SUSTAINABILITY REPORT 2025

FOOD & LIFE COMPANIES

Corporate philosophy

企業理念

企業として目指す未来

変えよう、毎日の美味しさを。
広めよう、世界に喜びを。

お客さまへの提供価値

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

私たちの行動指針

1 はみ出すくらいの挑戦。
変化しよう。成長しよう。時には、やんちゃでもいい。新しいことに、挑み続けよう。

2 ひたむきな誠実さ。
まっすぐ向き合おう、人々の健康と安全・安心に。そして、大切な地球環境に。

3 心をこめた感謝。
お客さま、従業員、取引先、生産者、地域、株主…すべての人に「ありがとうございます」。

4 プロとしての誇り。
一人ひとりが、その仕事のプロ。使命感、責任感を胸に、日々、こだわりに磨きをかけよう。

5 個性あっての多様性。
グループ力を無限に高めるために。個性を認め合おう。多様な持ち味を発揮しよう。

CONTENTS

2 企業理念

4 CEO MESSAGE

6 価値創造

6 歩みと価値創造の基盤

7 価値創造プロセス

8 FY24-26 中期経営計画

10 サステナビリティ経営

10 サステナビリティ経営体制とマテリアリティ

11 ESG/SDGs マトリックスとマテリアリティ

12 環境：地球環境と共に

12 サプライチェーン全体で水産・農産物の持続可能性を追求

13 持続可能な水産資源の調達と開発

14 食品ロス削減の推進／プラスチックと廃棄物の削減・再利用・リサイクル／水資源の有効利用と排水

15 TCFD提言への対応

16 社会：人や社会と共に

16 お客さまと従業員の体験価値の向上

17 安全・品質・信頼への取り組み／責任ある宣伝・マーケティング

18 サプライチェーン全体での人権・労働への取り組み／DE＆I推進

19 人財育成

20 社会と地域への貢献

21 ガバナンス：ガバナンスの構築

21 コーポレートガバナンス

23 リスク管理／コンプライアンス

24 サステナビリティデータ

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

報告組織／株式会社FOOD & LIFE COMPANIES及び連結子会社。一部の情報は特定の範囲を対象としていますが、その場合は対象範囲を記載しています。
報告期間／原則として2024年10月1日～2025年9月30日(FY25)。最新の状況をお知らせする目的で直近の活動についても掲載しています。
※当社グループの会計年度（FY）は10月1日から9月30日です。
将来の予測・予想・計画について／本レポートに記載されている将来の予測・予想・見通しは、記述した時点の情報に基づいて作成したものであり、事業環境の変化などにより異なる可能性があります。

本レポートに関するお問い合わせ先
株式会社FOOD & LIFE COMPANIES サステナビリティ推進室
https://food-and-life.co.jp/

Company information

企業情報

会社概要 （2025年9月30日時点）

会社名	株式会社FOOD & LIFE COMPANIES （略称：F&LC）
本社所在地	大阪府吹田市江坂町1丁目22番2号
設立	2015年3月
資本金	1億円
代表者	代表取締役社長 CEO 山本 雅啓
事業内容	フードサービス事業全般、その他周辺事業
決算期	9月30日
売上収益（連結）	4,296億円
従業員数（連結）	【社員】11,720名 【パート・アルバイト】23,789名 ※パート・アルバイトの人数は、1日8時間で換算した年間の平均人員
グループ事業会社	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 株式会社F&LCサポート Sushiro Korea, Inc. Sushiro Taiwan Co., Ltd. Sushiro GH Singapore Pte. Ltd. FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG LIMITED Sushiro GH（Thailand）Ltd. 寿司郎（中国）投資有限公司 広州寿司郎餐飲有限公司 深圳寿司郎餐飲有限公司 成都寿司郎餐飲有限公司 北京寿司郎餐飲有限公司 PT. Indonesia Sushiro Restaurants FOOD & LIFE COMPANIES USA, Corp. FOOD & LIFE COMPANIES USA, LLC Sushiro Malaysia Sdn. Bhd.

CEO MESSAGE

日本で磨いたブランドを世界に発信し グローバルな外食企業として 成長を加速

代表取締役社長 CEO
山本 雅啓

「One Company」で取り組み 世界中に美味しさと喜びを広げる

2024年に代表取締役社長CEOに就任し、「One Company」という言葉を掲げました。これは、グループ全体が一体感を持ちながら、より良き顧客体験を実現するための組織行動指針であり、未来に向けてつくる組織文化を表す言葉でもあります。この「One Company」の実現に向け、FY25はサイロ型の縦割り意識を解消するなど、3つの取り組みを進めてきました。1つ目は、海外と国内の連携強化です。2つ目は、事業会社の営業部門・店舗と本社部門間の一体経営です。一丸となってお客さまにより良き体験価値を提供することを追求しています。3つ目は、本社部門間でのコミュニケーションの強化や情報連携です。取り組みは多岐にわたりますが、例えば社内に点在していたデータを統合し、的確な意思決定につなげる仕組みづくりも重要な取り組みの1つです。

私自身も、全領域の事業会社や部門責任者と意識的にコミュニケーションを取るようにしており、経営のトップメンバー同士での意思疎通がスムーズになってきたと実感しています。また、当社グループに入社した当時から「お店のスタッフと同じ視点を忘れずに働く」という姿勢を大切にしており、毎月国内の店舗を回り、店長やエリアマネージャーとカジュアルな雑談も行っています。特に、本社と現場は距離ができやすいため、「常に本社も共に取り組んでいる」という思いとメッセージを伝え続けるようにしています。その結果、会社全体として「お客さまが心も一杯になる体験とは何か」を追求するなど、意識が一層高まってきていることを感じています。

9カ国・地域の海外店舗も訪れ、駐在員はもちろん、現地スタッフとのコミュニケーションもとても大切にしています。海外ではまだ回転寿司市場が新しい食文化である地域もあり、現地スタッフは勢いや活気がある良い接客をしてくださっていることを行く先々で実感しています。

サステナブルな水産資源調達により 競争力強化と社会課題解決を目指す

FY25の業績は国内・海外共に好調に推移し、当期利益は前期末予想から約80億円の上方修正となりました。大きく寄与したのは、魅力的な商品やキャンペーンによって好調だった国内のあきんどスシローと、中国大陸を中心とした海外スシロー事業の成長です。

国内は外食市場が成熟する中、スシローは「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」という使命の体現を進めています。出店については、関係部署の連携により16の新店すべてが好調な滑り出しとなりました。マーケティング戦略では、価格だけではないブランド価値の訴求を強化することで、新しいお客さまだけではなく繰り返しご利用くださるお客さまも増えました。例えば、仕入れ・物流・営業・店舗・広告部門が一丸となって、鮮度へのこだわりなどブランド価値の根幹を店やテレビで発信、周知を図りました。「鮨 酒 肴　杉玉」は世界で100店を突破し、「回転寿司みさき」はブランドの旗艦店となる「みさき総本店」を2024年9月に東京・人形町にオープンし、成功しています。「京樽」は不採算店の整理と厳選出店により、収益性を継続して改善しています。

海外事業に関しては、中期経営計画に基づき拡大を継続しつつ、各国・地域の事業環境に応じて出店を進めています。その結果、FY25の9月末時点で海外の店舗数は前期比52店増の234店となりました。中国大陸では63店となり、スシローはエリアによっては

200%の成長をしました。東南アジアも堅調で、タイは38店に拡大し成長をけん引するマーケットとなっています。シンガポールのMandai Wildlife Reserve店では東南アジア初となる「デジロー※」を導入し、注目を集めています。さらに新規エリアとして2025年2月にマレーシアにオープンした1号店も好調で、さまざまな都市で出店を待ち望むお客さまが増えていると感じています。

アメリカ・ボストンにオープンした「鮨 酒 肴　杉玉」業態の「酒林（Sakabayashi）」は、味やPR戦略などの改善を重ねた結果、現地のお客さまに支持される店へと成長しています。これは「あるべき顧客体験価値」をつくる成功体験ともなり、さらなる海外展開につながりました。

こうした事業の経営資本として、水産物・農産物の持続可能性を探求しています。海洋水産資源が枯渇する可能性がある中で、「未来でも美味しいおすしを楽しめることを感じていただきたい」という思いから、2025年大阪・関西万博において「まわるすしは、つづくすしへ。―すし屋の未来　2050―」をコンセプトとする「スシロー未来型万博店」を出店しました。天然に依存しない水産資源の重要性が増していることを鑑み、魚はすべて養殖ものを使用した「あしたのサカナ」シリーズを販売。お客さまにも好評で、「未来につづくすし」を体感していただけたのではないかと思っています。

また、変化する自然環境に対応し、水産資源をサステナブルなものとするために、さまざまな養殖技術を持つ企業への資本参加や業務提携を通じて、安定調達に向けた基盤づくりに取り組んでいます。例えば、養殖事業の川上では、種苗から成魚までの一貫生産を手がける養殖事業者の方と共に設立した合弁会社「株式会社マリンバース」において、養殖技術をさらに進化させ、良質な水産物の安定供給を目指しています。さらに種苗開発などを通じてバイオベンチャーの方々との共同研究も継続し、将来の社会的ニーズに対応していきたいと考えています。

一方で、喫緊の課題である海水温上昇などによる供給不安に対しては、養殖業者の方々とのアライアンスを強化し、調達の安定化を図っていきます。長期的研究と短期的実践の両面から、水産資源の持続可能性を追求します。

※「デジタル スシロービジョン」（通称：デジロー）。デジタルビジョン上で回転レーンを再現し、実際の回転すしのように選べる楽しさを体験していただけます。

「人」の力を成長ドライバーに
多様な人財が活躍できる環境をつくる

企業成長の原動力は「人」にあると捉え、人的資本経営に注力しています。特に重きを置いているのは、多様な人財の活躍です。当社では、性別、年齢、国籍、人種、民族、障がいの有無などさまざまなバックグラウンドを持つ方々が活躍しています。その従業員一人ひとりが自分の強みを活かし、自分らしく組織に参画していると感じられることが新たな価値を生み出し、経営成果や社会貢献につながると考え、誰もがいきいきと働ける職場づくりに取り組んでいます。例えば、当社の国内全従業員（パート・アルバイト含む）の約60%が女性であり、比較的女性比率が高い職場です。より多くの女性が活躍できるよう、働き方や仕組みづくりへのチャレンジなども進め、多様な働き方を支援しています。

処遇面の向上を図り、また、人財育成として階層別研修、社内公募制度、キャリア申告制度などの拡充も進めています。これらの取り組みが社内風土を良化させ、新卒応募者の増加や社員の離職率低下につながっています。さらに、店舗の従業員が働きやすい環境づくりにも取り組んでいます。例えばスシローでは、タッチパネルで注文した商品が座席にダイレクトに届くオートウェイター®やキッチン内オートレーンの導入を積極的に進めております。これにより、お客さまへの商品提供時間の削減と従業員の負担軽減を実現しています。

グローバル事業の拡大に向けて、海外店舗では日本の事業を通じた学びも応用し、現地スタッフ各人の成長を支援しています。そして各エリアのお客さまに対して「心も一杯」になるサービスで、事業成長を継続していきます。

企業価値の最大化に向けて
日本事業での強みを活かし海外事業を拡大

企業価値をより高めるために稼ぐ力を一層強化し、FY26は売上収益4,850億円、EBITDA595億円、営業利益率8.4%の達成を目標としています。さらにFY35では、売上収益1兆円以上、営業利益率10%以上の目標を掲げています。

海外事業においては、日本で磨き上げたブランドをさらに進化させ、世界中のお客さまにお届けすることにこだわり、中期経営計画の最終年であるFY26中に海外事業の売上比率35%、300〜320店達成を目指していきます。国内においても、リモデルや店舗ポートフォリオの最適化を引き続き進め、さらなる成長を進めていきます。

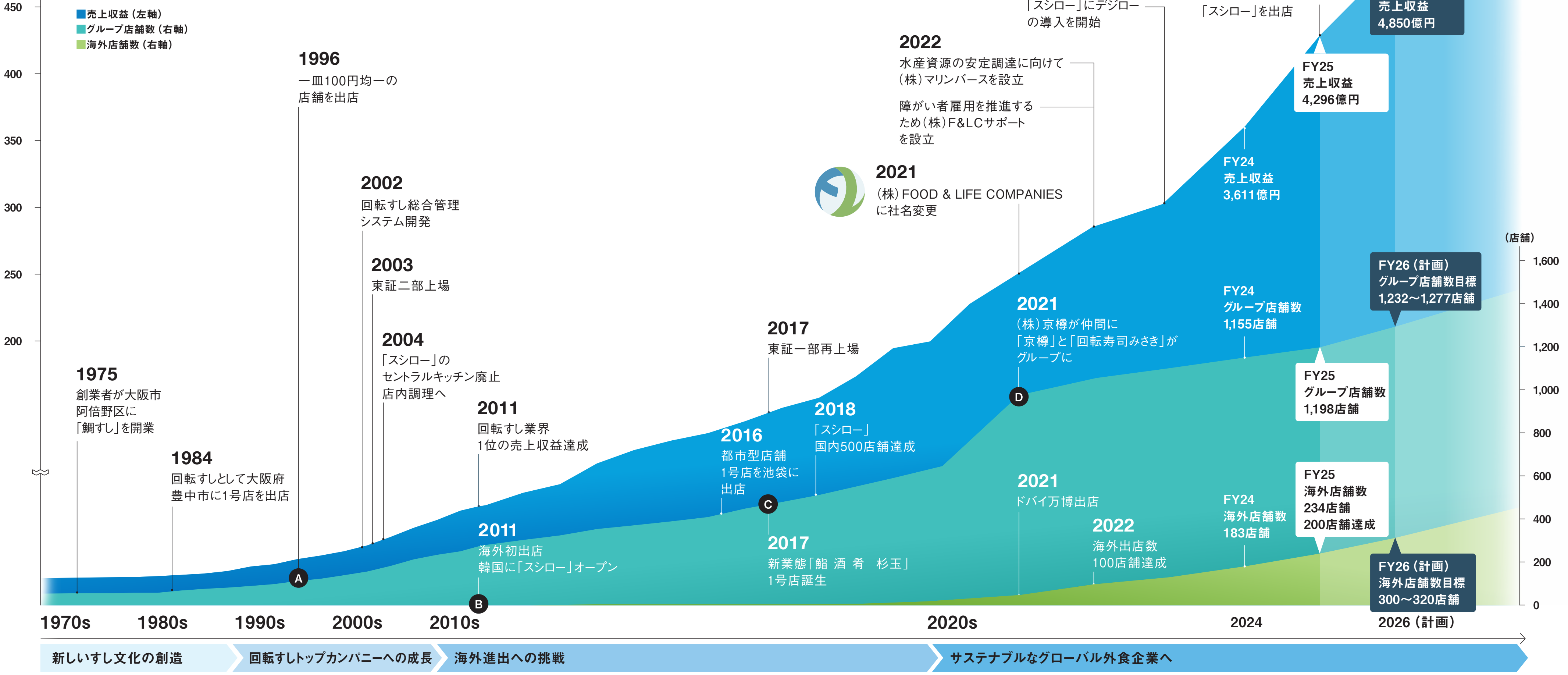
キャピタルアロケーションについては、今後も店舗や事業の拡大、それを支える人財の成長や本社の基盤強化への投資、仕入れ・物流などの川上領域への投資を実施し、その上で株主還元の検討を進めていきます。

ガバナンスに関しては、FY21株主総会以降、専門性が高く、経営実績もある社外取締役に代表取締役社長を加えた取締役会を核に、モニタリング型の経営体制に移行しています。前期の取締役会では、経営戦略や財務戦略の方向性を中心に活発な議論が行われました。特に財務指標については、自己資本比率25%、EPS180円など目標水準を定めるにあたり、なぜその数値を目指すのかといった背景や意義について、社外取締役を含めて議論しました。また、ROIC（投下資本利益率）については毎月の取締役会で事業別・国や地域別に詳細な分析を実施し、継続的に資本効率を検証しています。今後も、中長期的な戦略課題を中心に議論し、適切なアドバイスを受けながら企業成長を目指してまいります。

/ value creation / 歩みと価値創造の基盤

大阪発祥のすし店をルーツとするF&LCは、日本をはじめアジアを中心に出店を加速する「スシロー」、職人の技が光る「京樽」「回転寿司みさき」、居酒屋業態の「鮨 酒 肴　杉玉」等を展開。
サステナビリティの取り組みも推進しながら、食を通じて世界中のお客さまの生活を豊かにする挑戦を続けています。

売上収益と出店数の推移



TOPICS

Ⓐ1996

一皿100円均一の回転すしのビジネスモデルを確立

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

Ⓑ2011

海外出店の足掛かりとなる初の海外店舗を韓国にオープン

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

Ⓒ2017

新しい価値を提供する大衆寿司居酒屋「鮨 酒 肴　杉玉」をオープン

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

Ⓓ2021

90年の歴史と職人の技術を持つ「京樽」が当社グループの仲間に

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

／ value creation ／ 価値創造プロセス

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

INPUT

ビジネスの持続的成長に必要不可欠な経営資本

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

社会・関係資本
- 持続可能な調達を実現する水産・農産の生産者
- 安定したサプライチェーン
- 種苗・養殖事業を推進するお取引先や先端技術ベンチャー、各種メーカー等の外部パートナー

製造資本
- 店舗、優れた厨房設備など
- AIを活用した需要予測
- 店舗：1,198店舗（日本964店舗、海外9カ国・地域で234店舗）京樽のセントラルキッチン：1拠点

人的資本
- 多様な人財
- 従業員数：社員11,720名 パート・アルバイト23,789名※
- チャレンジできる環境（海外への挑戦、社内公募制度など）

知的資本
- すしに特化したブランド力
- 日本で育てた独自のフードビジネス
- 提供商品の崩れ特定装置
- アプリ予約からセルフレジ、自動土産ロッカーなど非接触の仕組み
- デジロー（デジタル スシロービジョン）

財務資本
- 事業運営のための資金とキャッシュフローの創出力　総資産：3,986億円

BUSINESS MODEL

自然と共生するフードビジネス

毎日の「美味しさ」と「喜び」の追求

- 水産資源と農産物の安定調達
- COMPANIES（仲間たち）の力の結集
- 美味しくて、安全で安心な商品の提供
- お客さまの笑顔・満足・楽しさ

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

持続可能性の基盤となる7つのマテリアリティ

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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

OUTPUT

持続可能な日本の食文化を、アジア、そしてグローバルへ

スシロー / SUSHIRO / 京樽 / 回転寿司みさき / 鮨・酒・肴 杉玉

OUTCOME

経済的価値

2024-2026

売上収益	：4,850億円
EBITDA	：595億円
営業利益	：405億円
営業利益率	：8.4%
海外売上比率	：35%

ステークホルダーとの協創価値

- 川上での価値
  海洋資源調達の持続可能性の向上
- 川中での価値
  徹底した食品ロス削減の遂行
- 川下での価値
  世界10カ国・地域以上で300～320店舗以上のグローバル展開
  うまさの進化・深化
- 従業員との価値
  グローバルで多様な人財の活躍
- 地球環境への価値
  CO_2排出量2030年原単位50%以上削減（2013年度対比）

VISION

COMPANIES（仲間たち）を増やし、世界トップブランドへ

FOOD & LIFE COMPANIES

変えよう、毎日の美味しさを。
広めよう、世界に喜びを。

外部環境

中長期的な機会
- 食生活に関するニーズの変化（健康志向、エシカル消費）
- 新たな食材の台頭（代替食品、認証を受けたサステナブルな食材）
- 日本の優れた食文化（すし文化）
- 情報通信技術、DXの進化
- 東及び東南アジアの経済成長

中長期的な脅威
- 天然魚の減少（海洋汚染、気候変動による影響を含む）
- 食が内包するさまざまな社会課題への関心の高まり（食中毒・アレルギーなどの健康被害、食品ロス・食品廃棄）
- 深刻化する世界の食糧事情（貧困、飢餓、不平等）
- 気候変動や環境問題への関心の高まり
- 原材料費、エネルギーコストの高騰
- 労働力不足
- 地政学的リスク

※パート・アルバイトの人数は、1日8時間で換算した年間の平均人員

/ value creation /

FY24-26 中期経営計画

中期経営計画を策定し、3つの重点課題に取り組んでいます。
国内事業の強化と海外事業の拡大の両輪で変革を加速し、サステナビリティ経営で事業基盤を強化します。

FY24-26中期経営計画の概要と進捗

当社グループは「変えよう、毎日の美味しさを。広めよう、世界に喜びを。」をVISIONに掲げ、FY35には売上収益1兆円以上、営業利益率10%、海外売上構成比55%などを経営指標に設定することをFY25の本決算でお伝えしました。FY24-26の中期経営計画では海外展開を加速させるとともに、外部環境の変化に対応した事業プラットフォームを再構築し、持続的成長の実現を目指し、「海外事業の拡大継続」「国内事業のリモデル／店舗ポートフォリオの最適化」「持続可能な事業運営の基盤構築」の3つの重点課題に取り組んでいます。

海外においては、新たにマレーシアで「スシロー」を出店するなどその他既存の各国・地域でも順調な出店を続け、売上収益1,314億円（前期比42.6%増）となり、売上構成比が30%を超えました。国内においては、スシロー事業が増収増益となり、売上収益2,659億円（前期比11.6%増）となりました。「持続可能な事業運営の基盤構築」としてのサステナビリティの取り組みについては、ジョイントベンチャーである株式会社マリンバースでのブリの人工種苗の販売を開始しました。また、国内スシローに続き海外でも調達計画・需要予測システムを一部の国や地域に導入し、食品ロスの削減を開始しました。さらに、グリーンエネルギーや太陽光パネルの導入による環境への配慮、人財育成など人的資本への投資も実施しています。その結果、FY25においては、グループ全体で増収増益を達成し、売上収益は4,296億円（前期比19.0%増）、営業利益361億円（前期比54.4%増）となりました。

新体制となったFY25-26では、外部環境の変化を踏まえ中期経営計画の見直しを行いました。重点課題の3つは継続しつつも、海外市場ではスシロー事業へ資源を集中し、国内市場においては「スシロー」事業モデルの進化と、「京樽」「回転寿司みさき」「鮨 酒 肴　杉玉」など各ブランドの特色に合わせた施策の展開を進めていきます。FY26の経営指標は上方修正し、グループ全体で売上収益4,850億円（FY23からの年平均成長率17.1%）、営業利益405億円（FY23からの年平均成長率54.4%）、営業利益率8.4%などの各指標を目指していきます。（下表参照）

経営指標

（単位：億円）	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	
	実績	実績	実績	実績	業績予想	年平均成長率 FY24-26
売上収益	2,813	3,017	3,611	4,296	4,850	15.9%
EBITDA	252（8.9%）	257（8.5%）	375（10.4%）	521（12.1%）	595（12.3%）	26.0%
営業利益	101（3.6%）	110（3.6%）	234（6.5%）	361（8.4%）	405（8.4%）	31.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	36（1.3%）	79（2.6%）	146（4.1%）	229（5.3%）	240（4.9%）	28.1%
ROE	5.7%	11.8%	20.1%	26.9%	22.7%	－
EPS	31.16円	68.28円	127.46円	202.71円	211.91円	－

FY25-26 重点課題

FY24-25に引き続き、以下の3つを重点課題として取り組みます。

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

事業ブランドは「スシロー」に集中し、中国大陸における進出エリアのさらなる拡大を目指します。また、北米市場や東南アジアへの参入を進めています。

重点課題2　国内事業強化 ～リモデル／店舗ポートフォリオの最適化

継続して都市部への出店やデジローの導入を進めていきます。また、「京樽」「回転寿司みさき」「鮨 酒 肴　杉玉」も併せ、国内での寿司市場の獲得と成長を図ります。

重点課題3　サステナビリティ経営の重点課題への取り組み強化

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

事業戦略

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

中華圏	積極出店の継続と、さらなる商品力の強化
東アジア 東南アジア	引き続き出店を進め、ブランド認知向上と浸透を図る
北米	スシロー事業を展開

重点課題 2
国内事業強化
～リモデル／店舗ポートフォリオの最適化

スシロー	出店継続強化／オートウェイター※設置による店内体験の進化と省人化推進／デジロー拡大／ブランド強化施策
京樽	収益性改善継続／セントラルキッチン活用による商品強化／外商等事業強化
回転寿司みさき	収益性改善継続　高付加価値型モデルの模索
鮨 酒 肴 杉玉	全国に出店継続強化　直営・FCを継続強化

基盤構築

重点課題 3
サステナビリティ経営の重点課題への取り組み強化

食（FOOD）
- 公正な取り引きによるサステナブルな調達の実施
- 食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用

人（COMPANIES）
- 人的資本経営の充実

- 食の安全・安心
- コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化
- DX推進などによるお客さまと従業員の体験価値の向上
- カーボンニュートラルの実現

サステナビリティ経営の取り組みはP10～23をご覧ください

国内事業

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

デジタルビジョンと回転レーンを融合させた「デジロー」

スシロー

郊外型店舗より小規模な「スシロー中野坂上店」

お客さまの体験価値をより向上するため、商品の品質向上や既存店の設備投資などを進めます。FY25に引き続きFY26も、すし屋としての誇り・意気込み・そして覚悟を込めて「すしに真っすぐ！」をテーマに実施していきます。出店は都市部を中心に進め、FY24に導入したデジローは、客数や客単価増加の効果が見られることから、FY25は123店舗まで拡大しました。さらに、キッチンの作業効率が高まり、働くスタッフの負荷も軽減できるキッチン内オートレーンの導入も進め、お客さまへのサービスの向上に努めます。また、スシロー郊外型店舗より一回り小さいサイズの店舗をオープンし、今後の展開を視野に入れた検討を進めます。これらにより、FY26は売上収益2,850億円、営業利益281億円を目指します。

京樽・回転寿司みさき

店頭や通販でも好評の「京樽　冷凍　焼鯖鮨」

引き続き収益性の改善に努め、ブランド力を高める施策を実施します。テイクアウトの「京樽」は、商品提案強化に継続的に取り組む中、「冷凍　焼鯖鮨」が2025年2月に実施された第1回「日本全国！ご当地冷凍食品大賞2024-2025」で優秀賞、6月に開催された第88回「ジャパン・フード・セレクション」で最高賞のグランプリを受賞しました。ご好評いただいた商品を含め、今後も冷凍鮨の販路拡大に取り組んでいきます。

「回転寿司みさき」は、ブランド力とオペレーションの強化に注力した体験価値向上に努めました。不採算店の整理も推進し、ブランド全体のさらなる収益安定化を図りました。回転寿司みさきブランドの旗艦店としてオープンした「総本店みさき」（東京・人形町）は、本ブランドが目指す高水準のサービスが日々実践されているモデル店舗となっています。他店の社員やスタッフの教育の場としても活用し、さらなるブランドの進化を図ります。これらにより、FY26は売上収益210億円、営業利益10億円を目指します。

鮨 酒 肴　杉玉

2025年4月にブランド100店舗目となる「鮨 酒 肴　杉玉 麻布十番」をオープン

直営・FCで出店の強化を継続し、FY26までに総店舗数107〜117店舗を目指します。商品は当社グループが持つ調達のシナジーを活用し、寿司居酒屋ならではの魅力ある商品を取り揃えることで、お客さまの体験価値を向上し、来店促進を継続していきます。これらにより、FY26は売上収益90億円、営業利益6億円を目指します。

海外事業

重点課題における活動により、FY26は売上収益1,700億円、営業利益242億円、店舗数300〜320店、海外売上比率35%を目指していきます。

中華圏

2025年12月に上海に出店した「スシロー中山公園龍之夢店」

FY25は香港・台湾での出店を継続し、引き続き業績が好調に推移しました。中国大陸では、過去最高の日次売上を更新する店舗が相次ぐなど、全拠点で大きく業績を伸ばしました。FY26は積極出店の継続と、さらなる商品力の強化により継続的な成長をしていきます。また、上海にも出店エリアを広げ、店舗網の拡大を図ります。

東アジア・東南アジア

マレーシア初出店となる「スシロースリア KLCC 店」

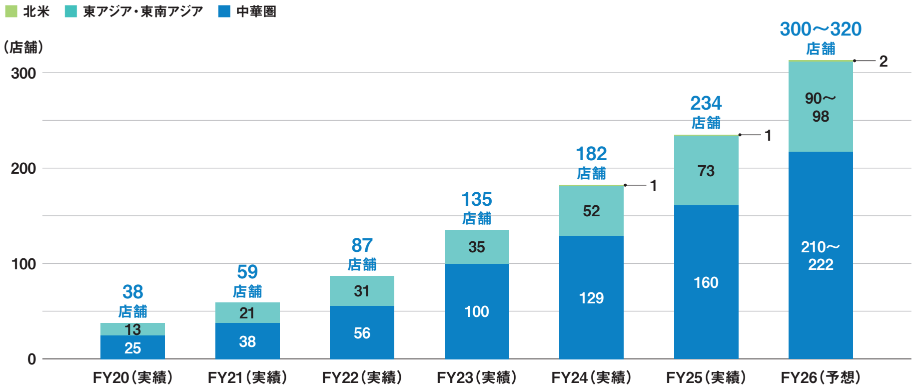
FY25の新規国・地域としてマレーシアに進出し、業績が好調です。タイでは北部のチェンマイにも出店し、地方エリアの店舗網を拡大しています。シンガポールでは、総合型野生動物リゾート施設Mandai Wildlife Reserveに東南アジア初のデジロー店舗をオープンし、成長フェーズを経て、安定・拡大フェーズに移行しています。インドネシアではFY25に4店舗を出店し計8店舗となり、業績が順調に拡大しています。FY26は引き続き出店攻勢をかけ、ブランド認知向上と浸透を図ります。

北米

米・ボストンの「Sakabayashi Sushi Tavern」

FY25はボストンの寿司居酒屋「酒林（Sakabayashi）」が商品・サービス強化に取り組む中で、地元メディア掲載や大型イベントへの参加も奏功し、業績は好調です。FY26は「酒林（Sakabayashi）」のブランド価値向上を推進し、スシロー1号店の出店を計画しています。

海外事業 店舗数



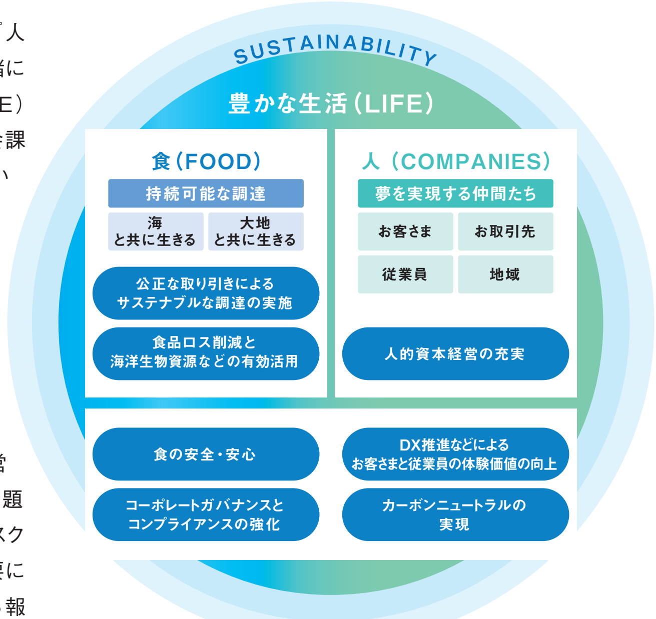
/ Sustainability Management /

サステナビリティ経営体制とマテリアリティ

持続可能な社会の実現を目指し、サステナビリティ経営の基本的な考え方のもと、取り組みを進めています。
また、定期的な経営層のモニタリングにより、改善を継続する推進体制を構築しています。
7つのマテリアリティは、サステナビリティ推進委員会で経営層を交えて議論を重ねて特定しました。

基本的な考え方

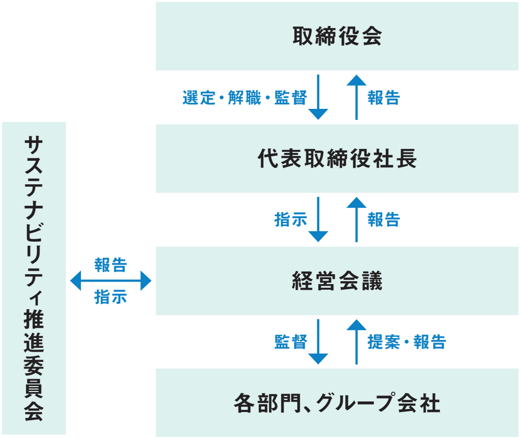
美味しい『食(FOOD)』を、多くの『人(仲間たち(COMPANIES))』と一緒に提供し、お客さまの生活や人生(LIFE)を豊かにしたい。そのために、社会課題を解決し、企業の成長を実現していきます。



推進体制

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

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



マテリアリティの特定プロセス

1 現状分析とマテリアリティ候補の抽出

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

2 マテリアリティの重要度評価と外部有識者との意見交換

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

3 7つのマテリアリティへの絞り込みと担当役員の選任

経営層を交えて重要度マップの妥当性について協議を重ね、7つのマテリアリティに絞り込みました。マテリアリティごとに取り組む社会課題を明確化し、担当役員を選任して、紐付けられたSDGsの169ターゲットを指針に具体的な施策のロードマップ策定を行いました。

4 経営会議と取締役会での承認

ESG/SDGsマトリックスにて整理した7つのマテリアリティをサステナビリティ推進委員会を経て、最終的に経営会議での協議と取締役会の承認を経て特定しました。選任した担当役員を中心に、マテリアリティへの取り組みを進めています。

7つのマテリアリティを特定

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

重要度マップ

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

/ Sustainability Management /

ESG/SDGsマトリックスとマテリアリティ

サステナビリティ経営を推進するために、ESG、ISO26000と7つのマテリアリティ及び社会課題とSDGs169のターゲットを紐付け、各課題の取り組みを進めています。

ESG分類	7つの中核主題(ISO26000)	7つのマテリアリティ	本誌掲載ページ	FOOD & LIFE COMPANIESを取り巻く社会課題	SDGsの17目標との関連性																
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
G	組織統治	コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化	P2、P10、P21-23	健全な経営のためのガバナンス体制の強化																16.4 16.5	
				内部統制																16.4 16.5	
				サステナビリティ経営の推進																16.4 16.5	
				グループ全体のリスクマネジメント											11.5		13.2			16.4 16.5	
				情報セキュリティとプライバシーの保護									9.1							16.10	
				BCP管理											11.2 11.5	12.2	13.1				
				VISION,PROMISE,PRINCIPLESの啓発								8.7 8.8		10.3 10.4						16.4 16.5	
S	公正な事業慣行	公正な取り引きによるサステナブルな調達の実施	P12-13	取り引きに関する法令の遵守								8.7 8.8		10.3						16.4 16.5	
				サステナブルな調達とトレーサビリティの確立	1.1	2.4			5.2			8.4 8.7		10.2 10.3		12.7 12.8	13.3	14.4 14.5		16.2 16.5	17.16
				川上（漁業・農業など）との協業	1.1	2.4			5.2			8.4 8.7		10.2 10.3			13.3			16.2 16.5	17.16
	人権	人的資本経営の充実	P18-20	人権の尊重				4.5	5.4 5.5			8.5 8.8		10.2 10.3						16.3	
	労働慣行			法制度改革への対応			3.a	4.4 4.7	5.4 5.5			8.5 8.8		10.3 10.4						16.7	
				福利厚生の充実			3.a	4.4 4.7	5.c			8.5 8.8		10.3 10.4							
				従業員エンゲージメントの向上			3.3 3.4	4.3 4.4				8.5		10.2 10.3							
				従業員の人財開発と自律的キャリア形成の促進				4.3 4.7	5.5 5.c			8.5		10.2 10.3							
				DE&Iの推進	1.1 1.2			4.4 4.5	5.4 5.5			8.1		10.2 10.3						16.3	
	消費者課題	食の安全・安心	P17	食の安全・安心	1.1	2.1 2.2	3.4			6.2 6.4											
		DX推進などによるお客さまと従業員の体験価値の向上	P16-17、P20	獲る時代から創る時代へ	1.5	2.1 2.2						8.3 8.4	9.2 9.5			12.1	13.1 13.2	14.1 14.a			
				お客さまと従業員への新たな価値提供のためのDX推進	1.1	2.1					7.3	8.1 8.2	9.1 9.5	10.2		12.2 12.3					17.16
				日本の食文化を世界へ		2.1 2.4		4.a 4.3													
				商品情報の適切な表示と開示			3.d									12.2 12.4					
				公正な広告												12.8				16.10	
	コミュニティへの参画及びコミュニティの発展			情報セキュリティとプライバシーの保護（顧客）																16.10	
				出店地域への貢献	1.2	2.1 2.2		4.7			7.3	8.3 8.5		10.2 10.4	11.1 11.5		13.1				17.17
				子どもの食育、食による幸せの提供	1.1 1.2	2.1 2.2		4.7 4.a		6.6			9.1	10.3	11.4	12.1 12.6	13.2	14.2 14.5	15.6 15.9		17.17
E	環境	カーボンニュートラルの実現	P14-15	CO_2削減とエネルギー効率向上、再生可能エネルギーの拡大	1.5	2.1					7.2 7.3					12.3	13.2 13.3				
				TCFDに沿ったシナリオ分析と対策	1.5	2.1					7.2 7.3						13.2 13.3				17.16 17.17
				省エネルギーの推進	1.2	2.1					7.3					12.2	13.1				
		食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用	P12-14	廃棄物の削減・再利用・リサイクルの推進	1.1 1.2	2.1 2.2							9.1 9.2			12.5					17.17
				食品ロスの削減	1.1 1.2	2.1 2.2							9.1 9.2			12.3					17.17
				プラ容器・レジ袋の削減	1.1 1.2	2.1 2.2							9.1 9.2			12.4	13.1	14.1			17.17
				海洋生物の多様性保全と汚染防止		2.4	3.9					8.1	9.4 9.5			12.2 12.7	13.1	14.1 14.4			17.16 17.17
				養殖技術の進化による水産資源の調達拡大	1.1	2.1						8.1 8.2	9.4 9.5			12.2 12.7	13.1	14.1			17.16 17.17
				豊かな農水産資源の実現	1.1	2.1 2.4	3.9						9.1 9.4		11.6 11.7	12.2	13.1 13.2	14.1 14.4			17.6 17.17
				水の利用効率化と排水の削減・管理	1.1	2.1				6.3 6.4									15.9		17.17

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

/ environment /

地球環境と共に

当社グループの事業は水産物をはじめとする自然資源に支えられており、地球環境への配慮は重要な責務と捉えています。
環境方針のもと、持続可能な水産・農産資源の確保、食品ロス削減、
気候変動への対応などの課題解決に向け、取り組みを強化していきます。

MATERIALITY

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

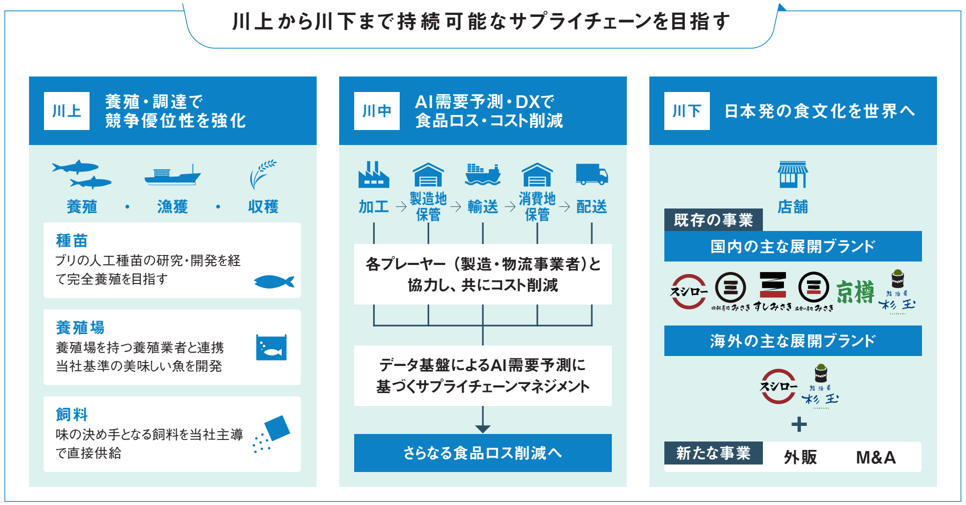
サプライチェーン全体で水産・農産物の持続可能性を追求

多くの食材を必要とする当社グループの事業において、限りある水産資源の安定調達は重要な課題です。養殖も含めた調達面における競争優位性の確立、また調達した資源については食品ロスの削減を徹底するなど、各施策を強化しています。圧倒的な顧客基盤を持つ強みを活かし、外部パートナーと連携しながら、サプライチェーン全体で水産・農産資源の安定活用に取り組んでいます。

●環境方針（2025年11月26日改訂）

気候変動、環境汚染、資源や水の枯渇、生物多様性の損失は、世界的な課題であると同時に、当社グループの経営においても重要な課題です。これらの課題への対応として、2024年10月に環境方針を制定し、2025年11月に改訂しました。本方針については、当社グループの従業員はもとより、お取引先に対しても理解と支持を求めていきます。

»「環境方針」については公式ホームページで公開しています



●調達基本方針及びサプライヤー行動規範（2025年11月26日改訂）

原料などの調達において、法令・社会規範の遵守はもとより、安全・安心な商品の継続的な提供を目指し、調達基本方針を定めています。お取引先の皆さまと共に、サステナブルな調達の実現に向けて取り組みを進めています。

また、「調達基本方針」に基づき、事業に関わるすべてのサプライヤーをはじめ取引先の皆さまに、当社グループと共に遵守いただきたい事項を、「サプライヤー行動規範」として定めました。サプライヤーをはじめ取引先の皆さまには、本規範の趣旨をご理解いただき、持続可能な社会の実現に向け、ご協力をお願いいたします。

»「調達基本方針」及び「サプライヤー行動規範」については公式ホームページで公開しています

▌長期的な安定調達を目指し、F&LCの商品調達基準の制定に着手

調達基本方針に加え、独自の商品調達基準の制定にも着手し、長期的な安定調達を推進しています。従来の美味しさや安全・安心を担保することを前提に、人権、環境、生物多様性、生態系の保全にも配慮した調達に努めます。

▌サステナビリティ・CSRアンケート

主要な1次サプライヤーを対象に、環境をはじめ、人権・労働などサプライチェーン上のリスクの評価を行うため、サステナビリティ・CSRに関するアンケート調査をFY25は約470社に送付し、約8割の会社から回答を得ました。この調査で高リスクが判明した場合は、取り引きの状況などに応じて各担当部署が対応を判断しています。調査対象は水産資源の取引先に限らず、包装資材、店舗開発、広告・宣伝等の取引先も含まれており、サプライチェーン全体における潜在的なリスクを把握し、必要な対策を講じています。

TOPICS

サステナブルミーティングを2024年に初開催

2024年5月に、主要なサプライヤー、お取引先75社に対し、調達基本方針や当社の持続可能な調達の実現に向けた取り組みへの理解促進を目的に、サステナブルミーティングを初開催しました。共創による持続可能な調達の実現に向けた対話の機会となりました。

MATERIALITY

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

持続可能な水産資源の調達と開発

海洋保全と安定調達を目指した川上事業での調達基盤づくり

地球温暖化に伴う海洋環境の変化によって天然漁獲量の減少が危惧される中、天然資源に依存しない水産資源調達の重要性が増しています。その対応策として、外部事業者や先端技術への投資、業務提携による種苗開発や飼料の改良・代替などの新技術の開発に取り組んでいます。こうした川上事業での調達基盤の強化により、安定した品質と生産量の確保を目指します。

ブリの人工種苗販売を開始

マダイ養殖の大手である株式会社拓洋との合弁会社として、株式会社マリンバースを2022年に設立しました。マリンバースは広島大学発のスタートアップであるプラチナバイオ株式会社などと連携し、約3年にわたる研究開発を経て、2025年6月よりブリの人工種苗の販売を開始しています。販売先である尾鷲物産株式会社は、ブリやハマチの養殖に注力しており、同社に当社が資本参加しています。

また、マリンバースでは、ブリの人工種苗に加え、マダイ、ブリの飼料も開発・販売しています。販売先からの知見を集め、餌の味と品質を高めるための開発も行っています。

ウニの陸上畜養企業と提携

2024年にウニノミクス株式会社と資本業務提携を行いました。同社は増えすぎて磯焼けの原因となっている身入りの少ないウニを、独自の陸上畜養技術によって高品質なウニへと再生し、販売しています。当社グループでの販売に対応できる生産量を確保するために畜養施設の建設を進めるなど、店舗での販売開始に向けた体制も構築しています。また、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の「スシロー未来型万博店」では、社会課題の解決に取り組む水産物の一つとして同社のウニを販売し、多くのお客さまから高い評価をいただきました。

水産テック企業への資本参加

大学発ベンチャーであるプラチナバイオ株式会社及びリージョナルフィッシュ株式会社に資本参加し、生産性の向上や環境変化に適応できる魚種の研究を通じて、サステナブルな養殖の実現を目指しています。

サステナブルな養殖業の実現を目指す共同実証試験

2025年6月、ヤンマーホールディングス株式会社、尾鷲物産株式会社の2社と共に、ブリの養殖における遠隔自動給餌システムの共同実証試験を本格的に開始しました。遠隔地からの給餌技術が確立できれば、給餌作業の効率化や労働負担の軽減が見込めます。水産資源の調達において養殖業の重要性が増す中、人手不足や給餌コストの負担、海洋環境の変化といった課題への貢献が期待されています。

生産現場が抱える課題
- 高水温 赤潮
- 餌の高騰
- 需給ギャップ
- 種苗の天然依存
- 魚病

新技術導入 ←

FOOD & LIFE COMPANIES

→ 課題の抽出 → 新技術開発支援

課題解決となりうる新技術の開発
- 育種 品種改良
- 魚粉 代替飼料
- 陸上養殖
- 人工種苗

→ **持続可能な水産業**

MATERIALITY

●食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用

食品ロス削減の推進

食品ロスの削減を重要な社会課題と捉え、取り組みを強化しています。品質が高く美味しい商品を、手ごろな価格でお届けし続けるためには、廃棄する食材をできるだけ少なくすることが重要です。そのためDXやグループ全体での食材活用など、さまざまな施策を推進しています。また、資源の有効活用や廃棄コストの削減に向け、食品廃棄物を飼料やバイオマス燃料等に再利用することを検討しています。

DX・AIを活用した食品ロス削減

国内の「スシロー」では、AI活用による食品ロスの削減に取り組んでいます。例えば、過去の販売実績をAIが分析し、需要予測を行うことで、適正な食材の発注数量や使用量を導き出しています。

また、お客さまに炊き立ての美味しいシャリを提供するため、リアルタイムの需要予測をもとに必要な量を見極めて炊飯しています。AIの学習機能により、予測の精度は日々高まっています。

貴重な水産資源を余すところなく活用

一般的に、すしに使用できるのは魚1尾の約4割といわれていますが、魚のアラや骨にまで価値を見いだし、グループ内のブランドの垣根を越えて食材を使い切るスキームを構築しています。例えば、マグロの握りに向いた部位は「スシロー」が利用し、頭は「回転寿司みさき」で職人が煮つけ、手作業で身を取る中落ちは「鮨 酒 肴 杉玉」で提供しています。さらに、「スシロー」のラーメンではアラを出汁に使うなど、握りにはできない部位も活用しています。根幹にあるのは、すしとして扱う“背や腹”の部分とアラや骨などの部位の美味しさの価値は同等であるという考え方です。創業以来受け継いできた「魚に捨てる部分はない」という日本料理の考え方に基づき、メニューの工夫を通じて食品ロスの削減につなげています。

また、「スシロー」の各店舗では、2023年に注文品以外を回転レーンに流すことを廃止したため、レーン上の商品廃棄による食品ロスはゼロになりました。

MATERIALITY

●食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用　●カーボンニュートラルの実現

プラスチックと廃棄物の削減・再利用・リサイクル

事業活動における持続可能な取り組みとして、環境汚染の低減・防止に取り組んでいます。グローバルに事業を展開する当社グループは、各国・地域の環境関連法令や社内ルールを遵守しつつ、プラスチックをはじめとする廃棄物の3Rを推進しています。

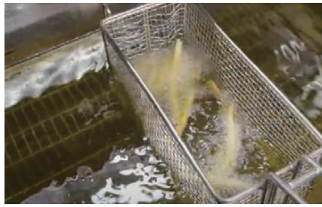
プラスチック削減とリサイクルの取り組み

FY22よりテイクアウトに使用する容器を、プラスチックの使用量が少ない、工場の端材を使用したエコ容器に順次切り替え、国内の「スシロー」で年間で約1,096tのCO_2削減につながっています（FY25実績）。さらなる脱プラスチックに向けて、紙製容器などへの変更やリサイクル・再生資源の導入も検討しています。

テイクアウト用のエコ容器

廃食用油の有効活用

「スシロー」と「鮨 酒 肴　杉玉」を合わせた国内700店舗以上で使用した年間約130万リットルの廃食用油を、国産の持続可能な航空燃料（SAF）の原料として提供しています。2025年、大阪府堺市で国内初となる大規模生産プラントが稼働し、製造されたSAFを給油した第一号旅客便が関西国際空港から飛び立ちました。当社グループは、このような資源の有効活用を通じて循環型社会に貢献していきます。



MATERIALITY

●食品ロス削減と海洋生物資源などの有効活用

水資源の有効利用と排水

当社グループの事業において水は重要な資源と認識し、環境方針に基づき、水資源の効率的な利用と適切な排水処理による水質・土壌汚染の防止に取り組んでいます。また、「スシロー」では2014年から節水の取り組みを開始し、FY25は国内全店舗にて、水使用量の多い水道蛇口を調べて節水コマ「Bubble90」の取り付けを完了し、水使用量の削減・効率化を行っています。グループの他ブランドにも展開しており、FY25は「鮨 酒 肴　杉玉」の73店に設置しました。今後も施策を進め、定期的なメンテナンスと水使用量のモニタリングにより、水資源の有効利用に努めます。

MATERIALITY

●カーボンニュートラルの実現

TCFD提言への対応

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

ガバナンスとリスク管理

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

»サステナビリティ推進体制についてはP10をご覧ください

戦略

気候変動が当社グループへもたらすリスクと機会の特定と、異なる気候関連のシナリオを用いた分析を実施しています。今後、リスクと機会に関する分析のさらなる深化を通じ、脱炭素社会の実現に向け、リスクの最小化と機会の最大化を図ります。シナリオ分析にあたっては、気候変動に関連するリスクを抽出し、そのうち特に財務影響度が高いと想定されるものに対してシナリオ分析を実施しました。特に事業継続上、最も重要と想定される原材料調達に対する気候変動の影響については、魚種や生産地域等から詳細な分析を行っています。

◎財務影響及び対応策

リスク		内容	財務影響 4℃	財務影響 2℃	対応策及び機会
移行リスク	政策と法	低排出設備への投資やグリーン電力購入等の低炭素化への対応コストの増加	小	小	再生可能エネルギーの導入や低炭素原燃料等のグリーンエネルギーへのシフトを進めるとともに、省エネルギー設備の導入等を通じた生産の効率化を進めていく計画です。
移行リスク	テクノロジー	代替たんぱく質技術開発への投資・導入に伴うコストの増加	小	中	低・脱炭素食材について、大学等外部研究機関との協業を強化。商品化に向けた研究を進めていくことで、収益への寄与を目指します。
移行リスク	評判	お客さまの環境意識の高まりによる嗜好の変化や脱炭素への対応が不十分であった場合のブランドイメージの悪化	中	大	お客さまの嗜好の変化に合わせた商品開発やサービス提供に取り組むことで、収益の拡大につなげていきます。
物理的リスク	急性	台風・豪雨による水害によって農作物の調達が困難になるリスク、また調達コストの増加	小	小	複数社からの調達や産地にとらわれない調達を推進し、調達リスクを軽減。また調達量が不足する場合の事業継続計画を、あらかじめ策定するよう検討していきます。

●原材料調達における気候変動の影響

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

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

指標と目標

中核事業である国内の店舗におけるCO_2排出量の削減を最優先で進めるため、株式会社あきんどスシローのCO_2排出量目標を以下のとおりとしています。

目標	2030年度	CO_2排出量（Scope1+2）の2013年度対比で原単位50%以上の削減
目標	2050年度	カーボンニュートラル
基準年	2013年度	CO_2排出量（Scope1+2）63,311t-CO_2
基準年	2013年度	CO_2排出量（Scope1+2）原単位　0.51t-CO_2/百万円

注：原単位（売上収益100万円を分母）あたり排出量ベース。 2013年度のCO_2排出量を100とした場合の比率

実績	FY25※	Scope1+2　52,058 t-CO_2
実績	FY25※	Scope1+2原単位　0.21t-CO_2/百万円
実績	FY25※	Scope1+2原単位削減率　58.82%

※株式会社あきんどスシロー（単体）2024年4月～2025年3月

●気候変動リスクへの具体的な取り組み

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

グリーンエネルギーへの切り替えは、国内の「スシロー」164店舗で進んでおり、FY25は5店舗の導入でした。太陽光発電設備は、国内の「スシロー」104店舗で設置が進んでおり、FY25は1店舗に設置しました。

»TCFD提言への対応については公式ホームページで公開しています

／ social ／ 人や社会と共に

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

MATERIALITY

● DX推進などによるお客さまと従業員の体験価値の向上

お客さまと従業員の体験価値の向上

日々の食を美味しくすることで、お客さまの生活や人生まで豊かにしたい。その思いのもと、商品のクオリティだけでなく、どうすればお客さまに喜んでいただけるか、という体験価値の向上に注力しています。またその取り組みは国内のみならず海外出店を通じて、世界中に展開しています。

お客さまの体験価値向上

当社グループは、「スシロー」「京樽」「回転寿司みさき」「鮨 酒 肴　杉玉」の主要4ブランドを運営しており、グループの総店舗数は1,198店舗となりました(2025年9月時点)。全店舗に共通するのは、商品の美味しさはもちろん、食を通じた豊かな生活や時間をお届けしたいという考え方です。各ブランドの特色を活かし、お客さまの体験価値向上に取り組んでいます。

「スシロー」では、「すしに真っすぐ！」をスローガンに掲げ、味や品質のこだわりを改めてお客さまに伝えると同時に、社員やスタッフも再認識することで、お客さまに満足いただけるサービスの向上に努めています。また「デジロー」を順次導入し、新たな回転すしの楽しさを提供しています。

「京樽」では、利用シーンに応じた商品ラインアップを強化しています。作り立てのような鮨をいつでも気軽に食べていただけるよう、品質の高い冷凍鮨などを開発し、大手スーパーのECなどで販売しています。「回転寿司みさき」では、2024年9月にブランドの旗艦店となる「総本店みさき」を東京・人形町に開店しました。高水準のサービスを実践するモデル店舗として、スタッフの研修・教育の場にも活用し、サービスの向上を目指しています。「鮨 酒 肴　杉玉」では、「スシロー」と共通の食材を活用しながら、寿司居酒屋ならではの魅力ある創作メニューを展開しています。品質はもちろん、お客さまに食事を楽しみ、面白がっていただくことも大切にしています。

スシロー

回転寿司みさき

京樽

鮨 酒 肴　杉玉

DXで予約からお会計までさらにスムーズに

「スシロー」の店舗では、アプリでの来店予約、入店時の案内・発券などの自動案内システム、注文用のタッチパネルやセルフレジ、テイクアウト用の自動土産ロッカーなど、さまざまなデジタル技術を導入しています。DXの活用によって店舗運営を効率化するとともに、待ち時間の短縮や商品の快適な注文、スムーズな商品提供など、お客さまの体験価値の向上を進めています。

すしの回転レーンをデジタルビジョンで再現

2023年9月に「スシロー」で導入を開始した「デジロー」は、国内123店舗、海外19店舗（2025年9月末時点）まで展開しました。デジローは、大型のタッチパネル上で回転レーンにすしが流れる仕組みで、新たなすしとの出会いや選ぶ楽しさを再現しています。注文機能のほか、すしのこだわり情報やクイズといったコンテンツの配信など、体験価値向上の機能を備え、お客さまから評価を得ています。

従業員の体験価値向上

「スシロー」では、キッチン内オートレーンの導入によって作業効率を高め、サービス向上と働きやすい環境づくりを推進しています。また2023年11月には店舗スタッフのドレスコードを改定し、髪色・髪型を自由化しました。従業員が個性を活かしていきいきと働くことで、お客さまの体験価値向上につなげていきます。

2025年大阪・関西万博に「スシロー未来型万博店」を出店

「スシロー未来型万博店」外観

「まわるすしは、つづくすしへ。ーすし屋の未来　2050ー」をコンセプトに、2025年大阪・関西万博で「スシロー未来型万博店」を出店しました。水産資源の持続可能性に向けた課題やその解決に寄与する技術を、メニューや店舗体験を通じて美味しく楽しく学べる店舗として、魚はすべて養殖で提供するという新たな挑戦に加え、陸上養殖や完全養殖などの先端技術を活用して育てた食材を使ったすしを「あしたのサカナシリーズ」として販売しました。さらに、「デジロー」には、増えすぎたウニを獲り、海の保全について知ることができる「ウニキャッチゲーム」などの万博限定ゲームを導入し、お客さまが楽しみながら学べる機会を提供しました。

MATERIALITY

食の安全・安心

安全・品質・信頼への取り組み

食の安全・安心

お客さまに食を通じた豊かな時間を提供するためには、商品の安全を担保し、安心してお召し上がりいただくことが不可欠です。このため、私たちは食の安全・安心を重要課題として取り組んでいます。

HACCPの考え方に基づいた品質保証体制

原料調達から商品がお客さまに届くまで、どこにどのようなリスクがあるかを分析し、どの段階でどのように管理してリスクを回避するかを計画し、実施状況を継続的に確認・見える化して、問題があった場合の改善活動と必要に応じた計画の見直しを行う。私たちはこのHACCP（Hazard Analysis and Critical Control Point）の基本的な考え方に基づき、サプライチェーン全体を管理しています。

»「HACCP衛生管理計画書」については公式ホームページで公開しています

◎サプライチェーン全体像

原料	加工	保管・配送	製造	保管・配送	販売	保管・配送
産地 →	工場 →	物流 →	店舗 工場 →	物流 →	店舗 外販EC →	物流

品質保証

仕入先の品質・衛生管理

当社グループが商材を仕入れている取引先は約130社にのぼります（2025年9月末時点）。新たに取り引きを開始する際、食品安全は特に重要な項目として位置付けており、仕入先の加工場が食品安全管理に関する国際規格であるGFSI認証を取得していることを確認しています。同認証を取得していない場合は、当社の専門部署が直接加工場へ赴き、当社グループの要求事項に沿って管理状況をチェックし、合格基準を満たしていることを確認した上で取り引きを開始しています。取り引き開始後も、検査や加工場視察を不定期に実施し、安全・安心を確認しています。

店舗での品質・衛生管理

店舗では、展開する国や地域の食品安全に関する法令を遵守することはもとより、国際的な衛生管理手法であるHACCPの考え方に基づいた衛生管理を行っています。当社グループの主力メニューはおすしで、生ものを多く取り扱うため、調理に従事する従業員の衛生管理は特に重要です。中核事業であるスシローでは、入店時の手洗いやトイレ後の手洗いなど、重要なタイミングで全従業員が正しい手順による手洗いを実施できるよう、「第三者手洗い確認」の仕組みを導入しています。手洗いを含めた衛生管理の取り組み事項については、HACCP衛生管理計画書を策定して見える化するとともに、従業員への教育活動を通して周知を行っています。また、全店舗の外部機関による衛生点検を年2回実施し、衛生管理計画書に従った管理ができているかどうかを評価しています。評価の低い店舗には当社の専門部署が訪問し、改善指導を実施することで、全店舗が一定以上の安全レベルを維持できるよう取り組んでいます。

加盟している食の安全・安心・品質に関する団体

当社は一般社団法人日本フードサービス協会 安全安心委員会に参画しており、意見交換会にも積極的に参加しています。また、グループの京樽は、一般財団法人食品安全マネジメント協会（JFSM）が運営する食品安全規格「JFS-B規格」の適合証明を取得しています。

MATERIALITY

DX推進などによるお客さまと従業員の体験価値の向上

責任ある宣伝・マーケティング

基本的な考え方

当社グループは行動規範に定める、商品及びサービスの安全・安心・品質の確保、法令を遵守した責任あるマーケティングコミュニケーションの実施といった項目のもと、これを遵守した宣伝・マーケティング活動を行っています。また表示・表現に関する独自のガイドラインを設け、適正さを確認しています。

»「行動規範」については公式ホームページで公開しています

管理体制

キャンペーンや広告宣伝物の起案・作成は、広告宣伝、商品、各事業会社の最高責任者、法務担当者などが参加する「三位一体」会議において、表示・表現のコンプライアンス面の協議や議論をする体制をとっています。また、これらキャンペーンや広告宣伝物のあり方は、各事業会社においても経営会議で報告され、取締役会で決議されています。作成したすべての広告宣伝物は、法務、カスタマーサポート（お客さま対応部署）をはじめとする複数の関連部署にて確認を行います。

教育・啓発

広告宣伝部門では法務と連携して、宣伝・マーケティングのコンプライアンスに関する勉強会（当社のヒヤリハット事例より）を半年に1度の頻度で定期的に受講しており、FY25は1回受講しました。また広告宣伝部門は、全国公正取引協議会連合会が主催し、消費者庁が後援する景品表示法に関する勉強会への出席や、部内ポータルサイトで部員が自発的に学習し、必要に応じて広告宣伝物をチェックできる環境を整える等、キャンペーンや広告宣伝物等の違反防止に努めています。

MATERIALITY

●人的資本経営の充実

サプライチェーン全体での人権・労働への取り組み

●人権方針と調達基本方針及びサプライヤー行動規範

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

併せて、人権方針と調達基本方針及びサプライヤー行動規範は英訳をホームページ上で公開し、より多くの従業員やお取引先への周知に取り組んでいます。

»「人権方針」については公式ホームページで公開しています
»「調達基本方針」及び「サプライヤー行動規範」については公式ホームページで公開しています

人権デュー・ディリジェンス

人権尊重の責任を果たすため国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・ディリジェンス(人権DD)の仕組みを構築し、人権侵害の防止に努めます。事業活動に関わる人権問題として、児童労働、強制労働、差別の禁止と多様性の尊重、結社の自由と団体交渉権の尊重、労働時間と賃金、労働安全衛生、これら6つの項目を重視し、課題の解決に取り組んでいます。サプライチェーン上の人権リスクの把握・評価を行うため、FY25は主要な1次サプライヤー約470社へアンケートを送付し、8割ほどの回答を得ています。この調査で、高リスクとなった場合は取り引きの状況等に応じて各担当部署が対応を判断しております。加えて、人権DDのパイロットプロジェクトとして、インドネシアの2次サプライヤーへの実地監査を行いました。監査は1次サプライヤーにも同行いただき、外部の専門監査会社に委託して行い、管理職層から実務担当者まで約60名に及ぶ関係者へのインタビューを実施し、関連する文書や記録のレビューも行いました。今回の知見と結果を活かし、今後、全社的な人権DDの推進を検討していきます。

人権・労働に関する取り組み

当社グループは、すべてのステークホルダーから広く信頼される会社を目指し、行動規範を定めています。この徹底を図るため、全社員を対象に、人権・労働問題を含めたコンプライアンス研修を実施しています。また、従業員の適正な労働時間の遵守のため、過度の長時間労働の防止を目指し、残業時間を毎月モニタリングしています。本社などの一部では顔認証制度を導入しモニタリングの精度を高めています。また、採用時には身分証明書等にて年齢を確認し、児童労働の防止に努めています。 なお、人権・労働問題、パワハラなどハラスメント行為を受け付ける、守秘義務を守った内部通報制度を設置しています。

»「行動規範」については公式ホームページで公開しています

MATERIALITY

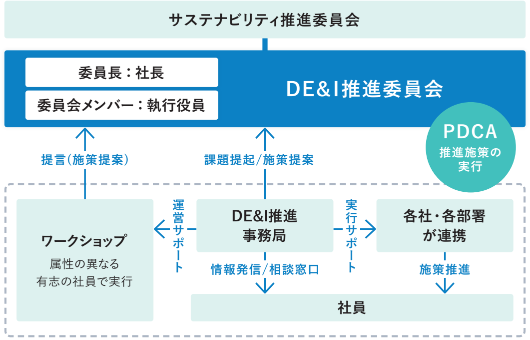
●人的資本経営の充実

DE&I推進

DE&Iの考え方

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

推進体制



当社グループと社会のさらなる持続的な発展を目指し設置された、サステナビリティ推進委員会の活動の一環として、DE&Iを推進しています。各社の社長・執行役員は、グループ全体のDE&Iに関する取り組みを円滑に推し進めるためのサポーターの役割を持ちます。有志の社員で構成されたワークショップやDE&I推進事務局からの、提言・課題提起に対し、社長・執行役員が確認と助言、推進の補助を行います。「従業員の声を聴く」ことをひとつのテーマとして掲げ、各社・各部署が連携し、施策の実現に向け取り組んでいます。

DE&I推進に向けた取り組み

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

▌働き方・働きがい改革推進ワークショップ

全従業員がいきいきと働ける環境の整備を目指し、有志の社員が施策を検討・実行し現場の声を経営層に伝える「働き方・働きがい改革推進ワークショップ」を開催しています。FY25は全8回開催し、「感謝する文化を作る」「働きがい向上」などのテーマに沿って、上期17名・下期16名の社員が取り組みを進めました。

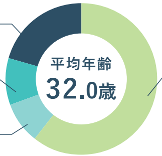
DE&I 推進

地域産業の活性化と雇用創出

当社グループは、世界10カ国・地域で事業を展開し、多くの従業員が働いています。海外店舗では、さまざまなポジションに現地国籍の社員を採用・登用しており、母国語を活かして店舗運営を支援するなど、活躍の幅が広がっています。今後も、地域社会との共存･共栄を目指し、各国・地域で現地スタッフを積極的に採用していきます。

DE&I各種データ

従業員の年齢層



外国籍従業員のデータ

外国籍従業員の国籍数: 58カ国・地域

外国籍従業員数: 9,945名

従業員の女性比率

パート・アルバイト女性比率
女性 61.7%

正社員女性比率
女性 18.1%

女性管理職比率
女性 7.4%

（2025年9月30日時点）

MATERIALITY

●人的資本経営の充実

人財育成

人財の育成及び社内環境整備に関する考え方

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

人財育成の具体的な取り組み

当社グループは、一人ひとりの能力・適性に応じた配置や育成の機会を提供するために、各種研修や資格取得サポートを行っています。FY24からは階層別研修を導入し、部下のジョブアサインメントを担う管理職やリーダー層など、各階層の業務に適した研修を行っています。また、社内公募制度やキャリア申告制度を設けることで、自身の希望に応じたキャリア形成も支援しています。

昇格研修
店長やエリアマネージャーなど、各役職の昇格研修を実施しています。役職に必要な知識やスキルを学び、昇進後の早期活躍につなげます。
スシロー

定期的な年次研修
入社研修をはじめ、座学研修や店舗でのOJT研修を行っています。各地に配置されている社員が集まり、定期的にコミュニケーションを取ることができます。
FOOD & LIFE COMPANIES / スシロー / FOOD & LIFE INNOVATIONS / 京樽

エリアごとのOJT研修
エリアごとに強化していきたいテーマ（接客、調理など）について、研修を実施しています。
スシロー / 京樽 / FOOD & LIFE INNOVATIONS

資格取得サポート
店長に必要な資格取得に向けたサポート（学習支援と費用負担）を行っています。
スシロー / 京樽 / FOOD & LIFE INNOVATIONS

社内公募制度
応募資格を満たした方が、社内求人へ応募することができます。これまでの経験を活かしたキャリア形成や、新しい部署でのチャレンジができます。
FOOD & LIFE COMPANIES / スシロー / 京樽 / FOOD & LIFE INNOVATIONS

キャリア申告制度
現業務や今後のキャリアについて、定期的に自身の希望を伝える制度があります。申告内容に沿って、配置や職務割当の検討を行っています。
FOOD & LIFE COMPANIES

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

従業員のスキルアップのための研修プログラム

社内大学

本社社員及び事業会社の課長以上が挙手制で参加する研修を実施しました。社員・役員が講師を務め、自社理解、ビジネスマインド、ビジネススキルなどを、講義や演習、グループワークなどを通じて、部署を越えた仲間と共に学びます。原則は月1回、約2時間の開催で、オンラインとリアルのハイブリッドで実施することで、海外拠点の社員も多数参加しています。個人の成長、部署を越えたコミュニケーションの活発化、そして組織力の向上を目指しています。

営業マネジメント研修

営業部長・営業課長・エリアマネージャーを対象に、問題解決力とマネジメント力に関する研修を実施しました。多くの部下をまとめる立場として、店舗で起きる問題の抜本的な解決を支援する力と、経営者目線を持つ店長を育成する力を身に付けることを目的としています。本研修と数カ月後のフォロー研修で構成され、学びを経た自身の行動変容を振り返る機会を設けています。FY25は90名を超える役職者が受講しました。

人財育成

ターゲット別研修

株式会社あきんどスシローにおいて、FY25は多様な人財の活動推進を目的にターゲット別の研修に注力しました。各研修では効果測定を行い、継続的にブラッシュアップを図っています。

① 女性社員会議

リーダーを担う人財の育成と長期にわたって活躍できる職場環境づくりを目的に、営業部に所属する全女性社員を対象とした会議・研修を実施しました。問題解決・リスク管理研修のほか、キャリアプラン研修や女性社員同士の相談会も行いました。年2回の開催で女性社員のスキル向上とコミュニティ形成を支援しています。

② 高校卒新入社員研修

若年層の学習ニーズに応え、キャリア自律をサポートすることを目的に、高校卒新入社員を対象とする研修を実施しました。入社半年後まで定期的に開催し、ビジネス基礎知識やスキル研修、目標に対する振り返りとFB（フィードバック）会などを行い、店舗での実践に活かせるよう支援しています。

③ 外国籍新入社員研修

文化や言語の違いによる業務上の困難を軽減し活躍を後押しすることを目的に、外国籍新入社員を対象とする研修を実施しました。入社半年後まで定期的に開催し、日本の文化・ビジネスマナーやコミュニケーションスキルを中心としたコンテンツを提供しています。先輩外国籍社員との相談会も実施し、社内でのコミュニティ形成を支援しています。

MATERIALITY

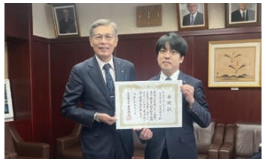
● DX推進などによるお客さまと従業員の体験価値の向上

社会と地域への貢献

基本的な考え方

当社グループは、「変えよう、毎日の美味しさを。広めよう、世界に喜びを。」というVISIONを実現するため、マテリアリティの1つに「DX推進などによるお客さまと従業員の体験価値の向上」を定め、そのもとで「出店地域への貢献」「子どもの食育、食による幸せの提供」に向けた社会貢献活動を実践しています。具体的には、生徒や学生を対象とした「持続可能な開発のための教育(ESD)」「米作り体験」といった次世代の教育支援や子育て支援、障がいのある方を対象としたスポーツ支援を通じた共生社会の実現への貢献などに力を入れています。

地域貢献　事業で縁のある自治体を企業版ふるさと納税で支援



「スシロー」では、企業版ふるさと納税による自治体への寄付を行っています。海洋水産資源が減少傾向にある近年、サステナビリティ経営を推進する中で、各地で養殖や人工種苗開発などの研究を進めています。昨年度に続き、FY25も熊本県天草市、富山県朝日町、三重県尾鷲市に寄付を行いました。富山県朝日町からはFY24の寄付に対する感謝状をいただきました。

地域貢献　本社所在地の吹田市主催「すいたフェスタ2025」に協賛

地域社会とのつながりを形成する一環として、「すいたフェスタ2025」に協賛し、うちわの配布に加え、吹田市・日揮ホールディングス株式会社と共同で廃油回収ブースを出展しました。ブースでは、持続可能な航空燃料SAF（Sustainable Aviation Fuel）への活用を目的とした家庭の廃油回収の認知向上を図るため、関連する体験型ゲーム等を実施し、多くのご家族に楽しんでいただきました。

食育　生産者とお客さまをつなぐ食育イベント「スシロー体験ツアー」

「スシロー」では、ご愛顧いただいているお客さまを対象に、無料で参加いただける体験イベントを実施しています。FY25は、農業体験を通じてお米に触れる「スシロー米体験ツアー」、養殖場を見学しながら魚について知る「スシローと一緒に海を体験するツアー」など、計4回のイベントを滋賀、兵庫、三重県で開催しました。FY25は延べ200名のお客さまが参加し、体験を通じて楽しみながら学んでいただけました。また、FY25で本活動は10周年を迎え、各種イベントに参加いただいたお客さまは延べ1,000名を超えています。今後も地域の皆さまと共に、食の大切さを感じながら生産者への感謝の心を育む食育活動を推進していきます。

食育　小・中・高校生と共に水産資源の未来を考える出前授業を実施

FY25より、新たにキャリア教育や環境問題をテーマとした出前授業を全国の小学校・中学校・高等学校で実施しています。講話やグループワークを通じて海を取り巻く環境について学び、課題意識の醸成や解決策の検討を行いました。

FY25は計7校を訪問し、延べ815名の生徒に参加いただき、持続可能な漁業・水産業や海洋環境について考える機会の提供をしました。

次世代の人財育成　アルバイト従業員を支援する給付型奨学金制度

従業員にとってより働きやすい環境を提供することを目的に、2021年10月より「FOOD & LIFE COMPANIES奨学金制度」を開始しました。経済的理由で大学進学や進級をあきらめることがないよう、一定の条件を満たした大学生アルバイトの方々に、返済の必要がない給付型奨学金を月額2万円支給しています。FY25は43名を対象に支援を行いました。

子育て支援　スシローまんぷくプロジェクト

美味しさの喜びを広げたいという企業理念を実現すべく、「美味しいおすしを子どもたちにもっと知ってもらいたい」という思いで、NPO法人を通じて「スシロー」で使えるデジタルチケットを無償で配布しています。ひとり親などの子育て家庭を対象に、FY25は430世帯に配布し、お食事を楽しんでいただきました。

障がい者支援　障がい者野球大会に協賛

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

教育支援　教育支援活動

小･中･高校生へのキャリア教育や環境問題をテーマとした出前授業に加え、地域との連携による社会見学の受け入れを「スシロー」の店舗で実施しています。

/ governance / ガバナンスの構築

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

MATERIALITY

●コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化

コーポレートガバナンス （2025年12月23日時点）

基本的な考え方

当社は、法令や定款等の遵守状況を経営者自らが確認でき、その経営体制が持続されることをコーポレートガバナンスの基本的な考え方としています。また、経営理念や経営目標の実現に向け、全役員・従業員の意識と業務を方向付ける仕組みを確立することが、公正で透明性の高い経営につながり、ステークホルダーの利益に資すると考えています。

コーポレートガバナンスの概要

当社は、監査等委員会設置会社の形態を採用し、監査・監督体制を整備しています。取締役会における社外取締役の構成比と多様性により透明性・客観性を高め、コーポレートガバナンスの一層の強化、業務執行と監督の分離を促進し、代表取締役社長及び執行役員への権限委譲により意思決定の迅速化を図っています。

▍取締役会

取締役会（取締役9名、うち社外8名。議長は代表取締役社長 山本雅啓）は、経験・専門性・倫理観を有する人財で構成され、多様性や知識・経験・能力のバランスにも配慮しています。経営方針や中長期戦略などを議論し、重要事項の決定と業務執行の監督（モニタリング）を行っています。

▍指名報酬委員会

取締役の指名・報酬に関する手続きの公平性と透明性を高めるため、取締役会の任意諮問機関として設置しています。代表取締役社長を含む役員の任免や報酬及び後継者計画の策定・運用などを取締役会の諮問を受け審議し、答申を行います。独立性確保のため、委員の過半数は独立社外取締役としています。

▍監査等委員会

監査等委員は取締役3名（全員社外取締役）で構成されています。取締役会や内部統制委員会など重要会議への出席、重要資料の調査・報告聴取を通じて、取締役の職務執行を確認しています。法令・定款・社内規程への違反やその恐れを発見した場合は直ちに監査等委員に報告する体制を整備し、内部監査部門とも連携することで、不正・不当行為のけん制や早期発見に努めています。

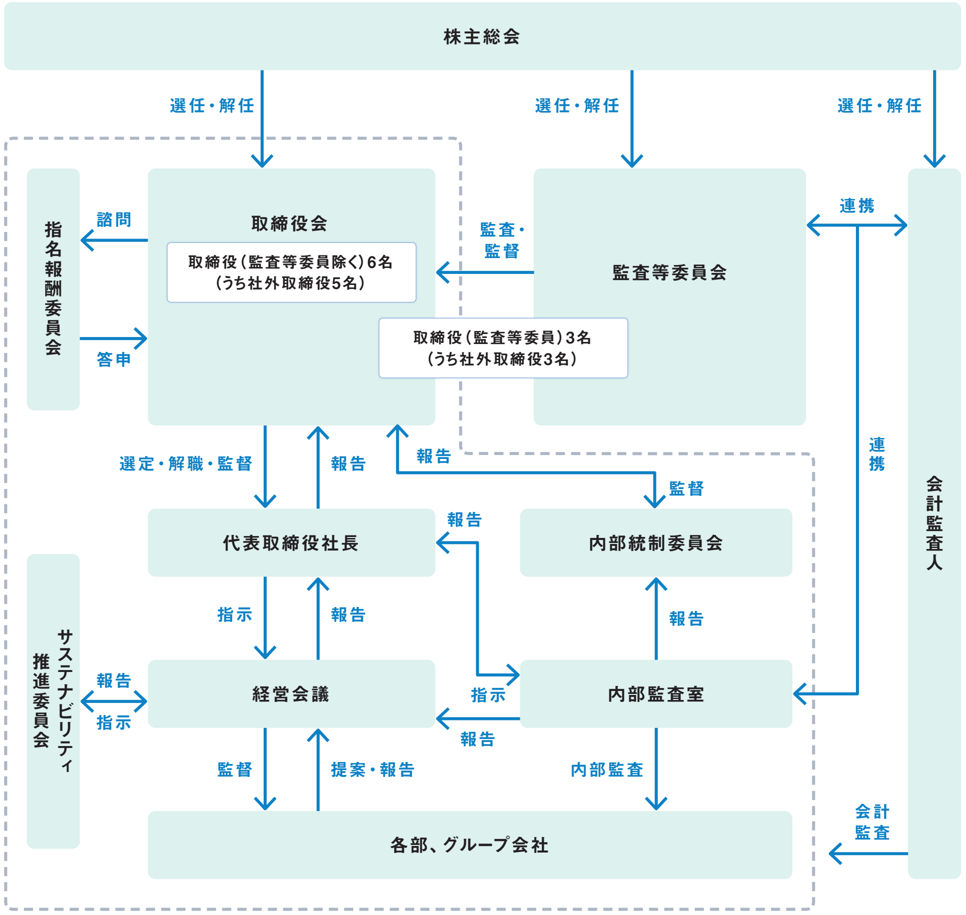
▍経営会議

業務執行取締役と執行役員で構成され、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や権限委譲された経営の重要課題の検討を行います。

▍サステナビリティ推進委員会

»サステナビリティ経営の考え方と推進体制は P10 をご覧ください

◎コーポレートガバナンス体制図



役員一覧 （2025年12月23日時点）

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

取締役
三宅 峰三郎 社外 独立
◎重要な兼職の状況
亀田製菓株式会社社外取締役

取締役
蟹瀬 令子 社外 独立
◎重要な兼職の状況
株式会社ケイ・アソシエイツ代表取締役
レナ・ジャポン・インスティチュート株式会社代表取締役

取締役
櫻庭 英悦 新任 社外 独立
◎重要な兼職の状況
高崎健康福祉大学特命学長補佐、農学部客員教授
日清食品ホールディングス株式会社社外取締役

取締役
江幡 哲也 新任 社外 独立
◎重要な兼職の状況
株式会社オールアバウト代表取締役社長兼グループCEO
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

取締役
渡辺 治子 新任 社外 独立
◎重要な兼職の状況
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
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

取締役（監査等委員）
高月 禎一 社外 独立
◎重要な兼職の状況
株式会社しまむら社外監査役
株式会社あきんどスシロー監査役

取締役（監査等委員）
平 真美 社外 独立
◎重要な兼職の状況
税理士法人早川・平会計パートナー
スズデン株式会社社外取締役（監査等委員）
昭和産業株式会社社外取締役

取締役（監査等委員）
大村 恵実 社外 独立
◎重要な兼職の状況
CLS日比谷東京法律事務所パートナー
J. フロント リテイリング株式会社社外取締役

取締役会の実効性評価

» 「取締役会の実効性評価」については公式ホームページで公開しています

株主との対話と、資本コストと株価を意識した経営への対応

» 詳細は、コーポレートガバナンス報告書の P3「[原則 5-1] 株主との対話」と「[原則 5-2] 経営戦略や経営計画の策定・公表」をご覧ください

役員報酬

» 詳細は、2025年9月期有価証券報告書のP77「役員の報酬等」をご覧ください

スキルマトリックス

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

地位	氏名	社外	企業経営	ファイナンス・アカウンティング	マーケティング	グローバル	リスクマネジメント・法務	ICT・デジタル	サステナビリティ・人的資本経営
取締役	山本 雅啓		○		○	○		○	
	三宅 峰三郎*	○	○		○		○		○
	蟹瀬 令子*	○	○		○	○			○
	櫻庭 英悦*	○					○		○
	江幡 哲也*	○	○		○			○	○
	渡辺 治子*	○	○	○		○			○
取締役（監査等委員）	高月 禎一*	○		○			○		
	平 真美*	○		○			○		○
	大村 恵実*	○				○	○		○

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

（左から）江幡 哲也、大村 恵実、平 真美、三宅 峰三郎、山本 雅啓、蟹瀬 令子、渡辺 治子、櫻庭 英悦、高月 禎一

MATERIALITY

コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化

リスク管理

管理体制

企業の持続的成長を脅かすリスクを把握し、適切に管理するため「リスク管理規程」を定め、内部統制委員会を設置しています。同委員会は定期的に開催され、重要リスクの分析・評価や改善策の策定を行い、取締役会に報告しています。緊急時には、「クライシス管理規程」に基づき迅速に対応できる体制を整備しています。また、社長直轄の内部監査室が定期監査を実施し、改善指導や報告を行うほか、監査等委員・会計監査人と連携してリスクの低減に努めています。

リスク管理規程

「リスク管理規程」は、多様なリスクを一元的に把握し、予防と迅速・的確な対応により被害を最小限に抑え、再発防止を図ることで企業価値を守ることを目的としています。規程では、法令遵守の方針、リスクの定義、管理体制、内部統制委員会や部室長の役割、有事対応体制などを定めています。

事業等のリスク

当社の財政状態や経営成績等に影響を及ぼす可能性があり、投資家の判断に重要な影響を与える恐れのあるリスクを把握し、開示しています。なお、必ずしもリスク要因に該当しない事項であっても、投資判断上重要と考えられる事項については、積極的な情報開示の観点から開示していきます。

詳細は、2025年9月期有価証券報告書のP21「事業等のリスク」をご覧ください

MATERIALITY

コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化

コンプライアンス

管理体制

企業理念のもと、法令及び社会規範、当社グループの行動規範、各種方針と社内規程を遵守し、コンプライアンスの徹底を進めています。

管理体制として、代表取締役社長を委員長とし、社外有識者などで構成された内部統制委員会を設置しています。同委員会は定期的に開催され、グループ各社で横断的に必要な改善措置と啓もう策を講じており、取締役会に対し毎年定期的に遵守状況を報告し、監督を受けています。各種違反など重大な事実またはその恐れが発覚した場合は、直ちに監査等委員と内部統制委員会に報告される体制を整えています。

なお、贈収賄を含むあらゆる腐敗行為は、行動規範において禁止されており、取締役会が行動規範の制定、改定、運用状況の監督をしています。

行動規範

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

「行動規範」については公式ホームページで公開しています

コンプライアンス研修

コンプライアンスへの意識を高め、重要性の理解を浸透させるため、従業員に対して、不正な競争、贈収賄を含むあらゆる腐敗行為の防止を定めた行動規範をはじめ、コンプライアンス全般を学ぶ研修を実施しています。FY25は、「コンプライアンスと消費者に対する責任」のオンライン研修を実施しました。また、各事業会社では昇格研修等において、景品表示法、著作権法、公益通報者保護法などの関係法令や、個人情報などの情報管理、ハラスメントなどの研修を実施しております。

内部通報制度（ホットライン）

各種ハラスメントや差別などの人権侵害・労働基準法違反や環境汚染、不公正な競争や贈収賄を含むあらゆる腐敗行為など、各種コンプライアンス違反を対象とした通報・相談窓口を設置し、問題の早期把握及び解決を図っています。また、通報者に対する不利益取り扱いを禁止するとともに、窓口担当者等の守秘義務を厳格に運用しています。

通報・相談を受けた際は、内部監査室が法律等の専門家と共に必要に応じて主管部署へ調査を依頼し、結果に則して対応しています（懲戒処分、人事上の措置、研修など）。さらに、社長以下取締役や執行役員が、万が一法令・社内規程の違反やハラスメントに関与していた場合、通報内容が適切に処理されないのではないかといった懸念が生じるため、独立した機関である監査等委員会に通報窓口を設置し、コーポレートガバナンス体制を強化しています。

複数の通報・相談窓口については、ヘルプラインカードや啓発ポスターなどにより従業員への周知を図っています。

サステナビリティデータ

環境

対象組織：株式会社あきんどスシロー 単体／対象期間：各年4月～翌年3月

項目	対象	単位	2022年	2023年	2024年
CO_2排出	Scope 1	($t\text{-}CO_2$)	—	—	**11,493**
	Scope 2	($t\text{-}CO_2$)	—	—	**40,565**
	Scope1,2合計	($t\text{-}CO_2$)	78,574	69,659	**52,058**
	Scope1,2の原単位（マーケット基準）	($t\text{-}CO_2$/百万円)	—	0.31	**0.21**
エネルギー使用	使用量	（原油換算kl）	42,865	31,745	**36,103**
電力使用	使用量	（千kWh）	115,341	132,244	**136,149**
	非再生可能エネルギー使用量	（千kWh）	—	91,927	**70,749**
	再生可能エネルギー使用量	（千kWh）	—	40,317	**65,400**
	再生可能エネルギー使用量（太陽光）	（千kWh）	238	3,692	**5,332**
	再生可能エネルギー比率	（%）	0.2	33.3	**52.0**
取水量	総取水量	（t）	—	2,486,654	**2,718,621**
	原単位	（t/百万円）	—	10.99	**10.95**
廃棄物（合計）	発生量	（t）	31,523.84	25,126.28	**27,050.20**
	総廃棄量	（t）	30,802.84	24,145.58	**25,940.50**
食品廃棄物	発生量	（t）	19,447.10	15,093.60	**17,565.00**
	再生利用量	（t）	721	981	**1,110**
	再生利用率	（%）	3.7	6.5	**6.3**
	廃棄量	（t）	18,726.10	14,112.90	**16,455.70**
食品以外廃棄物	発生量	（t）	12,076.74	10,032.68	**9,484.80**
	廃棄量	（t）	12,076.74	10,032.68	**9,484.80**
環境関連の法令遵守	環境関連の違反件数	（件）	—	0	**0**
	環境関連の罰金・科料	（円）	—	—	**0**

社会

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

項目	対象	単位	2023年9月期	2024年9月期	2025年9月期
総従業員	女性	（人）	—	—	**39,944**
	女性割合	（%）	60.5	60.0	**59.7**
	男性割合	（%）	39.5	40.0	**40.3**
	合計	（人）	—	61,420	**66,948**
従業員の年齢別割合	～20歳代	（%）	58.0	58.5	**60.8**
	30歳代	（%）	8.8	9.2	**8.9**
	40歳代	（%）	11.3	10.9	**10.0**
	50歳代～	（%）	21.9	21.4	**20.3**
	平均年齢	（歳）	32.8	32.5	**32.0**
正社員	女性	（人）	—	467	**555**
	女性割合	（%）	15.3	16.2	**18.1**
	男性割合	（%）	84.7	83.8	**81.9**
	合計人数	（人）	2,659	2,881	**3,058**

社会

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

項目	対象	単位	2023年9月期	2024年9月期	2025年9月期
パート・アルバイト	女性	（人）	—	36,397	**39,389**
	女性割合	（%）	58.5	62.2	**61.7**
	男性割合	（%）	38.8	37.8	**38.3**
	合計	（人）	—	58,539	**63,890**
	非正社員比率	（%）	—	95.3	**95.4**
国籍別従業員	日本	（人）	—	54,823	**57,003**
	ベトナム	（人）	—	1,371	**1,683**
	ネパール	（人）	—	2,072	**3,607**
	中国	（人）	—	606	**672**
	国籍数	（国・地域）	66	62	**58**
	外国人雇用率	（%）	—	10.7	**14.9**
	外国人雇用数	（人）	4,812	6,597	**9,945**
障がい者雇用	雇用率	（%）	2.34	2.96	**3.29**※1
平均勤続年数※2	女性	（年）	—	5.3	**5.0**
	男性	（年）	—	9.7	**9.4**
	全体	（年）	9.0	9.0	**8.6**
管理職	女性割合	（%）	6.7	7.1	**7.4**
新入社員	女性	（人）	—	118	**164**※1
	女性割合	（%）	—	23.2	**32.5**※1
	男性	（人）	—	390	**340**※1
	全体	（人）	—	508	**504**※1
	社内採用率	（%）	38.0	28.0	**17.1**※1
平均給与（年収）	女性	（千円）	—	4,949	**5,748**
	男性	（千円）	—	5,790	**6,343**
	合計	（千円）	—	5,669	**6,253**
男女の賃金の差異（男性の賃金に対する女性の賃金の割合）	社員	（%）	82.3	83.3	**82.2**
	パート・アルバイト	（%）	100.0	100.2	**100.1**
	全労働者	（%）	78.7	81.4	**78.2**
年間研修	延べ研修時間	（時間）	—	3,041	**8,108**※1
	平均研修時間	（時間/人）	—	10.2	**22.8**※1
	平均研修日数	（日/人）	—	1.3	**2.8**※1
	研修受講者の割合	（%）	—	49.7	**93.0**※1
	延べ研修・トレーニング費用	（千円）	—	20,585	**30,201**※1
	平均研修・トレーニング費用	（千円/人）	—	69	**84**※1
従業員の健康	健康診断受診率	（%）	100	100	**100**
有給休暇取得率	合計	（%）	68.9※2	65.8※2	**66.9**※2
育児休暇取得率	女性	（%）	100	93.3	**100**
	男性	（%）	65.3	64.9	**70.9**
	合計	（%）	68.3	69.6	**76.8**
従業員離職率	離職率	（%）	—	—	**11.4**
サプライヤーアンケート調査	アンケート調査実施数	（社）	—	359	**380**

※1 F&LCグループ（海外子会社を含む）データ
※2 正社員のみ

ガバナンス

対象組織：株式会社FOOD & LIFE COMPANIES 単体

項目	対象	単位	2023年9月期	2024年9月期	2025年9月期
会社の機関形態の種類	(-)		監査等委員会設置会社	監査等委員会設置会社	監査等委員会設置会社
役員構成	女性社外取締役	（人）	3	3	**3**
	男性社外取締役	（人）	4	3	**3**
	女性社内取締役	（人）	0	0	**0**
	男性社内取締役	（人）	1	2	**2**
	社外取締役比率	（%）	87.5	75.0	**75.0**
	女性取締役比率	（%）	37.5	37.5	**37.5**
	合計	（人）	8	8	**8**
各種会議体開催回数	取締役会	（回）	16	15	**17**
	監査等委員会	（回）	19	24	**23**
	指名報酬委員会	（回）	6	7	**13**
	サステナビリティ推進委員会	（回）	3	4	**4**
	内部統制委員会	（回）	4	4	**4**
政治献金	政治献金	（円）	—	—	**0**

区分	氏名	2025年9月期の出席状況		
		取締役会	監査等委員会	指名報酬委員会
代表取締役社長 CEO	山本 雅啓	14回中14回※1（100%）	—	11回中11回※1（100%）
取締役	小河 博嗣	3回中3回※2（100%）	—	—
取締役	水留 浩一	17回中17回（100%）	—	2回中2回※3（100%）
社外取締役	近藤 章	17回中17回（100%）	—	—
社外取締役	三宅 峰三郎	17回中17回（100%）	—	13回中13回（100%）
社外取締役	蟹瀬 令子	17回中17回（100%）	—	13回中13回（100%）
社外取締役（監査等委員）	高月 禎一	14回中14回※1（100%）	17回中17回※1（100%）	—
社外取締役（監査等委員）	平 真美	17回中16回（94%）	23回中23回（100%）	11回中11回※4（100%）
社外取締役（監査等委員）	大村 恵実	17回中17回（100%）	23回中23回（100%）	—
社外取締役（監査等委員）	納塚 善宏	3回中3回※2（100%）	6回中6回※2（100%）	—

※1 取締役就任以降毎回出席　※2 2024年12月26日任期満了により退任　※3 2024年11月28日委員を辞任　※4 委員就任以降毎回出席

株式情報（2025年9月30日時点）

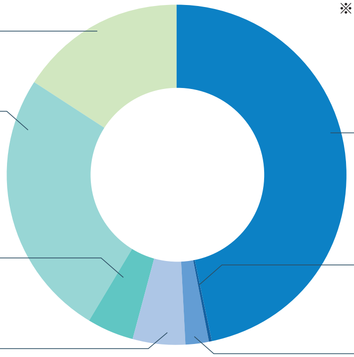
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場	
証券コード	3563	
株式及び株主数	発行可能株式総数 発行済株式の総数 株主数	436,000,000株 116,069,184株 （自己株式2,814,631株を含む） 69,611名
格付	A-（株式会社日本格付研究所）	

大株主（上位10名）

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	16,859,100	14.89
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	6,089,700	5.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,026,938	3.56
全国農業協同組合連合会	3,744,400	3.31
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	3,217,602	2.84
JPモルガン証券株式会社	2,351,757	2.08
JP JPMSE LUX RE UBS AG LONDON BRANCH EQ CO	2,249,512	1.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505325	1,840,878	1.63
JP JPMSE LUX RE BARCLAYS CAPITAL SEC LTD EQ CO	1,738,147	1.53
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNY GCM CLIENT ACCOUNTS M LSCB RD	1,667,531	1.47

※持株比率は自己株式（2,814,631株）を控除して計算しています。

株式の状況



※株式比率の合計については、小数点第2位までの表記により99.99となっています。

FOOD & LIFE
COMPANIES

株式会社FOOD & LIFE COMPANIES

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