



DISCOVERING  
NEW TASTINESS



SHARING  
MOMENTS OF JOY



PRIDE OF  
BEING PROFESSIONAL



DIVERSITY



# SUSTAINABILITY REPORT 2023



APPRECIATION TO ALL



CHALLENGING SPIRIT



# 企業理念

企業として目指す未来

## VISION

変えよう、毎日の美味しさを。  
広めよう、世界に喜びを。



VISION

PROMISE

PRINCIPLES

お客さまへの提供価値

## PROMISE

期待以上のうまい!を提供します。  
想像以上のワクワクを実現します。  
価格以上の満足を目指します。



私たちの行動指針

## PRINCIPLES

1. はみ出すくらいの挑戦。
2. ひたむきな誠実さ。
3. 心をこめた感謝。
4. プロとしての誇り。
5. 個性あつての多様性。



## CONTENTS

### 03 CEO MESSAGE

### 05 価値創造プロセス

- 05 FOOD & LIFE COMPANIESの歩みと価値創造の基盤
- 06 価値創造プロセス

### 07 サステナビリティ経営体制

- 07 サステナビリティ経営の考え方と推進体制
- 08 マテリアリティ特定プロセス
- 09 ESG/SDGsマトリックスとマテリアリティ

### 10 サステナビリティの取り組み

- 10 【川上】調達基盤の確立で目指すサステナビリティ
- 11 【川上】限りある水産・農産資源の安定的な生産・活用
- 12 【川中】DX活用によりさらなる食品ロス削減へ

- 13 【川中・川下】日本の食文化を世界に広める
- 14 【経営基盤】安心できる原材料と食品衛生管理
- 15 【経営基盤】TCFD提言への対応

- 16 【経営基盤】D&Iの推進とさらなる飛躍を目指して
- 17 【経営基盤】経営監督と業務執行の責任と権限を明確化
- 18 【経営基盤】事業活動を通じて、豊かな地域社会づくりへ貢献

### 19 DATA

- 19 サステナビリティデータ
- 20 企業情報

# すしの美味しさを 世界に広め、 グローバルな 外食企業へ

## CEO MESSAGE

代表取締役社長 CEO

水留 浩一

### FOOD & LIFE COMPANIESが目指していること 日本発の美味しさ、楽しさを世界に広める

2015年にFOOD & LIFE COMPANIESのCEOに就任して以来、「すし」という日本の美味しい食文化を世界に広め、世界の人たちにもこの美味しさを楽しんでもらいたい、という思いで事業を展開しています。私はすし屋の原点はお好みだと考えています。その瞬間、自分が本当に食べたいもの、その季節で一番いいものを気軽に食べただけ食べられる、これこそがすし屋本来の良さです。お好みの良さ、楽しさをある意味、実現しているのが、回転すしの世界になります。回転寿司は、すしだけでなく麺類やデザートも食べることができ、子どもも大人も楽しめる夢のような世界です。私たちはこの楽しい空間、そして時間を世界のより多くの人たちに色々な形で提供していきます。

日本の外食産業は、品質、コストパフォーマンスを見ても、世界

で戦える力を持っています。日本の食文化の価値を伝え、日本の外食ブランドが世界のどこにでもあり、誰でも楽しむことができる世界を実現していくことで、日本の新たな基盤産業として社会に貢献してまいります。

### グローバルで戦うための強み 日本と同じフォーマットを提供する

当社グループは海外でも、店舗デザインも商品も接客も日本と同じフォーマットで「すし」という日本の食文化とその体験を提供することにこだわっています。海外店舗であっても美味しさに対する追求は変わりません。海外ではすしを食べたことがないスタッフも働いていますから、手間がかかる調理工程をきちんとやり遂げること、加えてなぜこの工程が必要かという理由を説明し、理解し

てもらふことを重視しています。

自分たちのサービスでお客さまが楽しむ様子を見ることが、飲食業に携わる者にとって共通する喜びだと思っています。その経験がよりよいサービスの提供という好循環につながります。これを表したものが企業理念の中にある行動指針です。行動指針は皆で共有できるように各国の言語に翻訳されています。私も現地に行った際は、なるべく直接社員と話をし伝えるよう心掛けています。

海外展開のさらなる発展のためには、価格や品質への要求が高い国内事業に磨きをかけることが重要です。お客さまの幅広いニーズに応えるために、厳選したすしネタをはじめ、「こだわり」をご提供する商品などのラインアップを充実させました。価格と品質のバランスがとれた商品を提供し、お客さまに満足いただくことが成長につながります。この積み重ねで、海外でも通用する「筋肉質で勝てる」企業体質に磨きをかけていきます。



## 成長を続けるための人財戦略

## 誰もが挑戦できる環境をつくる

企業の成長には、人の成長が欠かせません。労働力不足が懸念されている外食産業では、社員が安心して働ける環境を整えることがサステナブルな取り組みと言えます。例えば、当社では高卒でも大卒でも初任給は同水準としています。2023年から副業制度も導入しました。一方で、女性活躍の面では課題を感じており、さまざまな立場の社員が活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

当社グループならではの特徴と言えるのは、誰もが挑戦できる環境です。スシローの海外法人は、国内スシローで部長職などを経た者が社長となり活躍しています。つまり、海外経験のあるな

しに関わらず、どんどんチャレンジしてもらいます。こうした実績があるからこそ、若手社員も目標を持って業務に励むようになり、同じようにグローバルな環境に挑戦できると考えています。こうした例は、今後海外で働く現地スタッフにも広がっていくと期待しています。人の成長には機会をつくるのが大事で、当社では社内の公募制度を活用し、社員のキャリア形成を促進しています。

## サステナブルな調達の取り組み

## 水産資源を創る循環型モデルへ転換

私たちのような飲食業は、魚などの命をいただくことで成り立っています。魚に限らず肉や米、野菜などの食材を将来にわたって健全な形で使わせていただくこと、さらには、食材を自ら作りながら、同時に持続可能な形で使っていく、循環型の調達モデルにシフトしていくことが重要になります。

気候変動の影響などにより国内では漁獲高が低下している状況ですが、養殖技術の向上もあり、世界的に見れば漁獲高は増加しています。問題は、供給量以上にグローバルな水産物需要が拡大し続けていることです。このような動向を見据え、高品質な食材の安定調達のために、当社グループでは養殖魚の調達を拡大させ、養殖：天然の比率を50：50としていきます。

特定の取引先と養殖への取り組みも進めており、2022年に種苗から成魚までの一貫生産を手がける養殖事業者と合併会社を設立し、現場の課題解決と養殖技術向上を目指しています。さらにゲノム編集技術を持つバイオベンチャーへの出資や共同研究を進め、新しい漁業を模索しています。これら次世代養殖の取り組みを、多様な海洋水産資源が持続する未来へとつなげ、循環型モデルの構築、そして自然と共生するビジネスへの転換を果たしていきます。

水産資源そのものだけでなく、サプライチェーンのプロセスも健全でなければなりません。取引先企業には、当社グループの考え方やガイダンスをお伝えし、アンケートへのご協力もお願いするなど、コミュニケーションを始めています。

## 企業価値の最大化を目指して

## COMPANIESの力で世界に美味しさを広める

上場企業として目指さなくてはならないのは「稼ぐ力」を高めることです。株主の皆さまに対する責任を果たすために、経営指標としてROE（自己資本利益率）を重視し、2桁以上のROEを維持していくことが重要だと考えています。売上規模にもこだわり、前年同期比10%以上の成長を維持していくよう努め、売上高1兆円を目指します。

さらなる成長性の追求と企業価値の最大化を目指して、当社では7つのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。それぞれの課題がどの事業にインパクトがあり、優先して取り組むべきものは何か、改めて可視化できたことに成果を感じています。今後は数値的な目標を掲げ、サステナビリティ推進委員会と取締役会で定期的にモニタリングを行い、進捗を図っていきます。

ガバナンスについてお話ししますと、当社の取締役は私以外の7人全員が社外取締役です<sup>\*</sup>。会社のためになる意思決定ができる体制を整えることが重要と考え、専門性や実績はもちろん、世代や性別などダイバーシティも考慮し、就任をお願いしました。女性取締役比率は37.5%です。取締役会が果たすべき役割とは、執行を管理し監督するものであると位置付けています。

一方で、国内において不適切なキャンペーン告知でお客様にご迷惑をおかけし、深く反省しています。また、一部消費者によるSNSの迷惑行為も多方面に影響がありました。いずれも再発防止に向け、ガバナンスを強化し皆さまに安全で安心してご来店いただけるよう仕組みの再構築をし、その遵守に努めてまいります。

課題の解決に向けて取り組むのは経営層も社員も同じです。取引先の企業の方々との連携もこれまで以上に重視しつつ、年齢、国籍さまざまな夢を実現する仲間——「COMPANIES」の力を結集し、「美味しさ」を未来へつないでいきます。

当社グループは、海外でも成長を遂げていける可能性の高い日本発の企業です。多様な水産資源を守りながら事業のユニークさを生かし「グローバルな外食企業」を目指してまいります。

<sup>\*</sup>2023年12月の株主総会にて取締役 専務執行役員 小河博嗣が就任し、社内取締役は2名体制となりました。

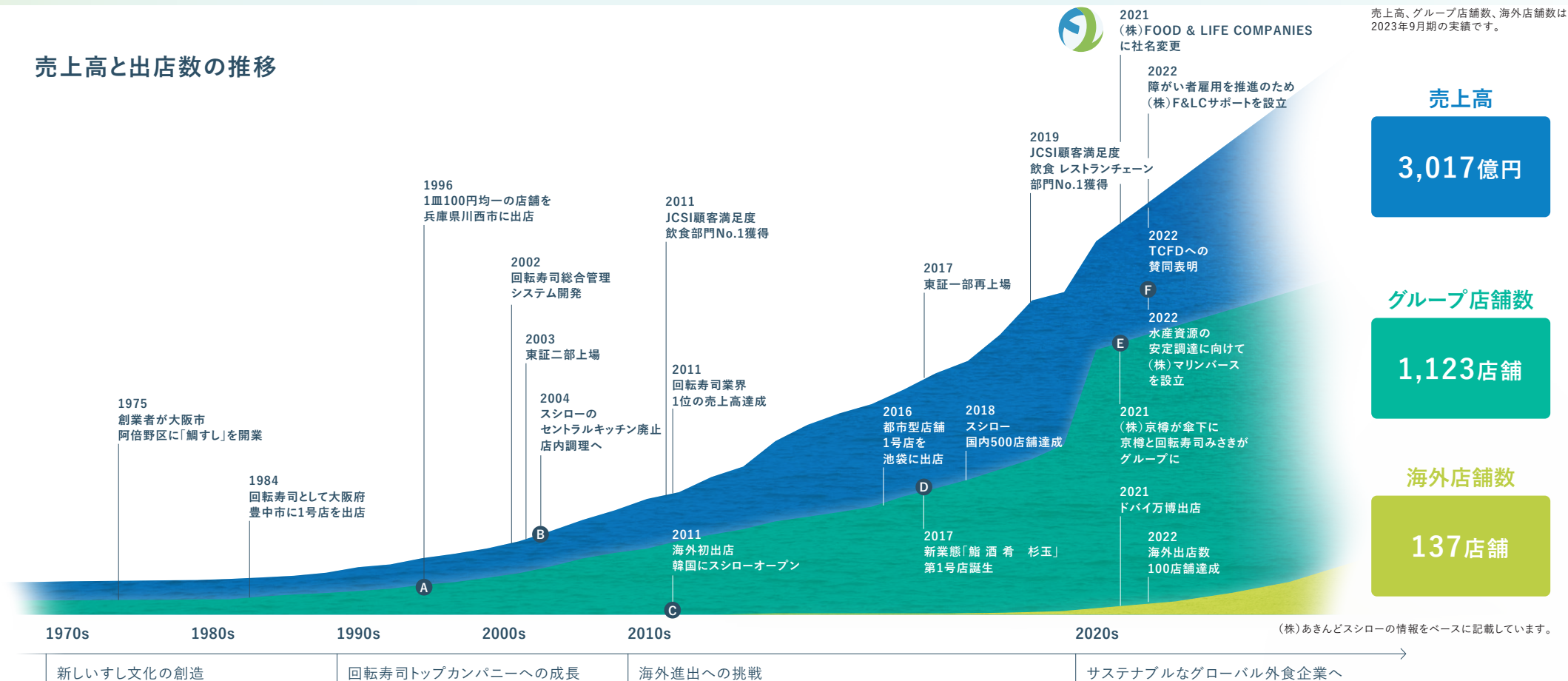




# FOOD & LIFE COMPANIESの歩みと価値創造の基盤

大阪発祥のすし屋をルーツとするFOOD & LIFE COMPANIESは現在、日本をはじめアジアを中心とした「スシロー」、「京樽」、「鮭酒肴 杉玉」など1,100店舗以上を展開。サステナビリティの取り組みも推進しながら、食を通じて世界中のお客さまの生活を豊かにする挑戦を続けています。

## 売上高と出店数の推移



TOPICS

**A 1996**  
1皿100円均一の店舗を兵庫県川西市に出店



**B 2004**  
スシローのセントラルキッチンを廃止し、店内調理へ



**C 2011**  
海外初出店 韓国にスシローオープン



**D 2017**  
新業態「鮭酒肴 杉玉」 第1号店誕生



**E 2021**  
(株)京樽が傘下に、京樽、回転寿司みさきがグループに



**F 2022**  
水産資源の安定調達に向けて 合弁会社(株)マリンバースを設立





# 価値創造プロセス

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。」を実現するために、さまざまな資本を活用して、ステークホルダーの皆さまと共に企業価値の向上に努めています。今後も変化する外部環境に対応しながら、事業活動を通じて新しい価値創造に取り組んでいきます。

## INPUT

### ビジネスの持続的成長に必要な不可欠な経営資本

#### 自然資本

- 持続可能で多様な海洋資源、農産物
- 持続可能な調達への取り組み、川上との協業

#### 社会・関係資本

- 持続可能な調達を実現する水産、農産の生産者
- 安定したサプライチェーン
- お客さま来店数：年間約1.5億人
- 種苗・養殖事業を推進する取引先や先端技術ベンチャー、各種メーカー等の外部パートナー

#### 製造資本

- 店舗、優れた厨房設備など
- AIを活用した需要予測
- 店舗：1,123店舗  
(日本986店、海外6か国・地域137店)  
京樽のセントラルキッチン：1拠点

#### 人的資本

- 多様な人材
- 従業員数：社員7,134名  
パート・アルバイト20,779名※
- チャレンジできる環境  
(海外への挑戦、社内公募制度など)

#### 知的資本

- すしに特化したブランド力
- 日本で育てた独自のフードビジネス
- キッチン内 Auto Waiter
- アプリ予約からセルフレジ、自動土産ロッカーなど非接触の仕組み

#### 財務資本

- 事業運営のための資金とキャッシュフローの創出力
- 総資産：3,506億円

## BUSINESS MODEL

### 自然と共生するフードビジネス



水産資源と農産物の安定調達

COMPANIES (仲間たち)の力の結集



毎日の「美味しさ」と「喜び」の追求

お客さまの笑顔・満足・楽しさ

美味しく、安全で安心な商品の提供



川上 養殖・調達で競争優位性を強化 → 川中 AI需要予測・DXで食品ロス・コスト削減 → 川下 日本発の食文化を世界へ

### 持続可能性の基盤となる7つのマテリアリティ

公正な取引引きによるサステナブルな調達の実施

DX推進などによるお客さまの体験価値の向上

食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用

カーボンニュートラルの実現



食の安全・安心

人的資本経営の充実

コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化

## OUTPUT

持続可能な日本の食文化を、アジア、そしてグローバルへ



SUSHIRO

京樽



回転寿司 木しぎ

鮮魚系 木しぎ

## OUTCOME

### 経済的価値

#### 2024-2026

売上高 : 5,200億円  
EBITDA : 570億円  
営業利益 : 350億円  
営業利益率 : 6.7%  
海外売上比率 : 4割以上

### ステークホルダーとの協創価値

- 川上での価値  
海洋資源調達の天然：養殖=50：50の実現
- 川中での価値  
徹底した食品ロス削減の遂行
- 川下での価値  
海外8か国・地域400店以上のグローバル展開  
うまさの進化・深化
- 従業員との価値  
グローバルに多様な人材の活躍
- 地球環境への価値  
CO<sub>2</sub>排出量2030年50%削減  
(2013年度対比)

## VISION

COMPANIES (仲間たち)を増やし、世界トップブランドへ



FOOD & LIFE COMPANIES

変えよう、毎日の美味しさを。広めよう、世界に喜びを。

### 外部環境

#### 中長期的な機会

- 食生活に関するニーズの変化 (健康志向、エシカル消費)
- 新たな食材の台頭 (代替食品、認証を受けたサステナブルな食材)
- 日本の優れた食文化 (すし文化)
- 深刻化する世界の食糧事情 (貧困、飢餓、不平等)
- 情報通信技術、DXの進化

#### 中長期的な脅威

- 漁獲量の減少⇒天然魚の減少 (海洋汚染、気候変動による影響を含む)
- 食が内包するさまざまな社会課題への関心の高まり (食中毒・アレルギーなどの健康被害、食品ロス・食品廃棄)
- 気候変動や環境問題への関心の高まり
- 原材料費、エネルギーコストの高騰
- 労働力不足
- 地政学的リスク

※パート・アルバイトの人数は、1日8時間で換算した年間の平均人員



# サステナビリティ経営の考え方と推進体制

持続可能な社会の実現を目指すために、サステナビリティ経営への基本的な考え方を掲げています。

この考え方に基づいた取り組みを実施するとともに定期的に経営層がモニタリングを行い、改善を継続していくための推進体制を構築しています。

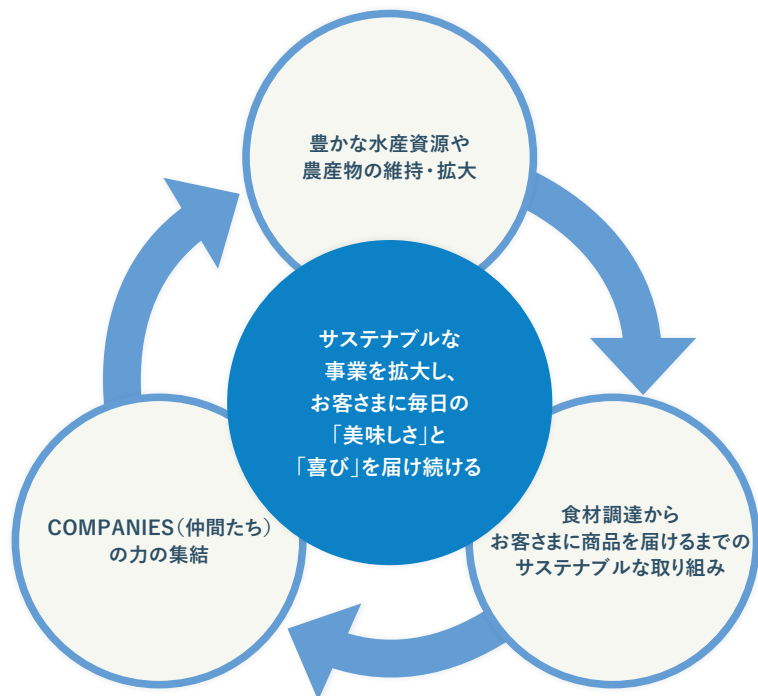
## 基本的な考え方

当社グループは「変えよう、毎日の美味しさを。広めよう、世界に喜びを。」をVISIONに掲げています。お客さまに安全で美味しい食を届け続けるためには、事業活動における未来を見据えた持続可能(サステナブル)な取り組みが欠かせません。

中でも、天然の海洋水産資源が減少傾向にある昨今において「水産物の持続可能な調達」、

事業活動を行う地域での「雇用創出とダイバーシティ」は重要な取り組みだと考えています。

そして、「FOOD & LIFE COMPANIES」という社名に表しているように、サステナブルな取り組みを深化させていき、全世界で共に志すCOMPANIES(仲間たち)を増やし、世界のすみずみまで美味しさの喜びを広め、人々の生活や人生(LIFE)を豊かにしてまいります。

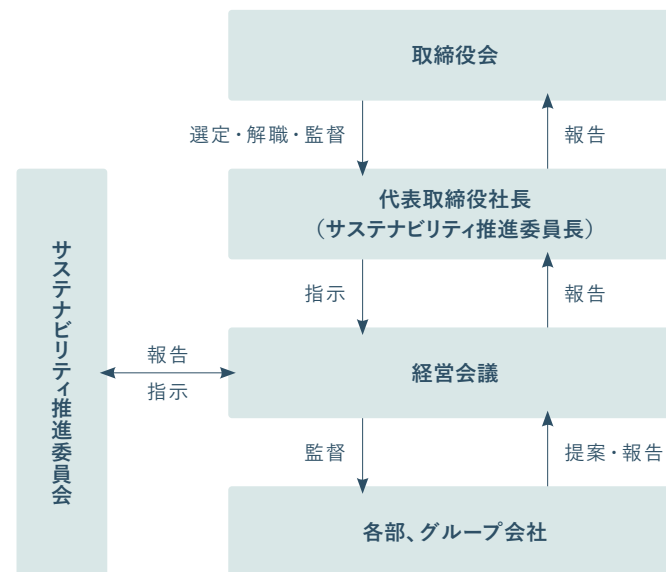


## 推進体制

取締役会は気候変動問題をはじめとするサステナビリティへの取り組みを重要な経営課題の1つとして認識しており、監督を行っております。具体的には、取締役会は、経営戦略や経営計画等の策定に際して、気候変動問題などのサステナビリティに関する「リスク」や「機会」を踏まえた審議を行っており、必要に応じて各グループ会社・各部門から報告を受け、監督を実施しております。

加えてサステナビリティをグループ全体の経

営課題として明確に位置付け、サステナビリティに対する取り組みを推進するために、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置しています。サステナビリティ推進委員会は、経営会議に対し気候変動対応を含むサステナビリティに関する状況を適宜報告し、指示・助言を受けることとしています。さらに、代表取締役社長は必要に応じてそれらの状況を適宜取締役会に報告いたします。





# マテリアリティ特定プロセス

部署横断のサステナビリティ推進委員会にて、経営層を交えて議論を重ね、7つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティの重要度は、中長期の時間軸で自社のみならずステークホルダーの視点にも重きをおき、外部有識者の意見も取り入れて評価しました。

## 1

### 現状分析とマテリアリティ候補の抽出

当社グループの事業活動をサプライチェーン全体で捉え、グローバルな社会課題への影響を分析しました。ESGやISO26000の観点での分析も行い、新たに取り組むべき社会課題を加えて、SDGsの169のターゲットとひも付けをした上で、マテリアリティの候補を抽出しました。

## 2

### マテリアリティの重要度評価と外部有識者との意見交換

マテリアリティの候補に対し、サステナビリティ推進委員会にて、経営視点とステークホルダー視点の両面から影響度と重要度を評価し、重要度マップにマッピングしました。客観性と妥当性を強化するため、外部有識者として千葉商科大学教授、ESG/SDGsコンサルタントの笹谷秀光氏とマテリアリティについて意見交換を行いました。

## 3

### 7つのマテリアリティへの絞り込みと担当役員の選任

経営層を交えて重要度マップの妥当性について協議を重ね、7つのマテリアリティに絞り込みました。マテリアリティごとに取り組む社会課題を明確化し、担当役員を選任して、ひも付けられたSDGs169ターゲットを指針に、具体的な施策のロードマップの策定を行いました。

## 4

### 経営会議と取締役会での承認

ESG/SDGsマトリックスにて整理した7つのマテリアリティを、サステナビリティ推進委員会を経て、最終的に経営会議での協議と、取締役会の承認を経て、特定させました。今後は、選任した担当役員を中心に、マテリアリティへの取り組みを遂行していきます。

## 重要度マップ

中長期の観点で横軸を経営視点に縦軸をステークホルダー視点にとり、重要度をマッピングし絞り込んだ結果、最も重要度の大きい7つのマテリアリティを特定しました。7つのマテリアリティの重要度は同等と考えています。



7つのマテリアリティを特定	公正な取引引きによるサステナブルな調達の実施
	DX推進などによるお客さまの体験価値の向上
	食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用
	食の安全・安心
	カーボンニュートラルの実現
	人的資本経営の充実
	コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化



# ESG/SDGsマトリックスとマテリアリティ

特定した7つのマテリアリティを、ESG、ISO26000、SDGs169ターゲットの観点で分析し、整理しています。自社の長期的な成長とグローバルな社会課題の解決にむけ、取り組んでいきます。

## ESG/SDGsマトリックス

ESG分類	7つの中核主題 (ISO26000)	7つのマテリアリティ	FOOD & LIFE COMPANIESをとりまく社会課題	SDGsの17目標との関連性																	本誌掲載ページ			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
G	組織統治	コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化	健全な経営のためのガバナンス体制の強化 内部統制 サステナビリティ経営の推進 グループ全体のリスクマネジメント 情報セキュリティとプライバシーの保護 BCP管理 VISION,PROMISE,PRINCIPLESの啓発																		16.4 16.5 16.4 16.5 16.4 16.5 16.4 16.5 16.10	P17		
S	公正な事業慣行	公正な取引引きによるサステナブルな調達の実施	取引に関する法令の遵守								8.7 8.8			10.3 10.4							16.4 16.5 16.2 16.5	P10 P11		
			サステナブルな調達とトレーサビリティの確立 川上(漁業・農業など)との協業	1.1 1.1	2.4 2.4			5.2 5.2				8.4 8.7 8.4 8.7			10.2 10.3 10.2 10.3			12.7 12.8	13.3 13.3	14.4 14.5	16.2 16.5 16.2 16.5	17.16 17.16		
	労働慣行	人的資本経営の充実	人権の尊重				4.5 4.4	5.4 5.5				8.5 8.8			10.2 10.3							16.3	P16	
			法制度改革への対応			3.a 3.a	4.4 4.7	5.4 5.5				8.5 8.8			10.3 10.4									16.7
			福利厚生の充実 従業員エンゲージメントの向上 従業員の人材開発と自律的キャリア形成の促進 D&Iの推進			3.3 3.4	4.3 4.4	5.c 5.c				8.5 8.5			10.2 10.3 10.2 10.3									
消費者課題	食の安全・安心	食の安全・安心	1.1 1.5	2.1 2.2	3.4				6.2 6.4														P14	
		DX推進などによるお客さまの体験価値の向上	1.1 2.1	2.1 2.4		4.a 4.3					7.3	8.1 8.2	9.1 9.5	10.2		12.1 12.2	13.1 13.2	14.1 14.a				17.16		
E	環境	カーボンニュートラルの実現	CO <sub>2</sub> 削減とエネルギー効率向上、再生可能エネルギーの拡大	1.5 1.5	2.1 2.1					7.2 7.3						12.3	13.2 13.3						P15	
			TCFDに沿ったシナリオ分析と対策	1.2 1.2	2.1 2.1						7.3						12.2	13.2 13.3						17.16 17.17
			省エネルギーの推進	1.1 1.1	2.1 2.2										9.1 9.2		12.5							17.17
環境	食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用	廃棄物の削減・再利用・リサイクルの推進	1.1 1.1	2.1 2.2										9.1 9.2		12.3						17.17	P10 P11 P12	
		食品ロスの削減	1.1 1.1	2.1 2.2										9.1 9.2		12.3						17.17		
		プラスチック・レジ袋の削減	1.1 1.1	2.1 2.2										9.1 9.2		12.4	13.1	14.1				17.17		
		海洋生物の多様性保全と汚染防止	1.1 1.1	2.1 2.2								8.1	9.4 9.5		12.2 12.7	13.1	14.1 14.4				17.16 17.17	17.16 17.17		
環境	養殖技術の進化による水産資源の調達拡大	豊富な農水産資源の実現	1.1 1.1	2.1 2.4	3.9							8.1 8.2	9.4 9.5		12.2 12.7	13.1	14.1				17.16 17.17	P10 P11 P12		
		水の利用率向上と排水の削減・管理	1.1 1.1	2.1 2.1						6.3 6.4						11.6 11.7	12.2	13.1 13.2	14.1 14.4		15.9		17.16 17.17	

※当社グループの取り組みと関係の強いSDGsターゲットを記載しています。  
 ※当社グループの課題解決型事業の進展や社会課題の変化に応じて継続的に見直しを行います。  
 ※当社グループのESG/SDGsマトリックス表は、千葉商科大学教授、ESG/SDGsコンサルタントの菅谷秀光氏の監修によるESG/SDGsマトリックスの手法によって整理しています。

# 調達基盤の確立で目指すサステナビリティ

世界中のお客さまに安全・安心な食を提供することを目指す中で、水産資源の持続可能性という社会課題は避けることはできないと考えています。資源の安定的な生産・活用のために、調達基盤の強化を推進し、川上から川下までサプライチェーン全体の最適化に取り組んでいます。

## MATERIALITY

食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用  
公正な取引によるサステナブルな調達の実施



「調達ポリシー」の詳細は公式ホームページで公開しています。

## サステナブルな調達の実現に向けて サプライチェーンの改革に取り組む

当社グループでは、食材の調達を「川上」、食材の加工・輸送を「川中」、お客さまとの接点である販売を「川下」と定義しています。多くの食材調達を必要とする事業であることから、限りある水産資源の安定確保に取り組むことが重要な課題の一つとなっています。

それにとめない、川下事業だけでなく、養殖も含めた調達面における競争優位性の確立、また調達した資源についてはDX活用によって食品ロスやコストのカットを徹底するなど、川上～川中での取り組みを強化しています。圧倒的な顧客基盤を持つ川下の強みを生かし、外部パートナーと連携しながら、サプライチェーン全体で水産資源の安定活用に取り組んでいきます。

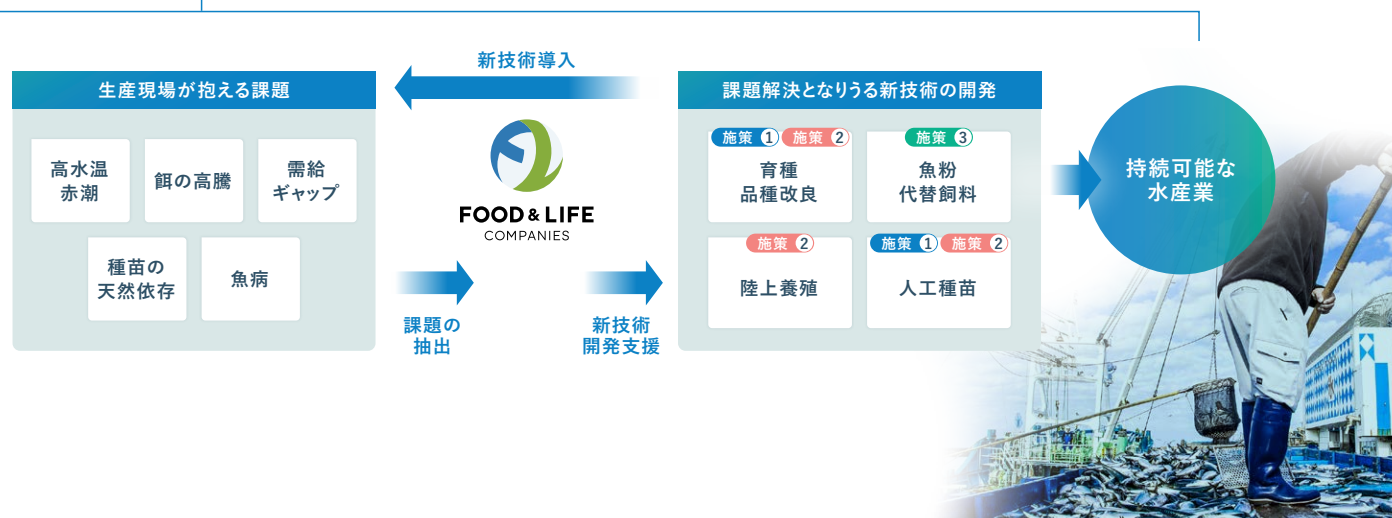
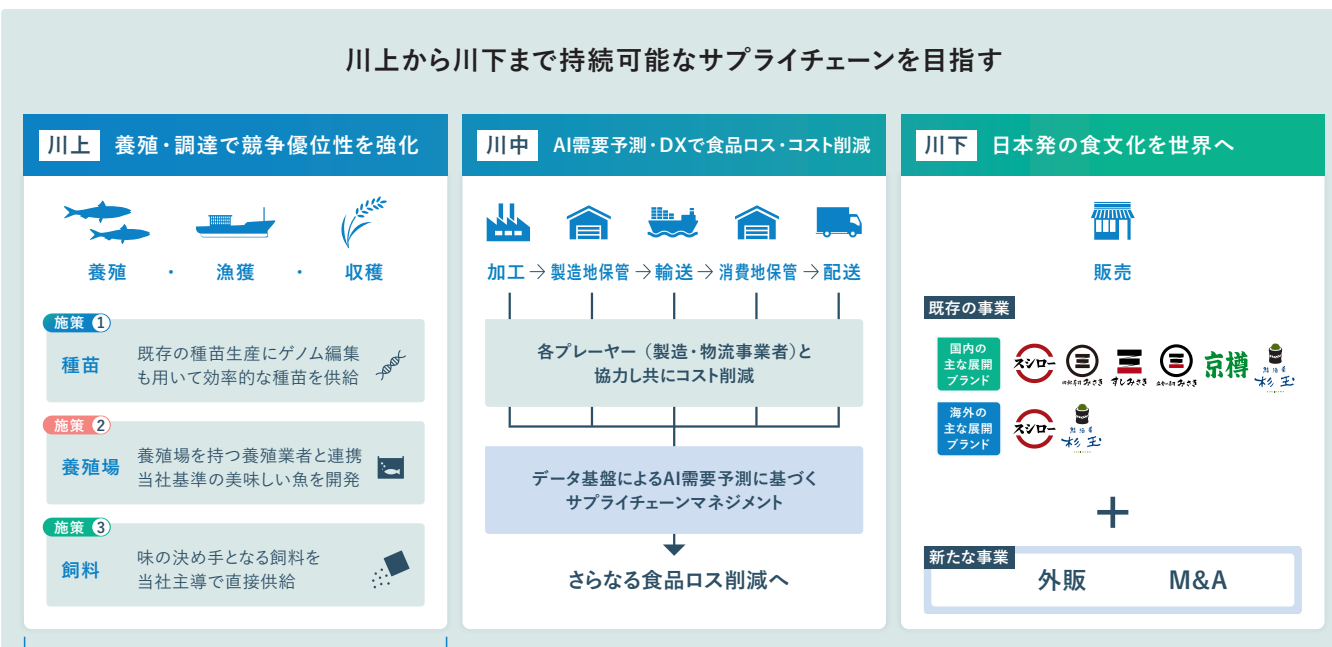
## 調達ポリシー

2023年には「調達ポリシー」を定め、調達における倫理、コンプライアンス、品質・安全性、人権の尊重と労働、資源の有効利用、食品ロス削減、生物多様性配慮、腐敗防止などを掲げ、サステナブルな調達の実現に向けて、サプライヤーの皆さまと共にさまざまな取り組みを始めました。

## 川上事業での調達基盤づくり

気候変動等の将来の大きな環境変化が懸念される中、天然漁獲の生産量減少についても危惧されています。また、飼料コストの高騰も課題であり、天然漁に依存しない水産資源の調達の重要性が増えています。その対策として外部事業者や最先端技術への投資や業務提携により、種苗開発や飼料改良・代替などの新技術の開発に取り組んでいます。川上事業での調達基盤の強化によって、安定した品質と生産量の確保を目指します。

## 川上から川下まで持続可能なサプライチェーンを目指す





## 限りある水産・農産資源の安定的な生産・活用

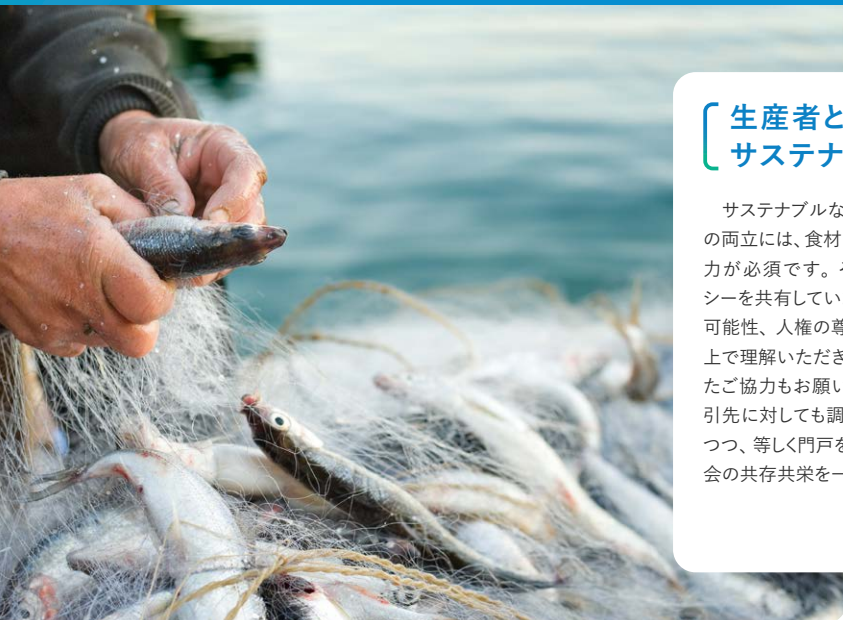
年間を通して安定的に質の高い食材を仕入れるためには、生産者の方々との中長期的なパートナーシップが不可欠です。当社グループでは生産者との信頼関係構築だけでなく、外部パートナーと連携して養殖技術の開発・研究にも取り組み、未来のサステナブルな水産・農産資源確保を目指しています。

### MATERIALITY

食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用  
公正な取引によるサステナブルな調達の実施



「持続可能な調達」についての詳細は公式ホームページで公開しています。



### 生産者と一体で取り組むサステナブルな調達

サステナブルな社会の実現と企業の成長の両立には、食材の仕入れ先である取引先の協力が必須です。そこで取引先にも調達ポリシーを共有しています。品質・安全性や持続可能性、人権の尊重などの項目をお伝えした上で理解いただき、セルフチェックなどを含めたいご協力もお願いしています。また新たな取引先に対しても調達ポリシーを理解いただき、等しく門戸を開き、企業活動と環境・社会の共存共栄を丸となって目指しています。

### 養殖比率50%に向けて 専門事業者とのジョイントベンチャーを設立

当社グループの水産資源の調達比率は、2021年時点で天然が65%、養殖は35%です。さらなる水産資源の安定的な生産・活用を目指し、将来的には養殖比率50%を目標に掲げています。具体的な取り組みとして、養殖事業会社と株式会社マリンバースを設立しました。種苗や飼料等の供給を通じて養殖業の支援を推進しています。

### 技術革新と研究開発による次世代養殖への挑戦

養殖業における環境が大きく変化していく中で、次世代技術として注目されているゲノム編集や最先端のゲノム解析技術を有する大学発スタートアップ企業への投資や、共同研究を行っています。この事業を通じ、変化していく環境に対応した品種改良・種苗開発による生産性の向上を図ることで、サステナブルな養殖業の実現に取り組んでいます。



### 長期的な安定調達を目指し、当社独自の水産商品基準の策定に着手

調達ポリシーの制定だけでなく、別途独自の水産商品基準の策定に着手し、長期的な安定調達に取り組んでおります。これまでの美味しさや安全・安心はもちろん、原材料の調達における人権、環境、生物多様性、生態系の維持などに配慮した調達に努めてまいります。

### 次世代飼料や養殖設備の開発

次世代飼料原料の研究開発や飼料成分のリサイクルを強化し、天然の魚粉原料依存からの脱却を目指すとともに、飼料の規格化を進めることを計画しています。コストや品質の維持・管理だけでなく、トレーサビリティなど原料に対する社会的責任を果たし、飼料原料の持続可能性の確保に努めます。

また、養殖現場においては、人口減少や生産コストの高騰により、省力化・省人化を通じた生産性の向上と生産コストの抑制が求められています。養殖設備メーカーと連携し、次世代の養殖設備の開発支援を通じて、サステナブルな水産資源の調達を目指しています。

### パートナー企業との協業による安定供給と品質追求

### 安定供給を目指して 養殖業者を支援

20年来の仕入れ先であり、ぶり、はまちの養殖に力を入れる尾鷲物産株式会社は、当社が資本参加している企業の一つです。当社と協業し、養殖魚の拡大と安定供給を目指しています。



### スシロー専用米で 生産者にも貢献

全農パールライス様の全面協力のもと、シャリに適したスシローの専用米を作る生産者と契約し、米の安定供給と品質向上に取り組んでいます。



## DX活用によりさらなる食品ロス削減へ

食品ロス削減は地球環境への貢献であると同時に、外食産業にとっては事業活動のサステナビリティを考える上でも必須の取り組みです。当社グループでは需要の予測から各お取引先さまとの連携・指示まで、DX活用によってサプライチェーンを横断的にコントロールし、食品ロスの削減に取り組んでいます。

### MATERIALITY

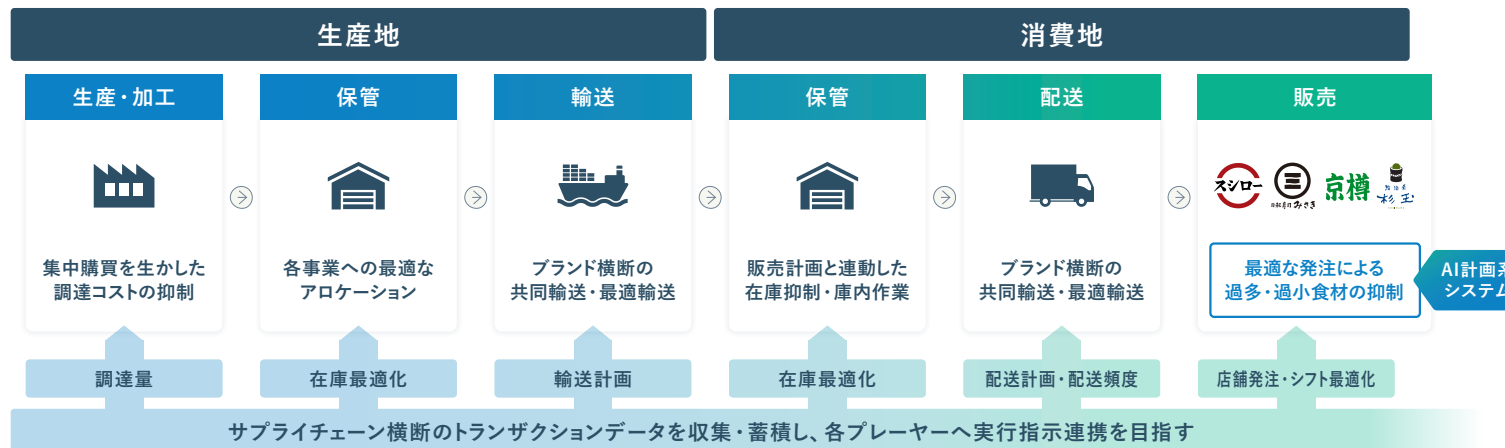
食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用



「食品ロス対策」の詳細は公式ホームページで公開しています。

### DX推進により 横断的な物流管理を目指す

無駄のない食材調達を実現するために、当社グループは需要予測AIシステムを構築しています。物流会社・生産・加工メーカーとのデータ連携によりサプライチェーンを横断的に管理し、統一IDでトランザクションデータを収集・蓄積することを目指しています。また、調達量の最適化とブランドを横断した共同輸送の実現も目指してまいります。



### 貴重な水産資源を余すところなく活用

一般的に、すしに使用できるのは魚の腹の部分など約4割と言われていますが、1匹丸ごと仕入れる当社グループは残りの部分も商品に活用しています。魚のアラや骨までに価値を見だし、グループ内のブランドの垣根を越えて食材を使い切るスキームを構築しています。例えば、まぐろの握りに向けた部位は「スシロー」が利用し、お頭は「回転寿司みさき」で職人が煮つけにします。手作業でないと身が取り切れない中落ちは「杉玉」で酒の肴として提供する、といった例が挙げられます。

根幹にあるのは、すしとして扱う“背や腹”の部分とアラや骨などの美味しさの価値は同等という考え方です。私たちは、「魚に捨てる部分はない」という日本料理の考え方を創業以来受け継ぎ、スシローのメニューにあるラーメンでアラを活用するなど、握りにはできない部位を活用したメニュー開発を続けています。

### DX・AIを駆使した食品ロス削減

高品質で美味しい商品を、常に手ごろな価格でお届けし続けるため、廃棄する食材をできるだけ少なくすることが重要となります。スシローは2002年から店舗運営にITを取り入れ、食品ロスの削減に取り組んでいます。お客さまのニーズを数字でつかむことによって、ニーズが高い商品はしっかり仕入れて品切れを出さないようにする一方、廃棄される食材を減らしていこうという管理側のモチベーションも高まり、店舗で具体的な行動や対策を実施しやすくなっています。

今後は予測精度をさらに高めるため、AIを活用した進化に取り組むほか、仕入れや在庫管理にも活用を広げ、食品ロスの一層の削減を推進していきます。





# 日本の食文化を世界に広める

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豊かにしたい。その思いのもと、商品のクオリティだけでなく、どうすればお客さまに喜んでいただけるか、体験価値の向上に注力しています。またその取り組みは国内のみならず海外出店を通じて、世界中に展開しています。

## 【お客さまの体験価値向上を目指して】

当社グループが提供したいのは商品の美味しさだけでなく、食を通じた豊かな時間や生活です。来店予約をはじめ、店舗では席案内からお支払いまでDXを活用し、待ち時間なく完結できるシステムを導入するなど、お客さまの体験価値向上の取り組みを続けています。食品ロスに配慮しつつ、回転寿司の体験をデジタルで再現したサービスの展開も始めました。



### DXで予約からお会計までさらにスムーズに

アプリでの来店予約から、入店時の案内・発券機や自動案内システム、着席後の注文用タッチパネル、セルフレジやテイクアウト用の自動土産ロッカーなど、スシローの店舗ではさまざまなデジタル技術が導入されています。DXの活用により、効率的な店舗運営が実現できるだけでなく、待ち時間の短縮や快適な注文を提供できるなど、お客さまの体験価値の向上にもつながります。



### 新しい回転寿司モデル

2023年9月より、大型のデジタルビジョンと回転レーンを融合させた「デジタル スシロー ビジョン」、通称デジローを国内の3店舗にトライアル導入しました。デジローは、デジタルビジョン上でバーチャルの回転レーンにお寿司が流れる仕組みで、メニュー検索や、ゲームなど、これまでにない店舗体験が楽しめます。さらに、メニューの検索・注文といったタッチパネルの役割だけでなく、お寿司のこだわり情報やクイズが流れてくる仕組みなど、お食事を盛り上げる機能を兼ね備えています。

## 2025年大阪・関西万博

当社は、「食を通じて、いのちを考える。」というテーマに共感し2025年大阪・関西万博シグネチャーパビリオン「EARTH MART」に協賛いたします。



提供：2025年日本国際博覧会協会

# TOPICS

## MATERIALITY

DX推進などによるお客さまの体験価値の向上



## 【日本「本来」の回転寿司文化をグローバルに展開】

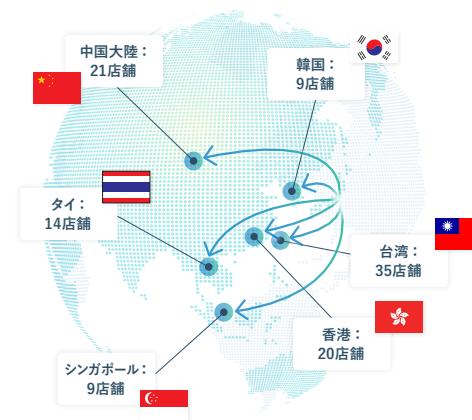
2011年の韓国1号店オープン以来、スシローは韓国、台湾、香港、タイ、シンガポール、中国大陸などアジアを中心に積極的に海外出店を続けてきました。海外出店で大切にしていることは、現地の味にローカライズせず、日本のすし本来の美味しさを提供することです。すしを通じて和の食文化をグローバルに届け、世界中のお客さまに豊かな時間を提供することを目指しています。



### すしの美味しさをインドネシア、そしてアメリカへ

2018年に12店舗だった海外のスシローは、2022年12月に100店舗を達成し、グローバル展開を推進しています。特に2021年からは中国大陸への出店を加速し、2023年9月末時点で34店舗まで拡大しました。海外事業は当社グループの成長において重要であり、ムスリムフレンドリーへの対応やアメリカへの出店も見据え、2026年には海外売上高比率を40%まで高めることを目標としています。

クオリティを維持・向上するためにも、人材育成と採用に注力する一方で、海外店舗でも省人化を進め、販促に関する日本のノウハウを導入し、効率的な運営を推進しています。今後も重点的な成長投資を行い、日本発のグローバルブランドとして世界へすしの美味しさを広めていきます。



### 地域産業の活性化と雇用創出

海外で事業活動を行うエリアでの雇用創出は、地域社会への貢献につながる取り組みと考えています。当社グループには国内だけでなく、海外にもさまざまなポジションに外国籍社員が在籍しています。母国語を生かして海外の店舗運営を支援するなど、活躍しています。



# 安心できる原材料と食品衛生管理

お客さまに食を通じた豊かな時間をお過ごしいただくためには、食材管理や調理に関わる工程が安全・安心であることが不可欠です。人、場所、道具、食材等の衛生管理だけでなく、原料からお客さまに提供するまでのすべての段階において、リスクの可能性を適切に把握しながら食中毒防止の対策を実施しています。

## MATERIALITY

食の安全・安心



「衛生管理」についての詳細は公式ホームページで公開しています。

## 【食の安全・安心に対する考え方】

「変えよう、毎日の美味しさを。広めよう、世界に喜びを。」というVISIONを実現するための行動指針として、「ひたむきな誠実さ。まっすぐ向き合おう、人々の健康と安全・安心に。そして、大切な地球環境に。」を掲げています。これらに基づき、私たちは原料から製品をお客さまにお届けするまで、サプライチェーン全体を通じてお客さまの安全・安心、地球環境に向き合い続けることを約束します。



## 【HACCPの考え方に基づいた品質保証体制】

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) とは、原料からお客さまに商品をお届けするまで、どこにどのようなリスクがあるかを分析し、どの段階でどのように管理してリスクを回避するかを計画し、実施状況を継続的に確認・見える化して、問題があった場合の改善活動と必要に応じた計画の見直しを行うことが基本的な考え方です。私たちはこの考え方に基づいて、サプライチェーン全体を管理していきます。

### サプライチェーン全体像



### 品質保証

## 【仕入先の品質・衛生管理を徹底】

当社グループが商材を仕入れている取引先は約170社にのぼります(2023年9月末時点)。新たに取り引きを開始する際には、食品安全は特に重要項目として位置付けています。仕入先の加工場が食品安全管理に関する国際規格であるGFSI認証を取得していることや、取得していない場合においては当社の専門部署が直接加工場へ赴き、当社グループの要求事項に沿って細部にわたって管理状況をチェックし、合格基準を満たしていることを確認した上で取り引きを開始しています。取り引き開始後も、検査や加工場視察を不定期に実施して、安全・安心を守り続けています。

## 【店舗での衛生管理を徹底】

店舗では、展開する国や地域の食品安全に関する法令を遵守することはもとより、国際的な衛生管理手法であるHACCPの考え方に基づいた衛生管理を行っています。

当社グループの主力メニューはお寿司で、生ものを多く取り扱うため、調理に従事する従業員の衛生管理は特に重要です。中核事業であるスシローでは、出勤時には従業員一人ひとりの健康状態と身だしなみ確認を実施した上で、勤務を開始しております。また、入店時の手洗いやトイレ後の手洗いなど、重要なタイミングで全従業員が正しい手順による手洗いを実施できるよう、「第三者手洗い確認」の仕組みを導入しています。この仕組みが正しく機能しているか、全従業員が正しい手順による手洗いを実施しているかどうかを確認するため、手洗いシンクにはカメラを設置し、本社でのモニタリングを実施しています。

衛生管理の取り組み事項については、HACCP衛生管理計画書を策定して見える化するとともに、従業員への教育活動を通して周知を行っています。また、年2回、全店舗の外部衛生検査機関による衛生点検を実施し、衛生管理計画書に従った管理ができていないかどうかを評価しています。評価の低かった店舗に対しては、当社の専門部署が店舗を訪問して、改善確認や指導を実施することで、全店舗が一定の安全レベルを維持できるよう、取り組んでいます。



# TCFD 提言への対応



当社グループは多種多様な海洋水産・農林資源を原材料として使用していることから、気候変動を重要な経営リスクのひとつとして位置づけ、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に基づき、気候変動に関わる情報を開示しています。

## MATERIALITY

### カーボンニュートラルの実現



詳しくは公式ホームページで公開しています。

## ガバナンスとリスク管理

取締役会では、経営戦略や経営計画等の策定に際して、気候変動問題に関する「リスク」や「機会」を踏まえた審議を行っており、必要に応じて各グループ会社・各部門から報告を受け、監督を実施しています。加えて、サステナビリティに対する取り組みを推進するために、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置しました。サステナビリティ推進委員会は、経営会議に対し気候変動対応を含むサステナビリティに関する状況を適宜報告し、指示・助言を受けることとしています。さらに、代表取締役社長は必要に応じてそれらの状況を適宜取締役会に報告します。

コーポレート・ガバナンス体制図はp17をご覧ください。

## 戦略

TCFD提言が推奨するフレームワークに基づき、気候変動が当社グループへもたらすリスクと機会の特定と、異なる気候関連のシナリオを用いた分析を実施しています。今後、リスクと機会に関する分析の更なる深化を通じ、脱炭素社会の実現に向け、リスクの最小化、機会の最大化を図ります。

シナリオ分析にあたっては、気候変動に関連するリスクを抽出し、そのうち特に影響度が高いと想定されるものに対してシナリオ分析を実施しました。特に事業継続上、最も重要と想定される原材料調達に対する気候変動の影響については、魚種や生産地域等から詳細な分析を行っています。

### ◎財務影響および対応策

リスク	内容	財務影響		対応策および機会
		4°C	2°C	
移行リスク	政策と法	低	小	再生可能エネルギーの導入や低炭素原燃料等のクリーンエネルギーへのシフトを進めるとともに、省エネルギー設備の導入等を通じた生産の効率化を進めていく計画です。
	テクノロジー	低	中	低・脱炭素食材について、大学等外部研究機関との協業を強化。商品化に向けた研究を進めていくことで、収益への寄与を目指します。
	評判	中	大	お客様の嗜好の変化に合わせた商品開発やサービス提供に取り組むことで、収益の拡大につなげていきます。
物理的	急性	小	小	複数社からの調達や産地にとらわれない調達を目指し、調達リスクを軽減。また調達量が不足する場合の事業継続計画を、あらかじめ策定するよう検討していきます。

## 原材料調達における気候変動の影響

当社グループにとって影響度が高いと考えられる原材料について、各種研究機関の報告書や学術論文などをもとに、気候変動への影響について調査・分析を行いました。すしネタとして使用量の多い品目を対象に、調達環境と資源量の見通しについて評価しています。

主な食材	主産地	天然/養殖	調達環境/資源量見通し(～2050)	対応施策の方向性
マグロ	国内・海外	天然	・資源量の安定性 ・温暖気候との親和性	・生産者との協業の検討 ・海外での養殖(畜養)の検討 ・養殖の新技術開発支援
	国内	養殖	・養殖規模の着実な拡大 ・完全養殖等の先進技術の進歩と普及	
ハマチ・タイ	国内	養殖	・近年の気候下での安定供給実績 ・温暖気候との親和性	・養殖の新技術開発支援 ・海外での養殖生産の検討
サーモン	海外	養殖	・巨大な養殖規模 ・養殖海域の温暖化耐性 ・養殖技術の多様化と進展	・養殖の新技術開発支援

## 指標と目標

中核事業である国内の店舗におけるCO2排出量の削減を最優先で進めるため、株式会社あきんどスシローのCO2排出量目標を以下の通りとしています。

2030年度：CO2排出量(Scope1 + 2)の2013年度対比で原単位50%以上の削減
2050年度：カーボンニュートラル

## 気候変動リスクへの具体的な取り組み

路面店を対象に、太陽光PPAを活用した店舗への太陽光発電設備の導入を進めています。2023年8月時点で80店舗以上に導入済みで、今後も順次導入を進めてまいります。加えて、既存店舗での追加の導入や新規出店時の設備導入についても検討しています。



# D&Iの推進とさらなる飛躍を目指して

「FOOD & LIFE COMPANIES」という社名にある“COMPANIES”は、夢を共に実現する仲間という意味が込められています。多様なバックグラウンドを持つ従業員一人ひとりが、自分らしく組織で働くことで新しい価値を生み出すことができると考え、当社ではD&I推進委員会や各種キャリア形成の支援制度を設けています。

MATERIALITY

人的資本経営の充実



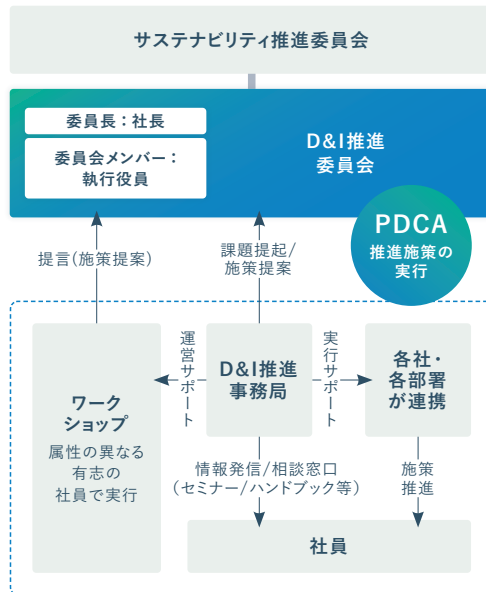
「D&I推進」についての詳細は公式ホームページで公開しています。

## D&Iの考え方

当社グループが掲げる企業理念のひとつに、「個性あつての多様性。」という行動指針があります。その背景には、当社がすべてのステークホルダーの皆さまへ価値を提供し続けるためには、多様性を受け入れ、一人ひとりの個性を生かす後押しをすることが不可欠であるとの考えがあります。性別、年齢、国籍、人種、民族、障がいの有無などを問わない多様な仲間一人ひとりの活躍が、当社グループが成長するための原動力となると考え、環境や制度整備を推進しています。

## 推進体制

当社グループと社会の持続的な発展を目指し設置されたサステナビリティ推進委員会の中に、D&I推進委員会があります。D&I推進委員会は、D&Iに関する取り組みを円滑に推し進めるためのサポーターとして、有志の社員で構成されたワークショップや事務局からの提言・課題提起に対し、確認と助言、推進の補助を行います。



## D&I推進のための具体的な取り組み

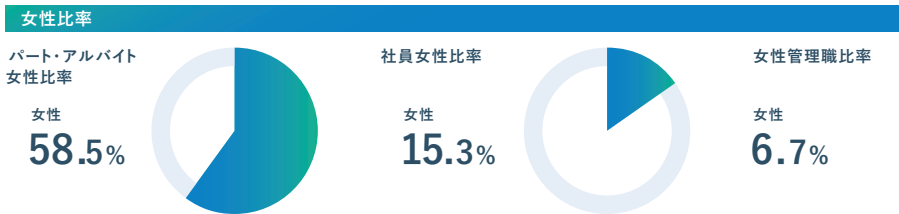
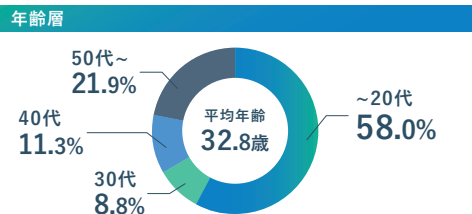
性別、年齢、国籍、障がいの有無、所属会社、役職を問わず、多様な人財で構成される有志ワークショップでD&I推進に向けた取り組みを調査・検討しています。またD&I推進事務局からの社内報やハンドブックによる情報発信や、各社・各部署が連携した店長会議などでの啓発を通じて、D&I推進の目的や、取り組みについて理解を深める機会を設けています。

## 人財育成

幅広い事業展開の当社グループでは、店内で一から食材をさばく職人やパート・アルバイトを育成するリーダー、売り上げを管理する店舗マネジャーなど、それぞれの社員が多様なキャリアを築いています。一人ひとりの能力・適性に応じた配置や育成の機会を提供するために、各種研修や資格取得サポートで社員の成長を支援しています。また「ゆくゆくは管理職へキャリアアップしたい」「海外へ挑戦したい」など、自身のキャリア形成にチャレンジできる社内公募制度も導入しています。

<h3>昇格試験</h3> <p>店長資格試験/管理職資格試験があります。業務を行う上で必要な知識を身に付けられているかを確認した上で昇格が判断されます。</p>	<h3>定期的な年次研修</h3> <p>入社研修をはじめ、座学研修や店舗でのOJT研修を行っています。各地に配属されている社員が集まり、定期的にコミュニケーションを取ることができます。</p>	<h3>エリアごとのOJT研修</h3> <p>エリアごとに強化していきたいテーマ(接客、調理など)について、研修を実施しています。</p>
<h3>資格取得サポート</h3> <p>店長に必要な資格取得や、調理師免許取得に向けたサポート(学習と費用負担)を行っています。</p>	<h3>社内公募制度</h3> <p>応募資格を満たした人が、社内求人へ応募することができます。これまでの経験を生かしたキャリア形成や、新しい部署でのチャレンジができます。</p>	<h3>キャリア申告制度</h3> <p>現業務や今後のキャリアについて、定期的に自身の希望を伝える制度があります。申告内容に沿って、配置や職務割当の検討を行っています。</p>

## D&I各種データ



※2023年9月末時点



# 経営監督と業務執行の責任と権限を明確化

2021年度株主総会から、専門性が高く・経営実績もある社外取締役7名に代表取締役社長を加えたモニタリング型の経営体制に移行し、中長期的な戦略課題を中心に議論し、適切な関与・アドバイスを受けながら企業成長を実現してまいります。

## 【コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方】

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、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・ガバナンスの概要】

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、業務執行と監督との分離を促進し、代表取締役社長が統括する執行役員に権限委譲を行うことで、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(モニタリングモデル)と考えています。

### 取締役会と監査等委員会、指名報酬委員会

取締役会(取締役8名、うち社外取締役7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基づく、職務の執行の監督(モニタリング)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。

### 経営会議

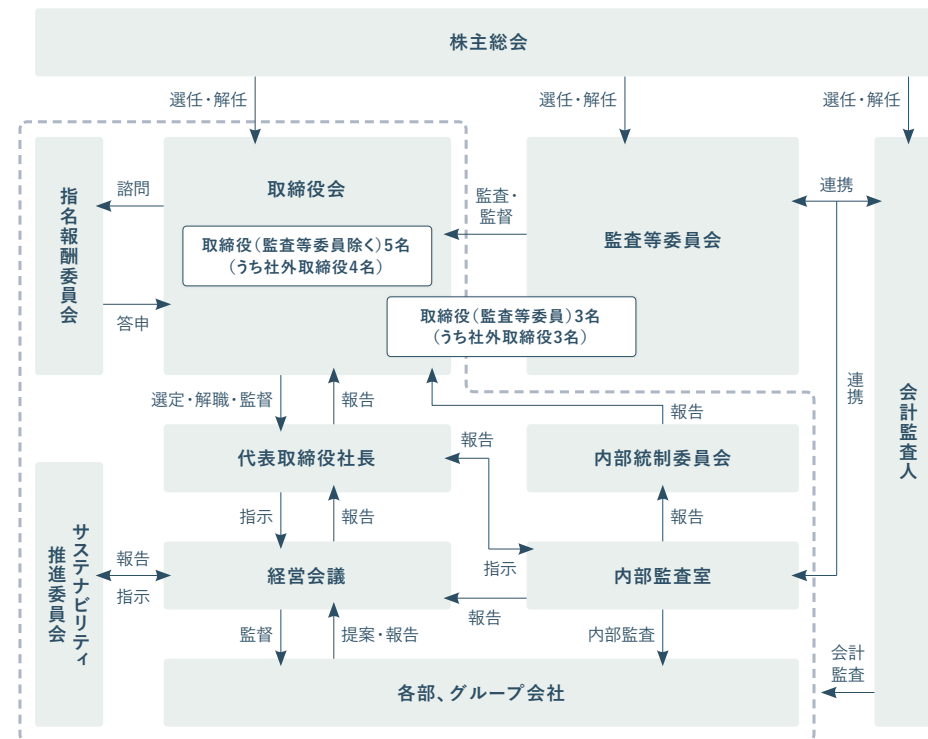
経営会議は、業務執行取締役及び執行役員によって構成され、最高経営責任者である代表取締役社長の意思決定を支援し、取締役会決議事項の協議、その他取締役会から権限委譲された経営上の重要事項の検討を行っています。

## 【コンプライアンス体制】

コンプライアンスポリシーのもと、コンプライアンス体制の整備及び法令違反の未然防止を目的として、代表取締役社長を委員長、社外有識者などを構成員とする内部統制委員会を設置し、委員会の定期的開催を通じてグループ各社横断的に必要な改善措置・全社的啓蒙策を講じ、取締役会に適宜状況報告を行っています。また、各部門のコンプライアンスの実践状況や内部管理体制等の監査等を行うため、業務執行部門から独立した代表取締役社長直轄の内部監査室を設置し、監査等の結果について、監査等委員会及び内部統制委員会に適宜状況報告を行う体制を整えています。

さらにコンプライアンス違反等のホットラインとして通報・相談窓口を設置し、違反に関する情報の早期把握及び解決を図っています。

## ◎コーポレート・ガバナンス体制図



## 【リスク管理体制】

企業の継続的発展を脅かすあらゆるリスクを把握し、リスクマネジメント体制を整備するため、「リスク管理規程」を定め、内部統制委員会を設置しています。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、リスクマップなどを用い把握・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。

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。また、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おり、内部監査室はリスクに関して内部統制委員会へ定期的に報告をしています。

### MATERIALITY

コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化



詳しくは公式ホームページおよび有価証券報告書で公開しています。

## 事業活動を通じて、豊かな地域社会づくりへ貢献

次世代へとつなげる豊かな社会づくりを目指して、食育をテーマとした取り組みや奨学金制度などの教育支援活動を推進しています。また障がいのある方を対象としたスポーツ支援活動や店舗での試食会を通じて、地域社会への貢献にも力を入れています。

### MATERIALITY

DX推進などによるお客さまの体験価値の向上



### 生産者とお客さまを “つなぐ”食育活動



スシローでは、食育を推進する取り組みとして「ゴー!ゴー!キッズプロジェクト」を展開しています。その活動の一環として行っているのが、田植え・稲刈り体験や、ふりやはまちが育つ養殖施設の見学を通じて「食」の大切さを知っていただく「すし育」です。

田植え・稲刈り体験ツアーは2015年から行っており、「スシロー専用米」を育てる田んぼで実際に農作業を体験してもらいます。白米になる前の稲穂や脱穀の様子を初めて見る子どもも多く、毎年たくさんのご家族で賑わっており、生産者への感謝の心を育む機会にもなっています。

養殖施設では、すしネタとなるまちの育成から水揚げ、加工などの過程を見学することで、海の水産資源の大切さを実感していただいています。

2021年は初めてのオンライン授業「キッズオンライン・スシローのはまちのひみつ」を開催し、スシローで提供するまちの生態や餌の工夫などについて学びました。



「スシロー専用米」を育てる田んぼで、親子で田植え等の農作業を体験できるツアーや、魚の養殖場の見学を開催。また、コロナの期間中は、オンラインで授業を開催するなど、「食」に対する理解を深める機会を提供しています。

### 給付型奨学金制度

2021年10月より「FOOD & LIFE COMPANIES奨学金制度」を開始しました。経済的理由で大学進学や進級をあきらめられないよう、返済の必要がない給付型奨学金で経済的支援を行っています。



### こどもスシローまんぷくプロジェクト

美味しさの喜びを広げたいという企業理念を実現すべく、美味しいお寿司を子どもたちにもっと知ってもらいたいと、NPO法人を通じて、ひとり親などの子育て家庭へ、スシローで使えるデジタルチケットを配布しています。



### 障がい者支援活動

共生社会の実現を目指し、NPO法人日本身体障害者野球連盟への協賛を続けています。地域に喜ばれる店づくりの一環として、スシローの新店舗オープンの際には近隣の障がい者施設の方などを招いて試食会も開催しています。



### 教育支援活動

当社では、SDGsなどをテーマに、一次産業事業者・地域・企業と共に、子どもたちの学ぶ機会の創出や、学校授業への協力をしています。





# サステナビリティデータ

## 環境 (対象組織: 株式会社あきんどスロアー 単体 / 対象期間: 2022年4月~2023年3月)

項目	対象	単位	2022年
CO <sub>2</sub> 排出	Scope 1	t-CO <sub>2</sub>	0
	Scope 2	t-CO <sub>2</sub>	78,574
	Scope 1, 2合計	t-CO <sub>2</sub>	78,574
エネルギー使用	使用量	原油換算kl	42,865
電力使用	使用量	千kwh	115,341
	再生可能エネルギー使用量	千kwh	238
	再生可能エネルギー比率	%	0.2
排水	総排水量	t	2,254,904
廃棄物 (合計)	発生量	t	31,523.84
	総廃棄量	t	30,802.84
食品廃棄物	発生量	t	19,447.10
	再生利用量	t	721
	再生利用率	%	3.7
食品以外廃棄物	発生量	t	18,726.10
	廃棄量	t	12,076.74
食品以外廃棄物	発生量	t	12,076.74
	廃棄量	t	12,076.74

## 社会 (対象組織: 海外子会社を除くFOOD & LIFE COMPANIES グループ / 対象期間: 2022年10月~2023年9月)

項目	対象	単位	2023年
従業員の年齢別割合	~20歳代	%	58.0
	30歳代	%	8.8
	40歳代	%	11.3
	50歳代~	%	21.9
	平均年齢	歳	32.8
正社員	女性割合	%	15.3
	男性割合	%	84.7
	合計人数	人	2,659
パート・アルバイト	女性割合	%	58.5
	男性割合	%	38.8
外国籍従業員	国籍数	国・地域	66
	外国人雇用数	人	4,812
障がい者雇用	雇用率	%	2.34
平均勤続年数	平均勤続年数	年	9 <sup>※1</sup>
管理職	女性割合	%	6.7
男女の賃金の差異	社員	%	82.3
	パート・アルバイト	%	100.0
	全労働者	%	78.7
有給休暇取得率	合計	%	68.9 <sup>※1</sup>
育児休業取得率	女性	%	100.0
	男性	%	65.3
	合計	%	68.3
取締役 (2023年9月末時点)	女性人数	人	3
	女性割合	%	37.5
	男性人数	人	5
	合計人数	人	8

※1 正社員のみ

## ガバナンス (対象組織: FOOD & LIFE COMPANIES 単体 / 対象期間: 2022年10月~2023年9月)

項目	対象	単位	2023年
取締役会構成	女性社外取締役	人	3
	男性社外取締役	人	4
	女性社内取締役	人	0
	男性社内取締役	人	1
	社外取締役比率	%	87.5
	女性取締役比率	%	37.5
	合計人数	人	8
各種会議体開催回数	取締役会	回	16
	監査等委員会	回	19
	サステナビリティ推進委員会	回	3
	内部統制委員会	回	4

地位	氏名	2023年度会議出席状況	
		取締役会	監査等委員会
代表取締役	水留 浩一	16回中16回 (100%)	
取締役	近藤 章	16回中16回 (100%)	
取締役	高岡 浩三	4回中4回 (100%) <sup>※2</sup>	
取締役	三宅 峰三郎	16回中15回 (94%)	
取締役	蟹瀬 令子	16回中16回 (100%)	
取締役	佐藤 光紀	16回中16回 (100%)	
取締役 (監査等委員会)	納塚 善宏	16回中16回 (100%)	19回中19回 (100%)
取締役 (監査等委員会)	平 真美	16回中16回 (100%)	19回中19回 (100%)
取締役 (監査等委員会)	大村 恵実	12回中12回 (100%) <sup>※3</sup>	15回中15回 (100%) <sup>※3</sup>

※2 2023年1月14日退任

※3 就任後に開催された回数

# 企業情報

## 会社概要 (2023年9月30日時点)

会社名	株式会社FOOD & LIFE COMPANIES (略称:F&LC)
本社所在地	大阪府吹田市江坂町1丁目22番2号
設立	2015年3月
資本金	1億円
代表者	代表取締役社長 CEO 水留 浩一
事業内容	フードサービス事業全般、その他周辺事業
決算期	9月30日
売上高(連結)	3,017億円
従業員数(連結)	【社員】7,134名 【パート・アルバイト】20,779名 ※パート・アルバイトの人数は、1日8時間で換算した年間の平均人員
店舗数	グループ店舗数:1,123店舗 国内 スシローブランド:653店舗 国内 杉玉ブランド:79店舗 国内 京樽ブランド:113店舗 国内 回転寿司みさき・すし三崎丸ブランド:95店舗 海外 スシローブランド:132店舗 海外 杉玉ブランド:3店舗 マルチブランド:25店舗

## 編集方針

本レポートでは、持続可能な社会の実現に向けたFOOD & LIFE COMPANIESのサステナビリティに対する考え方や取り組みを報告しています。より多くのステークホルダーの皆さまと情報を共有し、コミュニケーションをとることを目的に発行しています。

**報告組織** 株式会社FOOD & LIFE COMPANIESおよび連結子会社。一部の情報は特定の範囲を対象としています。その場合は対象範囲を記載しています。

**報告期間** 2022年10月1日～2023年9月30日

## 株式情報 (2023年9月30日時点)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	3563
株式及び株主数	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 98,497名

## 大株主(上位5名)

株主名	持株数(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)	16,965,600	14.67
MSIP CLIENT SECURITIES	6,754,944	5.84
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,449,800	4.71
全国農業協同組合連合会	3,744,400	3.24
MSCO CUSTOMER SECURITIES	2,418,178	2.09

※持株比率は自己株式(382,884株)を控除して計算

## 株式の状況

