

SUSHIRO GLOBAL HOLDINGS

うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。

Annual Report 2018

Year Ended September 30, 2018



株式会社スシログローバルホールディングス
大阪府吹田市江坂町一丁目22番2号 TEL : 06-6368-1001 (代)
<https://www.sushiroglobalholdings.com>

株式会社スシログローバルホールディングス

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。



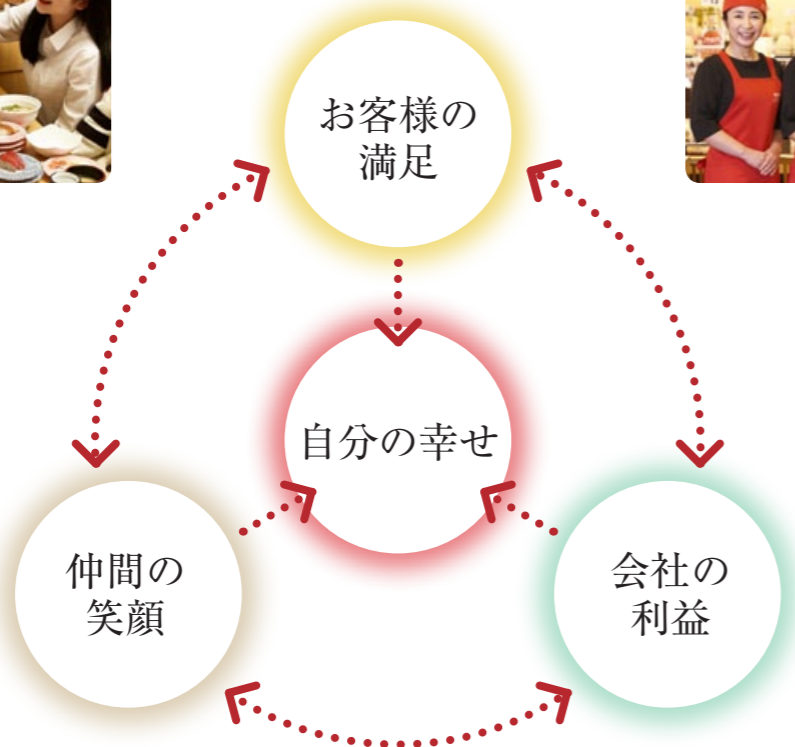
スシローの信念

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。

当社グループは、1984年に大阪・阿倍野にあった「鯛すし」を起源として、“うまいすしをより多くのお客さまに気軽に食べていただきたい”という想いから、現在の回転すし「スシロー」事業を創業しました。創業当時からグループ全体に継承されている「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」という想いこそが、これまでもこれからも変わらぬ当社の使命であると考えています。

2018年9月期の国内事業では、お客さまにとって新鮮で魅力ある商品提供やアプリの利便性強化等のデジタル系施策強化を推進し、回転すし業界No.1の地位を確かなものとしたしました。さらには新業態の大衆寿司居酒屋「杉玉」が拡大フェーズに入るなど、すし周辺市場の開拓も好調です。海外事業では、韓国での店舗網強化に加え、新たに台湾進出も実現し、本格的なグローバル展開への基盤を構築することができました。その結果、売上、各利益ともに創業来最高を更新し、次年度を最終年度とした現中期経営計画の目標を上回る業績を達成することができました。

この結果を踏まえ、当社グループは、売上1兆円のグローバルなすし・和食の総合外食グループへと飛躍を目指す新たな中期経営計画を発表させていただきました。地球環境や地域社会との関わりを大切に、グループ社員一丸となり国内外で独自の店舗モデルを模索しながら、これからも引き続き企業理念の実現を目指してまいります。

2018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

Contents

4	スシローの歩みとすしへのこだわり	27	MD&A
6	連結主要財務指標ハイライト	29	連結財政状態計算書
8	トップマネジメントインタビュー	30	連結損益計算書
14	スシローのCSR	31	連結包括利益計算書
16	特集1 スシローの「人材」へのこだわり	32	連結持分変動計算書
18	特集2 グローバル外食グループを目指し、海外展開を加速	33	連結キャッシュ・フロー計算書
20	コーポレート・ガバナンス	34	会社概要/役員
24	事業等のリスク	35	株式/投資家情報



まぐろ

赤身の中でも特に美味しい部位「天身」にこだわり。筋が少なく、まぐろ本来の旨みが濃厚です。



まぐろ



はまち

鮮度と旨みにこだわって店内で皮引きした鯛やはまち。スシローは鮮魚にとことんこだわっています。



鮮魚



えび天にぎり

食べごたえのある大きなえびに衣はサクッと薄く。もちろん、揚げたてのアツアツをご提供しています。



揚げ

国内店舗数



513 店

海外店舗数



12 店

売上収益



約 175 十億円

スシローの歩みとすしへのこだわり

当社は、理念である「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」を実現するため、常にすしへのこだわりを持ちつづけています。「ここまでうまくて、この価格なのか！」と驚かせるすし屋、日本で一番の回転すし屋であるスシローこそが、一貫を一番大切にするすし屋でありたい。そのためスシローはすしにこだわるのです。



米

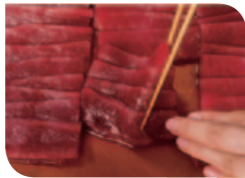
シヤリ

田んぼからこだわったうまい米。店内で美味しく炊き上げています。



漬けまぐろ

そのままでもうまい赤身を搾りたて生醤油に漬けこみ、まぐろ本来のうまさをさらに引き出します。



漬け



炙り上穴子

ふっくら炊き上げた穴子を、提供直前に直火でさっとひと炙り。炙りたての香ばしさがたまりません。



炙り



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。

1999

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。

2003

東京証券取引所
市場二部に上場。

2011

回転すし業界で
売上日本一を達成。

2015

株式会社スシローグローバル
ホールディングス設立。

2017

東京証券取引所
市場一部に上場。

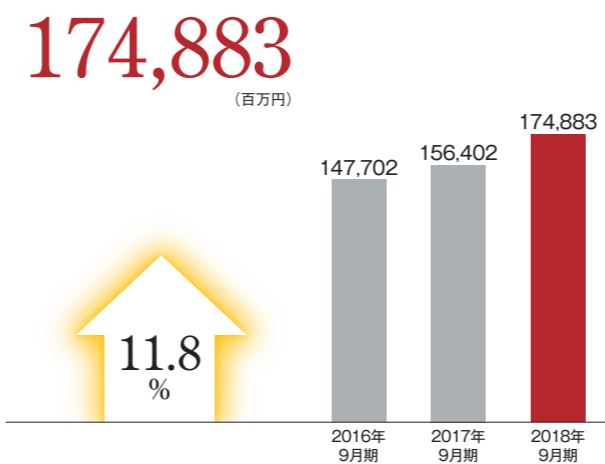
	第2期 2015年10月1日～ 2016年9月30日	第3期 2016年10月1日～ 2017年9月30日	第4期 2017年10月1日～ 2018年9月30日
	(単位：百万円)		
売上収益	147,702	156,402	174,883
営業利益	7,509	9,204	11,718
税引前利益	4,692	8,995	11,508
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,184	6,952	7,991
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	3,248	6,951	7,979
親会社の所有者に帰属する持分	24,922	31,853	40,835
資産合計	122,356	125,562	132,062

	(単位：円)		
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)	892.43	1,145.36	1,435.99
基本的1株当たり当期利益 (EPS)	90.11	253.16	276.93
希薄化後1株当たり当期利益	85.86	247.09	273.54
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	9.0	24.8	21.9
資産合計当期利益率 (ROA) (%)	2.7	5.6	6.2

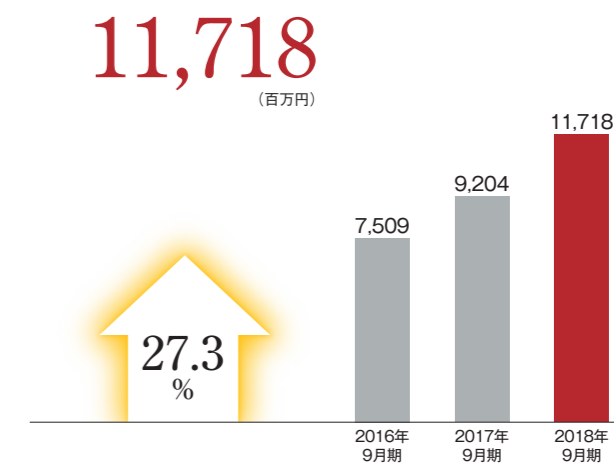
	(単位：百万円)		
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,215	11,574	14,744
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,581	△5,533	△ 6,398
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,854	△5,663	△ 4,516
現金及び現金同等物の期末残高	8,149	8,538	12,386

※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。
 ※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、2016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総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

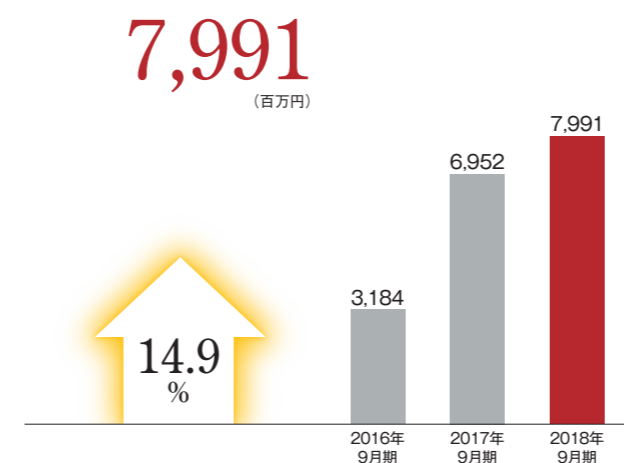
売上収益



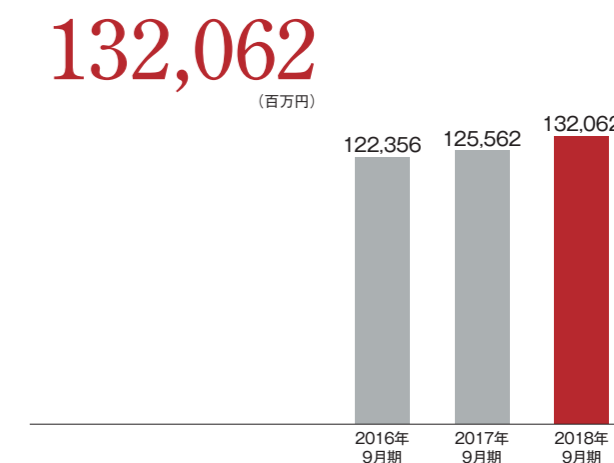
営業利益



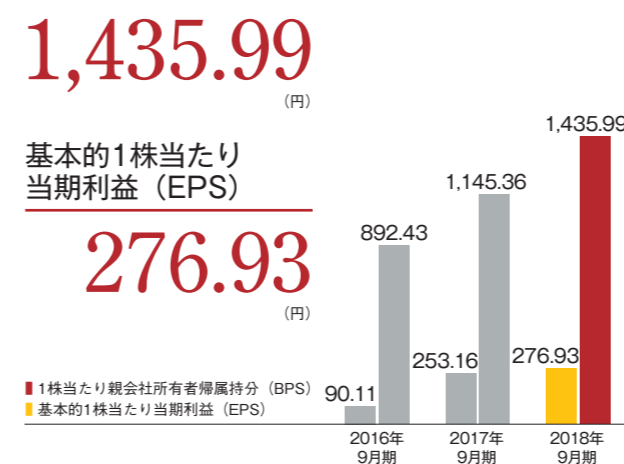
親会社の所有者に帰属する当期利益



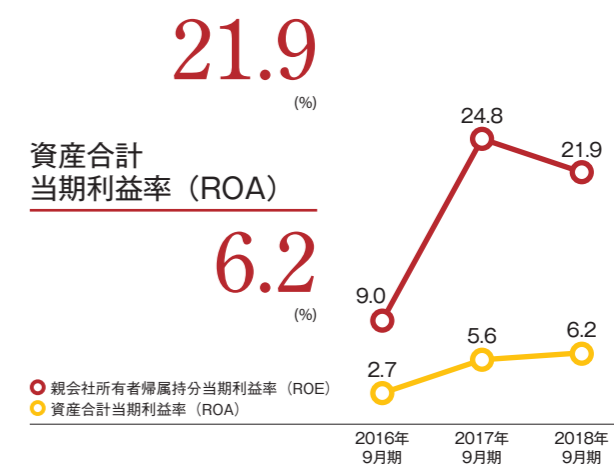
資産合計



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)



～「スシロー」の価値の源泉は「人材」にあり～

当社グループの経営成績と新中期経営計画などについて水留社長に聞きました。

現在の市況における当期の成績と取り組み

現在の我々のおかれている回転すし業界の市況については、プレイヤー自体には大きな変化はなく、当社は競合他社の中でも良い結果を残せていると見ています。市況全体としてアニサキスによる食中毒報道などのマイナスとなる部分は確かにありましたが、当社はそれに大きな影響を受けることなく、2018年9月期の当社グループの状況につきましては出店計画も順調に進み、経営成績としての売上および利益の面で期初の予想を大幅に上回る結果を残すことができました。台湾への新規出店や新業態である大衆寿司居酒屋「杉玉」への挑戦でも満足な結果を残すことができました。

またアルバイトやパートタイムのスタッフが集まりにくいというところも外食業界全体の悩みとも言えるかもしれません。しかし、当社はそんな状況の中でも「スシローさんはなぜこんなに人が集まるのですか？」と言っていたくらい、人材が充実しています。これは現場で働いている店長や副店長が従業員にとっても魅力的な店舗運営を心掛けていることが大きく影響を与えているところかと思えます。

これまでは「スシロー」という一つのブランドを大きくしていくことに、会社全体としてもかなりのリソースを割いてきました。しかし、これからは国内の「スシロー」だけではなく、さらなる海外展開、新業態への展開を考えていく上で、人材の確保・育成というのは最重要項目であると考えています。トップから、細かく指示するばかりではなく、それぞれに強みのあるスタッフが集まって新しいことをやってみようというチームができれば、そこで新たな業態へのアイデアも生まれてきます。また、海外におい

ても中心となるスタッフがうまく進めてくれています。こうした人材の育成・確保には、積極的に取り組んでいきたいと考えています。

他方で、ダイバーシティ（多様性）という部分に関して、すし業界というのはどうしても男性中心の社会であったことは否めません。当社としても手を付けてこなかった領域であると認識しており、将来に向けて経営理念の浸透と従業員教育の充実に取り組み、海外店舗での現地外国人採用や、女性の活躍推進に対してスピード感を持って取り組んでいきたいと考えています。現在500を超える店舗数の中で、店長・副店長を任されている女性社員はごく僅かで、すし・和食の総合外食企業への飛躍に向け多様性を高めていかなければと考えています。

2018年9月期業績ハイライト

- 売上、各利益とも創業来最高を更新
- 利益成長率はコスト高の環境下でも30%弱に到達

(単位：百万円)	2017年9月期		2018年9月期		前年比
	実績	売上比	実績	売上比	
売上収益	156,402	100.0%	174,883	100.0%	+11.8%
営業利益	9,204	5.9%	11,718	6.7%	+27.3%
当期利益	6,946	4.4%	7,990	4.6%	+14.9%
調整後 当期利益 ^{*注}	6,473	4.1%	8,053	4.6%	+24.4%

*注：2017年9月期は繰延税金資産の回収可能性に関する見直し（790百万円）あり。



新・中期経営計画 (FY19-FY21)

当期は中期経営計画の3年目というタイミングでしたが、2年目が終了した時点で当初の目標を達成することができました。また、現在進めているような海外展開や新業態について数字面で触れていないところもありました。今後は海外展開や新業態への挑戦にも積極的に投資をしていく必要がありますので、向こう3年間をしっかりと見据えて、株主・投資家の皆さまとこの計画を基にコミュニケーションをしていきたいという思いがあります。

今後の計画については、海外展開や新業態といったところばかりに注目が集まりがちですが、“すし”というマーケットで見ると日本国内だけで1兆5,000億円規模の市場があ

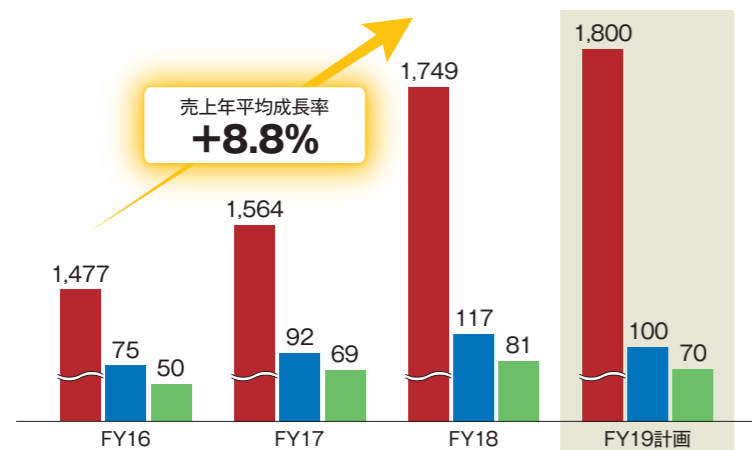
ると言われています。当社グループはそのうちの10%程度のシェアですので、こちらにも限界を感じるころではないと思っています。国内の「スシロー」業態も引き続き年30店舗の出店を継続しつつ、絶対的No.1を目指したいと考えています。

国内における新業態である大衆寿司居酒屋「杉玉」については、1号店の兵庫県・西宮北口店の好調を受け、当期3店舗をオープンいたしました。今後も収益力の高いビジネスモデルとして、管理体制の強化・収益性の改善に取り組みつつ、さらなる多店舗化やフランチャイズの活用を進めてまいります。

数値目標
 売上年平均成長率
約7.0%~8.5%

FY18時点でFY19目標をほぼクリア

■ 売上高 ■ 営業利益 ■ 調整後当期利益
 (単位: 億円)

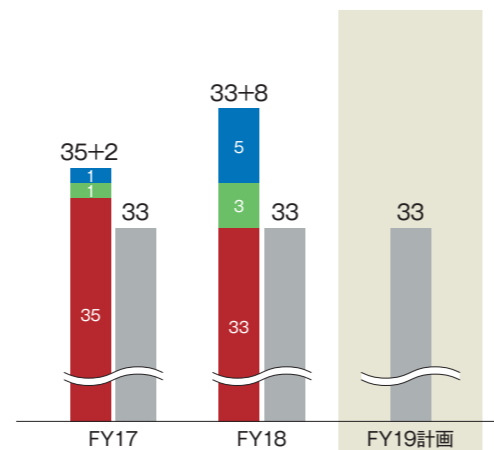


注: 売上高: FY16実績×107%³
 利益: FY16実績×110%³

数値目標
 国内スシロー年間出店数*
30~40店/年

新業態&海外まで上乗せ達成

■ 海外 ■ 国内杉玉 ■ 国内スシロー (通常+都心+コノミ)
 ■ 計画



注: スシロー業態は3つのスシローモデル (スシロー通常型、スシロー都心型、スシローコノミ) を含む。

新・中期経営計画 (FY19-FY21) 戦略骨子

- 国内スシロー業態は拡大を継続**
 ⇒ 引き続き30店~/年を出店
- 新業態ですし周辺市場も開拓**
 ⇒ 杉玉はFCも活用し積極拡大
 ⇒ 他業態の開発にもチャレンジ
- 海外展開を本格化**
 ⇒ 5か国以上へ展開
 ⇒ 海外売上高200億円、海外店舗比率10%超へ



注: スシロー業態は3つのスシローモデル (スシロー通常型、スシロー都心型、スシローコノミ) を含む。

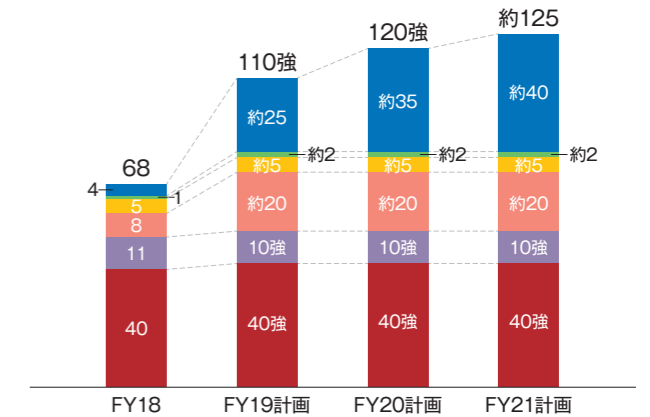
海外展開については、当期末で韓国10店舗、台湾2店舗と拡大への基盤を構築したと考えています。今後は東南アジアやさらには北米など、市場規模や成長性も見込める地域を中心に出店を進めてまいります。投資額は新・中期経営計画の3年間で100億円を見込んでおり、海外店舗は国内・国外全ての店舗比率で10%超まで伸ばしていきたいと考えています。

また、労働環境や調達面でのコストが上がっていくことは否定できるものではありません。しかし、これは当社だけの問題ではありませんし、我々は着実な取り組みを進めることで、むしろこれを競争優位のチャンスと捉えて、No.1のポジションをさらに伸ばしていくことができると考えています。

店舗の効率化、例えば、お客さま自身で会計ができるセルフレジの導入や、キャッシュレス決済といった世界的な流れにも対応できるよう、BPR (Business Process Re-engineering: ビジネス・プロセス・リエンジニアリング=業務改革) や省人化といった部分にも年間約20億円程度の投資を行ってまいります。

投資: 新・中計期間では先行投資を拡大

■ 海外 ■ 国内杉玉 ■ 本社 ■ BPR・省人化投資
 ■ メンテナンス・リニューアル ■ 国内スシロー (通常+都心+コノミ)
 (単位: 億円)



3年後には世界に向けて、実績を伴った「スシロー」というブランドが浸透していく姿と、新業態を大きく成長させる力があることを見ていただけたと思っています。

新・中期経営計画の最終的な展望として、「スシロー」が日本発のグローバル外食ブランドに、そして、回転すしから関連市場までをカバーする売上1兆円のグローバルなすし・和食の総合外食グループになることを目指してまいります。

現状 | 新・中計ターゲット | 最終的な展望



国内	海外
業界No.1を確固たるものに ・スシロー業態500店舗 ・既存店対100%超	絶対的No.1となりつつ、周辺領域にも拡大を図る ・スシロー3年100店舗継続 ・杉玉などで領域拡大へ
拡大への基盤を構築 ・韓国10店舗 ・台湾2店舗	本格的なグローバル展開 ・進出国数5か国以上 ・海外売上高200億円 ・海外店舗比率10%超へ
回転すし~関連市場までカバーするすし・和食の総合外食企業へ	
日本発のグローバル外食ブランドへ	

サステナビリティ／CSR

我々のCSRというのは、業（なりわい）自体が社会に貢献していくものであると思っています。外食というのは、時にはライフラインとしての側面も持っています。現代の外食の比率が高まっていくような社会環境の中で、美味しいものをカジュアルに、少人数でもご家族でも食べてもらえるという場所を作っていくこと自体が社会に対する貢献につながっていく、というのが私達の基本的な考えです。

また、食材の調達を第1次産業という側面から見ると、世代交代の時期に差し掛かっていると思っています。これは漁業だけにとどまるものではありませんが、新たな担手が現れない限り、どんな第1次産業でも労働人口が減少してしまうことは明らかです。この問題についてもいずれは法人がカバーをしていくようになるというのは、長い時間軸の中では起こりうることとして捉えています。ここにも様々なプレイヤーが存在していますので、我々としても良いと思える動きがあれば応援をしていきたいと思っています。

当社の調達部隊は、机に座り商社が勤めるものを買うだ

けではなくて、自ら生産者のところに赴いていい食材を見つける、場合によっては商社とも協働しながら進めるスタイルを目指しています。

食の安全・安心という面でも、当社には品質管理を担保するチームがあります。仕入れをするチームも含めて、しっかりと調達ルールを持って、調達先の工場における衛生管理レベルをしっかりと把握し、品質管理のレベルを保つ取り組みを、今後も更に強化していこうと思っています。

当社における持続可能な成長の中心にはやはり人材があると言えます。理念である「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」を実現していくことを我々は目指しています。競争環境的に言うならば、他社様よりも美味しいものをリーズナブルに、より快適な環境をサービスとして提供していく、その環境をしっかりと作っていくことが「スシロー」としての競争優位性を作っていくこととなります。これを実現するのはやはり全て人であると考えています。

社員へのメッセージ

これまでの、スシローを大きく・良いものにするというステージから、海外展開や新業態といった新しいチャレンジができるステージへと移り変わってきました。これまでの仕事を今後もしっかりと進めていながら、新しいことにもチャレンジしてもらいたいと思っています。例えば、台湾に出店した時には、社内での人材募集に手を挙げて、自ら海外で働くことを希望するスタッフもいました。店で働くだけでなく、外に出て、例えば他の店で食事をすることや、海外に行ってみることも良いでしょう。見聞を広めて自分の中にある引き出しをさらに増やしていきたいでしょう。

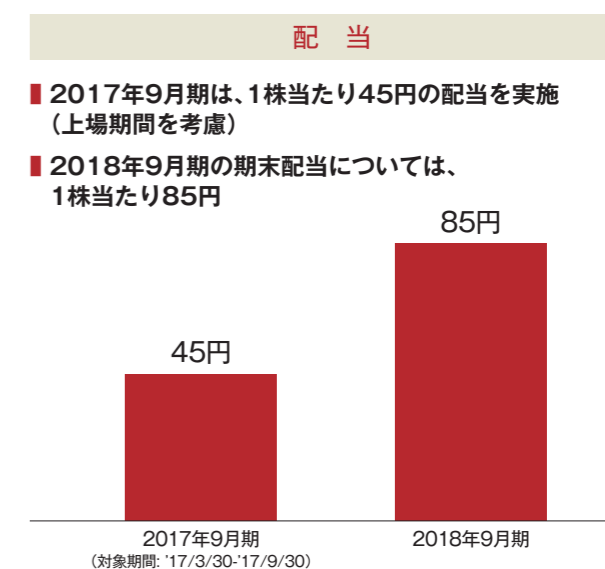
また、仲間を増やしましょう。当社の店舗採用は250～300人中、6割程度がアルバイトから正社員に採用されています。それは現在の店長や副店長の人となりに影響して、自分も社員になりたいと考えている結果だと思えます。店舗社員は現在約1,400人ですが、アルバイトやパートタイムの方は4万人を超えています。その中からいい人材を見つけ、育て、正社員になってもらうことで、さらに仲間を増やしていきたいでしょう。

株主・投資家の皆さまへのメッセージ

今後も更なる健全な経営を目指してまいります。事業自体の健全性はもちろん、財務も含めて、真っ直ぐな経営を行った上で、収益性をしっかり確保しながら、より成長に向けた投資を行ってまいります。

2018年9月期通期の配当につきましては、当社が上場して初めて1年の通期ということで、85円の配当（前期45円）といたしております。

これからも安定配当と成長投資のバランスをとりながら、中・長期的に企業価値を向上させてまいります。今後とも当社グループにご期待ください。



スシローのCSR

Corporate Social Responsibility

すしは、限りある海の資源を分けてもらうビジネスです。
そして、すしは海のうまさを運び、加工し、調理し、
たくさんの方がつないでいくビジネスでもあります。

この先もずっと、うまいすしを多くの人に食べてもらうために。
スシローは誰よりも海と人を大切にする会社でありたい。

広い広い海も、スシローの仲間一人ひとりも、みんな大切に。して。
日本が生んだ「すし」という文化を、未来へつないでいきます。

環境への取り組み

持続可能な生産を支えて

食材の仕入れにおいて、その時々相場やマーケットに左右されることなく、仕入先や生産者の方々と長期にわたり安定的に取引できることがスシローの理想であり願いです。互いに事業の持続可能な成長を支え合うことができ、食材に対する熱い想いをを持ったパートナーであることが重要と考えています。実際に、生産者の方と中長期的なパートナーシップを構築し、「安心して息子が継がせることができた」と生産者の方が語ってくださったことも。スシローの事業が日本の漁業や農業を守り育てる一助となることを望みます。



廃棄ロス低減に向けた取り組み

先進のIT技術を取り入れたスシロー独自の特許技術「回転すし総合管理システム」により、お客さまの需要に合わせた商品をレーンに流すことで、無駄を省き商品の廃棄削減を実現しています。

スシロー独自の特許技術として特許も取得。



スシローでは、貴重な水産資源である魚を大切に使用しています。例えばまぐろは、カマの部分まぐろ醤油ラーメンのスープに用いており、店内の切り付けで発生した端材は、軍艦巻きや揚げ物にするなどほとんど工夫して使用しています。まぐろだけでなくえびの頭や鯛のアラなども、えび味噌ラーメン、鯛だし塩ラーメンの材料として無駄なく活用しています。

社会への取り組み

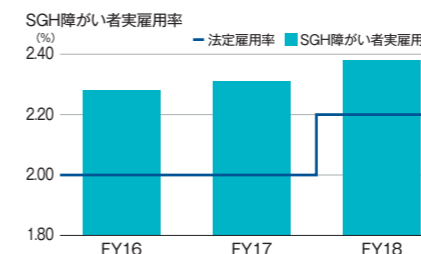
“スシロー^{まい}”で生産者にも貢献

すしの命はシャリ。シャリこそ、すしのもうひとりの主役です。当社では、全農パールライス様の全面協力のもと、2011年度産からシャリに適したスシローの専用米を作ってもらえる生産者と契約し、米の安定供給と品質向上のための取り組みを行っています。収穫した米がスシローのすしになることで、生産者のモチベーションアップに貢献するとともに、米食文化を守ることにもつながります。スシローは、5年から10年のスパンで生産者の方と向き合い、日本の農業の未来に向けてともに歩んでいきます。



障がい者の活躍

障がいのある方の自立と社会参加を促進するため、障がい者雇用に努めており、約200人以上の方が全国の店舗で活躍しています。当社の障がい者の実雇用率は2.38%（2018年6月現在）、法定雇用率の2.2%を上回り、調理場内でのすしネタの仕込みから炊飯作業、食器洗浄など、様々な業務に携わっています。



外国人の活躍

スシローでは、約3千人弱の外国人の方が全国の店舗で働いています。雇用する際には、入社時のオリエンテーションを通じて、衛生や勤怠管理の教育を当社で翻訳作成したマニュアルなどを活用しながら実施。また、雇用する店舗の管理者には、入国管理法関連の知識や労働時間の制限に関することなど、労務関連の教育を徹底しています。



スシローの「人材」へのこだわり



むすみ けい
六角 圭さん

スシロー 仕入部
部長

いつでも安心して
美味しいすしを食べてもらえること

Q：お仕事内容について教えてください

スシローグローバルホールディングスで全業態に対する食材やお皿などの備品関係まで含めた商材の調達を行っています。前職は水産業界で営業をしていました。もともとはスシローにも営業をしていたのですが、まぐろの目利きを評価されて現在のポジションで入社しました。

Q：スシローで働くことのやりがいはどこにありますか？

スシローはすし業界で日本一、世界でも有数の規模感で展開しています。その中で、お客さまにすしをご提供できるのは、責任も感じるところですが、やりがいに思えるところです。私自身がダイレクトにお客さまと接することはありませんが、いい食材を仕入れることができ、お店でのお客さまの様子やアンケートの声、好評いただいた商品の実際に売れた数などを見るのはうれしいですね。

Q：食材などの調達にあたって気をつけていることがあれば教えてください

安心、安全な食材であることは言うまでもありません。また、美味しさも重要です。安全と美味しさの両方について、どこまでこだわるができるか。妥協しようと思えばできてしまう部分があります。しかし、どれだけ高い意識を持って仕事ができるか。現在では向こう1年の調達計画を立てて、商品開発や宣伝活動のスタッフとも連携して商品を展開できるような体制を構築しています。その中で仕入れについては、お客さまにいつでも安心して美味しいすしを提供することが最大のポイントだと思います。

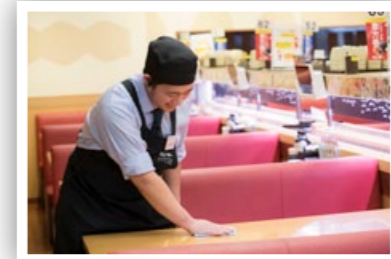
また、漁師さんとのコミュニケーションも欠かせません。私どもの外食業界と水産業界の一番の川上であるところの漁師さんで、求めているものが完全に一致することはなかなかありません。全然違う常識の中で動いているわけです。違う見方をする人同士、彼らには彼らの都合がある中でも歩み寄り、ご理解いただけるよう取り組みを進め、将来を見据えて一緒にやっていく。

また、一番の川上は漁師さんですが、間にいる人も大勢いて、そこにいる人達抜きに話をするわけにもいきません。スシローに売りたいと思っていただける。生産者や、ものを売ってくれる方にも選ばれるような企業でなければ、最終的にお客さまに選ばれないと思っています。ただ安くして欲しい、数を多く売って欲しいという一方的な要望は通りません。素材にこだわる、こだわり抜くということがスシローの仕入れに求められていること。そして、すしを食べに来るお客さまに選ばれることだと思っています。



Q：すしを提供するにあたって気をつけていることを教えてください

美味しいすしを提供することはもちろん、お客さまに食の安心と安全をお届けすることが一番大切なことだと思っています。一之江店でも多くのスタッフが勤務していますが、全員が食の安心・安全のルール（キッチンエリアに入る前の入念な手洗いプロセスなど）を徹底して毎日欠かさず実践すること。スタッフ全員がルールの必要性を十分に認識して、安心・安全なおすしの提供を怠らないよう、店長として常に細心の注意を払って指導に当たっています。



Q：お仕事内容について教えてください

学生アルバイトとして初めてスシローと出会い、新卒で入社して約4年になります。今は店長として店舗運営を任せ、人とモノ（店舗で働く人と食材など）の管理をしています。店では1店舗当たり平均80名程度のスタッフが勤務していますが、20代半ばの自分に、そのような多くの人やたくさんのモノの管理が任されているということに大きな責任を感じ、気を引き締めて日々業務に従事しています。

Q：スシローで働くことのやりがいはどこにありますか？

人とモノの管理は、未来を正しく予測し、プランを立てなければならぬ仕事です。学生アルバイトの時、店舗オペレーションを見て「もっとこうすればいいのでは？」と思っても、それを実践する権限はなく、もどかしく感じたこともありましたが。今は店長として自分の考えを実践し、目標に向かって店舗のスタッフみんなで達成していくことにやりがいを感じています。

また、ホールで接客した時の「美味しかった！」というお客さまの声を聞けることがうれしいです。そのお客さまの声を一番に考え、社員となった今も「美味しい！」の源泉であるすしのネタを最高の状態で提供できるよう、仕込み作業を入念にチェックし、できるだけホールに出してお客さまの生の声に触れ、美味しさをお届けできたかどうか自分の肌で感じるよう努めています。

さとう たくや
佐藤 拓哉さん

スシロー 一之江店
店長



「美味しかった！」
というお客さまの声を聞けること

グローバル 外食グループを目指し、 海外展開を加速

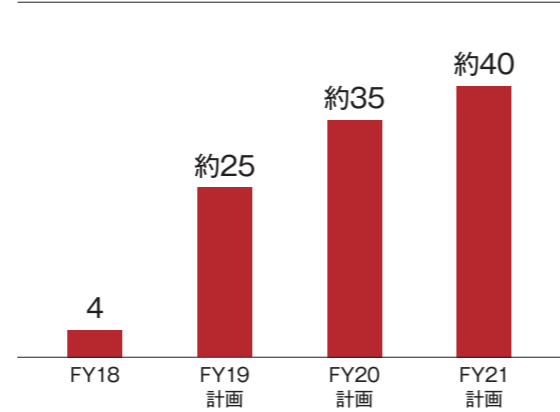
当社は、新・中期経営計画（FY19-FY21）において売上1兆円の、すし・和食の、グローバル外食グループを目指し、海外への本格展開を進めてまいります。

FY18においては、拡大への基盤構築を図り、韓国へ10店舗、台湾へ2店舗をオープンいたしました。FY19以降、「美味さ」を武器に、すしの受容度が高く、市場規模・成長性も魅力の3地域（東アジア・東南アジア・北米）を重点エリアとして取り組んでまいります。

新・中期経営計画(FY19-FY21) 海外展開目標

- 5か国以上へ展開
- 海外売上高200億円、海外店舗比率10%超へ

海外店舗投資計画 (単位:億円)



海外展開のターゲットとスケジュール

重点エリア	人口*	日本食店舗数*	市場魅力	進出スケジュール		
				FY18以前	FY19	FY20以降
東アジア	16.4 億人	7 万軒	食文化の親和性が高く、市場規模・成長性も魅力	韓国	台湾	中華圏
東南アジア	6.3 億人			シンガポール	東南アジア	
北米	3.6 億人	3 万軒	すしが非常に浸透しており、単一国での市場規模も大			北米

*出典：農林水産省「2017年海外における日本食レストランの数」調査結果、国連「World Population Prospects2017」

海外店舗情報

韓国

今期3店舗オープンし、10店舗体制へ。



- 8号店 COEX店 (5/23)、9号店 水原靈通店 (6/28)、10号店 広安Wスクエア店 (8/16) と3店舗を新規オープン。
- 10店舗体制で韓国事業の黒字化に近づく。

台湾

6月に海外2か国目として進出。好調を受け急速拡大へ。



- 1号店 台北館前路店 (6/15)、2号店 台北中華路店 (9/6) を台北市の中心街に出店。
- オープン以来、大盛況で推移しており、今後急速拡大を目指す。

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、当社に関わる全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

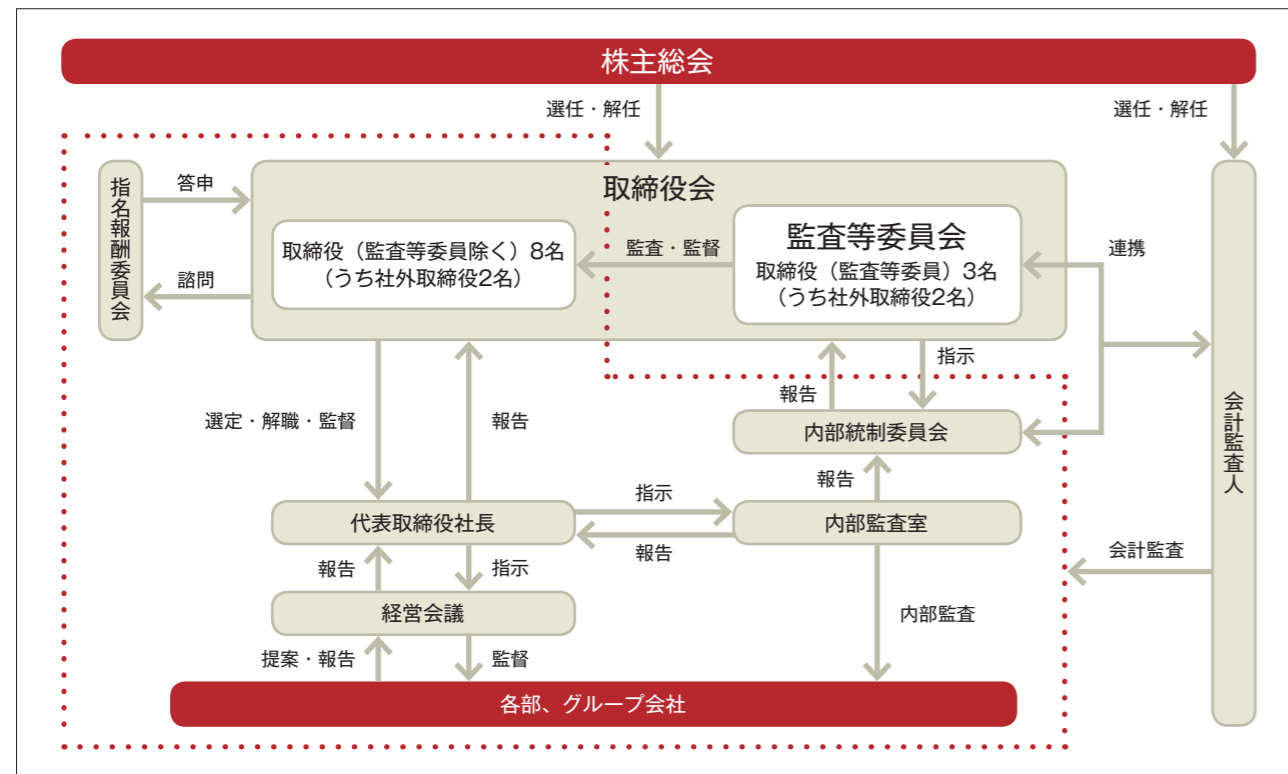
当社は、監査等委員会設置会社の形態を採用しております。監査等委員会の監査・監督体制を整備し、取締役会における社外取締役の構成比と多様性を高めることにより、取締役会の透明性及び客観性を高め、コーポレート・ガバナンスをより一層強化するとともに、取締役に對し権限委譲を行うことで、業務執行と監督との分離を促進し、業務執行にかかる意思決定の迅速化を実現することができる体制と考えております。

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。



社外取締役の意見

Q：ご自身の経営者としての経験を取締役会でどのように活かしていますか

取締役会の場合や多様な社員との意見交換を通じて、スシローグローバルホールディングス（以下：SGH）の経営者及び経営戦略を推進するスタッフのレベルは高く、とても優秀と感じています。すし業態で事業を拡大するためには、素材に対する鮮度、品質管理、さらに来店顧客、仕入先、店舗従業員といったあらゆるステークホルダーに対して高いレベルの満足度提供が要求されるため、事業拡大が大変難しい業態です。しかしSGHでは、調達、メニュー開発、店舗オペレーションなど各部門が高いレベルで意思疎通されており、現在の事業拡大を可能としています。一方で、長期的視点に立てば、国内外食市場は人口減少問題を抱え規模縮小リスクがあり、国民食であるすし業界もその影響は避けられないと考えています。M&Aや新業態展開、海外進出加速等の新たな成長を追求する中長期成長戦略の立案、さらには成長を支える人材育成方針に対して、私の経営者としての経験を活かして色々と意見を言わせていただいています。これからも厳しい国内マクロ見通しに立ち向かって欲しいと期待しています。

Q：現在のガバナンス体制についてどのようにお考えですか

上場企業において株主の代表を株主総会で選び、株主を代表して経営に対して意見を言う。経営が勝手なことをやらないように監督をする。それが取締役です。その取締役のなかでも、外からの目線で経営を監督する社外取締役という立場としては、SGHの取締役会やコーポレート・ガバナンスを、これまで経営してきたジョンソン・エンド・ジョンソンやカルビーのような水準にしたいと思っています。

企業理念に掲げた「うまいすしを、腹一杯。」を実現するため、できることの全てを一切妥協せずに行っているからこそ、現在の好調な業績に結びついている。国内での事業運営・経営という面において執行役はとても優秀です。その点については取締役から口をだすことはほとんどありません。

しかし、企業は成長ステージによって対処すべき課題は変化していきます。これから海外に展開していくSGHでは、ガバナンスの体制もより高い次元へ変化・進化させていく

必要があります。「現状維持これすなわち脱落である」。SGHには本当のグローバルカンパニーを目指して、監督機能なども含めて、常に組織内の適正な人材配置を考え、競争力を高めていければ良いと考えています。

Q：競争力強化に向け、社外取締役の視点からどのようなことを指摘していますか

現在の好調な業績を支えているのは様々な社内外のステークホルダーです。SGHのビジネスには優秀な人材が欠かせません。例えば海外進出では、今後エリア、規模ともに拡大を計画しますが、優秀な人材が集まらなければ事業は頓挫します。また仮に人材が集まっても、経営者がうまく組織をマネジメントしないと結局は競争から撤退せざるをえません。“Our Business is People Business”現在のSGHの人は実に優秀ですが、事業領域や海外進出先が拡大しても現在の成功している企業文化をさらに進化させるよう挑戦することが大切です。経営陣にはオーガニゼーションスキルとピープルマネジメントを両立させ、「すし」の真のグローバルカンパニーを目指してもらいたいと思います。



社外取締役 松本 晃

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、コーポレート・ガバナンス体制の充実における社外取締役の意義を重視し、独立性を有する社外取締役4名を選任しております。社外取締役の構成については、独立した立場から業務執行につき実効性の高い監督（特に、少数株主保護が適切に図られているか等の経営に対する監督）を行うとともに、取締役会の構成員として当社の事業運営

にとって有益な助言を行うことができるよう、法律の専門家1名、企業財務の専門家1名、当社の事業運営への貢献が期待できる企業経営者から2名選任しております。

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とともに、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があると認められる案件、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 松本 晃	長年にわたる経営者としての経営実績と高い見識を有しており、また、経営の専門家としての経験・見識をもとに当社グループの持続的な企業価値向上に向けて経営の監督を行っていただくため、社外取締役として選任いたしました。
社外取締役 近藤 章	長年にわたる複数の金融会社及び事業会社における経営者としての豊富な経験と実績を有しており、かかる経験と実績をもとに当社グループの持続的な企業価値向上に向けて経営の監督を行っていただくため、社外取締役として選任いたしました。
社外取締役 納塚 善宏	参天製薬株式会社における長年にわたる経理・財務及びコンプライアンスに関する豊富な知識と実務経験を有しており、また同社において監査役を務め、監査実務にも精通していることから監査等委員である社外取締役として選任いたしました。
社外取締役 市毛 由美子	弁護士としての豊富な経験と幅広い知見を有するとともに、企業法務にも精通しており、これらを当社グループの監査等に活かしていただきたいため、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、資本的関係その他の利害関係はありません。

役員報酬

取締役（監査等委員を除く）の報酬等は、株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、取締役会が任意の諮問機関である指名報酬委員会の審議、答申を受けた上で決定しております。また、監査等委員の報酬等は、法令に基づき監査等委員の協議によることを原則としますが、監査等委員全員の同意がある場合は、監査等委員会において協議を行うこととしております。

また、取締役へのインセンティブについては当社グループの業績向上に対する意欲や士気を高めることを目的として、業績連動型報酬制度及びストックオプション制度を導入しております。

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 (名)
		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）	261	128	11	116	2	3	7
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	8	8	—	—	—	—	1
社外役員	125	35	90	—	—	—	5

(注) 1. 「ストックオプション」に記載した金額には、取締役1名に対するストックオプションの買取りによる報酬額90百万円が含まれております。
2. 「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であります。

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、本レポート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全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、回転すし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。

● 回転すし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、直営の低価格回転すし店を多店舗展開しておりますが、近年においては一皿100円を基本とする低価格回転すし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、すし業界には、低価格回転すしの大手チェーン店の他にも、伝統的なすし店や、大手チェーン以外の低価格の回転すし店又は高価格の回転すし店が存在しており、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。

低価格回転すし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、すし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おきつつ、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ます。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、新鮮で高品質なすしを、魅力的な価格で、清潔で快適な回転すしの形式により、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すし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、一皿100円を基本とする低価格回転すし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、それらが適切に調達、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ます。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、当社グループ又は飲食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、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し得ることから、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す。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、回転すし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、外食の性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、企業収益や雇用情勢の改善が続く中で、個人消費も持ち直しの傾向にあるなど、景気は緩やかな回復基調で推移しました。一方で、米中の通商問題や各国の保護主義政策の台頭など、景気の先行きについては不透明な状況が続いております。

外食業界におきましては、原材料価格の上昇や人手不足によるコスト増加に加え、相次ぐ自然災害や天候不順による影響など、引き続き厳しい経営環境で推移しました。

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まいりました。

また、店舗開発につきましては、41店舗出店（国内36店舗、海外5店舗）したことにより、当連結会計年度末の店舗数は、国内513店舗、海外12店舗の合計525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174,883百万円（前連結会計年度比11.8%増）、営業利益11,718百万円（前連結会計年度比27.3%増）、税引前利益11,508百万円（前連結会計年度比27.9%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益7,991百万円（前連結会計年度比14.9%増）、調整後当期利益（注）は8,053百万円（前連結会計年度比24.4%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18,481百万円増加（前連結会計年度比11.8%増）し、174,883百万円となりました。これは主に、41店舗の新規出店、話題性の高いサイドメニューの提供や各種キャンペーンが売上に貢献したこと等によるものであります。

売上原価は、84,132百万円となり、売上原価率は前連結会計年度に比べ0.2ポイント低下し、48.1%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

によるものであります。

この結果、売上総利益は、前連結会計年度に比べ9,846百万円増加（前連結会計年度比12.2%増）し、90,751百万円となりました。

(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7,564百万円増加（前連結会計年度比10.7%増）し、78,539百万円となりました。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あります。

その他の収益は、前連結会計年度に比べ50百万円減少（前連結会計年度比42.1%減）し、69百万円となりました。これは主に、前連結会計年度に比べ減損損失の戻入が16百万円減少したこと等によるものであります。また、その他の費用は、前連結会計年度に比べ281百万円減少（前連結会計年度比33.3%減）し、563百万円となりました。これは主に、前連結会計年度に上場関連費用を407百万円計上したこと、前連結会計年度に比べ減損損失が86百万円、経営統合関連費用が80百万円それぞれ増加したこと等によるものであります。

この結果、営業利益は、前連結会計年度に比べ2,513百万円増加（前連結会計年度比27.3%増）し、11,718百万円となりました。

(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71百万円減少（前連結会計年度比32.5%減）し、147百万円となりました。これは主に、前連結会計年度に比べ為替差益が38百万円、デリバティブ評価益が51百万円それぞれ減少したこと等によるものであります。また、金融費用は、前連結会計年度に比べ70百万円減少（前連結会計年度比16.5%減）し、356百万円となりました。これは主に、前連結会計年度に比べ支払利息が76百万円減少したこと等によるものであります。

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1,039百万円増加（前連結会計年度比14.9%増）し、7,991百万円となりました。

(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6,501百万円増加し、132,062百万円となりました。

流動資産の残高は、前連結会計年度末に比べ4,553百万円増加し、16,528百万円となりました。これは主に、現金及び現金同等物が3,848百万円、営業債権及びその他の債権が419百万円それぞれ増加したこと等によるものであります。

非流動資産の残高は、前連結会計年度末に比べ1,947百万円増加し、115,534百万円となりました。これは主に、

新規出店等により有形固定資産が1,426百万円、敷金及び保証金が336百万円それぞれ増加したこと等によるものであります。

(負債)

負債合計は、前連結会計年度末に比べ2,535百万円減少し、91,227百万円となりました。

流動負債の残高は、前連結会計年度末に比べ3,070百万円増加し、30,793百万円となりました。これは主に、営業債務及びその他の債務が1,870百万円、引当金が748百万円、その他の流動負債が742百万円それぞれ増加した一方で、未払法人所得税が269百万円減少したこと等によるものであります。

非流動負債の残高は、前連結会計年度末に比べ5,605百万円減少し、60,435百万円となりました。これは主に、引当金が132百万円増加した一方で、借入金が4,051百万円、その他の金融負債が1,042百万円、繰延税金負債が646百万円それぞれ減少したこと等によるものであります。

(資本)

資本合計は、前連結会計年度末に比べ9,035百万円増加し、40,835百万円となりました。これは主に、資本剰余金为新株予約権の行使及び減資により3,526百万円増加、配当金の支払により1,236百万円減少、その他の資本の構成要素が新株予約権の取得により1,006百万円減少、利益剰余金が当期利益の計上により7,933百万円増加したこと等によるものであります。

(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、他社との競合、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

イ. 資本の財源

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おります。

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おります。

ロ. 資金の流動性の分析

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3,848百万円増加し、12,386百万円となりました。

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)

営業活動の結果獲得した資金は、14,744百万円（前連結会計年度比27.4%増）となりました。これは主に、税引前利益11,508百万円、減価償却費及び償却費4,425百万円、減損損失461百万円の計上、営業債務及びその他の債務の増加が1,666百万円あった一方で、営業債権及びその他の債権の増加が415百万円、棚卸資産の増加が173百万円、利息の支払額が176百万円、法人所得税の支払額が4,429百万円あったこと等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、6,398百万円（前連結会計年度比15.6%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5,464百万円、敷金及び保証金の差し入れによる支出が632百万円あったこと等によるものであります。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動の結果使用した資金は、4,516百万円（前連結会計年度比20.3%減）となりました。これは主に、新株予約権の行使による収入が3,287百万円あった一方で、長期借入金の返済による支出が4,168百万円、リース債務の返済による支出が1,205百万円、新株予約権の取得による支出が1,006百万円、配当金の支払額が1,229百万円あったこと等によるものであります。

② 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 (のれん及び無形資産)

IFRS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は、以下のとおりであります。

のれんの会計処理について、日本基準では一定期間にわたって均等償却をしておりますが、IFRSでは識別可能な資産をのれんとは区別して認識するとともに、のれん及び耐用年数が確定できない無形資産を非償却としております。

この結果、IFRSでは日本基準に比べて、前連結会計年度及び当連結会計年度の連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」がそれぞれ3,517百万円減少しております。

(注) 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＋経営統合関連費用＋リファイナンスコスト＋税効果調整等

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

前連結会計年度
2017年9月30日

当連結会計年度
2018年9月30日

資産	前連結会計年度 2017年9月30日	当連結会計年度 2018年9月30日
流動資産		
現金及び現金同等物	8,538	12,386
営業債権及びその他の債権	1,214	1,634
棚卸資産	1,174	1,343
その他の金融資産	241	280
その他の流動資産	807	886
流動資産合計	11,975	16,528
非流動資産		
有形固定資産	21,169	22,595
のれん	30,371	30,371
無形資産	54,550	54,688
敷金及び保証金	6,969	7,304
その他の金融資産	51	108
その他の非流動資産	476	467
非流動資産合計	113,587	115,534
資産合計	125,562	132,062
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	16,719	18,589
借入金	4,114	4,132
未払法人所得税	2,028	1,759
その他の金融負債	1,763	1,724
引当金	1,179	1,927
その他の流動負債	1,920	2,662
流動負債合計	27,722	30,793
非流動負債		
営業債務及びその他の債務	—	39
借入金	44,747	40,696
その他の金融負債	2,489	1,447
引当金	1,646	1,778
繰延税金負債	17,104	16,459
その他の非流動負債	54	16
非流動負債合計	66,040	60,435
負債合計	93,762	91,227
資本		
資本金	100	100
資本剰余金	13,573	15,863
利益剰余金	17,730	25,663
自己株式	△0	△0
その他の資本の構成要素	450	△790
親会社の所有者に帰属する持分合計	31,853	40,835
非支配持分	△53	—
資本合計	31,800	40,835
負債及び資本合計	125,562	132,062

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2016年10月1日～ 2017年9月30日	当連結会計年度 2017年10月1日～ 2018年9月30日
売上収益	156,402	174,883
売上原価	△75,498	△ 84,132
売上総利益	80,905	90,751
販売費及び一般管理費	△70,976	△ 78,539
その他の収益	119	69
その他の費用	△844	△ 563
営業利益	9,204	11,718
金融収益	217	147
金融費用	△427	△ 356
税引前利益	8,995	11,508
法人所得税費用	△2,049	△ 3,518
当期利益	6,946	7,990
当期利益の帰属		
親会社の所有者	6,952	7,991
非支配持分	△6	△ 1
当期利益	6,946	7,990
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	253.16	276.93
希薄化後1株当たり当期利益(円)	247.09	273.54

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2016年10月1日～ 2017年9月30日	当連結会計年度 2017年10月1日～ 2018年9月30日
当期利益	6,946	7,990
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	△80	△ 11
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	74	△ 5
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△6	△ 15
税引後その他の包括利益	△6	△ 15
当期包括利益	6,940	7,975
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	6,951	7,979
非支配持分	△11	△ 5
当期包括利益	6,940	7,975

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
2016年10月1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
当期利益			7,991			7,991	△1	7,990
その他の包括利益					△11	△11	△4	△15
当期包括利益合計	-	-	7,991	-	△11	7,979	△5	7,975
減資	△1,715	1,715				-		-
新株予約権の行使	1,715	1,811			△239	3,287		3,287
新株予約権の取得					△1,006	△1,006		△1,006
株式に基づく報酬取引			1		16	17		17
配当金		△1,236				△1,236		△1,236
支配の喪失を伴わない子会社に対する所有持分の変動			△59			△59	58	△2
所有者との取引額合計	-	2,290	△58	-	△1,229	1,003	58	1,061
2018年9月30日時点の残高	100	15,863	25,663	△0	△790	40,835	-	40,835

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
2016年10月1日~
2017年9月30日

当連結会計年度
2017年10月1日~
2018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	8,995	11,508
減価償却費及び償却費	3,904	4,425
減損損失	375	461
金融収益	△223	△145
金融費用	427	356
敷金及び保証金の家賃相殺額	283	297
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△305	△415
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△74	△173
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	△139	1,666
その他	306	1,368
小計	13,549	19,348
利息及び配当金の受取額	1	0
利息の支払額	△248	△176
法人所得税の支払額	△1,729	△4,429
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,574	14,744
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	△4,547	△5,464
無形資産の取得による支出	△295	△294
敷金及び保証金の差し入れによる支出	△837	△632
その他	145	△8
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,533	△6,398
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	△4,503	△4,168
リース債務の返済による支出	△1,075	△1,205
支払手数料の支払による支出	△35	△9
自己株式の取得による支出	△0	-
新株予約権の行使による収入	-	3,287
新株予約権の取得による支出	-	△1,006
配当金の支払額	-	△1,229
その他	△50	△186
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,663	△4,516
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	377	3,830
現金及び現金同等物の期首残高	8,149	8,538
現金及び現金同等物に係る換算差額	12	18
現金及び現金同等物の期末残高	8,538	12,386

会社概要 (2018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一丁目22番2号
資本金	1億円
従業員数	1,632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UFJ銀行 株式会社みずほ銀行
事業内容	すしレストランの経営
グループ事業会社	株式会社あきんどスシロー 株式会社スシロークリエイティブダイニング Sushiro Korea, Inc. Sushiro Taiwan Co., Ltd.

役員 (2018年12月20日現在)

代表取締役社長	水留 浩一
取締役常務執行役員	木下 嘉人
取締役執行役員	堀江 陽
取締役執行役員	新居 耕平
取締役	藤尾 益雄
取締役	安島 一史
取締役	松本 晃
取締役	近藤 章
取締役(監査等委員)	納塚 善宏
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

※取締役松本晃、近藤章、納塚善宏及び市毛由美子は社外取締役です。

株式情報 (2018年9月30日現在)

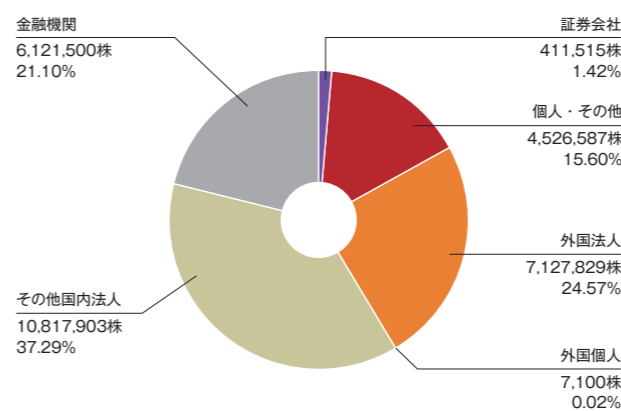
発行可能株式総数	109,000,000株
発行済株式の総数	29,012,496株
株主数	25,805名

大株主 (上位5名) (2018年9月30日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社神明	9,493	32.72
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,532	5.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,450	4.99
全国農業協同組合連合会	1,111	3.82
HSBC-FUND SERVICES CLIENTS A/C 500 HKMPF 10PCT POOL	453	1.56

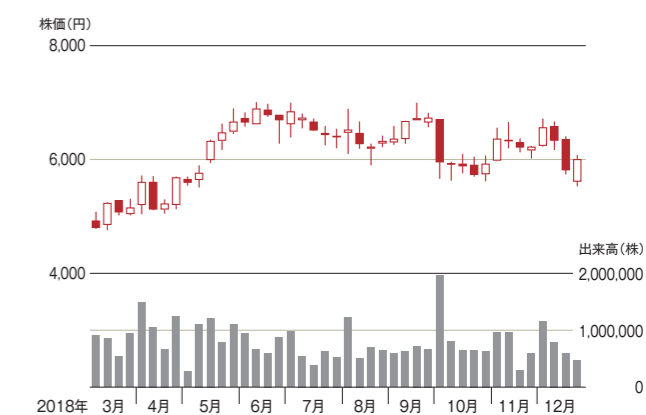
※持株比率は自己株式(62株)を控除して計算しております。
※株式会社神明は、2018年10月1日付で商号を株式会社神明ホールディングスに変更しております。

所有者別株式分布状況 (2018年9月30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ため、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



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及び連結子会社(2018年9月30日現在)を対象とし、2018年度(2017年10月1日～2018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。