

## 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
- 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：1,155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

- 多様な人材
- 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：3,985億円

## 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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

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

## 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 木村玉

## OUTCOME

### 経済的価値

#### 2024-2026

売上高 : 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  
グローバルに多様な人財の活躍
- 地球環境への価値  
CO<sub>2</sub>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。

### 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)
- 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