



**うまさで世界を驚かせっ!**  
**WOW! the World with "Yummy!"**

## INDEX

トップメッセージ	p.1
国内事業	p.3
海外事業	p.5
経営体制を刷新	p.7
世界に広がる COMPANIES	p.9
会社概要 / 株式情報	p.10

## トップメッセージ



# WOW! the World with "Yummy!"

## うまさで世界を驚かせっ!

代表取締役社長 CEO

みずとめ こういち  
水留 浩一

### 着実に成果を得た中期経営計画

2022年9月期からの2年間、当COMPANIESは“食”の「川上」「川中」「川下」をつなぐリーン(lean:無駄のない)なサプライチェーンに支えられたサステナブルな企業としての成長を目指す中期経営計画(以下、中計)を、着実に推進してきました。「主要商材である鯛・ハマチを中心とした養殖事業者との協業(川上)」「AI需要予測システムによるフードロスの削減(川中)」「国内外でのスシロー店舗の拡大(川下)」「スシローの新しい店舗フォーマットへのトライアル(川下)」などの成果がありました。業績についても、海外事業で2024年9月期に中計で目指していた売上高900億円を超える1,000億円が見込める状況となるなど、相応の進捗を遂げています。

### 新・中期経営計画を策定

中計はコロナ禍で先が見通せない中で作成しましたが、今後の事業状況が見えるようになったこと、また当COMPANIESにおいても価格改定などに取り組み、事業環境の変化があったことから、今回、新たな中期経営計画(以下、新・中計)を策定しました。

新・中計では最終年度の2026年9月期に売上高5,200億円、EBITDA570億円、営業利益率6.7%の目標を掲げ、海外展開のさらなる加速とともに、外部環境の変化に対応した事業プラットフォームの再構築をします。その根底にある考え方が「日本で磨いて、世界に喜びを広める」です。国内で展開中のブランドをどんどんブラッシュアップして、お客さまの「うまい!」という喜びを世界に広めていく、これが当COMPANIESにとって大きな意味でのビジネスモデルであり、それをより強固にするのが今回の新・中計です。重点課題として以下に取り組みます。

まず、海外事業の拡大継続として、中国大陸での進出地域の拡大および北米・インドネシア市場への参入、そして全ブランドの海外展開により、売上構成比率40%を目指します。国内ではリモデル/店舗ポートフォリオの最適化として、スシローではオートウェイター設置による店舗体験の進化、京樽は商品力の強化によるブランド力の向上、杉玉ではリモデルによる収益性の改善に注力します。さらに、持続可能な事業運営の基盤構築も必須であり、養殖など持続的な水産資源を活用した基盤構築、サプライチェーンマネジメント/AIを活用したさらなるフードロス削減、SDGsへの取り組みに加え、研修の拡充など人的資本への投資も実施していきます。

### 経営体制を刷新し一層の成長を遂げる

2023年10月より、海外事業・国内事業の業務執行を担う

COO(Chief Operating Officer)、コーポレート部門を統括するCFO(Chief Financial Officer)を設置しました。当COMPANIESは、国内のスシロー事業からスタートしましたが、現在では杉玉・京樽・回転寿司みさきへと業態が広がり、海外事業も売上高で全体の約22%を占めるまで拡大しています。一層の飛躍を遂げるために、「今まで以上に成長を志向する海外事業」「攻めながら守る国内事業」「事業成長、投資活動を支える財務管理」に、責任者を立てた形です。CEO・CFO・COOによる経営体制のもと、グループ経営を進化させます。

また、成長戦略をより確かなものとするため、海外・国内事業におけるリスクマネジメントやコンプライアンスの確立も重要課題としていきます。

### 株主の皆さまへ

当COMPANIESは、まだまだ成長ステージにあります。新・中計では、国内外における出店、既存の国内店舗の効率化を進めるリニューアルなど、大きな成長投資を実施していきます。株主の皆さまには、安定配当を指向しながら積極的な成長投資による企業価値の向上で還元します。

このたび、「うまさで世界を驚かせっ! WOW! the World with "Yummy!"」を2024年9月期のテーマに掲げました。うまささらに磨きをかけて、日本だけでなく世界のお客さまに驚き、喜んでいただきたい。こうした想いを当COMPANIESで共有して成長の力とし、長期ビジョンに掲げた売上高1兆円企業への通過点となる、2026年9月期の売上高5,200億円の達成を目指します。

株主の皆さまには、引き続きのご支援をお願い申し上げます。

## F&LC Topics: 国内事業

# うまさを磨く、 ブランドを磨く

副社長執行役員 国内事業 COO  
((株)あきんどスシロー、(株)京樽、(株)F&LI、広告宣伝、  
店舗開発・設計、カスタマーサポート管掌)

やまもと まさひろ  
**山本 雅啓**



今期よりグループの国内各事業、店舗のポートフォリオを統合的にマネジメントし最適化を進めます。各事業のポテンシャルの高いブランドを見極め、国内事業直轄の店舗開発・設計、広告宣伝部門などの本社部門との迅速で強固な連携で、成長を加速させます。全事業共通し、美味しさを磨き込み、突き抜けるうまさと楽しさでお客さまに喜んでいただくことをミッションとしていきます。

### 国内スシロー:新たな体験価値の向上

#### デジローが店舗体験をアップデート

次世代型回転すし店舗モデルのトライアルとして、デジタルスシロー ビジョン「デジロー」を2023年9月から「スシロー 江坂店(大阪府)」「スシロー 新宿西口店(東京都)」「スシロー 天白焼山店(愛知県)」の3店舗に導入しています。テーブル席に設置した「デジロー」は、従来の回転レーンでの新たなすしとの巡り合いや、いろいろと選ぶ楽しさをデジタルで再現しました。さらにクイズ、注文額に応じたゲームなどの機能も搭載し、これまでにない店舗体験を楽しめます。



「デジロー」設置店舗

### オートウェイター店舗を拡大

お客さまからご好評の、注文した商品が自分専用のレーンでお手元に届く「オートウェイター」のみの店舗について、2024年9月期に約80店舗まで拡大させます。お客さまの利便性を高めるとともに、店舗の省人化ならびにスタッフの作業負担の軽減にもつなげ、店内調理での美味しさをさらに追求していきます。



オートウェイター

### 白皿で商品ラインナップを拡充

色ごとに価格が決まっている「黄皿」「赤皿」「黒皿」に加え、2023年5月より「白皿」を導入しました。値段を固定せず、これまで提供できなかった旬の魚やお値打ちネタなど、メニューの提供の幅を広げていきます。

### 京樽とF&LIを統合

2023年10月、ともに当COMPANIESの連結子会社である、(株)FOOD & LIFE INNOVATIONS(以下、F&LI)を(株)京樽の子会社としました。F&LIは「鮭 酒 肴 杉玉」を運営しており、今回の統合による両社の機能や強みのシナジーを発揮し、京樽セントラルキッチンを活用した杉玉のメニュー拡充を図り競争力を高めます。

### 各ブランドの新たな取り組み

#### 京樽

創業90年の歴史を受け継ぎ、新たな伝統を創造するため既存店舗のリニューアルを進めています。2023年7月リニューアルの「京樽 トツカーナモール店」は、明るい雰囲気ロゴとファサードが特長です。またセントラルキッチンで冷凍鮭の製造設備を強化し、老舗ブランドとして美味しさを担保した新ビジネスも拡大します。



トツカーナモール店

#### 回転寿司みさき

ブランド力の強化を図るため、赤酢を使った特製赤シャリを改良し、本格的な美味しさを提供しています。今期以降、新・中計では、みさきブランドのその他の店舗「すしみさき」を含めて、全店規模で店舗リニューアルを進めます。新規出店も「立食い寿司みさき」を含め、継続していきます。



新宿京王モール店

#### 鮭 酒 肴 杉玉

2023年9月末までの1年間で、店舗数は67店から79店へ増加しました。今後も直営・FC共に出店を強化し認知度を高めていきます。また、提供する商品の味や品質を磨き直し、グランドメニューを刷新し、お馴染みのお客さまに一層の美味しさを提供するほか、新たなお客さまにもお越しいただけるよう取り組みます。



# 日本で磨いて、 世界に喜びを広める

副社長執行役員 海外事業 COO  
(海外法人、海外事業本部管掌)  
かとう ひろみつ  
**加藤 広慎**



「スシロー」「京樽」「回転寿司みさき」「鮭 酒 肴 杉玉」の各ブランドを日本で磨き上げて世界に展開し、美味しさでお客様の喜びの時間や場所を広げていきます。既存の国・地域への出店継続に加え、新たな国・地域も含む展開を新・中計では加速していきます。

## 出店エリアの拡大をさらに加速

### 中国大陸

2023年9月期、中国大陸では5エリアに新規出店し、既存の出店地域では台湾に次ぐ規模の34店舗に拡大しました。課題であるALPS処理水\*の影響を受け、地方都市では売上が下がってはいますが、香港・広州・深圳などはそれほどもなく、引き続き慎重な出店の拡大を進めていくほか、新たに北京・蘇州・杭州エリアへの出店も視野に、2024年3月期は、投資する地域を見極めながら拡大路線を継続していきます。

\* ALPS処理水:東京電力福島第一原子力発電所の建屋内にある放射性物質を含む水について、トリチウム以外の放射性物質を、安全基準を満たすまで浄化した水。



時計回りに左上から: 広州 美林M-LIVE天地店、広州 万菱汇店、深圳 壹方天地店、深圳 海岸城店

### 新規エリアへの拡大を推進

2024年9月期は既存地域に加え、新規エリアへの出店も推進します。まずは人口約2.7億人、東南アジア最大の経済規模を持つインドネシアへ出店し、2020年ドバイ国際博覧会での知見を基に、ハラール圏への本格的な進出を図ります。さらに、巨大な外食市場規模を誇る米国へも出店を計画中で、中所得層に向けた寿司レストランビジネスを展開します。

これらを足掛かりに、将来的にはスシローのみならずグループ内の全ブランドについても、広大なハラール圏そして欧州へと、さらなる拡大を目指します。



インドネシア1号店、Pondok Indah Mall 店

### 「鮭 酒 肴 杉玉」も出店を継続中

香港では2022年8月、「鮭 酒 肴 杉玉」の海外初出店となった湾仔店に続き、2023年も3月に沙田中心店、8月に黄埔店、10月には杉玉荃新天地1期店を出店し、全4店舗と

なりました。各店舗とも、日本より店舗規模も売上も大きく、日本のすし文化が香港のお客様にご好評をいただいていると実感しています。



黄埔店

## 海外事業による売上構成比率 40%を目指す

2023年9月末時点における海外事業の実績は店舗数135店舗、売上構成比率は約22%に拡大しました。すでに海外出店中のスシロー・杉玉に加えて今後、全ブランドの海外展開に向けた準備を始め、新・中計の最終年度2026年9月末には、店舗数400店舗以上、そして売上構成比率40%の達成を目指します。投資計画については、中国大陸での店舗拡大を中心に、新・中計の期間3年間の合計で約510億円(設備投資内比率は約56%)の設備投資を計画しています。



## 経営体制を刷新

# 事業基盤を強化し、 持続的成長を支える

取締役 専務執行役員 CFO 兼コーポレート部門  
(経営企画、情報システム、法務、ブランド管理、万博準備、財務経理、人事、総務、広報、秘書、サステナビリティ管掌)

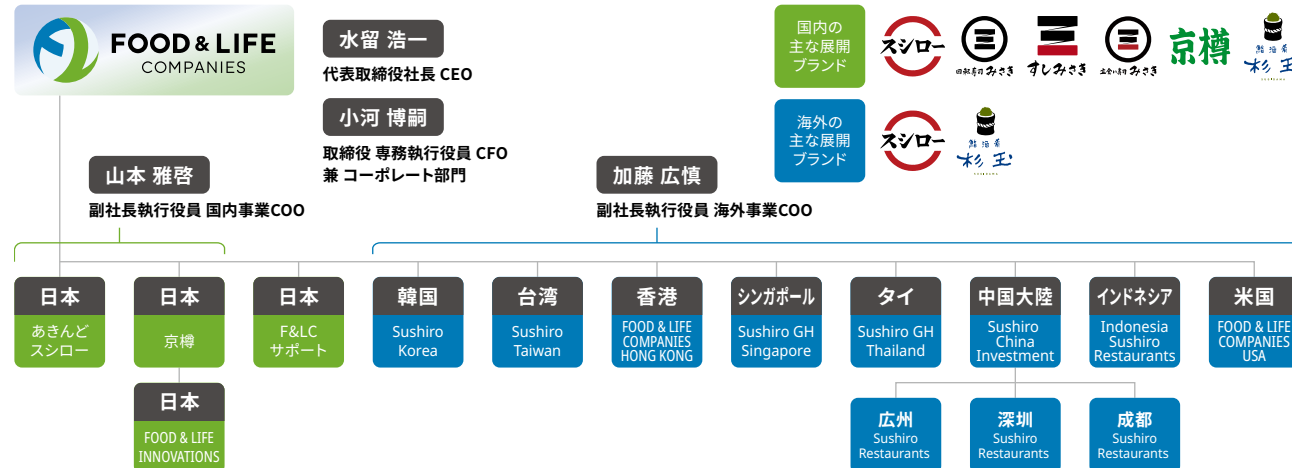
おがわ ひろし  
小河 博嗣



新・中期経営計画の達成に向けて、国内事業COOと海外事業COO、そしてCFO兼コーポレート部門を管掌するポストを設置し、経営体制を刷新しました。

## 持続的成長の実現に向けて

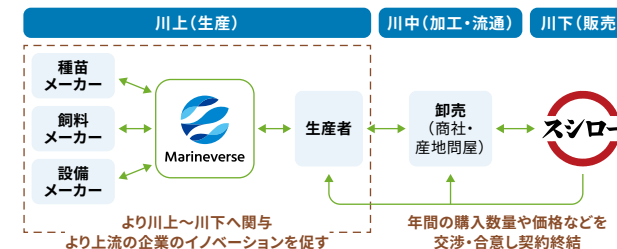
新・中計では、海外事業の成長・拡大を継続しつつ国内事業も強化し、さらには両事業において3年間で約905億円の設備投資を実施する方針です。このためコーポレートとして、ファイナンスを含めた事業面の成長をしっかりと支える経営体制を新たに構築して、持続的成長の実現に取り組みます。持続可能な事業運営に向けた具体的な施策としては、養殖などでの持続的な水産資源活用の基盤構築、サプライチェーンマネジメントやAIを活用したフードロス削減、SDGsへの取り組み、人的資本への投資などを実施していきます。



## 水産資源を未来へつなぐ サステナブルな取り組み

当COMPANIESの魚介類の仕入れは65%が天然、35%が養殖となっていますが、近年、天然魚の漁獲量の減少もあり、養殖魚の需要が高まっています。養殖魚はトレーサビリティを取ることが可能で安全・安心なうえ、活魚輸送により鮮度の良い状態でご提供ができ、さらに生産者の収入安定というメリットもあるため、養殖魚の比率を上げる考えです。当COMPANIESでは、マダイ養殖の最大手である(株)拓洋と共に、2022年4月に(株)マリンパースを設立し、鯛・ハマチなどの水産資源の安定的な生産・活用に向けた、種苗生産に関する取り組みを開始しました。

今後は、飼料・設備などにも関与し、それぞれの企業のイノベーションを促して養殖業の未来に投資し、共に発展してサステナブルな未来の実現を目指します。



## TOPICS

### 2025年大阪・関西万博に協賛

当社は、「食を通じて、いのちを考える。」というテーマに共感し、2025年大阪・関西万博シグネチャーパビリオン「EARTH MART」に協賛いたします。



提供:2025年日本国際博覧会協会

### CSRトピックス

#### 事業活動を通じて、豊かな地域社会づくりへ貢献

##### ● 田植え・稲刈り体験

食育を推進する取り組みとして、2015年から「スシロー専用米」を育てる滋賀県などで、田植え・稲刈り体験を実施しています。2023年も、それぞれ50名近くのご家族に参加いただき、この体験を通じて、「食」について学ぶ機会を創出しています。



#### その他のトピックス

##### ● FOOD & LIFE COMPANIES奨学金制度

店舗のアルバイトスタッフに2021年10月より、返済の必要がない給付型奨学金での支援を開始。

##### ● こどもスシローまんぶくプロジェクト

NPO法人を通じて、ひとり親などの子育て家庭へスシローで使えるデジタルチケットを配布。

##### ● 障がい者支援活動

- 2014年より、NPO法人日本身体障害者野球連盟に協賛。
- スシロー新店舗オープンの際に、障がいがある方々を招き試食会を開催。

##### ● 教育支援活動

SDGsなどをテーマに一次産業事業者・地域・企業と共に学校授業に協力。

## 世界に広がるCOMPANIES

### スシロー

日本 **653** 店舗  
 韓国 **9** 店舗  
 台湾 **38** 店舗  
 香港 **25** 店舗  
 シンガポール **9** 店舗  
 タイ **17** 店舗  
 中国大陸 **34** 店舗

### 杉玉

日本 **79** 店舗  
 香港 **3** 店舗

### 京樽

**113** 店舗

### 回転寿司みさき・三崎丸

**95** 店舗

### その他ブランド

**23** 店舗

### マルチブランド

**25** 店舗

## 店舗情報

グループ総店舗数 (2023年9月30日現在)

# 1,123 店舗

## 会社概要 / 株式情報 (2023年9月30日現在)

### 会社概要

社名 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES  
 設立 2015年3月  
 所在地 大阪府吹田市江坂町一丁目22番2号  
 資本金 1億円  
 従業員数 7,134名【社員】(連結)  
 主要取引銀行 株式会社三井住友銀行  
 株式会社三菱UFJ銀行  
 株式会社みずほ銀行  
 事業内容 フードサービス事業全般、その他周辺事業  
 グループ事業会社 株式会社あきんどシロ  
 株式会社京樽  
 株式会社FOOD & LIFE INNOVATIONS  
 Sushiro Korea, Inc.  
 Sushiro Taiwan Co., Ltd.  
 SUSHIRO GH SINGAPORE PTE. LTD.  
 FOOD & LIFE COMPANIES HONG KONG LIMITED  
 Sushiro GH (Thailand) Ltd.  
 寿司郎 (中国) 投資有限公司  
 広州寿司郎餐飲有限公司  
 深圳寿司郎餐飲有限公司  
 成都寿司郎餐飲有限公司  
 株式会社F&LCサポート

### 役員 (2023年12月21日現在)

代表取締役社長 水留 浩一  
 取締役 専務執行役員 小河 博嗣  
 取締役 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

※ 取締役近藤章、三宅峰三郎、蟹瀬令子および佐藤光紀、ならびに監査等委員である取締役納塚善宏、平真美および大村恵実は社外取締役です。

### 株式情報

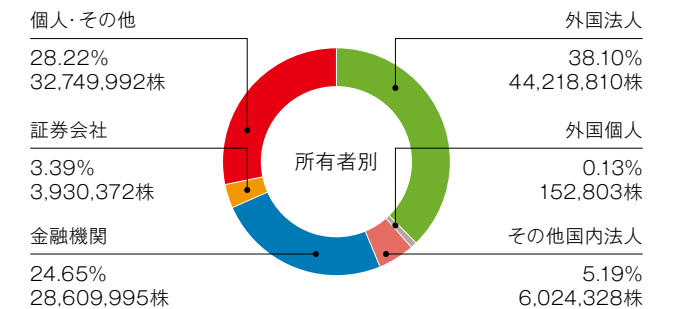
発行可能株式総数 436,000,000株  
 発行済株式の総数 116,069,184株  
 株主数 98,497名

### 大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	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	14.62
MSIP CLIENT SECURITIES	6,754	5.82
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)	5,449	4.70
全国農業協同組合連合会	3,744	3.23
MSCO CUSTOMER SECURITIES	2,418	2.08
INDUS JAPAN LONG ONLY MASTER FUND, LTD	2,110	1.82
サントリー株式会社	1,666	1.44
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,354	1.17
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,334	1.15
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,225	1.06

※ 持株比率の値は、分母に自己名義株式を含めた値を表示しています。

### 株式の状況



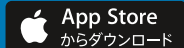
※ 株式数比率の合計につき、小数点第2位までの表記により99.68%となっております。

## 株主メモ

事業年度	毎年10月1日から翌年9月30日まで
定時株主総会 基準日	毎事業年度末日の翌日から3カ月以内 9月30日
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先 (電話照会先)	東京都杉並区和泉二丁目8番4号(〒168-0063) 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031(フリーダイヤル)
公告方法	電子公告にて当社のホームページ <a href="https://www.food-and-life.co.jp/financial/">https://www.food-and-life.co.jp/financial/</a> に掲載いたします。ただし、やむをえない理由により 電子公告をすることができない場合は、 日本経済新聞に掲載いたします。

## スシローアプリ好評配信中 今すぐダウンロード

iPhone版はこちら



Android版はこちら



- ※ アプリダウンロード後、会員登録していただくことでご利用いただけます。
- ※ スマートフォンのみのご利用となります。(PCおよびスマートフォン以外の携帯端末の方はご利用できません)
- ※ iOS/バージョン12.0以降、Android OS/バージョン6.0以降搭載の端末でのご利用を推奨いたします。(一部端末では正しく動作しない場合があります)
- ※ スマートフォン以外の機器は、動作保証外です。

## 株主通信の印刷を取りやめます

株主通信について、2024年9月期よりサステナビリティの観点から印刷物での発行・郵送を取りやめ、当社サイトIRライブラリーへの掲載のみといたします。ご理解の程、宜しくお願いいたします。

## 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES

大阪府吹田市江坂町一丁目22番2号 TEL:06-6368-1001(代)



この印刷物はFSC®認証紙を使用しています

## 株主優待

半期に一度、株主の皆さまには当社グループが運営する国内の各店舗でご利用いただける株主優待割引券をご提供します。他の割引券との併用が可能な大変お得な株主優待です。

## 対象株主

毎年9月30日(年度末)および3月31日(中間期末)現在の株主名簿に記載された1単元(100株)以上の株式を保有される株主さまを対象といたします。

保有株式	優待内容(贈呈金額)	
	9月30日基準日	3月31日基準日
100~199株	1,100円(2枚)	1,100円(2枚)
200~399株	1,650円(3枚)	1,650円(3枚)
400~799株	2,200円(4枚)	2,200円(4枚)
800~1,999株	4,400円(8枚)	4,400円(8枚)
2,000株以上	11,000円(20枚)	11,000円(20枚)

回数:年2回(毎年12月下旬および6月下旬に郵送を予定しています)



## ご利用上の留意点

- 本券は、店内でのお食事やお持ち帰り注文のお会計金額1,100円(税込)毎に1枚ご利用いただけます。
- 本券は、お持ち帰りネット注文や各種デリバリーサービスなどのネット決済ではご利用いただけません。
- 本券は、日本国内の次の各店舗でのみご利用いただけます。店舗情報については、各ホームページをご覧ください。
  - ① スシロー
  - ② 大衆寿司居酒屋「鮎 酒肴 杉玉」
  - ③ 株式会社京樽が運営する全ブランド(一部店舗を除く)
- 本券は、セルフレジではご利用いただけません。本券をご利用の際は、お近くのスタッフへお声掛けくださいませ。
- 本券は、現金への換金および釣り銭のお渡しはできません。
- 本券の盗難・紛失・滅失または不着に対し、当社はその責任を負いません。
- 他のサービス券や割引券との併用は可能です。