



中期経営計画 MS, T 2026

人の力（心・技能） + ITの力

Mind Skill & Technology

2024年6月27日

 株式会社木曽路

目次

■ 経営理念と中期経営方針

■ 中期経営計画の概要

■ 業績の推移

■ 株主還元

■ 成長戦略

- 事業ポートフォリオ
- 既存業態の成長
- ライフロングパートナー・レストラン
- お客様への心
- 人を育てる・育つ環境
- 商品開発力
- 購買力
- LTVの向上、DX推進

- 新業態の開発
- EC物販の拡大
- M&Aとフランチャイズ展開、海外出店
- 革新力

■ サステナビリティ

経営理念と中期経営方針

経営理念

「我が社は外食事業を通じて社会に貢献します」

～よろこびの食文化の創造～

1. お客様の感動が私たちの喜びです
2. 日本一質の高い外食企業を目指します

MS, T 2026 | Mind Skill & Technology

人の力(心・技能) & ITの力

【人の力】

人と人との接点の最大化による感動の外食体験

- ・ 規律の下に自由な発想と行動を展開する人財集団を拡大
- ・ 私達は日々おもてなしの心と技能を高めます

【ITの力】

成長を支えるIT技術の促進

- ・ パーソナライズしたサービスの提供 … 数十万人のお客様データの活用
- ・ 間接業務の徹底的なIT化の推進 … IT技術は、人と人の接点の拡大化の為に活かす

中期経営計画の概要

業績の目標（'25年3月期～'27年3月期目標）

（単位：百万円）

	'25年3月期	'26年3月期	'27年3月期
売上高	55,000	57,500	60,000
営業利益	2,500	2,850	3,200
営業利益率	4.5%	5.0%	5.3%
経常利益	2,530	2,900	3,250
当期純利益	1,600	1,850	2,100
ROE	5.3%	5.8%	6.5%



業績の推移

'22年3月期～'24年3月期実績

(単位：百万円)

	'22年3月期	'23年3月期	'24年3月期
売上高	36,779	45,931	52,976
営業利益	▲3,542	▲581	2,246
営業利益率	-	-	4.2%
経常利益	1,821	515	2,278
当期純利益	651	▲1,083	436
ROE	2.5%	-	1.6%



株主還元

基本方針

利益配分については、将来の事業展開に備え内部留保の充実に努めると共に、株主各位への安定した配当を維持することを基本方針としています。

また、各期の収益状況や配当性向等を勘案して、増配や自社株買いなど株主への還元を行っていく方針です。

配当金の推移

	年間	配当性向
2021年3月期	15円	-
2022年3月期	16円	64.7%
2023年3月期	16円	-
2024年3月期（予定）	18円	116.1%

株主優待（2023年3月31日現在）

保有株式数	半期	年間
100株以上500株未満	1,600円相当	3,200円相当
500株以上1,000株未満	8,000円相当	16,000円相当
1,000株以上	16,000円相当	32,000円相当

※毎年3月31日及び9月30日現在100株以上ご所有の株主様に、当社グループ全店をご利用いただける「株主ご優待券」を贈呈いたします。

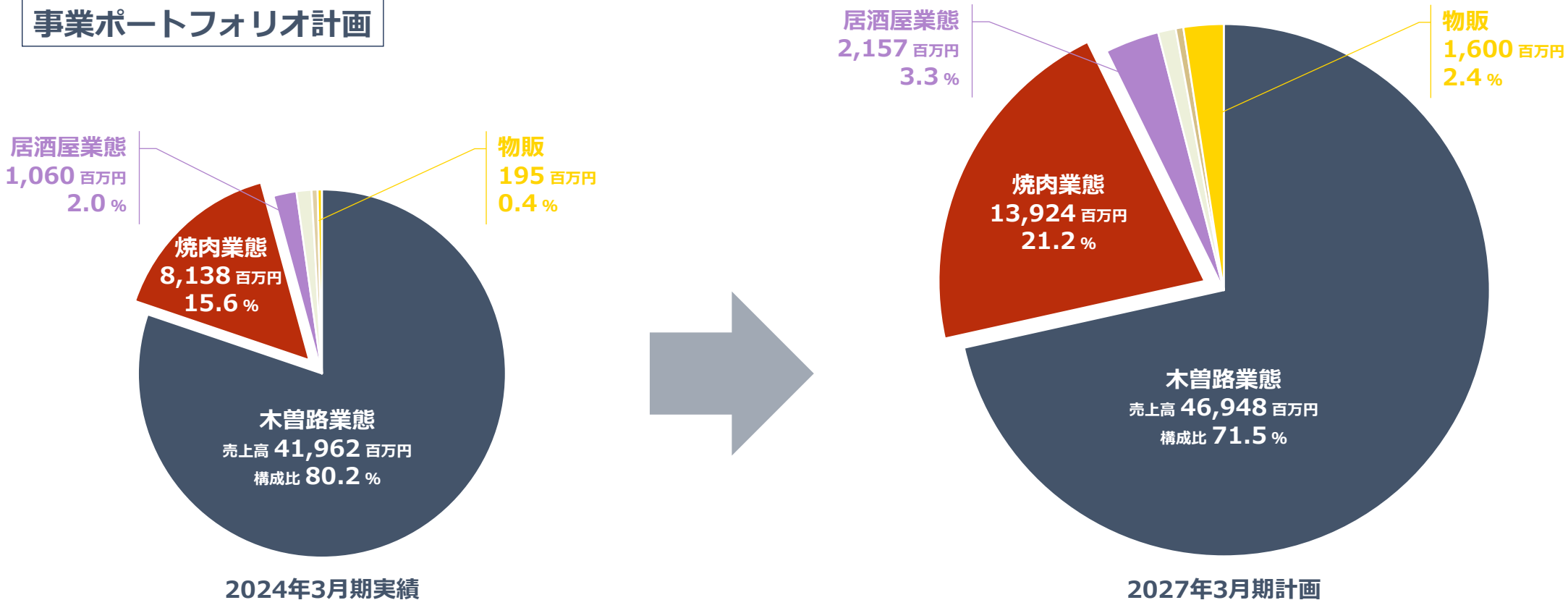


成長戦略

事業ポートフォリオ

コロナ期には居酒屋業態、都心型店舗を中心とした不採算店のリストラを実施しました。既存店舗の業績の伸長と共に、新設店の出店、業態転換を実施し、全体として最適な事業ポートフォリオの形成を目指します。当面は、第2の事業として焼肉業態を拡大する計画です。

事業ポートフォリオ計画



成長戦略

既存業態の成長

木曽路業態

- 「しゃぶしゃぶ」のブラッシュアップ
- 顧客との接点を強化
- 技術者の育成、マイスター制度
- デジタルを活かしたパーソナルサービス
- ライフロングパートナーシップ
- ホスピタリティとおもてなし
- 日本の伝統、食文化を技術力で提供
- 地域社会との連携、貢献

焼肉業態

- 自社食肉加工工場を活かした品質と収益性の向上
- 気配り・目配り・心配りのサービス
- お客様との接点機会
- お迎え・お味伺い・お見送りの3アタック
- 木曽路業態の顧客管理手法の活用

居酒屋業態

- 酒場「大穴」業態のFCフォーマットの確立
- フランチャイズによる全国展開

鈴のれん

- 旬の食材を活かした日常和食レストラン
- コアメニューのブラッシュアップ

からしげ

- 料理・サービスの品質を維持しながら更なる店舗運営の合理化
- FCフォーマットを確立し、フランチャイズ展開へ

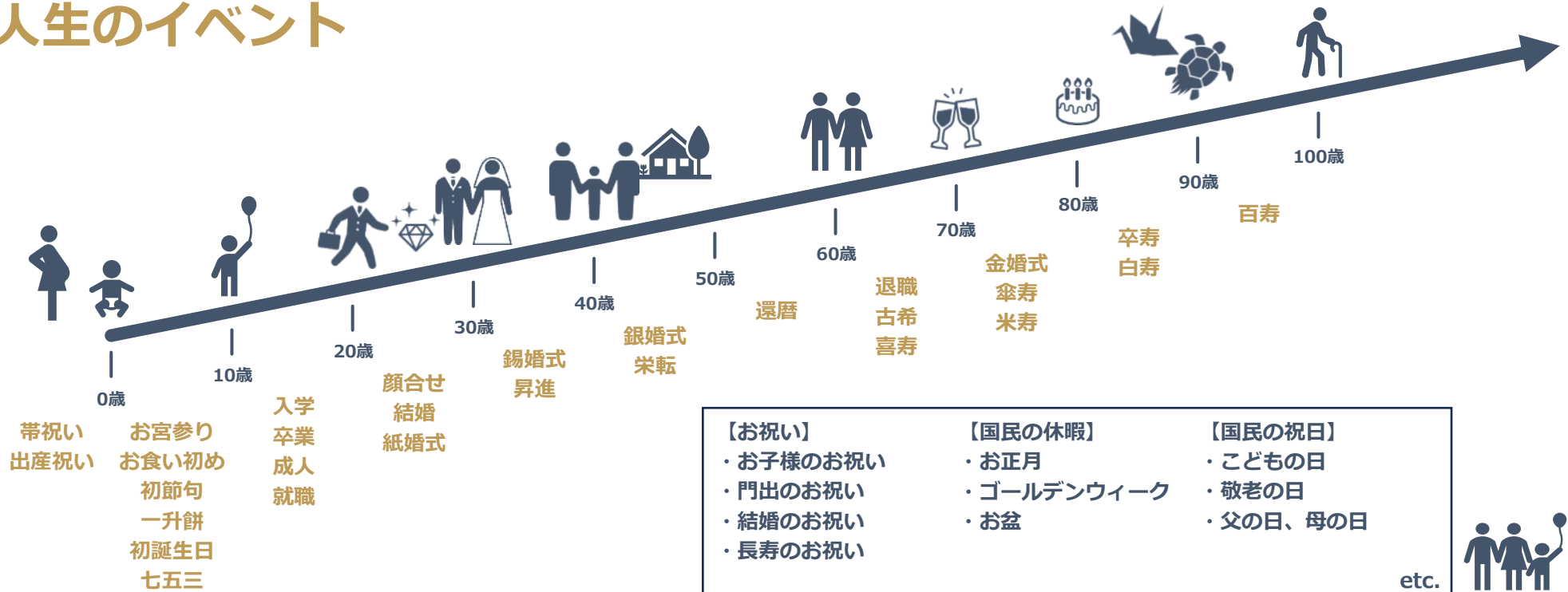
成長戦略

ライフロングパートナー・レストラン

生涯顧客化への取り組み

お客様の生涯に寄り添い、生活の節目、人生の節目を彩る、「木曾路」はそんなチェーン店舗でありたいと考えています。人生の節目節目には必ず木曾路がある。

人生のイベント



成長戦略

お客様への心

「お客様の感動が私たちの喜びです」

多くの飲食店の中からお客様は当社を選んでいただき、わざわざ足を運んでご来店いただく事への感謝を忘れません。

「心のこもったおもてなし」「美味しい料理」を更に向上するために、接客サービス・調理技術の向上に取り組み続けます。



成長戦略

「人を育てる・育つ環境」

教育制度の充実と社内マイスター認定制度

伝統的に行われている現場でのOJT教育に加え、勉強会・調理実習会などのOff-JT教育により、接客・調理・マネジメントの技能と知識を学ぶ幅広い教育プログラムを整えています。身につけた技能や知識が業務で活かせる「教育」と「活躍」が一体化した制度です。

また、当社独自の「マイスター認定制度」によるマイスター資格社員が、店舗での「お食い初め」「一升餅」等のご利用イベントを通じてお客様のお祝い事をサポートしています。

料理人の育成、調理技術力を活かしたお料理の提供

約30年前から高卒新入社員を対象とした「調理スクール」を運営しています。また、店舗では日常的にキッチントレーナーや料理長が調理技能や調理マネジメントの教育を行っており、これらの仕組みを通じて将来を担う料理人育成に注力しています。現在では、600名を超えた調理技術者が在籍し、その技術力を活かしてお客様に最高のお料理を提供しています。

各種勉強会・実習会

- ・接客勉強会
- ・リーダー勉強会
- ・木曽路ビジネススクール
- ・フロント勉強会
- ・調理実習会

マイスター認定者(当社独自制度)

'22年3月期	'23年3月期	'24年3月期
560名	740名	850名

調理技能資格者 (実績) (計画)

	'24年3月期	'27年3月期
調理師	630名	750名
ふぐ処理師	380名	460名
専門調理師	50名	80名

成長戦略

商品開発力 … 季節感と手作り

創業以来、「美味しいものを提供する」という姿勢にこだわり続ける中で、四季折々の食材、希少な高級食材などを規模の利を活かして調達することにより、高品質なお料理を、よりお値打ちな価格でご提供しています。旬のお料理や他社との差別化商品を、時機を逃さず継続的に販売してまいります。



高級食材の仕入れ量

	'19年3月期	'24年3月期
蟹	57t	140t
とらふぐ	112t	75t
鰻	25t	25t
松茸	12t	14t
アワビ	4t	5t
伊勢海老	3t	3t

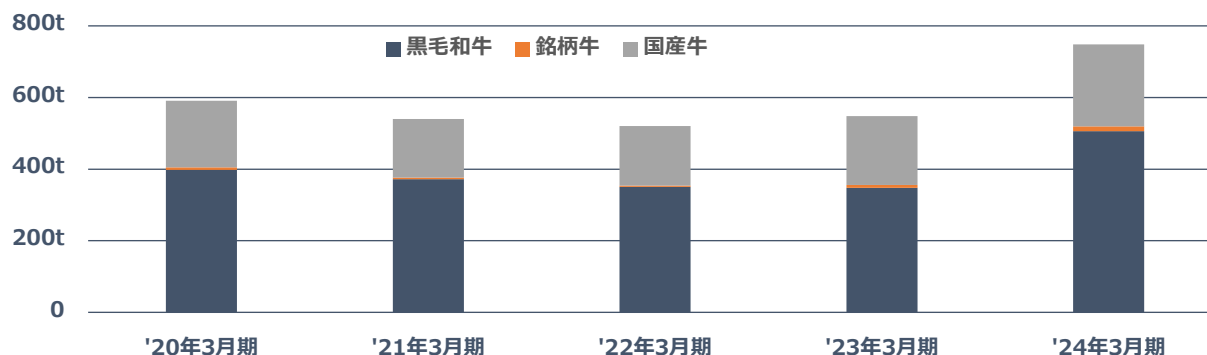
成長戦略

購買力 … 黒毛和牛、国産牛の調達

しゃぶしゃぶで使用する牛肉は、全て国産の牛ロースを使用しています。銘柄牛（松阪牛、神戸牛など）を含む黒毛和牛と国産牛（主にホルスタイン種）の年間調達量は約750t（2024年3月期）で、購買担当者が日本全国から調達し、店舗の料理長がその品質を確認してお客様にご提供しています。当社の品質基準は業界では「Kスペック」（木曽路のK）と呼ばれ、その要求品質の高さを物語っています。

牛ロースの仕入れ量

	'20年3月期	'21年3月期	'22年3月期	'23年3月期	'24年3月期
牛ロース合計	591t	540t	520t	548t	748t
黒毛和牛	398t	372t	350t	348t	506t
銘柄牛	7t	4t	4t	8t	13t
国産牛	186t	164t	166t	192t	229t



成長戦略

LTV（顧客生涯価値）の向上、DX（デジタルトランスフォーメーション）推進

「木曽路パートナーシップ会員」は約40万人、その他当社が保有する顧客情報を効果的に統合し、これらの顧客データの活用により顧客志向の調理法や盛り付けの提案、アレルギー情報の管理による食の安全確保、一人ひとりに合わせたマーケティングアプローチを行います。これにより顧客体験の向上と継続的な顧客関係の構築を図り、新規リピート顧客層を増強しLTVの向上に繋がります。

また、DX推進により顧客接点の強化、働く仲間のチーム力向上、管理業務のプロセス全体を見直し、より効率的かつ効果的な業務運営を実現します。

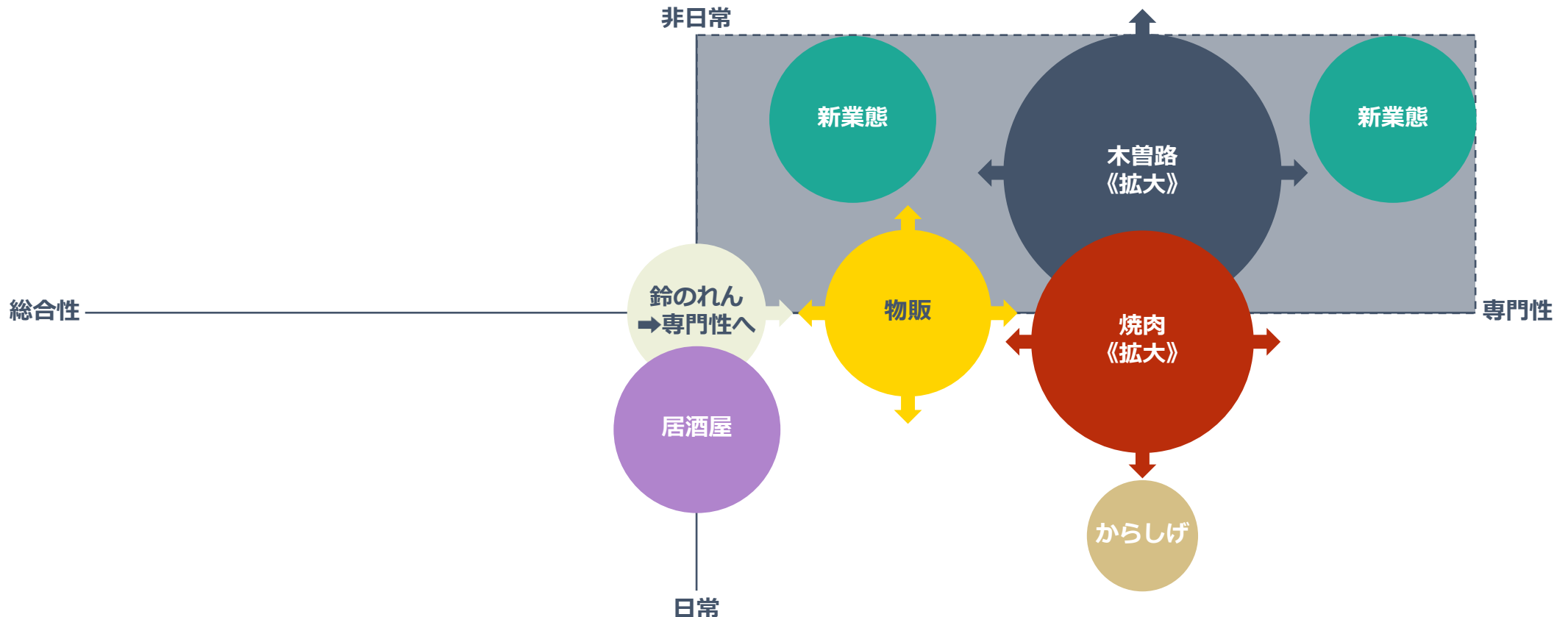


成長戦略

新業態の開発

当社は基幹の木曽路業態のシェアが高く、事業の多角化によるリスク分散や年間収益の平準化などの観点から、第二・第三の柱業態の成長が必要だと考えています。

新業態は、非日常・専門性のある分野へ、社内開発やM&A等により事業拡大していく計画です。



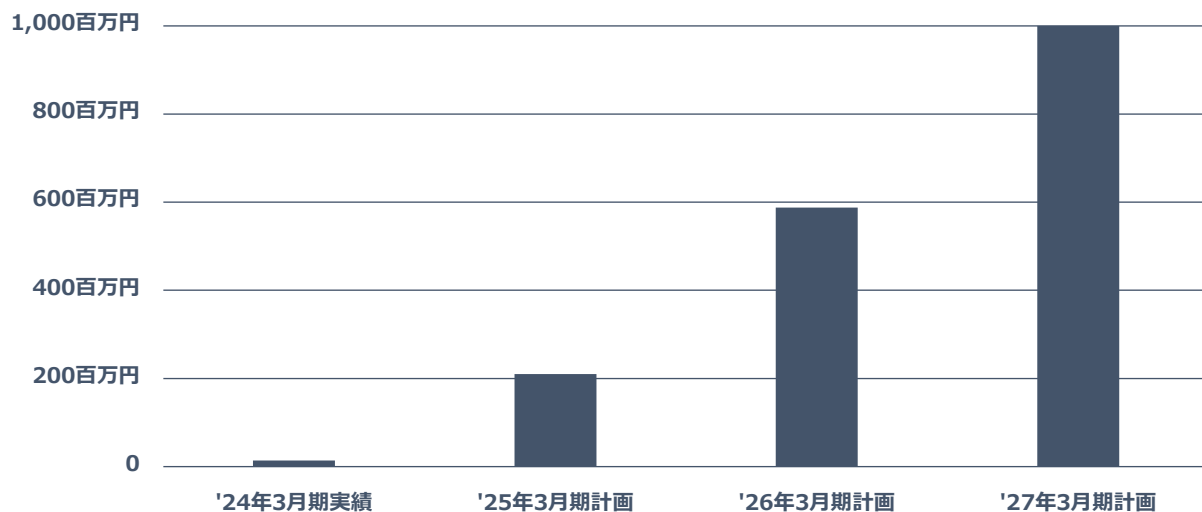
成長戦略

EC物販の拡大

食文化を通じ日本の伝統や上質な美味を、当社未出店の地域の皆様にもお届けしたいとの思いから、「日本美味百景 木曽路特撰堂」を立ち上げました。本当に美味しいものにたどり着くことができるサイト、それが「木曽路特撰堂」です。

黒毛和牛ギフトを中心に店頭販売と同様の商品のほか、PBブランドや著名料理人とのコラボ御節料理、また、四季折々の季節商品も販売、江戸切子のロックグラスや錫製品など食卓を彩る伝統工芸品やテーブルウェアも取り揃えています。関東・中部・関西を中心に新店展開する当社の店舗網とパートナーシップ会員（木曽路飲食会員）の販売チャネルに加え外部大型ECモールへの出店もいたしました。

大切な方への贈り物、ご家族で過ごすくつろぎの時間、「食」へのこだわり、木曽路特撰堂はご自宅でも木曽路の味を楽しみたいといった多くのお客様のお声にお答えします。



成長戦略

M&Aとフランチャイズ展開、海外出店

M&A … 事業領域の拡大、発展に向けて

自社開発による新規事業の立ち上げのほか、M&Aによる新規事業・業態、新技術の取得、地域における食文化の継承支援を検討・実施していきます。これまでに、焼肉業態を運営する（株）大將軍、食肉加工工場を運営する（株）建部食肉産業をグループ化してきました。

また、飲食店に加え食品関連の企業、店舗DX・マーケティング会社とのアライアンスも視野に入れています。

フランチャイズ展開、海外出店

当グループは現在フランチャイズ（以下、FC）による店舗展開は行っておりませんが、今後、FC展開に適した業態の開発を検討・実施してまいります。また、海外への日本食文化の発信、市場の開拓も併せて検討・実施していきます。

和食は2013年「日本人の伝統的な食文化」としてユネスコに無形文化遺産として登録され世界的に認知されており、また、健康志向の高まりから和食は低カロリーで栄養バランスが良いとされ外国人にも魅力的な食文化として評価されています。当社は、600名を越す調理資格保有者、ふぐ処理師・専門調理師などの調理技術者による店舗の調理力を活かし、きちんとした礼儀作法と身だしなみ、心のこもったおもてなしで、美味しいお料理をご提供できる魅力のある店舗の海外展開を検討してまいります。

成長戦略

伝統としての革新力

当社は喫茶店から始まりました。その後展開したファミリーレストランは、後に東海地区最大のチェーン店となりました。一方、1966年に1号店を出店した「木曽路」は、しゃぶしゃぶ・日本料理のチェーンとして、時代のニーズを先取りしながら展開し続け、今日に至ります。

過去には、BSE（狂牛病）問題、リーマンショック、新型コロナパンデミックなど外食業界を揺るがす大きな社会情勢、経済情勢の変化に対して、メニュー開発、サービス開発、設備開発を実施し乗り越えています。この革新力が当社の強みであり、変化し続ける環境に適合し、会社を、業態を、革新してまいります。



サステナビリティ

環境

- 省エネ、温室効果ガスの削減
(照明LED化、太陽光発電)
- 物流の合理化
- ペーパーレス
- フードロス削減
(ドギーバッグ推進)
- リサイクル化の推進



地域

- 出店地域拡大による地域創生
(ライフロングパートナー・レストラン)
- 児童養護施設への継続的な支援
- 地域社会のボランティア活動参加
- 災害時の地域社会貢献活動
(BCPの更新)



サステナビリティ推進委員会

- 人的資産・知的財産への投資等
- 気候変動にかかるリスクと収益機会等

社会

- 食の安全・安心
(アレルギー対応、トレサビリティ、HACCP)
- 快適な店づくり、バリアフリー
(洋室化、エレベーター・多目的トイレの設置)
- 中核人材の登用
(女性、外国人、シルバー等)
- 女性活躍推進
- ジェンダー平等、障がい者雇用の推進

教育

- 職能別の人財開発体系
(接客・調理の技能教育)
- 新人教育、継続的な中堅者教育
- 衛生管理教育
- OJT、Off-JTによるマネジメント教育
- 調理スクールの運営 (高卒)

審議・検討・実績開示

サステナビリティ

当社の事業活動を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指し、委員会を設置して検討するとともに、様々な活動を推進しています。

資源保護

①フードロスの削減 … 削減目標▲30%

店舗や工場では来店客数の予測から食材の適正在庫の管理を通じて食材ロスを低減、調理師の技能により食材歩留まりを上げる一方、フードパックの用意や、地域のフードバンク活動に参加しています。

②ペーパーレス … 紙使用削減目標▲30%

広告媒体やパンフレットとしての紙や社内資料の紙は、デジタル化等によって削減への取り組みを進めています。

③再生可能エネルギーの活用

店舗や食品工場に太陽光発電設備を設置し、CO2排出量削減を進めています。現在、4拠点の年間削減量は約200t、今後も照明LED化もあわせて環境に優しい拠点づくりを進めます。

サステナビリティ

多様な働き方・ダイバーシティ

④ 多様な働き方・ダイバーシティ

地域限定勤務の「エリア社員」、プラチナ世代活躍の「嘱託社員70歳延長」、特定技能者など「外国人社員採用」、就学児童を持つ社員には「育児短時間勤務制度」など、多様な働き方が可能です。

多様性の拡大

⑤ 女性管理職の活躍

木曽路店舗には管理職として接客長を配置し、また、女性店長の人数も年々増えています。
また、全従業員に占める女性の割合は6割を超えており、店舗や本部など様々な分野で女性が活躍しています。

	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)
	'24年 3月期	'25年 3月期	'26年 3月期	'27年 3月期
女性管理職 比率	20.4%	23.0%	27.0%	30.0%
女性人数	6,950人	7,800人	8,600人	9,400人

社会貢献活動の展開

⑥ 児童養護施設への支援

児童養護施設の児童の皆様を当社店舗にご招待し、お食事を楽しんでいただく取り組みを実施しています。外食の楽しさを体験すると同時に、社会学習の機会を提供していきたいと考えています。



※本資料は、株式会社木曽路（以下「当社」）の一般的な情報提供を目的としており、当社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を目的とするものではありません。

※本資料に記載される業界、市場動向または経済情勢等に関する情報は、現時点で入手可能な情報に基づいて作成しているものであり、当社がその真実性、正確性、合理性及び網羅性について保証するものではありません。

※当社の計画・将来の見通し・戦略などのうち、過去または現在の事実に関する情報以外は現時点における当社の判断または考えに過ぎず、実際の経営成績や財政状態、その他の結果につきましては様々な要因により、予想内容またはそこから推測される内容と大幅に異なる可能性があります。

※掲載された情報やその誤りについて、その理由に関わらず当社は一切責任を負うものではありません。

※本資料は事前の通知なく変更されることがあります。

《IRに関する問い合わせ先》
株式会社木曽路 経営企画部
TEL: 052-872-1818
E-mail: kouhou@kisoji.co.jp