

# 個人投資家向け会社説明会 ミーティングメモ

株式会社ユニシアホールディングス (3547)

開催日：2026年4月11日(土)

場 所：大和コンファレンスホール (東京都千代田区)

説明者：代表取締役 会長兼社長 貫 啓二 氏

取締役 鬼界 友則 氏

## 1. ユニシアの目指すところ

- ・ 当社は旧串カツ田中ホールディングスで、今はユニシアホールディングスという名前に変わりました。
- ・ 2025年12月に株式会社ピソラがグループに参画し、昨年2025年11月期は、売上高310億円を達成しました。事業内容は、「串カツ田中」が350店舗強、「PISOLA」が65店舗強です。その他にインバウンド事業などを展開しています。
- ・ 株式会社ピソラは M&A で吸収したというイメージがありますが、そうではありません。串カツ田中は今後500店、1,000店とさらなる出店を目指し、展開性のある事業を行っていきますが、苦手とする非アルコール分野への進出はできていませんでした。私たちは、個店を一つずつ出店していくのではなく、最終ゴールは連続性のあるものとしたかった。スケールを持って事業をしていきたいと考えていました。一方、株式会社ピソラは上場を目指していましたが、それを達成する過程で我慢しなくてはいけないことがありました。われわれは上場しているので、グループに参画してもらうことで、PISOLAの事業展開を早めることができるのではないか。当グループにとっては未挑戦の事業分野へ進出できるので、お互いできなかったこと成し遂げるため、株式会社ピソラに参画してもらいました。
- ・ 社名の「ユニシア」という言葉には、いろいろなものが集まって、一つに溶け込んでいくという意味が込められています。ロゴのUの字が四つに分かれている理由は、世界には四つの海があり、それらが交わりながら世界へ事業を展開しようという意味を持たせているからです。Mission (理念・使命) として「食とおもてなしで世界の暮らしと旅を豊かにするインフラになる。」を掲げています。
- ・ 串カツ田中は繁華街や住宅地に展開し、ファミリーをはじめ、さまざまな層のお客さまに利用してもらっています。街に串カツ田中があつて良かった、PISOLAがあつて良かったと言われるインフラのような飲食店、晴でもなく日常のように使える飲食店を目指しています。これを世界中でやりたいと思っています。
- ・ Vision (目指す未来) は「食・旅・体験をデザインするグローバル・ライフスタイルサービス企業へ。」です。PISOLAは地方のロードサイドを中心に展開していますが、このマーケットは500~1,000はあると考えています。日本の外食産業で一番大きいのはロードサイド・マーケットだと考えているので、PISOLAをこのマーケットでさらに展開していきます。

大和インベスター・リレーションズ(株) (以下、「当社」といいます。)はこの資料の正確性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された意見等は当社が開催する個人投資家向け会社説明会の開催時点における当該会社側の判断を示すに過ぎず、今後予告なく変更されることがあります。当社は、ここに記載された意見等に関して、お客様の銘柄の選択・投資に対して何らの責任を負うものではありません。この資料は投資勧誘を意図するものではありません。当社の承諾なくこの資料の複製または転載を行わないようお願いいたします。

大和インベスター・リレーションズ

Daiva Investor Relations

---

串カツ田中はこれまで通り住宅街エリアへ出店していきます。

京都で展開している「天のめし」「富之上」というブランドは、「インバウンドからアウトバウンドへ」というミッションの下、世界から日本に来て求められるもの、飲食やサービスを提供して、それを世界へ持っていくことを考えています。京都でスタートさせ、今は大盛況です。

2026年1月に米ロサンゼルスで「Kyoto Wagyu Tonkatsu Ten no Meshi」を開店させました。予想を超える売り上げを上げています。米国事業はさらに展開していこうと考えています。米国の事業に関しては私、貫が、アジアに関しては弊社副社長の大須賀とピソラ社長の鬼界が担当します。

- ・ ユニシアが描く未来図を一言で表現すると、トータルサービス事業を目指すということです。PISOLAと串カツ田中を展開しながら、世界へ、ホテル事業へ、さらにホテルの中のレストラン運営事業などをやっていこうと考えています。サービスの幅を広げたほうがスタッフ、社員のスキルが向上しますし、人材の採用もやりやすくなります。良い人材を採用して、サービス業として事業を広げていこうと考えています。ただ、事業を広げるにしても、細々とやるのではなく、展開性のあるものに絞り込み、集中して進めていきたいと考えています。

## 2. ユニシアグループの事業について

- ・ 当グループで一番大きい事業は串カツ田中、次いでPISOLAで、この二つが主要外食事業となっています。三つ目は、インバウンドに展開していける新業態の事業です。例えば、厚切りとんかつのお店である「厚とん」は、本社の近くでテストしたのち、京都でインバウンド事業として成功を収め、その後、米ロサンゼルスに展開しました。新業態は必ず展開性があることを念頭に置いています。四つ目は海外事業です。五つ目はその他事業で、店舗設計や施工の会社、さらにプレゼンテーション用資料なども作成するデザイン会社を持っています。システム開発のために、マネジメントソフトを作った株式会社インフォマートと共同で設立した合弁会社Restartzという会社もあります。
- ・ 今後は、ホテルのレストラン運営事業などにも挑戦し、これらの事業を大きな一つの円として形づくっていこうと考えています。
- ・ 当グループは、今期予算では、2025年11月末時点の売上高実績310億を51億円増加させ、361億円を目指します。そのうち、串カツ田中グループが235億円、ピソラグループが125億円を目指します。ピソラグループは、串カツ田中グループの売上予算の半分くらいの数字を作る見込みです。近く発表する中期経営計画では、売り上げをしっかりと伸ばしていく計画をお見せする予定です。
- ・ 串カツ田中は特殊なブランドだと思っています。焼き鳥や焼き肉は「食べたいな」と思う人は多いですが、「串カツを食べたい」と思う人は少ないのではないのでしょうか。それほど食べたいとは思わない串カツを食べてもらい、リピートして店舗を利用していた

---

---

だき、今では 350 店舗を超えました。プロダクトがかなり強いので、多くの店舗を出店することができました。

- 一方、PISOLA はイタリアンを提供しています。日本でイタリアンは外食の有数のビッグマーケットで、「イタリアンを食べたい」という人は日本にたくさんいます。ライバルも多いですが、PISOLA はその中で勝ち上がってきたブランドです。大きなマーケットに入っていたブランドです。
- このように串カツ田中と PISOLA は両極端なブランドです。串カツ田中が対象としているのはビッグマーケットではありませんが、マーケットの約半分を占めています。PISOLA はまだマーケットが余っている状態です。
- PISOLA の事業は日本だけを考えているのではありません。世界の食事情は「中華かイタリアンか」というくらい、イタリアンは世界でも一番大きなマーケットです。その世界市場をしっかりと狙っていきたいと考えています。
- 第 24 期の取り組みを説明します。
- 前期に串カツ田中で「無限ニンニクホルモン串」を発売しました。この商品を発売した意図は、来店してもらったお客さまにノールックで注文してもらえる商品を用意したいと考えたからです。串カツ田中を利用していただくお客さまは、それぞれが「豚」「牛」と好き好きに注文し、皆さん串カツを食べます。ただ、お客さまがメニューを見ずに注文できる商品がなかった。人気の大衆酒場には、「このお店は肉豆腐が有名だ」「ここは牛すじが有名」というように、圧倒的な名物料理があります。串カツ田中には、串カツという名物はありますが、名指しされる圧倒的な名物といえる商品がなかった。そこで開発したのが「無限ニンニクホルモン串」です。
- 今はインフレで、値上げが続いている状況です。商品を値上げするのは簡単かもしれませんが、消費者は 10 円、20 円の値上げでもシビアに見ています。そんな中、税込 55 円で「無限ニンニクホルモン串」を発売したところ、1 年足らずで約 2,000 万本販売という大ヒット商品に育ちました。日経 MJ の「2025 年通期のヒット商品番付」にも取り上げられました。この商品の発売によって、値上げを食い止めることもできました。
- 串カツ田中は定期的に 100 円キャンペーンをやっていましたが、一時的に集客が増えても、キャンペーンが終わると売り上げが下がるのが普通でした。キャンペーン期間中はお客さまが一気に増えるので、QSC が低下したり、原価率が悪くなったりします。これは、飲食業のナショナルチェーンが取り入れて、過去に失敗しているマーケティング手法なのです。私は経営に復帰した時、そのようなキャンペーンをやめたいと考え、今はほぼ撤退しています。周年キャンペーンなどで一部やることはありますが、強い商品を作ることで、安売りのキャンペーンから脱することができました。今後もそのような考え方で事業を展開します。
- 事業の多角化は、連続性のある事業展開を考えて進めています。さらに、新ブランドでビッグマーケットに挑んでいきます。

- 
- 
- ・ そのような事業展開に合わせて、物流と商流を改善します。事業が大きくなるとかなりの物流になるので、合理化を図っていきます。
  - ・ 商品力は今後も無限串シリーズのような展開で強化していきます。4月初めに「無限串専用サワー」を発売し、かなり人気です。当初は5万杯を目標としていましたが、それを超えそうな勢いで売れています。
  - ・ 飲食店はお客さまに気に入られてこそ意味があると考えています。お得で、安くて、楽しめて、さらに会社もしっかり利益が出せる良い商品を開発して売っていこうと考えています。
  - ・ 今期にスタートした米ロサンゼルス「Kyoto Wagyu Tonkatsu Ten no Meshi」が事業として好調です。これを皮切りに、さらに事業をどのように展開していくか、集中して考えています。

### 3. 株主還元の拡充

- ・ 株主優待の発行は年1回でしたが、年2回と倍増にしました。お食事優待券が使える場所にPISOLAを加えたので、串カツ田中の店舗がなかったエリアでも優待券が使えるようになりました。PISOLAは大型のフランチャイジーとの加盟契約ができていますので、店舗展開が進むことで優待券が使える機会も増えると思います。

### 4. ご参考

- ・ 天ぷらやとんかつを扱う新ブランドでは、串カツ田中の「揚げる」という技術がそのまま生きています。職人さんを使ってハードルが高くなったということはありません。これまでの蓄積や技術を生かして展開性があるように考えています。
- ・ 串カツ田中は「揚げる」ことに人生をささげてきた会社ですので、串カツ田中の揚げ物はおいしいと自信を持っています。お食事優待券も使えます。「無限ニンニクホルモン串」から展開を始めて、今は「無限土手みそホルモン串」と「無限柚子ぼん酢ホルモン串」と2種類を増やして販売を始めました。
- ・ 「無限串専用サワー」は2種類あり、それぞれ「ツンデレ」「寄り添い」というキャッチーな名前を付けました。SNS上でも話題になっています。大変な数が売れています。

### 5. 株式会社ピソラの紹介

- ・ 株式会社ピソラは2025年12月1日付でユニシアホールディングスに加わりました。本社は滋賀県にあり、社名と同じ、「ピソラ (PISOLA)」というイタリアンレストランをチェーン展開しています。1号店の開業が2010年12月です。2025年11月期に売上高で100億円を達成しました。
- ・ 当社の強みは三つです。一つ目は「信頼と実績」です。16年間続いているブランドの実績として、全店が黒字です。これまで不採算店の撤退がありません。二つ目は「人材確

---

保」です。現在の外食産業は人材の確保が困難ですが、私たちは店舗のパートさん、アルバイトさんを社員に登用する人事設計をしています。毎年 100 人を超えるパート、アルバイトの方々を正社員化しています。三つ目は「成長性」です。時価総額が 1,000 億円を超えるようなメガフランチャイジーの複数の企業にフランチャイズ加盟してもらっています。これらの企業と一緒に店舗を広げていこうと考えています。

## 6. POSITIONINGMAP 競合状況

- ・ 外食のイタリアンでは、サイゼリアさんが日本最大のチェーンとして 1,000 店舗もあります。その状況の中で、ピソラは店舗展開していけるのかと質問されることがよくあります。
- ・ 外食産業の競合状況を見るために、資料に「POSITIONING MAP」を用意しました。外食産業のブランドの特徴として、横軸の左端を「普段の外食」、右端を「特別な外食」、縦軸の上を「手作りメイン」、下を「工場調理メイン」と設定し、それぞれのブランドをこれら 2 軸の分類に基づき、四つの領域に配置しました。
- ・ サイゼリアさんは左下の領域、「普段の外食」「工場調理メイン」に分類しました。日常的に利用できる、さらに調理は店舗ではなく工場調理メインというポジショニングです。対して PISOLA は右上の領域、「特別な外食」「手作りメイン」にあります。手作りメインで、特別なシーンで利用してもらおうポジショニングです。
- ・ このような違いがあるので、PISOLA とサイゼリアさんは共存できるのです。実際、PISOLA66 店舗の近くには必ずサイゼリアさんやガストさんのようなナショナルチェーンのレストランがあります。競合することはありません。
- ・ PISOLA の店舗で一番忙しい日は、郊外ロードサイドのファミリーレストランとして展開しているにもかかわらず、母の日や父の日です。働き始めてようやく給料をもらうようになった若い方々が自分の父や母をねぎらうために PISOLA を利用していただきます。プロポーズの場を選んでもらうこともあります。全国の郊外ロードサイドにそのようなお店をつくるのが私たちの使命だと考えています。

## 7. 人材採用・育成

- ・ これからの店舗展開に対応するため、パートさん、アルバイトさんを正社員に登用する仕組みをしっかりと回し、人材難の状況に取り組んでいきます。
- ・ 店舗のパート、アルバイトの標準配置の定数は 80~90 人です。新店舗オープン時は、毎回 200 人程度の応募があります。この段階でしっかりと面接して人材を採用し、そこから正社員化するというサイクルを回しています。
- ・ このような仕組みは、採用コストの削減にも貢献しています。前年度は 49 人を正社員に登用しました。一般的な正社員の採用コストは 1 人当たり 31.3 万円との統計がありますので、これだけでも 1,534 万円のコスト削減になります。

---

大和インベスター・リレーションズ(株) (以下、「当社」といいます。)はこの資料の正確性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された意見等は当社が開催する個人投資家向け会社説明会の開催時点における当該会社側の判断を示すに過ぎず、今後予告なく変更されることがあります。当社は、ここに記載された意見等に関して、お客様の銘柄の選択・投資に対して何らの責任を負うものではありません。この資料は投資勧誘を意図するものではありません。当社の承諾なくこの資料の複製または転載を行わないようお願いいたします。

---

## 8. 業績

- ・ 2025年11月期に売上高100億円を達成しました。2026度11月期予算は売上高125億円、店舗数は21店舗増の84店舗です。21店舗は物件の契約が完了し、既に確定した数字です。
- ・ あまりに急成長なので、無理をして21店舗を出店しているのではないかと尋ねられることがあります。私たちは負荷率を計算しています。これは、期首における既存店舗数を分母に、新規店舗数を分子にして、パーセントで表した指標で、何パーセントの成長であれば、負荷として問題がないのかを測ることができます。新規店舗数を検討する際、30%前後を目安にしていますが、今期の84店舗増は負荷率として問題がないので、社員の採用や人材育成などは問題なく進めていく計画です。

## 9. ビジョン

- ・ 私たちPISOLAのビジョンは「日本を代表するクラフトレストランチェーンへ」です。
- ・ 1970年代に登場したチェーンレストランのおかげで、私たちの日常の外出が豊かになりました。ただ、外食産業の先輩方は、より早く日常の外出を豊かにするために、特別な気遣いというポジションを空けざるを得ませんでした。私たちは先輩と一緒に、その空白のポイントを埋めて、郊外のロードサイドの外食をより豊かにするというビジョンを掲げています。
- ・ 既存のレストランチェーンが「安心・満足」を得られる場所なのに対して、クラフトレストランチェーンは「わくわく・感動」を感じられる存在でありたいと考えています。
- ・ PISOLAは、2031年11月期までに全国で304店舗を展開する長期出店計画を掲げており、伴走してもらうのがフランチャイズ企業です。「焼肉きんぐ」などをフランチャイズ加盟で運営している青山商事株式会社グループ様、関西のスーパーのグループである株式会社平和堂グループ様、関東のメガフランチャイジーの株式会社太陽エンタープライズ様、さらに株式会社バッファローグループ様です。2031年11月期の304店舗の達成に向けて共に進んでいきたいと考えています。

## 10. 最後に

- ・ ユニシアホールディングスは日本だけでなく、グローバルな展開を考えています。
- ・ イタリアンは世界にビックマーケットがありますが、海外を視察すると、世界のトレンドもこれまでのチェーンから、手作りやライブ感、わくわくを感じられるような新しいチェーンが次々に生まれてきていると感じます。このようなマーケットに進出して、世界中にPISOLAのようなクラフトレストランチェーンを展開していこうと考えています。

---

## 11. 質疑応答

Q1. 「無限ニンニクホルモン串」の終了の理由を教えてください。維持してもよかったのではないのでしょうか。終了が業績に与えた影響について教えてください。

A1. 「無限ニンニクホルモン串」は確かに大変に注目を浴び、業績を押し上げてくれましたが、マンネリ化すると、注目度が下がりますので、マーケティング手法の一つとして、意図的に止めています。代わりに、違う商品二つを出しました。商品が提供できなくなったということではないので、必ず復活させます。「月見バーガー」のように、販売される季節を楽しみに待つという商品です。

「無限ニンニクホルモン串」が販売されなくなった理由が質問として寄せられたことは、私たちの作戦勝ちです。商品が販売されなくなることで、お客さまの欲求が高まり、「また、この商品のシーズンが来た」と販売開始を待ち望んでもらいたいと考えています。そのような商品の入れ替えをやりたいと考えています。

Q2. 日本のおもてなしについてももう少し詳しく説明してください。

A2. 私は世界でいろいろな視察をしています。イタリアのナポリで食べるピッツァと比較しても、日本で食べるピッツァは大変にクオリティーが高いと感じます。良い表現ではないかもしれませんが、日本人は模倣することが大変に上手だと思います。昔からどの産業でも、自動車にしても家電製品にしても、それぞれの分野で先行する国があって、それをより高度に模倣する技術を持っていたのが日本だと思います。外食産業でも日本のクオリティーは高いと感じています。サービスに関しても日本は大変に均一です。私たちは世界に進出して、世界の常識は日本の非常識、日本の常識は世界の非常識だと感じます。なぜこんなことがと驚くことがたくさんあります。海外で店舗を運営するときに発生するこのような問題は、人材の教育や、レシピ化して品質がぶれないようにすることで解決します。このようにして日本のクオリティーをお届けすると、海外でも相当いい商品を出せると思っています。自信を持って世界で事業展開ができると考えています。料理のクオリティーも含めて、いいものを出していくというおもてなしをしていきたいと思っています。

Q3. 観光・ホテル事業について具体的な予定があれば教えてください。この事業への進出はM&Aを活用するのでしょうか。

A3. 観光・ホテル事業へは、以前の串カツ田中やとんかつでは参入できません。PISOLAがグループに参加したことを受けて、「ユニシアホールディングスは今後このようなことをやります」とPRしたところ、ホテルのレストラン事業の請負などについて問い合わせが入ってくるようになりました。これを機会に事業として形にしていきたいと考えていますが、具体的にいつ、どこでということは決まっていません。ただ、かなり手応えは感じています。

---

この分野で先行している会社として、株式会社 Plan・Do・See さん、株式会社 トランジットホールディングスさんがあります。この2社は未上場ですが、ホテルの有名な運営会社はたくさんあります。それらの会社と肩を並べられるような事業にしていきたいと考えています。

Q4. 2026年11月期の業績予想で、ピソラグループの売上高を125億円としています。統合前のピソラの2025年5月期の売上高が72億円で、店舗数は期首の63店舗から84店舗に増やす予定とのことですが、これは強気に設定した目標でしょうか。あるいは、無理のない計画でしょうか。計画に対する御社の見立てを、理由も合わせて教えてください。

A4. 株式会社ピソラがグループに参画した際に期末をグループにそろえました。それによると2025年11月期の年商は100億円です。そこから125億円に伸ばすという2026年11月期の予算です。

新規出店の21店舗については、前年度の新規出店は15店舗でした。これは負荷率35%です。今期も同等の負荷率での新規出店なので、無理な目標を設定しているのではなく、現実を見て新規出店数を設定しました。既に店舗の契約を終えているので、問題なく達成できる見通しです。

Q5. PISOLAはイタリアンですが、店舗デザインはなぜバリ風なのですか。

A5. この質問が出て、うれしく思っています。私、鬼界は2008年に初めてプライベートでバリ島へ海外旅行に行きました。バリ島の最南端のウルワツに、イタリアのハイブランド、ブルガリが運営する「ブルガリ リゾート バリ」というホテルがあります。当時、私はお金がありませんでしたが、ブルガリのホテルを見たいと思い、宿泊ではなくレストランを利用しました。そのレストランは、壁一つない断崖絶壁の上の開放的な空間に、BGMではなく波の音と鳥のさえずり、さらに風が心地よかったです。レストランのデザインは、イタリアンのデザイナーのテイストと、バリの建築資材が融合された唯一無二の空間でした。その時の私はお金のない若者だったにもかかわらず、現地の方のホスピタリティーは本当に素晴らしいもので、ホテルの宿泊ゲストと同じような扱いをしてもらいました。

当時の私の夢は、自分のイタリアンレストランのブランドを日本につくることで、どのようなコンセプトにするか悩んでいました。日本のレストランでは、料理イコール内装という考えが絶対でしたが、今自分が感じているこの体験を、日本で体験できる人はどれくらいいるのだろう、一生に一度行けるかどうかではないかと考えました。日本の郊外ロードサイドに、今自分が体験しているようなレストランを広げることができれば、日本のロードサイドの日常が大きく変わると感じ、PISOLAのコンセプトを誕生させました。

---

Q6. 株式会社ピソラを買収した理由、狙いは何ですか。PISOLAの業態、立地、対象顧客層の特徴や、両社の経営者の考え方などを踏まえて教えてください。

A6. 串カツ田中はマーケットがないところを掘り起こしてきました。ライバルは現れませんが、マーケットは小さめです。全国に数多くの店舗を出店し、さらに出店できそうな奇跡のブランドではありますが、このようなブランドをもう一つ生み出すことは大変難しいと考えています。一方、PISOLAはロードサイトという日本で一番大きなマーケットで事業を展開しています。飲食分野で時価総額が大きい企業は、ほとんどがロードサイトを事業領域にしています。ユニシアホールディングスとしてその大きな市場に入っていきたいと考えました。

また、アルコール比率はこれから下がると言われているため、アルコール飲料を使わないマーケットに参入したいと考えていました。

世界を相手に串カツで戦うのは厳しいとも感じていました。株式会社ピソラに参画してもらったことで、世界のイタリアンのビックマーケットを取りに行くことができます。

両社で目標を高いところに置いているので、どちらかが既に答えを持っているということではありません。それぞれが補完しながら、目標を目指します。会社の文化は違いますが、混じり合うのが早かった気がします。経営陣同士の合宿も行い、高い目標にいち早く到達するためにどのようにするかなど議論しています。高い目標を一緒に目指す同士が増えたと感じています。

以上