



さとバール
SatoBar

998 【お一人様】
円(+税)

平日(月～金)の終日と土曜日の開店～15時まで

1,198 【お一人様】
円(+税)

土曜日の15時以降と日曜・祝日・特定日
※料理・デザートをご注文時の価格

お酒は二十歳になってから
飲み過ぎに注意

順次店舗 拡大中!

washtoku SATO 和食 さと Japanese Restaurant

SRSホールディングス株式会社

2018年3月期第2四半期 決算説明資料

(証券コード:8163)

平成29年11月8日

目次

2018年3月期第2四半期 決算概要 および業績予想の修正

業績ハイライト	4
損益計算書	5
営業利益増減分析	6
既存店推移	7
業態別店舗数	8
連結業績予算修正	9

事業別施策進捗状況

和食さと、さん天	11
長次郎・CHOJIRO、宮本むなし、かつや	12
その他施策	13
さとバル・さとカフェ	14
さん天事業の課題と今後の展開	15

中期経営計画と未来展望

SRSピラミッド	17
中期経営計画差異	19
SRSグループの未来展望	20

Appendix

ホールディングス体制への移行	22
未来オペレーション創造開発部について	24
貸借対照表(BS)	25



2018年3月期第2四半期 決算概要 および業績予想の修正

◆ 売上高 216億95百万円 前期比 +14億03百万円 +6.9%

- ・ すし半業態の事業譲渡による減少影響があったものの、
M&A(「宮本むなし」の4月～9月の売上高約15億円)および新規出店により増収

◆ 営業利益 2億60百万円 前期比 +2億00百万円 経常利益 2億56百万円 前期比 +3億91百万円

- ・ 前期M&Aアドバイザー費用が無くなったこと、および増収により営業利益増益
- ・ さらに前期に発生した為替差損が為替差益に転じたことにより、経常利益も改善

親会社株主に帰属する

◆ 四半期純利益 2億15百万円 前期比 +7億26百万円

- ・ すし半業態の事業譲渡による子会社売却益2億84百万円を計上

2018年3月期第2四半期 損益計算書(PL)

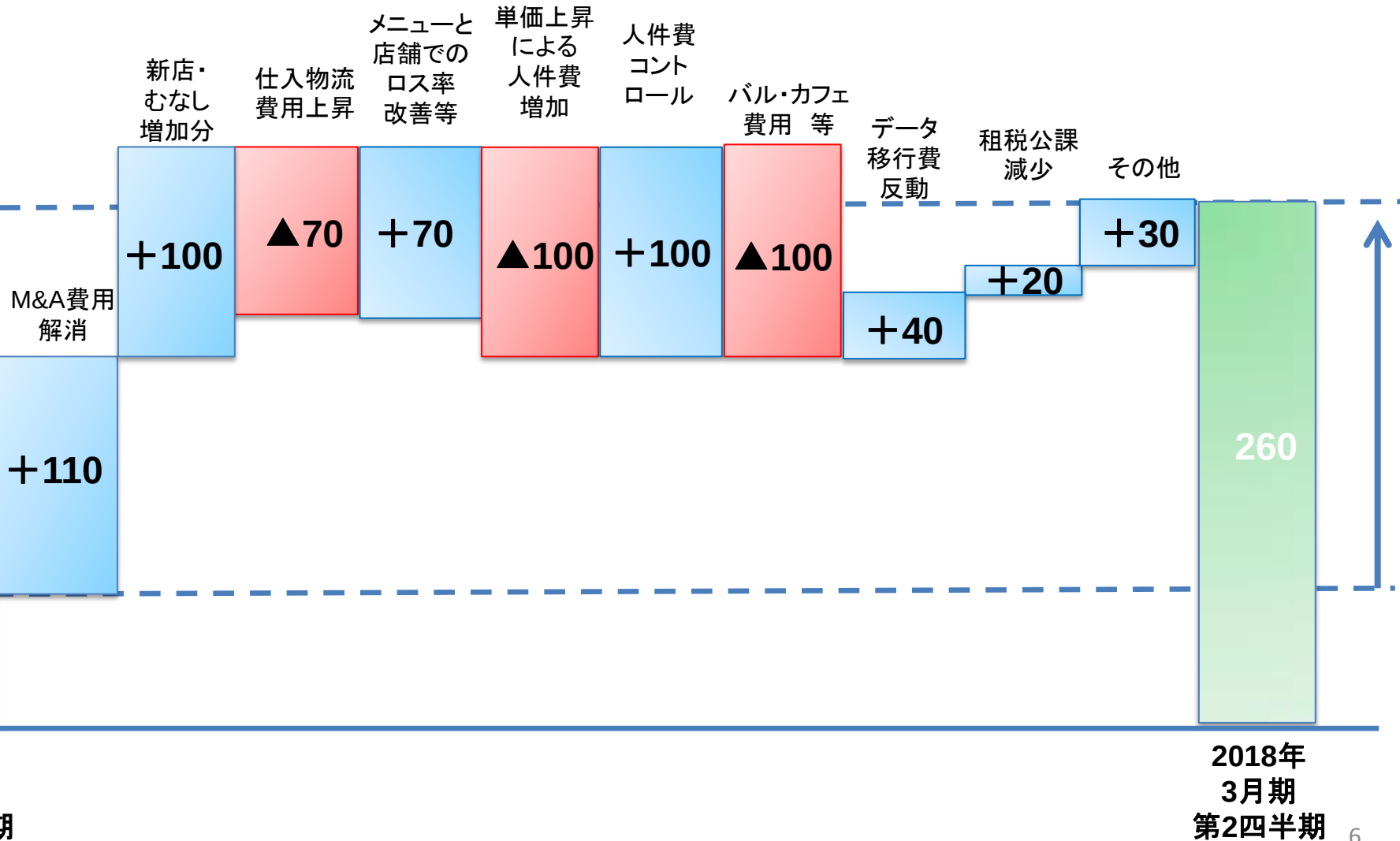
計画比: 減収・減益

- ・ 天候の影響等により、主力業態の既存店売上高が弱含みで推移し、また、和食さと業態の「さとバル・さとカフェ」の前倒し導入に伴う改装休業の増加により、売上高は予算未達となった
- ・ ロス削減等により、荒利益率は予算並みとなったが、売上高未達の影響が大きく、営業利益は予算を下回った

単位：百万円	2018年3月期第2四半期				(参考) 2017年3月期 第2四半期
	計画	実績	計画比	計画差	実績
売上高	22,000	21,695	98.6%	▲305	20,291
営業利益	450	260	57.7%	▲190	59
経常利益	400	256	64.0%	▲144	▲134
親会社株主に帰属する 四半期純利益	280	215	76.7%	▲65	▲511

2018年3月期第2四半期 営業利益増減分析

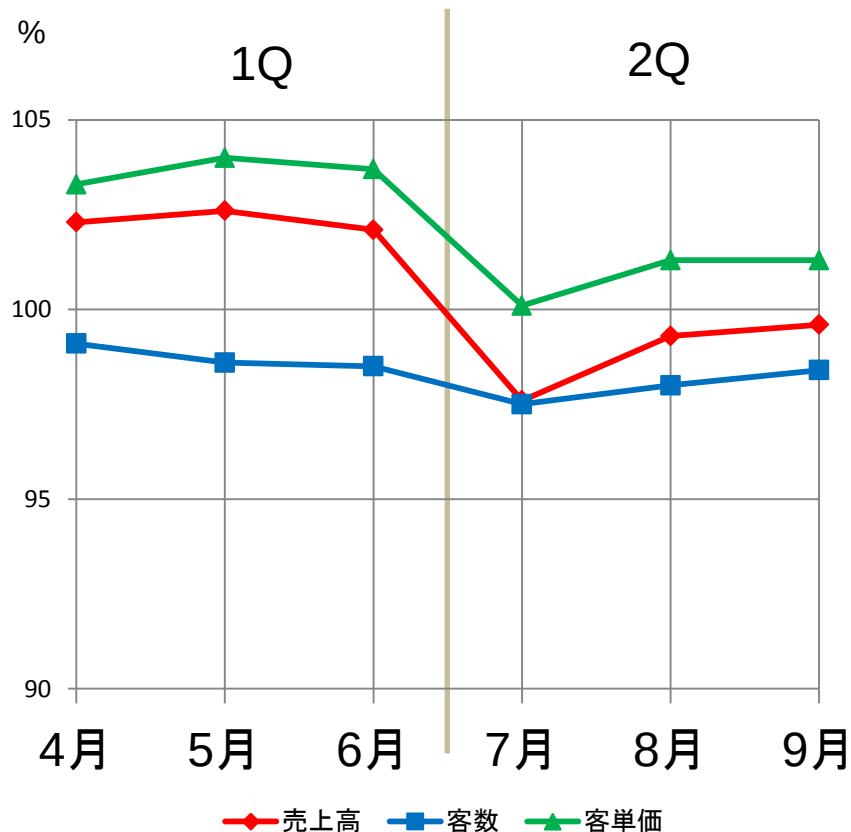
単位：百万円



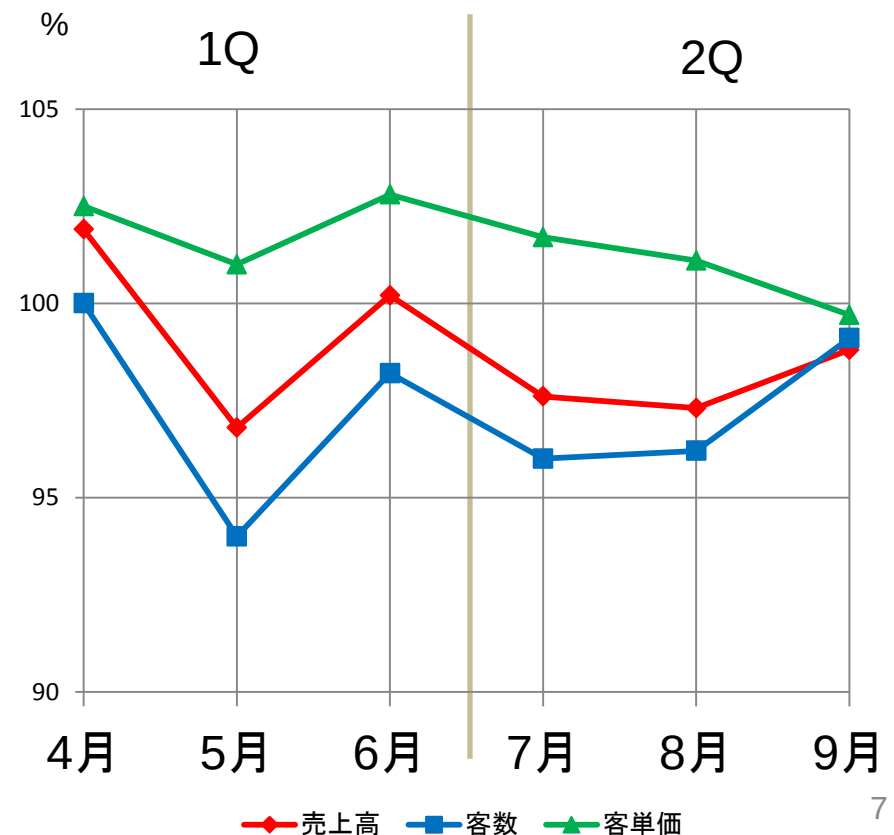
2018年3月期第2四半期 既存店業績の推移

- ・「和食さと」は、8月はフェア商品、9月は食べ放題商品の販売数増加により、客単価前年越えを維持
- ・「にぎり長次郎」は、接客サービスの教育徹底等により、客数が回復傾向。客単価は期間限定商品等の販売好調により前年越えを維持
- ・また、8月・9月は台風による売上減の影響があった

【和食さと】曜日特性修正後 既存店前年比



【にぎり長次郎】曜日特性修正後 既存店前年比



2018年3月期第2四半期 業態別店舗数

	2017年 3月期末 店舗数	2018年3月期 第2四半期累計		2018年3月期 第2四半期末 店舗数	2018年3月期 出店計画(②)	2018年3月期 第2四半期累計 契約済店舗数(③)		出店進捗率 【(①+③)÷②】
		出店(①)	閉店					
和食さと	202	1	1	202	2	0		50%
さん天	40 (1)	—	—	40 (1)	13 (5)	7	(1)	54%
にぎり長次郎・ CHOJIRO	57	1	—	58	3	0		33%
宮本むなし	69 (7)	—	3	66 (6)	1	1		100%
かつや	36 (19)	2(※)	3	35 (16)	5 (3)	1	(1)	20%
夫婦善哉	1	—	—	1	—	—		—
宅配すし (にぎり忠次郎・都人)	21 (14)	—	—	21 (14)	—	—		—
すし半	13	—	13	—	—	—		—
海外店舗	6 (4)	—	—	6 (4)	1	1		100%
グループ計	445 (45)	4	20	429 (41)	25 (8)	9	(2)	44%

()はFC・のれん分け・海外合弁会社店舗数

※かつやの出店2店舗は、FC店舗の直営化のため、進捗率には含んでおりません

出店:和食さと1店舗(常滑店)、にぎり長次郎1店舗(伊丹店)、契約済店舗9店舗(出店進捗率44%)

閉店:和食さと1店舗(草加花栗店)、宮本むなし3店舗(藤井寺駅前店、南海堺東駅前店、

阪急池田駅前店)、かつや1店舗(堺中央環状店)、

すし半13店舗(平成29年4月1日事業譲渡)

2018年3月期 連結業績予想修正

単位:百万円

	2017年3月期 実績	2018年3月期 当初業績予想	前期差	2018年3月期 業績予想修正	修正 差異	修正後 前期差
売上高	43,354	45,000	+1,646	44,000	▲1,000	+646
営業利益	405	1,100	+695	750	▲350	+345
経常利益	416	1,100	+684	700	▲400	+284
親会社株主に 帰属する 当期純利益	▲234	450	+684	270	▲180	+504

2018年3月期 業績予想修正理由

- ・ 上半期実績を鑑み、既存店売上高を保守的に見積もり、売上高予算を下方修正
- ・ 厨房機器の導入によるロス率の削減など経費削減を継続するものの、海産物・米・アルコールなどの主要食材の価格上昇影響も見込まれるため、営業利益を下方修正



事業別施策進捗状況

	主要項目	施策内容／進捗状況
1	和食さと	◆「さとバル & さとカフェ」の全店導入 ① セルフ式ドリンクバー・アルコールバーを設置し、お値打ち価格で飲み放題を販売、新たな利用動機を取り込み ① 洗練されたデザインの設備で、新しい「和食さと」のブランディング戦略を展開 →第2四半期末時点、176店舗導入済 ◆うどんつゆディスペンサーおよびだしディスペンサー導入 →品質の向上・安定、作業性の改善、荒利益率の改善等
2	さん天	◆専任者を設置し、本格的にFC開発に着手 →現在、加盟企業2社（愛知、徳島） →FC2号店を徳島市に2018年1月開店予定） →FCは関西・関東・東海・山陽・四国が重点エリア ◆マーケティング強化（海老天丼390円の価格訴求力を維持、新ジャンル商品開発も着手） →カレー商品、お子様メニュー拡充などのメニュー実験 →ファミリー層と若年層にアプローチ ◆多店舗化に向けた収益力の一層強化 →荒利益率・人件費率改善 ◆「さん天ステップアッププロジェクト」発足（詳細は15ページ）

2018年3月期 事業別施策の進捗状況

	主要項目	施策内容／進捗状況
3	にぎり長次郎・CHOJIRO	◆関西を中心に出店(関西グルメ回転寿司トップブランドを堅持) →1店舗出店済(8月5日 伊丹店【兵庫県】) ◆CHOJIRO法善寺店をインバウンド集客の旗艦店へ →グローバルサイトリニューアル(中国語・韓国語追加)、海外メディア等への露出継続 →団タメへの登録、法善寺丼の販売(動画も配信)
4	宮本むなし	◆既存イメージを一新する改装(明るく清潔感のある店内、客層の拡大) →第2四半期末時点、29店舗改装済→改装効果:売上5~7%UP ◆付加価値の高い新商品を投入(客単価、粗利益率の向上) →上半期で17アイテム投入(ハンバーグカツ、チーズチキンサルサ等) ◆8年ぶりの直営出店(第3四半期に出店予定) →様々な新設備導入、オープンキッチン、インバウンド対策等、新たなコンセプトで出店
5	かつや	◆関西での継続出店(直営・FC) →1店舗出店契約済 ◆既存店の収益力強化 →商品力の向上と料理提供時間の改善

2018年3月期 その他施策の進捗状況

	主要項目	施策内容／進捗状況
6	本社業務効率化	◆すし半事業譲渡によりMD部を中心とした効率化等が可能に →下期から予定
7	ガバナンス強化	◆コーポレートガバナンス統括部 設置(H29.4.1～) →4月1日、コーポレートガバナンス統括部を設置済 ◆監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行(H29.6.29～) →6月29日、監査等委員会設置会社へ移行済
8	組織再編	◆持株会社体制への移行(H29.10.1～) (経営戦略機能と事業執行機能の分離による意思決定の迅速化) →10月1日に持株会社体制へ移行済 ◆未来オペレーション創造開発部の新設(H29.10.1～) ①労働集約型からの脱却 ②人に頼らない店舗運営実現を目指す →生産性の向上と労務管理の徹底を両立する
9	海外事業	◆台湾3号店の出店(2018年3月予定) →これまでの海外店舗に無かったドリンク&デザートバーの導入、タッチパネルの導入、waiting system機能性向上等、新たなコンセプトで出店 ◆タイ3号店の出店(2018年予定)

11月までに一部店舗を除く197店舗に導入予定

→第2四半期末時点、176店舗導入済

- ①アルコール動機の取り込みによる売上および集客力のアップ
- ②セルフ式により店舗作業の軽減(ドリンク・アルコール提供作業削減等)
- ③サービス水準の向上(お待たせしない、テーブルチェック時間増加等)
- ④洗練されたデザインで、新しい「和食さと」のブランディング戦略を展開



WEB CM・さとバル・さとカフェの楽しみ方を、SNSの軽快なやりとりで紹介

さとバル SatoBar
120分飲み放題のセルフ式アルコールバー
自分だけの好きな量・飲み方で、お酒を楽しむことができます。

・キリン一搾り・精製(麦)・ウィスキー・梅酒・カシスキュール
・炭や果実ピーチ酒・サワー用ジン・さとカフェ など

ご利用時間 **120分**
※キリン一搾り・精製(麦)・ウィスキー・梅酒・カシスキュール
※炭や果実ピーチ酒・サワー用ジン・さとカフェ など

平日(月~金)の終日と 土曜の開店~15時まで	土曜の15時以降と 日曜・祝日・特定日
【お一人様120分】 998円(税込)	【お一人様120分】 1,198円(税込)
早品の場合 上記価格に+200円(税込)	

オリジナルカクテルを作ろう!
お好みのリキュールを
お好みの量
+
さとカフェドリンク各種

組合せ自由自在! 50種類以上が楽しめる、さとのドリンクバー!

さとカフェ SatoCafe
セルフ式ドリンクバー
さとカフェコーナーにてお好みのドリンクをお楽しみください

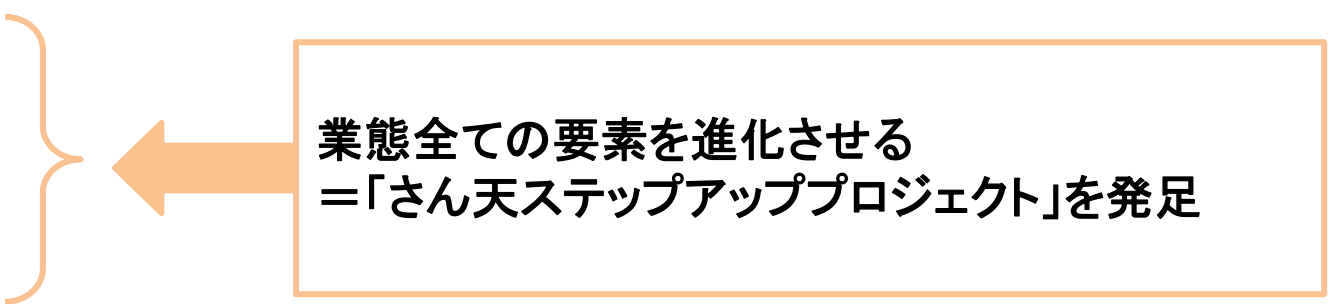
【大人お一人様】 238円(税込)	【子ども(小学生以下)お一人様】 100円(税込)
【大人お一人様】 358円(税込)	



➤ 課題

- ・ さん天事業は当社の成長エンジン最大の要
- ・ 今後もさん天事業が成長していくために、業態としてさらなる進化をしていく必要がある

- ①味・提供品質
- ②売価・品揃え
- ③システム・レイアウト
- ④サービス
- ⑤販売促進



業態全ての要素を進化させる
＝「さん天ステップアッププロジェクト」を発足

➤ さん天ステップアッププロジェクト

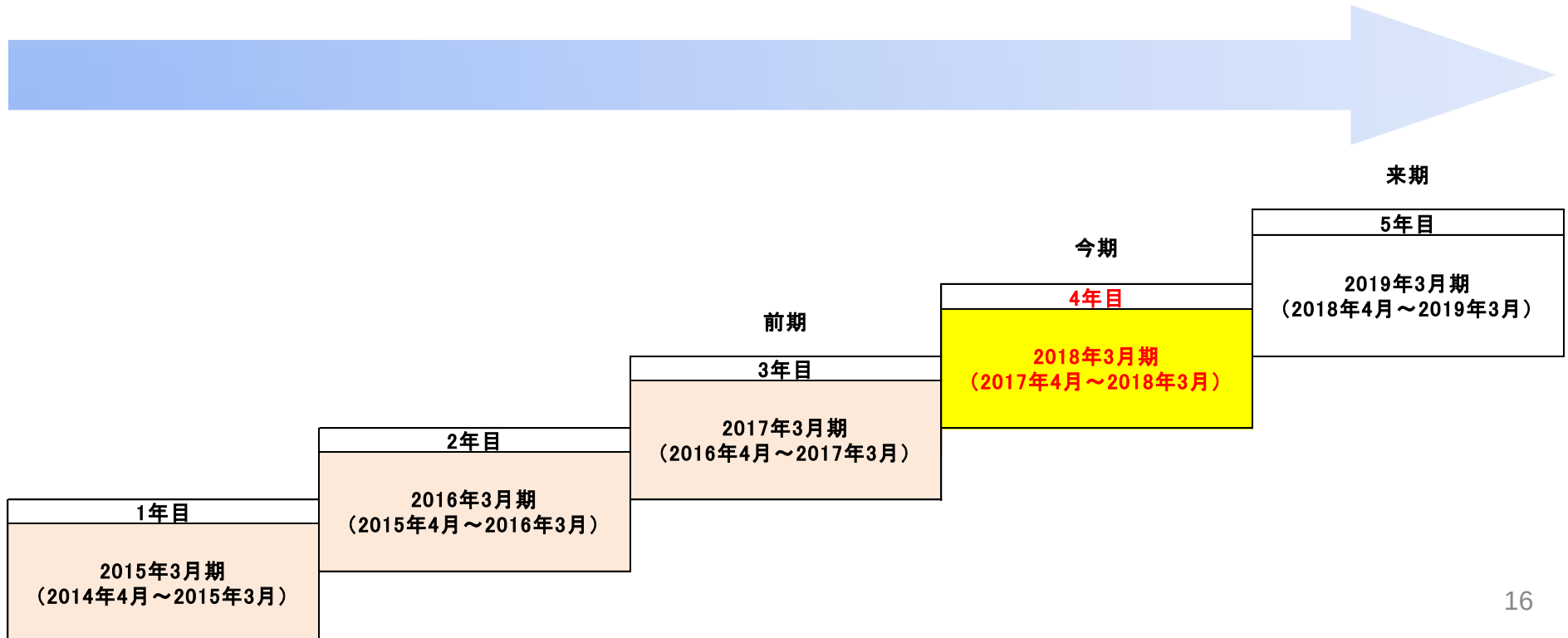
- ・ さん天事業部だけでなく、他業態の責任者もプロジェクトメンバーに加え、当社グループのノウハウと英知を結集
→商品力向上、プロモーション強化、販売システム改良を中心に進化させる

＜目指す方向性＞

- I. 最安価格単品390円を守りながら、リピート率UPと客層を拡大させる
- II. 店舗内オペレーションを一世代先に進化させる
- III. 今期中に実験を開始。来期中に新型の店舗を出店する

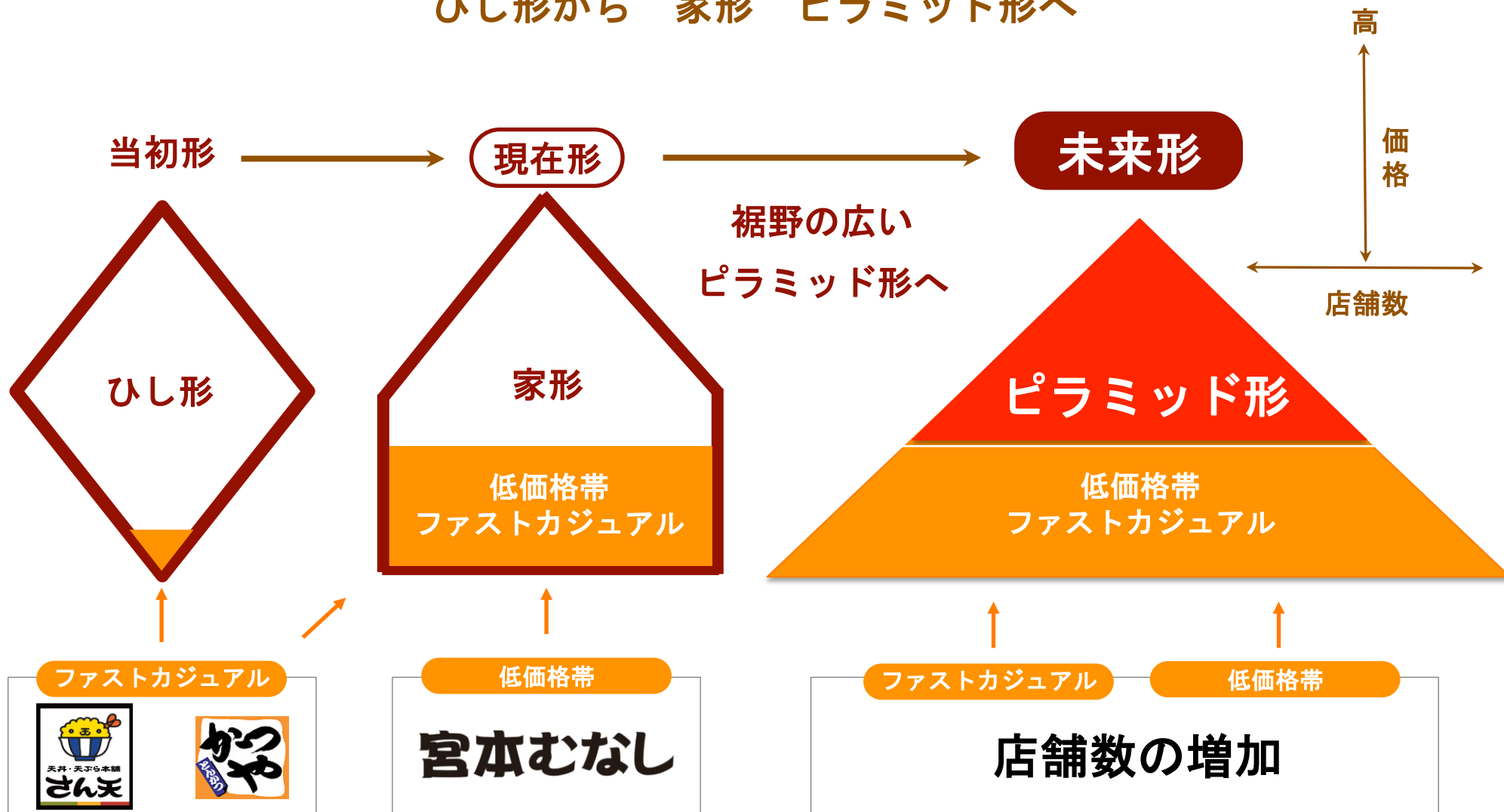
中期経営計画と 未来展望

5カ年中期経営計画(2014年発表)

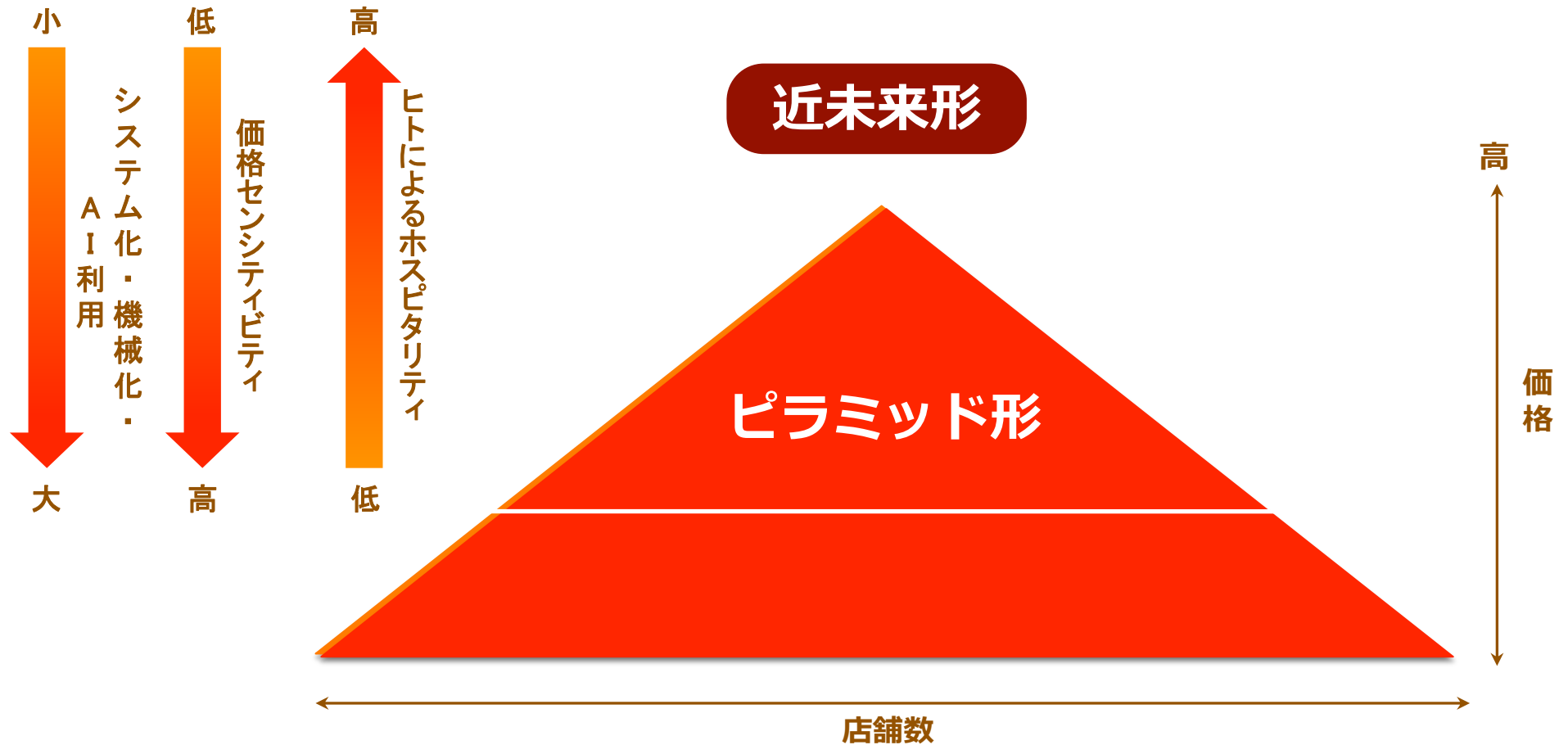


近未来の店舗構成：ひし形からピラミッド形へ

ひし形から 家形 ピラミッド形へ



近未来の店舗構成：ひし形からピラミッド形へ



中期経営計画差異(3年目実績)

単位:百万円	中期経営計画 (2017年3月期)	2017年3月期 実績	計画差	計画比
売上高	44,700	43,354	▲1,346	97.0%
営業利益	1,500	405	▲1,095	27.0%
経常利益	1,400	416	▲984	29.7%
当期純利益	550	▲234	▲784	—



・主力業態の既存店売上高が計画以上に推移



・ファストカジュアル業態の出店遅れ

店舗数 (計画)462店舗 →(実績)445店舗 差▲17店舗

・人件費の増加(売上比約3P、金額約12億円増加)

労務環境整備費等約5億円、単価上昇5億円、その他社会保険料等2億円

(当社独自の分析による試算)



今後も労働単価の上昇が予想される中、いかに生産性を高め続けることができるのか？

和食レストラングループ世界一を目指して ～まずは西日本から～

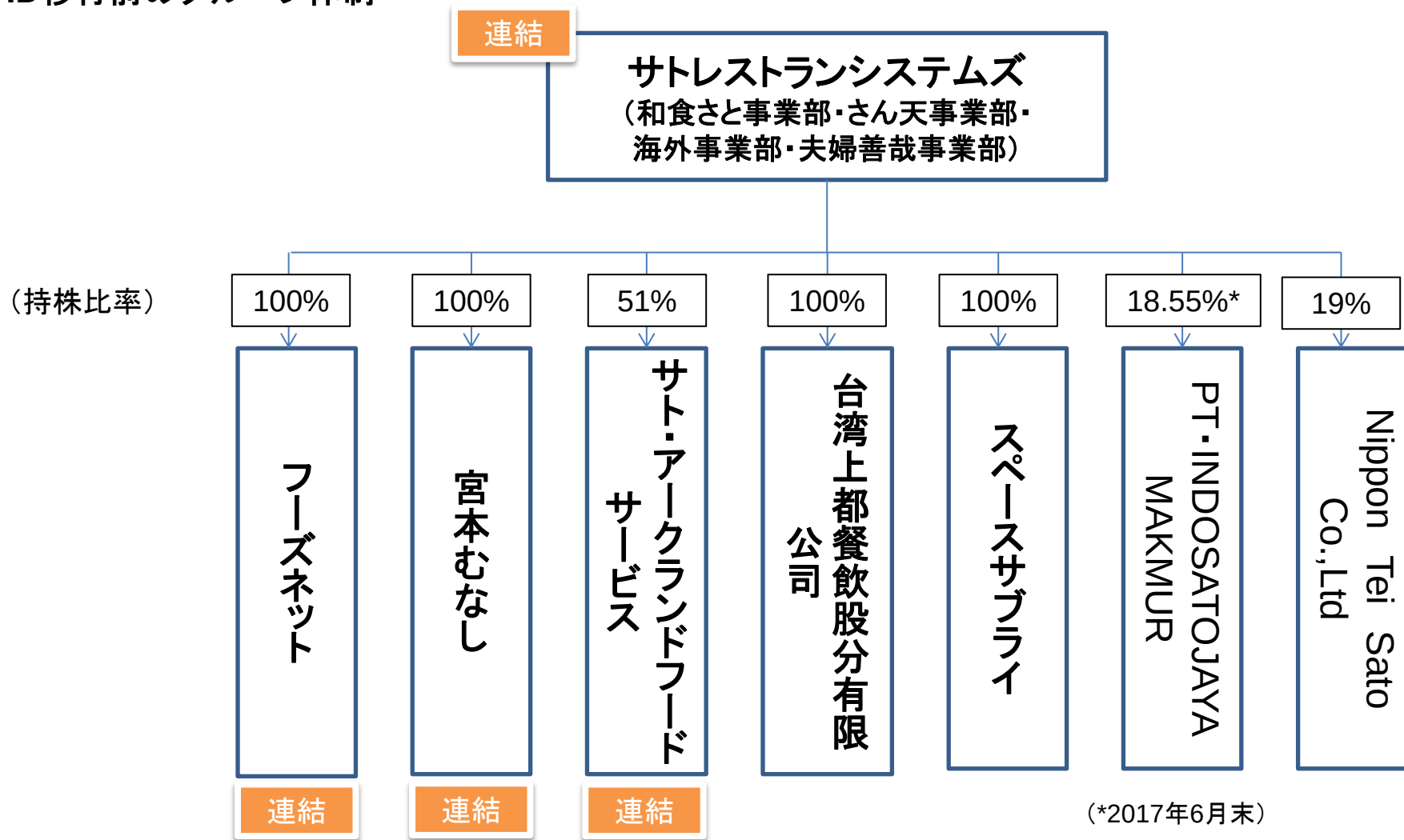
- 各事業の自立(HD化により、独立・自律的成長を目指す)
 - ・ 全事業100店舗達成を目指して成長を！
(まずは、それぞれの業態として少なくとも西日本一に)
 - ・ すべての事業の共通課題→生産性(収益性)の向上→
未来オペレーション創造開発部の創設 → 目的は何か？
労働集約型からの脱却・共通作業(レジ・洗い場等)の合理化
 - ヒトにより付加価値をつけにくいこと・ヒトがやるより
正確かつ精度高く実施できること→機械等への資本投入
 - ヒトがやるべきこと(絞った上で)→教育への資本投入
(売価での競争力を高めるためには労働集約型からの脱却が必須)
- M&Aによる事業拡大・収益性の向上
 - ・ ピラミッドの土台となる事業を中心に買収
 - ・ グループとして西日本を中心に、プレゼンスを高める
- 世界挑戦の継続
- 成長と集約によるSRS HDの業務効率化(収益性の改善)



Appendix

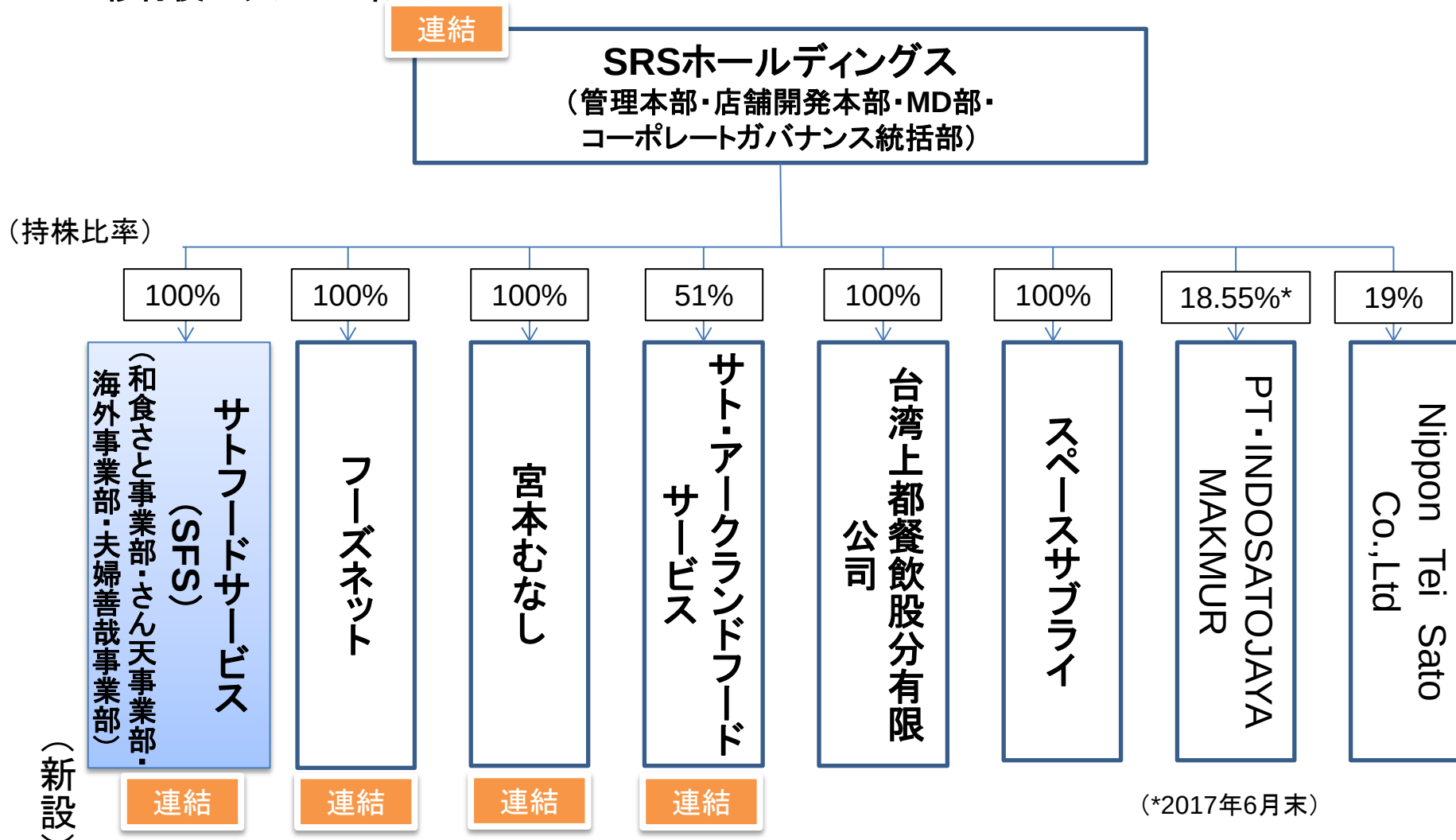
HD体制への移行について

HD移行前のグループ体制



HD体制への移行について

HD移行後のグループ体制



➤ 設立の狙い

- ・ 店舗における、生産性の向上・少人数オペレーションの構築を目的とする
システム・機器を開発・導入を実現する
- このシステムの導入により、今後も続くと予想される人件費の上昇、人手不足に対応



まずは・・・

従業員作業およびお客様の店舗での行動を洗い出し、どの分野であればシステム化や機械化が可能かを検討

従業員作業・・入店受付、案内、予約対応、会計、洗い場、従業員教育etc...

お客様の行動・・店舗の空き状況確認、入店受付、注文、会計etc...

店舗・従業員・お客様が連動したシステム構築を目指す



➤ 当面の活動計画

- ・ 入店時のオペレーションのシステム化(入店受付、案内等)→例: AIによる受付対応
- ・ 退店時のオペレーションのシステム化(会計等)→例: 自動精算機
- ・ 従業員作業のシステム化(洗い場、教育等)→例: 全自動洗浄機

貸借対照表(BS)

単位: 百万円

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	2018年3月期 第2四半期	増減
流動資産	10,906	12,232	+1,325
固定資産	20,449	18,362	▲2,086
流動負債	7,592	7,285	▲307
固定負債	9,565	9,017	▲547
純資産	14,284	14,389	+104
総資産	31,443	30,692	▲750

流動資産・・・すし半事業の売却譲渡金による現金の増加等

固定資産・・・すし半事業の売却による土地の減少等



お問い合わせ先

SRSホールディングス株式会社
企画総務部（夏井、古部、大田）

TEL: 06-7709-9977

メールアドレス：873@sato-rs.jp

本資料に掲載されている業績予想は、本プレゼンテーション時において入手可能な情報に基づき判断した見通しです。
この中には、多分に不確定要素が含まれており、様々な要因によりこれら業績等に関する見通しとは大きく異なることがあります。
以上の前提をご理解いただき、投資に関する決定をされる場合にはご自身の判断で行われるようお願いいたします。