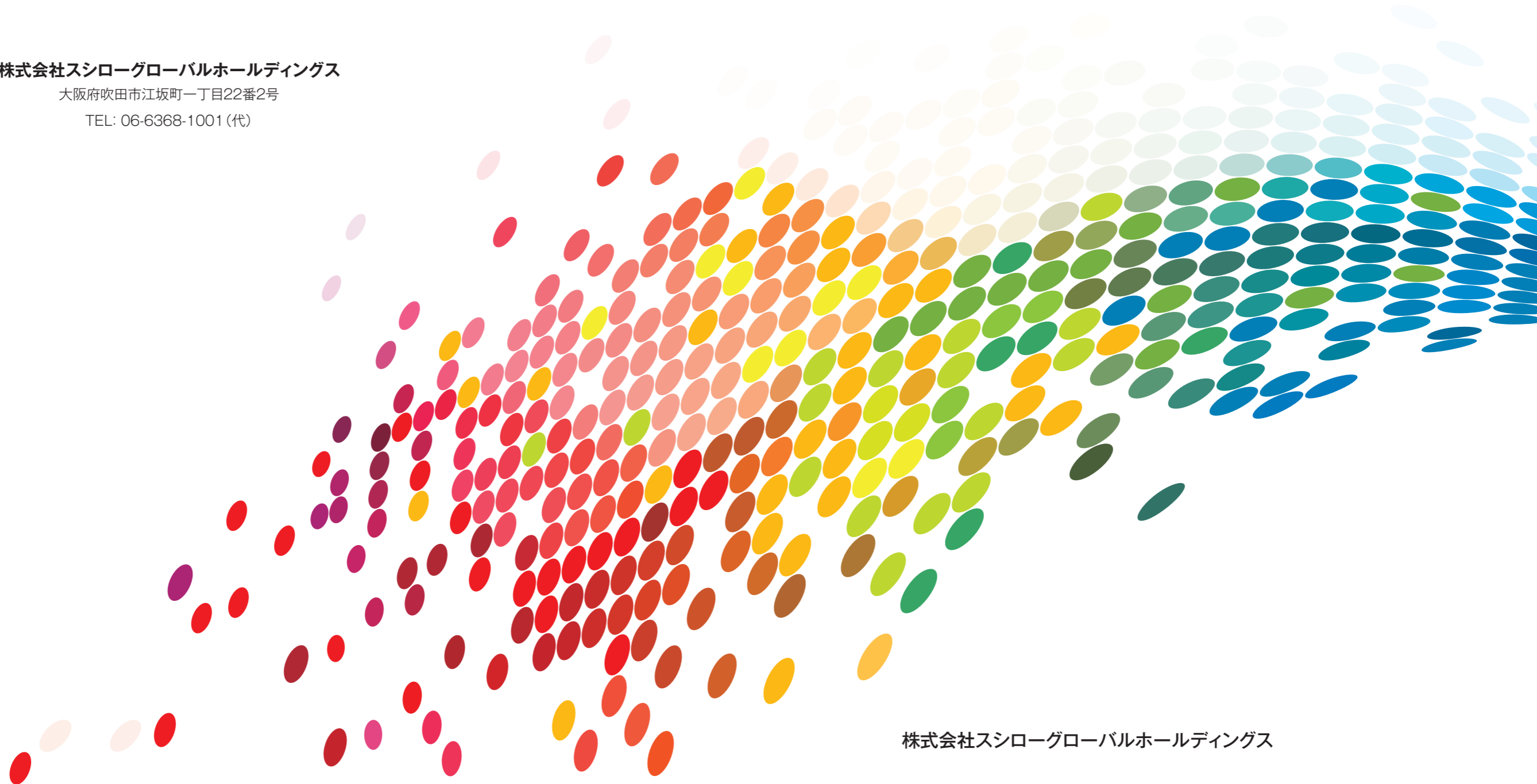


Annual Report 2020

Year Ended September 30, 2020

株式会社スシロー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)



食を通して幸せをつなぐ

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(2020年9月30日現在)を対象とし、2020年度(2019年10月1日~2020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、上記の期間以外の情報を報告しています。

Contents

私たちの価値創造

- 02 ごあいさつ
- 04 成長の軌跡
- 06 ステークホルダーの皆様へ

財務戦略・業績報告

- 12 経営成績と財務状況の分析
- 14 財務ハイライト／非財務情報

価値創造の現場

- 16 特集 1
グローバル展開
- 18 特集 2
経営基盤の強化

価値創造を支える基盤

- 20 コーポレート・ガバナンス
- 22 社外取締役コメント
- 26 リスク情報
- 27 役員紹介

データセクション

- 28 連結財務諸表
- 33 会社概要／株式情報

スシローグローバル ホールディングス、 そして FOOD & LIFE COMPANIESへ。

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

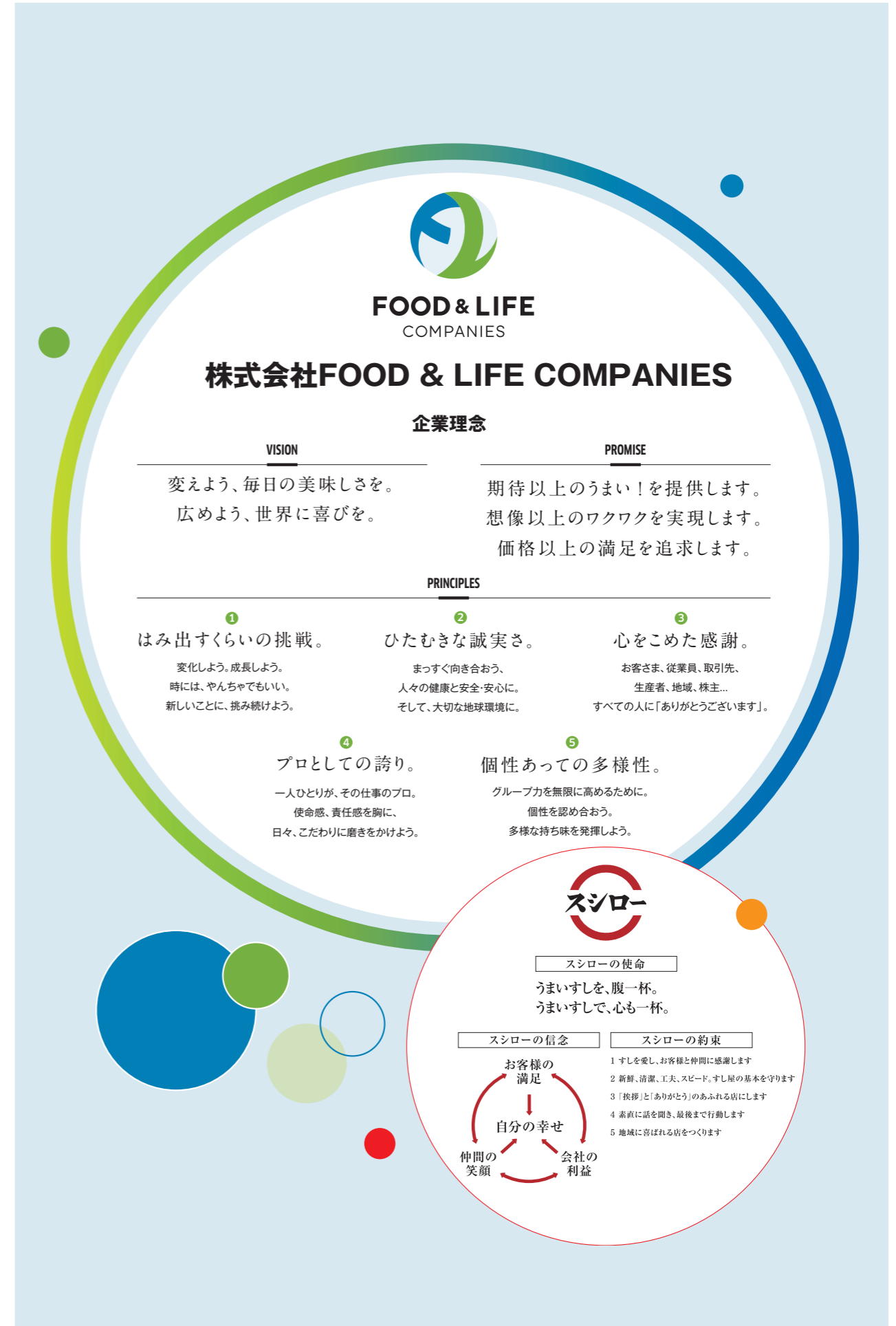
平素より格別のご理解とご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。

1984年の創業以来、当社グループは、うまいすしを多くのお客様にお届けする「スシロー」の展開に努め、おかげさまで2011年3月には回転すし業界において第1位の売上を達成するに至りました。現在は国内スシロー事業に加えて、大衆寿司居酒屋「鮭・酒・肴 杉玉」及び台湾茶専門店「Sharetea」など新業態の開拓、海外スシロー事業の拡大、英国「Wasabi」への追加出資による多角化にも注力しています。

以上をふまえ、事業領域の拡大とグローバル展開を加速し、更なる成長を進めるため、2021年4月1日より「株式会社FOOD & LIFE COMPANIES」へと商号を変更します。この新社名には「FOOD:食を通じて、お客さまの生活や人生をゆたかにする」「LIFE:自然から頂戴した命である、お米や魚を大切に」「COMPANIES:社員やグループ会社どうしが、夢を実現する仲間として集う」という想いが詰まっています。

ステークホルダーの皆様には、新たな装いとなる当社グループへの一層のご支援を賜りたく、ここをお願い申し上げます。

2021年3月





1975

成長の軌跡

1975年7月、すし職人であった創業者の清水義雄が、「安くてうまいすしを食べてもらいたい」との想いで大阪市阿倍野区に「鯛すし」を開業。売上の半分はお客様にお返しするという精神のもと、約50%という原価率ですしを提供しました。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へ。これこそ、スシローの原点です。スシローは、創業者の想いをずっと大切にしながら、グローバル企業として成長を続けています。

1984

創業期

当社は、創業者が1984年10月に設立した(株)すし太郎が前身です。同社は回転すし展開をスタートし、1996年9月には一皿100円均一価格の店舗を兵庫県に出店。2000年12月に商号を(株)あきんどスシローに変更し、「すしを通して人々の暮らしを豊かにしたい」を経営理念に掲げます。うまいすしを多くのお客様に味わっていただくため、世界初の「回転すし総合管理システム」開発を経て、2003年9月には東京証券取引所市場第二部に上場を果たしました。

- 1984年6月 大阪府豊中市に1号店(屋号:すし太郎)を出店
- 同年10月 (株)すし太郎を設立
- 1996年9月 一皿100円均一価格の店舗を兵庫県宝塚市に出店
- 2003年9月 東証二部に上場

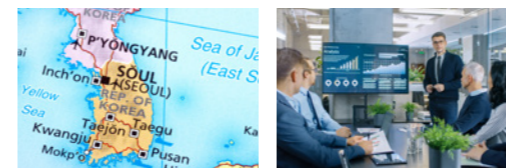


2007

変革期

2007年8月、ユニゾン・キャピタル・グループと戦略的業務提携ののち、2012年9月には英投資ファンドのペルミラ・アドバイザーズと戦略的業務提携を行いました。この変革期では、接客の研修や効率的な店舗オペレーション環境の整備、戦略的マーケティングの展開など、ほかの外食企業とは一線を画する基盤づくりを徹底。2011年3月には回転すし売上日本一を達成したほか、同年4月に初の海外現地法人であるSushiro Korea, Inc.を設立し、12月に韓国・ソウルへ出店しました。

- 2007年8月 ユニゾン・キャピタル・グループと戦略的業務提携
- 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 回転すし売上日本一を達成
- 同年12月 韓国に進出
- 2012年9月 英投資ファンドのペルミラ・アドバイザーズと戦略的業務提携



2015

拡大成長期

2015年3月の(株)あきんどスシローホールディングス設立を経て、同年10月に(株)スシローグローバルホールディングスが誕生。同時期に設立した(株)スシロークリエイティブダイニングが、2017年に新業態「鮭・酒・肴 杉玉」1号店を兵庫県西宮市に出店しました。現在、2021年9月期を最終年度とする中期経営計画の達成に向けた施策に注力するとともに、2021年4月より新社名「株式会社FOOD & LIFE COMPANIES」を冠し、一層のグループ成長を目指します。

- 2015年3月 (株)あきんどスシローホールディングス設立
- 同年10月 (株)スシローグローバルホールディングスへ商号変更
- 2017年3月 東証一部に上場
- 同年8月 新業態の杉玉1号店を兵庫県西宮市に開店
- 2018年6月 台湾に進出
- 2019年8月 香港、シンガポールに進出





新しい社名・企業理念のもと、 事業領域の拡大とグローバル展開を 加速します。

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

Q1

2020年9月期を
振り返ってください。

Q2

各事業の基本方針と展望を
教えてください。

A1

コロナ禍でも過去最高の売上を達成

2020年9月期、当社グループは新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けながらも、過去最高の売上を達成し、営業利益を確保しました。コロナ禍でも成長を継続できたことで、私たちが事業の軸とする「すしの力」を改めて感じています。

中期経営計画(2019年9月期から2021年9月期まで)の重点施策である①「国内スシロー業態の出店拡大の継続」、②「新業態によるすし周辺市場の開拓」、③「海外事業の本格的な展開」についても、着実な進捗となりました。

国内スシロー事業は、期初目標を上回る33店舗を出店し、2020年9月末で合計559店舗となり「回転すし業界で店舗数No.1」を継続中です。

新業態では、大衆寿司居酒屋「鮨・酒・肴 杉玉」が昨年度を上回る15店舗を出店しました。コロナ禍での投資意欲の低迷により、フランチャイジーの獲得が困難な状況でしたが、成長を止めずに直営店重視の出店を進めました。

海外スシロー事業は、国や地域ごとに異なるコロナの影響や政府の規制に柔軟に対応し成長を実現しました。出店についても、立て直しを図る韓国以外は、ほぼ計画通りに実施できました。

A2

コロナ前の成長軌道へ回帰する国内スシロー事業

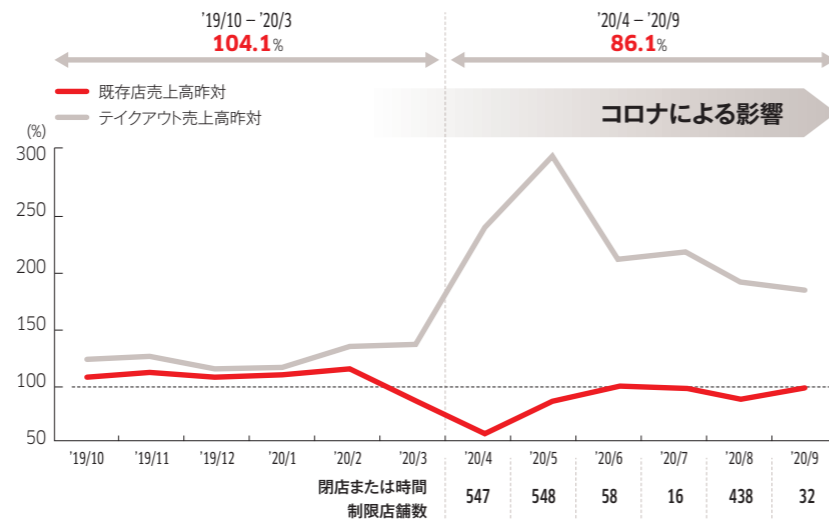
国内スシロー事業は、変動費(原価や労務費)の割合を守りながら、利益を創出していく独自の収益モデルが真価を発揮しました。既存店舗では、コロナの影響により2020年4~5月にかけて売上高が落ち込みましたが、昨対比で最小限の下落に抑えられました。これは、「安心して食事していただける店内環境づくり」「TO&D(テイクアウト&デリバリー)の発展的推進」「各店舗における、利益確保にこだわった徹底したコストコントロール」が奏功したものです。

2021年9月期は、コロナ禍という厳しい消費環境をふまえた、「#元氣いただきますプロジェクト」への参画や強力キャンペーン実施など、生産者の方々とお客様の双方に喜んでいただける商品力の強化、新価格帯(一皿480円)導入によるラインアップ拡充と客単価向上、テイクアウト専門店や自社デリバリーの可能性の追求などにより、コロナ前の成長軌道への回帰を目指します。新規出店も約30店舗を維持する考えですが、店長に必要なスキルや経験を持つ人材育成に注力し、サービスの質を落とすことなく店舗数を拡大していきます。

全社売上の約10%がターゲットの海外スシロー事業

海外スシロー事業は、すしの味・日本の味が受け入れられ、なおかつ市場規模と成長性の面でも魅力的な地域を重点エリアとして展開していきます。

スシロー国内既存店売上高推移

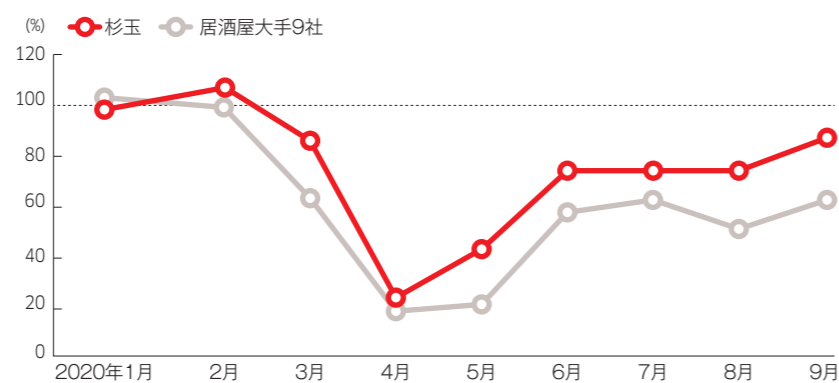


注: 開店より15カ月経過した店舗を既存店と定義。既存店売上高は、店舗当たり売上をもとに算出

日本で培った店舗オペレーションのノウハウと、うまいすしに欠かせないクオリティの高い食材の調達力は、当社グループならではの強みです。海外で調達が難しい食材もありますが、お米やお酢といったすしの土台を大切に「自分たちが美味しいと感じるすし」を提供していけば、海外のお客様にも必ず良い反応をしていただけると確信しています。

現在、本格的な拡大期に入っており、2021年9月期には海外売上高がグループ全体の約10%を占めるまでの成長を目指します。すでに中国・華南エリア及びタイへの進出を準備中であり、数年のうちには、海外の新規出店数が国内を超える状況も見えてきています。

杉玉国内既存店売上昨対の推移



グループの多様性を広げる新規開発事業

「鮭・酒・肴 杉玉」は、コロナの影響が大きい居酒屋業界にあって比較的、早い回復を見せています。お酒を飲むというシチュエーションの中で、すしをどのような形で楽しんでもいいかが、更なる拡大のカギとなるでしょう。また、杉玉に続く新業態の開発として、台湾茶専門店「Sharetea」も含めた実験的なチャレンジにも取り組んでいます。

2019年から出資している英国「Wasabi」へは、2020年9月に追加出資を実施し、間接的ながら約50%の持ち株比率となり、中期的なグループ多角化に向けた一歩を踏み出しました。

グループの多様性拡大に向けて、上記に加えて更なる事業開発にも挑戦し、新規開発事業を積極的に推進していきます。

中期成長戦略の達成に向けて

中期成長戦略でのコミットメント	2021年9月期の達成目標
1 国内スシロー業態は拡大継続 ● 新規出店、既存店成長の継続	● 新規出店は約30店舗を継続 ● 既存店昨対は110%(FY19比104%)でコロナ前を回復
2 海外でのスシロー拡大へ本格注力 ● 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	● タイ1号店を上期末目標でオープン、6地域目にも進出へ ● 海外売上高は約240億円へと中計の当初目標額を大幅超過
3 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	● 杉玉は引き続き拡大新業態にも継続チャレンジ



Q3

2020年11月に発表した新しい社名には、どんな想いを込めていますか？

A3

あえて「スシロー」を社名からはずし、固定観念を取り払う

社名変更は、事業領域の拡大とグローバル展開を加速し、更なる成長に向かうことが目的です。新社名・株式会社FOOD & LIFE COMPANIESには、「日々の食を美味しくすることでお客さまの生活や人生までゆたかにしたい」という想いを込めています。あえて社名からスシローの名前をはずすことで、事業やサービスに関する自らの固定観念を取り払いたいと考えました。「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」を実現するために育ててきたスシローイズムは、国内スシロー事業を担う事業会社の株式会社あきんどスシローにしっかりと引き継いでいきます。

新社名と企業理念の策定にあたっては、部長クラスを中心に議論を進めました。次代のリーダーたちが自身の関わった社名・企業理念のもと、主体的にチャレンジしてくれることが将来の飛躍につながるはずだと。

Q4

更なる成長を支える経営基盤の構築について教えてください。

A4

コーポレート・ガバナンスと人材力を強化する

グローバル企業としてさらに成長するには、当然のことですが信頼性の高いコーポレート・ガバナンス体制が求められます。このため今回、モニタリングボード型のコーポレート・ガバナンスを導入しました。取締役会の社外取締役比率を高め、取締役9名のうち私のみ社内取締役という体制です。コンセンサスの場ではなく、経験豊かな社外取締役の多様な視点からの知見を意思決定に反映する取締役会を目指しています。モニタリング機能の強化は、裏を返すと「事業運営に関しては、より現場に近い執行役員に任せる」という意味を持ち、スピード感のあるビジネスにつながるものです。



Q5

ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

A5

商品力と現場力を磨き中長期的な企業価値向上へ

2020年9月期を通して、私たちの主力商品であるすしが国内外の多くの皆様から愛されていること、さらにTO&Dによってお店だけでなく会社やご自宅など多彩なシチュエーションへと広がる食文化であることを再発見できました。そして、各店舗の現場スタッフが厳しい環境に立ち向かい、利益確保と美味しいすしのために工夫や努力を重ねた今期の経験は、当社グループの次なる成長を支える大きな力になると確信できます。

2021年4月より新たな社名と企業理念を掲げました。当社グループならではの商品力や現場力を磨きあげて可能性をさらに広げ、中長期的な企業価値の向上を目指します。ステークホルダーの皆様には引き続き、ご支援とご期待を賜りますよう、お願い申し上げます。

同時に、多様な人材が活躍できる環境も、重要な経営基盤となります。業績がストレートに反映される評価モデル、評価結果による課長職の入れ替え制度など、働き甲斐を感じられる人事制度の構築を進めています。これらを一気に実現するのは容易ではありませんが、社員を含む現場スタッフたちの喜びにあふれる企業グループを目指していきます。

2020年9月期の業績／2021年9月期の業績予想サマリ

(百万円)

	19年9月期	20年9月期	21年9月期	19年9月期／20年9月期		20年9月期／21年9月期	
	実績	実績	予想	構成比	前期比	構成比	前期比
売上収益	199,088	204,957	250,600	100.0%	+2.9%	100.0%	+22.3%
売上原価	95,797	97,244	—	47.4%	+1.5%	—	—
従業員給付費	54,844	57,775	—	28.2%	+5.3%	—	—
営業利益	14,546	12,061	17,300	5.9%	-17.1%	6.9%	+43.4%
税引前利益	14,363	10,536	16,300	5.1%	-26.6%	6.5%	+54.7%
当期利益	9,959	6,420	10,500	3.1%	-35.5%	4.2%	+63.5%
設備投資額	8,759	13,863	15,000	—	+58.3%	—	+8.2%

期末店舗数(店)	566	624	695~705	100.0%	+58
スシロー(国内)	531	559	587~589	89.6%	+28
スシロー(海外)	25	38	62~66	6.1%	+13
杉玉(直営)	10	22	33~35	3.5%	+12
杉玉(FC)	—	3	7~9	0.5%	+3

財務の安全性を確保しつつ、持続的な成長への投資を実行します。

株式会社スシローグローバルホールディングス
 上席執行役員
 財務経理・投資事業 管掌

清水 敬太

2020年9月期連結業績のレビュー

コロナ禍で厳しい1年でありながら売上収益は204.957百万円と過去最高を達成、また営業利益も12.061百万円と黒字を確保することができました。特に第3四半期はコロナ影響が最も大きかったものの、国内スシロー事業においてTO&D(テイクアウト&デリバリー)の強化や経費削減に迅速に取り組み営業黒字を確保できたとともに、影響が緩和された第4四半期にはV字回復も果たしました。

これは、事業の柱である株式会社あきんどスシローにおいて、ここ数年注力してきた商品強化の取り組みがコロナ禍においても成果を上げたものであり、企画力と店舗の現場力が融合した結果であると分析しています。具体的には、商品開発力・マーケティング力によるキャンペーン効果が上期の客数増、及びコロナ禍からの迅速な客数の戻りをもたらしたこと、また魅力的な高単価商品への需要はコロナ禍であっても根強く、通期で客単価が上昇した

四半期ごとの連結業績の推移

	Q1		Q2		Q3		Q4	
	実績	売上比	実績	売上比	実績	売上比	実績	売上比
売上収益 (既存店昨対)	55,738 (107.5%)	100.0%	52,432 (100.8%)	100.0%	42,491 (78.3%)	100.0%	54,296 (93.5%)	100.0%
営業利益	4,837	8.7%	3,398	6.5%	384	0.9%	3,442	6.3%
当期利益	3,031	5.4%	2,053	3.9%	△841	△2.0%	2,178	4.0%

注: 既存店昨対は、国内における「スシロー」ブランドの店舗が対象



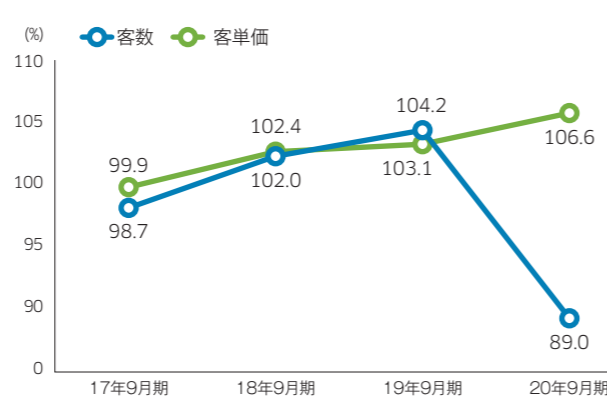
ことが成果として挙げられます。そしてその中で、店舗ではスタッフの配置を状況に応じて迅速に調整し、業務そのものを柔軟に見直して効率化に取り組んでくれました。感染症対策にも気を配りながらの難しい状況にありながら、コスト意識も持ち続けてやり切ったという意味で、現場力の強さというのは非常に大きかったと思います。

加えてコロナの影響がさらに大きい新業態事業、そして影響度や回復スピードがエリアごとに異なる海外事業においては、メリハリをつけて投資継続や店舗閉鎖を判断しました。こういったアクセルとブレーキの使い分けにより、売上成長を実現しつつ、収益もしっかり確保して、今回の業績が達成できたものと考えています。

コロナ禍における財務戦略と主要施策

財務面では、コロナ禍の前から強化に取り組んできました。2019年9月に株式会社日本格付研究所(JCR)より「A-」の格付

スシロー業態の客数と客単価の推移



を新規に取得しました。中期経営計画の下、積極的な新規出店を推進している現状では、資金調達コストの低減は極めて重要であり、この「A-」という、食に関連する業界では非常に高い格付の意義は大きいと認識しています。これにより、コロナ禍が顕著となる直前の2020年1月に普通社債により100億円、そして新年度に入った2020年11月にさらに200億円の社債も発行し、コロナ禍対応で締結した300億円のコミットメントライン契約とともに、財務健全性の維持や成長資金の確保を非常に良い形で実現することができました。

今後目を向けると、投資ファンド傘下の際に実行した銀行借入350億円が2021年3月に返済期限が到来するためファイナンスの準備を進めています。当時は未上場でイニシャルコストも高かった借入金ですが、上記の通り高い信用力をベースに社債による事前の資金調達もできましたので、各金融機関のご支援の下、コスト低減も意識しながら十分な成長資金を確保していく計画です。

中期経営計画に基づく事業投資の進捗

国内事業では現在、新規出店による成長投資に加えて自動化設備に積極的に投資しています。上述の通り競争力強化には商品開発やマーケティング、現場力が重要となりますが、それらをより強固かつ安定的なものとするためには自動化設備やITへの投資が欠かせません。

このため現在は最先端の自動化設備を常時、開発・テストし、既存店舗や新店舗への導入を行っています。結果として、既存店の設備投資が約40億円ですが、うち約30億円が自動化投資であ

2020年9月期の業績 / 2021年9月期の業績予想サマリー

	19年9月期	20年9月期	21年9月期	成長率
	実績	実績	ガイダンス	FY21/FY20
売上収益	199,088	204,957	250,600	+22.3%
営業利益	14,546	12,061	17,300	+43.4%
営業利益率	7.3%	5.9%	6.9%	—
税引前利益	14,363	10,536	16,300	+54.7%
税引前利益率	7.2%	5.1%	6.5%	—
当期利益	9,959	6,420	10,500	+63.5%
当期利益率	5.0%	3.1%	4.2%	—
所得拡大適用外時	△ 790	△ 420	—	—
所得拡大考慮後当期利益	9,169	6,000	10,500	+75.0%
1株当たり当期利益	85.81	55.64	90.48	+62.6%
既存店昨対売上(曜日調整後)	107.7%	94.7%	110.0%	—
出店数	45	70	71-81	—
原価率	48.1%	47.4%	47.3%	-0.1%
従業員給付費用率	27.5%	28.3%	27.8%	-0.5%
その他販管費+その他収益/費用率	17.0%	18.5%	18.0%	-0.5%

り、また新店30店舗に対する投資額の約45億円にも数億円の自動化投資が含まれるなど、投資全体の中でも非常に大きな割合を占めるに至りました。もちろん、この自動化投資に対しても新店同様「4年」という投資回収期間のハードルを設け、収益性を落とさない形で店舗運営の効率化を図っています。

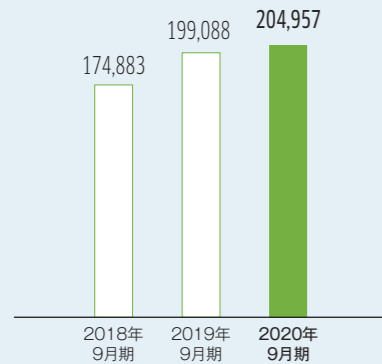
一方で海外事業については、地域ごとの収益性や成長ポテンシャルに応じた投資を実施します。コロナなどの外部要因はありますが、2021年9月期には台湾及び香港で黒字化を目指し、またシンガポールもその翌年には黒字化を達成したいと考えています。こういった重点投資エリアでは積極的に先行投資を行い早めに営業キャッシュ・フローを生み、自己資金での投資が可能なサイクルへと進めていくのが目標であり、全社売上に占める海外売上高10%という目標に向けてメリハリをつけた投資を実施する考えです。

ステークホルダーの皆様へ

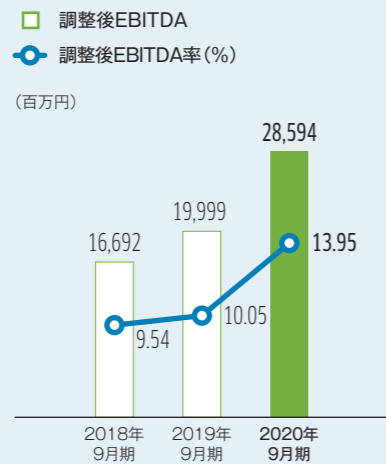
当社グループにおいて、財務面での最も重要なコンセプトは積極的な成長投資を実行しながら財務的な健全性を維持・確保することです。投資を加速している現状では、外部からの資金調達を組み合わせていますが、調達コストを低位にコントロールし、中期的には営業キャッシュ・フローの範囲内での事業投資という基本に回帰していきます。持続的な成長を目指した戦略を実行しつつ、財務比率や収益性に対するハードルは下げずに、そこから生まれるキャッシュに基づく株主還元を重視していきますので、引き続き当社グループへの末永いご支援をどうぞ宜しくお願い申し上げます。

財務ハイライト(連結)

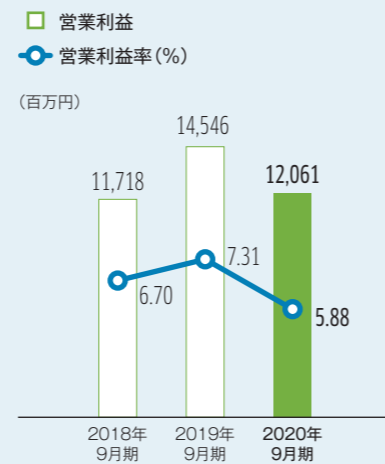
売上収益
(百万円)



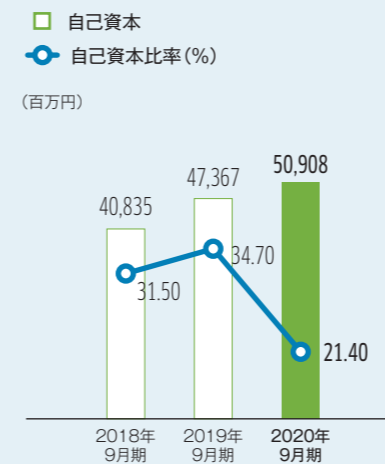
調整後EBITDA
調整後EBITDA率



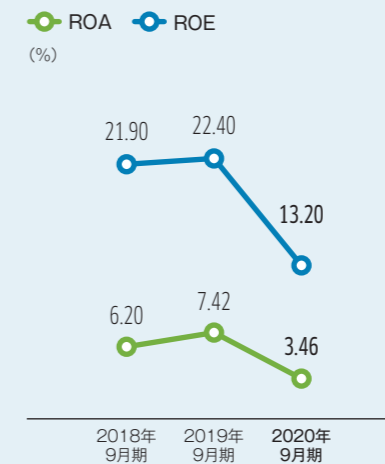
営業利益
営業利益率



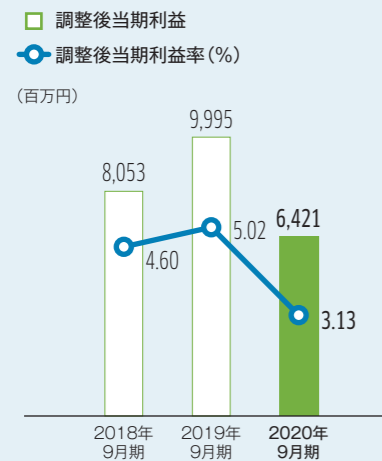
自己資本／自己資本比率



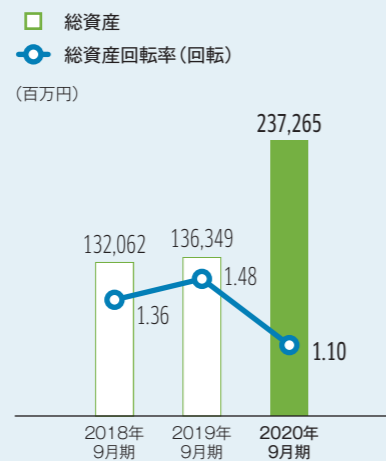
ROA／ROE



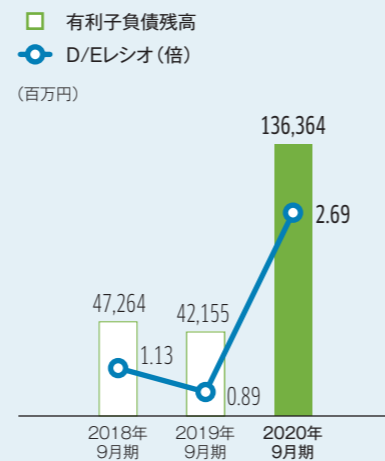
調整後当期利益
調整後当期利益率



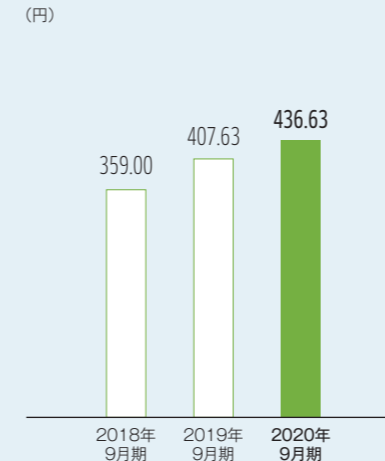
総資産／総資産回転率



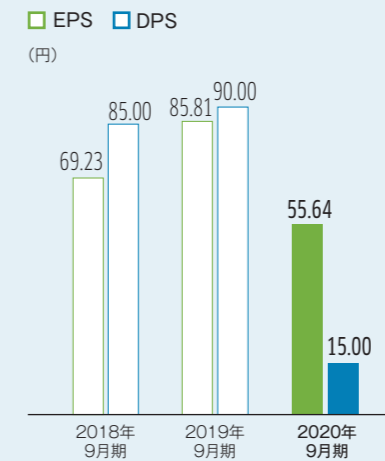
有利子負債残高／D/Eレシオ



BPS (基本的1株当たり親会社所有者帰属持分)

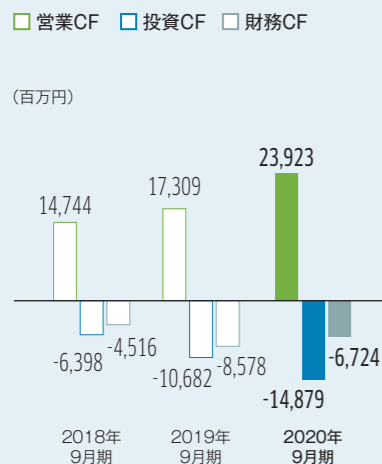


EPS (基本的1株当たり当期利益)／DPS (1株当たり配当額)

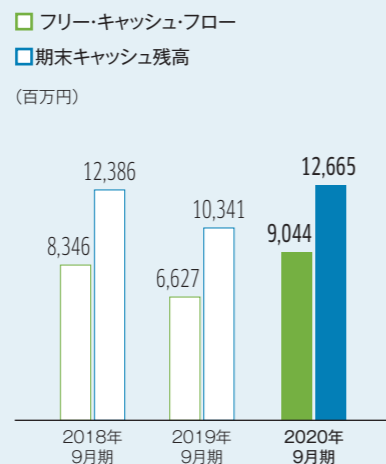


注: 2020年4月1日付けで普通株式1株につき4株の割合で株式分割を実施しました。
EPSとBPSは過去の実績について今回の分割を反映した数値を記載し、DPSは分割を反映しない実際の配当額を記載しています。

営業CF／投資CF／財務CF

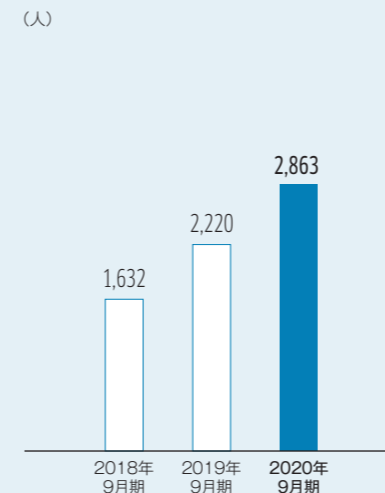


フリー・キャッシュ・フロー
期末キャッシュ残高

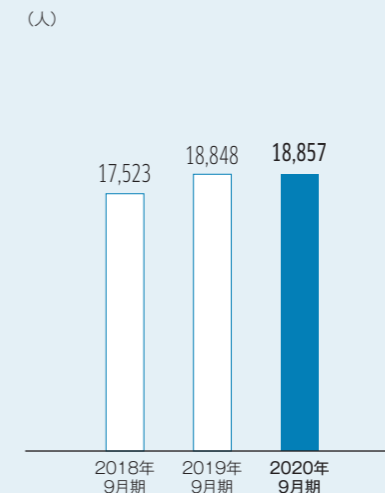


非財務情報

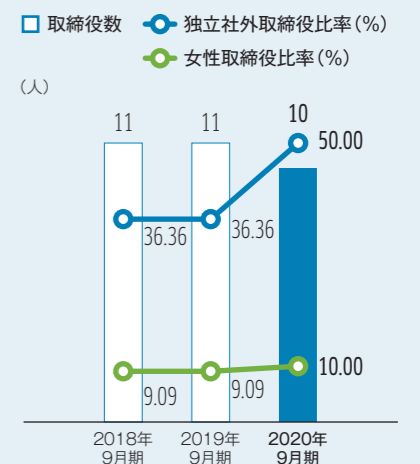
連結従業員数



平均臨時雇用者数



取締役数／独立社外取締役比率／女性取締役比率



「世界のすみずみにまで、美味しさの喜びを広げていく」 その想いの実現に向けた グローバル展開の現状をご紹介します。

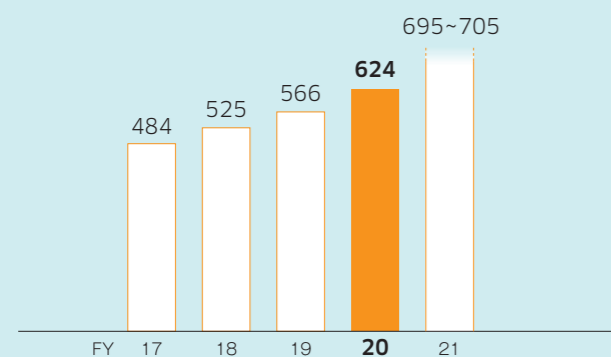
中期経営計画における グローバル展開の戦略骨子

2019年9月期を起点とする3カ年の中期経営計画（以下、本中計）では、売上高1兆円のグローバル外食グループを目指し、日本市場における更なる成長と海外市場への本格展開を戦略骨子に据えました。

日本市場では、「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」を最終的な展望とし、人口動態や行動変化に対応するため、通常モデルや都市モデルなど、複数のモデルを準備し、年間30店強の出店を継続するとともに、大衆寿司居酒屋「鮎・酒・肴 杉玉」をはじめとした、すし周辺市場の開拓も進めています。「杉玉」については、本中計期間の出店数が累計27～33店舗（うちFC22～26店舗、直営4～8店舗）の計画です。

海外市場では、「日本発のグローバル外食ブランド」を最終的な展望に、本中計期間の最終年度である2021年9月期においては、策定時の目標である海外売上高200億円を大きく上回る約240億円をターゲットとしました。すしの受容度が高く、市場規模・成長性が魅力的な3地域である、中華圏を含む東アジア・東南アジア・北米を重点エリアとして、「うまさ」を武器とした展開を推進中です。すでに2020年12月、中国・上海に子会社を設立したほか、タイでも2021年の春頃に新店オープンを予定しています。

全ブランド店舗数の推移
（国内+海外）

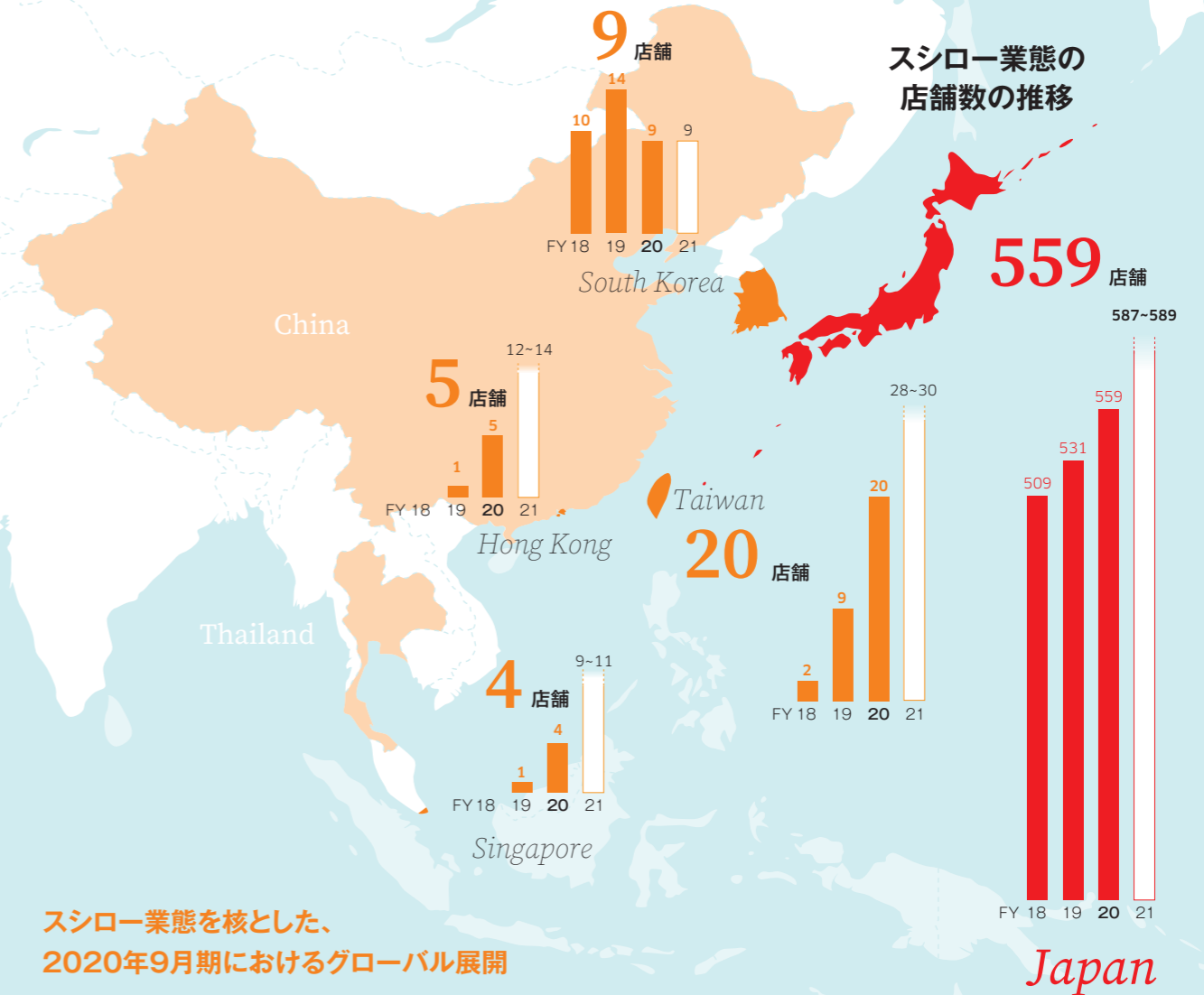
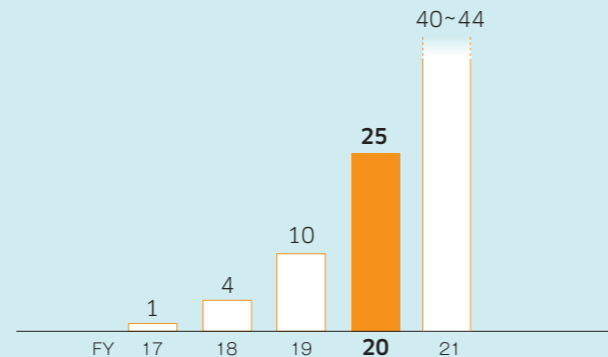


グローバル展開を支えるグループ企業体制

当社グループは、グループホールディング会社のもとに、スシロー業態を運営する日本の株式会社あきんどスシロー、海外5つの国・地域に展開するSushiro地域別事業会社、大衆寿司居酒屋「杉玉」などの新規事業を運営する株式会社スシロークリエイティブダイニング、台湾茶専門店「Sharetea」を運営する株式会社Sharetea Japan、そして英国のテイクアウトすしチェーン「Wasabi」への出資会社であるWasabi Participations Limitedで構成されています。

特にスシロー業態の展開においては、日本の「あきんどスシロー」が長年にわたり、「スシロー店舗運営の専門家」ともいべき人材を社員として育成してきました。海外展開では、日本で営業責任者の経験がある人材を現地に送り、日本のノウハウやルールなどを現地で着実に再現するのが基本です。また、調達についても、「スシローの専門家」である日本のチームが行います。

国内「杉玉」店舗数の推移
（FC+直営）



スシロー業態を核とした、 2020年9月期におけるグローバル展開

国内スシロー事業

引き続き東日本を中心に、通常型20店舗、都市型13店舗を新規出店し、期初予想を大幅に上回る出店を実現しています。コロナ禍において、安心して召し上がっていただける店内環境づくりやTO&D（テイクアウト&デリバリー）に注力し、すしを楽しめる、より多くの場づくりを推進しました。

海外スシロー事業

- 台湾: コロナ禍でも11店舗を新規出店し、継続的に利益を上げられる体制を構築しました。同時に、店舗拡大に対応した営業体制の充実に取り組んでいます。なお、事業規模の拡大により、2021年9月以降は、現地調達の可能性を検討する計画です。
- 香港: コロナ禍でも集客力を変わらず維持しました。4店舗を新規出店し、台湾に続いて利益を上げられる体制に近づきつつあります。
- シンガポール: 下半期を通じて、コロナ禍によるロックダウンや営業制限が続いたものの、3店舗を新規出店しました。日本同様、TO&Dの強化が奏功し、売上高の下支えに貢献しました。
- 韓国: コロナ禍でも黒字を維持、あるいは損失の小さい店舗だけを残し、不採算7店舗を閉鎖するなど、事業改革を推進中です。

新規開発事業

- 杉玉: 前期を上回る15店舗（直営12店舗、FC3店舗）を新規出店しました。特に直営店舗数は本中計期間における計画を上回る進捗です。2021年9月期は、ペースは落としつつも、店舗展開を継続します。
- Sharetea: 東京・新宿に日本1号店をオープンしました。今後も新業態については様々なチャレンジをしていきます。
- 英国「Wasabi」へ追加投資: 2003年、英国・ロンドンで創業以来、同地を中心にすし・弁当などのテイクアウト型チェーン店舗を展開する「Wasabi」ですが、コロナ禍によるロックダウンで全店閉鎖となり、資金調達が必要になったことから2020年9月に追加投資を行い、従来約25%であった当社の間接投資比率が約50%となりました。この投資を通じ、「Wasabi」の市場で日本の味を受け入れてもらえるかを検証するとともに、「スシロー」による日本のすし・味覚に対する知見・ノウハウと、「Wasabi」の味覚や米食文化に対する知見・ノウハウを融合させることも検討していきます。

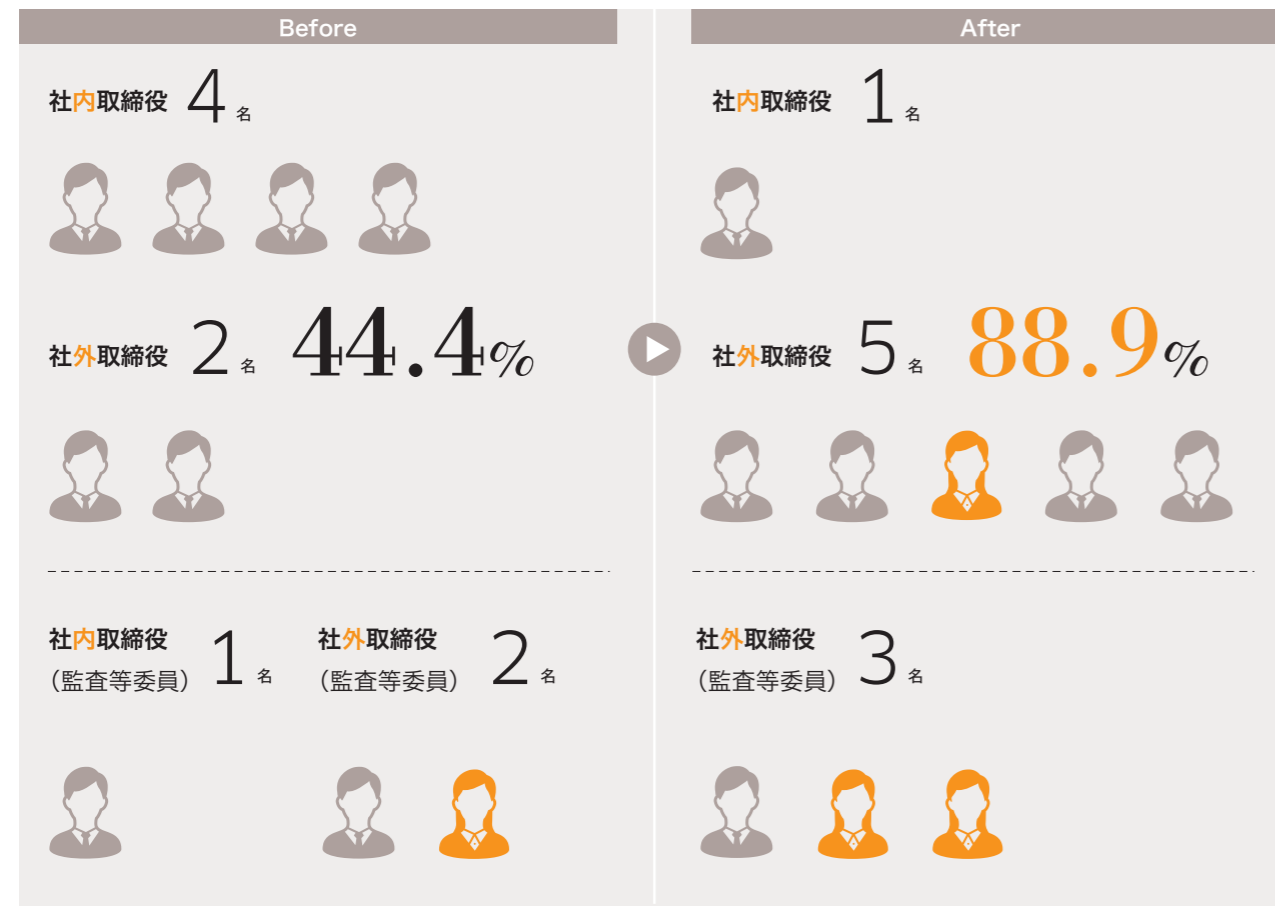
持続的な成長と中長期的な 企業価値の向上を目指し、 コーポレート・ガバナンス体制を強化します。

コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社は、2021年4月1日付で社名及び企業理念を変更します。新VISIONである「変えよう、毎日の美味しさを。広めよう、世界に喜びを。」のもと、法令や定款など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になっていることがコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方です。

また、「経営理念」「経営目標」を実現するために、全役員・従業員の意識や業務活動の方向付けが可能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皆様の利益に合うものと考えます。

取締役会体制の推移（※取締役9名のうち、社外取締役を現行の4名から8名に増強します）



コーポレート・ガバナンス体制の強化

社名変更在先立ち、第6期定時株主総会決議を経てコーポレート・ガバナンス体制をモニタリングボード型に変更し、持続的な成長の実現と中長期的な企業価値向上を図っていきます。

変更のポイント

1. 社外取締役を増員し、社外取締役比率を現行の44.4%から88.9%に引き上げ
2. 社外取締役の通算任期を6年に設定
3. 取締役会への付議基準の見直し
 - 取締役会におけるモニタリング機能の強化
 - 執行部門における意思決定の迅速性・効率性向上



多様な人材が活躍できる 環境づくりを推進し、 持続的な成長を支える 経営基盤を強化して いきます。

株式会社スシローグローバルホールディングス
執行役員
コミュニケーション企画推進・コーポレートコミュニケーション 管掌

福山 知子

大手菓子・食品メーカーにおいて長年にわたりマーケティングや地域事業の経営、経営企画、そしてコーポレートコミュニケーションに携わってきた福山知子は、今後、女性をはじめとする多様な人材が働きやすい環境づくりやSDGsの視点に立ったコーポレートコミュニケーションの強化の取り組みを進めようとしています。その現状と今後の方向性を語ります。

ダイバーシティ&インクルージョン経営を推進 多様な働き方を可能とする環境を創出する

入社して感じたことは、スシローが好きなお客が多いこと、かつ、男女を問わずとも魅力的な人材が多いということです。スシローの使命である「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」を実現するために何をすべきか、を常に真剣に考え、会社の成長のために頑張ろうという意識を強く持っている人々が一丸となり、スピード感をもって事業を推進しています。

一方で、スシロー業態を中心とする店舗運営の現場では、週末や盆・正月などが非常に忙しく、スタッフそれぞれのステージによっては、長く働き続けることが難しい環境にあります。店舗では多くの女性スタッフが働いていますが、例えば育児をしながら働くことが難しいケースもあるでしょう。また、社員も産休・育休や時短勤務をすることが本当に可能か、これが男女問わずにできるかは、今後の検討事項と捉えています。

これらを解決するためには、活躍できる人材がイキイキ・ワクワクと働ける環境をいかにつくっていくか、が大切であり、働き方の多様化が必須だと考えています。これは本社も同様です。グループ全体で働き方改革を推進する場合、まずは家庭内で家事や育児の大きな担い手となっている女性が働きやすい職場にすることを考

えたいと思います。例えば時短勤務を考えると、未来を見通した育児勤務が可能な職場であれば、柔軟な就労や仕事の効率化などを通じ、多様性を積極的に受け入れられることになり、将来的には男女を問わず、多くの人材が多様な働き方を選択できるようになっていくのではないのでしょうか。

サステナブルな経営基盤の構築

食を通じて、 お客様にゆたかさ・楽しさをお届けする

働き方の多様化と並行して着手しているのが、サステナブル(持続可能)な経営基盤構築に向けた考え方の整理です。SDGsの視点から事業を整理し、サステナビリティに係る課題や非財務情報としての開示の方向性を決定し、その過程で、価値創造ストーリーの構築を目指したいと考えています。

そのうえで、コーポレートコミュニケーションの在り方も変えていきます。折しも2021年4月1日から、新社名「株式会社FOOD & LIFE COMPANIES」を冠することになります。お客様に美味しい食を安全で安心に、それもできるだけリーズナブルにお届けしたいという根本的な想いは変わりませんが、回転すしのスシローという業態をベースにしながらも、さらに成長や拡大を果たし、10歩先・100歩先を見据えた、持続可能な企業グループとしての考え方もお伝えしていくことを進めています。

日々の食を美味しくすることで、お客様の生活や人生までゆたかにしたい。そのために食の幅を一層広げ、お客様の人生に寄り添い、多様なゆたかさ・楽しさをご提供できるよう、グループ全社員が一丸となって成長し続ける、そのような経営基盤の構築に注力していきます。

コーポレート・ガバナンス

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合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います。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、業務執行取締役及び執行役員に対し大幅に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います。

取締役会（取締役9名、うち社外取締役8名）は、基本的な経営

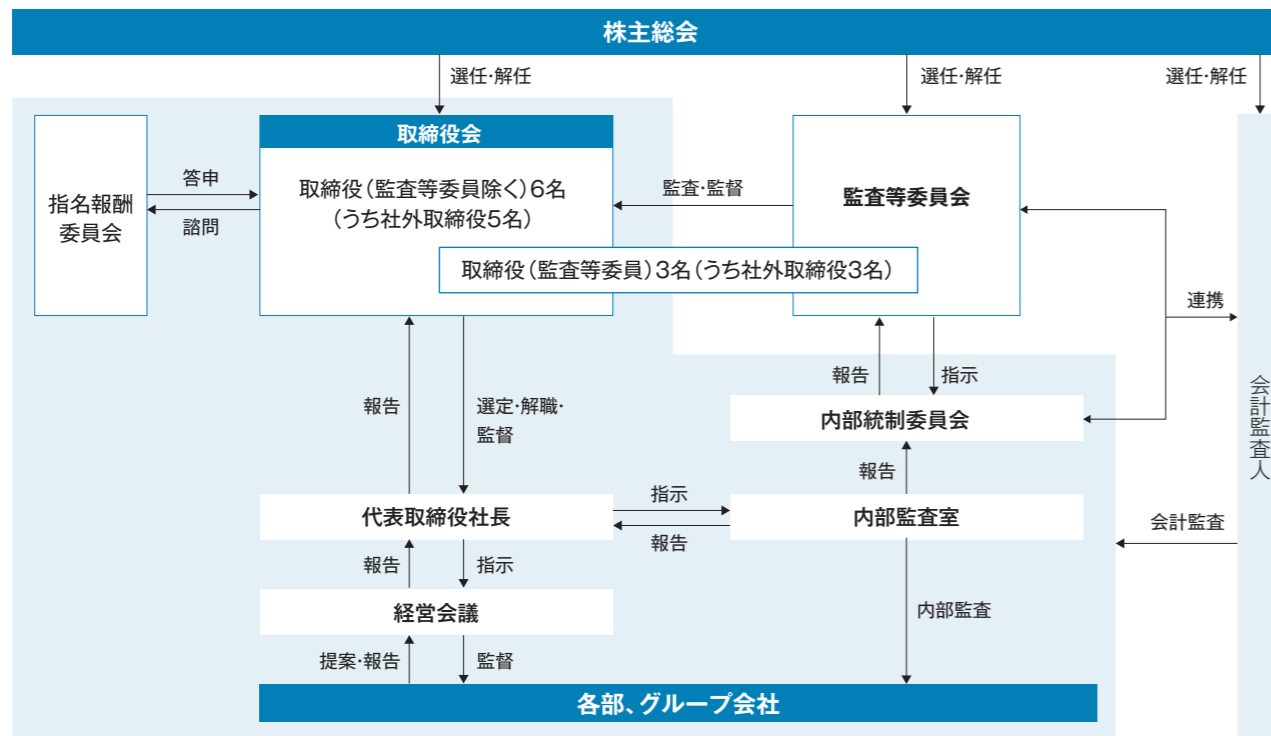
方針や中長期的な戦略的課題を十分な時間をかけて議論する場であるとの考えのもと、グループ経営上の基本方針その他重要事項の決定や業務執行報告にもとづく、職務の執行の監督を行っています。また、社外取締役である監査等委員3名は、監査等委員会を構成し、取締役会への出席や日常業務の中で随時監査を遂行することにより取締役の職務執行を確認しています。

さらに、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います。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、監査等委員である取締役及び委員長の選任した委員（当社執行役員）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ほか、定期的に開催しています。

経営会議は、業務執行取締役及び執行役員によって構成され、取締役会決議事項の協議、その他取締役会から権限委譲された経営上の重要事項の検討を行っています。

当社のコーポレート・ガバナンス体制図は次のとおりです。

コーポレート・ガバナンス体制図（2020年12月24日現在）



社外取締役の役割と機能

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です。

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 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けると判断し、選任しました。
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けると判断し選任しました。
社外取締役 三宅 峰三郎	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けると判断し選任しました。
社外取締役 蟹瀬 令子	長年にわたる経営者としての経営実績と、リテール事業及びマーケティングに関する豊富な経験及び幅広い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けると判断し選任しました。
社外取締役 佐藤 光紀	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けると判断し選任しました。
社外取締役（監査等委員） 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、当社グループに対して適切な助言・監督を行っていただけると判断し選任しました。
社外取締役（監査等委員） 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いることから、当社グループに対して公正かつ客観的な経営の監督を行っていただけると判断し選任しました。
社外取締役（監査等委員） 平 真美	公認会計士・税理士の資格を有しており、財務及び会計に精通しているため、その高い見識を当社の監査等に活かしていただけると判断し選任しました。

それぞれの社外取締役と当社の間には、人的関係・資金的関係・その他の利害関係はありません。

新たな社名・企業理念とともに、当社グループの舵取りを担うガバナンス体制についても社外取締役を8名に増員し、より強化しました。再任及び新任の社外取締役から届いたメッセージの数々をご紹介します。

再任

再任4名に向けたテーマ(下記の4つから2つを選択)

- 1) 「モニタリングボード型」導入に対する感想は?
- 2) 取締役会の実効性に対し、社外取締役の増員が与える影響とは?
- 3) 増員に関して、多様性の観点から期待することは?
- 4) 新社名のもとで、更なる企業価値の向上に、どう貢献するか?



社外取締役
近藤 章

1) 当社の株主は過半数が外国人株主であり、かつ経営環境が激変する中、状況は変わりました。他社での経験のある経営陣が経営に専念し、社外取締役を中心とする取締役会がモニターする体制への移行が求められていると思います。今回の移行は経営陣と従業員の方々の賛同あつての決定と理解しています。

4) 社名変更後も「スシロー」ブランドを維持・拡大する。コングロマリット・ディスカウントを惹起しない。グローバル展開を支えるITシステムの構築や財務面のサポートなど、間接部門の生産性の向上を常時モニターし、企業価値の向上に寄与したいと思つています。持続的な企業価値の向上には、現場・直接部門の生産性向上と同時に、間接部門の効率化が車の両輪と考えるからです。



社外取締役
高岡 浩三

1) 欧米ではプロ経営者の暴走を管理・監督する目的で、会長と社長以外は全員が社外取締役という体制が普通です。日本企業のトップでは数少ない、一流のプロ経営者の一人である水留社長が率いる当社グループだからこそ、一歩も二歩も進んだ取締役会構成を提案しました。

4) 新社名が掲げる、グローバル展開の加速という長期ビジョンを達成するには、グローバルな視点と世界標準の経営を目指す覚悟が必要です。執行役員の皆様と一緒に、サステナビリティを常に考慮したイノベーションを創出できる企業への進化に貢献します。



社外取締役
(監査等委員)
納塚 善宏

2) 実効性を株主・投資家目線で考えた場合に、コーポレートガバナンス・コード「第4章 取締役会等の責務」の各原則に照らしてどうか、の点が重要です。経営戦略や経営計画について建設的な議論を促す、リスクテイクを支える環境整備と迅速・果敢な意思決定の支援、業績の評価やCEO後継者の育成などの点について、自ずとガバナンス・コードへの適合性が高くなる、いわゆる実効性がより高まると考えます。

3) 世の中は、同一方向を向いたマスマーケティングからパーソナルマーケティングの時代に入っています。一人ひとりの個性が尊重される時代ですから、多様な頭脳、経験、考え方が違う人が集うのはごく自然で、新たな価値創造や発見を促すようになると思います。



社外取締役
(監査等委員)
市毛 由美子

2) 当社の成長戦略の柱は、海外事業と国内の業態拡大ですが、新たなセグメントでの競争に打ち勝つにはイノベーションが、イノベーションを起こすには多様性が不可欠です。2021年9月期を起点とする独立社外取締役体制は、極めて多様な資質と経験に裏打ちされたボードに仕上がっています。

3) 執行の現場では、女性管理職比率の低さが解消されていないのが実態です。この問題解決を後押しする趣旨で、営業職(店長・副店長)及び本社部門の女性管理職との懇談会を設営し、彼女らが抱える問題意識、期待感、意欲などを本音で語ってもらいました。その結果、見えてきた課題をとりまとめ、取締役会で報告し、経営陣にスピード感をもった検討をお願いしました。

新任

新任4名に向けたテーマ

- a) スシローに対し、どんな印象を抱いていたか?
- b) これまでの経験や現在の職務を、企業価値の向上にどう活かすか?



社外取締役
三宅 峰三郎

a) 従業員の働き方に特徴があり、主婦の特性を生かし、すしネタの魚を柵(さくすしネタや刺身にするため、魚を大きな切り身にしたもの)で店舗に届け、DVDを見ながら店でネタ状の大きさに切るといった報道を見たことがあり、新鮮さを感じています。しかし、コロナ禍の環境では、店舗内カウンターでのお皿にふたがついていないことに関して、ひと工夫が必要でしょう。すし業態以外の展開は認識していなかったので、今後が楽しみです。

b) 過去の経営経験から企業理念を中心に据えるべきだと考えており、その観点から理念経営に寄与し、企業の規模だけではなく健全な精神の成長に寄与できると考えます。特に社名変更に感じられる、食の世界での展開には過去の経験から貢献できると考えており、それに伴った中長期戦略の策定や理念教育を通じて社員の参画意識やモチベーションの向上に助言していきます。



社外取締役
蟹瀬 令子

a) 50年以上前に始まった回転すしという新しいサービスは、今や世界の食文化となっています。その中でも常に世界に目を向け、食の極みをめざして革新を続けるスシローには目を見張るものがあります。DX(デジタルトランスフォーメーション)の早期導入、快適な店内デザイン、食ネタの追求、近未来に向けた食文化の提案など、業界のけん引役となっていると思います。

b) 愛され続けるスシローのためにできること。「博多のすし」で育ち、長年、消費者視点でのキャリアを積んできた私は、一人の消費者としてスシローの経営の監督に参加させていただき、忌憚ない意見をどしどし申し上げるつもりです。これからも愛され続けるスシローのために。



社外取締役
佐藤 光紀

a) 外食産業において、ユニークな事業モデルを持つ成長企業との印象を持っていました。実際のスシロー店舗での顧客体験を通じて、高い品質・手ごろな価格・効率的なオペレーション力が組み合わさって、現在にいたる企業価値が築かれていることを確認しました。また、今後つくっていく取締役会のあり方を水留社長より伺う中で、企業価値の向上を目指し、より先進的なガバナンス構造を経営に取り入れようとする意欲を感じた次第です。

b) 数多くの事業をゼロから立ち上げていく起業家としての精神、20年にわたる上場企業の経営経験、そして顧客ビジネスの成長を支えるデジタルトランスフォーメーション支援における専門性を活かし、企業価値向上に貢献していきます。



社外取締役
(監査等委員)
平 真美

a) スシローグローバルホールディングスは過去において主要な株主が投資ファンドなどであったり、東京証券取引所市場第一部への再上場も果たし、また株価も堅調に推移していることから、経営体質・財務体質はもとより、ガバナンスにおいても大変優れている印象を持ちました。

b) 今回のガバナンス体制強化では、より実効性を高めるため財務的な目線や女性の視点、今までの社外役員の経験をフル活用して臨んでいきます。女性の活躍に関しては、執行役員には女性が1人しかおらず、さらに女性が積極的にキャリアアップできる体制整備を人材投資の重点のひとつとして位置付けるようにしたいです。

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されています。取締役（監査等委員である取締役を除く）報酬額の上限は2019年12月19日定時株主総会決議において、年額400百万円（うち、社外取締役分は年額50百万円）、監査等委員である取締役の報酬額は2015年12月16日定時株主総会決議において、年額100百万円となっています。

● 監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の変動報酬の計算方法（2021年9月期～）

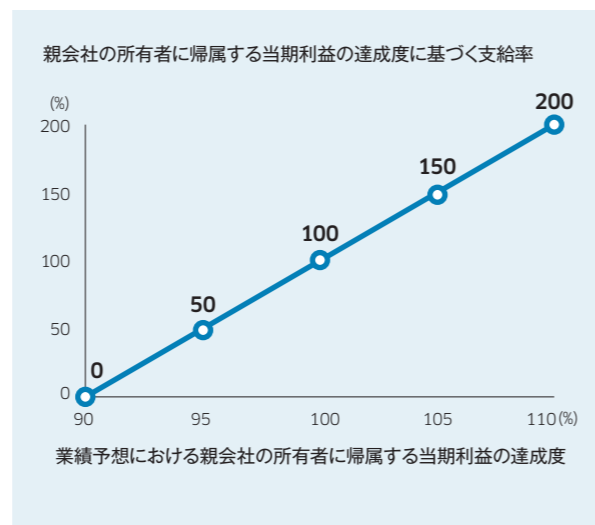
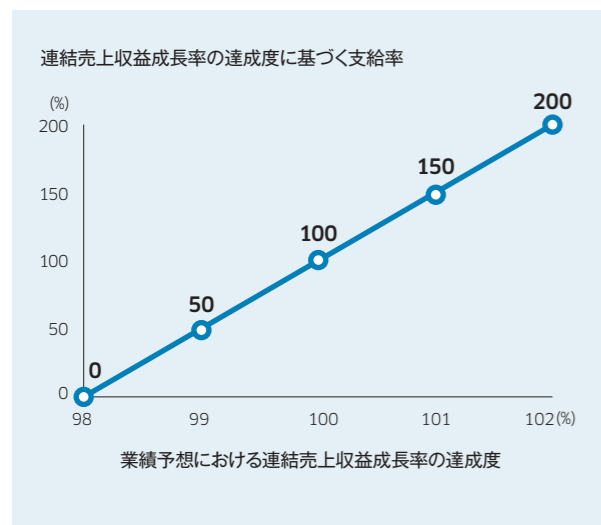
全社業績評価及び各役員の個人業績評価から構成されています。

全社業績評価	基本報酬（年間報酬の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（年間報酬の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（%）（小数点以下第3位を四捨五入）＝（当期連結売上収益実績（百万円未満四捨五入）÷前期連結売上収益実績（百万円未満四捨五入）×100）÷（当期連結売上収益予想÷前期連結売上収益実績×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（%）（小数点以下第3位を四捨五入）＝親会社の所有者に帰属する当期利益実績（百万円未満四捨五入）÷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（百万円未満四捨五入）×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（1カ月未満の期間は、15日以下は切捨て、16日以上は1カ月に切上げ）を12で除した割合（小数点以下第3位を四捨五入）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。

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。

● 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下記の数値（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%）を下回った場合または期末の株価（割当日から3年を経過する日（付与対象者が割当日から3年を経過するよりも前に当社及び子会社の取締役及び執行役員の地位を喪失した場合には当該喪失日をいいます）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（本新株予約権の割当日

の属する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）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%
当社常務執行役員	18.60%
当社上席執行役員 当社執行役員	19.60%

報酬等の総額（2020年9月期の実績、百万円）

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				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）	260	149	59	49	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	42	42	-	-	-	5

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です。

● 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、重要なリスクは、内部統制委員会において把握・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ほか、定期的に開催しています。

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るとともに、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、監査等委員会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、またはその恐れがある場合は直ちに監査等委員に報告するとともに、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、法令遵守なら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には、以下のようなものがあります。各リ

スクに関する詳細な説明は、当社ウェブサイトIR情報ページに掲載した、「2020年9月期 有価証券報告書」PDF(下記URL)のP.15-22をご参照ください。

https://ssl4.eir-parts.net/doc/3563/youho_pdf/S100KG58/00.pdf

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| (1) 経済情勢の変化に伴うリスク | (13) 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 |
| (2) 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 | (14) 情報通信システムに関するリスク |
| (3) 消費者の嗜好の変化に伴うリスク | (15) インターネット等による風評被害に伴うリスク |
| (4) 食品の衛生管理に関するリスク | (16) 海外事業の展開に伴うリスク |
| (5) 食材等の調達困難・価格高騰に伴うリスク | (17) 訴訟その他の法的手続に伴うリスク |
| (6) 中期経営計画に関するリスク | (18) 個人情報その他の機密情報の漏洩に関するリスク |
| (7) 新規出店計画に関するリスク | (19) 知的財産権に関するリスク |
| (8) 不動産の賃貸に関するリスク | (20) 外国為替相場の変動に伴うリスク |
| (9) 店舗及びサプライチェーンの管理等に関するリスク | (21) 減損会計の適用に伴うリスク |
| (10) 新規国内市場への進出に伴うリスク | (22) 多額の借入金及び財務制限条項への抵触に伴うリスク |
| (11) 自然災害等の予測できない事象に関するリスク | (23) 新株予約権の行使による株式価値の希薄化に関するリスク |
| (12) 経営陣への依存及び有能な店長の確保に関するリスク | (24) 新型コロナウイルス感染症拡大に関するリスク |

新型コロナウイルス感染症をリスク項目に新規追加

2020年9月期より、新型コロナウイルス感染症を新たなリスクとして追加しました。

以下にその全文を掲載すると同時に、店舗における感染防止対策をまとめました。

新型コロナウイルス感染症拡大に関するリスク

新型コロナウイルス感染症については、現時点ではその収束時期が不透明な状況にあり、収束までの期間が長期に及ぶ場合には当社の業績に重要な影響を及ぼす可能性があります。その結果、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。

店舗での感染防止対策

安心してご来店いただけるよう
感染防止対策を徹底

従来の衛生管理対策を一層強化した
感染症予防対策

 カウンター席の 飛沫防止パネル	 アルコール消毒液の 設置	 レジ前の飛沫防止カバー
---	---	--

こまめな除菌・清掃も徹底

		
---	--	---

Board of Directors



後列左から

取締役
高岡 浩三

取締役
佐藤 光紀

取締役
三宅 峰三郎

取締役
近藤 章

代表取締役社長
CEO
水留 浩一

取締役
納塚 善宏
(監査等委員)

前列左から

取締役
蟹瀬 令子

取締役
市毛 由美子
(監査等委員)

取締役
平 真美
(監査等委員)

常務執行役員
木下 嘉人
新居 耕平
堀江 陽

上席執行役員
清水 敬太
小河 博嗣
加藤 広慎
山邊 圭介

執行役員
永井 敏行
福山 知子

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2019年9月30日	当連結会計年度 2020年9月30日
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	10,341	12,665
営業債権及びその他の債権	2,678	5,142
棚卸資産	1,313	1,687
その他の金融資産	316	290
その他の流動資産	963	1,391
流動資産合計	15,612	21,175
非流動資産		
有形固定資産	25,579	119,667
のれん	30,371	30,371
無形資産	54,560	54,621
持分法で会計処理されている投資	1,816	2,171
敷金及び保証金	7,959	8,671
その他の金融資産	6	6
その他の非流動資産	446	582
非流動資産合計	120,737	216,090
資産合計	136,349	237,265
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	21,256	22,150
借入金	4,149	36,701
未払法人所得税	1,459	2,479
リース負債	809	10,819
その他の金融負債	508	726
引当金	2,449	1,287
その他の流動負債	2,906	4,640
流動負債合計	33,536	78,802
非流動負債		
営業債務及びその他の債務	36	31
社債及び借入金	36,622	9,987
リース負債	575	78,857
その他の金融負債	75	62
引当金	1,982	2,257
繰延税金負債	16,107	16,307
その他の非流動負債	49	43
非流動負債合計	55,447	107,543
負債合計	88,982	186,345
資本		
資本金	100	100
資本剰余金	15,747	15,747
利益剰余金	31,859	35,156
自己株式	△0	△0
その他の資本の構成要素	△339	△95
親会社の所有者に帰属する持分合計	47,367	50,908
非支配持分	—	13
資本合計	47,367	50,920
負債及び資本合計	136,349	237,265

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2018年10月1日~2019年9月30日	当連結会計年度 2019年10月1日~2020年9月30日
売上収益	199,088	204,957
売上原価	△95,797	△97,244
売上総利益	103,291	107,713
販売費及び一般管理費	△88,146	△94,398
その他の収益	123	619
その他の費用	△722	△1,872
営業利益	14,546	12,061
金融収益	128	90
金融費用	△308	△808
持分法による投資損益(△は損失)	△2	△807
税引前利益	14,363	10,536
法人所得税費用	△4,405	△4,116
当期利益	9,959	6,420
当期利益の帰属		
親会社の所有者	9,959	6,457
非支配持分	—	△36
当期利益	9,959	6,420
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	85.81	55.64
希薄化後1株当たり当期利益(円)	85.65	55.48

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 2018年10月1日~2019年9月30日	当連結会計年度 2019年10月1日~2020年9月30日
当期利益	9,959	6,420
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	△371	69
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	△65	△1
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△436	68
税引後その他の包括利益	△436	68
当期包括利益	9,523	6,488
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	9,523	6,524
非支配持分	—	△36
当期包括利益	9,523	6,488

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
2018年10月1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
会計方針の変更による累積的影響額			△554			△554		△554
会計方針の変更を反映した 2019年10月1日時点の残高	100	15,747	31,304	△0	△339	46,812	—	46,812
当期利益			6,457			6,457	△36	6,420
その他の包括利益					67	67	0	68
当期包括利益合計	—	—	6,457	—	67	6,524	△36	6,488
新株予約権の失効			6		△6	—		—
株式に基づく報酬取引					183	183		183
配当金		△2,611				△2,611		△2,611
連結子会社の増資による持分の増減						—	10	10
連結子会社株式の売却による持分の増減						—	5	5
連結範囲の変動						—	33	33
所有者との取引額合計	—	—	△2,605	—	177	△2,429	49	△2,380
2020年9月30日時点の残高	100	15,747	35,156	△0	△95	50,908	13	50,920

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 2018年10月1日~2019年9月30日	当連結会計年度 2019年10月1日~2020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	14,363	10,536
減価償却費及び償却費	4,794	15,217
減損損失	584	1,742
金融収益	△128	△90
金融費用	301	797
敷金及び保証金の家賃相殺額	298	285
持分法による投資損益(△は益)	2	807
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△1,060	△2,456
棚卸資産の増減額(△は増加)	19	△382
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	2,355	510
その他	625	544
小計	22,152	27,510
利息及び配当金の受取額	2	3
利息の支払額	△155	△644
法人所得税の支払額	△4,690	△2,947
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,309	23,923
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	△7,416	△12,286
無形資産の取得による支出	△309	△313
敷金及び保証金の差し入れによる支出	△1,033	△1,264
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	△1,156
その他	70	140
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,682	△14,879
財務活動によるキャッシュ・フロー		
社債の発行による収入	—	9,946
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	△1,049	△9,982
支払手数料の支払による支出	△7	△10
新株予約権の取得による支出	△945	—
非支配持分からの払込による収入	—	44
配当金の支払額	△2,465	△2,610
その他	57	55
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,578	△6,724
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,951	2,320
現金及び現金同等物の期首残高	12,386	10,341
現金及び現金同等物に係る換算差額	△94	4
現金及び現金同等物の期末残高	10,341	12,665

会社概要／株式情報 (2020年9月30日現在)

会社概要

社名	株式会社スシロ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	2,863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 Sushiro GH (Thailand) Ltd. 株式会社 Sharetea Japan

大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,131	7.00
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,365	5.48
全国農業協同組合連合会	4,444	3.82
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,261	3.67
MSIP CLIENT SECURITIES	4,259	3.67
RBC ISB S/A DUB NON RESIDENT/TRE ATY RATE UCITS-CLIENTS ACCOUNT	3,797	3.27
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,685	2.31
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	2,413	2.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	2,253	1.94
BNYM TREATY DTT 15	1,788	1.54

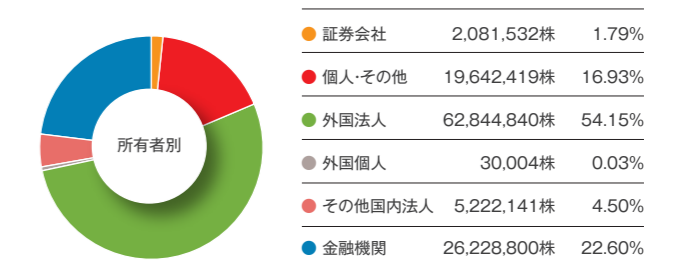
※持株比率は自己株式(248株)を控除して計算しております。

株式情報

発行可能株式総数	436,000,000株
発行済株式の総数	116,049,984株
株主数	42,766名

※当社は、2020年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を実施しております。これにより、発行可能株式総数は327,000,000株増加し、発行済株式総数は87,037,488株増加しております。

株式の状況



株価・出来高の推移

