



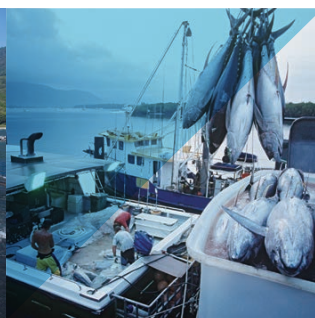
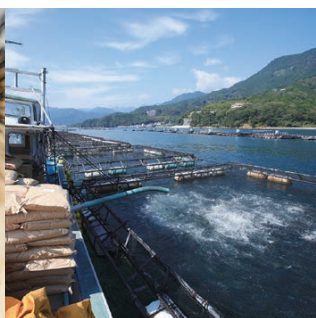
FOOD & LIFE COMPANIES

SUSTAINABILITY REPORT

2024



FOOD & LIFE
COMPANIES



CONTENTS

3 企業理念

4 CEO MESSAGE

6 価値創造

- 6 歩みと価値創造の基盤
- 7 価値創造プロセス
- 8 FY24-26 中期経営計画

10 サステナビリティ経営

- 10 サステナビリティ経営体制
- 11 マテリアリティ特定プロセス
- 12 ESG/SDGsマトリックスとマテリアリティ

13 環境：地球環境とともに

- 13 サプライチェーン全体で水産・農産物の持続可能性を追求
- 14 持続可能な水産資源の調達と開発
- 15 食品ロス削減の推進／プラスチックと廃棄物の削減・再利用・リサイクル／水資源の有効利用と排水
- 16 TCFD提言への対応

17 社会：人や社会とともに

- 17 お客さまと従業員の体験価値の向上
- 18 安全・品質・信頼への取り組み／責任ある宣伝・マーケティング
- 19 サプライチェーン全体での人権・労働への取り組み／DE&I推進
- 20 DE&I推進／人財育成
- 21 社会と地域への貢献

22 ガバナンス：ガバナンスの構築

- 22 コーポレートガバナンス
- 25 コンプライアンス／リスク管理

26 サステナビリティデータ

27 企業情報

編集方針

本レポートは、持続可能な社会の実現に向けた株式会社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するものであり、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及び連結子会社。一部の情報は特定の範囲を対象としていますが、その場合は対象範囲を記載しています。

報告期間／2023年10月1日～2024年9月30日(FY24) ※当社グループの会計年度(FY)は10月1日から9月30日です。将来の予測・予想・計画について／本レポートに記載されている将来の予測・予想・見通しは、記述した時点の情報に基づいて作成したものであり、事業環境の変化などにより異なる可能性があります。

企業理念



企業として目指す未来

変えよう、毎日の美味しさを。
広めよう、世界に喜びを。

お客さまへの提供価値

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。
価格以上の満足を追求します。

私たちの行動指針

1. はみ出すくらいの挑戦。
変化しよう。成長しよう。時には、やんちゃでもいい。
新しいことに、挑み続けよう。
2. 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。
3. 心をこめた感謝。
お客さま、従業員、取引先、生産者、地域、株主..
すべての人に「ありがとうございます」。
4. プロとしての誇り。
一人ひとりが、その仕事のプロ。
使命感、責任感を胸に、日々、こだわりに磨きをかけよう。
5. 個性あつての多様性。
グループ力を無限に高めるために。個性を認め合おう。
多様な持ち味を発揮しよう。

CEO MESSAGE

「スシロー」のブランド価値を世界に One Companyでさらなる発展を目指す

代表取締役社長 CEO 山本雅啓

日本発ビジネスの魅力 世界に通用する「スシロー」

私が株式会社FOOD & LIFE COMPANIES（以下、F&LC）の専務執行役員に就任したのは、2023年のことです。入社を決めた理由のひとつとして、改めて私自身が顧客として「スシロー」に行った際、美味しさや楽しさに感動し、さらにこの顧客体験を生み出す会社の理念に強く共感したことがあります。この時、店内のあらゆるご家族やグループの方々が、店の持つ雰囲気、メニュー、そしてレーンで運ばれるすしに目を輝かせながら笑顔でお食事を楽しんでおり、その様子が印象的でした。こんな場所はない、価格も気軽に楽しむことができる、純粋に良い場所だなと思いました。

こうした美味しさと笑顔が生まれる場所やここで過ごす時間は、「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。」を体現するものでした。すしという日本の文化を守りながらも、新しい顧客体験を創出でき、お客さまの笑顔に直接貢献できる、ということに強く意義を感じました。

グローバルでのビジネスの拡大の可能性もあります。前職で、私はヨーロッパやアジアに8年ほど駐在し、日本の自動車や家電、消費財などさまざまな産業のマーケティング活動に携わりました。その顔ぶれは20数年の間、大きく変わらないどころか撤退したのもあり、新たに海外に進出した産業は限られていたと思います。1年半ほど大学院に在学したアメリカでも、世界における日本の

存在感の変化を痛感していました。

世界に打って出られる日本の次の産業は何か。日本のすしの美味しさを手頃な価格でお届けでき、さらに、テクノロジーも加わり、多くの人が楽しめるフォーマットを持つ「スシロー」のビジネスモデルであれば、世界でも大きなチャンスがあると強く感じました。まさに、当社グループのVISION「変えよう、毎日の美味しさを。広めよう、世界に喜びを。」と「スシロー」の使命、そして私がキャリアを通じて追求してきた「日本のブランドを世界に広げる」ということが本質的に合致したのです。

私たちが実現すること

国内外一体でブランド価値の源泉を創り、磨く

仕事に取り組む上で大切にしているのは、プロフェッショナルとして個々人の能力を磨き、誠実な判断をすること、そして、周囲の人への敬意を忘れないことです。私たちの仕事はチームプレー

です。必ず人とのコミュニケーションがあり、その上でお客さまにサービスを提供します。このことを強く意識したのは、前職で香港の事業の立て直しや台湾で経営を担っていたときのことでした。現地では、自身が培ってきたマーケティングのノウハウを活用できても、ローカルでの知見やスタッフの協力がなければ何も実現できません。敬意を持ってスタッフの皆さんに接し、そして一緒に小さな成功体験を重ねるうちに、みんなの目が変わり、仕事楽しくなっていく様子をこれまで何度も見てきました。重要なのは、現場にいるスタッフと同じ視点を忘れずに働くという基本です。その信条をもって当社グループに入社後、まずは自ら志願して、国内の「スシロー」や「京樽」「回転寿司みさき」「鮭 肴 杉玉」といった主要ブランドの店舗で、立場を明かさずに働きました。2週間という期間でしたが、洗い場から握り、魚の皮引きといったキッチンでの業務や、ホールでの接客まですべてが学びの時間でした。これらの仕事を通して、現場で働くスタッフの苦労や改善すべき課題に気づき、また同時にお客さまの笑顔を直接見られる喜びや意義

を感じることができ、実りの多い経験となりました。

今後は代表取締役社長 CEOとして、中期経営計画を着実に進めていくと同時に、ブランド力の強化にも取り組みたいと考えています。そのためには、ブランド価値の源泉である商品調達、お客さまの体験価値を高める店舗運営、品質管理や衛生管理、コンプライアンスを重視した活動などをきっちり磨いた上で、お客さまにコミットすることが大切です。なぜなら、それらをお客さまが体感され、ご支持をいただいたときに初めてブランド価値となり、事業の成長につながると考えるからです。

海外事業拡大に伴い、さまざまな取り組みも海外事業と国内事業が連携していきます。組織行動指針として「One Company」を掲げ、海外と国内を分断して考えるのではなく、例えば、海外の役員が国内を、国内の役員が海外を兼務するなど、相乗効果を見込める組織体制に整えました。また、本社機能と事業会社とのシームレスな連携も進めます。商品調達は現在、F&LCの商品本部がグローバルにサービスを提供しており、今後一層強化してまいります。マーケティング機能においても、F&LCの本部主導でブランド全体のマネジメントを進め、ブランド価値の向上に努めます。一方、各国・地域におけるキャンペーンや販売促進は、文化や習慣を理解しているローカルのメンバーが現地での深い理解のもと実施する必要があると考えており、この両面でマーケティング活動を進めていく予定です。

サステナブルな水産資源調達に向けて お取引先さまと共創し競争力を強化

FY24の業績は、国内、海外ともに好調に推移し、着実に大きな成長を遂げました。8月に中国大陸に出店した「スシロー」北京1号店が大盛況ですし、アメリカではボストンに4月に初進出した寿司居酒屋の「鮎酒肴 杉玉」(現地ブランド名：酒林)を通して、現在、市場のラーニングを進めています。

国内においても、大きな成果を出すことができました。カスタマ

ージャーニーを細かく理解し、どの体験価値の向上を目指すのを見極め、愚直に営業やマーケティング企画を練り上げました。メディアパフォーマンスも短期で改善しました。また大きなトピックは、デジタルビジョンと回転レートを融合した「デジタル スシロービジョン」、通称「デジロー」です。2023年9月から3店舗で試験導入したところ、お客さまから評価され、FY24は19店舗まで拡大しました。「スシロー」の創業40周年キャンペーンも業績に大きく寄与しました。物価上昇の中でもお客さまに喜んでいただきたいという思いから一皿税込100円という還元型の商品を投入し、併せてコミュニケーション戦略も変更するなど効果的な施策を積極的に実施してきた1年でした。経営としては、円安や光熱費の高騰を含めさまざまな環境変化がありましたが、創業から続く「この美味しさでこの価格」を維持しています。

世界的な気候変動はビジネスに影響を与えています。今後、養殖魚の重要性はより高まっていくでしょう。お客さまに安定した品質で商品を提供し続けるために、サプライチェーンの上流の生産者など各企業の投資や、種苗・飼料の開発などのためのジョイントベンチャーを設立しています。また、次世代の技術開発のため、他企業への出資や共同研究も進めています。このような環境の中、2024年5月にお取引先さまにお集まりいただき、サステナブルミーティングを実施しました。サステナブルな循環型の水産資源調達モデルをお取引先さまと共創し、競争力を高めていきたいという当社グループの考えを共有し、ご理解いただくことを目的に開催したものです。こうした取り組みは当社グループの成長ドライバーの源泉となり、競争優位につながるものと考えています。

企業価値の拡大に挑む決意 人的資本の強化と、成長分野への選択と集中

今後、人的資本経営の重要性はさらに高まり、企業が成長を遂げる上で欠かせない要素となります。当社ではFY24より待遇の向上や、副店長・店長・課長・部長など階層別の研修を設計・



実施するなど人への投資を始めました。また、海外事業のさらなる拡大のために、今期以降、採用、教育、育成、機会の提供のサイクルを海外も含めて改めて描き、人財づくりを進め、競争優位の源泉としていきます。そのために、事業部間のサイロ(縦割り)を取り払い、例えば、国内と海外の現場、時には本社を歩き来して経験を積むなど、育成を図る取り組みを進めます。

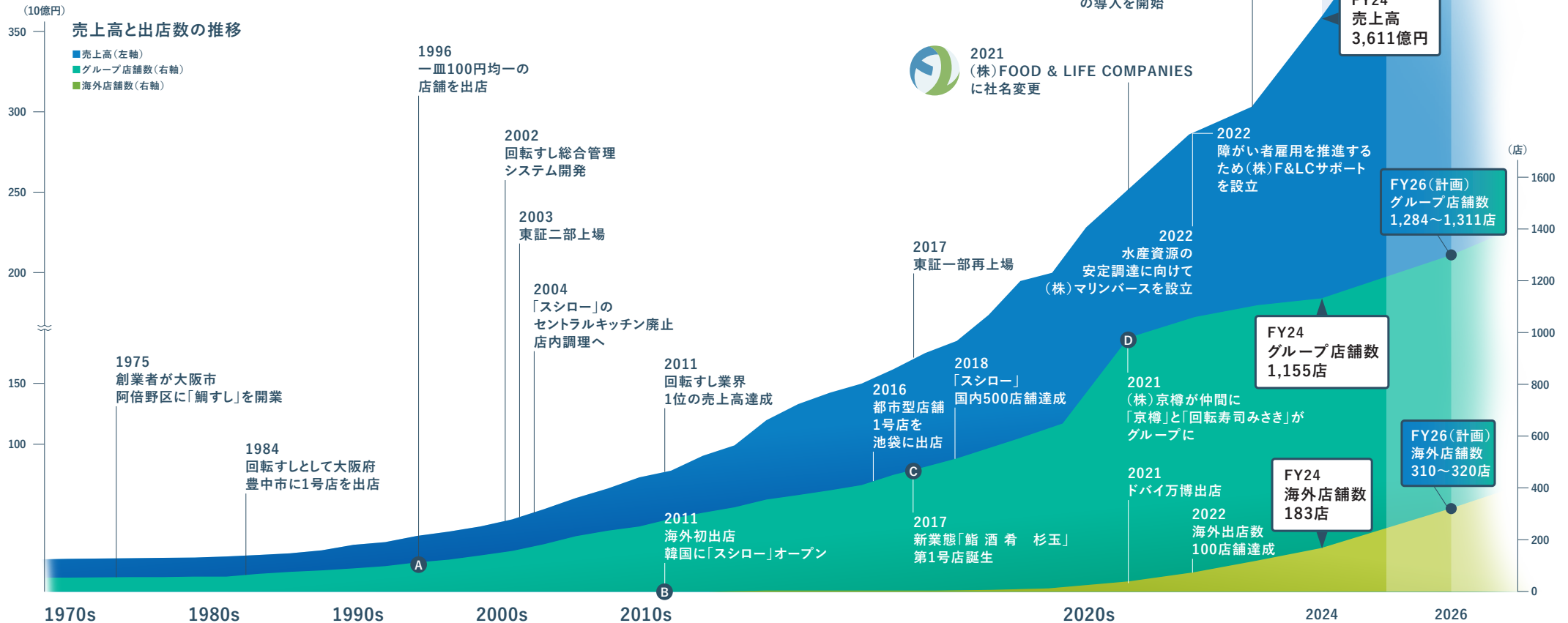
中長期的に企業価値をさらに高めていくために、各事業において、各国・地域のROICを確認しつつ、売上収益、EBITDA、営業利益はもちろん、店舗ごとの経営状態についても細やかに見ていきます。例えば、地域別では中国大陸の中でも勝ち筋のエリアを見極め、そこに資本を集中的に投下していくなど、選択と集中を進めます。その観点でいえば、当社グループの主要4ブランドの中でもグローバルには「スシロー」にリソースを集中させていきたいと考えています。

ガバナンスに関しては、取締役会の役割は執行を管理し、監督するものとの位置づけから、社内取締役は2名とし、社外取締役を6名の体制にしています。社外取締役には、会社の成長をドライブする意思決定や議論のため、専門性や実績を含め多様性のある方々にご就任いただいております。

代表取締役社長 CEOに就任し、重責を担うことになりましたが、常にお客さまやステークホルダーの皆さまのことを考え、誠実に判断し、持続的な成長を実現していきます。

歩みと価値創造の基盤

大阪発祥のすし店をルーツとするF&LCは、日本をはじめアジアを中心に出店を加速する「スシロー」、職人の技が光る「京樽」「回転寿司みさき」、居酒屋業態の「鮨酒肴 杉玉」等を展開。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。



新しいすし文化の創造

回転すしトップカンパニーへの成長

海外進出への挑戦

サステナブルなグローバル外食企業へ

TOPICS

A 1996
一皿100円均一の回転すしのビジネスモデルを確立

「スシロー」初の一皿100円均一のモデルをオープン。うまさと手取りやすい価格を武器に出店を加速。



B 2011
海外出店の足掛かりとなる初の海外店舗を韓国にオープン

「スシロー」初の海外店舗をオープン。店内調理や独自のシステムを現地でも実現。



C 2017
新しい価値を提供する大衆寿司居酒屋「鮨酒肴 杉玉」をオープン

寿司とお酒を一緒に愉しめる業態を開発。グループで唯一FCも展開し、事業拡大に取り組む。



D 2021
90年の歴史と職人の技術を持つ「京樽」がF&LCの仲間に

持ち帰り鮨の「京樽」、職人がひと手間加える「回転寿司みさき」が仲間に加わり、事業領域が拡大。

京樽

回転寿司 三みさき

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とも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。



※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

FY24-26 中期経営計画

中期経営計画を策定し、3つの重点課題に取り組んでいます。

国内事業の強化と海外事業の拡大の両輪で変革を加速し、サステナビリティ経営で事業基盤を強化します。

FY24-26中期経営計画の概要と進捗

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、長期的には1兆円以上の売上高を目標とし、EBITDA、営業利益、ROEなどを経営指標に設定しています。2023年11月に発表したFY24-26の中期経営計画では、海外展開を加速させるとともに、外部環境の変化に対応した事業プラットフォームを再構築し、持続的成長の実現に取り組むことを目指しています。

そのような中、FY24は「うまさで世界を驚かせっ! WOW! the World with “Yummy!”」をテーマとし、「海外事業の拡大継続」「国内事業のリモデル/店舗ポートフォリオの最適化」「持続可能な事業運営の基盤」の3つの重点課題に取り組んできました。

海外においては、新たにインドネシアで「スシロー」を出店、北米では「鮭酒肴 杉玉(現地ブランド名:酒林)」を出店し、その他既存の各国・地域でも順調な出店を続け、売上高921億円(前期比39.3%増)となりました。

国内においては、スシロー事業が回復し、売上高2,381億円(前期比15.7%増)となり、その他事業においても回復から成長へと転換しました。

「持続可能な事業運営の基盤」としてのサステナビリティの取り組みについては、国内に続き海外でも調達計画・需要予測システムをトライアル導入し、食品ロスの削減を開始しました。また、グリーンエネルギーや太陽光パネルの導入による環境への配慮、さらに人財育成など人的資本への投資も実施しました。

その結果、FY24においては、グループ全体で増収増益を達成し、売上高は3,611億円(前期比19.7%増)、営業利益234億円(前期比112.6%増)となりました。

新体制となるFY25-26では、外部環境の変化を踏まえ中期経営計画の見直しを行っています。重点課題の3つはそのままとしつつも、グローバル市場では、スシロー事業へ資源を集中し、国内市場においては「スシロー」の事業モデルの進化と、「京樽」「回転寿司みさき」「鮭酒肴 杉玉」など各ブランドの特色に合わせた施策の展開を進めています。FY26は、グループ全体で売上高4,700億円(年平均成長率14.1%)、営業利益335億円(年平均成長率19.7%)、営業利益率7.1%などの各指標を目指していきます。(下表参照)

経営指標

(単位:億円)	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	年平均成長率 FY24-26
	実績	実績	業績	業績予想	業績予想	
売上収益	2,813	3,017	3,611	4,080	4,700	14.1%
EBITDA	252 (8.9%)	257 (8.5%)	375 (10.4%)	418 (10.2%)	540 (11.5%)	20.0%
営業利益	101 (3.6%)	110 (3.6%)	234 (6.5%)	260 (6.4%)	335 (7.1%)	19.7%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	36 (1.3%)	80 (2.6%)	146 (4.1%)	150 (3.7%)	200 (4.3%)	16.9%
ROE	5.7%	11.8%	20.1%	18.6%	21.1%	—
EPS	31.16円	68.28円	127.46円	132.60円	172.86円	—

FY25-26 重点課題

FY24に引き続き、以下の3つを重点課題として取り組みます。

重点課題1 海外事業の拡大継続・売上比率35%へ～リスク分散・出店戦略リバランス

FY24における環境変化を鑑み、海外売上比率の目標数値を40%から35%に修正しました。事業ブランドは「スシロー」に集中し、主に中華圏ではより売り上げや収益を高くとれる地域に厳選して出店を継続します。また、新規国・地域としてFY24のインドネシアの出店に続き、FY25ではマレーシアや北米への出店を進めていきます。

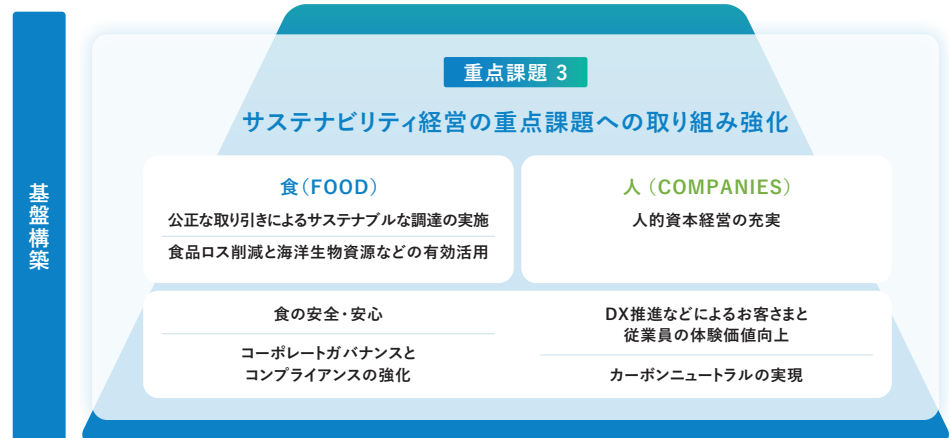
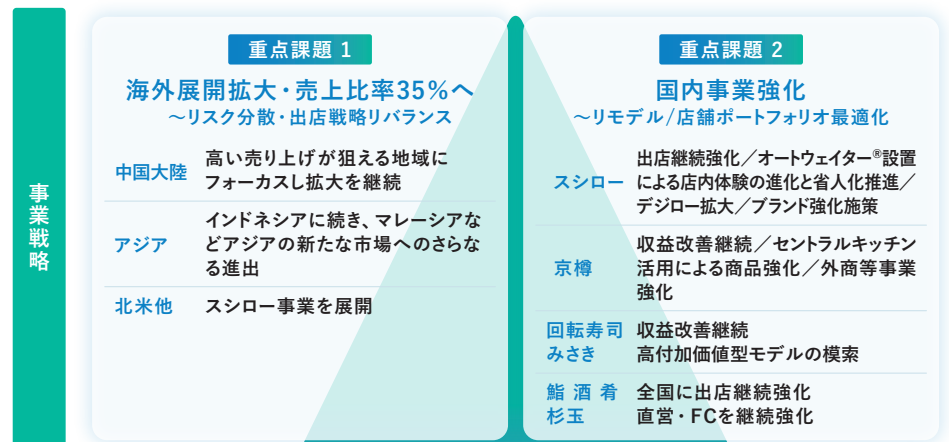
重点課題2 国内事業強化～リモデル/店舗ポートフォリオ最適化

FY24における「スシロー」の大幅な回復をもとに、継続して都市部への出店やデジローの導入を進めていきます。また、「京樽」「回転寿司みさき」「鮭酒肴 杉玉」も併せ、国内での寿司市場の獲得と成長を図ります。

重点課題3 サステナビリティ経営の重点課題への取り組み強化

持続可能な事業運営の基盤構築のため、FY24で特定した7つのマテリアリティ(重要課題)への取り組みを進めます。

→ サステナビリティ経営の取り組みはP10～25をご覧ください



国内事業

「リモデル/店舗ポートフォリオの最適化」として、「スシロー」の事業モデルを進化していきます。さらに各ブランドごとに商品力の強化やブランドの確立に取り組み、マルチブランド展開を継続していきます。



新型のデジタルビジョンと回転レーンを融合させた「デジロー」

スシロー

お客さまの体験価値をより向上するため、商品の品質の向上や既存店の設備投資などを進めます。FY25はすし屋としての誇り・意気込み・そして覚悟を込め、「すしに真っすぐ!」をテーマとしました。出店については都市部を中心に進め、FY24に導入したデジローは、客数や客単価増加の効果が見られることから、FY25において100店舗超まで拡大予定です。さらに、キッチンの作業効率が高まり、働くスタッフの負荷も軽減できるキッチン内オートウェイター®の導入もFY25において170店舗超を計画し、お客さまへのサービスの向上に努めます。これらにより、FY26においては売上高2,730億円、営業利益232億円を目指します。

京樽・回転寿司みさき

引き続き収益性の改善のため、不採算店の閉鎖、商品及び組織の強化によりブランド力を高めます。テイクアウトの「京樽」は、ご利用いただくシーンに合った商品提案強化に継続的に取り組む中、2024年8月に看板商品の「京樽伝統の茶きん鮓」が一般社団法人フードアナリスト協会主催の「ジャパン・フード・セレクション」にて最高賞であるグランプリを受賞しました。また、FY22から販売を続けている冷凍鮓の販路拡大にも取り組んでいます。

「回転寿司みさき」は、SNSを活用したPR強化も奏功し、FY24通期の売上が昨年度比110%超と好調な業績が続きました。9月下旬に回転寿司みさきブランドの旗艦店としてオープンした「総本店みさき」(東京・人形町)は、本ブランドが目指す高水準のサービスが日々実践されているモデル店舗となっています。他店の社員やスタッフの教育の場としても活用し、さらなるブランドの進化を図っています。

これらにより、FY26においては、売上高250億円、営業利益12億円を目指します。

鮓酒肴 杉玉

直営・FCで出店の強化を継続し、FY26までに総店舗数111~120店舗を目指します。商品はF&LCにおける調達のシナジーを活用し、「スシロー」と同じ食材にアレンジを加え、寿司居酒屋ならではの魅力ある商品を取り揃えることで、お客さまの体験価値を向上し、来店促進を継続していきます。これらにより、FY26においては、売上高100億円、営業利益5億円を目指します。



冷凍鮓として販売する「京樽伝統の茶きん鮓」



東京・人形町に旗艦店をオープン



魅力的な商品施策で来店を促進

海外事業

重点課題における活動により、FY26では売上高1,620億円、営業利益195億円、店舗数は310~320店とし、海外比率35%を目指します。

中華圏

FY24においては、香港・台湾では積極的な出店も奏功し、引き続き業績は好調に推移しました。中国大陸では景気低迷の影響などもありましたが、業績は改善傾向にあります。8月には首都・北京に「スシロー1号店」をオープンし、好調を維持しています。FY26に向けて、香港では出店の継続とマーケティングの強化により、高い売上水準と高収益を維持していきます。台湾では、出店を加速させるとともに、商品力を高めて競争優位性を築き、中国大陸では、北京エリアを含めた都市圏への出店を進めていきます。



中国・北京市に「スシロー」1号店をオープン



インドネシア初出店となる「スシローポンドックインダモール店」

東アジア・東南アジア

FY24における新規国・地域としてインドネシアに進出し、4店舗まで拡大しました。韓国では9月末に4年ぶりとなる新店を明洞にオープンし、好調な滑り出しを切っています。デジローを武器にさらなる集客を目指します。その他の国や地域でも順調に店舗数は増加しています。

FY26に向けて、韓国では、事業基盤の強化やブランド認知を高めていきます。タイでは、複数の収益モデルを駆使し、都市部・郊外ともに出店攻勢をかけていきます。また、シンガポール・インドネシアでは、出店を加速させ、さらなるブランド認知拡大を図ります。そして、FY25における新規国・地域として、マレーシアにて、「スシロー」1号店を首都クアラルンプールの一等立地に出店予定です。

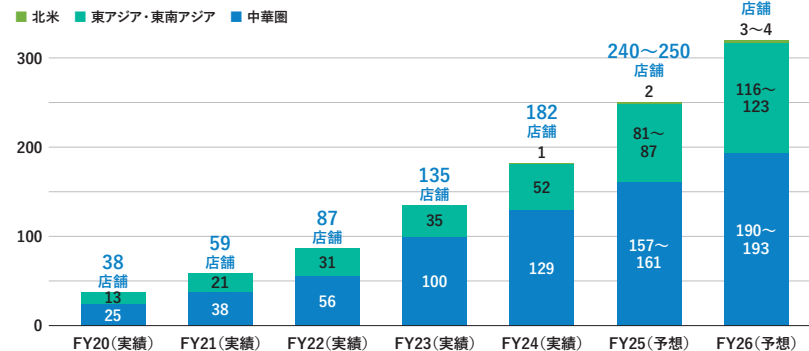
北米

FY24は、ボストンに「鮓酒肴 杉玉」をモデルにした寿司居酒屋「酒林」を4月にオープンしました。さまざまな施策により認知が拡大し、リピーターの獲得も着実に進んでいます。FY25ではこの市場のラーニングを活かし、「スシロー」1号店の出店を予定しています。FY26に向け、北米市場でも出店を継続する予定です。



米・ボストンにオープンした「酒林(Sushi Tavern Back Bay)」

海外事業 店舗数

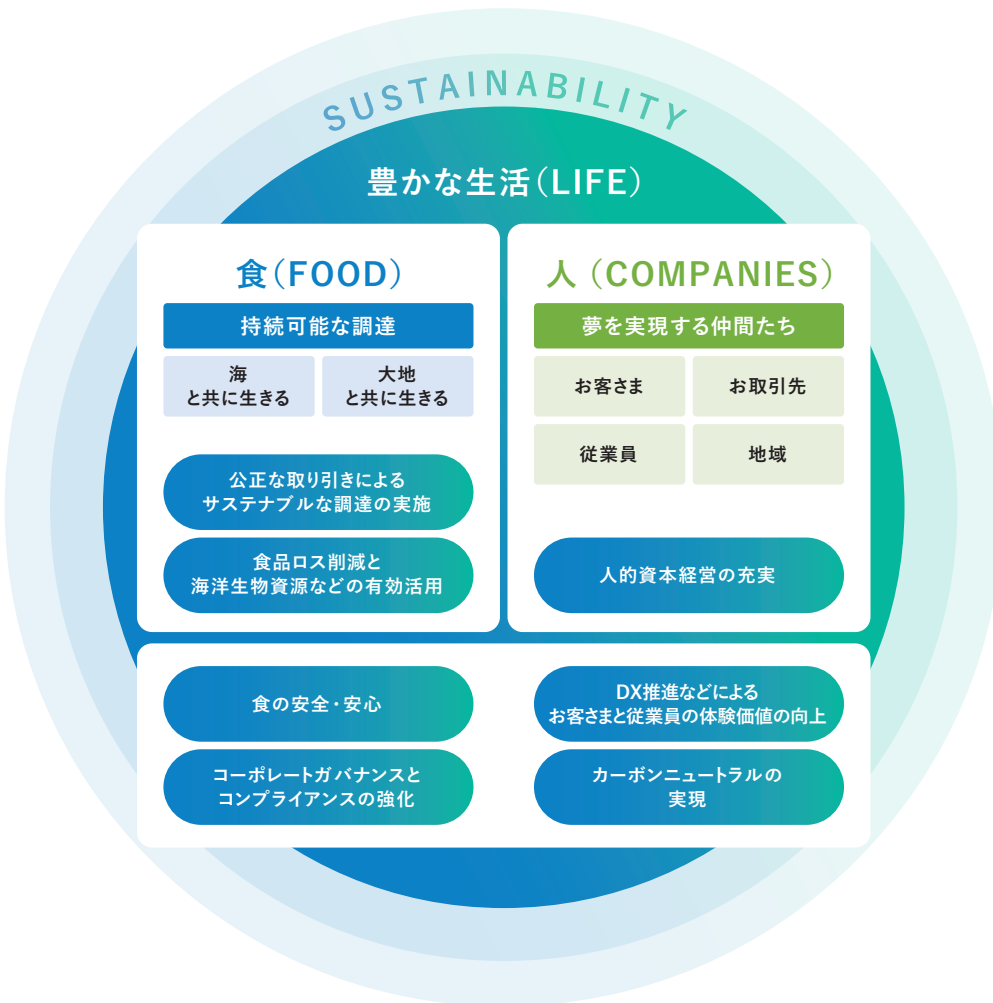


サステナビリティ経営体制

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

美味しい『食(FOOD)』を、多くの『人(仲間たち(COMPANIES))』と一緒に提供し、お客さまの生活や人生(LIFE)を豊かにしたい。そのために、社会課題を解決し、企業の成長を実現していきます。

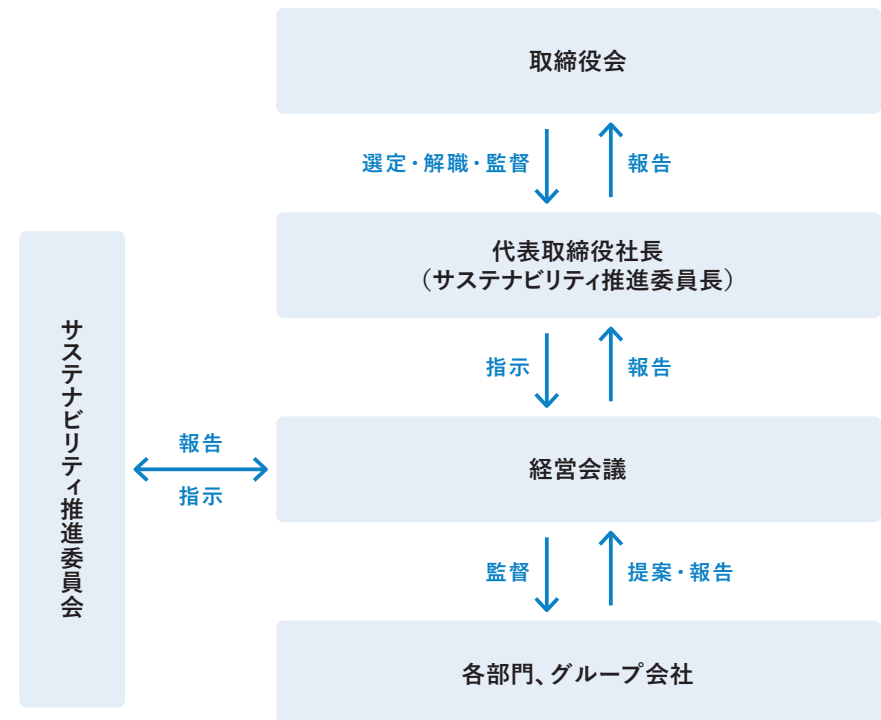


推進体制

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ひとつとして認識しており、監督を行っています。具体的には、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い、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をグループ全体の経営課題とし

て明確に位置付け、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のターゲットと紐付けをした上で、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、紐付けられた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。

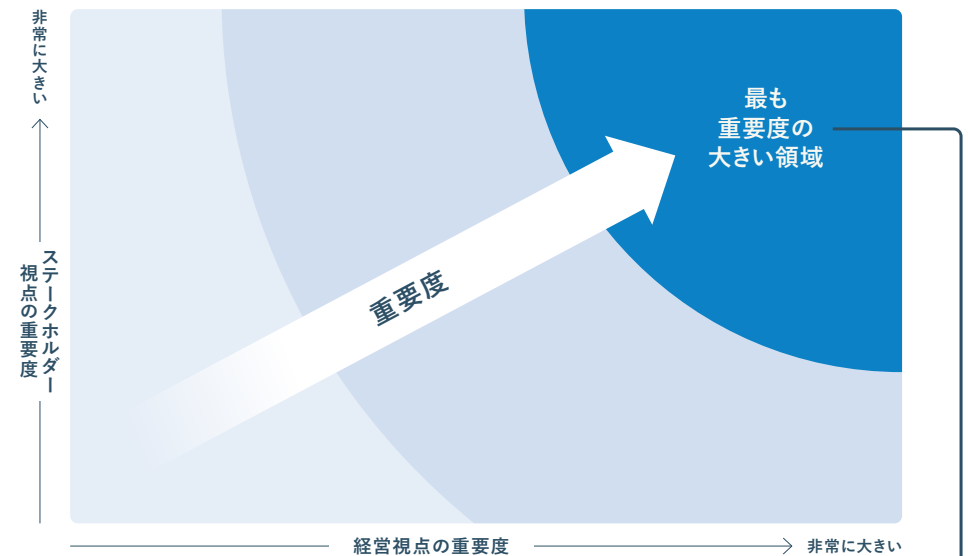
4

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しました。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進めています。

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

食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用

人的資本経営の充実

DX推進などによるお客さまと従業員の体験価値の向上

食の安全・安心

カーボンニュートラルの実現

コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化

地球環境とともに

水産物をはじめとする自然の資源に支えられている当社グループは、地球環境への配慮が重要と捉えています。2024年10月に環境方針を策定し、持続可能な水産・農産資源確保をはじめ、食品ロス削減や気候変動への対応など課題への取り組みに一層注力していきます。

MATERIALITY

公正な取引によるサステナブルな調達の実施

食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用

サプライチェーン全体で水産・農産物の持続可能性を追求



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調達に取り組むことが重要な課題のひとつとなっています。

それに伴い、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食品ロスの削減を徹底するなど、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活かし、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。

● 環境方針

気候変動、環境汚染、資源や水の枯渇、生物多様性の損失は世界においても、当社グループの経営においても重要な課題と認識しており、その防止に向けて2024年10月に環境方針を策定しました。VISIONのもとサステナブルな社会と企業の成長を目指し、青い海と緑の大地を守り、未来まで続く食の恵みを大切にしていきます。

本方針の項目には、法令の遵守、気候変動への対応、環境負荷と汚染の低減、廃棄物削減・効率的な資源利用、水資源の保全、生物多様性への対応を掲げています。当社グループのすべての従業員はもとより、すべてのお取引先に対して本方針の理解と支持を求めています。

▶「環境方針」については公式ホームページで公開しています

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

川上 養殖・調達で競争優位性を強化



種苗
既存の種苗生産にゲノム編集も用いて効率的な種苗を供給

養殖場
養殖場を持つ養殖業者と連携
当社基準の美味しい魚を開発

飼料
味の決め手となる飼料を当社主導で直接供給

川中 AI需要予測・DXで食品ロス・コスト削減



各プレーヤー（製造・物流事業者）と協力し、ともにコスト削減

データ基盤によるAI需要予測に基づくサプライチェーンマネジメント

さらなる食品ロス削減へ

川下 日本発の食文化を世界へ



既存の事業
国内の主な展開ブランド

海外の主な展開ブランド

新たな事業 外販 M&A

サステナブルな調達に向けて

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お取引先の協力が必須です。そこで社内のみならず、お取引先にも調達基本方針を共有し、サステナビリティ・CSRアンケートへのご協力をお願いしています。また、新たなお取引先にも本方針を理解いただきつつ、等しく門戸を開き、企業活動と環境や社会の共存共栄を丸となって目指していきます。

● 調達基本方針

原料などの調達において、法令・社会規範を遵守することはもとより、安全・安心な商品を継続的に提供するため、調達基本方針を定めています。

本方針の項目には、調達倫理、コンプライアンス、品質・安全性、人権の尊重と労働、持続可能性、腐敗防止、お取引先との協働を掲げ、サステナブルな調達の実現に向けてお取引先の皆さまとともに取り組んでいます。

▶「調達基本方針」については公式ホームページで公開しています

長期的な安定調達を目指し、F&LCの商品調達基準の策定に着手

調達基本方針の策定だけでなく、独自の商品調達基準の策定にも着手し、長期的な安定調達に取り組めます。これまでの美味しさや安全・安心を前提とし、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いきます。

サステナビリティ・CSRアンケート

一次サプライヤーを対象に、サステナビリティ・CSRに関するアンケートをFY23末から実施し、359社からの回答をいただきました。アンケートでは、水産資源に限らず、包装資材、店舗開発、広告や宣伝などのお取引先についても調査を行っています。サプライチェーンにおける負のリスクを把握することで、当社グループのリスクの特定や必要な対策の検討などを進めています。

TOPICS

サステナブルミーティングを初開催

2024年5月に、主要なお取引先75社とともに、初となるサステナブルミーティングを開催しました。共創による持続可能な調達の実現に向けてのキックオフとなりました。



MATERIALITY

公正な取引引きによるサステナブルな調達の実施

食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用

持続可能な水産資源の調達と開発



川上事業での調達基盤づくり

気候変動など将来の大きな環境変化が懸念される中、天然漁獲量の減少についても危惧されており、天然に依存しない水産資源調達の重要性が増しています。2021年時点での当社グループの水産資源調達の比率は、天然が65%養殖は35%となっており、将来的には養殖比率50%を目指しています。その対応策として外部事業者や最先端技術への投資、業務提携による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り、安定した品質と生産量の確保を目指します。

安定供給を目指して養殖事業者を支援

20年来のお取引先である、ブリ、ハマチの養殖に力を入れる尾鷲物産株式会社は、資本参加している企業のひとつです。当社グループと協業し、養殖魚の拡大と安定調達を目指しています。



写真上
稚魚から2年かけて
育てたブリ、ハマチ
の水揚げの様子
写真左
三重県尾鷲市の養
殖場

技術革新と研究開発による次世代養殖への挑戦

養殖事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事業の実現を目指しています。



専門事業者とのジョイントベンチャーを設立

持続可能な水産資源の調達を目的に、2022年にマダイ養殖大手の株式会社拓洋とのジョイントベンチャーである株式会社マリンバースを設立しました。養殖事業者が効率的な漁業を実現できることを目的とし、種苗や飼料などの供給、人工種苗の開発を通じて養殖事業の支援を推進しています。



Marineverse

磯焼けの海を守り、持続的なウニの調達基盤構築を目指す

2024年、磯焼け地域に生息するやせて身入りの少ないウニを、独自の陸上畜養技術を通じて高品質なウニとして提供を可能にするベンチャー、ウニノミクス株式会社と資本業務提携を行いました。

これにより、当社グループの基準に合う良質な畜養ウニの開発、並びに店舗販売に向けた体制を構築していきます。お客さまへの提供を通じて、近年社会課題となっている天然ウニ漁獲量の減少や、ウニにより藻場が荒らされる海の磯焼け問題の解決に向けても取り組むことができ、ひいてはブルーカーボン生態系の保全にも貢献していきます。

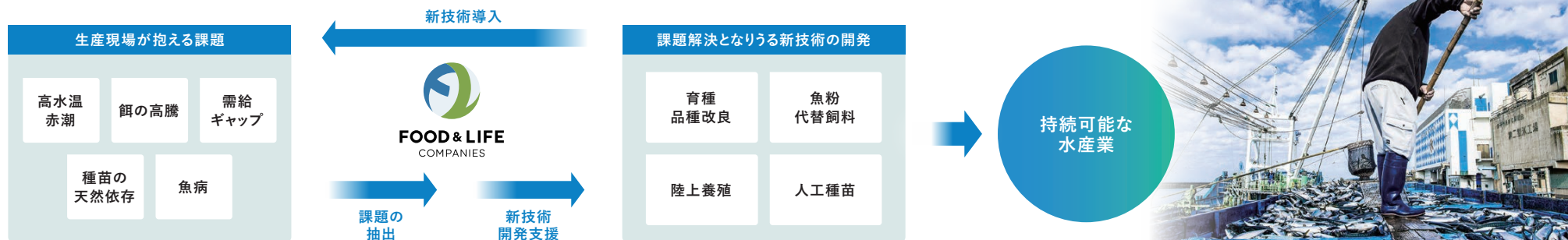


ウニノミクス

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。



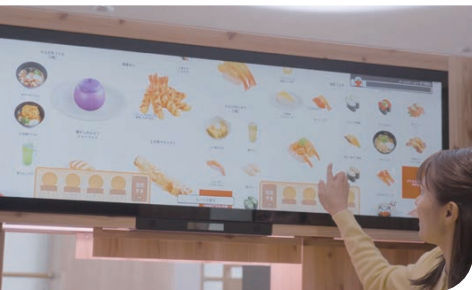
MATERIALITY 食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用

食品ロス削減の推進



食品ロスの削減は外食産業にとって重要な社会課題と認識し、従来からの取り組みを一層強化しています。また、品質が高く美味しい商品を、手ごろな価格でお届けし続けるためには、廃棄する食材をできるだけ少なくすることが重要です。そのためDX化やグループ全体での魚の活用など、さまざまな施策を進めています。また、食べ残しなどの食品廃棄物を飼料やバイオマス燃料等へ再利用することで、資源の有効活用と、廃棄にかかわるコスト削減も検討しています。

DX・AIを駆使した食品ロス削減



国内の「スシロー」では、AI活用による食品ロスの削減に取り組んでいます。例えば、販売実績から使用した食材の使用量を算出し、需要予測を反映した適正な発注数量や使用量を導き出しています。また、お客さまに炊き立ての美味しいシャリを提供できるよう、リアルタイムの需要予測をもとに、必要な量を見極め、炊飯しています。AIの学習機能により、予測の精度は日々高まっています。

AIは店舗運営の効率化・省力化にも寄与しています。スタッフの予定や売上予測、過去の実績をもとに、AIが最適なスタッフのシフトを提案することで、店長のシフト作成に要する時間を削減しています。

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割といわれていますが、魚を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いだし、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、まぐろの握りに向いた部位は「スシロー」が利用し、頭は「回転寿司みさき」で職人が煮つけ、手作業でないと身が取れない中落ちは「鯔酒肴 杉玉」で酒の肴として提供しています。また「スシロー」のメニューにあるラーメンではアラを出汁に使うなど、握りにはできない部位も活用しています。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、メニューの工夫がひいては食品ロスの削減にもつながっています。

また「スシロー」では新商品を開発する際に、食品ロスの削減のため同じ原材料を使った商品（派生品）を開発しており、FY24においては約150の派生品を開発しました。

「スシロー」の各店舗では、2023年からすしをはじめとする商品を回転レーンに流すことを廃止したことで、流した後に廃棄される食品ロスはゼロになりました。



MATERIALITY 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

プラスチックと廃棄物の削減・再利用・リサイクル



事業活動における未来を見据えた持続可能な取り組みとして、環境汚染の低減・防止に取り組んでいます。グローバルに事業を展開する当社グループは、各国の環境関連法規をはじめ、環境・化学物質に関連する法令や社内ルールを遵守し、プラスチックと廃棄物の3Rを推進しています。

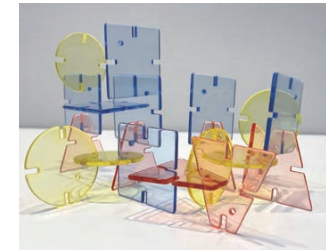
プラスチック削減とリサイクルの取り組み

当社グループは、FY22よりテイクアウトに使用する容器を、プラスチックの使用量が少なく工場の端材を使用したエコ容器に順次切り替えています。導入前と比較すると、年間で約976tのCO₂削減（FY24実績）につながっています。脱プラスチックに向けて、紙製容器などへの変更やリサイクル・再生資源の導入も検討しています。

また、国内の「スシロー」店舗でコロナ禍に設置していた飛沫防止用アクリルパーティションは再資源化を進め、一部は知育玩具の立体型パズルへとアップサイクルしました。このパズルは大阪府内の施設で暮らす子どもたちに寄贈しています。



テイクアウト用のエコ容器



アクリルパーティションをアップサイクルして作った立体型パズル

廃食用油の有効利用

「スシロー」と「鯔酒肴 杉玉」を合わせた約700店舗で使用した廃食用油を、国産の持続可能な航空燃料SAF (Sustainable Aviation Fuel) の原料とするため、FY23に廃食用油の収集からSAFの製造・輸送・供給を担う企業と協業し、2025年初頭に国産SAFが供給できる体制構築を目指しています。当社グループは、資源の有効活用を通じて気候変動対策に貢献し、循環型社会の実現を目指していきます。



MATERIALITY 食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用

水資源の有効利用と排水



世界では、気候変動に起因する水が不足するエリアの拡大や、人口増加の影響による水需要の増加が予測されます。当社グループの事業において水は重要な資源と認識し、環境方針に基づき、水資源の効率的な利用と適切な排水処理による水質・土壌汚染の防止に取り組んでいます。また、「スシロー」では2014年から各店舗で節水の取り組みを開始し、特に水使用量の多い蛇口に、節水コマ「Bubble90」を設置し、水使用量の削減・効率化に努めました。FY24から改めて設置のし直しを開始し、今後も定期的なメンテナンスやサポート体制を構築し、定期的にモニタリングすることにより継続的な節水に努めます。「スシロー」での節水の取り組みは、グループ内の他ブランドにも展開していく予定です。

MATERIALITY

カーボンニュートラルの実現

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付け、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。



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します。

→ サステナビリティ推進体制についてはP10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さらなる深化を通じ、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。

◎財務影響及び対応策

リスク	内容	財務影響		対応策及び機会
		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グ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	小	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	お客さま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大き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とおりとしています。

2030年度	CO ₂ 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
FY24	Scope1+2(t-CO ₂) 69,659

気候変動リスクへの具体的な取り組み

「スシロー」の店舗では、グリーンエネルギー(再生可能エネルギー)への切り替えや太陽光PPAを活用した店舗への太陽光発電設備の導入を推進しています。

グリーンエネルギーへの切り替えは、国内「スシロー」全店の約24%にあたる159店舗で進んでおり、FY24は2店舗の導入でした。太陽光発電設備は、国内「スシロー」全店の約16%にあたる103店舗で設置が進んでおり、FY24は13店舗に設置しました。



→ TCFD提言への対応については公式ホームページで公開しています

人や社会とともに

お客さま、従業員、お取引先、地域社会、株主・投資家などのステークホルダーと真摯に向き合い、「お客さまに安全で美味しい食を届け続ける」という価値の提供に努めています。また、従業員の働きがいや働きやすさを向上するため、DE&Iや人材育成に関する施策も拡充しています。

MATERIALITY DX推進などによるお客さまと従業員の体験価値の向上

お客さまと従業員の体験価値の向上

お客さまの体験価値向上

当社グループは、「スシロー」「京樽」「回転寿司みさき」「鮭酒肴 杉玉」の主要4ブランドを運営しており、グループの総店舗数は、1,155店舗となりました（2024年9月時点）。すべての店舗で共通しているのは、商品の美味しさはもちろんのこと、食を通じた豊かな生活や時間をお届けしたいという考えです。ご来店いただくお客さまの体験価値向上に向けて、各ブランドの特色を活かした取り組みを進めています。

「スシロー」では、FY25は「すしに真っすぐ!」というテーマを掲げ、味や品質のこだわりを改めてお客さまに伝えると同時に、社員やスタッフも再認識することで、お客さまに満足いただけるサービスを工夫し向上に努めます。また一部の店舗では「デジタルスシロービジョン」を導入し、デジタルビジョン上で新たな回転すしの楽しさをご体験いただけます。

「京樽」では、利用シーンに合った商品ラインアップを強化しています。いつでも気軽に作り立てのようなお鮓を食べていただけるよう、品質の高い冷凍鮓などを開発し、大手スーパーのEC等で販売しています。

「回転寿司みさき」では、ブランドの旗艦店となる「総本店みさき」を東京・人形町にオープンしました。高水準のサービスが日々実践されているモデル店舗として、スタッフの研修・教育の場にも活用し、各店舗でのサービス向上を目指しています。

「鮭酒肴 杉玉」では、「スシロー」と同じ食材にアレンジを加え、寿司居酒屋ならではの魅力ある商品を創り出しています。商品の品質はもちろん、お客さまに食事を楽しみ、面白がっていただくことも大切にしています。



京樽



回転寿司みさき



鮭酒肴 杉玉



従業員の体験価値向上

「スシロー」ではキッチンの作業効率が高まり、店舗サービスの向上にも効果のあるキッチン内オートウェイター®の導入を進め、従業員が働きやすい店舗づくりを進めています。また、2023年11月には店舗スタッフのドレスコードを改定し、自由な髪色・髪型などが可能になりました。より個性を活かしながらいきいきと働くことで、従業員そしてお客さまへの体験価値向上につなげていきます。

DXで予約からお会計までさらにスムーズに

「スシロー」の店舗ではさまざまなデジタル技術を導入しています。アプリでの来店予約、入店時の案内・発券などの自動案内システム、また注文用のタッチパネルやセルフレジ、テイクアウト用の自動土産ロッカーなどがその一例です。DXの活用により、効率的な店舗運営の実現のみならず、待ち時間の短縮をはじめ、商品の快適な注文やスムーズな提供など、お客さまの体験価値の向上を進めています。



すしの回転レーンをデジタルビジョンで再現

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「スシロー」の国内の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回転レーンにすしが流れる仕組みで、新たなすしに巡り合え、選べる楽しさを再現しました。タッチパネルの役割だけではなく、すしのこだわり情報やクイズが流れてくる仕組みなど、食事をより楽しめる機能を備えています。トライアルでお客さまから好評の声をいただき、2024年6月上旬から9月末にかけて新たに16店舗にデジローを導入しました。2025年9月末までに100店舗での設置を目指しています。



2025年大阪・関西万博に出店

2025年大阪・関西万博会場内において、会場中心部の「静けさの森」の近くに「スシロー未来型万博店」を出店します。「場所を選ばず美味しいすしのネタとなる魚や具材を生産することが当たり前となる未来」を感じるおすしを中心に提供し、日本の食文化の魅力と未来のすし屋を来場者の方々に体感していただきます。



「スシロー未来型万博店」外観イメージ

TOPICS

シグネチャーパビリオン「EARTH MART」に協賛

「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」に協賛しています。放送作家・脚本家の小山薫堂氏が「食」をテーマに手掛けるパビリオンで、食に関する最新技術の展示を予定しています。



MATERIALITY 食の安全・安心

安全・品質・信頼への取り組み



食の安全・安心の考え方

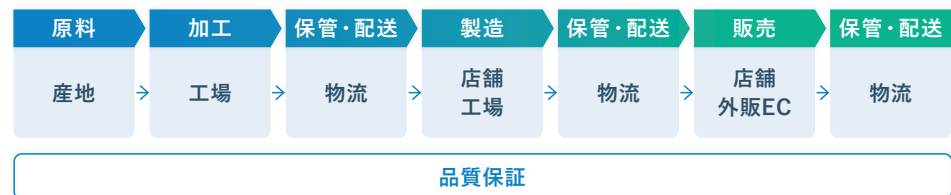
当社グループは、「変えよう、毎日の美味しさを。広めよう、世界に喜びを。」というVISIONを実現するための行動指針として、「ひたむきな誠実さ。まっすぐ向き合おう、人々の健康と安全・安心に。そして、大切な地球環境に。」を掲げています。お客さまに食を通じた豊かな時間をお過ごしいただくためには、食材管理や調理に関わる工程が安全・安心であることが不可欠です。人、場所、道具、食材等の衛生管理だけでなく、原料からお客さまに提供するまでのすべての段階において、リスクの可能性を適切に把握しながら食中毒防止の対策を実施します。

HACCPに基づいた品質保証と管理

HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point)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・見える化をして、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。

▶「HACCP衛生管理計画書」については公式ホームページで公開しています

◎サプライチェーン全体像



仕入先の品質・衛生管理

当社グループが商材を仕入れているお取引先は約170社にのぼります(2024年9月末時点)。新たに取り引きを開始する際は、特に食品安全を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グループの専門部署が直接加工場へ赴き、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。



店舗での品質・衛生管理

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すしで、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、勤務を開始しています。また、入店時やトイレ後など、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、当社グループの専門部署が店舗を訪問し、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。

MATERIALITY DX推進などによるお客さまと従業員の体験価値の向上

責任ある宣伝・マーケティング



基本的な考え方

当社グループの行動規範に定める、法令及び社会規範の遵守、商品及びサービスの安全・安心・品質の確保、コンプライアンス体制の構築と維持などの項目に基づき、宣伝・マーケティング活動を行っています。

▶「行動規範」については公式ホームページで公開しています

管理体制

販売促進のあり方については、各事業会社の経営会議で報告され、各事業会社の取締役会で決議されています。宣伝販促物やキャンペーンを作成・起案する際は、「三位一体」という会議において、広告宣伝部、商品本部、事業会社の各最高責任者のもと各セクションのメンバーや法務担当者などが参加し、議論しています。作成したすべての広告宣伝物は、法務、カスタマーサポート(お客さま対応部署)、広報をはじめとする複数の関連部署にて確認を行います。

教育・啓発

FY24は、広告宣伝部、事業会社の営業企画部や企画担当者が、法務部が作成した景品表示法の学習コンテンツを2回受講しました。また、広告宣伝部は消費者庁の開催する広告・宣伝に関する勉強会に出席するなどの学びを深めると同時に、部内ポータルサイトを立ち上げ、メンバーが必要に応じて学習し、広告・販促物をチェックできる環境を整え、広告・宣伝・販促等の違反防止に努めています。

MATERIALITY 人的資本経営の充実

サプライチェーン全体での人権・労働への取り組み



● 人権方針と調達基本方針

当社グループの重要な課題として、水産資源や農産物等の持続可能性だけでなく「人」に関連する課題があります。事業活動において人権を尊重する責任を踏まえ、2024年に人権方針を策定・改定しました。本方針は、「国連グローバルコンパクトの10原則」を参照し、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいています。今後は人材の活躍やDE&Iの取り組みをさらに推進していくと同時に、幅広いステークホルダー（従業員、お客さま、地域コミュニティ、サプライヤー、お取引先）の人権尊重に取り組んでいきます。また、調達基本方針においても「人権の尊重と労働」の項目を設け、自社のみならずサプライヤーにも遵守を求めています。

併せて、人権方針と調達基本方針は英訳をホームページ上で公開し、より多くの従業員やお取引先への周知に取り組んでいます。

▶「人権方針」については公式ホームページで公開しています

▶「調達基本方針」については公式ホームページで公開しています

人権デュー・ディリジェンス

人権尊重の責任を果たすため、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、人権侵害の防止に努めます。事業活動に関わる人権問題として、児童労働、強制労働、差別の禁止と多様性の尊重、結社の自由と団体交渉権の尊重、労働時間と賃金、労働安全衛生、これら6つの項目を重視し、課題の解決に取り組んでいます。FY24において、商品を調達する部門では、調達基本方針について研修を実施しました。また、お取引先にサステナビリティ・CSRアンケートを実施し、人権や労働問題のリスクの確認を行っています。加えてFY24は初めてとなるサステナブルミーティングを実施し、主要なお取引先の75社を対象に、サステナビリティに関する取り組みや調達基本方針の説明を実施しました。

人権・労働に関する取り組み

当社グループは、すべてのステークホルダーから広く信頼される会社を目指し、行動規範を定めています。この徹底を図るため、全社員を対象に、人権・労働問題を含めたコンプライアンス研修を実施しています。FY24はコンプライアンスに取り組む意義や人権尊重、公正な取引引きなどをテーマに、2～9月にかけて毎月オンライン研修を行いました。次に、従業員の適正な労働時間の遵守のため、過度の長時間労働の防止を目指し、残業時間を毎月モニタリングしています。本社などの一部では顔認証制度を導入しモニタリングの精度を高めています。また、採用時には身分証明書等にて年齢を確認し、児童労働の防止に努めています。

▶「行動規範」については公式ホームページで公開しています

MATERIALITY 人的資本経営の充実

DE&I推進



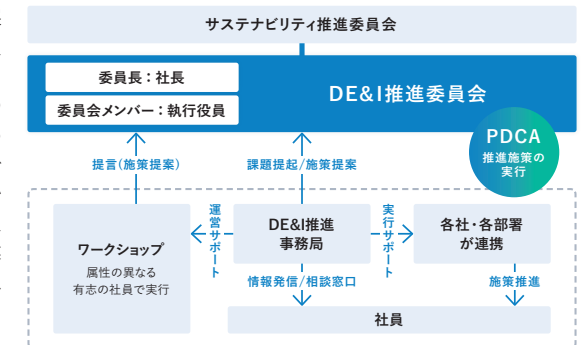
DE&Iの考え方

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、会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活かす後押しをすることが不可欠であるという考えがあります。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さらなる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活動の一環として、DE&Iを推進しています。

各社の社長・執行役員は、グループ全体のDE&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の役割を持ちます。有志の社員で構成されたワークショップやDE&I推進事務局からの、提言・課題提起に対し、社長・執行役員が確認と助言、推進の補助を行います。「従業員の声を聴く」ことをひとつのテーマとして掲げ、各社・各部署が連携し、施策の実現に向け取り組んでいます。



DE&I推進に向けた取り組み

DE&I推進事務局から発行される社内報等による情報発信、店長会議での啓発などを通じて、DE&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。また、育児休業の取得、有給休暇の備蓄制度、障がい者の雇用促進と定着支援などの施策を積極的に推進しています。特に、育児休業は社内での名称を「ファミリータイム」として、男性社員にも取得を推奨しています。長期の産休・育休取得者には、家庭の状況や働き方の希望をヒアリングする面談を事前に行い、スムーズな復職をサポートしています。また、当社グループは、性別にかかわらず報酬体系は一律としています。

地域産業の活性化と雇用創出

当社グループは、世界9カ国・地域で事業を展開し、約6万人の従業員が働いています。海外店舗では、さまざまなポジションに現地国籍の社員を採用・登用しており、母国語を活かして店舗運営を支援するなど、活躍の幅が広がっています。今後も、地域社会との共存・共栄を目指し、各国・地域で現地スタッフを積極的に採用していきます。



DE&I推進

働き方・働きがい改革推進ワークショップ

全従業員がいきいきと働ける環境の整備を目指し、有志の社員が施策を検討・実行し現場の声を経営層に伝える「働き方・働きがい改革推進ワークショップ」を開催しています。FY24は全9回開催し、「感謝する文化を作る」「働きがい向上」などのテーマに沿って、17名の社員が取り組みを進めました。

経営層と社員の交流

社長と社員の双方向のコミュニケーションを目的に、2023年より「社長と語る会」を開催しています。2024年からは、より率直に多くの社員の声を聞いていこうと「教えて！カンパニーズのみなさん」に名称を改め、社長をはじめ副社長などの役員も社員と語り合いました。これまで計9回開催し、経営方針やその背景にある思いからプライベートな話まで、各回多様なテーマで活発な意見交換がされています。

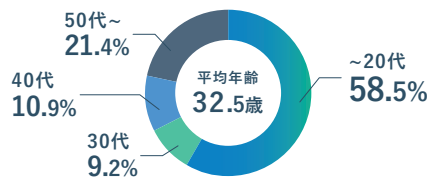


FOOD & LIFE COMPANIESオープンデー

2024年7月に本社で働く従業員の家族や大切な方を招待し、ゲームややすしづくりを体験していただく「FOOD & LIFE COMPANIESオープンデー」を開催しました。従業員を含む145名が参加し、家族の職場理解や本社従業員同士の社内コミュニケーションの活性化につながる機会となりました。

DE&I各種データ

従業員の年齢層



外国籍従業員のデータ



従業員の女性比率

パート・アルバイト
女性比率

女性
62.2%

正社員女性比率

女性
16.2%

女性管理職比率

女性
7.1%

(2024年9月30日時点)

MATERIALITY 人的資本経営の充実

人財育成



人財の育成及び社内環境整備に関する考え方

当社グループのVISION「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、その原動力となる従業員に対して、個性を活かして成長、活躍できる職場環境を提供できるように努めています。美味しさを通じた良質な顧客体験を、国内外問わず、持続的に向上させていくため、取り組むべき領域がさまざまある中でも「人財の育成」「DE&Iの推進」には特に重きをおいて取り組んでいます。

人財育成の具体的な取り組み

当社グループは、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を行っています。FY24からは階層別研修を導入し、部下のジョブアサインメントを担う管理職やリーダー層など、各階層の業務に適した研修を行っています。また、社内公募制度やキャリア申告制度を設けることで、自身の希望に応じたキャリア形成も支援しています。

昇格試験



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。



Off-JT研修



入社研修をはじめフォローアップ研修や階層別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とることができます。



OJT研修



店舗でのOJT研修や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。



資格取得サポート



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。



社内公募制度



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。これまでの経験を活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。



キャリア申告制度



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。



従業員向け調査

定期的なエンゲージメントサーベイ、パルスサーベイ等を通して、従業員の仕事に対する意欲、組織に対する信頼度など、従業員のコンディションを調査し、よりよく働ける環境を目指すための制度企画や改善提案につなげています。



MATERIALITY DX推進などによるお客さまと従業員の体験価値の向上

社会と地域への貢献



「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のもと、次世代へとつなげる豊かな社会・地域づくりを目指して、食育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などを通じて、共生社会の実現への貢献にも力を入れています。

被災地支援

石川県輪島市でお寿司を提供



2024年2月に令和6年能登半島地震で被災した石川県輪島市内で、「京樽」のいなり寿司や巻き寿司など、合計約5,000食を「京樽」の工場から直送し、2カ所は従業員6名で、1カ所は市職員の方が提供しました。同年3月には2回目となる被災地支援として、「京樽」の「茶きん鮓」を詰め合わせた「ゆり」を2,000食、冷凍の「茶きん鮓」500パックなどを輪島市役所の敷地内では従業員6名が、その他各地域避難所などへは市職員の方が提供しました。

地域貢献

事業で縁のある自治体を企業版ふるさと納税で支援

「スシロー」では、企業版ふるさと納税による自治体への寄付を行っています。海洋水産資源が減少傾向にある近年、サステナビリティ経営を推進する中で、各地で養殖や品種改良などの事業や実証実験を進めています。FY24は、拠点を設ける熊本県天草市、富山県朝日町、三重県尾鷲市に寄付を行っています。熊本県天草市からはFY23の寄付に対する感謝状をいただきました。



食育

「未来の回転寿司」をテーマに高校生の探究活動をサポート

2024年6月から10月に「未来の回転寿司共創プロジェクト～高校生と考える、未来の回転寿司について～」を実施しました。当社グループは株式会社日本旅行と連携し、日本の水産業の現場視察やその持続的活用に向けた外食産業の取り組みを学ぶために、オンライン授業やフィールドワーク、交流型授業の場を提供しました。本プロジェクトには、関西圏の高等学校から7校、生徒25名、教員9名が参加し、4回のオンライン授業と2日間のフィールドワークを実施しました。この成果は、本社において役員向けに発表され、その内の代表校が当社グループの年度初めのキックオフミーティングにおいてプレゼンし表彰されました。



食育

生産者とお客さまを“つなぐ”田植え・稲刈り体験ツアー

「スシロー」では、ご愛顧いただいているお客さまを対象に、食育の活動のひとつとして「スシロー米 田植え・稲刈り体験ツアー」を毎年実施しています。FY24は田植え2回、稲刈り1回を実施し、総勢178名(57組)の方にご参加いただきました。子どもたちが「スシロー専用米」を育てる田んぼでの農作業を体験することで、生産者への感謝の心、「食」の大切さを育む機会となっています。ツアーには延べ43名の社員が参加し、お客さまや地域の方々との交流を深める機会にもつながりました。



次世代の人財育成

アルバイト従業員を支援する給付型奨学金制度

従業員にとってより働きやすい環境を提供することを目的に、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ることがないよう、一定の条件を満たした大学生アルバイトの方々に、返済の必要がない給付型奨学金を月額2万円支給しています。FY24は43名を対象に支援を行いました。

障がい者支援

障がい者野球大会に協賛

共生社会の実現を目指し、障がい者支援を目的に年2回のNPO法人日本身体障害者野球連盟への協賛を続けており、FY24で10年目となりました。自身の障がいと向き合いながらスポーツを通じて躍動する選手の方々を今後も応援します。

子育て支援

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」という思いで、NPO法人を通じて「スシロー」で使えるデジタルチケットを配布しています。ひとり親などの子育て家庭を対象に、FY24は約600世帯に配布しました。

ガバナンスの構築

当社は監督と執行の分離を進め、経営会議、内部統制委員会、サステナビリティ推進委員会等の監督を取締役会が担う形を構築することで、ガバナンスの強化に努めています。

MATERIALITY コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、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であることを、コーポレートガバナンスの基本的な考え方としています。また、「経営理念」及び「経営目標」の実現に向け、全役員、従業員等の意識や業務活動を方向付けできる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適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、代表取締役社長及び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できる体制を整えています。

取締役会

取締役会(取締役8名、うち社外取締役6名。議長は代表取締役 山本雅啓)は、社内及び社外から、豊富な経験、高い見識、高度な専門性並びに高い倫理観・優れた人格を有する者で構成することで、多様性及び知識・経験・能力のバランスが最適な形で確保されるよう努めています。経営方針や中長期の戦略的課題について議論する場として、グループ経営上の基本方針やその他重要事項の決定、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。

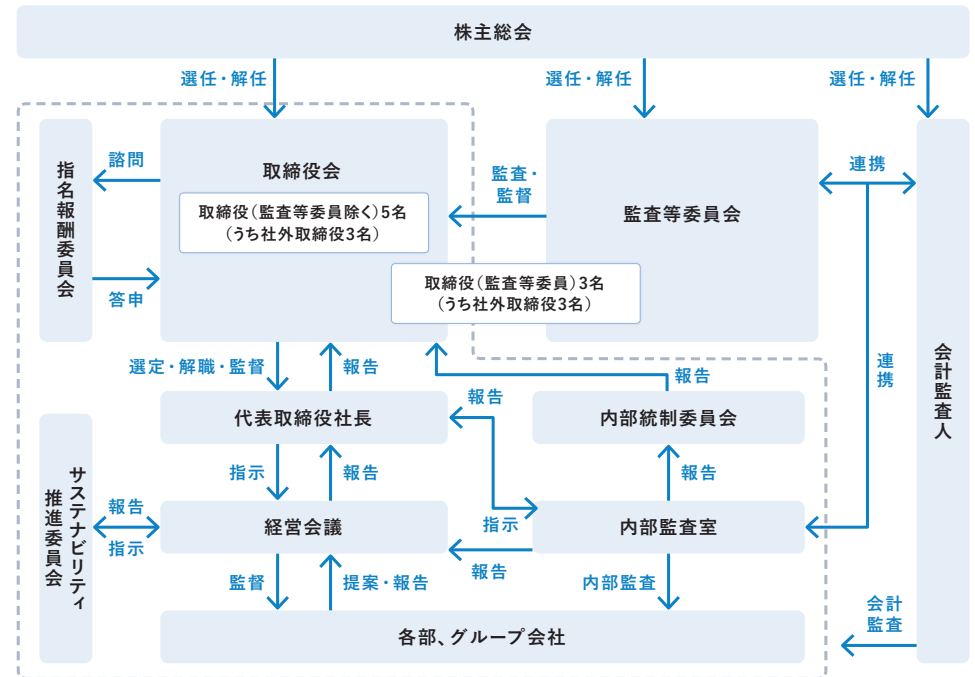
指名報酬委員会

取締役の指名・報酬等に関する手続きの公平性と透明性の強化を図るため、取締役会の任意の諮問機関として指名報酬委員会を設置しています。代表取締役社長を含む役員を選任、解任、報酬(報酬制度の設計や報酬額の決定を含む)及び後継者計画の策定・運用に関する事項などについて、取締役会の諮問を受けて審議の上、取締役会に対して答申を行います。独立性を担保するため、委員の過半数を独立社外取締役としています。

監査等委員会

監査等委員である取締役3名(うち社外取締役3名)で構成されています。取締役会や内部統制委員会など重要な会議への出席や重要な資料の閲覧・調査・報告聴取など、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。法令・定款・社内規程への違反などを発見、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体制を整え、内部監査部門との連携体制を確保することで、不正・不当行為のけん制・早期発見を行うための実効的な監査体制の整備に努めています。

◎コーポレートガバナンス体制図



経営会議

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。

サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ推進委員会についてはP10をご覧ください。

→ P10 サステナビリティ推進体制

株主との対話と、資本コストと株価を意識した経営への対応

当社は、株主総会、個別面談、決算説明会等を通じて、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を行うために、IR及び株主・投資家の皆さまを担当する役員を選定し、体制の整備・取り組みを行っています。

経営戦略や経営計画の策定に際しては、資本コストを考慮した上で収益計画や資本政策の基本的な方針を示しています。決算説明会ではこれらの方針や目標、これを達成するための事業ポートフォリオや投資計画等の経営戦略について具体的に説明を行い、その際に使用した資料をホームページに公開しています。

なお、グループ連結のKPIとして売上高・営業利益等に加え、資本収益性指標であるROEの目標を定めています。また資本コストとしてWACC(加重平均資本コスト)を設定し、各事業・拠点ごとにROICと比較して資本収益性の達成度を取締役会にて検証しています。中長期的な成長戦略の発信や、開示情報のさらなる充実を通じて、株主価値の向上に努め、当社の成長性が市場から適正かつ十分に評価されることを目指しています。

(2024年12月26日時点)

役員一覧

代表取締役社長 CEO

山本 雅啓 新任

◎重要な兼職の状況

株式会社あきんどスシロー代表取締役会長
 株式会社京樽代表取締役会長
 株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS代表取締役会長
 FOOD & LIFE COMPANIES USA, Corp. Director
 Sushiro Korea, Inc. 理事
 Sushiro Taiwan Co., Ltd. 董事
 Sushiro GH Singapore Pte. Ltd. Director
 FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG LIMITED 董事
 Sushiro GH (Thailand) Ltd. Director
 PT INDONESIA SUSHIRO RESTAURANTS Director
 Sushiro Malaysia Sdn. Bhd. Director
 寿司郎(中国)投資有限公司董事
 広州寿司郎餐飲有限公司董事
 深圳寿司郎餐飲有限公司董事
 成都寿司郎餐飲有限公司董事
 北京寿司郎餐飲有限公司董事

取締役特別顧問

水留 浩一

◎重要な兼職の状況

FOOD & LIFE COMPANIES USA, Corp. Director
 Sushiro Korea, Inc. 理事
 Sushiro Taiwan Co., Ltd. 董事
 Sushiro GH Singapore Pte. Ltd. Director
 FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG LIMITED 董事
 Sushiro GH (Thailand) Ltd. Director
 PT INDONESIA SUSHIRO RESTAURANTS Director
 Sushiro Malaysia Sdn. Bhd. Director
 寿司郎(中国)投資有限公司董事
 広州寿司郎餐飲有限公司董事
 深圳寿司郎餐飲有限公司董事
 成都寿司郎餐飲有限公司董事
 北京寿司郎餐飲有限公司董事
 株式会社アダストリア社外取締役

取締役

近藤 章 社外

◎重要な兼職の状況

日本投資株式会社取締役
 IAパートナーズ株式会社エグゼクティブ・アドバイザー
 Global IR, Inc. Executive Advisor

取締役

三宅 峰三郎 社外 独立

◎重要な兼職の状況

富士製薬工業株式会社社外取締役
 亀田製菓株式会社社外取締役

取締役

蟹瀬 令子 社外 独立

◎重要な兼職の状況

株式会社ケイ・アソシエイツ代表取締役
 レナ・ジャパン・インスティテュート株式会社代表取締役
 東急株式会社社外取締役
 株式会社キタムラ・ホールディングス社外取締役
 株式会社And Doホールディングス社外取締役

取締役(監査等委員)

高月 禎一 新任 社外 独立

◎重要な兼職の状況

株式会社しまむら社外監査役

取締役(監査等委員)

平 真美 社外 独立

◎重要な兼職の状況

税理士法人早川・平会計パートナー
 井関農機株式会社社外監査役
 スズデン株式会社社外取締役(監査等委員)
 昭和産業株式会社社外取締役

取締役(監査等委員)

大村 恵実 社外 独立

◎重要な兼職の状況

パリュエンスホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)
 J. フロントリテイリング株式会社社外取締役
 CLS日比谷東京法律事務所パートナー

スキルマトリックス

取締役会は、当社グループが必要とする豊富な知識、深い知見、高度な専門性を有する人材で構成することを方針としています。各取締役が有する経験・見識・専門性等は以下のとおりです。

地位	氏名	社外	企業経営	財務・会計	マーケティング・営業	グローバル	リスクマネジメント・法務	サステナビリティ・ESG
	山本 雅啓		○		○	○	○	
	水留 浩一		○		○	○	○	
取締役	近藤 章	○	○	○		○		
	三宅 峰三郎*	○	○		○		○	○
	蟹瀬 令子*	○	○		○	○		○
	高月 禎一*	○		○		○	○	
取締役(監査等委員)	平 真美*	○		○			○	○
	大村 恵実*	○				○	○	○

企業経営経験のほか、各人の有する専門性と経験のうち主なものを最大3つに○印をつけています。独立役員については、名前の横に*印をつけています。

取締役会の実効性評価

当社は、VISIONのもと、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を目指しています。また、全役員、全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。

この考え方に基づき、当社では毎年、取締役会の実効性に関する評価を行っています。

評価の方法

(1) 対象

監査等委員である取締役を含む当社全取締役

(2) 方法

第三者機関による無記名アンケート方式で実施し、その集計結果を参考に取締役会において議論し、取締役会の実効性に関する分析・評価を行っています。

役員報酬

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法

取締役(監査等委員を除く)の報酬等は、株主総会で承認された報酬総額の範囲内において、取締役会が任意の諮問機関である指名報酬委員会の審議、答申を受けた上で決定しています。当社は、取締役会において取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しています。決定方針の内容は次のとおりです。

(1)基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とします。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬及び業績連動報酬等により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととします。

(2)基本報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む)

当社の取締役の基本報酬は、月ごとの固定報酬とし、役位、職責に応じて同業他社水準、業績、従業員給与の水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定します。

(3)業績連動報酬等に関する決定方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む)

取締役(社外取締役を除く)に対し、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、業績確定後の一定の時期に一括して支払うことを基本とします。

(4)非金銭報酬等に関する決定方針(報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む)

・株主と一層の価値意識を共有するとともに企業価値向上に対するインセンティブを高めることを目的として、取締役(社外取締役を除く)に対し、株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権を、2017年12月21日開催の当社第3期定時株主総会でご承認いただいた年額200百万円以内の範囲内で割り当てることとします。なお、支給時期、配分等については、適宜取締役会にて決定することとします。

・取締役(社外取締役を除く)に対し、事務所等への通勤のため自宅とは離れた場所に住まざるを得ない場合に限り、社宅を無償で提供するものとします。

(5)報酬等の種類ごとの割合に関する決定方針

取締役(社外取締役を除く)について、報酬等の種類ごとの割合は、業績指標100%達成時において、おおよその目安として基本報酬:業績連動報酬等:非金銭報酬等=2:1:3とします。

(6)個人別の報酬等の内容についての決定方法

当社は取締役(監査等委員を除く)の報酬等(報酬制度の設計や報酬額の決定を含む)に関して、その客観性と透明性を確保するために、任意の委員会である「指名報酬委員会」を設置し、審議を実施しています。なお、同委員会は、取締役会決議により選定された委員により構成されており、2025年9月期にかかる報酬は、2024年10月24日付にて構成員の過半数を独立社外取締役とした同委員会の諮問を経て、2024年12月26日付の取締役会で決議しています。

監査等委員である取締役の報酬については、当社の職務執行に対する監査の実効性を確保し、業務執行者から独立して監査等委員の職責を全うするために、固定報酬のみで構成され、株主総会により承認された範囲内で監査等委員の協議により決定しています。

- ・監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)のうち、取締役社長の変動報酬は、全社業績のみで構成されます。
「全社業績評価」 基本報酬(年額報酬の50%)×[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%]
- ・監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)のうち、取締役社長以外の業務執行取締役の変動報酬は、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(%) (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

▶ 役員報酬の詳細は有価証券報告書「役員報酬等」をご覧ください

MATERIALITY コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化

コンプライアンス



管理体制

企業理念のもと、法令及び社会規範、また行動規範や各種方針及び社内規程を遵守し、コンプライアンスの徹底を進めています。その目的において、代表取締役社長を委員長とし、社外有識者などで構成された内部統制委員会を設置しています。委員会は定期的に開催し、グループ各社横断的に必要な改善措置や全社の啓もう策を講じています。

各種違反など重大な事実を発見、またはその恐れがある場合は、直ちに監査等委員と内部統制委員会に報告する体制を整えています。内部統制委員会は、取締役会に対し毎年定期的に遵守状況を報告し、監督を受けています。

● 行動規範

持続可能な社会と企業の成長を実現するため、法令を遵守し、お客さま、お取引先、従業員とその家族、地域社会、株主・投資家の皆さまをはじめステークホルダーから広く信頼される会社であることを目指し、行動規範を定め、実践しています。

1 法令及び社会規範の遵守	法令及び社会規範を遵守し、理念に基づいた事業を遂行します。
2 商品及びサービスの安全・安心・品質の確保	お客さまに安全・安心で質の高い商品やサービスを提供します。
3 従業員の尊重	ともに働く従業員の多様性、人格、個性を尊重し、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を整備します。
4 公正な関係の構築	すべての国・地域において、公正で自由な競争を確保し、不公正な競争は行いません。また、贈収賄・腐敗行為を行いません。
5 地球環境の保全・保護	地球環境の保全・保護に取り組み、サステナブルな社会を目指します。
6 適時かつ公正な情報公開の実施	適時かつ公正な情報公開を心がけます。
7 コンプライアンス体制の構築と維持	コンプライアンス体制を構築し、その維持に努めます。

▶「行動規範」については公式ホームページで公開しています

コンプライアンス研修

コンプライアンスへの意識を高め、法令遵守の重要性を浸透させるため、従業員に対しコンプライアンス研修として行動規範に含まれる不公正な競争、贈収賄、腐敗行為の防止等を含む研修を実施しています。FY24は「コンプライアンスに取り組む意義、不正行為が及ぼす影響」「公正な取引」などをテーマに8回実施し、平均受講率は97%でした。

内部通報制度（ホットライン）

各種ハラスメントや差別などの人権、労働基準、環境、不公正な競争や贈収賄を含む腐敗行為など各種コンプライアンス違反を対象とした通報・相談窓口を設置し、問題の早期把握及び解決を図っています。また、通報者に不利益を及ぼさないように権利と匿名性を確保しています。主な窓口として、法令・社内規程違反に対応する「ホットライン」、重度のストレスを感じる心の問題に対応する「心の相談窓口」、職場環境・人間関係等に対応する「ヘルプライン」、不正行為やハラスメント、職場環境などに対応する「コンプライアンス相談窓口」があります。通報・相談を受けた際は、コンプライアンス事務局が法律等の専門家とともに必要に応じて主管部署へ調査を依頼し、結果に則して対応しています（処罰、指導教育、経過確認など）。また、これらの窓口については、ヘルプラインカードや啓発ポスターなどにより従業員への周知を図っています。

MATERIALITY コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化

リスク管理



管理体制

企業の継続的發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。内部統制委員会は定期的に開催し、グループ経営上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い、定期的に取り締りに報告し、監督を受けています。さらに、緊急事態発生時の対策として「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をするなど相互連携を密にし、リスクの排除に努めています。

● リスク管理規程

「リスク管理規程」の目的は、さまざまなリスクを一元的に俯瞰して洗い出し、予防し、発生時は迅速かつ的確に対応することで被害を最小限に食い止め、さらに再発防止により、企業価値を保全することです。規程においては、関連する法令等を遵守する方針、リスクの定義、リスク管理体制、内部統制委員会や部長の役割、有事の体制などを定めています。

事業等のリスク

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を以下に記載します。また、必ずしもそのようなリスク要因に該当しない事項についても、投資家の投資判断上、重要と考えられる事項については、投資家に対する積極的な情報開示の観点から開示していきます。

重要なリスク要因

- | | |
|---|---------------------------|
| (1) 経済情勢の変化 | (12) 情報通信システム |
| (2) 回転寿司業界及び外食産業全体における競争 | (13) インターネット等による風評被害 |
| (3) 消費者の嗜好の変化 | (14) 海外事業の展開 |
| (4) 食品の衛生管理 | (15) 訴訟その他の法的手続 |
| (5) 食材等の調達困難・価格高騰 | (16) 個人情報その他の機密情報の漏洩 |
| (6) 中期経営計画 | (17) 知的財産権 |
| (7) 新規出店計画 | (18) 外国為替相場の変動 |
| (8) 不動産の賃借 | (19) 減損会計の適用 |
| (9) 自然災害等の予期できない事象 | (20) 多額の有利子負債及び財務制限条項への抵触 |
| (10) 社員（パートタイマー及びアルバイトを含む）の労働力確保及び賃金上昇に関するリスク | (21) 新株予約権の行使による株式価値の希薄化 |
| (11) 新規店舗要員や海外事業要員の不足が事業成長を鈍化させるリスク | (22) 法的規制 |
| | (23) 企業買収等 |
| | (24) 環境課題問題 |

▶ リスクの詳細は有価証券報告書「事業等のリスク」をご覧ください

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シロー 単体/対象期間：各年4月～翌年3月

項目	対象	単位	2022年	2023年
CO ₂ 排出	Scope1,2合計 (マーケット基準)	(t-CO ₂)	78,574	69,659
	Scope1,2の原単位 (マーケット基準)	(t-CO ₂ /百万円)	—	0.31
エネルギー使用	使用量 (原油換算kl)		42,865	31,745
	使用量 (千kWh)		115,341	132,244
電力使用	非再生可能エネルギー使用量 (千kWh)		—	88,235
	再生可能エネルギー使用量 (千kWh)		—	40,317
	再生可能エネルギー使用量 (太陽光) (千kWh)		238	3,692
	再生可能エネルギー比率 (%)		0.2	33.3
取水量	総取水量 (t)		—	4,645,878
	原単位 (t/百万円)		—	20.54
廃棄物(合計)	発生量 (t)		31,523.84	25,126.27
	総廃棄量 (t)		30,802.84	24,145.57
食品廃棄物	発生量 (t)		19,447.10	15,093.60
	再生利用量 (t)		721	981
	再生利用率 (%)		3.7	6.5
食品以外廃棄物	廃棄量 (t)		18,726.10	14,112.90
	発生量 (t)		12,076.74	10,032.68
プラスチック使用量	廃棄量 (t)		12,076.74	10,032.68
	使用量 (t)		—	1,411.27 ^{※1}
包装材使用量	包装材使用量合計 (t)		—	1,225.50 ^{※1}
	プラスチック使用量 (t)		—	1,186.12 ^{※1}
	紙繊維使用量 (t)		—	39.38 ^{※1}
	プラスチック包装材 (kg/百万円)		—	4.98 ^{※1}

※1 2024年9月期

社会

対象組織：海外子会社を除く、株式会社FOOD & LIFE COMPANIESグループ

項目	対象	単位	2023年9月期	2024年9月期
総従業員	女性割合 (%)		60.5	60.0
	男性割合 (%)		39.5	40.0
	合計 (人)		—	61,420
従業員の 年齢別割合	~20歳代 (%)		58.0	58.5
	30歳代 (%)		8.8	9.2
	40歳代 (%)		11.3	10.9
	50歳代~ (%)		21.9	21.4
	平均年齢 (歳)		32.8	32.5
正社員	女性 (人)		—	467
	女性割合 (%)		15.3	16.2
	男性割合 (%)		84.7	83.8
	合計人数 (人)		2,659	2,881

項目	対象	単位	2023年9月期	2024年9月期
パート・アルバイト	女性 (人)		—	36,397
	女性割合 (%)		61.9	62.2
	男性割合 (%)		38.1	37.8
	合計 (人)		—	58,539
	非正社員比率 (%)		—	95.3
国籍別従業員	日本 (人)		—	54,823
	ベトナム (人)		—	1,371
	ネパール (人)		—	2,072
	中国 (人)		—	606
	国籍数 (国・地域)		66	62
	外国人雇用率 (%)		10.7	10.7
	外国人雇用数 (人)		4,812	6,597
障がい者雇用	雇用率 (%)		2.34	2.96
平均勤続年数 ^{※2}	女性 (年)		—	5.3
	男性 (年)		—	9.7
	全体 (年)		9.0	9.0
管理職	女性割合 (%)		6.7	7.1
新入社員	女性 (人)		—	118
	女性割合 (%)		—	23.2
	男性 (人)		—	390
	全体 (人)		—	508
	社内採用率 (%)		38.0	28.0
平均給与(年収)	女性 (千円)		—	4,949
	男性 (千円)		—	5,790
	合計 (千円)		—	5,669
男女の賃金の差異 (男性の賃金に対する 女性の賃金の割合)	社員 (%)		82.3	83.3
	パート・アルバイト (%)		100.0	100.2
	全労働者 (%)		78.7	81.4
	のべ研修時間 (時間)		—	3,041
	平均研修時間 (時間/人)		—	10.2
	平均研修日数 (日/人)		—	1.3
	研修受講者の割合 (%)		—	49.7
	のべ研修・トレーニング費用 (千円)		—	20,585
	平均研修・トレーニング費用 (千円/人)		—	69
	従業員の健康	健康診断受診率 (%)		100
有給休暇取得率	合計 (%)		68.9 ^{※2}	65.8 ^{※2}
	女性 (%)		100	93.3
	男性 (%)		65.3	64.9
育児休暇取得率	合計 (%)		68.3	69.5
	アンケート調査 実施数 (社)		—	359

※2 正社員のみ

ガバナンス

対象組織：株式会社FOOD & LIFE COMPANIES 単体

項目	対象	単位	2023年9月期	2024年9月期
社員の機関形態の 種類	(-)		監査等委員会 設置会社	監査等委員会 設置会社
	女性社外取締役 (人)		3	3
	男性社外取締役 (人)		4	3
	女性社内取締役 (人)		0	0
	男性社内取締役 (人)		1	2
	社外取締役比率 (%)		87.5	75.0
	女性取締役比率 (%)		37.5	37.5
	合計 (人)		8	8
各種会議体 開催回数	取締役会 (回)		16	15
	監査等委員会 (回)		19	24
	指名報酬委員会 (回)		6	7
	サステナビリティ推進委員会 (回)		3	4
	内部統制委員会 (回)		4	4

地位	氏名	2024年9月期の出席状況		
		取締役会	監査等委員会	指名報酬委員会
代表取締役	水留 浩一	15回中15回 (100%)	—	全7回中7回 (100%)
取締役専務 執行役員	小河 博嗣	15回中15回 (100%)	—	—
社外取締役	近藤 章	15回中15回 (100%)	—	—
社外取締役	三宅 峰三郎	15回中15回 (100%)	—	全7回中7回 (100%)
社外取締役	佐藤 光紀 ^{※3}	7回中7回 (100%)	—	全2回中2回 (100%)
社外取締役	蟹瀬 令子	15回中14回 (93.3%)	—	全7回中7回 (100%)
社外取締役 (監査等委員)	納塚 善宏	15回中15回 (100%)	24回中24回 (100%)	—
社外取締役 (監査等委員)	平 真美	15回中15回 (100%)	24回中24回 (100%)	—
社外取締役 (監査等委員)	大村 恵実	15回中15回 (100%)	24回中24回 (100%)	—

※3 2024年3月28日退任

企業情報

会社概要 (2024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 山本 雅啓*
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)	3,611億円
従業員数(連結)	【社員】8,978名 【パート・アルバイト】21,071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

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
株式会社F&LCサポート
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
北京寿司郎餐飲有限公司
PT. Indonesia Sushiro Restaurants
FOOD & LIFE COMPANIES USA, Corp.
FOOD & LIFE COMPANIES USA, LLC
Sushiro Malaysia Sdn. Bhd.

*山本 雅啓は2024年12月26日の株主総会で代表取締役社長 CEOに就任しました。

株式情報 (2024年9月30日時点)

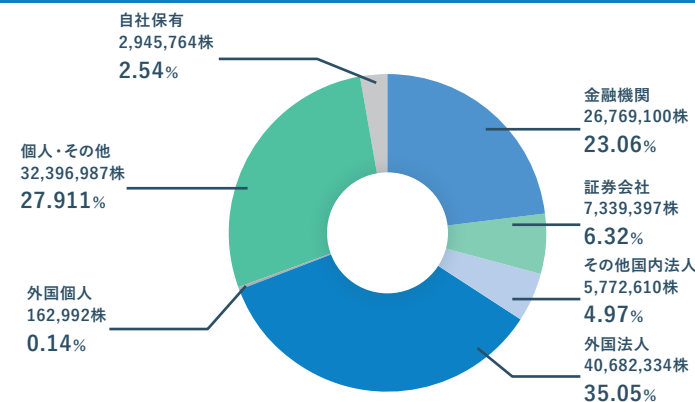
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	3563
株式及び株主数	発行可能株式総数 436,000,000株 発行済株式の総数 116,069,184株(自己株式2,945,764株を含む) 株主数 109,851名
格付	A- (株式会社日本格付研究所)

大株主(上位10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)	15,275,600	13.50
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,672,400	4.13
全国農業協同組合連合会	3,744,400	3.31
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	2,810,256	2.48
JP JPMSE LUX RE BARCLAYS CAPITAL SEC LTD EQ CO	2,750,608	2.43
MSIP CLIENT SECURITIES	2,719,589	2.40
JPモルガン証券株式会社	1,751,520	1.55
ゴールドマン・サックス証券株式会社BNYM	1,693,700	1.50
サントリー株式会社	1,666,400	1.47
BOFAS INC SEGREGATION ACCOUNT	1,538,771	1.36

※持株比率は自己株式(2,945,764株)を控除して計算しています。

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99.99%となっております。



FOOD & LIFE
COMPANIES

株式会社FOOD & LIFE COMPANIES

〒564-0063 大阪府吹田市江坂町1-22-2
<https://food-and-life.co.jp/>