株式会社すかいらーくホールディングス

証券コード 3197

第10期 定時株主総会 招集ご通知

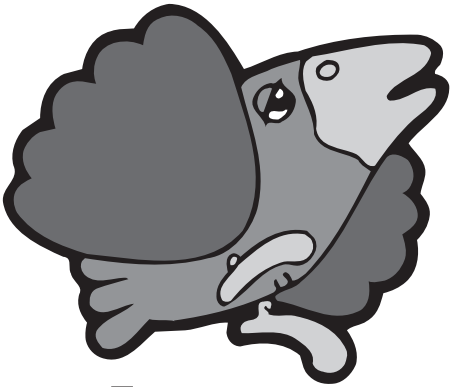
日 時 2021年３月30日（火曜日）
午前10時（受付開始：午前９時）

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。

【新型コロナウイルス感染防止への対応に関するお願い】

□本来であれば多数の株主様にご来場賜りたく存じますが、新型コロナウイルス感染拡大の状況に鑑み、本株主総会会場へのご来場はお控えいただきますようお願い申しあげます。
□当日は、当社ホームページより株主総会の模様をライブ配信でご視聴いただけます。
□なお、議決権行使は、書面またはインターネット、スマート行使により事前に行うことが可能ですので、ぜひご利用くださいますようお願いいたします。詳しくは、３ページ以降をご参照ください。
□なにとぞご理解とご協力を賜りますよう重ねてお願い申しあげます。



すかいらーくグループ

▌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。

目 次

第10期定時株主総会招集ご通知 …… 3
株主総会参考書類…… 7
招集ご通知添付書類
事業報告…… 17
１．企業集団の現況…… 17
２．会社の現況…… 30
連結計算書類…… 35
計算書類…… 37
監査報告…… 39



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。
https://s.srdb.jp/3197/

同封の議決権行使書のご返信、またはインターネットによる議決権行使をお願いいたします。

株主の皆さまへ

価値ある豊かさの創造

株主の皆さまにおかれましては、日頃より当社への格別のご理解とご支援を賜り、心より感謝申し上げます。

新型コロナウイルス感染症に罹患された皆さまに心よりお見舞い申し上げますとともに、亡くなられた方々に謹んで哀悼の意を表し、お悔やみ申し上げます。また、医療従事者の方々をはじめ、感染拡大防止にご尽力されている多くの皆さまに深く敬意を表します。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた1年でした。特に外食業界では外出自粛や営業時間短縮要請への対応により、当社においても店内飲食の売上高は著しく減少しました。一方、デリバリー・テイクアウトの売上高は飛躍的に増加し、コロナ禍で消費者のライフスタイルは大きく変わり、新たな需要が生まれていることを実感しています。当社の経営環境は、少子高齢化に伴う労働力の減少や国内外の政治経済等、引き続き不透明な状況にありますが、マーケットの変化に迅速に対応しながら業績回復と今後の成長に向けて一層の経営努力をしてまいります。

ポストコロナを見据えた中長期の企業像として、当社は、外食・中食・内食まで視野に入れた暮らしの隅々に渡るサービスを提供する「食の総合型企業」を目指します。社会のインフラとしての企業価値を高め、「食」を通じたより一層の社会貢献を果たしてまいります。「食の総合型企業」への変革に向けては、「デジタルトランスフォーメーションの推進」「チェーンストアシステムの強化」「ESGの取り組み強化」を基軸に、経営基盤の強化と経営資源を最大限に活用しながら戦略を実行してまいります。

今年度については、徹底したコストダウン、全社生産性の向上、既存店売上の拡充により、会社の損益分岐点を下げ、高収益体制を確立いたします。具体的には、全国の店舗網を最大活用し、デリバリー・テイクアウト拠点の拡大と販売力を強化いたします。また、マルチブランドを保有する強みを活かし、から揚げ専門店「から好し」をガストの店内でも展開し、店内飲食・デリバリー・テイクアウトすべての売上を拡充いたします。また、コロナ禍で生まれた新たなニーズに対応するカフェ業態のむさしの森珈琲や回転寿司の魚屋路などの専門性の高い業態への転換を推進いたします。これらの戦略とデジタルトランスフォーメーションを掛合わせ、高い生産性を実現することで高収益体制を確立し、今後の成長の礎を築いてまいります。

また、当社の事業活動は「持続可能な開発目標（SDGs）」と深い関わりがあると認識しており、2020年に「サステナビリティ委員会」を発足し、持

続可能な社会の実現に向けて当社が果たすべき責務を推進する体制を強化いたしました。石油由来プラスチック製品の削減、生産・物流過程で排出されるCO_2の削減、調達・生産・料理提供における食品ロスの削減や、ダイバーシティの推進によりすべての従業員にとって働きがいのある職場環境の整備など、ESGの取り組みを強化し、当社の事業活動・商品・サービスを通じて、地球環境保全と社会の発展に貢献してまいります。

当社は、約30％の配当性向を目標に、株主の皆さまへ継続的な配当を実施していくことを基本方針としています。しかしながら2020年度は多額の損失を計上しており、当期の配当については、財務の健全性維持の為、無配とさせていただきます。また、次期配当については、新型コロナウイルス感染症の影響、及び、財務状況を踏まえて慎重に検討させていただく為、現時点では未定としております。株主優待については、現行の優待制度の内容を継続とさせていただきます。当社は、株主の皆さまへの利益還元は経営上の最重要課題と認識しており、業績の回復に邁進してまいります。

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ホールディングス
代表取締役会長兼社長
谷　真

証券コード　3197
2021年３月15日

株主各位

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ホールディングス
代表取締役会長兼社長　谷 真

第10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10期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申しあげます。

なお、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、2021年３月29日（月曜日）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　2021年３月30日（火曜日）　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10期（2020年１月１日から2020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10期（2020年１月１日から2020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６名選任の件
第２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新株予約権等の状況　②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 ③連結計算書類の連結持分変動計算書及び連結注記表　④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、監査役が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、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

議決権行使方法についてのご案内

議決権は、以下の４つの方法により行使いただくことができます。

1 インターネットによる議決権行使



パソコン又はスマートフォン等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　2021年3月29日（月曜日）午後6時まで

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

2 「スマート行使」による行使



同封の議決権行使書用紙の右下「スマート行使」用QRコードをスマートフォン又はタブレット端末で読み取り、行使期限までに賛否をご入力ください。

行使期限　2021年3月29日（月曜日）午後6時まで

▶ スマートフォンで、QRコードを読み取って議決権を行使します

3 郵送による議決権行使



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　2021年3月29日（月曜日）午後6時到着分まで

4 株主総会へ出席



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　2021年3月30日（火曜日）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。）

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。）」は今回の株主総会のみ有効です。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。

「スマート行使」によるご行使

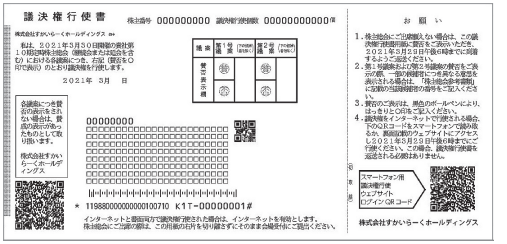
議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

議決権行使期限

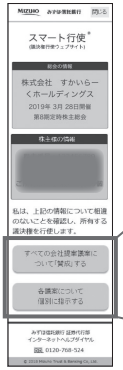
2021年3月29日(月)
午後6時まで

1 スマートフォン用議決権行使ウェブサイトへアクセス

同封の議決権行使書用紙の右下「**スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード®**」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。



2 議決権行使ウェブサイトを開く



表示されたURLを開くと議決権行使ウェブサイト画面が開きます。
議決権行使方法は２つあります。

4 すべての会社提案議案について「賛成」する

全ての会社提案議案について「賛成」する

3 各議案について個別に指示する

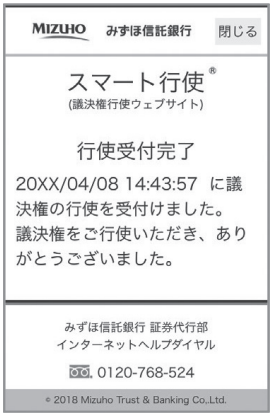
3 各議案について個別に指示する





画面の案内に従って各議案の賛否をご入力ください。

4 確認画面で問題なければ「この内容で行使する」ボタンを押して行使完了



一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、再度QR コード®を読み取り、議決権行使書用紙に記載の「**議決権行使コード**」「**パスワード**」をご入力いただく必要があります。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

郵送による議決権行使

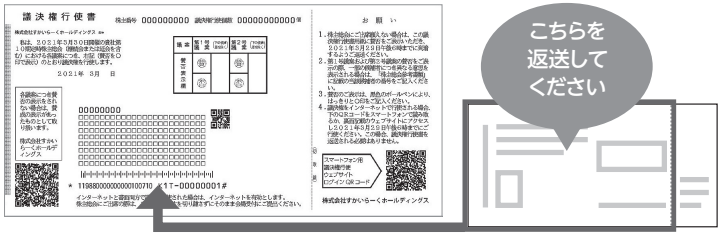
株主総会にご出席されず、郵送による議決権行使をされる場合は、同封の「議決権行使書」をご返送ください。

切手を貼らずにご投函ください

議決権行使期限

2021年3月29日(月) 午後6時到着分まで

賛否のご表示がない場合は、「賛」として取り扱うこととさせていただきます。



議案の賛否をご記入ください

賛成の場合 **「賛」の欄に**○印
反対の場合 **「否」の欄に**○印

※ 議案について、一部の候補者に異なる意思を表示される場合は、当該候補者の番号をご記入ください。

インターネットによる議決権行使

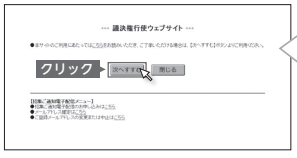
株主総会にご出席されず、インターネットによる議決権行使をされる場合は、当社の指定する議決権行使サイトからご行使ください。

議決権行使期限

2021年3月29日(月) 午後6時まで

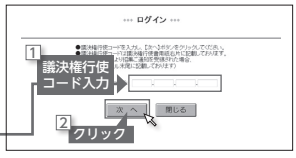
STEP 1
議決権行使サイトへアクセス

議決権行使サイト ▶
https://soukai.mizuho-tb.co.jp/
又は 議決権行使 みずほ 検索

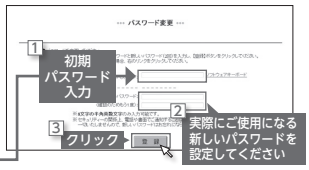




STEP 2
ログイン



STEP 3
パスワードの変更



以降は、画面の案内に従って賛否をご入力願います。

インターネット※による議決権行使の際の注意点

※スマート行使を含みます

❶ 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。
❷ 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。

議決権行使サイトについて

❶ 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。
❷ 議決権行使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。

議決権行使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

0120-768-524 受付時間 平日9：00～21：00

機関投資家の皆さまへ

株式会社 ICJ が運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームより議決権を行使いただけます。

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第１号議案　取締役６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ので、取締役６名（うち社外取締役３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	現在の当社における地位及び担当	専門性							
			経営	外食	国際	財務	行政	法律	社会	消費者
1	再任 谷（たに） 真（まこと）	代表取締役会長兼社長	●	●					●	
2	再任 金谷（かなや） 実（みのる）	取締役常務執行役員 コーポレートサポート本部マネージングディレクター		●	●	●				
3	再任 大川原（おおかわら） 利明（としあき）	取締役常務執行役員	●	●						
4	再任 西條（にしじょう） 温（あつし） 社外 独立役員	取締役	●		●	●			●	
5	再任 田原（たはら） 文夫（ふみお） 社外 独立役員	取締役					●		●	
6	再任 佐野（さの） 綾子（あやこ） 社外 独立役員 女性	取締役			●			●		

経営：企業経営　**外食**：外食ビジネス　**国際**：国際性・多様性　**財務**：財務・会計・税務・資本市場

行政：行政経験　**法律**：法律・法規制等　**社会**：社会情勢・マクロ経済等　**消費者**：消費者問題



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
12／12回（100%）

在任年数
6年8か月

1 谷（たに） 真（まこと） 1951年12月25日生

再任

●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
2018年 3 月	当社 代表取締役会長兼社長(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年から代表取締役社長を務めるなど、当社グループにおける豊富な業務経験と、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。



所有する当社の株式数
6,000株

当期における
取締役会への出席状況
12／12回（100%）

在任年数
3年

2 金谷（かなや） 実（みのる） 1959年1月26日生

再任

●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
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
同年12月	㈱フロジャポン 取締役（現任）
2018年 3 月	当社 取締役常務執行役員 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
同年10月	当社 取締役常務執行役員 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 人財本部管掌
2019年 4 月	当社 取締役常務執行役員 コーポレートサポート本部マネージングディレクター（現任）

取締役候補者とした理由

2008年から財務部門、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、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



所有する当社の株式数
600株

当期における
取締役会への出席状況
9／9回（100%）

在任年数
1年

3 大川原利明（おおかわらとしあき） 1958年2月2日生

再任

●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

1980年 4 月	旧㈱すかいらーく 入社
2003年 1 月	同社 夢庵営業本部長
2005年 4 月	同社 夢庵営業本部長 兼 執行役員
2008年 9 月	同社 夢庵西日本営業部長
2009年 2 月	同社 夢庵第一営業部長
2014年10月	同社 夢庵フィールドオペレーション統括グループ フィールドオペレーションディレクター
2016年 1 月	㈱すかいらーくレストランツ 取締役
2017年 6 月	同社 取締役副社長
2018年12月	当社 執行役員 兼 ㈱すかいらーくレストランツ 代表取締役社長
2020年 3 月	当社 取締役常務執行役員 兼 ㈱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

1980年の入社以来、店舗での営業経験を積んだ後、2016年からグループの最重要事業会社である㈱すかいらーくレストランツの取締役として、2018年12月からは同社代表取締役社長として、レストラン事業の運営に携わってきた経験と知見を、グループの経営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。



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
12／12回（100%）

社外取締役としての
在任年数
6年8か月

4 西條（にしじょう） 温（あつし） 1942年7月24日生

再任 | 社外 | 独立役員

●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
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。



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
12／12回（100%）

社外取締役としての
在任年数
3年

5 田原（たはら） 文夫（ふみお） 1948年8月7日生

再任 | 社外 | 独立役員

●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
2005年 8 月	社団法人農協共済総合研究所 理事長
2008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（2013年４月１日よりヤンマーホールディングス㈱ 非常勤顧問）
同年 7 月	㈱極洋 非常勤顧問
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
2018年 3 月	当社 社外取締役（現任）
2020年 6 月	一般社団法人全国まき網漁業協会 会長（現任）
同年 7 月	ヤンマー舶用システム㈱ 非常勤顧問（現任）

社外取締役候補者とした理由

農林水産省及び業界団体での豊富な経験と知見を有しております。会社の経営に関与された経験はありませんが、上記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。



所有する当社の株式数
0株

当期における
取締役会への出席状況
12／12回（100%）

社外取締役としての
在任年数
2年

6 佐野（さの） 綾子（あやこ） 1977年12月9日生

再任 | 社外 | 独立役員

●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

2001年 4 月 ゴールドマン・サックス証券会社（現ゴールドマン・サックス証券㈱） 経済調査部
2009年 1 月 東京西法律事務所（現弁護士法人TNLAW） 入所
2018年10月 東京地方裁判所 民事調停官（現任）
同年12月 あや総合法律事務所 代表（現任）
2019年 3 月 当社 社外取締役（現任）

社外取締役候補者とした理由

証券会社における実務経験や、弁護士としての幅広い知見、税務に関する経験を有しております。会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の豊富な実務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、田原文夫氏及び佐野綾子氏は、社外取締役候補者であります。なお、当社は候補者西條温氏、田原文夫氏及び佐野綾子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、候補者西條温氏、田原文夫氏及び佐野綾子氏との間で、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、同法第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。
（注４）当社は、役員等に対する善管注意義務違反等に基づく請求がなされた場合のリスクに備えて、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害を当該保険契約により塡補することとしております。候補者は、当該保険契約の被保険者に含められることとなります。また、当該保険契約の保険料は当社が全額負担しております。次回更新時には同内容での更新を予定しております。

第２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、監査役青柳立野氏が任期満了となります。コーポレートガバナンス強化のため１名を増員し、社外監査役２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。

候補者番号		氏名		現在の当社における地位	専門性							
					経営	外食	国際	財務	行政	法律	社会	消費者
1	再任	青柳（あおやぎ）　立野（たつや）	社外 独立役員	監査役				●				
2	新任	沢田（さわだ）　登志子（としこ）	社外 独立役員 女性				●		●			●

経営：企業経営　**外食**：外食ビジネス　**国際**：国際性・多様性　**財務**：財務・会計・税務・資本市場

行政：行政経験　**法律**：法律・法規制等　**社会**：社会情勢・マクロ経済等　**消費者**：消費者問題



所有する当社の株式数
0株

当期における
取締役会への出席状況
12／12回（100%）

当期における
監査役会への出席状況
13／13回（100%）

社外監査役としての
在任年数
4年

1 青柳（あおやぎ） 立野（たつや） 1971年8月8日生

再任 | 社外 | 独立役員

●略歴、当社における地位並びに重要な兼職の状況

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
2017年3月 当社 社外監査役（現任）

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。



所有する当社の株式数
0株

当期における
取締役会への出席状況
－

当期における
監査役会への出席状況
－

社外監査役としての
在任年数
－

2 沢田登志子（さわだ としこ） 1960年11月12日生

新任 | 社外 | 独立役員

●略歴、当社における地位並びに重要な兼職の状況

1984年4月 通商産業省（現経済産業省） 入省
2001年1月 独立行政法人経済産業研究所 広報企画ディレクター
2003年4月 財団法人日本情報処理開発協会 電子商取引推進センター 主席研究員
2006年4月 一般社団法人ECネットワーク 代表理事（現任）
2012年7月 一般社団法人日本資金決済業協会 特別理事（現任）

社外監査役候補者とした理由

経済産業省において消費者保護政策を含む豊富な実務を経験しており、また同省及び消費者庁をはじめとした各省庁、様々な業界団体における専門委員として、EC・インターネット取引に関する豊富な経験と知見を有しております。会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の豊富な実務経験や知見を踏まえて、お客様目線での当社経営のリスク管理、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）候補者青柳立野氏及び沢田登志子氏は、社外監査役候補者であります。また、候補者青柳立野氏は、公認会計士・税理士であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。なお、当社は候補者青柳立野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。候補者沢田登志子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、候補者青柳立野氏との間で、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。同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、候補者沢田登志子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。
（注4）当社は、役員等に対する善管注意義務違反等に基づく請求がなされた場合のリスクに備えて、役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる損害を当該保険契約により塡補することとしております。候補者は、当該保険契約の被保険者に含められることとなります。また、当該保険契約の保険料は当社が全額負担しております。次回更新時には同内容での更新を予定しております。

以上

添付書類 事業報告（2020年１月１日から2020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

当連結会計年度における我が国経済は、新型コロナウイルス感染症拡大による影響で急速に景気が悪化し、外食産業におきましても、政府・自治体からの外出自粛要請や営業時間短縮要請等もあって各社大幅に売上収益が減少し、非常に厳しい経営環境となっております。

そのような状況において、当社グループは「お客様と従業員の安全確保」と「安定的な事業運営のための十分な手元資金の確保」の２点を最優先に取り組みました。

まず、お客様と従業員の安全確保のために実施したことでございますが、接触感染対策として頻繁な手指手洗いとアルコール消毒の徹底、トングの定期的交換（もしくは１回限りの利用制限）、ナイロン手袋の用意、キャッシュトレーでのお会計やキャッシュレス決済の推進などを実施し、飛沫感染対策としては、客席へのパーテーション設置、レジやブッフェ台のビニールシート設置、全従業員へのマスク配布と着用の義務化（お客様にもマスク着用の協力要請）などを実施し、徹底的な感染予防対策を実施いたしました。直近では非接触型赤外線温度計を店舗へ導入するなど、感染対策を常に強化しております。詳細は当社ホームページにてご案内しております。

新型コロナウイルス感染拡大に伴う対応について
https://www.skylark.co.jp/company/news_covid19.html

次に、この不確実な状況において十分な手元資金を確保し安定的な事業活動を継続できるよう、キャッシュアウトを最大限抑制するためのあらゆる手段を実施いたしました。具体的には、新規出店や店舗改装の凍結、人件費の削減、不要不急のコストの執行停止、店舗賃料の見直し交渉、食材ロスが発生しにくいメニュー設計、自社工場の生産工程の見直しや配送ルートの変更等による原価低減、納税や社会保険料の猶予制度の活用、株主優待制度の変更など、可能な限りのキャッシュアウト抑制を実施いたしました。株主優待制度については持続的成長の追求を優先事項ととらえ、収益構造改革の一環として慎重に検討した結果、制度を変更した上で継続させていただくこととしました。また、シンジケートローン方式によるコミットメントライン契約を締結し、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化した場合への備えも行っております。

さて、冒頭で触れましたとおり、当連結会計年度の売上は非常に厳しい状況となっており、10－11月はGo Toキャンペーンによる回復が見られたものの、12月は新型コロナウイルス感染症の再拡大に伴い減少基調となっております。コロナ禍の売上の特徴としては、リモートワークや営業時間短縮の影響でイートイン売上が減少しておりますが、一方でデリバリー売上やテイクアウト売上が大幅に増加しております。特にテイクアウトは４月以降、前年対比で約２倍以上の売上を毎月継続しております。テイクアウトのWebサイト会員登録数も大幅に増加し、さらなる成長の土台を構築できたと考えております。また、海外ではマレーシアに「しゃぶ葉」１号店をオープンいたしました。入居している商業施設がコロナ禍で閑散としている中、当店は数少ない繁盛店となっており大変好評いただいております。

原価、経費に関しては、前述のとおり最大限のキャッシュアウト抑制を行いましたが、大幅な売上減少に対し固定費率を下げきれなかったこともあり、当連結会計年度の原価率は前年同期より1.2%悪化し31.6%、販売費及び一般管理費の売上高比率は前年同期比10.6%悪化の73.7%となりました。

設備投資も、新型コロナウイルス感染症拡大以降可能な限り執行を停止しており、当連結会計年度の新規出店数はグループ全体で46店舗、ブランド転換は60店舗、リモデル（注１）は46店舗となっております。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は2,884億34百万円（前年同期比869億59百万円減）、営業損失は230億31百万円（前年同期営業利益205億62百万円）、税引前損失は264億33百万円（前年同期税引前利益167億29百万円）、親会社の所有者に帰属する当期損失は172億14百万円（前年同期親会社の所有者に帰属する当期利益94億87百万円）となりました。

EBITDA（注２）は283億84百万円（前年同期比435億57百万円減）、調整後EBITDA（注３）は369億19百万円（前年同期比393億18百万円減）、調整後当期損失（注４）は172億14百万円（前年同期調整後当期利益100億67百万円）となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は3,126店舗（転換準備の為の未開店店舗７店舗。期首時点は3,258店舗）となりました。

（注１）リモデルとは店舗内外の改装であり、当社は毎年約200～300店舗のリモデルを行ってまいりましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるキャッシュ・フロー減少への対応として、当連結会計年度は５月以降のリモデルの実施計画を全て中止いたしました。

（注２）EBITDA＝税引前利益（損失）＋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はその他の収益として記載しています。

（注３）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＋上場及び売出関連費用

（注４）調整後当期利益（損失）＝当期利益（損失）＋上場及び売出関連費用＋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＋IFRS第９号「金融商品」（2014）適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益（会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整含む）＋調整項目の税効果調整

（注５）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等の一時的な費用であります。

② 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資は総額157億69百万円であります（使用権資産の取得を除く）。

その主なものは、新規出店（46店）とブランド転換工事（60店）、リモデル（46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。

③ 資金調達の状況

当社は当連結会計年度に、新型コロナウイルス感染症の事業への影響に対応し運転資金を確保するため303億円(期末におけるコミットメントラインからの引出残高60億円およびセール・アンド・リースバックによる資金調達43億円を含む)、新規出店等の設備投資計画の実行のため50億円の合計353億円の借入を行いました。

(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７期 2017年度 (国際会計基準)	第８期 2018年度 (国際会計基準)	第９期 2019年度 (国際会計基準)	第10期 2020年度 (国際会計基準)
売上収益	(百万円)	359,445	366,360	375,394	**288,434**
営業利益（△損失）	(百万円)	28,103	22,857	20,562	**△23,031**
税引前利益（△損失）	(百万円)	23,519	18,596	16,729	**△26,433**
親会社の所有者に帰属する当期利益（△損失）	(百万円)	15,549	11,438	9,487	**△17,214**
基本的１株当たり当期利益（△損失）	(円)	79.36	58.04	48.07	**△87.16**
資産合計	(百万円)	318,203	330,671	453,979	**441,672**
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	127,324	130,453	132,817	**113,761**
１株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	646.57	661.92	672.48	**576.00**

(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) 基本的１株当たり当期利益（△損失）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。
(注３) 第８期より、国際財務報告基準（以下、「IFRS」という）第９号「金融商品」(2014) を適用しております。これに伴い、第７期の数値は当該会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。なお、第６期に係る累積的影響額については、第７期の期首の資本に反映させております。
(注４) 第９期より、IFRS第16号「リース」を適用しております。

② 当社の財産及び損益の状況

区分		第７期 2017年度 (日本基準)	第８期 2018年度 (日本基準)	第９期 2019年度 (日本基準)	第10期 2020年度 (日本基準)
売上高	(百万円)	185,651	197,113	204,018	**175,070**
経常利益	(百万円)	15,269	14,129	14,079	**1,698**
当期純利益（△損失）	(百万円)	9,063	7,402	4,344	**△6,761**
１株当たり当期純利益（△損失）	(円)	46.26	37.56	22.01	**△34.23**
総資産	(百万円)	245,787	246,402	248,886	**246,093**
純資産	(百万円)	71,005	70,246	68,857	**60,032**
１株当たり純資産額	(円)	360.30	356.23	348.64	**303.95**

(注) １株当たり当期純利益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。

(3) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社の状況

該当事項はありません。

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) 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９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～食の未来を創造し　豊かな生活と社会の発展に貢献いたします～』を経営理念に掲げ、ひとりでも多くのお客様に、安くておいしい料理を気持ちのよいサービスで、快適な空間で味わっていただくことをミッションとしています。従業員一丸となって、それぞれの地域で皆さまに喜ばれる店舗づくりを目指すため、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。

当社の経営環境は新型コロナウイルス感染拡大による影響が大きいことに加え、少子高齢化に伴う労働力の減少や国内外の政治経済等、不透明な状況にあります。一方で、コロナ禍における消費者のライフスタイルの変化によるデリバリー・テイクアウトの利用機会の増加、専門店業態へのニーズの高まり等、多くの新しい需要が生まれています。

このようなマーケットの変化に迅速に対応するため、当社は、ポストコロナを見据え、経営基盤の強化と経営資源の最大活用を推進します。そして、外食・中食・内食まで視野に入れた暮らしの隅々に渡るサービスを提供する「食の総合型企業」への変革を遂げ、継続的な企業価値提供と「食」を通じたより一層の社会貢献を果たします。

「食の総合型企業」への変革に向けては、１．デジタルトランスフォーメーション　２．チェーンストアシステムの強化　３．ESGの取り組み強化　の３つを基軸に、次の３段階のフェーズで戦略を実行いたします。

第１フェーズ（2021年～2022年）では、高収益体制の確立を実現します。コロナ禍での企業存続、及びコロナ後の業績回復と売上成長に向けての準備期間と捉え、生産性の向上、徹底したコストダウン、既存店売上の向上により、会社の損益分岐点を下げ、高収益体制を構築します。

第２フェーズ（2022年～2025年）では、「食の総合型企業」に向けての新たな事業の研究開発と実験など、次の時代のビジネスモデルの開発を推進します。具体的には、外部資本へのフランチャイズビジネスの提供、通販・外販ビジネスへの参入、海外店舗の本格的な多店舗展開、また、2025年には団塊の世代が後期高齢者となる転換期を迎え、高齢者のご家庭や事業所への配食サービスなどの需要の増加が見込まれ、それらに対応する中食・内食事業への参入の準備をスタートいたします。

第３フェーズ（2025年～）は、高齢者人口の増加と就業人口の減少による飲食ビジネスの転換期を迎える事になります。当社は第１フェーズ・第２フェーズで着手・実行した事業の収益拡大をさらに推進すると共に、第３フェーズではM&Aによる会社規模の拡大を想定しています。「食の総合型企業」として外食に加え、中食・内食の事業領域においてもシェア拡大を目指します。

2021年は、第１フェーズの高収益体制の確立のため、昨年来実行中の以下の戦略の継続と強化を図ります。

ⅰ デジタルトランスフォーメーションの推進

「お客様の利便性」と「従業員の生産性向上」に資するITデジタル投資をさらに強化します。

・ITデジタルをさらに推進する事により全社の業務生産性を飛躍的に向上させます。店舗オペレーションやバックオフィス業務の効率化を図り、従業員の作業負荷を低減するとともに、店舗及び本部の生産性を改善し、将来的な人件費増加に対する耐性をさらに強化いたします。結果として当社の高収益体制を確実なものにいたします。
・デジタルプロモーションシステムは新しいテクノロジーを積極的に導入し、お客様とのタッチポイントを強化し、お客様のライフスタイルに寄り添い、お客様との関係を強固に築き上げ、新規顧客の流入を促進するとともに、これまでのお客様の来店頻度を確実に向上いたします。そのためのシステム開発を継続的に行います。
・2020年第１四半期から順次導入している「デジタルメニューブック」をさらに業態を拡大し展開します。ご年配の方が多い和食業態においても従来型のメニューと併用することでお客様の利便性向上と店舗作業の生産性向上を図ります。
・すかいらーくアプリのユーザビリティの向上と機能強化により、よりパーソナライズされたお客様へのサービス強化を図り、プロモーション活動の徹底的な効率化を推進します。
・従業員のデジタルデバイス利活用を促進し、コミュニケーションの円滑化と生産性のさらなる向上に努めます。
・オペレーションの効率化やキャッシュレス決済多様化対応のため、セルフレジ導入店舗の拡大を含む新しい店舗システムの開発を進めます。
・様々なビジネスモデルに対応できる拡張性のあるシステム基盤へと強化します。

ⅱ ESGの取り組みを強化し、レストランとしての使命を果たします

当社の事業活動は「持続可能な開発目標（SDGs）」と深い関わりがあることを認識しています。国連が定めるグローバル目標に即した施策の実行など、ESGへの取り組みを強化するため、2020年12月に「サステナビリティ委員会」を発足し、持続可能な社会の実現に向けて当社が果たすべき責務を推進する体制を強化しました。調達・生産から店舗運営まで、当社の商品・サービス・企業活動を通じて、地球環境保全と社会の発展に貢献してまいります。

・石油由来の従来型プラスチック製品の削減を推進します。
・調達・生産・料理提供の各過程における食品ロスを削減します。
・生産・物流において排出されるCO2を削減します。

・ダイバーシティを推進し、すべての従業員にとって働きがいのある職場環境を整備します。
・従来進めてきた空調設備や厨房設備の省エネ化を加速します。
・健康経営を推進し、従業員の健康保持・増進及びパフォーマンス向上等に取り組みます。

ⅲ Withコロナで求められる商品・サービスの提供

コロナ禍でのレストランビジネスは、消費者の皆様から「当社が提供できる価値は何か」が問われると考えており、「外食の楽しみ」「おいしさ」「健康」をテーマに価値創造を進めてまいります。

以下の施策を実行し、お客様の支持拡大に向けた取り組みを加速します。

・当社が長年培ってきた看板メニューの味をさらにブラッシュアップし、家庭では味わえない「プロの味」を追求してまいります。
・昼間時間帯に生活がシフトするなど、ライフスタイルが多様化する中、当社が保有する各業態を通して迅速にメニュートレンド対応をしてまいります。
・健康をキーワードに栄養のバランスや必須栄養素を組み込んだ商品開発、天然素材の積極的使用や化学調味料の削減など、時代に合わせた商品を生み出してまいります。

ⅳ デリバリー・テイクアウトの強化

当社は現在約1,900店でデリバリーサービスを実施しており、約2,800店でテイクアウトサービスを行っています。コロナ禍においてそのニーズと認知度は飛躍的に高まり、売上も大きく伸長しました。今後もデリバリー・テイクアウト需要は拡大することが見込まれ、当社の全国に立地する約3,100店舗をデリバリー・テイクアウトの拠点として最大限に活用することで新たなデリバリーニーズの開拓と受注件数増を目指します。

・デリバリー対象エリアを個店別に見直し、業態転換・エリア再編成により空白エリアを解消します。
・各店舗の配送エリアを見直し、小商圏化することにより配達時間の短縮による受注件数増を目指します。
・デリバリー特化型店舗を開発・導入し、これまで配達が困難だったエリアのお客様に商品をお届けします。
・当社が持つ多様な業態をつなぐデリバリーネットワークを構築し、大都市圏のみならず、全国各地でのデリバリーサービスを強化いたします。
・デリバリー・テイクアウトに適したメニューの拡充や価格設定を見直し、商品ラインナップの魅力度を高めます。
・最低配達金額を値下げし、個人のお客様にもご利用いただきやすい価格でデリバリーサービスをご提供します。

ⅴ マルチブランドの強みを活かしたストアポートフォリオ／業態転換

当社は20以上の多様な業態を有しており、これまで、商圏の変化に対応した業態を開発し転換することでお客様のニーズにお応えしてまいりました。Withコロナの環境においては、食べたいものが明確で外食の楽しみを享受できる業態にお客様からのニーズが高まっており、そうしたトレンドに迅速かつ柔軟に対応してまいります。

・カフェ業態のむさしの森珈琲、ハワイアンのLa Ohana、中華のバーミヤン、しゃぶしゃぶのしゃぶ葉、回転ずしの魚屋路、点心の點心甜心等、目的来店志向の強い専門店業態への転換を進め、時代に合ったストアポートフォリオを実現いたします。その結果地域毎の外食ポテンシャルを引き出します。
・デリバリーニーズの高い地域では、デリバリー販売力が高いガストへの転換を推進し、デリバリーの空白地帯を解消します。

ⅵ 既存店の経営資源の最大活用

Withコロナに対応するためには、当社の経営資源を最大限に活用する必要があると考えています。全国約3,100店舗（販売拠点）、スケールメリットを活かした食材調達、自社のセントラルキッチンでの生産、北海道から沖縄まで自社物流システムによる毎日配送システム等、独自のサプライチェーンである経営資源を最大限に活かしてまいります。

・から揚げ専門店「から好し」をガストの店内でも販売し、店内飲食、デリバリー、テイクアウトすべての売上を拡充します（2021年4月までにガスト全店に拡大）。
・「藍屋」、「夢庵」全店に寿司を導入します。コロナ禍においてごちそうとしてニーズが高まっている寿司を導入することで店内飲食の取り込み、寿司のデリバリー／テイクアウト拠点の一挙拡大を行うことで経営資源としての店舗を最大限に活用いたします。
・バーミヤンの看板商品である冷凍餃子のガスト全店での販売、しゃぶ葉のしゃぶしゃぶセットのテイクアウト販売等、各業態の売り物を多様な業態で販売し、店舗を活用した販売力を最大化いたします。
・通販ビジネスに参入します。2020年11月より楽天・アマゾンへ出店し当社の既存商品を販売しています。2021年には自社ECサイトでの販売を開始し、自社製品を自社物流ネットワークに載せ、すかいらーくグループの多様な商品・食材を日本全国にお届けいたします。

vii 店舗の運営品質向上のための組織体制強化

お客様の店舗選択の基準はより高くなっており、１店１店のサービス・商品品質・店舗環境を向上させ、お客様の期待に応えられる店舗運営を行う組織体制を強化します。
・スーパーバイザー制度を全業態へ導入し、スーパーバイザーがマネジャーの育成強化、店舗のサービス・商品品質の向上に特化した役割を持つことで、素早く店舗の課題を解決し、１店１店の運営品質の向上を目指します。
・店舗の安全性・快適性向上のため、グループ横断的に人財を登用した専門チームにより、店舗の保守・点検を重点的に行います。

viii 全社コスト・投資・生産性の抜本的見直し

厳しい局面を乗り越えるため、コスト削減、原価低減、設備投資の見直しを行い、筋肉質な経営体制を構築します。
・メニュー改定頻度の見直し、食材のブランド間での共通化などメニュー改革を進め、店舗人件費、生産性の向上、本部経費などコスト削減を実行します。
・工場の生産工程の見直し、配送頻度の低減、内製品の拡大、業態間の食材の共有化、食品ロス削減メニューへの改定等により食材総数の削減を進め、工場の生産性向上と原価低減に取り組みます。

ix お客様と従業員の感染防止対策を徹底

新型コロナウイルス感染症の影響は当面続くとみています。引き続き政府及び専門機関のガイドラインに従い、お客様、従業員の安全を第一に考え、「店内外のコロナ感染予防策」を継続し、必要な投資を行ってまいります。

私たちの経営理念は『価値ある豊かさの創造～食の未来を創造し　豊かな生活と社会の発展に貢献いたします～』です。「ひとりでも多くのお客様に　安くておいしい料理を　気持ちのよいサービスで　快適な空間で味わっていただく」という私たちが果たすべき役割（ミッション）を実現し、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な店舗づくりとサービスを目指し、企業価値の向上に努めてまいります。

(5) 主要な事業内容（2020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、しゃぶ葉、バーミヤン、ジョナサン、夢庵、ステーキガスト、から好し、藍屋、むさしの森珈琲、グラッチェガーデンズ、魚屋路（ととやみち）、chawan、La Ohana、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、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、SKYLARK USA INC（注2）、SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD.（会社総数　3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、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（24店舗）を行っております。
（注2）当連結会計年度末においてレストラン事業を開始しておりません。

(6) 主要な営業所及び工場（2020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	24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） 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） 藤岡工場（群馬県藤岡市） 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）	2,722店舗 (注)
ニラックス株式会社	本社（東京都武蔵野市）	86店舗
株式会社フロジャポン	本社（東京都武蔵野市）	118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）	56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（2020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	5,348人（ 33,331人）	117人減（ 7,664人減）
その他	813人（ 1,125人）	2人増（ 84人減）
合計	6,161人（ 34,456人）	115人減（ 7,748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。
（注３）前連結会計年度末と比べ、臨時雇用者数が7,748人減少しており、主に新型コロナウイルス感染症拡大に伴う売上減によるものであります。

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
551人 (2,058人)	82人減 (230人減)	48.8歳	21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）前事業年度末と比べ、臨時雇用者数が230人減少しており、主に新型コロナウイルス感染症拡大に伴う売上減によるものであります。

(8) 主要な借入先の状況（2020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	42,509
株式会社三菱UFJ銀行	33,002
株式会社日本政策投資銀行	30,152
株式会社三井住友銀行	22,496
農林中央金庫	8,094
三井住友信託銀行株式会社	7,247
合計	143,500

(9) その他企業集団の現況に関する重要な事項

当社は、当連結会計年度末日を評価基準日とする期間において、借入金の財務制限条項のうちネット・レバレッジ・レシオに関する条項に抵触いたしました。こうした状況により、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存在しておりますが、当社は、以下の具体的な事業計画及び資金計画に基づき対応しております。

① 具体的な事業計画

当社の経営環境は新型コロナウイルス感染拡大による影響が大きいことに加え、少子高齢化に伴う労働力の減少や国内外の政治経済等、不透明な状況にあります。一方で、コロナ禍における消費者のライフスタイルの変化によるデリバリー・テイクアウトの利用機会の増加、専門店業態へのニーズの高まり等、多くの新しい需要が生まれています。

このようなマーケットの変化に迅速に対応するため、当社は、ポストコロナを見据え、経営基盤の強化と経営資源の最大活用を推進します。そして、外食・中食・内食まで視野に入れた暮らしの隅々に渡るサービスを提供する「食の総合型企業」への変革を遂げ、継続的な企業価値提供と「食」を通じたより一層の社会貢献を果たします。

「食の総合型企業」への変革に向けての基軸とフェーズ等につきましては、「(4) 対処すべき課題」に記載のとおりです。

② 具体的な資金計画と実行した資金調達概要

当社は新型コロナウイルス感染症の拡大をうけ、運転資金を確保し財務基盤を安定化させるため2020年３月31日に株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行及び株式会社三井住友銀行と400億円のコミットメントライン契約を締結いたしましたが、その後の緊急事態宣言発令等の不確実性の高まりに対応するため2020年５月29日に株式会社日本政策投資銀行より200億円の長期借入（危機対応業務スキームに基づく融資）を受けるとともに、上記コミットメントラインについて2020年６月18日付で農林中央金庫及び三井住友信託銀行株式会社を追加招聘したうえで極度額を1,000億円に増額する変更契約を締結いたしました。なお、当連結会計年度末における当該コミットメントライン契約の利用状況につきましては60億円にとどまっておりますが、新型コロナウイルス感染症による事業への影響が一定期間相当程度継続する場合に備え、2021年２月12日付で現コミットメントライン契約の相手先金融機関との間で現契約が満了となる2021年３月31日より借入れが可能となる長期コミットメントライン契約（期間３年、極度額700億円）を締結いたしました。本契約により新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する場合においても安定的な資金調達が可能になるものと考えております。

③ 財務制限条項について

当社は、当連結会計年度末日を評価基準日とする期間において借入金の財務制限条項のうちネット・レバレッジ・レシオに関する条項に抵触いたしましたが、各金融機関より本抵触に関して期限の利益喪失請求を行わないことについて事前の同意を得ております。また、各金融機関とは新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた当社グループの収支計画に基づき協議を行い2021年２月12日付で財務制限条項の見直しに合意いたしました。

以上により、継続企業の前提に関する重要な不確実性は認められないものと判断しております。

2 会社の現況

(1) 株式の状況（2020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　197,502,200株

③ 株主数　435,070名

④ 大株主（上位10名）

株主名	持株数（株）	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）	7,926,600	4.01
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	4,604,600	2.33
株式会社日本カストディ銀行（信託口５）	3,501,000	1.77
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
株式会社日本カストディ銀行（信託口６）	3,162,000	1.60
株式会社日本カストディ銀行（信託口７）	2,967,700	1.50
株式会社日本カストディ銀行（信託口１）	2,897,500	1.47
株式会社日本カストディ銀行（信託口２）	2,156,300	1.09
サントリー酒類株式会社	1,583,300	0.80

（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) 会社役員の状況

① 取締役及び監査役の状況（2020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
代表取締役会長兼社長	谷　　真	
取締役常務執行役員	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 ㈱フロジャポン　取締役
取締役常務執行役員	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
取締役常務執行役員	大川原　利　明	㈱すかいらーくレストランツ　代表取締役社長
取締役	西　條　　温	
取締役	田　原　文　夫	一般社団法人全国まき網漁業協会　会長 ヤンマー舶用システム㈱　非常勤顧問
取締役	佐　野　綾　子	あや総合法律事務所　代表
(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
監査役	永　田　光　博	代々木上原法律事務所　代表 ㈱EduLab　社外監査役
監査役	青　柳　立　野	ハートワース・パートナーズ㈱　代表取締役

(注１) 取締役西條温氏、田原文夫氏及び佐野綾子氏は、社外取締役であります。なお、当社は西條温氏、田原文夫氏及び佐野綾子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) 監査役永田光博氏及び青柳立野氏は、社外監査役であります。また、監査役青柳立野氏は、公認会計士・税理士であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。なお、当社は永田光博氏及び青柳立野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）当社は執行役員制度を導入しております。2020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
常務執行役員	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
常務執行役員	大川原　利　明	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	片　山　信　行	購買本部マネージングディレクター
執行役員	西　田　浩　蔵	人財本部マネージングディレクター
執行役員	相　澤　拓　也	財務本部マネージングディレクター
執行役員	加　藤　志　門	商品本部マネージングディレクター
執行役員	平　野　　暁	IT本部マネージングディレクター

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	8名	29百万円
監査役	3名	30百万円
合計	11名	59百万円

（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。）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）取締役及び監査役の報酬等の額には、社外役員５名に対する報酬等の合計40百万円（社外取締役３名に対し28百万円、社外監査役２名に対し12百万円）が含まれております。

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	西　條　　温	ブラザー工業㈱社外取締役でありましたが、2020年６月24日をもって退任いたしました。同社と当社との間に特別な関係はありません。
取締役	田　原　文　夫	ヤンマーホールディングス㈱の非常勤顧問及び㈱極洋の非常勤顧問でありましたが、2020年６月30日をもって各兼職先を退任いたしました。また、同氏は、一般社団法人全国まき網漁業協会会長及びヤンマー舶用システム㈱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。
取締役	佐　野　綾　子	あや総合法律事務所代表であります。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及び㈱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。
監査役	青　柳　立　野	ハートワース・パートナーズ㈱代表取締役であります。 同社と当社との間に特別な関係はありません。

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	西　條　　温	当事業年度に開催された取締役会12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	田　原　文　夫	当事業年度に開催された取締役会12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。
取締役	佐　野　綾　子	当事業年度に開催された取締役会12回全てに出席しました。証券会社における実務経験や、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	永　田　光　博	当事業年度に開催された取締役会12回全て、監査役会13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	当事業年度に開催された取締役会12回全て、監査役会13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・財務に関する相当程度の知見を活かし、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。

（注）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372条に基づく取締役会への報告事項の通知及び会社法第370条並びに当社定款第25条第２項に基づく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。

(3) 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)	99百万円
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	99百万円

(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。

(4) 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。しかしながら、当期は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により多額の損失を計上しており、財務の健全性維持の観点から無配とさせていただきます。

当社は、株主への利益還元を経営上の最重要課題と認識しており次期以降の復配に向け業績の回復に邁進してまいります。なお、次期以降の配当につきましては将来の成長のための投資等を勘案し引き続き調整後当期利益ベースで約30%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安定的に行う方針とさせていただきますが、次期配当につきましては新型コロナウイルス感染症の影響及び財務の状況を踏まえ別途検討させていただきたく現時点では未定とさせていただきます。

(注) 調整後当期利益＝当期利益＋上場及び売出関連費用＋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＋IFRS第9号「金融商品」（2014）適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益（会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整含む）＋調整項目の税効果調整

連結計算書類

連結財政状態計算書（2020年12月31日現在）

（単位：百万円）

科目	金額
資産	
流動資産	**36,317**
現金及び現金同等物	17,030
営業債権及びその他の債権	13,588
その他の金融資産	46
たな卸資産	4,304
その他の流動資産	1,350
非流動資産	**405,354**
有形固定資産	210,530
のれん	146,059
その他の無形資産	4,726
その他の金融資産	25,108
繰延税金資産	18,331
その他の非流動資産	600
資産合計	**441,672**

科目	金額
負債及び資本	
負債	
流動負債	**203,726**
短期借入金	125,845
営業債務及びその他の債務	24,435
その他の金融負債	31,735
未払法人所得税等	203
引当金	2,601
その他の流動負債	18,908
非流動負債	**124,185**
長期借入金	20,000
その他の金融負債	88,311
引当金	14,967
その他の非流動負債	906
負債合計	**327,911**
資本	**113,761**
親会社の所有者に帰属する持分合計	**113,761**
資本金	3,634
資本剰余金	56,595
その他の資本の構成要素	△510
利益剰余金	54,041
負債及び資本合計	**441,672**

連結純損益計算書（自 2020年1月1日　至 2020年12月31日）（単位：百万円）

科目	金額
売上収益	288,434
売上原価	△91,288
売上総利益	197,146
その他の営業収益	2,394
販売費及び一般管理費	△212,637
その他の営業費用	△9,935
営業損失	△23,031
受取利息	14
その他の収益	2
支払利息	△2,813
その他の費用	△605
税引前損失	△26,433
法人所得税費用	9,219
当期損失	△17,214
当期損失の帰属	
親会社の所有者	△17,214
当期損失	△17,214

計算書類

貸借対照表　(2020年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	**34,494**
現金及び預金	8,095
売掛金	11,218
商品	3
仕掛品	423
原材料及び貯蔵品	1,711
前払費用	2,728
未収入金	10,115
その他	199
固定資産	**211,599**
有形固定資産	**88,897**
建物	54,691
構築物	5,617
機械及び装置	6,825
車両運搬具	3
工具、器具及び備品	3,136
土地	12,623
リース資産	5,812
建設仮勘定	188
無形固定資産	**85,884**
のれん	81,252
ソフトウエア	4,405
その他	228
投資その他の資産	**36,818**
投資有価証券	170
関係会社株式	2,907
長期貸付金	9,508
敷金	16,174
繰延税金資産	6,437
その他	6,969
貸倒引当金	△5,347
資産合計	**246,093**

科目	金額
負債の部	
流動負債	**146,209**
買掛金	6,930
短期借入金	123,500
リース債務	1,106
未払金	5,645
未払費用	1,542
未払法人税等	330
前受金	23
預り金	918
賞与引当金	48
役員賞与引当金	15
株主優待引当金	1,796
閉店損失引当金	97
資産除去債務	469
その他	3,790
固定負債	**39,852**
長期借入金	20,000
リース債務	5,020
株主優待引当金	115
資産除去債務	12,265
その他	2,452
負債合計	**186,061**
純資産の部	
株主資本	**61,209**
資本金	**3,634**
資本剰余金	**59,100**
資本準備金	3,559
その他資本剰余金	55,541
利益剰余金	**△ 1,525**
その他利益剰余金	△ 1,525
繰越利益剰余金	△ 1,525
評価・換算差額等	**△ 1,177**
繰延ヘッジ損益	△ 1,177
純資産合計	**60,032**
負債及び純資産合計	**246,093**

損益計算書（自 2020年1月1日　至 2020年12月31日）

（単位：百万円）

科目	金額	
売上高		**175,070**
売上原価		**153,624**
売上総利益		**21,447**
販売費及び一般管理費		**14,151**
営業利益		**7,296**
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	430	
助成金収入	130	
優待券失効益	137	
その他	116	813
営業外費用		
支払利息	1,195	
貸倒引当金繰入額	4,427	
借入手数料	605	
その他	184	6,411
経常利益		**1,698**
特別利益		
受取補償金	141	
固定資産売却益	4	
リース解約益	61	
その他	0	205
特別損失		
固定資産除却損	184	
減損損失	4,742	
店舗撤退損失	314	
子会社株式評価損	117	
閉店損失引当金繰入額	97	
その他	74	5,528
税引前当期純損失		**△3,625**
法人税、住民税及び事業税		3,472
法人税等調整額		△336
当期純損失		**△6,761**

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（謄本）

独立監査人の監査報告書

2021年２月22日

株式会社　すかいらーくホールディングス
　取締役会　御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所
指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　芝田 雅也 ㊞
指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　向井 基信 ㊞

監査意見

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ホールディングスの2020年１月１日から2020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。

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指定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ホールディングス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、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を指定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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、指定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項後段の規定に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

・　不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・　連結計算書類の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
・　経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・　経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・　連結計算書類の表示及び注記事項が、指定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項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
・　連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子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（謄本）

独立監査人の監査報告書

2021年２月22日

株式会社　すかいらーくホールディングス
　取締役会　御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所
指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　芝田 雅也 ㊞
指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　向井 基信 ㊞

監査意見

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ホールディングスの2020年１月１日から2020年12月31日までの第10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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による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て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

・　不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・　計算書類等の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
・　経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・　経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・　計算書類等の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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（謄本）

監査報告書

当監査役会は、2020年１月１日から2020年12月31日までの第10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。

2021年２月22日

株式会社すかいらーくホールディングス　監査役会

常勤監査役　**鈴木　誠**　㊞

社外監査役　**永田 光博**　㊞

社外監査役　**青柳 立野**　㊞

以　上

以　上

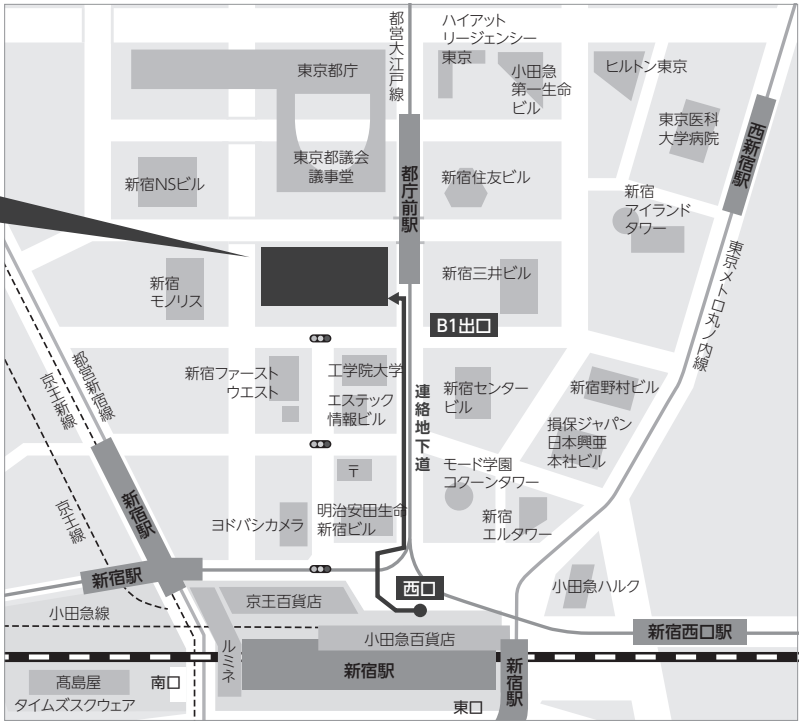
MEMO

MEMO

MEMO

定時株主総会会場ご案内図





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」

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。

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）

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。