

2023年1月11日

各位

会社名 株式会社小僧寿し  
代表者名 代表取締役社長 良本 宜之  
(コード番号: 9973 STANDARD)  
問合せ先 経営企画部室長 毛利 謙久  
(TEL. 03-4586-1122)

## 中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、この度、2025年12月期を最終年度とする3か年の中期経営計画を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 対象期間

2023年12月期 – 2025年12月期

#### 2. 中期経営計画の概要

##### (1) 「3事業セグメント」の改善と成長

- ・当社の主力事業セグメントとなる、「小売事業(Retail)」「飲食事業 (Restaurant)」「デリバリー事業(Delivery)」における、損失因子の改善と、資源・人的リソースの投下による事業成長。

##### (2) 「ラスト・ワン・マイル」と「クイックコマース」の融合

- ・全国に展開する当社グループの店舗を、一つの「配送拠点 (DEPO)」とした、「ラスト・ワン・マイル」のソリューションと、自社デリバリー機能を活用した「クイックコマース」を融合したデリバリー事業の展開。
- ・当社グループ店舗数の増加による、自社物流機能の構築を推進。
- ・当社グループが保有する、各事業間のブランドと機能を“結ぶ”事で、新たなコンテンツを開発し、新たな市場における事業展開を進める。

#### 3. 中期経営計画の連結数値目標

(単位: 百万円)

	2023年12月期 (中期経営計画1年目)	2024年12月期 (中期経営計画2年目)	2025年12月期 (中期経営計画3年目)
連結売上高	9,610	10,240	10,870
連結営業利益	31	63	145
(営業利益率)	0.3%	0.6%	1.3%
(連結EBITDA)	159	197	281
連結経常利益	35	69	152
(経常利益率)	0.3%	0.6%	1.4%

以上

# 株式会社小僧寿し 中期経営計画

(2023年12月期 - 2025年12月期)



2023年1月11日

# 前中期経営計画(FY19-22)からのマイルストーン

## ① 経営目標値(2022年12月期時点)

経営目標値に対して未達成。  
連結売上高「**100億円**」は達成見込みであるものの、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中で、主力事業である「持ち帰り寿し」「デリバリー事業」は、一時的な追い風基調となるも、デリバリー・テイクアウト市場の競争激化により、想定以下の事業成長推移となり、損失を計上。また、デリバリー事業は、当該市場が拡大する中で、新規出店を積極的に推進するものの、新規出店店舗の黒字創出に苦戦したことから、既存店舗の**収益改善を進める方針に転換し**、業績改善の途上にある。

## ② 基本方針の継続性

「多様な食を、多様な形で、多様な顧客へ」のスローガンとともに、『トータル・フード・プロバイダー』となる基本方針は、現時点においても継続中。2019年度以降の積極的なM&Aの実施により、「食の多様性」に関する提供商品、提供手段は**拡大している**。

## ③ 事業戦略

- ◆ グループ取扱い商材の拡大 … **推進中**。新たに小売事業(スーパー)の子会社取得等により、小売(Retail)商品の導入実現。また、積極的なM&Aにより、飲食・ファストフード等、**新たに「10ブランド」を追加**。
- ◆ 新規出店の加速(デリバリー)… デリバリー店単店の**出店方針を見直し**。収益改善フェーズへ移行し、今後は、既存店へのデリバリー機能のリプレイス及び複合型のデリバリー拠点の開発を主軸出店戦略としている。

## ④ 資本政策(財務・投資計画)

- ◆ 2019年12月期 増資等の実施による、「債務超過状態」の解消  
⇒ 2018年12月期において、10億57百万円の債務超過状態であったものの、約10億円のエクイティファイナンスの実施等により、9百万円の**資産超過状態**となる。  
(2022年12月期 第3四半期時点 6億85百万円の純資産)

# 前中期経営計画(FY19-22)からのマイルストーン②

## ④ 資本政策(財務・投資計画)

## 設備投資計画の実施状況 (以下参照)

発行日	種別	発行株式数 (千株)	調達額 (百万円)	主な資金使途	FY2019-FY2022 エクイティファイナンスの実施による設備投資サマリ
2019年 4月11日	第5回 新株予約権	6,430	185	「小僧寿し」店舗の宅配拠点化(デリズのアドオン化)	<p>◆ 調達額16億65百万円の主たる設備投資状況</p> <p>① 有利子負債の返済 1億70 百万円</p> <p>② 「小僧寿し」業態転換 2億14 百万円</p> <p>③ 「小僧寿し」インフラ整備 1億80 百万円</p> <p>④ 「デリズ」新規出店 2億49 百万円</p> <p>⑤ 運転資金への充当 3億6 百万円</p> <p>⑥ 2022年11月以降に調達予定 5億45 百万円</p> <p>業績悪化によるキャッシュ・フローの減退から、3億6百万円の運転資金充当が含まれるものの、「有利子負債の返済による財務状況の改善実施」「主力事業である小僧寿し及びデリズ」への集中的な投資を実施する。</p> <p>現時点の取組においては、</p> <p>(1) 小僧寿し … 小売事業への転換(インフラ整備の設備投資により実現)</p> <p>(2) デリズ … デリバリー店単店の新規出店方針は見直し、一部店舗は閉鎖。当社グループブランドとの併設型デリバリー店舗の出店を、新たな設備投資方針として掲げる。(上記⑥に該当)</p>
2019年 9月27日	第6回 新株予約権	52,000	572	上場維持に向けた増資。資金は有利子負債返済、宅配事業拠点の開発、運転資金へ充当	
2019年 9月27日	A種種類株式	40,000	- (現物出資)	上場維持に向けた増資。資金は2018年発行の社債(MSCB)とのDESを実施	
2020年 5月14日	第7回 新株予約権	5,800	112	「小僧寿し」店舗のインフラ整備、宅配事業拠点の開発費用に充当	
2020年 5月14日	第8回 新株予約権	5,800	129	「小僧寿し」店舗のインフラ整備、宅配事業拠点の開発費用に充当	
2020年 8月31日	第10回 新株予約権	2,740	121	宅配事業拠点の開発費用に充当	
2022年 11月21日	第12回 新株予約権	20,000 (予定数)	450 (予定額)	「TacoBell」店舗の開発及び宅配事業拠点の開発費用に充当予定	
2020年 11月21日	第13回 新株予約権	4,500 (予定数)	95 (予定額)	「TacoBell」店舗の開発及び宅配事業拠点の開発費用に充当予定	
	小計	137,270	1,665		

# 中期経営計画 (FY23-FY25) 『セグメントの再定義』

## ① 小売事業 セグメント

[ 所属会社 ] (株) 小僧寿し ・ (株) だいまる ・ Kozosushi America, INC.

### ※ 現「持ち帰り寿し等 事業セグメント」

2018年以降「持ち帰り寿し」販売のみでは、将来的に需要が減退推移となることから総菜・小売を中心とした販売機能の拡充を進め、また株式会社だいまるの連結加入により物流拠点(DEPO)と自社配送機能を獲得。2022年12月期において、「小僧寿し」直営店において、「小売」販売用の設備導入が完了した事を契機に、2023年12月期より「小売事業」セグメントへと転換予定。

## ② 飲食事業 セグメント

[ 所属会社 ] (株) Tlanseair ・ アスラポート (株) ・ (株) スパイシークリエイト ・ (株) TBJ

2021年12月期以降のM&Aの実施により、急拡大している事業セグメントであり、増収増益基調にある事業セグメント。  
FC店・海外店舗を含めた総店舗数は317店舗。当社グループにおいて、最大店舗数を有する事業セグメントであり、デリバリー事業とのシナジーにより、「配送拠点(DEPO)」としての機能も担う。

## ③ デリバリー 事業セグメント

[ 所属会社 ] (株) デリズ

2016年12月期よりスタートした事業セグメント。  
当社グループのデリバリー機能を担う、(株) デリズが所属する事業セグメント。  
FCを含めて全国79店舗に拠点を展開。



# I. 中期経営計画 (FY23-FY25) 概要

## 中期経営計画の主題

### ① 「3事業セグメント」の改善と成長

「小売事業(Retail)」「飲食事業(Restaurant)」「デリバリー事業(Delivery)」 主要3事業セグメントにおける、損失因子の改善と、資源・人的リソースの投下による事業成長

### ② 「ラスト・ワン・マイル」と「クイックコマース」の融合

全国に展開する当社グループの店舗を一つの「配送拠点(DEPO)」とした、「ラスト・ワン・マイル」の解決と、自社のデリバリー機能を活用した「クイックコマース」を融合したデリバリー事業の展開  
また、グループ店舗数の増加により、自社物流機能の構築を推進

当社グループが保有する、各事業間のブランドと機能を“結ぶ”事で、新たなコンテンツを開発  
M&Aや業務提携の実施により、新たな市場における事業展開を進める

# 2022年12月期 ダイジェスト

## グループ 全体への 影響

新型コロナウイルス感染症の影響が一時的に緩和されるものの、第7波の影響以降、先行き不透明な状況が継続  
海産物を中心とした商材価格の高騰、エネルギーコストの高騰、また、円安の継続により、不透明な状況が継続  
上記を起因とした、外部環境の変化に伴う、2022年12月期連結業績予想の下方修正を実施

### 小売事業(持ち帰り寿し) セグメント

新型コロナウイルス感染症の蔓延による影響に伴い、利用機会が減少  
海産物を中心とした商材価格の高騰により、利益率が減退

### 飲食事業 セグメント

2022年12月期に、2件のM&Aの実施(アスラポート(株)、(株)TBJ)により、売上高増加。既存事業の(株)Tlanseairにおいても、堅調に増収増益

### デリバリー事業 セグメント

商材価格の高騰、エネルギーコストの高騰、自社デリバリー機能維持の固定費増加により、収益減退





# 事業の方向性と再定義

戦う領域  
求められる  
財務的課題

既存領域

新規領域

利益率向上

売上成長

## 整える

グループ成長を妨げる  
「損失因子」を改善

成熟市場において、「ラスト・  
ワン・マイル」の配送拠点  
(DEPO)となる事業を整理

## 伸ばす

成熟期へ向かう事業への資  
産・人的リソースの投資

「ラスト・ワン・マイル」の提供  
新たな価値を生み出すコンテ  
ンツの創造

## 変わる

持帰り寿し事業から小売事業  
への転換を加速

グループ店舗数の増加により  
自社物流機能の構築を推進

「ラスト・ワン・マイル」の解決に直  
結するクイックコマース及び  
DEPOの広域化

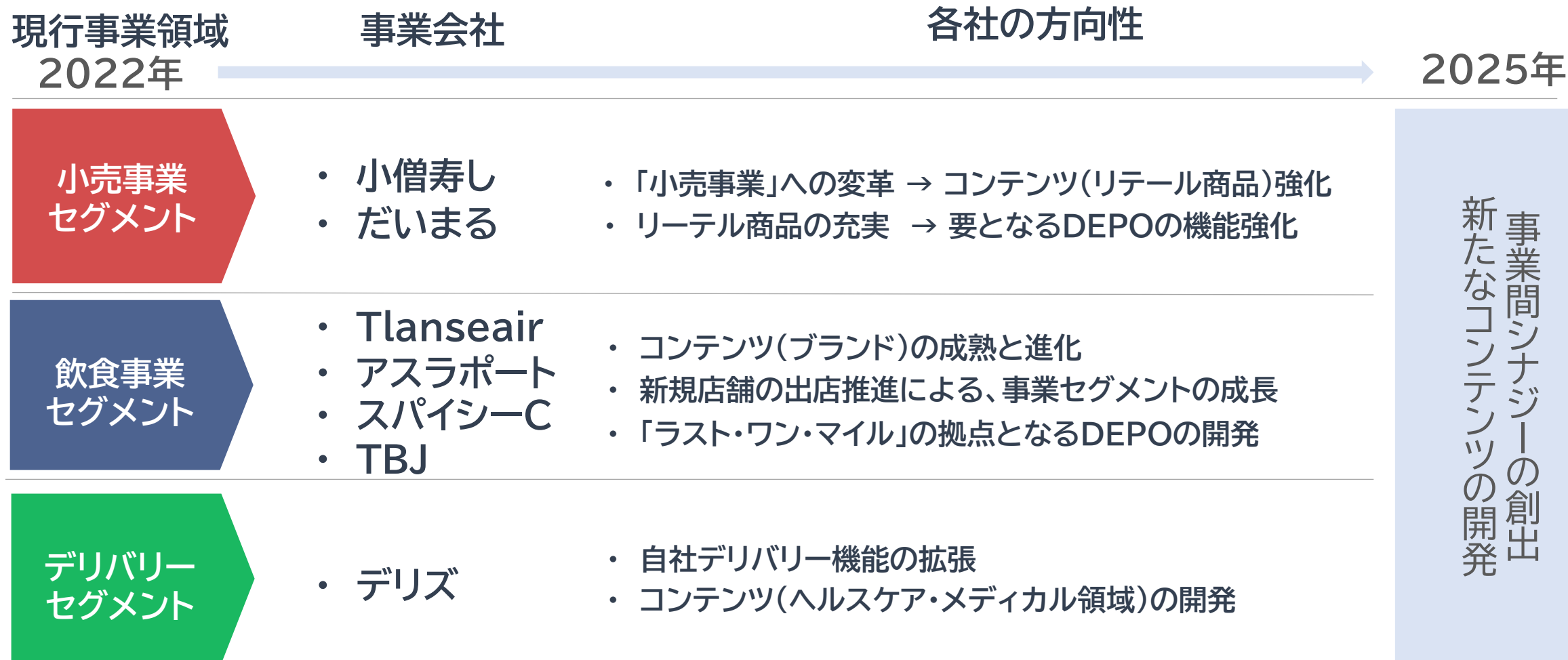
現行事業

M&A  
業務提携

- ① 新たなコンテンツの獲得 ② 「ラスト・ワン・マイル」DEPOの広域化 ③ 「ラスト・ワン・マイル」の機能(ノウハウ・システム等)



# 「3事業セグメント」の改善と成長





# 「3事業セグメント」の改善と成長

「ラスト・ワン・マイル」と「クイックコマース」の融合

# 事業戦略 小売事業「小僧寿し」

## 主題 「持ち帰り寿し事業」から「小売事業」への変化

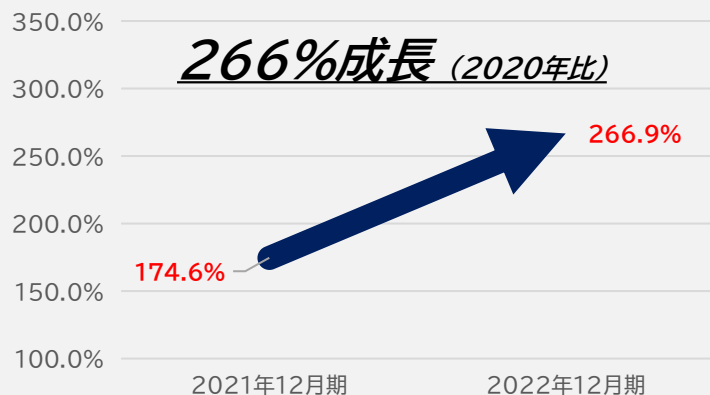
業態改善  
フェーズ

- 2018年 「テイクアウトの寿し」のみに依存した事業からの脱却へと舵取り
- 2020年 からあげGP 金賞受賞ブランド「唐揚げの中津家」開発と店舗併設
- 2022年 (前期) 「リテール(小売)」事業機能の付加。店内での小売商品の展開開始
- 2022年 (後期) 宅配「小僧寿し」の販売強化。直営店中心に宅配販売実施店を増加

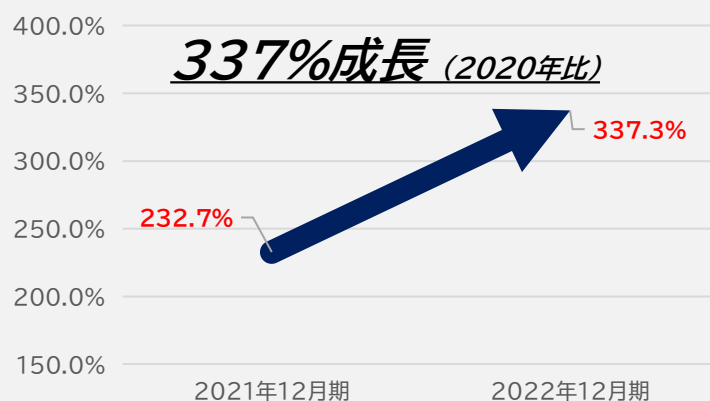
## 取扱を開始した小売商品



「リテール(小売)商品」の2020年比 成長率



「宅配売上高」の2020年比 成長率





# 事業戦略 小売事業「小僧寿し」

## 小売事業 小僧寿し



### 【Vision】

小売事業店舗への本格的な転換  
デリバリー、就労継続支援事業所化、無人販売店  
の推進による多層的な収益モデルの確立

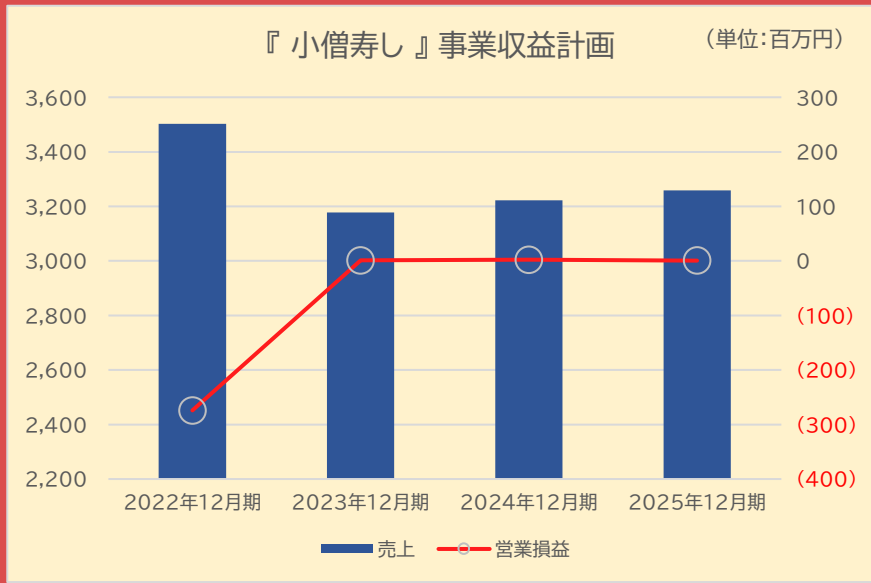
事業再成長  
フェーズ

2023年～「デリバリー」設備投資による、「ラストワンマイル」の強化

▷ デリバリー収益比率 20%増加

一部店舗にて、小僧寿しの小売販売に特化した「無人販売店」の  
転換を検討

リテール商品のバリエーション強化と、デリバリー強化により、  
「ラスト・ワン・マイル」のデリバリー事業の強化



## 小売販売 × 無人販売



- ① 小売販売特化による、豊かな商品ラインナップの実現
- ② 24h ご利用が可能な店舗の実現
- ③ 様々なキャッシュレス決済に対応、スムーズなご活用
- ④ 非接触による、ウイルス感染リスクの低減
- ⑤ 人的コストの低減による、価格競争力の実現
- ⑥ 既存施設を使用する事で、低投資なモデル開発が可能

# 事業戦略 小売事業「だいまる」

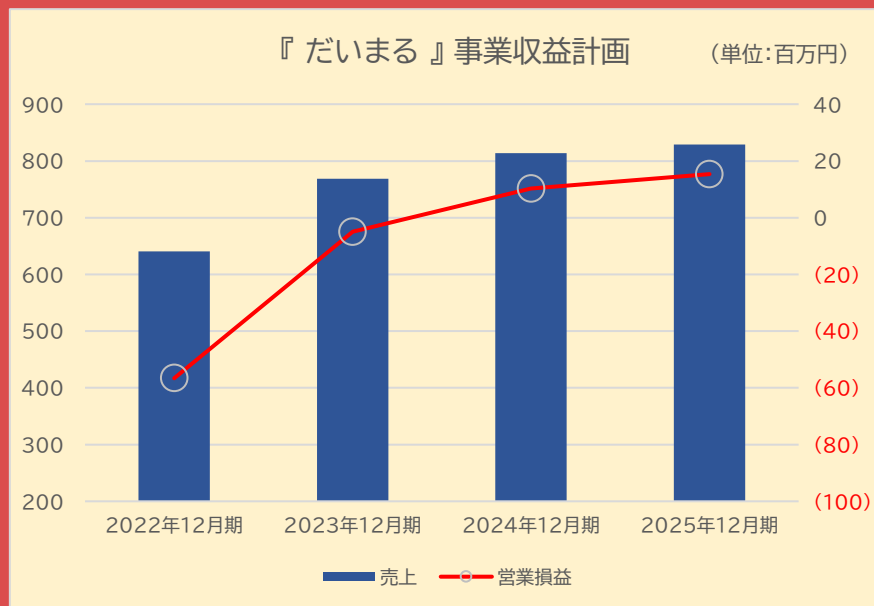
小売事業

だいまるストア

だいまるスーパー

【Vision】

「栃木ブランド」地産地消のスーパーへの変革  
地域一番「安さ」と「価値」のハイブリット



## 【事業戦略】 「栃木ブランド」と「安さ」の追及

共同購買の導入により、原価率3%の低減を実現  
減少した原価を価格に転嫁し、「安さ」を追求したスーパーマーケットへ  
地元有志との連携による「栃木ブランド」の売出強化

## 【売上計画】 22年比 129%

「栃木ブランド」と「安さ」の強化による差別化の実現  
「小僧寿し」店舗への、「栃木ブランド」小売商品の卸売上高増加  
一方で、「小僧寿し」との事業シナジーによる、鮮魚の強化

## 【利益計画】 22年比 127%

共同購買の導入による、原価率3%の低減を実現  
利益率を落とすことなく、「安さ」を実現し、集客力増による売上増加  
「栃木ブランド」の強化による、付加価値の高い商品の販売強化による、顧客当たり売上高の増加を実現

# 事業戦略 外食事業「とり鉄」

外食事業

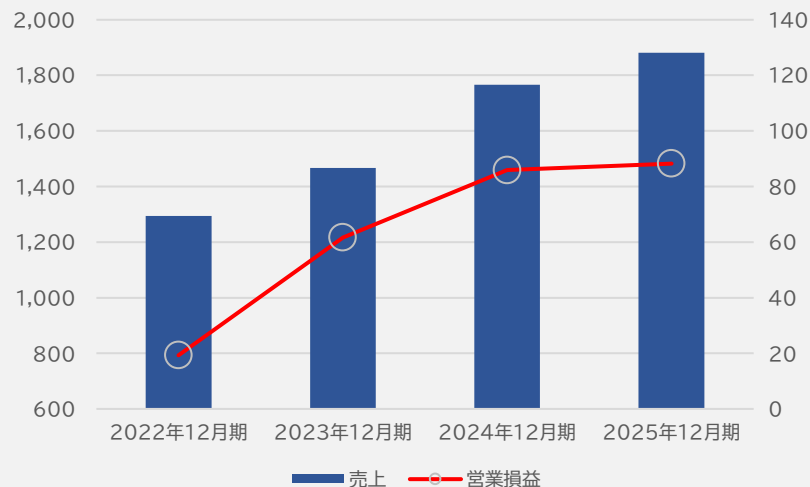
とり鉄



【Vision】

愛を持って世の中に人財活性の場を創造する

『とり鉄』事業収益計画 (単位:百万円)



## 【事業戦略】 高価格・差別化路線の継続

競合他社が乱立する業態ではあるが、より価値の高い商品とサービスの追及により、高価格・差別化路線で安定した顧客ニーズを捉え価格競争を回避する新店開発及びFC店の加盟開発の着実な推進

## 【売上計画】 22年比 145%

純増2店舗/年ペースでの出店を計画し、漸次売上増を目指す  
2024年12月期にコロナ禍前(2019年12月期)水準に戻る計画

## 【利益計画】 22年比 457%

上記計画の実行により、営業利益率5%程度の水準を見込む



# 事業戦略 外食事業「とりでん」

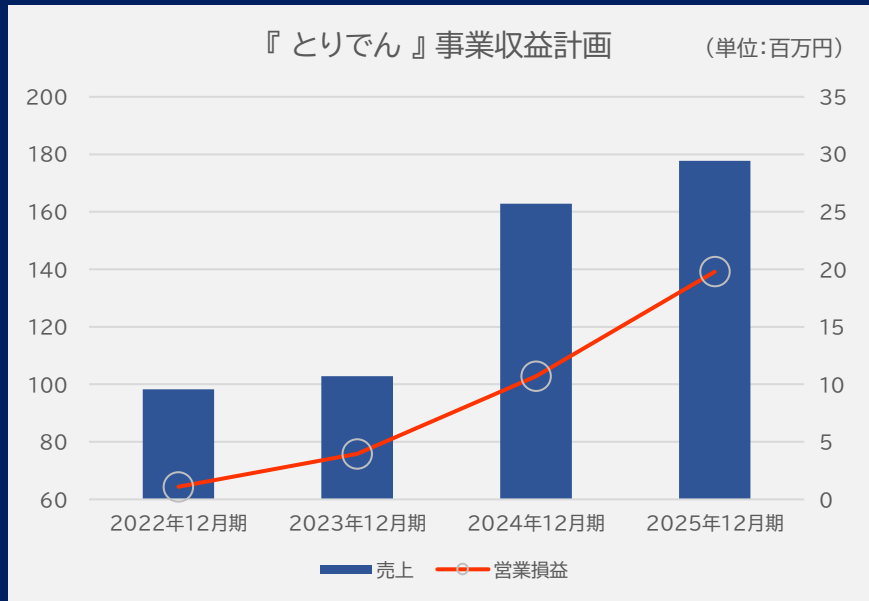
外食事業

## 釜飯と串焼 とりでん



【Vision】

「炊き立て釜飯」を中心とした  
ブランドマーケティングの実施



## 【事業戦略】 アルコール依存集客からの脱却

ロードサイド店舗という特性を鑑み、従来のアルコール依存集客から脱却し、食事中心へと顧客のターゲットを広げることにより、利用動機拡大・来店頻度を増加させるメニュー・ブランドへの転換を図る

## 【売上計画】

22年比 **181%**

2022年12月直営の桂五条店撤退、2023年1月FC榎原店を直営引き継ぎにより売上増に寄与  
食事中心型メニューへ漸次転換し既存点増収を目指す

## 【利益計画】

22年比 **1,827%**

FC店の直営化によるコスト増も、収益拡大を見越し、20M程度の体制構築へ。



# 事業戦略 外食事業「ちどり亭・鳥造」

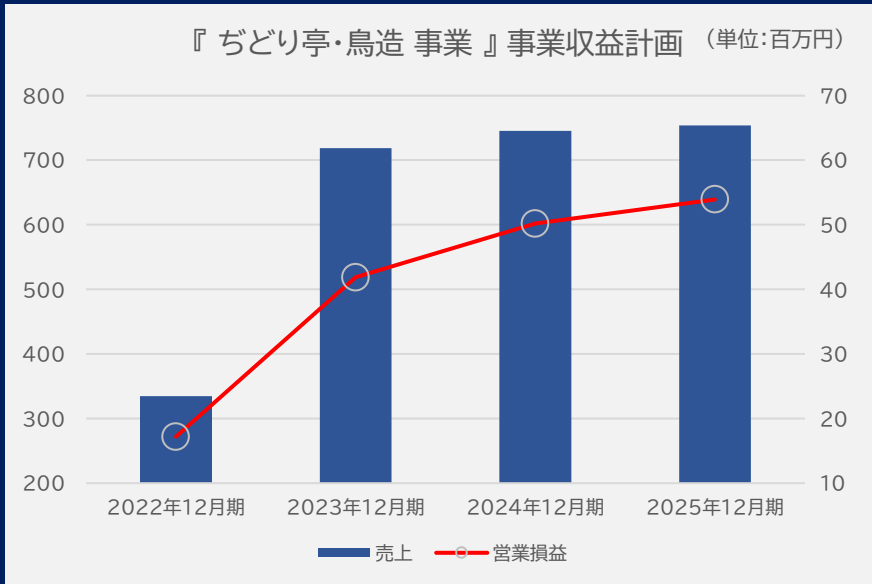
外食事業

ちどり亭 鳥造



【Vision】

ブランドの再構築を実現  
ちどり亭業態の進化版を市場へ提案



## 【事業戦略】

### 再成長業態の構築

2025年創業40年を見据え、再成長へ向け既存業態の進化版構築を進める  
デリバリー機能の追加、食事利用動機の取り込み、低投資・省人化パッケージの構築により出店及び投資回収のハードルを下げる

## 【売上計画】

22年比 **112%**

既存店の閉店阻止による基礎売上の確保  
アフターコロナに適應した進化版業態の構築と出店による店舗数純増をベースにした、事業売上高成長の実現  
グループリソースを活用したデリバリー機能の追加や食事利用動機の取り込み

## 【利益計画】

22年比 **157%**

主要原料の安定調達と提携工場との取組強化による品質と原価の安定を実現  
省人化パッケージの構築による運営、採用コストの低減を実現  
店舗数純増による本部収益の向上(ロイヤリティ及び購買収益)  
グループ連携による管理コストの低減



# 事業戦略 外食事業「どさん子」

外食事業  
どさん子 藤平

【Vision】  
収益改善モデルへのリブランドの実現と  
新たなモデルのFCによる水平展開

『どさん子事業』事業収益計画 (単位:百万円)

期	売上 (百万円)	営業損益 (百万円)
2022年12月期	240	4.5
2023年12月期	460	1.0
2024年12月期	460	2.5
2025年12月期	460	4.0

## 【事業戦略】 フラッグシップモデル店の開発と展開

これまでの伝統を踏襲しつつ、今の時代にあった収益が取れるフラッグシップモデル店舗の開発とFC展開  
ラーメン業態における独立希望者のニーズを加味し、FCプロデュース・食材卸事業、低投資モデルの提案による事業成長を実現する

## 【売上計画】 22年比 114%

モデル店の施行により得た結果を、既存店舗へ水平展開を推進し、収益改善を計画  
人件費、エネルギーコスト高騰を見据え省人省エネ運営可能な店舗の開発  
グループリソースを活用しデリバリー業態や小売店舗への商材卸売事業の展開  
リモデル業態のFC水平展開による本部収益の向上

## 【利益計画】 22年比 81.8%

直営事業の収益改善による利益積み上げの実現  
省人省エネパッケージの構築による運営、採用コストの低減を実現  
FC展開による本部収益の向上  
グループ連携による管理コストの低減

# 事業戦略 外食事業「キムカツ」

外食事業

## キムカツ

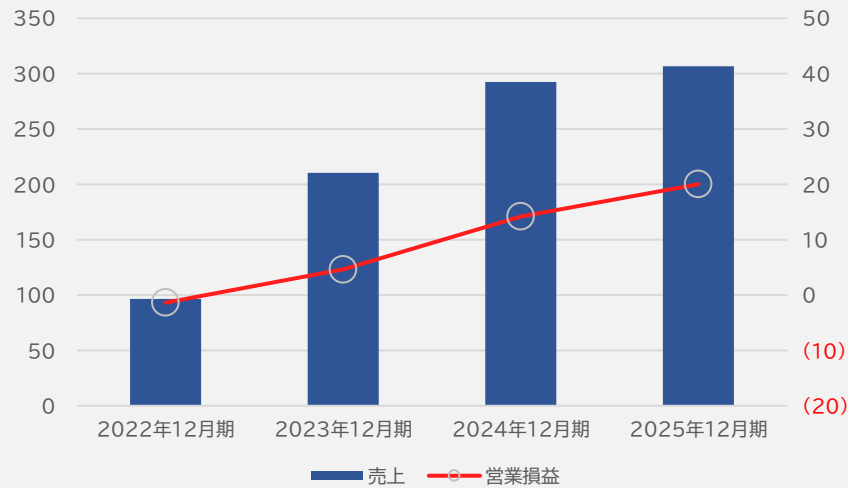


【Vision】

顧客のブランド体験機会の増進

フードコート・催事・デリバリー業態による販路拡大

『キムカツ事業』事業収益計画 (単位:百万円)



### 【事業戦略】

### 販路拡大による収益拡大

これまでのインスタアでの販売に加え、食事業態としてフードコートへの出店や実績のある催事出店を促進し、販路拡大を実現する  
またグループリソースを活用し、デリバリー業態としての出店を積極的に実施

### 【売上計画】

22年比 **318%**

フードコートや催事への積極出店による売上増加の促進  
グループリソースを活用し、デリバリー業態として出店促進の実施  
グループ他ブランド含め、主要商材の卸売売上拡大の実現

### 【利益計画】

22年比 **+21** 百万円の改善

販路拡大に伴う売上増加による利益拡大  
デリバリー業態への出店に伴うロイヤリティ収益の増加  
店舗数純増による本部収益の向上(ロイヤリティ及び購買収益)  
グループ連携による管理コストの低減

# 事業戦略 外食事業「TacoBell」

外食事業

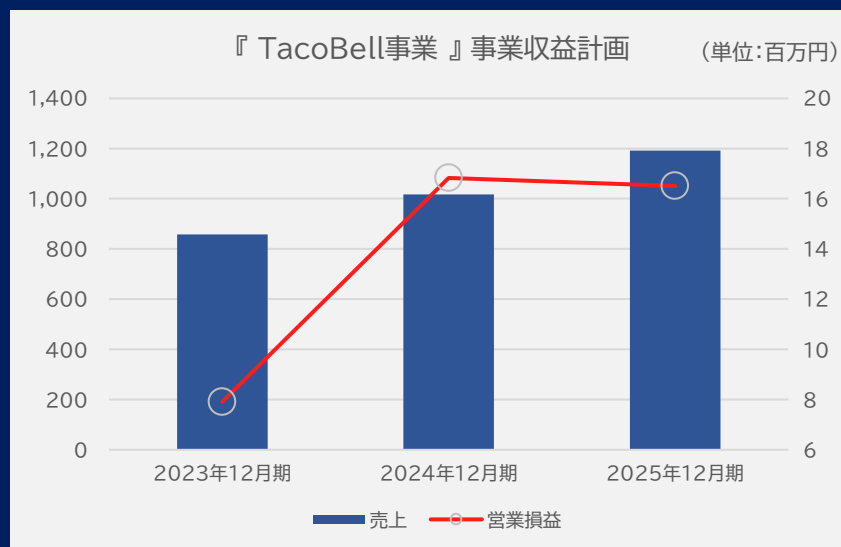
## TacoBell



【Vision】

新規出店による、事業拡大

デリバリー対応型レジ導入等による、事業領域拡大



【事業戦略】

積極投資による事業拡大

2023年度より、設備投資を進め、新規出店を加速化  
また、デリバリー対応型のレジ導入により、新たな収益源として、「TacoBell」のデリバリー展開を強化

【売上計画】

23年比 **139%**

新規出店の開発、及び、設備投資の推進による、デリバリー販売の強化により増収基調へ。

【利益計画】

23年比 **208%**

売上高の増加による増益。  
グループ連携による管理コストの低減により、利益率の向上。

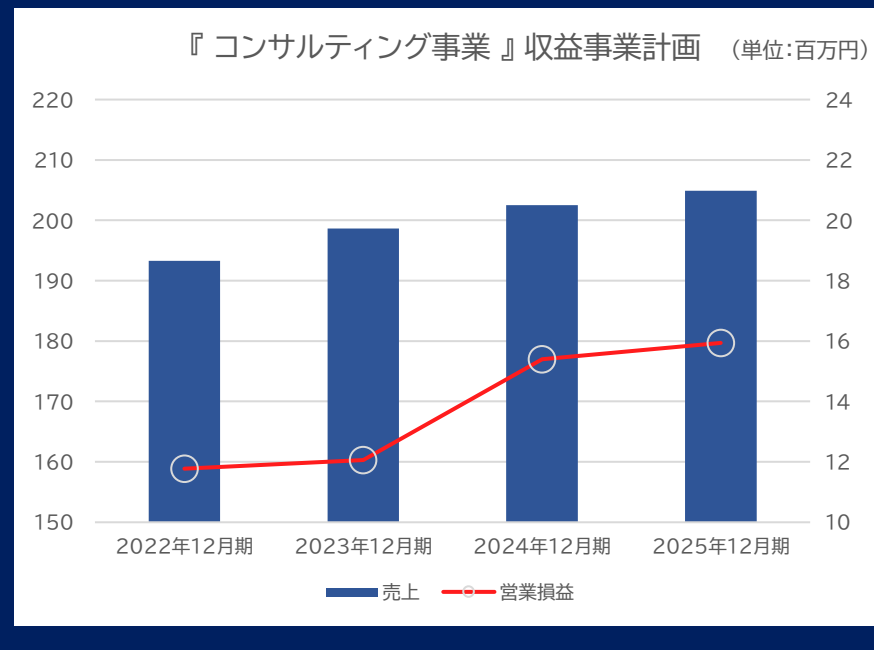
# 事業戦略 外食事業「コンサルティング事業」

外食事業

## コンサルティング事業

【Vision】

外食FC店舗経営の知見を還元



【事業戦略】 既存事業の維持向上と新規サービスの導入

外食企業向け人材、コスト削減、システムコンサル等の既存事業を維持向上させつつ、医療・介護施設への災害対策支援等を新たに展開する

【売上計画】 22年比 **106%**

既存事業の維持による基礎売上の確保・医療・介護施設向け災害対策支援サービスを展開。

【利益計画】 22年比 **135%**

医療・介護施設向けサービスはフィー・ビジネスにつき、当該売上相当額が利益の上積みとなる



# 事業戦略 デリバリー事業「デリズ」

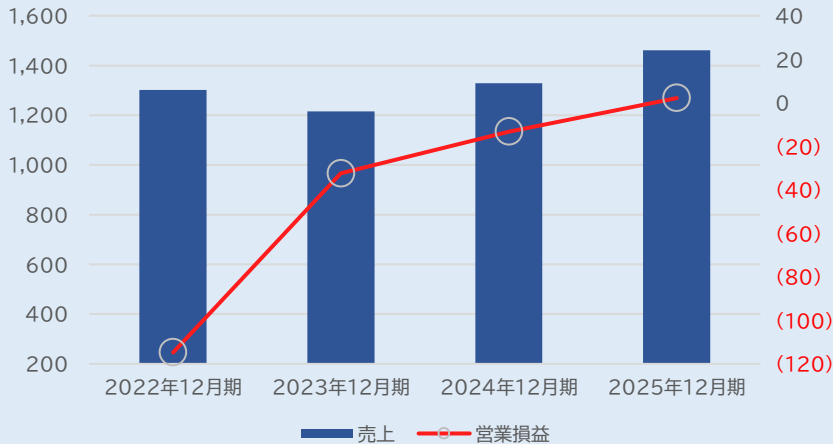
## デリバリー事業 デリズ



### 【Vision】

- ①直営の収益改善
- ②既存FC店への新ブランド提案
- ③新規FC店の加盟促進  
(ブランドのシェアリングモデル構築)

『デリズ事業』収益事業計画 (単位:百万円)



## 【事業戦略】

## 再成長業態の構築

直営店を収益化するとともに、ブランドのシェアリングモデルを構築しブランド単位での販売を行うことによるシステム利用料やPB商品の購買収益の獲得、食事以外の商材によるクイックコマースの実現

## 【売上計画】

22年比 **93%**

不採算直営店閉鎖による売上減収  
 既存店の導入ブランド改廃による基礎売上の確保  
 (新ブランドの開発)  
 ブランドシェアリングモデル構築によるブランド単位での加盟促進、  
 システム利用料、PB商材の購買による売上拡大

## 【利益計画】

22年比 **+117** 百万円の改善

不採算直営店閉鎖による増益  
 既存直営店へのブランド改廃、新規ブランド導入効果による増益  
 ブランドシェアリングによるデリズブランド導入店舗(加盟店)増加による増収増益  
 グループ連携による管理コストの低減



# 「3事業セグメント」の改善と成長

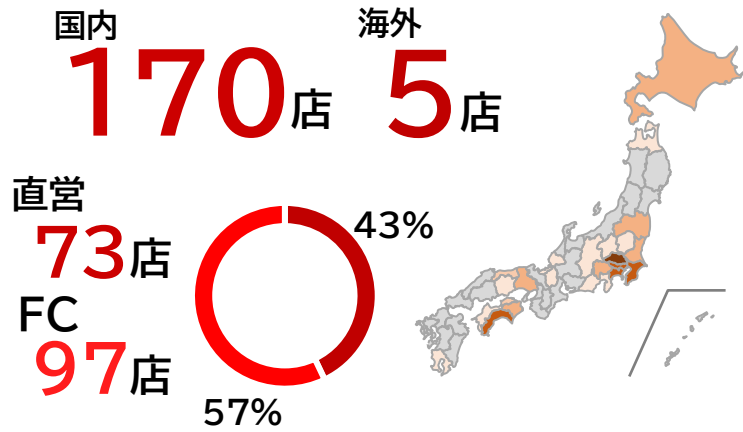
「ラスト・ワン・マイル」と「クイックコマース」の融合





# グループ拠点数から見る「スケール」とDEPO化の可能性

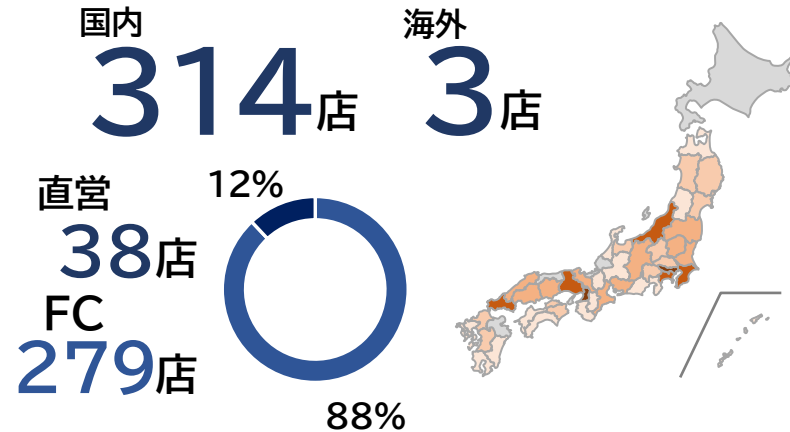
## 小売事業



創業**50**年を超える持ち帰りすし  
「小僧寿し」を筆頭に地域の食を支える  
総合スーパー事業を運営



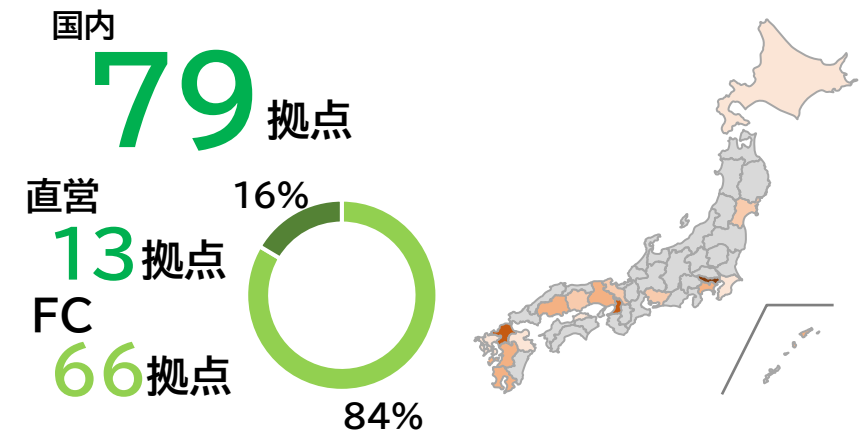
## 外食事業



**10**を超える多様なブランドを展開。海外展開も含めた、外食FCビジネス事業を運営



## デリバリー事業



**70**を超える拠点からお客様に直接食事をお届けするフードデリバリー事業を展開。  
小売・外食事業で培ったこだわりの安心安全な食事とサービスを提供。



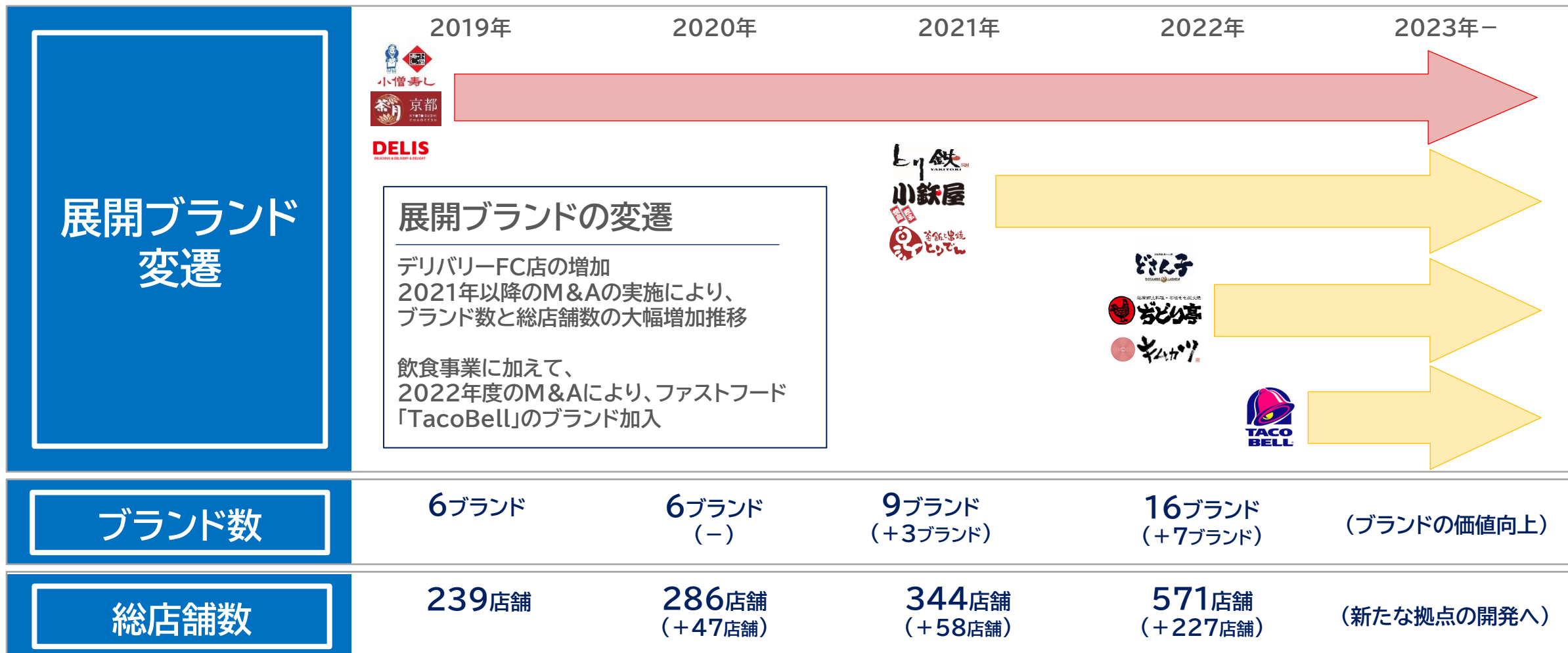
小僧寿しグループ 国内累計 **“571店舗”** 「ラスト・ワン・マイル」のDEPO化を可能とする、スケールを保有

## 過年度実施のM&Aと取組意義

実行日	会社名	取得形式	取得割合	取得額(円)	事業セグメント	取得の目的
2021年3月31日	株式会社だいまる	株式取得 (手元資金)	100%	非開示	小売事業	「小僧寿し」における小売事業の実現と広域化を見据えたシナジーを期待
2021年7月1日	株式会社 Tlanseair	株式取得 (新株現物出資)	100%	381,021,000	飲食事業	当社グループに「飲食事業」を付加。「多様な食を多様な形で多様な顧客へ」のスローガンに基づく、事業ポートフォリオの拡大が目的
2022年7月1日	アスラポート株式会社	株式取得 (新株現物出資)	100%	518,496,000	飲食事業	「多様な食を多様な形で多様な顧客へ」のスローガンに基づく、事業ポートフォリオの拡大が目的。FCを含めて、約300拠点グループに加算
2022年10月3日	株式会社TBJ	株式取得 (手元資金)	100%	非開示	飲食事業	「多様な食を多様な形で多様な顧客へ」のスローガンに基づく、事業ポートフォリオの拡大が目的。当社飲食事業セグメントに「ファーストフード」が加わり、「ファーストフード×自社デリバリー」が可能となる

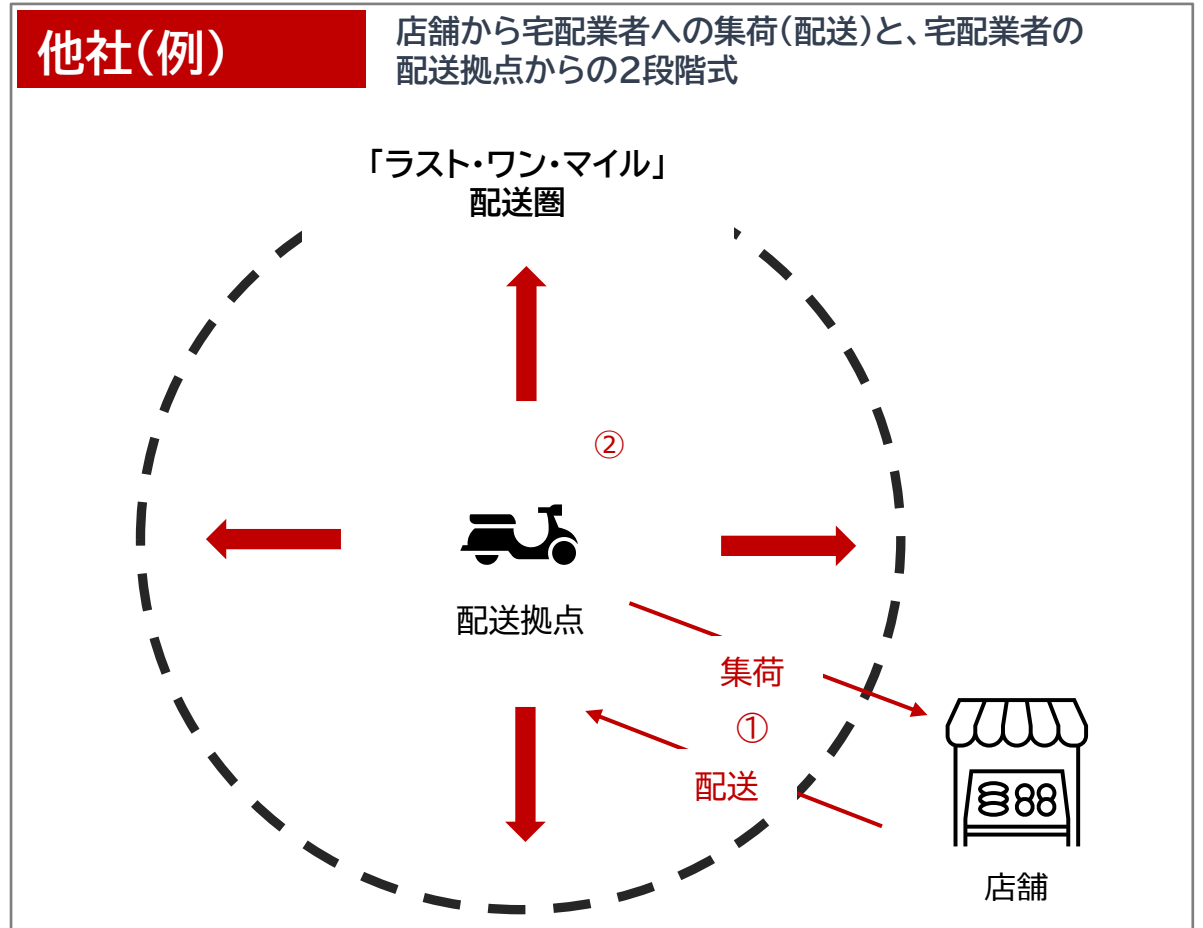
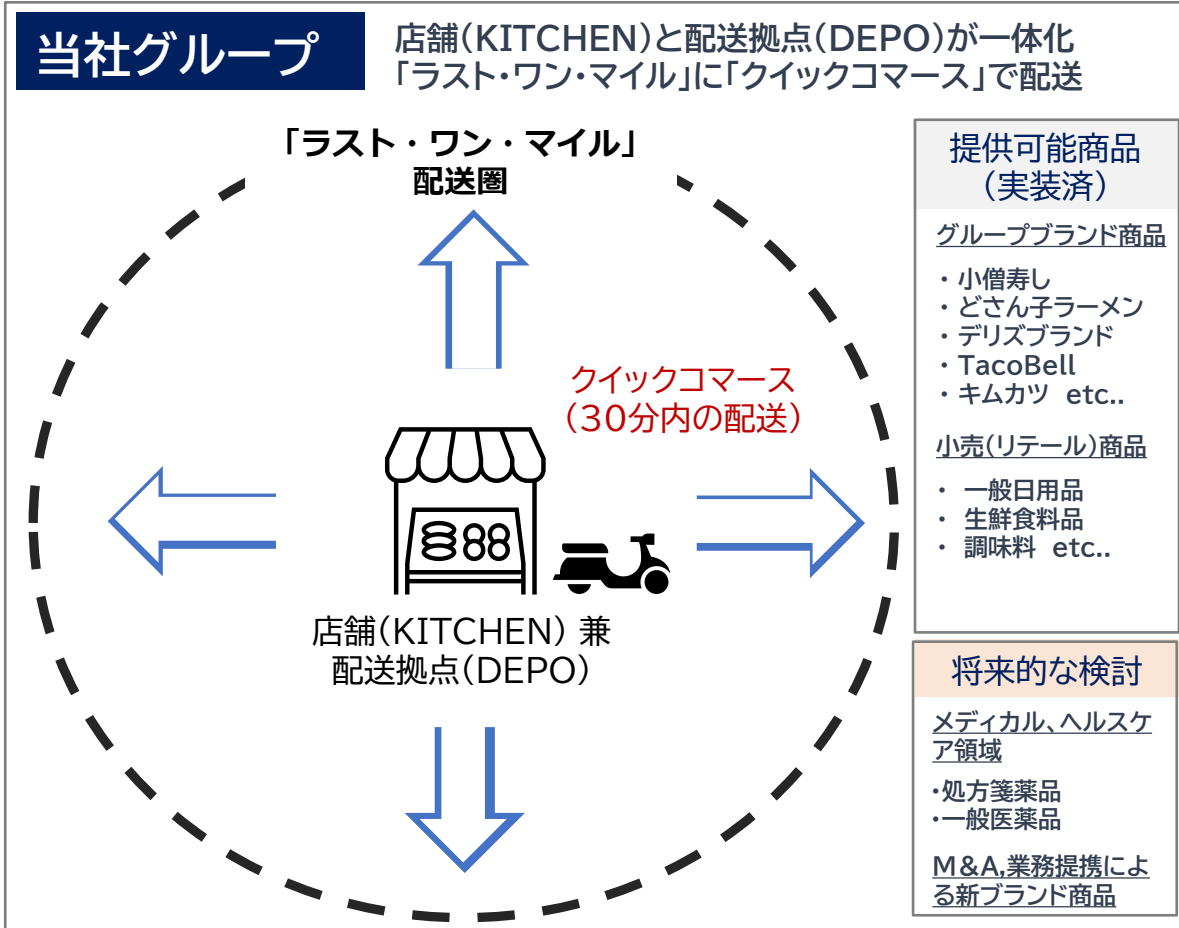
2021年度以前において、「持ち帰り寿し」事業と「ゴーストレストラン」事業のみが、提供コンテンツであった中に、  
 ① リテール商品(小売商品)の提供機能 ② リアルチェーンブランド(とり鉄、どさん子、TacoBell)等の豊かなコンテンツと、スケール(店舗及び流通網)をもたらしている

# グループの「ブランド数」及び「店舗数」 推移



# 「ラスト・ワン・マイル」と「クイックコマース」の融合

## 「ラスト・ワン・マイル」へクイックコマースでお届け





# FY20-FY22 事業数値ハイライト

## NEXT FY23-FY25 事業計画値



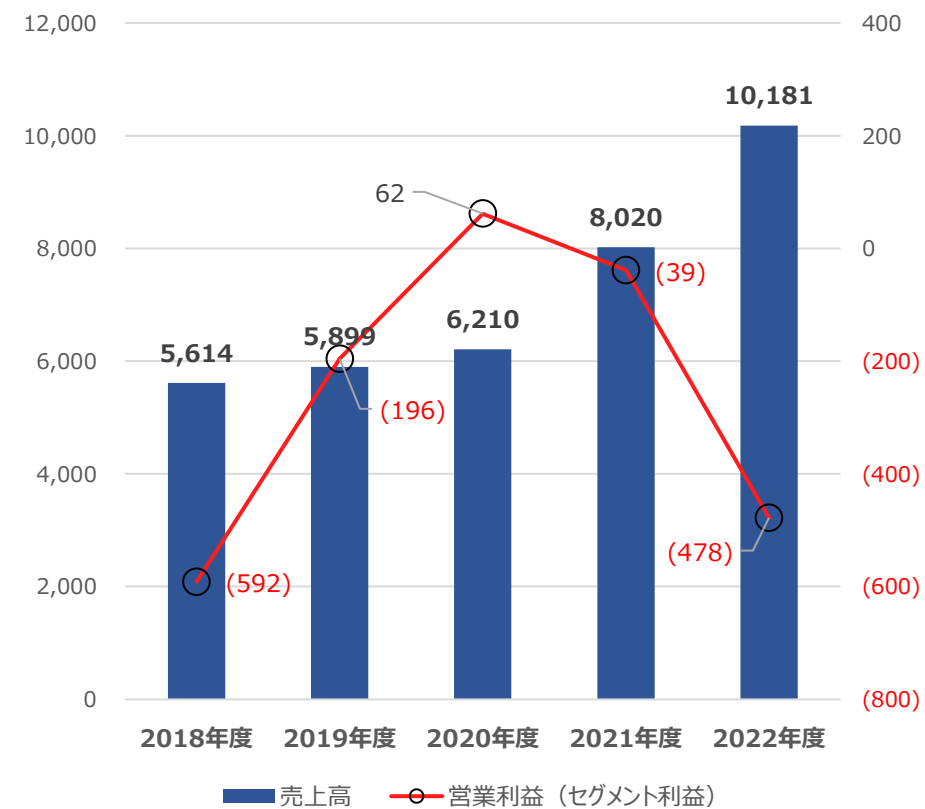
# 財務ハイライト

## 【グループ連結合計】

単位(百万円)

セグメント	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 (予測値)
売上高	5,613	5,898	6,210	8,019	10,181
営業利益	-591	-195	61	-38	-478
EBITDA	-554	-177	100	55	-380
経常利益	-607	-217	42	-87	-475
純利益	-1,678	-116	27	-619	-592

単位(百万円)



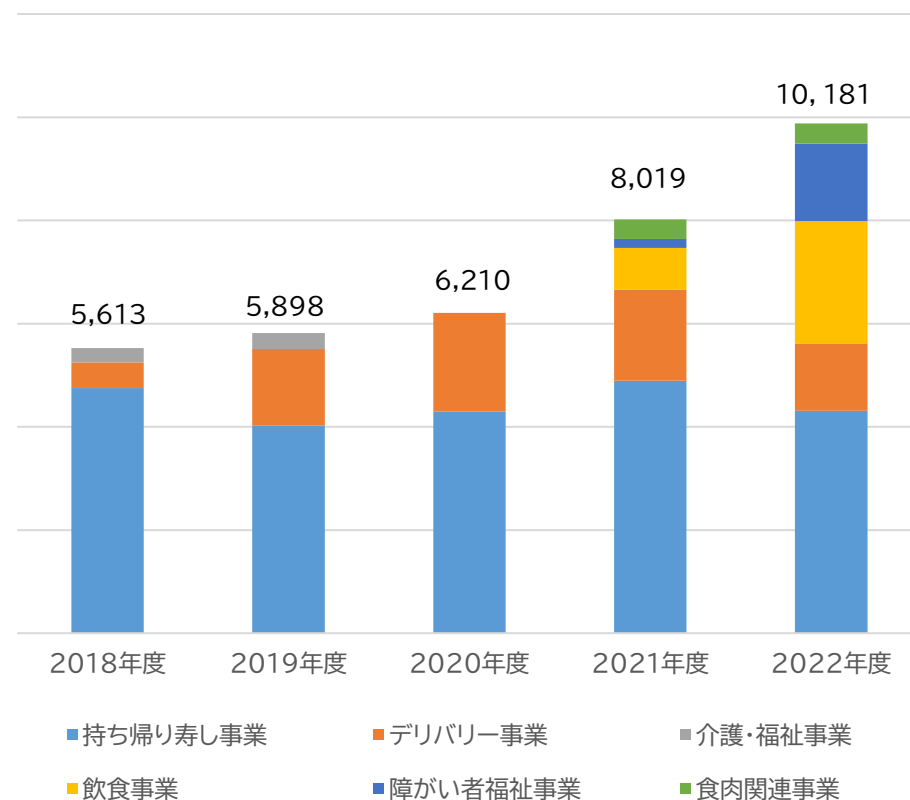
# 財務ハイライト(セグメント別売上高)

## 【売上高】

単位(百万円)

セグメント	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 (予測値)
全社	5,613	5,898	6,210	8,019	10,181
持ち帰り寿し事業	4,755	4,028	4,302	4,897	4,310
デリバリー事業	495	1,481	1,907	1,765	1,297
介護・福祉事業	277	309	—	—	—
飲食事業	—	—	—	805	2,383
障がい者福祉事業	—	—	—	172	1,502
食肉関連事業	—	—	—	378	688

単位(百万円)





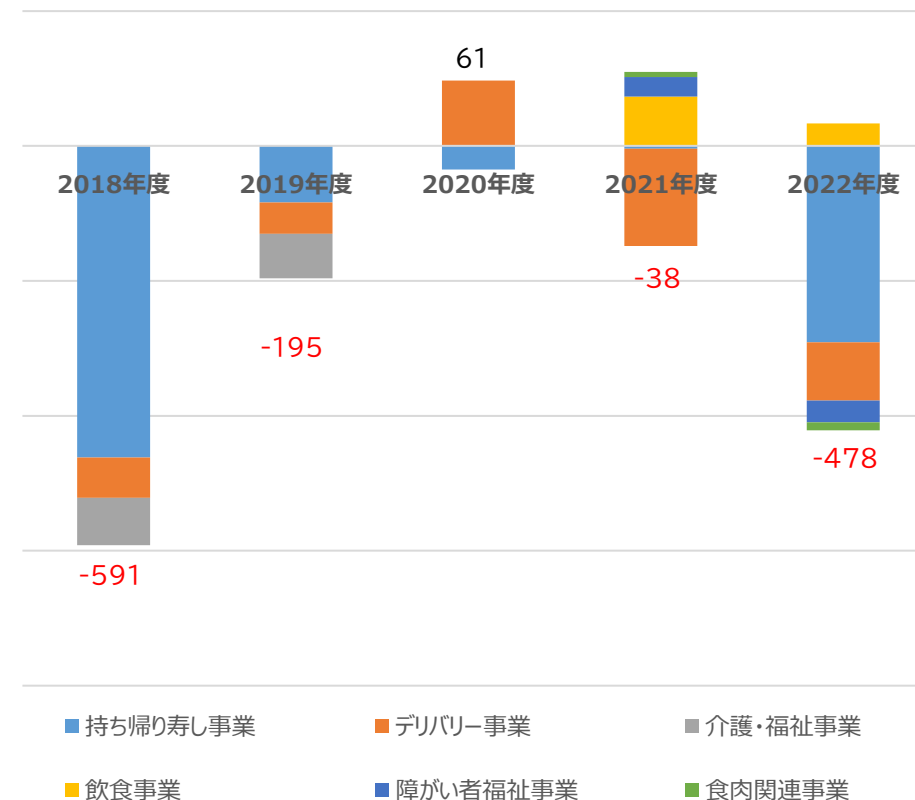
# 財務ハイライト（事業セグメント別営業利益）

## 【営業利益】

単位(百万円)

セグメント	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 (予測値)
全社	-591	-195	61	-38	-478
持ち帰り寿し事業	-461	-83	-35	-3	-403
デリバリー事業	-60	-46	96	-144	-154
介護・福祉事業	-69	-65	—	—	—
飲食事業	—	—	—	73	112
障がい者福祉事業	—	—	—	28	-22
食肉関連事業	—	—	—	7	-12

単位(百万円)



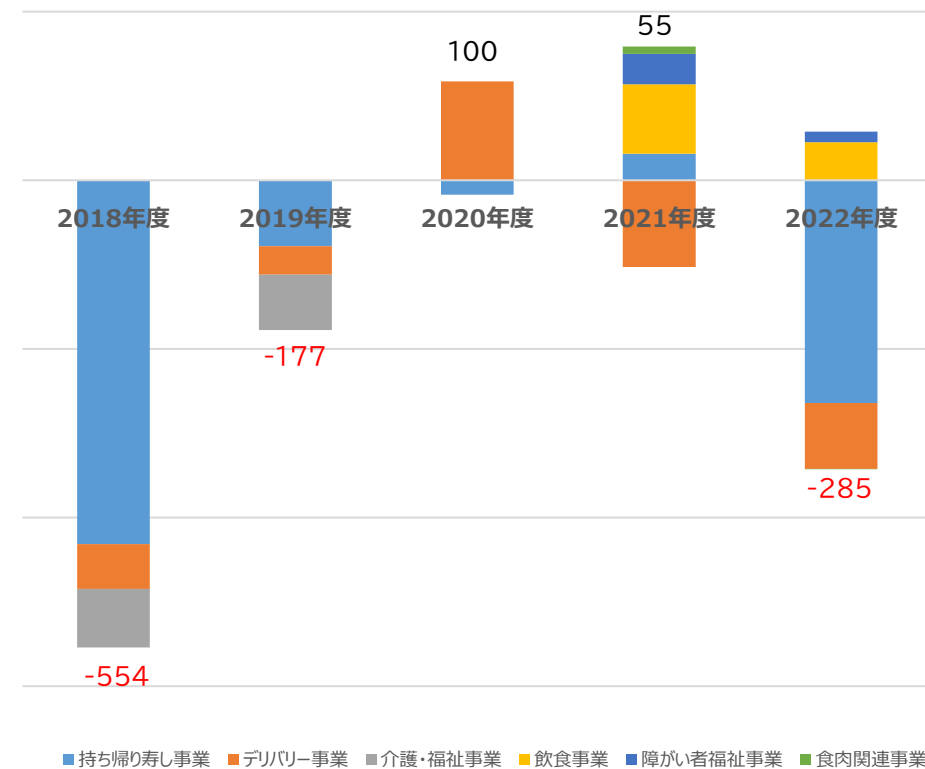
# 財務ハイライト（事業セグメント別EBITDA）

## 【EBITDA】

単位(百万円)

セグメント	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 (予測値)
全社	- 554	- 177	100	55	- 285
持帰り寿し事業	- 431	- 78	- 17	31	- 264
デリバリー事業	- 52	- 33	117	-103	-78
介護・福祉事業	-69	-65	-	-	-
飲食事業	-	-	-	82	45
障がい者福祉事業	-	-	-	35	12
食肉関連事業	-	-	-	8	-1

単位(百万円)





FY20-FY22 事業数値ハイライト

**NEXT FY23-FY25 事業計画値**



## ➤ 中期経営計画(連結)

中期目標  
(2025年12月期)

売上高  
108億円

営業利益  
1.45億円

経常利益  
1.52億円

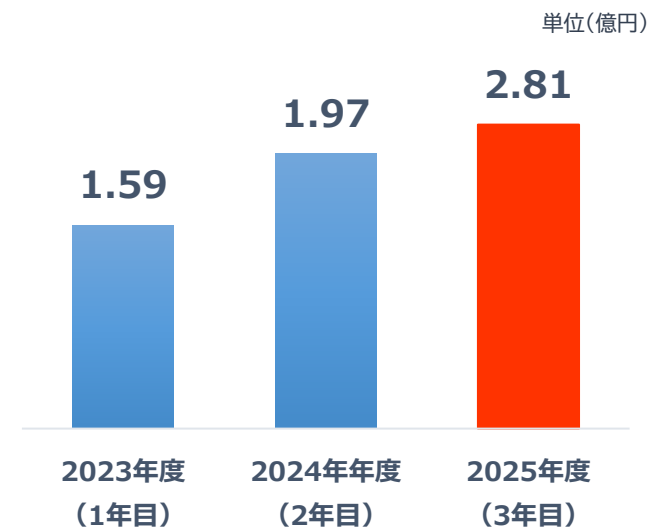
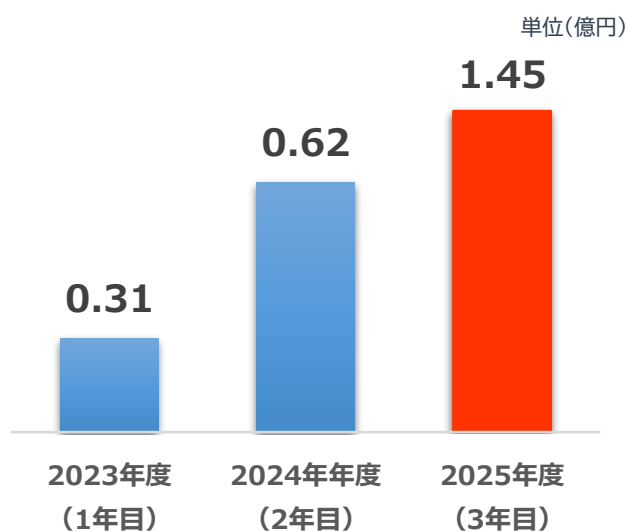
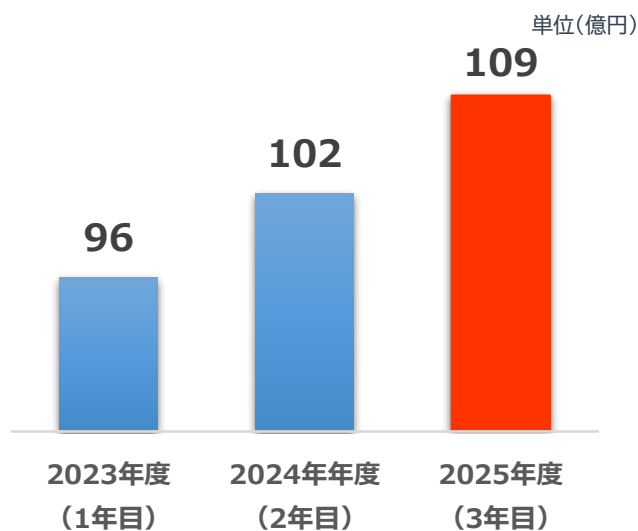
EBITDA  
2.81億円

売上高

営業利益

EBITDA

中期計画  
期間  
業績推移



# 中期経営計画(セグメント別売上高)

## 【売上高】

(単位 百万円)

セグメント	2022年度 予測値	2023年度	2024年度	2025年度	2022年からの 増減率
全社	10,181	9,610	10,240	10,870	6.7 %
小売事業(旧持帰り寿し事業)	4,310	4,191	4,250	4,310	0.0 %
デリバリー事業	1,297	1,215	1,330	1,460	12.5 %
飲食事業	2,383	4,204	4,660	5,100	114.0 %
(前期迄 連結事業)	2,190	—	—	—	—

# 中期経営計画(セグメント別売上高)

## 【営業利益】

(単位 百万円)

セグメント	2022年度 予測値	2023年度	2024年度	2025年度	2022年からの 増減額
全社	- 478	31	63	145	+ 624
小売事業(旧持帰り寿し事業)	- 403	- 27	- 10	3	+ 406
デリバリー事業	- 154	- 32	- 13	2	+ 156
飲食事業	112	91	86	140	+ 28
(前期迄 連結事業)	- 34	-	-	-	+ 34



## 本資料に関する注意事項

本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、当社株式売買の勧誘を目的としたものではありません。

本資料における、将来予測に関する記述につきましては、当社分析における目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。

また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。

また、業界等に関する記述につきましても、信頼できると思われる外部機関公表の各種データに基づいて作成していますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させて頂くものであり、当社はいかなる場合においてもその責任を負いません。