

2025-2027年

CSSグループ中期経営計画

Go Beyond! next20

2024年12月

株式会社CSSホールディングス

目次

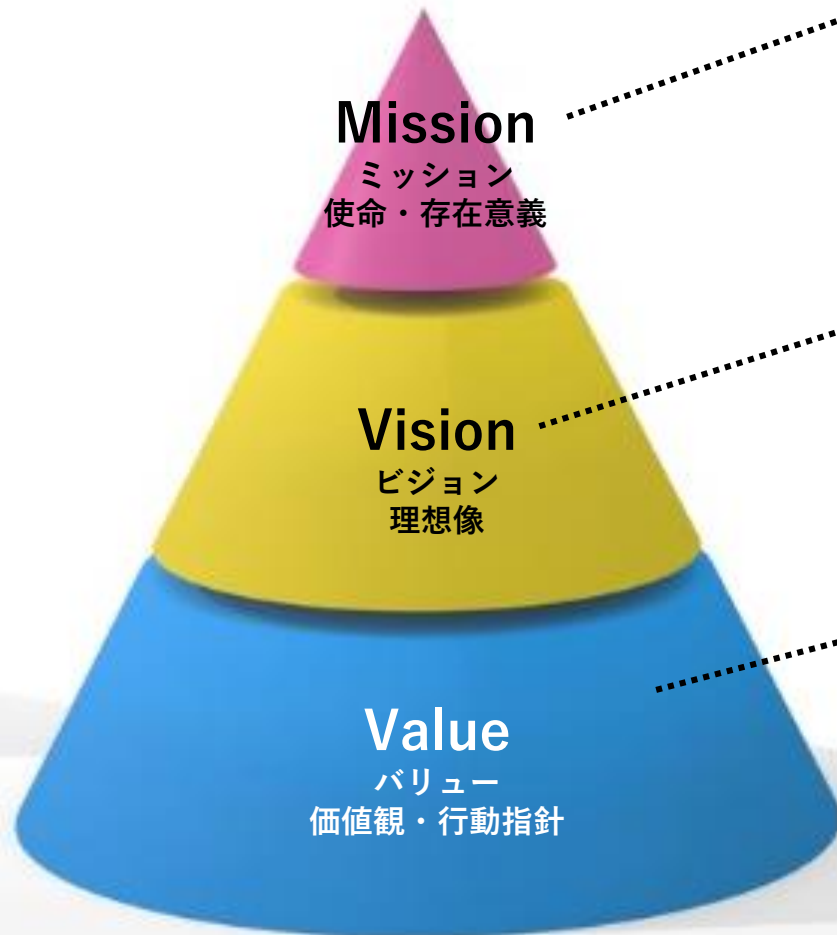
はじめに	p.2
わたしたちのミッション・ビジョン・バリュー	p.3
第5次 中期経営計画	p.4
スチュワード事業方針	p.5
フードサービス事業方針	p.6
空間プロデュース事業方針	p.7
グループALL方針	p.8
事業投資ガイドラインマップ	p.9
売上高・利益・株主還元計画	p.10
事業開発戦略	p.11
グループとして目指すもの	p.12

Go Beyond ! Next20

当社は1984年にスチュワード事業のパイオニアとして創業、創業からおよそ20年を経て株式の上場を果たしました。上場後の20年はM&Aによるグループ経営を実現し、本年12月に創業40周年を迎えます。

当社を育てていただいたホテル・観光業界は、今大きな変革を必要としています。インバウンド、円安の影響もあって業界は活況を呈していますが、労働人口および外国人就労者の減少、働き方の変化、賃金・食材等コストの上昇など、特に事業を支える人材基盤づくりは難易度と複雑性が高まっています。

当社は長年にわたってホテルのバックヤード業務を任せていただき、今は食器の洗浄・管理のみならず、さまざまなお困りごとをご一緒に考える機会があります。これを先進的な技術力を持った会社とのご縁を活かして双方を引き合わせることで問題を解決するプラットフォームとなることが、次の20年で私たちに期待されている大きな価値と捉えています。「一流を支える超一流」、業界のあり方が変わるきっかけとなるような役割を果たすのだ、という心意気で未来に向かって前進します。



“Support the Hospitality”

私たちは、表舞台を輝かせる真のおもてなしを極めて、人々の夢や感動、喜び・楽しみ、安心・やすらぎの質を高め、活力に満ちた社会を実現することを約束します。

“Create Together”

様々な人、会社・組織、商品・サービスがかかわることで新たな価値が生まれる未来を目指します。多様なつながりを積極的に求めて、新しい世界を創っていきます。

“Go Beyond ! ”

お客様・社会・株主の皆さまの期待を超えよう、昨日までの自分自身を超えようという気持ちを土台に、「さすが！」と思われるレベルを常に目指します。

三方よし 「心と汗の奉仕によるお客様の満足」
「会社および従業員の成長ややりがいの実現」
「事業サービスの提供による社会への貢献」

Go Beyond ! Next20

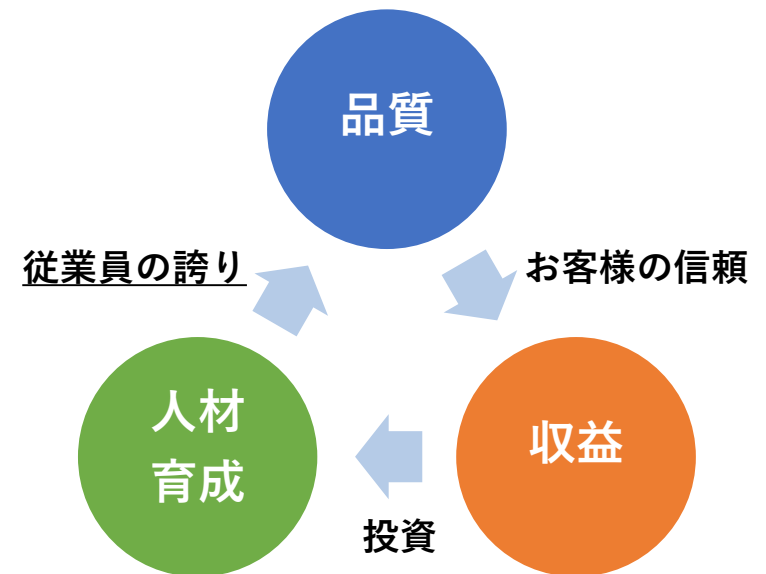
テーマ

資本効率を高める投資の強化

目標達成に向けた取り組み

- ① 基軸事業の強化による収益力の向上
- ② 人材育成の強化
- ③ ESG課題への取り組み推進
- ④ X-valueユニットによる新たな価値創出
クロスバリュー

価値創造の循環

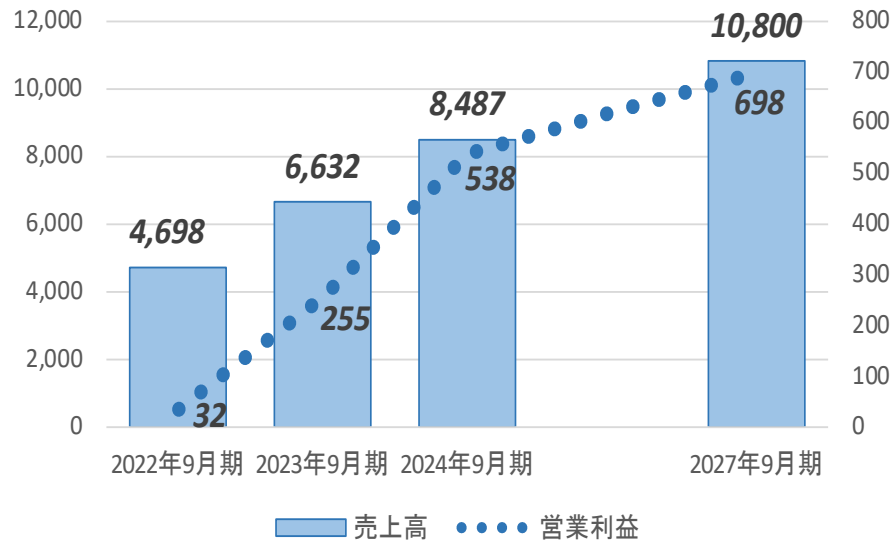


事業目標達成に向けた取り組みに投資することで人材育成を促し、より大きな「誇り」を創る

スチュワード事業状況

委託需要の高まりに対応できる人材開発への投資や注力を進めて人材を育成・輩出する
ホテル業界のバックヤードを幅広くサポート、改善、コンサルティングするパートナー力をつける

3か年実績 + 計画（単位：百万円）



市場環境

- 2025年には訪日外国人数が4,200万人に増加し、消費額も8.5兆円に達すると予想されている
- 新規開業ホテルは引き続き一定数が計画されており、外資の積極的参入による**大型ホテルの開業も多数**ある
- 国内旅行消費額見通し、観光庁予算額などいずれも強気であり、大阪・関西万博などの起爆剤となる**大型イベントも開催**予定
- インバウンド、円安、インフレなどの影響で、**宿泊や食事の単価が想定を上回って推移**、また、**賃金水準上昇の受託費への価格転嫁**になど、売上アップの要因となっている
- ロボティクスの進化によって、清掃・ロジ・仕分けなどの**業務の自動化、省力化が現実的な状況**となりつつあり、**バックヤード環境の設計や運用に関する助言機会が増加**

3年間で注力する取り組み

基軸事業の強化による収益力の向上

- 教育研修、職場エンゲージメント強化、海外における社員採用、業務BPRなど、**従業員の生産性を高める投資**を積極的に実施
- 後発参入している**ホテル客室清掃業務のセントラル流の仕事のスタイル確立**に向けて、他社ノウハウを積極的に学習
- 働き方や社会保障環境の潮流を反映し**、事業コスト影響の試算、営業的対策、従業員啓蒙のコミュニケーションなどを推進

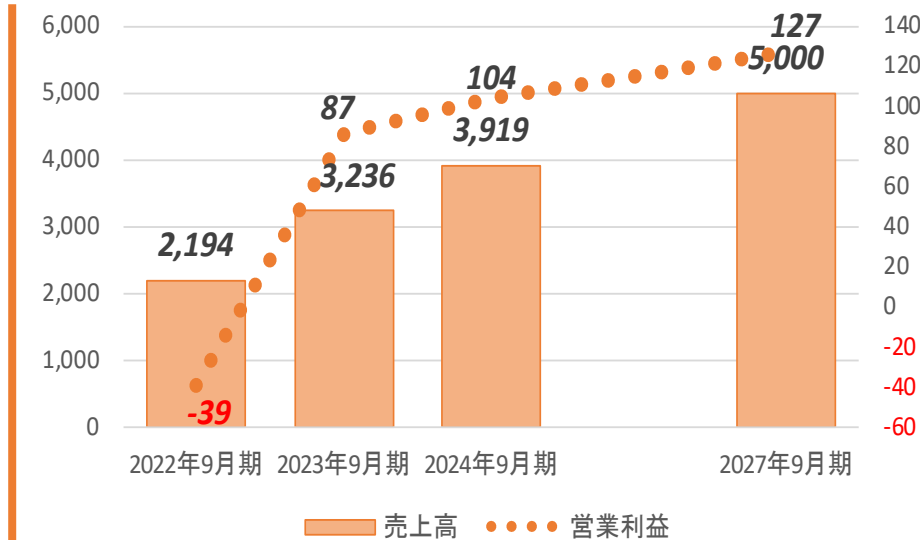
X-valueユニットによる新たな価値創出

- 自動化やロボット、AIなどの先進分野に明るいパートナーとの提携関係実現による、**コンサル業務や共創事業**の展開
- 地域的に面で業務サポートを実現できていない地方への進出、清掃等の当社にとって**開拓余地の大きい業務分野**などでの**M&A**
- ベテランが率先して特命特化でX-valueユニットと連携することで新しい取組を推進、「**スチュワード人材**」の可能性を広げる

フードサービス事業状況

従業員食堂、朝食レストランの2大カテゴリーに、ライフケアフードを第3の柱として確立
他社との差別化を図る個性を守りつつ、調理の世界の変化を柔軟に取り入れて生産性を高める

3か年実績 + 計画（単位：百万円）



市場環境

- 業界活況の基盤はスチュワード事業セグメントと同様
- 宿泊観光需要の伸びに伴って、朝食レストラン受託マーケットは引き続き拡大している
- 高齢者向けライフケアマーケットは拡大基調、超高級施設サービスなど新たな商品開発も進む
- ロボティクスの進化によって、調理などの自動化、省力化が現実的な状況となりつつある
- 完全調理済食品等の品質向上に伴って、調理オペレーション設計の柔軟性が高まっている
- ホテルにおいては調理部門の人材不足という課題を、コロナ禍明け以降は恒常的に抱えている

3年間で注力する取り組み

基軸事業の強化による収益力の向上

- 一定のニーズがある従業員食堂、朝食レストランの**新規開拓営業の人材開発を含む強化**
- クライアント実績の増加に伴う、**ライフケアフード分野のビジネスマネジメント体系の確立**
- **食材や労務関連コストの上昇対策**としての、モニタリングと原因分析および打ち手のサイクルのスピードアップ

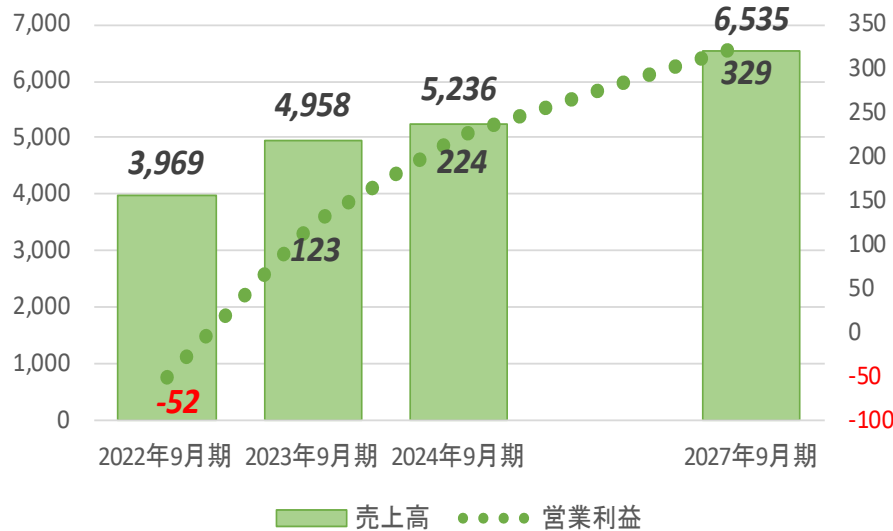
X-valueユニットによる新たな価値創出

- 当社の特徴や強みを活かしながら、完全調理済食品等の積極的な活用を進めることでより**高いコスパ評価を継続して実現する**
- ロボットや調理の自動化によって生まれる**新たなニーズの開発**と営業・販促活動
- 産学連携、食や環境に対する多様な取り組み、あるいはテクノロジーとの接点による、**顧客・業界の次世代課題の発掘**

空間プロデュース事業方針

AV機器コンサルタントや代理店、施工会社との関係性を広げることで、顧客との営業接点を拡大
産学連携やデジタルワークプレイスソリューションなど、新しい分野における価値の見える化

3か年実績 + 計画（単位：百万円）



市場環境

- 音響設備および監視カメラは**堅実な更新需要**に加えて、AI機能など期待される**ソリューションの裾野が広がっている**
- 設計、施工の現場が、顧客提案の活性化のために先進性やソリューションの多様性を実現できる、**取り扱い製品のフレキシビリティ**を求めている
- 忠実さや迫力ある再生を実現する音響機器から、映像効果を含めたエンターテインメントとしての感動を演出する**トータル空間演出システムのニーズ**が拡大
- ミーティングや仕事の質および**生産性に寄与するコミュニケーション**を実現するシステム導入ニーズが高まっている
- 産学連携プロジェクト**を契機として、時代に即した社会的価値に対する関心が強まっている

3年間で注力する取り組み

基軸事業の強化による収益力の向上

- 業界や競合ベンチマークなどによる、**マーケティングの多様化および収益マネジメントの強化**
- ビジネスパートナーとの連携強化による**顧客営業接点の強化と販促営業活動の多様化**
- マルチベンダー、設計から施工・保守までをトータルでプロデュースできる**強みを活かすパートナー開発**

X-valueユニットによる新たな価値創出

- スチュワードやフードサービスのセグメント顧客関係性**を活かした生産性向上のソリューション提案
- 上記を実現するための**ビジネスパートナーとの関係性の積極的な開発**
- 産学連携の推進による、学習と集客に影響力を発揮する「**環境**」をコンテンツ化するような**空間プロデュース価値の実現**

グループALL方針

クロスバリュー

X-valueユニット活動支援、外国人を含む採用強化、社会保障環境の動向を踏まえた働き方改革の推進、業務のスリム化および効率アップのためのBPR活動およびESG課題への取組を通して、グループ全体の人材開発力や社会課題解決力および事業価値の向上を推進

3年間で注力する取り組み

人材育成の強化

- **現場ファーストの働きやすい職場環境づくりの推進**

例えば、手続き書類やフローの必要性の見直し

フォーマットの変更

デジタル化・ワークフロー化

アプリの導入によるデータ連携

マネジメントデータ分析の簡便化

などを外部知見のサポートと共に実現

- **教育研修や適材適所人事による能力開発**

例えば、次世代幹部育成研修

営業・マーケティング戦略メソッド

職場エンゲージメントサーベイ

人事系アプリの連携

などを外部知見のサポートと共に実現

- **多様な人材の活躍をサポート**

例えば、ダイバシティ支援グループの組織化

海外における社員採用活動

年齢を配慮した働き方マネジメント

など、働きやすさからアプローチしていく

ESG課題への取り組み推進

- **「環境」に対する取り組み**

例えば、食品廃棄量削減に向けた取り組み

水資源の保全や環境負荷の削減に対する取り組み

再資源化を推進する取り組み

地産地消による環境保全や地域活性化に寄与

などをステークホルダーや外部技術のサポートと共に実現

- **「社会」に対する取り組み**

例えば、従業員の労働現場環境の巡回と問題抽出

従業員の健康や安全に配慮した連絡会と指示徹底

HACCPに基づいた衛生管理、教育研修および指導

など、現場ファーストの視点で社会課題に対応する

- **「ガバナンス」に対する取り組み**

例えば、グループ各社連携のリスクマネジメント強化

取締役会の実効性評価および課題対応

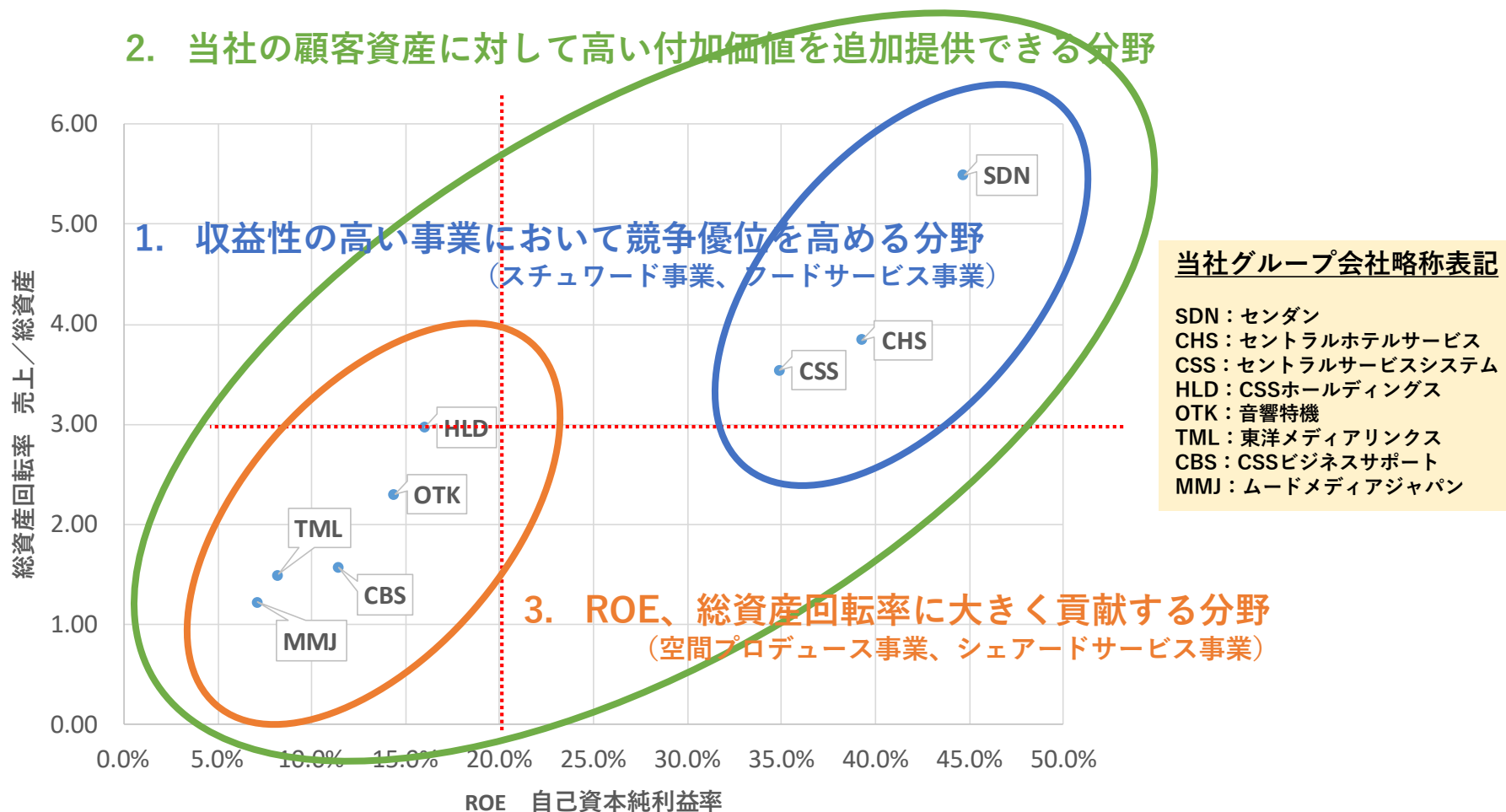
社外取締役、監査等委員会との対話機会

IR活動における投資家との対話機会

などを外部専門家のサポートと共に実現

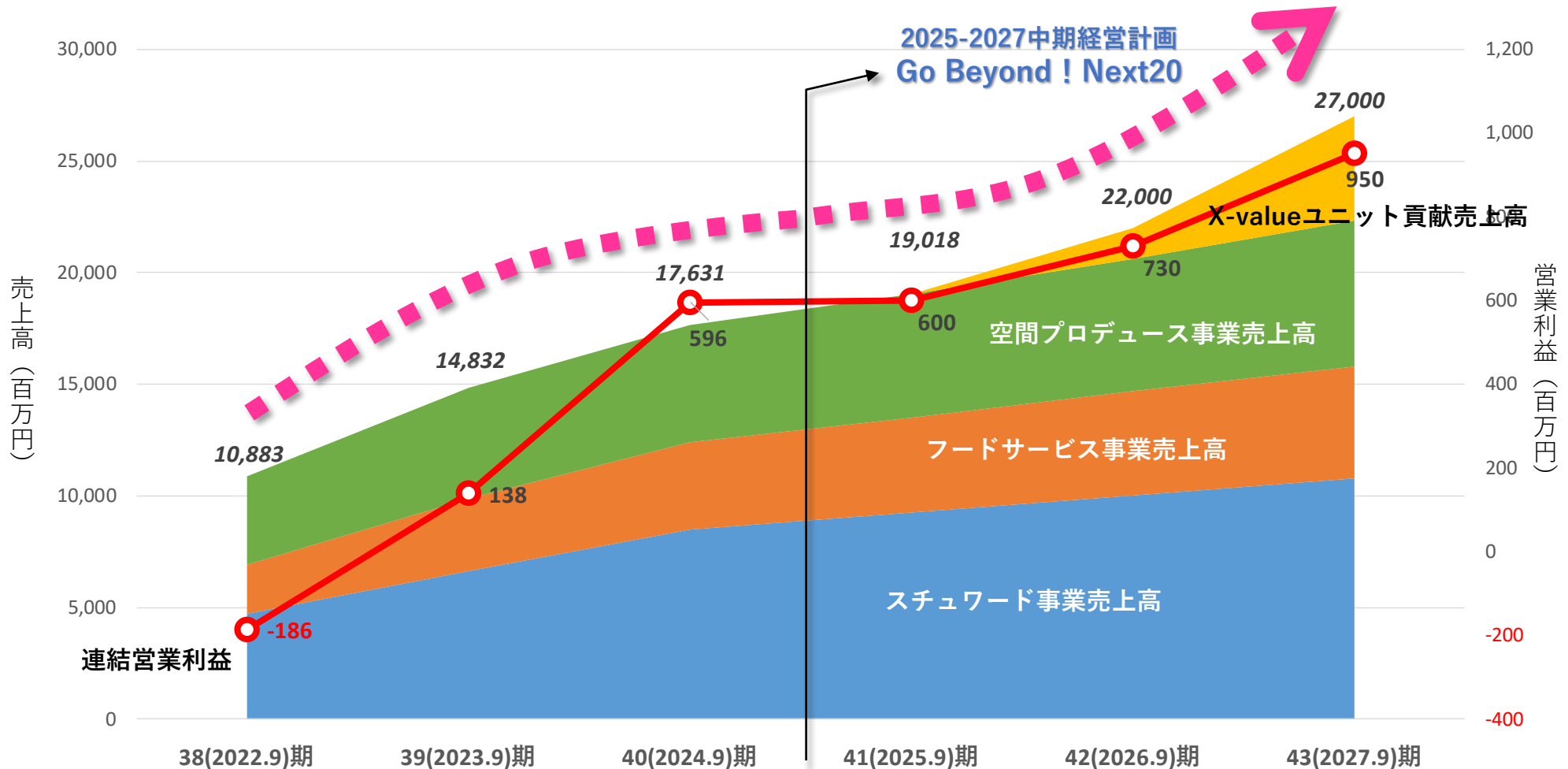
事業投資ガイドラインマップ

当社グループ各社の「ROE」および「総資産回転率」のバランスから、投資判断における優先分野のガイドラインを定めています



売上高・利益・株主還元計画

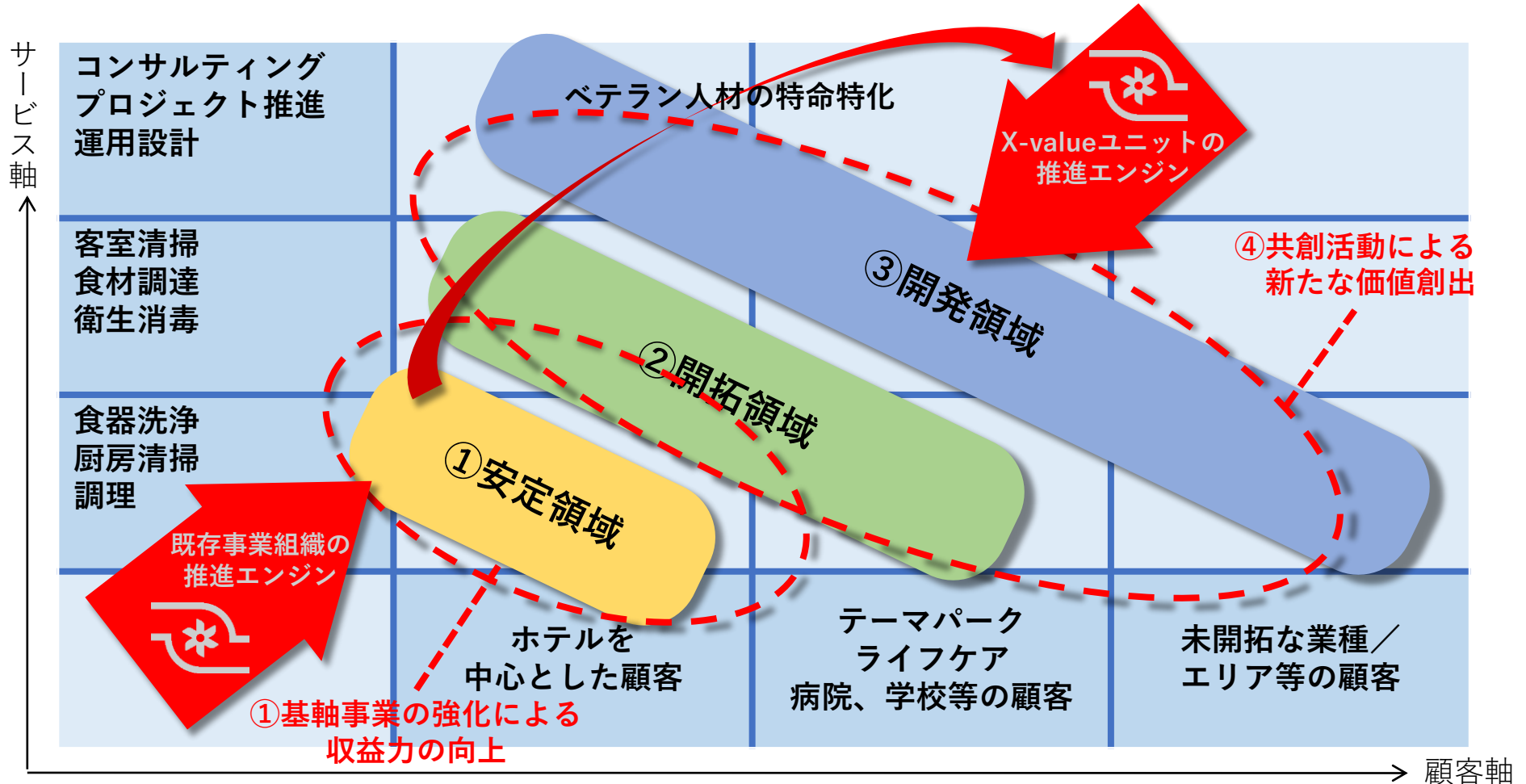
- 2025-2027中計の初年度は「人材育成の強化」「ESG課題への取組推進」に積極的に投資、次年度以降の成長加速につなげる
- 株主への還元は増収増益達成による増配を基本に、安定的かつ継続的な利益配分を行う



事業開発戦略

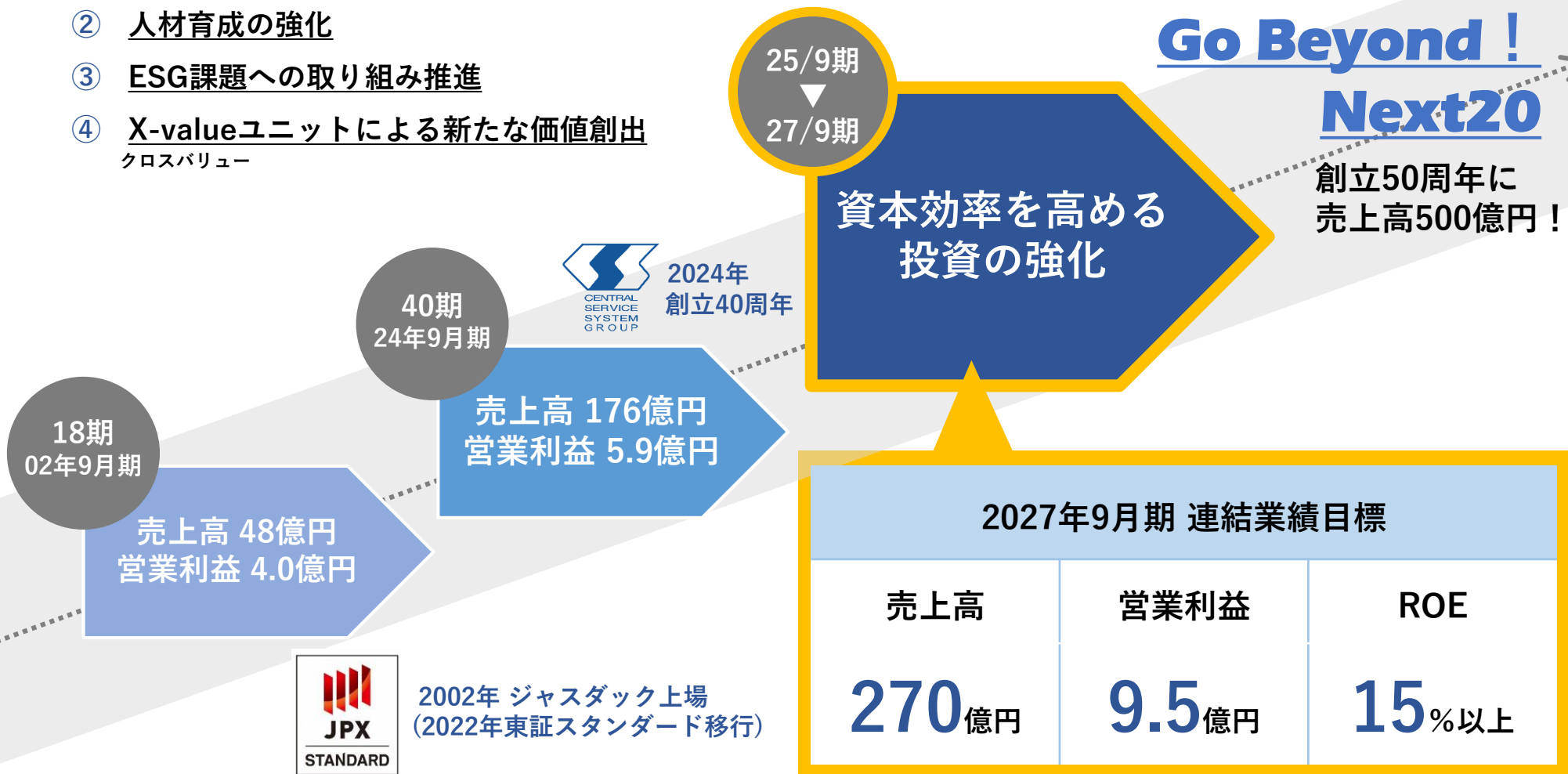
クロスバリュー

- 既存事業組織推進エンジンとX-valueユニット推進エンジンの双方向からのアプローチ
- 既存事業組織のベテランをX-valueユニット側に特命特化することで、「開拓」「開発」を強化
- B/S資産の有効活用による投資 → 現預金9億+時価純資産30億(不動産・投資有価証券) ÷ 40億



目標達成に向けた取り組み

- ① 基軸事業の強化による収益力の向上
- ② 人材育成の強化
- ③ ESG課題への取り組み推進
- ④ X-valueユニットによる新たな価値創出
クロスバリュー



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。



CSSグループは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。

お問い合わせ

株式会社CSSホールディングス 経営企画室

TEL 03-6661-7840

FAX 03-6661-7841

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