

INPUT

ビジネスの持続的成長に必要な不可欠な経営資本

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
- お客さま来店数：年間約1.5億人
- 種苗・養殖事業を推進する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：1,123店舗
(日本986店、海外6か国・地域137店)
京樽のセントラルキッチン：1拠点

人的資本

- 多様な人材
- 従業員数：社員7,134名
パート・アルバイト20,779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
- キッチン内 Auto Waiter
- 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

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：3,506億円

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、エンカル消費）
- 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）
- 深刻化する世界の食糧事情（貧困、飢餓、不平等）
- 情報通信技術、DXの進化

中長期的な脅威

- 漁獲量の減少⇒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）

- 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

BUSINESS MODEL

自然と共生するフードビジネス



水産資源と農産物の安定調達

COMPANIES (仲間たち)の力の結集



毎日の「美味しさ」と「喜び」の追求

お客さまの笑顔・満足・楽しさ

美味しくて、安全で安心な商品の提供

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

公正な取引によるサステナブルな調達の実施

DX推進などによるお客さまの体験価値の向上

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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

食の安全・安心

人的資本経営の充実

コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化

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



SUSHIRO

京樽



鮎海希 杉玉

OUTCOME

経済的価値

2024-2026

売上高 : 5,200億円
 EBITDA : 570億円
 営業利益 : 350億円
 営業利益率 : 6.7%
 海外売上比率 : 4割以上

ステークホルダーとの協創価値

- 川上での価値
海洋資源調達の天然：養殖=50：50の実現
- 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
海外8か国・地域400店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
グローバルに多様な人材の活躍
- 地球環境への価値
CO2排出量2030年50%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。