



SRS HOLDINGS

SRS ホールディングス株式会社

2025 年 3 月期決算説明会

2025 年 5 月 26 日

イベント概要

[企業名]	SRS ホールディングス株式会社		
[企業 ID]	8163		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2025 年 3 月期決算説明会		
[決算期]	2025 年度 第 4 四半期		
[日程]	2025 年 5 月 26 日		
[ページ数]	43		
[時間]	13:30 – 14:29 (合計：59 分、登壇：49 分、質疑応答：10 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]			
[登壇者]	2 名		
	代表取締役 執行役員社長	重里 政彦 (以下、重里)	
	取締役執行役員 経営戦略本部長	池田 訓 (以下、池田)	

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



登壇

司会：ただいまから、SRS ホールディングス株式会社様の 2025 年 3 月期の決算および新中期経営計画の説明会を開催いたします。本日の説明会は会場での開催に加えまして、ライブ配信形式のオンラインと合わせましたハイブリッド形式で、開催させていただきます。

まず初めに、会社からお迎えしている 2 名様をご紹介します。まず、代表取締役執行役員社長の重里政彦様。

重里：重里です、どうぞよろしくお願い申し上げます。

司会：ありがとうございます。取締役執行役員経営戦略本部長の池田訓様。

池田：池田でございます。よろしくお願いいたします。

司会：はい、どうもありがとうございます。本日 2025 年 3 月期決算および 2026 年 3 月期の事業計画につきましては池田様、前中期経営計画の振り返りと新中期経営計画、資本コストを意識した経営の取り組みにつきましては、重里様からご説明いただくことになっております。

ご説明の後、質疑応答の時間にいたします。まず、すでにいただいている質問を回答させていただいた後、会場参加の方からの質問をお受けいたします。続いてオンライン参加の方からの質問です。オンライン参加の方は質問のある方は会社名お名前をご入力の上、チャットにてご質問ください。質問は説明中も受け付けております。

それでは池田様よろしくお願い致します。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



連結業績ハイライト



◆ **売上高**： **674億78百万円** 前年同期比 **+72億49百万円** **増収** **過去最高**

- ・ 社会経済活動の正常化に伴う人流増加やインバウンド需要の増加、所得・雇用環境の改善などの影響により、外食需要は堅調に推移
- ・ 前年度に引き続き過去最高売上高を更新

◆ **営業利益**： **26億78百万円** 前年同期比 **+5億21百万円** **増益** **過去最高**

- ・ 地政学的リスクの高まりや、為替相場の円安継続、原材料価格をはじめとした各種コストの上昇などにより、依然として厳しい経営環境が継続しているものの、前連結会計年度に実施した諸施策の効果による既存店の収益性向上や売上高の好調により、前年実績を大きく上回り増益

◆ **経常利益**： **25億39百万円** 前年同期比 **+3億76百万円** **増益**

◆ 親会社株主に帰属する**当期純利益**： **9億25百万円** 前年同期比 **▲8億72百万円** **減益**

- ・ 上記の増益要因はあったものの、連結子会社である株式会社NISののれんの減損損失を特別損失に計上したことなどにより、前年実績に対し減益

4

池田：本日はお忙しい中、SRSホールディングス株式会社2025年3月期決算・新中期経営計画の説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

それではまず、決算概要からご説明させていただきます。売上高は674億7,800万円、前年同期比72億4,900万円の増収、営業利益は26億7,800万円、前年同期比5億2,100万円の増益、経常利益は25億3,900万円、前年同期比3億7,600万円の増益、親会社株主に帰属する当期純利益は9億2,500万円、前年同期比8億7,200万円の減益となりました。

売上高につきましては、社会経済活動の正常化に伴う人流増加や所得・雇用環境の改善などの影響により、外食需要は堅調に推移し、前年度に引き続き過去最高売上を更新しました。

営業利益、経常利益につきましては、各種コストの上昇により依然として厳しい経営環境が継続しているものの、諸施策の効果による既存店の収益性向上や売上高の好調により、前年実績を上回り、増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、株式会社NISの鶏笑事業ののれんの減損損失を特別損失に計上したことなどにより、前年実績に対し、減益となりました。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

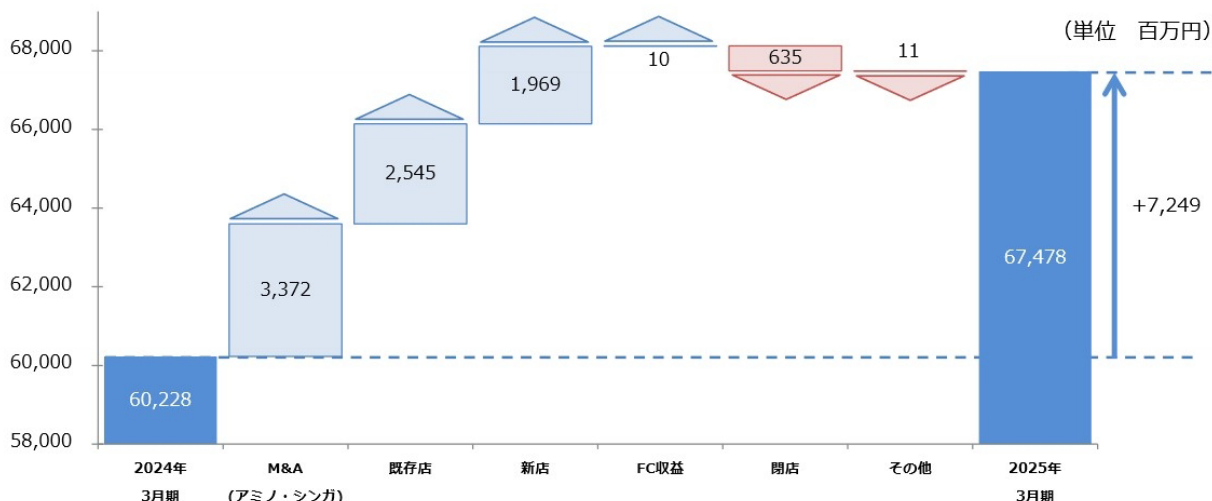


3

売上高前年差異分析（全社）



- 社会経済活動の正常化に伴い、既存店の来店客数が回復基調となり、売上高は堅調に推移し、前年実績を大きく上回り増収（前年差+7,249百万円）
- 新規出店は39店舗（うち直営16店舗）、閉店67店舗（うち直営13店舗）



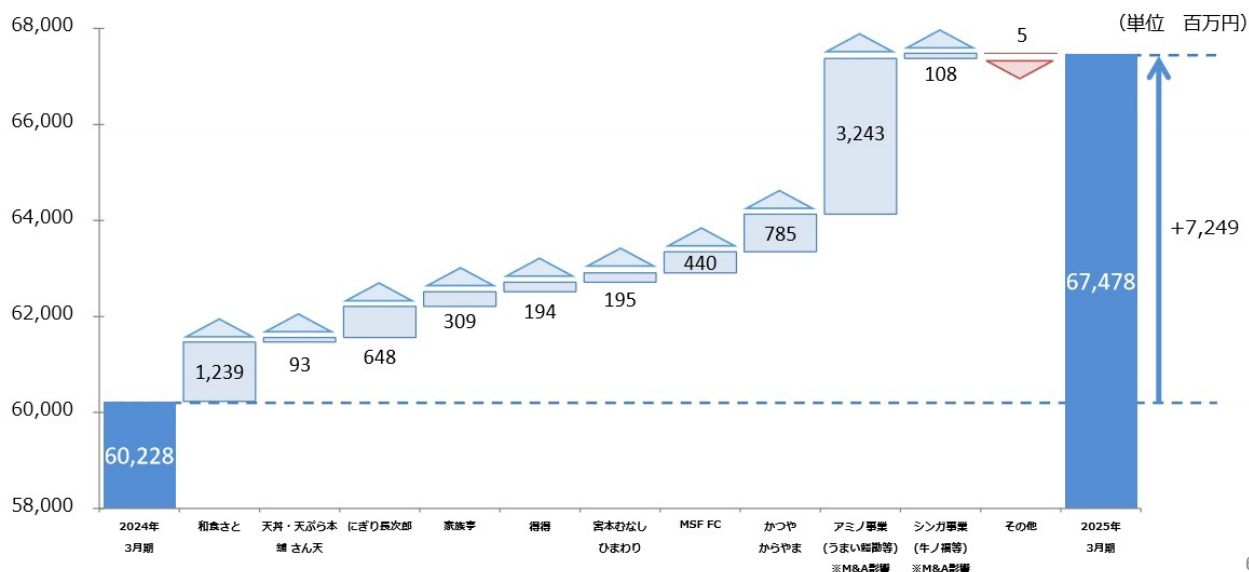
5

次に売上高前年差異分析です。アミノ・シンガ2社のM&Aによる増収33億7,200万円、既存店で25億4,500万円の増収となりました。次に、新規出店による増収19億6,900万円、閉店に伴う減収6億3,500万円、その他の要因を含めまして前年差で72億4,900万円の増収となりました。

売上高前年差異分析（事業別）



- 全ての事業で前年売上高を超過
- アミノのM&Aによる影響が大きい



6

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiam.com

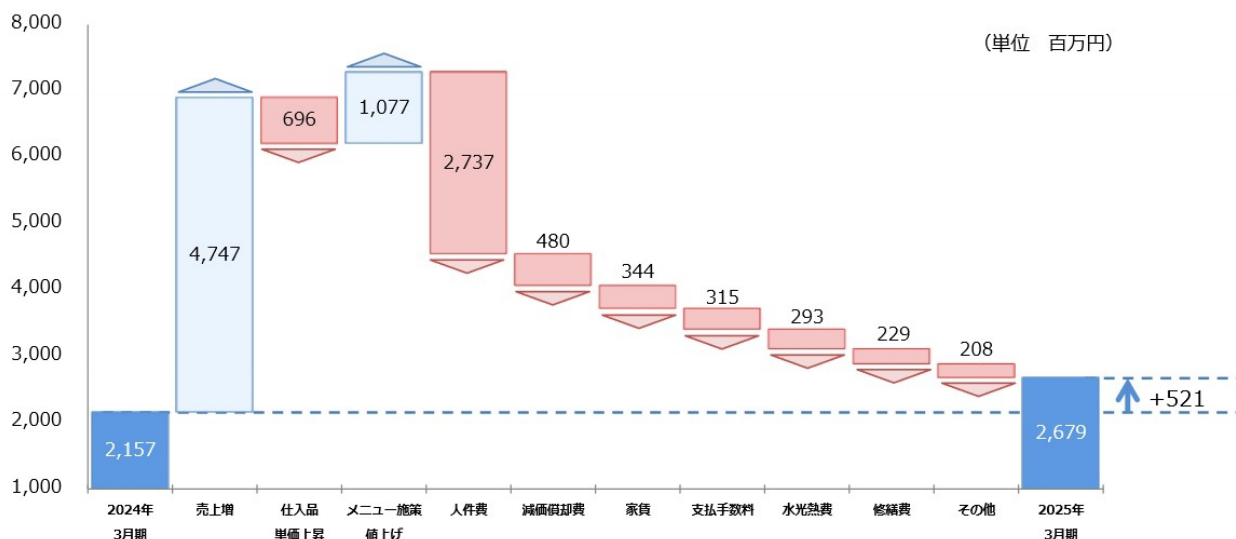


次に、事業別の売上高前年差異分析です。全事業で前年売上高を超過し、アミノの M&A による増収 32 億 4,300 万円が大きく影響しました。

営業利益前年差異分析（全社）



- 売上高増加や平均時給上昇に伴う人件費の増加、原材料価格の高騰などによる減益影響があったものの、既存店の増収影響及びメニュー施策による荒利益率の改善もあり、前年に対して増益（前年差+521百万円）

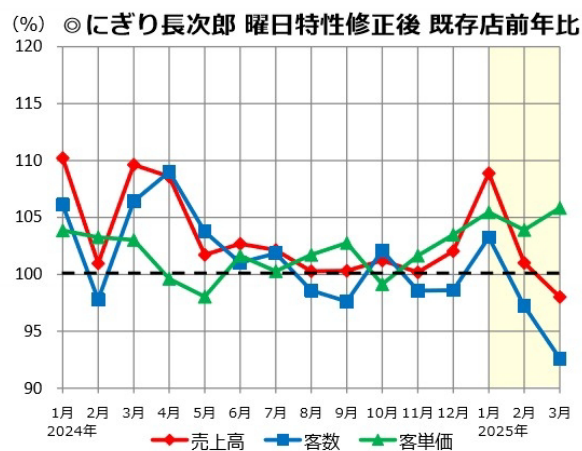
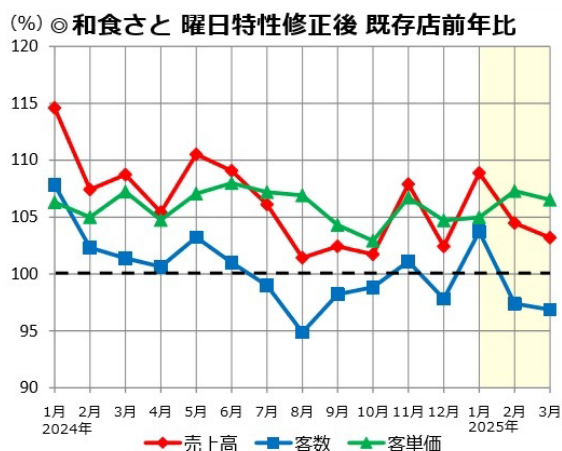


次に、営業利益前年差異分析です。売上増による増益 47 億 4,700 万円、メニュー施策による粗利益率の改善 10 億 7,700 万円、売上増や平均時給上昇に伴う人件費増加による減益 27 億 3,700 万円などの影響がありましたが、前年差では 5 億 2,100 万円の増益となりました。

主力2業態 既存店業績推移



- 4月～6月は、主力2業態ともに売上高は前年を上回り好調に推移
- 8月に発表された南海トラフ地震臨時情報や8月末～9月初旬にかけて西日本に上陸した台風10号に伴う一部地域での消費行動の変化が影響し、8月、9月は主力2業態ともに客数が前年を下回る結果となった
- 10月～12月の「和食さと」業態は、10月の高気温や前年度12月のフェアメニュー販売の好調により、客数が前年を下回る月もあったが、客単価の上昇が寄与し売上高は前年を超過
- 3月の「にぎり長次郎」業態については、前年に実施したキャンペーン施策の反動で前年売上高未達



サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



次に、主力業態和食さと、にぎり長次郎の既存店業績推移です。

4月から6月は、2業態とも売上高は前年を上回り、好調に推移しました。

8月から9月は、2業態とも南海トラフ地震臨時情報や台風10号の影響により、売上高は前年を維持しましたが、客数は前年を下回りました。

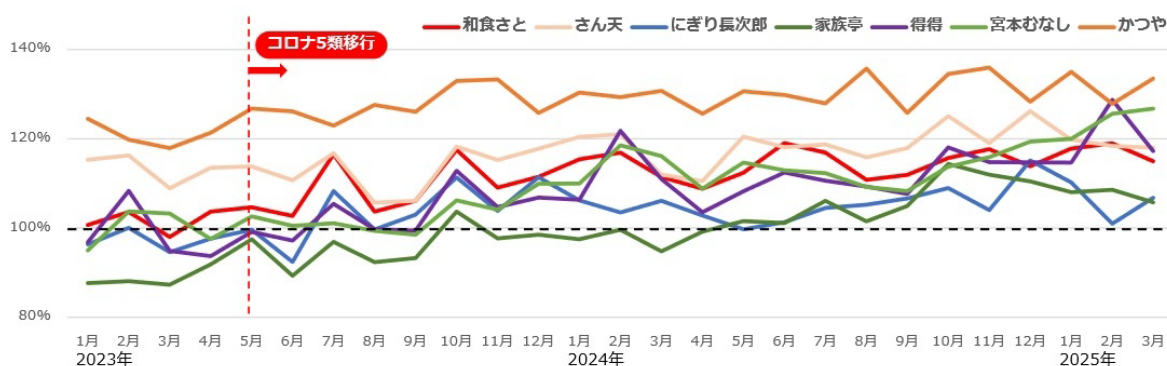
10月から12月の和食さと業態は、客単価の上昇が寄与し、売上高は前年を超過しました。3月のにぎり長次郎業態は、前年に実施したキャンペーンの施策の反動で前年売上高未達となりました。

主要業態 直営既存店売上高 コロナ禍前推移



- インバウンド需要の増加、高水準の賃上げトレンドなどの好影響に加え、各業態で実施した価格改定や高付加価値商品の販売によるマーケティング戦略が奏功し、24年5月以降は全業態でコロナ禍前を超える水準で推移
- 郊外立地でテイクアウト比率が高い「天井・天ぶら本舗 さん天」「かつや」業態は、テイクアウト、デリバリー売上の好調も起因し、コロナ禍中からの好調を維持
- 都市型立地の「宮本むなし」業態は不採算店舗の閉店やリブランディング、メニュー施策が奏功し、コロナ禍前を大きく上回る水準を維持
- 同じく都市型・ビルイン立地の「家族亭」業態は、24年4月のグランドメニュー改定による単価上昇と施設の客数回復により、24年5月にコロナ禍前水準を超過し、25年以降はコロナ禍前を大きく上回る水準で推移

※2019年1月～12月との比較



9

次に、和食さと、にぎり長次郎の2業態に、天井・天ぶら本舗さん天、家族亭、得得、宮本むなし、かつやの5業態を加えた、主要業態の2023年1月から2025年3月までの売上推移について、コロナ前の2019年1月から12月までの売上との比較についてご説明いたします。

まず、全業態につきまして、2024年5月以降はコロナ禍前を超える水準で好調に推移いたしました。

次に、薄いオレンジと濃いオレンジのグラフは、天井・天ぶら本舗さん天、かつや業態の売上推移を示しており、郊外立地でテイクアウト比率が高い業態で、テイクアウト、デリバリー売上高の好調もあり、順調に推移いたしました。

次に、薄い緑のグラフは、宮本むなし業態の売上推移を示しており、定食屋宮本むなしへのリブランディングが奏功し、直近ではコロナ禍前を大きく上回る水準で推移しております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



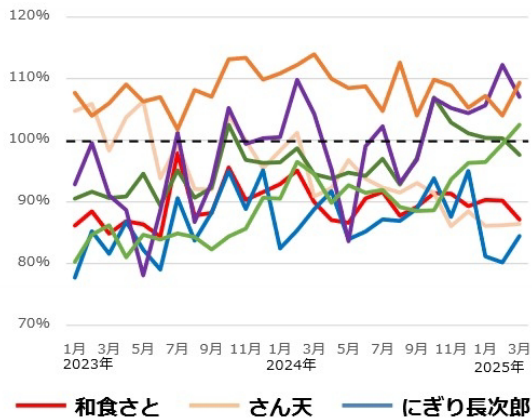
最後に濃い緑のグラフは家族亭業態の売上推移を示しており、2024年4月のグランドメニュー改定による単価上昇と施設の客数回復により、5月にコロナ禍前水準を超過し、以降も上昇トレンドを継続しております。

主要業態 直営既存店客数・客単価 コロナ禍前推移

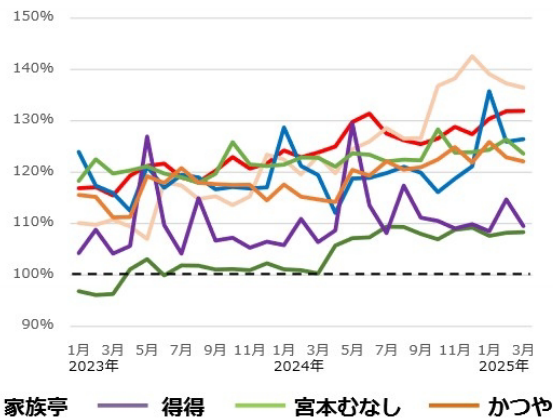


- 低～中価格帯の「家族亭」「得得」「宮本むなし」「かつや」業態は客数・客単価ともに直近では順調に伸長
- 中～高価格帯の「和食さと」「にぎり長次郎」業態は営業時間短縮や価格改定の影響もあり客数はコロナ禍前比9割前後で推移するも、客単価は順調に伸長
- 原材料価格高騰の影響が大きい「天井・天ぷら本舗 さん天」業態は2024年10月の価格改定により客単価は大幅に伸長するも、客数の減少傾向が継続

<客数推移> ※2019年1月～12月との比較



<客単価推移> ※2019年1月～12月との比較



10

次に、2023年1月から2025年3月までの客数・客単価についてご説明いたします。

低価格帯から中価格帯の家族亭、得得、宮本むなし、かつや業態は客数・客単価ともに直近では伸びております。

中価格帯から高価格帯の和食さと、にぎり長次郎の業態は営業時間短縮や価格改定の影響もあり、客数はコロナ禍前比9割前後で推移するも、客単価は伸びております。

最後に、原材料高騰の影響が最も大きい天井・天ぷら本舗さん天業態は2024年10月の価格改定により客単価は大幅に伸びるも、客数の減少傾向が続いております。

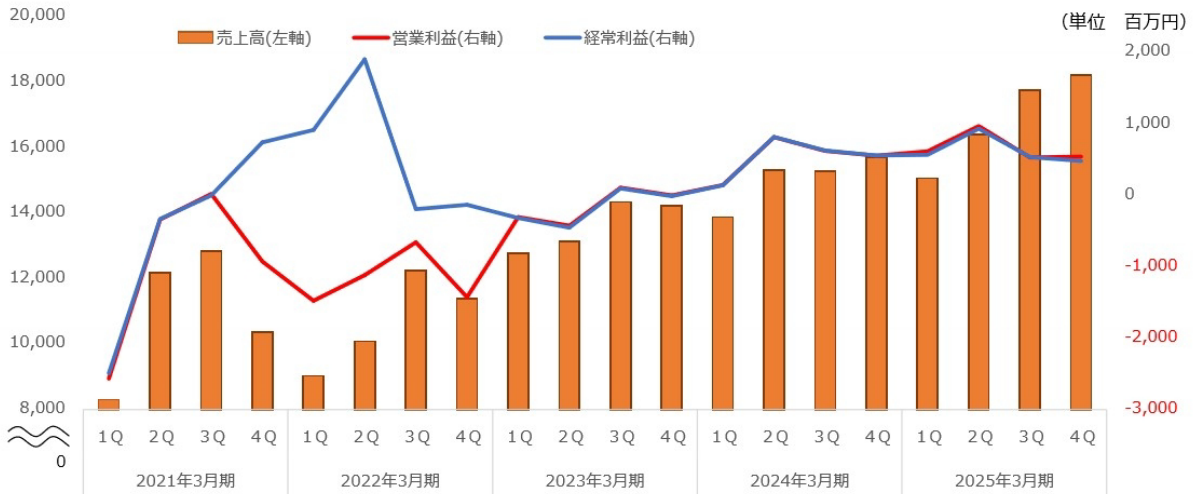
サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



四半期業績推移

- 2025年3月期の1Q~4Qいずれの売上高も前年実績に対して増収
(1Q+1,186百万円、2Q+1,091百万円、3Q+2,457百万円、4Q+2,514百万円)
- 営業利益、経常利益は上半期は好調に推移するが、下半期は急激なコスト上昇の影響を受け前年実績に対して減益



11

次に四半期ごとの業績推移について説明いたします。2025年3月期の第1四半期から第4四半期の売上高は、前年実績に対して増収となりました。

第1四半期で11億8,600万円、第2四半期で10億9,100万円、第3四半期で24億5,700万円、第4四半期で25億1,400万円の増収となりました。

営業利益、経常利益につきましては、第1四半期から第2四半期は好調に推移しましたが、第3四半期から第4四半期は急激なコストの上昇の影響を受け、前年実績に対して、減益となりました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

業態別店舗数



	2024年3月期末 店舗数		2025年3月期				2025年3月期 出店計画②	出店計画達成率 ①÷②	
			M&Aでの増減	出店①	閉店	店舗数			
和食さと	197	(-)	-	2	1	198	(-)	5	40.0%
にぎり長次郎・CHOJIRO	68	(-)	-	4	-	72	(-)	4	100.0%
家族亭※	59	(7)	-	-	-	59	(7)	-	-
得得・とくとく	58	(47)	-	1	2	57	(45)	2	50.0%
かつや	48	(15)	-	3	-	51	(17)	6	50.0%
天井・天ぶら本舗 さん天	34	(1)	-	-	-	34	(1)	-	-
アミノ寿司業態※	-	(-)	31	1	-	32	(-)	-	-
定食屋 宮本むなし	24	(1)	-	1※	1※	24	(-)	-	-
宅配寿司業態	13	(3)	-	-	2	11	(3)	-	-
からやま	11	(-)	-	-	-	11	(-)	1	0%
ひまわり	8	(-)	-	-	-	8	(-)	-	-
ピフテキ 牛ノ福	-	(-)	6	-	-	6	(-)	-	-
M&S FC事業※	28	(1※)	-	4	-	32	(1)	6	66.7%
その他	14	(-)	3	2	6	13	(-)	3	66.7%
鶏笑	180	(180)	-	18	50	148	(148)	31	58.1%
海外店舗	24	(20)	2	3	5	24	(23)	7	42.9%
グループ計	766	(275)	42	39	67	780	(245)	65	60.0%
グループ計 (M&A業態・鶏笑・海外除く)	562	(75)	-	17	11	568	(74)	27	63.0%

※「家族亭」業態は「花旬庵」「三宝庵」「歌仙庵」「菊旬」「菊葉」業態を含む
 ※「アミノ寿司業態」には、「うまい輪助」「うまい輪助ゆとりぎ」「うまい輪助別館 新正」「鶏魚新正」「回転すし まるくじ」「北海道三陸炭火焼 まるかん」業態を含む
 ※「M&S FC事業」は、M&Sフードサービス株式会社が運営する「ポポロマーマ」「ミスタードーナツ」「ドトールコーヒ」 「大釜屋」「炭火焼干物定食 しんばち食堂」業態の合計店舗数
 ※「定食屋 宮本むなし」業態の出店実績・閉店実績には、FC店舗1店舗の業態転換を含む
 ※当社がサブフランチャイザーとして運営する「ポポロマーマ」のFC店舗を前連結会計年度末の店舗数に追加
 () 内はFC・のれん分け及び合併事業店舗数

12

次に、業態別の店舗数についてご説明いたします。2025年3月期の出店数は、グループ計で65店舗を計画しておりました。

M&A・鶏笑・海外を除いた出店数は27店舗となります。出店実績としましては、グループ計で39店舗となりました。また、出店計画65店舗に対しまして、出店進捗率は60%となっており、M&A・鶏笑・海外を除いた出店進捗率としましては63%となりました。

業態別出店内訳は和食さと2店舗、にぎり長次郎4店舗、得得1店舗、かつや3店舗、アミノ寿司業態のゆとりぎ1店舗、定食屋宮本むなし1店舗、M&SFC事業で4店舗、その他2店舗、鶏笑18店舗、海外3店舗の合計39店舗となります。

一方、閉店店舗が67店舗あり、M&Aによる増加42店舗と合わせまして、2025年3月末のグループ店舗数は780店舗となりました。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2026年3月期 事業計画



- 新中期経営計画1年目にあたる、26/3期の業績予想は、前年度の客数トレンドの継続と、価格改定による客単価の一定の上昇をベースとし、コスト面では米を始めとした原材料価格の高騰と人件費の上昇などを見込んで策定
- 1株あたりの配当金は前期を超える水準の通期10.0円を予定

(単位 百万円)

	25/3期実績	26/3期計画	前期差
売上高	67,478	76,000	+8,522
営業利益	2,678	3,000	+322
経常利益	2,539	2,800	+261
親会社株主に帰属する 当期純利益	925	1,600	+675

	25/3期 (通期)	26/3期予想 (通期)
1株当たり配当金	7.5円	10.0円

14

次に、2026年3月期事業計画についてご説明いたします。

新中期経営計画1年目にあたる2026年3月期の業績予想につきましては、売上高は760億円、前年同期比85億2,200万円の増収、営業利益は30億円、前年同期比3億2,200万円の増益、経常利益は28億円、前年同期比2億6,100万円の増益。

親会社株主に帰属する当期純利益は16億円、前年同期比6億7,500万円の増益を計画しております。また、1株あたりの配当金につきましては、前期比プラス2.5円の10円を計画しております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



10

2026年3月期 業態別出店計画



	2025年3月期		2026年3月期			
	期末店舗数	(-)	出店計画	開店予定	期末店舗数見込み	
和食さと	198	(-)	5	1	202	(-)
にぎり長次郎・CHOJIRO	72	(-)	4	-	76	(-)
家族亭※	59	(7)	1	2	58	(7)
得得・とくとく	57	(45)	4	-	61	(45)
かつや	51	(17)	5	-	56	(19)
天井・天ぶら本舗 さん天	34	(1)	1	1	34	(1)
アミノ寿司業態※	32	(-)	2	1	33	(-)
定食屋 宮本むなし	24	(-)	-	-	24	(-)
宅配寿司業態	11	(3)	-	-	11	(3)
からやま	11	(-)	2	-	13	(-)
ひまわり	8	(-)	2	1	9	(-)
ピフテキ 牛ノ福・勝福惣店	7	(-)	3	-	10	(-)
M&S FC事業※	32	(1)	6	1	37	(1)
その他	12	(-)	1	-	13	(-)
鶏笑	148	(148)	31	29	150	(150)
海外店舗	24	(23)	8	-	32	(31)
グループ計	780	(245)	75	36	819	(255)
グループ計 (鶏笑・海外除く)	608	(74)	36	7	637	(74)

※「家族亭」業態は「花匂庵」「三宝庵」「家族庵」「蕎麦」「蕎麦」業態を含む ()内はFC・のれん分け及び合併事業店舗数
 ※「アミノ寿司業態」には、「うまい船勤」「うまい船勤ゆとろぎ」「うまい船勤別館 船正」「銀座船正」「回転すしまるくに」「北海道三陸炭火焼 まるかん」業態を含む
 ※「M&S FC事業」は、M&Sフードサービス株式会社が運営する「ポポラマーマ」「ミスタードーナツ」「ドトールコーヒー」「大釜屋」「しんぱち食堂」業態の合計店舗数

15

次に、業態別の出店計画についてご説明いたします。2026年3月期の出店数は、グループ計で75店舗を計画しております。

鶏笑、海外を除いた出店数は36店舗となります。業態別出店内訳は和食さと5店舗、にぎり長次郎4店舗、家族亭1店舗、得得4店舗、かつや5店舗、天井・天ぶら本舗さん天1店舗、アミノ寿司業態のゆとろぎ2店舗、からやま2店舗、ひまわり2店舗、牛ノ福3店舗、M&SFC事業で6店舗、その他1店舗、鶏笑31店舗、海外8店舗の合計75店舗となります。

私からは以上となります。続きまして、代表取締役執行役員社長の重里政彦より新中期経営計画等についてご説明申し上げます。

重里：ただいまご紹介にあずかりました、SRSホールディングス株式会社代表取締役執行役員社長の重里政彦でございます。

私からは、前中期経営計画の振り返り、新中期経営計画、そして資本コストを意識した経営の取り組みについてご説明させていただきます。

サポート

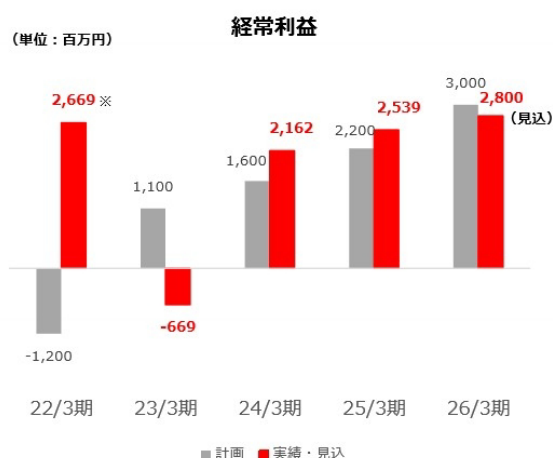
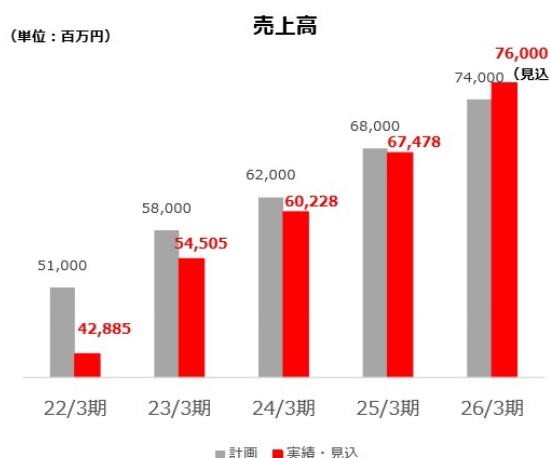
日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



前中期経営計画の振り返り〈売上高・経常利益〉



- コロナ禍の2021年に前中期経営計画を発表
- 想定以上のコロナ禍の長期化で売上高は計画未達が続くも、不採算店舗の大量閉店や収益性改善に向けた各施策が奏功し24/3期以降、経常利益は計画を超過（2026年3月期は急激なコスト高の影響で未達見込み）



17

まず、前中期経営計画の振り返りとなります。コロナ禍中の2021年に前中期経営計画を発表いたしました。

非常に厳しい環境の中での中期経営計画の策定になりまして、第1期であります22年3月期につきましては赤字になっておりますが、一方でこのときの経常利益につきましては、政府からの協力金がございます、26億6,900万円となっております。

23年3月期につきましては本来、中期経営計画を策定した時点では、コロナ禍はそれなりに収まっている想定のもとで計画を立てましたが、残念ながら何波も継続してくる状況でした。

そしてこの23年3月期に関しましては、政府からの協力金が0という状況でしたので、残念ながら経常利益で赤字を出したということになっております。

24年3月期以降はコロナ禍も収まり、順調に計画どおり進んできた状況でございます。

サポート

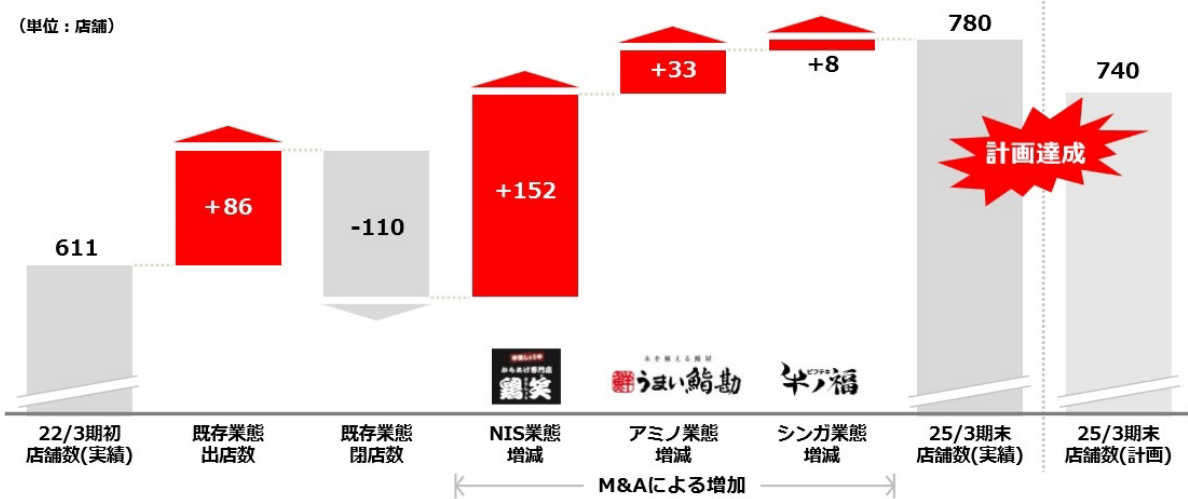
日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



前中期経営計画の振り返り<店舗数>



- コロナ禍後も改善が見込めない既存業態を計画以上に閉店したものの、NIS（鶏笑業態）のM&Aにより期末店舗数は計画以上で推移
- 既存業態出店数は計画を下回る状況が継続しており大きな課題と認識



18

店舗数につきましては先ほど池田からも説明がありましたが、既存事業の出店はやや遅れ気味という状況の一方、NIS（鶏笑事業）のM&Aにより、期末店舗数は計画以上で推移してきたということです。

ただし、既存事業の出店が遅れていることに関しては大きな課題であると認識しておりまして、今後さらに力を入れていく必要があると考えております。

前中期経営計画の振り返り<重点テーマ>



- 2021年3月期～2025年3月期の重点テーマの進捗状況

① ウィズコロナ、アフターコロナに対応した、既存店の収益力向上	<ul style="list-style-type: none"> 店舗オペレーション見直しによる効率化、メニュー施策による粗利益率の改善などにより、「和食さと」を始めとした主要ブランドのEBITDA率はコロナ禍前（20/3期）比でいずれも改善 不採算店舗の撤退、EBITDA赤字店舗の対策徹底により、23/3期に100店舗以上存在したEBITDA赤字店舗が、25/3期末には3店舗に減少
② スマート化社会への対応	<ul style="list-style-type: none"> グループアプリの導入 スマート機器（配膳ロボ、お掃除ロボ、セミセルフレジ、自動受付機など）導入による店舗オペレーションの効率化
③ 中食需要の取り込み	<ul style="list-style-type: none"> 中食業態（鶏笑、牛ノ福）のM&A実施
④ 顧客視点に立ったマーケティング戦略への転換	<ul style="list-style-type: none"> グループマーケティング戦略室の新設 NPS^(※)分析、各種アンケート分析、アプリ起点の顧客情報分析などを通じたブランドブラッシュアップの実施 <p style="text-align: right;">※NPS=Net Promoter Score</p>
⑤ 新規出店の継続	<ul style="list-style-type: none"> 21/3期～25/3期で国内出店計画数約120店舗に対し、実績71店舗と大きく未達（原因は出店可能な業態モデル確立の遅れ、人員不足、店舗開発機能不足など→次期中期計画の大きなチャレンジの一つ）
⑥ 持続型社会への貢献とSDGs取り組み課題の推進	<ul style="list-style-type: none"> mottECO（モッテコ）普及コンソーシアムへの参画による食品ロス削減の推進 廃食用油のバイオ燃料化による再利用の推進

19

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



13

続きまして、前中期計画の重点テーマにつきまして、振り返りたいと思います。最初にウィズコロナ、アフターコロナに対応した既存店の収益力向上ということで、店舗オペレーションを見直し、効率化を図り、またメニュー施策による粗利益率の改善など進めた結果、主要ブランドの EBITDA 率はコロナ禍前比でいずれも改善できたと考えております。

さらに、コロナ禍を機に不採算店舗を思い切って撤退しました。その他 EBITDA 赤字店舗へのいろいろな対策によりコロナ禍も影響して 23 年 3 月期には 100 店舗以上あった EBITDA 率の赤字店舗が前期には 3 店舗に減少している状況で、簡単に申し上げますと、足を引っ張る事業がほぼ前期末で清算できた状況でございます。

2 番目にスマート化社会の対応としましては、グループアプリの導入、さらには数々の店舗内のロボット化や AI 化、ここには記載してないですが、自動発注システム等々、数々の管理的な部分、さらにはお客さんへのサービスの部分でのスマート化社会の対応を行ってきたことが功を奏しているかと思えます。

中食需要の取り込みにつきましては、先ほどご説明しました M&A の実施により、われわれの事業規模を今増やしていっている状況でございます。

顧客視点に立ったマーケティング戦略への転換、この部分につきましては前回にも説明させていただきましたが、グループマーケティング戦略室の新設、その他数々のデジタル的な顧客分析を進めることで紙の販促やテレビの販促から、より一人一人へ価値あるプロモーションを実行できる形での、デジタルマーケティングの強化の素地を作ってきたと考えておりますが、この点につきましてはまだまだ道半ばかなと考えております。

そして新規出店の継続ですが、元々はこの 5 年間で国内出店計画 120 店舗を予定しておりました。しかし、建築費の高騰等のいろいろな事情があって、自信を持って採算性のとれる店舗の立地をなかなか探せなかったこともあり、71 店舗の出店実績にとどまっております。今後の成長の原動力ではありますので、引き続きこの部分については力を入れていきたいと考えております。

最後に、持続型社会への貢献と SDGs に対する取り組み課題の推進で、mottECO と食品ロス削減、さらには廃食用油のバイオ燃料化等々、飲食業としてできることから進めている状況でございます。

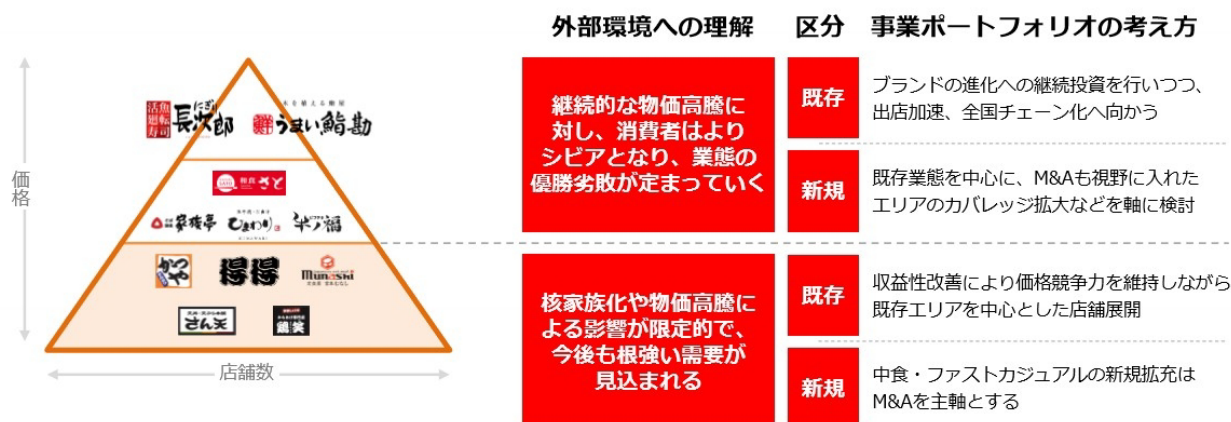
サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

新中期経営計画策定の背景

- 好調な業績とM&Aによる事業ポートフォリオの変化に加え、人口動態の変化や継続的な物価高騰などの外部環境変化を踏まえて、前・中期経営計画の期間を1年前倒しし、新たな中期経営計画を策定

■事業ポートフォリオ方針（SRSピラミッド）



20

次に、新中期経営計画策定の背景についてです。元々の計画では今進行中の期が前中期経営計画の5年目に当たりますが、M&Aを実行したこともあり、そういうことも含めて、1年前倒しし、改めて今期を1年目とした新中期経営計画を策定した状況でございます。

既存ブランドではご存知のとおり、原材料の高騰等がございます。われわれは和食事業を中心に展開しておりますので、米なしではビジネスができない環境の中、過去5年の中期経営計画を振り返った中で唯一、想定外と言わざるを得ないのが米の高騰となっております。

皆さんもご存知のとおり、われわれの仕入れ価格もほぼ2倍というような状況に陥っております。このあたりも含めてこれまで努力してきた効率化だけでは、なかなか原材料の高騰をカバーできる状態に至っていない中で、価格戦略も含めて今後の米の価格の動向がどうなるか二転三転しておりますので、何とも言えない状況であります。そういった状況も考慮に入れながら、既存ブランドに関しては継続投資を行いつつ、出店を継続する。

一方で、事業の効率化、もしくは価格戦略を考えていくことが必要かなと思っております。

新規と書かれてある部分ですけれども、この部分につきましては昨年、まさにアミノ社をM&Aしました。グルメ回転寿司業態で、仙台に本社がある会社です。

われわれ、今までどちらかというと関西中心の会社というイメージがあったと思いますが、これからまず日本のマーケットのシェアを上げる覚悟のもと、新規のエリアに関してもM&A等々

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

でカバーしていく。もちろん、既存の事業とシナジーのある事業に関して、そういったことを行っていくことでの意味でございます。

一方で、このピラミッドの下部分にあるやや低価格帯のビジネスにつきましては、最も原材料の高騰の影響を受けています。他社でも同様の状況ではありますが、やはり井事業とかそういうビジネスに関しては、米の価格高騰は無視できない問題です。さらには、輸入牛等々についても為替の140円、150円という状況は非常に大きな影響を受けているかと思えます。

また、今巷で噂されています、本当にそうなるかどうかかわからないですが、食料品のみ軽減税率をゼロにするような形になった場合、外食は10パーセントの税率のまま残ることになったとき、外食のマーケットに対するシビアな消費者の目はより強まると想定されます。

そういった意味でも、われわれとしてこの低価格帯のビジネスについては、これまでと同様に重要であり、ポートフォリオの更なる拡充が必要だということで、M&A等々も視野に入れながらこの部分についても力を入れていく所存でございます。

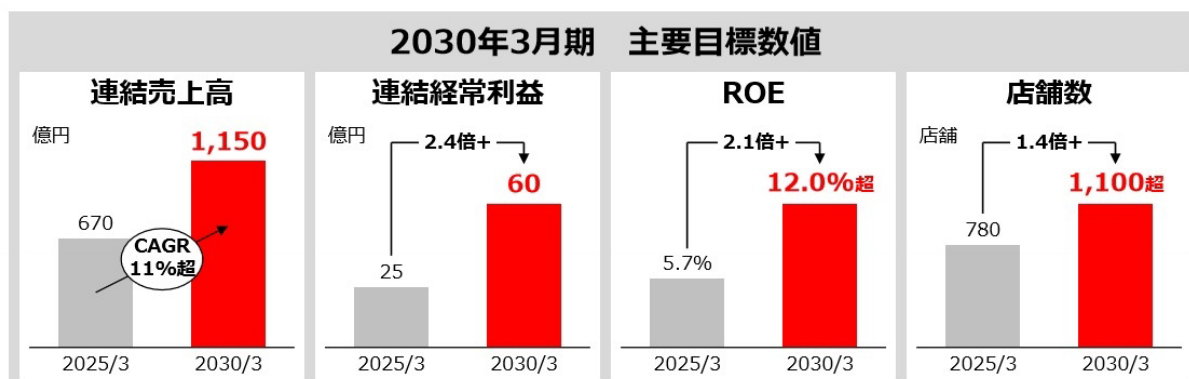
新中期経営計画 サマリ



SRS VISION 2030

「心を満たす和食を、もっと身近に、日本中の人々へ。そして世界へ。」
~" Entertain with heartwarming Japanese cuisine, from Japan to the world."~

手ごろで日常的に楽しめて、親しみやすい和食を日本中へ届け、さらには世界へ挑戦し続けることで、世界中の人々にとって必要不可欠な食の社会インフラとなることを目指します。



※上記数値に新規M&A含まず

22

続きまして、新中期計画 SRS VISION 2030 につきましてご説明申し上げます。

SRS VISION 2030「心を満たす和食を、もっと身近に、日本中の人々へ。そして世界へ。」というビジョンをベースに取り組みでまいりたいと思っております。手ごろで日常的に楽しめて、親しみやすい和食を日本中へ届け、さらには世界へ挑戦し続けることで、世界中の人々にとって必要不可欠

サポート

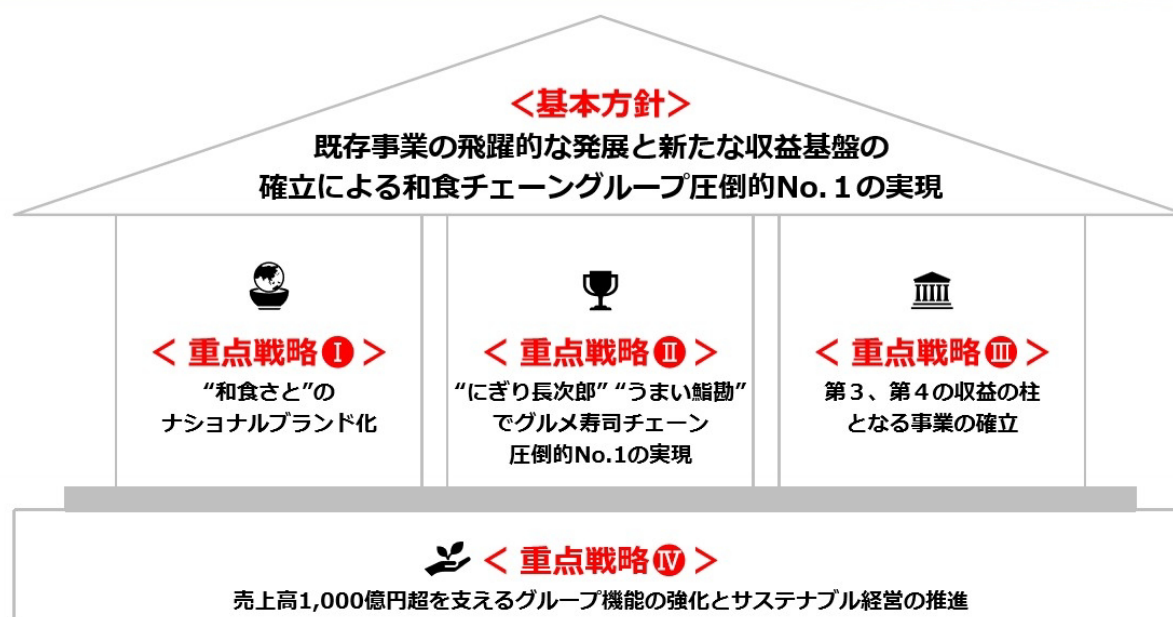
日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



欠な食の社会的インフラとなることを目標とするということでございます。基本的には今までの大方針と変わっておりません。

その目標のもと、2030年3月期の数値につきましては、連結売上高1,150億円、連結経常利益60億円、ROE12.0%を超えるレベル、店舗数につきましては1,100店舗超という計画を立てております。なお、この数値には新規M&Aの数値は含んでおりません。

新中期経営計画 サマリ



23

続きまして、新中期計画のサマリでございます。

基本方針としては、「既存事業の飛躍的な発展と新たな収益基盤の確立による和食チェーングループ圧倒的No.1の実現」を目指しております。

重点戦略1としまして、和食さとのナショナルブランド化。重点戦略2としましては、にぎり長次郎、うまい鮎勘でグルメ寿司チェーンで日本での圧倒的No.1の実現。重点戦略3としまして、第3、第4の収益の柱となる事業の確立を目指しております。

そして、そういった売上高1,000億円超と、一つ単位が変わりますので、それを支えるグループ機能の強化とサステナブル経営の推進を課題に挙げて進んでまいりたいと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





① “和食さと”のナショナルブランド化

1. 顧客体験の向上と適切な価格マネジメントを両立した
外食ならではの「団らん」を体現するブランド進化
2. 既存市場に加え、中四国や北関東をはじめとした
新商勢圏への進出を含む出店攻勢

24

まず第1に、和食さとのナショナルブランド化につきまして、最もこの価格帯が先ほどの軽減税率がどうなるかわかりませんが、外食産業の付加価値が問われる分野だと思っております。

今までのように、ただ単にお得で安くて美味しいものを提供しただけでは、多分お客様は足を運んでくれない時代だろうと思います。コロナ禍が一つのきっかけにはなっておりますが、やはり外食産業の店舗として、家で食べる中食や内食とは違う価値を提供していくことが必要になってくると考えております。

そういった意味では、もちろん食事の美味しさや値段は大事ですけれども、さらにはそのサービス、雰囲気、そこでの体験、そういったものを全て含めて家の中ではできない体験を味わえる外食産業にしていかなきゃいけないのが、和食さとにとっての最大の課題であろうと考えています。それを実現することによって、ナショナルブランド化が初めて実現できると理解しております。

実は関東エリアへの展開にも挑戦し続けて長く経ちますが、当初は関東の和食さとの売上は、やや中部や関西に劣っていました。さらに関東の場合、人件費や家賃といったコストは逆に関西や中部よりも高く、さらに販促をするにもなかなかメディアを使っての販促等々は、より店舗当たりのコストが高い状況でした。その為、なかなか関東地区、北関東等に店舗を増やしていくことに力を入れてこれませんでした。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

一方で、ここ数年間で実は一番売上が伸びているのが、関東の店舗でございます。そういった意味では関東地区の店舗も、もうすでに今や中部や関西の売上と同等、もしくはそれを上回るレベルになってきております。

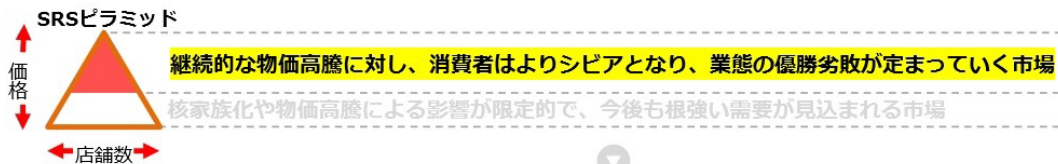
ただコストはまだ高い部分も否定はできませんが、これはやはり、さとしゃぶ、さと式焼肉といった新しい商品の提供が大きな影響を与えていて、この今の商品ポートフォリオであれば、十分に新しい地域でも戦っていける判断をした次第でございます。

今期すでに岡山県で3店舗の新店舗をオープンすることが決定しております。倉敷と岡山市でございます。その後、広島、さらには北関東へ広げていきたいということで、何とか和食のブランドとして日本一を引き続き目指していくことを目標に掲げております。

重点戦略 I - 1 顧客体験の向上と適切な価格マネジメントを両立した 外食ならではの「団らん」を体現するブランド進化



- 継続的な物価高騰を背景に客単価が中～高価格帯の市場はこれからより一層厳しくなると予想される中、“和食さと”がより選ばれるブランドとなるために「団らん」を追求した進化を図る



これからの時代に選ばれるブランド

外食としての付加価値を提供できるブランド

“和食さと”をより選ばれるブランドにする為に
自らの強みである「団らん」を追求した進化が必要

25

続きまして、先ほどの繰り返しになりますけれども、継続的な物価高騰に対し、消費者はよりシビアとなり、業態の優勝劣敗が定まっていくであろうと思います。

やっぱり勝ち残っていくために、ここでは自らの強みである「団らん」を一つのキーワードにして、今後和食さとのブランド力をより高めていく思いで進めていきたいなと思います。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



重点戦略 I - 1 顧客体験の向上と適切な価格マネジメントを両立した 外食ならではの「団らん」を体現するブランド進化



- 商品、サービス、空間、マーケティングそれぞれで「団らん」を追求し顧客体験の向上を図る
- “和食さと”でしか体験できない「団らん」を武器に飛躍的な成長を実現

商品	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年齢問わず幅広い客層が多様なニーズで楽しめるメニュー構成 ・ 「楽しい」「美味しい」が実感できる食べ放題メニューの提案 ・ より「和食」を感じられる季節感、イベント感を和膳などで提供 ・ 顧客ニーズに対応したバリューある価格の実現
×	
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗DX化を進める一方、お客様とのコミュニケーションは強化 ・ お客様の来店、受付から会計までがより便利になるDXの推進 ・ 「団らん」訴求を強化するためのインナーマーケティング
×	
空間	<ul style="list-style-type: none"> ・ プライバシー機能を維持しつつ、より外食の楽しさや明るさが体現できる空間の提供 ・ 快適な食事空間を実現する為の設備の選定
×	
マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種アンケートや販売分析、顧客情報分析、店舗でのフィールドリサーチなどを通じての顧客ニーズの深堀 ・ HPやTVCM、Web動画、SNS広告を活用した「団らん」発信



“和食さと”の根源的価値 「団らん」を体現

- ・ 顧客満足度と収益性の強化
- ・ 既存地域のリピーター増加
- ・ 新商勢圏での支持獲得

客数増加による
持続的な成長

26

詳細は割愛いたしますが、商品、サービス、空間、マーケティング、これは全て強化することによって、そういった食事の空間を提供していくことを努力するというところでございます。

重点戦略 I - 2 既存市場に加え、中四国や北関東をはじめとした 新商勢圏への進出を含む出店攻勢



- ドミナントエリアの強化と併せて、中四国や北関東をはじめとした新商勢圏への進出を計画
- 新商勢圏1号店として岡山県倉敷市に出店予定（2025年6月）

和食さと

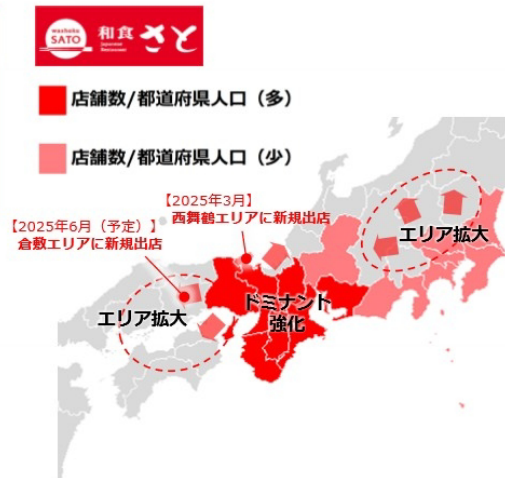
ドミナントエリアの更なる強化

×

中四国・北関東をはじめとした新商圏へエリア拡大

ナショナルブランド化に向けた出店攻勢

〈5年間の出店目標数〉
+40店舗達成



27

そしてドミナントエリアの強化とあわせて新商勢圏、まずは中四国地区、北関東等への拡大を図っていくというところでございます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



20

私が今までこの事業携わってきて感じたのは、ハンバーグやカレーといったものとは違って、やはりそれぞれの土地に根付いた、元々のおうちで食べている食事ですので、和食というのはどうしても地域性が非常に強いです。そういった意味で、やっぱり和食をナショナルブランド化するというのは困難です。他社を見てもわかると思うんですけども、なかなか本当の意味で和食をナショナルブランド化してる会社はないと思います。これはやっぱりその地域性が非常に強かったということが起因していると思います。

しゃぶしゃぶとか焼肉といった商品ポートフォリオを加えたことによって、よりナショナルチェーンの道が近づいたことを強く感じておりますし、実際にそれが理由で関東地区の売上が伸びてきていることも現実でございます。

この辺もよく考慮に入れた上で、商品戦略もさらに今後、深く考えた上でナショナルチェーンの道を歩んでいきたいと考えております。

SRS VISION 2030 重点戦略 II



II

“にぎり長次郎” “うまい鮨勘”で グルメ寿司チェーン圧倒的No.1の実現

1. 出店加速と東西からのエリア拡大により、
2030年にグルメ寿司店舗数150店舗の達成
2. 自動配膳システムの活用による効率化とブランドの強みを
より強調した新モデル店舗の確立
3. “にぎり長次郎” “うまい鮨勘”の早期のシナジー創出

28

2番目の重点戦略として、グルメ寿司チェーンでの圧倒的 No.1 を目指します。ワンブランドではなく、にぎり長次郎とうまい鮨勘それぞれの強みを活かして実現していきます。グルメ寿司チェーンもその地域によって強いブランド弱いブランドいろいろありますが、やはりその地域の強いブランドを使いながら全国でのグルメ寿司チェーンとしての展開を図っていく考え方でございます。

自動配膳システムの活用による～と書いてありますが、今はもうコロナの影響もあり、普通にお寿司が回っている回転寿司はほとんどなくなったと思います。それは衛生的な部分もあると思います

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



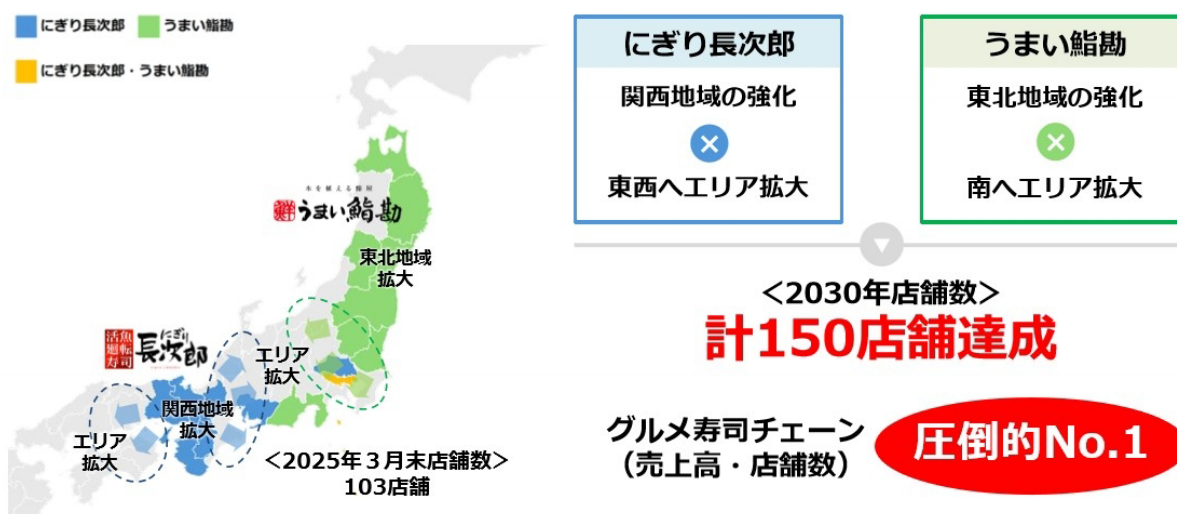
し、当初の100円寿司なんかで言うと新幹線レーンなどがあるからということも起因しております。

この辺の課題の解決の為に、今まさに新プロトタイプを考えている途中ですけれども、基本的には俗に言う新幹線レーンのようなレーンを使うことによって、普通に回っている寿司ではなくて、それぞれのお客様に職人が握るお寿司を届けられるグルメ寿司チェーンの全国展開を目指したいと考えております。そして、にぎり長次郎とうまい鮎勤は非常にシナジーがあるということで、数々のシナジーの創出を今後、実現していきたいと考えております。

重点戦略Ⅱ - 1 出店加速と東西からのエリア拡大により、2030年にグルメ寿司店舗数150店舗の達成



- “にぎり長次郎” “うまい鮎勤” 双方が既存地域の強化とエリア拡大を図り、2030年にグルメ寿司店舗数150店舗の達成を実現



29

先ほどの和食さと同じような形になりますが、にぎり長次郎は西側での拡大を目指していく。当然、岡山、広島にもまず広げていきます。

今、実は愛知県をはじめとして中部地区での拡大をすでに進めております。うまい鮎勤につきましては基本的には宮城から東北への展開が中心だったんですけれども、もうすでに栃木には進出しており、今年、群馬に進出することも決定しております。西と東から両方のブランドで良いところを取りながら、かつ、お互いの良いところをシェアしながら、グルメ寿司チェーンとしての日本一の地位を確立していきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



- 活用しきれていない現行の回転レーンを進化させた新プロトタイプを確立することで、生産性と顧客体験の向上を図り、収益性向上、客数増加を実現

現行タイプ	新プロトタイプの確立
<p>既存店では回転レーンを設置するも…</p>  <p>…右記課題により寿司をレーンに流せていない</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; color: white;"> ブランドの強み × 自動配膳システム </div> <ul style="list-style-type: none"> 職人が握る本格寿司とライブ感 生産性向上と提供時間短縮 快適な食事空間による顧客体験向上  
<p style="text-align: center;">《課題》</p> <p>顧客ニーズの変化</p> <ul style="list-style-type: none"> 好きなネタを「握りたて」で食べたいニーズが増加 コロナ禍を契機とした、衛生意識の強まり <p>廃棄による原価率悪化</p> <ul style="list-style-type: none"> 売れ残りがすべて廃棄 <p>いたずらや迷惑行為の発生</p> <ul style="list-style-type: none"> SNSトラブル発生リスク <p>維持コストの発生</p> <ul style="list-style-type: none"> 新店でも標準設置 未活用でも維持コスト発生 	

30

これが今、私が説明した内容でございます。

自動配膳システム等々入れることにより、当然のごとくロスが減ると考えておりますので、そういった意味ではフードロスという観点からも、お客様にとっても、私どもにとっても決してマイナスではない、社会的な要請に対しても決してマイナスではない、と思っております。少なくとも投資に関しては多少のプラスにはなりますけれども、そういったお客様視点、さらにはわれわれのフードロスの視点ということで、こういった新しいプロトタイプをできる限り、この両業態で統一化しながら、シェアすることでよりシナジー効果を出していきたいと考えております。

■ 両ブランドの仕入カやノウハウなどを共有することにより、数多くのシナジー創出を実現



31

さらに、ここに記載のとおり、数多くのシナジー創出を実現することで、原価低減、職人の養成と技術向上、建築コストの低減、生産性の向上、店舗フォーマットの共通化、魅力ある商品の開発、これらを両社一緒になってやっていきたいと考えております。



Ⅲ 第3、第4の収益の柱となる事業の確立

1. 低～中価格帯既存ブランドの価格競争力を維持する業態改革と出店拡大
2. 主要ブランドと補完的な低価格帯のブランド獲得などを目的としたM&Aの実施
3. 既存海外事業の成長と新たな海外展開への挑戦

32

続きまして、第3、第4の収益の柱となる事業の確立についてです。今までご説明した内容はどちらかというとピラミッドの上側、それこそ付加価値をつけていかなければ、なかなかお客様に支持

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



されなくなる懸念を持ちながら進めていく分野でした。一方で、今後の消費のことを考えると、やはり低中価格帯のブランドの価格競争力を維持する業態改革と出店の拡大が必要であると考えています。

残念ながら、天井・天ぷら本舗さん天のようなビジネスに関しましては、今回の米の高騰で数パーセントの原価率が上がっています。低価格を売りにしていましたが、なかなか今の米の価格では低価格で売れない状況もあります。そういった意味では、やはり価格戦略も含めてもう一度見直さなきゃいけないタイミングが来ているなど考えております。

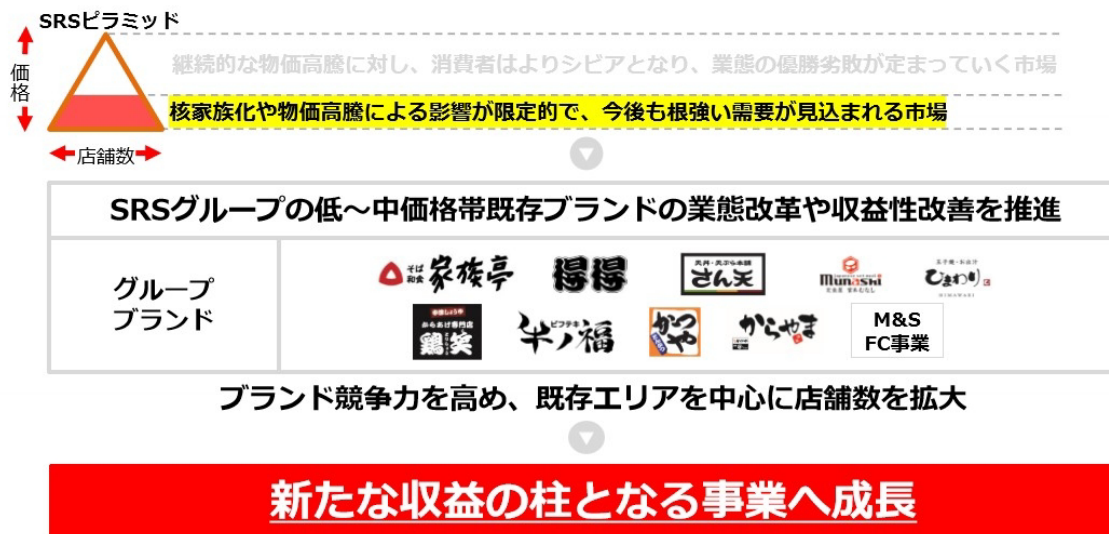
主要ブランドと補完的な低価格帯のブランド獲得などを目的とした M&A の実施も、既存業態の更なる戦略を考える一方で必要かなと考えております。先ほど申しましたが、建築コストも非常に高くなってきており、低価格ビジネスの中で、やはり投資回収の年数が伸びてきているのが現実です。

その為、もうすでにある事業を買収することによって、時間とコストを削減していくことも、一つの戦略として重要であろうと考えております。そして、海外への挑戦も引き続き続けていきたいと考えております。

重点戦略Ⅲ - 1 低～中価格帯既存ブランドの価格競争力を維持する業態改革と出店拡大



- 今後も根強い需要が見込まれる低価格帯の市場において、既存ブランドの業態改革を推進し店舗数を拡大することにより、新たな収益の柱となる事業への成長を実現



33

今後も根強い需要が見込まれる低価格帯の市場において、やはり先ほど申しました既存ブランドの業態改革を推進し、店舗数を拡大することもオーガニックの成長としては重要だと思えます。今そういった成長の候補がこういったビジネスがブランドとして挙げられます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



- M&Aについては、特に今後の物価高騰の状況下でも底堅い需要が見込める低価格帯のブランドを優先的に実施

成長戦略の一手としてM&Aも実施

- 業態モデル及び地域の偏り緩和による収益の安定化
- 時間短縮とコスト抑制による効率的な事業展開の実現
- 既存ブランドとのシナジー効果の創出
- 海外進出の足がかり



34

そして M&A に関しては、事業ポートフォリオ強化やエリアカバレッジ拡大が見込めるブランドも検討していきたいと考えています。

先ほどの繰り返しになりますが、地域を限定せず、日本全国の中でわれわれがシナジーを認められると考えた地域での M&A は引き続き実施していきます。特に優先的に、まだまだわれわれの事業ポートフォリオとしてまだ弱い低価格の業態の M&A については、より積極的にこの 5 年間考えていきたいと考えております。

- 既存のタイ・インドネシア事業は継続して規模の拡大を図ることで収益増加を実現
- 新たな海外展開はグルメ寿司を基軸として検討を開始

既存	タイ・インドネシア事業 (JV※で展開)	新規	グルメ寿司を基軸とした新規海外展開の検討
店舗数 収益ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ● 成功モデルの継続出店とエリア拡大 ● コンビニ内販売拡充などの収入源の確保 	過去の経験・ 学びの棚卸	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外の成功事例が多く、当社グループでも海外経験がある寿司業態に焦点 ● 人材確保/教育と展開パッケージの確立が課題
店舗あたり 売上高	<ul style="list-style-type: none"> ● デリバリー販売などの売上拡大施策を実施 ● 新商品の開発によるブランド競争力向上 	パッケージ確立	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内で検証を重ね、海外展開可能なフォーマットと教育システム、オペレーションなどを含む展開パッケージを確立
ロイヤリティ率	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切なロイヤリティ水準の維持 	市場調査	<ul style="list-style-type: none"> ● 出店エリアの優先順位付け (アジア・北米)
<p>※JV = Joint Venture</p> <p>タイ 出店エリア</p> <p>インドネシア 出店エリア</p> <p>※インドネシアでは飲食店以外に約5,900店舗のコンビニで当社監修の冷凍弁当を販売</p>		パートナー開拓	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社に不足するケイパビリティを持った現地パートナーを能動的に開拓 ● 成長が見込める場合は寿司に限定しないM&Aによる海外展開も検討
新たな海外展開への挑戦			

35

既存海外事業の成長と新たな海外展開への挑戦についてです。現在は、タイとインドネシア事業に絞って事業展開を行っております。

タイでは、元々飲食業をしていた会社とジョイントベンチャーを組んでいます。インドネシアでは、インドネシア最大のコンビニエンスストアを運営している会社とジョイントベンチャーを組んでおります。

基本的にそれぞれのリソースのいいところを利用して更なる成長を目指しており、一つの例としてインドネシアでは、和食弁当をコンビニエンスストアで販売することも、われわれの事業として今進めております。

ただ一方で、正直なところなかなか成長という意味では非常にスローだと考えておまして、これだけではなかなか海外の挑戦を成功させることは非常に難しい環境下であります。新規の展開についてはあくまで検討中ではありますが、今多くの回転寿司が世界へ向かってます。

多くは元 100 円寿司と言われる業態が今海外での挑戦を始めており、非常に人気を呈しております。日本でも同様の状況でしたが、最初はそういった業態がスタートし、だんだんクオリティを求めるマーケットが増えてくるだろうということで、それに追随してわれわれが今、収益性も決して悪くないグルメ寿司を基軸として新規海外への挑戦を目指していきたいということがございます。

ただ、これはグルメ寿司としての付加価値を提供する為に、握り手が必要なことから非常にハードルも高いです。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

日本人の海外の派遣もしくは現地でのそういった教育訓練、そういうことをパッケージとして実行していくことが可能にならない限り、なかなか収益性の高いビジネスとして実現していくことは難しいと考えております。

さらに、現地のパートナーも能動的に開拓していくことも必要です。こういったことをこの数年間で何とか道を見つけて、ビジネスパッケージを作って、何とか100円回転寿司に引き続いて、グルメ寿司としての新たな海外のマーケットを開拓していきたいと考えております。

SRS VISION 2030 重点戦略Ⅳ



Ⅳ 売上高1,000億円超を支える グループ機能の強化とサステナブル経営の推進

1. 採用機能、人事制度の改革による人材確保と、積極的な教育投資による人材育成
2. 各ブランドの出店加速を実現する店舗開発および建築の機能強化
3. <SRS DX推進宣言2030> に基づいたDX推進の強化
4. 安全、安心でリーズナブルな商品の提供を継続する為のSCM機能の更なる強化
5. 経営理念「DREAM・ENJOY・LOVE☆」の浸透と体現

36

最後になりますけれども、5年後には売上高1,000億円超を目標にしております。そういった中では今、われわれの事業では人材確保が本当に大きな課題になっております。

サポート

日本

050-5212-7790

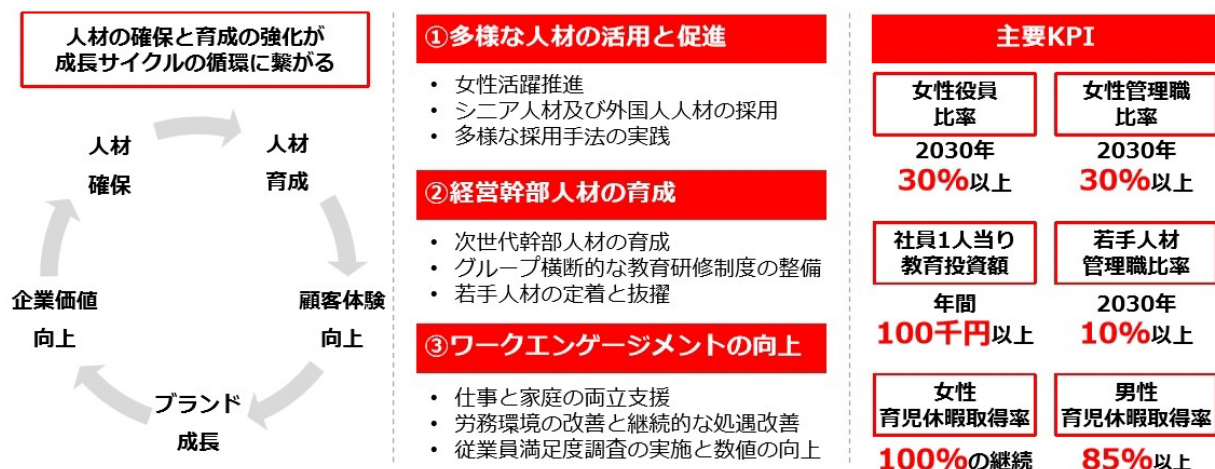
フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com



- 出店加速に必要な不可欠な人材確保を実現する為、採用機能の強化、人事制度改革を行うとともに、積極的な教育投資により人材育成も推進



37

一番に採用機能、人事制度改革による人材確保と積極的な教育投資による人材育成が必要と考えています。

その他ここに記載のとおりですけれども、その人材の部分ですが、やはりこれから弊社といたしましては、人材をコストと考えずに、人的資本という考え方で、より人材に対する投資を進めていく必要があるということで、もうすでに採用を含めて取り組みを始めております。

一番重要なことは、やはり働きやすい環境をどう作っていくかだと思います。多様な働き方や、もちろんのごとく報酬も含めて、夢のある会社にしていかない限り、人材の確保は非常に難しいだろうと思います。

そして、一番の問題は退職率の高さだと考えてます。これは弊社に限らず、どうしてもこの業界の退職率が高いことは、非常に問題とされております。そういった中でも、われわれとしてはここ数年、努力をして、退職率については、実は下がってはきています。でもまだまだ高い認識でございます。

そういった意味で、これからまた人事制度改革、そして全ての働き手となれる人が働きやすい人事制度を整え、よりよい労務環境を作っていこうということが、やはりこの成長には一番重要な課題であると考えております。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

- SRS VISION 2030に必要な不可欠な出店計画を達成するために、店舗開発組織、建築組織の機能強化を実施

各ブランドの成長には必要不可欠な新規出店をサポートする体制を構築し、2030年までの出店加速とエリア拡大を実現

店舗開発組織の機能強化

- ・ 人員増加による組織強化
- ・ 新規出店エリアの開発
- ・ 新規出店立地の検討

グループ直営店
5年間の出店計画
250店舗以上

建築組織の機能強化

- ・ 人員増加による組織強化
- ・ アウトソーシングの活用
- ・ 主要業態のプロト図面のブラッシュアップ

	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期	30/3期
直営店 出店計画	35店舗	40店舗	55店舗	60店舗	60店舗

※上記数値に新規M&A含まず

38

そして、先ほどから何度も出てきてますが、コロナの影響もありましたので、難しい部分はあったのですが、どうしても前中期経営計画での課題という意味では、この既存業態の出店がなかなかままならなかったということです。

今、もうすでに人員の増強をはじめとした店舗開発機能の強化を始めております。もっと言うならば新商勢圏へのチャレンジも成功する前提で進めてますので、出店の場所はより増え、ポテンシャルは増えてくるということもあります。

そういった中で、今までの既存商圏に限定せずに出店を進めていくことによって、この新中期経営計画の目標である250店舗出店は実現できると考えておりますし、そうしていかなければならないと考えております。

資料にも記載しておりますけども、アウトソーシング含めて自分たちだけのリソースではなく、いろいろな手段をとりながら、この出店の実現を目指していきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

- 2025年7月にSRSグループDX推進本部を新設（予定）
- 「SRS DX推進宣言2030」を策定しDX推進の加速を図る

<SRS DX推進宣言2030> 3つのDX基本方針

顧客体験向上

- 来店〜会計の全てにデジタル技術を活用
- 予約システムやAIを活用したアプリ、サイトでのコンテンツ・機能強化

全従業員の生産性向上

- 各種業務の自動化やAIを使った受発注業務などによる業務効率最大化
- AIやロボットによる業務変革

グループ共通基盤の構築

- システム一元化によるコスト削減やデータドリブン経営による企業価値向上
- 食のインフラとしての強固な基盤の構築

新たにSRSグループDX推進本部を発足し、DX推進を加速

売上高**1,000億円超**を支えるグループ機能の強化を実現

39

そして、重点戦略4番目の3番目です。あくまで前中期経営計画にもありましたが、DXの推進ということで、今回決算発表の際に「SRS DX 推進宣言 2030」も一緒に出しています。

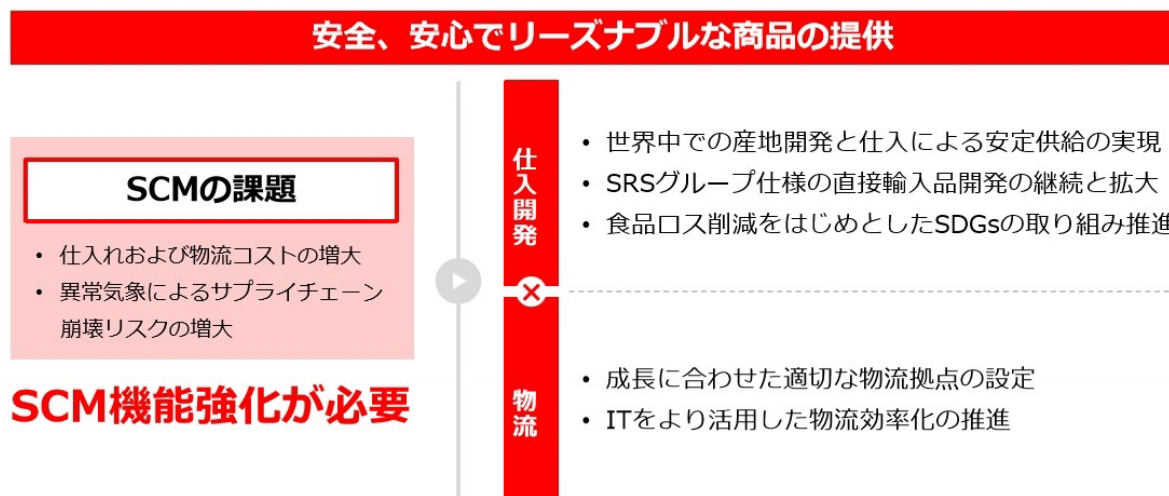
今回、そういった分野のプロにもわれわれの仲間に入っていて、本社を中心に店舗とのつながりというのも含めて抜本的に変えられる部分について、いかにDXを推進できるかが、競争力のある価格でお客様に商品を提供できるかという一つの大きな課題と捉えております。

どうしても古いやり方や今までのやり方を踏襲することが多くなりますが、今回この「SRS DX 推進宣言 2030」に出したということは、全社一丸となって本気でこれに取り組んで少しでも低コストでの運営を可能にして、少しでも競争力のある価格でお客様に商品を提供すると考えておりまして、今回組織改革を実施した上で、真剣にこの5年間で取り組んでいきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

- 安全、安心でリーズナブルな商品の提供を継続するために、仕入開発力の強化、物流改革を推進し
SCM機能の強化を図る



40

もう一つのポイントとしてはSCMの機能のさらなる強化についてです。われわれはどちらかというところのSCMの部分については、これまでもずっと力を入れてきた部分ではあります。

ただ、会社の成長もありまして、今の物流倉庫だけではなかなか物が入らなくなっている現実がございます。そういった意味では新物流センターの設置も含めてもうすでに方向性を決めて進めております。

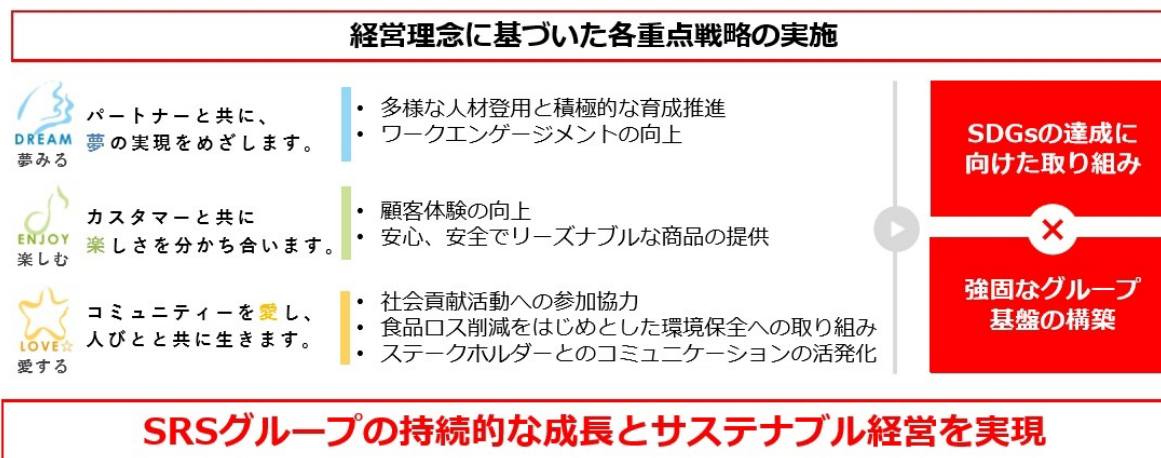
その新物流センターでも先ほどのDXにもつながりますが、より効率の高い物流のロジスティックスの実現を目指して取り組んでまいり所存でございます。

今後新商勢圏を開発するということは、それだけ物流網も新しく必要になってくる部分もあります。この点については、さらに強化して進めていくことによって、新商勢圏を広げることによる物流のコストアップ等は抑えていく必要がありますので、こういった部分についても力を入れていきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

- 経営理念「DREAM・ENJOY・LOVE☆」に基づいた重点戦略の実施により、SRSグループの持続的な成長とサステナブル経営を実現



41

そして最後は経営理念であります「DREAM・ENJOY・LOVE☆」に基づいた重点戦略の実施により、SRSグループの持続的な成長とサステナブル経営を実現していきたいと考えております。

DREAM はあくまで先ほど申し上げました、一緒に働く人たちの、簡単に言うとESになるのかもしれないですが、ここの向上は非常に重要であると考えております。

そして、お客様の顧客体験の向上ということで、先ほど言った、まさに和食さとの業態としての価値を向上させていくことによって、お客様に支持されるビジネスにしていかなきゃいけないというのは、全ての事業で同じかと思えます。

フードロス等々含めて、今社会的に求められているSDGsの部分に関して、飲食業として取り組まなきゃいけない課題については、これまでも取り組んでまいりましたが、引き続き積極的に取り組んでまいり所存でございます。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiam.com

SRS VISION 2030 連結数値目標



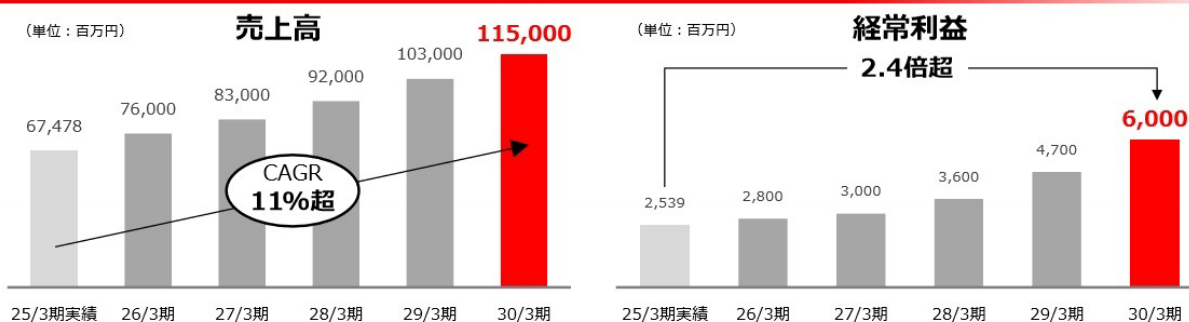
■ 4つの重点戦略を遂行することで、売上高・利益高の増加、利益率・資本収益性の向上を実現



42

今までの内容を簡単にまとめますと、こういう形になるかと思えます。4つの重点戦略の遂行によって、既存店の収益力を向上し、新店・新事業の店舗数と収益源を増加させ、かつ、売上高増加による本社コスト比率の低減をしていくことで、収益性も上げながら事業の規模を拡大していくことを目指しております。

SRS VISION 2030 連結数値目標



■ 新中期経営計画定量目標

	25/3期実績	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期	30/3期
売上高(百万円)	67,478	76,000	83,000	92,000	103,000	115,000
経常利益(百万円)	2,539	2,800	3,000	3,600	4,700	6,000
期末店舗数	780	819	880	970	1,080	1,180
ROE	5.7%	8%超	8%超	8%超	10%超	12%超
ROIC	6.7%	5%超	5%超	5%超	5%超	5%超

※上記数値に新規M&A含まず

※28/3期以降の数値は2027年4月以降に適用される「新リース会計基準」を前提として算出、「新リース会計基準」適用前後の数値はAppendix52頁に記載

43

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



34

その結果、繰り返しになりますが連結数値目標としましては1,150億、経常利益としましては60億、その他の定量目標につきまして表に記載のとおりとなります。

ただし、2028年3月期以降の数字は、2027年4月以降に適用される新リース会計基準を前提として、記載させていただいております。

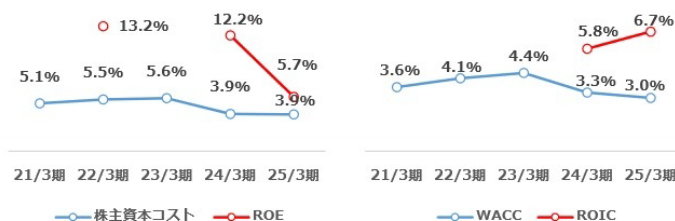
資本コストを意識した経営の取組み



■ 企業価値向上を目指した取組み方針

方針	具体的な取組み	KPI
ROEの向上	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業の収益性向上 適正な株主還元の実施 	ROE8%超の継続 30/3期目標：12%超
ROIC > WACC の徹底	<ul style="list-style-type: none"> EBITDA赤字店舗の撲滅と出退店基準の厳格な運用 ROIの高い設備投資の継続（低賃料の郊外地域への出店、投資回収期間の短い小型業態の出店継続、店舗モデルの見直しによる建築コストの低減） 	ROIC5%超の継続
IR戦略強化	<ul style="list-style-type: none"> IR施策数の増加（統合報告書の発行、英文開示範囲の拡張） 決算説明会開催、IR面談、スポンサードリサーチレポート発行の継続 	—

■ 資本コストと資本収益性の推移



※21/3期、22/3期は当期純損失計上によりROEは非表示、21/3期～23/3期は営業損失計上によりROICは非表示
 ※株主資本コストはCAPMに基づく数式より算出
 ※WACCは株主資本コストと負債コストについて株式時価総額と有利子負債総額の加重平均を取る形で算出

■ PERとPBRの推移



※21/3期、22/3期は当期純損失計上によりPERは非表示

45

資本コストを意識した経営の取組みでございます。

これまで述べてきましたが、ROEの向上、そしてIR戦略の強化等々、こういった資本コストを意識した経営の取組みをさらに強化していく所存でございます。

サポート

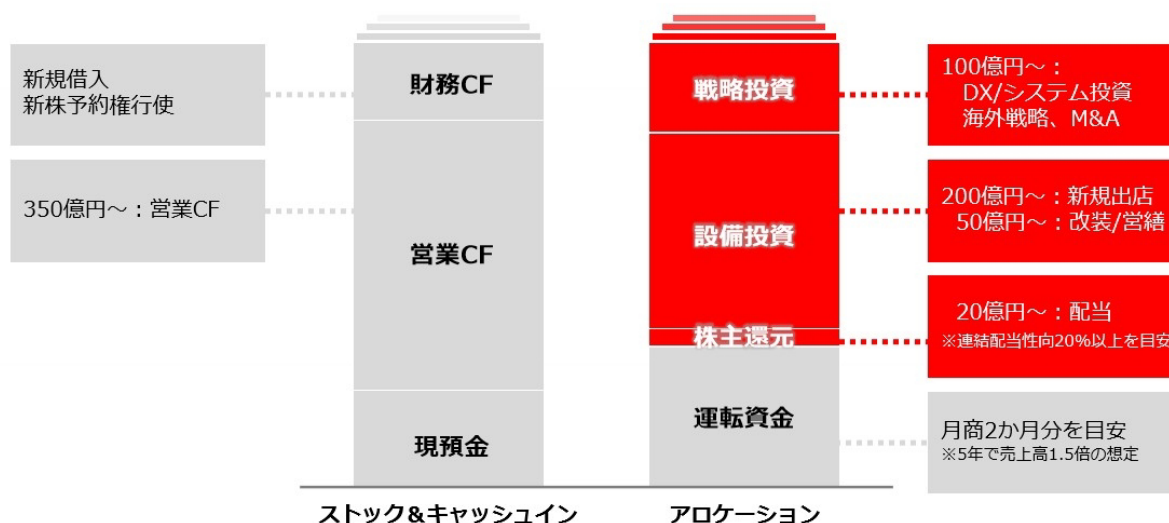
日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



キャピタルアロケーションのイメージ

■キャピタルアロケーション（26/3期～30/3期）

- ・ 26/3期～30/3期の営業CF計画をベースとしたキャピタルアロケーション方針は次の通り



46

そして、このキャピタルアロケーションのイメージというものを初めて今回は出しますが、大体今回の事業計画が予定どおりにいけば、350億円以上の営業キャッシュフローを生むこととなります。その他、新規借入もすでに発行しております新株予約権行使等により、表に記載のイメージのようなキャッシュを予想しています。

これを100億円程度のものをDXや海外、M&Aに投資し、200億円強を新規出店、50億円ぐらいの金額を改装・営繕、20億円強の金額を配当で予定しております。

こういったアロケーションによって、今後のこのキャッシュを投資していくと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

株主還元方針

■ 配当方針の変更

- 株主の皆様への適正な利益還元を重要な経営課題の一つとし、**利益成長に応じた配当還元の強化**を明確にすべく連結配当性向の目安を追加

<変更前（2024年3月期まで）>

業績に応じて一定の配当性向を保つという考え方を採らず、極力安定的な配当を維持することを基本方針とする。

<変更後（2025年3月期より）>

企業の成長と株主還元の両立を図るため、原則として**連結配当性向20%以上を目安に配当を決定することを基本方針**とし、持続的な企業価値向上を目指し業績の状況や今後の成長投資の必要性を踏まえながら柔軟な配当政策を推進する。

■ 1株あたりの配当金と連結配当性向の推移



※09/3期、17/3期は当期純損失を計上した為連結配当性向は非表示

■ 株主優待制度

- 株主の皆様への感謝と当社事業への理解促進、並びに中長期的な保有を目的とした**株主優待制度も継続実施**

基準日	所有株式数	贈呈内容
3月31日時点	1,000株	12,000円相当（500円×24枚）の株主優待券
9月30日時点	1,000株	12,000円相当（500円×24枚）の株主優待券

【使用可能業態例】




⇒年間で**24,000円**相当の御優待券を贈呈

※当社株主優待は下記ご参照
<https://srs-holdings.co.jp/ir/shareholder/program/>

47

最後に、株主還元方針です。これまでは弊社としましては、安定的な配当を目指すという文言だけだったと思います。ここに原則として連結配当性向 20%以上を目安に配当を決定すると、数値的目標を加え、より株主様への還元もある程度定量的にお約束していこうと考えております。

そして、弊社といたしましては、機関投資家の方々もそうですが、個人株主も非常に重要な株主でございます。そういった意味ではこれまでどおり株主優待制度は維持し、継続していこうと考えております。

以上で私からのご説明とさせていただきます。最後までご清聴いただきまして、ありがとうございました。

司会：はい、どうもありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

質疑応答

司会 [M]：それでは質疑応答の時間にまいりますが。まず、事前にいただいている質問があると伺っていますけれども。それを私のほうで代読したいと思います。

質問者 [Q]：1 問目、2026 年 3 月期の新規出店計画はグループ合計で 75 店舗を計画しておりますが、業態別に出店を強化するエリアなどがあれば教えてください。

重里 [A]：これも先ほど説明の中にあっただと思いますが、今期につきましては新商勢圏へ進出するのは、和食さととうまい鯨勘でございます。

和食さととは既存エリアの強化もあるんですけれども、先ほど申し上げました中国地方への進出を目指しております。来月の後半には岡山県倉敷市に倉敷東富井店を出店予定です。うまい鯨勘につきましては、これまで栃木まで出店してきてますけども、群馬への出店強化を進めていきたいと考えております。

繰り返しになりますけれども、今のドミナントエリアについても、出店の余地があれば引き続き継続して出店していく計画でございます。以上でございます。

質問者 [Q]：もう一つ、鶏笑業態の閉店数が多くなっている理由を教えてください。

重里 [A]：これは非常に頭の痛い問題です。鶏笑は全店 FC 店であり、そしてそのほとんどが個人オーナー様でございます。さらに一時、ちょうどコロナ禍に唐揚げブームというのがあったと思いますが、そのときに一気に FC オーナーさんが増えていることもございまして、その後なかなか唐揚げ業態が伸びなくなった状況もあります。一方で、オーナー様の健康上の理由やご年齢、もちろん原価上昇によって収益性が悪くなるようなこともあって、そういったことが重なって閉店が増えているのが現状でございます。

弊社が受け継いで以来、既存店の売上対策としてはなかなか実効性のあるもの進められてない部分もあるんですけれども、引き続き弊社グループとしても、この閉店数の抑制を図るために、商品戦略やできる限りのコスト削減等々も含めて、努力をし続けることによって、FC オーナーさんの収益を上げていきたいと思っております。

やや閉店のスピードが落ちてきてますので、新規出店もかねて今後は再度、成長路線に乗せていく方向で今進めている状況でございます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

なお、大阪の関西万博のパビリオンにて鶏笑を出店する予定にしております、少しでも多くの方々に知ってもらえれば、これも一つの宣伝効果があるかなと期待をしている状況でございます。以上でございます。

司会 [M]：はい、どうもありがとうございました。それでは次は会場参加の方からの質問を承ります。質問がある方は挙手していただければマイクを持ってまいります。なお、この説明会の内容は全部書き起こしの対象ですので匿名希望の方は名乗らないでください。

それから、オンライン参加の方はチャットで入力して欲しいんですけども、名前は読み上げません。よろしくお願いいたします。

質問者 [Q]：すみません3点を伺いたいんですが、順番にお伺いします。1点目は、御社の既存の業態で、インバウンドに何か恩恵を受けているという業態はあるのでしょうか。

2点目は、前期の中期経営計画の振り返りというところで、新規出店の継続について、いくつか課題を掲げてらっしゃるんですけど。今期、足元で新規出店を継続されるために何か重点に取り組んでらっしゃることがございましたら教えていただければと思います。

3点目は、ここ最近、足元では和食さとが東京首都圏で結構支持を受けていらっしゃるという話を伺いました。御社の場合、関東地区での出店というのが、素人目かもわかりませんが、23区内とか東京になんか寄ってるようにお見受けするんです。

要は、マンションとかなかなか高くて若いファミリー層というのは郊外、例えばおたかの森ですとか、ファミリー層って郊外出て行ってるようなニュアンスがあるんですが。今後、関東首都圏エリアでの和食さとの出店のプランというのは何かお考えがありますか。

重里 [A]：はい。3つのご質問ありがとうございました。順々にお答えします。

このインバウンドに関してですけれども、弊社ではなかなかインバウンドの影響は少ないです。唯一申し上げますと、大阪のなんばや梅田といった繁華街に出ています家族亭のように商業施設や都会の繁華街では、多少影響を受けていると思います。

それと、和食さとやにぎり長次郎もそうですけれども、京都に関しましてはやはりこのインバウンドが増えてから売上のレベルが大きく変わっています。ごく一部の繁華街の店舗と京都を中心にインバウンドの影響を受けておりますが、トータルで見ますと数パーセントだと思います。

新規出店に関しての課題は、先ほど申し上げましたとおり、ドミナントエリアにおける空白地が減ってきたというのもあって、なかなか新商勢圏に広げてなかったことも出店に苦労した理由の一つ

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



です。だから、そういった意味で今回収益性が改善したこともあって、新商勢圏に広げていくことが一つです。

他には、より事業会社と、HD 側機能である店舗開発本部の間で、今後はどの業態ごとにどの地域に何店舗程度を出していくというコミュニケーションをより深くしてます。どこの地域に何の店を作っていくかをより具体化して、それをよりピンポイントで今対応できるような形をとって、さらには人材を増やしてます。そういうことで、今後新中期経営計画の店舗に関しては、何とか約束どおり出店したいと目指してるのが状況でございます。

最後に、関東地区の和食さとの出店地域についてですけれども、東京 23 区内の店舗が目立ちますが、基本的には郊外への出店が基本でして、関西中部と何ら変わらない方向性で進めてきたものです。

また、どうしてもなかなか良い立地がなかったのもあって、マンションの 1 階とか、そういったビルインのような出店が目立つんですが、今後は基本的にはもちろん居抜きも含めて、郊外立地を目指して新店の出店は考えていく考え方に変わりはございません。以上でございます。ありがとうございました。

司会 [M]：はい、ありがとうございました。オンライン参加者より質問が 1 つ来てますので、読み上げさせていただきます。

質問者 [Q]：将来的には、九州地区や北海道地区へもグループ店舗を広げていく長期計画はあるのでしょうか。その場合は、M&A が有力な手法になるのでしょうか。

重里 [A]：はい、ご質問ありがとうございます。やっぱり九州、北海道は、物流的に非常にコストがかかるポイントです。そういった意味では、現在具体的な計画はございません。ただ中国、四国や北関東等を埋めていった中で、最終的には当然、九州や北海道についてもそのマーケットが認められれば、われわれのターゲットのマーケットとしては考えておりますが、現状でのプライオリティは低いかなと考えてます。

ただ、最後に質問がありました M&A という形でシナジーが認められるようなものがあれば、全く考えがない形ではございませんので、そのときの状況によって検討したいと考えております。ありがとうございました。

司会 [M]：はい、ありがとうございました。そろそろ時間ですが、もし他にご質問があれば、承ります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

それではご質問はないようですので、質問の受付は以上になります。まだ質問があった場合には、資料の最後に記載されております IR 担当者にメールをいただければ、ご回答いただけるということでございます。

では以上をもちまして説明会終了です。どうも皆様お疲れ様でした。

重里 [M]：どうもありがとうございました。

司会 [M]：どうも会社の皆様ありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com