

【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】	2020年3月30日
【事業年度】	第9期(自 2019年1月1日 至 2019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】	代表取締役会長兼社長 谷 真
【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】	財務本部デピュティマネージングディレクター 鳥居 広嗣
【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】	財務本部デピュティマネージングディレクター 鳥居 広嗣
【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・バ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・バイアウト: 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。

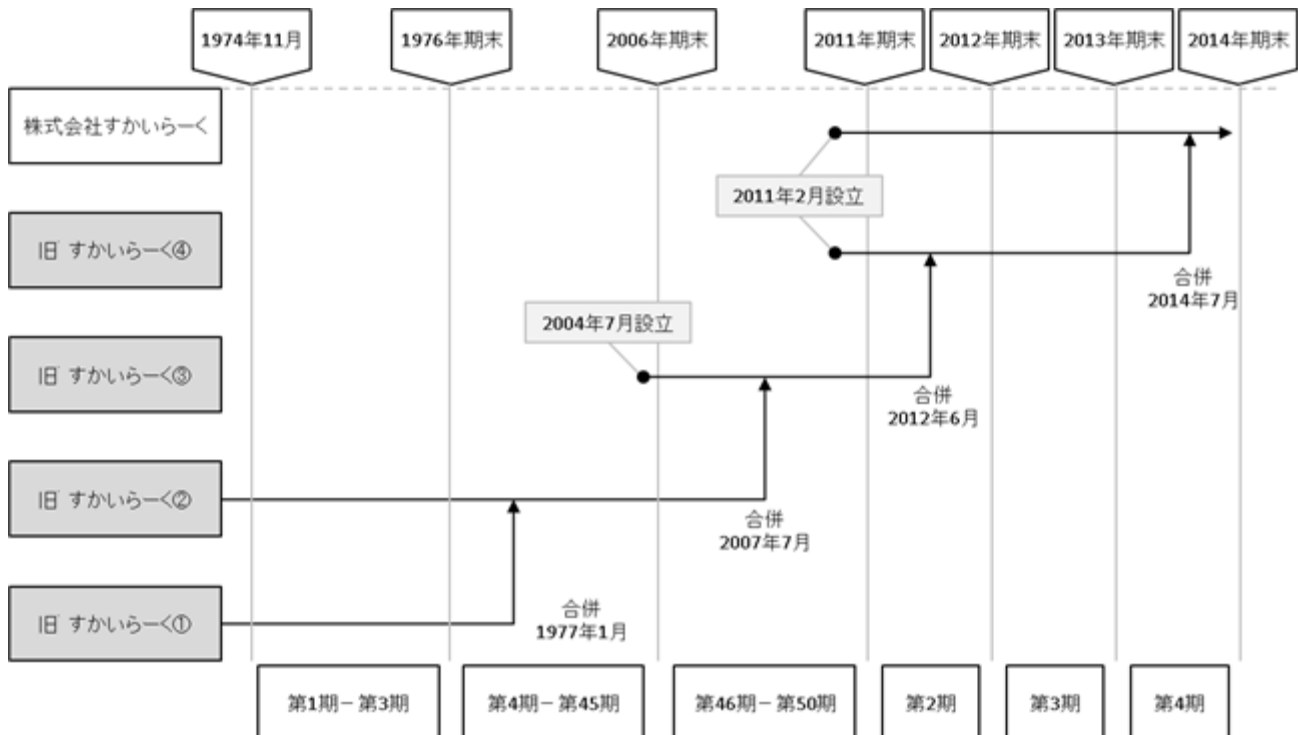
その後、株式会社BCJホールディングス6は、2012年6月1日に旧すかいらーくを吸収合併し、同日に、「株式会社すかいらーく」に商号変更いたしました（以下、当該法人を「旧すかいらーく」といいます。）。

(4) 現在の当社による旧すかいらーくの吸収合併

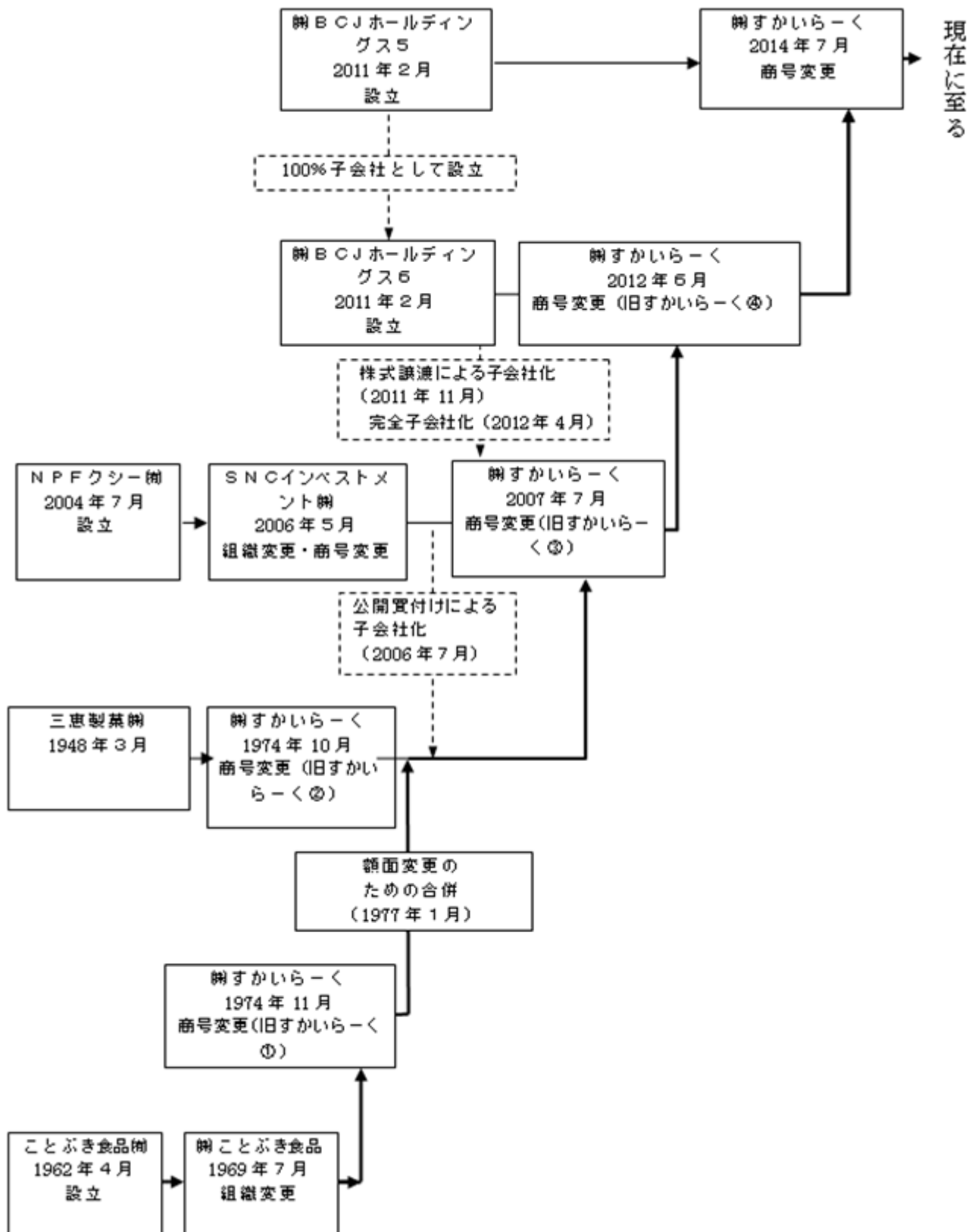
上記(3)に記載しております株式会社BCJホールディングス5は、2014年7月1日に旧すかいらーくを吸収合併し（以下「本件合併」といいます。）、同日に「株式会社すかいらーく」に商号変更いたしました。

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5期	第6期	第7期	第8期	第9期
決算年月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月
売上収益 (百万円)	351,146	354,513	359,445	366,360	375,394
営業利益 (百万円)	27,806	31,249	28,103	22,857	20,562
税引前利益 (百万円)	24,717	28,952	23,519	18,596	16,729
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	15,109	18,213	15,549	11,438	9,487
当期包括利益合計 (百万円)	14,030	18,345	16,105	10,521	9,753
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	103,212	114,198	127,324	130,453	132,817
資産合計 (百万円)	314,864	318,317	318,203	330,671	453,979
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	531.04	586.13	646.57	661.92	672.48
基本的1株当たり当期利益 (円)	77.79	93.57	79.36	58.04	48.07
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	76.98	92.80	78.95	57.95	48.04
親会社所有者帰属持分比率 (%)	32.8	35.9	40.0	39.5	29.3
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)	15.3	16.8	12.7	8.9	7.2
株価収益率 (倍)	20.2	16.5	20.2	29.9	44.4
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	32,842	36,029	31,510	31,571	67,825
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	18,275	16,662	19,606	19,667	20,446
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	19,650	21,344	13,078	8,049	47,350
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	18,245	16,222	15,094	18,908	18,949
従業員数 (人)	5,821	6,002	6,187	6,269	6,276
(外、平均臨時雇用者数)	(40,879)	(41,084)	(40,903)	(42,958)	(42,204)

(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) 売上収益には、消費税等は含まれておりません。

(注3) 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4) 第8期より、国際財務報告基準(以下、「IFRS」という)第9号「金融商品」(2014)を適用しております。これに伴い、第7期連結会計年度の関連する主要な経営指標等について当該会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。

なお、第6期以前に係る累積的影響額については、第7期の期首の資本に反映させております。

(注5) 第9期より、IFRS第16号「リース」を適用しております。適用にあたっては、経過措置として認められている、本基準の適用による累積的影響を適用開始日に認識する方法を採用しております。影響額については「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.重要な会計方針」をご参照ください。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	日本基準				
	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期
決算年月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月
売上高 (百万円)	298,374	186,349	185,651	197,113	204,018
経常利益 (百万円)	16,763	14,461	15,269	14,129	14,079
当期純利益 (百万円)	6,760	5,607	9,063	7,402	4,344
資本金 (百万円)	2,529	2,670	3,456	3,511	3,634
発行済株式総数 (株)	194,356,300	194,834,000	196,922,200	197,083,700	197,502,200
純資産額 (百万円)	68,900	67,814	71,005	70,246	68,857
総資産額 (百万円)	269,676	255,657	245,787	246,402	248,886
1株当たり純資産額 (円)	353.02	346.64	360.30	356.23	348.64
1株当たり配当額(普通株式) (うち1株当たり中間配当額) (円)	33.00 (11.80)	38.00 (15.00)	38.00 (16.00)	38.00 (16.00)	19.00 (9.00)
1株当たり当期純利益 (円)	34.80	28.81	46.26	37.56	22.01
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	34.44	28.57	46.02	37.50	22.00
自己資本比率 (%)	25.4	26.4	28.9	28.5	27.7
自己資本利益率 (%)	9.9	8.2	13.1	10.5	6.2
株価収益率 (倍)	45.1	53.6	34.7	46.2	97.0
配当性向 (%)	94.8	131.9	82.1	101.2	86.3
従業員数 (人) (外、平均臨時雇用者数)	4,287 (34,731)	663 (2,714)	681 (2,568)	622 (2,303)	633 (2,288)
株主総利回り (%) (比較指標: 配当込みTOPIX)	132.5 (112.1)	133.6 (112.4)	141.6 (137.4)	155.7 (115.5)	190.3 (136.4)
最高株価 (円)	1,958	1,644	1,804	1,976	2,242
最低株価 (円)	1,168	1,214	1,480	1,424	1,665

(注1) 売上高には、消費税等は含まれておりません。

(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6期の売上高及び従業員数が前事業年度に比べ減少したのは、2016年1月1日付の会社分割により持株会社体制へ移行したことによるものであります。

(注4) 最高株価及び最低株価は東京証券取引所(市場第一部)におけるものであります。

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))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)開設 子会社として株式会社フロジャボン設立(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
2005年2月 9月 10月	喜客来股份有限公司(現 雲雀国際股份有限公司)を子会社化 子会社として雲雀国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) 株式会社小僧寿し本部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 5月 6月 7月 9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) 関連会社である株式会社小僧寿し本部の株式を追加取得して同社を子会社化 株式会社トマトアンドアソシエイツを完全子会社化 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 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ズを設立
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)

(注) 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。

3【事業の内容】

当社グループは、当社（持株会社）及び子会社9社（2019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、グループ会社支援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事業を「レストラン事業」として記載し、株式会社フロジャポン、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、ジョナサン、パーミヤン、しゃぶ葉、夢庵、ステーキガスト、から好し、グラッチェガーデンズ、藍屋、魚屋路（ととやみち）、Sガスト、chawan、とんから亭、その他

ブランドごとのコンセプトとターゲット客層

ブランド名	コンセプト	ターゲットとする客層
ガスト	幅広い客層・利用動機に対応でき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。あらゆる年代に対応した幅広いメニューを展開。	30～40代女性を含むファミリー層を中心に、学生・一人客・シニアなどの幅広い客層
ジョナサン	多様なジャンルの質の高いメニューを提供女性グループやファミリー層を中心に主に都市部にて展開。	20～40代女性を中心としたファミリー層
パーミヤン	家庭では味わえない本格中華をお手頃価格で楽しめる中華レストラン。	食べ応えやボリュームも重視する男性及び、30～40代女性を中心としたファミリー層
しゃぶ葉	美味しいお肉と新鮮野菜が食べ放題のしゃぶしゃぶ専門店。	30～40代ファミリー層を中心に、野菜がたっぷりの健康感と食べ応えを重視する学生など含む幅広い客層
夢庵	季節ごとの美味しい和食を気軽に召し上がれる和食レストラン。	20～30代女性を中心としたファミリー層
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
から好し	唐揚げ専門店の味を気軽に楽しめるお店。	20代～40代の男女及びファミリー層
藍屋	素材や産地にこだわった美味しい本格和食を、おもてなしと暖かい雰囲気の中で味わえるお店。	本格的和食を求めるシニア層及び30～50代女性を中心としたファミリー層
魚屋路（ととやみち）	築地市場から毎日仕入れている新鮮な食材を使った回転寿司店。	30～50代女性を中心としたファミリー層や夫婦連れ

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、カフェ事業、事業所給食、フードコート事業等の展開

ブランド：むさしの森珈琲、グランbuffet、フェスタガーデン、パパゲーノ、その他

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

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：Skylark、Café Grazie、藍屋、しゃぶ葉、その他

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、台湾におけるレストラン事業を展開しております。2004年の当社による同社の関連会社化（なお、2005年には子会社化）以降、ディナーレストランの開発を進め、2019年12月31日現在、61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 3. 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

株式会社フロジャポン

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・保守、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) 当社は、主として子会社への役員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(26店舗)を行っております。

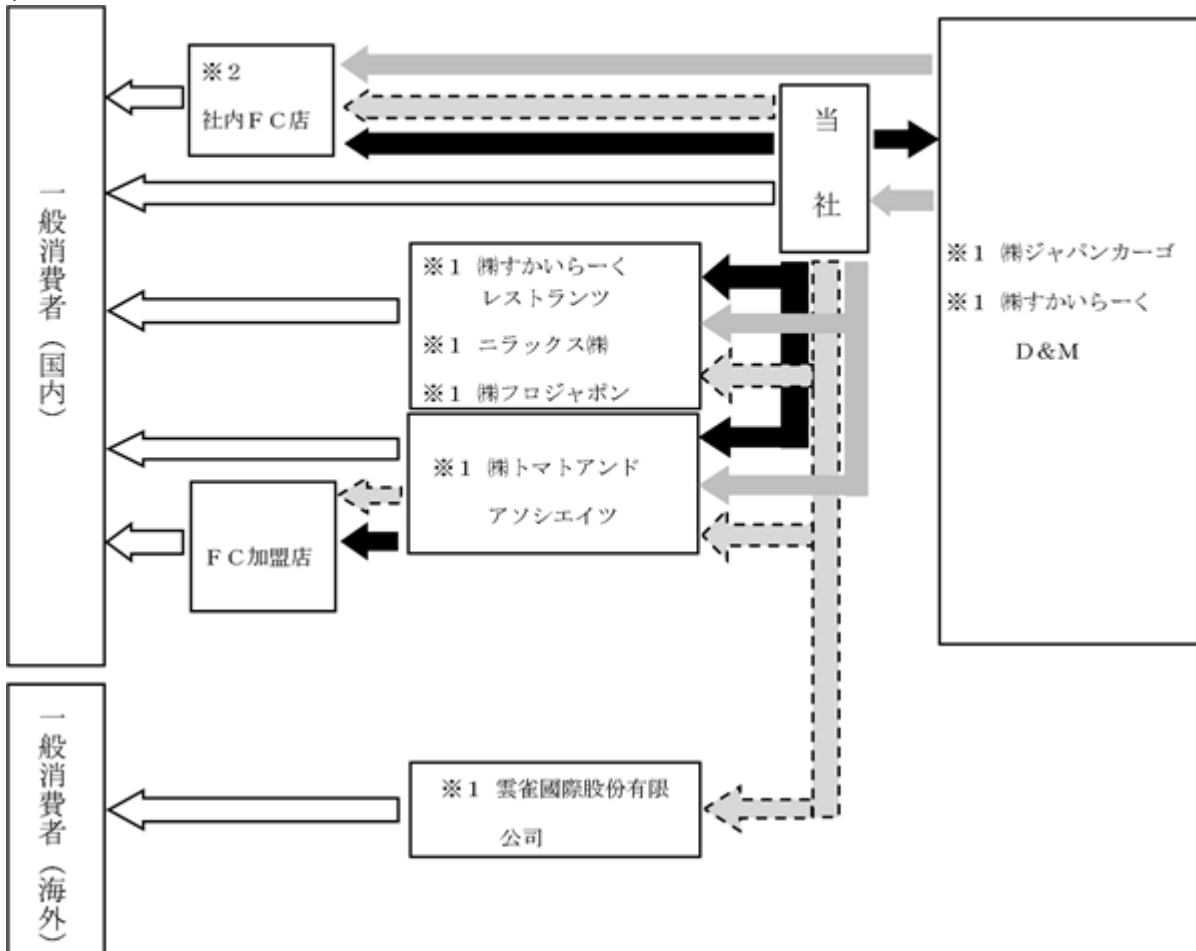
(2) 事業内容の一覧

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 (会社総数 3社)	ガスト、ジョナサン、パーミヤン、夢庵、しゃぶ葉、ステーキガスト、から好し、グランチエガーデンズ、藍屋、魚屋路(ととやみち)、Sガスト、むさしの森珈琲、chawan、とんから亭、グランブッフェ、フェスタガーデン、パパゲーノ、La Ohana、じゅうじゅうカルビ、トマト&オニオン、その他
	海外 レストラン等の展開等	雲雀国際股份有限公司、 SKYLARK USA INCORPORATED (注2)、 SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD. (注2) (会社総数 3社)	Skylark、Café Grazie、藍屋、しゃぶ葉、その他
その他	国内 食品の販売、食材等の配送、店舗清掃・保守、売店商品納入及びリネンサプライ等のグループ会社支援事業	株式会社フロジャボン、 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)	フロブレステージュ

(注1) 当社は、主として子会社への役務提供及び店舗設備の賃貸等を行っております。また、ファミリーレストランの店舗運営(26店舗)を行っております。

(注2) 当連結会計年度末においてレストラン事業を開始しておりません。





(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FC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) 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(26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 当社への資金の貸付、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
雲雀國際股份有限公司 (注1)	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 (注4)	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、役員の兼 任あり
SKYLARK MALAYSIA SDN.BHD. (注4)	マレーシア クアラルン プール	MYリングgit 1百万	レストラン 事業	100.0	当社からの資金の貸付、役員の兼 任あり
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

(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	323,801百万円
	経常利益	3,944百万円
	当期純利益	2,699百万円
	純資産額	2,540百万円
	総資産額	17,972百万円

(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運営に関する業務を言います。

(注4) 当連結会計年度末においてレストラン事業を開始しておりません。

(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

2019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	5,465 (40,995)
その他	811 (1,209)
合計	6,276 (42,204)

(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

2019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	633 (2,288)	44.3	17.8	6,193,658

(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、当社の従業員17,067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。

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】

(1) 経営方針・経営戦略等

当社グループは、『価値ある豊かさの創造』という経営理念、「ひとりでも多くのお客様に、安くておいしい料理を気持ちのよいサービスで清潔な店舗で味わっていただく」という指針のもと、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3,200店舗を展開し、年間約4億人のお客様にご来店いただいております。今後も、それぞれの地域で皆さまに喜ばれ、なお一層必要とされるお店作りを目指してまいります。

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、株主利益の増大化を図ってまいります。

当社グループは、EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益を重要な経営指標として位置づけております。

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

EBITDA = 税引前利益 + 支払利息 + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + その他の金融関連費用（期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益を除く） - 受取利息 - その他の金融関連収益 + 減価償却費及び償却費 + 長期前払費用償却費 + 長期前払費用（保証金）償却費

・その他の金融関連費用は、連結純損益計算書上はその他の費用として記載しています。

・その他の金融関連収益は、連結純損益計算書上のその他の収益のうち、債務時効消滅益を除いた金額となります。

なお、第6期を除き、その他の金融関連収益の額は連結純損益計算書上のその他の収益の額と一致しております。
調整後EBITDA = EBITDA + 固定資産除却損 + 非金融資産の減損損失 - 非金融資産の減損損失の戻入れ + 上場及び売出関連費用 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額

調整後当期利益 = 当期利益 + 上場及び売出関連費用 + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + IFRS第9号「金融商品」（2014）適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益（会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整含む） + 調整項目の税効果調整

(2) 経営環境及び対処すべき課題等

当社グループは、『価値ある豊かさの創造』を経営理念に掲げ、ひとりでも多くのお客様に、安くておいしい料理を気持ちのよいサービスで、清潔な店舗で味わっていただくことをミッションとしています。従業員一丸となって、それぞれの地域で皆さまに喜ばれる店舗づくりを目指すため、顧客のニーズに柔軟に対応し、より強固な企業体制を整備し、市場競争力を向上させる必要があると認識し、以下の施策に重点的に取り組んでいく所存です。

当社グループの強みと経営スタイルの特徴

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

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

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

() 多様な業態を展開し、手頃な価格でのメニューの提供

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

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

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

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

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

当社グループがとらえる外部環境変化

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

() 総需要の伸びの鈍化

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

() 需要の都市部への移動

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

() 単身者・女性の社会進出、高齢者層の増加

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

() 食の嗜好の成熟化

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

() 消費の二極化

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

() インフレの進展

新興国における需要の拡大や為替影響により、卸売物価は継続的に上昇する。また、生産年齢人口の減少や景気回復に伴う求人増加、最低賃金の上昇に伴う時給単価の増によって、人件費は上昇する。

() ファストフード、コンビニエンスストアとの競争領域の重複

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

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

当社グループの成長戦略

当社を取り巻く経営環境は、少子高齢化に伴う労働力の減少や国内外の政治経済等、不透明な状況にあります。一方で、東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けた景気回復への期待感や右肩上がりのインバウンド需要、消費者のライフスタイルの変化による喫食機会の増加等、成長できる要素も多く存在します。

2020年以降も継続的に成長を続けていくために、当社は生産性の向上により、人件費増を上回る収益を確保する「営業主導型の構造改革」を実施します。顧客・従業員重視の経営を推進し、継続的な企業価値の向上を目指します。

() 店舗における顧客サービスレベルの向上

今後さらなる成長を目指すためには、生産性の向上が不可欠です。近年深刻化している人件費高騰を乗り越えるため、これまでの店舗業務のあり方を抜本的に見直し、次項に述べるデジタルライゼーションの効果によりフロアサービスの約3割を効率化し、その時間を顧客サービスの向上に充当します。

- ・高度な顧客サービス提供能力を持つマネージャーがフロアで着実に業務に携わることのできる体制を整備します。
- ・キッチン作業の負荷を軽減するため、購買・生産において加工度を高めた商品の開発・製造を行います。
- ・マネージャーがスタッフの教育・指導に十分に関わることにより、スタッフの早期戦力化を図り、店舗におけるサービス全体の水準を向上させます。
- ・営業時間を最適化し、店舗の運営効率を高めます。

() デジタルライゼーションの強化

オペレーション改革による生産性向上のための重要な施策として、ITデジタル投資をさらに強化します。2019年に実験を開始した「デジタルメニューブック」の導入を進め、上半期には主要ブランドへの配備が完了します。デジタルプロモーションに関しては新しいテクノロジーをより一層積極的に導入し、お客様とのタッチポイントを強化し、お客様のライフスタイルに寄り添うためのシステムの開発を継続的に行います。また、人件費増に対応するため、店舗オペレーションやバックオフィス業務のデジタルライゼーションによる効率化を図り、従業員の作業負担を低減するとともに、店舗生産性を改善し、店舗運営力の向上を図ります。

- ・すかいらーくアプリのユーザビリティの向上と機能強化により、よりパーソナライズされたお客様へのサービス強化を図り、プロモーション活動の徹底的な効率化を推進します。
- ・従業員のデジタルデバイス利活用を促進し、コミュニケーションの円滑化と生産性のさらなる向上に努めます。
- ・バックオフィス業務の負担を低減するため、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)の導入を拡大・推進します。

() 安定的な売上拡大のための客数増を実現

ライフスタイルの変化に伴い、テーブルサービスレストランの利用目的も多様化しています。お客様のニーズを的確に捉え、メニューを強化してまいります。生産性の向上により生み出された時間をより多くのお客様へのサービスに充てる仕組みを作ることにより、客数増を実現します。

- ・多店舗を擁するチェーンストアとしての高効率のプロモーションシステムを再構築いたします。
- ・全国ナショナルチェーンのガストでは、地方の料理や食材を使用したフェアを推進してお客様の来店頻度を高めます。
- ・全業態でアルコールの強化を行います。料理の併売率を上げることにより、単品価格を上げることなく客単価の向上を達成します。
- ・お客様の健康向上に資するメニューや低アレルゲンメニューの充実を図ります。
- ・宅配サービスでは、配達員効率システムおよび自社内多業態合同宅配システムを稼働させます。今後も市場の拡大が見込まれる宅配とテイクアウトの事業を強化します。

() 既存店強化と新店出店により売上成長を追求

当社は日本国内におけるマーケットに対応した出店可能業態を数多く有しており、2020年も計画的に出店します。刻々と変化するマーケットの商圈特性を踏まえ、早期に投資回収ができる立地を厳選します。

- ・2020年は約90店を出店し、業績の向上に寄与します。
- ・ブランドポートフォリオ・ストアポートフォリオを明確にし、お客様のニーズに応じた業態を出店します。
- ・安全性向上およびお客様の快適性向上のため店舗の改修を重点的に行います。
- ・ピーク時客数増に伴う売上と利益の拡大のため、店舗レイアウトの最適化を行います。

() SDGsの目標を実現するため、レストランとしての使命を果たします

当社の事業活動が「持続可能な開発目標(SDGs)」と深い関わりがあることを認識し、国連が定めるグローバル目標に即した施策を実行します。調達・生産から店舗運営まで、当社の商品・サービス・企業活動を通じて、社会の発展と地球環境保全に貢献してまいります。

- ・石油由来の従来型プラスチック製品の削減を推進します。
- ・調達・生産・料理提供の各過程における食品ロスを削減します。
- ・生産・物流において排出されるCO2を削減します。
- ・ダイバーシティを推進し、すべての従業員にとって働きがいのある職場環境を整備します。
- ・従来進めてきた空調設備や厨房設備の省エネ化を加速します。
- ・職場環境を改善し、従業員の健康保持・増進およびパフォーマンス向上等に取り組みます。

私たちの経営理念は『価値ある豊かさの創造』です。「ひとりでも多くのお客様に 安くておいしい料理を 気持ちのよいサービスで 清潔な店舗で味わっていただく」という私たちのミッションを実現し、お客様の生活がより豊かになり、より快適に過ごしていただけるような店舗づくりを目指してまいります。

働き方改革のさらなる推進と環境への取り組み

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

店舗営業時間の見直しについては、2019年末の大みそかから翌日の元旦にかけて全店舗の80%にあたる約2,700店で営業時間を短縮しました。2020年も、2020年1月20日に発表した24時間営業の全店廃止を皮切りに、さらなる営業時間の最適化を進めてまいります。

また、2019年9月1日より、グループでの全店舗（約3,200店）で敷地内禁煙を実施しています。お客様、そして働く従業員の健康増進と職場環境の改善を目的として、法令に先立ち実施いたしました。

環境への取り組みとしましては、2019年6月にすかいらーくレストランズ全店で使い捨てプラスチック製ストローの使用を廃止しております。また、2019年12月よりテイクアウト・レジ袋をバイオマスプラスチックに順次変更しています。今後、カトラリーや弁当容器なども順次切り替えていく予定です。

食の安全・安心に向けた取り組み

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

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

2【事業等のリスク】

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。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。

(1) 経済状況の変化

当社グループは日本国内におけるレストラン事業を中心としているため、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、日本における消費税の増税等に起因する個人消費の減速、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。

(2) 国内市場環境の変化及び他社との競合

1997年には約29兆702億円であった日本の外食産業の市場規模は、2011年には約22兆8,282億円にまで縮小しましたが、その後増加基調となり2018年には約25兆7,692億円となりました（出典：日本フードサービス協会「外食市場規模推計」）。今後も少子高齢化の影響等により、大幅な成長を見込むことは難しい状況と認識しております。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、個人又は家族経営などの飲食店とも競合しており、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合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、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ます。当社グループがこれらの競合他社に対して優位に立てない場合、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。

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。

(3) 消費者の嗜好の変化

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。

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。

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。

(4) 食品事故の発生

当社グループの中心事業であるレストラン事業においては、食品の安全性確保が極めて重要です。

食品事故を防ぐために、当社グループでは「すかいらーくグループ品質憲章」を掲げ、HACCPの考え方に基づき、食材の調達から、セントラルキッチンでの製造、店舗への流通、店舗での調理・提供に至るまでに予見されるリスクに対して検証を行い、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は、加工条件が妥当であるかの検証を行い導入し、製造中は重要管理点をモニタリングし、基準に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それに適合したお取引先からのみ仕入れています。セントラルキッチン、店舗においては、100秒間の手洗いルールと従業員の体調管理を徹底しております。これらのルール遵守の監視体制として、年間12万検体以上の細菌検査により食材の安全性の検証をしている他、工場から店舗のすべての工程について、専管組織である品質管理グループが抜き打ちでモニタリングをしています。食品事故の発生を防ぐためのこれらの施策にも関わらず、当社グループを原因とする集団食中毒など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。

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、入手困難に伴う価格の高騰等により、当社グループの業績に影響を受ける可能性があります。

(5) 食材・間接材の調達困難・価格高騰

当社グループにおいては、国内外のインフレーションの進行、疫病（豚コレラ・鳥インフルエンザ等）の発生、天候不順・異常気象・自然災害・感染症の発生、エネルギーの不足、物流上の障害、政府による輸入制限処置の発動、国際的な漁獲制限、取引先の倒産又は事故・災害による供給停止、食品衛生上の問題又は放射能汚染等による出荷制限・風評被害、為替の変動、増税等により、原材料等の調達不安や価格高騰が発生した場合には、原価率の上昇等により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(6) 労務関連

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、店舗及びマーチャンダイジングセンター等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月に大企業より順次導入された時間外労働の上限規制、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、2019年4月に導入される同一労働同一賃金における均等・均衡待遇に対する整備など、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社員及びクルーを雇用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。

(7) 人材確保等

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。昨今、一部の外食業者においてパートタイム等の従業員を確保することができず、一部の店舗を閉鎖又は休業した事例が報道されました。当社グループではそのような事例は発生していませんが、賃金の上昇、求人費の増加、国内の労働力需要の増加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。

(8) 不動産の賃借

当社グループの本社及び多くのレストラン店舗は、土地及び建物を第三者から賃借しており、敷金や保証金を賃貸人に対して差入れている物件が大半を占めております。当社グループは、賃貸人に係る与信調査及び与信管理は行っておりますが、予期せぬ賃貸人の破産等が発生した場合は、当該敷金や保証金が回収不能となり、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループが新規の店舗を出店したり、賃借する建物の老朽化等に伴い店舗を移転せざるを得なくなったり、既存店舗の賃貸借の更新を行う場合において、景気の変動等により賃料相場が上昇したり、賃貸借期間の更新等に係る交渉が不調となったりした場合には、出店先又は移転先の店舗等を確保するまでに一定の時間及び費用を要する可能性や、当社グループが当初策定したとおりのレストラン店舗の出店又は移転が困難となる可能性があるとともに、店舗等に係る賃貸借契約の内容によっては不動産の賃借に係る費用が増加する可能性があり、これらの場合においては、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。

(9) 天候不順、感染症等

外食市場における需要は、天候不順、異常気象、災害・紛争等の発生、感染症の発生等により、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。当社グループの業績は、天候不順、感染症等による需要の変動の影響を受ける可能性があります。

(10) 経営陣への依存

当社グループの経営は、代表取締役会長兼社長の能力と貢献に相当程度依存しております。当該役員のキャリアプラン、健康状態、家庭事情その他の何らかの理由により当該役員が辞任しその代替を確保できない場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(11) IT (情報システム) への依存

当社グループは、食材の仕入れ、配送システム、食品加工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。

(12) 財務報告に係る内部統制

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。

(13) 多額の借入金及び財務制限条項への抵触

当社グループは、金融機関を貸付人とする融資契約（シンジケートローン）を締結しており、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と比較して競争力が劣ったりする可能性があります。

また、当社グループの借入金のうち、融資契約（シンジケートローン）に基づく借入金については、財務制限条項が付されております。これに抵触した場合、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を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。

(14) 減損会計の適用

当社グループは、全国の多様な立地に多様なブランドを出店しております。今後、店舗収益性が低下した場合等には、店舗資産の減損損失が発生し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは、2019年12月31日現在、1,460億72百万円ののれんを連結財政状態計算書に計上しております。主要なブランドの内訳はガスト（755億42百万円）、ジョナサン（180億17百万円）、パーミヤン（155億83百万円）であり、事業収益性が低下した場合等は、のれんの減損損失が発生し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。なおこれらののれんについては非償却資産であります。

(15) 外国為替相場の変動

当社グループは、食材の仕入先が世界各地にわたっており、現時点で外貨建で取引されている食材は全体の一部に留まっておりますが、かかる食材等のコスト及び価格は、直接的又は間接的に、為替の影響を受けます。当社グループは、現時点では為替リスクを軽減するためのヘッジは行っていないため、為替相場の変動により当社グループの事業、業績及び財政状態が悪化する可能性があります。

(16) 自然災害等

当社グループは、全国に店舗やマーチャングデザイン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・マーチャングデザインセンター等の建物・機械設備等が被災し、又は店舗の営業、マーチャングデザインセンター等の稼働、原材料の物流又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。

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・宅配業務の停止、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、当社グループのレストランやマーチャングデザイン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。

特に、当社グループのレストラン及びマーチャングデザインセンター等は、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。

(17) 知的財産権

当社グループは、「ガスト」、「バーミヤン」、「ジョナサン」、「しゃぶ葉」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は、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取得に努めていますが、一部の国・地域によっては十分な知的財産権の取得がされていない可能性があります。

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ます。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。

(18) インターネット等による風評被害

インターネット上において、当社グループ及びその関係者に関連し不適切な書き込みや画像等の公開によって風評被害が発生した場合、その内容の真偽にかかわらず、当社グループの事業、業績、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。

また、当社グループの競合他社等に対する風評被害であっても、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。

(19) 個人情報の漏洩

当社グループでは、モバイルアプリの運営、顧客アンケートの実施、宅配事業、テイクアウト事業、ポイントカードの利用、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、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、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。

(20) 法規制

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が拡大することで事業活動が制限される可能性があります。その結果、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。このリスクを避けるため、各種法令の改定に対して各主管部門が連携して関連諸法令改定等の周知徹底とその遵守に万全の態勢で臨んでいます。

3【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366億58百万円で、主にその他の流動資産の減少により、前連結会計年度末に比べ10億78百万円減少いたしました。非流動資産は4,173億21百万円で、主にIFRS第16号「リース」の適用等による有形固定資産の増加及びその他の非流動資産の減少により、前連結会計年度末に比べ1,243億86百万円増加いたしました。

総資産は4,539億79百万円で前連結会計年度末に比べ1,233億8百万円増加いたしました。

また、流動負債は975億88百万円で、主に短期借入金の減少及びIFRS第16号「リース」の適用等による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596億89百万円減少いたしました。非流動負債は2,235億74百万円で、主に長期借入金の増加及びIFRS第16号「リース」の適用等による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1,806億33百万円増加いたしました。

負債は合計3,211億62百万円で、前連結会計年度末に比べ1,209億44百万円増加いたしました。

資本は合計1,328億17百万円で、前連結会計年度末に比べ23億64百万円増加いたしました。これは主にIFRS第16号「リース」の適用による減少（14億86百万円）、配当金支払いによる減少（61億13百万円）及び当期利益による増加（94億87百万円）によるものであります。

(b) 経営成績

当社のグループ経営理念は『価値ある豊かさの創造』であります。『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 清潔な店舗で味わっていただく』という私達のミッションを実現し、お客様の生活がより豊かになり、より快適に過ごしていただけるよう、地域に根差した店舗づくりを推進しております。

昨今の厳しい外部環境の中、継続的なお客様の支持を頂くため、2019年も「店舗と従業員への投資」を最重要経営方針と位置付け実行してまいりました。

すかいらーくグループのブランドポートフォリオを通じてお客様の多様なライフスタイルや地域毎のお客様ニーズへ対応し、お客様に最高の店舗体験を味わって頂くために、グループ全体で86店舗の新規出店、62店舗の業態転換、175店舗のリモデル（時代に即したデザインへの刷新）（注1）を行いました。主なハイライトとして、新型ファミリーレストランのポジションにある「しゃぶ葉」やテイクアウト需要にも対応する「から好し」の急速な多店舗展開（2019年度末店舗数 「しゃぶ葉」268店舗、「から好し」66店舗）、滞在型の「むさしの森珈琲」の出店、シニア向け「藍屋」・「夢庵」個室化リモデル実施、「パーミヤン」の地方出店の再開等を積極的に推進いたしました。また店舗環境改善の為に修繕や消耗品への支出強化を行い、お客様の店舗体験改善に努めました。デリバリー事業（宅配）もお客様のオーダーシステムの改善や配送効率化による配達時間の短縮化に取り組み、前年同期比+7.4%の売上成長を実現しました。

また、従業員の働く環境を整えワークライフバランスを向上させるため、店舗営業時間の見直しを行っております。2019年の年末は、従業員が年末年始という大切な時間を家族と過ごせるよう、大みそかから翌日の元旦にかけて全店舗の80%にあたる約2,700店で営業時間を短縮しました。2020年も、2020年1月20日に発表した24時間営業の全店廃止を皮切りに、さらなる営業時間の最適化を図ってまいります。また、2019年9月1日より、グループ全店舗（約3,200店）で敷地内禁煙を実施しています。お客様、そして働く従業員の健康増進と職場環境の改善を目的として、法令に先立ち実施いたしました。

このように、すかいらーくグループは店舗と従業員への投資を積極的に行い、店舗環境の改善と従業員のワークライフバランスの改善に積極的に取り組んでいます。

次に、コスト削減についてですが、まず原価対策として、購買・加工・物流における最適化を継続的に実施しております。店舗で加工していた食材をセントラルキッチンで集中して加工することで生産性を高め、さらにその生産ラインに設備投資を行って生産を自動化するなど、購買から加工、物流、店舗での料理提供に至る

までの全工程を最適化し、業界トップクラスの原価率を実現しています。なお、2019年度の原価率は前年同期比同水準の30.4%となりました。

一般経費は、店舗数の増加、最低賃金の上昇や正社員のベースアップなどを要因とし人件費が増加し、店舗労働時間・水光熱使用量を抑えましたが、販売費及び一般管理費の売上高比率は前年同期より0.2%悪化し63.1%となりました。

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

なお、当連結会計年度では無形資産のうち13億58百万円を減損損失として計上しています。これは、店舗システム開発において、店舗のテーブル端末（デジタルメニューブック）やキャッシュレス決済等の新規機能を追加するなどの方針変更により、改修や転用ができない部分の見積りがおおよそ確定したためであります。

以上の結果、当連結会計年度の売上収益は3,753億94百万円（前年同期比90億34百万円増）、営業利益は205億62百万円（前年同期比22億95百万円減）、税引前利益は167億29百万円（前年同期比18億67百万円減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は94億87百万円（前年同期比19億51百万円減）となりました。

EBITDA（注2）は719億41百万円（前年同期比347億15百万円増）、調整後EBITDA（注3）は762億37百万円（前年同期比369億61百万円増）、調整後当期利益（注4）は100億67百万円（前年同期比27億48百万円減）となりました。なお、EBITDA及び調整後EBITDAの大幅な増加はIFRS第16号「リース」の適用によるものであります。当連結会計年度末時点での店舗数は3,258店舗（期首時点は3,200店舗）となりました。

- （注1）リモデルとは店舗内外の改装であり、当社は毎年約200～300店舗のリモデルを行っております。
- （注2）EBITDA = 税引前利益 + 支払利息 + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + その他の金融関連費用（期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益を除く） - 受取利息 - その他の金融関連収益 + 減価償却費及び償却費 + 長期前払費用償却費 + 長期前払費用（保証金）償却費
- ・その他の金融関連費用は、連結純損益計算書上はその他の費用として記載しています。
 - ・その他の金融関連収益は、連結純損益計算書上のその他の収益のうち、債務時効消滅益を除いた金額となります。なお、第6期を除き、その他の金融関連収益の額は連結純損益計算書上のその他の収益の額と一致しております。
- （注3）調整後EBITDA = EBITDA + 固定資産除却損 + 非金融資産の減損損失 - 非金融資産の減損損失の戻入れ + 上場及び売出関連費用 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額
- （注4）調整後当期利益 = 当期利益 + 上場及び売出関連費用 + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + IFRS第9号「金融商品」（2014）適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益（会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整含む） + 調整項目の税効果調整
- （注5）上場及び売出関連費用とは、当社株式の上場及び売出し時に発生したアドバイザー報酬額、上場記念品購入費用等の一時的な費用であり、下記（注6）に記載の適格上場に伴う会計上の見積変更額を含んでおりません。
- （注6）当社株式が適格上場（適用される証券法に基づく届出書により、又は当社株式が日本の証券取引所に上場することにより、当社の議決権の過半数に係る株式について金銭を対価とする公募又は売出しがなされることをいう。以下同じ。）の要件を満たすことにより、当社が当社の役員及び従業員に付与した持分決済型の株式報酬（第1回新株予約権、第2回新株予約権及び第3回新株予約権）（以下「S0」という）及び当社が当社の役員及び従業員との間で締結したCash-Settled Stock Appreciation Right Agreementに基づき、当該役員等による現金決済型株式評価益権（以下「SAR」という）の全部又は一部の行使が可能となり、また、当社が当社の役員及び従業員との間で締結したDeferred Compensation Agreement（以下「DC契約」という）に基づき、当社はDC契約の相手方に対し、当該契約で定められた額の金銭（以下「DC」という）を交付する義務が生じることとなりました。S0、SAR及びDCの会計処理に用いる見積りに関しては、適格上場の成立が重要な影響を及ぼしており、当社株式が適格上場の要件を満たしたことに伴い、当該会計処理に用いる見積りに変更が生じました。「適格上場に伴う会計上の見積変更額」とは、S0、SAR及びDCに関する権利確定期間及び失効数の見積りの変更に伴う、当該会計処理に用いる見積りに対する影響額をいいます。

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3,658億26百万円（前年同期比85億28百万円増）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95億67百万円（前年同期比5億5百万円増）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40百万円増加し、189億49百万円となりました。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、678億25百万円（前年同期比362億54百万円増）となりました。これは主に、IFRS第16号「リース」の適用等により減価償却費及び償却費が369億86百万円増加したこと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204億46百万円（前年同期比7億79百万円増）となりました。これは主に、新店・転換・リモデルの店舗投資を含む有形固定資産の取得による支出が21億41百万円増加したこと及び有形固定資産の売却による収入が10億57百万円増加したことによるものであります。なお、当社においては、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）

財務活動により使用した資金は473億50百万円（前年同期比393億1百万円増）となりました。これは主に、IFRS第16号「リース」の適用等によりリース負債の返済による支出が357億43百万円増加したこと、短期借入れによる収入が135億円減少したこと、短期借入金の返済による支出が185億円減少したこと、長期借入れによる収入が950億円増加したこと及び長期借入金の返済による支出が1,071億75百万円増加したこと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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	前年同期比 (%)
レストラン事業(百万円)	93,884	104.8
その他(百万円)	4,079	102.4
合計(百万円)	97,964	104.7

(注1) 金額は仕入価格によっております。

(注2) 上記金額には消費税等は含まれておりません。

(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 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	前年同期比 (%)
レストラン事業(百万円)	365,826	102.4
その他(百万円)	9,567	105.6
合計(百万円)	375,394	102.5

(注1) 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。

(注2) 上記金額には消費税等は含まれておりません。

(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	2018年12月期			2019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	1,357	153,256	41.8	1,338	153,981	41.0
	ジョナサン	285	40,810	11.1	284	40,057	10.7
	バーミヤン	333	37,940	10.4	334	39,590	10.5
	しゃぶ葉	202	29,103	7.9	268	35,355	9.4
	夢庵	195	21,457	5.9	188	21,573	5.7
	ステーキガスト	138	16,541	4.5	137	16,015	4.3
その他	その他	577	58,191	15.9	591	59,255	15.8
その他	その他	113	9,062	2.5	118	9,567	2.5
	合計	3,200	366,360	100.0	3,258	375,394	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。

(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。

(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。

重要な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されております。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、見積り及び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な会計方針は、「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. 重要な会計方針」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

() 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、「3. 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、「3. 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、「2. 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たな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修（リモデル）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。

(3) 経営成績等の状況の概要に係る主要な項目における差異に関する情報

国際会計基準により作成した連結財務諸表における主要な項目と、日本基準により作成した場合の連結財務諸表におけるこれらに相当する項目との差異に関する事項

(のれんの償却に関する事項)

日本基準において、のれんの償却についてはその効果の及ぶ期間を見積り、その期間で償却することとしておりましたが、国際会計基準では国際会計基準移行日以降の償却を停止しております。

この影響により国際会計基準では日本基準に比べて、販売費及び一般管理費（のれん償却費相当額）が前連結会計年度7,386百万円、当連結会計年度7,387百万円減少しております。

(リースに関する事項)

当連結会計年度よりIFRS第16号「リース」を適用しています。日本基準においてオペレーティングリースとして費用処理している取引については、国際会計基準では使用権資産とリース負債を計上し、見積ったリース期間にわたり規則的に償却を行っております。また、支払リース料は実効金利法に基づき支払利息とリース負債の返済額に配分しております。

この影響により、当連結会計年度において、国際会計基準では日本基準に比べて、有形固定資産残高（使用権資産相当額）が122,558百万円増加し、その他の金融負債残高（リース負債相当額）が121,641百万円増加し、販売費及び一般管理費（減価償却費の増加とリース料の減少の純額相当額）が1,080百万円減少し、その他の費用（支払利息相当額）が1,080百万円増加しております。また、営業活動によるキャッシュ・フローで得られた資金が36,419百万円増加し、財務活動によるキャッシュ・フローで使用した資金が同額増加しております。

(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EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益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5期	第6期	第7期	第8期	第9期
決算年月	2015年 12月	2016年 12月	2017年 12月	2018年 12月	2019年 12月
税引前利益	24,717	28,952	23,519	18,596	16,729
(調整額)					
+ 支払利息	3,458	2,749	4,496	4,214	3,816
+ その他の金融関連費用	40	23	107	68	31
- 受取利息	33	21	17	14	12
- その他の金融関連収益	376	2	2	7	2
+ 減価償却費及び償却費	13,400	13,984	13,464	14,075	51,061
+ 長期前払費用償却費	200	300	260	287	317
+ 長期前払費用(保証金)償却費	12	12	8	7	1
EBITDA(注1)(注4)(注5)	41,418	45,997	41,835	37,226	71,941
(調整額)					
+ 固定資産除却損	1,268	976	722	859	793
+ 非金融資産の減損損失	649	949	720	1,191	3,503
- 非金融資産の減損損失の戻入れ	-	32	15	-	-
+ 上場及び売出関連費用(注6)	260	-	21	-	-
+ 適格上場に伴う会計上の見積変更額 (注7)	1,231	-	-	-	-
調整後EBITDA(注2)(注4)(注5)	44,826	47,890	43,283	39,276	76,237

(単位：百万円)

回次	国際会計基準				
	第5期	第6期	第7期	第8期	第9期
決算年月	2015年 12月	2016年 12月	2017年 12月	2018年 12月	2019年 12月
当期利益	15,120	18,216	15,549	11,438	9,487
会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整(注9)	-	-	1,377	-	-
(調整額)					
+ 上場及び売出関連費用(注6)	260	-	21	-	-
+ IFRS第9号「金融商品」(2014)適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益(注10)	-	-	-	1,895	882
+ 適格上場に伴う会計上の見積変更額(注7)	1,231	-	-	-	-
調整額小計(税引前)	1,491	-	21	1,895	882
調整額に対する税額(注8)	566	-	5	518	301
調整額小計(税引後)	925	-	16	1,377	581
調整後当期利益(注3)(注4)(注5)	16,045	18,216	16,942	12,815	10,067

(注1) EBITDA = 税引前利益 + 支払利息 + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + その他の金融関連費用(期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益を除く) - 受取利息 - その他の金融関連収益 + 減価償却費及び償却費 + 長期前払費用償却費 + 長期前払費用(保証金)償却費

・その他の金融関連費用は、連結純損益計算書上はその他の費用として記載しています。

・その他の金融関連収益は、連結純損益計算書上のその他の収益のうち、債務時効消滅益を除いた金額となります。なお、第6期を除き、その他の金融関連収益の額は連結純損益計算書上のその他の収益の額と一致しております。

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2) 調整後EBITDA = EBITDA + 固定資産除却損 + 非金融資産の減損損失 - 非金融資産の減損損失の戻入れ + 上場及び売出関連費用 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額

(注3) 調整後当期利益 = 当期利益 + 上場及び売出関連費用 + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + IFRS第9号「金融商品」(2014)適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益(会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整含む) + 調整項目の税効果調整

(注4) EBITDA、調整後EBITDA及び調整後当期利益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、非現金収支項目や上場及び売出関連費用、期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益並びに適格上場に伴う会計上の見積変更額、IFRS第9号「金融商品」(2014)適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益(会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整含む)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5) 当社グループにおけるEBITDA、調整後EBITDA、調整後当期利益は、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6) 上場及び売出関連費用とは、当社株式の上場及び売出し時に発生したアドバイザー報酬額、上場記念品購入費用等の一時的な費用であり、下記(注7)に記載の適格上場に伴う会計上の見積変更額を含んでおりません。

- (注7) 当社株式が適格上場(適用される証券法に基づく届出書により、又は当社株式が日本の証券取引所に上場することにより、当社の議決権の過半数に係る株式について金銭を対価とする公募又は売出しがなされることをいう。以下同じ。)の要件を満たすことにより、当社が当社の役員及び従業員に付与した持分決済型の株式報酬(第1回新株予約権、第2回新株予約権及び第3回新株予約権)(以下「SO」という)及び当社が当社の役員及び従業員との間で締結したCash-Settled Stock Appreciation Right Agreementに基づき、当該役員等による現金決済型株式評価益権(以下「SAR」という)の全部又は一部の行使が可能となり、また、当社が当社の役員及び従業員との間で締結したDeferred Compensation Agreement(以下「DC契約」という)に基づき、当社はDC契約の相手方に対し、当該契約で定められた額の金銭(以下「DC」という)を交付する義務が生じることとなりました。SO、SAR及びDCの会計処理に用いる見積りに関しては、適格上場の成立が重要な影響を及ぼしており、当社株式が適格上場の要件を満たしたことに伴い、当該会計処理に用いる見積りに変更が生じました。「適格上場に伴う会計上の見積り変更額」とは、SO、SAR及びDCに関する権利確定期間及び失効数の見積りの変更に伴う、当該会計処理に用いる見積りに対する影響額をいいます。
- (注8) 適用税率はそれぞれ、第5期38.0%、第7期25.1%、第8期27.4%及び第9期34.15%であります。
- (注9) 第8期よりIFRS第9号「金融商品」(2014)を適用しております。これに伴い、金融負債の認識の中止を伴わない条件変更に係る会計方針の変更を遡及的に適用しております。当該変更の影響については、同基準による会計方針の変更がないと仮定した場合の経営指標の数値を示すために、遡及適用に伴う影響額を再調整しております。
- (注10) (注9)に記載のとおり、金融負債の認識の中止を伴わない条件変更に係る会計方針の変更を行っておりますが、過年度において公表した経営指標の比較可能性を担保するために、IFRS第9号「金融商品」(2014)の適用後の会計方針に従って計算した支払利息(第8期2,826百万円、第9期1,296百万円)と、適用前の会計方針に従って計算した支払利息(第8期931百万円、第9期415百万円)との差額(第8期1,895百万円、第9期882百万円)を調整しております。

4【経営上の重要な契約等】

株式会社みずほ銀行等との借入契約

当社は2018年2月2日付で、既存借入金の返済のため株式会社みずほ銀行をエーエージェントとする銀行団と以下の金銭消費貸借契約を締結しております。

1．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

2．借入金額

総額1,070億円（トランシェA 80億円、トランシェB 990億円）

3．借入実行日

2019年6月24日

4．返済方法

利息については2019年7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A：2019年12月31日より6ヶ月ごとに弁済（最終弁済日2024年12月31日）

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）

5．金利

TIBOR（東京銀行間取引金利）プラススプレッド

なお、スプレッドの計算方法の概要については、「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 15．借入金（その他の金融負債を含む）」に記載しております。

6．主な借入人の義務

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
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、「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 15．借入金（その他の金融負債を含む）」に記載しております。

株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行及び株式会社三井住友銀行との金利スワップ契約

当社は2018年2月2日付で、株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行及び株式会社三井住友銀行と金利スワップ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。

1．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

2．取引期間

自 2019年6月24日 至 2024年12月30日（想定元本80億円）

自 2019年6月24日 至 2027年12月30日（想定元本990億円）

3．想定元本

各社合計 1,070億円（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。）

4．取引形態

変動金利受取及び固定金利支払

株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行及び株式会社三井住友銀行との限度貸付契約

当社は2017年2月9日付で、株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行及び株式会社三井住友銀行と限度貸付契約を締結しております。なお、当該契約のうち財務制限条項に関しては、2019年3月27日付で貸付人と内容の修正につき合意しております。

主な契約内容は、以下のとおりであります。

1. 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

2. 貸付限度額

合計 300億円

3. 資金引出（借入）累計額

250億円（2019年12月31日現在）

4. コミットメント期間

自 2017年2月9日 至 2020年2月7日

5. 返済方法

利息については2017年9月末日以降、元本については2020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2025年2月9日）

6. 金利

借入時の基準金利プラススプレッドの固定金利

7. 主な借入人の義務

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
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、「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 15. 借入金（その他の金融負債を含む）」に記載しております。

5 【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86店舗、ブランド転換工事62店舗、既存店舗の改修（リモデル）175店舗を中心に20,386百万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借入金を充たいたしました。

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

2019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	917	115	- (-)	53	91	1,176	- (-)	-
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	1,876	182	142 (3)	63	141	2,403	2 (2)	-
北関東エリア（ガスト駒形インター店他）	群馬県前橋市他	レストラン事業	店舗	2,293	255	613 (11)	76	158	3,395	1 (2)	1 (1)
首都圏エリア（ジョナサン原宿店他）	東京都渋谷区他	レストラン事業	店舗 本社	32,385	2,860	2,450 (22)	1,429	3,136	42,260	389 (96)	21 (21)
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	2,402	245	213 (3)	57	156	3,073	- (-)	-
北陸エリア（ガスト金沢伏見台店他）	石川県金沢市他	レストラン事業	店舗	830	87	20 (0)	7	56	1,000	- (-)	-
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	5,365	586	205 (2)	381	373	6,910	2 (2)	-
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	6,050	576	1,911 (12)	144	494	9,175	2 (3)	2 (2)
中国エリア（ガスト米子西店他）	鳥取県米子市他	レストラン事業	店舗	1,448	168	301 (3)	68	106	2,090	- (-)	1 (1)
四国エリア（グラッチェガーデンズ徳島昭和町店他）	徳島県徳島市他	レストラン事業	店舗	852	92	- (-)	9	62	1,015	- (-)	-
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	2,158	258	773 (7)	173	184	3,547	2 (2)	1 (1)
沖縄エリア（ガスト那覇新都心店他）	沖縄県那覇市他	レストラン事業	店舗	350	15	- (-)	27	21	413	- (-)	-
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	4,884	1,678	5,994 (177)	159	209	12,923	235 (2,181)	-

（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。なお、金額には消費税等は含まれておりません。

（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）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4）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4店舗、土地及び建物を賃借している物件は22店舗です。

（注5）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

2019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㎡)	リース資 産	その他	合計		
(株)すかいらーく レストランツ	ガスト国立 店他 (東京都府 中市他)	レストラン 事業	店舗設備	-	-	- (-)	-	-	-	3,974 (34,129)	2,773 (2,773)
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	4,958	1,013	- (-)	88	1,020	7,078	399 (2,490)	149 (139)
(株)トマトアンド アソシエイツ	トマト&オ ニオン枚方 牧野店他 (大阪府枚 方市他)	レストラン 事業	店舗・本 社工場設 備	1,437	30	784 (9)	11	53	2,314	132 (915)	74 (71)
(株)フロジャポン	フロプレス テージユ大 井町アトレ 店他 (東京都品 川区他)	その他	店舗設備	179	88	- (-)	-	128	396	155 (989)	118 (118)
(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	62	7	- (-)	381	4	454	444 (41)	-

(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。なお、金額には消費税等は含まれておりません。

(注2) 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4店舗、建物及び土地を賃借している物件は3,097店舗です。

(注6) 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7) 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)	38	113	176	1,649	159	55	304	338	96	53	122	11

(3) 在外子会社

2019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㎡)	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	1,080	266	- (-)	-	0	1,347	327 (1,172)	61 (61)

(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。なお、金額には消費税等は含まれておりません。

(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及びSKYLARK MALAYSIA SDN.BHD.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	2020年12月期 出店予定80店舗 (むさしの森珈琲仙台富 沢店他)	レストラン事業	店舗設備他	5,617	-	自己資金及 び借入金	2020年1月	2020年12月	(注)
当社	全国各店舗	レストラン事業	デジタルメ ニューブック	4,264	-	自己資金及 び借入金	2020年1月	2020年6月	-
合計				9,881	-				

(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	2020年12月期改 修予定101店舗 (ガスト太田駅 前店他)	レストラン事業	店舗設備他	684	-	自己資金及び 借入金	2020年1月	2020年12月
当社	西宮マーチャン ダイジングセン ター他	レストラン事業	工場設備他	1,882	-	自己資金及び 借入金	2020年1月	2020年12月
合計				2,566	-			

(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) (2019年12月31日)	提出日現在発行数 (株) (2020年3月30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	197,502,200	197,502,200	東京証券取引所 市場第一部	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	197,502,200	197,502,200	-	-

(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)
2015年1月1日～ 2015年12月31日 (注)	普通株式 147,600	普通株式 194,356,300	51	2,529	51	2,454
2016年1月1日～ 2016年12月31日 (注)	普通株式 477,700	普通株式 194,834,000	141	2,670	141	2,595
2017年1月1日～ 2017年12月31日 (注)	普通株式 2,088,200	普通株式 196,922,200	786	3,456	786	3,381
2018年1月1日～ 2018年12月31日 (注)	普通株式 161,500	普通株式 197,083,700	55	3,511	55	3,436
2019年1月1日～ 2019年12月31日 (注)	普通株式 418,500	普通株式 197,502,200	123	3,634	123	3,559

(注) 新株予約権の行使による増加であります。

(5) 【所有者別状況】

2019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)	-	38	24	1,207	220	287	378,623	380,399	-
所有株式数(単元)	-	305,231	40,409	94,353	196,967	1,036	1,336,726	1,974,722	30,000
所有株式数の割合 (%)	-	15.46	2.05	4.78	9.97	0.05	67.69	100.00	-

(6)【大株主の状況】

2019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)	東京都港区浜松町2-11-3	6,666,600	3.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	東京都中央区晴海1-8-11	4,671,600	2.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	東京都中央区晴海1-8-11	4,474,000	2.27
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381555 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	EUROPEAN BANK AND BUSINESS CENTER 6, ROUTE DE TREVES, L-2633 SENNINGERBERG, LUXEMBOURG (東京都港区港南2-15-1)	3,841,700	1.95
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	1.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	東京都中央区晴海1-8-11	3,367,300	1.70
麒麟麦酒株式会社	東京都中野区中野4-10-2	3,333,300	1.69
JP MORGAN CHASE BANK 385151 (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)	3,081,804	1.56
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	東京都中央区晴海1-8-11	2,923,600	1.48
J P モルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内2-7-3	2,652,647	1.34
計	-	38,429,151	19.46

(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6,666,600株であります。

なお、それらの主な内訳は、投資信託設定分4,542,200株、年金信託設定分563,200株、管理有価設定分1,467,700株、その他信託設定分93,500株となっております。

(注2) 上記日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)の所有株式数のうち信託業務に係る株式数は4,671,600株であります。

なお、それらの主な内訳は、投資信託設定分2,718,200株、年金信託設定分378,500株、管理有価設定分1,483,800株、その他信託設定分91,100株となっております。

(注3) 上記日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)の所有株式数のうち信託業務に係る株式数は4,474,000株であります。

なお、それらの主な内訳は、管理有価設定分4,474,000株となっております。

(注4) 上記日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)の所有株式数のうち信託業務に係る株式数は3,367,300株であります。

なお、それらの主な内訳は、管理有価設定分3,367,300株となっております。

(注5) 上記日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)の所有株式数のうち信託業務に係る株式数は2,923,600株であります。

なお、それらの主な内訳は、管理有価設定分2,923,600株となっております。

(7)【議決権の状況】

【発行済株式】

2019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)	-	-	-
完全議決権株式(その他)	普通株式 197,472,200	1,974,722	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 30,000	-	-
発行済株式総数	197,502,200	-	-
総株主の議決権	-	1,974,722	-

【自己株式等】

2019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(%)
-	-	-	-	-	-
計	-	-	-	-	-

2【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 該当事項はありません。

(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】

該当事項はありません。

(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】

該当事項はありません。

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様へ継続的な配当を実施していくことを基本方針とし、業績及び内部留保の充実等を総合的に勘案しながら調整後当期利益ベースで約30%の連結配当性向を目標として中間配当と期末配当の年2回の剰余金配当を安定的に行う方針としております。そのような考えのもと、当事業年度末の配当につきましては、10円とさせていただきます。

また、会社法第461条に定めるとおり、当社の配当可能限度額は、会社計算規則に基づく事業年度末の剰余金からのれん等の調整額を控除して算出されます。

(注) 調整後当期利益 = 当期利益 + 上場及び売出関連費用 + 期限前弁済に伴う借入金償還損及び付随するヘッジ関連損益 + 適格上場に伴う会計上の見積変更額 + IFRS第9号「金融商品」(2014)適用に伴う金融負債の条件変更に係る関連損益(会計方針変更による遡及適用に伴う影響額の再調整含む) + 調整項目の税効果調整

当社は、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)
2019年8月14日 取締役会決議	1,778	9.00
2020年2月13日 取締役会決議	1,975	10.00

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、『価値ある豊かさの創造』との経営理念のもと「ひとりでも多くのお客様に、安くておいしい料理を、気持ちのよいサービスで、清潔な店舗で味わっていただく」ために、テーブルレストランを中心に約3,200店舗を展開、年間延べ約4億人のお客様にご利用いただいております。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り組みを実施し、コーポレート・ガバナンスの充実を図っております。

企業統治の体制

1. 企業統治の体制の概要

a. 業務執行機能

当社の取締役会は、取締役7名（うち3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。取締役会には、取締役のほか、監査役も出席することとなっております。取締役会は、取締役会議長である代表取締役会長兼社長谷真、金谷実、崎田晴義、大川原利明、社外取締役西條温、社外取締役田原文夫及び社外取締役佐野綾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、グループ執行役員会議を設置し、原則として、月2回開催しております。グループ執行役員会議においては、上記設置目的を踏まえ、当社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。グループ執行役員会議は、議長である代表取締役会長兼社長谷真、金谷実、崎田晴義、大川原利明及び全執行役員がメンバーとなっております。

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

b. 監査役監査その他監査等の機能

監査役会は、監査役3名（うち2名は社外監査役）で構成され、原則として毎月1回開催し、経営及び業務執行に関する監督・牽制を行っております。監査役は、監査役会で決議された監査方針及び監査計画、監査基準にもとづき、取締役会をはじめとする重要な会議に出席するとともに、業務状況の調査等により、会社の状況を把握しつつ、経営活動が法令・社内規程等に準拠して行われていることを監査するほか、監査グループ、会計監査人とも連携をはかり、効率的かつ効果的な監査体制を確保しております。監査役会は、常勤監査役鈴木誠、社外監査役永田光博及び社外監査役青柳立野がメンバーとなっております。

また、内部監査組織である監査グループは、組織上の独立性を保つため、代表取締役会長兼社長の直属の部門として位置づけられ、社内規程と年間計画にもとづき、本部、工場、店舗の内部監査を実施し、問題点の指摘、改善のための提言、是正勧告等を行っております。

会計監査については、監査役会の同意のもと、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。

c. その他委員会・制度

当社は、代表取締役会長兼社長及び全執行役員で構成される、グループリスク・コンプライアンス委員会を年1回以上開催し、当社グループのコンプライアンスに係る重要事項の審議及び基本方針の決定を行っております。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会長兼社長谷真、金谷実、崎田晴義、大川原利明及び全執行役員がメンバーとなっております。

また、当社グループは、法令及び社内規程等に対する違反行為の早期発見と是正、再発防止等を目的として「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職員及び取引先からの通報に対して、社内規程にしたがって調査、是正、再発防止策の検討及び報告等の運用を行っております。

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。

() 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、監査役及び執行役員を選解任案に関する事項を審議します。

メンバー構成は、代表取締役会長兼社長を議長とし、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、議長である代表取締役会長兼社長谷真のほか、西條温及び田原文夫の2名の独立社外取締役がメンバーとなっております。

() 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役会に提出する監査役の報酬案を審議します。

メンバー構成は、代表取締役会長兼社長を議長とし、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、議長である代表取締役会長兼社長谷真のほか、西條温及び田原文夫の2名の独立社外取締役がメンバーとなっております。

d. 会計監査人

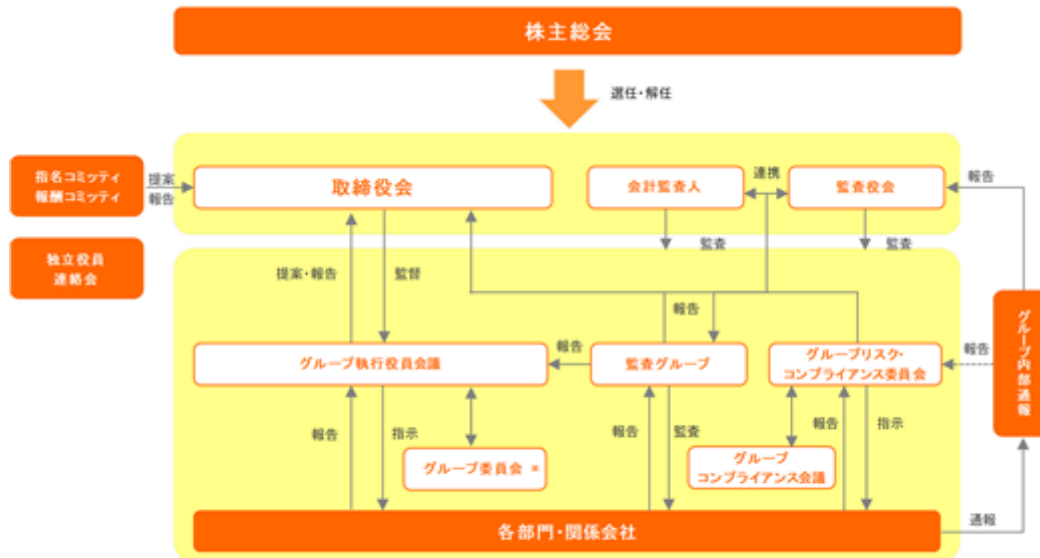
当社は、会計監査人として有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結し、厳正な会計監査を受けております。

2. 当該企業統治の体制を採用する理由

当社は、コンプライアンスに徹した透明性の高い健全な経営を推進し、経済性・効率性を追求するとともに、公平かつ適法な事業運営を実現して企業の社会的責任を果たしていくため、業務執行と監督の分離、相互牽制の強化及び社外取締役、社外監査役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、監査役、会計監査人及び監査グループが緊密な連携を保ちつつ、それぞれの観点から定期的に監査を行う体制をとっております。

3. 当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要



※グループ委員会は人事・制度委員会と政策・投資委員会をいいます。

4. その他の企業統治に関する事項

a. 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。

- () 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. 当社は監査役会設置会社であり、各監査役は監査役会が定めた監査方針のもと、取締役会への出席、業務執行状況の調査等を通じ、取締役の職務執行の監査を行う。
 - 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、グループ内部通報運用細則にしたがい、専用電話、専用WEBサイト等を通じてグループ全役職員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。
- () 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、取締役及び監査役が常時閲覧することができるよう検索可能性の高い方法で保存、管理する。
 - 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。
- () 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したがい、情報セキュリティ委員会の設置、情報機器及び文書の管理徹底、役職員への情報セキュリティ教育等の対策を行う。
 - 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. 代表取締役会長兼社長及び全執行役員で構成される、グループリスク・コンプライアンス委員会を年1回以上開催し、当社のコンプライアンスに係る重要事項の審議及び基本方針の決定を行う。
- () 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關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. 当社は取締役会を少人数で構成し、定時取締役会を毎月開催するほか、必要に応じて適宜臨時開催することで、迅速な経営判断を行う。
- () 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。
- () 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」にしたがい、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。
- 二．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、代表取締役会長兼社長が選定するメンバーで構成されるグループ執行役員会議が、グループ全体の職務に係る事項を含む重要事項の報告及び検討を行う。グループ執行役員会議は、原則として、月2回開催する。また、グループ執行役員会議は、グループ全体の人事制度や主要政策・重要な契約等の特定のグループ横断的事項について報告及び検討を行うため、必要に応じ、下部機関としてグループ委員会（人事・制度委員会、政策・投資委員会）を設置する。その構成メンバーはグループ執行役員会議が決定し、原則、月1回開催する。当社は、関係会社に対し、グループ執行役員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．監査グループは、定期的に関係会社に対する監査を実施する。
- () 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制
監査役がその職務を補助する使用人を置くことを求めた場合には、当該使用人を配置するものとし、配置にあたっての具体的内容は監査役と検討を行う。
- () 監査役がその職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項及びこの者に対する指示の実効性の確保に関する事項
監査役がその職務を補助すべき使用人の任命・異動については、監査役の同意を必要とする。また、当該使用人は、当社の業務執行に係る役職を兼務せず監査役の指揮命令下で職務を執行する。
- () 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制、その他の監査役への報告に関する体制
- イ．当社グループの役員は、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、役員の不作為、法令・定款違反行為等を発見したとき、また、監査役から当社グループの監査上必要となる事項について報告を求められたときは、すみやかに監査役に報告する。
- ロ．当社グループの役員は、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役に定期的に報告する。
- ハ．当社グループの役員が前各号に基づくほか監査役に対して報告を行った場合、当該報告をしたことを理由として不利益な取扱いを行うことを禁止し、その旨を関係会社において徹底する。
- () 監査役が監査を実効的に行われることを確保するための体制
- イ．監査役は、監査役会で決議された監査方針及び監査計画、監査基準に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議へ出席するとともに、会計監査人、取締役、監査グループ等からの報告徴収を行う等、取締役の職務執行を検証、監視する。
- ロ．監査役は必要に応じ当社の会計監査人及び外部法律事務所等と意見及び情報交換を行い、効果的かつ効率的な監査を行える体制を確保する。
- ハ．取締役は監査役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役の職務執行上の必要性が認められない場合を除き、これを速やかに支払う。
- () 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、全従業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およぼす反社会的な個人・団体には断固たる態度で臨む」ことを掲げ、反社会的勢力とは一切関係を持たないことを基本方針とする。
- 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蒙活動を行う。

b．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、代表取締役会長兼社長を委員長、全執行役員を委員とする「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。

5. 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。）及び監査役は、会社法第427条第1項及び当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。なお、当該責任限定が認められるのは、当該取締役（業務執行取締役等である者を除く）又は監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がない時に限られます。

取締役の定数

当社の取締役は10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、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。

取締役及び監査役の責任の免除

当社は、取締役及び監査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及び監査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

男性9名 女性1名(役員のうち女性の比率10%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役会長兼社長	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(現 任)	注3	50,000
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	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 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 2017年12月 (株)フロジャボン 取締役(現任) 2018年3月 当社 取締役常務執行役員コーポ レートサポート本部マネージング ディレクター 兼 人財本部マ ネージングディレクター 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(現任)	注3	6,000

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役常務執行役員 商品開発本部マネー ジングディレクター	崎田 晴義	1966年4月26日生	1999年4月 (株)フォー・ユー 入社 2001年4月 (株)エフ・ワイ関東 代表取締役社 長 2001年8月 (株)はなまる 専務取締役 2002年8月 (株)ディー・プロジェクト 代表取 締役社長 2003年9月 (株)フォー・ユー 取締役 2004年7月 (株)すかいらーくレプロ 取締役 2008年10月 ニラックス(株) 執行役員 2009年2月 (株)トマトアンドアソシエイツ 代 表取締役社長 2011年10月 ニラックス(株) 代表取締役社長 2015年6月 当社 執行役員 2015年12月 すかいらーく分割準備(株) (2016年 1月1日に(株)すかいらーくレスト ランツに商号変更) 代表取締役社 長 2017年2月 当社 執行役員マーケティング本 部マネージングディレクター 2017年11月 当社 執行役員 兼 (株)すか らーくレストランツ 代表取締役 社長 2018年3月 当社 取締役執行役員 兼 (株)す かいらーくレストランツ 代表取 締役社長 2018年12月 当社 取締役執行役員建設本部マ ネージングディレクター 2020年1月 当社 取締役執行役員商品開発本 部マネージングディレクター 2020年3月 当社 取締役常務執行役員商品開 発本部マネージングディレクター (現任)	注3	5,000
取締役常務執行役員	大川原 利明	1958年2月2日生	1980年4月 当社(旧すかいらーく) 入社 2003年1月 同社 夢庵営業本部長 2005年4月 同社 夢庵営業本部長 兼 執行 役員 2008年9月 当社(旧すかいらーく) 夢庵 西日本営業部長 2009年2月 同社 夢庵第一営業部長 2014年10月 当社 夢庵フィールドオペレ ション統括グループ フィールド オペレーションディレクター 2016年1月 (株)すかいらーくレストランツ取締 役 同社 取締役副社長 2017年6月 当社 取締役副社長 2018年12月 当社 執行役員 兼 (株)すか らーくレストランツ代表取締役社 長 2020年3月 当社 取締役常務執行役員 兼 (株)すかいらーくレストランツ代表 取締役社長(現任)	注3	600

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役	西條 温	1942年7月24日生	<p>1965年4月 住友商事(株) 入社 1993年6月 同社 取締役 米国住友商事会社副社長 1995年6月 同社 メディア本部長 1997年4月 同社 常務取締役 2001年4月 同社 専務取締役 米国住友商事会社 社長 2003年4月 同社 取締役副社長執行役員 2005年6月 住商情報システム(株) 代表取締役会長 2009年6月 同社 特別顧問 2010年6月 プラザー工業(株) 社外取締役(現任) 住友商事(株) 顧問 一般社団法人日本ケーブルテレビ連盟 理事長 (2016年6月から会長) 2014年3月 当社(旧すかいらーく) 社外取締役 2014年7月 当社 社外取締役(現任)</p>	注3	3,000
取締役	田原 文夫	1948年8月7日生	<p>1972年4月 農林省入省 1984年9月 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 2006年8月 社団法人農協共済総合研究所理事長 2009年11月 財団法人海外漁業協力財団理事長 2012年7月 (株)ヤンマー 非常勤顧問(現任) (株)極洋 非常勤顧問(現任) 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)</p>	注3	1,000
取締役	佐野 綾子	1977年12月9日生	<p>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(現任) 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)</p>	注3	-
常勤監査役	鈴木 誠	1957年2月11日生	<p>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 (株)フロッジャポン 監査役(現任) ニラックス(株) 監査役(現任) (株)トマトアンドアソシエイツ 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(現任) 2015年12月 すかいらーく分割準備(株)(2016年1月1日に(株)すかいらーくレストランツに商号変更) 監査役(現任)</p>	注4	2,000

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
監査役	永田 光博	1956年7月9日生	1981年4月 ㈱埼玉銀行(現㈱りそな銀行)入社 1987年6月 ゴールドマン・サックス証券㈱入社 企業金融部長 1996年5月 スイス・ユニオン銀行(東京支店) マネージングディレクター 1996年8月 UBS証券㈱ マネージングディレクター 1998年5月 メリルリンチ証券㈱(現メリルリンチ日本証券㈱) マネージングディレクター兼投資銀行部門金融法人部長 2006年10月 代々木上原法律事務所 代表弁護士(現任) 2015年6月 ジェイ・アイ・ピーキャピタル㈱ 社外取締役 2015年12月 ㈱EduLab 社外監査役(現任) 2016年3月 当社 社外監査役(現任) 2017年3月 KHネオケム㈱ 社外取締役	注4	1,000
監査役	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㈱プリマジェスト) 社外監査役 2010年6月 ㈱ミクシィ 社外監査役 2012年6月 同社 社外取締役 2017年3月 当社 社外監査役(現任)	注5	-
計					68,600

(注1) 取締役西條温、田原文夫及び佐野綾子は、社外取締役であります。なお、当社は西條温、田原文夫及び佐野綾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) 監査役永田光博及び青柳立野は、社外監査役であります。なお、当社は永田光博及び青柳立野を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

(注3) 2020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4) 2018年3月29日就任後、4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5) 2017年3月30日就任後、4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) 当社は執行役員制度を導入しております。執行役員の氏名及び担当は、次のとおりであります。

地位	氏名	担当
常務執行役員	金谷 実	コーポレートサポート本部マネージングディレクター
常務執行役員	崎田 晴義	商品開発本部マネージングディレクター
常務執行役員	大川原 利明	当社の100%子会社である㈱すかいらーくレストランズの代表取締役社長
執行役員	相原 敏明	生産本部マネージングディレクター
執行役員	片山 信行	購買本部マネージングディレクター
執行役員	西田 浩蔵	人財本部マネージングディレクター
執行役員	石川 浩	IT・マーケティング本部マネージングディレクター
執行役員	相澤 拓也	財務本部マネージングディレクター
執行役員	平野 暁	IT・マーケティング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

当社の取締役7名のうち3名は社外取締役であり、監査役3名のうち2名は社外監査役であります。

<社外取締役>

社外取締役西條温は、ブラザー工業株式会社の社外取締役であります。同社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3,000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。商社勤務時代の経験と経営者としての高い見識を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的視点からの助言・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。

社外取締役田原文夫は、株式会社ヤンマー及び株式会社極洋の非常勤顧問であります。各社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。会社の経営に関与された経験はありませんが、農林水産省及び業界団体での豊富な経験と知見を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的観点からの助言・監督を行っていただくことにより、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氏は、あや総合法律事務所代表であります。同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。会社の経営に関与された経験はありませんが、証券会社における実務経験や、弁護士としての幅広い知見、税務に関する経験を当社の経営に反映し、客観的かつ長期的視点からの助言・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。

<社外監査役>

社外監査役永田光博は、代々木上原法律事務所代表、株式会社EduLab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。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。金融機関での実務経験と弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社経営について適切な監査を行っていただくことにより、監査役としての職務を適切に遂行することが出来るものと判断し、社外監査役として選任しております。

社外監査役青柳立野は、ハートワース・パートナーズ株式会社代表取締役であります。同社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、監査役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、社外監査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及び独立社外監査役を選任しております。

社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役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、監査役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。

社外監査役は、監査役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役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】

監査役監査の状況

当社における監査役監査は、監査役3名で構成され、うち2名は社外監査役です。監査役は、監査役会で決議された監査方針及び監査計画、監査基準に基づいて、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、監査グループ等からの報告徴収を行う等、取締役の職務執行を検証・監視しており、その内容は、毎月開催される監査役会に報告されております。また、監査グループ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、監査役会で報告されております。社外監査役2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。

監査役は、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、連携をとっております。監査役は当該内部統制部門との連携のみならず、監査グループ、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、監査役は、監査グループと月次で打合せを行い、監査の内容の確認、意見交換を行っており、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、相互連携を行っております。

なお、社外監査役である青柳立野は、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。

内部監査の状況

当社の内部監査組織である監査グループは、その独立性を保つため、代表取締役会長兼社長直屬としております。監査グループは、同グループディレクターのもと、内部監査チーム5名、業務監査指導チーム17名で構成されております。監査グループは、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、監査役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

1. 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

2. 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 芝田 雅也氏
指定有限責任社員 業務執行社員 向井 基信氏

3. 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13名、会計士試験合格者等4名、その他19名であります。

4. 監査法人の選定方針と理由

監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、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、監査役会は監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任いたします。

監査役会は、会計監査人に対して評価を行っており、その結果等を考慮のうえ、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。

5. 監査役及び監査役会による監査法人の評価

監査役及び監査役会は、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、監査役・内部監査部署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

1. 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	90	-	94	-
連結子会社	-	-	-	-
計	90	-	94	-

2. 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	-	32	-	10
連結子会社	-	9	-	9
計	-	41	-	19

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。

3. 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。

4. 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、監査役会の同意を得た上で決定しております。

5. 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、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、会社法第399条第1項の同意を行っております。

(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

1. 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、役員報酬規程および役員報酬体系に基づき、個別の実績と能力を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。

当社の取締役の報酬総額は、2014年6月20日開催の臨時株主総会において、年額12億円以内と決議しております。なお、当該臨時総会決議は、2014年7月1日に行われた当社による旧すかいらーくの吸収合併（「第1 企業の概況 (4) 現在の当社による旧すかいらーくの吸収合併」をご参照ください。）の効力発生直後における当社取締役の員数が7名（うち社外取締役3名）に増員となることを踏まえ、決議を行ったものです。

当社の取締役（社外取締役を除く）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、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。）及び支給額が一定期間における株式評価益に連動して決定される現金決済型株式評価益権（以下、「SAR」といいます。）で構成されております。

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

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

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

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

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

また、SARは、これを付与する旨の対象役員との間のCash-Settled Appreciation Right Agreement（以下「(4) 役員の報酬等」において「SAR契約」といいます。）に基づく報酬であり、一定期間の在籍や業績達成を条件として、一定期間における株式評価益（行使日における当社株式の公正市場価格とSAR契約によって定めた基本価格との差額）に連動して支給額が決定される請求権であります。株主より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公正市場価格を選定しております。

経営方針に基づく会社業績並びに中長期的な企業価値向上のためのインセンティブとして機能するよう、基本報酬と業績連動報酬の割合を設定しています。具体的には、業績連動報酬を構成する決算賞与とファントムストックは、それぞれ付与金額ベース（決算賞与については、業績目標の100%を達成した場合の金額、ファントムストックについては、後述のとおり3年分にわたり付与することを決定した年度の末日時点における株価に対象株式数を乗じて得られる金額で計算します。）で、実際に付与を行う各年度における基本報酬の20%～50%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ることとなります。なお、ファントムストックについては、原則として3年ごとに対象となる評価期間である3年度にわたり付与することを決定しますが、各年度におけるファントムストックの付与個数は、上記の基本的方針に基づき決定される付与金額を、評価期間である3年度の直前年度末日時点における当社普通株式の株価で除して得られる数となります。決算賞与に係る単年度の業績目標の100%を達成した場合、ファントムストックの付与が行われる年度における業績連動報酬の割合は、付与金額ベースでおおよそ30%～50%となり、役位が上がるに従い業績連動報酬の割合が大きくなります。

社外取締役及び監査役の報酬は、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。

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

2. 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10回開催し、当社役員報酬制度及び他社役員報酬制度の比較分析により、当社の報酬体系、報酬水準、業績連動報酬の内容及び算定方法の妥当性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。

3. 業績連動報酬の算定方法

a. 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、役位ごとに定められた標準賞与額（会社業績目標100%達成時に支給される金額）に対し、会社業績目標達成率に応じて、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。

当事業年度においては、会社業績目標「連結営業利益230億円」の達成度合いにより、以下のとおり支給額が変動するよう、係数を比例的に増減させ、賞与額を決定いたしました。

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（2019年度）	
	目標	実績
連結営業利益	23,000百万円	20,562百万円

b. 株価連動型ファントムストック・在籍条件型ファントムストック

() 制度の概要

株価連動型ファントムストックは、ファントムストック付与契約書に予め定めた下記要件1又は2のいずれかを達成し、かつ、付与日である2019年7月1日から2022年3月の当社定時株主総会開催日まで継続して取締役の地位にあることを条件に権利が確定します。

要件1

2019年1月1日から2019年12月31日までの事業年度（以下、「評価期間」といいます。）における当社の株主総利回り（注1）が同期間におけるTOPIX成長率（注2）を超えること
評価期間における株主総利回り > TOPIX成長率

注1.

評価期間における株主総利回りは以下の計算式により算出する（マイナスの場合も含む）。なお、ファントムストック付与契約の締結後に普通株式につき株式の分割又は併合を行う場合その他以下の計算式の調整を行うことが適切である場合、以下の計算式について合理的な調整を行うものとする。

$$\text{評価期間における株主総利回り} = \{ (\quad - \quad) + \quad \} /$$

- ：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
- ：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
- ：評価期間に属する事業年度に係る1株当たりの年間配当総額の合計

注2.

TOPIX成長率は東京証券取引所における株価指数の成長率をいい、評価期間におけるTOPIX成長率は以下の計算式により算出する（マイナスの場合を含む）。

$$\text{評価期間におけるTOPIX成長率} = (\quad - \quad) /$$

- ：評価期間の東京証券取引所最終営業日における東証株価指数
- ：評価期間の前年度の東京証券取引所最終営業日における東証株価指数

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1,735円以上であること。

株価連動型ファントムストックは、上記2要件のいずれも達成いたしましたので、付与日である2019年7月1日から2022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します。

在籍条件型ファントムストックにつきましては、付与個数及び各支給対象役員に対する支給金額の算定方法が上記の株価連動型ファントムストックと同一であります。在籍条件型ファントムストックは、付与日である2019年7月1日から2022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します。

株価連動型ファントムストック及び在籍条件型ファントムストックについて、確定した権利を行使することにより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権利を有することとなります。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。

- () 支給対象役員
当社の取締役（社外取締役を除く）
- () 評価期間
2019年1月1日から2019年12月31日
- () 行使期間
2022年3月の当社定時株主総会開催日以降、2025年3月の当社定時株主総会開催日の経過前まで
- () 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

2019年7月1日付で、取締役（社外取締役を除く）に対して、合計32,640個（うち19,392個は付与日以降に退職した取締役に付与されたものであり、本書提出日時点で消滅しています。）のファントムストックを付与しております。
- () 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。

() 業績指標の実績

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

c. 現金決済型株式報酬 (SAR)

() 制度の概要

SARは、SAR契約書に予め定められた下記条件に従い権利が確定し、行使可能となります。

SARを付与された取締役は、行使日時時点で権利が確定したSARの数に対する実際に行使されたSARの割合をSAR契約に定める基準株式数に乗じて得られる数に、当該行使日における当社株式の公正市場価格とSAR契約によって定めた基本価格（株式分割等SAR契約に定める所定の事由が生じた場合は調整されます。）との差額を乗じて得られる額の現金の交付を受ける権利を有します。

なお、上記SARには一部当社の議決権の過半数に係る株式について金銭を対価とする公募又は売出しがなされること等の一定の条件を充足した場合に当社株式の公正市場価格に連動した一定の現金の交付を受ける権利が含まれます。

() 権利の確定及び権利行使の条件

イ. 第1回SAR

(a) 取締役が付与されたSARは、SAR契約に定めるスケジュール()に従い権利が確定します。

() . 2014年1月1日を初日として、各1年後の応当日ごとに、当該取締役に付与されたSARが20%ずつ累積して権利が確定する方法、又は . 当社の各四半期末を末日とするいずれかの1年間に係る連結EBITDA（SAR契約に定める所定の算式に基づき算出される。以下「4 コーポレート・ガバナンスの状況等」において同じ。）が、420億円以上となった場合に当該取締役に付与されたSARの33%、450億円以上となった場合に更に33%、470億円以上となった場合に残りの34%の権利が確定する方法のいずれかが、当該取締役ごとに定められております。

(b) 当社の支配権の異動が生じた場合は、当該支配権の異動の直前においてSARの全てについて権利が確定し、自動的に行使されます。

(c) 上記(a)にかかわらず、SARは、適格上場までは行使できません。

(d) 2024年5月30日までに権利行使されていないSARは消滅します。

(e) SARを付与された取締役と、当社又はその子会社等との間の雇用・委任等の関係（以下「委任関係」といいます。）が終了した場合、その時点で権利が確定していないSARは直ちに消滅し、当該終了の日より前に既に権利が確定しているSARは、以下のとおり取り扱われます。

. 当該取締役による不正行為その他SAR契約に定める所定の理由以外の理由により委任関係が終了された場合、当該委任関係の終了の日より前に権利が確定したSARは、SAR契約に従い引き続き行使することができます。

. 委任関係の終了が、上記 . 以外の理由に基づくものである場合、当該委任関係の終了の日より前に権利が確定したSARは直ちに消滅します。

. SARを付与された取締役がSAR契約に違反した場合、又は当社若しくはその子会社等との間の競業禁止契約等に違反した場合、当社は、SARを取消し、撤回し、又は当該取締役によるSARの行使を制限することができます。

(f) SAR契約の有効期間中、SAR契約に定める所定の算式に基づき算出される当社の各事業年度の連結EBITDAが250億円以下となった場合、取締役に付与されたSARは、その時点で権利が確定しているものも含め、直ちに全て消滅します。

ロ．第2回SAR

- (a) 取締役が付与されたSARは、SAR契約に定めるスケジュール()に従い権利が確定します。
()付与日(2017年7月31日)からSAR契約に定める各日付まで継続して当社グループの取締役又は執行役員その他の使用人の地位にあったことを条件として権利が確定する方法が定められております。
- (b) 当社の支配権の異動が生じた場合は、当該支配権の異動の直前においてSARの全てについて権利が確定し、自動的に行使されます。
- (c) 2024年12月31日までに権利行使されていないSARは消滅します。
- (d) SARを付与された取締役と、当社又はその子会社等との間の雇用・委任等の関係(以下「委任関係」といいます。)が終了した場合、その時点で権利が確定していないSARは直ちに消滅し、当該終了の日より前に既に権利が確定しているSARは、以下のとおり取り扱われます。
- ・当該取締役による不正行為その他SAR契約に定める所定の理由以外の理由により委任関係が終了された場合、当該委任関係の終了の日より前に権利が確定したSARは、SAR契約に従い引き続き行使することができます。
 - ・委任関係の終了が、上記 . 以外の理由に基づくものである場合、当該委任関係の終了の日より前に権利が確定したSARは直ちに消滅します。
 - ・SARを付与された取締役がSAR契約に違反した場合、又は当社若しくはその子会社等との間の競業禁止契約等に違反した場合、当社は、SARを取消し、撤回し、又は当該取締役によるSARの行使を制限することができます。
- (e) SAR契約の有効期間中、SAR契約に定める所定の算式に基づき算出される当社の各事業年度の連結EBITDAが250億円以下となった場合、取締役に付与されたSARは、その時点で権利が確定しているものも含め、直ちに全て消滅します。

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
取締役及び監査役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)
		月次報酬	決算賞与	ファントム ストック (注3)	その他 (注4)	
取締役 (社外取締役を除く。) (注1、2)	664	217	-	8	439	5
監査役 (社外監査役を除く。) (注1、2)	16	16	-	-	-	1
社外役員	38	38	-	-	-	5

(注1) 取締役の報酬等の額は、当事業年度において支払われたか否かにかかわらず、当社が当事業年度において費用計上した金額(会計上の見積条件をもとに費用化した金額を含みます。以下同じです。)をもとに記載しているため、当事業年度における実際の支給額とは異なります。

(注2) 当事業年度末現在の人員は取締役8名、監査役3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ファントムストック付与契約に係る当事業年度における費用計上額です。在籍条件型ファントムストック及び株価連動型ファントムストックを含んでおります。詳細は「 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」をご参照下さい。

(注4) 「その他」に記載した金額のうち417百万円は、SAR契約に基づき当社が支払うべき報酬に係る当事業年度における費用計上額です。

提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の額は次のとおりであります。

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
				月次報酬	決算賞与	ファントム ストック	その他 (注3)
谷 真 (注2)	取締役	提出会社	346	62	-	-	284

(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。

(注2) 取締役の報酬等の額は、当事業年度において支払われたか否かにかかわらず、当社が当事業年度において費用計上した金額(会計上の見積条件をもとに費用化した金額を含みます。)をもとに記載しているため、当事業年度における実際の支給額とは異なります。

(注3) 「その他」に記載した金額はSAR契約に基づき当社が支払うべき報酬に係る当事業年度における費用計上額です。

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。

(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。なお、当社は純投資目的である投資株式を保有していません。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

1. 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。

2. 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	11	169
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。

3. 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。

当事業年度中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の

該当事項はありません。

当事業年度中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93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（2019年1月1日から2019年12月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2019年1月1日から2019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み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み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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	7,34	18,908	18,949
営業債権及びその他の債権	8,34	9,714	10,689
その他の金融資産	9,34	310	323
たな卸資産	10	4,282	4,899
その他の流動資産	11	4,522	1,798
流動資産合計		37,736	36,658
非流動資産			
有形固定資産	12,15,16	104,447	230,040
のれん	13	146,098	146,072
その他の無形資産	13	6,602	5,835
その他の金融資産	9,34	24,494	25,346
繰延税金資産	14	8,034	9,071
その他の非流動資産	11	3,260	956
非流動資産合計		292,935	417,321
資産合計		330,671	453,979
負債及び資本			
負債			
流動負債			
短期借入金	15,32,34	111,379	18,459
営業債務及びその他の債務	17,34	26,299	26,349
その他の金融負債	15,16	3,487	32,757
	32,34		
未払法人所得税等		2,651	4,242
引当金	19	2,093	2,064
その他の流動負債	20,23	11,368	13,716
流動負債合計		157,277	97,588
非流動負債			
長期借入金	15,32,34	21,675	110,859
その他の金融負債	15,16	5,364	96,511
	32,34		
引当金	19	15,080	15,499
その他の非流動負債	20	822	705
非流動負債合計		42,941	223,574
負債合計		200,218	321,162
資本			
資本金	21	3,511	3,634
資本剰余金	21	56,509	56,595
その他の資本の構成要素	14,21	917	640
利益剰余金	21,22	71,350	73,228
親会社の所有者に帰属する持分合計	34	130,453	132,817
資本合計		130,453	132,817
負債及び資本合計		330,671	453,979

【連結純損益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
売上収益	23	366,360	375,394
売上原価		111,401	114,045
売上総利益		254,959	261,348
その他の営業収益	24	881	899
販売費及び一般管理費	25,26 33,36	230,538	236,930
その他の営業費用	27	2,445	4,755
営業利益		22,857	20,562
受取利息	28	14	12
その他の収益	28	7	2
支払利息	28	4,214	3,816
その他の費用	28	68	31
税引前利益		18,596	16,729
法人所得税費用	14	7,158	7,242
当期利益		11,438	9,487
当期利益の帰属			
親会社の所有者		11,438	9,487
当期利益		11,438	9,487
1株当たり当期利益	30		
基本的1株当たり当期利益(円)		58.04	48.07
希薄化後1株当たり当期利益(円)		57.95	48.04

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
当期利益		11,438	9,487
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	52	87
確定給付負債(資産)の純額の再測定	21,29	4	10
純損益に振り替えられることのない項目合計		56	77
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	101	19
キャッシュ・フロー・ヘッジ	21,29	760	170
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計		861	189
税引後その他の包括利益		917	266
当期包括利益		10,521	9,753
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		10,521	9,753
当期包括利益		10,521	9,753

【連結持分変動計算書】

(単位：百万円)

	注記	資本金	資本剰余金	その他の資本の構成要素				合計
				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	
2018年1月1日		3,456	56,470	109	-	367	484	8
当期利益		-	-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	21,29	-	-	52	4	101	760	917
当期包括利益合計		-	-	52	4	101	760	917
配当金	22	-	-	-	-	-	-	-
新株予約権の行使	33	55	38	-	-	-	-	-
株式報酬取引	21,33	-	1	-	-	-	-	-
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		-	-	4	4	-	-	8
所有者による拠出及び所有者への分配合計		55	39	4	4	-	-	8
所有者との取引額等合計		55	39	4	4	-	-	8
2018年12月31日		3,511	56,509	61	-	266	1,244	917
会計方針の変更による調整額		-	-	-	-	-	-	-
2019年1月1日(修正後)		3,511	56,509	61	-	266	1,244	917
当期利益		-	-	-	-	-	-	-
その他の包括利益	21,29	-	-	87	10	19	170	266
当期包括利益合計		-	-	87	10	19	170	266
配当金	22	-	-	-	-	-	-	-
新株予約権の行使	33	123	85	-	-	-	-	-
株式報酬取引	21,33	-	-	-	-	-	-	-
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		-	-	-	10	-	-	10
所有者による拠出及び所有者への分配合計		123	85	-	10	-	-	10
所有者との取引額等合計		123	85	-	10	-	-	10
2019年12月31日		3,634	56,595	149	-	285	1,075	640

(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
2018年1月1日		67,406	127,324	127,324
当期利益		11,438	11,438	11,438
その他の包括利益	21,29	-	917	917
当期包括利益合計		11,438	10,521	10,521
配当金	22	7,486	7,486	7,486
新株予約権の行使	33	-	93	93
株式報酬取引	21,33	-	1	1
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替		8	-	-
所有者による拠出及び所有者へ の分配合計		7,494	7,392	7,392
所有者との取引額等合計		7,494	7,392	7,392
2018年12月31日		71,350	130,453	130,453
会計方針の変更による調整額		1,486	1,486	1,486
2019年1月1日(修正後)		69,865	128,968	128,968
当期利益		9,487	9,487	9,487
その他の包括利益	21,29	-	266	266
当期包括利益合計		9,487	9,753	9,753
配当金	22	6,113	6,113	6,113
新株予約権の行使	33	-	209	209
株式報酬取引	21,33	-	-	-
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替		10	-	-
所有者による拠出及び所有者へ の分配合計		6,123	5,905	5,905
所有者との取引額等合計		6,123	5,905	5,905
2019年12月31日		73,228	132,817	132,817

【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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019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		18,596	16,729
調整：			
減価償却費及び償却費		14,075	51,061
非金融資産の減損損失		1,191	3,503
固定資産処分損益		855	802
受取利息		14	12
その他の収益		7	2
支払利息		4,214	3,816
その他の費用		68	31
		38,978	75,928
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）		1,063	972
たな卸資産の増減額（は増加）		391	616
営業債務及びその他の債務の増減額（は減少）		691	147
その他		203	2,019
営業活動による現金生成額		39,200	76,212
利息及び配当金の受取額		9	4
利息の支払額		1,315	2,205
法人所得税等の支払額		6,418	6,187
法人所得税等の還付額		95	-
営業活動によるキャッシュ・フロー		31,571	67,825
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出		827	794
定期預金の払戻による収入		827	794
有形固定資産の取得による支出		15,728	17,869
有形固定資産の売却による収入		0	1,057
無形資産の取得による支出		3,292	2,517
無形資産の売却による収入		8	5
貸付けによる支出		-	7
貸付金の回収による収入		-	7
敷金及び保証金の差入による支出		792	1,170
敷金及び保証金の回収による収入		563	527
その他		426	479
投資活動によるキャッシュ・フロー		19,667	20,446
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	27,000	13,500
短期借入金の返済による支出	32	27,000	8,500
長期借入れによる収入	32	15,000	110,000
長期借入金の返済による支出	32	11,000	118,175
ストック・オプションの行使による収入		93	209
リース負債の返済による支出	32	2,488	38,231
支払配当金		7,470	6,110
借入関連手数料の支払による支出		2,184	43
財務活動によるキャッシュ・フロー		8,049	47,350
現金及び現金同等物に係る換算差額		41	12
現金及び現金同等物の増減額		3,814	40
現金及び現金同等物の期首残高	7	15,094	18,908
現金及び現金同等物の期末残高	7	18,908	18,949

【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、2019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）に商号を変更しております。

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93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2019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、2020年3月27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. 重要な会計方針」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. 重要な会計方針

(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含んでおります。

子会社とは、当社グループにより支配されている企業をいいます。当社グループ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、当社グループ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な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）

() 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。

() 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。

() 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し入れております。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）

() 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。

() 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。

() 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。

() 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) たな卸資産

たな卸資産は、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.重要な会計方針 (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.重要な会計方針 (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。

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

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及び建物並びに駐車場などの不動産、及び、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

たな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元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

() 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。

() 確定拠出年金制度

当社グループの従業員を対象に、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。

() 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、持分決済型及び現金決済型の株式報酬制度を採用しております。

持分決済型

持分決済型の株式報酬（以下、ストック・オプション）は、付与日における公正価値によって見積り、最終的に権利確定すると予想されるストック・オプションの数を考慮した上で、権利確定期間にわたって費用として認識し、同額を資本剰余金の増加として認識しております。付与されたオプションの公正価値は、オプションの諸条件を考慮し、二項モデル等を用いて算定しております。また、その後の情報により確定すると見込まれるストック・オプションの数が従前で見積りと異なることが示された場合には、必要に応じて権利確定数の見積りを修正しております。

なお、ストック・オプションについては、当連結会計年度中に全ての行使が完了しております。

現金決済型

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。）及び支給額が一定期間における株式評価益に連動して決定される現金決済型株式評価益権（以下、「SAR」という。）が含まれます。

ファントムストックは、株価連動型及び在籍条件型で構成されており、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、将来の在籍予測や予想される株価指標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。

SAR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、最終的に権利確定すると予想されるSARの数を考慮した上で、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SARの公正価値は、SAR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) 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。

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每期見直され、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每期再評価され、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、当連結会計年度から当社及び国内の100%出資子会社は、連結納税制度を適用しております。

(15) 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。当社グループの潜在的普通株式はストック・オプション制度に係るものであります。

(16) 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

IFRS第3号「企業結合」、IFRS第11号「共同支配の取決め」、IAS第12号「法人所得税」、IAS第23号「借入コスト」について公表されている年次改善の適用日が2019年1月1日であり、当連結会計年度より適用しております。

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・改訂内容及び経過措置の概要
IFRS第9号 (2014)	金融商品	・ 負の補償を伴う期限前償還要素を含む金融資産の会計処理
IFRS第16号	リース	・ リース会計基準の改訂
IAS第19号	従業員給付	・ 事業年度の途中での制度改訂、縮小又は清算が生じた場合の会計処理を明確化
IAS第28号	関連会社及び共同支配企業に対する投資	・ 関連会社及び共同支配企業に対する長期持分に関する会計処理を明確化
IFRIC第23号	法人所得税の税務処理に関する不確実性	・ 法人所得税の税務処理に不確実性がある場合の認識及び測定方法

IFRS第16号「リース」の適用

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及び建物並びに駐車場などの不動産、及び、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权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、使用权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、使用权資産及びリース負債を認識しておりません。

使用权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。使用权資産は、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。

IFRS第16号「リース」の適用にあたっては、経過措置として認められている、本基準の適用による累積的影響を適用開始日に認識する方法を採用しております。適用開始日現在の連結財政状態計算書に認識されているリース負債に適用している追加借入利率の加重平均は0.9%であります。

IFRS第16号「リース」の適用に際し、契約にリースが含まれているか否かについては実務上の便法を選択し、IAS第17号「リース」(以下、「IAS第17号」)及びIFRIC第4号「契約にリースが含まれているか否かの判断」の下での判断を引き継いでおります。適用開始日以降は、IFRS第16号「リース」の規定に基づき判断しております。

前連結会計年度末においてIAS第17号を適用した解約不能オペレーティング・リース契約と、適用開始日において連結財政状態計算書に認識したリース負債の調整表は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

解約不能オペレーティング・リース契約(2018年12月31日)	3,560
追加借入利率で割引後の解約不能オペレーティング・リース契約(2018年12月31日)	3,399
ファイナンス・リース債務(2018年12月31日)	4,813
短期リース費用として会計処理	1,006
解約可能オペレーティング・リース契約等	108,788
リース負債(2019年1月1日)	115,994

この結果、従前の会計基準を適用した場合と比較して、当連結会計年度の期首の有形固定資産が111,794百万円、繰延税金資産が614百万円及びその他の金融負債が111,181百万円増加し、その他の金融資産が50百万円、その他の流動資産が2,631百万円、その他の非流動資産が31百万円及び利益剰余金が1,486百万円減少しております。

また、過年度において連結キャッシュ・フロー計算書の財務活動によるキャッシュ・フローに区分して表示しておりました「リース債務の返済による支出」は、当連結会計年度より「リース負債の返済による支出」として表示しております。

上記のほか、上記基準書の適用による当連結会計年度の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。

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。

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。

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、割引率等の仮定など、多くの仮定、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。

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。

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軽微であります。

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3号	企業結合	2020年1月1日	2020年12月期	・事業の定義の改訂
IAS第1号	財務諸表の表示	2020年1月1日	2020年12月期	・重要性の定義の改訂
IAS第8号	会計方針、会計上の 見積りの変更及び誤 謬	2020年1月1日	2020年12月期	・重要性の定義の改訂
IFRS第7号	金融商品：開示	2020年1月1日	2020年12月期	・IBOR改革に対応してヘッジ会計に関する 要求事項の一部を修正
IFRS第9号	金融商品	2020年1月1日	2020年12月期	・IBOR改革に対応してヘッジ会計に関する 要求事項の一部を修正

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、その経営成績を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、ジョナサン、パーミヤン、しゃぶ葉、夢庵、ステーキガスト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、売上総利益率がおおむ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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
現金及び預金	18,908	18,949
合計	18,908	18,949

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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
営業債権	8,103	9,201
未収入金	1,611	1,489
損失評価引当金	0	0
合計（注1）	9,714	10,689

（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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
償却原価で測定される金融資産		
定期預金	271	272
貸付金	5	5
損失評価引当金	5	5
その他	39	50
合計(注)	310	323

(注) 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。

非流動資産

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
償却原価で測定される金融資産		
貸付金	0	0
敷金・保証金(注1)	23,969	24,698
その他	34	33
損失評価引当金	28	30
償却原価で測定される金融資産合計	23,975	24,701
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	519	645
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	519	645
合計(注2)	24,494	25,346

(注1) 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。

(注2) 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。

(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、当社グループは非上場株式を政策投資目的で保有しているため、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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
株式会社ハーフ・センチュリー・モア	267	297
株式会社ジェフグルメカード	114	205
株式会社エム・アイ・ピー	64	66
株式会社紀文食品	15	19
株式会社横浜国際平和会議場	35	35
みらい証券株式会社	15	12

10. たな卸資産

たな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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
商品及び製品	337	333
仕掛品	865	927
原材料	3,076	3,631
貯蔵品	4	8
合計	4,282	4,899

費用として売上原価に計上したたな卸資産の金額は、前連結会計年度111,401百万円、当連結会計年度114,045百万円であり、評価減を実施したたな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たな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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
その他の流動資産		
前渡金	-	1
前払費用(注)	4,482	1,355
その他	40	443
その他の流動資産合計	4,522	1,798
その他の非流動資産		
長期前払費用	1,010	866
その他	2,250	90
その他の非流動資産合計	3,260	956

(注) 前払費用は、前連結会計年度においては主に店舗賃料の前払いであります。当連結会計年度はIFRS第16号「リース」の適用により、使用权資産を認識した契約に係る賃料の前払いはリース負債の測定に含まれるため、金額が前連結会計年度に比べ大幅に減少しております。

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
2018年1月1日	13,037	112,700	24,404	25,286	-	859	176,286
取得	-	10,522	4,118	2,531	-	284	17,455
売却又は処分	-	2,423	1,249	1,275	-	-	4,947
科目振替(注1)	-	606	141	112	-	859	-
在外営業活動体の換算差額	-	138	62	-	-	-	200
その他	-	3	-	-	-	-	3
2018年12月31日	13,037	121,270	27,352	26,654	-	284	188,597
会計方針の変更による調整額	-	9,908	5,080	7,860	136,784	-	113,935
2019年1月1日(修正後)	13,037	111,362	22,272	18,793	136,784	284	302,533
取得	-	10,490	3,484	2,973	49,023	1,226	67,196
売却又は処分	1	3,288	1,559	2,099	4,419	-	11,365
科目振替(注1)	-	191	51	41	-	283	-
在外営業活動体の換算差額	-	29	10	-	-	0	39
2019年12月31日	13,037	118,786	24,258	19,708	181,388	1,226	358,402

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
2018年1月1日	79	42,854	13,648	17,428	-	-	74,009
減価償却費(注2)	-	6,671	3,148	3,324	-	-	13,143
減損損失(注3)	-	906	121	134	-	-	1,161
売却又は処分	-	1,611	1,180	1,242	-	-	4,033
在外営業活動体の換算差額	-	96	47	-	-	-	143
その他	-	18	7	12	-	-	13
2018年12月31日	79	48,742	15,697	19,632	-	-	84,150
会計方針の変更による調整額	-	6,849	2,943	7,519	19,453	-	2,142
2019年1月1日(修正後)	79	41,892	12,754	12,114	19,453	-	86,292
減価償却費(注2)	-	6,479	2,362	3,018	37,802	-	49,662
減損損失(注3)	-	1,023	110	96	902	-	2,131
売却又は処分	-	2,561	1,487	2,064	3,585	-	9,697
在外営業活動体の換算差額	-	17	8	-	-	-	26
2019年12月31日	79	46,816	13,731	13,165	54,572	-	128,362

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
2018年1月1日	12,958	69,846	10,756	7,858	-	859	102,277
2018年12月31日	12,958	72,528	11,655	7,022	-	284	104,447
2019年1月1日(修正後)	12,958	69,470	9,517	6,679	117,331	284	216,241
2019年12月31日	12,958	71,969	10,527	6,543	126,816	1,226	230,040

(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)。

(2) リース資産及び使用権資産

有形固定資産に含まれるファンナンス・リースによるリース資産の帳簿価額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
2018年1月1日	-	3,310	1,935	614	5,859
2018年12月31日	-	3,059	2,137	342	5,538

当社グループは、IFRS第16号の適用にあたり修正遡及アプローチを採用しているため、前連結会計年度以前はIAS第17号「リース」に基づいております。

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
2019年1月1日(移行日)	25,025	89,715	2,250	342	117,331
2019年12月31日	27,157	98,069	1,468	122	126,816

(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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
店舗	建物及び構築物	905	873
	機械装置及び運搬具	122	110
	工具器具及び備品	134	94
	使用権資産	-	902
遊休資産	建物及び構築物	-	150
	工具器具及び備品	-	2
合計		1,161	2,131

(注) 減損損失を認識した店舗はそれぞれ、前連結会計年度104店舗、当連結会計年度102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4.26%、当連結会計年度5.36%)でそれぞれ現在価値に割り引いて算定しております。利用見込みのない遊休資産の回収可能価額は、零と評価しております。

(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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
店舗	542	2,590
合計	542	2,590

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(注1)		
		ソフトウェア	その他	合計
2018年1月1日	146,140	8,019	612	8,631
取得	-	4,047	47	4,094
売却又は処分(注4)	42	26	0	26
その他	-	10	2	8
2018年12月31日	146,098	12,050	657	12,707
取得	-	1,919	99	2,018
売却又は処分(注4)	26	7	7	14
その他	-	11	30	41
2019年12月31日	146,072	13,951	719	14,670

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(注1)		
		ソフトウェア	その他	合計
2018年1月1日	-	4,828	342	5,170
償却費(注2)	-	907	9	916
減損損失(注3)	-	-	19	19
売却又は処分	-	11	-	11
その他	-	11	-	11
2018年12月31日	-	5,735	370	6,105
償却費(注2)	-	1,380	18	1,398
減損損失(注3)	-	1,356	2	1,358
売却又は処分	-	7	2	9
その他	-	25	10	35
2019年12月31日	-	8,453	382	8,835

帳簿価額

(単位：百万円)

	のれん	その他の無形資産(注1)		
		ソフトウェア	その他	合計
2018年1月1日	146,140	3,191	270	3,461
2018年12月31日	146,098	6,315	287	6,602
2019年12月31日	146,072	5,498	337	5,835

(注1) 耐用年数を確定できない無形資産はその他に含まれております。

(注2) 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3) 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)。

なお、開発中の店舗システムは新規機能を追加する等の方針を変更したことにより、当連結会計年度においてソフトウェア減損損失1,356百万円を認識しております。回収可能価額は公正価値により算定しており、改修や転用ができない部分は回収可能価額をゼロと評価しております。当該公正価値はコスト・アプローチにより評価しており、ヒエラルキーは重要な観察可能でないインプットを含むことからレベル3に分類しております。

(注4) 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。利得及び損失の計算は、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42百万円、当連結会計年度26百万円となります。

(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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
ガスト	76,056	75,542
ジョナサン	18,040	18,017
バーミヤン	15,616	15,583
しゃぶ葉	8,898	9,496
夢庵	13,185	13,122
その他	14,304	14,312
合計	146,098	146,072

（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によるものであります。

（注2）「その他」は、ステーキガスト等であります。

（注3）前連結会計年度において「その他」として記載しておりました「しゃぶ葉」は、金額的重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の注記の組替を行っております。

(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。

当社は、経営者が承認した翌連結会計年度の事業計画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ます。また、税引前割引率は、同業他社の加重平均資本コストを基礎に算定しており、のれんを配分している各資金生成単位グループ（主要なブランド）において同一のものを使用しております（前連結会計年度税引前割引率：7.29%、当連結会計年度税引前割引率：6.38%）。

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同業他社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。

前連結会計年度及び当連結会計年度においては、全ての資金生成単位グループ（主要なブランド）ののれんについて、上記の減損判定に用いた主要な仮定が合理的に考えうる範囲で変化したとしても、重要な減損損失が発生する可能性は低いと判断しております。

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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

(単位: 百万円)

	2018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	2018年 12月31日
繰延税金資産				
固定資産	4,881	5	-	4,886
繰越欠損金	26	26	-	-
引当金	3,200	44	-	3,156
未払有給休暇	1,272	31	-	1,303
その他	1,409	87	351	1,673
合計	10,788	121	351	11,018
繰延税金負債				
固定資産	1,585	36	-	1,621
金融負債	1,438	236	-	1,202
その他	104	70	13	161
合計	3,127	130	13	2,984
繰延税金資産(純額)	7,661	9	364	8,034

当連結会計年度（自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）

（単位：百万円）

	2019年 1月1日	会計方針の変更 による調整額	2019年 1月1日 (修正後)	純損益を通じて 認識	その他の包括利 益において認識	2019年 12月31日
繰延税金資産						
固定資産	4,886	614	5,500	33	-	5,533
引当金	3,156	-	3,156	172	-	2,984
未払有給休暇	1,303	-	1,303	18	-	1,285
その他	1,673	-	1,673	47	76	1,644
合計	11,018	614	11,632	110	76	11,446
繰延税金負債						
固定資産	1,621	-	1,621	123	-	1,498
金融負債	1,202	-	1,202	496	-	706
その他	161	-	161	28	38	171
合計	2,984	-	2,984	647	38	2,374
繰延税金資産（純額）	8,034	614	8,648	537	113	9,071

注記「3. 重要な会計方針」に記載のとおりIFRS第16号「リース」を適用し、経過措置として認められている、本基準の累積的影響を適用開始日に認識する方法を採用したことにより、当連結会計年度の期首の繰延税金資産が614百万円増加しております。

当社グループは、当連結会計年度より、日本国内において連結納税制度を適用しております。なお、前連結会計年度より連結納税制度の適用を前提とした税効果会計の会計処理を行っております。

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。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
繰越欠損金	78	-
固定資産	229	2
引当金	1,039	-
未払有給休暇	56	-
その他	70	2
合計	1,472	4

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金の失効予定は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
1年目	-	-
2年目	-	-
3年目	-	-
4年目	-	-
5年目以降	78	-
合計	78	-

連結納税制度の適用により、上記のうち当連結会計年度の数値には、国内連結納税制度の適用外である、地方税（住民税及び事業税）にかかる繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異及び繰越欠損金の金額を含めておりません。

当連結会計年度において地方税相当分の繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異は5,283百万円、繰越欠損金は2,417百万円（当連結会計年度末より5年目以降に失効予定）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それぞれ、1,532百万円及び1,855百万円であります。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。

(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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
当期税金費用	7,167	7,779
繰延税金費用	9	537
合計	7,158	7,242

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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
	(%)	(%)
法定実効税率	31.28	31.06
課税所得計算上減算されない費用	5.84	5.87
未認識の繰延税金資産	0.09	5.77
過年度法人税等	0.05	0.07
税率変更による影響額	0.49	-
その他	0.84	0.52
平均実際負担税率	38.49	43.29

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、これらを基礎として計算した法定実効税率は前連結会計年度において31.28%、当連結会計年度において31.06%となっております。ただし、海外子会社についてはその所在地における法人税等が課されております。

15. 借入金（その他の金融負債を含む）

(1) 金融負債の内訳

借入金及び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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
(借入金)		
償却原価で測定される金融負債		
短期借入金(注1)(注2)	111,379	18,459
合計	111,379	18,459
(その他の金融負債)		
償却原価で測定される金融負債		
リース債務	1,764	-
リース負債	-	31,174
未払金	41	45
その他	1,472	1,538
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	210	-
合計	3,487	32,757

非流動負債

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
(借入金)		
償却原価で測定される金融負債		
長期借入金(注1)(注2)	21,675	110,859
合計	21,675	110,859
(その他の金融負債)		
償却原価で測定される金融負債		
リース債務	3,049	-
リース負債	-	94,262
その他	719	691
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	1,596	1,559
合計	5,364	96,511

(注1) 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、既存借入金(契約上の残高 1,072億円)につきましては2019年6月24日に全額返済しており、返済した当該借入金に係る金利スワップ契約も同日に満期終了しております。

1. 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

2. 借入金額

総額1,070億円(トランシェA 80億円、トランシェB 990億円)

3. 借入実行日

2019年6月24日

4. 返済期限

利息については2019年7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A: 2019年12月31日より6ヶ月ごとに弁済(最終返済日2024年12月31日)

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

5. 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6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。

6. 主な借入人の義務

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
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

2019年6月期から2021年3月期まで 4.00

2021年6月期から2023年3月期まで 3.75

2023年6月期から2025年3月期まで 3.50

2025年6月期から2027年3月期まで 3.25

2027年6月期以降 3.00

・2連結会計年度連続で連結税引前利益をマイナスとしないこと

・各連結会計年度末の連結純資産を2016年12月期末、2017年12月期末又は2018年12月期末のうち最も高い金額の75%以上とすること

(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。

なお、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。

1. 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

2.取引期間

自 2019年6月24日 至 2024年12月30日(想定元本 80億円)

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

3.想定元本

総額1,070億円(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。)

4.金利

変動金利受取及び固定金利支払

(注2) 当社は2019年3月28日に、新規出店等の設備投資計画の実行のため、2017年2月9日付で締結した限度貸付契約に基づき30億円の新規借入を実行いたしました。なお、当該契約のうち財務制限条項に関し2019年3月27日付で貸付人と以下の内容への修正につき合意しております。

1.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

2.貸付限度額

合計 300億円

3.資金引出(借入)累計額

250億円(2019年12月31日現在)

4.コミットメント期間

自 2017年2月9日 至 2020年2月7日

5.返済方法

利息については2017年9月末日以降、元本については2020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2025年2月9日)

6.金利

借入時の基準金利プラススプレッドの固定金利

7.主な借入人の義務

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
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

2019年3月期から2021年3月期まで 4.00

2021年6月期から2023年3月期まで 3.75

2023年6月期以降 3.50

・2連結会計年度連続で連結税引前利益をマイナスとしないこと

・各連結会計年度末の連結純資産を2016年12月期末、2017年12月期末又は2018年12月期末のうち最も高い金額の75%以上とすること

(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。

(注3) 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

借入金の担保に供している資産は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
有形固定資産	26,022	-
合計	26,022	-

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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
1年内返済予定の長期借入金	111,379	-
デリバティブ金融負債	210	-
合計	111,589	-

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及び建物並びに駐車場などの不動産、及び、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、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。

また、当社グループは修正遡及アプローチを採用しているため、比較情報である2018年12月期の記載はIAS第17号「リース」に基づいております。

前連結会計年度（2018年12月31日）

(1) ファイナンス・リース

ファイナンス・リース契約に基づく将来の最低支払リース料総額の合計及びそれらの現在価値は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	最低支払リース料総額	最低支払リース料総額の現在価値
1年以内	1,876	1,764
1年超5年以内	2,261	2,111
5年超	965	938
合計	5,102	4,813
控除：将来財務費用	289	-
リース債務の現在価値	4,813	4,813

リース契約の一部については、更新オプションが付されております。また、リース契約によって課された制限（追加借入及び追加リースに関する制限等）はありません。

リース債務の公正価値については、注記「34. 金融商品」をご参照下さい。

(2) オペレーティング・リース

解約不能のオペレーティング・リースに基づく将来の最低リース料総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 (2018年12月31日)
1年以内	651
1年超5年以内	1,476
5年超	1,433
合計	3,560

解約可能のオペレーティング・リースに基づく将来の割引前のリース料総額は117,991百万円であります。

費用として認識されたオペレーティング・リース契約のリース料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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)
最低リース料総額	35,029
変動リース料	3,411
合計	38,440

変動リース料は、商業施設等への店舗出店契約等に伴う、売上収益に連動したリース料であります。

リース契約の一部については、更新オプションが付されております。また、リース契約によって課された制限（追加借入及び追加リースに関する制限等）はありません。

当連結会計年度（2019年12月31日）

(1) 使用権資産に関連する損益（借手）

使用権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）

	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
使用権資産の減価償却費	
土地を原資産とするもの	3,851
建物及び構築物を原資産とするもの	32,359
機械装置及び運搬具を原資産とするもの	1,431
工具器具及び備品を原資産とするもの	161
減価償却費計	37,802
短期リース費用	1,133
少額資産リース費用	7
変動リース料（注）	2,155

（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）

	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019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	42,632
合計	42,632

(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、主に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、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7,919百万円であります。

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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
支払手形	28	13
買掛金	10,638	10,984
未払金	15,633	15,353
合計	26,299	26,349

(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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
拠出額	1,377	1,445

(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総合設立の外食産業ジェフ厚生年金基金に加入しておりましたが、当該年金基金は、2018年4月1日付で厚生労働大臣から将来期間分の代行返上の許可を受け、2019年1月1日付で解散いたしました。同日に外食産業ジェフ企業年金基金が設立され、当社グループは外食産業ジェフ企業年金基金に加入いたしました。

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、外食産業ジェフ厚生年金基金及び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。これらの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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
拠出額	1,047	939

(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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)の拠出見込額は911百万円であります。

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、2019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

2019年1月1日付で外食産業ジェフ厚生年金基金が解散し、同日に外食産業ジェフ企業年金基金が設立され、掛金の種類について基本・加算の区分は廃止されております。

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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
	2018年3月31日現在	(注3)
年金資産の額	222,749	-
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	229,089	-
差引額(注1)	6,340	-
制度全体に占める当社グループの掛金拠出割合(注2)	24.9%	-

(注1) 前連結会計年度における上記の差引額の主な要因は、年金財政計算上の未償却過去勤務債務残高2,130百万円及び不足金4,408百万円となります。なお、本制度における過去勤務債務の償却方法は、元利均等償却(償却残余期間17年0ヶ月(2018年3月31日現在))であります。

(注2) 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。

(注3) 外食産業ジェフ企業年金基金は2019年1月1日に設立され、第1期の財政決算報告書を作成していないため、当連結会計年度については記載を省略しております。

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
2018年1月1日	14,651	1,494	16,145
期中増加額	333	2,577	2,910
期中減少額(目的使用)	84	1,903	1,987
期中減少額(戻入れ)	-	-	-
割引計算の期間利息費用	22	-	22
割引率変更による調整額	83	-	83
2018年12月31日	15,005	2,168	17,173
期中増加額	354	2,281	2,635
期中減少額(目的使用)	190	2,264	2,454
期中減少額(戻入れ)	-	-	-
割引計算の期間利息費用	20	-	20
割引率変更による調整額	188	-	188
2019年12月31日	15,377	2,185	17,562

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 (2018年12月31日)		当連結会計年度 (2019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	60	2,033	98	1,966
非流動負債	14,945	135	15,279	220
合計	15,005	2,168	15,377	2,185

資産除去債務の説明は、注記「3. 重要な会計方針 (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す。

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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
その他の流動負債		
未払賞与	674	710
未払有給休暇	3,942	4,065
未払消費税	2,825	4,811
現金決済型の株式報酬費用	330	539
その他の未払費用	3,153	3,188
その他	444	403
合計	11,368	13,716
その他の非流動負債		
現金決済型の株式報酬費用	169	12
その他	653	693
合計	822	705

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)
2018年1月1日	600,000,000	196,922,200
増減(注3)	-	161,500
2018年12月31日	600,000,000	197,083,700
増減(注3)	-	418,500
2019年12月31日	600,000,000	197,502,200

(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。

(注3) ストック・オプションとしての新株予約権の行使によるものであります。

(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。

株式報酬

当社は、一部の役職員に対して、持分決済型のストック・オプション制度を採用しており、当該株式報酬の資本増加分であります。

なお、契約条件及び金額等は、注記「33. 株式報酬」に記載しております。

(3) 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。

(4) 利益剰余金

未処分分の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 2018年1月1日 至 2018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
2018年2月14日 取締役会	普通株式	利益剰余金	4,332	22.00	2017年12月31日	2018年3月15日
2018年8月9日 取締役会	普通株式	利益剰余金	3,153	16.00	2018年6月30日	2018年9月18日

当連結会計年度（自 2019年1月1日 至 2019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
2019年2月14日 取締役会	普通株式	利益剰余金	4,336	22.00	2018年12月31日	2019年3月14日
2019年8月14日 取締役会	普通株式	利益剰余金	1,778	9.00	2019年6月30日	2019年9月17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 2018年1月1日 至 2018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
2019年2月14日 取締役会	普通株式	利益剰余金	4,336	22.00	2018年12月31日	2019年3月14日

当連結会計年度（自 2019年1月1日 至 2019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
2020年2月13日 取締役会	普通株式	利益剰余金	1,975	10.00	2019年12月31日	2020年3月13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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
レストラン事業	357,298	365,826
その他	9,062	9,567
合計	366,360	375,394

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。

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。

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、前払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)

	2018年1月1日	2018年12月31日	2019年12月31日
契約負債	53	62	41

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。

前連結会計年度の期首現在の契約負債残高53百万円及び当連結会計年度の期首現在の契約負債残高62百万円は全て、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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
賃貸収益	82	123
受取補償金	333	91
受取保険金	143	260
受取手数料	8	1
その他	315	424
合計	881	899

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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
人件費(注記26参照)	125,754	130,412
水道光熱費	16,973	16,928
減価償却費及び償却費(注)	12,722	47,799
その他(注)	75,089	41,792
合計	230,538	236,930

(注) 前連結会計年度において、販売費及び一般管理費の性質別内訳として記載しておりました「リース料」は、IFRS第16号「リース」の適用により金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度より「その他」に含めております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の注記の組替えを行っております。なお、前連結会計年度の「リース料」は38,440百万円であります。また、「減価償却費及び償却費」が前連結会計年度に比べ大幅に増加した要因も同様にIFRS第16号「リース」の適用によるものであります。

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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
賃金及び給与	105,475	109,330
賞与	6,381	6,457
法定福利費	8,628	9,102
退職給付費用	2,317	2,282
株式報酬費用	420	440
その他	2,533	2,801
合計	125,754	130,412

(注) 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10,127百万円、当連結会計年度10,273百万円であります。

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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
非金融資産の減損損失(注記12、13参照)	1,191	3,503
固定資産除却損	859	793
その他	395	460
合計	2,445	4,755

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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
預金、償却原価で測定される金融資産	14	12
合計	14	12

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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
償却原価で測定される金融負債		
借入金	4,108	2,682
リース負債	-	1,105
その他	84	10
償却原価で測定される金融負債合計	4,192	3,797
引当金(資産除去債務)	22	19
合計	4,214	3,816

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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019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	2	2
その他	5	-
合計	7	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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019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	68	31
合計	68	31

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 2018年1月1日 至 2018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	69	-	69	17	52
確定給付負債（資産）の純額の再測定	8	-	8	4	4
合計	77	-	77	21	56
（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	101	-	101	-	101
キャッシュ・フロー・ヘッジ	1,579	476	1,103	343	760
合計	1,680	476	1,204	343	861
その他の包括利益合計	1,757	476	1,281	364	917

当連結会計年度（自 2019年1月1日 至 2019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	126	-	126	39	87
確定給付負債（資産）の純額の再測定	13	-	13	3	10
合計	114	-	114	37	77
（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	19	-	19	-	19
キャッシュ・フロー・ヘッジ	182	429	247	77	170
合計	163	429	266	77	189
その他の包括利益合計	49	429	380	113	266

30. 1株当たり利益

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019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)	11,438	9,487
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)	11,438	9,487
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)	11,438	9,487
基本的期中平均普通株式数(株)	197,061,340	197,342,674
希薄化後1株当たり当期利益の算定に用い られた普通株式増加数(株)		
ストック・オプションによる増加	304,580	115,126
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)	197,365,920	197,457,800
基本的1株当たり当期利益(円)	58.04	48.07
希薄化後1株当たり当期利益(円)	57.95	48.04

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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
リースにより取得した有形固定資産	1,586	49,023

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)

	短期借入金	長期借入金	リース債務	リース負債	合計
2018年1月1日	10,859	115,588	5,609	-	132,056
キャッシュ・フロー(注1)	-	4,000	2,488	-	1,512
非資金変動					
取得	-	-	1,712	-	1,712
為替変動	-	-	-	-	-
公正価値変動	-	-	-	-	-
償却(注2)	1,483	1,382	-	-	2,865
振替(注3)	99,037	99,037	-	-	-
その他(注4)	-	258	20	-	278
2018年12月31日	111,379	21,675	4,813	-	137,867
会計方針の変更による調整額	-	-	4,813	115,994	111,181
2019年1月1日(修正後)	111,379	21,675	-	115,994	249,048
キャッシュ・フロー(注1)	107,675	104,500	-	38,231	41,406
非資金変動					
取得	-	-	-	48,699	48,699
為替変動	-	-	-	-	-
公正価値変動	-	-	-	-	-
償却(注2)	1,296	309	-	-	1,606
振替(注3)	13,459	13,459	-	-	-
その他(注4)	-	2,166	-	1,025	3,191
2019年12月31日	18,459	110,859	-	125,436	254,755

(注1) 短期借入金及び長期借入金は、キャッシュ・フロー計算書上の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、短期借入金には、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112,675百万円が含まれております。

(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振り替えたものです。

(注4) 長期借入金は、前連結会計年度までに支出した借入関連手数料のうち当連結会計年度に借入を実行した分を取引コストとして帳簿価額から減算しております。

33. 株式報酬

当社は、一部の役職員に対して、持分決済型の株式報酬制度（ストック・オプション制度）及び現金決済型の株式報酬制度（ファントムストック及びSAR）を採用しております。これらの制度の目的は、役職員の当社グループの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。

(1)持分決済型の株式報酬制度

ストック・オプションは、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、当社の取締役による決定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新株予約権者との間で締結される新株予約権割当契約書（以下「割当契約」という）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。

なお、当社は2014年8月4日付で普通株式1株につき100株の割合で株式分割を実施しており、下記表中の株式数は株式分割後の株式数を記載しております。

持分決済型の株式報酬制度の概要

	付与数（株） （注1）	付与日	行使期限	行使価格（円）	付与日の公正価値（円）	権利確定条件
第1回	1,550,800	2012年12月25日	2022年12月24日	499	91	（注2）
第2回	2,033,400	2013年2月1日	2023年1月31日	649	119	（注2） （注3）
第3回	96,900	2013年9月17日	2023年9月16日	649	119	（注2）

（注1）ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

（注2）一定のスケジュールに従い、20%ずつ割当てられ、累積したストック・オプションは、当社の新規株式公開が実施され、かつ当社の議決権の過半数が売却される（適格上場）等の条件が成立した場合に権利行使可能となります。なお、上記のとおり、付与日以降、対象者が自己都合等により退職する場合は、当該オプションは失効します。その他の権利行使の条件は、割当契約に定めるところによります。

（注3）一部の対象者に対するストック・オプションは、割当契約に定める一定のスケジュールに従い、権利が確定することとなっており、確定した時点で当該ストック・オプションの権利行使が可能となります。なお、上記のとおり、付与日以降、対象者が自己都合等により退職する場合は、当該オプションは失効します。その他の権利行使の条件は、割当契約に定めるところによります。

ストック・オプションの数及び加重平均行使価格

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)		当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	
	株式数(株)	加重平均行使価格 (円)	株式数(株)	加重平均行使価格 (円)
期首未行使残高	580,000	521	418,500	499
付与	-	-	-	-
行使	161,500	577	418,500	499
失効	-	-	-	-
満期消滅	-	-	-	-
期末未行使残高	418,500	499	-	-
期末行使可能残高	418,500	499	-	-

(注) スtock・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

なお、未行使のストック・オプションの加重平均残存契約年数は、前連結会計年度において3.9年であります。当連結会計年度において未行使のストック・オプションはありません。

また、期中に行使されたストック・オプションの権利行使時点の加重平均株価は、前連結会計年度において1,545円、当連結会計年度において1,973円であります。

株式報酬費用

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1百万円であり、当連結会計年度においてはあります。

(2)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及びSAR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。

SAR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、当社の取締役による決定又は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SAR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。

なお、当社は2014年8月4日付で普通株式1株につき100株の割合で株式分割を実施しており、下記表中の権利数は当該株式分割を反映しております。

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
第1回	43,312	2019年7月1日	2022年3月 定時株主総会開催日	権利確定日 から3年間	2019年1月1日 から2019年12月31日	(注)
	1,732	2019年9月1日	2022年3月 定時株主総会開催日	権利確定日 から3年間	2019年1月1日 から2019年12月31日	

(注)ファントムストックは在籍条件型と株価連動型で構成され、付与数の割合は50:50としております。在籍条件型は、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にあることを条件に権利が確定し、行使期限経過前に限って行使可能であります。株価連動型は、ファントムストック契約書に予め定めた下記要件1又は2のいずれかを達成し、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に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と、行使申請日当日の東京証券取引所における当社普通株式の終値が評価期間の前年度末の当社普通株式の終値である1,735円以上であることの両方を満たすことが求められます。

要件1

評価期間における株主総利回り>東京証券取引所における株価指数の成長率(TOPIX成長率)

要件2

評価期間末の株価が評価期間の前年度末の当社普通株式の株価(1,735円)以上であること

)ファントムストックの数

	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
	権利数(個)
期首未行使残高	-
付与	45,044
行使	-
失効	9,696
満期消滅	-
期末未行使残高	35,348
期末行使可能残高	-

SAR

) SARの概要

	権利数(個)	付与日	行使期限	行使価格(円)	権利確定条件
第1回	2,143,600	2014年5月30日	2024年5月30日	648	(注1)
第2回	136,524	2017年7月31日	2024年12月31日	905	(注2)
	136,524			1,116	
	500,000			673	

(注1) 2014年1月1日を初日として、各1年後の応当日ごとに、当該役職員に付与されたSARが20%ずつ累積して権利が確定する方法、当社の各四半期末を末日とするいずれかの1年間に係る連結EBITDA(SAR契約書に基づき算出される。)が420億円以上となった場合に当該役職員に付与されたSARの33%、450億円以上となった場合に33%、470億円以上となった場合に残りの34%の権利が累積して確定する方法等が当該役職員ごとに定められております。割当てられ、累積したSARは、当社の新規株式公開が実施され、かつ当社の議決権の過半数が売却される(適格上場)等の条件が成立した場合に権利行使可能となります。なお、上記のとおり、付与日以降、対象者が自己都合により退職する場合は、当該オプションは失効します。その他の権利行使の条件は、SAR契約に定めるところによります。

(注2) 付与日からSAR契約に定める各日付まで継続して当社グループの取締役又は執行役員その他の使用人の地位にあったことを条件として権利が確定する方法が当該役職員ごとに定められております。なお、上記のとおり、付与日以降、対象者が自己都合により退職する場合は、当該オプションは失効します。その他の権利行使の条件は、SAR契約に定めるところによります。

) SARの数及び加重平均行使価格

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)		当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	
	権利数(個)	加重平均行使価格 (円)	権利数(個)	加重平均行使価格 (円)
期首未行使残高	1,570,680	712	675,652	761
付与	-	-	-	-
行使	820,808	677	284,508	740
失効	74,220	648	-	-
満期消滅	-	-	-	-
期末未行使残高	675,652	761	391,144	775
期末行使可能残高	337,816	761	391,144	775

なお、未行使のSARの加重平均残存契約年数は、前連結会計年度において5.9年、当連結会計年度において4.9年であります。

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419百万円、当連結会計年度において440百万円であります。

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499百万円、当連結会計年度末において551百万円であり、期末時点において権利が確定した負債の本源的価値は、前連結会計年度末において330百万円、当連結会計年度末において539百万円であります。

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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
借入金	133,054	129,318
現金及び現金同等物	18,908	18,949
差引額	114,146	110,369
親会社の所有者に帰属する持分合計	130,453	132,817

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（前連結会計年度におけるシニアファシリティ契約111,379百万円のリファイナンス契約）に基づく借入金（当連結会計年度99,606百万円）及び限度貸付契約に基づく借入金（前連結会計年度21,675百万円、当連結会計年度24,712百万円）について、資本に関する規制を含む財務制限条項が付されており、前連結会計年度及び当連結会計年度において当該財務制限条項を遵守しております。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. 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全て非上場株式であることから株式市場リスクに晒されておりません。

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に対するものであり、発生日の翌月に回収されます。

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乘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	
2018年1月1日残高	25,113	-	41	7,348	32,502
2018年12月31日残高	25,634	-	33	8,103	33,770
2019年12月31日残高	26,243	-	34	9,201	35,478

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	
2018年1月1日残高	6	-	41	1	48
増加(繰入)	-	-	-	-	-
減少(直接償却)	-	-	-	-	-
減少(戻入)	5	-	1	1	7
減少(その他)	-	-	7	-	7
2018年12月31日残高	1	-	33	-	34
増加(繰入)	1	-	4	-	5
減少(直接償却)	-	-	1	-	1
減少(戻入)	1	-	1	-	2
減少(その他)	-	-	-	-	-
2019年12月31日残高	1	-	34	-	35

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に対するもので発生日の翌月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、株式会社みずほ銀行及び株式会社三菱UFJ銀行との間で当座貸越契約を、並びに株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行及び株式会社三井住友銀行と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。

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（2018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	26,299	26,299	26,299	-	-	-	-	-
借入金	133,054	134,675	112,675	2,200	4,400	4,400	4,400	6,600
リース債務	4,813	5,102	1,876	1,082	662	332	185	965
未払金	41	41	41	-	-	-	-	-
その他の金融負債	2,191	2,191	1,472	-	-	-	-	719
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	1,806	1,806	210	-	-	-	-	1,596
合計	168,204	170,114	142,573	3,282	5,062	4,732	4,585	9,880

(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（2019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	26,349	26,349	26,349	-	-	-	-	-
借入金	129,318	131,500	18,500	16,000	16,000	16,000	19,479	45,521
リース負債	125,436	130,723	32,172	22,060	15,564	11,945	8,856	40,125
未払金	45	45	45	-	-	-	-	-
その他の金融負債	2,229	2,229	1,538	-	-	-	-	691
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	1,559	1,559	-	-	-	-	-	1,559
合計	284,936	292,404	78,604	38,060	31,564	27,945	28,335	87,896

(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当座貸越契約総額と借入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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
(当座貸越契約)		
当座貸越契約の総額	15,000	15,000
借入実行残高	-	5,000
差引額	15,000	10,000

報告日現在における貸出コミットメント契約総額と借入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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
(限度貸付契約)		
限度貸付契約の総額	30,000	30,000
借入実行残高	22,000	25,000
差引額	8,000	5,000

(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の変動リスクを減殺するため当社は当連結会計年度末の契約上の残高101,500百万円の借入金と同額の金利スワップ契約を締結し当該借入金について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 (2018年12月31日)			当連結会計年度 (2019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	219,675	101,500	1,806	101,500	90,500	1,559

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96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 (2018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(負債)	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	219,675	1,806	その他の金融負債	-

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2019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(負債)	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	101,500	1,559	その他の金融負債	-

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 (2018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	-	1,244

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2019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	-	1,075

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 2018年1月1日 至 2018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	-	1,103	-	-	476	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 2019年1月1日 至 2019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	-	247	-	-	429	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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
税引前利益	-	-
資本	4,031	3,311

(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。
- ・リース債務 : 新規に同様の条件の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。

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

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（2018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）	23,968	-	23,832	-	23,832
< 金融負債 >					
借入金	133,054	-	134,795	-	134,795
その他の金融負債					
リース債務	4,813	-	5,034	-	5,034

（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（2019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）	24,693	-	24,649	-	24,649
< 金融負債 >					
借入金	129,318	-	131,611	-	131,611

（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（2018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	519	-	-	519	519
合計	519	-	-	519	519
<金融負債>					
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					
その他の金融負債					
ヘッジ手段として指定された金利スワップ	1,806	-	1,806	-	1,806
合計	1,806	-	1,806	-	1,806

（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（2019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	645	-	-	645	645
合計	645	-	-	645	645
<金融負債>					
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					
その他の金融負債					
ヘッジ手段として指定された金利スワップ	1,559	-	1,559	-	1,559
合計	1,559	-	1,559	-	1,559

（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 (2018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	1.11倍～2.12倍

	当連結会計年度 (2019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	1.40倍～2.30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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
期首残高	593	519
利得及び損失合計		
その他の包括利益(注)	69	126
その他	5	-
期末残高	519	645

(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 52百万円、当連結会計年度87百万円)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 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
株式会社すかいらーくレストランツ	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
株式会社フロジャポン	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 2018年1月1日 至 2018年12月31日）

該当事項はありません。

当連結会計年度（自 2019年1月1日 至 2019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 2018年1月1日 至 2018年12月31日）	当連結会計年度 （自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）
短期報酬	271	293
株式報酬	429	425
合計	700	718

（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 （2018年12月31日）	当連結会計年度 （2019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	4,220	1,031

38. 後発事象

該当事項はありません。

(2)【その他】

当連結会計年度における四半期情報等

(累計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	当連結会計年度
売上収益(百万円)	93,882	187,485	285,289	375,394
税引前四半期利益(税引前利益)(百万円)	4,176	8,562	16,828	16,729
親会社の所有者に帰属する四半期(当期)利益(百万円)	2,708	5,358	10,512	9,487
基本的1株当たり四半期(当期)利益(円)	13.74	27.17	53.28	48.07

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
基本的1株当たり四半期利益 又は基本的1株当たり四半期 純損失()(円)	13.74	13.44	26.10	5.19

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 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	5,740	6,737
売掛金	2 10,208	2 8,860
商品	3	3
仕掛品	559	621
原材料及び貯蔵品	1,647	1,750
前払費用	3,158	3,398
その他	2 1,298	2 1,720
貸倒引当金	5	5
流動資産合計	22,608	23,085
固定資産		
有形固定資産		
建物	1 50,329	56,135
構築物	4,860	5,673
機械及び装置	1 5,886	7,111
車両運搬具	1	4
工具、器具及び備品	1 3,510	4,048
土地	1 12,624	12,623
リース資産	2,892	2,646
建設仮勘定	171	1,139
有形固定資産合計	80,273	89,380
無形固定資産		
のれん	96,025	88,638
ソフトウェア	6,276	5,469
その他	223	285
無形固定資産合計	102,524	94,392
投資その他の資産		
投資有価証券	170	170
関係会社株式	3,634	3,293
長期貸付金	2 9,816	2 10,198
敷金	15,390	16,079
繰延税金資産	5,496	6,061
その他	6,498	7,151
貸倒引当金	7	923
投資その他の資産合計	40,997	42,030
固定資産合計	223,794	225,801
資産合計	246,402	248,886

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	2,912	2,956
短期借入金	1,112,675	18,500
リース債務	783	331
未払金	2,913	2,12,396
未払費用	1,335	1,183
未払法人税等	2,213	3,975
前受金	62	41
預り金	437	398
賞与引当金	72	78
役員賞与引当金	-	12
株主優待引当金	2,033	1,966
資産除去債務	40	43
その他	1,756	2,352
流動負債合計	138,665	50,820
固定負債		
長期借入金	22,000	113,000
リース債務	1,553	1,777
株主優待引当金	135	220
資産除去債務	11,870	12,525
閉店損失引当金	4	-
その他	1,929	1,686
固定負債合計	37,491	129,209
負債合計	176,156	180,029
純資産の部		
株主資本		
資本金	3,511	3,634
資本剰余金		
資本準備金	3,436	3,559
その他資本剰余金	55,541	55,541
資本剰余金合計	58,977	59,100
利益剰余金		
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	8,980	7,210
利益剰余金合計	8,980	7,210
株主資本合計	71,468	69,945
評価・換算差額等		
繰延ヘッジ損益	1,260	1,088
評価・換算差額等合計	1,260	1,088
新株予約権	38	-
純資産合計	70,246	68,857
負債純資産合計	246,402	248,886

【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
売上高	1 197,113	1 204,018
売上原価	1 169,657	1 174,770
売上総利益	27,456	29,247
販売費及び一般管理費	1, 2 15,413	1, 2 15,755
営業利益	12,043	13,492
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	1 5,626	1 2,681
その他	62	104
営業外収益合計	5,688	2,784
営業外費用		
支払利息	1 1,344	1 1,156
貸倒引当金繰入額	-	918
借入手数料	2,172	37
その他	86	86
営業外費用合計	3,602	2,198
経常利益	14,129	14,079
特別利益		
受取補償金	141	58
固定資産売却益	1	0
補助金収入	-	18
その他	12	11
特別利益合計	154	87
特別損失		
固定資産除却損	728	656
減損損失	774	2,933
固定資産売却損	0	12
その他	9	10
特別損失合計	1,511	3,612
税引前当期純利益	12,772	10,554
法人税、住民税及び事業税	5,234	6,802
法人税等調整額	136	592
法人税等合計	5,370	6,210
当期純利益	7,402	4,344

【製造原価明細書】

区分	注記 番号	前事業年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)		当事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	
		金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
材料費	2	84,856	85.4	86,892	85.5
労務費		7,205	7.2	7,680	7.6
経費		7,316	7.4	7,037	6.9
当期総製造費用		99,377	100.0	101,609	100.0
他勘定振替高		411		210	
当期仕掛品製造原価	3	98,966		101,399	

- 1 原価計算の方法：当社の原価計算は組別総合原価計算によっており、その計算の一部に予定原価を採用し、期末においてこれによる差額を調整のうえ、実際原価に修正しておりましたが、前事業年度中のシステム変更により2018年7月から予定原価の採用を変更し、全て実際原価により計算する方法に変更しております。

2 主な経費

	前事業年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)		当事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
配送費	2,522百万円	配送費	2,672百万円
水道光熱費	1,315	水道光熱費	1,319
減価償却費	1,191	減価償却費	1,185

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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)		当事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	
当期仕掛品製造原価	98,966百万円	当期仕掛品製造原価	101,399百万円
商品及び仕掛品期首たな 卸高	577	商品及び仕掛品期首たな 卸高	562
当期商品仕入高	7	当期商品仕入高	11
合計	99,550	合計	101,972
商品及び仕掛品期末たな 卸高	562	商品及び仕掛品期末たな 卸高	625
他勘定振替高	506	他勘定振替高	175
商品売上原価	98,482	商品売上原価	101,173
役務提供原価	71,175	役務提供原価	73,598
売上原価	169,657	売上原価	174,770

【株主資本等変動計算書】

前事業年度（自 2018年1月1日 至 2018年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本						評価・換算差額等			新株予約権	純資産合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		株主資本合計	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計		
		資本準備金	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	3,456	3,381	55,541	58,922	9,064	9,064	71,442	491	491	54	71,005
当期変動額											
新株の発行（新株予約権の行使）	55	55	-	55	-	-	110	-	-	-	110
剰余金の配当	-	-	-	-	7,486	7,486	7,486	-	-	-	7,486
当期純利益	-	-	-	-	7,402	7,402	7,402	-	-	-	7,402
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	-	-	-	-	-	-	-	769	769	16	785
当期変動額合計	55	55	-	55	84	84	26	769	769	16	759
当期末残高	3,511	3,436	55,541	58,977	8,980	8,980	71,468	1,260	1,260	38	70,246

当事業年度（自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）

（単位：百万円）

	株主資本						評価・換算差額等			新株予約権	純資産合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		株主資本合計	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計		
		資本準備金	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	3,511	3,436	55,541	58,977	8,980	8,980	71,468	1,260	1,260	38	70,246
当期変動額											
新株の発行（新株予約権の行使）	123	123	-	123	-	-	247	-	-	-	247
剰余金の配当	-	-	-	-	6,113	6,113	6,113	-	-	-	6,113
当期純利益	-	-	-	-	4,344	4,344	4,344	-	-	-	4,344
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	-	-	-	-	-	-	-	172	172	38	134
当期変動額合計	123	123	-	123	1,769	1,769	1,523	172	172	38	1,389
当期末残高	3,634	3,559	55,541	59,100	7,210	7,210	69,945	1,088	1,088	-	68,857

【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

時価のないもの

移動平均法による原価法

(2) デリバティブ

時価法

(3) たな卸資産

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) 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. 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。

5. 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。

6. 消費税等の会計処理

税抜方式によっております。

7. 連結納税制度の適用

当事業年度より連結納税制度を適用しております。

(未適用の会計基準等)

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 平成30年3月30日)

「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 平成30年3月30日)

(1) 概要

収益認識に関する包括的な会計基準であります。収益は、次の5つのステップを適用し認識されます。

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。

(2) 適用予定日

2022年12月期の期首から適用します。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

「収益認識に関する会計基準」等の適用による財務諸表に与える影響額については、軽微であります。

(表示方法の変更)

(「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」の適用に伴う変更)

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)を当事業年度の期首から適用し、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示する方法に変更しております。

この結果、前事業年度の貸借対照表において、「流動資産」の「繰延税金資産」422百万円は、「投資その他の資産」の「繰延税金資産」5,496百万円に含めて表示しております。

(貸借対照表関係)

1 担保に供している資産及び担保に係る債務
担保に供している資産

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年12月31日)		当事業年度 (2019年12月31日)	
建物	13,324	(1,194)	-	(-)
機械及び装置	352	(352)	-	(-)
工具、器具及び備品	32	(32)	-	(-)
土地	12,624	(1,104)	-	(-)
計	26,332	(2,682)	-	(-)

対応債務

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年12月31日)		当事業年度 (2019年12月31日)	
短期借入金	112,675	(112,675)	-	(-)
その他流動負債(デリバティブ)	210	(210)	-	(-)
計	112,885	(112,885)	-	(-)

(注)上記のうち、()内は工場財団抵当並びに当該債務を示しております。

2 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 (2018年12月31日)		当事業年度 (2019年12月31日)	
短期金銭債権		6,575		4,245
短期金銭債務		5,138		8,184
長期金銭債権		9,816		10,198

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 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
	127	127

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 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
599	577

5 当座貸越契約

当社は、機動的な資金調達を行うために株式会社みずほ銀行及び株式会社三菱UFJ銀行との間で当座貸越契約を締結しております。この契約に基づく前事業年度末及び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 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
当座貸越契約の総額	15,000	15,000
借入実行残高	-	5,000
差引額	15,000	10,000

6 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銀行及び株式会社三井住友銀行との間で設備資金を資金使途とした限度貸付契約を締結しております。この契約に基づく前事業年度末及び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 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
限度貸付契約の総額	30,000	30,000
借入実行残高	22,000	25,000
差引額	8,000	5,000

7 財務制限条項

前事業年度（2018年12月31日）

株式会社みずほ銀行をエージェントとし2013年6月17日に締結したシニアファシリティ契約（2014年6月3日及び2015年4月3日付の変更契約の内容を含む）並びに株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行及び株式会社三井住友銀行と2017年2月9日に締結した限度貸付契約に基づく借入金合計134,675百万円について、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（なお、下記の所定の水準は每期変動します）、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3.00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事業年度連続で連結税引前利益をマイナスにしないこと

各事業年度末の連結純資産を直前事業年度末の75%以上とすること

当事業年度（2019年12月31日）

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並びに株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行及び株式会社三井住友銀行と2017年2月9日に締結した限度貸付契約（2019年3月13日付の意思結集依頼書に基づく変更の内容を含む）に基づく借入金合計126,500百万円について、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4.00（段階的に下がり2023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事業年度連続で連結税引前利益をマイナスにしないこと

各事業年度末の連結純資産を2016年12月決算期末日、2017年12月決算期末日または2018年12月決算期末日における連結純資産の部の金額のうち最も高い金額の75%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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
営業取引による取引高		
売上高	192,069	198,754
仕入高	1,929	2,344
販売費及び一般管理費	1,617	731
営業取引以外の取引による取引高	5,649	2,722

2 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 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
給料手当	464	548
クルー給料	772	780
賞与引当金繰入額	8	13
役員賞与引当金繰入額	-	12
交際費	2,180	2,508
減価償却費	393	715
のれん償却額	7,386	7,387
株主優待引当金繰入額	674	17

(有価証券関係)

子会社株式(当事業年度の貸借対照表計上額は関係会社株式3,293百万円、前事業年度の貸借対照表計上額は関係会社株式3,634百万円) は、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、記載しておりません。

(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 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
繰延税金資産		
未払事業税	140百万円	200百万円
賞与引当金	22	24
未払費用	63	75
繰延ヘッジ損益	545	471
資産除去債務	3,588	3,786
減損損失	2,282	2,771
合併による土地時価評価差額	1,777	1,777
関係会社株式評価損	414	414
リース会計基準の適用に伴う影響額	44	32
貸倒引当金	-	276
その他	266	255
繰延税金資産小計	9,141	10,081
評価性引当額	2,561	2,879
繰延税金資産合計	6,580	7,203
繰延税金負債		
有形固定資産(資産除去債務見合)	570	630
合併による土地時価評価差額	506	506
その他	8	5
繰延税金負債合計	1,084	1,142
繰延税金資産の純額	5,496	6,061

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 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
法定実効税率	30.5%	30.2%
(調整)		
住民税均等割	0.4	0.5
交際費等永久に損金に算入されない項目	5.6	1.0
のれん償却額	17.6	21.2
評価性引当額の増減	0.1	2.8
過年度法人税等	0.9	3.3
税率変更による影響額	0.4	0.1
その他	0.3	0.1
税効果会計適用後の法人税等の負担率	42.0	58.8

(企業結合等関係)

(共通支配下の取引等)

1. 取引の概要

(1) 対象となった事業の名称及びその事業の内容

当社の100%子会社であるニラックス株式会社(以下「ニラックス社」といいます。)が営む「しゃぶ葉」事業(以下「本事業」といいます。)

(2) 企業結合日

2019年1月1日

(3) 企業結合の法的形式

ニラックス社を吸収分割会社とし、当社を吸収分割承継会社とする吸収分割であります。

(4) 結合後企業の名称

株式会社すかいらーくホールディングス

(5) その他取引の概要に関する事項

当社グループは、『価値ある豊かさの創造』を経営理念に掲げ、当社グループが運営する店舗において、ひとりでも多くのお客様に、おいしい料理を手頃な値段と気持ちのよいサービスで、清潔な店舗で味わっていただくことを使命としています。従業員一丸となって、それぞれの地域で皆様に喜ばれ、なお一層必要とされる店舗づくりを目指すため、顧客のニーズに柔軟に対応し、より強固な企業体制を整備し、市場競争力を向上させる必要があると認識しています。

このような状況のなか、当社グループは、ニラックス社の本事業にかかる管理負担を軽減し、同社のブッフェ業態の強化及び新ブランド開発の担い手としての環境を整備し、同時に、本事業のブランド力・競争力を強化するため、同社が運営する本事業に関する権利義務を当社に承継させるための本吸収分割を実施することといたしました。

2. 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 平成25年9月13日)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 平成25年9月13日)に基づき、共通支配下の取引として会計処理を行っております。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

【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	50,329	(注1) 12,440	(注2) 1,942 (1,184)	4,692	56,135	23,439
	構築物	4,860	1,621	(注2) 158 (96)	649	5,673	3,566
	機械及び装置	5,886	(注1) 3,632	(注2) 192 (132)	2,215	7,111	13,622
	車両運搬具	1	4	0 -	1	4	9
	工具、器具及び備品	3,510	(注1) 3,096	(注2) 80 (57)	2,478	4,048	11,881
	土地	12,624	-	1 -	-	12,623	-
	リース資産	2,892	1,806	(注2) 1,356 (88)	695	2,646	26,178
	建設仮勘定	171	1,139	171	-	1,139	-
	計	80,273	23,738	(注2) 3,899 (1,557)	10,731	89,380	78,695
無形 固定資産	のれん	96,025	-	-	7,387	88,638	-
	ソフトウェア	6,276	1,914	(注2) 1,356 (1,356)	1,366	5,469	-
	その他	223	69	(注2) 2 (2)	6	285	-
	計	102,524	1,984	(注2) 1,358 (1,358)	8,758	94,392	-

(注1) 当期増加額のうち主なものは以下の通りであります。

(建物)	吸収分割による増加	5,184 百万円
	店舗のブランド転換工事及び既存店舗改修工事等	7,256 百万円
(機械及び装置)	吸収分割による増加	882 百万円
	店舗のブランド転換工事及び既存店舗改修工事等	2,750 百万円
(工具、器具及び備品)	吸収分割による増加	731 百万円
	店舗のブランド転換工事及び既存店舗改修工事等	2,365 百万円

(注2) 「当期減少額」の()は内数で、減損損失の計上額であります。

【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	12	919	3	929
賞与引当金	72	78	72	78
役員賞与引当金	-	12	-	12
株主優待引当金	2,168	2,281	2,264	2,185
閉店損失引当金	4	-	4	-

(注) 貸倒引当金の当期増加額は、主に関係会社に対するものです。

(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	東京都中央区八重洲一丁目2番1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	東京都中央区八重洲一丁目2番1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://www.skylark.co.jp/company/group_public.html			
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株主様ご優待カードを贈呈する。			
		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	3,000円分	3,000円分	
	300～499株	9,000円分	11,000円分	
	500～999株	15,000円分	18,000円分	
	1,000株以上	33,000円分	36,000円分	69,000円分

(注) 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

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8期)(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日) 2019年3月29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

2019年3月29日 関東財務局長に提出

(3) 四半期報告書及び確認書

(第9期第1四半期)(自 2019年1月1日 至 2019年3月31日) 2019年5月15日 関東財務局長に提出

(第9期第2四半期)(自 2019年4月1日 至 2019年6月30日) 2019年8月14日 関東財務局長に提出

(第9期第3四半期)(自 2019年7月1日 至 2019年9月30日) 2019年11月14日 関東財務局長に提出

(4) 臨時報告書

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(株主総会における議決権行使の結果)の規定に基づく臨時報告書であります。

2019年3月29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

2020年3月27日

株式会社 すかいらーくホールディングス
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 芝田 雅也 印

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 向井 基信 印

<財務諸表監査>

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2019年1月1日から2019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。

連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第93条の規定により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。

監査人の責任

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

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

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

監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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2019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・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

< 内部統制監査 >

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2019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。

内部統制報告書に対する経営者の責任

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。

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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した内部統制監査に基づいて、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。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は、当監査法人に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るために、監査計画を策定し、これに基づき内部統制監査を実施することを求めている。

内部統制監査においては、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手続が実施される。内部統制監査の監査手続は、当監査法人の判断により、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。また、内部統制監査には、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ことが含まれる。

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

監査意見

当監査法人は、株式会社すかいらーくホールディングスが2019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、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

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

以 上

-
- (注) 1. 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社(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

2020年3月27日

株式会社 すかいらーくホールディングス
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 芝田 雅也 印

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 向井 基信 印

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2019年1月1日から2019年12月31日までの第9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。

財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して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。

監査人の責任

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

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

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

監査意見

当監査法人は、上記の財務諸表が、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2019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すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

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

以上

(注) 1. 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2. XBR Lデータは監査の対象には含まれていません。