

株式会社スシローグローバルホールディングス
2019年度通期決算説明会
2019年11月8日

 SUSHIRO

回転
寿司



SUSHIRO
GLOBAL HOLDINGS

2019年9月期実績

SUSHIRO
GLOBAL HOLDINGS



2019年9月期 業績ハイライト

- 売上、各段階利益ともに創業来最高を更新。
- コスト高の環境下でも利益率も更に改善。

	2018年9月期		2019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	174,883	100.0%	199,088	100.0%	+13.8%
営業利益	11,718	6.7%	14,546	7.3%	+24.1%
当期利益	7,990	4.6%	9,959	5.0%	+24.6%
調整後 当期利益 <small>*注</small>	8,053	4.6%	9,995	5.0%	+24.1%

*注：詳細は後頁、組替表参照

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月期実績

**26店舗の新規出店
既存店昨対107.4%**

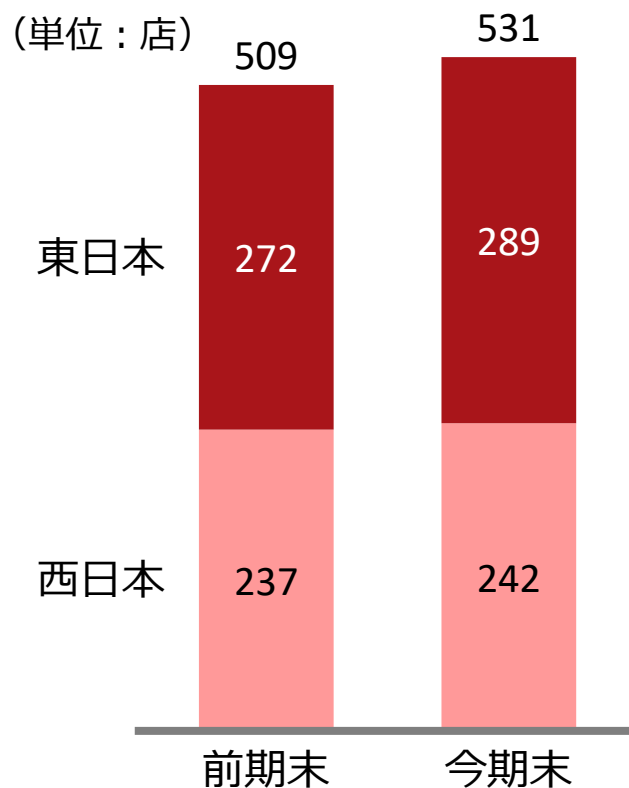
**杉玉事業が拡大期に入る
(出店ペースを加速)**

**韓国、台湾の事業拡大
香港、シンガポールも
1号店が好調にオープン**

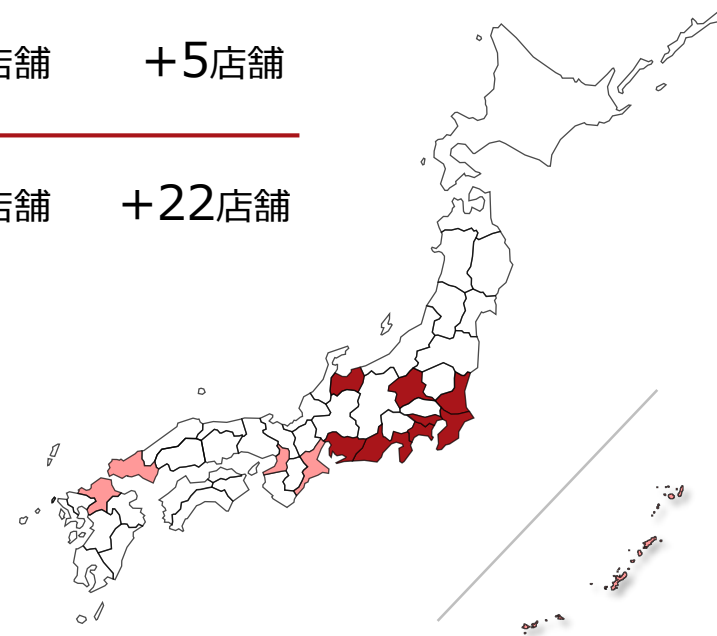
1. 国内スシロー業態の拡大継続

■通期出店数は26店舗で着地し、店舗数業界No.1を継続

■引き続き東日本の出店が伸び、今後は都心も強化を予定。



	出店	閉店	増減
東日本	18店舗	1店舗	+17店舗
西日本	8店舗	3店舗	+5店舗
合計	26店舗	4店舗	+22店舗



注1) 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、スシローコミ）を含む。

注2) 閉店店舗は契約満了3店舗、近隣への移設1店舗

[参考] 新規オープン店舗の参考例

川崎ゼロゲート店 (神奈川県 川崎市 '19/8)



- ・ターミナル駅であるJR川崎駅(乗降客数約42万人)から徒歩5分の駅前商業施設にオープン。
- ・川崎駅周辺ではこれで4店舗目だが、既にある店舗も軒並み高売上であり、本店舗も好調なことから、需要の大きいエリアでは集中出店の余地があることが確認された。

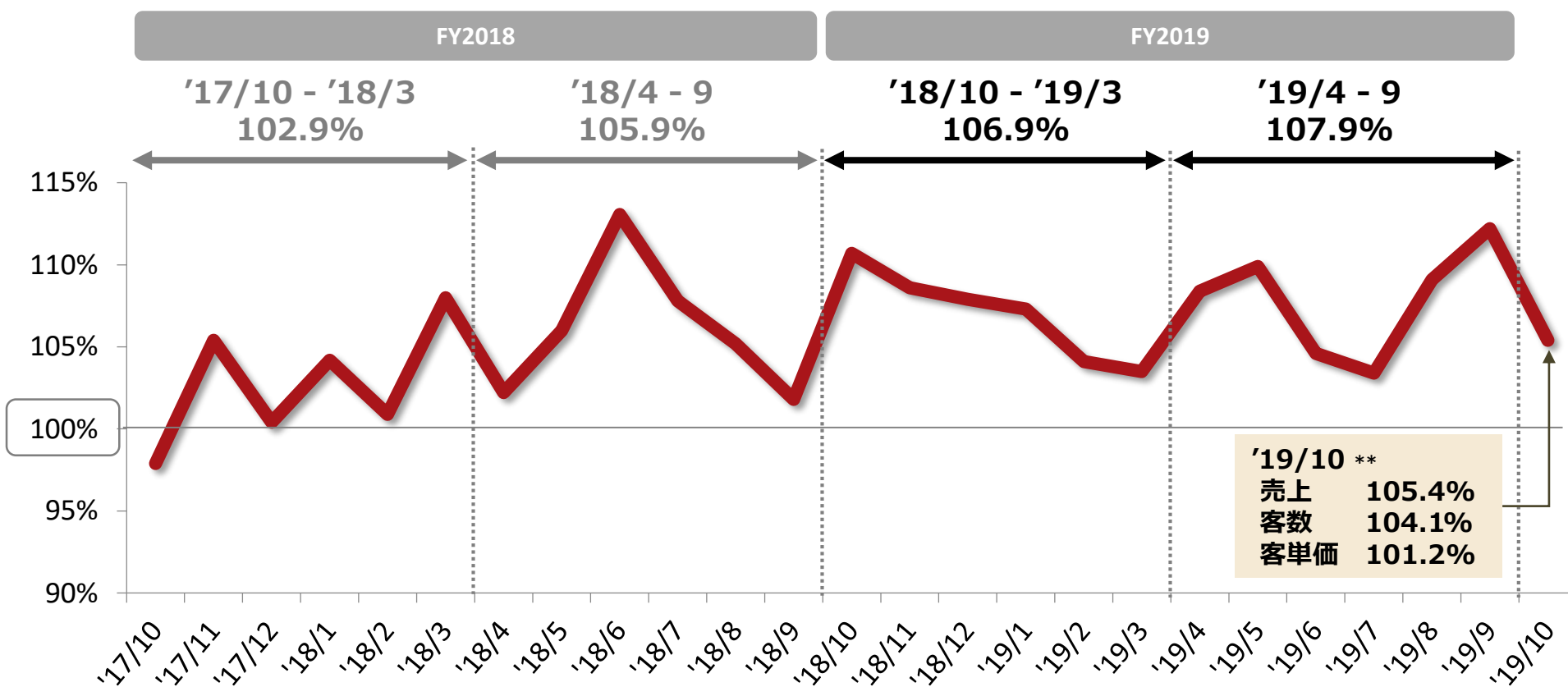
立川駅南口店 (都心モデル) (東京都 立川市 '19/9)



- ・中央線の立川駅(乗降客数約34万人)南口から徒歩4分の商業施設2階にオープン。
- ・好調な売上を記録しており、周辺に郊外型店舗があるエリアであっても、乗降客数の多い駅の駅近好立地であれば都心モデルが成立することが確認できた。

既存店昨対は107.4%と好調を維持

- 客数104.2%、客単価103.1%とバランス良い成長を継続
- 前期実施の皿価格改定は9月中旬で1巡も、その後もプラス基調で推移



* 注1：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

** 注2：2019年10月の昨対は、速報値（2019/11/5時点）

①客数：昨対104.2%と高水準を継続

美味しさや魅力を更に高めた商品キャンペーン

お客様への
日頃の感謝をこめて
「スシロー創業祭 第三弾」
('19/6/12-6/30)



名店のうまい！を
スシローに。
「匠の一皿」
('19/7/19 -)



メディア露出の強化も引き続き継続

・上期に続いて下期も、全国・地方放送を問わずメディア露出の拡大が続く

- ✓ 林修の今でしょ！講座 ('19/4 テレビ朝日)
- ✓ ジョブチューン！ ('19/5 TBSテレビ)
- ✓ 沸騰ワード10 ('19/5 日本テレビ)
- ✓ Newsモーニングサテライト ('19/7 テレビ東京)
- ✓ ビビット ('19/7 TBSテレビ)
- ✓ スッキリ ('19/8 日本テレビ)
- ✓ 林修のニッポンドリル ('19/9 フジテレビ)

・キャンペーン以外の商品の魅力強化も含め、総合的な効果として客数底上げを継続的に実現

②客単価：昨対103.1%とプラス継続

昨年9月に実施した皿価格改定により 高価格帯の売れ行きが伸びる

- ・皿価格の変更により、高価格帯（150円、300円）に手が届きやすくなり、今期は1年を通じて客単価の上昇効果があった
 - －昨年度に比べ100円皿以外の売上比率が上昇（＝100円皿比率は約7%低下）
- ・加えて皿価格改定から1年を経過した2019年9月中旬～の客単価昨対も、+3.3%とプラスを継続
 - －高価格帯ゾーンへの顧客の定着、更なる拡大が進んでいることが伺える



どか盛りうにいくらしらすちらし
300円 (+税)



近海丸あじ
150円 (+税)



とろきんきの炙り
150円 (+税)

話題性あるサイドメニューの投入も継続

- ・「スシローカフェ部」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
 - －下期は台湾の「Sharetea」社とのコラボで「光るゴールデン『タピオカミルクティー』」を発売。2か月弱で100万杯を販売。



2. 新業態：杉玉事業が拡大期に入る

店舗当たり売上は引き続き好調を維持

- 商品の継続的なブラッシュアップと、TV番組等での露出により、前期末までにオープン済みの4店舗の平均月商は上半期より更に増加。

'18年9月期 下半期 640万円/月*
'19年9月期 上半期 750万円/月
'19年9月期 下半期 770万円/月

- 今期オープン店舗の平均月商も、上記を上回る高水準で推移。

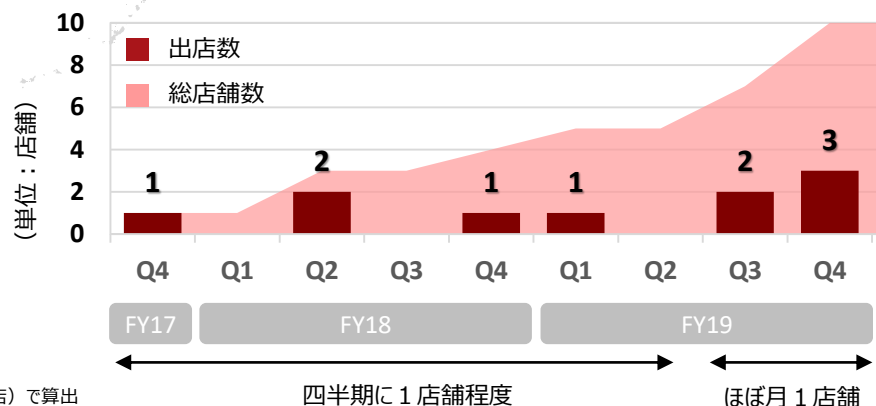
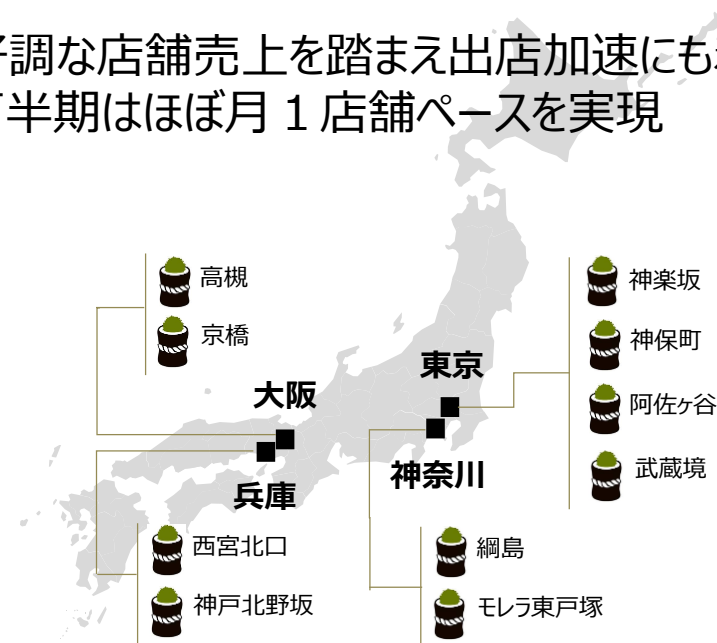
[杉玉 店舗イメージ図]



*注：'18年度9月期下半期の平均月商は、'18年度9月期上半期までにオープン済みの3店舗(西宮北口店、神保町店、神楽坂店)で算出

下期より出店ペースも加速し“拡大期”へ

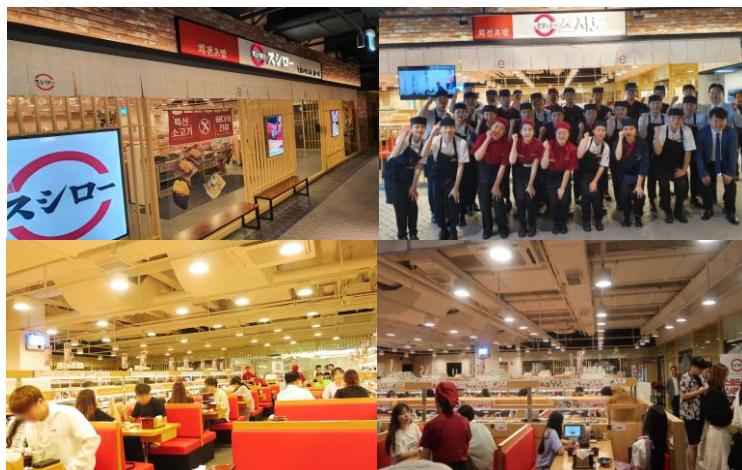
- 好調な店舗売上を踏まえ出店加速にも着手。下半期はほぼ月1店舗ペースを実現



3. 海外展開の本格化①

- 韓国は4店舗出店、既存店昨対も+4.4%と拡大を継続
- 台湾は7店舗出店、各店舗の売上も非常に高く海外事業の中核に

釜山西面店
(釜山、韓国 '19/7)



- ・釜山西面店は、韓国第2の都市、釜山市にオープン
- ・日本同様のデザインを取り入れた内装は、韓国でも高い人気を博しており、好調な売上を続けている

台中黎明市政南店
(台中、台湾 '19/8)



- ・台湾6号店となる台中黎明市政南店は、台湾中部エリア初出店及び台湾で初のロードサイド店舗
- ・直近売上で台湾トップクラスの実績を記録している

3. 海外展開の本格化②

- 香港、シンガポールは1号店が共に高売上を記録し、第一歩としてまずは十分な結果を収める。

佐敦店
(香港 '19/8)



- 8/13のオープン以来、大盛況となり、9月の月間売上はスシロー全店でみても過去最高の水準を達成。
- 11月に至っても予約は1か月先まで埋まっている状態が続き、2号店のオープンが待ち望まれている。

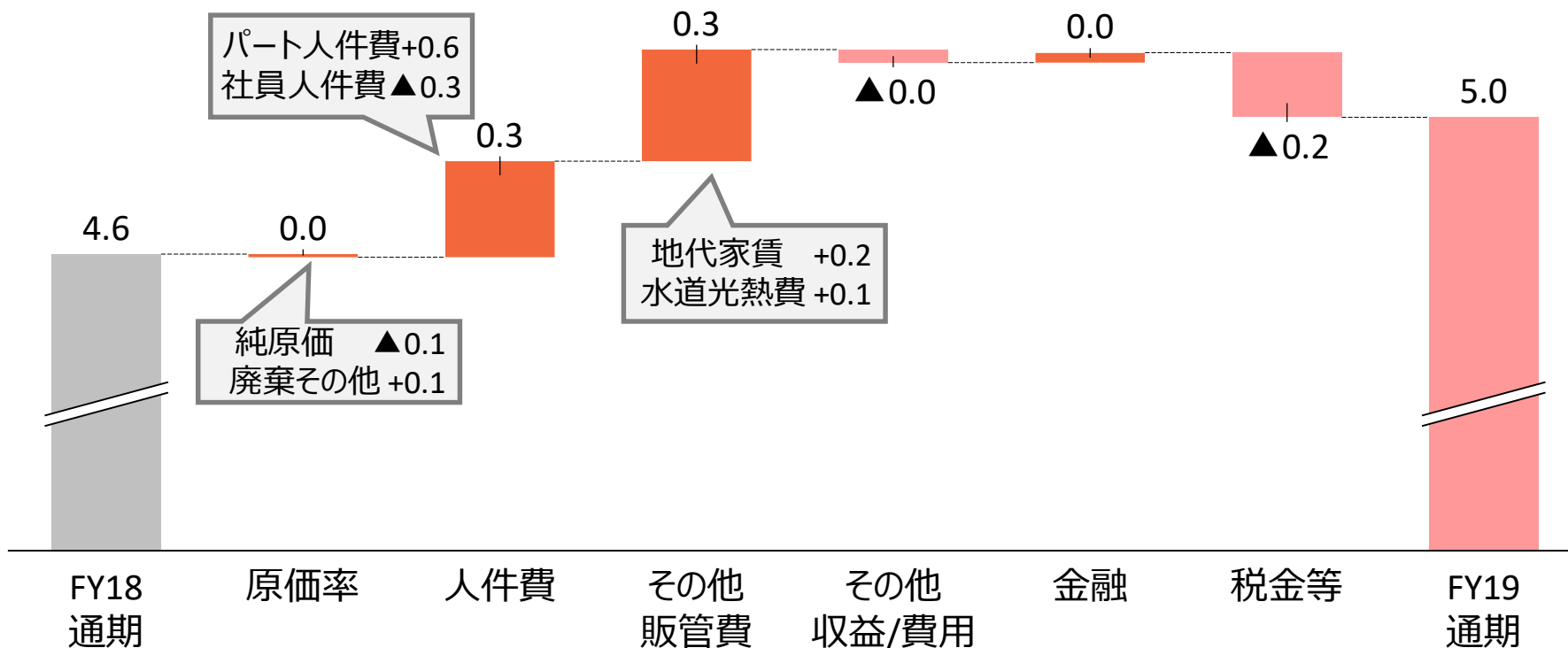
チョンバル店
(シンガポール '19/8)



- 香港同様、8/19のオープン以来、大盛況が続く。
- オペレーション安定のため当初は営業時間を短くしていたが、開店前から待ち行列となり、9月は非常に高い売上水準となる。
同じく2号店が待ち望まれており、準備を進めている。

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0.4%改善
- 好調な既存店売上により人件費、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月期末	'19年9月期末	増減
流動資産	16,528	15,612	-916
[現預金]	[12,386]	[10,341]	[-2,045]
非流動資産	115,534	120,737	5,203
[のれん]	[30,371]	[30,371]	[-]
資産	132,062	136,349	4,287
流動負債	30,793	33,536	2,743
[短期借入金]	[4,132]	[4,149]	[17]
非流動負債	60,435	55,447	-4,988
[長期借入金]	[40,696]	[36,622]	[-4,074]
負債	91,227	88,982	-2,245
資本	40,835	47,367	6,532
負債資本	132,062	136,349	4,287
自己資本比率	31.5%	34.7%	+3.1%
Net Debt/EBITDA	1.9x	1.5x	-0.4
ROE	21.9%	22.4%	+0.5%

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	18年9月期 通期	19年9月期 通期	増減
営業CF	14,744	17,309	2,565
投資CF	-6,398	-10,682	-4,284
財務CF	-4,516	-8,578	-4,062
キャッシュ増減	3,830	-1,951	-5,781

- Net Debt/EBITDA が 1.5 まで低下（前期末比 - 0.4）
ーキャッシュ・フローは営業CFが大きく伸長。投資CF、財務CFの増加はあるも、現預金残高は100億円超を維持
- 収益好調によりROEも+0.5%改善

調整後当期利益に関する組替表

(単位：百万円)

	'18年9月期 通期	'19年9月期 通期	前期比
当期利益	7,990	9,959	1,969
(+) 経営統合関連費用	80	-	(80)
(+) 新株予約権取得関連費用	-	33	33
(+) 株式売出関連費用	-	15	15
(+) 上記項目に関する税効果調整	(18)	(11)	7
調整後当期利益	8,053	9,995	1,943

2020年9月期業績予想と 達成に向けた取り組み

SUSHIRO
GLOBAL HOLDINGS

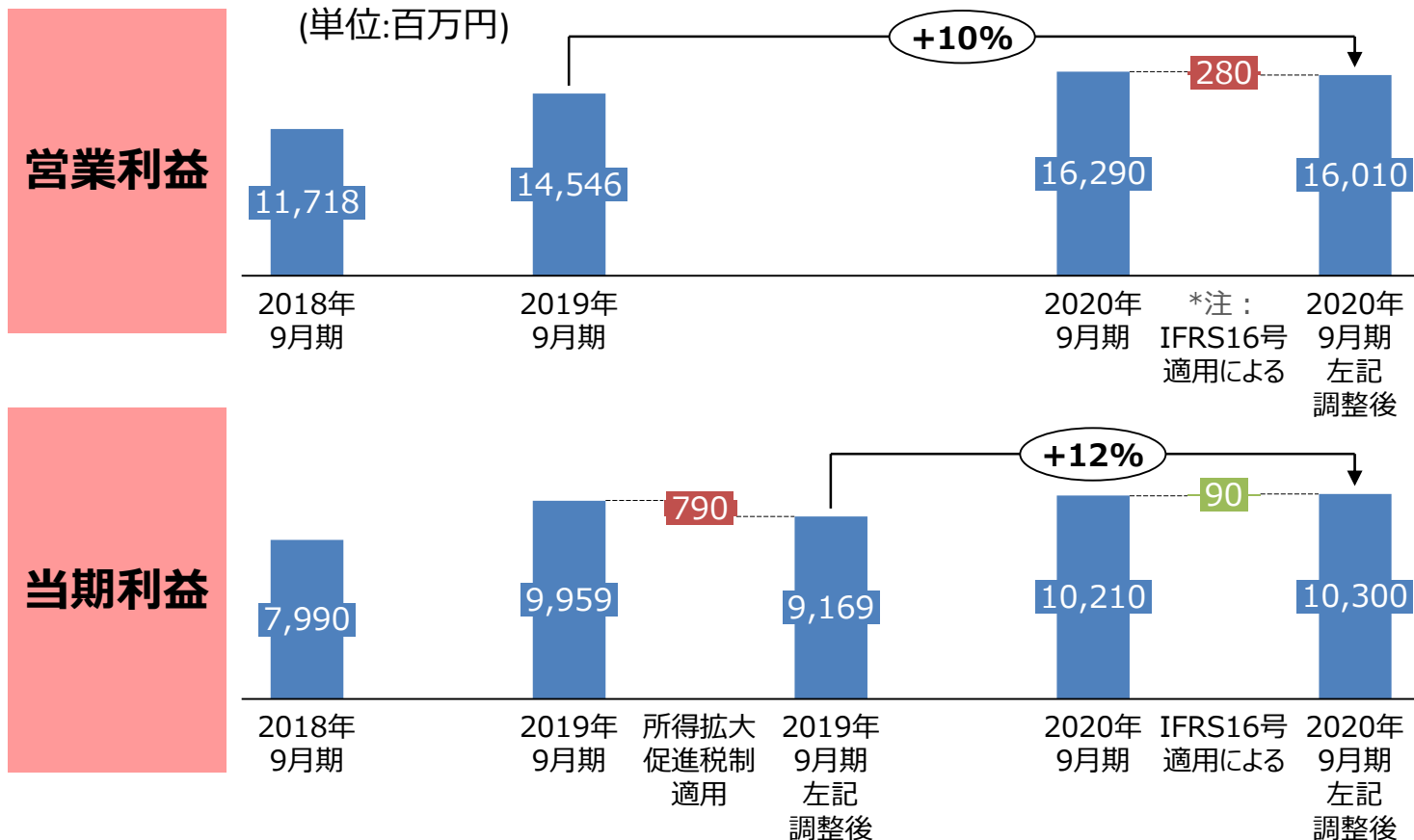
2020年9月期 業績予想

- 売上は2桁成長を継続、当期利益も100億円超えを目指す
- 特に海外展開を加速し、中計達成を確実にする重要な2年目と位置付ける

(単位:百万円)

	2019年9月期		2020年9月期		前年比
	実績	売上比	予想	売上比	
売上収益	199,088	100.0%	223,730	100.0%	+12.4%
営業利益	14,546	7.3%	16,290	7.3%	+12.0%
税引前利益	14,363	7.2%	15,630	7.0%	+8.8%
当期利益	9,959	5.0%	10,210	4.6%	+2.5%

営業利益・当期利益は“実質”二桁成長を予定



■ IFRS16号の影響、及び税率要因を除いた“実質”ベースでは営業利益、当期利益とも+10%程度

■ 売上成長率+12%との差は主に海外事業拡大に向けた先行投資に起因

➢ 台湾での出店増に加え、香港・シンガポールの追加出店、及び新規国・地域への進出により、営業利益4-5億円、当期利益2-3億円が影響

*注：IFRS第16号適用により、リース期間が短期であるリース及び原資産が少額であるリース以外の全てのリースについて、原資産を使用する権利を表す使用権資産とリース料を支払う義務を表すリース負債を認識し、リース期間中の使用権資産にかかる減価償却費と、リース負債にかかる利息費用を計上します。

(上記グラフの通り営業利益が変動します。)

これによる当社グループの連結財務諸表への主な影響として、2020年9月期の期首時点の連結財政状態計算書において、資産が800億円、負債が806億円それぞれ増加、資本が6億円減少すると見積もっておりますが、連結損益計算書における当期利益に与える影響は軽微であると見積もっております。なお影響額については、現在利用可能な情報に基づき算定を行っているため、IFRS第16号の適用による2020年9月期の期首時点の実際の影響額は変動する可能性があります。

2020年9月期 施策サマリー

: 70~80店舗と過去最大の出店で成長を加速

■ 国内スシロー業態（出店目標：26~30店舗）

- 前期末達となった出店ペースを再強化。
- 既存店昨対は、寿司の「うまさ」に更に拘り、プラス成長を維持する。外部環境の変化にも対応し、持続的な成長に向けた基盤作りを進める。

■ 新業態（出店目標：22~26店舗）

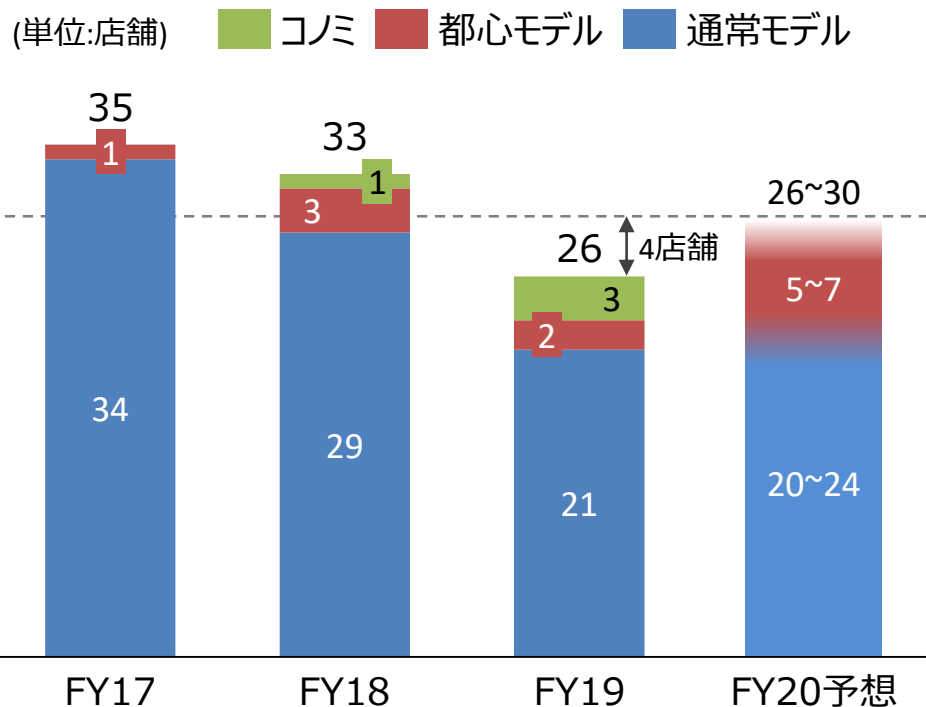
- 拡大期に入った「杉玉」は直営・FCとも出店加速するとともに、次なる業態開発にもチャレンジ。

■ 海外展開（出店目標：22~26店舗）

- 将来成長の柱として積極拡大する。中核を担う台湾での出店加速に加え、前期進出した香港・シンガポール、そして更なる新規国・地域へと展開し、中計目標である海外売上200億円を確実にする

国内スシロー：新規出店は26~30店/年へ再強化

- 前期FY19の出店実績26店舗以上を計画し、かつ目標として中計で定めた30店舗の出店に向けて、現在順調に発進



前期の振り返り

- 一部店舗の出店予定の後ろ倒しによる期ズレ、高難度の都心モデルの未達により全体として未達に

今期の取り組み

- 前期出店遅れの店舗も順調にオープン
- 都心モデルの出店強化も進む
 (11月:秋葉原駅前店、川口駅前店)
 (12月:天神橋五丁目店)

オペレーションは環境変化に合わせて進化

■ 労働環境の変化

- 採用獲得競争の激化
- 短時間勤務スタッフの増加
- 外国人社員・スタッフの増加

■ 競合の変化

- 競合他社の商品力強化
- 出店時の自社・他社競合も引き続き（更に）発生

環境変化に合わせて
スシローも進化させる

■ 商品調達の変化

- （天然魚）漁獲量が少なく全店供給が困難
- （養殖魚）質・量・価格の安定が課題

スシローの進化を担う4つの要素

オペレーション力の向上

- オペレーションレベルを高める「すし塾」に再着手し、すしの基本のレベルアップを図る

省人化の推進

- 自動化・ロボット化に引き続き注力
- 空いた時間で、人は「おもてなし」に注力

もっと、うまいすしを！

出店の継続強化

- 都心出店比重を上げ、日本のどこでもスシローを体験
- オープン時の教育を重視し、初期から安定した店舗環境を整備

働きやすさの追求

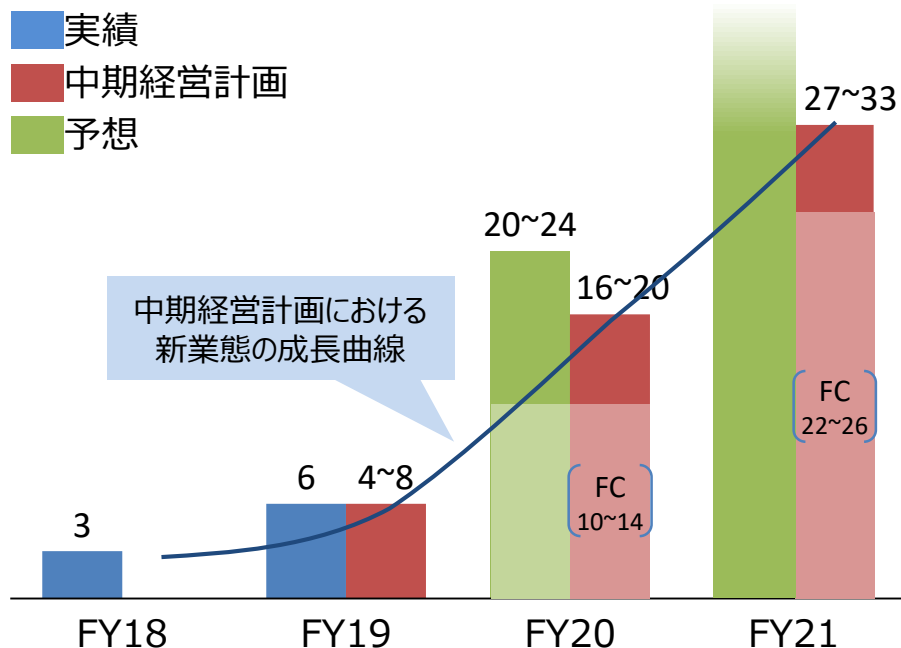
- 新・人事制度の導入による働きやすさの向上
- 将来の店舗運営を担う人材育成も更に推進

新業態: 中計達成に向けて多面的にチャレンジ

- 既存店の好調を維持しつつ、中計目標を上回る出店ペースにチャレンジ。FC店舗も12月に1号店を出店予定。

「杉玉」出店数の推移

(単位:店舗)



前期の振り返り

- 既存店の売上水準が大幅UP。ブランドの確立を実現した1年となった。
- 出店数も計画通り（FC展開のみ持ち越しに）

今期の取り組み

- 杉玉
 - 出店済み店舗の売上水準を維持・向上
 - FC店舗の出店開始
- 次なる新業態 – トライアル店舗を出店

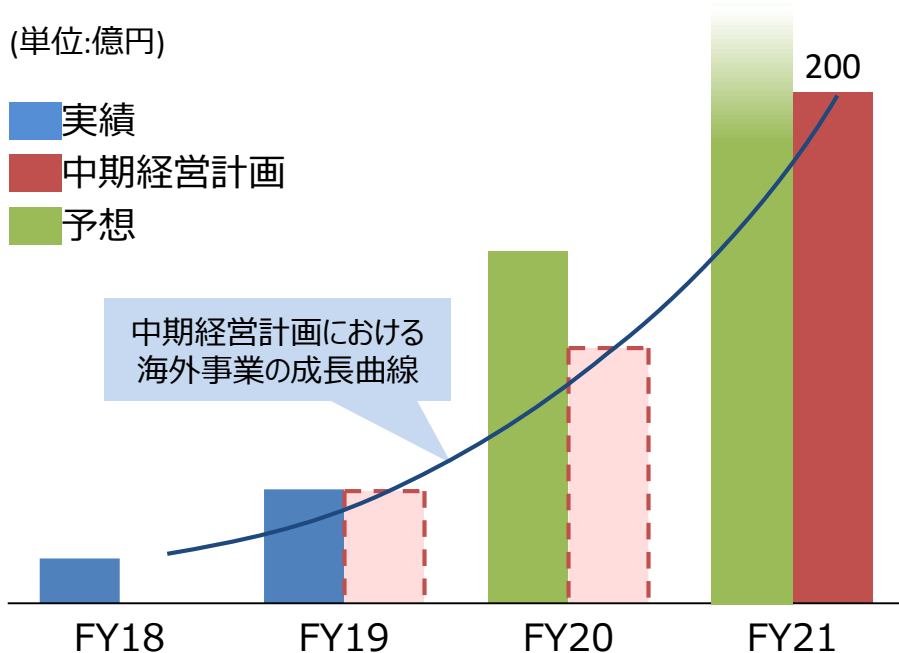
海外展開: 中計達成を確実にすべく積極投資

- 中計目標（5カ国・地域以上に展開、海外売上高200億円以上）を確実にすべく、成功エリア/新規エリアに先行投資を加速

海外売上高の推移

(単位:億円)

- 実績
- 中期経営計画
- 予想



中期経営計画における
海外事業の成長曲線

店舗
数

12店舗

25店舗

47~51
店舗

店舗比率
10%超

前期の振り返り

- 台湾事業は高い1店舗当たり売上を維持しながら店舗数を拡大。
- 2つの新規進出国・地域も高い1店舗当たり売上を達成し、1号店として成功を収める

今期の取り組み

- 成長の核を担う台湾事業を積極拡大
- 前期進出の香港・シンガポールも出店増へ
- 更なる新規国・地域への進出にも取り組む

海外事業：今期取り組みの詳細

成長の核となる台湾 の積極拡大

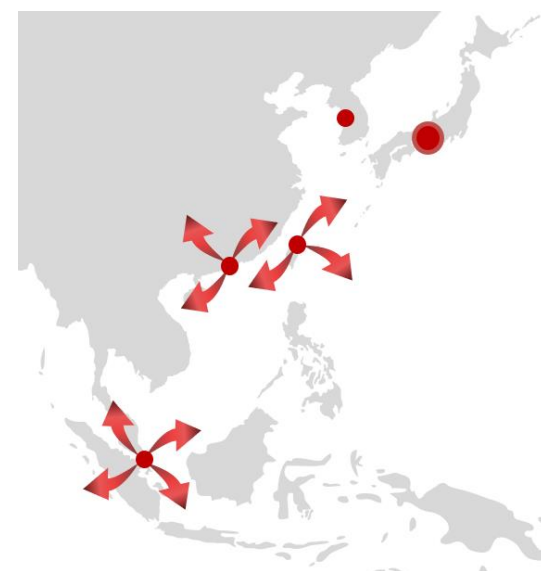
- 新規出店数は10~14を目標とし、前期の7店舗から倍増させる
 - そのための本社店舗開発機能の強化
- 各店売上の高位安定/向上のため、商品開発や広告宣伝も強化
 - ホールディングス全体での連携を強化する

香港、シンガポールの出店増

- 1号店の成功を踏まえ、それぞれ3店舗程度を追加出店する
 - 顧客ニーズや競合状況を踏まえながら複数エリアを押さえ、当社のポジションを確立
- 本社機能も徐々に強化し、更なる拡大に向けた準備を進める
 - オペレーション安定化、経営管理の強化、等

更なる新規国・地域への進出

- 進出済みエリアを基軸に、更に新規2カ国・地域への進出を実現する
〔詳細は具体化したタイミングで報告〕



投資：成長に向けた設備投資を拡大

- 出店数は過去最高だった前期を大幅に上回る水準へ
- 約150億円の設備投資となるが、社債発行などで必要資金を確保予定

	'19/9	'20/9	
	出店数	出店数	CAPEX
国内スロー 業態	26店舗	26~30店舗	約85億円 (新店 :45億円 既存店 :40億円)
新業態	6店舗 (杉玉直営 :6店)	22~26店舗 (杉玉直営 :9~11店 杉玉FC :10~14店 第3業態 :1~3店)	約5億円
海外事業	13店舗 (韓国 :4店 台湾 :7店 香港 :2店 シンガポール :2店)	22~26店舗 (韓国 :3~5店 台湾 :10~14店 香港 :2店 シンガポール :5~7店 新規 :2店)	約50億円
合計	45店舗	70~80店舗	約140億円*

*他に本社IT投資により約8億円

(参考) FY20業績目標 詳細

(単位：百万円)

	FY18 実績	FY19 実績	FY20 ガイダンス	成長率 FY20/FY19
売上収益	174,883	199,088	223,730	+12.4%
営業利益	11,718	14,546	16,290	+12.0%
営業利益 %	6.7%	7.3%	7.3%	-
税引前利益	11,508	14,363	15,630	+8.8%
税引前利益 %	6.6%	7.2%	7.0%	-
当期利益	7,990	9,959	10,210	+2.5%
当期利益 %	4.6%	5.0%	4.6%	-
所得拡大適用外時	△ 666	△ 790	-	-
所得拡大考慮後当期利益	7,324	9,169	10,210	+11.4%
1株当たり当期利益	275	343	352	+2.5%
既存店昨対売上 (曜日調整後)	104.4%	107.7%	102.5%	-
出店数	41	45	70-80	152~174% ①
原価率	48.2%	48.1%	48.0%	- ②
従業員給付費用率	27.6%	27.5%	27.5%	- ③
その他販管費+その他収益/費用率	17.3%	17.0%	17.2%	- ④

①

	FY19	FY20	FY20-FY19
総出店数	45	70~80	+25~+35
国内スロー	26	26~30	+0~+4
新業態	6	22~26	+16~+20
海外事業	13	22~26	+9~+13

②

- 原価率は基本横置き（スロー都心モデルや新業態、海外などのミックスで若干低下）

③

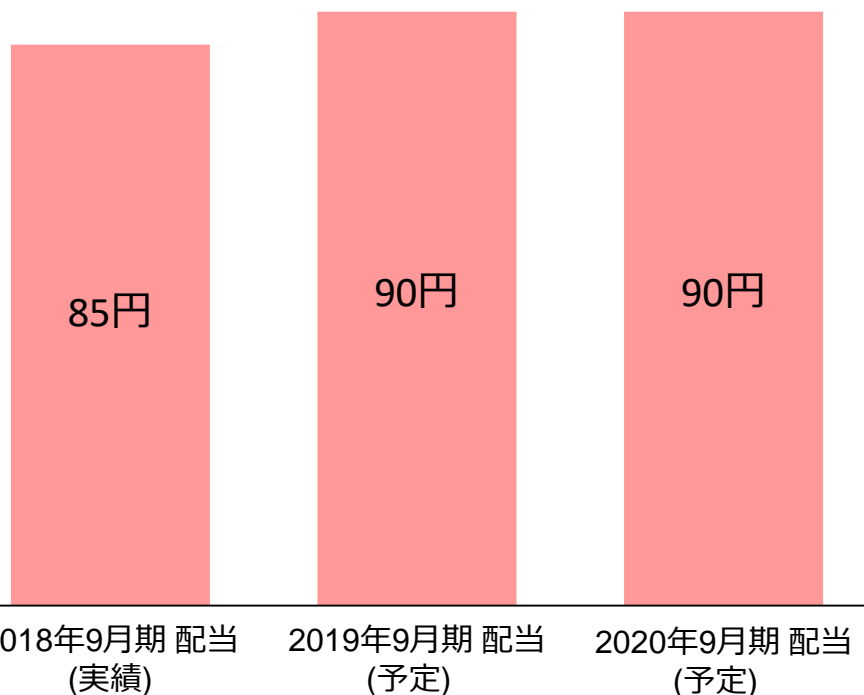
- 時給高騰によりパート人件費は増加
- FY19に賞与増があったこと、FY20に人件費率の低い業態が増えることなどで通期横ばい

④

- 出店強化/省人化投資による減価償却増
- 海外/国内新規事業の立ち上げコスト

配当

- 2019年9月期は1株当たり 90円（前期比 +5円の増配）の配当を予定
- 今後も積極投資に資金を振り向けつつ、安定的な株主還元にも取り組む



株主優待

種類

国内のスシロー、スシローコノミ、杉玉の全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

- 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。