



— M E D I U M ・ T E R M M A N A G E M E N T P L A N —

A P ・ H O L D I N G S —

中期経営計画

F O O D C R E A T I V E F I R M / 食の総合プロデュースカンパニーへ

VISION PERIOD
FY2026 — FY2031

S E C 0 0 / C O V E R

CONFIDENTIAL | 本資料は中期経営計画の方針を示す参考資料です。確定した業績予想を示すものではありません。



策定の背景・外部環境

外部環境（機会）

デフレからインフレへの転換

消費者の「価値ある食・体験」への支出意欲が高まり、高付加価値業態の成長機会が拡大。

インバウンド需要の拡大

訪日外国人の急増により、日本食・食体験への世界的関心がさらに高まっている。

AI時代における食産業の価値創造

生販直結モデルを持つAPは、AI活用による効率化と価値創造で競合優位を発揮できる環境へ。

内部環境（転換点）

アフターコロナの構造改革、完了。

コロナ禍～FY2026にかけて断行してきた事業構造改革が完了。不採算店舗の整理・業態の絞り込み・財務基盤の立て直しを経て、今期より本格的な成長フェーズへ移行する。

今中計のテーマ

飲食事業単独の成長モデルを超え、「食の総合プロデュースカンパニー」へ

ビジョン：2031年に目指す姿

FOOD CREATIVE FIRM ～ 食の総合プロデュースカンパニーへ

グループ流通総額

約460

億円（FY2031目標）

CAGR +14.9%

連結売上高（純売上）

約430

億円（FY2031目標）

CAGR +14.6%

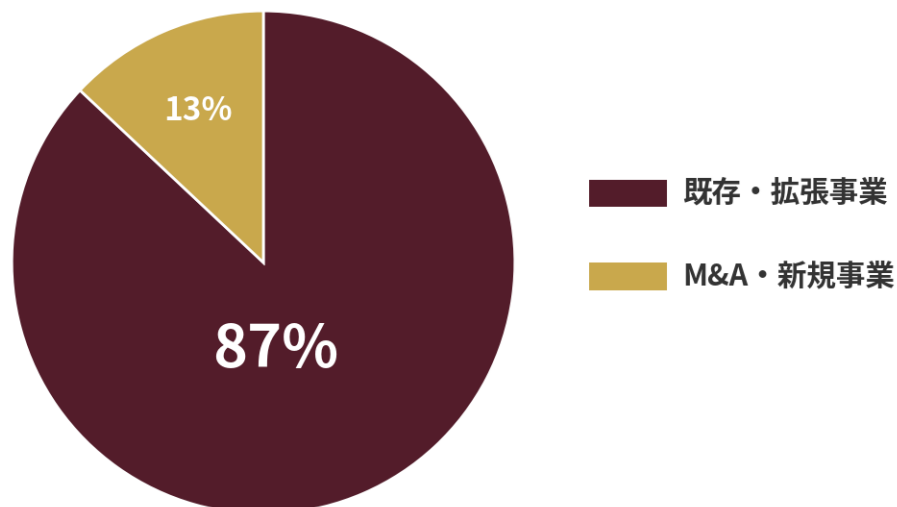
営業利益

30～45

億円（FY2031目標）

CAGR +29～40%

事業構成イメージ（FY2031）



営業利益率改善の3ドライバー

AI・DX全振り

聖域を設けない生産性追求で本部コストを年率10%削減

垂直統合の深化

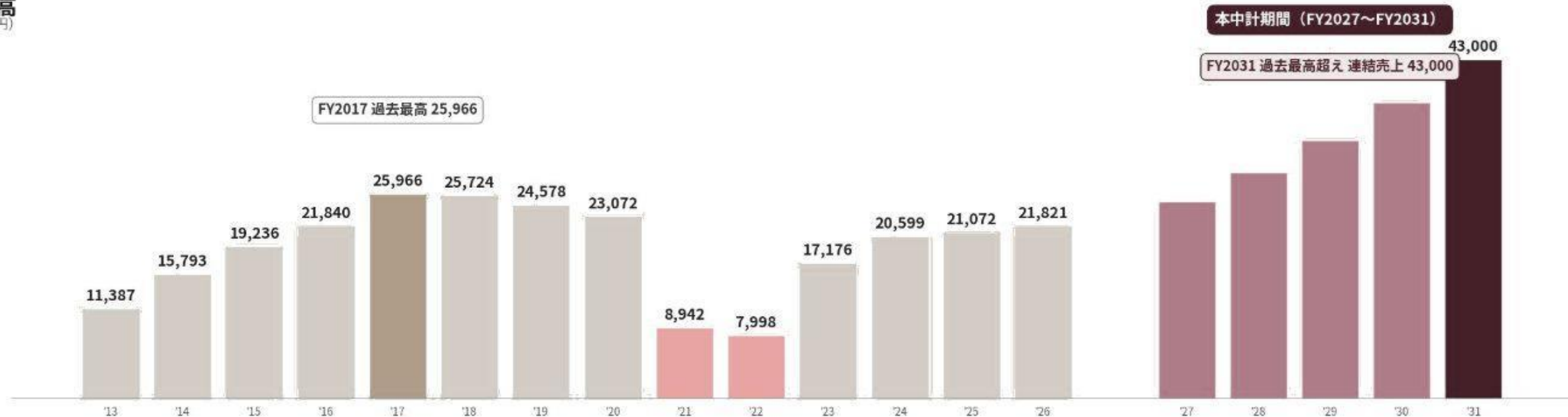
生産流通事業の拡大で中間流通を排除しマージンを改善

高利益率事業の拡大

ライセンス・中食・EC事業の成長で利益率ミックスを改善

アフターコロナでの構造改革が完了し、新たな成長フェーズへ

売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



フェーズ

「ゆめ農産」成長期

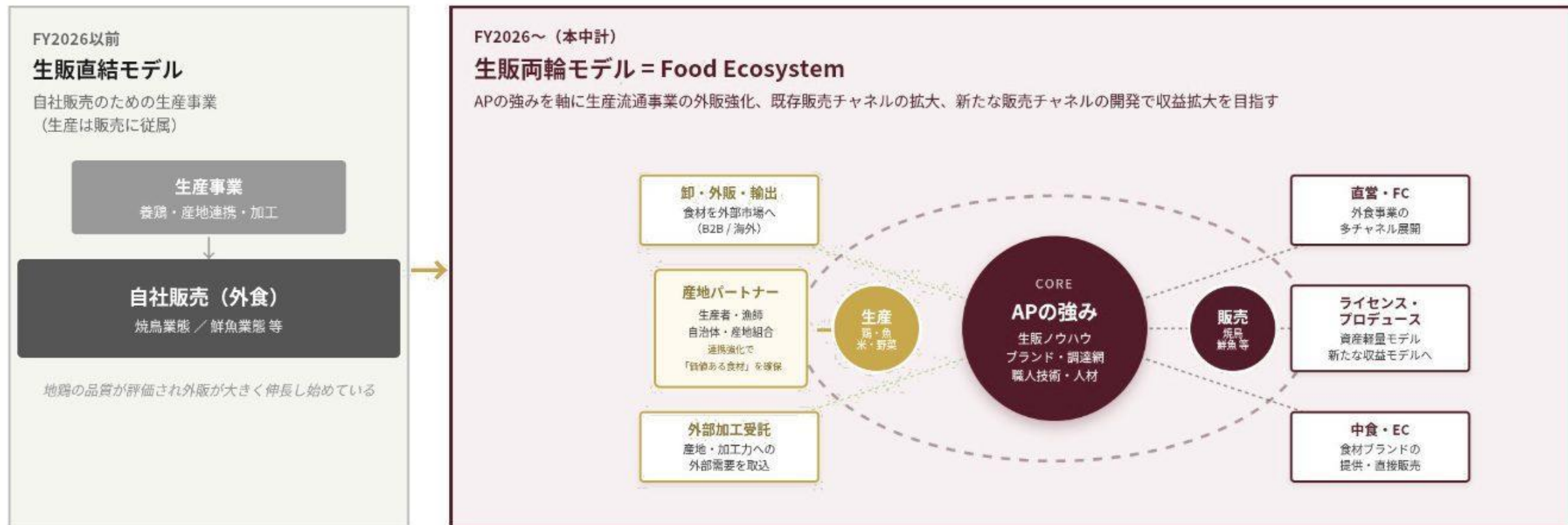
既存店減収

ブランドポートフォリオ転換期

構造改革推進・本部コスト削減

Food Ecosystem 構築フェーズ

ライセンス・プロデュース事業推進



Food Ecosystem が生む 収益拡大要素

販売の出口拡大

直営に加え、FC・ライセンス・プロデュースで販路を非連続拡大。資産軽量で利益率の高い事業へ。

売上拡大 新規収益源 資産軽量

外部からの生産需要取込

AP原材料・産地・加工力への外部からの引き合い増を、卸／外販／産地連携で取り込み、生産流通事業を大型化。

売上拡大 資産回転率向上 スケール効果

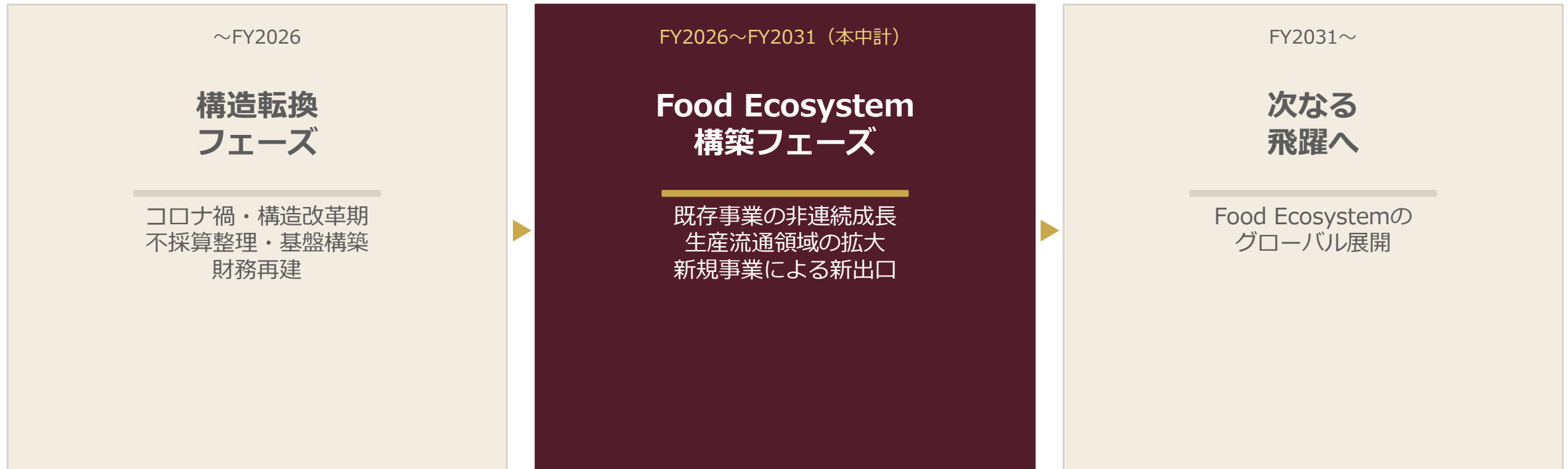
両輪の相互増幅サイクル

販売拡大 → 生産規模拡大 → コスト低下 → 競争力強化 → 外部需要増 → 販売拡大…の好循環。

利益率改善 競争優位 差別化

本中計の位置付け

本中計（FY2026～FY2031）の位置づけ



3つの成長エンジン

① 既存事業の非連続成長

直営出店・中食工場増設・M&A

② 生産流通領域の拡大

垂直統合の深化・外販・輸出

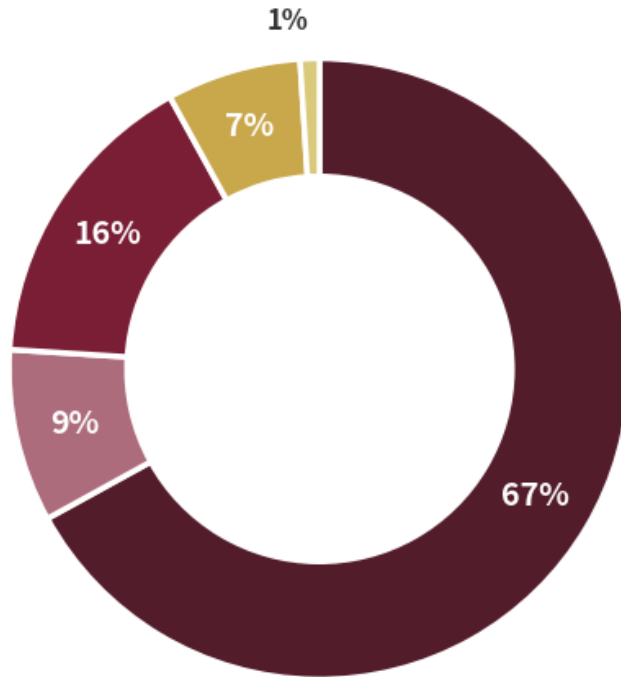
③ 新規事業による新出口

地方創生・地域プロデュース・EC等

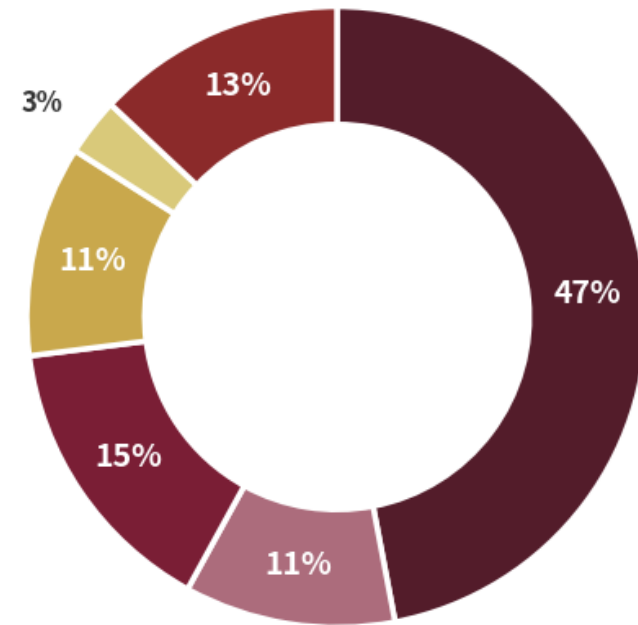
成長戦略の全体フレーム

FY2026（現状）→ FY2031（目標） グループ流通総額の構成変化

FY2026 約230億円



FY2031 約460億円（目標）



+230億円
(+100%)

■ 国内外食（直営） ■ 海外外食（直営+FC） ■ 中食 ■ 生産流通 ■ ライセンス ■ M&A・新規事業

成長戦略：既存事業の深化と非連続成長

FY2031 連結流通総額

国内外食＋海外外食＋中食＋生産流通＋ライセンス＋M&A・新規事業

＝ 約460億円

① 既存事業の深化 ～ベース業績を着実に積み上げる～

5事業合計：400億円

国内外食（直営）	既存	海外外食（直営+FC）	既存	中食	既存	生産流通	既存	ライセンス	既存
156億 → 215億		21億 → 50億		37億 → 70億		16億 → 50億		4億 → 15億	
▶ 年間9店舗の確実な出店 ▶ 組織コンディション徹底 ▶ 投資対効果の見極め徹底		▶ インドネシア直営5年20店 ▶ アジア・オセアニアFC30店 ▶ 6カ国展開（現行）		▶ 工場増設完了（製造2倍） ▶ 電鉄・駅・エキナカ拡大 ▶ 既存業態の需要性あり		▶ 養鶏・加工事業25億 ▶ 魚事業25億（内販15+外販10） ▶ AP目利き食材の外販・輸出		▶ 70店舗展開 ▶ プロデュースモデル確立 ▶ 食材供給連携で多様化	

② 非連続成長 ～事業ポートフォリオの拡大～

60億円

M&A・新規事業	新規
0億 → 60億	▶ M&A：自社ポートフォリオ補完・強化（売上上乘せ50～100億円規模） ▶ 新規事業：地方創生・地域プロデュース等 ▶ APの食・産業ノウハウを地域と掛け合わせた事業展開

まずベース業績の確実な成長、新規事業・M&Aで非連続成長を創る。

戦略－1：国内外食（直営） 156億円 → 215億円

FY2031 売上目標

215

億円

FY2031 営業利益目標

26～32

億円

1店舗あたり平均売上

1.3

億円/年（目安）

年間出店ペース

10

店出店・1店退店（純増9店/年）

出店戦略：2つの入り口

業態起点

伸び代のある業態を特定し出店場所を探すアプローチ

- 組織コンディション（QSC・人員充足・業績安定）の確認
- 投資対効果の見極め（EBITDAベース3.5年以内回収）

立地起点

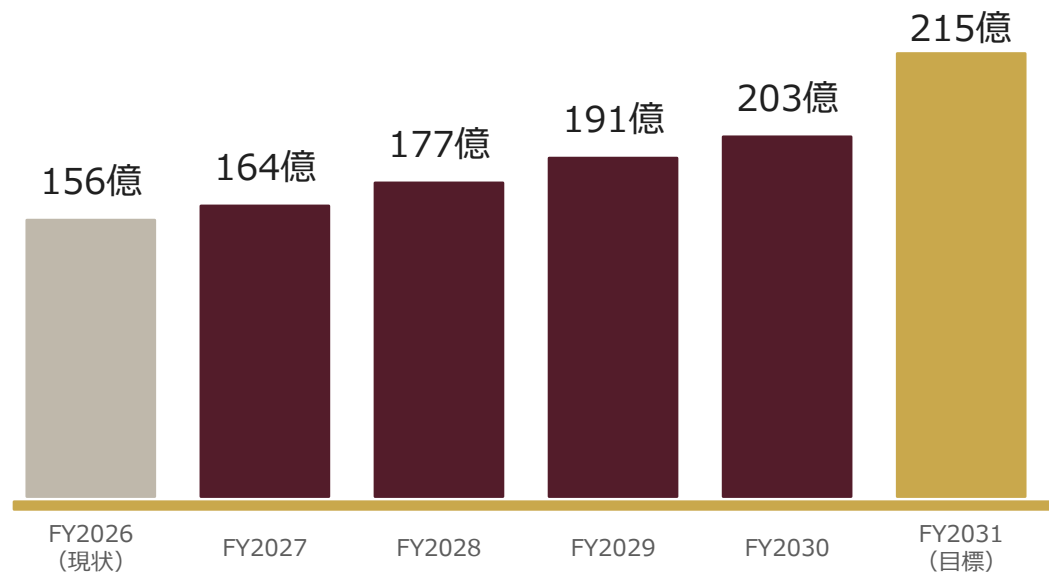
優良立地を先に確保し、その立地に合う業態を選定するアプローチ

- 第1優先：繁華街・ターミナル立地（高家賃・高売上・高収益）
- 第2優先：地方郊外・駅前立地（適正家賃・差別化業態で高収益）
- 立地特性に合わせた業態選定で収益性を最大化

狙うポジション・顧客層

高品質中高価格帯（レアマス領域） 生販直結による生産者ストーリーと高品質食材で、価値ある食・体験を求める顧客層を獲得

売上積み上げイメージ（純増9店/年・既存店維持）



M&A：計画外の上乗せ要素（+50～100億円規模）として別途位置づけ

業態ポートフォリオ現状分析～平均売上の高い専門店・レストランを出店主軸とし、地方・郊外では居酒屋業態も展開～

セグメント別 店舗売上分布 | FY2026年3月期実績 (119店舗、売上計143.0億円)

● 本中計の出店方針

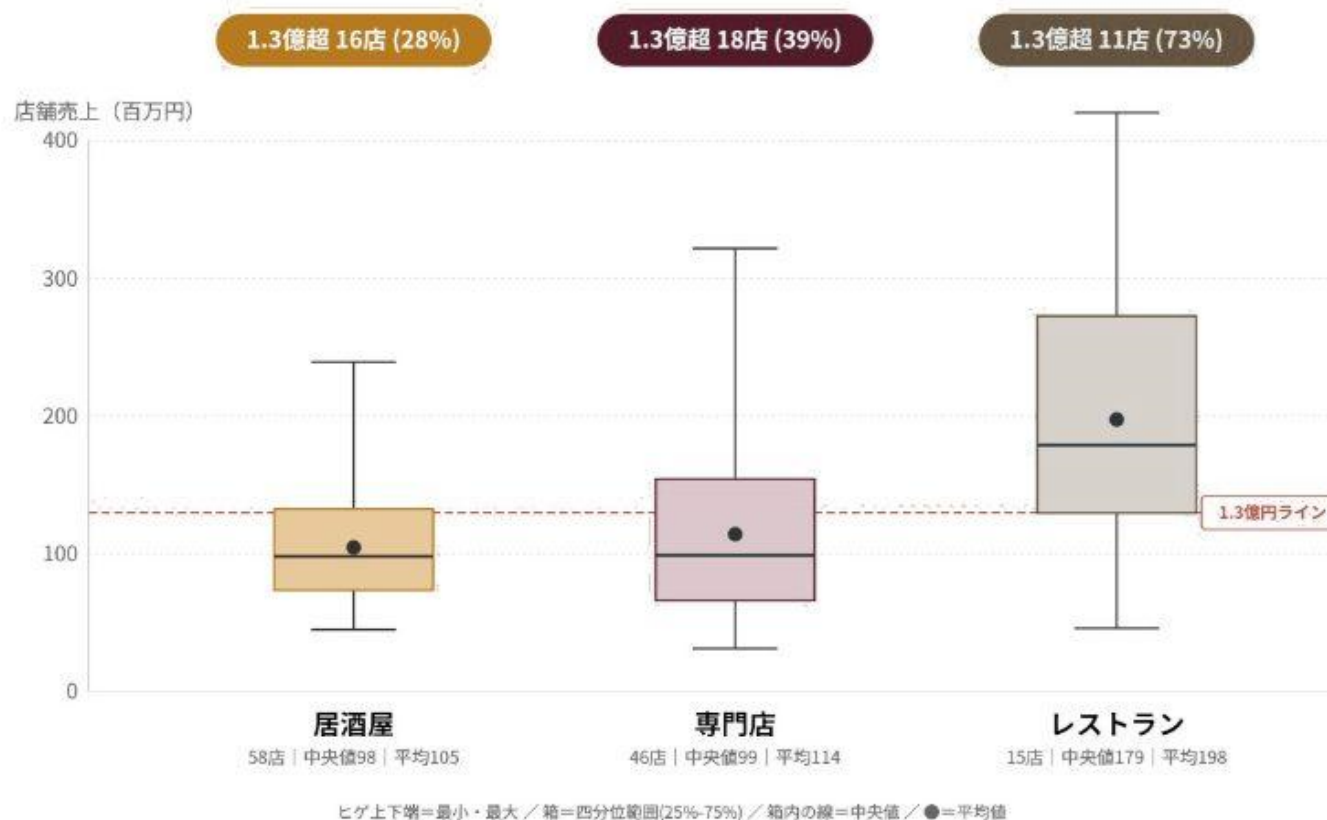
直営の新規出店は

1店舗あたり年商 1.3億円 の店舗を出店していく

業態	店舗	1.3億超	比率
居酒屋	58	16店	28%
専門店	46	18店	39%
レストラン	15	11店	73%
合計	119	45店	38%

出店戦略との整合性

- レストラン・専門店：1.3億円超比率が高く、新規出店の主軸として整合
- 居酒屋：中規模均質な店舗群、地方・郊外での出店余地あり



国内外食 出店戦略（直営店）

～店舗入替フェーズから出店強化フェーズへ方向転換 | FY2027～FY2031（5年間）の国内直営出店計画～

過去（～FY2026）

構造改革フェーズ

不採算店舗の閉店・整理 & 業態ポートフォリオ最適化

未来（FY2027～FY2031）

出店強化フェーズ

5年間で約50店舗の戦略出店（年平均10店ペース）

第1優先 ①

大型商業施設

7～10店

投資/店 1.2億円

想定年商/店 2～4億円

主力業態

レストラン・専門店

第1優先 ②

都内・主要都市

12～16店

投資/店 0.8億円

想定年商/店 1.3～2億円

主力業態

専門店・レストラン・居酒屋

第2優先

地方郊外

24～31店

投資/店 0.7億円

想定年商/店 0.8～1.2億円

主力業態

居酒屋・専門店

合計

5年計

約50店

投資/店 平均 0.81億円

想定総投資

約40.5億円

1店舗当たり
営業利益率の
維持・改善

▼コスト上昇要因

建築コスト高騰
家賃水準上昇

+

▲当社の打ち手

AI/DX効率化
客単価向上（業態高付加価値化）

=

⇒結果

1店舗当たり営業利益率の
維持・改善を実現

直近出店店舗の投資回収実績（好事例）

～中計方針に則した出店で平均1.9年でEBITDA回収を実現～



すき焼しゃぶしゃぶ つかだ KITTE大阪

2024年7月オープン

投資額 7,587万円

年間売上 3.5億円

EBITDA 9,033万円 (26.1%)

EBITDAベース回収年数

0.8年

★ 最高EBITDA率



立鮨 すし横 イトルミネ新宿店

2024年4月オープン

投資額 5,011万円

年間売上 3.2億円

EBITDA 6,094万円 (19.1%)

EBITDAベース回収年数

0.8年

★ エキナカ高集客



鶏屋塚田農場 福井駅前店

2025年2月オープン

投資額 4,185万円

年間売上 1.3億円

EBITDA 3,900万円 (29.4%)

EBITDAベース回収年数

1.1年

★ 地方高収益モデル



四十八漁場 つくば店

2025年4月オープン

投資額 6,793万円

年間売上 1.4億円

EBITDA 2,298万円 (16.0%)

EBITDAベース回収年数

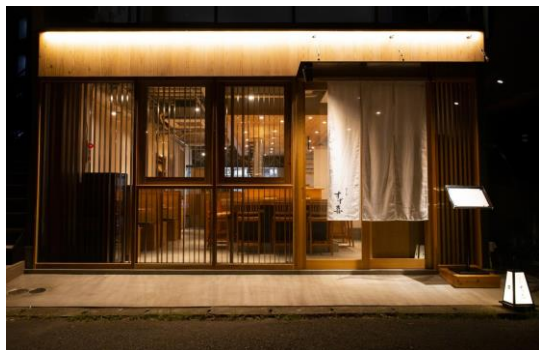
3.0年

期中出店で既にターゲット内

【直近6店舗 実績平均】 投資額：5,184万円 / 年間EBITDA率：19.7% / 平均回収年数：1.9年 / 3.5年以内回収：6店舗中5店舗

直近出店店舗の投資回収実績（好事例）

～プロデュース店舗も中計方針通り、平均1.6年でEBITDA回収を実現～



焼鳥 すず喜

2021年10月オープン

投資額	2,065万円
年間売上	7,327万円
EBITDA	1,314万円（17.9%）

EBITDAベース回収年数

1.6年

★ プロデュース1号店



焼鳥 こおり

2024年9月オープン

投資額	2,673万円
年間売上	7,952万円
EBITDA	1,786万円（22.5%）

EBITDAベース回収年数

1.5年

★ プロデュース2号店

【プロデュース2店舗 実績平均】 投資額：2,369万円 / 年間EBITDA率：20.2% / 平均回収年数：1.6年 / 3.5年以内回収：2店舗中2店舗

戦略－2：海外外食（直営＋FC）

21億円 → 50億円

FY2031 売上目標

50

億円

FY2031 営業利益目標

5～7

億円

FC展開目標

30

店舗（5年間）

直営出店（インドネシア）

20

店舗（5年間）

直営戦略 インドネシア中心に継続出店

現在の展開状況

6カ国展開中

インドネシア・シンガポール・香港・米国・フィリピン・カンボジア

インドネシア直営 5年間で20店舗出店

- 業績好調なインドネシア市場での着実な出店を継続
- 日本の職人技術・食文化をアジアへ展開
- 現地オペレーション力の蓄積を海外FCの基盤に活用

FC戦略 アジア・オセアニア中心に5年間30店舗展開

FCモデルの優位性

- 資産軽量型の展開でリスクを抑えながら規模を拡大
- APの職人技術・食材調達力・ブランドノウハウを開放
- パートナーの成功を支援するプロデュースモデルと連携

展開エリアイメージ 方針：既存国での増店＋新規国開拓

東南アジア

インドネシア・フィリピン・カンボジア等（既存）、ベトナム・タイ・マレーシア等（未進出）に拡大

東アジア・オセアニア

香港・台湾・韓国・オーストラリア等 日本食需要・高所得層を狙う

直営20店舗（インドネシア）＋FC30店舗（アジア・オセアニア）で5年間合計50店舗の海外展開を目指す

戦略－3：中食 37億円 → 70億円

FY2031 売上目標

70

億円

FY2031 営業利益目標

6～8

億円

工場増設投資額

4.8

億円

工場増設後 製造能力

2

倍（FY2026年8月稼働）

工場増設：製造能力2倍・効率性向上でキャパシティを確保

背景・目的

FY2026～FY2027にかけての工場増設投資（約4.8億円）により、現状の2倍の製造キャパシティとさらなる生産効率性を確保。拡大する中食ニーズへの対応基盤を整える。工場増設後の売上70億円達成はEBITDAベース3年以内の回収を目標とする。

3つの販売チャネルで70億円を積み上げる

宅配

- 工場増設による製造能力拡大で繁忙期の受注を全量消化
- 既存の配送ネットワークを活用し即効性の高い増収を実現
- 法人・ケータリング需要の開拓でリピート顧客基盤を構築

卸（スーパー等）

- FY2026から本格的な卸営業を開始。引き合いが増加している
- APの産地直結・高品質食材を武器にスーパーへの供給を拡大
- 量販店・百貨店・百貨等、多様なチャネルへの展開

エキナカ店頭販売

- 東京・品川・上野に続く新規駅立地への出店を加速
- 通勤層・観光客へのリーチでブランド認知と売上を同時獲得
- 旬の食材・弁当等、AP品質の「ちょっといい中食」を訴求

戦略－４：生産流通 16億円 → 50億円

FY2031 売上目標

50

億円

FY2031 営業利益目標

2～3

億円

養鶏・加工事業 目標売上

25

億円

魚事業 目標売上

25

億円（内販15億＋外販10億）

市場背景：国内供給拡大のニーズが高まっている

鶏肉：世界的な需要拡大により海外産の輸入が逼迫し、国内供給への需要が高まる中、生産加工事業をさらに伸ばす。

魚：世界の魚介消費は約2.2倍に拡大し日本の水産物輸出も過去最高を更新中、一方で国内漁業生産は40年で▲72%と急減。この需給ギャップを商機と捉え、100%内製化で水産品流通事業を運営し、産地・漁師との連携を強化して内販・外販を伸長させる。

養鶏・加工事業 目標：売上25億円

地鶏の品質向上＋PBによる事業拡大の二本立て

- 既存の地鶏（みやざき地頭鶏、黒さつま鶏、新得地鶏）の品質向上と生産規模拡大を継続
- PB（プライベートブランド）で地鶏以外の自社養鶏に事業拡大
- 養鶏から加工・流通まで一貫した垂直統合で収益性を向上
- 現状内販4.7億円（生産子会社3社合計）、国内供給逼迫の需要を捉え外販を積極化

魚事業 目標：売上25億円（内販15億円＋外販10億円）

「目利き力」を武器にした生産・流通・加工の一貫体制

- 内販（15億円）：グループ店舗への直接供給で食材品質と原価を改善
- 外販（10億円）：自社魚業態をショーケースに外販強化
- 持分法適用会社で水産流通事業を運営、FY26内販10.5億 → 100%内製化へ
- AP目利き食材の海外輸出も視野に収益源を多様化

戦略－5：国内ライセンス・プロデュース 4億円 → 15億円

FY2031 売上目標

15

億円

FY2031 営業利益目標

5～7

億円

FY2027 展開予定

10

店舗（焼鳥プロデュース＋他業態協議中）

FY2031 展開店舗数

70

店舗（年間14店舗×5年）

事業の成長余地

デフレからインフレへの転換が進み、低単価業態を展開していたFCオーナーから、高品質中価格帯への業態転換をしたいという問い合わせが増加。生販直結による「美味しい理由」を持った当社の高付加価値業態に成長余地があると判断し、多業態でのライセンス・プロデュース事業を拡大

現状（FY2026）

じとっこ組合（居酒屋ライセンス） 16店舗
事業売上：約4億円

2つの展開モデル

国内ライセンス

APブランド・業態を使用したライセンス契約による展開。ライセンスフィーと指定食材の供給が収益源。

プロデュース（新設）

店名は加盟店が自由に決定。APの職人育成・ブランディング・指定食材供給のみで関与する新モデル。単一業態のFC展開をしている他社との明確な差別化。

生販直結モデルへの共感

- 産地から食卓への生販直結モデルに共感するオーナーが多く、焼鳥業態でのプロデュース案件が急増
- APの養鶏・加工・調達力と組み合わせることで他社が真似できない収益モデルを提供
- FY2027で焼鳥プロデュース複数件が決定済み。さらに増加見込み

多業態展開による差別化

- 立地特性・オーナーのオペレーション力に応じて取り扱い業態を柔軟に拡大
- 単一業態FCしか展開できない他社との明確な差別化となる
- 火鍋・焼き鳥以外の業態でも協議が進行中

戦略-5 補足：ライセンス・プロデュース事業の成長シナリオ

事業の成長余地（再掲）

デフレ→インフレ転換で高品質・中価格帯への業態転換ニーズが急増。生販直結による「美味しい理由」を強みに、多業態でのライセンス・プロデュース事業を拡大

既存業態に加え、3つの新業態を「次の柱」として展開

じとっこ組合	裏の山の木の子	焼鳥プロデュース	炭火焼鳥塚田農場
			
既存	新業態	新業態	新業態
居酒屋ライセンスの主力業態。APブランド・指定食材供給を活用した既存FCモデル	きのこ産地と連携した火鍋業態。 多店舗展開型として、複数オーナーでの面的拡大を想定	AP職人育成・ブランディング・指定食材供給で関与するプロデュース型。 小規模店舗で小規模企業からでも参入可能	AP直営の人気業態をライセンス展開。 多店舗展開型として、直営で培ったブランド・オペレーションを最大活用
業態タイプ 現状店舗数	業態タイプ FY2027出店予定	業態タイプ FY2027出店予定	業態タイプ 展開準備
ライセンス/多店舗展開型 16店舗	ライセンス/多店舗展開型 4店舗（決定済）	プロデュース 2店舗（決定済）	ライセンス/多店舗展開型 協議中

FY2027 展開計画

3新業態合計で約10店舗を出店予定

うち6店舗は出店先決定済（裏の山の木の子4+焼鳥プロデュース2）。
多業態展開により規模拡大を加速

蓋然性のポイント

- 裏の山の木の子・焼鳥プロデュースですでに計6店舗の出店先が決定。FY2027立上げに向け準備着手済
- 炭火焼鳥塚田農場は多店舗展開型として協議進行中。直営ブランドの転用で展開速度を確保
- 焼鳥プロデュースは小規模企業からの参入が可能な業態設計。オーナー層の裾野を広げ、店舗数拡大を後押し
- 今後も需要に合わせて新業態を順次投入。商圏・客層を分散し、カニバリゼーションを抑えた展開を実現

戦略-6 今後のM&A方針～AP流バリューアップ手法による非連続的成長～

これまでのM&A実績

① 自社ノウハウ注入バリューアップ

株式会社リアルティスト

2018年12月 取得 → 2025年4月 売却

▶ 投資 **3億円** → 売却時企業価値 **6.4億円** (約2.1倍)

▶ コロナ禍3年を挟みながら、生販直結モデル統合により食材・オペレーション改善で付加価値創造

② 業態変更バリューアップ

新鮮組フードサービス

2014年8月 取得 保有継続中

▶ 取得時 **11店舗** → APの業態ポートフォリオに合わせて業態変更し6店舗を運営

▶ 投資 **1.2億円** に対し、FY26 売上 **10.4億円**・EBITDA **2.4億円** を創出 (継続的バリューアップ)

今後のM&A方針

対象規模 数店舗～数十店舗のM&Aによるバリューアップからスタートし、CF成長に応じてターゲット規模を段階的に拡大

対象事業領域

メイン 国内外食事業 — 直営事業の非連続的成長を加速

サブ 生産流通・中食・その他事業 — マーケット拡大とシナジー創出

※ M&Aによる売上乗せ 50～100億円 (5年間) を別途想定

AP流M&A方程式

インフレ環境

×

AP食材

×

豊富な業態数

×

AP流人的資本経営

×

AI



一般的なM&Aでの投資回収年数 **7年** → AP流バリューアップで**4-5年**へ

キャピタルアロケーション

FY2026営業CF：約11億円 → FY2031：利益成長に伴い大幅改善を見込み、健全な財務基盤と成長投資の双方の実現を目指す

資金使途の優先順位

① 成長投資	② 優先株償還 + 優先配当	③ 普通株主への配当	④ 有利子負債返済
出店・工場増設 新規事業投資・M&A	A種：2028年3月 B・C種：2029年6月	優先株償還完了後 (FY2029以降)に本格化	ネット有利子負債/EBITDA FY26 約2.8倍 → FY31 3～4倍へ
最優先 営業CFと借入のバランスで判断	FY29までに完了	配当方針は 優先株償還時に明文化	3～4倍を上限に成長投資継続

優先株償還スケジュール

種別	元本	配当率	年間優先配当	償還期限
A種優先株	10億円	5%	5,000万円/年	2028年3月
B種優先株	3億円	3%	900万円/年	2029年6月
C種優先株（予定）	1.5億円	3%	450万円/年	2029年6月（予定）

投資方針：FY2031に向けた投資計画・回収方針

実績に裏付けられた投資規律を定め、資本効率の高い成長を追求する

新規出店（直営）

投資規模

1店舗あたり
約8,000万円
(5年間で40.5億)

回収目標

3.5年以内

EBITDAベース

建築資材高騰を踏まえた設定
(過去実績平均：1.9年)

中食工場増設

投資規模

約4.8億円
(FY2026年8月稼働)

回収目標

3年以内

EBITDAベース

製造能力2倍で売上70億円の
生産基盤確保済み

生産流通拠点

投資規模

5年間で5-8億円
(補助金1/2想定)

回収目標

5年以内

EBITDAベース

既存の地鶏に加え銘柄鶏等の養鶏・加工を拡大
自社消費＋外部販売の両輪で推進
補助金等で実質3～4年に短縮想定

M&A

投資規模

5-30億円

回収目標

**EV/EBITDA
7倍前後**

投資規律

数店舗～数十店舗規模の案件を想定
ポートフォリオの補完・強化が
図れる業態の買収
(売上の上乗せ50～100億円規模)

投資規律の徹底により ROIC 15%以上を目指す。M&Aは計画外の上乗せ要素として別途位置づけ。

資本コストを意識した経営

FY2026を起点に資本効率の継続的な改善にコミット

FY2026 ベースライン

ROIC 約10.3% / WACC 約6.6%

ROE ※参考外
(FY2025まで純資産マイナスのため)

FY2026 : 黒字転換・純資産プラス転換を達成

【WACC 6.6% 算定前提】FY2026/3末時点

- ・自己資本コスト 5.7% (CAPM: $r_f 2.36\% + \beta 0.35 \times ERP 9.21\%$) 実効税率 34.6%
- ・負債コスト 1.6% (実績) / 資本構成 株主:有利子負債 = 71:29

FY2031 目標

ROE **20%以上**

ROIC **15%以上**

資本効率改善の3つのドライバー

資本効率の高い出店モデル

業態開発力を活かした居抜き物件開発で投資抑制。
ライセンス・プロデュースで自社投資を伴わない収益拡大

AI・DXによる生産性革命

本部コストを年率10%削減。AIマーケ・オペ見直しで店舗あたり売上を改善し、利益率と資産回転率を同時改善

垂直統合×高利益率事業

生産流通拡大で中間マージン内部化+ライセンス・中食・ECで利益率・資本収益性ミックスを改善

株主還元方針

現フェーズの考え方

成長投資と優先株償還を最優先

現時点では普通株主への配当は実施していない。事業成長による企業価値向上そのものが、現フェーズにおける最大の株主還元と考えている。

今後の方針

FY2029：優先株償還完了

FY2029までの優先株償還完了をマイルストーンとして、普通株主への還元方針を明確化・開示する予定。

配当性向・具体的な配当額については、償還完了が見えるタイミングで正式に明文化する。

株主還元ロードマップ

～FY2028

A種優先株償還完了

FY2029

B・C種優先株
償還完了

FY2029以降

普通株主への
配当方針明文化・実施

人的資本経営①～AP流人的資本経営への道：経営戦略と人事戦略の連動～

事業の進化に合わせ、求める人材像・採用・教育・組織が連動して発展



▶ AP流の人的資本経営 経営戦略と人事戦略の連動性を強みに、コロナ禍で弱体化した組織基盤を再構築。

FY2031の「食の総合プロデュースカンパニー」に向け、変革を駆動するプロ集団へ進化する

人的資本経営② ～現状の課題とFY2031の目指す姿：As-Is / To-Be～

同質的な人材集団から、変革を駆動するプロ集団へ

カテゴリ	現状(As-Is)	FY2031 目指す姿(To-Be)	VISION — FOOD CREATIVE FIRM
① 組織文化 MVV	感情移入文化の希薄化 コロナ禍で産地研修が停滞し、生産者をつながる 感情移入文化 が希薄化。MVVへの共感浸透が弱まり、理念共感度の低下が課題。	MVV・感情移入文化の再点火 × 個のVISION創出 リアル×デジタルで再構築し、 企業ビジョン×個人ビジョン の重ね合わせで自律的に挑戦・成長できる組織へ進化。ミッション共感を起点に優秀な人材の採用と定着に貢献。	▶フードクリエイターとは APの理念「 食のあるべき姿を追求する 」に共感し、Food Ecosystem全体で食材の価値を引き出し「 美味しい理由 」を顧客に届ける担い手。AIには代替できない付加価値創造を担うプロ集団。
② 採用戦略	飲食経験者に偏った固定化 中途採用が中心となり 飲食経験者に偏った採用 に。平均年齢が上昇し、ミッション共感層・挑戦意欲の高い若手・多様性人材比率が低下。	ミッション共感 × 多様性 カンテラ採用を強化し、 若手・女性・グローバル・デジタル・異業種 など多様な価値観・専門性を持つ人材の採用を推進し、 成長エンジン とする。	フードクリエイターを育む3つの文化
③ 人材 ポートフォリオ	同質化・安定志向の組織 人材の 同質化と年齢層上昇 により、安定・現状維持志向が主流。変化やイノベーションが起こりにくく、非連続成長を担う人材層が手薄。	多様な専門性 × 挑戦力 × 共創 オペレーション型から転換し、MVV共感を軸に多様な専門性・挑戦意欲を持つ人材へ。デジタル活用力を備え、Food Ecosystem構築に貢献する価値創造型人材を育成。	① EMPATHY 感情移入の文化 ミッションに共感し、産地へ感情移入。「誰のために」を原動力にする組織
④ 挑戦風土 組織構造	蛸壺化・人材流動性の阻害 カンパニー制で帰属意識は高まる一方、組織の 蛸壺化 が発生。挑戦・多様性を後押しする制度・評価・称賛の仕組みが不足。	連鎖型カンパニー制 挑戦・多様性を称賛する制度・評価へ進化。自立採算型組織の強みを活かしつつ、 人材・知見 が部門を越えて流動する組織へ。	② PROFESSIONAL 専門性を極める文化 接客・鶏・魚・野菜・酒など、「好き」を突き抜けることが価値になる組織
⑤ リスティング キャリア	教育機会・自律学習の不足 コロナ禍で 教育機会 が減少、研修の仕組み化も未整備。自律的に学ぶ風土、多様なキャリア形成を支援する制度が不足。	フードクリエイター育成体系 APの理念に共感し、食の付加価値を追求する人材＝「 フードクリエイター 」を育成。AIでは代替できない「 美味しい理由 」を生み出す集団へ。デジタル・経営・食の専門知識など多様な学びを強化。産地研修・越境経験・キャリア制度で自律的に学び挑戦できる環境を構築。	③ CHALLENGE 挑戦を伸ばす文化 年次・常識に捉われず、挑戦した人にチャンスが集まる組織

▶ **変革の方向性** 5つの重点施策を通じてAs-IsからTo-Beへ転換。経営戦略「**食の総合プロデュースカンパニー・売上500億円**」を支える、多様性・専門性・挑戦力を備えた**フードクリエイター集団**を構築する。

人的資本経営③

～FY2031 KPIと5つの重点施策・アクションプラン～

FY2031に向け5つの重点施策ごとにKPIを設定、進捗をモニタリング

重点施策	主要KPI	現状 (FY2026実績)	FY2031目標	主なアクション
01 MVV・感情移入 文化の再点火	ミッション研修 参加率	FY26に再開	100%	▶ ミッション共有研修 / 個のVISION設計 ▶ 産地体感フィールド研修 ▶ Values Award / Creators Award
02 採用ポートフォリオ の刷新と若返り	カンテラ採用数（アルバイトの社員化） リファラル・アルムナイ採用数 若手人材 採用比率	23名 9名 21%	50名(20%) 25名(10%) 40%	▶ カンテラ採用（AL→社員化） ▶ ONAKAMA（アルムナイ） ▶ 女性・外国人・異能人材の枠拡大
03 連鎖型 カンパニー制	公募・FA・ハイブリッド制度を活用した人材流動実績	FY27開始	10%	▶ 権限委譲・柔軟性・早期育成 ▶ 社内公募 / FA制度 / ハイブリッド ▶ タレントマネジメントへのAI活用
04 フードクリエイター 育成	食の専門資格の保有率 社内ライセンス保有率（マイスター、トレーナー等） アルバイトリーダー研修参加数 アルバイトキャリアラボ 参加数	今期よりcareerアンケート実施 FY27再開 106名(5.8%) FY27開始	20% 20% アルバイトの10% 150名	▶ 食の専門資格支援（ソムリエ等） ▶ 社内マイスター制度 ▶ ジャバスタ / APキャリアラボ
05 個が輝く組織& 多様なキャリア	従業員エンゲージメントスコア（eNPS） キャリアビジョン保有率（キャリアアンケート） 国内飲食事業の女性役職者比率 特定技能人材2号の取得者数	-41.5%（※） FY27よりcareerアンケート実施 9.1% 16名	スコア+10pt改善 80% 15% 80名(30%)	▶ 挑戦・成長を可視化する人事制度 ▶ キャリアアンケートによる支援 ▶ エンゲージメントサーベイの改善サイクル

▶ **POINT** 新たな制度の創設ではなく、APが培ってきた"仕組み"を再点火・接続する人財戦略。産地・店舗・本部・パートナーを有機的につなぐエコシステムでFY2031の事業成長を支える。

※10業界全体のeNPS平均は-62.5ポイントで、当社は業界平均を約20ポイント上回っている

出所：当社の人的資本経営KPI（HR本部）、現状値はFY2026実績ベース

AI・DX戦略：聖域を設けない生産性革命

全スタッフが創造的な仕事に集中できる組織へ。AIを全領域に導入し、本部コストを5年間で年率10%ずつ削減する。

定量目標：本部コスト 年率10%削減 × 5年間（累計約40%削減）

外部専門家と協業しながら全社横断で推進

5つの導入領域（フェーズ順）

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
バックオフィス 自動化	購買・物流 効率化	シフト・労務 管理	顧客データ マーケティング	営業 オペレーション
経理・人事・総務等の定型業務をAIで代替。即効性の高い領域から着手し早期に効果を実現。	発注・在庫・物流コストをAIで最適化。生産流通事業との連携でグループ全体の購買コストを削減。	AI需要予測によるシフト最適化。人件費コントロールと従業員満足度を両立。	顧客行動分析によるパーソナライズドマーケティング。リピート率・客単価の向上を実現。	店舗オペレーションの標準化・マニュアルAI化。新業態・新規出店のスピードアップ。

AI生産性向上の果実 → 従業員の処遇改善 / 顧客価値向上 / 株主還元 の好循環へ

APPENDIX

資料編

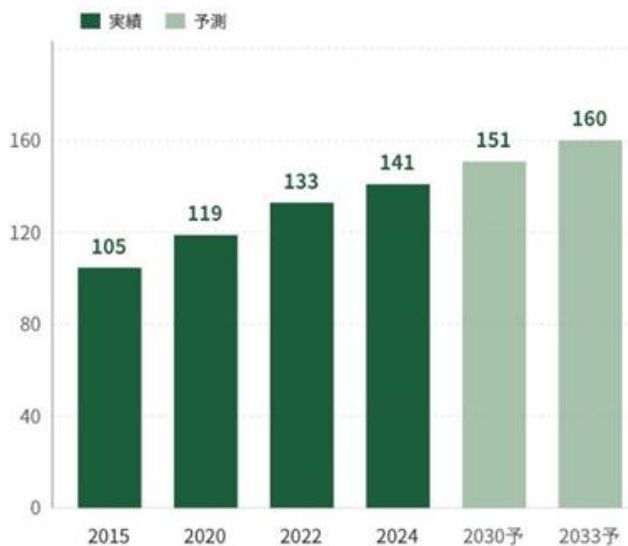
REFERENCE DATA

中期経営計画の戦略仮説を裏付ける外部マクロデータ、
およびセグメント別ブランド一覧

↑ 拡大

① 世界の鶏肉生産量

単位：百万トン OECD-FAO Agricultural Outlook



2024年→2033年予測

141 → 160 百万トン (約+13%)

↑ 急騰

② 日本の輸入鶏肉モモ肉 卸値

単位：円/kg 食品産業新聞「畜産日報」、JACCネット



2025/2 → 2026/2 (前年同月比)

+50～70%の急騰

⇄ 価格差縮小

③ 国産鶏肉と輸入鶏肉の価格差

単位：円/kg 農林水産省「食鳥市況」、JACCネット



2025/2 → 2026/2 (vs ブラジル産)

+319円 → +60円に縮小

▶ **当社の機会** 世界鶏肉需要の拡大×輸入鶏肉価格の急騰により、**国産鶏肉との価格差は約320円→約60円に縮小**。市場では既に「輸入から国産」へのシフトが進行中。

銘柄鶏・国産養鶏の需要拡大は、**生産流通事業（鶏部門：FY2031目標25億円）**にとって追い風。



▶ 当社の機会 世界需要拡大 × 日本輸出拡大 × 国内生産縮小の3重のギャップに対し、水産流通事業 が介入することで、自社外食での魚調達効率化と外部販売（国内・海外）拡大を両立。

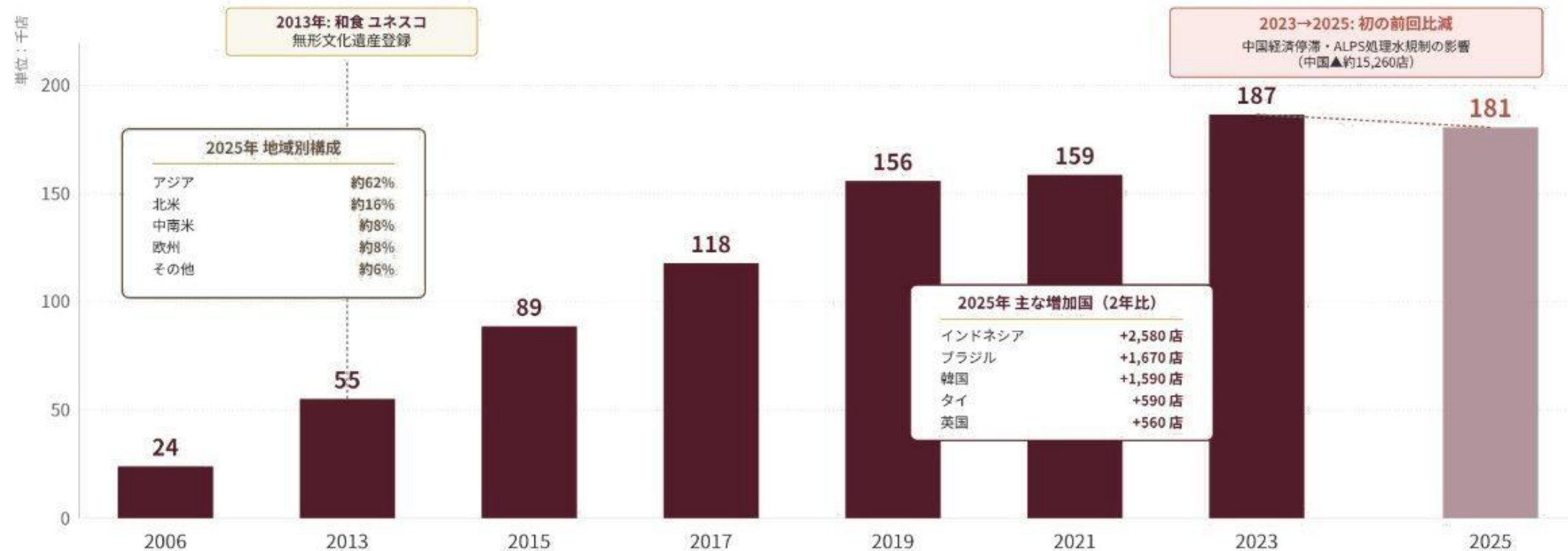
これにより、国内産地の収入向上に貢献するとともに、水産流通事業（FY2031目標 25億円） の成長を実現する。

Appendix-3 海外の日本食市場は拡大基調 ～訪日経験者・日本食ファンを取り込む市場機会～

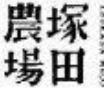
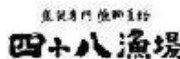
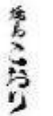
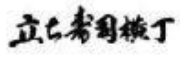
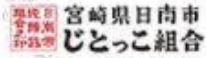
↑ 拡大 海外の日本食レストラン店舗数の推移

2006年 → 2025年 約7.5倍

単位：千店 出所：農林水産省「海外における日本食レストラン数の調査結果（令和7年）」（2025年11月公表）



▶ 当社の機会 海外の日本食市場は2006年比約7.5倍に拡大、2025年は中国減少の影響で初の前回比減も、インドネシア・ブラジル・韓国等の新興国・グローバルサウスを中心に成長基調を維持。
アジア・中南米・中東での需要拡大は、海外事業（FY2031目標 21→40億円）の市場基盤を強化する。

セグメント		店舗数	主な展開ブランド
国内	居酒屋	58店舗 (39%)	    
	専門店	46店舗 (31%)	       
	レストラン	15店舗 (10%)	     
	ライセンス	16店舗 (11%)	
	国内合計	135店舗	
海外	海外	15店舗 (10%)	    
合計		150店舗	

※2026年3月期末時点

免責事項

本資料に関するご注意

本資料は、株式会社イー・ピーホールディングス（以下「当社」）が投資家の皆様への情報提供を目的として作成したものです。本資料の内容は、現時点において入手可能な情報および合理的と判断される一定の前提に基づいて作成されておりますが、将来に関する記述については、リスクや不確実性が含まれており、実際の業績や結果は、記載された内容と大きく異なる可能性があります。

本資料は投資勧誘を目的とするものではありません。投資判断は、ご自身の責任においてなされるようお願いいたします。当社は、本資料に記載された情報の正確性・完全性を保証するものではなく、本資料の使用により生じたいかなる損害についても責任を負いません。

本資料に記載された将来に関する見通しは、本資料作成時点における当社の判断であり、経営環境の変化等により、予告なく変更される場合があります。本資料の著作権は当社に帰属します。無断での転用・複製はお断りいたします。