

わくわく無限大！  
個性いろいろ  
ともに創る  
驚きの未来。

# 中期経営計画

## 2026.2 - 2030.2

2025年4月14日

株式会社クリエイト・レストランツ・ホールディングス  
【東証プライム 証券コード3387】

## I. 新中期経営計画策定の背景

## II. 新中期経営計画

### 1. グループ連邦経営2.0

#### 2. 計画骨子

#### 3. 成長の3本柱

(本質的価値の進化、シナジーのあるM&A、海外事業の拡大)

#### 4. 成長を支える3基盤

(テクノロジーの活用、人的資本経営の推進、サステナビリティ推進)

## III. パーパス/グループミッション/経営理念

## IV. Appendix

# I. 新中期経営計画策定の背景

## 外部環境

- ✓ 国内人口の減少、雇用の多様化、年収の壁引き上げ
- ✓ あらゆるコストの上昇、インバウンド増加、消費者の一部に「インフレ疲れ」の様相
- ✓ 地政学リスク、サステナビリティの重要度アップ

## 課題認識

- ✓ コロナ禍終結後のリベンジ消費の終焉
- ✓ お客様、従業員、地域社会、取引先、株主等の“あらゆるステークホルダーから選ばれるか”的本質的な競争が激化する

2023年2月期～2025年2月期

### 前中期経営計画

「他社に先駆け  
再成長ステージへ」

#### 成長の3つの柱

- ①アフターコロナを見据えたポートフォリオの見直し
- ②グループ連邦経営の更なる進化
- ③DXによる生産性向上・人財不足への対応

2026年2月期～2030年2月期

### 新中期経営計画

～本質的な課題解決のための5年間と位置付ける～

## グループ連邦経営 2.0

#### 成長の3本柱

- ①本質的価値の進化
- ②シナジーのあるM&A
- ③海外事業の拡大

#### 成長を支える3基盤

- ①テクノロジーの活用
- ②人的資本経営の推進
- ③サステナビリティ推進

#### 目指したい姿

豊かな食体験の共創に  
チャレンジしつづけ、  
ステークホルダーから  
未永く選ばれる  
プロフェッショナル  
チーム。

## II. 新中期経営計画 1. グループ連邦経営2.0



## II. 新中期経営計画 2. 計画骨子

### 新中期経営計画の達成に向けた「成長の3本柱」と「成長を支える3基盤」

数値  
目標

〈2025年2月期 実績〉

売上収益 1,564億円  
実質営業利益 108億円

〈2030年2月期 目標〉

売上収益 2,300億円 (25/2比 147%)  
実質営業利益 180億円 (25/2比 167%)

成長の  
3本柱

#### 本質的価値の進化

##### 料理×サービス×立地

わくわくする食体験創造、  
コアブランドを中心に  
進化させ、更なる成長へ

既存店前年比102%

新規出店30~40店/年

設備投資200億円/5年

#### シナジーのあるM&A

##### 積極的なM&A

国内・海外で年2件前後、  
シナジーの見込める  
M&Aを継続実行

投資500億円/5年

#### 海外事業の拡大

##### 地域別戦略

- ・北米 M&A成長
- ・アジア ハイブリッド成長  
(直営/FC/M&A)
- ・欧州 M&A進出

海外売上比30%

成長を  
支える  
3基盤

#### テクノロジーの活用

ホスピタリティ+テクノロジーで顧客満足度向上と人時キャッシュフロー向上

#### 人的資本経営の推進

働きがいのある職場づくり、時代に合った企業風土変革への取り組み

#### サステナビリティ推進

持続可能な社会の実現への貢献、長期的な企業価値向上

## 本質的価値(料理×サービス×立地)を進化させる

### 料理(商品・メニュー)の中身とサービスのあり方

#### コアブランド25

～既存事業成長のエンジン～

既存店  
前年比  
102%

- 美味しさの追求
- 柔軟な適正価格化対応(インフレ対応)
- ブランド別DX最適化
- 人的リソースの最適配分
- 積極的な改装と大規模修繕

#### 新業態

～将来の事業成長の種～

- 新業態開発加速 =  
事業会社による開発  
×  
クリエイト・ブランド・ラボ ※

※ 当社グループらしい“わくわくするような新業態・コンセプトの開発”を担う組織

#### 200超のブランド群

～当社グループの重要な資産～

- ブランド間/エリア内シナジー
- グループ横断インバウンド強化
- 物流拠点一元化効果の追求
- セントラルキッチン機能見直し

### 立地のポートフォリオ

新店  
30-40  
店/年

#### ①ネクスト・ロケーション

路面立地や地方都市立地  
の開発強化

#### ②グループ内FCの推進

グループ横断で、ブランド  
と立地をマッチング

設備投資  
200億円  
/5年

#### ③物件開発機能の強化

開発担当を増員

#### ④出店コスト抑制

店舗設計施工管理を請け負う  
「株式会社 FastWorks」  
をグループ内に設立

## II. 新中期経営計画 3.成長の3本柱② ~シナジーのあるM&A~

### 外食M&Aの先駆者としての経験を活かし、積極的なM&Aを実行

【国内】既存事業とシナジーが見込めるもの

【海外】北米とアジアのポートフォリオ強化、欧州への進出

事業  
発展



Gourmet Brands Company inc.



香港創造餐飲管理有限公司 create dining



国内実績  
18社

M&A  
実績  
~2025.2

海外実績  
2社

国内  
M&A

LE MONDE DES GOURMET INC.



いっちょう

KR FOOD SERVICE

銀座 本屋



create Bay side

ROUTE 9G Inc.

create sports&leisure inc.

※SFP社がM&A



Joh Smile  
RESTAURANT SYSTEM INC.

YUNARI

遊鶴

Saint-Germain



Gourmet Brands Company  
と3社でベーカリーブランド  
ユニットへ発展

新 中期  
経営計画

年間2件前後の  
M&Aを想定

25年5月  
グループ  
イン予定



つけ麺「狼煙(のろし)」

海外  
M&A

Il Fornaio  
CUCINA ITALIANA

北米  
ポートフォリオ

WILDFLOWER  
EAT. SIP. ENJOY.

M&A投資  
500億円/5年

## II. 新中期経営計画

### 3.成長の3本柱③～海外事業の拡大～

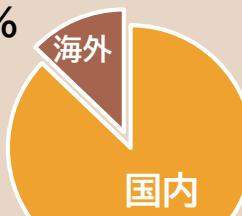
#### M&Aを中心に海外事業展開を加速する

海外売上比 6%



2020年2月期

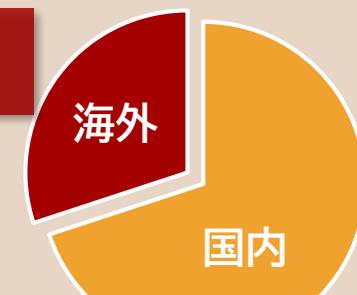
15%



2025年2月期

海外売上比

30%



2030年2月期目標

#### グローバル連邦経営へ

【欧州】  
M&A進出



【アジア】  
ハイブリッド成長(直営/FC/M&A)



現状アジアの5つの国と地域(※1)で  
年商約50億円規模(FC店舗売上含む)

※1: シンガポール/香港/台湾/タイ/インドネシア



#### 海外M&A基本方針

- ・現地顧客に支持される「日常・定番・地域密着」のブランド(日本食にこだわらない)
- ・経営の現地化

【北米】  
M&A成長



現状北米2社(※2)で  
年商約200億円規模



※2: *Il Fornaio* WILDFLOWER  
CUCINA ITALIANA  
EAT. SIP. ENJOY.

## II. 新中期経営計画 4.成長を支える3基盤① ~テクノロジーの活用~

ホスピタリティとテクノロジーの融合により、「顧客満足度」を高めると共に「人時キャッシュフロー」を向上させる

### 第1フェーズ

#### 省人化

人手不足に対応するためのDX

- ・モバイルオーダー
- ・配膳・下膳ロボ
- ・セルフレジ
- ・AI予約受付

### 第2フェーズ (2026年2月期~)

#### 顧客接点革新

DXとAI活用で、顧客との接点を変革

#### 業務革新

#### ブランド別DX最適化

一律DXではなく、ブランドと顧客に応じたDXを推進

#### AI活用(店舗)

#### ◆ ブランド別アプリ

- ・利用データから顧客に合わせた“One to One”アプローチ
- ・予約もできて利便性向上

#### ◆ 株主優待アプリ

- ・スマホに格納でき利便性向上

#### 《ホスピタリティを発揮する》

-顧客接点業務-

#### 《テクノロジーに任せる》

-定型/単純業務-

#### ◆ 生成AI活用(本社)

- ・バックオフィス業務の効率化
- ・データ解析による経営アシスト

テクノロジー投資  
20億円  
/5年

サービスの付加価値の向上、専門性の向上

顧客満足度の向上  
人時キャッシュフローの向上

人財の成長

ヒューマン・  
トランス  
フォーメーション  
『HX』

店舗の  
オペレーション効率、  
本社の  
店舗支援力向上

## 「人財こそ最大の財産」、働きがいのある職場をつくる

### “安心”施策

- ・待遇改善
  - ・休暇取得の増加
  - ・福利厚生の充実
  - ・健康支援
  - ・カスハラ対応
  - ・職場環境改善
  - ・CS社※の機能強化
- ※ 給与・経理インソーシング

### 「働きがい」

人財がわくわく  
働く職場をつくる

### 多様性

多様な人財の  
活躍を促進

### “活躍”施策

- ・外国人支援充実
- ・女性活躍推進
- ・障がい者雇用促進
- ・人事評価制度改定
- ・研修の拡充
- ・事業後継者育成

# 人財



create restaurants group

### リスペクト

互いに尊重  
しあう文化

### 成長

人財の成長を  
促す教育・研修

時代に合った  
企業風土の変革

- 「スピード」「クリエイティブ」「チャレンジ」の再強化
- 「オープン」「フェア」「ファン」の醸成
- 「信じて」「任せて」「助ける」スポンサー型リーダーシップの追求

## II. 新中期経営計画 4.成長を支える3基盤③ ~サステナビリティ推進~

食の様々なシーンを通じてステークホルダーに対し「豊かさ」を提供することで、持続可能な社会の実現に貢献し、長期的な企業価値向上を目指す



# II. 新中期経営計画 5. 数値計画と重要指標

## 前 中期経営計画期間の実績

(単位:百万円)	2023年2月期 (実績)		2024年2月期 (実績)		2025年2月期 (実績)	
売上収益	118,240		145,759		156,354	
営業利益	5,083	4.3%	7,075	4.9%	8,504	5.4%
税引前利益	4,565	3.9%	6,632	4.5%	7,659	4.9%
当期利益	3,878	3.3%	5,608	3.8%	6,228	4.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,385	2.9%	5,041	3.5%	5,590	3.6%
調整後EBITDA	23,664	20.0%	25,583	17.6%	26,124	16.7%
実質営業利益	4,149	3.5%	10,173	7.0%	10,794	6.9%

### ● 重要指標

1株当たり配当金	6.00円	7.00円	8.00円(予想)
既存店前年比			106.1%
出店数			32店
調整後ROIC (税前WACC)		24.7% (12.4%)	
自己資本比率		29.3%	

(注)

- ・調整後EBITDA=営業利益+その他の営業費用-その他の営業収益(協賛金収入を除く)+減価償却費+非経常的費用項目(株式取得に関するアドバイザリー費用等)
- ・実質営業利益=営業利益-減損損失等一過性の費用
- ・調整後ROIC=調整後EBITDA÷株主資本及び有利子負債の期初・期末残高の平均
- ・税前WACC=(株主資本コスト/(1-実効税率))×株主資本比率+(負債コスト×負債比率)

## 新 中期経営計画

↑ 2026-28年2月期はM&A含まず  
M&A実行で増収増益を目指す

2026年2月期 (予想)	2027年2月期 (計画)		2028年2月期 (計画)	
165,000		171,000		178,000
9,600	5.8%	11,000	6.4%	12,000
8,800	5.3%	10,000	5.8%	11,000
6,500	3.9%	7,000	4.1%	7,700
5,800	3.5%	6,100	3.6%	6,800
27,200	16.5%	28,200	16.5%	29,300
11,600	7.0%	13,000	7.6%	14,000

M&A込み 2030年2月期 (目標)	
230,000	
16,000	7.0%
15,000	6.5%
10,500	4.6%
9,500	4.1%
38,000	16.5%
18,000	7.8%

9.00円(予想)	実質・調整後EBITDA14%以上を目指す配当決定(詳細はP.17に記載)		
102.8%	102.8%	102.8%	--
37店	30~40店/年	30~40店/年	30~40店/年
			25%
			(12.4%)
			30%以上

### III. パーパス/グループミッション/経営理念

Group Purpose

私たちのパーパス、  
それはレストランをクリエイトすることです。

Group Mission

わくわく無限大！ 個性いろいろ ともに創る 驚きの未来。



経営  
理念

- 私たちは、継続的にチャンスを切り拓き、世界のマーケットで成長します。
- 私たちは、常にスピードをもって、クリエイティブにチャレンジします。
- 私たちは、個性豊かな事業会社が互いに尊重し、連携し合うことで、新しい価値を創造します。
- 私たちは、外食業界の未来のために、リーディングカンパニーとして、イノベーションを起こします。
- 私たちは、お客様に彩り豊かな食のシーンを提供し続けることで、社会に貢献します。

---

# Appendix

## IV. Appendix 重点施策とロードマップ

### 2027年2月以降は、内外環境の変化に対応しながら策定し開示予定

重点施策		2026年2月期	2027~2030年2月期
成長の3本柱	本質的価値の進化	<input type="checkbox"/> 美味しさの追求 <input type="checkbox"/> 柔軟な適正価格化対応 <input type="checkbox"/> 人的リソースの最適配分 <input type="checkbox"/> 出店コスト抑制 <input type="checkbox"/> ネクストロケーション開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「美味しさ追求委員会」発足</li> <li>● 商品開発担当の増員</li> <li>● 立地別価格/ダミックプライシング</li> <li>● 人的リソース配分指標「人時キャッシュフロー」導入</li> <li>● 店舗設計施工インソーシング「株式会社FastWorks」設立</li> <li>● 路面/地方都市立地開発の強化</li> </ul>
	M&A	<input type="checkbox"/> 国内及び海外M&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年間2件前後のM&amp;Aを想定</li> </ul>
	海外事業	<input type="checkbox"/> 欧州進出	<div style="border: 1px dashed #ccc; padding: 2px; display: inline-block;">つけ麺「狼煙」5月グープイン予定</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧州検討・進出</li> </ul>
	テクノロジーの活用	<input type="checkbox"/> 顧客接点革新 <input type="checkbox"/> 業務革新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランド別アプリ</li> <li>● 株主優待アプリ(5月中旬～)</li> <li>● AI売上予測からの発注自動化</li> </ul>
	人的資本経営の推進	<input type="checkbox"/> 安心/活躍施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 昇給ファンド5.0%</li> <li>● 公休数増加</li> <li>● 女性活躍推進ミーティング実施</li> <li>● 外国人社員の特定2号取得支援</li> <li>● 社外取締役1名増員</li> <li>● 物流ルート見直し(CO<sub>2</sub>削減)</li> </ul>
成長を支える3基盤	サステナビリティ	<input type="checkbox"/> 人的資本経営の推進 <input type="checkbox"/> コーポレートガバナンス強化 <input type="checkbox"/> 脱炭素社会への貢献	<p>→ 安定的な昇給</p> <p>→ 【27/2月期目標】女性管理職比率15%</p> <p>→ 【27/2月期目標】外国人従業員比率14%</p>

# IV. Appendix 投資成果と財務規律

## ● 投資成果 (2030年2月期目標)



## ● 財務規律 (当計5年間想定)

待機資金 30億円	M&A	対象規模に応じて借入か待機資金で賄う	500億円
借 入 500億円	設備投資	・新規出店(年30~40店前後) 130億円 ・業態変更/改装/修繕 50億円 ・テクノロジー(DX・AI等) 20億円	200億円
調整後 EBITDA 1,470億円	株主還元	安定的な増配を目指す	120億円
	IFRS16号のリース負債返済		630億円
	借入返済		400億円
	税金		150億円

常にIFRSベース自己資本比率30%を維持しつつ、成長を目指す

# IV. Appendix 配当方針

## ● 配当方針

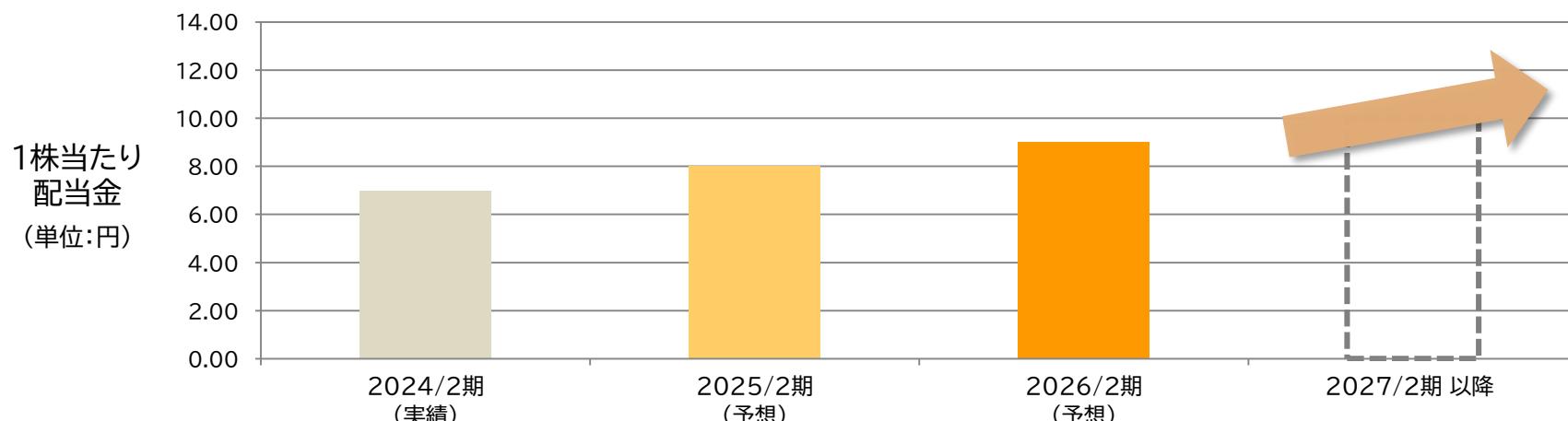
当社は、株主への利益還元を経営上の重要な政策として位置づけ、安定的な配当を行うことを基本方針とし、中間配当と期末配当の年2回の配当を実施予定

→配当金額は、原則として「実質・調整後EBITDA配当性向※」14%以上を目指し、業績や財務状況、今後の事業展開等を総合勘案した上で決定

※ 実質・調整後EBITDA配当性向(IFRS16号の影響を除く)  
=配当金総額 ÷ (調整後EBITDA - IFRS16号のリース負債返済額) × 100

## ● 配当実績と予想

	2024年2月期(実績)	2025年2月期(予想)	2026年2月期(予想)	2027年2月期 以降
1株当たり配当金	7.00円 (中間3.50円、期末3.50円)	8.00円 (中間4.00円、期末4.00円)	9.00円 (中間4.50円、期末4.50円)	上記配当方針に基づき実施予定
実質・調整後EBITDA配当性向	13.1%	14.8%	15.6%	



# ご注意

本資料に記載した内容は、資料作成時点において当社が合理的と判断した一定の前提に基づいて作成されておりますが、その情報の正確性、完全性を保障または約束するものではなく、予告なしに変更される可能性があります。また、将来の見通しに関する記載等についても、今後の国内外の経済状況や事業環境の変化等様々な要因により、実際の業績や財務状況とは大きく異なる可能性があります



«本資料に関するお問い合わせ先»  
IR部  
[8022@createrestaurants.com](mailto:8022@createrestaurants.com)