

2023年11月10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 東証プライム市場)
問合せ先 執行役員 吉田 剛
(TEL. 06-6368-1001)

新たな中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2023年10月から2026年9月までの3年間を対象とした新中期経営計画を策定しましたので、お知らせ致します。

外食産業を取り巻く経営環境はコロナ禍を経て、また昨今の不安定な世界情勢により、生活スタイルの変化やそれに伴う消費行動の変化/原材料、エネルギーコスト、人件費の各種コストの上昇等、目まぐるしく変化しております。また当社は国内外において事業を展開しており、それぞれの地域の変化・特性に応じた適切な施策を機動的に遂行することは不可欠であります。

これらの状況を踏まえ、2023年9月1日に公表させて頂きました「役員人事に関するお知らせ」における執行役員体制の変更を行うと共に、「海外事業の拡大継続」、「国内事業のリモデル/店舗ポートフォリオの最適化」及び「持続可能な事業運営の基盤構築」を重点課題とした新たな中期経営計画を策定したものであります。

なお、これに伴い当社の中期経営計画は、2021年11月12日に公表の2024年9月期を最終年度とする中期経営計画から、本日公表の新中期経営計画へ刷新されることとなります。

新中期経営計画の内容の詳細につきましては、添付資料をご参照下さい。

以上

FY24-26 中期経営計画



FOOD & LIFE
COMPANIES

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

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

前・中計FY22-24戦略骨子

・ **養殖領域の調達で競合優位性を強化**
一次産業経営の高度化

・ **DX化を推進し、無駄・コストを削減**
AI需要予測に基づくサプライチェーン
マネジメントの進化、ブランド/エリアを
横断した物流管理を目指す

・ **既存リテール・ブランドの強化・拡大**
・ 国内ブランドの磨き上げ・出店継続
・ 海外売上高900億円

達成状況 (FY23末時点)

・ **マダイ養殖の最大手である拓洋と株式会社
マリンバースを設立**（'22年4月）し、F&LCの
主要商材である鯛・ハマチを中心とした水産資源の
安定的な生産・活用を目指した取り組みが始動。

・ **AI需要予測システムを国内スシロー業態に導
入し運用開始** 導入後一定の削減効果が確認が
できた。グループ内の活用領域を更に広げるよう検証
をすすめていく。

・ **スシロー641店舗に拡大、
スシロー新モデルのトライアル開始**
・ **海外売上高 661億円**
海外売上比率 約22% 海外 6 エリアに展開
店舗比率 12%



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。

FY24 THEME うまさで世界を驚かせっ!

WOW!
the World with
“Yummy!”

新・中計

FY24-26 中期経営計画 及び 長期ビジョン

- F&LCが目指す長期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再構築し、持続的成長の実現に取り組む

現在

新・中期経営計画 (3ケ年)

長期ビジョン

FY23

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

FY24 - FY26

売上高 **5,200**億円
EBITDA **570**億円
営業利益 **350**億円
営業利益率 **6.7%**



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**
EBITDA **15%以上**
営業利益率 **10%以上**
ROE **20%以上**

- 国内： 外食産業を取り巻く環境は新型コロナにより大きく変化し、今後に向けて課題が山積
- 海外： 各国で状況は異なるが、世界的に日本食・日本酒の人気は高まる傾向

コロナ禍を経た変化

- 夜間の客数の回復が鈍重
 - ✓ 単価アップにより外食企業の売上はコロナ前の水準に回復
 - ✓ 一方で、客数はコロナ前水準の9割弱と戻りきっていない
 - ✓ 特に、夜の客数の回復が鈍く、夜の客の引きが早い傾向が継続
- 中食・内食へのシフト
 - ✓ 夕食の内食率はコロナ禍から変化がなく習慣が定着
 - ✓ 中食の支出額は増加傾向
- 衛生意識の高まり

外食産業共通の課題

- 人口の急激な減少
 - ✓ 人口減少 = 顧客・労働力も減少
 - ✓ 少子高齢化に伴う労働人口の急激な減少
 - ✓ 世帯あたり人数の減少で、2040年に単身世帯が全体の約4割
- 都市集中・地方の過疎化
 - ✓ 都市部への人口・機能集中が進行
 - ✓ 地方の高齢化・過疎化が進行
- デフレマインドの蔓延
 - ✓ サービスにおける消費物価指数は長年横ばいであり、モノに比べて価格上昇の許容度が低い
- コスト上昇
 - ✓ 原材料・エネルギー価格・人件費の上昇
 - ✓ SDGs 対応によるコスト増
 - ✓ 安心安全な店内環境を維持するためのコスト増

重点課題 ① 海外事業の拡大継続、売上比率40%へ

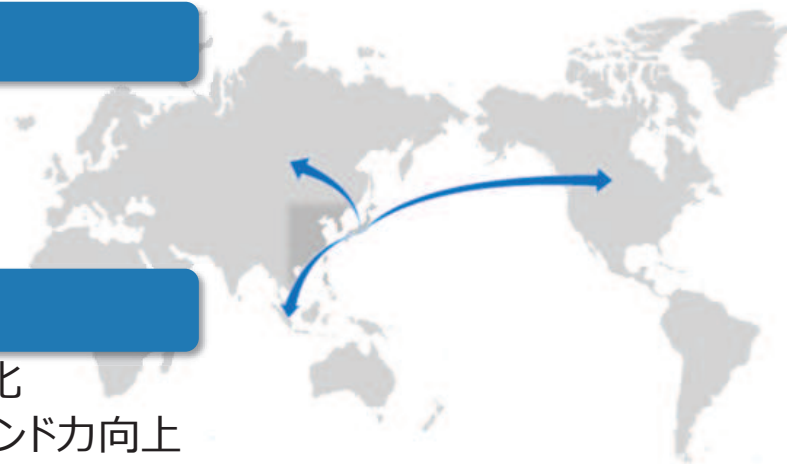
- ✓ 中国大陸における進出地域の更なる拡大
- ✓ 北米・インドネシア市場への参入
- ✓ 全ブランドの海外展開

重点課題 ② 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、商品力・組織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

重点課題 ③ 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）

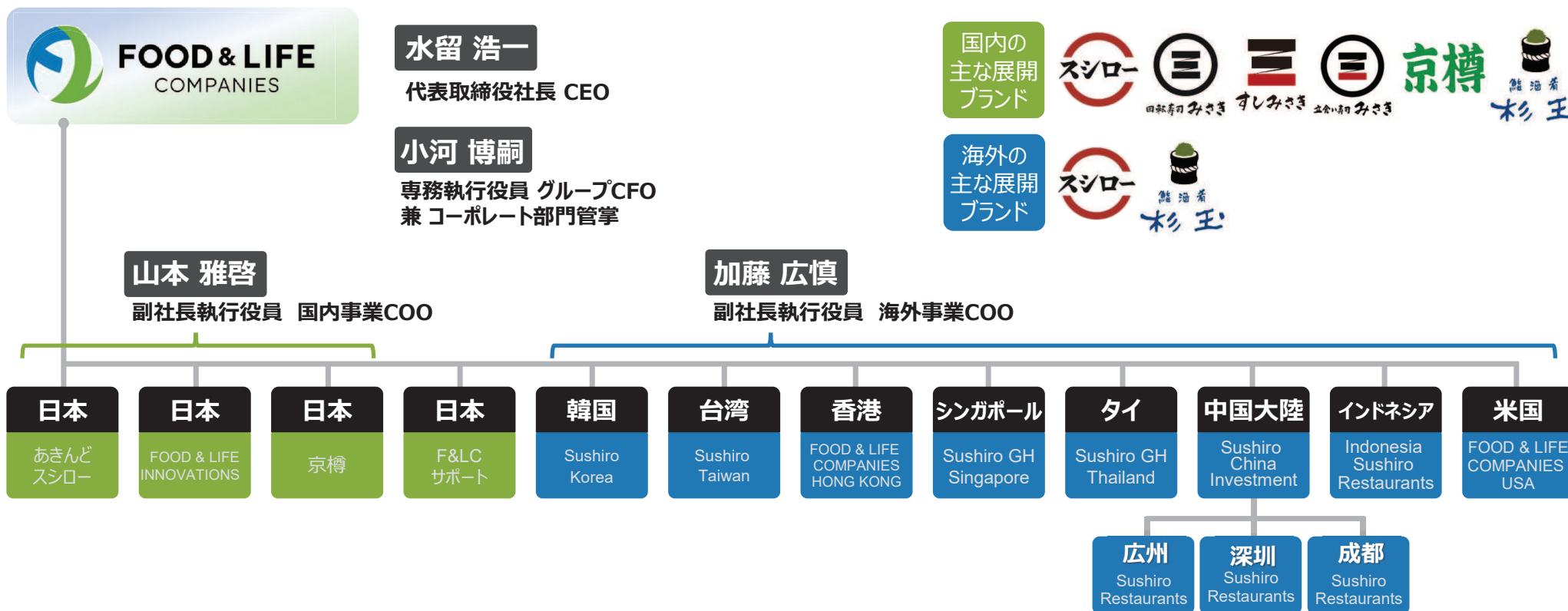


FY26 売上5,200億円、EBITDA 570億円、営業利益率 6.7%へ

新・中計

TOPIC : 中長期ビジョン達成に向けたF&LCストラクチャーの刷新

- 絶え間なく変化する事業環境の中で成長し続けるための体制作りの一環として、10月に海外事業、国内事業それぞれにCOOを、コーポレート部門を統括するポストにCFOを配置し、事業基盤を強化した。



新・中計

TOPIC : F&LCは 2025年大阪・関西万博を応援しています。

大阪・関西万博シグネチャーパビリオン「EARTH MART」に
シルバーパートナーとして協賛しています。



©Expo 2025

大阪・関西万博の会場イメージ



提供：2025年日本国際博覧会協会

大阪・関西万博の会場イメージ



提供：2025年日本国際博覧会協会

大阪・関西万博の会場イメージ



提供：2025年日本国際博覧会協会

前・中計

FY22-24 中期経営計画 売上・利益目標とその達成状況

■ FY23の売上は 3,000億円超と過去最高水準で着地するも、利益面ではコロナ、円安、各種コスト上昇などの外部環境変化の影響により、想定水準を大幅に下回る結果となった。

前・中計目標 FY22-24

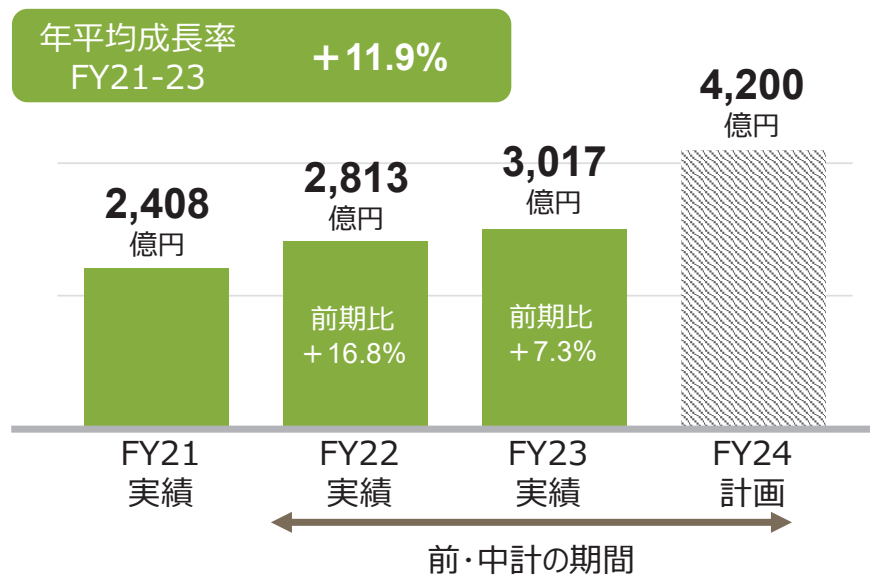
連結売上高 4,200億円

連結営業利益 330億円

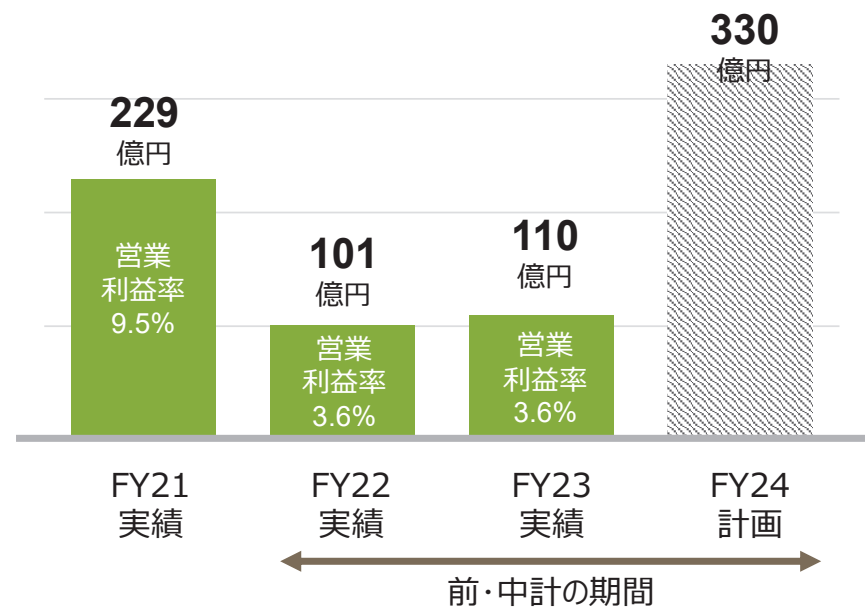
売上年平均成長率 16.1%

連結営業利益率 7.9%

連結売上収益



連結営業利益



新・中計

FY24-26 中期経営計画 経営指標

	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26	
	実績	実績	業績予想	業績予想	業績予想	年平均成長率 FY23-26
(単位：億円)						
売上収益	2,813	3,017	3,500	4,400	5,200	19.9%
EBITDA	252 (8.9%)	257 (8.5%)	260 (7.4%)	420 (9.6%)	570 (11.0%)	30.5%
営業利益	101 (3.6%)	110 (3.6%)	115 (3.3%)	240 (5.5%)	350 (6.7%)	47.1%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	36 (1.3%)	79 (2.6%)	65 (1.9%)	140 (3.2%)	215 (4.1%)	39.6%
ROE	5.7%	11.8%	9.0%	17.6%	22.7%	—
EPS	31.16円	68.28円	56.19円	121.02円	185.86円	—

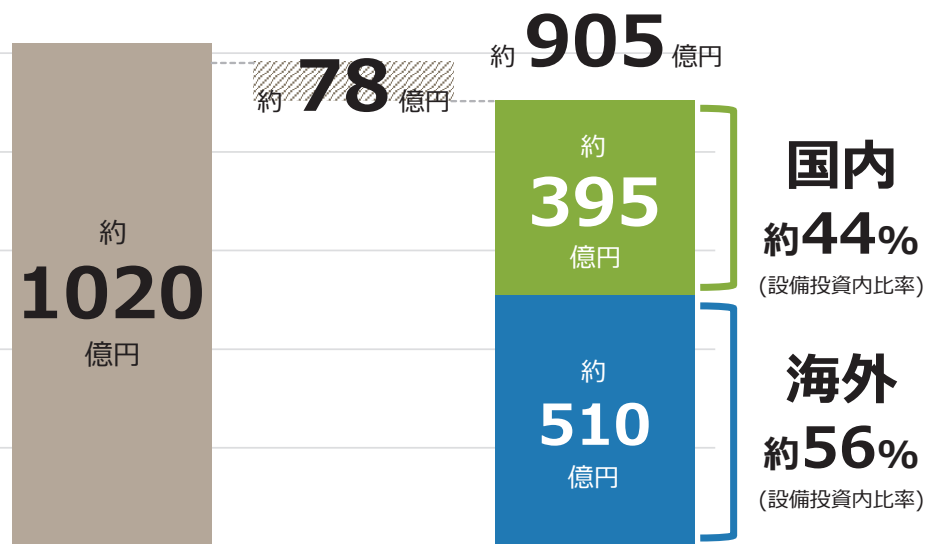
新・中計 投資計画 (CAPEX)

■ 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、中計期間の3年間に、海外事業の拡大、国内事業の強化を目的とする約905億円の投資を計画。

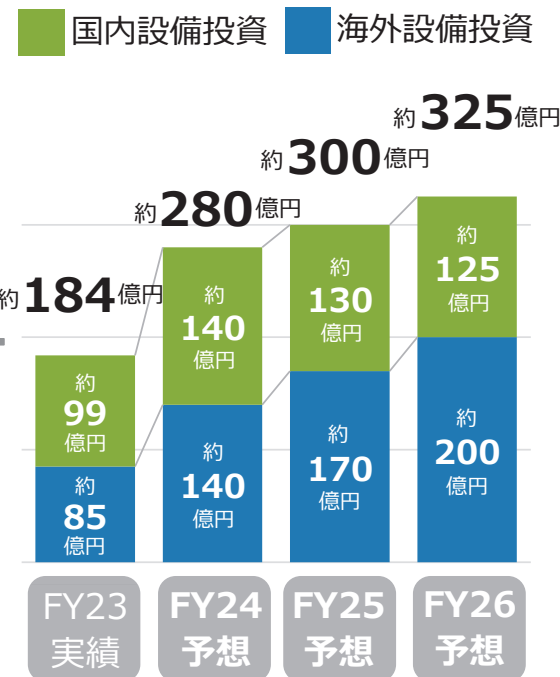
営業CF

配当見込

設備投資



FY24-26 3カ年合計



■ 国内設備投資

主に、国内ブランドの新規出店、および、既存店舗のリニューアル。その他、京樽セントラルキッチンの設備の拡張に向けて投資を強化。

■ 海外設備投資

中国大陸を中心とする、海外における急速な店舗拡大に重点的な成長投資を行う。

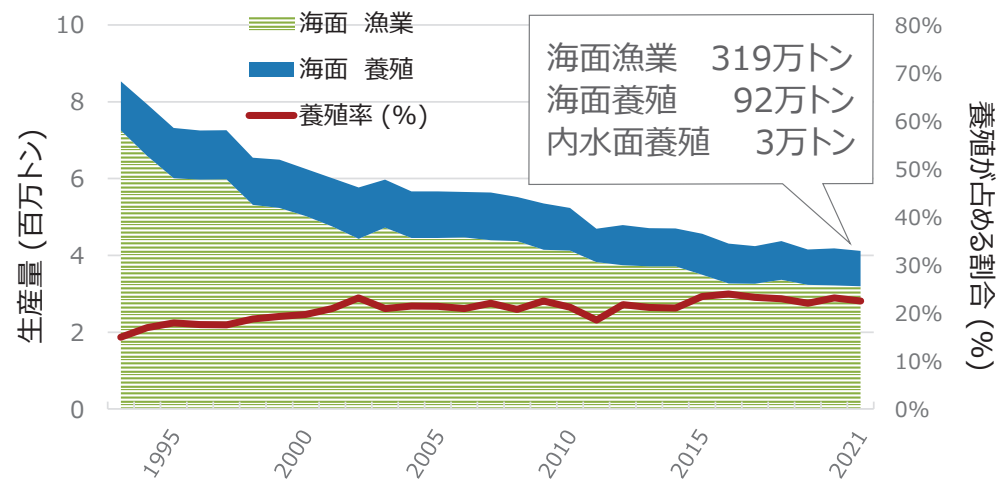
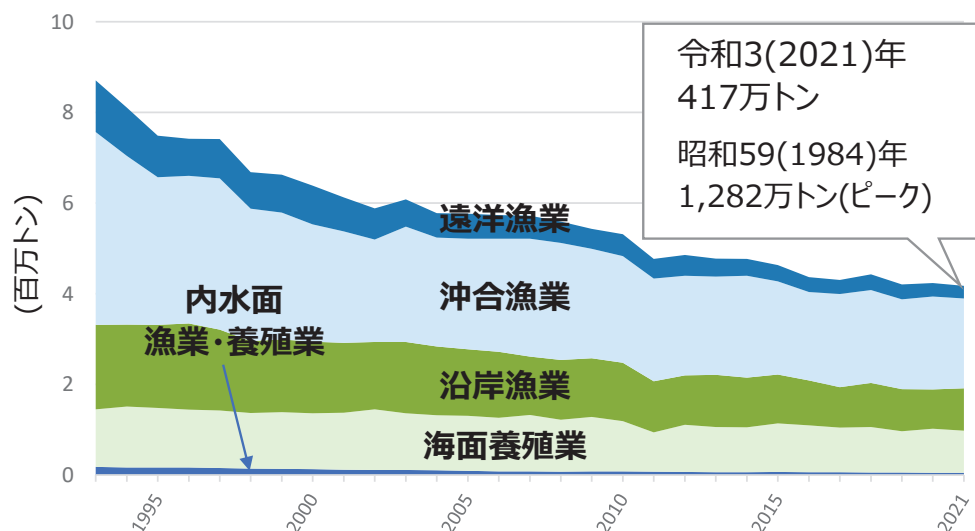
新・中計

F&LC事業のサステナブルな未来に向けた上流の取り組み

- F&LCの魚介類の仕入れは、現在、65%が天然、35%が養殖となっているが、日本の漁業/養殖業の生産量は、1984年をピークに減少傾向にある。遠洋・沖合漁業が、200海里制限やイワシの漁獲量の低下により、天然魚の漁獲量も減少。養殖魚の需要が高まっている。

養殖業は、トレーサビリティがしっかりしていて安全・安心に食べていただける上に、活魚輸送が可能のため鮮度の良い状態でお客様に提供する事ができる。また計画生産が出来ることから生産者の収入安定も望めるというメリットがある。 養殖業の未来に投資し共に発展する事で、F&LC事業のサステナブルな未来の実現に向けた取り組みを進める。

日本の漁業別漁獲量

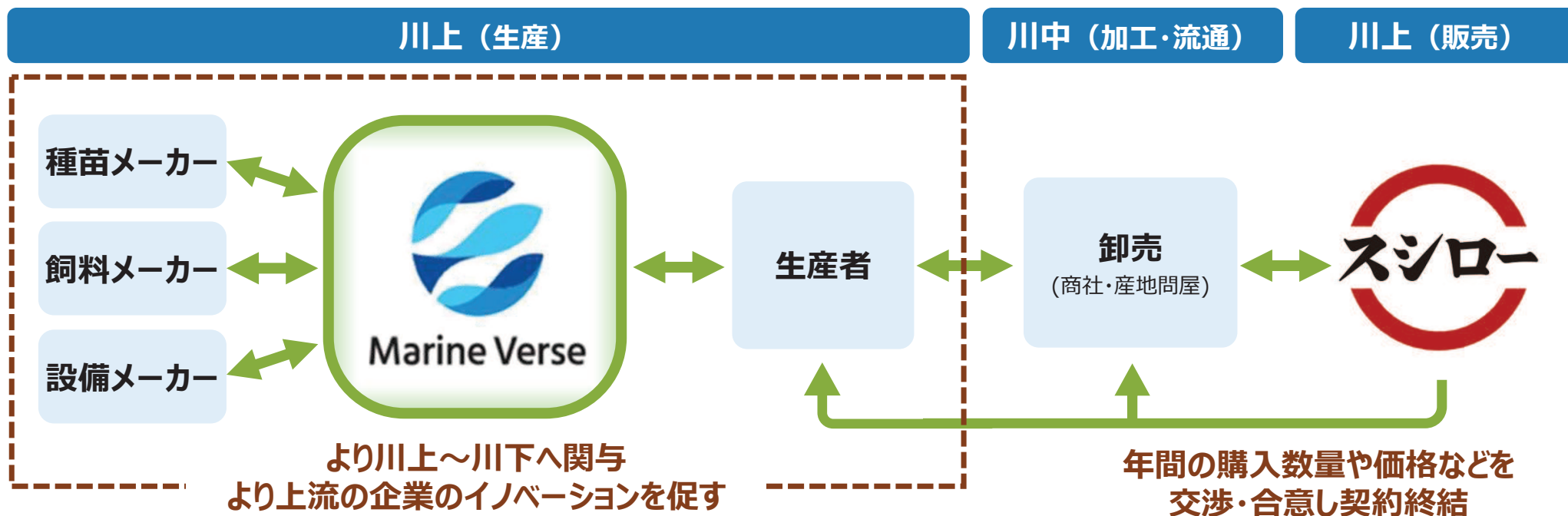


新・中計

F&LC事業のサステナブルな未来に向けた上流の取り組み

- マダイ養殖の最大手である株式会社拓洋とともに株式会社マリンバースを設立（2022年4月）し、F&LCの主要商材である鯛やハマチを中心とした水産資源の安定的な生産・活用を目指した取り組みが始動。

天然魚に比べ、養殖魚は市場外流通が多い。「生産者」のより上流に位置し、根幹から関与することで、より安全・安心で安定的に養殖魚を供給する事が可能となる。今後、種苗や飼料、設備への関与を深め、イノベーションを促す取り組みをすすめていく。



FY24-26 中期経営計画 国内事業



お寿司を中心とした食のシーンを通じて
日本中の人々に、美味しさと喜びの提供を



京樽



FOOD & LIFE
INNOVATIONS

新・中計

国内事業 新・中期経営計画サマリー

中計数値目標

	FY23	FY24	FY25	FY26
	実績	業績予想	業績予想	業績予想
売上収益	2,356億円	2,500 億円	2,800 億円	2,950 億円
EBITDA ^{*1}	216億円 (9.1%)	220 億円 (8.8%)	285 億円 (10.2%)	305 億円 (10.3%)
営業利益 ^{*1}	110億円 (4.7%)	135 億円 (5.4%)	200 億円 (7.1%)	210 億円 (7.1%)
店舗数				
スシロー	979	981~988	1,007~1,019	1,046~1,063
京樽	641	645~646	651~653	657~660
みさき	157	140~142	138~140	136~138
杉玉	102	101~102	102~104	108~111
杉玉	79	95~98	116~122	145~154

重点施策

事業・店舗ポートフォリオの統合マネジメント

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

京樽・みさき

- 収益性の徹底改善：
不採算店の閉鎖、商品力・組織強化によるブランド強化

杉玉

- 提供価値の差別化
- 収益性の更なる改善と、直営、FC店舗両方の強化

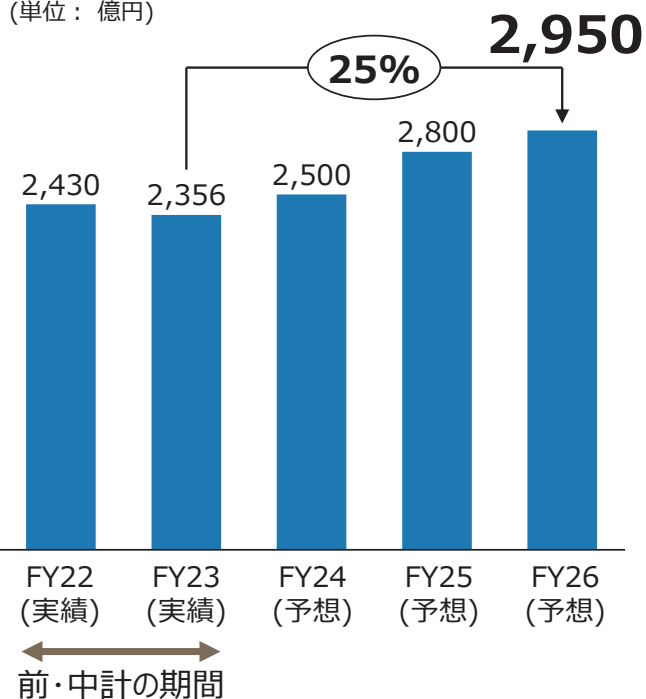
新・中計

国内事業 新・中期経営計画サマリー

■ FY24のテーマを「厳選」とし、セレクト・アンド・フォーカスによりポテンシャルの高い店舗/ブランドに更に磨きをかけ、不採算店を閉店することで、FY25、FY26への大きな飛躍へとつなげていく。

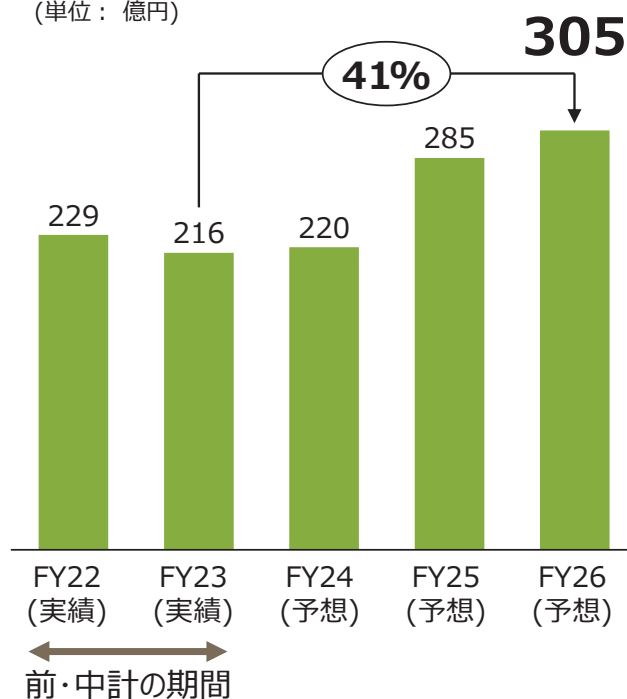
売上高 (国内事業)

(単位：億円)



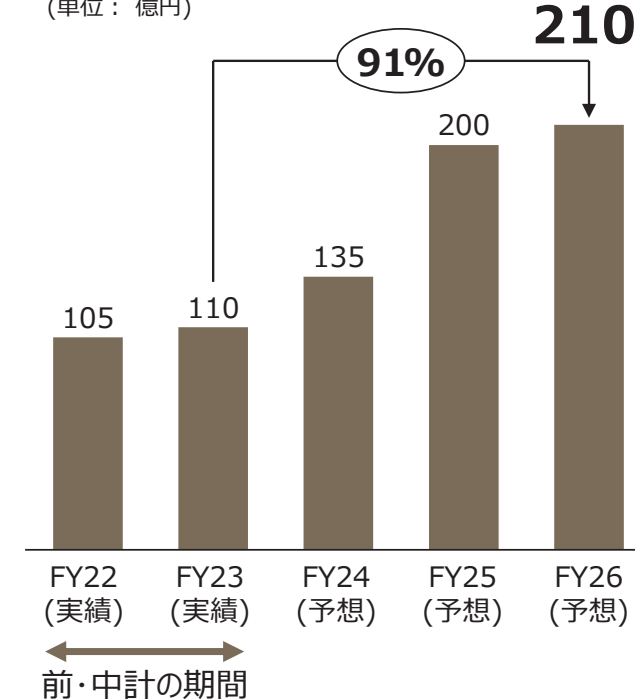
EBITDA^{*1} (国内事業)

(単位：億円)



営業利益^{*1} (国内事業)

(単位：億円)



*1：ロイヤリティ支払い前の数値

新・中計

国内事業 新・中期経営計画サマリー

	国内 スシロー事業				国内 京樽事業				国内 その他事業			
	FY23 実績	FY24 予想	FY25 予想	FY26 予想	FY23 実績	FY24 予想	FY25 予想	FY26 予想	FY23 実績	FY24 予想	FY25 予想	FY26 予想
売上 収益	2,059 億円	2,196 億円	2,460 億円	2,570 億円	243 億円	244 億円	260 億円	280 億円	54 億円	60 億円	80 億円	100 億円
EBITDA ^{*1}	207 億円	210 億円	267 億円	278 億円	5 億円	7 億円	12 億円	17 億円	4 億円	3 億円	6 億円	10 億円
営業 利益 ^{*1}	111 億円	130 億円	187 億円	190 億円	1 億円	5 億円	10 億円	14 億円	▲1 億円	+0 億円	3 億円	6 億円

*1：ロイヤリティ支払い前の数値

新・中計

国内事業 ブランド特性

- 各ブランド独自の商品・立地・時間帯特性に加え、細やかな店舗規模や価格帯を最大限に活かして、幅広い食のシーンの提案をまいります。



スシロー

F & LCのコアブランド。味にこだわりのうまいすしをお手頃価格で提供する回転すしレストラン



京樽

茶巾鮎を始めとする上方鮎のテイクアウト専門店



回転寿司みさき

職人のひと手間をくわえた絶品お寿司が楽しめるグルメ回転すしレストラン



杉玉

旨くて安いこだわりの鮎を始め日本酒を豊富に取り揃えた大衆寿司居酒屋

立地

郊外型
準都市型
都市型

商品

江戸前すし
サイドメニュー
酒類

営業

昼～深夜
11a-11p

立地

駅前・駅近
商業施設内
外商

商品

上方鮎
(常温・冷凍)

営業

昼～夜
10a-8p

立地

駅前・駅近
商業施設内

商品

江戸前すし
サイドメニュー
酒類

営業

昼～深夜
11a-10:30p

立地

駅前・駅近
商店街

商品

江戸前すし
居酒屋メニュー
酒類

営業

昼と夜
11a-2:30p
5p-11p

新・中計

国内事業 ブランド特性

■ 各ブランド独自の商品・立地・時間帯特性に加え、細やかな店舗規模や価格帯を最大限に活かして、幅広い食のシーンの提案をまいります。

利用シーン

回転すし



昼～夜
回転すし
グルメ回転すし



回転すし みさき

フード & ドリンク
(アルコール類)



夜主体
寿司居酒屋
寿司屋



おしみさき

TO
立食



立食回転すし みさき



昼～夜
お持ち帰り
ちよつと食べたい時

価格帯

高

...

中



～ 2500円



おしみさき

～ 2000円



回転すし みさき

～ 1500円



～ 1000円

低

店舗規模

大



1店舗あたり
150～200席

中



回転すし みさき

1店舗あたり
50～100席



おしみさき

小



立食回転すし みさき



TO販売
約20席
(立食)

新・中計

国内事業 スシローブランド成長戦略

現状認識

マクロ環境

- 将来的に国内人口が減少
 - ✓ 労働人口の激減
 - ✓ 特に地方での人口減が顕著
- コロナ禍を経た消費者の嗜好の変化
 - ✓ 衛生意識の高まり
 - ✓ タイムパフォーマンス重視
- 政府主導による賃金の上昇
 - ✓ 最低賃金の段階的な引上げ

当社固有の環境

- 景表法違反等によるスシローブランドのイメージ低下
- 相対的な価格競争力の低下
 - ✓ 当社は価格改定を実施
 - ✓ 一方、競合回転寿司は皿価格を維持 又は 微増にとどめる

意思を持って変えること

投資戦略の変更 ～新店投資から既存店投資へ～

出店

- 人口増が見込める**都市部**に重点的に出店
- 同一エリア内にある店舗の統廃合

- 収益性の確保

設備

- 労働人口減に備え、3ヶ年で約**260店舗**にキッチン内オートウェイター／オートウェイターを導入

- 省人化によるL率低減
- スタッフの作業負荷軽減
- 顧客の利便性アップ

R&D

- デジタルスシロービジョン（デジロー）の導入
- デザイン変更

- ワクワク感の醸成
- 快適性向上

引き続き注力すること

店舗における顧客体験のアップデート

教育

- **研修強化**による「寿司ソムリエ(仮)」の育成促進
- 知識+実技講習～落とし込みまで一気通貫した体制構築

- 商品クオリティアップ
- 顧客満足度アップ

商品

- 白皿活用による**商品ラインナップの拡充**（旬の魚やリーズナブルな商品の提供 等）

- 商品クオリティアップ
- お得感の醸成
- 柔軟な価格設定による利益率アップ

マーケ

- 差別化要因である「寿司へのこだわり」のコミュニケーション強化
- リピーター向けインセンティブプログラムの変更

- ブランドイメージ向上
- 顧客のロイヤリティ向上

未来を見据えた新たなスシローモデルの確立

施策

期待する効果

新・中計

国内事業 未来を見据えた新たなスシローモデルのトライアル

- より楽しく、より便利なお食事体験の実現を目指して、スシローでは、国内3店舗で新しい店舗モデルのトライアルを実施しています。流れるすしがデジタルレーンで復活し、景品がもらえるミニゲームも搭載するなど、お客様とともに、回転すしの一步先へと進化を続けます。

デジロー

各テーブルに設置されたタッチセンサー付きワイドディスプレイでは、メニュー画面からの注文に加え、デジタル スシロービジョンに流れる商品も直接タッチでご注文いただけるなど、より便利で、より楽しくお食事をお楽しみいただけます。



美味しさを演出するインテリア

リニューアルされたインテリアデザインが、活気とワクワクを醸成し、お客様からたくさんの「うまい！」をいただけるよう、美味しさを演出します。

新・中計

国内事業 京樽・みさき・杉玉 ブランド戦略

現状認識

マクロ環境

- 共働き家庭比率増加による「食の外部化」率上昇
- 中食ビジネスの競争激化
 - ✓ スーパー、コンビニ、ドラッグストア等もチルド商品を販売
 - ✓ 冷凍食品の利用増
- 地方の過疎化
 - ✓ スーパーが生活圏にない地域が増加
- 人口減・高齢化
 - ✓ 「外出して食べ物を調達する」人口が減少
 - ✓ 労働人口減
- 居酒屋においては、夜の引きが早く、コロナ禍以降は家飲みの傾向継続

当社固有の環境

- 京樽・みさき：社員の高齢化
- 京樽・みさき：設備の老朽化
- 京樽・みさき：顧客流動性の低さ
 - ✓ シニア層の顧客・常連客が多く、地域に密着した店舗
 - ✓ 若い世代の顧客・新規顧客の利用が少なく流動性が低い
- 杉玉：すし居酒屋業態の競合増加

意思を持って変えること

京樽：プロダクトとしての京樽ブランドを売るビジネスへのシフト

- ストアビジネスがメインという考えから、BtoC／BtoBで売るための広告塔としての店舗運営という考え方にシフト
- 工場を活用して美味しさを担保した商品(冷凍寿司等)を販売するビジネスを拡大
- 老舗ブランドならではの「美味しさへの信頼感・安定感」を強くPRし、プロダクトとしてのブランド価値を最大化する

引き続き注力すること

- 共通：** 店舗における顧客体験のアップデート、収益性の改善
- みさき：** PR/マーケティングの一層の強化
- 杉玉：** 提供価値の差別化強化、FC出店強化による認知度の向上

施策

出店

- 京樽・みさき：不採算店舗の閉店と厳選出店
- 杉玉：FC出店の強化、旗艦店の出店

改装

- 京樽：リニューアル
- みさき：リブランディング、オート・ウェイター設備の導入

工場設備

- 共通：京樽セントラルキッチンへの投資（冷凍寿司製造設備強化）

採用

- 共通：新卒採用の強化、パート・アルバイト採用の強化

PR

- 共通：PR/マーケティングの一層の強化

新規開発

- 担い手はFLIブランド・インキュベーター機能としての新規事業開発活動の推進

期待する効果

- 京樽・みさき：収益性の改善
- 杉玉：認知度向上、OPの質の向上・標準化

- 売上・収益性の改善・CSの向上
- 回転率アップ/L率削減

- 生産キャパシティー増加
- 衛生リスク低減
- 省人化による収益性の改善

- 組織・店舗の活性化

- 認知度向上
- 新規顧客獲得、来店頻度向上

- 新規事業・ブランドの立ち上げ

新・中計

国内事業 未来を見据えたりニューアル・改装

- 「さらに、美味しく。常に、新しく。」 創業90年の歴史の中で、たくさんの人々に親しまれてきた京樽社のお店が、その先の新しい伝統を創造する為に、新しく生まれ変わっています。より美味しく、より楽しくなった、これからのお店に、どうぞご期待ください。

立ち食い寿司みさき

(新宿京王モール店 2022年11月11日 改装)

「すし三崎丸」を、ちょっと立ち寄ってクイックに食べたいお客様に人気の「立ち食い寿司みさき」に改装。職人技と赤シャリで知られるみさきブランドのうまいすしに加え、モバイルオーダーにより利便性の高いサービスを実現。

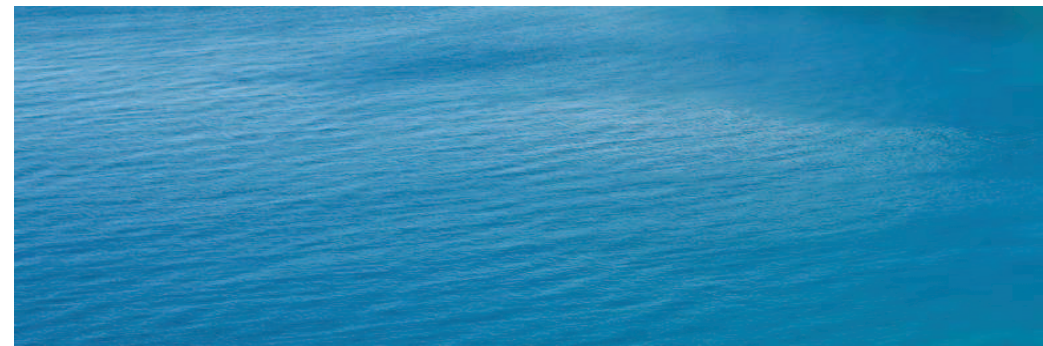


京樽 (トツカーナモール店 2023年7月6日 リニューアル)

明るい雰囲気ロゴとファサードになり、より気軽にお立ち寄りいただけるお店に。商品の魅力を最大限に引き出すディスプレイで、お買い物がより楽しくなる京樽へリニューアル。



FY24-26 中期経営計画 海外事業



前・中計FY22-24 重点施策

- 各エリアの成長フェーズに応じたアフターコロナ施策と選択的投資により成長を加速させる
 - ① **台湾・香港**では販促・広告宣伝を改善し、店舗あたり売上を高めながら出店を加速
 - ② **韓国・シンガポール**では、コロナ後の業績回復を急速に行える体制づくり
 - ③ **タイ**ではバンコクを中心にドミナント出店でスシローブランドの浸透を図る
 - ④ **中国大陸**では出店地域を複数設定し、過去最大のペースでの出店拡大
- 品質の安定化/日本同等の販促、マーケティング活動/日本で成功しているBPR施策等を実施できる体制作り（人・モノ）を実現する。

達成状況 (FY23末時点)

- ① **台湾・香港**：アフターコロナを見据えて積極的な出店を展開し、海外事業の大幅な増収増益を牽引
 - ② **韓国・シンガポール**：徹底したコスト管理と人事制度見直し等による人員不足解消により、出店に向けた体制構築と収益構造改善を達成、特にSGは急成長を実現
 - ③ **タイ**：都市部中心の積極出店継続した結果、FY23では増収増益を達成
 - ④ **中国大陸**：5エリアに新規出店し、期末店舗数は9店舗(FY22)→34店舗(FY23)に飛躍
- 人員確保が難しいエリアを中心に「自動案内」等の最新機器の導入展開やその他省人化施策の実験的導入を開始
 - 各国のマーケティングチームに対し、日本および他エリアでの成功事例紹介や日本での販促商品の横展開など、関連部署間の連携を強化し、集客力向上に寄与

新・中計

海外事業 各国・地域の状況



韓国

現状

コスト管理体制は構築完了。次は、他エリア同様に旗艦店作りによる売上拡大とEBITDA率10%が目標。ブランド認知向上のため、繁華街立地の新店が必須であり、併せてイメージ刷新を図るために、日本の最新DXを導入する予定。

店数^{*1} 9 店舗



香港

現状

人口減少やカニバリにより、1店舗当たり売上は下がるものの、増益構造は確保。今後最大で40店舗までの出店可能性あり。省人化モデル（日本）の導入によって生産性を確保。引き続き、魅力のある商品と価格設定を継続し、リピーターを増やすこと。

店数 28 店舗



タイ

現状

都市部の大型SCへの出店が完了し、中型・小型SCへの出店で、放射状に地方へ進出。増収増益構造を目指す。日本の郊外型ストアローン出店を検証し、出店モデルとして完成させる。

店数 17 店舗



台湾

現状

更なる成長拡大のポテンシャルが大きく、今後最大で50店舗までの出店可能性あり。主要の中心街に積極出店し、ブランディングの向上を図る。

店数 38 店舗



シンガポール

現状

シンガポール特有のコスト構造によって他国との差別化を図っていく。価格設定やDX導入による生産性向上で高い収益性を継続して確保。主要SCへの出店が目下の最大の課題。

店数 9 店舗



中国大陸

(広州、深圳、成都、重慶、武漢)

現状

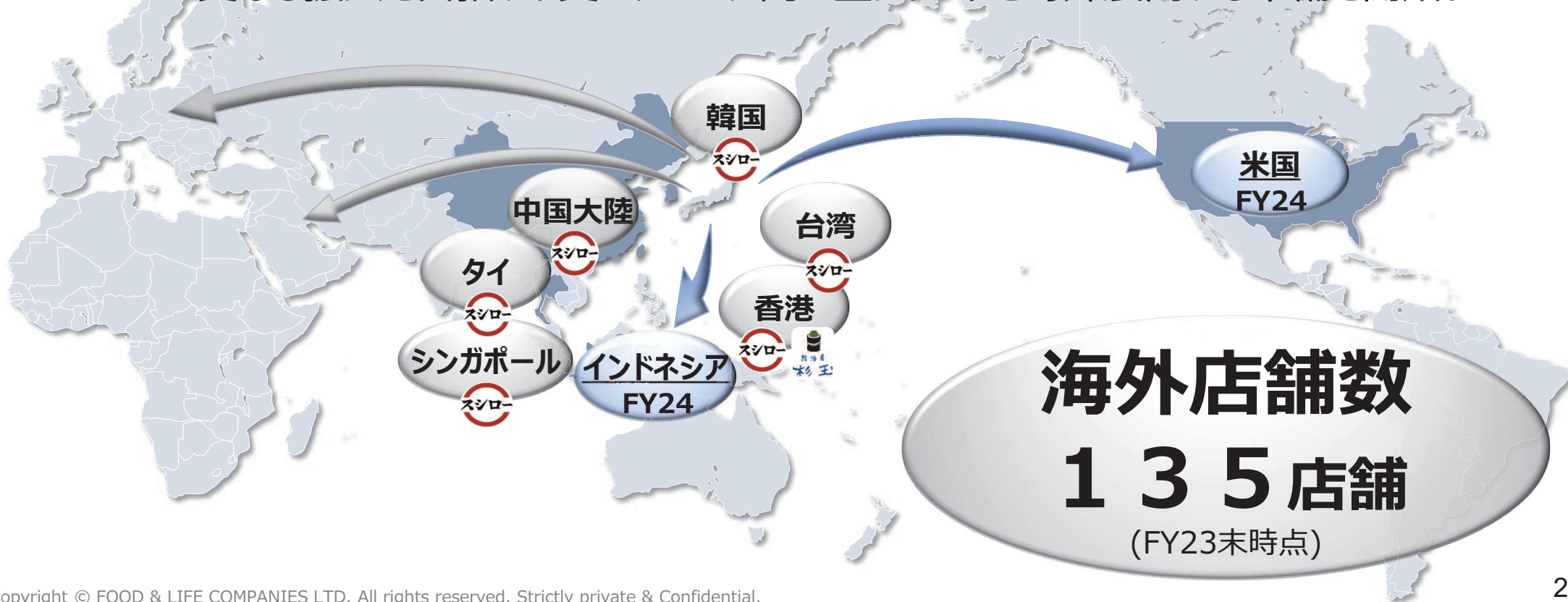
最大の課題はALPS処理水問題。特に地方都市については下落率も高い。比較的下落率の低い香港、広州、深圳などは引き続き慎重にはあるものの出店は拡大、新規には北京エリア、蘇州、杭州への出店を視野に拡大路線は継続。

店数 34 店舗

新・中計

海外事業 既存地域で出店継続、新規国/地域にも積極的に展開

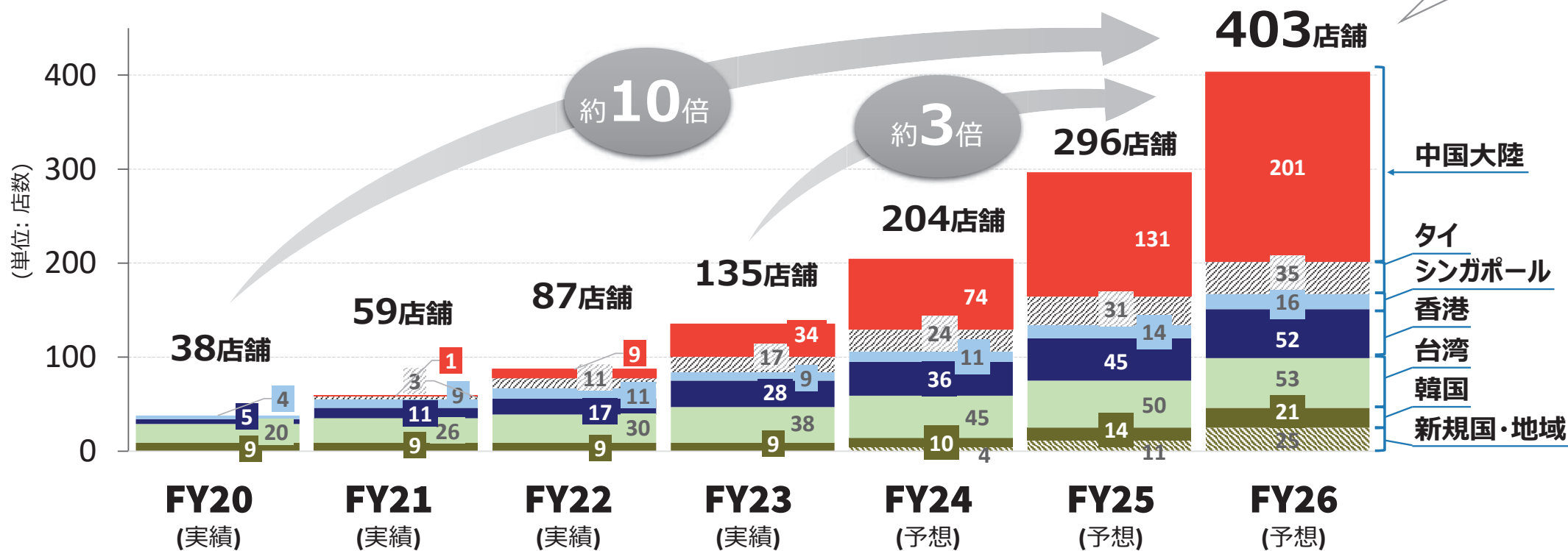
- 既存国・地域における出店継続に加え、ハラルメニューで展開するインドネシア、新たなビックマーケットである米国に初出店し、これらを足掛かりに「欧州」や広大な「ハラル圏」へ更なる拡大を目指す。更にグループ内の全ブランドを海外展開する準備を開始。



新・中計 海外事業 店舗数

■ ポテンシャルの高いエリアを選定して大きく成長を続けていく。新中計最終年度のFY26には、FY23比で約3倍、FY20からの6年間では約10倍となる、400店舗達成を目指す。

海外100店舗を突破したFY23から僅か3年で400店舗へ！



新・中計

海外事業 新・中期経営計画サマリー

中計数値目標

	FY23	FY24	FY25	FY26
	実績	業績予想	業績予想	業績予想
売上収益	661億	1,000億	1,600億	2,250億
EBITDA ^{*1}	109億 (16.5%)	150億 (15.0%)	270億 (16.9%)	400億 (17.8%)
営業利益 ^{*1}	73億 (11.0%)	95億 (9.5%)	180億 (11.3%)	280億 (12.4%)
店舗数	135店	204~213店	296~308店	403~416店
韓国	9店	10~11店	14~16店	21~23店
台湾	38店	45~46店	50~51店	53~55店
香港	28店	36~38店	45~47店	52~54店
シンガポール	9店	11~12店	14~15店	16~17店
タイ	17店	24~25店	31~33店	35~37店
中国大陸	34店	74~76店	131~133店	201~203店
新市場	- 店	4~5店	11~13店	25~27店

*1：ロイヤリティ支払い前の数値

重点施策

グレーター ・チャイナ

- 中国大陸は投資する地域を見極めながら店舗拡大
- 貿易規制対策で現地調達・加工の商材を増やす（本社幹部を現地駐在させ、迅速な意思決定を実現）
- 既進出エリアで複数ブランド展開をし、マーケット深耕する

新規 エリア 進出

- 今後の多店舗出店が狙える北米アメリカ・インドネシア（ハラル圏の試金石）での出店を成功させる
- ALPS処理水の影響が長引いた際は、北米・ハラル圏で成長を補完できる下地作りにもなる

海外事業での売上構成比率40%へ

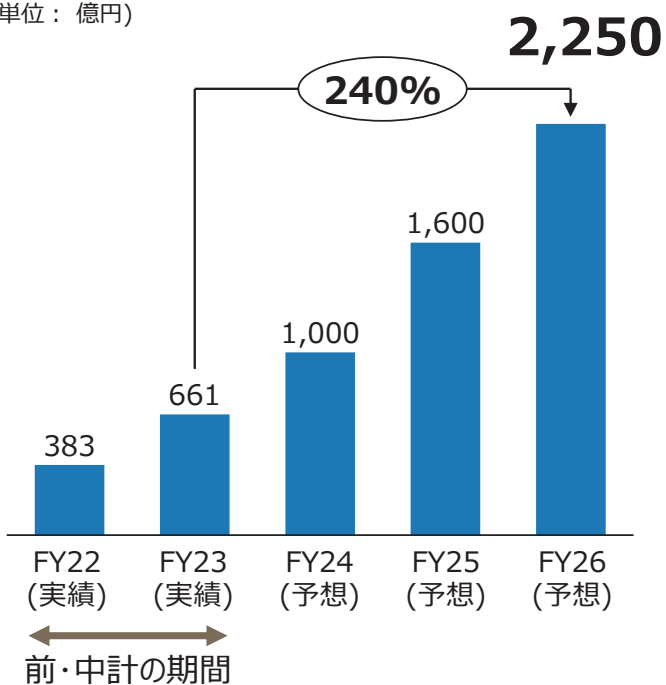
新・中計

海外事業 新・中期経営計画サマリー

- 積極的な出店を継続し、新中計最終年度のFY26には、前期末のFY23比で売上・利益共に200%超の伸張を見込む。

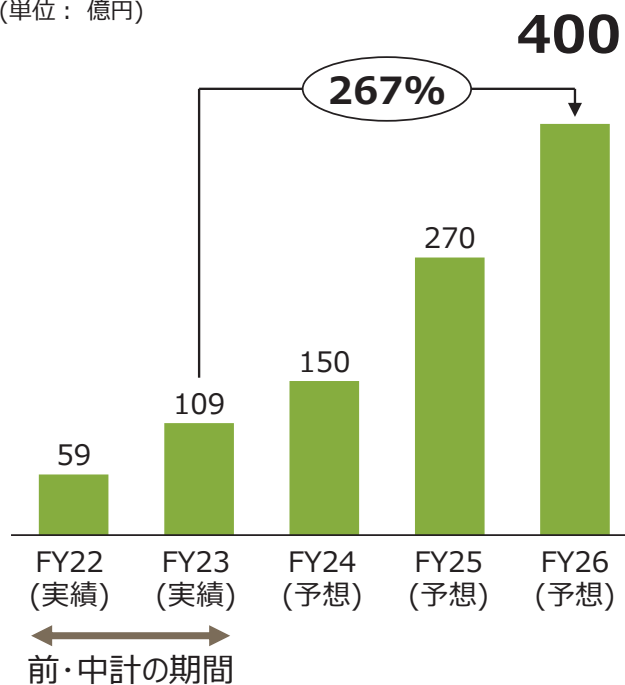
売上高 (海外事業)

(単位：億円)



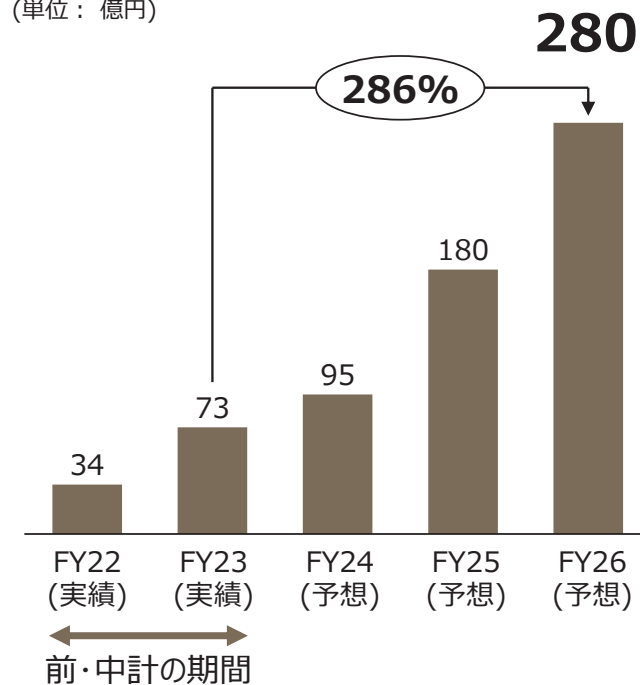
EBITDA^{*1} (海外事業)

(単位：億円)



営業利益^{*1} (海外事業)

(単位：億円)

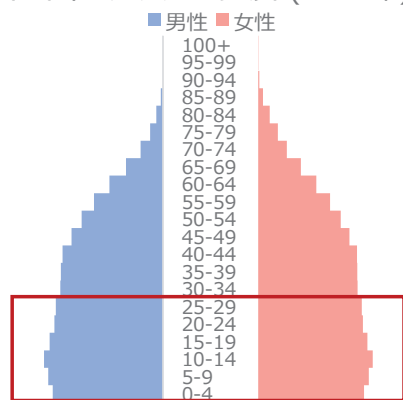




経済発展著しい人口大国

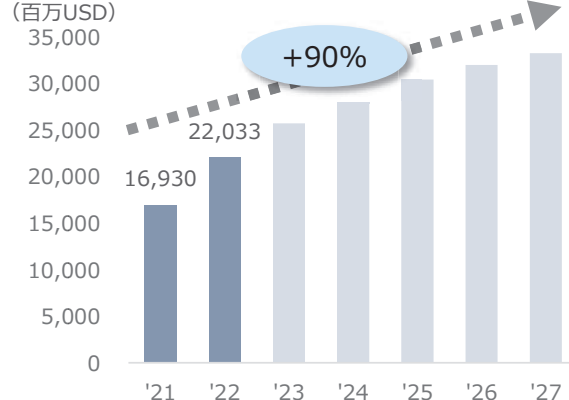
- インドネシアは東南アジア最大の経済規模を有し、人口は7億人超で世界第4位
 - 30歳未満の人口比率は約50%。年齢構成が若く労働人口が多いことが安定した消費を支える
- 外食市場はコロナ禍で一度縮小も、'22年以降急拡大する見込み

インドネシア 人口ピラミッド(2023年)*1



*1 PopulationPyramid.net: Indonesia 2023

インドネシアの外食市場規模*2



*2 Euromonitor International: Market size Full-Service Restaurants

ドバイ万博出店の経験を活かし、ハラル圏への本格進出を図る

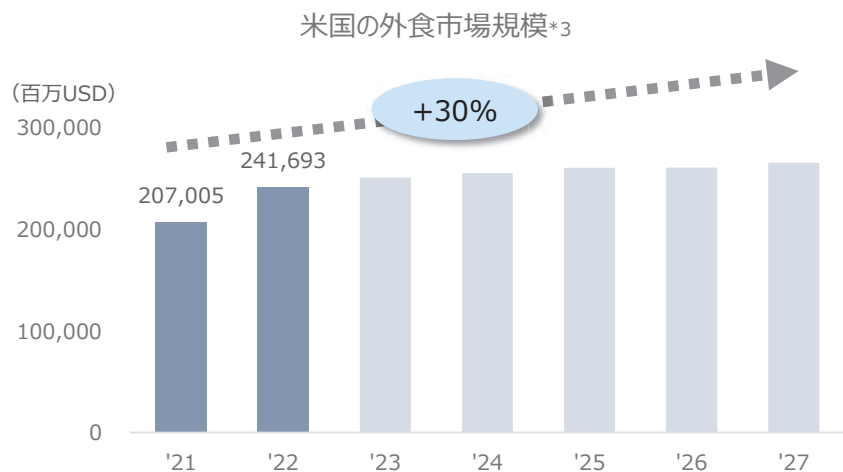
- 2020年ドバイ国際博覧会での知見を活かし、インドネシア独自のハラル基準に則った商品開発と当社の調達力で美味しさと信頼感の両立を実現していく
- 1号店は、南ジャカルタの「ポンドッグインダーモール」に出店予定





世界一の経済規模、購買力を誇るマーケット

- 米国は、3億人超の人口を擁し、GDPや個人消費も世界トップレベルを誇る経済大国
- 2022年の外食市場規模は2.4千億ドルで、今後5年間で更なる成長が見込まれる



*3 Euromonitor International: Market size Full-Service Restaurants

ポテンシャルマーケットへの参入

- 高級日本食ブームが続く中で、空白となっている中所得層をターゲットとした寿司レストランビジネスを展開
- 直営運営によるクオリティ維持と、スケールメリットを活用した調達により、安定収益を見込めるビジネスモデルを実現





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。