

株式会社スシローグローバルホールディングス
2020年9月期 第2四半期 決算説明会資料
2020年5月7日

 SUSHIRO

回転
寿司



SUSHIRO
GLOBAL HOLDINGS

2020年9月期 上半期実績

SUSHIRO
GLOBAL HOLDINGS



'20年9月期 上半期業績ハイライト

■ 上半期着地としては売上収益、各利益とも過去最高を記録

(単位：百万円)

	'19/9 上半期		'20/9 上半期		前年比
	実績	売上比	実績	売上比	
売上収益	96,539	100.0%	108,170	100.0%	+12.0%
営業利益	7,752	8.0%	8,235	7.6%	+6.2%
税引前利益	7,657	7.9%	7,883	7.3%	+2.9%
当期利益	4,954	5.1%	5,084	4.7%	+2.6%

中期成長戦略のレビュー

- 中期戦略に応じて順調に進捗も、2~3月はCOVID-19の影響が発生

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つ以上の国・地域へ展開
⇒海外売上高200億円、
海外店舗比率10%超へ

'20/9 上半期実績

**17店舗の新規出店
既存店昨対104.1%**

**新規出店/売上とも
総じて順調に拡大**

**台湾の本格事業拡大
香港、シンガポールも
2~3号店がオープン**

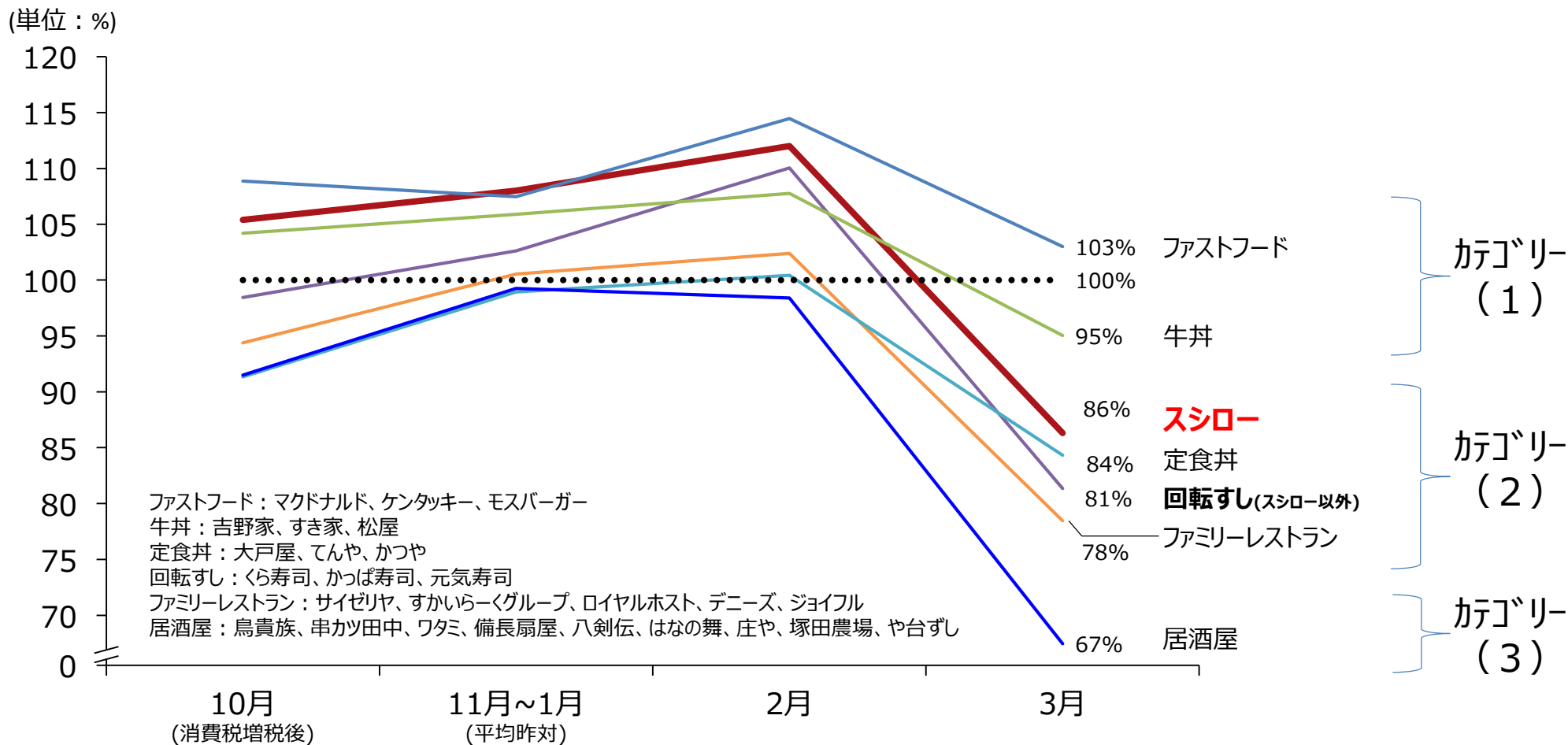
COVID-19の影響① 売上へのマイナスインパクト SUSHIRO GLOBAL HOLDINGS

- 2月以降、国内外の各事業において大きなマイナス影響が発生
(影響値は当社試算による概算値、全てマイナスインパクトとして表示)

		2月	3月	4月	
国内スロー業態		数%	約 25%	約 60%	・4月より一部休業/時間短縮営業を実施することとなり影響大となる。
新業態		数%	約 20%	約 90%	・居酒屋業態でありながら影響は少なく抑えてきたが、4月より一旦直営全店閉店。一部を段階的にオープンするも大幅な売上悪化に直面。
海外	韓国	30% 超	約 50%	約 20%	・初期の感染拡大を受け規制強化が進み、大きな影響あり。 ・但し3月後半からは感染抑制を受けて徐々に需要回復も進む。
	台湾	約 15%	約 30%	約 40%	・早期に規制を強化することで感染は比較的抑制傾向。4月も引き続き政府が強く自粛を要請しており影響大も回復が待たれる。
	香港	—	—	約 20%	・3月まではほぼ影響なしだが、飲食店の席数50%規制（3/28-4/23）により4月は影響あり。
	シンガポール	約 40%	約 35%	約 85%	・初期から規制強化も感染の抑制が完全ではなく、4/7からサーキットブレイクに突入。当社店舗も閉店/TOのみの営業を余儀なくされている。

COVID-19の影響② 業態別比較

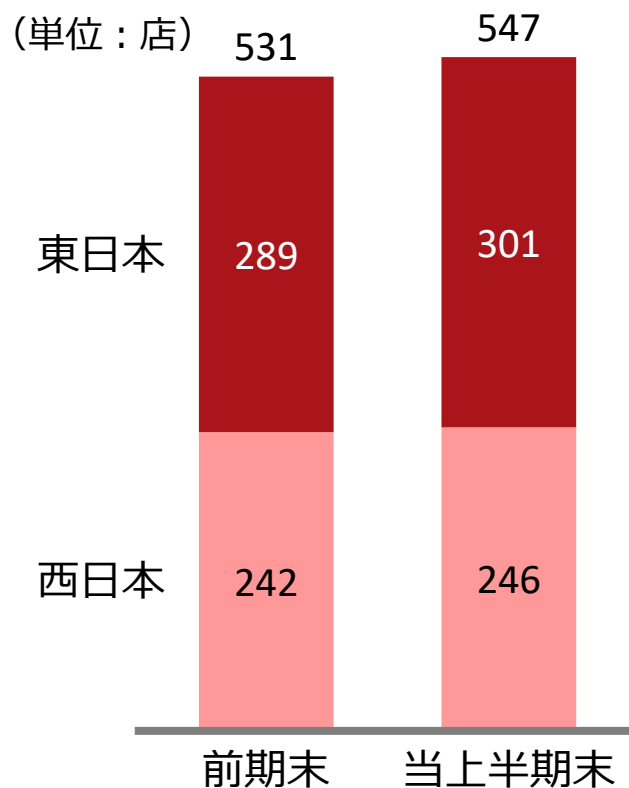
■ 持ち帰りや個人利用も多いカテゴリ(1) ⇒ ファミリー客も多いカテゴリ(2)
⇒ 多人数/アルコール需要の多いカテゴリ(3)、の順でマイナス影響が拡大



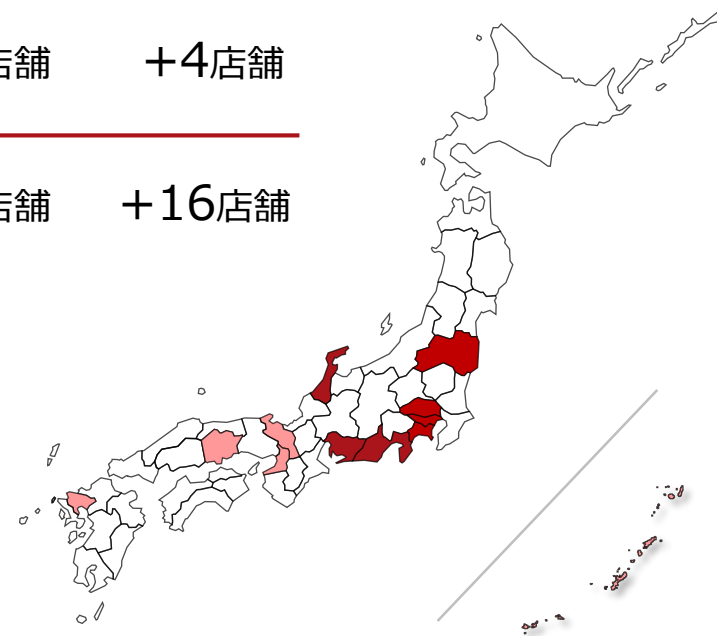
*参照：各社IR資料

1. 国内スシロー業態の拡大継続

- 上半期は17店舗を出店、下期に向けた契約も順調に進む
- うち6店舗は“都市型”であり、前期の出店未達にも着実に対処



	出店	閉店	増減
東日本	12店舗	0店舗	+12店舗
西日本	5店舗	1店舗	+4店舗
合計	17店舗	1店舗	+16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、スシロー都市型、スシローコミ）を含む。

注2) 閉店店舗は契約満了1店舗

[参考] 新規オープン店舗の参考例

秋葉原駅前店(都市型) (東京都千代田区 '19/11開店)



- 秋葉原駅は1日平均45万人の乗降者数と、駅前徒歩1分の商業施設にオープン
- 秋葉原駅前店は都市型スシローの9店舗目であり、高い家賃の都市型でも成功事例になった。
- 山手線全駅出店プロジェクト総選挙で選ばれた秋葉原駅前店はお客様のニーズに応え出店し、今後も引き続き山手線制覇に推進する。

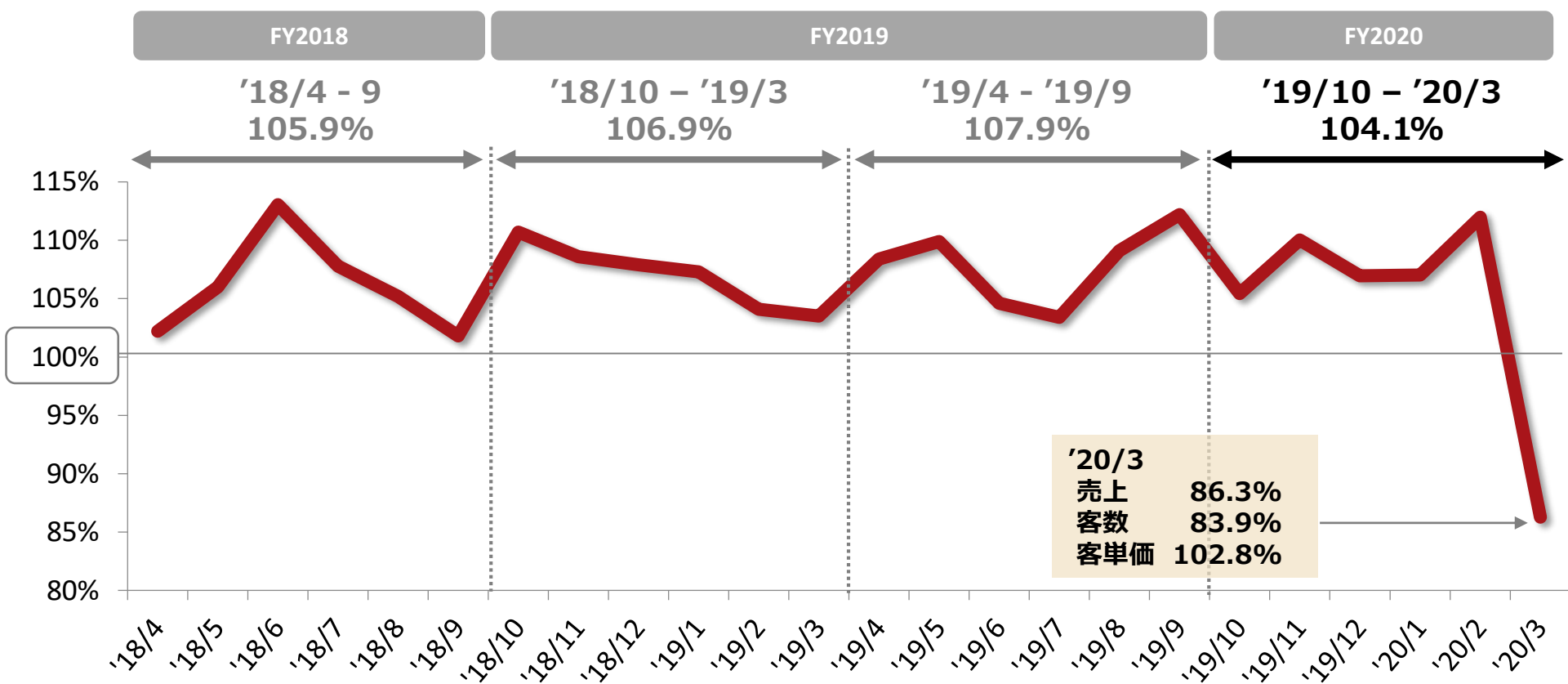
河原町蛸薬師通り店(都市型) (京都市中京区 '20/03開店)



- 年間5,000万以上の観光客が訪ねる京都、中でも京都河原町駅~祇園四条駅から徒歩5分の超好立地にオープン
- コロナ影響下のスタートではあるものの、東京以外での都市型としては目玉の1つとも言える立地であり、今後の高売上を期待する。

既存店昨対は104.1%で着地

- 前期までの好調な施策パッケージを継続し、COVID-19による3月のマイナス（29カ月ぶり）を吸収しながら客数101.7%、客単価102.4%*を達成



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：店舗での集計方法を変更した事により、2020年1月より、従来の方法と比較して、約2%程度の客数にプラス（客単価にマイナス）の影響が見込まれます。

*：イトインのみは101.5%

既存店成長①

従来の好調な販促施策パッケージを継続

客数

客単価

全国ネット・ローカルネットともに 多いメディア露出

- ジョブチューン
(‘19/10 TBSテレビ)
- 帰れマンデー見っけ隊!!
(‘19/10 テレビ朝日)
- シューイチ
(‘19/11 日本テレビ)
- バゲット
(‘19/12 日本テレビ)
- マツコの知らない世界
(‘20/1 TBSテレビ)
- ウワサのお客さま
(‘20/1 フジテレビ)
- 林先生の初耳学!
(‘20/2 TBSテレビ)
- 一番だけが知っている
(‘20/3 TBSテレビ)

スシローに行こうよ！を創る 魅力的なキャンペーン



採算度外視！
人気ネタを集めた
「歳末100円まつり」
(‘19/12)



名店のうまい！を、
スシローに。
「匠の一皿プロジェクト」
(FY20/通期)

お客様満足度の高い 高価格帯商品ラインアップ



本鮪3貫盛り
300円 (+税)

ダブルジャンボほたて貝柱
300円 (+税)



店内しぼりの渋皮モンブラン
300円 (+税)

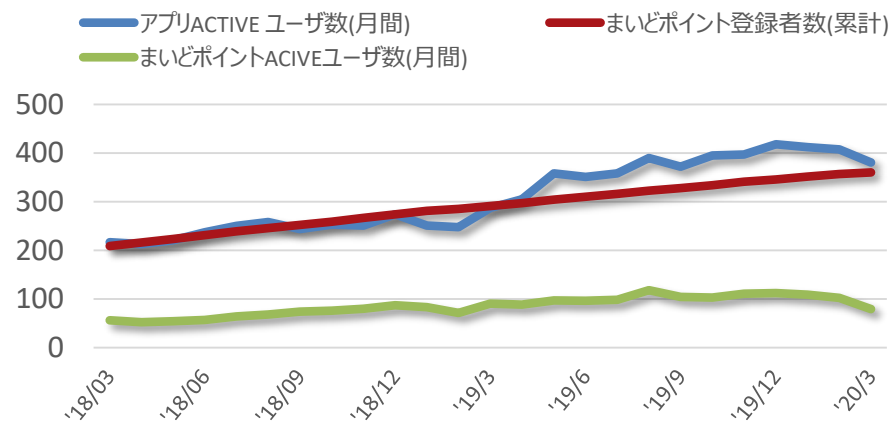
北海道みるくアイスメルバ
300円 (+税)
150円 (+税)

注：一部店舗は価格が異なります。

既存店成長② デジタル施策に加え、TO&D*も更に拡大

デジタル施策 (SNS, アプリ)

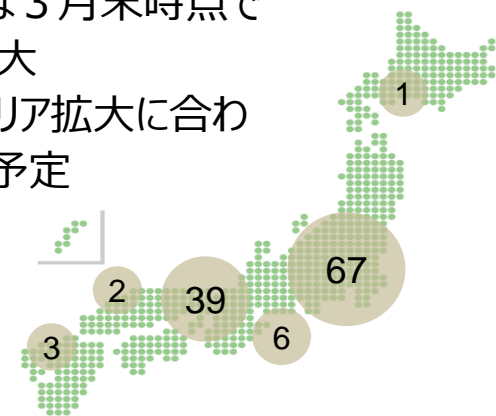
- スシローアプリ利用者の増加が続く
 - 月間のアクティブユーザ数は400万人を突破
 - 来客数に占めるアプリ利用者の割合も約5割へ
- 他のSNSツールによる顧客接点も更に拡大
 - Twitterフォロワー数が前期末に比べ+35%アップ
 - LINE (従来のLINE@) の登録者も増加



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、3月31日現在のデータ
 * テイクアウト&デリバリーの略

外部環境やデリバリーのエリア拡大により TO&D*売上が大きく伸長

- デリバリー対応店舗は3月末時点で全国118店舗まで拡大
 - ✓ 事業者の対応エリア拡大に合わせて今後も増加予定



- '19年10月の消費増税に伴う軽減税率の適用や新型コロナの影響もあり、TO&D売上は前年比で大幅に伸長中



2. 新業態：杉玉事業が総じて順調に拡大

新規出店は概ね計画通りに進捗し、 店舗網拡大に成功

- 直営店は引き続き月1店舗ペースを維持して出店を続ける
 - ✓ 予算通りに平均1店舗/月ずつ開発、新たに京都と神奈川にも進出した。
- 初のFC店舗も順次2店舗オープン
 - ✓ 1号店は大阪、2号店は神奈川にオープンし今後の拡大を目指す



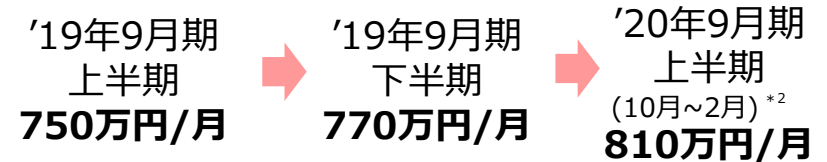
お初天神(大阪)
フランチャイズ1号店



横浜西口(神奈川)
フランチャイズ2号店

既存店も引き続き好調に推移

- 2月までの既存店平均月商は更に拡大



- 3月はCOVID-19影響で落ち込み大も業界内では相対的に健闘か
 - 少人数(2~4名)のお客様の利用や、ランチ/ファミリー飲食ニーズもあったことが奏功か
(直近5カ月の売上/昨対に対する落ち幅で影響を試算)

杉玉
▲約20%

vs

居酒屋大手9社
▲約30%

*1)期初2ヶ月以上売上が続いた既存店舗だけを対象

*2)コロナ影響があった3月は除く

3. 海外展開の本格化①

台湾 15店舗 (+6店舗)

- ・ 海外事業の柱と位置付ける台湾は、15店舗まで順調に店舗数を増加。店舗平均の売上高も高い水準を維持し、成長を続けている。
- ・ 今期においては台湾全土（台北、台中、台南、高雄）に進出を完了しており、今後は各地域毎に責任者を駐在させ、成長を促進させる。

＜新店舗の例＞台北永春店（'20/2）
通りに面した1階にオープン。台北市内で5店舗目でありながら売上も高い水準を維持。



香港 3店舗 (+2店舗)

- ・ 前期オープンした1号店の大成功を踏まえ、上期には2店舗を追加出店。
- ・ 新型コロナの影響もほぼ受けず、各店舗とも日本の平均月商の2倍以上の売上を記録。大混雑の状況から、出店加速が待ち望まれている。

＜新店舗の例＞黄埔店（2号店、'20/1）
九龍の住宅地として発展したWhampoa Gardenのショッピングモール内に1/22にオープン。繁華街の1号店とは異なる立地タイプだが、同レベルの記録的な売上を達成している。



3. 海外展開の本格化②

シンガポール 3店舗 (+2店舗)

- 1号店の盛況を受け、店舗拡大を続ける。
- 2号店は超一等地のオーチャード通りで、リニューアルもされ注目される伊勢丹 (ISETAN Scotts)、3号店は郊外にあるコウズウェイポイントと、1号店～3号店まで異なる立地においても集客力を保持している。
- 新型コロナの影響で足元では店舗閉鎖を余儀なくされてはいるが、引き続き東南アジア、その先への重要拠点として拡充を図る。

<新店舗の例> ISETAN Scotts店 (2号店、'20/1)

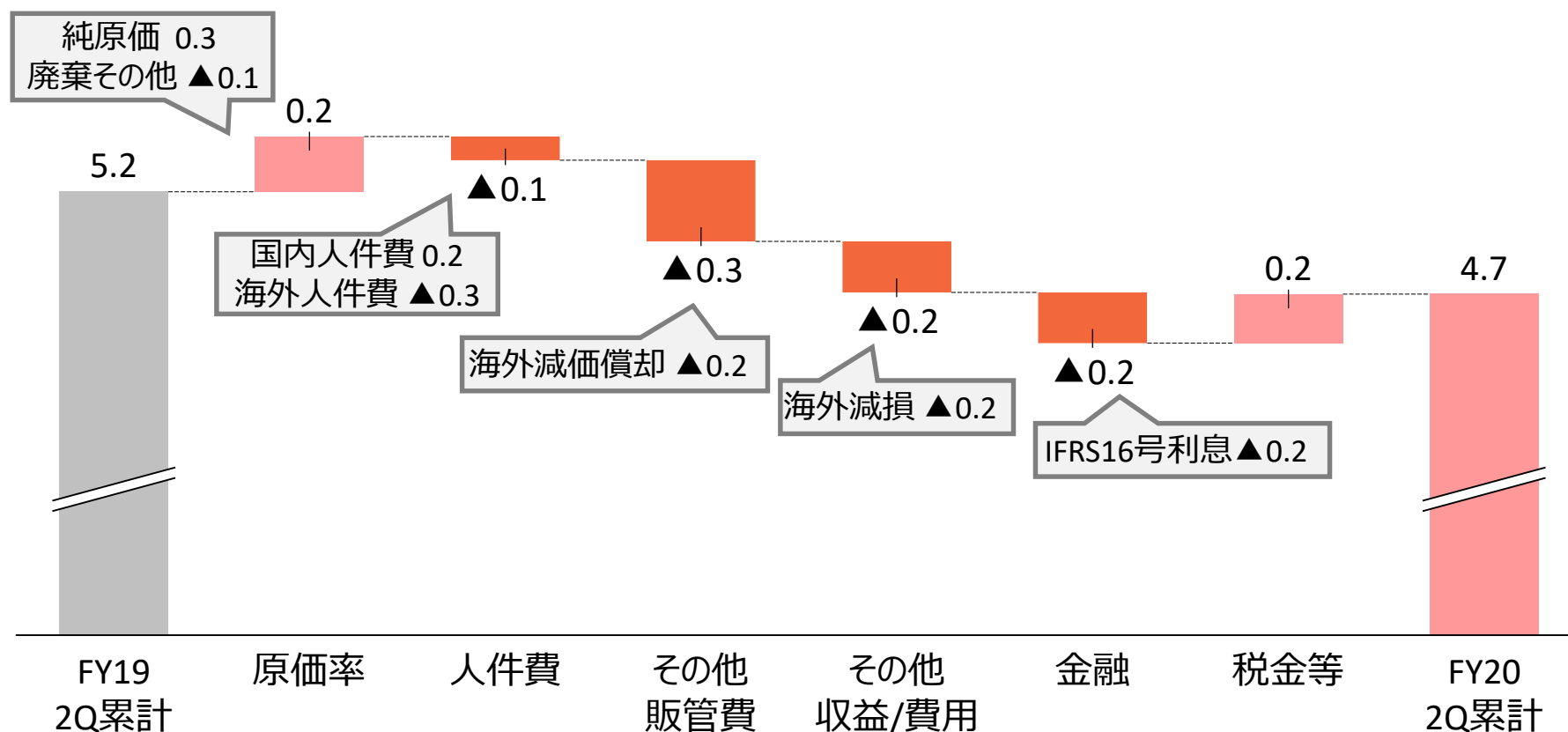


韓国 16店舗 (+2店舗)

- 上期に2店舗出店。前年度の政治的な影響からも徐々に回復し、単月黒字を達成する月もあったが、2月以降は新型コロナにより非常に大きな売上減少に見舞われた。
- これを受け、今後の回復見通しも不透明なため、売上が特に大きく下落した店舗はいったん閉店することを3月末に決断。
 - 減損/店舗閉鎖損失で約3億円を計上
- この状況でも黒字/損失の小さな店舗だけを残し、今後の損失を最小限に抑える体制を構築。将来の再拡大に向けて事業の立て直しを図る。
 - 既に2名の日本人駐在員を派遣し、営業・商品・マーケティング等の再強化も図っている
 - マーケットから撤退する企業もある中で、「うまいすし」を届けることに引き続き取り組む

当期利益率の差異分析

- 当期利益率は前年同期比0.5%悪化。国内事業では+0.2%ながら、海外事業で先行投資/減損により▲0.7%マイナスとなったことが影響。



連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	'19年9月期 前期末	'20年9月期 上半期末	増減
流動資産	15,612	21,094	5,482
[現預金]	[10,341]	[13,690]	[3,349]
非流動資産	120,737	209,363	88,626
[のれん]	[30,371]	[30,371]	[-]
資産	136,349	230,457	94,108
流動負債	33,536	78,218	44,683
[短期借入金]	[4,149]	[38,738]	[34,589]
非流動負債	55,447	102,823	47,376
[長期借入金]	[36,622]	[9,952]	[-26,670]
負債	88,982	181,041	92,059
資本	47,367	49,416	2,049
負債資本	136,349	230,457	94,108
自己資本比率	34.7%	21.4%	-13.3%
Net Debt/EBITDA	1.5x	1.7x	-0.2x
ROE	22.4%	10.4%	-12.0%

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	'19年9月期 上半期	'20年9月期 上半期	増減
営業CF	7,465	10,232	2,767
投資CF	-3,308	-7,286	-3,978
財務CF	-5,997	373	6,370
キャッシュ増減	-1,859	3,349	5,208

- Net Debt/EBITDA は1.7倍。
ーキャッシュ・フローは営業CFが大きく伸長。
投資CFの増加はあるも、現預金残高は100億円超を維持。
- 上期は1月に100億円の社債調達を実施。
従来から保持する融資枠50億もある状態で下期に臨む。

2020年9月期 下半期の取り組み

SUSHIRO
GLOBAL HOLDINGS

2020年9月期 施策サマリー

■ 各事業/エリアごとに事業環境に応じてメリハリをつけて推進する

- 新規出店は、都市型などで優良物件を確保済みの国内スシローや、海外の好調エリアでは超過達成しつつ、逆に厳しい環境にある事業/エリアではしっかり抑制
- オペレーションも、環境変化を見据えて加速or軌道修正する施策を選び、各事業/エリアとも収益化を特に意識して取り組む

■ 新たな成長機会へのチャレンジも、時期は柔軟に調整しながら継続する

- 海外5カ国/地域目となるタイへの進出、シェアティー事業の国内合併展開

■ 加えて、影響の長期化に備えて財務健全性の強化にも着手

- COVID-19影響前の1月に好条件で100億円の社債を発行
- 融資枠は既保有の50億円に加えて大幅増枠の準備も進めており、長期化しても十分耐えられる財務余力を確保する

新規出店は概ね期初目標通りとなる見込み

- 杉玉FCの出店未達はあるものの、売上規模の大きい国内/海外スシロー業態の出店が順調に進むため売上貢献としてはプラスを見込む

期初目標

着地見込み

国内スシロー
事業

26~30店舗

31~32店舗

超過達成

- 全て契約済み
- 都市型モデルも下期7店舗出店を予定

新業態

22~26店舗

16~18店舗

FC出店が未達

- 直営では超過も、FCがコロナ影響もあり未達につき全体でショートの見込み

杉玉直営 : 9~11店 杉玉FC : 10~14店
第3業態 : 1~3店

杉玉直営 : 約12店 杉玉FC : 約3店
第3業態 : 1~3店

海外事業

22~26店舗

20~25店舗

予定通り

- 台湾、香港、シンガポールが順調に進捗
- 韓国、新規国は未達も影響は小さい

韓国 : 3~5店 台湾 : 10~14店
香港シンガポール : 5~7店 新規 : 2店

韓国 : 2店 台湾 : 12~14店
香港シンガポール : 6~8店 新規 : 0~1店

合計

70~80店舗

67~75店舗

国内スシロー：各種対応を実施も、店舗の休業や時短営業により4月昨対は55.6%で着地

店内では 感染拡大防止策を徹底

従来からの取り組みも含めて、店内での感染症対策を徹底
(5月からはレジに飛沫防止の透明パネルも設置)

ホール	入店	アルコール消毒ポンプ設置
	待合	定期的に換気
	案内	カウンター：1席空けて着席 テーブル：4名以内を推奨 1名でも利用可
	片付け	タッチパネル等の消毒
	清掃	入口、トイレのドアノブ等の消毒
	スタッフ	健康チェック、マスク着用、手洗い
キッチン	健康チェック マスク着用 手洗い 定期検便	

ニーズの高まりを受けて TO商品/訴求を強化

新商品の投入やCM訴求も強化し、TO&D昨対は200%を超え、一定の下支えに貢献

- うち、Web経由の注文割合も初めて50%を超えるなどデジタル活用も更に進む

新商品 手巻きセット (復刻)



TVCMでの訴求

(CM終わりに長めに訴求文言を表示)



一時休業や時短営業により 昨対へのマイナス影響が拡大

販促キャンペーンも顧客満足度は高かったが、4月昨対は55.6%と大幅マイナスで着地

4月上旬～中旬実施の「厳選ネタの6日間」



全店舗で休業や時短営業となったことが大きく影響(4月末時点)

休業	14店舗
時短 (~20時)	398店舗
(~21時)	79店舗
(~22時)	58店舗
(~22時半)	1店舗

下期施策は、現環境を踏まえ柔軟に再設定

期初に掲げた4つの重点施策の進捗

オペレーションの向上

- ・「すし塾」でのオペレーション強化や地域別目玉商品に取り組み始めたタイミングでCOVID-19に直面

省人化の推進

- ・全店へのセルフレジ導入が進捗中
- ・新しい施策の実験店舗も拡大（自動案内システム、等）

働きやすさの追求

- ・新・人事制度や、人材育成の目標設定導入が進む

出店の継続強化

- ・都市型の比重を上げた出店に成功
- ・オープン時の教育拡充にも着手中

現環境を踏まえた下期方針

- ・営業再開を見据えて準備を進める

- ・「人の接触を減らす」施策として自動案内システムに加え、土産ロッカーの設置も拡充

- ・休業補償の実施
- ・オンライン教育の拡充

- ・都市型の出店は引き続き強化
- ・来期優良物件も積極的に確保



コスト管理の強化

- ・家賃引き下げ交渉
- ・在庫・廃棄の適正化
- ・人件費のコントロール

新業態：杉玉事業の足場固め/基盤強化を図る

- 一部店舗が一時閉店も迫られている現状を踏まえ、将来より良い事業へと成長するための取り組みに改めて着手

店舗オペレーションの強化・改善

- テイクアウト&デリバリー専用メニューの強化
- 現場のマネジメントスキルの向上
- オペレーションの最適化

収益性の強化

- 足元でのコスト削減（家賃交渉など）
- 初期投資金額の見直し
- 基本原価の適正化

出店/FC開発の推進

- コロナ後を見据えた優良物件の吟味
- 新規加盟店の開発強化
- フランチャイズ店の収益化

新業態：Sharetea事業の合併展開にもチャレンジ

Shareteaとは： 台湾を代表する本格的なお茶ブランド

- お茶文化の盛んな台湾で新鮮で良質なお茶を提供するShareteaは1992年に生まれた。
- アジアのみならず欧米を含む18カ国500店舗を展開し、世界で年間一億杯飲まれている。
- '19年7月にスシロー店舗で販売したタピオカミルクティーは3ヶ月累計175万杯販売。その後も別のテイストで追加コラボも実現するなど、既にスシロー事業の成長にも貢献。



Shareteaのオリジナル商品

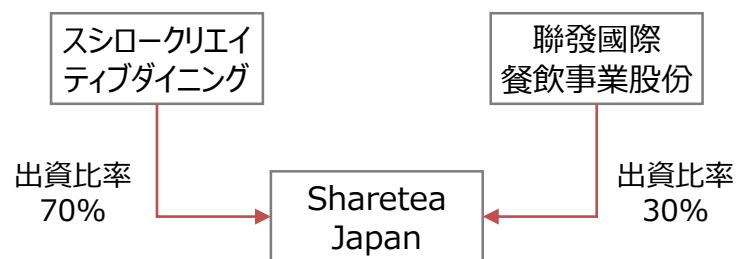


スシローコラボ商品
光るゴールデン「タピオカミルクティー」

合併会社の概要

- Shareteaブランドの保有会社である聯發國際餐飲事業股份と合併会社を設立。
- 日本でも本格的な「お茶」文化をより多くの人に体験してもらうことを目指す。

合併会社設立のスキーム
(資本金1億円(剰余金含む))



今年度内の1号店オープンに向けて準備中

海外事業：進出国/地域の状況に応じた戦略を実行

台湾

収益貢献を実現

- 新規出店は引き続き継続。上期の6店舗と同等あるいはそれ以上の出店を計画中。
- 一方でCOVID-19の影響は大きく、この間に店舗運営・本社組織の改善を進める。
- 売上回復し、20店舗体制となった段階では、新規出店しても単月黒字の状態を目指す。

香港

優良物件へ出店加速

- 香港内でのCOVID-19影響は相応にあるが、当社売上へのマイナス影響は極めて小さいため、事業成長を加速させる。
- 下期1~2店舗を出店、かつ来期以降の成長に向けた準備にも着手。

シンガポール

優良物件へ出店

- COVID-19の影響は特に大きいですが、あくまで事業開始初期のため、優良物件への出店を継続する。
- コストを抑制しつつ下期1~2店舗を出店

韓国

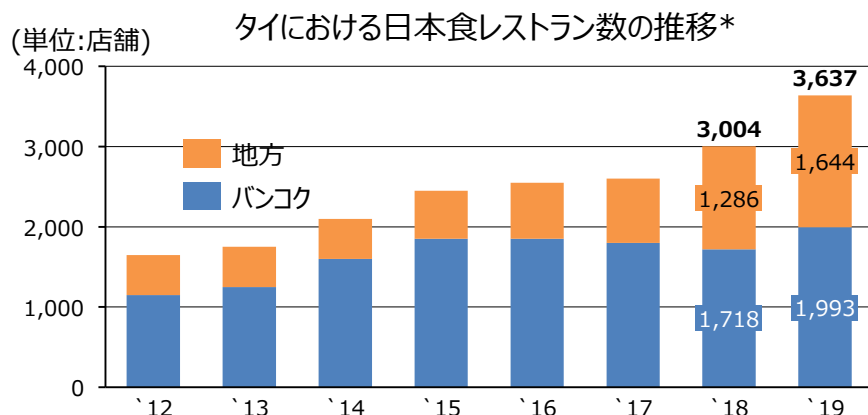
構造改革による黒字化

- 引き続き日本人2名が駐在し、商品力・営業力の抜本強化に取り組む。
- 優良店舗のみを残し、新規出店も抑制するため、外部環境が改善したタイミングで黒字化を目指す。

海外事業：5カ国/地域目としてタイにも進出へ

経済発展著しく、日本食が日常へ浸透中のタイは大きな事業機会が存在

- タイは東南アジアでも有数の総GDP及び一人あたりGDPの高さを誇る経済力あり。
- 日本食店は'00年頃から急増、特に'18年以降は地方の増加が目立ち、既に日常に浸透。



- 日本の大手外食チェーンが20社以上が進出しているが、大手回転すしは未進出。

東南アジアの調達・物流拠点としての意義も大きい

- 多くの商品をタイから調達しており、拠点を持つことで世界各国への調達・物流のハブとしても活用が可能。



* 日本貿易振興機構 2019年度タイ国日本食レストラン店舗数調査

2020年9月期 業績予想

- 通期業績の合理的な見積りが困難なためいったん「未定」とし、今後見通しが立った時期に速やかに再公表させて頂く

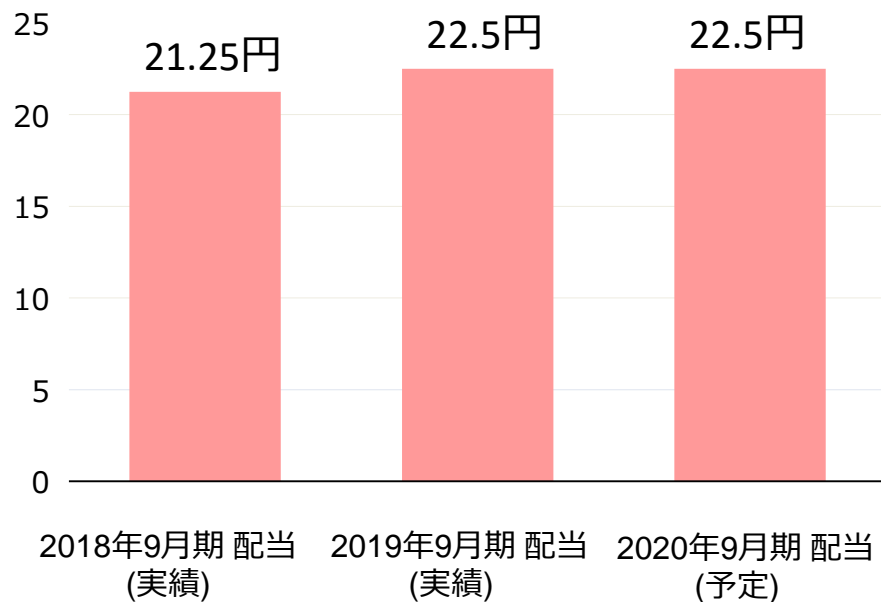
(単位:百万円)

	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%	未定	—	—
営業利益	14,546	7.3%		—	—
税引前利益	14,363	7.2%		—	—
当期利益	9,959	5.0%		—	—

株主還元について

配当

- 2020年4月1日に1株につき4株の割合で株式分割を実施
- 2020年9月期は1株当たり22.5円の配当（今後の状況に応じて検討を進める）



株主優待

種類

国内のスシローグループ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、国内店舗で利用可能な優待割引券を贈呈。

- **100株 ~ 199株: 年間 2,000円分**
1,000円 (9月末日基準日)、1,000円 (3月末日基準日)
- **200株 ~ 399株: 年間 3,000円分**
1,500円 (9月末日基準日)、1,500円 (3月末日基準日)
- **400株 ~ 799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)
- **800株 ~ 1999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)
- **2000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。
(平日券は今回より廃止)
- 他の割引券との併用可能です。

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。