

2024年3月期 第2四半期 決算説明資料

2023年11月15日



カッパ・クリエイト株式会社

(東証プライム 7421)

A wooden rectangular sign is mounted on a wall made of vertical wooden slats. The sign features the Kappa Create logo on the left and the Japanese text 'かっぱ寿司' (Kappa Sushi) in a blue, sans-serif font to its right.

かっぱ寿司

免責事項

本資料は、当社グループについての一般的な情報提供を目的としており、当社の発行する株式その他の有価証券への投資の勧誘を目的とするものではありません。

本資料に記載される業界、市場動向または経済情勢等に関する情報は、現時点で入手可能な情報に基づいて作成しているものであり、当社がその真実性、正確性、合理性及び網羅性について保証するものではありません。

また、本資料に記載される当社グループの計画、見積もり、予測、予想その他の将来情報については、現時点における当社の判断又は考えにすぎず、実際の当社グループの経営成績、財政状態その他の結果は、経済情勢、外食産業の市場動向、消費者の嗜好の変化、原材料価格の変動等により、本資料記載の内容又はそこから推測される内容と大きく異なることがあります。

2024年3月期 第2四半期 連結業績

2024年3月期 第2四半期 連結業績

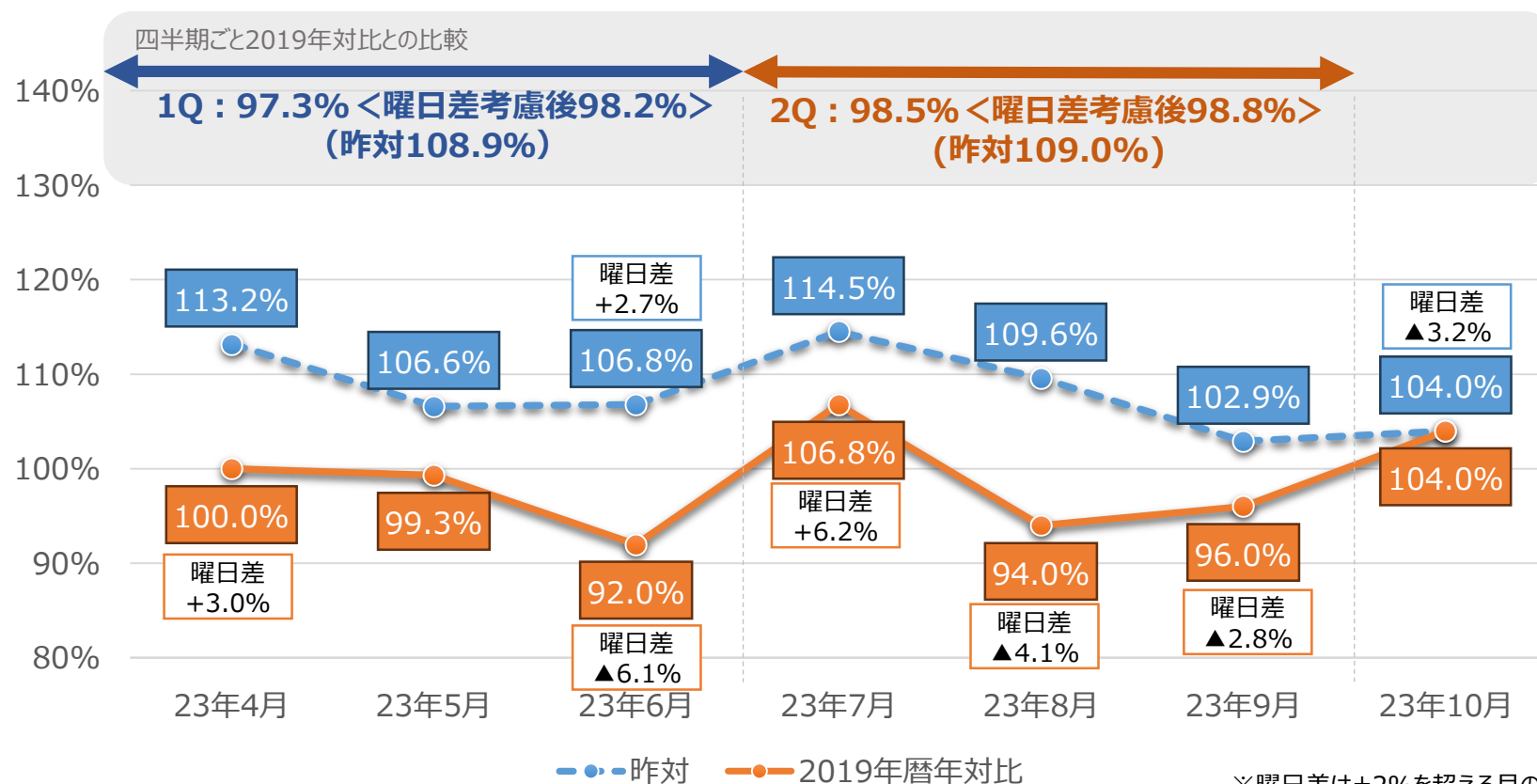
- ✓ 売上高は、前期に対して+1,421百万円（昨対比104.1%）の36,242百万円となった
- ✓ 回転寿司事業の既存店売上高昨対比は、インバウンド需要の回復や経済活動正常化の動きが加速したこともあり108.9%となった
- ✓ 営業利益は、インフレ影響を大きく受けたものの、売上高の増加やコスト最適化施策の推進で、前期に対して1,473百万円改善し、746百万円となった
- ✓ 当第1四半期に10店舗の閉店を行った結果、当第2四半期末の店舗数は292店舗となった

（単位：百万円）

	2023年3月期 第2四半期	2024年3月期 第2四半期	前期差
売上高	34,820	36,242	1,421
営業利益	▲726	746	1,473
経常利益	▲728	777	1,505
親会社株主に帰属する 四半期純利益	▲1,011	629	1,640

既存店売上高の推移

- ✓ 回転寿司事業の既存店昨対比は累計で108.9%、コロナ禍前の2019年対比では97.9%となった（曜日差考慮後98.5%）
- ✓ 2019年対比は曜日差影響による高低があったものの、曜日差考慮後の2019年対比は、当第1四半期98.2%、当第2四半期98.8%の推移となっており、改善傾向にある

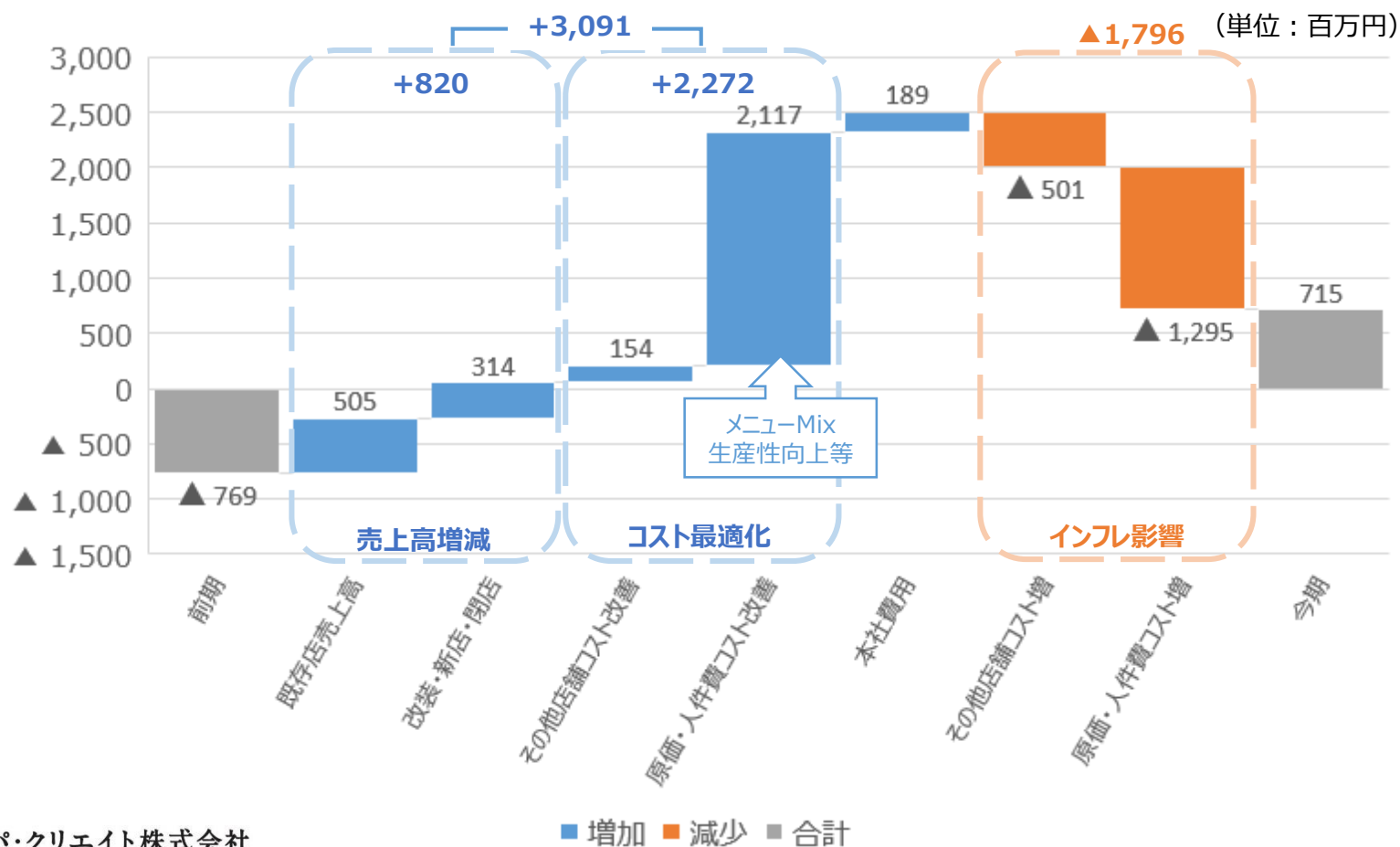


※曜日差は±2%を超える月のみ記載

営業利益の状況（回転寿司事業/ 上半期）

- ✓ 回転寿司事業の営業利益は前期+1,484百万円の715百万円となった
- ✓ 原材料価格や光熱費、物流費及び人件費の高騰などのインフレ影響を1,796百万円受けたが、売上高増加やコスト最適化施策の推進で3,091百万円の改善があり、利益創出ができる事業構造が構築できた

営業利益の要素別要因 累計



貸借対照表の状況

- ✓ 長期借入金および社債の合計は、前連結会計年度末に対し、2,020百万円増加し、8,740百万円となった
- ✓ 安全性を示す自己資本比率は、前連結会計年度末と同水準の29.6%となった

貸借対照表2023年3月末

現金預金, 7,518	長期借入金 社債, 6,720
他資産, 21,420	他負債, 13,521
	純資産, 8,696

自己資本比率
29.8%

貸借対照表2023年9月末

(単位：百万円)

現金預金, 8,786	長期借入金 社債, 8,740
他資産, 22,498	他負債, 13,219
	純資産, 9,325

自己資本比率
29.6%

2024年3月期 第2四半期までの 施策・活動内容

2024年3月期 第2四半期までの施策・活動内容

強い既存店づくり

■ 商品施策

- ・価格訴求×価値訴求

■ 販促施策

- ・「うまい！ かつぱ寿司」の訴求
- ・ファミリー層の来店動機の創出

■ QSCの改善

- ・顧客満足度の向上を目的に、技術強化に向けたパートナー育成の促進

■ 大型改装の実施

- ・オートウェ이터型フルオーダーへ

サステナビリティ

■ 働く仲間と多様性の尊重

■ 地球環境への貢献

■ 地域・社会への貢献



2024年3月期 第2四半期までの施策・活動内容

商品施策

■ 価格訴求×価値訴求

- ✓ 100円メニュー100品以上の品揃えにより幅広い顧客層への価格訴求
- ✓ 名店や一流職人、有名メーカーとのコラボや高級ネタを贅沢に使用したごち寿司の販売等、高付加価値商品を拡充することによる価値訴求

100円価格帯商品を100品以上の品揃え



高付加価値商品のシリーズ化



コラボ企画【名店レシピシリーズ】京都屈指の日本料理店「吉村家」木



豪華ネタを贅沢に堪能できる「ごち寿司」シリーズ



コラボ企画【ごちCAFFシリーズ】山梨銘菓「桔梗信玄餅」をイメージ



販売期間：2023年6月28日～8月31日予定
コラボ企画【本格ラーメンシリーズ】横浜家系ラーメンの名店「吉村家」



2024年3月期 第2四半期までの施策・活動内容

販促施策

■ 「うまい！ かつぱ寿司」の訴求

- ✓ マスメディア（TV-CM・番組）での継続した露出
- ✓ YouTube等のデジタルCMの実施

■ ファミリー層の来店動機の創出

- ✓ お子様に人気のキャラクターとコラボを実施

前期に引き続きタレントの指原莉乃さんを起用したフェア商品CM



キャラクターコラボグッズ プレゼント企画



クレヨンしんちゃんコラボアイテム
プレゼントキャンペーン



プリキュアコラボアイテム プレゼントキャンペーン

2024年3月期 第2四半期までの施策・活動内容

QSCの改善

■ 顧客満足度の向上を目的に、技術強化に向けたパートナー育成の促進

- ✓ 前期より全店舗の商品品質の向上を目的に、「切付向上プロジェクト」の一環として「切付マイスター制度」を導入
- ✓ ホール接客のレベル向上を目的に、「サービスマイスター制度」を導入
- ✓ パートナーの「リーダー/トレーナー制度」により、店舗運営ができる時間帯責任者を育成

切付マイスター



サービスマイスター



2024年3月期 第2四半期までの施策・活動内容

大型改装の実施

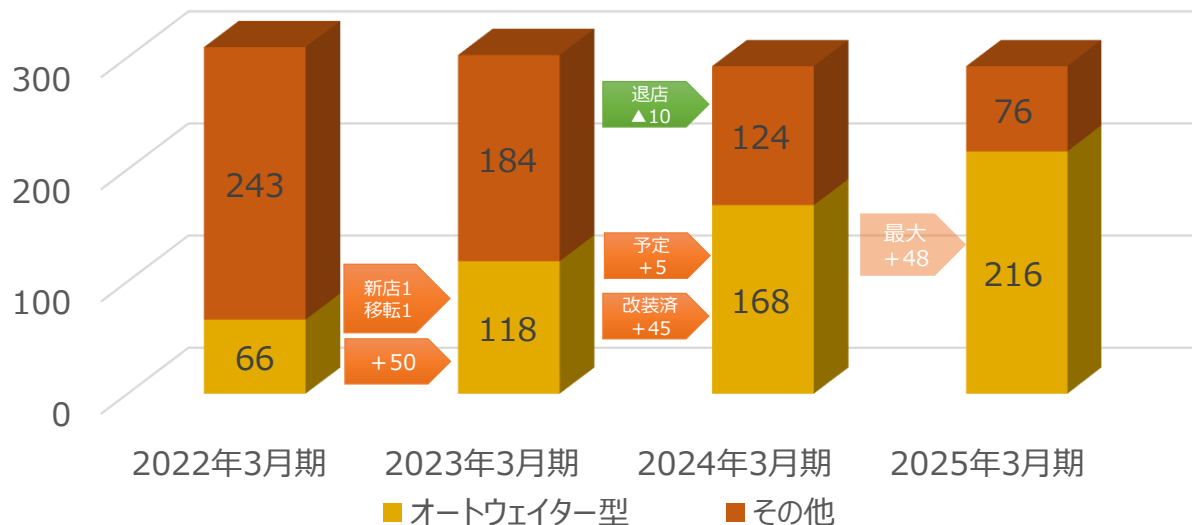
■ オートウェ이터型フルオーダーへ

- ✓ 当期中に残り5店舗を予定（当期50店舗）
- ✓ 改装済の45店舗については、当第3四半期以降の売上高増加及び生産性向上効果を見込む

オートウェ이터型 提供レーン



オートウェ이터型店舗数の実績・計画



2024年3月期 第2四半期までの施策・活動内容

サステナビリティ

■ 働く仲間と多様性の尊重

✓ 女性活躍推進の取り組みの実施

「フレキシブル社員制度（地域限定・時間固定・曜日固定等）」の導入等による子育て両立支援や女性社内交流会、

階層別研修等のキャリアアップ体制の構築

✓ 男性従業員の育児休業取得促進のための制度を拡充

「育児サポート休暇制度」「産後パパ育休制度」等

● 目標と実績

指標	2023/3	2023/9	目標 【2026/3】
女性管理職比率	4.0%	4.4%	9.0%超
女性社員比率	10.5%	12.6%	14.0%超

指標	2022/4～2023/3	目標 【2025/4～2026/3】	備考
正社員採用における 女性比率	31.1%	70%	
男性正社員の 育児休業取得率	22.2%	45%超	
男女賃金差異	86.2%	90%超	男女賃金差異はパートナー含む



2024年3月期 第2四半期までの施策・活動内容

サステナビリティ

■ 地球環境への貢献

- ✓ 環境負荷の軽減につながるサステナブルな食材の使用

■ 地域・社会への貢献

- ✓ 大学との連携を通じた人材育成の取り組み

環境負荷軽減：「大豆ミート」

かっぱの「大豆」を使ったメニュー！



大豆ミートのサラダ

大豆の和食として、老若男女で作られる、「フライムミート」は「大豆ミート」に、滑らかな「豆腐」の成分が加えられ、「旨味調味料」「食塩」などの調味料が加えられ、食感よく仕上がります。大豆ミートにたっぷりの野菜がたっぷり入ります。

販売期間：2023年9月21日～11月1日予定




4.5g たんぱく質が摂れる
大豆ミートのサラダ
～ 醤油ドレッシング～
270円(税込297円)

お豆で作った キーマカレー

販売期間：2023年11月2日～11月29日予定




お豆で作った
キーマカレー 軍艦
100円(税込110円)

4.5g たんぱく質が摂れる
大豆ミートのサラダ
～ 檸檬鶏風～
270円(税込297円)

お豆で作った
キーマカレーマヨ軍艦
100円(税込110円)

グループ会社(株)コロワイドMDの自社工場で本格製造が開始され、今後もメニュー展開を予定

環境負荷軽減：「とっとり琴浦グランサーモン」

販売店限定

かつは寿司初、環境に優しく美味し陸上養殖サーモン

「とっとり琴浦グランサーモン」

食の安心感とおいしさを両立

産地が世界でもは、お肉の安心

上尾アサギが産地環境に育ち(血脈が)することで健康度を維持、し尾アサギの味と食感で、食べたいのあふれるお肉が楽しめます。

脂分が海外サーモン約18〜20% (100g当たり)に対し約15〜18% (100g当たり)程度にならうに、脂を減らした。

完全無投薬

外部からの病原菌流入防止

鳥取ご当地ブランド

アニサキスフリー
飼育水も殺菌処理

330円
(税込363円)

とっとり琴浦グランサーモン
食べ比べ (生・塩炙り)

170円
(税込187円)

とっとり琴浦グランサーモン

とっとり琴浦グランサーモン

鳥取県鳥取市琴浦町の養殖サーモンが「EAT-IT-RAS(経路追跡可能な生産システム)」という信頼性の高い生産管理されたサーモンです。安心安全な環境で育ち、新鮮なサーモンを、お客様へお届けします。

とっとり琴浦グランサーモン

鳥取県鳥取市琴浦町の養殖サーモンが「EAT-IT-RAS(経路追跡可能な生産システム)」という信頼性の高い生産管理されたサーモンです。安心安全な環境で育ち、新鮮なサーモンを、お客様へお届けします。

とっとり琴浦グランサーモン

鳥取県鳥取市琴浦町の養殖サーモンが「EAT-IT-RAS(経路追跡可能な生産システム)」という信頼性の高い生産管理されたサーモンです。安心安全な環境で育ち、新鮮なサーモンを、お客様へお届けします。

当社ブランドでは初となる、環境に優しく、
美味しい陸上養殖（閉鎖循環式）
サーモン「とっとり琴浦グランサーモン」を
使用した商品を期間・店舗限定で販売

産学連携企画：戸板女子短大とのコラボ

スイーツ共同開発プロジェクト

TOITA   かつぱ寿司

販売期間 4.19(木)~5.9(木)予定

♡キミをトリコにする♡

夢のパンケーキ

店内飲食限定 390円税別329円



♡「酸っぱい」
「タスベリー」

♡「酸味のある」
「いちごソース」

♡「金魚が可愛い」
「クランチラスベリー」

♡「たっぷり」
「ババパピューレ」

♡「厚切生地の」
「練乳ホイップクリーム」





ピンクのフォームをのり上げると
カラーが透れ美味しそうです

※販売・消費期限は24時間



※販売・消費期限は24時間



学生考案のスイーツメニューの販売

2024年3月期 第3四半期以降の 施策・活動方針

2024年3月期 第3四半期以降の施策・活動方針

強い既存店づくり

■ 商品施策

- ・価格訴求×価値訴求の進化
- ・平日ランチ時間帯の強化

■ 販促施策

- ・ファミリー層拡大を企図した集客策

■ QSCの改善

- ・店舗運営力の改善で顧客満足度を向上

■ 設備投資

- ・生産性向上設備の導入

店舗配置の最適化

■ 新規出店

サステナビリティ

■ 働く仲間と多様性の尊重

■ 経営基盤の強化

■ 地球環境への貢献

■ 地域・社会への貢献

2024年3月期 第3四半期以降の施策・活動方針

強い既存店づくり

■ 商品施策：価格訴求×価値訴求の進化

- ✓ 100円寿司のブラッシュアップで価格競争力を強化
100円のお手頃商品を拡充し、幅広い顧客層への訴求を継続
- ✓ 価値競争力の強化
100円商品以外の提供価値を高め、顧客体験価値の向上を実現

■ 商品施策：平日ランチ時間帯の強化

価格訴求



100円メニューの豊富な品揃えを維持しつつ、定番メニューのブラッシュアップも実施することで価格競争力を強化

価値訴求



贅沢ネタを使用した「ごち寿司」を全店販売することで、顧客体験価値を向上

価値訴求



名店や一流職人、有名メーカーとコラボした高付加価値商品を拡充

平日ランチ限定時間帯メニュー



お値打ちなセットメニューのトライアル販売

2024年3月期 第3四半期以降の施策・活動方針

強い既存店づくり

■ 販促施策：ファミリー層拡大を企図した集客策

- ✓ マスメディア（TV-CM・番組）で継続して露出を拡大
- ✓ お子様に人気のキャラクターとコラボしファミリー層への訴求を拡大

■ QSCの改善：店舗運営力の改善で顧客満足度を向上

- ✓ 切付マイスター制度及びサービスマイスター制度の継続
- ✓ パートナーから正社員登用につながる一気通貫の評価制度を導入し、優秀な人材を登用、育成
- ✓ 顧客満足度にNPS、従業員満足度に従業員エンゲージメントをKPIとして設定し、各評点の継続的な向上に取り組む

お子様に人気のアニメとコラボ



切付・サービスマイスター制度



2024年3月期 第3四半期以降の施策・活動方針

強い既存店づくり

■ 設備投資：生産性向上設備の導入

- ✓ 積極的なシステムや設備、厨房機器の導入で生産性を向上
- ✓ 生成AIを活用した業務精度・生産性向上に取り組む

● 生産性向上設備の一例 2023年9月末時点の対応店舗数（前期末との差）

入店時
自動案内システム



対応店舗数 269店舗（+12店舗）

ご注文時
スマホオーダー



対応店舗数 178店舗
（+28店舗）

お料理提供時
フルオーダー



対応店舗数 292店舗全店舗、内オートウェーター型は163店舗
（+30店舗）
※当期オートウェーター型は168店舗
前期+50店舗予定

お会計時
セルフレジ



対応店舗数 175店舗
（+96店舗）

テイクアウト受取時
テイクアウトロッカー



対応店舗数 100店舗
（+39店舗）

2024年3月期 第3四半期以降の施策・活動方針

店舗配置の最適化

■ 新規出店

- ✓ 三大都市圏の繁華街/駅前立地への出店
- ✓ ドミナント化を図るロードサイド立地への出店



前期に出店した繁華街店舗「道頓堀戎橋店」



2024年3月期 第3四半期以降の施策・活動方針

サステナビリティ

■ 働く仲間と多様性の尊重

✓ 女性活躍の推進

優秀な人材確保により、持続可能な企業基盤を構築するために女性活躍を推進

- 働きやすい環境整備の推進
- キャリアアップ体制の構築
- 子育て両立支援

■ 経営基盤の強化

✓ 健康経営

従業員とその家族の「フィジカル」「メンタル」の健康と「エンゲージメント」向上の取り組みを推進

- 健康診断受診率100%、健康・メンタルヘルス関連の研修等の参加、労働時間の適正化管理等の取り組み強化
- 健康投資効果に関する指標の開示

2024年3月期 第3四半期以降の施策・活動方針

サステナビリティ

■ 地球環境への貢献

- ✓ 環境負荷の軽減につながるサステナブルな食材の使用

■ 地域・社会への貢献

- ✓ 地域や社会を活性化させる商品施策や取り組みへの参画



環境負荷軽減につながる食材
「大豆ミート」を使用した商品の販売



北海道応援商品として
「長万部漁港水揚げ ほたて」の販売



水産物への風評の懸念を払拭するために、
消費を喚起する東京都の「食べて応援！
海の幸キャンペーン」に参画

2024年3月期 第3四半期以降の施策・活動方針

サステナビリティ

■ 地域・社会への貢献

- ✓ 介護施設等への出張回転寿司事業
- ✓ お寿司握り体験事業

お寿司握り体験



出張回転寿司



2024年3月期 連結業績予想

2024年3月期 連結業績予想

- ✓ 売上高は、新型コロナウイルス感染拡大前の水準を想定
- ✓ 前期および当期の50店舗の大型改装効果もあり、回転寿司事業の売上高既存店昨対比は107.6%、2019年1月～12月対比102.7%を見込む
- ✓ 営業利益は、事業構造の変化を継続、進化させていくことで回転寿司事業の営業利益率2.4%を見込む

(単位：百万円)

	2023年3月期 実績	2024年3月期 業績予想	前期差
売上高	70,437	74,289	+3,852
営業利益	▲1,102	1,584	+2,686
経常利益	▲1,102	1,623	+2,725
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲3,041	1,140	+4,181

資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応について



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

■ 現状評価

当社は売上高や利益水準だけではなく、資本コストのWACC（株主資本コストと有利子負債の加重平均コスト）や株価を意識した経営に努めてまいりました。2023年3月31日に東京証券取引所から公表された、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」を受け、改めて現状分析及び将来予測に基づいた検討を行いました。

2023年3月期までの過去5期平均のROE（自己資本利益率）は▲6.9%、ROIC（投下資本利益率）は▲3.7%、調整後ROICは▲4.1%であり、コロナ禍による業績不振の影響で、効果的な資本投下に至りませんでした。

※調整後ROICは、ROEとの対比をよりわかりやすくするために、当期純利益÷（株主資本＋有利子負債）で算出

一方で、事業評価にはROICがWACCをどれだけ上回るかを重要な判断基準とし、投資回収評価にはIRR、費用回収評価にはROIを判断基準とする等、資本コストをこれまで以上に意識した経営を行っており、当第2四半期連結累計期間の実績を年換算した場合のROEは14.0%、ROICは5.8%、調整後ROICは7.5%と、大幅な改善を果たしています。

■ 方針・目標

当社は今後、損益計算書上の売上高や利益水準だけではなく、バランスシートを基にした資本コストや資本収益性を重視した経営を推進し、2026年3月期目標の実現を図っていきます。

● 2026年3月期目標

✓ ROE	8.0%	✓ 売上高	78,843百万円
✓ ROIC	6.0%	✓ 営業利益	2,361百万円
✓ 調整後ROIC	6.0%	✓ 当期純利益	2,078百万円
✓ 想定WACC	4.0%～6.0%	✓ EBITDA	4,914百万円
✓ 自己資本比率	30.0%		
✓ Net Debt（純有利子負債）/EBITDA倍率	3倍以内		



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

■ 取り組み

- ✓ 継続して資本コストを上回る資本収益性を達成し、持続的な成長を果たすための抜本的な取り組みについて検討する
- ✓ 社是である「お客様の喜びが私たちの喜びです」の実現に向けた活動が、全てのステークホルダーとの共栄の起点となると考え、各種施策を推進する
- ✓ ブランドコンセプトを磨き、表現し続けることで、強固な顧客基盤、資本収益性の高い事業構造を構築する
- ✓ 強固な顧客基盤、資本収益性の高い事業構造の構築には、顧客満足度の向上が欠かせないと考えており、KPIにはNPSを採用し、NPS評点の継続的な向上に取り組む
- ✓ NPS評点の継続的な向上には、数多くの従業員の活躍が欠かせないと考えており、KPIには従業員エンゲージメントを採用し、従業員エンゲージメント評点の継続的な向上に取り組む
- ✓ 投資回収、費用回収評価については、IRR、ROIの目標値を置き、ハードルレートを超えつつ、より大きなリターンが見込めるものを優先して実施

株主との対話の推進と開示について

■ 基本的な考え方

- ✓ 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主との建設的な対話に努めております

■ 方策及び取り組み

- ✓ 国内・海外の主要な株主・投資家と取締役が対話する機会を増やし、積極的な意見交換を行っております
- ✓ 必要に応じて対話内容の概要を経営幹部及び取締役会にフィードバックし、議論を行っております
- ✓ 統括責任者は代表取締役社長が務め、管理統括部が業務を担当しております
- ✓ 株主との対話には、管理統括部だけではなく、必要に応じて関係部署がサポートする体制を構築しております
- ✓ 半期毎にアナリスト及び金融機関に対して経営戦略・業績説明の決算説明会を実施し、資料開示を行っております
- ✓ 対話に際しては、開示前の情報が漏洩しないようインサイダー情報の管理等に関する規程を定めて運用しており、必要な情報に関しては、当社ウェブサイト等により株主への適切な開示を行っております

■ 活動実績

- ✓ 国内外アナリスト・投資家面談：2023年3月期下半期4回、2024年3月期上半期8回、計12回
- ✓ アナリスト・金融機関向け決算説明会：2回（2023年3月期）
- ✓ 主なテーマや関心事
 - ・ 業績に対するの評価について
 - ・ インフレ対策について
 - ・ 競合対策について
 - ・ 出店について





＜本資料の取り扱いに関して＞

本資料は、著作権法及び不正競争防止法上の保護を受けております。資料の一部あるいは全部について、コロワイドグループから許諾を得ずに、複写、複製、転記、転載、改変、ノウハウの使用、営業秘密の開示等を行うことは禁じられております。

本文記載の社名・製品名・ロゴはコロワイドグループ各社の商標または登録商標です。