

株式会社スシローグローバルホールディングス  
2018年度通期決算説明会  
2018年11月8日

**SUSHIRO**  
**GLOBAL HOLDINGS**



# 2018年9月期実績

**SUSHIRO**  
GLOBAL HOLDINGS



# 2018年9月期 業績ハイライト

■売上、各利益とも創業来最高を更新

■利益成長率はコスト高の環境下でも30%弱に到達

	2017年9月期		2018年9月期		(単位：百万円)
	実績	売上比	実績	売上比	前年比
売上収益	156,402	100.0%	174,883	100.0%	+11.8%
営業利益	9,204	5.9%	11,718	6.7%	+27.3%
当期利益	6,946	4.4%	7,990	4.6%	+14.9%
調整後 当期利益 <small>*注</small>	6,473	4.1%	8,053	4.6%	+24.4%

\*注： 2017年9月期は繰延税金資産の回収可能性に関する見直し(790百万円)あり。 詳細は13ページ組替表参照。

# 中期成長戦略のレビュー

## 中期成長戦略 (2016年7月発表)

1. スシロー業態<sup>\*</sup>での新規出店の継続  
(30-40店舗/年)
2. 既存店昨対トレンドの維持
3. 厳格なコスト管理による利益率改善

## 2018年9月期 実績

**33店舗  
オープン** } **売上高成長  
11.8%**

**104.4%**

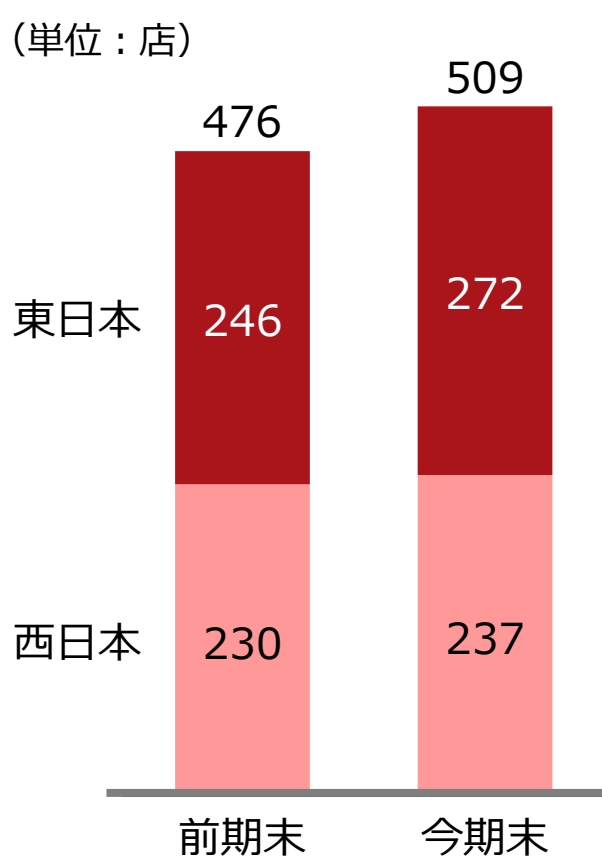
**調整後当期利益率  
0.5% 改善**

\* 注： スシロー業態は3つのスシローモデル（スシロー通常型、スシロー都心型、スシロー コノミ）を含む。

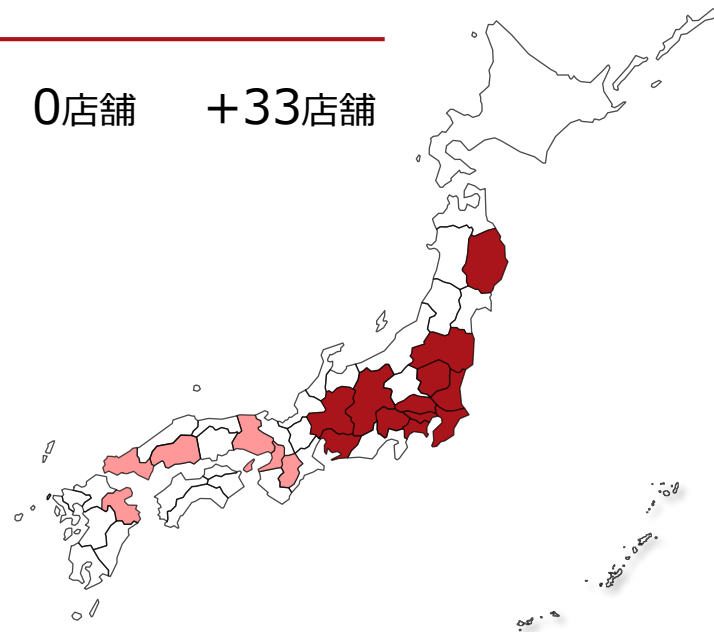
# 1. 新規出店の継続

- 2018年度9月期はスシロー業態<sup>\*</sup>33店舗オープン。
- 引き続き東日本の出店が強化され、回転すし業界初の500店舗にも到達。

(単位：店)



	出店	閉店	増減
東日本	26店舗	0店舗	+26店舗
西日本	7店舗	0店舗	+7店舗
<b>合計</b>	<b>33店舗</b>	<b>0店舗</b>	<b>+33店舗</b>



\* 注： スシロー業態は3つのスシローモデル（スシロー通常型、スシロー都心型、スシローコノミ）を含む。

# [参考] 新規オープン店舗の参考例

すかがわ  
須賀川店  
(福島県 須賀川市/7月)



- ・回転すし業界初となる国内500店目を福島県にオープン。オープン時は店外まで行列となり、初日売上は当日の全国1位。
- ・郊外の出店ポテンシャルを示す好例に。

おぎくぼ  
荻窪店 (都心モデル)  
(東京都 杉並区/9月)

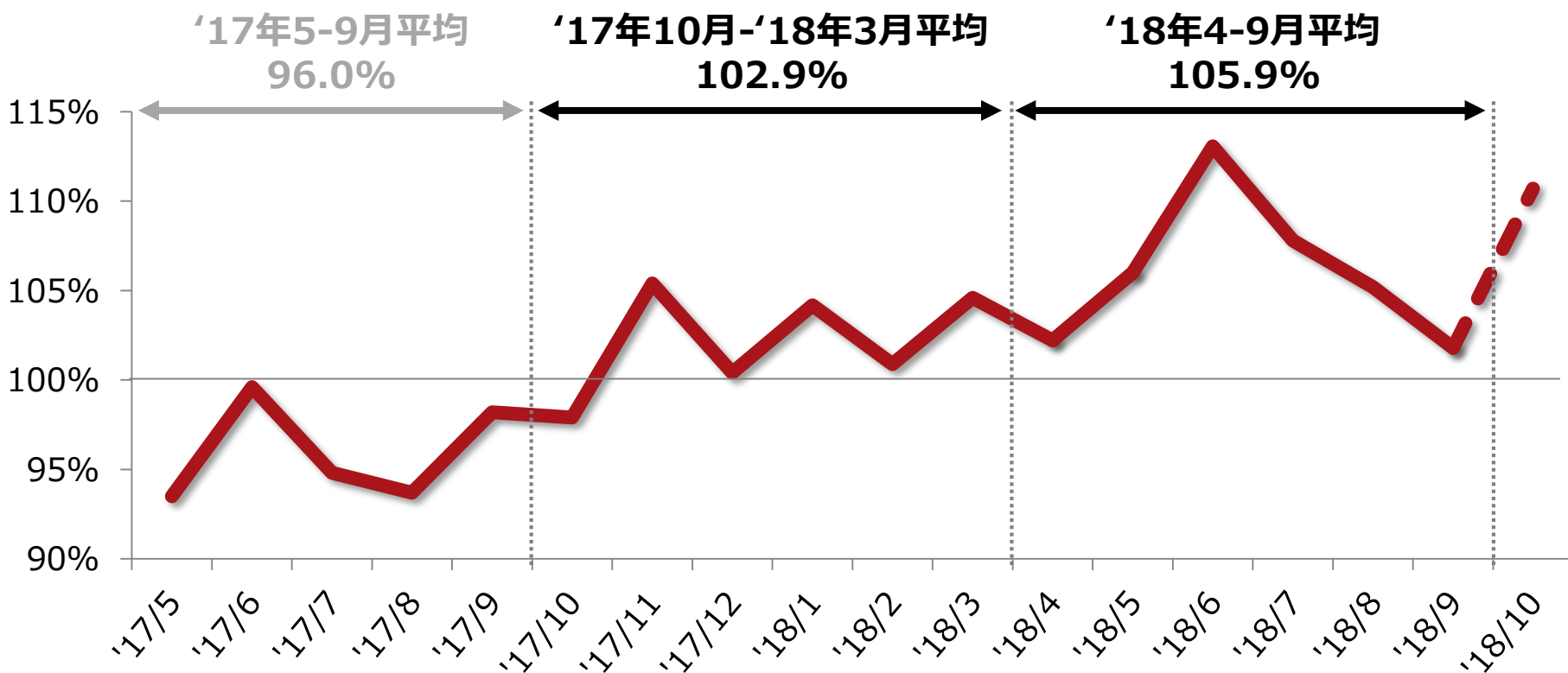


- ・杉並区の荻窪駅(乗降客数約27万人) から徒歩3分の駅前商業施設にオープン。
- ・売上高/利益率とも既存郊外型店舗の平均を超えて推移

\* 荻窪駅の乗降客数はJR・地下鉄東京メトロの合算

## 2. 既存店昨対トレンドの維持

- 通期で既存店昨対104.4%（客数102.0%、客単価102.4%）
- 客数回復が進むとともに、商品強化で客単価アップも実現。



\* 開店より15ヶ月経過した店舗を既存店と定義。既存店売上高は、店舗当たり売上をもとに算出

# ① 魅力ある寿司

## 魅力ある商品を増やし、 食べる／選ぶ楽しみを強化

- 様々な販促商品を投入し、お客様が常に飽きずに商品を選べる状態を目指す  
(キャンペーンの参考例)

日本の伝統的な  
「赤酢」を使ったシャリ

魚介ネタではない  
「にく寿司」キャンペーン

たしかに赤い。  
これが「赤酢」。

赤酢      米酢

赤シャリに使われている「赤酢」は、酒粕からつくられる日本の伝統的なお酢です。ご飯の通り熟成による赤味がかかった色あい特徴で、まるやかな酸味とコクが持ち味です。スシローではどんなネタにも合うシャリに仕立てるために、オリジナルの「赤酢」にこだわっています。

スシロー

GWは、  
にく寿司

店内で  
買って仕上げる  
肉の逸品!

熟成牛  
炙りサーロイン  
270円税

ユッケのような  
絶品な肉料理!

熟成牛  
赤身肉(ユッケ風)  
180円税

肉のりがいい  
ピクピク焼肉が  
おいしい!

熟成牛  
上カルビ  
180円税

期間限定!!  
売切即座!

4/25(水)~

スシロー

## お得感の高いキャンペーンも更に充実

- 6月前後で実施する每期恒例の「創業祭」に続き、今期は7月に国内500店舗達成の感謝キャンペーンも開催

お客様への感謝をこめて  
「創業祭 3貫盛り」

500店舗出店記念の  
「てんこ盛り祭」

大還元 感謝モリモリ!  
創業祭 3貫盛り  
ファイナル

大とろ  
3貫盛り  
280円税

かまぼこ  
3貫盛り  
180円税

天然あじ  
3貫盛り  
180円税

6/15(金)~7/1(日) 期間限定!!  
売切即座!!

スシロー

スシロー500店舗出店記念  
てんこ盛り祭  
盛りだくさん100円税

大切り  
かつお

大切り  
ウエモン

ダブル  
赤えび

大切り  
なす

大切り  
かつおと赤身

大切り  
梅どるチリシユ

小粒ユッケ  
てんこ盛り

7/18(水)~7/29(日)まで売切即座!!

スシロー

## ② 話題性の高いサイドメニュー

### 人気店とのコラボデザート

- BAKE Inc. 監修により スシローカフェ部が開発した チーズアイス クッキー & ブルーベリーを期間限定で発売。



### イベントショップによるPR

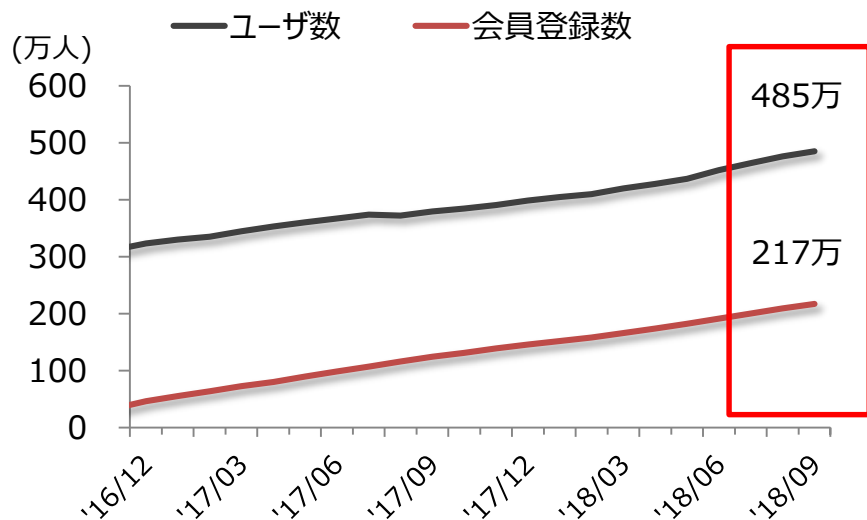
- 若者で賑わう表参道に、様々なスシロースイーツが楽しめるポップアップショップを期間限定でオープン。
- 全国のスシローで大ヒットした商品から新作まで、SNS等でシェアしたくなるスイーツを販売。



## ③ デジタル系の施策も強化

### アプリ利用者も引き続き拡大

- ・月間ユーザ数、会員登録数は継続して増加
- ・来客者に占めるアプリ利用割合も20%強まで増加（ウェイティング時に限れば約50%）



注: 1) アプリ利用率=アプリ予約・受付による着席数/全会計数  
2) デリバリーサービス取扱店舗数は、9月26日現在の数

### デリバリーもサービス事業者の エリア拡大とともに対応店舗増

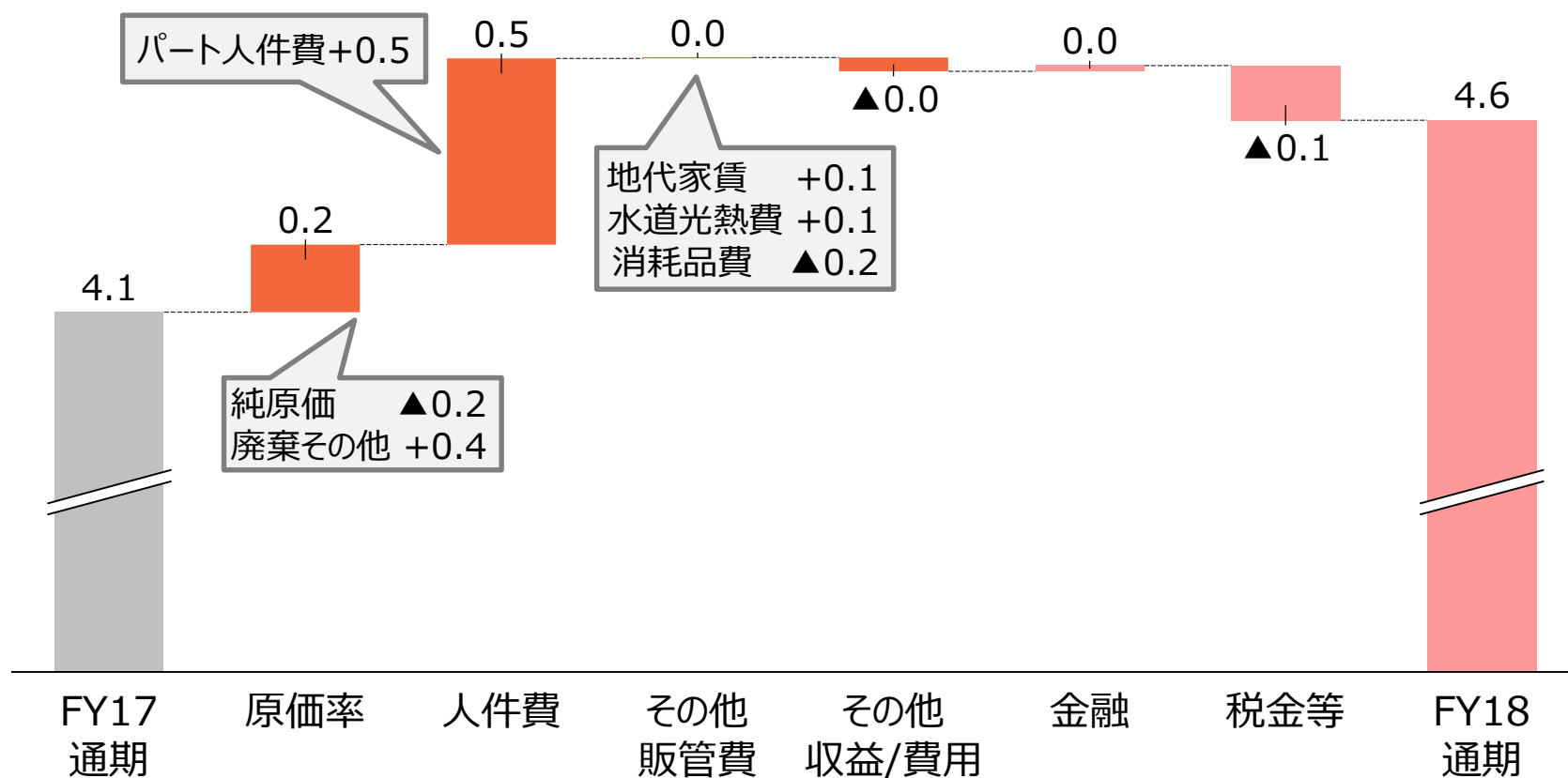
- ・楽天デリバリープレミアム、Uber Eatsを活用したデリバリーサービスを継続（南池袋店、五反田店など19店舗）
- ・サービス提供各社のエリア拡大に合わせ、関東、中部・関西方面にて、デリバリーサービス取り扱い店舗を随時拡大。

**Rakuten Delivery**  
PREMIUM

UBER  
**eats**

### 3. 厳格なコスト管理による利益率改善

- 調整後当期利益率は0.5%改善
- 売上好調により人件費、その他販管費の改善が進む



# 【国内新業態】“杉玉”の確立成功、今後拡大へ

## 今期3店舗オープンし4店舗体制へ



**西宮北口店**[2017/8~]  
・関西の職住一体エリアに  
1号店として出店



**神保町店**[2018/1~]  
・都内のオフィス街に2号店出店



**神楽坂店**[2018/3~]  
・都内の職住一体エリアに  
3号店出店



**阿佐ヶ谷店**[2018/9~]  
・都内の職住一体エリアに  
4号店出店

## 業績好調を受け、今後多店舗化を図る

〈ここまでの総括〉

- ・収益力の高いビジネスモデルとして「杉玉」ブランドを確立することに成功
  - ✓ スシロー業態と遜色ない利益率
  - ✓ オープン後1年以上経過した西宮北口店の昨対も非常に高く推移
- ・展開エリアの理解も進む
  - ✓ 複数パターン（関西/関東、オフィス/住宅、etc）でのトライアルを実施
  - ✓ 駅前/駅近立地を中心に柔軟に展開できるメドが立った

- 今後は本格的な多店舗展開に取り組む
- ✓ 管理体制も含め展開基盤を強化
  - ✓ 収益性の更なる改善にも取り組む

# 【海外】台湾進出も実現し海外事業も更に拡大

**【台湾】6月に海外2カ国目として進出。  
好調を受け急速拡大へ**



- ・1号店 台北館前路店(6/15)、2号店 台北中華路店(9/6)を台北市の中心街に出店。
- ・オープン以来、大盛況で推移しており、今後急速拡大を目指す。

**【韓国】今期3店舗オープンし  
10店舗体制へ**



- ・8号店 COEX店(5/23)、9号店 水原靈通店(6/28)、10号店 広安Wスクエア店(8/16)と3店舗を新規オープン。
- ・10店舗体制で韓国事業の黒字化に近づく。

## 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	'17年9月期末	'18年9月期末	増減
<b>流動資産</b>	11,975	16,528	4,553
[現預金]	[8,538]	[12,386]	[3,848]
<b>非流動資産</b>	113,587	115,534	1,947
[のれん]	[30,371]	[30,371]	[-]
<b>資産</b>	125,562	132,062	6,501
<b>流動負債</b>	27,722	30,793	3,070
[短期借入金]	[4,114]	[4,132]	[18]
<b>非流動負債</b>	66,040	60,435	-5,605
[長期借入金]	[44,747]	[40,696]	[-4,051]
<b>負債</b>	93,762	91,227	-2,535
<b>資本</b>	31,800	40,835	9,035
<b>負債資本</b>	125,562	132,062	6,501
<b>自己資本比率</b>	25.0%	31.5%	6.5%
<b>Net Debt/EBITDA</b>	2.9x	1.9x	-1.0x

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	17年9月期 通期	18年9月期 通期	増減
<b>営業CF</b>	11,574	14,744	3,170
<b>投資CF</b>	-5,533	-6,398	-865
<b>財務CF</b>	-5,663	-4,516	1,147
<b>キャッシュ増減</b>	377	3,830	3,453

• Net Debt/EBITDA が 1.9x まで低下  
(前期末比-1.0x)

• キャッシュ・フローは投資額が増加したものの  
営業・財務CFの大幅増加により、プラスの着地

# 調整後当期利益に関する組替表

(単位：百万円)

	'17年9月期 通期	'18年9月期 通期	前期比
<b>当期利益</b>	<b>6,946</b>	<b>7,990</b>	<b>1,044</b>
(+) 経営指導契約に基づく経営指導料	26	-	(26)
(+) 上場関連費用	407	-	(407)
(+) 経営統合関連費用	-	80	80
(+) Sushiro U.S. Holdings Inc. 関連損益	(10)	2	12
(+) 上記調整項目の税効果調整	(106)	(20)	86
(+) 繰延税金資産の回収可能性に関する見直し	(790)	-	790
<b>調整後当期利益</b>	<b>6,473</b>	<b>8,053</b>	<b>1,579</b>

# 中期経営計画

**SUSHIRO**  
GLOBAL HOLDINGS



# FY17-19中期経営計画は前倒しで達成

数値  
目標

売上高年平均成長率  
約7.0-8.5%

数値  
目標

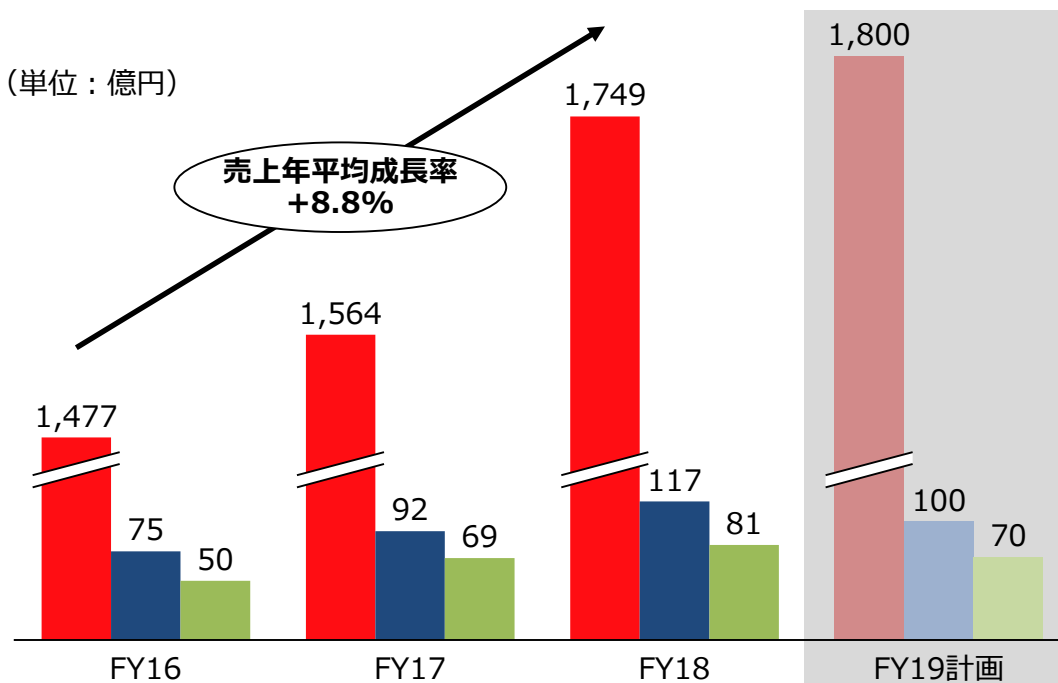
国内スシロー年間出店数\*  
30~40店/年

FY18時点でFY19目標をほぼクリア

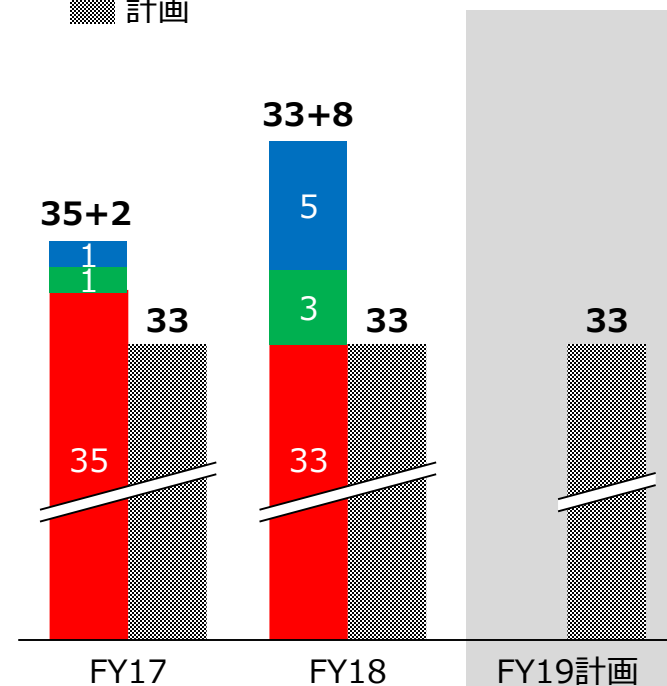
新業態&海外まで上乗せ達成

■ 売上高 ■ 営業利益 ■ 調整後当期利益

(単位：億円)



■ 海外 ■ 国内杉玉 ■ 国内スシロー (通常+都心+コメ)  
■ 計画



\* 売上高：FY16実績×107%<sup>3</sup>  
利益：FY16実績×110%<sup>3</sup>

\* 注：スシロー業態は3つのスシローモデル (スシロー通常型、スシロー都心型、スシローコメ) を含む。

# 新・中期経営計画(FY19-21) ビジョン

- 売上1兆円のグローバル外食グループを目指し、国内の更なる拡大、海外の本格展開を進める3年とする（M&Aの活用も視野に、積極的に成長を追求する）



## 国内

業界No1を確固たるものに

- ・スシロー業態500店舗
- ・既存店昨対100%超

絶対的No1となりつつ、  
周辺領域にも拡大を図る

- ・スシロー3年100出店継続
- ・“杉玉”などで領域拡大へ

回転すし～関連市場まで  
カバーする“すし・和食の  
総合外食企業”へ

## 海外

拡大への基盤を構築

- ・韓国10店舗
- ・台湾2店舗

本格的なグローバル展開

- ・進出国数5カ国以上
- ・海外売上高200億円
- ・海外店舗比率10%へ

日本発の  
グローバル外食ブランドへ

# 新・中期経営計画(FY19-21) 戦略骨子

## 1) 国内スシロー業態は拡大を継続

⇒ 引き続き30店~/年を出店

## 2) 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

⇒ 他業態の開発もチャレンジ

## 3) 海外展開を本格化

⇒ 5か国以上へ展開

⇒ 海外売上高200億円、  
海外店舗比率10%超へ

連結売上高

2,400億円

連結当期利益

100億円

成長率

売上・利益とも  
年10%超

\* 注： スシロー業態は3つのスシローモデル（スシロー通常型、スシロー都心型、スシロー コノミ）を含む。

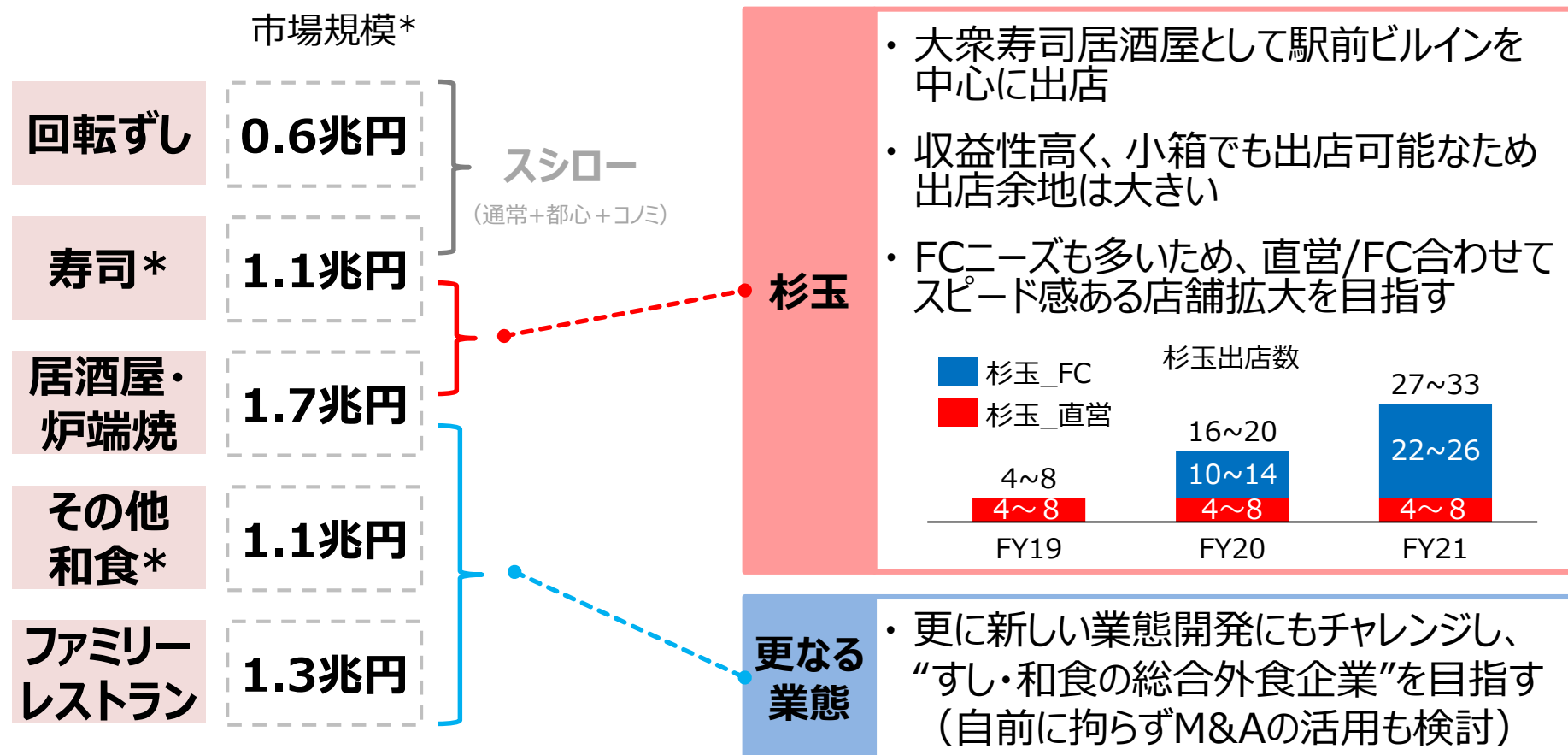
# 1) 国内スシローは年30店強の出店を継続

- 人口動態/行動変化に対し複数のモデルを準備。  
引き続き成長の軸として国内店舗数の拡大を継続する

出店エリア	対応モデル	出店計画 (中計期間)	
郊外	<p><b>通常モデル</b></p> 	<p>1皿100円 (+税) から。 ファミリー層を中心の 引き続きの主力業態。</p>	<p>年間 20-30店</p>
都心	<p><b>都心モデル</b></p> 	<p>1皿120円 (+税) から。 高賃料の都心部でも、 安くてうまいすしを。</p>	<p>年間 5-10店</p>
商業施設 (駅ビル・SC)	<p><b>コノミ</b></p> 	<p>1貫単位でお好みの ネタをチョイス可能。 新しい利用シーンを開拓。</p>	<p>年間 5-10店</p>

## 2) 新業態ですし周辺市場も開拓

■スシローグループが持つ調達力、オペレーション力を活かして、広く存在するすし周辺市場でも事業展開を強化する

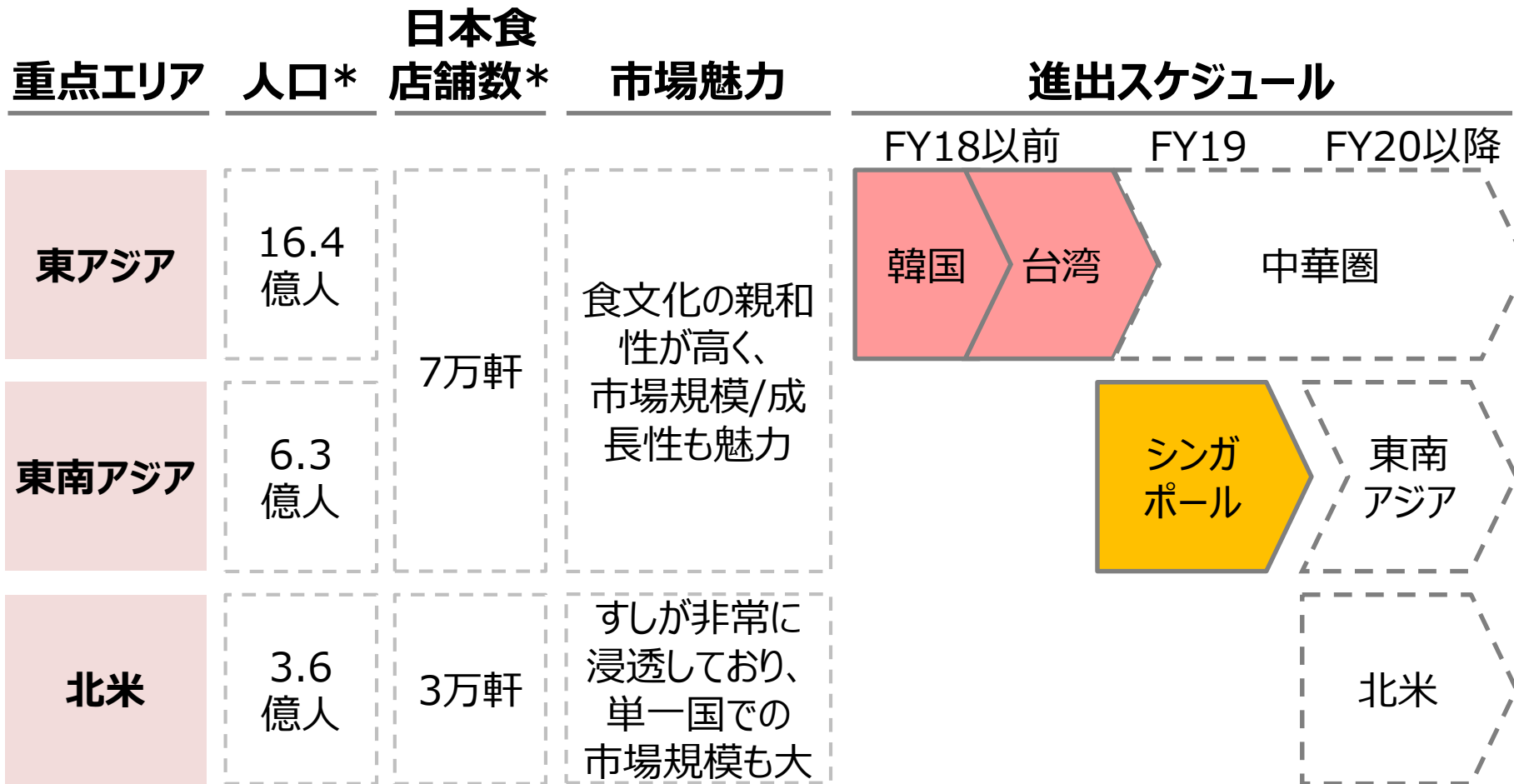


\*出典：富士経済「外食産業マーケティング便覧2017」市場規模は2018年予測

寿司はすし、宅配すし、テイクアウトすしの合算 その他和食はそば・うどん、料亭・割烹、てんぷら、天丼・天ぷら（ファーストフード）の合算

### 3) 海外展開を本格化

■「うまさ」を武器に、すしの受容度が高く、市場規模/成長性も魅力の3地域を重点エリアとして取り組む



\*出典：農林水産省「2017年海外における日本食レストランの数」調査結果、国連「World Population Prospects2017」

# コスト: 人員拡充 / 投資増を吸収して現状維持

FY18  
実績

中計期間における見通し

原価

48.2%

- 魚価・米価は長期的に上昇トレンドも、引き続き大量購買/上流との連携強化によりフラット\*を想定



人件費

27.6%

- 賃金上昇は引き続き省人化投資/生産性改善などでコントロール
- 一方で人員拡充、有給取得の促進など労働環境の改善には積極投資。その分のコスト微増は織り込む



経費・  
その他

17.3%

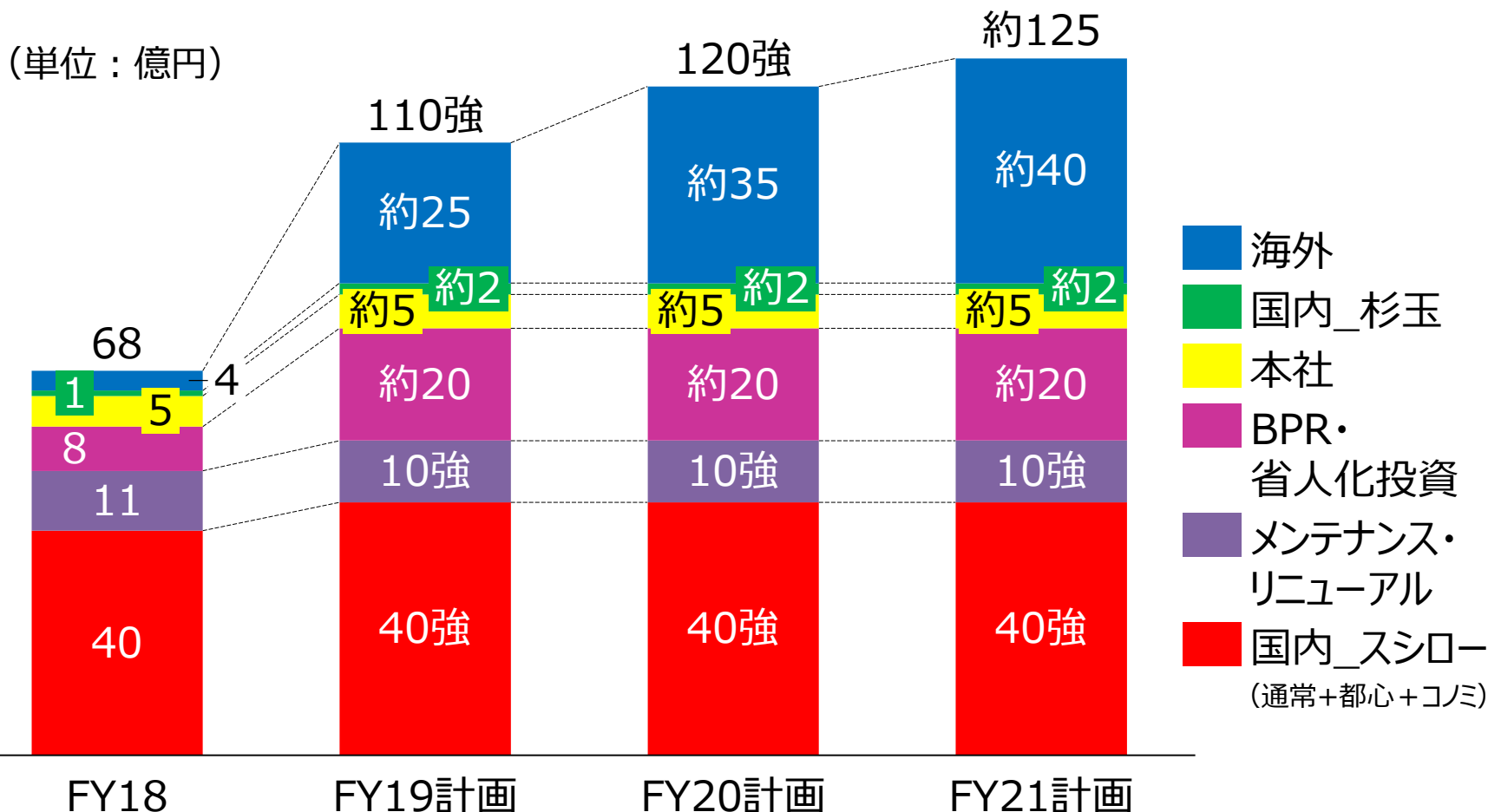
- 中計戦略による積極出店、上記省人化投資により減価償却費比率は引き続き増加
- 固定費抑制によるレバレッジ効果により吸収し、フラット\*を想定



\*都心スロー・コノミ・杉玉・海外の店舗数増によるインパクト調整後

# 投資：新・中計期間では先行投資を拡大

■従来の60-70億円規模から、海外展開や省人化投資により110-130億円規模まで大きく増加



# 新・中期経営計画(FY19-21) 数値目標

	'18/9		'19/9		'21/9 目標	CAGR FY18-21
	実績	売上比	予想	売上比		
<b>売上高</b>	1,749億	100.0%	1,925億	100.0%	約2,400億	10%超
<b>営業利益</b>	117億	6.7%	125億	6.5%	約160億	10%超
<b>税引前利益</b>	115億	6.6%	123億	6.4%	約160億	10%超
<b>当期利益 (税率考慮後)</b>	80億 (73億)	4.5% (4.2%)	79億	4.1%	約100億	約9% (10%超)



# (参考) FY19業績目標 詳細

(単位：百万円)

	FY18 実績	FY19 ガイダンス	成長率 FY19/FY18
売上収益	174,883	192,500	110%
営業利益	11,718	12,500	107%
営業利益 %	6.7%	6.5%	-
税引前利益	11,508	12,300	107%
税引前利益 %	6.6%	6.4%	-
当期利益	7,990	7,900	99%
当期利益 %	4.6%	4.1%	-
-----			
FY18所得拡大適用外時	△ 698-		-
所得拡大考慮後当期利益	7,292	7,900	108%
-----			
1株当たり当期利益	275	272	99%
-----			
既存店昨対売上 (曜日調整後)	104.7%	102.5%	-
出店数	41	55-65	134~158% ①
原価率	48.2%	48.4%	- ②
従業員給付費用率	27.6%	27.7%	- ③
経費率・その他率	17.3%	17.4%	- ④

①

	FY18	FY19	FY19-FY18
総出店数	41	55-65	+11~+24
国内スロー	36	31-41	-5~+5
国内新業態	3	4-8	+1~+5
海外	5	16-20	+11~+15

②

- 一部備品/消耗品のコスト増程度

③

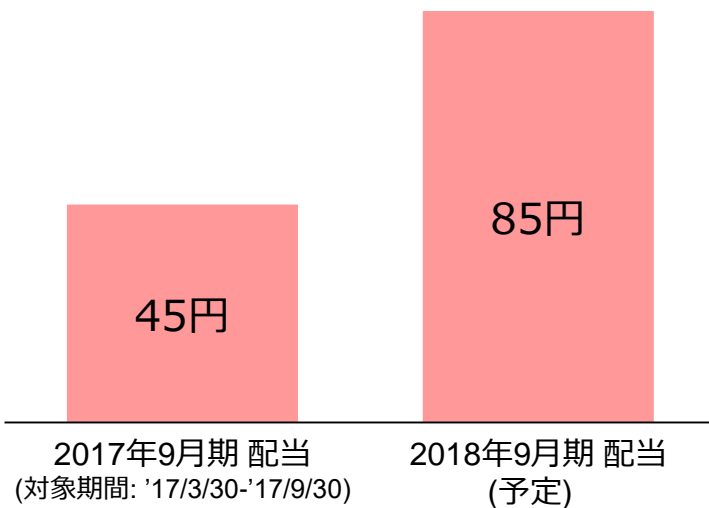
- 有給増/人員拡充による影響+0.2%  
(3億円強)

④

- 出店強化/省人化投資による減価償却増  
+0.1% (約3億円)
- 海外/国内新規事業の立ち上げコスト  
+0.1% (3億円強)

## 配当

- 2017年9月期は、1株当たり 45円の配当を実施（上場期間を考慮）。
- 2018年9月期の期末配当については、1株当たり 85円を予定



## 株主優待

### 種類

スシロー店舗で利用できる優待割引券

### 保有株数/ 贈呈金額

以下の保有株式数に応じて、年2回、国内スシロー店舗で利用可能な優待割引券を贈呈。

- **100株 ~ 199株: 年間 4,000円分**  
2,000円 (9月末日基準日)、2,000円 (3月末日基準日)
- **200株 ~ 499株: 年間 8,000円分**  
4,000円 (9月末日基準日)、4,000円 (3月末日基準日)
- **500株 ~ : 年間 20,000円分**  
10,000円 (9月末日基準日)、10,000円 (3月末日基準日)

### 使用 条件

- 全国のスシロー店舗でご利用いただけます。
- 会計金額1,000円毎に500円の優待割引券のご利用が可能です。
- 贈呈金額2,000円毎に500円の平日限定割引券が含まれます。

## 本件に関する注意事項

本資料は、株式会社スシローグローバルホールディングス（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いたします。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。