

# 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES

## 2021年9月期 通期決算説明会

2021年11月5日



**FOOD & LIFE**  
COMPANIES

# [連結] FY21\* 業績ハイライト

- 売上高及び各段階利益共に**過去最高**（利益面ではコロナ禍の一過性の特殊要因あり）
- コロナ禍でも ①**国内外での出店拡大** ②**省人化設備投資の継続** ③**（株）京樽の買収**により、将来の成長基盤作りを実現

	FY20		FY21		前年比	業績予想比*
	実績	売上比	実績	売上比		
(単位: 百万円)						
<b>売上収益</b>	204,957	100.0%	240,804	100.0%	+17.5%	▲0.9%
<b>営業利益</b>	12,061	5.9%	22,901	9.5%	+89.9%	+9.1%
<b>税前利益</b>	10,536	5.1%	21,584	9.0%	+104.9%	+9.6%
<b>当期利益</b>	6,420	3.1%	13,119	5.4%	+104.3%	+4.1%
<b>売上原価</b>	97,244	47.4%	110,577	45.9%	▲1.5pt	—
<b>店舗数</b>	624	—	999	—	+375	—

\*2021年8月発表の修正業績予想

\*FY = 会計年度（例：FY21 は、2020年10月～2021年9月を指す）

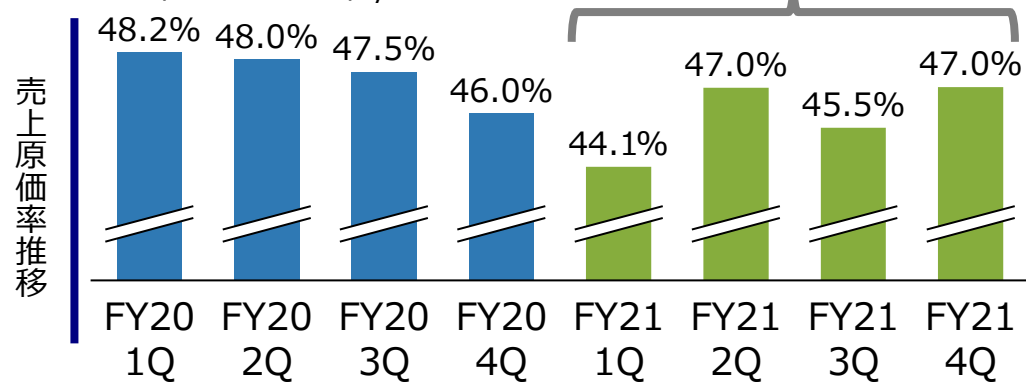
# [連結] コロナ禍の一過性の特殊要因あり

## コロナによる一時的な利益増

有利買付

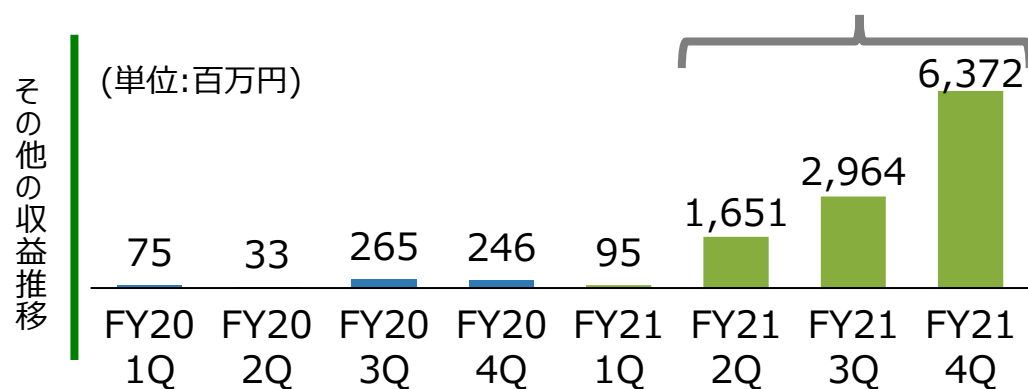
「有利買付」による利益増は+約40億円

\*売上原価率=売上原価/売上収益



時短要請協力金

「時短協力要請協力金」による利益増は+約110億円



## 補正後営業利益

利益補正後も前期対比で増益実現

### 営業利益

FY21

実績

コロナ補正後

229億円  
(9.5%)

189億円  
(7.8%)

▲40億円

一過性の  
特殊要因  
として補正

時短営業の  
逸失利益  
として補正せず

# [連結] FY21 業績ハイライト (四半期別)

- 全ての四半期で各指標が前年同期を上回る結果となった
- Q4は時短営業の影響が強い中、翌期以降を見据え戦略的支出を実施 (詳細P7)

	Q1			Q2			Q3			Q4		
	実績	売上比	前年比	実績	売上比	前年比	実績	売上比	前年比	実績	売上比	前年比
(単位: 百万円)												
<b>売上収益</b>	59,529	-	+ 6.8%	59,513	-	+ 13.5%	59,709	-	+ 40.5%	62,052	-	+14.3%
<b>営業利益</b>	7,008	11.8%	+ 44.9%	6,105	10.3%	+ 79.7%	5,131	8.6%	+1236.3%*	4,656	7.5%	+35.3%
<b>税前利益</b>	6,656	11.2%	+ 41.8%	5,758	9.7%	+ 80.5%	4,878	8.2%	-	4,291	6.9%	+27.6%
<b>当期利益</b>	4,091	6.9%	+ 35.0%	3,669	6.2%	+ 78.7%	2,942	4.9%	-	2,417	3.9%	+ 11.0%
<b>売上原価</b>	26,267	44.1%	▲ 4.1pt	27,954	47.0%	▲ 1.0pt	27,180	45.5%	▲ 2.0pt	29,175	47.0%	+ 1.0pt
<b>店舗数</b>	642	-	-	660	-	-	971	-	-	999	-	-

\*Q3営業利益の前年比の背景： 前Q3のコロナ第1波の影響（全国に緊急事態宣言） + 当Q3の時短協力金

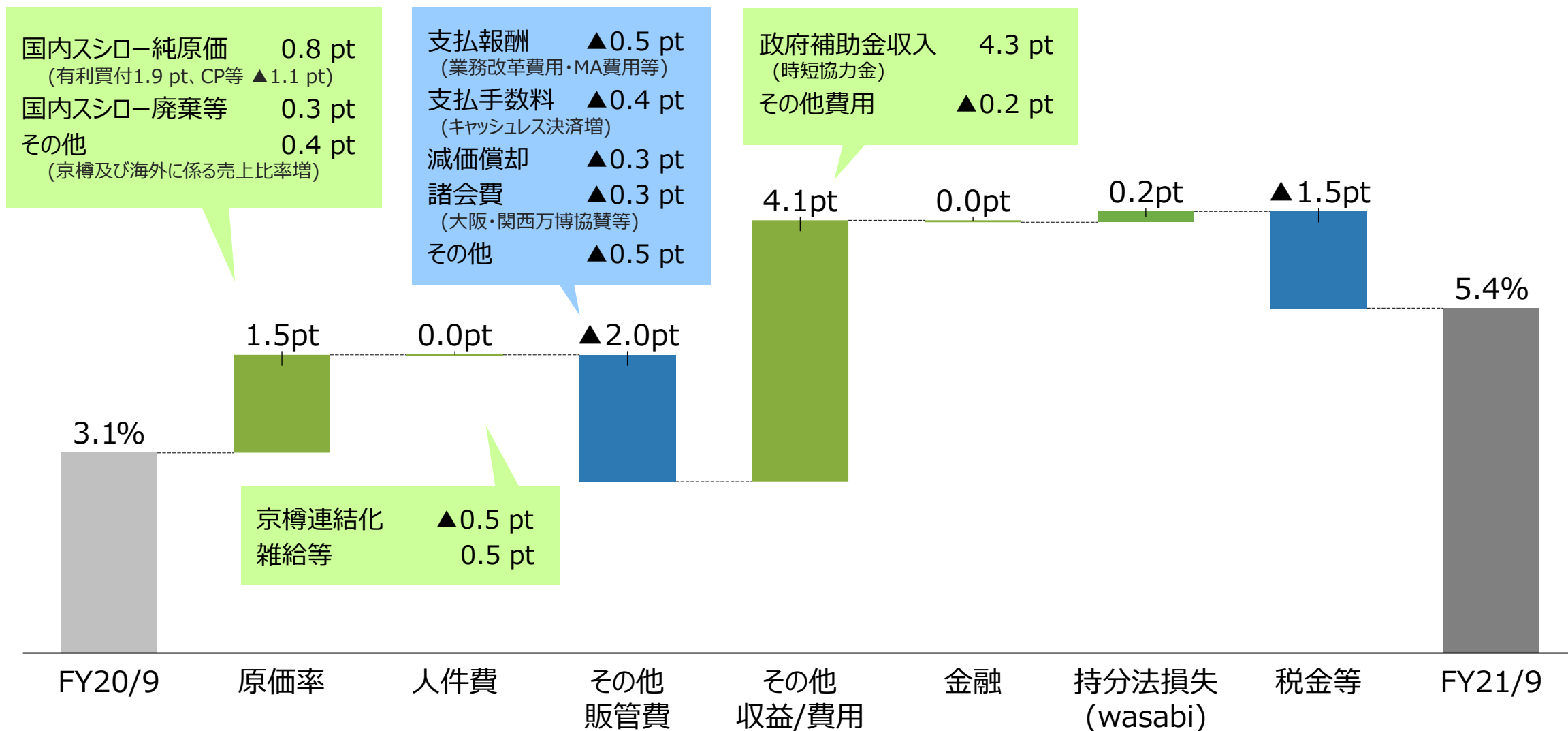
# [連結] FY21 業績ハイライト (セグメント別)

- 海外スシロー事業：コロナ禍の厳しい営業規制に大きく影響を受け、計画していた営業利益黒字化は未達も、EBITDAでは約14億円の利益を上げる事業に成長中
- 京樽事業：営業利益やEBITDAでプラスも営業利益率2.0%と収益構造は要改善事項（本社統合等）

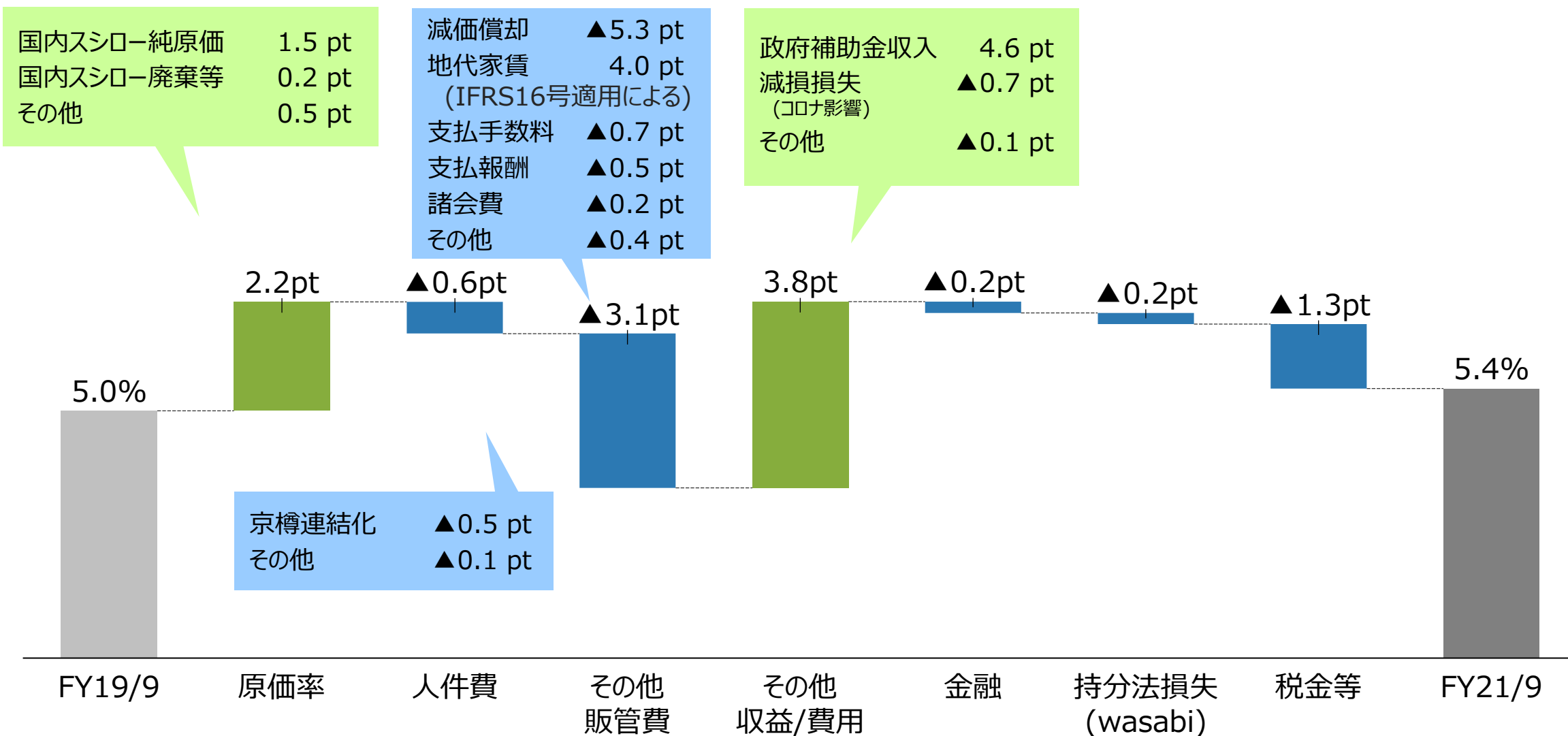
	国内スシロー事業			海外スシロー事業			京樽事業			その他事業			連結合計
	実績	売上比	構成比	実績	売上比	構成比	実績	売上比	構成比	実績	売上比	構成比	実績
(単位: 百万円)													
売上収益	213,237	—	88.5%	16,983	—	7.1%	9,267	—	3.8%	1,469	—	0.6%	240,804
営業利益	25,818	12.1%	112.7%	▲1,208	—	▲5.3%	181	2.0%	0.8%	▲1,198	—	▲5.2%	22,901
減価償却費 及び償却費	14,512	6.8%	78.2%	2,595	15.3%	14.0%	846	9.1%	4.6%	307	20.9%	1.7%	18,565
減損損失	704	0.3%	29.8%	542	3.2%	23.0%	393	4.2%	16.7%	721	49.1%	30.5%	2,361
EBITDA	40,331	18.9%	97.3%	1,387	8.2%	3.3%	1,027	11.1%	2.5%	▲891	—	▲2.1%	41,466

\*EBITDA：営業利益に減価償却費及び償却費を調整 \*連結合計営業利益とセグメント別営業利益の差額は主に各報告セグメントに帰属しない全社費用

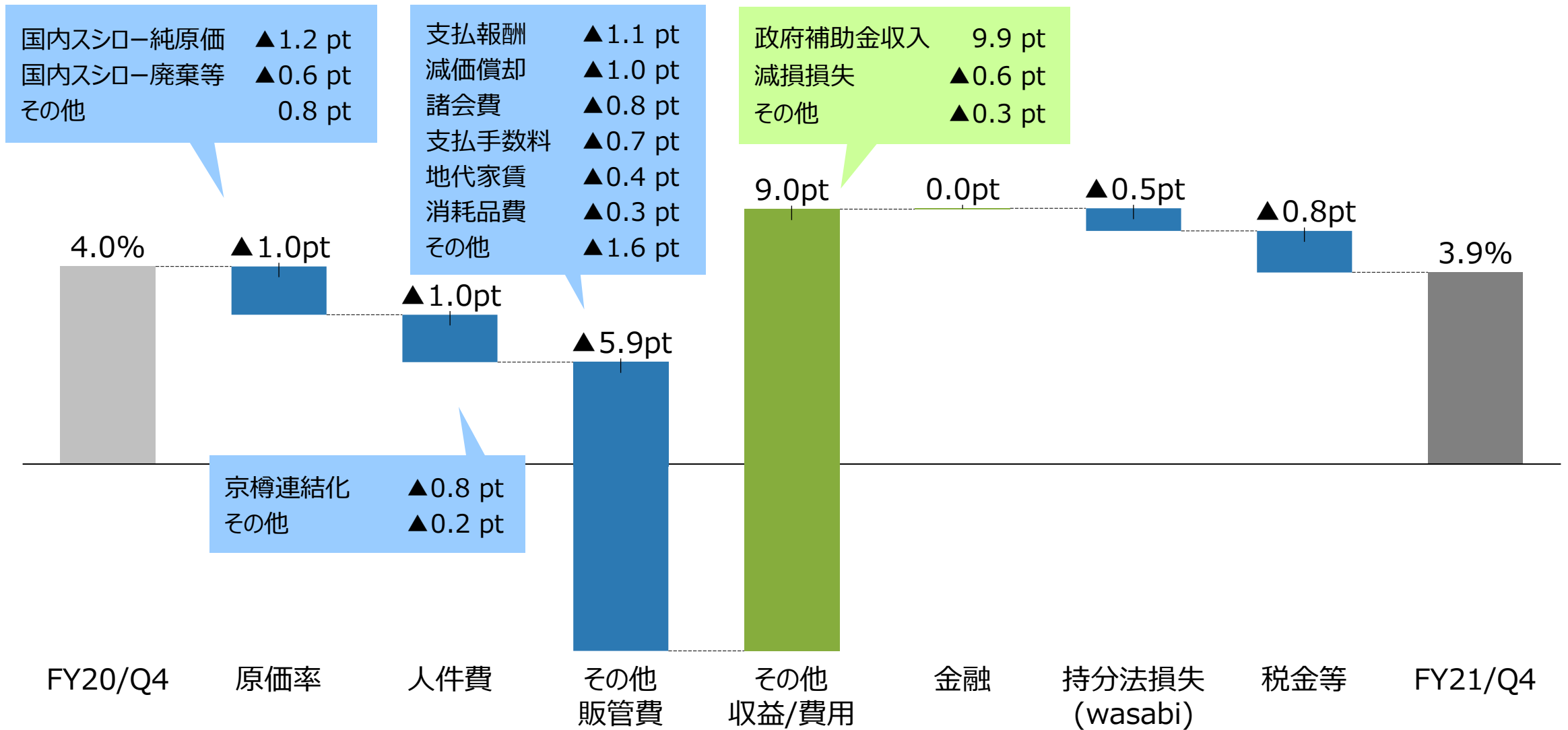
# [連結] PL変化要因分析 FY20 対比 (通期)



# [連結] PL変化要因分析 FY19 対比 (通期)



# [連結] PL変化要因分析 FY20 対比 [Q4期間のみ]



# [連結] 財務状況

## 連結財政状態計算書

(単位：百万円)	FY20	FY21	増減
<b>流動資産</b>	21,175	48,841	27,666
[現預金]	[12,665]	[29,367]	[16,702]
<b>非流動資産</b>	216,090	247,159	31,069
[のれん]	[30,371]	[30,541]	[170]
<b>資産</b>	237,265	296,001	58,735
<b>流動負債</b>	78,802	59,860	▲18,942
[借入金]	[36,701]	[4,009]	[▲32,692]
<b>非流動負債</b>	107,543	172,568	65,025
[社債及び借入金]	[9,987]	[58,896]	[48,909]
<b>負債</b>	186,345	232,428	46,083
<b>資本</b>	50,920	63,573	12,653
<b>負債資本</b>	237,265	296,001	58,735
<b>自己資本比率</b>	21.4%	21.3%	▲0.1pt
<b>Net Debt/EBITDA</b>	1.8x	1.6x	▲0.2x
<b>ROE</b>	13.2%	23.2%	+10.0pt

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)	FY20	FY21	増減
<b>営業CF</b>	23,923	31,679	7,756
<b>投資CF</b>	▲14,879	▲17,286	▲2,407
<b>財務CF</b>	▲6,724	2,107	8,831
<b>キャッシュ増減</b>	2,324	16,702	14,378

### 京樽買収による影響

(流動資産43億、非流動資産105億 = 総資産147億増加)

※企業結合日における影響金額

Net Debt/EBITDA : 1.6倍 (0.2改善)

ROE : 10.0pt 改善 (FY19 (22.4%) も上回る)

※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、加えて子会社取得支出として22億 (京樽他2社)

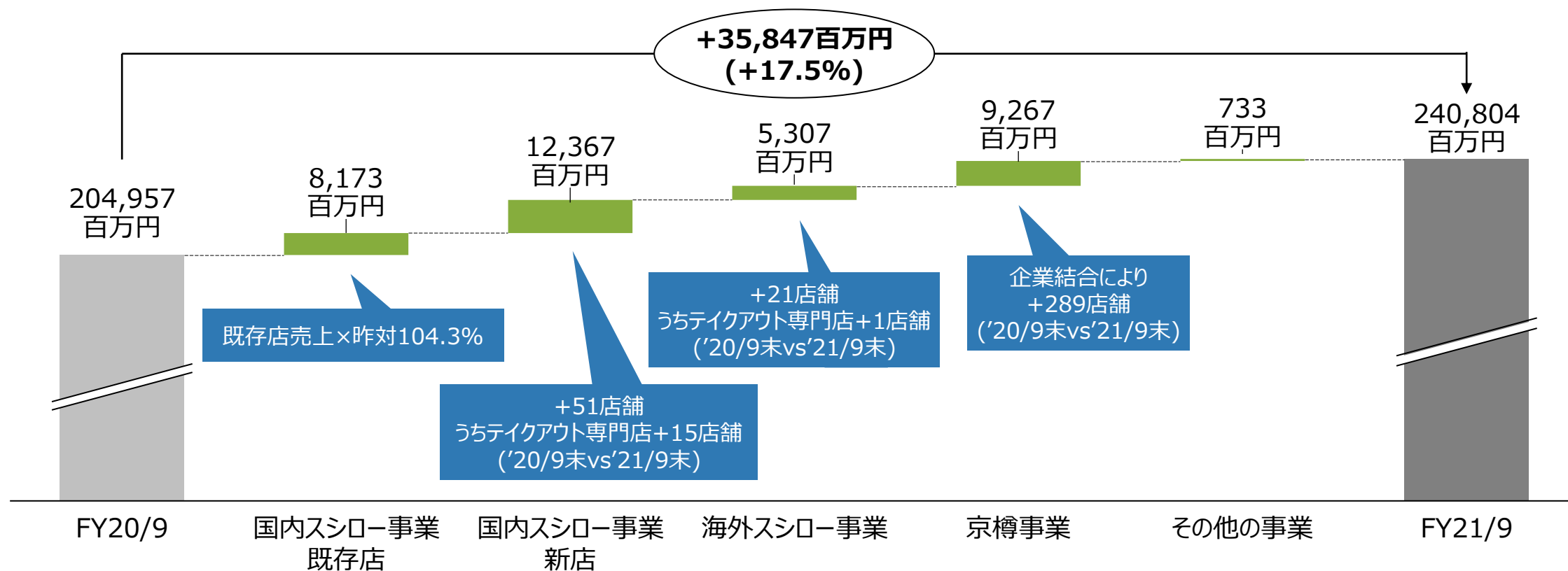
財務CF : 普通社債200億による調達を実施

# [連結] 売上収益の変化

■ コロナ禍でも国内外の出店を緩めず、店舗数増により売上+17.5%増を達成

➤ 買収した（株）京樽の売上も2021年4月から計上開始

➤ 国内スシロー既存店ではコロナ禍でも昨対売上104.3%を達成



# [全社] 国内・海外の出退店実績

	FY20/9	FY21/9				期末 店舗数
	期末 店舗数	(株)京樽	OPEN	CLOSE	増減	
郊外型	539	—	26	1	+ 25	564
都市型	20	—	11	—	+ 11	31
テイクアウト専門	—	—	15	—	+ 15	15
[国内] スシローブランド	559	—	52	1	+ 51	<b>610</b>
[国内] 杉玉ブランド*	25	—	18	4	+ 14	<b>39</b>
[国内] 京樽ブランド (テイクアウト専門)	—	149	5	—	+ 154	<b>154</b>
[国内] 海鮮三崎港・三崎丸 ブランド	—	107	1	2	+ 106	<b>106</b>
通常型	38	—	21	1	+ 20	58
テイクアウト専門	—	—	1	—	+ 1	1
[海外] スシローブランド	38	—	22	1	+ 21	<b>59</b>
その他のブランド	2	31	3	5	+ 29	<b>31</b>
全社 計	624	287	101	13	+ 375	<b>999</b>

\* [国内] 杉玉ブランドには、FC店舗数を含む

# 国内事業

---

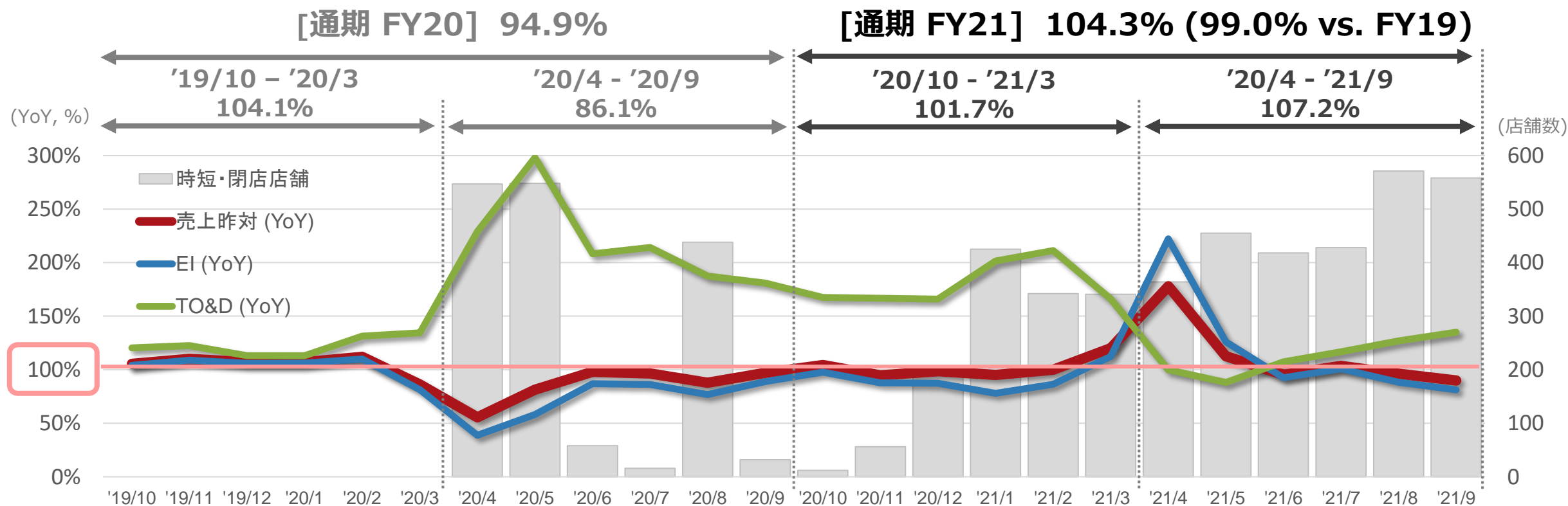
# 海外事業



**FOOD & LIFE**  
COMPANIES

# [国内事業] コロナ禍における売上推移

■ 国内スシローの既存店昨対は、緊急事態宣言による営業制限下において、EI売上は減少するも、非EI売上が拡大し、通期で104.3%を達成、コロナ前のFY19対比でも 99.0% と、ほぼ同水準の売上を達成。

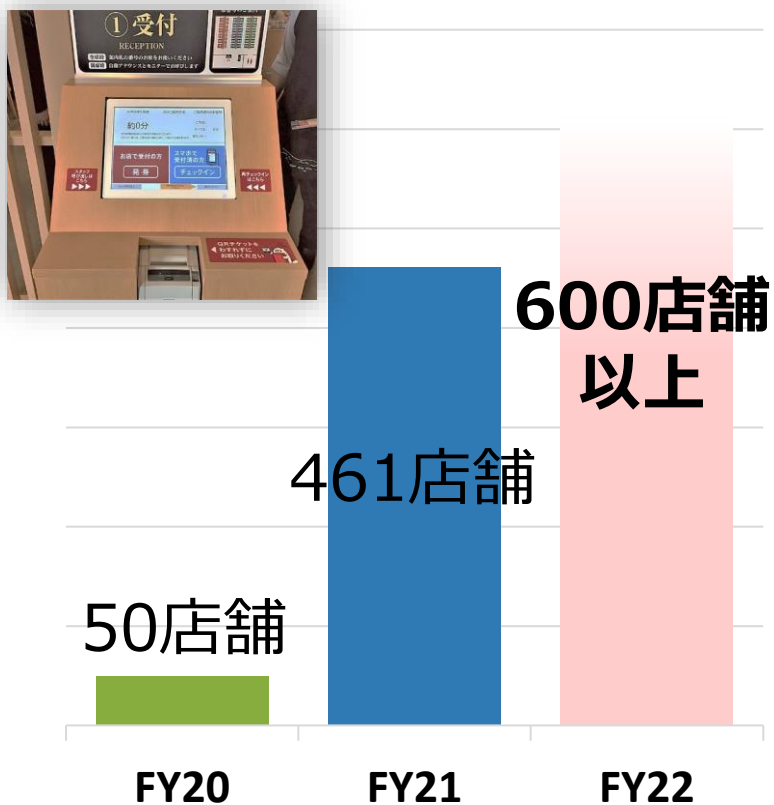


\*注:  
 ・ 開店より15カ月経過した店舗を既存店と定義。既存店売上高は、店舗当たり売上をもとに算出  
 ・ EI = Eat-in,

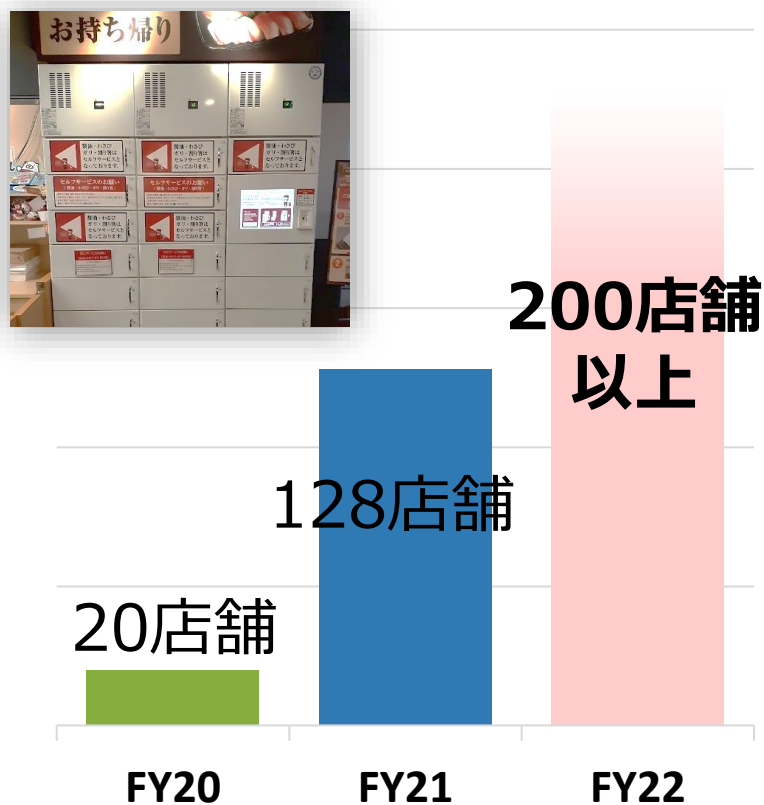
# [国内事業] 省人化機器の導入実績

- 新店は当初から最新の省人化機器を標準装備。既存店もリニューアルと同時に最適な最新機器を導入中。省人化と共に、お客様の利便性向上や非接触オペレーションを同時に実現

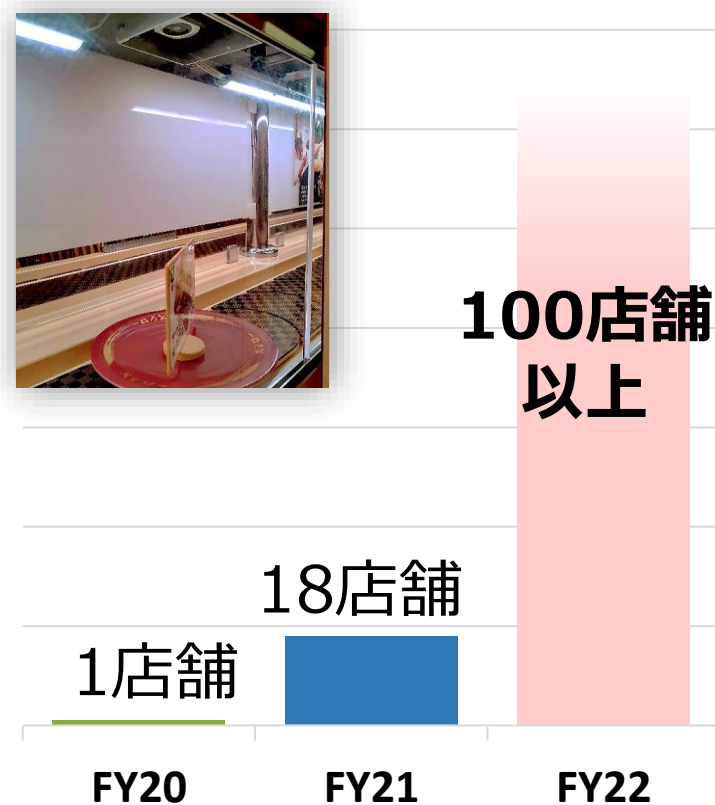
## 自動案内システム導入数 (累計)



## 土産ロッカー導入数 (累計)



## 画像認識による自動会計 (累計)



# [海外事業] 厳しい営業規制の中、将来の成長に向けた基盤確立

既展開地域でも積極的に出店継続

新規展開地域が2地域増加

## 韓国

制限があるも業績回復 9店舗 (+0)

- 商品ラインアップと販促PRのコンセプトの見直しが奏功し、制限が続く中でも、一定程度客足が戻り、業績回復。
- 食材の輸入制限が厳しい中、仕入れの安定化に取り組み、メニュー数を一層充実。

## 香港

制限があるも通期黒字化 11店舗 (+6)

- 席数制限が続く中、テイクアウトと販促に注力。売上を高水準で維持し、通期黒字化を実現。
- カニバリの心配もなく、新店・既存店ともに高い客数、客単価を維持。

## タイ

制限解除後は大幅回復 3店舗 (+3)

- コロナ禍の1号店オープン是非常に好調も、直後の厳しいコロナによる営業規制により閉店が続く中、従業員トレーニングを実施し、オペレーション力を強化。制限解除後は、即座に客足が戻った。

## 台湾

制限解除後は好調な回復 26店舗 (+6)

- 上半期は比較的にコロナの影響が少なく、黒字を実現したが、下半期は営業規制下でTOのみの営業を余儀なくされ、業績が大きな影響を受けた
- 足元は客足も回復し計画通りに推移

## シンガポール

コロナ後を見据えた体制強化 9店舗 (+5)

- 厳しい営業規制が続く中、テイクアウトのみの営業が長く続いた。非EI売上に更なる注力をしつつ、コロナ後を見据えて、商品力の強化を図る。
- 海外初のテイクアウト専門店をオープン。

## 中国大陸

1号店が順調にオープン 1店舗 (+1)

- 9月にオープンした1号店は、予算を上回る売上高で推移。オープン記念の特別販促を実施し、大幅な集客に成功。

# (参考) 業績目標 詳細

	FY18 実績	FY19 実績	FY20 実績	FY21 実績	FY22 業績予想	成長率 FY22/FY21
売上収益	174,883	199,088	204,957	240,804	310,000	+ 28.7%
営業利益	11,718	14,546	12,061	22,901	21,000	▲8.3%
営業利益 %	6.7%	7.3%	5.9%	9.5%	6.8%	—
税前利益	11,508	14,363	10,536	21,584	19,000	▲12.0%
税前利益 %	6.6%	7.2%	5.1%	9.0%	6.1%	—
当期利益	7,990	9,959	6,420	13,119	12,000	▲8.5%
当期利益 %	4.6%	5.0%	3.1%	5.4%	3.9%	—
1株当たり当期利益	69.23	85.81	55.64	113.61	103.39	▲10.22
既存店昨対売上	104.4%	107.4%	94.9%	104.3%	108.8%	—
出店数	41	45	70	388 (京樽除くと101)	115~153	—
原価率	48.2%	48.1%	47.4%	45.9%	45.6%	▲0.3pt
従業員給付費用率	27.6%	27.5%	28.3%	28.2%	27.2%	▲1.0pt
その他販管費	17.0%	16.7%	17.9%	19.9%	20.1%	0.2pt
その他収益・費用率	▲0.3%	▲0.3%	▲0.6%	3.5%	▲0.3%	▲3.8pt

\*その他収益・費用率：その他収益-その他費用を売上収益で除したもの

## ■ 出店計画・出店投資

	FY21 実績	FY22 計画	FY22 投資計画
国内スシロー	52 (15)	50~65 (20~30)	60億円
海外スシロー	22 (1)	33~41	75億円
京樽	7	20~30	15億円
その他 [杉玉及び新業態]	20	33~39	10億円

\* ()はテイクアウト専門店

## ■ 原価率

魚価上昇傾向にあるも  
海外スシロー/京樽の構成比の上昇及び  
各種施策等により、原価をコントロール

## ■ その他収益・費用

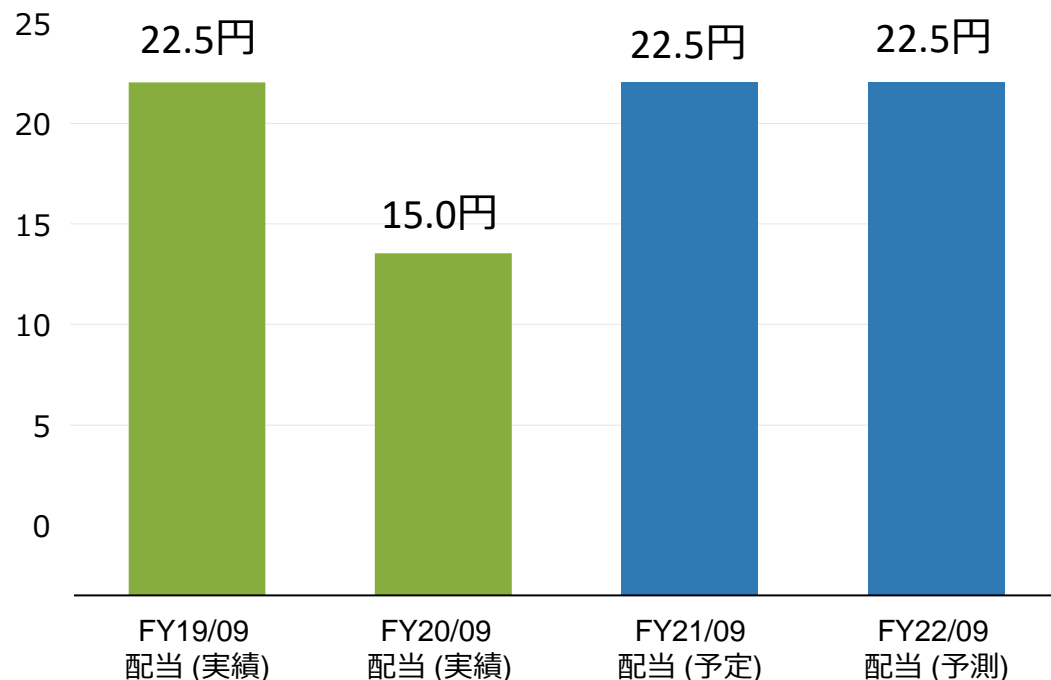
FY21は時短協力金等でプラスという特殊要因あり

**結果として、FY21対比営業利益率は  
低下するも、コロナ前と同水準を維持**

# 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）
- FY21/09は1株当たり22.5円の配当を予定（配当総額26億円を予定）



## 株主優待

### 種類

国内のスシロー・杉玉全店舗・(株)京樽が運営する全ブランド（※一部店舗を除く）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
- スシローのお持ち帰りネット注文・デリバリーではご利用頂けません。



**FOOD & LIFE**  
COMPANIES

## 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、その後が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。