



2026年3月23日

各位

会社名 KOZOホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 森下 将典
(コード番号：9973 STANDARD)
問合せ先 取締役管理本部長 毛利 謙久
(TEL. 03-4586-1122)

新・中期経営計画（FY2026-FY2028）策定に関するお知らせ

当社はこの度、2028年12月期を最終年度とする、新・中期経営計画（FY2026-FY2028）を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 対象期間

2026年12月期 – 2028年12月期

2. 新・中期経営計画（FY2026-FY2028）の概要

(1) 新・中期経営計画のコンセプト

当社グループの事業ポートフォリオにおける、「4つの事業フェーズ」の推進及び、KOZOホールディングスを主体とする「4つの経営機能の強化」による、複合的成長戦略を基本方針としております。

この「4×4」の相乗効果を企図する戦略フレームのコンセプトを、「**NEXUS 4×4**」と称し、各機能が有機的に繋がり（NEXUS）、互いに強化し合うことで、本格的な再成長フェーズへの移行を果たします。

(2) “NEXUS 4×4”における各事業フェーズ及び強化対象とする経営機能

■ 4つの事業フェーズ

1. 基幹（CORE）事業
2. 成長（GROWTH）事業
3. 海外（GLOBAL）事業
4. 新規（NEW）事業

■ 4つの経営機能

1. デジタル強化
2. オペレーション強化
3. マーケティング強化
4. サステナビリティ強化

上記に定義した項目により 16 の交点すべてに戦略的意図を持ち、複合的な成長戦略を推進してまいります。

3. 新・中期経営計画の連結数値目標

	2026年12月期 (中期経営計画1年目)	2027年12月期 (中期経営計画2年目)	2028年12月期 (中期経営計画3年目)
連結売上高	20,500百万円	23,000百万円	25,250百万円
連結営業利益	102百万円	270百万円	505百万円
(営業利益率)	0.5%	1.2%	2.0%
連結経常利益	102百万円	270百万円	505百万円
(営業利益率)	0.5%	1.2%	2.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	52百万円	210百万円	400百万円
(純利益率)	0.2%	0.9%	1.5%

4. 添付資料

新・中期経営計画の詳細については、添付資料をご参照ください。

以 上

Medium-Term Management Plan

新・中期経営計画 FY2026-FY2028

“**NEXUS 4×4**”

| KOZOホールディングス株式会社

TABLE OF

CONTENTS

目次

中期経営計画
FY2026-FY2028

01

新 中期経営計画(FY2026-2028) Executive Summary

02

前 中期経営計画(FY2023-2025)からのマイルストーン

03

新 中期経営計画(FY2026-2028)計画概要

04

4つの事業フェーズ 及び 4つの経営機能の概要

05

4つの事業フェーズ 計画値 及び KPI

コンテンツエリア / Content

“NEXUS 4×4”

コンセプト概要

「NEXUS 4×4」とは、異なる『4つの事業フェーズ』と、『4つの経営機能』が、有機的に繋がり(NEXUS)、互いを強化し合う戦略フレームをイメージしています。縦軸に「事業フェーズ」、横軸に「経営機能」を掛け合わせ、16の交点すべてに戦略的意図を持たせ、複合的な成長戦略を描きます。

2つの戦略的方向性

1 4つの事業フェーズ

4つの事業フェーズには、基幹(CORE)、成長(GROWTH)、海外(GLOBAL)、新規(NEW)の4区分を設定しています。

2 4つの経営機能

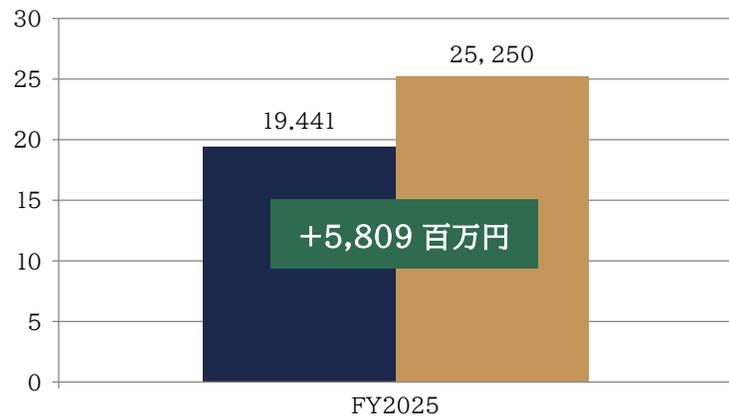
4つの経営機能は、Digital, Operations, Marketing, Sustainabilityを設定し、4つの事業フェーズと有機的に結びつき、事業を強化します。

新 中期経営計画(FY2026 – FY2028) Executive Summary

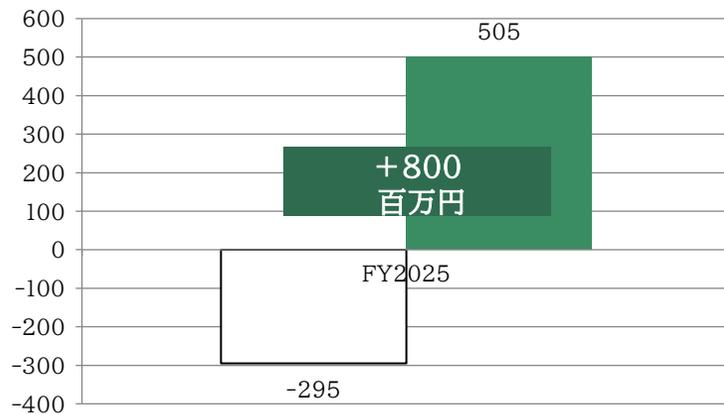
財務指標 FY2025(実績) → FY2028(目標)

FY 2025 to FY 2028	指標	単位	FY2025(実績)	FY2028(目標)	対比(差)	成長率 / 備考
	売上高	百万円	19,441	25,250	+5,809	+29.9%
営業利益	百万円	▲295	+505	+805	黒字転換	
営業利益率	%	—	2.00%	+2.00pt	—	
EBITDA	百万円	▲151	+757	+908	黒字転換	
経常利益	百万円	▲302	+505	+807	黒字転換	
経常利益率	%	—	2.00%	+2.00pt	—	

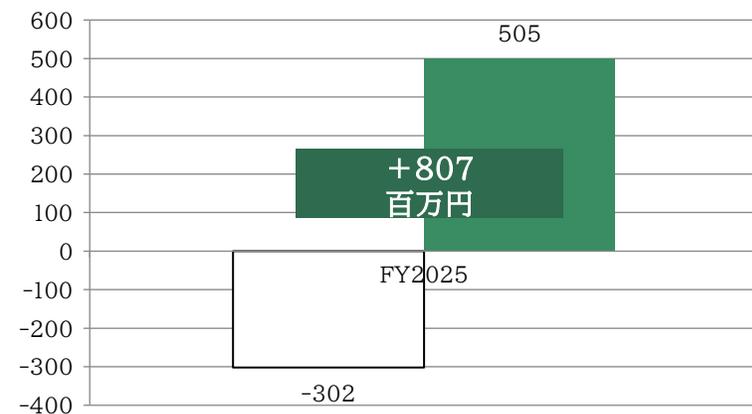
売上高(百万円)



営業利益(百万円)



経常利益(百万円)



売上高はFY2025より5,809百万円(29.9%)成長を目指す。

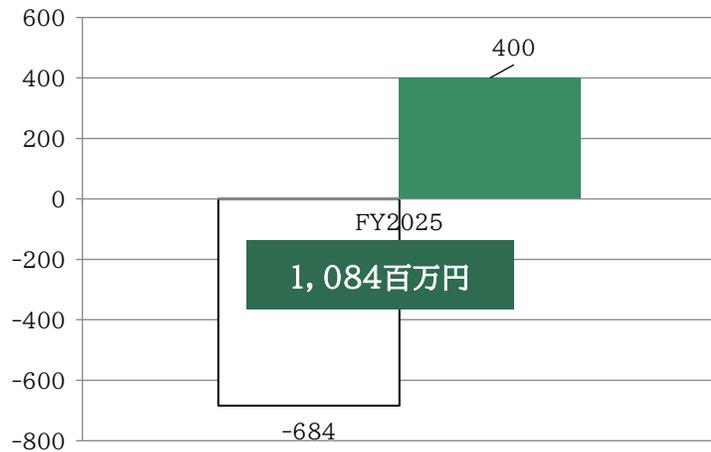
営業利益 FY2025 ▲295百万円 → FY2026 → +105百万円 → FY2028 + 50百万円の早期黒字転換、増益を目指す。

新 中期経営計画(FY2026 – FY2028) Executive Summary

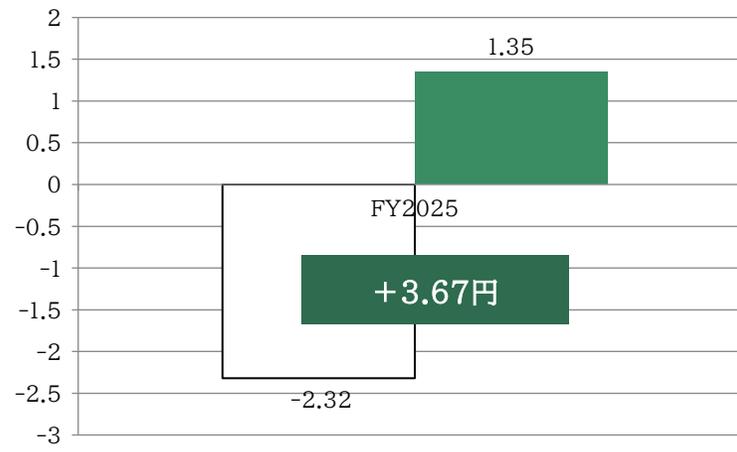
財務・店舗指標 FY2025(実績)→ FY2028(目標)

FY 2025 To FY 2028	指標	単位	FY2025(実績)	FY2028(目標)	対比(差)	成長率 / 備考
	純利益	百万円	▲684	+400	+1,084	黒字転換
純利益率	%	—	1.58%	+1.58pt	—	
一株純利益	円	▲2.32	+1.35	+3.67	黒字転換	
拠点数	店	515	605	+90拠点	+17.5%	
純増拠点数	店	基準	+90店	3年間合計		

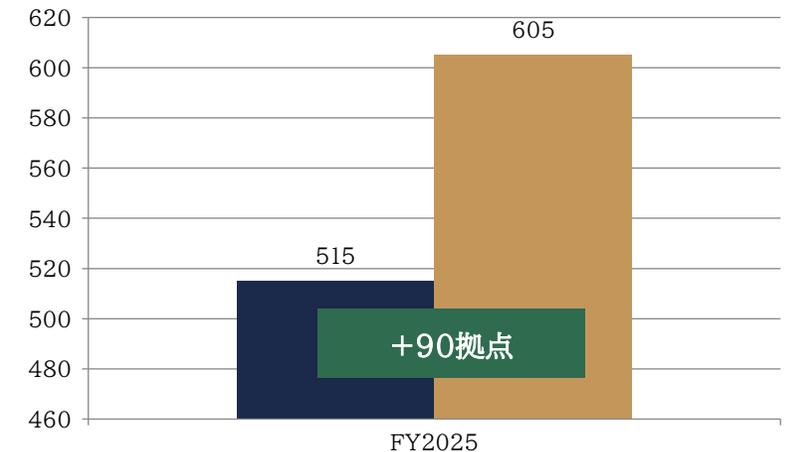
純利益(百万円)



一株純利益(円)



拠点数(拠点)



純利益は+1,084百万円の400百万円の創出を目指す。(※ 一株純利益については、2025年12月期時点の株式数をもとに算定)
 拠点数に関しては、FY2025年(515拠点)を底に、再度出店フェーズへ移行する。(90拠点増)

SECTION 01

前 中期経営計画 (FY2023-2025)

FY2023 - 2025の取り組みと成果、課題の振り返り、
次なる成長フェーズへの土台整理

KOZOホールディングス株式会社

業績振り返り FY2023-2025 売上高・営業利益 セグメント別実績

売上高(百万円)

セグメント	FY2023年度			FY2024年度			FY2025年度		
	計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異
小売事業	4,191	4,171	▲20	4,250	4,467	+217	4,310	4,559	+249
飲食事業	4,204	4,278	+74	4,660	5,344	+684	5,100	6,179	+1,079
流通事業	1,215	5,665	+4,450	1,330	10,387	+9,057	1,460	10,317	+8,857
その他 ※	0	▲1,060	▲1,060	0	▲2,087	▲2,087	0	▲1,614	▲1,614
合計	9,610	13,054	+3,444	10,240	18,110	+7,870	10,870	19,441	+8,571

※ その他は、連結内売上高の控除及び、KOZOホールディングス単体のMD等売上高となります。

売上高 計画差異 概況

FY2025における、中期経営計画に対する計画差は+8,571百万円(実績値 19,441百万円)となりました。その主要な要因は下記となります。

[小売事業]

- 既存店の売上高が対前年比にして緩やかに上昇傾向。
- FY2024より不採算店の一部閉鎖を推進も、同年 FC20店舗の直営化により売上高増加。

[飲食事業]

- FY2024に海外事業会社(北米)の連結子会社化により売上高増加。
- FY2025にTacoBell店舗のマーケティング奏功により、前年比売上高が120%水準に。

[流通事業]

- フードデリバリー事業は、多店舗展開方針からの転換且つ、不採算店の閉鎖により減収推移。
- FY2023に流通事業の東洋商事・モリヨシの連結子会社化により売上高増加。

営業利益(百万円)

セグメント	FY2023年度			FY2024年度			FY2025年度		
	計画	実績	差異	計画	実績	差異	計画	実績	差異
小売事業	▲27	▲156	▲129	▲10	▲206	▲196	3	▲111	▲114
飲食事業	91	5	▲86	86	▲87	▲173	140	▲60	▲200
流通事業	▲32	▲86	▲54	▲13	▲134	▲121	2	▲98	▲100
その他 ※	0	0	+0	0	0	+0	0	▲27	▲27
合計	32	▲237	▲269	63	▲427	▲490	145	▲296	▲441

※ その他は、連結内売上高の控除及び、KOZOホールディングス単体の損失となります。

営業利益(セグメント利益) 計画差異 概況

FY2025における、中期経営計画に対する計画差は▲441百万円(実績値 ▲296百万円)となりました。その主要な要因は下記となります。

[小売事業]

- 海産物、米等の原価高騰及び、人材確保を含む人件比率の上昇により、計画に対してFL比率が低下。

[飲食事業]

- 国内ブランドに関しては、安定して収益を計上も、欧州圏の海外事業会社の収益改善に時間を要する。
- FY2024に連結子会社とした北米事業会社において、収益性がのれんと比較し低位で推移。

[流通事業]

- FY2023に連結子会社とした、東洋商事・モリヨシにおいて、原材料の高騰による収益性の低下。
- フードデリバリー事業の競争激化による店舗収益性の低下。

1. 「3事業セグメント」の改善と成長(国内)



Retail

小売事業

● リプレイス出店を踏まえた不採算店閉鎖

損失因子改善

- ➔ 店舗の再出店(リプレイス)を踏まえ、商圈の変化 / 店舗老朽化 等により、採算性の低下した店舗の閉鎖を行うことで、事業構造の整理を完了。

● ドミナント戦略の開始

収益効率改善

- ➔ 2024年度に近畿・中国地方のFC加盟店 20店舗を直営化。収益効率改善を図るためのドミナント戦略を開始、西日本の直営化に伴う、物流効率の改善を図る。



Restaurant

飲食事業

● マルチブランド出店推進

成長因子

- ➔ 期間中出店店舗 15店舗(仮)実施
計画未達も、着実な成長因子として寄与。

● TacoBellの収益化 / 出店推進

成長因子

- ➔ メキシカン・ファストフード「TacoBell」のマーケティング戦略の奏功による収益化
新規出店も収益増に寄与。

● デリバリーFC縮小

収益効率改善

- ➔ ゴーストレストランを取巻くフード・デリバリー市場の変化に伴い、店舗収益性を重視したFC店の縮小を図る。



Delivery

デリバリー事業 (現 流通事業)

● 流通機能の強化

成長因子

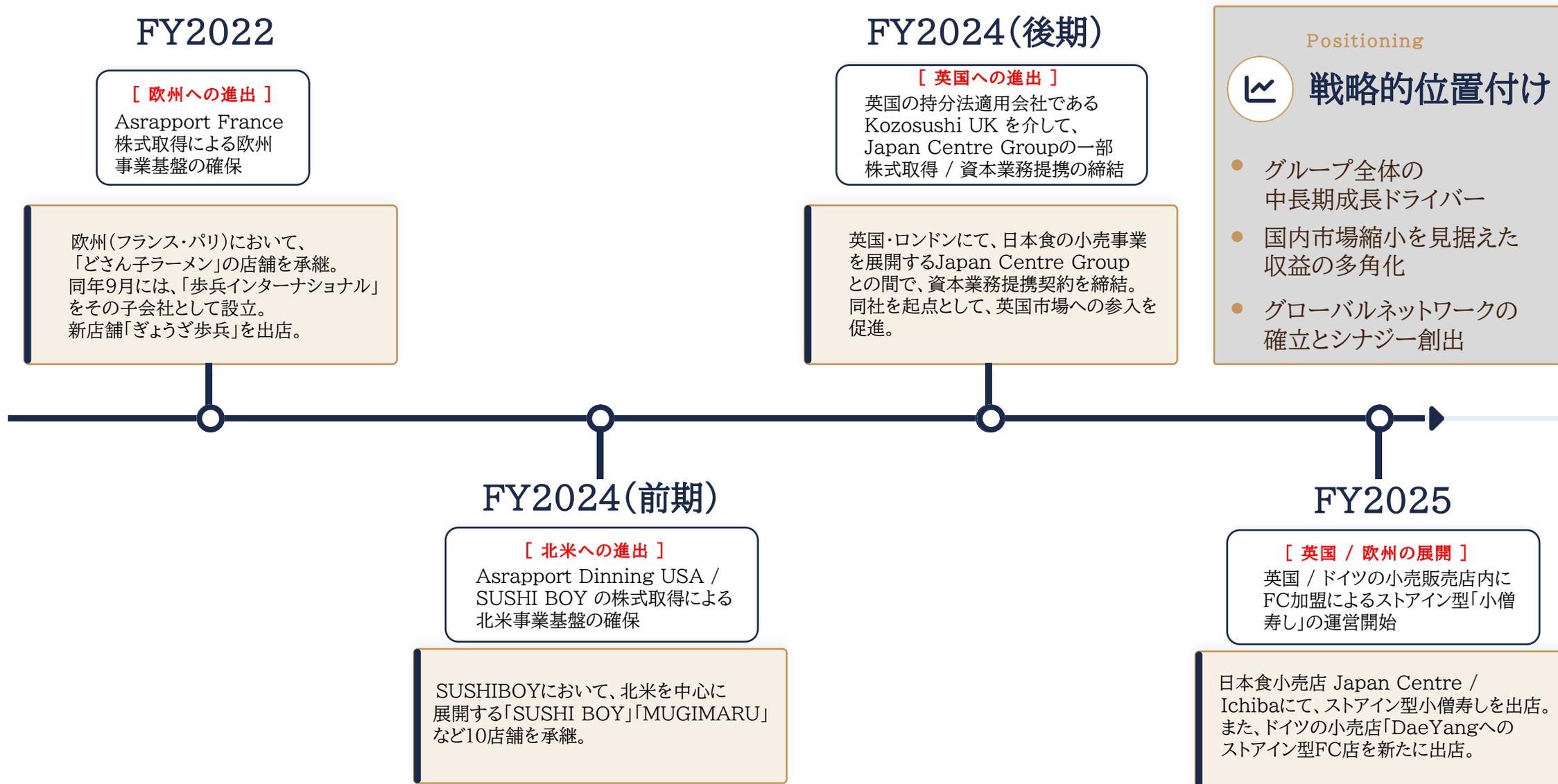
- ➔ 東洋商事 / モリヨンを連結子会社とすることで、グループインフラ機能を強化。

● SaaS型デリバリーPF提供開始

成長因子

- ➔ 多店舗展開方針の転換により、新たな収益分野として、SaaS型デリバリー・プラットフォームの「Delix(デリックス)」の提供を開始。
BtoB型システム加盟による新たな収益減の拡大を目指す。

海外事業への投資と拡大変遷



2.「ラスト・ワン・マイル」と「クイックコマース」の融合

3つの環境変化

MARKET ENVIRONMENT

📍市場環境:フードデリバリー市場の競争激化

短時間配送を実現するための人件費・物流コストが商品粗利を上回るケースが生じ、持続的な収益モデルの構築難度が上昇。

COMPETITIVE ENVIRONMENT

👥競争環境:大手プラットフォームへの集中

大手プラットフォーム事業者の配送ネットワークとユーザー基盤が集中し、競争優位性を確保。
自社運営によるスピード、投資面において、競争劣化するリスク上昇。

FINANCIAL ENVIRONMENT

💰財務環境:自社配送網構築コストの高騰

クイックコマース事業の展開において、物流システムの構築、配送網の整備、拠点整備費用等の投資額が高騰する傾向に。

STRATEGIC DECISION

「デリバリー事業の方針転換」を決定。

グループにおける当該方針の決定、
新・中期経営計画(FY2026-2028)にて、
経営資源の選択と集中を決定。

前中期経営計画(FY2023-2025)の成果振り返り

小売 (Retail)

リプレイス出店に基づく不採算店 整理完了
収益体質の改善を達成

構造改革の断行により、赤字店舗の整理を完了。
筋肉質な経営体質への転換を実現。

飲食 (Restaurant)

既存ブランドの新規出店による安定成長
TacoBellの収益性確立

TacoBellにおいては、オペレーション改善とブランド認知向上により、高い収益性を実証。更なる成長へ向けた多店舗展開フェーズへの準備が整う。

流通 (Delivery)

流通事業の方向転換による投資方針の見直し
グループ・インフラとしての子会社機能を活用へ

フード・デリバリーの外部環境の変化に伴う、赤字店舗の整理を完了。
東洋商事/モリヨシの運送機能・製造機能を活用し、グループ事業の成長を下支えする機能を活用するフェーズへ移行。

海外 (Global)

北米/欧州の事業展開へ向けた足掛かりを確保

北米・欧州での拠点確保とM&Aを通じ、グローバル成長の基盤を構築。次の成長ドライバーとして、新中期経営計画において、グループ売上高構成比 10%を目指す体制へ移行。

新 中期経営計画

(FY2026-2028)

計画概要

“NEXUS 4×4”を軸に、
4つの事業フェーズ / 4つの経営機能の進化に伴う複合的成長計画を推進します。



連結売上高

252億円

事業ポートフォリオの再編と
成長事業の牽引により達成

(FY2025比 129%増)



営業利益率

2.0%

不採算事業の整理と
高収益モデルの確立

(収益体質の強化)



グループ拠点数

600超

基幹事業のドミナント出店と
Taco Bellの急速展開

(Core: 530 / Growth: 55+)



海外/新規 売上比率

9.4%

次世代の収益源となる
グローバル・新規事業の確立

(ポートフォリオの分散)

4つの事業フェーズの成長により、グループ拠点数は600拠点超へ。
2025年比 売上高 129%成長 / 営業利益率 2.0%を目指す。

1. 経営目標値と重点戦略のサマリ

基本方針

— “NEXUS 4×4” —

(4つの事業フェーズと4つの経営機能の強化による複合的成長戦略)

当社グループのコア・コンピタンスは、「イートイン/テイクアウト/デリバリー」の多相なサービス形態を有するブランドを多く持ち、かつ国内において多店舗展開網を持つ事で、多相な種別構造を有する点にあります。

① 基幹事業(CORE)

上記の構造を更に強化すべく、「小売(Retail)」「飲食(Restaurant)」の基幹事業においては、ドミナント出店(エリア戦略)を基本とした、店舗の開発フェーズへ移行します。

② 成長事業(GROWTH)

成長事業と位置付けるファストフード「TacoBell」においては、直営店5店舗/年 以上の出店ペースと、FC開発による多店舗展開フェーズへ移行します。

③ 海外事業(GLOBAL)

FY2022より投資を進める海外事業は、中長期的な成長因子の位置づけとして、本中計基幹中に、売上高の拡大を目指した、出店推進を行い、グループ内の売上高構成比率 8%を目指します。

④ 新規事業(NEW)

FY2025より開始した「福祉領域」における食事提供の事業に関しては、当社グループの事業の柱として成長させていく方針であり、3年内の200アカウントの獲得、グループ内の売上高構成比率1%を目指し、本活動を介してソーシャルバリューの向上を図ります。

経営指標(Target KPI)

連結売上高

252 億円

営業利益率

2.0 %

グループ拠点数

600 拠点突破

海外/新規事業 売上高比重

9.4 %

経営基盤の強化

「持続的成長」と「収益性の改善」を主題とする
4つの経営機能の強化

📱 デジタル機能

統合顧客管理によるCustomer Value の向上

⚙️ オペレーション機能

グループリソースの活用によるMD/製造/物流機能の最適化に伴う、統合サプライチェーン

📈 マーケティング機能

顧客基点マーケティング、顧客共創によるブランド価値向上

🌱 サステナビリティ機能

食を通じた社会課題への取組みを進めることで、「ソーシャル・フード・カンパニー」へ

PHASE 01

基幹事業 (CORE)

グループの収益・キャッシュを支え、
再成長へずを移行する基幹事業

展開ブランド数:16ブランド
展開店舗数(RC/FC):480店舗
ドミナント出店(エリア戦略)を推進



TARGET FY2028

530店舗へ

PHASE 02

成長事業 (GROWTH)

グループの成長に寄与する拡大ドライバー

「TacoBell」ブランド
第三者割当増資支援による店舗開発
国内FC展開の開始



TARGET FY2028

RC 5店舗/年

PHASE 03

海外事業 (GLOBAL)

中長期の成長を見据えた市場拡張事業

欧州 / 北米圏を軸とした展開
展開店舗数(RC/FC):15店舗
年3店舗以上の出店ペース



TARGET FY2028

8.3% (売上構成)

PHASE 04

新規事業 (NEW)

次代の収益の柱を目指す
福祉領域のBtoB事業領域

福祉領域への日常食/非日常食の提供
365日の食事提供による安定需要
ソーシャルバリューの向上



TARGET FY2028

200アカウントへ



DIGITAL

デジタル機能 — 統合顧客管理

1 ブランド横断CRM

事業体とブランドの”垣根”を払い、顧客データの統合によるブランド横断CRMを構築し、一次元高度なマーケティング戦略の基幹システムを構築する。

2 顧客接点DX

モバイルオーダーシステム・会員アプリ等のデジタル接点を拡充し、来店前から来店後までの顧客体験を高度化することで、CSの向上を図る。



MARKETING

マーケティング機能 — 顧客基点マーケティング

5 データドリブンマーケティングの推進

ブランド横断CRMを活用し、顧客データや購買履歴の分析情報から、顧客ニーズに応じた商品提案やプロモーション展開を実施することで、来店頻度の向上と顧客価値の最大化を図る。

6 双方向型マーケティングの確立

デジタル接点やSNSを通じて顧客の反応や意見を収集し、商品やプロモーションへ迅速に反映することで、顧客との継続的な関係を構築し、顧客共創によるブランド価値向上を図る。



OPERATIONS

オペレーション機能 — 統合サプライチェーン

3 グループMD機能の強化

FY2024にホールディングス体制に移行、FY2025にMD機能の組織統合を実施。FY2026より「食材の共同調達」「ブランド横断メニュー開発」「サプライヤー管理」を強化推進。

4 製造 / 物流機能の最適化

グループ内に有する製造機能 / 物流機能を連携させ、食材供給から店舗配送までのサプライチェーンを高度化することで、供給価格の安定化、縮小を図る。



SUSTAINABILITY

サステナビリティ機能 — 食を通じた社会課題への取組

7 ソーシャル・フード・カンパニーへの取組

食を通じて健康や福祉などの社会課題の解決に取り組むことで、人々の生活の質の向上と持続可能な社会価値の創出に貢献する。

8 地域社会との共生

多店舗展開を背景とした、地域社会との繋がりを強化するとともに、地域に根ざした店舗運営や雇用の創出を通じて、地域社会とともに成長する持続可能な事業活動を推進。

44×4 事業会社・領域別該当マトリクス

Functions Phases	Core 基幹事業	Growth 成長事業	Global 海外事業	New 新規事業
 Digital デジタル機能	<u>小僧寿し / アスラポート</u> CRM・会員基盤統合 モバイルオーダー導入	<u>Taco Bell</u> キオスク端末活用 アプリ連携強化	<u>SushiBoy / Asrapport France</u> 現地デリバリー連携 SNSマーケティング	<u>福祉事業BtoB</u> 受発注システム構築 在庫管理DX
 Operations オペレーション機能	<u>全ブランド(国内)</u> 食材共同購買 製造・物流共通化	<u>Taco Bell</u> 店舗オペレーション標準化 人材育成プログラム	<u>海外現地法人</u> 現地サプライチェーン構築 品質管理基準統一	<u>東洋商事 / モリヨシ</u> セントラルキッチン活用 配送ルート最適化
 Marketing マーケティング機能	<u>小僧寿し / アスラポート</u> ドミナント戦略 地域密着販促	<u>Taco Bell</u> ブランド認知拡大 若年層ターゲット施策	<u>SushiBoy / Asrapport France</u> 現地嗜好への適合 日本食ブランド発信	<u>福祉事業BtoB</u> 施設向け提案営業 行政・地域連携
 Sustainability サステナビリティ機能	<u>全店舗</u> フードロス削減 高齢者雇用促進	<u>Taco Bell</u> 環境配慮型包材 ダイバーシティ推進	<u>海外現地法人</u> グローバル基準ESG 現地雇用創出	<u>福祉事業BtoB</u> 高齢者・障がい者支援 地域社会貢献

※ 各セルは主要な担当事業部門および重点施策例を示しています。

基本方針

ブランドポートフォリオの再拡充/成長 ×
ドミナント出店(エリア戦略)による事業成長。
地域特性に最適化した店舗開発。

事業指針

当社グループの「小売」「飲食」の収益を創出する基幹事業。
ブランドの歴史は古く、創業50年超の小僧寿し、創業〇〇年
どさん子ラーメン等、長い歴史の中で構成されたブランドを含め、
合計16ブランドの運営体となる。

一方で、絶え間ないサービス品質の向上と顧客価値の創造を繰
り返してきた2025年時点において、創業来最高売上高を創出
するブランド店舗存在し、更なる成長フェーズへと移行する。
ブランドポートフォリオの拡充 × ドミナント出店を基本戦略とし、
店舗数を現在の480店舗から、2028年度に530店舗へと拡
張する。更に、展開ブランドの中に、次の成長ドライバーと位置
づけするブランドを創出し、FCモデルの確立による、サラ穴る成
長因子を生み出す方針。

また、長い歴史の中で構築された顧客との関係を更に昇華、
双方向型マーケティングの実現に向けたCRMの導入を検討し、
CS向上を図る。

展開事業

法人名	事業領域	展開ブランド数	出店数
小僧寿し	テイクアウト / デリバリー	2	130店舗
アスラポート	イートイン	13	200店舗
デリズ	デリバリー	1	90店舗
合計	—	16ブランド	420店舗

経営指標(FY2028 Target)

<p>売上高</p> <p>106%</p> <p>FY2025比較</p>	<p>展開店舗数</p> <p>+50店舗</p> <p>増加</p>	<p>営業利益率</p> <p>1.1%</p> <p>確保</p>
<p>オペレーション強化</p> <p>横断的MD機能の確保 (統合的サプライチェーン)</p>	<p>デジタル強化</p> <p>グループ横断CRM</p>	<p>サステナビリティ強化</p> <p>地域共生</p>

基本強化方針

1 DX強化

- ・ KIOSK端末の設置(自動化)
- ・ 仕入自動発注システムの導入
- ・ データ活用による需給予測
- ・ オペレーションのデジタル管理

2 サプライチェーン強化

- ・ 地場漁港との連携強化
- ・ グループ内 流通機能の活用強化

3 マーケティング強化

- ・ デジタル接点を通じた顧客起点情報の収集
- ・ 顧客との継続的な関係の構築による顧客共創
- ・ 需給予測によるダイナミックプライシングの実現

期待される経営効果



オペレーションコスト

最適化

省人化・ロス低減による原資創出



削減原資の品質転換

再投資

コスト最適化分を商品クオリティへ



ブランド競争力の向上

差別化

DX × 職人品質による独自性確立

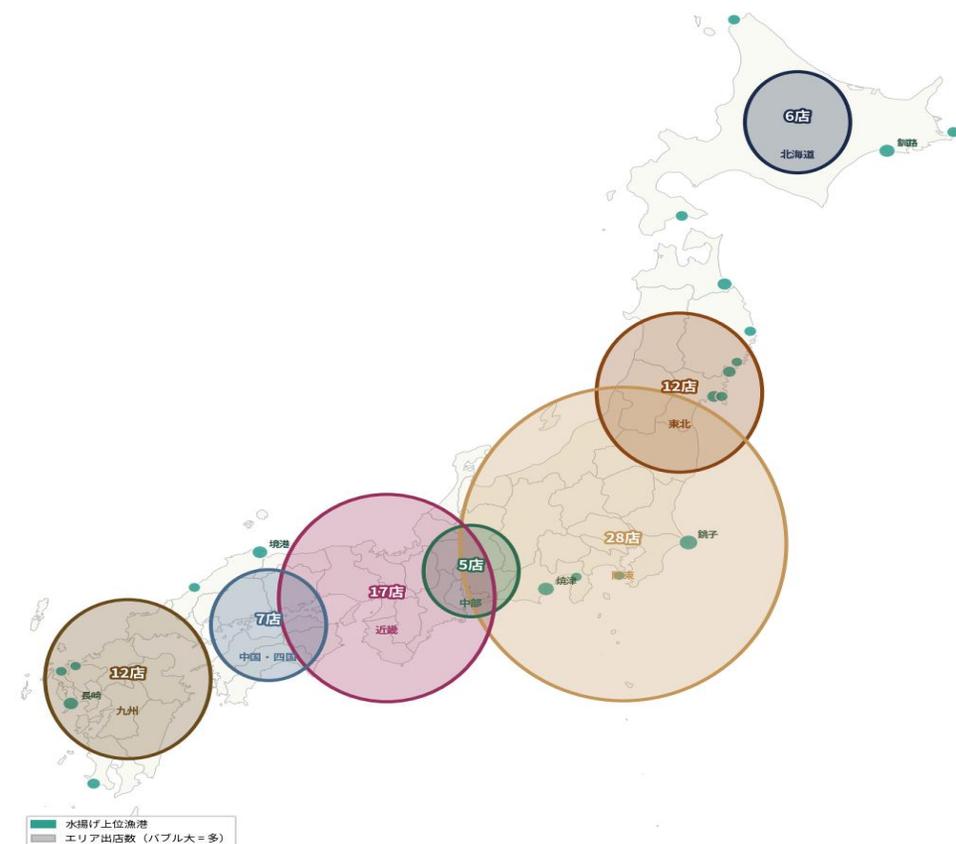


コスト転換 / MD強化

品質向上

仕入れの高鮮度/独自性強化

店舗展開方針(改善効果を展開店舗に運用)



本強化方針に基づき、店舗収益性 / 顧客満足度の向上を図り、現在の出店エリアをベースにして、ドミナント出店を推進

国内ブランド数
16 ブランド

FY2028 目標売上
133% (FY2025比)

FY2028 累計目標出店
+24 店舗

① 出店拡大戦略 Store Expansion

GROWTH

展開ブランドにより、主要最適エリアへの出店展開

- とり鉄(鶏業態居酒屋) ⇒ 対象エリア : 東京都内 山手線内
- ちどり亭(鶏業態居酒屋) ⇒ 対象エリア : 関西圏
- 小鉄屋(鶏業態居酒屋) ⇒ 対象エリア : 主要線 沿線
- どさん子(ラーメン業態) ⇒ 対象エリア : 商業施設・ロードサイド

年平均8店舗出店ペース

② 新ブランド開発/M&A Brand Development & M&A

development

- 既存ブランドには無い特性を有する新ブランドの開発
 - FL比率 既存ブランドより5%水準低い業態開発
 - 既存事業よりも、より提供速度/回転速度の速い業態想定

グループ内開発 及び M&Aによる連結化も視野に含む

③ DX・オペレーション強化 DX & Operations

DX

- 需給予測 AI の導入
 - 食材ロス削減・FL比率改善
- オペレーション自動化
 - 受発注・シフト管理DX化
- KIOSKターミナル展開
 - 人件費抑制・顧客UX向上

目標とする効果

FL比率 2.0%改善

④ 成功モデルの横展開運用 Horizontal expansion

expansion

- FY2025 創業21年目のブランドが最高月収を記録する店舗も。

店舗運用の成功モデルとして、ナレッジ共有機会として、『インプレッション・フォーラム』を開催。



指標	FY2025 実績/基準		FY2028 目標値	
売上高	16,286 百万円	→	17,187 百万円	↑ + 6.0 %
営業利益	▲ 179 百万円	→	+ 199 百万円	↑ + 378 百万円
営業利益率	- %	→	1.1 %	↑ + 1.1 %
展開店舗数	480 店舗	→	530 店舗	↑ + 50 店舗

※ 基幹事業の各経営指標値には、KOZOホールディングス単体事業会社及び海外事業会社の収益を含んでおりません。

🏠 展開店舗数

480店舗 → **530店舗**

📈 売上成長率

FY2025比 → **106%**

📊 営業利益率

— → **1.1%**

基本方針

第三者割当増資の実行により、店舗出店資金の調達完了。
多店舗展開フェーズに移行し、KOZOホールディングスグループの次世代コアブランドへ成長

事業指針

メキシカン・ファストフードの「TacoBell」は、米国発のグローバルブランドであり、世界的に高い認知度を有します。
2025年度迄に、オペレーション改善やブランディングスの奏功により、店舗収益性が大幅に向上し、現在10店舗の店舗ネットワークを、3年後に55店舗規模へ拡大する出店戦略を基軸とします。
さらに、2026年度以降は、FC開発による出店加速も視野に入れ、RC×FCのハイブリット型成長モデルを採用することで、日本国内において、確固たる事業基盤を構築し、当社グループにおける次世代のコアブランド化を目指します。

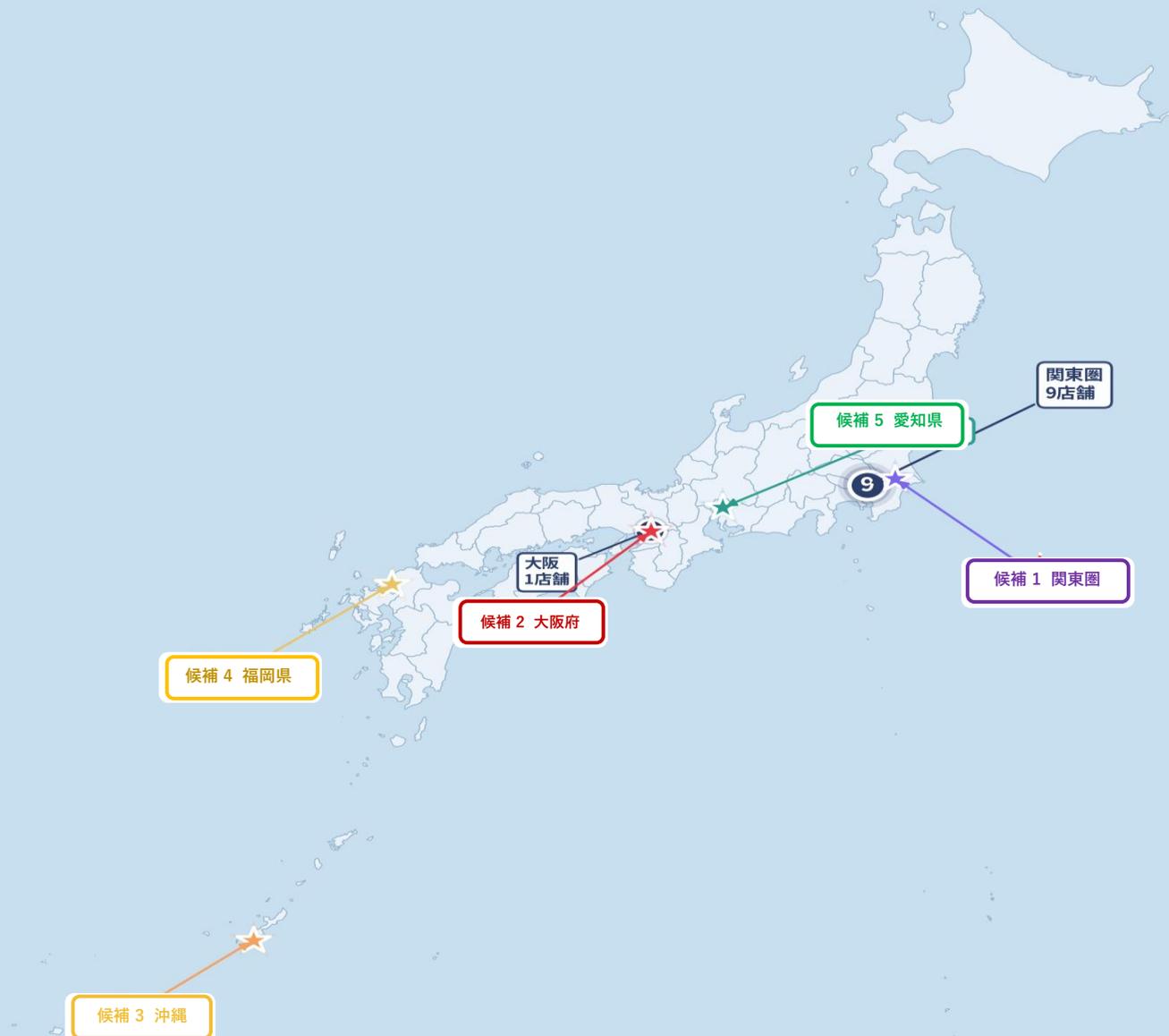
またグループ内の流通/製造オペレーションの改善を収益の牽引材料と考え、拡大路線に有る中でも、調達/流通コストの圧縮を想定し、更なる収益効率の向上も進め、FC開発面におけるMD機能の優位性も備える方針を掲げております。

展開事業

法人名	事業領域	展開ブランド数	出店数
TBJ	イートイン/テイクアウト / デリバリー	1	10店舗

経営指標 (FY2028 Target)

<p>売上高</p> <p>280%</p> <p>FY2025比較</p>	<p>展開店舗数</p> <p>+45店舗</p> <p>増加</p>	<p>営業利益率</p> <p>4.6%</p> <p>確保</p>
<p>オペレーション強化</p> <p>横断的MD機能の確保 (統一的サプライチェーン)</p>	<p>デジタル強化</p> <p>グループ横断CRM</p>	<p>デジタル強化</p> <p>顧客接点DX</p>



出店拡大戦略

FY2026-2028 Priority Expansion

候補
1

関東圏

既存9店舗 → 更なる拡大

関東圏において集客力の高いエリアを重点拠点として展開

候補
2

大阪府

既存1店舗 → 更なる拡大

商業施設・繁華街への追加展開

候補
3

沖縄県

新規エリア進出

観光需要・米軍関連エリアへ新規

候補
4

福岡県

新規エリア進出

九州最大の商業都市への新規展開

候補
5

愛知県

新規エリア進出

中部圏の中核都市への新規展開

現在 10店舗 → 目標 55店舗 (RC・FC含む)

指標	FY2025 実績/基準		FY2028 目標値	
売上高	1,296 百万円	→	3,637 百万円	↑ + 180 %
営業利益	▲ 15 百万円	→	+ 170 百万円	↑ + 185 百万円
営業利益率	— %	→	4.6 %	↑ + 4.6 %
展開店舗数	10 店舗	→	55 店舗	↑ + 45 店舗

※ 成長事業の各経営指標値には、飲食事業会社の収益を含んでおりません。

🏠 展開店舗数

10店舗 → **55店舗**

📈 売上成長率

FY2025比 → **180%**

📊 営業利益率

— → **4.6%**

基本方針

FY2022より強化推進を進める海外事業展開。
北米 / 欧州の事業拠点を足掛かりに、年間複数店舗の
開発による店舗ネットワークの拡大を目指す。

事業指針

FY2022より強化推進を行う海外事業において、
FY2024の欧州 / 北米の事業の子会社化により、確かな事業拠点を確保し、成長の足掛かりとしている。
今後は、現在展開するエリア(欧州/北米)を軸として、直営店出店による収益増加を目指す一方で、英国 / 独国の事業会社との連携により出店を行った、FC店(ストアイン型小僧寿し)の出店を皮切りに、更なるグループブランドのFC展開の推進を強化する。

当社グループの事業においては、中長期を見据えた成長投資分野と位置付け、本中期計画においては、店舗出店を基本戦略とする。
また、内部構造の改善も視野に入れ、アメリカを事業拠点とする複数社の統合による、事業効率、コスト圧縮の着手にも想定。

展開事業

法人名	事業領域	展開ブランド数	出店数
Sushi Boy	イートイン / テイクアウト / デリバリー	4	10店舗
Asrapport France	イートイン	2	2店舗
Kozosushi America	Tテイクアウト	1	4店舗
合計	—	7ブランド	16店舗

経営指標(FY2028 Target)

<p>売上高</p> <p>121%</p> <p>FY2025比較</p>	<p>展開店舗数</p> <p>+ 6店舗</p> <p>増加</p>	<p>グループ売上高構成比率</p> <p>8.3%</p> <p>確保</p>
<p>サステナビリティ強化</p> <p>グローバルESG</p>	<p>オペレーション強化</p> <p>現地サプライチェーン構築</p>	



North America

アメリカ合衆国

都市圏へのドミナント展開

SUSHI BOY社が展開する飲食ブランドを中心に、ロサンゼルス等の主要都市圏でショッピングモール内フードコートへの出店を加速。

現地供給網の最適化

現地サプライヤーとの連携強化により、食材調達コストを削減しつつ、鮮度と品質を向上。

Key Target

北米圏におけるブランドの確立と収益化



France

フランス共和国

Asrapport Franceの拡大

欧州圏を中心としたFC展開の推進を強化。高付加価値な日本食ブランドとしての地位を確立。

「本物の日本食」の発信

ラーメン、弁当、惣菜など、現地の嗜好に合わせてつつも本格的な和食メニューを提供し、ファン層を獲得。

Key Target

欧州圏におけるFC展開の推進



United Kingdom

イギリス

戦略的パートナーシップ

Japan Centre等の既存パートナーとの提携を深め、英国市場における日本食需要を取り込む。

新規ブランド導入の探索

ロンドン市場の動向を見極めながら、グループ保有ブランドのテスト導入やFC展開の可能性を模索。

Key Target

提携活用と市場参入基盤の構築

指標	FY2025 実績/基準		FY2028 目標値	増減/変化率
売上高	1,725 百万円	→	2,088 百万円	↑ + 121 %
営業利益	▲ 40 百万円	→	+ 5 百万円	↑ + 45 百万円
営業利益率	- %	→	0.2 %	↑ + 0.2 %
展開店舗数	14 店舗	→	20 店舗	↑ + 6 店舗

※ 海外事業の各経営指標値には、飲食事業会社及び英国の持分法適用会社の収益を含んでおりません。

🏪 展開店舗数

14店舗 → **20店舗**

📈 売上成長率

FY2025比 → **121%**

📊 営業利益率

— → **0.2%**

基本方針

福祉領域におけるBtoB向け、365日の日常食提供事業の開始により、安定収益化を目指す。
「ソーシャル・フード・カンパニー」の側面を持ち、社会課題と「食」を結ぶ、新たな価値創造を生み出す、将来の成長事業とする。

事業指針

2015年において、将来的な取組みの一環と位置付け、自社グループ会社にて介護福祉施設を運営し、(サービス付高齢者向け住宅)その取り組みの中において、施設内部の食事を「小僧寿し」が提供実施。

その実施から10年を経過し、新たなパートナー企業との協業により、2025年に「障がい者グループホーム」を中心とした福祉施設への365日の日常食の提供を開始。

特に、福祉現場において重要課題とされる「営業管理」の面と、「調理負担」が伴う日常食の提供に加え、食事への喜びを生み出す「ハレの日」の食事提供のハイブリット型食事提供サービスの展開を中心軸とする。

また、将来的には、自社グループにおける、福祉事業開始の展望も想定。

経営指標(FY2028 Target)

導入アカウント数	年間提供食数	グループ売上高構成比率
200拠点	600,000食	1.1%
サステナビリティ強化	サステナビリティ強化	
高齢者・福祉支援	ダイバーシティ推進	

NEW

新規事業 — 事業対象概況・市場ポテンシャルと当社の強み

ターゲット施設数(合計)

78,000 施設超

社会福祉施設等 総数(2024年・厚生労働省調査)

給食・食事提供市場規模

5兆 1,254 億円

集団給食市場 2028年度予測(矢野経済研究所)

FY2028 当社目標

200 アカウント

年間60万食提供 / 市場シェア獲得初期フェーズ

ターゲット市場セグメント(施設数内訳)

高齢者福祉施設

特別養護老人ホーム	約9,800
有料老人ホーム	18,460
老人保健施設	約4,200
小計	約32,000施設

安定的かつ高品質な食事提供が求められる最大市場。高齢化により需要は右肩上がり。

→ 当社ターゲット

障がい者福祉施設

就労継続支援(B型)	17,973
就労継続支援(A型)	4,634
就労移行・入所施設	5,791
小計	約28,000事業所

栄養バランスと食事の楽しみの両立が必要。クオリティへの要求が高いセグメント。

→ 当社ターゲット

児童福祉施設・保育所

保育所	21,755
認定こども園	1,756
児童保育施設	約39,000
小計	約62,000施設

食育の観点からも重要性が高く、安全・安心な食材への需要が極めて強いセグメント。

→ 当社ターゲット



毎日配送網

全国規模の物流ネットワーク。
新鮮な食材を毎日確実に届けるインフラ

+



多ブランド連携

小僧寿し・アスラポート等グループリソースを活用。
バラエティ豊かなメニュー開発

=

日常食 × ハレの日
ハイブリッド提供モデル

普段の食事(日常食)の安定供給に加え、
イベント・行事には専門店品質の特別食を提供

指標	FY2025 実績/基準		FY2028 目標値	
売上高	- 百万円	→	277 百万円	↑ + 277 百万円
営業利益	- 百万円	→	+ 62 百万円	↑ + 62 百万円
営業利益率	- %	→	22.5 %	↑ + 22.5 %
アカウント開設数	- アカウント	→	200 アカウント	↑ + 200 アカウント

※ 新規事業は、FY2025年末より事業を開始したため、実績値は記載していません。

🏠 アカウント開設数

- → 200アカウント

📊 営業利益率

- → 22.5%

📊 グループ売上構成比

- → 1.1%

Medium-Term Management Plan

新・中期経営計画 FY2026-FY2028

4×4の交点から未来へ紡ぐ。

KOZOホールディングス株式会社