

## 株主総会における質疑（概要）

### 【質問】

今後の出店方針について教えていただきたい。

### 【回答】

今後の店舗展開の基本的な方針としては、アクセスがよく流動人口も多い都市部への出店に引き続き注力する。

### 【質問】

1年間で、個人株主はどの程度増えたか。また、今後株式分割の予定はあるか。

### 【回答】

個人株主の比率については、昨年（第10期）は増加したが、今期（第11期）は低下傾向が見られた。海外を含めた機関投資家は増加している。当社としても、個人株主の皆様に当社の店舗やサービスをご利用いただき、当社を好きになっていただくことは重要と考えており、個人株主の増加を経営における重要課題として検討したい。株式分割については、現時点では決定していない。

### 【質問】

人材の採用、育成、離職を防ぐための対策について教えていただきたい。

### 【回答】

当社は人的資本経営を重要視し、経営の中核に据えている。第一に、待遇の改善を推進しており、労働環境の改善や、休暇取得の推奨を行っている。第二に、従業員研修を実施しており、店舗従業員に対しては店舗に関する教育、本社従業員に対しては階層に応じた研修を実施しており、部長以上のマネジメント層向けには新しく種々の研修を用意している。人的資本経営のもと、このように多様な施策を展開しており、具体的な数値の公表はしていないものの、離職率は低下している。

### 【質問】

今回、新任の社外取締役を複数名選任することについて見解を伺いたい。

### 【回答】

当社は、独立性基準に沿った社外取締役を増やし、社内取締役を代表取締役1名のみとすることにより、従前よりモニタリング機能を強化し、経営と執行の分離を図っている。

社外取締役は当社ウェブサイト等でも公表しているスキルマトリクス上で、当社が必要とする経験やスキルを備えている方々に経営に参加いただくという思想のもと、取締役候補としている。

### 【質問】

スシロー店舗の巻物は4つ切りになっているが、食べやすくなるように6つ切りにしてもらうことは可能か。

### 【回答】

基本的には、スシローの巻物は、マニュアルにおいて4つ切りにするよう定めているが、ご要望を頂ければ、店舗にて6つ切りにする対応も可能である。ぜひ、お気軽に仰っていただきたい。

### 【質問】

昨今、多くのスシローの店舗に大型ディスプレイが導入されているが、どのような意図で導入しているのか。

### 【回答】

従来の小型のタッチパネルは、使い勝手に課題があり、また、エンターテインメント性も不十分だと考えていた。大型ディスプレイの「デジロー」は、ディスプレイの左右の座席からの操作が可能であり、お客様が二人で来店された際にも注文しやすく、また、エンターテインメント性も補強されている。今後も、お客様が更に使いやすくなるよう、改良を検討する。

**【質問】**

中国における出店の状況について、現在の店舗数と、投資額について教えていただきたい。

**【回答】**

個別具体的な投資額については開示していないのでご容赦願いたい。中国における店舗数は、現在、63店舗である。当社としては、中国以外にも、東南アジアを含めたアジア全体での事業展開を拡張していく考えである。中国における出店については、現地の状況を注視しながら、ポートフォリオバランスを考え、引き続き推進していきたい。

**【質問】**

当社の売上は好調であると認識しているが、財務基盤については、自己資本比率などを見るに弱体であると感じている。そのような状況の中で、積極的な出店を継続するにあたり、海外での出店についてはある程度のリスクが伴うことが考えられるが、特に中国での出店におけるリスクをどのようにお考えか、教えていただきたい。

**【回答】**

当社は、財務健全化の観点から、自己資本比率及びNetDebt/EBITDAを重視している。FY24の自己資本比率は20.5%であり、FY23と比較して上昇している。更に、FY25（昨年度）については24.0%まで向上した。よって、一定の安全性を高められている状況だと認識している。また、NetDebt/EBITDAに関しては、FY24は0.9倍、FY25（昨年度）は0.4倍となっている。1.0倍以内に収まっているという状態は、会社の財務健全性の観点においては問題がないと判断している。

現在、海外には230店舗あり、更に今期は300店舗まで拡大することを目指している。その内、30、40店舗ほどは中国で出店する想定であるが、Capex全体に占める割合は大きくはない。また、中国国内におけるサプライチェーンを確保できておりリスクは低いと考えている。

いずれかの地域の店舗の営業の継続が不可能となった場合などのリスクに対しては、他の国々への出店によりリスク分散をしていきたいと考えている。

そして、海外店舗において、万が一特殊な事態が発生した場合には、人命を第一に優先して営業を継続できるか否かを判断する。

**【質問】**

当社は、直近では、インドネシアやマレーシアに出店をしているが、今後、出店をすることが決まっている国はあるか。

**【回答】**

インドネシアについては、先日更に1店舗開店し、全体として黒字化を達成している。また、マレーシアについては1店舗目をオープンし、現状2店舗目のオープンはできていない状況ではあるが、引き続き出店を進めていきたい。

スシロー事業における新規の出店国については、現状、北米への出店以外については、具体的にお伝えできるものがない。しかし、長期的には、欧州や中東、その他の地域への出店も想定しつつ海外事業を拡大したいと考えている。また、このような事業の拡大こそがリスクの分散にも繋がると考えており、積極的に、出店地域

の分散も図っていききたい。

**【質問】**

昨今、小売業における人材の不足を感じている。当社においても、従業員の採用が困難であったり、採用した従業員が退職してしまうなど、人材不足ではないのか。

**【回答】**

現状としては、人口が少ない地域を除いては、パートやアルバイトの従業員を採用できている。9割程度の店舗からは、年末年始も問題なく営業可能であると回答を得ており問題ない。

**【質問】**

昨今、お客様からのクレームやハラスメントにより、店舗の従業員が体調を崩したり、休職・退職をしたりというケースも多く見聞きする。スシローにおいても、そのような状況が多いのではないかと想像しているが、どのような対処をしているか。

**【回答】**

いわゆる「カスタマーハラスメント」への対策については、店舗の社員に対して定期的に研修を実施し、店長に対しても年4回実施している店長会議において講習等の勉強の場を提供している。また、本社においては、カスタマーハラスメント対応についての規程の整備を進めている。

**【質問】**

店舗の営業日が多いため、従業員がなかなか休暇を取得できないのではないかと。従業員の健康維持のため、しっかりと休暇を取得できるよう、どのような取組みを実施しているか。

**【回答】**

従業員からの要望により、年に1回、2日間の定休日を設けた。また、従業員からは連休取得の要望も多くあったため、年に2回、5連休取得を推奨している。

また、残業時間のチェックにも注力しており、残業時間が多い従業員に対するヒアリングや、定期的な店舗・職場環境の確認を行うなど、健全な職場環境の維持に努めている。

店舗の従業員の離職率は、比較的低い状態である。離職率が低いという現状は、店舗環境が良いことを示していると判断している。

**【質問】**

当社は店舗における販売促進のキャンペーンを頻繁に実施しているが、キャンペーンの仕組みや、割引券などの使用方法を説明することが店舗の従業員の負担となることもあるのではないかと。店舗の従業員が、調理や接客などの業務に注力できるような店舗運営をすべきだろうと考えているが、スシローの場合はどのように考えているか。

**【回答】**

スシロー店舗では毎月2回販促キャンペーンを実施しており、毎週、営業部長との会議において販促の振り返りをする中で、現場の意見の聞き取りを行い、随時改善に取り組んでいる。お客様と、店舗と、経営という3つの視点を大切に、極力、従業員が調理や接客などに集中できる環境作りに取り組むことが重要だと考えている。

**【質問】**

現在、当社の業績は好調であるが、競合他社との差別化など、本業界において今後もトップを走り続けるための考えをお聞かせ願いたい。

**【回答】**

スシロー事業における他社との差別化については、一番は、「味の磨きこみ」に始まると考えている。お客様から好評を頂ける、オリジナリティのある味の良い寿司を開発すること、サイドメニューを開発することを重要視している。また、キャラクターとのコラボレーションなど、エンターテインメント性を持たせた楽しいメニューを豊富に用意することも重要である。これに加え、近年注力しているデジローは、従来のタッチパネルの代替としてのハードウェアの側面に加え、ソフトウェアの部分でも模倣が困難であるなど、いわゆる、他社との差別化要因になっていると考える。デジローを導入した店舗では、お客様からも高い評価を頂き、また、売上にも貢献していることをデータ上確認している。

**【質問】**

敵対的TOBについて、ホワイトナイトや第三者割当の増資などの検討をしているか。

**【回答】**

いわゆる非友好的な株式取得に対する手段として、様々な対策が必要な状況になっていると認識している。まずは経営効率を最大限まで高め、企業価値を最大化することが、対応策として最も重要と考えている。そのためにも、収益性が高い事業へ経営資源の集中的な投下を行う。

加えて、株主・投資家の皆様との丁寧なコミュニケーションに取り組み、長期にわたって継続的に当社の株式を保有いただけるよう努めている。IRの強化を今後も推進する考えである。

**【質問】**

ランサムウェアへの対策については、どのような取り組みを行っているか教えていただきたい。

**【回答】**

ランサムウェアへの対策を含むセキュリティ整備については、非常に重要な課題であると認識している。当社は、日本のみならず海外においても店舗網を広げており、すなわち、「侵入経路」も広がっていると認識している。具体的なセキュリティの対策の内容をお伝えすることはできないが、当社は約1年前から本格的にランサムウェア対策に取り組んでおり、専門家による当社のセキュリティの状況の診断結果を踏まえ、ネットワークの再構築やセキュリティに関する教育徹底などを行っている。しかるべき投資をしながら、今後もセキュリティの強化を進める考えである。

**【質問】**

京樽事業が黒字化したが、いまだに会社利益の最大化には至っていないと感じている。京樽事業は、当社にとって相乗効果のある事業との認識か。京樽事業を売却することも考えられるのか。

**【回答】**

京樽事業については、金銭面では大きな黒字化には至っていないものの、スシロー事業とは異なる提供価値を持つ事業である。京樽は、スシローと比較し小型のモデルであるため都市部への出店・展開が容易であり、通常スシローでは取り扱わない食材の使用や、営業ノウハウの構築に繋がっている。また、京樽事業において開発された冷凍寿司の一部は、香港やシンガポールのスシローへ輸出されており、商品開発の面においても多様なノウハウが蓄積されている。このように、事業間における相乗効果はあるものと考えている。

**【質問】**

米の価格高騰を踏まえ、牛丼チェーン店がラーメン店を買収するなど、異業態に進出している。当社も同様に、異業態に進出する予定はあるか。

**【回答】**

現状、異業態への進出については考えていない。しかし、主にスシロー事業においては、グローバル展開を加速していくにあたり、相乗効果が見込めるM&Aについては、オープンに話をしていきたいと考えている。

**【質問】**

当社は、2035年度には売上高1兆円以上を目指すという長期ビジョンを公表している。今後ビジネスを展開するうえで、市場規模はどの程度拡大すると見込んでいるか。また、10年あるいは15年後に、当社は市場においてどの程度のシェアを確保できると考えているか。

**【回答】**

寿司市場については様々な市場調査が行われているが、市場の今後の成長率については一概には申し上げられない。当社が10年後に売上1兆円を達成した場合には、半分弱が国内事業による売上、半分強が海外事業における売上という比率になっていると想定している。現状、国内のスシロー事業においては、国内の寿司市場の約30%弱のシェアを占めている。国内のスシロー事業は堅調な成長をしており、また、この成長率は国内の市場成長率と比較し高いものであることから、将来的に国内の市場シェアは30%以上を十分に獲得できると予測している。また、海外の市場についても、例えば香港においては現在でも既にトッププレイヤーに入っているという状況であり、国内におけるようなシェアの獲得を目指したい。

**【質問】**

株主優待券の仕様が度々変更されるが、誰でも使いやすい仕様のものを、長期間継続していただけないか。

**【回答】**

株主優待券の仕様については、お客様にとって使いやすいフォーマットを目指し、随時改善を続けてきた。2026年1月1日より、紙とデジタルの両方の形態で使用できるようになり、かつ、(割引券ではなく)金券として使用でき、ウェブ注文時にも使用が可能になるなど、柔軟性が増している。今後も使い勝手のよい株主優待となるよう、改善を重ねていきたい。

以上