

2021年9月期

## 第7期株主通信

2020年10月1日から2021年9月30日まで

FOOD & LIFE REPORT

# 「しくみ」と「たくみ」

P.1 トップメッセージ

P.3 Special Features: FOOD & LIFE

P.4 Special Features  LIFE

P.6 Special Features  FOOD

P.9 店舗情報

P.10 会社概要／株式情報

証券コード: 3563

株式会社FOOD & LIFE COMPANIES





株式会社FOOD & LIFE COMPANIES  
代表取締役社長 CEO

水留 浩一

*Kenichi Fujitama*

2021年9月期は売上・利益ともに過去最高額を達成。  
COMPANIESのさらなる成長に向けて、  
“食”の未来をとらえた新・中期経営計画を推進しています。

### 2021年9月期の連結業績

2021年9月期はコロナ禍が長期化する中で、売上高および各段階の利益ともに過去最高額を達成したほか、「国内外での出店拡大」「省人化設備投資の継続」「株式会社京樽の買収」など、成長基盤づくりも着実に推進しました。中期経営計画（2019年9月期～2021年9月期）の仕上げの年でしたが、戦略骨子とした「国内スシロー事業の拡大」「新業態によるすし周辺市場の開拓」「海外展開の本格化」も順調に進捗し、売上高・当期利益・成長率のすべての指標で目標を超過達成しています。

### 新・中期経営計画を策定

2021年10月より当COMPANIESは、新・中期経営計画（2022年9月期～2024年9月期）をスタートしました。

新・中計では、新社名「FOOD & LIFE COMPANIES」のもと、“食”の「川上」「川中」「川下」をつなぐリーン（lean:無駄のない）なサプライチェーンに支えられたサステナブルな企業として成長を目指します。「川上」では、気候変動など将来の環境変化を見据えて、養殖事業や最先端技術に投資を行い、養殖領域での競争優位性を確固なものとし、「川中」では、需要予測AIシステムによるDX（デジタルトランスフォーメーション）化を推進し、在庫管理・物流の最適化、フードロスの削減に取り組みます。スシロー事業による圧倒的な顧客基盤を持つ「川下」では、国内スシローのTo Go店舗の拡大、海外スシローの中国大陸を中心とする出店の加速、京樽・海鮮三崎港のリブランディング、杉玉の事業拡大などにより、2024年

9月期に売上高4,200億円・当期利益200億円を目標とします。これらの達成に向け、新・中計期間3年で計750億円の投資を計画しています。新・中計のその先は、売上高1兆円・営業利益率10%以上・ROE20%以上という日本発の的外食企業として、世界で重要なポジションの獲得を目指します。

### 株主の皆様へ

当COMPANIESは、株主の皆様への利益還元を経営上、重要な施策として位置付けて、適正な利益配分に努めています。2021年9月期の期末配当は、1株当たり22.5円とさせていただきます。新・中計では、従来よりも何段階もギアを上げた速度で企業価値の向上に挑戦します。引き続き、ご支援をお願い申し上げます。

## Special Features **FOOD & LIFE**

日本で生まれた美味しさを世界中に広げて、どこでも楽しめる外食ブランドとするため、国内外で様々な挑戦を続けています。

美味しい食事をリーズナブルな価格で、しかも心の込もったサービスとともに味わえる。そんな日本の外食産業は、世界中のお客様からご支持いただけると考えます。「FOOD & LIFE COMPANIES」の社名のもと、私たちは夢を共に実現する仲間たち (COMPANIES) と一緒に、日本生まれの本物の美味しさ (FOOD) を世界のすみずみにまで広げ、人々の生活や人生 (LIFE) を、もっとゆたかにしていきます。

株式会社FOOD & LIFE COMPANIES  
代表取締役社長 CEO

水留 浩一

## Special Features ① **LIFE**: お客様の生活や人生をゆたかにする「しくみ」

「2020年ドバイ国際博覧会」で唯一の日本館レストラン事業者として、期間限定「スシロードバイ万博店」を出店

海外事業部 ドバイ万博準備課  
ドバイ国際博覧会プロジェクトリーダー

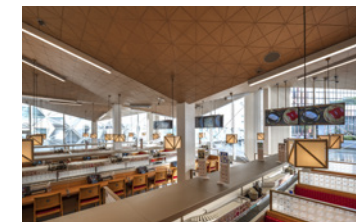
こまつ ちづる

小松 千鶴



## **UAE DUBAI**

「スシロードバイ万博店」では、当社として初めてハラルメニューやアラビア語への対応に挑みました。すべてハラル食材の条件をクリアしているかを確認したうえで、日本と同じ味の再現を目指しました。例えばラーメンでは、ハラル認証を取得しているスープを基に、納得のいく味を安定して提供できるオペレーション体制を約一年間かけて準備しました。アラビア語に関しては、様々なすしネタをどう翻訳するか、右から左へと書くRTL言語を注文用タブレットにどう落とし込むかなどに苦労しました。2021年10月1日のオープン以降、博覧会場の賑わいは日に日に増しており、当店は満席が続いています。社内公募で選抜されてドバイにやってきた40名の従業員たちと力を合わせて、「私たちが日本食の代表」という意気込みで、会場を訪れる世界中の皆様へ日本食の美味しさと日本の魅力を伝えていきます。



「スシロードバイ万博店」の建築デザインは、日本館のデザインコンセプト「日本の伝統と中東文化のコネクション」を踏襲しつつ、日本の伝統食であるすしを、最先端の技術を用いて提供するスシローを表現。

全92席、提供メニューは約120点。オーダー用タブレットや回転レーンに加え、オーダー商品専用レーン「Auto Waiter (オートウェイター)」など、日本の店舗と同様のシステムを導入し、お客様の利便性の向上を追求。

LIFE: お客様の生活や人生をゆたかにする「しくみ」



中国・広東省広州市に、  
中国大陸1号店となる  
「スシロー東方宝泰店」をオープン

広州寿司郎餐飲有限公司 總經理  
まつだ かずなり  
松田 一成

地下鉄の広州東駅に隣接する巨大ショッピングモール「東方宝泰購物広場」にオープン。オープン時のセレモニーでは、水留社長がリモートで「ぜひ、美味しいすしを味わっていただきたい」とのメッセージを伝えた。



オープン記念として特別販促を実施。現地に展開する、日本を含む海外企業の方々をはじめ、予想を上回る大勢のお客様にご来店いただいております。周辺の商業施設からも出店の要請を受ける。



## CHINA GUANGDONG

「食は広州に在り」という言葉で知られるように、広州は中国でも食の鮮度や味に対する感度が極めて高いエリアです。私は今、「いよいよ広州に日本のすしをお値打ち価格で出す店が登場した」と、自信をもって訴求できた手応えを感じています。オープン日の2021年9月22日から8日間、本鮪の大きさを10元(日本円でおおよそ175円)という格安の価格で提供し、期間中は毎日およそ3,000皿を召し上がっていただきました。さらに本鮪に続き、お客様にお出しする直前で調理する生アワビも同じ価格で提供し、これまた驚きをもって受け入れられました。こうした施策により、「現地のグルメサイトにおける日本食レストランの検索件数で1カ月間連続1位を獲得」という成果も得ました。まずは広州で「回転すしといえばスシロー」と認めていただけるよう日々精進し、将来の中国大陸へのさらなる展開につなげていきます。



# Special Features ②

FOOD: 日本生まれの美味しさを創る「たくみ」

すべてはお客様の「うまい!」のために、  
素材の「目利き」と  
調理の「腕利き」が競い合う。

美味しい素材を追い求めて全国を駆け回る  
商品部仕入課のトップバイヤーと、  
日々、新しい美味しさを創るために知恵を絞る商品開発部長が、  
それぞれの使命と仕事への熱い思いを語ります。



**商品開発**  
より旨く、  
より新しい味を求めて、  
何十種もの商品を日々考案!



**商品部内プレゼン**  
商品開発と、  
商品部内でのプレゼンを  
何度も何度も繰り返し行い、  
通過したものだけが  
新商品プレゼンに進む!



**新商品プレゼン(最終)**  
商品開発チームが  
経営陣に対して  
新商品をプレゼン!



**販売**  
厳選された逸品が  
お客様のもとへ!!

商品部 仕入課 課長

やまがみ まさのり  
**山上 雅則** (左)

前職は食材メーカーのトップ営業マン。  
数多くの海産物を取り扱うなかで、  
ネタの質にこだわるスシローに共感し入社。  
スシロー定番ネタ人気No.1のまぐろを担当する。

商品開発部 部長

よしだ ひろゆき  
**吉田 啓之** (右)

世界最大規模の大手ホテルチェーンの  
高級日本料理店で調理を担当。  
座右の銘は「一丁入魂」。  
日夜、新商品の開発に取り組むスシロー商品の番人。

# Special Features 2

FOOD: 日本生まれの美味しさを創る「たくみ」



仕入と商品開発の思いがぶつかりあって、スシローならではの旨い! が生まれる。

「厳選したメニューをたくさんのお客様に食べていただくために、深い絆で結ばれたサプライヤー様の力をお借りし世界中から美味しい魚を仕入れます」(山上)

スシローのすしができるまでには、2つの流れがあります。1つ目は、商品開発部からのオーダーに合わせて、仕入課が全国のサプライヤー様から魚を仕入れます。2つ目としてその逆に、仕入課が見つけた良い素材をメニューに使えないか? と商品開発部に提案する場合があります。素材の調達だけでなく、すしづくり全般に関わることは、私にとって最大の喜びです。「この時季のこの産地のネタは脂に旨味があるから、こんなすしにして欲しい」という具合に、仕入の専門家＝バイヤーならではの視点で商品開発部に働きかけていきます。このように仕入課と商品開発部において、素材や料理に対する互いの思いがぶつかりあって生まれるシナジーが、スシローの強みだと考えています。

仕入課のリーダーである私には、サプライヤー様の輪を、より一層広げるといった役割があります。スシローは日々、膨大な量の魚を仕入れますが、それは、仕入課だけでできる仕事ではありません。「お客様に旨いすしを届けたい」という、我々と同じ強い思いを持ったサプライヤー様と一緒に、世界中から旨い魚を集め続けることこそが、世界中に本物の旨いすしを広めていくことにつながると信じて、今日も汗をかきます。

仕入の「目利き」たち

1 まぐろを見極める山上。2 仕入課の都築 大。全国の漁港と太いパイプを持つ。3 高級魚として知られる真はたの鮮度を確かめる都築。4 生け簀を見守る商品部部長の浅田 和彦。生産者の方々と、おいしい魚を育てる。

スシローの商品開発は、美味しさに妥協することはありません。たとえば、コロナ禍において当社は「持ち帰ってすしを食べたい」というお客様のニーズに応えるテイクアウト専門店「スシロー To Go」をスタートしましたが、冷蔵しても美味しいすしを提供するために、「冷やしても硬くならないシャリ」を新たに創りました。また、私たちは商品開発において「スシローで提供する意味」をとっても重要視しています。流行のスイーツをサイドメニューに加える場合、例えばコンビニやスーパーより、味や価格に満足いただけてこそ、「スシローで提供する意味」があるのです。また「家族で会話をしながら食べる楽しさを、もっと体験してほしい」との想いを込めた、お持ち帰りメニューの手巻きセットについても同様です。

スシローのすしは、年間でおよそ1億5,000万人以上の方々に食べていただいていますから、私たちの責任は重大です。魚そのものの自然な旨さをすしにして、お客様、特に小さなお子様にもその味をしっかりと覚えてもらえるよう、引き続き商品開発に取り組んでいきます。

1,200 ⇒ 120

年間およそ1,200にも達するアイデアから、お客様のお目にかけることができるのは、わずか約120種類。

「魚はもちろん、シャリや海苔にもこだわって、創りあげられたメニューを幾度もの試食会を経て吟味し、初めてお客様のもとへお届けします」(吉田)



商品開発の「腕利き」たち

5 経営陣向け最終プレゼン。6 初の女性リーダー、藤井 美樹。すしに加え「スシローカフェ部」としてスイーツも担当。7 イタリアン経験を新メニュー開発に活かす天塚 大介。8 吉田の喜びは、味を追求した先の笑顔。



## 店舗情報

### 「京樽」ブランドを新たに加え、 テイクアウト専門店を中心に出店を強化

コロナ禍においても国内外ともに出店スピードを緩めず、店舗数の増加を図っています。国内では、拡大するテイクアウト需要に対応したテイクアウト専門店である「スシロー To Go」の積極的な出店のほか、2021年4月、株式会社京樽をCOMPANIESに迎え入れ、店舗展開をさらに拡充しました。海外では、コロナ禍の厳しい営業規制下でも既存の展開地域で出店を継続しつつ、タイ・中国大陸への新規展開も開始し、将来の成長に向けた基盤づくりに努めました。

#### 海外事業: タイ

2021年3月、国内外のスシロー店舗で最大の350席を誇る1号店をバンコク中心部の巨大ショッピングモール「Central World」にオープン。一時的にコロナ禍による営業規制がありましたが、解除後は再び大勢のお客様で賑わい、とりわけ「サーモン」がなじみ深いネタとして人気を呼んでいます。その後も同年9月そして11月と、出店を継続中です。



タイ1号店「Central World店」

グループ総店舗数  
(2021年9月末現在)

# 999

店舗

昨年624店舗  
+388店舗  
-13店舗

## Japan

国内スシロー

# 610

店舗

(うち、テイクアウト専門店15店舗)  
昨年559店舗(テイクアウト専門店なし)  
+52店舗(うち、テイクアウト専門店15店舗)  
-1店舗

## South Korea

韓国

# 9

店舗

昨年9店舗(増減なし)

## Taiwan

台湾

# 26

店舗

昨年20店舗 +6店舗

## China

中国大陸(新規出店)

# 1

店舗

## Hong Kong

香港

# 11

店舗

昨年5店舗  
+7店舗  
-1店舗

## Thailand

タイ(新規出店)

# 3

店舗

## Singapore

シンガポール

# 9

店舗

昨年4店舗 +5店舗  
(うち、テイクアウト専門店1店舗)

大衆寿司居酒屋「鮨 酒 肴 杉玉」

# 39

店舗

昨年25店舗(うち、FC3店舗)  
+18店舗(うち、FC5店舗)  
-4店舗(うち、FC2店舗)

京樽

# 154

店舗

(「京樽・スシロー」12店舗を含む)

海鮮三崎港・三崎丸

# 106

店舗

その他ブランド

# 31

店舗

#### 国内事業

国内スシローブランドは51店舗の新規出店を果たし、特にテイクアウト専門店「スシロー To Go」として新たに15店舗を出店。2021年4月より株式会社京樽が運営するテイクアウト寿司「京樽」、回転寿司「海鮮三崎港」、寿司専門店「すし三崎丸」などを含め、国内は合計938店舗となりました。このうち、事業拡大の一環としてダブルブランド店舗「京樽・スシロー」を同年7月からオープンしています。なお、「海鮮三崎港」は11月に「回転寿司みさき」としてリブランディングを実施し、より強化した商品ラインアップをお客様に提供しています。



「回転寿司みさき 高円寺店」「京樽・スシロー 行徳店」

## 会社概要／株式情報 (2021年9月30日現在)

### 会社概要

社名	株式会社FOOD & LIFE COMPANIES FOOD & LIFE COMPANIES 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	4,577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FOOD & LIFE INNOVATIONS 株式会社京樽 Sushiro Korea, Inc. Sushiro Taiwan Co., Ltd. Sushiro GH Singapore Pte. Ltd. Sushiro HongKong Limited* Sushiro GH (Thailand) Ltd. 寿司郎 (中国) 投資有限公司 広州寿司郎餐飲有限公司

\*2021年12月1日付で、社名を「FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG LIMITED」に変更しております。

### 役員 (2021年12月24日現在)

代表取締役社長	水留 浩一
取締役	近藤 章 高岡 浩三 三宅 峰三郎 蟹瀬 令子 佐藤 光紀
取締役(監査等委員)	納塚 善宏 市毛 由美子 平 真美

\*取締役近藤章、三宅峰三郎、蟹瀬令子および佐藤光紀、ならびに監査等委員である取締役納塚善宏、市毛由美子および平真美は独立社外取締役です。

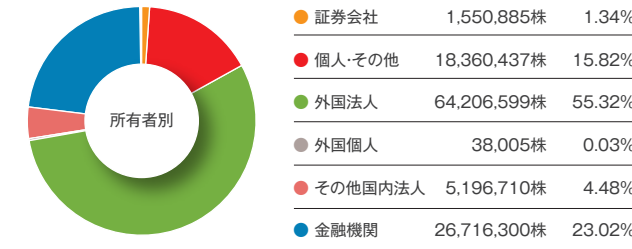
### 株式情報

発行可能株式総数	436,000,000株
発行済株式の総数	116,069,184株
株主数	47,521名

### 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)	14,870	12.81
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,639	5.72
MSIP CLIENT SECURITIES	5,039	4.34
JOHN HANCOCK FUNDS III INTERNATIONAL GROWTH FUND	4,909	4.22
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,769	4.10
全国農業協同組合連合会	3,744	3.22
RBC ISB S/A DUB NON RESIDENT / TREATY RATE UCITS-CLIENTS ACCOUNT	3,726	3.21
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	2,381	2.05
BNYM TREATY DTT 15	2,167	1.86
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,991	1.71

### 株式の状況



\* 株式数比率の合計につき、小数点第2位までの表記により100.01%となっております。

## 株主優待

半期に一度、株主の皆様には当社グループが運営する国内の各店舗でご利用いただける優待割引券をご提供します。

他の割引券との併用が可能な大変お得な株主優待です。

### 対象株主

毎年9月30日(年度末)および3月31日(中間期末)現在の株主名簿に記載された1単元(100株)以上の株式を保有される株主様を対象といたします。



### ご利用上の留意点

- (1)ご利用いただける店舗は以下の通りです。
  - 国内のスシロー全店舗
  - 大衆寿司居酒屋「鮎酒肴 杉玉」全店舗
  - 株式会社京樽が運営する全ブランド(一部店舗を除く)
- (2)店内でのお食事やお持ち帰り注文のお会計金額税込1,100円ごとに1枚(550円)の優待割引券のご利用が可能です。
- (3)セルフレジではご利用できません。ご利用の際には、お近くのスタッフへお声掛けくださいませ。
- (4)他の割引券との併用可能です。
- (5)有効期限の超過した優待割引券はご利用いただけません。
- (6)現金との引き換えおよび釣り銭のお渡しはできません。
- (7)スシローのお持ち帰りネット注文および各種デリバリーサービスではご利用いただけません。

保有株式	優待内容(贈呈金額)	
	9月末基準日	3月末基準日
100 ~ 199株	1,100円(2枚)	1,100円(2枚)
200 ~ 399株	1,650円(3枚)	1,650円(3枚)
400 ~ 799株	2,200円(4枚)	2,200円(4枚)
800 ~ 1,999株	4,400円(8枚)	4,400円(8枚)
2,000株以上	11,000円(20枚)	11,000円(20枚)

回数: 年2回(毎年6月下旬および12月下旬に郵送を予定しています)

## 株主メモ

事業年度	毎年10月1日から翌年9月30日まで
定時株主総会	毎事業年度末日の翌日から3カ月以内
基準日	9月30日
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先 (電話照会先)	東京都杉並区和泉二丁目8番4号(〒168-0063) 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031(フリーダイヤル)
公告方法	電子公告にて当社のホームページ <a href="https://www.food-and-life.co.jp/financial/">https://www.food-and-life.co.jp/financial/</a> に掲載いたします。ただし、やむをえない理由により 電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞 に掲載いたします。

## スシローアプリ好評配信中 今すぐダウンロード

iPhone版はこちら



Android版はこちら



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

## 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES

大阪府吹田市江坂町一丁目22番2号 TEL:06-6368-1001(代)



この印刷物はFSC®認証紙を使用しています。