



2023年2月10日

各 位

株 式 会 社 ゼ ッ ト ン

代表取締役社長 鈴木 伸典

(コード番号:3057 名証ネクスト市場)

問い合わせ先 財務経理部長 森 充

03-6416-4820(代表)

中期事業計画「zetton VISION 23 to 26 ～Road to 2030～」の策定に関するお知らせ

当社は、2030年の姿を描きながら、マイルストーンとして、2026年1月期を最終年度とする中期事業計画「zetton VISION 23 to 26～Road to 2030～」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. 背景及び目的

当社は創業以来、「店づくりは、人づくり。店づくりは、街づくり。」の経営理念の下、店づくりを通じて様々な街づくりを進めてまいりました。

2019年4月に企業体質の強化を目的に、中期事業計画「zetton VISION 19to23」を策定いたしました。公表後は、順調に計画を進めておりましたが、2020年2月よりのコロナ禍に直面。それまでに培ってきた「強い会社づくり」が功を奏し、危機的な状況を脱することが出来ました。

この度、再び未来に目を向け、これまでの取り組みをベースとしつつ、2030年の姿を描きながら、2026年をマイルストーンとした中期事業計画を策定いたしました。

「新しい街づくり 3.0」新たな価値創造による再生“場づくり”をビジョンとして、“サステナビリティ経営戦略”をベースに「ES経営」、「ファンづくり」、「展開力」を戦略の経営骨子と定め、当社の持つコンテンツを更に磨きあげるとともに、サステナブルの概念に基づく取り組みに対して、コミットする経営を進めてまいります。社会を取り巻く環境問題にも積極的に取り組み、企業価値の向上及び地域社会の発展に貢献するべく邁進していく所存であります。

2. 数値計画(2026年1月期)

売上高	150億円
営業利益	10.5億円
営業利益率	7%
ROA(総資産当期純利益率)	10%
自己資本比率	45%

詳細につきましては、添付資料をご参照下さい。

3. 株主還元の考え方

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つとして認識した上で、財務体質の強化と積極的な事業展開に必要な内部留保の充実を勘案し、企業業績及び財務状況に応じた配当政策を実施することを基本方針としております。

この方針に基づき、配当金につきましては、中期事業計画「zetton VISION 23 to 26～Road to 2030～」の進捗等を総合的に勘案しながら実施していきたいと考えております。

以上

zetton VISION 23 to 26

～ Road to 2030 ～

株式会社ゼットン 中期事業計画

zetton inc.

当資料は株式会社ゼットンが作成したものであり内容に関する一切の権利は当社に帰属しています。無断転載はご遠慮下さい。当資料は当社が当社の現在発行している、また将来発行する株式や債券等の保有を推奨することを目的に作成したものではありません。また、当資料は当社が信頼できると判断した情報を参考に作成していますが当社がその正確性を保証するものではありません。また、当資料は当社が信頼できると判断した情報を参考に作成していますが当社がその正確性を保証するものではありません。また、当資料は当社が信頼できると判断した情報を参考に作成していますが当社がその正確性を保証するものではありません。

背景

“zetton VISION 19 to 23” から
“zetton VISION 23 to 26 ~Road to 2030~” へ。

2016年2月期に、売上高101億円を達成するも、営業赤字に転落。
成長を優先し過ぎたあまり、実力に伴わない出店を進めた結果であった。

2018年2月期までに「選択と集中」を進め、体力を付けることを優先。

そして、「強い会社づくり」を合言葉に
2019年4月中期事業計画“zetton VISION 19 to 23” を発表。

公表後、順調に計画を進めてきたものの、2020年2月よりコロナ禍に直面。
“まずは生き残る”を優先。

計画半ばではあるものの、「強い会社づくり」が功を奏し、危機的な状況を脱することができた。

再び、未来に目を向け、これまでの取り組みをベースとしつつ、2030年の姿を描きながら、マイルストーンとなる2026年までの計画発表に至る。

企業理念

店づくりは、人づくり。 店づくりは、街づくり。

街の特色を活かした店づくりにより、街に新たなライフスタイルを提案し、文化と笑顔を生み出す。お店に人が集い、それが波紋のように広がり、やがて街をも変えるエネルギーとなる。そんな街づくりが、私たちの使命です。

Our Style

“We are Ladies & Gentlemen Serving Ladies & Gentlemen.”

私たちは、スタッフやお客様と良い人間関係を築きます。

花の周りに蝶が舞うように、お客様を惹きつけられるチームを目指しています。

このスタイルが、店づくりや街づくりに、繋がります。

Value 6

笑顔 元気 感謝 誠実 謙虚 敬い

私たちは、自分たちのスタイルをつくり上げるために、この6つのバリューを大切にしています。日々の生活や仕事において、6つのバリューを大切にすることで、スタッフやお客様と、良い人間関係を築いていきます。



「新しい街づくり3.0」

新たな価値創造による再生

“場づくり”

人々の生活は多様化し、建物を立てて、人流（トラフィック）を生むスキームは一部の都市を除き、崩壊しつつある。

現代の街づくりに重要なことは、インフラ整備や土地開発ではなく、街が本来持つ宝を見つけ出し、街の資産を磨くことと我々は考える。

「立派な建物を建て、店をつくる」という概念から脱却し、人々のライフスタイルに溶け込む日常の中の非日常を創出する“場づくり”をzettonがもつオペレーション力とデザイン力で形にしていく。

経営戦略骨子

持続可能な経営を戦略のベースとし、「ES経営」「ファンづくり」「展開力」の3本柱の戦略を骨子に掲げる

1:サステナブル

持続可能な経営
持続可能な環境づくり

2:ES 経営

従業員満足度を高め
“人”を育成

店づくりは、人づくり
店づくりは、街づくり

3:ファンづくり

顧客を大切にした運営

4:展開力

情報力と発信力向上

※ ES：「Employee Satisfaction」（従業員満足）の略

1. サステナビリティ経営戦略

サステナビリティへの取り組み

2022年7月

全社横断組織のサステナブル推進プロジェクトチーム「ミライヅクリ」発足。



持続可能な社会を実現する地域づくりへの貢献

1. 経営理念「店づくりは、人づくり。店づくりは、街づくり。」の実践
2. 公共施設の再生・活性化

持続可能な低炭素・脱炭素社会実現への貢献

1. サプライチェーン排出量（Scope 1～3）の算定と削減
2. 店舗の電力を可能な限り再生可能エネルギー化

持続可能な資源利用社会実現への貢献

1. 使い捨てプラスチックの廃止
2. 食品廃棄削減及び再生利用
3. 店舗内装に再生材活用
4. 持続可能な食材・資材調達

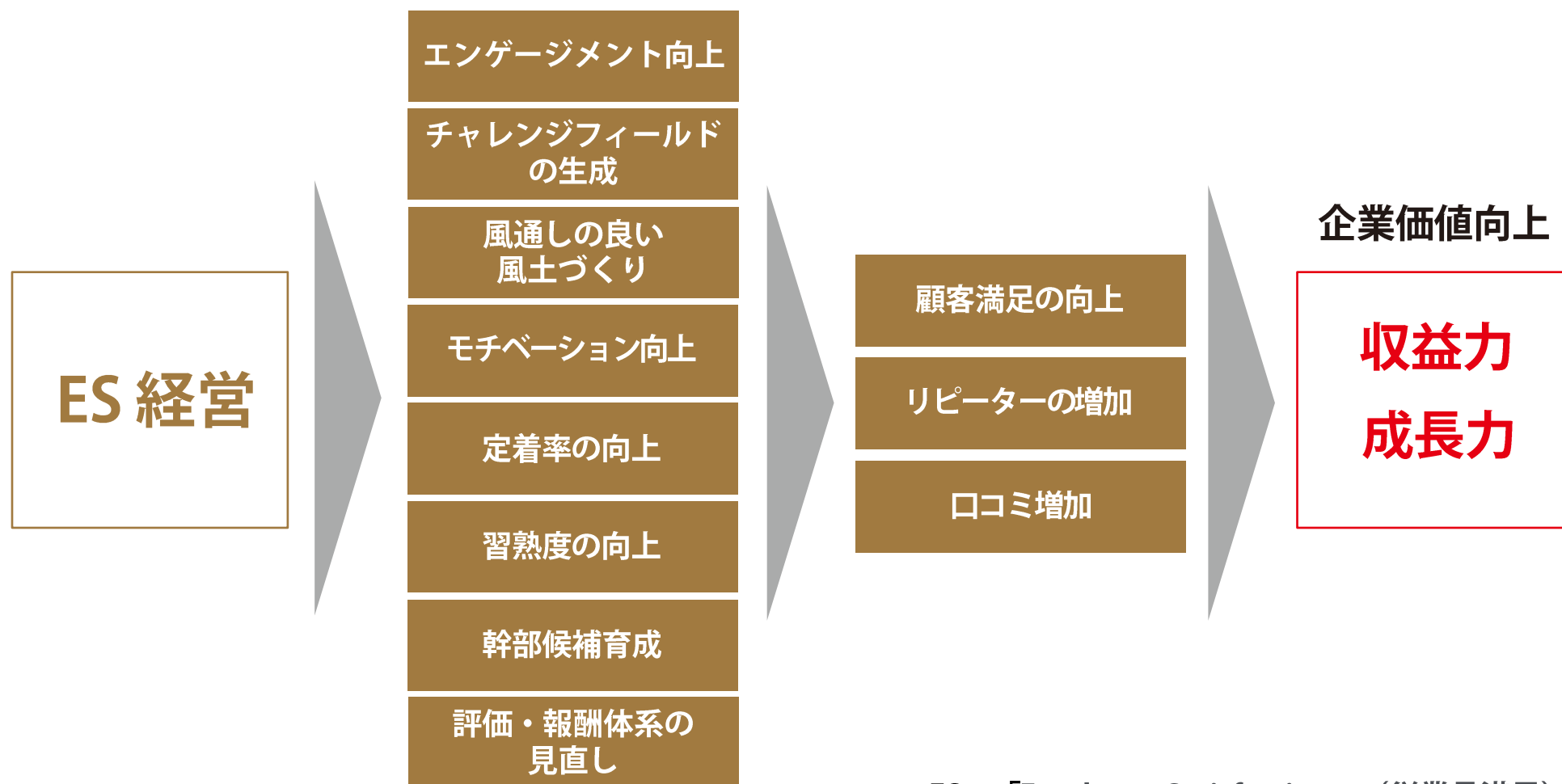
人権・労働に配慮した社会実現への貢献

1. 社内におけるダイバーシティ&インクルージョンの推進
2. 障がい児支援 NPO 法人「Ocean's Love」活動への協力

2. ES 経営

ES 経営

“人”こそ最大の財産との考えのもと、スタッフのやりがい形成と給与水準の引上を推進します。



※ ES：「Employee Satisfaction」（従業員満足）の略

3. ファンづくり

ファンづくり

顧客からの支持を強く受けられる空間づくり・サービス/商品づくりを追求し、
これまで以上に、顧客との関係性を強固にしていきます。



※ CRM : 「Customer Relationship Management」 (顧客関係管理) の略

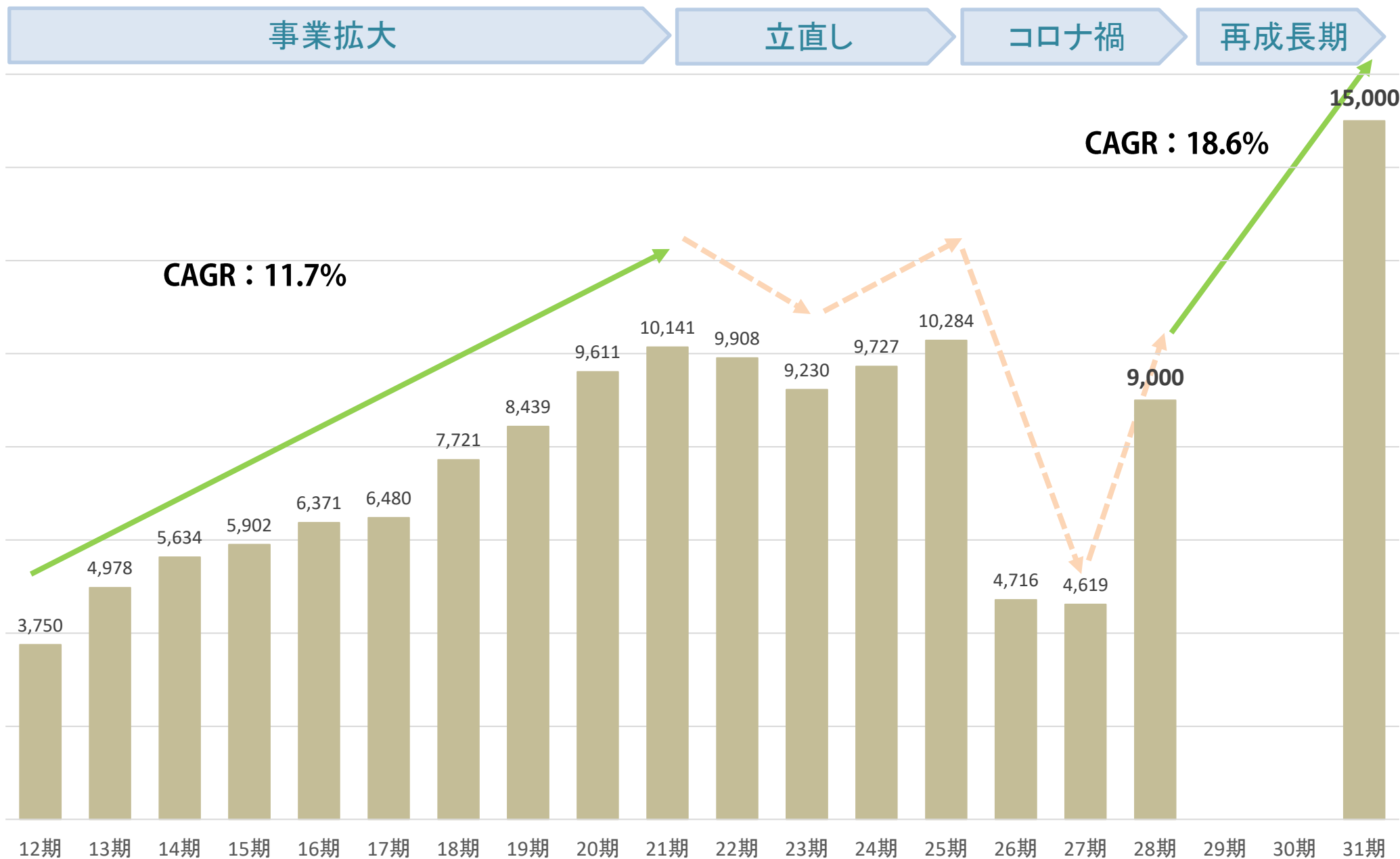
4. 展開力

展開力

“強い会社”から、強くて成長する“持続する会社”を目指していきます。



事業計画：再成長へのステップ



事業計画：全体像

街づくり：再生（Regeneration）

商業タウン再生事業

地域ドミナント出店によるその土地の人々や街、ライフスタイルを徹底的に知り尽くした街づくり。

国内と海外で戦略を分けて進める。

- A：国内商業タウン再生事業
- B：海外商業タウン再生事業

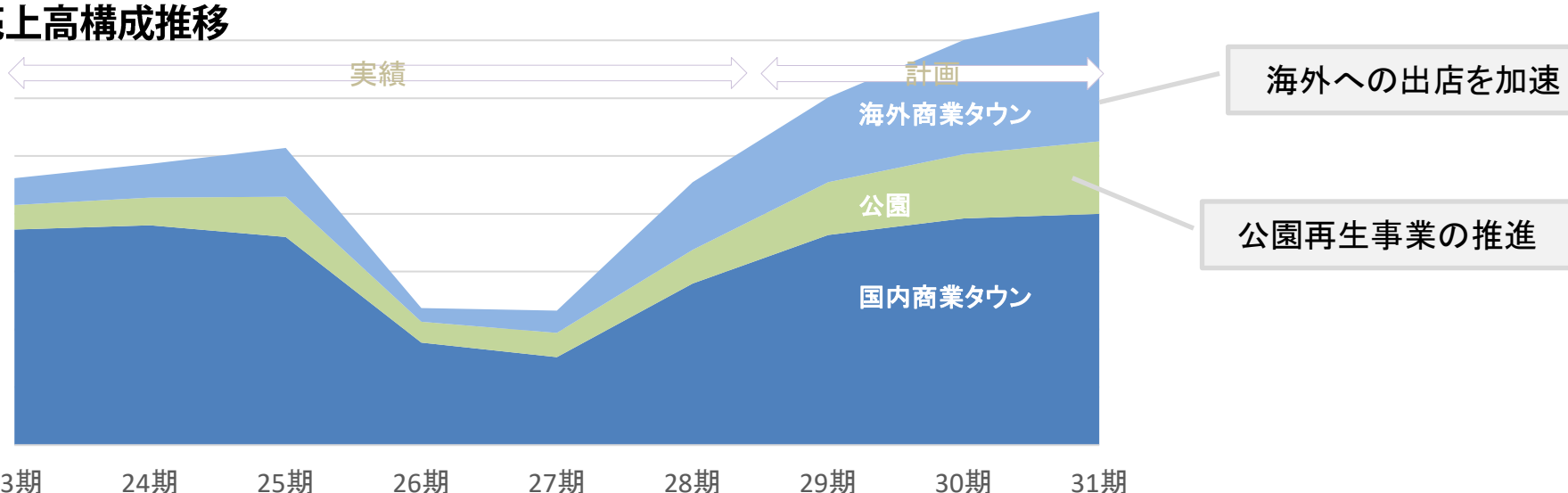
公園再生事業

街の人の憩いの場となる公園。この公園の近くで住みたいと思うような場づくり。公園を中心とした公共施設を狙う。

Park-PFI制度等を活用した事業展開。

- C：公園再生事業

売上高構成推移



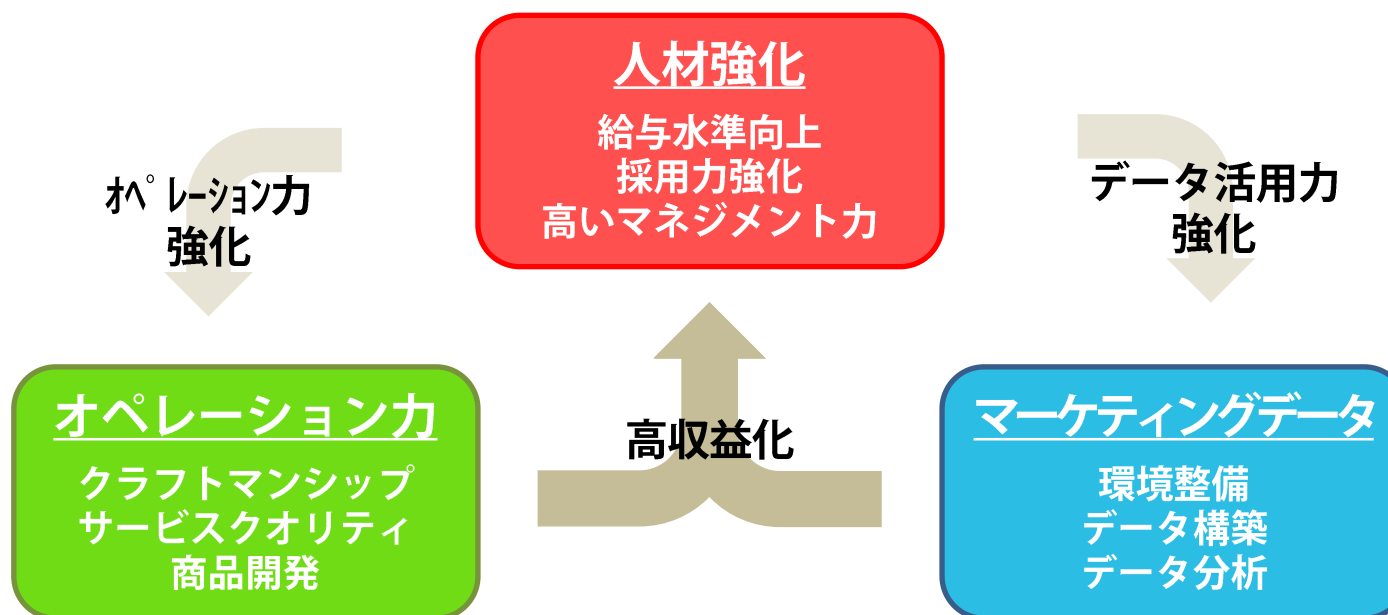
事業計画：全体像

<p>全社</p>	<ul style="list-style-type: none"> Technologyを活用したデータ分析/オペレーション強化 未開の政令指定都市等への拡大（M&A含む） 【ターゲットエリア】北海道、静岡、広島、福岡、沖縄 	<p>年間売上規模</p>
<p>A:国内 商業タウン 再生事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> 現在の事業ドミナントの拡張 物件開発チームの新設 国内流通網を利用したEC展開 	<p>80億円</p>
<p>B:海外 商業タウン 再生事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> ハワイ オアフ島内の事業ドミナントの拡張 アメリカ本土進出 ハワイブランドをベースとしたEC展開 中国・ASEAN進出に向けての市場調査 	<p>45億円</p>
<p>C:公園 再生事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> 企画力の磨き込み 飲食以外のコンテンツ力強化 公園パートナー関係強化 	<p>25億円</p>
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> M&A及び業務提携による垂直統合 	

事業計画： 全社

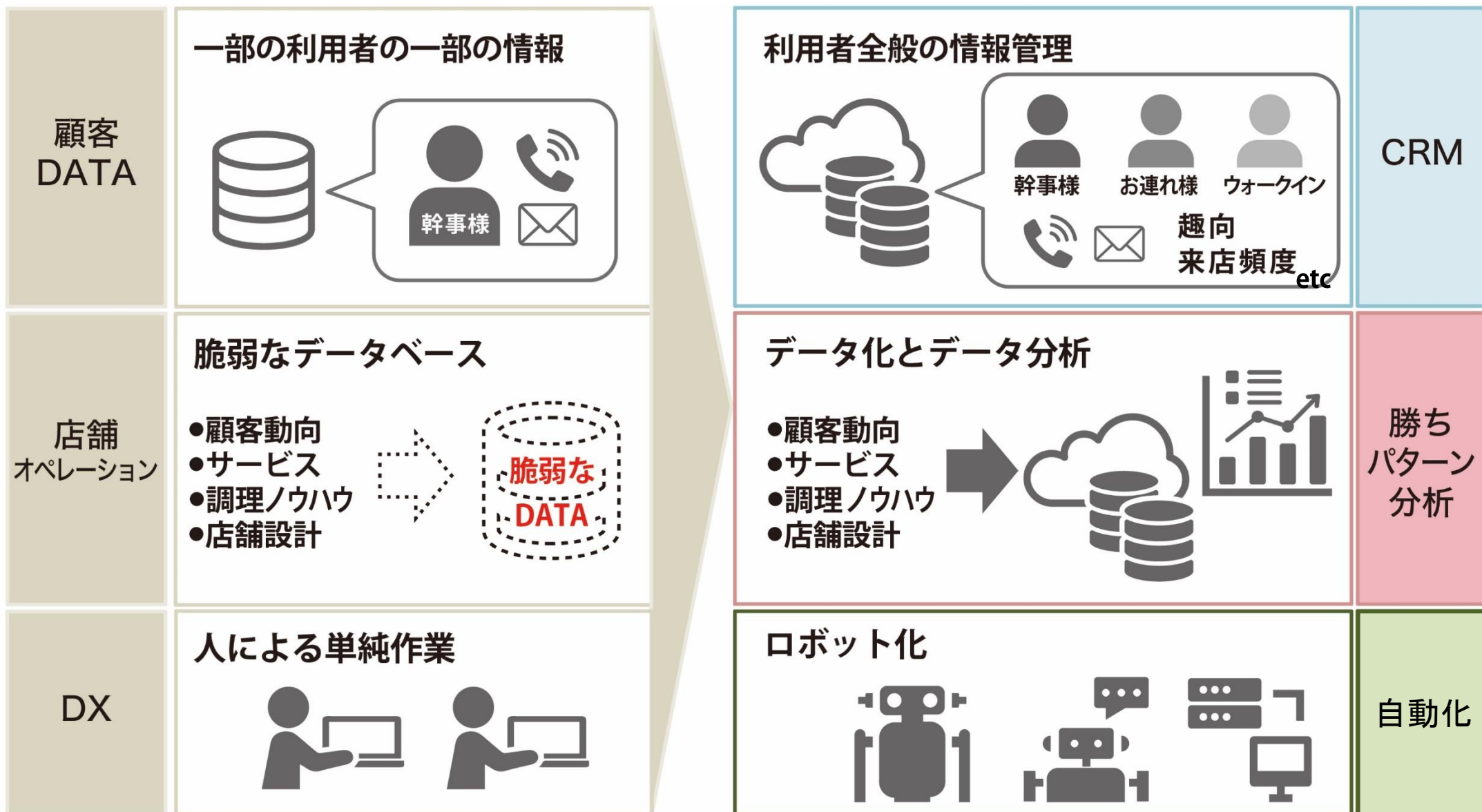
“オペレーションエンジニアリング企業”を目指す。

属人化していたオペレーションをシステム化することにより再構築し、更なる利益を追求する。
 生まれた利益を、人材投資に惜しまず実行することにより、好循環の構築を目指す。



事業計画： 全社

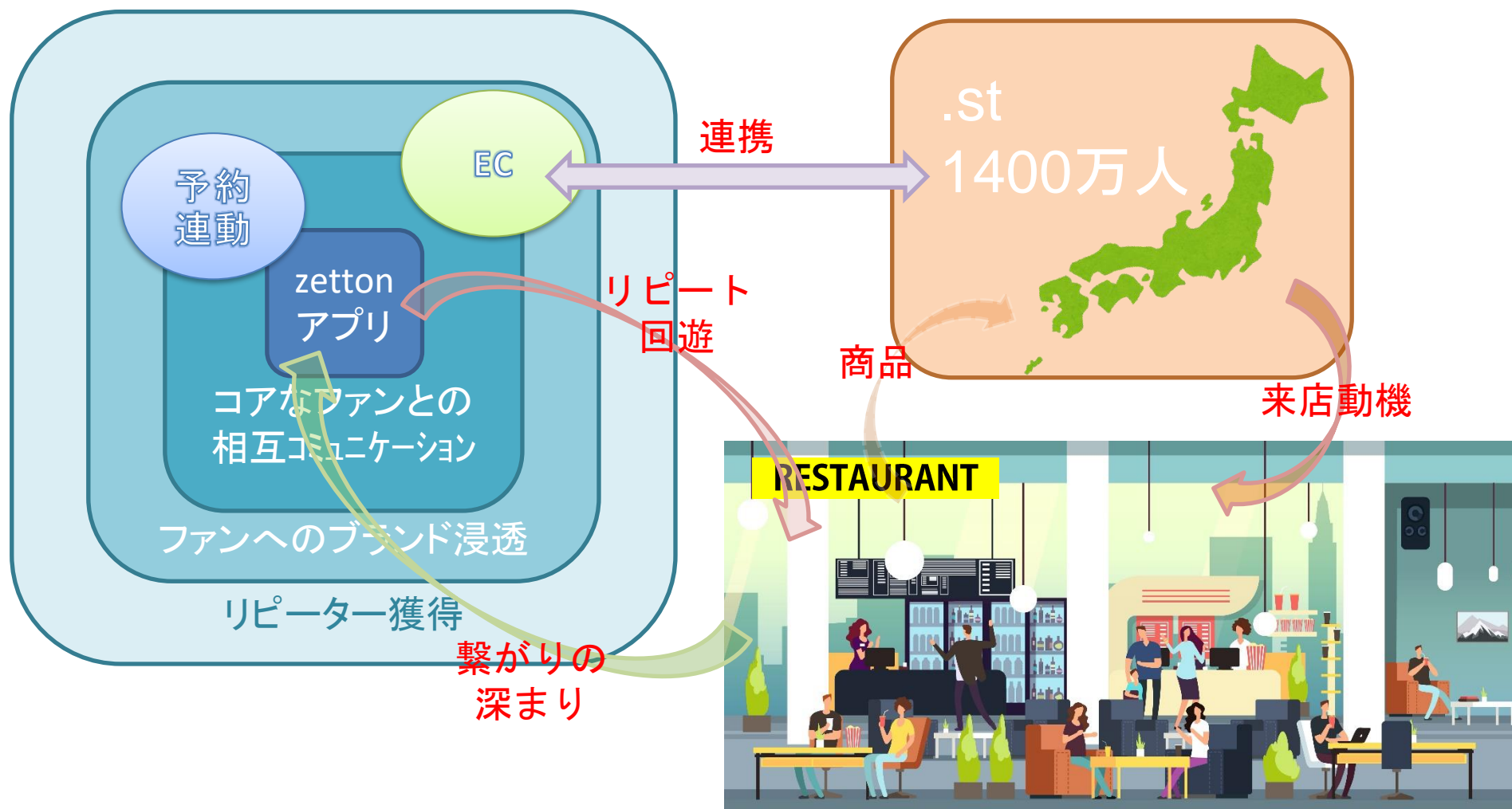
【Technology活用の一例】



事業計画： 全社

CRM

顧客とのコアな関係構築を狙うアプリ開発を進める。将来的には、アダストリアのECアプリ「.st」との連携を推進する。



事業計画： 全社（国内）

当社は、これまで名古屋で創業し、東京進出し、ハワイへ展開していった。エリアマネージメントをベースとしたドミナント展開により事業を拡大してきている。

今後も引き続き、関東・関西・東海の既存の事業エリアを拡大していくことに加え、新規に5地域のターゲットエリアを設定。

国内商業タウン再生事業と公園再生事業を組み合わせながら、それぞれの事業エリアを30億円規模まで成長させていく方針。

投下資本回転率やROIをKPIとして設定。

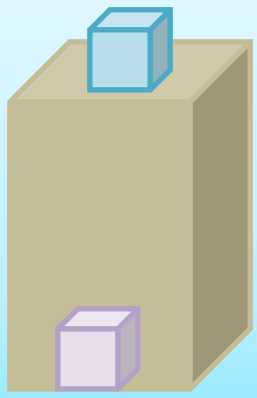


事業計画：A／国内商業タウン再生事業

現在の5つの事業コンテンツ（ダイニング・アロハテーブル・ブライダル・アウトドア・インターナショナル）を1つ1つ磨き上げながら地域開発を狙う。
 新たなエリアに進出は、既にある人流の中に、広く愛される事業コンテンツを落とし込むことで出店時の成功確率を上げることを基本方針とし、推進する。
 進出後はその街や街の人々のニーズを捉えながら、街づくりを推進する。
 1つのエリアをドミナント戦略で拡張し、新たなエリアを狙うマルチドミナント戦略。

フェーズ①

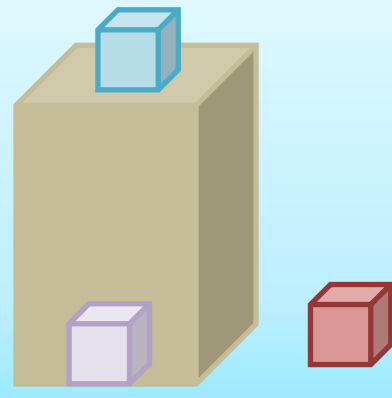
既存エリアの拡張
 商業施設を中心に既存コンテンツを複数出店



アロハテーブル、
 エスニック・コリアン、
 アウトドアなど

フェーズ②

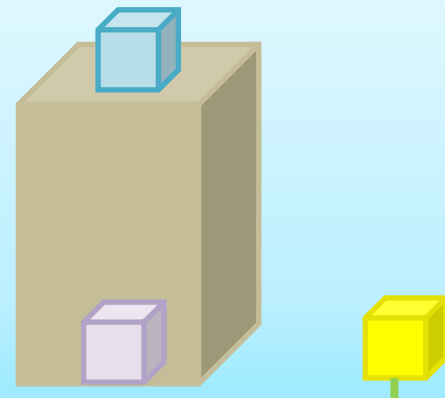
事業エリアのニーズを把握後に路面店舗に出店



ダイニング

フェーズ③

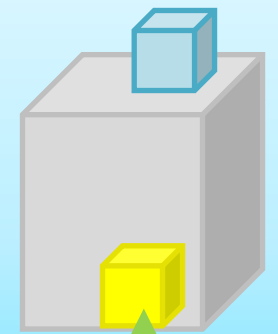
店舗ブランドを磨上げ、他
 エリア進出となるコンテ
 ツへ成長させる



ダイニング

フェーズ④

新規エリアに出店
 商業施設中心に既存と新
 規コンテンツを当て込む
 (フェーズ①となる)



事業計画：A／国内商業タウン再生事業

出店物件に合わせて、事業コンテンツを選択していく。
 それぞれの事業コンテンツの成長については、店舗数を増やすKPI設定ではなく、より高付加価値となるコンテンツとしての力を磨き、顧客の支持をこれまで以上に得る取り組みを推進する。

<p>アロハテーブル 事業コンテンツ</p>	<p>“Aloha Table”ブランドを中心に派生ブランドを含めたハワイレストラン。ハワイ本店との連携による“リアル・ハワイ”を追求。</p>
<p>ダイニング 事業コンテンツ</p>	<p>創業時より取り組んでいる街のニーズを汲み取り、業態開発を行う事業コンテンツ。幅広いお客様に愛される汎用性あるコンテンツを多店舗展開していく。</p>
<p>アウトドア 事業コンテンツ</p>	<p>商業地域の空地に対するアプローチを行い、家主様とのWIN-WINの関係を提案する物件開発を進める。物件化していない案件を企画していく。</p>
<p>ブライダル 事業コンテンツ</p>	<p>伝統的な挙式・披露宴会場でウェディングを行う“Heritage Bridal Collection”ブランドと、ウェディングプロデュースに注力する“Denim”ブランドの2軸で展開。</p>
<p>インターナショナル 事業コンテンツ</p>	<p>海外にて業態開発されたブランドや思想、オペレーションノウハウを日本の事業へ取り込む。また、ハワイコンテンツを、飲食事業以外にも拡大する(物販等)。</p>



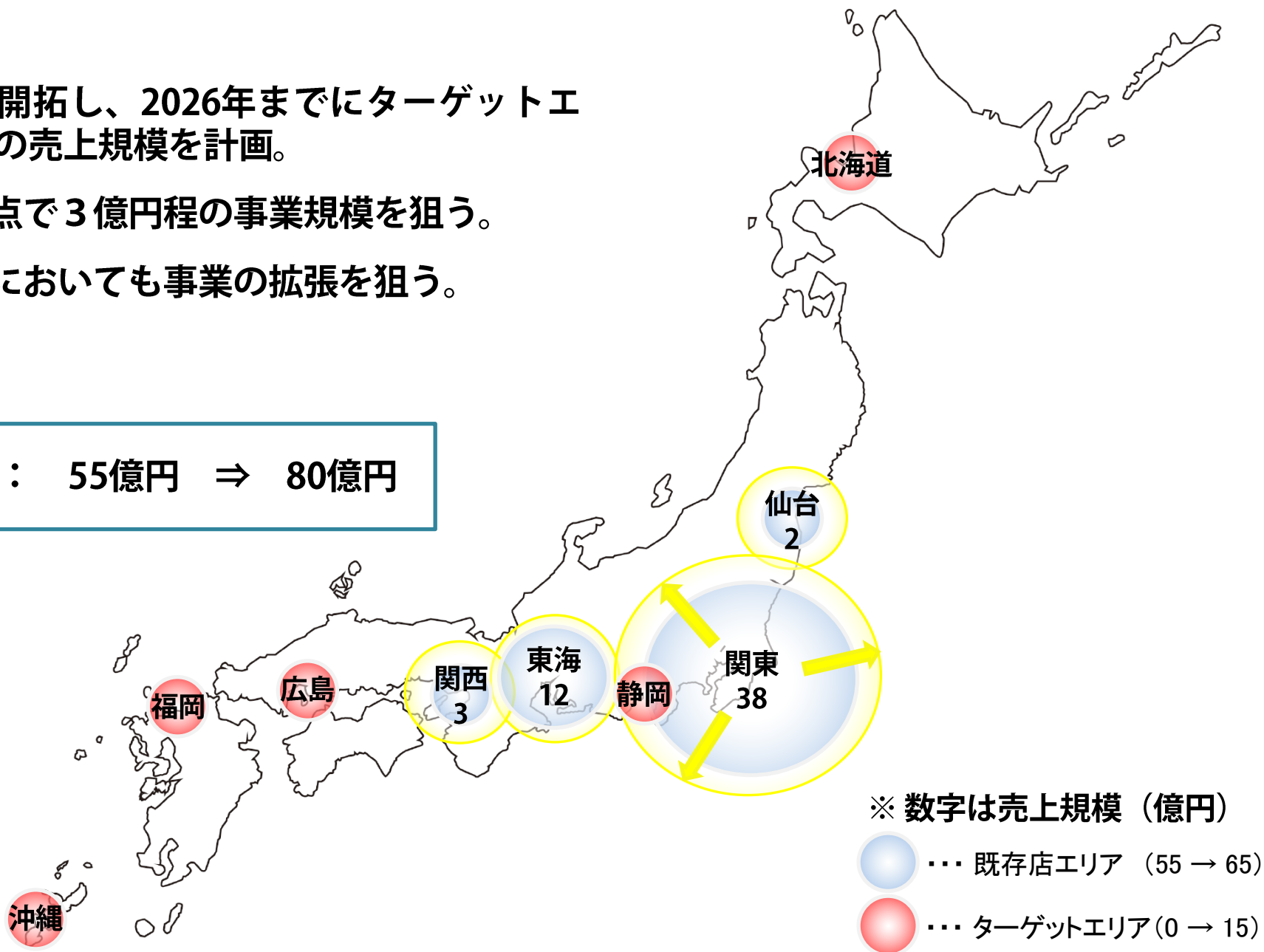
事業計画：A／国内商業タウン再生事業

新規事業エリアを開拓し、2026年までにターゲットエリアで合計15億円の売上規模を計画。

新規エリア進出時点で3億円程の事業規模を狙う。

また、既存エリアにおいても事業の拡張を狙う。

年間売上規模：55億円 ⇒ 80億円



事業計画： B／海外商業タウン再生事業

コロナ禍、外食産業は世界中で逆風に見舞われた。
 その中で、外食産業の存在意義や顧客からの支えが、日本とアメリカでは大きな違いがあると改めて感じている。
 日本では、まだまだ薄利多売の風潮があるとともに、外部環境の変化を価格転嫁し辛いところがある。
 当社グループは、成長フィールドの1つとして海外における事業展開を加速する。
 また、海外事業における思想、事業コンテンツ、そのオペレーションノウハウを日本に逆輸入することも進める。

ハワイ

大型店舗Aloha Steak Houseの成功を皮切りに、今後も柔軟に店舗規模に関わらず事業拡大を狙う。コロナ禍をとおり、出店物件獲得の難易度が下がるとともに、当社のこれまでの事業を評価していただくオーナーも多い。

アメリカ本土

コロナ以前のハワイにおける事業展開は、日本人観光客をターゲットとした店舗もあったが、コロナ禍でアメリカ国内ツーリストにターゲットを変え、アメリカ人のニーズを掴むことに成功した。
 アメリカ本土への事業展開を計画する。

中国／ASEAN

レストランテックが進むアメリカと中国。
 親会社である株式会社アダストリアの知見を踏まえながら、アダストリアの戦略エリアである中国やASEANへの進出機会を見定めていく。
 2030年までの成長機会として検討を進める。

事業計画：B／海外商業タウン再生事業

ハワイ・ワイキキにおける
超ドミナント戦略。

今後、コロナウィルスの影響を受けなければ取得が困難であった、休業・撤退している物件を新規に獲得し、事業拡大を狙う。

また、ワイキキエリアだけではなく、郊外エリアにも事業を拡大していく計画。



年間売上規模： 17百万米ドル ⇒ 30百万米ドル

事業計画：B／海外商業タウン再生事業

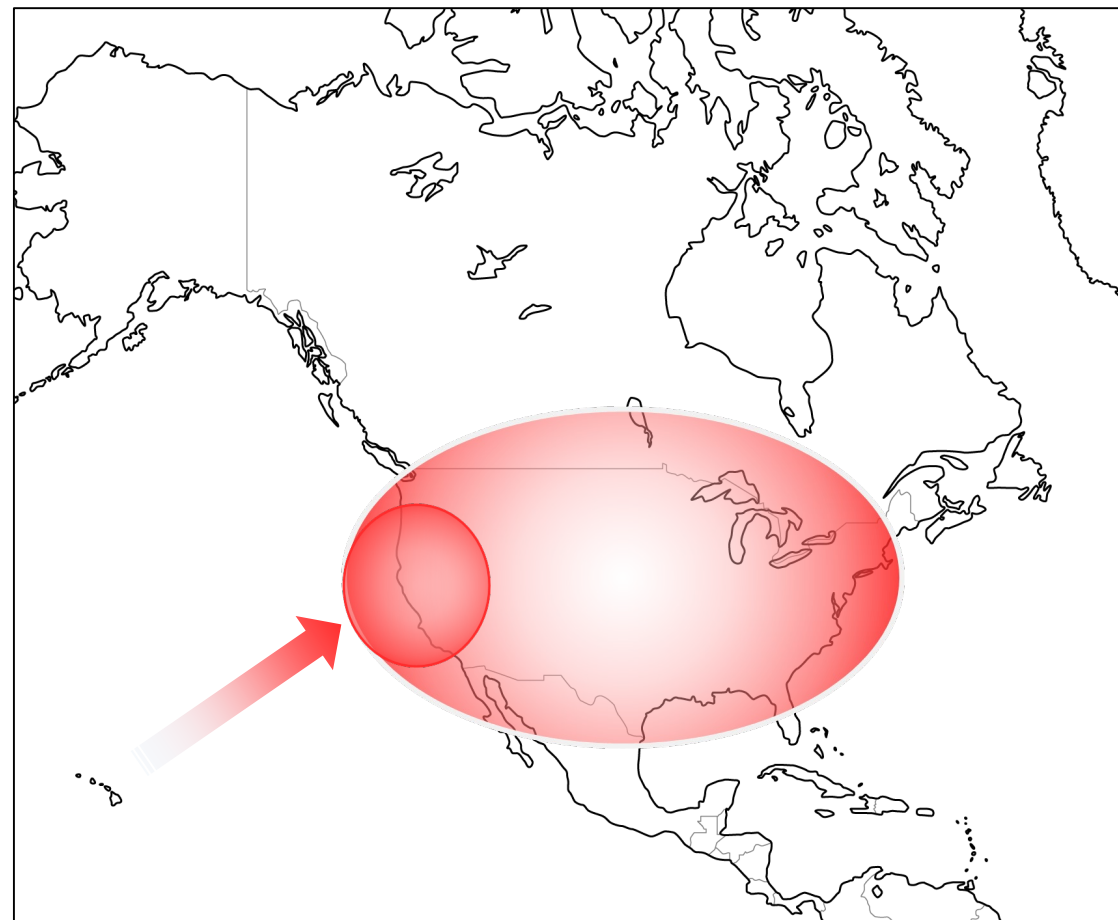
【アメリカ本土への進出】

アメリカ本土・西海岸における顧客の趣向は、当社ハワイにおける事業との親和性が高いと考えている。

ハワイで展開しているブランドなどを西海岸への進出コンテンツとして検討。

一方で、日本人特有のサービス力や商品力を軸としたコンテンツを米国全土を対象に進出も検討。

直営店舗展開だけでなく、業務提携やフランチャイズ契約なども視野に、広いアメリカの国土に合わせた展開を推進する予定。



年間売上規模：（新規） 4.4百万米ドル

事業計画：C／公園再生事業

事業コンテンツを組み合わせることによる公園再開発。
 その公園が持つ本来のポテンシャルを引き上げて地域全体を盛り上げる街づくり。
 非日常の場ではなく、「日常の中にある非日常」を創出。
 都市公園や海浜公園をターゲットに、『パークライフ』・『ビーチライフ』を提案。



事業計画：C／公園再生事業

これまで、サードプレイスを提案する多くの企業は、“個人”を対象として、そのライフスタイルを形成する場所となるお店の提案がなされてきました。

我々zettonは、“公園”が、家族やカップル、友人グループなど、“誰かと一緒”に過ごすサードプレイスになるのではないかと考えます。

2017年に都市公園法が改正され、Park-PFI制度がスタートしました。Park-PFI制度等の制度が活用される公園は、これまでのような設置管理許可制度や、園内の活用する自由度の低い指定管理者制度とは異なり、事業の自由度が増し、アイデアによって事業の幅が広がります。

飲食事業は、【店舗の席数】×【席回転率】×【胃袋の大きさ】で売上高の上限がある一方、コストは人件費、家賃、減価償却費と多くのコストが固定費となっております。損益分岐点売上高と売上高の上限の間で勝負する事業です。

公園再開発事業で当社が狙うのは、「**飲食事業+SOMETHING**」。
器具レンタル、サウナや足湯、物販、貸しロッカーなどなど、飲食事業をマグネットとしながら、キャッシュポイントを増やすこと。また、こうしたキャッシュポイントの多くが、装置産業であり、収益性を向上する事業となると考えております。

当社の強みである企画力により推進していきます。

事業計画：C／公園再生事業

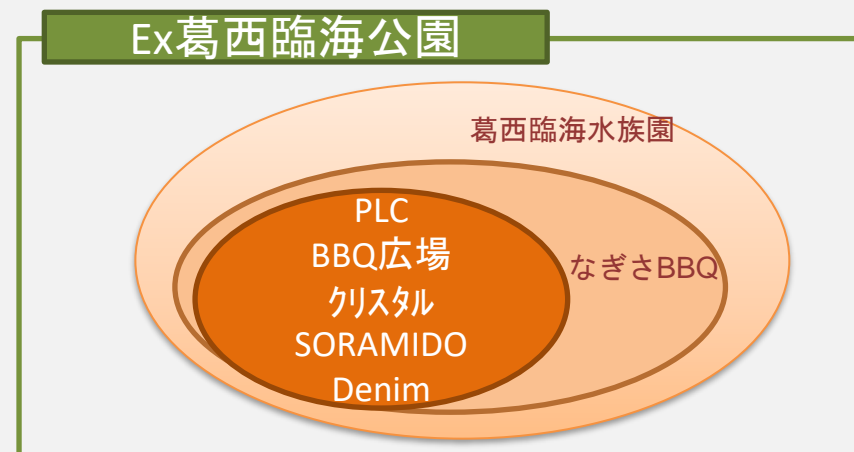
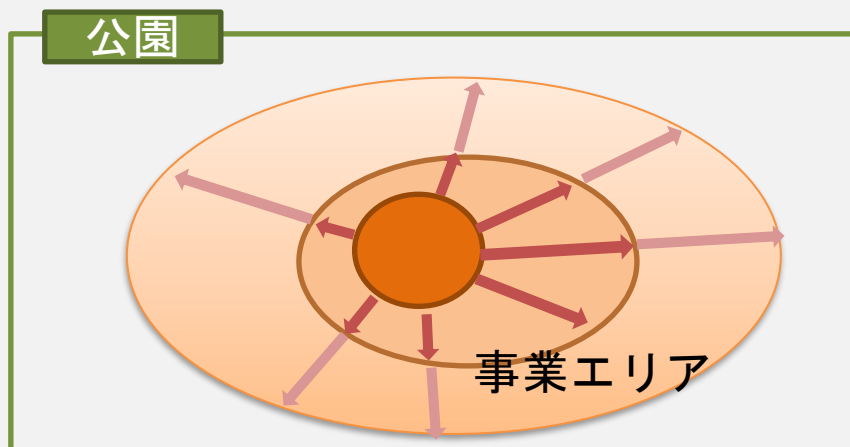
公園再開発事業の対象となる公園は、各自治体等から公募され、選定されることにより獲得できます。全国にある公園を全てを対象とせず、国内商業タウンドミナント開発事業で対象としている、既存事業エリアとターゲットエリア5地域を対象として狙う。

また、公募を勝ち取るための協業パートナーとの関係性構築、リレーション、コンソーシアム形成を進める。

年間売上規模：11億円 ⇒ 25億円

【公園における事業特徴】

公園に遊びに来たお客様に半日過ごしていただけるように、様々なコンテンツを1つの公園施設内及びその周辺に事業を拡張することができる。



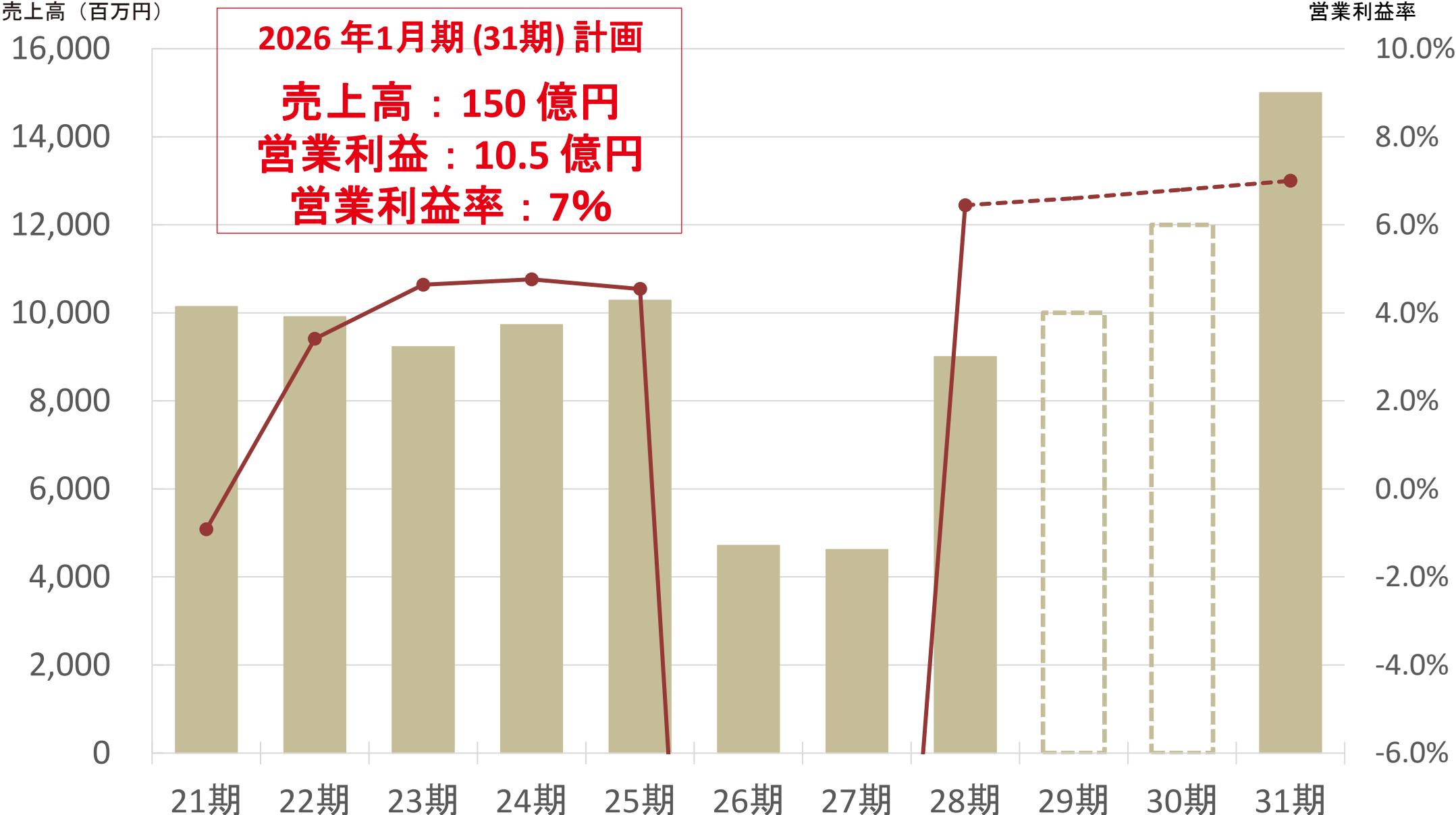
【ターゲット施設の考え方】

- ・ 商業タウン再生事業と併せて、同エリアの政令指定都市をターゲティング。
- ・ 駅・高速道路近隣で1施設3～5億円規模に成長させられる公園を狙う。
- ・ 「本来の価値まで引き上げる」ための公園づくり・提案力強化。〈クリエイティビティ〉

事業計画：その他／M&A戦略/業務提携

- ① **新規エリア開拓となる「水平統合」**
(ex.九州・札幌・アメリカ本土など地場企業のM&A/業務提携)
- ② **コンテンツの幅を広げる「水平統合」**
(ex.グランピング施設・オートキャンプ場・サウナ施設などのM&A /業務提携)
- ③ **こだわり商材をもつ仕入先への「垂直統合」**
(ex.米国進出に際してキラーコンテンツとなるような商材企業のM&A /業務提携)
- ④ **戦略基盤づくりのための「垂直統合」**
(ex.ITインフラ企業等のM&A /業務提携)

財務数値目標：売上高 & 営業利益率

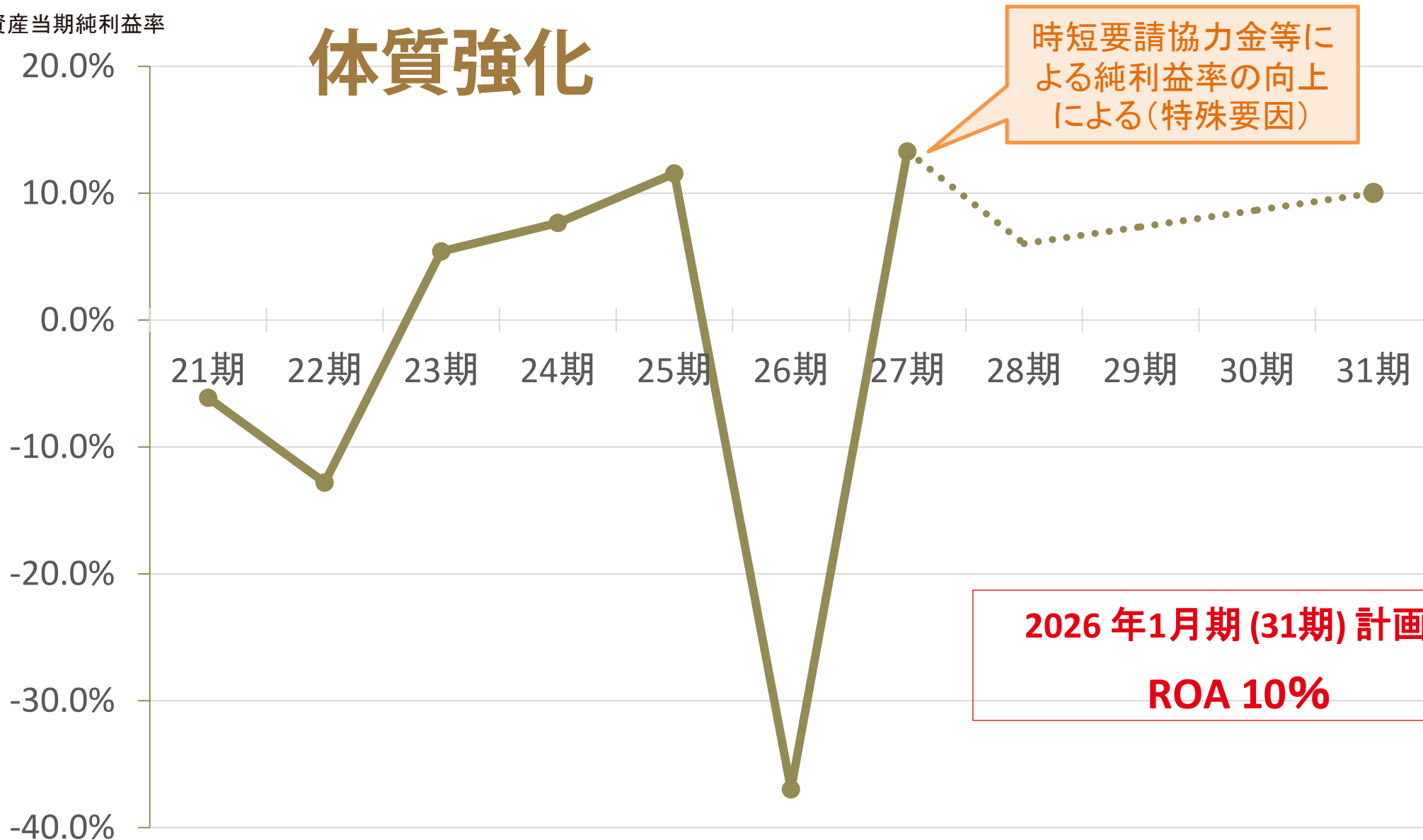


当資料は株式会社ゼットンが作成したものであり内容に関する一切の権利は当社に帰属しています。複写及び無断転載はご遠慮下さい。当資料は当社が現在の発行している、また将来発行する株式や債券等の保有を推奨することを目的に作成したものではありません。また、当資料は当社が信頼できると判断した情報を参考に作成していますが当社がその正確性を保証するものではなく、事業計画数値に関しても今後変更される可能性があることをご了解下さい。

財務数値目標：総資産当期純利益率^(※)

総資産当期純利益率

体質強化



時短要請協力金等による純利益率の向上による(特殊要因)

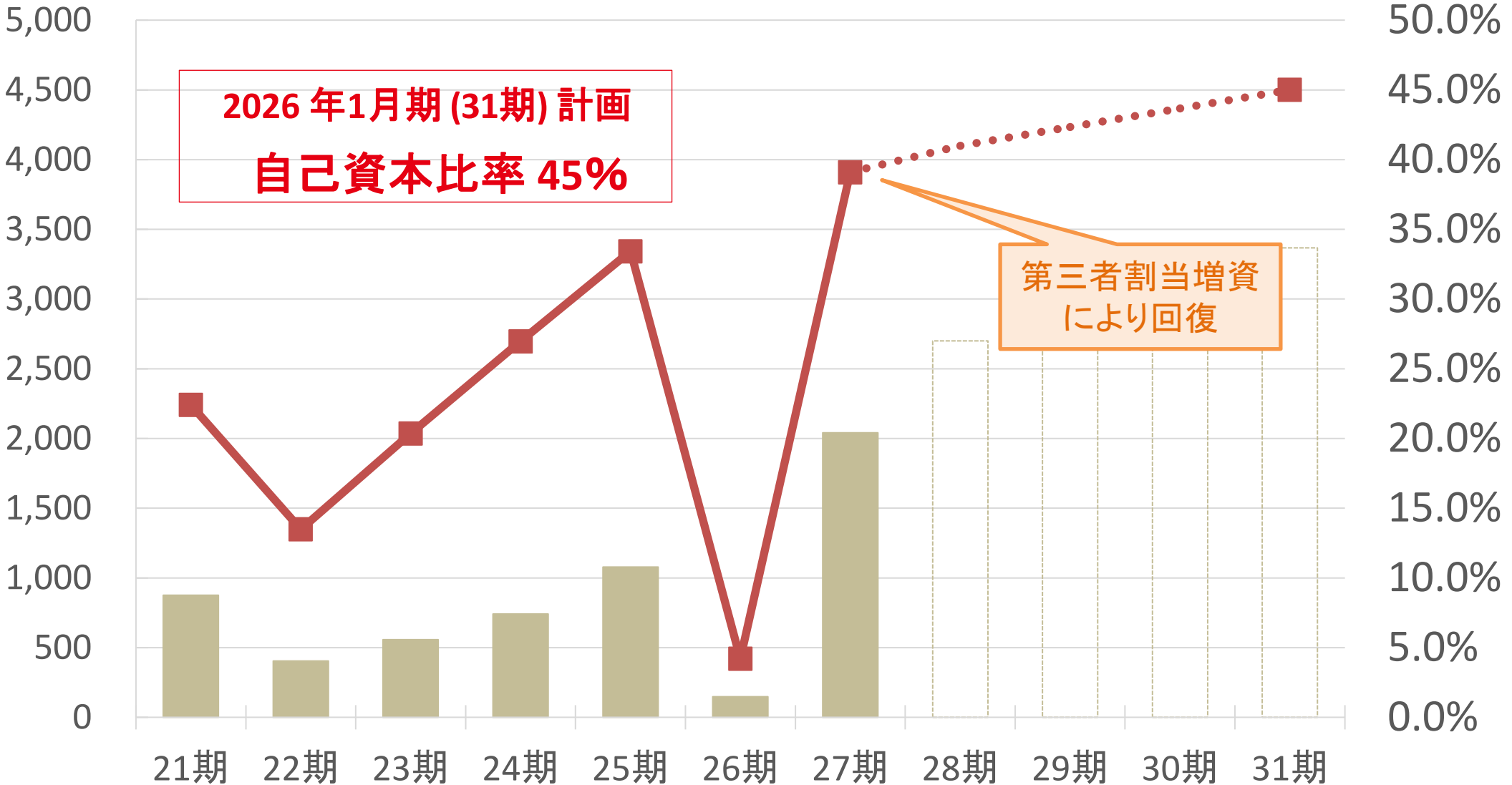
2026年1月期(31期)計画
ROA 10%

(※) 在外子会社によるASC第842号「リース」の適用の影響を控除・修正したBSにて算出しております。

財務数値目標：自己資本&自己資本比率^(※)

自己資本（百万円）

自己資本比率



(※) 在外子会社によるASC第842号「リース」の適用の影響を控除・修正したBSにて算出しております。

当資料は株式会社ゼットンが作成したものであり内容に関する一切の権利は当社に帰属しています。複写及び無断転載はご遠慮下さい。当資料は当社が現在の現在発行している、また将来発行する株式や債券等の保有を推奨することを目的に作成したものではありません。また、当資料は当社が信頼できると判断した情報を参考に作成していますが当社がその正確性を保証するものではなく、事業計画数値に関しても今後変更される可能性があることをご了解下さい。

財務数値目標：今後の設備投資・株主還元計画



・投資CF
営業において稼いだキャッシュの多くを成長へ向けた設備投資へ投入。

・株主還元
本計画期間中に、復配を検討。
時期や金額については今後の業績に応じて実行していく。

財務数値目標：配当金/配当性向・株主優待制度

当社は、株主に対する利益還元を重要な経営上の施策の一つとして認識しております。一方で、将来の成長投資に必要な内部留保の充実と、財務基盤の確立、株主への利益還元を総合的に勘案することが大切だと考えており、企業価値向上につながる戦略的投資を実行し、持続的な売上高及び利益成長を実現することと、それを可能とする健全な財務基盤の確立を優先することが、株主の皆様との共通の利益の実現に資すると考えております。

したがって当社は、長期的には20-30%程度の連結配当性向を目標としつつ、当面の間は上記政策に沿う範囲の中で、株主の皆様に対して、安定的かつ継続的な増配を実現する形で剰余金の配当を行うことを基本方針といたします。

【配当実績】

	17期	18期	19期	20期	21期	22期	23期	24期	25期	26期	27期	28期
配当金	5	5	7	9	5	0	5	5	0	0	0	0
配当性向	14.7%	26.2%	13.1%	32.1%	-	-	16.9%	9.2%	-	-	-	-

※ 19期に株式を100分割 配当金額は修正金額

【株主優待制度】

毎年1月31日の株主名簿に記載された株主様を対象として、株主優待制度を実施しております。所有株式数と継続保有期間に応じたお食事優待券を贈呈いたします。

基準日時点で所有株式数	継続保有期間1年未満	継続保有期間1年以上
100株以上300株未満	3,000円相当	4,000円相当
300株以上500株未満	9,000円相当	10,000円相当
500株以上	18,000円相当	19,000円相当

※詳細は当社ホームページ：<https://www.zetton.co.jp/>をご参照ください。

ESGへの取り組み

<p>E (環境)</p>	<ul style="list-style-type: none">• SUSTAINABILITY STRATEGYの着実な推進• CO2削減に向けた活動推進• 生物多様性の保存• 海や森の保存に向けた活動
<p>S (社会)</p>	<ul style="list-style-type: none">• 地域社会に愛される事業活動• お客様の期待を超える価値の提供• 人権尊重の徹底
<p>G (ガバナンス)</p>	<ul style="list-style-type: none">• すべてのステークホルダーへの的確な情報開示• 構成で透明な企業活動の実践• 円滑な社内コミュニケーションの土壌づくり

将来見通しの記述に関する注意事項

- **本資料に掲載されている将来見通しの記述は、本資料の発表日現在において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因の仮定を前提としております。**
- **実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる可能性があります。業績に影響を与える要素には、国際情勢、経済情勢、原材料価額及び市況、為替レートなどが含まれますが、これに限定されるものではありません。**
- **本資料中の定量目標などは、あくまで中長期的な戦略、ビジョン等を示すものであり業績予想ではありません。当社はこれらについて情報を更新する義務を負いません。**
- **正式な業績予想は、名古屋証券取引所規則に基づく決算短信での開示をご参照ください。**