



# About SUSHIRO



世界中のお客様に、  
うまいすしを届けたい。



## SUSHIRO's Strength, Vision & Strategy

- ・回転寿司業界リーディングカンパニーの地位を確立
- ・業界随一の調達力継続
- ・店内調理にこだわった美味しさの追求
- ・ITシステムを活用した効率化の継続



# We are SUSHIRO!



## SUSHIRO's Mission

うまいすしを、腹一杯。  
うまいすしで、心も一杯。

- ・うまさへのこだわり
- ・鮮度へのこだわり
- ・高品質、低価格の実現



## SUSHIRO's Goals

食を通じて、人々の生活への喜びと、  
社会への継続的な貢献の実現

# We aim at Only One and No.1

継続的利益成長を伴う、  
オンリーワン、  
ナンバーワン企業への発展

### Contents

#### About SUSHIRO

- 4 沿革
- 6 国内・海外（韓国）店舗展開
- 8 連結主要財務指標ハイライト

#### SUSHIRO's Mission

- 10 企業理念
- 11 ステークホルダーの皆さまへ

#### SUSHIRO's Strength, Vision & Strategy

- 12 トップマネジメントインタビュー

#### Performance

- 18 事業内容及び営業概況

#### Fundamentals

- 20 コーポレート・ガバナンス
- 24 事業等のリスク

#### Financial Section

- 27 MD&A
- 29 連結財政状態計算書
- 30 連結損益計算書
- 31 連結包括利益計算書
- 32 連結持分変動計算書
- 33 連結キャッシュ・フロー計算書

#### About SUSHIRO

- 34 会社概要／役員
- 35 株式／投資家情報

### 将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている将来の見通しなどに関するデータは、本レポートの作成時現在に入手可能な情報に基づくもので、当社としてその実現を約束するものではありません。実際の当社の経営成績、財政状況その他の結果は、経済情勢、外食産業の市場動向、消費者の嗜好の変化、原材料価格の変動等により、当社の見通しと大きく異なる可能性があります。

### 対象組織・対象期間

本レポートは、原則として、株式会社スシローグローバルホールディングスおよび連結子会社（2017年9月30日現在）を対象とし、2017年度（2016年10月1日～2017年9月30日）の情報を報告しています。ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、上記の期間以外のものを報告しています。

# スシローの歩み

○ 売上高  
■ 店舗数

1975



○ 創業者の清水義雄氏が大阪市阿倍野区に「鯛すし」を開業。  
「安くてうまいすしを食べてもらいたい」寿司職人であった清水義雄は、大阪市阿倍野区に「鯛すし」を開業。半分はお客様にお返しするという精神で、原価率約50%ですしを提供した。こうして「鯛すし」は、地元で「味の鯛すし」と呼ばれ、地域の人々に愛されるすし屋となった。そしてこれこそが、現在のスシローの原点である。

2002

○ 回転すし総合管理システムを開発。IT革命時代の幕開け。



1996

○ 1皿100円均一価格の店舗を兵庫県宝塚市に出店。「スシロー」の100円均一の幕開け。



清水義雄の「スシロー」は、「全皿100円」方式を導入。それまでは100円、120円、180円など複数の価格ですしを提供していたが、均一価格にすることにより、圧倒的な集客効果が認められたという。また、この頃から、集客キャパシティを更に向上させる施策として、E型レーンの導入も積極的に進めた。このE型レーンの利用拡大を機に、「スシロー」は、高回転率モデルの時代へ突入していく。

1999

○ 「すし太郎」(豊中市)と「すし太郎」(吹田市)が合併。



清水義雄の経営する株式会社すし太郎と、清水豊の経営する株式会社すし太郎の2社が合併、株式会社あきんどスシローが誕生した。

1984

○ 大阪府豊中市に1号店を出店。清水義雄氏、株式会社すし太郎を設立。それまで数居が高かった寿司を安くして気軽に食べられると、清水義雄の設立した会社「すし太郎」が運営する回転すし1号店は、たちまち地域の人気店となった。この「すし太郎」が、後の「スシロー」の母体となる。

1988

○ 清水豊氏、株式会社すし太郎を設立。大阪府吹田市に1号店を出店。

創業者 清水義雄の実弟 清水豊が、同じ社名の「すし太郎」を設立し、回転すし店をオープン。清水豊の経営する「すし太郎」は、後に「あきんど」というブランドで店舗を展開していく。

2001

○ 大阪の回転すし「スシロー」として関東エリアに初進出。(東京都葛飾区および福生市)

2002

○ 中部エリアに初進出。(愛知県名古屋)

2003

○ 東京証券取引所市場第二部に上場。

2004



○ セントラルキッチンを全面廃止。店内調理へ。

2009

○ 全店舗を「スシロー」で統一。ブランド元年と位置づけ、ブランド力強化へ。  
○ 東京証券取引所市場第二部上場廃止。



2011

○ 韓国に進出。



2010

○ 日本版顧客満足度調査(JCSI)で飲食部門第1位を獲得。

2011

○ 回転寿司業界で売上日本一を達成。



2015

SUSHIRO GLOBAL HOLDINGS

○ 株式会社スシローグローバルホールディングス設立。

2016

○ スシロー都心型店舗を東京に初出店。(南池袋店)



2015

○ スシロー国内店舗数400を達成。(札幌白石店)

2017

○ 東京証券取引所市場第一部に上場。

○ 株式会社神明、元気寿司株式会社と資本業務提携。

○ スシロー国内全都道府県への出店を達成。(鳥根県出雲市)



(店)  
500

250

0

(億円)  
1,500

1,000

500

0

1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017

国内店舗数 (2017年9月末現在)

# 477店

## 着実な新規出店の継続

2017年9月末現在、国内477店舗を展開しております。2017年9月期における国内の店舗開発につきましては、36店舗出店、1店舗退店し、2019年9月期までの100店舗の新規出店計画に向け、順調に出店を伸ばしております。



「スシロー出雲小山店」(島根県)オープンにより  
全国47都道府県へ出店達成



海外店舗数  
(2017年9月末現在)

# 7店



## 海外出店について

2017年9月期における海外の店舗開発につきましては、2店舗出店、3店舗退店したことにより7店舗を展開しております。今後は海外戦略として海外2カ国目となる台湾をはじめ、世界に「うまいすし」をお届けできる開発を進めてまいります。

北海道エリア

# 10店

- 青森県 3
- 岩手県 2
- 宮城県 5
- 秋田県 2
- 山形県 3
- 福島県 2

東北エリア

# 17店



都心型店舗第1号店となる「スシロー南池袋店」

- 茨城県 9
- 栃木県 5
- 群馬県 5
- 埼玉県 20
- 千葉県 34
- 東京都 26
- 神奈川県 33

関東エリア

# 132店

近畿エリア

# 118店

- 三重県 12
- 滋賀県 10
- 京都府 10
- 大阪府 45
- 兵庫県 31
- 奈良県 5
- 和歌山県 5

中部エリア

# 87店

- 新潟県 4
- 富山県 3
- 石川県 3
- 福井県 4
- 山梨県 2
- 長野県 7
- 岐阜県 11
- 静岡県 12
- 愛知県 41

中国エリア

# 20店

- 鳥取県 3
- 島根県 1
- 岡山県 6
- 広島県 8
- 山口県 2

九州エリア

# 63店

- 福岡県 26
- 佐賀県 6
- 長崎県 6
- 熊本県 6
- 大分県 6
- 宮崎県 8
- 鹿児島県 5

沖縄エリア

# 4店

四国エリア

# 26店

- 徳島県 5
- 香川県 6
- 愛媛県 10
- 高知県 5



世界中のお客様に、  
うまいすしを届けたい。

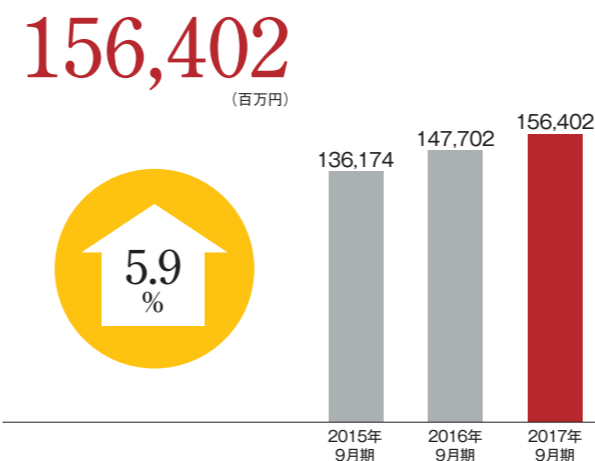
	第1期 2014年10月1日～ 2015年9月30日	第2期 2015年10月1日～ 2016年9月30日	第3期 2016年10月1日～ 2017年9月30日
	(単位：百万円)		
売上収益	136,174	147,702	<b>156,402</b>
営業利益	6,888	7,509	<b>9,204</b>
税引前利益	5,226	4,692	<b>8,995</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,826	3,184	<b>6,952</b>
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	3,950	3,248	<b>6,951</b>
親会社の所有者に帰属する持分	46,712	24,922	<b>31,853</b>
資産合計	116,472	122,356	<b>125,562</b>

	第1期	第2期	第3期
	(単位：円)		
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)	665.99	892.43	<b>1,145.36</b>
基本的1株当たり当期利益 (EPS)	54.79	90.11	<b>253.16</b>
希薄化後1株当たり当期利益	54.29	85.86	<b>247.09</b>
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	8.6	9.0	<b>24.8</b>
資産合計当期利益率 (ROA) (%)	3.3	2.7	<b>5.6</b>

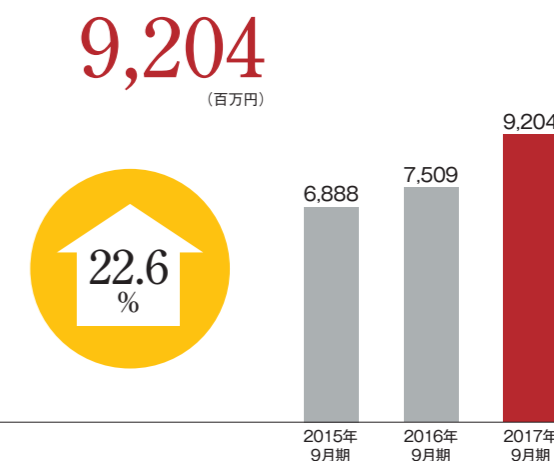
	第1期	第2期	第3期
	(単位：百万円)		
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,972	15,215	<b>11,574</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,980	△4,581	△ <b>5,533</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,812	△5,854	△ <b>5,663</b>
現金及び現金同等物の期末残高	3,394	8,149	<b>8,538</b>

※1 2016年9月期より、国際会計基準(以下:IFRS)に基づいて連結財務諸表を作成しております。また、ご参考までに2015年9月期のIFRSに基づいた諸数値もあわせて記載しております。  
 ※2 当社は、2016年12月22日付で普通株式590株を1株にする株式併合を実施しております。基本的1株当たり当期利益、希薄化後1株当たり当期利益および1株当たり親会社所有者帰属持分については、2015年9月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、当該株式併合後の発行済株式数により算定しております。  
 利益は親会社の所有者に帰属する当期利益を表しています。  
 ※3 ROE = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 期中平均親会社の所有者に帰属する持分  
 ※4 ROA = 当期利益 / 期中平均資産合計

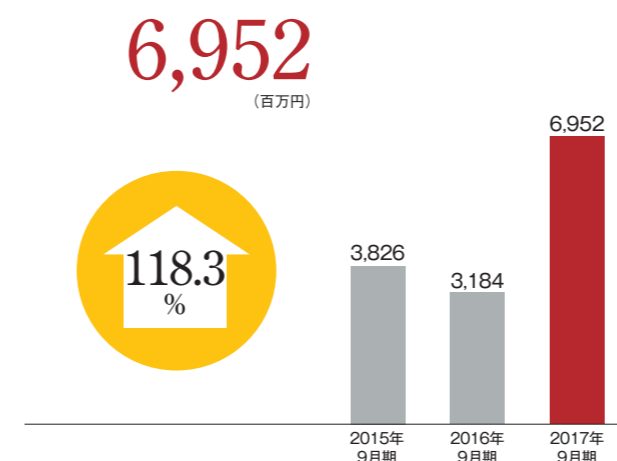
### 売上収益



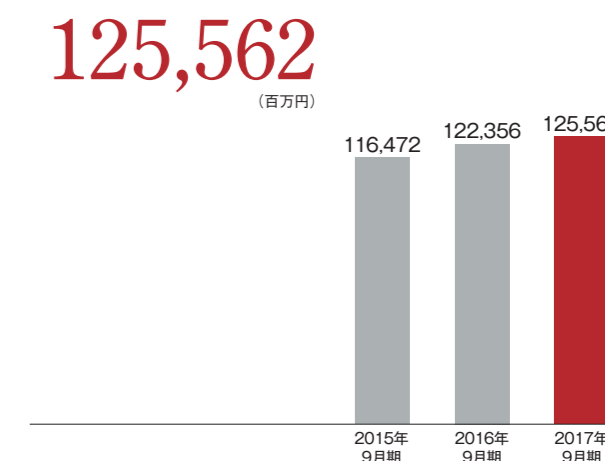
### 営業利益



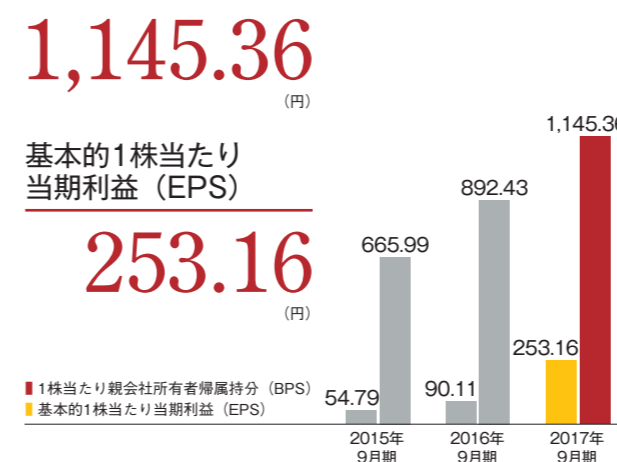
### 親会社の所有者に帰属する当期利益



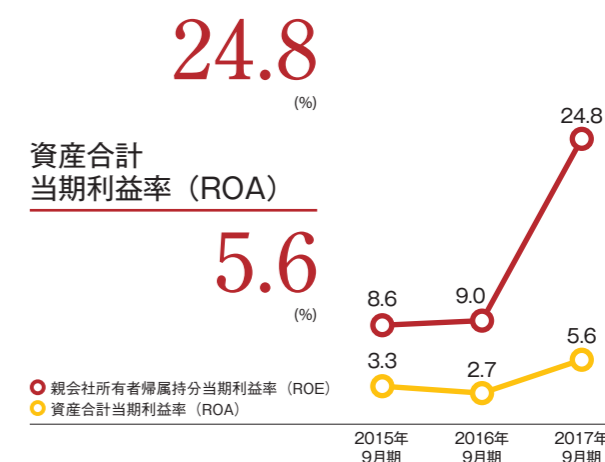
### 資産合計



### 1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)



### 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)



■ 1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)  
 ■ 基本的1株当たり当期利益 (EPS)

● 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)  
 ● 資産合計当期利益率 (ROA)

○ スシローの使命

## うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。

うまいすしを、ひとりでも多くの人に腹一杯食べてもらいたい。  
「この価格で、こんなにうまいのか!」とお客様を驚かせたい。

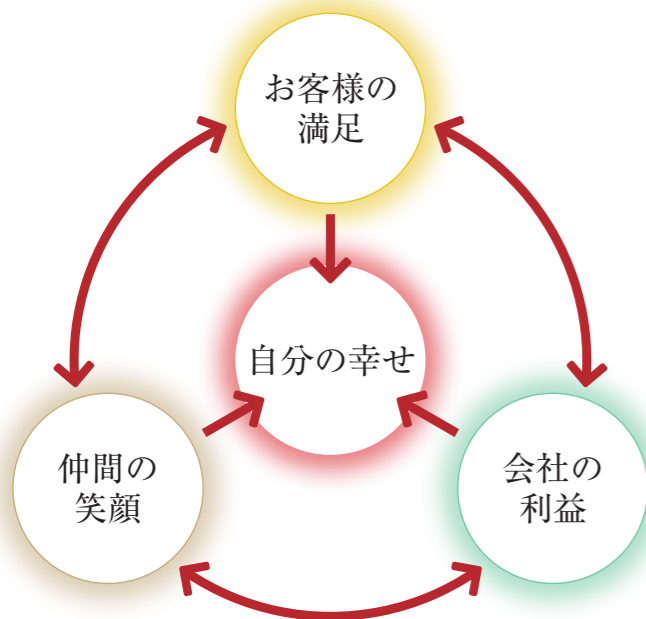
一軒の立ちすしから回転すしをはじめたときのその想いこそ、  
スシローが創業以来、ずっとその実現に挑戦し続けていることです。

魚をきびしく仕入れる。ネタの鮮度管理を徹底する。  
手間をかけた店内調理にこだわる。  
新鮮でうまいすしを提供するために、できることのすべてを。

掃除も、接客も、きめ細やかに丁寧に。  
心くばりを、店内のすみずみまで張りめぐらせよう。

すしが持つおいしさと楽しさで、お客様のお腹と心を幸せで一杯にしたい。  
「スシローがあってよかった」と、地域の人々から思ってもらえるお店でありたい。

うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。  
それこそが、私たちスシローの使命です。



○ スシローの信念

スシローの使命を果たし、  
すしを通じてお客様に満足していただくためには、  
ともに仕事をする仲間が笑顔であり続け、  
会社が利益を得ることが大事です。  
5つの約束をまもることで、  
お客様と会社と仲間が幸せになる。  
そしてそれが自分自身の幸せにつながっていく。

○ スシローの約束

1. すしを愛し、お客様と仲間に感謝します
2. 新鮮、清潔、工夫、スピード。すし屋の基本を守ります
3. 「挨拶」と「ありがとう」のあふれる店にします
4. 素直に話を聞き、最後まで行動します
5. 地域に喜ばれる店をつくります



## ごあいさつ

平素より当社グループへの格別のご理解とご支援を賜り、誠にありがとうございます。

スシローグループは、2017年3月、8年ぶりに東京証券取引所市場第一部に再上場いたしました。この8年間で外食企業グループとしての成長力を十分に高めることができたと思っています。各部署・部門のチーム力がより強固となり、毎期、売上や利益を着実に伸長させる体制が整うなど、私が重視している日々の進化が形になってきているものと考えています。これもひとえに、ステークホルダーの皆様をはじめ、多くの方々の温かいご厚情の賜物と心より御礼申し上げます。

スシローグループの起源は、1975年に大阪市阿倍野区にあった「鯛すし」。創業当時からグループ全体に継承してきた「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」の実現を使命と考え、回転寿司「スシロー」事業を創業し現在に至っています。私たち外食企業にお客様が求めるものは「美味しいものをできるだけお手頃な値段で楽しみたい」と、究極的にはそこに行き着きます。特に、当社グループ事業である「すし」は、食のテーマや成り立ちという視点で見ると、米に酢を混ぜたシャリの上にネタを乗せたシンプルな食べ物であり、すしを構成する要素の中でもネタ

の鮮度が大きな部分を占めているため、他の食や食材以上にクオリティに気を配らないことには本当の美味しさに繋がらないと感じています。創作寿司も含めた新しいメニューの開発、お客様を飽きさせることのないサイドメニューの取り組みほか、当社グループならではのサービスの向上によりお客様の期待にお応えし、評価をいただければと思っています。

スシローグループは、今後も、美味しいすしを気軽に楽しめる場所や環境をたくさん作っていきたくと考えています。そして海外にもその場を広げ、世界の主要都市のどこに行ってもスシローの看板があり、多くの人々に食を通じた幸せを感じてもらいたいと思っています。また将来においても社会で必要とされる企業を目指し、グループ社員一丸となって取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2017年12月

株式会社スシローグローバルホールディングス 代表取締役社長CEO 水留 浩一



## ～第二の創業による新たな成長へのチャレンジ～

スシローグループの回転寿司業界における立ち位置ならびに現状認識、自己評価および経営全般の現状ほか、目指す将来像について水留社長に聞きました。

### 国内外の経営環境全般の振り返りと現状認識

国内の回転寿司業界は現在、日本全国津々浦々に店舗が展開されているわけではなく、当社グループにしても470店舗強が現状で、店舗数を更に拡大させていく十分な余地がありますし、海外においても日本の何十倍ものマーケットが広がっていて、競合他社とのせめぎ合いの形ではなく、業界全体として大きくなっていく余地があると考えています。特に海外では、日本で培ったクオリティをもって店舗運営を行い、海外の多くのお客様に美味しいすしを味わっていただきたいと思っています。

スシローグループはお陰様で、国内回転寿司業界のリーディング・カンパニーの位置に立たせていただいています。利益率においても、他社と比較して高い成績を維持することができており、お客様からの評価もそうですが、企業体質もより強固なものになってきていると自己評価しています。

スシローグループの売上収益ビジネスモデルは、1店舗ごとの売上を大きく伸ばすという単一的なものだけではなく、新規出店による店舗総数の拡大によっても形成されています。本部による集中コントロールにより、各店舗レベルで売上とコストを日常的に管理することで、利益額・利益率

の絶対値を堅持し、店舗総数の拡大とともに構造的に売上が増加していく成長モデルになっています。

そして、社員に対しては、常々、日々進化していくことが重要であると話しており、会社は何をもってどこに向かっているのかを明確にし、人事評価も含めた、組織の透明性の向上を常に重視して経営に当たっています。また毎年10月には、全店舗の店長が一堂に会する会議を開催、エリアを統括する課長級の会議は毎月開催するなど、グループ・コミュニケーションの充実を継続的に推進しています。

回転寿司業界はレストランなどの外食チェーンも含め、売上に大きなアップ・ダウンもなく、将来的にも比較的安定して推移していける業態であると想定しています。スシローグループも、日々、堅実な経営を行っていくことで利益を確実に伸ばさせ続けることができると考えていますし、他社と比べても非常に高い水準で食品・食材の安全性を確保した上で提供しているため、よほど突発的な天災などの事業リスク等が発生しない限り、財政状況も含め堅実な状態を維持できていると思っています。

## 当社の強み～競争力の源泉～

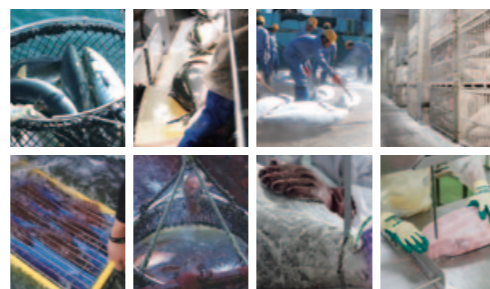
当社の競争優位性は、“業界唯一の調達力”、“店内調理にこだわった美味しさの追求”、そして、“ITシステムを活用した効率化”です。より新鮮なネタの仕入確保、お客様がお召

し上がりになる直前の調理等々、より美味しいものをお客様に提供したいという考えの過程から生まれてきたものであり、月日を掛けて磨き上げてきたものです。

### スシローの強み その1 仕入れ

#### 食材調達

- ・コストをかけ、より良い食材を使用
- ・規模を活かした価格交渉力
- ・鮮魚仕入れのノウハウ・スキル
- ・供給業者との直接取引関係



### スシローの強み その2 店内調理

#### セントラルキッチンを経由しない店内調理

- ・研鑽を積んだ従業員（パートタイマー及びアルバイトを含む。）が店内調理を担当
- ・体系化された研修制度や従業員の定着により、店内調理ノウハウを蓄積



### スシローの強み その3 ITシステム

#### 接客・サービスに寄与する効率的な店舗運営

- ・ICチップ内蔵の皿を用いたビッグデータ分析
- ・ITシステムを活用した効率的な店舗運営
- ・タッチパネル注文システムにより、注文を受けてから出来立てのすしを提供



## 2017年9月期経営成績総括

- 成長ドライバーである新規出店は、3ヵ年で100店舗に向け予定通り進捗
- 既存店昨対は、5月以降は弱含むも利益は大幅な増益を達成

中期成長戦略	2017年9月期 実績	
1. スシロー業態での新規出店の継続 (30~40店舗/年)	35店舗 オープン	売上高成長 5.9%
2. 従来からの既存店昨対トレンドの維持		
3. コスト削減による利益率改善	調整後当期利益率 0.7%改善	

	2016年9月期		2017年9月期		
	実績	売上比	実績	売上比	前年比
売上収益	147,702	100.0%	156,402	100.0%	+5.9%
営業利益	7,509	5.1%	9,204	5.9%	+22.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,184	2.2%	6,952	4.4%	+118.3%
調整後当期利益	4,981	3.4%	6,473	4.1%	+30.0%

(百万円)

## 来期の業績予想と成長戦略

当社事業においては、現在推進中の中期経営計画の重要課題の一つである“着実な新規出店の継続”という活動の中で都心型店舗として初めて、東京の南池袋（2016年9月）と五反田（2017年5月）に2店舗出店することができました。これまでにない1皿120円という価格も両店舗におい

てお客様にご好評いただいております。従来型の店舗を上回る勢いで成果を出しています。今後も、この形態の出店を加速させていきたいと考えています。将来的には、毎年34~35店舗出店している従来型店舗と合わせ、800店舗程度を目標に出店させていきたいと思っています。

(百万円)

	2017年9月期			2018年9月期 (予想)			
	実績	売上比	前年比	会社予想	売上比	前年比	CAGR FY16-18
売上収益	156,402	100.0%	+5.9%	169,361	100.0%	+8.3%	7.1%
営業利益	9,204	5.9%	+22.6%	9,939	5.9%	+8.0%	15.1%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	6,952	4.4%	+118.3%	6,620	3.9%	△4.8%	44.2%
調整後当期利益	6,473	4.1%	+30.0%	6,620	3.9%	+2.3%	15.3%

2018年9月期の売上収益は、169,361百万円（前期比8.3%増）、営業利益は、9,939百万円（前期比8.0%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は、6,620百万円（前期比4.8%減）を予想しています。

なお、親会社の所有者に帰属する当期利益については、前期比4.8%減を見込んでいますが、これは2017年9月期は税効果調整等の一時的な増加790百万円の影響等があったことによるものであり、実質的には増益の予想となっています。

また、この度当社は、成長戦略の一環として、株式会社神明（以下、「神明」という。）および元気寿司株式会社（以下、「元気寿司」という。）と資本業務提携を締結しました。神明は「私たちはお米を通じて、素晴らしい日本の水田、文化を守り、おいしさと幸せを創造して、人々の明るい食生活に貢献します。」の企業理念のもと、基幹事業である米穀卸売事業、バックご飯や炊飯米等の加工米飯事業、国内外での外食事業に加え、近時では青果物や水産品を含めた「川上から川下までの食のバリューチェーン」構築に向け積極的に展開しています。神明の連結子会社である元気寿司は、「回転寿司を超える寿司レストランの創造」を基本方針に掲げ、「元気寿司」、「魚べい」等のブランドにて、回転レーンをなくし、タッチパネルと三段の高速レーンを設置

したオールオーダー型店舗。「回転しない寿司」の展開を進めるなど、新たな事業への取組みを積極的に行い、回転寿司業界において一定の地位を確立しています。海外戦略においては、主にフランチャイズ方式により展開を進め、最新の店舗システムと技術を世界に向けて発信し、日本から進出した回転寿司としては、No.1の店舗数とブランド力を有しています。

現在、当社や元気寿司が属する低価格回転寿司業態は、他の国内外食産業と比較して高い成長性を見込むことのできる業界であるものの、依然として消費者の節約志向は根強く、また、少子高齢化による労働力減少や人件費の高騰、業種・業態の垣根を越えた顧客獲得競争の激化など、経営環境は厳しさを増しています。そのような環境認識の中、当社としては、今回の提携により今後、当社、神明及び元気寿司の3社が、長期的には成熟が見込まれる国内市場で強固な事業基盤・調達力・店舗網を構築し、量・質ともに圧倒的な規模の企業に成長すること、そして、有望なホワイトスペースが広がる海外市場において競合他社に先行した展開を行い、事業価値の最大化を図ることなどにより、「三位一体」となったグローバル展開を実現できるものと考えています。

## コーポレート・ガバナンスおよび企業の社会的責任（CSR）への基本方針

当社は、監査等委員会設置会社であり、取締役の構成も当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するための役割・責務を果たすことができる体制を構築し、透明性や経営のスピードを重視したコーポレート・ガバナンスの運用を実施しています。

また当社は、コーポレート・ガバナンスの更なる向上を目的とした内部統制委員会を開催しており、これには社外取締役にも参加いただき、社内監査に加え、リスク管理やコンプライアンス対応も実施しています。内部監査チームにおいても毎年、実査という形で各店舗を査察して、会社の決めた

ルールがしっかりと遵守されているか現地確認を実施しています。

企業の社会的責任については、当社としては、CSRの様々な課題から一つひとつ取り上げて活動するというのではなく、企業活動そのものが、社会の役に立つことが一番大事であると考えています。当社としては日々の生業で、お客様に美味しいすしをお届けし、楽しい時間と場所を提供することで、人々や社会に貢献していくことが役割だと思っています。

## 利益配分に関する基本方針および当期・次期の配当

当社は、株主の皆様への利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置づけており、恒常的な業績向上と、業績に応じた適正な利益配分を継続的に実施することを基本方針とし、配当については、業績および内部留保の充実等を総合的に勘案しながら、業績に連動した年1回の剰余金配当を実施する方針です。内部留保資金については、経営基盤の強化に向けた諸施策の実施のための積極的な投資等の原

資として充当していきます。

このような考えのもと、2017年9月期の配当については、東証一部市場再上場から期末配当の基準日までの期間等を勘案し、1株当たり45円とさせていただきます。次期の配当については、業績見通しの達成を前提として、2017年11月7日の新株予約権の権利行使を考慮し、1株当たり年間85円を予定しています。

## 最後に

スシローグループが目指す企業将来像は、世界中の人々が、家族や友人とともに気軽にすしを楽しめる場をより多く提供していくことだと思っています。海外のお客様にしても、すしはまだ高級でスペシャルな食べ物と思っている方々が多いので、日本のクオリティで本当に美味しいすしを、日常感覚で気軽に楽しめる世の中を創っていきたくと思っています。当面は、既存海外出店国である韓国や、生魚を食する日本に近い味文化を持つアジアを中心に展開していきたいと考えていますし、直近では、台湾の台北に出店する予定にもなっています。今後ともスシローグループにご期待ください。



事業内容

当社グループは、当社及び連結子会社5社で構成されており、直営方式による回転すし店のチェーン展開を主たる事業としています。

国内では「スシロー」ブランドにて直営方式による回転すし店を中心に展開し、海外では韓国で直営方式による回転すし店を展開しています。

当社グループの事業の系統図は以下のとおりです。



2017年9月期  
営業概況

外食業界においては、消費者の節約志向が続く中、少子高齢化による労働力減少や人件費の高騰、業種・業態の垣根を越えた顧客獲得競争の激化など、厳しい経営環境が続いています。

このような状況の中、当社グループでは、「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」を使命として、美味しいすしを通じてより多くの皆さまに驚きと感動を感じていただきたいという願いに向けて、商品開発、店内調理、安心・安全の取り組み及びサービスの向上に取り組んできました。

店舗開発については、38店舗を出店（国内36店舗、海外2店舗）、4店舗を退店（国内1店舗、海外3店舗）したことにより、今期末の店舗数は、国内477店舗、海外7店舗の合計484店舗となりました。

以上の結果、2017年9月期の業績は、売上収益156,402百万円（前期比5.9%増）、営業利益9,204百万円（前期比22.6%増）、税引前利益8,995百万円（前期比91.7%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益6,952百万円（前期比118.3%増）となりました。

Topics

全国47都道府県出店達成！  
都心部へも続々進出

回転寿司チェーン「スシロー」は2017年9月28日、島根県に「スシロー出雲小山店」を出店し、47都道府県への出店を達成いたしました。これからは日本全国幅広いお客様へ「うまいすしを、腹一杯。」お召し上がりいただくべく、さらに出店を進めてまいります。

また、これまで郊外でロードサイド中心の出店をしてまいりましたが、この度、都心部のお客様からの「都心部でも、スシローの味を楽しみたい」という多くのご要望にお応えし、2016年9月にはスシロー都心型店舗1号店となる「スシロー南池袋店」を、2017年5月には「スシロー五反田店」をオープンいたしました。

都心型店舗では、「都心エリア限定メニュー」をご用意のほか、回転寿司本来の「回転レーン」に加え、お客様に注文いただいた商品をスピーディに席までお届けする「オートウェイター」やセルフレジの導入など、先進的なサービスをご提供しております。

「スシロー」は郊外のお客様にも、都心部のお客様にも、「こだわりの寿司」と「こだわりのサービス」をお届けできるよう、挑戦を続けてまいります。



スシロー出雲小山店



スピーディにご提供できるオートウェイター

「スシロー米田植え・収穫体験ツアー」開催

当社では、おすしを通じて子どもたちに「食」の大切さを伝えることと、食材の仕入れなどスシローの「安心・安全」へのこだわりや取り組みを知っていただくことを目的として、「ゴー！ゴー！キッズプロジェクト」を実施しております。

その一環として「スシロー米田植え・収穫体験ツアー」を開催しております。

日本の主食である米の生産過程をご家族で楽しく体験いただくことで、「食」の大切さを実感いただくとともに、生産者の方々と一緒に作る「スシロー専用米」だからこその「うまさ」と「安心」をお伝えしてまいります。

「スシロー米」とは

「うまいすし」を追求し価値ある価格で全国に安定的に提供するため、原点となる食材を生産者の方と協議、協働して育成・生産しているスシロー専用米です。

アプリで待ち時間短縮・  
お得情報をゲット！



2015年2月から全国展開した「スシローアプリ」は、累計750万ダウンロードを突破（2017年9月時点）いたしました。店舗での待ち時間が短縮できる「受付・予約」機能を中心に、利便性の高さで好評いただいております。

アプリではご来店でもお持ち帰りネット注文でも「まいどポイント」をためることができ、たまったポイントはお会計の割引やオリジナルグッズの交換など、お得にご利用いただけます。

ダウンロード・ご登録は無料となっておりますので、まだダウンロードされていない方は下記QRコードからぜひご利用ください。



今すぐダウンロード！

iPhone版はこちら  
App Store からダウンロード



Android版はこちら  
Google Play で手に入れよう



※アプリダウンロード後、会員登録をいただくことでご利用いただけます。  
※スマートフォンのみのご利用となります。（PC・スマートフォン以外の携帯端末の方はご利用できません）  
※iOSバージョン9.3以上、Android OSバージョン4.4以上搭載の端末でのご利用を推奨いたします。（一部端末では正しく動作しない場合がございます）  
※スマートフォン以外の機器は、動作保証外です。



2017年4月開催の  
田植え体験ツアー（千葉県）

## コーポレート・ガバナンス方針

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、法令や定款等の遵守状況を経営者自らが確認でき、その状況が持続される経営体制となっていることです。また「経営理念」及び「経営目標」を実現するために、全役員、

従業員等の意識や業務活動を方向付けできるような経営の仕組みを確立することが、より公正で透明性の高い経営につながり、当社に関わるすべてのステークホルダーの利益に適うものと考えています。

## コーポレート・ガバナンス体制

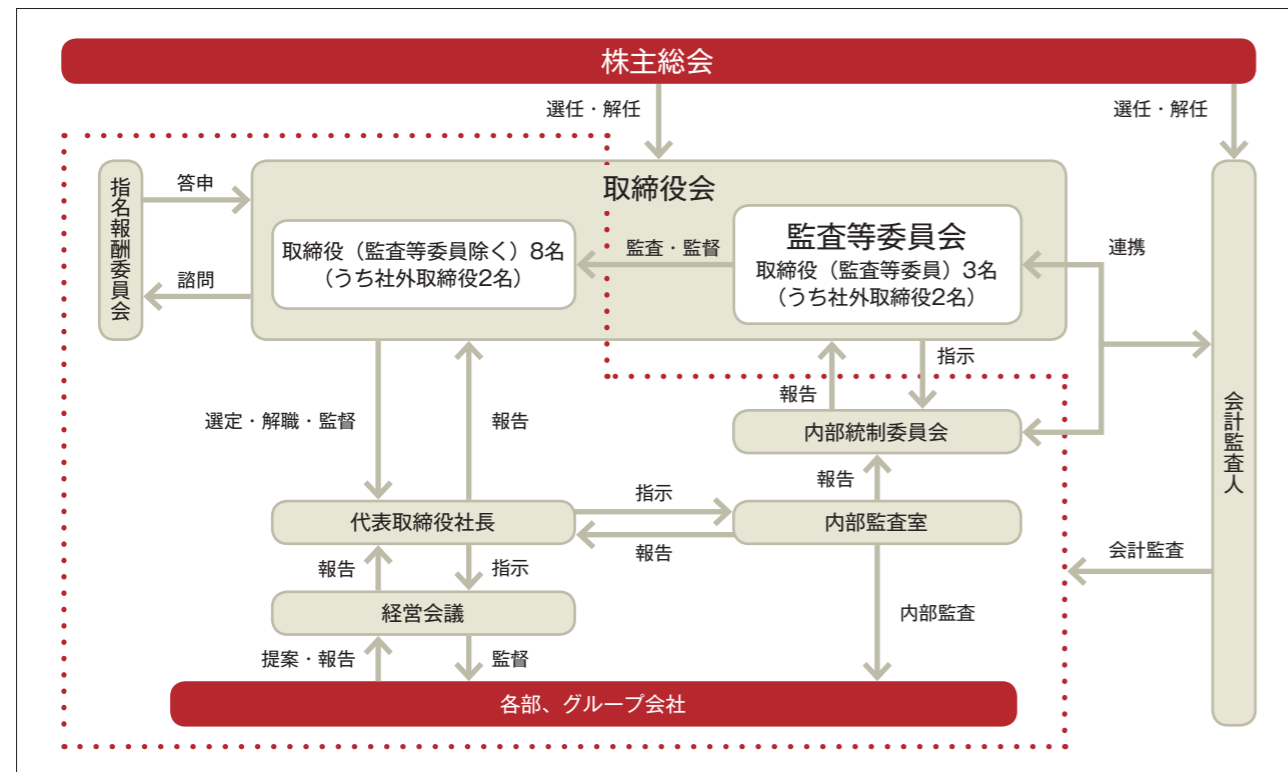
当社は、監査等委員会設置会社の形態を採用しております。監査等委員会の監査・監督体制を整備し、取締役会における社外取締役の構成比と多様性を高めることにより、取締役会の透明性及び客観性を高め、コーポレート・ガバナンスをより一層強化するとともに、取締役に對し権限委譲を行うことで、業務執行と監督との分離を促進し、業務執行にかかる意思決定の迅速化を実現することができる体制と考えております。

当社は会社の意思決定機関としての取締役会（取締役11名、うち社外取締役4名）を原則として毎月開催し、経営上の重要事項の決定や業務執行報告を実施しております。また、社外取締役2名を含む監査等委員3名は、監査等委員会を構成し、取締役会への出席や日常業務の中で随時監査を遂行することにより取締役の職務執行を監督しております。

さらに、取締役会の監督機能を補完するため、取締役会の傘下に経営会議、指名報酬委員会を設置し、指名報酬委員会の委員は過半数を独立社外取締役としております。加えてコーポレート・ガバナンスの向上を目的に、内部統制委員会を設置し、代表取締役社長を委員長、社外有識者としての弁護士及び委員長の選任した委員によって構成され、事務局が委員長に対して必要に応じて求める随時の開催の他に、四半期に1回定期開催しております。

経営会議は、社外役員を含めた全取締役によって構成され、取締役会決議事項の協議、その他経営上の重要事項の検討を行っております。

当社のコーポレート・ガバナンス体制図は次のとおりであります。



## 社外取締役の機能と役割

社外取締役は、当社に対する経営の監督機能及びチェック機能を期待するとともに、独立した専門的な視点を通じて、適切な意思決定・経営監督を行い、経営の健全性・透明性の更なる向上を図るため、当社にとって重要な位置付けになります。

当社は、社外取締役の独立性に関する具体的な基準を定めており、一般株主との利益相反のおそれなく、社外の広範な事業活動を通じた経営判断力を有する人材を選任しております。なお、社外取締役ポール・クオ、松本晃、川島

育也、市毛由美子を株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

社外取締役は、取締役会を通じて内部統制部門及び内部監査室から適宜、報告を受けるなど連携を図っています。また、監査等委員である社外取締役は、会計監査人及び内部監査室から監査の方法と結果について報告を求めるほか、適宜、情報交換を行い相互の連携を図り、重ねて調査する必要の認められる案件、迅速に対処すべき案件等を見極め、合理的・効率的な監査に努めています。

## 社外取締役選任理由

社外取締役 ポール・クオ	経営者としての豊富な知見と経験を有していることから、当社に対して適切な助言・監督を行って頂けると判断して社外取締役として選任いたしました。
社外取締役 松本 晃	経営者としての豊富な知見と経験を有していることから、当社に対して適切な助言・監督を行って頂けると判断して社外取締役として選任いたしました。
社外取締役 川島 育也	公認会計士としての豊富な知識や経験を当社の経営の監督に活かして、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断し、選任いたしました。
社外取締役 市毛 由美子	弁護士としての専門知識と他の企業での取締役及び監査役としての経験を活かし、当社に対して適切な助言・監督を行っていただけると判断して監査等委員である社外取締役として選任いたしました。

各社外取締役と当社との間には、人的関係、資本的關係その他の利害関係はありません。

## 役員報酬

当社の取締役報酬は、株主総会の決議により、監査等委員でない取締役及び監査等委員である取締役ごとに報酬限度額を決定しています。

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の報酬は、固定報酬である基本報酬（定期同額給与）と業績連動型の変動報酬によって構成されています。基本報酬は各取締役の役職・役割に応じて支給し、変動報酬は売上高成長率及び当期純利益を指標として業績向上に対するインセンティブを高めることを目的に支給しております。なお、社外取締役の報酬については、業務執行者から独立して社外取締役の職責を

全うするために、固定報酬のみで構成されております。

また、中長期インセンティブとして、株価条件付株式報酬型ストックオプションを付与しております。監査等委員である取締役の報酬については、当社の職務執行に対する監査の実効性を確保することを主眼に、業務執行者から独立して監査等委員の職責を全うするために、固定報酬のみで構成され、株主総会により承認された範囲内で監査等委員の協議により決定しております。

なお、取締役には退職慰労金制度はありません。（但し、当該制度廃止前に支給が決定されていたものは除きます。）

役員区分	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 (人)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰労金	その他	
取締役（監査等委員を除く） （社外取締役を除く）	194	141	—	40	8	5	5
社外役員	27	27	—	—	0	—	3

(注)「その他」の内容は、取締役に無償で提供している社宅の賃料相当額になります。

## 内部統制・リスク管理体制

当社のリスク管理体制に関しましては、様々なリスクを一元的に俯瞰することで、リスクの洗い出し、評価、予防を行い、またリスクが顕在化した場合は迅速かつ的確に対応することにより被害を最小限に食い止め、再発を防止し当社の企業価値を保全することと、法令を遵守することを目的に「リスク管理規程」「内部統制システム運用規程」を制定し、その運営を内部統制委員会によって行っています。

内部統制委員会は、代表取締役社長を委員長とし、社外有識者としての弁護士及び委員長の選任した委員によって構成され、事務局は総務部としています。グループ経営上の重要なリスクの把握・分析・評価を行い、改善策を策定するなど、適切な危機管理を行う体制を整えています。開催は、事務局が委員長に対して必要に応じて求める随時の開催の他に、四半期に1回定期開催しています。

緊急事態発生時の対策は、「クライシス管理規程」を定め、迅速かつ適切に対応できる体制を整え、また、情報セキュリティ活動を主導するため、「情報システム基本規程」を定め、情報資産の取扱基準を定めています。

また、代表取締役社長直轄の内部監査室（9名）を設置して、定期的な業務監査を実施し、被監査部門に対して改善要請や指導を行い、適時社長に監査結果を報告しています。内部監査室、監査等委員及び会計監査人は随時情報交換など相互連携を密にし、リスクの排除に努めています。

法令・定款・社内規程への違反その他重要な事実を発見、又はその恐れがある場合は直ちに監査等委員に報告、遅滞なく内部統制委員会に報告する体制を整えるとともに、ホットラインとして通報・相談窓口を設置し、法令遵守並びに社内規程違反に関する情報の早期把握及び解決を図っています。

## 事業等のリスク

当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性のあるリスクのうち、投資家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以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、本書作成時現在において当社グループが判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。

### ● 経済情勢の変化に伴うリスク

当社グループの店舗の大部分が日本国内に所在しているため、日本国内の景気変動や、消費税率引上げを含む政府の経済政策により、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、雇用水準等の変化による消費者の可処分所得の減少、回転寿司を含む外食又はテイクアウトへの支出の減少、為替相場の変動（主に円安）による鮮魚類の仕入コストの増加は、当社グループの事業、財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

### ● 回転寿司業界及び外食産業全体における競争に関するリスク

当社グループは、すし事業に特化して、直営の低価格回転寿司店を多店舗展開しておりますが、近年においては1皿100円を基本とする低価格回転寿司が全国的に普及する中で、業界内における寡占化の傾向が強まってきております。さらに、寿司業界には、低価格回転寿司の大手チェーン店の他にも、伝統的な寿司店や、大手チェーン以外の低価格の回転寿司店又は高価格の回転寿司店が存在しており、当社グループは、価格帯等は異なるものの、これらの店舗とも競争関係にあります。当社グループはまた、ファミリーレストラン、ファストフード店等の飲食店、個人経営及び家族経営の飲食店、また、コンビニエンスストア、テイクアウト及び宅配サービス、スーパーマーケット等とも競争関係にあります。

低価格回転寿司業界において価格に基づく競争は特に熾烈であり、当社グループは、寿司及びサイドメニューの質及び品数の豊富さの確保にも重点を置きつつ、競合他社の価格に対抗することが求められる可能性があります。さらに、日本の人口減少により、日本のレストラン及び飲食業界の全体的な規模の成長が鈍化する可能性があり、それに

より競争が激化する可能性があります。

### ● 消費者の嗜好の変化に伴うリスク

当社グループが事業を展開するレストラン及び飲食サービス業界は、急速に変化する消費者の嗜好の影響を受けます。当社グループは、新鮮で高品質な寿司を、魅力的な価格で、清潔で快適な回転寿司の形式により、質の高い接客とともに、スシローブランドのもと展開する回転寿司専門店を通じて提供することを使命としております。当社グループとしては、1皿100円を基本とする低価格回転寿司は幅広い顧客に支えられた安定的な市場であると考えておりますが、消費者の嗜好が当社グループの核となるスシローの店舗コンセプト又は当社グループが主に提供するメニューから乖離した場合、当社グループの事業及び当社グループの店舗の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

### ● 食品の衛生管理に関するリスク

当社グループの基本メニューは、鮮魚その他の海産物によって構成されており、それらが適切に保管、輸送、調理又は提供されなかった場合には、汚染等により食の安全の問題が発生する可能性があります。食の安全は、当社グループの最重要事項であり、当社グループは、調達、保管、輸送、調理及び提供の全過程において、食品衛生法等の食の安全に関する適用法令を遵守し、食の安全に関連する事故のリスクを減少させるために多大な資源を投じております。しかし、当社グループの努力にかかわらず、ノロウイルス、病原性大腸菌、A型肝炎、サルモネラ菌その他の食の安全の問題等の食中毒事故が発生する可能性を完全に排除することは困難です。さらに、当社グループが鮮魚等の原材料について第三者である供給業者に依存していることに伴い、当社グループがコントロールできない要因によって食中毒事故が発生するリスクがあり、その場合には当社グループの多数の店舗が影響を受ける可能性があります。また、予防策に対する耐性を持つ新たな若しくは異なる系統の疾病又は潜伏期間の長い疾病が発生する可能性があり、これによって、原因を迅速に特定し、改善措置をとることが困難となる可能性があります。

さらに、当社グループ又は低価格回転寿司業界全体の食の安全性（食中毒、異物混入又は汚染の事故を含みます。）に関連する報道、風評又は苦情（根拠の有無を問いません。）

により、当社グループに対する信用に悪影響が及ぶ可能性があり、その場合、当社グループの評判並びに事業、財政状態及び経営成績が重大な悪影響を受ける可能性があります。

また、当社グループはノロウイルス等の食中毒による事故を対象とする保険に加入しておりますが、当社グループの在庫の食品のうち一部に汚染があった場合には、当社グループは汚染されていることが確認されていない部分についても在庫を処分することが必要となる可能性があります。その結果、一時的に膨大なコストがかかる可能性があります。

さらに、当社グループは食品衛生法をはじめとする数多くの健康及び食の安全に関する法的規制に服しております。当社グループが健康又は食の安全に関する法規制を遵守しなかった場合には、店舗の営業許可の取消しや営業停止を含む行政処分や、罰金その他制裁を受ける可能性があります。また、健康及び食の安全に関連する法律、規則又は規制が新たに導入されることにより、当社グループ全体の運営コストが増加する可能性があります。

### ● 食材等の調達困難・価格高騰に伴うリスク

当社グループの事業の採算性を維持するためには、鮮魚類等の食材及び店舗用品の価格変化を正しく予測し、適切に対応することが重要となります。鮮魚類等の食材及び店舗用品の価格は、例えば、国内外のインフレーションの進行、天候不順・異常気象・自然災害の発生、新興国の継続的な成長による急激な需要の増加及び価格の高騰、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、増税等の影響を受けます。これらの当社グループがコントロールできず、予測の困難な要因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、売上原価率の上昇等により、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。

### ● 自然災害等の予期できない事象に関するリスク

当社グループは、全国に店舗を配置しており、当社グループが事業を展開する地域において、大規模な地震や洪水、台風、新型インフルエンザ等の感染症の大流行等の自然災害、又は大惨事、社会・政治的な事件若しくは動乱が発生した場合、原材料の調達の阻害、本社機能の停止、店舗の損壊、顧客の外食離れ等の悪影響をもたらすことから、

当社グループの事業、財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

### ● 経営陣への依存及び有能な店長の確保に関するリスク

当社グループは、当社グループの戦略決定、事業運営、事業機会の特定、潜在的なリスクへの対応及び当社グループの取引関係の管理に貢献してきた経営陣に依存しております。当該経営陣がビジネス、経済、健康、家庭その他の理由から当社グループ事業から離脱する場合、当社グループは有能な代替的人材を迅速に確保することができないか、又は同水準のコストで確保できない可能性があり、これにより当社グループの事業は悪影響を受ける可能性があります。

さらに、当社グループの事業運営においては、魅力的な職場環境を提供すること等によって十分な人数の店長を確保することが重要です。店長は、各店舗の従業員の勤務スケジュールの決定に加え、各店舗の鮮魚その他の生鮮食材及び店舗用品の必要量を判断する責任者となっており、その結果、販売コスト及び人件費に係る直接の管理を通じて店舗運営費を管理することが可能になっています。

当社グループは、これらの職位を全うし、こなすことのできる必要な技術及び経験を有する有能な人材の数を十分に確保できない可能性があります。こうした有能な人材確保市場における競争関係により、当社グループはより高額な給料を支払い、また、より充実した福利厚生を提供することが求められる可能性があります。有能な人材の採用及び雇用ができない場合は、離職者数ないし人件費の増加につながる可能性があり、また、当社グループのサービスの質を落とす可能性があり、これらはいずれも当社グループの事業に悪影響を及ぼす可能性があります。

### ● パートタイマー及びアルバイトの人材確保・労務管理に関するリスク

当社グループは、多くのパートタイマー等を雇用しており、かかるパートタイマー等の採用・雇用維持は店舗運営コストを低く維持する戦略の重要な構成要素となっております。そのため、当社グループは店舗運営においてパートタイマー等に大きく依存しております。近年は、少子高齢化及び人口減少により、一般的に労働者への需要が増大し、パートタイマー等の賃金が上昇する傾向が見られ、それにより当社グループは既存の店舗及び新規店舗において十分な従業員を確保することが難しくなる可能性があります。

その結果、当社グループの労務関連コストが増加し、店舗運営が停止若しくは縮小し、又は費用対効果の面で十分な従業員を配置することができるまで新規出店の計画を中止せざるを得ない可能性があります。これらの要因は、当社グループの事業、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ● 情報通信システムに関するリスク

当社グループは、事業運営全般にわたり、サプライチェーンの管理、受付システム、タッチパネル注文、注文及びレーン上の管理並びに廃棄の管理等において、情報通信システムに大きく依存しております。また、当社グループは2015年2月に店舗の予約、待ち時間の確認、テイクアウトの注文等の機能を備えたスマートフォン向けのスローアプリを導入しました。そのため、当社グループが事業全体を効果的に管理し、メニュー品の調理、配送及び販売を相互に効果的に連携するためには、これらのシステムの信頼性及び能力が非常に重要となります。これらのシステムが効果的に稼働しない場合、アップグレード又は代替のシステムへの移行に問題が発生した場合、サイバー攻撃の結果としてこれらのシステムのセキュリティに重大なネットワーク侵害があった場合、又はそれ以外の原因により継続的かつ安全なオンライン・プラットフォームを維持することができない場合には、顧客サービスに遅延が生じ、当社グループの経営の効率が下がり、問題を改善するために多額の設備投資が必要となり、又は当社グループの評判を毀損する風評が生じる可能性があります。

#### ● インターネット等による風評被害に伴うリスク

スシローブランドは、当社グループの事業の成功にとって重要な要素です。当社グループが保有する商標等の不正利用、商品への異物混入や苦情等、インターネット上での様々な書き込みにより風評被害が発生・拡散した場合、その内容の正確性にかかわらず、当社グループの事業、財政状態、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、従業員又は第三者が関与する不適切行為その他の事故によってもブランドイメージ及び社会的信用は損なわれる可能性があります。

風評被害は、違法、不公平又は一貫性のない従業員の行為の申立て、従業員の不満、病気、傷害、メディア報道又はインターネット若しくはSNSサイトへの不適切な書き込

み、犯罪行為、データプライバシー侵害、内部統制の不備、又は当社グループの従業員若しくは同一若しくは類似の業界における他社の従業員が関与するスキャンダルによって発生する可能性があります。申立てや苦情が認められるか否かにかかわらず、当社グループの店舗、競合他社の店舗、回転寿司市場又はより広範な日本の食品サービス業界に関する好意的ではない評判は、当社グループの全店舗に関する信用性に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループ又はその業界に関する風評（食の安全、食品に関する政府若しくは業界団体の調査結果、魚の乱獲に関する環境問題又は当社グループの店舗における業務上の問題に関するものを含みます。）は、当社グループの評判を毀損し、当社グループの集客及び売上げに悪影響を及ぼし、当社グループの事業、財政状態及び経営成績に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ● 海外事業の展開に伴うリスク

当社グループは「世界中のお客様に、うまいすしを届けたい。」を掲げ、海外戦略を具体的に推進しています。海外事業の運営全般において、消費者の嗜好、価格意識、外食の傾向及び消費傾向の相違、ブランド認知度の低さ、地元の店舗での外食等の他の選択肢との競合、消費動向又は原材料費、流通費及び人件費に影響を及ぼす現地の経済状況の変化、材料費及び外国為替相場の変動、戦争行為、テロ攻撃、伝染病の大流行及び当社グループがコントロールできないその他の事由、当該市場における当社グループの経営能力又は事業を行うコストに影響を及ぼす現地の法律上及び規制上の要件の変更等の多くの課題等に直面する可能性があります。これらの課題等は、当社グループの財政状態、経営成績及び成長戦略に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ● 外国為替相場の変動に伴うリスク

当社グループの運営は外国為替相場の変動及び外国為替に係る規制の変化により影響を受けます。商社及び卸売業者等の当社グループの直接の仕入先から仕入れる生鮮食材の調達コスト等の大部分は円貨建てとなっておりますが、一部の仕入先に係る調達費用は外貨建てとなっております。これらの外貨が日本円に対して強くなる場合、また、仕入先がかかる相場変動によるコスト増を当社グループに転嫁しようとする場合、当社グループの調達コストは増加する可能性があります。

## 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

### 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、IFRS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います。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いますが、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。

### (1) 業績

当連結会計年度におけるわが国経済は、政府や日銀の各種政策を背景として、企業収益や雇用・所得環境の改善など、景気は緩やかな回復基調で推移しました。一方、英国のEU離脱問題、米国大統領選後の政策、中国をはじめとするアジア新興国や資源国等の経済先行の懸念など、依然として先行きは不透明な状況にあります。

外食業界におきましては、消費者の節約志向が続く中、少子高齢化による労働力の減少や人件費の高騰、業種・業態の垣根を越えた顧客獲得競争の激化など、厳しい経営環境が続いております。このような状況の中、当社グループでは、「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」を使命として、美味しいすしを通じてより多くの皆さまに驚きと感動を感じて頂きたいという願いに向けて、商品開発、店内調理、安心・安全の取り組み及びサービスの向上に取り組んでまいりました。

また、店舗開発につきましては、38店舗出店（国内36店舗、海外2店舗）、4店舗退店（国内1店舗、海外3店舗）したことにより、当連結会計年度末の店舗数は、国内477店舗、海外7店舗の合計484店舗となりました。

以上の結果、当連結会計年度の業績は、売上収益156,402百万円（前連結会計年度比5.9%増）、営業利益9,204百万円（前連結会計年度比22.6%増）、税引前利益8,995百万円（前連結会計年度比91.7%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益6,952百万円（前連結会計年度比118.3%増）となりました。EBITDAは13,899百万円（前連結会計年度比13.3%増）、調整後EBITDAは13,933百万円（前連結会計年度比10.6%増）、調整後当期利益は6,473百万円（前連結会計年度比30.0%増）となりました。

### (2) 経営成績の分析

#### (売上収益・売上総利益)

売上収益は、前連結会計年度に比べ8,700百万円増加（前

連結会計年度比5.9%増）し、156,402百万円となりました。これは主に、38店舗の新規出店、テイクアウト商品の強化及び1皿280円の高価格帯すしメニューが売上に貢献したこと等によるものです。

売上原価は、75,498百万円となり、売上原価率は前連結会計年度に比べ0.5ポイント低下し、48.3%となりました。これは仕入コストの安定化及び廃棄の削減に努めたこと等によるものです。

この結果、売上総利益は、前連結会計年度に比べ5,210百万円増加（前連結会計年度比6.9%増）し、80,905百万円となりました。

#### (販売費及び一般管理費・その他の収益・その他の費用・営業利益)

販売費及び一般管理費は、前連結会計年度に比べ3,874百万円増加（前連結会計年度比5.8%増）し、70,976百万円となりました。これは主に、店舗数の増加に伴う人件費及び地代家賃が増加したこと等によるものです。

その他の収益は、前連結会計年度に比べ76百万円減少（前連結会計年度比38.9%減）し、119百万円となりました。これは主に、前連結会計年度に比べ減損損失の戻入が139百万円減少したこと等によるものです。また、その他の費用は、前連結会計年度に比べ435百万円減少（前連結会計年度比34.0%減）し、844百万円となりました。これは主に、前連結会計年度にリストラ関連費用を231百万円計上したこと、前連結会計年度に比べ減損損失が195百万円減少した一方で、上場関連費用が154百万円増加したこと等によるものです。

この結果、営業利益は、前連結会計年度に比べ1,696百万円増加（前連結会計年度比22.6%増）し、9,204百万円となりました。

#### (金融収益・金融費用・親会社の所有者に帰属する当期利益)

金融収益は、前連結会計年度に比べ141百万円増加（前連結会計年度比185.2%増）し、217百万円となりました。これは主に、当連結会計年度に為替差益を80百万円、デリバティブ評価益を64百万円計上したこと等によるものです。また、金融費用は、前連結会計年度に比べ2,466百万円減少（前連結会計年度比85.3%減）し、427百万円となりました。これは主に、前連結会計年度にリファイナンスに係るコストを1,178百万円計上したこと、前連結会計年度に比べ支払利息が978百万円減少したこと等によるものです。

この結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前連結会計年度に比べ3,768百万円増加（前連結会計年度比118.3%増）し、6,952百万円となりました。

### (3) 財政状態の分析

#### (資産)

総資産の残高は、前連結会計年度末に比べ3,206百万円増加し、125,562百万円となりました。

流動資産の残高は、前連結会計年度末に比べ841百万円増加し、11,975百万円となりました。これは主に、現金及び現金同等物が389百万円、営業債権及びその他の債権が306百万円それぞれ増加したこと等によるものです。

非流動資産の残高は、前連結会計年度末に比べ2,365百万円増加し、113,587百万円となりました。これは主に、新規出店等により有形固定資産が1,908百万円増加したこと等によるものです。

#### (負債)

負債合計は、前連結会計年度末に比べ3,736百万円減少し、93,762百万円となりました。

流動負債の残高は、前連結会計年度末に比べ1,028百万円増加し、27,722百万円となりました。これは主に、未払法人所得税が1,189百万円、その他の金融負債が429百万円それぞれ増加した一方で、引当金が421百万円、借入金が241百万円それぞれ減少したこと等によるものです。

非流動負債の残高は、前連結会計年度末に比べ4,764百万円減少し、66,040百万円となりました。これは主に、引当金が449百万円増加した一方で、借入金が4,114百万円、繰延税金負債が845百万円それぞれ減少したこと等によるものです。

#### (資本)

資本合計は、前連結会計年度末に比べ6,942百万円増加し、31,800百万円となりました。これは主に、当期利益を6,946百万円計上したこと等によるものです。

### (4) 経営成績に重要な影響を与える要因の分析について

当社グループの売上及び費用は、経済情勢、他社との競争、消費者の嗜好の変化、食材価格、水道光熱費、新規出店、不動産賃料、自然災害、人件費等による影響を受けます。これらの変動要因が発生し、当社グループが適切に対応でき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重要な影響を与える他の要因につきましては、「事業等のリスク」をご参照ください。

### (5) 資本の財源及び資金の流動性についての分析

#### ① 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（以下「資金」という。）は、前連結会計年度末に比べ389百万円増加し、8,538百万円となりました。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以下のとおりです。

#### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動の結果獲得した資金は、11,574百万円（前連結会計年度比23.9%減）となりました。これは主に、税引前利益8,995百万円、減価償却費及び償却費3,904百万円、減損損失375百万円の計上があった一方で、営業債権及びその他の債権の増加が305百万円、利息の支払額が248百万円、法人所得税の支払額が1,729百万円あったこと等によるものです。

#### (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、5,533百万円（前連結会計年度比20.8%増）となりました。これは主に、新規出店等に伴う有形固定資産の取得による支出が4,547百万円あったこと等によるものです。

#### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動の結果使用した資金は、5,663百万円（前連結会計年度比3.3%減）となりました。これは主に、長期借入金の返済による支出が4,503百万円、リース債務の返済による支出が1,075百万円あったこと等によるものです。

#### ② 財務マネジメント

当社グループは、設備投資や運転資金のために、最適な資金確保と流動性の保持及び健全な財政状態を維持することを財務方針としています。

資金の流動性については、現金及び現金同等物に加え、銀行とコミットメントライン契約を締結しており、成長を維持するために必要とされる十分な流動性を確保していると考えています。

- (注) 1. EBITDA=営業利益+その他の費用-その他の収益+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(敷金及び保証金)償却費  
2. 調整後EBITDA=EBITDA+経営指導契約に基づく経営指導料+Sushiro U.S.Holdings Inc.関連損益  
3. 調整後当期利益=当期利益+経営指導契約に基づく経営指導料+上場関連費用+リファイナンスコスト+Sushiro U.S. Holdings Inc.関連損益+税効果調整等  
4. 経営指導契約に基づく経営指導料とは、当社とConsumer Equity Investments Limitedとの間のコンサルティング契約に基づく報酬を意味します。

## 連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2016年9月30日	当連結会計年度 2017年9月30日
<b>資産</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	8,149	<b>8,538</b>
営業債権及びその他の債権	909	<b>1,214</b>
棚卸資産	1,098	<b>1,174</b>
その他の金融資産	229	<b>241</b>
その他の流動資産	750	<b>807</b>
<b>流動資産合計</b>	<b>11,134</b>	<b>11,975</b>
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	19,262	<b>21,169</b>
のれん	30,371	<b>30,371</b>
無形資産	54,558	<b>54,550</b>
敷金及び保証金	6,453	<b>6,969</b>
その他の金融資産	73	<b>51</b>
その他の非流動資産	505	<b>476</b>
<b>非流動資産合計</b>	<b>111,222</b>	<b>113,587</b>
<b>資産合計</b>	<b>122,356</b>	<b>125,562</b>
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
営業債務及びその他の債務	16,849	<b>16,719</b>
借入金	4,355	<b>4,114</b>
未払法人所得税	839	<b>2,028</b>
その他の金融負債	1,334	<b>1,763</b>
引当金	1,600	<b>1,179</b>
その他の流動負債	1,718	<b>1,920</b>
<b>流動負債合計</b>	<b>26,695</b>	<b>27,722</b>
<b>非流動負債</b>		
借入金	48,861	<b>44,747</b>
その他の金融負債	2,712	<b>2,489</b>
引当金	1,197	<b>1,646</b>
繰延税金負債	17,950	<b>17,104</b>
その他の非流動負債	84	<b>54</b>
<b>非流動負債合計</b>	<b>70,803</b>	<b>66,040</b>
<b>負債合計</b>	<b>97,498</b>	<b>93,762</b>
<b>資本</b>		
資本金	100	<b>100</b>
資本剰余金	42,103	<b>13,573</b>
利益剰余金	7,282	<b>17,730</b>
自己株式	△25,028	<b>△0</b>
その他の資本の構成要素	465	<b>450</b>
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>24,922</b>	<b>31,853</b>
非支配持分	△64	<b>△53</b>
<b>資本合計</b>	<b>24,858</b>	<b>31,800</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>122,356</b>	<b>125,562</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2015年10月1日～ 2016年9月30日	当連結会計年度 2016年10月1日～ 2017年9月30日
売上収益	147,702	<b>156,402</b>
売上原価	△72,008	△ <b>75,498</b>
売上総利益	75,695	<b>80,905</b>
販売費及び一般管理費	△67,102	△ <b>70,976</b>
その他の収益	195	<b>119</b>
その他の費用	△1,279	△ <b>844</b>
営業利益	7,509	<b>9,204</b>
金融収益	76	<b>217</b>
金融費用	△2,893	△ <b>427</b>
税引前利益	4,692	<b>8,995</b>
法人所得税費用	△1,528	△ <b>2,049</b>
当期利益	3,164	<b>6,946</b>
当期利益の帰属		
親会社の所有者	3,184	<b>6,952</b>
非支配持分	△20	△ <b>6</b>
当期利益	3,164	<b>6,946</b>
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	90.11	<b>253.16</b>
希薄化後1株当たり当期利益(円)	85.86	<b>247.09</b>

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2015年10月1日～ 2016年9月30日	当連結会計年度 2016年10月1日～ 2017年9月30日
当期利益	3,164	<b>6,946</b>
その他の包括利益		
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	70	△ <b>80</b>
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値に係る純変動の有効部分	—	<b>74</b>
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	70	△ <b>6</b>
税引後その他の包括利益	70	△ <b>6</b>
当期包括利益	3,234	<b>6,940</b>
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	3,248	<b>6,951</b>
非支配持分	△14	△ <b>11</b>
当期包括利益	3,234	<b>6,940</b>

## 連結持分変動計算書

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
2015年10月1日時点の残高	100	42,318	4,105	-	189	46,712	△88	46,624
当期利益			3,184			3,184	△20	3,164
その他の包括利益					64	64	6	70
当期包括利益合計	-	-	3,184	-	64	3,248	△14	3,234
株式に基づく報酬取引			23		212	235		235
自己株式の取得				△25,028		△25,028		△25,028
支配の喪失を伴わない子会社に対する所有持分の変動			△30			△30	30	-
企業結合による変動		△215				△215		△215
その他						-	8	8
所有者との取引額合計	-	△215	△7	△25,028	212	△25,038	38	△25,000
2016年9月30日時点の残高	100	42,103	7,282	△25,028	465	24,922	△64	24,858
当期利益			6,952			6,952	△6	6,946
その他の包括利益					△1	△1	△5	△6
当期包括利益合計	-	-	6,952	-	△1	6,951	△11	6,940
欠損填補		△3,502	3,502			-		-
株式に基づく報酬取引			14		△14	-		-
自己株式の取得				△0		△0		△0
自己株式の消却		△25,028		25,028		-		-
支配の喪失を伴わない子会社に対する所有持分の変動			△20			△20	20	-
その他						-	2	2
所有者との取引額合計	-	△28,530	3,497	25,028	△14	△20	21	2
2017年9月30日時点の残高	100	13,573	17,730	△0	450	31,853	△53	31,800

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

前連結会計年度  
2015年10月1日～  
2016年9月30日

当連結会計年度  
2016年10月1日～  
2017年9月30日

営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	4,692	<b>8,995</b>
減価償却費及び償却費	3,591	<b>3,904</b>
減損損失	570	<b>375</b>
金融収益	△76	<b>△223</b>
金融費用	2,897	<b>427</b>
敷金及び保証金の家賃相殺額	267	<b>283</b>
リストラ関連費用	231	<b>-</b>
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△189	<b>△305</b>
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△184	<b>△74</b>
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	5,840	<b>△139</b>
その他	214	<b>306</b>
小計	17,852	<b>13,549</b>
利息及び配当金の受取額	2	<b>1</b>
利息の支払額	△1,097	<b>△248</b>
法人所得税の支払額	△1,980	<b>△1,729</b>
法人所得税の還付額	438	<b>-</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,215	<b>11,574</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△3,011	<b>△4,547</b>
無形資産の取得による支出	△333	<b>△295</b>
敷金及び保証金の差し入れによる支出	△984	<b>△837</b>
関係会社株式の取得による支出	△354	<b>-</b>
その他	101	<b>145</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,581	<b>△5,533</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	78,748	<b>-</b>
長期借入金の返済による支出	△57,916	<b>△4,503</b>
リース債務の返済による支出	△958	<b>△1,075</b>
支払手数料の支払による支出	△763	<b>△35</b>
自己株式の取得による支出	△25,037	<b>△0</b>
その他	73	<b>△50</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,854	<b>△5,663</b>
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	4,780	<b>377</b>
現金及び現金同等物の期首残高	3,394	<b>8,149</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	△25	<b>12</b>
現金及び現金同等物の期末残高	8,149	<b>8,538</b>

## 会社概要 (2017年9月30日現在)

社名	株式会社 スシローグローバルホールディングス Sushiro Global Holdings Ltd.
設立	2015年3月
所在地	大阪府吹田市江坂町1丁目22番2号
資本金	1億円
従業員数	1,397名【社員】(連結)
主要取引銀行	株式会社三井住友銀行 株式会社三菱東京UFJ銀行 株式会社みずほ銀行
事業内容	寿司レストランの経営
グループ事業会社	株式会社 あきんどスシロー SUSHIRO KOREA, INC. 株式会社 スシロークリエイティブダイニング Sushiro Taiwan Co., Ltd.

## 役員 (2017年12月21日現在)

代表取締役社長	水留 浩一
取締役	木下 嘉人
取締役	堀江 陽
取締役	新居 耕平
取締役	藤尾 益雄
取締役	森 竜哉
取締役	ポール・クオ
取締役	松本 晃
取締役(監査等委員)	川島 育也
取締役(監査等委員)	豊崎 賢一
取締役(監査等委員)	市毛 由美子

※取締役ポール・クオ、松本晃、川島育也及び市毛由美子は社外取締役です。

## 株式情報 (2017年12月31日現在)

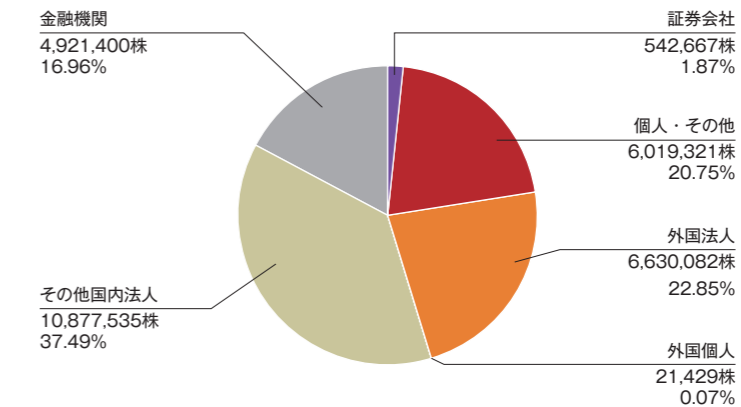
発行可能株式総数	109,000,000株
発行済株式の総数	29,012,496株
株主数	31,857名

## 大株主 (上位5名) (2017年12月31日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社神明	9,493,035	32.72
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,273,600	4.39
全国農業協同組合連合会	1,111,100	3.83
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,080,100	3.72
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	777,929	2.68

※持株比率は自己株式(62株)を控除して計算しております。

## 所有者別株式分布状況 (2017年12月31日現在)



※所有者別株式分布比率は、小数点以下第3位を四捨五入している為、合計しても100%にならない場合があります。

## 株価・出来高の推移

