

会 社 名 株式会社イートアンドホールディングス  
 代表者名 代 表 取 締 役 社 長 仲 田 浩 康  
 (コード番号 2882 東証プライム市場)  
 問 合 せ 先 常 務 取 締 役 今 井 啓 人  
 TEL : 03-5769-5050

詳細な内容につきましては、別紙「SYNERGY DRIVE 2032」をご参照下さい。

以 上

## 新中期経営計画

+ & こそが、私たちの成長エンジン

# SYNERGY DRIVE 2032

目指すのは、食のライフプランニングカンパニー

株式会社イートアンドホールディングス  
2026年10月14日

# 目次

## Agenda

### Chapter 1 新中期経営計画策定に向けて

- 前中計の振り返り
- 新中期経営計画「SYNERGY DRIVE 2032」サマリー
  - 新中計の位置づけと、アドバンテッジパートナーズとの提携
  - コンセプト
  - 概要
  - ロードマップ

### Chapter 2 新中期経営計画「SYNERGY DRIVE 2032」

- 市場環境認識：外食事業、食品事業
- 競争優位性：ビジネスモデル、外食事業、食品事業
- 食料品の消費税減税に関して
- 重点戦略・施策：外食事業、食品事業、新業態開発、海外戦略
- 業績・財務目標：主要経営指標、キャッシュ・アロケーションと株主還元
- ガバナンス強化・サステナビリティ推進

### Chapter 3 更なる展望

# 01 Chapter 新中期経営計画策定に向けて

# Chapter 01 前中計の振り返り（1/2）

- ・ 当初3カ年(23/2期～25/2期)で設定も、2年の期間延長を経て、27/2期目標に対し大幅未達の公算
- ・ 食品事業はコロナ禍後の消費行動変容を追い風に事業の柱に成長。一方、外食事業の再生に遅れが生じ、出店ペースを見直し。「両輪経営」を活かした事業シナジー創出も道半ば

|                                                     | 22/2期          | 27/2期       |               |             |
|-----------------------------------------------------|----------------|-------------|---------------|-------------|
|                                                     | 実績             | 目標(前回公表)    | 着地見通し(26/4公表) | 目標対比        |
| 売上高                                                 | 308億円          | 500億円       | 430億円         | △14%        |
| 営業利益                                                | 8.3億円          | 25億円        | 12.5億円        | △50%        |
| <div>外食</div> <div>食品</div> <small>※全社費用配賦前</small> | 0.1億円   11.5億円 | 16億円   24億円 | 5億円   14億円    | △69%   △42% |
| 営業利益率                                               | 2.7%           | 5.0%        | 2.9%          | △2.1%pt     |
| ROE                                                 | 10.4%          | 8.0%        | 4.0%          | △4.0%pt     |
| EPS                                                 | 76円            | 100円        | 40円           | △60円        |
| 店舗数                                                 | 472店舗          | 650店舗       | 500店舗         | △150店舗      |

# Chapter 01 前中計の振り返り（2/2）

- 前中計では、①グループ経営・人材基盤の機能強化、②外食事業の低収益構造改善、③食品事業のポートフォリオと安全・リスク管理体制の再構築、④「両輪シナジー」の深耕、が課題として顕在化

| カテゴリ     | 課題                   | 現状認識                                          |
|----------|----------------------|-----------------------------------------------|
| 組織・ガバナンス | グループ経営の一体性向上         | グループ全体を統括するHD機能が限定的で、両輪経営のマネジメント体制の再構築が必要     |
|          | 人材基盤の高度化             | 経営幹部育成体制の充実、従業員定着率の向上、働き方改革の推進強化が必要           |
|          | 経営管理体制の充実と投資プロセスの標準化 | KPIトラッキング等の経営管理体制と投資意思決定プロセスに脆弱性あり            |
| 外食事業     | 収益性構造改革              | 投資判断の規律強化と不採算店舗への対応に改善余地                      |
|          | ブランド価値の向上と価値提案の最適化   | 認知から購買への転換促進、商品価値の訴求強化による客数基盤の拡大が必要           |
|          | QSC・店舗管理             | 顧客ロイヤリティの向上に向け、店舗環境・衛星管理の質の向上に改善余地            |
|          | ロイヤリティモデルの最適化        | FCビジネスモデルの採算性向上と加盟店サポートの強化が求められる              |
| 食品事業     | 商品ポートフォリオの再構築        | 焼餃子の売上が、全体の75%を占める。準主力商品や高付加価値商品の拡大が成長のカギ     |
|          | 商品価値の訴求強化と営業体制の組織化   | 商品の質的価値（無化調等）の更なる認知向上と組織的な営業体制の確立が必要          |
|          | 製造ロスの最小化と生産プロセスの効率化  | 原料・包材コストの上昇を踏まえ、製造ロスの最小化と省人化等、効率化への取り組みが求められる |
|          | 工場の製造DX化と管理体制再構築     | 製造工程の可視化とデジタル化による安全管理の推進が事業安定のカギ              |
| 新規事業     | 両輪シナジーの深化/戦略的連携の強化   | 外食事業と食品事業との連携による相互送客、共同商品開発、販売チャネル拡大がカギ       |
|          | 成長カテゴリーの発掘と開発        | 既存事業の深化と並行して、新規市場・新製品カテゴリーへの進出による、持続的な成長を展望   |

# Chapter 01 新中計の位置づけと、アドバンテッジパートナーズとの提携

- 前中計の課題を踏まえ、アドバンテッジパートナーズと業務提携。  
中期経営計画の策定から、経営基盤の強化と事業変革を一体で推進

| 戦略の方向性          | 対応方針                    | 施策の方向性                                                                                                      |
|-----------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 持続的な<br>成長基盤の構築 | 次世代組織体制の構築              | <ul style="list-style-type: none"><li>経営人材の招聘・後継者育成</li><li>ガバナンス・内部統制の高度化</li><li>KPI経営・投資規律の導入</li></ul>  |
| 外食事業の再生         | 顧客満足と採算性を軸に、ビジネスモデル再構築  | <ul style="list-style-type: none"><li>不採算店の見極めと立地戦略の再構築</li><li>ブランド再定義・QSC改善</li><li>FCモデルの再設計</li></ul>   |
| 食品事業の拡大         | 九州工場を含めた生産体制整備・営業プロセス改革 | <ul style="list-style-type: none"><li>商品ポートフォリオ・価格戦略</li><li>営業組織の仕組み化</li><li>工場生産性・BCPの強化</li></ul>       |
| 新規事業の探索         | 外食・食品の「両輪経営」を活かした新業態開発  | <ul style="list-style-type: none"><li>工場起点の新業態の開発・検証</li><li>店舗接点・ECの活用</li><li>M&amp;A・アライアンスの推進</li></ul> |

## 中期経営計画 SYNERGY DRIVE 2032

- 32/2期までの新中期経営計画の実現に向けて、計画策定フェーズから**アドバンテッジパートナーズ 上場企業成長支援プライベートソリューションズ**（外食・食品の上場企業への豊富な支援実績を有する専門チーム※）と事業提携の上、資金調達を実施

※ 上場企業を対象に株式、転換社債、新株予約権等を通じて投資し、経営陣と一体となって企業価値向上に取り組むチーム

# Chapter 01 「SYNERGY DRIVE 2032」コンセプト

私たちの社名には、「+ &」が刻まれている。

外食と食品。

2つの異なる事業を掛け合わせるという発想は、  
私たちのDNAである。

この「+ &」の発想こそが、

「両輪経営」という独自のビジネスモデルを生み出し、  
外食店舗・冷凍食品という、2つの強みを育ててきた。

## 「+ &」を更に深化させる活動「SYNERGY DRIVE」

両輪経営をより深く極め（DEEPEN）、事業・エリアの垣根を越えて  
シナジーを創出し拡大する（EXPAND）。

唯一無二のビジネスモデルへ深化する（EVOLVE）

DEEPEN & EXPAND & EVOLVE  
= SYNERGY DRIVE

### DEEPEN

- ・ グループ統括機能の強化による経営基盤の強化
- ・ 外食事業の体制再構築
- ・ 低価格/高品質を実現する、工場の製造技術の磨きこみ
- ・ 外食・食品事業間の連携強化によるグループ収益の改善

### EXPAND

- ・ グループ間の相互送客により顧客接点を最大限活用し、LTVを最大化
- ・ 外食×食品での新規事業（新しい価値）創出
- ・ 両輪事業を、海外市場においても成長の軸として展開を加速
- ・ M&Aによる、新たな事業領域の拡大

### EVOLVE

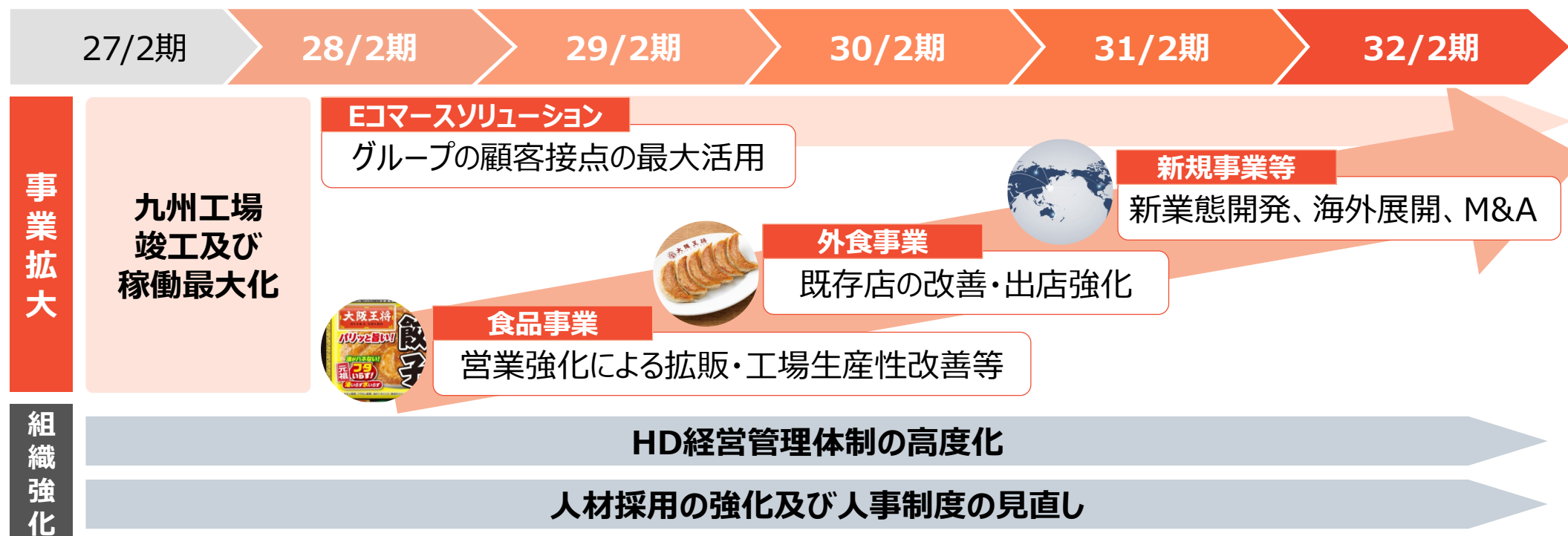
- ・ 食事をする場所から、家庭の食卓まで、ブランド価値を一貫して提供できる、唯一無二のビジネスモデルの深化
- ・ 両輪経営の深化により、様々な市場環境変化や外部要因にも柔軟かつ効果的に対応できる、持続可能な体制の構築と安定的な収益構造を確立

# Chapter 01 「SYNERGY DRIVE 2032」概要

|                   |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                            |                                                                                                                                       |                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| テーマ               | 経営基盤の再構築と「両輪経営」の深化による、他社には真似のできない収益力の確立                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                            |                                                                                                                                       |                                                          |
|                   | <ul style="list-style-type: none"><li>次世代組織体制・ガバナンスを再構築し、持続的な成長を支える経営基盤を確立</li><li>外食は「業態刷新＋収益性改善」、食品は「九州工場を活かした生産体制再構築」により、既存事業の稼ぐ力を高める</li><li>工場の製造力と外食のブランド・顧客接点を掛け合わせ、当社ならではの「両輪経営」を成長エンジンへ転換</li></ul> |                                                                                                                                            |                                                                                                                                       |                                                          |
| 主要経営目標<br>(32/2期) | <div>売上高</div> <div>650億円</div> <div>+9% CAGR</div>                                                                                                                                                          | <div>営業利益</div> <div>35億円</div> <div>(営業利益率：5.4%)</div> <div>+23% CAGR</div>                                                               | <div>ROE</div> <div>14%</div> <div>5カ年で<br/>+10%pt</div>                                                                              | <div>株主還元額※</div> <div>130円</div> <div>5カ年で<br/>2倍</div> |
|                   | ※100株における1株当たり配当＋優待額                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                            |                                                                                                                                       |                                                          |
| 重点戦略              | <div>事業戦略</div> <div><div>外食</div>業態刷新＋収益性改善路線へのシフト</div> <div><div>食品</div>九州工場を活かした更なるシェア拡大</div> <div><div>新規</div>「両輪経営」を活かした新業態開発</div>                                                                 | <div>経営基盤強化</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>サクセションを含む次世代組織</li><li>ガバナンス・内部統制の高度化</li><li>食の安全・BCP等のESG推進</li></ul></div> | <div>資本政策・財務戦略</div> <div><ul style="list-style-type: none"><li>九州工場・新業態への成長投資</li><li>投資規律と資本効率の向上</li><li>株主還元的大幅強化</li></ul></div> |                                                          |

# Chapter 01 「SYNERGY DRIVE 2032」ロードマップ

- ・ 計画期間の前半は、事業成長に必要な組織体制の再構築を推進、九州工場の投資を確実な利益につなげ、食品事業の堅調な成長を軸に足場を固める
- ・ AI・ITを駆使し、グループ間の相互送客により顧客接点を最大限活用し、LTVを最大化
- ・ 後半にかけては、外食事業の改善と新業態等で利益を生み出し、次世代の成長基盤を構築する



# 02 Chapter

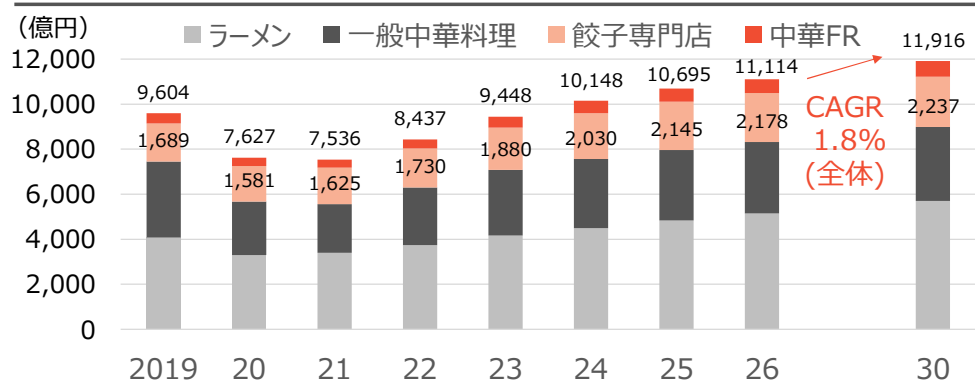
新中期経営計画

「SYNERGY DRIVE 2032」

## Chapter 02 市場環境認識：外食事業

- ・ 外食市場は、コロナ禍後の人流回復によって復調。特に、中華料理店等の専門店業態は好調に推移
- ・ 将来的な国内市場の縮小や競合リスク、原材料など各種コスト高や人手不足、節約志向といった脅威への対応が課題

### 中華業態の市場規模



※富士経済「外食産業マーケティング便覧2026」における売上高。2025年までは実績、26年は見込、30年は予測

- ・ **市場全体**：各プレイヤーの出店及びメニュー政策の活発化、客単価向上を背景に、市場は拡大推移を見込む
- ・ **餃子専門店市場**：目的来店志向を背景に、回復スピード、リピート率共に高い。アルコール需要の獲得等、トレンドにあわせた高単価メニュー開発に商機

### 機会と脅威

#### 機会

- ・ コロナ禍後の人流回復
- ・ 日本食人気の高まり・インバウンド需要の拡大
- ・ ヘルシー志向、エシカル消費等のトレンド
- ・ タイパニーズ、朝食需要の高まり
- ・ テイクアウト・デリバリー利用の普及
- ・ 調理や配膳におけるロボティクスの普及

#### 脅威

- ・ 各種コスト増（原材料、物流、エネルギーetc.）
- ・ 人手不足（特定技能受け入れ停止も背景）
- ・ 少子高齢化による人口減少・国内市場の縮小
- ・ 実質賃金の伸び悩みによる節約志向の高まり
- ・ 食スタイルの多様化（中食、宅配食、通販等）
- ・ 食料品の消費減税（外食の割高感増）

# Chapter 02 市場環境認識：食品事業

- ・ コロナ禍の在宅需要を契機に、冷凍食品市場はプラス成長で推移。特に中華カテゴリーにおいては、当社が主力とする冷凍餃子をはじめ、焼売や小籠包など幅広い品目で市場が拡大

|          | 焼餃子                                                         | 水餃子                                                                     | 炒飯                                                                  | 焼売                                                                  | 小籠包                                                                       | ワンプレート                                                                 |
|----------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 市場規模・成長率 | (億円)<br>735 → 795<br>CAGR 1.13%<br>2025 2032                | 78 → 81<br>0.63%<br>2025 2032                                           | 1,058 → 1,192<br>1.72%<br>2025 2032                                 | 491 → 524<br>0.93%<br>2025 2032                                     | 11 → 10~15%<br>2025 2032                                                  | 150 → 5~15%<br>2025 2032                                               |
| 当社シェア    | 33.4%                                                       | 57.7%                                                                   | 0.8%                                                                | 6.9%                                                                | 34.6%                                                                     | 0.7%                                                                   |
| 見立て      | <ul style="list-style-type: none"> <li>成熟市場で競争激化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>鍋以外の用途、夏の需要取り込みが成長のカギ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>市場規模が大きく一定の成長を見込む</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>点心カテゴリーで餃子に次ぐ市場規模</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>市場規模が小さいが、シェアはトップレベルで好調</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>市場の可能性、シェア拡大余地が特に大きい</li> </ul> |

※市場規模・成長率は、焼餃子・水餃子・炒飯・焼売については、富士経済「2026年食品マーケティング便覧」を参照（販売額ベース。2025年は見込、2032年は予測）。なお、焼餃子は生餃子を含む。炒飯はバラタイプの冷凍米飯を対象とする。小籠包およびワンプレートにおける2025年の市場規模ならびに成長率は自社推計。

※各カテゴリーのシェア出典：インテージ SCI(15-79歳) 冷凍調理市場(種類：焼餃子/水餃子/炒飯/焼売/小籠包/セット物) 25/3 -26/2 100人あたり購入金額(購入ルート：SM、DRG、HC)

## Chapter 02 競争優位性：ビジネスモデル

- 自社工場の生産機能を基盤に、外食・食品両事業を展開。相互のシナジーを活かした「両輪経営」が競争優位の源泉



# Chapter 02 競争優位性：外食事業

- 「大阪王将」をはじめとする、ラーメン専門店やベーカリー・カフェなど10数ブランド・471店舗（26/2期末時点）を展開。広範な顧客接点や業態開発力、店舗運営力が強み

## グループ店舗数内訳（26/2期末時点）

|              | 直営  | 加盟  | 全店  |
|--------------|-----|-----|-----|
| <b>国内</b>    |     |     |     |
| 大阪王将         | 52  | 290 | 342 |
| ラーメン         | 16  | 9   | 25  |
| ベーカリー・カフェ    | 22  | 26  | 48  |
| 一品香          | 11  | 2   | 13  |
| その他業態        | 8   | 1   | 9   |
| <b>海外</b>    | 8   | 26  | 34  |
| <b>グループ計</b> | 117 | 354 | 471 |

### 広範な顧客接点

- 実店舗のみならず、ブランドの二次活用としてのECを含む、多数の自社チャネルで商品・サービスを提供



### 多彩な業態ポートフォリオ

- 積極的な新業態開発により、多彩なブランドポートフォリオを形成
- 多様な顧客ニーズと時代の変化に対し、柔軟に対応



### 店舗運営力

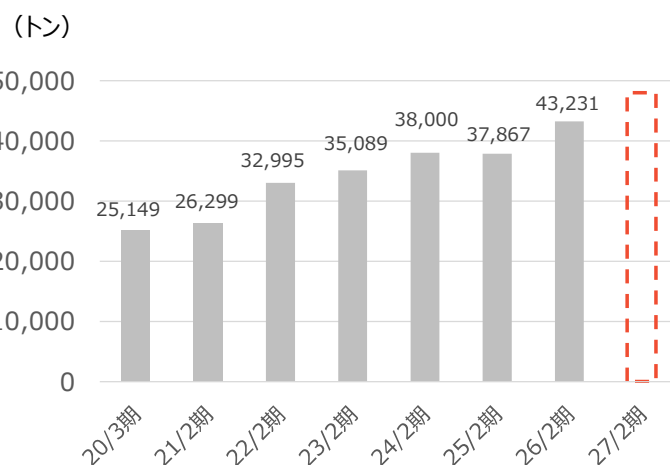
- 現場主導の商品開発、調理技術向上の研修制度、冷凍技術を活用した採算性向上等、環境に応じた店舗運営を推進



# Chapter 02 競争優位性：食品事業

- 主力の冷凍餃子をはじめ、冷凍食品の中華カテゴリーにおいて高シェアを獲得。差別化商品を生み出す商品開発力と、素材本来の美味しさへのこだわりが強み

## 工場生産量の推移



2026年12月に九州工場を竣工予定。  
操業開始時点で1,300トン/月の生産を予定

### 業界トップ水準の市場シェア

- ブランド力を活かし、焼売や小籠包、ワンプレート商品など中華カテゴリーにおいてもシェアを拡大中

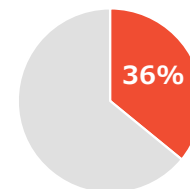
### 商品開発力

- 「ふとした気づき、ちょっとした工夫」を積み重ねる開発力で、業界初となる「油いらず・水いらず・フタいらず」を実現した主力商品「大阪王将 羽根つき餃子」(特許取得済み) など、ヒット商品を次々と創出

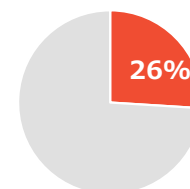
### 素材本来の美味しさ追求

- 食の安心・安全に対するニーズに応えるべく、味・香り・色合いに関わる5つの食品添加物に頼らない商品づくりを推進

### 冷凍餃子※



### 中華カテゴリー※



※イメージ SCI(15-79歳) 冷凍調理市場(種類：冷凍餃子＝焼餃子・水餃子の合計/中華カテゴリー＝焼餃子・焼売・春巻・水餃子・小籠包・ビーフン・中華惣菜・エビチリ・冷やし中華の合計) '25/3 - '26/2 100人あたり購入金額(購入ルート：SM、DRG、HC)を参照

## Chapter 02 食料品の消費税減税に関して

- 2027年4月より2年間の食料品の消費税減税により外食の苦戦が懸念される中、当グループは売上高の過半・利益の大半を占める食品事業が減税の直接的な恩恵を受ける
- 外食事業は「大阪王将」のテイクアウト訴求に加え、テイクアウト需要を取り込むベーカリー・カフェ業態の伸長や新業態開発により、成長機会へ転換。グループ全体として影響は、むしろ追い風と認識

### 消費減税に対する消費者意識

減税されたら、自炊の頻度は？



食材を購入する際に  
これまで以上に重視したいことは？ (n=153)



※まいどなニュース「食品の消費税を8%から1%へ引き下げ→減税が外食・自炊に与える影響は？500人に聞いた」(26/9/21) 参照

### 当グループへの影響と取り組み施策

#### 食品事業

##### 追い風

- 家庭用冷凍食品は税率1%の対象。**外食からの代替需要(内食・中食シフト)の受け皿**に
- 九州工場(2026年竣工予定)で**供給能力を拡大**し、需要増を確実に取り込む

#### 外食事業

##### 機会

- 「大阪王将」は、もとより強みである**店頭テイクアウトの訴求を更に強化**。同時にメニュー改定で店内価値向上を図る
- テイクアウトシフトは**ベーカリー・カフェ「R Baker」に直接の恩恵**
- 低原価・低人件費・高回転かつ**テイクアウトにも対応した新業態開発**により、新税制を価格優位に転換

## Chapter 02 重点戦略・施策：外食事業

- 安定した店舗環境・オペレーションレベル維持を前提に、高付加価値を伴う単価引き上げを実現。高収益フォーマットを確立し、スケールアップを図る。高成長を誇るベーカリー・カフェ業態も出店・商品開発を強化

| 戦略          |                            | 施策                                                                                                                                                                      |
|-------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 中華系外食業態     | QSC<br>(品質・サービス・清潔さ)<br>改善 | <ul style="list-style-type: none"><li>QSCの管理項目網羅化・管理高度化（強化ポイントの特定とチェックリストの再整備）</li><li>PDCA体制の整備・実行管理（改善のモニタリング強化）</li><li>QSC評価制度の設計（評価・昇進・報酬等への反映）</li></ul>          |
|             | 既存店<br>収益性改善               | <ul style="list-style-type: none"><li>ターゲット顧客の需要を捉えたメニュー改定・投入（前提としてデータインフラを再整備）</li><li>原価低減（CK(セントラルキッチン)新設等の工場連携加速や調達合理化）</li><li>人件費削減（業務効率化による省人化、シフト適正化）</li></ul> |
|             | 出店強化                       | <ul style="list-style-type: none"><li>主要ブランドの新モデル開発・確立</li><li>店舗開発体制の強化（専門人材の補強）</li></ul>                                                                             |
| ベーカリー・カフェ業態 |                            | <ul style="list-style-type: none"><li>日常使い・健康志向・ご褒美需要まで取り込む商品開発</li><li>CK機能を活用した、高収益モデルの確立とFC出店拡大により、第二の主力業態へ</li><li>国内で磨いたR Bakerモデルをアジアへ展開</li></ul>                |

## Chapter 02 重点戦略・施策：食品事業

- ・ 営業活動・マーケティングの磨き込みにより、主力商品の更なる配荷拡大を実現。「外食品質の良さ」と「添加物に頼らない安心」を徹底訴求。工場の収益性改善活動を推し進め、守りも固める

| 戦略        | 施策                                                                                                                                                                             |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 営業強化      | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 適正価格での販売</li><li>・ 取引先別・カテゴリ別の営業戦略の明確化（取引先毎の売価・販促条件の見える化）</li><li>・ 未配荷エリア・チェーンへの計画的な攻略</li><li>・ 営業人員の強化（ベストプラクティスの可視化と横展開）</li></ul> |
| マーケティング強化 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ ブランド価値の訴求強化（「外食品質の良さ」と「添加物に頼らない安心」を両立）</li><li>・ 外食店舗との相互送客（店頭・ECの連動）</li></ul>                                                        |
| 商品開発強化    | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 成長カテゴリの重点投資（炒飯内製化、ワンプレート量産、焼売SKU増）</li><li>・ 付加価値商品の開発（健康重視、食品添加物に頼らない商品づくり）</li><li>・ 外食事業と連携した、マーケットインのヒット商品開発</li></ul>             |
| 工場収益性の改善  | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 生産性向上、ロス率改善に向けた設備投資加速化・DX推進</li><li>・ 調達品の内容見直しによる調達原価削減</li><li>・ KPI管理の高度化・PDCA体制の整備</li></ul>                                       |

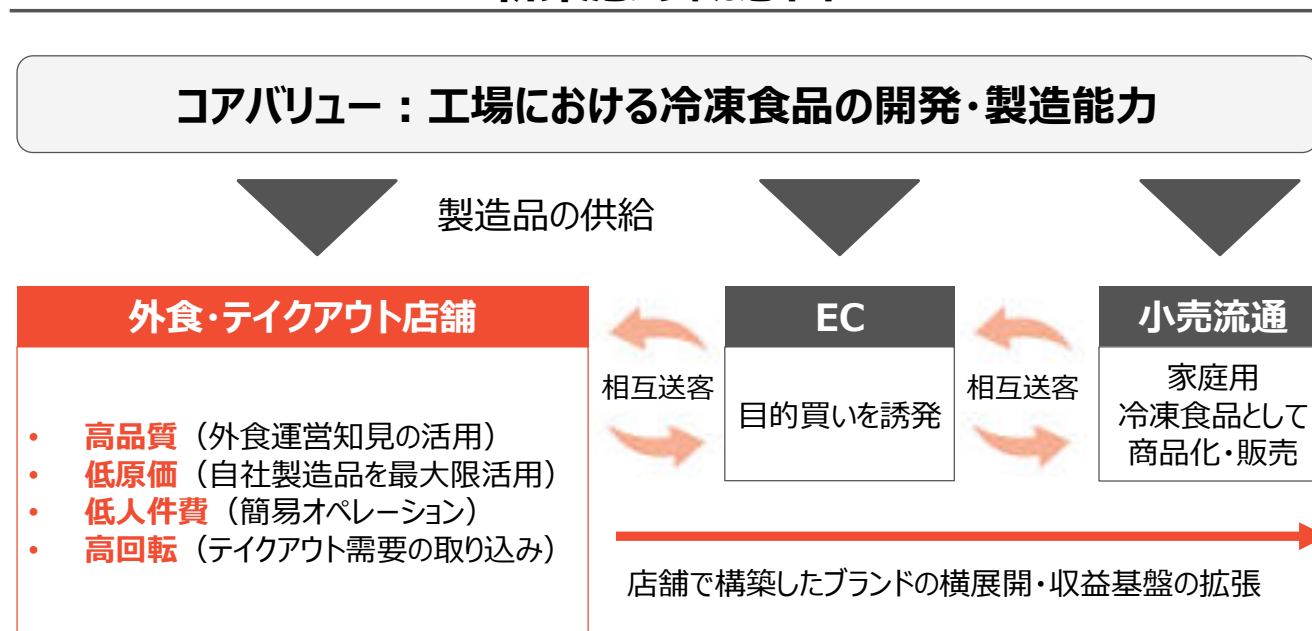
# Chapter 02 重点戦略・施策：成長を加速させる新業態開発

- ・ 自社工場の活用により、他社の追随を許さない低原価・低コストを実現する高収益な新業態を創出（「両輪経営」による差別化を体現）
- ・ FC展開をはじめ、ECや小売流通への販路拡大により、新たな収益源として確立を目指す

## 新業態の位置づけ



## 新業態の概念図



## Chapter 02 重点戦略・施策：海外戦略

- 組織基盤の強化を図りつつ、アジア深耕と北米開拓に注力し、海外事業の拡大を目指す。外食事業に加えて食品事業を打ち込み、両輪で展開する

### 海外展開概況（26/2期末時点）



#### 組織基盤の強化

- 管理機能強化（知財対応、契約審査、法的リスク管理等）
- マーケティング機能強化（ブランドガイドライン策定、SNS集客支援等）
- グローバル人材の補強

#### アジア深耕

- ASEAN地域におけるFC展開の加速と、M&A、出資による業容拡大
- 中国事業立て直し（現地パートナーとの協業による外食・食品事業の展開）
- 外食・食品事業でのハラル対応

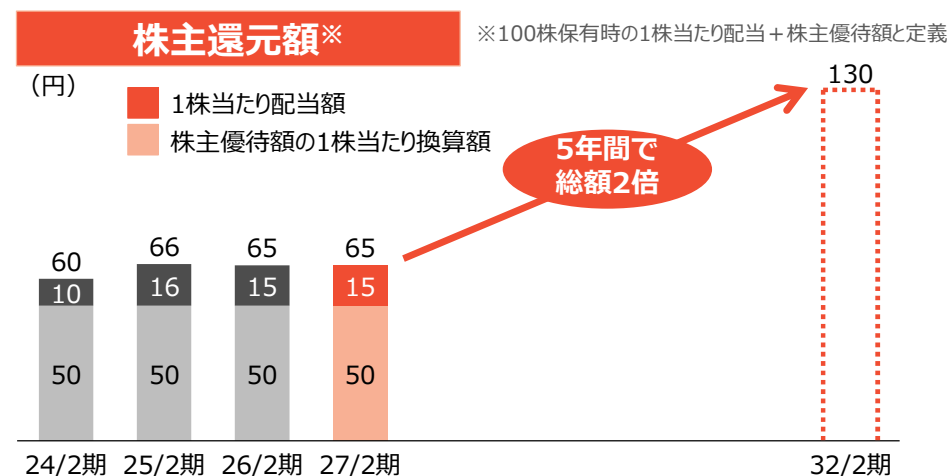
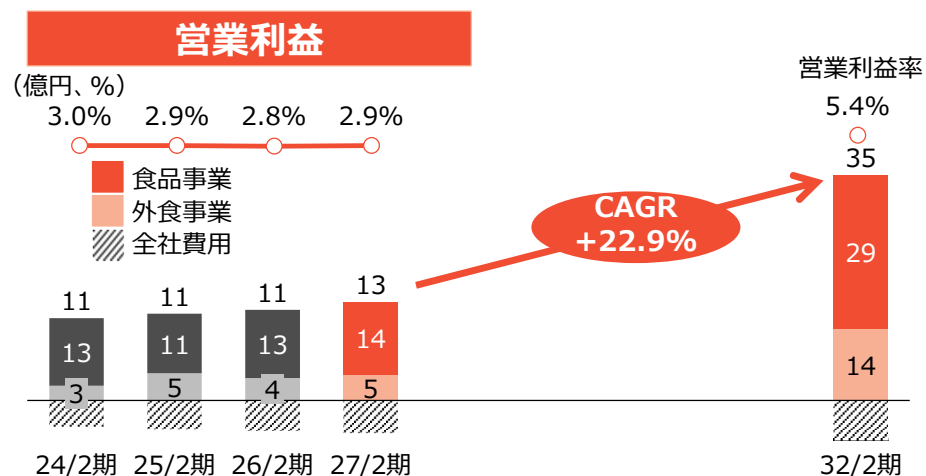
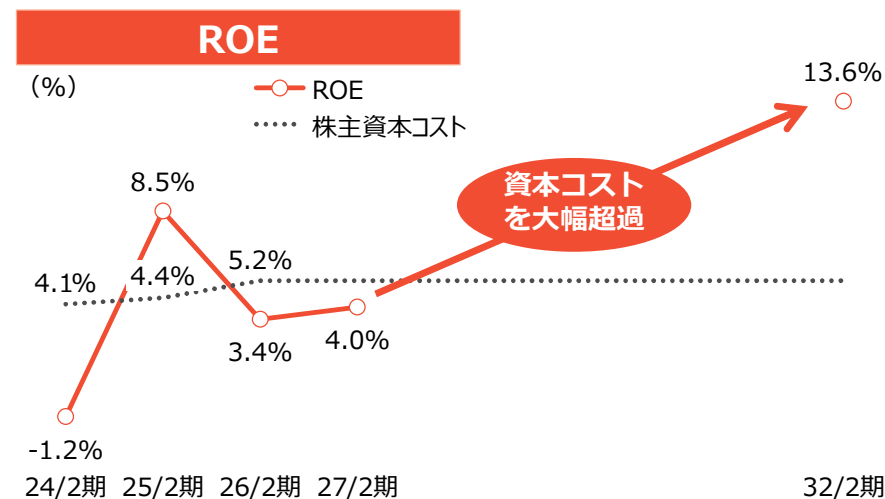
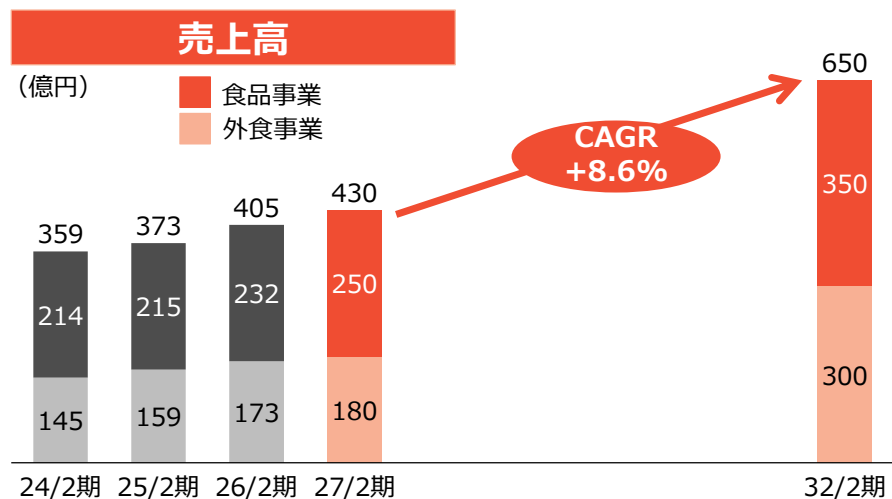


#### 北米開拓

- 現地嗜好に合わせた外食業態磨き込み・ブランド浸透
- 冷凍食品の展開を見据えた現地メーカーへの出資・買収の検討



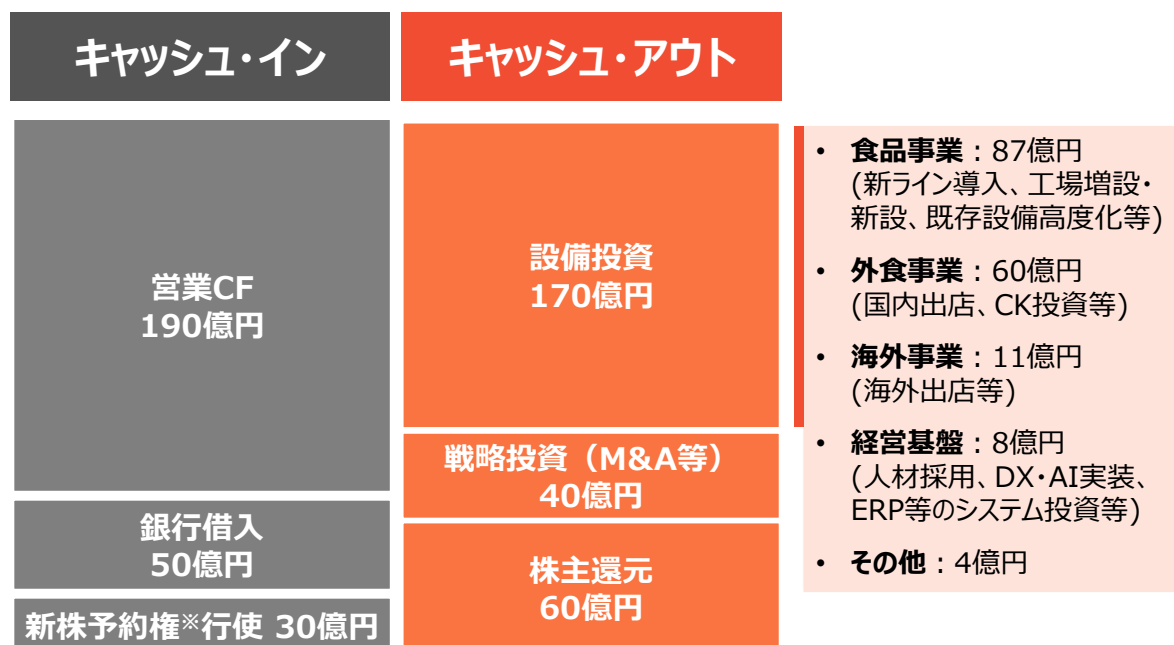
# Chapter 02 業績・財務目標：主要経営指標



# Chapter 02 業績・財務目標：キャッシュ・アロケーションと株主還元

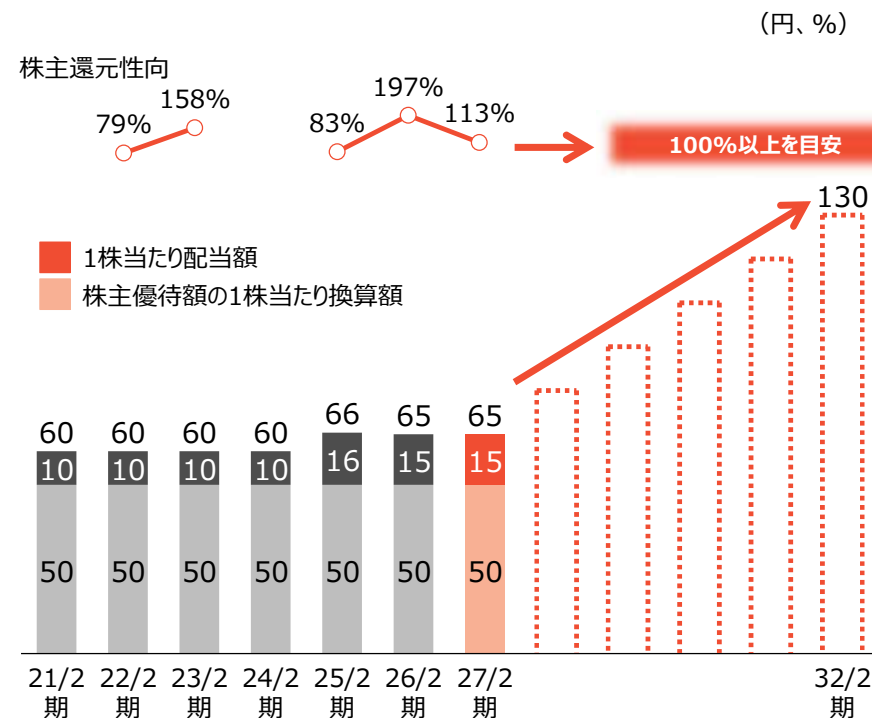
- 営業CFをベースに、銀行借入等による調達を機動的に活用し、将来の成長に向けた主力事業への積極投資と株主還元に充当

## キャッシュ・アロケーションと設備投資計画



※アドバンテッジパートナーズグループが主に出資する特別目的事業体を割当先として発行された第9回新株予約権を指す

## 株主還元



## Chapter 02 ガバナンス強化・サステナビリティ推進

- ・ 事業戦略及び資本政策・財務戦略達成の蓋然性を高めるため、ガバナンスとサステナビリティにおける取り組みを通じて、企業価値毀損のリスクを最小化
- ・ サステナビリティ領域では、ネガティブ・インパクトの防止を最優先としつつ、機会を捉え、事業を通じた課題解決も推進

### ガバナンス強化

#### ガバナンス

- ・ 次世代経営人材の採用・登用
- ・ 内部監査体制の強化  
(プロセス再整備、人員拡充)
- ・ FC店舗の管理体制見直し
- ・ 取締役会の実効性向上
- ・ IR強化（資本市場との対話強化）

### サステナビリティ推進

#### 環境

- ・ 食品ロス削減（キャベツ芯や餃子皮のアップサイクル等）
- ・ 温室効果ガス削減（Scope3の算出、自然冷媒冷凍機や太陽光パネルの活用等）

#### 社会

- ・ 地域との共生（地域食材の活用等）
- ・ ダイバーシティ（外国人向けの人事評価制度のブラッシュアップや研修システムの構築、女性社員の活躍推進等）
- ・ 健康経営（二次健診サービス運用等）

# 03 Chapter 更なる展望

# Chapter 03 長期戦略【Core Fusion 「コア・フュージョン」】と 目指す姿 「食のライフプランニングカンパニー」

- 中核事業（コア）の融合（フュージョン）による全体最適を深化させ、新規事業創出、海外展開の拡大により、「Quad-Integrated Platform」を確立。グローバル売上高1,000億円の実現を目指す

## 長期戦略イメージ図



- 「Quad-Integrated Platform」  
（外食×食品）×（国内×海外）の両輪経営の深化モデル

## 私たちの目指す姿（＝存在意義）

様々な食のシーンに人生の彩りや健やかな笑顔を  
生み出す「食のライフプランニングカンパニー」

- 食えることから生まれる、新しい発見や会話。  
頑張る意欲と、明日への活力
- おなかいっぱい幸せにとどまらず、  
その先の様々な価値を提供する存在を目指す
- これからも常に「+&」の発想で、国内外問わず  
幸せな食のシーンを生み出し続ける

**Eat &** Holdings