



FOOD & LIFE
COMPANIES

**2023年9月期決算 および
中期経営計画 説明資料**

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

2023年11月10日

CONTENTS



PART 1 ■ 2023年9月期業績

PART 2 ■ 中期経営計画

- 戦略骨子
- 国内事業
- 海外事業

2023年9月期業績



業績

連結 ハイライト FY23/9 累計

- 売上収益：グループ全体で3,000億達成。国内スシロー事業では、価格改訂の影響もあり難しい1年であったが下半期にかけて復調の兆し、加えて海外スシロー事業が躍進し増収を達成。
- 利益面：原価・販管費について適切なコントロールを実施し利益率は維持、補助金収入34億円程減少するも増益達成。加えて法人所得税費用の減少により当期利益は大きく増加。

(単位: 百万円)

	FY22/9		FY23/9		前期比	計画比 ^{*2}
	実績	売上比	実績	売上比		
売上収益	281,301	—	301,747	—	7.3%	94.3%
EBITDA ^{*1}	25,174	8.9%	25,659	8.5%	1.9%	—
営業利益	10,123	3.6%	11,001	3.6%	8.7%	100.0%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	3,607	1.3%	7,899	2.6%	119.0%	131.6%
売上原価	130,287	46.3%	134,229	44.5%	▲ 1.8pt	—
店舗数	1,083	—	1,123	—	40	—

*1: EBITDAは、営業利益に減価償却費及び償却費(使用権資産の減価償却を除く)、減損損失を調整

*2: 「計画比」は、2022年11月4日に公表したFY23/9 予想比

業績

連結 ハイライト (セグメント別) FY23/9 累計 対比

- 国内スシロー事業：既存店売上昨対は通期91.6%という状況、一方で原価・販管費の適切なコントロールにより減益幅は補助金収入減少分に抑制。
- 海外スシロー事業：香港/台湾/タイが牽引し、大幅な増収増益を達成。
- 京樽事業：収益性改善に向けた各種施策を遂行、特に「みさきブランド」が牽引し、業績は回復トレンド。減損損失も大幅に減少し、ロイヤリティ支払前であるが黒字化

	国内スシロー事業			海外スシロー事業 ^{*2}			京樽事業			その他事業		
	FY22 累計	FY23 累計	増減率 (増減数)	FY22 累計	FY23 累計	増減率 (増減数)	FY22 累計	FY23 累計	増減率 (増減数)	FY22 累計	FY23 累計	増減率 (増減数)
(単位: 百万円)												
売上収益	217,990	205,906	▲5.5%	38,298	66,132	72.7%	21,072	24,329	15.5%	3,941	5,380	36.5%
EBITDA ^{*1}	23,600	20,668	▲12.4%	5,901	10,937	85.3%	▲510	526	—	▲206	361	—
営業利益 ^{*1}	13,571	11,051	▲18.6%	3,351	7,257	116.5%	▲2,546	73	—	▲494	▲150	—
減価償却費 及び償却費	15,923	16,070	0.9%	4,467	7,571	69.5%	1,659	1,659	0.0%	441	642	45.5%
減損損失	4,170	3,904	▲6.4%	565	337	▲40.5%	1,881	382	▲79.7%	203	353	73.3%
店舗数	644	644	(-)	88	135	(47)	282	264	(▲18)	69	80	(11)

*1：本ページ以降の、セグメント別 EBITDAおよび営業利益は、全てロイヤリティ支払前（ロイヤリティ支払いを抜いて算定した）数値を記載。*2：「海外スシロー事業」には、香港の杉玉ブランドの店舗も含まれる。

*3：連結合計営業利益とセグメント別営業利益の合計の差額は、主にセグメント間取引消去及び各報告セグメントに配分していない全社費用

業績

連結 ハイライト (セグメント別) FY23/Q1, Q2, Q3, Q4

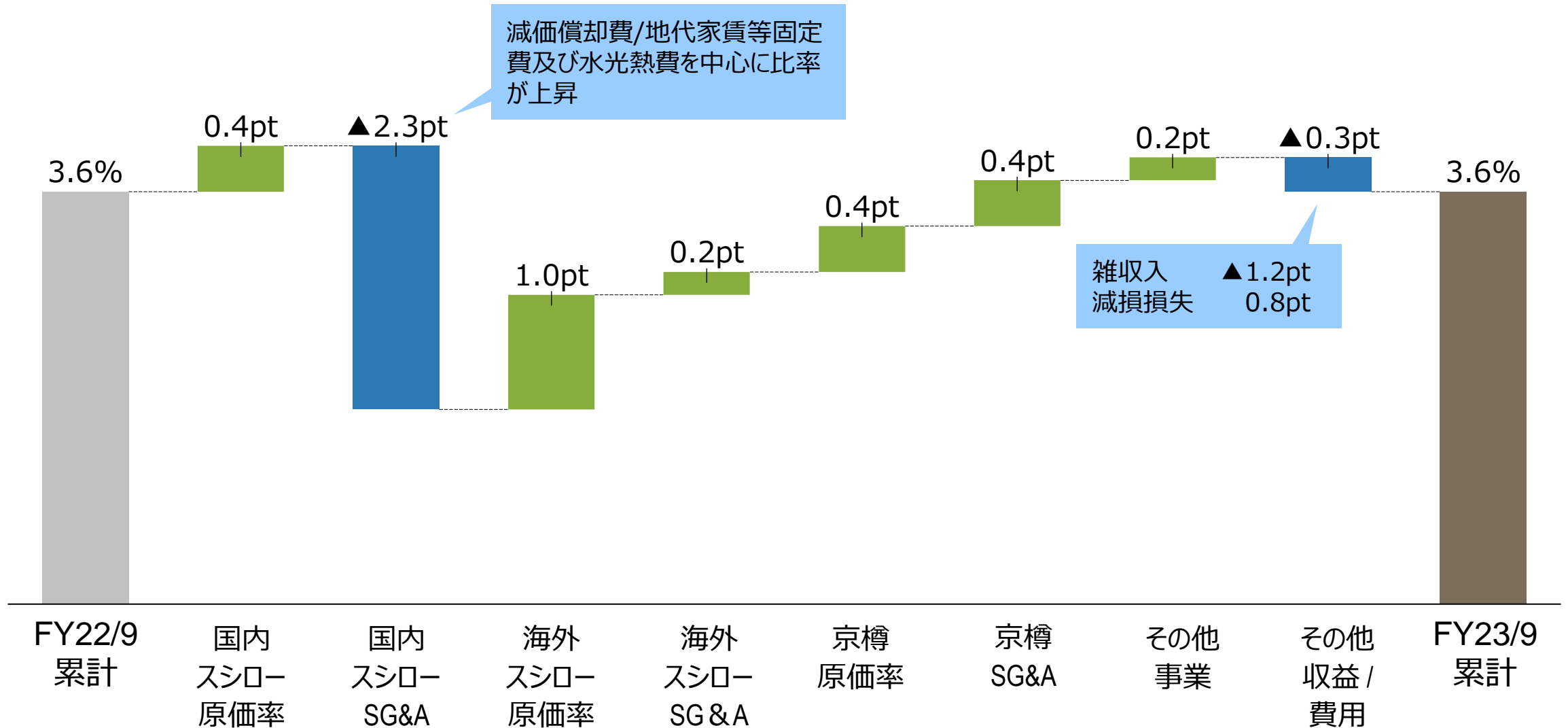
		国内スロー事業		海外スロー事業		京樽事業		その他事業	
(単位: 百万円)		実績	比率*2	実績	比率*2	実績	比率*2	実績	比率*2
Q1 FY23	売上収益	46,680	68.6%	13,845	20.4%	6,213	9.1%	1,265	1.9%
	EBITDA *1	3,791	8.1%	2,489	18.0%	49	0.8%	52	4.1%
	営業利益 *1	1,437	3.1%	1,521	11.0%	13	0.2%	19	1.5%
	減価償却費	4,051	—	1,614	—	400	—	151	—
	減損損失	861	—	98	—	26	—	—	—
Q2 FY23	売上収益	52,069	69.2%	15,818	21.0%	6,120	8.1%	1,288	1.7%
	EBITDA *1	5,093	9.8%	2,648	16.7%	20	0.3%	64	5.0%
	営業利益 *1	3,451	6.6%	2,055	13.0%	▲ 100	▲ 1.6%	▲ 125	▲ 9.7%
	減価償却費	3,905	—	1,717	—	420	—	159	—
	減損損失	314	—	—	—	91	—	152	—
Q3 FY23	売上収益	50,969	67.4%	17,292	22.9%	5,975	7.9%	1,380	1.8%
	EBITDA *1	4,763	9.3%	2,840	16.4%	121	2.0%	101	7.3%
	営業利益 *1	2,329	4.6%	1,963	11.4%	67	1.1%	6	0.4%
	減価償却費	4,115	—	1,985	—	411	—	166	—
	減損損失	921	—	5	—	48	—	47	—
Q4 FY23	売上収益	56,189	67.8%	19,177	23.2%	6,021	7.3%	1,446	1.7%
	EBITDA *1	7,021	12.5%	2,960	15.4%	335	5.6%	143	9.9%
	営業利益 *1	3,834	6.8%	1,718	9.0%	92	1.5%	▲ 50	▲ 3.4%
	減価償却費	3,998	—	2,255	—	428	—	165	—
	減損損失	1,809	—	233	—	217	—	154	—

*1: ロイヤリティ支払い前の数値

*2: 表中の「比率」について: 「売上収益」の「比率」は、連結の売上収益における構成比率。「営業利益」と「EBITDA」の「比率」は、セグメント内の、「売上収益」に対する構成比率。

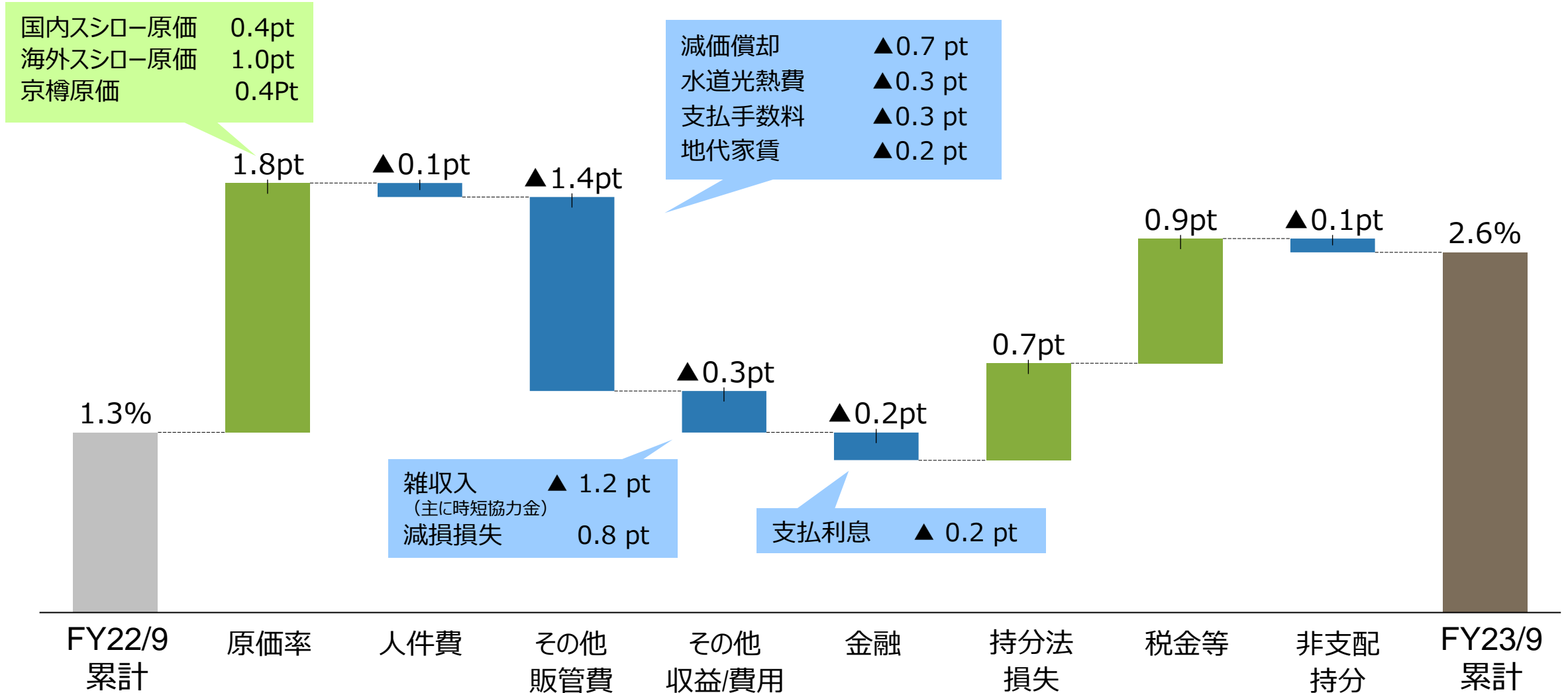
業績

連結 営業利益 変化要因分析 FY23/通期 累計 対比



業績

連結 当期利益^{*1} 変化要因分析 FY23/通期 累計 対比



*1: 親会社の所有者に帰属する当期利益

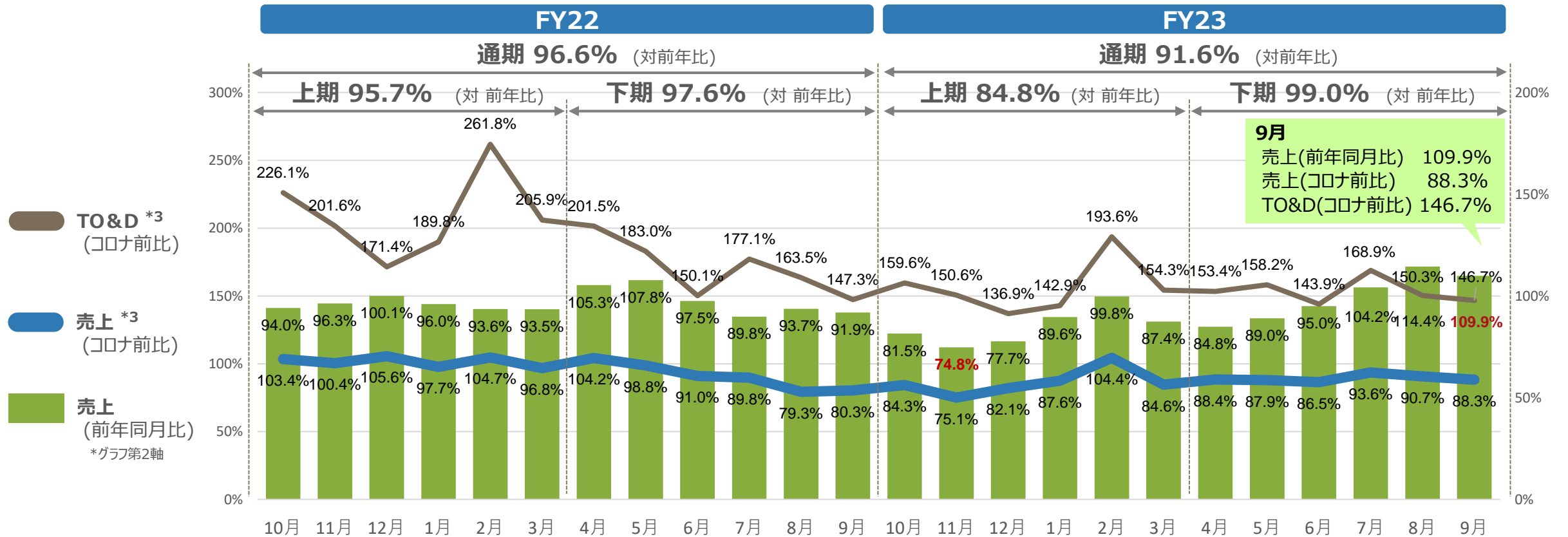
国内事業

スシロー 既存店売上昨対 推移

業績

昨年10月の価格改定後に低迷した 既存店売上前年同月比^{*1}は、11月を底に回復に転じ、5月の価格改定後も回復のアップトレンドが継続している。回復のスピードは未だ緩やかであり、コロナ前水準を超えるまでには至っていない。

店数^{*2} **641** 店舗



*1: 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 *2: FY23末累計店舗数 *3: TO&D = Takeout and Delivery、コロナ前比は FY19 との比較

海外事業

スシロー 地域別 売上・EBITDA

	FY23/9			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 ⁽¹⁾	増減 (額)	増減 (率)	為替影響を除く 実質成長率
(単位：百万円)						
海外 売上収益	66,132	—	—	+ 27,834	+ 72.7%	+ 60.1%
韓国	2,589	3.9%	—	+ 509	+ 24.5%	+ 17.4%
台湾	18,628	28.2%	—	+ 5,512	+ 42.0%	+ 36.6%
香港	23,367	35.3%	—	+ 9,377	+ 67.0%	+ 49.8%
シンガポール	4,854	7.3%	—	+ 1,615	+ 49.9%	+ 32.3%
タイ	7,517	11.4%	—	+ 3,894	+ 107.5%	+ 89.2%
中国大陸	9,177	13.9%	—	+ 6,927	+ 307.9%	+ 293.2%
新規国・地域	—	—	—	—	—	—
海外 EBITDA^{*1}	10,937	—	16.5%^{*2}	+ 5,036	+ 85.3%	+ 70.9%
韓国	216	—	8.3%	+ 54	+ 33.0%	+ 25.4%
台湾	2,953	—	15.9%	+ 1,130	+ 62.0%	+ 55.8%
香港	4,821	—	20.6%	+ 1,802	+ 59.7%	+ 43.2%
シンガポール	880	—	18.1%	+ 430	+ 95.7%	+ 72.7%
タイ	1,716	—	22.8%	+ 1,160	+ 208.4%	+ 181.2%
中国大陸	388	—	4.2%	+ 498	前期マイナス	前期マイナス
新規国・地域	▲38	—	—	▲38	—	—

*1：ロイヤリティ支払い前の数値

*2：「海外 EBITDA」の比率は、海外総売上におけるEBITDA比率。その他は、各地域の売上におけるEBITDA比率

京樽ブランド

- 上期より取り組んでいる、商品ラインアップの見直し、陳列方法の改善などに加え、月1回のキャンペーンの他に、週替りで対象商品をお得にご賞味いただける「週得祭」も6月からスタートさせるなど、毎回のお買い物がより楽しくなる施策が奏功し、既存店前年同月比は通期で111.2%と高水準で推移。順調に昨対を伸ばしている外商事業と併せ、京樽ブランドとしての更なる売上拡大を目指す。

店数^{*1} **138** 店舗^{*2}

週替わりの得する祭



みさきブランド

- 立地・物件条件に適したブランドで攻める取り組みを進めているみさきブランドでは、「三崎丸」5店舗を、「すしみさき」へとブランド転換した。売上は順調に伸長しており、FY24も「すしみさき」への転換数を更に増やすことを計画している。「回転寿司みさき」では、赤シャリの更なる改善に取り組み、お客様から好評を得ている。コスト削減効果も期待できる省人化機器の導入も計画しており、収益性改善についても引き続き取り組みを進める。

店数 **95** 店舗

すしみさきに転換した 大塚北口店



熟成の旨味を更に
深めた赤シャリ



- コロナ明けから客数は順調に回復傾向にある中で、「ほろ酔い」をテーマにした低アルコール・ノンアルコールドリンクの拡充や、メの食事に「メ寿司」の提案、魅力あるキャンペーンでワクワクをお届けするなど、お客様のニーズに合う商品や利用シーン提案により、既存店売上前年同月比は通期で 116.5%と順調に推移しており、引き続き、魅力ある商品を提案と、直営およびFCの両面からの出店拡大をすすめ、杉玉ブランドの認知度向上を図る。

*1
店数 **79** 店舗

お客様の声に応える提案の強化

夜限定で販売のメ寿司セット

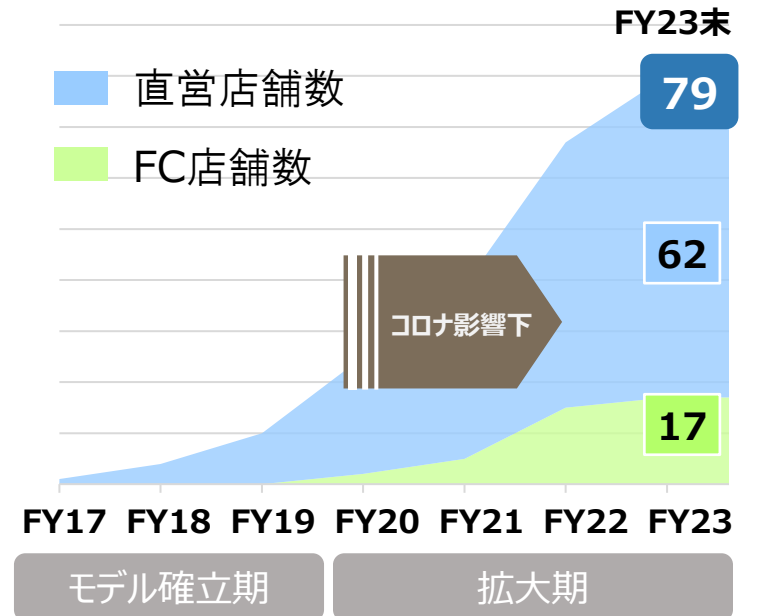


魅力あるキャンペーンで来店を促進



ほろ酔いドリンクの拡充

出店 (直営店+FC店)



業績予想

2024年9月期 業績予想

(単位: 百万円)	FY22 実績	FY23 実績①	FY24 業績予想②	成長率 ②/①
売上収益	281,301	301,747	350,000	16.0%
EBITDA	25,174	25,659	26,000	1.3%
EBITDA %	8.9%	8.5%	7.4%	▲1.1pt
営業利益	10,123	11,001	11,500	4.5%
営業利益 %	3.6%	3.6%	3.3%	▲0.3pt
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,607	7,899	6,500	▲17.7%
親会社の所有者に帰属する当期利益%	1.3%	2.6%	1.9%	▲0.7pt
1株当たり当期利益	31.16	68.28	56.19	▲12.09
既存店売上昨対 ^{*1} (国内スシロー)	96.6%	91.6%	108.5%	16.9pt
出店数	116	104	100~110	—
原価率	46.3%	44.5%	44.1%	▲0.4pt
従業員給付費用率	27.6%	27.7%	28.2%	0.5pt
その他販管費	21.4%	22.8%	24.1%	1.3pt
その他収益・費用率 ^{*2}	▲1.0%	▲1.3%	▲0.3%	▲1.0pt

*1: 既存店売上昨対を除き、全て連結に係る数値・指標を記載 *2: その他収益・費用率: その他収益-その他費用を売上収益で除したもの

■ 国内事業

新店投資を以下の通り計画。国内スシロー事業では省力化投資等のリニューアルを積極化、京樽事業ではリニューアルに加え京樽セントラルキッチンへの投資も積極化

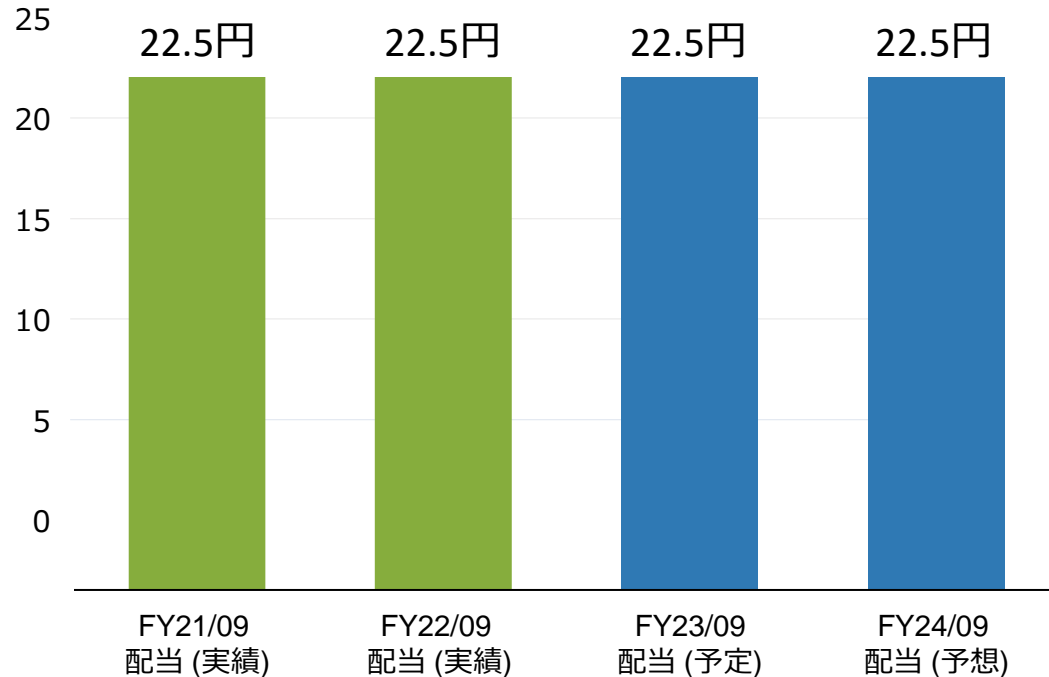
ブランド	出店数	投資額 (億円)
国内スシロー	10 ~ 13	20 ~ 25
京樽・みさき	6 ~ 8	8 ~ 10
杉玉	10 ~ 12	4 ~ 5

■ 海外事業

引き続き中国大陸を中心に60~70店舗、100億円以上の新店投資を計画。なお、ALPS処理水の業績への影響を一定程度織り込む(中国大陸・香港を中心に売上収益▲50億超、営業利益▲20億超)

配当

- 2020年4月1日に1株につき4株の割合で株式分割を実施（過去実績も分割後に合わせて記載）
- 2023年9月期は1株当たり22.5円の配当を予定



株主優待

種類

国内のスシロー・杉玉全店舗・(株)京樽が運営する全ブランド（※一部店舗を除く）で利用できる優待割引券

保有株数/ 贈呈金額

※贈呈金額は
2021年3月末日
基準日以降分

以下の保有株式数に応じて、年2回、国内店舗で利用可能な優待割引券を贈呈。

- 100株 ~ 199株: 年間 2,200円分**
1,100円（9月末日基準日）、1,100円（3月末日基準日）
- 200株 ~ 399株: 年間 3,300円分**
1,650円（9月末日基準日）、1,650円（3月末日基準日）
- 400株 ~ 799株: 年間 4,400円分**
2,200円（9月末日基準日）、2,200円（3月末日基準日）
- 800株 ~ 1999株: 年間 8,800円分**
4,400円（9月末日基準日）、4,400円（3月末日基準日）
- 2,000株 ~ : 年間 22,000円分**
11,000円（9月末日基準日）、11,000円（3月末日基準日）

使用 条件

- 会計金額1,100円（税込）毎に550円の優待割引券のご利用が可能
- 他の割引券との併用可能
- ネット注文・デリバリーではご利用頂けません。

財務状況

連結 BS・CF

連結財政状態計算書

(単位：百万円)	FY22/9	FY23/9	増減
流動資産	67,993	71,401	3,409
[現預金]	[50,637]	[51,228]	[591]
非流動資産	263,990	279,280	15,291
[のれん]	[30,371]	[30,371]	[-]
資産	331,982	350,682	18,699
流動負債	54,067	81,491	27,425
[借入金]	[4,009]	[24,007]	[19,998]
非流動負債	212,781	197,446	▲ 15,335
[社債及び借入金]	[88,923]	[64,952]	[▲ 23,971]
負債	266,848	278,937	12,090
資本	65,134	71,744	6,610
負債資本	331,982	350,682	18,699
自己資本比率	19.3%	19.9%	+0.6
Net Debt/EBITDA	2.0x	1.9x	▲ 0.1x
株価純資産倍率	4.0x	4.2x	0.2x

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)	FY22/9	FY23/9	増減
営業CF	29,514	42,360	12,846
投資CF	▲ 19,647	▲ 17,888	1,759
財務CF	10,539	▲ 23,876	▲ 34,416
キャッシュ増減	21,270	591	▲ 20,678

■連結BS

資産：(主な増加) 営業債権、有形固定資産
 負債：(主な増加) リース負債、(主な増減) 社債及び借入金の振替
 資本：(主な増加) 当期利益 (主な減少) 配当支払

■連結CF

営業CF：税引前利益23億円増加/法人税支払額97億円減少
 投資CF：出店/省人化投資継続 (海外投資比率46%)
 財務CF：FY22/9長期借入れによる収入340億円あり

■経営指標

自己資本比率 及び NetDebt/EBITDA共に改善 (直近12カ月EBITDA実績値を使用)
 ROEについてはFY22/9：5.7%→FY23/9：11.8%と上昇

店数

国内・海外 総店舗数

			FY22	FY23			期末 店数
			期末 店数	OPEN	CLOSE	増減	
外食	スシロー	日本	626	19	▲4	15	641
		韓国	9	-	-	-	9
		台湾	30	8	-	8	38
		香港	17	8	-	8	25
		シンガポール	9	1	▲1	0	9
		タイ	11	6	-	6	17
		中国大陸	9	25	-	25	34
	杉玉	日本	67	15	▲3	12	79
		海外	1	2	0	2	3
		回転寿司みさき／三崎丸	日本	103	11	▲19	▲8
テイクアウト	スシロー	日本	18	-	▲6	▲6	12
		海外	2	-	▲2	▲2	0
	京樽	日本	124	4	▲15	▲11	113
	マルチブランド	日本	35	2	▲12	▲10	25
その他			22	3	▲2	1	23
合計			1083	104	64	40	1123

FY24-26

中期経営計画



前・中計FY22-24戦略骨子

・ **養殖領域の調達で競合優位性を強化**
一次産業経営の高度化

・ **DX化を推進し、無駄・コストを削減**
AI需要予測に基づくサプライチェーン
マネジメントの進化、ブランド/エリアを
横断した物流管理を目指す

・ **既存リテール・ブランドの強化・拡大**
・ 国内ブランドの磨き上げ・出店継続
・ 海外売上高900億円

達成状況 (FY23末時点)

・ **マダイ養殖の最大手である拓洋と株式会社
マリンバースを設立** ('22年4月) し、F&LCの
主要商材である鯛・ハマチを中心とした水産資源の
安定的な生産・活用を目指した取り組みが始動。

・ **AI需要予測システムを国内スシロー業態に導
入し運用開始** 導入後一定の削減効果が確認が
できた。グループ内の活用領域を更に広げるよう検証
をすすめていく。

・ **スシロー641店舗に拡大、
スシロー新モデルのトライアル開始**
・ **海外売上高 661億円**
海外売上比率 約22% 海外 6 エリアに展開
店舗比率 12%



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。

FY24 THEME うまさで世界を驚かせっ!

WOW!
the World with
“Yummy!”

- F&LCが目指す長期ビジョンの実現に向けたステップとして、海外展開を加速させると共に、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、持続的成長の実現に取り組む

現在

新・中期経営計画 (3ヶ年)

長期ビジョン

FY23

売上高 **3,017**億円
 営業利益 **110**億円
 営業利益率 **3.6%**

FY24 - FY26

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%**



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。

売上高 **1兆円以上**
 EBITDA **15%以上**
 営業利益率 **10%以上**
 ROE **20%以上**

- 国内： 外食産業を取り巻く環境は新型コロナにより大きく変化し、今後に向けて課題が山積
- 海外： 各国で状況は異なるが、世界的に日本食・日本酒の人気は高まる傾向

コロナ禍を経た変化

- **夜間の客数の回復が鈍重**
 - ✓ 単価アップにより外食企業の売上はコロナ前の水準に回復
 - ✓ 一方で、客数はコロナ前水準の9割弱と戻りきっていない
 - ✓ 特に、夜の客数の回復が鈍く、夜の客の引きが早い傾向が継続
- **中食・内食へのシフト**
 - ✓ 夕食の内食率はコロナ禍から変化がなく習慣が定着
 - ✓ 中食の支出額は増加傾向
- **衛生意識の高まり**

外食産業共通の課題

- **人口の急激な減少**
 - ✓ 人口減少 = 顧客・労働力も減少
 - ✓ 少子高齢化に伴う労働人口の急激な減少
 - ✓ 世帯あたり人数の減少で、2040年に単身世帯が全体の約4割
- **都市集中・地方の過疎化**
 - ✓ 都市部への人口・機能集中が進行
 - ✓ 地方の高齢化・過疎化が進行
- **デフレマインドの蔓延**
 - ✓ サービスにおける消費物価指数は長年横ばいであり、モノに比べて価格上昇の許容度が低い
- **コスト上昇**
 - ✓ 原材料・エネルギー価格・人件費の上昇
 - ✓ SDGs 対応によるコスト増
 - ✓ 安心安全な店内環境を維持するためのコスト増

重点課題 ① 海外事業の拡大継続、売上比率40%へ

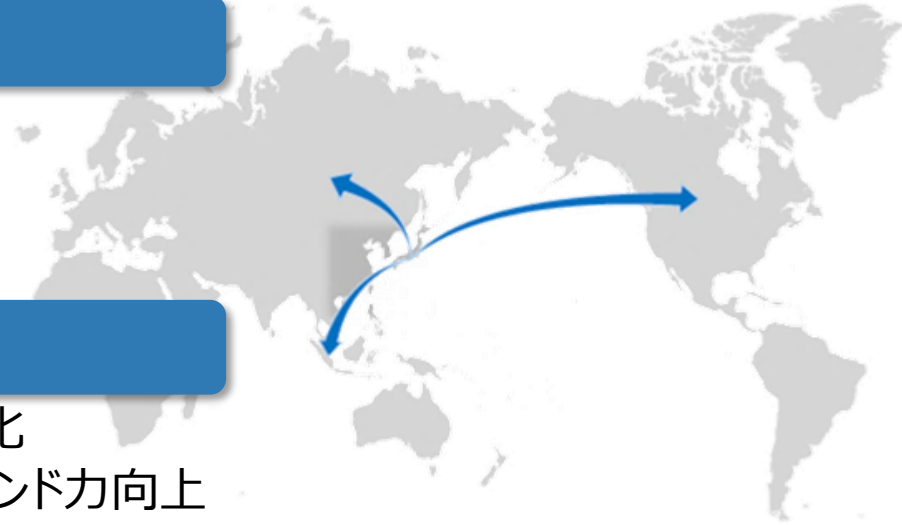
- ✓ 中国大陸における進出地域の更なる拡大
- ✓ 北米・インドネシア市場への参入
- ✓ 全ブランドの海外展開

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：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、商品力・組織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

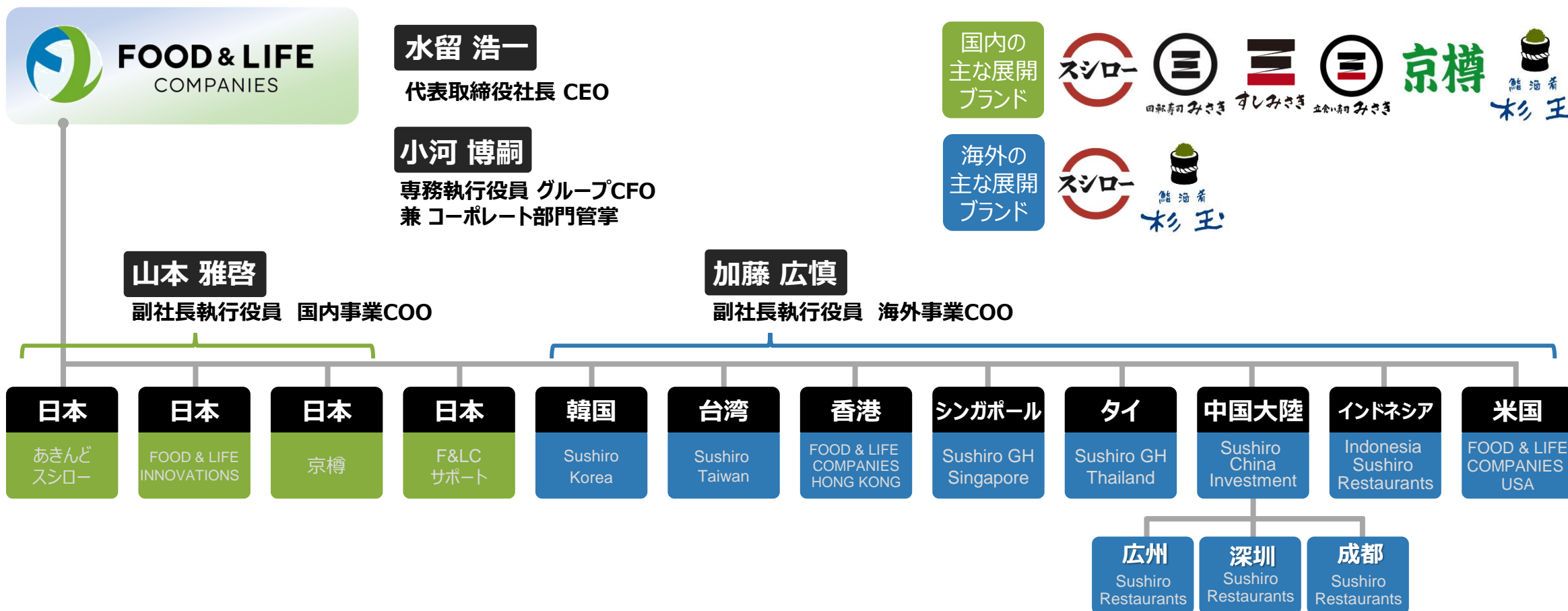
重点課題 ③ 持続可能な事業運営の基盤構築

- ✓ 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）



FY26 売上5,200億円、EBITDA 570億円、営業利益率 6.7%へ

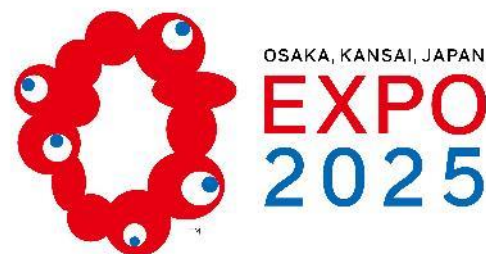
- 絶え間なく変化する事業環境の中で成長し続けるための体制作りの一環として、10月に海外事業、国内事業それぞれにCOOを、コーポレート部門を統括するポストにCFOを配置し、事業基盤を強化した。



大阪・関西万博シグネチャーパビリオン「EARTH MART」に
シルバーパートナーとして協賛しています。



FOOD & LIFE
COMPANIES



©Expo 2025

大阪・関西万博の会場イメージ



提供：2025年日本国際博覧会協会

大阪・関西万博の会場イメージ



提供：2025年日本国際博覧会協会

大阪・関西万博の会場イメージ



提供：2025年日本国際博覧会協会

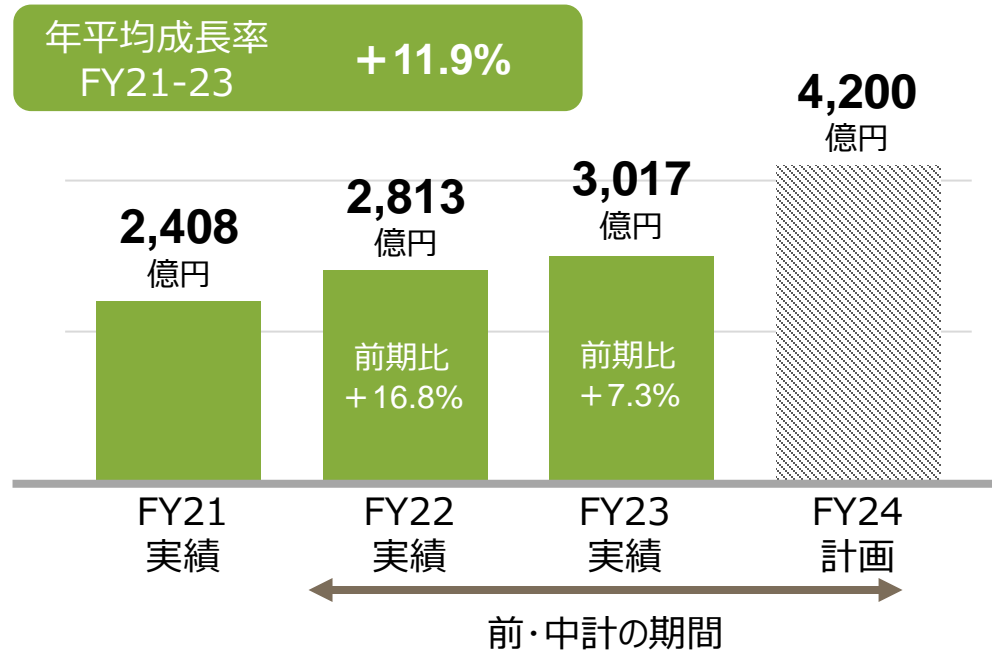
- FY23の売上は 3,000億円超と過去最高水準で着地するも、利益面ではコロナ、円安、各種コスト上昇などの外部環境変化の影響により、想定水準を大幅に下回る結果となった。

前・中計目標
FY22-24

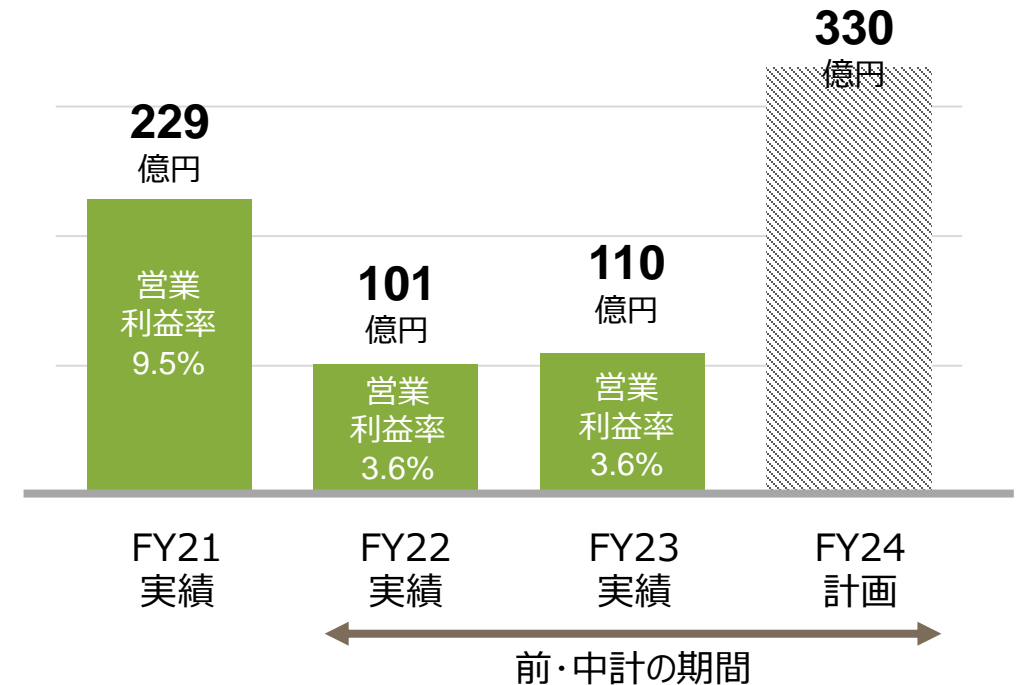
連結売上高 4,200億円
連結営業利益 330億円

売上年平均成長率 16.1%
連結営業利益率 7.9%

連結売上収益



連結営業利益



	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	
	実績	実績	業績予想	業績予想	業績予想	年平均成長率 FY23-26
(単位：億円)						
売上収益	2,813	3,017	3,500	4,400	5,200	19.9%
EBITDA	252 (8.9%)	257 (8.5%)	260 (7.4%)	420 (9.6%)	570 (11.0%)	30.5%
営業利益	101 (3.6%)	110 (3.6%)	115 (3.3%)	240 (5.5%)	350 (6.7%)	47.1%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	36 (1.3%)	79 (2.6%)	65 (1.9%)	140 (3.2%)	215 (4.1%)	39.6%
ROE	5.7%	11.8%	9.0%	17.6%	22.7%	—
EPS	31.16円	68.28円	56.19円	121.02円	185.86円	—

新・中計

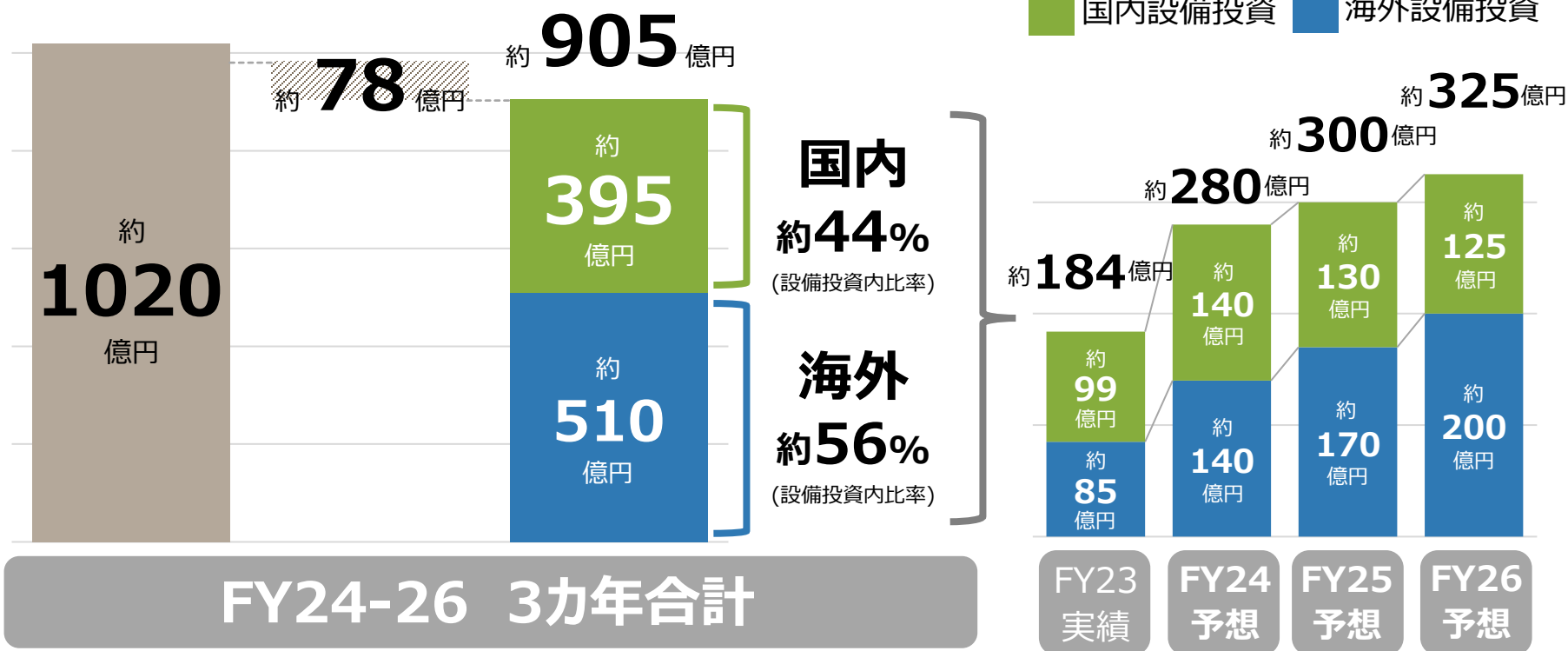
投資計画 (CAPEX)

- 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、中計期間の3年間に、海外事業の拡大、国内事業の強化を目的とする約905億円の投資を計画。

営業CF

配当見込

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、既存店舗のリニューアル。その他、京樽セントラルキッチン設備の拡張に向けて投資を強化。

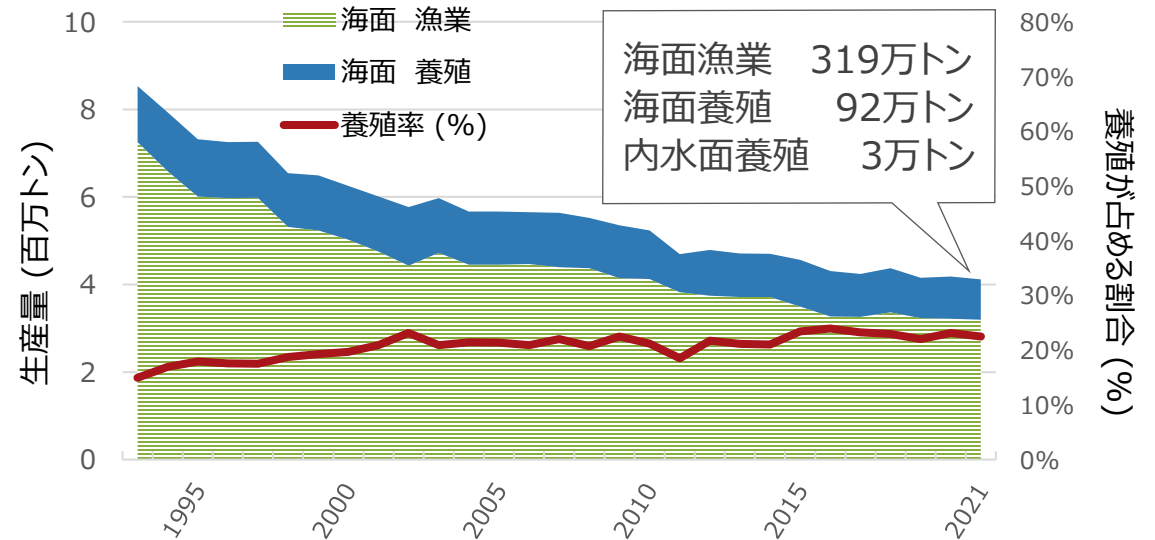
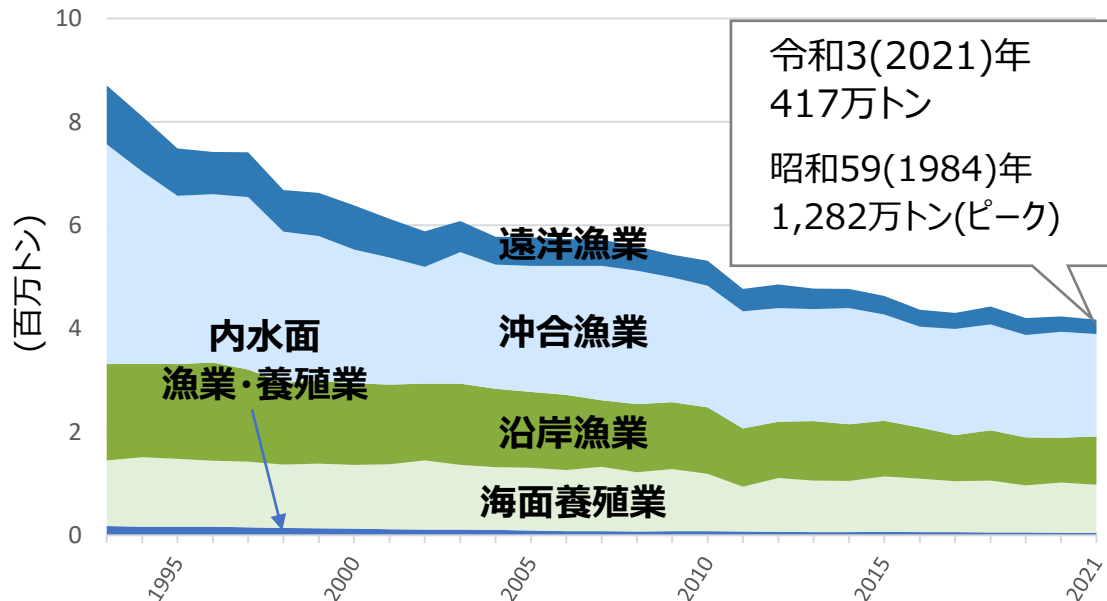
■ 海外設備投資

中国大陸を中心とする、海外における急速な店舗拡大に重点的な成長投資を行う。

- F&LCの魚介類の仕入れは、現在、65%が天然、35%が養殖となっているが、日本の漁業/養殖業の生産量は、1984年をピークに減少傾向にある。遠洋・沖合漁業が、200海里制限やイワシの漁獲量の低下により、天然魚の漁獲量も減少。養殖魚の需要が高まっている。

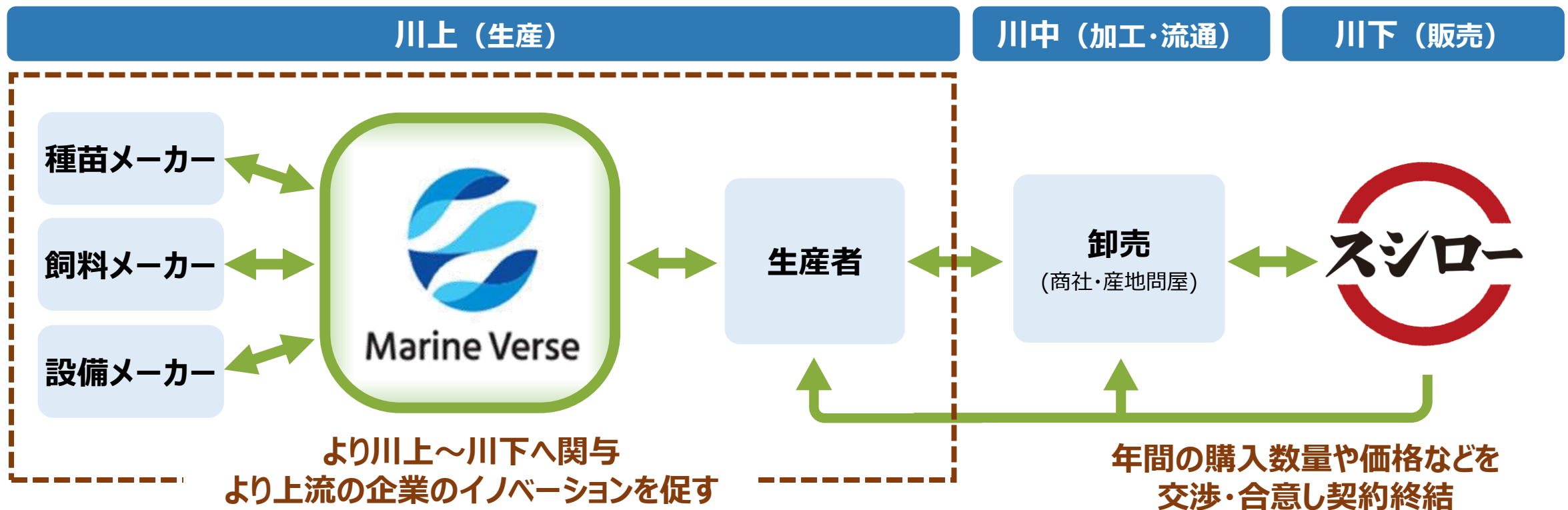
養殖業は、トレーサビリティがしっかりしていて安全・安心に食べていただける上に、活魚輸送が可能のため鮮度の良い状態でお客様に提供する事ができる。また計画生産が出来ることから生産者の収入安定も望めるというメリットがある。養殖業の未来に投資し共に発展する事で、F&LC事業のサステナブルな未来の実現に向けた取り組みを進める。

日本の漁業別漁獲量



- マダイ養殖の最大手である株式会社拓洋とともに株式会社マリンバースを設立（2022年4月）し、F&LCの主要商材である鯛やハマチを中心とした水産資源の安定的な生産・活用を目指した取り組みが始動。

天然魚に比べ、養殖魚は市場外流通が多い。「生産者」のより上流に位置し、根幹から関与することで、より安全・安心で安定的に養殖魚を供給する事が可能となる。今後、種苗や飼料、設備への関与を深め、イノベーションを促す取り組みをすすめていく。



FY24-26 中期経営計画

国内事業



お寿司を中心とした食のシーンを通じて
日本中の人々に、美味しさと喜びの提供を



京樽



FOOD & LIFE
INNOVATIONS

中計数値目標

	FY23	FY24	FY25	FY26
	実績	業績予想	業績予想	業績予想
売上収益	2,356億円	2,500 億円	2,800 億円	2,950 億円
EBITDA ^{*1}	216億円 (9.1%)	220 億円 (8.8%)	285 億円 (10.2%)	305 億円 (10.3%)
営業利益 ^{*1}	110億円 (4.7%)	135 億円 (5.4%)	200 億円 (7.1%)	210 億円 (7.1%)
店舗数				
スシロー	979	981~988	1,007~1,019	1,046~1,063
京樽	641	645~646	651~653	657~660
みさき	157	140~142	138~140	136~138
杉玉	102	101~102	102~104	108~111
杉玉	79	95~98	116~122	145~154

重点施策

事業・店舗ポートフォリオの統合マネジメント

スシロー

- 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

京樽・みさき

- 収益性の徹底改善：
不採算店の閉鎖、商品力・組織強化によるブランド強化

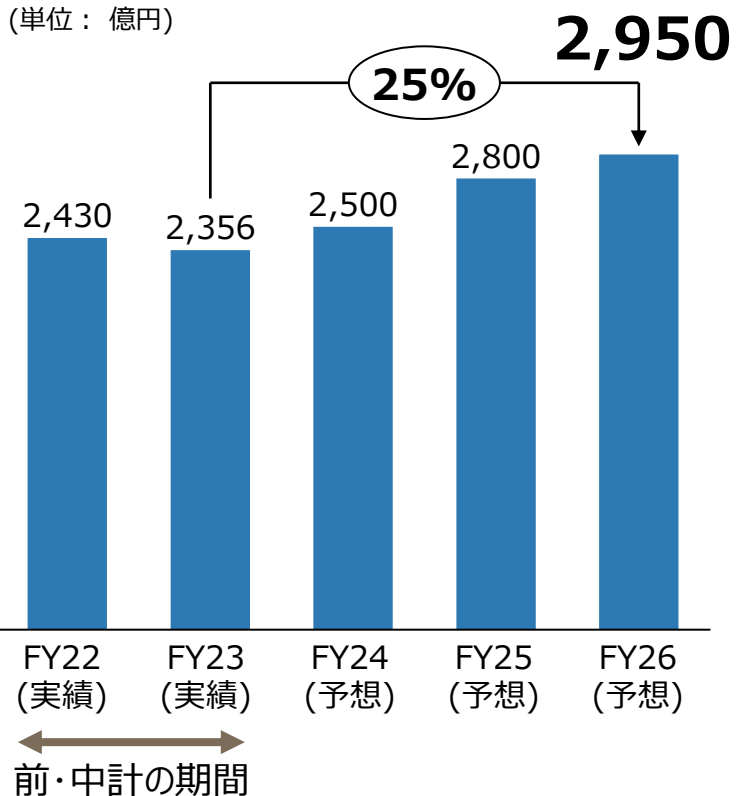
杉玉

- 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

- FY24のテーマを「厳選」とし、セレクト・アンド・フォーカスによりポテンシャルの高い店舗/ブランドに更に磨きをかけ、不採算店を閉店することで、FY25、FY26への大きな飛躍へとつなげていく。

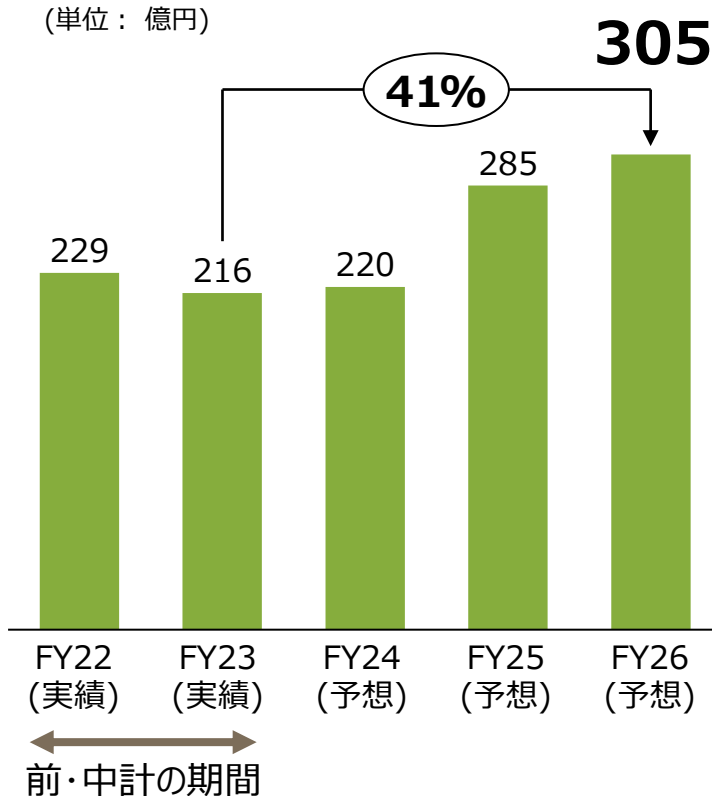
売上高 (国内事業)

(単位：億円)



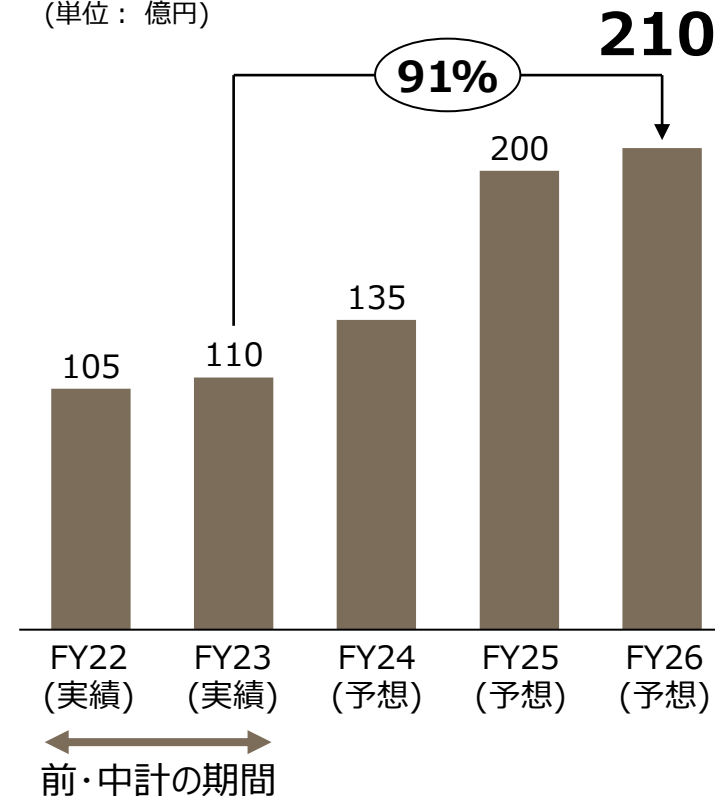
EBITDA^{*1} (国内事業)

(単位：億円)



営業利益^{*1} (国内事業)

(単位：億円)



新・中計

国内事業 新・中期経営計画サマリー

	国内 スシロー事業				国内 京樽事業				国内 その他事業			
	FY23 実績	FY24 予想	FY25 予想	FY26 予想	FY23 実績	FY24 予想	FY25 予想	FY26 予想	FY23 実績	FY24 予想	FY25 予想	FY26 予想
売上 収益	2,059 億円	2,196 億円	2,460 億円	2,570 億円	243 億円	244 億円	260 億円	280 億円	54 億円	60 億円	80 億円	100 億円
EBITDA ^{*1}	207 億円	210 億円	267 億円	278 億円	5 億円	7 億円	12 億円	17 億円	4 億円	3 億円	6 億円	10 億円
営業 利益 ^{*1}	111 億円	130 億円	187 億円	190 億円	1 億円	5 億円	10 億円	14 億円	▲ 1 億円	+0 億円	3 億円	6 億円

*1：ロイヤリティ支払い前の数値

■ 各ブランド独自の商品・立地・時間帯特性に加え、細やかな店舗規模や価格帯を最大限に活かして、幅広い食のシーンの提案をまいります。



スシロー

F&LCのコアブランド。味にこだわりうまいすしをお手頃価格で提供する回転すしレストラン



京樽

茶巾鮎を始めとする上方鮎のテイクアウト専門店



回転寿司みさき

職人のひと手間をくわえた絶品お寿司が楽しめるグルメ回転すしレストラン



杉玉

旨くて安いこだわりの鮎を始め日本酒を豊富に取り揃えた大衆寿司居酒屋

ブランド	立地	商品	営業
スシロー	郊外型 準都市型 都市型	江戸前すし サイドメニュー 酒類	昼～深夜 11a-11p
京樽	駅前・駅近 商業施設内 外商	上方鮎 (常温・冷凍)	昼～夜 10a-8p
回転寿司みさき	駅前・駅近 商業施設内	江戸前すし サイドメニュー 酒類	昼～深夜 11a-10:30p
杉玉	駅前・駅近 商店街	江戸前すし 居酒屋メニュー 酒類	昼と夜 11a-2:30p 5p-11p

新・中計

国内事業 ブランド特性

■各ブランド独自の商品・立地・時間帯特性に加え、細やかな店舗規模や価格帯を最大限に活かして、幅広い食のシーンの提案をしてまいります。

利用シーン

回転すし



昼～夜
回転すし
グルメ回転すし



回転寿司 みさき



夜主体
寿司居酒屋
寿司屋



おしみさき



立食回転寿司 みさき



昼～夜
お持ち帰り
ちよつと食べたい時

フード
&
ドリンク
(アルコール類)

TO
・
立食

価格帯

高

...



～2500円

中



おしみさき

～2000円



回転寿司 みさき

～1500円

低



～1000円

店舗規模

大



1店舗あたり
150～200席

中



回転寿司 みさき

1店舗あたり
50～100席

小



立食回転寿司 みさき



TO販売
約20席
(立食)

現状認識

マクロ環境

- 将来的に国内人口が減少
 - ✓ 労働人口の激減
 - ✓ 特に地方での人口減が顕著
- 政府主導による賃金の上昇
 - ✓ 最低賃金の段階的な引上げ
- コロナ禍を経た消費者の嗜好の変化
 - ✓ 衛生意識の高まり
 - ✓ タイムパフォーマンス重視

当社固有の環境

- 景表法違反等によるスシローブランドのイメージ低下
- 相対的な価格競争力の低下
 - ✓ 当社は価格改定を実施
 - ✓ 一方、競合回転寿司は皿価格を維持 又は 微増にとどめる

意思を持って変えること

投資戦略の変更 ～新店投資から既存店投資へ～

出店

- 人口増が見込める**都市部**に重点的に出店
- 同一エリア内にある店舗の統廃合

- 収益性の確保

設備

- 労働人口減に備え、3ヶ年で約**260店舗**にキッチン内オートウエイター／オートウエイターを導入

- 省人化によるL率低減
- スタッフの作業負荷軽減
- 顧客の利便性アップ

R&D

- デジタルスシロービジョン（デジロー）の導入
- デザイン変更

- ワクワク感の醸成
- 快適性向上

引き続き注力すること

店舗における顧客体験のアップデート

教育

- **研修強化**による「寿司ソムリエ(仮)」の育成促進
- 知識+実技講習～落とし込みまで一気通貫した体制構築

- 商品クオリティアップ
- 顧客満足度アップ

商品

- 白皿活用による**商品ラインナップの拡充**（旬の魚やリーズナブルな商品の提供 等）

- 商品クオリティアップ
- お得感の醸成
- 柔軟な価格設定による利益率アップ

マーケ

- 差別化要因である「寿司へのこだわり」のコミュニケーション強化
- リピーター向けインセンティブプログラムの変更

- ブランドイメージ向上
- 顧客のロイヤリティ向上

施策

期待する効果

未来を見据えた新たなスシローモデルの確立

新・中計

国内事業 未来を見据えた新たなスシローモデルのトライアル

- より楽しく、より便利なお食事体験の実現を目指して、スシローでは、国内3店舗で新しい店舗モデルのトライアルを実施しています。流れるすしがデジタルレーンで復活し、景品がもらえるミニゲームも搭載するなど、お客様とともに、回転すしの一步先へと進化を続けます。

デジロー

各テーブルに設置されたタッチセンサー付きワイドディスプレイでは、メニュー画面からの注文に加え、デジタル スシロービジョンに流れる商品も直接タッチでご注文いただけるなど、より便利で、より楽しくお食事をお楽しみいただけます。



美味しさを演出するインテリア

リニューアルされたインテリアデザインが、活気とワクワクを醸成し、お客様からたくさんの「うまい！」をいただけるよう、美味しさを演出します。

現状認識

マクロ環境

- 共働き家庭比率増加による「食の外部化」率上昇
- 中食ビジネスの競争激化
 - ✓ スーパー、コンビニ、ドラッグストア等もチルド商品を販売
 - ✓ 冷凍食品の利用増
- 地方の過疎化
 - ✓ スーパーが生活圏にない地域が増加
- 人口減・高齢化
 - ✓ 「外出して食べ物を調達する」人口が減少
 - ✓ 労働人口減
- 居酒屋においては、夜の引きが早く、コロナ禍以降は家飲みの傾向継続

当社固有の環境

- 京樽・みさき：社員の高齢化
- 京樽・みさき：設備の老朽化
- 京樽・みさき：顧客流動性の低さ
 - ✓ シニア層の顧客・常連客が多く、地域に密着した店舗
 - ✓ 若い世代の顧客・新規顧客の利用が少なく流動性が低い
- 杉玉：すし居酒屋業態の競合増加

意思を持って変えること

京樽：プロダクトとしての京樽ブランドを売るビジネスへのシフト

- ストアビジネスがメインという考えから、BtoC/BtoBで売るための広告塔としての店舗運営という考え方にシフト
- 工場を活用して美味しさを担保した商品(冷凍寿司等)を販売するビジネスを拡大
- 老舗ブランドならではの「美味しさへの信頼感・安定感」を強くPRし、プロダクトとしてのブランド価値を最大化する

引き続き注力すること

共通：店舗における顧客体験のアップデート、収益性の改善

みさき：PR/マーケティングの一層の強化

杉玉：提供価値の差別化強化、FC出店強化による認知度の向上

施策

出店

- 京樽・みさき：不採算店舗の閉店と厳選出店
- 杉玉：FC出店の強化、旗艦店の出店

改装

- 京樽：リニューアル
- みさき：リブランディング、オート・ウェーター設備の導入

工場設備

- 共通：京樽セントラルキッチンへの投資（冷凍寿司製造設備強化）

採用

- 共通：新卒採用の強化、パート・アルバイト採用の強化

PR

- 共通：PR/マーケティングの一層の強化

新規開発

- 担い手はFLIブランド・インキュベーター機能としての新規事業開発活動の推進

期待する効果

- 京樽・みさき：収益性の改善
- 杉玉：認知度向上、OPの質の向上・標準化

- 売上・収益性の改善・CSの向上
- 回転率アップ/L率削減

- 生産キャパシティー増加
- 衛生リスク低減
- 省人化による収益性の改善

- 組織・店舗の活性化

- 認知度向上
- 新規顧客獲得、来店頻度向上

- 新規事業・ブランドの立ち上げ

新・中計

国内事業 未来を見据えたりニューアル・改装

- 「さらに、美味しく。常に、新しく。」 創業90年の歴史の中で、たくさんの人々に親しまれてきた京樽社のお店が、その先の新しい伝統を創造する為に、新しく生まれ変わっています。より美味しく、より楽しくなった、これからのお店に、どうぞご期待ください。

立ち食い寿司みさき

(新宿京王モール店 2022年11月11日 改装)

「すし三崎丸」を、ちょっと立ち寄ってクイックに食べたいお客様に人気の「立ち食い寿司みさき」に改装。職人技と赤シャリで知られるみさきブランドのうまいすしに加え、モバイルオーダーにより利便性の高いサービスを実現。



京樽

(トツカーナモール店 2023年7月6日 リニューアル)

明るい雰囲気ロゴとファサードになり、より気軽にお立ち寄りいただけるお店に。商品の魅力を最大限に引き出すディスプレイで、お買い物により楽しくなる京樽へリニューアル。



FY24-26 中期経営計画

海外事業



前・中計FY22-24 重点施策

- ・ 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させる
 - ① 台湾・香港では販促・広告宣伝を改善し、店舗あたり売上を高めながら出店を加速
 - ② 韓国・シンガポールでは、コロナ後の業績回復を急速に行える体制づくり
 - ③ タイではバンコクを中心にドミナント出店でスシローブランドの浸透を図る
 - ④ 中国大陸では出店地域を複数設定し、過去最大のペースでの出店拡大
- ・ 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施策等を実施できる体制作り（人・モノ）を実現する。

達成状況 (FY23末時点)

- ① 台湾・香港：アフターコロナを見据えて積極的な出店を展開し、海外事業の大幅な増収増益を牽引
 - ② 韓国・シンガポール：徹底したコスト管理と人事制度見直し等による人員不足解消により、出店に向けた体制構築と収益構造改善を達成、特にSGは急成長を実現
 - ③ タイ：都市部中心の積極出店継続した結果、FY23では増収増益を達成
 - ④ 中国大陸：5エリアに新規出店し、期末店舗数は9店舗(FY22)→34店舗(FY23)に飛躍
- ・ 人員確保が難しいエリアを中心に「自動案内」等の最新機器の導入展開やその他省人化施策の実験的導入を開始
 - ・ 各国のマーケティングチームに対し、日本および他エリアでの成功事例紹介や日本での販促商品の横展開など、関連部署間の連携を強化し、集客力向上に寄与



韓国

現状

コスト管理体制は構築完了。次は、他エリア同様に旗艦店作りによる売上拡大とEBITDA率10%が目標。ブランド認知向上のため、繁華街立地の新店が必須であり、併せてイメージ刷新を図るために、日本の最新DXを導入する予定。

店数^{*1} **9** 店舗



台湾

現状

更なる成長拡大のポテンシャルが大きく、今後最大で50店舗までの出店可能性あり。主要の中心街に積極出店し、ブランディングの向上を図る。

店数 **38** 店舗



香港

現状

人口減少やカニバリにより、1店舗当たり売上は下がるものの、増益構造は確保。今後最大で40店舗までの出店可能性あり。省人化モデル（日本）の導入によって生産性を確保。引き続き、魅力のある商品と価格設定を継続し、リピーターを増やすこと。

店数 **28** 店舗



シンガポール

現状

シンガポール特有のコスト構造によって他国との差別化を図っていく。価格設定やDX導入による生産性向上で高い収益性を継続して確保。主要SCへの出店が目下の最大の課題。

店数 **9** 店舗



タイ

現状

都市部の大型SCへの出店が完了し、中型・小型SCへの出店で、放射状に地方へ進出。増収増益構造を目指す。日本の郊外型スタンドアロン出店を検証し、出店モデルとして完成させる。

店数 **17** 店舗



中国大陸

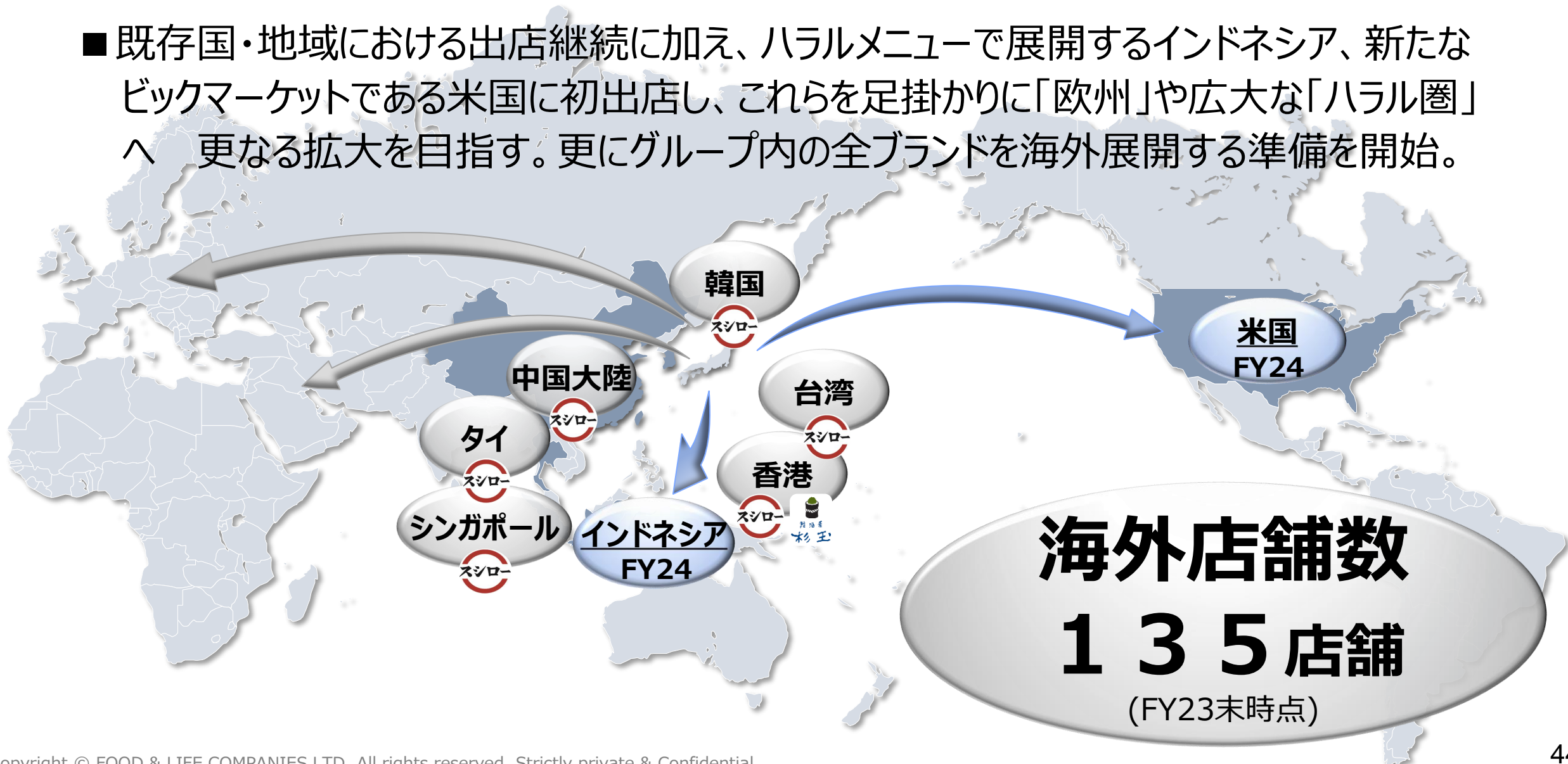
(広州、深圳、成都、重慶、武漢)

現状

最大の課題はALPS処理水問題。特に地方都市については下落率も高い。比較的下落率の低い香港、広州、深圳などは引き続き慎重にではあるものの出店は拡大、新規には北京エリア、蘇州、杭州への出店を視野に拡大路線は継続。

店数 **34** 店舗

- 既存国・地域における出店継続に加え、ハラルメニューで展開するインドネシア、新たなビックマーケットである米国に初出店し、これらを足掛かりに「欧州」や広大な「ハラル圏」へ 更なる拡大を目指す。更にグループ内の全ブランドを海外展開する準備を開始。

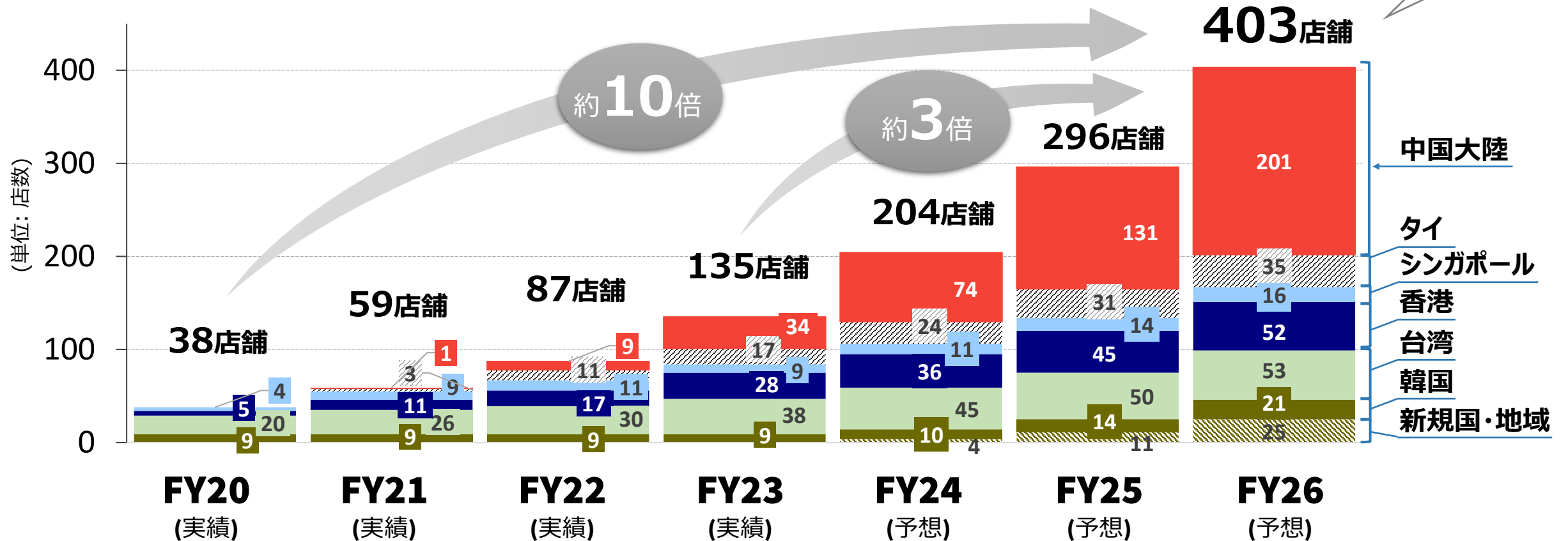


新・中計

海外事業 店舗数

■ ポテンシャルの高いエリアを選定して大きく成長を続けていく。新中計最終年度のFY26には、FY23比で約3倍、FY20からの6年間では約10倍となる、400店舗達成を目指す。

海外100店舗を突破したFY23から僅か3年で400店舗へ！



中計数値目標

	FY23	FY24	FY25	FY26
	実績	業績予想	業績予想	業績予想
売上収益	661億	1,000億	1,600億	2,250億
EBITDA ^{*1}	109億 (16.5%)	150億 (15.0%)	270億 (16.9%)	400億 (17.8%)
営業利益 ^{*1}	73億 (11.0%)	95億 (9.5%)	180億 (11.3%)	280億 (12.4%)
店舗数	135店	204~213店	296~308店	403~416店
韓国	9店	10~11店	14~16店	21~23店
台湾	38店	45~46店	50~51店	53~55店
香港	28店	36~38店	45~47店	52~54店
シンガポール	9店	11~12店	14~15店	16~17店
タイ	17店	24~25店	31~33店	35~37店
中国大陸	34店	74~76店	131~133店	201~203店
新市場	- 店	4~5店	11~13店	25~27店

*1：ロイヤリティ支払い前の数値

重点施策

グレーター ・チャイナ

- 中国大陸は投資する地域を見極めながら店舗拡大
- 貿易規制対策で現地調達・加工の商材を増やす（本社幹部を現地駐在させ、迅速な意思決定を実現）
- 既進出エリアで複数ブランド展開をし、マーケット深耕する

新規 エリア 進出

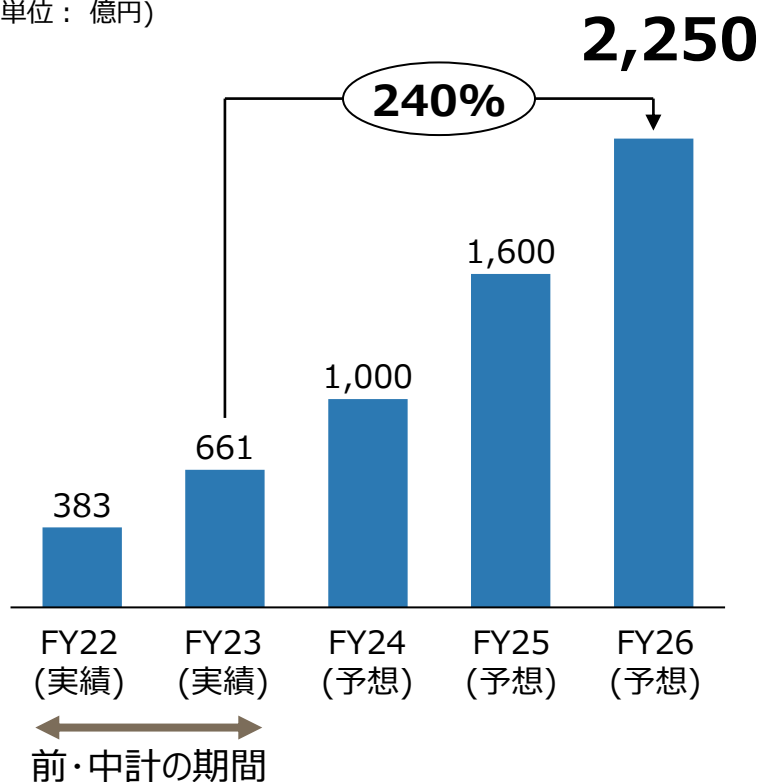
- 今後の多店舗出店が狙える北米アメリカ・インドネシア（ハラル圏の試金石）での出店を成功させる
- ALPS処理水の影響が長引いた際は、北米・ハラル圏で成長を補完できる下地作りにもなる

海外事業での売上構成比率40%へ

■積極的な出店を継続し、新中計最終年度のFY26には、前期末のFY23比で売上・利益共に200%超の伸張を見込む。

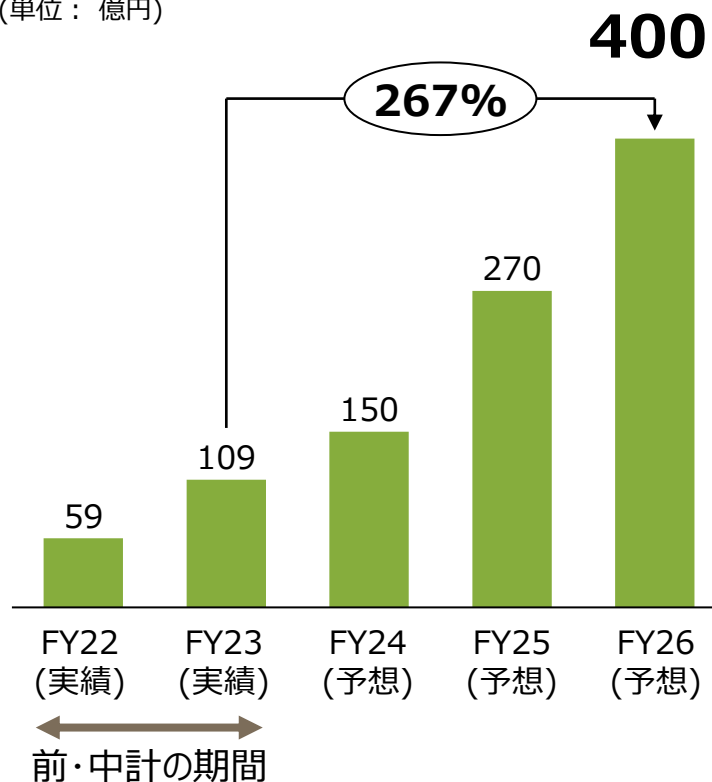
売上高 (海外事業)

(単位：億円)



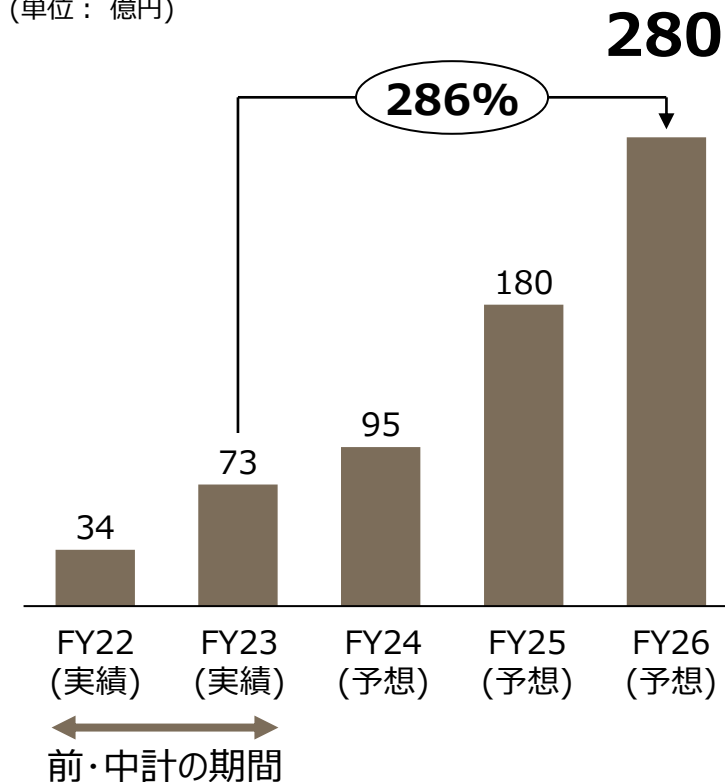
EBITDA^{*1} (海外事業)

(単位：億円)



営業利益^{*1} (海外事業)

(単位：億円)

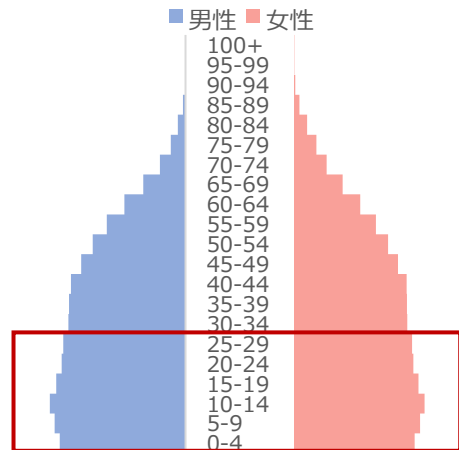




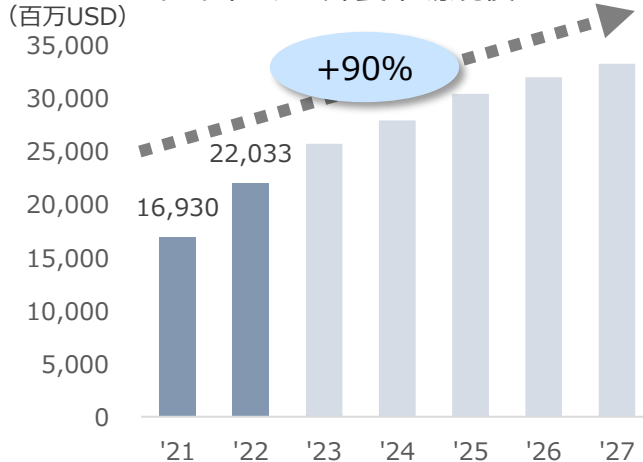
経済発展著しい人口大国

- インドネシアは東南アジア最大の経済規模を有し、人口は2.7億人超で世界第4位
 - 30歳未満の人口比率は約50%。年齢構成が若く労働人口が多いことが安定した消費を支える
- 外食市場はコロナ禍で一度縮小も、'22年以降急拡大する見込み

インドネシア 人口ピラミッド(2023年)*1



インドネシアの外食市場規模*2



*1 PopulationPyramid.net: Indonesia 2023

*2 Euromonitor International: Market size Full-Service Restaurants

ドバイ万博出店の経験を活かし、ハラル圏への本格進出を図る

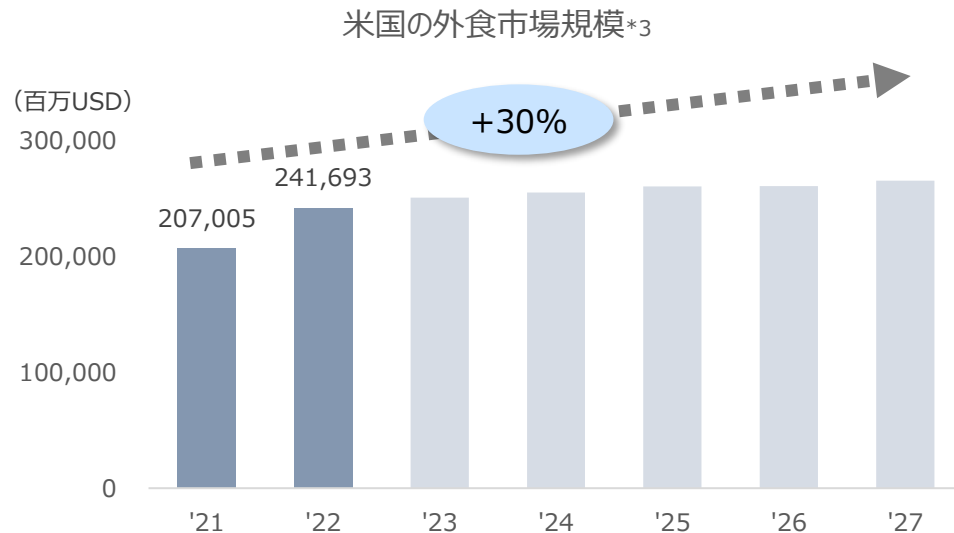
- 2020年ドバイ国際博覧会での知見を活かし、インドネシア独自のハラル基準に則った商品開発と当社の調達力で美味しさと信頼感の両立を実現していく
- 1号店は、南ジャカルタの「ポンドッグインダーモール」に出店予定





世界一の経済規模、購買力を誇るマーケット

- 米国は、3億人超の人口を擁し、GDPや個人消費も世界トップレベルを誇る経済大国
- 2022年の外食市場規模は2.4千億ドルで、今後5年間で更なる成長が見込まれる



*3 Euromonitor International: Market size Full-Service Restaurants

ポテンシャルマーケットへの参入

- 高級日本食ブームが続く中で、空白となっている中所得層をターゲットとした寿司レストランビジネスを展開
- 直営運営によるクオリティ維持と、スケールメリットを活用した調達により、安定収益を見込めるビジネスモデルを実現





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、その後が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。