

第8期 定時株主総会 招集ご通知

株式会社すかいらーくホールディングス

証券コード 3197

日時

2019年3月28日(木曜日)

開会 午前10時(受付開始: 午前9時)

場所

東京都新宿区西新宿二丁目2番1号

京王プラザホテル 本館5階
「コンコードボールルーム」
(受付は本館 4 階)

■ 本年は受付が本館 4 階に変更となっております。

末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。



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/>

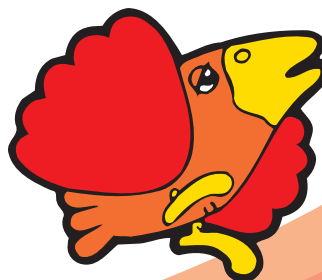


同封の議決権行使書のご返信、またはインターネットによる議決権行使をお願い致します。

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

目次

第8期定時株主総会招集ご通知	5
株主総会参考書類	9
招集ご通知添付書類	
事業報告	
1. 企業集団の現況	17
2. 会社の現況	32
連結計算書類	39
計算書類	41
監査報告	43



価値ある豊かさの創造

株主・投資家の皆さまには、ご支援、ご愛顧を心より感謝申し上げます。

2018年度は、12年にわたるファンド株主体制が終了し、皆さまと歩み始めた最初の年となりました。2020年以降のフードサービス淘汰の時代を迎えるにあたり、継続的なお客さまの支持をいただくために、「店舗と従業員への投資」を最優先し、着実に実行してまいりました。

世界の経済環境の変化は依然大きく、2019年10月に予定されている消費税増税、2020年東京オリンピック・パラリンピック後の経済環境は先行き不透明といえます。人件費などのコスト上昇は今後も継続し、外食を取り巻く環境は厳しさが増していくとともに、消費者のライフスタイルや選択眼はますます高度化し、マーケットは刻々と変化していくと考えております。

このような社会の変化に素早く対応するために、2018年12月、社内新組織としてIT本部を設立しました。今後この新組織を中心に、デジタルとITを駆使した、お客さま満足度の向上と従業員の生産性向上を強力に推進し、外食業界屈指のデジタル先進企業を目指します。

お客さまのご注文をお受けする際のシステムの改善や多様化するお支払い手段への対応などを充実させ、店舗運営力の向上を通じ、お客さまへのサービス向上を実現します。また、タブレット型端末を活用したデジタル・メニューブックの導入も進めます。さらには、高成長を続ける宅配事業拡大のためのシステム強化、およびデジタル販促のためのシステム強化にも取り組んでまいります。

競争が激しさを増す外食市場において競争優位性を維持し、人件費を始めとするコスト上昇に対応するためには、店舗のみならず会社全体で生産性を向上させることが不可欠です。今後、デジタルやITの活用を通じて、店舗・本部・セントラルキッチンにおける従業員の生産性向上を進めてまいります。

また、お客さまに支持されるレストランであり続けるためには、私たちが率先して健康な身体づくりを体現していけるよう努め、お客さまへの安心・安全責任と地域社会への貢献を果たす必要があると考えております。これまでに、店舗の営業時間や年末年始の店舗営業の見直しなど、従業員の職場環境改善に取り組んでまいりました。2019年はこれをさらに前進させ、従業員が心身ともに健康で活き活き

と働ける環境づくりとして、全社禁煙運動、健康診断の100%受診や受診後の健康管理、BMI改善、有給休暇取得率向上のさらなる推進を図ります。

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

2019年12月期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行う方針とさせていただくこととし、1株当たり年間19円（うち中間配当9円）を予定しております。

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

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。



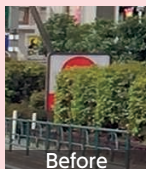
株式会社すかいらくホールディングス
代表取締役会長兼社長

谷 真

TOPICS 2018 下期

店舗環境の改善を進めています

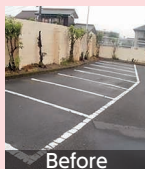
一店一店の運営品質を上げ、顧客満足度向上を図るため、経年劣化がみられる内外装の修繕や、植栽の整備、看板等の視認性の改善、駐車場の車幅の改善等を重点的に行っています。



Before



After



Before



After

7月～10月

ガストとステーキガストで「ごちガスト」キャンペーンを実施

すかいらーくアプリを提示すると抽選で20組に1組の会計が無料になる「ごちガスト」キャンペーンをガスト(7月19日～9月26日)とステーキガスト(9月6日～10月18日)で実施し、19万組以上のお客様に楽しい食体験をお届けしました。



7
Jul.



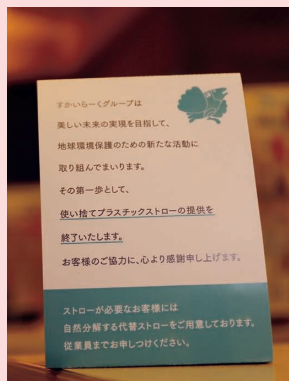
8
Aug.



9
Sep.

2020年までに全業態でプラスチック製ストローを廃止

世界的に海洋汚染やごみの廃棄が深刻な問題となる中、ガストでは12月にプラスチック製ストローを全廃しました。2019年以降、他の業態でも順次廃止してまいります。



9月～10月

ガスト・はなまるうどん・吉野家の3社コラボ

「ガスト」は、株式会社はなまる、株式会社吉野家と連携し、それぞれの店舗でお得に利用できる「3社合同定期券」を販売しました。企業の垣根を越えて外食を盛り上げる初の試みとして、お客様から多くのご支持をいただきました。



10月

しゃぶ葉国内200店舗を達成

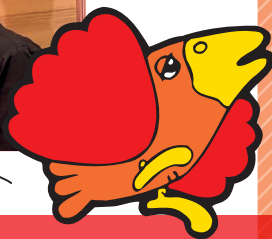
10月9日、京都府京都市に国内200店舗となる「しゃぶ葉 京都北大路店」を出店しました。2007年にしゃぶしゃぶ専門店としてオープンしたしゃぶ葉は、良質なお肉をはじめ、30種類以上の野菜やデザートを自由に選べる豊富なメニューをbuffetスタイルで好評をいただいております。2019年以降も出店を加速していきます。



出店を加速するしゃぶ葉

パート・アルバイトの定年を75歳に延長

2019年1月1日より、パート・アルバイトの上限年齢を70歳から75歳に引き上げることを決定しました。高齢者に配慮した環境を整備し、生き活きと長く働ける職場づくりに取り組みます。



10
Oct.

11
Nov.

12
Dec.

11月

宅配サービスで、「楽天ペイ」「LINE Pay」のスマホアプリ決済導入開始

11月より、5ブランド15店舗の宅配サービスで、プリント型QRコードの読み取りによる決済の導入を開始しました。2019年末を目途に約1,000店舗の宅配サービスでスマートフォンによる決済が利用可能となる予定です。



約1,700店舗で年末年始の営業時間を短縮

働き方改革の一環として、約1,700店舗において年末年始の営業時間約4,000時間を短縮しました。今後も従業員のワークライフバランスの向上に努めてまいります。



証券コード 3197
2019年3月13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8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、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第8期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面又は電磁的方法（インターネット等）により議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討いただき、**2019年3月27日（水曜日）午後6時まで**に議決権を行使いただきたくお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2019年3月28日（木曜日） 午前10時（受付開始：午前9時）

2. 場 所 東京都新宿区西新宿二丁目2番1号
京王プラザホテル 本館 5階「コンコードボールルーム」
(末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。)

3. 目的事項 **報告事項** 1. 第8期（2018年1月1日から2018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8期（2018年1月1日から2018年12月31日まで）計算書類報告の件
決議事項 議 案 取締役8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上げます。
- 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上げます。
- 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3つの方法により行使いただくことができます。

1 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 2019年**3月27日** (水曜日) 午後**6時**到着分まで

2 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 2019年**3月27日** (水曜日) 午後**6時**まで

議決権行使サイト ▶

<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>



3 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 2019年**3月28日** (木曜日) 午前**10時** (受付開始：午前9時)

場所 京王プラザホテル 本館 5階「コンコードボールルーム」

(末尾の「定時株主総会会場ご案内図」をご参照ください。)

本年は受付が本館4階に変更となっております。

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。



議決權行使期限

2019年3月27日(水)
午後6時到着分まで

切手を貼らずにご投函ください

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。

こちらを
切り取って
ご返答ください



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

2019年3月27日(水)
午後6時まで

議決権行使サイト ▶

<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

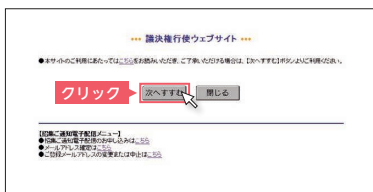
または 議決権行使 みずほ

検索



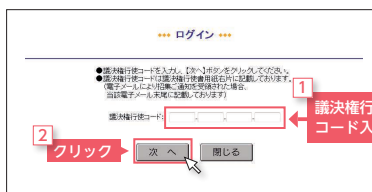
STEP 1

議決権行使サイトへアクセス



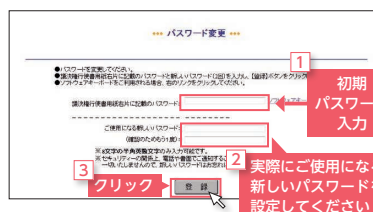
STEP 2

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

- 1 インターネットと書面により、重複して議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使として取扱させていただきます。
- 2 インターネットによって、複数回、議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取扱させていただきます。

議決権行使サイトについて

- 1 インターネットによる議決権行使は、パソコン又はスマートフォンから、当社の指定する議決権行使サイト (https://soukai.mizuho-tb.co.jp/) にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。
- 2 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

議案及び参考書類

議 案

取締役 8 名選任の件

本株主総会終結の時をもって、取締役全員（7 名）が任期満了となります。つきましては、コーポレート・ガバナンスの一層の強化のため、取締役 1 名を増員し、取締役 8 名（うち社外取締役 3 名）の選任をお願いしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。



1

たに
谷 真

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(株)すかいらく 入社	2008年 8 月	同社 代表取締役社長
1987年12月	ニラックス(株) 取締役営業本部長	同年 9 月	同社 代表取締役社長 兼 経営企画本部本部長
2000年 1 月	同社 代表取締役社長	2011年 2 月	同社 代表取締役社長 兼 商品本部本部長
2007年 1 月	同社 代表取締役社長	2012年 6 月	同社 代表取締役社長
	旧(株)すかいらく 執行役員	2014年 7 月	当社 代表取締役社長
	HD事業戦略第一グループ管掌	2018年 3 月	当社 代表取締役会長兼社長(現任)
同年10月	同社 常務執行役員第二営業本部長		

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
13／13回（100％）

在任年数
4年8か月

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(株)代表取締役社長等を経て、2008年から旧(株)すかいらく及び当社の取締役社長を務めるなど、当社グループにおける豊富な業務経験と、ファミリーレストランの経営全般、事業経営及び管理・運営業務に関する知見を有しており、また外食マーケットにおける消費者マーケティングにも精通していることから、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



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
10/10回 (100%)

在任年数
1年

2 ^{かな や}金谷 ^{みのる}実 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(株) 入社	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
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	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
2002年8月	野村證券(株) 決済部経営職	同年12月	(株)フロジャポン 取締役 (現任)
2003年5月	同社 IT戦略部経営職	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
2004年7月	野村プリンシパル・ファイナンス(株) 執行役員	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 (現任)
2008年1月	旧(株)すかいらく 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		

取締役候補者とした理由

2008年から当社の財務部門、管理部門及び人財部門を統括してきた実績と、証券会社における豊富な経験と知見を当社の成長戦略に活かしていただけるものと判断し、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
10,000株

当期における
取締役会への出席状況
13/13回 (100%)

在任年数
2年

3 きたむら 北村 あつし 淳 1971年10月13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

1995年 4 月	Procter&Gamble Far East Inc. (現Procter&GambleJapan KK) 入社	同年 9 月	旧(株)すかいらーく 財務本部全社経営 分析グループディレクター
2004年 6 月	同社 ファイナンスアソシエイトディ レクター	2014年 7 月	当社 財務本部全社経営分析グループ ディレクター
2009年 8 月	TNT Express Worldwide (Japan) Inc.へ移籍、経営管理本部副本部長	同年12月	ニラックス(株) 社外取締役
2010年 1 月	同社 取締役経営管理本部長	2016年 7 月	当社 執行役員財務本部マネージング ディレクター
2012年 1 月	同社 常務取締役経営管理本部長	2017年 3 月	当社 取締役執行役員財務本部マネー ジングディレクター
2013年 1 月	同社 専務取締役業務本部担務経営管 理本部長	2018年 3 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

2013年の入社以来の、株式上場をはじめとする様々な当社財務戦略における実績と、外資系企業におけるグローバルな視点での財務実務経験や異業種企業での取締役としての豊富な経験を、当社の財務戦略に活かしていただけるものと判断し、引き続き取締役として選任をお願いするものです。



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
13/13回 (100%)

在任年数
3年

4 わだ ゆきひろ
和田 千弘 1968年7月16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

1992年4月	(株)第一勧業銀行（現(株)みずほ銀行）入社、麻布支店支店長代理	2014年1月	(株)インターブランドジャパン 代表取締役社長CEO（2016年10月退任）
1995年4月	大蔵省大臣官房調査企画課	2016年3月	当社 社外取締役
1997年4月	(株)第一勧業銀行 本店営業五部上席部長代理	同年10月	グーグル合同会社事業戦略部門長 兼 分析統括責任者
2001年7月	マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社 エンゲージメントマネジャー	2018年4月	シャディ(株) 代表取締役社長兼CEO
2005年2月	(株)アルペン 取締役企画本部長COO	同年5月	(株)PR TIMES 社外取締役（現任）
2007年5月	アドバンテッジパートナーズLLP ディレクター	同年7月	当社 取締役常務執行役員マーケティング本部マネージングディレクター
2009年1月	(株)東京スター銀行 取締役	同年12月	当社 取締役常務執行役員マーケティング本部マネージングディレクター 兼 IT本部マネージングディレクター（現任）
2011年11月	カート・サーモン日本支社 日本代表マネージングパートナー		(株)すかいらくレストランズ 取締役（現任）

取締役候補者とした理由

幅広い産業分野におけるブランディング活動、マーケティング高度化など、広範なテーマの戦略策定・実行推進、組織改革の豊富な経験と幅広い見識を、当社のブランド戦略やプロモーション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の選任をお願いするものです。



所有する当社の株式数
5,000株

当期における
取締役会への出席状況
10/10回 (100%)

在任年数
1年

5 さき た はるよし
崎田 晴義 1966年4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

1999年4月	(株)フォー・ユー 入社	同年12月	すかいらーく分割準備(株) (2016年1月1日に(株)すかいらーくレストランズに商号変更) 代表取締役社長
2001年4月	(株)エフ・ワイ関東 代表取締役社長		
同年8月	(株)はなまる 専務取締役		
2002年8月	(株)ティー・プロジェクト 代表取締役社長	2017年2月	当社 執行役員マーケティング本部マネージングディレクター
2003年9月	(株)フォー・ユー 取締役	同年11月	当社 執行役員 兼 (株)すかいらーくレストランズ 代表取締役社長
2004年7月	(株)すかいらーくレプロ 取締役		
2008年10月	ニラックス(株) 執行役員	2018年3月	当社 取締役執行役員 兼 (株)すかいらーくレストランズ 代表取締役社長
2009年2月	(株)トマトアンドアソシエイツ 代表取締役社長	同年12月	当社 取締役執行役員 建設本部マネージングディレクター (現任)
2011年10月	ニラックス(株) 代表取締役社長		
2015年6月	当社 執行役員		

取締役候補者とした理由

2004年の入社以来、グループ会社社長としてグループの企業価値向上に貢献した実績と、外食業界における経営者としての豊富な経験と知見を当社の成長戦略に活かしていただけるものと判断し、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
12/13回（92%）

社外取締役としての
在任年数
4年8か月

6 にしじょう あつし
西條 温 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(株) 入社	2009年6月	同社 特別顧問
1993年6月	同社 取締役 米国住友商事会社 副社長	2010年6月	ブラザー工業(株) 社外取締役（現任） 住友商事(株) 顧問
1995年6月	同社 メディア本部長		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）
1997年4月	同社 常務取締役	2014年3月	旧(株)すかいらーく 社外取締役
2001年4月	同社 専務取締役 米国住友商事会社 社長	同年7月	当社 社外取締役（現任）
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(株) 代表取締役会長		

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
10/10回 (100%)

社外取締役としての
在任年数
1年

7 た はら ふみ お
田原 文夫 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	2006年 8 月	社団法人農協共済総合研究所 理事長
1984年 9 月	同省 静岡県農業水産部水産課長	2009年11月	財団法人海外漁業協力財団 理事長
1987年11月	農林水産省 大臣秘書官事務取扱	2012年 7 月	(株)ヤンマー 非常勤顧問（現任）
2000年 2 月	同省 大臣官房総務審議官	同年 7 月	(株)極洋 非常勤顧問（現任）
2001年 1 月	同省 大臣官房長	2014年 3 月	旧(株)すかいらーく 社外監査役
2003年 7 月	水産庁長官	同年 7 月	当社 社外監査役
		2018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

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



所有する当社の株式数

—

当期における
取締役会への出席状況

—

社外取締役としての
在任年数

—

8 ^{さの}佐野 ^{あやこ}綾子 1977年12月9日生

新任

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）

社外取締役候補者とした理由

会社の経営に関与された経験はありませんが、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及び田原文夫氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。また、当社は、候補者佐野綾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、候補者西條温氏及び田原文夫氏との間で、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。加えて、当社は、候補者佐野綾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。

以上

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

当連結会計年度よりIFRS第9号「金融商品」(2014)を適用しており、前年同期比較については遡及適用した前年同期の数値を用いております。

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 清潔な店舗で味わっていただく」という私達のミッションを実現し、お客様の生活がより豊かになるよう、地域に根差した店舗づくりを推進しております。

昨今の厳しい外部環境の中、継続的にお客様にご支持頂くために、2018年は「店舗と従業員への投資」を最重要経営方針と位置付け実行してまいりました。

すかいらくグループのブランドポートフォリオを通じてお客様の多様なライフスタイルや地域毎のお客様ニーズへ対応し、お客様に最高の店舗体験を味わって頂くために、グループ全体で89店舗の新規出店、16店舗の業態転換、250店舗のリモデル(時代に即したデザインへの刷新)を行いました。主なハイライトとして、新型ファミリーレストランのポジションにある「しゃぶ葉」やテイクアウト需要にも対応する「から好し」の急速な多店舗展開(2018年度末店舗数 「しゃぶ葉」202店舗、「から好し」41店舗)、滞在型の「むさしの森珈琲」の出店、シニア向け「藍屋」・「夢庵」個室化リモデル実施、「バーミヤン」の地方出店の再開等を積極的に推進いたしました。また店舗環境改善の為の修繕や消耗品への支出強化を行い、お客様の店舗体験改善に努めました。デリバリー事業(宅配)もお客様のオーダーシステムの改善や配送効率化による配達時間の短縮化に取り組み、前年同期比+14.9%の売上成長を実現しました。

また、従業員の働く環境を整えワークライフバランスを向上させるために、深夜営業時間や年末年始の営業時間見直しに加え、店舗オペレーション動画マニュアルの導入を推進しました。加えて、女性やシニアの雇用制度拡充として、既に実施している65歳定年延長に加えパート・アルバイトの定年を70歳から75歳までに再延長したほか、地域限定雇用の拡大などを実施しております。

コスト削減についてですが、まず原価対策として、購買・加工・物流における最適化を継続的に実施しております。特にサプライチェーンの更なる効率化を図るため、独立したルートで配送していたしゃぶ葉店舗への配送を既存業態の配送ルートへ取り込むことにより、グループ全体で配送費の削減を実現しています。なお、2018年度は、お客様の来店促進のため戦略的に高付加価値メニューを提供したこともあり、原価率は前年同期より0.3%悪化の30.4%となりました。

一般経費は、店舗数の増加、最低賃金の上昇や正社員のベースアップなどを要因とし人件費が増加したことなど

により、販売費及び一般管理費の売上高比率は前年同期比1.2%悪化の62.9%となりました。

人件費に関しましては、継続的な単価上昇と採用難の高止まりが予測されるため、複合的な対応が必要と考えております。店舗の作業負荷を軽減し従業員が働きやすく、働き続けやすい職場環境を構築し、デジタル化によるビジネス基盤の強化を図ることで生産性の向上を推進し、人件費の高騰に対応していきたいと考えております。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は3,663億60百万円（前期比69億15百万円増）、営業利益は228億57百万円（前期比52億46百万円減）、税引前利益は185億96百万円（前期比49億23百万円減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は114億38百万円（前期比41億11百万円減）となりました。

EBITDA（注2）は372億26百万円（前期比46億9百万円減）、調整後EBITDA（注3）は392億76百万円（前期比40億7百万円減）、調整後当期利益（注4）は128億15百万円（前期比41億27百万円減）となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は3,200店舗（転換準備の為に未開店店舗2店舗。期首時点は3,145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おります。

（注2）EBITDA＝税引前利益＋支払利息＋期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益＋その他の金融関連費用（期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益を除く）－受取利息－その他の金融関連収益＋減価償却費及び償却費＋長期前払費用償却費＋長期前払費用（保証金）償却費
・その他の金融関連費用は、連結純損益計算書上はその他の費用として記載しています。

・その他の金融関連収益は、連結純損益計算書上のその他の収益のうち、債務時効消滅益を除いた金額となります。なお、第3期から第5期まで及び第7期から第8期のその他の金融関連収益の額は、連結純損益計算書上のその他の収益の額と一致しております。

（注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＋BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む）＋上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む）＋適格上場に伴う会計上の見積変更額

（注4）調整後当期利益＝当期利益＋BCPLマネジメント契約に基づくアドバイザー報酬額（定期報酬含む）＋上場及び売出関連費用（上場記念賞与含む）＋期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益＋適格上場に伴う会計上の見積変更額＋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）BCPLマネジメント契約とは、当社とベインキャピタル・パートナーズ・LLCの間のマネジメント契約を意味します。なお、同契約につきましては、2014年7月17日に締結した変更契約に基づき、当社が上場した時点で終了しております。

（注6）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ー報酬額、上場記念品購入費用等の一時的な費用であり、下記（注7）に記載の適格上場に伴う会計上の見積変更額を含んでおりません。

(注7) 当社株式が適格上場（適用される証券法に基づく届出書により、又は当社株式が日本の証券取引所に上場することにより、当社の議決権の過半数に係る株式について金銭を対価とする公募又は売出しがなされることをいう。以下同じ。）の要件を満たすことにより、①当社が当社の役員及び従業員に付与した持分決済型の株式報酬（第1回新株予約権、第2回新株予約権及び第3回新株予約権）（以下「SO」という）及び②当社が当社の役員及び従業員との間で締結したCash-Settled Stock Appreciation Right Agreement（以下「SAR契約」という）に基づき、当該役員等による現金決済型株式評価益権（以下「SAR」という）の全部又は一部の行使が可能となり、また、③当社が当社の役員及び従業員との間で締結したDeferred Compensation Agreement（以下「DC契約」という）に基づき、当社はDC契約の相手方に対し、当該契約で定められた額の金銭（以下「DC」という）を交付する義務が生じることとなりました。SO、SAR及びDCの会計処理に用いる見積りに関しては、適格上場の成立が重要な影響を及ぼしており、当社株式が適格上場の要件を満たしたことに伴い、当該会計処理に用いる見積りに変更が生じました。「適格上場に伴う会計上の見積変更額」とは、SO、SAR及びDCに関する権利確定期間及び失効数の見積りの変更に伴う、当該会計処理に用いる見積りに対する影響額をいいます。

② 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資は総額190億20百万円であります。

その主なものは、新規出店（89店）とブランド転換工事（16店）、リモデル（250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、新規出店等の設備投資計画の実行のため、2017年2月9日付で締結した限度貸付契約に基づき合計150億円の新規借入を行いました。

④ 事業の譲渡等

当社は、2018年11月14日開催の取締役会において、2019年1月1日を効力発生日として、当社の100%子会社であるニラックス株式会社（以下「ニラックス社」といいます。）が営む「しゃぶ葉」事業（以下「本事業」といいます。）に関して有する権利義務の一部を、吸収分割の方法により、当社が承継することを決議し、2019年1月1日付で当該決議に基づきニラックス社の本事業を当社が承継いたしました。

(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5期 2015年度 (国際会計基準)	第6期 2016年度 (国際会計基準)	第7期 2017年度 (国際会計基準)	第8期 2018年度 (国際会計基準)
売上収益	(百万円)	351,146	354,513	359,445	366,360
営業利益	(百万円)	27,806	31,249	28,103	22,857
税引前利益	(百万円)	24,717	28,952	23,519	18,596
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	15,109	18,213	15,549	11,438
基本的1株当たり当期利益	(円)	77.79	93.57	79.36	58.04
資産合計	(百万円)	314,864	318,317	318,203	330,671
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	103,212	114,198	127,324	130,453
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	531.04	586.13	646.57	661.92

(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) 当期より、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期以前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。

② 当社の財産及び損益の状況

区分		第5期 2015年度 (日本基準)	第6期 2016年度 (日本基準)	第7期 2017年度 (日本基準)	第8期 2018年度 (日本基準)
売上高	(百万円)	298,374	186,349	185,651	197,113
経常利益	(百万円)	16,763	14,461	15,269	14,129
当期純利益	(百万円)	6,760	5,607	9,063	7,402
1株当たり当期純利益	(円)	34.80	28.81	46.26	37.56
総資産	(百万円)	269,676	255,657	245,787	246,402
純資産	(百万円)	68,900	67,814	71,005	70,246
1株当たり純資産額	(円)	353.02	346.64	360.30	356.23

(注1) 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。

(注2) 第6期において、当社はレストラン事業の一部を吸収分割により株式会社すかいらくレストランツに承継し、持株会社体制へ移行しております。

(3) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社の状況

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
株式会社すかいらくレストランズ	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』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、清潔な店舗で味わっていただくことを使命としています。従業員一丸となって、それぞれの地域で皆さまに喜ばれ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。

① 当社グループの強みと経営スタイルの特徴

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

- ・幅広い顧客ニーズに対応できる多様なブランドポートフォリオを有していること
- ・外食市場におけるリーディングプレーヤーであり、優良な店舗立地を有していること
- ・商品開発から食材の調達、セントラルキッチンでの加工、物流、料理の提供まで自社のネットワークで行う「垂直統合プラットフォーム」を有しており、市場の変化に迅速に対応するスピードとスケールメリットを有していること
- ・卓越した分析能力を有しており、分析結果を経営判断に活用していること
- ・業界最先端のデジタルマーケティングを実施していること
- ・優れた実績を持つ強力且つ経験豊富な経営陣とテーブルサービスレストラン運営に長けた数多くの人財、定着率の高い優秀な店舗スタッフを有していること

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

i 多様な業態を展開し、手頃な価格でのメニューの提供

当社グループは、和食・洋食・中華・イタリアンなど複数のカテゴリーにおいて、知名度の高い多様な業態を展開しております。また、お手頃な価格設定により、国内消費者の多数を占める幅広い層のお客様にご支持いただいております。

ii 外部環境の変化に対する迅速且つ柔軟な戦略転換や成功確度の高い施策の実施

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

2010年～2013年にはデフレ環境下において店舗配置やブランドポートフォリオの見直しを行いました。2014年～2015年にはインフレ環境下において高単価商品を積極的に開発・導入することにより、客単価上昇が牽引する既存店売上高増加を実現いたしました。2016年～2017年は消費者の嗜好の細分化に対応し、スペシャリティブランドの展開により注力いたしました。2020年以降のフードサービス淘汰の時代を迎えるにあたって、2018年から「店舗と従業員への投資」を最優先にして着々と実行いたしました。

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

② 当社グループがとらえる外部環境変化

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

i 総需要の伸びの鈍化

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

ii 需要の都市部への移動

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

iii 単身者・女性の社会進出、高齢者層の増加

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

iv 食の嗜好の成熟化

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

v 消費の二極化

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

vi インフレの進展

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

vii ファストフード、コンビニエンスストアとの競争領域の重複

ファストフードやコンビニエンスストアは手軽さだけでなく、食事需要の積極的な取り込みを図り、低価格・少人数での利用シーンにおいてファミリーレストランと競合しつつある。

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

③ 当社グループの成長戦略

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

デジタル化によるビジネス基盤の強化と生産性の向上

2018年12月、社内新組織としてIT本部を設立しました。今後この新組織を中心に、デジタルテクノロジーを駆使したお客様体験改善と業務プロセス革新に向けた戦略を策定し、お客様満足度の向上と従業員の生産性向上を強力に推進し、外食業界屈指のデジタル先進企業となることを目指します。

店舗運営手法のマネジメントシステムのデジタル化による、効率化と働き方改革の推進、また、お客様のご注文をお受けする際のシステムの改善や多様化するお支払い手段への対応などを充実させ、店舗運営力の向上を通じ、お客様へのサービス向上を実現します。また、タブレット型端末を活用したデジタル・メニューブックの導入や、お客様のスマートフォンとのシステム連動も進めます。さらには、高成長を続ける宅配サービス事業拡大や、顧客接点拡大において必須となっているデジタル販促のためのシステムプラットフォーム強化にも取り組んでまいります。今後、デジタルテクノロジーの幅広い活用によって、店舗・本部・セントラルキッチンにおける従業員の生産性向上をすすめてまいります。

店舗運営システムの改革（フロアサービス強化と業務効率化推進）

お客様の満足度向上のためには、お客様との接点となるフロアのサービスを充実させることが急務であり、店舗および従業員にしっかりと投資する必要があると考えております。2019年は引き続き、お客様にご満足いただける店舗と、当社にとって大切な従業員への投資、そしてフロアサービスの強化を進め、店舗環境整備を強化します。店舗オペレーションのデジタル化／マネジメントシステムの効率化、セントラルキッチンにおける高加工度商品の製造・供給量を拡大し、店舗運営効率化・生産性向上を実現してまいります。

企業成長

昨今の消費者ニーズの多様性に対応して、海外出店を視野に入れた年間100店規模の出店を継続するとともに、シニア向け「藍屋」・「夢庵」個室化等のリモデル戦略は従来同様に年間約200～300店規模で実施、滞在型の「むさしの森珈琲」の出店、新型ファミリーレストランのポジションにある「しゃぶ葉」の急速多店舗展開など、すかいらーくグループのブランドポートフォリオを通して多様なライフスタイルへの対応を推進しております。また、

2018年、中華「バーミヤン」の地方出店（既存業態からの転換）を再開し、再開を待ち望んでくださっていた多くのお客様にご好評いただいております。今後も、「バーミヤン」の地方再出店を進め、お客様のご期待に応えてまいります。

宅配ビジネスも年間売上約200億円規模・年率10%以上の成長を維持しており、オーダーとお支払方法のキャッシュレス化などデジタルテクノロジーの改善を進め、今後も積極的に取り組んでまいります。販売チャネルについても、自社配送システムの迅速化・効率化による売上拡大と、他社の宅配サービスの積極活用により多様化を進めることで、さらなる成長を目指します。

また海外市場につきましても、好調に成長している台湾にて既存店収益向上を図るとともに日本で成功した「しやぶ葉」を中心に積極的に出店しており、業績は好調に推移しております。また更なる海外展開の準備の為に、アメリカとマレーシアに現地法人を設立し、出店の準備をしております。

④ 働き方改革のさらなる推進と環境への取り組み

当社の持続的な成長を支える重要な基盤は人財です。これまでも、店舗の営業時間見直しや、年末年始の店舗営業の見直しなど、従業員の職場環境改善に取り組んでまいりました。また、女性やシニアの方々の雇用制度の充実にも積極的に取り組んでおり、2015年9月にクルーの定年を正社員同様に65歳に延長しました。さらにその先の雇用区分として「ベテランズクルー制度」を再設定し、上限年齢を70歳までとし、2019年1月にはクルーの定年を75歳にさらに延長しております。

今後は、従業員が心身ともに健康で生き活きと働ける環境づくりを強化し、全社・全店舗での禁煙活動推進などを実施してまいります。とくに禁煙は、法令に従い飲食店が原則屋内禁煙になり、オリンピックなども契機となってその機運はますます高まります。そうした中、外食に携わる私たちが率先して健康な身体づくりを体現していけるよう努め、お客様への安心・安全責任と地域社会への貢献を果たしてまいります。

また、すかいらーくグループは、ESG強化の観点から、国内外全店舗において石油由来の従来型プラスチック製使い捨てストローの使用を廃止することを表明し、2018年12月から全国約1,400店舗の主力業態「ガスト」全店において、ドリンクバーにおけるストロー常備廃止と生分解性のバイオマスストロー導入を開始しています。今後、ガスト以外の業態への展開を順次進めてまいります。

⑤ 食の安全・安心に向けた取組み

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

2011年以降取り組んだ対策をもとに改定・整備された「安全・衛生に関するマニュアル」を全従業員が常に実行できる体制を継続することにより、食を扱う企業としての社会的責任を再認識し、お客様に信頼いただけるよう安全・安心に向けた取組みを更に強化してまいります。

(5) 主要な事業内容 (2018年12月31日現在)

区分		主な事業内容	当該事業に携わる会社	当該事業に含まれる外食系のブランド
レストラン事業	国内	ファミリーレストラン・ブッフェ等の展開及び食品等の販売	株式会社すかいらーくレストランツ、ニラックス株式会社、株式会社トマトアンドアソシエイツ (会社総数 3社)	ガスト、ジョナサン、バーミヤン、夢庵、しゃぶ葉、ステーキガスト、グラッチェガーデンズ、藍屋、魚屋路 (ととやみち)、S ガスト、むさしの森珈琲、chawan、から好し、とんから亭、グランブッフェ、フェスタガーデン、パパゲーノ、La Ohana、じゅうじゅうカルビ、トマト&オニオン、その他
	海外	レストラン等の展開等	雲雀國際股份有限公司、SKYLARK USA INC (注2)、SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD. (注2) (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)	フロプレスステージ

(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 (23店舗) を行っております。

(注2) 当連結会計年度に設立しておりますが、両社ともに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 (2018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	23店舗 ^(注)
工場	仙台マーチャンダイジングセンター (宮城県黒川郡) 藤岡マーチャンダイジングセンター (群馬県藤岡市) 東松山マーチャンダイジングセンター (埼玉県東松山市) 酒々井マーチャンダイジングセンター (千葉県印旛郡) 昭島マーチャンダイジングセンター (東京都昭島市) 相模原マーチャンダイジングセンター (神奈川県相模原市) 岐阜マーチャンダイジングセンター (岐阜県可児郡) 西宮マーチャンダイジングセンター (兵庫県西宮市) 北九州マーチャンダイジングセンター (福岡県北九州市) 前橋工場 (群馬県前橋市)

(注) フランチャイズ店舗は除いて記載しております。

② 重要な子会社

名称	所在地
株式会社すかいらくレストランズ	本社 (東京都武蔵野市) 2,527店舗
ニラックス株式会社	本社 (東京都武蔵野市) 334店舗
株式会社フロジャポン	本社 (東京都武蔵野市) 113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) 82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 (2018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	5,461人 (41,808人)	43人増 (2,049人増)
その他	808人 (1,150人)	39人増 (6人増)
合計	6,269人 (42,958人)	82人増 (2,055人増)

(注1) 使用人数は就業人員 (当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む。) であります。

(注2) 臨時雇用者数は、1日8時間換算による年間の平均人数を () 外数で記載しております。

② 当社の使用人の状況

使用人数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
622人 (2,303人)	59人減 (265人減)	41.9歳	15年3ヶ月

(注1) 使用人数は就業人員 (当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む。) であります。

(注2) 臨時雇用者数は、1日8時間換算による年間の平均人数を () 外数で記載しております。

(8) 主要な借入先の状況 (2018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	34,267
株式会社三菱UFJ銀行	29,362
株式会社三井住友銀行	16,649
株式会社新生銀行	12,983
株式会社日本政策投資銀行	12,983
三井住友信託銀行株式会社	11,367
株式会社足利銀行	4,733
株式会社あおぞら銀行	4,733
株式会社東京スター銀行	2,779
みずほ信託銀行株式会社	2,041
その他	2,778
合計	134,675

(9) その他企業集団の現況に関する重要な事項

該当事項はありません。

2 会社の現況

(1) 株式の状況（2018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 197,083,700株

（注）新株予約権の行使により新株式を161,500株発行し、発行済株式の総数は161,500株増加しております。

③ 株主数 398,373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）	6,471,000	3.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	4,989,800	2.53
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	3,599,700	1.83
アサヒビール株式会社	3,416,600	1.73
麒麟麦酒株式会社	3,333,300	1.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口1）	2,427,200	1.23
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口2）	2,385,100	1.21
J P MORGAN CHASE BANK 380655	2,380,500	1.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	2,190,800	1.11
J. P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S. A. 1300000	1,712,696	0.87

（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 (2018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兼人財本部管掌 (株)フロジャポン 取締役
取締役常務執行役員	北 村 淳	財務本部マネージングディレクター
取締役常務執行役員	和 田 千 弘	マーケティング本部マネージングディレクター兼IT本部マネージングディレクター (株)すかいらくレストランツ 取締役 (株)PR TIMES 社外取締役
取締役執行役員	崎 田 晴 義	建設本部マネージングディレクター
取締役	西 條 温	ブラザー工業(株) 社外取締役
取締役	田 原 文 夫	(株)ヤンマー 非常勤顧問 (株)極洋 非常勤顧問
(常勤) 監査役	鈴 木 誠	(株)すかいらくレストランツ 監査役 ニラックス(株) 監査役 (株)トマトアンドアソシエイツ 監査役 (株)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 代表弁護士 ジェイ・アイ・ピーキャピタル(株) 社外取締役 (株)EduLab 社外監査役 KHネオケム(株) 社外取締役
監査役	青 柳 立 野	ハートワース・パートナーズ(株) 代表取締役 (株)ミクシィ 社外取締役

- (注1) 取締役西條温氏及び田原文夫氏は、社外取締役であります。なお、当社は西條温氏及び田原文夫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。
- (注3) 取締役和田千弘氏は、グーグル合同会社事業戦略部門長兼分析統括責任者を兼職しておりましたが、2018年2月13日をもって退任しております。また同氏は、シャディ(株)代表取締役社長兼CEOを兼職しておりましたが、同年6月15日をもって退任しております。また同氏は、同年7月1日付で当社社外取締役から取締役常務執行役員マーケティング本部マネージングディレクターに就任しております。
- (注4) 取締役横山淳氏は、2018年7月31日付で辞任により退任いたしました。横山淳氏は、重要な兼職として、(株)PMAグループ 代表取締役及びD.A.コンソーシアムホールディングス(株)社外取締役を兼職しておりました。

(注5) 当社は執行役員制度を導入しております。2018年12月31日現在の執行役員の氏名及び担当は、次のとおりであります。

地位	氏名	担当
常務執行役員	金 谷 実	コーポレートサポート本部マネージングディレクター兼人財本部管掌
常務執行役員	北 村 淳	財務本部マネージングディレクター
常務執行役員	和 田 千 弘	マーケティング本部マネージングディレクター兼IT本部マネージングディレクター
執行役員	崎 田 晴 義	建設本部マネージングディレクター
執行役員	相 原 敏 明	生産本部マネージングディレクター
執行役員	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	大川原 利 明	当社の100%子会社である㈱すかいらくレストランズの代表取締役社長

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	9名	670百万円
監査役	4名	30百万円
合計	13名	700百万円

- (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7名に対する報酬等の合計額39百万円（社外取締役4名に対し25百万円、社外監査役3名に対し14百万円）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(株)社外取締役であります。同社と当社との間に特別な関係はありません。
取締役	横 山 淳	2018年7月31日をもって取締役を退任しておりますが、(株)PMAグループ代表取締役、D.A.コンソーシアムホールディングス(株)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。
取締役	和 田 千 弘	2018年7月1日付で社外取締役から取締役常務執行役員マーケティング本部マネージングディレクターに就任しておりますが、グーグル合同会社事業戦略部門長兼分析統括責任者及び(株)シャディ代表取締役社長兼CEOでありました。同氏は各兼職先を2018年2月13日及び同年6月15日をもって退任いたしました。また同氏は、(株)PR TIMES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。
取締役	田 原 文 夫	(株)ヤンマーの非常勤顧問及び(株)極洋の非常勤顧問であります。各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。
監査役	永 田 光 博	代々木上原法律事務所代表弁護士、ジェイ・アイ・ピーキャピタル(株)社外取締役、(株)EduLab社外監査役、KHネオケム(株)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(株)代表取締役、(株)ミクシィ社外取締役であります。各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

□. 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13回のうち12回に出席しました。商社勤務時代の経験と経営者としての高い見識を活かし、客観的かつ長期的視点から当社のステークホルダーの利益に資するための発言を適宜行っております。
取締役	横 山 淳	2018年7月31日に取締役を退任するまで、当事業年度に開催された取締役会8回のうち7回に出席しました。外食産業、インターネット・ケーブルテレビ等のメディア業界における豊富な経験を踏まえ、当社の中長期的な成長に必要な発言を適宜行っております。
取締役	和 田 千 弘	2018年7月1日付で社外取締役から取締役常務執行役員マーケティング本部マネージングディレクターに就任するまで、当事業年度に開催された取締役会7回全てに出席しました。幅広い分野におけるブランディングやマーケティングに関する高い見識を活かし、ブランド戦略やプロモーション戦略等について客観的かつ長期的視点から、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
取締役	田 原 文 夫	2018年3月29日に監査役を退任するまで当事業年度に開催された取締役会3回全て、監査役会3回全てに出席し、また同日の取締役就任以降、当事業年度に開催された取締役会10回全てに出席しました。農林水産省をはじめとする官庁での経験を踏まえ、当社の経営に必要な発言を適宜行っております。
監査役	永 田 光 博	当事業年度に開催された取締役会13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13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1) 取締役田原文夫氏は、2018年3月29日開催の第7期定時株主総会において選任されたため、取締役会の開催回数が他の社外取締役と異なります。なお、同氏の就任後の取締役会の開催回数は10回であります。

(注2) 上記取締役会の開催回数のほか、当事業年度において、会社法第370条及び当社定款第25条第2項に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が9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)	90百万円
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	90百万円

(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、当期につきましては期末22円（年間38円）の配当をさせていただきます。

なお、次期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行う方針とさせていただきます。

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

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

連結計算書類

連結財政状態計算書 (2018年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産	
流動資産	37,736
現金及び現金同等物	18,908
営業債権及びその他の債権	9,714
その他の金融資産	310
たな卸資産	4,282
その他の流動資産	4,522
非流動資産	292,935
有形固定資産	104,447
のれん	146,098
その他の無形資産	6,602
その他の金融資産	24,494
繰延税金資産	8,034
その他の非流動資産	3,260
資産合計	330,671

科目	金額
負債及び資本	
負債	
流動負債	157,277
短期借入金	111,379
営業債務及びその他の債務	26,299
その他の金融負債	3,487
未払法人所得税等	2,651
引当金	2,093
その他の流動負債	11,368
非流動負債	42,941
長期借入金	21,675
その他の金融負債	5,364
引当金	15,080
その他の非流動負債	822
負債合計	200,218
資本	130,453
親会社の所有者に帰属する持分合計	130,453
資本金	3,511
資本剰余金	56,509
その他の資本の構成要素	△917
利益剰余金	71,350
負債及び資本合計	330,671

連結純損益計算書（自 2018年1月1日 至 2018年12月31日）（単位：百万円）

科目	金額
売上収益	366,360
売上原価	△111,401
売上総利益	254,959
その他の営業収益	881
販売費及び一般管理費	△230,538
その他の営業費用	△2,445
営業利益	22,857
受取利息	14
その他の収益	7
支払利息	△4,214
その他の費用	△68
税引前利益	18,596
法人所得税費用	△7,158
当期利益	11,438
当期利益の帰属	
親会社の所有者	11,438
当期利益	11,438

計算書類

貸借対照表 (2018年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	23,030
現金及び預金	5,740
売掛金	10,208
商品	3
仕掛品	559
原材料及び貯蔵品	1,647
前払費用	3,158
繰延税金資産	422
その他	1,298
貸倒引当金	△5
固定資産	223,372
有形固定資産	80,273
建物	50,329
構築物	4,860
機械及び装置	5,886
車両運搬具	1
工具、器具及び備品	3,510
土地	12,624
リース資産	2,892
建設仮勘定	171
無形固定資産	102,524
のれん	96,025
ソフトウェア	6,276
その他	223
投資その他の資産	40,575
投資有価証券	170
関係会社株式	3,634
長期貸付金	9,816
敷金	15,390
繰延税金資産	5,074
その他	6,498
貸倒引当金	△7
資産合計	246,402

科目	金額
負債の部	
流動負債	138,665
買掛金	9,124
短期借入金	112,675
リース債務	783
未払金	9,135
未払費用	1,335
未払法人税等	2,213
前受金	62
預り金	437
賞与引当金	72
株主優待引当金	2,033
資産除去債務	40
その他	756
固定負債	37,491
長期借入金	22,000
リース債務	1,553
株主優待引当金	135
資産除去債務	11,870
閉店損失引当金	4
その他	1,929
負債合計	176,156
純資産の部	
株主資本	71,468
資本金	3,511
資本剰余金	58,977
資本準備金	3,436
その他資本剰余金	55,541
利益剰余金	8,980
その他利益剰余金	8,980
繰越利益剰余金	8,980
評価・換算差額等	△1,260
繰延ヘッジ損益	△1,260
新株予約権	38
純資産合計	70,246
負債及び純資産合計	246,402

損益計算書（自 2018年1月1日 至 2018年12月31日）

（単位：百万円）

科目	金額	
売上高		197,113
売上原価		169,657
売上総利益		27,456
販売費及び一般管理費		15,413
営業利益		12,043
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	5,626	
その他	62	5,688
営業外費用		
支払利息	1,344	
借入手数料	2,172	
その他	86	3,602
経常利益		14,129
特別利益		
受取補償金	141	
固定資産売却益	1	
その他	12	154
特別損失		
固定資産除却損	728	
減損損失	774	
固定資産売却損	0	
その他	9	1,511
税引前当期純利益		12,772
法人税、住民税及び事業税	5,234	
法人税等調整額	136	5,370
当期純利益		7,402

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2019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

指定有限責任社員業務執行社員 公認会計士 淡島 國和 ㊞

指定有限責任社員業務執行社員 公認会計士 坂上 藤継 ㊞

指定有限責任社員業務執行社員 公認会計士 向井 基信 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社すかいらーくホールディングス（旧会社名 株式会社すかいらーく）の2018年1月1日から2018年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

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

監査人の責任

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

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

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

監査意見

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

利害関係

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

以 上

計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2019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

指定有限責任社員業務執行社員 公認会計士 淡島 國和 ㊞

指定有限責任社員業務執行社員 公認会計士 坂上 藤継 ㊞

指定有限責任社員業務執行社員 公認会計士 向井 基信 ㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社すかいらーくホールディングス（旧会社名 株式会社すかいらーく）の2018年1月1日から2018年12月31日までの第8期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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

監査人の責任

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

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

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

監査意見

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

利害関係

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

以 上

監査役会の監査報告

監査報告書

当監査役会は、2018年1月1日から2018年12月31日までの第8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「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ありません。
 - 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。

2019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 ㊞

以 上

以 上

MEMO

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

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」
(受付は本館4階)

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)

株主総会にご出席の株主様へ

- メイン会場が満席となる場合は、別会場へご案内させていただきますので、ご了承くださいますようお願いいたします。
 また、受付は大変混雑することが予想されますので、お早めのご来場をお願いいたします。
- 前年と異なり、受付は本館4階でおこない、その後に各会場へご案内させていただきます。
- お土産のご提供はいたしておりません。
- 当日は駐車場の混雑が想定されますので、公共の交通機関をご利用くださいますようお願い申し上げます。

【受付混雑状況予測】



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。