

2019年8月30日

各位

会社名 株式会社小僧寿し  
 代表者名 代表取締役社長 小林 剛  
 (JASDAQコード: 9973)  
 問合せ先 経営企画部室長 毛利 謙久  
 (TEL. 03-4586-1122)

## 中期経営計画策定のお知らせ - 次期3ヵ年計画 2020年12月期 ~ 2022年12月期 -

当社グループは、2022年12月期を最終年度とする、次期3ヵ年の中期経営計画（2020年12月期～2022年12月期）を策定致しましたので、お知らせいたします。

なお、公表に至っておりませんでした2019年12月期の業績予測値につきましても、本計画に合わせて、お知らせ致します。

### 記

- 1) 対象期間 : 2020年12月期 から 2022年12月期  
 (非公表であった2019年12月期の予測値も、本計画に含みます)
- 2) 基本方針 : 「多様な食を、多様な形で、多様な顧客へ」を新たなスローガンに、持ち帰り寿し業界の市場に依存しない、新機軸の事業モデルの創造と推進を図ります。  
 そして、食に関わる『トータル・フード・プロバイダー』を目指します。
- 3) 事業戦略 : FY'2019 - 債務超過の解消、新規業態の開発  
 JFLA グループブランド業態の導入、既存店インフラ整備  
 デリバリーシステムのリプレイス開始 etc..  
FY'2020 ~ - 新規業態の出店加速、新機軸のブランディング戦略実施  
 事業領域の拡大 (取扱い商材等の拡大)  
 デリバリー事業のFC展開推進、流通チャネルの拡大  
 商品開発力の強化 etc..

#### 4) 経営目標値 (業績予測値)

(単位: 百万円)

	(参考・前期) 2018年12月期	(当期第2四半期) 2019年12月期 第2四半期	(当期) 2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期
売上高	5,517	2,938	6,035	6,946	8,872	11,774
営業利益	▲591	▲95	▲55	36	183	433
経常利益	▲607	▲85	▲35	56	203	453
純利益	▲1,678	▲16	5	26	126	281

- 5) 備考 詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上



# 中期経営計画

## FY2019～FY2022

**- Growing -**

株式会社小僧寿し

# 1. エグゼクティブサマリー

- ◆ 前期(2018年期)は、不採算店舗の整理、体制の見直し等の抜本的な改革に着手  
また、前期に子会社化した株式会社デリズののれん減損、採用コストの大幅増加等により、コスト吸収が出来ず大幅な赤字決算となり、債務超過状態になった。
  - ◆ 当期は、前期に比較し改善は進んでいるものの、出店イニシャルコスト、人件費の増加、採用費等が吸収しきれず、2019年6月期では営業損失になった。
  - ◆ 債務超過を解消すべく、2019年4月に第三者割当増資を実行  
未だ不足する分については新たな資本政策を実施し、債務超過解消を目指す。
  - ◆ 持ち帰り寿し業界の市場規模縮小、デリバリー市場への大手参入、消費者ニーズ等の環境変化に対応すべく新たな事業戦略を推進
- ～ 多様な食を、多様な形で、多様な顧客へ～
- ◆ 小僧寿しグループは、『**トータル・フード・プロバイダー**』を目指します。



## 2. 現状の業績（前期同期比較）

・連結業績ハイライト (金額単位：百万円)

	前期 第2四半期	当期 第2四半期	増減
売上高	2,479	2,938	459
経常利益	▲252	▲85	167
当期利益	▲409	▲16	393
店舗数	289	271	▲18
直営	140	127	▲13
F C	149	144	▲5

※店舗数には介護施設3施設を含む

### ➤ 売上

(増収要因)

- ・寿し+αのブランド併設
- ・デリバリー店舗の出店
- ・キャンペーン実施回数の増加に伴う既存店売上高の増収

(減収要因)

- ・不採算店舗の閉店

### ➤ 利益

- ・グループ全体の組織再構築により固定費の削減が増益に寄与したものの出店に伴うイニシャルコスト、採用コスト等の吸収まで至らなかった
- ・例年同様、4月～6月にかけての需要減退（季節要因）による利益率の減少

### 3. 中期経営計画（主な事業環境）

#### ➤ 持ち帰り寿し市場の減退

当社グループが属する、「寿し」業界の市場は1兆5,000億円規模でほぼ横ばいの推移をしている中、回転すし市場は6,250億円から2021年には6,700億円程度※1に増加すると予測され、反面、当社の主事業である「持ち帰り寿し」市場は減退傾向にあると予測している。

#### ➤ デリバリー市場の増加

一方、デリバリー市場は、UBEReats等の大手の市場参入等により、デリバリー対応をする飲食店が増加し、2018年は前年比5.9%増の4,048億円に増加。※2

この様な環境下、当社グループは主事業である「持ち帰り寿し」事業と「デリバリー」事業の融合（併設等）を図るとともに、新たな事業領域の拡大、商品開発等の諸施策を実行し、増収増益を目指します。

※1 「富士経済」調べ

※2 「NPD Japan」調べ



## 4. 中期経営計画（FY19～FY22） -Group vision-

### **TOTAL FOOD PROVIDER**

小僧寿しグループは、  
多様な食を、多様な形で、多様な顧客へお届けする  
オンリー 1 の企業を目指し成長を追い求めます。

#### **FY2019**

- ・債務超過解消
- ・新規業態開発・出店
- ・インフラ整備

#### **FY2020**

- ・出店加速化
- ・事業領域の拡大
- ・グループシナジーの最大化

#### **FY2022**

- ・新規出店の継続
- ・売上高 100 億円達成

# 5. 当社の事業ビジョン-Group vision-



『トータル・フード・プロバイダー』 (多様な食を、多様な形で、多様な顧客へ)



## 6. 中期経営計画骨子 (FY2019)

2019/9

2020/1

2021/1

### 経営戦略

- ・債務超過解消に向けて第6回第三者割当増資を計画
- ・本件実行により、上場の継続を目指す  
(増資額9.8億円)

### ブランド成長戦略

- ・小僧寿しリブランド施策（寿し+α業態の併設）の直営全店導入
- ・JFLAグループブランドの導入
- ・小僧寿し+テリズの併設型店舗の出店
- ・来期以降への種まき  
(新規事業・業態開発に着手)



### マーケティング戦略

- ・競合他社調査の強化
- ・52週マーケティングによるイベント販促の拡充
- ・SNSを利用した販促チャネルの拡充
- ・デリバリーシステムのリプレイス着手  
(生産効率の向上、  
属人的業務からの脱却、  
少人数化運営)





# 7. 中期経営計画（実施済み施策による増収効果予測）

## リブランド施策（寿し+α業態の併設） × マーケティング機能強化によるブランディング・プロモーション拡大

- ✓ 2019年9月までに寿し+α業態店舗を73店舗へ拡大
- ✓ 競合他社の分析をし「勝てる施策」の立案・実施
- ✓ 食材調達から販売までの管理・製造強化
- ✓ 専属部署設置
- ✓ プロモーションの質と量の向上

## 2019年12月期における増収効果予測 220百万円



# 8. 中期経営計画骨子 (FY2020~)

2019/9

2020/1

2021/1

## 経営戦略

- ・デリバリー事業のFC展開
- ・労働環境の整備
  - 働き方改革による有給取得の推進
  - 最低賃金引き上げによる人件費増に対する効率化の推進



## ブランド成長戦略

- ・小僧寿し拠点でのデリバリー事業の展開
- ・高齢者施設、給食事業所等との連携
- ・都心型デリズ店舗の新規出店拡大
- ・小僧寿しとデリズの融合業態の開発と新規出店推進



## マーケティング戦略

- ・有名レストラン・シェフとのコラボレーション商品の開発
- ・商品開発の更なる強化 (顧客満足度の高い商品開発)
- ・郊外エリアでのデリバリー展開ノウハウの構築と推進



## 9. 中期経営計画（財務・投資計画等）

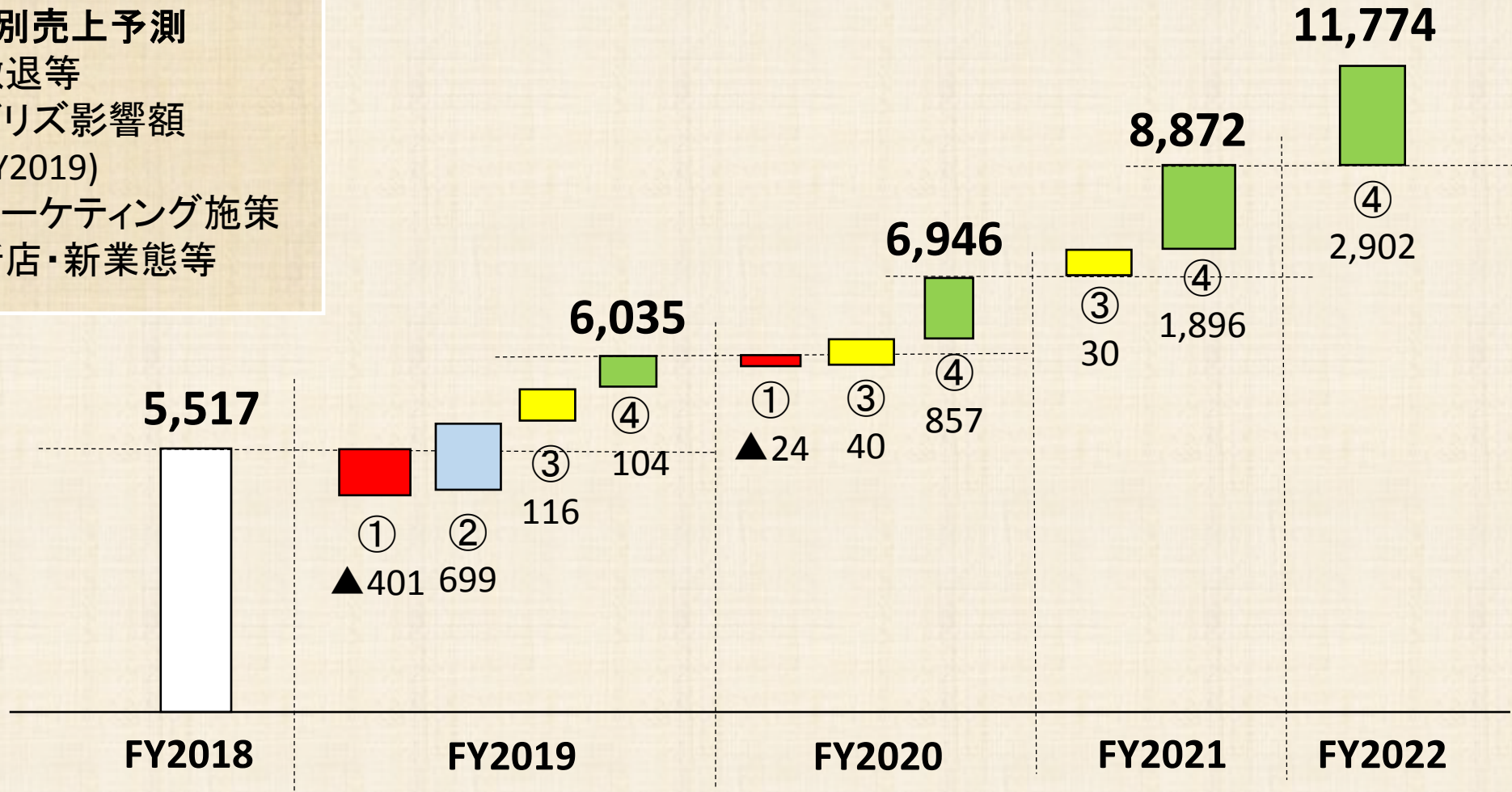
### ➤ 設備投資計画

2019年9月の臨時株主総会で予定している「第6回新株予約権」の発行により調達する資金（5.72億円）で、以下の投資計画を予定しております。

資金使途	金額（百万）	備考
「小僧寿し」「茶月」店舗へのブランド併設設備	70	業態追加設備にかかる投資
複合型宅配事業店舗の新規出店費用	250	「寿し」「デリバリー」の併設
既存店舗のインフラ整備等	82	店舗設備入替等
借入金返済	170	有利子負債の圧縮
合計	572	

# 10. 中期経営計画（FY'22に向けての売上予測）

- 施策等別売上予測
- ① 撤退等
  - ② デリズ影響額 (FY2019)
  - ③ マーケティング施策
  - ④ 新店・新業態等





# 11. 中期経営計画（連結業績目標）

## 連結業績予測

（単位：百万円）

	FY'18 (前期)	FY'19 (当期)	FY'20 (目標)	FY'21 (目標)	FY'22 (目標)	増減 FY'18-'22
売上高	5,517	6,035	6,946	8,872	11,774	6,257
営業利益	▲591	▲55	36	183	433	1,024
経常利益	▲607	▲35	56	203	453	1,060
税引前当期利益	▲1,656	33	56	203	453	2,109
当期利益	▲1,678	5	26	126	281	1,959

※FY'20までの当期利益の算出については、当社は繰越欠損が生じている為、地方税のみを考慮。

## 12. 中期経営計画（連結業績目標・FY2019）

### 連結業績予測

（単位：百万円）

	FY2018 （前期）	FY2019 （当期）	増減
売上高	5,517	6,035	518
営業利益	▲591	▲55	646
経常利益	▲607	▲35	642
税引前当期利益	▲1,656	33	1,689
当期利益	▲1,678	5	1,683

- ① 売上高  
前期はデリバリー事業（デリズ）の連結対象期間が6ヶ月
- ② 特別利益  
当期において、債務整理益として59百万円を計上
- ③ 特別損失  
前期において、のれん償却として790百万円を計上

※当期利益の算出については、当社は繰越欠損が生じている為、地方税のみを考慮。

本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。

本資料における、将来予想に関する記述につきましては、当社分析における目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。また、業界等に関する記述につきましても、信頼できると思われる外部機関公表の各種データに基づいて作成していますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。