

CSS Holdings, Ltd.



2022-2024年
CSSグループ中期経営計画

—Value Innovation 2024—

質の高い成長と価値創出

2021年12月

株式会社CSSホールディングス

目次

■ 主な事業内容と売上の内訳	P 3
■ 数字でわかるCSSグループ	P 4
■ これまでの歩み	P 5
■ 私たちのミッション	P 6
■ 前・中期経営計画及び2021年9月期の振り返り	P 7
■ 前期決算（連結）ハイライト	P 8
■ 私たちの目指す姿	P 9
■ セグメント売上・利益計画	P10
■ 事業セグメント別成長戦略	P11~13
■ 営業キャッシュフローの配分方針	P14
■ SDGsを踏まえたサステナビリティ経営とESG方針	P15

主な事業内容と売上の内訳

空間プロデュース事業

音響特機

(売上 2,156百万円)

- 音響機器の卸
(イベント施設、会議室、商業施設他)

東洋メディアリンクス

(売上 1,806百万円)

- 防犯カメラ、AV機器等の販売・保守
(銀行、一般法人等)
- BGM・香りのサブスク

Mood Media Japan

(売上 286百万円)

- BGM・映像によるブランディング支援

スチュワード事業

セントラルサービスシステム

(売上 3,356百万円)

- 食器洗浄・清掃
(ホテル・レストラン・病院)

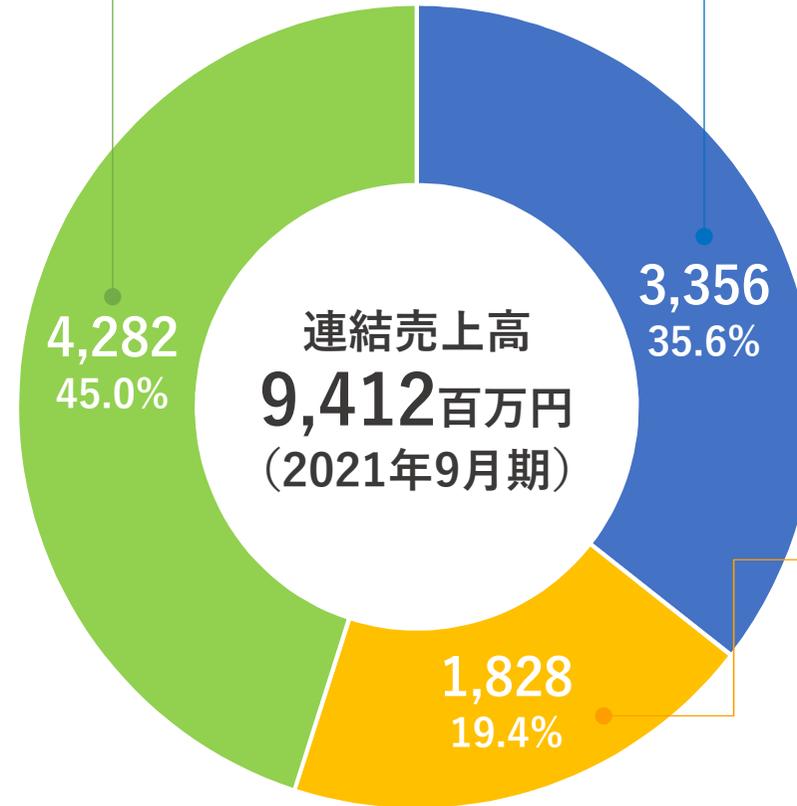
※スチュワード事業とは？
ホテルの料飲部門で、大切な食器類
(銀食器他)を管理・洗浄する仕事

フードサービス事業

センダン

(売上 1,828百万円)

- 食堂の運営
(従業員・学生寮)
- ホテルの朝食レストランの運営
- 介護施設の食事提供



※各社の () 内の売上は単体ベースの2021年9月期の実績を示しております
※連結売上高は連結会社相互間の内部売上高を除いております
※連結売上高はセグメントに含まれない総務・人事・経理管理事業等を含んでおります

数字でわかるCSSグループ

グループの起源



1984年
(昭和59年)

営業所数



国内**19**カ所

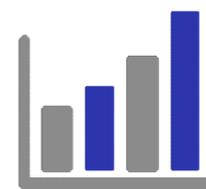
グループ事業会社数



8社

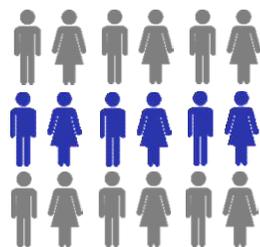
※セグメントに含まないシェアードサービス
事業1社、非連結子会社2社、含む

連結売上高



9,412百万円

連結従業員数



3,952名

うち、パート・アルバイト 3,462名

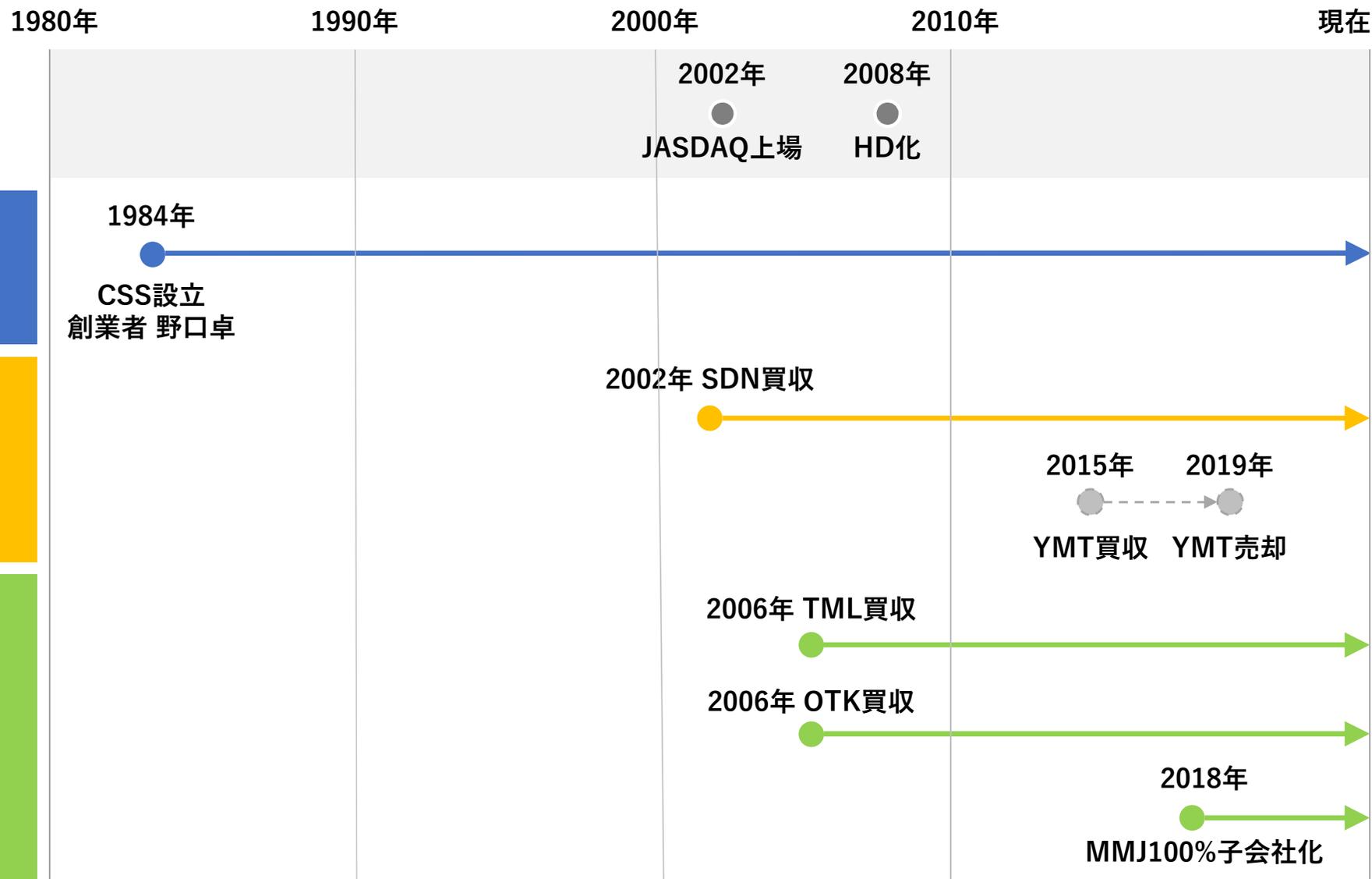
株式時価総額



1,659百万円

これまでの歩み

1984年にスチュワード事業のパイオニアとして創業し、事業の社会的地位を高めるべく、2002年に株式の上場を果たしました。その後、M&Aにより事業ポートフォリオを構築してきました。



スチュワード

CSS: セントラルサービスシステム

フードサービス

SDN: センダン
YMT: ヤマト食品

空間プロデュース

TML: 東洋メディアリンクス
OTK: 音響特機
MMJ: Mood Media Japan

Support The Hospitality

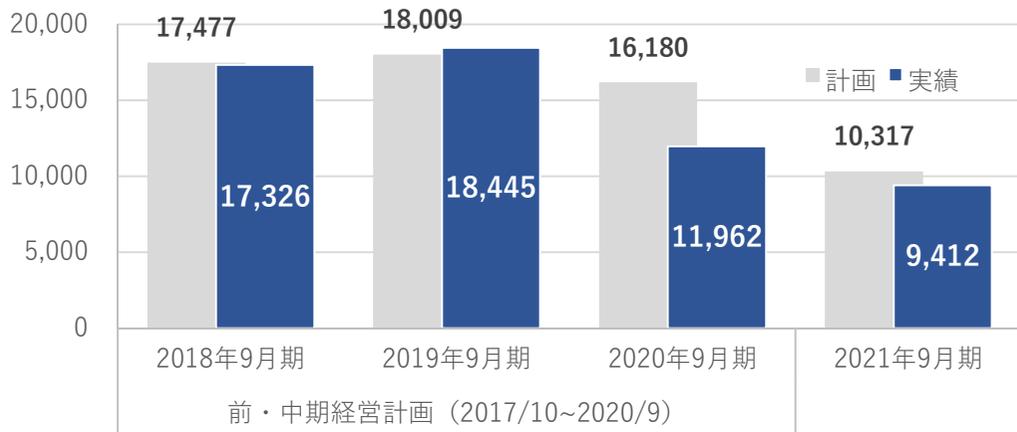
～表舞台を輝かせる真のおもてなしを極めて～

「私たちCSSホールディングスグループは、
Hospitality事業の表舞台を最高に輝かせる
プロフェッショナル企業としてチャレンジし続けます。」

前・中期経営計画及び2021年9月期の振り返り

新型コロナにより初の緊急事態宣言が適用された2020年4月までは順調な増収が続きましたが、以降は環境が激変。全セグメントで大幅な減収に転じ、経営方針の再構築を迫られる事態となりました。

前・中期経営計画期間及び2021年9月期の連結売上高実績（単位：百万円）

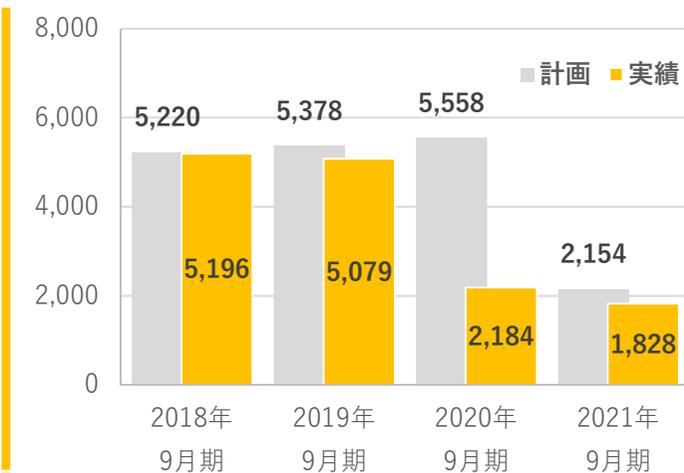


- 2019年9月期までは概ね計画通りに進み増収を継続
- 2020年4月の緊急事態宣言以降、ホテル業界への依存度の高いスチュワード事業、フードサービス事業の売上が大きく減少
- ライブ・イベント市場や官民の音響・映像機器設備工事需要に関わる空間プロデュース事業も少なからずコロナ禍の影響あり
- なお、2020年9月期のフードサービス事業の減収のうち、約20億円はヤマト食品の売却によるもの

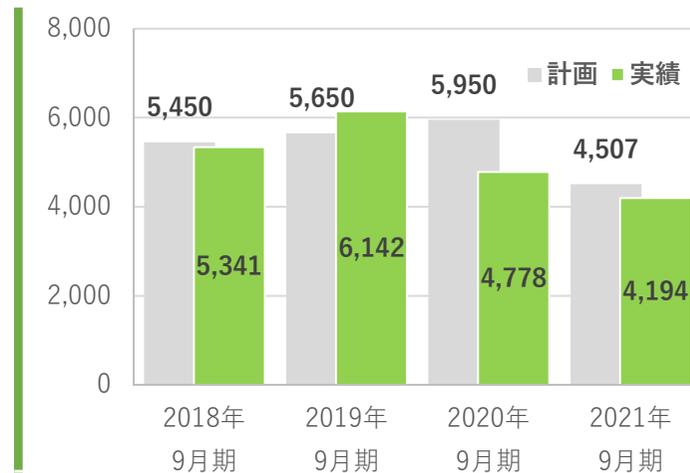
スチュワード事業（単位：百万円）



フードサービス事業（単位：百万円）



空間プロデュース事業（単位：百万円）



前期決算（連結）ハイライト

コロナ禍の影響を受け、ホテル関係の仕事の多いスチュワード事業を中心に、大幅な減収となりました。雇用調整助成金を活用して雇用の維持に努めた結果、営業赤字の一方、経常利益は黒字となりました。

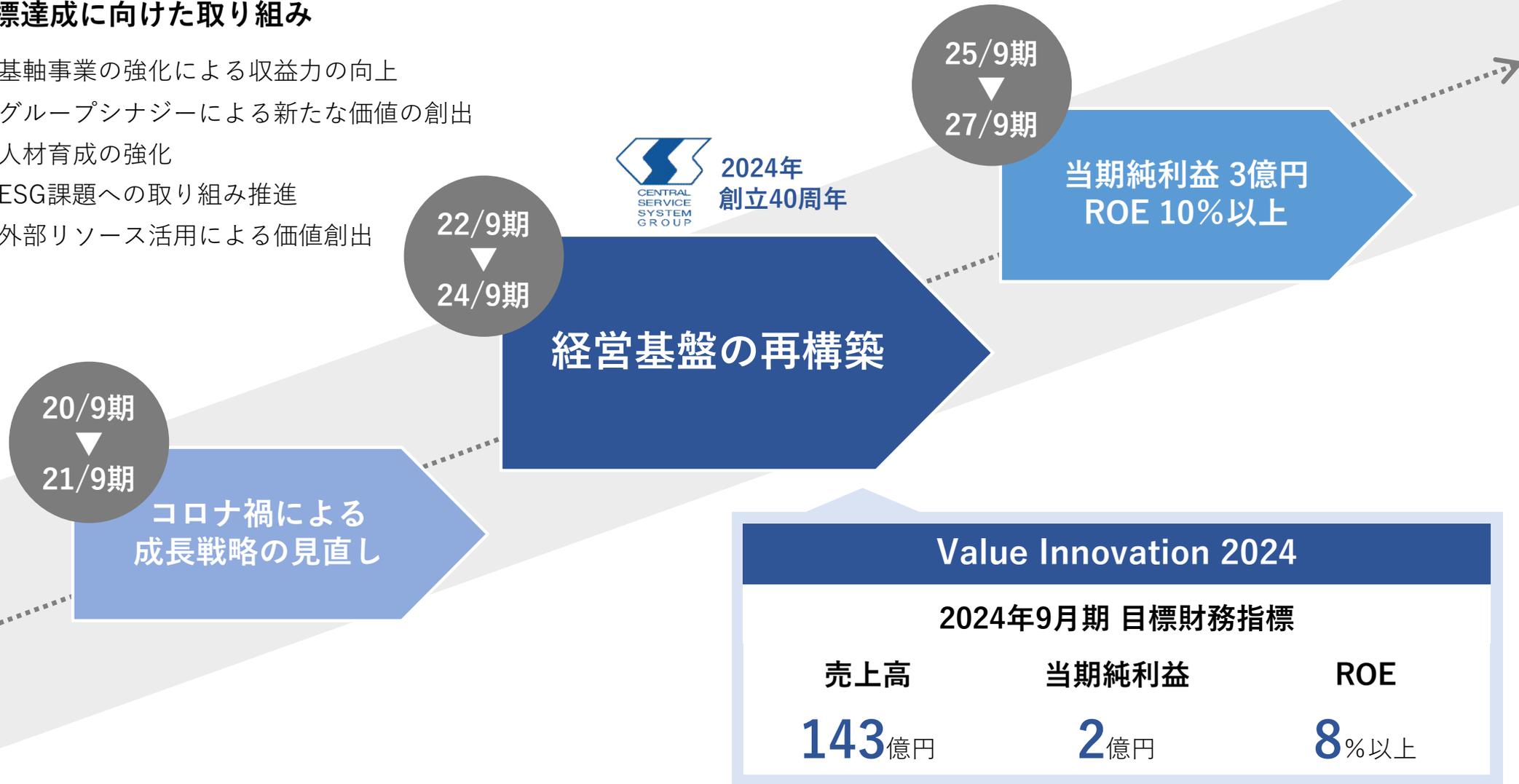
	単位：百万円	2020年9月期	2021年9月期	差異	備考
PL	売上高	11,962	9,412	▲2,550	*1：休業手当を販管費で計上する一方、営業外収益で雇用調整助成金を計上 スチュワード事業とフードサービス事業が対象 *2：2020年12月に退任した取締役に対する退職慰労金（215百万円） 繰延税金資産の取り崩し（216百万円）
	営業利益	▲1,072	▲717	+ 355	
	雇用調整助成金	1,281	711	*1 ▲570	
	経常利益	258	34	▲224	
	当期純利益	23	▲420	*2 ▲443	
BS	現預金	1,149	631	▲518	
	有利子負債	1,105	966	▲139	
	純資産	2,573	2,124	▲449	
	総資産	5,604	4,701	▲903	
CF	営業CF	345	▲360	▲705	*3：2021年6月29日に自己株式取得（22百万円）
	投資CF	▲71	8	+ 79	
	FCF	274	▲352	▲626	
	財務CF	67	▲166	*3 ▲233	

私たちの目指す姿

コロナ禍により激変した事業環境を踏まえ、今回の中期経営計画期間で経営基盤の再構築を図ります。そして、次期計画期間中に当期純利益3億円、ROE10%以上を目標として、上場維持を目指します。

目標達成に向けた取り組み

- ▶ 基軸事業の強化による収益力の向上
- ▶ グループシナジーによる新たな価値の創出
- ▶ 人材育成の強化
- ▶ ESG課題への取り組み推進
- ▶ 外部リソース活用による価値創出



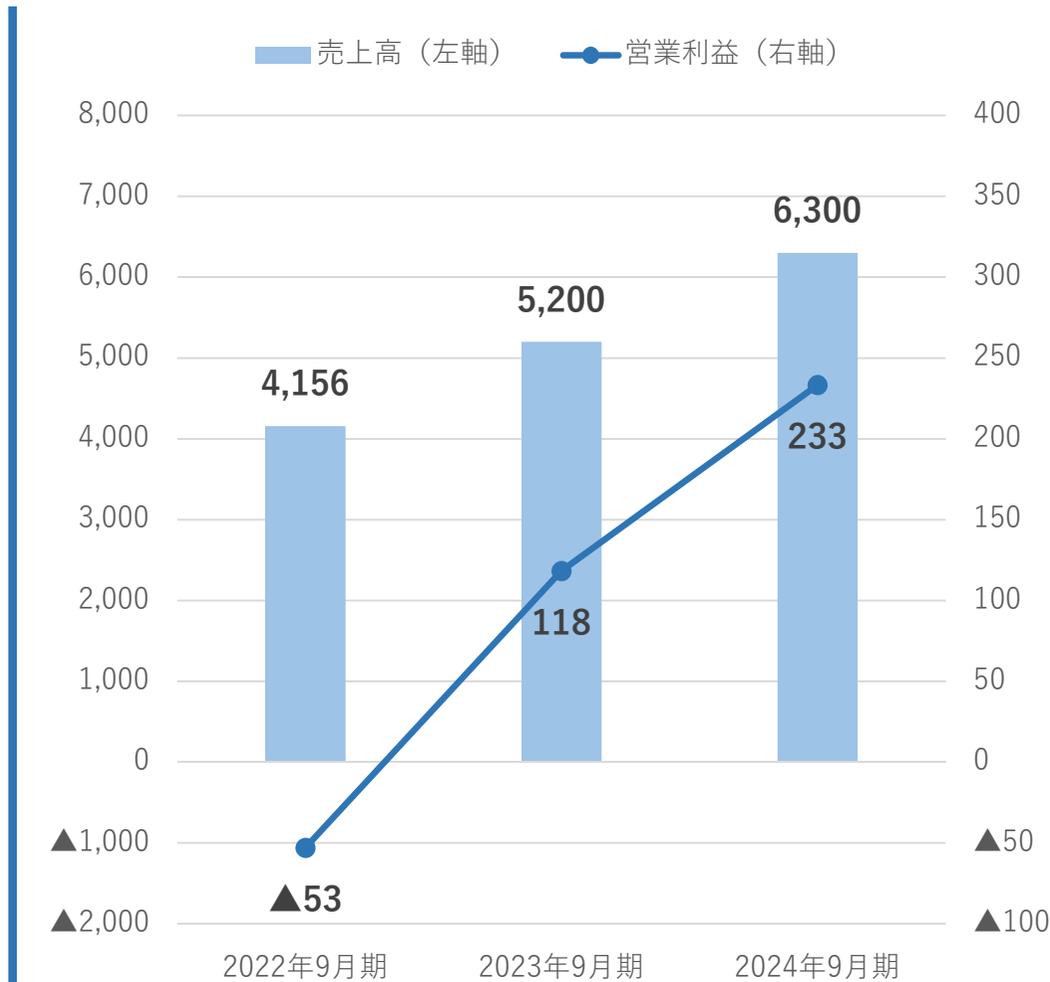
セグメント売上・利益計画

スチュワード・フードサービス事業のコロナ禍からの回復と事業領域拡大、空間プロデュース事業の専門性追求による安定成長を図り、2024年9月期には営業利益2.8億円を目指します。

		Before COVID19	With COVID19			After COVID19	
単位：百万円		2019年9月期 実績	2020年9月期 実績	2021年9月期 実績	2022年9月期 計画	2023年9月期 計画	2024年9月期 計画
売上高	連結	18,445	11,962	9,412	10,875	12,617	14,335
	スチュワード	7,193	4,964	3,356	4,156	5,200	6,300
	フードサービス	5,079	2,184	1,828	2,244	2,597	2,948
	空間プロデュース	6,142	4,778	4,194	4,446	4,781	5,042
	その他・連結調整	30	36	32	29	39	45
営業利益	連結	455	▲1,072	▲717	▲181	94	285
	スチュワード	284	▲1,001	▲502	▲53	118	233
	フードサービス	▲24	▲130	▲127	▲48	46	89
	空間プロデュース	252	50	58	25	71	102
	その他・連結調整	▲57	9	▲145	▲105	▲141	▲139

スチュワード事業におけるホテル業以外への提供領域の拡大と、清掃等への事業領域の拡大により、コロナ禍からの早期回復と環境の変化に適応した持続的成長を目指します。

3カ年数値計画（単位：百万円）



市場環境

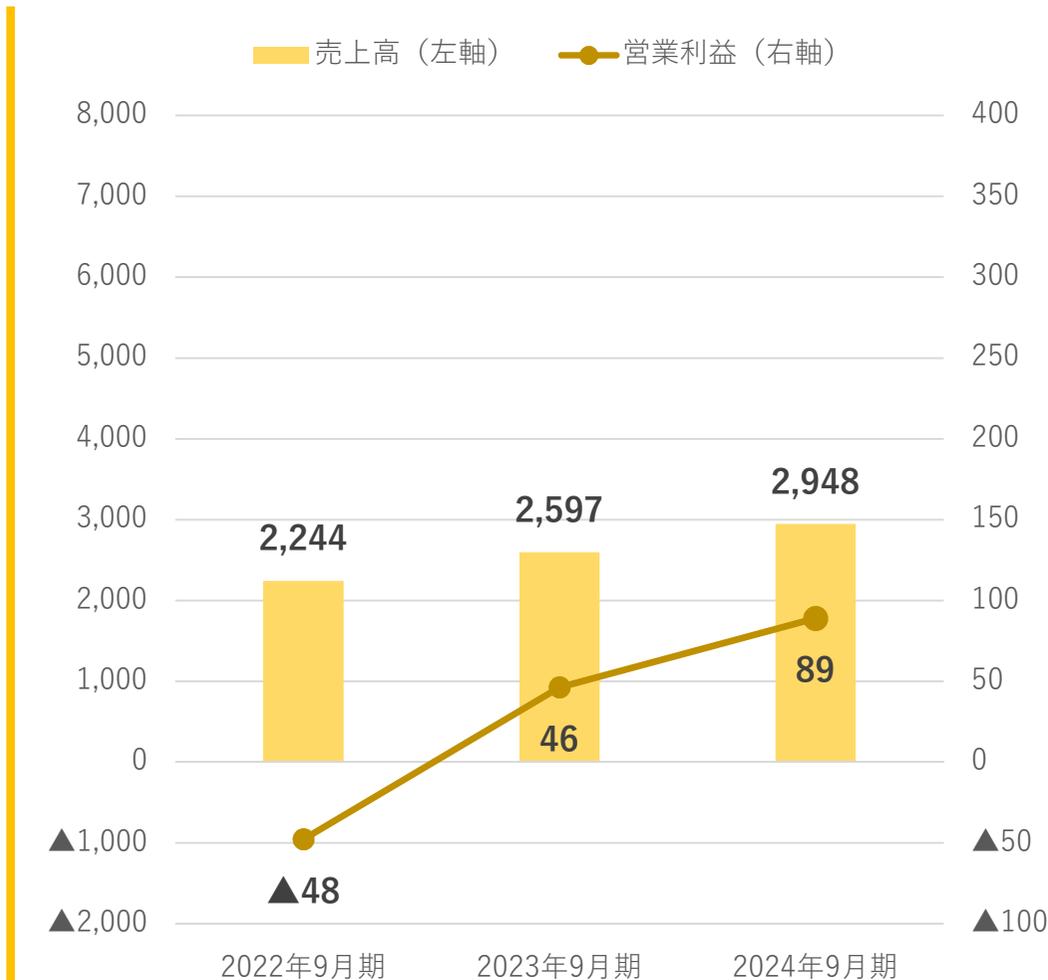
- コロナ禍において、宴会需要の低迷により、スチュワード取引先のうち8割以上を占めるホテル・婚礼業の売上が蒸発
- 緩やかな需要回復が期待されるものの、人口減少や消費性向の変化により、ビフォアコロナと同水準までの回復は見込めないものと想定している
- 一方、コロナ禍において医療・給食関係におけるスチュワード需要の影響はほぼ無く、今後も拡大が期待できる
- また、コロナによって衛生・清掃意識が高まり、今後は専門性のあるプロ集団への業務委託が期待される

3年間で注力する取り組み

- ホテル事業者への協力によって抑制している契約内容について段階的な条件の回復交渉
- コロナ禍において失注した取引先の再受注に向けた営業活動
- スチュワードの医療関係を中心とした提供チャネルの拡大
- ホテルのパブリックスペースや客室清掃業務の強化

一流ホテルで従業員食堂を長年運営してきた実績と味への高い評価を武器に、ホテルの朝食レストランの受託を徹底拡大。次への布石として介護施設における給食受託事業のノウハウ構築も進めます。

3カ年数値計画（単位：百万円）



市場環境

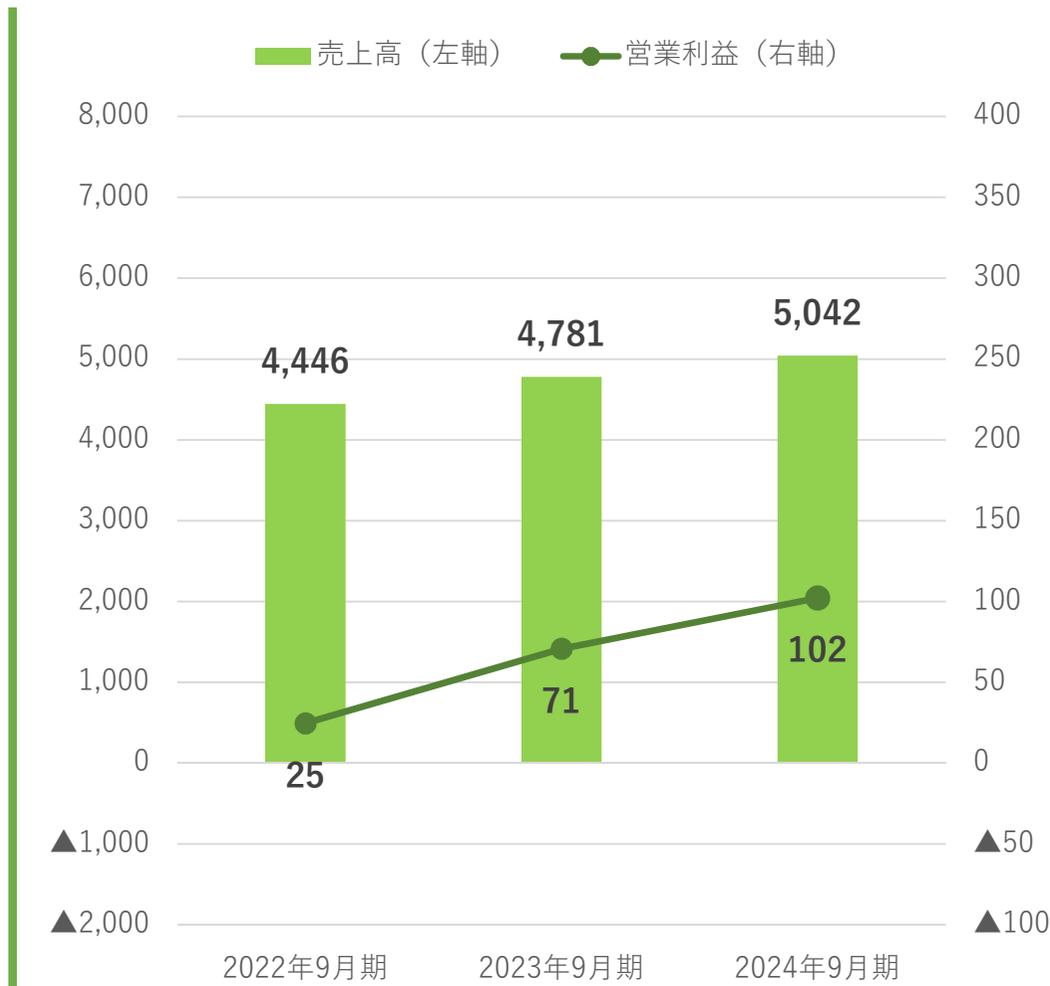
- ホテル業界全体としてコロナの影響を受け低稼働が続き、従業員食堂事業、朝食レストラン共に大きな打撃
- 当社は一流ホテルでの豊富な運営実績が裏付ける通り、店内調理による味への高い評価を受け続けているものの、従業員食堂の内製化傾向は今後も続く懸念
- 一方でビジネスホテル等における朝食レストランの外部委託傾向は年々強まっており、新規開業はもちろん、運営を内製している既設ホテルからの運営受託も期待できる
- 介護施設はコロナの影響も少なく今後も拡大が期待できる市場であるものの、当分野において当社は後発であり、ノウハウ蓄積が課題

3年間で注力する取り組み

- 既存顧客との継続的な折衝による委託費の早期回復交渉
- 朝食レストラン事業の拡大に向けた営業強化と失注抑制策の徹底（取引先の拡大と受託時間の拡大の両面展開）
- 介護施設分野への本格参入に向けたノウハウ構築

「音」に関する専門性の更なる追求と、「映像」「香り」を含めた総合的提案力の発揮により、機器需要の広範な取り込みとソリューション提供の間口拡大を進めます。

3カ年数値計画（単位：百万円）



市場環境

- ライブ・イベントシーンを始めとする音響機器需要に対するコロナの影響は甚大
- ただし、その需要は消失したわけではなく、アフターコロナに向けて回復が期待される
- また、企業のDXやビジネスモデルの転換に伴い映像機器や会議システム、セキュリティカメラ等の需要も中計期間は安定的に推移する見込み
- 音、映像、香りを活かした空間のトータルプロデュースは需要規模こそ小さいが成長余力有り

3年間で注力する取り組み

- 既存顧客へのアプローチ強化による音響・映像機器受注の早期回復及び伸長
- 会議システム受注の拡大
- 医療分野等新市場への展開
- 空間プロデュース/ブランディング事業の認知拡大と組織的な対応力強化

キャッシュフロー配分の基本方針

経営・事業環境等を勘案の上柔軟に配分

成長基盤の強化に向けた投資

■ 周辺事業を中心にM&Aの可能性を追求

- 推進に当たっては将来の営業キャッシュフロー増加への貢献を大前提とする
- 自己資金以上の資金需要には金融債務を活用
(DEレシオは0.5倍程度を適正水準として一時的な上昇は許容する)

■ 資本業務提携の検討

- 外部リソース活用による価値創出

株主還元

■ 継続的且つ安定的な配当

- 配当性向の目安を下限30%以上とし、継続的且つ安定的な配分を行う

■ 自社株買い

- 資金需要と財務健全性のバランスを考慮し決定する

CSSグループはSDGsの理念に賛同し、グループを挙げてその解決に貢献すると共にESGに関する積極的な情報開示に努めます。

サステナビリティ委員会の発足

昨年より、当社グループはSDGsへの本質的な理解の醸成と当社事業を通じた貢献を加速させるために、グループ全体での会合を定期開催すると共に、社内ネットワークを活用しSDGsの解説ならびに動画配信などを進めてまいりました。

2022年9月期には、上述した会合を「サステナビリティ委員会」として発展させ、経営会議の下部組織として位置づけます。

これにより、この委員会を軸としてグループ全体を横断的に捉え、企業の社会的側面における姿勢や活動に対する社会からの期待や要請に応えるべく、サステナビリティ関連活動を推進してまいります。



サステナビリティならびにESGに関わるグループの基本方針・事業活動に関する企画・立案・提言を行う

具体的な取組事例

E | 環境課題への取り組み

食器等洗浄におけるエコ洗剤の活用により環境負荷の低減を図り、取引企業様の提供価値向上・差別化につなげています。

フードロス対策の取組を通じて、コスト競争力の強化と食料廃棄の削減に貢献しています。

S | 社会課題への取り組み

外国人スタッフ並びに高年齢スタッフにも配慮した働き易い職場環境の形成に努め、当社事業の根幹となる人材の確保・強化を進めています。社員教育の一環として、スチュワード事業においては社内資格制度を導入し、各社員が自己研鑽出来る場を提供し、人材育成を図っています。現在グループ全体で約15%の女性管理職の比率を更に高めるべく、女性社員の管理職への積極的登用を行っています。

G | ガバナンスに関する取り組み

取締役会における独立社外取締役の比率を3分の1以上に保つことを原則とし、経営の透明性を高め・維持してまいります。

任意の指名・報酬委員会を昨年新設し、取締役の指名並びに報酬につき、公平かつ客観的な観点よりの協議を行っています。

免責事項

本資料は、当社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的としたものではありません。また、本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を約束するものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

お問い合わせ

株式会社CSSホールディングス グループ経営企画室

TEL 03-6661-7840

FAX 03-6661-7841

E-mail hld-info@css-ltd.co.jp