

株式会社グローバルダイニング【7625】

2025 年 12 月期第 2 四半期（中間）決算説明会 2025 年 8 月 7 日開催

<発表者>

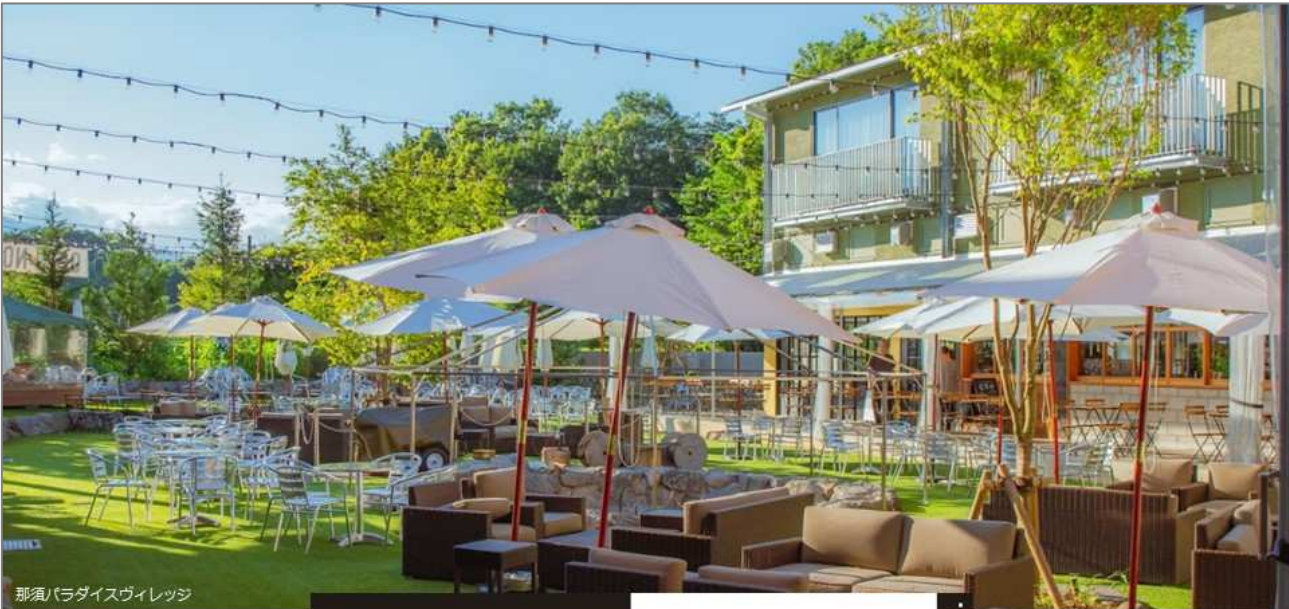
I.業績サマリー、II.事業計画サマリー ➤ 財務経理グループ グループリーダー佐藤弘之

III.2025 年上期の概況 ➤ 取締役副社長 小林庸磨 P8

IV.2025 年下期の取り組み ➤ 代表取締役社長 長谷川耕造 P14

(佐藤)

本日はお忙しいなか、当社の決算説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。
早速ですが、2025 年 12 月期第 2 四半期の業績についてご説明いたします。



那須パラダイスヴィレッジ

GLOBAL-DINING CO., LTD.

決算説明会資料

2025年12月期第2四半期（中間）

株式会社グローバルダイニング（東証スタンダード 7625）

2025/8/7

まず、今回の資料の表紙は、今年の 3 月に栃木県 那須塩原市にグランドオープンいたしました、那須パラダイスヴィレッジの中庭の写真です。当社の新規事業で、1 階は飲食、2 階は宿泊の複合施設となっています。ぜひお越しいただけますと幸いです。

それではまず、4 ページの決算ハイライトをご覧ください。

(連結) 2025年12月期 2Q決算ハイライト			
連結			
(単位：百万円)	2025年 2Q実績	2024年 2Q実績	前年同期比
売上高	6,402	5,776	+10.8%
売上原価 ※	5,595	4,804	+16.5%
売上原価率	87.4%	83.2%	+4.2pt
販管費 ※	619	572	+8.1%
販管費率	9.7%	9.9%	▲0.2pt
営業利益	187	399	▲53.1%
営業利益率	2.9%	6.9%	▲4.0pt
経常利益	115	395	▲70.7%
中間純利益	10	480	▲97.8%
為替レート(USD/JPY)	144.81円	161.07円	

■売上高 10.8% 増

- ・新店開業による増収
国内「那須パラダイスヴィレッジ」3月19日グランドオープン
米国「Settecento」1月23日グランドオープン
- ・国内既存店はインバウンド需要が引き続き堅調に推移、メニュー & 価格改定の浸透により、客数・客単価が伸び増収。

■売上原価率 4.2ポイント 悪化

国内「那須パラダイスヴィレッジ」の開業準備費用等の計上で悪化。

■販管費率 0.2ポイント 改善

米国新店オープンによる売上増加で米国販管費率が大きく改善。

■営業利益率 4.0ポイント 悪化

前年同期比で減益となったものの、1Q営業赤字より黒字転換。

■経常利益

米国子会社への円建貸付金において、円高による為替換算の影響で、米国側で為替差損50百万円を計上。

■中間純利益

前中間期は法人税等調整額として102.8百万円の利益を計上していた一方、当中間期は繰越欠損金が解消されたことで税金費用が発生したため、中間純利益は前年同期比で大きく減少。

4

第2四半期 連結の実績は、売上高が64億2百万円、営業利益は1億87百万円、経常利益は1億15百万円、中間純利益は10百万円となりました。売上高は前年同期比で10.8%の増収でしたが、利益面は大幅に悪化し、中間純利益はなんとか黒字で着地という結果でした。

項目別に見ていきますと、まず売上高は、国内の新店「那須パラダイスヴィレッジ」と米国の新店「セッテチェント」の開業による増加が大きく、そのほか、既存店でも1.9%のプラスでした。コスト面については、新店の開業費用が約2億円など、コストが大幅に増加し、営業利益は1億87百万円となりました。売上高と営業利益については、全体ではほぼ予算どおりです。

そのほかでは、為替の変動により為替差損を56百万円計上、また、今期は繰越欠損金の解消により、税金費用を1億1百万円計上したことで、中間純利益は10百万円と、前年を大きく下回りました。

ただ、第1四半期では営業利益、経常利益、四半期純利益とすべて赤字だったところから、第2四半期では中間純利益まで黒字で着地できたのは大きいところです。

次の5ページには、国内・米国のそれぞれの会社別実績を載せております。

会社別実績概要

国内

(単位：百万円)	2025年 2Q実績	2024年 2Q実績	前年同期比
売上高	5,303	4,914	+7.9%
営業利益	244	474	▲48.5%
営業利益率	4.6%	9.6%	▲5.0pt
中間純利益	135	541	▲75.0%

米国子会社

(単位：百万円)	2025年 2Q実績	2024年 2Q実績	前年同期比
売上高	1,098	862	+27.4%
営業利益	▲57	▲74	-
営業利益率	▲5.2%	▲8.7%	+3.5pt
中間純利益	▲124	▲61	-

為替レート(USD/JPY) 144.81円 161.07円

■売上高 7.9% 増

(既存店+5.7%)

- ・新店開業による増収
- ・既存店好調

ラ・ボエム(前年同期比+9.4%)、ゼスト(同+10.8%)好調
インバウンド需要は引き続き好調を維持。

■営業利益率 5.0ポイント 減

大型複合施設「那須パラダイスヴィレッジ」で多額の開店準備費用を計上し、
売上原価率が大きく悪化したものの、既存店の好調により黒字を維持。

■売上高 27.4% 増

(既存店▲19.6%)

- ・新店「Settecento」の立ち上げが順調に推移したため、米国全店では増収。
- ・既存店2店舗は山火事(ロサンゼルス近郊)の影響で大幅減収。
特に「1212 (Santa Monica)」は避難勧告エリアの隣町に位置し、
店舗設備への直接被害はないが、団体予約のキャンセル等、
大きな影響を受けた。

■営業利益率 3.5ポイント 増

既存店は山火事の影響で大幅減収となったが、守りの営業でコスト厳守。
新店の売上好調もあり、売上原価率は改善し、営業赤字は縮小。

■その他

親会社借入金(円建)の為替換算により為替差損50百万円(営業外損失)を計上。

※上記は連結修正前の会社別数値です。

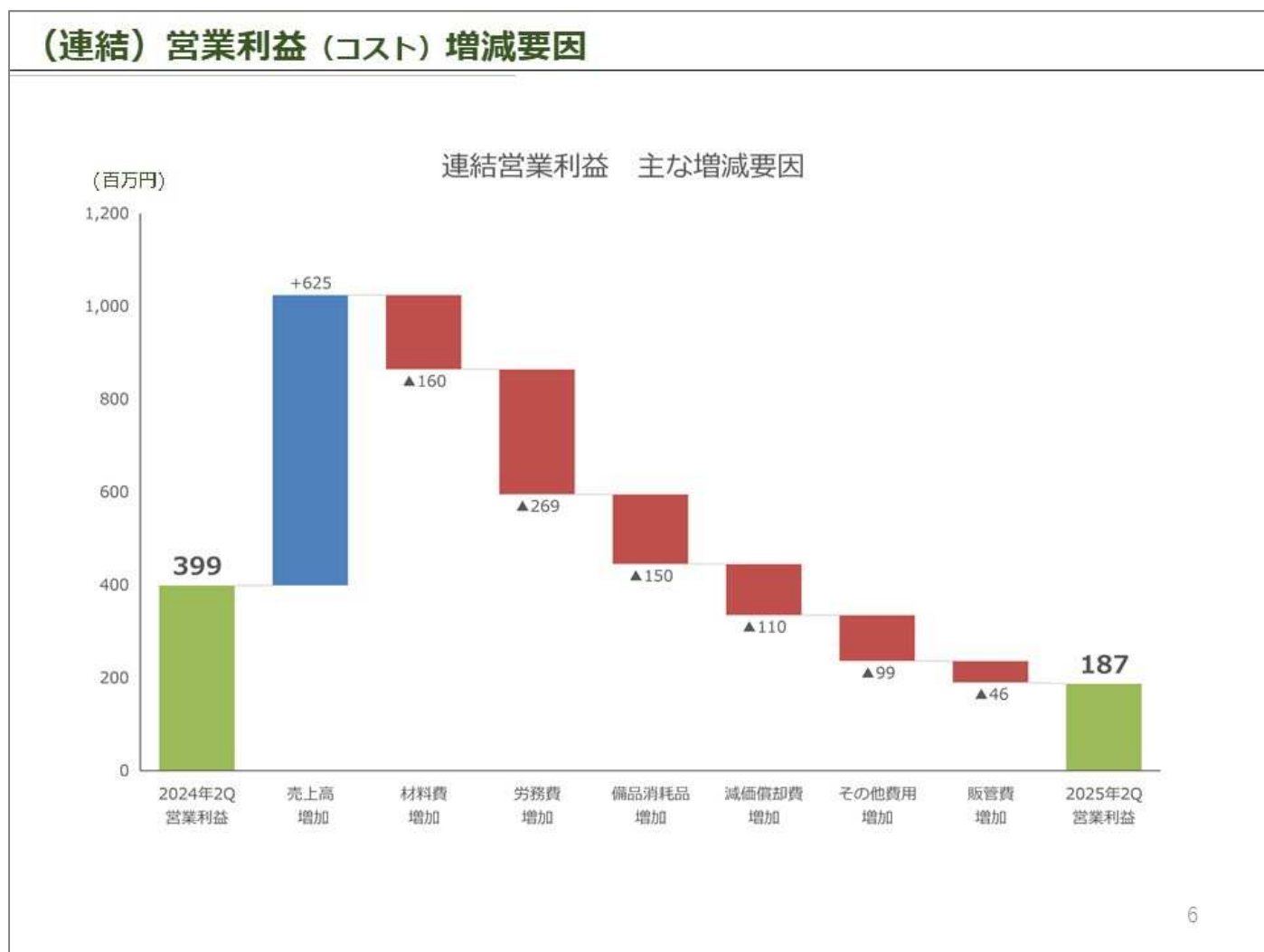
5

国内は、売上高は53億3百万円と前年同期比で+7.9%、既存店でも+5.7%の増収でした。営業利益は、「那須パラダイスヴィレッジ」の開業費用などにより、昨年と比較して大きく悪化し、2億44百万円となりました。

そのほかでは、今期は税金費用を1億1百万円計上したことに対して、前期は法人税等調整額で1億2百万円の利益のプラスがありましたので、ここで2億円の差があり、中間純利益は前年と比較して大きくマイナスし、1億35百万円となりました。

米国子会社では、1月に大規模な山火事があった影響で、既存店の売上高は前年同期比で▲19.6%となりました。一方で、新店の「セッテチェント」の立ち上げが順調だったため、米国全店では売上高は+27.4%の10億98百万円となりました。コスト面については、厳しい環境のなかでしたが、守りをかため、営業赤字は縮小しました。しかし為替の影響で為替差損を50百万円計上したために、中間純利益は昨年を下回りました。

次の6ページは、営業利益の増減要因をグラフにしたものです。



売上高は増加したものの、売上の増加に伴う材料費などのコスト増、特に目立つところだと労務費の大幅な増加、また、国内・米国の新店による減価償却費の増加などにより、営業利益は前年同期と比べて減少しております。

続きまして、7 ページの連結貸借対照表の概要に進みます。

(連結) 貸借対照表の概要

(単位：百万円)	当期末 2025年6月末	前期末 2024年12月末	増減
資産合計	9,989	10,234	▲245
流動資産	1,643	2,043	▲399
(内 現預金)	(660)	(788)	(▲128)
固定資産	8,345	8,191	+154
負債合計	4,796	4,900	▲104
(内 有利子負債)	(2,531)	(2,360)	(+171)
流動負債	1,776	1,833	▲57
固定負債	3,020	3,066	▲46
純資産合計	5,192	5,334	▲141
資本金	48	46	+2
資本剰余金	2,148	2,146	+2
利益剰余金	2,642	2,631	+10
為替換算調整勘定	301	460	▲158
その他	50	48	+1
負債・純資産合計	9,989	10,234	▲245
流動比率	92.5%	111.4%	▲18.9pt
自己資本比率	51.7%	51.9%	▲0.1pt

■流動資産・固定資産

「現預金」

営業黒字や設備資金借入による増加の他、有利子負債の返済や新店設備投資による支出で **128百万円減少**

「建物・構築物・工具器具備品 等」

国内「那須パラダイスヴィレッジ」の設備工事等で **272百万円増加**

■流動負債・固定負債

「有利子負債」

銀行借入の通常返済による減少の他、設備資金借入による増加で **171百万円増加**

■純資産

中間純利益により **利益剰余金が増加**

7

総資産については、前期末の 102 億 34 百万円から 2 億 45 百万円減少して、99 億 89 百万円となりました。

流動資産は前期末から 3 億 99 百万円減少しています。主な要因は、現預金が設備投資の支払いなどで 1 億 28 百万円の減少、また、売掛金が季節的な要因で 1 億 14 百万円減少しています。

固定資産については、新店の設備投資などで 1 億 54 百万円増加しております。

負債では、設備投資の借入れなどを行ったために、有利子負債は 1 億 71 百万円増加となりましたが、工事の支払いなどで未払金が 3 億 11 百万円減少し、負債合計は 1 億 4 百万円減少の 47 億 96 百万円となっています。

純資産は、中間純利益のほか、為替換算調整勘定が 1 億 58 百万円減少し、51 億 92 百万円となりました。

自己資本比率は若干悪化の 51.7%となっています。

次の 8 ページは、連結キャッシュ・フローの概要です。

(連結) キャッシュ・フローの概要			
(単位：百万円)	2025年 2Q実績	2024年 2Q実績	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	553	303	+250
投資活動による キャッシュ・フロー	▲829	▲731	▲98
財務活動による キャッシュ・フロー	163	152	+11
現金及び現金同等物 に係る換算差額	▲16	28	▲44
現金及び現金同等物 の増減額	▲128	▲247	+118
現金及び現金同等物 の期首残高	788	1,180	▲391
現金及び現金同等物 の中間期末残高	660	933	▲272

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

下記の内訳等により 553百万円のキャッシュイン

(主な内訳)

税金等調整前中間純利益	: +112
減価償却費	: +199
為替差損益	: +56
未収入金の増減	: +47
売上債権／仕入債務の増減	: +24

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

国内「那須パラダイスヴィレッジ」および
米国「Settecento」の工事支払等で
829百万円のキャッシュアウト

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

銀行借入金の通常返済、設備資金の為の新規借入等で
163百万円のキャッシュイン

8

営業活動によるキャッシュ・フローは、5 億 53 百万円の収入と、前年を大きく上回りました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、国内と米国の新店舗の工事支払いなどで 8 億 29 百万円の支出となりました。

財務活動のキャッシュ・フローは、設備投資のための借り入れなどで 1 億 63 百万円の収入となりました。

この結果として、現金及び現金同等物の残高は、期首から 1 億 28 百万円減少の 6 億 60 百万円となっております。投資の金額が大きいため、現金等の残高は減少していますが、営業ではしっかり稼いでいるという形です。

続きまして、10 ページ、2025 年 12 月期 連結の通期計画です。

(連結) 2025年12月期 通期計画				
連結				
(単位：百万円)	2025年 2Q実績	対期初計画 進捗率(%)	2025年 通期計画	2024年 通期実績
売上高	6,402	47.5%	13,480	11,788
売上原価 ※	5,595		11,601	9,878
売上原価率	87.4%		86.1%	83.8%
販管費 ※	619		1,252	1,156
販管費率	9.7%		9.3%	9.8%
営業利益	187	29.9%	625	753
営業利益率	2.9%		4.6%	6.4%
経常利益	115	18.6%	622	751
中間(当期) 純利益	10	2.9%	366	514
為替レート(USD/JPY)	144.81円		155.00円	158.18円

■売上高

【国内】
既存店は品質にこだわった海外購買とホスピタリティ向上を継続し、上期同様前年同期比 5 %増を見込む。
その他「那須パラダイスヴィレッジ」※の3月オープンにより増収を見込む。
※上期実績110百万円・下期計画250百万円

【米国子会社】
既存店は期初想定したほど山火事の影響を長く引きずらず回復基調に。
新店は保守的計画を上回り順調に推移、下期もその傾向が続く見通し。

■売上原価(コスト)

【国内】
既存店上期実績においては、期初計画より改善したものの、下期計画においては昨今の原材料費高騰や人件費増加の影響に鑑みてコストを保守的に見積る。
また、新店準備費用の計上などもあり、通期売上原価率は前年対比で悪化する見込み。

【米国子会社】
上期実績においては、山火事による大幅減収の影響を受けつつも、守りの営業を行い期初計画より改善。
新店好調により、通期売上原価率は前年対比で改善する見込み。

10
GLOBAL DINING

通期の計画については、期初の予想からの変更はありません。

国内は新店舗の立ち上げに苦戦をしていますが、米国は計画を上回り順調に推移しております。

この通期計画のとおり、売上高は 134 億 80 百万円、営業利益は 6 億 25 百万円、経常利益 6 億 22 百万円、当期純利益は 3 億 66 百万円、この数値を達成できるように努めてまいります。

そのほか、参考資料として、24 ページ以降に数値資料を載せていますので、そちらもあわせてご覧ください。

以上で、2025 年 12 月期第 2 四半期の業績および、通期計画の説明を終了いたします。

ありがとうございました。

(小林)

小林です。私から、2025 年上期の概要をお伝えします。

出退店等

2025年上期

■出店 なし

(参考) 2024年12月23日ソフトオープン2店舗
1月23日グランドオープン『Settecento (セッテチェント)』 (ダウンタウンLA)
3月19日グランドオープン『那須パラダイスヴィレッジ』

■退店 なし

上期末店舗数	国内44 米国3	計47店舗 (前期末から変更なし)
F C店舗数	権八香港 2 上海1	計 3 店舗 (前期末から変更なし)



那須パラダイスヴィレッジ



Settecento (セッテチェント)

12

GLOBAL DINING

まず、出退店ですが、上期は無しとなっておりますが、
これは、実際には昨年12月23日に2店舗ともソフトオープンをしているためです。

グランドオープンは今年に入ってからでして、米国セッテチェントは1月23日、那須パラダイスヴィレッジは3月19日にグランドオープンしております。

次に上期の主な取り組みを説明いたします。

【2025年上期の主な取り組み】 ~再成長期に向けた節目の年~

＜国内＞ 2025年は先行投資フェーズ

● 『那須パラダイスヴィレッジ』 2025年3月19日グランドオープン メニュー・空間の充実、オペレーション改善を同時進行でロースタートとなる

- ✓ 大規模、ホテル運営は新規参入、建築工事遅れ等により段階的な施設造りとオープン方式で展開
※2024年12月23日ホテル・権八のソフトオープンから開始
- ✓ 営業しながらメニュー&空間の充実とオペレーション改善を実施
- ✓ 近隣住民に向けたPR・販促活動とイベントの企画・実施
⇒「那須特集」等へのメディア露出や近隣への販促広告
⇒地元割（平日15%OFF）※那須塩原市、那須町、大田原市在住の方対象
⇒音楽ライブイベントの実施（フードコートエリア内）



2025年3月19日（水）グランドオープンイベントを実施



4月 ガーデンテラス席設置（ペット同伴可）

13
GLOBAL DINING

資料にありますとおり、上期は先行投資というフェーズでして、那須パラダイスヴィレッジにはかなりの投資をして出店しました。ホテル事業も新規ですし、かなり大規模な施設で、入っている店舗数も多いため、一気にお客様が来てオペレーションが回らずお客様にご迷惑をお掛けする、ということがないように、ゆっくり部分的にオープンしながらスタートしました。PRに関しても地元の方を中心に実施しており、営業しながらメニューや施設の改善も進めております。

また、箱（施設）を造って終わりではなく、ファーマーズマーケットや音楽ライブイベントなど、いろんなイベントを企画しております。月1回開催しているライブイベントは、東京から、この会場の隣のライブハウス（タブローズラウンジ）に出演しているバンドが那須に行き、ライブを開催しておりますが、徐々に認知され、集客も増えてきております。現在、そのような地元のお客様に来ていただける施策を実施している段階です。

次のページは業態別の業績です。

(国内) 業態別業績

既存店 売上高+5.7% 客数+1.4% 客単価+4.3%

既存店は、商品力とサービス面の地道な品質向上策実施やメニュー改定などにより、客数、客単価が共に上がり、増収増益。

(単位：百万円)			2025		2024		前年
			2Q実績	(利益率)	2Q実績	(利益率)	同期比
ラ・ボエム	14 店舗 (前年±0)	売上高	1,536		1,404		+9.4%
		営業利益	300	19.5%	240	17.1%	+2.4pt
ゼスト (タコファナ)	5 店舗 (前年±0)	売上高	236		213		+10.8%
		営業利益	27	11.7%	23	11.1%	+0.6pt
モンズーン カフェ	9 店舗 (前年±0)	売上高	1,007		992		+1.5%
		営業利益	145	14.4%	158	16.0%	▲1.5pt
権八	7 店舗 (前年±0)	売上高	1,695		1,619		+4.7%
		営業利益	455	26.8%	418	25.9%	+1.0pt
Dinner	5 店舗 (前年±0)	売上高	495		466		+6.3%
		営業利益	60	12.3%	41	9.0%	+3.3pt
那須フードコート・ 那須パラダイスヴィ レッジ・その他 ※	4 店舗 (前年+1)	売上高	332		217		+52.8%
		営業利益	▲277	▲83.4%	2	1.2%	▲84.6pt
本部販管費	-	売上高	-		-		-
		営業利益	▲467	-	▲411	-	-
合計	44 店舗 (前年+1)	売上高	5,303		4,914		+7.9%
		営業利益	244	4.6%	474	9.6%	▲5.0pt

(店舗数前2Q未増減)

・那須PV開業により「那須FC・那須PV・その他」 +1

※那須FC：那須フードコートシアム（那須ガーデンアウトレット内店舗）

※那須PV：那須パラダイスヴィレッジ（新店）

(注) フランチャイズ店は上記店舗数に含めておりません。

■ラ・ボエム

若手マネージャーの発掘育成に注力して登用が進んだことで組織全体が活性化、レベルの底上げに。また、メニュー改定が功を奏し、売上+9.4%、利益率は+2.4ポイントと大きく増収増益。

■ゼスト

既存店、特にタコファナティコが好調で+10.8%と大きく増収。牛肉やトウモロコシの粉などの米国輸入食材の高騰が大きく利益率は+0.6ポイントと微増。

■モンズーン

売上は+1.5%の微増。人材不足の店舗が多く、売り上げが伸びきれず。またタイ米などの輸入食材や野菜類の高騰が響き、原材料費や労務費の調整遅れにより、利益率は1.5ポイント減。

■権八

インバウンド需要の伸びは若干鈍化してきたものの、堅調に推移し+4.7%と高い売上を維持出来た事により、労務費や固定費率が下がり、利益率は26.8%と大きく貢献。

■Dinner（ディナー）店

ミュージック&シガーバーのタブローズラウンジが引き続き好調で売上+6.3%と増収。レガートの収益性が高まり、利益率は+3.3ポイント増益。

■那須FC&那須PV&その他

新店那須PVが3月グランドオープンで増収、出店費用計上で大きく減益。

■本部販管費

賃上げによる労務費増加と全店キャッシュレス決済による信販料増加。

既存店は、昨対対比で売上高+5.7%、客数+1.4%、客単価+4.3%とかなり好調でした。商品力やサービス面の強化、メニュー改定などによって増収増益となりました。

業態別ですが、

ラ・ボエムでは、若手マネージャーを発掘・育成し、活躍する人材が出てきたことによって組織全体の活性化やレベルの底上げができましたので、これが組織力強化につながりました。メニュー改定もタイミングをみて変更してきており、売上高+9.4%、利益率+2.4ポイントと大きく増収増益となりました。

ゼストキャンティーナとタコファナティコは、特に小型のタコス専門店が牽引し、売上高+10.8%と大きく増収しました。ただ、牛肉やトウモロコシの粉など輸入食材の高騰が響き、利益率では+0.6ポイントと微増となりました。

モンズーンカフェは売上高+1.5%の微増だったのですが、組織力・人材不足の店が多かったため売上が伸びし切れませんでした。徐々に組織も固まってきましたので、下期には改善すると思って

います。こちらタイ米などの輸入食材、あと野菜類をかなり使っていますのでその高騰が大きく影響しまして、利益率は▲1.5 ポイントとなりました。

権八は、インバウンド需要は増えているものの伸びは鈍化してきております。上期は堅調に推移したため+4.7%と高い売上高を維持できました。それにより労務費率や固定比率が下がったため、上期の営業利益率は 26.8%と業績に大きく貢献しました。

ディナー店は、この会場隣の店舗（タブローズラウンジ）のミュージック&シガーバーが、前年の1.5 倍以上売るような状況が多く、シガーの売上も伸びた影響で、売上高+6.3%となりました。また、レガートの売上があがり利益率が高まってきたことから増益に貢献し、利益率は+3.3 ポイントとなりました。

那須その他については、那須パラダイスヴィレッジが3月オープンで増収になりましたが、出店費用がありましたので赤字となりました。

本部販管費の増加は、賃上げによる労務費増加と全店キャッシュレス決済による信販料増加によるものです。

次は米国の取り組みです。

【2025年上期の主な取り組み】 ~再成長期に向けた節目の年~

<米国> (カリフォルニア州)

2025年は先行投資フェーズの中、経済環境暗雲でスタート

1月：大規模山火事発生

6月：ロサンゼルスダウンタウン地区で夜間外出禁止令発令 (6/10～6/17早朝)

● 厳しい状況下からの売上・収益改善

- ✓ 今期業績計画は保守的に組まざるを得ない状況からスタート
- ✓ 『1212』(サンタモニカ地区)は1-2月に火事による影響を大きく受け、守りの営業で損失を最小限に食い止め、その後売上は回復
- ✓ 『La Boheme』(ウェストハリウッド地区)は1月のみ大きく売上を落とすも、2月以降は昨年対比を上回る売上を記録

● 15年振りの新規出店『Settecento(セッテチェント)』1月23日グランドオープン

- ✓ イタリア輸入小麦で手作りしたパスタとピザ、インテリアデザインやガーデンパティオが好評。ピザ・パスタは原価率も安定。
- ✓ 火災の影響はほぼなく、開店以降売上は順調で、期初計画を超えて推移
- ✓ 6月のデモ・夜間外出禁止令による影響を一時的に受けるも、その後回復基調に

● 人材採用・教育の徹底

- ✓ 売上を上げられる採用と教育に注力し、チーム体制を整備・継続
- ✓ 経営環境に応じて運営体制や業務プロセスを効率化したことで人件費削減を実現

15

GLOBAL DINING

テレビのニュースで皆さんご覧になったと思いますが、2025年1月にロサンゼルスで大規模な山火事が発生し、消火まで時間がかかったこと、6月にはダウンタウンで外出禁止令が出るくらいの暴動が起きまして、上期はかなり波乱のスタートでした。

予算に関しては、関税の問題もありましたので保守的な予算を組んでいたことから、新店セッテチェントは特に予算を上回るかたちで伸びていますが、守りを固めないと生き残れないという厳しい事態が起きたので、既存店1212(twelve twelve)を中心に守りの営業をしっかりしたことによって、なんとか売上総利益を維持できたと思っています。

1212(twelve twelve)は山火事の場所に近かったので1～2月は影響を受けましたが、その後回復傾向にあります。ラ・ボエムも2月以降は昨年対比を上回る売上を記録しています。新店セッテチェントは、イタリアから輸入した粉を使ってパスタやピザを手作りで提供していますので、かなり原価率がいいんですね。開業後まだ人件費をコントロールしなければならない時期ですが、利益は出しやすい業態であると思っています。

人材採用と教育の徹底については、売上を上げられる人材と守りがしっかりできる人材、双方の教育・指導に注力し、体制の整備を進めました。1 2 1 2 (twelve twelve) には、日本から元権八浅草吾妻橋店の料理長が出向しております。大赤字だった浅草店を最終的に営業利益率 20%を出せるまでに立て直した人材です。1 2 1 2 (twelve twelve) は売上が立たず厳しい中、300 席ある大型店を少人数で戦うことを彼が中心になって実践してくれました。その活動が同店の店長に、そしてラ・ボエムにも波及し、全体的に組織が筋肉質になってきました。これらは厳しい状況下で生まれた良いことだと思っております。

次のページは業態別業績です。

(米国子会社) 業態別業績						
(単位: 百万円)		2025 2Q実績	(利益率)	2024 2Q実績	(利益率)	前年 同期比
ラ・ボエム	売上高	378		429		▲11.9%
	売上総利益	51	13.5%	53	12.4%	+1.1pt
1212	売上高	315		433		▲27.3%
	売上総利益	7	2.4%	4	1.0%	+1.4pt
Settecento (新店舗)	売上高	405		0		-
	売上総利益	▲3	-	▲19	-	-
本部販管費	売上高	-		-		-
	営業利益	▲112	-	▲113	-	-
合計	売上高	1,098		862		+27.4%
	営業利益	▲57	▲5.2%	▲74	▲8.7%	+3.5pt
為替レート(USD/JPY)		144.81円		161.07円		

※為替の影響を排除したドルベースの業績

【参 考】 (単位: 千USDドル)		2025 2Q実績	(利益率)	2024 2Q実績	(利益率)	前年 同期比
ラ・ボエム	売上高	2,612		2,666		▲2.0%
	売上総利益	352	13.5%	330	12.4%	+1.1pt
1212	売上高	2,175		2,688		▲19.1%
	売上総利益	51	2.4%	26	1.0%	+1.4pt
Settecento (新店舗)	売上高	2,797		0		-
	売上総利益	▲21	-	▲118	-	-
本部販管費	売上高	-		-		-
	営業利益	▲776	-	▲704	-	-
合計	売上高	7,586		5,355		+41.7%
	営業利益	▲393	▲5.2%	▲465	▲8.7%	+3.5pt

■ラ・ボエム ※ワシントン地区
1月は山火事の影響から大きく売上を落とすも、サービスレベルの向上により1月以外では昨対で売上を伸ばし、円ベースでは円高の影響で昨対11.9%減収だが、ドルベースでは昨年同等の売上まで回復しており、粗利も改善。

■1 2 1 2 (twelve twelve) ※ワシントン地区
山火事の現場から近く、数ブロック先は避難勧告地域となり、店舗への直接被害は無いものの、団体予約キャンセル等により1-2月は大きく売上を落とす。守りの営業を徹底し損失を最小限に抑えて、メニュー改善やサービスの教育強化で攻めの体制を整えた結果、上期中に売上は想定より回復し、粗利改善。

■セッテチェント ※ワシントン地区
地名度ある経済紙等で評価され、開業から順調に推移。出店時の良くない周辺環境から保守的な業績計画を立てたが、それを上回る好調さを維持。6月はデモ・夜間外出禁止令による影響が一時的にあったものの、7月度売上は回復傾向に。

米国月次売上高推移 (ドルベース)

月	2024年 (2店舗)	2025年 (3店舗)	内2025年新店
1月	~800	~1,200	~100
2月	~900	~1,300	~100
3月	~1,000	~1,400	~100
4月	~1,100	~1,500	~100
5月	~1,200	~1,600	~100
6月	~1,300	~1,700	~100
7月	~1,400	~1,800	~100

ちょっと重複しますが、ラ・ボエムに関しては1月以外は売上が伸びてきております。為替の影響もあり円ベースでは減収ですが、ドルベースでは昨年同等の売上まで回復し、粗利も改善しております。

1 2 1 2 は山火事の影響が大きかったですが、守りに徹し、粗利では改善しております。セッテチェントについては有名な雑誌に取り上げられ、順調に推移しております。6月のデモの時はダウンタウンは夜間外出禁止令が出ましたので売上が落ち込みましたが、7月は回復傾向にあり、今後も順調に推移していくと考えております。

以上、2025 年上期の概要をお伝えしました。ありがとうございました。

(長谷川)

長谷川耕造でございます。私から 2025 年下期の取り組みをご説明したいと思います。

【2025年下期の取り組み】国内 〜新しい商業施設パッケージ創造へのチャレンジ〜

<国内>

● 『那須パラダイスヴィレッジ』（NPV）の認知度向上

- ✓ 季節毎にイベントや館内装飾を実施し、施設の魅力・存在感を高める
7月開始：音楽イベント、ファーマーズマーケット、ピアガーデン（期間限定）
今後予定：ハロウィン装飾、クリスマスイルミネーション等
- ✓ 隣接する那須ガーデンアウトレットからの導線の改善と案内看板設置
- ✓ 関東近隣県への訴求により観光・行楽客を引き寄せ
⇒ 7月の関東圏TV番組出演後、宿泊予約や問い合わせが増加
- ✓ 平日地元割（15%OFF）継続 ※那須塩原市、那須町、大田原市在住の方対象



18

GLOBAL DINING

まず、国内の取り組みですが、資料にある「新しい商業施設パッケージ創造」とは、那須パラダイスヴィレッジのことですが、このチャレンジが大きなポイントです。

実は立ち上がりが予想以上にスローでした。ソフトオープンという形で昨年12月にスタートし、今年の3月19日のグランドオープンまで3段階にわけて施設をオープンしました。全館一斉オープンするには体力的にも技術的にも難しかったため、一番厳冬の季節外れの時期に敢えて時間をかけて行いましたが、当社の見込みが甘かったのは否めません。

ホテル運営は初めての経験で、部屋のオペレーションに関しては自信があったのですが、マーケティングに関して、簡単にいいますと、生産性を上げようと事前のネット決済という仕組みを採用しましたが、これがネックで予約が入りませんでした。検討した結果、現在では2日前までキャンセル無料、入店時に決済するという方法に変えてから手応えが出てきました。ホテルの他に12店舗がオープンしたので負荷は想定していましたが、マーケティングもしっかり実施したつもりでしたが、毎月3,000万円くらいの赤字を出しているのが現状です。

これをどのように認知度を向上して業績を上げていくかですが、資料の一番上に記載の、季節毎にイベントや館内装飾を実施し、施設の魅力・存在感を高め、お客様を惹きつける力をつけることを考えております。ゴールデンウィークは繁忙期ですが、期間が短く、那須はそこまで暖かくなりません。やっと7月から人出が増えて、今、年間の最盛期を迎える直前です。今年のお盆休みは9日間連休が続くので期待しておりますが、それだけではなく秋、冬に向けてこれからが勝負ですので、その施策について簡単にご説明させていただきます。

まず、音楽イベントの開催です。毎月1回、ミュージックフェスという形でライブ演奏を企画しております。開催にあたり一番大事なのは、第1回目に人が集まって盛り上がるかどうか、これが勝負です。有料でチケットを売る予定でいたところ25枚程度しか売れませんでしたので、ご招待も含めて約140名のお客様を集めました。ドリンクが売上のメインとなりましたが、かなり盛況な素晴らしい1回目となりました。

2回目は8月9日（土）に開催しますが、現在までに70枚くらいチケットが売れております。目標は80枚。将来的には120枚とか140枚になるとフロア（フードコート内）が一杯になりますので、そこを目指していきます。

最初はサマーフェスティバルとして3ヶ月間くらい実施しようと考えておりましたが、お客様の反応が良いので、毎月、年間通して12回のスケジュールを組んでいます。その他、週末にはファーマーズマーケットを、直近では14店の雑貨製造販売店とタイアップし、ハンドメイドマーケットを週末に開催いたしました。現在は無料で場所を提供しており、認知度を高めて集客ができるようになれば、ゆくゆくは歩合制という形にしていけたらと考えております。

そして、7月8月限定で中庭にてビアガーデンを実施しています。夏はお客様が来てくださるのでやりがいがありますが、勝負はこれからの秋です。9月のシルバーウィークや10月の連休、紅葉の時期はお客様がいらっしゃいますが、それ以外の時期は、9月下旬から10月末まではハロウィン装飾を、11月中旬から年明けの成人の日あたりまではクリスマス・年末仕様のイルミネーションを大々的に実施しようと考えております。

これまでハロウィン人形などはアメリカから購入しておりましたが、関税の問題もあり、思い切って中国まで買い付けに行きました。値段は5分の1くらいなり、電飾も20km分購入しました。部材についてはかなり費用を抑えられる形をとりました。広い地域でハロウィンやクリスマス装飾が評判になるような、思い切ったものをつくりたいと考えています。写真はイメージ図ですが、真ん中のハロウィンの飾りはホテルの廊下や施設内外に、右のクリスマスの電飾は中庭を活用したのですが、施設全体に広げる予定です。

2つ目は、隣接する那須ガーデンアウトレットさんからの導線を改善し、お互いに相乗効果を出そうという話をしております。実は双方の施設間には約 15~20m のグリーンベルト(雑木林)があり、そこに通路を作りましょうという話をアウトレットモールさんとしておりまして、早急に対応していきたいと思います。アウトレットと当社施設の入り口は直線にして 140 歩程度の距離ですが、実際にはアウトレットさんの施設がかなり大きいので、行き来に 500m ほど歩く感じになります。それを 3 分の 1 に縮められる近道を森の中に作りましょうと。最終的には行政とも話し合う必要がありますが、秋が深まる前に完成させられたらと思っています。

3つ目に、関東近隣県への訴求ですが、観光や行楽客への P R は季節毎にやるもので、私どもがソフトオープンからグランドオープンした時期には、その観光メディアへの掲載に間に合いませんでした。今やっと載り始め、テレビ取材などが入りましたので、これから勢いがついていく可能性は高いと思っています。今週から来週にかけて、ホテルは満室に近い稼働率となってくるでしょう。

そして、行楽季節や週末に観光客が多いので、その間の平日の集客として、那須塩原市、那須町、大田原市在住の約 20 万人を対象として、平日に限り 15%off という地元割引を実施しております。

次のページでは、那須以外にも国内にて、今まで通りの既存業態の成長も続けていく予定でして、10月に下北沢に店舗をオープン予定です。

【2025年下期の取り組み】国内 ~コナスタナ大都市圏での出店~

● 『カフェ ラ・ボエム下北沢』 2025年10月オープン（予定）

所在地：東京都世田谷区代沢2-29-12
パークアクセス下北沢1F（茶沢通り沿い）
施設規模：店舗面積約46坪
席数：店内&テラス合わせて80席（予定）
想定月商：1,300万円



テラス席イメージ（ペット同伴可）



施工図



店内イメージ

19

GLOBAL DINING

簡単に場所をご説明しますと、物件は茶沢通りに面しており、隣のビルとの間に細い路地があります。そこを抜けると裏通りは緑道という立地です。表通りの茶沢通りには思い切ってテラスを配置し、入口はその細い路地を通して裏側から入るという設計を考えております。近隣にお住まいの方は緑道を通られるそうで、それを聞いて、裏通り側に入口があったほうがよいということになりました。これまで当社ではそのようなレイアウトの店はありませんでしたが、リスクがないとは言いませんが、魅力的な店舗になると思っています。

規模は、店内46坪、パティオ13坪の中型店。80席を予定しており、オペレーションがしやすい規模です。想定月商の1,300万円を売り上げればよい店舗になると思います。

今後、首都圏での出店も続けていきたいと考えております。

次のページですが、

【2025年下期の取り組み】国内 ～再成長期への変化に対応～

● サプライチェーンの進化（仕入の最適化）

- ✓ 物価上昇、輸入食材高騰に対応するため海外生産者と直接交渉・契約
- ✓ コスト低減の他、品質へのこだわりや当社のみでしか味わえない差別化商品開拓

（実績）・パスタ、ワイン、オリーブオイル、コーヒー豆、マサ粉(タコス用)、エビなど
・那須パラダイスヴィレッジではコーヒー豆を自家焙煎して提供
※インドネシア アルジュナ山

（今後）・チーズ、チョコレートなど品目拡大
・都内ラ・ボエムにてコーヒー豆を店舗で焙煎して提供予定
・国内の食材開拓も同様に推進

⇒品質・価格の両面からのアプローチで顧客満足度向上を図る

● 人材発掘・育成 ～部下の才能を見出し育成する管理職の成長に手応え～

- ✓ 料理・サービスなどの各種コンテストや講習会にて次世代幹部候補発掘
- ✓ 若手育成プログラムから店長・チーフ（店舗の料理長）就任者を輩出
- ✓ 土台となる企業理念浸透と公平公正な組織運営方針の徹底

GD組織運営方針

- ・言いたいことを言う権利
- ・徹底した情報公開
- ・必ず公開討論
- ・決定プロセスに参加させる

20

GLOBAL DINING

長期的には商品力が大事であり、商品に関して、産地まで出向いて直接買い付けをしようという試みをしております。パスタは何十年も前から年間2回くらいコンテナで仕入れていました。この延長線上でかなり稼働しているのがワインです。

それから、『ジャバジャイブコーヒー』という店を那須パラダイスヴィレッジに出しましたが、そのコーヒーは、世界的なコーヒーの産地であるインドネシアのジャワ島、旧火山のアルジュナ山の標高800~1,200mの斜面のジャングルの中で育った豆を直接輸入しています。パルピングといって果肉と表の皮をとったグリーンビーンズという状態だと年単位で劣化せずに保管ができるので、まとまった量を輸入しています。近い将来、ラ・ボエムの店舗では小型のロースターをいれて、コーヒーを提供しようと思っています。

品質については、かなりレベルの高いコーヒーです。標高が高いので寒暖差が大きい、火山なので地質が貧しい（栄養素が少ない）、ワインのぶどうと同じで高級になればなるほど、栄養素が少なく、厳しい環境で小さく育ったブドウやコーヒービーンズが、実は一番レベルが高いものです。このコーヒーは、カフェインの量が多く、苦みがほとんどない。そういったこだわり商品で差別化を図ろうと考えています。

オリーブオイルもスペインの産地までいって、ほとんど輸出していない、スペイン国内で消費されるような生産者から輸入を始めたところです。大手が参入できない家族経営や中規模の生産者にアプローチしています。

ワインはスペイン・フランス・イタリアから約 16 種類のワインを直接輸入しています。品質からすると、一般のレストランで販売される 5 分の 3 くらいの値段で提供できていて、かつ利益率も確保できるかたちが実現しております。

その他、高級とうもろこしを粉末にしたタコス用のマサ粉や、エビの輸入をしております。エビは大量生産、大量消費されるため、ワインほど値引き率は高くありません。

コーヒー豆は、今後レストランとは切っても切れない商品であります。当社 1 号店は喫茶店でしたので、コーヒー専門店をチェーン展開する形を考えています。そのためにもインドネシアのコーヒーは大事にしたい。またカカオの産地でもあるので、インドネシアではコーヒー豆、カカオ豆、エビという 3 つのメジャーな戦略商品を輸入できるようにしていきたいと考えます。

今後、チョコレートに加えて、チーズなど、一定の保管ができる商品に絞られますが、直接輸入する商品を広げていきます。

ラ・ボエムの実績が上がってきたのも、ひとつにはワインにある。このワインを飲みにくるといってお客様がかなりいらっしゃる。他で高い値段を出してワインを飲む気がしないくらいだと。わかりやすく言うと、サイゼリアさんのワインはめちゃくちゃ安くておいしい。かなりレベルが高いと思う。その生産者もイタリアにあるが、当社には大きすぎて取引にならない。我々は小粒なメーカーを探して、誰も知らないワインを仕入れて販売するという形でやっていきます。

そして、人材発掘・育成ですが、

上場した頃は、優秀店長&チーフ（店舗の料理長）で会社の価値が決まっていました。年商 100 億円くらいまではその形で順調に成長できたものの、この先 200 億円、300 億円、500 億円、その先の 1,000 億円と考えると、人材を発掘する仕組みを構築しなくてはならないし、それができる能力を持った管理職を育てていかなければならない。これまでトライをしていたが身を結ぶことはなかった。それは私が教育できなかったから。自分がやっていたことを見せ、任せればできるだろうと思っていたが、そうはいきませんでした。

何故うまくいかなかったのか、それは、定例業務だけでなく仕事を探す能力、問題点を発見する能力、仮説立案を立てて解決策を考える能力が必要だったこと。クリエイティビティをもって、自分で仕事を設計する。店舗で手作りした料理をお客様にサービスする、というビジネスでは、その能力なしでは成長できない。巨大企業になれば単純化していきますが、当社はコアとしては手作りの店にこだわっています。

那須パラダイスヴィレッジではかなり省力化したカウンターだけの店が10業態ほどありますが、今後は手作りにこだわるいい部分と、省力化も考えた生産性の高い業態を考えていきます。昔、カフェ ラ・ボエム（イタリアン）のカジュアル版として‘パスタジオ’という業態を出しましたが、2店舗で挫折しました。丸亀製麺がかなりの勢いで成長しましたが、それはうどんを店ごとに製造しているからだ。同じパッケージがイタリア料理のパスタやピザでも作れます。米国のセッテチェントは粉をイタリアから仕入れて、ピザもパスタも店舗で手作りしている。原価が抑えられ、エンターテインメント性も非常に高いし、値段も手ごろに出せる。これらを参考にして、国内でもラ・ボエムのジュニアバージョン、それも魅力を失わない、パスタに関してはラ・ボエムより凝ったかたちでカジュアル版を出店していきたいと思っています。

これらを実現するのは人材発掘・育成がすべて。

クリエイティビティをもった人たちをどれだけ揃えられるか。これからのチャレンジや成長を担保する方法だと思っています。地道ですが、サービスコンテスト、料理コンテスト、ワイン販売コンテストなどを毎週のように実施し、表彰状や金一封を出しています。これらがすぐに結果に結びつくわけではないですが、当社の底力の根源になっています。この活動の中から、専門的な知識と同時に、マネジメント能力も育てていく。会社としては、プレイヤーとして活躍する人と、プレイヤーをマネジメントするという二つの才能をうまくかみ合わせる努力を継続していきたいと思っています。

最後に、仕事というのは、仕事の仕方を教えるのであれば、人生の生き方にも絡んでくると思っています。それが企業理念だと。人生を生きるうえで、自分なりの羅針盤を明確にもっている人は若い人には少ない。これを会社ぐるみで皆で作って、方向性を出すのが企業理念だと把握しています。

今、人材がいい方向に動き始めてきました。昔、上場前、レストランビジネスを覚えるなら当社だという時代が、短い期間だったが5-6年ありました。その再構築ができるのではないかと思います。当社の社内取締役は全員元アルバイト。アルバイトの中で優秀な人を見つけて、環境を提供して、チャレンジさせてここまで来ました。これからは、よくゴールデンレシオと言われる、はえ抜き7割、外部3割、これをうまくまぜて人材カクテルをつくっていききたいと思っています。

次に米国、というよりカリフォルニアでの取り組みですが、

【2025年下期の取り組み】米国 ~新店が利益貢献するフェーズに向けて注力~

<米国>

- ・全米の中でも高い最低時給 \$ 19.65 (ウエストハリウッド地区)
- ・関税 ※参考：ロサンゼルス市 \$ 17.87、サンタモニカ地区 \$ 17.81
- ・米国雇用統計悪化

企業経営には厳しい環境下での運営が続く中、

- 『Settecento』（セッテチェント）の営業体制強化
 - ✓ マネジメントチームの確立
 - ✓ 週末のウェディング等のパーティー獲得でさらなる売上拡大を目指す
- 全店において業務分担の明確化による人件費合理化の推進
- 下期における米国業績の黒字化実現を目指す

21

GLOBAL DINING

非常に商売しにくい州になっています。最低時給がもうすぐ 20 ドルに届くが、マネジメントにはそれ以上の報酬を出さないとならず、人件費が非常にきつい状況になっています。そんな中で3店舗目を出店したのは、2店舗で放っておくと崩壊しかねないが、組織は3つが基本であり、まず3つを作って橋頭堡（足がかりや拠点）という古いが、3店舗あれば生き残れる耐性が強くなるというところにある。おかげさまで、3店舗目は予算をオーバーしたものの、それに追いつくぐらいの売上を計上してくれています。

ただ、前半のカリフォルニアは山火事で地獄のようでした。超高級住宅街のパシフィック・パリセーズが焼失してしまい、人口も減った。特にサンタモニカの店舗（1 2 1 2 twelve twelve）は惨憺たる状況でした。それと、ダウンタウンでは移民問題でデモが起きて外出禁止令まで出て、州兵や海兵隊が出てくるような大騒ぎとなり、順調だったセッテチェントの売上もその期間はかなり下押しされました。そこで急遽、半期でなんとか連結ベースで黒字化を達成しようと目標を変え、それを達成できたので、一安心というところがあります。

新店のセッテメントはチームが若いのでマネジメントが弱いですが、他の既存店 2 店舗並みになるとかなりの黒字が出せる状況であります。ですから、米国 3 店舗は大きな問題が発生しなければ、下期はかなり貢献できると思っています。

あと、国内は組織が大きくなって分業化が進んでいますが、米国は 3 店舗しかないため、いろんな部分で遅れが出ています。そこで、当社から人材を米国に派遣して、人件費の合理化と売上予算をしっかりと策定して、適切なシフトを組める体制を強化していきます。粉物が中心の売上なので原価率は優秀。それで利益が出ないのは人件費が高いということ。ここをクリアし、下期での米国業績の黒字化達成を目標にしていきます。

続いて、株主様への還元についてですが、

【2025年下期の取り組み】株主還元について

● 株主還元の考え方

- ✓ 上期で那須や米国新店への大型投資に一区切りつき、復配実現を目指す
- ✓ 第3四半期の業績、財務状況をもって実施時期等を判断
- ✓ 配当性向についても重要指標と認識し、中期経営計画公表とあわせて検討を進める

● 株主優待

- ✓ 10/1より『那須パラダイスヴィレッジ』（ホテル含む）を株主優待対象施設に追加
※利用要領の詳細は9月中旬発送予定の株主優待証に記載

今までいろんなことがありまして、配当を出せずに謝罪してまいりましたが、この中間期で黒字が出ましたので、第3四半期の業績と財務状況で実施時期と金額を判断したいと思います。配当性向も重要指標と認識しておりますので、中期経営計画の公表とあわせて検討を進めております。

株主優待ですが、かなり困難なオープニングでしたので那須パラダイスヴィレッジは株主優待の対象施設から除外させていただきましたが、10月1日より対象に含めることとなりました。利用要領の詳細は株主優待証に明記してお送りします。

そして、私の占有株が多いので少しずつ売却してきておりますが、売却したということは上場を維持するという意思表示です。今年だけでなく長期的に上場維持できる環境を全力でつくっていきたいと思っております。

ご清聴ありがとうございました。

質疑応答要旨

質問1：那須パラダイスヴィレッジは今決算では赤字だが、今後どれくらいを目途に黒字転換を見込んでおられるのか。

GD長谷川：先月（2025年7月）の売上が約3,300万円。今月は5,000万円に到達するかどうか。これが初年度の最盛期の平均値と想定しており、オープン5カ月目でここまで到達できた。最終的に黒字化するには、大体月商で7,500万円程度が必要だと思っている。来年中にはその月商を達成したい、そういうペースで進めていく。

質問2：長谷川社長に質問です。アメリカと日本で活躍する人材の質の違いはありますか。

GD長谷川：明確にあると思います。アメリカに渡った人達は勝負をしたいという人が多く、英語力がある。そして私自身、日米を行き来して感じたことは、情報を取得する上でアメリカ（英語）は圧倒的に有利であること。いろんな部分で日本は遅れていると感じる。暗号資産（クリプトアセット・クリプトトークンなど）とかAIとか。マネーがアメリカに集まるという仕組みがまだ強くあり、世界を視野に入れた人がアメリカには多いと感じている。

以上