

中期3カ年経営計画(2022～2024年)

# Sustainable Growth 2024

---

2022年4月12日

株式会社イートアンドホールディングス

# Sustainable Growth 2024

## 中期3カ年経営計画の位置付け

- イートアンドグループは、独自のビジネスモデルである外食事業と食品事業の両輪経営により成長してきた。2020年度は、コロナショックによる外食事業の不振もあり、当期純利益は赤字転落したが、店舗のスクラップ&ビルド、食品事業の拡大を迅速に進め、2021年度はV字回復を果たした。
- 今回の中期経営計画は、「Sustainable Growth 2024」とし、長期ビジョンを見据えた持続的成長の礎を築く3カ年と位置付ける。

## 戦略の方向性

- 持続的な成長に向けた強固な組織基盤を構築するために、「パーパス」の浸透と「サステナビリティ」を推進する。
- 事業ポートフォリオマネジメントを更に強化し、外食事業と食品事業の両輪を深化させるとともに、次世代の柱となる新規事業を積極的に探索(海外アジアへの出店拡大、外食ECへの着手、M&Aとアライアンスによる事業補完)する。

## 2024年度の経営目標

- 売上高500億円、営業利益25億円(営業利益率5%)、ROE8%、EPS100円、外食店舗数 650店舗(国内店舗数 550店舗 海外店舗数 100店舗)を目指す。

1. イートアンドグループの概況
2. 目指す姿
3. 現状認識
4. 持続的に成長する組織へ
5. 戦略の方向性

1. イートアンドグループの概況
2. 目指す姿
3. 現状認識
4. 持続的に成長する組織へ
5. 戦略の方向性

# イートアンドグループの概況

- 2020年10月に、各事業における経営責任を明確化、次世代経営人材の育成を推進し、市場環境の変化に柔軟に対応するホールディングス体制へと移行。
- 2022年4月4日よりプライム市場へ移行。
- イートアンドグループは、ホールディングスと事業会社のグループ7社で構成される。



## 2021年度実績

売上高308億円（食品事業187億円、外食事業120億円）  
店舗数472店舗（2022年2月28日現在）

# 目次

1. イートアンドグループの概況
- 2. 目指す姿**
3. 現状認識
4. 持続的に成長する組織へ
5. 戦略の方向性

目指す姿

長期ビジョン

## 長期ビジョン

### 「Eat & チャレンジ2030」

ふとした気づき、ちょっとした工夫を積み重ね、  
食シーンに、新しい価値を生み出し、  
グローバル売上高1,000億円を目指します。

目指す姿

## Sustainable Growth 2024

2024年度の経営目標

経営目標

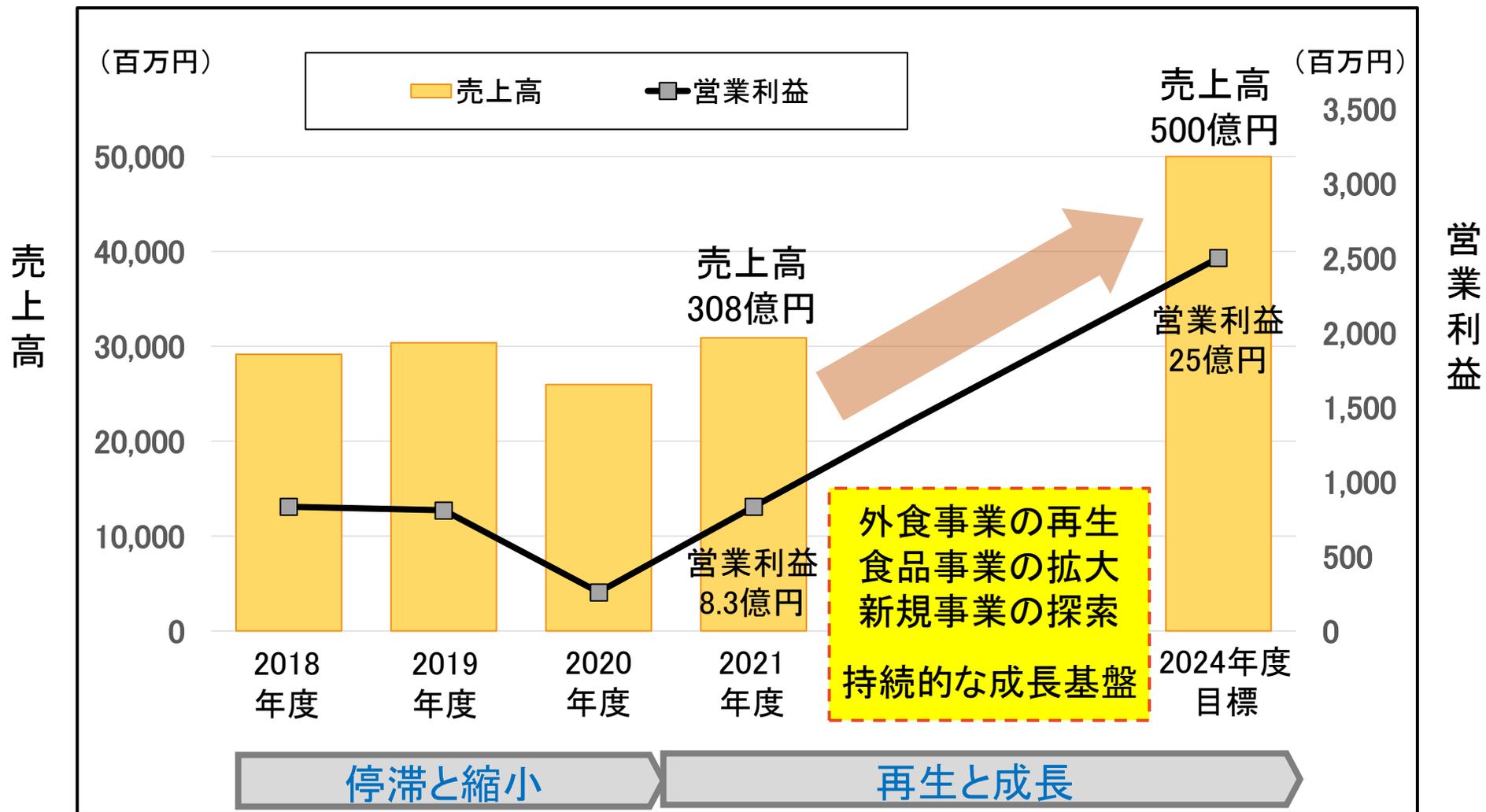
|                 |       |
|-----------------|-------|
| 売上高             | 500億円 |
| 営業利益額           | 25億円  |
| 営業利益率           | 5%    |
| ROE(自己資本利益率)    | 8%    |
| EPS(1株当たり当期純利益) | 100円  |

外食事業店舗数 650店舗  
(国内550店舗／海外100店舗)

目指す姿

- 2024年度経営目標である売上高500億円(2021年度比 +192億円)、営業利益25億円(2021年度比 +17億円)達成に向け、持続的に成長する組織基盤を構築し、基幹事業である「外食事業の再生」と、「食品事業の拡大」を進めるとともに、「新規事業を探索」する。

経営目標



# 目次

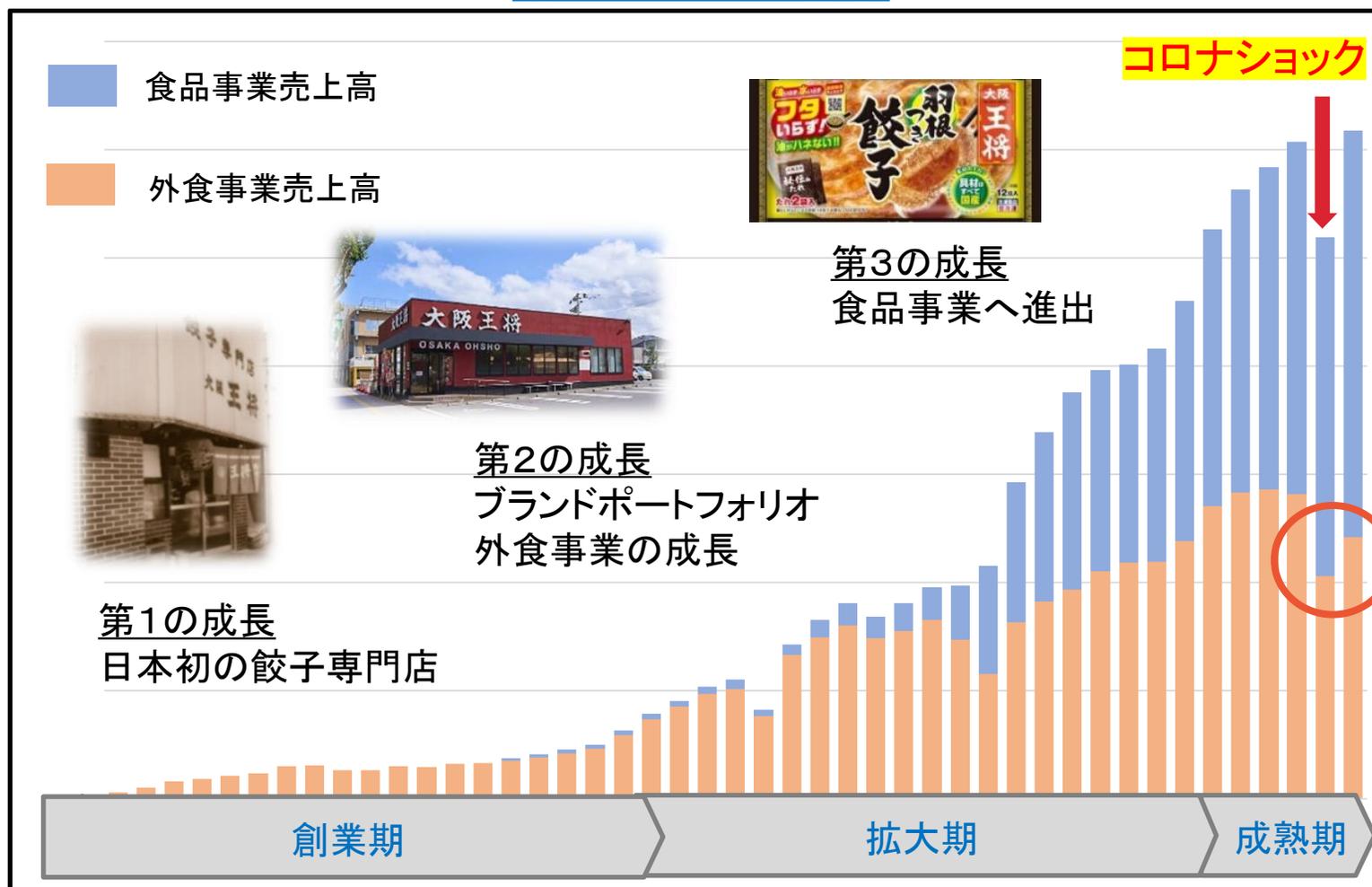
1. イートアンドグループの概況
2. 目指す姿
- 3. 現状認識**
4. 持続的に成長する組織へ
5. 戦略の方向性

現状認識

- 外食事業と食品事業の両輪経営により、着実に成長してきた。
- 2020年度売上は、コロナショックでの外食事業の不振を食品事業がカバーし、2021年度の外食事業売上は、回復基調となっている。

創業からの成長の軌跡

創業からの売上推移

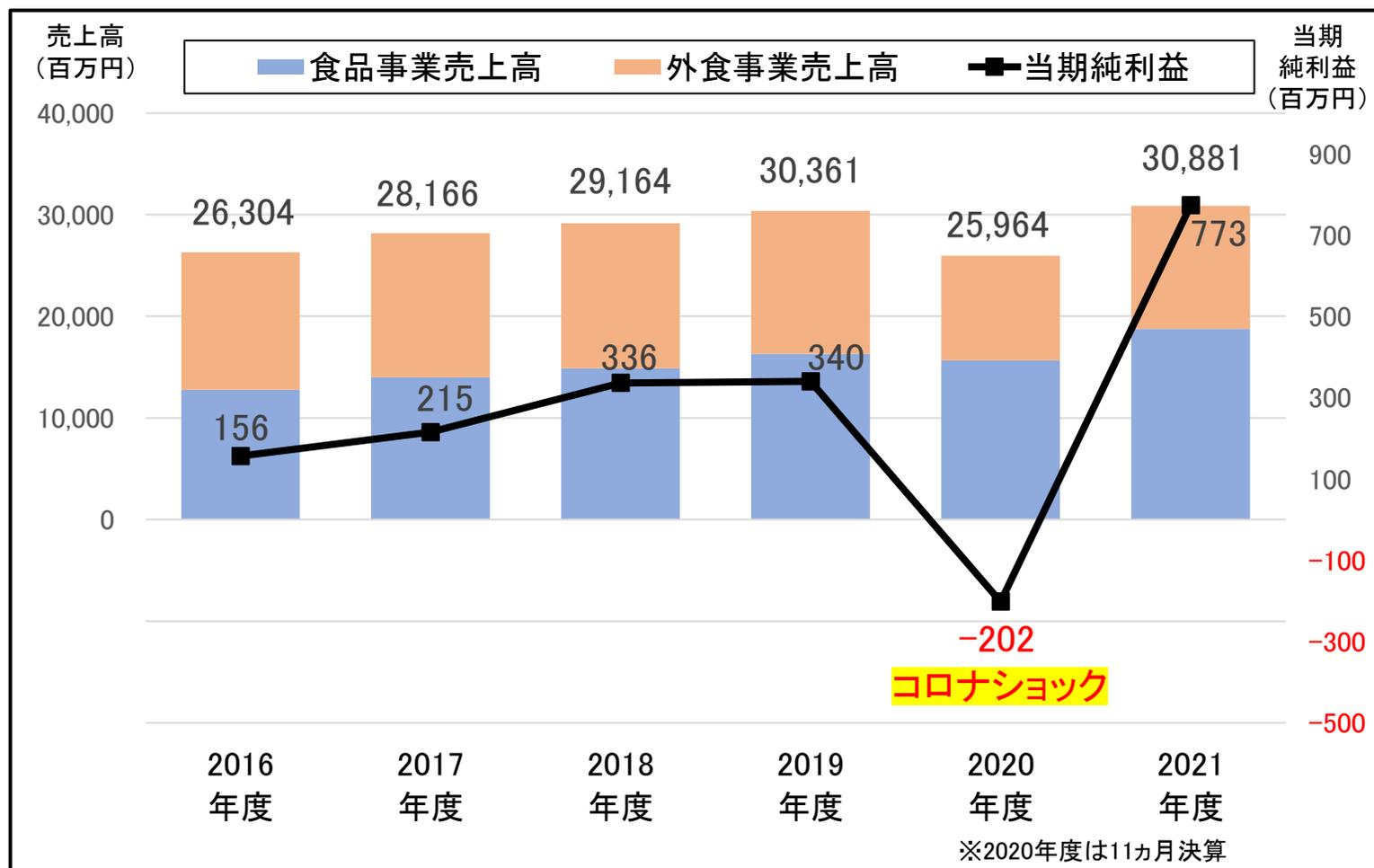


## 現状認識

コロナショック  
からのV字回復

- 2020年度に当期純利益が赤字転落したものの、2021年度は売上・当期純利益ともにコロナ前の水準へとV字回復を果たした。

## イートアンドグループの売上高と当期純利益の年度推移

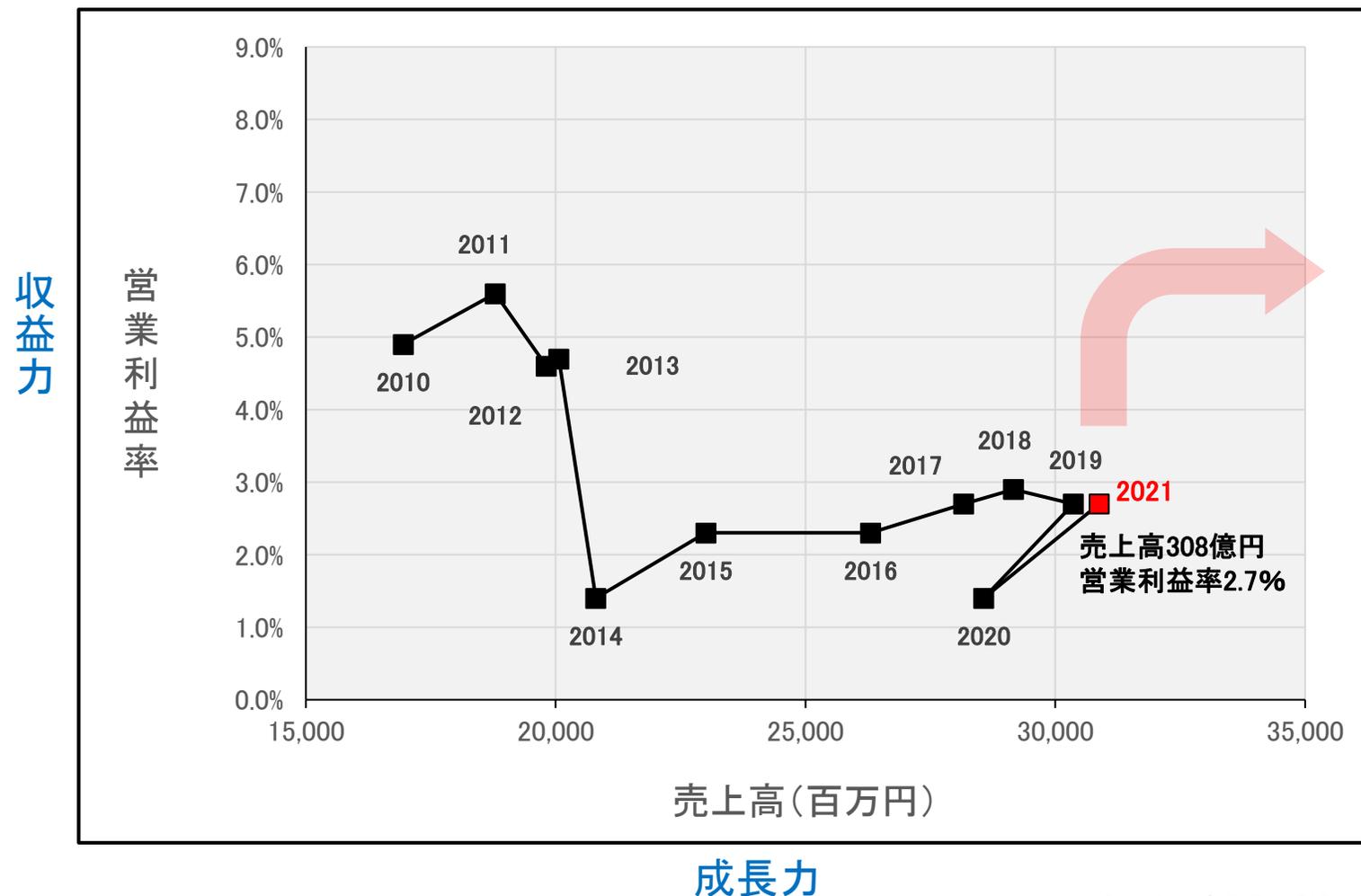


## 現状認識

- 過去10年の売上高と営業利益率（成長力×収益力）の推移は下図の通りである。
- 収益力の回復と、次世代に向けた売上拡大が経営課題となっている。

成長力と収益力の推移  
(グループ計)

過去10年の売上成長と営業利益率の年度推移

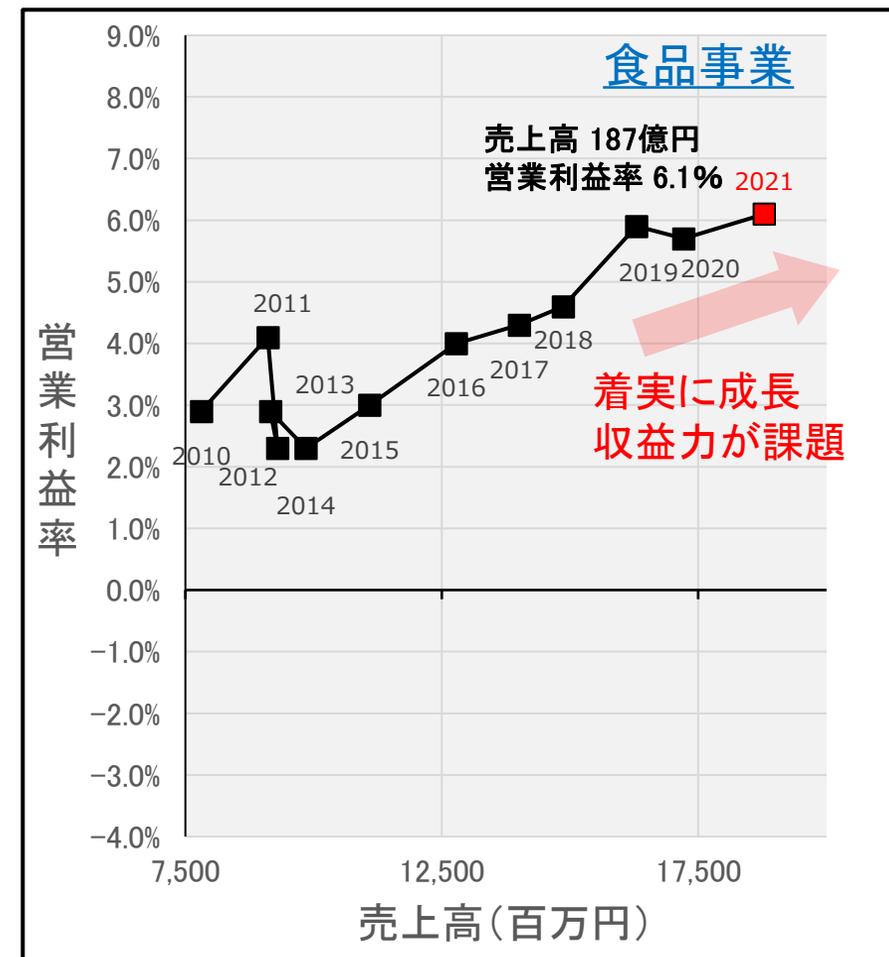
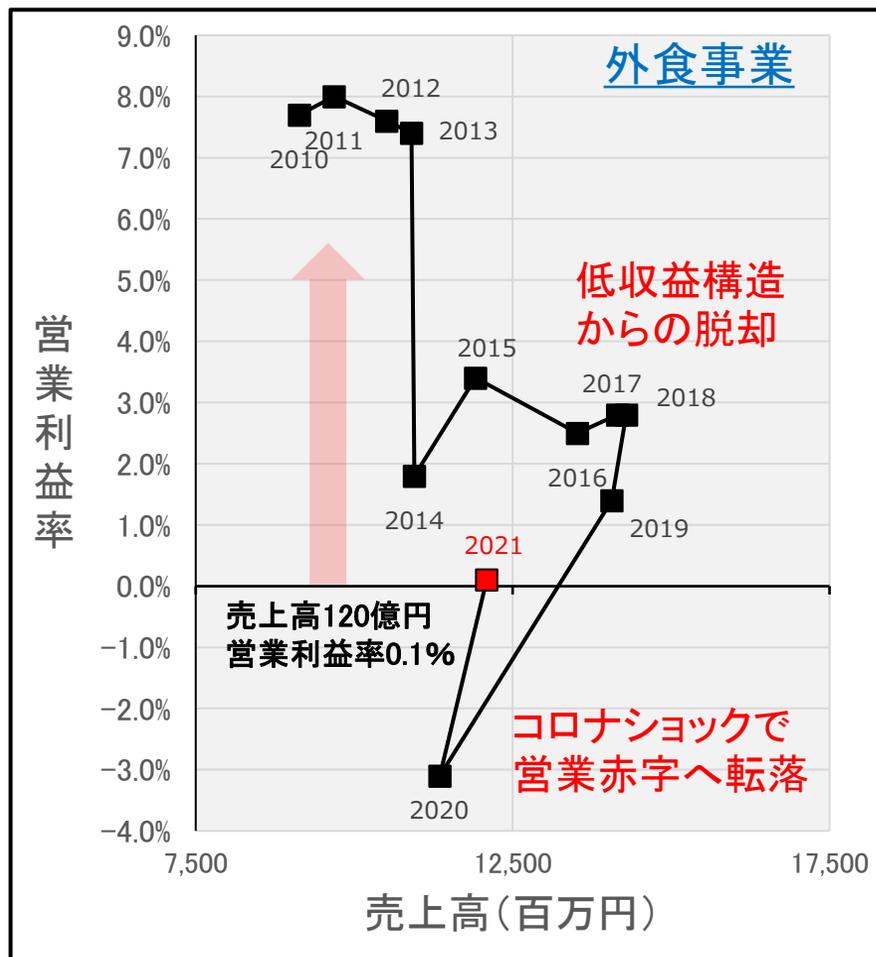


現状認識

- 外食事業は、低収益構造からの脱却が急務である。
- 食品事業は、生産能力増強と、生産効率向上に取り組み、着実な成長を目指す。

成長力と収益力の推移  
(セグメント別)

過去10年の売上成長と営業利益率の年度推移



## 現状認識

## 経営を取り巻く 環境変化

ーコロナショック  
に伴う行動変容

- コロナショックにより社会環境と価値観が一変し、生活様式が変化した。

### 生活様式の変化

- 在宅時間の長時間化
  - ・リモート会議、テレワーク、オンラインの浸透、設備やインフラの進化
- 居住空間や生活環境の変化
  - ・自宅での長時間滞在による快適な暮らし追求、引っ越しやリノベーションの増加
- 巣ごもり消費
  - ・EC、デリバリーを利用する顧客の拡大、サブスクリプションの普及

### 消費支出の変化

- 消費支出の減少と、食の消費の伸長
  - ・外出機会の減少によるレジャーや交通費の減少により、食の消費が伸長
- 外食から内食へのシフト
  - ・コロナ禍で居酒屋需要(夜間業態)を中心に外食が減退。内食、中食へシフト
- 消費・販売拠点やチャネルの変化
  - ・繁華街立地から、生活立地への消費のシフト
  - ・ECやデリバリーの拡大

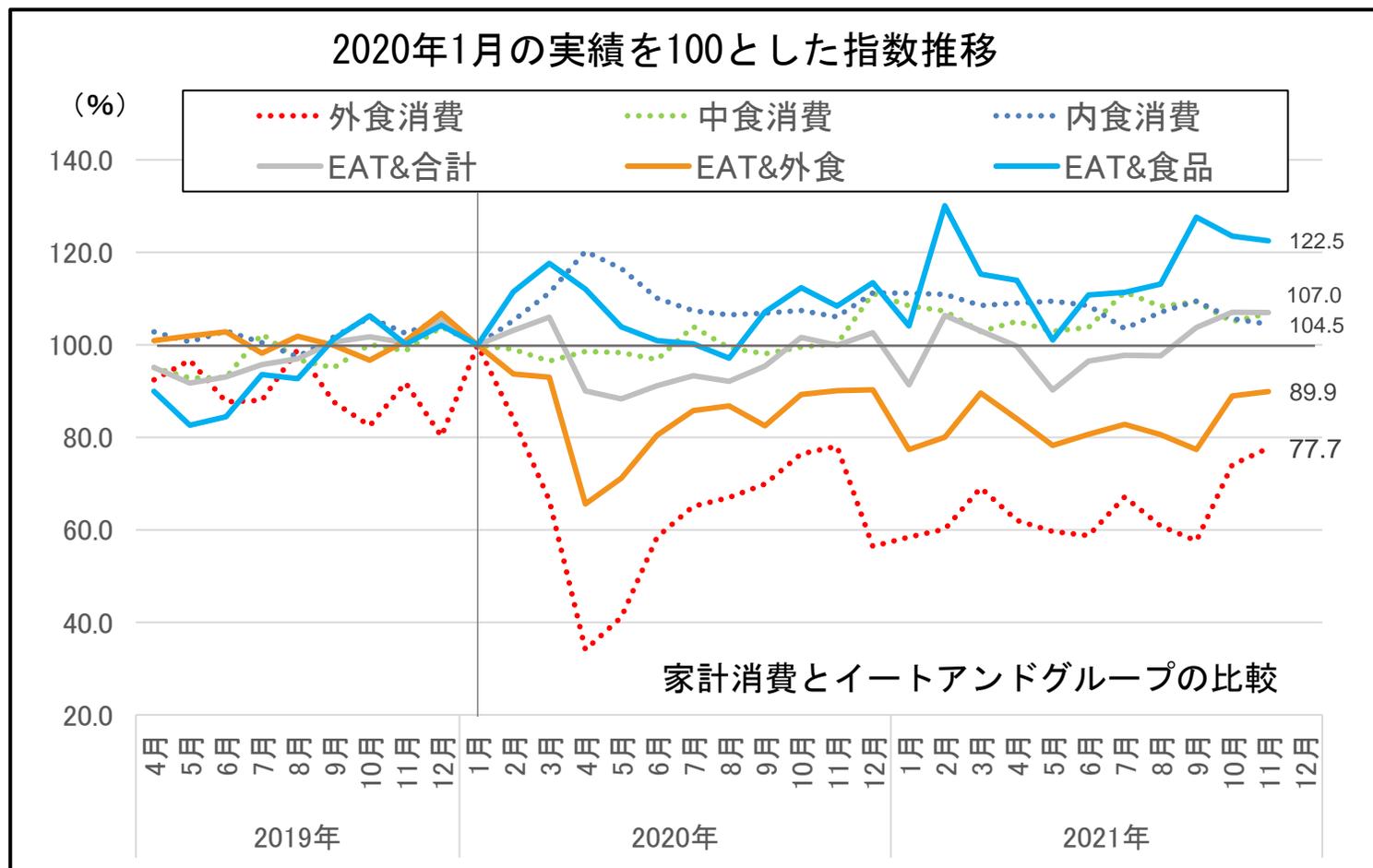
現状認識

- 食消費を牽引しているのは内食消費で、外食消費は低迷している。
- イートアンドグループの外食事業は、外食消費を上回る推移となっている。

経営を取り巻く  
環境変化

ーコロナ禍における  
食消費の変化

カテゴリ別食消費の推移（外食／中食／内食）



内食・中食は  
堅調

外食機会の  
減少

(出所:『総務省統計局 家計調査』を基に作成)

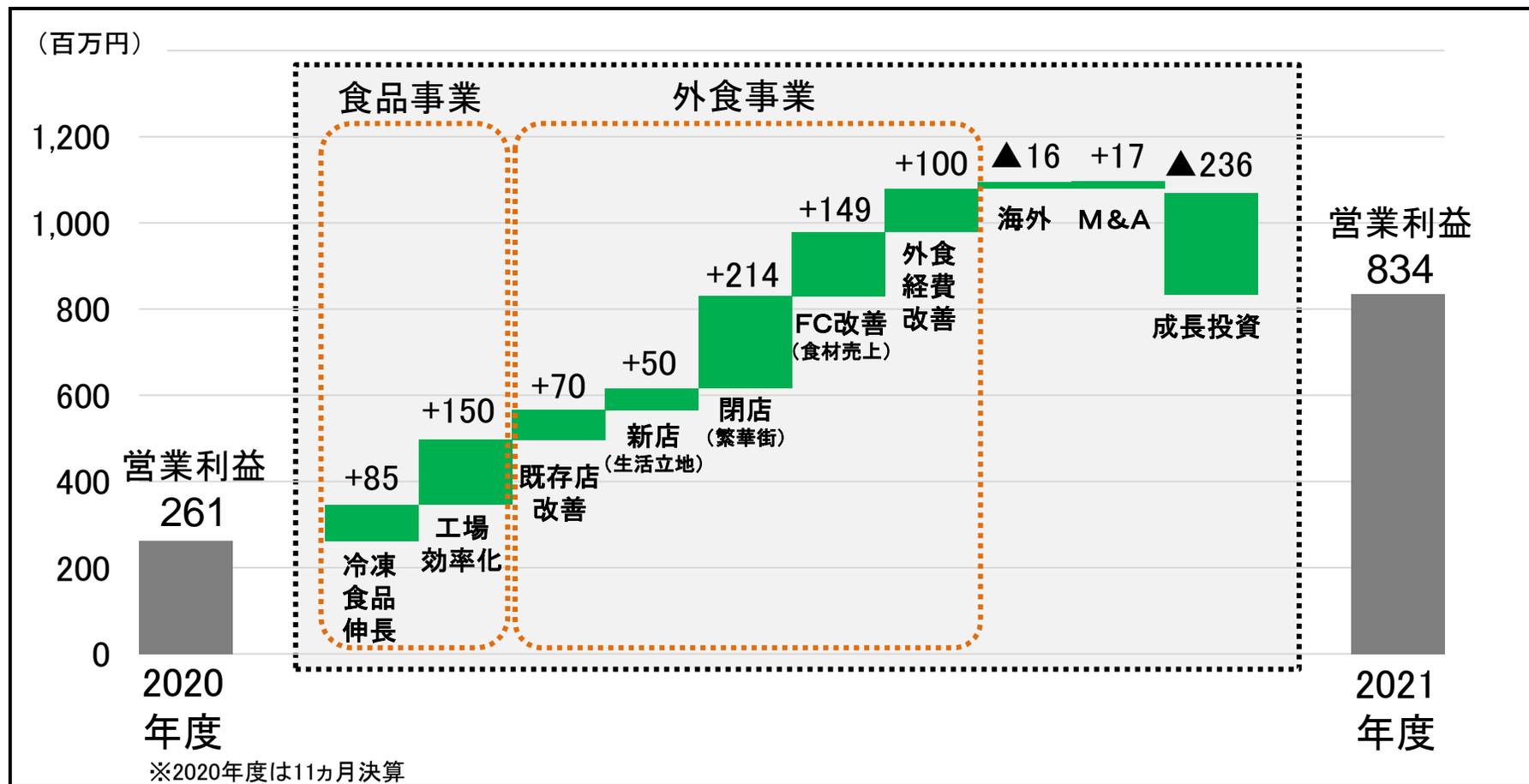
現状認識

- コロナショック直後の2020年度は、早期に財務対策（大阪オフィスビルなど不動産を売却）を講じ、外食店舗の積極的なスクラップ&ビルドを推進するとともに、内食需要伸長の中、食品事業に経営資源を集中、両輪経営の強みを活かした。
- 2020年度の下記施策による改善効果により、2021年度営業利益は回復した。

経営を取り巻く環境変化

—コロナ禍における施策と収益改革

施策による収益改善効果



## 現状認識

## 経営を取り巻く 環境変化

ーコロナ禍における  
施策と収益改革

- コロナ禍における時代の変化をいち早く捉え、イートアンドグループの強みを活かして環境変化を「リード」することで、危機を乗り越えた。

### 環境変化を「リード」

- ✓ 外食店舗のスクラップ&ビルドにいち早く着手、収益構造を改革。
- ✓ 自社工場に経営資源を集中し、生産能力を強化。
- ✓ 2020年10月にホールディングス体制に移行、環境変化に柔軟に対応。

### 需要が置き換わる、ルールと勝者が変わる

- ✓ 居酒屋から家飲みへ
- ✓ イートインからテイクアウトへ
- ✓ 繁華街から生活立地へ

### イートアンドグループの強み

- ✓ 両輪事業を持つ食品メーカー
- ✓ 現場への権限移譲、意思決定のスピード
- ✓ 「+&」の提案力で、イノベータータイプに生活課題を解決

# 目次

1. イートアンドグループの概況
2. 目指す姿
3. 現状認識
- 4. 持続的に成長する組織へ**
5. 戦略の方向性

## 持続的に成長 する組織へ

- 2021年11月に、企業理念を体系化し、新たに「パーパス」を制定した。
- 持続的な社会の実現に向けた、社会の一員としての「企業の存在目的」を浸透させる。

## パーパスの浸透

### パーパス

食を通じて、  
持続可能な社会の実現に貢献し、  
+ &の発想で、  
ワクワクする未来を生み出し続けます。

持続的に成長  
する組織へ

マテリアリティ

- 持続可能な社会と企業活動の実現に向けて、取り組むべき重要課題の優先順位を、事業への影響と社会への影響を考慮し、マテリアリティとして明確にした。



持続的に成長  
する組織へ

サステナビリティ  
の推進

- 持続可能な社会の実現に貢献するために「サステナビリティ基本方針」を策定した。
- 「事業への影響」と「社会への影響」を考慮した「マテリアリティ(重点課題)」に基づき、「環境」「社会」「ガバナンス」の3つの視点より、7つの重点テーマに取り組む。

## サステナビリティ基本方針

**Eat+&の幸せを次の世代へ。**

「地球環境」「地域社会」「人とのつながり」を大切にし、  
全てのステークホルダーの幸福につながる  
持続可能な社会の実現を目指します。

## 7つの重点取り組みテーマ

Environment 環境

食品ロス削減  
CO2削減

Social 社会

地域との共生  
ダイバーシティ  
健康経営

Governance ガバナンス

理念の浸透  
グループ経営

# 目次

1. イートアンドグループの概況
2. 目指す姿
3. 現状認識
4. 持続的に成長する組織へ
5. **戦略の方向性**

## 戦略の方向性

- 基幹となる外食事業と食品事業の、相乗効果(シナジー)による競争優位の確立。
- 両輪事業の拡大により生産量を増やし、スケールメリットを発揮する。

独自の  
ビジネスモデル両輪経営による相乗効果(シナジー)を活かした  
唯一無二の食品メーカー

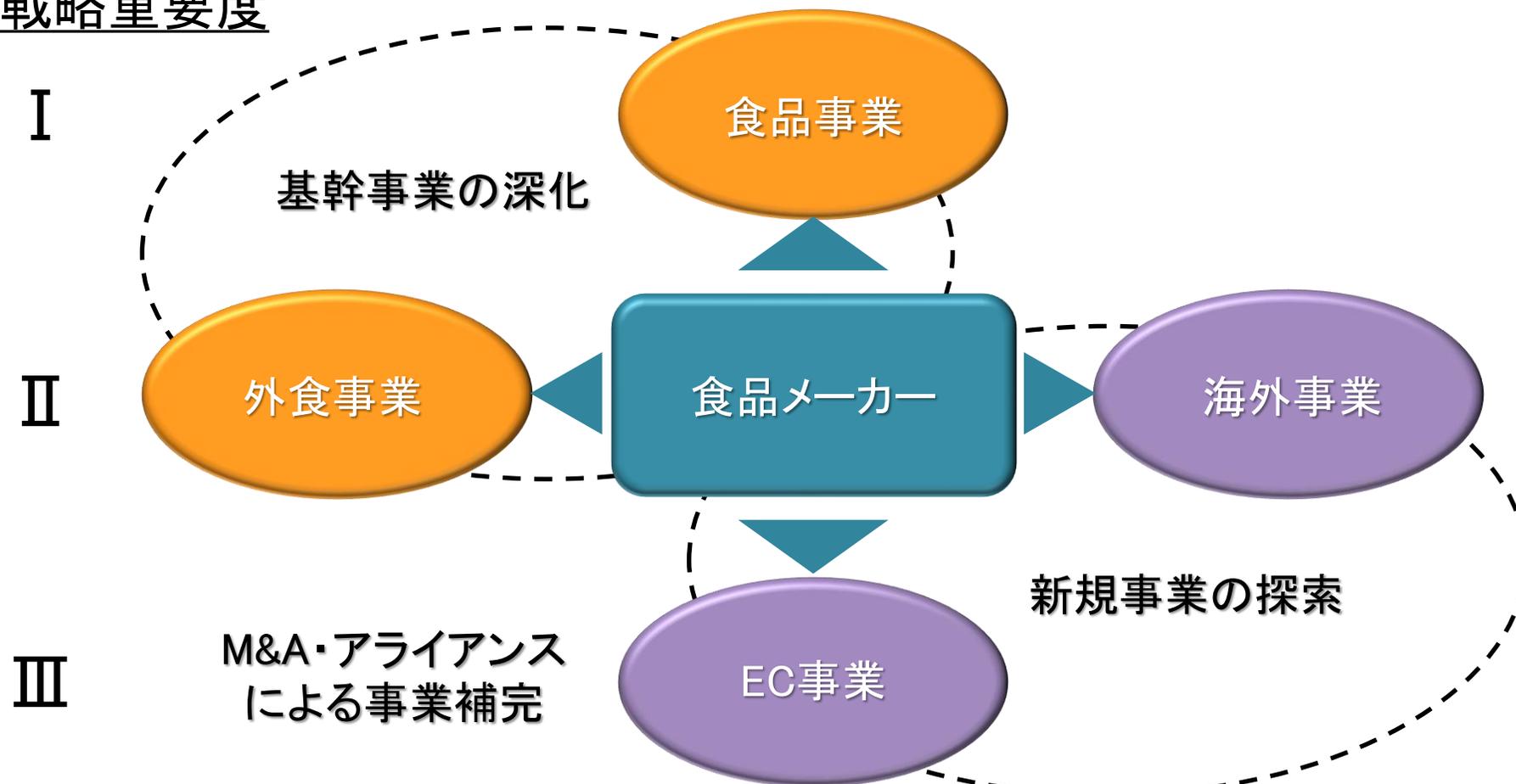
スケールメリット発揮

## 戦略の方向性

- 食品メーカーとしての生産機能をコアに、事業領域を拡張する。
- 基幹事業(食品事業と外食事業の両輪)をより深化させ、新規事業(海外事業、EC事業)を探索する。また、積極的なM&A・アライアンスにより各事業を補完する。
- 重点事業領域は、戦略重要度Ⅰ：食品事業、Ⅱ：外食事業、海外事業 Ⅲ：EC事業とする。

## 重点事業領域

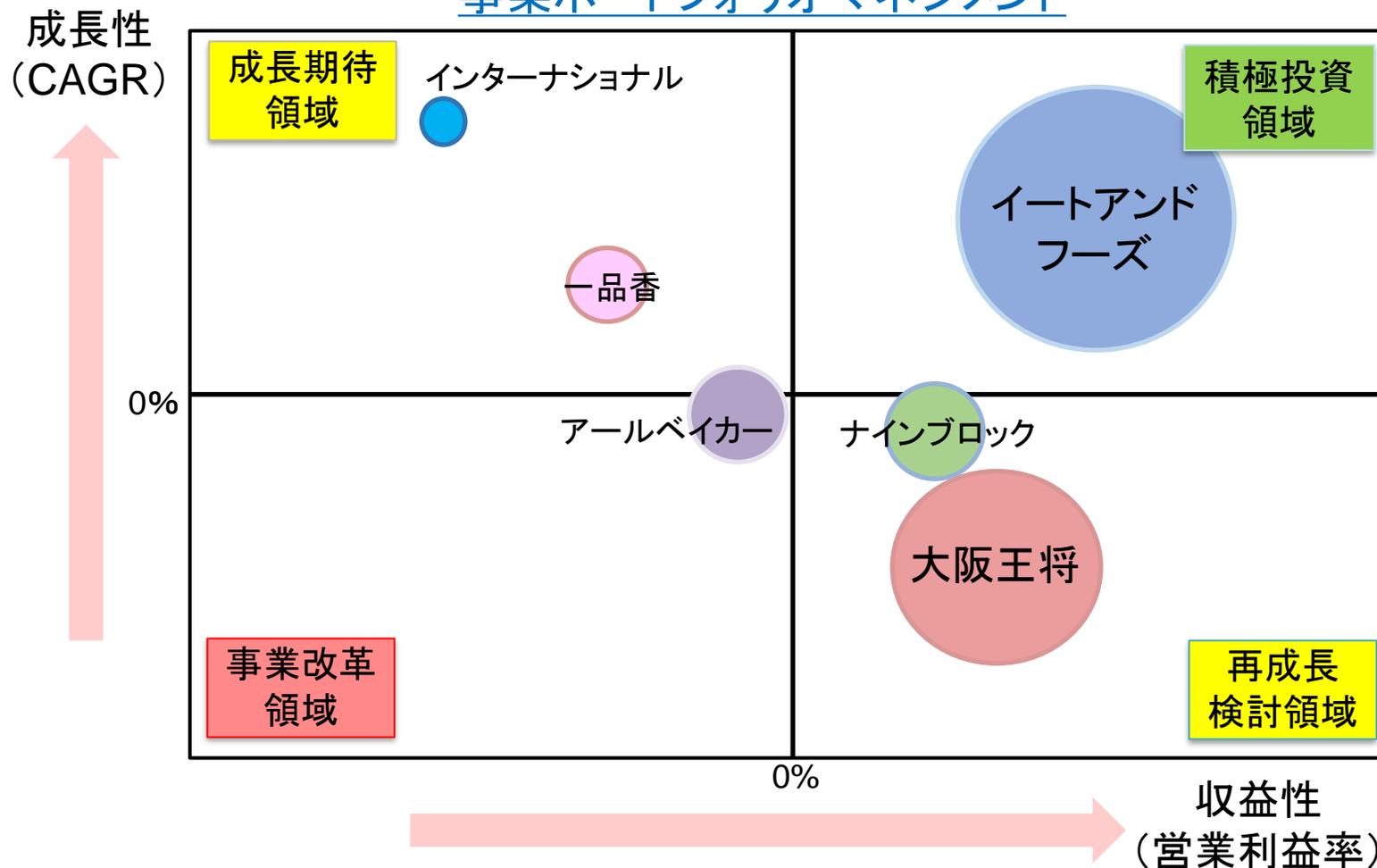
### 戦略重要度



戦略の方向性

- 事業会社単位で、CAGR(年平均売上成長率)と営業利益率の2軸で、客観的な評価基準に基づき、基幹事業の強化や次世代の柱となる事業の育成等、積極的な事業ポートフォリオマネジメントによる経営資源の機動的な見直しを行う。

事業ポートフォリオマネジメント



※2021年度実績より評価

事業ポートフォリオマネジメント

## 戦略の方向性

2024年度目標  
外食事業店舗数 650店舗  
(国内550店舗 海外100店舗)

## 外食事業の再生

基幹事業の大阪王将の出店拡大

- ✓ 関東圏限定の新フランチャイズモデルの展開。
- ✓ 生活立地を中心に厳選出店し、ドミナントを構築。
- ✓ イートインとテイクアウトのニーズに対応した「二刀流モデル」。
- ✓ 高齢化による廃業が進む中、事業承継型出店の推進。

F/L革命(生産性向上)

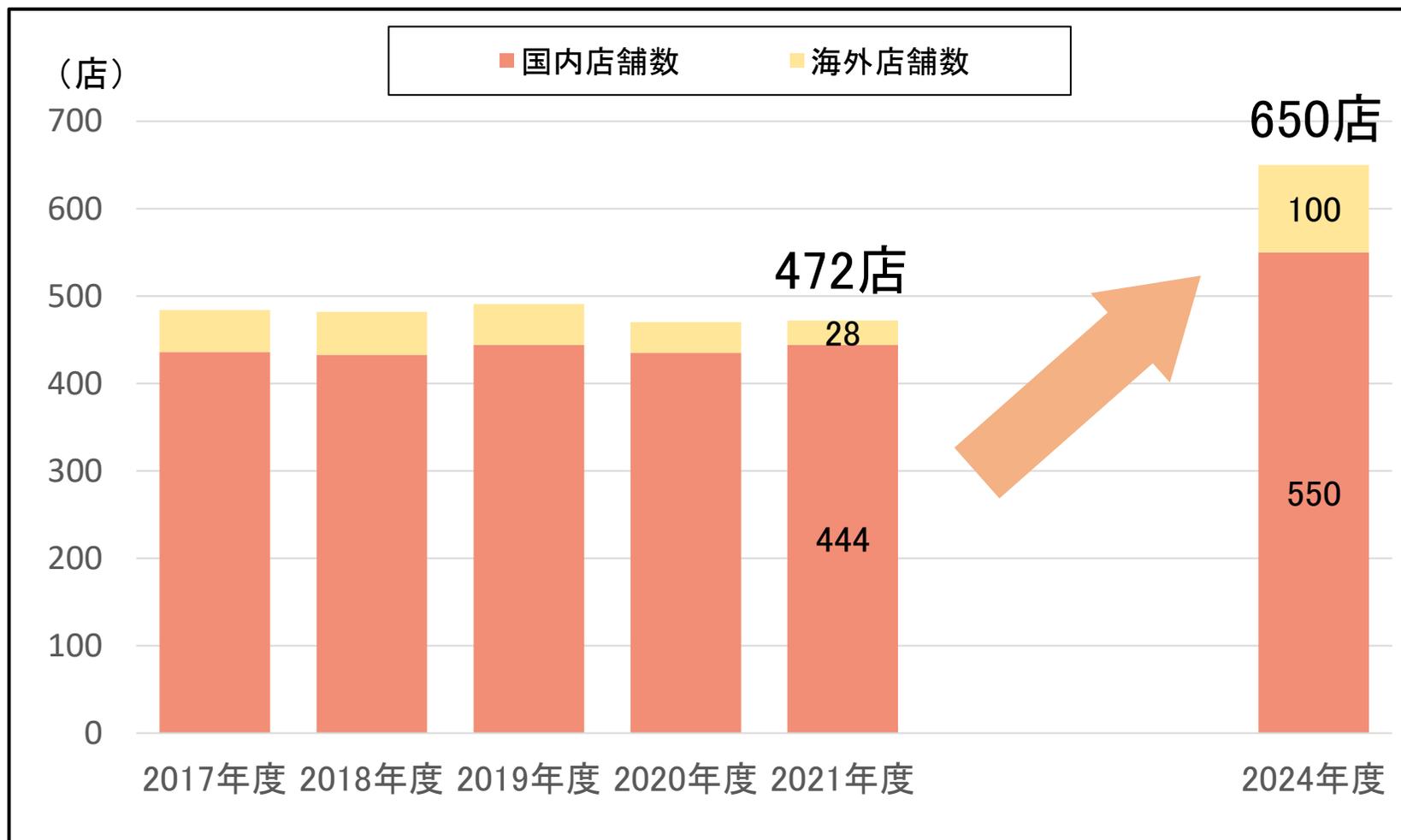
- ✓ 餃子巻きをセントラルキッチンに集約、生産性を向上。
- ✓ 食品メーカーのスケールメリットを活かした商品競争力。
- ✓ 高収益モデル F(原価)L(人件費)R(家賃)60%の実現を目指す。

## 戦略の方向性

- 外食店舗数は、基幹業態の大阪王将を中心に、グループ計650店舗(+178店)を目指す。  
国内店舗数550店(+106店) 海外店舗数100店(+72店)

## 外食事業の再生

## 外食事業店舗数推移



## 戦略の方向性

## 食品事業の拡大

## 市場成長を上回る生産

2024年度生産目標 42,000トン（2021年度比 127%）

生産能力拡大

- ✓ 関東第三工場稼働(2022年10月予定)による供給能力の拡張。
- ✓ 生産量拡大に備え、ロジスティクスを強化。
- ✓ 設備の新設と改修による、生産ラインの高速化。

スマートファクトリー化による効率化推進

- ✓ AI、IOTを活用した生産効率向上、需要予測システムの構築。
- ✓ ロボティクス等による、出荷検品作業や検査工程の自動化。

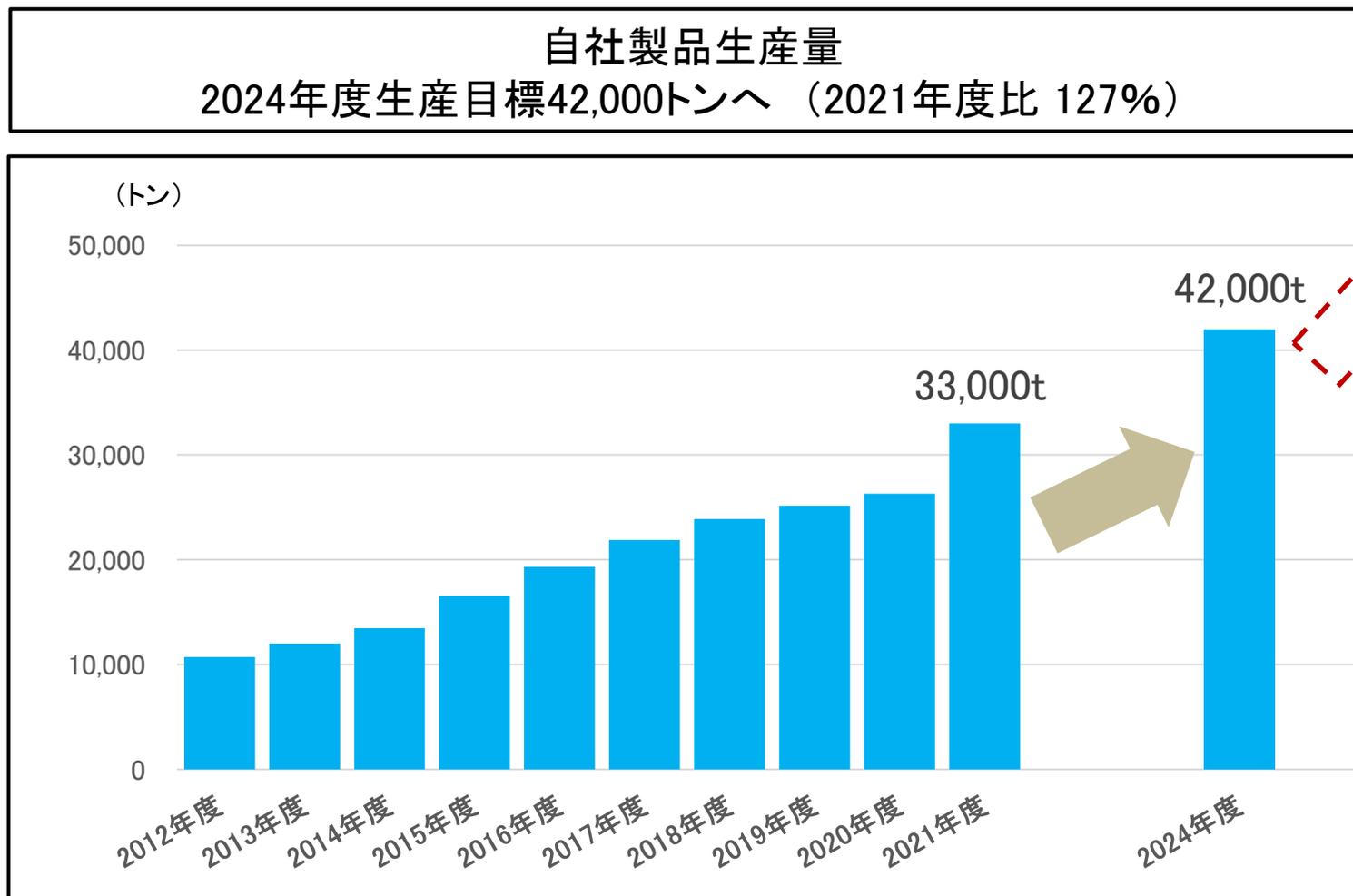
商品開発のイノベーション、R&Dの強化

- ✓ 次の柱となる商品カテゴリーの育成。
- ✓ 利便性・機能性のさらなる追求。
- ✓ 製法や栄養価など、R&D(研究開発)の推進。

## 戦略の方向性

- 冷凍餃子市場は今後も堅調な伸びが予想されており、安定拡大のための供給体制を確保。
- 関東第三工場(第一期ライン)の稼働開始により、+7,000トンの生産能力拡大。
- 関東第三工場(第二期～第四期ライン)の拡張により、さらなる増産が可能。

## 食品事業の拡大



ラインの拡張  
により更なる  
増産が可能

## 戦略の方向性

海外(アジア)事業、EC事業の基盤構築に注力  
M&A・アライアンスにより事業補完

## 新規事業の探索

海外(アジア)事業

- ✓ 海外(アジア)へ出店拡大、2024年度店舗数 100店舗を目指す。
- ✓ 中国、台湾エリアに集中し、フランチャイズ展開を推進する。

EC事業

- ✓ EC事業2024年度 年間売上高35億円(2021年度比250%)を目指す。
- ✓ リアル店舗とECを融合した「外食EC」モデルを構築する。

M&A・アライアンス

- ✓ 新規事業の獲得、ブランドの多角化等による事業シナジーを追求する。
- ✓ 経営人材、技術ノウハウを獲得する。

戦略の方向性

成長の  
ロードマップ

- 長期ビジョンを見据えた持続的成長の礎を築く3カ年と位置付け、下記を実行し、2024年度の経営目標達成を目指す。

|             | 2022年度                    | 2023年度                     | 2024年度 |
|-------------|---------------------------|----------------------------|--------|
| 持続的な成長基盤の構築 | パーパスの浸透による価値観の共有          |                            |        |
|             | サステナビリティの推進(7つの重点取り組みテーマ) |                            |        |
|             | グループ経営体制の強化               |                            |        |
|             | システム構想立案                  | IT投資(ERPシステム)              |        |
| 外食事業の再生     | 生活立地への厳選出店                |                            |        |
|             | 新FCモデルの構築                 | 新FCモデルの展開                  |        |
|             | セントラルキッチン展開               | 高収益モデル確立(FLR 60%の実現)       |        |
|             |                           | 仕入購買機能強化                   |        |
| 食品事業の拡大     | 関東第三工場稼働                  | 新ライン増設                     |        |
|             | AI・ロボット化・IOTによる生産ラインの高効率化 |                            |        |
|             | 商品開発体制構築                  | 商品開発のイノベーション R&Dの強化        |        |
| 新規事業の探索     | 海外展開モデルの構築                | 海外(アジア)出店拡大<br>冷凍食品販売の検討着手 |        |
|             | EC事業基盤構築                  | EC事業拡大(プラットフォーム+リアル店舗モデル)  |        |
|             | M&A・アライアンスの推進             |                            |        |

# 添付資料

## 添付資料

## 業績推移

## 2017～2021年度実績推移

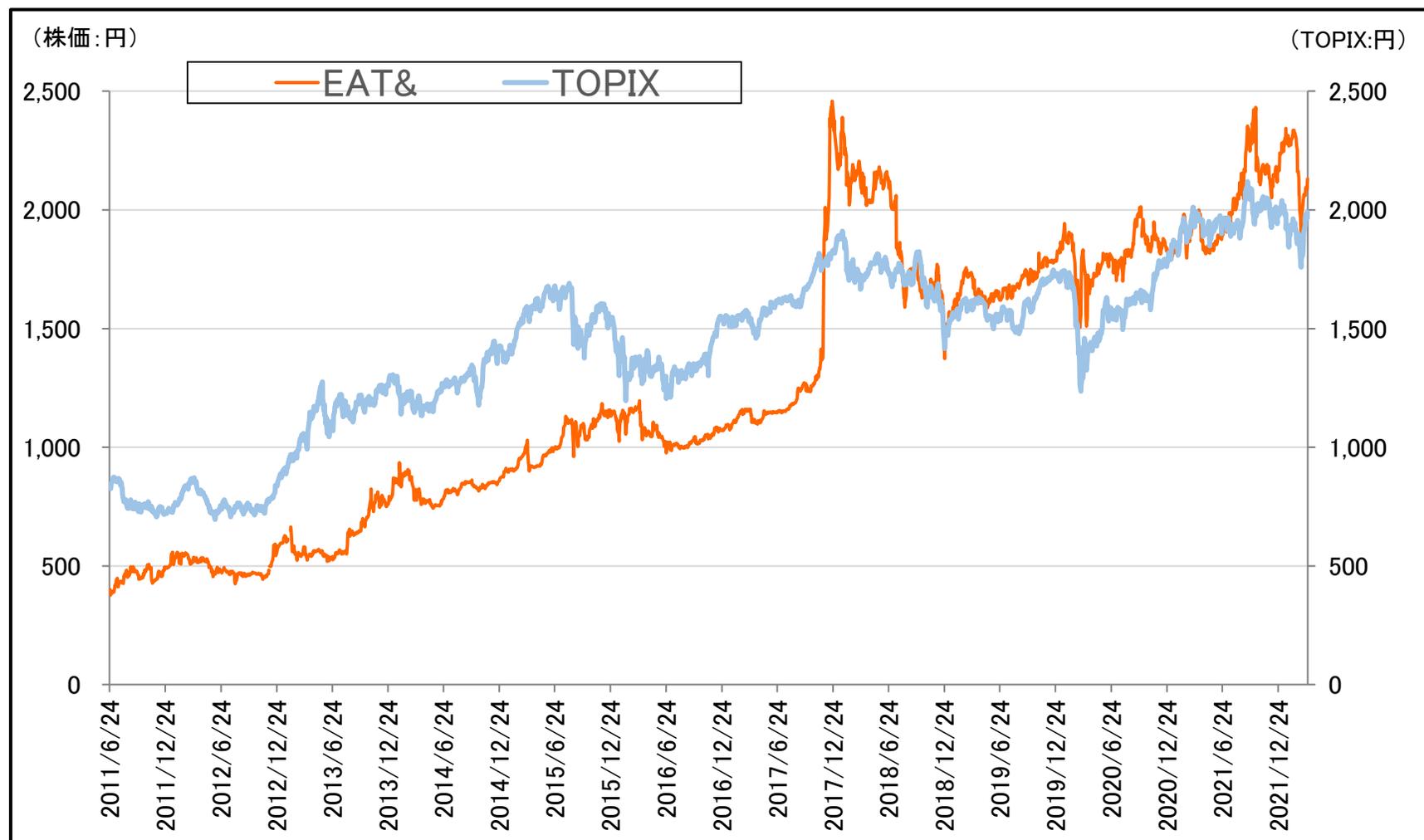
|             | 2017<br>年度 | 2018<br>年度 | 2019<br>年度 | 2020<br>年度 | 2021<br>年度 | 2024年度<br>目標 |
|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| 売上高 (百万円)   | 28,166     | 29,164     | 30,361     | 25,964     | 30,881     | 50,000       |
| 営業利益額 (百万円) | 770        | 834        | 810        | 261        | 834        | 2,500        |
| 営業利益率 (%)   | 2.7        | 2.9        | 2.7        | 1.0        | 2.7        | 5.0          |
| ROE (%)     | 4.6        | 5.6        | 4.7        | -2.8       | 10.4       | 8.0          |
| EPS (円)     | 24.27      | 34.57      | 33.56      | -19.91     | 76.16      | 100.00       |
| 店舗数／国内 (店)  | 436        | 433        | 444        | 435        | 444        | 550          |
| 店舗数／海外 (店)  | 48         | 49         | 47         | 35         | 28         | 100          |
| 店舗数／合計 (店)  | 484        | 482        | 491        | 470        | 472        | 650          |

※2020年度は11ヵ月決算

## 添付資料

- 株価は、上昇基調にあり、市場からは一定の期待感がある。
- 時価総額は向上。コロナショックの後も着実に回復している。

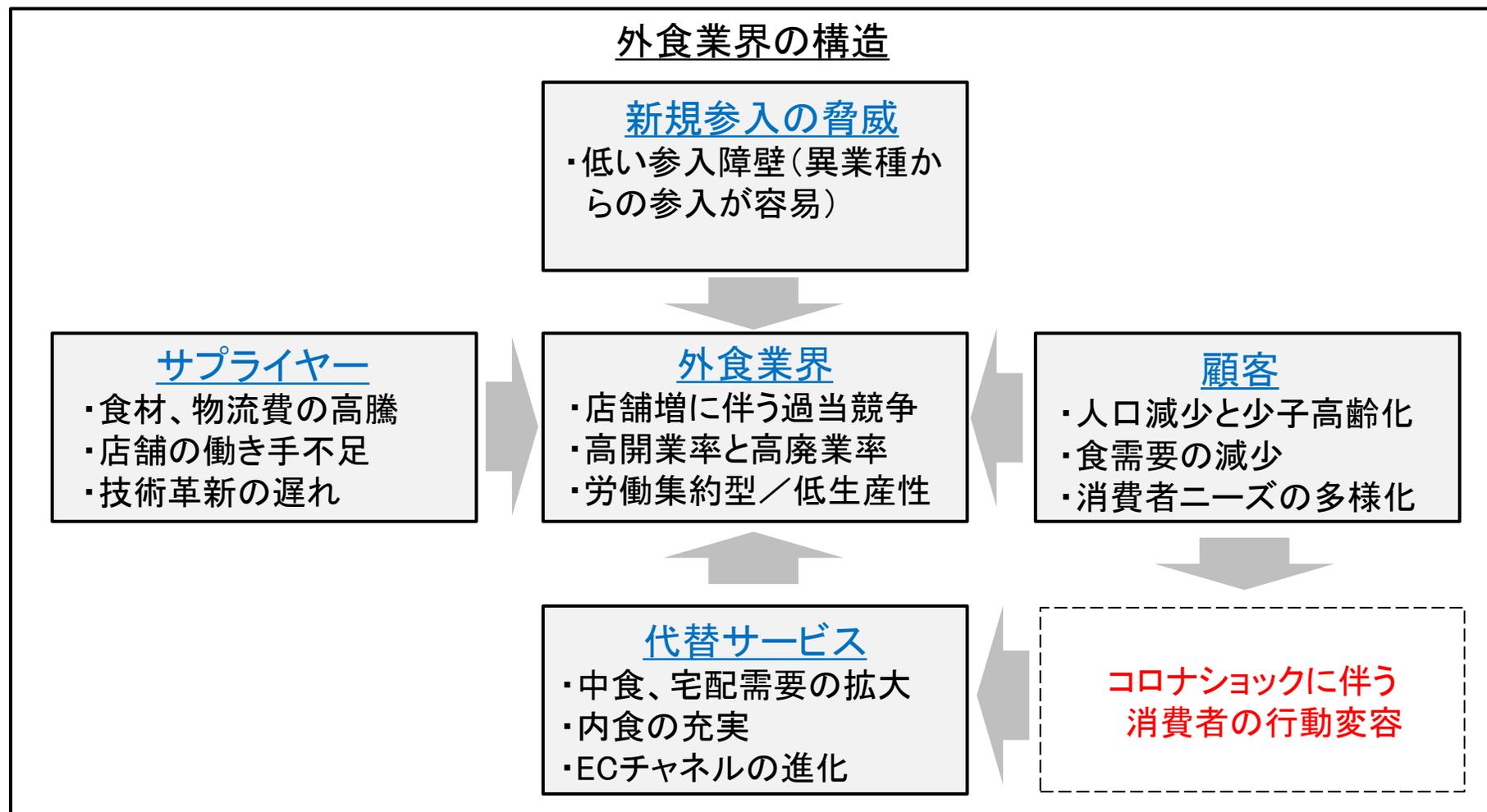
## 株価推移



## 添付資料

- 日本の外食市場は、コロナ禍が一段落するタイミングで短期的には外食需要の強い戻りは期待されるものの、コロナ以前より構造的課題を抱えており、中長期的には市場規模の縮小は避けられないことが想定される。

## 外食事業が抱える構造的課題

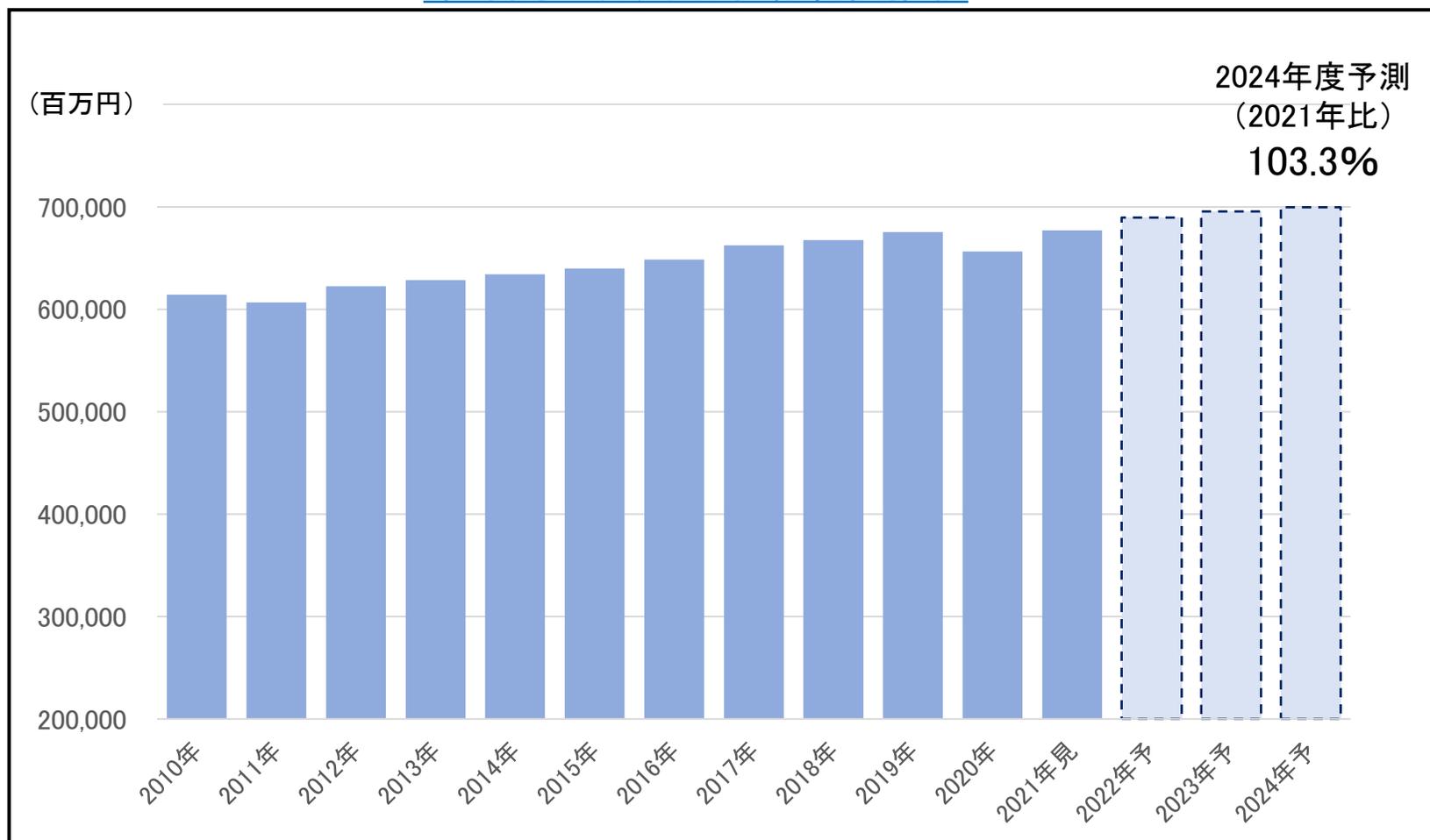


## 添付資料

冷凍調理済食品  
市場の動向

- 冷凍調理済食品市場は、業務用がコロナ禍で落ち込んだ後、堅調に推移。
- 2024年度の冷凍調理済食品市場規模(予測)は、約7,000億円(2021年比 103.3%)。

## 冷凍調理済食品市場規模推移



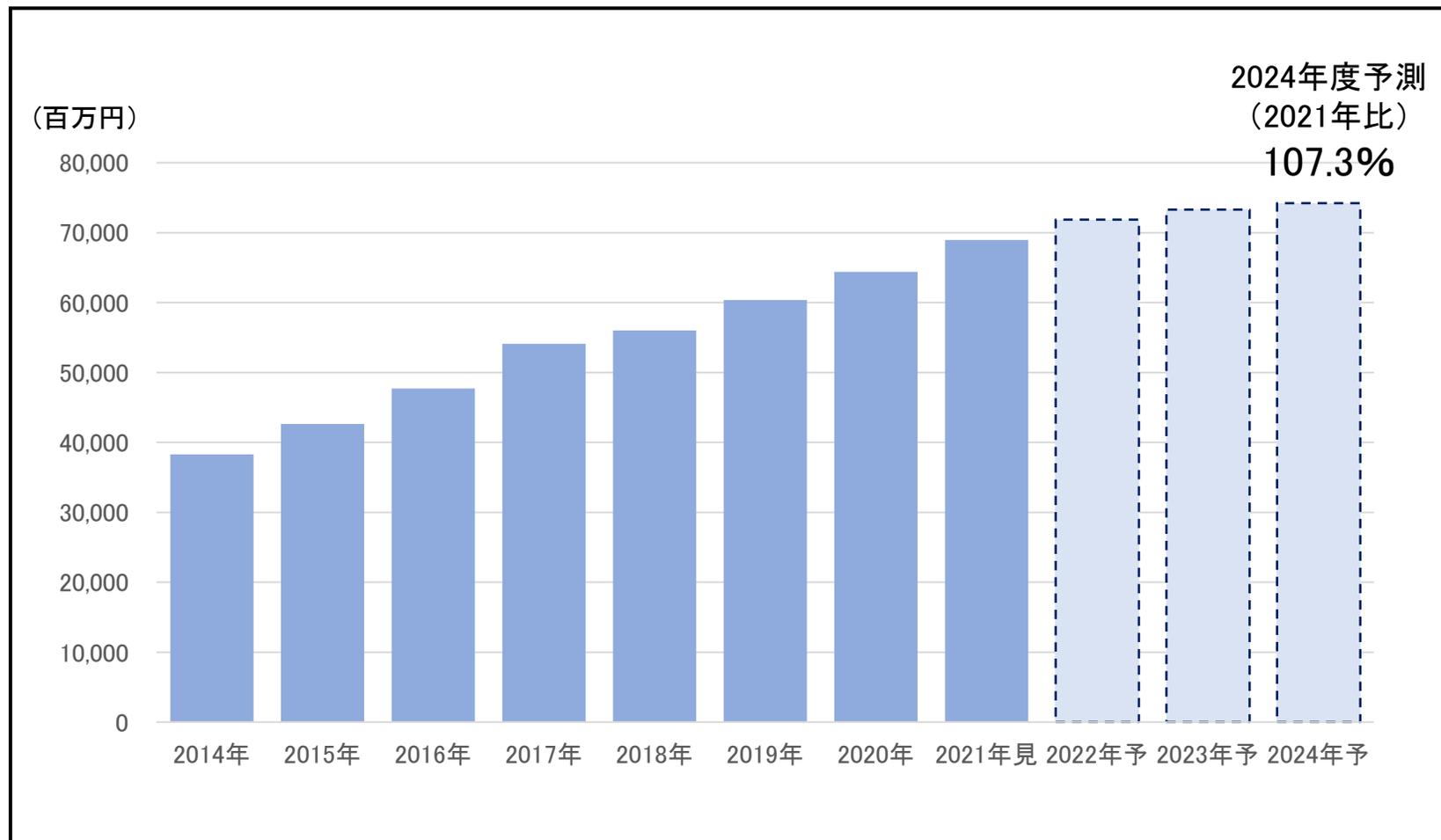
(出所;富士経済『食品マーケティング便覧2022』)

## 添付資料

冷凍餃子市場  
の動向

- 冷凍餃子市場は、コロナ禍で新規ユーザーが増え、今後も堅調な伸長が期待される。
- 2024年度の冷凍餃子市場規模(予測)は、742億円(2021年比 107.3%)。

## 冷凍餃子市場規模推移



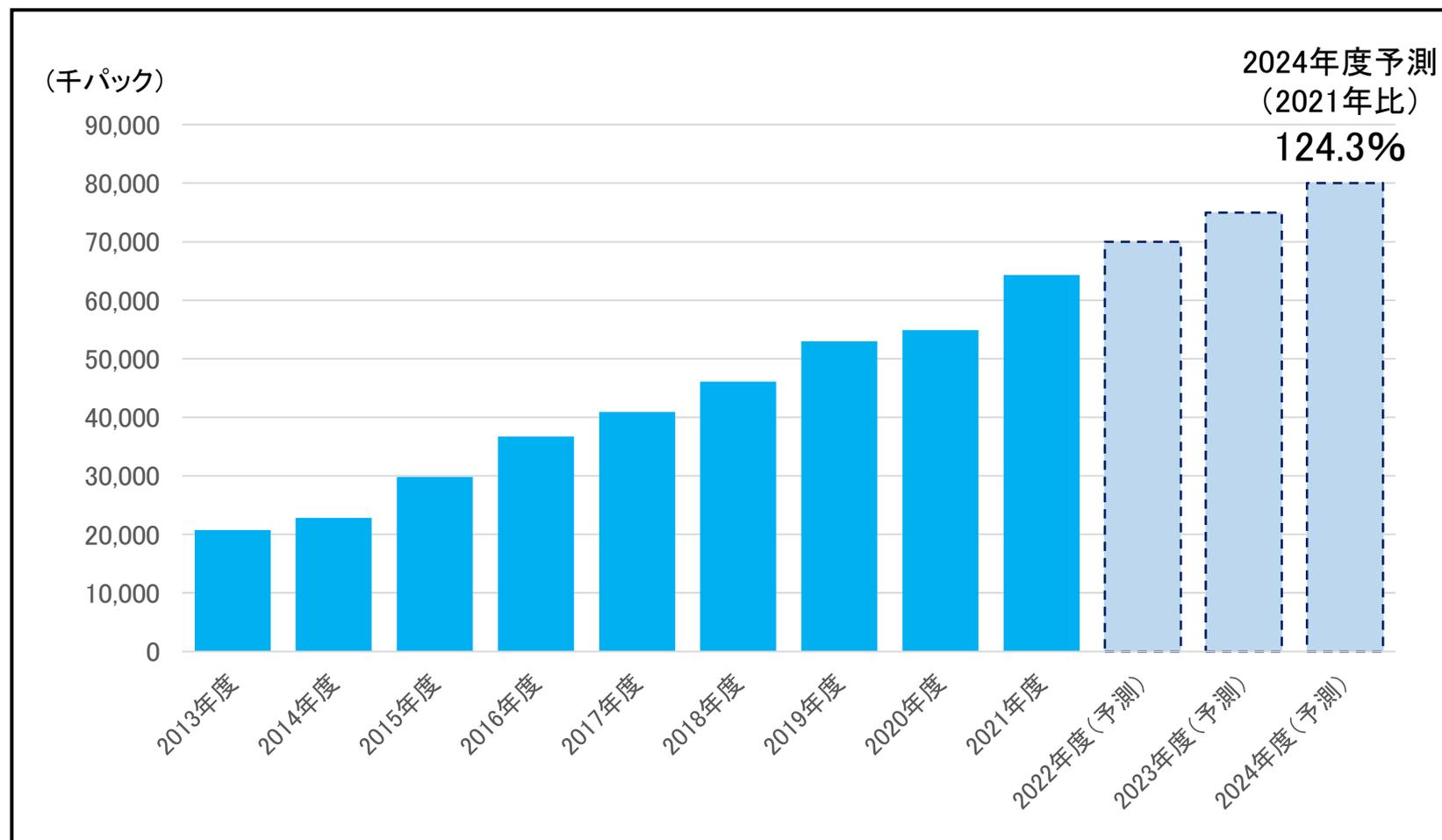
(出所;富士経済『食品マーケティング便覧2022』)

## 添付資料

大阪王将  
羽根つき餃子の伸長

- 主力商品である「大阪王将羽根つき餃子シリーズ」は、市場拡大を上回る伸びで、堅調に伸長している。

大阪王将羽根つき餃子 売上パック数



2022年2月末日現在

|           |  |
|-----------|--|
| 社名        | ➤ 株式会社 イートアンドホールディングス                    |
| 英語名       | ➤ EAT&HOLDINGS Co.,Ltd                   |
| 東京ヘッドオフィス | ➤ 東京都品川区東品川4-12-8 品川シーサイドイーストタワー15階      |
| 大阪オフィス    | ➤ 大阪市淀川区宮原3-3-34 新大阪DOIビル 3F             |
| 設立年月      | ➤ 1977年8月                                |
| 資本金       | ➤ 20億1,637万円                             |
| 発行済株式総数   | ➤ 10,158,190株                            |
| 決算期       | ➤ 2月末日                                   |
| 代表者       | ➤ 代表取締役会長 CEO 文野 直樹                      |
| 従業員数      | ➤ 1,421名【グループ社員・パートアルバイト(8h換算)】          |
| 業種        | ➤ 飲食店経営および食品販売                           |
| 営業店舗数     | ➤ 472店舗（国内直営店 100店舗、国内加盟店 344店舗、海外 28店舗） |

## 本書に関する注意事項

- ◆ 本書には、当社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定が必ずしも正確であるという保証はありません。様々な要因により、実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。
- ◆ 別段の記載がない限り、本書に記載されている財務データは日本において一般に認められている会計原則に従って表示されています。当社は、将来の事象などの発生にかかわらず、既に行っております今後の見通しに関する発表等につき、開示規則により求められる場合を除き、必ずしも修正するとは限りません。
- ◆ 当社以外の会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。
- ◆ 本書は、いかなる有価証券の取得の申込みの勧誘、売付けの申込み又は買付けの申込みの勧誘（以下「勧誘行為」という。）を構成するものでも、勧誘行為を行うためのものでもなく、いかなる契約、義務の根拠となり得るものでもありません。投資に関する決定は、閲覧者ご自身の判断と責任で行われますようお願いいたします。

株式会社イートアンドホールディングス  
経営管理本部  
経営戦略部