



変えよう、毎日の美味しさを。広めよう、世界に喜びを。

# VISION

変えよう、毎日の美味しさを。  
広めよう、世界に喜びを。

讓每天的飲食更加美味  
讓美食的喜悅散播至全世界

มาเปลี่ยนความอร่อยในทุกวัน  
มาขยายความสุขไปทั่วโลก

바꾸자, 일상의 맛을.  
퍼뜨리자, 세계에 기쁨을.

让每天的饮食更加美味  
让美食的喜悦散播至全世界

Discovering new tastiness,  
Sharing moments of joy.



**FOOD & LIFE**  
COMPANIES



## INDEX

- p.1 VISION
- p.3 トップメッセージ
- p.5 F&LC Topic 1 from the World スシロー／杉玉
- p.7 F&LC Topic 2 from Japan スシロー／京樽
- p.9 世界に広がるCOMPANIES
- p.10 会社概要／株式情報



# 世界に飛躍する COMPANIESへ

株式会社FOOD & LIFE COMPANIES  
代表取締役社長 CEO  
水留 浩一

## 景品表示法に係る措置命令を受けて

一連の事案により、株主の皆さまに多大なるご心配をおかけしたことを、心よりお詫び申し上げます。これらの事態は、お客さまのご期待にお応えするために必要な当たり前のことができず、スシローが創業より大切にしていまいりました「お客さまの声に真摯に耳を傾け、お客さまの立場で物ごとの判断をしていくこと」と、「企業として生産性・収益性の向上を追求すること」とのバランスが崩れたことに起因するものと深く反省しております。

「うまいすし」でお客さまにご満足いただきたい、という原点に立ち返り、お客さまの声をもっとカタチにして、信頼回復を果たすことをお約束します。

## 2022年9月期の連結業績

2022年9月期の前半は、新型コロナウイルス感染拡大が落ち着きを見せましたが、需要は元には戻らない厳しい事業環境が続きました。6月以降は、景品表示法違反に対する措置命令による影響、ならびにそれを受けてのキャンペーンや告知・広告活動の自粛もあり、来店者数が減少し、国内事業の業績は想定を大きく下回りました。

一方、海外事業は新型コロナウイルス感染対策の規制解除後、順調に回復し、増収増益となりました。また、海外事業全体での黒字化を達成しました。中国大陸では厳しい規制が続いていますが、その他の国・地域は営業の規制がほとんどなくなり、需要もコロナ前と同等レベルに戻りました。また、中国大陸では、広州に続く2地域目となる深圳1号店を9月にオープンし、非常に好調です。

## 新・中期経営計画の初年度の進捗

当COMPANIESは、2021年10月から新・中期経営計画をスタートし、“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を目指す取り組みを推進しています。「川上」では、養殖領域の最先端に行く企業との資本的なつながりも含めて、水産資源の安定確保に向けた戦略を加速しました。また、「川中」では、グローバルに進展する水産物の生産地・加工地・消費地の変動をとらえ、サプライチェーンの変革を進めています。「川下」では、テイクアウト事業を、テイクアウトのノウハウを有する京樽へ集約し、グループ最適配置を図りました。また海鮮三崎港の回転寿司みさきへのリブランディングを実施し、認知度の向上など想定以上の効果を上げています。

## 2023年9月期の事業方針

2023年9月期は、国内事業の成長を目指すとともに、成長余力のある海外事業を、より積極的に展開していきます。

国内スシロー事業では、一連の事案の再発を防止する新しい体制のもと、テレビCMなど通常の販促活動を再開し、よりお客さまにご納得いただける商品・サービスを追求します。

海外スシロー事業は、コロナ禍においても力強い成長を続けて、2022年12月にはマイルストーンとなる海外100店舗を達成する予定です。今期も中国大陸を中心に、活発に出店を進めます。また、海外ではスシローに続く第2ブランドの可能性も見えてきました。それが同年8月、世界中の食文化が集まる香港にオープンした大衆寿司居酒屋 杉玉で、高い人気となっています。

このように、日本国内のおいしさや価格に世界一厳しいマーケットで鍛えたビジネスフォーマットを海外へ展開することで、大きな成功につながるという確信を得ています。

## 株主の皆さまへ

私たちCOMPANIESは、株主の皆さまへの利益還元を経営上、重要な施策として位置付け、適正な利益配分に努めています。現在、さらなる成長を実現するために、大きな投資を行う段階にあります。安定的な配当に努める一方、成長のための投資をしっかりと行うことが、株主の皆さまのご期待に応えるものと考えています。

一連の事案により、経営と店舗が一体となりお客さまに寄り添う大切さをあらためて認識しております。信頼回復への取り組みを通して、私たちがができる精一杯をお客さまに提供するための店舗運営や人材教育、販売促進の仕組みを固め、世界に飛躍するCOMPANIESの成長力としてまいります。一層の、ご支援をお願い申し上げます。

**弊社の不適切な告知に関するお詫び、並びに、お客さまの信頼回復に向けた取り組みについて**

弊社は、2022年9月及び12月に実施した一連のキャンペーンにおいて、一時的に誤った告知を行い、お客さまの誤解を招き、お客さまから2022年12月の1日にご迷惑をおかけすることとなりました。また、12月7日、9日、10日の3日間、一部の店舗でキャンペーンの告知が正しく表示されず、一部の店舗にて誤った告知が行われることとなりました。

まずここに、そのご指摘も含め、一連の弊社の不適切な告知行為の対応により、お客さまをはじめ、本報社関係者、多くのステークホルダーの皆さまに多大なるご迷惑をおかけし、大変ご迷惑をおかけしてまいりましたことを、深くお詫び申し上げます。

これらの一連の事態は、本来スシローの創業以来大切にしていまいりました「お客さまの声に真摯に耳を傾け、お客さまの立場で物ごとの判断をしていくこと」と、「企業として生産性・収益性の向上を追求すること」とのバランスが崩れたことに起因するものと深く反省しております。



今後、信頼回復を図るため、私たちが経営陣はオンライン上で公開し、お客さまのにもっとお話を聞け、改善すべき点は顧客の声に改善し、これまで以上にお客さまの声を聞き取り、お客様一人一人と向き合っていきます。お客さまの信頼回復に向けて取り組んでまいります。ここに改めてお詫びいたします。

**【キャンペーンや告知・広告の方針を一新します。**  
 「お客さまの声に真摯に耳を傾け、お客さまの立場で物ごとの判断をしていくこと」と、「企業として生産性・収益性の向上を追求すること」とのバランスが崩れたことに起因するものと深く反省しております。  
 キャンペーンや告知・広告の方針を一新し、お客さまの信頼回復に向けた取り組みを行います。

**【これまで以上に、お客さまに寄り添ったサービスを提供します。**  
 「お客さまの声に真摯に耳を傾け、お客さまの立場で物ごとの判断をしていくこと」と、「企業として生産性・収益性の向上を追求すること」とのバランスが崩れたことに起因するものと深く反省しております。  
 キャンペーンや告知・広告の方針を一新し、お客さまの信頼回復に向けた取り組みを行います。

「うまいすしを、真一様、うまいすしで、心も一様。」

これはスシローの創業以来大切にしている方針です。スシローは、この原点に立ち返り、お客さまの声を聞き取り、お客さまの立場で物ごとの判断をしていくことと、「企業として生産性・収益性の向上を追求すること」とのバランスが崩れたことに起因するものと深く反省しております。

2022年11月1日 読売新聞朝刊全国版

# F&LC Topic 1 from the World

## スシロー／杉玉



成都1号店

### スシロー海外100店舗達成へ

2011年12月、韓国・ソウルへの初出店ののち、台湾、香港、シンガポール、タイ、そして中国大陸へと出店を拡大。また2021年10月から2022年3月まで開催された「ドバイ万博」では、唯一の日本

館レストランとして出店しました。2022年12月には海外100店舗を達成する予定です。海外では、日本で味わう「すし」と同じ美味しさ・品質にこだわり、スシローの「うまさ」を各国・各地域のお客さまに提供しています。



海外100店舗目オープンする台湾。写真は台湾1号店

### 中国大陸を中心に、さらなる市場拡大へ

2023年9月期は中国大陸を中心に、既に進出している国・地域への出店を加速し、新たな国・地域への進出にも着手する予定です。新規出店50店舗以上および売上構成比20%以上を目指します。中国大陸は外食市場の規模が大きく、それを支えるサプライチェーンも急速に整備され、消費意欲も高まっています。当社は、2021年9月の広州、2022年9月の深圳、続いて成都と、出店を加速中です。さらに新たな市場の開拓に向けて2022年12月、インドネシアの首都ジャカルタに子会社を設立予定です。将来はアジアに留まらず、アメリカ・ヨーロッパへの進出も視野に入れていきます。



深圳1号店



香港1号店

### 杉玉海外1号店を香港に出店

日本での1号店オープンから5年となる2022年8月、海外1号店を、世界中の食文化が集まる香港（湾仔）に出店しました。日本から招いた絵師による壁絵が映える店内では、寿司と相性の良い20銘柄に及ぶ日本酒の数々や、「極み寿司」など日本国内での定番メニューに加えて、香港限定メニューも提供。昼と夜を分けた営業も奏功し、日本国内の1店舗当たり売上の3~4倍を達成するなど、大きな評判を呼んでいます。

### 杉玉の強みを活かし、さらなる展開へ

杉玉はCOMPANIESの調達力・商品開発力を活かし、世界中から仕入れた食材を使うことで、日本のメニューと同様に、本格的な美味しい寿司をお手軽な価格で楽しむことができます。さらに、内装・食器や接客なども「日本の居酒屋」の雰囲気を味わえるのが強みです。現在、2023年春の香港2号店オープンに向けて準備中のほか、さらに他地域への展開も見据えて、スシローに続く海外における第2号ブランドづくりに取り組んでいます。



日本の杉玉を再現した店内

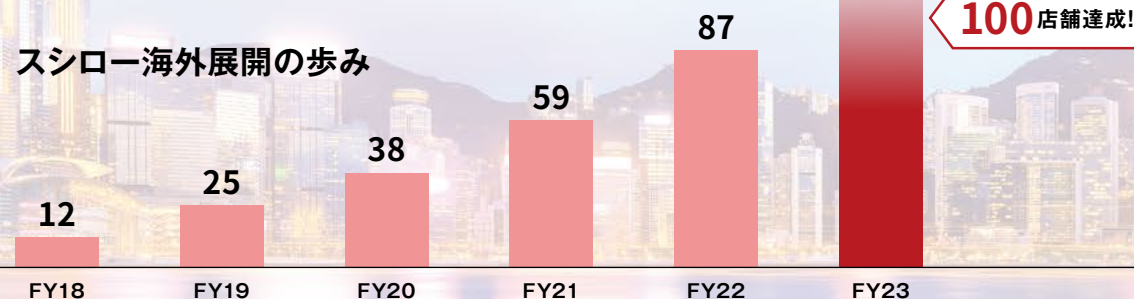


開店の準備中



壁絵とカウンター席

### スシロー海外展開の歩み



# F&LC Topic 2 from Japan スシロー／京樽



## 進化を続けるスシロー

### お客さまに、精一杯。

お客さまの声をカタチにし、今、スシローができる精一杯をお届けする新たな取り組み「お客さまに、精一杯。」を2022年11月より開始しました。主な内容は、商品の品切れ情報を、ホームページ／アプリ、店頭案内台、店内タッチパネルでタイムリーにお伝えします。さらに、商品の仕上がりにご満足いただけなかった場合は、スタッフにお申し出いただくことができるようにするなど、これまで以上に、お客さまに愛される店づくりに努めてまいります。

### うまさと品質にこだわるための価格改定

円安そして食材の調達コストなどの高騰が続く事業環境において、創業以来、大切にしてきたうまさと品質へのこだわり、「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」という使命を貫くため、2022年10月より価格を改定しました。今後もお客さまにご満足いただけるように、定番メニューの磨き込み、新規メニューの開発、サービスの向上を図ります。



## 京樽の新たな挑戦

### 創業90周年を迎えて

1932年に京都・河原町で誕生した京樽は、素材の味を活かす活魚料理を原点に、1951年に登場した「茶さん鮓」を看板商品に掲げ、おかげさまで創業90周年を迎えました。2022年11月から2023年1月にかけて「90年分の想い、包みます。」をテーマに、店頭や商品パッケージへの90周年ロゴの表示、90周年アニバーサリースタンプカード発行などのプロモーションを展開中です。



茶さん鮓



90年分の想い、包みます。

### 新たな取り組みに次々と挑戦

京樽がCOMPANIESに仲間入りし、1年半が経ちました。2021年10月にグランドメニューを一新。続いて、歴史ある「上方鮓」の新しいスタイルとして、江戸前鮓と融合した「KYOTO style.」を提案。海鮮三崎港の回転寿司みさきへのリブランディングなど、グループシナジーの発揮に努めてきました。

回転寿司みさきでは、新たな取り組みとして2022年9月、職人が寿司を握るタイプと、キッチンで作り専用



立食い寿司みさき

レーンでお届けするタイプを合体したハイブリッド店舗を東京・赤羽にオープン。次いで11月に新宿でオープンした立食い寿司みさきは、職人が握る赤シャリ寿司をリーズナブルに提供しています。また、京樽では90周年企画を起爆剤に、自動販売機を活用した「冷凍鮓」の販売を12月より綾瀬駅店でスタートするほか、キッチンレス店舗では、船橋セントラルキッチンの活用により、商品ラインアップの拡充を図っていきます。



冷凍鮓の自動販売機イメージ



## 京樽90年の歩み



# 世界に広がるCOMPANIES

## スシロー

日本 **644** 店舗  
 韓国 **9** 店舗  
 台湾 **30** 店舗  
 香港 **17** 店舗  
 シンガポール **11** 店舗  
 タイ **11** 店舗  
 中国大陸 **9** 店舗

## 杉玉

日本 **67** 店舗  
 香港 **1** 店舗

## 京樽

**157** 店舗

## 回転寿司みさき・三崎丸

**103** 店舗

## その他ブランド

**24** 店舗

## 店舗情報

グループ総店舗数 (2022年9月30日現在)

# 1,083

 店舗

FY23出店計画 +95~115店舗

国内事業 FY22 **994**店舗 ▶ FY23出店計画 +45~55店舗

海外事業 FY22 **89**店舗 ▶ FY23出店計画 +50~60店舗

## 会社概要 / 株式情報 (2022年9月30日現在)

### 会社概要

社名 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES  
 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 6,088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 フードサービス事業全般、その他周辺事業  
 グループ事業会社 株式会社あきんどシロエ  
 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.  
 FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG 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  
 深圳寿司郎餐飲有限公司  
 成都寿司郎餐飲有限公司

### 役員 (2022年12月23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  
 平 真美  
 大村 恵実

※取締役近藤章、高岡浩三、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、平真美および大村恵実は社外取締役です。

### 株式情報

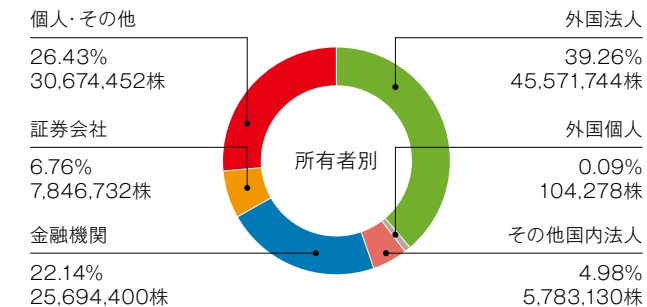
発行可能株式総数 436,000,000株  
 発行済株式の総数 116,069,184株  
 株主数 88,361名

### 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)	16,149	13.96
JPモルガン証券株式会社	5,063	4.37
MSCO CUSTOMER SECURITIES	4,295	3.71
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,039	3.49
全国農業協同組合連合会	3,744	3.23
MSIP CLIENT SECURITIES	3,568	3.08
RBC ISB S/A DUB NON RESIDENT/TREATY RATE UCITS-CLIENTS ACCOUNT-MIG	3,298	2.85
BNYM TREATY DTT 15	2,122	1.83
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	1,772	1.53
サントリー株式会社	1,666	1.44

※持株比率の値は、分母に自己名義株式を含めた値を表示しています。

### 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99.66%となっております。

## 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 基準日	毎事業年度末日の翌日から3カ月以内 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12.0以降、Android OSバージョン6.0以降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。

## 株主優待

半期に一度、株主の皆さま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株主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さまを対象といたします。

保有株式	優待内容(贈呈金額)	
	9月30日基準日	3月31日基準日
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12月下旬および6月下旬に郵送を予定しています)



### ご利用上の留意点

- 本券は、店内でのお食事やお持ち帰り注文のお会計金額1,100円(税込)毎に1枚ご利用いただけます。
- 本券は、お持ち帰りネット注文や各種デリバリーサービスなどのネット決済ではご利用いただけません。
- 本券は、日本国内の次の各店舗でのみご利用いただけます。店舗情報につき、各ホームページをご覧ください。
  - ① スシロー
  - ② 大眾寿司居酒屋「鮎・酒・肴 杉玉」
  - ③ 株式会社京樽が運営する全ブランド(一部店舗を除く)
- 本券は、セルフレジではご利用いただけません。本券をご利用の際は、お近くのスタッフへお声掛けくださいませ。
- 本券は、現金への換金および釣り銭のお渡しはできません。
- 本券の盗難・紛失・滅失または不着に対し、当社はその責任を負いません。
- 他のサービス券や割引券との併用は可能です。