

# 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES

## 2023年9月期 上期決算説明会

2023年5月9日



**FOOD & LIFE**  
COMPANIES

# CONTENTS

---

- 2023年上期業績のご報告
- 国内事業・海外事業
- 参考資料



**FOOD & LIFE**  
COMPANIES

# 2023年上期業績のご報告

---



**FOOD & LIFE**  
COMPANIES

# [連結] 業績ハイライト FY23/上期 累計

- 売上収益：Q1は減収であったものの、上期累計では増収を達成。海外スシロー事業が業績を力強く牽引し、国内スシロー事業についても、昨年10月の価格改定後の上期では、徐々に回復傾向となっている。
- 利益面：減益なるも、営業利益率は改善（FY23/Q1：2.3%）、また時短協力金につきFY22/上期で34.7億円計上（FY23/上期2.5億円）、コストコントロールをベースに、厳しい環境下でも適切な利益水準を確保。

	FY22/上期 累計		FY23/上期 累計		前年比	計画比 <sup>(2)</sup>
	実績	売上比	実績	売上比		
(単位: 百万円)						
売上収益	140,257	—	143,298	—	2.2%	44.8%
EBITDA <sup>(1)</sup>	15,487	11.0%	11,326	7.9%	▲ 26.9%	—
営業利益	9,572	6.8%	5,232	3.7%	▲ 45.3%	47.6%
税前利益	9,046	6.4%	4,602	3.2%	▲ 49.1%	48.4%
当期利益	5,589	4.0%	3,727	2.6%	▲ 33.3%	62.1%
売上原価	65,515	46.7%	64,154	44.8%	1.9pt	—
店舗数	1,048	—	1,109	—	+ 61	—

[Note] (1) EBITDAは、営業利益に 減価償却費及び償却費（使用権資産の減価償却を除く）、減損損失を調整。(2) 「計画比」は、2022年11月4日に公表した FY23/9 予想比

# [連結] 業績ハイライト (セグメント別) FY23/上期 累計 対比

- 国内スシロー事業：減収減益なるも既存店売上昨対は<sup>(1)</sup>、78.0% (Q1)、91.8% (Q2)と回復基調。  
FY23/Q1比で業績が改善。
- 海外スシロー事業：全ての進出エリアにおいて増収増益を達成しており、グループ全体の業績に大きく貢献。
- 京樽事業：「回転寿司みさき」を中心とした回復基調は継続、引き続き主要業態の改革を進める。

	国内スシロー事業			海外スシロー事業 <sup>(2)</sup>			京樽事業			その他事業		
	FY22 上期	FY23 上期	増減率 (増減数)	FY22 上期	FY23 上期	増減率 (増減数)	FY22 上期	FY23 上期	増減率 (増減数)	FY22 上期	FY23 上期	増減率 (増減数)
(単位: 百万円)												
<b>売上収益</b>	112,273	98,749	▲12.0%	15,249	29,663	94.5%	10,768	12,333	14.5%	1,967	2,553	29.8%
<b>EBITDA<sup>(4)</sup></b>	14,152	8,885	▲37.2%	2,147	5,137	139.2%	30	70	128.4%	▲149	117	—
<b>営業利益</b> (ロイヤリティ支払い前)	10,772	4,888	▲54.6%	655	3,576	445.8%	▲766	▲87	▲88.7%	▲346	▲106	▲69.5%
<b>減価償却費 及び償却費</b>	7,853	7,957	1.3%	1,908	3,331	74.6%	821	820	▲0.1%	185	310	67.8%
<b>減損損失</b>	483	1,175	143.1%	439	98	▲77.7%	704	116	▲83.5%	164	152	▲7.9%
<b>店舗数</b>	640	641	(1)	71	112	(41)	283	281	(▲2)	54	75	(21)

[Note] (1) 昨対 = 前年同月対比 (2) 「海外スシロー」セグメントには、香港の杉玉2店舗が含まれる。  
(3) 連結合計営業利益とセグメント別営業利益の合計の差額は、主にセグメント間取引消去及び各報告セグメントに配分していない全社費用  
(4) EBITDA は、ロイヤリティ支払い前営業利益に、減価償却費及び償却費（使用権資産の減価償却を除く）、減損損失を調整。（本頁以降、同様）

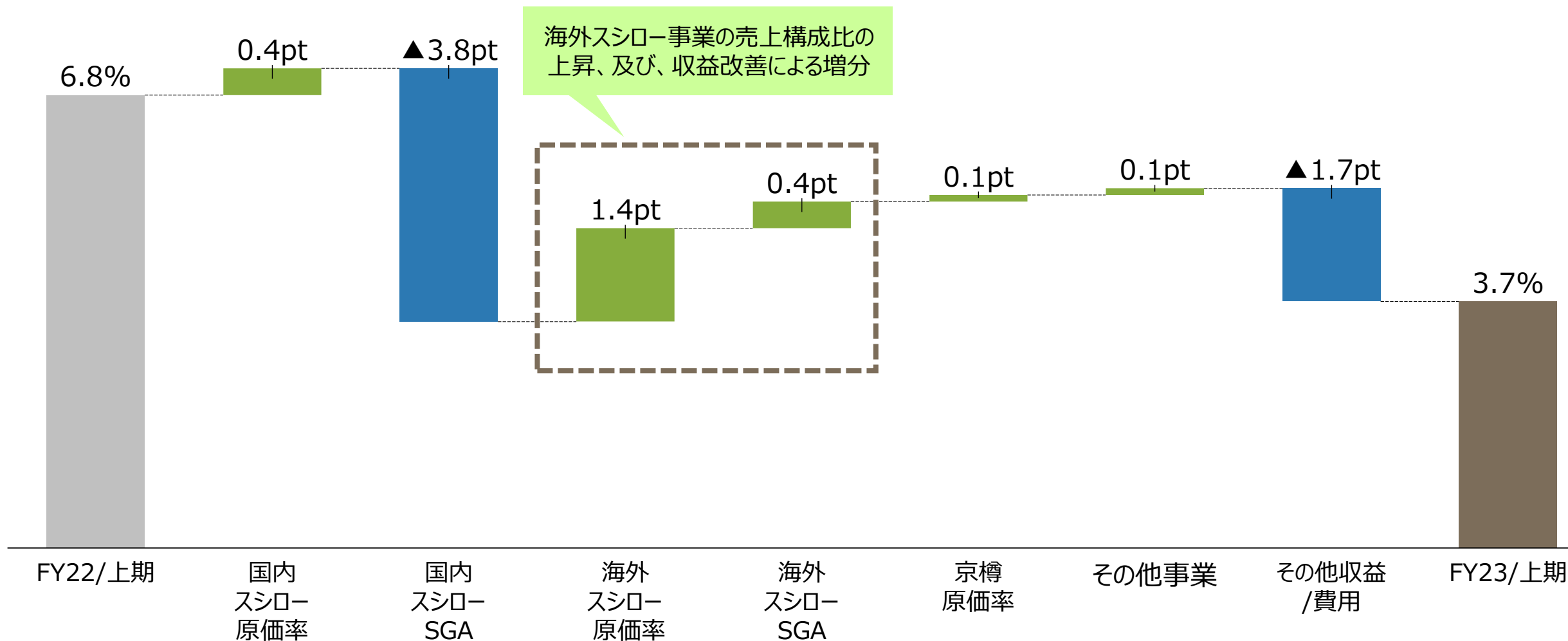
# [連結] 業績ハイライト (セグメント別) FY23/Q1, Q2

		国内スロー事業		海外スロー事業		京樽事業		その他事業	
		実績	比率 <sup>(2)</sup>	実績	比率 <sup>(2)</sup>	実績	比率 <sup>(2)</sup>	実績	比率 <sup>(2)</sup>
(単位: 百万円)									
Q1 FY23	売上収益	46,680	68.6%	13,845	20.4%	6,213	8.4%	1,265	1.9%
	EBITDA	3,791	8.1%	2,489	18.0%	49	0.8%	52	4.1%
	営業利益 <sup>(1)</sup>	1,437	3.1%	1,521	11.0%	13	0.2%	19	1.5%
	減価償却費	4,051	—	1,614	—	400	—	151	—
	減損損失	861	—	98	—	26	—	—	—
Q2 FY23	売上収益	52,069	69.2%	15,818	21.0%	6,120	8.1%	1,288	1.4%
	EBITDA	5,093	9.8%	2,648	16.7%	20	0.3%	64	5.0%
	営業利益 <sup>(1)</sup>	3,451	6.6%	2,055	13.0%	▲ 100	▲ 1.6%	▲ 125	▲ 9.7%
	減価償却費	3,905	—	1,717	—	420	—	159	—
	減損損失	314	—	—	—	91	—	152	—

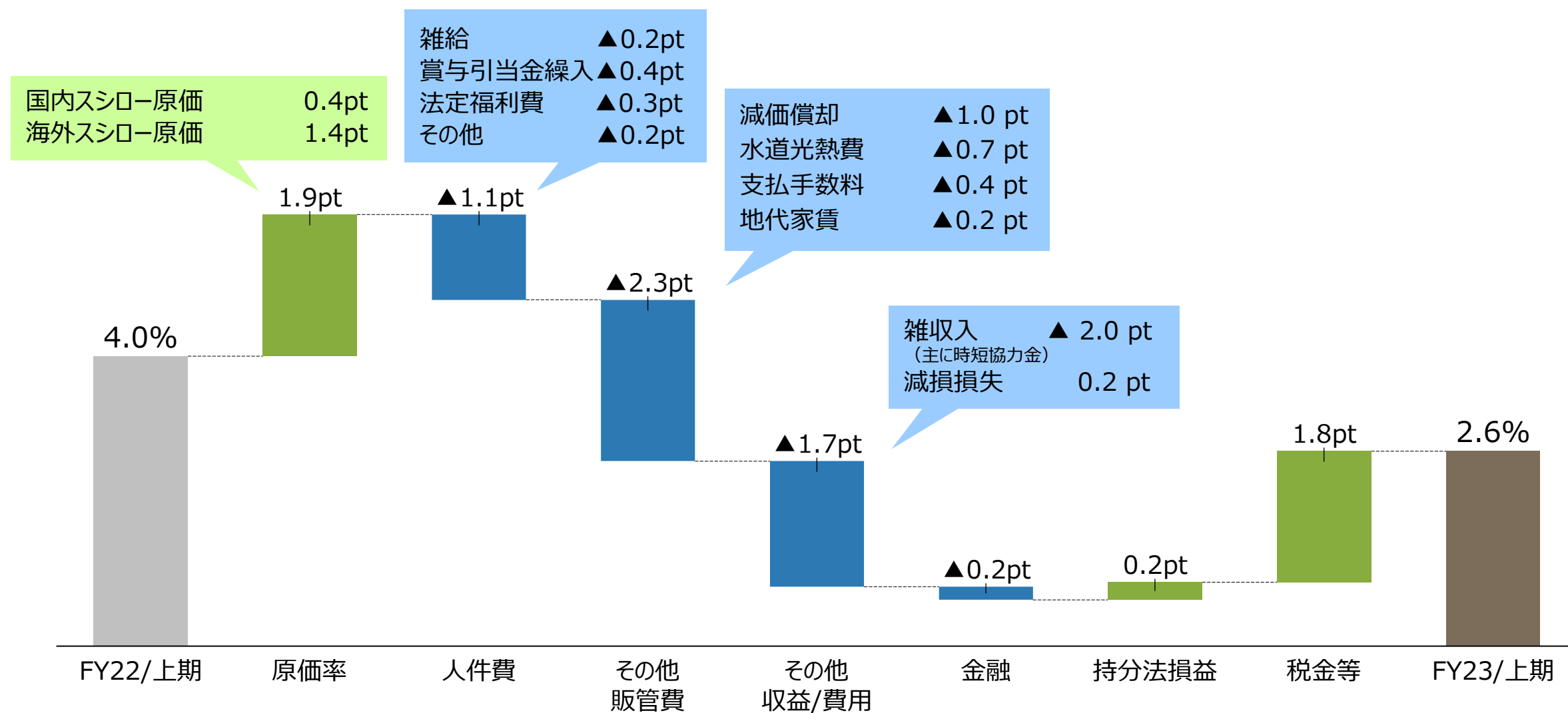
[NOTE] (1) 営業利益は、ロイヤリティ支払い前の値

(2) 表中の「比率」について: 「売上収益」の「比率」は、連結の売上収益における構成比率。「営業利益」と「EBITDA」の「比率」は、セグメント内の、「売上収益」に対する構成比率。

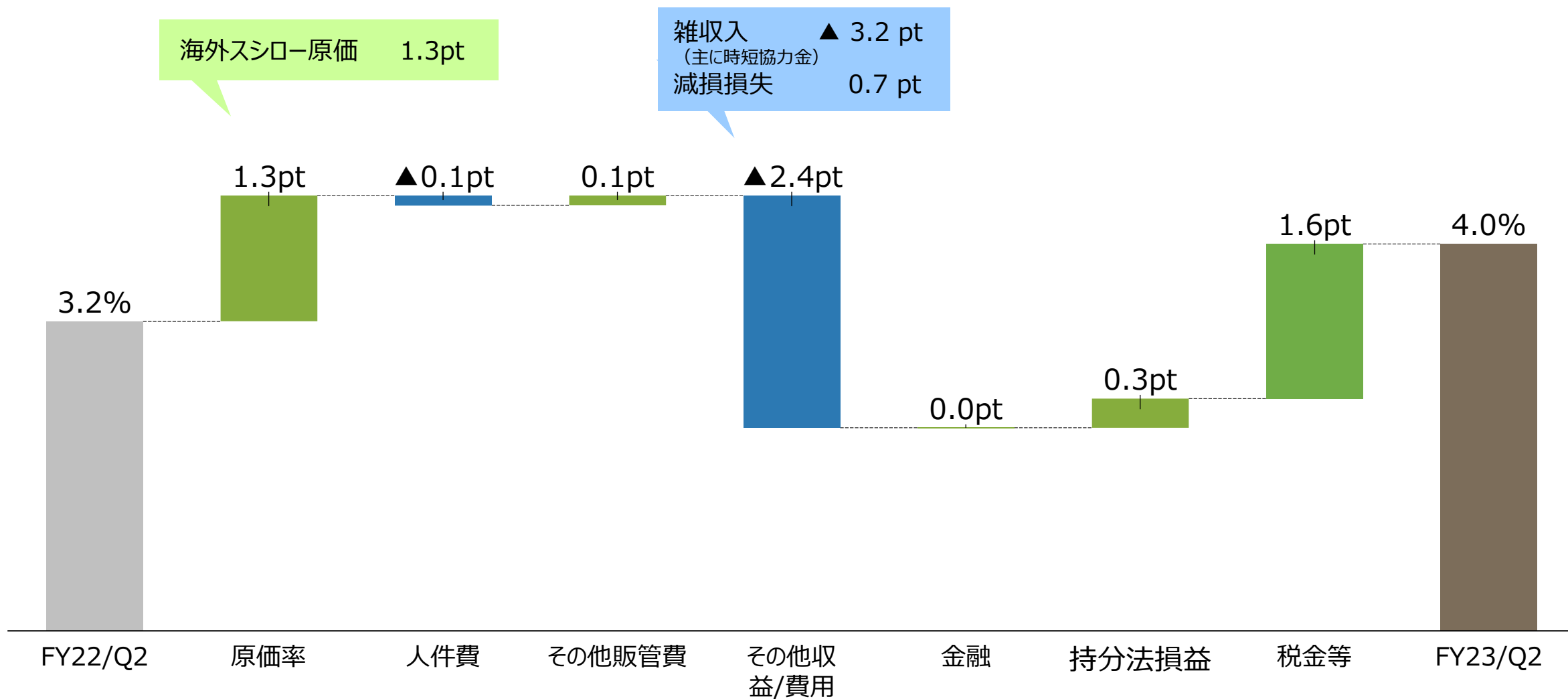
# [連結] 営業利益 変化要因分析 FY22/上期 対比



# [連結] 当期利益 変化要因分析 FY22/上期 対比



# [連結] 当期利益 変化要因分析 FY22/Q2 会計 対比



# 国内事業

---

# 海外事業



**FOOD & LIFE**  
COMPANIES

# [国内] スシロー 既存店売上昨対 推移

## 業績

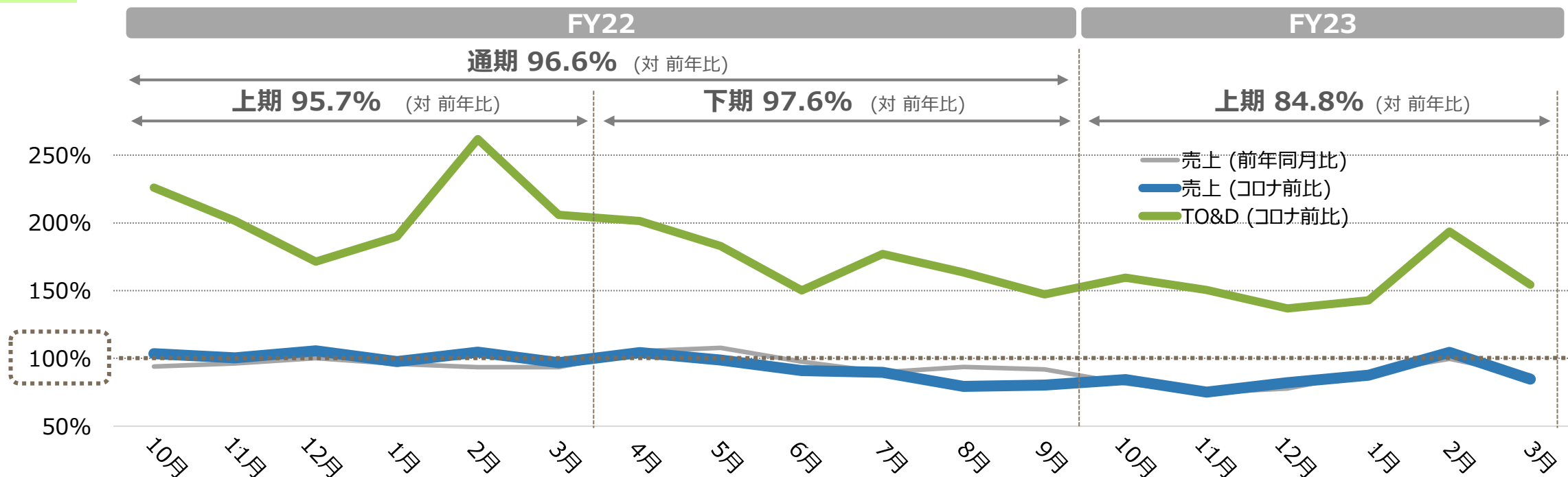
既存店売上昨対は、10月の価格改定の影響により低水準で推移しており、12月を底にやや回復に転じたものの、2月の特殊要因（迷惑動画事案に絡み、既存店売上昨対が一時的に上昇）を除くと、コロナ前水準を超える回復までには至っていない。

## 課題

「うまいすしを、腹一杯。うまいすしで、心も一杯。」という原点に立ち戻り、「お客さまの声をカタチに」し、お客さまのために今スシローができる精一杯を提供させていただき、最近のお客様の消費動向を考慮した商品・バリューの提案を検討してまいります。

## 店数<sup>(1)</sup>

**638 店舗 (+12)**



[Note] (1) 店数 = FY23末累計店舗数 ( )括弧は、FY23の増減数、 (2) TO&D = Takeout and Delivery  
 (3) 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 (4) コロナ前比は FY2019 との比較

# [海外] スシロー 地域別 売上・EBITDA

(百万円)	FY23/上期			前期比		
	実績	海外総売上における 売上比率	地域別の売上における EBITDA比率 <sup>(1)</sup>	増減 (額)	増減 (率)	為替影響を除く 実質成長率
<b>海外 売上収益</b>	<b>29,663</b>	—	—	<b>+ 14,415</b>	<b>+ 94.5%</b>	<b>+ 72.2%</b>
韓国	1,275	4.3%	—	+ 395	+ 44.9%	+ 34.1%
台湾	8,721	29.4%	—	+ 2,717	+ 45.2%	+ 34.8%
香港	10,743	36.2%	—	+ 5,576	+ 107.9%	+ 75.3%
シンガポール	2,331	7.9%	—	+ 1,061	+ 83.5%	+ 54.7%
タイ	3,335	11.2%	—	+ 2,024	+ 154.3%	+ 125.6%
中国大陸	3,258	11.0%	—	+ 2,643	+ 429.6%	+ 387.5%
<b>海外 EBITDA</b>	<b>5,137</b>	—	<b>17.3%<sup>(1)</sup></b>	<b>+ 2,990</b>	<b>+ 139.2%</b>	<b>+ 109.2%</b>
韓国	126	—	9.9%	+ 115	+ 1,092.4%	+ 1,044.2%
台湾	1,437	—	16.5%	+ 598	+ 71.3%	+ 58.9%
香港	2,446	—	22.8%	+ 1,368	+ 126.9%	+ 91.3%
シンガポール	470	—	20.2%	+ 357	+ 316.2%	+ 250.8%
タイ	710	—	21.3%	+ 544	+ 327.1%	279.0%
中国大陸	▲ 52	—	▲ 1.6%	+ 8	前期マイナス	前期マイナス

# [海外] スシロー:コロナ影響の縮小で売上は回復。出店も積極的に推進



## 韓国

コロナ影響：小

業績

SNSを活用した販促が奏功し集客が増加。価格改定により客単価もアップし、2月には平均日販で過去最高を記録。

課題

魚価上昇が損益の圧迫要因だが、その他販管費をコントロールして利益を確保していく。

店数<sup>(1)</sup> **9** /10 店舗 (+0)



## 香港

コロナ影響：小

業績

消費者ニーズに応える販促によって、海外への人口流出が続く環境においても店舗当たり80百万円超の月商を確保。

課題

人口減少で市場が縮小し外食業界内の競争が激化するなか、消費者をつなぎ留める魅力的な販促を実行していく。

店数 **20** /25 店舗 (+3)



## タイ

コロナ影響：小

業績

販促期間中に新商品を追加投入する施策によって昨対102%の客数を獲得。販管費の管理により利益も確保。

課題

郊外店舗において、売上を改善し利益を確保できる効率的な事業モデルを構築する。

店数 **14** /17 店舗 (+3)



## 台湾

コロナ影響：小

業績

積極的な販促が売上に貢献。予定より前倒しでオープンした新店も好調。コスト管理も奏功し、損益も順調に推移。

課題

特に北部エリアで欠員が加速しており、更に中南部でも拡大しつつある。早急な人員確保が必須。

店数 **35** /42 店舗 (+5)



## シンガポール

コロナ影響：小

業績

販促を着実に集客につなげ、2月には昨対138%の売上を記録。人員充足施策も効果が出て業績に貢献。

課題

慢性的な人員不足については、退職者抑制や採用強化で徐々に改善しつつあるが、継続的に対応していく。

店数 **9** /13 店舗 (+0)



## 中国大陸 (広州、深圳、成都)

コロナ影響：中

業績

広州はコロナ影響の縮小で回復基調にあり、着実なコスト管理で利益確保。深圳は新店の前倒し出店で売上好調。

課題

既存店の販促、広告宣伝に注力しつつ、更なる店舗数拡大を推進する

店数 **21** /39 店舗 (+12)

# [国内] 京樽・みさき

## 京樽ブランド (テイクアウト業態)

- 2022年11月に創業90年を迎え、「90周年 大感謝祭」を実施した京樽ブランド。商品ラインアップの拡充や陳列方法の改善などを経てサービス改善が進み、既存店売上のコロナ前比 (FY19対比) は、Q2で 100.7%と、コロナ前水準まで回復している。オペレーション改善の取り組みは継続しつつ、更なる売上向上を目指して、京樽セントラルキッチンを活用した冷凍すしの自販機販売のトライアルをするなど、商品の販路拡大への取り組みも精力的に進めていく。

店数 **117** 店舗 (▲7)

### 90周年 大感謝祭



### 冷凍すし



## みさきブランド (レストラン業態)

- 「回転寿司みさき」は、熟成酒粕由来のまろやかな味わいが特徴の赤酢で仕立てた赤シャリでのすしの提供や、目新しさを演出する週替わりキャンペーンなどの転換施策が奏功し、既存店売上コロナ前比 Q2で 101.0%と、順調な回復を見せている。加えて、一部の「三崎丸」の「すしみさき」への転換や、スタンディング形式ですしを楽しめる業態のトライアルなど、立地・物件条件に適したブランドで攻める仕込みを継続する。

店数 **99** 店舗 (▲4)



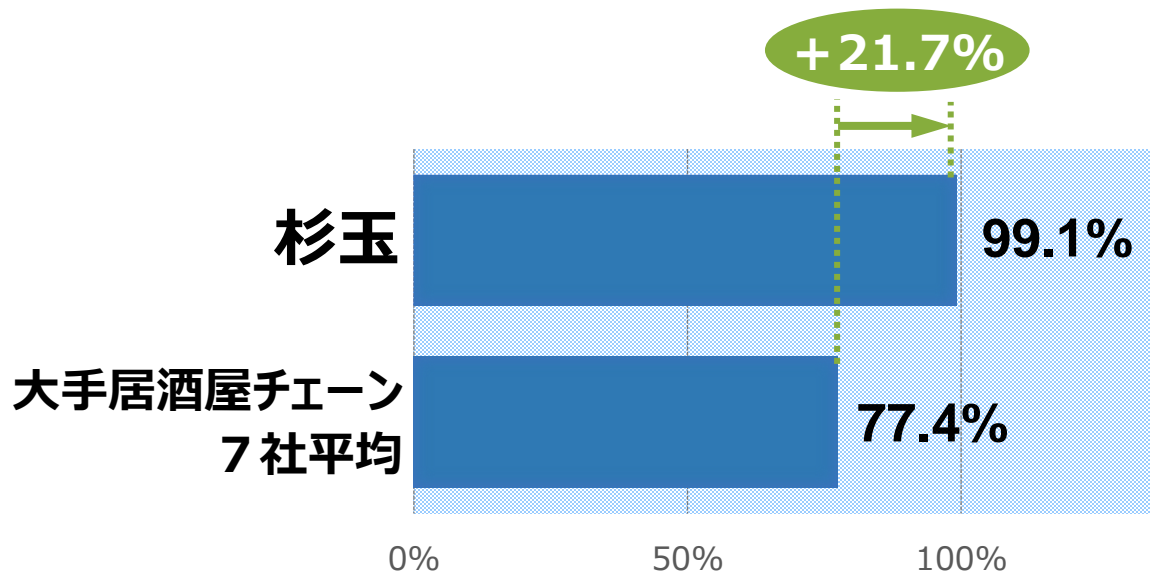
# [国内] 杉玉

- コロナ規制解除後、居酒屋業界全体が回復基調となっていることに加え、杉玉はデリバリーの強化でTO&Dも順調に伸長していること等から、コロナ前比 (対 FY19)は、上期平均 99.1% と、競合と比べより高い水準の回復トレンドを示している。今後も直営とFCによる出店を継続し、業界内での更なるプレゼンスの拡大を目指す。

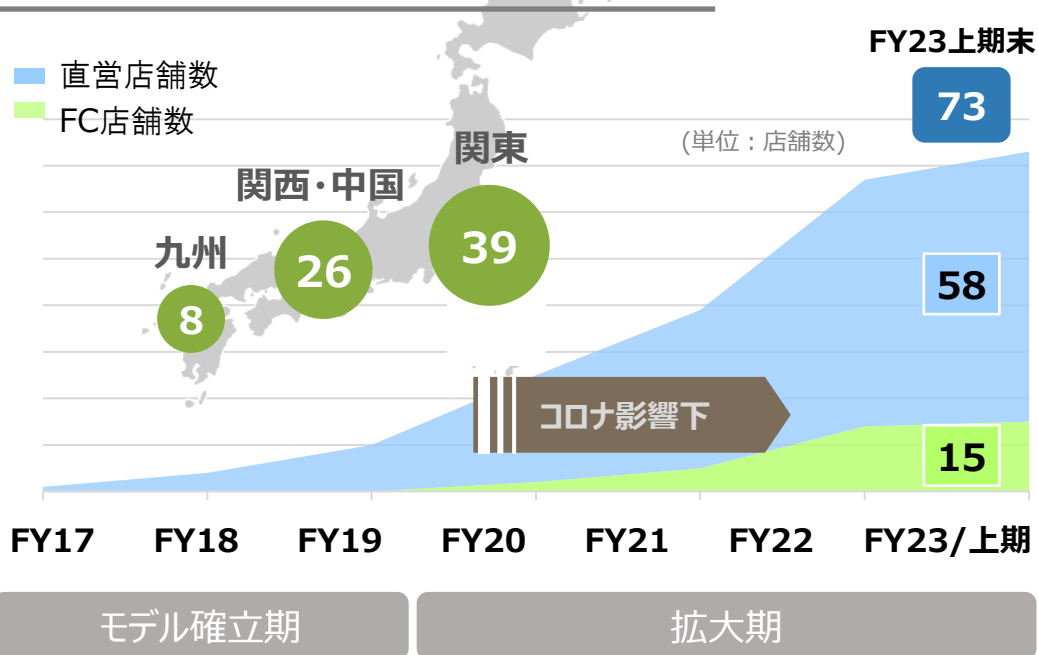
店数 **73** 店舗 (+8)

## 売上 コロナ前比 (vs. FY19)

売上 コロナ前比 上期平均比較



## 出店 (直営店+FC店)



# 參考資料

---



**FOOD & LIFE**  
COMPANIES

# 2023年9月期 業績予想 (再掲)

(単位: 百万円)

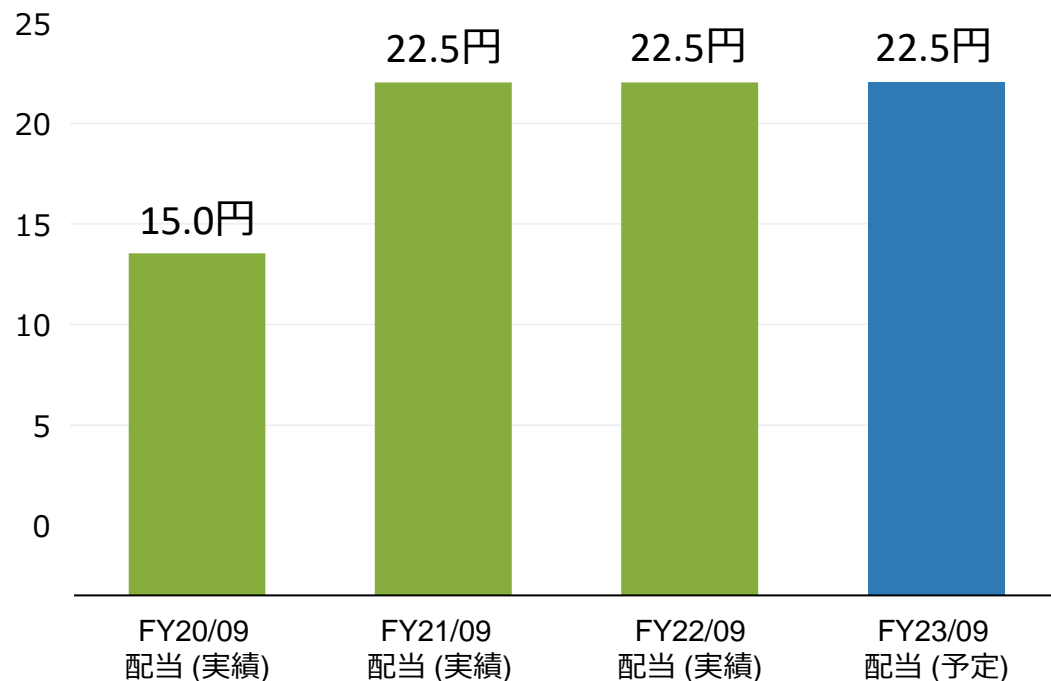
	FY19 実績	FY20 実績	FY21 実績	FY22 実績③	FY23 業績予想④	成長率 ④/③
売上収益	199,088	204,957	240,804	281,301	320,000	13.8%
営業利益	14,546	12,061	22,901	10,123	11,000	8.7%
営業利益 %	7.3%	5.9%	9.5%	3.6%	3.4%	▲0.2pt
税前利益	14,363	10,536	21,584	7,564	9,500	25.6%
税前利益 %	7.2%	5.1%	9.0%	2.7%	3.0%	0.3pt
当期利益	9,959	6,420	13,119	3,621	6,000	65.7%
当期利益 %	5.0%	3.1%	5.4%	1.3%	1.9%	0.6pt
1株当たり当期利益	85.81	55.64	113.61	31.16	51.87	20.71
既存店売上昨対 <sup>(1)</sup> (国内スシロー)	107.4%	94.9%	104.3%	96.6%	104.0%	7.4pt
出店数	45	70	388 *京樽除くと101	116	100~110	—
原価率	48.1%	47.4%	45.9%	46.3%	45.0%	▲1.3pt
従業員給付費用率	27.5%	28.3%	28.2%	28.2%	28.4%	0.2pt
その他販管費	16.7%	17.9%	19.9%	20.9%	22.6%	1.7pt
その他収益・費用率 <sup>(2)</sup>	▲0.3%	▲0.6%	3.5%	▲1.0%	▲0.6%	0.4pt

[Note] (1) 既存店売上昨対を除き、全て連結に係る数値・指標を記載 (2) 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

# 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）
- FY22/9と同様にFY23/9においても1株22.5円の配当を予定（配当総額26億円）



## 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
- ネット注文・デリバリーではご利用頂けません。

# [連結] 財務状況

## 連結財政状態計算書

(単位:百万円)	FY22/9	FY23/上期	増減
<b>流動資産</b>	67,993	67,953	▲40
[現預金]	[50,637]	[48,087]	[▲2,550]
<b>非流動資産</b>	263,990	269,141	5,151
[のれん]	[30,371]	[30,371]	[－]
<b>資産</b>	331,982	337,094	5,111
<b>流動負債</b>	54,067	77,749	23,682
[借入金]	[4,009]	[23,993]	[19,984]
<b>非流動負債</b>	212,781	193,807	▲18,974
[社債及び借入金]	[88,923]	[66,952]	[▲21,971]
<b>負債</b>	266,848	271,556	4,708
<b>資本</b>	65,134	65,538	403
<b>負債資本</b>	331,982	337,094	5,111
<b>自己資本比率</b>	19.3%	19.1%	▲0.2pt
<b>Net Debt/EBITDA</b>	2.0x	2.2x	0.2x

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)	FY22/上期	FY23/上期	増減
<b>営業CF</b>	16,665	19,171	2,506
<b>投資CF</b>	▲8,801	▲8,202	559
<b>財務CF</b>	20,262	▲12,939	▲33,201
<b>キャッシュ増減</b>	28,542	▲2,550	▲31,092

### ■連結BS

資産：(主な増加)有形固定資産(主な減少)現預金  
 負債：(主な増加)営業債務及びその他の債務、リース負債  
 (主な減少)社債及び借入金(この内、非流動から流動への振替19,984)  
 資本：(主な増加)四半期利益(主な減少)配当支払

### ■連結CF

営業CF：営業債権等増減額FY22/上期比45億円減少、税前利益44億円減少  
 法人所得税支払額/還付額FY22/上期比81億円増加  
 投資CF：出店/省人化投資継続により投資支出増加(海外投資比率50%超)  
 財務CF：FY22/上期は長期借入による収入340億円あり

### ■経営指標

自己資本比率、NetDebt/EBITDA共に横ばい(直近12カ月EBITDA実績値を使用)  
 ROEについてはFY22実績 5.7% → FY23(見込み) 9.3%と改善を想定

# [全社] 国内・海外の店舗数推移

			FY22 期末 店数	FY23/Q2			期末 店数
				OPEN	CLOSE	増減	
外食	スシロー	日本	626	13	1	12	638
		韓国	9	-	-	-	9
		台湾	30	5	-	5	35
		香港	17	3	-	3	20
		シンガポール	9	-	-	-	9
		タイ	11	3	-	3	14
		中国大陸	9	12	-	12	21
		広州	8	5	-	5	13
		深圳	1	4	-	4	5
		成都	-	3	-	3	3
		杉玉 <sup>(1)</sup>	日本	67	8	2	6
		海外	1	1	-	1	2
	みさき <sup>(2)</sup>	日本	103	4	8	▲ 4	99
テイクアウト	スシロー	日本	18	-	1	▲ 1	17
		海外	2	-	-	-	2
	京樽 <sup>(3)</sup>	日本	124	2	9	▲ 7	117
	マルチブランド	日本	35	2	6	▲ 4	31
その他 <sup>(3)</sup>			22	1	1	-	22
<b>全社 計</b>			<b>1083</b>	<b>54</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>1109</b>

[Note] (1) 「杉玉」は、FC店舗数を含む (2) 「みさき」は、回転すしみさき、すし三崎丸、すしみさき、立ち食いすしみさき、を含む  
(3) FY22期末店舗数の集計方法に変更があり、「京樽」と「その他」の数字を修正しています。



**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、その後に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。