



# Annual Report 2019

Year Ended September 30, 2019

うまいすしを、腹一杯。  
うまいすしで、心も一杯。



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



To Our Stakeholders  
ステークホルダーの皆さまへ

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、大阪市阿倍野区にあった「鯛すし」を起源として、「うまいすしをより多くのお客様に気軽に食べていただきたい」という想いから、1984年に現在の回転すし「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。

2019年9月期の国内事業では、店舗数を着実に増加させながら、既存店の売上も昨年対比で107.4%を達成するなど、引き続き回転すし業界売上No.1の地位を確実なものとしております。また、大衆寿司居酒屋「鮭・酒・肴 杉玉」においても出店のペースをあげながら、既存・新規どちらの店舗においても売上は堅調に推移しております。海外事業におきましては、韓国・台湾の店舗数拡大のみならず、香港とシンガポールへの出店も実現いたしました。中期経営計画（FY19-FY21）にて掲げる5つ以上の国・地域への展開と海外売上高200億円、海外店舗比率10%超という目標に対して、着実に歩みを進めております。これらの国内外の取り組みの結果、売上、各利益ともに創業来最高を更新することができました。

ステークホルダーの皆様におかれましては引き続き、これまでと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。

2020年3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

水留 浩一

Contents

3	連結主要財務指標ハイライト	27	連結財政状態計算書
5	トップマネジメントインタビュー	28	連結損益計算書
11	特集：海外展開／人材	29	連結包括利益計算書
13	：現地スタッフに聞く	30	連結持分変動計算書
15	コーポレート・ガバナンス	31	連結キャッシュ・フロー計算書
19	社外取締役対談	32	沿革
21	スシローのCSR	33	会社概要／役員
22	事業等のリスク	34	株式／投資家情報
25	MD&A		

About SUSHIRO  
連結主要財務指標ハイライト

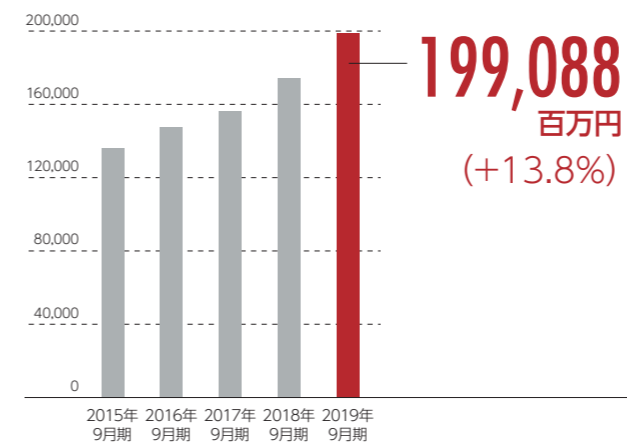
	第1期 2014年10月1日～ 2015年9月30日	第2期 2015年10月1日～ 2016年9月30日	第3期 2016年10月1日～ 2017年9月30日	第4期 2017年10月1日～ 2018年9月30日	第5期 2018年10月1日～ 2019年9月30日
	(単位：百万円)				
売上収益	136,174	147,702	156,402	174,883	<b>199,088</b>
営業利益	6,888	7,509	9,204	11,718	<b>14,546</b>
税引前利益	5,226	4,692	8,995	11,508	<b>14,363</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,826	3,184	6,952	7,991	<b>9,959</b>
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	3,950	3,248	6,951	7,979	<b>9,523</b>
親会社の所有者に帰属する持分	46,712	24,922	31,853	40,835	<b>47,367</b>
資産合計	116,472	122,356	125,562	132,062	<b>136,349</b>

	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期
	(単位：円)				
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)	665.99	892.43	1,145.36	1,435.99	<b>1,630.54</b>
基本的1株当たり当期利益 (EPS)	54.79	90.11	253.16	276.93	<b>343.25</b>
希薄化後1株当たり当期利益	54.29	85.86	247.09	273.54	<b>341.08</b>
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) (%)	8.6	9.0	24.8	21.9	<b>22.4</b>
資産合計当期利益率 (ROA) (%)	3.3	2.7	5.6	6.2	<b>7.4</b>

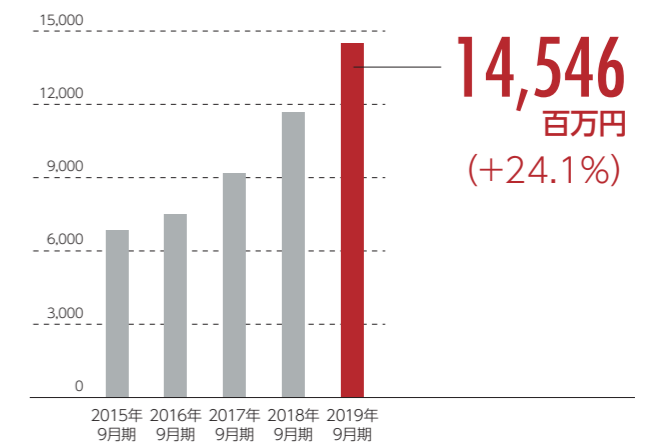
	第1期	第2期	第3期	第4期	第5期
	(単位：百万円)				
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,972	15,215	11,574	14,744	<b>17,309</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,980	△4,581	△5,533	△6,398	<b>△10,682</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,812	△5,854	△5,663	△4,516	<b>△8,578</b>
現金及び現金同等物の期末残高	3,394	8,149	8,538	12,386	<b>10,341</b>

※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。1株当たり親会社所有者帰属持分、基本的1株当たり当期利益および希薄化後1株当たり当期利益については、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。  
 ※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

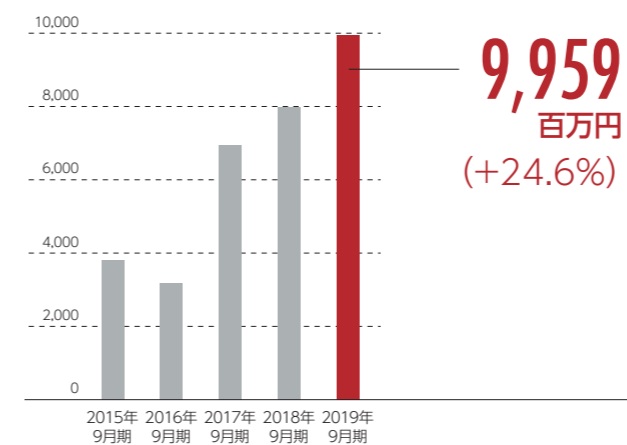
売上収益



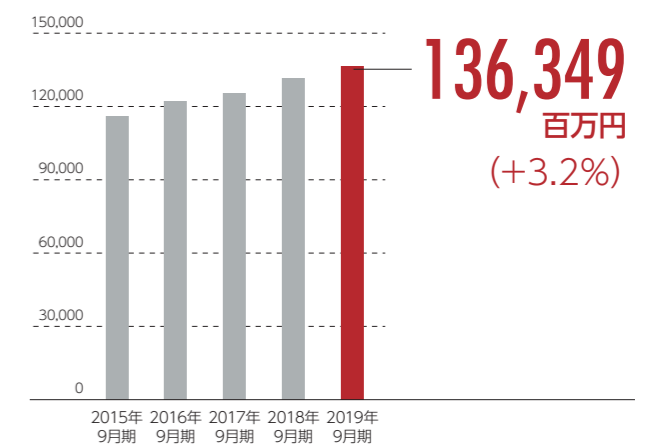
営業利益



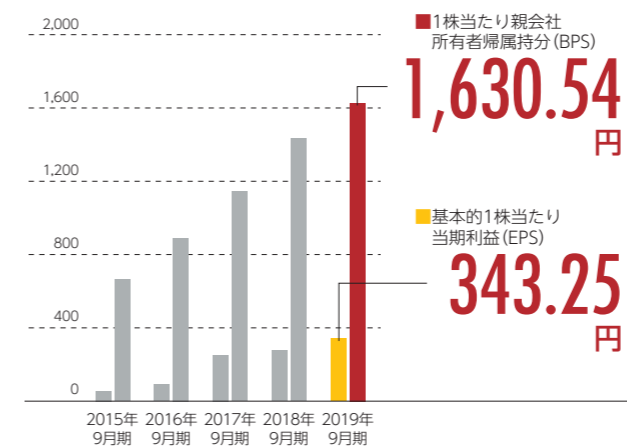
親会社の所有者に帰属する当期利益



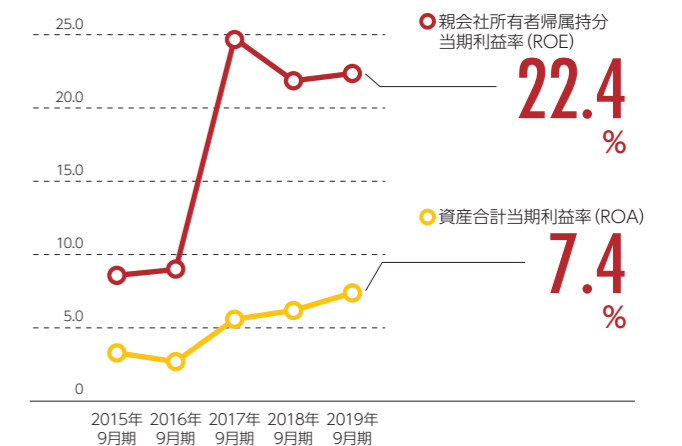
資産合計



1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS) / 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)



# 国内成長を基盤に海外展開を加速

## 当社グループの業績と中期経営計画(FY19-FY21)・海外展開

### 現在の市況における当期の成績と取り組み

2019年9月期の当社グループの状況につきましては、これまでの既存店の伸びが当期も引き続き良かったことがあげられます。外食産業というものは、いかに既存店の売上昨年対比で100%を超えていくかということに苦労しているものです。しかし、当期は107.4%という業界の中でもかなり高い既存店の伸びを示すことができました。これはスシロー自体に競争力がついてきたこと、お客様に我々の取り組みが良い形で受け入れられていることの証左だととらえています。

日本国内においては、少子化や消費増税などの話もありますが、女性の社会進出や働き方改革といった流れもある中で、外食産業の利用度は高くなっています。一人当たりまたは世帯当たりの外食利用率は、今後も増えていく余地はあると考えており、外食のマーケット全体感はずももちろん回転すしとしても、少なくとも向こう10年く

らいは大きく下がっていくものではないと見ています。

特別な施策というわけではありませんが、グランドメニューと呼んでいる定番メニューの他に月に2回程度、期間限定メニューを展開しています。開発という点では大変な作業となりますが、月に2回しっかりと出し続けることができています。これは組織・チームとして良い形で仕事が回しているからこそだと思います。この期間限定メニューを出し続けることで、何度来ても飽きずに楽しんでいただける、おいしいだけではない楽しいスシローが実現できており、これが既存店の売上好調につながっていると考えています。

また、大衆寿司居酒屋「鮨・酒・肴 杉玉」につきましても、売上は堅調に推移しており、出店を続けています。店舗自体のサイズがそこまで大きくないこともあり、ロケーションを含めて多様な出店の余地があります。当初は100店舗を目安にしていたのですが、更に拡大できる感触を得ることができています。

### 2019年9月期 業績ハイライト

- 売上、各段階利益ともに創業来最高を更新
- コスト高の環境下でも利益率も更に改善

(単位: 百万円)	2018年9月期		2019年9月期		前年比
	実績	売上比	実績	売上比	
売上収益	174,883	100.0%	199,088	100.0%	+13.8%
営業利益	11,718	6.7%	14,546	7.3%	+24.1%
当期利益	7,990	4.6%	9,959	5.0%	+24.6%
調整後 当期利益 <sup>*注</sup>	8,053	4.6%	9,995	5.0%	+24.1%

\*注: 2019年9月期は新株発行、売出関連費用(48百万円)あり。

### 下半期より杉玉の出店ペースも加速し“拡大期”へ

- 好調な店舗売上を踏まえ出店加速にも着手
- 下半期はほぼ月1店舗ペースを実現



### 中期経営計画初年度の手応え

国内事業については前述の通り好調です。海外事業については、これまでに展開した韓国と台湾においても着実に出店数を伸ばしています。これに続いて、当期は香港とシンガポールにも1店舗ずつオープンさせることができました。これで合計4つの国・地域へ広がりをみせることができたこととなります。香港・シンガポールの両店舗ともに売上は堅調に推移しており、更に店舗数の拡大ができると考えています。我々が良いと信じて提供しているものが、これまで出店してきた海外のマーケットでも良い形で受け止められているという手応えがありますので、今後、更に他のマーケットへの展開も進めていける感触を得ることができました。

もちろん今の4つの国・地域だけでは満足していません。まだまだスシローの開店を待っている海外のマーケットが他にもありますので、そこにも広げていきたいですし、深耕と拡大、両方で進めていきたいと考えています。



### 中期成長戦略のレビュー

中期成長戦略 (2021年9月期)	2019年9月期実績
1 国内スシロー業態の拡大継続 ⇒ 新規出店、既存店成長の継続	26店舗の新規出店 既存店昨対107.4%
2 新業態ですし周辺市場の開拓 ⇒ 杉玉拡大、他業態もチャレンジ	杉玉事業が拡大期に入る (出店ペースを加速)
3 海外展開を本格化 ⇒ 5カ国・地域以上へ展開 ⇒ 海外売上高200億円、 海外店舗比率10%超へ	韓国、台湾の事業拡大 香港、シンガポールも 1号店が好調にオープン

### 海外展開

中期経営計画で目指している目標に従って、「海外展開5カ国・地域以上」「海外売上高200億円」「海外店舗比率10%」を達成するために取り組みを進めています。ただ、もちろんこれを最終目標とするつもりはありません。あくまで現時点の中期経営計画での目標ですので、達成されれば更なるゴールを設定していきます。

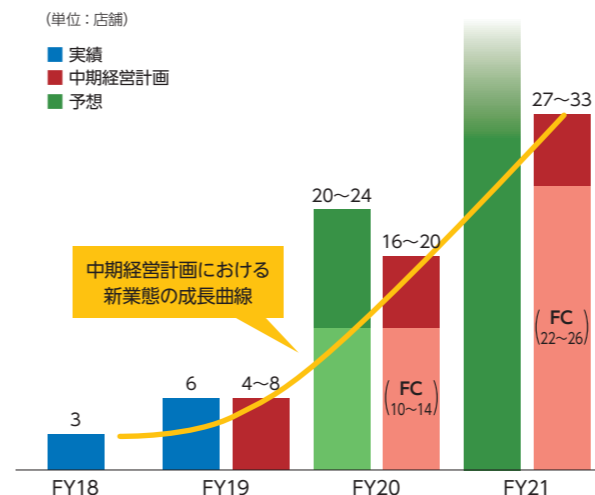
まず足元からということで、アジアを中心に展開してきましたが、アジアにはまだ可能性の高いマーケットがあります。北米大陸も大きなマーケットですし、ヨーロッパにも可能性があると考えています。これからの一番大きな成長領域は海外です。海外旅行をしたときに、どこにでもスシローの看板があると感じていただけるくらい海外での展開を進めていきたいと考えています。

海外での食材調達は、困難なことではありません。日本国内の店舗で展開している商品の過半数は、海外からの輸入で賅っているのが現状です。例えば、エビはタイやベトナムから輸入している食材で、日本を経由せず同じ品質・価格を維持し直接台湾に送るなど、海外から海外へのサプライチェーンを組んでいこうなプラットフォームづくりについて取り組みをはじめています。

### 新業態：中期経営計画達成に向けて多面的にチャレンジ

- 既存店の好調を維持しつつ、中期経営計画目標を上回る出店ペースにチャレンジ。
- FC店舗も2019年12月に1号店を出店。

### 「杉玉」出店数の推移



### 2019年9月期の振り返り

- 既存店の売上水準が大幅UP、ブランドの確立を実現した1年となった
- 出店数も計画通り (FC展開のみ持ち越しに)

### 2020年9月期の取り組み

- 杉玉
  - 出店済み店舗の売上水準を維持・向上
  - FC店舗の出店開始
- 次なる新業態
  - トライアル店舗を出店

### 海外展開の本格化

- 韓国は4店舗出店、既存店昨対も+4.4%と拡大を継続
- 台湾は7店舗出店、各店舗の売上も非常に高く海外事業の中核に

### 釜山西面店

(釜山、韓国 2019/7)



- ・ 釜山西面店は、韓国第2の都市、釜山市にオープン
- ・ 日本同様のデザインを取り入れた内装は、韓国でも高い人気を博しており、好調な売上を続けている

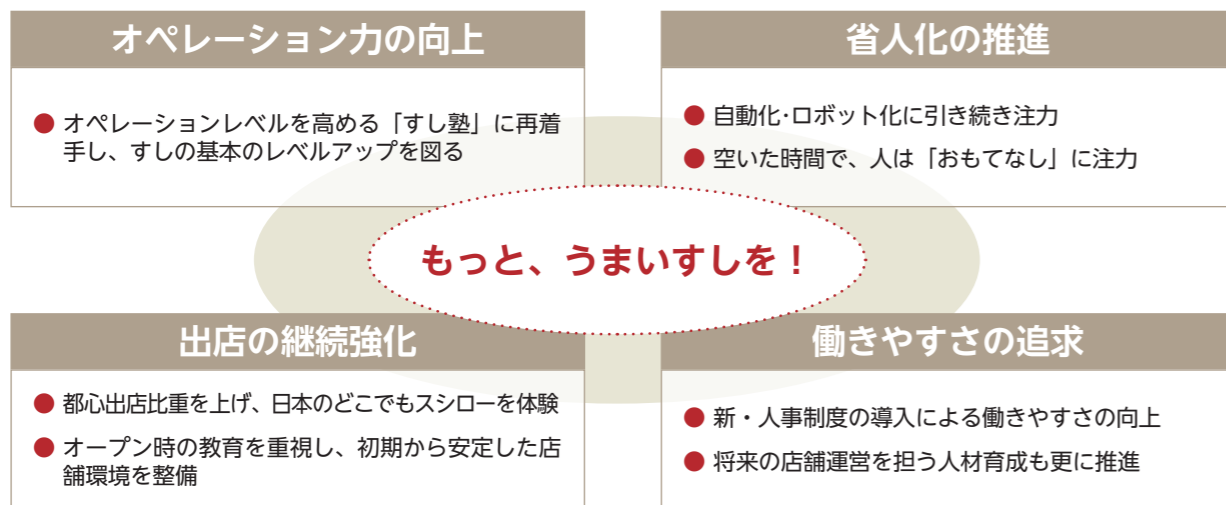
### 台中黎明市政南店

(台中、台湾 2019/8)



- ・ 台湾6号店となる台中黎明市政南店は、台湾中部エリア初出店及び台湾で初のロードサイド店舗
- ・ 直近売上で台湾トップクラスの実績を記録している

新業態：中期経営計画達成に向けて多面的にチャレンジ



▶ スシローグループ躍進の原動力

当社は「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」を経営理念に掲げ36年目を迎えます。その歴史の中で培われたものをこれからも守っていきます。お客様とはやはり一期一会であり、お店に来ていただいて、お店で幸せな気持ちになっていただくこと、おいしいすしでお腹一杯になって、ご家族やご友人との時間を「スシローに来てよかった」と思ってお帰りいただくこと、そういうことを積み重ねて日々のお客様の笑顔や空間を大事にしていくことが、スタッフ一同喜びを感じているところであり、すべての原動力です。

私自身もすべての仕事をリスペクトし、仕事に優劣を与えないようにコミュニケーションをしています。ただ、言葉にすることだけですべてが伝わるとは思っていない。私がどういう行動をしているのか、他の役員がどういう判断をしているのか、どういう指示をしているのか、組織としてどういう判断をするのか。

行動を持って方針を伝えること。これもコミュニケーションの一つです。

商品の開発一つとっても、原価率約50%を素材に使用し、良いものを提供しようとする姿勢から外れるような商品がでてくると、当然現場側では「どうしてこういう商品を売らないといけないのだ」という思いが起きます。企画の段階から、本当にうまいものがこの値段で食べられるというスシローらしい商品を出し、現場側も会社は方針を着実に実行しているのだということを実際の業務の中で感じる事ができ、それをしっかりと浸透していくことが、あるべき姿だと考えています。

▶ スシローの社会貢献

一番大きいところは雇用の部分です。外食産業は、地域に根づいた商売でもあります。働き方としても、朝を中心に働く方、夕方から夜にかけて働きたい方、

子育てをしながら働きたい方、あるいは一度定年を迎えられて第2の人生として働かれる方など、様々な方が働ける場所です。そういった方々を雇用させていただくことで地域の皆様に貢献し、笑顔になっていただくようなことが実現できる業態です。それが外食産業における食事を提供するという以外の大きな意義ではないでしょうか。

また、社員採用の半数以上がアルバイトからの正社員雇用になっています。アルバイト時に店長やその他のスタッフと一緒に働く経験の中で、自信を持って働いていい仕事をしていれば、社員や店長として働くこともでき、安定した生活を得ることもできます。多様な働き方ができることも社会への貢献の一つだと考えています。

今回ご縁があって日本政策投資銀行との業務協力協定を締結しました。外食だけではなく、日本の食全体を成長させられるよう業界をいい形に変えていけるような活動ができないかという議論をしております。資金面だけではなく、成長の余地があるベンチャー企業などに、我々の経験でお手伝いできないかというようなお話をさせていただこうとしています。これを大きな成長ドライバーにしていこうとはあまり考えていませんが、我々ができる社会貢献の一環として、様々な企業からご相談を受けているところです。

▶ ステークホルダーの皆様へ

2019年10月をもちまして、私自身は株式会社あきんどスシローの会長職となりました。理由の一つには、私自身のリソースを配分することがあります。国内のスシロー事業というのは、我々の屋台骨であり、大事な事業ではありますが、細かいところまでみていると



かなりのリソースを割く必要がでてきます。国内のスシロー事業は軌道に乗りつつあり、形ができていることも考えると、そこは次の世代に任せてみるという判断をしました。

そして、私自身は、海外事業、海外のサプライチェーンの構築、あるいはM&Aなどのグループの更なる拡大を狙えるようなマネジメントや管理に注力していきます。M&Aについて言えば、この外食というフィールド全体の中で、いいものを持っている会社と一緒にやっていくことで、双方の経営が良くなるのであれば、すし以外の外食事業におけるM&Aの可能性が無いわけではありません。しかし、当社は、基本的にすしを主軸としていくことはこの先も変わらないと考えています。

スシローはまだまだ大きな成長を目指して、進んでいきたいと思っておりますので、ステークホルダーの皆様には、中・長期的にご支援賜りますようお願い申し上げます。

# グローバル外食グループへ加速

当社は、売上高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おります。

これまでに展開を果たした韓国・台湾においては2019年9月期も好調を維持し、更なる出店を続けています。

また、2019年9月期は香港とシンガポールにも現地法人を設立し出店国を拡大。中期経営計画（FY19-FY21）の目標である5つ以上の国・地域への展開を見据えつつ、更なる拡大を目指してまいります。

## 中期経営計画（FY19 - FY21）海外展開目標

▶ 5つ以上の国・地域への展開

▶ 海外売上高200億円、海外店舗比率10%超へ

## 2019年9月期 海外出店状況

韓国 14 店舗

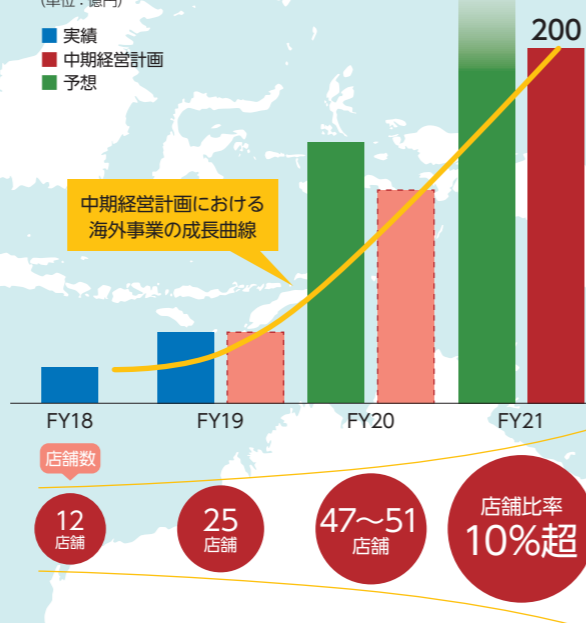
台湾 9 店舗

香港 1 店舗

シンガポール 1 店舗

## 海外売上高の推移

(単位：億円)  
■ 実績  
■ 中期経営計画  
■ 予想



## 2020年9月期 海外出店予定

22~26 店舗

韓国 3~5 店 台湾 10~14 店

香港 5~7 店 新規 2 店

## 2020年9月期の取り組み

成長の核となる  
台湾の積極拡大

新規出店数は10~14を目標とし、前期の7店舗から倍増させる

そのための本社店舗  
開発機能の強化

各店売上の高位安定/向上のため、  
商品開発や広告宣伝も強化

ホールディングス全体での  
連携を強化する

香港、シンガポールの  
出店増

1号店の成功を踏まえ、  
それぞれ3店舗程度を追加出店する

顧客ニーズや競合状況を  
踏まえながら複数エリアを押さえ、  
当社のポジションを確立

本社機能も徐々に強化し、  
更なる拡大に向けた準備を進める

オペレーション安定化、  
経営管理の強化、等

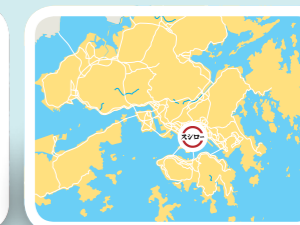
更なる新規国・地域  
への進出

進出済みエリアを基軸に、  
更に新規2カ国・地域への  
進出を実現する



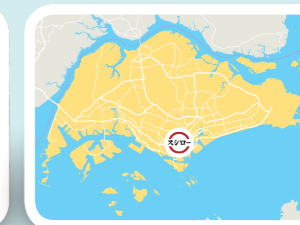
## 香港

韓国、台湾に続く3つ目の国・地域として、香港初の店舗が2019年8月13日、佐敦（Jordan）の彌敦道（Nathan Road）沿いにオープンしました。店舗面積は約750㎡で席数は144席。香港においても日本のすし人気は高く、日本の店舗に負けない集客を目指し、今後も積極的に出店を加速させてまいります。



## シンガポール

2019年8月19日、東南アジア初の店舗としてシンガポールのTiong Bahru Plazaにオープンしました。本店舗では、100種類以上のすし及びサイドメニューを2.2シンガポールドルから提供しております。日本から食材を直輸入し、美味しく、コストパフォーマンスの高い日本の味を、シンガポールのおお客様にご提供してまいります。



## 現地スタッフに聞く

# 海外開拓への 取り組み

**Q：現地でのお仕事内容と、そのポジションに就いた経緯などを教えてください。**

**香港スシロー 金星哲（以下、金）**：私は香港スシローで新規出店や店舗でのオペレーション、現地での採用などを担当しています。これまでは商品部や営業部、日本国内での新規出店などにも携わっていました。日本で店長をして4年半になった頃、会社から打診がありまずは台湾へ赴任しました。台湾で3店舗立ち上げたところで、香港1号店の立ち上げに行きたくて声をかけてもらい、香港に異動しました。

**シンガポールスシロー 前納一博（以下、前納）**：私はシンガポールスシローで主に新規出店や店舗オペレーション、人材採用、商品物流を担当しています。赴任のきっかけは、江坂店の副店長をしていた4年前、当時営業部長の武川（現スシローシンガポール社長）が海外のお客様に英語で対応している私を見て「シンガポールに赴任しないか」という話をいただきました。

**Q：様々な国・地域への展開を順調に拡大していますが、実際に働いていて好調の要因をどのような点に感じますか？**

**金**：一番の要因は日本国内でも同じですが、うまいすしをリーズナブルな価格で提供できているからです。香港は店頭で「日本第一（日本一の店という意味）」という看板を掲げ



ています。安心・安全ということが海外ではとても大事で、美味しくて安いおすしを、安心して召し上がっていただいているからだと思います。「美味しいすしを持ってきてくれてありがとう」と、現地のお客様からもお声かけいただいています。

香港は8月のオープンから予約がいっぱいで、お店に入れないほどお客様にはご来店いただいています。

**前納**：シンガポールでも「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」を実践できているからだと思います。シンガポールにもすし屋はたくさんありますが、安くて美味しいすしとなると非常に少ないのが現状です。この安くて美味しいすしをスシローが提供しているから、お客様に来ていただけていると思っています。

日本で人気のネタは、まぐろやはまち、いくらですが、シンガポールではサーモンやたまごが人気です。多くの方が、すしに加えサイドメニューも楽しまれています。

**Q：日本とは異なる文化や習慣、食生活がある国で、同じおすしを提供しているということについて、気を付けている点や苦労した点などがあれば教えてください。**

**金**：香港はすしを食べる文化が既にある場所で、回転すし屋もあります。人気のあるネタも日本と似ていて、トップは大トロ、中トロなどのまぐろ類です。ただ、香港は歴史的にもイギリス文化が根強く、欧米へのあこがれには強いものがありますが、日本企業で働くことへの意識はそこまで高くありません。このためスタッフの教育でも注意しなければならない点が多くあります。例えば、日本では衛生管理の為、ネタを切った後に手を拭くことは基本的なことですが、香港ではそう思われてはいませんでした。このような細かい点で、理解が同じでない場合が多いため、伝わりにくいと知った上で、

より細かく指導するよう心掛けています。

また、元気に挨拶すること、時間を守るということの徹底にも苦労しました。これは5分遅れてきたら、5分残業して働けばよい、という考え方をする人が多いからです。元気な挨拶と時間厳守について、辛抱強く説明を続けた今では、みんな遅刻せず出勤して気持ちの良い接客をしてくれるようになりました。一つ一つを丁寧に説明して、お互いの理解を確認することが、文化が違うところで成功するための秘訣だと思います。

**前納**：シンガポールでは日本の安心・安全の基準が高いことは認識されているので、店舗オペレーションで守らなければならないルールなどについて、理解しようとする姿勢があるのは助かっています。ただし、もともと生の食材をあまり食べない国なので、魚を見ても名前も分からない人が多い印象です。また、複数の宗教が混在する国ですから、人によっては口にできない、触れることもできない食材もあります。「魚は切り方で食感が変わる」ということを実際に食べて感じてもらいたいのですが、これができません。食べられるスタッフには食べて違いを実感してもらいつつ、触れられない食材がある場合は触れることができるスタッフに担当してもらうなど、適材適所のアサインをすることで、チームとして機能する工夫をしています。

日本でも外国籍のスタッフが増えてきていますが、日本以上に宗教的制約や食の慣習に深く配慮して進めなければいけません。こちらについても成功のポイントは、やはり相手を理解することからだと思います。

**Q：人材確保や働きやすい職場づくりのポイントについて教えてください。**

**金**：香港はオープン時からスムーズに採用を行うことができました。しかし、香港のスタッフに一つ共通していえることは、遊ぶお金を稼ぐために働いている人が多く、生活に困っているというわけではないため、あまり残業をしたがりません。8時間シフトなら8時間ぴったりで仕事をあがりたいと考えます。オープンしてすぐのタイミングでは予想を超える来客のため、やむなく残業をお願いすることがあり、辞めてしまう人もいました。この状況を打開すべく更に多くのスタッフを採用し、休みたい時に休みがとれる環境をつくりました。登録ベースで計画の1.2倍～1.3倍の人を採用することにはなりましたが、スタッフが働きやすい、働きたいと思える環境づくりを心掛けています。

**前納**：飲食店で働く割合が低く、なかなか採用が厳しいというのがシンガポールの実情です。ただ、人の入れ替わりが多いとも聞いていましたが、オープン後しばらくしても仕事への不満があつて辞めていく人はいませんでした。国民性にも



配慮し、改善してほしい内容などがあれば丁寧に説明し、納得してもらうようにしています。また、少しでも楽しい雰囲気の中でコミュニケーションが取れるような現場環境作りに努めているということも、離職が少ない理由の一つだと思います。

**Q：チャレンジしたいことや今後の目標などを教えてください。**

**金**：私自身は細かい点を言い過ぎてしまうところがありますが、香港スシローの社長である荒谷が豊富な経験でフォローしてくれているのが非常にありがたく、チームとしてよく機能していると思います。今後は、香港での店舗数を更に拡大していき、ゆくゆくは出身地でもある中国大陸へのチャレンジもしてみたいと考えています。中国大陸の人にも日本のスシローの「うまいすし」は理解してもらえたいと思います。

**前納**：シンガポールは外食が当たり前という文化で、家で親が料理を作らない家庭も多くいらっしゃいます。そのため店舗で初めて包丁を握る、というスタッフも少なくありません。スシローシンガポール社長の武川からは、そんな日本と違うところ、うまくいかないところも打開策を編み出して、みんなと一緒にやっという強い想いが伝わってきます。このようなシンガポールでの経験を活かし、新たな海外マーケットへの進出にも貢献していけたらと考えています。



香港スシロー 部長  
金星哲



シンガポールスシロー 部長  
前納一博

## 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

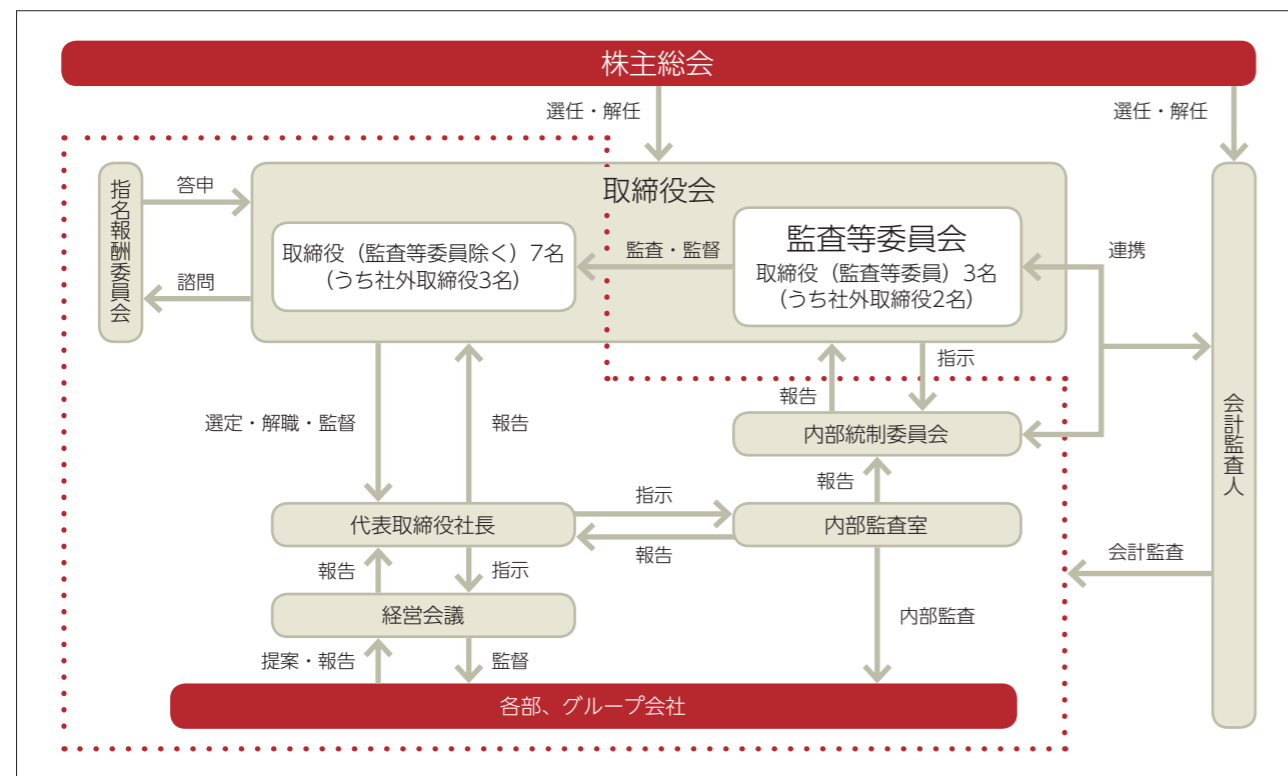
当社は、監査等委員会設置会社の形態を採用しております。監査等委員会の監査・監督体制を整備し、取締役会における社外取締役の構成比と多様性を高めることにより、取締役会の透明性及び客観性を高め、コーポレート・ガバナンスをより一層強化するとともに、取締役に對し権限委譲を行うことで、業務執行と監督との分離を促進し、業務執行にかかる意思決定の迅速化を実現することができる体制と考えております。

当社は、会社の意思決定機関としての取締役会（取締役10名、うち社外取締役5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。

更に、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。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他、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 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 高岡 浩三	長年にわたる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幅広い見地から当社グループの持続的な企業価値向上に向けて経営に対する的確な助言及び業務執行に対する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	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、資金的関係その他の利害関係はありません。

## 役員報酬

当社の取締役報酬については、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）に金銭で支給される報酬は、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しています。監査等委員でない取締役の報酬額の上限は年額400百万円（2019年12月19日定時株主総会決議）、監査等委員である取締役の報酬額は年額100百万円（2015年12月16日定時株主総会決議）です。

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、業績向上に対するインセンティブを高めることを

目的に設定した目標（業績予想における連結売上収益成長率、親会社の所有者に帰属する当期利益の達成度で構成）を達成した場合に支給される額を基本報酬の50%として、最高業績時に支給される最高支給額を200%、最低業績を下回った場合の支給額を0%とすることにより算出される0%～200%の範囲で、業績確定後に一括して支払われることを基本としています。なお、当社の執行役員、子会社の取締役及び執行役員にも同様の方針により支給しています。

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しています。

### ● 監査等委員でない取締役の変動報酬の計算方法（2020年9月期～）

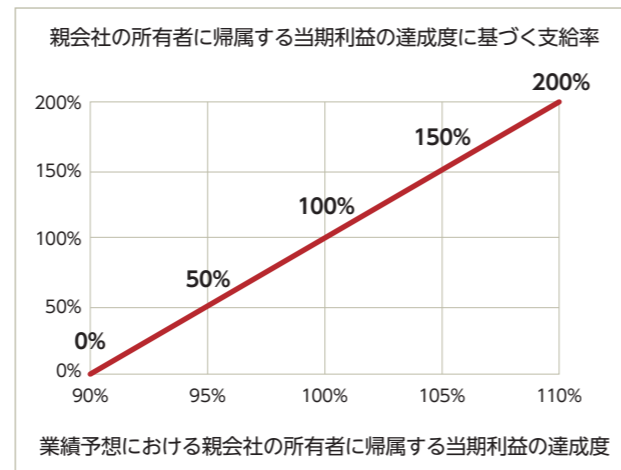
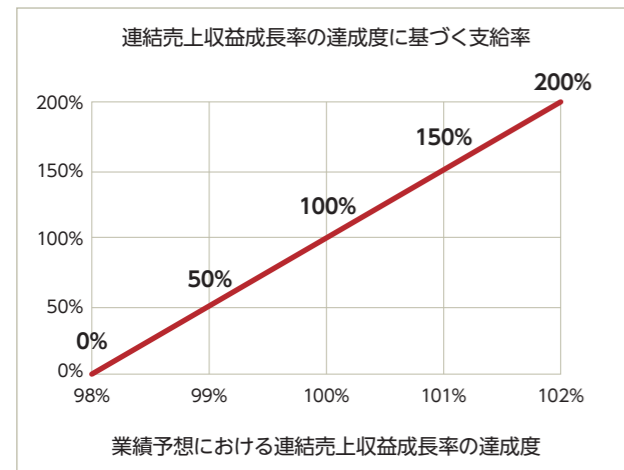
全社業績評価及び各役員の個人業績評価から構成しています。

全社業績評価	基本報酬（年額報酬の35%）×〔業績予想における連結売上収益成長率の達成度*1に基づく支給率×50%+業績予想における親会社の所有者に帰属する当期利益の達成度*2に基づく支給率×50%〕
個人業績評価	基本報酬（年額報酬の15%）×〔業績予想における連結売上収益成長率の達成度*1に基づく支給率×50%+業績予想における親会社の所有者に帰属する当期利益の達成度*2に基づく支給率×50%〕×各役員の個人業績指標の達成度×変動率

※1 業績予想における連結売上収益成長率の達成度（%）＝当期連結売上収益実績÷当期連結売上収益予想×100

※2 業績予想における親会社の所有者に帰属する当期利益の達成度（%）＝親会社の所有者に帰属する当期利益実績÷業績予想における親会社の所有者に帰属する当期利益予想×100

なお、在任期間が、1事業年度に満たない対象者は、計算の結果得られた額に在任月数を12で除した割合を乗じて、変動報酬を算出します。



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います。

### ● 株価条件付株式報酬型ストックオプション

株価条件付株式報酬型ストックオプションは、新株予約権の割当日の翌日から40年間を権利行使期間、行使価格を1円として付与されます。ただし、算出される権利確定率が右記の数値（以下「下限権利確定率」という。）を下回る場合には、権利確定率は下限権利確定率とします。また、絶対的TSRが1（100%）を下回った場合又は期末の株価（割当日から3年を経過する日の属する月の前月の各日の株式会社東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値）が期首の株価を下回った場合には、下限権利確定率が適用されます。なお、当社の執行役員、子会社の取締役及び執行役員にも同様の算定方法により付与しています。

役位	下限権利確定率
当社取締役社長	16.60%
当社取締役常務執行役員 当社取締役執行役員	20.75%
当社執行役員 当社子会社取締役 当社子会社執行役員	27.66%

### ● 報酬等の総額

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	その他	
取締役（監査等委員を除く） （社外取締役を除く）	285	126	30	127	3	4
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	9	9	-	-	-	1
社外役員	40	40	-	-	-	6

（注）「その他」の内容は、取締役が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。

## スシローグローバルホールディングス その強みと次なる成長への課題

納塚 善宏 / 市毛 由美子

### これまでの経験と社外取締役としての役割について

**納塚 善宏 (以下、納塚) :** 前職では、製菓会社の常勤監査役を6年勤めました。

その前は、同じ会社の会計・財務部門を中心に知財や法務、IR、そして計画・統制全般の責任者として、更には当時黎明期にありましたCSRも担当致しました。

この間、会社の積極的な海外展開があり、担当業務のグローバル化に努めました。

スシローグローバルホールディングス (以下、SGH) では、私は常勤の社外取締役 (監査等委員) として株主様より選任されています。

常勤の社外取締役 (監査等委員) がいる会社は少し珍しいかもしれませんが、SGHは再上場して日も浅く、常勤の社外取締役を置く事の意味合いは大きいのではと思います。

常勤ですから取締役会や監査等委員会への出席に加え、執行部門の重要会議への出席や経営幹部へのヒアリング、重要書類の閲覧や執行各部門でのモニタリングや監査活動を通じ、前職での経験を活かしながら、より幅の広い、社外目線、株主様・ステークホルダー目線での、監督、監査活動を心掛けたいと考えております。

**市毛 由美子 (以下、市毛) :** 私はこれまで弁護士として企業法務に関わってきました。当初は外資のコンピュータ・メーカーの法務部のいわゆる企業内弁護士でした。企業内弁護士は一社員ではありますが、会社組織の中でプロフェッショナルとしての立ち位置を見失わないよう、ある意味で独立性も意識するようにと教わりました。

その後も一般の法律事務所に勤めてきましたが、クライアントとの関係も同様です。この弁護士としての軸足は、



社会正義や人権の尊重となりますが、社外取締役にとなると、これに加えて、一般株主様の利益と企業価値の向上という視点が求められています。

### SGHの強みについて

**納塚 :** 私が以前在籍していた企業は、国内ではその分野ではNo.1の企業で、グローバルでも上位にありました。SGHは回転すし業界でNo.1であり、更にこれから海外へ向けて大きく展開していこうとしている点や、理念やビジョンが明確な点も似ており、トップ企業の所いを感じます。

SGHは、お客様に対しての距離感がとても近く、市毛さんもそうだと思いますが、顧客としてお店にいくと、ご年配の方から、家族連れ、若いカップルがいらっしゃる訳ですけれども、みなさん美味しそうにお寿司を食べていらっしゃいます。そういうのを見ると「あ、これはうまくやれているんだな」と思うわけです。ネタの新鮮度とか、おいしさとか、リーズナブルな価格で提供できているところとか、この会社の強みというのはそういうところにあるんだろうと考えています。

**市毛 :** スシローの競争力の要因の一つはその素晴らしい調達力にあると感じています。品質もコストパフォーマンス

も良い食材を調達でき、同じ品質でサービスのクオリティもほぼ均一で500店舗以上に展開できるシステム。そういう仕組みこそがSGHの強みではないでしょうか。

### SGHの課題について

**納塚 :** 調達の話ができましたけども、将来的な資源、水産資源についても考えなければなりません。現在スシローの店舗では、100種類を超える種類のすしを提供していますが、それがこれから店舗数を更に増やしていくことを考えると、安定的に安価な状態のまま提供できるのかというのは一つの課題になりますね。

CSR的な観点からすると、育てること、つまり上流部分へのコミットというものも必要になっていくイメージもあります。社会的なニーズに対しての貢献と事業による価値の創造、利益の創出の両立といった部分についても考えていかなければいけないテーマです。

**市毛 :** 持続的な成長戦略を考えていくうえで、私が重要だと考えているのが資本コストとダイバーシティです。資本コストについては、海外進出や新業態へのチャレンジの際に、取締役会の中でも十分な議論が必要だと考えています。ダイバーシティについては、すし業界はジェンダー的にも

板前さんなど男性が中心の業態でした。ただ、今は家庭の中で財布を握っているのは女性が多いという状況を鑑みて、ダイバーシティをいかに経営に取り込むかが、重要な課題の一つだと思っています。今は残念ながら経営陣に女性がおらず、喫緊の課題と考えます。

女性だけでなく、ジェネレーションや国際性という意味で、いかに多様性を経営の中に取り入れていくのかが、非常に重要だと思っています。

これまでやってきたところですが、女性の管理職の方とコミュニケーションを図り、彼女たちに経営の中心に携わっていくにはどうしたらよいか、どうしたらそういう意欲を持ってもらえるか、どのようなサポートが必要なのか、どうしたらそれができるようになるのか、ロールモデルをどうやって作っていくのか、ざっくばらんにお話を伺って、彼女たちの置かれている状況を取締役会の中で経営陣に伝えていきたいと考えています。

### 投資家の皆様へ

**市毛 :** 水留社長は10年後を見据えて成長戦略を考えていらっしゃると思いますが、いわゆる社会環境の変化、人手不足や人口減少といったところはすでに始まっています。そんな社会的課題もあるなかで更なる成長を見据えるならば、海外展開、食に関係する新業態へのチャレンジなど、いずれにしても適切なリスクを取って進んでいかなければ企業として成長をしていくことは難しいと考えています。

私達は社外取締役として、そのリスクを十分把握したうえで意思決定を行い、指名・報酬といった側面においても評価・モニタリングをしながら、更なる企業価値の向上へ向けた取り組みを監督していきます。

**納塚 :** 先日資本業務提携の解消の決定がされて株主構成上の変化がおきました。これはまさに市場の皆様と今まで以上のコミュニケーションが取れる状態になったということでもあります。市場の中でこの企業の価値を高めていきましょう、というステップです。

顧客がいて、社員がいて、適切なサプライチェーンが構築されそれをうまくマネージ、監督する事により価値が生まれていく。これができて初めて成功だといえます。これを可能にするポテンシャルをSGHは持っています。市場の皆様にはSGHのこれからの成長にぜひご期待いただければと思います。

**納塚 善宏**

- 1976年 4月 参天製薬株式会社入社
- 1999年12月 同社経理・財務グループマネージャー
- 2002年 1月 同社コーポレートプランニング・ファイナンスグループマネージャー
- 2004年10月 同社コンプライアンスグループマネージャー
- 2006年 5月 同社企画本部副本部長
- 2006年 7月 同社執行役員計画統制本部長
- 2008年10月 同社執行役員社会・環境担当
- 2010年 6月 同社常勤監査役
- 2016年 6月 同社顧問
- 2018年12月 当社取締役 (監査等委員) (現任)



**市毛 由美子**

- 1989年 4月 弁護士登録
- 1989年 4月 日本アイ・ピー・エム株式会社入社
- 2007年12月 のぞみ総合法律事務所パートナー (現任)
- 2009年 4月 第二東京弁護士会副会長
- 2010年 9月 日本弁護士連合会事務次長
- 2012年 6月 NECネットエスアイ株式会社社外取締役
- 2014年 5月 イオンモール株式会社社外監査役
- 2014年12月 三洋貿易株式会社社外取締役 (監査等委員)
- 2016年12月 当社取締役 (監査等委員) (現任)
- 2018年 6月 伊藤ハム米久ホールディングス株式会社社外取締役 (現任)



## Corporate Social Responsibility スシローのCSR

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む一助となることを望みます。



## 社会への取り組み

### “スシロー<sup>まい</sup>米”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いた生産者と契約し、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。



## Fundamentals 事業等のリスク

### 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。更に、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。更に、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、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、新鮮で高品質なすしを、魅力的な価格で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、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。更に、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。

更に、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。

更に、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。

#### ● 自然災害等の予測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、顧客の外出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。

更に、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する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合関係により、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増加する傾向が見られ、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シ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、堅調な雇用・所得環境等を背景に、景気は緩やかな回復基調で推移しました。一方で、米中の通商問題の長期化や英国のEU離脱問題等、海外における政治の動向や経済の不確実性等により、先行き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、慢性的な人手不足による人件費の上昇や消費税増税による個人消費への影響等、依然として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様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、45店舗出店（国内32店舗、海外13店舗）、4店舗退店（国内4店舗）したことにより、当連結会計年度末の店舗数は、国内541店舗、海外25店舗の合計566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199,088百万円（前連結会計年度比13.8%増）、営業利益14,546百万円（前連結会計年度比24.1%増）、税引前利益14,363百万円（前連結会計年度比24.8%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益9,959百万円（前連結会計年度比24.6%増）となりました。

また、調整後当期利益<sup>(注)</sup>は9,995百万円（前連結会計年度比24.1%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24,205百万円増加（前連結会計年度比13.8%増）し、199,088百万円となりました。これは主に、45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、95,797百万円となり、売上原価率は前連結会計年度と同率である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12,540百万円増加（前連結会計年度比13.8%増）し、103,291百万円となりました。

#### (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9,606百万円増加（前連結会計年度比12.2%増）し、88,146百万円となりました。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54百万円増加（前連結会計年度比77.8%増）し、123百万円となりました。これは主に、前連結会計年度に比べ減損損失の戻入が33百万円増加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159百万円増加（前連結会計年度比28.3%増）し、722百万円となりました。これは主に、前連結会計年度に比べ減損損失が123百万円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2,828百万円増加（前連結会計年度比24.1%増）し、14,546百万円となりました。

#### (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19百万円減少（前連結会計年度比12.8%減）し、128百万円となりました。これは主に、前連結会計年度に比べ保険金収入が25百万円増加、一方で為替差益が41百万円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46百万円減少（前連結会計年度比12.9%減）し、310百万円となりました。これは主に、前連結会計年度に比べ支払利息が54百万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1,968百万円増加（前連結会計年度比24.6%増）し、9,959百万円となりました。

### (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4,287百万円増加し、136,349百万円となりました。

流動資産の残高は、前連結会計年度末に比べ916百万円減少し、15,612百万円となりました。これは主に、営業債権及びその他の債権が1,045百万円増加した一方で、現金及び現金同等物が2,045百万円減少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5,203百万円増加し、120,737百万円となりました。これは主に、新規出店等により有形固定資産が2,984百万円、持分法で

会計処理されている投資が1,816百万円、敷金及び保証金が655百万円それぞれ増加した一方で、無形資産が128百万円、その他の金融資産が103百万円それぞれ減少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2,245百万円減少し、88,982百万円となりました。

流動負債の残高は、前連結会計年度末に比べ2,743百万円増加し、33,536百万円となりました。これは主に、営業債務及びその他の債務が2,667百万円、引当金が523百万円、その他の流動負債が244百万円それぞれ増加した一方で、その他の金融負債が407百万円、未払法人所得税が300百万円それぞれ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4,988百万円減少し、55,447百万円となりました。これは主に、引当金が204百万円増加した一方で、借入金が4,074百万円、その他の金融負債が796百万円、繰延税金負債が352百万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6,532百万円増加し、47,367百万円となりました。これは主に、資本剰余金が配当金の支払により116百万円減少、利益剰余金が配当金の支払により2,350百万円、自己新株予約権の消却により1,419百万円それぞれ減少及び当期利益の計上により9,959百万円増加、その他の資本の構成要素が自己新株予約権の消却により1,764百万円増加、新株予約権の取得により913百万円減少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

#### 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2,045百万円減少し、10,341百万円となりました。

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、17,309百万円（前連結会計年度比17.4%増）となりました。

これは主に、税引前利益14,363百万円、減価償却費及び償却費4,794百万円、減損損失584百万円の計上、営業債務及びその他の債務の増加が2,355百万円あった一方で、営業債権及びその他の債権の増加が1,060百万円、利息の支払額が155百万円、法人所得税の支払額が4,690百万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、10,682百万円（前連結会計年度比67.0%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7,416百万円、無形資産の取得による支出が309百万円、敷金及び保証金の差し入れによる支出が1,033百万円、持分法で会計処理されている投資の取得による支出が1,994百万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、8,578百万円（前連結会計年度比90.0%増）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4,168百万円、リース債務の返済による支出が1,049百万円、新株予約権の取得による支出が945百万円、配当金の支払額が2,465百万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+新株予約権取得関連費用+株式売出し関連費用+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 2018年9月30日	当連結会計年度 2019年9月30日
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	12,386	10,341
営業債権及びその他の債権	1,634	2,678
棚卸資産	1,343	1,313
その他の金融資産	280	316
その他の流動資産	886	963
流動資産合計	16,528	15,612
非流動資産		
有形固定資産	22,595	25,579
のれん	30,371	30,371
無形資産	54,688	54,560
持分法で会計処理されている投資	—	1,816
敷金及び保証金	7,304	7,959
その他の金融資産	108	6
その他の非流動資産	467	446
非流動資産合計	115,534	120,737
資産合計	132,062	136,349
<b>負債及び資本</b>		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	18,589	21,256
借入金	4,132	4,149
未払法人所得税	1,759	1,459
その他の金融負債	1,724	1,317
引当金	1,927	2,449
その他の流動負債	2,662	2,906
流動負債合計	30,793	33,536
非流動負債		
営業債務及びその他の債務	39	36
借入金	40,696	36,622
その他の金融負債	1,447	651
引当金	1,778	1,982
繰延税金負債	16,459	16,107
その他の非流動負債	16	49
非流動負債合計	60,435	55,447
負債合計	91,227	88,982
資本		
資本金	100	100
資本剰余金	15,863	15,747
利益剰余金	25,663	31,859
自己株式	△0	△0
その他の資本の構成要素	△790	△339
親会社の所有者に帰属する持分合計	40,835	47,367
資本合計	40,835	47,367
負債及び資本合計	132,062	136,349

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2017年10月1日～ 2018年9月30日	当連結会計年度 2018年10月1日～ 2019年9月30日
売上収益	174,883	199,088
売上原価	△84,132	△95,797
売上総利益	90,751	103,291
販売費及び一般管理費	△78,539	△88,146
その他の収益	69	123
その他の費用	△563	△722
営業利益	11,718	14,546
金融収益	147	128
金融費用	△356	△310
税引前利益	11,508	14,363
法人所得税費用	△3,518	△4,405
当期利益	7,990	9,959
当期利益の帰属		
親会社の所有者	7,991	9,959
非支配持分	△1	—
当期利益	7,990	9,959
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	276.93	343.25
希薄化後1株当たり当期利益(円)	273.54	341.08

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

前連結会計年度  
2017年10月1日～  
2018年9月30日

当連結会計年度  
2018年10月1日～  
2019年9月30日

当期利益	7,990	<b>9,959</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	△11	<b>△371</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	△5	<b>△65</b>
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△15	<b>△436</b>
税引後その他の包括利益	△15	<b>△436</b>
当期包括利益	7,975	<b>9,523</b>
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	7,979	<b>9,523</b>
非支配持分	△5	—
当期包括利益	7,975	<b>9,523</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
2017年10月1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
当期利益			9,959			9,959		9,959
その他の包括利益					△436	△436		△436
当期包括利益合計	—	—	9,959	—	△436	9,523	—	9,523
新株予約権の取得					△913	△913		△913
自己新株予約権の消却			△1,419		1,764	344		344
株式に基づく報酬取引			8		37	44		44
配当金		△116	△2,350			△2,466		△2,466
所有者との取引額合計	—	△116	△3,763	—	887	△2,991	—	△2,991
2019年9月30日時点の残高	100	15,747	31,859	△0	△339	47,367	—	47,367

## 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 2017年10月1日～ 2018年9月30日	当連結会計年度 2018年10月1日～ 2019年9月30日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	11,508	<b>14,363</b>
減価償却費及び償却費	4,425	<b>4,794</b>
減損損失	461	<b>584</b>
金融収益	△145	△128
金融費用	356	<b>303</b>
敷金及び保証金の家賃相殺額	297	<b>298</b>
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△415	△1,060
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△173	<b>19</b>
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	1,666	<b>2,355</b>
その他	1,368	<b>625</b>
小計	19,348	<b>22,152</b>
利息及び配当金の受取額	0	<b>2</b>
利息の支払額	△176	△155
法人所得税の支払額	△4,429	△4,690
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,744	<b>17,309</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△5,464	△7,416
無形資産の取得による支出	△294	△309
敷金及び保証金の差し入れによる支出	△632	△1,033
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	—	△1,994
その他	△8	<b>70</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,398	△10,682
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
長期借入金の返済による支出	△4,168	△4,168
リース債務の返済による支出	△1,205	△1,049
支払手数料の支払による支出	△9	△7
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	△945
配当金の支払額	△1,229	△2,465
その他	△186	<b>57</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,516	△8,578
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	3,830	△1,951
現金及び現金同等物の期首残高	8,538	<b>12,386</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	18	△94
現金及び現金同等物の期末残高	12,386	<b>10,341</b>

## スシローの歩み

- 1975年7月 創業者の清水義雄氏が大阪市阿倍野区に「鯛すし」を開業
- 1984年6月 大阪府豊中市に1号店を出店
- 1984年10月 清水義雄氏、株式会社すし太郎を設立
- 1988年9月 清水豊氏、株式会社すし太郎設立 大阪吹田市に1号店を出店
- 1996年9月 一皿100円均一価格の店舗を兵庫県川西市に出店
- 1999年8月 「すし太郎」(豊中市)と「すし太郎」(吹田市)を合併
- 2003年9月 東京証券取引所市場第二部に上場
- 2004年2月 セントラルキッチンを全面廃止 店舗内調理へ
- 2006年4月 代表取締役社長に矢三圭史氏が就任 創業者引退
- 2007年8月 ユニゾンキャピタルと資本業務提携
- 2009年4月 東京証券取引所市場第二部上場廃止
- 2009年6月 新経営陣に移行 豊崎賢一が3代目社長に就任
- 2010年3月 日本版顧客満足度調査(JCSI)で飲食部門1位を獲得
- 2011年3月 回転寿司売上日本一を達成
- 2011年12月 韓国に進出
- 2012年9月 英投資ファンド ベルミラと戦略的業務提携
- 2015年1月 新業態ツマミグイ1号店を中目黒に開店
- 2015年2月 水留浩一が代表取締役社長に就任
- 2015年3月 株式会社スシローグローバルホールディングス設立
- 2015年6月 スシロー国内店舗数400を達成
- 2015年10月 株式会社スシロークリエイティブダイニング設立
- 2015年11月 新業態七海の幸1号店を中目黒に開店
- 2016年12月 スシロー国内店舗数450を達成
- 2017年3月 東京証券取引所市場第一部に上場
- 2017年8月 新業態杉玉1号店を西宮に開店
- 2017年9月 スシロー国内全都道府県への出店を達成
- 2017年9月 株式会社神明、元気寿司株式会社と資本業務提携
- 2018年6月 台湾に進出
- 2018年7月 スシロー国内店舗数500を達成
- 2019年8月 香港、シンガポールに進出

会社概要 (2019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	2,220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. Sushiro GH Singapore Pte. Ltd. Sushiro HongKong Limited

役員 (2019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 社長補佐 兼 経営企画・品質管理管掌	木下 嘉人
取締役常務執行役員 仕入・商品業務・商品開発管掌	新居 耕平
取締役常務執行役員	堀江 陽
取締役	松本 晃
取締役	近藤 章
取締役	高岡 浩三
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、近藤章及び高岡浩三、並びに監査等委員である取締役納塚善宏及び市毛由美子は社外取締役です。

株式情報 (2019年9月30日現在)

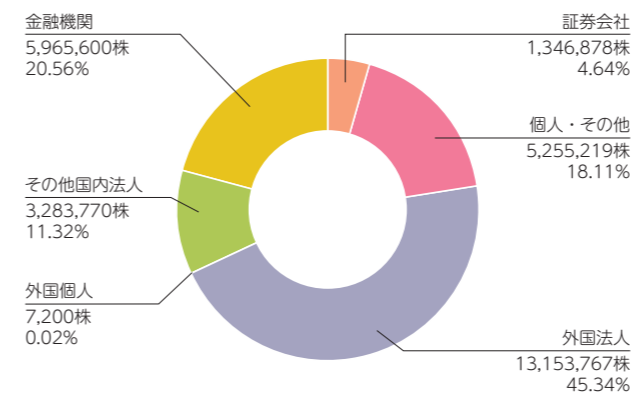
発行可能株式総数	109,000,000株
発行済株式の総数	29,012,496株
株主数	27,452名

大株主 (上位5名) (2019年9月30日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社神明ホールディングス	1,903	6.55
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,722	5.93
全国農業協同組合連合会	1,111	3.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	923	3.18
JPモルガン証券株式会社	649	2.23

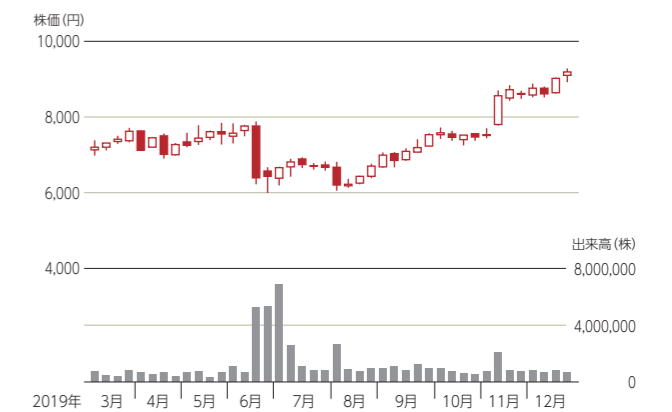
※持株比率は自己株式(62株)を控除して計算しております。

所有者別株式分布状況 (2019年9月30日現在)



※株式数比率の合計につき、小数点第3位までの表記により99.99%となっております。

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(2019年9月30日現在)を対象とし、2019年度(2018年10月1日～2019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。