

2021年11月12日

各 位

会 社 名 株式会社 FOOD & LIFE COMPANIES
代表者名 代表取締役社長 水留 浩一
(コード：3563 東証第一部)
問合せ先 常務執行役員 小河 博嗣
(TEL. 06-6368-1001)

新・中期経営計画策定のお知らせ

当社グループは、このたび、2022年9月期から2024年9月期までの3か年の新たな中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。

詳細につきましては、別紙をご参照いただきますようお願い申し上げます。

以 上

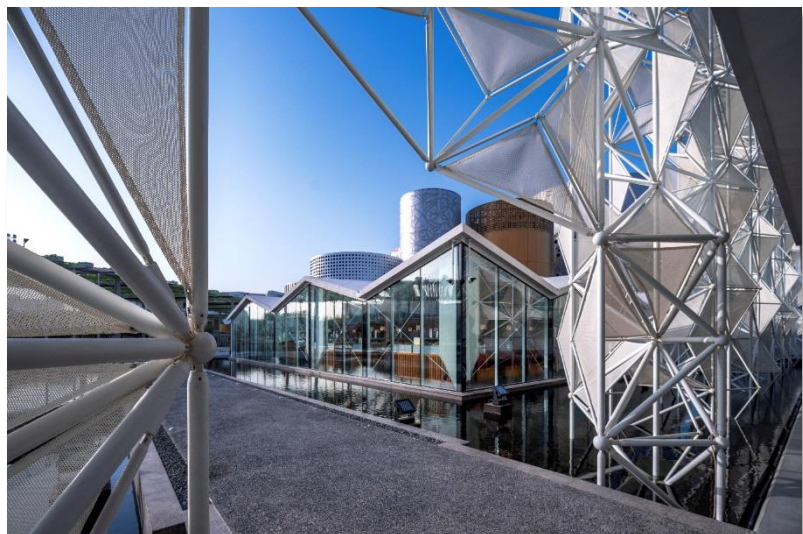


新・中期経営計画 (3カ年) について



FOOD & LIFE
COMPANIES

新・中計開始初日(10月1日)に スシロードバイ万博店 オープン

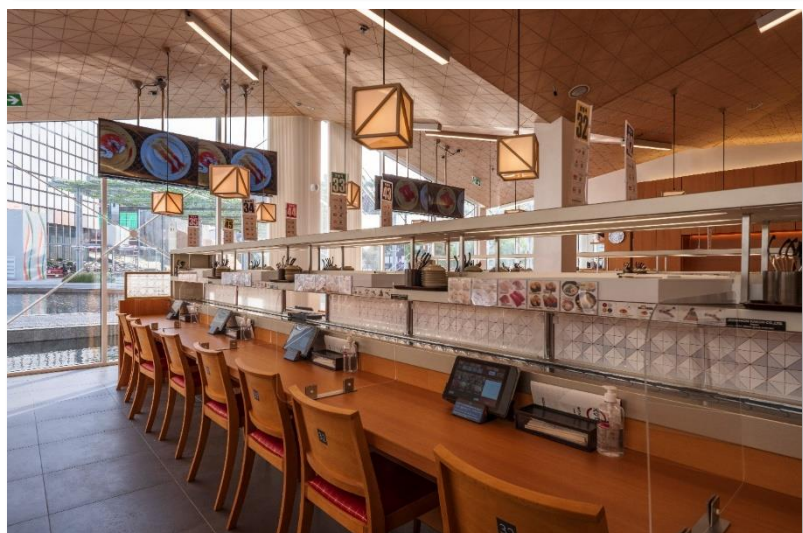


【ドバイ万博出店の目的】

- スシロブランドの**世界的な認知向上**
- イスラムの戒律「ハラル」対応完了

ドバイ万博 → **広大なマーケットへ
進出準備も完了**

イスラム教国:世界57地域*1
イスラム教徒:18億人以上*2



*ドバイ万博期間2021年10月~2022年3月の期間限定出店、出所1: イスラム協力機構加盟国・地域、出所2: 一般社団法人日本フードバリアフリー協会

2025年大阪・関西万博の協賛が決定

- 2025年大阪・関西万博で『**未来の食**』に関わる事業に協賛決定。



FOOD & LIFE
COMPANIES



2025年
大阪・関西万博

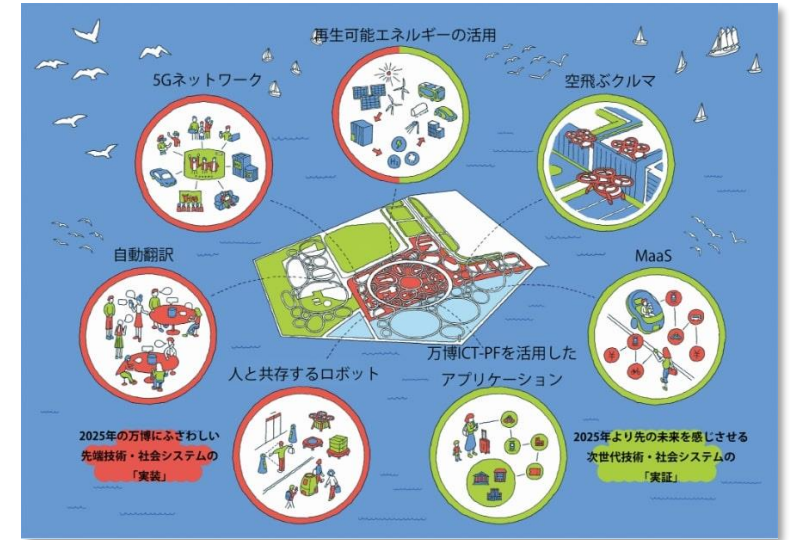
大阪・関西万博の会場鳥瞰図イメージ



大阪・関西万博の会場内イメージ



Society5.0実現型会場イメージ



*出所: 公益社団法人2025年日本国際博覧会協会

前・中期経営計画の 達成状況



前・中計FY19-21の売上・利益目標とその達成状況

中計目標
FY19-21

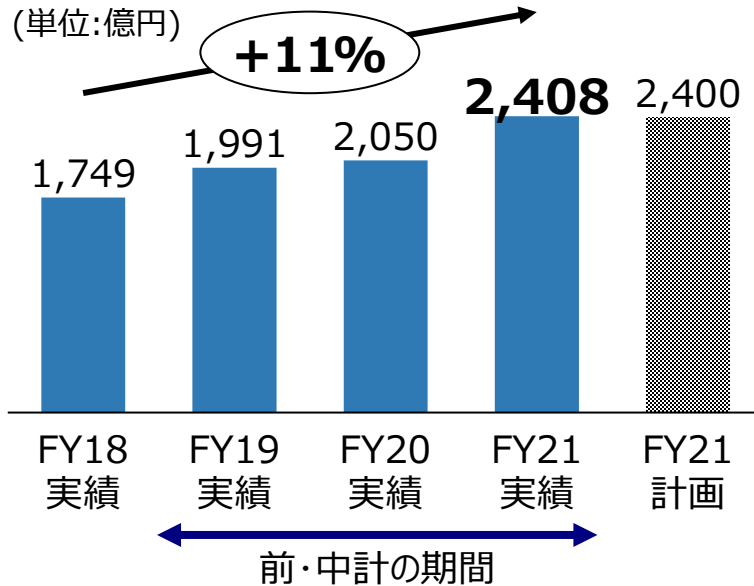
- ① 連結売上高2,400億円
- ② 連結当期利益100億円

③ 売上・利益とも
成長率年10%超

売上高・当期利益・成長率すべての指標で超過達成

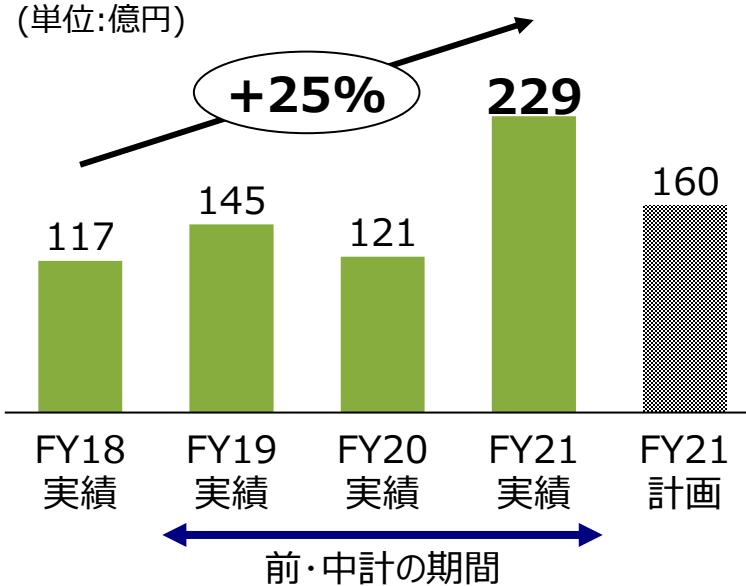
連結売上高

(単位:億円)



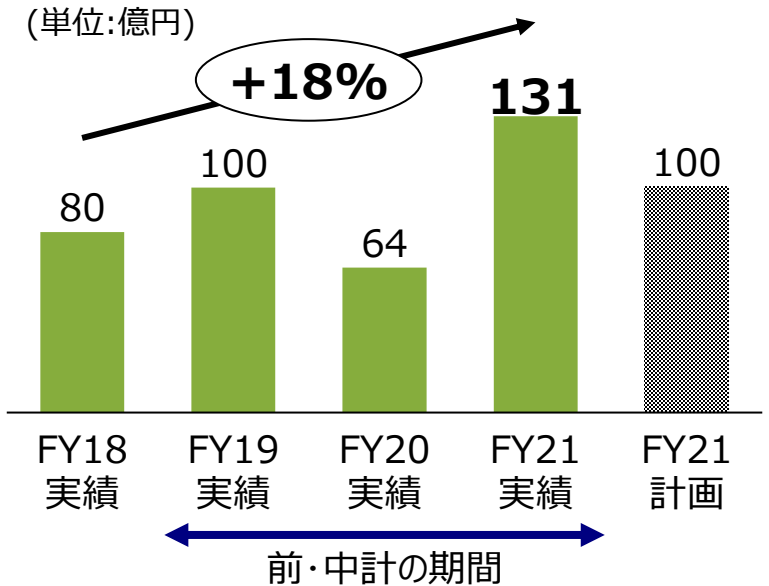
連結営業利益

(単位:億円)



連結当期利益

(単位:億円)



* FYとはFiscal Yearを意味し、例えばFY21とは2021年9月期(2020年10月~2021年9月)を示す

前・中計FY19-21の戦略骨子とその達成状況

中計FY19-21戦略骨子

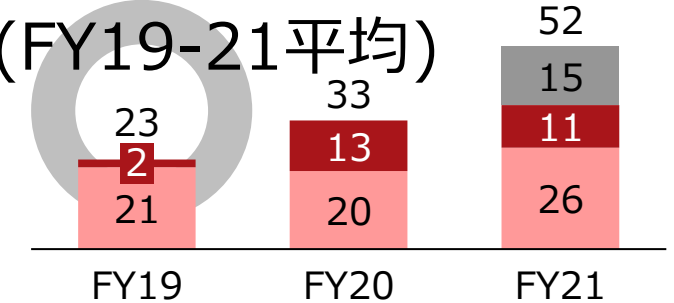
- **国内スシロー業態は拡大を継続**
⇒ 引き続き30店~/年を出店
- **新業態ですし周辺市場も開拓**
⇒ 杉玉はFCも活用し積極拡大
⇒ 他事業の開発もチャレンジ
- **海外展開を本格化**
⇒ 5地域以上へ展開
⇒ 海外売上高200億円、
海外店舗比率10%超へ

達成状況

- **国内スシローの拡大は達成**

⇒ 36店/年(FY19-21平均)

■ ToGo型
■ 都市型
■ 通常型



- **新業態の開拓は達成**

⇒ 杉玉は39店舗に拡大

⇒ 新業態“むすび寿司”をチャレンジ

⇒ 更に京樽をM&A



- **海外展開はコロナがなければ達成見込**

⇒ 海外6地域に展開完了

⇒ 海外売上高170億円

海外店舗比率6.1%

(スシロー業態における同比率8.8%)

新・中期経営計画



2021年4月 新・中計の発表を前に新社名へ移行



FOOD & LIFE COMPANIES

日々の食を美味しくすることで、お客さまの生活や人生までゆたかにしたい。

「FOOD & LIFE COMPANIES」という社名には、

そんな想いが詰まっています。

さらに、夢をともに実現する“仲間”という意味を込め、“COMPANIES”としました。

頭文字のFとLで地球をかたどったロゴマークは、

世界のすみずみにまで美味しさの喜びを広げていくさまを表現。

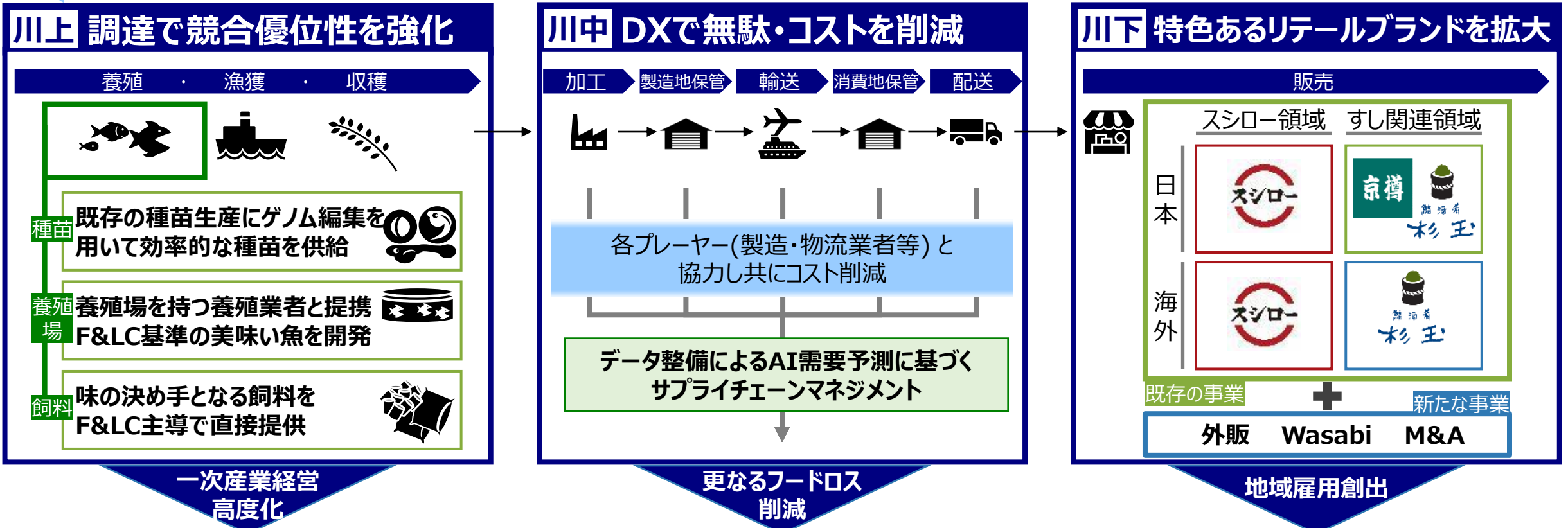
キーカラーは“海の青”と“大地の緑”で、未来まで続く食の恵みを象徴しています。

FOOD & LIFE COMPANIES の目指す姿

- 圧倒的な顧客基盤を持つ川下の強みを活かし、①川上での調達基盤づくり②川下～川中でのDX推進でコストを削減、リーンなサプライチェーンでサステイナブルな売上1兆円を目指す。

新・中計での新規注力領域

従来から継続する既存注力領域

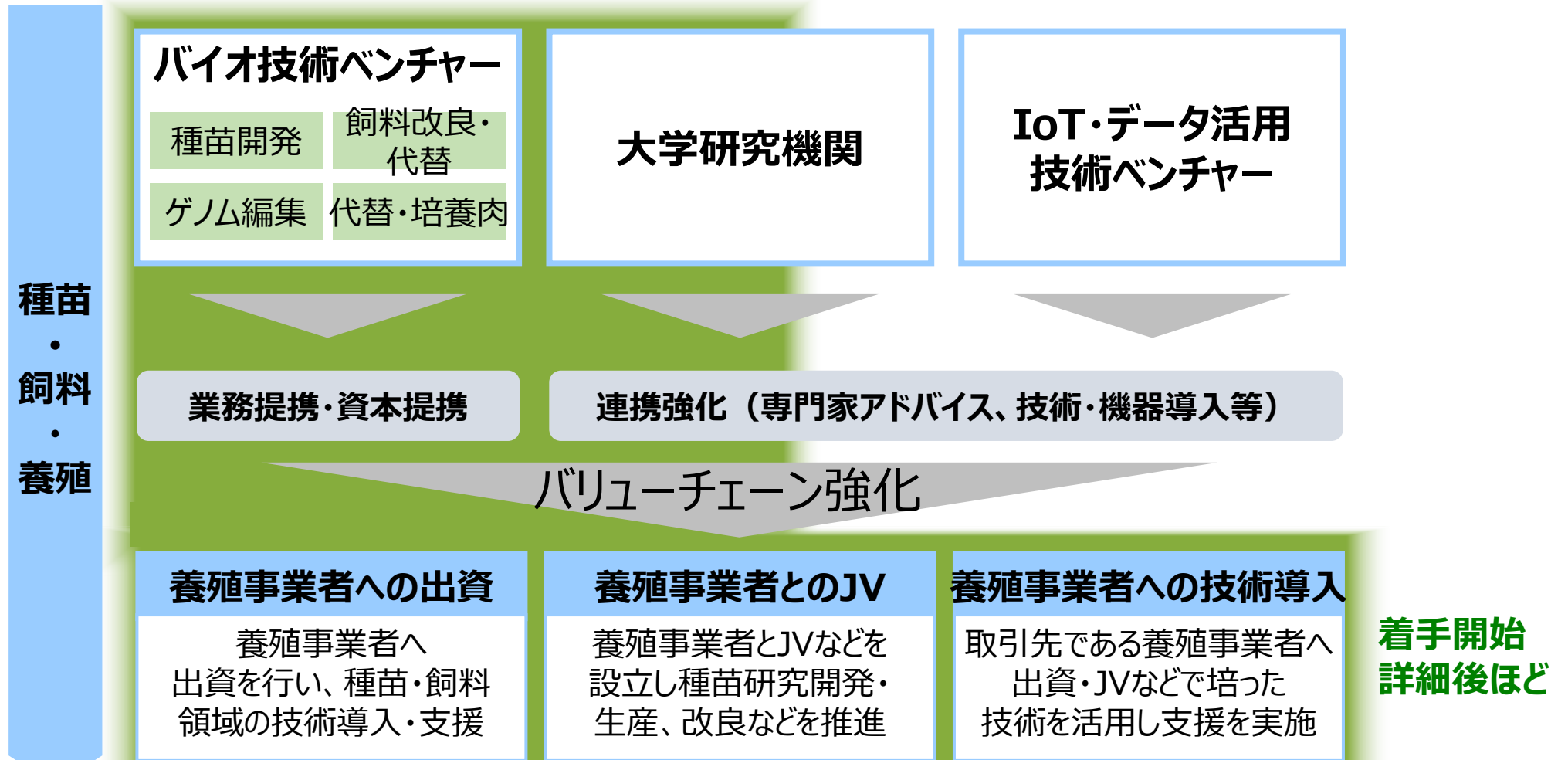


中計目標
FY22-24

FY24連結売上高4,200億円 FY24連結当期利益200億円

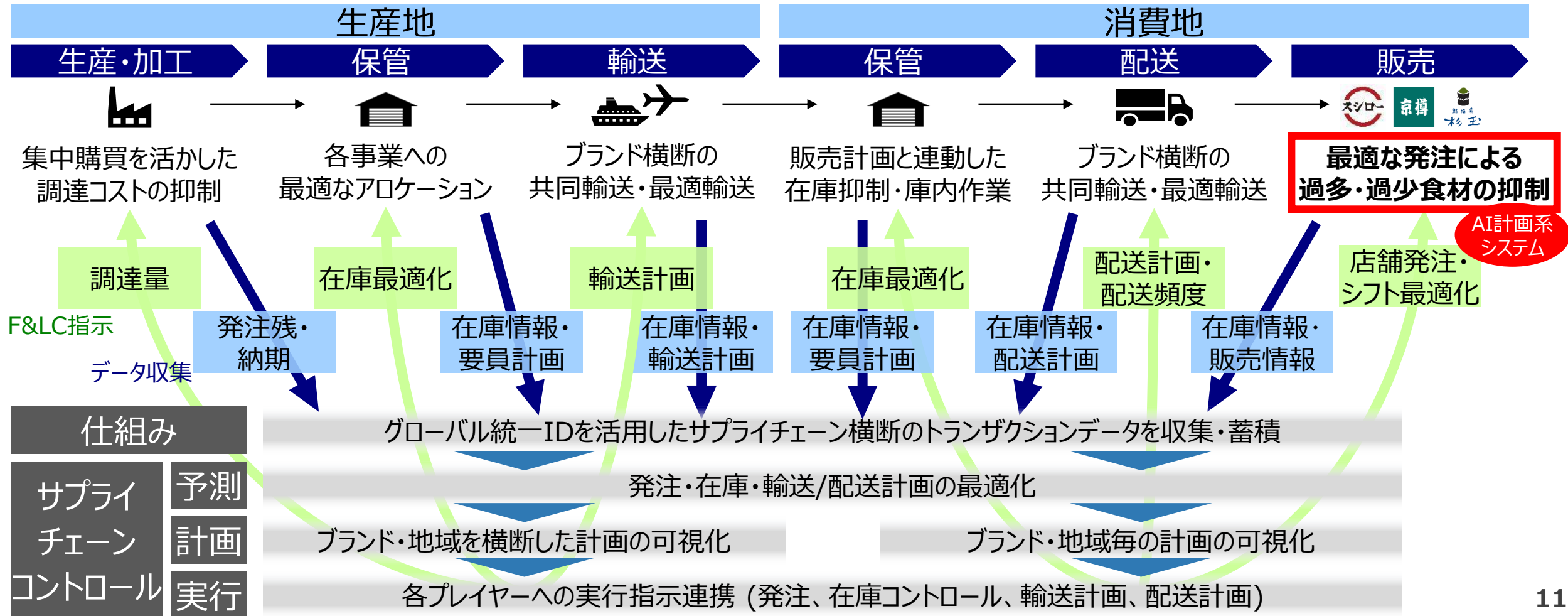
川上 養殖領域の調達で競争優位性を確固たるものに

- 気候変動等の将来の大きな環境変化を見据え、養殖事業者や最先端技術への成長投資を行い、競争優位性が高く、持続可能な原材料調達(高品質・安定調達量)を目指す。



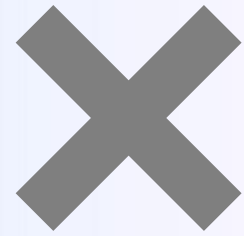
川中 DX化を推進し、ブランド・地域を横断した物流管理を目指す

- **需要予測AIシステム**を構築し、物流会社、生産・加工メーカーとデータ連携することにより、在庫管理・物流を最適化し、更なるフードロスの削減に取り組む。





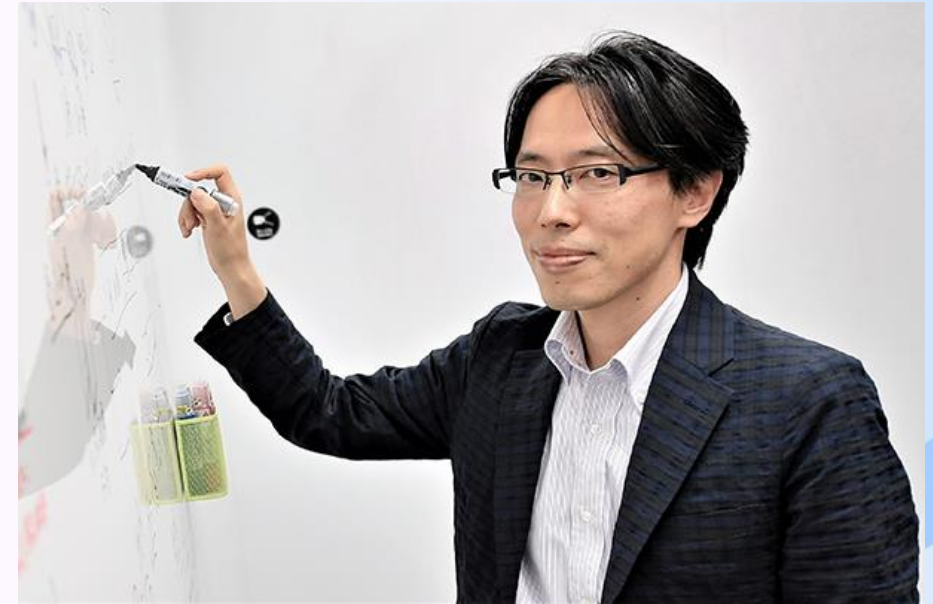
FOOD & LIFE
COMPANIES



accenture

アクセンチュア ビジネスコンサルティング本部
AIグループ日本統括 AIセンター長
アクセンチュア イノベーション・ハブ東京共同統括
マネジング・ディレクター

ほしな がくせ
保科 学世 博士



川下 中計実現に向けた各事業の成長

- 国内スシローはToGo店舗の拡大、海外は中国大陸を中心に新店を加速、京樽・新業態は京樽・海鮮三崎港のリブランド及び杉玉のアルコール販売規制解除後の成長により拡大。



国内スシロー

- 出店数は回転寿司で30店舗以上、ToGo*で20店舗以上 *テイクアウト専門店
- 店舗あたりのイートイン売上をコロナ前の水準まで取り戻す
- 店舗あたりの非イートイン売上をデリバリー強化によって更に拡大する



海外スシロー

- 海外売上高900億円超(FY24)
 - 重要地域である中国大陸に注力
- 新たな地域の展開に向けた調査・検討を開始



京樽・その他



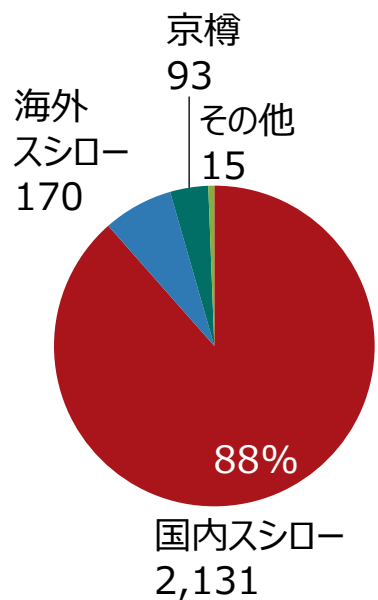
- 京樽・三崎港ではリブランディングに注力し事業再生
- 京樽セントラルキッチンをグループ全体で活用、新たな外販ビジネスにチャレンジ
- 杉玉は国内外で展開加速
- 他業態の開発も継続してチャレンジ

中計目標
FY22-24

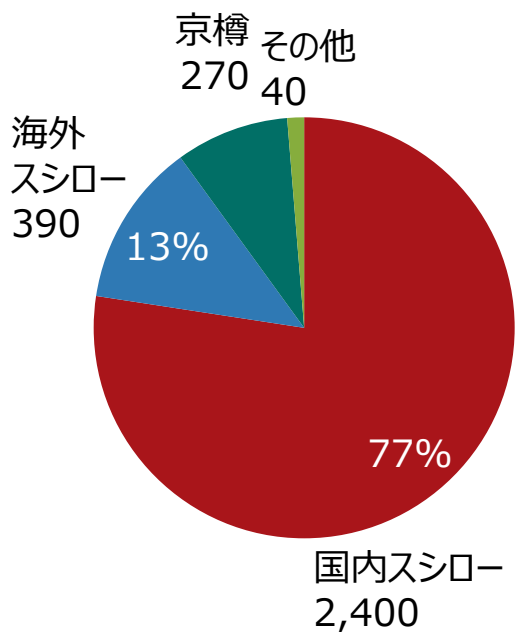
FY24連結売上高4,200億円 FY24連結当期利益200億円

セグメント事業別 売上 詳細

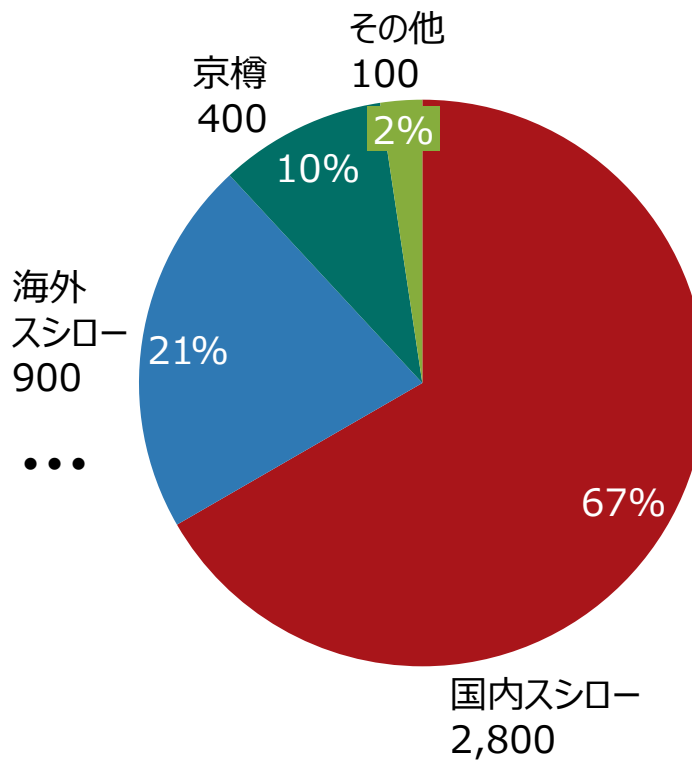
(単位:億円)



FY21売上実績
2,408億円



FY22売上予想
3,100億円



FY24売上予想
4,200億円

- 各セグメントの成長により、国内スシロー以外の構成比が12%から33%に増加。
- 結果的に利益段階でも各セグメント事業の影響が大きくなる見込み。

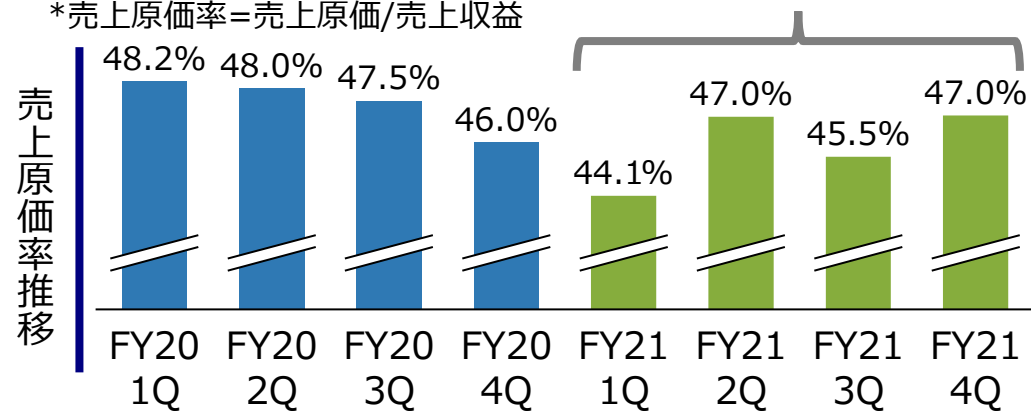
FY21業績はコロナ禍の様々な特殊要因が大きく影響

FY21のコロナによる一時的な利益増

有利買付

FY21の有利買付による利益増は+約40億円

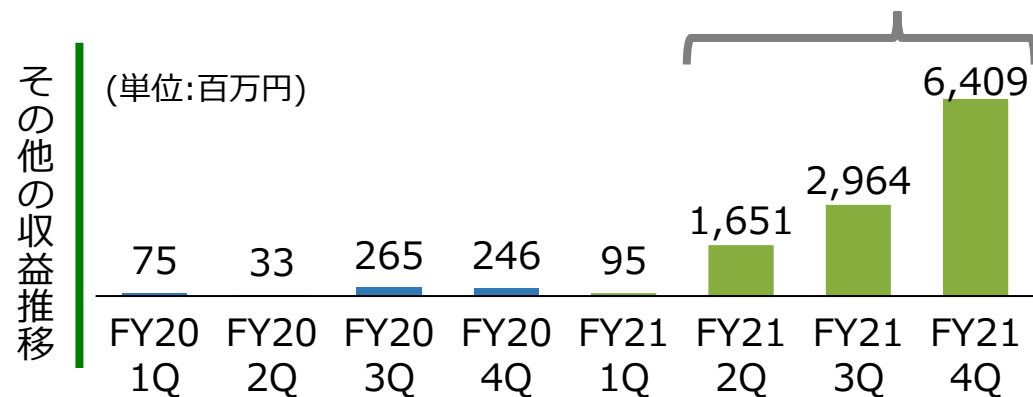
*売上原価率=売上原価/売上収益



一過性の特殊要因として補正

時短要請協力金

時短要請協力金による利益増は+約110億円



時短営業による逸失利益として補正せず

補正後のFY21利益

利益補正後も前期対比で増益実現

営業利益

FY21

実績	コロナ補正後
229億円 (9.5%)	189億円 (7.8%)
	▲40億円

()内は売上収益比率

新・中期経営計画(FY22-24) 数値目標

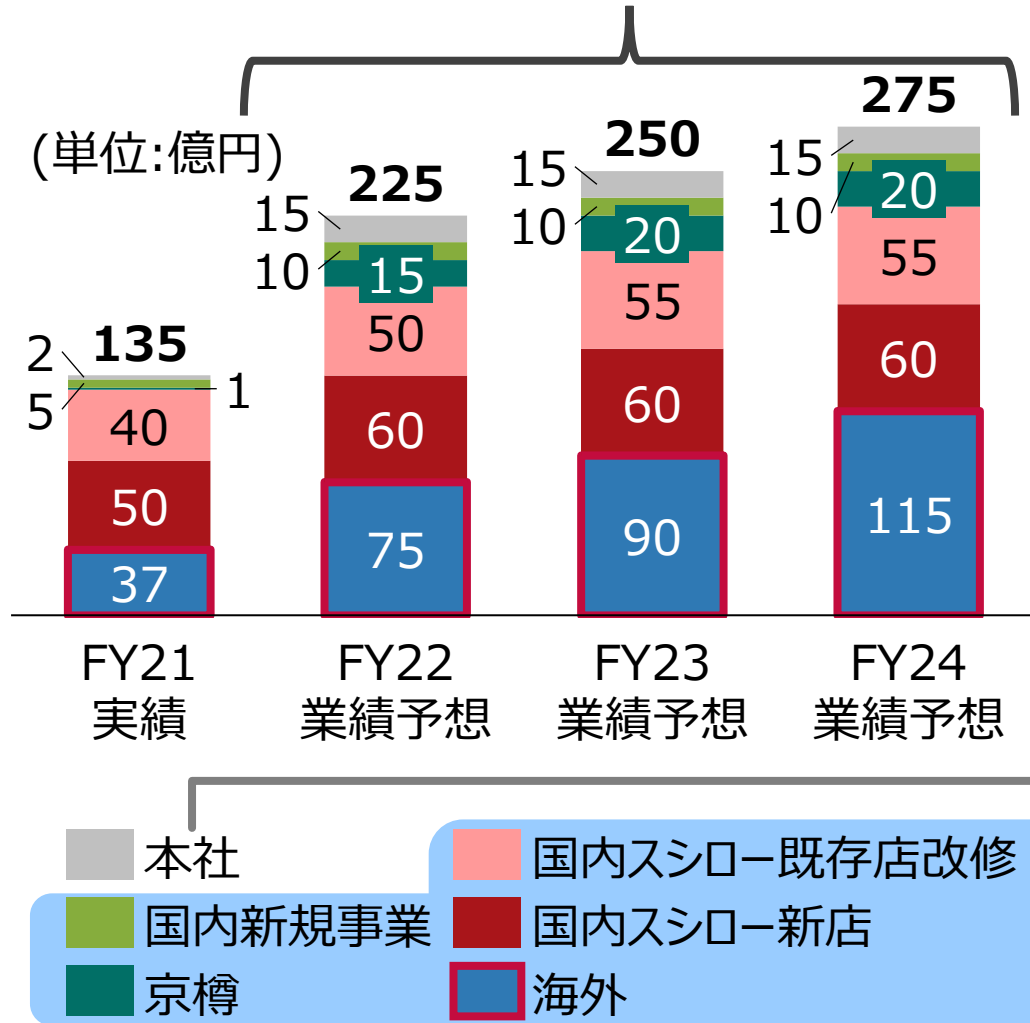
() 内は売上収益比率

	コロナ影響下				FY22	…	FY24	
	FY19	FY20	FY21				業績予想	業績予想
	実績	実績	実績	コロナ 補正後	業績予想	…	業績予想	
売上収益	1,991億	2,050億	2,408億	2,408億	3,100億	…	4,200億	16.1%
営業利益	145億 (7.3%)	121億 (5.9%)	229億 (9.5%)	189億 (7.8%)	210億 (6.8%)	…	330億 (7.9%)	17.8%
税引前利益	144億 (7.2%)	105億 (5.1%)	216億 (9.0%)	-	190億 (6.1%)	…	310億 (7.4%)	16.6%
当期利益	100億 (5.0%)	64億 (3.1%)	131億 (5.4%)	-	120億 (3.9%)	…	200億 (4.8%)	15.0%
ROE	22.4%	13.2%	23.2%	-	17.7%	…	21.2%	-
EPS	86.81	56.64	113.61	-	103.39	…	172.31	-

売上・利益拡大を実現するための力強い成長投資を計画

国内外の拡大に向けて、中計期間3年で計**750億円**を計画

設備投資



(上記750億円の設備投資とは別枠)

川上 ■ 設備投資とは別に、持続可能な食材調達に向けた養殖事業者・ベンチャーへの成長投資を計画

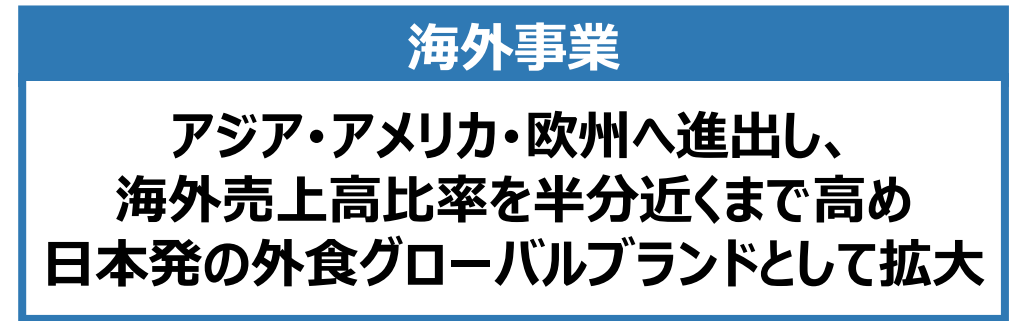
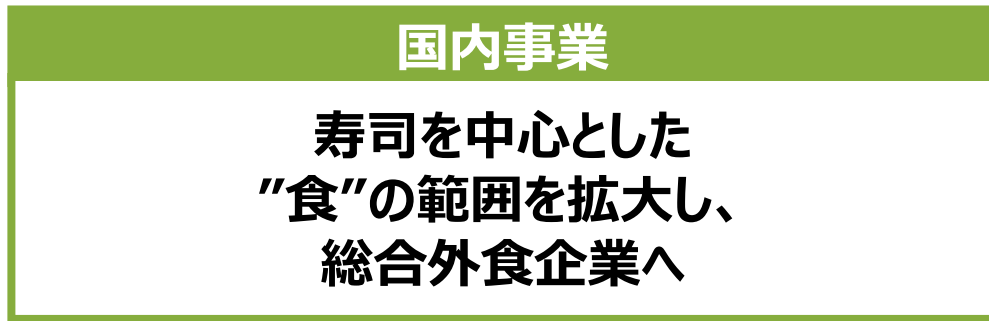
川中 ■ DX投資として業務効率化やコスト削減、フードロス削減を実現するシステムに投資

■ 国内はスシロー・京樽・新事業で出店・既存店投資を継続

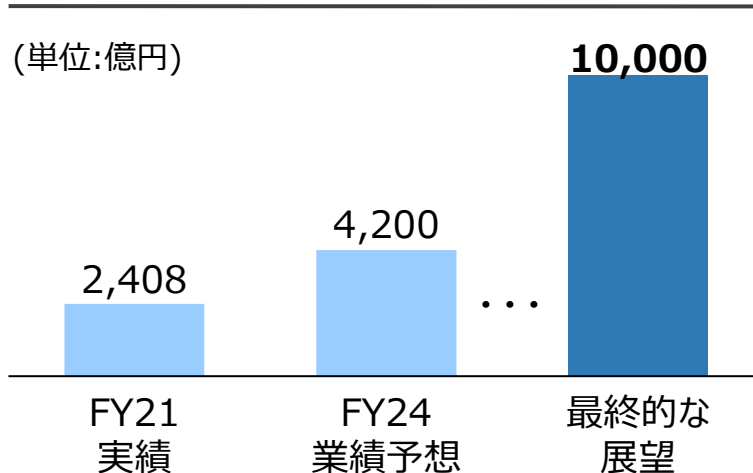
川下 ■ **海外は中国大陸を中心に急速な店舗展開に重点的に成長投資**

Beyond新・中計 —その先の目指すべき姿—

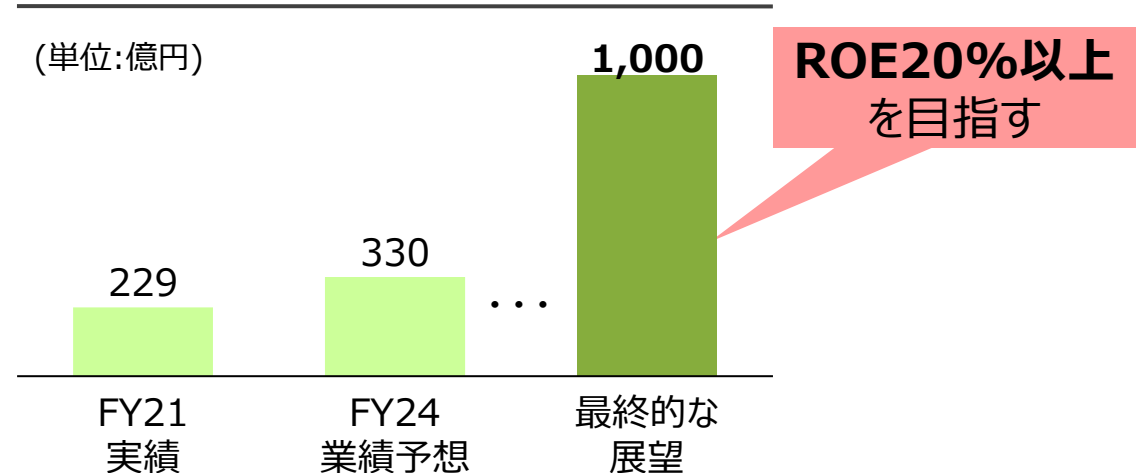
- 売上1兆円・営業利益率10%以上・ROE20%以上の日本発の外食企業として世界で重要なポジションを得ることを目的に、国内・海外で積極的に拡大成長を志向。



連結売上高



連結営業利益



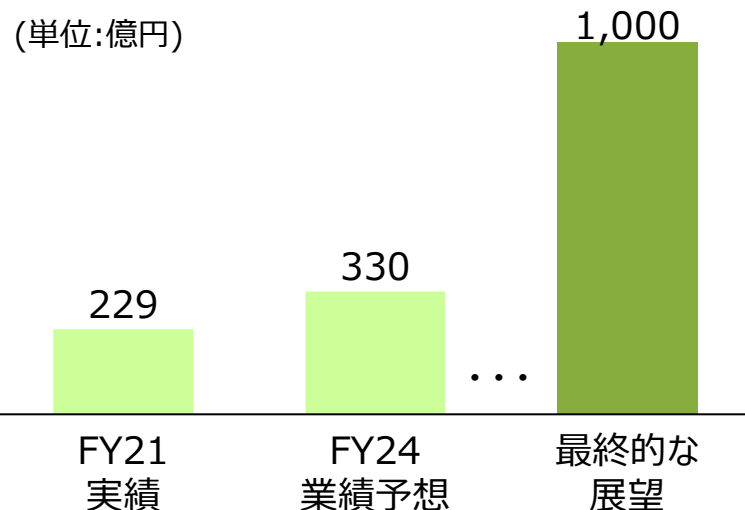
株主還元方針

- 下記3点を基本に、高ROEを志向し、配当は成長投資を継続する為の内部留保と株主還元のバランスを考慮し、安定的な配当額(=配当の絶対額維持)を基本する方針。

① 目標ROE

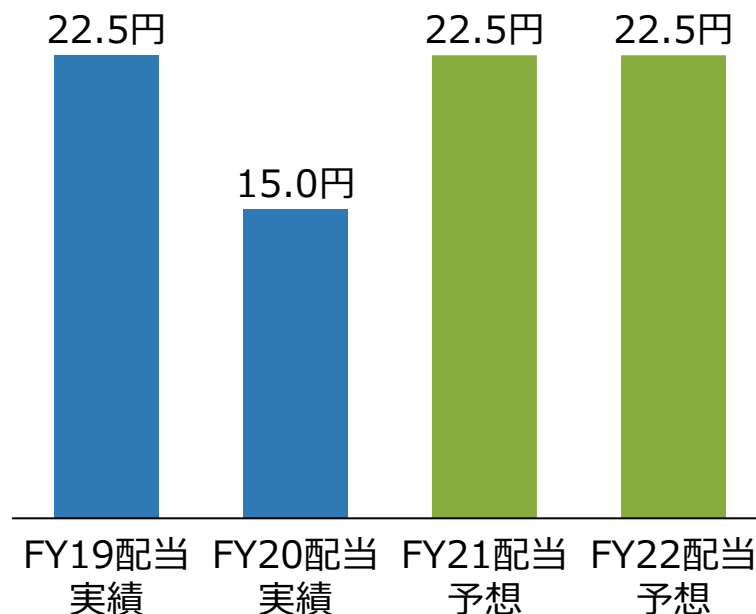
連結営業利益1,000億円においても
ROE20%以上を目指す

連結営業利益



② 配当方針

安定的な配当額
(=配当の絶対額の維持)



③ 自己株取得

2021年11月05日 適時開示
自己株式取得に係る事項の決定に
関するお知らせ

自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ (会社法第459条第1項の規定による定款の定めに基づく自己株式の取得)															
<p>当社は、本日開催の当社取締役会において、下記のとおり、会社法第459条第1項及び当社定款36条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項について決議しましたので、お知らせいたします。</p> <p style="text-align: center;">記</p> <p>1. 自己株式の取得を行う理由 ストックオプション（新株予約権）の行使に伴い交付する株式に充当するため。</p> <p>2. 取得に係る事項の内容</p> <table border="1"> <tr> <td>(1) 取得対象株式の種類</td> <td>普通株式</td> </tr> <tr> <td>(2) 取得し得る株式の総数 (発行済株式総数に対する割合: 0.47%)</td> <td>550,000株(上限)</td> </tr> <tr> <td>(3) 株式の取得価額の総額</td> <td>2,000,000,000円(上限)</td> </tr> <tr> <td>(4) 取得期間</td> <td>2021年11月15日～2021年12月17日</td> </tr> <tr> <td>(5) 取得方法</td> <td>東京証券取引所における市場買付け</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">以上</p> <p>(参考) 2021年9月30日時点の自己株式の保有状況</p> <table border="1"> <tr> <td>発行済株式総数 (自己株式を除く)</td> <td>116,068,936株</td> </tr> <tr> <td>自己株式数</td> <td>248株</td> </tr> </table>		(1) 取得対象株式の種類	普通株式	(2) 取得し得る株式の総数 (発行済株式総数に対する割合: 0.47%)	550,000株(上限)	(3) 株式の取得価額の総額	2,000,000,000円(上限)	(4) 取得期間	2021年11月15日～2021年12月17日	(5) 取得方法	東京証券取引所における市場買付け	発行済株式総数 (自己株式を除く)	116,068,936株	自己株式数	248株
(1) 取得対象株式の種類	普通株式														
(2) 取得し得る株式の総数 (発行済株式総数に対する割合: 0.47%)	550,000株(上限)														
(3) 株式の取得価額の総額	2,000,000,000円(上限)														
(4) 取得期間	2021年11月15日～2021年12月17日														
(5) 取得方法	東京証券取引所における市場買付け														
発行済株式総数 (自己株式を除く)	116,068,936株														
自己株式数	248株														

ESG



Environment : 環境

- 環境問題への対応を経営課題として重視し、①養殖支援活動を通じた海洋汚染防止、②フードロスの更なる削減、③プラスチック使用量削減、④二酸化炭素排出削減に取り組む。

①養殖技術向上支援活動を通じた海洋汚染防止



20年来の仕入れ先である尾鷲物産では、魚の餌が原因となる海洋汚染を防ぐ取り組みをしています。この取り組みに出資し、海水に沈みにくい魚の餌による養殖魚の育成を支援しています。

②資源を大切に扱うフードロスの更なる削減



「回転すし総合管理システム」による販売動向管理や需要予測を活用し、廃棄する食材を削減する取り組みをしています。廃棄されやすい魚の部位も美味しく食べていただけるメニューの開発をする等、フードロスの一層の削減に取り組んでいます。

③プラスチック使用量削減による環境負荷の低減



店舗でドリンク類に使用していたプラスチック製ストローを廃止し、「ストローレス・リッド」を採用、他にもバイオマス20%のプラスチック袋や、環境にやさしいテイクアウト容器を採用するなど、環境負荷の低減に取り組んでいます。

④クリーンエネルギーによる二酸化炭素排出削減



店舗で使用する電力の一部を太陽光発電で賄う取り組みをしています。つくられた電気を蓄電池で貯蔵し、災害時に食材の廃棄を出さない方法など、様々な可能性への検討を始めています。

Social : 社会

- 豊かな社会づくりを目指して、雇用、人財開発、食育といったテーマに基づいた取り組みを通じて、社会貢献活動を推進。

店舗拡大に伴う雇用の創出 ダイバーシティ & インクルージョンの推進



F&LC全体の店舗数は2021年9月末で約1000店舗に達し、世界各地で毎日、多くの仲間が私達と一緒に

働いています。今後も店舗ネットワークの更なる広がりとともに、新たな雇用を創出していきます。また、多様性を尊重し、店舗での人材採用に年齢制限はなく、学生、主婦、外国人留学生など様々な年代や立場の人が働ける職場を提供しています。障がい者の方には、事前研修を実施し、自分に合った業務に従事いただけるよう、専門部署がサポートしています。

働きやすい職場環境の整備 人財開発



働きがいのある職場環境を提供するため、全従業員の有給取得率・残業時間管理を各管理者が責任

を持っています。パートアルバイト従業員については、学生を対象として月2万円を支給する奨学金制度を設け学業を支援。社員への登用も積極的に進めるなど、長く働いてもらえる環境整備に取り組んでいます。また、社員の給与水準は、外食業界としては高く、各自のステージに応じた研修制度を完備するなど、キャリアアップをサポートしています。

田植え体験会等を通じた 食育の推進



「スシロー専用米」を育てる田んぼで、親子で田植え等の農作業を体験できるツアーや、魚の養殖場の見学会を開催。また、コロナの期間中は、オンラインで授業を開催するなど、「食」に対する理解を深めていただく機会を提供しています。

Governance : ガバナンス

- 専門性が高く・経営実績もある社外取締役 8 名+水留 というモニタリング型に移行し、中長期的な戦略課題を中心に議論し、適切な関与・アドバイスを受けながら企業成長を実現。



水留 浩一

日本航空 取締役副社長、ワールド取締役専務を経て、2015年 F&LC 代表取締役社長 CEO 就任。

議長

指報



近藤 章

三井住友銀行常務取締役、ソニー執行役員専務、国際協力銀行総裁等、マネジメントの職を歴任し、2018年、F&LC 社外取締役に就任。

社外

独立



高岡 浩三

ネスレ日本 代表取締役社長兼CEOを務める等、マネジメント職を歴任。サイバーエージェント社外取締役(現任)。2019年、F&LC 社外取締役に就任。

社外

指報



三宅 峰三郎

キューピー 代表取締役社長を務める等、マネジメント職を歴任。亀田製菓社外取締役(現任)。2020年、F&LC 社外取締役に就任。

社外

独立

指報

BOARD OF DIRECTORS



蟹瀬 令子

イオンフォレスト 代表取締役社長等、マネジメント職を歴任。東急 社外取締役(現任)。2020年、F&LC 社外取締役に就任。

社外

独立

指報



佐藤 光紀

セブテーニ・ホールディングス代表取締役グループ社長執行役員(現任)。2020年、F&LC 社外取締役に就任。

社外

独立



納塚 善宏

参天製薬計画統制本部長、同社執行役員、同社監査役等を経て、2018年、F&LC 社外取締役に就任。

社外

独立

監委



市毛 由美子

弁護士。NECネットエスアイ 社外取締役、イオンモール社外監査役等を歴任し、2016年、F&LC社外取締役に就任。

社外

独立

監委



平 真美

公認会計士。イオンモール 社外監査役を歴任し、スズデン社外監査役(現任)。2020年、F&LC 社外取締役に就任。










社外

独立

監委

Governance : ガバナンス

- 経験・知識・専門性・性別等の多様性を重視し、8名の社外取締役が就任。うち3名が女性取締役となり、女性取締役比率も33%（1/3）まで上昇。

	水留 浩一	近藤 章	高岡 浩三	三宅 峰三郎	蟹瀬 令子	佐藤 光紀	納塚 善宏	市毛 由美子	平 真美
女性 : 男性 33% : 67%									
社外		●	●	●	●	●	●	●	●
独立		●		●	●	●	●	●	●
企業経営	●	●	●	●	●	●			
財務 / 会計		●					●		●
マーケティング / 営業	●		●	●	●	●			
グローバルオペレーション	●	●	●		●			●	
リスクマネジメント / 法務	●			●		●	●	●	●
サステナビリティ / ESG				●	●		●		●
DX / IT		●	●			●		●	

* 企業経営経験のほか、各人の有する専門性と経験のうち主なものの最大3つに印を付与



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。