

# Briefing Transcription

|| 対談動画文字起こし（2026年6月8日公開） ||

## ホリイフードサービス株式会社 × DAIBOUCHOU

3077 東証スタンダード 小売業

[企業情報はこちら >>>](#)

[紹介動画はこちら >>>](#)

2026年6月8日(月)



FISCO Ltd.

<https://www.fisco.co.jp>

## ■ 目次

■ 出演者	01
■ 冒頭のあいさつ	02
■ 企業説明	03
■ 質疑応答	05
■ 終わりのあいさつ	19

## ■ 出演者

ホリイフードサービス株式会社  
取締役

高鞆 仁一様

著名投資家

DAIBOUCHOU

株式会社フィスコマーケットレポーター

高井 ひろえ (司会進行役)

## ■ 冒頭のあいさつ

### ▲フィスコ 高井

皆様、こんにちは。フィスコマーケットレポーターの高井ひろえです。今回は、ホリイフードサービス株式会社 取締役 高鞆 仁様にご登壇いただき、著名投資家 DAIBOUCHOU さんから気になる質問をぶつけていただきます。それでは、本日登壇いただく、高鞆様、DAIBOUCHOU さんをご紹介します。まずは、ホリイフードサービス株式会社 高鞆 仁様です。よろしくお願いいたします。

### ■ホリイフードサービス 高鞆様

こんにちは。本日はよろしくお願いいたします。

### ▲フィスコ 高井

高鞆様は、2005年に株式会社 DEITA（デイタ）へ入社後、取締役や関連会社の代表取締役を歴任し、2016年に同社の代表取締役に就任されました。以降、リムジンタクシーや CCH など幅広い分野での経営に携わり、現在も複数の企業で代表を務めています。

2024年にホリイフードサービスの同社取締役へ就任し、豊富な経営経験を活かして事業の発展に尽力されています。

前回2025年10月のご対談では、ホリイフードサービスの現状や今後の方向性について大変興味深いお話を伺うことができました。今回は2回目の対談ということで、前回からの進捗や新たな取り組みも含め、現在地と今後の展望について、さらに深くお伺いできることを楽しみにしております。

続いて、著名投資家の DAIBOUCHOU さんです。よろしくお願いいたします。

### ● DAIBOUCHOU

こんにちは。本日はよろしくお願いいたします。

### ▲フィスコ 高井

DAIBOUCHOU さんは、200万円の元手を一時10億円に乗せた実績を持つ著名な個人投資家です。2000年5月に株式投資開始し、ITバブル崩壊時の暴落を資産バリューストック株で回避し、不動産株への逆張り投資で2004年10月に資産1.5億円を達成。リーマンショックでその大半を失うという壮絶な経験をされました。しかし、そこから独自の『超分散投資』へとスタイルを昇華させ、再び資産10億円の舞台へと振り返り、X（旧twitter）のフォロワーは14万人を超えています。

高鞆様、DAIBOUCHOU さん、本日はどうぞよろしくお願いいたします。それでは、まず高鞆様より企業説明をお願いしますでしょうか。

DAIBOUCHOU さんも、気になる点があれば随時ご質問ください。どうぞよろしくお願いいたします。

## 企業説明

### ■ホリイフードサービス 高鞆様

会社基本情報

時代の変化を、次代の文化に。

<https://www.horifood.co.jp/>

**社名** ホリイフードサービス株式会社

**本社所在地** 茨城県水戸市城南三丁目10番17号

**設立** 1983年3月

**代表者名** 代表取締役社長 藤田 明久

**事業内容** 外食事業の展開

**店舗数** 81店舗 (2026年2月28日現在)

**資本金** 100百万円 (2026年2月28日現在)

**従業員数** 133名 (2026年2月28日現在)

はい、よろしくお願いいたします。弊社は「ホリイフードサービス株式会社」と申します。本社は茨城県水戸市に所在しております。

主な事業として外食事業を展開しており、従来の店舗数は81店舗ございました。



しかし、直近で発表させていただきました通り、M&A（企業の合併・買収）を実施した兼ね合いもあり、現在は合計で100店舗を超え、110店舗弱ほどの規模となっております。展開地域は全国区ではございませんが、北関東エリアおよび一部の関西エリアを中心に、現在拡大を進めているところでございます。

ホリイフードサービス株式会社 × DAIBOUCHOU | 2026年6月8日(月)  
3077 東証スタンダード 小売業

企業説明

**主力業態 01 隠れ菴 忍家 (39店舗)**

**立地**  
駅前・ロードサイド・市街地 (いかなる出店環境にも対応可能)

**特徴**  
30〜40歳・女性からも支持 客単価 4,200円

ホリイフードサービス株式会社 資料コード: 202738

主な業態といたしましては、こちらにございます「隠れ菴 忍家 (かくれあん し のぶや)」という個室居酒屋ブランドがメインであり、最も多くの店舗数を占めております。ほかにも複数の業態を展開しております。

**新業態 エンペラーステーキ (1店舗)**

**立地**  
繁華街・観光立地

**特徴**  
訪日外国人 客単価 40,000円

ホリイフードサービス株式会社 資料コード: 202743

また、こちらの資料にございます「エンペラーステーキ」は、インバウンド（訪日外国人観光客）のお客様をターゲットにした新しい業態です。こちらは2025年9月より新たにオープンし、運営を開始しております。弊社からの会社概要のご紹介は以上でございます。

## 質疑応答

### ▲フィスコ 高井

高鍛様、ありがとうございます。

続きまして、著名投資家のDAIBOUCHOUさんに気になる質問をしていただきたいと思います。

それでは、DAIBOUCHOUさん、お願いいたします。

### ● DAIBOUCHOU

はい、かしこまりました。先ほどご説明いただいた「エンペラーステーキ」についてお伺いします。こちらは2号店を京都に出店され、非常に口コミ評価が高いようですが、実際の手応えや足元の状況はいかがでしょうか。

### ■ホリイフードサービス 高鍛様

**HORII FOOD SERVICE**

京都出店の是非  
インバウンド需要が振る「強い都市」にフォーカスし、再現性を検証

検証を行う3つの立地・運営条件

- 空中階(3F)
  - 路面店に依存しない
  - 「目的型」の集客力を検証
- 予約主理型
  - WEB予約を起点とした
  - 高効率・高単価な運営モデル

観光立地・眺望価値

先斗町・河原町・祇園へと続く主要観光回線上に位置し、観光客のロケーションで飲食体験そのものを「目的化」

新橋駅前 自社法人調査		京都店舗前 自社法人調査 (18:00-22:00)	
平日平均	527人	平日平均	1,190人
金土日平均	2,731人	金土日平均	2,462人

出店予定地のポテンシャル

十分なインバウンド需要を確保。眺望価値と合わせ高単価集客が可能

ご質問ありがとうございます。現在、京都店は客足も非常に順調で、素晴らしいスタートを切ることができております。口コミに関しても、非常に高い評価をいただいている状況です。

この「エンペラーステーキ」は、もともと新宿店からスタートしたブランドであり、その成功モデルを今回の京都店へと横展開いたしました。先行してオープンした新宿店においては、現在約1,400件の口コミをいただいている中で、評価の平均が「4.9」という非常に高い数値を維持しております。

これほど高い評価をいただけている最大の理由は、海外からのお客様に向けた「体験・体感」の提供を非常に重視しており、そこが深く支持されている点にあると考えております。また、マーケティングの動線としてもWebからの流入が非常に強いという特徴があります。そのため、今回の2号店(京都店)に関しては、路面店ではなく空中階(2階以上のフロア)への出店という形を選択いたしました。

### ● DAIBOUCHOU

「体験重視」というのは、例えばハワイの「BENIHANA(紅花)」のように、シェフが目の前でステーキを焼くパフォーマンスを演出として見せるようなイメージでしょうか。

## 質疑応答

## ■ホリイフードサービス 高鞆様

おっしゃる通りでございます。ただ、弊社が提供しているのは、そうしたフランベ（炎の演出）のような視覚的な体験だけにとどまりません。

スマートフォンなどで動画撮影がしやすく、SNS等で「バズりやすい」仕掛けや体験を、店内のいたるところに多数ご用意しております。実際に Google のクチコミなどをご覧いただくと、お客様が投稿された様々な動画が上がっております。

私たちは、お客様にサプライズを演出することなども含め、「一生の思い出に残るような2時間にしよう」というコンセプトを掲げております。そのために、会社として様々なサプライズや体験・体感のプログラムを構築し、ご提供しているのが特徴でございます。

## ● DAIBOUCHOU

なるほど。そうすると、観光だけでなく、記念日などのお祝いの席にも非常に向いている業態ですね。

## ■ホリイフードサービス 高鞆様

おっしゃる通りでございます。実際に、記念日のお祝いでご来店されるお客様も数多くいらっしゃいます。

海外からのお客様は「日本ならではの文化や空間」を体験したいという強い思いを持って来日されていると考えております。そのため、この2時間という限られた時間の中で、「これがジャパニーズスタイルなのか」「さすが日本のホスピタリティだ」と感じていただける要素を凝縮してご提供しております。

もちろん、お肉自体も神戸ビーフなど最高品質のものを使用しておりますので、味の面でも十分にご満足いただけます。この「質の高い食事」と「日本流のホスピタリティ」の掛け合わせこそが、高い口コミ獲得率と高評価を維持できている大きな要因であると捉えております。

## ● DAIBOUCHOU

なるほど、よく分かりました。ただ、外食業界においては、話題になるとどうしても似たようなコンセプトの競合店が乱立してしまいがちですが、そのあたりの参入障壁や競合対策についてはどのようにお考えでしょうか。

## ■ホリイフードサービス 高鞆様

ご質問ありがとうございます。競合他社様の参入についてですが、結論から申し上げますと、現在はむしろこの市場へ多くの企業が参入し、業界全体が盛り上がるのが望ましいと考えております。市場全体の規模が拡大すればするほど、好影響があると捉えているからです。

こうした市場が成熟していくプロセスにおいては、先行して実績を積んでいるトップランナーが最も有利な立場を確立できます。また、当社にはこれまでの運営で培った「インバウンド向けのマーケティングおよび広告戦略」のノウハウがあり、この分野における集客力には非常に強い自信を持っています。

そのため、市場が大きくなればなるほど、当社の持つアドバンテージや優位性はさらに強固なものになると確信しております。競合他社様が当社のモデルを参考に追随してくること自体は、市場拡大の観点からも非常に歓迎すべきことであると個人的には捉えております。

質疑応答

● DAIBOUCHOU

なるほど、よく分かりました。ありがとうございます。この「エンペラーステーキ」も含めて、新業態の出店計画が当初予定の3店舗から4店舗へと1店舗増えましたが、このように出店数を上方修正された理由についてお聞かせいただけますでしょうか。

■ホリイフードサービス 高鞆様



ご質問ありがとうございます。当初の計画では3店舗を予定しておりましたが、今回4店舗へと変更いたしました。その理由は大きく2点ございます。

まず1点目は、先ほど申し上げた通り、Webからの顧客流入が非常に強力であり、路面店ではなく空中階（2階以上のフロア）の出店であっても十分に事業として成立するという強い手応えを得られたことです。これが大きな要因となりました。

2点目は、現在のインバウンド市場の活況ぶり、この「エンペラーステーキ」が持つ高い収益性を鑑みた結果です。現時点で予定よりも1店舗前倒しで増やすことが、今期のみならず、来期以降の業績に対してより大きなプラスのインパクトを残せると確信いたしました。

もちろん、今後の経済情勢なども十分に勘案した上での決定ですが、それらのリスクを踏まえたとしても、計画を上方修正して出店を加速させる価値が十分にあると判断し、今回の決定に至った次第でございます。

● DAIBOUCHOU

なるほど。確かに空中階での出店が可能になれば、物件選びの選択肢やテナントの範囲が大きく広がるため、より戦略的に出店しやすくなるという側面もありますよね。よく分かりました。つまり、今期にある程度の出店コストがかかったとしても、来期以降の利益貢献への寄与度を最優先に考えて判断されたということですね。

■ホリイフードサービス 高鞆様

おっしゃる通りでございます。足元の第1四半期の業績が非常に好調に推移したことも、今回の決断を後押しいたしました。現在の市場環境において、まだまだ成長の伸びしろがあると確信できたため、このタイミングであれば来期以降の収益基盤を強化するために、出店できるチャンスは確実に活かしておきたいと考えた次第です。もちろん、出店にあたってはエリアの選定やマーケティングリサーチを徹底的に行っております。これまでの確かなリサーチと実績に基づき、来期以降の成長を踏まえても十分に投資価値があると判断し、今回の出店に至りました。

質疑応答

● DAIBOUCHOU

よく分かりました。あと、インバウンドをターゲットにするととなると、やはり昨今のイラン情勢をはじめとする地政学リスクや、それに伴う航空券の値上がりなどによる「インバウンド需要の減退」が懸念されますが、御社への影響の度合いについて教えていただけますでしょうか。

■ホリフードサービス 高鞆様



ご質問ありがとうございます。おっしゃる通り、外部環境の動向は、私たちのインバウンド事業において直接的な影響を及ぼし得る重要な要素であると捉えております。

しかしながら、現在当社の店舗をご利用いただいているインバウンドのお客様の層を見ますと、特定の国や地域に依存しておらず、非常に幅広いエリアからお越しいただいているという特徴がございます。そのため、例えば地政学リスクの影響等で欧州からの客足が一時的に鈍ったとしても、他の地域からの流入でカバーできるといった分散効果が働いています。

確かに、インバウンド市場全体を見渡せば、航空券の高騰などは一定の影響を及ぼしていると考えております。ただ、当社の直近の業績や店舗の状況を見る限りでは、数ある飲食店の中から「選ばれる店」としての強みを発揮できており、現時点で大きなマイナスの影響が出ているという認識はございません。

今後、世界情勢がどのように推移するかは注視していく必要がありますが、逆にこれらの外部環境が少しずつでも改善に向かうのであれば、それは当社にとってさらなる業績の上振れ要因になり得ると前向きに捉えております。

● DAIBOUCHOU

世界情勢などによる外部環境の影響は確かに心配な面もありますが、そのような状況下でも、お客様からしっかりと選んでいただける強いブランド力が確立されているということですね。

■ホリフードサービス 高鞆様

おっしゃる通りでございます。

● DAIBOUCHOU

よく分かりました。次に、直近の業績についてお伺いします。繁忙期という側面はあるにせよ、直近の第1四半期(1Q)の利益率が13%と非常に好調な数字を残されています。ここまで利益率が改善・回復した理由について教えていただけますでしょうか。

質疑応答

■ホリイフードサービス 高鞆様

**1Qと前期通期比較**  
利益面で前期(1Q)実績を第1四半期で超過

前期8か月の短縮決算を **1Q(3か月)** で超えたのも大きな成果

項目	前期通期(6ヵ月期間) 2025年1Q~2025年1Q	当期1四半期(3ヵ月) 2025年1Q~2025年1Q	前期比較/収益性
売上高	3,220,077 千円	1,584,123 千円	-
営業利益	149,273 千円 利益率: 4.6%	213,523 千円 利益率: 13.5%	+64,250 千円 (前期比 143.0%)
経常利益	159,255 千円 利益率: 4.9%	209,732 千円 利益率: 13.2%	+50,477 千円 (前期比 131.7%)
当期/四半期 純利益	180,926 千円 利益率: 5.6%	172,142 千円 利益率: 10.9%	-8,784 千円 (前期比 95.1%)

05

ご質問ありがとうございます。利益率がここまで大幅に向上した要因は、大きく分けて3点ございます。

まず1点目は、これまで継続して取り組んできたDX(デジタルトランスフォーメーション)の成果が、店舗運営の効率化として表れてきている点です。

2点目は、地域特性に合わせた戦略的な「業態変更」です。当社の大きな強みとして、フランチャイズ加盟も含め、10業態近くに及ぶ多様なブランドを保有している点が挙げられます。これにより、あるエリアで競合他社が増加して需要が分散し始めた場合でも、その地域の市場ニーズに合わせて最適な別の業態へと柔軟に切り替える(チェンジする)ことが可能です。今回、この他店との需給バランスを綿密に見極めた業態変更が非常にうまく機能いたしました。

3点目は、店舗運営における徹底したコスト管理です。原価管理や人件費の最適化はもちろんのこと、特に「ロスの管理」に関しては、昨年の11月・12月頃から全社を挙げて非常に力を入れて取り組んでまいりました。これらの地道な改善活動の成果が、足元の数字として明確に表れております。

今回の利益率13%という数字は、確かに繁忙期による追い風もございましたが、これら構造的な店舗改善が進んでいるため、繁忙期が過ぎたからといって業績が急激に悪化することはないと考えております。現状の手控えとしても、高水準の効率性を維持できると予測しております。

● DAIBOUCHOU

DXという点では、AIで電話対応を行うシステムを導入されたというニュースを拝見いたしました。共同開発されたシステムとのことですが、こちらの詳細や導入の狙いについてもお聞かせいただけますか。

■ホリイフードサービス 高鞆様

ありがとうございます。まさに直近の取り組みとして、株式会社 pluszero(プラスゼロ)様などと共同開発を行い、AIオペレーターを活用した新しい電話システムを導入いたしました。

このシステムは、単なる一次対応(自動音声による振り分けなど)にとどまりません。AIがお客様との会話を通じて、予約の受付から変更・キャンセルへの対応、さらには実際の空席状況を自動判定して予約台帳の席へ直接インプットする(落とし込む)ところまでをシームレスに完結できる仕組みとなっています。

実は、飲食店にかかってくる電話の件数は非常に多く、その対応にかかる時間や労力は「見えないコスト」として経営上の大きな負担になっておりました。

質疑応答

これまでの DX 推進でも同様のことが言えますが、例えばお客様にモバイルオーダー等でメニューを選んでいただくことで、スタッフが注文を伺う時間を削減し、その分を本来のコア業務である「目の前のお客様へのおもてなし」に充てることができるようになりました。その結果、アプリ会員の増加や、質の高い接客に対する Google 等の好意的なクチコミの獲得（クチコミ数の増加）へと繋がっております。当然、無駄な人件費の削減という効果も明確に表れます。

「人間がやるべき付加価値の高い業務に、人間が集中する環境を作る」ことこそが、AI を活用する上での本質であり最大の目的であると考えております。この方針のもと、電話対応の大部分を AI に一任し、本当に複雑なご用件の場合のみ AI から店舗スタッフへ取り次ぐという運用を行っていくことで、現場の工数は大幅に削減されます。

本システムの導入は、今後のホリイフードサービスにおける利益率のさらなる改善、そして店舗 DX 化の加速に向けて、非常に大きな役割を果たしてくれるものと大いに期待しております。

● DAIBOUCHOU

なるほど。つまり、電話の受付対応や、タブレット・スマートフォンによる注文受付など、AI や DX に代替できる部分はデジタルに任せ、人間でなければできない接客業務、ホスピタリティの向上に注力できるというわけですね。

■ホリイフードサービス 高鍛様

おっしゃる通りでございます。

● DAIBOUCHOU

よく分かりました。そうした取り組みの成果も表れているのだと思いますが、昨年 12 月には、前年同月比で予約人数が 113%、アプリ会員の予約件数が 322%と、非常に好調な数字を記録されています。これほど多くの予約を獲得できた背景について、詳しく教えていただけますでしょうか。

■ホリイフードサービス 高鍛様



ご質問ありがとうございます。好調の背景には、先ほどから申し上げている「店舗 DX や AI の推進」に加え、マーケティング領域において PDCA サイクルを迅速に回し続けたこと、これら全ての施策が相乗効果（掛け算）を生み出した結果であると捉えております。

#### 質疑応答

私たちが DX や AI を推進する上で最も重視しているのは、ツールの「導入」そのものではなく、現場でしっかりと「実装・活用」されることです。そのためには、店舗で働くスタッフ一人ひとりがその意義に納得し、共感していなければなりません。

そこで当社では、施策を進めるにあたり、現場のメンバーと「日本で最も『ありがとう』と言われる会社を作っていこう」というビジョンを共有し、意思決定を行いました。この方針に対しては、現場からも非常に前向きな賛同と合意（総意）を得ることができました。

では、お客様から「ありがとう」と感謝され、「この店舗のためにクチコミを書こう」と思っていたくにはどうすればよいのか。そこを逆算していくと、最終的には「質の高い接客を行うこと」「お客様への細やかな気配りや、先回りの行動を徹底すること」という、サービス業の原点に必ず行き着きます。

デジタルによって店舗の「作業」を代替すればするほど、従業員は本来やるべきこと、すなわち「お客様からの『ありがとう』を積み重ねるための接客」にエネルギーを注ぐことができます。その結果として、予約人数の増加やアプリ会員数の拡大、ひいては客単価の向上といったポジティブなサイクルに必ず繋がっていくと考えております。こうした本質的な目的を現場と共有しながら進めてこられたことが、足元の好業績を支える大きな要因になっています。

#### ● DAIBOUCHOU

なるほど。一般的に DX を推進しようとする、現場の反発に直面してなかなか形にならないケースも多いですが、御社では現場をうまく巻き込んで納得感を持たせ、本来やるべき接客に注力できる環境を整えられたわけですね。その結果として、好意的なクチコミの獲得や劇的な成果へと繋がっているということですかね。

#### ■ホリイフードサービス

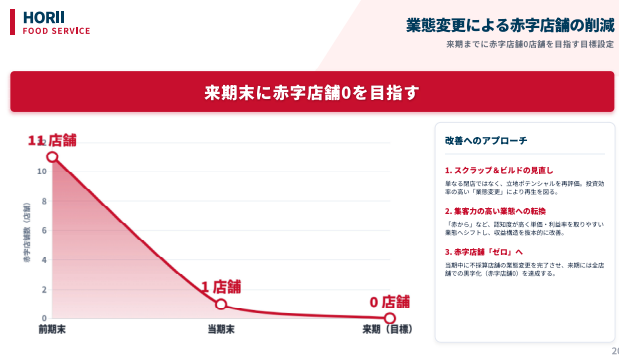
高銚様 おっしゃる通りでございます。

#### ● DAIBOUCHOU

よく分かりました。ありがとうございます。次に、「赤から」への業態変更について伺います。こちらへの変更によって収益性が大きく改善しているとのことですが、今期中に赤字店舗を残り1店舗まで減少させることを目標とされ、来期にはそれを「ゼロ」にする見込みと伺っております。このように赤字店舗をゼロにできると考える根拠や、その達成に向けた見通しについて詳しく教えていただけますでしょうか。

質疑応答

■ホリイフードサービス 高鞆様



ご質問ありがとうございます。赤字店舗ゼロを達成できると判断している根拠といたしましては、当社が独自に運用している精緻な「マーケティング分析」および「収益試算モデル」の存在がございます。

当社では、新規出店を行う際、この試算モデルに基づいて非常に保守的（コンサバティブ）に業績予測を立て、出店の可否を厳格に判断しております。この指標は「赤から」の業態も含め、これまで非常に高い精度を誇ってまいりました。

既存店の業態変更を行う際も、これと全く同じ仕組みを用いております。「現状のまま運営を続けた場合の着地予測」に対し、「業態変更を行うことで、足元の需給バランスやマーケティングデータからどれほどの収益が見込めるか」を徹底的に試算した上で実行に移しています。

この精度の高い試算に基づき施策を進めてきた結果、今期中に赤字店舗を残り1店舗まで減少させられることは、まず間違いないという確信を得ております。さらに、この取り組みを継続していくことで、来期には計画通り赤字店舗をゼロにできるという明確な予測が立ちました。

このように、根拠となる指標の正確性が非常に高いため、投資家の皆様に対しても自信を持ってこの見通しを公表させていただいたという経緯でございます。

● DAIBOUCHOU

なるほど。独自の試算モデルの精度が非常に高いということですね。ちなみに、そもそも「赤から」という業態に転換すると、なぜそこまで収益性が高まるのでしょうか。

■ホリイフードサービス 高鞆様

これに関しましては、単純に「赤から」というブランドそのものの収益性が高いというよりも、出店する「エリア（立地）との相性」を見極めていることが大きな要因です。

私たちは、その地域に競合他社様が少ない業態や、Web上でどのようなキーワードが頻りに検索されているかといったエリアごとのローカルデータを徹底的に分析しております。その結果、「このエリアであれば、赤からのニーズが非常に高い」「逆にこちらのエリアであれば、当社自社ブランドのこの個室居酒屋業態が最適である」といった判断を下しています。

つまり、需給のバランスとマーケティングリサーチの結果を基に、その土地に最も合致する最適な業態を的確に当てはめている（ローカライズしている）ということです。

## 質疑応答

そして、業態転換した店舗に対して適切なデジタルマーケティングで集客を行い、先ほど申し上げたように現場での接客を通じて好意的なクチコミを獲得していく。この一連の流れを愚直に実行していくことで、これほどの業績改善が可能となります。この試算指標の正確性が非常に高く、実績とのズレもほとんどなかったため、既存店の改善を進めることで赤字店舗を確実に減らせるという固い見通しが立った次第でございます。

## ● DAIBOUCHOU

なるほど。その業態変更のプロセスが横展開され、成功確率が高まっていけば、会社全体の利益率向上にも非常に大きく寄与していくという理解でよろしいでしょうか。

## ■ホリイフードサービス 高鞆様

おっしゃる通りでございます。

## ● DAIBOUCHOU

よく分かりました。これまでお伺いしてきた様々な収益性改善への取り組み、その最終的なゴールとして、御社は全体の営業利益率をどの程度まで高められる見通し、あるいは目標をお持ちでしょうか。

## ■ホリイフードサービス 高鞆様

ご質問ありがとうございます。ここからの具体的な数値については、あくまで私個人の見解・展望という前提でお聞きいただけますと幸いです。

前提として、既存の居酒屋業態の改善だけで利益率を飛躍的に向上させることには、業界の構造上、一定の限界があると考えております。しかしながら、現在展開しているインバウンド向けの業態は非常に高い利益率を誇っており、足元の業績も大変好調です。

先ほど DAIBOUCHOU さんからもご指摘いただいた通り、現在京都店で進めている「空中階での出店モデル」が完全に確立できれば、物件の選択肢が広がり、出店スピードを大幅に加速させることができます。ターゲットとなるエリアの需給バランスを確実に見極めながら出店を重ねていくことで、売上と利益を同時に大きく伸ばしていくことが可能です。

これらの一連の施策がしっかりと噛み合っていけば、一般的な飲食店ではなかなか見られないような高い利益率を出すことは、実は十分に可能ではないかと考えております。私どもの中では、一つの目安となる水準として「20%」という数字を掲げております。

その背景にはきちんとした理屈があり、今回の AI や DX を既存事業へしっかりと定着させ、接客を徹底すること、また、アプリ会員の獲得や意味のある質の高い口コミを増やしていくこと、さらにロス対策を行うこと、そして伸びしろのあるインバウンドを確実に取り込んで利益率を押し上げていくこと、これらを掛け合わせることで実現できると考えております。

「利益率 20%」という数字はそれほど難しいことなのかというと、私の感覚では決してそうは思っておりません。そこには明確なロジックが存在するため、現在取り組んでいることをきちんと形にしていければ、達成できる可能性は非常に高いというのが、私個人の手応えとしての感想でございます。

## 質疑応答

## ● DAIBOUCHOU

なるほど。空中階での出店であれば、路面店に比べて家賃コストも大幅に抑えられますし、何より「エンペラーステーキ」は客単価が非常に高いため、それだけで高い利益率が担保しやすいという構造的な強みもあるわけですね。

## ■ホリイフードサービス 高鞆様

はい、まさにおっしゃる通りでございます。

## ● DAIBOUCHOU

投資家の視点から見ても、今後このインバウンド向けの高単価・高収益業態の店舗数が増加していくことで、御社全体の利益率が大きく押し上げられるだろうという成長シナリオに、大いに期待が持てます。

## ■ホリイフードサービス 高鞆様

おっしゃる通りでございます。それに加えまして、不採算（赤字）店舗の縮小・解消が進むこと、さらにはAIやDXの実装が一段と深まり、好意的なクチコミの獲得率が継続して向上していくこと。これらの一連の成果が可視化されてくれば、既存店全体の利益率も着実にボトムアップしていくという点を、投資家の皆様にもより深くご理解いただけるものと考えております。

## ● DAIBOUCHOU

なるほど。新業態の成長だけでなく、既存店の収益性向上も同時に寄与して全体の成長を支えるということですね。よく分かりました。

## ■ホリイフードサービス 高鞆様

おっしゃる通りでございます。

## ● DAIBOUCHOU

次に、M&A戦略について伺います。直近では、東北を拠点とする「炭火焼肉 セイコーポレーション」や、大阪で持ち帰り寿司を展開する「鮭樹株式会社」といった企業を買収されました。対象企業の地域や業態は多種多様ですが、それぞれの買収理由や、今後期待されるシナジー効果についてお聞かせいただけますでしょうか。

ホリイフードサービス株式会社 × DAIBOUCHOU | 2026年6月8日(月)  
3077 東証スタンダード 小売業

質疑応答

■ホリイフードサービス 高敏様

**株式取得 (子会社化)**

**対象会社の概要**

有限会社  
セイコーポレーション

2003年8月 創業  
2003年8月 焼肉店経営

東北エリア 焼肉展開  
仙台市・鹿沼市

店舗数 仙台市 2店舗  
鹿沼市 1店舗 合計 3店舗

**M&A: 株式取得の概要と目的**

取得会社決算 2025年11月26日  
取得予定日 2025年12月1日  
取得内容 発行済株式 100%  
取得価額 115,000千円

戦略的意義

- ① 新たな業態構成による食事需要への対応力強化
- ② 郊外型店舗のリモデルと収益力・競争力の向上
- ③ DX・デジタル集客ノウハウ活用による認知拡大
- ④ 来店導線の最適化と売上成長の加速
- ⑤ 東北エリアでの物流効率化と調達コストの低減

**最近3期の経営成績**

決算期(千円)	23年7月期	24年7月期	25年7月期
売上高	210,635	217,666	211,794
営業利益	308	2,747	1,553
経常利益	2,042	3,211	1,954
当期純利益	773	2,332	1,579
純資産	27,405	29,737	31,316
総資産	78,593	76,169	88,344

④ 今後の見通し  
本件株式取得に伴う2026年1月期の当社連結業績に与える影響は軽微であると見込んでおります。

まず、セイコーポレーション様に関してですが、同社は仙台エリアにおいて非常に強い地盤を持つ会社です。当社（ホリイフードサービス）も仙台エリアに店舗を展開しておりますので、今回の統合により、まずは「物流コストの大幅な抑制」という直接的なシナジーが生まれます。

また、同社は当社が保有していなかった新しい業態を展開されています。先ほど申し上げた「地域特性に合わせた業態変更戦略」において、そのエリアの需給に合致した強い業態を新たに「武器」として組み込めることは、ポートフォリオの拡充という面でも非常に大きなメリットがあると判断し、M&Aへと至りました。

**HORII FOOD SERVICE**

**M&A案件：鮭樹食品株式会社の株式取得**  
西日本エリアへの進出と中食事業の強化

**対象会社 鮭樹食品株式会社**

所在地 大阪府八尾市老原 5-115  
代表者 代表取締役 小谷 隆亮  
事業内容 食料品中食業の経営 (焼肉・中食・弁当事業)  
設立年月日 1978年5月21日  
資本金 50,000千円

株式取得日 2026年6月1日  
取得比率 100%

**株式取得の理由と戦略的意義**

店舗ブランドと施設中食事業基盤  
1978年創業。店舗数は全国にわたる。焼肉・中食事業「システム」の集約で店舗数（焼肉・中食・弁当）を中心に増加を期待。

エリアと業態の相互補完  
【東日本 × 中食】の強化と【西日本 × 焼肉】の強化により、全国展開のシナジーを生み出すことで、事業ポートフォリオを最適化。

**シナジー効果と今後の展開**  
総合飲食企業としてのさらなる業務拡大へ

エリア戦略  
東日本・西日本の両エリアを注力し、ドミナント領域と特長領域の両方を強化

業務対応  
内食・中食・外食の全方位で、多様化する業態のニーズに対応可能な事業を確立

次に、鮭樹食品様に関する理由は大きく3点ございます。

1点目は、当社の店舗基盤が手薄であった「関西エリア（西日本エリア）」の獲得です。このエリアへの足がかりを得ることで、今後の展開において大きなシナジーを生み出せると考えております。

2点目は、「中食（なかしょく）需要」の取り込みです。これまでの当社は外食事業が中心でしたが、テイクアウト主体の同社を傘下に迎えることで、新たに中食という事業ポートフォリオを構築できます。これは当社にとって大きな転換点です。

さらに、マクロ環境における政治・経済の動向も意識しております。各政党が消費税に関する様々な政策を打ち出す中、仮に今後、生活支援を目的とした税制見直しや減税措置などが実施される場合、外食に比べて「中食」や「内食」がその対象（軽減税率などの優遇措置）になりやすいという側面があります。そうした変化が起きた際にも、鮭樹食品様の事業は非常に強い耐性や優位性を発揮できると考えております。

質疑応答

3点目は、同社が「非常に強固なコアファン層」を保有していることです。それにより、業績はきわめて安定的に推移しています。同社が築いてきた伝統やファン層を大切に守りつつ、そこに当社の強みである「DX・AIのノウハウ」や「デジタルマーケティング」を掛け合わせることで、既存のファンを維持しながら新たな顧客層を開拓していく。これこそが、今回のアライアンスで創出できる非常に大きなシナジーであると確信しております。

● DAIBOUCHOU

なるほど、よく分かりました。つまり、今後の政策動向等によって消費税の免税や減税が実施された場合、外食よりも中食である「持ち帰り寿司」の方がその恩恵を受けやすく、より商品を販売しやすくなる（需要が拡大する）という戦略的な狙いがあるわけですね。

■ホリイフードサービス 高鞆様

おっしゃる通りでございます。そうした局面において、非常に大きな需要の伸びが期待できると考えており、まさにその対象として最適な企業であると捉えて買収を決定いたしました。

● DAIBOUCHOU

よく分かりました。ありがとうございます。次に、中期的な株主価値の向上についてお伺いします。将来的な目標として、EPS（1株当たり利益）100円～150円、PER（株価収益率）20倍～30倍の市場評価を獲得し、「株価2,000円～4,500円（※音声より補正）」を目標として掲げられています。この目標に対する「達成への自信度」や「具体的な達成時期」の目途について教えていただけますでしょうか。

■ホリイフードサービス 高鞆様



まず達成時期の目途につきましては、「2028年」を一つの目安（ターゲット）として設定しております。目標に対する自信度についてですが、これもあくまで経営トップとしての個人的な見解という前提でお話しいたしますと、確固たる自信を持っております。そもそも、ある程度の高い蓋然性（実現可能性）がなければ、ステークホルダーの皆様に向けてこうした具体的な数値を公表することはいたしません。正直なところ、決して過度な背伸びをした数字であるとは捉えておりません。

## 質疑応答

もちろん、目標達成までのロードマップにおいては、様々な課題や局面（ハードシングス）に直面することもあると考えております。しかしながら、現在、目標を達成できる明確な根拠が着実に積み上がってきています。具体的には、これまでお話ししてきた以下の施策を愚直に遂行していくことです。

既存店における AI・DX 施策およびロス対策の徹底により、ペースの利益率を向上させる  
的確な業態変更により赤字店舗を解消し、収益性の低い店舗の業績を底上げすることで、全体の売上と利益率をさらに押し上げる

インバウンド業態において、需要と供給のバランスが合致する最適な立地へ戦略的に店舗を展開し、高単価・高利益率の恩恵を最大化させる

現在の外食業界を取り巻く環境と、当社の成長ポテンシャル、そして市場からの PER 評価の推移を冷静に見極めたとき、この目標株価の水準に到達することは決して不可能な領域ではないと考えております。

繰り返すようですが、荒唐無稽な高すぎる目標を掲げたわけではなく、戦略を正しく実行していけば十分に射程圏内であるという認識のもと、今回の数値を提示させていただいております。

## ● DAIBOUCHOU

なるほど。2028年という設定は、期間としては2年後ですから、かなり短期間での達成を目指す計画ですね。収益性の向上は御社の努力次第ですが、PER（株価収益率）の評価に関しては投資家側（市場）が決める領域でもあるため、コントロールの難しさもあるかと思えます。ただ、現在の外食業界でも、高成長を維持している企業であれば PER20～30倍で評価されているケースは多々ありますので、その水準を目指すということですね。ちなみに、現在の株価水準から見ると、目標株価は（現在の）およそ3倍から3.5倍程度を目指すという規模感になりますでしょうか。

## ■ホリイフードサービス 高鍛様

現在の株価水準から換算いたしますと、おっしゃる通り、現在の約3倍以上の規模（株価水準）を目指していくというイメージになります。

## ● DAIBOUCHOU

2年で株価3倍となると相当なハイペースの上昇となりますが、それだけのポテンシャルがあるという期待を込めての目標設定ですね。よく分かりました。確かにこれが達成されれば素晴らしい成果ですし、現在のところ御社は外食セクターの中で、本格的な注目を集めるのはまだこれからというフェーズにあるかと存じます。今後、継続的な成長を実現できる飲食店として市場で正当に評価（注目）され始めれば、十分に現実味を帯びてくる目標ですね。

次の質問に移ります。御社は昨年11月4日に株主優待制度を新設され、さらに今年2月13日にはその優待内容を拡充されました。保有株数によっては最大で10%程度という非常に高い優待利回りとなり、投資家にとって大変魅力的な制度だと感じております。この株主優待を今後も維持・拡充していく方針についてのお考えや、配当を含めた「株主還元策および資本政策」における位置づけについて教えていただけますでしょうか。

ホリイフードサービス株式会社 × DAIBOUCHOU | 2026年6月8日(月)  
3077 東証スタンダード 小売業

質疑応答

■ホリイフードサービス 高鞆様

**HORII FOOD SERVICE** 株主還元：優待制度の拡充と資本政策  
中長期的な企業価値向上に向け推進

2026.02.13公表 株主優待制度の変更・拡充  
※対象銘柄：50株・100株未満の株主名簿に連続3回以上記載

【発行前の優待内容】			【変更後の優待内容】			1年以上 保有	
保有株数	ギフトカード	食事優待券	保有株数	ギフトカード	食事優待券	ギフトカード	食事優待券
500株	10,000円	35,000円	500株	10,000円	45,000円	11,000円 +1,000円	20,000円 +5,000円
700株	20,000円	30,000円	700株	10,000円	30,000円	22,000円 +2,000円	35,000円 +5,000円
1,000株	50,000円	75,000円	1,000株	50,000円	75,000円	55,000円 +5,000円	85,000円 +10,000円
1,500株	75,000円	102,000円	1,500株	75,000円	110,000円	82,000円 +7,000円	125,000円 +10,000円
2,000株	100,000円	150,000円	2,000株	100,000円	150,000円	110,000円 +10,000円	165,000円 +10,000円

資本政策と総務的措置について 2026.02.25 株主総会決議

- 新設株主10億円を繰上利益剰余金へ振替
- 積極的な資本政策や株主還元策を柔軟に検討できる財務基盤を整備
- 将来的には配当の実施も視野に入れながら、株主の価値に長期にわたってご貢献いただける企業を目指す
- 中長期保有株主の拡大・安定化への「積極応答」
- 成長投資と株主還元のバランスを取り、企業価値を持続的に向上

ご質問ありがとうございます。株主優待を新設・拡充いたしました最大の狙いは、株主の皆様の中長期にわたって当社の事業や取り組みを応援していただきたいという点にあります。経営陣一同、株主還元の強化は最重要課題の一つであると考えております。

当然のことながら、今後の業績や財務状況とのバランスを見極めながらの運用にはなりますが、方向性としては「株主還元を継続的に強化していく」という方針にブレはございません。この点は経営トップとして、今後も重視して取り組んでいくことを力強くお約束いたします。

また、配当に関しましても、優待と並んで極めて重要な株主還元策であると認識しております。インカムゲインとしての優待と配当、この両者のバランスをどのように最適化していくかについては、現在も取締役会で真摯に議論を重ね、試行錯誤しているところでございます。

当社の資本政策における基本方針（一丁目一番地）は、「事業で生み出した利益を、株主の皆様へしっかりと還元していくこと」です。市場や投資家の皆様から「還元の負担が重すぎて持続性に欠ける（出しすぎである）」と懸念されないよう、財務の健全性とのバランスには細心の注意を払いつつも、この基本方針に則って、皆様に魅力的な還元を継続していきたいと考えております。

● DAIBOUCHOU

御社の食事優待券があれば、例えば「エンパラスステーキ」のような高単価で普段は少し行きづらい店舗であっても、非常に足を運びやすくなりますね。ちょうどお二人で利用される際などに、上限額まで有効に活用できそうです。よく分かりました。今日は貴重なお話をありがとうございました。今後の御社のさらなる成長に、ぜひ注目させていただきます。

■ホリイフードサービス 高鞆様

とんでもございません。こちらこそ、本日はお時間をいただき誠にありがとうございました。今後ともよろしくお願ひ申し上げます。

## ■ 終わりのあいさつ

### ▲フィスコ 高井

高鍛様、DAIBOUCHOU さん、本日はありがとうございました。  
最後に、高鍛様と DAIBOUCHOU さんからご挨拶をいただきたいと思います。  
それでは、まず高鍛様、お願いいたします。

### ■ホリイフードサービス 高鍛様

改めまして、代表の高鍛でございます。  
当社の足元の業績が非常に好調に推移している点につきましては、決算書をご覧いただければお分かりいただけるかと存じます。しかし投資家の皆様にとっては、「この業績に再現性や安定性があるのか」「今後も持続的に右肩上がりの成長を続けられるのか」という点が、最も懸念されている部分ではないでしょうか。  
結論から申し上げますと、現在の好業績は決して一過性のブームによるものではございません。ここまでお話ししてきた通り、AI・DXの推進、戦略的な業態変更、徹底したコスト管理といった「明確な根拠」が存在し、それらを愚直に積み重ねてきた結果でございます。当社の取り組みを深く知っていただくほど、その持続性と成長のストーリーをご理解いただけるものと確信しております。  
この成長戦略に対する確固たる自信があるからこそ、私たちは先ほどの高い株価目標を掲げさせていただきました。  
ぜひ投資家の皆様には、当社のこれからの成長を温かい目で見守っていただければ幸いです。もし、当社の戦略や現状について疑問に思われる点などがございましたら、ぜひご意見をお寄せください。私たちは今後も皆様との対話（ディスクロージャー）の場を積極的に設け、透明性を持って全ての情報をお答えしていきたいと考えております。  
株主・投資家の皆様と真摯に向き合い、信頼関係を築きながら、企業価値の向上と株価の上昇を目指して邁進してまいります。今後とも、何卒よろしくご厚意申し上げます。

### ▲フィスコ 高井

ありがとうございます。  
DAIBOUCHOU さん、本日の対談はいかがでしたでしょうか。

終わりのあいさつ

● DAIBOUCHOU

そうですね。半年前の対談におきましても、DX（デジタルトランスフォーメーション）による収益性の向上は大きなテーマになっていましたが、この半年の間でそれがさらに進化し、目に見える実績として着実に積み上がってきていると感じます。

さらに今回は、「エンペラーステーキ」というインバウンド向けの新しい業態についても伺うことができました。これまでの御社にはない「高単価・高収益」という特徴を持つビジネスモデルであり、今後の出店拡大に伴って、業績へ非常に大きく寄与していくのではないかと期待しております。

また、株主優待制度も非常に充実した内容に拡充されていますので、投資家としてはこの魅力的な優待を享受しながら、中長期的かつ着実な成長をじっくりと待つというのも、非常に有力な投資選択肢の一つであると感じました。

私からは以上となります。

▲フィスコ 高井

ありがとうございました。

これにて対談は終了とさせていただきます。

皆様、ご視聴いただき誠にありがとうございました。

#### 重要事項（ディスクレマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したのですが、フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受け、企業から報酬を受け取って作成されています。本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかなを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートに記載された内容は、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは堅く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

#### ■お問い合わせ■

〒107-0062 東京都港区南青山 5-13-3

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（IR コンサルティング事業本部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp