

株式会社FOOD & LIFE COMPANIES
2021年9月期 第2四半期 決算説明会資料
2021年5月6日



FOOD & LIFE
COMPANIES



2021年9月期 上半期実績

2021年9月期 上半期業績ハイライト

■ 上半期業績としては売上収益、各利益とも過去最高を記録

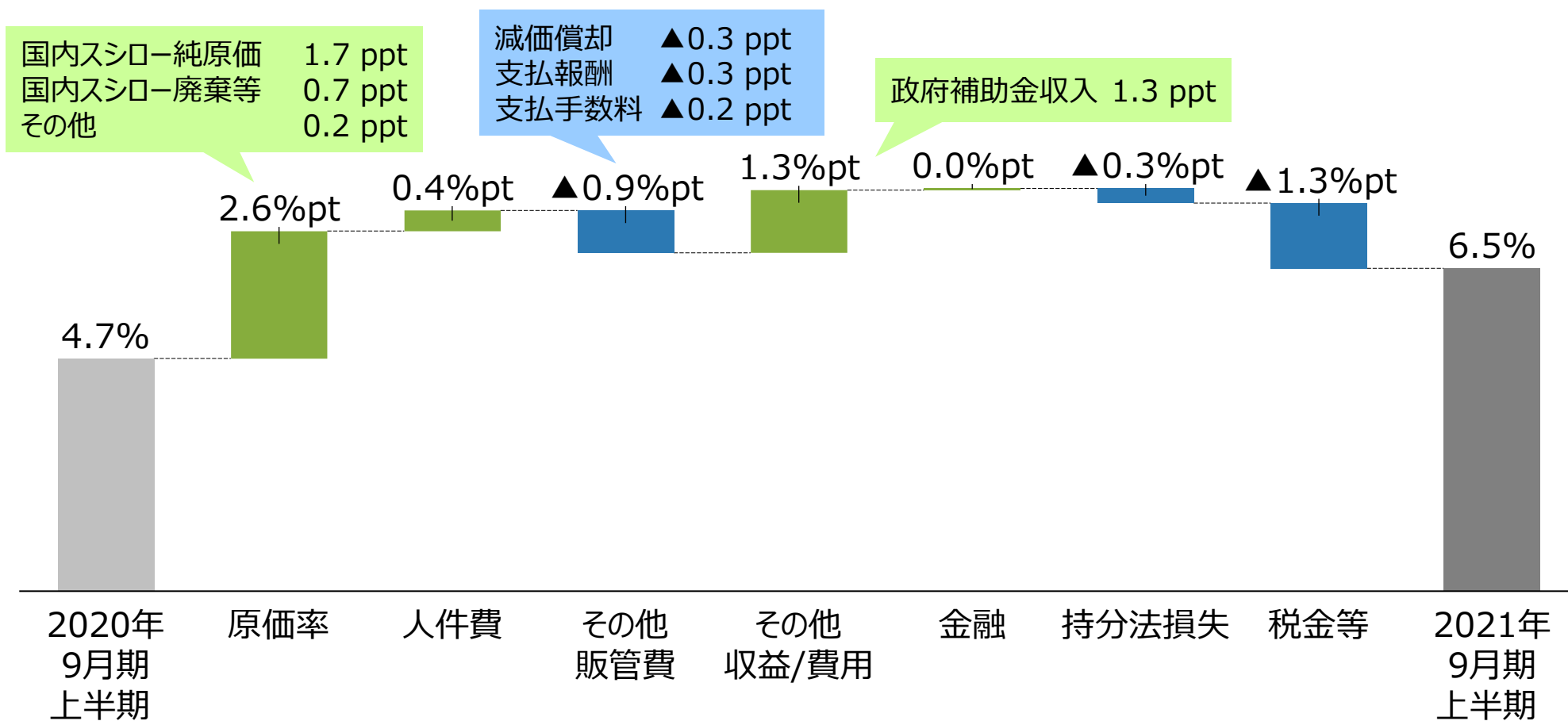
(単位:百万円)

	2020年9月期 上半期		2021年9月期 上半期		前年比
	実績	売上比	実績	売上比	
売上収益	108,170	100.0%	119,042	100.0%	+10.1%
営業利益	8,235	7.6%	13,114	11.0%	+59.2%
税引前利益	7,883	7.3%	12,414	10.4%	+57.5%
当期利益	5,084	4.7%	7,760	6.5%	+52.7%

PL分析 2020年9月期上半期対比

■ 原価率の低減等により、当期利益率は1.8%pt改善

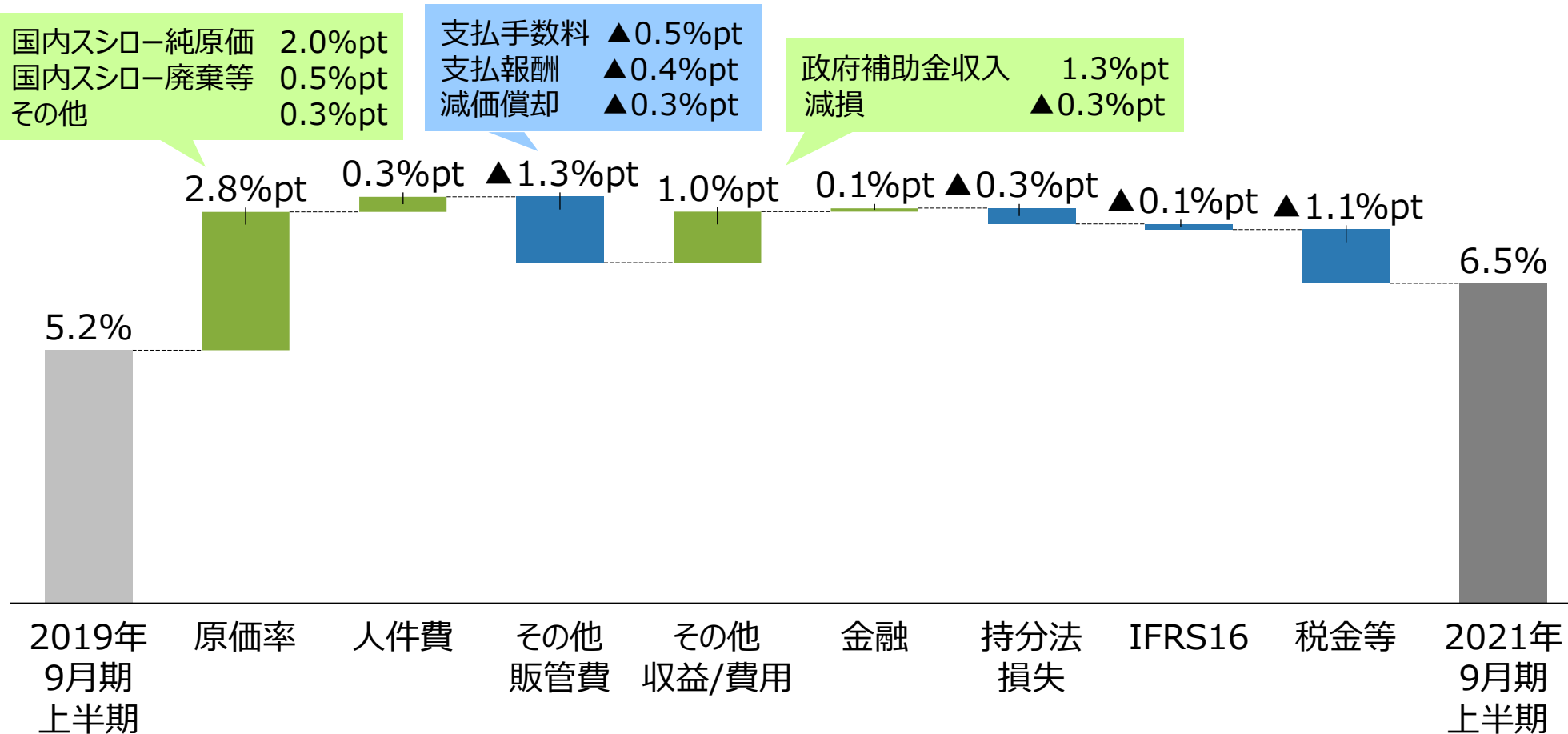
(ただし原価はコロナ影響により当上半期限定の一時的な低減あり)



PL分析 2019年9月期上半期対比

■ コロナ影響のない2019年9月期上半期対比でも、当期利益率が1.3%pt改善

(ただし原価はコロナ影響により当上半期限定の一時的な低減あり)



財政状況

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	'20年9月期 期末	'21年9月期 上半期末	増減
流動資産	21,175	47,400	26,225
[現預金]	[12,665]	[33,024]	[20,359]
非流動資産	216,090	226,008	9,918
[のれん]	[30,371]	[30,371]	[-]
資産	237,265	273,408	36,142
流動負債	78,802	50,427	-28,375
[借入金]	[36,701]	[4,021]	[-32,679]
非流動負債	107,543	165,201	57,658
[社債及び借入金]	[9,987]	[60,912]	[50,925]
負債	186,345	215,628	29,283
資本	50,920	57,780	6,859
負債資本	237,265	273,408	36,142
自己資本比率	21.4%	21.0%	-0.4%
Net Debt/EBITDA	1.8x	1.4x	-0.4x
ROE	13.2%	14.5%	1.3%

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	'20年9月期 上半期末	'21年9月期 上半期末	増減
営業CF	10,232	16,016	5,783
投資CF	-7,286	-6,975	310
財務CF	373	11,109	10,736
キャッシュ増減	3,349	20,359	17,010

現預金残高：330億円超と十分な水準を確保

Net Debt/EBITDA：1.4倍（0.4改善）

※EBITDAはLTM EBITDA（直近12カ月のEBITDA実績値）を使用

営業CF：税前利益増加等により前年対比大幅増加

投資CF：出店/省人化投資継続

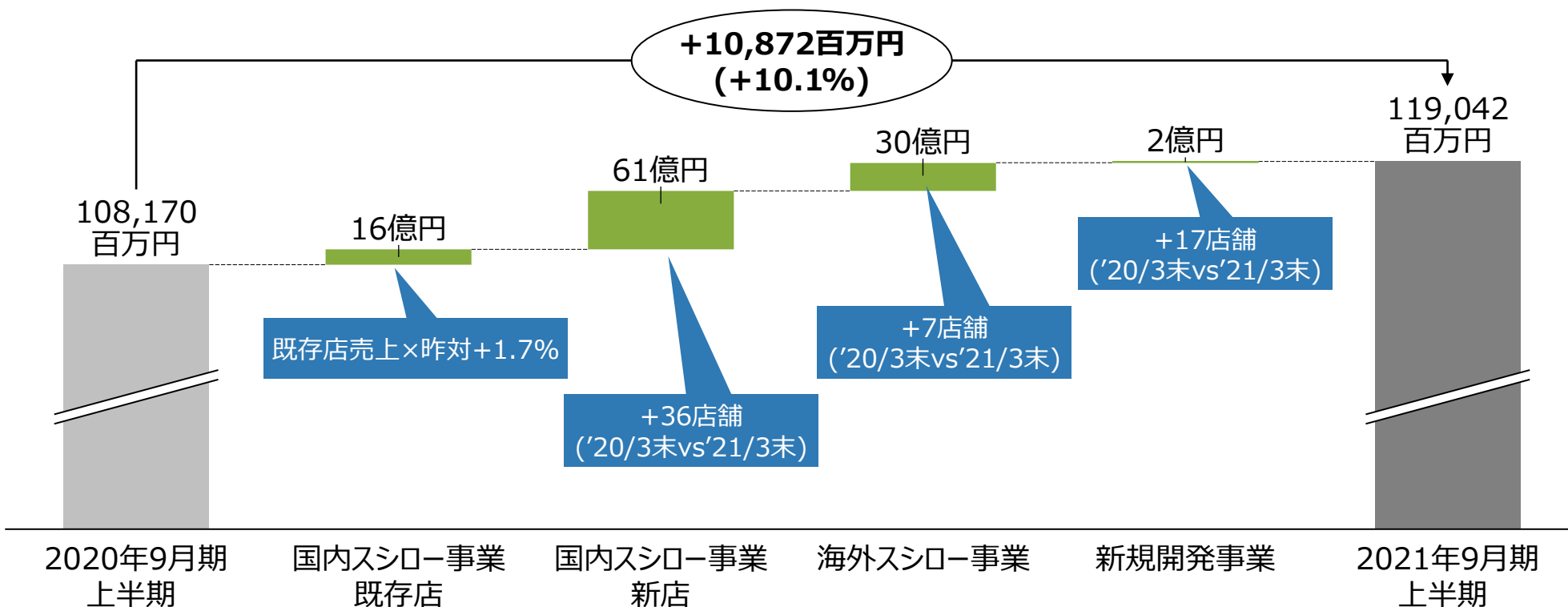
財務CF：普通社債200億円による調達を実施

資金調達：社債に加え、350億のリファイナンスが好条件にて滞りなく完了、更に200億のコミットメントラインも確保

売上収益の変化

■ コロナ禍においても出店を加速したことが売上収益の+10.1%増の主要因

- 国内スシロー・海外スシロー・新規開発事業においてコロナ禍でも新店出店を進めたことが売上増に直結
- また、国内スシロー既存店ではコロナ禍においても昨対売上101.7%と前期を上回る



中期成長戦略のレビュー

■ コロナ禍においてもFY18に定めたFY19-21中期戦略に応じて順調に進捗

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

'21/9 上半期実績

24店舗*の新規出店
既存店昨対101.7%

新規出店/売上とも
競合他社を上回る水準

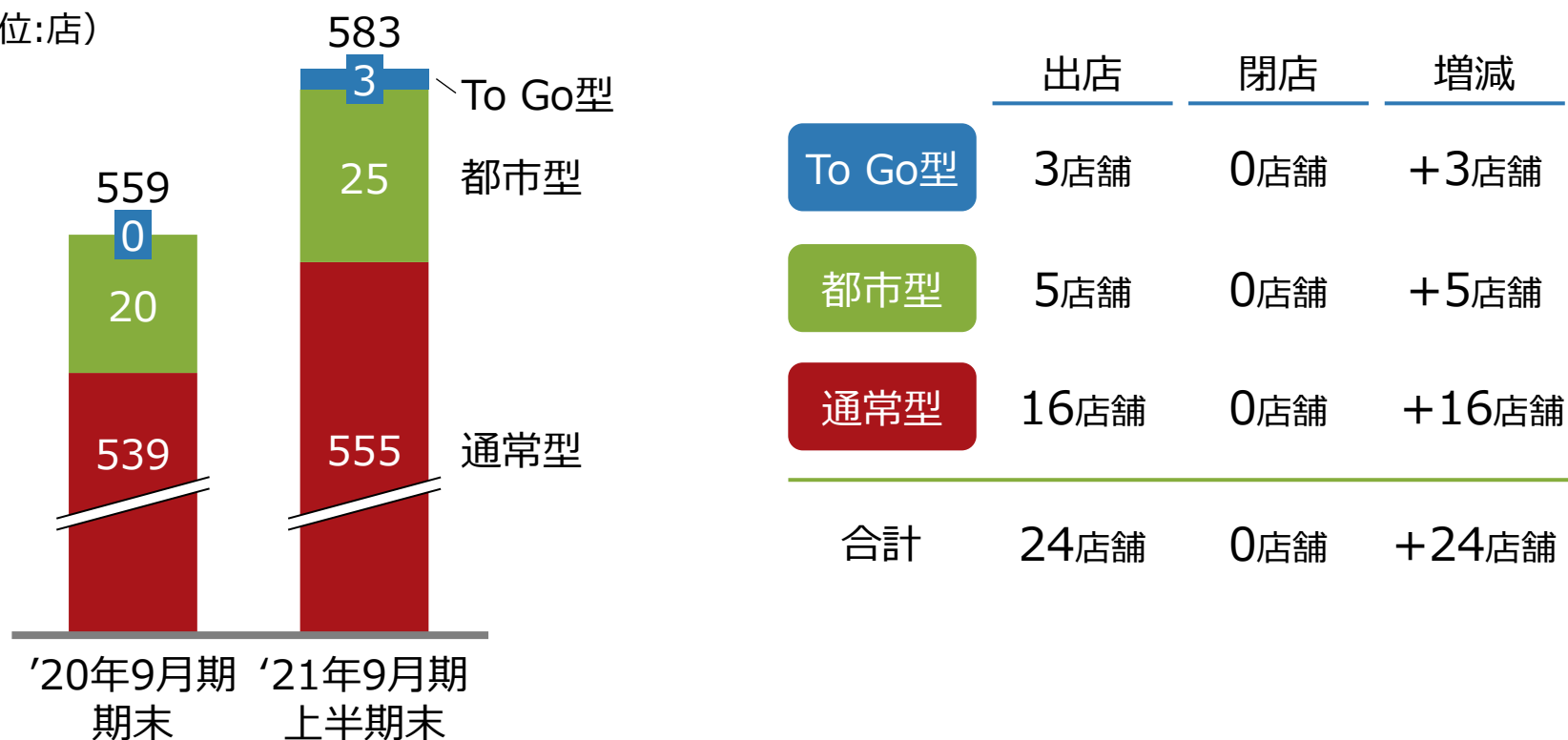
シンガポール・香港の拡大、
タイの新規出店により
5つの国・地域へ展開完了

注: 24店舗のうち3店舗はTo Go型 店舗 (テイクアウト専門)

国内スシロー業態の拡大継続

- 上半期は24店舗を出店、下半期に向けた契約も順調に進む
- うち3店舗はTo Go型(テイクアウト専門店)であり、今後も拡大を見込む

(単位:店)



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、スシロー都市型、スシローTo Go型)を示す

To Go型店舗の拡大

- コロナ禍で拡大するテイクアウト需要に対応するため、To Go型[テイクアウト専門店]を今期積極出店
- 駅ナカ・駅前ビル等のスシロー既存店でカバーしきれなかった立地に出店
 - 特に上半期オープンの3店舗は改札徒歩1分以内
- To Go型専用商品を開発し、セットメニューからアラカルトまで立地・お客様に合わせたニーズに対応



To Go JR 我孫子駅店
(千葉県我孫子市 '21/02開店)



すし盛り合わせ
650円(税込)



海鮮ちらし
580円(税込)



To Go JR 神戸駅店
(兵庫県神戸市 '21/03開店)



To Go JR 六甲道駅店
(兵庫県神戸市 '21/03開店)



注:商品ラインナップ・価格(税込)は出店場所・季節によって変更する可能性があります

[参考] 新規オープン店舗の参考例

新宿三丁目店 (東京都新宿区 '21/03開店)



- 一日355万人という世界トップクラスの乗降客数を誇る新宿。その新宿繁華街に隣接する好立地に、都市型で最大級の208席でオープン
- コロナによる営業時間短縮制限下においても、初日1000人以上のご来店を記録し、オープン初日売上の最高記録を達成

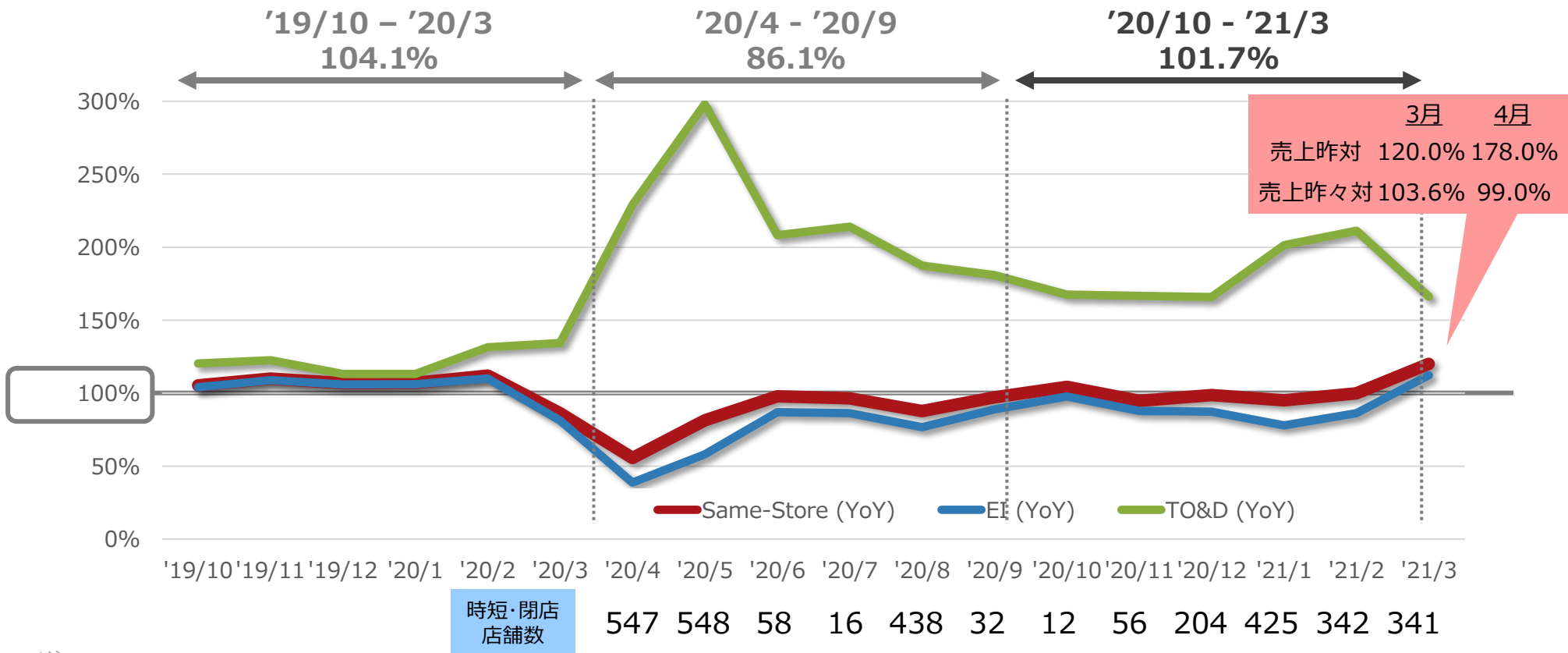
To Go JR我孫子駅店 (千葉県我孫子市 '21/02開店)



- 首都圏郊外に立地する我孫子駅(乗降客数6万人/日)、その改札横の駅ナカ物件としてテイクアウト専門店をオープン
- コロナによるテイクアウト需要を吸収する形で、想定を大幅に超える売上を記録し、今後も高い売上継続が予想される

コロナ禍における売上影響

■ 既存店昨対は、営業制限によりEI売上が昨年を下回るも、非EI売上（TO&D）への注力により、上半期全体で101.7%を達成



*注:

- ・ 開店より15カ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
- ・ 昨々対は昨対と前年同月昨対を掛け合わせた数値
- ・ TO&D = Takeout & Delivery

既存店成長：従来の好調な販促施策パッケージを継続

‘Go To 超スシロー PROJECT’

- ・コロナ禍、一時的に有利な調達が出来、お客様還元として、過去最大の還元型販促を実施
- ・全五弾に分けて12月～2月にかけて継続的に実施しリピート来店につなげる



480/980円皿への注力

- ・従来から販売している980円皿に加えて、480円皿を本格導入
- ・飛沫が飛ばないマイク放送を積極的に活用し、店内活気の演出と共に、売上比率が大幅向上

480/980円皿売上比率

‘20/9上半期 1.4% → 2.2倍 → ‘21/9上半期 3.2%



既存店成長：TO&Dにおける更なる売上拡大

テイクアウトの更なる拡大に向けた投資

- ・コロナ禍で拡大したテイクアウト売上を、維持・増加していくために、土産ロッカーを118店舗(全店の20%)に導入完了('21/3末時点)
- ・利便性の向上と非接触によるコロナ禍における安全・安心を担保



自社デリバリーの実験拡大

- ・外部デリバリー業者 (Uber Eats・出前館等) でカバー出来ないエリアを中心に自社デリバリーサービスを29店舗に導入('21/3末時点)
- ・最低注文価格が設定されているものの、エリアによってはニーズが高く、新しい展開を準備中

おすしのお値段そのまま!
スシローデリバリー
配達料(税込) **300円** 今だけ!
通常税込 480円
おすしがテイクアウト価格と同じだから 絶対オトク!
月～金 税込3,000円、土・日・祝・繁忙期 税込5,000円からご注文を承ります。(配達料別)

*注：TO&D = Takeout & Delivery

海外事業：コロナ禍の営業制限があるも体制強化と拡大継続

- コロナ禍の営業制限がある中においても、台湾・香港が上半期純利益の黒字化を実現
- 各国・地域でコストコントロールや販促・マーケティング・テイクアウト店舗などの施策に注力

台湾

半期黒字化を実現

20店舗
(+0)

- TVCMの実施及び販促強化により認知度を上げ、上半期黒字化を実現
- 魅力のある販促宣伝に注力。直近の販促はニュースに取り上げられるなど多くの反響があった

香港

半期黒字化を実現

7店舗
(+2)

- 販促効果が著しく、既存店売上拡大に寄与
- コロナ禍の営業制限下においてTO&Dに注力し、引き続き高い売上がキープすることで、上半期黒字化を実現
- 新規オープン店舗も高い売上水準を維持

シンガポール

制限下の出店継続

7店舗
(+3)

- 厳しい営業制限が続く中、TO&Dに強化しながら解除後の売上拡大を見据えて出店を継続
- 海外初のTO専門店オープン準備に着手

韓国

営業力強化を実施

9店舗
(+0)

- 営業再強化やコストコントロール・マーケティング強化を行った結果、顧客満足度向上や月次損益の改善につながった
- 引き続きメニュー数の充実等の施策に取り組む
- 3月は、ほぼ損益ゼロにまで回復

海外事業：タイに最大級店舗オープン

- バンコク中心部の大型ショッピングモールにスシロー最大※350席を誇るタイ1号店を3月31日にオープン
- オープン初日は平日にも関わらず客数1012名、売上250万円を記録し好調なスタートを切り、タイのメディア及び商業施設に注目され、今後の出店に好影響



*注：日本では、通常型店舗の標準的な店舗席数196席、最大は幕張店・上鶴間店の268席

新業態：杉玉事業が総じて順調に拡大

TO&D注力により競合を上回る既存店売上

- 既存店売上が昨年度を下回る状態が続いているものの、競合と比較し上回っている
- TO&D用にコスパの高い商品を開発していることからEI以外の売上が拡大していることが要因



コロナ禍においても堅調な出店

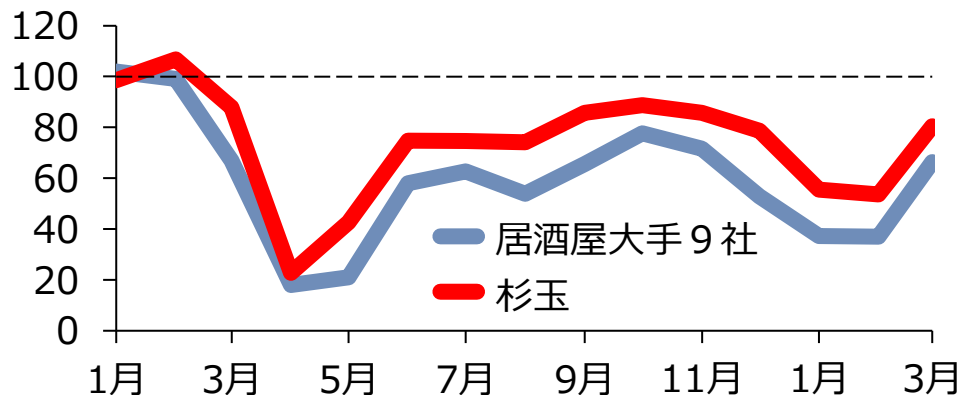
- 直営店については首都圏郊外エリアに5店舗を積極的に出店
- FC店については九州エリアで3店舗オープン。コロナ影響でFC出店が停滞していた流れを跳ね除け更なる店舗拡大が期待される

杉玉 笹塚店
(東京都渋谷区 '21/02開店)



*注：TO&D = Takeout & Delivery

(単位:%) 既存店売上昨対の推移





2021年9月期 業績予想と 達成に向けた取り組み

FOOD & LIFE COMPANIES



FOOD & LIFE COMPANIES

日々の食を美味しくすることで、お客さまの生活や人生までゆたかにしたい。

「FOOD&LIFE COMPANIES」という社名には、そんな想いが詰まっています。

さらに、夢をともに実現する“仲間”という意味を込め、“COMPANIES”としました。

頭文字のFとLで地球をかたどったロゴマークは、

世界のすみずみにまで美味しさの喜びを広げていくさまを表現。

キーカラーは“海の青”と“大地の緑”で、未来まで続く食の恵みを象徴しています。

2021年9月期 施策サマリー

■ コロナ禍でも、スシロー事業の国内・海外既存進出国・地域への投資を緩めること無く着実に実行

- ▶ 新規出店は、都市部の優良物件を国内スシロー事業・新規開発事業で囲い込み、海外スシロー事業では好調エリアで更に出店を加速
- ▶ 既存店においても売上強化・省人化施策に向けた投資を緩めること無く実行

■ スシロー事業の海外新規国・地域や新規事業への投資も同時に継続

- ▶ スシロー事業では、中国大陸への今期出店を目指す
- ▶ 新規事業開発を引き続き計画

■ 新しくCOMPANIESに加わった京樽のシナジーを早期に実現

- ・ 回転すし業界ナンバー1のポジション
- ・ グローバルサプライチェーン・調達力
- ・ 商品開発・マーケティング力



- ・ 上方鮨(茶きん鮨等)の歴史
- ・ テイクアウトすし市場大手
- ・ 都心/職人型フォーマット(グルメ系すし)

F&LCの強み・アセットを最大限活用

京樽の強みを磨き・進化

* 注： (株)京樽の業績への影響については精査中であり、以降の数値には(株)京樽の影響は含まず

新規出店は期初目標を超過する見込み

- 国内スシロー事業の積極的な出店により、海外スシロー事業・新規開発事業で遅れがあるものの連結で目標を上回る見通し

期初目標

着地見込み

国内スシロー
事業

28~30店舗

通常型 21~23
都市型 6~8

45~50店舗

通常型 25~26
都市型 10~11
To Go型 10~13*新業態

コロナ禍でも大幅に超過達成
 ▶ 従来の回転すし業態である
通常型+都市型で35~37店舗
 ▶ 更にTo Go型の出店が追加

海外スシロー
事業

24~28店舗

台湾 8~10 香港 7~9
シンガポール 5~7 韓国 0
新規国・地域 2~4

20~24店舗

台湾 5~6 香港 7~8
シンガポール 5~6 韓国 0
新規国・地域 3~4

コロナ影響で各地域遅延発生
 ▶ 上半期に台湾で出店大幅未達
だったが、下半期は出店強化

新規開発
事業

19~23店舗

杉玉直営 11~13 新規 3~5
杉玉FC 4~6 事業

17~19店舗

杉玉直営 11~12 新規 1
杉玉FC 5~6 事業

杉玉は目標通り、新規事業で遅れ
 ▶ 杉玉は直営・FCともコロナ禍の中
ほぼ予算通り出店の見込み
 ▶ 一方、新規事業開発で遅れ

合計

71~81店舗

82~93店舗

全体としては目標を上回る

国内スシロー事業は都市部も積極的に出店加速

- 西日本最大の繁華街に梅田茶屋町店'21/4オープン
- 梅田駅名物 “動く歩道”(ムービングウォーク) に大規模広告を実施
- 引き続き首都圏・関西圏の都市部への出店を積極的に展開予定



茶屋町店 祝回転!
うまいすし 2分

スシローが茶屋町にもキタ

駅近スシロー ぞくぞく。5分

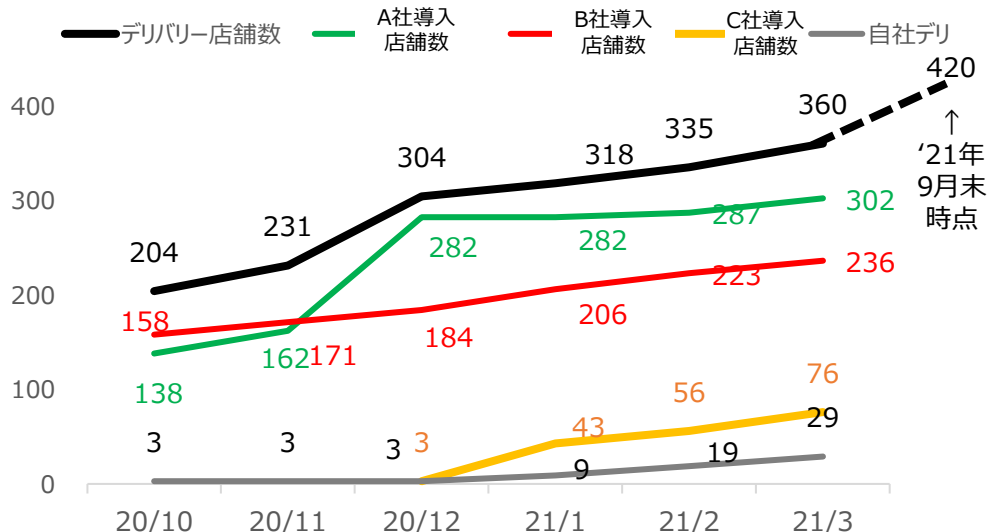
茶屋町店 祝回転!
うまいすし 3分

LINEで かんたん予約!

スシロー 祝回転! 4.22 OPEN!

国内スシロー事業で更なる非EI売上（TO&D）への注力

デリバリー導入店舗とデリバリー売上の増加



- ・従来のデリバリー業者だけではなく、新規業者でも積極的に展開し、デリバリー対象店舗数は今期末で420店舗(全体の70%)以上となる計画
- ・デリバリー売上も拡大を続け、非EI売上に占めるデリバリーの割合は10%以上となる見通し

PickGoを活用したテイクアウト新サービス

- ・買い物代行サービス“PickGo”と提携し、スシローのテイクアウトネット注文ページから受け取りをお客様が配送業者に依頼できるシステムを導入
- ・導入店舗数は188店舗(4月末時点)、今後サービスエリア拡大にあわせて増加見込み



*注： TO&D = Takeout & Delivery

時短営業下でも、4月昨対は178.0%と、力強く推移

- コロナによる時短営業の影響を受けるも、既存店昨対は売上178.0% (客数192.8%/客単価92.3%)で着地。コロナ影響前の一昨年4月との比較でも99.0%と、概ねコロナ以前の水準を確保
- 毎年恒例の創業祭を、過去最大規模で5月14日（金）から開催予定

4月のキャンペーン

4月7日～18日

大九州展



4月21日～5月9日

100円ネタと肉祭
(税込110円)



5月のキャンペーン

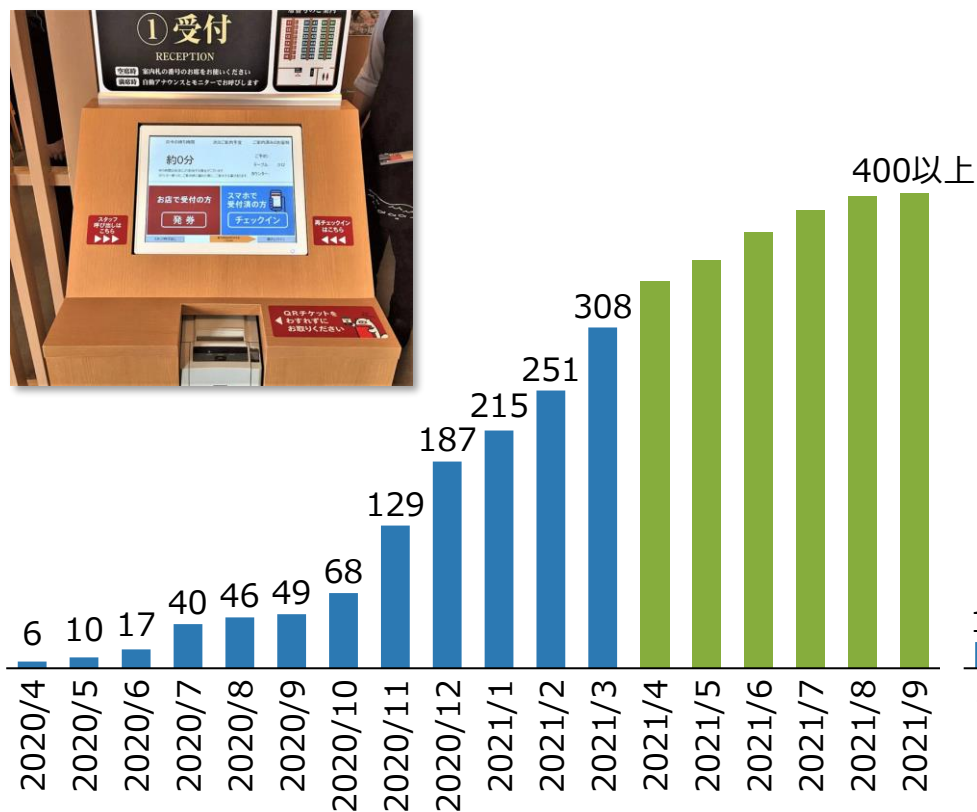
?

5月14日（金）～
乞うご期待！

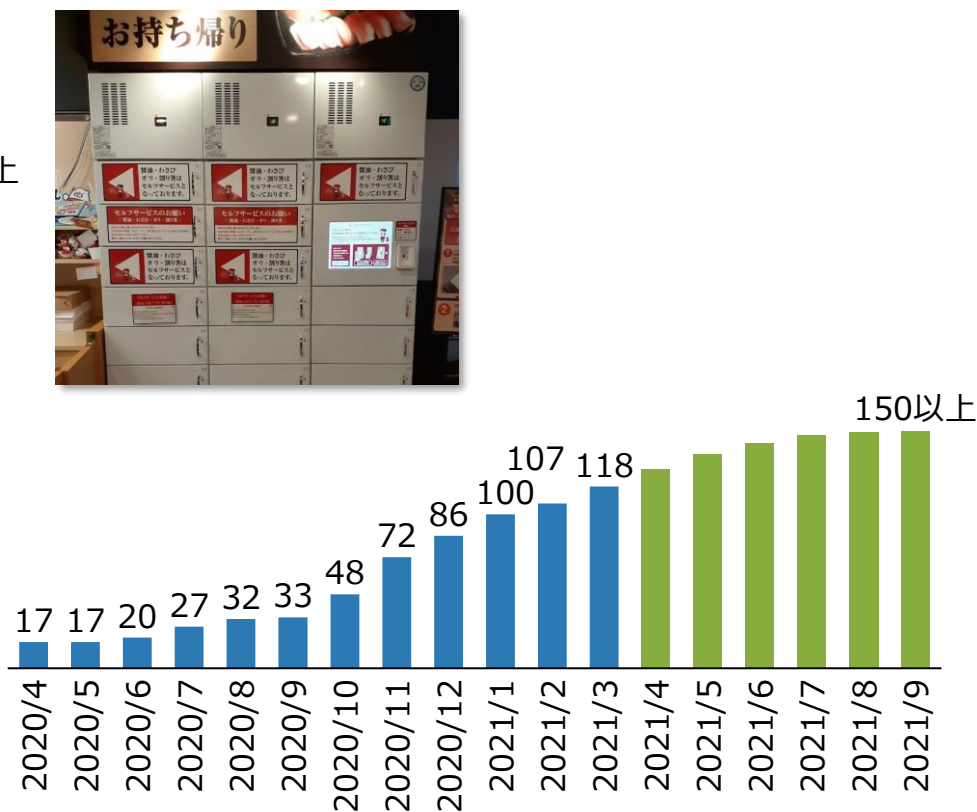
導入が進む省人化設備投資の継続

■ 省人化と共にお客様の「利便性向上」やお客様と従業員の「非接触オペレーション」を実現出来る**自動案内・土産ロッカー**については継続導入を計画

自動案内の導入店舗数推移

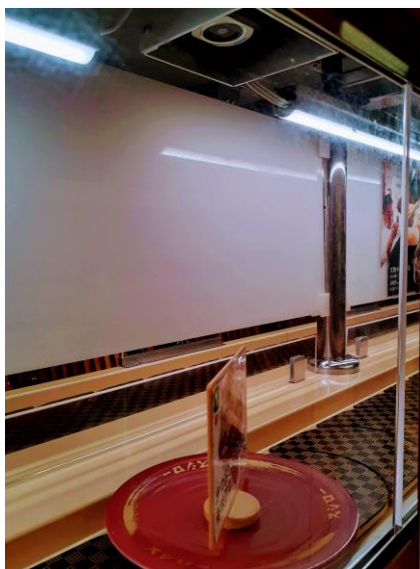


土産ロッカーの導入店舗数推移



画像認識会計システムの導入拡大

- テーブル会計時の皿カウントを全自動化できる機器の導入
 - レーンから取った皿をカメラでとらえ、AI画像認識により価格と数をカウント
 - 既存店舗システムと連携し、自動で会計を行える
- 実験は既に完了しており、今期末に30店舗に導入予定
 - 既に奈良三条店・江坂店・新横浜店で実運用を開始済
 - 特に国内で売上Top10に入る新横浜店での実験成功により、高売上店舗（国内・海外）への導入に期待がかかる



海外事業：出店加速及び展開国・地域拡大

トップライン施策を行いながら出店加速を図る

	取り組み	期末店舗数 (新規出店)
台湾	マーケティング・販促商品強化を通じて客単価・客数を上げ、通期黒字化を図る	25~26店舗 (+5~+6)
香港	高い売上をキープしながら出店強化し、コストコントロールにより通期黒字化を図る	12~13店舗 (+7~+8)
シンガポール	TO&D及び販促訴求力を強化し営業制限下の事業環境に適した成長戦略を描く	9~10店舗 (+5~+6)
韓国	メニュー数充実及び販促強化を訴求し売上を向上させ、来期以降の黒字化に繋げる	9店舗 (+0)

安定的な事業立ち上げへ注力

	取り組み	期末店舗数 (新規出店)
タイ	1号店の高い売上を維持しながら立地を厳選した優良物件への出店を行い、事業立ち上げへ注力	2~3店舗 (+2~+3)
中国大陸	香港での経験を活用し、広東省の集客力が高い立地に1号店のオープンを図る	1店舗 (+1)

*注：TO&D = Takeout & Delivery

新業態 杉玉では引き続き新店出店の加速・既存店売上を拡大

- 食事需要の高い郊外駅前物件を中心に新店
- 繁華街立地について、アフターコロナを見据え、好条件の物件に絞り出店
 - 大阪ミナミのスシロー都市型が出店している商業ビル“アムザ1000”の1、2階に'21/4出店。スシローとの相乗効果による売上を期待出来る
 - 京都随一の繁華街 河原町に'21/4出店
- 好調な九州を中心にFCでも新店加速
 - コロナ禍の中、上半期オープンした九州 福岡の3店舗は好調な売上を記録。引き続きFCを中心に新店を加速
- 既存店売上の拡大に向けた創業祭販促を計画
 - 杉玉としての単独創業祭を8月実施予定

杉玉 難波アムザ店
(大阪市 '21/04開店)



杉玉 京都河原町店
(京都市 '21/04開店)



2021年9月期 業績予想について

■ コロナによる業績への影響が不透明であり、期初予想を据え置く

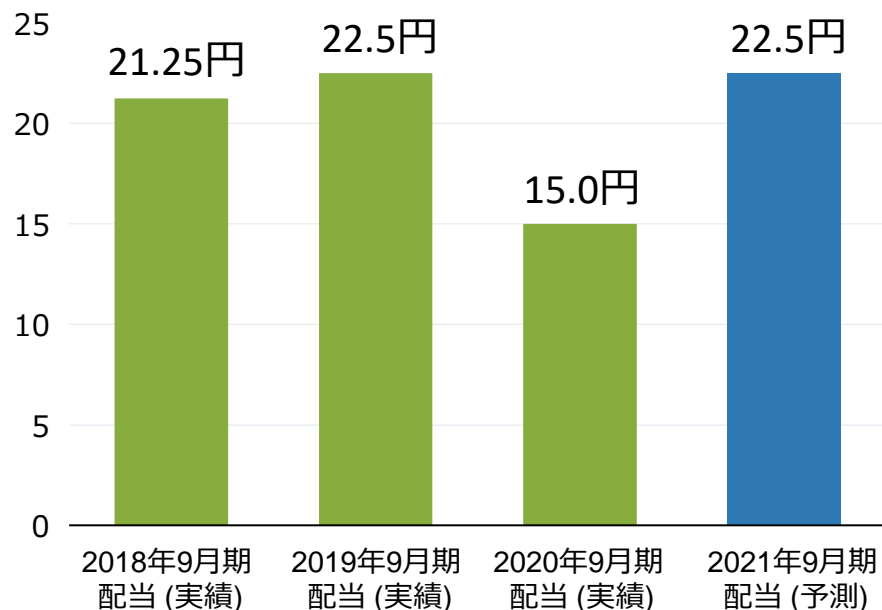
(単位:百万円)

	2020年9月期		2021年9月期		2021年9月期 上半期	
	実績	売上比	予想	売上比	実績	進捗率
売上収益	204,957	100.0%	250,600	100.0%	119,042	47.5%
営業利益	12,061	5.9%	17,300	6.9%	13,114	75.8%
税引前利益	10,536	5.1%	16,300	6.5%	12,414	76.2%
当期利益	6,420	3.1%	10,500	4.2%	7,760	73.9%

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（過去実績も分割後に合わせて記載）
- 2021年9月期は1株当たり22.5円の配当を予定



株主優待

種類

国内のスシロー・杉玉全店舗で利用できる優待割引券

保有株数/ 贈呈金額

※贈呈金額は
2021年3月末日
基準日以降分

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 2,200円分**
1,100円 (9月末日基準日)、1,100円 (3月末日基準日)
- 200株 ~ 399株: 年間 3,300円分**
1,650円 (9月末日基準日)、1,650円 (3月末日基準日)
- 400株 ~ 799株: 年間 4,400円分**
2,200円 (9月末日基準日)、2,200円 (3月末日基準日)
- 800株 ~ 1999株: 年間 8,800円分**
4,400円 (9月末日基準日)、4,400円 (3月末日基準日)
- 2,000株 ~ : 年間 22,000円分**
11,000円 (9月末日基準日)、11,000円 (3月末日基準日)

使用 条件

- 会計金額1,100円（税込）毎に550円の優待割引券のご利用が可能
- 他の割引券との併用可能
- ネット注文・デリバリーではご利用頂けません

本件に関する注意事項

本資料は、株式会社FOOD & LIFE COMPANIES（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。