

証券コード 3563
2023年12月4日
(電子提供措置の開始日2023年11月28日)

株 主 各 位

大阪府吹田市江坂町一丁目22番2号
株式会社FOOD & LIFE COMPANIES
代表取締役社長 水 留 浩 一

第9期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、有り難く厚く御礼申し上げます。

さて、当社第9期定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイト「第9期定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト <https://www.food-and-life.co.jp/financial/news/>
また、上記のほか、インターネット上の下記ウェブサイトにも掲載しております。

東証ウェブサイト <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>
※東証ウェブサイトでは、銘柄名（会社名）または証券コード（3563）を入力・検索し
「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、ご確認ください。

当日ご出席されない場合は、書面又は電磁的方法（インターネット等）により議決権を行使することができますので、お手数ながら電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討いただき、2023年12月20日（水曜日）午後5時までに議決権を行使いただきたくお願いいたします。

なお、株主総会当日は、ご自宅でも株主総会の模様をご覧いただけるようインターネットライブ中継を行いますので、ご活用くださいますようお願い申し上げます。株主様からのご質問につきましては、後記のとおり事前に受け付けた上で、多くお寄せいただいたご質問については株主総会当日に回答させていただき、後日その内容を当社ウェブサイトに掲載いたします。

株主総会にご出席の株主様へお配りするお土産は取り止めとさせていただきます。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

①日 時	2023年12月21日（木曜日）午前10時（受付開始時刻 午前9時）
②場 所	大阪市北区大深町3-1 グランフロント大阪北館4階（ナレッジキャピタル・ナレッジシアター）
③目的事項	<p>報告事項</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 第9期（2022年10月1日から2023年9月30日まで）事業報告及び連結計算書類並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第9期（2022年10月1日から2023年9月30日まで）計算書類報告の件 <p>決議事項</p> <p>第1号議案 剰余金の配当の件</p> <p>第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件</p> <p>第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額改定の件</p>
④議決権行使等についてのご案内	3頁から4頁までに記載の【議決権行使等についてのご案内】をご参照ください。

以上

電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトに掲載させていただきます。

議決権行使等についてのご案内

議決権は、以下のいずれかの方法により行使いただくことができます。

郵送で議決権を行使される場合



同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。

行使期限 2023年12月20日(水曜日) 午後5時到着分まで

※各議案につきまして、賛否の表示がない場合は、“賛”の表示があったものとしてお取扱いいたします。

【第1号議案、第3号議案】

- 賛成の場合 → “賛” を○で囲んでください。
- 否認する場合 → “否” を○で囲んでください。

【第2号議案】

- すべての候補者に賛成の場合 → “賛” を○で囲んでください。
- すべての候補者を否認する場合 → “否” を○で囲んでください。
- 一部の候補者を否認する場合 → “賛” を○で囲み、否認する候補者の番号を欄内に記載してください。

インターネット等で議決権を行使される場合

(1) パソコンをご利用の方

議決権行使ウェブサイト (<https://www.web54.net>) にアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」及び「パスワード」にてログインしていただき、画面の案内にしたがって議案に対する賛否をご入力ください。

(2) スマートフォンをご利用の方

同封の議決権行使書用紙に記載された「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」を読み取りいただくことにより、「議決権行使コード」及び「パスワード」が入力不要のスマートフォン用議決権行使ウェブサイトから議決権を行使できます。なお、一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合には、再度 QRコードを読み取り、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」および「パスワード」を入力いただく必要があります。

行使期限 2023年12月20日(水曜日) 午後5時まで

- ① 株主様以外の方による不正アクセス（なりすまし）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主様には議決権行使ウェブサイト上で「パスワード」の変更をお願いすることとなりますのでご了承ください。
- ② 「パスワード（株主様に変更されたものを含みます。）」は今回の株主総会のみ有効です。次回の株主総会時には新たに発行いたします。
- ③ インターネット接続に係る費用は株主様のご負担となります。

インターネット等による議決権行使の際の注意点

- ① インターネット等と書面により、重複して議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使として取扱わせていただきます。
 - ② インターネット等によって、複数回、議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取扱わせていただきます。
 - ③ インターネット等による議決権行使は、2023年12月20日（水曜日）の午後5時まで受け付けいたしますが、お早めに行使していただきますようお願いいたします。
- なお、ご不明な点等がございましたら下記フリーダイヤルへお問い合わせください。

議決権行使ウェブサイトについて

- ① インターネットによる議決権行使は、パソコン又はスマートフォンから、当社の指定する議決権行使ウェブサイト（<https://www.web54.net>）にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。
- ② 議決権行使サイトは一般的なインターネット接続機器にて動作確認を行っておりますが、ご利用の機器によってはご利用いただけない場合があります。

議決権電子行使プラットフォームについて

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人様を含みます。）につきましては、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、インターネットによる議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

パソコン等の操作方法に関するお問い合わせ先について

- (1) 本サイトでの議決権行使に関するパソコン等の操作方法がご不明な場合は、下記にお問い合わせください。
三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用フリーダイヤル
【電話】 0120 (652) 031 (受付時間 9:00～21:00)
- (2) 其他のご照会は、お取引の証券会社等あてにお問い合わせください。

インターネットライブ中継及び事前質問受付のご案内

株主総会の様子をご自宅等からご覧いただけるよう、株主様向けにインターネットによるライブ中継を行います。なお、ライブ中継上での決議へのご参加はできませんので、事前に議決権行使をお願いします。詳細は3頁から4頁までに記載の【議決権行使等についてのご案内】をご参照ください。

また、当社第9期定時株主総会に関する報告事項及び決議事項につきまして、株主様から、事前のご質問、ご意見をお受けいたします。なお、ご質問、ご意見は、お1人様につき2つまでとさせていただきます。多くお寄せいただいたご質問、ご意見を中心に、後日、当社ウェブサイトでご紹介させていただく予定です。

当社ライブ中継及び事前質問受付サイト

<https://3563.ksoukai.jp>



ログイン方法 ID：株主番号、パスワード：郵便番号を入力の上ご参加ください。

(2023年9月末日の最終の株主名簿に記載又は記録された情報をご用意ください。)

ライブ中継公開日時：2023年12月21日（木）午前9時30分から株主総会終了時まで

事前質問受付期間：2023年12月5日（火）午前9時から12月12日（火）午後6時まで

<ライブ中継に関するお問い合わせ先>

0120 (146) 789 (フリーダイヤル)

受付時間：9：00～株主総会終了時まで（株主総会当日のみ）

- ①ご使用のパソコン環境やインターネット接続環境の状況等によりご視聴いただけない場合があります。
- ②ご視聴いただくための通信料金等は株主様のご負担となります。
- ③ご出席株主様の肖像権・プライバシー等に配慮し、中継にあたっては会場後方からの撮影とし、可能な範囲においてご出席株主様の容姿が撮影されないよういたしますが、やむを得ずご出席株主様が映り込んでしまう場合がございますので、併せてご了承賜りますようお願い申し上げます。

株主総会参考書類

第1号議案 剰余金の配当の件

当期の期末配当につきましては、当期の業績及び今後の事業展開等を勘案し、以下のとおりといたしたいと存じます。

配当財産の種類	金銭
配当財産の割当てに関する事項 及びその総額	当社普通株式1株につき 22.5円 配当総額 2,602,941,750円
剰余金の配当が効力を生じる日	2023年12月22日（金曜日）

第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）全員（5名）は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、経営体制の強化のため1名増員し、取締役6名の選任をお願いするものであります。

監査等委員会は、各候補者に関して、当事業年度における業務執行状況及び業績並びにこれまでの経歴等を評価し、当社の取締役として適任と判断しております。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	当社における地位、担当	属性
1	水留浩一	代表取締役社長	再任
2	小河博嗣	専務執行役員 CFO兼コーポレート部門管掌	新任
3	近藤章	取締役	再任 社外 独立
4	三宅峰三郎	取締役	再任 社外 独立
5	蟹瀬令子	取締役	再任 社外 独立
6	佐藤光紀	取締役	再任 社外 独立

候補者 番号	ふりがな 氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)	所有する当社の株式の数
1	みずとめこういち 水留浩一 (1968年1月26日生) <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">再任</div>	1991年4月 株式会社電通入社 1996年2月 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 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 同社代表取締役 2009年10月 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 日本航空株式会社取締役副社長 2013年6月 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(現任) 2015年9月 Sushiro Korea, Inc.理事(現任) 2015年10月 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)董事(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 株式会社京樽取締役会長 2022年4月 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 株式会社アグストリア社外取締役(現任) 2023年6月 FOOD & LIFE COMPANIES USA, Corp. Director(現任) 2023年7月 北京寿司郎餐飲有限公司董事(現任) 2023年8月 PT INDONESIA SUSHIRO RESTAURANTS Director(現任) 2023年10月 株式会社あきんどスシロー、株主総会京樽及び株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS取締役(現任) (重要な兼職の状況) 株式会社あきんどスシロー取締役 株式会社京樽取締役 株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS取締役 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 寿司郎(中国)投資有限公司董事 広州寿司郎餐飲有限公司董事 深圳寿司郎餐飲有限公司董事 成都寿司郎餐飲有限公司董事 北京寿司郎餐飲有限公司董事 株式会社アグストリア社外取締役	121,644株
	取締役候補者とした理由	当社取締役就任以来、グローバル・コンサルティングファームにおいて幅広い投資事業に携わることにより培われた豊富な知識、経験や高い見識を活かして、当社の代表取締役として、当社グループの国内外事業の発展に尽力していると判断し、引き続き取締役候補者となりました。	

候補者 番号	ふ り が な 氏 名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)	所有する当社の株式の数
2	お がわ ひろ し 小 河 博 嗣 (1975年10月25日生) <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">新任</div>	1999年4月 株式会社さくら銀行(現株式会社三井住友銀行) 入行 2006年4月 株式会社シリウステクノロジーズ 執行役員 2007年2月 同社 取締役 2010年5月 株式会社あきんどスシロー 入社 2013年4月 ダイドードリンコ株式会社 入社 2014年1月 ヤフー株式会社(現LINEヤフー株式会社) 2015年10月 株式会社りらく執行役員 2017年10月 当社執行役員 2019年10月 株式会社あきんどスシロー代表取締役副社長 2021年4月 当社上席執行役員 2021年4月 株式会社京樽取締役 2021年10月 当社常務執行役員 2023年10月 当社専務執行役員CFO兼コーポレート部門 管掌(現任) (重要な兼職の状況) 株式会社あきんどスシロー取締役	0株
	取締役候補者とした理由	当社入社後、執行役員として経営企画・財務経理・情報システム等の部門を管掌し、当社の経営に貢献しております。その実績を当社グループの経営に活かしていただきたく、新たに取締役候補者となりました。	

候補者 番号	ふ り が な 氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、 当 社 に お け る 地 位、 担 当 (重 要 な 兼 職 の 状 況)	所有する当社の株式の数
3	<p style="text-align: center;">こ ん ど う あ き ら 近 藤 章 (1945年2月2日生)</p> <p style="text-align: center;">再 任 社 外 独立役員</p>	<p>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 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 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（現任） 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（現任） 2023年10月 日本投資株式会社取締役（現任）</p> <p>(重要な兼職の状況) 日本投資株式会社取締役 株式会社Glocalist社外取締役 IAパートナーズ株式会社エグゼクティブ・アドバイザー アルゴ・ホールディングス株式会社顧問</p>	2,500株
	社外取締役候補者とした理由及び期待される役割	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くため、引き続き、社外取締役候補者となりました。	

候補者 番号	ふ り が な 氏 名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重 要 な 兼 職 の 状 況)	所有する当社 の株式の数
4	み やけ みねさぶろう 三 宅 峰三郎 (1952年7月22日生) 再 任 社 外 独立役員	1976年4月 キューピー株式会社入社 2003年2月 同社取締役 2010年2月 同社常務取締役 2011年2月 同社代表取締役社長 2011年2月 株式会社中島董商店取締役 2017年2月 キューピー株式会社相談役 2017年2月 株式会社中島董商店取締役会長 2017年4月 公益財団法人キューピーみらいたまご財団理事長 2017年12月 富士製菓工業株式会社社外取締役(現任) 2018年6月 亀田製菓株式会社社外取締役(現任) 2018年6月 株式会社オートバックスセブン社外取締役 2019年6月 同社社外取締役(監査等委員) 2019年6月 内閣府休眠預金等活用審議会専門委員主査 2020年12月 当社社外取締役(現任) 2021年10月 内閣府休眠預金等活用審議会専門委員 2023年6月 株式会社オートバックスセブン社外取締役 (現任) (重要な兼職の状況) 富士製菓工業株式会社社外取締役 亀田製菓株式会社社外取締役 株式会社オートバックスセブン社外取締役	0株
	社外取締役候補者とした理由及び期待される役割	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くため、引き続き、社外取締役候補者となりました。	

候補者番号	ふりがな 氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)	所有する当社の株式の数
5	かにせれいこ 蟹瀬 令子 (1951年7月14日生) 再任 社外 独立役員	1975年4月 株式会社博報堂入社 1993年2月 株式会社ケイ・アソシエイツ代表取締役(現任) 1999年6月 株式会社イオンフォレスト(ザ・ボディショップジャパン) 代表取締役社長 2001年1月 日本小売業協会生活者委員会委員(現任) 2001年5月 一般社団法人日本ショッピングセンター協会理事 2004年5月 同協会情報委員会委員長 2007年2月 レナ・ジャポン・インスティテュート株式会社代表取締役(現任) 2010年10月 昭和女子大学客員教授 2015年6月 東急株式会社社外取締役(現任) 2015年9月 内閣府消費者委員会委員 2020年12月 当社社外取締役(現任) 2021年6月 株式会社キタムラ・ホールディングス社外取締役(現任) 2022年9月 株式会社And Doホールディングス社外取締役(現任) 2023年5月 一般社団法人日本ショッピングセンター協会顧問(現任) (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・インスティテュート株式会社代表取締役 東急株式会社社外取締役 株式会社キタムラ・ホールディングス社外取締役 株式会社And Doホールディングス社外取締役	0株
	社外取締役候補者とした理由及び期待される役割	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くため、引き続き、社外取締役候補者としました。	

候補者 番号	ふ り が な 氏 名 (生 年 月 日)	略 歴、 当 社 に お け る 地 位、 担 当 (重 要 な 兼 職 の 状 況)	所有する当社の株式の数
6	さ と う こ う き 佐 藤 光 紀 (1975年3月11日生) 再 任 社 外 独 立 役 員	1997年4月 株式会社セプテーニ・ホールディングス入社 2001年7月 同社取締役インターネット事業本部長 2003年10月 同社CMO常務取締役 2004年12月 同社COO専務取締役 2007年10月 同社専務取締役 2009年12月 同社代表取締役(現任)社長 2017年1月 同社グループ社長執行役員 (現任) 2019年1月 株式会社電通執行役員 2020年12月 当社社外取締役 (現任) (重要な兼職の状況) 株式会社セプテーニ・ホールディングス代表取締役グループ社長執行役員	0株
	社外取締役候補者とした理由及び期待される役割	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くため、引き続き、社外取締役候補者としました。	

- (注) 1. 各候補者と当社の間には特別の利害関係はありません。
2. 近藤章氏、三宅峰三郎氏、蟹瀬令子氏及び佐藤光紀氏は、社外取締役候補者であります。
3. 近藤章氏は、現在、当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって、5年となります。
4. 三宅峰三郎氏は、現在、当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって、3年となります。
5. 蟹瀬令子氏は、現在、当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって、3年となります。

6. 佐藤光紀氏は、現在、当社の社外取締役であります。社外取締役としての在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって、3年となります。
7. 当社は、近藤章氏、三宅峰三郎氏、蟹瀬令子氏及び佐藤光紀氏を株式会社東京証券取引所が定める独立役員として届け出ております。本議案が原案通り承認可決された場合、各氏を引き続き独立役員として届け出る予定であります。
8. 当社は、近藤章氏、三宅峰三郎氏、蟹瀬令子氏及び佐藤光紀氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。なお、各氏の再任が承認された場合には、当該契約を継続する予定であります。
9. 当社は、保険会社との間で全ての取締役を被保険者として、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、被保険者である取締役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。なお、各候補者の選任が承認された場合は、引き続き当該保険契約の被保険者となる予定であります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額改定の件

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）の報酬総額は、2019年12月19日開催の当社第5期定時株主総会において年額400百万円以内とご承認いただき、現在に至っております。その後のコーポレートガバナンスの強化に伴う取締役会の構成の変化など、諸般の事情を考慮し、取締役の報酬額の総額を年額400百万円以内から年額600百万円（うち、社外取締役は年額100百万円以内）以内に改定させていただきたいと存じます。本議案は、当社の事業規模、役員報酬体系やその支給水準、現在の役員の員数及び今後の動向等を総合的に勘案しつつ、任意の諮問機関である指名報酬委員会の審議を経て取締役会で決定しており、相当であるものと判断しております。

また、第2号議案が原案どおり承認可決された場合、取締役は6名（うち社外取締役4名）となります。

(参考)

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者及び監査等委員である取締役の専門性と経験（スキル・マトリックス）

取締役会は、当社が必要とする豊富な知識、深い知見、高度な専門性を有する人材で構成することを方針としております。

本議案が原案通り承認可決された場合、当社の取締役会は以下のようなスキルを持ったメンバーにより構成されることとなります。

地位	氏名	社外	企業経営	財務・ 会計	マーケテ ィング・ 営業	グローバル	リスクマ ネジメン ト・法務	サスティ ナビリテ ィ・ESG
取締役	水留浩一		○		○	○	○	
	小河博嗣			○	○		○	
	近藤章*	○	○	○		○		
	三宅峰三郎*	○	○		○		○	○
	蟹瀬令子*	○	○		○	○		○
	佐藤光紀*	○	○		○		○	
取締役 (監査等委員)	納塚善宏*	○		○			○	○
	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。

以上

事業報告

(2022年10月1日から
2023年9月30日まで)

1. 企業集団の現況

(1) 当連結会計年度の事業の状況

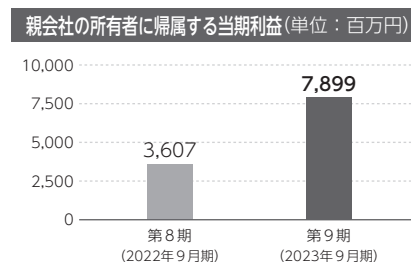
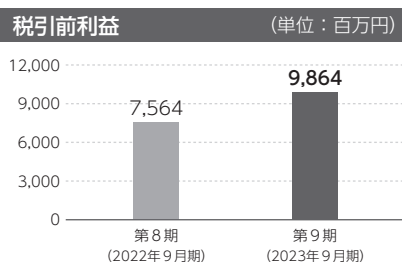
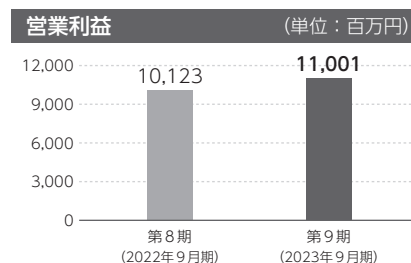
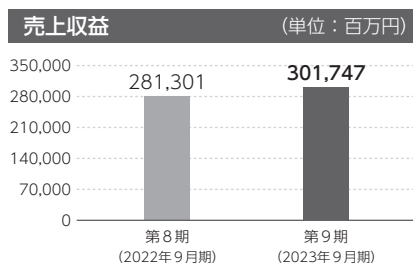
① 事業の経過及び成果

当連結会計年度におけるわが国経済は、2023年5月に新型コロナウイルス感染症が5類へ移行され、行動制限が撤廃されたこと等から、人の動きに回復傾向がみられる一方で、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化に伴い原材料価格やエネルギー価格が高止まりしているのみならず、円安が進行しており、様々な物価が高騰し、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、同様にロシアによるウクライナ侵攻の長期化に伴う原材料価格やエネルギー価格の高止まりや円安の進行、様々な物価の高騰等により引き続き厳しい状況になっております。

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。

以上の結果、当連結会計年度の業績は、売上収益301,747百万円（前連結会計年度比7.3%増）、営業利益11,001百万円（前連結会計年度比8.7%増）、税引前利益9,864百万円（前連結会計年度比30.4%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益7,899百万円（前連結会計年度比119.0%増）となりました。



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)	644 (18)	19	10 (6)	653 (12)
国内：杉玉ブランド (FC)	67 (15)	15 (3)	3 (1)	79 (17)
国内：京樽ブランド	155 (－)	3	21	137 (－)
国内：回転寿司みさき・ 三崎丸ブランド	103 (－)	4	12	95 (－)
国内：その他ブランド	24 (－)	2	4	22 (－)
国内合計	993 (33)	43 (3)	50 (7)	986 (29)
海外：スシローブランド (テイクアウト専門店)	87 (2)	48	3 (2)	132 (－)
海外：その他ブランド	3 (－)	2	－	5 (－)
海外合計	90 (2)	50	3 (2)	137 (－)
国内外合計	1,083 (35)	93 (3)	53 (9)	1,123 (29)

() 内は内数でテイクアウト専門店・FCの店舗数

セグメント別の経営成績は、次のとおりであります。

(国内スシロー事業)

国内スシロー事業につきましては、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、飲食業を含めて事業会社を取り巻く環境の変化はこれまでに無いほど急激で大きなものがあり、2022年10月1日より、国内におけるスシロー全店において、価格の改定を行っております。

そのような中、2023年1月には、スシロー店舗における迷惑動画がSNSにおいて掲載され、拡散されました。このような行為は、お客さまへ安全・安心な「おすし」を提供する上で、お客さまとの信頼関係を損なう重大な事案であると重く受け止めております。お客さまの信頼回復に向けて、対象店舗において、すべての湯呑の洗浄、しょうゆボトルの入れ替えを実施し、今後の防止策としては、テーブルに備え付けの食器や調味料にご不安をお感じになられた場合の消毒済のものへの交換、全国の郊外型店舗に対してアクリル板の設置の実施などを行っております。

業績回復に向けた取り組みとして、「スタミナ祭」では、大切りうなぎやキムチを使ったうま辛ネタなどのスタミナ満点の商品を提供し、「ハイキュー!!」とのコラボでは、初となるアニメとのコラボとして、「盛ってこーい!!!ハイキュー!!頂すし!」のコラボメニューやコラボグッズ付き商品の販売、コラボグッズが当たるSNSキャンペーンなどの企画をお客さまにお楽しみいただき、「満腹 デカネタ祭」では、本鮪大切り中とろやダブルジャンボ貝柱、えび天マウンテンなどをご堪能いただきました。

また、2023年7月より、「スシローのこだわりの語り部」として落語家の笑福亭鶴瓶さんを起用し、新TV-CMを全国で放映し、同年9月より、デジタルビジョンと回転レーンを融合した「デジタル スシロー ビジョン」（通称：デジロー）を一部店舗にてトライアル導入しております。

以上の結果、国内スシロー事業の売上収益は205,906百万円（前連結会計年度比5.6%減）、セグメント利益は4,881百万円（前連結会計年度比44.7%減）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、新型コロナウイルスの影響から完全に脱し強い回復傾向にあった中、8月末から開始されたALPS処理水放出による輸入規制および風評被害を受けて、9月は中国大陸を中心に客数が落ち込みました。処理水放出の影響は一時的と見ており、集客力回復に向けて効果的な施策を検討してまいります。

そのような環境の中、積極的な事業展開に向けて、中国大陸においては成都、武漢への出店を含め、当期に合計25店舗を出店しました。その他の地域では、台湾8店舗、香港8店舗、タイ6店舗、シンガポール1店舗と、新規出店を継続し、海外スシロー事業において130店舗オープンを達成しております。

また、来店客数の維持・拡大に向けて、夏フェア（中国大陸）、スシロープレミア（韓国）、世界厳選ネタフェア（台湾）、感謝祭（香港）、4周年創業祭（シンガポール）、三貫盛り（タイ）など、魅力的な販促・マーケティング政策を各地域で継続的に実施いたしました。

以上の結果、海外スシロー事業の売上収益は66,132百万円（前連結会計年度比72.7%増）、セグメント利益は5,293百万円（前連結会計年度比141.6%増）となりました。

(京樽事業)

京樽事業につきましては、テイクアウト事業では、月1回のキャンペーンに加えて週替りでお得な商品を提供させて頂く「週得祭」をスタートさせるなどの商品ラインアップの強化に加え、陳列方法の改善・接客強化等の取組みを実施致しました。加えて「京樽」ブランドのロゴを刷新する等のリブランディングを図り、伝統を継承しつつも現代にマッチしたブランドへ進化すべく各種取組みを実施し収益力の強化を図ると共に、不採算店を閉店する等による収益力の改善を進めて参りました。

みさきブランドでは、販促の強化に加え、赤シャリの更なる改良を図る等により、売上は好調に推移しました。また「すしみさき」へのブランド転換についても好調であり、引き続き立地条件に応じたブランド転換を計画しております。加えて、店舗オペレーションの効率化を実施すると共に接客の強化を図ることで店舗体験価値の向上に努め収益力の強化を進めて参ります。

以上の結果、京樽事業の売上収益は24,446百万円（前連結会計年度比14.2%増）、セグメント損失は653百万円（前連結会計年度セグメント損失3,023百万円）となりました。

② 設備投資の状況

当連結会計年度に実施した当社グループの設備投資の総額は18,445百万円であり、その主なものは新規出店、既存店の改装及び省人化投資などによるものであります。

なお、上記金額には、消費税は含まれておりません。

③ 資金調達の状況

新規の資金調達はありません。

(2) 財産及び損益の状況

区 分	第 6 期 (2020年 9月期)	第 7 期 (2021年 9月期)	第 8 期 (2022年 9月期)	第 9 期 (当連結会計 年度) (2023年 9月期)
売 上 収 益 (百万円)	204,957	240,804	281,301	301,747
営 業 利 益 (百万円)	12,061	22,901	10,123	11,001
税 引 前 利 益 (百万円)	10,536	21,584	7,564	9,864
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	6,457	13,185	3,607	7,899
基本的 1 株 当 た り 当 期 利 益 (円)	55.64	113.61	31.16	68.28
資 産 合 計 (百万円)	237,265	296,001	331,982	350,682
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	50,908	63,569	65,117	71,356
1 株 当 た り 親 会 社 所 有 者 帰 属 持 分 (円)	436.63	552.48	554.51	604.36

(注) 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。基本的1株当たり当期利益及び1株当たり親会社所有者帰属持分については、第6期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、当該株式分割後の発行済株式数により算定しております。

(3) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社の状況

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

名 称	資 本 金	当社の議決権比率 (%)	主要な事業の内容
株式会社あきんどスシロー	100百万円	100.0	国内スシロー事業
株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS	10百万円	100.0	その他事業
株式会社京樽	10百万円	100.0	京樽事業
Sushiro Korea, Inc.	28,460百万ウォン	100.0	海外スシロー事業
Sushiro Taiwan Co., Ltd.	1,244百万台湾ドル	100.0	海外スシロー事業
Sushiro GH Singapore Pte. Ltd.	31百万シンガポールドル	100.0	海外スシロー事業
FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG LIMITED	152百万香港ドル	100.0	海外スシロー事業
Sushiro GH (Thailand) Ltd.	16百万タイバーツ	49.0	海外スシロー事業
寿司郎 (中国) 投資有限公司	130百万中国元	100.0	海外スシロー事業
広州寿司郎餐飲有限公司	65百万中国元	100.0	海外スシロー事業
深セン寿司郎餐飲有限公司	13百万中国元	100.0	海外スシロー事業
成都寿司郎餐飲有限公司	13百万中国元	100.0	海外スシロー事業
PT. Indonesia Sushiro Restaurants	315億ルピア	99.97	海外スシロー事業
FOOD & LIFE COMPANIES USA, LLC	3百万ドル	100.0	海外スシロー事業

(注) 当事業年度の末日における特定完全子会社の状況は、次のとおりであります。

特定完全子会社の名称	株式会社あきんどスシロー
特定完全子会社の住所	大阪府吹田市江坂町一丁目22番2号
当社及び当社の完全子会社における特定完全子会社の株式の帳簿価額	21,531百万円
当社の総資産額	141,196百万円

(4) 対処すべき課題

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の下に、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。

① 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、ロードサイドに加え出店余地の大きい都市部への出店もより本格化してまいります。

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。

(i) 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。

(ii) 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。

(iii) 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、ICチップ内蔵の皿を用いたビッグデータ分析やタッチパネル注文システムの改善など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。

(iv) コストの最適化

中長期的に原材料費、人件費等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。また、人件費については、機材による自動化を含む店舗オペレーションの効率化や従業員の教育、標準化による生産性の向上等により、人件費の最適化に取り組んでまいります。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。

② 国内スシロー事業以外の事業展開強化

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」事業と寿司居酒屋である「杉玉」の事業拡大を積極的に図ってまいります。

③ 海外事業展開の本格化

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展開を本格化させ、東アジア、東南アジア、北米等を始めとする市場規模・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。当期には、インドネシア、アメリカへ進出すべく、現地法人を設立いたしました。

さらに、寿司居酒屋である「杉玉」を香港に新規出店しており、すしだけでなく日本酒の魅力在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。

④ ガバナンス体制の強化

昨年、当社子会社である株式会社あきんどスシローが消費者庁より景品表示法に基づく措置命令を受け、当社グループ一丸となって再発防止に向け、対策を講じて参りました。今後とも、投資家・お客様をはじめとするステークホルダーの皆様からの信頼の回復に向け、コンプライアンスを重視した、さらなるガバナンス体制・内部統制システムの強化に取り組んで参ります。

(5) 主要な事業内容（2023年9月30日現在）

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18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」）

その他事業：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」）

(6) 主要な営業所及び工場 (2023年9月30日現在)

① 当社

本	社	大阪府吹田市
---	---	--------

② 子会社

株式会社あきんどスシロー	本社	大阪府吹田市
	店舗	東日本エリア360店舗 西日本エリア284店舗
株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS	本社	東京都千代田区
	店舗	83店舗
株式会社京樽	本社	東京都中央区
	店舗	264店舗
Sushiro Korea, Inc.	本社	韓国ソウル市
	店舗	9店舗
Sushiro Taiwan Co., Ltd.	本社	台湾台北市
	店舗	38店舗
Sushiro GH Singapore Pte. Ltd.	本社	シンガポール
	店舗	9店舗
FOOD & LIFE COMPANIES HONGKONG LIMITED	本社	中国香港
	店舗	25店舗
Sushiro GH (Thailand) Ltd.	本社	タイバンコク
	店舗	17店舗
広州寿司郎餐飲有限公司	本社	中国広東省広州市
	店舗	22店舗
深セン寿司郎餐飲有限公司	本社	中国広東省深セン市
	店舗	7店舗
成都寿司郎餐飲有限公司	本社	中国四川省成都市
	店舗	5店舗

(7) 使用人の状況 (2023年9月30日現在)

① 企業集団の使用人の状況

使用人数	前連結会計年度末比増減
7,134 (20,779) 名	1,046名増 (1,182名減)

- (注) 1. 使用人数は、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、最近1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. 使用人数が前連結会計年度末と比べて1,046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 当社の使用人の状況

使用人数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
247 (12) 名	11名増 (3名減)	42.2歳	3.1年

- (注) 1. 当社はその他事業の単一セグメントに含まれるため、セグメント別の使用人数の記載はしていません。
2. 使用人数は、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、最近1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。

(8) 主要な借入先の状況 (2023年9月30日現在)

借入先	借入額 (百万円)
株式会社三井住友銀行	27,667
株式会社三菱UFJ銀行	19,350
株式会社みずほ銀行	11,264
株式会社日本政策投資銀行	697

2. 会社の現況

(1) 株式の状況 (2023年9月30日現在)

- ① 発行可能株式総数 436,000,000株
- ② 発行済株式の総数 116,069,184株 (自己株式382,884株を含む)
- ③ 株主数 98,497名
- ④ 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)	16,965,600	14.67
MSIP CLIENT SECURITIES	6,754,944	5.84
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5,449,800	4.71
全国農業協同組合連合会	3,744,400	3.24
MSCO CUSTOMER SECURITIES	2,418,178	2.09
INDUS JAPAN LONG ONLY MASTER FUND, LTD	2,110,400	1.82
サントリー株式会社	1,666,400	1.44
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,354,914	1.17
STATE STREET BANK WEST CLIENT — TREATY 505234	1,334,700	1.15
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,225,867	1.06

(注) 持株比率は自己株式 (382,884株) を控除して計算しております。

(2) 新株予約権等の状況

- ① 当事業年度の末日において当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況

名 称	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
発行決議日	2018年1月18日	2018年12月20日	2019年12月19日	2020年12月24日
新株予約権の数 (個)	317	265	348	426
新株予約権の 目的となる株式 の 種 類 と 数	普通株式 126,800株 (新株予約権 1 個 につき400株)	普通株式 106,000株 (新株予約権 1 個 につき400株)	普通株式 139,200株 (新株予約権 1 個 につき400株)	普通株式 170,400株 (新株予約権 1 個 につき400株)
新株予約権の払込金額	(注) 1			
新株予約権の 行使に際して 出資される 財 産 の 価 額	普通株式 1 株 1円 当たり	普通株式 1 株 1円 当たり	普通株式 1 株 1円 当たり	普通株式 1 株 1円 当たり
権利行使期間	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
行使の条件	(注) 2			
取締役の 保有状況 (監査等委員 を除く)	新株予約権の数 151個 目的となる株式数 60,400株 保有者数 1名	新株予約権の数 121個 目的となる株式数 48,400株 保有者数 1名	新株予約権の数 137個 目的となる株式数 54,800株 保有者数 1名	新株予約権の数 150個 目的となる株式数 60,000株 保有者数 1名

名 称	第 20 回 新株予約権	第 22 回 新株予約権
発行決議日	2021年12月23日	2022年12月22日
新株予約権の数 (個)	581	553
新株予約権の 目的となる株式 の 種 類 と 数	普通株式 232,400株 (新株予約権 1 個 につき400株)	普通株式 221,200株 (新株予約権 1 個 につき400株)
新株予約権の払込金額	(注) 1	
新株予約権の 行使に際して 出資される 財産の価額	普通株式 1 株 1円 当たり	普通株式 1 株 1円 当たり
権利行使期間	自 2022年 1月 8日 至 2062年 1月 7日	自 2023年 1月 11日 至 2063年 1月 10日
行使の条件	(注) 2	
取締役の 保有状況 (監査等委員 を除く)	新株予約権の数 175個 目的となる株式数 70,000株 保有者数 1名	新株予約権の数 175個 目的となる株式数 70,000株 保有者数 1名

(注) 1. 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回新株予約権及び第22回新株予約権（以下合わせて「本新株予約権」といいます。）の払込金額は、本新株予約権の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本新株予約権の公正な評価額と同額とします。なお、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、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。

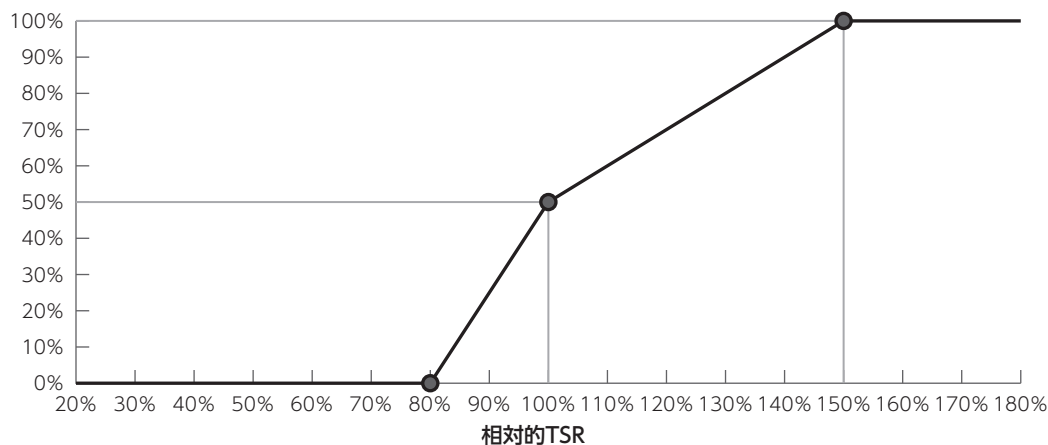
2. 本新株予約権の行使の条件

(1) 本新株予約権者は、それぞれの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、本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（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で除して算定した値）を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」といいます。）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います。）で除して算定した値）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ます。なお、こ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。

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%（以下「下限権利確定率」といいます。）とし、就任より1年以内に退任する場合には下限権利確定率は調整されます。また、絶対的TSRが1（100%）を下回った場合又は期末の株価が期首の株価を下回った場合には、下限権利確定率が適用されます。

権利確定率



- (3) 本新株予約権者が死亡した場合は、相続人がこれを行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、当社の発行済株式の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、当該本新株予約権を行行使することはできません。
- (5) 1個の本新株予約権の一部を行行使することはできません。
3. 社外取締役及び監査等委員である取締役の保有分はありません。
4. 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」及び「取締役の保有状況（監査等委員を除く）」における「目的となる株式数」は調整して記載しております。

② 当事業年度中に職務執行の対価として使用人等に対し交付した新株予約権の状況

名 称		第 22 回 新 株 予 約 権		第 23 回 新 株 予 約 権	
発 行 決 議 日		2022年12月22日		2022年12月22日	
新株予約権の数(個)		553		1,130	
新株予約権の目的となる株式の種類と数		普通株式 221,200株 (新株予約権1個につき400株)		普通株式 113,000株 (新株予約権1個につき100株)	
新株予約権の払込金額(円)		上記(注)1と同じ		0円	
新株予約権の行使に際して出資される財産の価額		普通株式1株あたり 1円		普通株式1株あたり 2,803円	
権 利 行 使 期 間		自2023年1月11日 至2063年1月10日		自2024年12月23日 至2032年12月22日	
行 使 の 条 件		(注)		(注)	
使用人等への 交 付 状 況	当 社 使 用 人	新株予約権の数	378個	新株予約権の数	246個
		目的となる株式数	151,200株	目的となる株式数	24,600株
		交付者数	14名	交付者数	141名
	子会社の役員 及び使用人	新株予約権の数	0個	新株予約権の数	884個
		目的となる株式数	0株	目的となる株式数	88,400株
		交付者数	0名	交付者数	776名

(注) 第23回新株予約権の行使条件

- (1) 本新株予約権者((ii)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ないものとします。
- (i) 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又はその他の当社の関係会社(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く。)
 - (ii) 本新株予約権者が死亡した場合
 - (iii) その他取締役会決議に基づき、本新株予約権の割当てを受けた者との間で締結する本新株予約権割当に関する契約に定める場合
 - (iv) 本新株予約権者が、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
 - (v) 本新株予約権者が、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、又はその他当該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) 1個の本新株予約権の一部を行使することはできないものとします。

(3) 会社役員の状況

① 取締役の状況（2023年9月30日現在）

地 位	氏 名	担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況
代表取締役社長	水 留 浩 一	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 寿司郎（中国）投資有限公司董事 広州寿司郎餐飲有限公司董事 深圳寿司郎餐飲有限公司董事 成都寿司郎餐飲有限公司董事 北京寿司郎餐飲有限公司董事 株式会社アダストリア社外取締役
取 締 役	近 藤 章	株式会社Right Now取締役 株式会社Glocalist社外取締役 IAパートナーズ株式会社エグゼクティブ・アドバイザー アルゴ・ホールディングス株式会社顧問
取 締 役	三 宅 峰 三 郎	富士製菓工業株式会社社外取締役 亀田製菓株式会社社外取締役 株式会社オートバックスセブン社外取締役
取 締 役	蟹 瀬 令 子	株式会社ケイ・アソシエイツ代表取締役 レナ・ジャポン・インスティテュート株式会社代表取締役 東急株式会社社外取締役 株式会社キタムラ・ホールディングス社外取締役 株式会社And Doホールディングス社外取締役
取 締 役	佐 藤 光 紀	株式会社セプテーニ・ホールディングス代表取締役グループ 社長執行役員
取 締 役 (常勤監査等委員)	納 塚 善 宏	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	税理士法人早川・平会計パートナー 井関農機株式会社社外監査役 スズデン株式会社社外取締役（監査等委員）
取 締 役 (監 査 等 委 員)	大 村 恵 実	株式会社デジタルガレージ社外取締役 バ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

- (注) 1. 2023年1月14日をもって、取締役（重要な兼職：ケイアンドカンパニー株式会社代表取締役、早稲田大学ビジネススクールアドバイザーボード、KTデジタル株式会社代表取締役及び株式会社サイバーエージェント社外取締役）高岡浩三氏は、辞任により退任いたしました。
2. 取締役近藤草氏、三宅峰三郎氏、蟹瀬令子氏及び佐藤光紀氏並びに監査等委員である取締役納塚善宏氏、平真美氏及び大村恵実氏は、社外取締役であります。
3. 監査等委員である取締役納塚善宏氏は、事業会社において長年にわたる経理及び財務に関する業務経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
4. 監査等委員である取締役平真美氏は、公認会計士・税理士であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 当社は、取締役近藤草氏、三宅峰三郎氏、蟹瀬令子氏及び佐藤光紀氏並びに監査等委員である取締役納塚善宏氏、平真美氏及び大村恵実氏を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
6. 当社は、監査等委員会の監査・監督機能の実効性を確保し、これを強化するため、監査等委員会の決議により、納塚善宏氏を常勤である監査等委員として選定しております。
7. 当社は、執行役員制度を導入しております。2023年9月30日現在の取締役兼務を除く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
専 務 執 行 役 員	新 居 耕 平	国内スシロー事業管掌 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	山 本 雅 啓	社長補佐
常 務 執 行 役 員	堀 江 陽	京樽・みささ事業管掌 株式会社京樽代表取締役社長
常 務 執 行 役 員	木 下 嘉 人	商品本部管掌
常 務 執 行 役 員	小 河 博 嗣	企画本部（経営企画・IT企画・広告宣伝・マーケティングリサーチ）管掌
常 務 執 行 役 員	加 藤 広 慎	海外事業本部管掌
上 席 執 行 役 員	山 邊 圭 介	新規事業開発管掌 F&L INNOVATIONS代表取締役社長
上 席 執 行 役 員	永 井 敏 行	店舗開発・店舗設計管掌
執 行 役 員	福 山 知 子	コーポレートコミュニケーション・法務・秘書・SDGs管掌

地 位	氏 名	担 当
執 行 役 員	田 中 洋 祐	海外事業担当 兼 海外事業部長
執 行 役 員	荒 谷 和 男	海外事業中国大陸・香港・台湾担当
執 行 役 員	久 世 典 子	品質管理担当 兼 品質管理室長
執 行 役 員	西 村 幸 久	内部監査担当 兼 内部監査室長
執 行 役 員	松 尾 孝 治	人事・総務管掌 兼 人事部長
執 行 役 員	吉 田 剛	財務経理管掌 兼 財務経理部長

② 責任限定契約の内容の概要

当社と各取締役（業務執行取締役等を除く。）は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額としております。

③ 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。

④ 当事業年度に係る取締役の報酬等

区 分	対象となる 役員の員数	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		
			基本報酬	業績連動 報酬等	非金銭 報酬等
取 締 役 (監査等委員を除く) (うち社外取締役)	6名 (5名)	271百万円 (39百万円)	113百万円 (39百万円)	38百万円	120百万円
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	4名 (4名)	31百万円 (31百万円)	31百万円 (31百万円)	—	—
合 計 (うち社外取締役)	10名 (9名)	301百万円 (70百万円)	144百万円 (70百万円)	38百万円	120百万円

- (注) 1. 取締役の報酬等の額は、当事業年度において支払われたか否かにかかわらず、当社が当事業年度において費用計上した金額（会計上の見積条件をもとに費用化した金額を含みます。）をもとに記載しているため、当事業年度における実際の支給額とは異なります。
2. 業績連動報酬等にかかる業績指標は、業績予想における連結売上収益成長率及び親会社の所有者に帰属する当期利益達成度であり、当事業年度における実績は、当期連結売上収益301,747百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益7,899百万円であります。当該指標を選択した理由は、取締役（監査等委員である取締役を除く。また、社外取締役を除く。以下同じ。）が果たすべき事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるのに適切と考えたためであります。当社の業績連動報酬等は、各事業年度の連結売上高及び連結営業利益の目標値に対する達成度合いに応じて、各取締役の貢献度等も踏まえた総合考慮のうえで算定しております。
3. 非金銭報酬等の内容は、当社の新株予約権及び社宅賃料であります。新株予約権割当ての際の条件等は下記8.(4)のとおりであり、当事業年度における交付状況は「2.会社の現況(2)新株予約権等の状況①当事業年度の末日において当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況」に記載しております。また、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、社宅を無償で提供しており、この賃料分を金銭に非ざる報酬額としております。
4. 2021年12月23日開催の当社第7期定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額は年額400百万円以内（うち、社外取締役は年額100百万円以内）とご承認いただいております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は6名（うち社外取締役は5名）です。
5. 2015年12月16日開催の当社第1期定時株主総会において、監査等委員である取締役の報酬額は年額100百万円以内とご承認いただいております。当該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名です。

6. 2016年12月15日開催の当社第2期定時株主総会において、上記4. とは別枠で取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対して無償で提供する社宅の賃料相当額として月額1百万円以内とご承認いただいております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は5名（うち社外取締役は0名）です。
7. 2017年12月21日開催の当社第3期定時株主総会において、上記4. とは別枠で取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対して、株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を年額200百万円以内の範囲で発行することにつきご承認いただいております。当該株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は8名（うち社外取締役は2名）です。
8. 報酬等の内容の決定に関する方針
当社取締役会において、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。取締役の個人別の報酬等の内容にかかる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、外部環境や市場動向等を勘案し、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）
 - ①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。
 - ②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ます。

9. 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

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。

⑤ 社外役員に関する事項

イ. 他の法人等の重要な兼職の状況及び当社と当該他の法人等の関係

区 分	氏 名	兼 職 の 状 況 及 び 兼 職 先 と の 関 係 等
取 締 役	近 藤 章	日本投資株式会社取締役、株式会社Glocalist社外取締役、IAパートナーズ株式会社エグゼクティブ・アドバイザー及びアルゴ・ホールディングス株式会社顧問であります。各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。
取 締 役	高 岡 浩 三	ケイアンドカンパニー株式会社代表取締役、早稲田大学ビジネススクールアドバイザー、KTデジタル株式会社代表取締役及び株式会社サイバーエージェント社外取締役でありました。当社はKTデジタル株式会社との間でアドバイザー契約を締結しております。その他の各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。
取 締 役	三 宅 峰 三 郎	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及び株式会社オートバックスセブン社外取締役であります。各兼職先と当社との間に特別な関係はありません。
取 締 役	蟹 瀬 令 子	株式会社ケイ・アソシエイツ代表取締役、レナ・ジャポン・インスティテュート株式会社代表取締役、東急株式会社社外取締役、株式会社キタムラ・ホールディングス社外取締役及び株式会社And Doホールディングス社外取締役であります。当社の子会社である株式会社あきんどスシロー及び株式会社京樽は、東急株式会社との間に店舗の賃貸借に関する取引がありますが、直前事業年度における東急グループの売上高及び当社グループの売上高それぞれに対する当該取引金額の割合は、いずれも0.1%未満であり、蟹瀬氏の独立性に影響を及ぼすものではないと判断しております。他の兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

区 分	氏 名	兼 職 の 状 況 及 び 兼 職 先 と の 関 係 等
取 締 役	佐 藤 光 紀	株式会社セプテーニ・ホールディングス代表取締役グループ社長執行役員であります。兼職先と当社との間に特別な関係はありません。
取 締 役 (監査等委員)	納 塚 善 宏	当社子会社である株式会社あきんどスシローの監査役であります。当社は同社との間で業務委託契約及び出向契約に基づく取引があります。
取 締 役 (監査等委員)	平 真 美	税理士法人早川・平会計パートナー、井関農機株式会社社外監査役及びスズデン株式会社社外取締役（監査等委員）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。
取 締 役 (監査等委員)	大 村 恵 実	CLS日比谷東京法律事務所パートナー、株式会社デジタルガレージ社外取締役及びバ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）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。

□. 当事業年度における主な活動状況

区 分	氏 名	出席状況、発言状況及び 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取 締 役	近 藤 章	当事業年度に開催された取締役会16回の全てに出席しました。経営者としての高い見識を活かし、客観的かつ長期的視点から当社のステークホルダーの利益に資するための発言を適宜行っております。特に、グローバル経営に関し、専門的な立場から監督、助言を行い、適正妥当な意思決定を確保するための適切な役割を果たしております。
取 締 役	高 岡 浩 三	高岡氏は2023年1月14日をもって、辞任により退任しております。退任するまでに開催された取締役会4回のうち4回に出席しました。経営者としての高い見識を活かし、客観的かつ長期的視点から当社のステークホルダーの利益に資するための発言を適宜行っております。
取 締 役	三 宅 峰 三 郎	当事業年度に開催された取締役会16回のうち15回に出席しました。経営者としての高い見識を活かし、客観的かつ長期的視点から当社のステークホルダーの利益に資するための発言を適宜行っております。特に、リスクマネジメントに関し、専門的な立場から監査、監督、助言を行い、適正妥当な意思決定を確保するための適切な役割を果たしております。

区 分	氏 名	出席状況、発言状況及び 社外取締役にて期待される役割に関して行った職務の概要
取 締 役	蟹 瀬 令 子	当事業年度に開催された取締役会16回の全てに出席しました。経営者としての高い見識を活かし、客観的かつ長期的視点から当社のステークホルダーの利益に資するための発言を適宜行っております。特に、マーケティングに関し、専門的な立場から監査、監督、助言を行い、適正妥当な意思決定を確保するための適切な役割を果たしております。
取 締 役	佐 藤 光 紀	当事業年度に開催された取締役会16回の全てに出席しました。経営者としての高い見識を活かし、客観的かつ長期的視点から当社のステークホルダーの利益に資するための発言を適宜行っております。特に、IT活用に関し、専門的な立場から監査、監督、助言を行い、適正妥当な意思決定を確保するための適切な役割を果たしております。
取 締 役 (監査等委員)	納 塚 善 宏	当事業年度に開催された取締役会16回の全てに、監査等委員会19回の全てに出席しました。事業会社における長年にわたる経理・財務及びコンプライアンスに関する豊富な知識と見識を活かした、当社のコーポレートガバナンスに資するための発言を適宜行っております。特に、財務・会計に関し、専門的な立場から、当社経営に対する実効性の高い監督を行い、適切な役割を果たしております。
取 締 役 (監査等委員)	平 真 美	当事業年度に開催された取締役会16回の全てに、監査等委員会19回の全てに出席しました。公認会計士及び税理士としての専門的な見地から発言を適宜行っております。特に、財務・会計に関し、専門的な立場から当社経営に対する実効性の高い監督を行い、適切な役割を果たしております。
取 締 役 (監査等委員)	大 村 恵 実	社外取締役就任後に開催された取締役会12回、監査等委員会15回の全てに出席しました。弁護士としての専門的な見地から発言を適宜行っております。特に、経営における法的リスクやコンプライアンスに関し、専門的な立場から、当社経営に対する実効性の高い監督を行い、適切な役割を果たしております。

(4) 会計監査人の状況

① 名称 有限責任 あずさ監査法人

② 報酬等の額

	支 払 額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	59百万円
当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	84百万円

- (注) 1. 当社及び会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 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。
3. 当社の重要な子会社のうち、海外子会社につきましては、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

③ 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社の都合によるほか、会計監査人が会社法第340条第1項に定められている解任事由に該当する場合又は監督官庁から監査業務停止処分を受けるなど、当社の監査業務に重大な支障を来たす事態が生じたときは、監査等委員会は、会計監査人の解任又は不再任を株主総会の付議事項とすることを取締役会に請求するとともに、取締役会は本件について審議し適切な対応を図ってまいります。

④ 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

(5) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、株主の皆さま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。

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。

本事業報告中に記載の金額、株式数及び比率は、表示単位未満を四捨五入して表示しております。

連結財政状態計算書

(2023年9月30日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
資 産		負 債 及 び 資 本	
流 動 資 産	71,401	負 債	
現金及び現金同等物	51,228	流 動 負 債	81,491
営業債権及びその他の債権	12,457	営業債務及びその他の債務	30,080
棚卸資産	3,965	社債及び借入金	24,007
その他の金融資産	1,389	未払法人所得税	1,070
その他の流動資産	2,363	リース負債	17,901
非 流 動 資 産	279,280	その他の金融負債	1,362
有形固定資産	176,615	引当金	3,136
のれん	30,371	その他の流動負債	3,935
無形資産	56,332	非 流 動 負 債	197,446
持分法で会計処理されている投資	52	営業債務及びその他の債務	23
敷金及び保証金	14,257	社債及び借入金	64,952
その他の金融資産	417	リース負債	114,689
繰延税金資産	553	その他の金融負債	111
その他の非流動資産	682	引当金	4,363
資 産 合 計	350,682	繰延税金負債	13,307
		負 債 合 計	278,937
		資 本	
		親会社の所有者に帰属する持分合計	71,356
		資本金	100
		資本剰余金	15,676
		利益剰余金	52,875
		自己株式	△1,840
		その他の資本の構成要素	4,544
		非 支 配 持 分	388
		資 本 合 計	71,744
		負 債 及 び 資 本 合 計	350,682

連結損益計算書

(2022年10月1日から
2023年9月30日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売 上 収 益	301,747
売 上 原 価	△134,229
売 上 総 利 益	167,518
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△152,437
そ の 他 の 収 益	1,313
そ の 他 の 費 用	△5,393
営 業 利 益	11,001
金 融 収 益	325
金 融 費 用	△1,514
持 分 法 に よ る 投 資 損 益	52
税 引 前 利 益	9,864
法 人 所 得 税 費 用	△1,605
当 期 利 益	8,259
当 期 利 益 の 帰 属 :	
親 会 社 の 所 有 者	7,899
非 支 配 持 分	360

連結持分変動計算書

(2022年10月1日から
2023年9月30日まで)

(単位：百万円)

	資 本 金	資 本 剰 余 金	利 益 剰 余 金	自 己 株 式
2022年10月1日残高	100	15,692	47,579	△1,894
当期利益			7,899	
その他の包括利益				
当期包括利益合計	-	-	7,899	-
自己株式の処分		△27		55
自己株式の取得				△0
新株予約権の失効		11		
株式に基づく報酬取引 配当金			△2,603	
所有者との取引額合計	-	△16	△2,603	55
2023年9月30日残高	100	15,676	52,875	△1,840

	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
2022年10月1日残高	3,639	65,117	18	65,134
当期利益		7,899	360	8,259
その他の包括利益	439	439	10	449
当期包括利益合計	439	8,337	370	8,708
自己株式の処分	△8	19		19
自己株式の取得		△0		△0
新株予約権の失効	△11			-
株式に基づく報酬取引 配当金	485	485		485
所有者との取引額合計	466	△2,098	-	△2,098
2023年9月30日残高	4,544	71,356	388	71,744

貸借対照表

(2023年9月30日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	64,635	流動負債	43,115
現金及び預金	33,116	買掛金	15,083
売掛金	12	1年以内償還予定社債	20,000
食材及び貯蔵品	1,088	1年以内返済予定の長期借入金	4,009
関係会社短期貸付金	1,519	リース債務	2
前払費用	410	未払金	2,627
未収入金	26,957	未払費用	50
その他	1,533	未払法人税等	54
固定資産	76,562	預り金	902
有形固定資産	67	賞与引当金	343
建物	31	役員賞与引当金	38
機械装置	10	その他の負債	8
工具器具備品	24	固定負債	72,415
その他	1	社債	10,000
無形固定資産	26,557	長期借入金	54,968
ソフトウェア	1,938	リース債務	6
商標権	24,118	資産除去債務	24
その他	501	繰延税金負債	7,402
投資その他の資産	49,938	その他の負債	15
投資有価証券	114	負債合計	115,530
関係会社株式	35,362	(純資産の部)	
関係会社長期貸付金	19,414	株主資本	24,226
長期前払費用	167	資本金	100
その他	56	資本剰余金	11,794
貸倒引当金	△5,175	資本準備金	1,747
資産合計	141,196	その他資本剰余金	10,048
		利益剰余金	14,172
		その他利益剰余金	14,172
		別途積立金	94
		繰越利益剰余金	14,078
		自己株式	△1,840
		新株予約権	1,440
		純資産合計	25,666
		負債・純資産合計	141,196

損益計算書

(2022年10月1日から
2023年9月30日まで)

(単位：百万円)

科 目	金	額
営業収益		17,137
営業費用		14,097
売上原価		1
販売費及び一般管理費		14,096
営業利益		3,041
営業外収益		
受取利息	209	
受取配当金	1	
為替差益	217	
その他	139	565
営業外費用		
支払利息	237	
貸倒引当金繰入額	915	
その他	6	1,158
経常利益		2,448
特別損失		
関係会社株式評価損	200	
投資有価証券評価損	158	358
税引前当期純利益		2,090
法人税、住民税及び事業税	△214	
法人税等調整額	△1,093	△1,307
当期純利益		3,398

株主資本等変動計算書

(2022年10月1日から
2023年9月30日まで)

(単位：百万円)

	株 主 資 本								
	資本金	資 本 剩 余 金			利 益 剩 余 金			自己株式	株主資本 合計
		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	10,070	11,817	94	13,274	13,368	△1,894	23,391
当 期 変 動 額									
当 期 純 利 益						3,398	3,398		3,398
自己株式の処分			△27	△27				55	28
自己株式の取得								△0	△0
配 当 金						△2,603	△2,603		△2,603
そ の 他			4	4		9	9		13
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）									
当 期 変 動 額 合 計	-	-	△23	△23	-	804	804	55	836
当 期 末 残 高	100	1,747	10,048	11,794	94	14,078	14,172	△1,840	24,226

	新株 予約権	純資産 合計
当期首残高	974	24,365
当期変動額		
当期純利益		3,398
自己株式の処分		28
自己株式の取得		△0
配当金		△2,603
その他		13
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	466	466
当期変動額合計	466	1,302
当期末残高	1,440	25,666

連結計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2023年11月17日

株式会社FOOD & 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 公認会計士 龍 田 佳 典
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 中 村 武 浩
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社FOOD & LIFE COMPANIESの2022年10月1日から2023年9月30日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、株式会社FOOD & LIFE COMPANIES及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、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、「連結計算書類の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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の連結計算書類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。

連結計算書類の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計算書類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。

連結計算書類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、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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計算書類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。

連結計算書類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計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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。

連結計算書類の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、全体としての連結計算書類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計算書類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、連結計算書類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。
- ・連結計算書類の監査の目的は、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計算書類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計算書類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計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類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。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類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。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、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。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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

計算書類に係る会計監査人の会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2023年11月17日

株式会社FOOD & 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 公認会計士 龍 田 佳 典
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 中 村 武 浩
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社FOOD & LIFE COMPANIESの2022年10月1日から2023年9月30日までの第9期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、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、「計算書類等の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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の計算書類等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。

計算書類等の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計算書類等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。

計算書類等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計算書類等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計算書類等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等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。

計算書類等の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、全体としての計算書類等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計算書類等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、計算書類等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。
- ・計算書類等の監査の目的は、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計算書類等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計算書類等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計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等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。
- ・計算書類等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計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等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又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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

監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2022年10月1日から2023年9月30日までの第9期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ①監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、電話回線又はインターネット等を経由した手段も活用しながら、重要な会議に出席し、取締役、執行役員、使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、会社の内部統制部門と連携し、本社等において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、重要な会議への出席とともに、子会社の取締役、監査役、使用人等と意思疎通及び情報の交換を図るほか、重要な子会社に赴いて業務の執行状況、財産の管理状況を調査しました。
- ②会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2023年11月20日

株式会社FOOD & LIFE COMPANIES

監査等委員会

常勤監査等委員 納 塚 善 宏

監 査 等 委 員 平 真 美

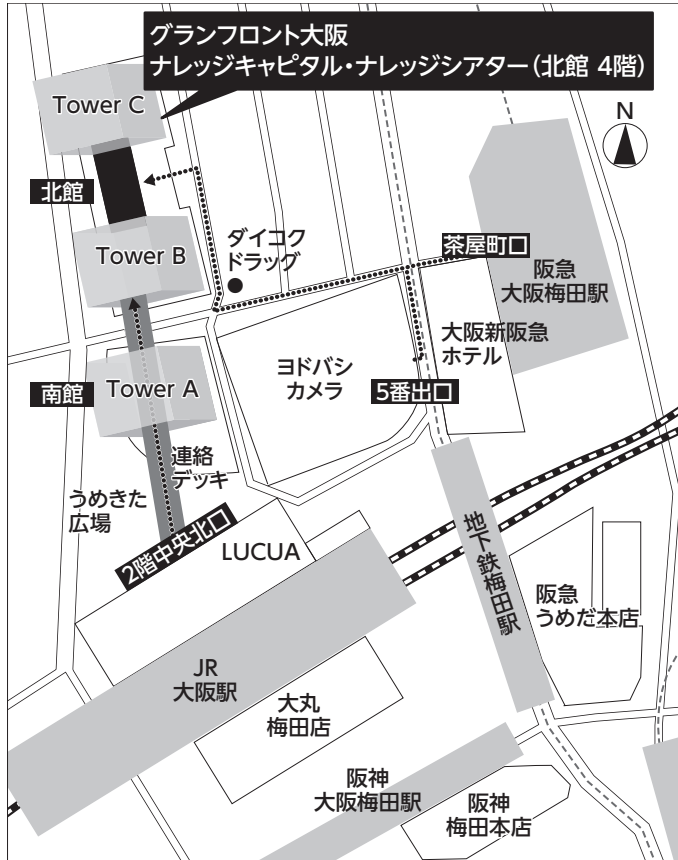
監 査 等 委 員 大 村 恵 実

(注) 常勤監査等委員納塚善宏、監査等委員平真美及び監査等委員大村恵実は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

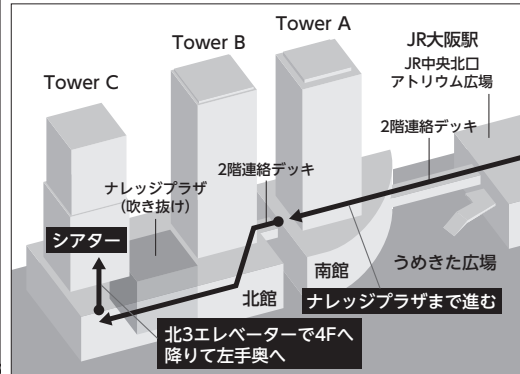
以 上

定時株主総会会場ご案内図

株主総会 会場： グランフロント大阪北館 4階 (ナレッジキャピタル・ナレッジシアター)
大阪市北区大深町 3-1 グランフロント大阪北館
<https://www.kc-space.jp/accessmap/>



JR大阪駅からのアクセス方法



交通

- JR「大阪」駅下車
中央北口より、徒歩約5分
- 阪急「大阪梅田」駅下車
茶屋町口より、徒歩約8分
- 地下鉄御堂筋線「梅田」駅下車
5番出口より、徒歩約8分

※当社専用の駐車場をご用意しておりませんので、お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。