



2025年5月20日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 グ ル メ 杵 屋
代 表 者 名 代 表 執 行 役 社 長 CEO 椋 本 充 士
(コード番号 9850 東証プライム)

本 社 所 在 地 大 阪 市 住 之 江 区 北 加 賀 屋 三 丁 目 4 番 7 号
問 合 せ 先 執 行 役 C F O 島 田 裕 道
電 話 0 6 - 6 6 8 3 - 1 2 2 2 (代)

中期経営計画策定のお知らせ

当社は、2030年3月期を最終期とする5カ年の中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

記

1. 背景

当社グループは「食」から創業し、「仕事を通じて人生を楽しみ 社会に貢献する」を経営理念に成長してきました。「食」は文字通り「人を良くする」ものです。「人を良くする」という価値観をひとりひとりが共有し、体現していくことで、世界の人々のより良いクオリティ・オブ・ライフの実現に貢献することを目指しております。

当社グループを取り巻く外部環境は、少子超高齢化社会の進展、コロナ禍を契機とした消費者のライフスタイルやワークスタイルの多様化、働く女性・高齢者および外国人労働者の更なる増加など変化を続けています。

そうした環境変化を踏まえ、コロナ禍から緩やかに景気回復する一方、ウクライナ情勢やエネルギー・原材料価格の高騰など経済の先行きが不透明な状況であった2023年11月7日に、2026年3月期までを対象期間とする中期経営計画を策定し、コロナ禍で大きく落ち込んだ業績からV字回復を果たすべく、重点戦略の推進と数値目標の達成を向け取り組んで参りました。

先日発表の2025年3月期の決算短信の通り、中期経営計画で設定していた2026年3月期の目標数値を前期に概ね達成し、当期の業績予想も堅調なことを踏まえ、今般、「緊急時対応・守り」から「再成長・攻め」に移行すべく、2030年3月期までを対象期間とした新たな中期経営計画を再策定いたしました。

2022年4月1日に策定した新しいグループビジョン「おもてなしで付加価値の創造を紡ぐ」を掲げ、将来にわたって持続的に成長する企業グループであることをめざして、重点戦略、数値目標を達成し、更に高い目標を早期に再策定できるようグループ一丸となって計画を実行、推進して参ります。

2. 目指す方向性

外部環境の変化に対応し、再成長を遂げるための方向性は次のとおりです。

(1) 機会へのチャレンジ

- ①食の外部化ニーズに応える外食・中食の強化
- ②ハラル対応を含めたインバウンド需要の取りこみ
- ③パートナーとの協業による海外展開（出店、輸出入）

(2) 成長加速に向けた基盤強化

- ①グローバル人材を含めた人材採用・育成の強化
- ②出店戦略・投資評価の高度化、国内でのFC強化
- ③効率化の追求と業態・メニュー開発のスピード化

3. 重点戦略

計画の達成に向けた重点戦略は次の3つです。

(1) 攻めの成長戦略の推進と企業風土改革

- ①業績回復という守りから、売上高経常利益率を高めながら過去最高売上高など成長を目指す攻めの戦略を推進
- ②戦略マップを用いて、戦略の実行とPDCAを回す企業風土への変革を粘り強く継続

(2) 重点事業のレストラン事業・機内食事業・業務用冷凍食品製造事業の更なる収益力向上

① レストラン事業

建築費及び人件費・材料費等の高騰を踏まえて、出店は投資効率を重視し、競争力発揮の再現性が高い立地・業種業態で展開

② 機内食事業

今後も国際便の増便が見込まれる関西国際空港の需要に応える体制の強化

③ 業務用冷凍食品製造事業

冷凍おせち料理に加えて、働く世代向けの冷凍宅配弁当市場でのODM事業の拡大

(3) グループシナジーの創出と新規事業・新市場の事業拡大

- ①過去最高売上高など中長期の成長を達成するため、ホールディングスを中心となり、M&Aを手段に含めてグループシナジーを創出
- ②日本語学校をはじめとするグローバル人材事業など新規事業、既存事業の国内外の新市場での事業拡大

4. 経営目標とする主要な経営指標

当社は、収益力の向上や資本効率の改善を財務の健全性・安全性とのバランスを維持しつつ推進することによって、株主価値の持続的な成長を目指すことを資本政策の基本的な方針としております。

新中期経営計画の期間は、①成長投資による事業拡大と収益率向上、②財務体質の強化を図りながら、安定配当を重視したうえで業績に連動した配当を継続的に実施することを基本方針とし、中期の経営目標とした主要な経営指標は次の3つです。

- (1) 売上高経常利益率 5%
- (2) 自己資本当期純利益率 (ROE) 8%
- (3) 配当性向 30%以上

※各指標値は 2028 年 3 月期から適用予定の新リース会計による影響額を除く数値

5. 2030 年 3 月期数値目標

ROE 8%、配当性向 30%以上を達成しながら、過去最高売上高 500 億円と売上高経常利益率 5% (経常利益 25 億円) を目指します。



※中期経営計画の詳細につきましては、添付資料をご参照願います。

※本資料及び添付資料に記載されている情報は、本資料作成時点において入手可能な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作成したものであり、リスクや不確実性を含んでおります。実際の業績は、経済情勢等様々な不確定要因により、記載内容と異なる可能性があります。

以上

中期経営計画 GK2030

グルメ杵屋グループビジョン

おもてなしで付加価値の創造を紡ぐ



2025.5.20

経営理念、グループビジョン

• 経営理念 「仕事を通じて人生を楽しみ 社会に貢献する」

- 当社グループは「食」から創業し、成長してきました。「食」は文字通り「人を良くする」ものです。「人を良くする」という価値観をひとりひとりが共有し、体現していくことで、世界の人々のより良いクオリティ・オブ・ライフの実現に貢献してまいります。

• グループビジョン 「おもてなしで付加価値の創造を紡ぐ」

- 2022年4月、当社は、日本人が大切にしてきた「和敬清寂」の精神を基礎として、グルメ杵屋グループビジョン「おもてなしで付加価値の創造を紡ぐ」を定めました。
- 当社において「和敬清寂」とは、①互いに心を開き、互いの間に生まれる和を重んじる、②互いに敬いあう、③心を清らかに保つ、④学びと準備により動じない気持ちを持つ、と認識しております。
- お客様と従業員、お取引様と事業会社、部下と上司など関係者間の「対等と尊重」「和」を重んじ、企業風土を変革し続け、付加価値の創造を希求する経営を目指してまいります。

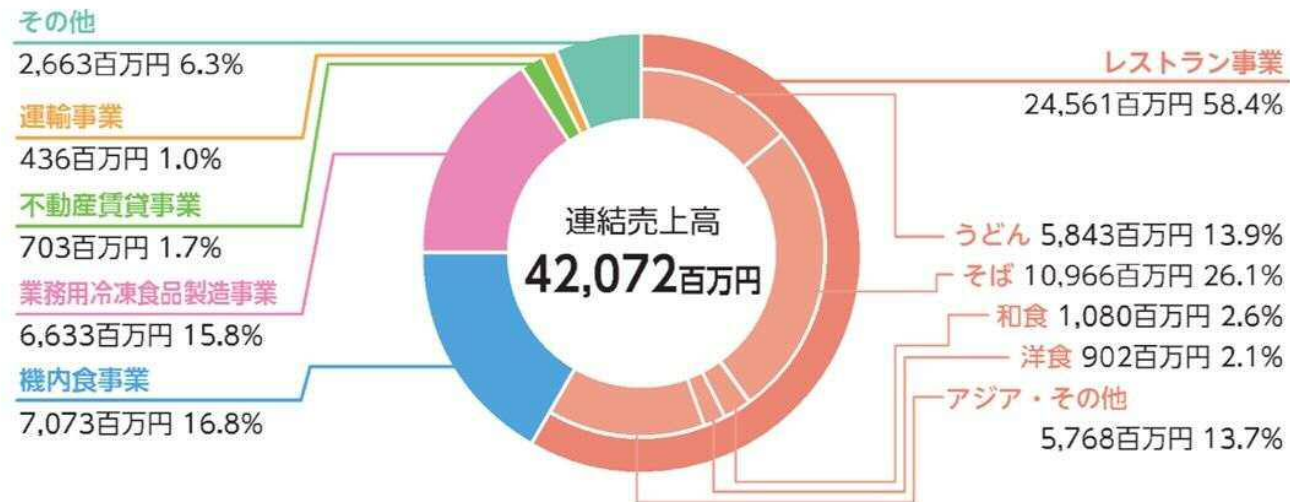
グループ概要

1967年に設立した当社は、チェーン展開による日本の外食産業が勃興した前回の大阪万博の頃に、実演手打うどん「杵屋」1号店を開店して以来、うどん・そばを中心に多様な業種業態のレストラン事業を展開してまいりました。

加えて、M & A等を重ねることで、①ニッポンの食の魅力を国内外に適正な価格で提供する事業、②地域から求められる生活に欠かせない事業、③参入障壁の高い事業、にもチャレンジし、業容を拡大してまいりました。

2025年5月現在、当社グループは当社、連結子会社7社、持分法適用関連会社1社により構成されており、セグメント別売上高構成比は次のとおりです。

● セグメント別売上高構成比



グルメ杵屋を持株会社とするグループ体制

個人顧客向け 自社ブランド事業

- 【レストラン事業】
- ◆ **グルメ杵屋レストラン（杵屋、そじ坊、シジャン 他）**
2015年、HD化に伴い、グルメ杵屋より事業を承継
 - ◆ **ゆきむら壱番亭（ゆきむら亭、壱番亭 他）**
2018年 壱番亭本部の株式取得・子会社化
2020年 雪村の株式取得・子会社化
2023年 両社を合併

法人顧客向け ODM・OEM事業

- 【機内食事業】
- ◆ **エイエイエスケータリング（関西国際空港をベース）**
2003年、株式取得・子会社化
- 【業務用冷凍食品製造事業】
- ◆ **アサヒウェルネスフーズ（冷凍おせち、冷凍弁当 他）**
1992年合併設立、2008年100%子会社化
- 【コンビニ中食食品製造供給事業（マレーシア）】
- ◆ **GKASIASN.BHD.** 2018年合併設立
 - ◆ **MYNEWSKINEYASN.BHD.** 2018年合併設立

おもてなしで付加価値の創造を紡ぐ

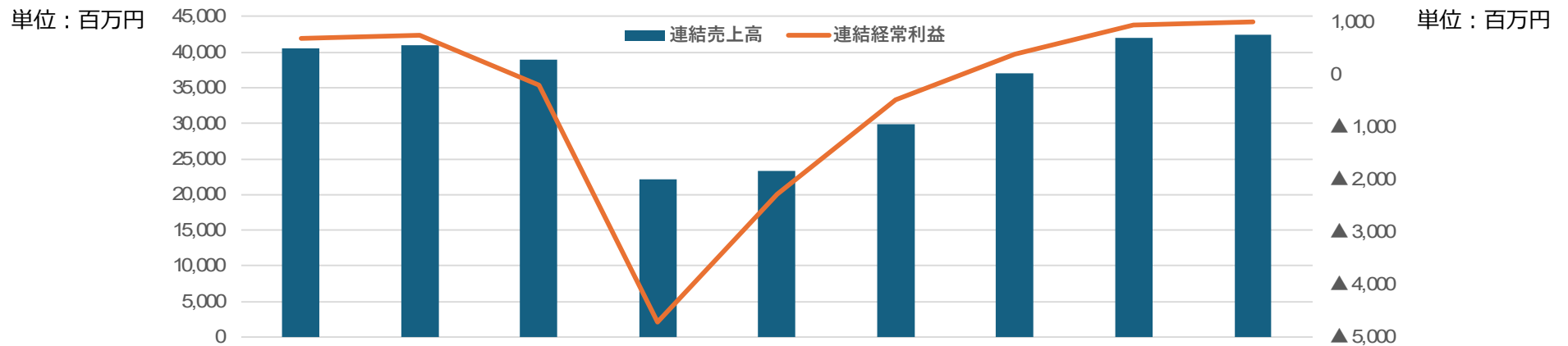
地域・フードビジネス産業向けインフラ事業

- | | |
|---|---|
| <p>【地方卸売市場の運営事業（不動産賃貸、水産卸売）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 大阪木津地方卸売市場（大阪ミナミ 大国町） 2003年、株式取得・子会社化 2010年、建て替え・再開発ランドオープン 2021年、当社（グルメ杵屋）に吸収合併 <p>【運輸事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 水間鉄道（鉄道、バス） 2006年、株式取得・子会社化 | <p>【米穀・食料品卸売事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 日本食糧卸 2009年、株式取得・子会社化 <p>【グローバル人材事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ GK日本語学校 2022年、開校 ◆ 特定技能外国人の登録支援機関 2019年、登録 |
|---|---|

1. 前中期経営計画の振り返り

(1) 数値目標の成果：コロナ禍からのV字回復

- 2023年11月に発表した前中期経営計画における**2026年3月期の数値目標を、2025年3月期に概ね達成し、業績予想も堅調**なことを踏まえ、新中期経営計画を策定いたしました。
- コロナ禍で大きく落ち込んだ**主力事業であるレストラン事業**、関西国際空港の**国際線の発着数の影響が大きい機内食事業**が厳しい環境を乗り越え、**コロナ禍前の売上を回復**しつつあり、コロナ禍においても、**おせち料理のODM・OEM事業**で業績を伸ばした**業務用冷凍食品製造事業**や、**損益が安定した不動産賃貸事業**が引き続き堅調だったことが主な要因です。



| 単位：百万円 | 2018.3期 | 2019.3期 | 2020.3期 | 2021.3期 | 2022.3期 | 2023.3期 | 2024.3期 | 2025.3期 | 2026.3期 |
|--------|---------|---------|---------|---------|------------|---------|---------|---------|---------|
| 連結売上高 | 40,472 | 41,047 | 38,971 | 22,173 | 23,272 | 29,894 | 37,033 | 42,072 | 42,500 |
| | | | | | 参考：前中期経営計画 | | 36,466 | 39,593 | 40,000 |
| 連結経常利益 | 681 | 746 | ▲ 209 | ▲ 4,720 | ▲ 2,290 | ▲ 478 | 379 | 937 | 1,000 |
| | | | | | 参考：前中期経営計画 | | ▲ 51 | 609 | 1,000 |

2026.3期は2025年5月13日
発表の業績予想

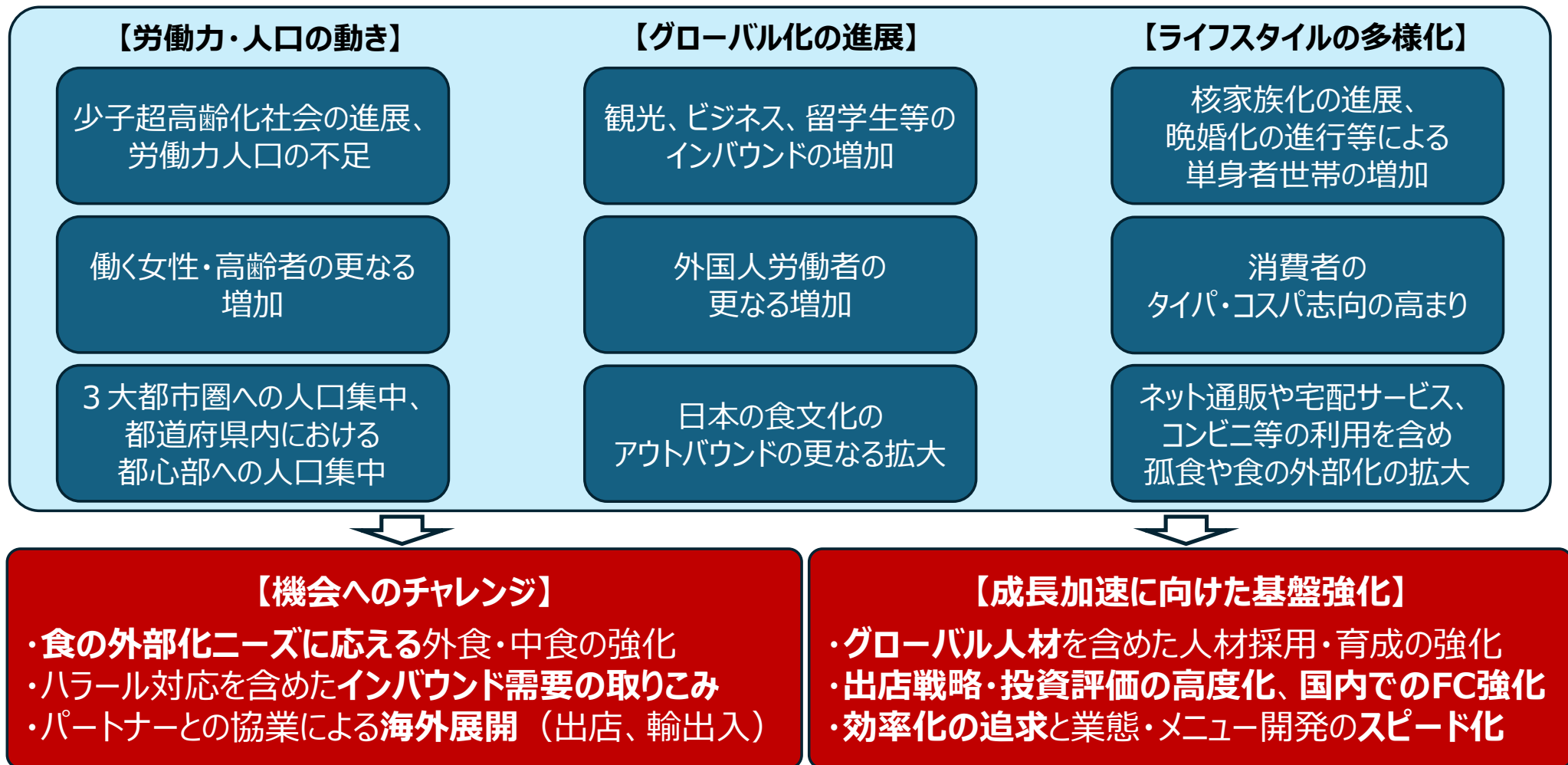
1. 前中期経営計画の振り返り

(2) 重点戦略とその評価

| 事業収益のV字回復 企業風土改革 | レストラン事業・機内食事業の業績回復 | 将来展望の明確化 次世代に向けた事業構造構築 |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・グループ一丸となった業績回復 ・戦略の構築 ・構築した戦略の実行の徹底 ・企業風土の変革 | <p>(レストラン事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・EBITDAとROIを重視し、利益が見込める新規出店・既存業態リブランディングに投資 ・第3、第4の事業の柱となる業態・ブランドの育成 <p>(機内食事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・積極的な新規顧客の獲得 ・既存顧客との契約見直し・原価率の適正化 | <ul style="list-style-type: none"> ・中長期の成長を目指す次期中期経営計画の策定 ・新規事業の立ち上げやM&Aによる次世代に向けた事業構造構築 |
| <p>自己評価： ○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業収益のV字回復達成 ・各事業において戦略マップを用い、戦略の実行とPDCAを回す企業風土へ変革中 | <p>自己評価： △</p> <p>(レストラン事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第3、第4の業態・ブランド育成は未達 <p>(機内食事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ハラル対応等で差別化し、新規顧客獲得 ・既存顧客との契約見直し等を実現 | <p>自己評価： ○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの3か年ではなく5年後を目標とし、過去最高売上高など中長期の成長を目指す新中期経営計画を策定 ・日本語学校などグローバル人材事業の立ち上げ |

2. 新中期経営計画

(1) グループ事業を取り巻く経営環境と目指す方向性



2. 新中期経営計画 (2) 3つの重点戦略

1. 攻めの成長戦略の推進 企業風土改革

・業績回復という守りから、売上高経常利益率を高めながら過去最高売上高など成長を目指す攻めの戦略を推進

・戦略マップを用いて、戦略の実行とPDCAを回す企業風土への変革を粘り強く継続

2. 重点事業のレストラン事業・機内食事業・業務用冷凍食品製造事業の更なる収益力向上

(レストラン事業)

・建築費及び人件費・材料費等の高騰を踏まえて、出店は投資効率を重視し、競争力発揮の再現性が高い立地・業種業態で展開

(機内食事業)

・今後も国際便の増便が見込まれる関西国際空港の需要に応える体制の強化

(業務用冷凍食品製造事業)

・冷凍おせち料理に加えて、働く世代向けの冷凍宅配弁当市場でのODM事業の拡大

3. グループシナジーの創出 新規事業・新市場の事業拡大

・過去最高売上高など中長期の成長を達成するため、ホールディングスを中心となり、M&Aを手段に含めてグループシナジーを創出

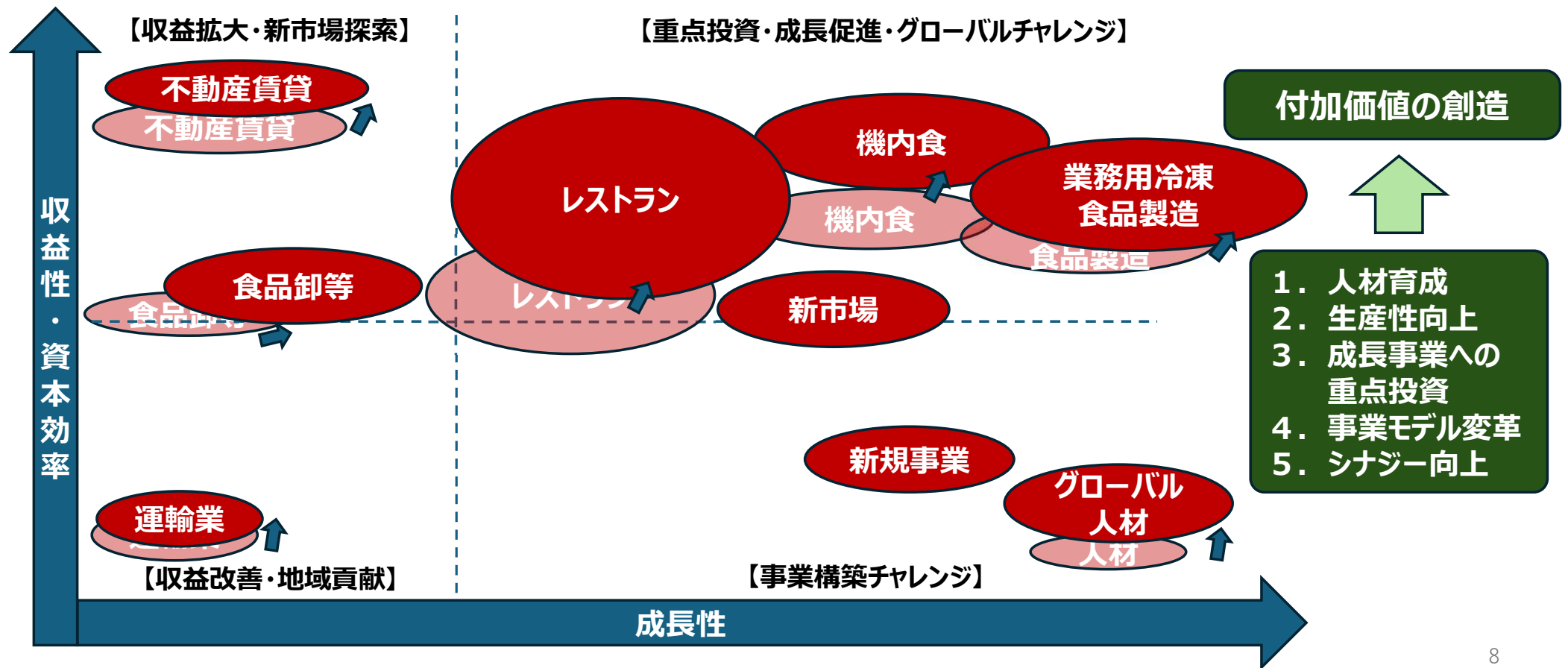
・日本語学校をはじめとするグローバル人材事業など新規事業、既存事業の国内外の新市場での事業拡大



2. 新中期経営計画

(3) 2030年にありたい姿のイメージ

育成してきた人材・ノウハウ・事業基盤を活かして、各事業は位置づけに応じたアクションプランを推進し、ホールディングスがリーダーシップを発揮することでグループ全体としてありたい姿を目指します。



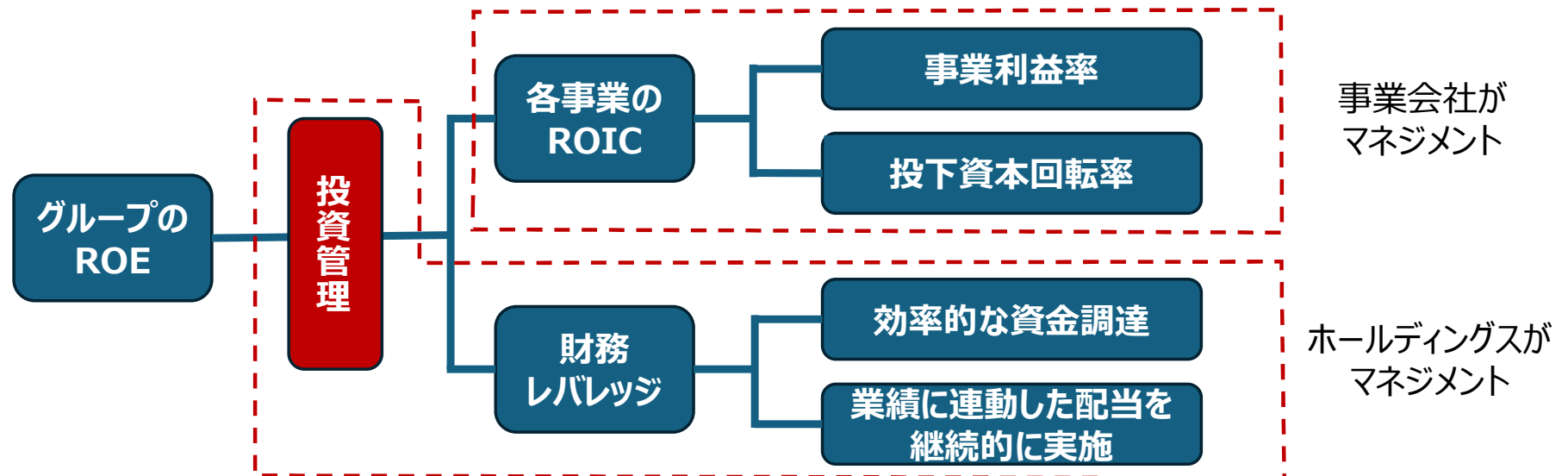
2. 新中期経営計画

(4) 経営目標とする主要な経営指標

新中期経営計画の期間は、①**成長投資による事業拡大と収益率向上**、②**財務体質の強化**を図りながら、安定配当を重視したうえで**業績に連動した配当を継続的に実施**することを基本方針とし、主要な経営指標は次の3つとします。

- i) 売上高経常利益率 5%
- ii) 自己資本当期純利益率 (ROE) 8%
- iii) 配当性向 30%以上

※各指標値は 2028年3月期から適用予定の新リース会計による影響額を除く数値

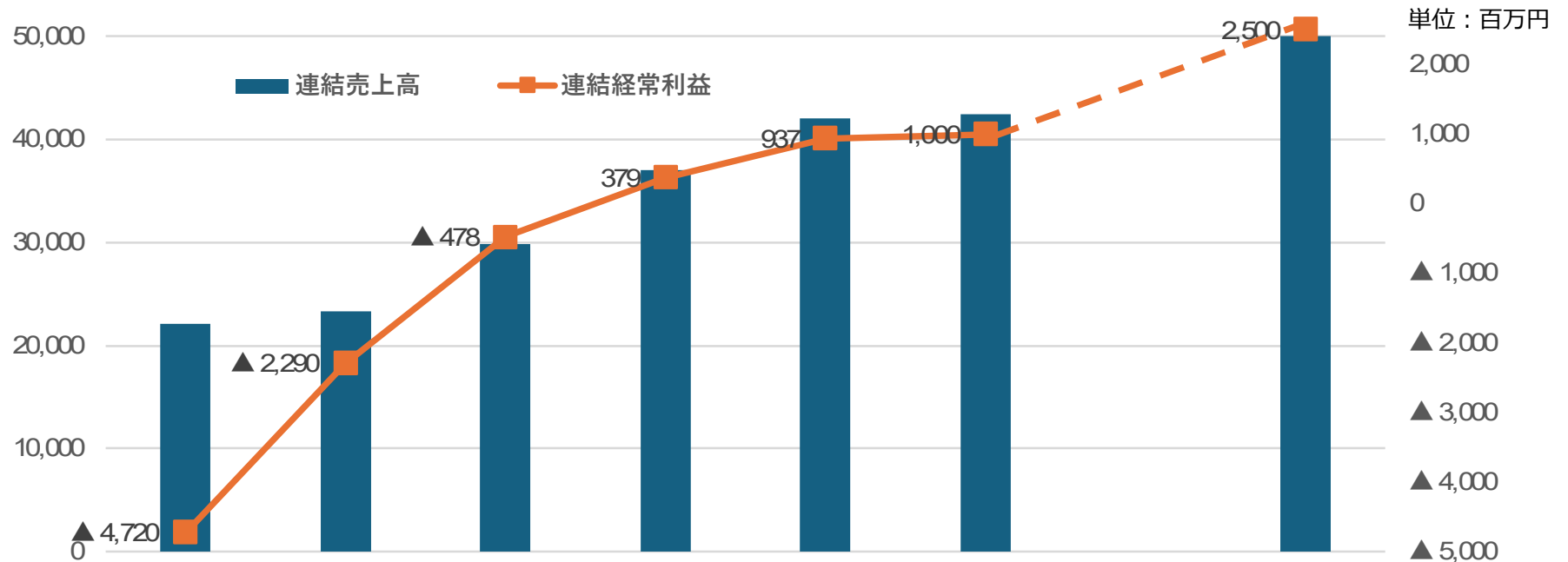


2. 新中期経営計画

(5) 2030年3月期 数値目標

事業の継続的な改善と、中長期の成長と利益率の向上を狙った投資等を行うことで、ROE 8%、配当性向30%以上を達成しながら、過去最高売上高と売上高経常利益率5%を目指します。

単位：百万円



| 単位：百万円 | 2021.3期 | 2022.3期 | 2023.3期 | 2024.3期 | 2025.3期 | 2026.3期 | 2030.3期 |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 連結売上高 | 22,173 | 23,272 | 29,894 | 37,033 | 42,072 | 42,500 | 50,000 |
| 連結経常利益 | ▲ 4,720 | ▲ 2,290 | ▲ 478 | 379 | 937 | 1,000 | 2,500 |

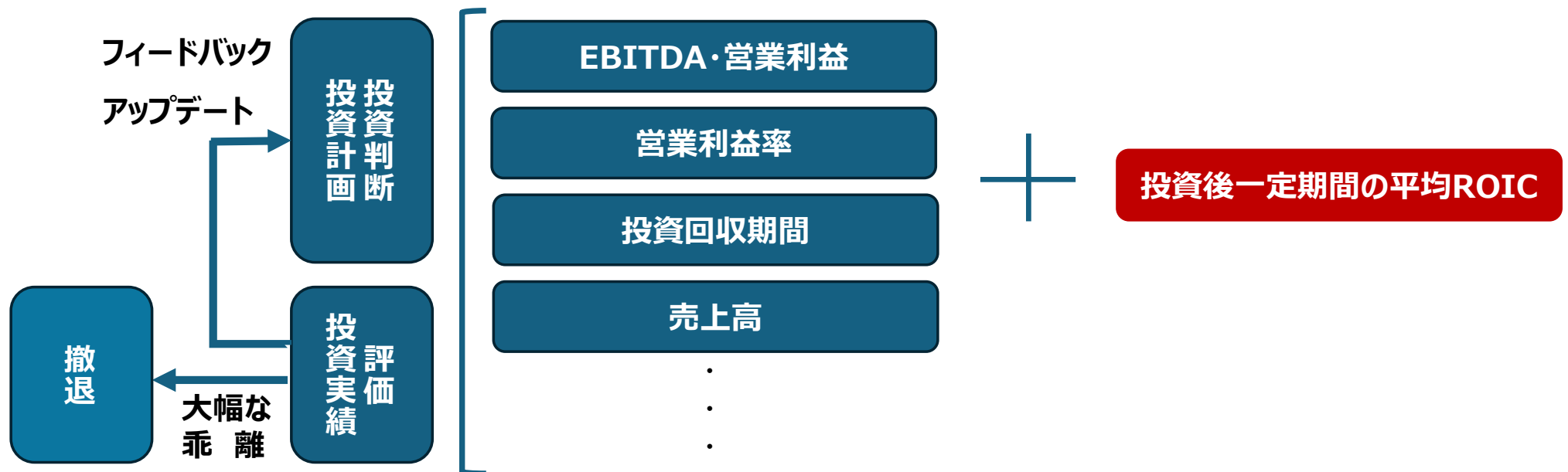
2026.3期は
2025年5月13日発表の
業績予想
2030.3期は
数値目標

2. 新中期経営計画

(6) ROE8%を目指した投資管理

新規出店などの投資判断においては、①利益の絶対額（EBITDA、営業利益）、②営業利益率、③投資回収期間、④売上高などに加えて、建築費及び人件費・材料費等の高騰を踏まえ、今後は投資効率を更に重視し、⑤**投資後一定期間の平均ROIC**も活用していきます。

また、投資後の実績評価においても、PL指標だけでなくROICを加え、撤退基準としても活用することで、新たな投資計画の成功確率・成功再現性を高めてまいります。

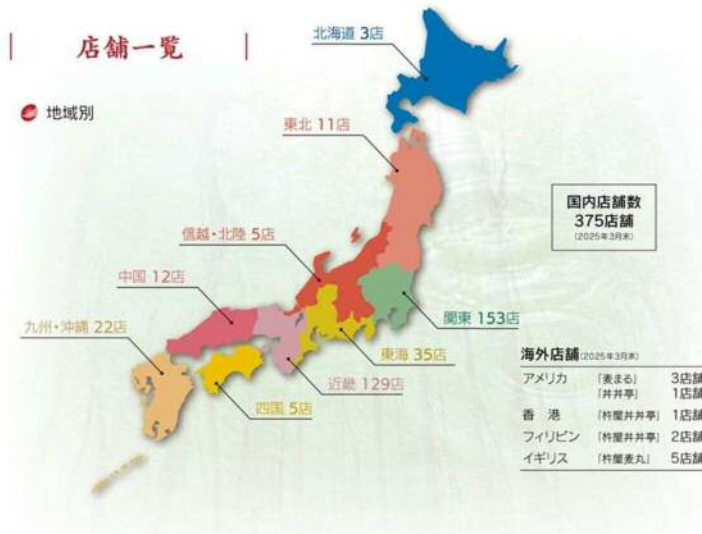


Appendix 各事業の概要

各事業の概要

(1) レストラン事業：グルメ杵屋レストラン、ゆきむら壺番亭

- 2025年3月末現在、グループ全体で**国内375店舗、海外12店舗**を展開（FCを含む）。
- 国内は、そば部門144店舗（「そじ坊」92店舗）、うどん部門110店舗（「杵屋」90店舗）**が主力。出店先は、首都圏・大阪圏の駅ビル、ショッピングセンターが中心。**直営または委託が大多数。**
- 海外は、FCで展開し、2024年度にはイギリス2店舗、フィリピン1店舗**がオープン。



| | | 合計 |
|-------|------------|----|
| うどん部門 | 杵屋 | 90 |
| | 美まる | 6 |
| | 杵屋麦丸 | 9 |
| | 穂の香 | 3 |
| | きなさ | 2 |
| そば部門 | そじ坊 | 92 |
| | そば野 | 1 |
| | おらが蕎麦 | 30 |
| | 結月庵 | 2 |
| | 二尺五寸 | 2 |
| | 叶家 | 12 |
| | 神田 | 2 |
| | 明月庵ざんざ田中屋 | 3 |
| | 井井亭 | 15 |
| | 大阪木津市場 天はな | 1 |
| 和食部門 | 天亭 | 1 |
| | かつ里 | 1 |
| | すみ田 | 1 |
| | もりの屋 | 1 |
| | | |

| | | 合計 |
|-------|-----------|----|
| 洋食部門 | グルメ | 1 |
| | しゃぼーるーじゅ | 2 |
| | ロムレット | 1 |
| | 開明軒 | 1 |
| | 心斎橋1923 | 1 |
| アジア部門 | 和SAKURA | 1 |
| | シジャン | 26 |
| | ティーヌン | 2 |
| | サイアムオーキッド | 4 |
| | 壺番亭 | 21 |
| | 瀾々亭 | 2 |
| | 一力 | 1 |
| | 麵と樂 | 1 |
| | らーめん桜壺 | 1 |
| | 炎座 | 4 |
| | ゆきむら亭 | 20 |
| | たか野 | 1 |
| | 吉衛門 | 1 |
| | 一兆 | 1 |
| | 中華料理雪村 | 1 |
| 鶏一番 | 1 | |
| その他 | 7 | |

(2025年3月末)



各事業の概要

(2) 機内食事業：エイエイエスケータリング (AASC)

- 関空島内で、機内食会社としては最大の敷地面積9,257㎡、建築面積 5,409㎡、延床面積 24,975㎡の5階建て機内食工場 兼 機内サービス品用保税倉庫や航空機への搭降載設備を有する。
- 機内食を搭載するドック17基、ケータリングトラック17台を保有しており、トラックを増車することで**今後の関西国際空港の国際線発着回数増による需要増にも対応可能**。
- 日本イスラーム文化センター(JIT)ならびにマレーシアのMHTCから認証を受けた**ハラール専用キッチン**を有しており、**多くのイスラーム圏の航空会社から受託**。
- **タイ国際航空からTHAI TASTE EXCELLENCE2024を受賞**するなど、調達・メニュー開発・調理で高い評価を受ける他、**機内食の国際衛生基準(QSAIプログラム)等を基本に品質管理**を実施。



各事業の概要

(3) 業務用冷凍食品製造事業：アサヒウェルネスフーズ（AWF）

- 冷凍おせち料理市場の拡大を想定し、2019年に竣工した工場（敷地面積6,611㎡、建築面積3,560㎡、延床面積6,133㎡）は、**コロナ禍での巣ごもり需要拡大に応え、高稼働**を続けた。
- アフターコロナでは、冷凍おせち料理市場からの安定的な需要に応えるだけでなく、**働く世代向けの冷凍宅配弁当市場にチャレンジ**。2025年5月、大型で凍結能力の高いトンネルフリーザーに更新し、**生産能力の増強と稼働率の更なる向上**に取り組む。
- 長年、機内食やレストランメニューの開発に携わったシェフと管理栄養士が味と栄養にこだわり共同開発したレシピは約**2,500本**（2025年5月現在）。委託者のブランドで、指定レシピの製品を生産するOEMはもちろん、**レシピ等を「自ら開発・設計する」ODM（Original Design Manufacturing）に強み**。
- **FSSC22000に基づいた食品安全マネジメントシステム**を維持し、継続的に改善。



各事業の概要

(4) 不動産賃貸事業：グルメ杵屋 大阪木津市場カンパニー

- 水産市場の市場開設者として大阪府から認定を受け、土地・建物を所有して、大阪木津地方卸売市場を運営。2025年5月現在、約100事業者の仲卸・飲食店等が入居。文化庁「食文化ミュージアム」認定。
- 大阪メトロ御堂筋線・四つ橋線 大国町駅より徒歩3分、繁華街ミナミのなんばエリアからも徒歩圏の都心に立地し、敷地面積17,558㎡、建築面積13,076㎡、延床面積25,594㎡を有する。
- 2010年に建て替え・再開発グランドオープンし、業務用スーパー、スーパー銭湯、賃貸オフィスも併設。



各事業の概要

(5) 運輸事業：水間鉄道

- 1925年12月24日に開業し、**本年100周年を迎える地方鉄道**および**路線バス**等を経営。
- 鉄道事業の営業距離は貝塚駅～水間観音駅までの5.5 km。**南海本線 貝塚駅と接続**し、沿線住民の生活路線としての役割のみならず、**天台宗 別格本山 龍谷山「水間寺」へのアクセス路線**として、大阪府南部の泉州エリアで広く親しまれている。「水間観音駅」は、近畿の駅百選の第一回 認定駅。車両数10両。
- 電車運転体験やヘッドマークサービスなども実施。



(電車運転体験)



各事業の概要

(6) その他：日本食糧卸、大阪木津市場カンパニー、GK日本語学校他

- 日本食糧卸において、米穀卸売、炊飯米販売などを行う。
- グルメ杵屋 大阪木津市場カンパニーにおいて、鮮魚、塩干・冷凍品など水産物卸売を行う。
- グルメ杵屋において、設置者として日本語学校の経営、特定技能 1 号の外国人材を中心とした登録支援機関としての事業に取り組む（新規事業）。

【日本食糧卸 自動炊飯ライン設備】



【大阪木津市場カンパニー水産物卸売】



【GK日本語学校】





株式会社 グルメ杵屋

おもてなしで付加価値の創造を紡ぐ



注意事項

本資料のいかなる情報も、当社株式の購入や売却などを誘導するものではありません。

本資料に記載されている業績予想及び将来の予測などに関する記述は、資料作成時点で入手された情報に基づき、当社で判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。

従いまして、実際の業績は、様々な要因により、これらの業績予想とは異なる可能性があります。

万が一、この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、当社および情報提供者は一切責任を負いませんこと、ご承知おきください。

本資料に関するお問い合わせ先

株式会社グルメ杵屋 グループ統括部 IR課

TEL 06-6683-1222(代)