充原則4－11(1)　取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方＞
当社の取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を考慮して構成することとしており、現在、取締役8名中、4名を社外取締役としています。なお、当社の取締役の人数は10名以内としています。

＜補充原則4－11(2)　取締役・監査役の兼任状況＞
取締役・監査役の兼任状況については、事業報告、株主総会参考書類又は有価証券報告書に記載しています。
http://ir.skylark.co.jp/stock/meeting.html

＜原則4－14(2)　取締役・監査役に対するトレーニング方針＞
当社では、取締役・監査役がその役割・責務を適切に果たすために必要なトレーニング及び情報提供を適宜実施しています。その一環として、取締役・監査役を対象に、年1回以上、法律やコーポレート・ガバナンス等に関する専門家による講義や研修を行っています。また、年1回程度、代表取締役会長兼社長、総務管掌の取締役に対して、講師の弁護士よりコーポレートガバナンス・コードをはじめ、最新のコーポレート・ガバナンス、法令等に関する情報提供の機会を設けています。独立社外取締役、社外監査役に対しては、独立役員連絡会等の場を通じて、当社の事業課題等について、必要な情報提供をしています。

＜原則5－1　株主との建設的な対話に関する方針＞
1. 当社では、代表取締役会長兼社長が、株主との対話全般について統括し、後記2ないし5に記載する事項の実施を含めた社内外の対応を行っています。
2. 株主との対話に中心的に取り組む部署として、代表取締役会長兼社長直轄組織であるCEOオフィスにIR担当部署を設置しています。同部署は、財務、総務等の関連部門と有機的に連携しながら、株主との対話を補助しています。
3. 当社では、随時、株主との個別ミーティングを実施しているほか、半期に一度決算説明会を開催し、投資家・株主向けに業績の説明等を行っています。また、北米・欧州・アジアの投資家訪問を年2回をめどに実施しています。
4. 株主との対話の中で把握された株主の意見・懸念については、IR担当部署で取りまとめを行い、適宜、取締役会やグループ執行役員会議での報告等を行い、当社の企業価値の向上のためにフィードバックしています。
5. 当社は、社内規程である「グループ開示統制規程」及び「グループ情報開示細則」に基づき、公平、適時、適切な情報開示を行うとともに、株主との対話の中でも、未公開の重要事実を伝えないようにして、株主との対話に際してインサイダー情報を管理しています。
なお、当社IRポリシーについてはホームページで公表していますので、併せてご確認ください。
http://ir.skylark.co.jp/disclaimer.html

2. 資本構成

外国人株式保有比率 更新　　10%以上20%未満

【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,398,900	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	2.00
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	3,868,700	1.96
アサヒビール株式会社	3,416,600	1.73
麒麟麦酒株式会社	3,333,300	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	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	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	0.85
サントリー酒類株式会社	1,583,300	0.80
SMBC日興証券株式会社	1,131,000	0.57

支配株主(親会社を除く)の有無　　―――

親会社の有無　　なし

補足説明

―――

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	12 月
業種	小売業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情 更新

(その他関係会社からの独立性確保に関する考え方・施策等について)

(その他関係会社からの一定の独立性の確保の状況)

(その他、各社の個別事情に照らして、コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えると考えられる事実等)
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月に持株会社体制に移行しました。
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、2018年３月29日開催の第７期定時株主総会において、同年７月１日を効力発生日として当社の商号を「株式会社すかいらーくホールディングス」に変更するための定款変更を行うことについて、出席株主の議決権の3分の2以上の賛成により可決・決定しました。

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	10 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	8 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)									
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
西條　温	他の会社の出身者											
横山　淳	他の会社の出身者					△						
和田　千弘	他の会社の出身者								△			
田原　文夫	他の会社の出身者											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
西條　温	○	――	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、社外取締役として選任しています。 同氏は、ブラザー工業株式会社取締役でありますが、同社は当社との取引はありません。また、住友商事株式会社顧問を兼任しておりましたが、同社は当社との取引はなく、2017年6月をもって退任いたしました。
横山　淳		社外取締役 横山　淳氏は、当社の上場時に終了したペインキャピタル・パートナーズ・LLCとの契約に基づき、大株主の意思決定に際してアドバイスを行っていたペインキャピタル・アジア・LLC（現ペインキャピタル・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月をもって同社を退職し、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。 なお、当該契約は上場時に終了しており、当該契約に基づく当社のペインキャピタル・パートナーズ・LLCに対する支払いは、2015年5月29日に完了しています。	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、社外取締役として選任しています。
			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、社外取締役として選任しています。 なお、同氏は、1992年４月から1999年５月まで株式会社第一勧業銀行での勤務経験がありま

和田　千弘	○	社外取締役 和田　千弘氏は、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いる株式会社インターブランドジャパンの代表取締役社長でありましたが、2016年10月に同社を退職しています。	す。当社の主要な取引先金融機関である株式会社みずほ銀行は、2002年４月に株式会社第一勧業銀行、株式会社日本興業銀行、株式会社富士銀行の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株式会社富士銀行であったこと、並びに同氏が株式会社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います。 また、同氏は、2016年10月まで株式会社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いますが、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、またすでに同氏が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います。
田原　文夫	○	――	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しております。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名コミッティ	3	0	1	2	0	0	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬コミッティ	3	0	1	2	0	0	社内取締役

補足説明

「指名コミッティ」は取締役会に提出する当社又はグループ会社の取締役及び監査役の選解任案に関する事項を、「報酬コミッティ」は取締役会に提出する取締役の報酬案及び監査役会に提出する監査役の報酬案を審議します。両委員会とも、代表取締役社長を議長とし、その他2名の委員は取締役会決議により独立社外取締役が選定されており、独立かつ客観的な立場から公正な審議を行う体制を構築しています。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	5 名
監査役の人数 更新	3 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、当社の内部統制部門である総務グループから、リスク・コンプライアンス委員会を通して、規程管理・運用、内部通報の報告を受けています。また、監査役は、当社の内部監査組織である監査グループと月次で打合せを行い、監査の内容の確認、意見交換を行っています。さらに、監査役は、会計監査人からは監査計画についての説明を受けるとともに、四半期ごとに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ています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	0 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
永田　光博	他の会社の出身者													
青柳　立野	公認会計士													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
永田　光博		―	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、社外監査役として選任しています。
青柳　立野		―	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、社外監査役として選任しています。

【独立役員関係】

独立役員の人数　3 名

その他独立役員に関する事項

当社では、専門的な知見に基づく客観的かつ適切な経営監視機能が期待でき、かつ、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことを基本的な考え方として選任しています。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況　業績連動型報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明 更新

一部の取締役に業績連動賞与、ストックオプション及び現金決済型株式評価益権を付与しています。

ストックオプションの付与対象者 更新　社内取締役、従業員

該当項目に関する補足説明

ストックオプションは、当社の業績向上のための士気向上を目的として実施したものです。

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況　一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

報酬額につきましては事業報告及び有価証券報告書において開示されており、その内容は当社のホームページにおいても掲載されています。次のURLをご参照ください。なお、有価証券報告書においては、企業内容等の開示に関する内閣府令の規定に従って、一部取締役の報酬の個別開示を行っています。
http://ir.skylark.co.jp/stock/meeting.html
http://ir.skylark.co.jp/library/yuho.html

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無　あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬等については、企業業績と企業価値の持続的な向上と、株主との価値共有に資する体系であることを方針としています。 報酬体系については、大きくは、基本報酬、決算賞与及びインセンティブ制度からなり、各取締役の実績と能力が反映される運営をしています。決算賞与は、当期利益やEBITDAなどの指標により、全社の業績や担当業務の成果を勘案して決定されるほか、インセンティブ制度においては、中長期的な業績との連動や自社株報酬を設定することで、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう設定しています。

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役、社外監査役のサポートは、当社の総務グループが主に担当し、報告資料の提出、取締役会上程議案の事前説明等を行っています。また、独立社外取締役、社外監査役をメンバーとする独立役員連絡会を定期的に開催し、情報提供、認識共有を図ることとしています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

1. 業務執行機能
当社の取締役会は、取締役8名（うち4名は社外取締役）で構成され、当社の経営及び業務執行の最高意思決定機関として原則毎月1回以上開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。取締役会には、取締役のほか、監査役も出席することとなっています。
また、全社的な経営方針や戦略の立案及び執行を迅速かつ機動的に遂行するため、代表取締役会長兼社長及び全執行役員により構成されるグループ執行役員会議を設置し、原則週1回開催しています。グループ執行役員会議においては、上記設置目的を踏まえ、当社グループ全体に係る重要な事項について、十分な報告、検討、審議を行っています。
さらに、グループ執行役員会議が決定したメンバーにより構成されるグループ委員会（人事・制度委員会、政策・投資委員会）を月1回開催し、当社グループ全体に係る重要事項、人事制度、政策等について、報告、検討、審議をしています。

2. 監査役監査その他監査等の機能
監査役会は、監査役3名（うち2名は社外監査役）で構成され、原則として毎月1回開催し、経営及び業務執行に関する監督・牽制を行っていま

す。監査役は、監査役会で決議された監査方針及び監査計画、監査基準にもとづき、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するとともに、業務状況の調査等により、会社の状況を把握しつつ、経営活動が法令・社内規程等に準拠して行われていることを監査するほか、監査グループ、会計監査人とも連携をはかり、効率的かつ効果的な監査体制を確保しています。
また、内部監査組織である監査グループは、組織上の独立性を保つため、代表取締役会長兼社長の直属の部門として位置づけられ、社内規程と年間計画にもとづき、本部、工場、店舗の業務監査を実施し、問題点の指摘、改善のための提言、是正勧告等を行っています。
会計監査については、株主総会において選任された有限責任監査法人トーマツによる監査を受けています。

3．取締役及び監査役との責任限定契約の内容
当社と取締役（業務執行取締役等である者を除く。）及び監査役は、それぞれ会社法第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います。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項に定める責任限度額としています。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ときに限られます。

4．その他委員会・制度
当社は、代表取締役会長兼社長及び全執行役員で構成される、グループリスク・コンプライアンス委員会を年1回以上開催し、当社グループ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っています。そして、グループリスク・コンプライアンス委員会による決定を受け、各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半期に１回以上の頻度で開催し、グループ会社のコンプライアンス推進状況、違反行為の防止対策、違反行為が発生した場合はその調査・改善措置等について確認・報告をしています。
また、当社グループは、法令及び社内規程等に対する違反行為の早期発見と是正、再発防止等を目的として、社外専門会社を窓口とする「すかいら一くグループヘルプライン（内部通報窓口）」を設置し、国内の当社グループ全役職員からの通報を受け付け、社内規程にしたがって運用しています。

※参考資料「模式図１」

３．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、コンプライアンスに徹した透明性の高い健全な経営を推進し、経済性・効率性を追求するとともに、公平かつ適法な事業運営を実現して企業の社会的責任を果たしていくため、業務執行と監督の分離、相互牽制の強化及び社外取締役、社外監査役等社外の有識者のチェック等が行えるよう、現行の企業統治体制を敷いています。また、当社は、事業に係るリスクの発生を未然に防止し、問題点の早期発見及び改善を行っていくため、監査役、会計監査人及び監査グループが緊密な連携を保ちつつ、それぞれの観点から定期的に監査を行う体制をとっています。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主が株主総会の議案を十分に審議できるよう、招集通知の発送に先駆け、TDnet及び議決権行使プラットフォーム並びに当社ウェブサイトにおいて早期掲載しています。
集中日を回避した株主総会の設定	当社は12月決算であり、定時株主総会は毎年3月に開催していることから、集中日にあたらないものと考えています。
電磁的方法による議決権の行使	インターネット（スマートフォン等含む）による議決権行使を導入しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	第5期定時株主総会（2016年3月30日開催）より議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知（要約）の英語版を作成し、当社ウェブサイトに掲載し、また議決権電子行使プラットフォームにおいて提供しています。

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	ディスクロージャーポリシーを作成・公表しています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家を対象とした説明会を不定期に開催しています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	毎四半期終了後、アナリスト・機関投資家向けに説明会を開催しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	米国・欧州・アジアへの投資家訪問や、証券会社主催のカンファレンスへ参加しており、会社概要、決算概要、中期事業計画などについて説明しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社のホームページにIR専用サイトを設置し、投資家に当社の情報を開示しています。	
IRに関する部署（担当者）の設置	CEOオフィスにて、株主・投資家向けの活動を行っています。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社は「すかいらーくグループ企業行動憲章」を定め、ステークホルダーの立場の尊重について規定しています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社は、「価値ある豊かさの創造」という企業理念と「すかいらーくグループ企業行動憲章」の精神に基づき、環境保全活動及びCSR活動に積極的に取り組んでいます。環境保全活動に関しては、ISO14001規格の順守をはじめとする環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。CSR活動に関しては、継続的な募金活動や外部団体を通じた支援活動など、国内だけでなく地球上の人々が日常的に豊かになるよう貢献することを目指して活動しています。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	当社は、「すかいらーくグループ企業行動憲章」において、株主だけでなく、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示することを定めています。この方針に従い、当社は、開示統制規程を策定しています。

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社の内部統制システムに関する基本方針は、次のとおりです。
1．取締役及び使用人の職務の執行が法令・定款に適合することを確保するための体制
（1）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「すかいら一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いる。
（2）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う。
（3）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、すかいら一くグループヘルプライン運用細則にしたがい、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・再発防止に努める。

2．取締役の職務の執行に係る情報の保存・管理に関する体制
（1）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、グループ文書管理規程に基づき、適切に保存及び管理を行う。
（2）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、管理する。
（3）機密情報については、グループ情報セキュリティ・システム管理規程に基づき適切に管理する。
（4）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する。

3．損失の危険の管理に関する規程その他の体制
（1）グループ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する。
（2）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、安全性確保に努める。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する。
（3）機密情報漏洩等のリスクについては、グループ情報セキュリティ・システム管理規程にしたがい、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う。
（4）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及び全社的対応は、グループリスク・コンプライアンス委員会が行う。
（5）代表取締役会長兼社長及び全執行役員で構成される、グループリスク・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う。

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
（1）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及び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、業務遂行をする。
（2）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う。

5．財務報告の信頼性を確保するための体制
（1）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、改善等を行う。
（2）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る。

6．すかいら一くグループにおける業務の適正を確保するための体制
（1）当社は、グループ会社に対し、「すかいら一くグループ企業行動憲章」にしたがい、健全な職務執行を行うよう求めるものとする。
（2）当社は、グループ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る。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る。
（3）グループ会社の損失の危険を管理するため、グループリスク・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する。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う。
（4）当社は、グループ全体の職務執行の迅速かつ機動的に遂行するため、代表取締役会長兼社長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う。グループ執行役員会議は、原則として、週1回開催する。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）を設置する。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回開催する。当社は、グループ会社に対し、グループ執行役員会議又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る。
（5）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する。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・報告をする。
（6）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する。

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体制
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う。

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する。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する。

9．取締役・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
（1）当社グループの役職員は、当社又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、すみやかに監査役に報告する。
（2）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する。
（3）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する。

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
（1）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、監視する。
（2）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する。
（3）取締役は監査役による監査に協力し、監査にかか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、緊急又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う。

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
（1）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「すかいら一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する。
（2）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る。さらに、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う。

2．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

当社グループの反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方は、全役職員の行動基準を明示した「すかいら一くグループ企業行動憲章」において定め、「市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体との関係は断固として排除します。」として、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ています。

社内体制としては、コンプライアンス及びリスク管理に係る会議体としてリスク・コンプライアンス委員会を設置し、その下で総務グループが反社会的勢力に関する業務を所管しています。総務グループは社内規程として「反社会的勢力対応細則」を定め、その規定に従い、取引先の事前調査、契約への反社会的勢力排除条項の追加等、その対応を徹底しています。また、グループ会社にも当社と同様の対応をさせるとともに、グループコンプライアンス会議を通じて随時確認をしています。
外部組織との連携に関しては、公益財団法人警視庁管内特殊暴力防止対策連合会及び公益財団法人暴力団追放運動推進都民センターに加入し、反社会的勢力に関する情報収集に努めています。また、不当要求防止責任者を選任して所轄の警察署に届出を行い、警察とも連携できる体制を整えています。

Vその他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

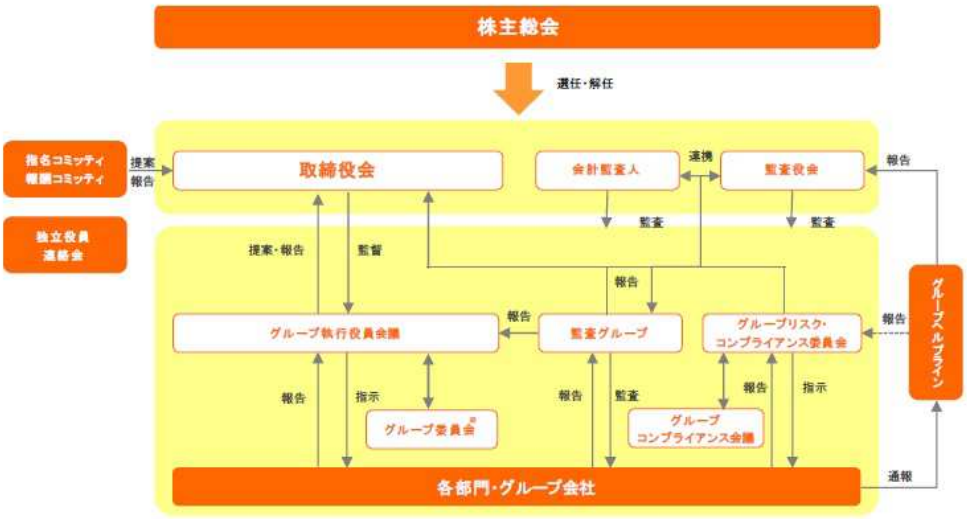
該当項目に関する補足説明

―――

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

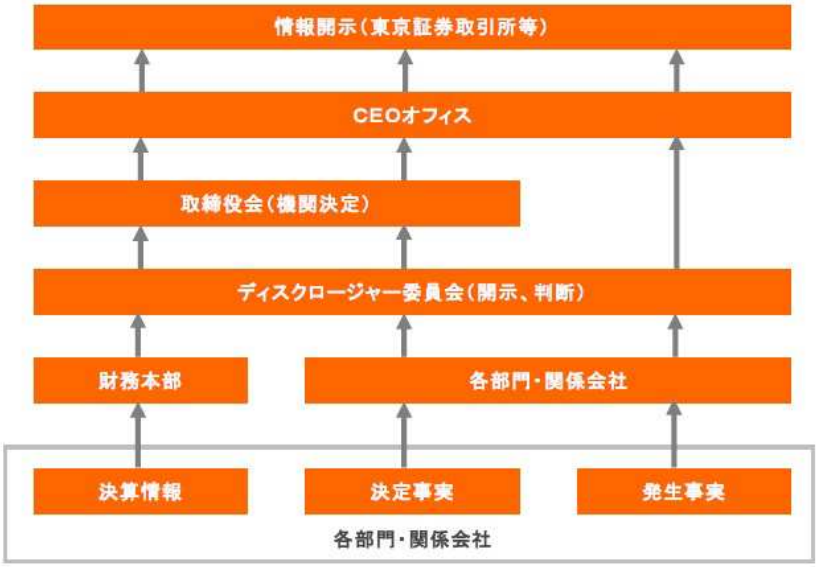
当社は、情報開示の網羅性、適切性及び適時性を確保するため、情報開示の統制及び手続に関する「グループ開示統制規程」を制定し、当社及びグループ会社に周知・徹底を行っています。
また、適時適切な情報開示を実行するべく、代表取締役会長兼社長と情報取扱責任者である財務本部マネージングディレクターが連携して適時開示に係る業務を統轄できるように、情報開示の統制及び手続に関する設計・実施・評価・維持を補佐するディスクロージャー委員会を設置しています。
なお、当社の適時開示に関する手続きは以下のとおりです。
(a)決定事実に関する情報
ディスクロージャー委員会事務局は、取締役会等重要会議の付議事項を入手し、適時開示の対象となる重要な事実の有無を確認し、該当があれば情報取扱責任者に報告するとともに、ディスクロージャー委員会を開催いたします。
　ディスクロージャー委員会の検討結果に基づき、当該事項の取締役会の決議もしくは代表取締役会長兼社長による承認後、CEOオフィスが開示を行います。
(b)発生事実に関する情報
　該当事実が発生した場合、発生事実の生じた部門及び関係会社は、ディスクロージャー委員会事務局へ報告します。当該事務局は情報取扱責任者へ報告するとともに、ディスクロージャー委員会の開催及び検討結果を経て、CEOオフィスが速やかに公表を行います。
(c)決算に関する情報
　財務本部経理グループが、決算情報を含めた開示資料(決算短信・四半期決算短信)を作成します。ディスクロージャー委員会の検討結果に基づき、決算後45日以内に取締役会の決議後、CEOオフィスにより開示を行います。
参考資料「模式図2」

【参考資料「模式図１」】



※グループ委員会は人事・制度委員会と政策・投資委員会をいいます。

【参考資料「模式図」２】


情報開示（東京証券取引所等）
CEOオフィス
取締役会（機関決定）
ディスクロージャー委員会（開示、判断）
財務本部
各部門・関係会社
決算情報
決定事実
発生事実
各部門・関係会社

【別紙「取締役・監査役の選任理由」】

谷　真 取締役	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、ニラックス株式会社代表取締役社長等を経て、2008 年から取締役社長（現職）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、取締役として選任しています。
金谷　実 取締役	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、取締役として選任しています。
北村　淳 取締役	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、取締役として選任しています。
崎田　晴義 取締役	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、取締役として選任しています。
西條　温 取締役	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、社外取締役として選任しています。
横山　淳 取締役	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、社外取締役として選任しています。
和田　千弘 取締役	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の経営に反映し、当社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、社外取締役として選任しています。 なお、同氏は、1992 年４月から 1999 年５月まで株式会社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株式会社みずほ銀行は、2002 年４月に株式会社第一勧業銀行、株式会社日本興業銀行、株式会社富士銀行の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株式会社富士銀行であったこと、並びに同氏が株式会社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 月まで株式会社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。
田原　文夫 取締役	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、社外取締役として選任しています。
鈴木　誠 監査役	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、監査役として選任しています。
永田　光弘 監査役	金融機関での実務経験と弁護士として豊富な経験と幅広い見識を生かし、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、社外監査役として選任しています。
青柳　立野 監査役	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、社外監査役として選任しています。