

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第 1 項
【提出先】	近畿財務局長
【提出日】	2025年12月22日
【事業年度】	第11期(自   2024年10月 1 日   至   2025年 9 月30日)
【会社名】	株式会社FOOD & LIFE COMPANIES
【英訳名】	FOOD & LIFE COMPANIES LTD.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長    山本   雅啓
【本店の所在の場所】	大阪府吹田市江坂町一丁目22番 2 号
【電話番号】	0 6 ( 6 3 6 8 ) 1 0 0 1
【事務連絡者氏名】	執行役員    吉田   剛
【最寄りの連絡場所】	大阪府吹田市江坂町一丁目22番 2 号
【電話番号】	0 6 ( 6 3 6 8 ) 1 0 0 1
【事務連絡者氏名】	執行役員    吉田   剛
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所  (東京都中央区日本橋兜町 2 番 1 号)

## 第一部 【企業情報】

### 第1 【企業の概況】

(はじめに)

当社は、1984年10月23日に設立された株式会社すし太郎(以下「旧株式会社あきんどスシロー」という。)を前身としております。旧株式会社あきんどスシローは、すしを通して人々の暮らしを豊かにすることを経営理念に掲げ、より多くのお客様に良質かつ低価格なすしを味わっていただくために積極的に店舗展開を行うことで、日本の伝統食すしの発展に寄与することを目標としてまいりました。2003年9月18日には、東京証券取引所市場第二部に株式上場いたしました。

ユニゾン・キャピタル・グループに属する投資ファンドにより設立されたエーエスホールディングス株式会社は、2008年9月に旧株式会社あきんどスシローのマネジメント・パイ・アウト(以下「MBO」という。)を発表し、株式の公開買付け(以下「本公開買付け」という。)を実施いたしました。本公開買付けは、2008年11月10日に成立し、これにより旧株式会社あきんどスシローは、エーエスホールディングス株式会社の子会社となり、2009年4月1日に東京証券取引所市場第二部の株式上場を廃止いたしました。エーエスホールディングス株式会社は、2009年5月31日を効力発生日として旧株式会社あきんどスシローを消滅会社とする合併を行い、同日付でエーエスホールディングス株式会社の商号を株式会社あきんどスシロー(以下「前株式会社あきんどスシロー」という。)に変更いたしました。

その後、主要株主がユニゾン・キャピタル・グループ等からペルミラ・アドバイザーズ・グループが助言を提供するペルミラ・ファンド<sup>1</sup>に異動するにあたり、ペルミラ・ファンドにより2012年7月31日に設立されたCEILジャパン株式会社は、2012年9月28日に前株式会社あきんどスシローの全株を取得し、同社を子会社といたしました。CEILジャパン株式会社は、2013年1月1日に前株式会社あきんどスシローを消滅会社とする合併を行い、同日付でCEILジャパン株式会社の商号を株式会社あきんどスシローに変更しております。

株式会社あきんどスシローは、2015年3月31日に単独株式移転により、株式会社あきんどスシローホールディングスを設立、持株会社体制に移行し、同社は2015年10月1日付で商号を株式会社スシローグローバルホールディングスに変更、さらに2021年4月1日付で商号を株式会社FOOD & LIFE COMPANIESに変更し、現在に至っております。

さらに2015年10月1日に新業態の開発を行う目的で、株式会社あきんどスシローから新設分割により株式会社スシロークリエイティブダイニングを設立し、同日に株式会社スシロークリエイティブダイニングが発行する全株式を株式会社あきんどスシローから当社に株式譲渡しております。なお、株式会社スシロークリエイティブダイニングは、2021年4月1日付で商号を株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONSに変更し、現在に至っております。

なお、2017年3月30日の東京証券取引所市場第一部への上場に伴う当社株式売出しにより、CEILは当社の親会社以外の支配株主に該当しないこととなり、2017年9月末現在における当社株式の保有比率は28.91%となりました。また、2017年9月29日締結の資本業務提携契約に基づくCEILによる株式会社神明<sup>2</sup>に対する当社株式の譲渡により、CEILはその全株式を売却しました。

- 1 ペルミラ・ファンドはペルミラ・アドバイザーズ株式会社又はその関係会社(ペルミラ・アドバイザーズ・グループ)が助言を提供するファンドであり、ペルミラ・ファンドが全株式を保有するSardilux S.à r.l.を通じ、Consumer Equity Investments Limited(以下「CEIL」という。)の株式の過半を間接的に保有。
- 2 株式会社神明は、2018年10月1日付で商号を株式会社神明ホールディングスに変更しております。

#### (1) 株式会社すし太郎の設立と株式会社あきんどスシロー(旧株式会社あきんどスシロー)への商号変更

旧株式会社あきんどスシローは、創業者の清水義雄氏が1975年7月に大阪市阿倍野区において、個人ですし店(回転寿司ではなく、職人が客の注文に応じてすしを握るスタイルの店舗)を開業したことに始まります。その後、大阪市内においてテイクアウト専門店を開業する等の変遷を経て、1984年10月23日、回転すし店の店舗展開を目的とする株式会社すし太郎が大阪府豊中市に設立されました。その後、1999年8月1日に、株式会社すし太郎(代表取締役：清水義雄)を存続会社、清水義雄氏の実弟である清水豊氏が代表取締役を務めていた株式会社すし太郎(本社：大阪府吹田市)を消滅会社とする合併が行われ、2000年12月に商号を株式会社すし太郎から株式会社あきんどスシローに変更し、「すしを通して人々の暮らしを豊かにしたい」という経営理念の下、お客様には高品質で付加価値の高いサービスを継続的に提供するとともに、「回転すし総合管理システム」の導入などによる効率性の追求を併せて行うことで、お客様満足度の向上に日々努め、2003年9月18日に東京証券取引所市場第二部に株式上場いたしました。

#### (2) エーエスホールディングス株式会社によるMBOの実施

エーエスホールディングス株式会社は、旧株式会社あきんどスシロー(実質上の存続会社)株式の取得等を目的として、ユニゾン・キャピタル・グループに属する投資ファンドにより2008年8月8日に設立されました。

旧株式会社あきんどスシローの取締役会は、ユニゾン・キャピタル・グループからの戦略的非公開化の提案内容について、慎重に検討・協議した結果、当提案が従来の提携関係を越えた強固な資本関係を構築することで旧株式会社あきんどスシローの企業価値向上を企図したものであり、旧株式会社あきんどスシローが掲げる中期経営計画と整合するものであったことから、旧株式会社あきんどスシローの成長にとって極めて有意義であり、また本公開買付けの買付価格及び諸条件は旧株式会社あきんどスシローの株主にとって妥当なものであると判断し、本公開買付けについて、2008年9月24日開催の取締役会で決議し、賛同の意見表明をいたしました。

エーエスホールディングス株式会社は、2008年9月25日に旧株式会社あきんどスシロー株式等への公開買付けを実施し、2008年11月10日に成立しました。これにより旧株式会社あきんどスシローは、エーエスホールディングス株式会社の子会社となり、2009年4月1日に東京証券取引所市場第二部の株式上場を廃止いたしました。その後、エーエスホールディングス株式会社は、2009年5月31日を効力発生日として旧株式会社あきんどスシローを消滅会社とする合併を行い、同日付でエーエスホールディングス株式会社の商号を株式会社あきんどスシロー（以下「前株式会社あきんどスシロー」という。）に変更いたしました。

### (3) ユニゾン・キャピタル・グループ等からベルミラ・ファンドへの主要株主の異動

CEILジャパン株式会社は、ユニゾン・キャピタル・グループに属する投資ファンド等が保有する前株式会社あきんどスシロー株式の全株を取得する目的で、ベルミラ・ファンドにより2012年7月31日に設立されました。

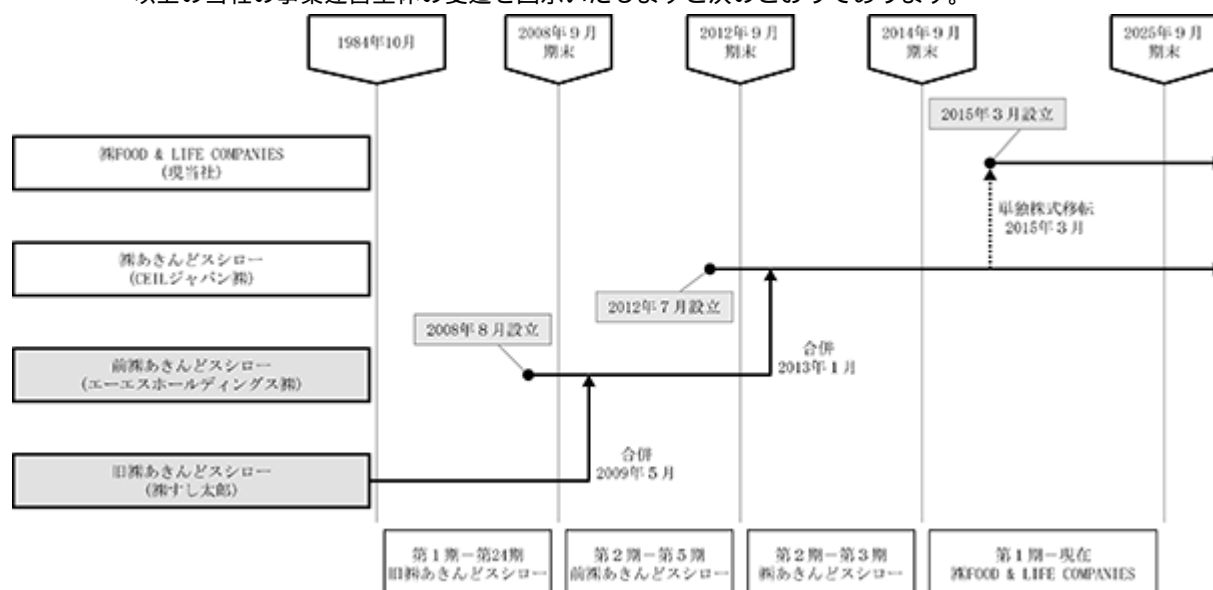
CEILジャパン株式会社は、LBO(Leveraged Buyout)を実施し、自己資金のほか金融機関からの借入約400億円の外部資金調達を実施することで、ユニゾン・キャピタル・グループに属する投資ファンド等から前株式会社あきんどスシロー株式の全株を2012年9月28日に取得しました。連結財政状態計算書に計上されている借入金の一部、ブランド53,596百万円及びのれん30,371百万円は当該子会社化により認識されたものであります。その後、CEILジャパン株式会社は2013年1月1日を効力発生日として前株式会社あきんどスシローを消滅会社とする合併を行い、同日付でCEILジャパン株式会社の商号を株式会社あきんどスシローに変更しております。なお、2015年12月に資本政策上の観点から自己株式250億株を総額250億円で取得しており、取得に要する資金を新規に借り入れております。当該自己株式は、2016年12月にそのすべてを消却しております。

のれんの減損については、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク (19)減損会計の適用に伴うリスク」及び「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 12. 非金融資産の減損」をご参照ください。借入金については、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク (20)多額の有利子負債及び財務制限条項への抵触に伴うリスク」及び「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 16. 社債及び借入金」をご参照ください。

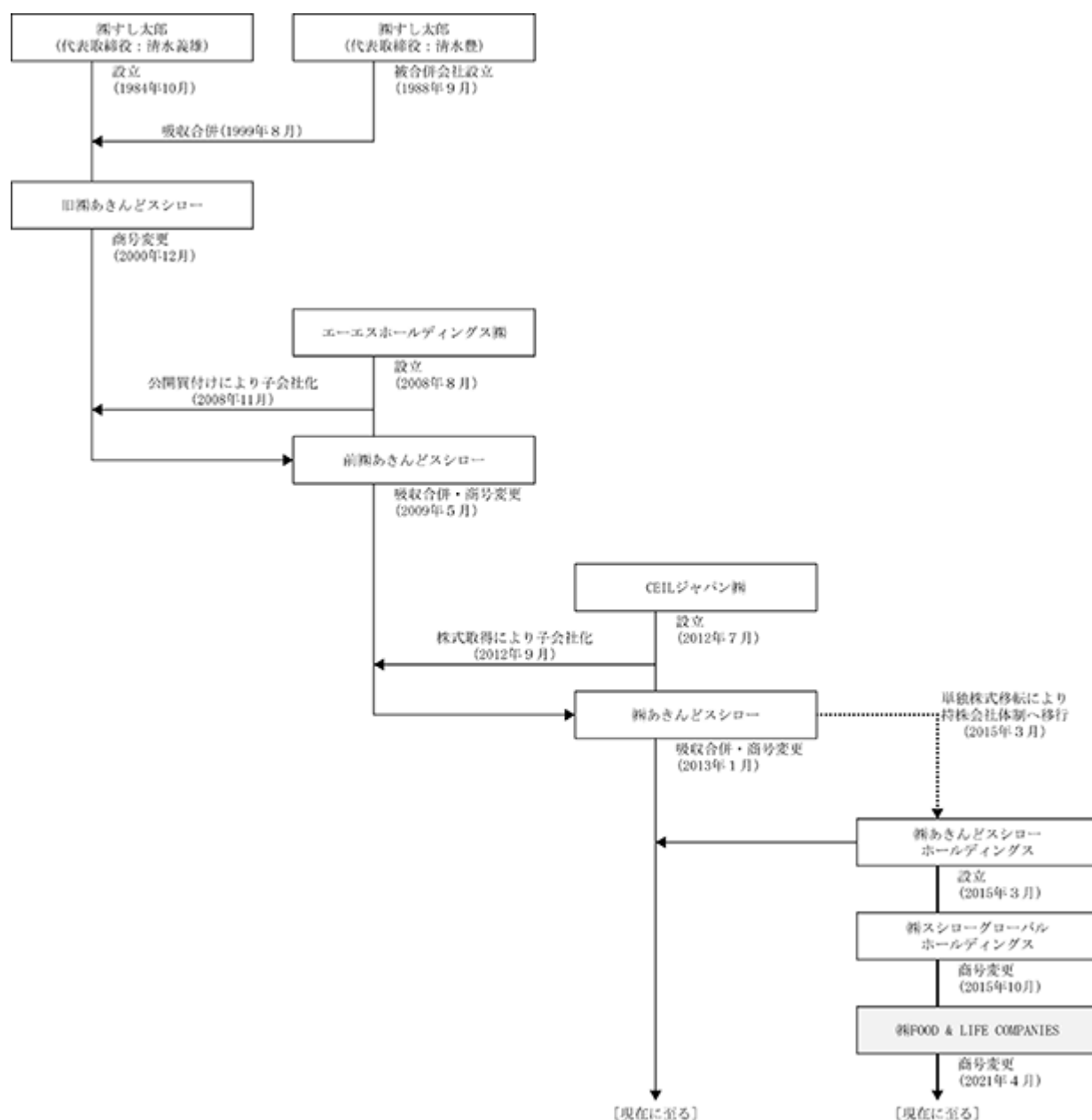
### (4) 株式会社FOOD & LIFE COMPANIESの設立

株式会社あきんどスシローは、2015年3月31日に単独株式移転により、株式会社あきんどスシローホールディングスを設立し、持株会社体制に移行しました。また、株式会社あきんどスシローホールディングスは、2015年10月1日付で商号を株式会社スシローグローバルホールディングスに変更、さらに2021年4月1日付で商号を株式会社FOOD & LIFE COMPANIESに変更し、現在に至っております。

以上の当社の事業運営主体の変遷を図示いたしますと次のとおりであります。



## &lt; 当社の変遷 &gt;



なお、本書に関しましては、株式会社あきんどスシローが旧株式会社あきんどスシロー及び前株式会社あきんどスシローの業務を主たる業務として継続して行っているため、一連の継続企業として記載しております。また、必要に応じて、旧株式会社あきんどスシロー、前株式会社あきんどスシローの表記を分けて記載しております。

## 1 【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

回次	国際会計基準				
	第7期	第8期	第9期	第10期	第11期
決算年月	2021年9月	2022年9月	2023年9月	2024年9月	2025年9月
売上収益 (百万円)	240,804	281,301	301,747	361,129	429,574
営業利益 (百万円)	22,901	10,123	11,001	23,384	36,093
税引前利益 (百万円)	21,584	7,564	9,864	21,653	33,777
親会社の所有者に 帰属する当期利益 (百万円)	13,185	3,607	8,045	14,633	22,937
親会社の所有者に 帰属する当期包括利益 (百万円)	14,091	5,700	8,484	13,863	23,855
親会社の所有者に 帰属する持分 (百万円)	63,569	65,117	72,268	76,568	97,869
資産合計 (百万円)	296,001	331,982	351,619	365,154	398,596
1株当たり親会社所有者 帰属持分 (円)	542.88	554.51	612.24	661.48	845.61
基本的1株当たり 当期利益 (円)	113.61	31.16	69.54	127.46	202.71
希薄化後1株当たり 当期利益 (円)	113.05	30.98	69.01	126.32	199.97
親会社所有者帰属持分 比率 (%)	21.3	19.3	20.1	20.5	24.0
親会社所有者帰属持分 当期利益率 (%)	23.2	5.7	11.9	20.1	26.9
株価収益率 (倍)	45.42	71.36	36.15	22.58	38.17
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	31,679	29,514	42,360	56,326	64,429
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	17,286	19,647	17,888	24,066	25,436
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	2,107	10,539	23,876	34,322	29,235
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	29,367	50,637	51,228	48,695	58,822
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) (人)	4,577 (21,035)	6,088 (21,961)	7,134 (20,779)	8,978 (21,071)	11,720 (23,789)

(注) 1. 上記指標は、国際会計基準(以下「IFRS」という。)により作成しております。

2. 百万円未満を四捨五入して記載しております。

3. 臨時雇用者数は、パートタイマー及びアルバイトの人数であり、1日8時間で換算した年間の平均人員を( )内に外数で記載しております。

4. 第10期より国際会計基準第12号「法人所得税」(2021年5月改訂、以下「IAS第12号(改訂)」「法人所得税」といいます。)を適用しております。これに伴い、第9期について遡及適用後の指標等となっております。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	日本基準				
	第7期	第8期	第9期	第10期	第11期
決算年月	2021年9月	2022年9月	2023年9月	2024年9月	2025年9月
営業収益 (百万円)	11,130	17,819	17,137	19,061	25,972
経常利益 (百万円)	6,128	5,335	2,448	2,301	5,980
当期純利益 (百万円)	6,026	8,948	3,398	2,399	4,215
資本金 (百万円)	100	100	100	100	100
発行済株式総数 (株)	116,069,184	116,069,184	116,069,184	116,069,184	116,069,184
純資産額 (百万円)	19,548	24,365	25,666	18,316	19,974
総資産額 (百万円)	104,019	143,603	141,196	137,794	132,673
1株当たり純資産額 (円)	163.62	202.21	209.41	146.53	157.82
1株当たり配当額 (うち1株当たり中間配当額) (円)	22.50 (-)	22.50 (-)	22.50 (-)	30.00 (-)	35.00 (-)
1株当たり当期純利益金額 (円)	51.92	77.31	29.37	20.90	37.25
潜在株式調整後1株当たり当 期純利益金額 (円)	51.67	76.85	29.15	20.71	36.75
自己資本比率 (%)	18.3	16.3	17.2	12.0	13.5
自己資本利益率 (%)	35.8	42.2	14.3	11.8	24.5
株価収益率 (倍)	99.38	28.77	85.60	137.73	207.68
配当性向 (%)	43.3	29.1	76.6	143.6	93.9
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) (人)	214 (14)	236 (15)	247 (12)	258 (11)	333 (12)
株主総利回り (%)	195.7	85.7	98.7	112.3	297.2
(比較指標：配当込みTOPIX) (%)	(127.5)	(118.4)	(153.7)	(179.2)	(217.8)
最高株価 (円)	5,480	5,320	3,710	3,197	8,715
最低株価 (円)	2,656	2,060	2,132	2,019	2,840

(注) 1. 百万円未満を四捨五入して記載しております。

2. 臨時雇用者数は、パートタイマー及びアルバイトの人数であり、1日8時間で換算した年間の平均人員を( )内に外数で記載しております。

3. 最高株価及び最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部、2022年4月4日より東京証券取引所プライム市場におけるものです。

4. 2025年9月期の1株当たり配当額35円00銭については、2025年12月23日開催予定の定時株主総会の決議事項になっております。

## 2 【沿革】

前述の「はじめに」に記載のとおり、当社の前身は株式会社すし太郎(旧株式会社あきんどスシロー)であります。CEILジャパン株式会社(現株式会社あきんどスシロー)は、2012年7月31日に設立され、株式会社すし太郎(旧株式会社あきんどスシロー)の事業を承継した形式上の存続会社である前株式会社あきんどスシローを2012年9月28日に子会社化しました。その後、CEILジャパン株式会社を存続会社、同社を消滅会社とする合併を2013年1月1日に行い、同日付で当社の商号を株式会社あきんどスシローに変更しております。その後、株式会社あきんどスシローは、2015年3月31日に単独株式移転により、株式会社あきんどスシローホールディングスを設立し、持株会社体制に移行、2015年10月1日付で商号を株式会社スシローグローバルホールディングスに変更、さらに2021年4月1日付で商号を株式会社FOOD & LIFE COMPANIESに変更し、現在に至っております。

そこで、以下では、株式会社すし太郎の設立から、CEILジャパン株式会社(現株式会社あきんどスシロー)による前株式会社あきんどスシローの吸収合併、持株会社体制移行を経た現在に至る沿革を記載しております。また、株式会社すし太郎の設立から東京証券取引所市場第二部の上場廃止までと、当該上場廃止から現在に至るまでの2つに表を分けております。

(株式会社すし太郎(旧株式会社あきんどスシロー)の設立から公開買付けによる上場廃止まで)

年月	事項
1984年10月	株式会社すし太郎(本社：大阪府豊中市、代表取締役：清水義雄)を設立。店名を「すし太郎」として豊中市に1号店を出店。
1991年10月	株式会社すし太郎の出店方針を直営店主体に切り替え、神戸市須磨区落合に往復ベルトコンベア方式の第1号店となる落合店を出店。
1995年12月	株式会社すし太郎の加工場を宝塚安倉店隣接地に併設。
1996年9月	株式会社すし太郎が、1皿100円均一の第1号店となる高司店を兵庫県宝塚市に出店。
1999年8月	株式会社すし太郎を存続会社とし、株式会社すし太郎(清水義雄氏の実弟である清水豊氏が代表取締役である会社)と合併。
2000年12月	商号を株式会社あきんどスシロー(旧株式会社あきんどスシロー)に変更。大阪府摂津市鶴野に本社を移転し、新加工場及び倉庫を本社内に統合併設。
2001年9月	東京都葛飾区及び福生市に出店し、関東エリアに進出。
2002年7月	名古屋市熱田区に出店し、中部エリアに進出。
2003年9月	東京証券取引所市場第二部に株式を上場。
2003年11月	関東エリアの配送業務を外部へ委託。
2004年2月	本社内の加工場を全面廃止。
2005年2月	大阪府吹田市に本社機能移転。
2006年4月	大阪府吹田市に本店登記移転。
2006年9月	岡山県岡山市に出店し、中国エリアに進出。
2007年8月	株式会社極洋及びユニゾン・キャピタル・グループと戦略的業務提携。
2008年1月	徳島県徳島市に出店し、四国エリアに進出。
2008年4月	宮城県石巻市に出店し、東北エリアに進出。
2008年4月	熊本県菊池郡菊陽町に出店し、九州エリアに進出。
2008年7月	札幌市手稲区に出店し、北海道エリアに進出。
2008年9月	エーエスホールディングス株式会社による旧株式会社あきんどスシロー株券等に対する公開買付けを開始。
2008年11月	エーエスホールディングス株式会社による旧株式会社あきんどスシロー株券等に対する公開買付けを完了。(発行済普通株式の65.19%及びすべての新株予約権を保有し、これにより旧株式会社あきんどスシローを子会社化。)
2009年2月	エーエスホールディングス株式会社を存続会社、旧株式会社あきんどスシローを消滅会社とする吸収合併契約を臨時株主総会で決議。
2009年4月	東京証券取引所市場第二部の上場を廃止。

(旧株式会社株式会社あきんどスシローの公開買付けによる上場廃止以降、現在に至るまで)

年月	事項
2009年 5 月	エーエスホールディングス株式会社が旧株式会社あきんどスシローを吸収合併し、株式会社あきんどスシロー(前株式会社あきんどスシロー)に商号を変更。
2011年 4 月	韓国ソウル市に子会社、Sushiro Korea, Inc. を設立。
2012年 9 月	CEILジャパン株式会社がユニゾン・キャピタル・グループ等の保有する前株式会社あきんどスシロー株式全株を取得し、子会社化。
2013年 1 月	CEILジャパン株式会社が前株式会社あきんどスシローを吸収合併し、株式会社あきんどスシローに商号を変更。
2015年 3 月	株式会社あきんどスシローホールディングスを株式移転により設立、持株会社体制へ移行。
2015年 9 月	沖縄県浦添市に出店し、沖縄エリアに進出。
2015年10月	株式会社あきんどスシローホールディングスの商号を株式会社スシローグローバルホールディングスに変更。
2015年10月	大阪府吹田市に株式会社スシロークリエイティブダイニングを株式会社あきんどスシローから新設分割により設立。株式会社スシロークリエイティブダイニングが発行する全株式を株式会社あきんどスシローから株式会社スシローグローバルホールディングスに株式譲渡。
2016年 4 月	米国で寿司関連の和食レストランを展開するCEI US Holdings Corporationの全株式を取得し、子会社化。
2016年 9 月	都心型店舗の1号店となるSUSHIRO南池袋店を開店。
2016年10月	米国事業を展開するSushiro U.S. Holdings Inc. が運営する2店舗を閉店。
2017年 3 月	東京証券取引所市場第一部に株式を上場。
2017年 8 月	台湾台北市に子会社、Sushiro Taiwan Co., Ltd. を設立。
2017年 9 月	株式会社神明、元気寿司株式会社と資本業務提携(2019年 6 月解消)。
2018年10月	シンガポールに子会社、Sushiro GH Singapore Pte. Ltd. を設立。
2019年 1 月	香港に子会社、Sushiro HongKong Limited (現 FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG LIMITED) を設立。
2020年 2 月	タイ王国に子会社、Sushiro GH(Thailand) Ltd. を設立。
2020年 5 月	聯發國際餐飲事業股份有限公司との間で合弁会社、株式会社Sharetea Japanを設立。
2021年 1 月	中国に孫会社、広州寿司郎餐飲有限公司を設立。
2021年 4 月	株式会社スシローグローバルホールディングスから、株式会社FOOD & LIFE COMPANIESに社名変更。株式会社スシロークリエイティブダイニングから、株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONSに社名変更。
2021年 4 月	株式会社京樽の全株式を取得し、子会社化。
2022年 4 月	東京証券取引所の市場再編に伴い、新市場「プライム市場」に移行する。 中国に孫会社、成都寿司郎餐飲有限公司、深セン寿司郎餐飲有限公司を設立。
2022年 7 月	大阪府に吹田市に株式会社F&LCサポートを設立。
2023年 6 月	米国に子会社、FOOD & LIFE COMPANIES USA, Corp.、及びその子会社、FOOD & LIFE COMPANIES USA, LLCを設立
2023年 7 月	インドネシアに子会社、PT. Indonesia Sushiro Restaurantsを設立。
2023年10月	中国に孫会社、北京寿司郎餐飲有限公司を設立。
2024年 4 月	マレーシアに孫会社、Sushiro Malaysia Sdn. Bhd. を設立。



### 3 【事業の内容】

当社は、持株会社として当社グループの経営方針策定・経営管理を担当しており、当社グループは、当社及び連結子会社19社で構成され、直営方式による回転すし店のチェーン展開を主たる事業としております。

当社グループの事業における位置付け及びセグメントとの関連は、次のとおりであります。なお、以下に示す区分は、セグメントと同一の区分であります。

当連結会計年度から、報告セグメントの区分を変更しております。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 5 . セグメント情報 (1) 報告セグメントの概要」に記載しております。

なお、当社は、有価証券の取引等の規制に関する内閣府令第49条第2項に規定する特定上場会社等に該当しており、これにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

#### ( 国内スシロー事業 )

子会社である株式会社あきんどスシローが国内において、回転すし店の「スシロー」を展開しております。

#### ( 海外スシロー事業 )

子会社であるSushiro Korea, Inc.、Sushiro Taiwan Co., Ltd.、Sushiro GH Singapore Pte. Ltd.、FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG LIMITED、Sushiro GH (Thailand) Ltd.、広州寿司郎餐飲有限公司、深セン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、Sushiro Malaysia Sdn. Bhd.において、回転すし店の「スシロー」の海外店舗を展開しております。

#### ( 京樽事業 )

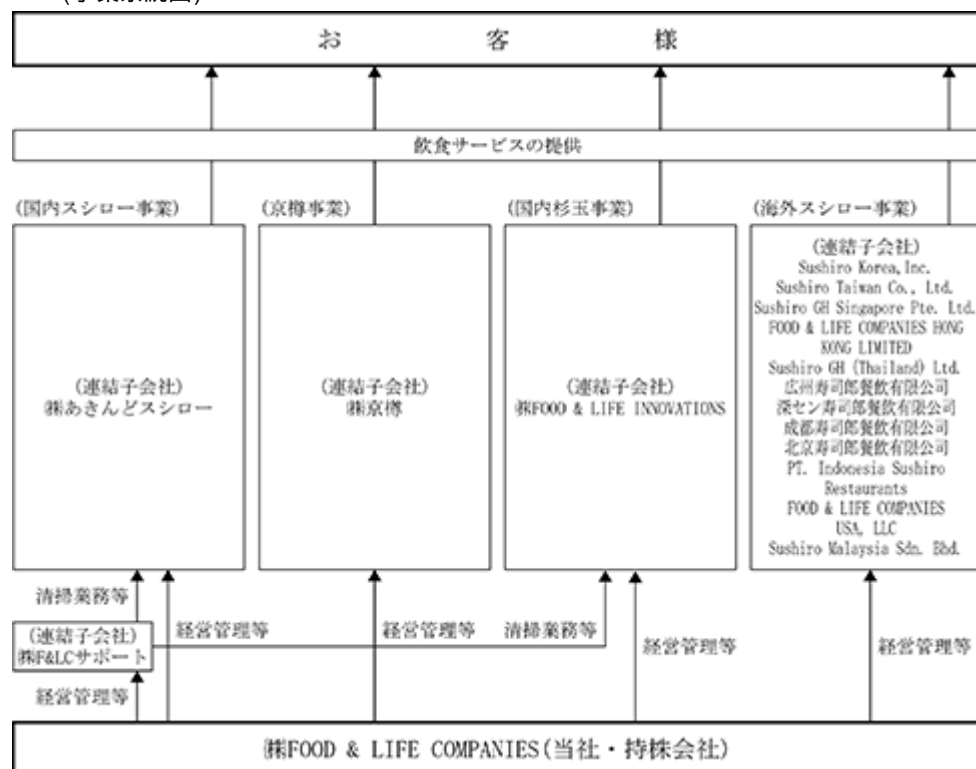
子会社である株式会社京樽において、持ち帰りすし専門店の「京樽」及び寿司職人が寿司を提供する「回転寿司みさき」「海鮮三崎港」等を展開しております。

#### ( 国内杉玉事業 )

子会社である株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONSにおいて、寿司居酒屋の「鮎・酒・肴 杉玉」を展開しております。

当社グループの事業の系統図は以下のとおりであります。

(事業系統図)



## 4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合(%)	関係内容
(連結子会社) 株式会社あきんどスシロー (注) 1、7	大阪府吹田市	100百万円	国内スシロー 事業	(所有) 100.0	当社からの役務提供 資金の貸付 役員の兼任 2名
株式会社京樽(注) 1	東京都中央区	10百万円	京樽事業	(所有) 100.0	当社からの役務提供 資金の貸付 役員の兼任 1名
株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS(注) 1、3	東京都千代田区	10百万円	国内杉玉事業	(所有) 100.0 (100.0)	当社からの役務提供 資金の貸付 役員の兼任 1名
Sushiro Korea, Inc. (注) 1	韓国ソウル市	28,460百万ウォン	海外スシロー 事業	(所有) 100.0	当社からの役務提供 役員の兼任 2名
Sushiro Taiwan Co., Ltd. (注) 1	台湾台北市	1,244百万台湾ドル	海外スシロー 事業	(所有) 100.0	当社からの役務提供 役員の兼任 2名
Sushiro GH Singapore Pte. Ltd.(注) 1	シンガポール	31百万シンガポールドル	海外スシロー 事業	(所有) 100.0	当社からの役務提供 役員の兼任 2名
FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG LIMITED(注) 1	中国香港	152百万香港ドル	海外スシロー 事業	(所有) 100.0	当社からの役務提供 役員の兼任 2名
Sushiro GH(Thailand) Ltd.(注) 1、2	タイ王国	16百万タイバーツ	海外スシロー 事業	(所有) 49.0	当社からの役務提供 役員の兼任 2名
広州寿司郎餐飲有限公司 (注) 1、4	中国広東省 広州市	65百万中国元	海外スシロー 事業	(所有) 100.0 (100.0)	当社からの役務提供 役員の兼任 2名
深セン寿司郎餐飲有限公司 (注) 1、4	中国広東省 深セン市	26百万中国元	海外スシロー 事業	(所有) 100.0 (100.0)	当社からの役務提供 役員の兼任 2名
成都寿司郎餐飲有限公司 (注) 1、4	中国四川省 成都市	39百万中国元	海外スシロー 事業	(所有) 100.0 (100.0)	当社からの役務提供 役員の兼任 2名
北京寿司郎餐飲有限公司 (注) 1、4	中国北京市	33百万中国元	海外スシロー 事業	(所有) 100.0 (100.0)	当社からの役務提供 役員の兼任 2名
PT. Indonesia Sushiro Restaurants(注) 1	インドネシア	2,475億ルピア	海外スシロー 事業	(所有) 100.0	当社からの役務提供 役員の兼任 2名
FOOD & LIFE COMPANIES USA, LLC(注) 1、5	米国	10百万ドル	海外スシロー 事業	(所有) 100.0 (100.0)	当社からの役務提供 役員の兼任 2名
Sushiro Malaysia Sdn. Bhd.(注) 1、2、6	マレーシア	1百万リンギット	海外スシロー 事業	(所有) 49.0 (49.0)	当社からの役務提供 役員の兼任 2名
その他4社 (注) 1					
(持分法適用関連会社) その他1社					

(注) 1. 特定子会社に該当しております。なお、その他4社は全て特定子会社に該当しております。

2. 持分は100分の50以下ではありますが、実質的に支配しているため子会社としたものであります。

3. 株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONSは、株式会社京樽の100%出資子会社であり、議決権所有割合の( )内は、間接所有割合であります。

4. 広州寿司郎餐飲有限公司、深セン寿司郎餐飲有限公司、成都寿司郎餐飲有限公司及び北京寿司郎餐飲有限公司は、その他4社のうちの寿司郎(中国)投資有限公司の100%出資子会社であり、議決権所有割合の( )内は、間接所有割合であります。

5. FOOD & LIFE COMPANIES USA, LLCは、その他4社のうちのFOOD & LIFE COMPANIES USA, Corpの100%出資子会社であり、議決権所有割合の( )内は、間接所有割合であります。

6. Sushiro Malaysia Sdn. Bhd.は、Sushiro GH Singapore Pte. Ltd.の49%出資子会社であり、議決権所有割合の( )内は、間接所有割合であります。

7. 株式会社あきんどスシローについては、売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く。)の連結売上収益に占める割合が10%を超えております。

主要な損益情報等	売上高	265,903百万円
	経常利益	14,567 "
	当期純利益	9,628 "
	純資産額	34,880 "
	総資産額	84,372 "

## 5 【従業員の状況】

## (1) 連結会社の状況

2025年9月30日現在

セグメントの名称	従業員数(人)
国内スシロー事業	2,023(19,840)
海外スシロー事業	8,683(2,266)
京樽事業	447(1,022)
国内杉玉事業	234(584)
その他事業	333(77)
合計	11,720(23,789)

- (注) 1. 従業員数は、就業人員であり、臨時雇用者数(パートタイマー及びアルバイト)は、年間の平均人員を1日8時間換算で( )内に外数で記載しております。
2. 従業員数が前連結会計年度末と比べて2,742名増加しておりますが、主として海外スシロー事業における積極的な事業展開によるものであります。

## (2) 提出会社の状況

2025年9月30日現在

従業員数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
333 (12)	41.3	3.7	8,927,507

- (注) 1. 当社はその他の単一セグメントに含まれるため、セグメント別の従業員数の記載はしていません。
2. 従業員数は、就業人員(当社から他社への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む。)であり、臨時雇用者数(パートタイマー及びアルバイト)は、年間の平均人員を1日8時間換算で( )内に外数で記載しております。
3. 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

## (3) 労働組合の状況

労働組合は結成されておりませんが、労使関係は安定しており特記すべき事項はありません。

## (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

## 国内連結グループ

名称	当年度				
	管理職に占める 女性労働者の割合 (%) (注1)	男性労働者の 育児休業 取得率(%) (注2)	労働者の男女の 賃金の差異(注1、3、4)		
			全労働者	正規雇用 労働者	パート・ 有期労働者
国内連結グループ	7.4	70.9	78.2	82.2	100.01

## 提出会社および連結子会社

当事業年度					
名称	管理職に占める 女性労働者の割合 (%) (注1、注5)	男性労働者の 育児休業 取得率(%) (注2、注5)	労働者の男女の 賃金の差異(注1、3、4、5)		
			全労働者	正規雇用 労働者	パート・ 有期労働者
株式会社FOOD&LIFE COMPANIES	15.5	85.7	68.4	71.9	95.6
株式会社あきんどスシロ -	6.0	71.2	80.8	77.0	100.3
株式会社京樽	14.0	100.0	75.4	88.0	97.6
株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS	5.6	40.0	71.5	80.1	97.4
株式会社F&LCサポート	-	-	104.3	-	104.3

(注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

3. パート・有期労働者については、正規雇用労働者の所定労働時間で換算した人数を基に平均年間賃金を算出しています。

4. 男女間の賃金の差異は、主に、管理職層を中心とした報酬水準の高い等級群に占める女性社員の割合が相対的に低いことが要因であります。

5. 実績がなく算出できない欄には、「-」を記載しております。

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

#### (1) 会社の経営の基本方針

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のもと、回転寿司レストランチェーンを中核事業に、現在、1,198店舗(国内964店舗(うち、テイクアウト専門店8店舗、FC17店舗)、海外234店舗)を展開し、年間約1億8千万人のお客様にご来店いただいております。

今後も、それぞれの地域で皆様に喜ばれ、なお一層必要とされる店作りを目指してまいります。

当社グループは、このような経営の基本方針に基づいて事業を展開し、株主の皆様に対する利益の最大化を図ってまいります。

#### (2) 中長期的な会社の経営戦略及び対処すべき課題

当社グループは、高品質な食材の仕入れ、鮮度管理の徹底、店内調理へのこだわり、きめ細やかな清掃・接客により、地域に喜ばれる店舗を作ってまいりました。今後、国内のみならず海外も含めたお客様に、一層喜ばれ必要とされる店舗づくりのため、顧客ニーズへの柔軟な対応、より強固な組織体制の整備、市場競争力の向上が必要であると認識しており、以下の重点施策に取り組んでいく所存であります。

##### 国内スシロー業態の拡大継続

###### イ．新規出店

当社グループは、回転寿司「スシロー」を郊外のロードサイドを中心に出店してきましたが、将来的に国内の人口減少や出店余地の減少が予測されることから、新規出店については、出店余地の大きい都市部への出店を推進してまいります。

###### ロ．既存店の収益力強化

当社グループは、他社とのサービスの一層の差別化を図り、既存店の収益力を強化することが重要であると認識しております。

###### ・来店客数の増加

当社グループの優位性は、創業以来「うまさ」にこだわり、それを維持してきたことにあります。店舗数を拡大していくにつれ、各店舗における高い満足度を提供するためにサービスの均一化を図ってきた一方で、今後はより地域特性に応じたサービスの提供、キャンペーンやオリジナル商品の投入、PR戦略を推進することで既存店舗の来店客数の増加を図ってまいります。

また、カフェ利用など、利用シーンを拡大していくことで顧客の再来店を促していくほか、アイドルタイムにおける稼働率の向上やスマートフォンアプリを活用した「まいどポイント」等による顧客ロイヤリティ向上施策を実施することで来店客数の更なる増加を図ってまいります。

###### ・定番商品への取り組み

当社グループでは、競合他社との差別化、効率化を求めてきましたが、改めて「うまさ」に対するこだわりを見つめ直すことが重要であると考えております。特に強みである店内調理に着目し、あえて手間をかけること、当社グループの調達力を活かしてうまい部位を使用すること等により商品に磨きをかけ、お客様の期待する本格的なすしの味を提供することで差別化することに注力してまいります。また、これらを実行するために体系化された研修制度や従業員の定着率向上によって店内調理ノウハウを蓄積し、研鑽を積んだ従業員が店内調理を担当することで高品質な商品の提供に取り組んでまいります。

###### ・顧客ニーズへの対応

アプリの登録者情報、店舗での発券等の顧客情報に基づき、お客様の特性に応じたサービスの提供、客単価の向上、オリジナルメニューの強化を推進してまいります。

また、オンライン注文システムの改善やテイクアウト専用メニュー、デリバリー、自動土産ロッカーの導入を実施することでテイクアウトニーズへの対応をさらに推進していくほか、タッチパネル注文システムの改善に加え、エンターテインメント性と利便性を実現する「デジタルスシロービジョン」の導入などITシステムを活用することで、高品質な接客・サービスで顧客ニーズに対応してまいります。

このほか、お客様等からのアンケートや外部業者を活用した店舗サービスの評価を利用し、店舗ごとの課題を特定、改善することでオペレーションの改善を図ってまいります。

#### 原材料コストの最適化

中長期的に原材料費の市況推移によるコスト上昇が想定されております。当社グループにおいては、食材調達にあたって本社一括調達によるスケールメリットを図る、取引先様との協力体制・長期的な関係構築を図るなどして調達コストの削減や価格の安定化に努めてまいります。加えて、AIを活用した需要予測システムにより食材の調達量・店舗からの発注量の精度を向上させることで、本社・店舗のオペレーションの効率化とフードロス削減に取り組んでまいります。

#### 人件費の上昇と人的資本経営の推進

当社を取り巻く事業環境は、優秀な人材獲得競争の激化、社会的な賃上げ要請の高まり及び働き方の多様化等により、人件費の上昇傾向が顕著になっております。この人件費の上昇を中長期的な企業価値向上に不可欠な人的資本への戦略的な投資として捉え、人的資本経営を推進してまいります。

#### スシロー事業以外の事業の強化

当社グループはスシロー業態を中心とするすし事業において成長を続けておりますが、当社グループが培ってきた調達力、オペレーション力はスシロー業態以外の飲食事業においても事業創出機会を生み出せるものであります。国内においては、持ち帰り寿司・回転寿司を運営する「京樽」事業の収益力強化と寿司居酒屋である「杉玉」における直営及びフランチャイズの拡大を積極的に図ってまいります。

#### 海外事業展開の拡大

当社グループは、韓国、台湾、シンガポール、香港、タイ、中国大陸、インドネシア、マレーシア、アメリカに店舗を展開しており、海外事業の拡大は今後当社グループの重要な成長要素であります。スシローの「うまいすし」をより一層海外に広げていくために海外事業を更に拡大し、東アジア、東南アジア、北米等をはじめとする市場規模・成長性のある市場に対して事業拡大の機会を積極的に図ってまいります。

さらに、寿司居酒屋である「杉玉」を香港、アメリカに出店しており、すしだけでなく日本酒の魅力を海外に広げるブランドとして今後の事業拡大を図ってまいります。

#### (3) 目標とする経営指標

当社グループは、2026年9月期の経営指標として売上高4,850億円、営業利益405億円（営業利益率8.4%）を掲げております。当該目標は2025年9月期の通期決算発表時に外部環境の変化と自社の業績動向を鑑み、中期経営計画（2024年9月期～2026年9月期）を見直した結果、設定されたものです。

#### (4) 経営環境

当社グループを取り巻く外食業界の経営環境におきましては、国際情勢の悪化や円安によるエネルギー資源や原材料価格の高騰、人件費の上昇等により依然として厳しい経営環境が続いております。

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取組みは、以下のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

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、安全で美味しい食をお客さまに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）な取組みが不可欠と捉えております。

### 〔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。



サステナビリティに関する情報はこちらをご参照ください。

<https://www.food-and-life.co.jp/sustainability/>

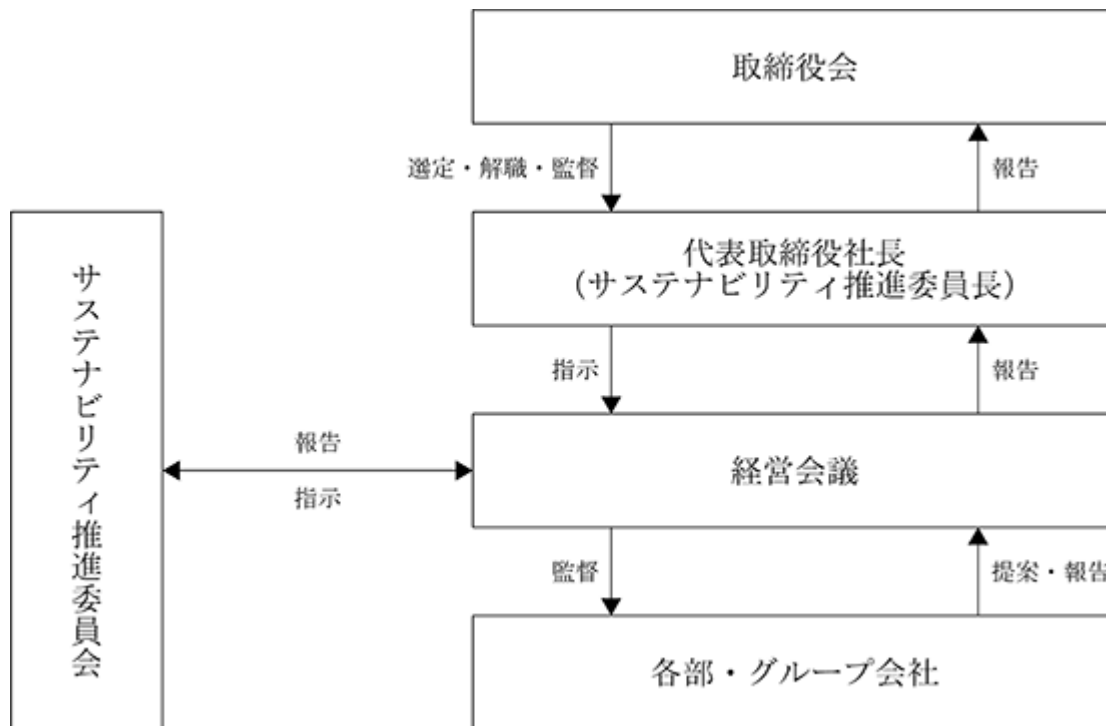
### 〔推進体制〕

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、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、監督を実施しております。

#### (1) ガバナンス

サステナビリティに対する取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おります。サステナビリティ推進委員会は、原則年に4回実施し、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、取締役による監督や助言を得ております。





## (2) 戦略

持続可能性の基盤となる7つのマテリアリティ

<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, ISO26000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ターゲットと紐づけをした上で、マテリアリティの候補を抽出しました。

<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に、外部有識者とマテリアリティについて意見交換を行いました。

<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、紐づけられた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。

<経営会議と取締役会での承認>

ESG/SDGsマトリクスにて整理した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、当社グループは、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。

<7つのマテリアリティ>

- ・公正な取引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と従業員の体験価値の向上
- ・食品ロス削減と海洋水産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

## 人的資本経営の充実に関する方針

### < 人的資本経営の方針と戦略 >

人的資本に関して当社グループの強みは、長年回転すし事業をリードしてきた経験・意欲の豊かな従業員を多く有していることと、多様な経歴、国籍、働き方等をもつ従業員に恵まれていることです。

この強みを活かして、VISION『変えよう、毎日の美味しさを。広めよう、世界に喜びを。』を実現し、お客さまをはじめ全てのステークホルダーの皆さまの喜びとなる価値を提供していくことが、当社グループの人的資本経営の基本方針となります。

また、目下の当社グループの経営課題である「海外事業の拡大」、「国内事業の強化」、「持続可能な事業運営の基盤構築」を人的資本の面から支えるべく、「人財育成」、「働きがいある処遇」、「働きやすい環境」に特に重きを置いて、人財への投資を積極的に進めて参ります。

具体的な取り組みを以下に記載します。

## イ．人財育成

### 1) サクセッションプランの推進

経営層を含む主要ポストのサクセッションプランを定期的に役員で協議し、計画的な後継者育成に努めています。今後は特に、喫緊の課題である海外事業展開を牽引するための人財確保・育成を加速します。

### 2) 教育・研修の充実

当社およびグループ会社にて、「OJT」「Off-JT」「自己啓発」「組織での成長を促す風土醸成」を柱とする教育プログラムを策定、実施しております。

#### ・OJT

1 on 1 面談をはじめとする密なコミュニケーション・指導による、仕事を通じた成長支援

#### ・Off-JT

各階層に応じた能力開発要件をマトリックスにして研修プログラムを整理し、順次拡充

#### ・自己啓発

約1400講座のe-learningメニューや、社内大学開講により、自主的な学習を支援

#### ・組織での成長を促す風土醸成

相互アセスメントにより、個々の強み・課題を可視化。コーチング研修等によるOJTの質の向上

## ロ．働きがいある処遇の実現

### 1) 処遇・福利厚生

適切で公正な処遇を実現するため、報酬水準の見直しや、報酬・評価制度の改定を実施しました。

### 2) キャリア形成と豊かなライフの両立支援

働く意欲と豊かな人生を支えることで、従業員が発揮する力を最大化することを目指しております。

#### ・社内公募制度・キャリア申告制度による自律したキャリア形成支援

社内のポジションに応募できる制度や、キャリアビジョンを自己申告する制度を導入

#### ・副業・兼業制度

勤務時間外において、本業以外の業務に従事できる制度を導入

#### ・資格取得サポート

店長になるために必要な資格取得に向けた費用面・学習面のサポート

#### ・産休・育休取得の推進と支援

制度説明や、産休・育休取得者の経験談を社内共有し、取得を促進

## ハ．働きやすい環境づくり

## １）DE&amp;Iの推進

当社グループでは、多様性を受け入れることが社会的要請に応えるだけでなく、企業価値向上のための牽引力になると考えており、多様な人財一人ひとりの個性を活かせるよう施策を企画、実施しております。

## ・DE&amp;I教育とDE&amp;Iニュースレターの定期配信

店舗管理者を対象に、多様な従業員とのより良い接し方の研修を実施。また、多様な従業員（若手、シニア、女性、外国籍、障がい者など）の活躍や、育児休業などの制度活用事例を紹介し、DE&Iに対する理解と共感を促進

## ・若年層社員の活躍支援

高校卒新入社員を対象に研修を実施し、若年層特有の悩みや学習ニーズに応えるとともに、同期とのつながり形成を支援

## ・女性社員の活躍支援

女性社員の会（KIZUNA）を通じ、女性社員に向けた研修や、職場環境の改善、ネットワーク構築を支援

## ・外国籍社員の活躍支援

外国籍社員を対象に研修を実施し、異文化環境で生じる業務上の課題解決を支援。また、社内コミュニティの形成を支援

## ・障がい者の雇用促進と定着支援

各事業会社での雇用に加え、特例子会社での店舗清掃・シェアードサービス業務を通じ、個人の特性にマッチした雇用機会を創出

## ２）現場と経営をつなぐ取組

## ・ワークショップの開催と経営への提言

グループ各社の多様な人財で構成された「ワークショップ」を開催し、現場視点の課題やアイデアを経営へ提言、提言内容に基づいた改善施策を検討・実施

## ・エンゲージメントサーベイ

定期的にエンゲージメントサーベイやパルスサーベイを実施し、制度企画や改善に活用

今後の課題として、当社グループの強みである人財の多様性をさらに活かすため、男性の育児休業取得率向上や長時間労働の是正等、多様な働き方ができる環境整備を進めて参ります。

## &lt;人財の多様性に関する指標（国内連結グループ）&gt;

## １）女性労働者の活躍について

	2023年	2024年	2025年	目標(2027年)
女性労働者の割合	15.3%	16.4%	18.1%	-
管理職に占める女性労働者の割合	6.7%	7.1%	7.4%	11%

（注）臨時雇用者（パートタイマー及びアルバイト）は含まれておりません。

## ２）男性労働者の育児休業について

	2023年	2024年	2025年	目標(2027年)
男性労働者の育児休業取得比率	65.3%	64.9%	70.9%	100%

（注）臨時雇用者（パートタイマー及びアルバイト）は含まれておりません。

## ３）障がい者雇用について

	2023年	2024年	2025年	目標(2027年)
障がい者雇用率	2.34%	2.96%	3.29%	3%

（注）臨時雇用者（パートタイマー及びアルバイト）を含みます。（年間の平均人員を1日8時間換算）

4) 外国籍従業員の雇用について

	2023年	2024年	2025年
外国籍従業員数	86人	128人	195人
国籍数	8か国	13か国	10か国

(注) 臨時雇用者(パートタイマー及びアルバイト)は含まれておりません。

(3) リスク管理

当社グループではサステナビリティ推進委員会が中心となり、気候関連のリスクの把握・分析・評価をしており、サステナビリティ推進委員会は代表取締役社長を委員長としており、把握・分析・評価された気候変動関連リスクについて、適宜、必要に応じて各グループ会社・各部門等に対応策の策定及びその報告を求めています。

また、当社グループでは企業の継続的发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おります。グループ経営上重要なリスクは、内部統制委員会において、把握・分析・評価を行い、改善策を策定するなど、適切な危機管理を行う体制を整えており、気候変動関連リスクにつきましても、サステナビリティ推進委員会と内部統制委員会が連携して対応してまいります。

(4) 指標及び目標

気候変動関連の指標及び目標

気候変動関連については、事業活動により排出されるCO2排出量の削減を進めるため、当社の中核事業である株式会社あきんどスシローのCO2排出量目標を設定しております。

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

気候変動関連の実績についてはこちらをご参照ください。

<https://www.food-and-life.co.jp/sustainability/library>

人財の育成及び社内環境整備に関する指標及び目標

当社がグループ全体の基幹ポストのアサインメントおよびサクセッション、DE&Iの推進に関する方針を示した上で、その実現に向けては、グループ会社にて人的資本に関する指標や目標を定めて取り組みを進めていますが、多様性に向けたコミットメントに関しては、グループ全体で下記目標を定めております。

- ・2027年9月期までに、当社グループ全体における女性の管理職比率を11%以上にする 것을目指す。
- ・2027年9月期までに、男性女性とも、育児休業取得率を100%にする 것을目指す。

### 3 【事業等のリスク】

当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性のあるリスクのうち、投資家の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは以下のようなものがあります。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きましても、投資家の投資判断上、重要である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以下に開示しております。

なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。

#### (1) 経済情勢の変化に伴うリスク

当社グループの店舗の大部分が日本国内に所在しているため、日本国内の景気変動や、消費税率引上げを含む政府の経済政策により、当社グループの事業、業績及び財政状態が影響を受ける可能性があります。特に、雇用水準等の変化による消費者の可処分所得の減少、回転寿司を含む外食又はテイクアウトへの支出の減少、為替相場の変動(主に円安)による鮮魚類の仕入コストの増加は、当社グループの事業、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

#### (2) 回転寿司業界及び外食産業全体における競合に関するリスク

当社グループは、ファミリーレストラン、ファストフード店等の飲食店、個人経営及び家族経営の飲食店といった同業他社に加え、コンビニエンスストア、テイクアウト及び宅配サービス、スーパーマーケット等とも競合関係にあります。

当社グループの事業における最も重要な競争要因は、品質、味及び価格であると考えておりますが、立地、利便性及びアクセスのしやすさ、メニューの幅、当社グループのブランド認知度といった他の要因も重要であると考えております。当社グループは、寿司の品質及び味において競合他社との差別化を図ることに努めており、厳選した素材を調達し、新鮮で高品質な寿司を提供するために他社との比較において高い売上原価率の維持に努めております。価格に基づく競争は、低価格回転寿司業界においては特に熾烈であり、当社グループは、寿司及びサイドメニューの質及び品数の豊富さの確保にも重点を置きつつ、競合他社の価格に対抗することが求められる可能性があります。

さらに、日本の人口減少により、日本のレストラン及び飲食業界の全体的な規模の成長が鈍化する可能性があります。これにより競争が激化する可能性があります。これに加えて、低価格回転寿司業界における寿司店数の増加は、1店舗当たりの来店客数の減少につながる可能性があります。当社グループは、低価格回転寿司業界の主要な競合他社とのみでなく、当社グループの店舗同士でも競合が生じる可能性があります。当社グループは、メニューの改善により、顧客に提供する価値及び平均客単価を上げることが、競争力を維持するために重要であると考えておりますが、競争力を維持することができなかった場合、当社グループの事業、財政状態及び経営成績に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

競争において優位に立つためには、とりわけ、顧客を惹き付けるために広告宣伝費をかけ、マーケティングに経営資源を投入する必要があります。しかしながら、かかるマーケティング戦略は成功しない可能性があります。例えば、来店客数増加を目的とした新しい種類のメニューの導入や、季節限定、地域限定又は販促目的のキャンペーンは成功しない可能性があります。その場合、収益が減少する可能性があります。加えて、当社グループの競合他社の中には、当社グループに比べ、マーケティング及び広告宣伝活動により多くの資源を投入できる企業が存在する可能性があります。また、レストラン業界全体の統合又は当社グループの主要な競合他社がより大きなレストラン・チェーンに買収されることにより、かかる競合他社が当社グループよりも大きな購買力及びマーケティング力を得る可能性もあります。もし当社グループの競合他社がマーケティング及び広告宣伝活動への支出を当社グループに比べて増加させた場合、当社グループの来店客数の減少及び店舗当たり売上高の減少を招く可能性があります。当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (3) 消費者の嗜好の変化に伴うリスク

当社グループが事業を展開するレストラン及び飲食サービス業界は、急速に変化する消費者の嗜好の影響を受けます。当社グループは、清潔で快適な回転寿司の形式により、質の高い接客とともに、新鮮で高品質な寿司を、魅力的な価格で提供することを使命としております。当社グループとしては、低価格回転寿司は幅広い顧客に支えられた安定的な市場であると考えておりますが、消費者の嗜好が当社グループの核となるスシローの店舗コンセプト又は当社グループが主に提供するメニューから乖離した場合、当社グループの事業及び当社グループの店舗の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、近時、当社グループは、顧客により多くの選択肢を提供すべく、寿司及び寿司以外のメニューをそれぞれ拡張しており、また、ピーク以外の時間帯における来店客数を増やすための方策を講じております。しかしながら、これらの取組みが、当社グループの業績に期待どおりの影響をもたらす保証はありません。

さらに、新型コロナウイルス感染拡大時の行動規制に見られるように、感染症等の影響等により、来店型のビジネスモデルに対する消費者の嗜好に大きな変化が生じた場合、当社グループの事業及び当社グループの店舗の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社グループが消費者の嗜好を正確に予測若しくは把握できない場合、又はそれに応えていくことができない場合、当社グループはマーケット・シェアを失う可能性があり、その結果、当社グループの事業、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (4) 食品の衛生管理に関するリスク

当社グループの基本メニューは、海産物をはじめとする各種食材によって構成されており、それらが適切に調達、保管、輸送、調理又は提供されなかった場合には、食の安全の問題が発生する可能性があります。食の安全は、当社グループの最重要事項であり、当社グループは、調達、保管、輸送、調理及び提供の全過程において、食品衛生法等の食の安全に関する適用法令を遵守し、食の安全に関連する事故及びゴキブリ・ねずみの混入のような、当社グループの衛生管理にたいする信頼を損なうような事案が発生するリスクを減少させるために多大な資源を投じております。また、当社グループの成長戦略による新たな取り組み、具体的な事例としてはセントラルキッチンの保有、フランチャイズ店舗の増加、テイクアウト等販売形態の多様化、海外展開によるリスクの変化に合わせて、管理体制の刷新を行っております。新型コロナウイルス等、食を介してではなく人を介して広がる感染症についても、新たなリスクと認識して対策を行っております。

しかしながら、当社グループの努力にかかわらず、ノロウイルス、黄色ブドウ球菌、腸炎ビブリオ菌、その他要因による食中毒事故や、ゴキブリ・ねずみの混入、お客様による客席でのゴキブリ・ねずみの目撃等の事案や食品表示法違反等による製品回収が発生する可能性を完全に排除することは困難です。当社グループが海産物等の原材料について第三者である供給業者に依存していることに伴い、当社グループがコントロールできない要因によって上記事案が発生するリスクがあります。また、予防策に対する耐性を持つ新たな若しくは異なる系統の疾病又は潜伏期間の長い疾病が発生する可能性があり、これによって、原因を迅速に特定し、改善措置をとることが困難となる可能性があります。加えて、新型コロナウイルス等重篤な感染症が発生した場合、当社グループが運営する施設内でお客様や従業員間に感染が拡がり、お客様及び従業員の安全が脅かされる可能性があります。

さらに、当社グループ又は飲食業界全体の食の安全性(食中毒、異物混入又は汚染の事故を含みます。)や感染症の拡大に関連する報道、風評又は苦情(根拠の有無を問いません。)により、当社グループに対する信用に悪影響が及ぶ可能性があり、その場合、当社グループの評判並びに事業、財政状態及び経営成績が重大な悪影響を受ける可能性があります。

当社グループは食中毒事故を対象とする保険に加入しておりますが、セントラルキッチン製造製品や原材料を原因とする食中毒事故、製品回収が発生した場合は、多数のお客様、販売業者、当社グループ店舗が影響を受ける可能性があります。また、当社グループの在庫の食品のうち一部に汚染があった場合、汚染が確認されていない部分についても在庫を処分することが必要となる可能性があります。これらの結果、一時的に膨大なコストがかかる可能性があります。

また、当社グループは食品衛生法をはじめとする数多くの食の安全に関する法的規制に服しております。当社グループが食の安全に関する法規制を遵守しなかった場合には、セントラルキッチンや店舗の営業許可の取消しや営業停止を含む行政処分や、罰金その他制裁を受ける可能性があります。また、食の安全に関連する法律、規則又は規制の導入または改定により、当社グループ全体の運営コストが増加する可能性があります。

#### (5) 食材等の調達困難・価格高騰に伴うリスク

当社グループの事業の採算性を維持するためには、魚介類や米、その他の食材及び店舗用品の価格変化を正しく予測し、適切に対応することが重要となります。魚介類や米、その他の食材及び店舗用品の価格は、例えば、海水温上昇等の環境変化、天候不順・異常気象・自然災害の発生、新興国の継続的な成長による急激な需要の増加及び価格の高騰、物流上の事故・障害、政府による輸出入制限処置の発動、国際的な漁獲制限、取引先の倒産又は事故・災害による供給停止、食品衛生上の問題等による出荷制限・風評被害、増税等の影響を受けます。これらを当社グループがコントロールできず、予測の困難な要因により原材料等の調達不安や価格高騰が発生した場合には、売上原価率の上昇等により、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループの使用する魚介類や、米、その他の食材の価格が高騰し、当社グループがかかる価格の高騰を顧客に転嫁することができない場合には、当社グループの営業利益は減少します。さらに、国内外のインフレーション又は為替相場の変動により、食材の調達コストが上昇する可能性があります。これらのコスト上昇を効果的に調整することができない場合には、売上及び顧客基盤に影響を与えない方法により調達業務の効率化又はコスト上昇分の価格転嫁を行うとしても、当社グループの事業に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

店舗の水道光熱費(主に電気、水道及びガスの費用)の増加についても、増加費用を顧客に転嫁することができない場合又は転嫁しないことを選択した場合には、当社グループの営業利益に悪影響を及ぼす可能性があります。

円安や水産資源の減少等による食材の調達コスト、物流費、地代、人件費、設備・建設資材の高騰などの急激な環境の変化を受け、商品販売価格の改定を行うことがございます。この改定により、顧客が競合他社に流出してしまう場合や、消費行動を変えることとなる場合に、当社グループの来店客数の減少及び店舗当たり売上高の減少を招く可能性があり、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

#### (6) 中期経営計画に関するリスク

当社グループは2024年11月に「2024年9月期 - 2026年9月期 中期経営計画」(以下「中期経営計画」という。)を公表しており、海外展開拡大、国内事業強化、サステナブル経営の重点課題への取り組み強化を軸とした成長戦略を掲げています。

しかしながら、当社グループがかかる目標を達成することができるか否かは、本項に記載された事項を含む多くのリスクや課題の影響を受けます。

中期経営計画を策定する中で、当社グループは様々な前提を置いております。このような前提は必ずしも正しいという保証はなく、仮にかかる前提が誤っていた場合であっても、当社グループはこれに対応して成長戦略又は事業運営を適時に変更することができない可能性があります。

#### (7) 新規出店計画に関するリスク

当社グループは、中期経営計画のもと、着実な新規出店の継続を通じた成長を目指しております。当社グループは、店舗開発チームを強化し、売上予測並びに店舗賃貸借及び立地の選択に係るシミュレーションを改善すること等により、店舗開発能力の向上に努めております。現時点において、当社グループの中心事業である国内のすし事業は、都市部への出店を中心に進めていく方針であります。

当社グループの出店に要する初期コストは出店場所により異なるため、想定される該当店舗の営業利益ベースで投資回収ができなかった場合、また、出店余地の減少により出店計画どおり出店できなかった場合には、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。当社グループの将来の店舗業績は、当社グループとしてどのような新規市場及び店舗立地を選定するか、当社グループの店舗のコンセプトがどの程度当該市場において受け入れられるか、といった様々な要因の影響を受けます。郊外エリア又は都市部に向けた当社グループの店舗のコンセプトは、当社グループのブランド認知度が低い地域の顧客に対しては十分に魅力的でない可能性があり、また、既存市場においても当社グループの店舗のコンセプトの人気の陰りが生じる可能性があります。さらに、新規店舗が成功しない可能性もあり、1店舗当たり売上高を従前のように維持できない可能性もあります。

加えて、計画どおりの費用対効果で新規出店数を達成できない可能性があります。新規出店の遅延又は失敗は当社グループの成長戦略及び業績予測に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (8) 不動産の賃借に関するリスク

当社グループの出店立地条件及び店舗の特徴は、幹線道路に沿った郊外型が中心であり、また店舗規模については、当社グループの店舗運営上の効率性を踏まえ、客席数が概ね200席程度の大型店舗が出店の中心となっております。このため、店舗建設にあたっては駐車場を含む十分なスペースの確保が必要条件となっております。

加えて都市部の店舗の出店は駅前の好立地への出店であり、店舗規模も郊外型と同様に大型の店舗も存在しております。

また、当社グループの店舗は借地又は賃借用の建物を使用しております。そのため、当社グループが事業を継続する上では、これらの場所を好条件で賃借し続けることができるか否かに影響を受けます。

新規店舗及び既存店舗において賃料の大幅な増加がある場合、当社グループの運営コストは増加します。加えて、当社グループがより好条件の立地において賃貸借契約を締結し、維持し又は更新することができるかは、賃貸人が賃貸借期間の終了時に更新に合意するか否か等、賃貸人に関するリスクにさらされており、当該リスクが顕在化した場合、当該立地において賃貸借契約を維持できず、移転を余儀なくされる可能性があります。さらに、出店場所を新たに検討する際において、他のレストランその他の潜在的な賃借人との競合が生じた場合、賃料等のコストが増加する可能性があり、仮にかかるコストをかけることができなかった場合には魅力的な機会を失う可能性があります。また、このようなコストの増加は、一般的には都市部においてより高額となる可能性があります。また、当社グループは、賃貸借終了や採算性等を理由に閉店を余儀なくされた場合、資産の処分による損失その他関連する損失を被る可能性があります。さらに、賃借先である家主の破産等が発生した場合には、敷金及び保証金、建設協力金の回収不能が生ずる可能性があり、当社グループの事業、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

## (9) 自然災害等の予期できない事象に関するリスク

当社グループは、全国及び海外に店舗を配置しており、当社グループが事業を展開する地域や国において、大規模な地震や洪水、台風、感染症の大流行等の自然災害、又は大惨事、社会・政治的な事件若しくは動乱が発生した場合、原材料の調達の阻害、本社機能の停止、店舗の損壊、顧客の外食離れ等の悪影響をもたらすことから、当社グループの事業、財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

上記自然災害等により影響を受ける地域では日常生活が打撃を受け、その結果、当社グループの店舗において機会損失が生じ、また、当社グループの本社、店舗及び設備を含む資産、又は材料が運搬される物流施設が損傷する可能性や、水道、電気、ガス等のライフラインの利用が制限され、当社グループの店舗運営が停止する可能性があります。さらに、当社グループの仕入先が同様の状況に陥り、その結果、サプライ・チェーンが寸断される可能性があります。当社グループの店舗運営コストの大部分は、固定費及び準固定費であるため、上記要因による売上の減少は営業利益を減少させ、営業損失につながる可能性があります。当社グループが加入する災害保険は回復に要するコストをカバーするのに十分でない可能性があります。

## (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

当社グループは、多くの店舗を運営する事業を展開しており、パートタイマー及びアルバイトを含む多くの従業員数を確保することが、経営上の重要事項になります。ところが近年、我が国では労働力人口の減少が続いており、従前と同様の人財の質及び量の確保が困難となる懸念があります。特に若年層人口の減少が著しく、従来から主たる労働力として活躍してきた学生アルバイトの応募数が減少してきています。加えて、外国人留学生も減少しており、アルバイトの労働力不足のリスクがあります。

常用雇用社員についても、採用環境は厳しくなっています。我が国では労働力人口の減少に加えて、労働市場の流動性の高まりにより労働者が転職しやすい環境が整ってきています。それは当社グループにとって、外部から人財を採用するチャンスであると同時に、貴重な内部の人財が流出するリスクでもあります。

そのため当社グループでは、良質な人財を集め、定着を高めるため、人的資本への投資を積極的に進めているところです。

また、多様な人財が働きがいを感じることでできる職場環境の整備や人事制度の見直し、教育研修やキャリア支援の充実などに取り組んでいく方針を掲げています。

## (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

店舗運営の核となる店長や、海外事業展開を推進するための従業員には高い能力と経験が求められるため、養成に一定の期間を要します。

(10)のリスクでもご説明しました通り、労働力人口が減少傾向にあるうえ、労働市場が流動化しており、当社グループ社員が流出し、事業運営に必要な人財が不足するリスクは従来より高まっています。

店長や海外派遣要員となり得る人財の人数を充足できないことにより、計画している新規出店や海外での店舗展開に支障をもたらす、結果として当社グループの事業成長を鈍化させる可能性があります。

## (12) 情報通信システムに関するリスク

当社グループの事業運営は、サプライ・チェーン管理、店舗の受付・注文システム、販売データ管理、顧客向けアプリケーションといった、グローバルで共通化された情報通信システムを基盤としております。そのため、これらの基幹システムに関するリスクは、当社のグローバルな成長に伴い、より重大なものとなっています。

サイバー攻撃、セキュリティ侵害、自然災害、人為的ミス、システムの更新失敗等により、基幹システムに停止や混乱が生じた場合、その影響は単一の国に留まらず、事業を展開する全ての地域に及び可能性があります。これにより、店舗運営や顧客サービスに深刻な支障をきたし、顧客の個人情報を含む機密情報の漏洩、ブランドイメージの毀損、経営効率の低下を招く恐れがあります。特に、事業規模の拡大は、国際的な攻撃者からの標的となる可能性を増大させます。

また、システム運用の多くを外部のアプリケーション・サービス・プロバイダおよびクラウド・サービス・プロバイダに依存しているため、これらの委託先で発生した問題が、直接当社の事業に影響を及ぼす可能性があります。

さらに、事業のグローバル化に伴い、各国で異なるデータ保護法制等への対応遅延による法規制上のリスクや、通信インフラの差異、国際情勢の変動といった地政学的な要因がシステムの安定運用を脅かすリスクも高まります。

これらのリスクに加え、国内外の競合他社がより優れた情報通信システムを構築・活用し、グローバル市場における当社の競争力が相対的に低下する可能性もあります。



## (13) インターネット等による風評被害に伴うリスク

当社グループが保有する商標等の不正利用、商品への異物混入や苦情等、インターネット上での様々な書き込み・動画投稿により風評被害が発生・拡散した場合、その内容の正確性にかかわらず、当社グループの事業、財政状態、業績、ブランドイメージ及び社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。また、従業員又は第三者が関与する不適切行為その他の事故によっても、当社グループの事業、財政状態、業績、ブランドイメージ及び社会的信用は損なわれる可能性があります。

風評被害は、違法、不公平又は一貫性のない従業員の行為の申立て、従業員の不満、メディア報道又はインターネット若しくはSNSサイトへの不適切な書き込み・動画投稿、犯罪行為、データプライバシー侵害、内部統制の不備、又は当社グループの従業員若しくは同一若しくは類似の業界における他社の従業員が関与するスキャンダルによって発生する可能性があります。申立てや苦情が認められるか否かにかかわらず、当社グループの店舗、競合他社の店舗、回転寿司市場又はより広範な日本の食品サービス業界に関する好意的ではない評判は、当社グループの全店舗に関する信用性に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループ又はその業界に関する風評(食の安全、食品に関する政府若しくは業界団体の調査結果、魚の乱獲に関する環境問題又は当社グループの店舗における業務上の問題に関するものを含みます。)は、当社グループの評判を毀損し、当社グループの集客及び売上に悪影響を及ぼし、当社グループの事業、財政状態及び経営成績に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

## (14) 海外事業の展開に伴うリスク

当社グループは「世界中のお客様に、うまいすしを届けたい。」を掲げ、海外戦略を具体的に推進するため、韓国、台湾、シンガポール、香港、タイ、中国大陆、インドネシア、アメリカ、マレーシアにおいて当連結会計年度末現在234店舗を運営しております。これら海外の店舗における売上収益は、当社グループの当連結会計年度の売上収益合計の約30.6%です。また、当社グループは、他のアジアを中心とする国外市場等へと海外事業を拡大させる可能性を検討しております。

海外での店舗運営の実績が限定的であることに加えて、当社グループは、海外事業の運営全般において、消費者の嗜好、価格意識、外食の性向及び消費傾向の相違、ブランド認知度の低さ、地元の店舗での外食等の他の選択肢との競合、消費動向又は原材料費、流通費及び人件費に影響を及ぼす現地の経済状況の変化、材料費及び外国為替相場の変動、戦争行為、テロ攻撃、伝染病の大流行、政変及び当社グループがコントロールできないその他の事由、当該市場における当社グループの経営能力又は事業を行うコストに影響を及ぼす現地の法律上及び規制上の要件の変更等の多くの課題等に直面する可能性があります。これらの課題等は、当社グループの財政状態、経営成績及び成長戦略に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、東京電力福島第一原子力発電所のALPS処理水の放出に伴う輸入規制や風評被害、各国政府の対応状況等が進出エリア毎に異なる状況であることから、その業績に与える影響についても進出エリア毎に大きく異なる状況となります。今後海外事業の拡大に伴い、このような事象が発生した場合には、当社グループの財政状態、経営成績及び成長戦略に重大な影響を及ぼす可能性があります。

## (15) 訴訟その他の法的手続に伴うリスク

当社グループには、通常の業務において発生する製造物責任、契約違反、人身被害並びに労働及び雇用等に関する請求に関し、顧客、賃貸人、納入・供給業者及び従業員を含む第三者からの訴訟のリスクが存在します。当社グループに対する請求が有効であるか否か、また当社グループが最終的に責任を負うこととされるか否かにかかわらず、かかる請求があった場合には防御に費用がかかる可能性があり、また、時間と費用がかかり、結果として、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。かかる請求が当社グループの加入する保険の対象とされていない場合又は保険の担保範囲を大きく超える判決があった場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。これらの申立てから生じる風評もまた、当社グループの評判又は見通しに悪影響を及ぼし、さらに当社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

## (16) 個人情報その他の機密情報の漏洩に関するリスク

当社グループは、多数の個人の顧客から様々な情報を取得し保有しております。当社グループは、顧客情報について、個人情報の保護に関する法律に基づき、個人情報取扱事業者として、個人情報保護に係る義務等の遵守が求められております。

当社グループは、クレジットカード処理システム及び当社グループの顧客向けロイヤリティ・ポイント・システムを含むスマートフォン向けのスシローアプリやウェブサイトを利用した注文システム等を通じて個人情報を定期的に収集しております。個人情報が漏洩した場合には、損害賠償請求及び行政処分等により、当社グループの評判が毀損し、多額の是正費用が必要となり、当社グループの経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

## (17) 知的財産権に関するリスク

当社グループの事業の運営においては、当社グループが日本及び海外で用いる店舗名やロゴ等の商標、特許その他の当社グループが専有する店舗デザイン等の知的財産権を活用してブランドの価値を構築し維持することが重要となります。当社グループがその知的財産権を保護することに失敗した場合、又は第三者が当社グループの知的財産権を悪用若しくは侵害し、若しくは当社グループの知的財産権が競合他社に知られ若しくは競合他社により独自に開発された場合には、当社グループのブランドの価値が損なわれる可能性があり、これにより当社グループの事業が重大な悪影響を受け、当社グループのブランドが市場で受け入れられなくなり、又はブランド価値を維持することができなくなる可能性があります。また、当社グループは、当社が事業を行う又は行おうとする分野における類似の知的財産権の先使用権者から請求を受ける可能性があります。これにより、当社グループのイメージ、ブランド又は競争力が損なわれ、当社グループが多額のペナルティ及び費用を負担することとなる可能性があります。

## (18) 外国為替相場の変動に伴うリスク

当社グループの運営は外国為替相場の変動及び外国為替に係る規制の変化により影響を受けます。商社及び卸売業者等の当社グループの直接の仕入先から仕入れる生鮮食材の調達コスト等の大部分は円貨建てとなっておりますが、一部の仕入先に係る調達費用は外貨建てとなっております。これらの外貨が日本円に対して強くなる場合、また、仕入先にかかる相場変動によるコスト増を当社グループに転嫁しようとする場合、当社グループの調達コストは増加する可能性があります。かかる為替相場の変動のリスクに対処するために、当社グループは将来的にヘッジ取引その他の為替変動リスクを最小限に抑える方策を行う可能性があります。かかる方策を行ったとしても、外国為替相場の変動リスクを十分回避できる保証はありません。

## (19) 減損会計の適用に伴うリスク

無形資産(特にブランド)及びのれんは当社グループの資産の相当な部分を占めます。当社グループのブランド及びCEILジャパン株式会社が2012年9月に行った前株式会社あきんどスシローの買収等により発生したのれんは、当連結会計年度末現在それぞれ53,596百万円及び30,371百万円であり、合わせて当社グループの総資産の21.1%を占めています。IFRSのもとでは、ブランド及びのれんは償却の対象とはならず、毎年及び減損の兆候があると認められた場合にはその都度、減損テストが実施されます。また、当社グループの事業資産も、帳簿価額を回収することができない可能性を示す事象や状況変化があった場合には減損テストが実施されます。

減損を計上すべきか否かの決定には、高度な判断が必要となります。特に、当該資産から利益を得る店舗の将来キャッシュ・フローの大幅な減少、法的要因又は事業環境における重大な不利な変化等の要因は減損につながる可能性があります。こうした要因について不利な変化があった場合、これらの資産の回収可能性に重大な影響を及ぼし、当社グループの財政状態及び経営成績が悪影響を受ける可能性があります。当社グループは、資産の減損の金額及び時期を正確に予測することができません。当社グループの資産の価値が減損した場合、当社グループの財政状態及び経営成績が重大な悪影響を受ける可能性があります。

## (20) 多額の有利子負債及び財務制限条項への抵触に伴うリスク

当社グループは、金融機関を貸付人とする借入契約を締結し借入れを行っていると共に、社債発行による資金調達を行っております。資金調達は機動的に実施できるか否かは当社グループの事業に重要な影響を与える可能性があります。

また、当社グループが将来リファイナンスをすることができるかについては、金融市場及び資本市場並びにその時点の当社グループの財政状態より影響を受けます。当社グループが良い条件でリファイナンスすることができる保証はなく、そのことにより当社グループの財政状態及び事業運営は悪影響を受ける可能性があります。

当社グループの借入金の一部については、元本が円建ての変動金利となっているため、市場金利の変動の影響を受けます。金利政策に変更等があり、円金利が上がった場合には、当社グループの変動金利による借入れに適用される金利は上昇し、当該借入れに係る金利の支払い額はヘッジがなされない限りにおいて増加します。加えて、当社グループの長期借入れの一部は固定金利のため、市場金利の上昇は、当該借入れをリファイナンスする場合又は事業資金若しくは設備投資資金のために借入れを増加させる場合に、当社グループの金利の支払い額は増加します。

さらに、借入契約には、財務制限条項が付されております。これに抵触した場合、貸付人の請求があれば同契約上の期限の利益を失うため、直ちに債務の弁済をするための資金の確保が必要となり、当社グループの財政状態及び資金繰りに影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、利息等の返済原資は主にキャッシュ・フローによるものと考えており、当社グループがこれらの支払いを行うことができるか否かは、当社グループの将来の業績により左右されます。当社グループに十分な資金がない場合、当社グループは、既存の借入れの全部又は一部のリファイナンス、資産の売却又は更なる金銭の借入れが必要となる可能性があります。当社グループは、これらの対策を当社グループが受入可能な条件によって行うことができず、又は全く行うことができない可能性があります。

## (21) 新株予約権の行使による株式価値の希薄化に関するリスク

当社は、当社及び当社子会社の役員及び従業員に対しインセンティブ付与のため、新株予約権の発行及びストッ

ク・オプション制度を採用しております。

また、今後も優秀な人材を確保するために、ストック・オプション制度を活用していく可能性があり、現在付与している新株予約権に加えて、今後付与する新株予約権が行使された場合には、1株当たりの株式価値が希薄化する可能性があります。

(22) 法的規制に関するリスク

当社グループは、会社法、税法、労働関係法などの一般的な法令に加え、食品衛生法、食品循環資源の再利用等の促進に関する法律（食品リサイクル法）下請代金支払遅延等防止法（下請法）、私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（独禁法）及び景品表示法など当社グループの運営する事業に関連して国内外の様々な法的規制を受けております。これらの法的規制が強化された場合、それに対応するために新たな費用が発生することにより、当社グループの事業、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

また、こうした法的規制に違反した場合、当社グループの社会的信用が低下し、当社グループの事業、財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(23) 企業買収等に関するリスク

当社グループは、企業買収・業務提携・合併会社の設立等を通じて、事業の拡大及び競争力の強化を図っています。企業買収等の検討段階では、対象企業のデューデリジェンスを行い、買収や出資後の対象企業の運営について検証を行っています。しかしながら、当初に期待した効果が得られない場合、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(24) 環境課題問題に関するリスク

当社グループは、食品廃棄物、プラスチックをはじめとする容器包装リサイクル、廃棄物処理及び気候変動対策などに関する様々な環境関連法令の適用を受けています。気候変動による物理的リスクとして気温上昇による原材料魚介類の収量減・品質への影響や渇水・洪水による操業停止の可能性や、炭素税や排出取引制度によるコスト増や事業活動への制限が加えられる可能性があります。

加えて、気候変動、プラスチック容器や食材ロスなどの環境問題において、当社グループの対応が不十分と評価された場合、レピュテーションが低下し、結果として当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

##### (1) 経営成績等の状況の概要

###### 財政状態及び経営成績の状況

当連結会計年度におけるわが国経済は、賃上げ等に伴う個人消費の持ち直しや、インバウンド需要が増加したことにより、緩やかな経済活動の回復が見られました。一方で、世界的な政情不安や想定以上の円安の長期化に伴う物価上昇により、先行き不透明な状況が続いております。

外食業界におきましても、米をはじめとする原材料価格やエネルギー価格等の高騰に加え、慢性的な人手不足等により引き続き厳しい状況が続いております。

このような状況の中、当社グループでは、「変えよう、毎日の美味しさを。広めよう、世界に喜びを。」をVISIONとして、日々の食を美味しくすることで、お客様の生活や人生までゆたかにしたいという願いに向けて、商品開発、店内調理、安心・安全の取り組み及びサービスの向上に取り組んでまいりました。

また、業態別店舗数は以下のとおりであります。

[当社グループ業態別店舗数]

業態名	前連結会計年度末	出店実績	閉店実績	当連結会計年度末
国内：スシローブランド (テイクアウト専門店)	655(9)	15	3(1)	667(8)
国内：杉玉ブランド(FC)	87(17)	13(1)	5(1)	95(17)
国内：京樽ブランド	117(-)	-	17	100(-)
国内：回転寿司みさき・ 三崎丸ブランド	95(-)	1	9	87(-)
国内：その他ブランド	18(-)	1	4	15(-)
国内合計	972(26)	30(1)	38(2)	964(25)
海外：スシローブランド (テイクアウト専門店)	174(-)	55	2	227(-)
海外：その他ブランド	9(-)	-	2	7(-)
海外合計	183(-)	55	4	234(-)
国内外合計	1,155(26)	85(1)	42(2)	1,198(25)

( )内は内数でテイクアウト専門店・FCの店舗数

以上の結果、財政状態及び経営成績の状況は以下のとおりとなりました。

##### イ．財政状態

###### (資産)

総資産の残高は、前連結会計年度末に比べ33,441百万円増加し、398,596百万円となりました。

流動資産の残高は、前連結会計年度末に比べ13,740百万円増加し、88,396百万円となりました。これは主に、現金及び現金同等物が10,127百万円増加したこと等によるものであります。

非流動資産の残高は、前連結会計年度末に比べ19,701百万円増加し、310,200百万円となりました。これは主に、有形固定資産が18,884百万円増加したこと等によるものであります。

###### (負債)

負債合計は、前連結会計年度末に比べ10,377百万円増加し、297,694百万円となりました。

流動負債の残高は、前連結会計年度末に比べ4,013百万円増加し、84,857百万円となりました。これは主に、社債及び借入金が5,000百万円減少した一方で、営業債務及びその他の債務が6,522百万円増加、リース負債が2,161百万円増加したこと等によるものであります。

非流動負債の残高は、前連結会計年度末に比べ6,363百万円増加し、212,837百万円となりました。これは主に、リース負債が3,609百万円増加、社債及び借入金が1,005百万円増加したこと等によるものであります。

## (資本)

資本合計は、前連結会計年度末に比べ23,064百万円増加し、100,902百万円となりました。これは主に、配当金の支払により3,394百万円減少した一方で、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上により22,937百万円増加したこと等によるものであります。

## ロ．経営成績

当連結会計年度の経営成績は、売上収益429,574百万円(前連結会計年度比19.0%増)、営業利益36,093百万円(前連結会計年度比54.4%増)、税引前利益33,777百万円(前連結会計年度比56.0%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益22,937百万円(前連結会計年度比56.7%増)となり、売上利益共に、連結会計年度として過去最高を更新いたしました。

セグメント別の経営成績は、次のとおりであります。なお、当連結会計年度から、報告セグメントの区分を変更しております。前連結会計年度の数値については、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しております。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 5 . セグメント情報 (1) 報告セグメントの概要」に記載しております。

## (国内スシロー事業)

国内スシロー事業につきましては、「すしに真っすぐ!」をテーマに掲げ、創業以来スシローがこだわり続けた美味しさにしっかりと向き合い、お客さまにご満足いただける商品の提供やキャンペーンの実施に一年を通じて取り組みました。

また、回転すしの醍醐味であるレーンを見ながら、新たなおすしに巡り合える楽しさ、選べる楽しさをデジタルで再現した「デジタル・スシロービジョン」、通称「デジロー」の導入も順調に進み、当連結会計年度末時点で国内 123店舗への導入が完了いたしました。

以上の結果、国内スシロー事業の売上収益は265,903百万円(前連結会計年度比11.6%増)、セグメント利益は18,008百万円(前連結会計年度比26.7%増)となりました。

## (海外スシロー事業)

海外スシロー事業につきましては、物件や立地の特性を厳選して出店するアプローチで事業の拡大を順調に進めています。東南アジアにおいて4つ目のマーケットとなるマレーシアでは、2月に1号店をオープンし、長らくスシローの出店を待っていたお客様からの感謝の手紙が届くなど1号店は大きな反響を呼びその後も好調を維持しています。一方、中国大陸の事業は、前期までの回復基調を超えて今期は拡大成長期に入り店舗数を順調に伸ばすとともに、業績も高水準を維持して推移しており、海外スシロー事業における力強いモメンタムが継続しています。

また、更なる来店客数の維持・拡大にむけて、魅力的な販促・マーケティング施策を各地域で展開するなど、スシローでのお食事を通してより高い体験価値の提供に努めました。

以上の結果、海外スシロー事業の売上収益は131,422百万円(前連結会計年度比42.6%増)、セグメント利益は16,324百万円(前連結会計年度比126.9%増)となりました。

## (京樽事業)

京樽事業につきましては、EC販売の強化・不採算店舗の整理を推進し、更なる収益性改善に取り組みました。お値打ち価格で季節感のある商品をお楽しみいただけるキャンペーンを継続的に実施いたしました。みさきブランドでは、新店・一部改装店舗で周年特別販促としてまぐろ解体ショーや特別販促を実施し、お客様に大変ご好評いただきました。業績も好調に推移しており、旗艦店を基軸とした商品力・接客力の強化に引き続き取り組むことで、更なるブランド力の進化を図ってまいります。

以上の結果、京樽事業の売上収益は23,532百万円(前連結会計年度比1.9%減)セグメント利益は60百万円(前連結会計年度セグメント損失350百万円)となりました。

## (国内杉玉事業)

FOOD & LIFE COMPANIESの力を最大限に活かし、鮮度や味、見た目にこだわったお寿司や、居酒屋ならではの一品料理、そして食事と相性抜群のお酒の提供を実現している、大衆寿司居酒屋「鰯 酒 肴 杉玉」。直営店・フランチャイズの両輪で順調に店舗数を伸ばし、創業から8年目となる当連結会計年度末には、国内店舗数が100店舗に迫る95店舗に達しました。非日常を演出する和モダンな内装のこだわりの空間でのお食事を、更に楽しくする販促キャンペーンも継続的に実施し、お客様に「また来たい」と思っていただけの店づくりに取り組みました。

以上の結果、国内杉玉事業の売上収益は8,284百万円(前連結会計年度比20.1%増)、セグメント利益は64百万円(前連結会計年度比51.1%減)となりました。

## キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前連結会計年度末に比べ10,127百万円増加し、58,822百万円となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は以下のとおりであります。

(営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動の結果獲得した資金は、64,429百万円(前連結会計年度比14.4%増)となりました。

これは主に、税引前利益33,777百万円、減価償却費及び償却費35,776百万円、減損損失1,213百万円の計上及び営業債務及びその他の債務の増加が6,287百万円あった一方で、棚卸資産の増加が3,720百万円、法人所得税の支払額が8,257百万円あったこと等によるものであります。

(投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動の結果使用した資金は、25,436百万円(前連結会計年度比5.7%増)となりました。

これは主に、有形固定資産の取得による支出が25,177百万円あったこと等によるものであります。

(財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動の結果使用した資金は、29,235百万円(前連結会計年度比14.8%減)となりました。

これは主に、社債の償還による支出が5,000百万円、社債の発行による収入が4,974百万円、リース負債の返済による支出が22,117百万円、長期借入金の返済による支出が4,009百万円あったこと等によるものであります。

生産、受注及び販売の実績

(1) 仕入実績

当社グループは、最終消費者へ直接販売する飲食業を行っており、提供するサービスの性格上、生産実績の記載になじまないため、「生産実績」に代えて「仕入実績」を記載しております。

当連結会計年度の仕入実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前年同期比(%)
国内スシロー事業	122,493	112.3
海外スシロー事業	51,189	142.0
京樽事業	9,837	97.7
国内杉玉事業	2,419	121.6
その他事業	2,359	199.2
合計	188,297	118.9

(注) セグメント間取引については相殺消去しております。

(2) 受注実績

当社グループは、最終消費者へ直接販売する飲食業を行っておりますので、受注実績は記載しておりません。

(3) 販売実績

当連結会計年度の販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前年同期比(%)
国内スシロー事業	265,903	111.6
海外スシロー事業	131,420	142.6
京樽事業	23,425	97.9
国内杉玉事業	8,153	119.8
その他事業	674	908.6
合計	429,574	119.0

(注) セグメント間取引については相殺消去しております。

## (2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

## 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、IFRSに基づき作成されております。この連結財務諸表の作成に当たっては、連結財務諸表の報告日の資産、負債、収益及び費用の金額に影響を与えるような経営者の見積り及び予測を必要としております。当社は、過去の実績値や状況を踏まえ合理的と判断される前提に基づき、見積り及び予測を行っておりますが、前提条件やその後の環境等に変化がある場合には、実際の結果がこれら見積りと異なる可能性があります。

## 当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容

## イ．財政状態の分析

財政状態の分析については、「第2 事業の状況 4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (1)経営成績等の状況の概要 財政状態及び経営成績の状況 イ．財政状態」に記載しております。

## ロ．経営成績の分析

## (売上収益・売上総利益)

売上収益は、前連結会計年度に比べ68,445百万円増加(前連結会計年度比19.0%増)し、429,574百万円となりました。これは主に、国内30店舗及び海外55店舗の新規出店を行ったことに加え、海外スシロー事業の業績回復・成長等によるものであります。

売上原価は、184,567百万円となり、売上原価率は前連結会計年度に比べ0.2ポイント低下し43.0%となりました。これは主に、海外スシロー事業の業績拡大による連結構成比の向上等によるものであります。

この結果、売上総利益は、前連結会計年度に比べ39,674百万円増加(前連結会計年度比19.3%増)し、245,007百万円となりました。

## (販売費及び一般管理費・その他の収益・その他の費用・営業利益)

販売費及び一般管理費は、前連結会計年度に比べ28,781百万円増加(前連結会計年度比16.0%増)し、208,629百万円となりました。これは主に、店舗数の増加に伴う人件費及び減価償却費及び償却費が増加したこと等によるものであります。

その他の収益は、前連結会計年度に比べ109百万円増加(前連結会計年度比10.0%増)し、1,192百万円となりました。また、その他の費用は、前連結会計年度に比べ1,708百万円減少(前連結会計年度比53.6%減)し、1,478百万円となりました。これは主に、前連結会計年度に比べ減損損失が979百万円減少したこと等によるものであります。

この結果、営業利益は、前連結会計年度に比べ12,709百万円増加(前連結会計年度比54.4%増)し、36,093百万円となりました。

## (金融収益・金融費用・持分法による投資損益・親会社の所有者に帰属する当期利益)

金融収益は、前連結会計年度に比べ53百万円減少(前連結会計年度比11.6%減)し、407百万円となりました。これは主に、前連結会計年度に比べ為替差益が141百万円減少したこと等によるものであります。また、金融費用は、前連結会計年度に比べ532百万円増加(前連結会計年度比24.3%増)し、2,723百万円となりました。これは主に、前連結会計年度に比べ支払利息が523百万円増加したこと等によるものであります。

この結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前連結会計年度に比べ8,304百万円増加(前連結会計年度比56.7%増)し、22,937百万円となりました。

## (経営成績に重要な影響を与える要因の分析について)

当社グループの売上及び費用は、経済情勢、他社との競合、消費者の嗜好の変化、食材価格、水道光熱費、新規出店、不動産賃料、自然災害、人件費等による影響を受けます。これらの変動要因が発生し、当社グループが適切に対応できなかった等の場合は、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループの経営成績に重要な影響を与える他の要因につきましては、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」をご参照ください。

## 資本の財源及び資金の流動性についての分析

## イ．資本の財源

当社グループは、設備投資や運転資金のために、最適な資金確保と流動性の保持及び健全な財政状態を維持することを財務方針としております。

資金の流動性については、現金及び現金同等物に加え、銀行とコミットメントライン契約を締結しており、成長を維持するために必要とされる十分な流動性を確保していると考えております。

## ロ．資金の流動性の分析

資金の流動性の分析については、「第2 事業の状況 4 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (1) 経営成績等の状況の概要 キャッシュ・フローの状況」に記載しております。

## 5 【重要な契約等】

## (1) 借入契約

当社は、既存借入金のリファイナンスを目的として、国内金融機関4社各社のそれぞれと金銭消費貸借契約を締結し、借入を実行しております。

主な契約内容は以下のとおりであります。

## 1．借入先

株式会社みずほ銀行、株式会社三井住友銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社日本政策投資銀行

## 2．借入金額

総額35,000百万円

## 3．借入実行日

2021年3月31日

## 4．返済期日

2029年6月30日、2031年3月31日

## 5．借入金利

変動金利(基準金利に一定のマージンを加算)、固定金利

## (2) 借入契約

当社は、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響が更に長期化するリスクに備え、財務基盤の安定性を高めると共に、企業価値向上に資する成長投資を継続することを目的として、国内金融機関3社各社のそれぞれと金銭消費貸借契約を締結し、借入を実行しております。

主な契約内容は以下のとおりであります。

## 1．借入先

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

## 2．借入金額

総額34,000百万円

## 3．借入実行日

2022年2月28日、2022年3月3日、2022年3月9日、2022年3月31日

## 4．返済期日

2027年2月28日、2029年3月9日、2032年3月3日、2029年3月31日

## 5．借入金利

固定金利

## 6．主な借入人の義務

財務制限条項を順守すること

- ・各連結会計年度末における連結財政状態計算書における資本合計の金額を、2021年9月期末日における金額の50%に相当する金額以上に維持すること。
- ・各連結会計年度末における連結損益計算書に記載される税引前利益を2回連続して損失としないこと。



(3) コミットメントライン契約

当社は、今後の当社グループの事業展開における資金需要に対して安定的かつ機動的な資金調達体制を構築することを目的として、2021年3月19日付で株式会社三井住友銀行をエージェントとするコミットメントライン契約を締結しております。

主な契約内容は以下のとおりであります。

1. 契約の相手先

株式会社三井住友銀行、株式会社みずほ銀行

2. コミットメント金額(極度額)

20,000百万円

3. コミットメント期間

自 2021年3月31日 至 2026年3月30日

4. 借入金利

変動金利(基準金利に一定のマージンを加算)

5. 主な借入人の義務

- イ. 本契約において許容される場合を除き、書面による事前承諾なく第三者のために担保提供をおこなわないこと。
- ロ. 財務制限条項を順守すること
  - ・各連結会計年度末における連結財政状態計算書における資本合計の金額を、2020年9月期末日における金額の50%に相当する金額以上に維持すること。
  - ・各連結会計年度における連結損益計算書における当期損益を2期連続して損失としないこと。

6 【研究開発活動】

該当事項はありません。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

当連結会計年度の設備投資については、新規出店、既存店の改装及び省人化投資等を目的とした設備投資を継続的に実施しております。

当連結会計年度の設備投資の総額は、28,337百万円であり、セグメントごとの設備投資について示すと、次のとおりであります。

国内スシロー事業では、新規出店、既存店の改装及び省人化投資等に14,701百万円の設備投資を行いました。

海外スシロー事業では、新規出店、既存店の改装及び省人化投資等に11,250百万円の設備投資を行いました。

京樽事業では、新規出店、既存店の改装及び省人化投資等に339百万円の設備投資を行いました。

国内杉玉事業では、新規出店、既存店の改装及び省人化投資等に750百万円の設備投資を行いました。

なお、当連結会計年度において、重要な除却及び売却はありません。

#### 2 【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次のとおりであります。

##### (1) 提出会社

2025年9月30日現在

事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)
			建物及び 構築物	工具器具 備品	機械装置	敷金及び 保証金等	使用権 資産	合計	
本社 (大阪府 吹田市)	その他	事務所 設備等	160	179	54	56	1,033	1,482	333

(注) 従業員数は、就業人員(当社から他社への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む。)であり、臨時雇用者(パートタイマー及びアルバイト)は含まれておりません。

## (2) 国内子会社

2025年9月30日現在

2023年9月30日現在													
会社名		セグメント の名称	事業所名 (所在地)	店舗数 (店)	土地借用 面積 (㎡)	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)	
						建物及び 構築物	工具 器具 備品	機械装置	敷金及び 保証金等	使用権 資産	計		
株式会社 あきんど スシロー	東日本 エリア	国内 スシロー 事業	店舗 (北海道 地方)	16	30,460	676	309	350	294	3,199	4,828	42	
			店舗 (東北 地方)	26	50,646	815	399	431	271	3,152	5,067	73	
			店舗 (関東 地方)	223	293,942	5,986	3,503	3,733	3,678	35,310	52,209	644	
			店舗 (中部 地方)	111	234,642	2,675	1,822	1,634	1,221	13,184	20,537	297	
	西日本 エリア		店舗 (近畿 地方)	141	256,136	3,843	2,449	2,150	1,600	18,066	28,109	501	
			店舗 (中国 地方)	35	71,925	1,319	535	699	401	4,861	7,816	106	
			店舗 (四国 地方)	30	74,964	948	579	720	304	2,505	5,055	80	
			店舗 (九州 地方)	69	164,500	1,920	1,243	1,143	577	6,808	11,692	196	
			店舗 (沖縄 地方)	8	8,763	265	113	100	102	1,629	2,209	22	
	本社等(大阪府吹田市他)			-	18,890	13	29	13	259	361	675	62	
	合計			659	1,204,868	18,461	10,981	10,974	8,708	89,075	138,199	2,023	

- (注) 1. 従業員数は、就業人員(当該子会社から他社への出向者を除き、他社から当該子会社への出向者を含む。)であり、臨時雇用者(パートタイマー及びアルバイト)は含まれておりません。
2. 従業員数のうち、本社等には2025年9月30日現在オープンしていない店舗に係る従業員を含んでおります。
3. 連結会社以外の者から賃借している主な設備には、店舗、駐車場などがあります。

2025年9月30日現在

会社名	セグメント の名称	事業所名 (所在地)	設備の 内容	帳簿価額(百万円)							従業員数 (人)
				建物及び 構築物	工具器具 備品	機械装置	土地 (面積㎡)	敷金及び 保証金	使用 権資産	合計	
株式会 社京樽	京樽事業	店舗他 (東京都 中央区 他)	店舗設 備他 (208店 舗)	588	307	295	1,553 (55,827)	1,800	2,929	7,471	447
株式会 社FOOD & LIFE INNOVA TIONS	国内杉玉 事業	店舗他 (東京都 千代田 区他)	店舗設 備他 (97店 舗)	1,157	330	-	-	572	3,930	5,988	234

- (注) 1. 従業員数は、就業人員(当該子会社から他社への出向者を除き、他社から当該子会社への出向者を含む。)であり、臨時雇用者(パートタイマー及びアルバイト)は含まれておりません。
2. 連結会社以外の者から賃借している主な設備には、店舗、駐車場などがあります。

## (3) 在外子会社

2025年9月30日現在

2025年9月30日現在											
会社名	セグメント の名称	事業所名 (所在地)	設備の内容	帳簿価額(百万円)							
				建物及び 構築物	工具器具 備品	機械装置	敷金及び 保証金	使用権資産	合計	従業員数 (人)	
Sushiro Korea, Inc.	海外スシ ロー事業	店舗他 (韓国 ソウル市 他)	店舗設備他 (10店舗)	261	81	-	309	749	1,399	40	
Sushiro Taiwan Co.,Ltd.		店舗他 (台湾 台 北市他)	店舗設備他 (53店舗)	3,613	1,330	1,114	547	7,085	13,689	1,136	
Sushiro GH Singapore Pte. Ltd.		店舗他 (シンガ ポール)	店舗設備他 (16店舗)	1,014	561	503	444	2,601	5,122	243	
FOOD & LIFE COMPANIE S HONG KONG LIMITED		店舗他 (中国 香 港)	店舗設備他 (44店舗)	2,892	1,420	1,742	1,550	12,484	20,087	1,671	
Sushiro GH (Thailand) Ltd.		店舗他 (タイ 王 国)	店舗設備他 (38店舗)	2,182	1,719	991	739	1,761	7,392	2,583	
広州寿司 郎餐飲有 限公司		店舗他 (中国 広 東省)	店舗設備他 (28店舗)	842	277	-	266	3,223	4,608	1,105	
深セン寿 司郎餐飲 有限公司		店舗他 (中国 広 東省)	店舗設備他 (11店舗)	351	178	-	125	1,330	1,985	436	
成都寿司 郎餐飲有 限公司		店舗他 (中国 四 川省)	店舗設備他 (5 店舗)	146	45	-	60	497	749	314	
北京寿司 郎餐飲有 限公司		店舗他 (北京市)	店舗設備他 (19店舗)	969	239	-	444	4,084	5,736	995	
PT. Indonsia Sushiro Restaura nts		店舗他 (インド ネシア)	店舗設備他 (8 店舗)	637	92	604	76	560	1,969	86	
FOOD & LIFE COMPANIE S USA, LLC		店舗他 (米国)	店舗設備他 (1 店舗)	14	1	-	92	1,893	2,000	15	
Sushiro Malaysia Sdn. Bhd.		店舗他 (マレー シア)	店舗設備他 (1 店舗)	129	12	114	32	143	430	59	
合計			店舗設備他 (234店舗)	13,050	5,954	5,068	4,684	36,410	65,167	8,683	

(注) 1. 従業員数は、就業人員(当該子会社から他社への出向者を除き、他社から当該子会社への出向者を含む。)であり、臨時雇用者(パートタイマー及びアルバイト)は含まれておりません。

2. 連結会社以外の者から賃借している主な設備には、店舗、駐車場などがあります。

### 3 【設備の新設、除却等の計画】

当社グループの設備投資については、景気予測、業界動向、投資効率等を総合的に勘案して策定しております。

当連結会計年度末現在における重要な設備の新設、改修計画は次のとおりであります。

#### (1) 重要な設備の新設

##### 国内スシロー事業

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の内容	投資予定金額		資金調達 方法	着手及び 完了予定年月		増加能力 (客席数)
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)		着手	完了	
株式会社 あきんど スシロー	東日本エリア 11店舗	国内スシロー 事業	店舗設備他	2,440	1	自己資金 及び借入金	2025年2 月	2026年9 月	1,770
	西日本エリア 10店舗		店舗設備他	2,030	32	自己資金 及び借入金	2025年6 月	2026年9 月	1,482
	合計			4,470	33				3,252

(注) 1. 投資予定金額の総額には敷金及び保証金並びに建設協力金590百万円を含んでおります。

2. 月別出店計画は次のとおりであります。

会社名	2025年 10月	11月	12月	2026年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
株式会社 あきんど スシロー	1	0	1	0	1	3	4	0	3	3	1	4

##### 海外スシロー事業

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	投資予定金額		資金調達 方法	着手及び 完了予定年月		増加能力 (客席数)
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)		着手	完了	
合計	海外 83店舗	海外スシ ロー事業	店舗設備他	17,486	1,112	自己資金 及び借入金	2024年12 月	2026年9 月	16,321

(注) 1. 投資予定金額の総額には敷金及び保証金並びに建設協力金1,006百万円を含んでおります。

2. 月別出店計画は次のとおりであります。

会社名	2025年 10月	11月	12月	2026年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
合計	5	8	6	8	7	6	5	9	6	10	6	7

#### (2) 重要な改修

重要な設備の改修の計画はありません。

#### (3) 重要な除却等

重要な設備の除却等の計画はありません。

## 第4 【提出会社の状況】

## 1 【株式等の状況】

## (1) 【株式の総数等】

## 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	436,000,000
計	436,000,000

## 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年9月30日)	提出日現在 発行数(株) (2025年12月22日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	116,069,184	116,069,184	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数100株
計	116,069,184	116,069,184		

(注) 「提出日現在発行数」欄には、2025年12月1日からこの有価証券報告書提出日までの新株予約権の行使により発行された株式数は含まれておりません。

## (2) 【新株予約権等の状況】

## 【ストックオプション制度の内容】

決議年月日	2018年1月18日 (第14回新株予約権)	2018年12月20日 (第15回新株予約権)	2019年12月19日 (第16回新株予約権)	2020年12月24日 (第18回新株予約権)	2021年12月23日 (第20回新株予約権)
付与対象者の 区分及び人数 (名)	当社取締役 4 当社執行役員 3 当社子会社 取締役 1 当社子会社 執行役員 1 (注) 1	当社取締役 4 当社執行役員 4 当社子会社 取締役 1 当社子会社 執行役員 1 (注) 1	当社取締役 4 当社執行役員 6 (注) 1	当社取締役 1 当社執行役員 10 (注) 1	当社取締役 1 当社執行役員 13 当社子会社 取締役 2 (注) 1
新株予約権の 数(個)	297	249	329	419	573
新株予約権の 目的となる株 式の種類	普通株式				
新株予約権の目 的となる株式の 数(株)	118,800 (注) 2、3	99,600 (注) 2、3	131,600 (注) 2、3	167,600 (注) 3	229,200 (注) 3
新株予約権の 行使時の払込 金額(円)	1				
新株予約権の 行使期間	自2018年2月3日 至2058年2月2日	自2019年1月5日 至2059年1月4日	自2020年1月7日 至2060年1月6日	自2021年1月9日 至2061年1月8日	自2022年1月8日 至2062年1月7日
新株予約権の 行使により株 式を発行する 場合の株式の 発行価格及び 資本組入額 (円)	(注) 4、5				
新株予約権の 行使の条件	(注) 6				
新株予約権の 譲渡に関する 事項	譲渡による本新株予約権の取得について、当社取締役会の決議による承認を要するものとします。				
組織再編成行 為に伴う新株 予約権の交付 に関する事項	(注) 8				

決議年月日	2022年12月22日 (第22回新株予約権)	2023年12月21日 (第24回新株予約権)	2024年12月26日 (第26回新株予約権)
付与対象者の 区分及び人数 (名)	当社取締役 1 当社執行役員14 (注) 1	当社取締役 2 当社執行役員14 (注) 1	当社取締役 2 当社執行役員14 (注) 1
新株予約権の 数(個)	545	757	652
新株予約権の 目的となる株 式の種類	普通株式		
新株予約権の目 的となる株式の 数(株)	218,000 (注) 3	302,800 (注) 3	260,800 (注) 3
新株予約権の 行使時の払込 金額(円)	1		
新株予約権の 行使期間	自2023年1月11日 至2063年1月10日	自2024年1月11日 至2064年1月10日	自2025年1月15日 至2065年1月14日
新株予約権の 行使により株 式を発行する 場合の株式の 発行価格及び 資本組入額 (円)	(注) 4、5		
新株予約権の 行使の条件	(注) 6		
新株予約権の 譲渡に関する 事項	譲渡による本新株予約権の取得について、当社取締役会の 決議による承認を要するものとします。		
組織再編成行 為に伴う新株 予約権の交付 に関する事項	(注) 8		

第14回新株予約権、第15回新株予約権、第16回新株予約権、第18回新株予約権、第20回新株予約権、第22回新株予約権、第24回新株予約権、及び第26回新株予約権については、当事業年度の末日(2025年9月30日)における内容を記載しております。提出日の前月末現在(2025年11月30日)において、記載すべき内容が当事業年度の末日における内容から変更がないため、提出日の前月末現在に係る記載を省略しております。以下、第14回新株予約権、第15回新株予約権、第16回新株予約権、第18回新株予約権、第20回新株予約権、第22回新株予約権、第24回新株予約権及び第26回新株予約権を合わせて「本新株予約権」といいます。

- (注) 1. 監査等委員である取締役及び社外取締役は含みません。
2. 当社は、2020年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を実施しております。これにより、第14回新株予約権、第15回新株予約権及び第16回新株予約権の「新株予約権の目的となる株式の数」は調整して記載しております。
3. 本新株予約権については、各事業年度において、それぞれ1,282個を年間の上限としております。また、第14回新株予約権、第15回新株予約権及び第16回新株予約権1個当たりの目的である株式の数(以下「付与株式数」といいます。)は当社普通株式100株とし、第18回新株予約権、第20回新株予約権、第22回新株予約権、第24回新株予約権及び第26回新株予約権の付与株式数は当社普通株式400株とします。
- 付与株式数は、本新株予約権の割当日後、当社が普通株式につき、株式分割(当社普通株式の無償割当てを含みます。以下同じ。)又は株式併合を行う場合には、次の算式により調整されるものとします。当該調整後付与株式数を適用する日については、株式分割の場合は、当該株式分割の基準日の翌日(基準日を定めな  
いときはその効力発生日)以降、株式併合の場合は、その効力発生日以降これを適用するものとします。た  
だし、かかる調整は、本新株予約権のうち、株式分割又は株式併合の時点で行使されていない新株予約権の  
目的である株式の数についてのみ行われ、調整の結果生じる1株未満の端数については、これを切り捨てる  
ものとします。

調整後付与株式数 = 調整前付与株式数 × 分割又は併合の比率

また、本新株予約権の割当日後、当社が合併、会社分割又は資本金の額の減少を行う場合その他これらの場  
合に準じ付与株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じた場合には、合理的な範囲で、付与株式数  
は適切に調整されるものとします。



4. 本新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格は、各新株予約権の行使時の払込金額(1株当たり1円)と割当日において一般的なオプション価格算定モデルであるモンテカルロ・シミュレーションにより算定される各新株予約権の公正な評価額の合計額であるところ、これらの新株予約権は引き受ける者の役位に応じて権利確定率の下限(以下「下限権利確定率」といいます。)が定められております。なお、各新株予約権の下限権利確定率に応じた1株当たりの発行価格は以下の通りです。

	下限権利確定率	発行価格
第14回新株予約権	16.60%	493.00円
	20.75%	510.00円
	27.66%	538.75円
第15回新株予約権	16.60%	603.50円
	20.75%	623.50円
	27.66%	656.00円
第16回新株予約権	16.60%	1,031.00円
	20.75%	1,066.00円
	27.66%	1,126.00円
第18回新株予約権	16.60%	1,841.00円
	18.60%	1,861.00円
	19.60%	1,881.00円
第20回新株予約権	16.60%	2,021.00円
	17.60%	2,041.00円
	18.60%	2,051.00円
	19.60%	2,071.00円
第22回新株予約権	16.60%	1,441.00円
	17.60%	1,451.00円
	18.60%	1,461.00円
	19.60%	1,471.00円
第24回新株予約権	16.60%	1,425.00円
	17.60%	1,435.00円
	18.60%	1,445.00円
	19.60%	1,455.00円
第26回新株予約権	16.60%	1,445.00円
	17.60%	1,455.00円
	18.60%	1,465.00円
	19.60%	1,475.00円

当社は、2020年4月1日付で普通株式1株につき普通株式4株の割合で株式分割を実施しております。これにより、第14回新株予約権、第15回新株予約権及び第16回新株予約権の「発行価格」は調整して記載しております。

また、当社は、当社の取締役及び執行役員として本新株予約権の割当てを受ける者に対し、払込金額の総額に相当する金銭報酬を支給することとし、当該金銭報酬請求権と本新株予約権の払込金額の払込債務とを相殺し、当社子会社の取締役及び執行役員として本新株予約権の割当てを受ける者に対しては、当社子会社より本新株予約権の払込金額の総額に相当する金銭報酬を支給した上で、当社が当該金銭報酬請求権を債務引受し、本新株予約権の払込金額の払込債務と相殺することとします。

5. 資本組入額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果1円未満の端数が生じる場合は、これを切り上げるものとします。

## 6. 本新株予約権の行使の条件

- (1) 本新株予約権者は、行使期間内において、当社及び当社子会社の取締役及び執行役員のいずれの地位も喪失した日の翌日から10日(10日目が休日に当たる場合には前営業日)を経過する日までの間に限り、新株予約権を一括してのみ行使することができるものとします。
- (2) 本新株予約権者が行使できる新株予約権の数は、割当てを受けた新株予約権の数に、相対的TSR に応じて下記のグラフに基づき算出される権利確定率を乗じて得られる数とし、行使できる新株予約権の数に1に満たない端数がある場合には、これを切り捨てるものとします。また、本新株予約権者が割当日から3年を経過する日より前に当社及び当社の子会社の取締役及び執行役員のいずれの地位を喪失した場合には、下記のグラフに基づき算出される権利確定率に、割当日からの在任月数(1月未満は切り捨て)を36で除した割合を乗じて、権利確定率を算出するものとします。ただし、本新株予約権を引き受ける者の役位に応じて、権利確定率の下限は16.60%～27.66%(ただし、第18回新株予約権、第20回新株予約権、第22回新株予約権、第24回新株予約権及び第26回新株予約権の権利確定率の下限は16.60%～19.60%)(以下「下限権利確定率」といいます。)とし、割当日後、最初に到来する当社定時株主総会開催日より前に退任する場合には下限権利確定率に在任月数(1か月未満の期間は、15日以下は切捨て、16日以上は1か月に切上げ)を12で除した割合を乗じて得られた数に調整されます。また、絶対的TSRが1(100%)を下回った場合又は期末の株価(割当日から3年を経過する日(付与対象者が割当日から3年を経過する日より前に当社及び子会社の取締役及び執行役員の地位を喪失した場合には当該喪失日をいいます。))の属する月の前月の各日の株式会社東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値)が期首の株価(本新株予約権の割当日の属する月の各日の株式会社東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値)を下回った場合には、下限権利確定率が適用されます。

相対的TSR = 絶対的TSR ÷ TOPIX成長率

絶対的TSR = { 期末の株価 + 配当金総額 } ÷ 期首の株価

期末の株価：割当日から3年を経過する日(対象取締役が割当日から3年を経過する日より前に当社及び当社の子会社の取締役及び執行役員のいずれの地位を喪失した場合には当該地位喪失日をいいます。以下同じ。)の属する月の前月の各日(取引が成立しない日を除きます。以下同じ。)の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

期首の株価：割当日の属する月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

配当金総額：割当日から3年を経過する日までの間における当社普通株式1株当たりの配当金の総額

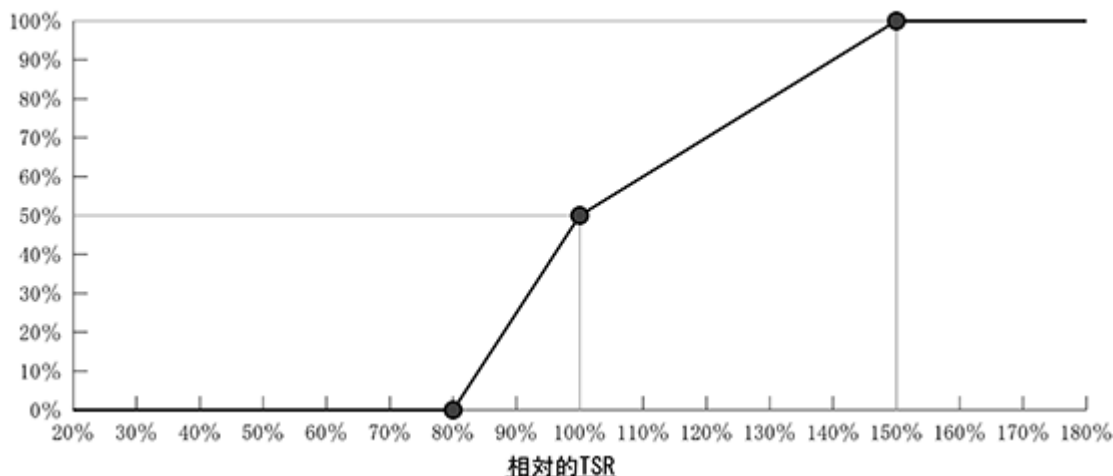
TOPIX成長率 = 期末のTOPIX ÷ 期首のTOPIX

期末のTOPIX：割当日から3年を経過する日の属する月の前月の各日のTOPIX(東証株価指数をいいます。以下同じ。)の終値平均値

期首のTOPIX：割当日の属する月の各日のTOPIXの終値平均値

上記の計算において、終値平均値は、小数第2位を四捨五入します。

権利確定率



- (3) 新株予約権者が死亡した場合は、相続人がこれを行使することができるものとします。
- (4) 本新株予約権の行使によって、当社の発行済株式総数が当該時点における発行可能株式総数を超過することとなるときは、当該本新株予約権の行使を行うことはできません。
- (5) 各本新株予約権1個未満の行使を行うことはできません。

## 7. 本新株予約権の取得に関する事項

- (1) 当社が消滅会社となる合併契約、当社が分割会社となる会社分割についての分割契約若しくは分割計画、当社が完全子会社となる株式交換契約若しくは株式移転計画、当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更又は本新株予約権の目的である種類の株式の内容として譲渡による当該種類の株式の取得について当社の承認を要すること若しくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更、本新株予約権の目的である種類の株式についての株式の併合(当該株式に係る単元株式数に株式の併合割合を乗じて得た数に1に満たない端数が生ずるものに限ります。)、特別支配株主による株式売渡請求承認の議案について株主総会の承認(株主総会の承認を要しない場合には取締役会決議)がなされた場合は、当社は、当社取締役会が別途定める日の到来をもって、本新株予約権の全部を無償で取得することができるものとします。
- (2) 本新株予約権者が権利行使をする前に、上記6に定める規定により本新株予約権の行使ができなくなった場合は、当社は本新株予約権を無償で取得することができるものとします。

## 8. 当社が消滅会社となる合併、当社が分割会社となる吸収分割若しくは新設分割又は当社が完全子会社となる株式交換若しくは株式移転(以上を総称して以下「組織再編行為」といいます。)を行う場合において、組織再編行為の効力発生日に新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イからホまでに掲げる株式会社(以下「再編対象会社」といいます。)の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。ただし、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約又は株式移転計画において定めた場合に限るものとします。

- (1) 交付する再編対象会社の新株予約権の数  
新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付します。
  - (2) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類  
再編対象会社の普通株式とします。
  - (3) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数  
組織再編行為の条件を勘案のうえ、上記3に準じて決定します。
  - (4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、組織再編行為の条件等を勘案のうえ、上記3で定められる行使価額を調整して得られる再編後行使価額に、上記(3)に従って決定される当該新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数を乗じた額とします。
  - (5) 新株予約権を行使することができる期間  
新株予約権の行使期間の初日と組織再編行為の効力発生日のうち、いずれか遅い日から当該行使期間の末日までとします。
  - (6) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項  
上記の新株予約権の行使により株式を発行する場合の資本組入額に準じて決定します。
  - (7) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
譲渡による取得の制限については、再編対象会社の取締役会の決議による承認を要するものとします。
  - (8) その他新株予約権の行使の条件  
上記6に準じて決定します。
  - (9) 新株予約権の取得事由及び条件  
上記7に準じて決定します。
  - (10) その他の条件については、再編対象会社の条件に準じて決定します。
9. 新株予約権にかかる新株予約権証券に関する事項  
当社は、本新株予約権にかかる新株予約権証券を発行しないものとします。

決議年月日	2019年12月19日 (第17回新株予約権)	2020年12月24日 (第19回新株予約権)	2021年12月23日 (第21回新株予約権)
付与対象者の区分及び人数(名)	当社従業員 103 当社子会社従業員 573 (注) 1	当社従業員 112 当社子会社従業員 623 (注) 1	当社従業員 129 当社子会社従業員 763 (注) 1
新株予約権の数(個)	521	772	976
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式		
新株予約権の目的となる株式の数(株)	208,400(注) 2、3	77,200(注) 3	97,600(注) 3
新株予約権の行使時の払込金額(円)	2,210(注) 2、3	3,690(注) 3	4,285(注) 3
新株予約権の行使期間	自 2021年12月20日 至 2029年12月19日	自 2022年12月25日 至 2030年12月24日	自 2023年12月24日 至 2031年12月23日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 2,210 資本組入額1,105 (注) 2、5	発行価格 3,690 資本組入額1,845 (注) 5	発行価格 4,285 資本組入額2,143 (注) 5
新株予約権の行使の条件	(注) 7	(注) 7	(注) 7
新株予約権の譲渡に関する事項	譲渡による本新株予約権の取得について、当社取締役会の決議による承認を要するものとします。		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 9	(注) 9	(注) 9

決議年月日	2022年12月22日 (第23回新株予約権)	2023年12月21日 (第25回新株予約権)	2024年12月26日 (第27回新株予約権)
付与対象者の区分及び人数(名)	当社従業員 141 当社子会社従業員 776 (注) 1	当社従業員 159 当社子会社従業員 790 (注) 1	当社従業員 188 当社子会社従業員 787 (注) 1
新株予約権の数(個)	932	1,145	1,189
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式		
新株予約権の目的となる株式の数(株)	93,200(注) 3	114,500(注) 3	118,900(注) 3
新株予約権の行使時の払込金額(円)	2,803(注) 3	2,890(注) 3	3,403(注) 3
新株予約権の行使期間	自 2024年12月23日 至 2032年12月22日	自 2025年12月22日 至 2033年12月21日	自 2026年12月27日 至 2034年12月26日
新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額(円)	発行価格 2,803 資本組入額1,402 (注) 5	発行価格 2,890 資本組入額1,445 (注) 5	発行価格 3,403 資本組入額1,702 (注) 5
新株予約権の行使の条件	(注) 7		
新株予約権の譲渡に関する事項	譲渡による本新株予約権の取得について、当社取締役会の決議による承認を要するものとします。		
組織再編成行為に伴う新株予約権の交付に関する事項	(注) 9		

第17回新株予約権、第19回新株予約権、第21回新株予約権、第23回新株予約権、第25回新株予約権及び第27回新株予約権については、当事業年度の末日(2025年9月30日)における内容を記載しております。提出日の前月末現在(2025年11月30日)において、記載すべき内容が当事業年度の末日における内容から変更がないため、提出日の前月末現在に係る記載を省略しております。以下、第17回新株予約権、第19回新株予約権、第21回新株予約権、第23回新株予約権、第25回新株予約権及び第27回新株予約権を合わせて「本新株予約権」といいます。

- (注) 1. 決議日現在における割当て予定の人数を記載しております。
2. 当社は、2020年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を実施しております。これにより、第17回新株予約権の「新株予約権の目的となる株式の数」、「新株予約権の行使時の払込金額」及び「新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格及び資本組入額」は調整して記載しております。
3. 本新株予約権1個当たりの目的である株式の数(以下「付与株式数」といいます。)は、当社普通株式100株とします。本新株予約権を行使した新株予約権者に交付する株式の数に1株に満たない端数がある場合には、これを切り捨てるものとします。
- 但し、対象株式数は、割当日以降に当社が普通株式につき株式分割(株式無償割当てを含む。以下同じ。)又は株式併合を行う場合、次の算式により調整されるものとします。当該調整後対象株式数の適用日は、当該調整事由にかかる下記注6による行使価額の調整に関して定める調整後行使価額を適用する日と同日とします。かかる調整は、本新株予約権のうち、株式分割又は株式併合の時点で行使されていない新株予約権の目的である株式の数についてののみ行われ、調整の結果生じる1株未満の端数については、これを切り捨てるものとします。
- $$\text{調整後対象株式数} = \text{調整前対象株式数} \times \text{分割又は併合の比率}$$
- また、本新株予約権の割当日以降に、当社が合併、会社分割又は資本金の額の減少を行う場合その他対象株式数の変更をすることが適切な場合は、当社は取締役会決議により、必要と認める調整を行います。
4. 本新株予約権の行使時の払込金額は、決議日の前日における東京証券取引所の当社普通株式の普通取引の終値と同額とします。
5. 本新株予約権の行使により株式を発行する場合の株式の発行価格は、本新株予約権の行使時の払込金額と同額であります。また、資本組入額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果1円未満の端数が生じる場合は、これを切り上げるものとします。
6. 本新株予約権の発行後、当社普通株式につき株式の分割又は株式の併合をする場合、次の算式により行使価額を調整するものとします。調整後の行使価額は、株式の分割に係る基準日(株式無償割当ての場合は、株式無償割当ての効力が生ずる日又は株式無償割当てに係る基準日を定めた場合は当該基準日)又は株式の併合の効力が生ずる日の翌日以降、これを適用するものとします。

$$\text{調整後行使価額} = \text{調整前行使価額} \times \frac{1}{\text{分割・併合の比率}}$$

また、上記事由のほか、行使価額を変更することが適切な場合は、当社は、取締役会決議により必要と認める調整を行うものとします。行使価額の調整の結果、1円未満の端数が生じたときは、その端数を切り上げるものとします。

7. 本新株予約権の行使の条件

- (1) 本新株予約権者( の場合においてはその相続人)は、以下の事由が生じた場合には、本新株予約権を行使することができません。

本新株予約権者が当社、株式会社あきんどスシロー、株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS、株式会社京樽又はその他当社の関係会社(以下、総称して「当社グループ」という。)の取締役、監査役、執行役員又は従業員の地位をいずれも喪失した場合(但し、定年退職その他正当な理由があると当社が認めた場合を除きます。)

本新株予約権者が死亡した場合

新株予約権者が、破産手続開始又は民事再生手続開始の申立を受け、若しくは自らこれを申し立てた場合

新株予約権者が、不正行為、職務上の義務違反行為を行い若しくは職務に懈怠があり、又はその他当事者に適用される当社グループの社内規程に違反する行為を行い、減給、出勤停止、降格、諭旨解雇又は懲戒解雇等の対象となり得ると当該会社の取締役会(海外の会社においては当該国の法律において取締役会に該当するかこれに準ずる機関)が判断した場合

- (2) 一個の本新株予約権の一部を行使することはできません。

## 8. 本新株予約権の取得条項

- (1) 本新株予約権者が当社グループの取締役、監査役、執行役員又は従業員の地位をいずれも喪失した場合、当社は、当該事由の生じた本新株予約権者より、当該本新株予約権者の保有する本新株予約権の全部又は一部を無償で取得することができるものとします。なお、本新株予約権の一部を取得する場合には、当社の取締役会決議によりその取得する本新株予約権の数を定めるものとします。
- (2) 当社が消滅会社となる合併契約、当社が分割会社となる会社分割についての分割契約若しくは分割計画、当社が完全子会社となる株式交換契約若しくは株式移転計画、当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更又は本新株予約権の目的である種類の株式の内容として譲渡による当該種類の株式の取得について当社の承認を要すること若しくは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更、本新株予約権の目的である種類の株式についての株式の併合(当該株式に係る単元株式数に株式の併合割合を乗じて得た数に1に満たない端数が生ずるものに限り)、特別支配株主による株式売渡請求承認の議案について株主総会の承認(株主総会の承認を要しない場合には取締役会決議)がなされた場合は、当社は、当社取締役会が別途定める日の到来をもって、本新株予約権の全部を無償で取得することができるものとします。

## 9. 当社が消滅会社となる合併、当社が分割会社となる吸収分割若しくは新設分割又は当社が完全子会社となる株式交換若しくは株式移転(以上を総称して以下「組織再編行為」といいます。)を行う場合において、当該組織再編行為の効力発生の時点において行使されておらず、かつ、当社により取得されていない本新株予約権(以下「残存新株予約権」といいます。)を有する新株予約権者に対し、当該新株予約権に代えて、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号イないしホに掲げる株式会社(以下総称して「再編対象会社」といいます。)の新株予約権を、以下の条件に基づきそれぞれ交付することとします。但し、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約又は株式移転計画において定めた場合に限るものとします。

- (1) 交付する再編対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の新株予約権者が保有する残存新株予約権の数と同一の数を交付します。
- (2) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類  
再編対象会社の普通株式とします。
- (3) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数  
組織再編行為の条件等を勘案のうえ、目的である株式数につき合理的な調整がなされた数(以下「承継後株式数」といいます。)とします。但し、調整により生じる1株未満の端数は切り捨てるものとします。
- (4) 新株予約権を行使することのできる期間  
組織再編行為の効力発生日から上記の本新株予約権を行使することができる期間の満了日までとします。
- (5) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項  
上記の本新株予約権の行使により株式を発行する場合の資本組入額に準じて決定します。
- (6) 各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
組織再編行為の条件等を勘案の上、上記の本新株予約権の行使価額を合理的に調整して得られる行使価額とします。
- (7) その他の本新株予約権の行使条件及び新株予約権の取得条項  
上記7及び8に準じて決定します。
- (8) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の承認を要する。
- (9) 新株予約権を行使した新株予約権者に交付する株式の数に1株に満たない端数がある場合には、これを切り捨てるものとします。

## 10. 新株予約権にかかる新株予約権証券に関する事項

当社は、本新株予約権にかかる新株予約権証券を発行しないものとします。

## 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

## 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

## (3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

## (4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式総数 増減数(株)	発行済株式総数 残高(株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2021年4月7日 (注) 1	19,200	116,069,184	7	107	7	1,747
2021年4月7日 (注) 2		116,069,184	7	100		1,747

(注) 1. 2021年4月7日付の新株予約権行使により、発行済株式総数が19,200株、資本金及び資本準備金がそれぞれ7百万円増加しております。

2. 会社法第447条第3項の規定に基づき、取締役会の決議により、株式の発行と同時に2021年4月7日を効力発生日として資本金の額の減少を行い、資本金の額が7百万円減少しております。

## (5) 【所有者別状況】

2025年9月30日現在

2023年3月31日現在

区分	株式の状況( 1単元の株式数100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)		36	28	343	384	266	60,748	61,805	
所有株式数 (単元)		293,759	58,175	51,801	544,734	627	210,806	1,159,902	78,984
所有株式数 の割合(%)		25.33	5.02	4.47	46.96	0.05	18.17	100	

(注) 1. 自己株式2,814,631株は、「株式の状況」の「個人その他」に28,146単元、「単元未満株式の状況」に31株含まれております。

2. 所有株式数の割合につき、小数点第三位以下を四捨五入して表示しております。

## (6) 【大株主の状況】

2025年9月30日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂一丁目8番1号	16,859,100	14.89
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海一丁目8番12号	6,089,700	5.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南二丁目15番1号品川インターシティA棟)	4,026,938	3.56
全国農業協同組合連合会	東京都千代田区大手町一丁目3番1号	3,744,400	3.31
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	1 QUEEN'S ROAD CENTRAL, HONG KONG (東京都中央区日本橋三丁目11番1号)	3,217,602	2.84
JPモルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内二丁目7番3号	2,351,757	2.08
JP JPMSE LUX RE UBS AG LONDON BRANCH EQ CO (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	BAHNHOFSTRASSE 45 ZURICH SWITZERLAND 8098 (東京都千代田区丸の内一丁目4番5号)	2,249,512	1.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505325 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	P.O. BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A (東京都港区港南二丁目15番1号)	1,840,878	1.63
JP JPMSE LUX RE BARCLAYS CAPITAL SEC LTD EQ CO (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	1 CHURCHILL PLACE LONDON - NORTH OF THE THAMES UNITED KINGDOM E14 5HP (東京都千代田区丸の内一丁目4番5号)	1,738,147	1.53
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNY GCM CLIENT ACCOUNTS M LSCB RD (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	ONE CHURCHILL PLACE, LONDON, E14 5HP UNITED KINGDOM (東京都千代田区丸の内一丁目4番5号)	1,667,531	1.47
計		43,785,565	38.68

(注) 1. 発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合につき、小数点第三位以下を四捨五入して表示しております。

2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の所有株式数は、すべて信託業務に係る株式であります。



3. 株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有株式数は、すべて信託業務に係る株式であります。
4. 2024年11月8日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、ゴールドマン・サックス証券株式会社、ゴールドマン・サックス・インターナショナル、ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー・エルエルシー、ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社、ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント・エル・ピー及びゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント・インターナショナルが2024年10月31日現在でそれぞれ以下のとおり株式を保有している旨が記載されているものの、当社として2025年9月30日現在で実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主から除いております。なお、その大量保有報告書の内容は次のとおりであります。

氏名または名称	住所	保有株券等の数	株券等保有割合(%)
ゴールドマン・サックス証券株式会社	東京都港区虎ノ門二丁目6番1号 虎ノ門ヒルズステーションタワー	-2,000	0.00
ゴールドマン・サックス・インターナショナル	Plumtree Court, 25 Shoe Lane, London EC4A 4AU, United Kingdom	1,922,968	1.66
ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー・エルエルシー	200 West Street, New York, New York 10282, U.S.A.	47	0.00
ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社	東京都港区虎ノ門二丁目6番1号 虎ノ門ヒルズステーションタワー	231,300	0.20
ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント・エル・ピー	200 West Street, New York, New York 10282, U.S.A.	3,274,306	2.82
ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント・インターナショナル	Plumtree Court, 25 Shoe Lane, London EC4A 4AU, United Kingdom	198,500	0.17
合計		5,625,121	4.85

5. 2025年1月20日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、野村證券株式会社、ノムラ インターナショナル ピーエルシー及び野村アセットマネジメント株式会社が2025年1月15日現在でそれぞれ以下のとおり株式を保有している旨が記載されているものの、当社として2025年9月30日現在で実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主から除いております。なお、その変更報告書の内容は次のとおりであります。

氏名または名称	住所	保有株券等の数	株券等保有割合(%)
野村證券株式会社	東京都中央区日本橋一丁目13番1号	538,121	0.46
ノムラ インターナショナル ピーエルシー	1 Angel Lane, London EC4R 3AB, United Kingdom	681,111	0.59
野村アセットマネジメント株式会社	東京都江東区豊洲二丁目2番1号	5,168,332	4.45
合計		6,387,564	5.50

6. 2025年9月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書(変更報告書)において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及びアモーヴァ・アセットマネジメント株式会社が2025年9月15日現在でそれぞれ以下のとおり株式を保有している旨が記載されているものの、当社として2025年9月30日現在で実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主から除いております。なお、その変更報告書の内容は次のとおりであります。

氏名または名称	住所	保有株券等の数	株券等保有割合(%)
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園一丁目1番1号	3,399,800	2.93
アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂九丁目7番1号	2,296,300	1.98
合計		5,696,100	4.91

## (7) 【議決権の状況】

## 【発行済株式】

2025年9月30日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式			
議決権制限株式(自己株式等)			
議決権制限株式(その他)			
完全議決権株式(自己株式等)	普通株式 2,814,600		
完全議決権株式(その他)	普通株式 113,175,600	1,131,756	単元株式数100株
単元未満株式	普通株式 78,984		
発行済株式総数	116,069,184		
総株主の議決権		1,131,756	

(注) 「単元未満株式」欄の普通株式には、当社所有の自己株式31株が含まれております。

## 【自己株式等】

2025年9月30日現在

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有 株式数(株)	他人名義所有 株式数(株)	所有株式数の 合計(株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数の 割合(%)
株式会社FOOD & LIFE COMPANIES	大阪府吹田市江坂町一丁 目22番2号	2,814,600	-	2,814,600	2.42
計		2,814,600	-	2,814,600	2.42

(注) 発行済株式総数に対する所有株式数の割合につき、小数点第三位以下を四捨五入して表示しております。

## 2 【自己株式の取得等の状況】

## 【株式の種類等】

会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

## (1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

## (2) 【取締役会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

## (3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号に基づく取得(単元未満株式の買取請求)

区分	株式数(株)	価格の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	167	870,114
当期間における取得自己株式	-	-

(注) 当期間における取得自己株式数には、2025年12月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式数は含めておりません。

## (4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額 (円)	株式数(株)	処分価額の総額 (円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式				
消却の処分を行った取得自己株式				
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式				
その他(新株予約権の行使)	131,300	408,080,400		
保有自己株式数	2,814,631		2,814,631	

(注) 当期間における保有自己株式数には、2025年12月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取り及び売渡等による株式は含まれておりません。

## 3 【配当政策】

当社は、株主の皆様に対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置づけており、恒常的な業績向上と、業績に応じた適正な利益配分を継続的に実施することを基本方針とし、配当については、安定的に実施することを基礎とし、業績及び内部留保の充実等を総合的に勘案しながら、業績に連動した年1回の剰余金配当を実施する方針です。

これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会であります。

内部留保資金については、経営基盤の強化に向けた諸施策の実施のための積極的な投資等の原資として充当してまいります。

上記の基本方針を踏まえ、2023年11月に公表させて頂きました中期経営計画(2024年度～2026年度)及び当連結会計年度における業況を勘案し、取締役会等にて議論した結果、当社グループの成長戦略に十分な内部留保を確保した上で株主還元強化を図るべく、継続的に実施させて頂く1株当たり配当金の見直しを行い、1株当たり配当金27.50円より7.50円増額し、1株当たり配当金を35.00円を予定しています。

当社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項については、法令に別段の定めのある場合を除き、取締役会の決議により定めることができる旨を定款に定めております。

なお、当事業年度に係る剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議予定	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2025年12月23日 定時株主総会決議(予定)	3,964	35.00

## 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

#### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、法令や定款等の遵守状況を経営者自らが確認でき、その状況が持続される経営体制となっていることであります。また「経営理念」及び「経営目標」を実現するために、全役員、従業員等の意識や業務活動を方向付けできるような経営の仕組みを確立することが、より公正で透明性の高い経営につながり、当社に関わるすべてのステークホルダーの利益に適うものと考えております。

#### 会社の機関の内容及び内部統制システムの整備の状況等

#### イ．会社の機関の基本説明及び現状の体制を採用している理由

当社は、監査等委員会設置会社の形態を採用しております。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)と考えております。

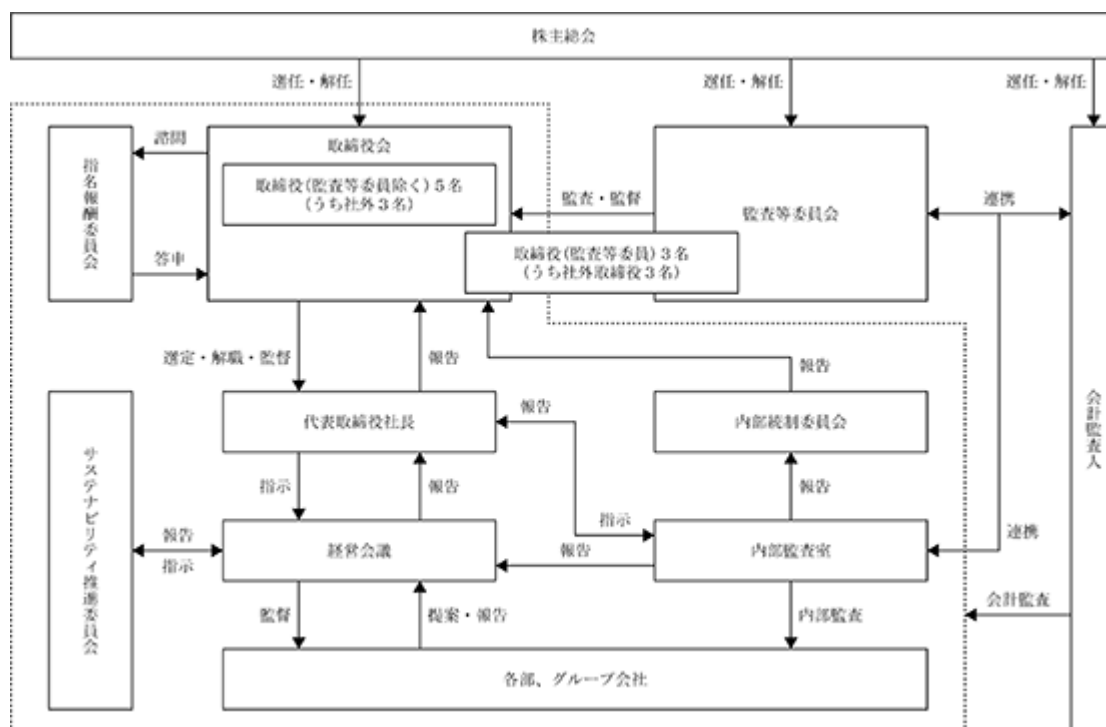
取締役会(有価証券報告書提出日現在は取締役8名、うち社外取締役6名)は、基本的な経営方針や資本コストを考慮した中長期的な戦略的課題について、十分な時間をかけて議論する場であるとの考えのもと、グループ経営上の基本方針その他重要事項の決定や業務執行報告にもとづく、職務の執行の監督(モニタリング)を行っております。

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おります。

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おります。加えてコーポレート・ガバナンスの向上を目的に、内部統制委員会を設置し、代表取締役社長を委員長、社外有識者としての弁護士、監査等委員である取締役及び委員長の選任した委員(当社執行役員)によって構成され、事務局が委員長に対して必要に応じて求める随時の開催の他に、定期的に開催しております。

経営会議は、業務執行取締役及び執行役員によって構成され、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おります。

当社のコーポレート・ガバナンス体制図は次のとおりであります。



#### ロ．内部統制システムの整備の状況

当社の内部統制システムといたしましては、以下のとおりであります。

- a．当社の取締役及び使用人並びに当社子会社の取締役等の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
  - ・当社及び当社の子会社(以下「当社グループ」という。)は、企業理念、法令及び社内規程を遵守し、コンプライアンスの徹底を率先して実行する。
  - ・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る。また、内部統制委員会は、取締役会に適宜状況報告を行う。
  - ・各部門の業務執行における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る。
  - ・法令・定款・社内規程への違反その他重要な事実を発見、又はその恐れがある場合は直ちに監査等委員に報告するとともに、遅滞なく内部統制委員会に報告する体制を整える。
  - ・法令・定款・社内規程違反行為等のホットラインとして通報・相談窓口を設置し、法令遵守並びに社内規程違反に関する情報の早期把握及び解決を図る。
- b．取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する事項
  - ・取締役等の職務執行に係る情報及び文書等は、関係規程及び法令に基づき、担当部門が適切に保存及び管理する。
- c．当社及び当社子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
  - ・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する。
  - ・グループ経営上重要なリスクは、内部統制委員会において、把握・分析・評価を行い、改善策を策定するなど、適切な危機管理を行う体制を整える。
  - ・緊急事態発生時の対策は、「クライシス管理規程」を定め、迅速かつ適切に対応できる体制を整える。
  - ・情報セキュリティ活動を主導するため、「情報システム基本規程」を定め、情報資産の取扱基準を定める。

- d. 当社の取締役及び当社子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ・取締役会において、中期経営計画及び単年度の経営計画を決定し、定期的にその進捗状況を確認する。
  - ・取締役会の効率性及び適正性を確保するため、「取締役会規程」を定める。
  - ・内部統制委員会は、取締役会に対し適宜状況報告を行う体制を整える。
  - ・各取締役は、「業務分掌規程」、「職務権限規程」に基づき、責任範囲と決裁手続を明確化して職務の効率性を確保する。
- e. 当社子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
- ・当社グループの業務執行の状況については、定期的に取締役会において報告されるものとする。
  - ・当社は、随時子会社から業務執行及び財務情報等の状況の報告を求めるものとする。
- f. 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- ・当社グループで統一された企業倫理の基本観を浸透させるため、当社グループ共通のコンプライアンスに関する規程を定め、これを周知徹底する。ただし、海外においては当該国の法令・慣習等の違いを勘案し、段階的な導入を進める等、適切な整備に努める。
  - ・当社グループの役員又は管理職によって定期的に会議を開催し、情報交換を図るとともに、グループ全体の経営計画や重要施策の基本方針を共有する。
  - ・内部監査室は、当社グループ各社の内部監査を定期的実施する。
- g. 監査等委員がその職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項、当該取締役及び使用人の他の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性に関する事項並びに監査等委員会の当該取締役及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
- ・当社は、監査等委員が求めた場合、監査等委員の職務を補助すべき者として、専門性及び知識面において適任者を任命することとする。監査等委員補助者の評価、任命、解任、人事異動、賃金等の改定については監査等委員の同意を得ることとし、取締役等からの独立を確保するものとする。
- h. 当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び使用人並びに当社子会社の取締役等、監査役及び使用人が監査等委員に報告するための体制、その他監査等委員への報告に関する体制、並びに当社の監査等委員会へ報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利益な取扱を受けないことを確保するための体制
- ・当社グループの監査等委員と取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び使用人の綿密な情報連携を図るため、取締役会をはじめとする各種会議に監査等委員が出席し意見を述べ、また必要に応じた説明の要請に対して取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び使用人が適切に対応できる体制を整える。
  - ・当社グループの取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び使用人が法令・定款・社内規程への違反その他重要な事実を発見又はその恐れがある場合、直ちに監査等委員に報告する体制及び報告を受けた部門が当社の監査等委員会に報告する体制を整える。また当該報告を行ったことを理由として不利な取扱を受けないことを社内規程等において定める。
  - ・当社グループの取締役及び使用人が財務報告に係る内部統制の状況や会計基準及び内部監査部門の活動状況、その他子会社監査役の活動状況等を必要に応じて監査等委員に報告する体制を整える。
  - ・各部門が作成し担当部門に提出した稟議書及び報告書等を監査等委員が必要に応じて閲覧することができる体制を整える。

- i. 監査等委員の職務の執行(監査等委員の職務の執行に関するものに限る。)について生じる費用の前払又は償還手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項、その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
  - ・ 監査等委員が会計監査人から会計監査に関する報告及び説明を受け、必要に応じて監査実施状況の聴取を行う体制を整える。
  - ・ 内部監査部門と監査等委員との連携体制を確保することで、不正・不当行為の牽制・早期発見を行うための実効的な監査体制の整備に努める。
  - ・ 監査等委員が業務に関する説明又は報告を求めた場合、取締役及び使用人は迅速かつ適切に対応する体制を整える。
  - ・ 監査等委員が当社に対してその職務の執行(監査等委員の職務の執行に関するものに限る。)について生ずる費用の前払等の請求をしたときは、当社は、当該監査等委員の職務の執行に必要なことを証明した場合を除き、速やかに当該費用を処理する。
- j. 反社会的勢力を排除するための体制
  - ・ 「反社会的勢力対応規程」を定め、反社会的勢力からの不当な要求に対しては毅然とした態度で臨み、取引関係を含めて、断固としてこれを拒否する。

#### リスク管理体制の整備の状況

当社のリスク管理体制は、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おります。

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ます。

#### 取締役の定数

当社は、取締役の定数を13名以内(うち監査等委員である取締役は4名以内)とする旨を定款で定めております。

#### 取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款で定めております。また、取締役の選任決議は、累積投票によらないものとする旨を定款に定めております。

#### 株主総会決議事項を取締役会で決議することができることとした事項

##### ・ 剰余金の配当決定機関

当社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項については、法令に別段の定めのある場合を除き、取締役会の決議により定めることができる旨を定款に定めております。これは、剰余金の配当等を取締役会の権限とすることにより、株主に対し柔軟な利益還元ができることを目的とするものであります。

#### 取締役の責任免除

当社は、会社法第426条第1項の規定により、取締役会の決議をもって同法第423条第1項の行為に関する取締役(取締役であった者を含む。)の責任を法令の限度において免除することができる旨を定款に定めております。これは、取締役が職務を遂行するにあたり、その能力を十分に発揮して、期待される役割を果たしうる環境を整備することを目的とするものであります。

#### 責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、社外取締役との間で同法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償限度額は、法令に定める最低責任限度額としております。

## 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、当社(及び子会社)に属する、役員(社外取締役含む。)、管理職従業員及び役員と共同被告になったか、他の従業員又は派遣社員からハラスメント等を理由に損害賠償請求を受けた場合の全従業員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者がその職務執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって負担することになる損害を填補することとしております。当該保険料は全額当社が負担しております。なお、填補する額について限度額を設けることにより、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。次回更新時には同内容での更新を予定しております。

## 株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款に定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものです。

## 取締役会の活動状況

区分	氏名	当事業年度の 取締役会出席状況
代表取締役社長	山本 雅啓	全14回中14回(100%)(注)1
取締役	小河 博嗣	全3回中3回(100%)(注)2
取締役	水留 浩一	全17回中17回(100%)
社外取締役	近藤 章	全17回中17回(100%)
社外取締役	三宅 峰三郎	全17回中17回(100%)
社外取締役	蟹瀬 令子	全17回中17回(100%)
社外取締役(監査等委員)	高月 禎一	全14回中14回(100%)(注)3
社外取締役(監査等委員)	平 真美	全17回中16回(94%)
社外取締役(監査等委員)	大村 恵実	全17回中17回(100%)
社外取締役(監査等委員)	納塚 善宏	全3回中3回(100%)(注)4

取締役会における検討内容は前記「会社の機関の内容及び内部統制システムの整備の状況等」のイにて記載の通りであります。

(注)1 代表取締役社長山本雅啓は取締役就任以降毎回出席しております。

(注)2 取締役小河博嗣は2024年12月26日をもって、取締役を任期満了により退任しております。

(注)3 高月禎一氏は取締役就任以降毎回出席しております。

(注)4 納塚善宏氏は2024年12月26日をもって、取締役を任期満了により退任しております。



## 指名報酬委員会の活動状況

区分	氏名	当事業年度の 指名報酬委員会の出席状況
代表取締役社長	山本 雅啓	全11回中11回(100%) (注) 1
取締役	水留 浩一	全2回中2回(100%) (注) 2
社外取締役	三宅 峰三郎	全13回中13回(100%)
社外取締役	蟹瀬 令子	全13回中13回(100%)
社外取締役	平 真美	全11回中11回(100%) (注) 3

指名報酬委員会における検討内容は前記「 会社の機関の内容及び内部統制システムの整備の状況等」のイにて記載の通りであります。

(注) 1 代表取締役山本雅啓は委員就任以降毎回出席しております。

(注) 2 取締役水留浩一は2024年11月28日の指名報酬委員会をもって、委員を辞任しております。

(注) 3 平真美氏は委員就任以降毎回出席しております。

当社は、2025年12月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として「取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されると、当社の取締役は9名（うち、社外取締役8名）となります。また、当該定時株主総会の直後に開催が予定されている取締役会の決議事項として「執行役員選任の件」が付議される予定です。これらが承認可決された場合の取締役会の構成員及び執行役員については、後記「（2）役員の状況 口」のとおりとなります。

## (2) 【役員の状況】

## 役員一覧

## イ 有価証券報告書提出日現在の役員の状況

男性5名 女性3名 (役員のうち女性の比率37.5%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役社長	山本 雅啓	1977年 9月28日生	2000年 4月 株式会社アサツディ・ケイ(現株式会社ADKホールディングス) 入社 2009年 1月 株式会社電通 入社 2014年 9月 Dentsu media(現dentsu X)台湾 董事執行副総経理Executive Vice President 2014年 9月 台湾電通 董事 2014年 9月 電通國華 董事 2014年 9月 電通新極限 董事 2016年 4月 Dentsu media(現dentsu X)台湾 副董事長Vice Chairman & Co-President 2020年 9月 株式会社電通 グローバルビジネスセンターChief Director 2021年 3月 株式会社電通国際情報サービス(現電通総研) Xイノベーション本部 本部長補佐 2023年 1月 株式会社電通グループ 統合オフィスDirector 2023年 6月 当社専務執行役員 社長補佐 2023年10月 当社副社長執行役員 国内事業COO 2023年10月 株式会社あきんどスシロー、株式会社京樽及び株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS 代表取締役会長(現任) 2024年10月 当社社長執行役員CEO 2024年10月 Sushiro Korea, Inc. 理事(現任) 2024年10月 Sushiro Taiwan Co., Ltd. 董事(現任) 2024年10月 Sushiro GH Singapore Pte. Ltd. Director(現任) 2024年10月 FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG LIMITED 董事(現任) 2024年10月 Sushiro GH(Thailand)Ltd. Director(現任) 2024年10月 寿司郎(中国)投資有限公司 董事(現任) 2024年10月 広州寿司郎餐飲有限公司 董事(現任) 2024年10月 深圳寿司郎餐飲有限公司 董事(現任) 2024年10月 成都寿司郎餐飲有限公司 董事(現任) 2024年10月 FOOD & LIFE COMPANIES USA, Corp. Director(現任) 2024年10月 PT INDONESIA SUSHIRO RESTAURANTS Director(現任) 2024年10月 北京寿司郎餐飲有限公司 董事(現任) 2024年10月 Sushiro Malaysia Sdn. Bhd, Director(現任) 2024年12月 当社代表取締役社長CEO(現任)	(注) 2	0

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役	水留 浩一	1968年 1月26日生	1991年 4月 1996年 2月	株式会社電通入社 アンダーセンコンサルティング (現アクセンチュア株式会社)入 社	(注) 2	44
			2000年 4月	株式会社ローランド・ベルガー (日本法人)入社		
			2005年 1月 2009年10月	同社代表取締役 株式会社企業再生支援機構(現株 式会社地域経済活性化支援機構) 常務取締役		
			2010年12月 2013年 6月	日本航空株式会社取締役副社長 株式会社ワールド取締役専務執行 役員		
			2015年 2月	株式会社あきんどスシロー代表取 締役社長		
			2015年 3月	当社代表取締役社長		
			2015年 9月 2015年10月	Sushiro Korea, Inc.理事(現任) 株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS 代表取締役		
			2017年 8月	Sushiro Taiwan Co., Ltd.董事 (現任)		
			2019年 1月	Sushiro GH Singapore Pte. Ltd.Director(現任)		
			2019年 1月	Sushiro HongKong Limited (現FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG LIMITED)Director(現任)		
			2019年10月	株式会社あきんどスシロー取締役 会長		
			2020年 2月	Sushiro GH(Thailand)Ltd. Director(現任)		
			2020年12月	寿司郎(中国)投資有限公司董事 (現任)		
			2021年 2月	広州寿司郎餐飲有限公司董事(現 任)		
			2021年 4月 2022年 4月	株式会社京樽取締役会長 株式会社あきんどスシロー代表取 締役会長		
			2022年 4月	深圳寿司郎餐飲有限公司董事(現 任)		
			2022年 4月	成都寿司郎餐飲有限公司董事(現 任)		
			2022年 5月 2023年 6月	株式会社アダストリア社外取締役 FOOD & LIFE COMPANIES USA, Corp.Director(現任)		
			2023年 7月	PT INDONESIA SUSHIRO RESTAURANTS Director(現任)		
			2023年10月	株式会社あきんどスシロー、株式 会社京樽及び株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS取締役		
			2023年10月	北京寿司郎餐飲有限公司董事(現 任)		
			2024年 4月	Sushiro Malaysia Sdn. Bhd, Director(現任)		
			2024年10月	当社代表取締役		
			2024年12月	当社取締役(現任)		
			2025年 9月	株式会社アンドエスティHD社外取 締役(現任)		
			2025年 9月	株式会社I-ne社外取締役(現任)		

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役	近藤 章	1945年2月2日生	1967年4月	株式会社住友銀行(現株式会社三井住友銀行)入行	(注)2	2,500
			1997年6月	同行常務取締役		
			1999年4月	大和証券SBキャピタル・マーケット株式会社代表取締役副社長		
			2000年5月	ソニー株式会社執行役員専務		
			2004年7月	AIGイースト・アジア・ホールディングス・マネジメント株式会社副会長		
			2009年6月	富士火災海上保険株式会社(現AIG損害保険株式会社)取締役兼代表執行役社長兼CEO		
			2010年6月	同社取締役兼代表執行役会長兼CEO		
			2011年10月	チャーティス・ファー・イースト・ホールディングス株式会社(現AIGジャパン・ホールディングス株式会社)副会長		
			2012年4月	株式会社国際協力銀行社外取締役		
			2014年6月	カルビー株式会社社外監査役		
			2016年6月	株式会社国際協力銀行代表取締役総裁		
			2018年11月	アルゴ・ホールディングス株式会社社外取締役		
			2018年11月	株式会社ディーカレット社外取締役		
			2018年12月	当社社外取締役(現任)		
			2019年7月	株式会社Right Now取締役		
			2020年6月	Power One株式会社監査役		
			2020年6月	株式会社Glocalist社外取締役		
			2020年9月	株式会社ボナックExecutive Advisor		
			2021年10月	IA/パートナーズ株式会社エグゼクティブ・アドバイザー(現任)		
			2021年10月	アルゴ・ホールディングス株式会社顧問		
			2023年2月	日本投資株式会社取締役(現任)		
			2023年2月	Global IR, Inc. Executive Advisor		
			2025年4月	Alphaterra Advisory株式会社代表取締役会長(現任)		

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役	三宅 峰三郎	1952年 7 月22日生	1976年 4 月 2003年 2 月 2010年 2 月 2011年 2 月 2011年 2 月 2017年 2 月 2017年 2 月 2017年 4 月  2017年12月 2018年 6 月  2018年 6 月  2019年 6 月 2019年 6 月  2020年12月 2021年10月  2023年 6 月	キユービー株式会社入社 同社取締役 同社常務取締役 同社代表取締役社長 株式会社中島葦商店取締役 キユービー株式会社相談役 株式会社中島葦商店取締役会長 公益財団法人キユービーみらいた まご財団理事長 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(現 任) 株式会社オートバックスセブン社 外取締役 同社社外取締役(監査等委員) 内閣府休眠預金等活用審議会専門 委員主査 当社社外取締役(現任) 内閣府休眠預金等活用審議会専門 委員 株式会社オートバックスセブン社 外取締役	(注) 2	0
取締役	蟹瀬 令子	1951年 7 月14日生	1975年 4 月 1993年 2 月  1999年 6 月  2001年 1 月 2001年 5 月 2004年 5 月 2007年 2 月  2010年10月 2015年 6 月 2015年 9 月 2020年12月 2021年 6 月  2022年 9 月  2023年 5 月	株式会社博報堂入社 株式会社ケイ・アソシエーツ代表 取締役(現任) 株式会社イオンフォレスト(現ザ ボディショップジャパン)代表取 締役社長 日本小売業協会生活者委員会委員 (現任) 一般社団法人日本ショッピングセ ンター協会理事 同協会情報委員会委員長 レナ・ジャポン・インスティ チュート株式会社代表取締役(現 任) 昭和女子大学客員教授 東急株式会社社外取締役 内閣府消費者委員会委員 当社社外取締役(現任) 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 一般社団法人日本ショッピングセ ンター協会顧問(現任)	(注) 2	0

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役 (監査等委員)	高月 禎一	1960年 8 月 2 日生	1983年 4 月 1991年 3 月  2007年 6 月  2008年 4 月 2012年10月 2015年 6 月 2024年 5 月  2024年12月  2024年12月	株式会社ワールド入社 WORLD ITALY S.P.A 代表取締役社長 株式会社ワールド 執行役員事業 管理部長 同社執行役員会計統括部長 同社執行役員事業支援本部長 同社取締役監査等委員 株式会社しまむら社外監査役（現 任） 株式会社あきんどスシロー監査役 （現任） 当社取締役（常勤監査等委員） （現任）	(注) 3	600
取締役 (監査等委員)	平 真美	1962年 2 月20日生	1987年10月  1990年10月 1991年 9 月 1992年 4 月 2002年10月  2011年 5 月 2014年 5 月 2014年 6 月 2016年 3 月 2016年 6 月  2020年12月 2024年 6 月	サンワ・等松青木監査法人(現有 限責任監査法人トーマツ)入所 早川善雄税理士事務所入所 公認会計士登録 税理士登録 税理士法人早川・平会計パート ナー(現任) イオンモール株式会社社外監査役 同社社外取締役 スズデン株式会社社外監査役 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)(現任) 当社取締役(監査等委員)(現任) 昭和産業株式会社社外取締役（現 任）	(注) 3	0
取締役 (監査等委員)	大村 恵実	1976年 9 月 2 日生	2002年10月 2007年 3 月 2008年 7 月 2010年 9 月  2014年 1 月 2014年 9 月  2019年 6 月 2021年 4 月  2021年11月  2022年 1 月  2022年12月 2024年 5 月	弁護士登録(東京弁護士会所属) ニューヨーク州弁護士登録 アテナ法律事務所パートナー 国際労働機関(ILO)国際労働基準 局(ジュネーブ本部)アソシエイ ト・エキスパート 日本弁護士連合会国際室室長 株式会社デジタルガレージ社外取 締役 神谷町法律事務所カウンセ セル CLS日比谷東京法律事務所カウ ンセル 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) CLS日比谷東京法律事務所パート ナー(現任) 当社取締役(監査等委員)(現任) J.フロントリテイリング株式会 社社外取締役（現任）	(注) 3	0
計						3,144

(注) 1 . 取締役近藤章氏、三宅峰三郎氏及び蟹瀬令子氏並びに監査等委員である取締役高月禎一氏、平真美氏及び大村恵実氏は、社外取締役であります。

2 . 2024年 9 月期に係る定時株主総会終結の時から2025年 9 月期に係る定時株主総会終結の時までであります。

3 . 2024年 9 月期に係る定時株主総会終結の時から2026年 9 月期に係る定時株主総会終結の時までであります。

4. 当社は、執行役員制度を導入しております。執行役員の氏名及び担当は、以下のとおりであります。

地位	氏名	担当
副社長執行役員	加藤 広慎	海外法人 海外事業本部管掌
専務執行役員	小河 博嗣	経営企画、情報システム、法務、総務、広報、秘書、サステナビリティ管掌
専務執行役員	新居 耕平	国内スシロー事業、外商管掌 (株式会社あきんどスシロー代表取締役社長)
専務執行役員	堀江 陽	商品企画・開発管掌
上席執行役員	松尾 孝治	人事、財務経理管掌
上席執行役員	木下 嘉人	海外事業 中華圏担当
上席執行役員	荒谷 和男	商品・物流管掌
執行役員	吉田 剛	財務経理担当
執行役員	西村 幸久	内部監査担当
執行役員	福山 知子	広報、秘書、サステナビリティ担当
執行役員	田中 洋祐	海外事業 北米事業担当(米国法人社長)
執行役員	林 浩司	店舗開発・設計管掌
執行役員	久世 典子	品質保証担当
執行役員	吉田 司	海外事業 北米事業担当(米国法人副社長)
執行役員	前田 欣也	広告宣伝、カスタマーサポート管掌

□ 第11期定時株主総会後の役員の状況

2025年12月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、当社の役員の状況及びその任期は、以下の通りとなる予定です。

なお、役員の役職等については、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容（役職等）を含めて記載しています。

男性5名 女性4名（役員のうち女性の比率44.4%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役社長	山本 雅啓	1977年 9月28日生	2000年 4月 株式会社アサツディ・ケイ（現株式会社ADKホールディングス）入社 2009年 1月 株式会社電通 入社 2014年 9月 Dentsu media(現dentsu X)台湾 董事執行副総経理Executive Vice President 2014年 9月 台湾電通 董事 2014年 9月 電通國華 董事 2014年 9月 電通新極限 董事 2016年 4月 Dentsu media(現dentsu X)台湾 副董事長Vice Chairman & Co-President 2020年 9月 株式会社電通 グローバルビジネスセンターChief Director 2021年 3月 株式会社電通国際情報サービス（現電通総研）Xイノベーション本部 本部長補佐 2023年 1月 株式会社電通グループ 統合オフィスDirector 2023年 6月 当社専務執行役員 社長補佐 2023年10月 当社副社長執行役員 国内事業COO 2023年10月 株式会社あきんどスシロー、株式会社京樽及び株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS 代表取締役会長（現任） 2024年10月 当社社長執行役員CEO 2024年10月 Sushiro Korea, Inc. 理事（現任） 2024年10月 Sushiro Taiwan Co., Ltd. 董事（現任） 2024年10月 Sushiro GH Singapore Pte. Ltd. Director（現任） 2024年10月 FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG LIMITED 董事（現任） 2024年10月 Sushiro GH(Thailand)Ltd. Director（現任） 2024年10月 寿司郎(中国)投資有限公司董事（現任） 2024年10月 広州寿司郎餐飲有限公司董事（現任） 2024年10月 深圳寿司郎餐飲有限公司董事（現任） 2024年10月 成都寿司郎餐飲有限公司董事（現任） 2024年10月 FOOD & LIFE COMPANIES USA, Corp. Director（現任） 2024年10月 PT INDONESIA SUSHIRO RESTAURANTS Director（現任） 2024年10月 北京寿司郎餐飲有限公司董事（現任） 2024年10月 Sushiro Malaysia Sdn. Bhd, Director（現任） 2024年12月 当社代表取締役社長CEO（現任）	(注) 2	0



役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役	三宅 峰三郎	1952年 7月22日生	1976年 4月 2003年 2月 2010年 2月 2011年 2月 2011年 2月 2017年 2月 2017年 2月 2017年 4月  2017年12月 2018年 6月  2018年 6月  2019年 6月 2019年 6月  2020年12月 2021年10月  2023年 6月	キユービー株式会社入社 同社取締役 同社常務取締役 同社代表取締役社長 株式会社中島葦商店取締役 キユービー株式会社相談役 株式会社中島葦商店取締役会長 公益財団法人キユービーみらいた まご財団理事長 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(現 任) 株式会社オートバックスセブン社 外取締役 同社社外取締役(監査等委員) 内閣府休眠預金等活用審議会専門 委員主査 当社社外取締役(現任) 内閣府休眠預金等活用審議会専門 委員 株式会社オートバックスセブン社 外取締役	(注) 2	0
取締役	蟹瀬 令子	1951年 7月14日生	1975年 4月 1993年 2月  1999年 6月  2001年 1月 2001年 5月 2004年 5月 2007年 2月  2010年10月 2015年 6月 2015年 9月 2020年12月 2021年 6月  2022年 9月  2023年 5月	株式会社博報堂入社 株式会社ケイ・アソシエツ代表 取締役(現任) 株式会社イオンフォレスト(現ザ ボディショップジャパン)代表取 締役社長 日本小売業協会生活者委員会委員 (現任) 一般社団法人日本ショッピングセ ンター協会理事 同協会情報委員会委員長 レナ・ジャポン・インスティ チュート株式会社代表取締役(現 任) 昭和女子大学客員教授 東急株式会社社外取締役 内閣府消費者委員会委員 当社社外取締役(現任) 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 一般社団法人日本ショッピングセ ンター協会顧問(現任)	(注) 2	0

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役	櫻庭 英悦	1956年5月30日生	1980年4月 2011年9月  2014年7月 2016年4月 2020年4月  2020年6月  2023年4月  2024年1月	農林水産省入省 同省大臣官房審議官兼食料産業局 兼生産局 同省食料産業局長 内閣官房内閣審議官併任 高崎健康福祉大学農学部客員教授 (現任) 日清食品ホールディングス株式会 社社外取締役(現任) 高崎健康福祉大学特命学長補佐 (現任) 内閣府本府参与、農林水産省顧問	(注) 2	0
取締役	江幡 哲也	1965年1月1日生	1987年4月 2000年6月   2010年2月  2013年4月	株式会社リクルート入社 株式会社リクルート・アバウト ドットコム・ジャパン設立(現株 式会社オールアバウト)代表取締 役社長兼CEO(現グループCEO) (現任) 一般社団法人新経済連盟幹事(現 任) 株式会社オールアバウトライフ マーケティング代表取締役会長 (現任)	(注) 2	0
取締役	渡辺 治子	1964年2月18日生	1987年4月 2002年7月  2009年6月  2011年11月 2014年12月 2017年6月 2018年12月 2020年6月  2020年6月  2022年1月	日本銀行入行 ゴールドマン・サックス・ジャパ ン・リミテッド(現ゴールドマ ン・サックス証券株式会社)入社 チャーティス・ファー・イース ト・ホールディングス株式会社 (現AIGジャパン・ホールディン グス株式会社)常務執行役員 AIG Inc. プロパティ・カジュアル ティ AIG富士生命保険株式会社(現F WD生命保険株式会社)取締役執 行役員兼C O O ジェイアイ傷害火災保険株式会 社代表取締役副社長 AIG損害保険株式会社執行役員 アメリカンホーム医療・損害保険 株式会社代表取締役社長兼CEO (現任) AIGジャパン・ホールディングス 株式会社取締役 同社取締役バイスチェアマン(現 任)	(注) 2	0

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役 (監査等委員)	高月 禎一	1960年 8 月 2 日生	1983年 4 月 1991年 3 月  2007年 6 月  2008年 4 月 2012年10月 2015年 6 月 2024年 5 月  2024年12月  2024年12月	株式会社ワールド入社 WORLD ITALY S.P.A 代表取締役社 長 株式会社ワールド 執行役員事業 管理部長 同社執行役員会計統括部長 同社執行役員事業支援本部長 同社取締役監査等委員 株式会社しまむら社外監査役（現 任） 株式会社あきんどスシロー監査役 （現任） 当社取締役（常勤監査等委員） （現任）	(注) 3	600
取締役 (監査等委員)	平 真美	1962年 2 月20日生	1987年10月  1990年10月 1991年 9 月 1992年 4 月 2002年10月  2011年 5 月 2014年 5 月 2014年 6 月 2016年 3 月 2016年 6 月  2020年12月 2024年 6 月	サンワ・等松青木監査法人(現有 限責任監査法人トーマツ)入所 早川善雄税理士事務所入所 公認会計士登録 税理士登録 税理士法人早川・平会計パート ナー(現任) イオンモール株式会社社外監査役 同社社外取締役 スズデン株式会社社外監査役 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)(現任) 当社取締役(監査等委員)(現任) 昭和産業株式会社社外取締役（現 任）	(注) 3	0
取締役 (監査等委員)	大村 恵実	1976年 9 月 2 日生	2002年10月 2007年 3 月 2008年 7 月 2010年 9 月  2014年 1 月 2014年 9 月  2019年 6 月 2021年 4 月  2021年11月  2022年 1 月  2022年12月 2024年 5 月	弁護士登録(東京弁護士会所属) ニューヨーク州弁護士登録 アテナ法律事務所パートナー 国際労働機関(ILO)国際労働基準 局(ジュネーブ本部)アソシエイ ト・エキスパート 日本弁護士連合会国際室室長 株式会社デジタルガレージ社外取 締役 神谷町法律事務所カウンセ セル CLS日比谷東京法律事務所カウ ンセル 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) CLS日比谷東京法律事務所パート ナー(現任) 当社取締役(監査等委員)(現任) J.フロントリテイリング株式会 社社外取締役（現任）	(注) 3	0
計						600

- (注) 1 . 取締役三宅峰三郎氏、蟹瀬令子氏、櫻庭英悦氏、江幡哲也氏及び渡辺治子氏並びに監査等委員である取締役高月禎一氏、平真美氏及び大村恵実氏は、社外取締役であります。
- 2 . 2025年 9 月期に係る定時株主総会終結の時から2026年 9 月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 3 . 2024年 9 月期に係る定時株主総会終結の時から2026年 9 月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 4 . 当社は、執行役員制度を導入しております。執行役員の氏名及び担当は、前期「( 2 ) 役員の状況 役員一覽イ 有価証券報告書提出日現在の役員の状況(注) 4」に記載のとおりです。

5. 当社は、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、2025年12月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「補欠の監査等委員である取締役1名選任の件」を上程いたします。当該議案が原案通り承認可決された場合、補欠の監査等委員である取締役の略歴は以下の通りとなります。

氏名	生年月日	略歴	所有株式数 (株)
岩崎 淳	1959年1月9日	1982年4月 大阪府鳳土木事務所入所 1985年1月 文部省（現文部科学省）入省 1987年10月 アーサーアンダーセン会計事務所入所 1990年11月 センチュリー監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）入社 1991年3月 公認会計士登録 1997年3月 不動産鑑定士登録 2005年9月 岩崎公認会計士事務所所長（現任） 2013年6月 井関農機株式会社取締役（現任） 2015年6月 日本ハム株式会社社外監査役 2016年6月 オリンパス株式会社社外監査役 2019年6月 日本ハム株式会社社外取締役 2019年6月 オリンパス株式会社社外取締役 2024年6月 日本化薬株式会社社外監査役（現任）	0

## 社外役員の状況

有価証券報告書提出日現在の当社の社外役員は6名であります。なお、当社は、2025年12月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されまると、当社の社外役員は8名となります。

社外取締役は、当社に対する経営の監督機能及びチェック機能を期待するとともに、独立した専門的な視点を通じて、適切な意思決定・経営監督を行い、経営の健全性・透明性の更なる向上を図るため、当社にとって重要な位置付けであります。

当社は、社外取締役の独立性に関する具体的な基準を定めており、一般株主との利益相反のおそれがなく、社外の広範な事業活動を通じた経営判断力を有する人材を選任しております。なお、社外取締役三宅峰三郎氏、蟹瀬令子氏、高月禎一氏、平真美氏及び大村恵実氏を株式会社東京証券取引所に独立役員として届け出ております。

社外取締役近藤章氏は、長年にわたる複数の金融会社及び事業会社における経営者としての豊富な経験と実績を有しており、かかる経験と実績をもとに当社グループの持続的な企業価値向上に向けて経営の監督を行っていただけると判断し選任しております。なお、近藤章氏は、IAパートナーズ株式会社エグゼクティブ・アドバイザー、日本投資株式会社取締役及びAlphaterra Advisory株式会社代表取締役会長であります。各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

社外取締役三宅峰三郎氏は、長年にわたる経営者としての経営実績と高い見識を有しており、また、経営の専門家としての経験・見識をもとに当社グループの持続的な企業価値向上に向けて経営の監督を行っていただけると判断し選任しております。なお、三宅峰三郎氏は、亀田製菓株式会社社外取締役であります。各兼職先と当社との間に利害関係はありません。

社外取締役蟹瀬令子氏は、長年にわたる経営者としての経営実績と、リテール事業及びマーケティングに関する豊富な経験及び幅広い見識をもとに当社グループの持続的な企業価値向上に向けて経営の監督を行っていただけると判断し選任しております。なお、蟹瀬令子氏は、株式会社ケイ・アソシエイツ代表取締役及びレナ・ジャパン・インスティテュート株式会社代表取締役であります。各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

社外取締役高月禎一氏は、BtoCビジネス及び多店舗展開する企業の経営に関する幅広い知見と、経理・会計に関する豊富な業務経験を有しており、また長きにわたり監査等委員を務め、監査実務にも精通していることから、当社グループに対して適切な助言・監督を行っていただけると判断し選任しております。なお、高月禎一氏は、株式会社しまむらの社外監査役であります。当該兼職先と当社との間に利害関係はありません。

社外取締役平真美氏は、公認会計士・税理士の資格を有しており、財務及び会計に精通しているため、その高い見識を当社の監査等に活かしていただけると判断し選任しております。なお、平真美氏は、税理士法人早川・平会計パートナー、スズデン株式会社社外取締役（監査等委員）及び昭和産業株式会社社外取締役であります。各兼職先と当社との間に利害関係はありません。

社外取締役大村恵実氏は、弁護士としての豊富な経験と幅広い知見を有するとともに、企業法務にも精通しており、これらを当社の監査等に活かしていただけると判断し選任しております。なお、大村恵実氏は、J.フロントリテイリング株式会社社外取締役及びCLS日比谷東京法律事務所パートナーであります。各兼職先と当社との間に利害関係はありません。

なお、当社は、2025年12月23日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、近藤章氏は任期満了に伴う退任となり、新たに櫻庭英悦氏、江幡哲也氏及び渡辺治子氏が社外取締役に選任されることから、当社の社外取締役は8名となる予定です。

櫻庭英悦氏は、農林水産省において食料産業局長等を歴任し、また、高崎健康福祉大学農学部にて教鞭をとられており、食の安全・安心や食品分野における環境問題の専門家としての見識を有していることから、当社の企業価値向上に向けて経営の監督を行っていただくことを期待しております。櫻庭英悦氏は、高崎健康福祉大学特命学長補佐、農学部客員教授及び日清食品ホールディングス株式会社社外取締役であります。各兼職先と当社との間に利害関係はありません。

江幡哲也氏は、長年にわたる経営者としての経営実績と、デジタルメディア事業及びマーケティングに関する豊富な経験及び幅広い見識を有していることから、当該経験及び見識をもとに当社グループの持続的な企業価値向上に向けて経営の監督を行っていただくことを期待しております。江幡哲也氏は、株式会社オールアバウト代表取締役社長兼グループCEO及び株式会社オールアバウトライフマーケティング代表取締役会長であります。各兼職先と当社との間に利害関係はありません。

渡辺治子氏は、長年にわたる経営者としての経営実績と、各種保険事業に関する豊富な経験及び幅広い見識を有していることから、当該経験及び知識をもとに当社グループの持続的な企業価値向上に向けて経営の監督を行っていただくことを期待しております。渡辺治子氏は、アメリカンホーム医療・損害保険株式会社代表取締役社長兼CEO及びAIGジャパン・ホールディングス株式会社取締役バイスチェアマンであります。各兼職先と当社との間に利害関係はありません。

その他社外取締役の各人と当社との間には、人的関係、資金的関係その他の利害関係はありません。

なお、当社は、独立取締役の独立性に関する基準を次のとおり定めております。

(独立取締役の独立性基準)

- a. 就任前10年間のいずれかの時期において、当社又は当社の子会社の業務執行者(会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する者をいう。以下同じ)であった者
- b. 当社の主要な株主(直接又は間接に当社の10%以上の議決権を保有する者をいう。)又はその業務執行者
- c. 当社の主要な取引先(直近の3事業年度のいずれかにおける当該会社に対する当社の収益が当社の当該事業年度における連結収益の2%以上を占める者をいう。)又はその業務執行者
- d. 当社を主要な取引先(直近の3事業年度のいずれかにおける当社との取引における当社の支払額が当該会社の当該事業年度における連結売上高の2%以上を占める者をいう。)とする者又はその業務執行者
- e. 現在、当社の会計監査人である監査法人の社員若しくはパートナー、又は当社若しくは当社の子会社の監査を担当しているその他の会計専門家又は過去3年間において、当社の会計監査人である監査法人の社員若しくはパートナー、又は当社若しくは当社の子会社の監査を担当しているその他の会計専門家
- f. 当社から役員報酬以外に多額の金銭(当該金銭を得ている者が個人の場合には過去3年間の平均で年間1,000万円以上、団体の場合には(当該団体の)過去3事業年度の平均で当社からの支払額が1,000万円、又は当該団体の連結総売上高の2%のいずれか高い額以上の金額をいう。)その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家又は税務専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属するコンサルタント、会計専門家、法律専門家又は税務専門家をいう)
- g. 当社が多額の寄付(直近の3事業年度の平均で年間1,000万円を超える金額の寄付をいう。)を行っている団体の理事(業務執行に当たる者に限る)その他の業務執行者
- h. 当社の主要借入先(当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者をいう)若しくはその親会社又はそれらの業務執行者
- i. 当社から取締役を受け入れている会社の業務執行者
- j. 就任前3年間のいずれかの時期において、上記bからhのいずれかに該当していた者又は該当する団体が存在する場合に、就任前3年間のいずれかの時期において、当該団体に所属していた者
- k. 上記のいずれかに掲げる者(重要な者に限る)の近親者(二親等以内の親族をいう。)
- l. 取締役としての通算の在任期間が6年を超える者
- m. 仮に上記bからkまでのいずれかに該当する者であっても、当該人物の人格、識見等に照らし、当社の独立取締役としてふさわしいと当社が考える者については、当社は、当該人物が会社法上の社外取締役の要

件を充足しており、かつ、当該人物が当社の独立取締役としてふさわしいと考える理由を、対外的に説明することを条件に、当該人物を当社の独立取締役とすることができる。

社外取締役による監督又は監査と内部監査、監査等委員会監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

社外取締役は、取締役会を通じて内部統制部門及び内部監査室から適宜、報告を受けるなど連携を図っております。また、監査等委員である社外取締役は、会計監査人及び内部監査室から監査の方法と結果について報告を求めるほか、適宜、情報交換を行い相互の連携を図り、重ねて調査する必要の認められる案件、迅速に対処すべき案件等を見極め、合理的・効率的な監査に努めております。

### (3) 【監査の状況】

監査等委員会監査の状況

#### イ．組織・人員

有価証券報告書提出日現在、監査等委員会は、監査等委員である取締役3名(うち社外取締役3名)で構成されております。各監査等委員の状況は以下の通りです。

区分	氏名	経歴等
独立社外監査等委員(常勤)	高月 禎一	BtoCビジネス及び多店舗展開する企業の経営に関する幅広い知見と、経理・会計に関する豊富な業務経験を有しており、また長きにわたり監査役・監査等委員を務め、監査実務にも精通しております。
独立社外監査等委員	平 真美	公認会計士・税理士の資格を有しており、財務及び会計に関する長年の実務経験と豊富な知識を有しており、複数の会社において取締役や監査役を務め、ガバナンス全般に精通しております。
独立社外監査等委員	大村 恵実	弁護士として企業法務の知識及び実務経験に基づく幅広い知見を有するとともに、複数の会社において取締役や監査役を務め、ガバナンス全般に精通しております。

また、監査等委員会室を設置し、執行側からの一定の独立性が確保された専任の従業員1名により、監査等委員会の職務を補助しております。当該従業員の任命、人事異動(異動先を含む)、人事評価、懲戒処分等について、監査等委員会の同意を必要としております。

## ロ．監査等委員会の活動状況

当事業年度において、監査等委員会は、年合計23回開催され、1回あたりの所要時間は約1.5時間でした。各監査等委員の監査等委員会並びに各監査等委員の取締役会への出席状況は以下のとおりです。

区分	氏名	当事業年度の 監査等委員会出席状況	当事業年度の 取締役会出席状況
独立社外監査等委員(常勤)	高月 禎一	全17回中17回(100%)	全14回中14回(100%) (注1)
独立社外監査等委員	平 真美	全23回中23回(100%)	全17回中16回(94%)
独立社外監査等委員	大村 恵実	全23回中23回(100%)	全17回中17回(100%)
独立社外監査等委員(常勤)	納塚 善宏	全6回中6回(100%)	全3回中3回(100%) (注2)

(注)1 高月禎一氏は監査等委員就任以降毎回出席しております。

(注)2 常勤の独立社外監査等委員である納塚善宏氏は、2024年12月26日開催の定時株主総会をもって、任期満了により退任しております。

当事業年度の監査等委員会における主な共有・検討事項は以下の通りです。

決議：監査等委員会監査計画・監査方針、定時株主総会・取締役会及び業務執行取締役・執行役員の適法性、監査等委員でない取締役の選解任・報酬に関する意見の決定、補欠の監査等委員である取締役の選任同意、監査等委員である取締役の報酬決定、会計監査人再任、会計監査人の報酬同意、監査等委員会監査報告書

報告：経営会議報告、主要な子会社経営会議報告、内部監査室報告、常勤監査等委員の職務執行状況報告、代表取締役社長への監査状況の共有、ガバナンス担当役員意見交換会の報告、サステナビリティ推進委員会報告、監査等委員会室報告 等

協議：決算短信、半期報告書、事業報告書、会計監査人の評価、監査等委員会年次報告案、その他取締役会で協議すべき事項 等



## 八．監査等委員の主な活動

当事業年度における、監査等委員の主な活動は以下の通りです。

- ・重要会議への出席

監査等委員は、取締役会、内部統制委員会に出席し、必要な意見陳述を行うほか、常勤監査等委員が、経営会議、委員会等の社内の重要な会議及び主要な子会社の取締役会及び経営会議に出席するとともに監査等委員会でも共有しております。

- ・重要な決裁書類等の閲覧

常勤監査等委員は、重要な決裁書、法定備置書類、重要会議議事録、財務書類、その他内部統制にかかる書類等を閲覧し、監査等委員会へ共有を行い、意思決定の妥当性及び正確性を確認しております。

- ・業務執行取締役及び執行役員との意見交換

監査等委員全員による代表取締役社長及び上席執行役員以上との目標設定及び業務執行状況に関する意見交換を、個別に年1回実施しております。

- ・代表取締役への執行課題の確認、監査状況の共有及び意見交換

常勤監査等委員は、半期に1回の監査状況の共有とは別に、2ヵ月に1度代表取締役社長と意見交換を行っております。

- ・国内及び海外のグループ会社、本社部門への監査

常勤監査等委員は、国内グループ会社の監査役と情報交換を行うと共に、主に常勤監査等委員が国内及び海外のグループ会社の事業所及び本社部門監査を実施し、事業概況や内部統制状況等を確認しております。

- ・取締役会への年間監査結果報告

監査等委員会は、当事業年度は主として1)新経営体制のモニタリング及び各事業の進捗とリスクの把握、2)人的資本に関する施策の確認、3)投資の決定プロセスと妥当性の確認及び検証、4)サステナビリティ・ESGへの対応状況の確認、を重点監査項目として取り組み、結果を取締役会へ報告しております。

## 二．内部監査室及びガバナンス担当役員との連携

効率的な監査等委員会監査の遂行のため、内部監査室長より監査等委員会にて毎月報告が行われるほか、別途、常勤監査等委員と内部監査室長にて月1回監査実績を共有のうえ、意見交換を行っています。

また、常勤監査等委員は、ガバナンス担当役員と月1回意見交換を行い、監査等委員会でも内容の共有を行い、コーポレートガバナンスの実効性向上に向けて、必要に応じた提言を行っています。

## ホ．会計監査人との連携

監査等委員全員により、期初に会計監査人の監査計画を確認し、会計監査人による期中の監査実施状況報告及び半期監査報告会への出席に加え、年3回意見交換会を実施。また、常勤監査等委員により半期報告の事前報告会に出席し、適時課題等の確認を行っています。

なお、監査等委員会と会計監査人の連携内容は次のとおりです。

内容	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
監査計画 概要説明												
監査の実 施状況等 の報告												
半 期 レ ビ ュ ー 結 果 報 告												
情 報 ・ 意 見 交 換												
監 査 結 果 報 告												

#### 内部監査の状況

当社のリスク管理体制は、代表取締役社長直轄の内部監査室(12名)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すると共に別途、グループ経営会議、内部統制委員会及び監査等委員会に報告しております。

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ます。

#### 会計監査の状況

##### イ．監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

##### ロ．継続監査期間

6年間

##### ハ．業務を執行した公認会計士

中村武浩

鈴木慧史

##### ニ．監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 16名

その他 39名

##### ホ．監査法人の選定方針と理由

監査等委員会は、会社法第399条の2第3項第2号に基づき、監査等委員全員の同意により会計監査人の選任・解任・不再任議案の内容の決定を行います。

また、会計監査人が職務を適切に遂行することが困難と認められる場合やその他会計監査人の変更が相当であると認める場合、会社法第340条第1項各号に基づき、監査等委員全員の同意により会計監査人の解任を決定します。

その結果、会計監査人の監査方法と結果を相当と認め、当監査等委員会は、有限責任 あずさ監査法人を再任することが相当であると判断しました。

##### ヘ．監査等委員会による監査法人の評価

監査等委員会は、下記項目に基づく評価基準において、会計監査人の評価を実施しました。

- ・日本公認会計士協会による品質管理レビュー結果、公認会計士・監査審査会による検査結果
- ・監査計画及び監査遂行における各局面(項目、プロセス等)での妥当性及び有効性の確認
- ・監査チームの独立性、職業的専門家としての正当な注意や懐疑心の発揮
- ・監査報酬の内容、水準、監査日数、監査期間
- ・監査等委員会や経営者との有効なコミュニケーション
- ・海外拠点を踏まえたグループ監査が可能な一定の規模と世界的なネットワーク
- ・不正の兆候等のリスクへの配慮、不正リスクを踏まえた監査計画
- ・社内経理部門からの意見

## 監査報酬の内容等

## イ．監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	59	2	64	2
連結子会社	29		29	
計	88	2	93	2

前連結会計年度及び当連結会計年度における当社の非監査業務の内容は、社債発行に係るコンフォートレター作成業務であります。

## ロ．監査公認会計士と同一のネットワークに属する組織に対する報酬(イ．を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社		24		18
連結子会社	44	6	49	20
計	44	30	49	38

前連結会計年度及び当連結会計年度における当社及び当社連結子会社の非監査業務の内容は、税務アドバイザリー及び確定申告書作成支援に対する報酬であります。

## ハ．その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

(前連結会計年度)

該当事項はありません。

(当連結会計年度)

該当事項はありません。

## 二．監査報酬の決定方針

当社の監査公認会計士等に対する監査報酬の決定方針としましては、特段の定めをしておりますませんが、監査日数及び当社の業務内容等の諸条件を勘案し、監査法人と相互協議の上、監査等委員会の同意を得て監査報酬を定めております。

## ホ．監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査等委員会は、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、前期の監査実績の分析・評価、監査計画における監査時間・配員計画、会計監査人の職務遂行状況、報酬見積りの相当性などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等の額につき、会社法第399条第1項及び第3項の同意を行っております。

#### (4) 【役員の報酬等】

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

- ・ 役員の報酬等の額又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、答申を受けたうえで決定しております。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おります。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又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、月毎の固定報酬とし、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又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又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

取締役の報酬等は、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、答申を受けたうえで決定します。指名報酬委員会は、取締役会決議により選定された委員により構成するものとし、その過半数を独立社外取締役とします。

取締役(監査等委員である取締役を除く。以下同じ)報酬額の上限は2023年12月21日定時株主総会決議において、年額600百万円(うち社外取締役分は年額100百万円)となっております。2025年12月23日定時株主総会終結時点の取締役の員数は6名(業務執行取締役2名、非業務執行取締役4名)であります。

監査等委員である取締役の報酬額の上限は2015年12月16日定時株主総会決議において、年額100百万円となっております。2025年12月23日株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は3名であります。

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、審議を実施しております。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、構成員の過半数は独立社外取締役となっております。取締役(監査等委員を除く)の報酬等は、同委員会の諮問を経て、取締役会で決議することとしております。

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おります。

なお、取締役には退職慰労金制度はありません(但し、当該制度廃止前に支給が決定されていたものは除きます。 )。

取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が、所定の手続きを経て、任意の諮問機関である指名報酬委員会の答申を受け、その内容を尊重して決定されていることから、その内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

当社では、取締役会において、監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の変動報酬に関し、指名報酬委員会の審議、答申を受けたうえで、下記の通り決定しております。

・監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の変動報酬の算定方法

監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)のうち、代表取締役の変動報酬は、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<sup>1</sup>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<sup>2</sup>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、代表取締役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おります。

「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<sup>1</sup>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<sup>2</sup>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<sup>1</sup>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<sup>2</sup>に基づく支給率×50%〕×各役員の個人業績指標の達成度×変動率

- 1 業績予想における連結売上収益成長率の達成度(%) (小数点以下第3位を四捨五入) = (当期連結売上収益実績(百万円未満四捨五入) ÷ 前期連結売上収益実績(百万円未満四捨五入) × 100) ÷ (当期連結売上収益予想 ÷ 前期連結売上収益実績 × 100)
- 2 業績予想における親会社の所有者に帰属する当期利益の達成度(%) (小数点以下第3位を四捨五入) = 親会社の所有者に帰属する当期利益実績(百万円未満四捨五入) ÷ 業績予想における親会社の所有者に帰属する当期利益予想(百万円未満四捨五入) × 100

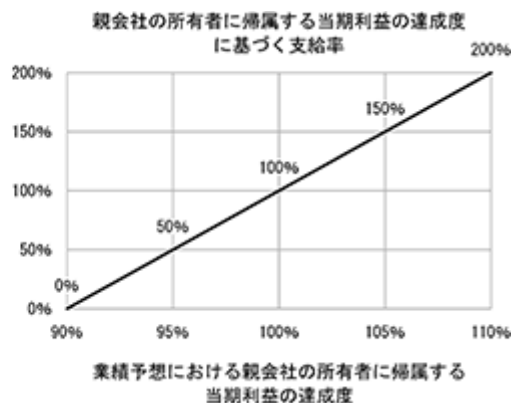
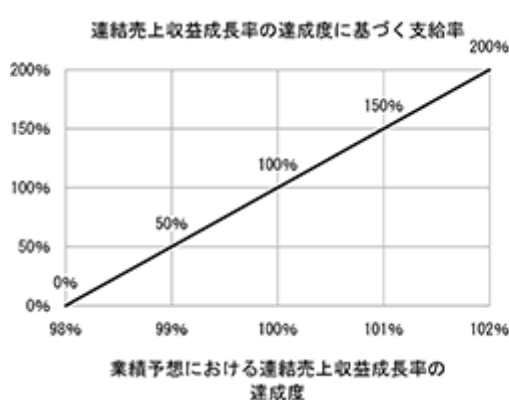
なお、在任期間が、1事業年度に満たない対象者は、計算の結果得られた額に在任月数(1か月未満の期間は、15日以下は切捨て、16日以上は1か月に切上げ)を12で除した割合(小数点以下第3位を四捨五入)を乗じて、変動報酬を算出します。

2025年9月期の業績予想及び実績値並びに2026年9月期の業績予想は以下の通りです。

(百万円)

	2024年9月期 (実績)	2025年9月期 (予想)	2025年9月期 (実績)	2026年9月期 (予想)
連結売上収益	361,129	408,000	429,574	485,000
親会社の所有者に 帰属する当期利益	14,633	15,000	22,937	24,000

各支給率は、1及び2の算式によって算出された達成度をそれぞれ下記グラフに基づき算出されます。



変動報酬の支給上限額は以下の通りです。

(2025年9月期)

	全社業績評価	個人業績評価
当社（代表取締役）	66百万円	0百万円

(2026年9月期)

	全社業績評価	個人業績評価
当社（代表取締役）	66百万円	0百万円

#### ・株価条件付株式報酬型ストックオプション

株価条件付株式報酬型ストックオプションは、新株予約権の割当日の翌日から40年間を権利行使期間、行使価格を1円として付与されます。その他の行使条件につきましては、第4.1.(2) ストックオプション制度の内容をご参照ください。ただし、算出される権利確定率が下記の数値(以下「下限権利確定率」という。)を下回る場合には、権利確定率は下限権利確定率とします。また、絶対的TSRが1(100%)を下回った場合又は期末の株価(割当日から3年を経過する日(付与対象者が割当日から3年を経過する日より前に当社及び子会社の取締役及び執行役員の地位を喪失した場合には当該喪失日をいいます。))の属する月の前月の各日の株式会社東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値)が期首の株価(本新株予約権の割当日の属する月の各日の株式会社東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値)を下回った場合には、下限権利確定率が適用されます。

役位	下限権利確定率
当社取締役	16.60%

	年間上限付与数
当社(業務執行取締役)	1,282個

## 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	その他	
取締役(監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	332	114	138	66	14	3
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	-	-	-	-	-	0
社外役員	64	64	-	-	-	7

(注) 「その他」の内容は、取締役が無償で提供している社宅の賃料相当額等であります。

## 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)				報酬等の 総額 (百万円)
			基本報酬	ストック オプション	賞与	その他	
山本 雅啓	取締役	提出会社	55	41	66	6	168
水留 浩一	取締役	提出会社	53	92	-	8	153

(注) 「その他」の内容は、取締役が無償で提供している社宅の賃料相当額等であります。



(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する投資株式を純投資目的の投資株式と区分し、それ以外の目的で保有する投資株式を純投資目的以外の目的である投資株式と区分しております。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

イ．保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化を目的として保有する投資株式を、純投資目的以外の目的である投資株式と区分しています。これらの株式を取得する際には、当社と投資先との取引状況、当社における戦略的及び戦術的位置付け、予想されるリスクとその対策等を勘案のうえ取得の是非を決定しております。

ロ．銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	4	557
非上場株式以外の株式	-	-

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

該当事項はありません。

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	1	0
非上場株式以外の株式	-	-

ハ．特定投資株式及びみなし保有株式銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

該当事項はありません。

保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的から純投資目的以外の目的に変更したもの

該当事項はありません。

当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

該当事項はありません。

## 第5 【経理の状況】

### 1．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和51年大蔵省令第28号。以下、「連結財務諸表規則」という。)第312条の規定により、国際会計基準(以下「IFRS」という。)に準拠して作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和38年大蔵省令第59号。以下、「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しております。

なお、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

### 2．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2024年10月1日から2025年9月30日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2024年10月1日から2025年9月30日まで)の財務諸表について、有限責任 あずさ監査法人により監査を受けております。

### 3．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及びIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及びIFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備を行っております。その内容は以下のとおりであります。(1) 会計基準等の内容を適切に把握し、又は会計基準等の変更等についての的確に対応できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構に加入し、監査法人及び各種団体の主催する研修等への参加並びに会計専門誌の定期購読等により、積極的な情報収集活動に努めております。(2) IFRSの適用については、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握を行っております。また、IFRSに基づく適正な連結財務諸表を作成するために、IFRSに準拠したグループ会計方針及び会計指針を作成し、それらに基づいて会計処理を行っております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

【連結財政状態計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (2024年 9 月30日)	当連結会計年度 (2025年 9 月30日)
<b>資産</b>			
流動資産			
現金及び現金同等物	6	48,695	58,822
営業債権及びその他の債権	7,25,34	13,882	15,284
棚卸資産	8	6,512	10,242
その他の金融資産	18	2,940	690
その他の流動資産	20	2,627	3,357
流動資産合計		74,656	88,396
非流動資産			
有形固定資産	9,12,37	184,936	203,820
のれん	10,12	30,371	30,371
無形資産	11,12	57,016	57,002
持分法で会計処理されている投資	13	52	52
敷金及び保証金	34,35	14,766	15,795
その他の金融資産	18,34,35	1,232	801
繰延税金資産	14	1,552	1,664
その他の非流動資産	20	574	694
非流動資産合計		290,499	310,200
資産合計		365,154	398,596
<b>負債及び資本</b>			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	15	35,569	42,091
社債及び借入金	16,34,35	9,009	4,009
未払法人所得税	14	4,710	4,926
リース負債	17	19,523	21,685
その他の金融負債	18,34	1,006	1,339
引当金	19	5,275	4,381
その他の流動負債	20	5,750	6,426
流動負債合計		80,843	84,857
非流動負債			
営業債務及びその他の債務	15	22	22
社債及び借入金	16,34,35	75,514	76,519
リース負債	17	112,838	116,447
その他の金融負債	18	105	100
引当金	19	4,730	5,462
繰延税金負債	14	13,264	14,287
非流動負債合計		206,474	212,837
負債合計		287,317	297,694
資本			
資本金	21	100	100
資本剰余金	21	15,734	15,806
利益剰余金	21,24	65,818	85,355
自己株式	21,23	9,156	8,749
その他の資本の構成要素	22,33,34,35	4,073	5,357
親会社の所有者に帰属する持分合計		76,568	97,869
非支配持分		1,269	3,032
資本合計		77,837	100,902
負債及び資本合計		365,154	398,596

## 【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
売上収益	25	361,129	429,574
売上原価	8	155,796	184,567
売上総利益		205,334	245,007
販売費及び一般管理費	27,29,33	179,848	208,629
その他の収益	12,26	1,084	1,192
その他の費用	12,28	3,186	1,478
営業利益		23,384	36,093
金融収益	30	461	407
金融費用	30	2,191	2,723
税引前利益		21,653	33,777
法人所得税費用	14	6,209	9,168
当期利益		15,445	24,609
当期利益の帰属			
親会社の所有者		14,633	22,937
非支配持分		811	1,672
当期利益		15,445	24,609
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円)	31	127.46	202.71
希薄化後1株当たり当期利益(円)	31	126.32	199.97

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
当期利益		15,445	24,609
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動	22	143	307
純損益に振り替えられることのない 項目合計		143	307
純損益に振り替えられる可能性のある 項目			
在外営業活動体の換算差額	22	561	1,336
純損益に振り替えられる可能性のある 項目合計		561	1,336
税引後その他の包括利益		704	1,029
当期包括利益		14,740	25,638
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		13,863	23,855
非支配持分		878	1,783
当期包括利益		14,740	25,638

## 【連結持分変動計算書】

(単位：百万円)

	注記	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	資本合計
2023年10月1日時点の残高		100	15,676	53,787	1,840	4,544	72,268	391	72,659
当期利益				14,633			14,633	811	15,445
その他の包括利益						771	771	67	704
当期包括利益合計		-	-	14,633	-	771	13,863	878	14,740
自己株式の処分	21,22,23		130		184	40	14		14
自己株式の取得	21,23		2		7,500		7,503		7,503
新株予約権の失効	22		190			190	-		-
株式に基づく報酬取引	22,33					529	529		529
配当金	24			2,603			2,603		2,603
所有者との取引額合計		-	58	2,603	7,317	300	9,562	-	9,562
2024年9月30日時点の残高		100	15,734	65,818	9,156	4,073	76,568	1,269	77,837
当期利益				22,937			22,937	1,672	24,609
その他の包括利益						918	918	111	1,029
当期包括利益合計		-	-	22,937	-	918	23,855	1,783	25,638
自己株式の処分	21,22,23		69		408	131	345		345
自己株式の取得	23				1		1		1
新株予約権の失効	22		21			21	-		-
株式に基づく報酬取引	22,33					513	513		513
配当金	24			3,394			3,394		3,394
利益剰余金への振替	22			6		6	-		-
連結子会社株式の取得による持分の増減	21		17				17	20	37
所有者との取引額合計		-	72	3,399	407	366	2,554	20	2,574
2025年9月30日時点の残高		100	15,806	85,355	8,749	5,357	97,869	3,032	100,902

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税引前利益		21,653	33,777
減価償却費及び償却費	9,11,27	30,760	35,776
減損損失	12,28	2,192	1,213
金融収益	30	461	407
金融費用	30	2,191	2,723
賞与引当金の増減額（は減少）		2,040	858
敷金及び保証金の家賃相殺額		540	264
営業債権及びその他の債権の増減額（は増加）		2,535	982
棚卸資産の増減額（は増加）		2,558	3,720
営業債務及びその他の債務の増減額（は減少）		4,459	6,287
その他		1,411	1,013
小計		59,691	75,086
利息及び配当金の受取額		139	213
利息の支払額		2,008	2,613
法人所得税の支払額		2,580	8,257
法人所得税の還付額		1,083	0
営業活動によるキャッシュ・フロー		56,326	64,429
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
有形固定資産の取得による支出		19,530	25,177
有形固定資産の売却による収入		14	13
無形資産の取得による支出		1,196	1,161
定期預金の預入による支出		3,207	2,323
定期預金の払戻による収入		1,796	4,456
敷金及び保証金の差し入れによる支出		1,642	1,999
投資有価証券の取得による支出		1,035	-
その他		734	754
投資活動によるキャッシュ・フロー		24,066	25,436
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
社債の償還による支出	32	20,000	5,000
社債の発行による収入	32	19,494	4,974
長期借入金の返済による支出	32	4,009	4,009
リース負債の返済による支出	32	19,716	22,117
支払手数料の支払による支出		15	15
自己株式の取得による支出		7,504	1
新株予約権の行使による収入		14	347
配当金の支払額	24	2,599	3,388
非支配持分からの子会社持分取得による支出		-	37
その他		12	12
財務活動によるキャッシュ・フロー		34,322	29,235
現金及び現金同等物の増減額（は減少）		2,062	9,759
現金及び現金同等物の期首残高		51,228	48,695
現金及び現金同等物に係る換算差額		471	368
現金及び現金同等物の期末残高	6	48,695	58,822

## 【連結財務諸表注記】

## 1. 報告企業

株式会社FOOD & LIFE COMPANIES(以下「当社」という。)は日本に所在する株式会社であり、その登記されている本社は大阪府に所在しております。当社の連結財務諸表は、当社及びその子会社(以下「当社グループ」という。)により構成されます。当社グループは、回転すし店を中心とする外食事業を営んでおります。当社グループは、すし事業に特化して、国内においては、フランチャイズ店やライセンス店を持たず「スシロー」の名前で直営回転すし店舗を運営する回転すしチェーンを展開しております。

なお当社は、以下のとおりの変遷を経て現在に至っております。

当社は、1984年10月に設立された株式会社すし太郎を前身としております。株式会社すし太郎は2000年12月に株式会社あきんどスシロー(以下「旧株式会社あきんどスシロー」という。)に商号を変更し、「すしを通して人々の暮らしを豊かにしたい」という経営理念の下、お客様には高品質で付加価値の高いサービスを継続的に提供するとともに、「回転すし総合管理システム」の導入などによる効率性の追求を併せて行うことで、お客様満足度の向上に日々努め、2003年9月に東京証券取引所市場第二部に株式上場いたしました。

しかし2007年10月以降、当社を取り巻く経営環境が激しく変化する中、当社がこのような激しい経営環境を乗り越え、組織力の強化と積極的かつ迅速な新規出店を同時並行で実行するという経営課題を的確に解決していくためには、中期的な視点から、経営方針について抜本的な改革を行う体制を構築することが急務であると判断し、ユニゾン・キャピタル・グループから出資を受け、2008年11月にマネジメント・バイ・アウト(MBO)による非公開化を実施し、2009年4月に東京証券取引所市場第二部の株式上場を廃止いたしました。

その際に、旧株式会社あきんどスシロー(実質上の存続会社)株式の取得等を目的として2008年8月にエーエスホールディングス株式会社が設立され、旧株式会社あきんどスシローを公開買付けにより子会社化し、その後、旧株式会社あきんどスシローを消滅会社とする合併を2009年5月31日に行い、同日付でエーエスホールディングス株式会社の商号を株式会社あきんどスシロー(以下「前株式会社あきんどスシロー」という。)に変更いたしました。

その後、2012年7月にCEILジャパン株式会社が設立され、当該会社が2012年9月にユニゾン・キャピタル・グループに属する投資ファンドの保有する全株を取得し、前株式会社あきんどスシローを子会社化しました。なお、連結財政状態計算書に計上されているのれん及びブランドは当該子会社化により認識されたものであります(注記「12. 非金融資産の減損」を参照)。CEILジャパン株式会社は、2013年1月1日に前株式会社あきんどスシローを消滅会社とする合併を行い、同日付でCEILジャパン株式会社の商号を株式会社あきんどスシローに変更しております。

株式会社あきんどスシローは2015年3月31日に株式会社あきんどスシローホールディングスを設立、持株会社体制へ移行し、2015年10月1日付で商号を株式会社スシローグローバルホールディングスに変更、さらに2021年4月1日付で商号を株式会社FOOD & LIFE COMPANIESに変更し、現在に至っております。なお、当社株式は2017年3月30日に東京証券取引所市場第一部に上場し、2022年4月4日に東京証券取引所の市場区分の見直しによりプライム市場に移行しております。

## 2. 作成の基礎

## (1) IFRSに準拠している旨

当社グループは、連結財務諸表規則第1条の2第1号に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第312条の規定により、連結財務諸表は、IFRSに準拠して作成しております。

本連結財務諸表は、2025年12月19日に代表取締役社長山本雅啓及び執行役員吉田剛により承認されております。

## (2) 測定の基礎

当社グループの連結財務諸表は、公正価値で測定されている金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

## (3) 機能通貨及び表示通貨

当社グループの連結財務諸表は当社の機能通貨である日本円で表示されており、百万円未満を四捨五入して表示しております。

## (4) 未適用の公表済基準書及び解釈指針

連結財務諸表の承認日までに主に以下の基準書及び解釈指針の新設又は改訂が公表されておりますが、当社グループは早期適用しておりません。

なお、適用による影響は検討中であります。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループ 適用時期	新設・改訂の概要
IFRS第18号	財務諸表における表示及び開示	2027年1月1日	2028年9月期	財務業績に関するより透明性と比較可能性の高い情報を提供する財務諸表の表示及び開示に関する規定

## 3. 重要性がある会計方針



## (1) 連結の基礎

連結財務諸表は、当社及びその子会社の財務諸表を含んでおります。

## 子会社

子会社とは、当社グループがその会社の財務及び経営方針を支配する力を有するすべての事業体を指し、通常は、その議決権の過半数を当社グループが所有します。現在行使可能又は転換可能な潜在的議決権の存在及び影響を考慮して、当社グループが他の事業体を支配しているかどうかを判断しております。子会社の財務諸表は、当社グループが支配を獲得した日から支配を喪失する日まで、連結財務諸表に含めております。

当社グループは、共通支配下の場合を除く企業結合の会計処理に取得法を用いております。

取得法を用いる場合、取得対価は、譲渡資産、引き受けた負債及び当社グループが発行する持分の公正価値の合計として測定しております。また、条件付対価契約から生じた資産又は負債の公正価値も含まれます。取得関連費用は、発生時に連結損益計算書で認識しております。企業結合において取得した識別可能資産及び引き受けた負債や偶発債務は当初、取得日現在の公正価値で測定しております。ただし、繰延税金や株式に基づく報酬などはIFRS第3号において公正価値測定の例外が設けられております。

取得対価が識別可能な資産及び負債の公正価値を超過する場合は、連結財政状態計算書においてのれんとして計上しております。割安購入により、取得対価が識別可能な資産及び負債の公正価値を下回る場合、その差額は連結損益計算書に直接認識しております((6)のれん及び無形資産 のれんを参照)。

共通支配下における企業結合取引、すなわち、すべての結合企業又は結合事業が最終的に企業結合の前後で同じ当事者によって支配され、その支配が一時的なものではない企業結合取引については、帳簿価額に基づき会計処理しております。結合による対価が被結合企業の資産及び負債の簿価と異なる場合は、資本剰余金で調整しております。

当社グループ間の内部取引高、残高及び当社グループ間取引から発生した未実現損益は消去しております。すべてのグループ企業は共通の会計方針を適用しております。

## 関連会社

関連会社とは、当社グループが他の企業の財務及び経営方針に重要な影響力を有しているが、支配はしていない企業をいいます。当社グループが他の企業の議決権の20%以上50%以下を保有する場合、当社グループは当該他の企業に対して重要な影響力を有していると推定されます。保有する議決権が20%未満であっても、所有株式数の割合や役員の派遣等により、財務及び経営方針の決定に重要な影響力を有していると判断される場合には、関連会社を含めることとしております。関連会社については、取得時に関連会社に対する持分を取得原価で認識し、重要な影響力を喪失する日までの間、持分法によって会計処理しております。関連会社が適用する会計方針が当社グループの適用する会計方針と異なる場合には、当該関連会社の財務諸表に調整を加えております。他の株主との関係等により、決算日を統一することが実務上不可能である関連会社の財務諸表は、連結決算日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しております。

## 非支配持分

子会社に対する持分のうち、親会社に直接又は間接的に帰属しないものは非支配持分として表示されます。包括利益は非支配持分が負となる場合であっても、原則として、親会社の所有者と非支配持分に帰属させております。

当社グループと非支配持分の所有者間で行われる当社グループの子会社持分の変動について、子会社に対する当社の支配に変更を伴わない場合には、資本取引として処理しており、のれん又は連結損益計算書上の損益は認識しておりません。

## (2) 外貨換算

## 機能通貨及び表示通貨

当社グループの各企業の個別財務諸表は、各企業が営業活動を行う主な経済環境の通貨(機能通貨)を用いて測定しております。連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円で表示しております。

## 取引及び残高

外貨建取引は、取引日の為替レートを用いて機能通貨に換算しております。外貨建取引の決済並びに外貨建貨幣性資産及び貨幣性負債の期末日の為替レートによる換算から生じる為替差損益は、連結損益計算書で認識しております。

在外子会社及び在外関連会社

当社グループの表示通貨と異なる機能通貨を用いているすべてのグループ企業の業績及び財政状態は、以下の方法で表示通貨に換算しております。

- ・資産及び負債は、決算日の為替レートで換算しております。
- ・収益及び費用は、期中平均為替レートで換算しております(平均レートが取引日の為替レートの累積的影響の合理的な概算値でない場合、取引日のレートで換算しております)。
- ・外貨換算差額は、その他の包括利益で認識し、為替換算差額の累積額は連結財政状態計算書のその他の資本の構成要素に計上しております。

(3) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物には、手許現金、要求払預金、当初の満期日が3ヶ月以内の流動性が高い短期投資が含まれます。

(4) 棚卸資産

棚卸資産は、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い額で評価しております。取得原価は、主として総平均法により算定され、正味実現可能価額は、通常の営業過程における見積販売価格から販売に要する見積費用を控除した額となります。

連結財政状態計算書に計上されている棚卸資産の帳簿価額は定期的に見直しが行われ、滞留在庫又は当社グループが今後の販売で原価を回収できる可能性が低いと判断するものについては、当該棚卸資産の帳簿価額を正味実現可能価額まで減額しております。

(5) 有形固定資産

すべての有形固定資産は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額で表示しております。取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、解体、除去に係る原状回復費用及び資産計上すべき借入費用を含めております。当初取得後の追加コストは、その支出により将来の経済的便益が当社グループに流入する可能性が高く、信頼性をもって金額を測定することができる場合にのみ、当該取得資産の帳簿価額に算入するか、又は個別の資産として認識しております。その他の修繕及び維持費は、発生時に連結損益計算書で認識しております。

有形固定資産の減価償却は、取得原価から残存価額を控除した金額について、以下の見積耐用年数にわたり定額法により計算しております。

- ・建物 1～38年
- ・構築物 1～15年
- ・機械装置 1～15年
- ・工具器具備品 1～20年

耐用年数は、当社グループにとっての資産の期待効用の観点から決定しております。資産の残存価額と耐用年数は、技術の変化、使用の頻度及び市場ニーズを考慮して、各連結会計年度末に見直しが行われ、必要に応じて変更しております。減損が生じた場合は、資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額しております((7) 非金融資産の減損を参照)。

処分により発生する損益は、処分金額と当該資産の帳簿価額との差額により算出され、連結損益計算書に計上しております。

(6) のれん及び無形資産

のれん

のれんは毎期減損テストが行われ、取得原価から減損損失累計額を控除した金額で計上しております。のれんは、取得対価から取得日時点での被取得企業の識別可能な資産及び負債の公正価値を控除した額で測定しております。

なお、現在当社グループで認識されているのれんは、CEILジャパン株式会社が前株式会社あきんどスシローに対して行った企業結合により認識されたものであり、当該のれんは注記「1. 報告企業」に記載のとおり、CEILジャパン株式会社と前株式会社あきんどスシローの合併により、合併後会社に引き継がれております。当該のれんは、減損テストの実施にあたり、取得により生じるシナジー効果が得られると期待される資金生成単位グループである国内スシロー事業に配分されております((7) 非金融資産の減損を参照)。

## ブランド

ブランドは事業が継続する限り存在すると予想されるため耐用年数を確定できず、取得原価で表示し、償却は行っておりません。

なお、現在当社グループで認識されているブランドは、CEILジャパン株式会社が前株式会社あきんどスシローに対して行った企業結合により認識されたものであり、当該ブランドは注記「1. 報告企業」に記載のとおり、CEILジャパン株式会社と前株式会社あきんどスシローの合併により、合併後会社に引き継がれております。当該ブランドは、減損テストの実施にあたり、ブランドの効果が得られると期待される資金生成単位グループである国内スシロー事業及び海外スシロー事業に配分されております((7) 非金融資産の減損を参照)。

## ソフトウェア

当社グループが取得したソフトウェアのライセンスは、取得に要した原価に基づいて資産計上しております。これらの費用は見積耐用年数(5年)にわたり定額法で償却しております。

### (7) 非金融資産の減損

のれん及び耐用年数が確定できない無形資産(ブランド)は償却の対象とはならず、毎第4四半期会計期間中又は減損の兆候があると認められた場合にはその都度、減損テストを行っております。償却対象の資産は、ある事象や状況の変化が帳簿価額を回収することができない可能性を示す兆候があった場合に減損テストを行います。減損損失は、帳簿価額が回収可能価額を上回る場合に認識されます。回収可能価額は、資産の公正価値から売却費用を控除した金額と使用価値のいずれか高い方となります。減損テストを実施するに際し、個々の資産は、そのキャッシュ・フローが相互に独立して識別可能な最小単位(資金生成単位)でグループ分けを行っており、これは個別の店舗ごとに検討されています。

将来キャッシュ・フローの予測には、市場成長率、販売量、市場価格を含む多くの重要な仮定や見積りが関与しております。将来キャッシュ・フローの予測は、過去の傾向、市況及び業界の傾向を踏まえ、将来の売上収益及び営業費用の最善の見積りに基づいて行っております。これらの仮定は、経営者により見直しております。将来キャッシュ・フローの予測値は、評価日の資本コストにリスク・プレミアム等を加味した適切な割引率に基づき調整しております。この割引率は、回収可能価額の計算で用いられる税引前加重平均資本コストに基づいております(注記「12. 非金融資産の減損」参照)。

のれん以外の固定資産については、毎年減損損失の戻入の兆候について検討を行い、戻入が必要な場合には、償却分を調整した当初の帳簿価額を超えないように新たに見積った回収可能価額を上限として、損失の戻入をいたします。

### (8) 法人所得税

当期の法人所得税は、税務当局への納付又は税務当局からの予想還付額に基づき測定しております。

繰延税金は、資産負債法を用い、資産及び負債の税務基準額と連結財務諸表上の資産及び負債の帳簿価額との間に生じる一時差異に対して認識しております。ただし、当該一時差異が、企業結合以外の取引で、かつ会計上又は税務上のいずれかの損益にも影響を及ぼさない取引より生じる場合は、繰延税金は認識されません。繰延税金は、期末日現在制定又は実質的に制定されており、関連する繰延税金資産が実現する又は繰延税金負債が決済される期において適用されると予想される法定税率を使用して算定しております。

繰延税金資産は、一時差異を利用できるだけの将来の課税所得が発生する可能性が高い範囲で認識しております。子会社及び関連会社への投資から生じる将来加算一時差異については、一時差異の解消時期を当社グループが管理し、予測可能な期間内に一時差異が解消されない可能性が高い場合を除き、繰延税金を計上しております。のれんの当初認識時における将来加算一時差異については、繰延税金負債を認識しておりません。

(9) リース

借手としてのリース

契約がリースであるか否か、又は契約にリースが含まれているか否かについては、法的にはリースの形態をとらないものであっても、契約の実質に基づき判断しております。

リース期間が12ヶ月以内に終了する短期リース及び原資産が少額である少額資産のリースについて、使用権資産及びリース負債を認識しないことを選択しております。

契約がリースであるか又はリースを含んでいる場合、短期リース又は少額資産のリースを除き、開始日において使用権資産及びリース負債を連結財政状態計算書に計上しております。

使用権資産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した価額で表示しております。

使用権資産は、リース期間にわたり定額法によって減価償却を行っております。リース負債は、支払われていないリース料の割引現在価値で測定しております。リース料は、実効金利法に基づき金融費用とリース負債の返済額に配分しております。金融費用は連結損益計算書で認識しております。

貸手としてのリース

オペレーティング・リース(ファイナンス・リース以外のリース契約)の場合、支払リース料は貸手から受領したインセンティブ控除後の金額について、リース期間にわたって定額法により連結損益計算書に認識しております。

(10) 引当金

引当金は、当社グループが過去の事象の結果として現在の法的又は推定的債務を負っており、当該債務を返済するために経済的便益をもつ資源が流出する可能性が高く、その金額を信頼性をもって見積ることができる場合に認識しております。

将来の支出が12ヶ月を超え、貨幣の時間的価値の影響が重要な場合、引当金は当該負債に特有のリスクを反映した割引率を使用して、現在価値に割り引いております。時の経過による引当金の増加は、每期連結損益計算書の金融費用に計上しております。

(11) 収益認識

当社グループは、以下の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しております。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：履行義務の充足時に(又は充足するにつれて)収益を認識する

当社グループは、回転すし店を中心とする外食事業を営んでおり、顧客に料理を提供した時点において、顧客が支配を獲得し履行義務が充足されると判断しており、当該時点で収益を認識しております。

また、収益は顧客との契約において約束された対価から、値引などを控除した金額で測定しております。

(12) 政府補助金

補助金交付のための条件を満たし、補助金を受領することに合理的な保証がある場合は、補助金収入を公正価値で測定し、認識しております。発生した費用に対する補助金は、費用の発生と同じ連結会計年度に収益として計上しております。

(13) 従業員給付

退職給付

当社グループでは、従業員の退職給付に充てるため、確定拠出制度を採用しております。確定拠出型の退職給付に関する費用は、従業員が勤務をした期間に費用として認識しております。

短期従業員給付

短期従業員給付は、役務が提供された期に費用計上しております。賞与及び有給休暇費用については、当社グループが従業員から過去に提供された労働の対価として支払う現在の法的又は推定的債務を有しており、その金額を信頼性をもって見積ることができる場合に、その見積られた額を負債として計上しております。

(14) 借入コスト

意図した用途又は売却が可能となるまでに相当の期間を要する資産である適格資産の取得、建設又は製造に直接起因する借入コストは、意図した用途又は売却が可能となるまで、当該資産の取得原価に含めております。その他の借入コストは、発生した期間の連結損益計算書に全額費用として認識しております。

(15) 1株当たり利益

基本的1株当たり当期利益は、親会社の普通株主に帰属する当期損益を、発行済普通株式の加重平均株式数で除して計算しております。希薄化後1株当たり当期利益は、希薄化効果を有するすべての潜在株式の影響を調整して計算しております。

(16) 株式に基づく報酬

当社グループは持分決済型株式報酬制度を設けており、取締役及び従業員に対し、当社グループの持分金融商品(オプション)を付与しております。オプションの付与日における公正価値は、モンテカルロ・シミュレーション等を用いて算定しております。付与されたオプションの公正価値は、付与日から権利確定期間にわたり費用及び資本の増加として認識しております。

(17) 金融商品

デリバティブ以外の金融資産

(a) 当初認識及び測定

当社グループは、金融資産を償却原価で測定される金融資産、純損益又はその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類しております。当社グループは当初認識においてその分類を決定しております。金融資産は当社グループが契約当事者となった日に認識しております。

償却原価で測定される金融資産

金融資産は、次の条件が共に満たされる場合には、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

- ・ 契約上のキャッシュ・フローを回収するために資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて、資産が保有されている。
- ・ 金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日を生じる。

償却原価で測定される金融資産は、公正価値に、当該金融資産の取得に直接起因する取引コストを加算した金額で当初認識しております。ただし、重要な金融要素を含まない営業債権は取引価格で当初認識しております。当初認識後は実効金利法を適用した償却原価により測定しております。

純損益を通じて公正価値で測定される金融資産

金融資産(その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産を除く)のうち、上記の償却原価で測定される金融資産の区分の要件を満たさないものは、純損益を通じて公正価値で測定される金融資産に分類しております。

純損益を通じて公正価値で測定される金融資産は、公正価値で当初認識しております。当初認識後は公正価値で測定し、その評価差額を当連結会計年度の純損益として認識しております。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産

公正価値で測定される金融資産のうち、その他の包括利益を通じて公正価値で測定されることを指定した資本性金融商品は、公正価値に、当該金融資産の取得に直接起因する取引コストを加算した金額で当初認識しております。当初認識後は公正価値で測定し、その評価差額をその他の包括利益に認識しております。なお、その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産からの配当金については、当連結会計年度の純損益として認識しております。

(b) 金融資産の認識の中止

当社グループは、金融資産から生じるキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、又は金融資産を譲渡し、ほとんど全てのリスクと経済価値が移転した時にのみ、金融資産の認識を中止しております。当社グループがリスクと経済価値のほとんど全てを移転しないが保持もせず、譲渡された資産に対する支配を保持している場合には、継続的関与を有している範囲において、資産と関連する負債を認識しております。

その他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産の認識を中止した場合、当該時点まで累積したその他の包括利益として認識していた金額を利益剰余金に振り替えております。

(c) 金融資産の減損

償却原価で測定される金融資産等に係る減損については、当該金融資産に係る予想信用損失に対して貸倒引当金を認識しております。

当社グループは、各報告日において、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したかどうかを評価しております。

金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、当該金融商品に係る貸倒引当金を12ヶ月の予想信用損失と同額で測定しております。一方で、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融商品に係る貸倒引当金を全期間の予想信用損失と同額で測定しております。

ただし、営業債権については常に貸倒引当金を全期間の予想信用損失と同額で測定しております。

予想信用損失は、信用情報の変化や債権の期日経過情報等を反映する方法で見積っております。当該測定に係る金額は純損益で認識しております。なお、連結財務諸表に表示されている金融資産の減損後の帳簿価額は、当社グループの金融資産の信用リスクに対するエクスポージャーの最大値です。

デリバティブ以外の金融負債

(a) 当初認識及び測定

当社グループは、金融負債について、償却原価で測定される金融負債に分類しております。金融負債は、当社グループが契約当事者となった日に認識しております。

償却原価で測定される金融負債

当社グループは、借入金を含むその他の金融負債について、当初認識時に取引コスト控除後の公正価値で当初測定しております。当初認識後は、実効金利法を使用した償却原価で測定し、支払利息は実効金利法で認識しております。

(b) 金融負債の認識の中止

当社グループは、金融負債が消滅したとき、すなわち、契約にて特定された債務が免責、取消し、又は失効となった時に、金融負債の認識を中止しております。

(c) 認識の中止を生じない金融負債の条件変更

金融負債が条件変更または交換されたが当該金融負債の認識の中止が生じない(すなわち大幅でない)場合には条件変更による利得又は損失を認識しております。

#### 4. 重要な会計上の見積りと判断

IFRSに準拠した連結財務諸表の作成において、連結財務諸表の報告日の資産、負債、収益及び費用の金額に影響を及ぼす見積りや仮定を用いることが必要となります。これらの見積りや仮定は、過去の経験や経営幹部が知り得る限りの情報に基づいて設定しておりますが、実際の結果と最終的に異なる可能性があります。見積りと仮定は継続して見直しております。

会計上の見積りにより当連結会計年度における連結財務諸表にその額を計上した項目であって、翌連結会計年度における連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

(有形固定資産、のれん及び無形資産の減損損失の認識の要否)

##### (1) 連結財務諸表に計上した金額

	前連結会計年度	当連結会計年度
有形固定資産	184,936百万円	203,820百万円
のれん	30,371百万円	30,371百万円
無形資産	57,016百万円	57,002百万円
減損損失	2,192百万円	1,213百万円

なお、前連結会計年度及び当連結会計年度の無形資産のうち53,596百万円は耐用年数を確定できない無形資産(ブランド)であります。

減損損失は、主として業績が悪化している店舗について計上したものでその他の費用に含まれております。

##### (2) 会計上の見積りの内容について有価証券報告書の理解に資するその他の情報

有形固定資産、のれん及び無形資産につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 3. 重要性がある会計方針 (7) 非金融資産の減損」に記載の方法に従って、減損テストを実施しております。減損テストにおける使用価値算定の基礎となる将来キャッシュ・フローは、過去の実績を踏まえて、将来の市場環境の変動及び販売施策を主要な仮定として織り込んでいますが、これらの仮定の予測には高い不確実性を伴い、将来キャッシュ・フローの見積に重要な影響を及ぼす可能性があります。

上記のほか、連結財務諸表上で認識する金額に重要な影響を与える会計方針の適用に際して行う見積り及び判断に関する情報は、以下の注記に含まれております。

- ・法人所得税(注記「14. 法人所得税」)
- ・有形固定資産及び無形資産の耐用年数(上記及び注記「3. 重要な会計方針 (5) 有形固定資産及び(6) のれん及び無形資産」を参照)
- ・法的債務及び推定的債務から発生する資産除去債務(注記「19. 引当金」)
- ・敷金及び保証金の評価(注記「34. 金融商品」及び「35. 公正価値測定」)

## ５．セグメント情報

### (1) 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、主に事業別のセグメントから構成されております。

各報告セグメントに含まれる主要ブランドは以下のとおりであります。

国内スシロー事業：国内で展開する「スシロー」及びテイクアウト専門店

海外スシロー事業：海外で展開する「スシロー」及びテイクアウト専門店

京樽事業：株式会社京樽が運営する全ブランド(主要ブランド「京樽」・「回転寿司みさき」・「海鮮三崎港」)

国内杉玉事業：株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS が運営する全ブランド(主要ブランド「杉玉」)

その他事業：スシロー未来型万博店及び商品在庫の外部販売

当連結会計年度より、報告セグメントを従来の「国内スシロー事業」、「海外スシロー事業」、「京樽事業」及び「その他事業」の４区分から、「国内スシロー事業」、「海外スシロー事業」、「京樽事業」、「国内杉玉事業」及び「その他事業」の５区分に変更しております。この変更は、将来の重要性を考慮し、従来「その他事業」に含めていた「国内杉玉事業」を独立した報告セグメントとしたものです。なお、前連結会計年度のセグメント情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しております。



## (2) 報告セグメント売上収益及び業績

当社グループの報告セグメントによる売上収益及び業績は以下のとおりです。

前連結会計年度(自 2023年10月 1 日 至 2024年 9 月30日)

(単位：百万円)

	報告セグメント					合計	調整額 合計 (注) 2	連結合計
	国内 スシロー 事業	海外 スシロー 事業	京樽事業	国内杉玉 事業	その他 事業			
売上収益								
外部収益	238,173	92,138	23,939	6,806	74	361,129	-	361,129
セグメント間収益	-	-	47	91	-	139	139	-
計	238,173	92,138	23,986	6,897	74	361,268	139	361,129
セグメント利益又は 損失( は損失) (注) 1	14,217	7,194	350	131	74	21,267	2,116	23,384
その他の項目								
減価償却費及び償 却費	16,401	11,010	1,738	728	-	29,876	885	30,760
減損損失	582	1,179	400	30	-	2,192	-	2,192

(注) 1. セグメント利益又は損失は連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

2. セグメント利益又は損失の調整額2,116百万円には、主にセグメント間取引消去及び各報告セグメントに配分していない全社損益が含まれております。

当連結会計年度(自 2024年10月 1 日 至 2025年 9 月30日)

(単位：百万円)

	報告セグメント					合計	調整額 合計 (注) 2	連結合計
	国内 スシロー 事業	海外 スシロー 事業	京樽事業	国内杉玉 事業	その他 事業			
売上収益								
外部収益	265,903	131,420	23,425	8,153	674	429,574	-	429,574
セグメント間収益	-	3	106	131	-	240	240	-
計	265,903	131,422	23,532	8,284	674	429,814	240	429,574
セグメント利益又は 損失( は損失) (注) 1	18,008	16,324	60	64	366	34,090	2,002	36,093
その他の項目								
減価償却費及び償 却費	17,840	14,202	1,706	907	10	34,665	1,111	35,776
減損損失	112	698	227	108	-	1,144	68	1,213

(注) 1. セグメント利益又は損失は連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

2. セグメント利益又は損失の調整額2,002百万円には、主にセグメント間取引消去及び各報告セグメントに配分していない全社損益が含まれております。

(3) 製品及びサービス別に関する情報

当社グループは単一の製品及びサービスを販売しているため、製品及びサービス別の売上収益の記載を省略しております。

(4) 地域別に関する情報

売上収益及び非流動資産の地域別内訳は以下のとおりです。

前連結会計年度(自 2023年10月 1 日 至 2024年 9 月30日)

外部顧客への売上収益		
(単位：百万円)		
日本	海外	合計
268,992	92,138	361,129

非流動資産（金融商品、繰延税金資産及び保険契約から生じる権利を除く）

(単位：百万円)		
日本	海外	合計
233,853	53,810	287,663

当連結会計年度(自 2024年10月 1 日 至 2025年 9 月30日)

外部顧客への売上収益		
(単位：百万円)		
日本	海外	合計
298,154	131,420	429,574

非流動資産（金融商品、繰延税金資産及び保険契約から生じる権利を除く）

(単位：百万円)		
日本	海外	合計
241,022	66,660	307,682

(5) 主要な顧客に関する情報

当社グループの売上収益の10%以上を占める単一の外部顧客は存在しないため、記載を省略しております。

## 6. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
銀行預金及び手許現金	48,695	58,822
合計	48,695	58,822

(注) 現金及び現金同等物は、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

## 7. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
売掛金	11,920	13,109
未収入金	1,962	2,175
合計	13,882	15,284
流動	13,882	15,284
非流動	-	-
合計	13,882	15,284

(注) 1. 信用リスク管理については、注記「34. 金融商品」に開示しております。

2. 上記のうち営業債権は、料理の提供時点において、時の経過のみを条件として対価を受け取る権利が当社グループに生じるため、当社グループの料理を提供した時点等で認識しております。なお、当社グループでは、履行義務の充足後、別途定める支払条件により短期のうちに支払いを受けております。履行義務を充足してから対価を受領するまでの期間が通常は1年以内であるため、当該債権については、実務上の便法を使用し、重大な金融要素の調整は行っておりません。

3. 営業債権及びその他の債権は、償却原価で測定される金融資産に分類しております。

## 8. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
食材	5,402	8,868
貯蔵品	1,109	1,374
合計	6,512	10,242

(注) 1. 棚卸資産の取得原価のうち、費用として認識され、売上原価に含まれている金額は前連結会計年度が

154,546百万円(うち、食材149,309百万円、貯蔵品5,237百万円)、当連結会計年度が183,252百万円(うち、食材177,256百万円、貯蔵品5,996百万円)であります。

2. 前連結会計年度及び当連結会計年度の連結損益計算書に計上された、過年度の棚卸資産評価減の戻入はありません。

# 9．有形固定資産

有形固定資産の取得原価、減価償却累計額及び減損損失累計額の増減、並びに帳簿価額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

取得原価	建物	構築物	機械装置	工具器具備品	使用権資産	土地	建設仮勘定	合計
2023年10月1日残高	50,420	6,491	14,474	34,007	184,583	1,675	1,001	292,651
取得	3,390	-	1,472	1,614	20,880	-	18,314	45,671
売却又は処分 (注) 4	865	95	237	527	2,772	-	-	4,496
振替	4,888	213	5,002	4,421	853	-	18,486	3,110
外貨換算差額	237	-	81	69	969	-	7	1,363
その他	-	-	0	13	25	-	-	12
2024年9月30日残高	57,597	6,608	20,630	39,459	202,550	1,675	822	329,341
取得	1,886	-	1,190	929	26,653	-	24,920	55,577
売却又は処分 (注) 4	429	22	56	361	1,273	-	-	2,141
振替	8,142	77	5,619	7,733	2	-	24,440	2,868
外貨換算差額	900	-	340	491	2,054	-	26	3,812
その他	-	-	-	67	333	-	4	396
2025年9月30日残高	68,096	6,663	27,723	48,184	229,653	1,675	1,332	383,325

(単位：百万円)

減価償却累計額及び 減損損失累計額	建物	構築物	機械装置	工具器具備品	使用権資産	土地	建設仮勘定	合計
2023年10月1日残高	27,141	4,531	6,601	21,581	56,059	122	-	116,035
減価償却費	4,092	301	1,953	4,041	19,575	-	-	29,963
減損損失	913	80	207	520	468	-	-	2,188
減損損失の戻入	134	1	70	73	-	-	-	279
売却又は処分 (注) 4	825	95	208	457	1,696	-	-	3,282
外貨換算差額	121	-	35	54	357	-	-	567
その他	22	-	2	25	348	-	-	347
2024年9月30日残高	31,088	4,816	8,451	25,533	74,396	122	-	144,406
減価償却費	4,975	289	2,790	4,815	21,888	-	-	34,757
減損損失	485	0	74	261	297	-	-	1,118
減損損失の戻入	224	10	81	53	-	-	-	368
売却又は処分 (注) 4	422	22	54	329	1,068	-	-	1,895
外貨換算差額	378	-	152	233	790	-	-	1,553
その他	10	-	-	29	28	-	-	66
2025年9月30日残高	36,270	5,073	11,332	30,432	96,276	122	-	179,505

(単位：百万円)

帳簿価額	建物	構築物	機械装置	工具器具備品	使用権資産	土地	建設仮勘定	合計
2023年10月1日残高	23,279	1,960	7,873	12,426	128,524	1,553	1,001	176,615
2024年9月30日残高	26,508	1,793	12,179	13,926	128,154	1,553	822	184,936
2025年9月30日残高	31,826	1,589	16,391	17,752	133,377	1,553	1,332	203,820

- (注) 1. 使用権資産の原資産は、土地、建物、工具器具備品、機械装置及び車両運搬具であり、前連結会計年度末においては土地の帳簿価額は47,221百万円、建物の帳簿価額は78,338百万円、工具器具備品の帳簿価額は2,582百万円、車両運搬具の帳簿価額は13百万円であり、当連結会計年度末においては土地の帳簿価額は44,380百万円、建物の帳簿価額は85,956百万円、工具器具備品の帳簿価額は3,036百万円、車両運搬具の帳簿価額は5百万円であります。
2. 前連結会計年度及び当連結会計年度において、有形固定資産の取得原価に含まれる借入コストは存在してありません。
3. 有形固定資産の減損及び減損損失の戻入は注記「12. 非金融資産の減損」に開示しております。
4. リースの解約に伴う減少を含めております。

## 10. のれん

のれんの取得原価及び減損損失累計額の増減、並びに帳簿価額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
取得原価		
期首残高	30,541	30,541
期末残高	30,541	30,541
減損損失累計額		
期首残高	170	170
減損損失	-	-
期末残高	170	170
帳簿価額		
期首残高	30,371	30,371
期末残高	30,371	30,371

(注) のれんの減損は注記「12. 非金融資産の減損」に開示しております。

## 11. 無形資産

無形資産の取得原価、償却累計額及び減損損失累計額の増減、並びに帳簿価額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

取得原価	ブランド	ソフトウェア	その他	合計
2023年10月1日残高	53,596	5,121	711	59,428
取得	-	1,722	66	1,788
売却又は処分	-	-	1	1
振替	-	4	305	301
外貨換算差額	-	1	2	3
その他	-	-	-	-
2024年9月30日残高	53,596	6,846	470	60,912
取得	-	962	147	1,109
売却又は処分	-	-	-	-
振替	-	40	55	15
外貨換算差額	-	3	4	7
その他	-	0	-	0
2025年9月30日残高	53,596	7,852	565	62,013

(単位：百万円)

償却累計額及び減損損失累計額	ブランド	ソフトウェア	その他	合計
2023年10月1日残高	-	2,959	138	3,096
償却費	-	784	12	796
減損損失	-	4	-	4
減損損失の戻入	-	-	-	-
売却又は処分	-	-	-	-
外貨換算差額	-	-	-	-
その他	-	-	-	-
2024年9月30日残高	-	3,747	150	3,897
償却費	-	1,009	11	1,020
減損損失	-	70	25	94
減損損失の戻入	-	-	-	-
売却又は処分	-	-	-	-
外貨換算差額	-	-	-	-
その他	-	-	-	-
2025年9月30日残高	-	4,825	186	5,011

(単位：百万円)

帳簿価額	ブランド	ソフトウェア	その他	合計
2023年10月1日残高	53,596	2,162	574	56,332
2024年9月30日残高	53,596	3,100	320	57,016
2025年9月30日残高	53,596	3,027	379	57,002

(注) 1. 耐用年数を確定できる無形資産は、その耐用年数にわたり定額法で償却されます。無形資産の償却費は、連結損益計算書の販売費及び一般管理費に計上しております。

2. ブランドは耐用年数が確定できないため、償却の対象にはなりません。当該ブランドはCEILジャパン株式会社が前株式会社あきんどシロイに対して行った企業結合により認識されたもので、事業が継続する限り存続すると予測されるため、ブランドの耐用年数を確定できないと判断しております。無形資産の減損は注記「12. 非金融資産の減損」に開示しております。

## 12. 非金融資産の減損

## (1) 事業資産の減損

当社グループが、業績が悪化している店舗等について連結損益計算書に計上している減損損失は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
建物	913	485
構築物	80	0
機械装置	207	74
工具器具備品	520	261
使用権資産	468	297
その他	4	94
合計	2,192	1,213

- (注) 1. すべての減損損失は、連結損益計算書のその他の費用に含まれます。
2. 各店舗を資金生成単位として、事業資産の減損テストを実施しております。
3. これら資産の回収可能価額(前連結会計年度867百万円、当連結会計年度1,210百万円)は、前連結会計年度においては9.9%～14.0%、当連結会計年度においては9.8%～12.5%の加重平均資本コストに基づく税引前の割引率を用いた使用価値に基づいております。
4. 減損損失を認識した店舗等は、前連結会計年度137店舗及び1工場、当連結会計年度87店舗及び1工場であります。

## (2) 事業資産の減損の戻入

業績が改善している店舗について、当社グループが連結損益計算書に計上している減損損失の戻入は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
建物	134	224
構築物	1	10
機械装置	70	81
工具器具備品	73	53
合計	279	368

- (注) 1. すべての減損損失の戻入は、連結損益計算書のその他の収益に含まれます。
2. 各店舗を資金生成単位として、減損損失の戻入の検討を実施しております。
3. これら資産の回収可能価額(前連結会計年度841百万円、当連結会計年度1,069百万円)は、前連結会計年度においては9.9%、当連結会計年度においては9.8%の加重平均資本コストに基づく税引前の割引率を用いた使用価値に基づいております。
4. 減損損失の戻入を認識した店舗は、前連結会計年度5店舗、当連結会計年度11店舗であります。

## (3) 企業結合により取得した資産の減損

当社グループで認識されているのれん及び耐用年数を確定できないブランドは、CEILジャパン株式会社が前株式会社あきんどスシローに対して行った企業結合により認識されたものであり、当該のれん及び耐用年数を確定できないブランドは注記「1. 報告企業」に記載のとおり、CEILジャパン株式会社と前株式会社あきんどスシローの合併により、合併後会社に引き継がれております。のれんの取得により生じるシナジー効果は国内スシロー事業としての資金生成単位グループ全体から生じるため、当該のれんは、減損テストの実施にあたり、当該資金生成単位である国内スシロー事業に配分されております。また耐用年数を確定できないブランドについては、ブランドの効果としてはスシロー事業としての資金生成単位グループ全体から生じるため、当該ブランドは、減損テストの実施にあたり、当該資金生成単位である国内スシロー事業及び海外スシロー事業に配分されております。

当該資金生成単位の回収可能価額は、使用価値に基づいて算定しております。使用価値は、過去のデータを反映し経営者が承認した翌連結会計年度の事業計画を基礎とし、その後の長期成長率を0%と仮定して計算した将来キャッシュ・フローの見積額を現在価値に割り引いて算定しております。割引計算に際しては、加重平均資本コストに基づく税引前の割引率を使用しており、前連結会計年度においては9.9%～14.0%、当連結会計年度においては9.8%～12.5%としております。

前連結会計年度末において、のれんが含まれる資金生成単位グループの回収可能価額は、資産の帳簿価額を94,432百万円上回っていますが、税引前割引率が15.3%上昇した場合、又は、各期の将来の見積キャッシュ・フローが60.7%減少した場合、回収可能価額と帳簿価額が等しくなります。また、のれん及び耐用年数を確定できないブランドが含まれる資金生成単位グループの回収可能価額は、資産の帳簿価額を89,638百万円上回っていますが、税引前割引率が8.4%上昇した場合、又は、各期の将来の見積キャッシュ・フローが43.7%減少した場合、回収可能価額と帳簿価額が等しくなります。

当連結会計年度末において、のれんが含まれる資金生成単位グループの回収可能価額は、資産の帳簿価額を117,495百万円上回っていますが、税引前割引率が16.7%上昇した場合、又は、各期の将来の見積キャッシュ・フローが63.0%減少した場合、回収可能価額と帳簿価額が等しくなります。また、のれん及び耐用年数を確定できないブランドが含まれる資金生成単位グループの回収可能価額は、資産の帳簿価額を205,716百万円上回っていますが、税引前割引率が18.4%上昇した場合、又は、各期の将来の見積キャッシュ・フローが61.7%減少した場合、回収可能価額と帳簿価額が等しくなります。

## 13. 持分法で会計処理されている投資

## 重要性のない関連会社

当社グループは、関連会社に対する投資を持分法によって会計処理しております。

個々に重要性のない関連会社に対する投資の帳簿価額及び当該関連会社に関する財務情報は、以下のとおりであります。なお、これらの金額は、当社グループの持分比率勘案後のものであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
帳簿価額合計	52	52



## 14. 法人所得税

連結損益計算書に計上されている法人所得税は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
当期法人所得税	6,249	8,100
繰延法人所得税	40	1,069
合計	6,209	9,168

その他の包括利益に直接計上されている法人所得税は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動	78	152
合計	78	152

(注) 上記の内容は、繰延法人所得税です。

法定実効税率と平均実際負担税率の調整は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
	%	%
法定実効税率	34.1	34.1
永久に損金(益金)に算入されない 項目	0.6	0.5
未認識の繰延税金資産	2.3	0.0
税額控除	3.5	2.6
連結子会社の適用税率差異	5.3	6.3
税率変更による影響	-	1.1
その他	0.5	0.3
平均実際負担税率	28.7	27.1

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立し、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。

これに伴い、2026年4月1日以後開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を34.1%から34.9%に変更し計算しております。この変更による影響は軽微であります。

連結財政状態計算書上の繰延税金資産及び繰延税金負債は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
繰延税金資産	8,363	8,201
繰延税金負債	20,076	20,824
繰延税金負債純額	11,713	12,623

当社グループの繰延税金資産及び繰延税金負債の増減は以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

(単位：百万円)

	2023年10月1日	純損益を通じて 認識	その他の包括利益 において認識	その他 (為替換算差額等)	2024年9月30日
繰延税金資産					
有形固定資産	3,856	502	-	9	3,364
資産除去債務	830	46	-	-	877
未払事業税	100	248	-	-	349
賞与引当金	471	370	-	-	840
未払有給休暇	613	59	-	-	554
繰越欠損金	138	138	-	-	-
その他	2,109	194	78	-	2,380
合計	8,117	160	78	9	8,363
繰延税金負債					
ブランド	18,271	-	-	-	18,271
有形固定資産	1,516	115	-	0	1,631
その他	170	5	-	-	174
合計	19,957	119	-	0	20,076

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

(単位：百万円)

	2024年10月1日	純損益を通じて 認識	その他の包括利益 において認識	その他 (為替換算差額等)	2025年9月30日
繰延税金資産					
有形固定資産	3,364	368	-	6	3,002
資産除去債務	877	28	-	-	904
未払事業税	349	61	-	-	287
賞与引当金	840	98	-	-	742
未払有給休暇	554	51	-	-	605
その他	2,380	128	152	-	2,661
合計	8,363	321	152	6	8,201
繰延税金負債					
ブランド	18,271	450	-	-	18,721
有形固定資産	1,631	316	-	0	1,947
その他	174	19	-	-	156
合計	20,076	748	-	0	20,824

繰延税金資産を認識していない一時差異は、当連結会計年度末において1,879百万円(前連結会計年度末：1,628百万円)であります。当社グループは、日本国内においてグループ通算制度を適用しておりますが、当該一時差異には同制度の適用外である地方税(住民税及び事業税)に係る繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異を含めておりません。地方税にかかる将来減算一時差異の金額は、当連結会計年度末において4,431百万円(前連結会計年度末：5,025百万円)であります。

繰延税金資産を認識していない税務上の繰越欠損金は、当連結会計年度末において3,261百万円(前連結会計年度末：2,911百万円)であり、主に海外子会社で発生したものであります。また、その失効予定は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
5年以内	1,265	2,687
6年目	712	-
7年目	-	-
8年目	-	-
9年目	-	-
10年目以降	934	573
合計	2,911	3,261

上記にはグループ通算制度の適用外である地方税(住民税及び事業税)にかかる繰延税金資産を認識していない繰越欠損金を含めておりません。地方税にかかる繰越欠損金の金額は、当連結会計年度末において11,556百万円(前連結会計年度末：10,744百万円)であります。なお、地方税にかかる繰越欠損金の期限切れは10年であります。

また、日本においては、令和5年度税制改正により、グローバル・ミニマム課税に対応する法人税が創設され、それに係る規定を含めた税制改正法(「所得税法等の一部を改正する法律」(令和5年法律3号))が2023年3月28日に成立しております。2024年4月1日以後開始事業年度より、日本に所在する親会社等の子会社等が所在する国・地域での税負担が最低税率(15%)に至るまで、親会社等に対して追加で上乘せ課税されることになります。これらの法制による当社グループの連結財務諸表への影響は軽微であると判断しております。

#### 15. 営業債務及びその他の債務

営業債務及びその他の債務の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
買掛金	20,230	23,972
未払金	15,361	18,142
合計	35,591	42,113
流動	35,569	42,091
非流動	22	22
合計	35,591	42,113

(注) 営業債務及びその他の債務は、償却原価で測定される金融負債に分類しております。

## 16. 社債及び借入金

(1) 当社グループの社債及び借入金の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)	平均利率(%)	返済期限
流動負債				
1年内償還予定の社債	5,000	-		
1年内返済予定の長期借入金	4,009	4,009	0.58%	2026年9月
小計	9,009	4,009		
非流動負債				
社債(1年以内に償還予定のものを除く)	24,555	29,569		
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く)	50,959	46,950	0.41%	2032年3月
小計	75,514	76,519		
合計	84,523	80,528		

- (注) 1. 社債及び借入金は、償却原価で測定される金融負債に分類しております。
2. 平均利率については、当連結会計年度における借入金の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。
3. 当社グループの借入金の一部には、一定の資本水準の維持等を要求する財務制限条項が付されております。当連結会計年度及び前連結会計年度において、当該条項に抵触するような事象はありません。
4. 社債の発行条件の要約は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

会社名	銘柄	発行年月日	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)	利率 (%)	担保	償還期限
当社	第1回無担保社債	2020年1月23日	5,000	-	0.170	無担保	2025年1月23日
当社	第2回無担保社債	2020年1月23日	4,994	4,998	0.350	無担保	2030年1月23日
当社	第4回無担保社債	2023年12月20日	11,971	11,985	1.062	無担保	2028年12月20日
当社	第5回無担保社債	2023年12月14日	7,590	7,597	1.062	無担保	2028年12月14日
当社	第6回無担保社債	2025年01月23日	-	4,989	1.351	無担保	2030年01月23日
合計			29,555	29,569			

5. 借入金及び社債の返済予定額は以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

(単位：百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超	合計
借入金	4,009	4,009	24,009	4,009	10,481	8,450	54,968
社債	5,000				19,600	5,000	29,600

(注) 契約上のキャッシュ・フローを記載しております。

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

(単位：百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超	合計
借入金	4,009	24,009	4,009	10,481	1,100	7,350	50,959
社債				19,600	10,000		29,600

(注) 契約上のキャッシュ・フローを記載しております。

## (2) コミットメントライン契約

当社は、当社グループの事業展開における資金需要に対して安定的かつ機動的に資金調達を行うため、取引金融

機関2社とコミットメントライン契約を締結しております。前連結会計年度末および当連結会計年度末におけるコミットメントライン契約にかかる借入未実行残高等は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
コミットメントラインの総額	20,000	20,000
借入実行残高	-	-
差引額	20,000	20,000

## 17. リース

当社グループは、借手として、主として店舗用不動産(土地及び建物)を賃借しております。

### (1) 使用権資産に関する損益(借手)

使用権資産に関連する損益は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
使用権資産の減価償却費		
土地	4,377	4,368
建物	14,476	16,634
工具器具備品	712	878
車両運搬具	10	8
減価償却費計	19,575	21,888
短期リース費用	570	666
少額資産リース費用	12	23
変動リース料(注)	3,188	3,992
リース負債に係る金利費用	1,671	2,129

(注) リース負債の測定に含めていない変動リース料に係る費用であります。

当リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額は、前連結会計年度において25,156百万円、当連結会計年度において28,927百万円であります。

### (2) リース負債の満期分析

リース負債の満期分析は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
1年以内	21,991	25,443
1年超5年以内	62,600	68,379
5年超	57,423	56,658
割引前のリース負債総額	142,014	150,480
9月30日現在の連結財政状態計算書 に含まれるリース負債の残高	132,361	138,132

## 18. その他の金融資産及び金融負債

その他の金融資産及び金融負債の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
その他の金融資産		
償却原価で測定される金融資産		
定期預金	2,072	-
預け金	864	687
その他	4	32
その他の包括利益を通じて公正価値 で測定される金融資産		
株式	1,232	773
合計	4,172	1,492
流動	2,940	690
非流動	1,232	801
合計	4,172	1,492

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
その他の金融負債		
償却原価で測定される金融負債		
預り金	1,006	1,339
預り保証金	105	100
合計	1,112	1,439
流動	1,006	1,339
非流動	105	100
合計	1,112	1,439

預り保証金の満期は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
1年以内	22	37
1年超2年以内	36	38
2年超3年以内	31	13
3年超4年以内	16	3
4年超5年以内	-	9
5年超	-	-
合計	105	100

## 19. 引当金

引当金の内訳及び増減は以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

(単位：百万円)

	資産除去債務	その他	合計
2023年10月1日	4,517	2,982	7,499
期中増加額	462	5,102	5,564
割引計算の期間利息費用	34	-	34
期中減少額(目的使用)	117	2,957	3,074
その他	17	-	17
2024年9月30日	4,878	5,127	10,006
流動	212	5,063	5,275
非流動	4,666	64	4,730
合計	4,878	5,127	10,006

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

(単位：百万円)

	資産除去債務	その他	合計
2024年10月1日	4,878	5,127	10,006
期中増加額	799	4,242	5,042
割引計算の期間利息費用	44	-	44
期中減少額(目的使用)	183	5,063	5,246
その他	1	-	1
2025年9月30日	5,537	4,306	9,844
流動	211	4,170	4,381
非流動	5,326	136	5,462
合計	5,537	4,306	9,844

資産除去債務は、店舗等の不動産賃貸借契約終了時における賃借物件の造作や設備の解体費に関連するものです。債務額は、賃借物件の造作や設備の耐用年数を考慮に入れて決定した使用見込期間(主に1～20年)といった要素に基づいて見積計上しております。債務の計算に用いられる割引率は、耐用年数に応じた国債の利回り(前連結会計年度：0.0%～3.3%、当連結会計年度：0.0%～2.1%)です。

その他には賞与引当金等が含まれております。

## 20. その他の資産及び負債

その他の資産及び負債の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
その他の資産		
前払費用	2,851	3,429
その他	351	621
合計	3,202	4,051
流動	2,627	3,357
非流動	574	694
合計	3,202	4,051

(注) 前払費用は、主として敷金及び保証金の償却原価と支払額の差額であります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
その他の負債		
契約負債	51	817
未払費用	394	392
未払消費税等	3,251	2,912
未払有給休暇	1,881	2,098
その他	173	206
合計	5,750	6,426
流動	5,750	6,426
非流動	-	-
合計	5,750	6,426



## 21. 資本金及び剰余金

## (1) 授権株式数及び発行済株式数

授権株式数及び発行済株式数は、以下のとおりであります。

(単位：株)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
授権株式数(無額面普通株式)	436,000,000	436,000,000
発行済株式数(無額面普通株式)	116,069,184	116,069,184
自己株式	2,945,764	2,814,631

	株数(株)	資本金(百万円)	資本剰余金(百万円)
全額払込済みの発行済み普通株式：			
2023年10月1日現在	116,069,184	100	15,676
自己株式の処分(注)1	-	-	130
自己株式の取得(注)2	-	-	2
新株予約権の失効	-	-	190
2024年9月30日現在	116,069,184	100	15,734
自己株式の処分(注)3	-	-	69
自己株式の取得	-	-	-
新株予約権の失効	-	-	21
連結子会社株式の取得による持分の増減	-	-	17
2025年9月30日現在	116,069,184	100	15,806

(注)1. 自己株式の処分差損130百万円を資本剰余金として認識したものであります。

2. 自己株式の取得費用2百万円を資本剰余金として認識したものであります。

3. 自己株式の処分差益69百万円を資本剰余金として認識したものであります。

## (2) 資本構造

当社グループの資本構造は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
負債合計	287,317	297,694
現金及び現金同等物	48,695	58,822
純負債	238,622	238,872
資本合計	77,837	100,902

当社グループは、現在及び将来の事業活動のために適切な水準の資産、負債及び資本を維持することに加えて、事業活動における資本効率の最適化を図り、財務体質を向上させるという方針のもと、資本を管理しております。経営幹部は、当社グループの資本管理において、親会社所有者帰属持分比率を一定の指標として評価しており、前連結会計年度及び当連結会計年度における当該比率はそれぞれ20.5%及び24.0%となっております。

## (3) 剰余金

## 資本剰余金

日本における会社法(以下「会社法」という。)では、株式の発行に対して払込み又は給付に係る額の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りは資本剰余金に含まれている資本準備金に組み入れることが規定されております。

## 利益剰余金

会社法では、剰余金の配当として支出する金額の10分の1を、資本剰余金に含まれている資本準備金及び利益剰余金に含まれている利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで資本準備金又は利益準備金として積み立てることが規定されております。また、株主総会の決議をもって、利益準備金を取り崩すことができるとされております。利益剰余金は未処分の留保利益から構成されております。

## 22. その他の資本の構成要素

(単位: 百万円)

	その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	在外営業活動体の換算差額	新株予約権	合計
2023年10月1日	152	3,256	1,440	4,544
在外営業活動体の換算差額				
当期発生額	-	628	-	628
連結損益計算書への組替調整額	-	-	-	-
税効果額	-	-	-	-
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動				
当期発生額	221	-	-	221
利益剰余金への振替	-	-	-	-
税効果額	78	-	-	78
自己株式の処分	-	-	40	40
新株予約権の失効	-	-	190	190
株式に基づく報酬取引	-	-	529	529
2024年9月30日	295	2,629	1,739	4,073
在外営業活動体の換算差額				
当期発生額	-	1,219	-	1,219
連結損益計算書への組替調整額	-	6	-	6
税効果額	-	-	-	-
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動				
当期発生額	459	-	-	459
利益剰余金への振替	6	-	-	6
税効果額	152	-	-	152
自己株式の処分	-	-	131	131
新株予約権の失効	-	-	21	21
株式に基づく報酬取引	-	-	513	513
2025年9月30日	596	3,853	2,100	5,357

その他の資本の構成要素の内容及び目的は以下のとおりであります。

その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動

その他の包括利益を通じて公正価値で測定される資本性金融資産の公正価値の評価差額であります。

在外営業活動体の換算差額

外貨建で作成された在外子会社等の財務諸表を連結する際に発生した換算差額であります。

新株予約権

ストック・オプション制度に係る株式に基づく報酬取引であります(注記「33. 株式に基づく報酬」を参照)。

## 23. 自己株式

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

	株数(株)	金額(百万円)
2023年10月1日現在	382,884	1,840
自己株式の取得	2,600,880	7,500
自己株式の処分	38,000	184
2024年9月30日現在	2,945,764	9,156

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

	株数(株)	金額(百万円)
2024年10月1日現在	2,945,764	9,156
自己株式の取得	167	1
自己株式の処分	131,300	408
2025年9月30日現在	2,814,631	8,749

## 24. 配当金

### (1) 配当金支払額

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

決議日	株式の種類	配当の原資	配当金の 総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2023年12月21日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	2,603	22.50	2023年9月30日	2023年12月22日

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

決議日	株式の種類	配当の原資	配当金の 総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年12月26日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	3,394	30.00	2024年9月30日	2024年12月27日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの  
前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

決議日	株式の種類	配当の原資	配当金の 総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年12月26日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	3,394	30.00	2024年9月30日	2024年12月27日

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

決議予定	株式の種類	配当の原資	配当金の 総額 (百万円)	1株当たり 配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年12月23日 定時株主総会	普通株式	利益剰余金	3,964	35.00	2025年9月30日	2025年12月24日

## 25. 売上収益

### 1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報

当社グループは、外食事業等から計上される収益を売上収益として表示しており、財又はサービスの種類別に分類した売上収益(外部収益)を報告セグメントの区分に基づき、以下のとおり分解しております。

当連結会計年度から、報告セグメントの区分を変更しております。前連結会計年度の数値については、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成したものを開示しております。詳細は、「注記5 セグメント情報 (1) 報告セグメントの概要」に記載しております。

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

(単位：百万円)

	報告セグメント					合計
	国内スシロー 事業	海外スシロー 事業	京樽事業	国内杉玉事業	その他事業	
店舗売上	237,926	92,125	23,939	6,634	-	360,624
その他	247	13	-	172	74	506
合計	238,173	92,138	23,939	6,806	74	361,129

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

(単位：百万円)

	報告セグメント					合計
	国内スシロー 事業	海外スシロー 事業	京樽事業	国内杉玉事業	その他事業	
店舗売上	265,642	131,402	23,425	8,010	470	428,949
その他	260	18	0	143	204	625
合計	265,903	131,420	23,425	8,153	674	429,574

### 2. 収益を理解するための基礎となる情報

「3. 重要な会計方針 (11) 収益認識」に記載しております。

### 3. 当連結会計年度及び翌連結会計年度以降の収益の金額を理解する為の情報

#### (1) 契約残高

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
顧客との契約から生じた債権(期首残高)	9,805	11,920
顧客との契約から生じた債権(期末残高)	11,920	13,109
契約負債(期首残高)	10	51
契約負債(期末残高)	51	817

(注) 契約負債は主に顧客へポイントを付与するカスタマー・ロイヤリティ・プログラムに関連する前受価格を認識したものであり、当連結会計年度において主に日本のポイント制度のポイント有効期限延長に伴い、期末時点で認識する契約負債の残高が増加しております。

#### (2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社グループにおいては、個別の契約期間が1年を超える重要な取引はありません。

また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

なお、当社グループはIFRS第15号第121項の実務上の便法を適用し、当初の予想残存期間が1年以内の残存履行義務に関する情報を開示しておりません。

店舗売上においては、主に店舗に来店されるお客様を顧客としております。料理を提供した時点において顧客が支配を獲得し履行義務が充足されると判断しており、当該料理提供時点で売上収益を認識しております。

また、顧客がクーポン等を使用する場合の取引価格は、顧客との契約において約束された対価からクーポン等により充当された金額を減額しております。

当社グループが運営するポイント制度(カスタマー・ロイヤリティ・プログラム)に基づき、顧客への販売に伴い付与したポイントについては、履行義務として識別し、取引価格の配分を行い、契約負債として認識しております。

各月の収益として計上された金額は、利用者により選択された決済手段に従って、クレジット会社等が別途定める支払い条件により履行義務充足後、短期のうちに支払いを受けており、対価の金額に重要な金融要素は含まれておりません。

### 26. その他の収益

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
減損損失戻入	279	368
その他	805	825
合計	1,084	1,192

### 27. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
従業員給付費用	99,672	114,592
減価償却費及び償却費(注)	30,686	35,693
水道光熱費	9,020	10,126
その他	40,471	48,219
合計	179,848	208,629

(注) 上記に加え、売上原価に計上されている金額は前連結会計年度が74百万円、当連結会計年度が83百万円であります。

## 28．その他の費用

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
固定資産除却損	98	69
減損損失	2,192	1,213
その他	896	196
合計	3,186	1,478

## 29．従業員給付費用

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
賃金及び給与	83,467	97,998
従業員賞与	6,754	6,407
法定福利費	7,622	8,745
その他	1,829	1,442
合計	99,672	114,592

(注) 従業員給付費用は販売費及び一般管理費に計上されております。本邦の厚生年金保険法に基づく厚生年金保険料の事業主負担分は前連結会計年度が3,093百万円、当連結会計年度が3,387百万円含まれております。また、一部の子会社の確定拠出制度における退職給付費用は前連結会計年度が1,271百万円、当連結会計年度が865百万円含まれております。上記に加え、売上原価として計上されている従業員給付費用は前連結会計年度698百万円、当連結会計年度619百万円であります。

上の表に含まれる、主な経営幹部の報酬は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
役員報酬	323	380
役員賞与引当金繰入額	166	128
その他	382	384
合計	871	892

(注) 主な経営幹部の報酬は、直接又は間接的に当社グループの活動を計画、統制及び指揮する責務を負う主要役員の報酬から構成されております。

## 30．金融収益及び金融費用

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
金融収益		
受取利息		
償却原価で測定される金融資産	159	247
為替差益	289	149
その他	13	12
合計	461	407
金融費用		
支払利息		
償却原価で測定される金融負債	332	535
リース負債	1,809	2,129
割引計算の期間利息費用(引当金)	34	44
コミットメントフィー	9	7
その他	7	7
合計	2,191	2,723

## 31．1株当たり利益

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
親会社の普通株主に帰属する 当期利益(百万円)	14,633	22,937
基本的1株当たり当期利益の計算に 使用する普通株式に係る当期利益 (百万円)	14,633	22,937
希薄化後1株当たり当期利益の計算 に使用する普通株式に係る当期利益 (百万円)	14,633	22,937
基本的期中平均普通株式数(株)	114,808,427	113,152,113
希薄化後1株当たり当期利益の計算 に用いられた普通株式増加数(株)	1,032,418	1,549,806
希薄化後の期中平均普通株式数(株)	115,840,845	114,701,919
基本的1株当たり当期利益(円)	127.46	202.71
希薄化後1株当たり当期利益(円)	126.32	199.97
希薄化効果を有しないため、希薄化 後1株当たり当期利益の算定に含め なかった潜在株式の概要	新株予約権4種類 (普通株式293千株)	

## 32. キャッシュ・フロー情報

## (1) 財務活動に係る負債の変動

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

(単位:百万円)

	2023年10月1日	キャッシュ・フローを伴う変動	キャッシュ・フローを伴わない変動			2024年9月30日
			新規リース	為替変動	その他	
社債及び借入金	88,959	4,515	-	-	79	84,523
リース負債	132,590	19,716	20,880	677	717	132,361

(注) 1年以内返済予定の残高を含んでおります。

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

(単位:百万円)

	2024年10月1日	キャッシュ・フローを伴う変動	キャッシュ・フローを伴わない変動			2025年9月30日
			新規リース	為替変動	その他	
社債及び借入金	84,523	4,035	-	-	40	80,528
リース負債	132,361	22,117	26,653	1,338	104	138,132

(注) 1年以内返済予定の残高を含んでおります。

## (2) 非資金取引

主な非資金取引の内容は以下のとおりであります。

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
リース取引による使用权資産の取得	20,880	26,653



## 33. 株式に基づく報酬

当社グループは、持分決済型株式報酬制度を設けており、取締役及び従業員に対し、当社グループの持分金融商品(オプション)を付与しております。オプションの付与日における公正価値は第14回から第27回新株予約権についてはモンテカルロ・シミュレーション等を用いて算定しております。付与されたオプションの公正価値は、付与日から権利確定期間にわたり費用及び資本の増加として認識しております。連結損益計算書の販売費及び一般管理費に含まれている株式報酬費用計上額は、前連結会計年度が529百万円、当連結会計年度が513百万円であります。

ストック・オプション制度の概要は以下のとおりであります。

	付与日	行使期限	1株当たり 行使価格(円)	権利行使条件
第14回	2018年2月2日	2058年2月2日	0.25	(注)1、4
第15回	2019年1月4日	2059年1月4日	0.25	(注)1、4
第16回	2020年1月6日	2060年1月6日	0.25	(注)1、4
第17回	2020年1月7日	2029年12月19日	2,210	(注)2、3、4
第18回	2021年1月8日	2061年1月8日	1	(注)1
第19回	2021年1月9日	2030年12月24日	3,690	(注)2、3
第20回	2022年1月7日	2062年1月7日	1	(注)1
第21回	2022年1月8日	2031年12月23日	4,285	(注)2、3
第22回	2023年1月11日	2063年1月10日	1	(注)1
第23回	2023年1月12日	2032年12月22日	2,803	(注)2、3
第24回	2024年1月10日	2064年1月10日	1	(注)1
第25回	2024年1月11日	2033年12月21日	2,890	(注)2、3
第26回	2025年1月14日	2065年1月14日	1	(注)1
第27回	2025年1月14日	2034年12月26日	3,403	(注)2、3

(注)

1. 本新株予約権の割当てを受けた者(以下「本新株予約権者」という。)は、以下のいずれかに該当する場合に限り、本新株予約権を行使できます。

本新株予約権者は、行使期間内において、当社及び当社子会社の取締役及び執行役員のいずれの地位を喪失した日の翌日から10日(10日目が休日に当たる場合には前営業日)を経過する日までの間に限り、新株予約権を一括してのみ行使することができるものとする。

本新株予約権者が行使できる新株予約権の数は、本新株予約権の割当日以後権利行使期間開始日までの絶対的TSR(割当日から3年を経過する日の属する月の前月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値に、割当日から3年を経過する日までの間における当社普通株式1株当たりの配当金の総額を加算し、本新株予約権の割当日の属する月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値で除して算定した値)とTOPIX成長率(割当日から3年を経過する日の属する月の前月の各日の東証株価指数(以下「TOPIX」という。)の終値平均値を、本新株予約権の割当日の属する月の各日のTOPIXの終値平均値で除して算定した値をいう。)とを比較し、その割合に応じて、段階的に変動するものとする。

本新株予約権者が死亡した場合は、相続人がこれを行使することができるものとする。

2. 本新株予約権者( の場合においてはその相続人)は、以下の事由が生じた場合には、本新株予約権を行使することができません。

本新株予約権者が当社、株式会社あきんどスシロー、株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS、株式会社京樽又はその他当社の関係会社(以下、総称して「当社グループ」という。)の取締役、監査役、執行役員又は従業員の地位をいずれも喪失した場合(但し、定年退職その他正当な理由があると当社が認めた場合を除きます。)

本新株予約権者が死亡した場合

その他取締役会決議に基づき、新株予約権の割当てを受けた者との間で締結する新株予約権割当に関する契約に定める場合

3. 一個の本新株予約権の一部を行使することはできません。

4. 2020年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を実施しております。これにより、第14回から第17回新株予約権については、1株当たり行使価格は株式分割後の株式数に換算して記載しております。

株式報酬制度における発行済みのストック・オプション数の推移及びその加重平均行使価格は以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)		当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)	
	1株当たり 加重平均行使価格 (円)	株式数 (株)	1株当たり 加重平均行使価格 (円)	株式数 (株)
期首未行使残高	1,160	1,597,258	1,170	1,821,761
付与	1,024	334,321	961	355,961
消却				
失効	2,362	71,818	3,158	20,100
行使	373	38,000	2,632	131,300
期末未行使残高	1,170	1,821,761	1,018	2,026,322
期末行使可能残高	1,170	1,821,761	1,018	2,026,322

未行使のストック・オプションの加重平均残存契約年数は、前連結会計年度において22.68年、当連結会計年度において24.5年であります。当該ストック・オプションの最大期間は、前連結会計年度において39.33年、当連結会計年度において39.33年であります。

前連結会計年度及び当連結会計年度においてストック・オプションの取消及び条件の変更はありません。

#### ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

前連結会計年度及び当連結会計年度に付与されたオプションの公正価値は、モンテカルロ・シミュレーション等を用いて評価しており、評価に用いられた主な基礎データは以下のとおりであります。

	第24回	第25回	第26回	第27回
付与日における株価(円)	2,927	2,943	3,074	3,074
権利行使価格(円)	1	2,890	1	3,403
予想ボラティリティ (注) 1	40.5%	40.5%	39.3%	39.3%
オプションの予想残存年数	20年	10年	20年	10年
予想配当	0.8%	0.8%	0.98%	0.98%
無リスク利率	1.36%	0.62%	1.953%	1.196%

(注) 1. 当社の実績ボラティリティをもとに見積っております。

2. 測定日時点の公正価値の合計額は、第24回において435百万円、第25回において153百万円、第26回において380百万円、第27回において150百万円であります。

## 34. 金融商品

## (1) 財務上のリスク管理

当社グループは、為替リスク、信用リスク、流動性リスク、金利リスクといったあらゆる財務リスクにさらされております。当社グループは、特定の方針に基づきこれらのリスクをヘッジしております。

当社グループは、実需に基づく特定の取引から生じるリスクを軽減する目的においてのみ、デリバティブ取引を使用しております。

## (a) 為替リスク

当社グループは海外でも事業を展開しており、外貨のエクスポージャーから発生する為替リスクにさらされております。為替リスクは、将来の商取引及び計上されている資産や負債から発生します。

## (b) 信用リスク

敷金及び保証金は、テナントのリース契約における敷金及び保証金であり、当該物件の所有者の信用リスクにさらされております。当社グループの店舗開発部は、第三者の信用格付システムに基づいた所有者の信用調査を行って信用リスクを評価し、負債状況の悪化にできるだけ早く気付けるように、相手方の財政状態を定期的にモニタリングすることにより、信用リスクの軽減に努めております。また、営業債権、預け金は、取引先の信用リスクにさらされております。当社は与信管理の規程に基づき、財務経理部を主管部門として重要な取引先の信用状況について把握する体制をとっております。

連結財政状態計算書に表示されている金融資産の減損後の帳簿価額は、当社グループの金融資産の信用リスクに対するエクスポージャーの最大値であります。特定の取引先について、重要な信用リスクのエクスポージャーはなく、特段の管理を有する信用リスクの過度の集中はありません。

なお、信用リスクのエクスポージャーに関し、担保として保有する物件及びその他の信用補完するものではありません。

当社グループでは、営業債権、敷金及び保証金や預け金などの償却原価で測定される金融資産について、回収可能性や信用リスクの著しい増加などを考慮の上、将来の予想信用損失を測定し、貸倒引当金を計上しております。信用リスクが著しく増加しているか否かは、債務不履行発生リスクの変動に基づいて判断しており、その判断に当たっては、取引先の財政状況の悪化、期日経過情報などを考慮しております。

当社グループは営業債権については、常に全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を個別的及び集合的に測定しております。営業債権以外の債権等については、12ヶ月の予想信用損失と同額で貸倒引当金を集合的に測定しておりますが、信用リスクが著しく増加している場合は全期間の予想信用損失と同額で貸倒引当金を個別的及び集合的に測定しております。

営業債権以外の債権等については、信用リスクが著しく増大していない場合、同種の資産の過去の信用損失の実績率に将来の経済状況等の予測を加味した引当率を総額の帳簿価額に乗じて予想信用損失を算定しております。信用リスクが著しく増大している場合は、過去の信用損失実績及び将来予測情報に基づき、当該金融商品の回収に係る全期間の予想信用損失を見積ることにより予想信用損失を算定しております。

信用リスクが著しく増大している金融資産のうち、債務者が深刻な財政難を理由に弁済条件の大幅な見直しを要請してきた場合など、債権の全部又は一部について、回収が極めて困難であると判断された場合には債務不履行とみなしております。当社グループは債務者が債務不履行と判断される場合や債務者の破産等による法的整理手続の開始等があった場合には、当該金融資産は信用減損したものと判断しております。将来回収できないことが明らか金額は、金融資産の帳簿価額を直接減額しております。

貸倒引当金の設定対象となっている金融資産の帳簿価額は下記のとおりです。

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

(単位：百万円)

	12ヶ月の予想信用 損失に等しい金額 で測定されるもの	全期間の予想信用損失に等しい金額で 測定されるもの			合計
		信用減損金融 資産ではない 金融資産	信用減損 金融資産	営業債権	
2024年9月30日残高	17,618	-	-	11,920	29,538

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

(単位：百万円)

	12ヶ月の予想信用 損失に等しい金額 で測定されるもの	全期間の予想信用損失に等しい金額で 測定されるもの			合計
		信用減損金融 資産ではない 金融資産	信用減損 金融資産	営業債権	
2025年9月30日残高	18,092	-	-	13,109	31,201

当社グループでは、取引先の信用状態に応じて、金融資産の回収可能性を検討し、貸倒引当金を計上しております。貸倒引当金の増減は、以下のとおりです。

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

(単位：百万円)

	12ヶ月の予想信用 損失に等しい金額 で測定されるもの	全期間の予想信用損失に等しい金額で 測定されるもの			合計
		信用減損金融 資産ではない 金融資産	信用減損 金融資産	営業債権	
2023年10月1日残高	25	-	-	-	25
増加(繰入)	-	-	-	-	-
減少(戻入)	1	-	-	-	1
減少(その他)	-	-	-	-	-
2024年9月30日残高	23	-	-	-	23

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

(単位：百万円)

	12ヶ月の予想信用 損失に等しい金額 で測定されるもの	全期間の予想信用損失に等しい金額で 測定されるもの			合計
		信用減損金融 資産ではない 金融資産	信用減損 金融資産	営業債権	
2024年10月1日残高	23	-	-	-	23
増加(繰入)	1	-	-	-	1
減少(戻入)	-	-	-	-	-
減少(その他)	-	-	-	-	-
2025年9月30日残高	24	-	-	-	24

営業債権は全て顧客との契約から生じた債権に関連するものであります。

営業債権については、相手先の信用リスク特性に応じて算定した過去の信用損失の実績率に将来の経済状況等の予測を加味して予想信用損失を算定しております。

なお、当社グループの営業債権が主としてクレジットカード会社に対するもので発生日の翌月には回収されることから、結果として営業債権につき期日経過日数に応じた一定の引当率を定めておりません。

(c) 流動性リスク

堅実な流動性リスク管理方針により、十分な現金及び現金同等物を確保し、借入限度枠の設定により必要な資金を確保しております。事業環境の変化に対応するため、当社グループは、未使用の借入限度枠を十分に確保することにより、柔軟な資金調達を可能とするよう努めております。

(d) 金利リスク

当社グループの金利リスクは、主に長期借入金から生じます。変動金利の借入金により、当社グループは将来キャッシュ・フローの変動リスクにさらされております。その他の条件がすべて同じである場合、金利が0.1%増加すると、税引後利益が前連結会計年度において6百万円、当連結会計年度において5百万円減少することになります。

(2) 金融商品の公正価値

金融商品の帳簿価額と公正価値は以下のとおりであります。なお、帳簿価額と公正価値が近似している金融商品については、注記を省略しております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)		当連結会計年度 (2025年9月30日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
償却原価で測定される金融資産：				
敷金及び保証金	14,766	14,211	15,795	14,911
公正価値で測定される金融資産				
非上場株式	1,232	1,232	773	773
償却原価で測定される金融負債：				
社債	29,555	29,329	29,569	28,811
借入金	54,968	53,983	50,959	49,314

金融資産及び金融負債の公正価値は以下のように算定しております。

(a) 敷金及び保証金

敷金及び保証金の相手方となる物件の所有者の信用リスクが現時点で極めて低いと判断しているため、これらの公正価値は、リース期間にわたる将来キャッシュ・フローを、国債利回りといった適切な指標で割り引いた現在価値に基づいて計算しており、レベル3に該当します。

(b) 非上場株式

非上場株式の公正価値は、当社グループの担当部門がグループ会計方針等に従って、入手可能な直近の数値を用いて測定しており、レベル3に該当します。

(c) 社債

社債の公正価値は、市場価格に基づいて計算しており、レベル2に該当します。

(d) 借入金

借入金の公正価値は、短期借入金については、短期間で決済されるため、公正価値は帳簿価額に近似しております。長期借入金については、固定金利によるものは、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しております。変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映し、また、当社の信用自体は借入実行後大きな変動はないことから、契約上の金額は公正価値に近似しております。これらは、レベル2に該当します。

## 35. 公正価値測定

## 公正価値ヒエラルキー

公正価値の測定に使用される公正価値ヒエラルキーのレベルは、公正価値の測定の重要なインプットのうち、最も低いレベルに基づいて決定しております。

レベル1：同一の資産又は負債の活発な市場における無調整の公表価格

レベル2：資産又は負債に関する直接又は間接的に観察可能なレベル1に含まれる公表価格以外のインプット

レベル3：資産又は負債に関する観測可能でないインプット

前連結会計年度(2024年9月30日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
資産：				
敷金及び保証金	-	-	14,211	14,211
その他の金融資産(非流動)：				
非上場株式	-	-	1,232	1,232
合計	-	-	15,442	15,442
負債：				
社債	-	29,329	-	29,329
借入金	-	53,983	-	53,983
合計	-	83,312	-	83,312

当連結会計年度(2025年9月30日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
資産：				
敷金及び保証金	-	-	14,911	14,911
その他の金融資産(非流動)：				
非上場株式	-	-	773	773
合計	-	-	15,684	15,684
負債：				
社債	-	28,811	-	28,811
借入金	-	49,314	-	49,314
合計	-	78,125	-	78,125

(注) 1. 経常的に連結財務諸表に計上される資産及び負債について、当社グループは、各報告期間末に分類を再評価することで、ヒエラルキーのレベル間での振替が生じていないかを判断しております。

2. 前連結会計年度末及び当連結会計年度末に終了する報告期間中に、公正価値測定レベル1とレベル2間の振替及びレベル3から、又はレベル3への振替はありません。

レベル3に分類された経常的に公正価値で測定される金融商品の調整表は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
期首残高	417	1,232
購入	1,035	-
その他の包括利益	221	459
当期末残高	1,232	773

36．偶発債務

該当事項はありません。

37．コミットメント

設備投資契約

期末日現在契約は済んでいるもののまだ発生していない資本的支出は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
有形固定資産	1,531	1,712

38．関連当事者取引

重要な関係会社については、「第1 企業の概況 4 関係会社の状況」を参照してください。

当社と関連当事者との間の取引及び債権債務の残高は以下のとおりであります。

前連結会計年度における取引総額及び前連結会計年度末残高

該当事項はありません。

当連結会計年度における取引総額及び当連結会計年度末残高

該当事項はありません。

39．後発事象

該当事項はありません。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上収益 (百万円)	203,814	429,574
税引前中間(当期)利益 (百万円)	18,206	33,777
親会社の所有者に帰属する 中間(当期)利益 (百万円)	11,869	22,937
基本的1株当たり 中間(当期)利益 (円)	104.91	202.71

## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	26,555	23,738
売掛金	6	102
食材及び貯蔵品	3,164	6,175
関係会社短期貸付金	3,247	2,362
前払費用	478	259
未収入金	27,537	28,836
未収還付法人税等	-	355
その他	1,467	1,498
流動資産合計	62,454	63,325
固定資産		
有形固定資産		
建物	22	159
機械及び装置	7	48
工具、器具及び備品	29	163
その他	1	1
有形固定資産合計	60	372
無形固定資産		
ソフトウェア	2,872	2,785
商標権	21,438	18,759
その他	171	248
無形固定資産合計	24,481	21,792
投資その他の資産		
投資有価証券	962	303
関係会社株式	37,318	37,263
関係会社長期貸付金	17,939	14,858
その他	55	85
貸倒引当金	5,475	5,325
投資その他の資産合計	50,799	47,184
固定資産合計	75,340	69,348
資産合計	137,794	132,673



(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	16,762	18,809
1年内償還予定の社債	5,000	-
1年内返済予定の長期借入金	4,009	4,009
リース債務	2	2
未払金	2,999	4,330
未払費用	134	146
未払法人税等	567	26
前受金	40	30
預り金	7,019	2,262
賞与引当金	787	592
役員賞与引当金	105	66
その他	29	40
流動負債合計	37,454	30,311
固定負債		
社債	24,600	29,600
長期借入金	50,959	46,950
リース債務	4	2
資産除去債務	24	24
繰延税金負債	6,423	5,797
その他	15	15
固定負債合計	82,025	82,388
負債合計	119,478	112,699
純資産の部		
株主資本		
資本金	100	100
資本剰余金		
資本準備金	1,747	1,747
その他資本剰余金	9,918	9,987
資本剰余金合計	11,664	11,733
利益剰余金		
その他利益剰余金		
別途積立金	94	94
繰越利益剰余金	13,874	14,696
利益剰余金合計	13,968	14,790
自己株式	9,156	8,749
株主資本合計	16,576	17,874
新株予約権	1,739	2,100
純資産合計	18,316	19,974
負債純資産合計	137,794	132,673

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年10月 1 日 至 2024年 9 月30日)		当事業年度 (自 2024年10月 1 日 至 2025年 9 月30日)	
営業収益	1	19,061	1	25,972
営業費用				
売上原価		85		417
販売費及び一般管理費	1, 2	16,414	1, 2	19,840
営業利益		2,563		5,715
営業外収益				
受取利息	1	266	1	316
受取配当金		1		-
為替差益		250		219
貸倒引当金戻入額		-		150
その他		42		129
営業外収益合計		559		814
営業外費用				
支払利息		392		498
貸倒引当金繰入額		300		-
その他		130		51
営業外費用合計		821		549
経常利益		2,301		5,980
特別利益				
関係会社株式売却益		-		20
新株予約権戻入益		190		21
特別利益合計		190		41
特別損失				
減損損失		-		68
投資有価証券評価損		187		658
関係会社株式評価損		-		1,314
特別損失合計		187		2,040
税引前当期純利益		2,304		3,980
法人税、住民税及び事業税		884		391
法人税等調整額		980		626
法人税等合計		95		235
当期純利益		2,399		4,215

## 【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2023年10月 1 日 至 2024年 9 月30日)

(単位：百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計	その他利益 剰余金		利益剰余金 合計
					別途積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	100	1,747	10,048	11,794	94	14,078	14,172
当期変動額							
当期純利益						2,399	2,399
自己株式の処分			130	130			
自己株式の取得							
剰余金の配当						2,603	2,603
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）							
当期変動額合計	-	-	130	130	-	204	204
当期末残高	100	1,747	9,918	11,664	94	13,874	13,968

	株主資本		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本 合計		
当期首残高	1,840	24,226	1,440	25,666
当期変動額				
当期純利益		2,399		2,399
自己株式の処分	184	54		54
自己株式の取得	7,500	7,500		7,500
剰余金の配当		2,603		2,603
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）			300	300
当期変動額合計	7,317	7,650	300	7,351
当期末残高	9,156	16,576	1,739	18,316

当事業年度(自 2024年10月 1 日 至 2025年 9月30日)

(単位：百万円)

	株主資本						
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計	その他利益 剰余金		利益剰余金 合計
					別途積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	100	1,747	9,918	11,664	94	13,874	13,968
当期変動額							
当期純利益						4,215	4,215
自己株式の処分			69	69			
自己株式の取得							
剰余金の配当						3,394	3,394
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）							
当期変動額合計	-	-	69	69	-	822	822
当期末残高	100	1,747	9,987	11,733	94	14,696	14,790

	株主資本		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本 合計		
当期首残高	9,156	16,576	1,739	18,316
当期変動額				
当期純利益		4,215		4,215
自己株式の処分	408	477		477
自己株式の取得	1	1		1
剰余金の配当		3,394		3,394
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）			361	361
当期変動額合計	407	1,298	361	1,658
当期末残高	8,749	17,874	2,100	19,974

【注記事項】

(重要な会計方針)

1. 資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法を採用しております。

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法を採用しております。

(2) 棚卸資産の評価基準及び評価方法

食材 総平均法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)を採用しております。

貯蔵品 最終仕入原価法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)を採用しております。

2. 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産

定率法によっております。

ただし、建物(建物附属設備を除く)並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備については定額法を採用しております。

なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

建物 5～15年

機械及び装置 8年

工具、器具及び備品 2～20年

(2) 無形固定資産

定額法によっております。

なお、主な耐用年数は次のとおりです。

商標権 11年

ソフトウェア(自社利用分) 5年(社内における利用可能期間)

3. 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等の特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に備えるため、支給見込額を計上しております。

(3) 役員賞与引当金

役員に対する賞与の支給に備えるため、支給見込額を計上しております。

#### 4. 収益及び費用の計上基準

当社は、以下の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しております。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：履行義務の充足時に（又は充足するにつれて）収益を認識する

当社の収益は、主に子会社からの配当金、ロイヤリティ収入、役務提供の成果としての収入によっております。

配当金は、配当金の効力発生日をもって収益を認識しております。

ロイヤリティ収入は、契約相手先の売上等を算定基礎として測定し、その発生時点を考慮して履行義務の充足を判断し、その発生に応じて収益を認識しております。

役務提供の成果としての収入は、子会社に対して業務支援を行っており、役務提供を実施した時点で収益を認識しております。

#### 5. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

##### (1) 外貨建の資産又は負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は、期末日の直物為替相場により円貨に換算し、為替差額は損益として処理しております。

##### (2) 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しております。

##### (重要な会計上の見積り)

会計上の見積りにより当事業年度に係る財務諸表にその額を計上した項目であって、翌事業年度に係る財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

##### (関係会社投融資の評価)

##### (1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

	前事業年度	当事業年度
関係会社株式	37,318百万円	37,263百万円
関係会社短期貸付金	3,247百万円	2,362百万円
関係会社長期貸付金	17,939百万円	14,858百万円
関係会社株式評価損	-	1,314百万円
貸倒引当金繰入額	300百万円	-
貸倒引当金戻入額	-	150百万円

##### (2) 会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

関係会社株式の評価にあたっては、対象会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下した場合には、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて、減損処理を行うこととしております。

関係会社に対する貸付金の評価にあたっては、債務者の財政状態、経営成績等に応じて、一般債権、貸倒懸念債権、破産更生債権等の三つに区分した上で、貸倒懸念債権、破産更生債権等については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を貸倒引当金として計上することとしております。

関係会社株式の評価損の認識の要否及び関係会社貸付金の回収可能性の検討に際しては、各関係会社の純資産額等の財務内容を使用しております。なお、各関係会社の純資産額は店舗固定資産の評価の影響を受けますが、その見積りの内容に関する情報については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 4. 重要な会計上の見積りと判断」に記載しております。

## (貸借対照表関係)

## 関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
短期金銭債権	27,762百万円	29,359百万円
短期金銭債務	7,239	2,563

## (損益計算書関係)

## 1 関係会社との取引高

	前事業年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当事業年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
営業取引による取引高		
営業収益	18,334百万円	25,204百万円
販売費及び一般管理費	4	142
営業取引以外の取引による取引高	265	309

## 2 販売費及び一般管理費のうち主要な費目及び金額は次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当事業年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
給料及び手当	1,494百万円	1,846百万円
役員賞与引当金繰入額	105	66
賞与引当金繰入額	954	881
減価償却費	714	957
消耗品費	445	1,185
システム関連費用	1,180	1,510
広告宣伝費	3,574	4,390
商標権償却額	2,680	2,680
諸会費	130	33
支払報酬	1,258	1,654
株式報酬費用	529	512
業務委託料	4	142

なお、すべて一般管理費であります。

## (有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式(当事業年度の貸借対照表計上額は子会社株式37,208百万円、関連会社株式55百万円、前事業年度の貸借対照表計上額は子会社株式37,263百万円、関連会社株式55百万円)は、市場価格のない株式等のため、時価を記載しておりません。

## (税効果会計関係)

## 1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
繰延税金資産		
関係会社株式	6,730百万円	7,285百万円
貸倒引当金	1,866	1,860
賞与引当金	210	199
その他	961	1,087
繰延税金資産小計	9,768	10,431
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	8,883	9,675
評価性引当額小計	8,883	9,675
繰延税金資産合計	885	755
繰延税金負債		
商標権	7,308	6,552
繰延税金負債合計	7,308	6,552
繰延税金負債純額	6,423	5,797

## 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
法定実効税率	34.1%	34.1%
(調整)		
受取配当等永久に益金に算入されない項目	52.5%	61.8%
交際費等永久に損金に算入されない項目	14.1%	3.9%
評価性引当額の増減	0.8%	14.1%
外国法人税等	3.0%	2.6%
税額控除	5.3%	3.0%
税率変更	-	3.7%
その他	1.7%	0.5%
税効果会計適用後の法人税等負担率	4.1%	5.9%

## 3. 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

## (企業結合等関係)

該当事項はありません。

## (収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「注記事項 (重要な会計方針) 4. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

## (重要な後発事象)

該当事項はありません。



## 【附属明細表】

## 【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

区分	資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形 固定資産	建物	22	141	-	3	159	50
	機械及び装置	7	49	-	8	48	12
	工具、器具及び備品	29	172	-	38	163	127
	その他	1	1,034	1,034	-	1	-
	有形固定資産計	60	1,395	1,034	50	372	189
無形 固定資産	ソフトウェア	2,872	888	68 (68)	907	2,785	2,467
	商標権	21,438	-	-	2,680	18,759	10,049
	その他	171	1,104	1,026	-	248	-
	無形固定資産計	24,481	1,992	1,094 (68)	3,587	21,792	12,517

(注) 「当期減少額」欄の( )内は内書きで、減損損失の計上額であります。

## 【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	5,475	-	150	5,325
賞与引当金	787	592	787	592
役員賞与引当金	105	66	105	66

## (2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

## (3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

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ヶ月以内	
基準日	毎事業年度末日	
剰余金の配当の基準日	毎年9月30日 毎年3月31日	
1単元の株式数	100株	
単元未満株式の買取り・売渡し	<p>取扱場所 株主名簿管理人 取次所 買取・売渡手数料</p> <p>大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社 大阪本店証券代行部 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 無料</p>	
公告掲載方法	電子公告( <a href="https://www.food-and-life.co.jp/">https://www.food-and-life.co.jp/</a> ) ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載する方法とする。	
株主に対する特典	株主優待制度の内容	国内のスシロー全店舗、大衆寿司居酒屋「鮪 酒肴 杉玉」全店舗及び株式会社京樽が運営する全ブランド(一部店舗を除く)で利用できる優待食事券を贈呈する
	金額	<p>以下の保有株式数に応じた金額</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・100株～199株 年間3,300円分(半期1,650円分×2回) ただし、保有期間3年以上の場合は 年間5,500円分(半期2,750円分×2回)</li> <li>・200株～399株 年間4,400円分(半期2,200円分×2回) ただし、保有期間3年以上の場合は 年間6,600円分(半期3,300円分×2回)</li> <li>・400株～799株 年間6,600円分(半期3,300円分×2回) ただし、保有期間3年以上の場合は 年間8,800円分(半期4,400円分×2回)</li> <li>・800株～1,999株 年間13,200円分(半期6,600円分×2回) ただし、保有期間3年以上の場合は 年間15,400円分(半期7,700円分×2回)</li> <li>・2,000株以上 年間33,000円分(半期16,500円×2回) ただし、保有期間3年以上の場合は 年間35,200円分(半期17,600円分×2回)</li> </ul>
	回数	年2回(権利確定：9月30日/3月31日)
	使用期限	6ヶ月間
	使用条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会計金額にかかわらず、1円単位で使用可能</li> <li>・他の割引券との併用可能</li> </ul>

(注) 定款の規定により、単元未満株式を有する株主は、その有する単元未満株式について、以下の権利以外の権利を行使することができません。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
- (4) 株主の有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式を売り渡すことを請求する権利

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1 【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

### 2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

#### (1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

(第10期)(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)2024年12月27日近畿財務局長に提出

#### (2) 有価証券報告書の訂正報告書及び確認書

(第10期)(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)2025年2月7日近畿財務局長に提出。

#### (3) 内部統制報告書及びその添付書類

2024年12月27日近畿財務局長に提出

#### (4) 半期報告書及び確認書

(第11期中)(自 2024年10月1日 至 2025年3月31日)2025年5月14日近畿財務局長に提出

#### (5) 臨時報告書

2024年12月27日に近畿財務局長に提出

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2(新株予約権の発行)に基づく臨時報告書であります。

2024年12月27日に近畿財務局長に提出

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2(新株予約権の発行)に基づく臨時報告書であります。

2024年12月27日に近畿財務局長に提出

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果)に基づく臨時報告書であります。

2025年9月12日に近畿財務局長に提出

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第3号(特定子会社の異動)に基づく臨時報告書であります。

#### (6) 臨時報告書の訂正報告書

2025年1月15日に近畿財務局長に提出

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2(新株予約権の発行)に基づく訂正報告書であります。

2025年1月15日に近畿財務局長に提出

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2(新株予約権の発行)に基づく訂正報告書であります。

#### (7) 訂正発行登録書

2024年12月27日近畿財務局長に提出

2024年7月22日提出の発行登録書(社債)に係る訂正発行登録書であります。

2025年1月15日近畿財務局長に提出

2024年7月22日提出の発行登録書(社債)に係る訂正発行登録書であります。

2025年2月7日近畿財務局長に提出

2024年7月22日提出の発行登録書(社債)に係る訂正発行登録書であります。

2025年9月12日近畿財務局長に提出

2024年7月22日提出の発行登録書(社債)に係る訂正発行登録書であります

#### (8) 発行登録追補書類(株券、社債券等)及びその他の添付書類

2025年1月17日近畿財務局長に提出。

2024年 7 月22日提出の発行登録書(社債)に係る発行登録追補書類(株券、社債券等)であります。

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2025年12月19日

株式会社FOOD &amp; LIFE COMPANIES

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

大阪事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 中村 武浩指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 鈴木 慧史

## &lt; 連結財務諸表監査 &gt;

## 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社FOOD & LIFE COMPANIESの2024年10月1日から2025年9月30日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項及びその他の注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、株式会社FOOD & LIFE COMPANIES及び連結子会社の2025年9月30日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

店舗固定資産の評価の妥当性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>株式会社FOOD &amp; LIFE COMPANIESの2025年9月30日に終了する連結会計年度の連結財政状態計算書において、有形固定資産203,820百万円が計上されており、総資産の51.1%を占めている。この有形固定資産は主として連結子会社である株式会社あきんどスシローに係るものである。また、連結財務諸表注記「12. 非金融資産の減損」に記載されているとおり、当連結会計年度において減損損失1,213百万円が計上されている。</p> <p>有形固定資産の評価に当たっては、主に各店舗を資金生成単位としており、減損の兆候が存在する店舗については、減損テストを実施している。その結果、帳簿価額が回収可能価額を上回る場合、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、帳簿価額の減少額は減損損失として認識される。回収可能価額は使用価値と処分コスト控除後の公正価値のいずれかが高い方が採用される。</p> <p>回収可能価額として採用される使用価値は、将来キャッシュ・フローの見積りを基礎としているが、特に売上収益の見積りにおいては、将来の市場環境の変化や販売施策の影響を受けることから高い不確実性が存在する。</p> <p>さらに、使用価値の算定に使用される割引率の見積りにおいて、計算手法及びインプットデータの選択に当たり、評価に関する高度な専門的知識を必要とする。</p> <p>以上から、当監査法人は、店舗固定資産の評価の妥当性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、店舗固定資産の評価の妥当性を検証するため、連結子会社である株式会社あきんどスシローに対して、主に以下の手続を実施した。</p> <p>(1) 内部統制の評価</p> <p>店舗固定資産の評価に関連する内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。評価に当たっては、減損損失の測定に関する内部統制に特に焦点を当てた。</p> <p>(2) 将来キャッシュ・フローの見積りの適切性及び割引率の妥当性の評価</p> <p>減損テストを実施した将来キャッシュ・フローの見積りに含まれる主要な仮定の適切性及び使用価値の算定に使用される割引率の妥当性を評価するため、主に以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・将来キャッシュ・フローの見積りの基礎となる損益計画と当期の損益実績を比較した。</li> <li>・売上収益に含まれる将来の成長性に係る仮定について、外部機関が公表している市場予測データと比較し、その適切性を検討した。</li> <li>・割引率について、当監査法人が属する国内ネットワークファームの評価の専門家を利用して、割引率の計算手法及びインプットデータの妥当性を評価した。</li> </ul>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。



## &lt; 内部統制監査 &gt;

## 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社FOOD & LIFE COMPANIESの2025年9月30日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社FOOD & LIFE COMPANIESが2025年9月30日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 内部統制報告書に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査等委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

## 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

< 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等 (3) 【監査の状況】に記載されている。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

---

(注) 1. 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2. X B R L データは監査の対象には含まれておりません。

## 独立監査人の監査報告書

2025年12月19日

株式会社FOOD &amp; LIFE COMPANIES

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

大阪事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	中村 武浩
--------------------	-------	-------

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	鈴木 慧史
--------------------	-------	-------

### < 財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社FOOD & LIFE COMPANIESの2024年10月1日から2025年9月30日までの第11期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社FOOD & LIFE COMPANIESの2025年9月30日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

当監査法人は、監査報告書において報告すべき監査上の主要な検討事項はないと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

### < 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

## 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

(注) １．上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

２．XBRLデータは監査の対象には含まれておりません。