

株式会社スシローグローバルホールディングス
2019年9月期 第2四半期 決算説明会資料
2019年5月10日

SUSHIRO
GLOBAL HOLDINGS



'19年9月期 上半期業績ハイライト： 売上、利益とも上半期の過去最高を更新

(単位：百万円)

| | '18/9 上半期 | | '19/9 上半期 | | 前年比 |
|--------------|-----------|--------|-----------|--------|--------|
| | 実績 | 売上比 | 実績 | 売上比 | |
| 売上収益 | 84,696 | 100.0% | 96,539 | 100.0% | +14.0% |
| 営業利益 | 5,829 | 6.9% | 7,752 | 8.0% | +33.0% |
| 当期利益 | 3,945 | 4.7% | 4,954 | 5.1% | +25.6% |
| 調整後 当期利益* | 4,001 | 4.7% | 4,979 | 5.2% | +24.4% |

* 調整項目については後述の組替表をご参照下さい

中期成長戦略のレビュー

中期成長戦略(～'21年9月期)

1. 国内スシロー業態の拡大継続
⇒新規出店、既存店成長の継続
2. 新業態ですし周辺市場の開拓
⇒杉玉拡大、他業態もチャレンジ
3. 海外展開を本格化
⇒5カ国・地域以上へ展開
⇒海外売上高200億円、
海外店舗比率10%超へ

'19年9月期上半期実績

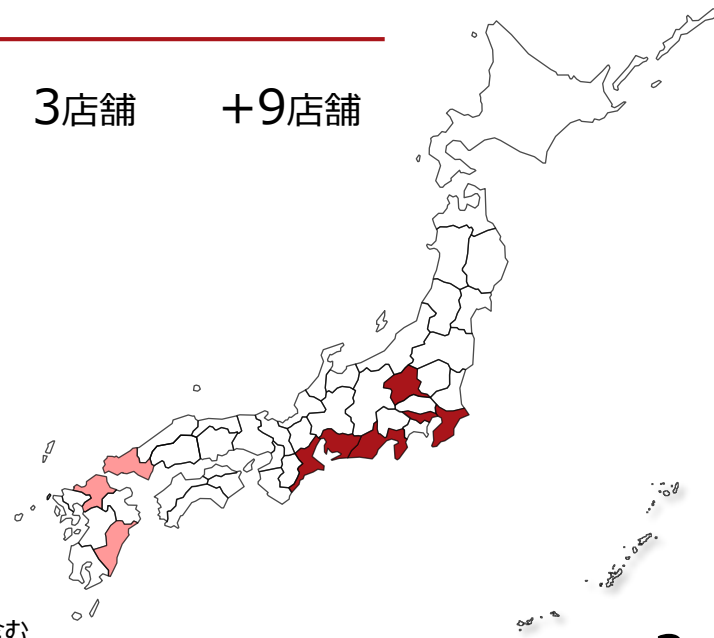
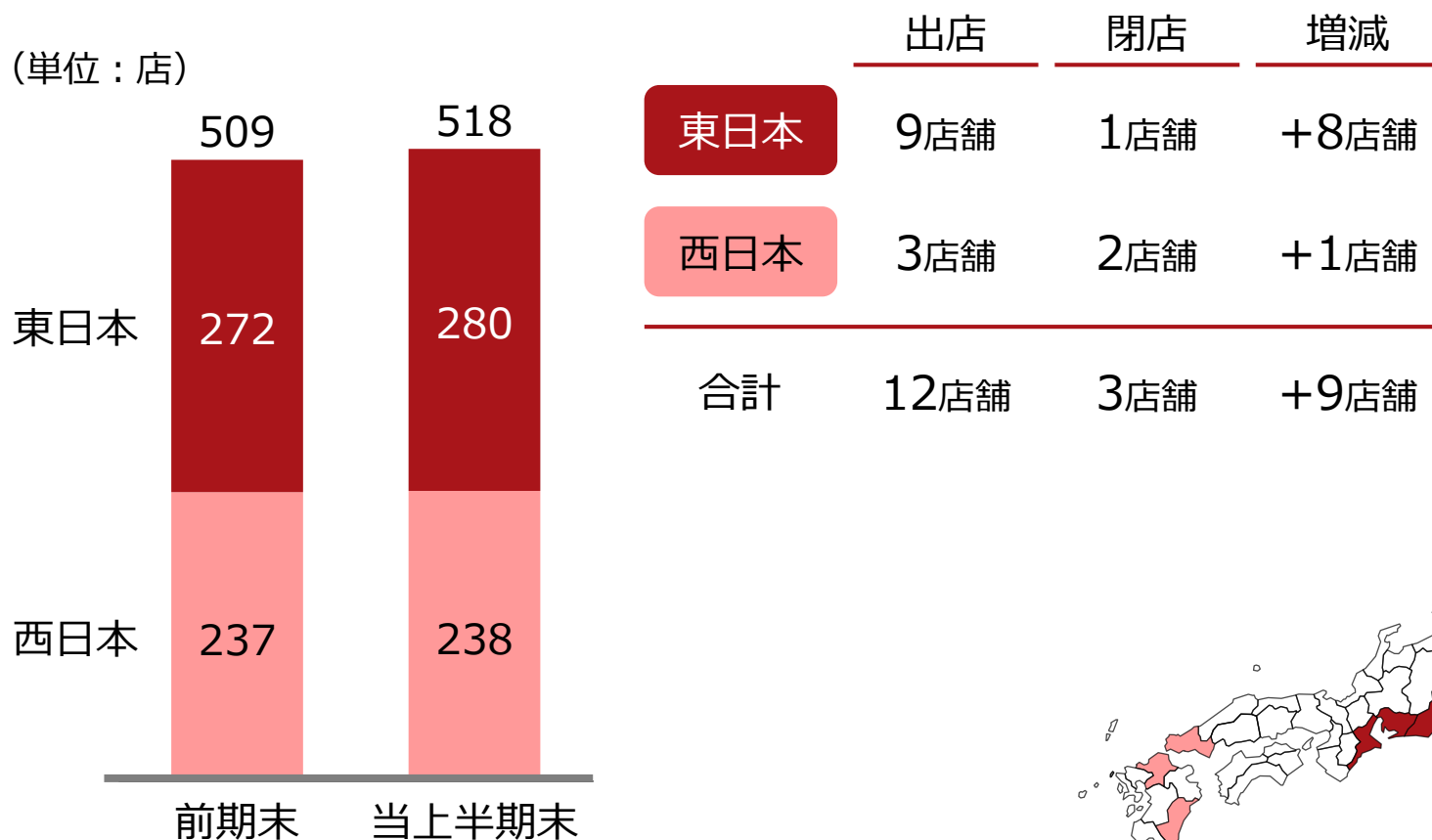
**12店舗の新規出店
既存店昨対106.9%**

杉玉事業が順調に拡大

**韓国、台湾の事業拡大
シンガポール、香港に
法人設立完了**

1. 国内スシロー業態*の拡大継続

- 上半期で12店舗オープンし、引き続き店舗数業界No.1を継続
- 閉店店舗は契約満了2店舗、近隣への移設1店舗



* 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

新規出店の参考例

なばり
名張店
(三重県 名張市/11月)



- ・2003年にオープンした旧名張店の置き換えとして、幹線道路に面した場所にオープン
- ・旧名張店の売上の1.4倍を記録

たかだのばば
BIGBOX高田馬場店
(東京都 新宿区/11月)

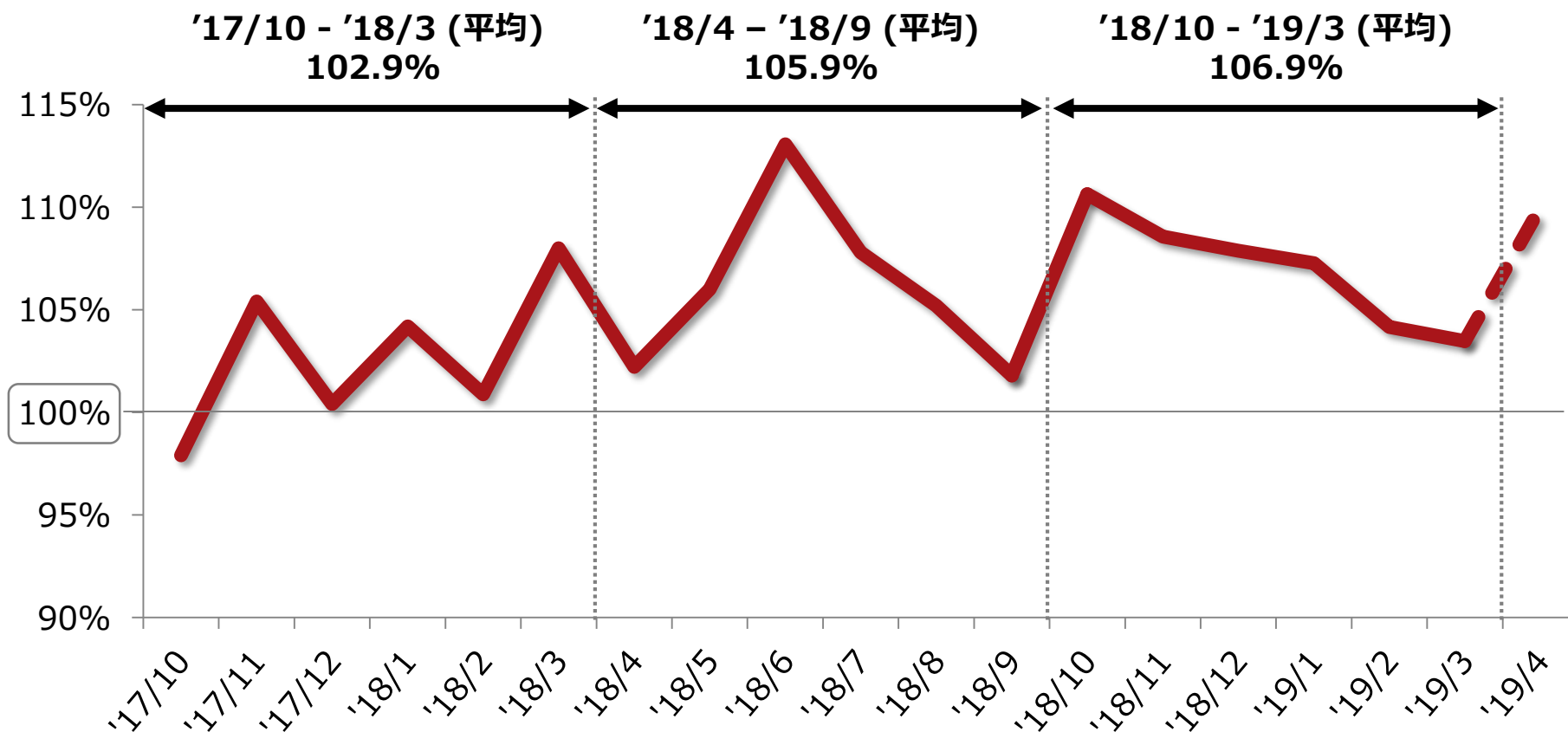


- ・乗降客数約95万人を誇る高田馬場駅の駅前商業ビルにオープン
- ・都心型初のエレベーターを主動線とした9階の店舗であったものの、好調な売上を記録

* 高田馬場駅の乗降客数はJR・西武・東京メトロの合算

既存店昨対は106.9%と好調を維持

- 商品強化、メディア露出拡大などにより客数104.5%と大きく増加
- '18/9に実施した皿単価変更も寄与し、客単価も102.3%へ



* 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客数：昨対104.5%と大きく成長

還元性を高めたキャンペーンの連続で
高い販促効果を継続

定番よりも上質な
まぐろを取り揃えた
「まぐろ祭」
(‘18/10/3~14)

通常より大切りで
ネタのサイズを上げた
「てんこ盛り」
(‘19/1/9~20)



加えて定番商品の磨込み、メディア露出増
などで総合的に客数を底上げ

- 定番商品に季節性ある商品を加え、また販促商品以外の期間限定商品も更に強化することで飽きられない商品構成を実現
- 全国放送・地方放送を問わず、メディア露出も拡大し、想起向上を実現
 - ✓ 有吉弘行のダレトク!? (‘18/10 関西テレビ)
 - ✓ ヒルナンデス! (‘18/10 日本テレビ)
 - ✓ ジョブチューン ~アノ職業のヒミツぶっちゃけます! (‘18/12 TBSテレビ)
 - ✓ 坂上&指原のつぶれない店 (‘19/1 TBSテレビ)
 - ✓ サタデープラス (‘19/1 毎日放送)
- これらの総合的な効果として、上半期を通じた継続的な客数底上げを達成

②客単価：昨対102.3%とプラス継続

昨年9月に実施した価格帯変更により 高価格帯の売れ行きが伸びる

- ・価格帯変更により100円皿以外の売上比率が上昇（100円皿比率は7%低下）
- ・魅力ある商品を揃えることで、客単価upに貢献することが確認された

<高価格帯の商品例>



話題性あるサイドメニューの投入も継続

- ・「カフェ部」の活動の充実が続き、オリジナル/コラボ商品の投入を継続
- ・その他、菓子メーカーとのコラボ商品もあわせ客単価（及び客数）に貢献



2. 新業態：杉玉事業が順調に拡大

11月に5号店「武蔵境店」をオープン



- ・乗降客数約17万人の中央線武蔵境駅の駅前商業ビルの1階にオープン
- ・オープン後の平均売上が約800万円/月と既存店の平均売上高を上回る水準

・ 武蔵境駅の乗降客数はJR・西武の合算。 既存3店舗とは西宮北口店・神保町店・神楽坂店

既存店舗の売上も大幅プラスで推移

- ・前年度上半期までにオープン済みの既存3店舗*の平均月商は+18%伸びる

| | | |
|----------------|------|----------------|
| '18年9月期 下半期 | ➔ | '19年9月期 上半期 |
| 640万円/月 | +18% | 750万円/月 |

商品のブラッシュアップを行い、
TV番組等で取り上げられたことが要因

- ・前年度下半期にオープンした4号店（阿佐ヶ谷店）も高い利益率を記録し、好調に推移

3. 海外展開の本格化

- 韓国・台湾は既存店好調、また新店も各1店舗オープン
- 新たな進出国・地域として、シンガポール、香港に現地法人を設立

弘大店（韓国 ソウル市/3月）



- ・韓国初の単独路面店。デザイン・各種設備は日本に近いものを導入し、好評を得る
- ・その他、既存店売上も大幅プラスで推移

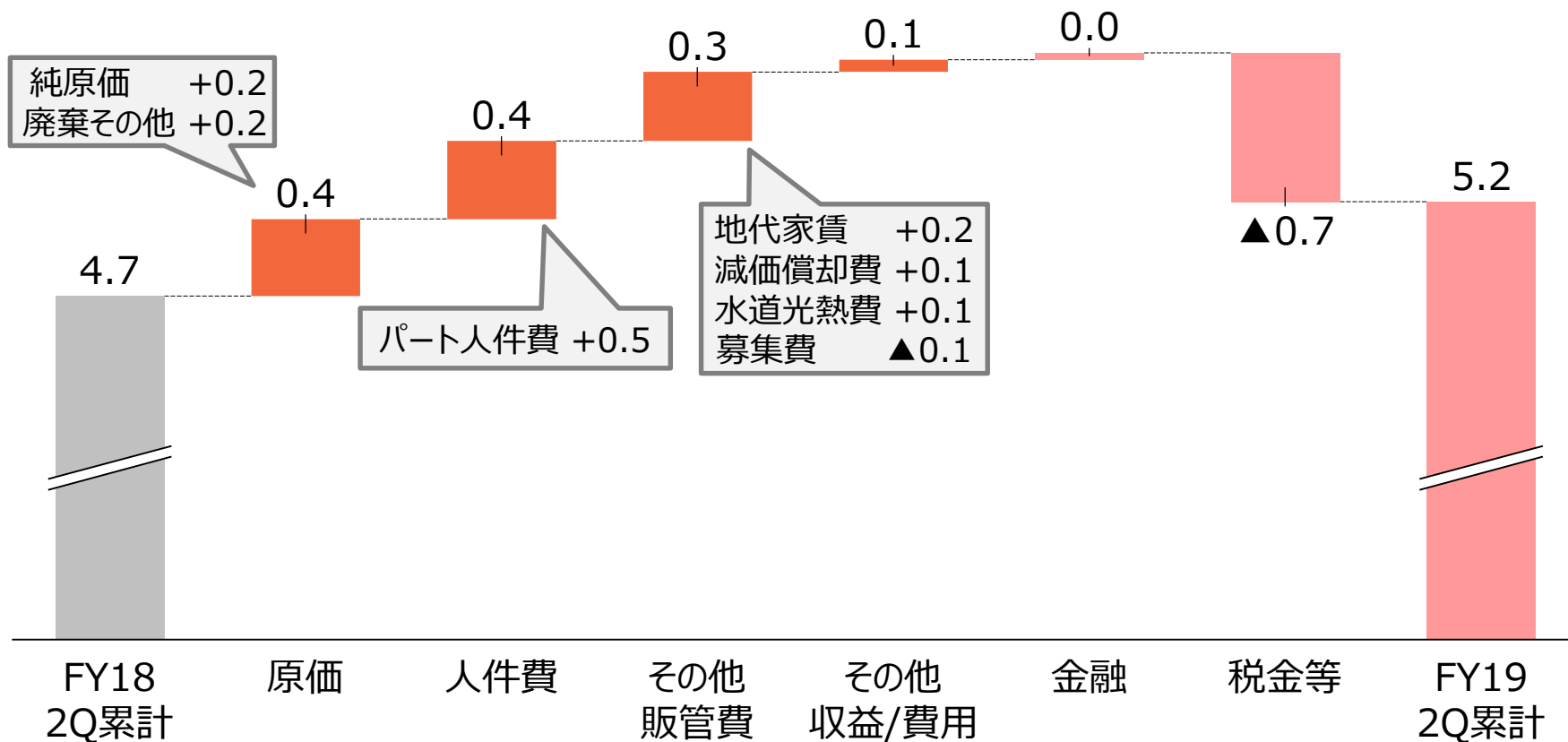
高雄夢時代店（台湾 高雄市/10月）



- ・台北市以外への初出店となる3号店を南部の高雄市にオープン。1,2号店と同等の高い売上を記録。
- ・1,2号店もオープン以来の高売上を維持

引き続きコスト管理による利益率改善も進む

- 調整後当期利益率は0.5%改善
- 原価、人件費及びその他販管費の改善が進む



連結財政状態計算書

(単位：百万円)

| | 18年9月期 前期末 | 19年9月期 上半期末 | 増減 |
|------------------------|---------------|----------------|----------|
| 流動資産 | 16,528 | 15,333 | -1,195 |
| [現預金] | [12,386] | [10,527] | [-1,859] |
| 非流動資産 | 115,534 | 115,988 | 454 |
| [のれん] | [30,371] | [30,371] | [-] |
| 資産 | 132,062 | 131,322 | -741 |
| 流動負債 | 30,793 | 30,537 | -255 |
| [短期借入金] | [4,132] | [4,140] | [9] |
| 非流動負債 | 60,435 | 58,021 | -2,413 |
| [長期借入金] | [40,696] | [38,662] | [-2,034] |
| 負債 | 91,227 | 88,559 | -2,669 |
| 資本 | 40,835 | 42,763 | 1,928 |
| 負債資本 | 132,062 | 131,322 | -741 |
| 自己資本比率 | 31.5% | 32.5% | 1.0% |
| Net Debt/EBITDA | 1.9x | 1.7x | -0.2x |

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

| | 18年9月期 上半期 | 19年9月期 上半期 | 増減 |
|----------------|---------------|---------------|--------|
| 営業CF | 5,991 | 7,465 | 1,474 |
| 投資CF | -2,939 | -3,308 | -369 |
| 財務CF | -830 | -5,997 | -5,166 |
| キャッシュ増減 | 2,205 | -1,859 | -4,064 |

・Net Debt/EBITDAが1.7xまで低下
(前期末比-0.2x)

・キャッシュ・フローは投資・財務の支出が増加したものの
営業CFは大幅なプラスで着地

サイト
メニュー

※カラー表示は目安です。
※写真はイメージです。
記載商品・価格は、
店舗により取扱いが
異なる場合がございます。
※記載の価格はすべて
消費税込みの価格です。



2019年9月期業績予想と 達成に向けた取り組み



SUSHIRO
GLOBAL HOLDINGS

下半期施策サマリー

- 新規出店数はグループ全体で50店舗弱と、過去最高の出店数を見込む。
- 引き続き成長の牽引役となる国内スシローは、下半期も魅力的な販促キャンペーン、各種施策の実施により既存店の成長継続を目指す。
- 新業態は、杉玉の出店拡大（FC検討含む）に加え、第3ブランドとなる更なる新業態の開発も準備を進める。
- 海外は、香港、シンガポールの1号店オープンが決定。韓国、台湾の出店加速に加え中長期の欧州展開も見据えた投資も実施。

グループ全体で50店舗弱の出店を見込む

(単位：店)

| | 上半期 | 今期 着地見込み | 期初 見込み | |
|---------------------|-------------------|---|-----------|--|
| スシロー 業態* | 12 | 26前後 | 31～ | <ul style="list-style-type: none"> 既存モデルは順調なものの、ブランド全体では計画未達に -都心店舗の出店が想定より積みあがらず。店舗開発チームの強化も含めて取り組む -コノミも業態開発の段階 |
| 杉玉 | 1 | 7前後 | 4～ | <ul style="list-style-type: none"> 計画通りの出店を見込む FC出店の準備も進む |
| 海外 | 2 韓国:1 台湾:1 | 13前後 韓国:4前後 台湾:7前後 シガポール:1 香港:1 | 16～ | <ul style="list-style-type: none"> 出店契約が進むものの、今期は13店舗程度となる見込み -韓国・台湾は出店契約は進むも、一部来期にずれ込む予定 -新規2カ国・地域は1号店の出店確定。来期契約を更に積み上げる |
| 合計 | 15 | 46前後 | 51～ | |

* 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。

スシロー業態：

4月も既存店昨対108.4%と好調を維持

■ 中旬の「6日間の全力決戦」、下旬の「肉フェスタ」により108.4%
(客数104.5%、客単価103.7%) を達成



注) 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

各種施策により下半期も高い成長性を継続

上半期好調の商品販促は、 下半期も踏襲/強化

- ・上半期～4月の好調を受け、5月以降も魅力的な商品キャンペーンを実施
(5/13の記者発表会で一部公表予定)
- ・魅力ある商品ラインアップで高価格帯の強化も継続

QRコード決済の導入

- ・お客様の更なる利便性向上を実現すべく、QRコード決済の導入を開始
- ・3～4月より順次導入の進むLINE Payを皮切りに、メルペイ・au PAYについても7月より取扱い開始予定

都心エリアの強化 (都心店出店にもつなげる)

- ・都市部での知名度が低いスシローの知名度をあげる広告展開を今後積極的に実施
- ・都心での知名度を上げ集客力、物件獲得力の向上を目指す

省力化機器の実店舗実験をスタート

- ・既存の伊丹荒牧店（兵庫県）で、各種機器を実験的に導入するリニューアルを実施
(6月26日に再オープン予定)
- ・効果を見極め、来期以降の導入方針を固める

新業態：杉玉の順調な拡大に加え、 更なる新規事業開発にも取り組む

＜杉玉(直営)＞ 出店ペースを加速

- ・堅調な業績を受け、下半期は月1店舗ペースの出店へと加速
 - 4月に関西2号店となる高槻店をオープンし好調に推移
- ・物件開拓の体制に加え、店舗オペレーションの立ち上げチームを育成することで安定的に高い出店ペースを維持する

＜杉玉(FC)＞ 1号店に向け準備

- ・FC1号店のオープンに向けて準備を進める
- ・オープン後のFC店舗向け支援、また更なる加盟店開発に向けて本社体制も整備

＜第3ブランド＞ 並行して開発に着手

- ・杉玉に並行して第3ブランドを開発する
(詳細は今後ご報告)
- ・早期オープンを目指し、物件選定も進める

高槻店の店内・料理写真



海外：香港1号店のオープンが決定

すしへの理解度が高く、 中国大陸にも近い香港を選定

- ・十分な所得水準に加え、既に日本食マーケットが存在し、すしに対する理解度も高いことから、スシローの強みである“味”で勝負しやすい環境にあると判断
- ・将来の中国大陸への進出も見据える



1号店はネイザンロードに 7月末オープンを予定



<1号店概要>

- ・九龍の中心市街地 佐敦駅付近
高層ビルが林立する商住一体の中心地の
ネイザンロード沿いビルの2階に旗艦店として
オープン（上層階にノホテルホテル）
- ・来期物件の選定も進む

シンガポール1号店も8月オープンを予定

すしへの理解度が高く、海外拠点の中心となれるシンガポールを選定

- ・海外4番目の国・地域として、将来的に海外のヘッドクォーターとしても位置づけることのできるシンガポールを選定
- ・平均所得が高く、地場の回転すしチェーンも複数存在することから十分な展開が見込めると判断



1号店はTiong Bahruに8月オープンを予定



- ・シンガポールの中で乗降客数Top10のTiong Bahru駅直結のオフィス街付近のビルの2階に8月オープン予定
- ・来期以降の更なる中心地での物件獲得を含め、現在選定を進めている

将来の欧州展開も見据え英Wasabiへ投資

出資概要

- 欧州の大手すし関連チェーンであり、ロンドンですし主体のデリ業態を展開するWasabi社が、今後の更なる成長に向けて増資を実施
- 当該増資を引き受ける投資用SPVに当社が75%を出資
 - 総額 £ 18milのSPVに対し、スシローが £ 13.5milを投資
- 今後、同社の成長を支援するとともに、中長期的には双方ブランドの海外展開における協業も視野に、関係性を深めていく

Wasabi社の概要

| | | |
|------|--|---|
| 企業名 | Wasabi Sushi Bento Limited |  |
| 設立 | 2003年 | |
| 事業内容 | ロンドンを中心に寿司主体のデリ/TO業態を展開 <ul style="list-style-type: none">• Wasabi UK 50店舗、US 5店舗 (NY)• 他ブランドUK 5店舗 |   |
| 創業者 | CEO キム氏 <ul style="list-style-type: none">• 2003年に創業以来、10数年で現在の店舗数/売上規模まで成長させる• 店内炊飯など、品質への拘りも高い | |
| 業績 | • 売上 £ 111mil ('18/12期) | |

'19年9月期 業績予想

(単位：百万円)

| | '18年9月期 | | '19年9月期 (予想) | | |
|-------------------------|------------------|----------------|--------------|--------|------------------|
| | 実績 | 売上比 | 会社予想 | 売上比 | 前年比 |
| 売上収益 | 174,883 | 100.0% | 192,521 | 100.0% | +10.1% |
| 営業利益 | 11,718 | 6.7% | 12,565 | 6.5% | +7.2% |
| 当期利益 (税率考慮後) | 7,990 (7,292) | 4.6% (4.2%) | 7,911 | 4.1% | -1.0% (+8.5%) |
| 調整後 当期利益 | 8,053 | 4.6% | — | — | — |

配当

- 2019年9月期の期末配当については、1株当たり85円を予定

| 年間配当金 | |
|--------------|--------|
| | 期末 円 銭 |
| 2018年9月期 | 85.00 |
| 2019年9月期（予想） | 85.00 |

株主優待

種類

国内スシローグループ店舗*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、国内スシローグループ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

- 全国のスシローグループ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。

* 2019年6月贈呈分より、対象店舗を拡充しております

調整後当期利益に関する組替表

(単位：百万円)

| | '18年9月期 上半期 | '19年9月期 上半期 | 前年同期比 |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|
| 当期利益 | 3,945 | 4,954 | 1,009 |
| (+) 経営統合関連費用 | 71 | - | (71) |
| (+) 新株予約権取得関連費用 | - | 33 | 33 |
| (+) 税効果調整等 | (16) | (7) | 8 |
| 調整後当期利益 | 4,001 | 4,979 | 978 |

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。