

株式会社 FOOD & LIFE COMPANIES

2025年9月期 上期決算説明資料

東証プライムコード 3563

2025年5月9日



FOOD & LIFE
COMPANIES

AGENDA

- 1. FY25/上期 業績 執行役員 **吉田 剛**
- 2. FY25上期 振り返り、及び業績予想修正 代表取締役社長 CEO **山本 雅啓**
 - 国内事業（スシロー） . . . 専務執行役員 **新居 耕平**
 - 国内事業（京樽、みさき、杉玉、新業態） 専務執行役員 **堀江 陽**
 - 海外事業 . . . 副社長 執行役員 **加藤 広慎**
- 3. 総括 代表取締役社長 CEO **山本 雅啓**



FY25 上期業績

吉田 剛

執行役員 財務経理担当



FOOD & LIFE
COMPANIES

業績ハイライト FY25/上期（連結、累計）

	FY24/上期		FY25/上期		前期比	計画比 ^{*2}
	実績	売上比	実績	売上比		
(単位: 百万円)						
売上収益	175,989	—	203,814	—	15.8%	50.0%
EBITDA ^{*1}	18,414	10.5%	27,126	13.3%	47.3%	64.9%
営業利益	12,295	7.0%	19,535	9.6%	58.9%	75.1%
親会社の所有者に 帰属する中間利益	7,278	4.1%	11,869	5.8%	63.1%	79.1%
売上原価	76,382	43.4%	86,068	42.2%	▲ 1.2pt	—
店舗数	1,124	—	1,174	—	50	—

*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、2024年11月8日に公表した FY25/9 予想比

業績ハイライト FY25/上期 (セグメント、累計)

	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		
(単位: 百万円)	FY24 上期	FY25 上期	増減率 (増減数)	FY24 上期	FY25 上期	増減率 (増減数)	FY24 上期	FY25 上期	増減率 (増減数)	FY24 上期	FY25 上期	増減率 (増減数)
売上収益	118,993	129,097	8.5%	41,561	58,805	41.5%	12,325	12,029	▲2.4%	3,110	3,883	24.9%
EBITDA ^{*1}	14,667	18,358	25.2%	6,909	11,685	69.1%	544	555	2.1%	283	306	8.1%
営業利益 ^{*1}	11,560	15,048	30.2%	4,439	8,107	82.6%	419	407	▲2.8%	175	195	11.6%
減価償却費 及び償却費	8,061	8,673	7.6%	5,056	6,737	33.2%	851	859	0.9%	343	426	23.9%
減損損失	259	17	▲93.6%	162	488	200.1%	57	48	▲16.3%	24	15	▲38.2%
店舗数	639	650	(11)	153	207	(54)	250	224	(▲26)	82	93	(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い前(ロイヤリティ支払いを抜いて算定した)数値を記載。

*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

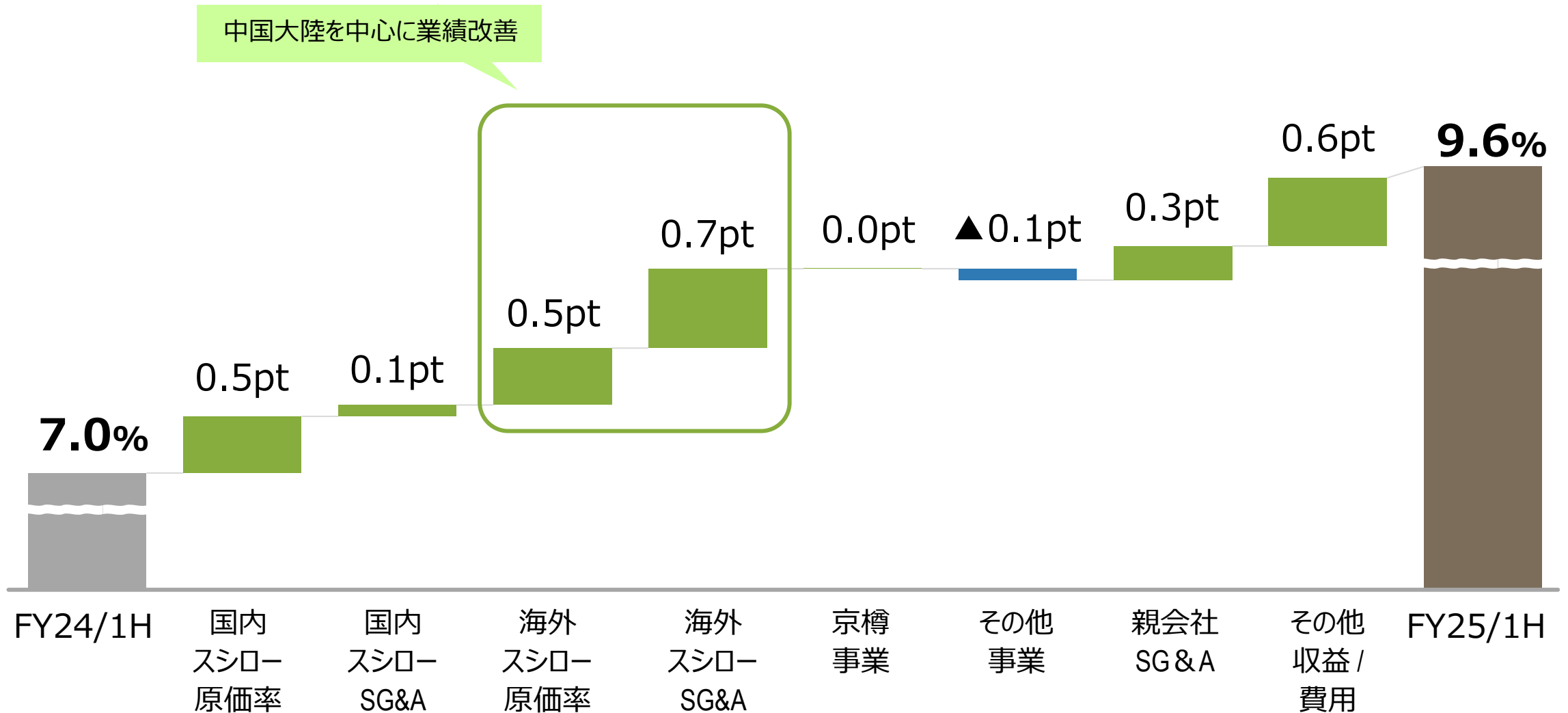
*2: 「海外スシロー事業」には、香港の「杉玉」、および、米国の「酒林」店舗も含まれる。

業績ハイライト FY25/上期 (セグメント、四半期毎)

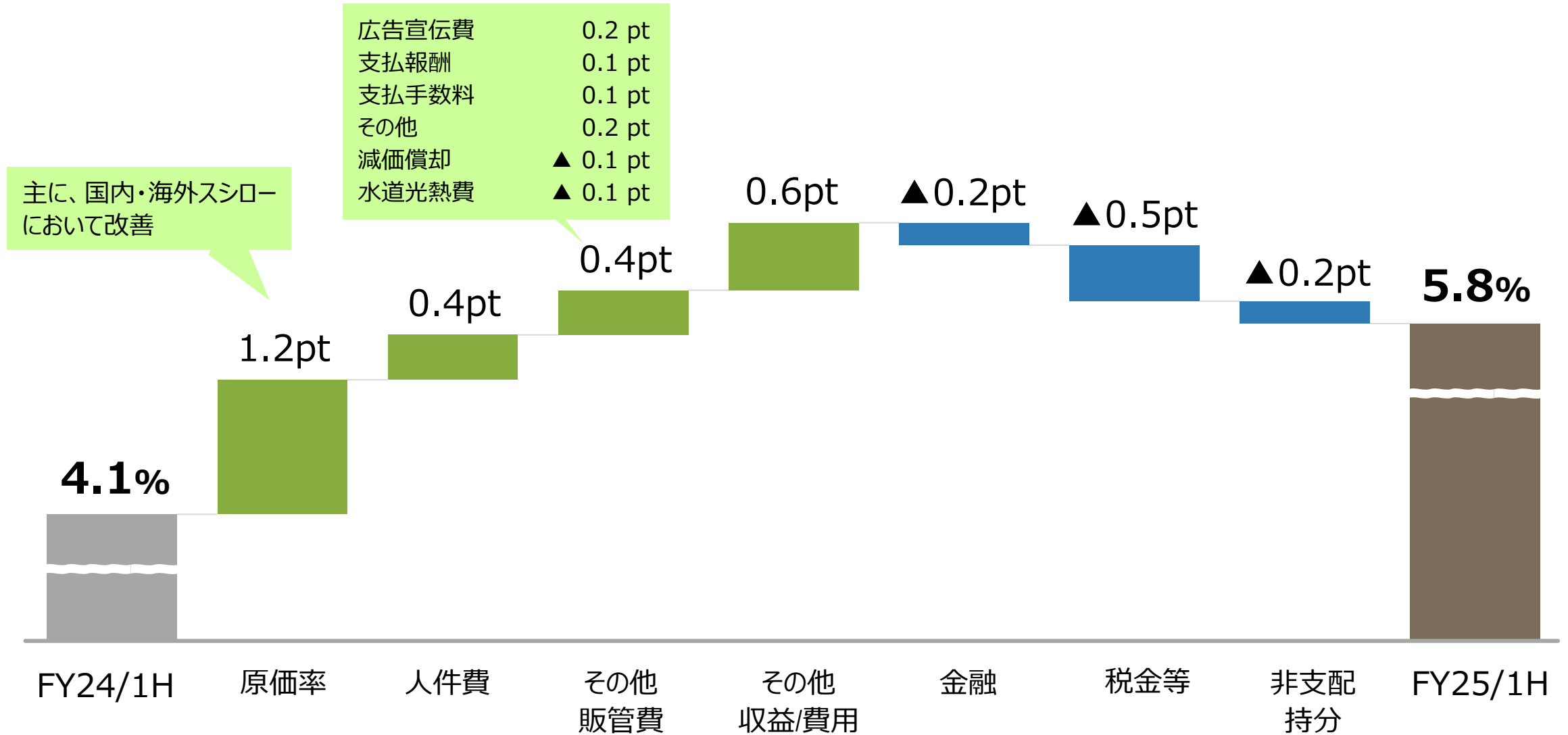
		国内スロー事業		海外スロー事業		京樽事業		その他事業	
		実績	比率 ⁽¹⁾	実績	比率 ⁽¹⁾	実績	比率 ⁽¹⁾	実績	比率 ⁽¹⁾
(単位: 百万円)									
Q1 FY25	売上収益	63,224	63.8%	27,763	28.0%	6,152	6.2%	2,002	2.0%
	EBITDA	8,858	14.0%	5,408	19.5%	303	4.9%	193	9.7%
	営業利益	7,244	11.5%	3,920	14.1%	256	4.2%	147	7.3%
	減価償却費	4,281	—	3,274	—	425	—	207	—
	減損損失	—	—	—	—	—	—	—	—
Q2 FY25	売上収益	65,873	62.9%	31,042	29.7%	5,877	5.6%	1,881	1.8%
	EBITDA	9,501	14.4%	6,276	20.2%	252	4.3%	112	6.0%
	営業利益	7,803	11.8%	4,186	13.5%	151	2.6%	49	2.6%
	減価償却費	4,392	—	3,463	—	435	—	219	—
	減損損失	17	—	488	—	48	—	15	—

[NOTE] (1) 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。

営業利益 変化要因分析 FY25/上期 (累計)



四半期利益*1 変化要因分析 FY25/上期 (累計)



財務状況 BS・CF (連結)

連結財務状況計算書

(単位：百万円)	FY24/9	FY25/上期	増減
流動資産	74,656	76,836	2,181
[現預金]	[48,695]	[47,336]	[▲1,359]
非流動資産	290,499	297,535	7,036
[のれん]	[30,371]	[30,371]	[-]
資産	365,154	374,371	9,217
流動負債	80,843	76,558	▲4,285
[社債及び借入金]	[9,009]	[4,009]	[▲5,000]
非流動負債	206,474	210,271	3,797
[社債及び借入金]	[75,514]	[78,506]	[2,992]
負債	287,317	286,829	▲488
資本	77,837	87,542	9,705
負債資本	365,154	374,371	9,217
自己資本比率	20.5%	22.3%	1.8x
Net Debt/EBITDA	0.9x	0.8x	▲0.1x
株価純資産倍率	4.4x	6.0x	1.6x

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)	FY24/上期	FY25/上期	増減
営業CF	28,766	26,219	▲2,547
投資CF	▲9,364	▲11,632	▲2,268
財務CF	▲14,618	▲16,135	▲1,516
キャッシュ増減	4,907	▲1,359	▲6,266

■連結BS

資産：(主な増加) 営業債権、有形固定資産 (主な減少) 現預金等
 負債：(主な増加) 営業債務、リース負債(主な減少) 社債及び借入金、引当金
 資本：(主な増加) 中間利益 (主な減少) 配当支払

■連結CF

営業CF：税引前中間利益67億円増加、一方で賞与引当金減少26億円増加、法人所得税支払額37億円増加
 投資CF：出店/省人化投資継続 (海外投資比率43.5%)
 財務CF：リース債務返済支出12億円増加

■経営指標

自己資本比率改善、
 NetDebt/EBITDA改善 (直近12カ月EBITDA実績値を使用)

店数 国内・海外

			FY24	FY25/上期	
			期末 店数	増減	期末 店数
外食	スシロー	日本	646	+4	650
		海外	174	+25	199
	杉玉	日本	87	+4	91
		海外	8	-	8
	回転寿司みさき／三崎丸	日本	95	▲3	92
テイクアウト	スシロー	日本	9	-	9
	京樽	日本	98	▲9	89
	マルチブランド	日本	20	-	20
その他			18	▲2	16
合計			1,155	+19	1,174

FY25上期 振り返り、及び 業績予想修正

山本 雅啓

代表取締役社長 CEO



FOOD & LIFE
COMPANIES

F&LC 決算サマリー

国内 スロー 事業

ブランド強化、魅力的な販促の実施、OPの強化により、上期既存店売上107.2% と高水準を維持

新店については、厳選出店をしつつ計画通りに進捗、業績についても順調に推移

杉玉 京樽 みさき

杉玉は、出店による拡大を着実に推進、4月には100号店*¹オープンのマイルストーン達成

京樽・みさきは、引き続き、魅力的なキャンペーンの実施、および、収益性改善に取り組む

*1: 100店舗は4月16日時点の店舗数（海外8店舗を含む）

海外 スロー 事業

中国大陸の業績回復が非常に顕著、厳選出店は維持しつつ出店を推進

出店のリバランスも計画通り進んでおり、FY25目標の達成に向けて順調に推移

業績推移 および FY25業績予想修正 (連結)

- 国内外の外部環境および自社の業績動向を鑑み、'24年11月に公表した、中期経営計画 FY25 の経営指標を修正する。

'24/11発表の
FY25 業績予想

連結売上収益 4,080億円
連結営業利益 260億円

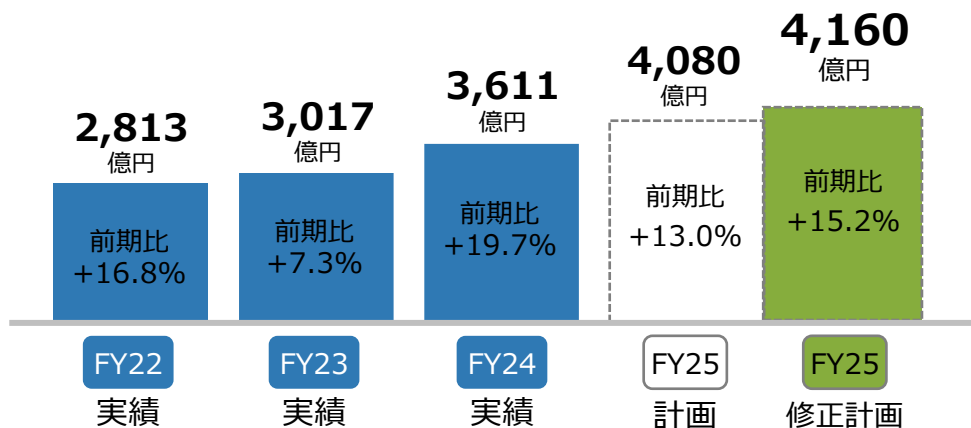
売上年成長 vs.FY24 13.0%
連結営業利益率 6.4%

今回発表の
FY25 予想修正

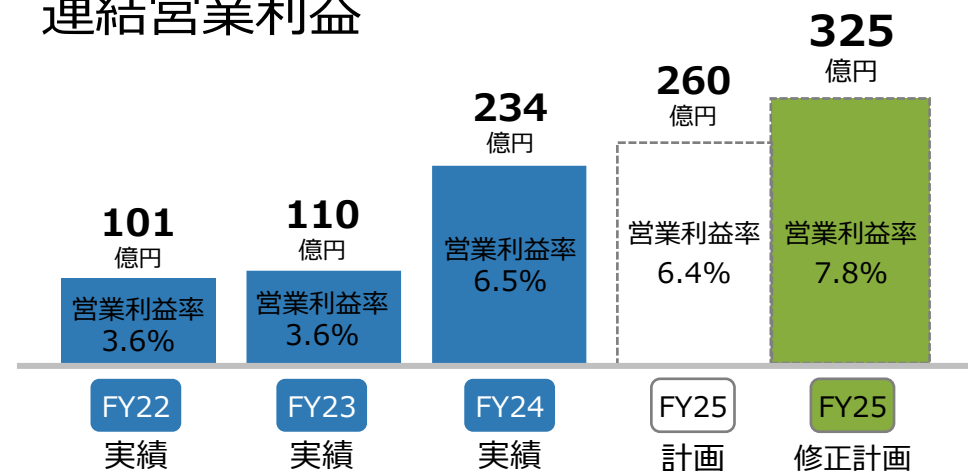
連結売上収益 4,160億円
連結営業利益 325億円

売上年成長 vs.FY24 15.2%
連結営業利益率 7.8%

連結売上収益



連結営業利益

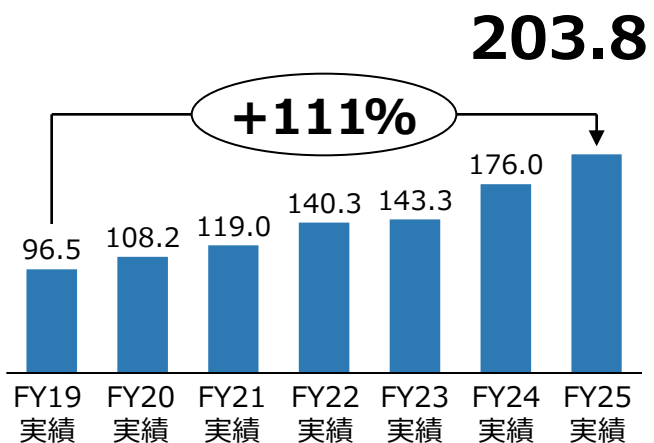


業績推移 および FY25業績予想修正 (連結)

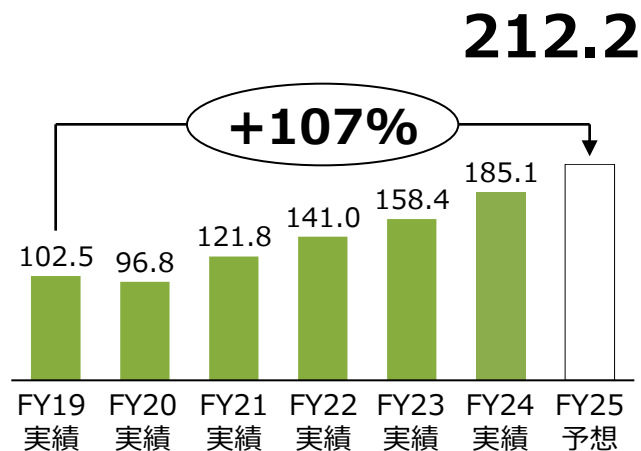
(単位: 十億円)

売上 収益

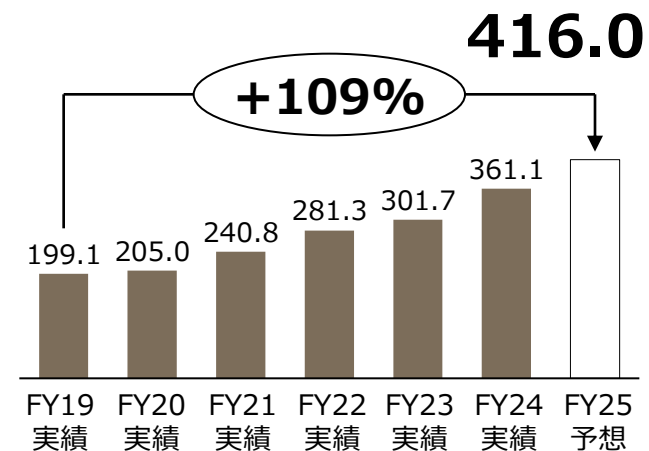
上期



下期

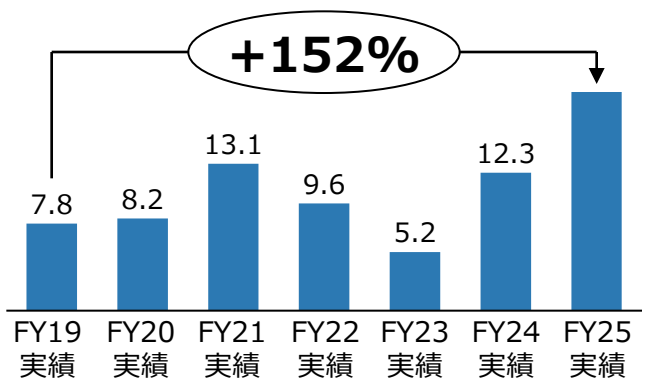


通期

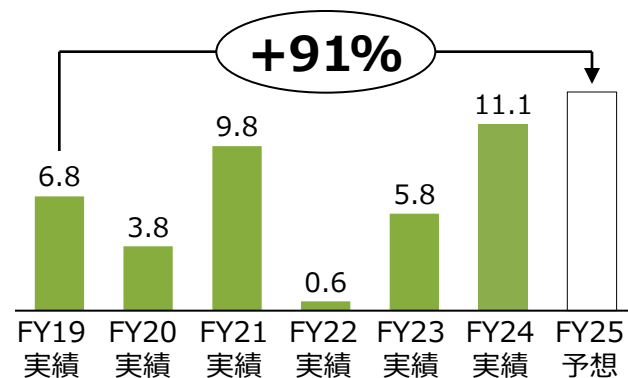


営業 利益

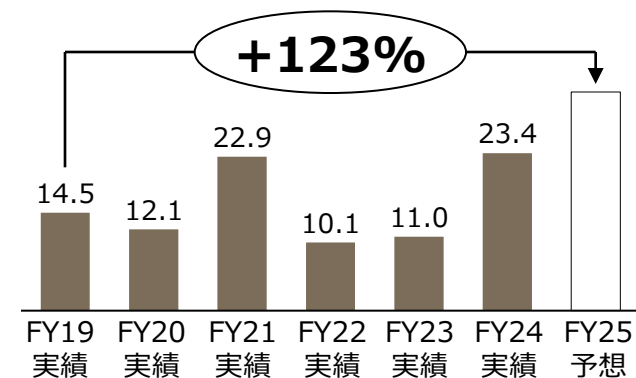
上期



下期



通期



FY25/9 通期業績予想の修正 (連結)

	FY24/9 実績 ①	FY25/9 業績予想 (11月8日)	FY25/9 業績予想 ② (5月9日)	成長率/増減 ②/①
売上収益	361,129 百万円	408,000 百万円	416,000 百万円	15.2 %
EBITDA	37,485 百万円	41,800 百万円	46,500 百万円	24.0 %
EBITDA率	10.4 %	10.2 %	11.2 %	0.8 pt ^{*3}
営業利益	23,384 百万円	26,000 百万円	32,500 百万円	39.0 %
営業利益率	6.5 %	6.4 %	7.8 %	1.3 pt ^{*3}
当期利益 ^{*1}	14,633 百万円	15,000 百万円	19,000 百万円	29.8 %
当期利益率	4.1 %	3.7 %	4.6 %	0.5 pt ^{*3}
EPS	127.46 円	132.60 円	167.94 円	40.48 円
既存店売上昨対 <small>(国内 スロー)</small>	114.2 %	105.0 %	109.0 %	-
出店数	84 店	100~110 店	100~110 店	-
原価率	43.1 %	42.7 %	42.6 %	▲0.5 pt ^{*3}
従業員給付費用率	27.6 %	27.6 %	27.1 %	▲0.5 pt ^{*3}
その他販管費率	22.2 %	23.2 %	22.4 %	0.2 pt ^{*3}
その他収益・費用率 ^{*2}	▲0.6 %	▲0.1 %	▲0.1 %	0.5 pt ^{*3}
ROE	20.1 %	18.6 %	22.0 %	1.9 %

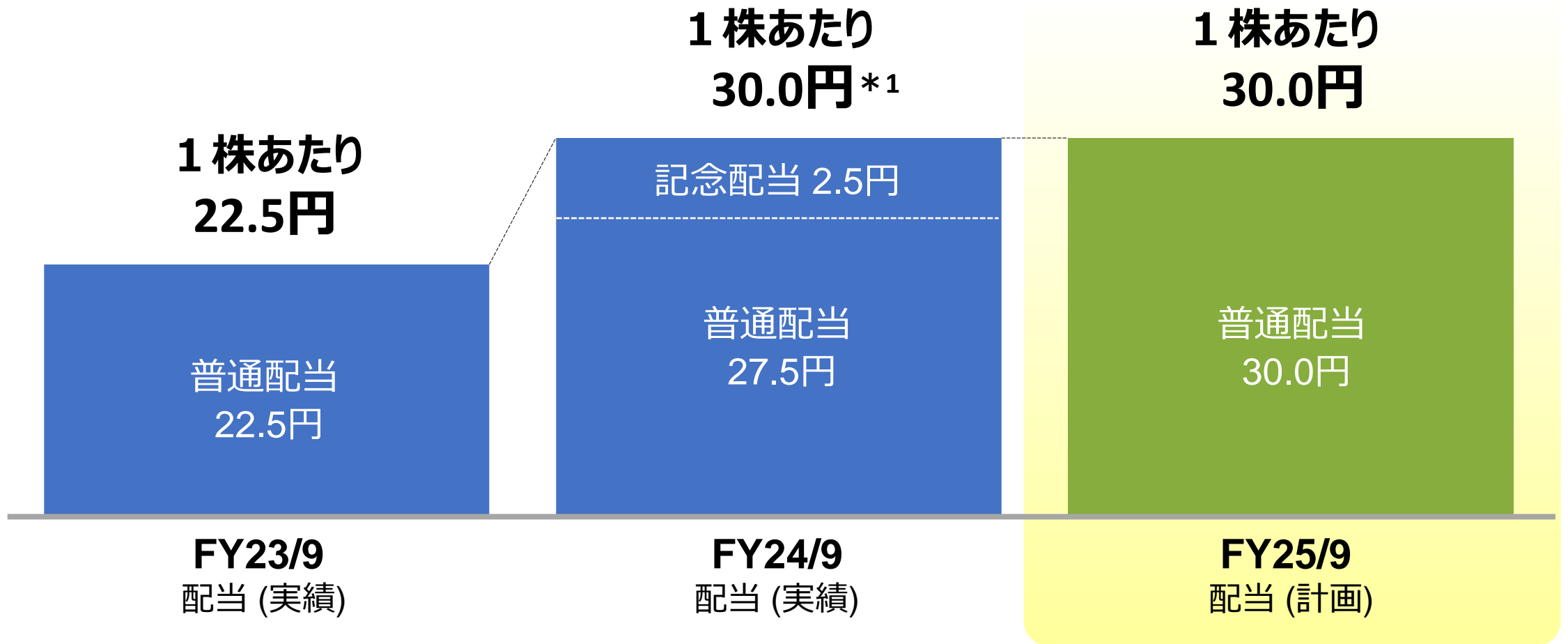
*1: 当期利益=親会社の所有者に帰属する当期利益

*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

*3: ②から①を引いた増減

株主還元：配当

- 2025年9月期の期末配当から、普通配当をこれまでの27.5円から2.5円引き上げ、1株あたり30.0円とする計画



* 1 : FY24/9 配当額は、普通配当 27.5円に 記念配当 2.5円を 加算したもの

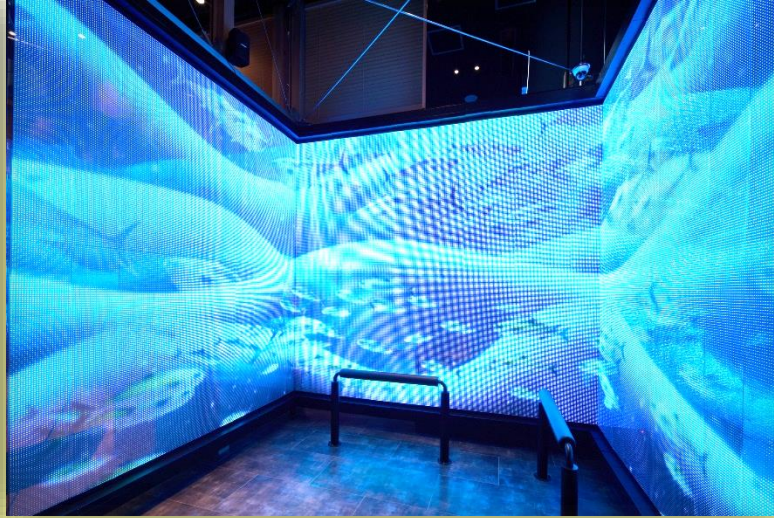
EXPO 2025 大阪・関西万博 「スシロー 未来型万博店」がオープン

まわるすしは、 つづくすしへ。

おいしいおすしを、この先もずっと食べていたい。
しかし、気候変動がもたらす海水の水温上昇、プラスチックごみによる海洋環境への影響、
漁業の担い手の高齢化などたくさん問題により、
水産資源の安定した確保が年を追うごとに難しくなっています。

だからスシローは、
すしのおいしさと、安全・安心へのこだわりはそのままに、
生産者の皆様と共に、すしの未来を切り拓いていこうとしています。

EXPO 2025 大阪・関西万博 「スシロー 未来型万博店」がオープン



国内事業 (スシロー)

新居 耕平

専務執行役員

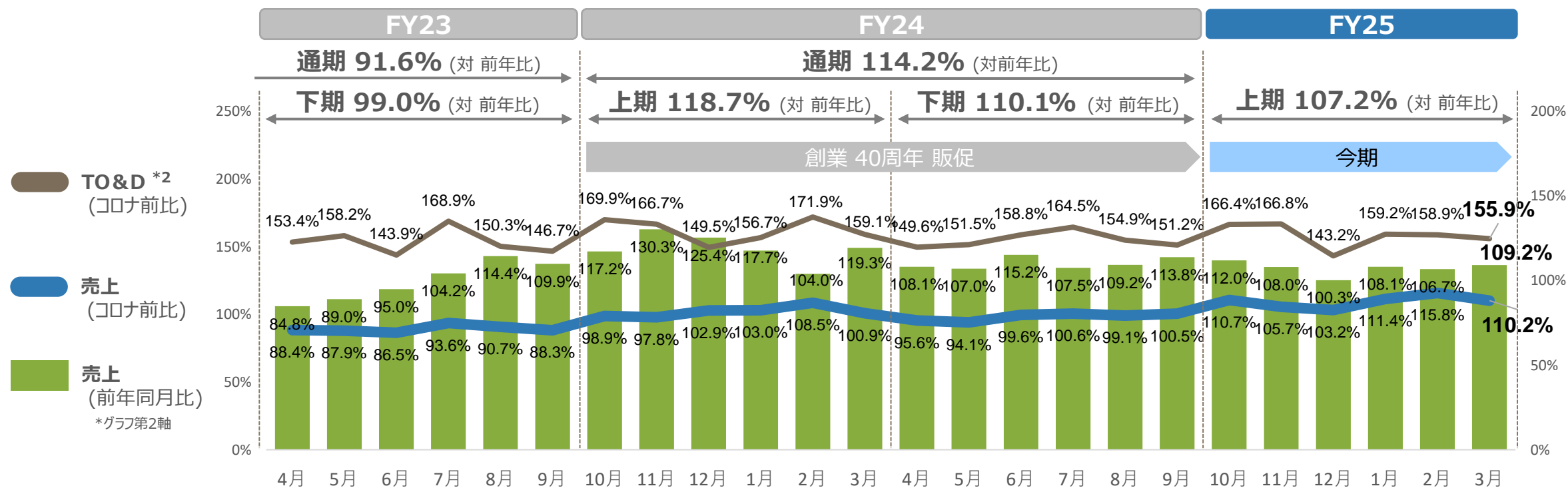


FOOD & LIFE
COMPANIES

国内スシロー 既存店売上 前年同月比

スシローブランド [店舗数^{*1} 650]

- ブランド強化、オペレーション強化、魅力的な販促・キャンペーンの実施に加え、ワクワクを醸成するデジローやキッチンオペレーション効率の向上が望めるAWの導入が進んだこと等が奏功し、上期の既存店売上前年同月比^{*3}は、107.2%と高水準を維持。既存店売上のコロナ前比 (vs.FY19)も、上期を通して103%~110%+で安定的に推移し、力強いモメンタムを示した。



*1 : FY25/上期末 累計店舗数 *2 : TO&D = Takeout and Delivery *3 : 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

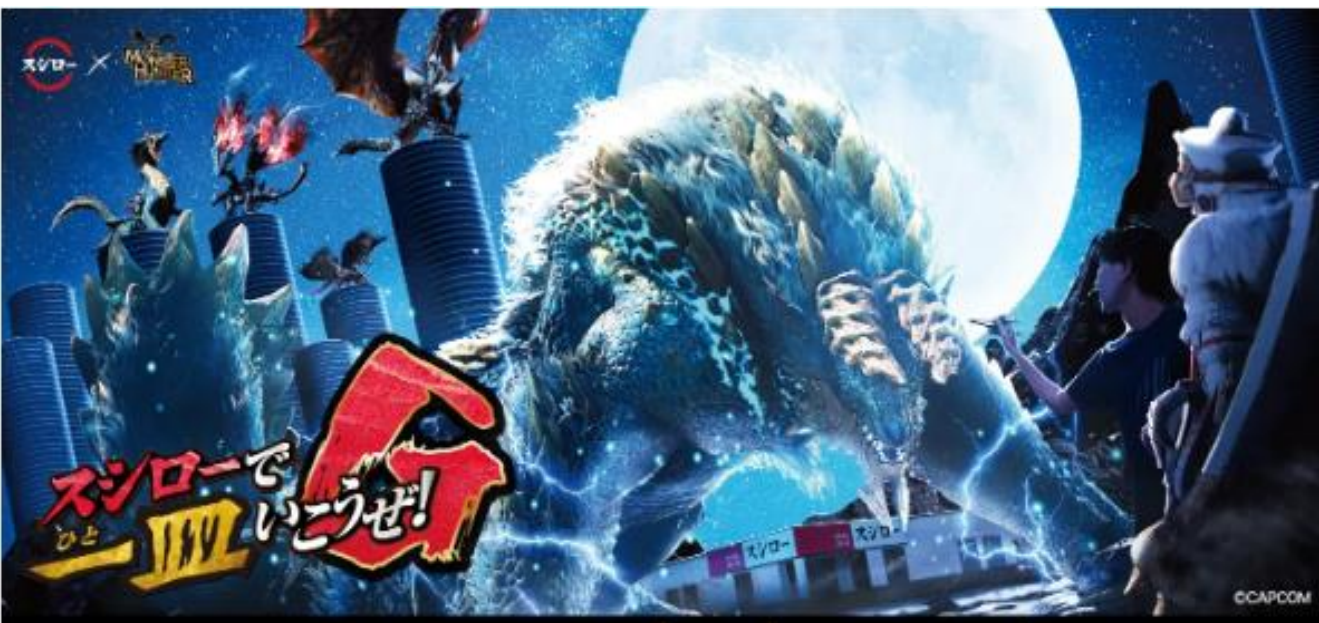
国内スシロー：ブランド強化による集客力・顧客ロイヤルティの向上

- 創業41年目を迎えた今期は、「すしに真っすぐ！」を掲げ、大好きなおすしに真摯に向き合い、仕入れから加工まで徹底してこだわった「鮮度のリレー」で、お客さまに うまいすしをお届けするために、真面目に、愚直に、誠実に取り組んでいます。



国内スシロー：魅力的な商品やキャンペーンで来店を促進

- スシローでお寿司をお楽しみいただくことはもちろん、お寿司と一緒に楽しめるコンテンツを提供したいという思いから、様々なコラボ企画で、お客さまにワクワクをお届けしています。



モンハン
肉の3種盛
コラボ限定ピック付き

絶対肉食！



モンハン
まぐろすし
コラボ限定ピック付き

ステキなお魚！



モンハン
骨付きソーセージ
コラボ限定ピック付き

上手に焼きました～！



2/12-3/2

スシロー × モンスターハンター！ スシローで一皿いこうぜ！シリーズ累計販売本数1億500万本※1突破！大人気ゲームモンスターハンターとのコラボが、昨年続き、今期も再び実現しました。お寿司をはじめとした複数のコラボ商品の販売や、抽選でコラボ限定グッズが当たるSNSキャンペーンの実施、また、「モンスターハンター」の世界観を楽しめるスペシャルコラボ店舗を3店舗展開するなど、多くのお客様に、大変ご好評をいただきました。（※1 2024年9月30日時点）

国内事業 (京樽、みさき、杉玉、新業態)

堀江 陽
専務執行役員



FOOD & LIFE
COMPANIES

京樽



京樽ブランド [店舗^{*1*} 109]

- 旬の味覚を活かした各種キャンペーンに加え、冷凍鮭の販売拡大にも注力しています。特に、上方鮭の定番である押し鮭を冷凍した「冷凍 焼鯖鮭」は、2025年2月に開催された第1回「日本全国！ご当地冷凍食品大賞2024-2025」にて優秀賞を受賞いたしました。不採算店舗の整理を進めつつ、収益性の改善に引き続き注力してまいります。

「日本全国！ご当地冷凍食品大賞2024-2025」優秀賞
「冷凍 焼鯖鮭」（6賞）



旗艦店 総本店みさき（人形町，東京）

みさきブランド [店舗^{*1} 92]

- 旗艦店を基軸としたブランド力とオペレーションの強化、そしてお客様にご好評いただいている月・週替わりの販促施策が奏功し、上期累計売上は対前年比105.6%と大きく伸長いたしました。一方で、不採算店舗の整理を進めながら、「みさき」ブランド全体の更なる収益構造安定化に向けた取り組みを継続してまいります。



杉玉ブランド [店舗^{*1} 91]

- 2017年8月に西宮で誕生した杉玉ブランドは、2022年の海外進出を経て、7周年を迎えた2025年4月、国内外合わせて100店舗を達成いたしました。日頃のご愛顧に感謝し、『杉玉 祝 100店舗感謝祭』を開催し、大変ご好評いただきました。今後も商品とサービスの向上に努めるとともに、更なる出店拡大を目指してまいります。

『杉玉 祝 100店舗感謝祭』



トピックス

みさきブランド ロードサイド型 店舗

みさきブランドの好調な業績を背景に、新たな顧客層の開拓と更なるブランド認知度向上を目指し、ロードサイドへの進出を決定。その第一歩として、2025年1月に、交通量の多い三郷の主要幹線道路沿いに「回転寿司みさき 三郷店」をオープンしました。広々とした駐車場を完備し、これまで来店が難しかった層にも気軽に立ち寄れる店舗となっています。



2025年1月 ロードサイド立地にオープンした「みさき三郷店」

新ブランド「天ぷら定食 あおぞら」

グループの仕入力を活かし、新たな食の提案として誕生した「天ぷら定食 あおぞら」の1号店が、千葉県野田市の国道沿いにオープンしました。活気あふれるカウンター席が中心の店内では、厳選された食材が目の前で揚げられ、熱々の状態で客席のバットへ届けられます。初日から多くのお客様にご来店いただき、幸先の良いスタートを切ることができました。



2025年4月16日 デビューした新ブランド「天ぷら定食 あおぞら」

海外事業

加藤 広慎

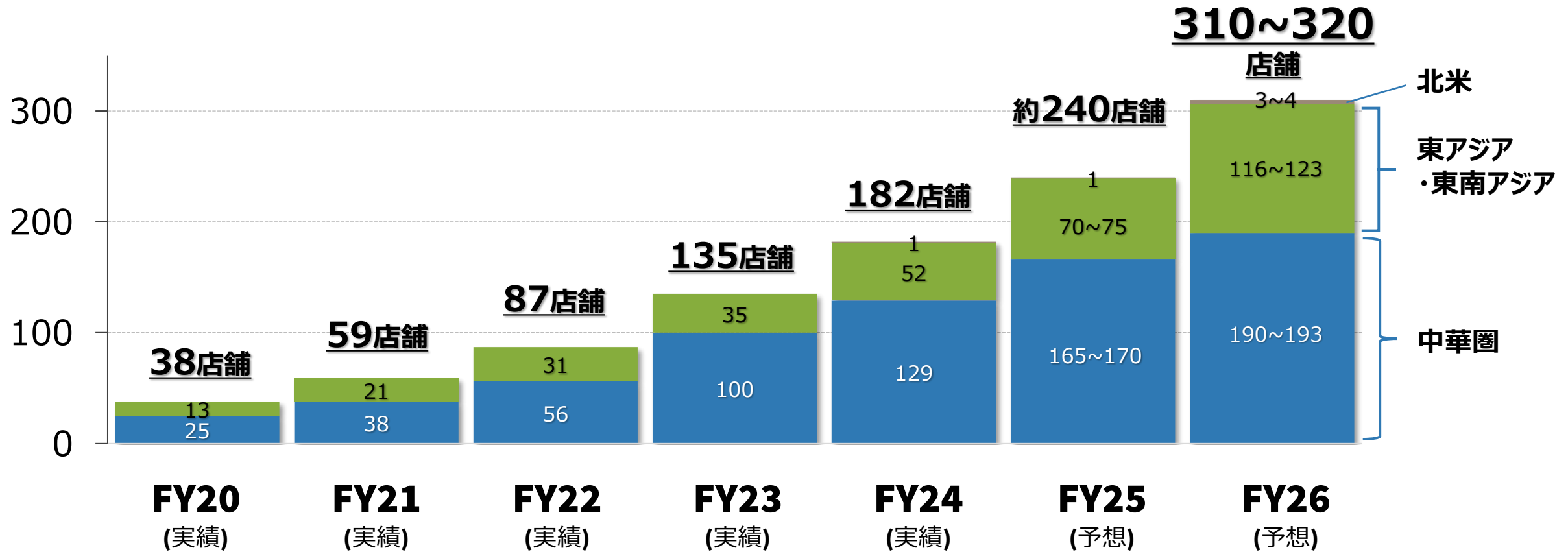
副社長 執行役員



FOOD & LIFE
COMPANIES

店舗数の推移

- FY25は、前年比+30%の約240店舗で着地見込み。下期も引き続き積極的な出店を継続。
- 新中計最終年度のFY26には、320店舗達成を目指す。



海外事業 [上期] マレーシアに1号店を出店。既存拠点も好調を維持。

事業環境・成果

アジア

中華圏^{*1}

- 中国大陸では、全拠点において業績好調が続く。2024年12月には蘇州市1号店を出店。
- 香港・台湾は、利益面において海外事業をけん引。台湾は2025年2月に50店舗目を出店。

東アジア・ 東南アジア^{*1}

- 韓国では、国内情勢の影響を受けるも、業績は堅調に推移。
- タイ・シンガポールでは、引き続き利益面において海外事業をけん引。新店・既存店共に好調。
- ハラル圏においては、インドネシアに続き、マレーシアにて2025年2月に1号店をオープン。当社の商品に対するこだわりが顧客に高く評価され、強い支持を獲得している。

北米

米国

- 米国・ボストンでは、すし居酒屋「酒林」の認知度が上がってきており、業績は上昇傾向。

*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、マレーシア

海外事業 [上期] 中国大陸の業績は好調に転じており、引き続き積極的な出店を継続



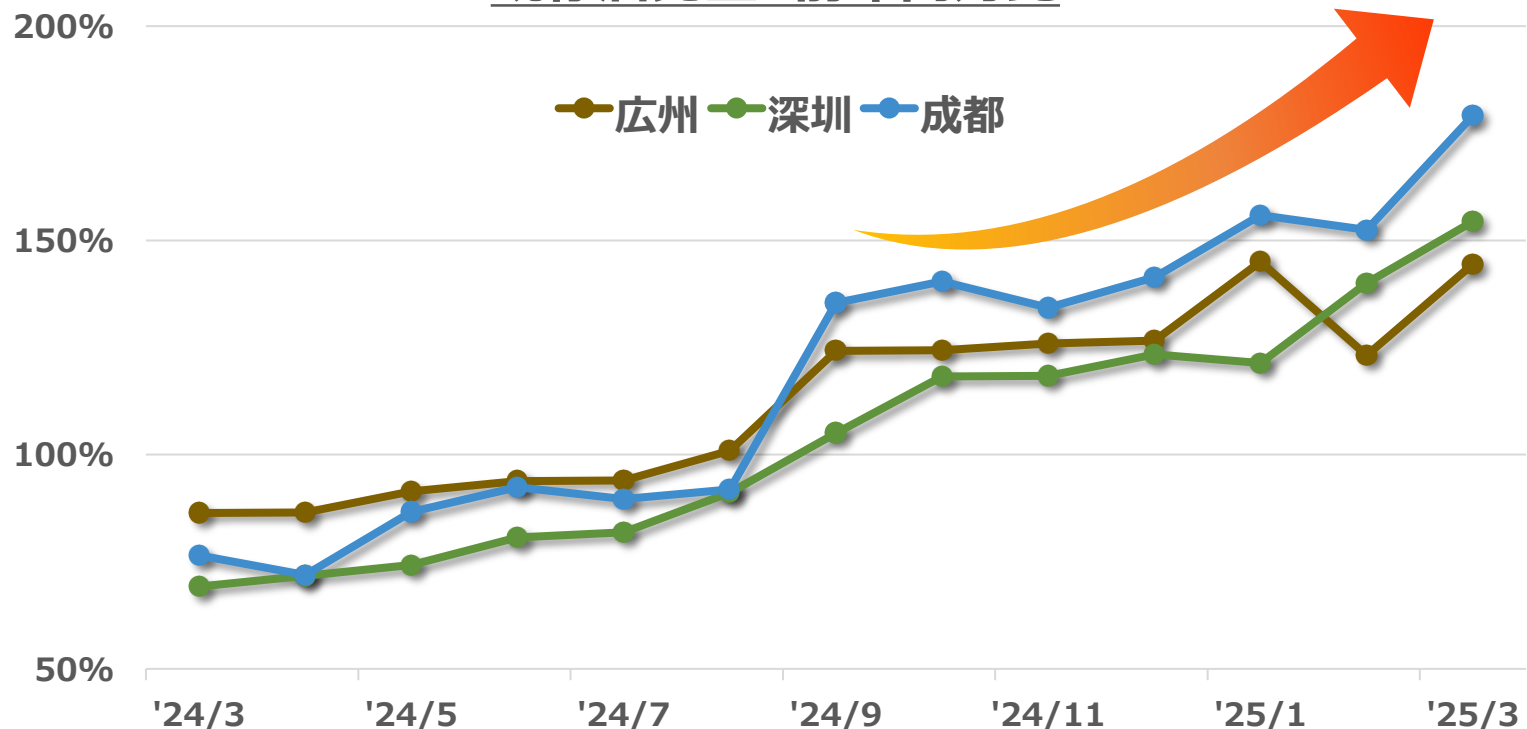
- 外部環境の逆風に直面した期間もあったが、'24/9以降は業績が急速に回復基調へ。
- 環境変化を的確に捉えたうえで、エリア特性に応じた戦略を構築し、今後も攻めの出店戦略を継続。

TOPICS

- '24/12に中国・蘇州市にスシロー1号店をオープン。



既存店売上 前年同月比



海外事業 2025年3月末時点で、9つの国/エリアにて 計207店舗を運営



海外事業 [下期] 拠点ごとに事業環境を見極めながらも積極的な出店を継続。

今後の取り組み

アジア

中華圏

- 積極出店を継続し、ブランディング強化と認知拡大を推進。
- 中国大陸では、出店エリアを戦略的に拡大。

東アジア・
東南アジア

- 複数の収益モデルを活用し、出店スピードを加速。
- 商品力を強化し、競争優位性を確立。

北米

米国

- すし居酒屋「酒林」事業のナレッジを蓄積し、スシロー業態のモデル構築に活用。

総括

山本 雅啓

代表取締役社長 CEO



FOOD & LIFE
COMPANIES

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



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。