

2022年3月期決算説明会資料

株式会社サンマルクホールディングス

2022年5月24日



SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

証券コード

3 3 9 5

2022年3月期決算の状況



➤売上高・・8.5%増収

- ・店舗あたり売上はコロナ前約75%水準

➤営業赤字継続も、経常黒字は確保

- ・販管費の抑制、営業時短・休業協力金による

➤前期に引き続き不良資産の整理を進める

- ・特別損失(約33億円)計上
 - 不採算店舗(152店舗)を減損処理(27億)
 - 新型コロナウイルス感染症による特別損失(2億)など
- ・繰延税金資産の取り崩し(約34億円)による税負担増加



2022年3月期 決算概要

コロナ禍の影響が継続(緊急事態宣言・まん延防止等重点措置の発令による集客数の減少)

- ✓ 前年同期比8.5%増収だが、赤字解消に至らず
- ✓ 販管費などコストは抑制し、営業短縮・休業協力金収入で経常利益は確保
- ✓ 店舗資産減損、繰延税金資産取り崩し等により当期純利益はマイナス

(単位：百万円)

	2021年 3月期	売上比 (%)	2022年 3月期	売上比 (%)	増減	増減 (%)	中間期予想 (11/11発表)	計画差
売上高	43,987	100.0	47,721	100.0	3,734	8.5	49,000	△1,279
売上原価	9,692	22.0	10,725	22.5	1,033	10.7	—	—
販売費及び 一般管理費	38,330	87.1	40,574	85.0	2,244	5.9	—	—
営業利益	△4,035	—	△3,578	—	457	—	△2,700	△878
経常利益	△3,623	—	2,472	—	6,095	—	2,400	72
親会社株主に帰属する 当期純利益	△8,060	—	△4,711	—	3,349	—	△4,500	△211



2022年3月期 事業別・種類別決算概要

(単位：百万円)

事業別

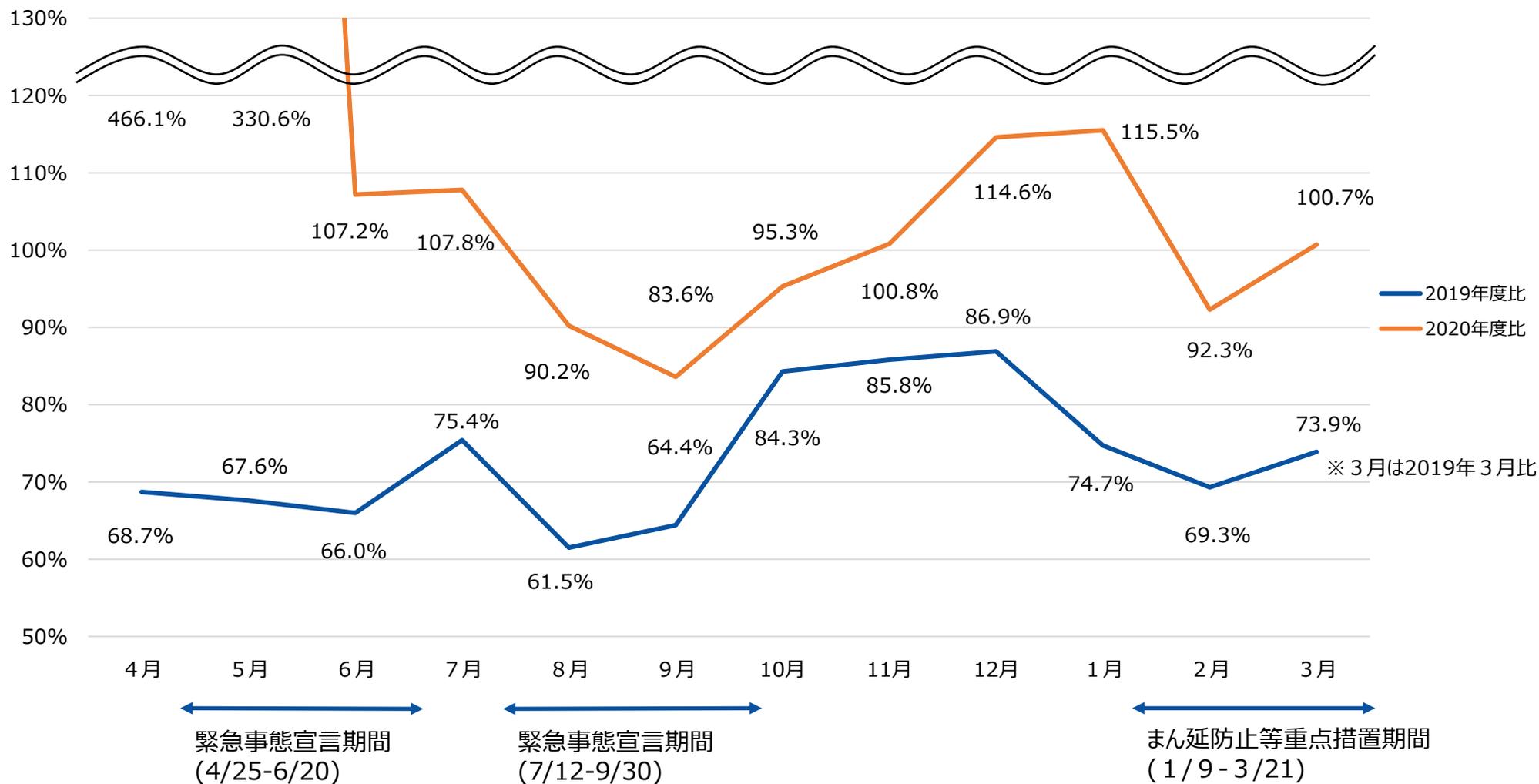
種類別

	2021年 3月期	売上比 (%)	2022年 3月期	売上比 (%)	増減	直営店 売上	ロイヤリティ 収入	FC関連等 売上
売上高	43,987	100.0	47,721	100.0	+3,734	46,702	119	899
レストラン	24,182	55.0	26,257	55.0	+2,075	25,607	87	562
喫茶	19,549	44.4	21,226	44.5	+1,677	20,860	31	334
セグメント損益	△2,837	-	△2,255	-	+582			
レストラン	△869	-	△891	-	△22			
喫茶	△1,841	-	△1,265	-	+576			



既存店売上高推移

SAINTMARC HOLDINGS CO., LTD.





バランス・シートの状況

SAINTMARC HOLDINGS CO., LTD.

- 現預金156億円、自己資本比率64.8%

資産の部

負債・純資産の部

(単位：百万円)

	2022年3月末	前期末増減	主要因		2022年3月末	前期末増減	主要因
流動資産	19,715	76		流動負債	5,651	547	
現預金	15,640	625		買掛金	1,715	△63	
売掛金	3,509	87		未払金	2,516	147	
固定資産	28,306	△7,865		固定負債	11,222	△1,806	
有形固定資産	16,918	△4,026	店舗資産の減損	社債	6,047	6,047	
無形固定資産	140	△37		長期借入金	—	△8,000	転換社債への借換
投資その他の資産	11,247	△3,803	繰延税金資産取り崩し	負債合計	16,873	△1,260	
資産合計	48,021	△7,790		純資産	31,147	△6,531	利益剰余金減自己株取得
				負債純資産合計	48,021	△7,790	



キャッシュ・フローの状況

SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

- 営業キャッシュ・フローはプラス
- 転換社債の発行により十分な手元資金を確保

(単位：百万円)	2021年3月期	2022年3月期	増減	主な要因
現金及び現金同等物の期首残高	15,014	15,015	+ 1	
営業活動によるキャッシュ・フロー	△4,161	5,587	+9,748	・売上回復
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,368	△990	+1,378	
フリーキャッシュ・フロー (営業活動+投資活動キャッシュフロー)	△6,529	4,597	+11,126	
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,531	△3,972	△10,503	・長期借入返済、転換社債の発行 ・自己株式取得
現金及び現金同等物の期末残高	15,015	15,640	+625	



出退店の状況：出店20、退店45

- 2023年3月期の新規出店は25～35店舗を想定
- 2023年3月期の退店は40～50店舗を想定、引き続き不採算店舗の撤退を進める

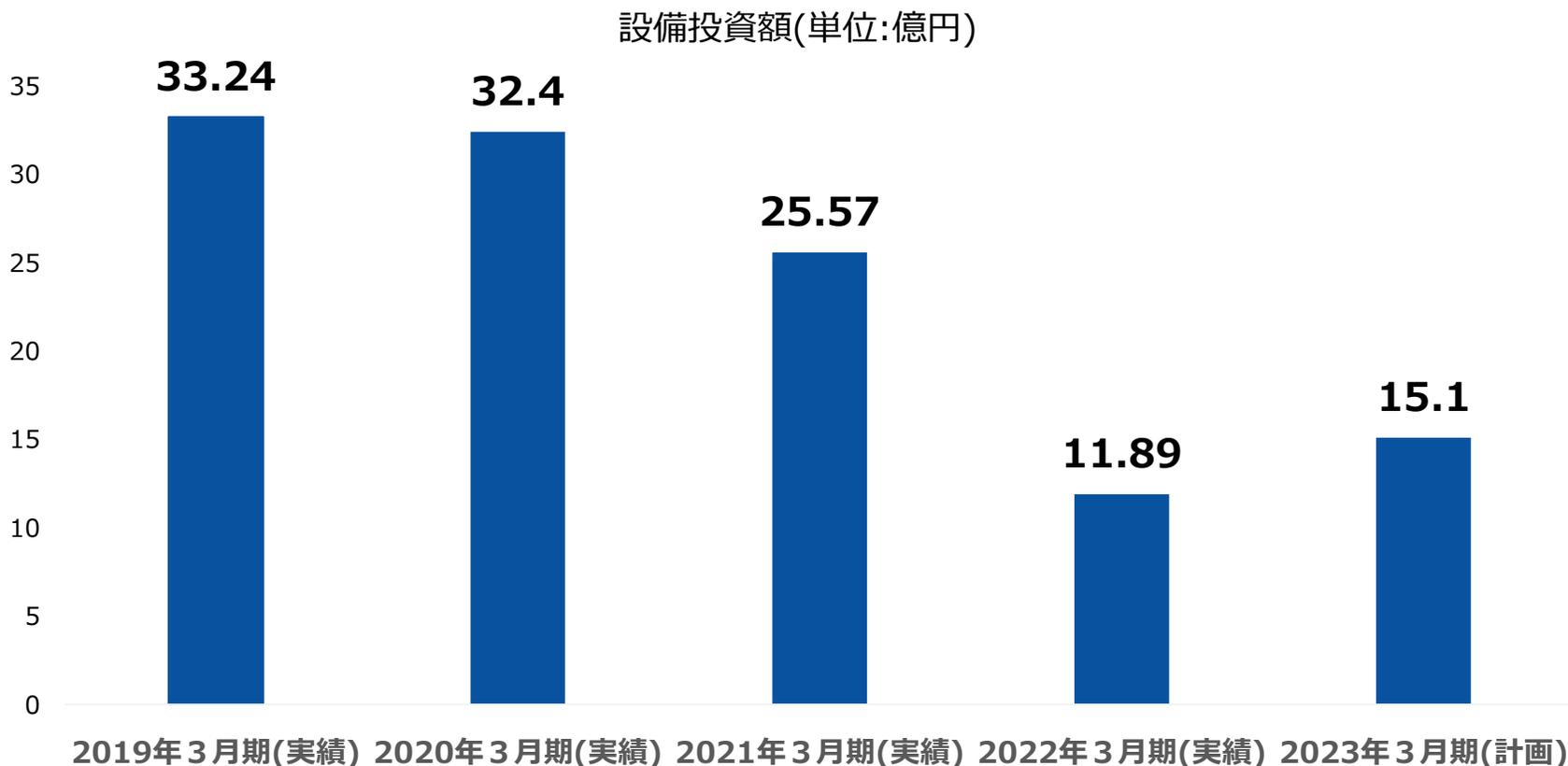
業態	2021年3月期 期末店舗数	出店数	退店数	2022年3月期 期末店舗数
サンマルク	59	2	1	60
サンマルクカフェ	374	6	26	354
函館市場	12	0	3	9
バケット	94	0	3	91
鎌倉パスタ	201	4	6	199
サンマルクグリル	55	8	5	58
倉式珈琲	64	0	1	63
HD(実験業態)	5	0	0	5
グループ合計	864	20	45	839

※直営808店舗、FC31店舗



設備投資・減価償却費：実績と計画

- 2022年3月期通期(実績) 設備投資：1,189百万円 減価償却費：2,391百万円
出店20店舗
- 2023年3月期通期(計画) 設備投資：1,510百万円 減価償却費：2,054百万円
出店想定25～35店舗



2023年3月期見通し



2023年3月期 通期見通し

- 既存店はコロナ前比85～90%での計画
- 原価率は前期より0.5%程度悪化する見込み

単位：百万円	2022年3月期 (実績)	上半期 (実績)	下半期 (実績)	2023年3月期 (計画)	上半期 (計画)	下半期 (計画)
売上高	47,721	21,914	25,807	56,000	27,000	29,000
営業利益	△3,578	△2,709	△869	2,000	580	1,420
経常利益	2,472	126	2,346	2,500	1,000	1,500
親会社株主 帰属 当期純利益	△4,711	△5,741	1,030	1,100	450	650

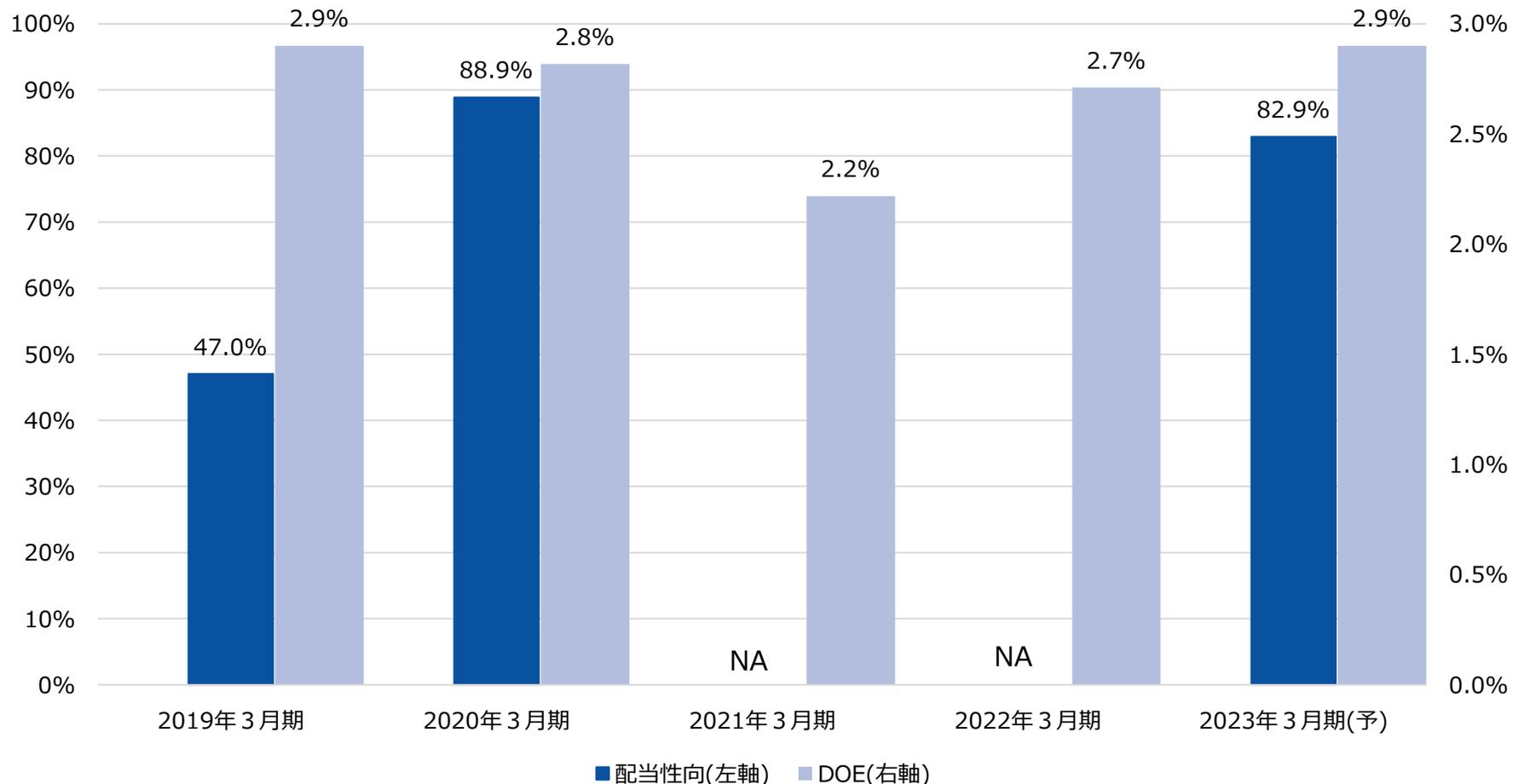


配当・株主還元：通期配当44円を予定

SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

- 2023年3月期：通期配当44円(中間22円+期末22円)を予定
- 配当額決定にあたり中長期的観点から配当安定性確保のためDOE(純資産配当率)を考慮

配当性向・DOE推移



当社概要について



当社概要：多様な飲食業態を管理・運営する持株会社

1989年にベーカリーレストラン「サンマルク」でスタート
2006年に持株会社制に移行（本社・岡山）
以下の各業態の管理、店舗・業態・商品開発、教育等を実施

レストラン事業



株式会社サンマルク



株式会社バケット

函館市場

株式会社函館市場

（※これら3子会社は、7/1付けでホールディングスに吸収合併予定）



株式会社サンマルクグリル



株式会社



九份小籠包



株式会社鎌倉パスタ

喫茶事業



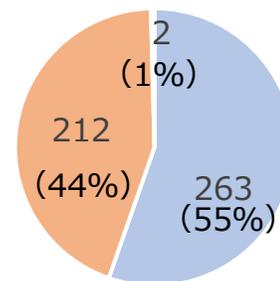
株式会社サンマルクカフェ



株式会社倉式珈琲

+

2022年3月期売上高 477億円



■ レストラン事業 ■ 喫茶事業 ■ その他事業



当社概要：業態開発の歴史

喫茶事業

サンマルクカフェ (1999年)
セルフ喫茶

2006年
持株会社制導入

倉式珈琲店 (2008年)
フルサービス喫茶

レストラン事業

レストランサンマルク (1989年)
本格ベーカリーレストラン

函館市場 (1999年)
グルメ回転寿司

石焼炒飯店 (2006年)
広東炒飯専門店

元町ドリア (2007年)
ドリア専門店

バケット (2002年) 鎌倉パスタ (2004年)
ベーカリーレストラン 生パスタ専門店

現在

経営方針：「顧客の未だ気付かぬ新たな満足創造する」

成熟したマーケットに当社独自の付加価値をつけて参入



We Create the Prime Time For You

私たちはお客様にとって最高のひとときを創造します

私たちは食事を売るのではなく、「最高のひととき」を売る会社です
「美味しかった」ではなく、「楽しかった」と言われるお店を目指し
日々励んでおります



1. マルチブランド化、ポートフォリオによる事業展開

これまでの業態は全て自社リソースにて開発
複数の業態を保有することで様々な立地に対応し出店が可能

2. 中長期視点からの業態選択・展開

流行は追わず、成熟したマーケットに当社独自の付加価値をつけ参入
他社他店にはない品質・サービスを生み出すことによってオンリーワン企業を目指す

3. ファブレスでの展開

セントラルキッチンを保有せず、調理は店内で行うことで鮮度の高い商品を提供
セントラルキッチンを保有しないことで機動的なメニュー変更も可能となっている



セントラルキッチンを設けず

お客様に鮮度の高い商品を提供するため、店内調理にこだわる

セントラルキッチンを保有せず、店内で調理するからこそその機動的なメニュー変更が可能

外部知見の活用

各社との提携で良質な素材を供給

(例) 店舗にて常に焼き立てのパンを提供するためタカキベーカリー様より1991年から冷凍パン生地
の仕入れを行っている





システムで外食を提供する会社

SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

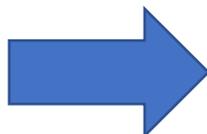
外食を通じて多くのお客様に「最高のひととき」を提供



「店内調理前提のシステム」 + 「合理的・効率的な運営」の両立

全店で高品質なサービスを効率的に提供可能な「**仕組み = システム**」

- 96%が直営店舗
- 細部までマニュアル化
- 徹底的な教育、定期的なカメラチェック
- 店舗と同環境での研修・メニュー開発
- 常に最適な厨房レイアウトを検討



効率化により接客に専念する時間を捻出

- 「最高のひととき」を創造することに専念

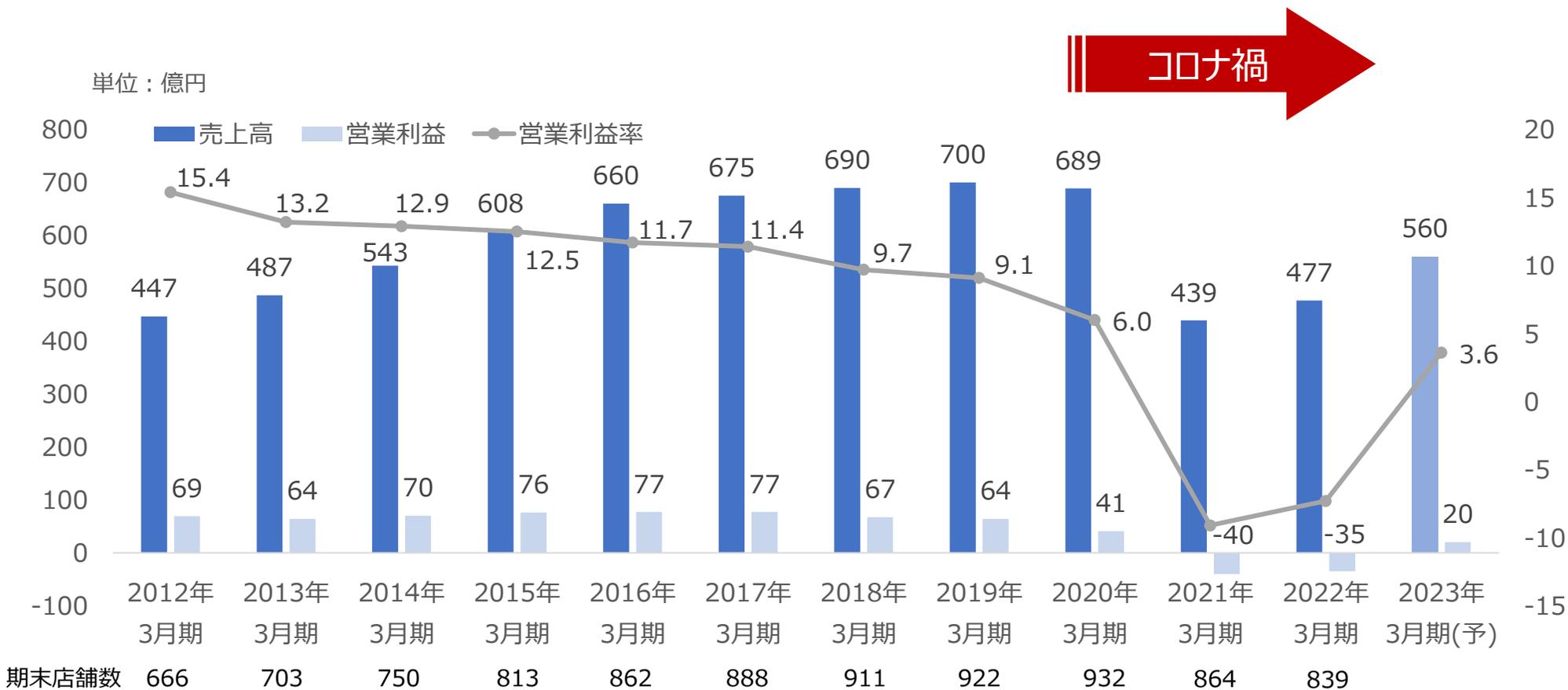


中期経営計画（2022年3月期～2026年3月期）



これまでの当社業績動向：成長性・収益力が低下傾向

- 売上高：店舗数純増により売上高は増加傾向だったが、コロナ禍で打撃
- 営業利益：最低賃金の上昇等、人件費中心に販管費が増加し、コロナ前から収益性は低下傾向



※2018年8月に創業者片山直之氏逝去



強固な経営基盤の再構築へ

コロナ前より成長性・収益性は低下傾向、コロナ禍で経営課題が顕在化

強固な経営基盤を再構築する必要性

(開示時期)

21年5月

**アドバンテッジアドバイザーズとの資本業務提携
新中期経営計画の策定**

外食産業への豊富なコンサル実績を持つアドバンテッジアドバイザーズをパートナーに、
企業価値向上への取り組みを開始

21年12月

トップ人事の交代（代表取締役社長の交代） ※異動日：2022年1月1日

前代取の難波氏は、人事管掌取締役として、人事改革の牽引へ

22年4月

グループ再編の実施（子会社3社を吸収合併） ※合併期日：2022年7月1日（予定）

ベーカリーレストラン業態、寿司業態のビジネスモデル再構築へ



課題点を洗い出し、収益体質を強化

経営課題への対応

経営課題

① 出退店精度の低下

経営課題への対応

- ・人流データ等を活用した売上予測モデルの精緻化（出店ロジックの高度化）
- ・エリア別出店戦略の構築（郊外店等近年出店のなかった立地の出店ロジック構築）
- ・退店判断の精緻化、高速化

② 店舗あたり売上の低下

≒慢性的な既存店売上前年比
100%割れ

- ・One to Oneマーケティングの実施によるリピート率の向上
- ・QSCの徹底や改装によるブランドイメージの向上
- ・新フォーマット店舗の実験

③ 生産性の低下

- ・IT施策導入による店舗業務の効率化
- ・売上予測モデルの精緻化によるシフト管理高度化による余剰人件費削減
- ・全社、店舗問わず間接経費の更なる削減の実施

④ 業態の新陳代謝の不存在

- ・新ブランドの自社開発による立ち上げ
- ・M&Aによる新業態の獲得
- ・非外食部門（中食・内食）への進出



コロナ禍で顕在化した当社課題を克服し、再成長する起点と位置付ける

① QSC（クオリティ・サービス・クレンリネス）＞P（価格）の徹底

- ✓ 店舗リブランディングの推進
- ✓ ミステリーショッパー実施

② 各ブランドの進化・出退店精度の向上

- ✓ 退店ルールの厳格化、出店精度の見直し
- ✓ 中核ブランドの派生業態の開発

③ DXを活用した集客効果、業務効率化

- ✓ オーダー＆調理マニュアルシステムによる、店舗生産性の改善
- ✓ マーケティングアプリの展開

④ 非外食事業領域の拡大によるビジネス機会の創出

- ✓ テイクアウト、デリバリー商品の開発
- ✓ 冷凍食品の開発、オンライン販売



店舗リブランディングの推進

SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

● サンマルクカフェの既存店改装に集中投資

パン台へのスニーズガード設置等、アフターコロナ仕様へのリブランディング

➡ 焼き立てパン提供の再開により、客足の回復へ





SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

各ブランドの進化 - 中核ブランド派生業態の開発

- 「グリル蔵敷」・・・サンマルクグリルが運営するグリル事業の派生業態
ハンバーグを中心とした商品ラインナップで、ファミリー層を中心に人気の業態



- 「九份小籠包」・・・サンマルクグリルが運営するチャイナ事業の派生業態
小籠包、シュウマイ等の点心料理をベースに、中華料理各種を取りそろえた業態





DX活用による店舗オペレーションの改善

● オーダー & 調理マニュアルシステムのビジュアル化

オーダー → キッチン内のタブレットに写真・レシピを自動表示

➡ 経験の少ないアルバイトでも調理がスムーズに。生産性の向上。





非外食領域への進出

SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

新たな販売チャネルで収益確保

テイクアウト

デリバリー

テイクアウト・デリバリー向け商品・業態の
開発を進める



ミールキット

内食事業

2022年1月より、アドストリア社ECサイトで冷凍焼成チョコクロをはじめとする商品の販売を開始





第2創業期に向けて、人事制度再構築への取組み

これまで：中途中心の人材採用、子会社毎の採用・人事制度の運用



**2024年入社からグループ共同での新卒採用を開始
業態・階層別の研修実施など、HD主導での人事制度確立へ
(ジョブローテーションの実施、キャリアパスの構築)**

2022年5月 東京事務所の開設 ➡ 東京での採用拠点に！





中期経営計画の計数目標

単位：億円

	中期経営計画（2022年3月期～2026年3月期）				
	2022年3月期	2023年3月期		2026年3月期	
	実績	予想	増減	予想	増減
売上高	477	560	+83	740	+263
営業利益	△35	20	+55	60	+95
経常利益	24	25	+1	62	+38
当期純利益	△47	11	+58	35	+82
ROE	—	3%	—	8%	—



出退店計画：レストラン事業を中心に+80店舗程度の純増を想定

2026年3月期：950店（2021年3月期比+110%）

		実績	中期経営計画（2022年3月期～2026年3月期）	
		2021年3月期	2022年3月期～2026年3月期	ポイント
レストラン事業	鎌倉パスタ	201	出店105～120店 退店25～40店 程度を想定	レストラン事業： 中計期間中は鎌倉 パスタ、サンマルクグリル事業 を中心に出店を伸ばす
	バケット	94		
	サンマルク	59		
	サンマルクグリル	35		
	函館市場	12		
	HD（実験業態）*	25		
喫茶事業	サンマルクカフェ	374	出店75～90店 退店90～105店 程度を想定	喫茶事業： 出店精度向上に伴い不採 算店舗の閉店、採算立地 への出店により店舗ポート フォリオの改善を実施
	倉式珈琲	64		
合計		864	860～950	

*中華業態については2021年4月1日付でサンマルクグリルに吸収合併



直近の出店について

SAINTMARC HOLDINGS CO.,LTD.

●バケットの新業態「パントリエ」

「パントリエ」= “パン+アトリエ”

ゆったりとした空間で焼き立てパンと野菜たっぷりのお料理を楽しんで頂くことをコンセプトにしています



mozoワンダーシティ店

●「倉式珈琲店」

倉式ららぽーと福岡：

九州初進出の「ららぽーと」で、2022年4月25日にオープンした「ららぽーと福岡」に倉式珈琲店を出店



倉式珈琲店ららぽーと福岡店

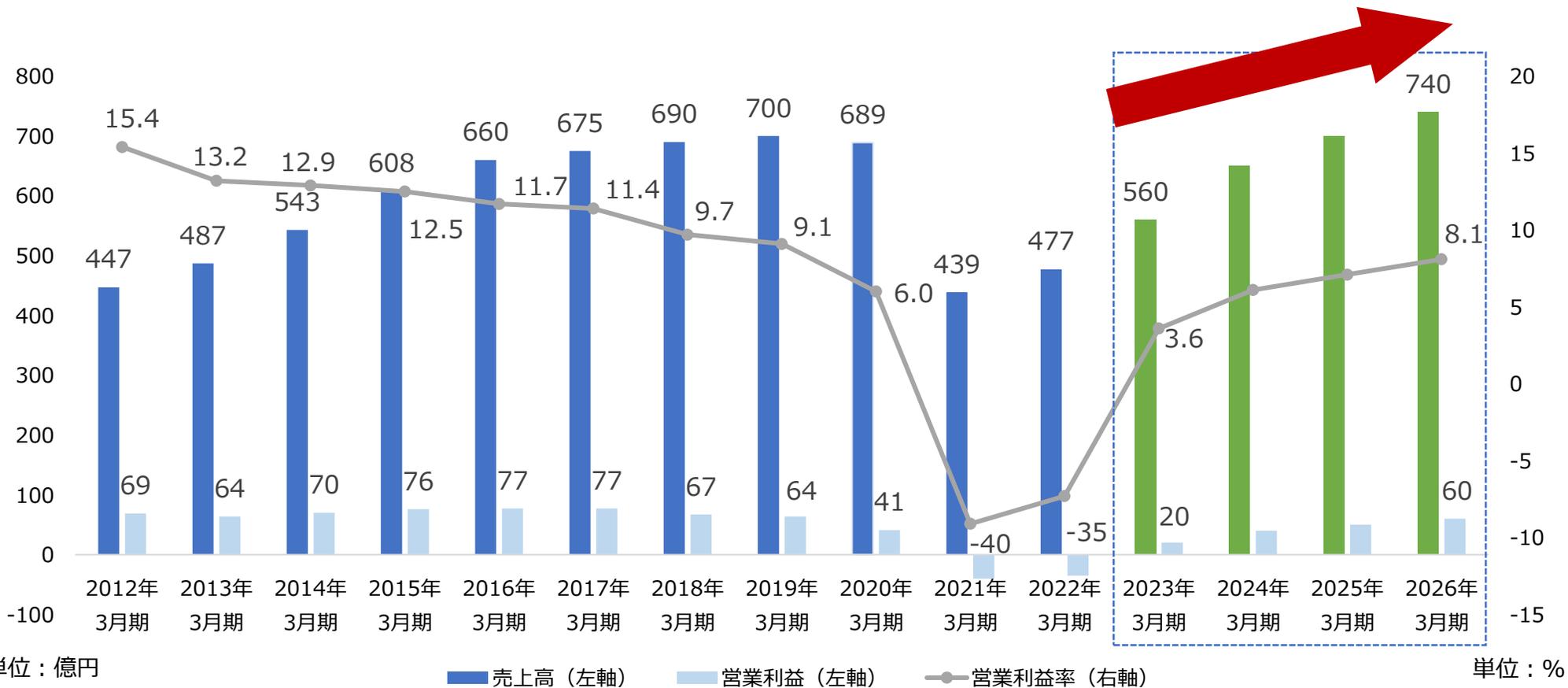


成長軌道への回復

SAINTMARC HOLDINGS CO., LTD.

グループ横断的な構造改革推進により、成長軌道への回復を目指す

- 売上高：レストラン事業中心に店舗数増加、既存店売上高の回復による成長
- 営業利益：オペレーション改善、生産性向上による収益性の回復



SDGsへの取り組み

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT  GOALS



サプライチェーンにおけるSDGsへの主な取り組み

調達



東ティモールにて人権に配慮して生産されるコーヒー豆の一部使用



プラント野菜の導入により、労働負荷の軽減、水資源の節減に貢献



メーカー発送のリードタイム短縮や品質保持技術の向上による賞味期限の長期化によりフードロス削減



店舗への配送頻度を週6日配送に減らすことや納品時の保冷剤をドライアイスから蓄冷剤に切り替えることにより二酸化炭素の排出量を削減



店舗での厨房機器をオール電化とすることでガス機器比で二酸化炭素の排出を抑制



賞味期限間近になったものの割引販売、セット販売を行いフードロス削減
プラスチック製品を紙素材、生分解性プラスチック製品へ切り替え

物流

製造

販売





免責事項 + お問い合わせ先

本資料は当社グループに関する情報提供を目的としており、当社の発行する有価証券への投資の勧誘を目的とするものではありません。

本資料に記載されている計画や予測等の将来情報については、現時点における当社の判断であり、外部環境の変化等により実際の結果と大きく異なる場合がございます。

<IRに関するお問い合わせ先>

株式会社サンマルクホールディングス

管理本部 IR担当

e-mail : ir@saint-marc-hd.com

電話 : 086-246-0309