FOOD & LIFE COMPANIES

2025年9月期 通期決算説明会

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

2025年11月7日

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

AGENDA

■ 2025年9月期 業績報告	・・・・・・	執行役員 吉田　剛
■ 2025年9月期 振り返り 2026年9月期 業績予想	・・・・・・・	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)	・・・・・・	代表取締役社長 CEO 山本 雅啓
┗● 海外事業	・・・・・・・・・・・・・	副社長 執行役員 加藤 広慎
■ 総　括	・・・・・・・・・・・・・・・	代表取締役社長 CEO 山本 雅啓

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

2025年9月期 業績報告



吉田 剛

執行役員 財務経理担当

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

業績ハイライト FY25/9 （連結、累計）

■増収増益を達成、売上利益共に年間累計で過去最高を更新

（単位: 百万円）	FY24/9		FY25/9			
	実績	売上比	実績	売上比	前期比	計画比*2
売上収益	361,129	–	429,574	–	19.0%	102.0%
EBITDA*1	37,485	10.4%	52,079	12.1%	38.9%	105.2%
営業利益	23,384	6.5%	36,093	8.4%	54.4%	103.1%
親会社の所有者に帰属する当期利益	14,633	4.1%	22,937	5.3%	56.7%	109.2%
売上原価	155,796	43.1%	184,567	43.0%	0.2pt	–
店舗数	1,155	–	1,198	–	43	–

＊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、2025年8月6日に公表した FY25/9 予想比

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

業績ハイライト FY25/9 （セグメント、累計）

■「国内スシロー事業」の増収増益に加え、
「海外スシロー事業」でも大幅な増収増益を達成。売上構成比も30%超に。

（単位: 百万円）	国内スシロー事業			海外スシロー事業[*2]			京樽事業			国内杉玉事業[*4]		
	FY24 累計	FY25 累計	増減率 (増減数)	FY24 累計	FY25 累計	増減率 (増減数)	FY24 累計	FY25 累計	増減率 (増減数)	FY24 累計	FY25 累計	増減率 (増減数)
売上収益	238,173	265,903	11.6%	92,138	131,420	42.6%	23,939	23,425	▲2.2%	6,806	8,153	19.8%
EBITDA[*1]	27,834	33,065	18.8%	16,085	27,487	70.9%	932	1,200	28.9%	634	592	▲6.6%
営業利益[*1]	21,355	25,994	21.7%	9,915	20,340	105.1%	368	766	107.9%	439	271	▲38.4%
減価償却費及び償却費	16,401	17,840	8.8%	11,010	14,202	29.0%	1,738	1,706	▲1.8%	728	907	24.7%
減損損失	582	112	▲80.7%	1,179	698	▲40.8%	400	227	▲43.3%	30	108	258.5%
店舗数	646	659	(13)	182	234	(52)	238	208	(▲30)	89	97	(8)

*1：本ページ以降の、セグメント別 EBTIDA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。
*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。
*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
*4：FY25/Q3より報告セグメントを「その他事業」から「国内杉玉事業」へ変更し、「国内杉玉事業」のみの数値を記載。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

業績ハイライト FY25/9 （セグメント、四半期毎）

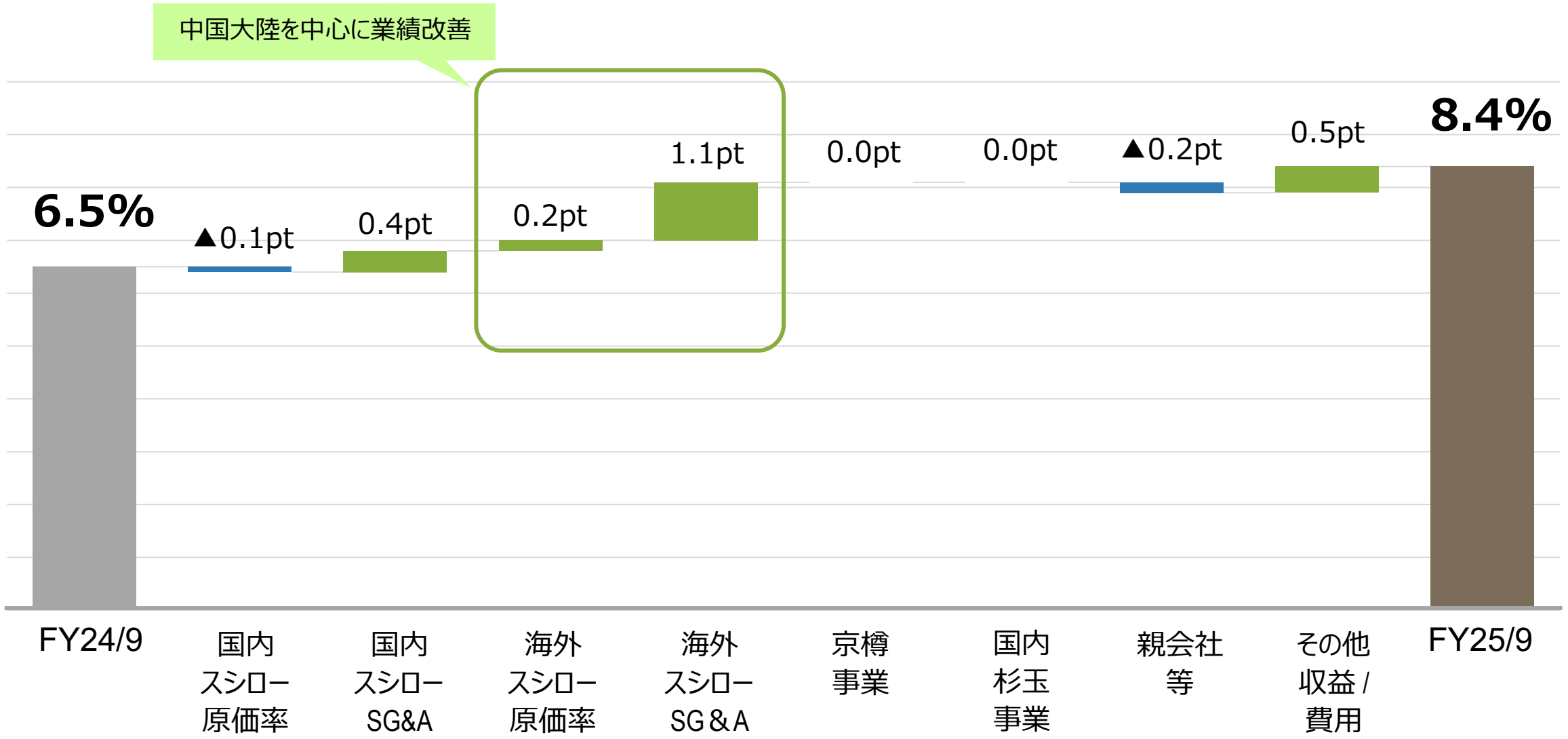
（単位: 百万円）

		国内スシロー事業		海外スシロー事業		京樽事業		国内杉玉事業[*2]	
		実績	比率[*1]	実績	比率[*1]	実績	比率[*1]	実績	比率[*1]
Q1	売上収益	63,224	63.8%	27,763	28.0%	6,152	6.2%	1,994	2.0%
	EBITDA	8,858	14.0%	5,408	19.5%	303	4.9%	152	7.5%
	営業利益	7,244	11.5%	3,920	14.1%	256	4.2%	105	5.3%
	減価償却費	4,281	–	3,274	–	425	–	207	–
	減損損失	–	–	–	–	–	–	–	–
Q2	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%	78	4.2%
	営業利益	7,803	11.8%	4,186	13.5%	151	2.6%	14	2.6%
	減価償却費	4,392	–	3,463	–	435	–	219	–
	減損損失	17	–	488	–	48	–	15	–
Q3	売上収益	66,893	61.3%	34,298	31.5%	5,771	5.3%	2,062	1.9%
	EBITDA	7,878	11.8%	7,425	21.7%	370	6.4%	115	5.7%
	営業利益	6,097	9.1%	5,855	17.1%	315	5.5%	59	2.9%
	減価償却費	4,529	–	3,563	–	426	–	236	–
	減損損失	–	–	▲9	–	2	–	–	–
Q4	売上収益	69,913	60.2%	38,317	33.0%	5,625	4.9%	2,215	1.9%
	EBITDA	6,829	9.8%	8,378	21.9%	275	4.9%	247	11.1%
	営業利益	4,849	6.9%	6,378	16.6%	44	0.8%	92	4.2%
	減価償却費	4,638	–	3,903	–	421	–	246	–
	減損損失	96	–	219	–	177	–	92	–

*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。
*2：FY25/Q3より報告セグメントを「その他事業」から「国内杉玉事業」へ変更し、「国内杉玉事業」のみの数値を記載。

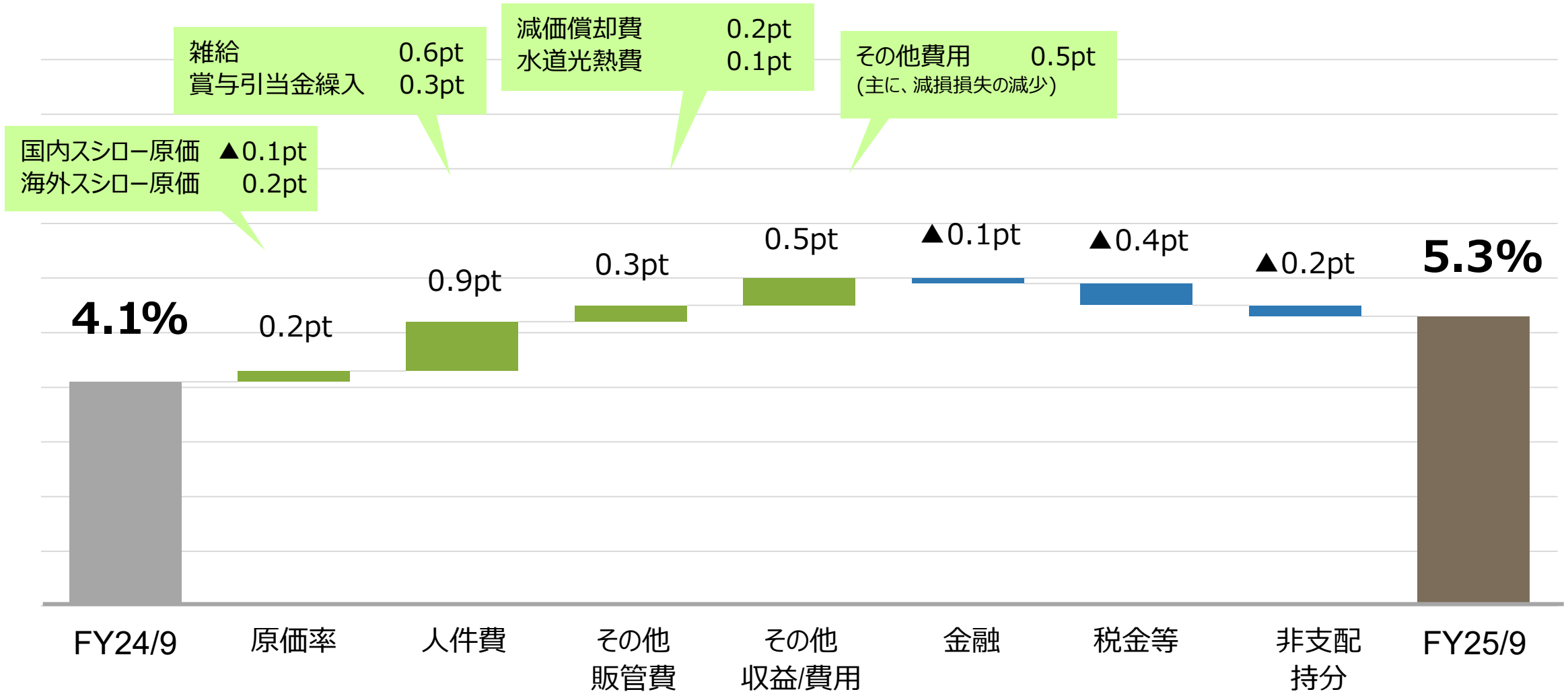
Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

営業利益 変化要因分析 FY25/9 （累計）



Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

当期利益*1 変化要因分析 FY25/9 （累計）



*1：親会社の所有者に帰属する当期利益

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

財務状況　BS･CF（連結）

連結財務状況計算書

(単位：百万円)	FY24/9	FY25/9	増減
流動資産	74,656	88,396	13,740
[現預金]	[48,695]	[58,822]	[10,127]
非流動資産	290,499	310,200	19,701
[のれん]	[30,371]	[30,371]	[-]
資産	365,154	398,596	33,441
流動負債	80,843	84,857	4,013
[社債及び借入金]	[9,009]	[4,009]	[▲5,000]
非流動負債	206,474	212,837	6,363
[社債及び借入金]	[75,514]	[76,519]	[1,005]
負債	287,317	297,694	10,377
資本	77,837	100,902	23,064
負債資本	365,154	398,596	33,441
自己資本比率	20.5%	24.0%	+3.5%
Net Debt/EBITDA	0.9x	0.4x	▲0.5x
株価純資産倍率	4.4x	9.1x	4.7x

連結キャッシュ･フロー計算書

(単位：百万円)	FY24/9	FY25/9	増減
営業CF	56,326	64,429	8,103
投資CF	▲ 24,066	▲ 25,436	▲ 1,370
財務CF	▲ 34,322	▲ 29,235	5,088
キャッシュ増減	▲ 2,533	10,127	12,661

■連結ＢＳ
資　　産：（主な増加）現預金等、有形固定資産
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
資　　本：（主な増加）利益剰余金（主な減少）配当支払
■連結ＣＦ
営業CF：税引前利益121億円増加、減価償却費及び償却費50億円増加
　　一方で賞与引当金減少29億円増加、法人所得税支払額57億円増加
投資CF：出店/省人化投資継続（海外投資比率39.7%）
財務CF：リース債務返済支出24億円増加、自己株式取得支出75億円減少
■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）
ROEは、26.9%とFY24/9比で７pt近く上昇。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

店数　国内・海外

			FY24	FY25	
			期末 店数	増減	期末 店数
外食	スシロー	日本	646	+13	659
		海外	174	+53	227
	杉玉	日本	87	+8	95
		海外	8	▲1	7
	回転寿司みさき／三崎丸	日本	95	▲8	87
テイクアウト	スシロー	日本	9	▲1	8
	京樽	日本	98	▲16	82
	マルチブランド	日本	20	▲1	19
その他			18	▲4	14
合計			1,155	+43	1,198

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

2025年9月期 振り返り
2026年9月期 業績予想



山本 雅啓
代表取締役社長 CEO

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

中期経営計画 FY26　重点課題と達成状況

中計FY26戦略骨子

- **海外事業の拡大継続、売上比率35%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
- **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 (FY25末時点)

- ✓ 海外事業の売上比率　30%超
- ✓ 中国大陸で、FY25中、蘇州(12月)・杭州(4月)に、スシロー初出店
- ✓ インドネシアは8号店までオープン、東南アジアにおいて4つ目のマーケットとなるマレーシアでも 2月に1号店をオープン
- ✓ 北米では、FY26中のスシロー1号店オープンの準備を進めている

- ✓ [スシロー] デジロー店舗数は123店舗まで拡大
- ✓ [京樽] 引き続き不採算の閉店と厳選出店を推進し、収益性は改善傾向
  [みさき] 旗艦店を軸とした提供価値向上の取り組みや魅力的なキャンペーンの実施により、事業の好調継続
- ✓ [杉玉] 商品・接客力向上にフォーカスし、「また来たい」と思っていただける店づくりへの取り組みを継続。出店も順調に推移し102店舗まで拡大 (海外7店舗含む)

- ✓ （株）マリンバースで、はまちの人工種苗の販売を開始
- ✓ 調達計画・需要予測システム海外は香港・台湾、国内は京樽で稼働準備中
- ✓ グリーンエネルギー5店舗 導入（計164店舗/660店舗）*1
- ✓ 太陽光パネル1店舗　導入　（計104店舗/660店舗）*1
- ✓ 多様な人財の活躍を支える研修や労働環境改善など、人への投資を拡充

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

*1 国内スシローのみ。 店数は FY25末時点

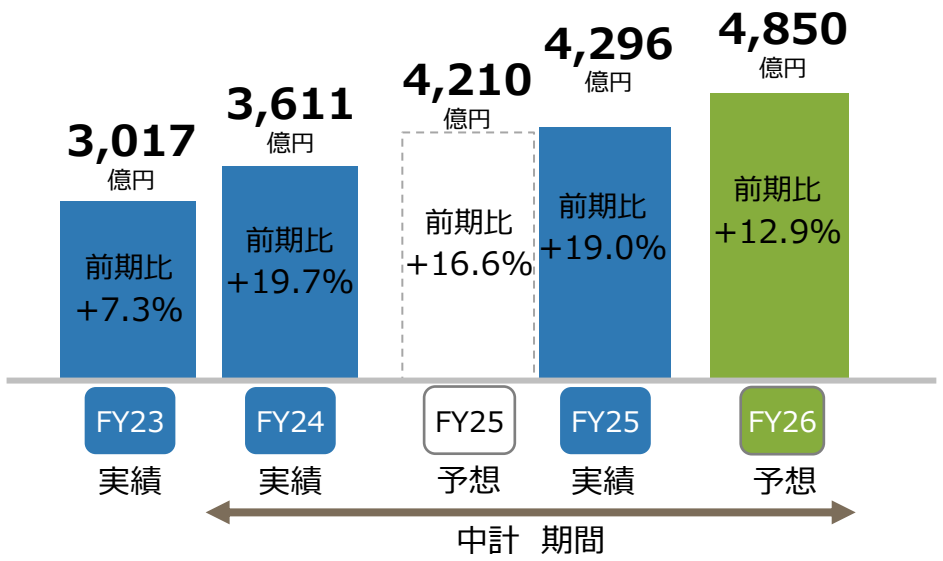
業績推移 および FY26/9 業績予想（連結）

■国内外の外部環境および自社の業績動向を鑑み、中期経営計画 FY26 最終年度の経営指標を以下の通り設定する。

FY26 業績予想				
	連結売上収益	4,850億円	売上年成長 vs.FY25	12.9%
	連結営業利益	405億円	連結営業利益率	8.4%

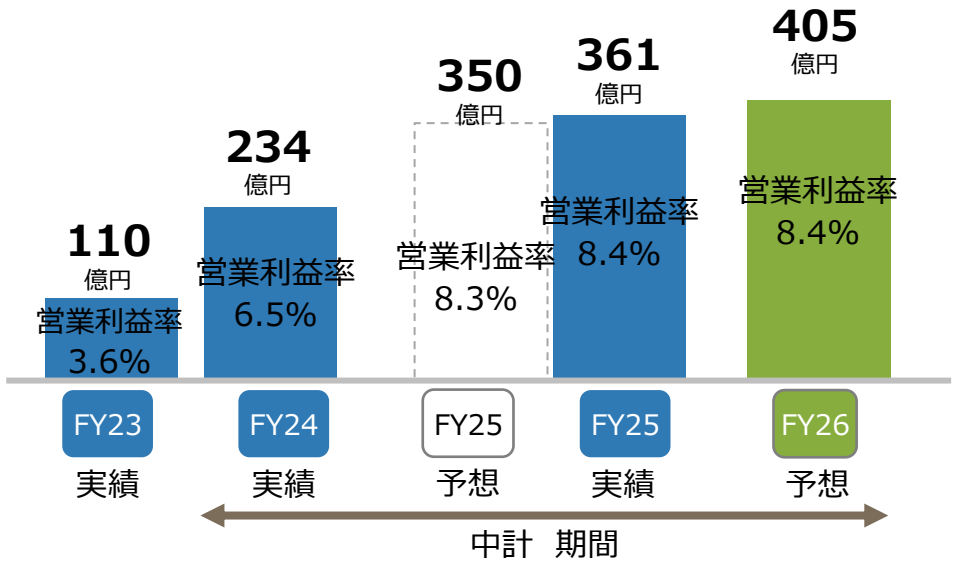
連結売上収益

年平均成長率 FY23-26 +17.1%



連結営業利益

年平均成長率 FY23-26 +54.4%



Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

業績推移 および FY26/9 業績予想（連結）

■国内外の外部環境および自社の業績動向を鑑み、中期経営計画 FY26 最終年度の経営指標を以下の通り設定する。

（単位：億円）	FY24	FY25			FY26		
	実績	実績	予想*2	達成率	旧予想*3	今回予想*4	成長率/増減*5
売上収益	3,611	4,296	4,210	102.0%	4,700	4,850	+3.2%
EBITDA	375 (10.4%)	521 (12.1%)	495 (11.8%)	105.2%	540 (11.5%)	595 (12.3%)	+10.2% (+0.8pt)
営業利益	233 (6.5%)	361 (8.4%)	350 (8.3%)	103.1%	335 (7.1%)	405 (8.4%)	+20.9% (+1.3 pt)
当期利益*1	146 (4.1%)	229 (5.3%)	210 (5.0%)	109.2%	200 (4.3%)	240 (4.9%)	+20.0% (+0.6 pt)
EPS	127.46円	202.71円	ー	ー	ー	211.91円	+9.20円
ROE	20.1%	26.9%	ー	ー	ー	22.7%	▲4.2%
既存店売上昨対（国内スシロー）	114.2%	110.1%	ー	ー	ー	105.0%	ー
出店数	84店	85店	ー	ー	ー	105~115店	ー
原価率	43.1%	43.0%	ー	ー	ー	42.9%	▲0.1pt
従業員給付費用率	27.6%	26.6%	ー	ー	ー	27.0%	+0.4pt
その他販管費率	22.2%	21.9%	ー	ー	ー	21.6%	▲0.3pt
その他収益・費用率*6	▲0.6%	▲0.1%	ー	ー	ー	▲0.1%	0.0pt

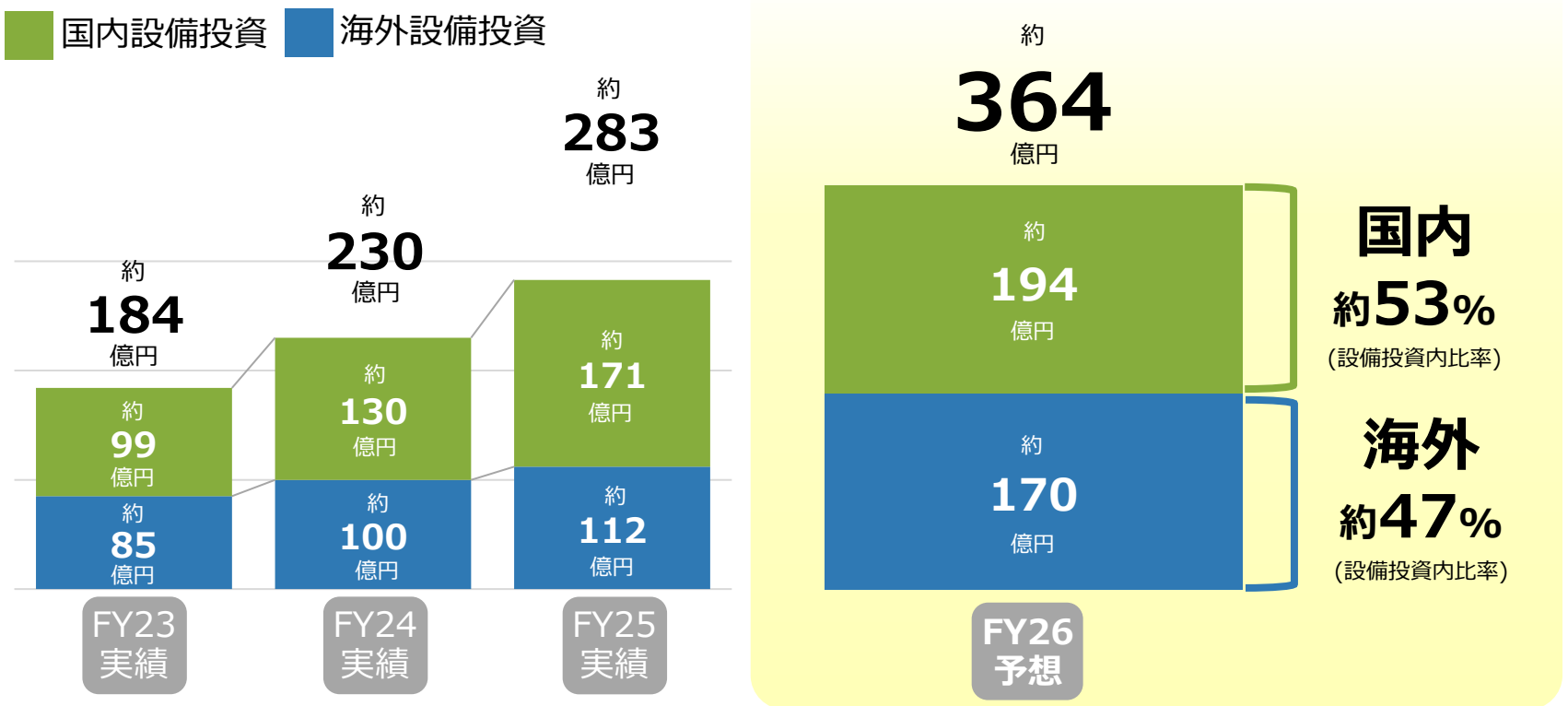
＊1：当期利益＝親会社の所有者に帰属する当期利益　＊2: 2025年 8月6日発表の FY25/9予想　＊3: 2024年 11月8日発表の FY26/9予想　＊4: 今回発表（2025年 11月7日）の FY26/9予想
＊5:今回発表の FY26/9予想値の、FY25実績に対する 成長利率/増減　＊6: その他収益・費用率：その他収益-その他費用を売上収益で除したもの

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

FY26 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、中計最終年度のFY26は、国内事業の強化、海外事業の拡大を目的とする 約364億円の投資を計画。

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**

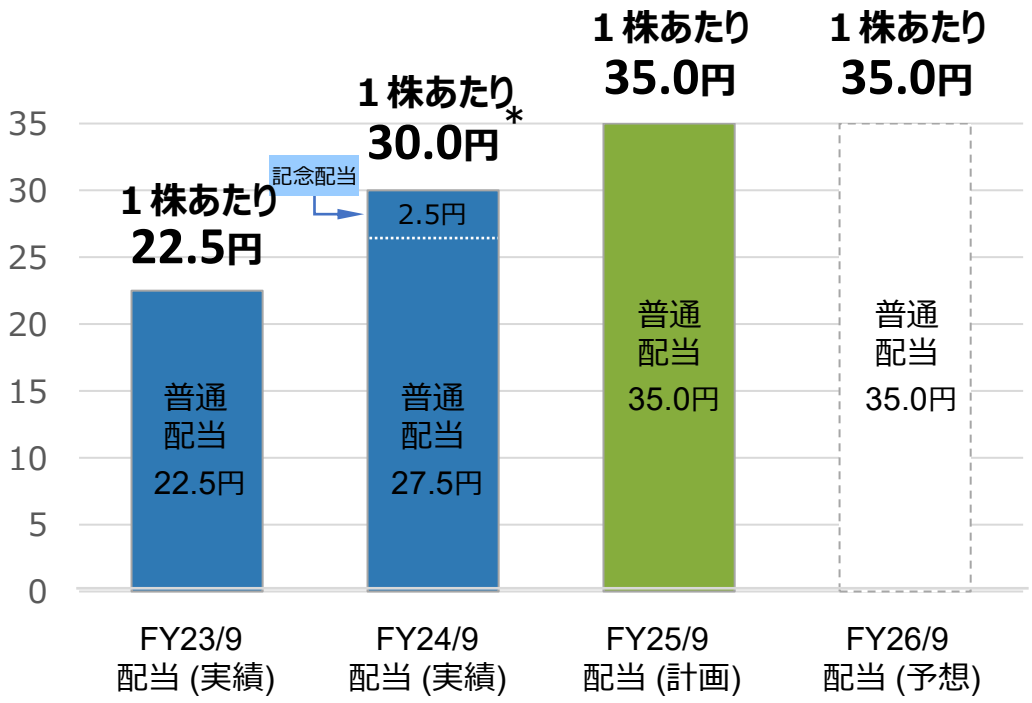
厳選出店アプローチによる新規出店投資を継続。加えて、新規国・地域への事業進出にも注力し、引き続き積極的な成長投資を行う。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

配当・株主還元 FY26/9

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 7.5円引き上げ、1 株当たり35.0円とする計画
- 2026年9月期は、普通配当として 1株当たり35.0円の配当を予想



株主優待

- 保有株式数に応じて、年２回、国内の店舗で利用可能な優待割引券を贈呈

保有株数	贈呈枚数 年２回贈呈分の合計数	
	保有期間3年未満	保有期間3年超
100株～199株	6枚 (3,300円)	10枚 (5,500円)
200株～399株	8枚 (4,400円)	12枚 (6,600円)
400株～799株	12枚 (6,600円)	16枚 (8,800円)
800株～1999株	24枚 (13,200円)	28枚 (15,400円)
2000株以上	60枚 (33,000円)	64枚 (35,200円)

※使用条件等の詳細に関しましては、当社ホームページにてご確認ください。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

国内事業（スシロー）

2025年9月期 振り返り
2026年9月期 業績予想



新居 耕平

専務執行役員

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

スシロー：FY25 業績 および FY26業績予想

重点取り組み	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

事業指標

（単位：億円）	FY24 実績	FY25 実績	FY25 予想*1	FY25 達成率	FY26 今回予想*2	FY26 成長率/増減*3
売上収益	2,382	2,659	2,542	104.6%	2,850	7.4%
EBITDA	278	330	290	114.0%	365	10.4%
営業利益	214	260	219	119.0%	281	8.1%
店舗数	646	659	655~657	-	670~675	+11~+16

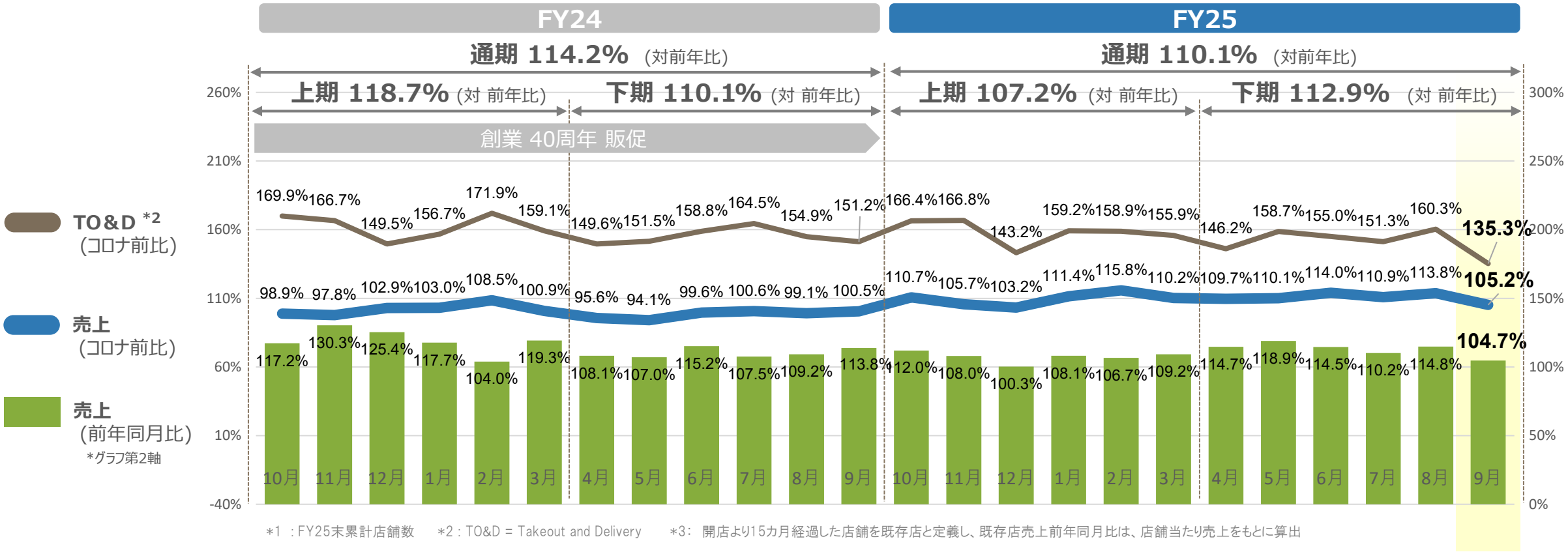
*1： 2024年11月8日発表の FY25/9予想値　*2: 今回(2025年 11月7日)発表の FY26/9予想　*3: 今回(2025年 11月7日)発表の FY26/9予想値の、FY25実績に対する 成長率/増減

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

スシロー：既存店売上 前年同月比 推移

スシローブランド　[店数*1 659]

前期、創業40周年記念販促による好業績で対前年同月比のハードルは高かったものの、今期はブランド力の強化やオペレーション力の強化に注力した事に加え、魅力的な販促の実施も継続的におこない、既存店売上前年同月比*3 上期 107.2%　下期 112.9%　通期 110.1% と高水準で推移した。



*1 ：FY25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し、既存店売上前年同月比は、店舗当たり売上をもとに算出

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

スシロー：魅力的な商品・キャンペーンで、お客様の来店を促進

■　お客様の声をカタチにする商品/企画の開発を推進し、美味しさと楽しさを更に進化させることで、スシローでのお食事体験価値の向上に取り組みました。スシローをご愛顧くださるお客様への感謝として継続的な還元施策を実施し、多くのお客様より厚いご支持をいただきました。

嬉しさ溢れる“声をカタチに”



7/9 (水)~
スシローのお客様からスイーツコラボとして多数のご要望をいただいていた国民的高級チョコブランドGODIVAとのコラボレーションが、「お客様の声をカタチに」する企画として実現。

楽しさ満載“IPコラボ”



7/23 (水)~
7～8月の夏休み期間は、世代を超えて愛されるサンリオのキャラクターユニット「はぴだんぶい」とのコラボを実施し、おすしと一緒に楽しめるコンテンツを提供。

美味しさ弾ける“食べ比べ”



9/10 (水) ~
「秋の味くらべまつり」では、スシローの自慢の鮪を軸に、天然いか3貫盛りなどの様々な食べ比べで秋の食欲を刺激するキャンペーンを展開。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

スシロー： 小型モデルを活用した出店余地の拡大

■ スシロー郊外型より一回り小さいサイズの店舗を都市圏の駅近/駅前ロケーションにオープン。利便性の高いロケーションで、通常店舗と同じメニュー数を提供し、業績は好調に推移。今後、既存モデルの展開に加え、小型モデルを活用した出店余地の拡大も視野に検討を進める。

阪神野田駅店
(2025年5月29日オープン)



阪神本線 阪神野田駅に隣接するJR野田駅（１日平均乗降客数’23年度２駅合計約47,500人)にオープン。改札ゲートを出てすぐの場所に位置し、席数は標準的な郊外型店の約3分の2（２本レーン）で、４人席を中心とするレイアウトとなっている。（ミニデジロー設置店）

中野坂上店
(2025年9月25日オープン)



東京メトロと都営地下鉄の中野坂上駅(１日平均乗降客数 ’24年度２駅合計約73,200人) に直結の商業施設内にオープン。 ４人席中心で席数は標準的な郊外型店の約半分(1.5本レーン) のレイアウト（ミニデジロー設置店）

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

国内事業 (京樽・みさき・杉玉)

2025年9月期 振り返り
2026年9月期 業績予想



山本 雅啓

代表取締役社長 CEO

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

京樽・みさき・杉玉：FY25 業績 および FY26業績予想

重点取り組み

京樽・みさき	• [京樽ブランド]　不採算店の閉鎖による収益性の改善 • [みさきブランド]　商品力・組織力強化によるブランド力の向上、 収益性の更なる改善と安定化
杉玉	• 商品力・サービス力向上による競合との差別化、および、収益性の更なる改善 • 直営、FC 両軸による出店強化

事業指標

		FY24	FY25			FY26	
		実績	実績	予想*1	達成率	今回予想*2	成長率/増減*3
売上収益	京樽・みさき	239	234	235	99.7%	210	▲10.5%
	杉玉	69	82	88	92.6%	90	9.3%
EBITDA	京樽・みさき	9	12	10	120.1%	13	4.6%
	杉玉	7	6	6	98.7%	10	62.1%
営業利益	京樽・みさき	4	8	7	109.4%	10	28.8%
	杉玉	5	3	4	73.1%	6	110.8%
店数	京樽	117	100	114~116	-	75~80	▲20~▲25
	みさき	95	87	90~92	-	80~85	▲2~▲7
	杉玉	87	102*4	100~106	-	107~117*4	+5~+15

*1：2024年11月8日発表の FY25/9予想値　　*2:　今回(2025年 11月7日)発表の FY26/9予想　　*3:　今回(2025年 11月7日)発表の FY26/9予想値の、FY25実績に対する 成長率/増減
*4：海外7店舗を含め102店舗。海外7店舗分の業績は、「海外事業」に含まれる。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

京樽・みさき・杉玉：FY25 振り返り

京樽ブランド　[店数*1*2 100]

より多くのお客様が楽しめる施策や様々なシーンにあった商品を企画・実施いたしました。（敬老の日、京樽の美味しさ全てを詰め込んだお祝弁当の販売など）引き続き**外商販売の強化、および、不採算店の整理も進め**、京樽ブランド事業として、**収益性の改善を達成いたしました。**

みさきブランド　[店数*1 87]

ブランド力とオペレーション力強化に注力しつつ体験価値向上に取り組みました。また**不採算店の整理も推進**し、**ブランド全体の更なる収益安定化を図りました。**これらの活動の一環として、8月の「真夏のすし祭り」では本まぐろとのどぐろの総販売皿数を予想するイベントを実施するなど、お食事をお楽しみ頂くための施策を各種展開。**通期の既存店売上高は前年同月比105.3%*3と 順調に推移。前期比で収益性の向上**も達成いたしました。

杉玉ブランド　[店数*4 102]

グループの調達シナジーを最大限に活用し、すし居酒屋独特の魅力的な商品を創り出している杉玉ブランド。　充実のグランドメニューに加え、杉玉ならではの**ユニークな商品企画に基づくプロモーションを展開し、高い顧客評価を獲得**いたしました。また、より幅広い層のお客さまに認知・ご利用いただくため、**マーケティングを強化しつつ、引き続き直営とFCの両軸による出店を進め**、2025年9月期末で **国内95店舗まで拡大**しました。（前期比＋８店舗）

*1: 店舗数は FY25末 時点の国内の店舗数　*2: マルチブランド店を含む　*3: 曜日数を調整した364日前との比較
*4：102店舗は、海外7店舗を含めたFY25末時点の。海外7店舗分の業績は「海外スシロー事業」セグメントに含まれる。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

海外事業

2025年9月期 振り返り
2026年9月期 業績予想



加藤 広慎

副社長執行役員

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

海外事業：FY25業績 および FY26業績予想

重点取り組み	海外事業	• 過去最大となる出店ペースを実現し、更なる成長を目指す • 品質の安定化/日本同等の販促、マーケティング活動、人材育成を強化し、持続的な成長を支える強固な体制を構築

事業指標

	FY24	FY25			FY26	
（単位：億円）	実績	実績	予想*1	達成率	今回予想*2	成長率/増減*3
売上収益	921	1,314	1,215	108.2%	1,700	29.4%
EBITDA	161	275	192	143.2%	349	27.0%
営業利益	99	203	125	162.7%	242	18.8%
店舗数	182	234	240~250	-	300~320	+66~+86

*1： 2024年11月8日発表の FY25/9予想値　*2: 今回(2025年 11月7日)発表の FY26/9予想　*3: 今回(2025年 11月7日)発表の FY26/9予想値の、FY25実績に対する 成長率/増減

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

海外事業： [FY25] 中国大陸での好調な業績が海外事業の成長に寄与

事業環境・成果

アジア	中華圏[*1]	• **香港・台湾**では、出店を継続するとともに、引き続き業績好調を維持。 • **中国大陸**では、過去最高の日次売上を更新する店舗が相次ぐなど、全拠点で業績を大きく伸ばした。2025年4月には杭州市1号店を出店。
	東アジア・東南アジア[*1]	• **韓国**では、引き続き国内情勢の影響を受けるも、業績は着実に推移。 • **タイ**では、北部のチェンマイに初出店を果たすなど、地方エリアにも出店を進め店舗網を拡大。 • **シンガポール**では、6月に総合型野生動物リゾート施設「Mandai Wildlife Reserve」に東南アジア初のデジロー店舗をオープン。今期末で16店舗を達成。成長フェーズを経て安定・拡大フェーズへと移行。 • **インドネシア**では、今期4店舗を出店し、FY24に進出してから早くも8店舗を達成。収益力も高まり、業績は順調に拡大。 • **マレーシア**では、2月に1号店をオープンして以降、業績は好調。
北米	米国	• **米国・ボストン**のすし居酒屋「酒林」では、商品・サービス強化に取り組む中で、地元メディア掲載や大型イベントへの参加も奏功し、業績は非常に好調

*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

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

海外事業： [FY26 & Beyond]

既存エリアの出店ペースを加速させると同時に、人材育成を強化し、持続的な成長を支える強固な体制を構築

今後の取り組み

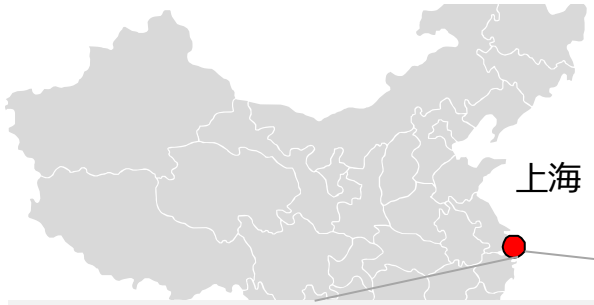
アジア	中華圏	• 積極出店の継続と、更なる商品力の強化により、持続的な成長を続けていく。 • 中国大陸では、上海にも出店エリアを広げ、店舗網の拡大を進める。
	東アジア・東南アジア	• 引き続き出店攻勢をかけ、ブランド認知向上と浸透を図る。 • 商品力の強化、戦略的なマーケティングを通じて、競争優位性を確立。
北米	米国	• ボストンにおける、すし居酒屋「酒林」のブランド価値向上を推進。 • スシロー1号店の出店を計画。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

海外事業　2025年12月、中国大陸・上海へスシロー初出店

■ 上海の大型ショッピングモール「上海環球港」「龍之夢購物中心」にスシロー2店舗を同時OPEN





上海環球港

「スシロー上海環球港店」



龍之夢購物中心

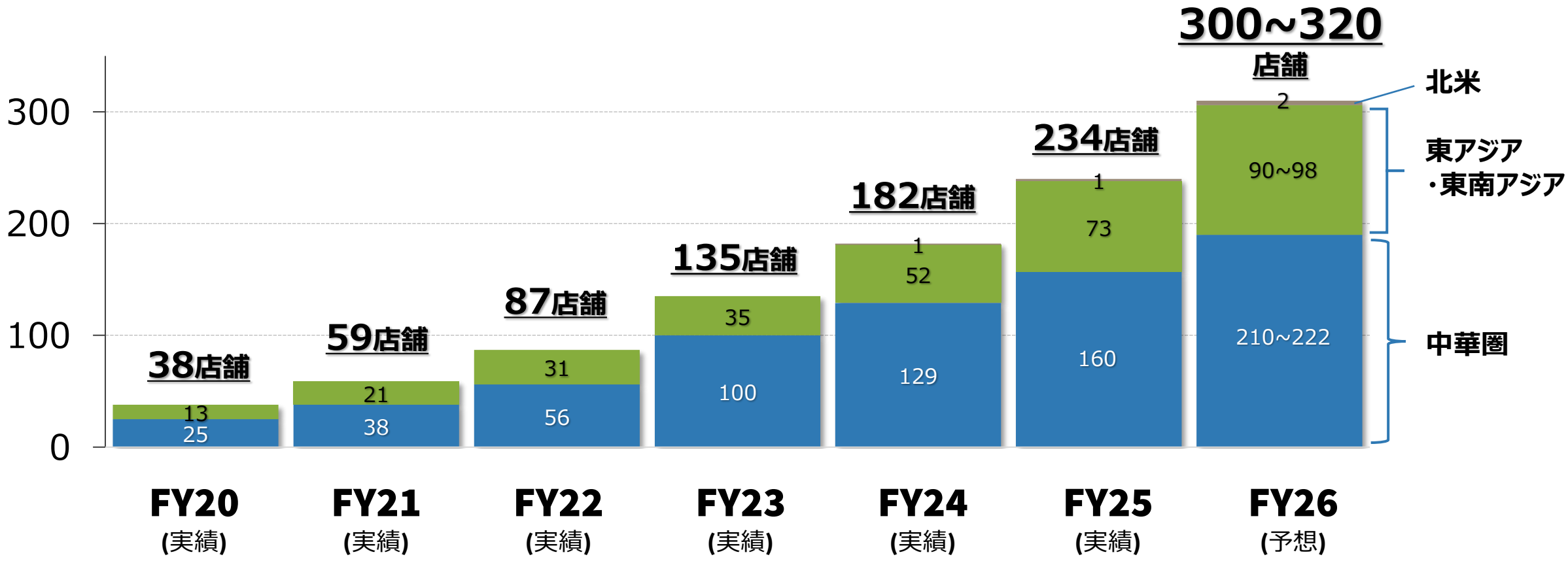
「スシロー中山公園龍之夢店」



Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

海外事業：店舗数 推移

■新中計最終年度FY26は、過去最大となる出店ペースを実現し、300～320店舗の達成を目指す。



Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

総　括



山本 雅啓

代表取締役社長 CEO

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

FY26中期経営計画 及び FY2035 ビジョン

■F&LCが目指すFY2035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構築し、持続的成長の実現に取り組む。

FY2023

FY23

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

現・中期経営計画

FY24 – FY26

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**%

FY2035

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
営業利益率　**10**%
ROE　**20**%以上
海外売上構成比 **55**%

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

質疑応答



Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.

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が、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おりません。

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。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved. Strictly private & Confidential.