

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2026年3月26日
【事業年度】	第15期（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）
【会社名】	株式会社すかいらーくホールディングス
【英訳名】	SKYLARK HOLDINGS CO., LTD.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長COO 金谷 実
【本店の所在の場所】	東京都武蔵野市西久保一丁目25番8号
【電話番号】	0422(51)8111
【事務連絡者氏名】	財務本部経理グループディレクター 家永 欣裕
【最寄りの連絡場所】	東京都武蔵野市西久保一丁目25番8号
【電話番号】	0422(51)8111
【事務連絡者氏名】	財務本部経理グループディレクター 家永 欣裕
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部【企業情報】

第1【企業の概況】

(はじめに)

当社(実質的な事業運営主体)は、1962年4月4日に総合食品小売業のチェーン展開を目指して設立されたことぶき食品有限会社を前身としております。ことぶき食品有限会社の事業を承継した旧すかいらーく(下記(1)に定義します。以下同じです。)は、「株式会社すかいらーく」としてファミリーレストランを展開しておりましたが、2006年9月に、マネジメント・パイアウトを行って東京証券取引所市場第一部の上場を廃止いたしました。その後、株式会社BCJホールディングス5(現在の当社)は、2014年7月1日付で、旧すかいらーく の事業を承継した旧すかいらーく(下記(3)に定義します。以下同じです。)を吸収合併し、同日に株式会社すかいらーくに商号変更し、2018年7月1日付で株式会社すかいらーくホールディングスに商号変更し現在に至っております。

ことぶき食品有限会社の設立から現在に至るまでの沿革は、以下のとおりです。

なお、現在の当社が営むレストラン事業の実質的な運営主体は、下記(1)乃至(4)のとおり、ことぶき食品有限会社、旧すかいらーく(下記(1)に定義します。以下同じです。)、旧すかいらーく、旧すかいらーく(下記(2)に定義します。以下同じです。)及び旧すかいらーく を経て、現在は当社となっております(注1、2)。そのため、本書においては、特段の記載がある場合又は文脈上明らかに異なる場合を除き、「当社」及び「当社グループ」とは、それぞれ、その時々におけるレストラン事業の運営主体である上記の各法人、及び、上記の各法人並びにその子会社及び関連会社を指します。

(注1)当社は2015年9月17日開催の取締役会において、会社分割の方式により持株会社体制へ移行するため、分割準備会社として株式会社すかいらーくレストランツ(旧社名:すかいらーく分割準備株式会社)を設立するとともに、2016年1月1日を効力発生日として、当社が営むレストラン事業に関する権利義務の一部を、吸収分割により、株式会社すかいらーくレストランツに承継させることを決議し、2016年1月1日付で当該決議に基づき当社のレストラン事業を株式会社すかいらーくレストランツに承継いたしました。

(注2)当社はグループ経営を高度化させ、グループの競争力を高めることを目的として2016年1月に持株会社体制へと移行いたしました。その役割、機能を明確にすることを目的として、2018年7月1日付で株式会社すかいらーくホールディングスに社名変更いたしました。

(1) ことぶき食品有限会社の設立

1962年4月4日に総合食品小売業のチェーン展開を目指して設立されたことぶき食品有限会社は、わが国における新しいフードサービス事業の可能性に着目し、1969年7月17日付で、株式会社ことぶき食品に組織変更し、ファミリーレストラン事業を開始いたしました。

同社は、1970年7月に開店したファミリーレストラン第1号店(国立店)の成功により、同社の事業をファミリーレストラン事業に本格的に転換することを決意し、1974年11月に「株式会社すかいらーく」に商号を変更してファミリーレストランを展開していきました(以下、当該法人を「旧すかいらーく」といいます。)。

旧すかいらーく は、株式の額面金額を50円に変更することを目的として、1977年1月1日付で、株式会社すかいらーく(1948年3月15日に設立された三恵製菓株式会社が、1974年10月に「株式会社すかいらーく」に商号変更したもの。以下当該法人を「旧すかいらーく」といいます。)に吸収合併され、旧すかいらーく は、1978年7月に、日本証券業協会に店頭登録銘柄として登録されるに至りました。

旧すかいらーく の株式上場の推移は、次のとおりであります。

1978年7月	日本証券業協会に店頭登録銘柄として登録
1982年8月	東京証券取引所市場第二部に株式上場
1984年6月	東京証券取引所市場第一部に指定
2006年9月	東京証券取引所市場第一部上場廃止

(2) SNCインベストメント株式会社による旧すかいらーく 株式の公開買付け実施及び同社の吸収合併

外食産業の市場規模の継続的な縮小と競争が激化する厳しい経営環境の下、将来の経営環境の変化に柔軟に対応しつつ、ブランドの見直しや不採算店の閉店等の中長期的な視野に立脚した経営戦略を、短期的な業績の変動に左右されることなく可及的速やかに実行する体制を整備することを主な目的として、SNCインベストメント株式会社は、旧すかいらーく と協議のうえ、2006年6月8日に、旧すかいらーく の株式を対象に公開買付け(以下「本公開買付け」といいます。)を行うことを決定しました。

SNCインベストメント株式会社は、本公開買付け(マネジメント・パイアウト:MBO)により、旧すかいらーく の普通株式(議決権比率94.38%)を取得した上で、2006年7月12日に所管の農林水産省より産業活力再生特別措置法第6条第1項に基づく認定を受け、2006年9月29日に旧すかいらーく を完全子会社化いたしました。これに伴い、旧すかいらーく は、2006年9月19日に東京証券取引所市場第一部への上場が廃止となりました。

その後、SNCインベストメント株式会社は、2007年7月1日に旧すかいらーく を吸収合併し、同日に、「株式会社すかいらーく」に商号変更しております(以下、当該法人を「旧すかいらーく」といいます。)。

(3) 株式会社BCJホールディングス6による旧すかいらーくの子会社化及び同社の吸収合併

2011年2月にグローバルなプライベート・エクイティファームであるベインキャピタル・パートナーズ・LLCが投資助言を行うファンドが間接的にその株式を保有する株式会社BCJホールディングス5及びその100%子会社である株式会社BCJホールディングス6が設立され、2011年11月30日、株式会社BCJホールディングス6が、旧すかいらーくの株主であった野村プリンシパル・ファイナンス株式会社、NPF Harmony投資事業有限責任組合及び中央三井プライベートエクイティ第一号投資事業組合より、旧すかいらーくの普通株式（議決権比率98.7%）を取得し、2012年4月20日に完全子会社化いたしました。

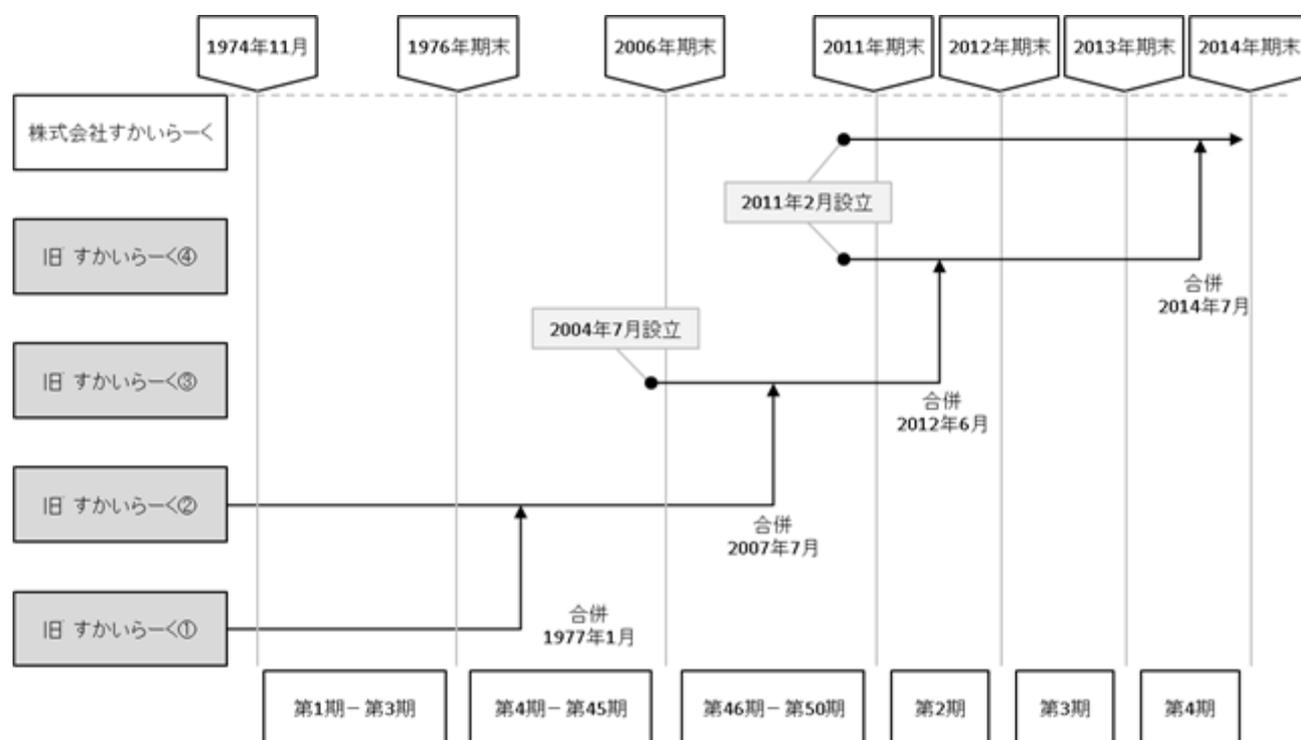
その後、株式会社BCJホールディングス6は、2012年6月1日に旧すかいらーくを吸収合併し、同日に、「株式会社すかいらーく」に商号変更いたしました（以下、当該法人を「旧すかいらーく」といいます。）。

(4) 現在の当社による旧すかいらーくの吸収合併

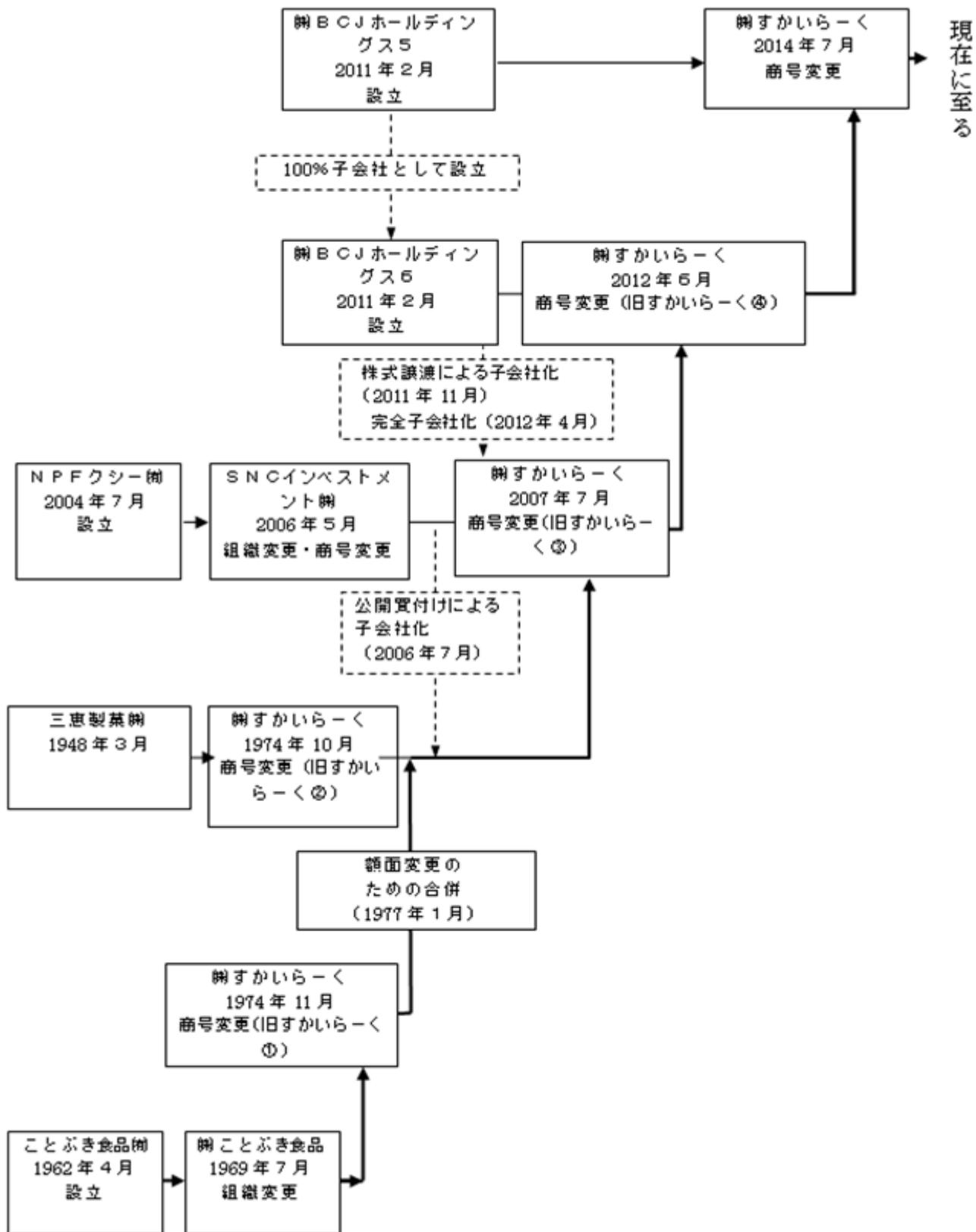
上記（3）に記載しております株式会社BCJホールディングス5は、2014年7月1日に旧すかいらーくを吸収合併し（以下「本件合併」といいます。）、同日に「株式会社すかいらーく」に商号変更いたしました。

なお、2016年1月にグループ経営を高度化させ、グループの競争力を高めることを目的として持株会社体制へと移行いたしました。その役割、機能を明確にすることを目的として、2018年7月1日付で株式会社すかいらーくホールディングスに商号変更いたしました（現在の当社）。

以上の当社の事業運営主体の変遷を図示いたしますと、次のようになります。



（注）2016年1月にグループ経営を高度化させ、グループの競争力を高めることを目的として持株会社体制へと移行いたしました。その役割、機能を明確にすることを目的として、2018年7月1日付で株式会社すかいらーくホールディングスに商号変更いたしました。



(注) 2016年1月にグループ経営を高度化させ、グループの競争力を高めることを目的として持株会社体制へと移行いたしました。その役割、機能を明確にすることを目的として、2018年7月1日付で株式会社すかいらーくホールディングスに商号変更いたしました。

1【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次	国際会計基準				
	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上収益 (百万円)	264,570	303,705	354,831	401,130	457,794
営業利益 (損失) (百万円)	18,213	5,575	11,688	24,184	29,957
税引前利益 (損失) (百万円)	14,325	8,225	8,691	21,470	26,279
親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失) (百万円)	8,742	6,371	4,781	13,965	16,748
当期包括利益合計 (百万円)	9,533	5,723	4,582	14,381	18,517
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	166,161	157,708	162,290	173,372	187,567
資産合計 (百万円)	457,993	424,772	426,093	470,866	518,549
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	730.37	693.22	713.36	762.07	824.46
基本的1株当たり当期利益 (損失) (円)	40.77	28.00	21.01	61.38	73.62
希薄化後1株当たり当期利益 (損失) (円)	40.77	28.00	21.01	61.38	73.62
親会社所有者帰属持分比率 (%)	36.3	37.1	38.1	36.8	36.2
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)	6.2	3.9	3.0	8.3	9.3
株価収益率 (倍)	37.1	-	98.3	39.9	45.7
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	50,065	45,716	70,717	67,923	74,495
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	12,987	15,575	14,861	39,228	34,051
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	16,011	53,271	44,471	36,429	25,524
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	38,331	15,275	26,790	19,170	34,331
従業員数 (人)	5,952	5,804	5,700	6,150	6,744
(外、平均臨時雇用者数)	(36,911)	(34,096)	(36,181)	(40,630)	(40,615)

(注1) 上記指標は、国際会計基準により作成しております。

(注2) 臨時雇用者数は1日8時間換算による年間平均人数であります。「5. 従業員の状況」の注をご参照下さい。

(注3) 第11期乃至第15期の希薄化後1株当たり当期利益(損失)につきましては、潜在的普通株式が存在しないため、基本的1株当たり当期利益(損失)と同額であります。

(注4) 第12期の株価収益率については、基本的1株当たり当期損失のため記載しておりません。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	日本基準				
	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上高 (百万円)	158,613	170,738	192,954	215,152	231,129
経常利益又は経常損失 () (百万円)	2,465	1,603	2,007	4,685	2,412
当期純利益又は当期純損失 () (百万円)	6,311	6,858	1,855	731	2,976
資本金 (百万円)	25,134	25,134	25,134	25,134	25,134
発行済株式総数 (株)	227,502,200	227,502,200	227,502,200	227,502,200	227,502,200
純資産額 (百万円)	97,198	88,569	86,323	84,114	77,562
総資産額 (百万円)	263,542	236,345	228,789	235,322	259,671
1株当たり純資産額 (円)	427.24	389.31	379.44	369.73	340.93
1株当たり配当額 (普通株式) (円)	12.00	-	7.00	18.50	22.00
(うち1株当たり中間配当額) (円)	(-)	(-)	(-)	(7.50)	(8.00)
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失 () (円)	29.43	30.14	8.15	3.21	13.08
潜在株式調整後1株当たり当期純利益又は潜在株式調整後1株当たり当期純損失 () (円)	29.43	30.14	8.15	3.21	13.08
自己資本比率 (%)	36.9	37.5	37.7	35.7	29.9
自己資本利益率 (%)	-	-	-	0.9	-
株価収益率 (倍)	-	-	-	763.2	-
配当性向 (%)	-	-	-	576.3	-
従業員数 (人)	541	538	534	566	572
(外、平均臨時雇用者数)	(2,121)	(2,113)	(2,245)	(2,353)	(2,376)
株主総利回り (%)	95.4	96.4	130.5	155.8	214.4
(比較指標：配当込みTOPIX) (%)	(112.7)	(110.0)	(141.1)	(169.9)	(213.2)
最高株価 (円)	1,795	1,675	2,312	2,521	3,743
最低株価 (円)	1,406	1,450	1,508	1,837	2,287

(注1) 臨時雇用者数は1日8時間換算による年間平均人数であります。「5. 従業員の状況」の注をご参照下さい。

(注2) 最高株価及び最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所(市場第一部)におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものであります。

(注3) 第11期乃至第15期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益又は潜在株式調整後1株当たり当期純損失()は、潜在株式が存在しないため、1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失()と同額であります。

(注4) 第11期乃至第13期及び第15期の自己資本利益率、株価収益率及び配当性向については、当期純損失のため記載しておりません。

(注5) 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を第12期の期首から適用しており、第12期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

2【沿革】

上記「はじめに」に記載したとおり、当社は、2011年2月に設立され、その後、2014年7月1日付でことぶき食品有限会社の主たる事業を承継している旧すかいらーくを吸収合併し、同社の事業を承継しております。

そこで、以下では、ことぶき食品有限会社の設立から、当社による旧すかいらーくの吸収合併を経た現在に至る沿革を記載しております。また、ことぶき食品有限会社の設立から旧すかいらーくの上場廃止までと、当該上場廃止から現在に至るまでの2つに表を分けております。

(ことぶき食品有限会社の設立から旧すかいらーく のMBOによる上場廃止まで)

年月	事業の変遷
1962年4月	ことぶき食品有限会社を設立
1969年7月	ことぶき食品有限会社が、株式会社ことぶき食品に組織変更
1970年7月	株式会社ことぶき食品が、東京都府中市にファミリーレストラン「すかいらーく」第1号店を出店
1974年11月	株式会社ことぶき食品が、株式会社すかいらーくに商号変更
1977年1月	旧すかいらーく が、旧すかいらーく を吸収合併
1977年12月	埼玉県東松山市にセントラルキッチン東松山工場(現 東松山マーチャンダイジングセンター(注1))開設
1978年7月	当社の株式が、日本証券業協会に店頭登録銘柄として登録
1979年5月	子会社として株式会社サンボ(旧 株式会社ジョナサン)設立
1980年2月	子会社として株式会社オールサービス(現 株式会社テスコ)設立
1982年1月	台湾にすかいらーく1号店がフランチャイズにて出店(現 雲雀国際股份有限公司)
1982年8月	当社の株式が、東京証券取引所市場第二部に株式上場
1984年6月	当社の株式が、東京証券取引所市場第一部に指定
1985年10月 12月	子会社として株式会社ジャパンカーゴ設立(現 当社の連結子会社) 子会社として株式会社藍屋設立(2000年7月、当社が合併)
1986年8月	株式会社ジョナス(旧 株式会社ジョナサン)の株式が、日本証券業協会に店頭登録銘柄として登録(2012年1月、当社が合併)
1987年3月 10月 12月	兵庫県西宮市に関西工場(現 西宮マーチャンダイジングセンター(注1))開設 子会社として株式会社フロジャポン設立(現 当社の連結子会社) 子会社として株式会社パーミヤン設立(1999年7月、当社が合併) 関連会社としてニラックス株式会社設立(現 当社の連結子会社)
1988年8月	株式会社藍屋の株式が、日本証券業協会に店頭登録銘柄として登録
1992年3月	東京都小平市にファミリーレストラン「ガスト」第1号店を出店
1993年12月	株式会社藍屋の株式が、東京証券取引所市場第二部に株式上場(2000年7月、当社との合併時に上場廃止)
1994年3月	子会社として株式会社ビルディ設立(当社が2007年1月に合併)
1997年7月	株式会社パーミヤンの株式が、日本証券業協会に店頭登録銘柄として登録(1999年7月当社との合併時に上場廃止)
1998年4月	子会社として株式会社ジャパンシーアンドシー(現 株式会社すかいらーくD&M)設立(現 当社の連結子会社) 子会社として株式会社ジャパンプロダクツマーチャンダイジング(旧 ひばり開発株式会社)設立(当社が2012年1月合併)
2004年4月 7月	ニラックス株式会社を完全子会社化 株式会社ジョナサンを完全子会社化

年月	事業の変遷
2005年 2月	喜客来股份有限公司（現 雲雀國際股份有限公司）を子会社化
9月	子会社として雲雀國際股份有限公司を会社分割により設立（現 当社の連結子会社）
10月	株式会社小僧寿し本部（現 KOZOホールディングス株式会社）の株式取得により同社を関連会社化 株式会社テスコの株式譲渡により同社を非子会社化
2006年 3月	株式会社トマトアンドアソシエイツの株式取得により同社を子会社化（現 当社の連結子会社）
5月	関連会社である株式会社小僧寿し本部（現 KOZOホールディングス株式会社）の株式を追加取得して同社を子会社化
6月	株式会社トマトアンドアソシエイツを完全子会社化
7月	SNCインベストメント株式会社による当社株式の公開買付け（MBO）実施
9月	当社の株式が東京証券取引所市場第一部上場廃止 株式交換により当社がSNCインベストメント株式会社の完全子会社となる

（旧すかいらーく のMBOによる上場廃止から現在に至るまで）

年月	事業の変遷
2007年 7月	SNCインベストメント株式会社が、同社を存続会社として当社と合併し、同日に「株式会社すかいらーく」に商号変更（旧すかいらーく ）
2009年10月	ファミリーレストラン「すかいらーく」完全閉店
2010年 7月	中国上海に全額出資会社上海雲雀餐飲管理有限公司設立（2016年 9月 清算）
2011年11月	株式会社BCJホールディングス6が、当社の普通株式を取得し、当社は同社の子会社となる
2012年 1月	株式会社ジョナサンを合併
3月	子会社である株式会社小僧寿し本部（現 KOZOホールディングス株式会社）の全株式を売却
4月	株式会社BCJホールディングス6が、当社の普通株式を全て取得し、当社が同社の完全子会社となる
6月	株式会社BCJホールディングス6が、同社を存続会社として当社と合併し、同日に「株式会社すかいらーく」に商号変更（旧すかいらーく ）
2014年 7月	株式会社BCJホールディングス5が、同社を存続会社として当社と合併し、同日に「株式会社すかいらーく」に商号変更
2014年10月	東京証券取引所市場第一部に株式を上場
2015年 9月	株式会社すかいらーくレストランツを設立
2016年 1月	持株会社体制へ移行
2018年 7月	株式会社すかいらーくホールディングスに商号変更（現在の当社）
2018年 8月	子会社として米国シカゴにSKYLARK USA INCORPORATEDを設立（現 当社の連結子会社） 子会社としてマレーシア・クアラルンプールにSKYLARK MALAYSIA SDN.BHD.を設立（現 当社の連結子会社）
2020年 8月	マレーシア（クアラルンプール）にしゃぶ葉1号店をオープン
2021年 9月	米国（シカゴ）にしゃぶ葉1号店をオープン
2022年 4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行
2024年10月	株式会社資さんの株式取得により同社を子会社化（現 当社の連結子会社）
2025年 1月	Createries Consultancy Sdn.Bhd.等（注2）の株式取得により同社を子会社化（現 当社の連結子会社）

（注1）マーチャンダイジングセンターとは、食材の生産及び流通の双方の能力を有する施設をいいます。なお、当社グループでは、生産能力のみを有する施設を「工場」と呼称しております。

（注2）Createries Consultancy Sdn.Bhd.等には、当社の子会社3社（Createries Consultancy Sdn.Bhd.、KKT Consultancy Sdn.Bhd.、MKK2 Consultancy Sdn.Bhd.）と孫会社3社（Sukiya Sdn.Bhd.、Sukiya2 Sdn.Bhd.、Sukiya3 Sdn.Bhd.）が含まれております。

3【事業の内容】

当社グループは、当社（持株会社）及び子会社17社（2025年12月31日現在）で構成され、レストランの経営を主体としているほか、食品の販売、グループ会社を通じて配送や店舗清掃・保守等の事業も展開しております。

当社は、有価証券の取引等の規制に関する内閣府令第49条第2項に規定する特定上場会社等に該当しており、これにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

(1) 当社グループ各社の事業内容等

当社グループの連結財務諸表における開示すべき報告セグメントは「レストラン事業」のみであり事業セグメント情報の記載が省略されておりますが、「3. 事業の内容」では、当社グループのレストラン事業及びデリバリー・テイクアウト事業を「レストラン事業」として記載し、株式会社フロジャボン、株式会社ジャパンカーゴ及び株式会社すかいらーくD&Mの営む事業を「その他」として記載しております。

レストラン事業

株式会社すかいらーくレストランツ

事業内容：国内におけるファミリーレストラン事業の店舗運営及び食品等の販売

ブランド：ガスト、パーミヤン、しゃぶ葉、ジョナサン、夢庵、ステーキガスト、むさしの森珈琲、魚屋路（ととやみち）、その他

ブランドごとの紹介とターゲット客層

ブランド名	ブランド紹介	ターゲット客層
ガスト	幅広い客層・利用動機に対応するファミリーレストラン。洋食を中心に多様なジャンルの料理を提供する「お値打ち感」重視のレストラン。	30～50代の女性を含むファミリー、シニア、おひとり様、女性グループなどの幅広い客層
パーミヤン	餃子・ラーメン・炒飯から本格中華まで多彩なメニューをお手頃価格で楽しめる中華レストラン。	30～50代の女性を含むファミリーからシニア、おひとり様まで幅広い客層
しゃぶ葉	美味しいお肉と新鮮野菜、デザートも食べ放題のしゃぶしゃぶ専門店。種類豊富なタレや薬味でアレンジでき、様々な味わい方をお楽しみいただけるお店。	学生、ファミリーを中心に、ヘルシーバランスを気にされる女性、シニアの方に至るまで幅広い客層
ジョナサン	厳選素材や健康感にこだわり、多様なジャンルの質の高いメニューを提供。都市部を中心に店舗を展開。	30～50代女性、シニア、ファミリーを中心とした客層
夢庵	日常のお食事づかいからお祝いの席まで、幅広いシーンでご利用いただける和食レストランとして、季節や旬の食材を活用したメニューを展開。	主婦からシニア、ファミリーまで30～60代以上まで幅広い客層
ステーキガスト	美味しいステーキとハンバーグを充実のサラダバーとともに「お値打ち価格」で提供する専門店。	ボリュームや質を重視する男性グループや、30～40代女性を中心としたファミリー層
むさしの森珈琲	高原リゾートをイメージした店内でゆっくりと過ごしていただく地域のコミュニティカフェ。こだわりの珈琲とパンケーキが人気。	30～50代の女性、シニアを含む一人客、及び夫婦連れの客層
魚屋路（ととやみち）	豊洲市場から毎日仕入れている新鮮な食材を使い、職人が握る回転寿司店。	30～60代のシニア層、ファミリー層が中心

ニラックス株式会社

事業内容：商業施設内のbuffetレストラン事業、事業所給食、フードコート事業等の展開

ブランド：ザ buffet ニューマーケット、グランbuffet、フェスタガーデン、buffet ザ フォレスト、ベルティカ、その他

ブランドごとの紹介とターゲット客層

ブランド名	ブランド紹介	ターゲット客層
ザ buffet ニューマーケット	デリ&サラダ・欧風料理・イタリアン・中華・和惣菜にスイーツなど、バラエティ豊かな60種以上の美味しさをお楽しみいただける総合buffet。	2世代利用を含むファミリー、女性グループ、学生グループなど、老若男女問わず幅広い客層
ベルティカ	リゾートホテルのような店内空間でこだわりの「体験」メニューをお楽しみいただけるイタリアン専門業態。約12mのインペリアルドリンクバーは無限のアレンジが特徴。	30～50代女性、シニア、ファミリーを中心とした客層

株式会社トマトアンドアソシエイツ

事業内容：焼肉バイキング及び関西圏を中心としたファミリーレストランの直営並びにFC事業の展開

ブランド：じゅうじゅうカルビ、トマト&オニオン

ブランドごとの紹介とターゲット客層

ブランド名	ブランド紹介	ターゲット客層
トマト&オニオン	こだわりハンバーグから和食まで、幅広いメニューをアメリカのホームパーティをイメージした店内で楽しんでいただけるファミリーレストラン。	20～40代のファミリーを中心に、シニア、女性グループなど幅広い客層
じゅうじゅうカルビ	美味しさを追求した熟成肉と充実したサイドメニューが食べ放題の焼肉専門店。	学生、ファミリーを中心に、団体客やハレの日需要に至る幅広い客層

株式会社資さん

事業内容：うどん・和食チェーンレストランを展開

ブランド：資さんうどん

ブランドごとの紹介とターゲット客層

ブランド名	ブランド紹介	ターゲット客層
資さんうどん	うどんや丼など100種類以上の豊富なメニューをご用意。うどんは手間をかけたこだわりの「出汁」と「麺」が特徴の北九州のソウルフード。	若年からご年配まで、日常使い頂ける幅広い客層

雲雀國際股份有限公司

事業内容：台湾におけるレストラン事業の展開

ブランド：しゃぶ葉、Café Grazie、Skylark、藍屋、横濱牛排（ステーキ）、むさしの森珈琲、La Ohana

事業の位置づけ：当社は2004年に同社を関連会社化（2005年には子会社化）しました。現在、同社は当社から上記ブランドのライセンスを受け、89店舗（2025年12月31日時点）を展開しています。

SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD.

事業内容：マレーシアにおけるレストラン事業の展開

ブランド：しゃぶ葉

事業の位置づけ：当社から上記ブランドのライセンスを受けて、2020年8月に、首都クアラルンプールに1号店をオープンし、2025年12月31日現在、7店舗を展開しております。

SKYLARK USA INCORPORATED

事業内容：米国におけるレストラン事業の展開

ブランド：しゃぶ葉

事業の位置づけ：当社から上記ブランドのライセンスを受けて、2021年9月シカゴに1号店をオープンし、2025年12月31日現在、2店舗を展開しております。

Createries Consultancy Sdn.Bhd.等

事業内容：マレーシアにおけるレストラン事業の展開

ブランド：すき屋

事業の位置づけ：2025年1月株式の取得を完了し子会社化しました。ムスリム向けのしゃぶしゃぶレストランを2025年12月31日現在、17店舗を展開しております。

なお、当社グループのレストランの主要なブランドごとの店舗数及び売上金額等につきましては、「第2 事業の状況 4 . 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (1) 経営成績等の状況の概要 生産、受注及び販売の実績 (c) 販売実績 (参考) 最近2年間の主要ブランド別販売実績」をご参照下さい。

その他

株式会社フロジャボン

事業内容：商業施設内及び駅構内のケーキ・惣菜販売事業の展開

ブランド：フロプレステージ

事業の位置づけ：駅ビル・駅中・百貨店・ショッピングセンターなどの施設で、ケーキやタルト等の洋菓子のみを販売する店舗と、サラダ・キッシュ等の洋風惣菜を合わせて販売する店舗を展開しております。

株式会社ジャパンカーゴ

事業内容：グループ会社の運送事業(マーチャンダイジングセンター・工場から店舗への食材・一般品の配送)

事業の位置づけ：マーチャンダイジングセンターからレストラン店舗への配送をグループ内の会社で行うことにより、当社グループのレストランで使用する食材の温度管理を含む食材管理を一元化しております。また、配送コースを柔軟に組み替えることにより、配送効率の向上に貢献しています。

株式会社すかいらーくD&M

事業内容：グループ会社の店舗清掃・修繕・保守・施設管理、売店商品納入及びリネンサプライ

事業の位置づけ：外食店舗特有の汚れや故障に対応できる専門家集団をグループ内で育成することにより、衛生管理の向上や店舗の修理依頼への即時対応など、当社グループのお客様に快適な空間を提供するための店舗運営に重要な役割を果たしています。

(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(13店舗)を行っております。

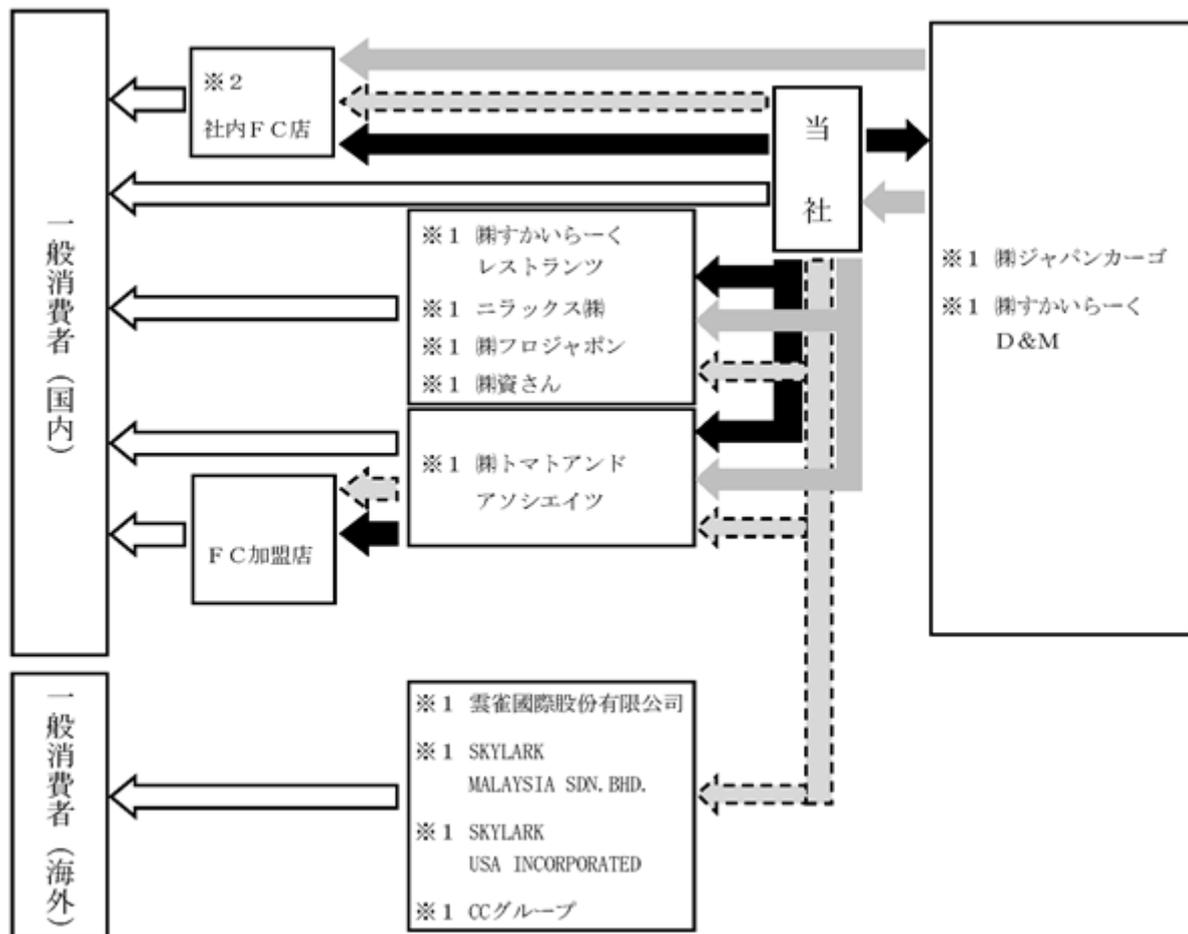
(2) 事業内容の一覧

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 株式会社資さん (会社総数 4社)	ガスト、バーミヤン、しゃぶ葉、ジョナサン、夢庵、ステーキガスト、から好し、むさしの森珈琲、藍屋、グラッチェガーデンズ、魚屋路(とみやみち)、chawan、とんから亭、八郎そば、グランブッフェ、フェスタガーデン、ブッフェ ザ フォレスト、ザブッフェ ニューマーケット、ペルティカ、じゅうじゅうカルビ、トマト&オニオン、資さんうどん、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 INCORPORATED SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD. Createries Consultancy Sdn.Bhd.等 (会社総数 9社)	しゃぶ葉、Café Grazie、Skylark、藍屋、横濱牛排(ステーキ)、むさしの森珈琲、La Ohana、すき屋
その他	国内	食品の販売、食材等の配送、店舗清掃・修繕・保守・施設管理、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	株式会社フロジャボン、 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
	海外	その他	資先生股份有限公司(注2)	休眠会社

(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(13店舗)を行っております。

(注2) 資先生股份有限公司は、株式会社資さんの子会社であり、現在は休眠会社となっております。

(3) 事業系統図



(注1) 1: 連結子会社
2: 社内公募により独立した当社グループの元従業員が運営するF&C店舗

(注2)

-  役務提供等
-  メニューの提供
-  運送、清掃・保守、その他のサービス供給
-  ライセンス契約・商標等の使用許諾

(注3) 「CCグループ」には、連結子会社の3社 (Createries Consultancy Sdn.Bhd.、KKT Consultancy Sdn.Bhd.、MKK2 Consultancy Sdn.Bhd.) と孫会社3社 (Sukiya Sdn.Bhd.、Sukiya2 Sdn.Bhd.、Sukiya3 Sdn.Bhd.) が含まれております。

(注4) 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 (13店舗) を行っております。

4【関係会社の状況】

名称	住所	資本金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の所有 割合又は 被所有割合 (%)	関係内容
(連結子会社) 株式会社すかいらーくレスト ランツ(注1、2)	東京都 武蔵野市	10	レストラン 事業	所有 100.0	当社からの役務の提供等(注 3)、人員の出向、債務保証、役 員の兼任あり 債務被保証
ニラックス株式会社	東京都 武蔵野市	100	レストラン 事業	100.0	当社からの役務の提供等(注 3)、資金の貸付、役員の兼任あ り
株式会社トマトアンドアソ シエイツ	兵庫県 西宮市	80	レストラン 事業	100.0	当社からの役務の提供等(注 3)、資金の貸付、役員の兼任あ り
株式会社資さん	福岡県 北九州市 小倉南区	50	レストラン 事業	100.0	当社からの役務の提供等(注 3)、資金の貸付、役員の兼任あ り
雲雀國際股份有限公司	台湾省 台北市	NTドル 157,640千	レストラン 事業	100.0	ライセンス契約・商標等の使用許 諾、役員の兼任あり
SKYLARK USA INCORPORATED	米国 イリノイ州	USドル 100千	レストラン 事業	100.0	当社からの資金の貸付、ライセン ス契約・商標等の使用許諾、役員 の兼任あり
SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD.	マレーシア クアララン プール	MYリングgit 1,000千	レストラン 事業	100.0	当社からの資金の貸付、ライセン ス契約・商標等の使用許諾
Createries Consultancy Sdn.Bhd.	マレーシア セランゴール	MYリングgit 0千	レストラン 事業	100.0	-
Sukiya Sdn.Bhd.	マレーシア セランゴール	MYリングgit 1,400千	レストラン 事業	100.0 (58.5)	ライセンス契約・商標等の使用許 諾
Sukiya2 Sdn.Bhd.	マレーシア セランゴール	MYリングgit 750千	レストラン 事業	100.0 (100.0)	ライセンス契約・商標等の使用許 諾
Sukiya3 Sdn.Bhd.	マレーシア セランゴール	MYリングgit 1千	レストラン 事業	100.0 (100.0)	ライセンス契約・商標等の使用許 諾
株式会社フロジャポン	東京都 武蔵野市	10	その他	100.0	当社からの役務の提供等(注 3)、役員の兼任あり
株式会社ジャパンカーゴ	埼玉県 東松山市	100	その他	100.0	当社からの配達業務の委託、役員 の兼任あり
株式会社すかいらーくD&M	東京都 武蔵野市	20	その他	100.0	当社からの店舗清掃・保守等の委 託、売店商品に係る購買業務の委 託、役員の兼任あり

名称	住所	資本金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の所 有割合又は 被所有割合 (%)	関係内容
その他3社					

(注1) 特定子会社に該当しております。

(注2) 株式会社すかいらーくレストランツについては、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えております。

主要な損益情報等	売上高	374,884百万円
	経常利益	15,896百万円
	当期純利益	11,001百万円
	純資産額	7,660百万円
	総資産額	28,107百万円

(注3) 役務の提供等とは、当社のビジネスプラットフォームを通じて提供するレストラン等の運営に関する業務を言います。

(注4) 議決権の所有割合の()内は、内数で間接所有割合であります。

(注5) 有価証券届出書又は有価証券報告書を提出している会社はありません。

5【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

2025年12月31日現在

セグメントの名称	従業員数(人)
レストラン事業	5,896 (39,488)
その他	848 (1,127)
合計	6,744 (40,615)

(注1) 従業員数は、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時間換算による当連結会計年度末までの1年間の平均人数を()外数で記載しております。

(2) 提出会社の状況

2025年12月31日現在

	従業員数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
レストラン事業	572 (2,376)	47.5	19.6	7,561,508

(注1) 従業員数は、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時間換算による当事業年度末までの1年間の平均人数を()外数で記載しております。

(注3) 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

(3) 労働組合の状況

当社においてはすかいらーく労働組合が結成されており、当社及び株式会社すかいらーくレストランズの従業員16,844人が所属しております。

労使関係は円満に推移しており、特記すべき事項はありません。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異 提出会社

当事業年度				
管理職に占める女性労働者の割合(%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率(%) (注2)	労働者の男女の賃金の差異(%) (注1)		
		全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
8.8	25.0	54.9	72.1	106.8

(注1) 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

(注2) 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

連結子会社

当事業年度					
名称	管理職に占める 女性労働者の割合 (%) (注1)	男性労働者の育 児休業取得率 (%) (注2)	労働者の男女の賃金の差異(%) (注1)		
			全労働者	正規雇用労働者	パート・ 有期労働者
(株)すかいらーくレストラ ンツ	10.9	29.6	69.8	77.0	104.1
ニラックス(株)	6.3	0.0	49.0	89.9	102.2
(株)トマトアンドアソシエ イツ	1.8	0.0	56.4	74.1	109.8
(株)資さん	12.3	85.7	88.7	76.8	108.6
(株)フロジャボン	85.4	0.0	94.7	71.9	131.7
(株)すかいらーくD&M	0.0	100.0	45.5	103.8	87.4
(株)ジャバンカーゴ	0.0	100.0	75.3	82.1	77.3

(注1) 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

(注2) 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

下記の文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

(1) 経営の基本方針

当社グループは、経営理念に「価値ある豊かさの創造」を掲げ、時代に即した「お値打ち」と店舗で楽しい時間を過ごしていただくという真の豊かさを他に先駆けて創り出していくことをめざします。

経営理念 価値ある豊かさの創造

パーパス（存在意義）

食の未来を創造し、豊かな生活と社会の発展に貢献する

ミッション

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

2030年長期ビジョン

一人ひとりの豊かな生活の実現 / 豊かな社会づくりへの貢献 / 環境への配慮

戦略ビジョン

強固な基盤を構築し、一人ひとりの挑戦で地域一番店となり、連続成長を達成する

～すべてはお客様の笑顔のために～

バリュー

お客様：	お客様の笑顔が私たちのやりがいです
現場主義：	いつも現地、現物、現実を観て行動します
職場環境・働きがい：	働く仲間と協力して明るい職場をつくります
知識・技術の向上：	仕事に誇りを持ち、日々知識と技術の向上に努めます
目標達成：	スピードを大切に、よい店づくりのために挑戦し続けます

これらの基本方針のもと、当社グループでは、お客様の幅広いニーズと期待に確実に応えるため、和洋中を中心とした多様なテーブルサービスレストランを3,100店舗以上展開しています。安全で高品質な食材を、当社グループの購買・製造・品質管理・物流・店舗の垂直統合されたインフラを活用して、毎日お客様のテーブルにお届けしています。国内で年間約3億5千万人ものお客様にご利用いただいております。企業としての社会的責任の重さを深く認識しております。一人ひとりのお客様の生活がより豊かになり、より快適に過ごしていただけるよう、地域に根ざした店舗作りを通じ、社会への責任を果たしていきます。

当社グループは、このような経営の基本方針に基づいて事業を展開し、株主利益の拡大を図ってまいります。

(2) 目標とする経営指標

当社グループは、キャッシュ・フロー経営を重要視し、成長のための投資、株主還元、有利子負債返済へバランス良く配分することで、株主へのリターンを最大化することを目指しています。ITデジタル、業態転換や店舗改装など成長に向けた投資を継続し、適切なレバレッジを考慮しながら有利子負債の水準を下げることで、バランスシートの体質を強化します。調整後当期利益に対して約30%の還元を配当政策の基本方針と定めており、株主還元の最大化も重要視してまいります。

以上のことから、当社グループでは、事業利益、EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益（損失）を重要な経営指標として位置づけております。

なお、事業利益、EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益（損失）を以下の算式により算出しております。

事業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費

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。

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

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 + 調整項目の税効果調整

（3）経営環境並びに優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題等

当社グループを取り巻く経営環境は、厳しさを増しております。物価高騰や実質賃金の目減りにより、消費者の選択眼は依然として厳しい状況にあります。加えて、原材料費、物流費、光熱費といったコストの高騰も続いており、今後も予断を許さない状況が見込まれます。このような経営環境のなかで、持続的な売上成長および生産性向上という優先すべき課題に対して、当社グループは 既存店成長、国内新規出店、海外展開、M & Aの4つと 店舗中心経営を並行して着実に推進いたします。あわせて、ESGへの取組、食の安全・安心に向けた取組を継続、強化し、さらなる顧客支持の拡大に向けて努めてまいります。

既存店成長

消費の二極化に対応したコストパフォーマンスの高い商品を拡充すること、また、店舗サービスの品質向上によりお客様の体験価値を向上させることで、客数および客単価の増加による持続的な成長を達成します。また、「資さんうどん」を中心に、商圈特性に合わせた最適な業態転換と店舗改装を推進することで、さらなる成長も実現してまいります。

国内新規出店

2026年度は50店舗の出店を計画しております。当社の未出店エリアである駅前や商業施設を中心に、「ガスト」や「しゃぶ葉」など、立地ごとの客層やニーズに合致したブランドを展開してまいります。人口が集まるこれら好立地への出店を加速させることで、さらなる成長を実現いたします。

海外展開

台湾、東南アジアに軸足を置き、2026年は20店舗の出店を計画しており、海外市場でも持続的な成長を実現いたします。台湾では、既存ブランドによるマルチブランド戦略に加え、新たに「資さんうどん」の出店を展開してまいります。また、若年層の人口比率が高く市場拡大も続く東南アジアにおいては、マレーシアを中心に、「しゃぶ葉」「すき屋」のしゃぶしゃぶブランドの展開を継続してまいります。

M & A

2024年10月に株式会社資さん、2025年1月にマレーシアでムスリム向けの人気しゃぶしゃぶ店を展開する Createries Consultancy Sdn. Bhd.等の株式を取得いたしました。今後も国内外問わず、当社グループの事業基盤を活用したシナジー効果を生み出すことができるM & Aは積極的に検討し、事業規模拡大を目指します。

店舗中心経営

店舗中心経営とは、人をコストと見て削減することで利益を創出する店舗運営から、店舗が主体となり、それぞれの地域の特性やお客様の声に合わせて店舗運営で組織を作り、一人ひとりのマネジャーが経営者として成長していく考え方です。一人ひとりのマネジャーの能力を高めていくことで生産性が向上し、付加価値を創造することで、それぞれの地域で競争優位性を確立し、グループ全体の収益力向上を力強く牽引していきます。ここで培われた現場のスキルと創意工夫が成功事例としてグループ全体に共有されることで、組織全体の能力が向上し、変化の激しい市場環境においても、持続的に成長していく基盤を構築してまいります。

ESGへの取組

当社グループは、2020年12月に「グループサステナビリティ委員会」を設置いたしました。2021年には、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」と定め、2030年長期ビジョンやマテリアリティを策定・開示し、持続可能な社会の実現を目指しております。

当社が優先的に取組むべき課題をマテリアリティとして特定しホームページに開示しております。
<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/management/materiality/>

ESGへの取組は、企業活動を通じて持続可能な社会と企業価値の向上を同時に実現するものです。当連結会計年度においては、脱炭素対策として、西宮マーチャンダイジングセンターと関西地方33店舗、関東地方40店舗、中国地方47店舗に太陽光発電を導入し、年間約2,400tのCO₂削減に貢献しました。今後、再生可能エネルギーへの移行を加速させていきます。

食の安全・安心に向けた取組

すかいらーくグループは「品質憲章」において、提供する食材の調達から加工・流通・調理・提供に至るすべての工程で予見されるさまざまなリスクに対して、品質・衛生管理に関する基準を設け、徹底した管理を行うことを基本方針として定めています。

国内の自社セントラルキッチン（10工場）、購買、メニュー開発、品質管理、内部監査の各部門を対象に、国際的な食品安全マネジメント規格であるISO22000の認証を取得しております。また、店舗ではHACCPの考え方を取り入れた衛生管理手法を導入することで、サプライチェーン全体の食品安全管理体制を構築しています。

財務面では、こうした諸施策に対応するための安定的・機動的な資金調達が課題と考えており、2025年度におきましては設備投資を資金使途とする限度額500億円の限度貸付契約を締結するとともに前期に引き続き公募普通社債143億円（うち50億円はサステナビリティ債）を発行しております。また、シンジケートローンの活用による長期固定金利での借入れを進める等資金調達手段の多様化を進めております。

当社グループは、経営理念に「価値ある豊かさの創造」を掲げ、時代に即した「お値打ち」と店舗で楽しい時間を過ごしていただくという真の豊かさを他に先駆けて創り出していくことをめざしています。

「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、国際ルール及びその精神を遵守するとともに、社会的良識をもった行動に努めております。また、経営の健全性、効率性及び透明性を確保するためのさまざまな取組を実施し、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取組は、次のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項は、当社グループが有価証券報告書提出日現在において合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の結果とは様々な要因により大きく異なる可能性があります。

(1) サステナビリティ全般

ガバナンス

取締役会による監督のもと、サステナビリティに関わる意思決定機関として代表取締役会長CEO、代表取締役社長COOをはじめとする業務執行取締役、全執行役員及びグループ会社社長で構成される「グループサステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会では国内外含むグループ全体のサステナビリティに係わる方針や目標、施策の策定、重要課題（マテリアリティ）の特定、モニタリングと定期的な見直し及びサステナビリティ推進体制の構築や整備などを継続的に実施しています。

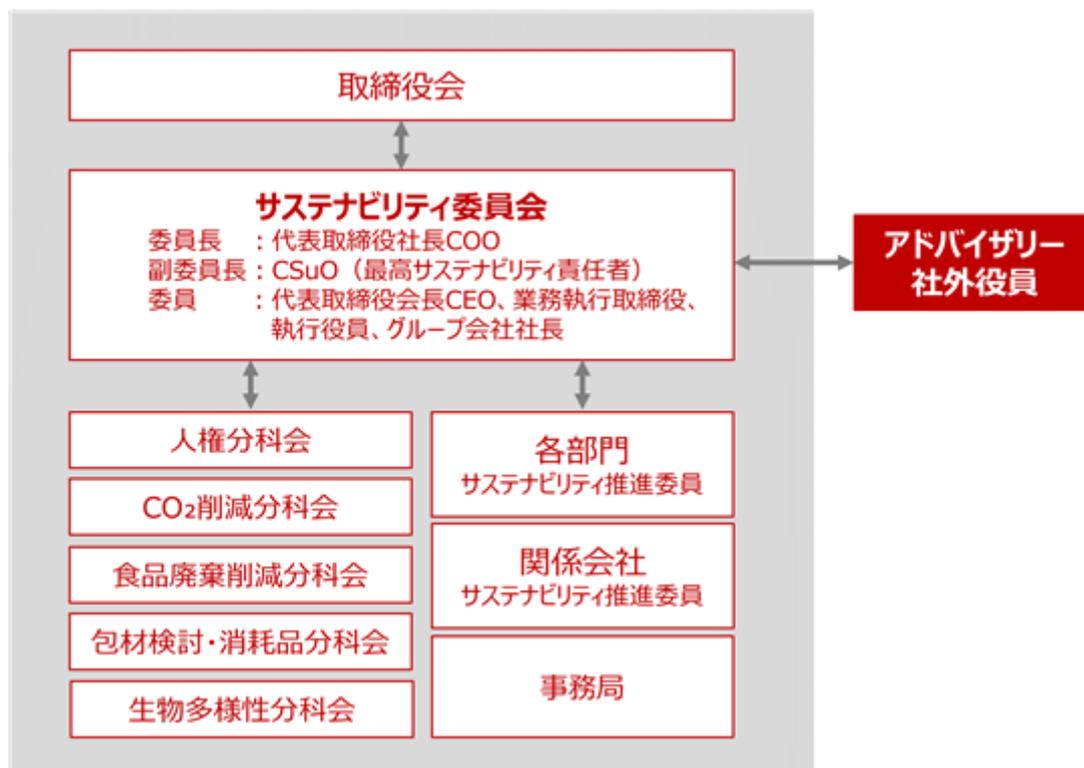
サステナビリティの取組については取締役会への報告を行っております。なお、同委員会には、社外役員もアドバイザーとして関与し、社外の視点での指摘、アドバイスを受ける体制としています。

その概要は提出日現在で以下のとおりです。

マテリアリティ及びKPIは、財務指標と同軸で目指すべき指標として、取締役会の監督のもとサステナビリティ委員会にて決定されました。KPIの進捗状況は、同委員会や取締役会等を通じ、経営レベルで監督が行われています。

また、サステナビリティの取組や目標達成に対する経営責任を明確にするため、取締役や執行役員の報酬の評価体系にESG指標を組み込んでいます。業務執行取締役及び執行役員が対象となるファントムストックにおいて、従来からの一定期間の在籍及び当社株価に関する要件「国際的なESG評価機関である、CDP気候変動及びDJBIC評価」に加え、2024年度からはCO2排出量、従業員エンゲージメント、お客様満足度のそれぞれの目標値の達成を追加し、当社のサステナビリティ経営の推進と役員報酬が連動する仕組みを導入しております。

詳細については「第4提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等(4) 役員の報酬等」をご参照ください。



戦略

当社グループでは、「食の未来を創造し 豊かな生活と社会の発展に貢献する」とのパーパスを従業員一人一人の行動レベルに落とし込んでいくために、「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良いサービスで快適な空間で味わっていただく」とのミッションを掲げています。

これらの価値観に基づき、「食の安全・安心」「健康・栄養」「お客様志向」「脱炭素」「プラスチック対策」「食品ロスの削減」「水資源の保全」「生物多様性」「DX」「働き方改革」「責任ある調達」をマテリアリティとして特定しました。

当社の最大の強みは、従業員約10万 명이、10拠点のセントラルキッチンと約3,100店の直営店舗で、年間延べ約3億5千万人のお客様と食を通じてコミュニケーションをしていることです。

当社はこの強みを活かして、2030年の目指す姿を、「年間5億人のお客様への食事の提供を通じた「一人ひとりの豊かな生活の実現」、雇用への貢献、人権の尊重等を通じた「豊かな社会づくりへの貢献」、50%の環境負荷の削減を通じた「環境への配慮」の実現としています。

この実現のためのビジネスモデルとして、年間延べ約3億5千万人のお客様との取引をベースにした「データマーケティング」でお客様志向の商品・サービス・店舗開発を行い、デジタルトランスフォーメーションにより、お客様の利便性と生産性の向上を図りながら、自社工場、自社配送、直営店舗を中心とした「垂直統合型サプライチェーン」により、国内外約3,100店舗で豊かな食生活を提供し、社会的価値と当社の企業価値を創造、拡大しています。

重要課題（マテリアリティ）及びKPI並びに価値創造モデルに関するより詳しい内容は当社ホームページをご覧ください。

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/management/materiality/>

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/management/model/>

リスク管理

サステナビリティに関連するリスクを含むグループ全体のリスクマネジメントを統括する組織として、代表取締役社長COOを委員長とし、代表取締役会長CEOをはじめとする業務執行取締役、全執行役員及びグループ会社社長を委員とする「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会ではさまざまなリスクを一元的に洗い出し、リスクの影響度合いなどを勘案して対処すべきリスクを特定しており、その中でサステナビリティ関連リスクは、サステナビリティ委員会に共有し、同委員会内で検討を行っております。

また、サステナビリティ関連リスクにおいては、消費者から社会課題、重要課題への対応が消極的と見られることにより消費者から選ばれなくなることが最大のリスクと考えております。一方で、社会課題、重要課題に対して適切に対応し、評価を得ることができれば、お客様を拡大する「機会」につながると考えています。このため、消費者ニーズに応えられる、データマーケティングとデジタルトランスフォーメーション、垂直統合型サプライチェーンからなるビジネスモデルを構築しています。

なお、リスクの影響度合いは内部環境・外部環境の変化に応じて常に変動するため、年に1度、再評価を行っております。気候変動をはじめとする環境関連のリスクと機会については当社対応状況や環境変化の状況を踏まえ、年に1度、グループサステナビリティ委員会で見直ししております。

グループサステナビリティ委員会での審議内容は社外役員へも情報共有されており、環境関連のリスクマネジメント体制の透明性確保に努めています。また、社外役員を同委員会のアドバイザーとしており、社外の視点での指摘やアドバイスを受ける体制としています。

指標及び目標

重要課題（マテリアリティ）ごとに定量指標（KPI）及び目標を設定し、モニタリングしています。これらの指標と目標は、サステナビリティ委員会で年1回重要性分析を行い、見直しを実施しています。

重要課題（マテリアリティ）に基づく目標に関するより詳しい内容は当社ホームページをご覧ください。

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/management/materiality/>

（2）気候変動への取組

以下のとおりTCFD提言が求める情報開示に対応しております。関連情報は当社ホームページで詳しく掲載しております。

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/climate/>

ガバナンス

気候変動対応に関するガバナンスについては、「（1）サステナビリティ全般 ガバナンス」に記載のとおりです。

戦略

当社が認識している短期・中期・長期の気候関連リスクと機会、それらリスクと機会が当社のビジネスに及ぼす影響は以下「気候変動による主なリスクと機会」（抜粋）の表に示したとおりです。気候関連リスクと機会への対応策については年1回、内容を確認し、対応状況のアップデートを実施し、当社戦略のレジリエンスを確保しております。

1.5 及び4 の将来気候シナリオに基づいて想定される主要なリスクが当社グループの事業に与える影響に関する定量評価について、スコープ1及び2に関する炭素税導入による財務影響額（以下（a））を試算したところ、当社の炭素排出量が2024年と同等の排出量の場合、65.5億円のコスト増になるという結果になりましたが、2030年までの目標としている、対2018年比で排出量50.4%減を達成できると炭素税影響は43.1億円まで削減されます。さらに、2050年目標であるCO2排出量実質ゼロを実現することで炭素税の負担は軽減されると見込んでおり、省エネ活動や店舗への太陽光発電導入をはじめとする再生可能エネルギーへの切替を通じ、今後も排出量削減に向けた取組を積極的に推進してまいります。

また、電力価格の変化による影響（以下（b））、洪水による影響（以下（c））、高潮による影響（以下（d））についても財務影響額を算出しました。財務影響額の詳細は以下の表に示したとおりです。

なお、これら主要な気候関連リスクへの当社対応策についても当社コーポレートサイトに開示しております。

「気候変動による主なリスクと機会」（抜粋）

	主なリスク	当社事業への影響度	主な機会	当社事業への影響度
短期・中期	異常気象や気象災害による調達コスト増加 環境課題への対応の遅れによるブランドイメージ低下	大	サステナビリティ推進によるブランドイメージ改善	中
長期	炭素税導入による原材料価格や物流費の高騰 電力価格上昇 気温上昇による原材料価格高騰、電気使用量増加、従業員生産性低下	大	消費者嗜好の変化に応じた商品・サービス開発による売上増加	小

短期（0～2年）、中期（3～5年）、長期（5年超）

影響度については、2030年時点のものとして検討しています。

対象範囲は当社グループ全社としています。

より詳しい内容は当社ホームページをご覧ください。

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/climate/>

(a) 炭素税導入による財務影響額

項目	シナリオ	2030年の事業への影響額 (試算)
炭素税導入による影響	4 シナリオ	-
	1.5 シナリオ	43.1億円

想定炭素税額：2030年 4 シナリオ 0ドル/トンCO₂、1.5 シナリオ 140ドル/トンCO₂

(IEA『World Energy Outlook 2024』より)

(b) 電力価格の変化による影響

項目	シナリオ	2030年の事業への影響額 (試算)
電力価格の変化による影響	4 シナリオ	5.4億円
	1.5 シナリオ	11.6億円

想定電力価格：2030年 4 シナリオ 209 USD/MWh、1.5 シナリオ 231 USD/MWh

(IEA『World Energy Outlook 2019』よりグラフから読み取り)

(c) 洪水による影響

項目	シナリオ	2030年の事業への影響額 (試算)
洪水による影響	4 シナリオ	25.4億円
	1.5 シナリオ	14.4億円

想定洪水発生倍率：2030年 4 シナリオ 3倍、1.5 シナリオ 1.7倍

(グループ各社の店舗、工場、本部など全事業所の位置を地図にプロットした上で国土交通省『気候変動を踏まえた治水計画のあり方提言』や環境省『TCFDガイダンス』等から推計)

(d) 高潮による影響

項目	シナリオ	2030年の事業への影響額 (試算)
高潮による影響	4 シナリオ	4.2億円
	1.5 シナリオ	4.1億円

想定高潮発生倍率：2030年 4 シナリオ 約1.08倍、1.5 シナリオ 約1.06倍

(グループ各社の店舗、工場、本部など全事業所の位置を地図にプロットした上でCLIMATE ANALYTICS『Climate impact explorer』より)

洪水や高潮による資産への影響の試算ではトマトアンドアソシエイツ社のフランチャイズ店は試算対象外
洪水による営業停止損失の試算ではトマトアンドアソシエイツ社、すかいらーくレストランツ社のフランチャイズ店舗は試算対象外

リスク管理

気候変動に関するリスク管理は、「(1)サステナビリティ全般 リスク管理」に記載のとおりです。

指標及び目標

気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標は以下「気候関連指標、目標、実績一覧」に示す内容を当社ホームページに掲載しております。

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/climate/>

「気候関連指標、目標、実績一覧」

1) 脱炭素、プラスチックに関する指標及びKPI

2) マテリアリティごとのKPI

3) 当社スコープ1、スコープ2、スコープ3の温室効果ガス排出量

4) 当社の温室効果ガス排出量に関連するリスクと機会

5) 脱炭素、脱プラスチックに関する目標 については以下のページに掲載しております。

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/climate/>

6) 各指標の2024年度までの実績は以下のページに開示しております。2025年度の実績については2026年3月中に速報値を、6月中に確定値を開示予定です。

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/achievements/>

(3) 生物多様性への取組

以下のとおりTNFD提言が求める情報開示に対応しております。関連情報は当社ホームページで詳しく掲載しております。

<https://corp.skylark.co.jp/sustainability/environment/tnfd/>

ガバナンス

生物多様性対応に関するガバナンスについては、「(1)サステナビリティ全般 ガバナンス」に記載のとおりです。

戦略

TNFDが提唱する「LEAPアプローチ」に従い、特に自然への影響度・依存度が集約される拠点は、食材原材料の「原産地」と、その食材の加工を担うセントラルキッチン「マーチャンダイジングセンター（以下MDC）」と推察し、バリューチェーンと自然資本との依存と影響、リスクと機会を分析しました。

この分析の結果、全国に10か所あるMDCのうち、生産量が最大の「東松山MDC」を直接操業における重要拠点として特定しました。

また、TNFDが推奨するツールを活用した分析により、牛肉の原産地である「オーストラリアとウルグアイ」を自然リスクが大きく、財務へのインパクトが甚大なサプライヤーにおける重要拠点として特定しました。

「直接操業」 東松山MDCの操業を考慮したリスクと機会（抜粋）

	主なリスク	当社事業への影響度	主な機会	当社事業への影響度
短期・中期	自然災害増加が招く工場、物流の稼働停止による減収	中	災害時の対応による社会的信頼、評判の向上	中
長期	排水や廃棄物の法規制強化による製造・物流コストの増加	大	環境汚染防止の取組推進による評判の向上	中
	生物多様性課題への対応遅れによるブランドイメージ低下	中		

「サプライヤー」オーストラリア ウルグアイでの原材料調達で考慮したリスクと機会

	主なリスク	当社事業への影響度	主な機会	当社事業への影響度
短期・中期	環境悪化が引き起こす生育の悪化による原材料価格の高騰	中	消費者行動・価値観の変化に対応する環境配慮メニューの導入・ブランド開発による売上増	中
長期	課税やトレーサビリティの強化による原材料調達コストの増加	大	ステークホルダーの意識の高まりによる株価上昇	中
	生物多様性課題への対応遅れによるブランドイメージの低下	中		

自然破壊への迅速な対策が求められ、政策、消費者、金融市場からの自然保護圧力が高まる中で、ネイチャーポジティブへの投資が増加。積極的介入により生態系の劣化は抑制され、広範な崩壊は回避されるシナリオを想定。

短期（0～2年）、中期（3～5年）、長期（5年超）

影響度については、2030年時点のものとして検討しています。

対象範囲はサプライヤーを含むバリューチェーン全体としています。

より詳しい内容は当社ホームページをご覧ください。

https://corp.skylark.co.jp/Portals/0/images/sustainability/environment/TNFD/TNFD_report_251015.pdf

物理リスクに関しては、水ストレスの高い地域に当社の工場は含まれていませんが、水資源依存度の高い東松山MDCの断水リスクを評価しました。評価の結果、生産拠点の多角化・分散が自然災害へのレジリエンス強化に寄与し、東松山MDCが3ヶ月操業停止しても、他MDCへの振り替えや生産体制の見直しにより被害を最小限に抑える体制となっています。

財務に対する影響評価

	リスク/機会	内容	財務影響額(2030年)
物理リスク	自然災害の増加	濁水によるMDCの操業停止の影響	約 11.7億円
移行リスク	課税やトレーサビリティの強化	CSRチェック強化によるコスト増	約 0.5億円
機会	環境汚染を防ぐ取組	食品廃棄物削減によるコスト減	約 29億円

削減目標を達成した場合のコスト削減額を試算

リスク管理

生物多様性対応に関するリスク管理については、「(1)サステナビリティ全般 リスク管理」に記載のとおりです。

指標および目標

生物多様性のリスク及び機会を評価する際に用いる指標として、取水量の削減、環境負荷軽減、生物多様性の保全、森林破壊ゼロに関する4項目の内容をホームページに掲載しております。

https://corp.skylark.co.jp/Portals/0/images/sustainability/environment/TNFD/TNFD_report_251015.pdf

(4) 人的資本

当社グループでは「食」を通じて、持続的な社会の実現とグループの企業価値の向上を目指しています。その根幹となるのが人財であり、多様な人財が活躍できるよう、社内環境の改善に努めています。また、大切にすべき価値観(バリュー)のひとつとして、「職場環境・働きがい」を掲げ、従業員一人ひとりが働く仲間と協力し、明るい職場づくりに取り組んでいます。

さらに、人財の成長こそが最大の成長戦略と考え、すべての従業員の知識やスキル向上と教育機会を最大化するため、様々な形態による研修を社員・パートタイマー及びアルバイトの従業員向けに用意し、従業員自身が学びたい時に学びたいものを負担なく学べる環境を整備しております。

詳細開示データは当社HPのサステナビリティレポートを参照ください。

https://corp.skylark.co.jp/sustainability/data_collection/

ガバナンス

人的資本に関するガバナンスは、「(1)サステナビリティ全般 ガバナンス」に組み込まれています。取締役会による監督のもと、「グループサステナビリティ委員会」で人的資本に係わる全社方針や目標、施策の策定、重要課題(マテリアリティ)特定、モニタリングと定期的な見直し及び推進体制の構築や整備などを継続的に実施しています。また、取締役会への報告も行っており、アドバイザーとして参加する社外役員から社外の視点での指摘、アドバイスを受ける体制としています。

戦略

すべての従業員の成長と、安心して生活ができる環境づくりへの投資を積極的に行っています。経営戦略と人財戦略の連動を行えるよう、グループ各社の人事部門とも密に連携をとりながら、人財戦略の取組を進めております。

当社グループでは「すかいらーくグループ労働組合」が組織され、すかいらーくグループ各企業と労働組合各支部が労使関係や人事・労働条件を規定する労働協約を締結しています。グループ経営トップと組合本部幹部による協議会・連絡会も定期的に開催し、情報共有を行うことで、相互理解と信頼・協力関係のもとに円滑な事業運営と働く環境の維持向上を図っています。

少子高齢化が進行している日本の総人口は減少局面を迎え、それに伴い生産年齢人口も減少している状況下で、テーブルサービスレストランを担う優秀な人財の確保は当社の成長に不可欠な要素です。働き手が不足する一方で、子育て後に働く意欲のある方が希望の職に就けない事案も発生しており、私たちはそうした潜在ニーズに対し、全国での雇用の創出と安定的な就労環境を提供していきます。働き手を確保する意味でも、多様な方に職場として選んでいただけるよう、ダイバーシティを推進しており、女性活躍推進、障がい者雇用推進、高齢者雇用推進、外国人雇用を積極的に取り組むとともに、従業員の知識または個人のスキル向上を目的とした「従業員開発トレーニング」、「やりがい」をもって働くことのできる環境づくりを目的とした「ワークエンゲージメントの向上」を推進しております。

なお、各テーマの具体的な取組事項は以下をご参照ください。

人材の確保

(正社員採用)

・2023年度新卒168名、2024年度147名、2025年度144名、2026年度221名入社予定と完全にコロナ前水準に戻っており、女性比率は40%となっております。

・中途採用では40代～50代の子育て後のセカンドキャリアの方も積極的に採用（2024年度40代～50代の入社実績9名）。

(アルバイト採用)

- ・応募数は引き続き好調で店舗当たりの在籍数も増加傾向で堅調に推移
- ・多様な人財を受け入れることを目的に身だしなみ基準を緩和（髪色自由）
- ・友人紹介制度の拡充
- ・従業員ポイントプログラムの導入
- ・年収の壁の正しい理解・扶養控除上限額の引き上げにより勤務可能時間が増加
- ・クルー人事制度の見直し
- ・スポットクルー制度の導入

多様な人財が働きやすい環境づくり

- ・配膳ロボットの導入
- ・新POSレジシステムの導入
- ・セルフレジの導入拡大
- ・テーブル決済の導入（実験中）
- ・座席ご案内システムの開発
- ・配膳ロボットとオーダー端末の連携
- ・下げテーブル表示システムの導入

女性活躍推進

- ・育児目的の特別休暇制度、子育て支援制度の運用
- ・転居のない雇用区分の設定
- ・ライフイベントに応じて選択できる雇用区分運用

障がい者雇用推進

- ・全国約180の支援学校への実習紹介
- ・障がい者雇用専用相談窓口の設置

高齢者雇用推進

- ・65歳定年、アルバイトは75歳までの再雇用制度の設定
- ・東京都が主催する「シニアしごとEXP02025」への接客・調理体験ブースの継続出展

外国人雇用の推進

- ・約60ヶ国、およそ4,050人の外国籍の従業員が就業
- ・やさしい日本語を使用した多言語対応の採用サイトや教育ツールの整備
- ・外国籍のインストラクターによる集合面接の実施
- ・特定技能1号の方の店舗雇用の推進

教育環境整備

・現場でのオペレーション研修をベースに、集合型・WEB・オンデマンド・e-ラーニングなど内容と目的に応じた研修整備

- ・トレーニングマニュアルの電子化や多言語化、トレーニングセンターの活用

ワークエンゲージメントの向上

- ・性別や年齢、国籍に関係なく、誰もが活躍できる職場環境の整備
- ・従業員サーベイ、多面評価によるモニタリングの実施と活用
- ・適正な労務管理の実施
- ・ハラスメント撲滅に向けた取組
- ・健康経営の推進

リスク管理

従業員の安全と心身の健康を重視し、当社グループでは「適正な労働時間管理」と「ハラスメント撲滅」を重要なリスク項目と捉えております。2020年4月1日に労働時間の上限規制が設けられる前の2018年より、独自に単月80時間未満（休日労働含む）、複数月平均60時間（休日労働含む）を限度に設定し取り組んでまいりましたが、2022年からは全店マネジャーに対して2ヶ月に1回の頻度で正しい勤怠管理に関する知識教育を行い、法令順守を目的とした啓蒙と監視を続けています。また2021年3月には「ハラスメント防止に関する労使共同宣言」を宣言し、労使共同で安心安全な職場環境の整備に向けた取組を進めています。詳細については「第2 事業の状況 3事業等のリスク（6）労務関連、（7）人材確保等」に記載しています。

人的リスクに関するリスク管理についても「（1）サステナビリティ全般 リスク管理」に組み込まれており、「グループリスク・コンプライアンス委員会」にて対処すべきリスクを特定し、年に1度、リスクの再評価を行っています。

指標及び目標

当社グループでは、上記「戦略」において記載した、人財の多様性の確保を含む人財の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針について、「女性管理職比率」「喫煙率」「平均月間残業時間」「有給休暇取得率」の指標を用いております。

当該指標に関する目標及び実績は次のとおりであります。

主な指標	2024年 (注1)	2025年 (注1)	KPI(注2)	
			2030年	2050年
女性管理職比率	14.9%	15.2%	30%	50%
喫煙率	19%	17%	10%	ゼロ
平均月間残業時間	32時間	31時間	20時間	ゼロ
有給休暇取得率	63%	68%	80%	100%

(注1) 「女性管理職比率」は連結グループの数値を記載しておりますが、その他の指標は、連結グループにおける記載が困難なため、当社及び株式会社すかいらーくレストランツの数値を記載しております。

(注2) 連結グループの数値を記載しております。

(5) 責任ある調達

当社グループは、事業を通じて社会的責任を果たすべく、購買管理規程を設け、法令を遵守することはもとより、安全で高品質な食材購買の推進、社会的課題への対応に取り組んでいます。サプライヤーの選定においては、財務的な信頼性、品質の安定性のみならず、サプライヤーの従業員管理（労働安全衛生確保等）、人権配慮（児童労働、強制労働、差別、結社の自由、団体交渉、長時間労働等）、環境への配慮（エネルギー、気候変動、水資源、生物多様性、その他環境問題、食品ロス、資源利用等）、その他の反社会的行為の状況について確認し、社会的責任を果たしているサプライヤーから優先して選定しています。またサプライヤースタッフに対して、当社環境方針に関する情報提供や当社とのコミュニケーション、トレーニング等への理解と協力を求め、共に企業活動と社会・環境の共存共栄を目指します。

現在、当社グループの調達先は世界40カ国に及びますが、持続可能な調達を行うために社内チェック体制・プロセスを構築しており、その結果、2023年10月6日付で外食業界初となる持続可能な調達の国際規格、ISO20400認証を食材購買グループが所管する18分類の食材調達業務について取得しております。これは、当社購買部門がCSR調達を推進する方針を持ち、購買部門が一体となって取り組む姿勢や環境が構築されていることや、CSRチェックを通じて取引先や産地を直接確認し、現場でのリスク確認や対策を進めていること、また、研修等を通じて当社購買

部門の各食材チームのバイヤーが持続可能な調達に関するマネジメントシステムや法規制、CSRチェックの方法などの知識や力量を取得することに努めていること、そのような知識や力量を保有していることなどが認定機関によって確認されたことを意味します。

当社食材購買グループのISO20400取得により、当社グループは調達食材の品質や安全性、トレーサビリティを認証食材の購入だけでなく、独自に担保することも可能になりました。今後も様々な方法で責任ある調達に努めてまいります。

3【事業等のリスク】

当社は、代表取締役会長CEO、代表取締役社長COOをはじめとする業務執行取締役、全執行役員及びグループ会社社長で構成される、グループリスク・コンプライアンス委員会を随時開催し、当社グループのコンプライアンスに係る重要事項の審議及び基本方針の決定を行っております。

当委員会では、会社に関係する様々なリスクを一元的に洗い出し、その中でもグループとして事業に与える影響が大きなリスクを特定して対策を講じています。リスクの影響度合いは、様々な環境の変化に応じて常に変動しているため、毎年見直しを行っています。

当社グループの事業内容、経営成績及び財政状態等に関する事項のうち、投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは、主として以下のものがあります。

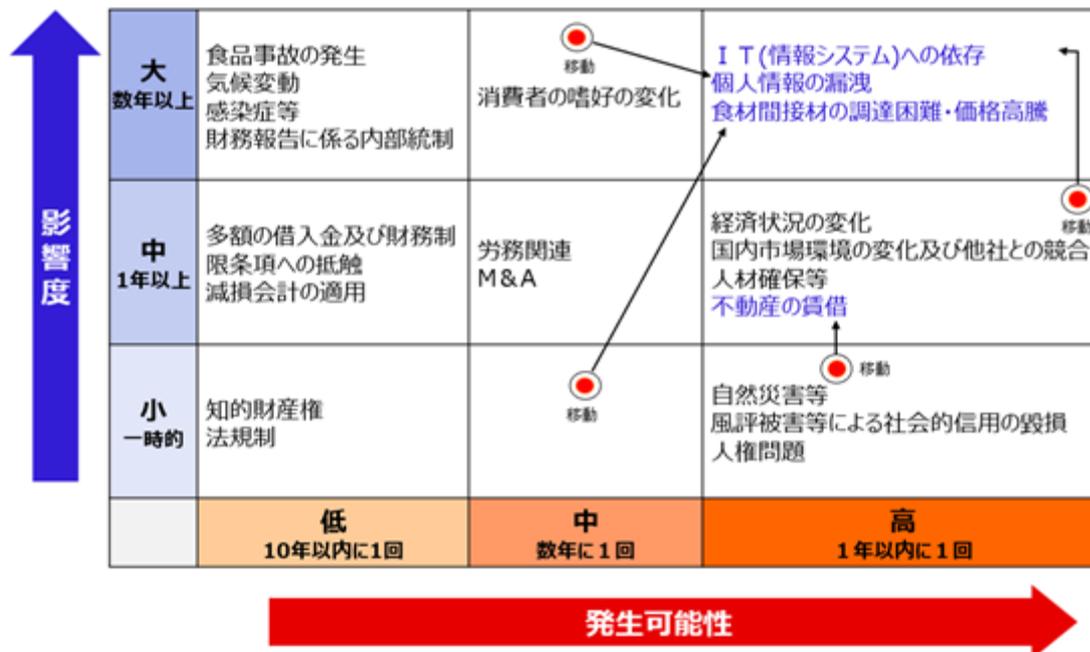
なお、下記の文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。また、当該将来に関する事項については、その達成を保証するものではありません。

下記事項は当社グループが事業を継続する上で、予想される主なリスクを具体的に例示したものであり、これらに限定されるものではありません。

最初に、各リスク項目をリスクマップ上にプロットした図を掲載いたします。

なお、「発生可能性」については、発生する頻度・確率より評価、「影響度」については、発生した際に営業利益へ与える影響より評価しております。

変更がある場合（また、「発生可能性」と「影響度」について前年度より評価が変更されているリスクは、評価欄に矢印を用い、2025年度と2026年度の評価を記載しております。）



リスク項目	リスク概要	リスクへの対応
(1) 経済状況の変化	<p>当社グループは、日本国内におけるレストラン事業の比率が高いため、日本国内の景気の変動や、政府の経済政策の影響により、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を受ける可能性があります。特に、近時の物価高騰に賃金の上昇が伴わないことによる個人消費の低迷や、原材料価格・人件費・賃料・水道光熱費の上昇は、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、経済政策や市場環境の変化、消費動向を常に注視し、様々な営業政策、投資政策及び生産性向上策に反映することで、環境変化に対応できる安定的な収益体質の維持を図っています。</p>
(2) 国内市場環境の変化及び他社との競争	<p>当社グループは、外食市場において、レストラン・居酒屋チェーンを展開する企業やファストフードチェーンを展開する企業に加え、個人又は家族経営等の飲食店とも競争しており、更に中食・内食市場において惣菜や弁当等を販売するコンビニエンスストアやスーパーマーケットを展開する企業とも競争する可能性があります。これらの当社グループの競合他社は、食品の価格、味や品質、メニューの豊富さ、店舗の立地、施設の魅力、雰囲気や居心地のよさ、デリバリー・テイクアウトへの対応、スタッフの熟練度、レストランのブランドに対する社会的な評価、ポイントカード等の特典、軽減税率の適用等の税務上の取り扱い等において、当社グループより高い競争力を有する可能性があり、当社グループがこれらの競合他社に対して優位に立っていない場合、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、日本では、現在のところ、レストランチェーンを展開する企業のレストラン店舗数が国内のレストラン店舗数全体に占める割合は、ファストフードやコーヒーショップのチェーンを展開する企業の店舗数が全体の店舗数に占める割合と比較して相対的に低く、当社グループを含むレストランチェーンが更に成長する余地があると認識しておりますが、国内においてレストランチェーンが今後も成長を続けるとの保証はありません。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、垂直統合プラットフォームを活用したマス・マーチャンダイジング・システムにより、安価でおいしいメニューの開発・改善を続けております。また、既存ブランドの店舗網活用として1つの店舗で他ブランドの商品をも販売する「複合業態」という新しい経営手法を導入する等、ブランド・ストアポートフォリオ及び店舗網の最適化を図るとともに、インターネットを通じた通販事業やスーパーマーケット等での外販事業にも着手しております。</p> <p>更に、デリバリーサービスにおいては、自社宅配網と第三者が提供するデリバリーサービスの両方を活用し、常に競争力のあるサービス品質・価格を維持する仕組みを導入しています。</p>
(3) 消費者の嗜好の変化	<p>当社グループが展開するレストラン事業における売上は、飲食に関する消費者の嗜好や社会的な流行の影響を強く受けます。</p> <p>当社グループが消費者の嗜好等を正確に把握又は予測できない場合、ブランド転換や出店予定地域の調査等の施策が功を奏さない場合等においては、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>特に、当社グループのレストラン事業における主力ブランドであるガストは、当社グループにおいて最大の店舗数を有しており、当社グループの売上及び利益でも大きな比率を占めているため、ガストのメニュー・価格帯・サービス等のコンセプトが顧客からの支持を得られない場合は、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、常に消費者のニーズやお客様からのメニューに対するご意見の把握に努め、これらをブランド開発、出店政策及びメニュー開発に反映しています。また、お客様のPOSデータ、モバイルアプリのクーポンデータ等のビッグデータの分析により、ライフスタイルや嗜好の変化に迅速に対応するように努めています。</p>

リスク項目	リスク概要	リスクへの対応
(4) 食品事故の発生	<p>当社グループの中心事業であるレストラン事業及び通販・外販事業においては、食品の安全性確保が極めて重要です。食品事故の発生を防ぐための施策にもかかわらず、当社グループを原因とする集団食中毒等重大な食品事故が発生した場合は、お客様に多大なご迷惑をおかけするばかりか、行政処分はもとより、ブランドイメージや社会的信用の低下、売上の減少、対応費用の発生、民事訴訟の提起等が発生する可能性があります。</p> <p>特に、デリバリー・テイクアウトについては、当社グループから消費者又は外部のデリバリー業者に食品を提供した後に、適時に食事に供されない又はデリバリーがなされない等、当社グループの管理が及ばない状況下で不適切な食品の取扱いがなされることにより、店舗における飲食と比較して食品事故が生じるおそれが高まる可能性があります。</p> <p>さらに、通販・外販事業の拡大により、当社グループが販売した商品に係る食品事故及び食品衛生法・食品表示法への抵触又はそのおそれを理由とする商品回収等が発生する可能性があります。</p> <p>また、仮に、競合他社において食品事故等が発生した場合であっても、レストラン業界全体に対する評判・信用の低下や消費者の外食意欲の低下、事故の原因となった食材の在庫廃棄、業界全体での一斉の在庫廃棄及び再調達に伴う当該食材の一時的な価格高騰等により、当社グループの業績が影響を受ける可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、食品事故を防ぐために、食材の調達を担う購買部門、メニュー開発部門、内部監査部門、品質管理部門、すべての自社セントラルキッチンでISO22000を取得し、予見される食品安全上のリスクに対し検証を行い、安全・安心のための厳格な衛生管理ルールを策定し運用しています。例えば、セントラルキッチンで製造する製品については、加工条件が妥当であるかの検証を行い、製造中は重要管理点をモニタリングし、基準の逸脱がないことを確認できた商品のみを出荷しています。また、食材の調達においては厳格な取引基準を設け、購買管理規程に則り現地の工場及び工程の視察を実施した上で、基準に適合したお取引先からのみ仕入れています。</p> <p>店舗では「HACCPの考え方を取り入れた衛生管理手法」を用いて、安定した品質を提供できる体制を整えております。一般衛生管理である手洗い、従業員の体調管理の徹底等を含むルール遵守の監視体制として、専管組織である品質管理グループが抜き打ちで、工場から店舗に至る工程を視察し、発見されたリスクについては関連部門と共同で改善を進めます。</p> <p>製品については、自社製造の製品以外の外注品も、配送機能を持つ自社のセントラルキッチンに原則集約しているため、セントラルキッチンにおいて、製品の製造時又は調達時だけでなく、定期的な抜き取り検査を行い、基準を満たした製品が流通しているか確認しています。これらの細菌検査や残留農薬・アレルギー等の検査は自社の検査室で行うことにより、迅速に判断・対応できる体制を整えており、検査数は年間約10万検体となります。</p>
(5) 食材・間接材の調達困難・価格高騰	<p>当社グループの業績は、外部環境の多様な変動に起因する原材料の調達不安や価格高騰に大きく影響を受けるリスクがあります。具体的な要因として、国内外のインフレーションの進行、疫病発生、異常気象・自然災害、エネルギー不足や物流上の障害、政府による輸入制限措置、国際的な漁獲制限、取引先の倒産や大規模なサイバー攻撃（ランサムウェア等）による供給停止などが要因となり、原価率が上昇し、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、地政学的リスクの高まりや政治的混乱、食品衛生上の問題や環境汚染による出荷制限・風評被害もリスク要因となります。特に、食材の仕入は世界各地にわたり、外貨建て取引のコストは外国為替相場の変動の影響を直接受けます。現時点では為替ヘッジを行っていないため、急激な為替変動が当社の事業、業績及び財政状態を悪化させる可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、安定調達とコスト変動抑制を目的とした多角的な調達戦略を実施しております。地理的分散調達や複数サプライヤーからの調達体制の構築、長期契約や生産者やメーカーとの直接交渉により、供給途絶・価格高騰リスクを低減します。また、取引先のサイバー攻撃等による供給停止に備え、代替供給ルートの確保を実施します。これに加え、サプライヤーに対する定期的な衛生監査を実施し、調達品の品質の徹底を図ります。</p>
(6) 労務関連	<p>当社グループでは、正社員、嘱託社員、多くのパートタイム及びアルバイトの従業員が、店舗や工場、物流施設及びデリバリーでの業務に従事しております。働き方改革に関連して2019年4月以降に大企業から順次導入された時間外労働の上限規制、2019年4月に施行された年次有給休暇の取得義務化及び36協定特別条項の見直し、2020年4月に導入された同一労働同一賃金の実現に向けた均等・均衡待遇に関する法規定の整備に加え、2025年度改定後の地域別最低賃金の全国加重平均額が史上初めて1,121円になる等、有期・無期双方の従業員を取り巻く法規制や労働環境には重大な変化があります。こうした労働関連法規制への対応や労働環境の変化により、当社グループが優秀な従業員の雇用を維持することが極めて難しくなる可能性や当社グループの人件費が高騰する可能性があります。また、当社グループにおいて労働関連法規制の違反が発生した場合は、規制当局から当社グループの業務改善が命じられること又は従業員からの請求等により、当社グループの事業、業績、財政状態、ブランドイメージ及び社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、労働関連法規制への違反を未然に防げるよう週次単位で管理者に労務データを提供し対策を講じております。また、毎月取締役、人事担当執行役員、営業担当部門長が出席する労務改善会議にて、現状確認と対策を検討し即実行する体制を維持しています。さらに営業時間短縮による長時間労働の抑制、有給休暇の計画的な取得等具体的な対策を実施することで、雇用の継続を図っています。</p>

リスク項目	リスク概要	リスクへの対応
(7) 人材確保等	<p>当社グループでは、多くのパートタイム及びアルバイトの従業員が、店舗及びマーチャンダイジングセンター等での業務に従事しております。今後において、賃金の上昇、求人費の増加、国内の労働力需要の増加や少子高齢化による人材不足の深刻化に伴う従業員の確保困難等により採用環境が悪化した場合、当社グループが必要とする数の従業員を適切なコストで確保することができなくなり、必要な数の従業員を確保するための人件費の増加、出店計画等の見直し、一部店舗の一時営業停止等により、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、「人財」を最も重要な経営資源と位置付け、友人紹介制度の拡充、従業員ポイントプログラムの導入、年収の壁を正しく理解することによる勤務時間の最大化、スポットクルー制度の導入、社員・パートアルバイトの人事制度の見直しといった人的資本への投資を積極的に行っております。また多様な人材が働きやすい環境づくりとして、年末年始の営業時間短縮、長時間労働の抑制、有給休暇の確実な取得、健康経営の推進、従業員の満足度向上に向けた各種の施策にあわせ、配膳ロボットの導入、新POSレジシステムの導入、セルフレジやテーブル決済の導入拡大、座席案内システムの開発、下げテーブル表示システムの導入といったDX推進による業務の効率化、生産性の向上にも積極的に取り組んでいます。</p>
(8) 不動産の賃借	<p>既存店舗の更新時において交渉が不調となった場合に閉店となる可能性や不動産の賃借に係る費用が増加する可能性があり、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、閉店に至る可能性のある定期賃貸借契約及び建て壊し条項付きの普通賃貸借契約については、社内の専門部署が今年度より新たに毎年1回の貸主様との定期面談を実施することで情報交換等をより密にしていこうとしております。また、契約更新のための交渉の際には通常（契約満了の6か月前）より早期に開始し、期間を長く確保し丁寧に交渉を行うことで、閉店の防止に取り組んでいます。</p> <p>また、賃借に係る費用が増加するリスクに対しては、賃料が相場より高い店舗に関しては減額交渉を、相場より低い店舗に関してはなるべく契約期間を長くする交渉をそれぞれ行うことで、リスクの軽減を図っています。</p>
(9) 気候変動	<p>世界的規模でエネルギー使用の合理化や地球温暖化対策のための法規制等、気候変動抑制のための動きが強まっており、気候変動は、当社グループのビジネスの持続性に影響を及ぼす重要なリスクの1つと認識しております。気候変動に関する移行リスク（炭素税の導入や電力価格の引上げ等の地球温暖化対策の環境規制等によって調達コストやエネルギーコストが上昇するリスク、当社が環境に配慮していないとみなされて当社グループのブランドイメージ及び社会的信用が低下するリスク等）及び物理的リスク（台風や洪水・高潮による工場や物流の稼働停止、店舗休業等の急性的リスクや、平均気温の上昇や気象パターンの変化による食材の品質低下や価格高騰等の慢性的リスク）は当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、炭素税導入による影響への対応として、エネルギー使用量の削減、再生可能エネルギーの使用の推進、環境配慮型店舗の開発などを進めております。また、電力価格の変更による影響への対応として、各拠点（店舗、セントラルキッチン、本部）に適した形で電力使用量を抑制する活動を行っています。さらに、洪水・高潮等の自然災害による影響についても、全社員安否確認システムの活用や、グループ緊急事態対応規程に基づく情報共有、災害ポータルサイトの設置などにより、緊急時の連絡体制の構築及び運用を行っており、また、一部のマーチャンダイジングセンター及びオフィスには移動可能な発電機を配備するなど、対策を進めております。</p> <p>また、当社グループでは、これらリスク及び対応策について、グループサステナビリティ委員会を中心とした推進体制に基づき、適宜審議・レビューしております。また、その内容は、必要に応じて取締役会に報告しております。</p>
(10) 感染症等	<p>外食市場における需要は、新型コロナウイルスをはじめとする感染症等の発生等による消費者の外食機会及び外食意欲の減少等に伴って変動する場合があります。また、感染症等の発生等に伴い、行政機関からの要請等により店舗営業が制限される可能性があります。</p> <p>これによる来店客数の減少やその長期化は、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの店舗における感染の可能性等に関する、当社グループに否定的な風評が生じた場合、当社グループのブランドイメージや社会的信用が毀損され、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、自社レストランを「地域社会におけるライフラインの一環」と認識し、感染症に対する無秩序な対応による混乱を避けつつ、感染防止及び感染拡大防止対策を徹底しながら営業を継続することで、社会機能の維持に貢献するとの方針のもと、お客様と従業員の安全を最優先に営業を継続するための体制と事業継続計画を策定しております。</p> <p>なお、新型コロナウイルス感染症への対応では、グループ横断の対策本部を立ち上げ、政府及び業界のガイドラインに従って、お客様及び従業員の安全を第一に接触感染・飛沫感染防止対策を徹底し、また、コロナ禍のライフスタイルの変化に応じた商品・サービスの提供、デリバリー・テイクアウトの拡充、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の実現、DXの推進による生産性向上など、迅速かつ柔軟な施策を実行しています。</p>

リスク項目	リスク概要	リスクへの対応
(11) IT (情報システム) への依存	<p>当社グループは、食材の仕入れ、配送、食品加工、店舗オペレーション、店舗内外からの受注等のレストランの運営及び業務を、情報システムに依存しております。プログラムの不具合等やコンピュータ・ウイルス、外部からのサイバー攻撃等により、当社グループの情報システムに様々な障害が生じた場合には、レストランの効率的な運営や消費者に対する食品の適時の提供が阻害され、重要なデータを喪失し、又は対応費用が発生すること等により、当社グループの事業、業績、財政状態、ブランドイメージ及び社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、各種システムが安定的に稼働できるように、システムに冗長性を持たせるとともに、セキュリティ対策を行っております。また、社内に専門部門を設置して、外部専門家のサポートを受け、外部からの攻撃の防止及び様々な障害に対して迅速に対応するための体制を構築し、リスク低減を図っております。</p>
(12) 財務報告に係る内部統制	<p>当社グループでは、財務報告の信頼性に係る内部統制の構築及び運用を重要な経営課題の一つとして位置付け、グループを挙げて管理体制等の点検・改善等に継続的に取り組んでおりますが、当社グループの財務報告に重大な欠陥が発見される可能性は否定できず、また、将来にわたって常に有効な内部統制を構築及び運用できる保証はありません。更に、内部統制に本質的に内在する固有の限界があるため、今後、当社グループの財務報告に係る内部統制が有効に機能しなかった場合や、財務報告に係る内部統制に重要な不備が発生した場合には、当社グループの財務報告の信頼性に影響が及ぶ可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、適切な内部統制の整備、運用を充実させるべく、会計コンプライアンス意識を保持し、監査法人を含む社内外の関係者より深度あるコミュニケーションを図ります。</p>
(13) 多額の借入金及び財務制限条項への抵触	<p>当社グループは、金融機関より多額の借入れを行っております。当社グループは、既存の借入れがあることから新たな借入れが制約されたり、景気の下降に脆弱であったり、自己資本比率が当社グループよりも高い競合他社に競争力が劣化する可能性があります。</p> <p>また、当社グループの借入金のうち、シンジケートローン形式による融資契約及び同形式によるコミットメントライン契約に基づく借入金には、財務制限条項が付されているものがあります。これらの契約については財務制限条項に抵触した場合、貸付人の請求があれば本契約上の期限の利益を失うため、ただちに債務の弁済するための資金の確保が必要となり、当社グループの財政状態及び資金繰りに影響を及ぼす可能性があるとともに、かかる資金の確保ができない場合は、当社グループの他の借入れについても期限の利益を喪失することが予測され、当社グループの存続に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、財務制限条項に影響を及ぼす財務レバレッジ等の指標の状況につきましては取締役会等において適宜モニタリングするとともに、財務制限条項に抵触する可能性がある場合には金融機関と協議し、事前にウエーバー合意（金融機関が、当社グループの財務制限条項への抵触により行使可能となる契約上の権利等を放棄する旨の合意）を取り付けることで、財務の安定化を図っております。</p>
(14) 減損会計の適用	<p>当社グループは、多額の有形固定資産とのれん及びその他の無形資産を連結財政状態計算書に計上しております。これらの資産に対する減損テストは、過去の経験及び利用可能な情報を適切に収集して設定した仮定に基づく将来キャッシュ・フローの見積もりを利用して実施しております。大幅なインフレ等の見通しの想定に大きな影響を及ぼす事象が発生した場合には、減損損失が発生し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。なお、2025年12月末時点では、230,208百万円の有形固定資産、162,683百万円ののれん、14,495百万円の商標権を連結財政状態計算書に計上しております。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、事業及び店舗の収益管理を強化するとともに、中期計画を策定し、単年度計画の達成状況のみならず中期計画の進捗度に対するモニタリングの強化にも努めております。</p>

リスク項目	リスク概要	リスクへの対応
(15) 自然災害等	<p>当社グループは、全国に店舗やマーチャングセンター等を配置しているため、大規模な地震・風水害・津波・大雪・感染症の大流行等が発生した場合、当社グループの本社や店舗・マーチャングセンター等の建物・機械設備等が被災し、又は店舗の営業、マーチャングセンター等の稼働、原材料の物流若しくは従業員の出勤に支障が生じ、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、そうした自然災害等により、ライフライン（水道、電気、ガス）の供給制限や供給停止、物流網の遮断、ガソリン等の調達難による配送・デリバリー業務の停止、取引先工場・倉庫等の被害、エネルギーや物資の不足、従業員の大規模な欠員等や公共交通機関の障害が発生した場合も、当社グループの店舗やマーチャングセンター等の稼働に支障をきたし又は顧客が当社グループの店舗に来店できないことにより、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>特に、当社グループの店舗及びマーチャングセンター等は、首都圏に集中しているため、首都圏において大規模な災害が発生した場合は、当社グループの事業、業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、自然災害等には至らないものであっても、天候不順が発生した場合には、当社グループを含む外食市場における需要は、消費者の外食機会及び外食意欲の減少等の影響を受ける可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、グループ緊急事態対応規程に基づき、災害対策本部を立ち上げ、同対策本部を中心に、BCP（事業継続計画）に基づく速やかな対応を行う体制を整えております。</p>
(16) 知的財産権	<p>当社グループは、「ガスト」、「パーミヤン」、「しゃぶ葉」、「ジョナサン」等、当社グループが展開するレストランに係るロゴや、「ガスト チーズINハンバーグ」等のメニューに関する商標権、外販商品に関する商標権について、ブランドイメージやマーケティング上、非常に重要性が高いものと考えております。当社グループは、当該商標を保護するため、適切な国や地域での商標権取得に努めていますが、当社グループが認識せずに他社の知的財産権を侵害してしまう可能性や、M&A等の事業拡大に伴い新たな商標管理のリスクが芽生える可能性、一部の国・地域においては十分な商標権の取得がされていない可能性があります。</p> <p>また、当社グループは、自らの知的財産権を保全するため、当社グループの商標等を不正に使用する第三者等に対し訴訟等を提起しなければならない事態が生じる可能性があります。当社グループの商標等を不正に使用する第三者等を適時に発見できない可能性や、当社が提起した訴訟等において当社の主張が十分に認められない可能性があり、これらの場合には、当社グループの事業、ブランドイメージ及び社会的信用に影響を与える可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、社内の専門部署において適切な商標等の管理、運営を図っています。また、これらのリスク管理に加え、当社グループのメニューのレシピ情報、メニュー価格に関する情報、店舗オペレーションのノウハウ等の独自の営業情報、技術、データ等の技術情報について、不正競争防止法によるノウハウ・データの保護要件を満たす管理等、その特性に応じた適切な保護を行っております。</p>
(17) 風評被害等による社会的信用の毀損	<p>インターネット等における当社グループ及びその関係者に関連する不適切な書き込みや画像等の公開等、当社グループのブランドイメージ及び社会的信用に否定的な評判や評価が発生した場合、その内容の真偽にかかわらず、当社グループのブランドイメージ及び社会的信用が毀損され、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、当社グループの競合他社等に関する否定的な評判や評価であっても、外食市場全体の社会的評価や評判が下落するものであれば、当社グループの事業、業績、ブランドイメージ及び社会的信用にも影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、外部の専門コンサルティング会社と連携して危険な兆候の早期発見に努めると同時に、インターネット上で不適切な投稿が確認された場合は、迅速かつ適切な対応を図っています。</p>

リスク項目	リスク概要	リスクへの対応
(18) 個人情報の漏洩等	<p>当社グループでは、モバイルアプリの運営、デリバリー事業、テイクアウト事業、代金の決済等において、多くの顧客の個人情報を保持しております。当社グループは、利用者のプライバシー及び個人情報の保護に最大限の注意を払い、関連法令の遵守に努め、適切な情報管理を行っていますが、不正アクセス等による情報の外部への漏洩や悪用、意図しない法規制への違反等の可能性を完全に排除することは困難であり、これらの個人情報が外部へ流出した場合や法規制の違反が生じた場合、当社グループのブランドイメージ及び社会的信用に影響を及ぼす可能性や、対応費用の発生、当局からの処分、顧客からの訴訟の提起等により当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、外部からのシステム攻撃に備えて社内専門部門を設置し、外部専門家のサポートを受け、外部からの攻撃の防止及び様々な障害に対して迅速に対応するための体制を構築し、リスク低減を図っています。</p>
(19) 法規制	<p>当社グループの事業は、食品衛生法、労働基準法、食品表示法、景品表示法をはじめとする様々な法規制による制約を受けております。今後の社会情勢の変化等により、諸法令等の改正や新たな法令等の制定、法令解釈の変更や規制範囲の拡大が行われることで、当社グループの事業活動が制限される可能性があります。また、当社グループの役職員による法令違反や不正行為等が発覚し、当社グループが監督官庁等からの行政処分や第三者からの訴訟等の提起を受ける可能性があります。これらのリスクが顕在化した場合、当社グループの事業、業績、財政状態、ブランドイメージ及び社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、各種業界団体に参加し情報入手に努めているほか、専門家、取引先、各省庁のホームページ等を通じて当社グループの事業に関連する法規制をモニタリングし情報収集を行う体制を構築し、各種法令の改定が行われた際、各主管部門が連携して改定内容等の周知徹底とその遵守のための態勢を整えています。</p> <p>また、当社グループでは、すかいらーくグループ企業行動憲章・行動規範を定め、法令及び社会倫理に則った活動、行動の徹底を図るとともに、当社グループ内外にコンプライアンスに関連した相談・通報を受ける窓口を設置して、法令違反行為等の早期発見に努めております。さらに、コンプライアンス教育を含む不正防止策の強化・徹底及びその不断の見直しによる改善のほか、平時より業務プロセスの機能不全に繋がるような潜在的リスクの把握に努めております。</p> <p>また、外国公務員等への不適切な接遇に関して「贈賄防止方針」を策定し、不正競争防止法への対応も整備しております。</p>
(20) 人権問題	<p>当社グループ及び当社グループの取引先において人権侵害行為が行われたり、当社グループのサプライチェーンにおける人権侵害行為が発覚したりした場合には、当社グループに対するお客様及び取引先からの信頼低下などにより、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、2023年2月に、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」、「国際人権章典」(「世界人権宣言」及び「国際人権規約」)及び「児童の権利に関する条約」、並びに国際労働機関の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」を人権に関して遵守されるべき原則・基準と理解し、支持すること等を示した「すかいらーくグループ人権方針」を策定しました。</p> <p>また、当社グループは、人権デューデリジェンスの仕組みを実践することで、サプライチェーン全体での人権侵害の防止に取り組んでおります。</p> <p>当社グループでは、人権デューデリジェンスの一環として、すべてのステークホルダーを対象に人権侵害リスクをリストアップした後、それらの評価を実施し、リスクマップの作成を通じて対処の優先度の高い人権侵害リスクを抽出しており、2023年より具体的な施策を進めています。</p> <p>また、2023年12月には、国連が提唱するサステナビリティ・イニシアチブである「国連グローバル・コンパクト」への賛同を表明する署名を行い、同団体が提唱する4分野(「人権の保護」、「不当な労働の排除」、「環境への対応」、「腐敗の防止」)に関する10原則を遵守の上、サステナビリティ施策を推進しております。</p>
(21) M&A	<p>当社グループは、M&Aを国内外で推進し、持続的な成長を目指しております。しかしながら、事前の調査・検討にもかかわらず買収した事業が計画どおりに展開・運営することができず、また、当初期待したシナジーが生まれず、のれんの減損が生じた場合等には、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>これらリスクに対して当社グループでは、M&A案件の選別に当たっては、詳細なデューデリジェンスを行っております。また、市場動向や顧客のニーズ、相手先企業の業績、財政状態及び市場競争力、当社グループの事業ポートフォリオ並びにM&Aに伴うリスク分析結果等を十分に考慮し進めております。</p>

4【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下「経営成績等」という。）の状況の概要は次のとおりであります。

財政状態及び経営成績の状況

(a) 財政状態

当連結会計年度末における資産、負債及び資本の状況は以下のとおりであります。

流動資産は675億78百万円で、主に現金及び現金同等物並びに営業債権及びその他の債権の増加により、前連結会計年度末に比べ184億68百万円増加いたしました。非流動資産は4,509億71百万円で、主に有形固定資産、のれん及びその他の無形資産の増加により、前連結会計年度末に比べ292億15百万円増加いたしました。

総資産は5,185億49百万円で前連結会計年度末に比べ476億83百万円増加いたしました。

また、流動負債は1,053億72百万円で、主に社債及び借入金の減少により、前連結会計年度末に比べ121億56百万円減少いたしました。非流動負債は2,256億10百万円で、主に社債及び借入金、その他の金融負債の増加により、前連結会計年度末に比べ456億44百万円増加いたしました。

負債は合計3,309億82百万円で、前連結会計年度末に比べ334億89百万円増加いたしました。

資本は合計1,875億67百万円で、前連結会計年度末に比べ141億95百万円増加いたしました。これは主に配当金の支払いによる減少（43億23百万円）と当期利益の計上による増加（167億48百万円）によるものであります。

(b) 経営成績

当連結会計年度の我が国経済は、賃上げの動きが見られたものの、エネルギー価格や原材料費の高騰により実質賃金は減少傾向にあり、消費者の選別眼は厳しさを増しました。その一方で、体験型消費である「コト消費」や、価値を認めるものに支出を集中させる「メリハリ消費」が一段と浸透しました。こうした消費スタイルの多様化は、外食業界にとって社会ニーズの変化に対応する新たな機会となりました。

メニュー・プロモーション戦略においては、消費者の節約志向と体験価値重視という消費の二極化に対応するため、低価格帯の小皿料理の拡充による選べる楽しさの提供や、外食ならではの高付加価値メニューの投入を推進しました。また、公式アプリを活用した「ダイナミッククーポン」の配信により、地域や顧客属性に応じた最適なプロモーションを展開し、販促の投資対効果を高めました。これらの施策が奏功し、客数および客単価がともに伸長し、既存店売上高の増加に大きく寄与しました。

一方、前年より実施している「店舗中心経営」の取組を深化させ、持続的な成長の原動力となる人への投資を加速させました。マネジャーへの権限委譲や業績連動インセンティブの導入、クルーポイント制度、当社独自の単日バイトシステム「スポットクルー」の活用による週末・繁忙期の人員充足を図りました。加えて、DX活用によるテーブル片付け時間（クリーンアップタイム）の可視化と短縮などオペレーション改革を徹底し、ピーク時の回転率向上と機会損失の抑制に努めました。これらにより店舗の生産性とサービス品質が向上し、労働時間投資を上回る売上収益の確保と利益率の改善を実現しました。

これら一連のマーケティング施策と店舗運営改革の積み重ねにより、当連結会計年度における既存店売上高は前年比107.5%となり、堅調な成長を実現いたしました。

売上総利益率は、一部メニューの値上げによる粗利益率の改善や、店舗での食材ロスの低減、部門横断の原価低減プロジェクトで講じた対策などにより、価格高騰の影響を一定程度抑制しました。結果、当連結会計年度の売上総利益率は66.7%と前年比で0.7%減となりました。

販売費及び一般管理費は2,721億44百万円で、前年同期比で262億19百万円増加しましたが、人事制度改革として結果に報いる報酬制度を導入し、従業員満足度の向上を図りました。これにより離職率が低下し、従業員の作業習熟度が高まったことで店舗の生産性が向上しました。この結果、人件費コントロールが適正化され、販売費及び一般管理費の売上収益に対する比率を大幅に低減いたしました。

また、その他の営業費用は、当連結会計年度に閉店店舗に係るのれんの除却損を11億69百万円計上しました。これは当連結会計年度に48店舗が閉店したことによるものであります。

当連結会計年度の新規出店は77店舗、業態転換は36店舗でした。新規出店のうち国内は「しゃぶ葉」19店舗、「ガスト」14店舗、「資さんうどん」9店舗を中心に59店舗を出店しました。海外における出店は、台湾

において「横浜牛排（ステーキ）」を5店舗、「しゃぶ葉」を3店舗、「むさしの森珈琲」を2店舗、「Café Grazie」、「La Ohana」を各々1店舗の合計12店舗を出店し、マレーシアにおいて「すき屋」を4店舗、「しゃぶ葉」を2店舗の合計6店舗を出店し、海外合計18店舗を出店しました。店舗改装も継続して行っており、当連結会計年度では223店舗の店舗改装を実施しました。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は4,577億94百万円（前年比566億64百万円増）、事業利益（注2）は329億87百万円（前年比87億37百万円増）、営業利益は299億57百万円（前年比57億72百万円増）、税引前利益は262億79百万円（前年比48億9百万円増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は167億48百万円（前年比27億83百万円増）となりました。

EBITDA（注3）は822億65百万円（前年比101億50百万円増）、調整後EBITDA（注4）は863億31百万円（前年比124億43百万円増）、調整後当期利益（注5）は167億48百万円（前年比27億83百万円増）となりました。当連結会計年度末時点での店舗数は3,111店舗（転換準備の為に未開店店舗4店舗を含む）となりました。

（注1）（注2）から（注5）の指標は、IFRSで定義されている指標ではありません。

（注2）事業利益は、売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して算出しております。

（注3）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4）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6）

（注5）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 + 調整項目の税効果調整

（注6）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ー報酬額等の一時的な費用であります。

セグメントの業績は次のとおりであります。

（ ）レストラン事業

レストラン事業につきましては、外部顧客に対する売上収益は4,473億79百万円（前年比562億42百万円増）となりました。

（ ）その他

その他につきましては、外部顧客に対する売上収益は104億15百万円（前年比4億22百万円増）となりました。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ151億61百万円増加し、343億31百万円となりました。当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動の結果得られた資金は、744億95百万円（前年比65億73百万円増）となりました。これは主に、法人所得税の支払額が40億30百万円増加したこと並びに営業債務及びその他の債務の増減額が33億54百万円減少したこと等の資金減少要因と、税引前利益が48億9百万円増加したこと、減価償却費及び償却費が43億64百万円増加したこと並びに棚卸資産の増減額が16億77百万円減少したこと等の資金増加要因によるものであります。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動の結果使用した資金は、340億51百万円（前年比51億77百万円減）となりました。これは主に、子会社株式取得による支出が141億6百万円減少したことによる資金増加要因と、新店・転換・改装の店舗投資を含む有形固定資産の取得による支出が74億74百万円増加したこと並びに有形固定資産の売却による収入が15億18百万円減少したこと等の資金減少要因によるものであります。なお、当社グループにおいては、投資活動による資産の増加から、現金及び現金同等物の支払が行われるまでの期間は、通常1～2ヶ月となります。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動の結果使用した資金は、255億24百万円（前年比109億5百万円減）となりました。これは主に、短期借入れによる収入が245億円増加したこと、長期借入れによる収入が188億78百万円増加したこと及び長期借入金の返済による支出が20億14百万円減少したこと等の資金増加要因と、短期借入金の返済による支出が245億円増加したこと、リース負債の返済による支出が18億16百万円増加したこと、社債の発行による収入が56億98百万円減少したこと、借入関連手数料の支払による支出が14億38百万円増加したこと及び支払配当金が10億34百万円増加したこと等の資金減少要因によるものであります。

生産、受注及び販売の実績

(a) 仕入実績

当社グループで行う事業は、提供するサービスの性格上、生産実績の記載になじまないため、「生産実績」に代えて「仕入実績」を記載いたします。

当連結会計年度における仕入実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	前年比 (%)
レストラン事業(百万円)	127,888	116.6
その他(百万円)	3,871	106.0
合計(百万円)	131,759	116.3

(注)金額は仕入価格によっております。

(b) 受注実績

当社グループは見込み生産を行っているため、該当事項はありません。

(c) 販売実績

当連結会計年度における販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	前年比 (%)
レストラン事業(百万円)	447,379	114.4
その他(百万円)	10,415	104.2
合計(百万円)	457,794	114.1

(注)上記金額は外部顧客に対する売上収益を示しております。

(参考) 最近2年間の主要ブランド別販売実績

当社グループの売上及び店舗数を主要なブランドごとに示すと次のとおりであります。

ブランド別売上

セグメントの名称	ブランド名	2024年12月期			2025年12月期		
		店数	金額	比率	店数	金額	比率
レストラン事業			百万円	%		百万円	%
	ガスト	1,241	158,251	39.5	1,233	164,589	36.0
	パーミヤン	363	46,763	11.7	369	50,863	11.1
	しゃぶ葉	301	51,186	12.8	324	63,134	13.8
	ジョナサン	160	24,845	6.2	154	25,008	5.5
	夢庵	171	21,486	5.4	174	24,115	5.3
	資さん(注3)	74	4,308	1.1	94	22,778	5.0
その他(注4)	634	84,299	21.0	637	96,892	21.2	
その他	その他	124	9,993	2.5	122	10,415	2.3
	合計	3,068	401,130	100.0	3,107	457,794	100.0

(注1) ブランドごとの店数は期末日の直営店舗数を表示しています。フランチャイズ店舗は「レストラン事業その他」に含まれます。転換準備の為に未開店店舗は含んでおりません。

(注2) ブランドごとの売上金額は直営店舗の合計金額となっております。フランチャイズ店舗への売上金額は「レストラン事業その他」に含まれます。

(注3) 前連結会計年度において、「その他」に含めていた「資さん」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度において、区分掲記しております。

(注4) 前連結会計年度において、区分掲記しておりました「ステーキガスト」は、当連結会計年度において、レストラン事業その他」に含んでおります。なお、「ステーキガスト」の売上は、前連結会計年度9,547百万円、当連結会計年度9,699百万円となります。

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容、資本の財源及び資金の流動性に関する状況は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

重要性がある会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、国際会計基準に基づき作成しております。この連結財務諸表の作成に当たっては、決算日における財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に影響を与えるような経営者の見積り及び予測を必要としております。当社は、過去の実績値や状況を踏まえ合理的と判断される前提に基づき、見積りと予測を行っておりますが、前提条件やその後の環境等に变化がある場合には、実際の結果がこれら見積りと異なる可能性があります。なお、当社グループの連結財務諸表で採用する重要性がある会計方針及び見積りについては、「第5 経理の状況 1. 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 3. 重要性がある会計方針及び 4. 重要な会計上の判断及び見積り」に記載しております。

当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容

(a) 経営成績等の状況

() 当連結会計年度の財政状態及び経営成績の状況

当連結会計年度の財政状態及び経営成績の状況につきましては、「4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (1) 経営成績等の状況の概要 財政状態及び経営成績の状況」に記載したとおりであります。

() キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度のキャッシュ・フローの状況につきましては、「4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (1) 経営成績等の状況の概要 キャッシュ・フローの状況」に記載したとおりであります。

(b) 当社グループの経営成績に重要な影響を与える要因

当社グループの売上は、経済情勢、消費者の嗜好の変化、他社との競合、天候不順、出店計画等による影響を受け、また当社の費用は、原材料価格、光熱費、不動産賃料、人件費等による影響を受けます。したがって、これらの変動要因が発生し、当社グループによる対応策が功を奏さなかった等の場合は、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループの経営成績に影響を与える他の要因については、「3 事業等のリスク」をご参照下さい。

(c) 当社グループの資本の財源及び資金の流動性

当社グループの運転資金需要は主として原材料等の棚卸資産の購入費用の他、製造費、販売費及び一般管理費等の営業費用であります。投資を目的とした資金需要は、主に新規出店、ブランド転換工事及び既存店舗の改装といった設備投資等によるものであります。

当社グループは、短期運転資金に関しましては自己資金及び短期の借入により、設備投資や長期運転資金に関しましては自己資金及び長期の借入により、各々調達することを基本としております。

(参考情報)

当社グループは、経営成績の推移を把握するために、以下の算式により算出されたEBITDA等を重要な経営指標として位置づけており、当連結会計年度及び過去4年間の事業利益、EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益(損失)の推移は以下のとおりであります。

(単位:百万円)

回次	国際会計基準				
	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期
決算年月	2021年 12月	2022年 12月	2023年 12月	2024年 12月	2025年 12月
事業利益(損失)(注1)(注5)(注6)	20,361	8,656	16,420	24,250	32,987
税引前利益(損失) (調整額)	14,325	8,225	8,691	21,470	26,279
+ 支払利息	2,938	2,549	2,484	2,587	3,520
+ その他の金融関連費用	962	114	534	160	206
- 受取利息	9	9	16	28	46
- その他の金融関連収益	3	5	5	5	2
+ 減価償却費及び償却費	47,293	47,398	48,649	47,827	52,191
+ 長期前払費用償却費	200	152	117	104	116
+ 長期前払費用(保証金)償却費	0	0	0	0	2
EBITDA(注2)(注4)(注5)(注6)	65,706	41,974	60,453	72,116	82,265
(調整額)					
+ 固定資産除却損	185	1,592	3,752	1,086	1,821
+ 非金融資産の減損損失	6,225	5,491	2,473	861	2,421
- 非金融資産の減損損失の戻入れ	-	-	204	174	176
+ 株式発行関連費用等(注7)	215	-	-	-	-
調整後EBITDA(注3)(注4)(注5) (注6)	72,331	49,058	66,474	73,888	86,331

(単位:百万円)

回次	国際会計基準				
	第11期	第12期	第13期	第14期	第15期
決算年月	2021年 12月	2022年 12月	2023年 12月	2024年 12月	2025年 12月
当期利益(損失) (調整額)	8,742	6,371	4,781	13,965	16,748
+ 株式発行関連費用等(注7)	215	-	-	-	-
調整額小計(税引前)	215	-	-	-	-
調整額に対する税額(注8)	67	-	-	-	-
調整額小計(税引後)	148	-	-	-	-
調整後当期利益(損失)(注4)(注5) (注6)	8,890	6,371	4,781	13,965	16,748

(注1) 事業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費

(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。

なお、支払利息、その他の費用、受取利息、その他の収益(債務時効消滅益を含む)については、「第5 経理の状況 1. 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 28. 受取利息・支払利息及びその他の収益・費用」をご参照下さい。

(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 + 株式発行関連費用等

(注4) 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 + 調整項目の税効果調整

(注5) 事業利益、EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益(損失)は国際会計基準により規定された指標ではなく、当社グループが、投資家にとって当社グループの業績を評価するために有用であると考えられる財務指標であります。当該財務指標は、非現金収支項目や株式発行関連費用等並びに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等の非経常的な費用項目(通常の営業活動の結果を示していると考えられない項目、あるいは競合他社に対する当社グループの業績を適切に示さない項目)の影響を除外しております。

(注6) 当社グループにおける事業利益、EBITDA、調整後EBITDA、調整後当期利益(損失)は、競合他社の同指標あるいは類似の指標とは算定方法が異なるために、他社における指標とは比較可能でない場合があり、その結果、有用性が減少する可能性があります。

(注7) 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ー報酬額等の一時的な費用であります。

(注8) 適用税率は31.06%であります。

5【重要な契約等】

(1) 重要なローン契約と社債に付される財務上の特約

契約名	相手方 属性	契約 締結日	最終 弁済期限	担保	期末残高 (百万円)	
限度貸付 契約	都市銀行 他金融機関	2025/2/25	2033/2/25	無担保	21,560	<p>2 連結会計年度連続で連結税引前利益（のれん減損の足し戻しは可能）をマイナスとしないこと。</p> <p>各中間期末及び各決算期末における連結純資産を1,000億円以上に維持すること。</p> <p>各四半期末のネット・レバレッジ・レシオ（注3）が下記の水準を超えないこと。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2025年12月-2026年3月 3.75 ・ 2026年6月-2027年12月 3.50 ・ 2028年3月-2029年12月 3.25 ・ 2030年3月-2032年12月 3.00

(注1) 2024年4月1日前に既に締結された契約については、記載を省略しております。

(注2) 社債の契約については、該当事項はありません。

(注3) ネット・レバレッジ・レシオ = 連結純負債 / 直前12ヶ月の連結EBITDA (注4)

(注4) 本財務上の特約における連結EBITDAは、国際会計基準における営業利益に、連結営業利益の計算において控除される減価償却費、償却費、非現金支出項目の調整の他、本ローン契約における借入先である金融機関との契約上の取決めによって調整される項目を含んでおります。

6【研究開発活動】

該当事項はありません。

第3【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

当社グループでは、当連結会計年度中の設備投資につきましては、グループ全体で新規出店77店舗、ブランド転換工事36店舗、店舗改装工事223店舗を含む店舗設備投資、機能維持のための店舗修繕投資及びDX推進のための店舗システム投資等を中心に24,781百万円の設備投資を実施いたしました（使用権資産の取得を除く）。

所要資金については自己資金及び2025年2月に締結しました限度貸付契約からの借入金及び普通社債発行等により調達した資金の一部を充当いたしました。

なお、当連結会計年度において重要な設備の除却、売却等はありません。

2【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次のとおりであります。

(1) 提出会社

2025年12月31日現在

事業所名	所在地	セグメントの名称	設備の内容	帳簿価額（百万円）						従業員数（人）	店舗数（店）
				建物及び構築物	機械装置及び運搬具	土地（面積千㎡）	リース資産	その他	合計		
北海道エリア（ガスト旭川旭町店他）	北海道旭川市他	レストラン事業	店舗	1,221	123	- (-)	239	50	1,633	- (-)	-
東北エリア（ステーキガスト東仙台店他）	宮城県仙台市宮城野区他	レストラン事業	店舗	2,135	199	142 (3)	104	89	2,668	- (-)	-
北関東エリア（夢庵前橋広瀬店他）	群馬県前橋市他	レストラン事業	店舗	2,569	265	613 (12)	165	118	3,730	- (-)	-
首都圏エリア（ジョナサン豊玉店他）	東京都練馬区他	レストラン事業	店舗本社	31,358	2,888	1,812 (18)	1,403	2,090	39,550	334 (97)	12 (12)
甲信越エリア（パルミヤン甲府下飯田店他）	山梨県甲府市他	レストラン事業	店舗	2,585	247	213 (4)	91	107	3,243	- (-)	-
北陸エリア（むさしの森珈琲金沢入江店他）	石川県金沢市他	レストラン事業	店舗	1,122	80	20 (0)	31	52	1,305	- (-)	-
東海エリア（藍屋御殿場インター店他）	静岡県御殿場市他	レストラン事業	店舗	5,306	473	205 (2)	287	274	6,546	- (-)	-
近畿エリア（ガスト西中島店他）	大阪府大阪市淀川区他	レストラン事業	店舗	6,316	503	1,612 (11)	209	295	8,936	- (-)	1 (1)
中国エリア（ガスト米子店他）	鳥取県米子市他	レストラン事業	店舗	1,622	161	301 (3)	52	99	2,237	- (-)	-
四国エリア（しゃぶ葉徳島北田宮店他）	徳島県徳島市他	レストラン事業	店舗	709	66	- (-)	25	34	834	- (-)	-
九州エリア（ガスト小倉城野店他）	福岡県北九州市小倉北区他	レストラン事業	店舗	2,965	281	773 (8)	145	167	4,330	- (-)	-
沖縄エリア（ガスト那覇天久店他）	沖縄県那覇市他	レストラン事業	店舗	343	16	- (-)	13	8	380	- (-)	-
東松山マーチャンダイジングセンター他	埼玉県東松山市他	レストラン事業	工場	5,593	2,628	5,994 (177)	64	752	15,030	238 (2,279)	-

（注1）日本基準に基づく金額を記載しております。

（注2）帳簿価額のうち「その他」は、工具器具及び備品、建設仮勘定を含んでおります。

（注3）従業員数の（ ）は、臨時雇用者数を1日8時間換算による年間の平均人数を外書きしております。

（注4）従業員数は、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5）店舗数の（ ）は、賃借している物件数を示しております。土地のみを賃借している物件は2店舗、土地及び建物を賃借している物件は11店舗です。

（注6）提出会社のうち設備の内容としての店舗には国内子会社へ賃貸しているものが含まれております。

(2) 国内子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内 容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)	店舗数 (店)
				建物及 び構築 物	機械装 置及び 運搬具	土地 (面積千 m ²)	リース 資産	その他	合計		
(株)すかいらーく レストランツ	ガスト小平回田店他 (東京都小平市他)	レストラン 事業	店舗設備	-	-	- (-)	-	-	-	3,526 (31,687)	2,601 (2,601)
ニラックス(株)	グランブッフェ豊洲 店他 (東京都江東区他)	レストラン 事業	店舗設備	1,602	297	- (-)	11	192	2,101	216 (1,047)	67 (59)
(株)トマトアンド アソシエイツ	トマト&オニオン千 里万博公園店他 (大阪府吹田市他)	レストラン 事業	店舗・本 社工場設 備	1,153	229	637 (7)	4	146	2,170	113 (669)	54 (50)
(株)資さん	資さんうどん一枝店 他 (福岡県北九州市戸 畑区他)	レストラン 事業	店舗・本 社工場設 備	5,631	327	45 (0)	734	620	7,356	596 (2,122)	94 (92)
(株)フロジャポン	フロプレステージ 大井町アトレ店他 (東京都品川区他)	その他	店舗設備	262	133	- (-)	-	117	512	174 (924)	122 (122)
(株)ジャパンカー ゴ	本社、東松山営業所 他 (埼玉県東松山市 他)	その他	本社・営 業所設備	54	4	- (-)	859	38	954	457 (35)	-

(注1) 日本基準に基づく金額を記載しております。

(注2) 帳簿価額のうち「その他」は、工具器具及び備品、建設仮勘定を含んでおります。

(注3) 帳簿価額は内部取引に伴う未実現利益消去前の金額を記載しております。

(注4) 従業員数の()は、臨時雇用者数を1日8時間換算による年間の平均人数を外書きしております。

(注5) 従業員数は、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6) 店舗数の()は、賃借している物件数を示しております。土地のみを賃借している物件は46店舗、建物及び土地を賃借している物件は2,878店舗です。

(注7) 株式会社すかいらーくD&Mにつきましては、設備の重要性が乏しいため記載を省略しております。

(注8) 国内子会社の店舗の地域別の分布は以下のとおりです。

地域	北海道 エリア	東北 エリア	北関東 エリア	首都圏 エリア	甲信越 エリア	北陸 エリア	東海 エリア	近畿 エリア	中国 エリア	四国 エリア	九州 エリア	沖縄 エリア
店舗数 (店)	46	111	162	1,482	146	53	279	317	98	46	188	10

(3) 在外子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内 容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)	店舗数 (店)
				建物及び 構築物	機械装 置及び 運搬具	土地 (面積千m ²)	リース 資産	その他	合計		
雲雀国際股 份有限公司	Skylark士 林中山北 店他 (台湾)	レストラン 事業	店舗設備	2,312	785	- (-)	223	4	3,324	467 (1,492)	89 (89)

(注1) 帳簿価額のうち「その他」は、工具器具及び備品、建設仮勘定を含んでおります。

(注2) 従業員数の()は、臨時雇用者数を1日8時間換算による年間の平均人数を外書きしております。

(注3) 店舗数の()は、賃借している物件数を示しております。

(注4) SKYLARK USA INCORPORATED、SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD.及びCreateries Consultancy Sdn.Bhd.等につきましては、設備の重要性が乏しいため記載を省略しております。

3【設備の新設、除却等の計画】

当社グループの設備投資については、景気予測、業界動向、投資効率等を総合的に勘案し、連結会社各社が個別に策定しております。計画策定にあたっては、グループ内で調整を行っております。また、その所要資金については自己資金及び借入金を充当する予定であります。

なお、当連結会計年度末における重要な設備の新設、改修計画は次のとおりであります（使用権資産の取得を除く）。

(1) 重要な設備の新設

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	投資予定金額		資金調達方法	着手及び完了予定年月		完成後の増加能力(客席数)
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)		着手	完了	
当社	2026年12月期 出店予定71店舗 (パーミヤンお台場海浜 公園駅前店 他)	レストラン事業	店舗設備他	8,020	-	自己資金	2026年1月	2026年12月	(注)
合計				8,020	-				

(注) 完成後の増加能力(客席数)については本書提出日時点において増加能力を見積ることが困難であることから、記載しておりません。

(2) 重要な設備の改修

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの名称	設備の内容	投資予定金額		資金調達方法	着手及び完了予定年月	
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)		着手	完了
当社	2026年12月期ブ ランド転換予定 47店舗(しゃぶ 葉土佐バイパス 店他)	レストラン事業	店舗設備他	4,409	-	自己資金	2026年1月	2026年12月
当社	2026年12月期リ モデル予定240 店舗(ガスト昭 島店他)	レストラン事業	店舗設備他	2,823	-	自己資金	2026年1月	2026年12月
合計				7,233	-			

(3) 重要な設備の除却等

経常的な設備の更新のための除却等を除き、重要な設備の除却等の計画はありません。

第4【提出会社の状況】

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	600,000,000
計	600,000,000

【発行済株式】

種類	事業年度末現在発行数 (株) (2025年12月31日)	提出日現在発行数 (株) (2026年3月26日)	上場金融商品取引所名 又は登録認可金融商品 取引業協会名	内容
普通株式	227,502,200	227,502,200	東京証券取引所 プライム市場	株主としての権利内容に制限 のない、標準となる株式であ り、単元株式数は100株であ ります。
計	227,502,200	227,502,200	-	-

(2)【新株予約権等の状況】

【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

当社の発行済株式総数、資本金等の推移は以下のとおりです。

年月日	発行済株式総数 増減数(株)	発行済株式総数 残高(株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金増 減額 (百万円)	資本準備金残 高(百万円)
2021年6月7日 (注1)	普通株式 27,065,300	普通株式 224,567,500	19,397	23,031	19,397	22,956
2021年6月28日 (注2)	普通株式 2,934,700	普通株式 227,502,200	2,103	25,134	2,103	25,059
2023年5月8日 (注3)	-	普通株式 227,502,200	-	25,134	25,059	-

(注1) 有償一般募集(ブックビルディング方式による募集)

発行価格 1,495円

発行価額 1,433.32円

資本組入額 716.66円

払込金総額 38,793百万円

(注2) 有償第三者割当(オーバーアロットメントによる売出しに関連した第三者割当増資)

発行価格 1,433.32円

資本組入額 716.66円

割当先 野村証券(株)

(注3) 会社法第448条第1項の規定に基づき、資本準備金を減少し、その他資本剰余金へ振替えたものであります。

(5) 【所有者別状況】

2025年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数 100株)								単元未満株式 の状況 (株)
	政府及び地方 公共団体	金融機関	金融商品取 引業者	その他の法 人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)	-	21	23	1,555	261	678	445,508	448,046	-
所有株式数(単元)	-	332,414	22,882	95,630	336,749	1,867	1,483,856	2,273,398	162,400
所有株式数の割合 (%)	-	14.62	1.01	4.21	14.81	0.08	65.27	100.00	-

(注) 自己株式120株は「個人その他」に1単元、及び「単元未満株式の状況」に20株を含めて記載しております。

(6)【大株主の状況】

2025年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (株)	発行済株式(自己 株式を除く。)の 総数に対する所有 株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1-8-1 赤坂インターシ ティAIR	26,613,200	11.70
株式会社日本カストディ銀行(信託 口)	東京都中央区晴海1-8-12	4,727,800	2.08
アサヒビール株式会社	東京都墨田区吾妻橋1-23-1	3,416,600	1.50
麒麟麦酒株式会社	東京都中野区中野4-10-2	3,333,300	1.47
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2-15-1)	3,237,356	1.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2-15-1)	2,478,724	1.09
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2-15-1)	1,691,026	0.74
JP MORGAN CHASE BANK 385864 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2-15-1)	1,665,610	0.73
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2-15-1)	1,636,561	0.72
サントリー株式会社	東京都港区台場2-3-3	1,583,300	0.70
計	-	50,383,477	22.15

(注1) 上記日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の所有株式数のうち信託業務に係る株式数は26,613,200株であります。

なお、それらの主な内訳は、投資信託設定分5,116,700株、年金信託設定分314,700株、管理有価設定分20,948,000株、その他信託設定分233,800株となっております。

(注2) 上記株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式数のうち信託業務に係る株式数は4,727,800株であります。

なお、それらの主な内訳は、投資信託設定分3,332,900株、年金信託設定分164,800株、管理有価設定分1,199,300株、その他信託設定分30,800株となっております。

(注3) 2026年1月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ並びにその共同保有者である三菱UFJ信託銀行株式会社、三菱UFJアセットマネジメント株式会社、三菱UFJ eスマート証券株式会社及び三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社が2026年1月12日現在でそれぞれ以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として議決権行使基準日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書の変更報告書の内容は次のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数 (株)	株券等保有割合 (%)
三菱UFJ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1-4-5	株式 5,365,700	2.36
三菱UFJアセットマネジメント株式会社	東京都港区東新橋1-9-1	株式 1,378,800	0.61
三菱UFJ eスマート証券株式会社	東京都千代田区霞が関3-2-5	株式 227,975	0.10
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	東京都千代田区大手町1-9-2	株式 912,245	0.40

(7)【議決権の状況】

【発行済株式】

2025年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式(自己株式等)	-	-	-
議決権制限株式(その他)	-	-	-
完全議決権株式(自己株式等)	普通株式 100	-	-
完全議決権株式(その他)	普通株式 227,339,700	2,273,397	株主としての権利内容に制限のない、標準となる株式であり、単元株式数は100株であります。
単元未満株式	普通株式 162,400	-	-
発行済株式総数	227,502,200	-	-
総株主の議決権	-	2,273,397	-

(注)「単元未満株式」欄の普通株式には、当社所有の自己株式20株が含まれております。

【自己株式等】

2025年12月31日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有株式数(株)	他人名義所有株式数(株)	所有株式数の合計(株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
株式会社すかいらーくホールディングス	東京都武蔵野市西久保一丁目25番8号	100	-	100	0.00
計	-	100	-	100	0.00

(注)単元未満株式として自己株式を20株所有しております。

2【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号に該当する普通株式の取得

(1)【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2)【取締役会決議による取得の状況】

会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づく取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2026年2月13日)での決議状況 (取得期間2026年2月16日~2026年2月20日)	250,000	400,000,000
当事業年度前における取得自己株式	-	-
当事業年度における取得自己株式	-	-
残存決議株式の総数及び価額の総額	-	-
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	-	-
当期間における取得自己株式	108,500	399,798,500
提出日現在の未行使割合(%)	56.60	0.05

(注1) 上記買付けによる取得の結果、当該決議に基づく自己株式の取得は終了しております。

なお、取得の内容は以下の通りです。

取得対象株式の種類：普通株式

取得した株式の総数：108,500株

株式の取得価額の総額：399,798,500円

取得期間：2026年2月16日

取得方法：東京証券取引所における市場買付

(注2) 当期間における取得自己株式には、2026年3月1日から有価証券報告書提出日までの取得株式は含めておりません。

(3)【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないもの内容】

該当事項はありません。

(4)【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	-	-	-	-
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他	-	-	-	-
保有自己株式数	120	-	108,620	-

(注) 「保有自己株式数」には、単元未満株式の買取りによる自己株式が含まれております。なお、当該株式数には、2026年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取り及び売渡による株式は含まれておりません。

3【配当政策】

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、当期につきましては、中間配当8.00円、期末配当14.00円、年間22.00円の配当をさせていただきます。

なお、次期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、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 + 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 + 調整項目の税効果調整

当社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項については、法令に別段の定めのある場合を除き、取締役会の決議により定めることができる旨を定款に定めております。

なお、当事業年度に係る剰余金の配当につきましては、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2025年8月14日 取締役会	1,820	8.00
2026年2月13日 取締役会	3,185	14.00

4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1)【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、経営理念『価値ある豊かさの創造』、パーパス（存在意義）「食の未来を創造し 豊かな生活と社会の発展に貢献する」のもと、「ひとりでも多くのお客様に 安くておいしい料理を 気持ちのよいサービスで 快適な空間で味わっていただく」ために、和洋中をはじめとした各種テーブルレストランを中核事業に、現在、約3,100店舗を展開し、年間約3億5千万人のお客様にご来店いただいております。当社は、こうした「食」にかかわる事業を通して社会に貢献し、企業価値を継続的に向上させることを経営上の最重要課題として考え、お客様だけでなく、株主の皆様や取引先、地域社会、従業員等のステークホルダーからも信頼される企業グループを目指しております。

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、国際ルール及びその精神を遵守するとともに、社会的良識をもった行動に努めております。また、経営の健全性、効率性及び透明性を確保するための様々な取組を実施し、コーポレート・ガバナンスの充実を図っております。

企業統治の体制

a. 企業統治の体制の概要

() 業務執行機能

当社の取締役会は、有価証券報告書提出日（2026年3月26日）現在、取締役12名（うち半数の6名は社外取締役）で構成され、当社の経営及び業務執行の最高意思決定機関として原則毎月1回以上開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。取締役会は、取締役会議長である代表取締役会長CEO谷真、代表取締役社長COO金谷実、常務取締役CFO北義昭、取締役平野暁、取締役中島尚志、社外取締役田原文夫、社外取締役佐野綾子、社外取締役井村公彦、取締役常勤監査等委員長鈴木誠、社外取締役監査等委員青柳立野、社外取締役監査等委員奥原玲子及び社外取締役監査等委員岡田貴子がメンバーとなっております。

また、全社的な経営方針や戦略の立案及び執行を迅速かつ機動的に遂行するため、経営会議を設置し、原則として、毎週開催しております。経営会議においては、上記設置目的を踏まえ、当社全体に係る重要な事項について、十分な報告、検討、審議を行っております。経営会議は、議長である代表取締役会長CEO谷真、代表取締役社長COO金谷実、常務取締役CFO北義昭、取締役平野暁、取締役中島尚志及び全執行役員がメンバーとなっております。

さらに、経営会議が決定したメンバーにより構成されるグループ委員会（人事・制度委員会、政策・投資委員会）を月1回開催し、当社グループ全体に係る重要事項、人事制度、政策等について、報告、検討、審議をしております。

() 監査等委員監査その他監査等の機能

当社の監査等委員会は、有価証券報告書提出日（2026年3月26日）現在、監査等委員である取締役4名（うち過半数である3名は社外取締役）で構成され、原則として毎月1回開催し、経営及び業務執行に関する監督・牽制を行っております。監査等委員である取締役は、監査等委員会で決議された監査方針及び監査計画、監査基準に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するとともに、業務状況の調査等により、会社の状況を把握しつつ、経営活動が法令・社内規程等に準拠して行われていることを監査するほか、内部監査室、会計監査人とも連携をはかり、効率かつ効果的な監査体制を確保しております。監査等委員会は、常勤監査等委員長鈴木誠、社外取締役青柳立野、社外取締役奥原玲子及び社外取締役岡田貴子がメンバーとなっております。

また、内部監査組織である内部監査室は、組織上の独立性を保つため、代表取締役会長CEO、代表取締役社長COO及び監査等委員会の直属の部門として位置づけられ、社内規程と年間計画に基づき、本部、工場、店舗の内部監査を直接・間接的に実施し、問題点の指摘、改善のための提言、是正勧告等を行っております。

会計監査については、監査等委員会の同意のもと、株主総会において選任された有限責任監査法人トーマツによる監査を受けております。

() その他委員会・制度

当社は、グループリスク・コンプライアンス委員会を随時開催し、当社グループのコンプライアンスに係る重要事項の審議及び基本方針の決定を行っております。そして、グループリスク・コンプライアンス委員会による決定を受け、各関係会社を選出したコンプライアンス推進責任者により構成される、グループコンプライアンス会議を適宜実施し、関係会社のコンプライアンス体制の推進状況、違反行為の防止対策、違反行為が発生した場合のその調査・改善措置等について確認・報告をしております。グループリスク・コンプライアンス委員会は、委員長である代表取締役社長COO、代表取締役会長CEOをはじめとする業務執行取締役、全執行役員及びグループ会社社長がメンバーとなっており、また、社外役員を同委員会のアドバイザーとしており、社外の視点での指摘やアドバイスを受ける体制としています。

当社は、グループサステナビリティ委員会を随時開催し、当社グループのサステナビリティに係る方針の策定、重要課題であるマテリアリティの特定と定期的な見直し、環境・社会に関する方針と施策の決定及びサステナビリティ推進活動の取締役会への報告等を行っております。グループサステナビリティ委員会は、委員長である代表取締役社長COO、代表取締役会長CEOをはじめとする業務執行取締役、全執行役員及びグループ会社社長がメンバーとなっております。同委員会には、社外役員もアドバイザーとして関与し、社外の視点での指摘やアドバイスを受ける体制としています。

当社グループは、法令及び社内規程等に対する違反行為の早期発見と是正、再発防止等を目的として「すかいらーくグループ内部通報窓口」を社外の専門会社に設置し、国内の当社グループ全役員とその家族、退職者及び取引先からの通報を受け付けています。受け付けた内部通報は、通報者の秘密に配慮しながら、直接社外役員や常勤監査等委員に共有されるほか、定期的に取り締役に運用状況の報告及び役員に開示する等社内規程に従った運用を行っています。海外の関係会社においても、各社で内部通報窓口を設置し、運用を行っており、当社も報告を受けて監督をしています。

また、取締役会の機能を補完するため、「指名コミッティ」及び「報酬コミッティ」という任意の委員会を設け、取締役会決議により選任された独立社外取締役を主要なメンバーとすることで、独立かつ客観的な立場から公正な審議を行う体制を構築しております。

1) 指名コミッティ

指名コミッティは、取締役会に提出する当社取締役及び執行役員を選任する事項を審議します。メンバー構成は、代表取締役会長CEOを議長とし、その他のメンバーは取締役会決議により選任いたします。現在、メンバーは5名であり、議長である代表取締役会長CEO谷真、代表取締役社長COO金谷実のほか、過半数である3名の独立社外取締役（田原文夫、佐野綾子及び井村公彦）がメンバーとなっております。

2) 報酬コミッティ

報酬コミッティは、取締役会に提出する当社取締役並びに執行役員の報酬案及び監査等委員会に提出する監査等委員の報酬案を審議します。

メンバー構成は、代表取締役会長CEOを議長とし、その他のメンバーは取締役会決議により選任いたします。現在、メンバーは5名であり、議長である代表取締役会長CEO谷真、代表取締役社長COO金谷実のほか、過半数である3名の独立社外取締役（田原文夫、佐野綾子及び井村公彦）がメンバーとなっております。

() 会計監査人

当社は、会計監査人として有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、厳正な会計監査を受けております。

b. 当該企業統治の体制を採用する理由

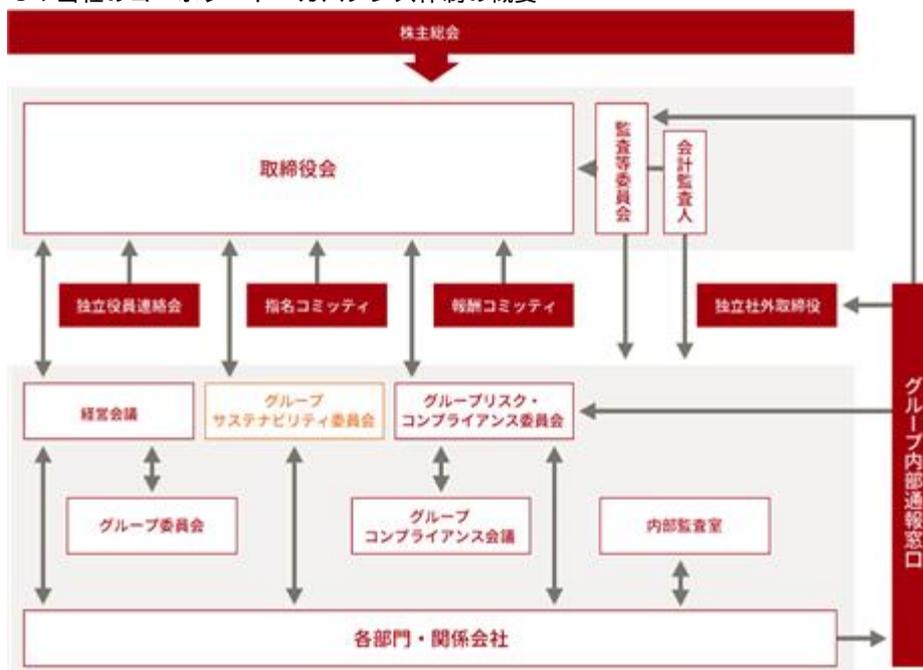
当社は、2023年3月30日開催の定時株主総会における定款の一部変更に係る議案が承認されたことにより、監査等委員会設置会社に移行しております。取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化し、経営の透明性を確保しつつ、権限移譲による執行責任の明確化と意思決定の迅速化を図ることを目的としております。

当社は、コンプライアンスに徹した透明性の高い健全な経営を推進し、経済性・効率性を追求するとともに、公平かつ適法な事業運営を実現して企業の社会的責任を果たしていくため、業務執行と監督の分離、相互牽制の強化及び社外取締役など社外の有識者のチェック等が行えるよう、現行の企業統治体制を敷いております。

また、当社は、事業に係るリスクの発生を未然に防止し、問題点の早期発見及び改善を行っていくため、監査等委員、会計監査人及び内部監査室が緊密な連携を保ちつつ、それぞれの観点から定期的に監査を行う体制をとっております。

当社は、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として「取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件」及び「監査等委員である取締役1名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されると、当社の取締役は13名（うち社外取締役7名）となります。

c. 当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要



d. 取締役会等の活動状況

当事業年度において当社は取締役会を13回開催しているほか、上記指名コミッティを6回、報酬コミッティを6回それぞれ開催しております。当事業年度における、個々の取締役の出席状況は次のとおりであります。

役職名	氏名	取締役会 出席回数	指名コミッティ 出席回数	報酬コミッティ 出席回数
代表取締役会長CEO	谷 真	13回	6回	6回
代表取締役社長COO	金谷 実	13回	6回	6回
常務取締役CFO	北 義昭	9回	-	-
取締役	平野 暁	10回	-	-
取締役	中島 尚志	10回	-	-
取締役	田原 文夫	13回	6回	6回
取締役	佐野 綾子	13回	6回	6回
取締役	井村 公彦	13回	6回	6回
取締役常勤監査等委員	鈴木 誠	13回	-	-
取締役監査等委員	青柳 立野	13回	-	-
取締役監査等委員	奥原 玲子	13回	-	-
取締役監査等委員	岡田 貴子	10回	-	-

(注1) 取締役平野暁、取締役中島尚志、取締役監査等委員岡田貴子は、2025年3月28日の定時株主総会において選任され、同日就任しております。

(注2) 常務取締役CFO北義昭は、2025年3月28日の定時株主総会において選任され、4月1日に就任しております。

取締役会は、当社の取締役会規程等に基づき、経営の基本方針や重要な業務執行に関する事項及び法令・定款に定められた事項を決議するとともに、重要な業務の執行状況について報告を受け、モニタリングを行っております。

指名コミッティは、当社の取締役及び執行役員を選任に関する事項を、報酬コミッティは、当社の取締役及び執行役員の報酬案をそれぞれ審議の上、取締役会に提出しております。

e. その他の企業統治に関する事項

() 内部統制システムの整備状況

当社は、会社法に基づき、業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針を次のとおり取締役会で決議し、リスクマネジメントやコンプライアンスを最重要テーマとし、内部統制システムの整備に取り組んでいます。

1) 取締役及び使用人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

- イ. 全役職員が遵守すべき指針として、当社の経営理念に基づく「すかいらーくグループ企業行動憲章」を決議し、各自の行動基準とするよう周知徹底している。
- ロ. 当社は監査等委員会設置会社であり、各監査等委員は監査等委員会が定めた監査方針のもと、取締役会への出席、業務執行状況の調査等を通じ、取締役の職務執行の監査を行う。
- ハ. 当社グループのコンプライアンス体制強化のため、すかいらーくグループ内部通報窓口を設置し、グループ内部通報窓口運用細則に従い、専用WEBサイト・専用電話等を通じてグループ全役職員とその家族、退職者及び取引先からの通報を受け付け、法令及び社内規程等に対する違反行為防止のための早期発見と是正・再発防止に努める。

2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- イ. 取締役の職務の執行に係る情報については、取締役会規程、グループ文書管理規程に基づき、適切に保存及び管理を行う。
- ロ. 株主総会議事録、取締役会議事録、事業運営上の重要事項に関する決裁書類等取締役の職務の執行に必要な文書については、取締役が常時閲覧することができるよう検索可能性の高い方法で保存、管理する。
- ハ. 機密情報については、グループ情報セキュリティ・システム管理規程に基づき適切に管理する。
- ニ. 個人情報については、法令及び個人情報管理細則に基づき厳重に管理する。

3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- イ. グループリスク管理規程により対処すべきリスクの大枠を定め、個別の対応規程、マニュアル等を一般的に整備し、さまざまなリスクを一連のプロセスで対応する。
- ロ. 外食事業にとって最大のリスクは食品事故であり、これを未然に防止するため、当社グループでは購買管理に関する規程を設け、仕入先に対して食品の安全・衛生管理指導を行うことで、安全性確保に努める。また、衛生管理担当部門として品質管理グループを設け、店舗・工場における食品の安全性チェック、従業員への衛生管理指導等をする。
- ハ. 機密情報漏洩等のリスクについては、グループ情報セキュリティ・システム管理規程に従い、情報セキュリティ委員会の設置、情報機器及び文書の管理徹底、役職員への情報セキュリティ教育等の対策を行う。
- ニ. その他のリスクに関しては、各管掌部門において個別規程、ガイドライン、マニュアルの整備、研修の実施等を行っており、組織横断的リスク状況の監視並びに全社的対応は、グループリスク・コンプライアンス委員会が行う。
- ホ. 代表取締役会長CEO、代表取締役社長COOをはじめとする業務執行取締役、全執行役員及びグループ会社社長で構成される、グループリスク・コンプライアンス委員会を年1回以上開催し、当社のコンプライアンスに係る重要事項の審議及び基本方針の決定を行う。

4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- イ. 決裁権限規程、職務権限基準により、役職員の決裁権限の内容並びに各業務に関与すべき担当部門等を明確かつ適切に定めることで、業務の重複を避け、機動的な意思決定、業務遂行をする。
- ロ. 当社は定時取締役会を毎月開催するほか、必要に応じて適宜臨時開催することで、迅速な経営判断を行う。

5) 財務報告の信頼性を確保するための体制

- イ. 財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法その他適用のある国内外の法令に基づき、評価、維持、改善等を行う。
- ロ. 当社の各部門及び関係会社は、自らの業務の遂行にあたり、職務分離による牽制、日常的モニタリング等を実施し、財務報告の適正性の確保に努める。

6) すかいらーくグループにおける業務の適正を確保するための体制

- イ. 当社は、関係会社に対し、「すかいらーくグループ企業行動憲章」に従い、健全な職務執行を行うよう求めるものとする。
- ロ. 当社は、グループ関係会社管理規程等の各種規程に基づき、関係会社の管理を行い、定期的に経営状況について報告及び資料の提出をさせる。また、当社は重要な関係会社へ取締役及び監査役を派遣し、その業務執行を監督し、その適正性を確保するとともに、関係会社の経営上の事項を把握することに努める。
- ハ. 関係会社の損失の危険を管理するため、グループリスク・コンプライアンス委員会は、当社グループ全体のリスクの把握、特定を行い、関係会社にはリスク管理状況を報告させ、必要に応じてリスクへ

- の対応を指示する。また、関係会社においてグループ経営に影響を及ぼす事項が発生した場合には、直ちに当社グループリスク・コンプライアンス委員長に報告させ、当社は事案に応じた支援を行う。
- ニ．当社は、グループ全体の職務執行を迅速かつ機動的に遂行するため、代表取締役会長CEOが選定するメンバーで構成される経営会議が、グループ全体の職務に係る事項を含む重要事項の報告及び検討を行う。経営会議は、原則として毎週開催する。また、経営会議は、グループ全体の人事制度や主要政策・重要な契約等の特定のグループ横断的事項について報告及び検討を行うため、必要に応じ、下部機関としてグループ委員会（人事・制度委員会、政策・投資委員会）を設置する。その構成メンバーは経営会議が決定し、原則、月1回開催する。当社は、関係会社に対し、経営会議またはグループ委員会の検討結果を踏まえた最適な対応を求める。
- ホ．当社は、関係会社が選出したコンプライアンス推進責任者により構成されるグループコンプライアンス会議を組織し、同会議を適宜実施する。同会議においては、関係会社の違反行為の防止対策その他のコンプライアンス体制の推進状況、具体的な違反行為についての調査・改善措置の状況等について確認・報告をする。
- ヘ．内部監査室は、定期的に関係会社に対する監査を実施する。
- 7) 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項
当社は監査等委員会室を設置し、監査等委員会室内に監査等委員会を補助する使用人を置くものとする。配置にあたっての具体的内容は監査等委員と検討をおこなう。
- 8) 監査等委員会の職務を補助すべき使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性に関する事項及びこの者に対する指示の実効性の確保に関する事項
監査等委員会の職務を補助すべき使用人の任命・異動については、監査等委員会の同意を必要とする。また、当該使用人は、当社の業務執行に係る役職を兼務せず監査等委員会の指揮命令下で職務を執行する。
- 9) 取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び使用人が監査等委員会に報告するための体制、その他の監査等委員会への報告に関する体制
イ．当社グループの役職員は、当社または関係会社の経営に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、役員の不正行為、法令・定款違反行為等を発見したとき、また、監査等委員会から当社グループの監査上必要となる事項について報告を求められたときは、すみやかに監査等委員会に報告する。
ロ．当社グループの役職員は、当社グループの内部通報制度であるすかいらーくグループ内部通報窓口の運用状況を監査等委員会に定期的に報告する。
- ハ．当社グループの役職員が前各号に基づくほか監査等委員会に対して報告を行った場合、当該報告をしたことを理由として不利益な取扱いを行うことを禁止し、その旨を関係会社において徹底する。
- 10) 監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
イ．監査等委員会は、監査等委員会で決議された監査方針及び監査計画、監査基準に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議へ出席するとともに、会計監査人、取締役（監査等委員である取締役を除く。）、内部監査室等からの報告徴収を行う等、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の職務執行を検証、監視する。
ロ．監査等委員会は必要に応じ当社の会計監査人及び外部法律事務所等と意見及び情報交換を行い、効率的かつ効果的な監査を行える体制を確保する。
- ハ．取締役（監査等委員である取締役を除く。）は監査等委員会による監査に協力し、監査に係る諸費用については、監査の実効を担保すべく予算を確保するとともに、緊急または臨時に支出した費用その他当該予算に含まれない費用については、事後的に当社に請求することができることとし、当該請求に係る費用が監査等委員会の職務執行上の必要性が認められない場合を除き、これを速やかに支払う。
- 11) 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況
イ．当社は、反社会的勢力排除に向け、全役職員の行動基準を明示した「すかいらーくグループ企業行動憲章」において「社会の秩序や企業の健全な活動に悪影響を及ぼす反社会的な個人・団体には断固たる態度で臨む」ことを掲げ、反社会的勢力とは一切関係を持たないことを基本方針とする。
ロ．また、総務所管部門を対応統括部門とし、平素より顧問弁護士等の外部専門機関等との連携を密にするとともに、緊急時における社内通報体制の整備を図る。更に、当該部門が中心となって、対応規程の整備や社内への注意喚起及び研修等の場を通じた啓発活動を行う。

() リスク管理体制の整備状況

当社では、企業価値の保全を目的として「グループリスク管理規程」を制定し、リスクに対して一連のプロセスで対応しています。様々なリスクを一元的に俯瞰し、対処すべきリスクを特定した上で、リスクの顕在化を予防しています。また、リスクが実際に発生した場合には、迅速かつ確に対応することにより被害を最小限に食い止めるとともに、対応結果の評価を行い、再発防止がなされていることを確認した上で完了宣言をします。

グループ全体のリスクマネジメントを統括する体制として、代表取締役社長COOを委員長、代表取締役会長CEOをはじめとする業務執行取締役、全執行役員及びグループ会社社長を委員とする「グループリスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。グループリスク・コンプライアンス委員会では、様々なリスクを一元的に洗い出し、リスクの影響度合い等を勘案して対処すべきリスクを特定しています。また、対処すべきリスクごとに、主管部門が決められており、適切な予防措置・対応措置を行うこととしています。リスクの影響度合いは、環境変化に応じて常に変動しているため、少なくとも年に1回は対処すべきリスクの見直しを行っています。

f. 責任限定契約の内容の概要

当社と取締役（業務執行取締役等である者を除く。）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。）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。

g. 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。

取締役の定数

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は10名以内、監査等委員である取締役は5名以内とする旨を定款に定めております。

取締役選任の決議要件

当社の取締役の選任は、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、株主総会において議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨及び累積投票によらない旨を定款に定めております。

株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款で定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を目的とするものであります。

取締役の責任の免除

当社は、取締役の経営判断の萎縮等防止を勘案し、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる取締役の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる旨を定款で定めております。

剰余金の配当等の機関決定

当社は会社法第459条第1項各号に定める事項について、法令に特段の定めがある場合を除き、株主総会の決議によらず取締役会の決議により定める旨を定款で定めております。これは、剰余金の配当等を取締役会の権限とすることにより、株主への機動的な利益還元を行うことを目的とするものであります。

自己株式の取得

当社は会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議をもって、自己株式を取得できる旨を定款に定めております。これは経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を可能とすることを目的とするものであります。

(2)【役員の状況】

役員一覧

有価証券報告書提出日(2026年3月26日)現在の当社の役員の状況は、以下のとおりです。

男性9名 女性3名(役員のうち女性の比率25%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役会長CEO	谷 真	1951年12月25日生	1977年4月 当社(旧すかいらーく) 入社 1987年12月 ニラックス(株) 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 兼 当社(旧すかいらーく) 執行役員 HD事業戦略第一グループ管掌 2007年10月 当社(旧すかいらーく) 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 2008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 当社(旧すかいらーく) 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 2023年3月 当社 代表取締役会長CEO(現 任)	注2	50,000
代表取締役社長COO	金谷 実	1959年1月26日生	1981年4月 野村證券(株) 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(株) 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 (株) 執行役員 2008年1月 当社(旧すかいらーく) 専務 取締役 2008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 2012年6月 当社(旧すかいらーく) 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 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 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 2018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 2023年3月 当社 代表取締役社長 2025年1月 当社 代表取締役社長 兼 財務 本部マネージングディレクター 2025年3月 当社 代表取締役社長COO(現 任)	注2	10,000

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
常務取締役CFO 財務本部マネージング ディレクター	北 義昭	1962年 8月19日生	1986年 4月 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行) 入行 2001年 4月 (株)UFJホールディングス 経営企画部 調査役 2003年 7月 UBS証券(株) 投資銀行本部 マネージングディレクター 2007年 6月 (株)社楽パートナーズ 代表取締役(現任) 2020年 6月 トレイダースホールディングス(株) 社外取締役 2022年 4月 日商エレクトロニクス(株)(現双日テックイノベーション(株)) 取締役 専務執行役員 2025年 4月 当社 常務取締役CFO 財務本部マネージングディレクター(現在)	注 2	2,000
取締役 IT本部マネージング ディレクター	平野 暁	1970年 5月11日生	1994年 4月 中央監査法人 入社 1997年 7月 アンダーセンコンサルティング(株)(現アクセンチュア(株)) 入社 2005年 1月 SAS Institute Japan(株) BPM事業本部 マネジャー 2009年 9月 クインタイルズ・トランスナショナル・ジャパン株式会社(現IQVIA サービスーズ ジャパン合同会社) グローバルソーシング マネジャー 2015年 4月 当社 財務本部ディレクター 2016年 5月 当社 財務本部業務変革グループディレクター 2019年 1月 当社 執行役員 IT本部 Deputy マネージングディレクター 2020年 7月 当社 執行役員 IT本部マネージングディレクター 2021年12月 雲雀國際股份有限公司 董事 2022年 9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 2022年 9月 (株)すかいらーくレストランツ 取締役(現任) 2022年 9月 ニラックス(株) 取締役 2024年 3月 雲雀國際股份有限公司 董事(現任) 2024年10月 (株)資さん 取締役 2025年 3月 当社 取締役 マーケティング本部マネージングディレクター 2026年 1月 当社 取締役 IT本部マネージングディレクター(現任)	注 2	2,079
取締役 株式会社すかいらーく レストランツ 代表取締役社長	中島 尚志	1971年 9月17日生	1995年 4月 (株)パーミヤン 入社 2016年12月 (株)すかいらーくレストランツ 取締役ファミリーレストラン本部パーミヤンフィールドオペレーション統括グループディレクター 2018年 1月 同社 執行役員パーミヤンフィールドオペレーション統括グループディレクター 2018年 4月 同社 執行役員パーミヤン事業本部 事業本部長 2018年12月 同社 執行役員パーミヤン営業本部 営業本部長 2022年 5月 同社 執行役員営業政策・QSC改善グループディレクター 2022年 9月 当社 執行役員 兼 株式会社すかいらーくレストランツ 代表取締役社長 2025年 3月 当社 取締役 兼 株式会社すかいらーくレストランツ 代表取締役社長(現任)	注 2	1,200

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役	田原 文夫	1948年8月7日生	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(株) 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(株) 非常勤顧問) (株)極洋 非常勤顧問 2014年3月 当社(旧すかいらーく) 社外監査役 2014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) 2020年7月 ヤンマー船用システム(株) 非常勤顧問	注2	1,000
取締役	佐野 綾子	1977年12月9日生	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(株)) 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 2018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 (株)メタップス(現(株)メタップスホールディングス) 社外取締役(監査等委員) 2024年3月 (株)ソディック 社外取締役(現任) 2024年5月 (株)クラス 社外監査役(現任) 2024年6月 独立行政法人経済産業研究所 監事(現任) 2024年7月 (株)アインホールディングス 社外監査役(現任)	注2	-
取締役	井村 公彦	1958年2月14日生	1981年4月 住友商事(株) 入社 2005年4月 米国住友商事会社 SCOAリスクマネジメントグループ長 兼 米州総支配人付同社執行役員コーポレートリスク管理部長 2012年4月 住友商事(株) 執行役員コーポレートリスク管理部長 2014年12月 加藤産業(株) 社外監査役 2015年4月 住友商事(株) 常務執行役員メディア・生活関連事業部門長 2015年6月 同社 代表取締役 常務執行役員 2017年4月 同社 代表取締役 専務執行役員 (株)ジュビターテレコム(現 JCOM(株)) 取締役社長 2017年7月 同社 代表取締役社長 2020年7月 同社 代表取締役会長 2022年6月 (株)ディー・エヌ・エー 社外監査役(現任) 2023年6月 (株)テレビ東京ホールディングス 社外監査役(現任) 2024年3月 当社 社外取締役(現任)	注2	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 常勤監査等委員長	鈴木 誠	1957年2月11日生	1979年4月 当社(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 当社(旧すかいらーく) 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 ニラックス㈱ 監査役(現任) 2012年6月 当社(旧すかいらーく) 常勤 監査役 2014年7月 当社 常勤監査役 2014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) 2023年3月 当社 取締役常勤監査等委員長 (現任) 2024年10月 ㈱資さん 監査役(現任)	注3	2,000
取締役 監査等委員	青柳 立野	1971年8月8日生	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 2007年7月 ハートワース・パートナーズ㈱ 代表取締役(現任) 2007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 2010年5月 BTホールディングス㈱(現㈱プリ マジエスト) 社外監査役 2010年6月 ㈱ミクシィ(現㈱MIXI) 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 2021年7月 三和精鋼㈱ 社外取締役(現任) 2023年3月 当社 社外取締役監査等委員(現 任)	注3	-
取締役 監査等委員	奥原 玲子	1962年5月17日生	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 2018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 2021年6月 公益財団法人日弁連法務研究財団 理事 2022年3月 当社 社外監査役 2023年3月 ㈱アクセス 社外取締役(現任) 2023年3月 当社 社外取締役監査等委員(現 任)	注3	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 監査等委員	岡田 貴子	1965年9月11日生	1992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 2004年9月 税理士法人トーマツ(現デロイトトーマツ税理士法人) 転籍 2012年10月 同社パートナー 2019年1月 岡田貴子公認会計士・税理士事務所 代表(現任) 2019年6月 イチカワ(株) 社外監査役(現任) 2020年3月 ケネディクス(株) 社外監査役 2020年3月 ケネディクス不動産投資顧問(株) 社外監査役 2021年6月 日本管財(株) 社外取締役監査等委員 2023年1月 RUN.EDGE(株) 社外監査役(現任) 2023年4月 日本管財ホールディングス(株) 社外取締役監査等委員(現任) 2025年3月 当社 社外取締役監査等委員(現任)	注3	500
計					68,779

(注1) 取締役(監査等委員である取締役を除く。)田原文夫、佐野綾子及び井村公彦並びに監査等委員である取締役青柳立野、奥原玲子及び岡田貴子は、社外取締役であります。なお、当社は田原文夫、佐野綾子、井村公彦、青柳立野、奥原玲子及び岡田貴子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) 2025年3月28日就任後、1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであります。

(注3) 2025年3月28日就任後、2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであります。

2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件」および「監査等委員である取締役1名選任の件」を提案しており、当該決議が承認可決されると、当社の役員状況及びその任期は、以下のとおりとなる予定です。

なお、役員の役職等については、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しております。

男性10名 女性3名（役員のうち女性の比率23%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役会長CEO	谷 真	1951年12月25日生	1977年4月 当社（旧すかいらーく）入社 1987年12月 ニラックス(株) 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 兼 当社（旧すかいらーく）執行役員 HD事業戦略第一グループ管掌 2007年10月 当社（旧すかいらーく）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 2008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 当社（旧すかいらーく）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 2023年3月 当社 代表取締役会長CEO（現 任）	注5	50,000
代表取締役社長COO	佐藤 拓男	1971年3月10日生	1993年4月 当社（すかいらーく）入社 2005年4月 すかいらーく労働組合専従 2017年10月 (株)すかいらーくレストランツ 営 業政策グループ リーダー 2018年6月 同社 ガスト神奈川・静岡フィー ルドオペレーションチーム リー ダー 2019年6月 同社 ガスト京浜営業部 営業部 長 2020年12月 同社 ガスト中日本営業本部 営 業本部長 2022年5月 雲雀国際股份有限公司 董事長 2026年2月 雲雀国際股份有限公司 董事（現 任） 2026年3月 当社 代表取締役社長COO（就任 予定）	注5	7,000
常務取締役CFO 財務本部マネージ ングディレクター	北 義昭	1962年8月19日生	1986年4月 (株)三和銀行（現(株)三菱UFJ銀行） 入行 2001年4月 (株)UFJホールディングス 経営企 画部 調査役 2003年7月 UBS証券(株) 投資銀行本部 マ ネージングディレクター 2007年6月 (株)社楽パートナーズ 代表取締役 （現任） 2020年6月 トレイダースホールディングス(株) 社外取締役 2022年4月 日商エレクトロニクス(株)（現双日 テックイノベーション(株)）取締 役 専務執行役員 2025年4月 当社 常務取締役CFO 財務本部 マネージングディレクター（現 任）	注5	2,000

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 IT本部マネージング ディレクター	平野 暁	1970年5月11日生	1994年4月 中央監査法人 入社 1997年7月 アンダーセンコンサルティング(株) (現アクセンチュア(株)) 入社 2005年1月 SAS Institute Japan(株) BPM事業 本部 マネジャー 2009年9月 クインタイルズ・トランスナショ ナル・ジャパン株式会社(現 IQVIA サービスーズ ジャパン 合同会社)グローバルソーシン グ マネジャー 2015年4月 当社 財務本部ディレクター 2016年5月 当社 財務本部業務変革グルー プディレクター 2019年1月 当社 執行役員 IT本部デビ ュイマネージングディレクター 2020年7月 当社 執行役員 IT本部マネー ジングディレクター 2021年12月 雲雀國際股份有限公司 董事 2022年9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 (株)すかいらーくレストランツ 取 締役(現任) 2022年9月 ニラックス(株) 取締役 2024年3月 雲雀國際股份有限公司 董事(現 任) 2024年10月 (株)資さん 取締役 2025年3月 当社 取締役 マーケティング本 部マネージングディレクター 2026年1月 当社 取締役 IT本部マネー ジングディレクター(現任)	注5	2,079
取締役 株式会社すかいらー くレストランツ 代表取締役社長	中島 尚志	1971年9月17日生	1995年4月 (株)パーミヤン 入社 2016年12月 (株)すかいらーくレストランツ 取 締役ファミリーレストラン本部 パーミヤンフィールドオペレ ション統括グループディレクター 2018年1月 同社 執行役員パーミヤンフィ ルドオペレーション統括グルー プディレクター 2018年4月 同社 執行役員パーミヤン事業本 部 事業本部長 2018年12月 同社 執行役員パーミヤン営業本 部 営業本部長 2022年5月 同社 執行役員営業政策・QSC改 善グループディレクター 2022年9月 当社 執行役員 兼 株式会 社すかいらーくレストランツ 代 表取締役社長 2025年3月 当社 取締役 兼 株式会 社すかいらーくレストランツ 代 表取締役社長(現任)	注5	1,200

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役	井村 公彦	1958年2月14日生	1981年4月 住友商事(株) 入社 2005年4月 米国住友商事会社 SCOAリスクマネジメントグループ長 兼 米州総支配人付同社執行役員コーポレートリスク管理部長 2012年4月 住友商事(株) 執行役員コーポレートリスク管理部長 2014年12月 加藤産業(株) 社外監査役 2015年4月 住友商事(株) 常務執行役員メディア・生活関連事業部門長 2015年6月 同社 代表取締役 常務執行役員 2017年4月 同社 代表取締役 専務執行役員(株)ジュビターテレコム(現 JCOM(株))取締役社長 2017年7月 同社 代表取締役社長 2020年7月 同社 代表取締役会長 2022年6月 (株)ディー・エヌ・エー 社外監査役(現任) 2023年6月 (株)テレビ東京ホールディングス 社外監査役(現任) 2024年3月 当社 社外取締役(現任)	注5	-
取締役	佐野 綾子	1977年12月9日生	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(株)) 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 2018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 (株)メタップス(現(株)メタップスホールディングス) 社外取締役(監査等委員) 2024年3月 (株)ソディック 社外取締役(現任) 2024年5月 (株)クラス 社外監査役(現任) 2024年6月 独立行政法人経済産業研究所 監事(現任) 2024年7月 (株)アインホールディングス 社外監査役(現任)	注5	-
取締役	添田 秀樹	1960年11月22日生	1984年4月 トップラン・ムーア(株)(現TOPPANエッジ(株))入社 2008年4月 同社 営業統括本部第八営業本部長 2014年4月 同社 執行役員 2017年6月 同社 取締役 2019年6月 同社 常務取締役 2022年4月 同社 代表取締役社長 2023年6月 凸版印刷(株) 取締役 2023年10月 TOPPANホールディングス(株) 取締役、TOPPAN(株) 取締役、TOPPANデジタル(株) 取締役 2025年4月 TOPPANエッジ(株) 取締役 相談役 2025年6月 同社 相談役(現任) 2026年3月 当社 社外取締役(就任予定)	注5	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 常勤監査等委員長	鈴木 誠	1957年2月11日生	1979年4月 当社(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 当社(旧すかいらーく) 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 ニラックス㈱ 監査役(現任) 2012年6月 当社(旧すかいらーく) 常勤 監査役 2014年7月 当社 常勤監査役 2014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) 2023年3月 当社 取締役常勤監査等委員長 (現任) 2024年10月 ㈱資さん 監査役(現任)	注6	2,000
取締役 監査等委員	青柳 立野	1971年8月8日生	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 2007年7月 ハートワース・パートナーズ㈱ 代表取締役(現任) 2007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 2010年5月 BTホールディングス㈱(現㈱プリ マジエスト) 社外監査役 2010年6月 ㈱ミクシィ(現㈱MIXI) 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 2021年7月 三和精鋼㈱ 社外取締役(現任) 2023年3月 当社 社外取締役監査等委員(現 任)	注6	-
取締役 監査等委員	奥原 玲子	1962年5月17日生	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 2018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 2021年6月 公益財団法人日弁連法務研究財団 理事 2022年3月 当社 社外監査役 2023年3月 ㈱アクセス 社外取締役(現任) 2023年3月 当社 社外取締役監査等委員(現 任)	注6	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 監査等委員	岡田 貴子	1965年9月11日生	1992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 2004年9月 税理士法人トーマツ(現デロイトトーマツ税理士法人) 転籍 2012年10月 同社パートナー 2019年1月 岡田貴子公認会計士・税理士事務所 代表(現任) 2019年6月 イチカワ(株) 社外監査役(現任) 2020年3月 ケネディクス(株) 社外監査役 2020年3月 ケネディクス不動産投資顧問(株) 社外監査役 2021年6月 日本管財(株) 社外取締役監査等委員 2023年1月 RUN.EDGE(株) 社外監査役(現任) 2023年4月 日本管財ホールディングス(株) 社外取締役監査等委員(現任) 2025年3月 当社 社外取締役監査等委員(現任)	注6	500
取締役 監査等委員	平野 巖	1962年12月23日生	1987年4月 新日本証券(株)(現みずほ証券(株)) 入社 1989年10月 監査法人朝日親和会計社(現有限責任あずさ監査法人) 入社 2001年6月 同法人 社員(アソシエートパートナー) 2007年6月 同法人 代表社員(パートナー) 2013年7月 同法人 理事、東京事務所第6事業部長 2015年11月 同法人 常務理事(2017年6月任期満了) 2024年6月 同法人 退任 2024年7月 平野公認会計士事務所 所長(現任) 2025年5月 (株)ネクサスホールディングス 顧問(現任) 2025年12月 (株)カナミックネットワーク 社外監査役(現任) 2026年3月 当社 社外取締役監査等委員(就任予定)	注7	-
計					64,779

(注4) 取締役(監査等委員である取締役を除く。)井村公彦、佐野綾子及び添田秀樹並びに監査等委員である取締役青柳立野、奥原玲子、岡田貴子及び平野巖は、社外取締役であります。なお、当社は井村公彦、佐野綾子、青柳立野、奥原玲子及び岡田貴子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。加えて、候補者添田秀樹及び平野巖の選任をご承認いただいた場合は、両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5) 2026年3月27日就任後、1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであります。

(注6) 2025年3月28日就任後、2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであります。

(注7) 2026年3月27日就任後、2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであります。

(注8) 当社は執行役員制度を導入しております。2025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
執行役員	奥井 浩司	購買本部マネージングディレクター
執行役員	加藤 志門	生産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	人事総務本部マネージングディレクター
執行役員	相澤 拓也	財務本部デピュティマネージングディレクター

社外役員の状況（提出日2026年3月26日現在）

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名のうち3名は社外取締役であり、監査等委員である取締役4名のうち3名は社外取締役であります。

当社は、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件」および「監査等委員である取締役1名選任の件」を提案しており、当該議案が原案通り承認可決されますと、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名のうち3名は社外取締役となり、監査等委員である取締役5名のうち4名は社外取締役となります。

< 社外取締役 >

社外取締役田原文夫は、一般社団法人全国まき網漁業協会会長であります。兼職先と当社との間に人的関係、資本的関係その他の利害関係はありません。なお、同氏は、当社株式を1,000株保有しておりますが、それ以外に、当社と同氏との間に人的関係、資本的関係その他の利害関係はありません。過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で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有していることから、これら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くことにより、当社のコーポレートガバナンス強化に資する人材であると判断したため、社外取締役として選任しております。

社外取締役佐野綾子は、あや総合法律事務所代表、株式会社ソディック社外取締役、株式会社クラス社外監査役、独立行政法人経済産業研究所監事及び株式会社アインホールディングス社外監査役であります。各兼職先と当社との間に人的関係、資本的関係その他の利害関係はありません。また、当社と同氏との間に人的関係、資本的関係その他の利害関係はありません。過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で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有していることから、これらの豊富な実務経験と知見を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的視点からの助言・監督を行っていただくことにより、当社のコーポレートガバナンス強化に資する人材であると判断したため、社外取締役として選任しております。

社外取締役井村公彦は、株式会社ディー・エヌ・エー社外監査役及び株式会社テレビ東京ホールディングス社外監査役であります。各兼職先と当社との間に人的関係、資本的関係その他の利害関係はありません。また、当社と同氏との間に人的関係、資本的関係その他の利害関係はありません。大手総合商社及びケーブルテレビ局の統括運営を担う企業における代表取締役として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と判断したため、社外取締役として選任しております。

監査等委員である社外取締役青柳立野は、ハートワース・パートナーズ株式会社代表取締役及び三和精鋼株式会社社外取締役であります。各兼職先と当社との間に人的関係、資本的関係その他の利害関係はありません。また、当社と同氏との間に人的関係、資本的関係その他の利害関係はありません。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、当社経営について適切な監査を行っていただくことにより、監査等委員としての職務を適切に遂行することができるものと判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。

監査等委員である社外取締役奥原玲子は、光和総合法律事務所パートナー弁護士及び株式会社アクシス社外取締役であります。各兼職先と当社との間に人的関係、資本的関係その他の利害関係はありません。過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、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、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督を行っていただけると判断したため、監査等委員である社外取締役として選任しております。

監査等委員である社外取締役岡田貴子は、岡田貴子公認会計士・税理士事務所代表、イチカワ株式会社社外監査役、RUN.EDGE株式会社社外監査役及び日本管財ホールディングス株式会社社外取締役であります。なお、同氏

は、当社株式を500株保有しておりますが、それ以外に、当社と同氏及び各兼職先との間に人的関係、資本的關係その他の利害関係はありません。公認会計士・税理士として、上場企業等への税務を中心としたアドバイザー業務の豊富な経験を有していることから、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に關与された経験はありませんが、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たため、監査等委員である社外取締役として選任しております。

なお、当社では、コーポレートガバナンス・コードの要請に基づき、取引所が規定する独立性に関する判断基準に抵触しないこと、及び専門的な知見に基づく客観的かつ適切な経営監視機能が期待でき、かつ、一般株主と利益相反が生じるおそれがないことを基本的な考え方として独立性に関する判断基準を制定し、当該基準に基づいて独立社外取締役を選任しております。

社外取締役による監督又は監査と内部監査、監査等委員監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

社外取締役は、取締役会に出席し、会計監査及び内部監査の報告を受け、監査等委員会との情報交換及び連携を踏まえて必要に応じて意見を述べることにより、これらの監査と連携をとりつつ取締役会の職務執行に対する監督機能を果たしています。また、取締役会の一員として意見及び助言を行い、内部統制部門を有効に機能させることを通じて、適正な業務執行の確保を図っています。

監査等委員である社外取締役は、監査等委員会及び取締役会への出席並びに会計監査人からの報告等を通じ、直接又は間接的に、会計監査及び内部監査の報告を受け、必要に応じて意見を述べることにより監査の実効性を高めるとともに、高い専門性により監査等委員監査を実施しています。また、取締役会において内部統制部門の報告に対して意見を述べ、適正な業務執行の確保を図っています。

(3) 【監査の状況】

監査等委員監査の状況

(a) 監査等委員監査の組織・人員・手続

当社における監査等委員会は、有価証券報告書提出日（2026年3月26日）現在、監査等委員である取締役4名で構成され、うち3名は社外取締役です。監査等委員は、監査等委員会で決議された監査方針及び監査計画、監査基準に基づいて、取締役会をはじめとする重要な会議へ出席するとともに、会計監査人、取締役、内部監査室等からの報告徴収を行う等、取締役の職務執行を検証・監視しており、その内容は、毎月開催される監査等委員会に報告されます。また、内部監査室及び必要に応じて行われる会計監査人との協議・報告事項についても、監査等委員会で報告されます。監査等委員である社外取締役3名は、取締役に對し、外部の立場から経営の展開について基本的な考えと具体的な方策をアドバイスするほか、コンプライアンス、危機管理対策などの情報提供を随時行うことにより、経営の健全性の確保に努めております。

当社は、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、監査体制の更なる充実・強化を図るため「監査等委員である取締役1名選任の件」を提案しており、当議案が承認可決されますと、監査等委員会は5名の監査等委員で構成され、うち4名が社外監査等委員となります。

監査等委員は、内部統制部門である総務グループから、グループリスク・コンプライアンス委員会を通して、規程管理・運用、内部通報の報告を受け、連携をとります。監査等委員は当該内部統制部門との連携のみならず、内部監査室、会計監査人と相互に連携をとりながら、監査の実効性、効率性を高めております。具体的には、常勤監査等委員は、内部監査室と月次で打合せを行い、監査の内容の確認、意見交換を行い、また、会計監査人からは監査計画についての説明を受けるとともに、四半期ごとに意見交換を実施し、相互連携を行います。

なお、監査等委員である社外取締役である青柳立野及び岡田貴子は、長年監査法人において監査を担当しており、会計・財務に関する相当程度の知見を有しております。

(b) 監査等委員会の活動状況

当社は監査等委員会を原則月1回開催しております。当事業年度において、当事業年度末までに監査等委員会を15回開催しております。なお、当事業年度における個々の出席状況については次のとおりであります。

役職名	氏名	出席回数
取締役常勤監査等委員長	鈴木 誠	15回 / 15回（出席率100%）
社外取締役監査等委員	青柳 立野	15回 / 15回（出席率100%）
社外取締役監査等委員	奥原 玲子	15回 / 15回（出席率100%）
社外取締役監査等委員	岡田 貴子	11回 / 11回（出席率100%）

（注）取締役監査等委員岡田貴子は2025年3月28日の定時株主総会において選任されております。

(c) 監査等委員会における具体的な検討内容

- ・監査方針及び監査実施計画について
- ・内部統制システムの整備・運用状況について
- ・会計監査人の監査の方法及び結果の相当性について
- ・会計監査人の選解任又は不再任に関する事項、及び会計監査人の報酬等に関する同意等、監査等委員会の決議による事項

(d) 常勤監査等委員の活動状況

- ・取締役会、経営会議等の重要会議への出席
- ・重要書類の閲覧（起案書、開示書類、重要会議議事録等）
- ・子会社の往査
- ・代表取締役、取締役、執行役員との意見交換
- ・会計監査人、内部監査室との連携

内部監査の状況

当社の内部監査組織である内部監査室は、その独立性を保つため、代表取締役会長CEO、代表取締役社長COO及び監査等委員会直屬としており、取締役会及び監査等委員会に対して直接報告を行う体制としております。内部監査室は、同室リーダーのもと、4名で構成されております。内部監査の実効性を確保するための取組として、内部監査室は、グループ内部監査規程と年間計画に基づき、当社グループの制度、組織、業務活動、法令、規程等の適合性について内部監査を実施し、対象部門に対して問題点の指摘、改善のための提言、是正勧告等を行っております。また、監査等委員とは月次で打合せを行い、監査の内容の確認、意見交換を行っております。会計

監査人とは不定期に意見交換を実施し、内部監査で把握した内部統制に関する重要な事象に関しては、会計監査人へ情報を提供し、必要に応じ指導を受け、助言を得ております。

会計監査の状況

(a) 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

(b) 継続監査期間

14年間

なお、「第1 企業の概況 2 沿革」に記載されている旧すかいらーく 以降の当社が営むレストラン事業の実質的な運営主体に対する継続監査期間は48年間であります。

(c) 業務を執行した公認会計士

指定有限責任社員 業務執行社員 木村 彰夫氏

指定有限責任社員 業務執行社員 中本 洋介氏

(d) 監査業務に係る補助者の構成

当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士17名、会計士試験合格者等4名、その他37名であります。

(e) 監査法人の選定方針と理由

監査等委員会は、会計監査人の規模、実績及び業務遂行体制等を総合的に勘案し、適正かつ厳格な会計監査の実施ができることを条件として会計監査人を選任する方針としております。会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、会計監査人の解任又は不再任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、監査等委員会は監査等委員全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。

監査等委員会は、監査等委員会で定めた「会計監査人の評価及び選定基準」に基づき、独立性、専門性、品質管理体制、監査体制、監査等委員・経営者・内部監査室とのコミュニケーション及び職務遂行状況等を総合的に評価し、事業活動を監査する会計監査人として選任するか否かを判断した結果、引き続き、有限責任監査法人トーマツを会計監査人として選定（再任）することを決定いたしました。

(f) 監査等委員会による監査法人の評価

監査等委員会は、会計監査人との定期的な会合その他の連携を通じ、継続的に会計監査人の評価を行っております。当社の会計監査人である有限責任監査法人トーマツの品質管理体制や監査チームの独立性・専門性、監査計画の内容、監査の実施内容及びその品質、監査等委員会・内部監査室とのコミュニケーションや監査報酬等について評価した結果、特段の問題点は認められませんでした。

監査報酬の内容等

(a) 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	113	5	112	7
連結子会社	9	-	9	-
計	121	5	121	7

当連結会計年度の当社における非監査業務の内容は、普通社債発行に係るコンフォートレター作成業務であります。

(b) 監査公認会計士等と同一のネットワーク(Deloitte)に属する組織に対する報酬(1.を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	-	2	-	1
連結子会社	3	2	3	2
計	3	4	3	3

当社及び連結子会社における非監査業務の内容は、税務関連業務等であります。

(c) その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

(前連結会計年度)

該当事項はありません。

(当連結会計年度)

該当事項はありません。

(d) 監査報酬の決定方針

当社の監査公認会計士等に対する監査報酬の決定方針としましては、監査公認会計士等の監査日数等を勘案し、監査等委員会の同意を得た上で決定しております。

(e) 監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査等委員会は、社内関係部署及び会計監査人からの必要な資料の入手や報告をもとに、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況及び報酬見積りの算出根拠等を検討した結果、会計監査人の報酬等の額につき、同意しております。

(4) 【役員の報酬等】

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

(a) 方針及び決定方法

役員の報酬等については、企業業績と企業価値の持続的な向上と、株主との価値共有に資する体系であることを方針としています。

役員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委員会の提案を踏まえて取締役会が決定しています。報酬委員会は、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、取締役会において決定された役員報酬規程及び役員報酬体系に基づき、個別の実績と能力を踏まえて個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。

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬総額は、2023年3月30日開催の株主総会において、年額6億円以内と決議しております。なお、2023年3月30日開催の当該株主総会の終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は5名となっております。

当社の取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）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及び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。2022年のファントムストックより株価の要件に加えて、気候変動に関する実績を重要視しているCDP気候変動など国際的なESG評価機関による評価を、また、2024年からは上記要件に加えて「従業員エンゲージメント目標値」、「お客様満足度目標値」、「CO₂排出量の削減目標値」の達成をESG指標として追加し、当社のサステナビリティ経営の推進と役員報酬が連動する仕組みを導入しています。

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%～150%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ます（詳細は後記（ ）参照）。

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、実際に付与を行う各年度における基本報酬の25%～60%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、対象となる評価期間（1事業年度）におけるファントムストックの付与個数は、上記の方針に基づき決定される付与金額を、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40%となります。

社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、独立性確保の観点から業績との連動は行わず、基本報酬のみを支給することとしております。

当社の監査等委員である取締役の報酬総額は、2023年3月30日開催の株主総会において、年額1億円以内と決議しております。なお、2023年3月30日開催の当該株主総会の終結時点の監査等委員である取締役の員数は3名となっております。

取締役会は、当事業年度に係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容について、役員報酬規程及び役員報酬体系に基づき報酬委員会が決定した個別報酬案を踏まえ決定したものであり、したがって、上記の取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針に沿うものであると判断しております。

(b) 役員の報酬等の額の決定過程における取締役会及び報酬委員会の活動内容

当事業年度においては、報酬委員会を6回開催し、役員報酬の基本方針の決定について審議いたしました。取締役会では、報酬委員会による提案を受け役員報酬に関する議案の審議を行いました。

(c) 業績連動報酬の算定方法

() 決算賞与

決算賞与は、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、役員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、予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。

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実績は次のとおりであります。

業績指標	当事業年度（2025年度）	
	目標	実績
連結営業利益	26,300百万円	29,957百万円

() ファントムストック

1) 制度の概要

ファントムストックは、一定期間の在籍及び業績指標の達成またはサステナビリティ経営の推進を条件として、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。また、国際的なESG評価機関による評価に基づくESG指標や、従業員エンゲージメント及びCO2排出量の削減目標等を指標として、当社のサステナビリティ経営の推進と役員報酬が連動する仕組みを導入しております。なお、請求権が確定する条件は発行年度毎に異なりますので、「2) 権利の確定及び権利行使の条件」をご参照ください。

そのほか、重大な法令違反又は不正行為、当社の評判や企業価値を著しく棄損する行為及び財務上の不正行為があった場合は、当社の取締役会決議により、付与された業績連動報酬の一部又はすべてが失効するマルス条項並びに支払われた金銭の一部又はすべての返還を請求できるクローバック条項を定めております。

2) 権利の確定及び権利行使の条件

イ. 2022年度ファントムストック

[要件1]

本ファントムストック付与日から2025年3月の当社定時株主総会開催日まで継続して当社又は当社グループの取締役もしくは執行役員の地位にあること。ただし、定年又は健康上の理由により退任する場合を除く。

[要件2]

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が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である1,511円以上であること。

[要件3]

上記[要件1]及び[要件2]が充足された場合において、評価期間の最終日時時点で以下のいずれかのESG指標を達成したときは、ファントムストック付与数に一定の割合の付与数を加算する。

- ・DJSI (Dow Jones Sustainability Indices) 構成銘柄への当社の採用
- ・CDPにおいてB評価以上

2022年度ファントムストックは、上記要件のうち、[要件2]及び[要件3]（CDPにおいてB評価以上）を達成いたしましたので、上記[要件1]に従い、付与対象の取締役が、付与日である2022年4月1日から2025年3月の当社定時株主総会開催日まで継続して取締役又は執行役員の地位にあることを条件に権利が確定いたします。

付与対象の取締役は、確定した権利を行使することにより、請求権1個当たり、2022年度ファントムストックの行使日における当社の普通株式1株当たりの公正な市場価値に相当する金銭を当社から受給することができます。関連するファントムストック契約において「公正な市場価値」とは、ファントム

株式の行使日直前の30日間の東京証券取引所の全取引日における当社普通株式の平均終値をいいます。

ロ．2023年度ファントムストック

[要件1]

本ファントムストック付与日から2026年3月の当社定時株主総会開催日まで継続して当社又は当社グループの取締役もしくは執行役員の地位にあること。ただし、定年又は健康上の理由により退任する場合を除く。

[要件2]

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が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である1,527円以上であること。

[要件3]

2022年度ファントムストックと同様。

2023年度ファントムストックは、上記要件のうち、[要件2]及び[要件3]（CDPにおいてB評価以上）を達成いたしましたので、上記[要件1]に従い、付与対象の取締役が、付与日である2023年4月1日から2026年3月の当社定時株主総会開催日まで継続して取締役又は執行役員の地位にあることを条件に権利が確定いたします。

付与対象の取締役は、確定した権利を行使することにより、請求権1個当たり、2023年度ファントムストックの行使日における当社の普通株式1株当たりの公正な市場価値に相当する金銭を当社から受給することができます。関連するファントムストック契約において「公正な市場価値」とは、ファントムストックの行使日直前の30日間の東京証券取引所の全取引日における当社普通株式の平均終値をいいます。

ハ．2024年度ファントムストック

[要件1]

本ファントムストック付与日から2027年3月の当社定時株主総会開催日まで継続して当社又は当社グループの取締役もしくは執行役員の地位にあること。ただし、定年又は健康上の理由により退任する場合を除く。

[要件2]

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が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である2,065円以上であること。

[要件3]

上記[要件1]及び[要件2]が充足された場合において、評価期間の最終日時時点で以下のいずれかの指標を達成したときは、達成指標数に応じて、ファントムストック付与数に一定の割合の付与数を加算する。

- ・DJSI（Dow Jones Sustainability Indices）アジアパシフィック構成銘柄への当社の採用又はCDP（Carbon Disclosure Project）においてA - 評価以上
- ・従業員エンゲージメントの目標値及びお客様総合満足度の目標値の双方の達成
- ・2024年度CO₂排出量の目標達成

2024年度ファントムストックは、上記要件のうち、[要件2]及び[要件3]（DJSIアジアパシフィック構成銘柄への採用、CDPにおいてA - 評価以上）を達成いたしましたので、上記[要件1]に従い、付与対象の取締役が、付与日である2024年4月1日から2027年3月の当社定時株主総会開催日まで継続して取締役又は執行役員の地位にあることを条件に権利が確定いたします。

付与対象の取締役は、確定した権利を行使することにより、請求権1個当たり、2024年度ファントムストックの行使日における当社の普通株式1株当たりの公正な市場価値に相当する金銭を当社から受給することができます。関連するファントムストック契約において「公正な市場価値」とは、ファントムストックの行使日直前の30日間の東京証券取引所の全取引日における当社普通株式の平均終値をいいます。

二．2025年度ファントムストック

[要件1]

本ファントムストック付与日から2028年3月の当社定時株主総会開催日まで継続して当社又は当社グループの取締役もしくは執行役員等一定の地位にあること。ただし、定年又は健康上の理由により退任する場合を除く。

[要件2]

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が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である2,450円以上であること。

[要件3]

評価期間の最終日時点でDJSI (Dow Jones Sustainability Indices) ワールド構成銘柄への当社の採用又は2025年度のCDP気候変動・水セキュリティ・森林のいずれかでのA評価以上であること。

[要件4]

従業員エンゲージメントの目標値及びお客様の評価の目標値の双方を達成すること。

[要件5]

2025年度CO2排出量の目標を達成すること。

2025年度ファントムストックは、上記要件のうち、[要件2]、[要件3] (CDPにおいて気候変動および水セキュリティA評価以上) 及び[要件4] (従業員エンゲージメントの目標値及びお客様の評価の目標値の双方) を達成いたしましたので、上記[要件1]に従い、付与対象の取締役が、付与日である2025年4月1日から2028年3月の当社定時株主総会開催日まで継続して取締役又は執行役員の地位にあることを条件に権利が確定いたします。

付与対象の取締役は、確定した権利を行使することにより、請求権1個当たり、2025年度ファントムストックの行使日における当社の普通株式1株当たりの公正な市場価値に相当する金銭を当社から受給することができます。関連するファントムストック契約において「公正な市場価値」とは、ファントムストックの行使日直前の30日間の東京証券取引所の全取引日における当社普通株式の平均終値をいいます。

3) 支給対象役員

当社の取締役 (社外取締役及び監査等委員である取締役を除く)

4) 評価期間

イ．2022年度ファントムストック

2022年1月1日から2022年12月31日

ロ．2023年度ファントムストック

2023年1月1日から2023年12月31日

ハ．2024年度ファントムストック

2024年1月1日から2024年12月31日

ニ．2025年度ファントムストック

2025年1月1日から2025年12月31日

5) 行使期間

イ．2022年度ファントムストック

2025年3月の当社定時株主総会開催日以降、2028年3月の当社定時株主総会開催日の経過前まで

ロ．2023年度ファントムストック

2026年3月の当社定時株主総会開催日以降、2029年3月の当社定時株主総会開催日の経過前まで

ハ．2024年度ファントムストック

2027年3月の当社定時株主総会開催日以降、2030年3月の当社定時株主総会開催日の経過前まで

ニ．2025年度ファントムストック

2028年3月の当社定時株主総会開催日以降、当社グループを退任または退職するまで

6) 各支給対象役員に対する支給金額の算定方法

＜各支給対象役員に対する支給金額の算定式＞
付与ファントムストック個数×行使日直前30日間の当社株式平均終値

イ. 2022年度ファントムストック

2022年4月1日以降、支給対象役員に対して、合計16,575個のファントムストックを付与しておりません。

ロ. 2023年度ファントムストック

2023年4月1日以降、支給対象役員に対して、合計20,495個のファントムストックを付与しておりません。

ハ. 2024年度ファントムストック

2024年4月1日以降、支給対象役員に対して、合計16,680個のファントムストックを付与しておりません。

ニ. 2025年度ファントムストック

2025年4月1日以降、支給対象役員に対して、合計38,975個のファントムストックを付与しておりません。

7) 個数の調整

ファントムストック付与契約の締結後に当社の普通株式につき株式の分割又は株式の併合を行う場合、付与対象者が保有する本ファントムストック個数に分割又は併合の比率を乗じた個数を調整後の個数とします。また、ファントムストック付与契約の締結後に当社が、合併、会社分割、株式交換又は株式移転を行った場合その他本ファントムストックの個数の調整を行うことが適切である場合、当社は本ファントムストックの個数について合理的な調整を行うものとします。

8) 業績指標の実績

業績指標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
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	1,527円	2,065円	2,450円	3,365円
DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)	不採用	不採用	採用	未定(審査中)
CDP (Carbon Disclosure Project)	気候変動B評価達成	気候変動A - 評価達成	気候変動A評価達成	気候変動及び水セキュリティA評価達成
従業員エンゲージメントの目標値及びお客様総合満足度の目標値の双方の達成			お客様総合満足度の目標値のみ達成	双方達成
CO2排出量の目標達成			未達	未定(計算中)

() 譲渡制限付株式報酬

当社は、2026年2月13日開催の取締役会において、当社グループの中長期的な企業価値向上と持続的成長に向け役員報酬制度の見直しを行い、当社の取締役を対象として導入しております現行のファントムストック制度に代えて譲渡制限付株式報酬制度を導入することに伴い、これらに係る議案を2026年3月27日開催予定の第15回定時株主総会(以下「本株主総会」という。)に付議することとしました。

譲渡制限付株式報酬制度(以下「本制度」という。)の導入目的等、概要は以下のとおりです。

1) 本制度の導入目的等

本制度は、当社の取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除きます。以下「対象取締役」といいます。)を対象に、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると同時に、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とした制度です。

本制度の導入に当たり、対象取締役に対しては譲渡制限付株式の付与のために金銭債権を報酬として支給することとなるため、本株主総会において係る報酬を支給することにつき株主の皆様のご承認を得られることを条件といたします。なお、2023年3月30日開催の第12期定時株主総会において、当社の取締役(監査等委員である取締役を除きます。)の報酬額は、社外取締役分も含め、年額6億円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給とは含みません。)とご承認をいただいておりますが、本株主総会では、

本制度を新たに導入し、対象取締役に対して本制度に係る報酬枠を上記報酬枠とは別枠にて設定することにつき、株主の皆様にご承認をお願いする予定です。

2) 本制度の概要

本制度に基づき対象取締役に対して支給する金銭債権の総額は、年額4億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。）とし、当社が新たに発行又は処分する普通株式の総数は、年250,000株以内（ただし、本株主総会の決議の日以降の日を効力発生日とする当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合その他調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を合理的な範囲で調整します。）といたします。

対象取締役は、本制度に基づき当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けることとなります。その1株当たりの払込金額は、各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。なお、各対象取締役への具体的な支給時期及び配分については、取締役会の諮問機関である報酬コミッティの提案を踏まえて、取締役会において決定いたします。

また、本制度による当社の普通株式（以下「本株式」といいます。）の発行又は処分に当たっては、当社と対象取締役との間において、一定期間（以下「譲渡制限期間」といいます。）、本株式に係る第三者への譲渡、担保権の設定その他の処分を禁止すること、一定の事由が生じた場合には当社が本株式を無償取得することなどをその内容に含む譲渡制限付株式割当契約が締結されることを条件といたします。本株式は、譲渡制限期間中の譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができないよう、譲渡制限期間中は、対象取締役が野村證券株式会社に開設する専用口座で管理される予定です。

なお、本株主総会において本制度に関する議案が承認されることを条件に、当社の取締役を兼務しない執行役員及び一定の役位にある社員並びに当社の子会社の取締役に對しても、本制度と同様の譲渡制限付株式報酬を導入する予定です。

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数
役員の報酬等の総額及び対象となる役員の員数は次のとおりであります。

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(監査等委員及び 社外取締役を除く) (注1、2)	427	223	111	93	5
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く) (注1、2)	26	26	-	-	1
社外役員(注2)	54	54	-	-	6

(注1) 役員の報酬等の額は、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(監査等委員及び社外取締役を除く)5名、取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)1名、社外役員6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、取締役に對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。

(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。

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
				基本報酬	決算賞与	ファントム・ ストック
谷 真	取締役	提出会社	186	80	54	52
金谷 実	取締役	提出会社	126	65	27	34

(注1) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。

使用人兼務役員の使用人給与のうち、重要なもの
該当事項はありません。

株式保有ガイドライン

当社は、当社グループ経営陣と株主との価値共有と中長期的な企業価値向上を目的として、株式保有ガイドラインを策定しています。

同ガイドラインにおいて、当社の業務執行取締役、執行役員及び一定の役位にある社員、関係会社取締役は、一定の役位への就任後5年以内の特定の事業年度において、当該事業年度の4月1日時点の基本報酬額の一定割合(役位毎に定められる。)に相当する金銭的価値(前事業年度末日の当社普通株式終値に基づき算出する。)を有する当社株式等(当該役員が保有する当社普通株式、当該役員が持株会を通じて所有する当社普通株式を指します。)を保有することとしております。

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、中長期的な企業価値向上の観点から安定的・長期的な取引関係の維持・強化等のために保有する株式を純投資目的以外の株式として区分し、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とする株式を純投資目的である投資株式に区分しております。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

(a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、上場株式の政策目的での保有実績がなく、現時点では保有する計画もないことから、保有方針及び保有の合理性を検証する方法等については記載を省略しております。今後、上場株式を政策目的で保有することを検討する際には、事前に上場株式の政策保有の縮減に関する方針を策定し、適切な検討を行います。

(b) 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	9	161
非上場株式以外の株式	-	-

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

該当事項はありません。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

該当事項はありません。

(c) 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

該当事項はありません。

みなし保有株式

該当事項はありません。

保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的から純投資目的以外の目的に変更したもの

該当事項はありません。

当事業年度の前4事業年度及び当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

該当事項はありません。

第5【経理の状況】

1．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

- (1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号。以下、「連結財務諸表規則」）第312条の規定により、国際会計基準に準拠して作成しております。
- (2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号。以下、「財務諸表等規則」）に基づいて作成しております。
また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

2．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2025年1月1日から2025年12月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2025年1月1日から2025年12月31日まで）の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツによる監査を受けております。

3．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及び国際会計基準に基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及び国際会計基準に基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備を行っております。その内容は以下のとおりであります。

- (1) 会計基準等の内容を適切に把握できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、監査法人等が主催するセミナーへの参加や会計専門誌の定期購読を行っております。
- (2) 国際会計基準の適用については、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っております。

1【連結財務諸表等】

(1)【連結財務諸表】

【連結財政状態計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	7,34	19,170	34,331
営業債権及びその他の債権	8,34	20,808	23,569
その他の金融資産	9,34	93	74
棚卸資産	10	7,772	7,832
その他の流動資産	11	1,267	1,771
流動資産合計		49,110	67,578
非流動資産			
有形固定資産	12,15,16	210,718	230,208
のれん	13	157,636	162,683
その他の無形資産	13	15,451	20,028
その他の金融資産	9,15,34	23,615	24,732
繰延税金資産	14	13,955	12,221
その他の非流動資産	11	380	1,100
非流動資産合計		421,756	450,971
資産合計		470,866	518,549
負債及び資本			
負債			
流動負債			
社債及び借入金	15,32,34	31,943	14,339
営業債務及びその他の債務	17,34	32,558	33,935
その他の金融負債	15,16 32,34	27,762	29,524
未払法人所得税等		3,175	5,233
引当金	19	1,465	1,481
その他の流動負債	20,23	20,626	20,861
流動負債合計		117,528	105,372
非流動負債			
社債及び借入金	15,32,34	74,388	109,330
その他の金融負債	15,16 32,34	86,874	95,457
引当金	19	14,170	15,219
繰延税金負債	14	3,502	4,516
その他の非流動負債	20	1,031	1,088
非流動負債合計		179,965	225,610
負債合計		297,493	330,982
資本			
資本金	21	25,134	25,134
資本剰余金	21,22	57,240	52,918
自己株式	21	0	0
その他の資本の構成要素	14,21	1,137	2,905
利益剰余金	21	89,861	106,611
親会社の所有者に帰属する持分合計	34	173,372	187,567
資本合計		173,372	187,567
負債及び資本合計		470,866	518,549

【連結純損益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上収益	23	401,130	457,794
売上原価		130,955	152,663
売上総利益		270,175	305,131
その他の営業収益	24	2,057	2,018
販売費及び一般管理費	25,26 33,36	245,925	272,144
その他の営業費用	27	2,122	5,048
営業利益		24,184	29,957
受取利息	28	28	46
その他の収益	28	5	2
支払利息	28	2,587	3,520
その他の費用	28	160	206
税引前利益		21,470	26,279
法人所得税費用	14	7,505	9,531
当期利益		13,965	16,748
当期利益の帰属			
親会社の所有者		13,965	16,748
当期利益		13,965	16,748
1株当たり当期利益	30		
基本的1株当たり当期利益(円)		61.38	73.62
希薄化後1株当たり当期利益(円)		61.38	73.62

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期利益		13,965	16,748
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	21,29	18	16
確定給付負債(資産)の純額の再測定	21,29	7	2
純損益に振り替えられることのない項目合計		11	18
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の換算差額	21,29	73	1,014
キャッシュ・フロー・ヘッジ	21,29	355	739
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計		428	1,752
税引後その他の包括利益		417	1,770
当期包括利益		14,381	18,517
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		14,381	18,517
当期包括利益		14,381	18,517

【連結持分変動計算書】

(単位：百万円)

	注記	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素				
					その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	確定給付負債(資産)の純額の再測定	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジ	合計
2024年1月1日		25,134	60,539	0	62	-	796	131	727
当期利益		-	-	-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	21,29	-	-	-	18	7	73	355	417
当期包括利益合計		-	-	-	18	7	73	355	417
自己株式の取得	21	-	-	0	-	-	-	-	-
配当金	22	-	3,299	-	-	-	-	-	-
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		-	-	-	-	7	-	-	7
所有者による拠出及び所有者への分配合計		-	3,299	0	-	7	-	-	7
所有者との取引額等合計		-	3,299	0	-	7	-	-	7
2024年12月31日		25,134	57,240	0	44	-	869	224	1,137
当期利益		-	-	-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	21,29	-	-	-	16	2	1,014	739	1,770
当期包括利益合計		-	-	-	16	2	1,014	739	1,770
自己株式の取得		-	-	-	-	-	-	-	-
配当金	22	-	4,323	-	-	-	-	-	-
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		-	-	-	-	2	-	-	2
所有者による拠出及び所有者への分配合計		-	4,323	-	-	2	-	-	2
所有者との取引額等合計		-	4,323	-	-	2	-	-	2
2025年12月31日		25,134	52,918	0	60	-	1,883	963	2,905

(単位：百万円)

	注記	利益剰余金	親会社の所有者に帰属する 持分合計	資本合計
2024年1月1日		75,890	162,290	162,290
当期利益		13,965	13,965	13,965
その他の包括利益	21,29	-	417	417
当期包括利益合計		13,965	14,381	14,381
自己株式の取得	21	-	0	0
配当金	22	-	3,299	3,299
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		7	-	-
所有者による拠出及び所有者への分配合計		7	3,299	3,299
所有者との取引額等合計		7	3,299	3,299
2024年12月31日		89,861	173,372	173,372
当期利益		16,748	16,748	16,748
その他の包括利益	21,29	-	1,770	1,770
当期包括利益合計		16,748	18,517	18,517
自己株式の取得		-	-	-
配当金	22	-	4,323	4,323
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		2	-	-
所有者による拠出及び所有者への分配合計		2	4,323	4,323
所有者との取引額等合計		2	4,323	4,323
2025年12月31日		106,611	187,567	187,567

【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益		21,470	26,279
調整：			
減価償却費及び償却費		47,827	52,191
非金融資産の減損損失		861	2,421
固定資産処分損益		564	1,820
受取利息		28	46
その他の収益		5	2
支払利息		2,587	3,520
その他の費用		160	206
		73,436	86,389
運転資本の増減等：			
営業債権及びその他の債権の増減額（は増加）		3,347	2,694
棚卸資産の増減額（は増加）		1,694	17
営業債務及びその他の債務の増減額（は減少）		4,198	844
その他の金融負債（流動）の増減額（は減少）		325	230
その他の流動負債の増減額（は減少）		425	133
その他		693	753
営業活動による現金生成額		72,000	83,671
利息及び配当金の受取額		27	40
利息の支払額		2,213	2,988
法人所得税等の支払額		2,206	6,236
法人所得税等の還付額		315	8
営業活動によるキャッシュ・フロー		67,923	74,495
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出		15,096	22,570
有形固定資産の売却による収入		1,522	4
無形資産の取得による支出		1,951	2,211
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	38	22,860	8,754
敷金及び保証金の差入による支出		951	714
敷金及び保証金の回収による収入		472	599
その他		365	404
投資活動によるキャッシュ・フロー		39,228	34,051
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入れによる収入	32	-	24,500
短期借入金の返済による支出	32	-	24,500
長期借入れによる収入	32	16,722	35,600
長期借入金の返済による支出	32	34,013	31,999
社債の発行による収入		19,893	14,195
リース負債の返済による支出	32	35,586	37,401
支払配当金	22	3,286	4,320
借入関連手数料の支払による支出		160	1,598
その他		0	-
財務活動によるキャッシュ・フロー		36,429	25,524
現金及び現金同等物に係る換算差額		114	240
現金及び現金同等物の増減額		7,620	15,161
現金及び現金同等物の期首残高	7	26,790	19,170
現金及び現金同等物の期末残高	7	19,170	34,331

【連結財務諸表注記】

1. 報告企業

株式会社すかいらーくホールディングス（以下、「当社」という）は日本に所在する株式会社であります。その登記されている本社は東京都武蔵野市に所在しております。当社の連結財務諸表は、2025年12月31日を期末日とし、当社及びその子会社（以下、「当社グループ」という。注記「35. 重要な関係会社」参照）の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況を表しております。

当社グループの事業内容は、主に和洋中を中心とした外食関連事業であり、テーブルサービスを行う「レストラン事業」について包括的な戦略を策定し、事業展開を行っております。

当社は、以下のような変遷を経て現在に至っております。

当社は、1962年4月4日に総合食品小売業のチェーン展開を目指して設立されたことぶき食品有限会社を前身としており、ファミリーレストラン事業に本格的に転換することを機に、1974年11月「株式会社すかいらーく」に商号を変更してファミリーレストランを展開していきました（旧すかいらーく）。旧すかいらーくは、株式の額面金額を50円に変更することを目的として、1977年1月1日付で、株式会社すかいらーく（1948年3月15日に設立された三恵製菓株式会社が、1974年10月に「株式会社すかいらーく」に商号変更したものを、以下、旧すかいらーくという）に吸収合併されました。

2006年7月に旧すかいらーくは将来の経営環境の変化に柔軟に対応しつつ、中長期的な視野に立脚した経営戦略を、短期的な業績の変動に左右されることなく可及的速やかに実行する体制を整備することを主な目的として、SNCインベストメント株式会社（野村ホールディングス株式会社の子会社）による株式公開買付を受け、非上場化しました。2007年7月、SNCインベストメント株式会社は旧すかいらーくの完全子会社化を経て吸収合併し、株式会社すかいらーく（以下、旧すかいらーくという）に商号を変更しました。

2011年11月にペインキャピタル・パートナーズ・LLC及びそのグループが助言及び運営を行うファンドが間接的にその株式を保有する株式会社BCJホールディングス5の子会社である株式会社BCJホールディングス6は旧すかいらーくを買収して子会社化しており、2012年6月に旧すかいらーくを吸収合併し、株式会社すかいらーくに商号変更し（以下、旧すかいらーくという）、2014年7月1日に、株式会社BCJホールディングス5は旧すかいらーくを吸収合併し、同日に株式会社すかいらーくに商号変更しております。

なお、2016年1月にグループ経営を高度化させ、グループの競争力を高めることを目的として持株会社体制へと移行いたしました。その役割、機能を明確にすることを目的として、2018年7月1日付で株式会社すかいらーくホールディングスに商号変更し、現在に至っております。

2. 作成の基礎

(1) 国際会計基準に準拠している旨

当社は連結財務諸表規則第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第312条の規定により、当社グループの連結財務諸表は、国際会計基準に準拠して作成しております。

早期適用していない国際会計基準を除き、当社グループの会計方針は2025年12月31日時点で有効な国際会計基準に準拠しております。

早期適用していない国際会計基準については注記「5. 未適用の新基準」に記載しております。

本連結財務諸表は、2026年3月24日に取締役会によって承認されております。

(2) 測定の基礎

当社グループの連結財務諸表は、注記「3. 重要性がある会計方針」に記載のとおり、公正価値で測定されている特定の金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

公正価値は、その価格が直接観察可能であるか、他の評価技法を用いて見積られるかにかかわらず、測定日時点で、市場参加者間の秩序ある取引において、資産を売却するために受取るであろう価格又は負債を移転するために支払うであろう価格であります。当社グループは資産又は負債の公正価値の見積りに関して、市場参加者が測定日において、当該資産又は負債の価格付けにその特徴を考慮に入れる場合には、その特徴を考慮しております。

連結財務諸表における測定及び開示目的での公正価値は、国際財務報告基準（以下、「IFRS」という）第2号「株式に基づく報酬」の公正価値、国際会計基準（以下、「IAS」という）第2号「棚卸資産」の正味実現可能価額、IFRS第16号「リース」のリース料の現在価値、及びIAS第36号「資産の減損」の使用価値のような公正価値と何らかの類似性はあるが公正価値ではない測定を除き、上記のように決定されています。更に財務報告目的で、公正価値測定は以下に記述するように、そのインプットが観察可能である程度、及びインプットが公正価値測定全体に与える重要性に応じてレベル1、2、3に分類されます。

・レベル1のインプットは、企業が測定日現在でアクセスできる同一の資産又は負債に関する活発な市場における無調整の相場価格であります。

・レベル2のインプットは、レベル1に含まれる相場価格以外のインプットのうち、資産又は負債について直接又は間接に観察可能なものであります。

・レベル3のインプットは、資産又は負債に関する観察可能でないインプットであります。

(3) 機能通貨及び表示通貨

当社グループの連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円を表示通貨としており、百万円未満を四捨五入して表示しております。

3. 重要性がある会計方針

(1) 連結の基礎

この連結財務諸表は、当社及びその子会社の財務諸表を連結し作成しております。

子会社とは、当社により支配されている企業をいいます。当社がある企業への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャー又は権利を有し、かつ、当該企業に対するパワーにより当該リターンに影響を及ぼす能力を有している場合に、当社は当該企業を支配していることとなります。

子会社の財務諸表は、当社グループが支配を獲得した日から支配を喪失する日まで、連結の対象に含めております。

子会社が適用する会計方針が当社グループの適用する会計方針と異なる場合には、必要に応じて当該子会社の財務諸表に調整を加えております。当社グループ間の債権債務残高及び内部取引高、並びに当社グループ間の取引から発生した未実現損益は、連結財務諸表の作成に際して消去しております。

子会社持分を一部処分した際、支配が継続する場合には、資本取引として会計処理しております。非支配持分の調整額と対価の公正価値との差額は、親会社の所有者に帰属する持分として資本に直接認識しております。また、支配を喪失した場合には、支配の喪失から生じた利得及び損失は純損益で認識しております。支配喪失後においても、当社グループが従前の子会社に対する持分を保持する場合には、その持分は支配喪失日の公正価値で測定しております。

連結子会社の非支配持分は、当社グループの持分とは別個に識別しております。子会社の包括利益については、非支配持分が負の残高となる場合であっても、親会社の所有者と非支配持分に帰属させております。

(2) 企業結合

企業結合は取得法を用いて会計処理しております。取得対価は、被取得企業の支配と交換に譲渡した資産、引き受けた負債及び当社が発行する持分金融商品の取得日の公正価値の合計として測定されます。取得対価が識別可能な資産及び負債の公正価値を超過する場合は、連結財政状態計算書においてのれんとして計上しております。反対に下回る場合には、直ちに連結純損益計算書において利得として計上しております。また、非支配持分は被取得企業の識別可能資産と負債の差額に対する非支配持分の持分割合相当額で測定しております。非支配持分の追加取得については、資本取引として会計処理しているため、当該取引からのれんは認識しておりません。

仲介手数料、弁護士費用、デュー・デリジェンス費用等の、企業結合に関連して発生する取引費用は、発生時に費用処理しております。

被取得企業における識別可能な資産及び負債は、取得日の公正価値で測定しております。

(3) 外貨換算

外貨建取引

当社グループの各企業は、その企業が営業活動を行う主たる経済環境の通貨として、それぞれ独自の機能通貨を定めており、各企業の取引はその機能通貨により測定しております。

各企業が個別財務諸表を作成する際、その企業の機能通貨以外の通貨での取引の換算については、取引日の為替相場を使用しております。期末日における外貨建貨幣性資産及び負債は期末日の為替相場で、公正価値で測定される外貨建非貨幣性資産及び負債はその公正価値の算定日における為替相場で、取得原価に基づいて測定されている非貨幣性項目は取引日の為替相場でそれぞれ換算しております。

換算又は決済により生じる換算差額は、純損益として認識しております。

在外営業活動体の財務諸表

在外営業活動体の資産及び負債については決算日の直物為替相場、収益及び費用については、為替相場に著しい変動がある場合を除き、期中平均為替相場を用いて日本円に換算しております。在外営業活動体の財務諸表の換算から生じる換算差額は、その他の包括利益として認識しております。在外営業活動体の累積為替換算差額は、在外営業活動体の支配の喪失を伴う場合には処分した期間に純損益として認識され、支配の喪失を伴わない処分の場合には純損益として認識されません。

(4) 金融商品

金融資産（デリバティブを除く）

(a) 当初認識及び測定

当社グループは、金融資産を償却原価で測定される金融資産、純損益又はその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類しております。当社グループは当初認識においてその分類を決定しております。

償却原価で測定される金融資産

金融資産は、次の条件が共に満たされる場合には、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

- ・契約上のキャッシュ・フローを回収するために資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて、資産が保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

償却原価で測定される金融資産は、公正価値に、当該金融資産の取得に直接起因する取引コストを加算した金額で当初認識しております。当初認識後は実効金利法を適用した償却原価から減損損失累計額を控除した金額で認識しております。

純損益を通じて公正価値で測定される金融資産

金融資産（その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産を除く）のうち、上記の償却原価で測定される金融資産の区分の要件を満たさないものは、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類しております。

純損益を通じて公正価値で測定される金融資産は、公正価値で当初認識しております。当初認識後は公正価値で測定し、その評価差額を当連結会計年度の損益として認識しております。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産

公正価値で測定される金融資産のうち、その他の包括利益を通じて公正価値で測定されることを指定した資本性金融商品は、公正価値に、当該金融資産の取得に直接起因する取引コストを加算した金額で当初認識しております。当初認識後は公正価値で測定し、その評価差額をその他の包括利益に認識しております。

(b) 金融資産の認識の中止

当社グループは、金融資産から生じるキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、又は金融資産を譲渡し、ほとんど全てのリスクと経済価値が移転した時にのみ、金融資産の認識を中止しております。当社グループがリスクと経済価値のほとんど全てを移転しないが保持もせず、譲渡された資産に対する支配を保持している場合には、継続的関与を有している範囲において、資産と関連する負債を認識しております。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の認識を中止した場合、当該時点まで累積したその他の包括利益として認識していた金額を利益剰余金に振り替えております。なお、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産からの配当金については、当連結会計年度の損益として認識しております。

(c) 金融資産の減損

償却原価で測定される金融資産等に係る減損については、当該金融資産に係る予想信用損失に対して損失評価引当金を認識しております。

当社グループは、各報告日において、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したかどうかを評価しております。

金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、当該金融商品に係る損失評価引当金を12ヶ月の予想信用損失と同額で測定しております。一方で、金融商品に係る信用リ

スクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融商品に係る損失評価引当金を全期間の予想信用損失と同額で測定しております。

ただし、営業債権については常に損失評価引当金を全期間の予想信用損失と同額で測定しております。

予想信用損失は、信用情報の変化や債権の期日経過情報等を反映する方法で見積っております。当該測定に係る金額は損益で認識し、減損損失認識後に減損損失を減額する事象が発生した場合は、減損損失の減少額を損益として戻入しております。なお、連結財務諸表に表示されている金融資産の減損後の帳簿価額は、獲得した担保の評価額を考慮に入れない、当社グループの金融資産の信用リスクに対するエクスポージャーの最大値です。

金融負債（デリバティブを除く）

(a) 当初認識及び測定

当社グループは、金融負債について、償却原価で測定する金融負債に分類しております。

(b) 償却原価で測定する金融負債

当社グループは、借入金を含むその他の金融負債について、当初認識時に取引費用控除後の公正価値で当初測定しております。当初認識後は、実効金利法を使用した償却原価で測定し、支払利息は実効金利法で認識しております。

(c) 金融負債の認識の中止

当社グループは、金融負債が消滅したとき、すなわち、契約にて特定された債務が免責、取消し、又は失効となった時に、金融負債の認識を中止しております。

(d) 認識の中止を生じない金融負債の条件変更

金融負債が条件変更または交換されたが当該金融負債の認識の中止が生じない（すなわち大幅でない）場合には条件変更による利得又は損失を認識しております。

資本性金融商品

普通株式

当社が発行した資本性金融商品は、発行価額を資本金及び資本剰余金に計上し、発行する際の取引費用は税効果控除後、資本剰余金から控除しております。

金融資産及び金融負債の表示

金融資産及び金融負債は、当社グループが残高を相殺する法的権利を有し、かつ純額で決済するか又は資産の実現と負債の決済を同時に行う意図を有する場合にのみ、連結財政状態計算書上で相殺し、純額で表示しております。

デリバティブ

当社グループは、変動金利借入金の金利変動リスクを低減するため、金利スワップを締結しております。デリバティブは、デリバティブ契約が締結された日の公正価値で当初認識され、当初認識後は各連結会計年度末日の公正価値で再測定されます。

なお、デリバティブの公正価値変動額は純損益として認識しております。ただし、キャッシュ・フロー・ヘッジの有効部分はその他の包括利益として認識しております。

ヘッジ会計

当社グループは、変動金利借入金並びに予定取引（借入金）の金利変動のリスクを低減するために金利スワップをヘッジ手段としてヘッジ会計を適用しております。

当社グループは、ヘッジ関係の開始時に、ヘッジ会計を適用しようとするヘッジ関係並びにヘッジを実施するに当たってのリスク管理目的及び戦略について、公式に指定及び文書化を行っております。当該文書は、具体的なヘッジ手段、ヘッジ対象及びヘッジされるリスクの性質並びにヘッジ関係がヘッジ有効性の要求を満たしているかどうかを判定する方法を含んでおります。

これらのヘッジは、ヘッジ対象とヘッジ手段との間に経済的関係があること、信用リスクの影響が経済的関係から生じる価値変動に著しく優越するものではないこと、ヘッジ関係のヘッジ比率が実際にヘッジしているヘッジ対象及びヘッジ手段の数量から生じる比率と同じであることが見込まれますが、ヘッジ関係が将来に向けて有効であるかどうかを判定するために、継続的に評価しております。

ヘッジ会計に関する適格要件を満たすヘッジは、当社ではキャッシュ・フロー・ヘッジが該当し、以下のように会計処理しております。

ヘッジ手段に係る利得又は損失のうち有効部分はその他の包括利益として認識し、非有効部分は直ちに純損益として認識しております。

その他の包括利益に計上されたヘッジ手段に係る金額（その他の資本の構成要素）は、ヘッジ対象である取引が純損益に影響を与える時点で純損益に振り替えております。ヘッジ対象が非金融資産又は非金融負債の認識を生じさせるものである場合には、その他の包括利益として認識されている金額（その他の資本の構成要素）は、非金融資産又は非金融負債の当初の原価又はその他の帳簿価額の修正として処理しております。

ヘッジ手段が消滅、売却、終了又は行使された場合などヘッジ関係が適格要件を満たさなくなった場合のみに、将来に向かってヘッジ会計を中止しております。ヘッジされた将来キャッシュ・フローの発生がまだ見込まれる場合には、その他の包括利益として認識されていた累積金額（その他の資本の構成要素）は、将来キャッシュ・フローが発生するか、当該金額が損失で回収の見込まれない金額を純損益に振り替えるまで、引き続き資本に計上しております。ヘッジされた将来キャッシュ・フローの発生がもはや見込まれない場合にはその他の包括利益として認識されていた累積金額（その他の資本の構成要素）を純損益に振り替えております。

(5) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い価額で測定しております。正味実現可能価額は、通常の事業過程における見積売価から、完成までに要する見積原価及び見積販売費用を控除した額であります。取得原価は、主として総平均法に基づいて算定し、購入原価、加工費及び現在の場所及び状態に至るまでに要した全ての費用を含んでおります。

(6) 有形固定資産

有形固定資産の測定については、原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額で計上しております。

取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、解体、除去に係る原状回復費用及び資産計上すべき借入費用を含めております。

有形固定資産で、それぞれ異なる複数の重要な構成要素を識別できる場合は、別個の有形固定資産として会計処理しております。

有形固定資産は処分時点、もしくは使用又は処分による将来の経済的便益が期待できなくなった時点で認識を中止しております。有形固定資産の認識の中止から生じる利得又は損失は、正味処分対価と資産の帳簿価額との差額として算定され、認識の中止時点で純損益として認識しております。

土地及び建設仮勘定以外の各資産の減価償却費は、それぞれの見積耐用年数にわたり、定額法で計上しております。主要な資産項目ごとの主な見積耐用年数は以下のとおりであります。

建物及び構築物	8～35年
機械及び装置、車両運搬具及び工具、器具及び備品	3～8年

なお、見積耐用年数、残存価額及び減価償却方法は、各連結会計年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用されます。

(7) 無形資産

のれん

企業結合により生じたのれんは、無形資産に計上しております。当初認識時におけるのれんの測定については、注記「3. 重要性がある会計方針 (2) 企業結合」に記載しております。

のれんの償却は行わず、每期、又は減損の兆候が存在する場合にはその都度、減損テストを実施しております。のれんの減損テスト及び減損損失の測定については注記「3. 重要性がある会計方針 (9) 非金融資産の減損」に記載しております。

のれんの減損損失は純損益として認識され、のれんは取得原価から減損損失累計額を控除した金額で計上しています。

資金生成単位を処分する場合、配分されたのれんの金額は処分損益額の算定に含めております。

その他の無形資産

のれん以外のその他の無形資産は、当初認識時に取得原価で測定しております。企業結合で取得した無形資産の取得価額は、取得日時点の公正価値で測定しております。

その他の無形資産は、当初認識後、耐用年数を確定できない無形資産を除いて、それぞれの見積耐用年数にわたって定額法で償却し、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額で計上しております。主要な無形資産の見積耐用年数は以下のとおりであります。なお、耐用年数を確定できない無形資産については、償却は行わず、每期又は減損の兆候が存在する場合にはその都度、減損テストを実施しております。

- ・ソフトウェア 5年
- ・商標権 10～16年

なお、見積耐用年数、残存価額及び償却方法は、各連結会計年度末に見直しを行い、変更があった場合は、会計上の見積りの変更として将来に向かって適用されます。

無形資産の認識の中止

無形資産は処分時点、もしくは使用又は処分による将来の経済的便益が期待できなくなった時点で、認識を中止しております。無形資産の認識の中止から生じる利得又は損失は、正味処分対価と資産の帳簿価額との差額として算定され、認識の中止時点で純損益として認識しております。

(8) リース

借手としてのリース

契約がリースであるか否か、又は契約にリースが含まれているか否かについては、法的にはリースの形態をとらないものであっても、契約の実質に基づき判断しております。

当社グループが借手となるリースは、主として店舗運営に必要な土地、建物及び駐車場などの不動産、並びに店舗設備及び業務車両などの動産等であり、契約がリースであるか又はリースを含んでいると判定した場合、リース開始日に使用権資産及びリース負債を認識しております。

ただし、リース期間が12ヶ月以内に終了する短期リース及び原資産が少額である少額資産のリースについては、使用権資産及びリース負債を認識せず、リース料をリース期間にわたって定額法又は他の規則的な基礎のいずれかにより費用として認識しております。

また、契約に含まれる変動リースについても、使用権資産及びリース負債を認識しておりません。

使用権資産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で、連結財政状態計算書において「有形固定資産」に含めて表示しております。

取得価額には、リース負債の当初測定額に当初直接コスト、前払リース料等を調整し、リース契約に基づき要求される原状回復義務等のコストを含めております。使用権資産は、リース期間にわたり定期的に減価償却を行っております。

リース負債は、支払われていないリース料を借手の追加借入利率を用いて現在価値に割り引いて測定し、連結財政状態計算書において「その他の金融負債」に含めて表示しております。

リース料は、実効金利法に基づき金融費用とリース負債の返済額とに配分しており、金融費用は連結純損益計算書において、「支払利息」に含めて表示しております。

貸手としてのリース

当社グループが貸手となるリースは、主としてオペレーティング・リースに分類しております。オペレーティング・リースについて、対象となっている原資産については連結財政状態計算書に表示しており、受取リース料についてはリース期間にわたって定額法で収益として認識し、連結純損益計算書において「その他の営業収益」に含めて表示しております。

(9) 非金融資産の減損

棚卸資産及び繰延税金資産を除く当社グループの非金融資産については、期末日ごとに減損の兆候の有無を判断しております。減損の兆候が存在する場合は、当該資産の回収可能価額を見積っております。のれん及び耐用年数を確定できない、又は未だ使用可能ではない無形資産については、回収可能価額を毎年同じ時期に見積っております。

資産又は資金生成単位の回収可能価額は、使用価値と売却費用控除後の公正価値のうちいずれか大きい方の金額としております。使用価値の算定において、見積将来キャッシュ・フローは、貨幣の時間的価値及び当該資産に固有のリスクを反映した税引前割引率を用いて現在価値に割り引いております。減損テストにおいて個別にテストされない資産は、継続的な使用により他の資産又は資産グループのキャッシュ・インフローから、概ね独立したキャッシュ・インフローを生成する最小の資金生成単位に統合しております。のれんの減損テストを行う際には、のれんが配分される資金生成単位を、のれんが関連する最小かつ

事業セグメントを超えない単位を反映して減損がテストされるように統合しております。企業結合により取得したのれんは、結合のシナジーが得られると期待される資金生成単位に配分しております。

当社グループの全社資産は、独立したキャッシュ・インフローを生成しません。全社資産に減損の兆候がある場合、全社資産が帰属する資金生成単位の回収可能価額を見積っております。

減損損失は、資産又は資金生成単位の帳簿価額が見積回収可能価額を超過する場合に純損益として認識しております。資金生成単位に関連して認識した減損損失は、まずその単位に配分されたのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に資金生成単位内のその他の資産の帳簿価額を比例的に減額しております。

のれんに関連する減損損失は戻入れません。その他の資産については、過去に認識した減損損失は、毎期末日において減損損失の減少又は消滅を示す兆候の有無を評価しております。回収可能価額の決定に使用した見積りが変化した場合は、減損損失を戻入れます。減損損失は、減損損失を認識しなかった場合の帳簿価額から必要な減価償却費及び償却額を控除した後の帳簿価額を超えない金額を上限として戻入れます。

(10) 従業員給付

退職後給付

(a) 確定給付制度

当社グループの一部の子会社では確定給付型の退職年金制度を採用しております。確定給付制度に関連する債務は、当該制度に係る給付債務から年金資産の公正価値を差し引いた純額として連結財政状態計算書に計上しております。

確定給付負債（資産）の純額の再測定をその他の包括利益で認識し、発生時にその他の包括利益で認識された金額（その他の資本の構成要素）を利益剰余金に振り替えております。

(b) 確定拠出年金制度

当社グループは従業員を対象に、確定拠出年金制度を採用しております。確定拠出制度は、雇用主が一定額の掛金を他の独立した事業体に拠出し、その拠出額以上の支払について法的又は推定的債務を負わない退職後給付制度であります。確定拠出型の退職後給付に係る費用は、従業員が拠出額に対する権利を得る勤務を提供した時点で費用として認識しております。

(c) 複数事業主制度

当社グループは確定給付制度に分類される複数事業主による年金制度に加入しております。これらについては、確定給付の会計処理を行うために十分な情報を入手できないため、当該年金基金への要拠出額を退職給付費用として処理しております。

その他の長期従業員給付

退職後給付以外のその他の長期従業員給付（有給休暇に対する給付を含む）に対する債務は、従業員が過年度及び当年度において提供したサービスの対価として獲得した将来給付額を現在価値に割り引くことによって算定しております。

短期従業員給付

短期従業員給付については、割引計算は行わず、関連するサービスが提供された時点で費用として計上しております。

賞与については、それらを支払う法的もしくは推定的な債務を負っており、信頼性のある見積りが可能な場合に、それらの制度に基づいて支払われると見積られる額を負債として認識しております。

(11) 株式報酬

当社は、一部の役職員に対するインセンティブ制度として、現金決済型の株式報酬制度を採用しております。

現金決済型の株式報酬には支給額が一定期間の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」という。）が含まれます。

ファントムストックは、受領した役務及び発生した負債を公正価値によって見積り、将来の在籍予測や株価要件等の達成状況も考慮した上で、権利確定期間にわたって費用として認識し、同額を負債として認識しております。付与されたファントムストックの公正価値は、ファントムストックの諸条件を考慮し、二項モデル等を用いて算定しております。

上記により認識された負債は、各連結会計年度末日及び決済日において公正価値で再測定し、公正価値変動額は純損益として認識しております。

(12) 引当金

引当金は、過去の事象の結果として、当社グループが、現在の法的又は推定的債務を負っており、当該債務を決済するために経済的資源の流出が生じる可能性が高く、当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に認識しております。引当金は、見積将来キャッシュ・フローを貨幣の時間的価値及び当該負債に特有のリスクを反映した税引前の利率を用いて現在価値に割り引いております。時の経過に伴う割引額の割引は支払利息として認識しております。

資産除去債務に係る引当金の将来キャッシュ・アウトフローについては、賃借店舗・事務所等に係る原状回復義務に備え、過去の原状回復実績を考慮して決定した使用見込期間等を基礎として、各物件の状況を個別に勘案して見積り、計上しております。

(13) 収益

当社グループは、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しております。

- ステップ1：顧客との契約を識別する
- ステップ2：契約における履行義務を識別する
- ステップ3：取引価格を算定する
- ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する
- ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

当社グループは、和洋中をはじめとした各種テーブルレストランを中核事業にしており、テーブルサービスの提供時点において顧客が支配を獲得し履行義務が充足されると判断しており、当該サービス提供時点で収益を認識しております。また、収益は、顧客との契約において約束された対価から値引きなどを控除した金額で測定しております。

主に商業施設内及び駅構内等でのケーキ・惣菜販売につきましては、店舗における顧客への商品引き渡し時点において顧客が支配を獲得し履行義務が充足されると判断しており、当該引き渡し時点で収益を認識しております。また、収益は、顧客との契約において約束された対価から値引きなどを控除した金額で測定しております。

(14) 政府補助金

補助金交付のための条件を満たし、補助金を受領することに合理的な保証がある場合は、補助金収入を公正価値で測定し、認識しております。発生した費用に対する補助金は、費用の発生と同じ連結会計年度に収益として計上しております。

(15) 法人所得税

法人所得税は、当期税金及び繰延税金から構成されております。これらは、企業結合に関連するもの、及び直接資本又はその他の包括利益で認識される項目を除き、純損益として認識しております。

なお、当社グループのうち、当社及び100%出資国内子会社は、グループ通算制度を適用しております。

当期税金は、税務上の不確実性を反映した上で、税務当局に対する納付又は税務当局から還付が予想される金額で測定されます。税額の算定にあたっては、当社グループが事業活動を行い、課税対象となる損益を稼得する国において、連結会計年度末日までに制定又は実質的に制定されている税法及び税率に従っております。

繰延税金は、決算日における資産及び負債の会計上の帳簿価額と税務上の金額との一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除に対して認識しております。

なお、以下の一時差異に対しては、繰延税金資産及び負債を計上しておりません。

- ・のれんの当初認識から生じる一時差異
- ・企業結合取引を除く、会計上の利益にも税務上の課税所得にも影響を与えない取引によって発生する資産及び負債の当初認識により生じる一時差異
- ・子会社に対する投資に係る将来加算一時差異のうち、解消時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に一時差異が解消しない可能性が高い場合

繰延税金負債は原則として全ての将来加算一時差異について認識され、繰延税金資産は将来減算一時差異を使用できるだけの課税所得が稼得される可能性が高い範囲内で、全ての将来減算一時差異について認識されます。

繰延税金資産の帳簿価額は毎期見直され、繰延税金資産の全額又は一部が使用できるだけの十分な課税所得が稼得されない可能性が高い部分については、帳簿価額を減額しております。未認識の繰延税金資産は毎期再評価され、将来の課税所得により繰延税金資産が回収される可能性が高くなった範囲内で認識されます。

繰延税金資産及び負債は、連結会計年度末日において制定されている、又は実質的に制定されている税法及び税率に基づいて資産が実現する期間又は負債が決済される期間に適用されると予想される税法及び税率によって測定されます。

繰延税金資産及び負債は、当期税金負債と当期税金資産を相殺する法律上強制力のある権利を有し、かつ同一の税務当局によって同一の納税主体に課されている場合又は異なる納税主体に課されているものの、これらの納税主体が当期税金資産及び負債を純額ベースで決済することを意図している場合、相殺しております。

なお、当社グループは、経済協力開発機構が公表した第2の柱モデルルールを導入するために制定又は実質的に制定された税法から生じる法人所得税に係る繰延税金資産及び繰延税金負債に関して、認識及び情報開示に対する例外を適用しております。

(16) 1株当たり当期利益

基本的1株当たり当期利益は、親会社の普通株主に帰属する当期純損益を、当該連結会計年度の発行済普通株式の加重平均株式数で除して計算しております。

希薄化後1株当たり当期利益は、希薄化効果を有する全ての潜在株式の影響を調整して計算しております。

(17) 売却目的で保有する非流動資産

継続的な使用ではなく、売却により回収が見込まれる資産、資産・負債グループのうち、1年以内に売却する可能性が非常に高く、かつ現在の状態で即時に売却可能で、当社グループの経営者が売却を確約している場合には、売却目的で保有する非流動資産・負債及び処分グループとして分類しております。売却目的で保有する非流動資産は減価償却又は償却は行わず、帳簿価額と売却費用控除後の公正価値のうち、いずれか低い方の金額で測定しております。

(会計方針の変更)

新会計基準の適用

当社グループは当連結会計年度より、以下の基準を適用しております。

基準書	基準名	新設・改訂の概要
IAS第12号	法人所得税	経済協力開発機構（OECD）が公表した第2の柱モデルルールを導入するために制定又は実質的に制定された税制から生じる法人所得税に対する企業のエクスポージャーの開示を要求する改訂
IAS第21号	外国為替レート変動の影響	通貨が他の通貨と交換できるかどうかの評価、並びに、交換できない場合に使用すべき為替レート及び提供すべき開示の決定における一貫したアプローチを明確化

上記基準書の適用による連結財務諸表への重要な影響はありません。

4. 重要な会計上の判断及び見積り

連結財務諸表の作成にあたり、経営者は判断及び見積りを利用しております。経営者による判断並びに将来に関する仮定及び見積りの不確実性は、連結財務諸表の報告日の資産、負債の金額及び偶発資産、偶発負債の開示、並びに収益及び費用として報告した金額に影響を与えております。

連結財務諸表上で認識する金額に重要な影響を与える会計方針の適用に際して行う判断に関する情報は、以下の注記に含まれております。

- ・有形固定資産の減損に係る資金生成単位の決定（注記「12.有形固定資産（3）減損損失」参照）
- ・のれんの資金生成単位グループへの配分（注記「13.のれん及びその他の無形資産（2）資金生成単位グループへののれんの配分額」参照）

会計上の見積り及びその基礎となる仮定は、過去の経験及び利用可能な情報を適切に収集して設定しておりますが、実績値と異なる可能性があります。なお、見積り及び仮定は経営者により継続して見直されております。これらの将来の見積り及び仮定の見直しによる影響は、その見積り及び仮定を見直した期間及びそれ以降の期間において認識しております。

翌連結会計年度において重要な修正をもたらすリスクのある、将来に関する仮定及び見積りの不確実性に関する情報は、以下のとおりであります。

(1) 将来キャッシュ・フロー及び課税所得の見積りに関する考え方

将来キャッシュ・フロー及び課税所得の見積りは、「(2)有形固定資産、のれん及びその他の無形資産の減損」及び「(3)繰延税金資産の回収可能性」に対して影響を与えており、当該見積りについては以下の考え方に基つき会計処理を行っております。

当社グループは当該見積りの策定にあたり以下の仮定を前提としております。また、当該見積りには、原材料価格の高騰や為替相場等の仮定が含まれております。

・食材、人件費のインフレは2026年度から2028年度にかけて継続するが、インフレ影響の一定部分については価格転嫁の余地がある。

・店舗来店客数はプロモーション施策の強化や店舗開発効果等の施策により2026年度から2028年度にかけてゆるやかに上昇する。

・資さん及びすき屋については新規出店及び転換計画による出店見込み店舗も含む売上及び費用の予測、並びに設備投資等を考慮して算定している。

当該見積りは、外食市場環境の変化等によって影響を受ける可能性があり、上記の仮定が見込めなくなった場合、翌連結会計年度の連結財務諸表において回収可能性の評価に重要な影響を与え、損失が生じる可能性があります。

非金融資産の減損において、当該仮定をもとに将来キャッシュ・フローの見積りを行った結果、当連結会計年度において非金融資産の減損損失を2,421百万円計上しているとともに、繰延税金資産12,221百万円の回収可能性の評価にあたり、当該仮定をもとに将来課税所得を見積もっております。

(2) 有形固定資産、のれん及びその他の無形資産の減損

有形固定資産、のれん及びその他の無形資産に係る減損テストは、回収可能価額の算定について、資金生成単位の売却費用控除後の公正価値算定上の仮定、又は使用価値算定のための資金生成単位の将来キャッシュ・フローの見積りや、割引率等の仮定及び見積りのもとに実施されており、将来の不確実な経済条件の変動等の結果によって、減損損失額に重要な修正を生じさせるリスクがあります。

有形固定資産、のれん及びその他の無形資産の減損に関連する内容及び金額については注記「12.有形固定資産」及び注記「13.のれん及びその他の無形資産」に記載しております。

なお、将来キャッシュ・フローの見積りに関する考え方は「(1)将来キャッシュ・フロー及び課税所得の見積りに関する考え方」に記載の通りであります。

(3) 繰延税金資産の回収可能性

法人所得税の算定に際しては、税法規定の解釈や過去の税務調査の経緯等、様々な要因について見積り及び判断が必要となります。そのため、法人所得税の計上額と、実際負担額が異なる可能性があります。

また、繰延税金資産は、将来減算一時差異及び繰越欠損金を利用できる課税所得が生じる可能性が高い範囲内で認識しておりますが、課税所得が生じる時期及び金額は、将来の不確実な経済条件の変動によって影響を受ける可能性があり、実際に生じた時期及び金額が見積りと異なった場合、翌連結会計年度以降において認識する金額に重要な変動を与えるリスクがあります。

法人所得税に関連する内容及び金額については注記「14.法人所得税」に記載しております。

なお、課税所得の見積りに関する考え方は「(1)将来キャッシュ・フロー及び課税所得の見積りに関する考え方」に記載の通りであります。

(4) 有形固定資産の耐用年数及び残存価額の見積り

有形固定資産の耐用年数は、予想される使用量、物理的自然減耗、技術的又は経済的陳腐化等を総合的に勘案して見積っております。また、残存価額は資産処分によって受領すると現時点で見込まれる、売却費用控除後の価額を見積っております。これらは、将来の不確実な経済条件の変動等の結果により、減価償却額に重要な修正を生じさせるリスクがあります。

有形固定資産の内容及び金額については注記「12.有形固定資産」に記載しております。

(5) リース負債の測定

当社グループは、リース期間について、リースの解約不能期間に延長することが合理的に確実である期間及び解約しないことが合理的に確実な期間を加えた期間を考慮して決定しております。具体的には、リース期間を延長又は解約するオプションの有無及び行使の可能性、解約違約金の有無等を考慮の上、リース期間を見積っております。これらは、将来の契約更新時の交渉の結果等により、使用权資産及びリース負債等に重要な修正を生じさせるリスクがあります。

また、経済状況の変動等によりリース料を割り引く借手の追加借入利率に重要な変動があった場合、翌連結会計年度以降において認識する金額に重要な変動を与えるリスクがあります。

リース負債の測定に関連する内容及び金額については注記「16.リース」に記載しております。

(6) 引当金の測定

当社グループは、資産除去債務を計上しており、決算日におけるリスク及び不確実性を考慮に入れた、債務の決済に要する支出の最善の見積額を、負債に固有のリスクを反映させた税引前割引率で割引いた現在価値で計上しております。

債務の決済に要する支出額は、将来の起こりうる結果を総合的に勘案して算定しておりますが、予想しえない事象の発生や状況の変化によって影響を受ける可能性があり、実際の支払額が見積りと異なった場合、あるいは、経済状況の変動等により支出見積額を割引く割引率に重要な変動があった場合、翌連結会計年度以降において認識する金額に重要な変動を与えるリスクがあります。

資産除去債務に関連する内容及び金額については注記「19.引当金」に記載しております。

5. 未適用の新基準

連結財務諸表の承認日までに主に以下の基準書及び解釈指針の新設又は改訂が公表されておりますが、当社グループはこれらを早期適用しておりません。

なお、これらの適用による影響は検討中であります。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループ 適用年度	新設・改訂の概要
IFRS第18号	財務諸表における表示及び開示	2027年1月1日	2027年12月期	<ul style="list-style-type: none"> ・損益計算書における比較可能性の改善：損益計算書の3つの定義された区分（営業・投資・財務）を導入し、営業利益を含む新たな小計を要求する。 ・経営者が定義した業績指標（management-defined performance measures：MPMs）の透明性の向上：損益計算書に関連する企業固有の指標に関する説明の開示を要求し、監査対象とする。 ・財務諸表における情報のより有用なグルーピング：財務諸表又は注記で提供する情報の拡張したガイダンスを定めている。
IFRS第19号	公的説明責任のない子会社：開示	2027年1月1日	2027年12月期	<ul style="list-style-type: none"> ・要件を満たす子会社のIFRS会計基準の開示要求を削減するもの

6. セグメント情報

報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、その経営成績について定期的に検討を行う対象となっている事業セグメントを基礎に決定しております。事業セグメントは、他の事業セグメントとの取引を含む、収益を稼得し費用を発生させる事業活動の構成単位であります。

当社グループは、ガスト、パーミヤン、しゃぶ葉、ジョナサン、夢庵、ステーキガスト、資さん等の事業セグメントを有しており、「レストラン事業」として集約して報告しております。レストラン事業における各事業セグメントは、売上総利益率が概ね類似した水準にあり、類似した経済的特徴を共有しており、かつ、主にレストランにおけるテーブルサービスを提供する一般消費者向けビジネスとして、食材の調達、加工、調理及び店舗への配送方法も基本的に共通している点で類似しております。

(1) セグメントの収益及び業績

開示すべき報告セグメントが「レストラン事業」のみとなるため、記載を省略しております。

(2) 地域別に関する情報

当社グループは、外部顧客からの国内売上収益が、連結純損益計算書の売上収益の大部分を占めるため、地域別の売上収益の記載を省略しております。

また、国内所在地に帰属する非流動資産の帳簿価額が、連結財政状態計算書の非流動資産の大部分を占めるため、地域別の非流動資産の記載を省略しております。

(3) 主要な顧客に関する情報

当社グループは、一般消費者向けの事業を営んでおり、当社グループの売上収益の10%以上を占める単一の外部顧客（グループ）は存在しないため、記載を省略しております。

7. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
現金及び預金	19,170	34,331
合計	19,170	34,331

8. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
営業債権	19,177	21,511
未収入金	1,671	2,097
損失評価引当金	40	40
合計(注1)	20,808	23,569

(注1) 連結財政状態計算書では、損失評価引当金控除後の金額で表示しております。

(注2) 営業債権の平均信用期間は、15～45日であります。

(注3) 信用リスク管理については、注記「34. 金融商品」をご参照下さい。

(注4) 上記の金融資産としての分類は、いずれも償却原価で測定される金融資産であります。

(注5) 上記のうち営業債権は、テーブルサービスの提供時点等において、時の経過のみを条件として対価を受け取る権利が当社グループに生じるため、当社グループのテーブルサービスを提供した時点等で認識しております。なお、当社グループでは、履行義務の充足後、別途定める支払条件により短期のうちに支払を受けております。履行義務を充足してから対価を受領するまでの期間が通常は1年以内であるため、当該債権については、実務上の便法を使用し、重大な金融要素の調整は行っておりません。

9. その他の金融資産

(1) その他の金融資産の内訳は以下のとおりであります。

流動資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
償却原価で測定される金融資産		
その他	93	74
合計	93	74

非流動資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
償却原価で測定される金融資産		
敷金・保証金(注)	22,860	22,897
その他	23	20
損失評価引当金	28	40
償却原価で測定される金融資産合計	22,854	22,877
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産		
有価証券	436	459
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産合計	436	459
純損益を通じて公正価値で測定される金融資産(デリバティブ)		
ヘッジ手段として指定された金利スワップ	325	1,396
純損益を通じて公正価値で測定される金融資産合計	325	1,396
合計	23,615	24,732

(注) 敷金・保証金の公正価値については、注記「34. 金融商品」をご参照ください。

(2) その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の主な銘柄及び公正価値等は以下のとおりであります。

なお、当社グループが保有する株式は、主に政策投資目的の非上場株式であるため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に指定しております。

(単位：百万円)

銘柄	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
株式会社ハーフ・センチュリー・モア	211	219
株式会社ジェフグルメカード	33	33
株式会社エム・アイ・ピー	137	146
株式会社横浜国際平和会議場	32	35
みらい証券株式会社	13	16

10. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
商品及び製品	255	284
仕掛品	1,089	1,109
原材料	6,392	6,397
貯蔵品	36	43
合計	7,772	7,832

費用として売上原価に計上した棚卸資産の金額は、前連結会計年度130,955百万円、当連結会計年度152,663百万円であり、評価減を実施した棚卸資産はありません。

なお、負債の担保として差し入れている棚卸資産はありません。

11. その他の資産

その他の資産の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
その他の流動資産		
前払費用	1,198	1,515
その他	69	256
その他の流動資産合計	1,267	1,771
その他の非流動資産		
長期前払費用	380	493
その他(注)	-	607
その他の非流動資産合計	380	1,100

(注) 「その他」には償却すべき借入金等の手数料が、当連結会計年度607百万円含まれております。

12.有形固定資産

(1)増減表

有形固定資産の帳簿価額の増減は以下のとおりであります。

取得原価

(単位：百万円)

	土地	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	使用権資産	建設仮勘定	合計
2024年1月1日	13,000	134,526	32,928	28,742	271,182	349	480,727
取得	-	9,559	3,640	1,800	40,927	691	56,617
企業結合による取得	45	4,248	26	383	8,670	-	13,373
売却又は処分	937	1,701	646	1,447	5,850	-	10,581
科目振替(注1)	-	226	100	23	-	349	-
在外営業活動体の換算差額	-	295	109	4	266	7	681
その他	753	489	235	-	-	-	1,477
2024年12月31日	12,861	147,642	36,392	29,505	315,195	698	542,293
取得	-	14,806	4,316	2,836	49,409	1,253	72,621
企業結合による取得	-	159	49	7	336	-	551
売却又は処分	-	3,262	1,006	1,099	7,308	9	12,685
科目振替(注1)	-	479	109	104	-	692	-
在外営業活動体の換算差額	-	359	141	5	376	0	880
その他	-	28	-	-	102	-	74
2025年12月31日	12,861	160,155	40,002	31,358	358,110	1,250	603,735

減価償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

	土地	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	使用権資産	建設仮勘定	合計
2024年1月1日	122	70,758	22,767	22,793	175,463	-	291,903
減価償却費(注2)	-	6,613	2,569	2,444	34,378	-	46,005
減損損失(注3)	-	470	55	28	308	-	861
減損損失戻入れ(注4)	-	104	3	1	65	-	174
売却又は処分	-	1,290	575	1,425	5,639	-	8,930
在外営業活動体の換算差額	-	156	72	2	153	-	383
その他	753	495	237	-	44	-	1,529
2024年12月31日	875	77,097	25,121	23,840	204,642	-	331,576
減価償却費(注2)	-	8,082	2,884	2,476	36,477	-	49,919
減損損失(注3)	-	1,391	281	93	643	-	2,409
減損損失戻入れ(注4)	-	72	5	1	98	-	176
売却又は処分	-	2,707	936	1,055	6,226	-	10,925
在外営業活動体の換算差額	-	219	98	3	244	-	565
その他	-	8	0	-	169	-	161
2025年12月31日	875	84,002	27,444	25,357	235,849	-	373,527

帳簿価額

(単位：百万円)

	土地	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	使用権資産	建設仮勘定	合計
2024年1月1日	12,878	63,767	10,162	5,950	95,719	349	188,824
2024年12月31日	11,986	70,545	11,271	5,665	110,553	698	210,718
2025年12月31日	11,986	76,153	12,558	6,001	122,261	1,250	230,208

(注1) 建設仮勘定の完成時の振替であります。

(注2) 有形固定資産の減価償却費は、連結純損益計算書の売上原価、販売費及び一般管理費及びその他の営業費用に含まれております。

(注3) 有形固定資産の減損損失は、連結純損益計算書のその他の営業費用に含まれております(注記「27. その他の営業費用」参照)。

(注4) 有形固定資産の減損損失の戻入は、連結純損益計算書のその他の営業収益に含まれております(注記「24. その他の営業収益」参照)。

(注5) 建物及び構築物並びに使用権資産における「その他」の金額は、リース条件の変更に伴うリース範囲の見直し等によるものであります。

(2) 使用権資産

使用権資産の原資産ごとの帳簿価額の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	土地	建物及び構築物	機械装置及び運搬具	工具器具及び備品	合計
2024年1月1日	21,505	70,407	1,023	2,783	95,719
2024年12月31日	24,749	81,892	1,423	2,489	110,553
2025年12月31日	24,945	94,317	1,477	1,523	122,261

(3) 減損損失

有形固定資産は、概ね独立したキャッシュ・インフローを生成させる最小単位として主として店舗及び遊休資産を単位として資産のグルーピングを行っており、以下の資産について減損損失を計上しております。

(単位：百万円)

用途	種類	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
店舗	建物及び構築物	470	1,391
	機械装置及び運搬具	55	269
	工具器具及び備品	28	93
	使用権資産	308	637
その他	建物及び構築物	0	-
	機械装置及び運搬具	-	12
	使用権資産	-	6
合計		861	2,409

(注) 減損損失を認識した店舗はそれぞれ、前連結会計年度68店舗、当連結会計年度88店舗であります。

店舗の営業損益が継続してマイナス、又は、資産の市場価値が帳簿価額より著しく下落している資産グループと、今後の利用見込みがなくなった遊休資産のそれぞれにつき、いずれも帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を連結純損益計算書のその他の営業費用に計上しております(注記「27.その他の営業費用」参照)。

なお、店舗の回収可能価額は主として使用価値により測定しており、使用価値は将来キャッシュ・フロー見積額を、税引前割引率(前連結会計年度7.30%、当連結会計年度6.25%~9.50%)でそれぞれ現在価値に割り引いて算定しております。

(4) 回収可能価額

減損損失を認識した主な資産グループの回収可能価額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

用途	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
店舗	971	1,445
合計	971	1,445

13. のれん及びその他の無形資産

(1) 増減表

のれん及びその他の無形資産の帳簿価額の増減は以下のとおりであります。
取得原価

(単位：百万円)

	のれん	その他の無形資産			
		ソフトウェア	商標権	その他	合計
2024年1月1日	141,790	20,749	110	547	21,406
取得	-	1,982	8	6	1,996
企業結合による取得	16,518	23	10,240	10	10,273
売却又は処分(注3)	672	-	0	201	201
その他(注4)	-	6	0	-	7
2024年12月31日	157,636	22,760	10,358	363	33,481
取得	-	2,175	7	10	2,193
企業結合による取得	5,684	0	4,121	-	4,121
売却又は処分(注3)	1,169	7	0	0	8
その他(注4)	532	6	386	-	392
2025年12月31日	162,683	24,934	14,871	373	40,179

償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

	のれん	その他の無形資産			
		ソフトウェア	商標権	その他	合計
2024年1月1日	-	15,834	83	490	16,407
企業結合による取得	-	-	-	-	-
償却費(注1)	-	1,812	5	1	1,818
減損損失(注2)	-	-	-	-	-
売却又は処分	-	-	0	200	200
その他(注4)	-	4	0	-	4
2024年12月31日	-	17,650	89	291	18,029
企業結合による取得	-	-	-	-	-
償却費(注1)	-	1,824	261	1	2,086
減損損失(注2)	-	12	-	0	12
売却又は処分	-	7	0	0	8
その他(注4)	-	4	27	-	31
2025年12月31日	-	19,483	376	292	20,151

帳簿価額

(単位：百万円)

	のれん	その他の無形資産			
		ソフトウェア	商標権	その他	合計
2024年1月1日	141,790	4,916	26	57	4,999
2024年12月31日	157,636	5,111	10,269	72	15,451
2025年12月31日	162,683	5,452	14,495	81	20,028

(注1) その他の無形資産の償却費は、連結純損益計算書の売上原価及び販売費及び一般管理費に含まれております。

(注2) その他の無形資産の減損損失は、連結純損益計算書のその他の営業費用に含まれております(注記「27. その他の営業費用」参照)。

(注3) 当社グループでは、のれんが配分された資金生成単位グループ内の事業が処分される場合、当該処分される事業に関連するのれんを当該事業の帳簿価額に含めて利得及び損失を計算しております。処分される事業に関連するのれんの金額の計算は、処分される事業と存続する資金生成単位との価値の比率に基づき行っております。なお、処分される事業に関連するのれんは、前連結会計年度672百万円、当連結会計年度1,169百万円となります。

(注4) その他の増減の主な内容は、為替変動によるものであります。

(2) 資金生成単位グループへののれんの配分額

企業結合で生じたのれんは、以下のとおり、取得日に企業結合から利益がもたらされる主要な資金生成単位グループ(主要なブランド)に配分しております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
ガスト	72,954	72,011
パーミヤン	16,186	16,232
しゃぶ葉	10,624	10,810
ジョナサン	12,822	12,279
夢庵	12,543	12,438
資さん	16,518	16,727
その他	15,989	22,186
合計	157,636	162,683

(注1) 当連結会計年度における資金生成単位グループ(主要なブランド)ごとの帳簿価額の増減は、主として、店舗のブランド転換に伴い、のれんを資金生成単位グループ(主要なブランド)間で再配分したこと及びすき屋の取得によるものであります。

(注2) 「その他」は、すき屋、ステーキガスト等であります。

(3) のれんの減損テスト

当社グループは、のれんについて、毎期又は減損の兆候がある場合にはその都度、減損テストを実施しております。

減損テストの回収可能価額は、使用価値に基づき算定しております。

当社グループは、回収可能価額を経営者が承認した翌連結会計年度の事業計画等を基礎としたキャッシュ・フローの見積額を、現在価値に割り引いて算定しております。事業計画は、業界の将来の趨勢に関する経営者の評価と過去のデータを反映し作成したものであり、外部情報及び内部情報に基づき作成しております。キャッシュ・フローの見積りに使用する事業計画の期間は原則5年を限度としており、事業計画を超える期間のキャッシュ・フローを推定するために用いる成長率は、国内においては国債価格に内包される期待インフレ率（ブレイク・イーブン・インフレ率）等を基礎として決定し反映しております（前連結会計年度成長率：1.436%、当連結会計年度成長率：1.721%）。また、資さんにかかるのれんの減損テストの回収可能額は、新規出店及び転換計画による出店見込み店舗も含む売上及び費用の予測、並びに設備投資等を考慮した5年間の事業計画、及び事業計画の期間超過後は上記の成長率を基礎とした継続価値によるキャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて算定しております。なお、税引前割引率は、主要外食事業者の加重平均資本コストを基礎に算定しております（前連結会計年度税引前割引率：7.94%、当連結会計年度税引前割引率：7.70%～9.38%）。

なお、当期に取得したすき屋にかかるのれんの減損テストの回収可能額は、新規出店及び転換計画による出店見込み店舗も含む売上及び費用の予測、並びに設備投資等を考慮した5年間の事業計画、及び事業計画の期間超過後は成長率を基礎とした継続価値によるキャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて算定しております（連結会計年度税引前割引率：14.82%）。

当社グループの経営者は、レストランにおける収益から生じる予想キャッシュ・インフロー及び現在の状態での資産から生じると見込まれる経済的便益の水準を維持するために必要な投資額の予想キャッシュ・アウトフロー並びに税引前割引率の計算の基礎である主要外食事業者の加重平均資本コストは、のれんを配分している資金生成単位グループ（主要なブランド）の回収可能価額の算定の基礎となる重要な仮定と考えております。

各ブランドののれんの使用価値はこうした前提に基づき算出されたものであり、必ずしも単年度の業績により大きく変動するものではありませんが、実績が事業計画から乖離したキャッシュ・フローが当初の見通しを大きく下回る場合等には、大きく毀損する可能性があります。

なお、回収可能価額の基礎となっている重要な仮定である割引率と成長率の仮定に合理的に起こり得る変化があっても帳簿価額は回収可能額を超えることはないと考えております。

14. 法人所得税

(1) 繰延税金資産及び繰延税金負債

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳及び増減は以下のとおりであります。
前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	2024年1月1日	純損益を通じて認識	その他の包括利益に おいて認識	2024年12月31日
繰延税金資産				
固定資産	86,710	9,613	-	96,323
繰越欠損金	5,020	2,795	-	2,226
引当金	4,468	79	-	4,389
未払有給休暇	1,829	71	-	1,758
その他	1,704	493	5	2,202
合計	99,732	7,162	5	106,898
繰延税金負債				
固定資産	81,082	9,982	-	91,065
金融負債	219	61	-	158
その他	1,568	5	157	1,720
合計	82,870	9,916	157	92,943
繰延税金資産（純額）	16,862	2,754	152	13,955

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	2025年1月1日	純損益を通じて認識	その他の包括利益に おいて認識	2025年12月31日
繰延税金資産				
固定資産	96,323	15,934	-	112,257
繰越欠損金	2,226	831	-	1,395
引当金	4,389	332	-	4,720
未払有給休暇	1,758	100	-	1,859
その他	2,202	760	8	1,434
合計	106,898	14,775	8	121,665
繰延税金負債				
固定資産	91,065	15,757	-	106,821
金融負債	158	406	-	565
その他	1,720	7	331	2,058
合計	92,943	16,170	331	109,444
繰延税金資産（純額）	13,955	1,395	339	12,221

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金及び将来減算一時差異

当社グループは、日本国内においてグループ通算制度を適用しております。

グループ通算制度の対象である法人税等にかかる繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金及び将来減算一時差異はありません。

なお、グループ通算制度の対象外である地方税（住民税及び事業税）及び在外子会社にかかる繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金及び将来減算一時差異は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
繰越欠損金（1年目）	-	-
繰越欠損金（2年目）	-	9
繰越欠損金（3年目）	113	81
繰越欠損金（4年目）	81	3,381
繰越欠損金（5年目以降）	12,868	11,330
将来減算一時差異	3,491	3,077

前連結会計年度において繰延税金負債を認識していない子会社の投資に係る将来加算一時差異は3,263百万円であります。これは、一時差異を解消する時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高いためであります。当連結会計年度においては、予想可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高いとはいえなくなったため、繰延税金負債を認識していない子会社の投資に係る将来加算一時差異はありません。

なお、当社グループは、税務当局が税務処理を認める可能性について不確実性が存在する場合、関連する課税所得等を決定する際に当該不確実性を反映しております。前連結会計年度及び当連結会計年度において税務処理に関する重要な不確実性はありません。

(2) 法人所得税費用

法人所得税費用の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期税金費用	4,751	8,136
繰延税金費用	2,754	1,395
合計	7,505	9,531

法定実効税率と平均実際負担税率との差異要因は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
	(%)	(%)
法定実効税率	31.06	31.06
課税所得計算上減算されない費用	3.61	3.35
未認識の繰延税金資産	0.42	3.73
過年度法人税等	0.84	0.94
繰越欠損金の子会社税率差異	0.33	1.42
賃上げ促進税制による税額控除	2.05	3.40
税率変更による影響額	-	1.28
その他	2.43	0.45
平均実際負担税率	34.96	36.27

当社グループは、主に法人税、住民税及び事業税を課されており、各所在地における税率を使用して計算しております。その主要な部分を占める親会社の法定実効税率は、前連結会計年度及び当連結会計年度ともに31.06%となっております。

(3) 法人所得税の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2027年1月1日に開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を31.06%から31.94%に変更し計算しております。

この変更により、当連結会計年度の繰延税金資産及び繰延税金負債は、それぞれ257百万円、23百万円増加し、法人税等調整額は234百万円減少しております。

(4) 第2の柱の法人所得税に係る潜在的な影響

当社が所在する日本において、第2の柱モデルルールに即したグローバル・ミニマム課税制度を導入する「所得税法等の一部を改正する法律」(2023年法律第3号)が2023年3月28日に成立しました。当該法律は、当社に対して2025年1月1日に開始する連結会計年度から適用されます。

改正法人税法では、グローバル・ミニマム課税ルールのうち、所得合算ルール(IIR)が導入されており、日本に所在する親会社の子会社等の税負担が最低税率(15%)に至るまで、日本に所在する親会社に対して追加で上乘せ課税されることとなります。

当社グループでは、当該上乘せ課税の適用はなく影響はありません。

15. 社債及び借入金（その他の金融負債を含む）

(1) 金融負債の内訳

社債及び借入金並びにその他の金融負債の内訳は以下のとおりであります。

流動負債

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
(社債及び借入金)		
償却原価で測定される金融負債		
短期借入金(注2)(注3)(注4)(注7) (注8)(注9)	31,943	14,339
合計	31,943	14,339
(その他の金融負債)		
償却原価で測定される金融負債		
リース負債	27,032	29,023
未払金	22	24
その他	708	477
純損益を通じて公正価値で測定される金融負債 (デリバティブ)		
ヘッジ手段として指定された金利スワップ	-	-
合計	27,762	29,524

非流動負債

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
(社債及び借入金)		
償却原価で測定される金融負債		
社債(注1)	19,901	34,126
長期借入金(注2)(注3)(注5)(注6) (注7)(注8)(注9)	54,487	75,203
合計	74,388	109,330
(その他の金融負債)		
償却原価で測定される金融負債		
リース負債	86,325	94,938
その他	549	519
純損益を通じて公正価値で測定される金融負債 (デリバティブ)		
ヘッジ手段として指定された金利スワップ	-	-
合計	86,874	95,457

(注1) 社債の概要は以下の通りです。

会社名	銘柄	発行年月日	前連結会計年度 (2024年12月31日) (百万円)	当連結会計年度 (2025年12月31日) (百万円)	利率 (%)	担保	償還 期限
株式会社すかいらーく ホールディングス	第1回 無担保社債	2024年 7月4日	19,901	19,922	1.268	なし	2029年 7月4日
株式会社すかいらーく ホールディングス	第2回 無担保社債	2025年 4月16日	-	9,251	1.562	なし	2030年 4月16日
株式会社すかいらーく ホールディングス	第3回 無担保社債	2025年 8月28日	-	4,953	2.403	なし	2035年 8月28日

(注2) 当社は2018年2月2日に締結した以下の金銭消費貸借契約に基づき、既存借入金の返済のため、2019年6月24日に1,070億円の借入を行いました。また、当社は財務の安定化をはかり、今後の資金調達を円滑に進めることを目的として2021年2月12日付、2021年7月16日付ならびに2023年2月13日付で当該借入金の財務制限条項に関する変更へ合意しております。なお、本契約のトランシェAにつきましては2024年12月31日に満期により終了しております。また、2024年12月26日付で本契約にトランシェCを追加設定し、借入を実行しております。

当該変更等を含む主な契約内容は以下のとおりであります。

契約の相手先

株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行、株式会社日本政策投資銀行、農林中央金庫及び三井住友信託銀行株式会社

借入金額

総額1,025億円（トランシェB 990億円、トランシェC 35億円）

借入実行日

2019年6月24日（トランシェB）

2024年12月26日（トランシェC）

返済方法

トランシェBの利息については2019年7月31日より、トランシェCの利息は2025年1月31日より毎月末に後払い、元本については以下のとおり分割返済

トランシェB：2019年12月31日より6ヶ月ごとに弁済（最終弁済日2027年12月31日）

トランシェC：2025年6月30日より6ヶ月ごとに弁済（最終弁済日2027年12月31日）

金利

金利条件に関しましてはTIBOR（東京銀行間取引金利）プラススプレッドで、スプレッドは終了した直近の関連期間（1）におけるネット・レバレッジ・レシオ（2）の値に応じて変動する契約となっております。

（1）関連期間とは、当社の会計年度の最終日に終了する12ヶ月の各期間及び当社の会計年度の各四半期の最終日に終了する12ヶ月の各期間を意味します。

（2）ネット・レバレッジ・レシオとは、特定の日（3）における連結純負債の、当該日に終了する関連期間についての連結EBITDA（4）に対する割合を意味します。

（3）特定の日とは、2019年12月31日以降の各3月31日、6月30日、9月30日及び12月31日を意味します。

（4）当該注記における連結EBITDAは、国際会計基準における連結営業利益に連結営業利益の計算において控除される減価償却費、償却費、非現金支出項目の調整の他、本ローン契約における借入先である金融機関等との契約上の取決めによって調整される項目を含んでおります。

主な借入人の義務

(a)本契約において許容されるものを除き、書面による事前承諾なく第三者に担保提供を行わないこと

(b)財務制限条項を遵守すること

財務制限条項の主な内容は、以下のとおりであります。

・各四半期末のネット・レバレッジ・レシオ（1）が以下の水準を超えないこと

2026年3月31日まで 3.75

2026年6月30日以降 3.50

・2連結会計年度連続で連結税引前利益（のれん減損の足し戻しは可能）をマイナスとしないこと

・各中間期末及び各決算期末における連結純資産を1,000億円以上に維持すること

（1）ネット・レバレッジ・レシオ = 連結純負債 / 直前12ヶ月の連結EBITDA（2）

- (2) 当該契約における連結EBITDAは、国際会計基準における連結営業利益に連結営業利益の計算において控除される減価償却費、償却費、非現金支出項目の調整の他、本ローン契約における借入先である金融機関等との契約上の取決めによって調整される項目を含んでおります。

上記借入金の金利変動リスクを減殺するためあわせて締結した金利スワップ契約は以下のとおりであります。

契約の相手先

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

取引期間

自 2019年6月24日 至 2027年12月30日(想定元本 990億円)

想定元本

総額990億円(想定元本は金利リスク減殺対象のローンの元本返済に対応し2019年12月より6ヶ月ごとに減少します。)

金利

変動金利受取及び固定金利支払

- (注3) 当社は設備投資資金の確保を目的として、2023年5月29日に株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行、農林中央金庫及び三井住友信託銀行株式会社と金銭消費貸借契約を締結しております。

主な契約内容は、以下のとおりであります。

契約の相手先

株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行、農林中央金庫及び三井住友信託銀行株式会社

借入金額

100億円

借入実行日

2023年5月31日

返済期限及び返済方法

利息については2023年6月30日より毎月末に後払い、元本は2023年9月30日より6ヶ月毎に弁済(最終返済日は2028年3月31日)

金利

金利条件に関しましてはTIBOR(東京銀行間取引金利) プラススプレッドで、スプレッドは直近の四半期又は決算期における損益の状況(適時開示される損益の見通しを含む) 及び直近の関連期間(1) におけるネット・レバレッジ・レシオ(2) の値に応じて変動する契約となっております。

- (1) 関連期間とは、当社の会計年度の最終日に終了する12ヶ月の各期間及び当社の会計年度の各四半期の最終日に終了する12ヶ月の各期間を意味します。
- (2) ネット・レバレッジ・レシオとは特定の日(3) における連結純負債の、当該日に終了する関連期間についての連結EBITDA(4) に対する割合を意味します。
- (3) 特定の日とは、2023年6月30日以降の各3月31日、6月30日、9月30日及び12月31日を意味します。
- (4) 当該注記における連結EBITDAは、国際会計基準における連結営業利益に、連結営業利益の計算において控除される減価償却費、償却費、非現金支出項目の調整の他、本ローン契約における借入先である金融機関等との契約上の取決めによって調整される項目を含んでおります。

主な借入人の義務

- (a) 本契約において許容されるものを除き、書面による事前承諾なく第三者に担保提供を行わないこと
(b) 財務制限条項を遵守すること

財務制限条項の内容は以下のとおりであります。

- ・各四半期末のネット・レバレッジ・レシオ(1) が以下の水準を超えないこと

2026年3月31日まで 3.75

2026年6月30日以降 3.50

- ・ 2 連結会計年度連続で連結税引前利益（のれん減損の足し戻しは可能）をマイナスとしないこと
- ・ 各中間期末及び各決算期末における連結純資産を1,000億円以上に維持すること
- （ 1 ）ネット・レバレッジ・レシオ = 連結純負債 / 直前12ヶ月の連結EBITDA（ 2 ）
- （ 2 ）当該契約における連結EBITDAは、国際会計基準における連結営業利益に、連結営業利益の計算において控除される減価償却費、償却費、非現金支出項目の調整の他、本ローン契約における借入先である金融機関等との契約上の取決めによって調整される項目を含んでおります。

上記借入金の金利変動リスクを減殺するためあわせて締結した金利スワップ契約は以下のとおりであります。

契約の相手先

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

取引期間

自 2023年5月31日 至 2028年3月31日

想定元本

各社合計100億円（想定元本は金利リスク減殺対象のローンの元本返済に対応し2023年9月より6ヶ月ごとに減少します。）

取引形態

変動金利受取及び固定金利支払

- （注4） 当社は機動的かつ安定的な資金調達手段を確保することを目的として、2023年12月27日に株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行、農林中央金庫及び三井住友信託銀行株式会社とのコミットメントライン契約を締結しております。
- 主な契約内容は、以下の通りであります。

契約の相手先

株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行、農林中央金庫及び三井住友信託銀行株式会社

コミットメント額（極度額）

350億円

借入残高

2025年12月31日現在残高はありません。

コミットメント期間

自 2024年2月9日 至 2027年2月9日

貸付期間

各貸付につき1ヶ月

元本及び利息弁済方法

貸付毎に弁済期日に一括弁済

金利

金利条件に関しましてはTIBOR（東京銀行間取引金利）プラススプレッドで、スプレッドは直近の四半期又は決算期における損益の状況（適時開示される損益の見通しを含む）及び直近の関連期間（ 1 ）におけるネット・レバレッジ・レシオ（ 2 ）の値に応じて変動する契約となっております。

- （ 1 ）関連期間とは、当社の会計年度の最終日に終了する12ヶ月の各期間及び当社の会計年度の各四半期の最終日に終了する12ヶ月の各期間を意味します。
- （ 2 ）ネット・レバレッジ・レシオとは特定の日（ 3 ）における連結純負債の、当該日に終了する関連期間についての連結EBITDA（ 4 ）に対する割合を意味します。
- （ 3 ）特定の日とは、2023年6月30日以降の各3月31日、6月30日、9月30日及び12月31日を意味します。
- （ 4 ）当該注記における連結EBITDAは、国際会計基準における連結営業利益に、連結営業利益の計算において控除される減価償却費、償却費、非現金支出項目の調整の他、本コミットメントライン契約における借入先である金融機関等との契約上の取決めによって調整される項目を含んでおります。

主な借入人の義務

- (a)本契約において許容されるものを除き、書面による事前承諾なく第三者に担保提供を行わないこと
 - (b)財務制限条項を遵守すること
- 財務制限条項の内容は以下のとおりであります。

・各四半期末のネット・レバレッジ・レシオ（ 1 ）が以下の水準を超えないこと

2026年3月31日まで 3.75

2026年6月30日以降 3.50

・2連結会計年度連続で連結税引前利益（のれん減損の足し戻しは可能）をマイナスとしないこと

・各中間期末及び各決算期末における連結純資産を1,000億円以上に維持すること

（ 1 ）ネット・レバレッジ・レシオ = 連結純負債 / 直前12ヶ月の連結EBITDA（ 2 ）

（ 2 ）当該契約における連結EBITDAは、国際会計基準における連結営業利益に、連結営業利益の計算において控除される減価償却費、償却費、非現金支出項目の調整の他、本コミットメントライン契約における借入先である金融機関等との契約上の取決めによって調整される項目を含んでおります。

（注5） 当社は事業資金の確保を目的として、2024年5月31日に株式会社日本政策投資銀行と金銭消費貸借契約を締結しております。

主な契約内容は、以下のとおりであります。

契約の相手先

株式会社日本政策投資銀行

借入金額

100億円

返済期限及び返済方法

利息については2024年11月30日より毎年5月、11月の末日に後払、元本については2029年5月末日に一括返済

金利

固定金利

主な借入人の義務

本契約は株式会社日本政策投資銀行一般約款に基づき締結された金銭消費貸借契約であり、借入人は同約款に基づく義務を負います。

（注6） 当社は設備投資資金の確保を目的として、2025年2月25日に株式会社みずほ銀行等と限度貸付契約を締結しております。

主な契約内容は以下のとおりであります。

契約の相手先

株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行、農林中央金庫及び三井住友信託銀行株式会社

貸付限度額

合計500億円

コミットメント期間

自 2025年2月27日 至2028年2月24日

資金引出（借入）累計額

220億円（2025年12月31日現在）

借入金残高

220億円（2025年12月31日現在）

返済方法

利息については毎月末に後払い、元本については2028年9月末日以降、6ヶ月ごとの各応当日に分割返済。（但し、最終返済日は2033年2月25日）

金利

金利条件に関しましてはTIBOR（東京銀行間取引金利）プラススプレッドで、スプレッドは終了した直近の関連期間（ 1 ）におけるネット・レバレッジ・レシオ（ 2 ）の値に応じて変動する契約となっております。

（ 1 ）関連期間とは、当社の会計年度の最終日に終了する12ヶ月の各期間及び当社の会計年度の各四半期の最終日に終了する12ヶ月の各期間を意味します。

（ 2 ）ネット・レバレッジ・レシオとは、特定の日（ 3 ）における連結純負債の、当該日に終了する関連期間についての連結EBITDA（ 4 ）に対する割合を意味します。

（ 3 ）特定の日とは、2025年3月31日以降の各3月31日、6月30日、9月30日及び12月31日を意味します。

- (4) 当該注記における連結EBITDAは、国際会計基準における連結営業利益に連結営業利益の計算において控除される減価償却費、償却費、非現金支出項目の調整の他、本ローン契約における借入先である金融機関等との契約上の取決めによって調整される項目を含んでおります。

主な借入人の義務

- (a) 本契約において許容されるものを除き、書面による事前承諾なく第三者に担保提供を行わないこと
(b) 財務制限条項を遵守すること

財務制限条項の内容は以下のとおりであります。

- ・ 各四半期末のネット・レバレッジ・レシオ (1) が以下の水準を超えないこと。

2025年6月30日から2026年3月31日まで 3.75

2026年6月30日から2027年12月31日まで 3.50

2028年3月31日から2029年12月31日まで 3.25

2030年3月31日から2032年12月31日まで 3.00

- ・ 2連結会計年度連続で連結税引前利益(のれん減損の足し戻しは可能)をマイナスとしないこと。
- ・ 各中間期末及び各決算期末における連結純資産を1,000億円以上に維持すること。

(1) ネット・レバレッジ・レシオ = 連結純負債 / 直前12ヶ月の連結EBITDA (2)

(2) 当該契約における連結EBITDAは、国際会計基準における連結営業利益に連結営業利益の計算において控除される減価償却費、償却費、非現金支出項目の調整の他、本ローン契約における借入先である金融機関等との契約上の取決めによって調整される項目を含んでおります。

上記借入金の金利変動リスクを減殺するためあわせて締結した金利スワップ契約は以下のとおりであります。

(2025年2月25日約定金利スワップ契約)

契約の相手先

株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行及び三井住友信託銀行株式会社

取引期間

自 2028年2月29日 至 2033年2月25日

想定元本

当初想定元本は各社合計400億円(想定元本は金利リスク減殺対象のローンの元本返済に対応し、2028年9月より6ヶ月ごとに減少します。)

金利

変動金利受取及び固定金利支払

(2025年3月24日約定金利スワップ契約)

契約の相手先

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

取引期間

自 2025年3月26日 至 2028年2月29日

想定元本

70億円

金利

変動金利受取及び固定金利支払

(2025年6月24日約定金利スワップ契約)

契約の相手先

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

取引期間

自 2025年6月26日 至 2028年2月29日

想定元本

90億円

金利

変動金利受取及び固定金利支払

(注7) 当社は、タブレット端末等の一部について、セール・アンド・リースバック取引を通じて資金調達を行っております。当該取引のうちIFRS第16号の適用開始日以降に実行した取引について、取引の対象となる資産の譲渡がIFRS第15号の譲渡の要件を満たさないものは、売却として会計処理しておりません。そのため、当該取引により調達した資金を借入金として会計処理しております。

(注8) 当社は、保証金等の一部について自己信託により設定した信託受益権の譲渡を通じた資金調達を行っておりますが、当該譲渡についてはIFRS第9号の金融資産の認識の中止の要件を満たさないため調達した資金を借入金として会計処理しております。

(注9) 借入金及びその他金融負債の流動性リスク管理及び金利リスク管理、借入金及びデリバティブの公正価値及びデリバティブ取引の詳細については、注記「34. 金融商品」をご参照下さい。

(2) 担保に供している資産

資産の売却に該当しないセール・アンド・リースバック取引及び金融商品の消滅に該当しない保証金債権等の流動化取引については引き続き有形固定資産、その他の無形資産及びその他の金融資産を認識しております。そのため、所有権を保有していない資産は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
有形固定資産	2,030	892
その他の無形資産	614	386
その他の金融資産	3,448	2,392
合計	6,092	3,670

(注) 上記の担保に供している資産の他、前連結会計年度は、連結財務諸表上、相殺消去されている関係会社株式(子会社株式)24,000百万円を担保に供しています。なお、当連結会計年度は、該当事項はありません。

対応する債務は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
短期借入金	5,573	1,259
長期借入金	4,082	2,823
合計	9,656	4,082

16. リース

当社グループは、主として店舗運営に必要な土地、建物及び駐車場などの不動産、並びに店舗設備及び業務車両などの動産等を賃借しております。契約期間は、主に2年から30年を超える期間の契約まで様々であります。なお、リース契約によって課された重要な制限（追加借入及び追加リースに関する制限等）はありません。

(1) 使用权資産に関連する損益（借手）

使用权資産に関連する損益は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
使用权資産の減価償却費		
土地を原資産とするもの	3,292	3,603
建物及び構築物を原資産とするもの	27,689	30,172
機械装置及び運搬具を原資産とするもの	1,444	1,548
工具器具及び備品を原資産とするもの	1,953	1,155
減価償却費計	34,378	36,477
短期リース費用	74	15
少額資産リース費用	0	1
変動リース料（注）	6,667	6,027

（注）リース負債の測定に含めていない変動リース料に係る費用であります。

(2) リースに係るキャッシュ・アウトフロー（借手）

リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
リースに係るキャッシュ・アウトフローの 合計額	43,583	45,179
合計	43,583	45,179

(3) 変動リース料（借手）

当社グループの不動産リース取引には、店舗の売上収益に連動する変動支払条件が含まれる契約があります。

変動支払条件は、商業施設等との店舗出店契約に含まれており、その条件は貸主との交渉により異なります。変動支払条件は、固定費の最小化や粗利益管理の簡易化など運営上の柔軟性を確保するために設定されます。

変動支払条件は当社グループの借手のリース取引全体に占める割合が低く、売上収益の変動に伴う当社グループへの影響は限定的であると考えております。

(4) 延長オプション及び解約オプション（借手）

延長オプション及び解約オプションは、主として店舗の土地及び建物に関する不動産リースに含まれております。不動産リースの契約条件は、個々に交渉されるため幅広く異なる契約条件を含んでおり、延長オプション及び解約オプションは、事業の柔軟な運営を行うために必要に応じて使用しております。

延長オプション及び解約オプションは、一定期間前（6ヶ月等）までに相手方に書面をもって通知することにより契約期間満了前に早期解約を行えるオプションや、契約満了の一定期間前までに更新拒否の意思表示をしなければ自動更新となる契約などが含まれており、リース開始日にこれらのオプションの行使可能性を評価しております。さらに、当社グループがコントロール可能な範囲内において重大な事象の発生や変化があった場合には、当該オプションを行使することが合理的に確実であるか否かを見直すことにより、リースから生じるリスクに対するエクスポージャーを減少させることが可能になります。

(5) 借手が契約しているがまだ開始していないリース(借手)

当社グループが、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、貸主と契約しているが利用を開始していないリース契約に係るリース負債は、それぞれ9,278百万円及び6,857百万円であります。

17. 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
支払手形	26	38
買掛金	14,606	15,500
未払金	17,926	18,396
合計	32,558	33,935

(注1) 買掛金の平均支払サイトは、請求後20日～30日です。

(注2) 上記の金融負債としての分類は、いずれも償却原価で測定される金融負債であります。

18. 退職後給付

(1) 確定拠出年金制度

確定拠出年金制度に関して費用として認識した金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
拠出額	1,442	1,595

(注) 拠出額は、連結純損益計算書の売上原価及び販売費及び一般管理費に含まれております。

(2) 複数事業主制度

当社グループは確定給付制度に分類される複数事業主制度である外食産業ジェフ企業年金基金に加入しております。

当社グループの拠出に対応する年金資産の額を合理的に計算することができないため、外食産業ジェフ企業年金基金への要拠出額を退職給付費用として処理しております。当該年金基金への要拠出額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
拠出額	804	881

(注1) 拠出額は、連結純損益計算書の売上原価及び販売費及び一般管理費に含まれております。

(注2) 翌連結会計年度(自 2026年1月1日 至 2026年12月31日)の拠出見込額は900百万円であります。

積立の取決め

当該制度に加入している当社グループの事業主は、2025年12月31日現在、以下の計算にしたがい、掛金を負担しています。

掛金の種類	掛金
標準掛金	報酬標準給与の月額及び賞与標準給与の額にそれぞれ1,000分の14を乗じた額

制度全体の積立状況に関する事項

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
	2024年3月31日現在	2025年3月31日現在
年金資産の額	52,532	52,714
年金財政計算上の数理債務の額と最低責任準備金の額との合計額	46,036	46,218
差引額	6,496	6,496
制度全体に占める当社グループの掛金拠出割合(注)	33.0%	31.2%

(注) 掛金拠出割合は当社グループの実際の負担割合とは一致いたしません。

19. 引当金

引当金の増減は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	資産除去債務	その他の引当金	合計
2024年1月1日	14,002	1,386	15,388
期中増加額	522	1,904	2,426
期中減少額(目的使用)	186	1,780	1,966
期中減少額(戻入れ)	-	2	2
割引計算の期間利息費用	47	-	47
割引率変更による調整額	280	-	280
在外営業活動体の換算差額	18	-	18
2024年12月31日	14,124	1,512	15,636
期中増加額	417	2,640	3,057
期中減少額(目的使用)	221	2,079	2,300
期中減少額(戻入れ)	-	19	19
割引計算の期間利息費用	74	-	74
割引率変更による調整額	669	-	669
在外営業活動体の換算差額	28	-	28
その他の調整額(注)	892	-	892
2025年12月31日	14,645	2,054	16,700

(注) 物件状況の見直し等による調整額であります。

引当金の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)		当連結会計年度 (2025年12月31日)	
	資産除去債務	その他の引当金	資産除去債務	その他の引当金
流動負債	127	1,339	154	1,326
非流動負債	13,997	174	14,491	728
合計	14,124	1,512	14,645	2,054

資産除去債務の説明は、注記「3. 重要性がある会計方針 (12) 引当金」に記載しており、これらの費用は主に1年以上経過した後に支払われることが見込まれており、将来の事業計画等により影響を受けません。

20. その他の負債

その他の負債の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
その他の流動負債		
未払賞与	2,482	2,375
未払有給休暇	5,547	5,548
未払消費税等	5,658	5,800
現金決済型の株式報酬費用	-	12
その他の未払費用	5,784	5,816
その他	1,154	1,310
合計	20,626	20,861
その他の非流動負債		
現金決済型の株式報酬費用	103	166
その他	929	922
合計	1,031	1,088

21. 資本

(1) 授権株式数及び発行済株式数

授権株式数及び発行済株式数の増減は以下のとおりであります。

	授権株式数(株)	発行済株式数(株)
2024年1月1日	600,000,000	227,502,200
増減	-	-
2024年12月31日	600,000,000	227,502,200
増減	-	-
2025年12月31日	600,000,000	227,502,200

(注1) 当社の発行する株式は権利内容に何ら限定のない無額面普通株式であります。

(注2) 発行済株式は、全額払込済となっております。

(2) 資本剰余金

資本剰余金の主な内容は以下のとおりであります。

資本準備金

日本における会社法では、株式の発行に際しての払込み又は給付に係る額の2分の1以上を資本金に組み入れ、資本金として計上しないこととした金額は資本準備金として計上することが規定されております。

その他資本剰余金

一定の資本取引並びに資本金及び資本準備金の取崩し等によって生じる剰余金であります。

(3) 自己株式

自己株式数の増減は以下のとおりであります。

	普通株式(株)
2024年1月1日	4
増減	116
2024年12月31日	120
増減	-
2025年12月31日	120

(注) 単元未満株式の買取りによるものであります。

(4) その他の資本の構成要素

その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産

その他の包括利益を通じて測定される金融資産の公正価値の評価差額であります。

確定給付負債(資産)の純額の再測定

確定給付制度の給付債務及び年金資産についての再測定による債務の増減額であります。

在外営業活動体の換算差額

外貨建てで作成した在外営業活動体の財務諸表を連結する際に発生した換算差額であります。

キャッシュ・フロー・ヘッジ

キャッシュ・フロー・ヘッジとして指定されたデリバティブ取引の公正価値の変動額のうち有効と認められる部分であります。

(5) 利益剰余金

未処分留保利益から構成されております。

22. 配当金

(1) 配当金支払額

配当金の支払額は以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

決議日	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2024年2月14日 取締役会	普通株式	資本剰余金	1,593	7.00	2023年12月31日	2024年3月13日
2024年8月14日 取締役会	普通株式	資本剰余金	1,706	7.50	2024年6月30日	2024年9月19日

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

決議日	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2025年2月13日 取締役会	普通株式	資本剰余金	2,503	11.00	2024年12月31日	2025年3月13日
2025年8月14日 取締役会	普通株式	資本剰余金	1,820	8.00	2025年6月30日	2025年9月18日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

決議日	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2025年2月13日 取締役会	普通株式	資本剰余金	2,503	11.00	2024年12月31日	2025年3月13日

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

決議日	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2026年2月13日 取締役会	普通株式	資本剰余金	3,185	14.00	2025年12月31日	2026年3月12日

23. 売上収益

(1) 売上収益の分解

当社グループは、レストラン事業等から計上される収益を売上収益として表示しており、顧客との契約から生じる収益を報告セグメントの区分に基づき、以下のとおり分解しております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
レストラン事業	391,137	447,379
その他	9,993	10,415
合計	401,130	457,794

レストラン事業

レストラン事業においては、主にレストラン店舗に来店されるお客様を顧客としております。このような各種テーブルレストランのサービス提供については、テーブルサービスの提供時点において顧客が支配を獲得し履行義務が充足されると判断しており、当該サービス提供時点で売上収益を認識しております。また、デリバリー・テイクアウトについては、料理提供時点において顧客が支配を獲得し履行義務が充足されると判断していることから、当該時点で売上収益を認識しております。

顧客がクーポン等を使用する場合の取引価格は、顧客との契約において約束された対価からクーポン等により充当された金額を減額しております。

当社グループが運営するポイント制度に基づき、顧客への販売に伴い付与したポイントについては、履行義務として識別し、取引価格の配分を行い、契約負債として認識しております。当該契約負債は、ポイントの利用時及び失効時に取り崩しを行い、収益を認識しております。

また、当社グループが顧客に優待券を販売する場合には、将来においてテーブルサービスを提供する履行義務を負うため、前受金額を契約負債として認識しております。当社グループが履行義務を充足した時点で当該契約負債の認識の中止及び売上収益の認識を行うとともに、顧客が非行使部分の金額に対する権利を行使する可能性がなくなった時に、売上収益を認識しております。

その他

主に商業施設内及び駅構内等でのケーキ・惣菜販売につきましては、店舗に来店されるお客様を顧客としております。商品の販売については、商品の支配が顧客に移転した時、すなわち、店舗にて顧客に商品を引き渡した時点で売上収益を認識しております。

顧客がクーポン等を使用する場合の取引価格は、顧客との契約において約束された対価からクーポン等により充当された金額を減額しております。

(2) 顧客との契約から生じた負債

顧客との契約から生じた負債の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	2024年1月1日	2024年12月31日	2025年12月31日
顧客との契約から生じた債権	15,628	19,177	21,511
契約負債	72	210	411

当社グループが運営するポイント制度に基づき、顧客への販売に伴い付与するポイントについては、ポイントの利用時または失効時までの履行義務を充足するまで、契約負債として認識されます。

当社グループが販売した優待券については、当社グループが顧客にテーブルサービスを提供する履行義務を充足するまで、契約負債として認識されます。

当連結会計年度の期首現在の契約負債残高に含まれるポイント制度に係る契約負債134百万円は、顧客に付与した自社ポイントのうち未使用分に対応する金額であり、ポイントの使用又は失効による収益の認識に伴い取り崩されます。

前連結会計年度の期首現在の優待券に係る契約負債残高72百万円及び当連結会計年度の期首現在の契約負債残高に含まれる優待券に係る契約負債76百万円は、当該優待券の行使期間が1年未満であるため、それぞれ前連結会計年度及び当連結会計年度の売上収益として認識しております。

24. その他の営業収益

その他の営業収益の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
賃貸収益	149	167
受取補償金	489	250
受取保険金	25	129
助成金収入	253	429
非金融資産の減損損失戻入	174	176
その他(注)	966	866
合計	2,057	2,018

(注)「その他」には、有形固定資産売却による売却益が、前連結会計年度525百万円、リース負債変更・解約益が、当連結会計年度535百万円含まれております。

25. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の性質別の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
人件費(注記26参照)	130,746	145,389
水道光熱費	18,637	20,284
減価償却費及び償却費	44,214	47,990
その他	52,329	58,482
合計	245,925	272,144

26. 人件費

人件費の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
賃金及び給与	109,503	121,790
賞与	6,971	7,291
法定福利費	9,873	10,840
退職給付費用	2,218	2,335
株式報酬費用(注1)	65	154
その他	2,116	2,979
合計	130,746	145,389

(注1) 株式報酬費用は現金決済型の株式報酬制度の当期費用化額であり、IFRS第2号「株式報酬」に基づき会計処理を行っています。

(注2) 上記に加え、売上原価に含まれる人件費は前連結会計年度11,586百万円、当連結会計年度12,265百万円であります。

27. その他の営業費用

その他の営業費用の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
非金融資産の減損損失(注記12、13参照)	861	2,421
固定資産除却損(注記13参照)	1,086	1,821
その他	175	806
合計	2,122	5,048

28. 受取利息・支払利息及びその他の収益・費用
受取利息の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
預金、償却原価で測定される金融資産	28	46
合計	28	46

支払利息の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
償却原価で測定される金融負債		
借入金	1,211	1,671
リース負債	1,256	1,735
その他	73	39
償却原価で測定される金融負債合計	2,540	3,446
引当金(資産除去債務)	47	74
合計	2,587	3,520

その他の収益の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	5	2
合計	5	2

その他の費用の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
融資関連手数料		
償却原価で測定される金融負債	160	206
合計	160	206

29. その他の包括利益

その他の包括利益の各項目別の当期発生額及び純損益への組替調整額、並びに税効果の影響は以下のとおりです。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	当期発生額	組替調整額	税効果控除前	税効果額	税効果控除後
（純損益に振り替えられることのない項目）					
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	26	-	26	8	18
確定給付負債（資産）の純額の再測定	8	-	8	2	7
合計	18	-	18	6	11
（純損益に振り替えられる可能性のある項目）					
在外営業活動体の換算差額	71	-	71	1	73
キャッシュ・フロー・ヘッジ	360	155	515	160	355
合計	432	155	587	159	428
その他の包括利益合計	414	155	569	152	417

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	当期発生額	組替調整額	税効果控除前	税効果額	税効果控除後
（純損益に振り替えられることのない項目）					
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産	23	-	23	7	16
確定給付負債（資産）の純額の再測定	2	-	2	0	2
合計	25	-	25	8	18
（純損益に振り替えられる可能性のある項目）					
在外営業活動体の換算差額	1,012	-	1,012	1	1,014
キャッシュ・フロー・ヘッジ	1,070	1	1,071	333	739
合計	2,083	1	2,084	332	1,752
その他の包括利益合計	2,108	1	2,109	339	1,770

30. 1株当たり利益

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
親会社の普通株主に帰属する当期利益(百万円)	13,965	16,748
親会社の普通株主に帰属しない金額(百万円)	-	-
基本的1株当たり当期利益の計算に使用する 普通株主に係る当期利益(百万円)	13,965	16,748
当期利益調整額(百万円)	-	-
希薄化後1株当たり当期利益の計算に使用する 普通株主に係る当期利益(百万円)	13,965	16,748
基本的期中平均普通株式数(株)	227,502,128	227,502,080
希薄化後1株当たり当期利益の算定に用いられた 期中平均普通株式数(株)	227,502,128	227,502,080
基本的1株当たり当期利益(円)	61.38	73.62
希薄化後1株当たり当期利益(円)	61.38	73.62

(注) 希薄化後1株当たり当期利益につきましては、潜在的普通株式が存在しないため、基本的1株当たり当期利益と同額であります。

31. 非資金取引

主な非資金取引の内訳は以下のとおりであります。

(単位: 百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
リースにより取得した有形固定資産	40,927	49,409

32. 財務活動から生じた負債の変動

財務活動から生じた負債の変動は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	社債及び借入金 (流動)	社債及び借入金 (非流動)	リース負債	合計
2024年1月1日	33,874	65,437	99,349	198,660
キャッシュ・フロー(注1)	34,013	36,616	35,586	32,983
非資金変動				
取得	-	-	40,966	40,966
為替変動	-	-	119	119
公正価値変動	-	-	-	-
償却(注2)	61	242	-	302
振替(注3)	32,022	27,703	-	4,319
その他	-	204	8,508	8,304
2024年12月31日	31,943	74,388	113,357	219,687
キャッシュ・フロー(注1)	28,278	46,074	37,401	19,605
非資金変動				
取得	-	-	49,730	49,730
為替変動	-	-	125	125
公正価値変動	-	-	-	-
償却(注2)	39	316	-	355
振替(注3)	10,635	10,531	-	105
その他	-	917	1,849	2,766
2025年12月31日	14,339	109,330	123,961	247,629

(注1) 社債及び借入金(流動)並びに社債及び借入金(非流動)は、キャッシュ・フロー計算書上の社債発行による収入と社債の償還による支出及び借入による収入と返済による支出との純額からなります。また、社債及び借入金(流動)には、報告期間後12ヶ月に決済が見込まれるため短期借入金に振り替えた長期借入金の返済額が、前連結会計年度34,013百万円、当連結会計年度28,278百万円含まれております。

(注2) 償却原価で測定しており実効金利法による調整額です。

(注3) 連結財政状態計算書において、報告期間後12ヶ月以内に決済が見込まれるため流動負債に振り替えております。

33. 株式報酬

当社は、一部の役職員に対して、現金決済型の株式報酬制度を採用しております。当該制度の目的は、役職員の当社グループ業績及び企業価値向上に対する士気を高めることであります。

現金決済型の株式報酬制度

当社は、現金決済型の株式報酬制度として、ファントムストックを採用しております。

ファントムストックは、当社の株主総会において承認された報酬総額の枠内において、当社の取締役会の決議により一部の役職員に対して付与されております。権利行使期間は当社と当該役職員との間で締結されるファントムストック付与契約書に定められており、その期間内に行使されない場合は、当該オプションは失効します。また、付与日以降、対象者が自己都合等により退職する場合も、当該オプションは失効します。

(1) ファントムストック

ファントムストックの概要

	権利数(個)	付与日	権利確定日	行使期限	評価期間	権利確定条件
2022年度	1,754	2022年4月1日	2025年3月 定時株主総会開催日	権利確定日 から3年間	2022年1月1日 から2022年12月31日	(注1)
2023年度	30,861	2023年4月1日	2026年3月 定時株主総会開催日		2023年1月1日 から2023年12月31日	(注2)
2024年度	26,634	2024年4月1日	2027年3月 定時株主総会開催日		2024年1月1日 から2024年12月31日	(注3)
2025年度	63,295	2025年4月1日	2028年3月 定時株主総会開催日	権利確定日 から退任又は 退職まで	2025年1月1日 から2025年12月31日	(注4)

(注1) 2022年度ファントムストックは、全て権利が確定しております。

(注2) 2023年度ファントムストックは、ファントムストック契約書に予め定めた下記[要件1]を達成し、かつ、付与日から権利確定日まで継続して当社グループの取締役または執行役員の地位であることを条件に権利が確定し、さらに権利確定後の行使条件として、当社が定める売買可能期間内に限る行使であることが求められます。また、下記[要件2]の国際的なESG評価機関による評価をESG指標として追加し、当該指標を達成した場合はファントムストック付与数に一定の割合の付与数を加算します。

そのほか、重大な法令違反又は不正行為、当社の評判や企業価値を著しく棄損する行為及び財務上の不正行為があった場合は、当社の取締役会決議により、付与された業績連動報酬の一部又はすべてが失効するマルス条項並びに支払われた金銭の一部又はすべての返還を請求できるクローバック条項を定めております。

[要件1]

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が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である1,527円以上であること。

[要件2]

評価期間の最終日時点で以下のいずれかのESG指標を達成した場合は、ファントムストック付与数に一定の割合の付与数を加算する。

- ・DJSI (Dow Jones Sustainability Indices) 構成銘柄への当社の採用
- ・CDPのB評価以上

(注3) 2024年度ファントムストックは、ファントムストック契約書に予め定めた下記[要件1]を達成し、かつ、付与日から権利確定日まで継続して当社グループの取締役または執行役員の地位であることを条件に権利が確定し、さらに権利確定後の行使条件として、当社が定める売買可能期間内に限る行使であることが求められます。また、下記[要件2]の国際的なESG評価機関による評価をESG指標として追加し、当該指標を達成した場合はファントムストック付与数に一定の割合の付与数を加算します。

そのほか、重大な法令違反又は不正行為、当社の評判や企業価値を著しく棄損する行為及び財務上の不正行為があった場合は、当社の取締役会決議により、付与された業績連動報酬の一部又はすべてが失効するマルス条項並びに支払われた金銭の一部又はすべての返還を請求できるクローバック条項を定めております。

[要件1]

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が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である2,065円以上であること。

[要件2]

評価期間の最終日時点で以下のいずれかの指標を達成した場合は、ファントムストック付与数に一定の割合の付与数を加算する。

- ・DJSI (Dow Jones Sustainability Indices) アジアパシフィック構成銘柄への当社の採用又はCDPのA - 評価以上
- ・従業員エンゲージメントの目標値及びお客様総合満足度の目標値の双方の達成
- ・2024年度CO2排出量の目標 (321,610t-CO2) の達成

(注4) 2025年度ファントムストックは、ファントムストック契約書に予め定めた下記[要件]を達成し、かつ、付与日から権利確定日まで継続して当社グループの取締役または執行役員等一定の地位であることを条件に権利が確定し、さらに権利確定後の行使条件として、当社が定める売買可能期間内に限る行使であることが求められます。なお、下記[要件]毎にファントムストック付与数が個別に割り当てられ、それぞれ独立したファントムストックとなります。

そのほか、重大な法令違反又は不正行為、当社の評判や企業価値を著しく棄損する行為及び財務上の不正行為があった場合は、当社の取締役会決議により、付与された業績連動報酬の一部又はすべてが失効するマルス条項並びに支払われた金銭の一部又はすべての返還を請求できるクローバック条項を定めております。

[要件1]

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が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である2,450円以上であること。

[要件2]

評価期間の最終日時点で DJSI (Dow Jones Sustainability Indices) ワールド構成銘柄への当社の採用又は2025年度のCDP気候変動・水セキュリティ・森林のいずれかでのA評価以上であること。

[要件3]

従業員エンゲージメントの目標値及びお客様の評価の目標値の双方を達成すること。

[要件4]

2025年度CO2排出量の目標 (312,105t-CO2) を達成すること。

ファントムストックの数

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
	権利数(個)	権利数(個)
期首未行使残高	59,349	85,336
付与	28,515	67,622
行使	2,345	24,616
失効	-	5,798
その他(放棄)	183	-
期末未行使残高	85,336	122,544
期末行使可能残高	-	3,587

(2) 株式報酬費用及び負債

連結純損益計算書の販売費及び一般管理費に含まれている株式報酬費用計上額は、前連結会計年度において65百万円、当連結会計年度において154百万円であります。

連結財政状態計算書に含まれている株式報酬から生じた負債の帳簿価額は、前連結会計年度末において103百万円、当連結会計年度末において178百万円であります。うち、期末時点において権利が確定した負債の本源的価値は、前連結会計年度末該当なし、当連結会計年度末12百万円であります。

(3) 譲渡制限付株式報酬

当社は、2026年3月27日開催予定の第15回定時株主総会（以下「本株主総会」という。）に譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度」という。）の導入を付議することとしました。

譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度」という。）の概要は以下のとおりです。

譲渡制限付株式報酬の付与対象役職者は、本制度に基づき当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けることとなります。その1株当たりの払込金額は、各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該普通株式を引き受ける対象役職者に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。なお、各対象役職者への具体的な支給時期及び配分については、取締役会において決定いたします。

また、本制度による当社の普通株式（以下「本株式」といいます。）の発行又は処分に当たっては、当社と対象役職者との間において、(a)一定期間、本株式に係る第三者への譲渡、担保権の設定その他の処分を禁止すること、(b)一定の事由が生じた場合には当社が本株式を無償取得することなどをその内容に含む譲渡制限付株式割当契約が締結されることを条件といたします。

34. 金融商品

(1) 資本管理

当社グループは、グループ企業が継続企業として継続し、負債と資本の最適化を通じて企業価値を最大化することを目指して資本管理を行っております。

各報告日時点の社債及び借入金から現金及び現金同等物を控除した差引額、及び資本（親会社の所有者に帰属する持分）の残高は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
社債及び借入金	106,330	123,668
現金及び現金同等物	19,170	34,331
差引額	87,160	89,337
親会社の所有者に帰属する持分合計	173,372	187,567

当社グループは、財務指標のモニタリングを財務本部が行っております。

なお、当社グループの借入金である金銭消費貸借契約に基づく借入金（前連結会計年度53,043百万円、当連結会計年度40,248百万円）、限度貸付契約に基づく借入金（前連結会計年度2,999百万円、当連結会計年度21,560百万円）及びコミットメントライン契約に基づく借入金（前連結会計年度、当連結会計年度ともに残高なし）については、資本に関する規制を含む財務制限条項が付されておりますが、当連結会計年度末においては、これらの条項をすべて遵守しております。当該財務制限条項について非遵守の場合には、貸付人の請求によって契約上の期限の利益を失いただちに債務の弁済をしなければなりません（財務制限条項及びその非遵守の影響については、注記「15. 社債及び借入金（その他の金融負債を含む）」参照）。

(2) 財務上のリスク管理

当社グループは、経営活動を行う過程において、財務上のリスク（信用リスク・流動性リスク・為替リスク・金利リスク）に晒されており、当該財務上のリスクを軽減するために、リスク管理を行っております。なお、当社グループが保有する資本性金融商品は主に非上場株式であることから、株式市場リスクに晒されている資本性金融商品の残高は僅少であり、株式市場リスクの影響は軽微であります。

また、当社グループは、デリバティブ取引を変動金利借入金利息の金利変動リスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

(3) 信用リスク管理

信用リスクは、顧客が契約上の債務に関して債務不履行になり、当社グループに財務上の損失を発生させるリスクであります。

当社グループは、与信管理規定等に基づいて、取引先に対して与信限度額を設定し、管理しております。

当社グループの営業債権は、主としてクレジットカード会社、QR決済会社、フードデリバリーサービス会社等に対するものであり、発生月の翌月までに回収されます。

当社グループは大部分の店舗につき賃貸借契約に基づく賃借を行っており、敷金及び保証金は、取引開始時に信用判定を行うとともに、契約更新時その他適宜契約先の信用状況の把握に努めておりますが取引先の信用リスクに晒されております。デリバティブ取引については、取引相手先を高格付を有する金融機関に限定しているため信用リスクはほとんど認識しておりません。

なお、当社グループは、単独の相手先又はその相手先が所属するグループについて、過度に集中した信用リスクを有しておりません。

連結財政状態計算書に表示されている金融資産の減損後の帳簿価額は、獲得した担保の評価額を考慮に入れない、当社グループの金融資産の信用リスクに対するエクスポージャーの最大値であります。特定の取引先について、重要な信用リスクのエクスポージャーはなく、特段の管理を有する信用リスクの過度の集中はありません。

なお、信用リスクのエクスポージャーに関し、担保として保有する物件及びその他の信用補完するものはありません。

当社グループでは、営業債権、未収入金や敷金・保証金などの償却原価で測定される金融資産について、回収可能性や信用リスクの著しい増加などを考慮の上、将来の予想信用損失を測定し、損失評価引当

金を計上しております。信用リスクが著しく増加しているか否かは、債務不履行発生リスクの変動に基づいて判断しており、その判断に当たっては、取引先の財政状況の悪化、期日経過情報などを考慮しております。

当社グループは営業債権については、常に全期間の予想信用損失と同額で損失評価引当金を個別的及び集散的に測定しております。営業債権以外の債権等については、12ヶ月の予想信用損失と同額で損失評価引当金を集散的に測定しておりますが、信用リスクが著しく増加している場合は全期間の予想信用損失と同額で損失評価引当金を個別的及び集散的に測定しております。また、期待将来キャッシュ・フローに不利な影響を与える以下のような事象などが発生した場合は、信用減損している金融資産として個別債権ごとに予想信用損失を測定しております。

- ・取引先の深刻な財政困難
- ・債権の回収不能や、再三の督促に対する回収遅延
- ・取引先が破産やその他財政再建が必要な状態に陥る可能性の増加

予想信用損失の金額は、以下のように算定しています。

- ・営業債権

単純化したアプローチに基づき、債権等の帳簿価額に過去の信用損失の実績率に将来の経済状況等の予測を加味した引当率を乗じて算定しています。

- ・営業債権以外の債権等

原則的なアプローチに基づき、信用リスクが著しく増加していると判定されていない債権等については、同種の資産の過去の信用損失の実績率に将来の経済状況等の予測を加味した引当率を帳簿価額に乗じて算定しております。信用リスクが著しく増加していると判定された資産及び信用減損金融資産については、企業が受け取るべき契約上のキャッシュ・フローと企業が受け取ると見込んでいるキャッシュ・フローの差額を個々の債権ごとに算定しております。

また、当社グループが金融資産の全体又は一部を回収するという合理的な期待を有していない場合には、帳簿価額を直接減額しております。

損失評価引当金の設定対象となっている金融資産の帳簿価額は下記のとおりです。

(単位：百万円)

	12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定されるもの	全期間の予想信用損失に等しい金額で測定されるもの			合計
		信用減損金融資産ではない金融資産	信用減損金融資産	営業債権	
2024年1月1日残高	23,222	-	78	15,628	38,928
2024年12月31日残高	24,573	-	68	19,177	43,819
2025年12月31日残高	25,006	-	79	21,511	46,596

信用リスク格付け

全期間の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産の信用リスク格付けは、12ヶ月の予想信用損失で測定している金融資産の予想信用損失の信用リスク格付けに比べて相対的に低く、単純化したアプローチを適用した金融資産の信用リスク格付けは、主として12ヶ月の予想信用損失で測定している金融資産の信用リスク格付けと同程度であります。同一区分内における金融資産の信用リスク格付けは概ね同一です。

当社グループでは、取引先の信用状態に応じて、金融資産の回収可能性を検討し、損失評価引当金を計上しております。損失評価引当金の増減は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定されるもの	全期間の予想信用損失に等しい金額で測定されるもの			合計
		信用減損金融資産ではない金融資産	信用減損金融資産	営業債権	
2024年1月1日残高	1	-	78	-	79
増加(繰入)	-	-	25	0	25
減少(直接償却)	-	-	36	-	36
減少(戻入)	-	-	-	-	-
減少(その他)	-	-	-	-	-
2024年12月31日残高	1	-	68	0	69
増加(繰入)	-	-	80	-	80
減少(直接償却)	-	-	69	-	69
減少(戻入)	-	-	-	-	-
減少(その他)	-	-	-	-	-
2025年12月31日残高	1	-	79	0	80

営業債権は全て顧客との契約から生じた債権に関連するものであります。

前連結会計年度及び当連結会計年度において、損失評価引当金の変動に重要な影響を与える金融商品の総額での帳簿価額の著しい変動はありません。

また、当社グループの営業債権が主としてクレジットカード会社、QR決済会社、フードデリバリーサービス会社等に対するもので発生月の翌月までには回収されることから、営業債権につき期日経過日数に応じた一定の引当率を定めておりません。

なお、直接償却し、依然として履行強制活動の対象としている金融資産の契約上の未回収残高に重要性はありません。

(4) 流動性リスク管理

流動性リスクは、当社グループが期限の到来した金融負債の返済義務を履行するにあたり、支払期日にその支払を実行できなくなるリスクであります。

当社グループは主に社債及び借入金により資金を調達しておりますが、資金繰計画を作成する等の方法により管理しております。なお、流動性リスクに備えるため、当社グループは取引金融機関5行との間でコミットメントライン契約を締結しております。

金融負債（デリバティブ金融商品を含む）の期日別残高は以下のとおりであります。

前連結会計年度（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	契約上の金額	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の債務	32,558	32,558	32,558	-	-	-	-	-
社債	19,901	20,000	-	-	-	-	20,000	-
借入金	86,429	86,939	31,999	14,388	27,712	1,965	10,284	590
リース負債	113,357	119,900	28,266	19,732	13,081	9,936	8,042	40,842
未払金	22	22	22	-	-	-	-	-
その他の金融負債	1,257	1,257	708	-	-	-	-	549
デリバティブ金融負債								
ヘッジ手段として指定された金利スワップ	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	253,524	260,676	93,553	34,120	40,794	11,901	38,326	41,981

(注) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	契約上の金額	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の債務	33,935	33,935	33,935	-	-	-	-	-
社債	34,126	34,300	-	-	-	20,000	9,300	5,000
借入金	89,542	90,540	14,388	27,712	4,495	15,344	5,222	23,378
リース負債	123,961	132,337	30,690	22,661	15,307	11,745	9,028	42,905
未払金	24	24	24	-	-	-	-	-
その他の金融負債	996	996	477	-	-	-	-	519
デリバティブ金融負債								
ヘッジ手段として指定された金利スワップ	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	282,585	292,132	79,514	50,374	19,803	47,089	23,550	71,802

(注) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

報告日現在における限度貸付契約総額と借入未実行残高は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
(限度貸付契約)		
限度貸付契約の総額	30,000	50,000
借入実行残高	30,000	22,000
差引額	-	28,000

なお、当該貸付金のコミットメント期間は、2025年2月27日から2028年2月24日までで、2028年9月30日より返済が始まります。当連結会計年度末の借入残高は22,000百万円であります。

報告日現在におけるコミットメントライン契約総貸付極度額と借入未実行残高は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
(コミットメントライン契約)		
総貸付極度額	35,000	35,000
借入実行残高	-	-
差引額	35,000	35,000

(5) 為替リスク管理

当社グループは、外食事業を中心に事業展開しており、外国為替相場の変動による原材料の価格高騰及び調達難に直面する可能性があります。

当社グループの原材料仕入れは、主として日本国内の食品メーカー、商社等を通じて行っているため円建取引となっておりますが、為替相場の現状及び今後の見通しについては常時モニタリングを行っております。

なお、当社グループの在外営業活動体の財務諸表換算に伴い、その他の包括利益が変動しますが、その影響は当社グループにとって重要なものではないと考えております。

(6) 金利リスク管理

当社グループは、事業活動の中で様々な金利変動リスクに晒されており、特に、金利の変動は借入コストに大きく影響します。これは、当社グループの借入金に主に変動金利による借入金であるためです。

こうした市場金利の変動による借入金利息の変動リスクを減殺するため、当社は金利スワップ契約を締結し借入金（予定取引を含む）について概ね実質固定金利化をはかっております。なお、デリバティブ取引の執行及び管理については、当社の取締役会が承認した方針に基づいて、当社の財務本部が行っております。

また、当社グループは、当該金利スワップにヘッジ会計を適用しており、ヘッジ開始時に、ヘッジ会計を適用しようとするヘッジ関係並びにヘッジを実施するにあたってのリスク管理目的及び戦略について、公式に指定及び文書化を行っております。ヘッジ関係は、キャッシュ・フローの変動を相殺する上で非常に有効であることが見込まれ、ヘッジ指定を受けた全ての会計期間にわたって非常に有効であったかを継続的に評価しております。

デリバティブ取引及びヘッジ会計

デリバティブ取引の詳細は以下のとおりであります。

ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)			当連結会計年度 (2025年12月31日)		
	契約額等	契約額等のうち1年超	公正価値	契約額等	契約額等のうち1年超	公正価値
金利スワップ取引 変動受取・固定支払	50,021	37,843	325	93,843	41,665	1,396

当社グループは上記金利スワップ取引をキャッシュ・フロー・ヘッジのヘッジ手段に指定しております。当連結会計年度末時点で当該金利スワップに係るキャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金は連結財政状態計算書においてその他の資本の構成要素で認識されております。また、当該金利スワップは、当連結会計年度末日から最長で86ヶ月にわたり指定されたヘッジ対象である変動金利借入金から生じるキャッシュ・フローをヘッジし続ける予定です。当該金利スワップの変動金利はTIBOR（東京銀行間取引金利）であります。

ヘッジ手段として指定した項目に関する情報

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)			
	ヘッジ手段の想定元本	ヘッジ手段の帳簿価額（資産）	ヘッジ手段の財政状態計算書上の表示科目	ヘッジ非有効部分の計算に用いた公正価値変動
キャッシュ・フロー・ヘッジ 金利リスク 金利スワップ	50,021	325	その他の金融資産	-

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2025年12月31日)			
	ヘッジ手段の想定元本	ヘッジ手段の帳簿価額（資産）	ヘッジ手段の財政状態計算書上の表示科目	ヘッジ非有効部分の計算に用いた公正価値変動
キャッシュ・フロー・ヘッジ 金利リスク 金利スワップ	93,843	1,396	その他の金融資産	-

ヘッジ対象として指定した項目に関する情報

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	
	ヘッジ非有効部分の計算に用いた 公正価値変動	キャッシュ・フロー・ヘッジ 剰余金
キャッシュ・フロー・ヘッジ 金利リスク 借入金	-	224

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2025年12月31日)	
	ヘッジ非有効部分の計算に用いた 公正価値変動	キャッシュ・フロー・ヘッジ 剰余金
キャッシュ・フロー・ヘッジ 金利リスク 借入金	-	963

ヘッジ会計の適用による連結純損益計算書及び連結包括利益計算書に与える影響

(単位：百万円)

キャッシュ・フロー・ヘッジ	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)					
	純額ポジションのヘッジの結果として純損益に認識された独立の表示科目	その他の包括利益に認識されたヘッジ手段の価値の変動(注)	純損益に認識した非有効部分	純損益における表示科目(ヘッジ非有効部分を含むもの)	キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金から純損益に振り替えた金額(注)	振替により純損益における影響を受けた表示科目
金利リスク 変動金利借入	-	515	-	-	155	支払利息

(注) 税効果考慮前の金額であります。

(単位：百万円)

キャッシュ・フロー・ヘッジ	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)					
	純額ポジションのヘッジの結果として純損益に認識された独立の表示科目	その他の包括利益に認識されたヘッジ手段の価値の変動(注)	純損益に認識した非有効部分	純損益における表示科目(ヘッジ非有効部分を含むもの)	キャッシュ・フロー・ヘッジ剰余金から純損益に振り替えた金額(注)	振替により純損益における影響を受けた表示科目
金利リスク 変動金利借入	-	1,071	-	-	1	支払利息

(注) 税効果考慮前の金額であります。

金利感応度分析

当社グループが前連結会計年度末及び当連結会計年度末において保有する金融商品について、金利が1%上昇した場合の、連結財政状態計算書の資本並びに連結純損益計算書の税引前利益に与える影響は以下のとおりであります。ただし、本分析においては、その他の変動要因（残高等）は一定であることを前提としております。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
税引前利益	-	-
資本	704	1,348

(7) 連結財政状態計算書において認識された公正価値の測定

評価技法及びインプット

レベル2及びレベル3の公正価値測定に用いられる評価技法とインプットは以下のとおりであります。

- ・有価証券：非上場株式につきましては比較可能な類似上場会社の株式の市場価格及び他の関連性のある価額等に基づき、適切な評価技法を用いて算定しております。
- ・金利スワップ：観察可能なイールドカーブに基づいた金利及び信用リスクを反映した利回りで割り引いた現在価値により算定しております。
- ・敷金・保証金：償還予定時期を見積り、安全性の高い長期の債券の利回りで割り引いた現在価値により算定しております。
- ・借入金：固定金利によるものは、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しております。変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映し、また、当社の信用状態は借入実行後大きな変動はないことから、契約上の金額は公正価値に近似しております。
- ・社債：市場価格に基づいて計算しております。

公正価値ヒエラルキー

公正価値ヒエラルキーは以下のとおりであります。

<各ヒエラルキーの定義>

レベル1：企業が測定日現在でアクセスできる同一の資産又は負債に関する活発な市場における無調整の相場価格

レベル2：レベル1に含まれる相場価格以外のインプットのうち、資産又は負債について直接又は間接に観察可能なインプットを使用して算出された公正価値

レベル3：資産又は負債に関する観察可能でないインプットを含む評価技法から算出された公正価値
公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、四半期連結会計期間の末日時点で発生したものと認識しております。

償却原価で測定される金融商品

各報告期間の末日に経常的に公正価値で測定しないが、公正価値の開示が要求される金融商品の帳簿価額は以下のとおりであります。なお、当該金融商品の帳簿価額が公正価値の合理的な近似値である場合、それらの項目に関する情報はこの表には含まれておりません。

前連結会計年度（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	公正価値			
		レベル1	レベル2	レベル3	合計
< 金融資産 >					
その他の金融資産					
敷金・保証金（注2）	22,849	-	21,884	-	21,884
< 金融負債 >					
社債	19,901	-	19,898	-	19,898
借入金	86,429	-	86,999	-	86,999

（注1）前連結会計年度においてレベル1、レベル2及びレベル3の間における振替はありません。

（注2）帳簿価額は、損失評価引当金控除後の金額で表示しております。

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	公正価値			
		レベル1	レベル2	レベル3	合計
< 金融資産 >					
その他の金融資産					
敷金・保証金（注2）	22,874	-	21,146	-	21,146
< 金融負債 >					
社債	34,126	-	33,438	-	33,438
借入金	89,542	-	89,537	-	89,537

（注1）当連結会計年度においてレベル1、レベル2及びレベル3の間における振替はありません。

（注2）帳簿価額は、損失評価引当金控除後の金額で表示しております。

公正価値で測定される金融商品
各報告期間の末日に公正価値で測定される金融商品の帳簿価額及び公正価値は以下のとおりであります。

前連結会計年度（2024年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	公正価値			
		レベル1	レベル2	レベル3	合計
<金融資産> その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産					
その他の金融資産					
有価証券	436	-	-	436	436
純損益を通じて公正価値で測定される金融資産					
デリバティブ					
その他の金融資産					
ヘッジ手段として指定された金利スワップ	325	-	325	-	325
合計	761	-	325	436	761

（注）前連結会計年度においてレベル1、レベル2及びレベル3の間における振替はありません。

当連結会計年度（2025年12月31日）

（単位：百万円）

	帳簿価額	公正価値			
		レベル1	レベル2	レベル3	合計
<金融資産> その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産					
その他の金融資産					
有価証券	459	-	-	459	459
純損益を通じて公正価値で測定される金融資産					
デリバティブ					
その他の金融資産					
ヘッジ手段として指定された金利スワップ	1,396	-	1,396	-	1,396
合計	1,855	-	1,396	459	1,855

（注）当連結会計年度においてレベル1、レベル2及びレベル3の間における振替はありません。

レベル3に分類された金融商品

レベル3に分類される金融商品については、適切な権限者に承認された公正価値測定に係る評価方法を含む評価方針及び手続に従い、評価者が各対象資産の評価方法を決定し、公正価値を測定しております。公正価値測定の結果は、適切な権限者がレビュー、承認しております。

公正価値ヒエラルキーのレベル3に分類される金融商品について、公正価値測定に用いた重要な観察可能でないインプットに関する情報は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年12月31日)		
	評価技法	観察可能でない インプット	範囲
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定される金融資産 その他の金融資産 有価証券	マーケット・アプローチ	株価純資産倍率	1.9倍

	当連結会計年度 (2025年12月31日)		
	評価技法	観察可能でない インプット	範囲
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定される金融資産 その他の金融資産 有価証券	マーケット・アプローチ	株価純資産倍率	1.9倍

経常的に公正価値で測定されるレベル3に分類される金融商品の公正価値のうち、マーケット・アプローチで評価される有価証券の公正価値は、株価純資産倍率の上昇（下落）により増加（減少）します。

レベル3に分類される金融商品について、観察可能でないインプットを合理的に考え得る代替的な仮定を反映するために変更した場合、公正価値の著しい増減は想定されておられません。

レベル3に区分される経常的な公正価値測定に関する期首残高から期末残高への調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	462	436
利得及び損失合計		
その他の包括利益(注)	26	23
期末残高	436	459

(注) その他の包括利益として認識した金額(税効果考慮後)(前連結会計年度 18百万円、当連結会計年度16百万円)は、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産として表示しております。

35. 重要な関係会社

主な子会社の状況は以下のとおりであります。なお、当社グループには非支配持分は存在せず、また、共同支配企業及び持分法適用関連会社は存在しません。

名称	所在地	主要な事業内容	議決権の所有割合（％）（注）	
			前連結会計年度 （2024年12月31日）	当連結会計年度 （2025年12月31日）
株式会社すかいらーくレストランズ	日本	レストラン事業	100.0	100.0
ニラックス株式会社	日本	レストラン事業	100.0	100.0
株式会社フロジャボン	日本	その他	100.0	100.0
株式会社トマトアンドアソシエイツ	日本	レストラン事業	100.0	100.0
株式会社資さん	日本	レストラン事業	100.0	100.0
株式会社ジャパンカーゴ	日本	その他	100.0	100.0
株式会社すかいらーく D & M	日本	その他	100.0	100.0
雲雀國際股份有限公司	台湾	レストラン事業	100.0	100.0

（注）議決権の所有は、全て直接所有によるものであり、間接所有によるものではありません。

36. 関連当事者

(1) 関連当事者との取引

当社と関連当事者との間の取引及び債権債務の残高は以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

該当事項はありません。

(2) 主要な経営幹部に対する報酬

主要な経営幹部に対する報酬は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）	当連結会計年度 （自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）
短期報酬	285	414
株式報酬	36	93
合計（注）	320	507

（注）取締役とその他の主要な経営幹部に対する報酬は、個々の業績や市場の傾向を考慮して、報酬コミッティの提案を踏まえて取締役会により決定されます。なお、株式報酬の詳細は、注記「33. 株式報酬」に記載しております。

37. 支出に関するコミットメント

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （2024年12月31日）	当連結会計年度 （2025年12月31日）
有形固定資産及び無形資産の取得に関するコミットメント	2,490	3,249

38. 企業結合

前連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(1) 企業結合の概要

被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称	株式会社資さん
事業の内容	うどん・和食チェーンレストランの運営

取得日

2024年10月4日

取得した議決権付資本持分の割合

100%

被取得企業の支配の獲得方法

現金を支払対価とする株式取得

企業結合を行った主な理由

資さんは、北九州のソルフードとしてのブランドを確立しており、九州地域のロードサイドにうどん・和食チェーンを展開しております。うどんや和食の幅広いメニュー、お求めやすい価格帯、料理提供の早さを備えており、幅広い利用動機で多くのお客様に支持されております。また、2023年からは関西への出店を進め、2024年の冬には関東への出店も進め、今後も出店拡大のためのリソースを必要としています。一方、当社では地方ロードサイドの自社カニバリ解消のため、業態転換候補としての新ブランド開発を実施しておりますが、幅広いお客様に支持される高い集客力のあるブランドを必要としております。本件株式取得により、全国への出店拡大を企図している資さんに、当社の既存店・立地開発力やサプライチェーン、人財や資金等を活用して頂くことで、大きなシナジーを発揮でき、双方が Win-Win となる関係を築けるものと判断いたしました。やみつきになる味・リピートしたくなるサービスなどの資さんの良さをしっかりと守り、北九州などの地域で愛される会社・ブランドを維持しながら、お客様・従業員を大切に、資さんうどんを多くの地域でお食事いただけるよう当社グループが一丸となってサポートします。また、それによって発祥地の北九州の皆さまにも喜んでいただけるよう邁進してまいります。

(2) 取得日現在における取得資産、引受負債及び支払対価の公正価値

(単位：百万円)

	公正価値
無形資産(商標権)	10,240
現金及び現金同等物	1,140
有形固定資産	13,372
その他の資産	1,574
繰延税金負債	3,502
リース負債	8,739
借入金	4,117
その他の負債	2,487
取得資産及び引受負債の公正価値(純額)	7,482
のれん	16,518
合計	24,000
支払対価の公正価値の合計	24,000

のれんの主な内容は、個別に認識要件を満たさない、取得から生じることが期待される既存事業とのシナジー効果及び超過収益力となります。なお、税務上損金算入可能と見込まれるのれん金額は発生しておりません。

(3) キャッシュ・フロー情報

(単位：百万円)

支払対価の公正価値の合計	24,000
被取得企業が保有する現金及び現金同等物	1,140
子会社の取得による支出	22,860

(4) 取得関連費用

34百万円

当該企業結合に係る取引関連コスト34百万円について、「販売費及び一般管理費」に計上しております。

(5) 連結純損益計算書に与える影響

前連結会計年度の連結純損益計算書で認識されている取得日以降の被取得企業の売上収益及び税引前利益

売上収益 4,308百万円

税引前利益 159百万円

なお、当該プロフォーム情報は概算値であり、監査証明を受けておりません。

企業結合が期首に実施されたと仮定した場合の前連結会計年度の連結純損益計算書の売上収益及び税引前利益に与える影響額

売上収益 11,722百万円

税引前利益 403百万円

(注)この影響額は、株式会社資さんの2024年1月1日から取得日までの業績に基づいて算定しています。

なお、当該プロフォーム情報は概算値であり、監査証明を受けておりません。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(1) 企業結合の概要

被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称	Createries Consultancy Sdn.Bhd. KKT Consultancy Sdn.Bhd. MKK2 Consultancy Sdn.Bhd. 上記3社及び孫会社3社 (以下「CCグループ」といいます)
事業の内容	すき焼き・しゃぶしゃぶレストラン「すき屋」の運営

取得日

2025年1月10日

取得した議決権付資本持分の割合

100%

被取得企業の支配の獲得方法

現金を支払対価とする株式取得

企業結合を行った主な理由

当社が、CCグループの株式を取得した理由は、主に下記の2点となります。

- ・マレーシア及び東南アジア諸国での迅速な出店展開
- ・SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD.が運営するしゃぶ葉(現在7店舗)とのシナジー

(2) 取得日現在における取得資産、引受負債及び支払対価の公正価値
(単位：百万円)

	公正価値
現金及び現金同等物	539
その他の資産	4,817
負債	1,746
取得資産及び引受負債の公正価値(純額)	3,609
のれん(注2)	5,684
合計	9,293
支払対価の公正価値の合計	9,293

(注1) 1リンギット=35.33円(2025年1月10日付)で換算しております。

(注2) のれんの主な内容は、個別に認識要件を満たさない、取得から生じることが期待される既存事業とのシナジー効果及び超過収益力となります。また、税務上損金算入を見込んでいる金額はありません。

(3) キャッシュ・フロー情報

(単位：百万円)

支払対価の公正価値の合計	9,293
被取得企業が保有する現金及び現金同等物	539
子会社の取得による支出	8,754

(4) 取得関連費用

350百万円

当該企業結合に係る取得関連費用については、当連結会計年度及び前連結会計年度の「販売費及び一般管理費」に計上しております。

(5) 連結純損益計算書に与える影響

当連結会計年度の連結純損益計算書で認識されている取得日以降の被取得企業の売上収益及び税引前利益

売上収益 4,724百万円

税引前利益 1,302百万円

39. 後発事象

(自己株式の取得)

当社は、2026年2月13日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式の取得に係る事項について決議し、自己株式の取得を以下の通り実施いたしました。

1. 自己株式の取得に係る決議内容

(1) 自己株式の取得を行う理由

譲渡制限付株式報酬制度の導入に伴う株式交付に備えるため、自己株式の取得を行うものであります。

(2) 自己株式の取得に関する取締役会決議の内容

取得する株式の種類 : 当社普通株式
取得する株式の総数 : 250,000株(上限)
(発行済株式総数に対する割合0.11%)
株式の取得価額の総額 : 400百万円(上限)
取得期間 : 2026年2月16日～2026年2月20日
取得の方法 : 東京証券取引所における市場買付

2. 自己株式の取得結果

上記買付けによる取得の結果、2026年2月16日に当社普通株式108,500株を400百万円で取得し、当該決議に基づく自己株式の取得を終了いたしました。

(取得による企業結合)

当社は、株式会社しんぱち(以下「しんぱち」という。)の全株式を取得し、子会社化することを2026年3月12日開催の取締役会決議に基づき2026年3月24日に決定いたしました。また、実行日は2026年4月30日付を予定しております。

1. 企業結合の概要

(1) 被取得企業の名称及びその事業の概要

被取得企業の名称 株式会社しんぱち
事業の内容 和食チェーンレストランの運営

(2) 企業結合を行った主な理由

当社グループは、2027年12月期を最終年度とする中期事業計画を推進しております。「人的資本の充実」「DX」「ESG」を経営の基軸とし、既存店成長、都市部等への国内新規出店、東南アジアを中心とした海外展開、食の多様化に対応した戦略的M&Aの4本柱の成長戦略を実行しております。これらを通じて多様な外食ニーズに的確に応え、強固な事業基盤の確立と収益力向上を目指しております。

しんぱちは、炭火焼の干物を中心とした伝統的な日常食を高品質かつリーズナブルに提供する「しんぱち食堂」などを運営する企業で、全国で107店舗(直営・FC、2026年2月末現在)を展開しております。

当社は、本件取引により成長戦略をさらに加速させることができると考えております。

(3) 企業結合日

2026年4月30日(予定)

(4) 企業結合の法的形式

株式取得

(5) 結合後企業の名称

結合後の企業の名称に変更はありません。

(6) 取得する議決権比率

100%

(7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社が現金を対価として当該株式を取得することによります。

2. 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳
取得の対価（現金） 11,039百万円
取得価額 11,039百万円
3. 主要な取得関連費用の内容及び金額
現時点では確定しておりません。
4. 発生したのれんの金額、発生要因、償却方法及び償却期間
現時点では確定しておりません。
5. 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその内容
現時点では確定しておりません。

(2)【その他】

当連結会計年度における半期情報等

(累計期間)	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上収益(百万円)	220,975	457,794
税引前中間(当期)利益 (百万円)	12,216	26,279
親会社の所有者に帰属する中間 (当期)利益(百万円)	7,881	16,748
基本的1株当たり中間(当期) 利益(円)	34.64	73.62

2【財務諸表等】

(1)【財務諸表】

【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	8,076	20,051
売掛金	1 15,816	1 18,410
商品	3	2
仕掛品	632	649
原材料及び貯蔵品	4,106	3,967
前払費用	2,621	2,818
未収入金	1 2,503	1 1,074
その他	82	70
貸倒引当金	40	40
流動資産合計	33,797	47,001
固定資産		
有形固定資産		
建物	53,633	58,487
構築物	5,433	5,356
機械及び装置	7,268	7,926
車両運搬具	2	4
工具、器具及び備品	2,552	3,120
土地	11,687	11,687
リース資産	4,958	2,828
建設仮勘定	368	1,013
有形固定資産合計	85,900	90,420
無形固定資産		
のれん	51,706	44,319
ソフトウェア	4,435	4,970
リース資産	627	411
その他	48	49
無形固定資産合計	56,817	49,750
投資その他の資産		
投資有価証券	162	163
関係会社株式	2 26,492	36,124
長期貸付金	1 11,962	1 17,512
敷金	15,193	15,316
繰延税金資産	6,407	5,695
その他	6,329	7,360
貸倒引当金	7,736	9,670
投資その他の資産合計	58,808	72,500
固定資産合計	201,525	212,670
資産合計	235,322	259,671

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	1 12,062	1 12,198
短期借入金	2 27,021	13,663
リース債務	2,633	1,003
未払金	1 9,790	1 19,967
未払費用	2,205	2,104
未払法人税等	2,125	2,019
契約負債	210	411
預り金	1,143	1,116
賞与引当金	290	286
役員賞与引当金	184	247
株主優待引当金	1,207	1,151
閉店損失引当金	9	22
ポイント引当金	132	175
資産除去債務	100	107
その他	1,604	1,073
流動負債合計	60,715	55,542
固定負債		
長期借入金	2 52,817	74,754
社債	20,000	34,300
リース債務	4,582	3,681
株主優待引当金	174	164
資産除去債務	12,317	13,197
その他	603	471
固定負債合計	90,493	126,567
負債合計	151,208	182,109
純資産の部		
株主資本		
資本金	25,134	25,134
資本剰余金		
その他資本剰余金	59,877	55,555
資本剰余金合計	59,877	55,555
利益剰余金		
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	1,124	4,100
利益剰余金合計	1,124	4,100
自己株式	0	0
株主資本合計	83,887	76,588
評価・換算差額等		
繰延ヘッジ損益	227	974
評価・換算差額等合計	227	974
純資産合計	84,114	77,562
負債純資産合計	235,322	259,671

【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高	1 215,152	1 231,129
売上原価	1 196,009	1 209,615
売上総利益	19,143	21,514
販売費及び一般管理費	1, 2 13,675	1, 2 15,023
営業利益	5,468	6,490
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	1 845	1 999
助成金収入	84	69
負担金収入	128	91
その他	59	38
営業外収益合計	1,115	1,197
営業外費用		
支払利息	1 1,031	1 1,112
社債利息	127	398
貸倒引当金繰入額	359	1,933
借入手数料	224	1,561
社債発行費	107	105
その他	51	167
営業外費用合計	1,899	5,276
経常利益	4,685	2,412
特別利益		
受取補償金	499	250
固定資産売却益	525	-
リース解約益	0	12
特別利益合計	1,025	262
特別損失		
固定資産除却損	371	564
減損損失	582	1,089
店舗撤退損失	29	91
子会社株式評価損	-	11
その他	9	4
特別損失合計	992	1,759
税引前当期純利益	4,718	915
法人税、住民税及び事業税	4,109	3,503
法人税等調整額	122	388
法人税等合計	3,987	3,891
当期純利益又は当期純損失()	731	2,976

【製造原価明細書】

区分	注記 番号	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
		金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
材料費		98,256	85.9	108,402	86.6
労務費		8,536	7.5	8,924	7.1
経費		7,603	6.6	7,909	6.3
当期総製造費用		114,394	100.0	125,235	100.0
他勘定振替高		330		400	
当期仕掛品製造原価		114,064		124,835	

1 原価計算の方法：当社の原価計算は実際原価による組別総合原価計算によっております。

2 主な経費

前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
配送費	2,677百万円	配送費	2,808百万円
水道光熱費	1,566	水道光熱費	1,600
減価償却費	1,405	減価償却費	1,517

3 当期仕掛品製造原価と売上原価の調整表

前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
当期仕掛品製造原価	114,064百万円	当期仕掛品製造原価	124,835百万円
商品及び仕掛品期首棚卸 高	668	商品及び仕掛品期首棚卸 高	635
当期商品仕入高	5	当期商品仕入高	3
合計	114,736	合計	125,473
商品及び仕掛品期末棚卸 高	635	商品及び仕掛品期末棚卸 高	650
他勘定振替高	158	他勘定振替高	140
商品売上原価	113,944	商品売上原価	124,683
役務提供原価	82,065	役務提供原価	84,932
売上原価	196,009	売上原価	209,615

【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本						評価・換算差額等		純資産 合計	
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		自己株 式	株主資 本合計	繰延 ヘッジ 損益		評価・ 換算差 額等合 計
		その他 資本剰 余金	資本剰 余金合 計	その他 利益剰 余金 繰越利 益剰余 金	利益剰余 金合計					
当期首残高	25,134	63,176	63,176	1,855	1,855	0	86,455	133	133	86,323
当期変動額										
資本準備金からそ の他資本剰余金へ の振替	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
欠損填補	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
自己株式の取得	-	-	-	-	-	0	0	-	-	0
剰余金の配当	-	3,299	3,299	-	-	-	3,299	-	-	3,299
当期純利益又は 当期純損失（ ）	-	-	-	731	731	-	731	-	-	731
株主資本以外の項 目の当期変動額 （純額）	-	-	-	-	-	-	-	360	360	360
当期変動額合計	-	3,299	3,299	731	731	0	2,568	360	360	2,209
当期末残高	25,134	59,877	59,877	1,124	1,124	0	83,887	227	227	84,114

当事業年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本						評価・換算差額等		純資産 合計	
	資本金	資本剰余金		利益剰余金		自己株 式	株主資 本合計	繰延 ヘッジ 損益		評価・ 換算差 額等合 計
		その他 資本剰 余金	資本剰 余金合 計	その他 利益剰 余金 繰越利 益剰余 金	利益剰余 金合計					
当期首残高	25,134	59,877	59,877	1,124	1,124	0	83,887	227	227	84,114
当期変動額										
自己株式の取得	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
剰余金の配当	-	4,323	4,323	-	-	-	4,323	-	-	4,323
当期純利益又は 当期純損失（ ）	-	-	-	2,976	2,976	-	2,976	-	-	2,976
株主資本以外の項 目の当期変動額 （純額）	-	-	-	-	-	-	-	747	747	747
当期変動額合計	-	4,323	4,323	2,976	2,976	-	7,299	747	747	6,552
当期末残高	25,134	55,555	55,555	4,100	4,100	0	76,588	974	974	77,562

【注記事項】

(重要な会計方針)

1. 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券

子会社株式

移動平均法による原価法

その他有価証券

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

(2) デリバティブ

時価法

(3) 棚卸資産

商品 最終仕入原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）

仕掛品 総平均法による原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）

原材料 月別総平均法による原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）

貯蔵品 最終仕入原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く）

定率法（ただし、平成10年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）並びに平成28年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物については定額法）を採用しております。

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物及び構築物 8～35年

機械及び装置、車両運搬具及び工具、器具及び備品 3～8年

(2) 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法を採用しております。

なお、のれんについては、効果の発現する期間を合理的に見積り、償却期間20年の定額法によっております。

また、自社利用のソフトウェアについては、社内における見込利用可能期間（5年）に基づく定額法によっております。

(3) リース資産

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員の賞与支給に備えるため、支給見込額のうち当事業年度の負担額を計上しております。

(3) 役員賞与引当金

役員（執行役員を含む）の賞与の支給に備えるため、支給見込額のうち当事業年度の負担額を計上しております。なお、株式報酬制度に基づく支給見込額も含まれております。

(4) 株主優待引当金

株主優待制度に基づく費用の発生に備えるため、翌期以降に発生すると見込まれる額を計上しております。

(5) ポイント引当金

自社発行ポイントの利用に備えるため、当事業年度末において将来利用されると見込まれる額を計上しております。なお、顧客への販売に伴い付与するポイントについては別個の履行義務として認識しております。

(6) 閉店損失引当金

店舗閉店に伴い発生する損失に備えるため、閉店の意思決定を行った店舗について、合理的に見込まれる中途解約違約金等の閉店関連損失見込額を計上しております。

4. 収益及び費用の計上基準

当社は、次の5つのステップを適用し収益を認識しております。

- ステップ1：顧客との契約を識別する。
- ステップ2：契約における履行義務を識別する。
- ステップ3：取引価格を算定する。
- ステップ4：契約における履行義務に取引価格を配分する。
- ステップ5：履行義務を充足した時に又は充足するにつれて収益を認識する。

当社は主に、子会社に対する役務提供を行っております。

役務提供については、役務の提供に応じて履行義務が充足されたと判断して収益を認識しております。

5. 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は、期末日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。

6. ヘッジ会計の方法

(1) ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しております。

(2) ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段...金利スワップ取引

ヘッジ対象...借入金

(3) ヘッジ方針

金利スワップ取引は、変動金利借入金に係る金利変動リスクをヘッジする目的で行っております。

(4) ヘッジの有効性評価の方法

ヘッジ手段とヘッジ対象に関する重要な条件が同一であり、かつ、ヘッジ開始時及びその後も継続してキャッシュ・フローの変動が相殺されていることを確認することにより、有効性の評価を行っております。

(会計方針の変更)

(法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日、以下「2022年改正会計基準」という)等を当事業年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分に関する改正については、2022年改正会計基準第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱い及び「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日)第65-2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による財務諸表への影響はありません。

(重要な会計上の見積り)

将来キャッシュ・フロー及び課税所得の見積り

(1) 当事業年度に係る財務諸表に計上した額

会計上の見積りにより当事業年度に係る財務諸表にその額を計上した項目であって、翌事業年度に係る財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日) 貸借対照表計上額	当事業年度 (2025年12月31日) 貸借対照表計上額
有形固定資産	85,900	90,420
のれん	51,706	44,319
関係会社株式	26,492	36,124
長期貸付金	11,962	17,512
繰延税金資産	6,407	5,695

なお、有形固定資産について計上した減損損失の金額は、前事業年度582百万円、当事業年度1,089百万円であります。のれんについては、減損の兆候なしと判定しており、前事業年度及び当事業年度に減損損失を計上していません。関係会社株式について計上した減損損失は、前事業年度は該当なし、当事業年度11百万円あります。長期貸付金について計上した貸倒引当金の金額は、前事業年度末時点で7,729百万円、当事業年度末時点で9,662百万円あります。

(2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容の理解に資する情報

有形固定資産、のれん及び繰延税金資産の回収可能性の評価にあたり、経営者が承認した事業計画等を基礎にした将来キャッシュ・フロー及び課税所得の見積りを基礎としております。

なお、当該事業計画は以下の仮定を前提としております。

- ・ 食材、人件費のインフレは2026年度から2028年度にかけて継続するが、インフレ影響の一定部分については価格転嫁の余地がある。
- ・ 店舗来店客数はプロモーション施策の強化や店舗開発効果等の施策により2026年度から2028年度にかけてゆるやかに上昇する。

関係会社株式については、すべて市場価格のない子会社株式であり、実質価額が期末日時点の貸借対照表価額と比較して著しく低下している場合、回復可能性の判定を行った上で減損要否の判定を行っております。なお、超過収益力等を加味して取得した子会社株式については、実質価額の算定に当たって超過収益力を含めております。超過収益力を反映した実質価額の見積りや回復可能性の評価にあたり、経営者が承認した事業計画等を基礎にした将来キャッシュ・フローの見積りを基礎としております。

当該見積りは、外食市場環境の変化等によって影響を受ける可能性があり、上記の仮定が見込めなくなった場合、翌事業年度の財務諸表において回収可能性の評価に重要な影響を与え、損失が生じる可能性があります。

(貸借対照表関係)

1 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
短期金銭債権	4,455	4,061
短期金銭債務	4,900	15,164
長期金銭債権	11,962	17,512

2 担保に供している資産及び担保に係る債務等

担保に供している資産は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
関係会社株式(注)	24,000	-

(注) 前事業年度において、子会社の借入金の一部(3,311百万円)に対し、当社が保有する子会社株式を担保に供しております。なお、当事業年度において、該当はありません。

3 保証債務

子会社の高速道路料金後収納に対する保証

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
	120	120

4 重畳的債務引受

2016年1月1日付の会社分割により株式会社すかいらーくレストランツが承継した債務につき、重畳的債務引受を行っております。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
	437	414

5 貸出コミットメント契約

当社は、株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行、農林中央金庫及び三井住友信託銀行株式会社との間で設備資金を資金用途とした限度貸付契約を締結しております。この契約に基づく当事業年度末の借入未実行残高は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
限度貸付契約の総額	30,000	50,000
借入実行残高	30,000	22,000
差引額	-	28,000

前事業年度における貸付金のコミットメント期間は2020年2月7日に終了しており、当該借入金の返済は2025年2月7日に完了しております。当事業年度の当該貸付金のコミットメント期間は、2025年2月27日から2028年2月24日までで、2028年9月30日より返済が始まります。当事業年度末の借入残高は22,000百万円であります。

6 コミットメントライン契約

当社は、株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行、農林中央金庫及び三井住友信託銀行株式会社との間で運転資金を資金使途としたコミットメントライン契約を締結しております。この契約に基づく当事業年度末の借入未実行残高は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
総貸付極度額	35,000	35,000
借入実行残高	-	-
差引額	35,000	35,000

7 財務制限条項

株式会社みずほ銀行をエージェントとし2018年2月2日に同行を含む6金融機関からなるシンジケート団と締結し2019年6月24日に借入を実行した金銭消費貸借契約(2021年2月12日、2021年7月16日、2023年2月13日ならびに2024年12月26日付変更の内容を含む)に基づく借入金35,500百万円について下記の財務制限条項が付されております。

下記の所定の水準のいずれかを達成できない場合、貸付人の請求によって本契約上の期限の利益を失い、ただちに債務の弁済をしなければなりません。

各四半期末のネット・レバレッジ・レシオが3.75(2026年6月以降は3.50)を超えないこと

ネット・レバレッジ・レシオ = 連結純負債 / 直前12ヶ月の連結EBITDA

2 連結会計年度連続で連結税引前利益(のれん減損の足し戻しは可能)をマイナスにしないこと

各中間期末及び各決算期末における連結純資産を1,000億円以上に維持すること

株式会社みずほ銀行をエージェントとして2023年5月29日に同行を含む5金融機関からなるシンジケート団と締結した金銭消費貸借契約に基づく借入金5,000百万円について下記の財務制限条項が付されております。

下記の所定の水準のいずれかを達成できない場合、貸付人の請求によって本契約上の期限の利益を失い、ただちに債務の弁済をしなければなりません。

各四半期末のネット・レバレッジ・レシオが3.75(2026年6月以降は3.50)を超えないこと

ネット・レバレッジ・レシオ = 連結純負債 / 直前12ヶ月の連結EBITDA

2 連結会計年度連続で連結税引前利益(のれん減損の足し戻しは可能)をマイナスにしないこと

各中間期末及び各決算期末における連結純資産を1,000億円以上に維持すること

株式会社みずほ銀行をエージェントとして2023年12月27日に同行を含む5金融機関からなるシンジケート団と締結したコミットメントライン契約について下記の財務制限条項が付されております。

下記の所定の水準のいずれかを達成できない場合、貸付人の請求によって本契約上の期限の利益を失い、ただちに債務の弁済をしなければなりません。

各四半期末のネット・レバレッジ・レシオが3.75(2026年6月以降は3.50)を超えないこと

ネット・レバレッジ・レシオ = 連結純負債 / 直前12ヶ月の連結EBITDA

2 連結会計年度連続で連結税引前利益(のれん減損の足し戻しは可能)をマイナスにしないこと

各中間期末及び各決算期末における連結純資産を1,000億円以上に維持すること

株式会社みずほ銀行をエージェントとして2025年2月25日に同行を含む5金融機関からなるシンジケート団と締結した限度貸付契約に基づく借入金22,000百万円について下記の財務制限条項が付されております。

下記の所定の水準のいずれかを達成できない場合、貸付人の請求によって本契約上の期限の利益を失い、ただちに債務の弁済をしなければなりません。

各四半期末のネット・レバレッジ・レシオが3.75(段階的に下がり2030年3月以降は3.00)を超えないこと

ネット・レバレッジ・レシオ = 連結純負債 / 直前12ヶ月の連結EBITDA

2 連結会計年度連続で連結税引前利益(のれん減損及び本契約の組成費用である一過性費用の足し戻しは可能)をマイナスにしないこと

各中間期末及び各決算期末における連結純資産を1,000億円以上に維持すること

(損益計算書関係)

売上高には、主に役務の提供等、ライセンス契約・商標等の使用許諾が含まれております。
なお、役務の提供等とは、当社のビジネスプラットフォームを通じて提供するレストラン運営に関する業務を
言います。

1 関係会社との取引高

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業取引による取引高		
売上高	211,643	227,372
仕入高	2,542	2,714
販売費及び一般管理費	1,334	1,470
営業取引以外の取引による取引高	202	1,089

2 当社における販売費及び一般管理費は、前事業年度、当事業年度ともにそのほとんどが一般管理費であり
ます。販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
給料手当	406	548
クルー給料	26	149
賞与引当金繰入額	5	6
役員賞与引当金繰入額	144	189
租税公課	449	1,550
交際費	1,467	1,505
減価償却費	397	29
のれん償却額	7,387	7,387
株主優待引当金繰入額	5	66

(注) 前事業年度において、販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額の注記に記載していなかった「租税
公課」について、相対的な重要性が増したため、当事業年度より記載することとしております。この表示方
法の変更を反映させるため、前事業年度の当該金額を記載しております。

(有価証券関係)

前事業年度 (2024年12月31日)

市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

(単位：百万円)

	当事業年度 (2024年12月31日)
子会社株式	26,492

当事業年度 (2025年12月31日)

市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

(単位：百万円)

	当事業年度 (2025年12月31日)
子会社株式	36,124

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
繰延税金資産		
未払事業税	177百万円	146百万円
賞与引当金	88	87
未払費用	447	367
資産除去債務	3,754	4,141
減損損失	3,294	3,513
合併による土地時価評価差額	1,271	1,830
関係会社株式評価損	549	636
リース会計基準の適用に伴う影響額	3	2
貸倒引当金	2,230	3,010
その他	902	450
繰延税金資産小計	12,715	14,182
評価性引当額	5,021	6,668
繰延税金資産合計	7,694	7,514
繰延税金負債		
有形固定資産(資産除去債務見合)	450	568
合併による土地時価評価差額	506	521
繰延ヘッジ損益	98	422
その他	233	308
繰延税金負債合計	1,287	1,819
繰延税金資産の純額	6,407	5,695

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

前事業年度（2024年12月31日）

法定実効税率	30.2 %
（調整）	
住民税均等割	1.1 %
交際費等永久に損金に算入されない項目	9.1 %
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	4.0 %
のれん償却額	42.5 %
評価性引当額の増減	0.3 %
過年度法人税等	0.2 %
特別税額控除	4.5 %
その他	0.2 %
税効果会計適用後の法人税等の負担率	74.7 %

当事業年度（2025年12月31日）

法定実効税率	30.2 %
（調整）	
住民税均等割	4.7 %
交際費等永久に損金に算入されない項目	55.3 %
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	26.2 %
のれん償却額	244.1 %
評価性引当額の増減	178.6 %
過年度法人税等	10.7 %
特別税額控除	12.0 %
税率変更による影響額	38.4 %
その他	0.3 %
税効果会計適用後の法人税等の負担率	425.4 %

3. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和7年法律第13号）が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後開始する事業年度より、「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。この変更により、当事業年度の繰延税金資産の金額（繰延税金負債の金額を控除した金額）202百万円増加し、法人税等調整額が202百万円減少しております。

4. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、グループ通算制度を適用しております。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号 2021年8月12日）に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

（収益認識関係）

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報について、「1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 連結財務諸表注記 23. 売上収益」に同一の内容を記載しておりますので注記を省略しております。

（企業結合等関係）

「1 連結財務諸表等（1）連結財務諸表 連結財務諸表注記 38. 企業結合」に同一の内容を記載しておりますので注記を省略しております。

(重要な後発事象)

「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 39. 後発事象」に同一の内容を記載しておりますので注記を省略しております。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却 累計額
有形 固定資産	建物	53,633	11,384	1,235 (注1) (803)	5,295	58,487	49,343
	構築物	5,433	836	198 (注1) (108)	716	5,356	7,112
	機械及び装置	7,268	3,291	152 (注1) (111)	2,481	7,926	24,294
	車両運搬具	2	4	0 (-)	1	4	13
	工具、器具及び備品	2,552	2,318	65 (注1) (39)	1,685	3,120	20,625
	土地	11,687	-	- (-)	-	11,687	-
	リース資産	4,958	60	559 (注2) (注1) (28)	1,631	2,828	26,376
	建設仮勘定	368	1,013	368	-	1,013	-
	計	85,900	18,907	2,578 (注1) (1,089)	11,809	90,420	127,764
無形 固定資産	のれん	51,706	-	- (-)	7,387	44,319	-
	ソフトウェア	4,435	2,096	0 (-)	1,561	4,970	-
	リース資産	627	-	- (-)	216	411	-
	その他	48	7	0 (注1) (0)	6	49	-
	計	56,817	2,103	0 (注1) (0)	9,169	49,750	-

(注1)「当期減少額」の()は内数で、減損損失の計上額であります。

(注2)デジタルメニューブック関連資産のセールス&リースバック取引(2020年10月開始)によるリース資産529百万円が契約満了(2025年9月)を迎えたため減少し、所有権移転済み資産として以下の科目に振り替えております。

(建物) 513百万円

(工具、器具及び備品) 0百万円

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	7,777	1,933	1	9,709
賞与引当金	290	947	950	286
役員賞与引当金	184	247	184	247
株主優待引当金	1,381	1,328	1,394	1,315
ポイント引当金	132	765	721	175
閉店損失引当金	9	80	67	22

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第6【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで			
定時株主総会	事業年度末の翌日から起算して3箇月以内			
基準日	12月31日			
剰余金の配当の基準日	6月30日 12月31日			
1単元の株式数	100株			
単元未満株式の買取り				
取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部			
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社			
取次所	-			
買取手数料	無料			
公告掲載方法	当会社の公告は、電子公告とする。但し、事故その他やむを得ない事由によって電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。 公告掲載URL https://corp.skylark.co.jp/ir/notice/			
株主に対する特典	6月末日及び12月末日現在において、株主名簿に記載された100株以上を保有する株主に対し、保有株式数に応じて当社グループプレストランで使用可能な優待券（電子チケット）を贈呈する。（注2）			
		中間	期末	年間合計
	保有株式数	6月末日の株主 （9月発送）	12月末日の株主 （3月発送）	
	100～299株	2,000円分	2,000円分	4,000円分
	300～499株	5,000円分	5,000円分	10,000円分
	500～999株	8,000円分	8,000円分	16,000円分
	1,000株以上	17,000円分	17,000円分	34,000円分

（注1）定款の規定により、単元未満株式を有する株主は、その有する単元未満株式について、以下の権利以外の権利を行使することができません。

- （1）会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- （2）会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- （3）株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
- （4）株主の有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式を売り渡すことを請求する権利

（注2）株主優待の利便性向上を主目的として、「株主様ご優待カード」を、2025年9月発送分よりスマートフォン等の端末でご利用いただける「株主優待券（電子チケット）」に変更しております。

第7【提出会社の参考情報】

1【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

2【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

- (1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書
事業年度(第14期)(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日) 2025年3月31日 関東財務局長に提出
- (2) 内部統制報告書及びその添付書類
2025年3月31日 関東財務局長に提出
- (3) 半期報告書及び確認書
(第15期中)(自 2025年1月1日 至 2025年6月30日) 2025年8月14日 関東財務局長に提出
- (4) 臨時報告書
2025年3月31日 関東財務局長に提出
企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2の規定(株主総会における議決権行使の結果)に基づく臨時報告書であります。
- (5) 発行登録追補書類(普通社債)及びその添付書類
2025年4月10日 関東財務局長に提出
2025年8月22日 関東財務局長に提出
- (6) 訂正発行登録書
2025年3月31日 関東財務局長に提出
- (7) 自己株券買付状況報告書
報告期間(自 2026年2月1日 至2026年2月28日) 2026年3月13日 関東財務局長に提出

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年3月26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 木村 彰夫

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 中本 洋介

< 連結財務諸表監査 >
監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社すかいらーくホールディングスの2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結純損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、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の2025年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

のれん及び商標権の回収可能性の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財政状態計算書に計上されているとおり、当連結会計年度末において、過去の企業結合により発生したのれん162,683百万円及び商標権14,495百万円が計上されており、資産合計518,549百万円の34%を占めている。</p> <p>会社は、每期及び減損の兆候がある場合にはその都度、のれん及び商標権の減損テストを実施している。減損テストにおいて、会社はのれんを配分している各資金生成単位グループにおける回収可能額を使用価値により測定している。使用価値は、見積将来キャッシュ・フローの割引現在価値として算定しており、使用価値算定に用いた重要な仮定は、連結財務諸表注記「13. のれん及びその他の無形資産」に開示されている。</p> <p>使用価値算定上で重要となる見積将来</p> <p>キャッシュ・フローは、経営者が承認した翌連結会計年度の事業計画等を基礎として、事業計画を超える期間の期待インフレーションに伴う成長率を反映して算定している。将来キャッシュ・フローの見積りにあたっては、連結財務諸表注記「4. 重要な会計上の判断及び見積り」及び連結財務諸表注記「13. のれん及びその他の無形資産」に記載されているとおり、食に関する消費者の嗜好の変化を踏まえた来客数及び客単価の将来見通しを将来売上予測に反映しており、あわせて食材等価格上昇率や人件費上昇率等を考慮して算定している。また株式会社資さん及び Createries Consultancy Sdn. Bhd.等の取得により生じた資さん及びすき屋ブランドに対するのれん及び商標権については、株式取得時に見込んだ新規及び転換計画による出店見込み店舗も含む来客数及び客単価の将来見通しを考慮した売上予測等も反映している。</p> <p>会社は、これらの仮定を会社が過去の事業施策実績や外部経済指標等をもとに調査及び分析並びに予測を行った結果をもとに決定している。但し会社が消費者の嗜好等を調査及び分析並びに予測して設定したメニュー・価格・サービス等のコンセプトが支持されない場合は売上高の見積りが実績と大きく乖離する可能性があり、食材価格や人件費の高騰は、近年の地政学的リスクの高まりなど外部事業環境や政府自治体の政策などに大きく影響を受ける。そのため、将来キャッシュ・フローの見積りに反映した重要な仮定は不確実性を伴っており、将来予測に対する経営者の高度な判断が含まれている。</p> <p>また、割引率の算定や割引現在価値の計算ロジック等の検討において、評価に関する高度な専門的知識を要する。</p> <p>上記より、経営者の主観的判断及び不確実性を伴い、監査人として高度な判断を要することから、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、のれんの回収可能性の評価を検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>(内部統制の検討)</p> <p>使用価値の重要な基礎数値である事業計画の策定及び承認プロセス、並びにのれんの減損テストのプロセスに関連する内部統制の整備・運用状況の有効性を評価した。</p> <p>(会計上の見積りの検討)</p> <p>使用価値算定のために利用した将来キャッシュ・フローの見積りについては、主に以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・客数及び客単価を考慮した売上高の仮定については、資金生成単位グループごとに過去の実績との整合性の検討を検証した。 ・客数及び客単価の仮定について、外部の業界趨勢分析等と比較して会社の仮定の合理性を検証した。 ・食材等価格の上昇率や人件費上昇率については、過去の上昇推移との整合性を比較するとともに、外部物価指標及び政府による人件費の方針等と比較して、会社の仮定の合理性を検証した。 ・資さん及びすき屋ブランドに対するのれん及び商標権の評価に当たり考慮されている株式取得時に見込んだ新店及び転換計画については、当期の新店及び転換計画の実績の遡及的検討を実施して、当初計画からの重要な乖離及び今後の出店計画に大幅な変更がないことを検証した。 ・期待インフレに伴う成長率の見積りについては、算定根拠証拠を閲覧したうえで、外部指標と比較検討を行い、成長率の仮定の合理性を検証した。 <p>また、会社が実施した将来キャッシュ・フローの見積りに使用する割引率の算定結果について、当監査法人の内部専門家を利用して適切性を検証した。</p>

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表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連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計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。

監査等委員会の責任は、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。

連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- ・ 連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、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ために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲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、監査等委員会に対して、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、監査等委員会に対して、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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 内部統制監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社すかいらーくホールディングスの2025年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社すかいらーくホールディングスが2025年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

内部統制報告書に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査等委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告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て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲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、監査等委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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、監査等委員会に対して、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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

< 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

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

(注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2. X B R L データは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2026年3月26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 木村 彰夫

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 中本 洋介

< 財務諸表監査 >

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社すかいらーくホールディングスの2025年1月1日から2025年12月31日までの第15期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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、株式会社すかいらーくホールディングスの2025年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

関係会社株式の評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>【注記事項】（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、会社は当事業年度の貸借対照表において、関係会社株式36,124百万円を計上しており、資産合計259,671百万円の14%を占めている。当該関係会社株式には2024年10月に取得した株式会社資さん及び2025年1月に取得した Createries Consultancy Sdn. Bhd.等、その超過収益力を評価して取得時の純資産を大幅に上回る価額で取得したものが含まれている。</p> <p>会社は、当該関係会社株式の評価にあたり、超過収益力等を加味した株式の実質価額が著しく低下したときは、その回復可能性が十分な証拠 によって裏付けられる場合を除いて、相当の減額を行い当期の損失として処理する方針としている。</p> <p>上記の超過収益力を加味した株式の実質価額は、各関係会社の事業に関して算定された使用価値を用いており、将来キャッシュ・フロー見積額を現在価値に割り引いて算定している。将来キャッシュ・フローは、子会社化に伴うシナジー効果（買手である株式会社すかいらーくホールディングス固有のシナジー効果を除く）を反映した翌連結会計年度の事業計画及び事業計画を超える期間の期待インフレーションに伴う成長率を反映して算定している。</p> <p>将来キャッシュ・フローの見積額は、株式取得時に見込んだ新規及び転換計画による出店見込み店舗も含む来客数及び客単価の将来見通しを考慮した売上予測を反映しており、あわせて食材等価格上昇率や人件費上昇率等考慮して算定している。会社は、これらの仮定を会社が過去の事業施策実績や外部経済指標等をもとに調査及び分析並びに予測を行った結果をもとに決定している。但し会社が消費者の嗜好等を調査及び分析並びに予測して設定したメニュー・価格・サービス等のコンセプトが支持されない場合は売上高の見積りが実績と大きく乖離する可能性があり、食材価格や人件費の高騰は、近年の地政学的リスクの高まりなど外部事業環境や政府自治体の政策などに大きく影響を受ける。そのため、将来キャッシュ・フローの見積りに反映した重要な仮定は不確実性を伴っており、将来予測に対する経営者の高度な判断が含まれている。</p> <p>また、割引率の算定や割引現在価値の計算ロジック等の検討において、評価に関する高度な専門的知識を要する。</p> <p>上記から関係会社株式の評価は、経営者の主観的判断及び不確実性を伴い、監査人として高度な判断を要することから、当監査法人は当該事項を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、関係会社株式の評価の検討するにあたり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>（内部統制の検討）</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式の実質価額の算定の重要な基礎数値である事業計画の策定及び承認プロセス、関係会社株式の評価のための実質価額算定プロセスに関連する内部統制の整備・運用状況の有効性を評価した。 <p>（会計上の見積りの検討）</p> <p>事業計画の策定に当たって採用された重要な仮定の合理性を評価するため、主に以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式取得時に見込んだ新店及び転換計画については、当期の新店及び転換計画の実績のバックテストを実施して、当初計画からの重要な乖離及び今後の出店計画に大幅な変更がないことを検証した。 客数及び客単価を考慮した売上高の仮定については、過去の実績との整合性を検討するとともに、外部の業界趨勢分析等と比較して会社の仮定の合理性を検証した。 食材等価格の上昇率や人件費上昇率については、過去の上昇推移との整合性を比較するとともに、外部物価指標及び政府による人件費の方針等と比較して、会社の仮定の合理性を検証した。 成長率の見積りについて、算定根拠証拠を閲覧したうえで、外部指標と比較検討を行い、成長率の仮定の合理性を検証した。 会社が実施した実質価額の算定結果について、当監査法人の内部専門家を利用して、使用価値の算定に採用した評価手法及び割引率の適切性を検証した。 会社の関係会社株式の減損判定資料の閲覧や関連数値との照合により、超過収益力等を加味した実質価額と関係会社株式の帳簿価額との比較に基づいて、減損処理の要否の判断が適切に行われているか検証した。

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

監査等委員会の責任は、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。

財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・ 財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・ 財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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、監査等委員会に対して、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、監査等委員会に対して、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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

< 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

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

(注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。

2. X B R L データは監査の対象には含まれていません。