# 第11期 定時株主総会
# 招集ご通知

**日 時**

**2022年３月30日（水曜日）**
**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。

※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11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…… 20
１．企業集団の現況…… 20
２．会社の現況…… 30
連結計算書類…… 38
計算書類…… 40
監査報告…… 42



**株式会社すかいらーくホールディングス**
証券コード 3197





**株主様へのお願い**

- 新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、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。




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
## 食の未来を創造し、豊かな生活と社会の発展に貢献する

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の影響が長期化する中、2021年度は徹底したコスト削減と生産性の改善に努め、DX投資を強化し、コロナ後を見据えた将来の成長に向けた準備を粛々と進めてまいりました。主な取り組みの1つとして、店舗においてフロアサービスロボットの導入を開始し、現在までに約500台の配備が進んでおり、2022年内に3,000台規模の導入が完了する予定です。店舗従業員の生産性が大幅に改善され、お客様をお待たせする時間が減少し、また表情豊かなネコ型ロボットの近未来的な接客はお客様からの評判も良く、高い導入効果を実感しています。

また、昨年は公募増資により約400億円の資金を獲得することができました。増資の目的をご理解いただき、多くのお申込みをいただいたこと、改めて御礼申し上げます。コロナ禍の厳しい環境の中、財務体質を強化するとともに、今後の成長に向けた投資に積極的に活用していきます。

昨年以降、エネルギーコストの上昇、食材価格の高騰などのコストプッシュや、家計圧迫による消費マインドの悪化、人件費の高騰、少子高齢化による就業人口の減少など、外食を取り巻く環境は厳しい状況にあります。このような事業環境の認識のもと、想定外の出来事が起こり得る不確実な社会においても生き残り、着実に成長していくため、次の2つを重要な経営課題として対処していくことが必要であると考えています。一つは、全社の生産性を飛躍的に上げていくことです。今後もITデジタル投資を強化しDXを加速させ、全社を挙げて生産性改革とコスト削減に継続に取り組み、収益力の強化に努めていきます。二つ目は、より多くのお客様に選ばれて支持を獲得し、客数増による売上成長を実現することです。店舗におけるQSC（クオリティ、サービス、クレンリネス）を磨き上げ、商品開発とプロモーションを進化させ、DXを推進して顧客満足度を高めることを目指し、顧客支持の獲得を追求していきます。

すかいらーくグループは、創業以来「価値ある豊かさの創造」を経営理念に掲げ、人々の生活がより豊かになるよう「食」を通じた社会貢献をめざすことを企業活動の指針としています。2021年新たに当社の存在意義を定義するパーパス「食の未来を創造し、豊かな生活と社会の発展に貢献する」を策定し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献していく決意を新たにしました。2020年に設置したサステナビリティ委員会を中心に推進体制を強化しており、$CO_2$排出削減による脱炭素社会へ

の移行、プラスチック使用量や食品ロス等の廃棄物の削減をはじめ、ESGへの取り組みを積極的に推進していきます。

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。2021年12月期の期末の配当につきましては、1株当たり12円とさせていただきます。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。

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

経営戦略トップメッセージを当社ホームページよりご覧いただけます。

https://www.skylark.co.jp/company/management.html

証券コード　3197
2022年３月14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11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11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、2022年３月29日（火曜日）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**　2022年３月30日（水曜日）　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11期（2021年１月１日から2021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11期（2021年１月１日から2021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６名選任の件**
**第３号議案　監査役２名選任の件**

以　上

---

- 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、事業報告の「主要な事業内容」「主要な営業所及び工場」「使用人の状況」「主要な借入先の状況」「その他企業集団の現況に関する重要な事項」「新株予約権等の状況」「会計監査人の状況」「剰余金の配当等の決定に関する方針」「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」、連結計算書類の「連結持分変動計算書及び連結注記表」及び計算書類の「株主資本等変動計算書及び個別注記表」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。
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　2022年3月29日（火曜日）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　2022年3月29日（火曜日）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　2022年3月29日（火曜日）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　2022年3月30日（水曜日）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

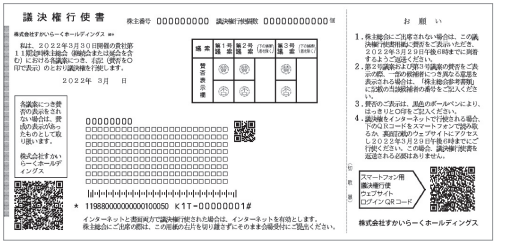
議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトにログインすることができます。

**議決権行使期限**

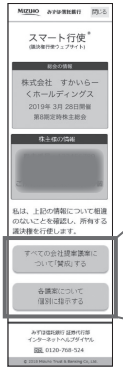
**2022年3月29日(火)**
**午後6時まで**

## 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

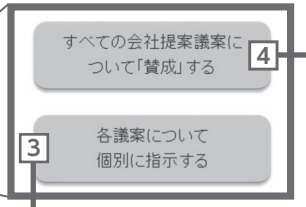
同封の議決権行使書用紙の右下「**スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード®**」をスマートフォンかタブレット端末で読み取ります。




## 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。




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

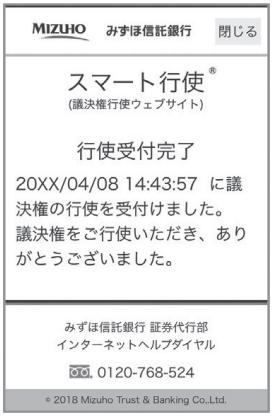






画面の案内に従って各議案の賛否をご入力ください。

## 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

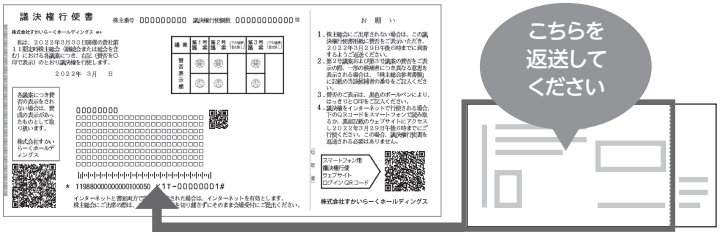
株主総会にご出席されず、郵送による議決権行使をされる場合は、同封の「議決権行使書」をご返送ください。

切手を貼らずにご投函ください

**議決権行使期限**

**2022年3月29日(火)**
**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。

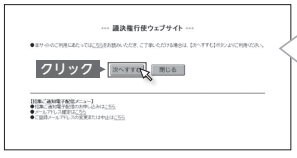
# インターネットによる議決権行使

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**

**2022年3月29日(火)**
**午後6時まで**

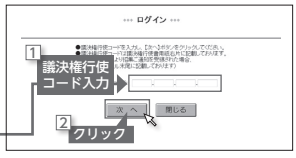
**STEP 1**
**議決権行使サイトへアクセス**



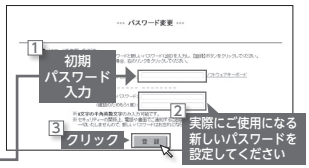

議決権行使サイト ▶
https://soukai.mizuho-tb.co.jp/
又は 議決権行使 みずほ 検索



**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　定款一部変更の件

１．提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第１条ただし書きに規定する改正規定が2022年９月１日に施行されることに伴い、株主総会資料の電子提供制度の導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものであります。

（１）株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供制度をとる旨を定款に定めることが義務付けられることから、変更案第19条第１項を新設するものであります。

（２）書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定することができるようにするため、変更案第19条第２項を新設するものであります。

（３）株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第19条）は不要となるため、これを削除するものであります。

（４）上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

２．変更内容

変更の内容は次のとおりであります。

（下線は変更部分を示します。）

| 現　行　定　款 | 変　　更　　案 |
|---|---|
| 第19条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）<br>　当会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。 | （削除） |

| 現　行　定　款 | 変　　更　　案 |
| --- | --- |
| （新設） | 第19条（電子提供措置等）<br>１．当会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとるものとする。<br>２．当会社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。 |
| （新設） | 附則<br>１．変更前定款第19条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除および変更後定款第19条（電子提供措置等）の新設は、2022年９月１日から効力を生ずるものとする。<br>２．前項の規定にかかわらず、2023年２月末日までの日に開催する株主総会については、変更前定款第19条はなお効力を有する。<br>３．本附則は、2023年３月１日または前項の株主総会の日から３か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。 |

## 第２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（６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 |
|---|---|---|---|---|
| 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<br>財務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<br>独立役員 | 取締役 |
| 5 | 再任 | 田原（たはら）　文夫（ふみお） | 社外<br>独立役員 | 取締役 |
| 6 | 再任 | 佐野（さの）　綾子（あやこ） | 社外<br>独立役員<br>女性 | 取締役 |



**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**
7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<br>旧㈱すかいらーく 執行役員<br>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**
14／14回（100%）

**在任年数**
4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 |
| **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 |
| **同年12月** | ㈱フロジャポン 取締役 |
| **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 |
| **2021年 4 月** | 当社 取締役常務執行役員 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**

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**
1,600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**
2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、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**
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**
7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及び期待される役割の概要**

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。

また、当社の任意の委員会である指名コミッティ及び報酬コミッティのメンバーとして、取締役及び監査役の選解任に関する事項並びに報酬案を適正に審議いただき、独立かつ客観的・中立的立場から透明性の高いガバナンス体制の構築に関与いただくことを期待しております。



**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**
14／14回（100%）

**社外取締役としての**
**在任年数**
4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及び期待される役割の概要**

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。

また、当社の任意の委員会である指名コミッティ及び報酬コミッティのメンバーとして、取締役及び監査役の選解任に関する事項並びに報酬案を適正に審議いただき、独立かつ客観的・中立的立場から透明性の高いガバナンス体制の構築に関与いただくことを期待しております。



**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**
14／14回（100%）

**社外取締役としての**
**在任年数**
3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） |
| **2021年 3 月** | ㈱メタップス 取締役（監査等委員）（現任） |

**社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要**

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。

また、当社の「すかいらーくグループ内部通報窓口」の運用にも関与いただくほか、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する専門的な知見を活かし、当社のコーポレートガバナンスの一層の強化のため多角的に助言、サポートいただくことを期待しております。

（注１）各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
（注２）候補者西條温氏、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。各候補者は、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２名が任期満了となりますので、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。

| 候補者番号 | | 氏名 | | 現在の当社における地位 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 再任 | 鈴木（すずき）　誠（まこと） | | 常勤監査役 |
| 2 | 新任 | 奥原（おくはら）　玲子（れいこ） | 社外<br>独立役員<br>女性 | |



**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**
13／13回（100%）

**在任年数**
7年8か月

## 1 鈴木（すずき） 誠（まこと） 1957年2月11日生

再 任

**●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）
**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年の入社以来、店舗での営業経験を積んだ後、事業部長、社長室長、内部監査室長などを務め、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、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、監査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**
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 奥原（おくはら） 玲子（れいこ） 1962年5月17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**

**1985年4月** 大蔵省（現財務省） 入省
**2000年4月** 光和総合法律事務所 入所
**2004年4月** 同事務所 パートナー弁護士（現任）
**2012年4月** 東京簡易裁判所 民事調停委員（現任）
**2018年4月** 第一東京弁護士会 副会長
**同年4月** 日本弁護士連合会 常務理事
**2019年4月** 国土交通省 関東地方整備局入札監視委員会 委員（現任）
**2021年6月** 公益財団法人日弁連法務研究財団 理事（現任）

**社外監査役候補者とした理由**

大蔵省（現財務省）における職務経験と、弁護士としての幅広い知見を有していることから、会社の経営に関与された経験はありませんが、企業法務やリスクマネジメントに関する豊富な実務経験と知見を活かし、当社経営について適切な監査を行っていただけるものと判断し、社外監査役としての選任をお願いするものです。

（注1）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）候補者奥原玲子氏は、社外監査役候補者であります。なお、同氏の選任をご承認いただいた場合には、同氏について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、候補者鈴木誠氏との間で、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、候補者奥原玲子氏の選任をご承認いただいた場合には、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。各候補者は、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

## ご参考　取締役・監査役のスキルマトリクス

第２号議案及び第３号議案が承認された場合の取締役及び監査役の主な専門性と経験は、次のとおりであります。

| 分類 | スキル名称 | 定義 |
|---|---|---|
| 意思決定スキル | 企業経営 | 企業経営に関する経営トップとしての経験または知見 |
| | 財務・会計 | 金融機関、財務会計・投資部門または専門職での経験に裏打ちされた、財務戦略、資本市場、会計・税務に関する知見 |
| | 国際ビジネス | 国際的な企業における、または海外事業や国際取引に関する、豊富な職務経験または知見 |
| | マーケティング | 当社の事業領域におけるマーケティングに関する経験または知見 |
| | 消費者 | 消費者第一主義、消費者利益の保護、消費者行政、消費者問題等に関する知見 |
| 監督スキル | 当社事業マネジメント | 当社事業（外食）のマネジメントに関する知見 |
| | 経済・社会 | マクロ経済や社会情勢等に関する高い知見 |
| | 法務 | 企業法務、法規制等に関する専門的知見 |
| | リスクマネジメント | 様々な領域におけるリスクマネジメントに関する知見 |

| 分類 | スキル名称 | 取締役 | | | | | | 監査役 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 谷　真 | 金谷 実 | 大川原利明 | 西條 温 | 田原文夫 | 佐野綾子 | 鈴木 誠 | 青柳立野 | 沢田登志子 | 奥原玲子 |
| | | | | | 社外 独立 | 社外 独立 | 社外 独立 | | 社外 独立 | 社外 独立 | 社外 独立 |
| 意思決定スキル | 企業経営 | ● | | ● | ● | | | | ● | | |
| | 財務・会計 | | ● | | ● | | ● | | ● | | |
| | 国際ビジネス | | ● | | ● | | | | | | |
| | マーケティング | ● | | ● | | | | | | | |
| | 消費者 | ● | ● | ● | | ● | | ● | | ● | ● |
| 監督スキル | 当社事業マネジメント | ● | ● | ● | | | | ● | | | |
| | 経済・社会 | ● | | | ● | ● | ● | | ● | ● | ● |
| | 法務 | | | | | | ● | | | | ● |
| | リスクマネジメント | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |

# 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

当連結会計年度の我が国経済は、前年に引き続き新型コロナウイルス感染症のまん延による影響を受けました。断続的な緊急事態宣言の発令やまん延防止等重点措置の適用により企業の景況感や個人消費マインドは冷え込み、厳しい経済状況が続きましたが、９月30日で全ての緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置が解除されてからは、徐々に市場回復の兆しがみられています。

外食産業においては、緊急事態宣言の発出やまん延防止等重点措置の適用と、政府や各自治体による営業時間短縮や酒類提供禁止要請の影響で店舗にご来店いただくお客様の数が大きく減少しておりましたが、10月の緊急事態宣言等の全面解除以降、客数は回復傾向にあります。デリバリーやテイクアウトの売上拡大や、時短協力金の受領もあり、前年に比べると経営環境は改善しております。一方、コスト面においては原材料価格の急騰、原油高による水光熱単価の上昇や、人件費の増加などにより、大変厳しい状況にあります。また、海外に続き国内でもオミクロン株による感染が拡大するなど不透明な状況が続いており、経営環境も再度悪化することが予想されます。

このような経営環境下で、当社グループはお客様及び従業員の健康を守るべく感染防止対策を徹底するとともに、政府や各自治体からの営業時間短縮や酒類提供禁止要請に対応してまいりました。また、６月の公募増資で獲得した資金を活用したDX推進による生産性の向上や、固定費削減等、売上減少に伴う損益への影響を最小限に抑える自助努力を継続し、堅牢な事業基盤の構築を進めております。

売上収益の動向につきましては、コロナ禍で外食機会が減少する中、外食に「意味」や「価値」を求め、豊かな食事時間を過ごしたいという消費者動向が続いており、当社グループブランドの中でも専門性が高いブランドや居心地のよいブランドの業績が引き続き好調です。具体的には、高原リゾートをイメージした「むさしの森珈琲」、グルメ寿司の「魚屋路」、ハワイアン業態の「La Ohana」が該当します。

当社はコロナ禍で消費者のライフスタイルが変化したことに対応し、お客様の求める「家庭では味わえないメニュー」「品質」「価格価値」「気分」を提供できるよう取り組みを進めました。自由な旅行が難しい中、小旅行気分を味わえるフェアとして、使用食材の産地や銘柄にこだわった「越中富山フェア」を夢庵と藍屋で、「北海道フェア」をジョナサンで開催しました。同様に、バーミヤンの「台湾グルメフェア」や夢庵の「大間のまぐろフェア」も大変好評でした。ガストではお客様の健康意識の高まりにお応えして10種類もの野菜を使った、ご家庭ではなかなか作りにくい「キーマカレー」を販売しました。また、一部の店舗で取り扱いを開始していた、当社グループのから揚げ専門店「から好し」のから揚げ商品を全国のガスト店舗での取り扱いに拡大し、店内飲食やテイクアウト、デリバリーなどでさらに便利にご利用いただけるようになりました。しゃぶ葉では異なるだしをお楽しみいただけるように、と開発した四つ割り鍋が一人分ずつの使用スペースの指定にも繋がることから「コロナ禍でも安心して鍋料理を食べられる」とお客様から評価いただきました。

10月以降は、新型コロナウイルス感染症の新規感染者数の減少や営業時間短縮及び酒類提供禁止要請の解除により徐々に売上回復の兆しがみられました。久々の外食でお食事もアルコールもお楽しみいただけるよう、全ブランドでアルコール需要を獲得・強化する目的で、お酒に合い、ご飯のおかずにもなる小皿料理メニューを拡充し、ご支持いただきました。

12月には７ブランドで対象アルコール商品を１杯99円で販売するキャンペーンと、ガストで４商品を399円でご提供するキャンペーンを実施しました。それぞれTVCMを放映し幅広いお客様に向けてキャンペーンを訴求することで、コロナ禍の収束を見据えて客数のベースアップを狙いました。アルコール99円キャンペーンは特に若年層のお客様や新規のお客様に好評で、ファミリーレストランの新しい利用動機の喚起につながりました。ガストの「ハンバーグ＆海老フライ」や「トマトソーススパゲティ」等（４品）を各399円で販売するキャンペーンはコロナ禍で店舗への来店が途絶えていたヤングファミリー層の呼び戻しに効果がありました。
再来店を促すためのプロモーションとして、ガスト・ジョナサン・夢庵・藍屋・魚屋路では一定額以上店内飲食されたお客様への小皿プレゼントキャンペーンを実施し、女性やシニアの方を中心に反響がありました。また、９ブランドに拡大導入したシニアのお客様向けの「プラチナパスポート」は、店内飲食、デリバリー、テイクアウト全ての商品が５％割引となるもので、利用者数は累計100万人を超えております。しゃぶ葉で新たに設定した各コースの「シニア価格」や、複数ブランドのチラシに掲載した「シニア向け特別価格」についてもシニアのお客様の再来店に繋がっています。

デリバリーやテイクアウトは、緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置などの規制に加え、オリンピック期間中の巣ごもり需要の拡大もあり売上が大幅に増加しました。デリバリーは当連結会計年度で対前年同期比123％（2019年比171％）、テイクアウトは対前年同期比118％（2019年比248％）となっております。2021年12月末現在、約2,400店でデリバリーサービスを実施、一都三県のエリア世帯カバー率は94％に達しています。テイクアウト売上強化策として、店内飲食メニューをテイクアウト可能となるように開発することでテイクアウト商品ラインナップを拡充するとともに、ガストで「マヨコーンピザ299円」など各ブランドで期間限定のお得なプロモーションを実施しました。また、お客様の利便性向上と顧客基盤統合によるマーケティング強化を目的に、すかいらーくアプリにテイクアウト「モバイルオーダー・決済」機能を拡充しました。モバイルオーダー・決済による注文・会計業務の軽減により生み出された時間はテーブルサービスレストランならではのおもてなし、スムーズなご案内、熱々な料理のご提供など、お客様満足度の向上のための質の高いサービスを提供するために使っています。ジョナサンでは女性をターゲットにヘルシーささみのフライドチキン「J'sクリスプチキン」を全店で販売開始し、特にテイクアウトでご好評いただいております。

お客様の利便性向上とともに、従業員の生産性向上を実現するため、DXの推進を継続しております。７月にすかいらーくアプリにテイクアウト「モバイルオーダー・決済」機能を導入し、店舗でのお客様の待ち時間を約90％削減、さらに従業員が注文に対応する時間も大幅な削減が可能となりました。2020年第１四半期に導入開始以降、主要ブランド約2,400店舗に導入を完了したデジタルメニューブックは、どのようなお客様にとっても使いやすい仕様に改良し、シニア層のお客様の多い和食業態の「夢庵」にまず導入いたしました。お使いになったお客様にもご好評を頂き、従業員の生産性向上の効果も確認ができたため、今後は既にデジタルメニューブックを導入している「ガスト」などその他の業態にも展開する予定です。また、８月末より導入実験を行ったフロアサービスロボットは、お客様をお待たせしないサービスの提供により顧客満足度を向上するとともに、従業員の作業負荷を軽減することができており、今期末には「ガスト」や「しゃぶ葉」を中心に135店舗に導入が完了しております。

店舗開発の状況につきましては、2008年に北海道から撤退した「バーミヤン」について、マーケットニーズに合わせた改革を進め、７月に約13年ぶりに北海道札幌市に出店しました。同時に、「から好し」も北海道に初出店し、から揚げ専門店の品質をお届けしております。また、消費者ニーズに合ったストアポートフォリオの構築を目指し、目的来店志向の強い専門店、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」

を中心に73店舗の業態転換を実施しました。これにより転換実施店舗の売上は約61.7%向上しております。さらに、居心地の良い店舗環境の整備のため、コロナ禍でキャッシュアウト抑制のために中止していた店舗改装を再開し、実施した106店舗の売上は約4.8%向上しております。
　また、9月には米国シカゴで「しゃぶ葉」の一号店をオープンいたしました。厳選した良質なお肉と新鮮な野菜をヘルシーにお好きなだけ食べられる「しゃぶ葉」は、台湾とマレーシアでも既に成功しているブランドです。当社グループの経営資源とノウハウを最大限活かしつつ、米国のお客様の嗜好やニーズを把握し、事業展開の可能性について模索してまいります。

　原価、経費につきましては、最大限のキャッシュアウト抑制を行い、損益分岐点の引き下げに取り組みました。深夜営業廃止による固定人件費や水道光熱費の低減、プロモーション費用の抑制、各種DX推進による店舗生産性の向上、オーナー様のご協力による店舗賃料の減額や売上歩率への契約変更、本部経費の削減、その他不要不急のコストの執行停止などを実施しています。原価低減の打ち手としては、食材や商品のモジュール化で１原料当たりのボリュームを増やすことによる仕入れ単価の引き下げ、外注品目の内製化や配送ルート及び頻度の変更などを進めました。結果として、当連結会計年度は、2020年対比で約41億円の販売費及び一般管理費の削減及び約24億円の原価低減を果たしました。

・新型コロナウイルス感染症対策について
　当社グループは、新型コロナウイルス感染症拡大防止に最大限取り組むことが当社グループの社会的使命であると考えております。当期はお客様と従業員の安全確保のため約３億円のコストをかけて万全の感染症予防対策を実施いたしました。
　また、国や地方自治体からの要請や各種ガイドラインも遵守しており、当連結会計年度では「営業時間短縮に係る感染拡大防止協力金」の2021年12月31日までの申請対象期間のうち申請が完了した427億円をその他の営業収益に計上しております。

　以上の結果、当連結会計年度の売上収益は2,645億70百万円（前年同期比238億65百万円減）、営業利益は182億13百万円（前年同期営業損失230億31百万円）、税引前利益は143億25百万円（前年同期税引前損失264億33百万円）、親会社の所有者に帰属する当期利益は87億42百万円（前年同期親会社の所有者に帰属する当期損失172億14百万円）となりました。
　EBITDA（注１）は657億６百万円（前年同期比373億23百万円増）、調整後EBITDA（注２）は723億31百万円（前年同期比354億13百万円増）、調整後当期利益（注３）は88億90百万円（前年同期調整後当期損失172億14百万円）となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は3,098店舗（転換準備の為の未開店店舗４店舗。期首時点は3,126店舗）となりました。

（注１）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２）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＋株

式発行関連費用等
（注３）調整後当期利益（損失）＝当期利益（損失）＋株式発行関連費用等＋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４）株式発行関連費用等とは、当社の株式発行並びに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132億35百万円であります（使用権資産の取得を除く）。

その主なものは、新規出店（24店）とブランド転換工事（68店）、リモデル（103店）を含む店舗設備、DX推進のためなどのITデジタル投資、工場設備に係る設備投資等であります。

所要資金については自己資金及び６月に公募増資により調達した資金の一部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極度額700億円（後に350億円に変更）の長期コミットメントライン契約を締結しております。また、財務基盤の強化を図るとともに成長のための資金を確保するために総額430億円の増資による資金調達を実施いたしました。

## (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８期<br>2018年度<br>(国際会計基準) | 第９期<br>2019年度<br>(国際会計基準) | 第10期<br>2020年度<br>(国際会計基準) | 第11期<br>2021年度<br>(国際会計基準) |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上収益 | (百万円) | 366,360 | 375,394 | 288,434 | **264,570** |
| 営業利益（△損失） | (百万円) | 22,857 | 20,562 | △23,031 | **18,213** |
| 税引前利益（△損失） | (百万円) | 18,596 | 16,729 | △26,433 | **14,325** |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益（△損失） | (百万円) | 11,438 | 9,487 | △17,214 | **8,742** |
| 基本的１株当たり当期利益（△損失） | (円) | 58.04 | 48.07 | △87.16 | **40.77** |
| 資産合計 | (百万円) | 330,671 | 453,979 | 441,672 | **457,993** |
| 親会社の所有者に帰属する持分 | (百万円) | 130,453 | 132,817 | 113,761 | **166,161** |
| １株当たり親会社所有者帰属持分 | (円) | 661.92 | 672.48 | 576.00 | **730.37** |

（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。
（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８期<br>2018年度<br>(日本基準) | 第９期<br>2019年度<br>(日本基準) | 第10期<br>2020年度<br>(日本基準) | 第11期<br>2021年度<br>(日本基準) |
|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | (百万円) | 197,113 | 204,018 | 175,070 | **158,613** |
| 経常利益（△損失） | (百万円) | 14,129 | 14,079 | 1,698 | **△2,465** |
| 当期純利益（△損失） | (百万円) | 7,402 | 4,344 | △6,761 | **△6,311** |
| １株当たり当期純利益（△損失） | (円) | 37.56 | 22.01 | △34.23 | **△29.43** |
| 総資産 | (百万円) | 246,402 | 248,886 | 246,093 | **263,542** |
| 純資産 | (百万円) | 70,246 | 68,857 | 60,032 | **97,198** |
| １株当たり純資産額 | (円) | 356.23 | 348.64 | 303.95 | **427.24** |

(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<br>(百万円) | 当社の議決権比率<br>(%) | 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 |
| 雲雀國際股份有限公司 | NTドル<br>157,640千 | 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

当社グループを取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染者数拡大に伴う政府の緊急事態宣言発出や、地方自治体による飲食店への営業時間短縮や酒類の提供禁止要請などにより、引き続き大変厳しいものとなりました。一方で、コロナ禍で顕著になった、外食の際のより厳しい商品や店舗の選定、家では体験できないモノ・コト・空間への需要、惣菜や宅配など外食以外の選択肢の増加、といった新たな顧客ニーズがみられました。しかしながら、足元ではコロナ禍での消費者マインドの低下、光熱費や食材費の高騰、人件費上昇などコストプッシュによる事業環境の悪化が懸念され、今後外食市場が淘汰の時代に入っていくことが考えられます。

当社グループが描くポストコロナのロードマップでは、下記に記載の３段階のフェーズで、食の総合型企業にむけた更なる成長を目指しております。全てのフェーズに於いて基軸となるのは、１．デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進　２．人財育成、作業システム改革　３．環境への取り組み強化　の３軸です。

第１フェーズ（2021年～2022年）

既存店の強化を徹底します。お客様に居心地の良い空間を提供するサービスやクレンリネス向上の徹底、リモデルによる設備の刷新、ライフスタイルの変化に対応したメニューの拡充、プロモーションの進化などにより客数増を図ります。DXを活用することで、客数増と生産性向上を最大限サポートします。また、同時に次の時代のビジネスモデルの開発も進めます。

第２フェーズ（2022年～2025年）

高収益体制を確立し、次の時代のビジネスととらえている、通販・外販ビジネスへの本格参入、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～）

M&Aによる事業規模拡大、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など、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。M&Aに関しましては、これ以前であっても機会があれば積極的に検討してまいります。

約２年間に及ぶコロナ禍を経て、お客様の選択眼はより厳しいものとなり、足元では肉類をはじめとする食材コスト、エネルギーコストの上昇、人件費の高騰などコストプッシュの事業環境の継続が懸念されます。この厳しい事業環境の先にある淘汰の時代を乗り越えていくには、堅牢な経営基盤を作り上げることが不可欠です。第２フェーズでは、この事業環境に迅速に対応するために、「既存店の品質向上」による売上成長の達成を最優先とすべきと考えており、既存店の顧客支持獲得をテーマにお客様に支持して頂ける店舗づくりを進め、既存店の客数増による売上成長を目指します。

①当社グループの成長戦略

客数増による売上と収益の拡大を達成するため、次の３つを当社グループの成長戦略として実行してまいります。(i) 徹底的なQSC（品質・サービス・クレンリネス）の向上、(ii) 商品のブラッシュアップ・プロモーションの進化、(iii) 全社・全業態でのDX推進、です。

(i) 徹底的なQSC（品質・サービス・クレンリネス）の向上

お客様に居心地の良い空間を提供し、おいしいお料理を味わって頂き、また来店したいと思って頂くため、QSC向上を徹底いたします。従業員のオペレーション負荷軽減によりお客様へのサービスに注力することで、お客様の満足度をより向上させます。具体的には、フロアサービスロボットやデジタルメニューブックにより従業員の作業量を削減し、その時間を店舗の清掃やより良いサービスへ充てる、メニュー改定頻度を適正化することにより調理技術の習熟を目指す、デジタルツールを活用したトレーニングで効果を最大化する、などです。

また、お客様にとって居心地の良い店舗環境の整備を進めます。掃除チームを結成し、毎日徹底的に店内を清潔に保つ習慣をつけ、清潔な店内を維持します。加えて、一時中断していたリモデルを当第４四半期より再開しましたので、次期もより綺麗で居心地の良い店舗の整備を進めます。さらに従業員のトレーニングを強化し、お客様に気持ちの良い時間を過ごしていただけるよう、品質の高いサービス提供に努めてまいります。

(ii) 商品のブラッシュアップ・プロモーションの進化

お客様が外食をする際、せっかく外食するのならば、家では作れないプロの味を求める傾向が益々強くなっています。当社では継続的にコア商品の品質向上に努め、外食する価値のある商品の提供を徹底しております。緊急事態宣言下で禁止されており、お客様が外食で楽しむことができなかったアルコール商品も充実させ、各ブランドの特徴を生かしたアルコールに合うお料理の開発にも注力しております。また、「ガスト」や「バーミヤン」などファミリーレストランブランドについては、一皿あたりの単価が低い価格帯の商品をより充実させ、お客様のニーズに合わせてご注文いただけるメニューをご提供いたします。お客様の選択の幅を広げるため、小ポーションの商品を拡充し、サイドメニューやデザートメニューも、追加でご注文をしやすい価格帯の商品を強化してまいります。「しゃぶ葉」、「ジョナサン」、「むさしの森珈琲」などの専門店ブランドについては、より専門性の高いメニューをご提案し、「健康感」、「ご当地感」など付加価値の高いメニューを提供してまいります。

プロモーションにつきましては、再来店頻度の向上、これまでご来店頂けていなかったお客様の来店を促すなど全方位的なマーケティングを推進します。

約1,500万人が利用するすかいらーくアプリを活用したクーポン配布による販促は、再来店されるお客様を多く獲得することができ、お客様のロイヤル化を高める効果も得ることができています。また、シニア層の来店頻度向上を目的とした「プラチナパスポート」の利用者数は既に100万人を超えており、大変好評となっております。今後は、実績のある施策の継続的な実施に加え、すかいらーくアプリ会員数増を目指した取組みを強化し、お客様の更なる来店頻度向上を目指してまいります。

お子様向けのキャンペーン、小皿などのプレゼントキャンペーン、店舗リモデルの際のお知らせの配布など、再来店を促すプロモーションも強化します。さらに、当社の商品・サービスを認知していただき、来店の選択肢に入れていただくための施策として、テレビCMを継続的に実施するとともに、デジタル広告やソーシャルメディアマーケティングを強化します。特に若年層にアピールするには、ペイド＆アーンドメディアを活用し、お値打ち感や

ボリューム感などを訴求してまいります。

(iii) 全社・全業態でのDX推進

「お客様の利便性向上」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。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、全社の業務生産性を飛躍的に向上させ、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。

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」は、さらにお客様が使いやすい仕様に進化して展開いたします。ご年配のお客様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。2021年10月より導入を開始したフロアサービスロボットは2021年末で「ガスト」「しゃぶ葉」「バーミヤン」「ジョナサン」「ステーキガスト」など135店舗に導入済となっており、次期を通じて約3,000台を導入予定です。お客様をお待たせしないサービスとより品質の高いサービスの提供により顧客満足度を向上するとともに、従業員の作業負荷を軽減することができております。従業員が継続的に働くモチベーションにもつながり、サービスの習熟度の向上が促進され、さらに良いサービスを提供するという好循環を生み出すことが期待されます。2022年中には全店のPOSレジを刷新するとともに、キャッシュレスセルフレジも約1,000店舗に導入する予定で、現在は従業員に負荷の高い会計作業を軽減します。今後は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。

②継続的なコスト削減による高収益体制の確立

コロナ禍で売上の伸びの見通しが不透明になるなか、自助努力としてのコスト削減、原価低減を継続的に行い、高収益体制の確立に努めています。メニュー改定頻度の見直しなどメニュー改革を進め、店舗人件費、広告宣伝費、本部経費などコスト削減を実行しております。また、工場の生産工程の見直し、配送頻度の低減、内製品の拡大、食材のブランド間での共通化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。

③ESGへの取り組み

当社グループの事業活動は「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則した施策の実行など、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グループ横断で推進する体制を強化するため、2020年12月に「サステナビリティ委員会」を設置しました。

2021年には当社グループのパーパス（存在意義）を「食の未来を創造し、豊かな生活と社会の発展に貢献する」、2030年長期ビジョンを「一人ひとりの豊かな生活の実現、環境への配慮、豊かな社会づくりへの貢献」と定めたほか、当社が優先的に取組むべき課題であるマテリアリティについても、「食」を通じた持続的な社会と企業価値の向上の実現とのサステナビリティ方針に基づき、当社グループにとっての重要度と ステークホルダーにとっての重要度の両面からの分析を行い、マテリアリティとして特定し、一覧およびマテリアリティ・マトリクスとしてホームページに開示しております。

https://www.skylark.co.jp/csr/materiality.html

当社グループのESGへの取り組みは、調達・生産から店舗運営まで、当社の商品・サービス・企業活動を通じた地球環境保全と持続可能な社会の発展に貢献し、当社グループの成長を同時に実現するものです。

・宅配・テイクアウトの包装容器やカトラリー、レジ袋などの使い捨てプラスチック製品について、バイオマス素材や紙原料などへの切り替えを進め、石油由来プラスチック使用量の削減を推進しています。

・CO2削減の取り組みとして、節電活動や省エネ化、物流の最適化等を進めるとともに、今後代替エネルギーや再生エネルギーへの移行のために準備研究を進め、脱炭素に向けての取り組みを加速させていきます。当社グループでは『2050年までにCO2排出量を実質ゼロにする』ことを目標に設定しました。同時に、短期目標として売上百万円に対するCO2排出量の年平均１％以上の改善、中期目標として2030年までに2018年比50％削減を目標に設定しております。

・お客様に安心してお食事を楽しんで頂けるよう、塩分値やカロリー、アレルギー物質の表示、主要食材原産地情報の開示などに取り組んでいます。また、アレルギー反応の重篤性を鑑み、アレルギー情報サイトを刷新し、メニューからも、指定アレルゲンからもアレルギー物質情報を検索いただけるようにしました。

・健康に配慮しながらお食事をお楽しみいただけるメニューの開発にも努めています。たとえば、野菜たっぷりのメニューや糖質控えめのメニュー、多品目を一度に味わっていただけるバランスプレートや定食メニューをご提供している他、セットメニューとして白米以外にサラダや雑穀米などを選択可能としています。今後も各ブランドで健康への配慮を続けてまいります。

・「食」を扱う企業として、食品ロス問題への対応も重要な責務です。当社は全国10か所の工場で必要な分だけ生産し発注された分だけをほぼ毎日店舗に配送する仕組みを導入したり、工場の食品廃棄物をおよそ90％リサイクルしたりするなど、食材廃棄の低減に努めています。

・店舗では、ご飯の量を選択可能にし、単品メニューをご提供するなど、お客様に残さず召し上がっていただける工夫をしています。また、2020年９月には、持ち帰り専用容器「すかいらーくもったいないパック」®を導入し、店内のデジタルメニューブックやホームページで食べきれなかった料理のお持ち帰りを推奨するなど、食品ロス削減への取り組みを強化しています。

・酒類を扱う企業として、法令を遵守し、責任のあるアルコール提供を徹底しています。

・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・増進およびパフォーマンス向上等に取り組みます。

※当社のESGに関する各種取り組みは、ホームページに開示しています。
https://www.skylark.co.jp/csr/index.html

※健康経営については、以下のサイトに開示しています。
https://www.skylark.co.jp/csr/health.html

当社グループの経営理念は『価値ある豊かさの創造』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ミッション（役割）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。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、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識をもった行動に努めております。また、経営の健全性、効率性および透明性を確保するためのさまざまな取り組みを実施し、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

**④食の安全・安心に向けた取り組み**

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、国内の全工場（10工場）、購買部門、メニュー開発部門、品質管理部門、内部監査部門を対象に、国際的な食品安全マネジメント規格であるISO22000の認証を取得しています。これにより、調達先の食品安全管理、店舗での調理手順の妥当性の確認など、サプライチェーン一体としての食品マネジメントシステム体制構築が可能になっております。

すかいらーくグループで提供する食材について、「品質管理憲章」を定め、原料・加工・運搬・保管・お客様への料理提供に至るまでに予見される“食に係わるあらゆるリスク”に対応しています。細菌性、ウイルス性食中毒、アレルギー、農薬、異物などの危害を想定し、全ての過程においてトレーサビリティ、衛生的な取扱い、的確且つ迅速な抜き打ち検査を行っています。

# 2 会社の現況

## (1) 株式の状況（2021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　227,502,200株**

**③ 株主数　491,674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） | 24,876,200 | 10.93 |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口） | 4,024,600 | 1.77 |
| アサヒビール株式会社 | 3,416,600 | 1.50 |
| 麒麟麦酒株式会社 | 3,333,300 | 1.47 |
| サントリー酒類株式会社 | 1,583,300 | 0.70 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 1,288,200 | 0.57 |
| BCSL CLIENT RE BBPLC NYBR | 943,900 | 0.41 |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口７） | 934,800 | 0.41 |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口４） | 906,400 | 0.40 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 | 843,280 | 0.37 |

（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（2021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 | 財務本部マネージングディレクター<br>雲雀國際股份有限公司　董事 |
| 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<br>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<br>㈱メタップス　取締役（監査等委員） |
| （常勤）監査役 | 鈴　木　　誠 | ㈱すかいらーくレストランツ　監査役<br>ニラックス㈱　監査役<br>㈱フロジャポン　監査役<br>雲雀國際股份有限公司　監察人 |
| 監査役 | 永　田　光　博 | 代々木上原法律事務所　代表<br>㈱EduLab　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 |
| 監査役 | 沢　田　登志子 | 一般社団法人ECネットワーク　代表理事<br>一般社団法人日本資金決済業協会　特別理事 |

（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、青柳立野氏及び沢田登志子氏は、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、青柳立野氏及び沢田登志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）崎田晴義氏は、2021年３月30日をもって当社取締役を任期満了により退任しております。
（注４）取締役金谷実氏は、2021年７月１日をもって株式会社フロジャポン取締役を辞任により退任しております。
（注５）取締役佐野綾子氏は、2021年３月30日に株式会社メタップス取締役（監査等委員）に就任しております。
（注６）監査役永田光博氏は、2021年12月23日をもって株式会社EduLab社外監査役を任期満了により退任し、同日、同社の社外取締役に就任しております。

（注７）当社は執行役員制度を導入しております。2021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 | 財務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 | 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 |
| 執行役員 | 梅　木　郁　男 | 店舗開発本部マネージングディレクター |
| 執行役員 | 武　井　一　朗 | 管理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 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は保険会社との間で、当社及び子会社の取締役、監査役、執行役員及び管理職従業員（当事業年度中に在任していた者を含む。）を被保険者とする、会社法第430条の３第１項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、保険料は全額当社が負担しております。

当該保険契約の内容の概要は、被保険者がその職務の執行に関して責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を当該保険契約により保険会社が補填するものであり、１年毎に契約更新しております。

なお、贈収賄等の犯罪行為や意図的に違法行為を行った者の損害等は補償対象外とすることにより、職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。

## ④ 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等

イ．取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

役員の報酬等については、企業業績及び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、取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しております。

取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定にあたっては、取締役会の諮問機関である報酬コミッティの提案を踏まえて取締役会が決定しています。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、役員報酬規程及び役員報酬体系に基づき、個人別の実績と能力を踏まえて個人別の基本報酬案を決定しています。また、当社グループの業績を勘案して個人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。

なお、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、報酬コミッティからの提案が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

ａ．基本報酬及び業績連動報酬に関する方針

当社の取締役の報酬は、固定的な基本報酬と会社業績等によって支給額が変動する業績連動報酬により構成されております。業績連動報酬は、事業年度ごとの連結業績に基づく決算賞与、支給額が一定期間における株価に連動して決定される報酬（以下、「ファントムストック」といいます。）で構成されております。なお、社外取締役及び監査役の報酬は、独立性確保観点から業績と連動させず、基本報酬のみを支給することとしております。

基本報酬は、役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に基づき、毎月固定額を支給することとしております。

決算賞与は、単年度の業績目標達成に対するインセンティブとする観点から連結営業利益を業績指標として採用しており、連結営業利益の目標達成度に応じて、０％～110％（目標：100％）の比率で変動します。

ファントムストックは、これを付与する旨の対象役員との間の契約に基づく報酬であり、在籍条件型ファントムストックと株価連動型ファントムストックで構成されます（詳細は後記ニ.ｂ．参照）。

ｂ．報酬等の割合に関する方針

経営方針に基づく会社業績並びに中長期的な企業価値向上のためのインセンティブとして機能するよう、基本報酬と業績連動報酬の割合を設定しています。具体的には、業績連動報酬を構成する決算賞与とファントムストックは、それぞれ付与金額ベース（決算賞与については、業績目標の100％を達成した場合の金額、ファントムストックについては、３年分にわたり付与することを決定した年度の末日時点における株価に対象株式数を乗じて得られる金額で計算します。）で、実際に付与を行う各年度における基本報酬の10％～30％とすることを基本的な方針とし、かかる割合は役位により異なります。なお、ファントムストックについては、原則として３年ごとに対象となる評価期間である３年度にわたり付与することを決定しますが、各年度におけるファントムストックの付与個数は、上記の基本的方針に基づき決定される付与金額を、評価期間である３年度の直前年度末日時点における当社普通株式の株価で除して得られる数となります。決算賞与に係る単年度の業績目標の100％を達成した場合、ファントムストックの付与が行われる年度における業績連動報酬の割合は、付与金額ベースでおおよそ15％～35％となり、役位が上がるに従い業績連動報酬の割合が大きくなります。

ロ．取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の取締役の報酬総額は、2014年６月20日開催の臨時株主総会において、年額12億円以内と決議しております。なお、当該臨時総会決議は、2014年７月１日に行われた当社による旧すかいらーくの吸収合併の効力発生直後における当社取締役の員数が７名（うち社外取締役３名）に増員となることを踏まえ、決議を行ったものです。

当社の監査役の報酬総額は、2014年６月20日開催の臨時株主総会において、年額4,800万円以内と決議しております。なお、当該臨時総会決議は、2014年７月１日に行われた当社による旧すかいらーくの吸収合併の効力発生直後における当社監査役の員数が３名に増員となることを踏まえ、決議を行ったものです。

ハ．取締役及び監査役の報酬等の総額等

| 区分 | 報酬等の総額（百万円） | 報酬等の種類別の総額（百万円） | | | 対象となる役員の員数（名） |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 基本報酬 | 決算賞与（注４） | ファントムストック（注３、４） | |
| 取締役（注１、２） | 194 | 156 | 32 | 6 | 7 |
| （うち社外取締役）（注１） | 28 | 28 | — | — | 3 |
| 監査役（注１、２） | 35 | 35 | — | — | 4 |
| （うち社外監査役）（注１） | 17 | 17 | — | — | 3 |

（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。以下同じです。）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）当事業年度末現在の人員は取締役６名、監査役４名であります。
（注３）「ファントムストック」に記載した金額は、取締役に対して交付している各回のファントムストック付与契約に係る当事業年度における費用計上額です。在籍条件型ファントムストック及び株価連動型ファントムストックを含んでおります。
（注４）決算賞与及びファントムストックは、業績連動報酬であります。

二．業績連動報酬に関する事項

ａ．決算賞与

決算賞与は、単年度の業績目標に対するインセンティブとする観点から、毎事業年度の会社業績目標として定める連結営業利益を業績指標として採用しており、毎事業年度毎に定めた会社業績目標に対する達成度に応じて支給額を決定いたします。具体的には、役位ごとに定められた標準賞与額（会社業績目標100％達成時に支給される金額）に対し、会社業績目標達成率に応じて、あらかじめ定めた一定の範囲内で支給額が変動するよう係数を乗じて算出することとしております。

なお、当社の方針では、会社業績目標達成度の上限を110%とし、その場合における賞与額は、標準賞与額の150%としておりますが、当事業年度については、経営環境を考慮して、賞与額を標準賞与額の100%としております。

会社業績目標90%未満　　標準賞与額の０%
会社業績目標90%～110%　標準賞与額の50%～150%

当事業年度の目標と業績指標の実績は次のとおりであります。

| 業績指標 | 当事業年度（2021年度） | |
|---|---|---|
| | 目標 | 実績 |
| 連結営業利益 | 5,000百万円 | 18,213百万円 |

b．在籍条件型ファントムストック・株価連動型ファントムストック

在籍条件型ファントムストックは、一定期間の在籍を条件として、一定期間における株価に応じて支給額が決定される請求権であります。株主から期待される企業価値の向上を着実に実現するため、業績指標として当社株式の市場価格を選定しております。

株価連動型ファントムストックは、一定期間の在籍に加え、評価期間における株主総利回りが同期間におけるTOPIXの成長率を上回ることもしくは当社株価が一定金額以上であることを条件として、一定期間における株価に応じて支給額が決定される請求権であります。株主から期待される企業価値の向上を着実に実現するため、業績指標として株主総利回り及び当社株式の市場価格を選定しております。

当事業年度の業績指標の実績は次のとおりであります。

| 業績指標 | 実績 | | |
|---|---|---|---|
| | 第１回 | 第２回 | 第３回 |
| 評価期間の東京証券取引所最終営業日における当社普通株式の終値 | 2,135円 | 1,597円 | 1,511円 |
| 評価期間の前年度の東京証券取引所最終営業日における当社普通株式の終値 | 1,735円 | 1,735円 | 1,735円 |
| 評価期間に属する事業年度に係る１株当たりの年間配当総額の合計 | 19円 | 19円 | 31円 |
| 評価期間における株主総利回り | 24.15% | △6.86% | △11.00% |
| 評価期間の東京証券取引所最終営業日における東証株価指数 | 1,721.36 | 1,804.68 | 1,992.33 |
| 評価期間の前年度の東京証券取引所最終営業日における東証株価指数 | 1,494.09 | 1,494.09 | 1,494.09 |
| TOPIX成長率 | 15.21% | 20.79% | 33.35% |

### ⑤ 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 | |
| 取締役 | 田　原　文　夫 | 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及び㈱メタップス取締役（監査等委員）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及び㈱EduLab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 | 沢　田　登志子 | 一般社団法人ECネットワーク代表理事及び一般社団法人日本資金決済業協会特別理事であります。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 | 出席状況、発言状況及び<br>社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要 |
|---|---|---|
| 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。また、当社の任意の委員会である指名コミッティ及び報酬コミッティのメンバーとして、客観的かつ中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を主導しております。 |
| 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。また、当社の任意の委員会である指名コミッティ及び報酬コミッティのメンバーとして、客観的かつ中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を主導しております。 |
| 取締役 | 佐　野　綾　子 | 当事業年度に開催された取締役会14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。また、当社の「すかいらーくグループ内部通報窓口」の運用に関与し、コンプライアンス体制やリスクマネジメント等の観点から発言、助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13回中12回に出席しました。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14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。 |
| 監査役 | 沢　田　登志子 | 2021年３月30日の監査役就任以降、当事業年度に開催された取締役会11回全て、監査役会10回全てに出席しました。経済産業省をはじめとする官庁での経験や、様々な業界団体における経験を踏まえ、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。 |

（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12回ありました。

# 連結計算書類

## 連結財政状態計算書（2021年12月31日現在）

（単位：百万円）

| 科目 | 金額 |
|---|---|
| **資産** | |
| **流動資産** | **67,446** |
| 現金及び現金同等物 | 38,331 |
| 営業債権及びその他の債権 | 24,247 |
| その他の金融資産 | 50 |
| たな卸資産 | 3,972 |
| その他の流動資産 | 846 |
| **非流動資産** | **390,547** |
| 有形固定資産 | 199,468 |
| のれん | 146,001 |
| その他の無形資産 | 4,179 |
| その他の金融資産 | 24,038 |
| 繰延税金資産 | 16,314 |
| その他の非流動資産 | 546 |
| **資産合計** | **457,993** |

| 科目 | 金額 |
|---|---|
| **負債及び資本** | |
| **負債** | |
| **流動負債** | **89,863** |
| 短期借入金 | 17,810 |
| 営業債務及びその他の債務 | 28,347 |
| その他の金融負債 | 27,620 |
| 未払法人所得税等 | 3,217 |
| 引当金 | 1,668 |
| その他の流動負債 | 11,201 |
| **非流動負債** | **201,968** |
| 長期借入金 | 104,634 |
| その他の金融負債 | 81,691 |
| 引当金 | 14,727 |
| その他の非流動負債 | 916 |
| **負債合計** | **291,831** |
| **資本** | **166,161** |
| **親会社の所有者に帰属する持分合計** | **166,161** |
| 資本金 | 25,134 |
| 資本剰余金 | 77,963 |
| その他の資本の構成要素 | 301 |
| 利益剰余金 | 62,763 |
| **負債及び資本合計** | **457,993** |

## 連結純損益計算書（自 2021年1月1日　至 2021年12月31日）（単位：百万円）

| 科目 | 金額 |
|---|---|
| 売上収益 | 264,570 |
| 売上原価 | △81,511 |
| 売上総利益 | 183,059 |
| その他の営業収益 | 45,748 |
| 販売費及び一般管理費 | △203,420 |
| その他の営業費用 | △7,174 |
| 営業利益 | 18,213 |
| 受取利息 | 9 |
| その他の収益 | 3 |
| 支払利息 | △2,938 |
| その他の費用 | △962 |
| 税引前利益 | 14,325 |
| 法人所得税費用 | △5,582 |
| 当期利益 | 8,742 |
| | |
| 当期利益の帰属 | |
| 親会社の所有者 | 8,742 |
| 当期利益 | 8,742 |

# 計算書類

## 貸借対照表　(2021年12月31日現在)

(単位：百万円)

| 科目 | 金額 |
|---|---|
| **資産の部** | |
| **流動資産** | **61,477** |
| 現金及び預金 | 27,522 |
| 売掛金 | 12,171 |
| 商品 | 3 |
| 仕掛品 | 418 |
| 原材料及び貯蔵品 | 1,304 |
| 前払費用 | 2,608 |
| 未収入金 | 17,311 |
| その他 | 142 |
| **固定資産** | **202,066** |
| **有形固定資産** | **86,395** |
| 建物 | 53,879 |
| 構築物 | 5,705 |
| 機械及び装置 | 7,036 |
| 車両運搬具 | 2 |
| 工具、器具及び備品 | 2,966 |
| 土地 | 12,623 |
| リース資産 | 4,118 |
| 建設仮勘定 | 65 |
| **無形固定資産** | **77,962** |
| のれん | 73,865 |
| ソフトウエア | 3,900 |
| その他 | 197 |
| **投資その他の資産** | **37,709** |
| 投資有価証券 | 210 |
| 関係会社株式 | 2,907 |
| 長期貸付金 | 11,528 |
| 敷金 | 15,622 |
| 繰延税金資産 | 6,753 |
| その他 | 6,419 |
| 貸倒引当金 | △5,730 |
| **資産合計** | 263,542 |

| 科目 | 金額 |
|---|---|
| **負債の部** | |
| **流動負債** | **44,169** |
| 買掛金 | 9,058 |
| 短期借入金 | 17,000 |
| リース債務 | 1,156 |
| 未払金 | 9,682 |
| 未払費用 | 1,393 |
| 未払法人税等 | 2,808 |
| 前受金 | 64 |
| 預り金 | 390 |
| 賞与引当金 | 69 |
| 役員賞与引当金 | 52 |
| 株主優待引当金 | 1,364 |
| 閉店損失引当金 | 11 |
| 資産除去債務 | 230 |
| その他 | 890 |
| **固定負債** | **122,176** |
| 長期借入金 | 103,500 |
| リース債務 | 4,488 |
| 株主優待引当金 | 134 |
| 資産除去債務 | 12,423 |
| その他 | 1,631 |
| **負債合計** | 166,345 |
| **純資産の部** | |
| **株主資本** | **97,898** |
| **資本金** | **25,134** |
| **資本剰余金** | **80,600** |
| 資本準備金 | 25,059 |
| その他資本剰余金 | 55,541 |
| **利益剰余金** | **△7,836** |
| その他利益剰余金 | △7,836 |
| 繰越利益剰余金 | △7,836 |
| **評価・換算差額等** | **△700** |
| その他有価証券評価差額金 | 28 |
| 繰延ヘッジ損益 | △728 |
| **純資産合計** | 97,198 |
| **負債及び純資産合計** | 263,542 |

## 損益計算書（自 2021年1月1日　至 2021年12月31日）

（単位：百万円）

| 科目 | 金額 | |
|---|---|---|
| **売上高** | | **158,613** |
| **売上原価** | | **144,866** |
| **売上総利益** | | **13,747** |
| **販売費及び一般管理費** | | **13,696** |
| **営業利益** | | **51** |
| **営業外収益** | | |
| 受取利息及び受取配当金 | 113 | |
| 助成金収入 | 551 | |
| 優待券失効益 | 30 | |
| その他 | 159 | 854 |
| **営業外費用** | | |
| 支払利息 | 1,373 | |
| 貸倒引当金繰入額 | 383 | |
| 借入手数料 | 962 | |
| 新株発行費 | 406 | |
| その他 | 247 | 3,370 |
| **経常損失** | | **△2,465** |
| **特別利益** | | |
| 受取補償金 | 573 | |
| 固定資産売却益 | 2 | |
| リース解約益 | 19 | |
| 事業譲渡益 | 900 | 1,494 |
| **特別損失** | | |
| 固定資産除却損 | 108 | |
| 減損損失 | 3,657 | |
| 店舗撤退損失 | 108 | |
| その他 | 3 | 3,877 |
| **税引前当期純損失** | | **△4,848** |
| 法人税、住民税及び事業税 | | 1,985 |
| 法人税等調整額 | | △522 |
| **当期純損失** | | **△6,311** |

# 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

2022年２月21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2021年１月１日から2021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、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第１項後段の規定により定められた、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た会計の基準に準拠して、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、連結計算書類を会社計算規則第120条第１項後段の規定により定められた、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た会計の基準により作成し、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、会社計算規則第120条第１項後段の規定により定められた、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た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。

**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、会社計算規則第120条第１項後段の規定により定められた、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た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

# 計算書類等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

2022年２月21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2021年１月１日から2021年12月31日までの第11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、2021年１月１日から2021年12月31日までの第11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」（2005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。

2022年２月21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　㊞

社外監査役　沢田　登志子　㊞

以　上

以　上

# 定時株主総会ライブ配信のご案内

インターネットによるライブ配信を実施いたします。
以下のURLまたはQRコードより当社サイトにアクセスし、株主番号と共通パスワードを入力してご覧ください。

https://ir.skylark.co.jp/stock/meeting.html

| |
|---|
| 株主番号<br>共通パスワード |

# 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

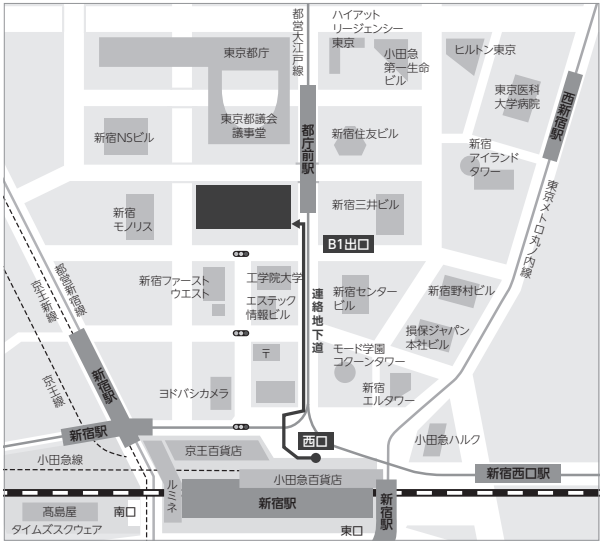
**京王プラザホテル 本館5階**
**「コンコードボールルーム」**

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

FSC www.fsc.org ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022915

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。