株式会社FOOD & LIFE COMPANIES

東証プライム 3563

中期経営計画FY27-29

F&LC MTP 27-29

－うまいすしを世界へ－

2026年11月6日

FOOD & LIFE COMPANIES

目次

1. 中期経営計画FY27-29 全体像 P2-3

2. 前中期経営計画FY24-26の振り返り P4

3. スシローのVISIONと長期的な成長イメージ P5-7

4. 経営基盤の整備と企業文化の醸成・スシローの強み P8-9

5. 各事業計画　海外スシロー事業・国内スシロー事業・国内杉玉事業 P10-13

6. 数値計画詳細 P14-17

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

中期経営計画FY27-29 全体サマリー

「SUSHIといえばSUSHIRO」
世界中で最も愛されるすしブランドになる



成長に向けた選択と集中

スシロー事業へ経営資源を集中

・京樽事業を外部譲渡（FY26）
・海外：年120店舗程度の出店継続
・国内：年25店舗程度を出店

経営基盤の整備

グローバルでの成長を支える経営基盤を強化

・グローバルでの成長を支える本社機能の強化
・生産者・パートナーとの共創の強化
・食事の場の安全・安心、コンプライアンスの啓蒙

企業文化の醸成

グループが一体となる「One Company」へ

・次世代人財の育成
・AX・デジタル人財の育成
・従業員への還元

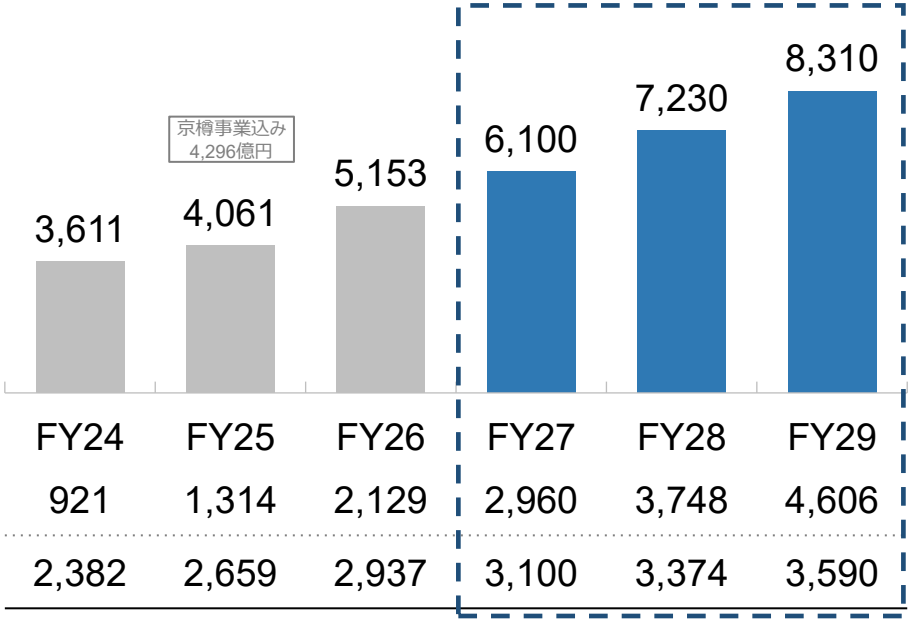
FY29 数値目標	売上収益	営業利益	営業利益率	店舗数
	8,310億円	880億円	10.6%	1,570~1,580店舗

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

FY27-29数値計画 ハイライト

売上収益

（億円）

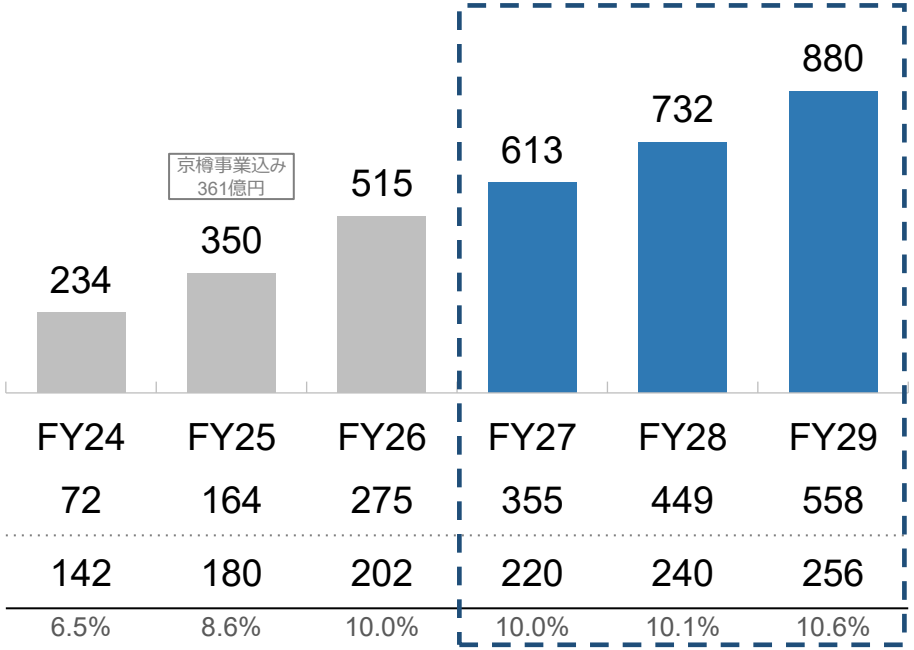


	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29
海外スシロー	921	1,314	2,129	2,960	3,748	4,606
国内スシロー	2,382	2,659	2,937	3,100	3,374	3,590

FY26→FY29　年平均成長率　**+17.3%**

営業利益

（億円）



	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29
海外スシロー	72	164	275	355	449	558
国内スシロー	142	180	202	220	240	256
営業利益率（連結）	6.5%	8.6%	10.0%	10.0%	10.1%	10.6%

FY26→FY29　年平均成長率　**+19.6%**

店舗数

（店舗）

	FY24	FY25	FY26	FY27	FY28	FY29
海外スシロー	182	234	340	450～460	580～590	700～710
国内スシロー	646	659	671	690～700	710～720	740～750

＊ FY24の連結（売上収益・営業利益・営業利益率）は京樽事業を含む。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

前中期経営計画FY24-26の振り返り

FY24

国内事業の回復が鮮明に

海外事業での出店エリアの拡大

FY25

海外事業を成長軌道に

グローバルではスシロー事業に集中

FY26

海外事業の成長がさらに加速

事業の選択と集中：京樽事業の外部譲渡

	前中期経営計画（FY26修正目標）	FY26実績	達成状況
売上収益	4,700億円	5,153億円	110%
営業利益	335億円	515億円	154%
営業利益率	7.1%	10.0%	+2.9pt
海外売上比率	約34%	約41%	約+7pt
海外店舗数	310～320店舗	340店舗	+20～30店舗

＊ 修正計画は2024年11月公表で、京樽事業を含む。FY26実績は京樽事業を除く。

全て達成

見えてきた課題と対応

- **ガバナンス体制の強化**
  リスクマネジメント部門の新設等による対応強化
- **経営基盤の整備**
  グローバルでの成長を支える本社機能の強化
- **サプライチェーンの強化**
  生産者との共創による供給基盤の強化
- **新たなエリアへの展開（北米）**
  北米への出店本格化とモデル確立

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

スシローのVISION

「SUSHIといえばSUSHIRO」
世界中で最も愛されるすしブランドになる

「SUSHIといえばSUSHIRO」

世界中で店舗を展開し、SUSHIROが「SUSHIの代名詞」と感じていただける存在になること。

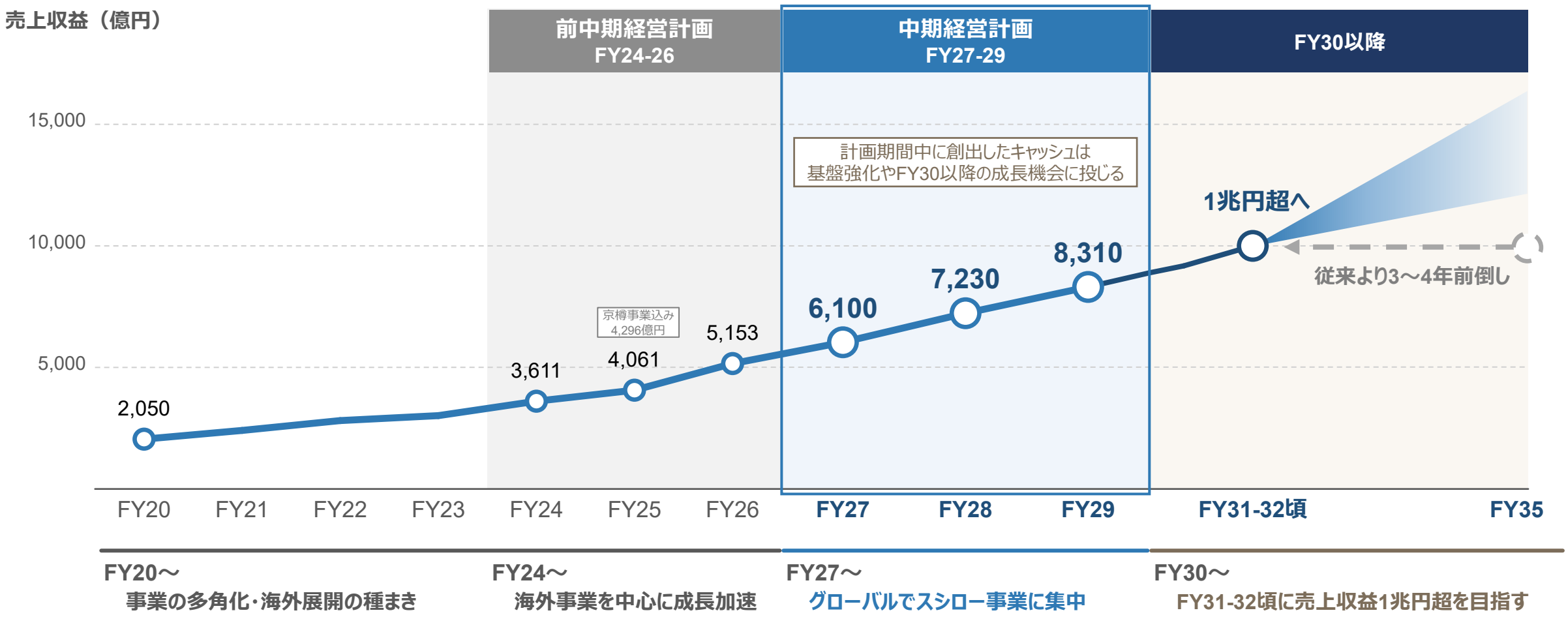
世界中で最も愛されるすしブランドになる

当社が関わるすべてのステークホルダーから、「スシローがあってよかった」、「なくてはならない存在」と心から必要とされる企業になること。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

長期的な成長イメージ

スシロー事業による成長を追求し、売上収益1兆円超を目指す



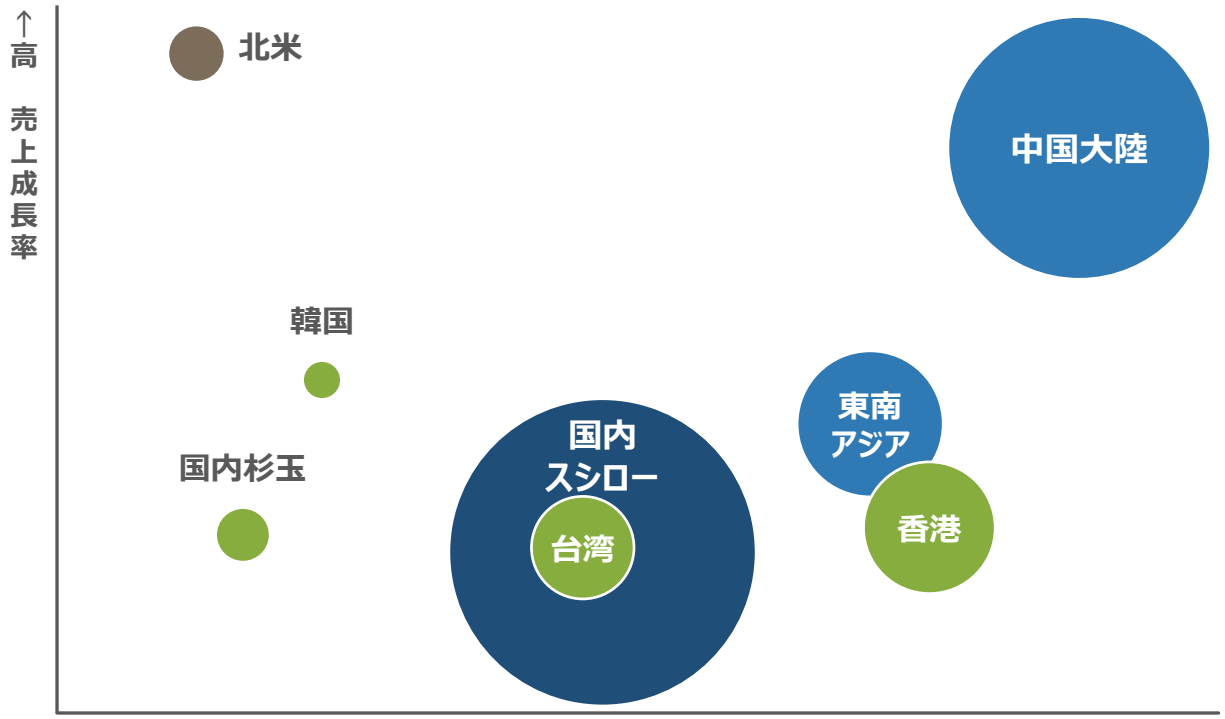
＊ FY24の売上収益は京樽事業を含む。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

事業ポートフォリオ

収益性を高い水準で維持しながら
グループ全体の事業規模を拡大していく

事業・エリア別の位置づけ（FY29の姿）



＊ 円の大きさはFY29（計画）の売上収益の規模
＊ 売上成長率：FY26からFY29への売上成長率

事業ポートフォリオの考え方

収益性・成長性による評価

収益性・成長性で定期的に事業を評価

資本コストを意識した経営の推進

選択と集中

上記評価を踏まえて事業の選択と集中へ

FY26　京樽事業の外部譲渡を実行

資源配分

グローバルでスシロー事業に経営資源を集中

中国大陸を中心とする海外事業へ集中投資
東南アジアでも着実に投資を推進

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

経営基盤の整備と企業文化の醸成

経営基盤の整備

グローバルでの成長実現に向けて、リスク対応を軸に重点領域を強化

グローバルでの成長を支える本社機能	食事の場の安全・安心	コンプライアンスの啓蒙
サプライチェーンの共創	情報セキュリティの強化	ESGの取組み

企業文化の醸成

グループ全体が一つの組織として力を発揮する「One Company」へ

持続的な成長を実現できる組織へ	従業員の時間を価値創造に注ぐ	従業員のやりがいと処遇を向上させる
次世代人財の育成	AX・デジタル人財の育成	従業員への還元

AX・DXの推進により成長を下支え

DX：データ活用とデータ・デジタル人財基盤の構築

AX：DX基盤とAIの高度活用により、価値創造へ

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

スシローの強み

世界中でお客様に提供しているスシローの食体験
それを生み出しているのは「人」

本物のおいしさ　Authentic



・生産者との共創により世界中からおいしい食材を調達
・日本では鮮度の高い商品を毎日お届けする仕組みを構築

気軽な楽しさ　Casual / Creative



・年間1,000を超えるメニューを創作し、厳選したものを提供
・デジローによって体験価値を向上

価格　Affordable



・「このおいしさでこの価格」という創業以来変わらぬ精神
・うまいすしを腹一杯楽しんでいただく

店舗オペレーション力の発揮

ITによる体験の強化

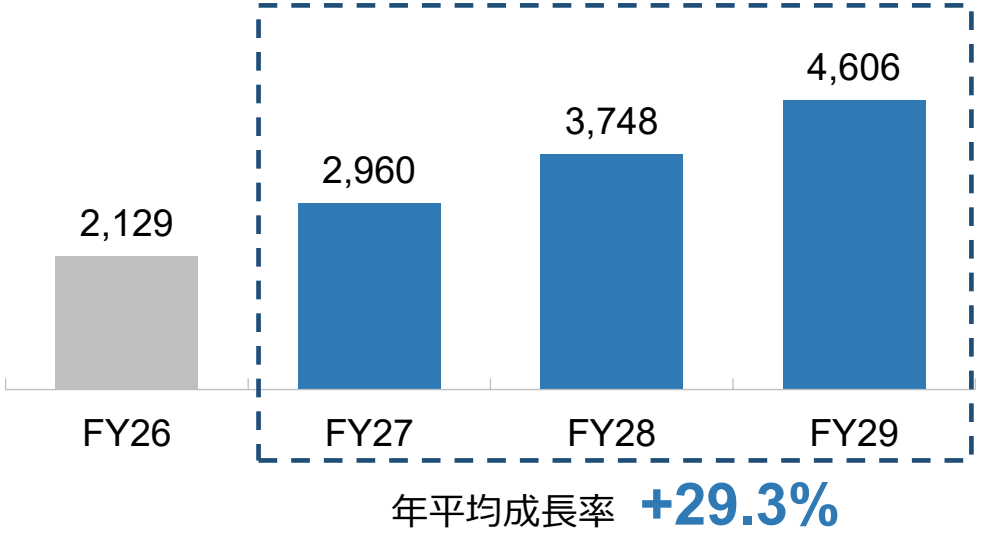
「人」がつくり、「人」が支える

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

海外スシロー事業 FY27-29計画

中国大陸を中心に年120店舗程度の出店を継続
新たに北米市場の開拓も進める

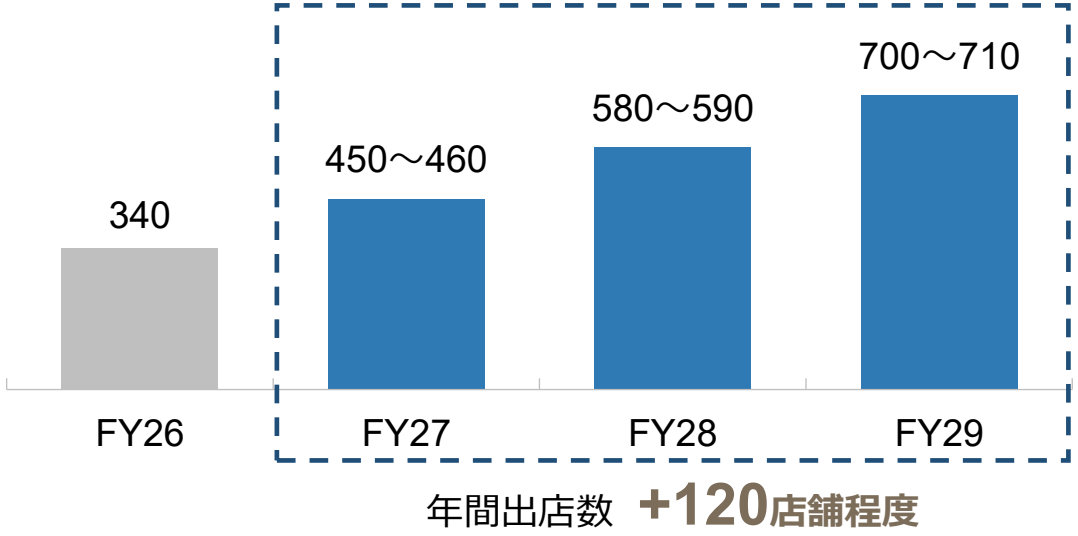
売上収益



年平均成長率 **+29.3%**

	FY26	FY27	FY28	FY29
営業利益	275	355	449	558
営業利益率	12.9%	12.0%	12.0%	12.1%

店舗数



年間出店数 **+120店舗程度**

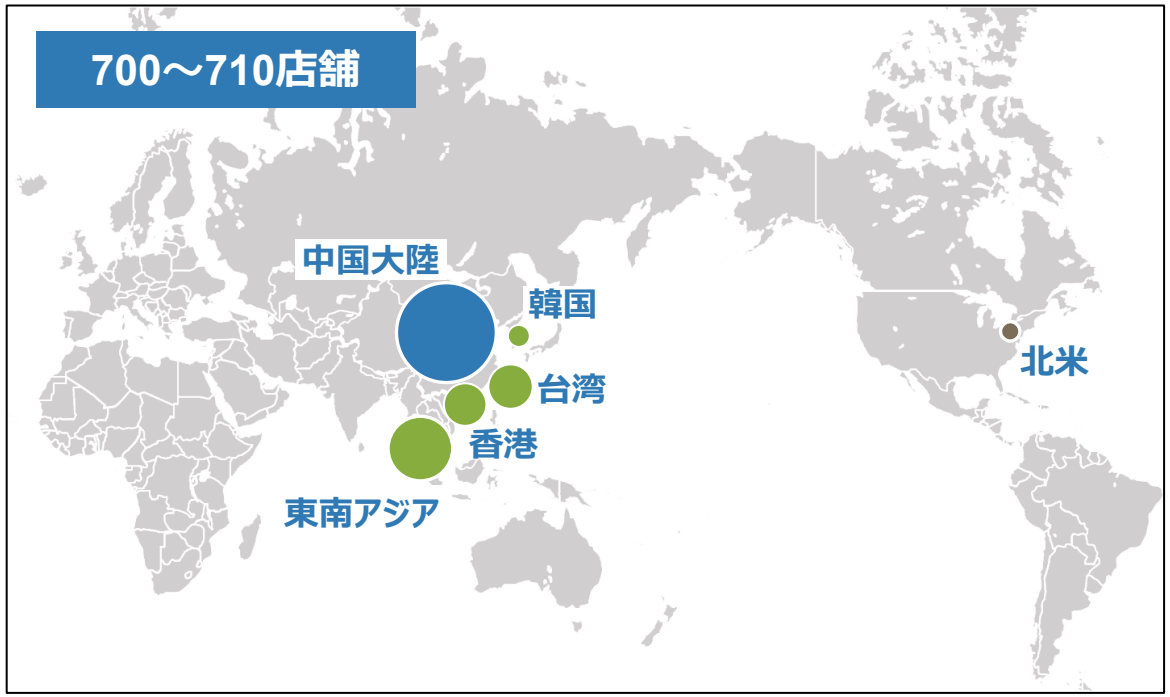
＊ 年平均成長率はFY26実績を起点とするFY29までの成長率。
＊ 海外スシロー事業には香港の杉玉・米国の酒林を含む。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

海外スシロー事業 エリア別ポートフォリオ

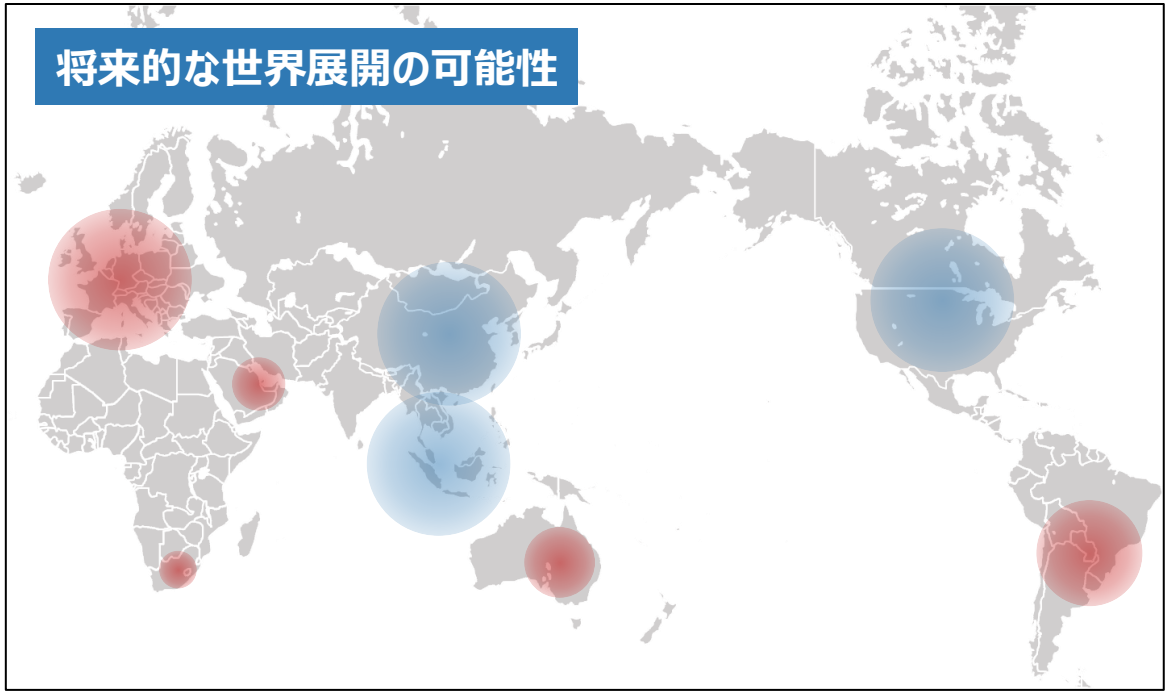
FY29：海外各エリアでの成長と基盤確立

・中国大陸を中心に、アジアで圧倒的なシェア確保を目指す
・培ったノウハウを活用して、北米へのスシロー出店を進める



FY30以降：グローバル展開をさらに加速

・世界全体ではまだ大きな成長余地がある
・アジア・北米でビジネスを確立し、有望市場への展開を図る



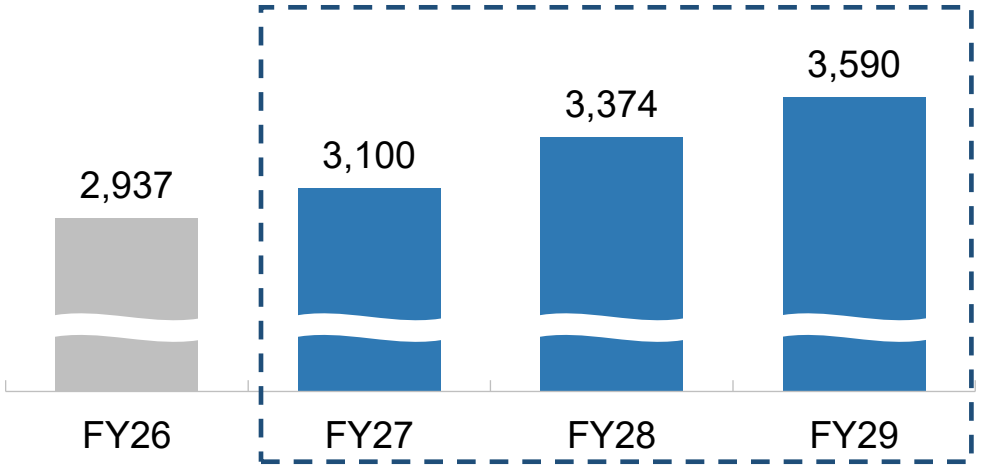
Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

国内スシロー事業 FY27-29計画

既存店の着実な伸長と年25店舗程度の出店継続により FY29で740～750店舗体制を目指す

売上収益

（億円）

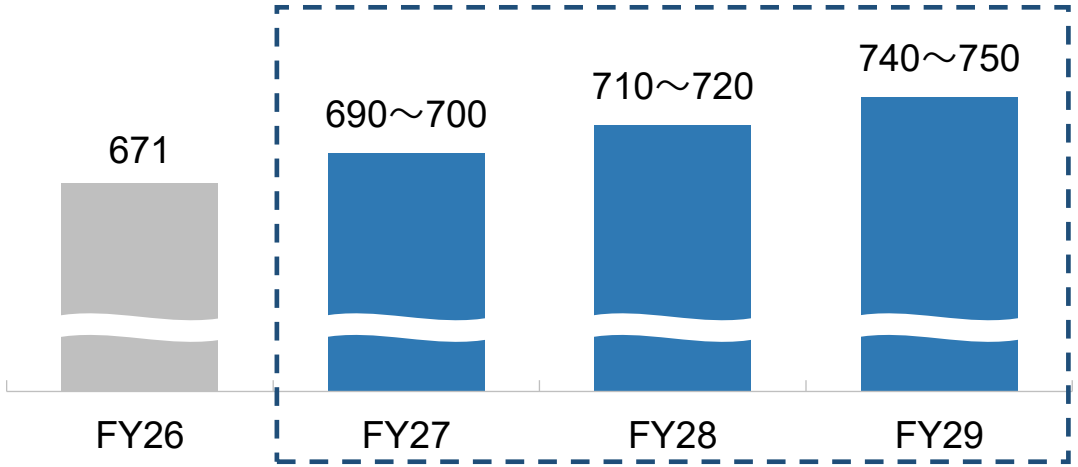


年平均成長率 **+6.9%**

	FY26	FY27	FY28	FY29
営業利益	202	220	240	256
営業利益率	6.9%	7.1%	7.1%	7.1%

店舗数

（店舗）



年間出店数 **+25店舗程度**

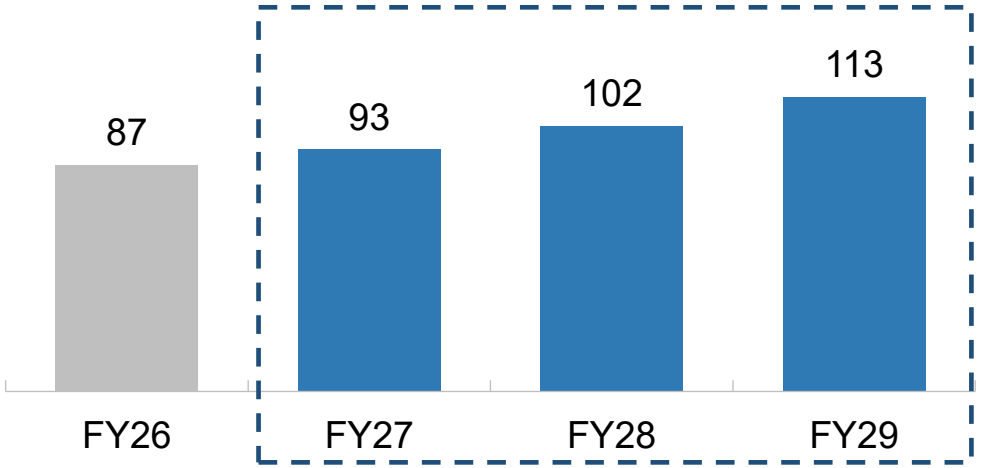
＊ 年平均成長率はFY26実績を起点とするFY29までの成長率。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

国内杉玉事業 FY27-29計画

店舗の収益性を高めて
継続的に成長できる事業基盤を構築

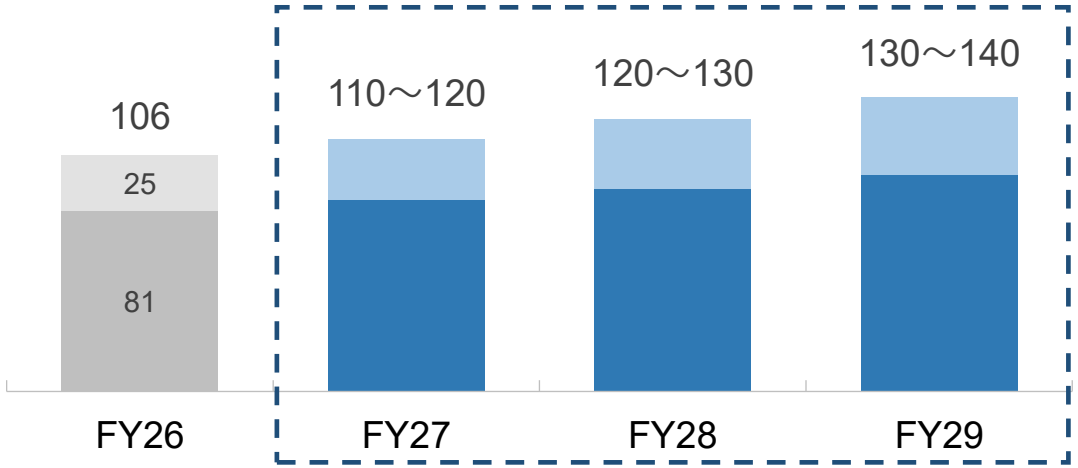
売上収益



年平均成長率 **+9.1%**

	FY26	FY27	FY28	FY29
営業利益	4	3	4	5
営業利益率	4.4%	3.4%	4.1%	4.6%

店舗数



年間出店数 **+8～10店舗程度**

＊ 年平均成長率はFY26実績を起点とするFY29までの成長率。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

FY27-29数値計画

（単位：億円、店舗）

	実績	中期経営計画			
	FY26	FY27	FY28	FY29	年平均成長率
売上収益	5,153	6,100	7,230	8,310	+17.3%
営業利益	515	613	732	880	+19.6%
売上原価	2,231	2,609	3,085	3,527	—
店舗数	1,117	1,260～1,270	1,420～1,430	1,570～1,580	—

＊ 年平均成長率はFY26実績を起点とするFY29までの成長率。
＊ 店舗数は海外スシロー・国内スシロー・国内杉玉（直営＋FC）の合計。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

FY27業績予想

（単位：億円、店舗）

		FY26実績	FY27予想	前期比
売上収益		5,153	**6,100**	118.4%
EBITDA		725	**870**	120.0%
	EBITDA率	14.1%	14.3%	+0.2pt
営業利益		515	**613**	119.0%
	営業利益率	10.0%	10.0%	—
当期利益		354（336）	**390**	110.2%（116.0%）
	当期利益率	6.9%（6.5%）	6.4%	▲0.5pt（▲0.1pt）
EPS		155.82円	171.57円	+15.75円
ROE		31.4%	26.5%	▲4.9pt
既存店売上昨対	国内スシロー	107.9%	**103.7%**	▲4.2pt
出店数		133	**150～160**	+17～27
原価率		43.3%	42.8%	▲0.5pt

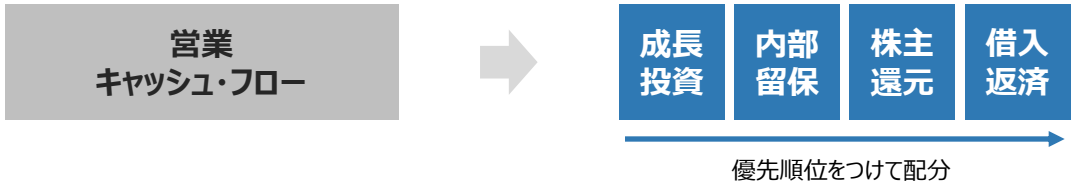
＊ EBITDA＝営業利益＋減価償却費及び償却費（使用権資産の減価償却を除く）＋減損損失。
＊ FY26実績の売上収益・営業利益・EBITDAは、京樽事業を除く継続事業ベース。
＊ 既存店は開店から15か月経過した店舗。既存店売上昨対は店舗当たり売上をもとに算出。
＊ 当期利益の（　）は、FY26の親会社の所有者に帰属する当期利益から非継続事業からの当期利益を控除して、当期利益額及び当期利益率を算定したもの。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

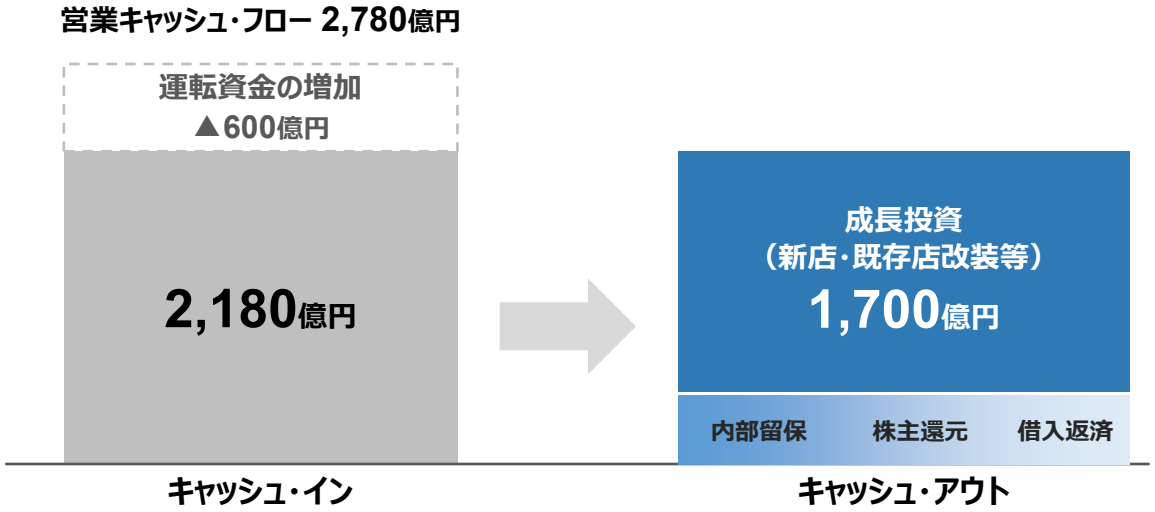
キャッシュ・アロケーション

海外・国内での成長投資に優先的に資金を配分

キャッシュ・アロケーションの考え方



3か年累計（FY27-29）の配分



成長投資の内訳

FY27-29（3か年累計） 1,700億円



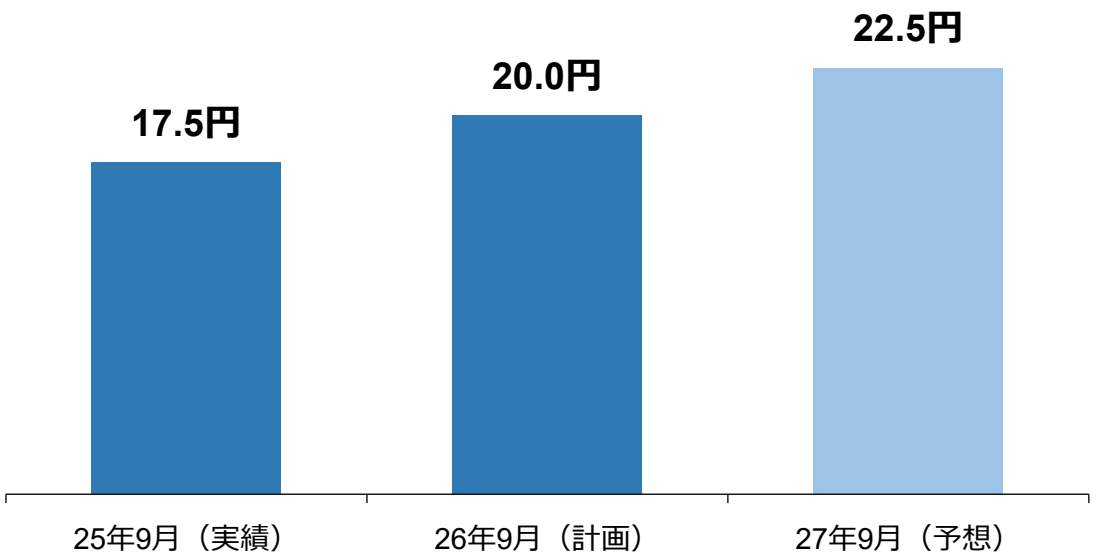
	FY27-29（3か年累計）			うちFY27		
（億円）	海外	国内	計	海外	国内	計
新店	941	221	**1,162** (68%)	279	72	**351**
既存店（改装等）	60	374	**434** (26%)	20	127	**147**
その他	19	85	**104** (6%)	5	45	**50**
合計	**1,020**	**680**	**1,700** (100%)	**304**	**244**	**548**

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

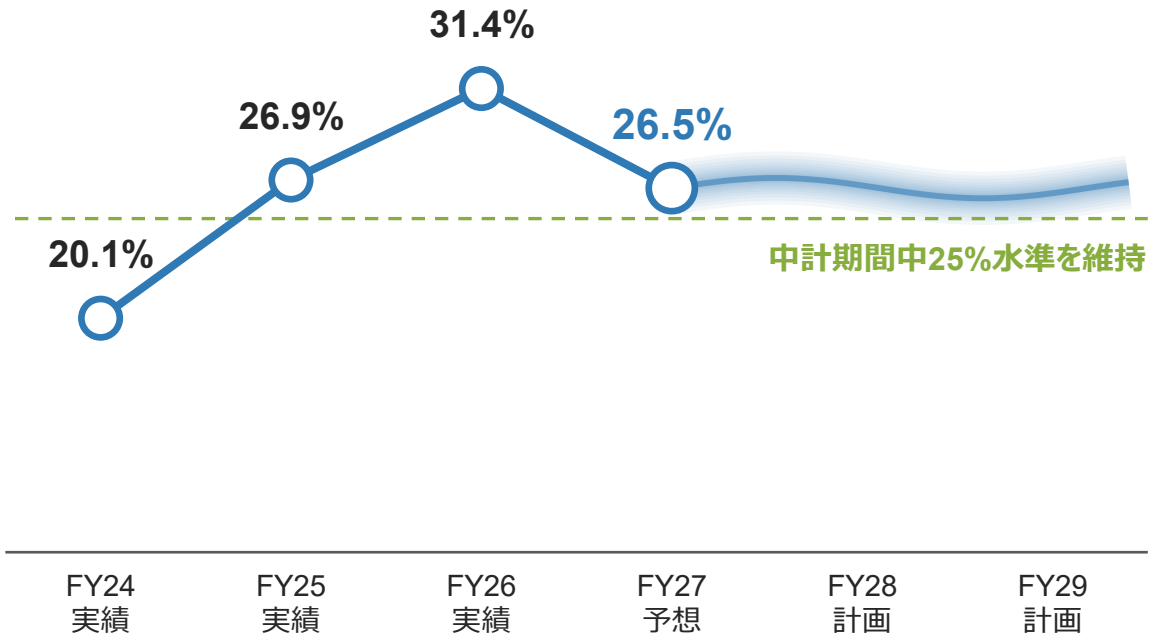
株主還元（配当）およびROEの推移

利益成長に応じた配当を継続しつつ、高い資本効率を維持する

1株当たり配当の推移



ROEの推移



＊ 1株当たり配当は2026年7月1日付の株式分割（1:2）後の基準に換算。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.

FOOD & LIFE COMPANIES

将来の見通しに関する注意事項

本資料に記載されている当社グループの計画、戦略、業績見通し等のうち、歴史的事実でないものは、本資料の発表日現在において当社が入手可能な情報および合理的であると判断する一定の前提に基づくものであり、実際の業績等は、様々な要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。

本資料に記載された数値計画は、金融商品取引法および東京証券取引所の規則に基づく業績予想ではなく、当社グループが達成を目指す経営目標であります。

実際の業績等に影響を与える要因には、国内外の経済情勢、消費動向、原材料価格および為替相場の変動、出店計画の進捗、労働需給の状況、法令・規制の変更、自然災害の発生等が含まれますが、これらに限られるものではありません。

当社は、本資料に記載された将来に関する記述を、新たな情報や将来の事象の発生等に基づいて更新または修正する義務を負うものではありません。

本資料は情報提供のみを目的としたものであり、当社株式の取得または売却を勧誘するものではありません。投資に関する決定は、投資家ご自身の判断において行っていただきますようお願いいたします。

Copyright © FOOD & LIFE COMPANIES LTD. All rights reserved.