



2026年5月7日

各 位

会社名 株式会社 東京 會 館
代表者名 代表取締役社長 渡 辺 訓 章
(コード：9701 スタンダード市場)
問合せ先 取締役 管理本部長
兼 総務部長
蛭 原 望
(TEL. 03-3215-2111)

中期経営計画（2026～2028年度）策定に関するお知らせ

当社は、このたび2026年度から2028年度までの3ヵ年にわたる中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

1. 中期経営計画策定について

当社は、1922年の創業以来、長年にわたり「社交の殿堂」として独自の伝統と格式を重んじたブランド価値を築き上げてまいりました。前中期経営計画期間においては、未曾有のコロナ禍という困難から抜けきれない状況の下、全社を挙げた営業努力と迅速な経営判断の積み重ねにより、その逆境を脱して業績面で大きな成果を収めることができました。

現在の事業環境に目を向けますと、原材料費の騰貴に伴うインフレの進行、少子高齢化による人口減少、さらには生成AIをはじめとする革新的技術の台頭など、構造的な変化の中にあります。こうした経営環境の中においても競争優位性を維持し、次代においても選ばれ続けるためには、成功体験に安住することなく、伝統を継承しつつも不断の進化が不可欠です。

本計画では、今後長期にわたる持続的成長を牽引できるよう、強固な組織構築を目指した諸策を重点的に講じてまいります。また、株価と資本コストを常に意識しつつ、ステークホルダーの皆様への価値提供を通じて、当社が目指すべき長期ビジョンの実現へと邁進してまいります。

2. 中期経営目標

2028年度目標

売上高	170億円
営業利益	15億円
ROE	8%以上
自己資本比率	60%以上

詳細につきましては、添付資料「中期経営計画（2026～28年度）」をご覧ください。

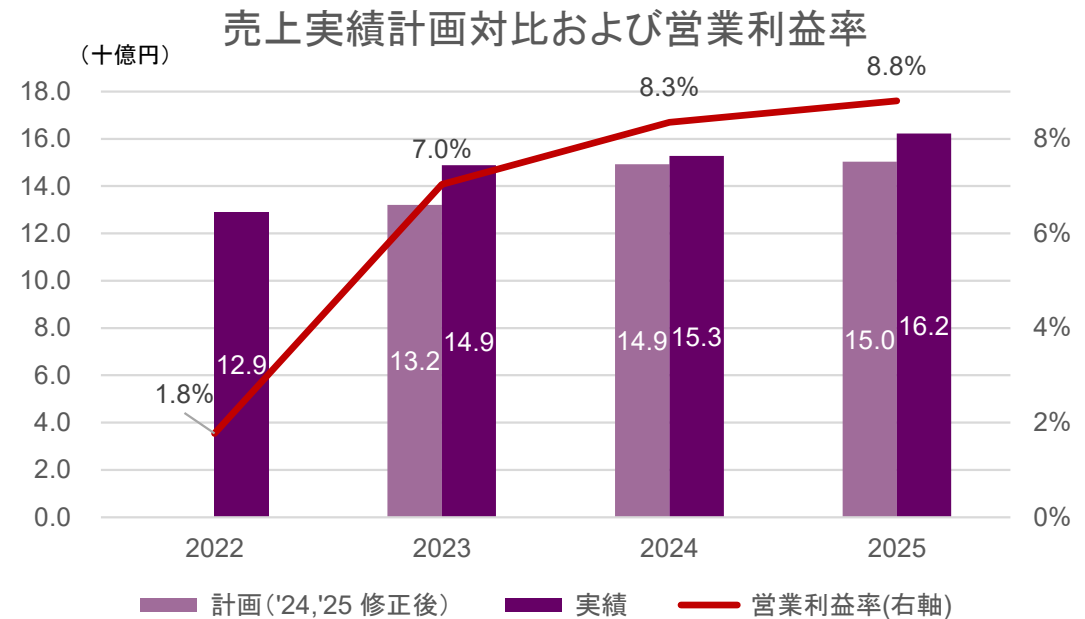
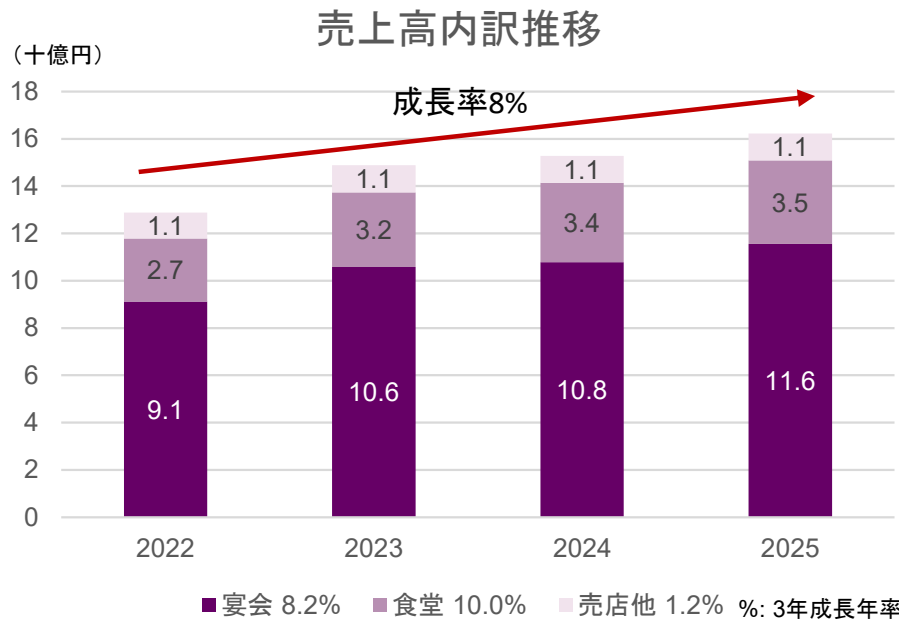
以 上

中期経営計画(2026~28年度)

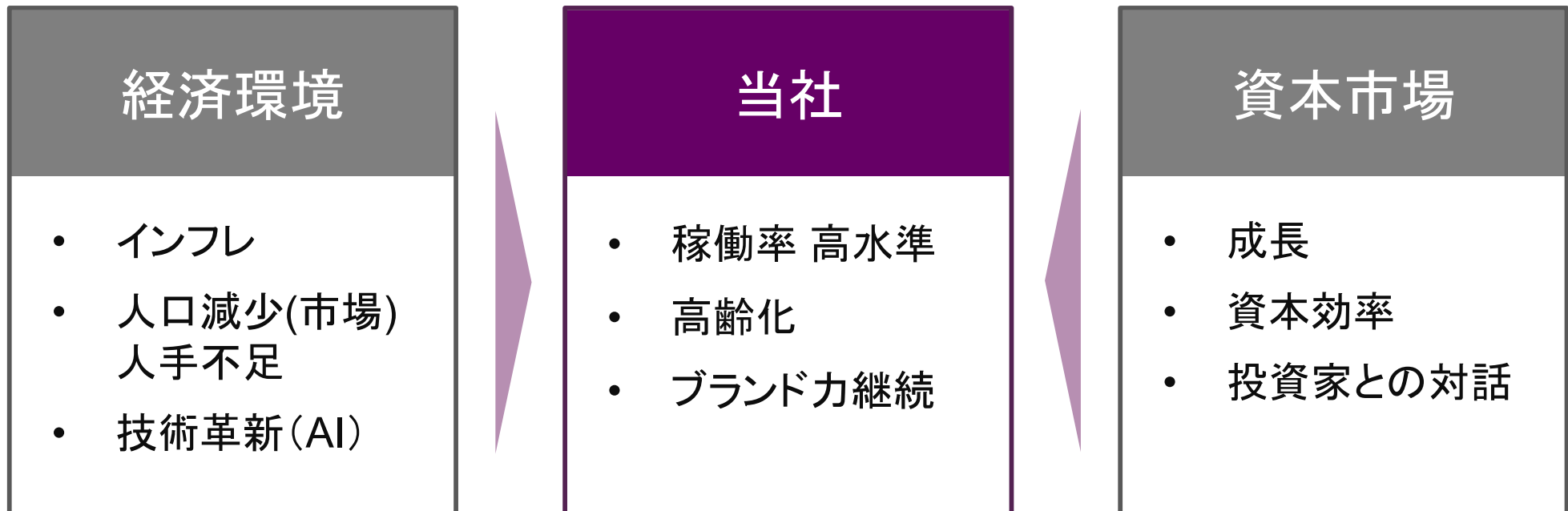
2026年5月7日



- 経済がコロナ禍の影響から脱しきれない環境下で開始した2023-25年度中計は、「現有資産の収益力最大化」と「経営基盤の強化」の2大テーマの下、宴会事業の「稼ぐ力」の最大化を推進した
- その結果、新本館の資産価値を基に当社の長年のブランド価値を、「ニュー・クラシック」のコンセプトの下で最大限引き出すことに成功。売上は稼働率と単価の引き上げの両効果から、年率成長8%を実現した
- またインフレの中にあっても、材料の調達を効果的にコントロールしつつ人件費等の固定費を最大限押さえたことが功を奏し、安定的に8%台の営業利益率確保を実現した



- 業量拡大の結果、婚礼を中心に設備稼働率が高水準にあり、従業員高齢化も進む中、ブランド力を継続的に更新させながら持続的成長を維持することが課題
- 当社を取り巻く経済環境は、インフレと人手不足が継続する見通し。また、AIに代表される技術革新の動きが目覚ましく、技術を効果的に取り込み競争優位を確保し、単価・費用をコントロールする力が求められる
- また、資本市場からの持続的企業価値向上の期待も高まる



- 主要課題を踏まえつつ、長期ビジョンの実現に向け、以下3点を主要テーマとする。

① 持続的利益成長に向けた組織構築

前中計を通じて現有資産の収益力最大化に一定の成果を得たことから、次の成長ステージ牽引に必要な体制構築に向け、人的資本の充実と経営インフラ強化に注力する

② 資本効率と強固な財務

資本市場で期待される一定以上の資本効率性を確保しつつ、次の長期成長投資を可能とする安定した強固な財務を確立する

③ ステークホルダーへの継続的価値提供

株主や従業員を含む幅広いステークホルダーへの価値提供を安定的に継続し、当社の長期のビジョンに向かって着実に前進する

➤ 長期ビジョン

“期待を超える上質な食と接客を提供すること”
～「次の100年」も愛される、人生の特別な場所であり続けます～

① 格調高い施設と 上質な空間

格調高い建物・内装の維持向上に加え、上質の雰囲気と空間を提供するための、きめ細かな構造面への配慮と最新設備機能への投資の、不断の経営努力

② 完成された料理と 確かな接客サービス

創業以来から培った調理法とレシピと、上質な雰囲気の中で愉しんで頂く確かなサービスを、現場が自律的に進化発展させる企業文化

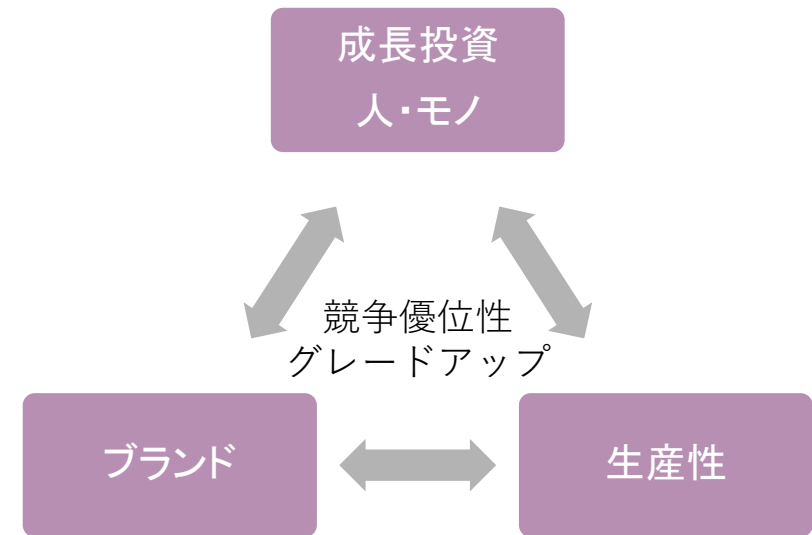
③ 現場起点の商品・ オペレーション構築能力

経営幹部が宴会/レストランの現場を具に視察し、お客様ニーズを把握したうえで各種マーケティング/オペレーションに落とし込み、顧客満足度に繋げる、スピーディーなPDCAサイクルと品質維持スキル



不断のグレードアップ(2026-28年度中期計画)

- ① 人・モノへの投資を戦略的に実施
- ② 当社の長年にわたる競争力の源泉であるブランド力の引き上げ
- ③ 技術革新の波をテイクチャンスして生産性を実現し、競争優位性アップ



施策具体例

	人への投資	モノへの投資
ブランド力強化	<ul style="list-style-type: none"> • 教育・研修制度の充実 • 人事評価・報酬制度の継続的アップグレード • サイバーセキュリティ対策 	<ul style="list-style-type: none"> • 上質空間維持のための継続投資 • 洋菓子製品品質維持に向けての千石工場設備更新
生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> • 経営参加意識向上諸策(社員持株制度等の福利厚生) • SDGs活動を通じた企業価値観の浸透 	<ul style="list-style-type: none"> • 新技術への投資、事業分析・業務効率化への展開(AI、ロボティクス等) • 職場・オフィス環境の充実

2028年度経営目標

- a. 売上高： 170億円
- b. 営業利益： 15億円
- c. ROE： 8%以上確保
- d. 自己資本比率： 60%以上確保

(参考) 2025年度実績

- a. 売上高： 162億円
- b. 営業利益 14億円
- c. ROE： 8.2%
- d. 自己資本比率： 43.5%

1. 全体方針

- a. 本中計期間は、利益成長を継続しつつ、長期的持続成長に必須の強固な人材基盤・社内インフラ・財務体質の構築期間と位置付ける
- b. 人・モノへの投資を通じ、ブランド力に支えられた納得感ある価格ポリシーを実現しつつ、生産性向上を通じて、物価・人件費上昇圧力を吸収し、営業利益15億円を目指す。

2. 財務方針

- a. 資本コストや株価を意識した経営を実践し、中計最終年度におけるROE目標を、当社資本コストを上回る8%以上とする
- b. 有利子負債水準を中計期末までに引き下げ、自己資本比率を60%以上とする

設備投資

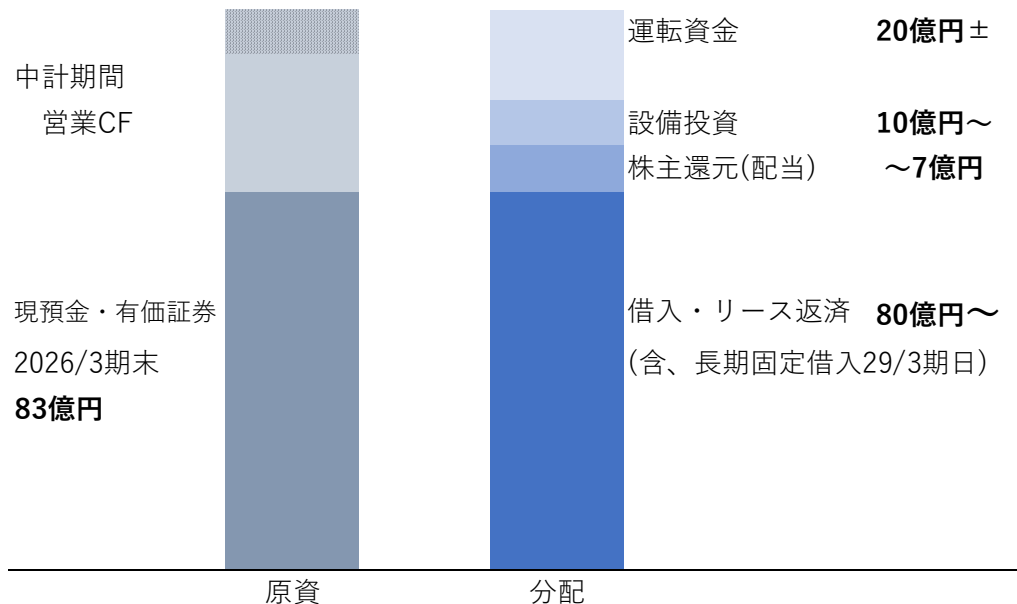
本館を中心とする施設空間のアップグレードに加え、洋菓子製造設備の大規模更新を行い、中長期成長を支える。期中投資金額は、前中計実績の3倍強の見通し

株主還元

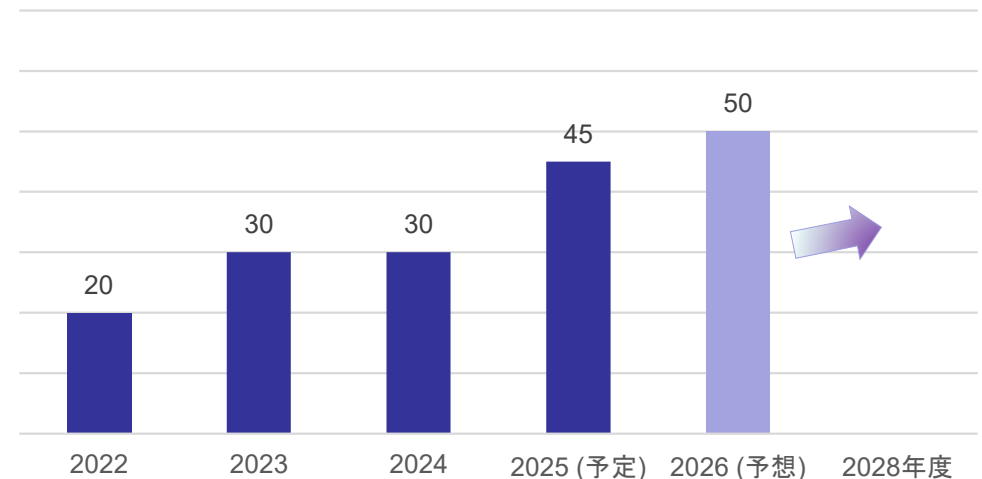
財務健全性の維持に配慮しつつ、安定的な配当の継続を基本とし、業績の進展に応じた利益還元の充実を目指す










有利子負債

運転資金を除く手元資金は、中計期末期日の長期借入金残高引き下げに充当し、財務体質を強化する。但し、本中計期間中も、中長期成長に資する投資機会は前向きに検討し、それに応じて借入返済額には調整余地を残す



一株配当額推移(円)



長期ビジョン	活動指針	重要取組課題	取組内容 (抜粋)	ステークホルダーへの提供価値	貢献するSDGs	
<p>“期待を超える 上質な食と接客を 提供すること”</p> <p>～「次の100年」も 愛される、 人生の特別な場所で あり続けます～</p>	<p>誰もが特別と感じられる 格調高い施設を提供します</p>	<p>格調高い空間の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ユニバーサルマナー検定等の資格取得奨励 ハード面の整備 保安隊長の常駐による安全の向上 	<p>■顧客:</p> <ul style="list-style-type: none"> 人生の特別な場所の提供 		
		<p>地域社会への貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> 丸の内の清掃活動への参加 地域イベント支援 災害時に人を留め置ける量の備蓄確保 	<p>■地域社会:</p> <ul style="list-style-type: none"> 人々が華やぐ特別な場の提供 いざという時に安心できる場の提供 		
	<p>～「次の100年」も 愛される、 人生の特別な場所で あり続けます～</p>	<p>伝統を守りつつ新しさも追求し、 本物の味を提供します</p>	<p>伝統の継承と 上質な食の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> 美食の会・グルメの会の開催 クッキングスクールの強化 アレルギー食材やヴィーガン・ハラール食材への対応 OJTを通じた指導 調理スタッフの獲得 外部コンテスト出場 生産者と直接繋がる 	<p>■顧客:</p> <ul style="list-style-type: none"> 世代を超えて愛され思い出に残る確かな味の提供 多様なニーズへの対応 <p>■従業員:</p> <ul style="list-style-type: none"> 食文化を継承・発展できる人材の育成 <p>■取引先:</p> <ul style="list-style-type: none"> 対話による食材の質向上への寄与 	      
			<p>地球環境への配慮</p>	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー活動の推進 廃棄物の削減・水資源の有効活用 環境に配慮した容器への切り替え 規格外野菜の有効活用・フードロス対応 持続可能な認証食材の活用 	<p>■地球環境:</p> <ul style="list-style-type: none"> 限りある自然の恵みの有効活用による環境負荷の低減 認証食材の活用による持続可能な食材調達の実現 	
		<p>お客様一人一人に寄り添い、 記憶に残るおもてなしを提供 します</p>	<p>上質な接客の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> 技能五輪など各種コンクールへの挑戦 HRS検定、ソムリエ等、資格手当の支給 英会話講習会の開催 	<p>■顧客:</p> <ul style="list-style-type: none"> きめ細かなサービスの提供 多様なニーズを持つ顧客への対応 	

長期ビジョン	活動指針	重要取組課題	取組内容 (抜粋)	ステークホルダーへの提供価値	貢献するSDGs
<p>“期待を超える上質な食と接客を提供すること”</p> <p>～上質な食と接客を提供することで、「次の100年」も愛される、人生の特別な場所であり続けます～</p>	<p>上質な食と接客の提供に向けて、プロフェッショナル人材を育成・支援します</p>	人材育成の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・各種の研修制度 ・現場経験を通じたスキルアップ ・資格取得サポート 	<p>■従業員：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最高の「施設・食・サービス」を提供できる人材の育成 ・働きやすく、働きがいのある職場環境の提供 ・多様な人材が活躍できる職場環境の提供 ・誰もが安心して働ける職場環境の提供 	  
		健康で生き生きと働ける働きがいのある職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な働き方への対応 ・健康経営の推進 ・社員間のコミュニケーションの促進 		
		ダイバーシティ & インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> ・女性活躍推進 ・男性育休の取得推進 ・障害者の雇用促進 		
		人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ・差別やハラスメントの防止 ・カスハラへの対応 		
	<p>持続的な成長に向けて、経営基盤を強化します</p>	コーポレート・ガバナンスの高度化	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレート・ガバナンス体制の充実 	<p>■投資家：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・持続的な成長を通じた投資へのリターンの提供 	
		リスク管理の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理体制の充実 		
		コンプライアンスの推進	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス研修 		
		ステークホルダーとの対話	<ul style="list-style-type: none"> ・IR活動等の推進 		