

2025年9月期

# 第11期株主通信

2024年10月1日から2025年9月30日まで

株式会社FOOD & LIFE COMPANIES

## トップメッセージ

### ブランドに磨きをかけて世界に発信 グローバルでのさらなる成長を目指します

代表取締役社長 CEO  
山本 雅啓

#### 主力の「スシロー」が好調をけん引

2024年10月に社長執行役員に就任し、第一に着手したのは2023年11月に公表した中期経営計画の修正でした。これは社長就任前から考えていたことでした。外部環境の変化や実績を踏まえて様々な数値の見直しをいたしました。2025年9月期は、計画、リソース、実行が噛み合った1年だったと考えています。

2025年9月期の業績は、増収増益となりました。売上収益4,296億円、営業利益は361億円とともに過去最高、営業利益率も8.4%となる結果を達成することができました。これは2026年9月期末の目標として設定した営業利益335億円、営業利益率7.1%を前倒して上回る水準です。また、当期利益は229億円、ROE26.9%となりました。好調な業績をけん引しているのは、品質向上などの取り組みで客足が伸びた主力の国内スシローをはじめ、海外事業のさらなる成長、国内その他事業の収益拡大、そしてグループ全体の従業員が一丸となって目標達成に向けて邁進した結果と捉えています。

#### 国内の磨きこみとグローバル展開の加速

日本国内では外食産業市場が成熟し、事業の存在意義が問われる今、原点に立ち返りスシローの使命である「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」を具現化することが重要だと考えており、店舗と本社が一体となり、お客さまの体験価値向上に取り組んできたことが成果につながりました。初来店のお客さまだけでなく、より多くのお客さまに二度三度と来ていただけるように、価格だけではなく体験価値を総合的に高めた結果、「この価値でこの価格」という評価をいただけるようになってまいりました。ブランドコミュニケーションも強化しました。例えば、仕入れ、物流、営業、店舗、広告の各部門が一丸となって販促を作り魅力を発信、鮮魚へのこだわりというブランド価値を伝えることに注力しました。出店計画においても16の新店舗全てが予想を上回る成績を達成しました。

国内のその他各事業を見ていきますと、2025年4月に「杉玉」は麻布十番に店をオープンし、世界で100店を超えて好調です。手ごろな価格設定とおいしく創造性があるメニュー開発を意識し、お客さまのみならず業界内でも評価されています。「回転寿司 みさき」は、



高水準のサービスを提供するモデル店舗として2024年10月に「みさき総本店」を東京・人形町にオープンし、成功しています。「京樽」は不採算店舗の閉鎖と厳選出店を続け、売上収益はほぼ同じながら、収益性が継続して改善しています。

海外スシロー事業については、海外店舗数が前年比51店舗増となる234店舗となり、拡大路線を継続しています。

中国大陸では現在63店舗となり成長した一年でした。アジア各国も堅調で、タイは38店舗に拡大し東南アジアで存在感が大きくなっており、シンガポールのMandai Wildlife Reserve店には東南アジアで初めて「デジロー」<sup>※</sup>を導入しました。さらに新規エリアとして2025年2月にマレーシアにオープンした1号店も好調です。様々な都市で、出店を待ち望む方が増えていると感じています。

米国では、2024年4月にボストンに初出店した「杉玉」業態の「酒林(Sakabayashi)」で、味の改善を続けた他、来店動機や体験接点の分析、PR戦略の再構築などを重ねた結果、現地のお客さまに支持される繁盛店となってまいりました。これは既に進出した国においての「顧客体験価値」向上の成功体験となりました。

## 「One Company」という組織行動指針

好調なグローバル展開を支えているのは、「One Company」という組織行動指針です。サイロ型の縦割り構造を解消するなど三つの取り組みを進めてきました。一つめは、海外と国内の連携強化です。二つめは

事業会社の営業部門・店舗と本社部門間の一体経営です。事業会社の営業部門と本社の交流を強化し、より良い顧客体験創出を追求しています。三つめは本社部門間でのコミュニケーションの強化や情報連携です。取り組みは多岐にわたりますが、例えば、全社に点在していたデータを統合し、適切な意思決定に資する形に加工する取り組みなどを進行中です。「One Company」という組織行動指針をもとにグループ全体の一体感がある組織風土づくりを進め、世界中のお客さまにより良い体験を提供できるよう努力を続けてまいります。

2025年大阪・関西万博では、「まわるすしは、つづくすしへ。ーすし屋の未来 2050ー」をコンセプトに「スシロー未来型万博店」を出店しました。海洋水産資源が危ぶまれる将来において天然に依存しない水産資源の重要性が増していることを鑑み、魚は全て養殖のものを使用し「未来につづくすし」を体感いただきました。加えて、全てのメニューをノーパーク・ノーラード、プラントベースのおすしも提供するなど、万博の会場でも多様なお客さまにおすしをお楽しみいただくことができました。サステナビリティ経営においても役立つ知見が得られたと思っています。

水産資源の安定調達に向けた養殖事業に関しては、種苗開発など中長期的な研究を今まで通り継続し、将来の社会的ニーズに対応していきます。一方、目下の海水温上昇等による供給不安に対しては、養殖業者の方々とのアライアンスを強化し調達の安定化を図っていきます。長期的研究と短期的実践の両面から、水産資源の持続可能性を追求します。

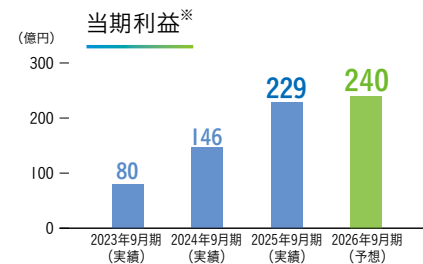
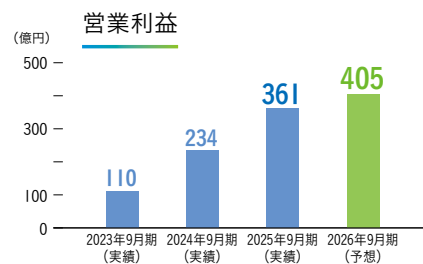
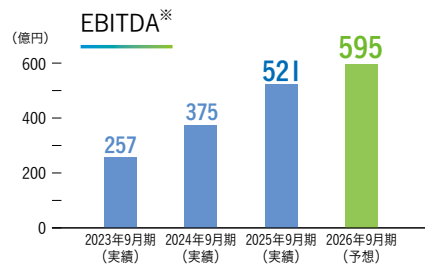
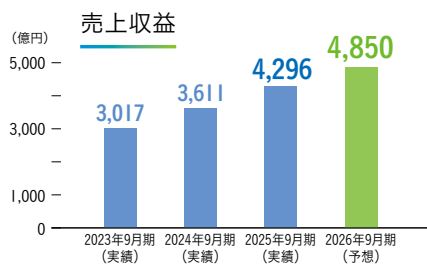
## 人的資本への投資で成長を目指す

当社グループでは前期より継続して人財が成長の源泉と考え、人的資本経営を推進しています。処遇面の向上を図り階層別研修の充実など、地道な活動が社内風土を良化させ、新卒応募者の増加や社員の離職率の低下にもつながっています。特にスシローのキッチンに業務効率化が図れるキッチン内オートレーンの設置を積極的に進める計画で、従業員の生産性向上と働きやすい環境づくりへの投資も惜しみません。また各現地法人では日本の事業を通じた学びも応用して現地スタッフ各人の成長を支援し、各国・地域のお客さまが「心も一杯」になるサービスで事業成長を継続していきます。

今後の目標としては2026年9月期に売上収益4,850億円、営業利益405億円、営業利益率8.4%、さらに長期では2035年9月期に売上収益1兆円以上、営業利益率10%以上の目標を掲げ、売上に対する海外事業の割合は55%を目指します。また、ROICを指標として、各国・地域で事業のパフォーマンスを常に確認しています。今後も店舗や事業の拡大、それを支える人財への成長投資、本社基盤の強化に資する投資や、仕入れ・物流などの川上領域への投資を実施し、その上で株主還元をしっかりと考えていきます。

我々のビジネスが広がるということは、お客さまの笑顔が世界に広がるということと信じ、お客さまの喜びを第一に、今後もグループ一丸となって持続的な成長を実現してまいります。

※ デジタルビジョンと回転レーンを融合した「デジタル スシロー ビジョン」(通称、デジロー)は、「ディスプレイ越しに広がるもうひとつのスシローの世界」をコンセプトに、各テーブルに設置された大型タッチディスプレイです。デジタル上で回転レーンを再現し、実際の回転すしのように選べる楽しさを体験していただけます。



※ EBITDA=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)、減損損失を調整した数値 ※ 当期利益=親会社の所有者に帰属する当期利益

# 日本事業



## 国内スシロー事業が増収増益、すべてのブランドで事業の強化に取り組む

**国内スシロー事業** 2025年9月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ことに加え、魅力的な販売促進を継続的に実施しました。その結果、売上収益2,659億円（前年同期比11.6%増）、営業利益260億円（同21.4%増）と増収増益を達成しました。

**京樽** 敬老の日向けの弁当企画など、利用シーンに応じた施策を展開。加えて、外商販売の強化や不採算店の整理を進め、収益性の改善を進めました。

**みさき** ブランド力とオペレーション力強化に注力し体験価値向上に取り組ましました。不採算店の整理も推進し前期比で収益性を向上をいたしました。

**杉玉** グランドメニューに加え、独自性に富んだ商品企画に基づくプロモーションを展開し、お客さまから評価をいただきました。



## 魅力的な商品キャンペーンを多数実施

2024年10月1日、スシローは41年目を迎えました。これを記念に「すしに真っすぐ!」というスローガンを掲げて、ネタやしやり、調味料にいたるまでうまさを提供するための取り組みを行いました。2025年3月には、春らしく桜漬けを合わせた創作すしや国産わさびを使った手巻のおすしなど、春のグランドメニューを販売しました。このほか、6月の創業月には、感謝の気持ちを込めて、『年に一度の超恩返し! 2025スシローの日』を開催。また、こだわりのまぐろを提供する「年に一度の別格まぐろ祭り」を実施。いずれもひと手間かけた商品、鮮度にこだわった商品、お得なネタのキャンペーンなどで、お客さまに好評を得ました。



## 「ジモメシ」第三弾で能登の地域を応援

スシローでは、地域に根差した食の魅力を全国に広めることで、その地域を盛り上げることを目的に、2024年6月より「ジモメシ」プロジェクトを展開しています。第三弾として、石川県能登町の名産「小木港のするめいか」を使用した「能登小木港いかのせ いか白湯醤油ラーメン」を2025年9月に全国のスシローで販売しました。本企画は、2024年の能登半島地震による被害を受けた地域へ貢献したいと考えたことから実現しました。今後も様々な地域の食を紹介することで地域に貢献してまいります。



## 人気キャラクターたちとのコラボ施策

スシローでおすしをお楽しみいただくことはもちろん、おすしと一緒に楽しめるコンテンツを提供したいという想いから、様々なキャラクターやゲームなどとのコラボレーション施策を実施しています。2024年11月には、SNSで人気沸騰中のキャラクター・パペットスンスン、以降、大人気サンリオキャラクター、シナモンロールとの2回目となるコラボ。ハンティングアクションゲーム「モンスターハンター」、サンリオのキャラクターユニット「はぴだんぷい」とのコラボなどを次々に実施。これらの企画を通じて、多くのお客さまにご来店いただきました。



## 京樽 「ジャパン・フード・セレクション」で最高賞「グランプリ」を受賞

お持ち帰り鮓専門店「京樽」は、2025年2月に実施された第1回「日本全国!ご当地冷凍食品大賞2024-2025」において、「冷凍 焼鯖鮓」で優秀賞ならびに第88回「ジャパン・フード・セレクション」の最高賞であるグランプリを受賞しました。受賞に際しては、「ふっくらとした焼鯖の香ばしさとシャリの酸味が絶妙である」、「解凍後も冷凍とは思えない食感と風味が維持されている」などの評価をいただきました。京樽では、2022年より冷凍寿司の開発・製造に力を入れており、公式サイトや大手通販サイト、スーパーなど様々な販売チャネルを通じて拡販に努めています。



回転寿司 みさき

## 「真夏のすし祭り」でSNSキャンペーンを開催

「回転寿司みさき」では、特製の赤シャリとともに、90品以上の定番と季節商品を提供するなど、お客さまにいつでも楽しんでいただける寿司をご用意しています。2025年8月には「真夏のすし祭り」を開催しました。本まぐろや赤えび、うなぎなどを盛った「本まぐろ団」と、のどろろを筆頭に煮あなごや甘えび昆布を盛り合わせた「のどろろ団」の2種類を提供。併せて、SNSキャンペーンとして両商品の総販売皿数を競う人気対決を実施。お客さまに好評をいただきました。



## 国内外100店舗目となる「杉玉 麻布十番」をオープン

創業8年目となる2025年4月、国内外通算100店舗目となる「杉玉 麻布十番」をオープン。これを記念して「杉玉 祝 100店舗感謝祭」を開催しました。また、より幅広い層のお客さまにご利用いただくため、杉玉らしいオリジナリティのある楽しい商品を提供し、引き続き直営とFCの両軸による出店を進めています。

杉玉は2017年に兵庫県西宮市で1号店を開業し、関西・関東を中心に九州、四国、中国、東北へ展開。さらに、海外では香港や米国にも出店しています。

# 海外事業

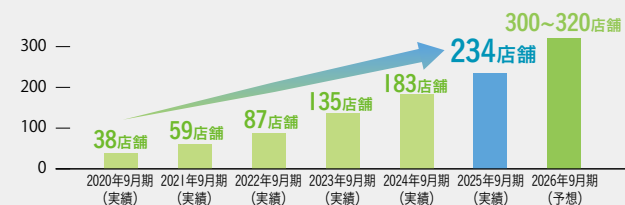


## 売上収益

2025年9月期 1,314億円

2026年9月期 (予想) 1,700億円

## 海外事業 店舗数推移



## 海外展開を中期経営計画に沿って推進、さらなる成長に向けて取り組みを加速

当社グループは海外に9か国・地域に出店しており、「FY24-FY26中期経営計画」では、海外事業拡大と売上比率35%を重点課題の第一番目に掲げています。なかでも、中国大陸での好調な業績が海外事業の成長に寄与しています。加えて、タイでは、地方エリアに出店を進め店舗網を拡大しているほか、インドネシアでも2024年9月期に初めて出店してから2025年9月期には8店舗になり、成長へ向かって着実に事業を進めています。今後、海外事業において出店ペースを加速させていくと同時に、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していきます。

### マレーシア

## 海外200店舗突破の節目となる初出店

2025年2月にマレーシアで初出店となる「スシロー スリア KLCC店」をオープンしました。1号店は、首都クアラルンプールで世界的に知名度の高いランドマーク「ペトロナス・ツインタワー」に直結する大型商業施設「スリアKLCC」に立地し、洗練された空間で、国内外の幅広い層の方々へのスシローの認知を高めています。今回の出店により、海外事業においては9か国・地域を達成し、海外店舗数が200店舗を突破しました。



スシロー スリア KLCC店

### シンガポール

## 世界的に評価の高い観光スポットに新店をオープン

2025年6月、シンガポールで16店舗目となる「スシロー Mandai Wildlife Reserve店」をオープンしました。Mandai Wildlife Reserveは観光客やファミリー層が多く訪れる世界的に評価の高い観光スポットです。この店舗には東南アジアで初めて「デジロー」を導入しました。引き続き、シンガポールにおけるスシローブランドの更なる浸透を目指してまいります。



スシロー Mandai Wildlife Reserve店

### 中国

## 上海でスシロー2店舗を同時に初出店

2025年12月、中国・上海において初出店となる「スシロー上海環球港店」と「スシロー中山公園龍之夢店」の2店舗を同時オープンしました。どちらも多くのお客さまにご来店いただき、大変好調なスタートを見せました。この2店舗を含め中国大陸での店舗数は71店舗※となりました。日本で確立したうまさ・楽しさ・価格以上の価値を上海のお客さまにも提供することを目指しています。

※2025年12月6日時点の数です。



スシロー 中山公園龍之夢店

スシロー 上海環球港店

## 世界の舞台で示したスシローの新たな挑戦 スシロー未来型万博店を通じたブランド発信

万博準備室 室長 山添 三恵



### 100%養殖魚でのメニュー提供という挑戦

当社は、2025年の大阪・関西万博において「スシロー未来型万博店（以下、「万博店）」を出店し、国内外からご来店いただいたお客さまに美味しいお寿司と楽しく学べる体験を提供しました。このプロジェクトを通じて、当社のVISIONである「変えよう、毎日の美味しさを。広めよう、世界に喜びを。」を未来へとつなぐきっかけになったと捉えています。

今回の出店は、大阪・関西万博という世界的な舞台で日本のすしの魅力を発信し、未来につづく食の姿を提案する取り組みです。構想はドバイ万博の経験も踏まえながら、4年ほど前から検討を開始し、綿密に準備を進めてきました。

「まわるすしは、つづくすしへ。一すし屋の未来 2050」というコンセプトのもとで最も大きな挑戦は、魚を使ったメニューは全て養殖のもので提供したことです。通常店舗では天然魚を使用したメニューが多くを占めることから、メニュー構成を根本から見直す必要がありました。「選べる楽しさ」を損なわないよう、調達・商品開発チームが養殖魚の確保と商品開発を重ね、スシローらしい多様なメニューを揃えました。また、水産資源が持続可能になることで、すしを未来にまで提供しつづけられます。そのためのテクノロジーや取り組みを楽しく学んでいただく体験を提供するため、オリジナルゲームを万博用に2種類開発しました。



### 多様な食文化に応えたメニュー開発の取り組み

また、「万博店」では世界中のお客さまが来場される環境に合わせて、全てのメニューがノーポーク・ノーラード（豚肉・ラード不使用）で植物由来メニューもご用意しました。豚肉を使えない制約の中でも、大阪らしさを表現するため、鶏や海老の串カツ、牛を使ったかすうどんをご提供するなど、工夫を凝らしました。こうした取り組みは今後の海外展開にも活かしていければと考えています。

加えて、「万博店」では店舗デザインにも注力しました。会場中央の「静けさの森ゾーン」という立地を生かし、前面は鏡で森を映し、客席の壁一面をガラス張りにして森を背景として取り込む設計としました。テクノロジーの進化によってたとえ森の中でも美味しいお寿司が食べられる未来をイメージしています。森の中に溶け込みながらも、店舗外観には大型ビジョンに滝を映し出し、水産物を扱うスシローらしさも表現しています。



### 未来につづくすしを実現するための人財育成

今回のプロジェクトで運営を主に担ったのは、入社2～3年目の若手従業員です。大阪・関西万博という特別な場で、未来を担うメンバーに挑戦してほしいという思いから公募の上選抜しました。店内では、彼らの自由で新鮮な発想のもと、「万博店」の運営にチャレンジした結果、国内外の多数のお客さまから好評をいただき、総来店者数は約29万人に達しました。

そして、今回の「万博店」では、食材の未来と人財の未来を考える場でもありました。これからも食材の未来については、大切な水産資源を守りつつ、活用していく一方で、養殖の取り組みにも注力していきます。また、人財の未来については、若手従業員が主体的に工夫を重ね、お客さまに喜んでいただく姿勢は、今後の国内外の店舗で必ず活きると感じています。美味しいすしとホスピタリティが融合した体験価値は、スシローの新しい可能性そのものです。

「万博店」での挑戦は一つの通過点に過ぎません。持続可能な調達と人財への投資をこれからも深め、「未来につづくすし」を実現するために、挑戦を続けてまいります。

<https://www.akindo-sushiro.co.jp/expo2025/>

### 持続可能な取り組みなどで複数の受賞

「万博店」では、公益社団法人2025年日本国際博覧会協会が主催する「2025年日本国際博覧会 持続可能な取り組みに関する表彰」で「調達部門」の賞を受賞いたしました。また、会場中央の「静けさの森」に調和する外観設計等が高く評価され、一般社団法人 日本ディスプレイ業団体連合会（NDF）主催による「ディスプレイ産業奨励賞」と「NDF特別賞 銀賞」のダブル受賞を果たしました。



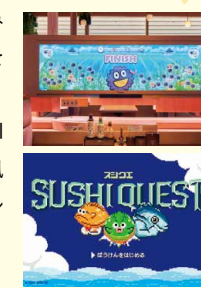
### 先端技術を用いて養殖された、サステナブルなメニュー

「万博店」で提供した魚は全て養殖で、中でも陸上養殖など先端技術による水産物を使った商品を「あしたのサカナ」シリーズとして展開。増えすぎて海藻を食い荒らすウニを陸上畜養技術で美味しく育てたことによる「陸上育ちの磯まもりウニ包み」をはじめ、陸上養殖のサバ、クルマエビなど、未来につづく水産資源を体感できるメニューを揃えました。



### 食事をしながら楽しく学べる限定ゲーム

水産資源の課題や持続可能な取り組みをより身近に感じていただくため、ゲームを通じて楽しく学べる体験を提供しました。全テーブル参加型で順位を競う「UNI CATCH GAME」や個別にロールプレイング風のゲームを楽しめる「SUSHI QUEST」をスシロー未来型万博店限定で開発しました。



[https://www.akindo-sushiro.co.jp/expo2025\\_gameqr/](https://www.akindo-sushiro.co.jp/expo2025_gameqr/)