



SRSホールディングス株式会社

2018年3月期決算、新中期経営計画説明資料

(証券コード: 8163)

2018年5月17日¹

2018年3月期 決算概要

業績ハイライト	4
損益計算書	5
売上高・営業利益 増減分析	6
主力業態 既存店推移	7
業態別店舗数	8

事業別施策 進捗状況

和食さと、さん天	10
長次郎・CHOJIRO、宮本むなし、かつや	11
その他施策	12

2019年3月期 業績予想

連結業績予想	14
売上高・営業利益 増減分析	15
業態別出店計画	16
事業別主要施策	17

前 中期経営計画の振り返り

前 中期経営計画期間の実績	19
---------------	----

新 中期経営計画

経営哲学・経営方針・経営ビジョン	22
環境認識・方針	23
中核骨子	25
定量目標	28
取組み、施策	29

Appendix

業種業態別主要プレイヤーと店舗数	37
貸借対照表	38
キャッシュフロー計算書	39



2018年3月期 決算概要

◆ 売上高 441億55百万円 前期比 +8億0百万円 +1.8%

- すし半業態の事業譲渡による減収影響があったものの、前期グループ化した宮本むなし業態の売上高増、およびさん天業態等の新規出店もあり増収

◆ 営業利益 7億41百万円 前期比 +3億35百万円 経常利益 5億92百万円 前期比 +1億75百万円

- 子会社収益の増加、および前期計上したM&Aアドバイザリー費用がなくなったこと等により、営業利益、経常利益ともに増益

親会社株主に帰属する

◆ 当期純利益 1億08百万円 前期比 +3億42百万円

- すし半業態の事業譲渡による子会社株式売却益2億84百万円を計上したこと等により増益

2018年3月期 損益計算書(PL)

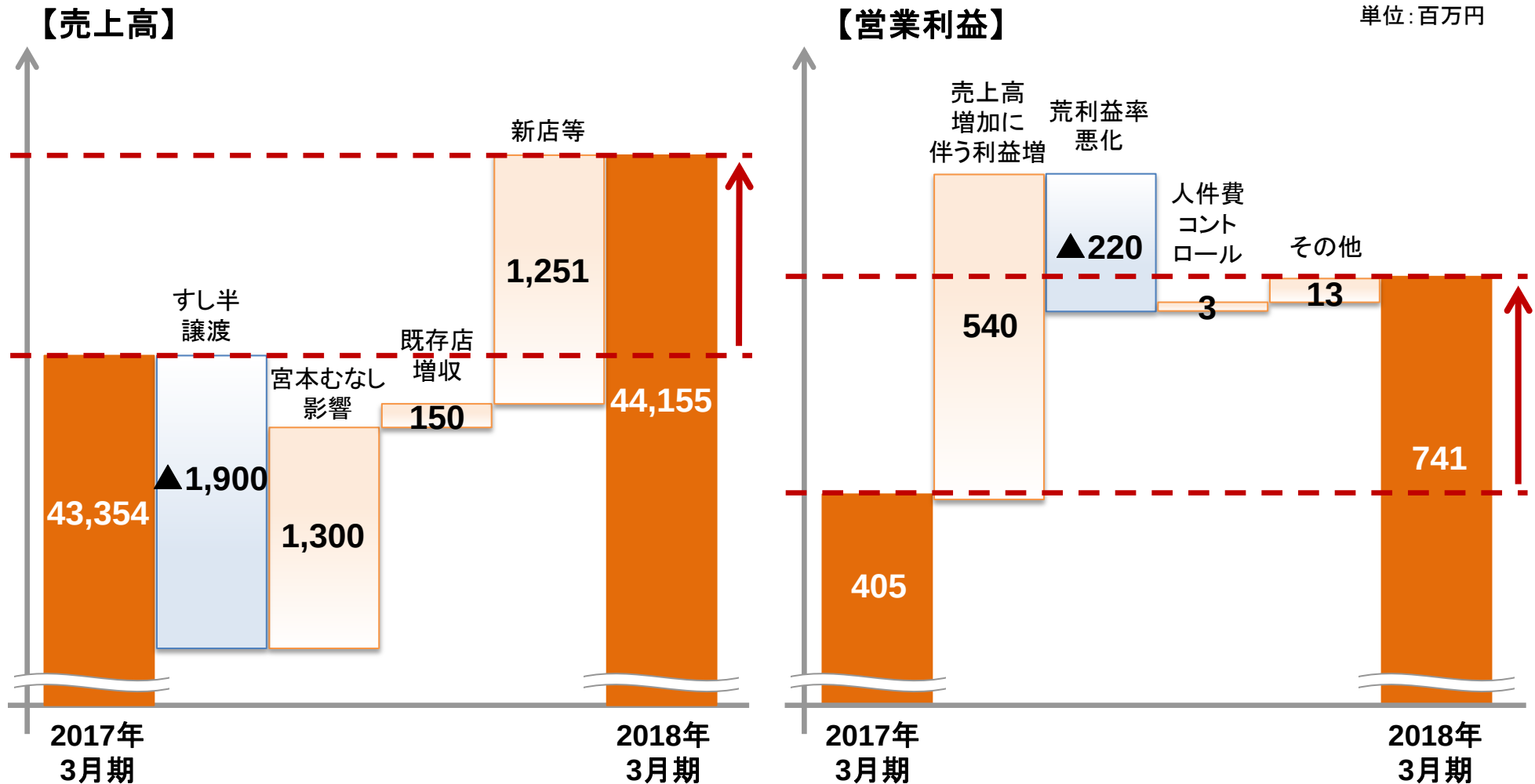
計画比:増収・減益

- 売上高は計画を上回ったが、営業利益は人件費、水光熱費等の上昇、および台湾子会社を当連結会計年度より重要性が増したため、連結の範囲に含めたことから、計画を下回った
- 経常利益は円高による為替評価損計上により、当期純利益は事業用資産等における減損損失計上により、計画を下回った

単位：百万円	2018年3月期				(参考) 2017年3月期
	計画	実績	計画比	計画差	実績
売上高	44,000	44,155	100.4%	+155	43,354
営業利益	750	741	98.8%	▲8	405
経常利益	700	592	84.7%	▲107	416
親会社株主に帰属する 当期純利益	270	108	40.2%	▲161	▲234

2018年3月期 売上高・営業利益増減分析

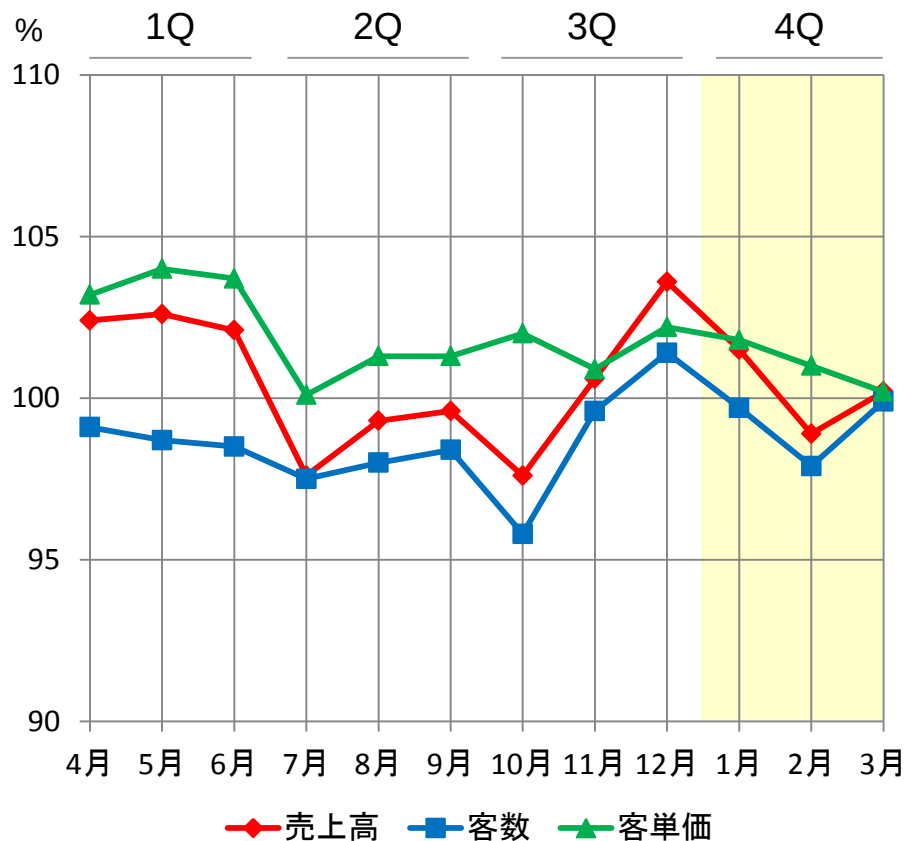
- 食材原価の上昇等により荒利益率は前期比悪化するも、前期グループ化した宮本むなし業態の売上高増やさん天業態等の新規出店等による売上増加により、増収増益を達成



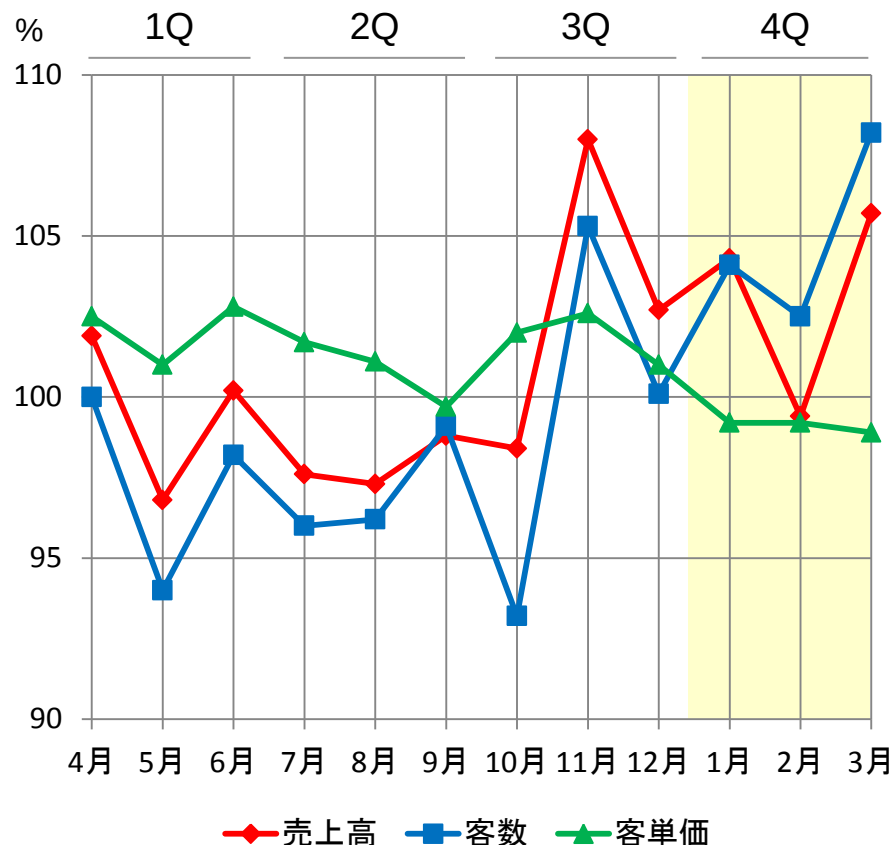
2018年3月期第4四半期 主力業態 既存店推移

- 和食さとは、食べ放題「さとしゃぶ・さとすき」の販売数が増加、導入が完了したアルコールバー・ドリンクバー「さとバル・さとカフェ」は新たな飲み放題のスタイルとしてお客様へ浸透し、販売数増加傾向
- にぎり長次郎は前年の反動により客単価は下回るも、客数増加により売上高は大きく伸長

【和食さとは】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 業態別店舗数

	2017年3月期	2018年3月期			
	期末店舗数	出店計画	出店実績	閉店	期末店舗数
和食さと	202	2	1	3	200
さん天	40 (1)	13(5)	6(1)	—	46 (2)
にぎり長次郎・CHOJIRO	57	3	1	1	57
宮本むなし	69 (7)	1	2	5(1)	66 (6)
かつや	36 (19)	5(3)	3※①	3(3)	36 (16)
夫婦善哉	1	—	—	—	1
宅配すし (にぎり忠次郎・都人)	21 (14)	—	—	1(1)	20 (13)
すし半※②	13	—	—	13	— —
海外店舗	6 (4)	1	—	—	6 (4)
グループ計	445 (45)	25(8)	13(1)	26(5)	432 (41)

()はFC・のれん分け・海外合併会社店舗数

※①かつやの出店数の内2店舗は、FC店舗の直営化

※②すし半は2017年4月1日に事業譲渡



事業別施策 進捗状況

2018年3月期 事業別施策進捗状況

#	主要項目	施策内容／進捗状況
1		◆ 「さとバル・さとカフェ」の全店導入 ✓ 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 ✓ 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3四半期末までに197店舗導入済（導入完了） - お客様に浸透し、販売数増加傾向続く
2		◆ 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 → 2018年3月末までに全店導入済 ◆ 専任者を設置し、本格的にFC開発に着手 ✓ FCは関西・関東・東海・山陽・四国が重点エリア → 現在、加盟企業2社（愛知、徳島） - FC2号店を徳島市に2018年1月25日開店（四国初出店） ◆ マーケティング・収益力の一層強化 → お子様メニューやネギチャーシュー丼等導入し、ファミリー層と若年層にアプローチ → 投入時間コントロール等により人件費率は改善傾向 ◆ 「さん天ステップアッププロジェクト」発足 ✓ SRSグループの成長エンジンの要として、収益性を向上させ、業態をさらに進化させる → 2月より、既存店でメニュー構成や店舗レイアウト等を変更した実験を開始

2018年3月期 事業別施策進捗状況

#	主要項目	施策内容／進捗状況
3		◆ <u>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)</u> → 1店舗出店済(8月5日 伊丹店【兵庫県】)
		◆ <u>CHOJIRO法善寺店をインバウンド集客の旗艦店へ</u> → 大阪周遊パス等、観光雑誌へのクーポン掲載による集客(月100件以上の利用者) 3階個室を利用した団体客受け入れ(ツアー会社と連携も行い、送客数増加) 上記販促効果等により客数増加傾向が続く
		◆ <u>様々な販促活動による集客力強化</u> → 季節イベントメニュー販売、SNS連動テレビCMキャンペーン等実施
4		◆ <u>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)</u> → 第2四半期末時点、29店舗改装済(2018/3期予定分完了)。改装効果:売上5~7%UP
		◆ <u>付加価値の高い新商品を投入(客単価、荒利益率の向上)</u> → 4~12月の期間で19アイテム投入(ハンバーグカツ、チーズチキンサルサ等)
		◆ <u>新規出店</u> → 12月20日に「天神橋筋3丁目店」を出店(8年ぶりの直営出店) → 3月4日に「JR寺田町駅前店」を出店(SRSグループ入り後2店舗目)
5		◆ <u>関西での継続出店(直営・FC)</u> → 1店舗出店(12月22日 宝塚店)
		◆ <u>既存店の収益力強化</u> → 商品力の向上と料理提供時間の改善を継続

2018年3月期 事業別施策進捗状況

#	主要項目	施策内容／進捗状況
6	本社業務効率化	◆ <u>すし半業態の事業譲渡によりMD部を中心とした効率化等が可能に</u>
7	ガバナンス強化	◆ <u>コーポレートガバナンス統括部 設置(H29.4.1～)</u> → 4月1日、コーポレートガバナンス統括部を設置済 ◆ <u>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～)</u> → 6月29日、監査等委員会設置会社へ移行済
8	組織再編	◆ <u>持株会社体制への移行(H29.10.1～)</u> ✓ 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 ◆ <u>未来オペレーション創造開発部の新設(H29.10.1～)</u> ✓ 労働集約型からの脱却、より効率的な店舗運営実現(生産性向上と労務管理の徹底両立) → AIによる店舗受付対応システム等を検討中
9	海外事業	◆ <u>台湾</u> → 3号店出店予定(2018年6月)、4号店出店予定(2018年7月) 3号店はこれまでの海外店舗に無かったドリンク&デザートバーやタッチパネル等導入予定 ◆ <u>タイ</u> → フードコート用の新業態「さと丼(丼専門店)」を出店(2018年4月末)



2019年3月期 業績予想

2019年3月期 連結業績予想

単位: 百万円

	2018年3月期 実績	2019年3月期 業績予想	前期差
売上高	44,155	46,000	+1,845
営業利益	741	1,000	+259
経常利益	592	1,000	+408
親会社株主に帰属する 当期純利益	108	200	+92

2019年3月期 業績予想の主な前提条件

【売上高】

既存店増収+700、新店+1,650、閉店▲505

【利益】

営業利益率 2.1% (前期比0.5P改善)

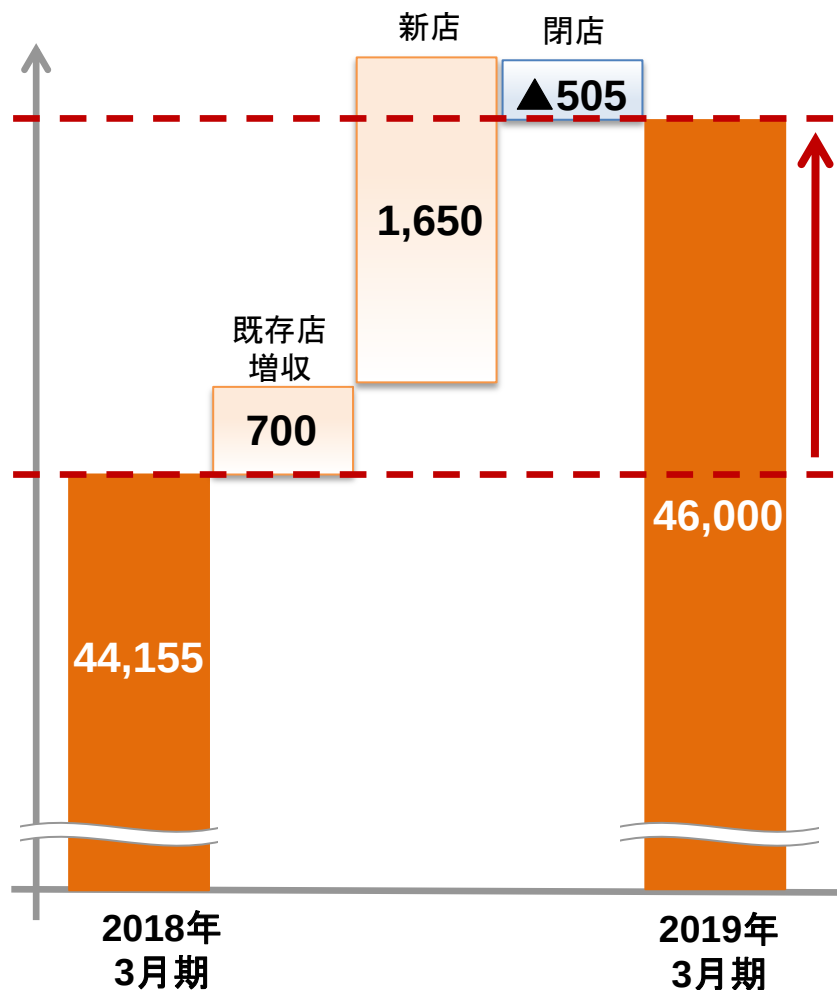
【出店】

出店計画 37店舗

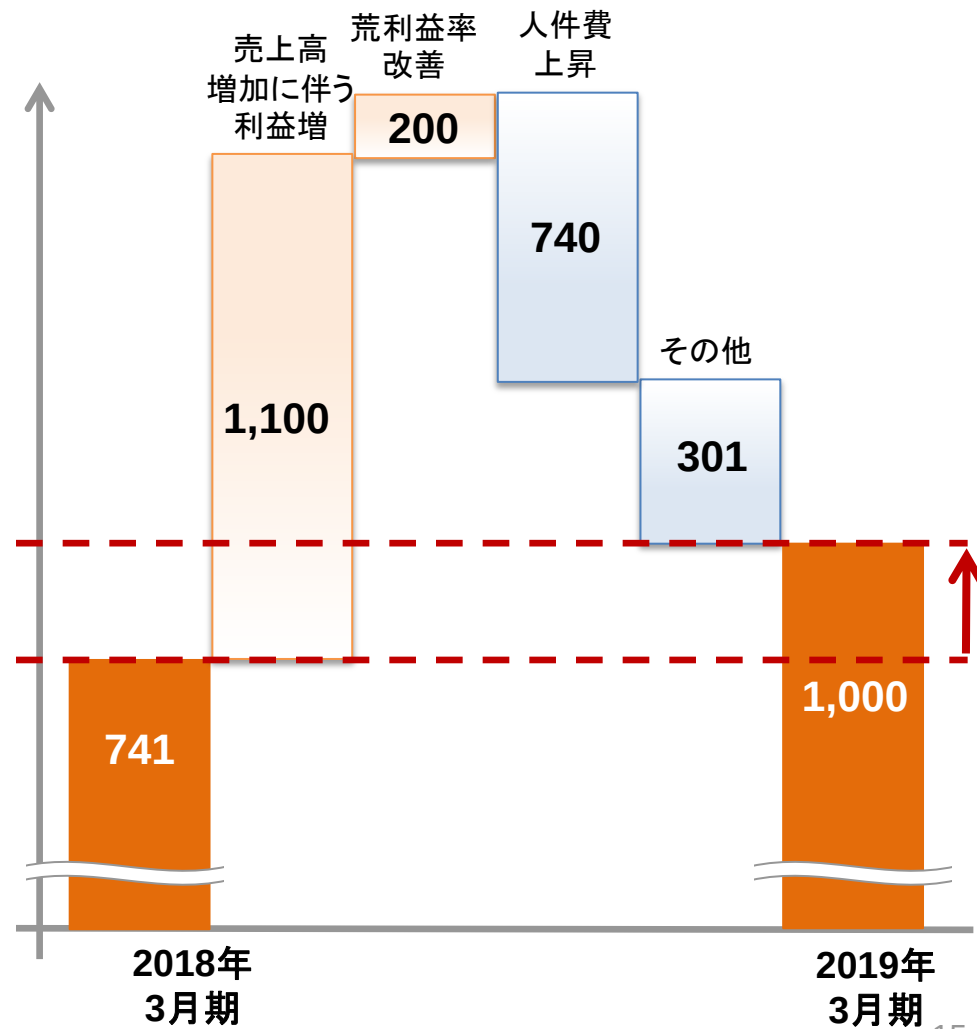
2019年3月期 売上高・営業利益の増減分析

- 新規出店を継続しつつ、既存店の収益性を高め、人件費等のコスト増を吸収し、増収増益を計画

【売上高】



【営業利益】



2019年3月期 業態別出店計画

	2018年3月期		2019年3月期		
	出店実績	期末店舗数	出店計画	閉店予定	期末店舗数
和食さと	1	200	6	0	206
さん天	6(1)	46(2)	6(3)	-	52(5)
夫婦善哉	-	1	-	-	1
にぎり長次郎・CHOJIRO	1	57	6	1	62
にぎり忠次郎	-	6	3	-	9
都人	-	14(13)	-	0	14(13)
宮本むなし	2	66(6)	5	2	69(6)
かつや	3※	36(16)	7(2)	0	43(18)
新業態	-	0	1	-	1
海外店舗	-	6(4)	3(1)	-	9(5)
グループ計	13(1)	432(41)	37(6)	3	466(47)

()はFC・のれん分け・海外合併会社店舗数

※かつやの出店数の内2店舗はFC店舗の直営化

2019年3月期 事業別主要施策

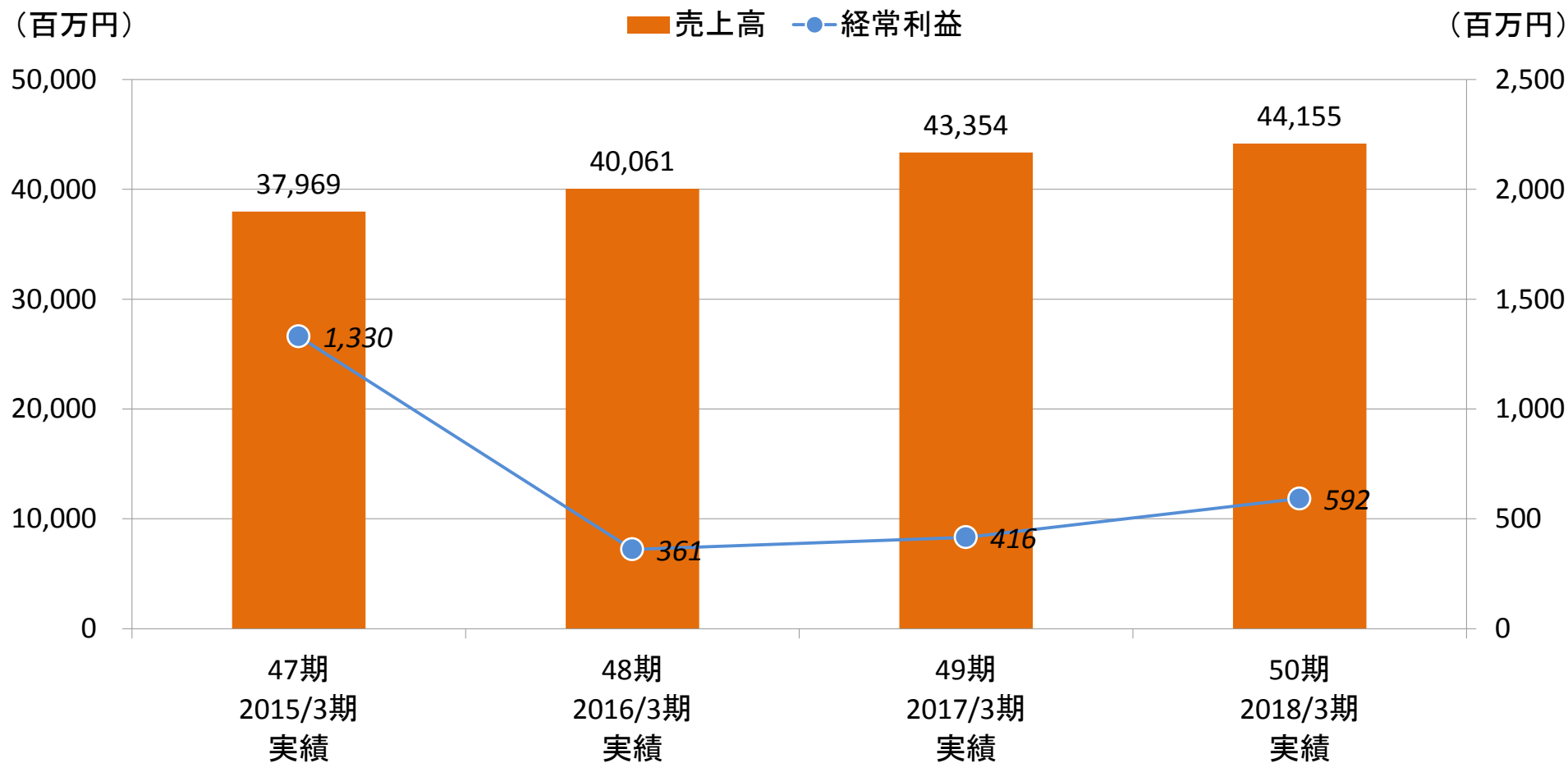
#	主要項目	施策内容
1		◆ 核商品である食べ放題メニューのブラッシュアップによるさらなるバリューアップ ◆ 新規出店継続、および新たな出店モデルの実験 ◆ 生産性向上のため、AIや機械を導入した新たなシステムの開発実験
2		◆ ステップアッププロジェクトのもと、商品力・プロモーション強化・販売システム改良等により、業態として進化させ、収益力向上 ◆ 新規出店継続(直営・FC)
3		◆ 関西を中心に新規出店継続(関西グルメ回転寿司トップブランドを堅持) ◆ 中部地区等新たな商勢圏への拡大
4		◆ 既存イメージを一新する改装の継続実施(明るく清潔感のある店内、客層の拡大) ◆ 付加価値の高い期間限定メニューの投入継続(客単価、粗利益率の向上) ◆ 新規出店の継続 ◆ 発注システム改修により店舗での業務量低減
5		◆ 関西での新規出店継続(直営・FC) ◆ 既存店の収益力強化 ◆ 新業態の出店検討
6	本社業務効率化	◆ 業務効率化等による本部経費の削減
7	未来オペレーション	◆ 労働集約型からの脱却、より効率的な店舗運営実現のため、AIや機械を導入し、生産性向上・少人数オペレーション体制を構築する
8	台湾事業	◆ 3号店(6月)、4号店(7月)を出店予定



前 中期経営計画の 振り返り

前中計期間における実績 ～売上高、経常利益の推移～

- 売上は、フーズネット、宮本むなしのM&A効果もあり、安定した増収基調を維持
- 人件費、食材費、水光熱費等の高騰に加え、ファストカジュアル業態については立地制約等の問題が出店を遅らせ、目標の利益に届かず



前中計期間における実績(続き) ~業態毎の主な取り組み~

業態	店舗数(14/3→18/3)	主な取り組み
	197店舗 → 200店舗	◆ さとバル・さとカフェの導入 ◆ テーブルオーダー・システムの導入 ◆ さとしゃぶのブラッシュアップ、さとすきの発売
		
	6店舗 → 46店舗	◆ 2012年の初出店後、出店立地、メニュー等の検討を重ねた結果、大量出店に成功
	50店舗 → 57店舗	◆ CHOJIROブランドの四条木屋町店、法善寺店を中心にインバウンド需要の取込み ◆ 安定した出店を継続
		
	18店舗 → 36店舗	◆ 出店立地の見直し、不振既存店の立て直しあったものの店舗数は倍増 ◆ ファストカジュアル業態のノウハウを蓄積
	— → 66店舗	◆ M&Aによりグループ化(2016/9月) ◆ 既存店舗の立て直しにより、新規出店を再開(2017年12月)
海外事業	3店舗 → 6店舗	◆ 「和食さと」タイ第1号店出店(2014/9月) ◆ 「和食さと」の台湾事業子会社を完全子会社化(2016/12月)
その他	—	◆ 2017/10月: 持ち株会社へ移行し意思決定の迅速化 ◆ 2017/4月: 「すし半」業態を売却 ◆ 労働環境の改善



新 中期経営計画 ～ プロジェクトMIRAI ～ (2019/3期～ 2023/3期)

経営哲学(フィロソフィー)

「私たちは、食を通じて社会に貢献します。」

経営方針

最も顧客に信頼されるレストランの実現

- 売上規模や利益の追求だけでなく
- 人々の豊かさの実現への寄与
- 働く人々の環境の整備
- 社会的・経済的な要請への対応
- 社会から真に必要とされる企業への成長

経営ビジョン

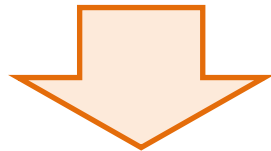
- ✓ 100年企業として必要不可欠な社会的インフラへ
- ✓ 世界で愛される日本食を世界に提供し、フードサービス業界をリードし尊敬される企業グループを目指す

【社会全般の環境変化】

- ✓ 女性の社会進出加速と共働き世帯の増加
～ 2017年1,188万世帯(10年間で175万世帯増)
- ✓ 単身世帯、高齢単独世帯の増加
～ 「単独」世帯は2015年34.5%→2040年39.3%
- ✓ 少子高齢化の伸展
～ 全世帯主に占める65歳以上世帯主の割合は
2015年36.0%→2040年44.2%
～ 高齢化比率(65歳以上人口比率)
2016年:27.3%→2065年38.4%

【外食産業における環境変化】

- ✓ 人件費、原材料価格の更なる高騰
～ 有効求人倍率2017年1.5倍
- ✓ ITを使いこなせる層の拡大、AI進展
～ 電子決済システム浸透
スマートフォン決済浸透等
- ✓ インバウンド需要の増大
- ✓ 中食の成長
～ 弁当や総菜等を取扱う中食市場は
拡大基調、外食企業との競合激化



- 既存業態のバリューアップによる社会的変化への対応
- 新規業態開発による中食との競合激化への対応
- イノベーションによる省力化、効率化への対応

経営ビジョン

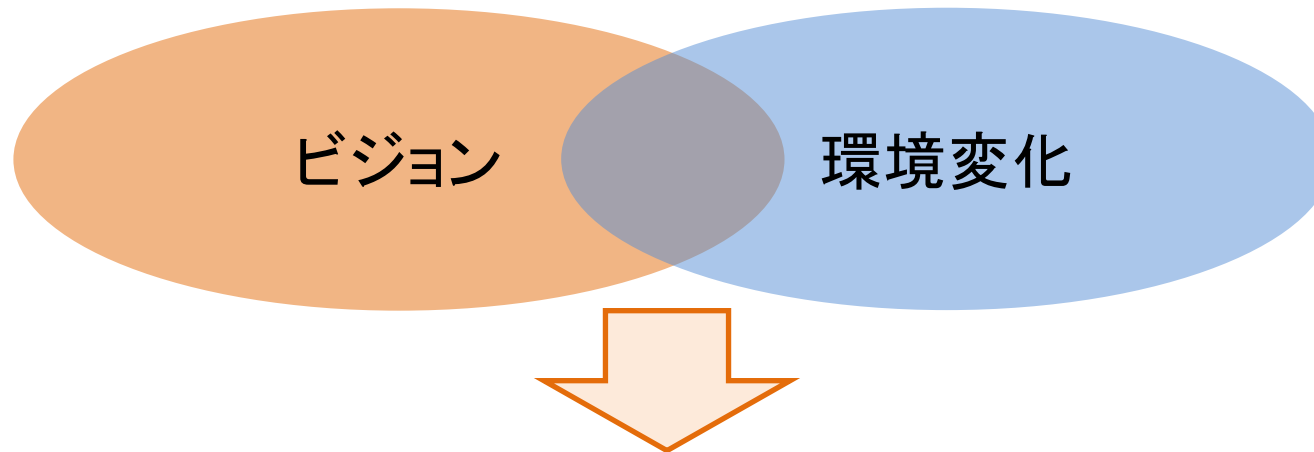
- ✓ 100年企業として必要不可欠な社会的インフラへ
- ✓ 世界で愛される日本食を世界に提供し、フードサービス業界をリードし尊敬される企業グループを目指す

新中期経営計画の位置づけ

- ✓ 売上規模や利益の追求だけでなく、人々の豊かさの実現へ寄与し、働く人々の環境を整備し、社会的・経済的な要請へ対応し、社会から真に必要とされる企業へ成長する
- ✓ 2019/3期～2023/3期を、当社グループが未来社会に必要不可欠な社会的インフラとなるための足場固めとする最重要期間と位置付け

新中期経営計画の基本方針

- ✓ 目指すは「『安くて』『美味しく』『楽しく満足できる』食事と空間」の提供
- ✓ 社会的インフラとして機能するための一定のプレゼンスを確保＝1業態100店舗を目指す
- ✓ 海外での本格展開へ、チャレンジの継続



【新中期経営計画の中核骨子】

- I. 社会的変化ならびにお客様のニーズの変化に対応することを目的とした既存業態のバリューアップ、収益性の改善、プレゼンス強化
- II. 人件費の高騰に対応し、必要人材の安定確保を可能にする未来オペレーション開発
- III. 得意な地域でのプレゼンス確保、ドミナントエリアでの効率化、ボリュームメリット追求のためのアライアンス、M&A
- IV. 社会的変化に対応できる新業態開発へのチャレンジ
- V. 海外での本格展開へ、チャレンジの継続

I. 社会的変化ならびにお客様のニーズの変化に対応することを目的とした

既存業態のバリューアップ、収益性の改善、プレゼンス強化

- ✓ 高～中価格帯業態の品質、サービス等のバリューアップによる売上増、出店リモデル(ロードサイド以外等、出店立地の多様化)による出店継続、生産性向上を目指した機器の開発、導入
- ✓ 低価格業態(単価1,000円以下、「さん天」「宮本むなし」「かつや」)の出店強化継続
- ✓ 全業態共通、得意とする関西・中部以西を中心とした出店による関西・中部以西でのプレゼンスの拡大

II. 人件費の高騰に対応し、必要人材の安定確保を可能にする

未来オペレーション開発

～“未来オペレーション創造開発部”の本格稼働による店舗負荷の抜本的軽減～

- ✓ グループ共通モバイルアプリと、連動するオーダーリングシステムの開発による予約・事前注文・電子決済・顧客管理等の店舗管理業務の改革
- ✓ AI接客技術の導入による店舗案内・会計業務の効率化・セルフ化
- ✓ 最先端のIT技術を利用し、調理・洗浄等の作業を機械・ロボットで省力化した実験店舗展開

Ⅲ. アライアンス、M&A

- ✓ 競争が激化する外食産業において、得意な地域でのプレゼンス拡大、ならびに顧客の囲い込みを実現
- ✓ ドミナントエリアにおける物流コスト、プロモーションコスト他、効率化の加速
- ✓ 原材料高騰リスクに備え、ボリュームメリットを追求

Ⅳ. 社会的変化に対応できる新業態開発へのチャレンジ

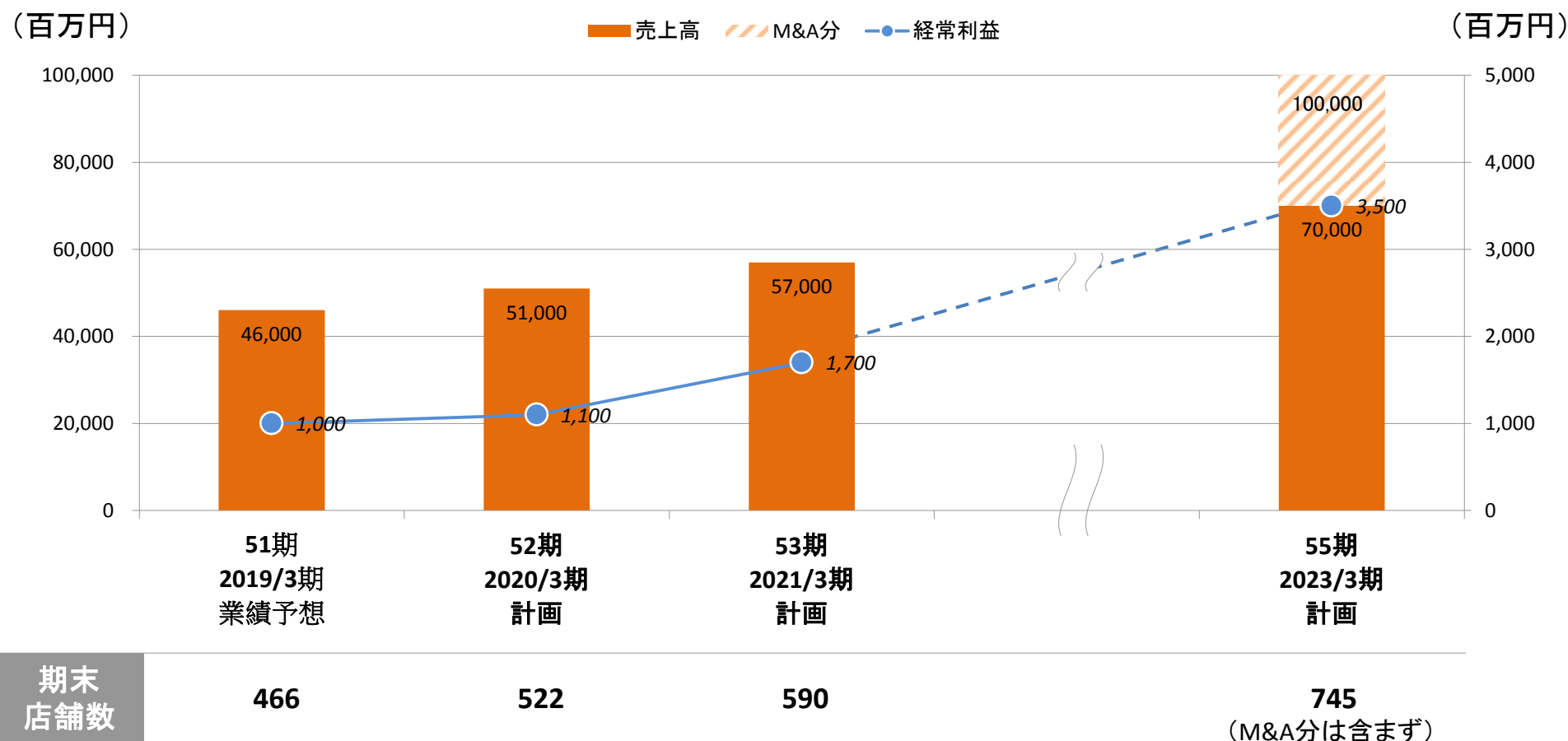
- ✓ 中食の拡大を含む食の外部化、個食化、ライフスタイルや働き方の多様化等の変化に対応できる外食・中食の融合による新規事業検討(“イートインでもテイクアウトでも家のキッチンの代わりに上手に利用できる心地良いお店”の創造)

Ⅴ. 海外での本格展開へ、チャレンジの継続

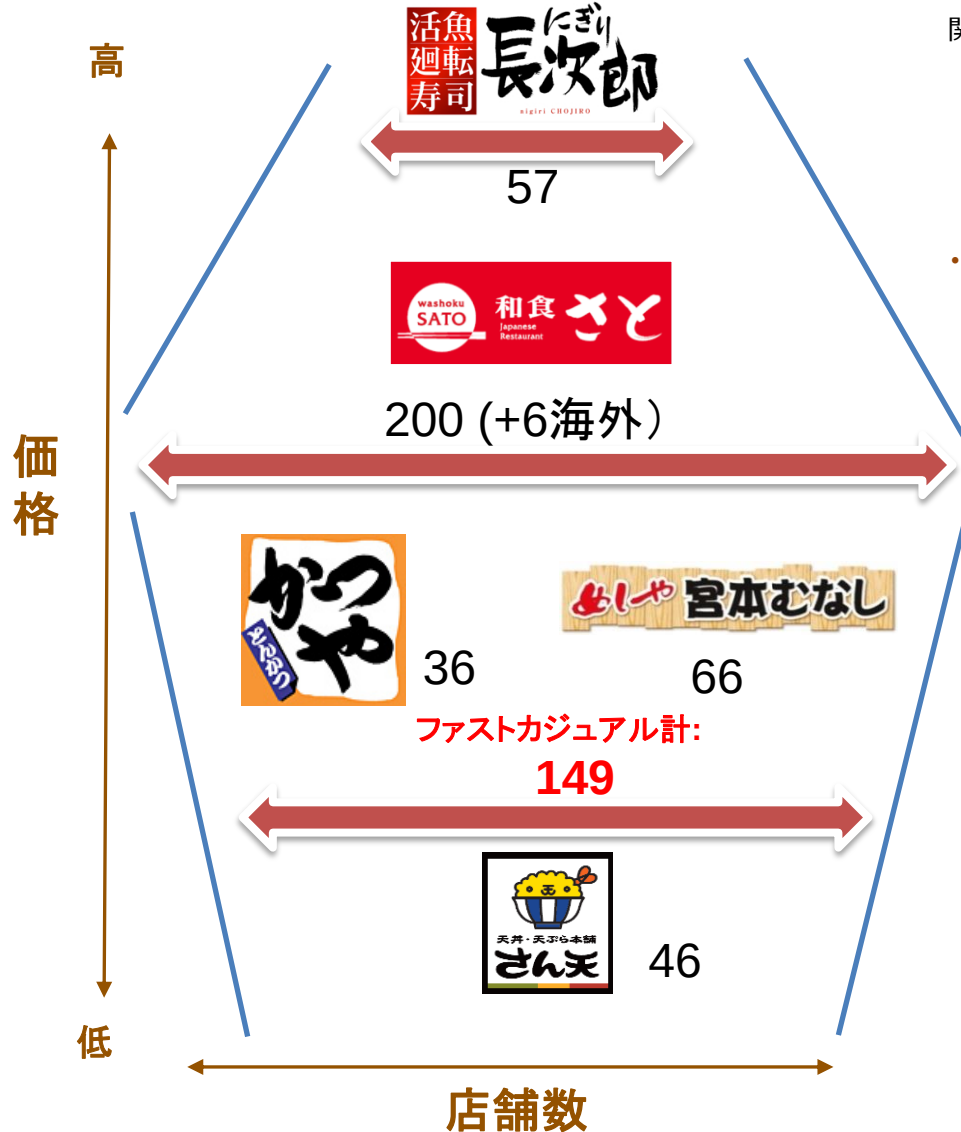
- ✓ 台湾での出店加速
- ✓ タイでの新業態チャレンジ(さと丼(丼専門店)、2018年4月末)
- ✓ インドネシアでの新立地でのチャレンジ

新中期経営計画の定量目標

- 中期経営計画5年目の55期には、アライアンス・M&A等による売上300億円も含め、売上1,000億円を目指す
- 5年目の55期の経常利益の計画数値は35億円
- ROEの目標は当面は5%とし、将来的には8%を目途

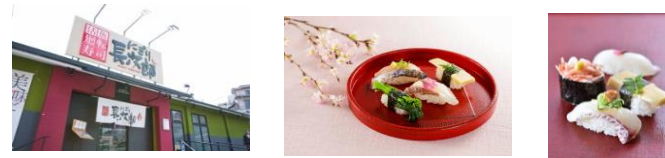


< I . 既存業態のバリューアップ、収益性改善、プレゼンス強化 > 現在のグループ店舗構成イメージ



・にぎり長次郎 (CHOJIRO)・・・グルメ回転寿司 客単価2,350円

関西No.1グルメ回転寿司、回転寿司を超えたクオリティ



・和食さと・・・ファミリーレストラン 客単価1,300円

和食ファミレス日本一、食べ放題「さとしゃぶプレミアム」が大人気



・かつや・・・かつ丼専門店 客単価700円

かつ丼・とんかつ定食を最安価格で提供



・宮本むなし・・・定食専門店 客単価650円

駅前型低価格定食チェーン



・さん天・・・天丼・天ぷら専門店 客単価550円

海老天丼「390円」専門店のクオリティで価格破壊



< I . 既存業態のバリューアップ、収益性改善、プレゼンス強化 > 将来的に目指すべきグループ店舗構成イメージ

S R S ピラミッド

未来形



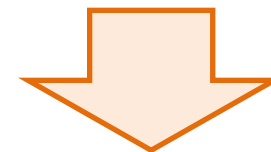
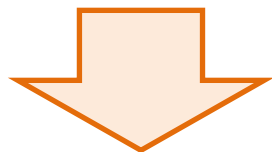
1,000円以下の客単価が
大型チェーン化可能
(拡大図はP37)



低価格業態を拡充



強み	✓ 日本最大店舗数の和食レストランチェーン ✓ 当社グループ最大の店舗数の核ブランド ✓ 台湾事業は本格稼働に目途	✓ 当社グループの成長エンジンの位置付け ✓ 天井FCR業態で最安価格帯
課題	✓ 人件費上昇をカバーできる粗利益改善と生産性の向上 ✓ 継続出店のための市場開拓と業態開発 ✓ 台湾事業の本格稼働	✓ 既存店の採算改善 ✓ 継続出店のための市場開拓と業態改革

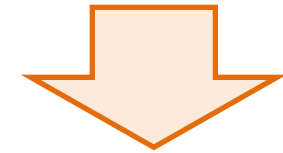
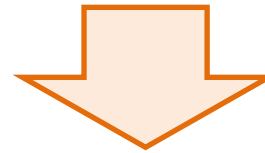
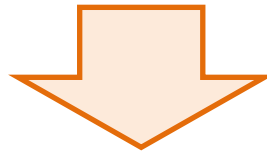


今後5年間の取り組み	● 出店加速化のための業態開発～駅前ビルイン・専門業態等 ● 宅配アウトソーシング ● 生産性の更なる向上～入店対応ロボット・精算システム・洗い場改善等 ● Web予約システム ● 台湾さと出店加速	● 出店モデルの改善・検証 → 出店再開 ● 既存店のプロジェクトモデルへの改装 ● ビルイン・フードコートモデル検討 ● 中四国への出店
--------------------------	---	--

< I . 既存業態のバリューアップ、収益性改善、プレゼンス強化 > 既存業態での取り組み(続き)



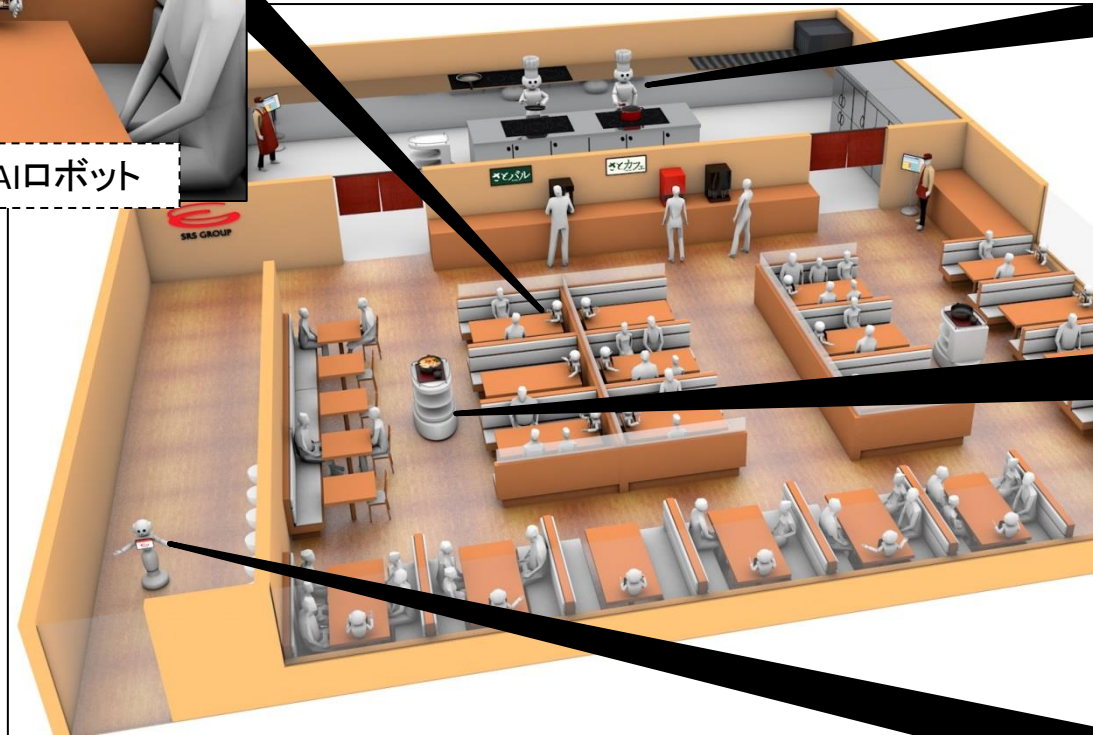
強み	✓ 関西グルメ回転寿司トップブランドを堅持 ✓ インバウンド対応にも強み	✓ 改装による、既存イメージ新～明るく清潔感のある店内、客層の拡大 ✓ 付加価値の高い新商品を投入～客単価、荒利益率の向上 ✓ 新規出店再開	✓ 成長業態のFCR業態 ✓ 既存直営店・FC店業績好調
課題	✓ 継続出店のための市場開拓 ✓ 宅配事業拡大	✓ 出店継続のための市場開拓と業態改革 ✓ 生産性の更なる改善	✓ 既存店出店加速 ✓ 新業態への挑戦



今後5年間の 取り組み	● 新商勢圏への出店(中部、関西以西) ● 長次郎の関西への継続出店 ● 宅配事業拡大の検討 ● 新業態、小型回転寿司の検討	● 関西への継続出店 ● 名古屋での出店再開 ● ショッピングセンター、フードコートへの出店 ● 次世代券売機の導入 ● 券売機に変わる決済端末検討	● かつやの継続出店 ● 新業態、からやま出店
----------------	---	--	--

Ⅱ. 未来オペレーション開発(イメージ)

生産年齢人口の減少で人手不足が進行し、この先人件費は増加を続ける
未来を切り開く鍵が「**未来オペレーション開発**」
店舗オペレーションのあらゆる可能性を追求する



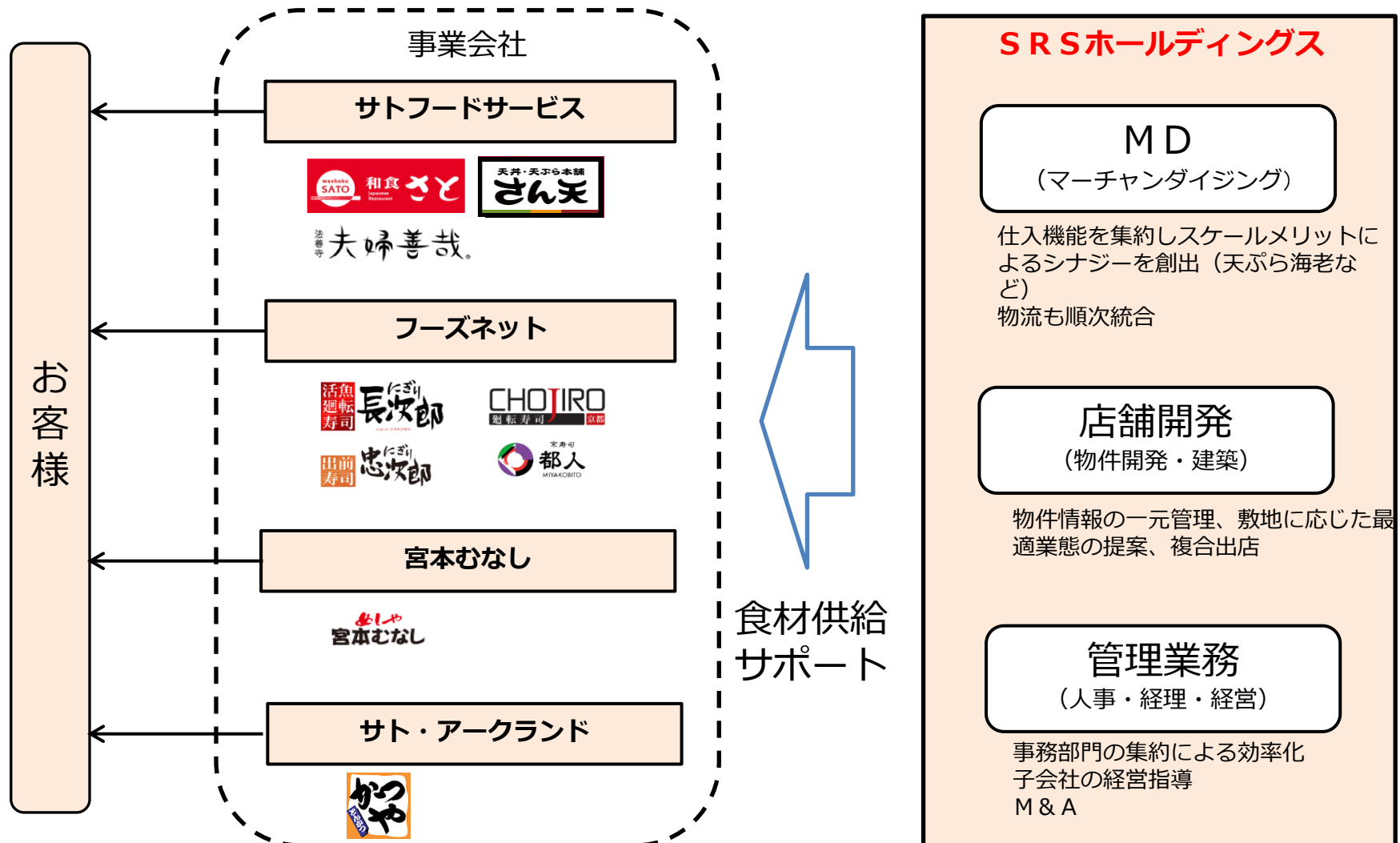
- ・関東以西、特に関西・中部以西の得意な地域での拡大構想
- ・ドミナントエリアでの効率化加速
- ・原材料高騰リスクに備え、ボリュームメリットを追求



関西・中部以西での拡大構想（M&A含む）で
まずは1,000億円企業を目指す

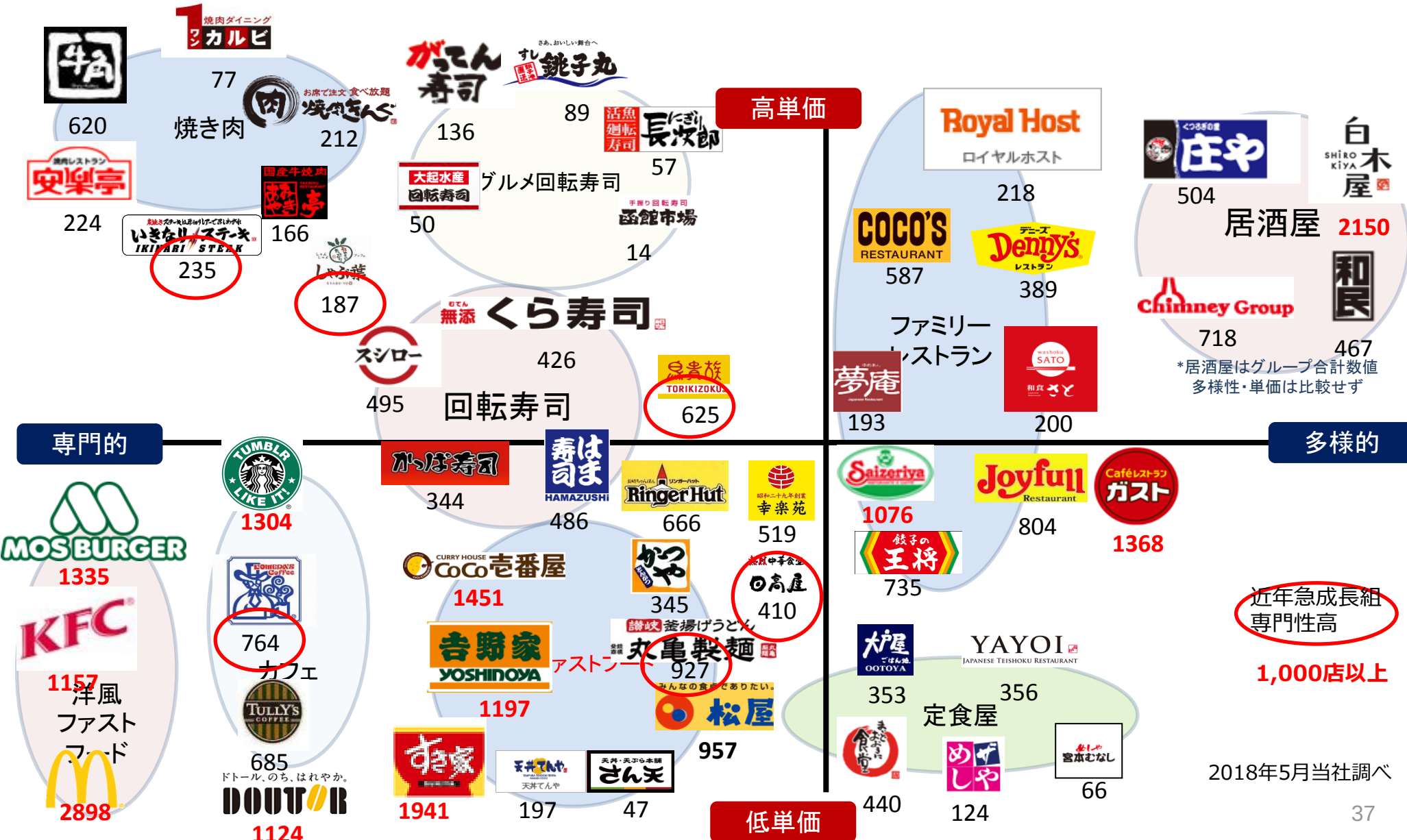
ホールディングス体制に移行

意思決定の迅速化を企図し2017年10月にホールディングス体制に移行



Appendix

業種業態別主要プレイヤーと店舗数



貸借対照表(BS)

単位: 百万円

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)	増減
流動資産	10,906	13,358	+2,451
固定資産	20,449	17,303	▲3,145
流動負債	7,592	7,648	+55
固定負債	9,565	8,905	▲660
純資産	14,284	14,214	▲70
総資産	31,443	30,768	▲674

キャッシュフロー計算書(CF)

単位: 百万円

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)	増減
営業活動CF	1,637	1,970	+333
投資活動CF	▲4,333	1,039	+5,372
財務活動CF	2,697	▲984	▲3,682
現金及び現金同等物の 期末残高	8,532	10,732	+2,200



お問い合わせ先

SRSホールディングス株式会社
経営企画部（澤原、古部、溝渕）

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。