

## 個人投資家向け IR セミナー（2026年6月22日開催分）でのご質問と回答（概要）

本資料は、2026年6月22日開催の個人投資家向け IR セミナーにおいて、視聴者の皆様からいただいたご質問と、それに対する回答の概要をまとめ、ご参考として開示するものです。

### Q1. 出店戦略について、今後の新規出店は郊外型・都市型、関西中心・全国展開など、どのような立地や地域を重視していく方針でしょうか？

基本的に、業態によってターゲットとなる立地、地域が異なります。各業態に合った出店戦略で進めてまいります。

主力である「和食さと」およびグルメ回転寿司は、郊外立地を中心に進めていく予定です。今後、都市型も非常に重要なマーケットと考えており、出店できる業態では出店を進めるとともに M&A での獲得も検討してまいります。

また、当社は関西の会社から全国チェーンへ、という思いを持っており、地方への出店を強化してまいります。

### Q2. 首都圏で出店における最大の障壁は何ですか？また、勝算の高い地域特性などあるのでしょうか？

まず、首都圏では人件費、家賃などのコストが高いということです。外食産業では原材料、家賃、人件費の3つが最大のコストで、このうちの2つが首都圏では高いという状況です。売上をその分上げなければなりません。今のところ、当社グループは多くの事業で価格は統一しており、地域によって価格は変えておりません。そのため、首都圏では同じ売上でも収益性がやや低くなります。現在の建築費等の高騰も響いており、なかなか収益性が期待できない状況です。

もう1つは、首都圏は人口が多い分だけ競合も非常に多いです。外食産業は立地産業でもあります。古くから事業をしている会社はいい立地をおさえておられます。我々が関西でいいプレゼンス（存在感）を出せているのも、やはり歴史があって非常にいい立地をおさえていることも理由です。

これらの理由により、首都圏ではより慎重に出店を検討しなければ、高い収益性は出しにくい状況です。安くいいものを、ということを目指しておりますので、家賃、人件費がそれほど高くない地域で、いいものをお安く提供することに集中していくことで、我々のこれまでのノウハウ、実績を活かしていけると考えております。

**Q3. 「和食さと」の食べ放題のメインターゲットはどの世代になりますか？**

やはりファミリーです。和食ファミリーレストランのよさがそのまま出ていると思います。二世帯、三世帯のお客様に大変喜んでいただいております。「ちょいハレ」と言ったりしますが、家族でちょっといいことがあったときに使っていただいております。

また、食べ放題をはじめること、若い世代のお客様に「和食さと」を利用いただいている機会が増えておりますので、こちらにも力を入れていく必要があると思っております。

**Q4. 和食さととは将来的に国内約 400 店舗まで拡大余地があるとのことですが、関西以外の地域で成功するために最も重要な条件は何でしょうか。**

一番には、その地域内での人材の確保です。関西や中部地方から人を派遣するのは難しい状況です。次いで「和食さと」のブランド構築、そして「和食さと」が提供する料理を、その地域のお客様に認めていただけるようにすることです。

**Q5. 原材料費や人件費の上昇が続く中で、今後も価格改定で吸収できる余地はどの程度あると見ていますか。客数減少を避けるために意識している価格帯や値上げへの限界感があれば教えてください。**

非常に難しい質問で、できるだけ安く提供できればお客様に喜んでいただけますし、お客様も減りません。一方で、現状は今までにないほどのコスト高であることも事実です。これまでの1~2年はある程度価格で吸収できていたと思いますが、今後、その余地はやや狭まってきています。ここでこそ企業力を出して、少しでも安い原材料、代替品、メニューミックス（メニュー構成）などやれることはすべてやり、できる限り価格への反映を抑えられるようチャレンジするべき時だと考えております。

ただし、今後どの程度コストが上がっていくのかは想定できない部分もございます。米に関してはやや価格が下がってきています。上がるものが多いですが、上がるものもあれば下がるものもありますので、いろいろな組み合わせでいかに価格アップを抑えるかが競合他社との戦いの中でも大事ですし、お客様にご理解いただける唯一の方法ではないかと考えております。今後もこの点については努力していく所存でございます。

**Q6. 「和食さと」について、和食ファミレスというポジションを今後も守るのか、より専門店化していくのか？どっちにかじ取りしていきますか？**

ファミレスとはどういうものかという定義は難しいのですが、今の「和食さと」のよさの一つは、総合的に和食メニューをご提供できることです。それがあからこそ、単なる食べ放題ではなく、他にもいろいろ選べる商品を提供できます。専門化していくほど、こうした総合的な商品提供は難しくなります。これは「諸刃の剣」でして、いろいろな商品を提供するにはオペレーションが簡略化しがたいのも事実ですが、「和食さと」の差異化はここで実現していると思っております。これは新しく参入してくる会社にはなかなかできないことだと思っておりますので、これをやり続けることで和食ファミレス NO.1 の位置付けを確保できるというポイントです。つまり、専門化していくよりは、今の状況の中でオペレーションを改善し、より収益性を上げていくことに尽力していくことが正攻法ではないかと考えております。

**Q7. 株主優待の対象が 100 株からに広がったことで、個人投資家にも買いやすくなったと感じました。今回の優待拡充には、どのような狙いがありますか？**

先ほどご説明しましたように、NISA 制度により個人投資家の方が増えてきております。こうした中で、100 株の投資家の皆様にもより当社グループを知っていただきたいという思いで、今回、100 株以上からにさせていただきました。おっしゃっていただいた通り、個人投資家の方に買いやすくすることで、当社のファン、当社を支持していただける投資家の方を増やしたいということが根底にあります。これが主な狙いです。

**Q8. 中食業態の M&A をされているかと思いますが、今後は中食業態も拡大されていく方針なのでしょうか？**

どちらかといえば中食のマーケットが拡大しており、コロナ禍がそれをより加速させたという現実もございます。外食産業として中食をやるのは決して簡単ではないと考えておりますが、コロナ禍を経験し、中食もお客様にとって重要な事業であると痛感しておりますので、中食も無視できないマーケットと考えております。

一方で、我々のノウハウは外食産業に集中しておりますので、ある程度、M&A も視野に入れながら中食のマーケットも意識して進めてまいります。

**Q9. 今後3年程度を見たときに、会社として最も警戒しているリスクは何でしょうか？人手不足、原材料価格、消費者の節約志向などの中で、特に重要視しているものを教えてください。**

非常に難しい質問で、どれも大きなリスクです。ただし、昨年来、人の採用については相当努力もしてきましたので、おかげさまで当社グループとしましては現在それほど人手不足の状況にはございません。原材料価格につきましては、上がるものも下がるものもありますし、メニューミックス（メニュー構成）や代替品を世界中からいいものを輸入するという姿勢に変わりはなく、ある程度対応できる部分もございます。これらの中で一番厳しいのは消費者の節約志向かと思えます。

さらに、まだ決まってはおりませんが、来年4月から食料品だけは消費税1%という話も出ております。外食は消費税10%のままでもいいのかという問題はありますが、外食離れにつながる消費者行動という面もあります。お客様の動向が我々にとって一番のリスクですし、その動きに我々が戦略をもってどう対応していくかが今後の最大の課題となります。

**Q10. 利益率が低いように感じます。この辺の改善に向けての取り組みがあればお願いします。また目指すべき利益率はどのくらいと考えていますか？**

現状の営業利益率や経常利益率に満足はしておりません。これを改善していく方法は3つございます。

1つ目は、それぞれの事業の収益性を向上させていくこと。これは各事業の努力です。2つ目は、中期経営計画の最終年度には、当社グループで一番収益性が高いグルメ寿司の構成比が、「和食さと」を上回ります。こうしたビジネスにおけるポートフォリオの変革により収益性が上がる部分があります。3つ目は、グループの本部業務においてまだ効率化できることがあるので、DX推進本部を作りました。これらを同時に進めることによって、収益性を改善していきたいと考えています。

目標とする利益率については、我々はROEで見えておりますので、ROEで12%を超えることを目標としております。営業利益で見ますと、新店を作ると1年目は赤字になる場合が多いので、出店を強化する場合には営業利益率はなかなか上がりきらない面もございます。そのため、中期経営計画で掲げる利益目標の達成を目指しているとご理解いただければと思います。

**Q11. 寿司や和食業態はインバウンド需要との親和性が高いと思いますが、外国人観光客向けのメニュー、決済、店舗展開などで強化している施策はありますか？**

たしかに、寿司業態はインバウンド需要との親和性が非常に高いです。この需要をとるために、メニューの多言語表示（4言語）をしておりますし、セットメニューを作り、インバウンドのお客様にもメニューを選びやすく、注文しやすいようにしております。また、キャッシュレス決済にも対応しております。

さらには、店舗展開の中で観光地や都市型、繁華街型の店舗として、「にぎり長次郎」の中でもローマ字の“CHOJIRO”を、駐車場のない形で展開しています。こうした店舗では、特に外国からのお客様に喜んでご利用いただいております。今後も状況をみながら、こうしたタイプの店舗の出店を検討してまいります。

以上