



**FOOD & LIFE**  
COMPANIES

**2024年9月期決算 および  
中期経営計画 FY26**

株式会社FOOD & LIFE COMPANIES 東証プライムコード3563

2024年11月8日

# CONTENTS

---

- 2024年9月期 業績報告
- 中期経営計画 FY26
  - 国内事業（スシロー）
  - 国内事業（京樽・みさき・杉玉）
  - 海外事業

# 中期経営計画 FY26

---



## 中計FY24-26戦略骨子

### ・海外事業の拡大継続、売上比率40%へ

- ✓ 中国大陸における進出エリアの更なる拡大
- ✓ 北米・インドネシア市場への参入
- ✓ 全ブランドの海外展開

### ・国内・リモデル/店舗ポートフォリオの最適化

- ✓ スシロー：オートウェイター設置による店舗体験の進化と省人化
- ✓ 京樽：不採算店舗の閉鎖、商品・組織力強化によるブランド力向上
- ✓ 杉玉：リモデルによる収益性の更なる改善/FC店舗の拡大

### ・持続可能な事業運営の基盤構築

- ✓ 養殖・フードテック活用による持続的な水産資源活用の基盤構築
- ✓ サプライチェーンマネジメント/AI活用による更なるフードロス削減
- ✓ SDGs（環境保全）への取り組み
- ✓ 人的資本への投資（研修の拡充ほか）

## 達成状況（FY24末時点）

- ✓ 海外事業の売上比率 25%超
- ✓ 中国大陸で、天津（5月）・北京（8月）に、スシローを初出店
- ✓ 天津は3号店、北京は1号店からデジローで展開
- ✓ 北米で、杉玉モデルをベースとしたの居酒屋業態「酒林」を、4月にオープン。インドネシアでも11月にスシローで初出店

国内全体としては、FY25達成目標に1年早く近づく達成状況

- ✓ スシロー：デジロートライアルを終え、19店まで導入を拡大
- ✓ 京樽：引き続き不採算の閉店と厳選出店に取り組み収益性の改善傾向継続。みさき：事業の好調が継続
- ✓ 杉玉：商品・接客の向上にフォーカスし、サービスレベルが向上。PR強化により認知度が向上。出店も順調に推移し、87店舗まで拡大

- ✓ 既存の各提携先・JVでの開発に加えて、7月にウニ養殖事業者のウニノミクスと資本業務提携
- ✓ 国内に加えて海外で調達計画・需要予測システムをトライアル稼働
- ✓ グリーンエネルギー2店舗導入（計159店舗/646店舗）<sup>\*1</sup>
- ✓ 太陽光パネル13店舗導入（計103店舗/646店舗）<sup>\*1</sup>
- ✓ 階層別研修の拡充（部長～新入社員までの新たな取り組みの開始）

\*1 国内スシローのみ。店舗数はFY24末時点

## グローバルでスシロー事業へ資源を集中

## 日本市場ではスシローの事業モデル進化、マルチブランド展開を継続

### 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

- ✓ 中国大陸では、高売上を狙える地域にフォーカスし拡大を継続
- ✓ インドネシアに続き、アジアの新たな市場への更なる進出
- ✓ 北米他市場でスシローを展開

### 重点課題 ② 国内：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：全社で収益性改善継続 みさき：高付加価値型モデルの模索 京樽：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
- ✓ 杉玉：全国に出店継続強化 直営、FCを継続強化

### 重点課題 ③ サステナブル経営の重点課題への取り組み推進

7つのマテリアリティ※（重要課題）に対して、自社の中長期的な成長とグローバルな社会課題の解決の観点から取り組みを推進

※ 7つのマテリアリティ

「公正な取引によるサステナブル調達の実施」「食品ロス削減と海洋生物資源等の有効活用」「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」「カーボンニュートラルの実現」「DX推進等によるお客様と従業員の体験価値の向上」



組織行動指針

# One Company

日本⇔海外 ・ 現場⇔本社 ・ 本社部門間

より良き顧客体験の追求

サイロとの決別

オープンな環境づくり

プロとしての誠実な判断

敬意をもったコミュニケーション

# 中計

## 業績推移 および 中期経営計画 FY25・FY26 修正目標

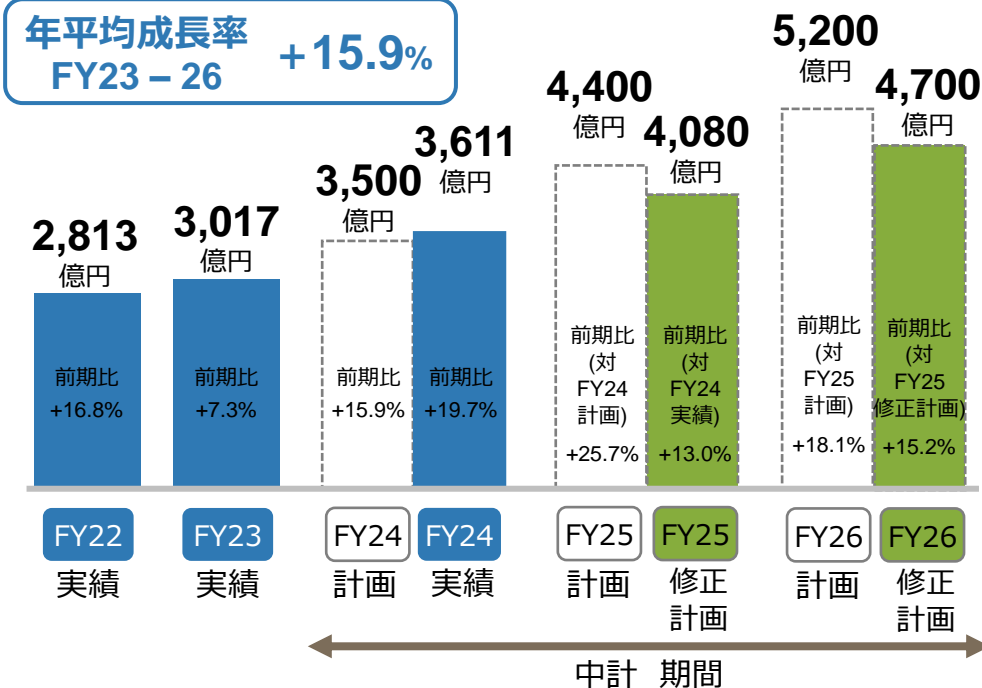
- 国内外の外部環境および自社の業績動向を鑑み、'23年11月に公表した、中期経営計画 FY25, FY26 の経営指標を修正する。

'23/11発表の  
FY24-26 中計目標

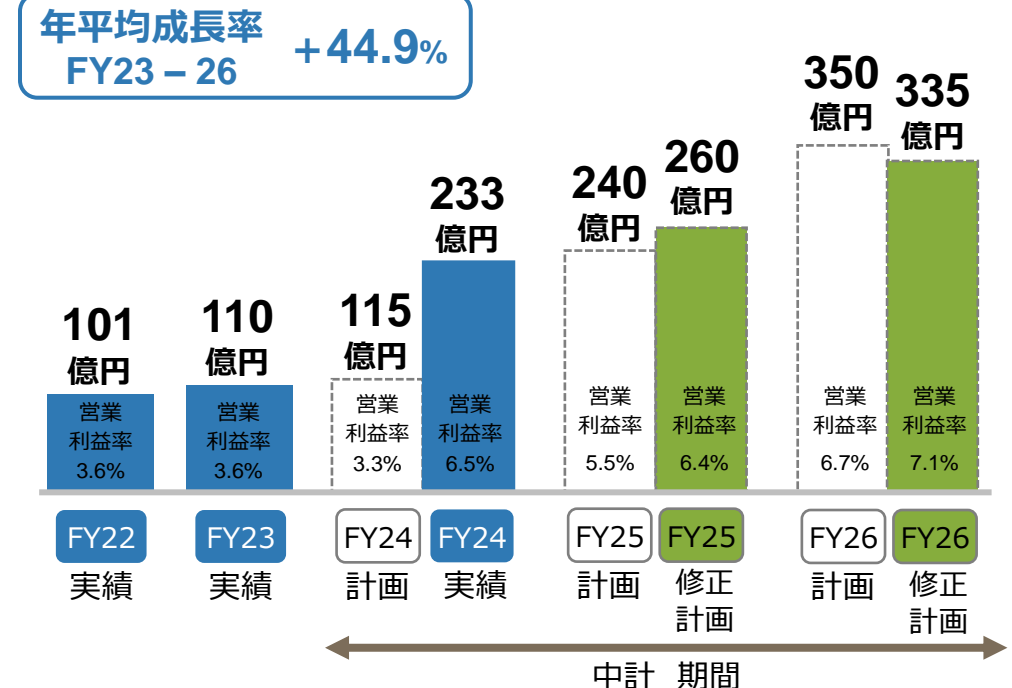
連結売上高 5,200億円  
連結営業利益 350億円

売上年平均成長率 19.9%  
連結営業利益率 6.7%

### 連結売上収益



### 連結営業利益



# 中計

## FY25-26 中期経営計画 経営指標の修正

- 国内外の外部環境および自社の業績動向を鑑み、'23年11月に公表した、中期経営計画 FY25, FY26 の経営指標を修正する。

### '23/11公表の中計

### 今回の中計修正

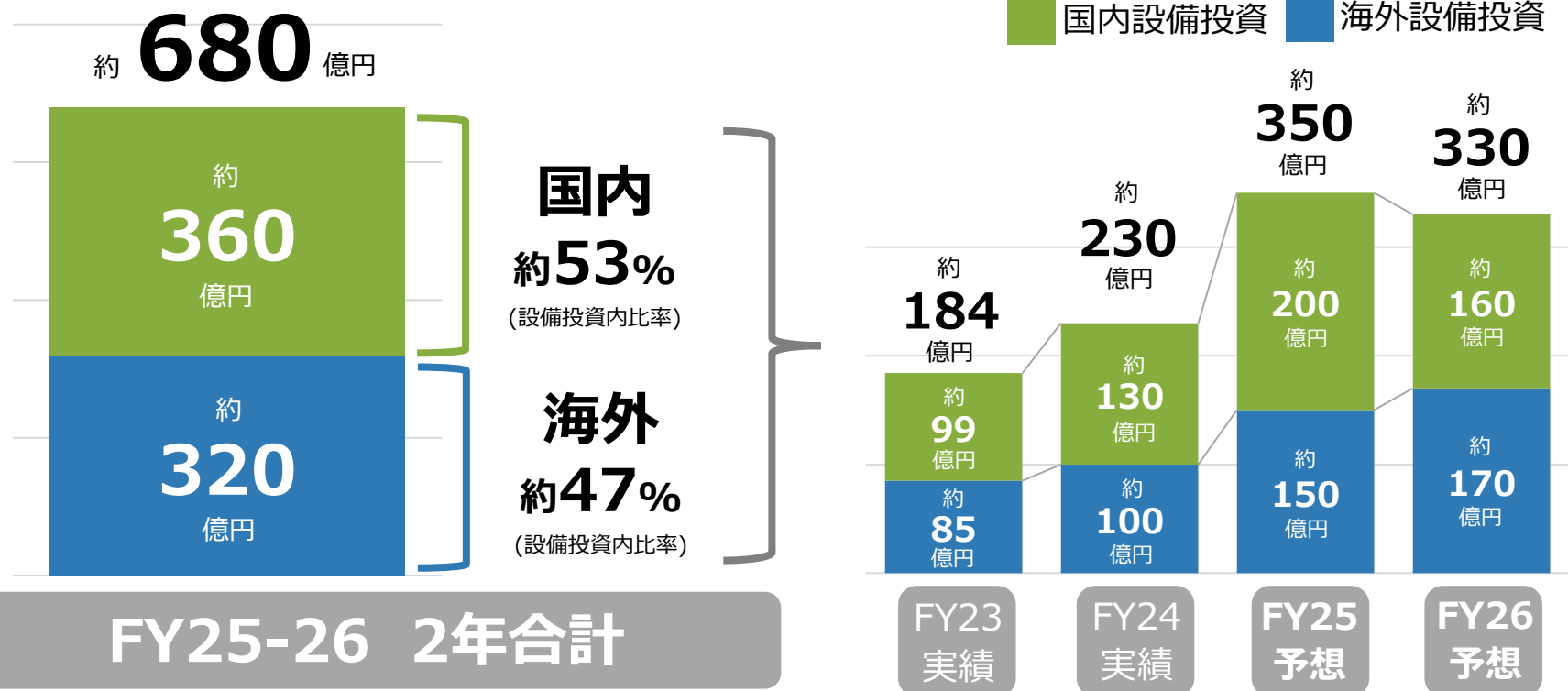
(単位：億円)	'23/11公表の中計			今回の中計修正		
	FY24	FY25	FY26	FY25	FY26	年平均成長率 FY24-26
売上収益	3,611	4,400	5,200	4,080	4,700	14.1%
EBITDA	375 (10.4%)	420 (9.6%)	570 (11.0%)	418 (10.2%)	540 (11.5%)	20.0%
営業利益	233 (6.5%)	240 (5.5%)	350 (6.7%)	260 (6.4%)	335 (7.1%)	19.7%
当期利益	146 (4.1%)	140 (3.2%)	215 (4.1%)	150 (3.7%)	200 (4.3%)	16.9%
ROE	20.1%	17.6%	22.7%	18.6%	21.1%	—
EPS	127.46円	121.02円	56.19円	132.60円	172.86円	—





- 営業キャッシュフローおよび機動的な資金調達によるキャッシュを基本原資とし、配当後のキャッシュから、中計FY25, FY26までの2年間に、国内事業の強化、海外事業の拡大を目的とする 約680億円の投資を計画。

## 設備投資



### ■ 国内設備投資

主に、国内ブランドの新規出店、および、国内スシロー既存店への、デジロー/AW設備導入を中心とするリニューアル投資の強化。

### ■ 海外設備投資

中国大陸における厳選新規出店、および、その他既存国・地域での新規出店投資を継続。加えて、新規国・地域への事業進出にも引き続き注力し、積極的な成長投資を行う。

中期経営計画 FY26

**国内事業** スシロー

---



重点  
取り組み

スロー

- 顧客体験のアップデート：  
商品品質向上、既存店設備投資強化、R&D

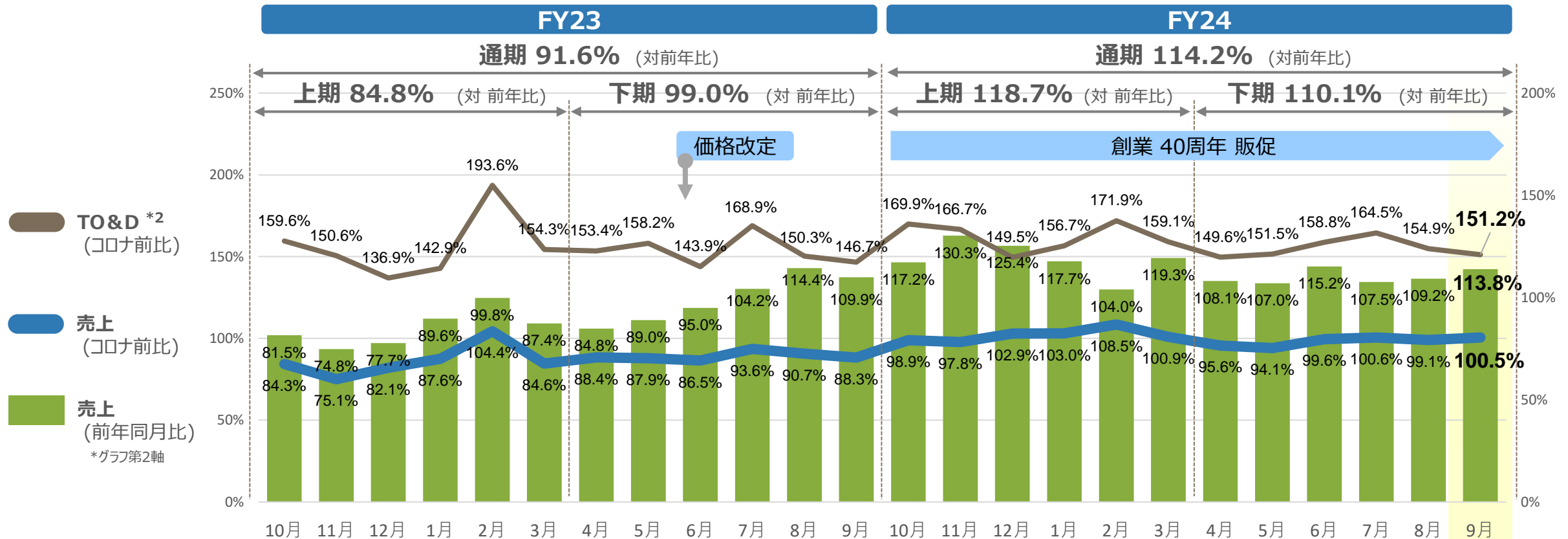
事業  
指標

	実績	'23/11公表の業績予想			今回の修正目標	
	FY24	FY24	FY25	FY26	FY25	FY26
(単位：億円)						
売上収益	2,382	2,196	2,460	2,570	2,542	2,730
EBITDA	278	210	267	278	290	315
営業利益	214	130	187	190	219	232
店舗数	646	645~646	651~653	657~660	655~657	666~669



### スシローブランド [店数\*<sup>1</sup> 646]

昨年6月からの回復基調は、40周年をテーマとする販促を実施したFY24 を通して力強く継続し、通期の既存店売上前年同月比\*<sup>3</sup> は、114.2%と大幅に伸長。既存店売上のコロナ前比 (vs.FY19)も、FY24を通して95%~100%+で安定的に推移し着実な回復を示した。



\*1 : FY24末累計店舗数 \*2 : TO&D = Takeout and Delivery \*3 : FY24末累計店舗数 開店より15カ月経過した店舗を既存店と定義。既存店売上前年同月比は、店舗当たり売上をもとに算出

## 国内事業

# 魅力的な商品・キャンペーンで、お客様の来店を促進

- 創業40周年のFY24は、うまさと楽しさを更に進化させ、スシローでのお食事体験を、より良いものにするキャンペーンを打ち出し、お客様にしっかりと還元する施策を継続的に実施し、たくさんのお客様にご支持をいただきました。

超恩返し! 2024スシローの日  
鶴瓶さん  
もひとつ感謝!祭  
計2貫で! 税込100円  
2024.6.3月~6.16日  
※1日の販売数に限りがあります。※仕入状況により、販売を中断/中止または販売数が前後する場合があります。※お持ち帰り注文の場合は、商品本体価格に容器代が含まれます。※お持ち帰り注文は、当日予約のみとなっている場合があります。※お持ち帰り専門店「スシロー To Go」は対象外です。※ユニバーサル・シティウォーク大阪店は、お皿の色・デザインが異なります。※写真はイメージです。

6/3-16  
「年に一度の超恩返し! 2024スシローの日、第二弾もひとつ感謝!祭」

スシロー x STREET FIGHTER™  
SUSHIRO 3連発  
お祭り  
Sushiro Super Otoku Matsuri  
2024.7.24(水)~9.1日  
※写真・イラストはイメージです。  
※一部店舗は、お皿の色・デザインが異なります。

7/24-9/1  
「スシロー」×「ストリートファイター」コラボ! 俺より、お得なネタに会いに行く。『スシロー-SUPERお祭り [第二弾] 決めろ! お得コンボ!』

GO! スシロー 40周年 天然赤えび(2貫) 感謝祭り  
天然赤えび(2貫) 税込100円  
販売予定総数 419万食  
2024.9.4(水)~9.16(月)祝 但し販売予定総数が完売次第終了。  
※1日の販売数に限りがあります。※仕入状況により、販売を中断/中止または販売数が前後する場合があります。※お持ち帰り注文の場合は、商品本体価格に容器代が含まれます。※お持ち帰り注文は、当日予約のみとなっている場合があります。※お持ち帰り専門店「スシロー To Go」は対象外です。※写真はイメージです。

9/4-16  
匠がこだわり抜いた赤しゃりと厳選した天然魚と一緒に味わえる『ネタの旨さを引き立てる匠の赤しゃり×天然魚』

すしに真っすぐ！

スシロー

すし屋としての誇り・意気込み・そして覚悟。

そんな思いを宣言し、巻き込んでいく、人格を持った言葉。

## ■ひとつひとつの素材、すしに、真っすぐ向き合う



## ■ひとつひとつの素材、すしに、真っすぐ向き合う



**醤油**

中部地方を境に  
西日本と東日本、  
味を変えていることも特徴です。

2種類の醤油をブレンドした、  
スシローのこだわりの醤油。  
醤油の濃厚な旨みに甘みを加えることで、  
さまざまなネタの旨さを  
引き立てます。

すしに  
真っすぐ  
スシロー

絶妙な  
「合わせ」が  
すしに合う。

スシロー  
醤油




**山葵**

国内産「木わさび」と  
北海道産「西洋わさび」をブレンド。  
清々しい香りと辛味が  
主役であるネタの旨さを  
さらに引き出します。

すしに  
真っすぐ  
スシロー

名脇役の  
いい仕事。

木わさび  
西洋わさび  
香り高いわさびの風味を  
直に味わっていただくため、  
小分けしたパックで  
ご提供しています。



**緑茶**

より緑茶の味と香り、深みが出るように、  
何種類もの良質な茶葉を熟練の技でブレンド。  
まさに「すしに合う」  
お茶を追求しました。

すしに  
真っすぐ  
スシロー

茶の道は  
奥深い。

国内で採んだ茶葉のみを厳選。  
丁寧に火入れて引き出した  
コクと香りが自慢の緑茶です。

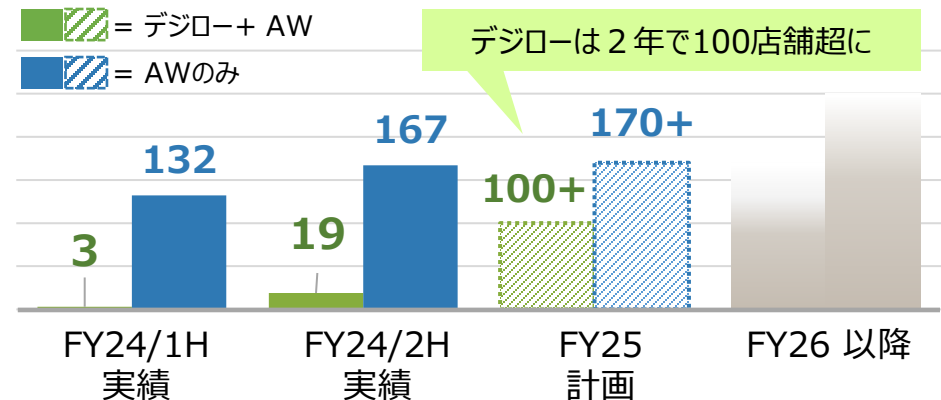


- デジローを導入した店舗は、客数・客単価ともに上昇効果が認められる
- 客数が上限に達している店舗では、客数の伸びは限定的だが、客単価は上昇する等、店舗の伸びしろによって効果は異なる
- 全ての客層でプラスの効果があるが、特に、ファミリー層、若年層に好評
- FY25 は、デジロー導入店舗を100店超に拡大予定
- また、キッチンの作業効率が高まり、店舗サービスの向上にも効果のあるAW<sup>\*2</sup>も、FY25、170店超の導入を計画

### デジタルビジョンと回転レーンが融合した デジタル スシロー ビジョン (通称 デジロー)



### デジロー/AW<sup>\*2</sup> 導入店数



\*1: デジタルビジョンと回転レーン融合した「デジタル スシロー ビジョン」(通称:デジロー)    \*2: Auto Waiter(オートウェイター)

中期経営計画 FY26

**国内事業** 京樽・みさき・杉玉

---



# 国内事業

## FY24業績 および FY25/26 中期経営計画 修正目標

### 重点 取り組み

京樽・みさき

- 収益性の改善：  
不採算店の閉鎖、商品力および組織強化によるブランド強化

杉玉

- 提供価値の差別化：  
収益性の更なる改善と直営、FC店舗両方の強化

### 事業 指標

		実績	'23/11公表の業績予想			今回の修正目標	
(単位：億円)		FY24	FY24	FY25	FY26	FY25	FY26
売上 収益	京樽・みさき	239	244	260	280	235	250
	杉玉	69	60	80	100	88	100
EBITDA	京樽・みさき	9	7	12	17	10	15
	杉玉	7	3	6	10	6	8
営業 利益	京樽・みさき	4	5	10	14	7	12
	杉玉	5	+0	3	6	4	5
店数	京樽	117	140~142	138~140	136~138	114~116	105~107
	みさき	95	101~102	102~104	108~111	90~92	92~95
	杉玉	87	95~98	116~122	145~154	100~106	111~120



## 京樽ブランド [店数<sup>\*1\*2</sup> 118]

下期、各種販促、期間限定商品、京樽をご利用いただくシーンに合った商品提案強化に継続的に取り組む中、京樽の看板商品である「京樽伝統の茶きん鮓」が、8月に一般社団法人日本フードアナリスト協会が主催する「ジャパン・フード・セレクション」にて最高賞であるグランプリを受賞しました。又、京樽こだわりの冷凍鮓は、いつでも気軽に購入でき、長期保存が可能で、電子レンジで温めることでふんわり温かい、まるで作り立てのようなお鮓をお召し上がりいただける商品。今期から大手スーパーのネット販売でも購入可能となるなど広がりを見せており、引き続き販路の拡大に取り組む。

ジャパン・フード・セレクションで最高賞を受賞した京樽伝統の茶きん鮓



電子レンジで温めることで、まるで作り立てのようなお鮓が楽しめる冷凍鮓



## みさきブランド [店数<sup>\*1</sup> 95]

FY24通期の売上昨対110%超と好調な業績が続くみさきブランド。SNSを活用したPR強化も奏功し、6月・9月のキャンペーン「超みさきデー」では、新規顧客の獲得の手応えも十分感じられた。9月下旬に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（人形町、東京）は、みさき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であり、他店の社員やスタッフが、総本店みさきで学んだ事を自店舗に持ち帰って落とし込むための教育の場としての役割を担う。お客様の声を、みさきのサービス改善のベースとしてしっかりと反映し、PDCAを回して、更なるブランドの進化を図る。

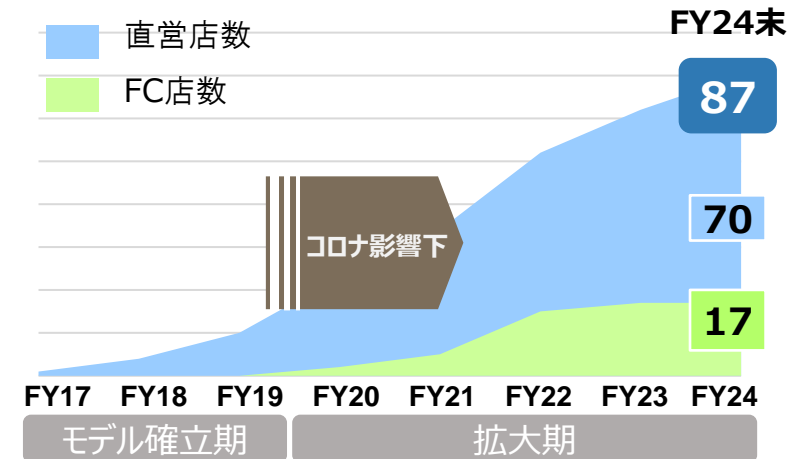
旗艦店 総本店みさき（人形町、東京）



杉玉ブランド [店舗数 87]<sup>\*1</sup>

- ✓ 2017年の1号店オープンから7年が経ち、コロナ影響下においても直営店、FCでの両軸の出店を力強く継続した杉玉ブランドは、前期（FY24）大きく飛躍し、100店舗達成目前の87店舗まで拡大。
- ✓ FY24 は、TV・SNSでの露出がアップした事もあり、全国各地から出店してほしいという声が多く届けられている。全国のお客様に杉玉をお届けできるよう、FC出店をしっかりと活用し、直営店のオーガニックな成長だけではなし得ないスピード感をもった拡大を継続する。
- ✓ グループの調達シナジーを活用し、スシローと同じ食材にアレンジを加え、すし居酒屋独特の魅力ある商品を創り出すという流れが確立されている杉玉。力のあるグランドメニューに加え、お客様の体験価値向上を後押しする魅力的な商品販促で、杉玉でのお食事を面白がってもらう・楽しんでもらうことで、引き続き、お客様の来店促進を図る。

## 店舗数がコロナ後に大きく伸長（直営店+FC店）



## 魅力的な商品施策で来店を促進



中期経営計画 FY26

# 海外事業

---



# 海外事業

## スシロー 地域別 売上・EBITDA

	FY24/9			前年同期比		
	実績	海外総売上における 売上比率	地域別の売上における EBITDA比率	増減 (額)	増減 (率)	為替影響を除く 実質成長率
(単位：百万円)						
<b>海外 売上収益</b>	<b>92,138</b>	—	—	<b>+ 26,005</b>	<b>+ 39.3%</b>	<b>+ 29.4%</b>
アジア <sup>*2</sup>	92,014	99.87%	—	+ 25,882	+ 39.1%	+ 29.4%
北米 <sup>*2</sup>	124	0.13%	—	+ 124	—	—
新規国・地域	—	—	—	—	—	—
<b>海外 EBITDA<sup>*1</sup></b>	<b>16,085</b>	—	<b>17.5%<sup>*1</sup></b>	<b>+ 5,147</b>	<b>+ 47.1%</b>	<b>+ 41.7%</b>
アジア	16,450	—	17.9%	+ 5,488	+ 50.1%	+ 41.7%
北米	▲ 353	—	—	▲ 327	—	—
新規国・地域	▲ 13	—	—	▲ 13	—	—

\* 1：「海外EBITDA」は、海外総売上におけるEBITDA比率。その他は、各地域毎（i.e. アジア、北米など）の売上におけるEBITDA比率

\* 2：「アジア」＝ 韓国、台湾、香港、シンガポール、タイ、中国大陸、インドネシア 「北米」＝ 米国

# 海外事業

## FY24業績 および FY25-26 中期経営計画 修正目標

### 重点 取り組み

#### 海外事業

- ・ 各エリアの成長フェーズに応じたアフターコロナ施策と選択的投資により成長を加速
- ・ 品質の安定化/日本同等の販促、マーケティング活動/日本で成功しているBPR施策を実施できる体制作り（人・モノ）を実現

### 事業 指標

	実績	'23/11公表の業績予想			今回の修正目標	
	(単位：億円) FY24	FY24	FY25	FY26	FY25	FY26
売上収益	921	1,000	1,600	2,250	1,215	1,620
EBITDA	161	150	270	400	192	285
営業利益	99	95	180	280	125	195
店舗数	182	204~213	296~308	403~416	240~250	310~320







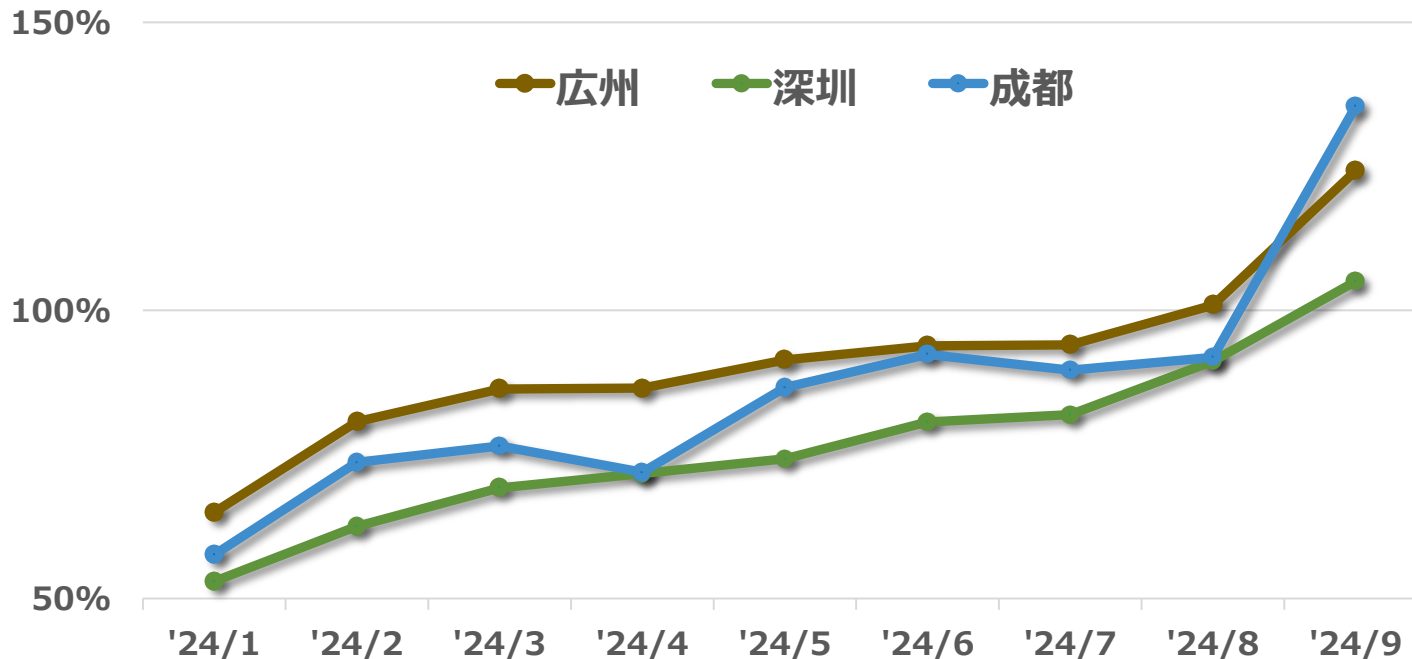
- ALPS処理水放出や中国経済鈍化の影響により苦戦した期間もあったが、足元では回復基調。
- 環境変化を見極めながら拠点ごとに戦略を立て、成長が見込まれるエリアには積極的な出店を継続。

### TOPICS

- 8月に中国・北京市にスシロー1号店をオープン。「デジタル スシロービジョン」(通称デジロー) や個室も大好評で、連日満席となっている。



### 既存店売上 前年同月比



## 事業環境・成果

アジア

中華圏<sup>\*1</sup>

- **香港・台湾**では、積極的な出店も奏功し、引き続き業績好調を維持している。
- **中国大陸**では、景気低迷の影響を受けるも業績は改善傾向。下期には、新規エリアの天津に3店舗、北京に2店舗を出店し、特に北京1号店では連日満席の盛況が続く。

東アジア・  
東南アジア<sup>\*1</sup>

- **韓国**では、9月末に4年ぶりとなる新店を明洞にオープン。平均日販は連日韓国内のスシロー店舗上位に入る好調な滑り出しを切っており、「デジロー」を武器に更なる集客を目指す。
- **タイ**では、小商圈フォーマットなど、複数の収益モデルを確立したことで、出店可能エリアが拡大。
- **シンガポール**では、今期3店舗を出店。8月にオープンしたThomson Plazaはシンガポール内のスシロー店舗でNo.1に並ぶ売上を計上しており、好業績をけん引。
- **インドネシア**では、今期4店舗を出店。商品と接客の質の高さを武器に、他社との差別化を図っている。

北米

## 米国

- **米国・ボストン**に、杉玉をモデルにしたすし居酒屋「酒林」を4月にオープン。ローカルイベント参加等により、認知が拡大、リピーター獲得も着実に進んでいる。

\*1: 「中華圏」 = 中国大陸、香港、台湾 「東アジア・東南アジア」 = 韓国、シンガポール、タイ、インドネシア

## 今後の取り組み

アジア

中華圏

- **香港**では、出店継続・マーケティング強化により、高い売上水準と高収益を維持していく。
- **台湾**では、出店を加速させるとともに、商品力を高め競争優位性を築く。
- **中国大陸**では、北京エリアを含めた都市圏への出店を継続していく。

東アジア・  
東南アジア

- **韓国**では、事業基盤を強化し、既存店における集客力向上に注力する。また、繁華街立地への出店を継続し、ブランド認知も高めていく。
- **タイ**では、複数の収益モデルを駆使し、都市部・郊外ともに出店攻勢をかける。
- **シンガポール・インドネシア**では、出店を加速させ、更なるブランド認知拡大を図る。
- **マレーシア**にて、スシロー1号店を首都クアラルンプールの一等立地に出店予定。

北米

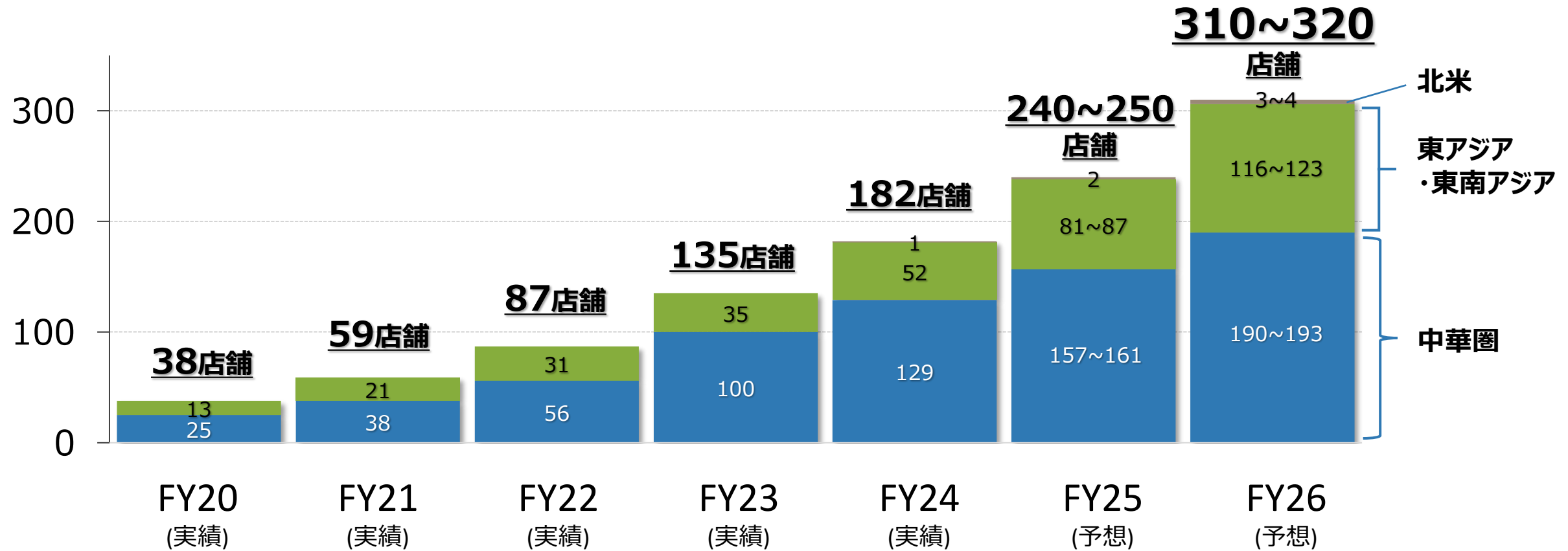
米国

- **米国**では、様々なマーケティング調査の結果を活かし、スシロー1号店出店を計画。

# 海外事業

## 店舗数の推移

- 各拠点の事業環境を踏まえ出店戦略を策定し、目標出店数を再設定。  
FY25には250店舗、新中計最終年度のFY26には、320店舗達成を目指す。

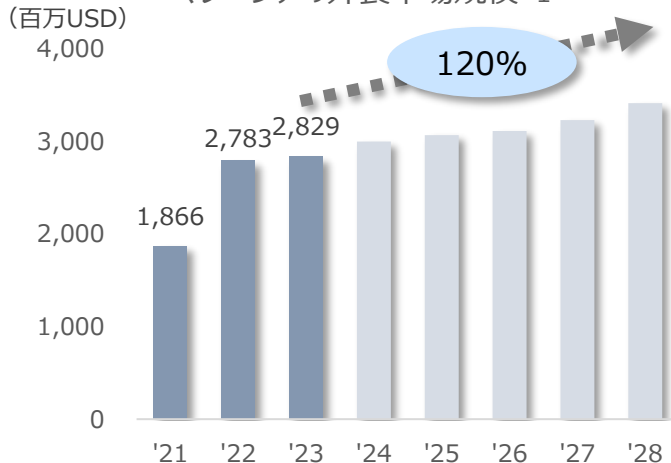


## マレーシアに新規進出 ハラール圏でのマーケット拡大に注力



- マレーシアは東南アジアの中心部に位置し、人口約3千万人を有する多民族国家。
- 近年中間所得層が増加しており、外食市場規模も拡大が見込まれる。
- 1号店は、首都クアラルンプールの一等立地に出店予定。

マレーシアの外食市場規模\*1



\*1 Euromonitor International: Market size Full-Service Restaurants

## 世界経済の中心、アメリカに出店



- 米国スシロー1号店の出店を計画。
- 商品や店舗内外装も刷新し、旗艦店となる店舗づくりを行っていく。





**FOOD & LIFE**  
COMPANIES

## 本件に関する注意事項

---

本資料は、株式会社FOOD & LIFE COMPANIES（以下「当社」）の企業情報等の提供のために作成されたものであり、日本、米国その他の法域における当社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。

当社は、本資料に含まれる情報または意見の公平性、正確性、完全性または正当性について、明示的または黙示的に表明または保証をするものではありませんので、これらに依拠することのないようお願いいたします。本資料の使用または内容等に関して生じたいかなる損害について、当社は一切の責任を負いません。また、本資料の内容は事前の通知なく大幅に変更されることがあります。

本資料は、本資料の作成時点における業界、市場動向または経済情勢等に基づき作成されたものであり、その後に発生する事象に基づき影響を受ける可能性があります。当社は、それらの情報を最新のものに更新するという義務を有していません。

本資料には、当社の現在の見通し、予想、目標、計画などを含む将来に関する見通しが含まれています。このような将来に関する見通しは、経営陣による将来の業績の保証を表すものではありません。これらの見通しは、将来の予想を議論し、戦略を特定し、経営成績または当社の財務状態の予測を含み、または当社の事業および業界、将来の事業戦略ならびに将来において当社が営業を行う環境に関する当社の現在における予想、想定、見積もりおよび予測に基づくその他の将来に関する情報を記載するものです。既知および未知のリスク、不確実性およびその他の要因により、当社の実際の業績は、将来に関する見通しに記載されまたは示唆されるものとは大幅に異なる可能性があります。当社は、これらの将来に関する見通しに記載される予想が正確なものであることを保証することはできません。実際の業績は予想とは大幅に異なる可能性があります。