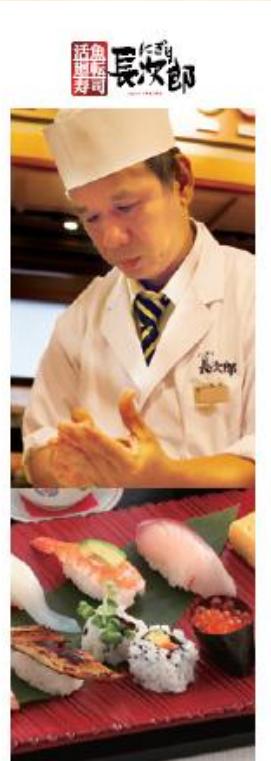




SATO RESTAURANT
SYSTEMS GROUP



サトレストランシステムズ株式会社
(証券コード:8163)

2017年3月期 決算説明資料
平成29年5月18日



目次

2017年3月期決算概要及び 今期の見通し

業績ハイライト	4
連結業績	5
営業利益 増減分析	6
店舗数(出店状況)	7
既存店推移	8
M&A(事業の取捨選択)	9
労務問題と再発防止について	10
2018年3月期 連結業績予想	11
2018年3月期 増減分析	12
2018年3月期 出店計画	13
2018年3月期 主要施策	14

中期経営計画(振り返りと修正)

中期経営計画 ビジョン	16
店舗構成(ひし型から台形へ)	17
現時点での中期経営計画振り返り	18
現中期経営計画数値の修正	19

Appendix

貸借対照表(BS)	21
キャッシュフロー計算書(CF)	22
さとバル・さとカフェ	23
宮本むなし 改装と新商品	24
CHOJIRO	25



2017年3月期決算概要及び 今期の見通し

◆ 売上高 433億54百万円 前期比 +3,293百万円 8.2%増

M&Aによる增收(宮本むなしの9月～3月の売上高約19億円)
新規出店による增收

◆ 営業利益 4億05百万円 前期比 ▲136百万円 25.1%減 経常利益 4億16百万円 前期比 +55百万円 15.3%増

宮本むなしM&Aのアドバイザリー費用等により営業利益は減益
昨年末からの円安の影響による為替差益で、経常利益は増益

◆ 親会社株主に帰属する 当期純利益 ▲2億34百万円 前期比 ▲240百万円

営業店舗の減損、海外合弁会社への出資評価損、
すし半譲渡に伴う従業員への一時金支払いなどにより特別損失が発生

2017年3月期 連結業績



単位:百万円

	上半期		下半期		通期	
	実績	前期差	実績	前期差	実績	前期差
売上高	20,291	+586	23,064	+2,707	43,354	+3,293
売上総利益 (売上比)	13,383 (66.0)	+422 (+0.2)	15,086 (65.4)	+1,849 (+0.4)	28,469 (65.7)	+2,272 (+0.3)
販売費及び 一般管理費 (売上比)	13,323 (65.7)	+867 (+2.4)	14,739 (63.9)	+1,541 (△0.9)	28,063 (64.7)	+2,408 (+0.7)
営業利益	59	▲444	346	+308	405	▲136

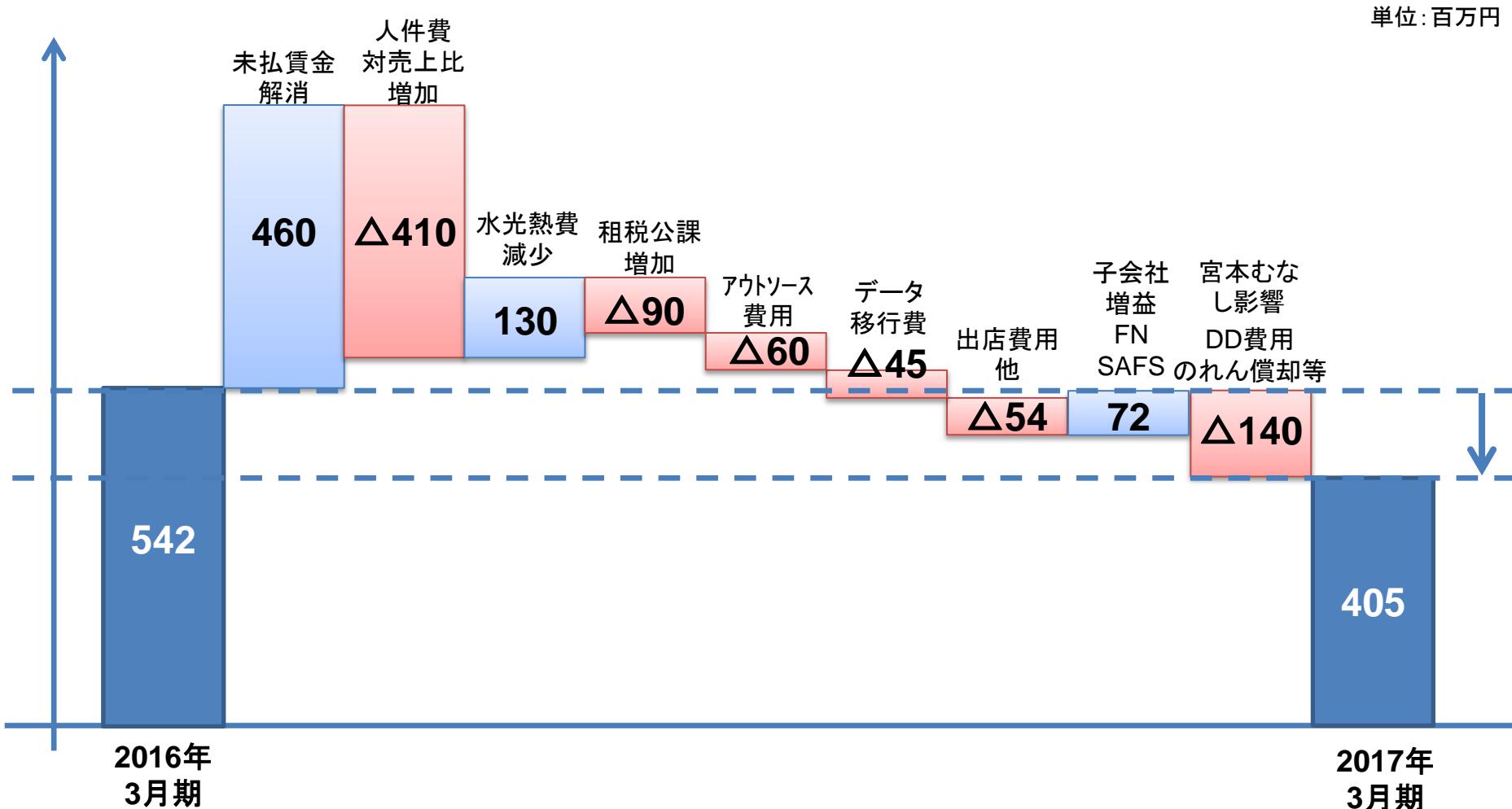
上半期は、既存店売上高の下振れや人件費コントロール不足、M&A費用等により大幅な減益

下半期は、和食さとの食べ放題販売が好調に推移するなど既存店売上高が持ち上がり、経費コントロールの改善もあり、回復傾向

2017年3月期 営業利益の増減分析



未払賃金解消するも、労働環境整備・人件費単価上昇・社会保険料の増加により、通常人件費は大きく増加
宮本むなし株式取得に関する費用等により減益となる



2017年3月期 店舗数(出店状況)



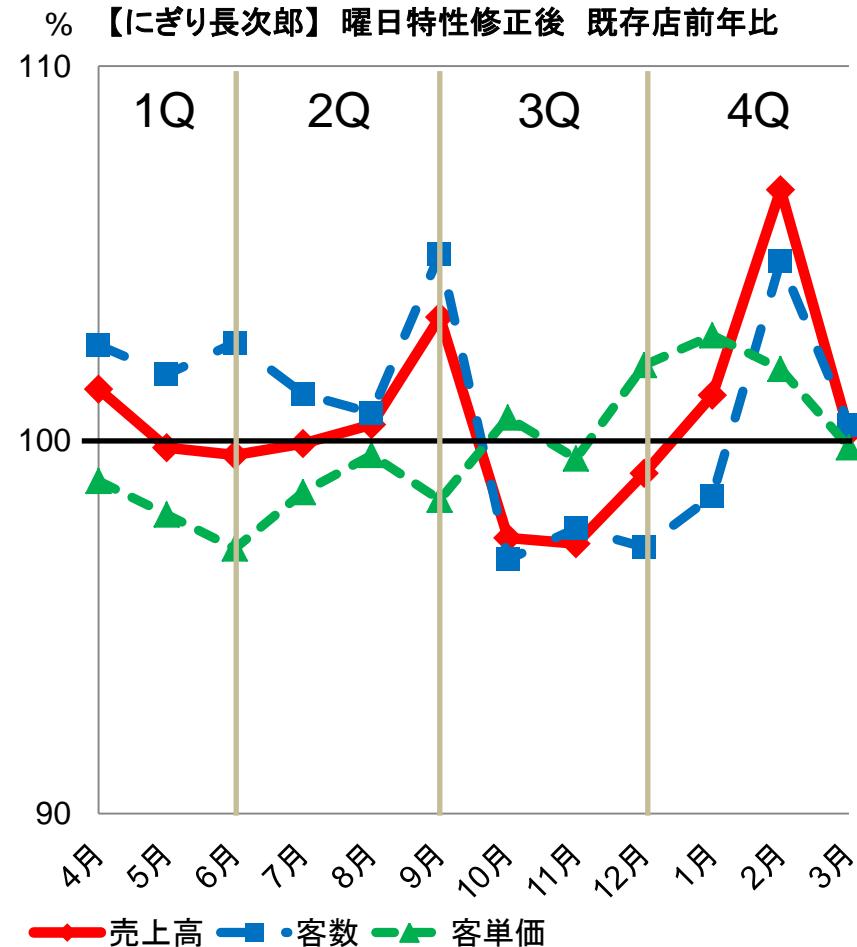
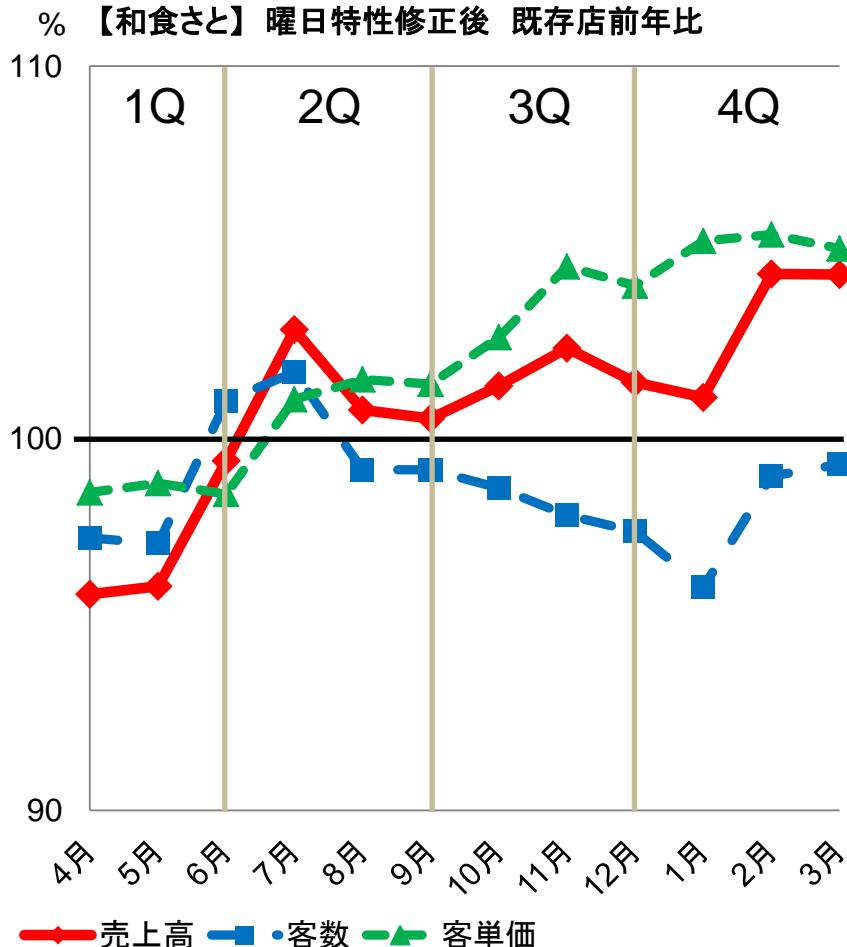
出店数は計画未達となつたが、M&Aによる「宮本むなし」69店舗の取得もあり、
店舗数は前期末比大幅に増加

	前期末 店舗数	出店		退店	当期末 店舗数
		計画	実績		
和食さと	201	4	2	1	202
さん天	22	25(5)	18(1)	-	40(1)
すし半 H29.4.1譲渡	14	-	-	1	13
夫婦善哉	1	-	-	-	1
にぎり長次郎・CHOJIRO	53	6	4	-	57
にぎり忠次郎	6	-	-	-	6
都人	18(17)	-	-	3(3)	15(14)
宮本むなし H28.9.1取得	-	-	-	-	69(7)
かつや	28(14)	11(6)	8(5)	-	36(19)
海外店舗	6(5)	-	1	1(1)	6(4)
グループ計	349(36)	46(11)	33(6)	6(4)	445(45)

()はFC・のれん分け・海外合弁会社店舗数

2017年3月期 既存店業績の推移

【和食さと】2Q以降からの回復傾向が鮮明化。食べ放題の販売数増加により客単価が好調に推移
【にぎり長次郎】3Qは気温等の影響で前年を下回るも、その他は売上・客数とも安定的に推移



事業の選択と集中により事業ポートフォリオの最適化を推進

1. (株)宮本むなしの株式取得 (H28.9.1)



- ◆ 取得価格: 24億円
- ◆ 事業内容: 「めしや宮本むなし」69店舗の経営など
(客単価680円の大衆定食チェーン)
- ◆ 事業規模: 年商約33億円
- ◆ 取得目的: 低価格業態の充実、駅前繁華街立地での事業展開

2. 創業ブランド「すし半」事業の譲渡 (H29.4.1)



- ◆ 譲渡価格: 25億20百万円
- ◆ 譲渡先: (株)梅の花
- ◆ すし半概要: 年商約20億円、店舗数13店舗、
鍋物・和膳を中心とする和食レストラン
- ◆ 譲渡目的: 事業の選択と集中による効率化
(投資を低価格業態の成長へ)
- ◆ 譲渡損益: 約3億円(2018年3月期計上)

1. これまでの経緯

- H27.12 : 大阪労働局「過重労働特別対策班」による捜査
- H27.12～ : 自主的な社内調査、再発防止策の作成と徹底
- H28.5 : 過去2年間分の時間外手当未払い分4.6億円を従業員へ支払い
- H28.9.29 : 当社および当社社員5名が大阪地方検察庁に書類送検
- H29.4.20 : 大阪簡易裁判所にて公判・結審(当社のみ、社員5名は不起訴)

2. 働き方改革に向けての再発防止策

① 社員・管理職の意識改革

勤怠システムへの正確な入力、研修等での啓発、トップの店舗訪問

② 業務を削減・変更することにより長時間労働を防止

営業時間短縮(早朝、深夜、アイドル)、棚卸業務の見直し

③ 人員投入量を増加させ1人あたり労働時間を抑制

投入計画を増加させ予算設定、社員・PA採用の強化、応援体制構築

④ サポート体制の充実

社外にヘルplineの設置

2018年3月期 連結業績予想



単位:百万円

	2017年3月期 実績	2018年3月期 業績予想	前期差
売上高	43,354	45,000	+1,646
営業利益	405	1,100	+695
経常利益	416	1,100	+684
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲234	450	+684

2018年3月期 業績予想サマリー

【売上高】

すし半譲渡により売上△1,900、宮本むなし影響+1,450、
既存店增收+550、新店等+1,550

【利益】

営業利益率 2.4%（前期比1.5P改善）、粗利益率+0.4、販管費コントロール等+1.1

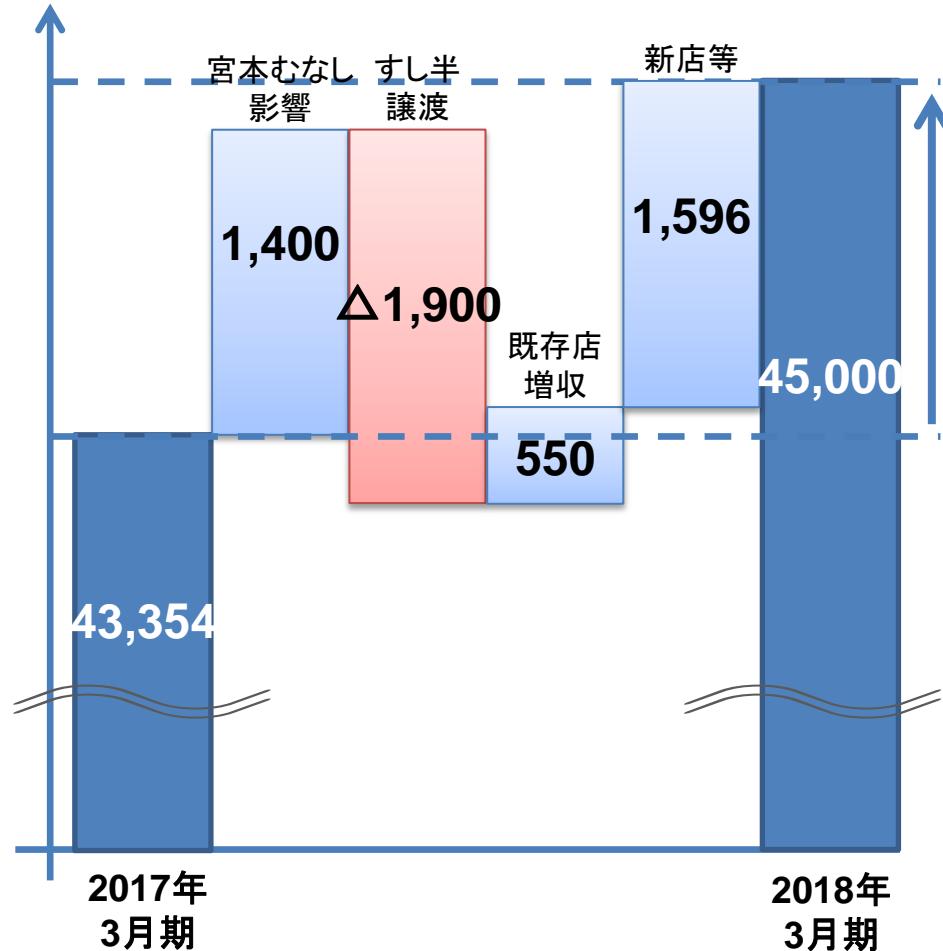
【出店】

出店計画 25店舗

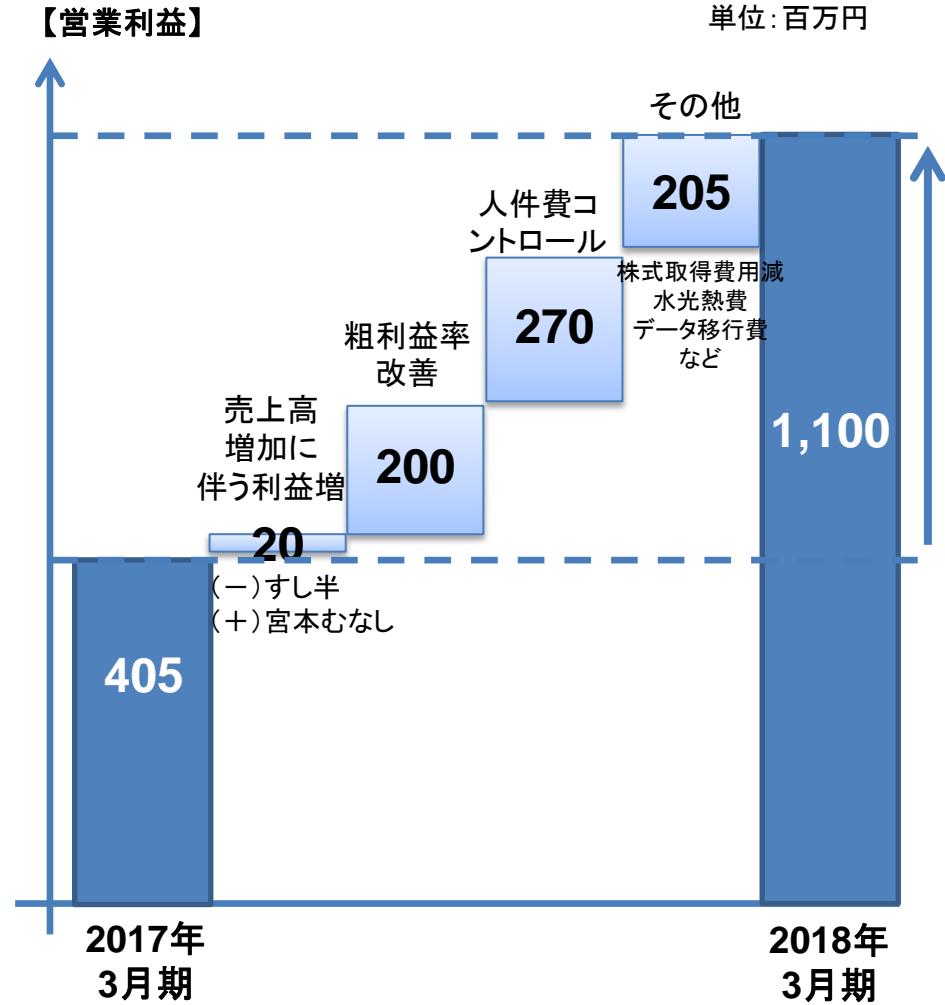
2018年3月期 売上高・営業利益の増減分析

新規出店を継続しつつも、既存店の充実やコストコントロールにより增收増益を計画

【売上高】



【営業利益】



2018年3月期 出店計画



出店数は前期33から25店舗に減少、既存店充実に注力

	2017年3月期 出店実績	2017年3月期末店舗数	出店計画	退店 予定	2018年3月期末 店舗数
和食さと	2	202	2	3	201
さん天	18(1)	40(1)	13(5)	-	53(6)
すし半 H29.4.1譲渡		13	-	-	-
夫婦善哉		1	-	-	1
にぎり長次郎・CHOJIRO	4	57	3	1	59
にぎり忠次郎		6		-	6
都人		15(14)	-	-	15(14)
宮本むなし H28.9.1取得		69(7)	1	2	68(7)
かつや	8(5)	36(19)	5(3)	-	41(22)
海外店舗	1	6(4)	1	-	7(4)
グループ計	33(6)	445(45)	25(8)	6	451(53)

()はFC・のれん分け・海外合弁会社店舗数 13

2018年3月期 主要施策



	主要項目	施策内容
1	和食さと	「さとバル・さとカフェ」の全店導入 ※詳細はAppendixへ ①セルフ式ドリンクバーを設置し、お値打ち価格で飲み放題を販売、新たな利用動機の取り込み ②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
2	さん天	・専任者を設置し、本格的にFC開発に着手 ・マーケティング強化 (海老天丼390円の価格訴求力を維持しながら、新ジャンルの商品開発も着手) ・多店舗化に向けた収益力の一層強化
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) ・CHOJIRO法善寺店をオープンし、インバウンド集客の旗艦店へ ※詳細はAppendixへ
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) ・付加価値の高い新商品を投入(客单価、粗利益率の向上) ※詳細はAppendixへ
5	かつや	・関西での継続出店(直営・FC) ・既存店の収益力強化
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)
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～) ・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～)
8	組織再編	・持株会社体制への移行(H29.10.1予定) ・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
9	台湾事業	・3号店の出店を計画(12月予定)



中期経営計画 (振り返りと修正)

- ・経営方針

最も顧客に信頼されるレストランの実現

- ・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

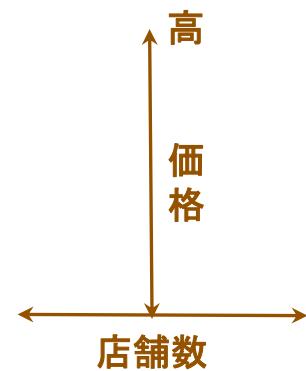
- ・店舗構成をピラミッド型へ

価格ヘッジ力
安定的経営基盤

未来形

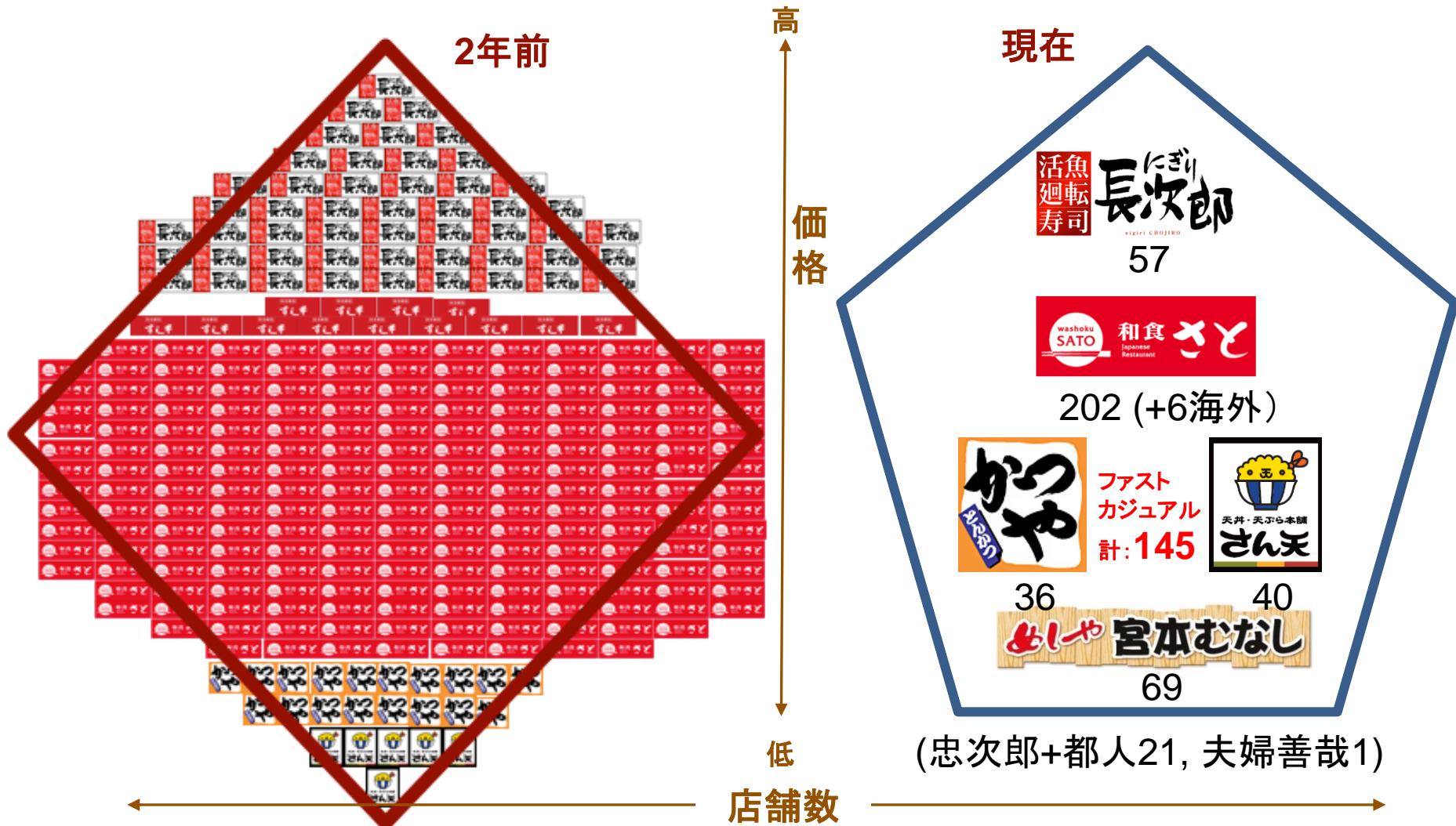
ピラミッド形

ファストカジュアル



店舗構成(ひし形から台形へ)

宮本むなしの取得及びかつや、さん天の出店により、裾野(ファストカジュアル業態)が拡大



売上高はほぼ計画通りに推移するが、経常利益は2016年3月期から計画を大きく下回る

✓ 計画以上の結果となったこと

主力業態の
既存店売上

和食さと、にぎり長次郎の既存店売上高が
計画以上に推移

✓ 計画未達の主要因

人件費の増加

労務環境整備費用、PA時間給上昇、
社会保険の増加、採用コスト上昇

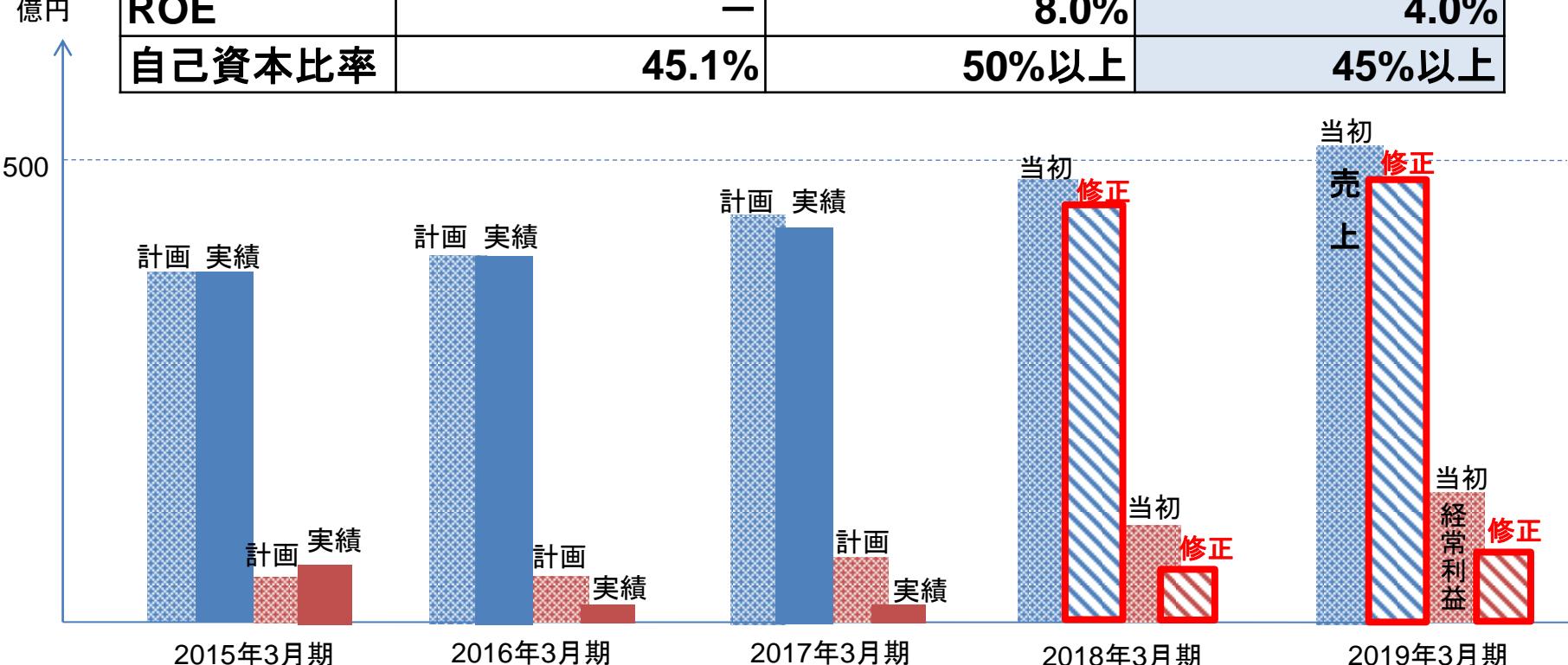
新規事業の遅れ

ファストカジュアル業態の出店遅れ
海外事業は台湾に集中

現中期経営計画数値の修正

新たな成長に向けた準備期間として、収益性回復を最優先に取り組む

	2017年3月期実績	当初中期経営計画 2019年3月期	修正中期経営計画 2019年3月期
売上高	433億円	520億円	470億円
経常利益率	1.0%	5.0%	3.0%
店舗数	445店舗	600店舗	480店舗
ROE	—	8.0%	4.0%
自己資本比率	45.1%	50%以上	45%以上





Appendix

貸借対照表（BS）



単位：百万円

	2016年3月末	2017年3月末	増減
流動資産	10,765	10,906	+141
固定資産	17,053	20,449	+3,395
流動負債	7,352	7,592	+240
固定負債	5,936	9,565	+3,629
純資産	14,531	14,284	△246
総資産	27,820	31,443	+3,622

宮本むなしのM&A等により固定資産と負債が増加

キャッシュフロー計算書（CF）



単位:百万円

	2016年3月期	2017年3月期	増減
営業活動CF	1,261	1,637	+375
投資活動CF	△1,579	△4,332	△2,753
財務活動CF	3,246	2,697	△549
現金及び現金同等物の期末残高	8,616	8,532	△84

宮本むなしのM&Aと新規出店等により投資活動によるCFが減少

さとバル・さとカフェ

 SATO RESTAURANT
SYSTEMS GROUP



- ◆ 目的: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和食さと業態のリブランディング

宮本むなし 改装・新商品



◆ SRSの食材調達力等を用いた商品クオリティの向上

◆ SRS グループ化から5月18日までの時点で、18店舗改装済

※CHOJIROは、にぎり長次郎の都心ビルイン型ブランドです。



- ◆関西トップのグルメ回転寿司業態の「にぎり長次郎・CHOJIRO」は、その商品クオリティの高さからインバウンド観光客に大人気
- ◆京都の繁華街の中心に立地する「四条木屋町店」の約9割のお客様がインバウンド観光客



- ◆2017年3月17日、国内外の観光客で賑わう関西随一の繁華街大阪・難波に「法善寺店」をオープン
- ◆「法善寺店」・「夫婦善哉店」・「水掛け不動尊」を特集した「法善寺サイト(英語)」もオープンし、観光エリア「法善寺横丁」を海外に情報発信²⁵



お問い合わせ先

サトレストランシステムズ株式会社
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。