



 かっぱ寿司

# 2024年3月期 決算説明資料

2024年5月17日



カッパ・クリエイト株式会社

(東証プライム 7421)

# 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 連結業績

# 2024年3月期 連結業績

- ✓ 売上高は、前期に対して+1,759百万円（昨対比102.5%）の72,196百万円となった
- ✓ 回転寿司事業の既存店売上高昨対比は、前期および当期に50店舗ずつの大型改装を実施した効果もあり、106.4%となった
- ✓ 営業利益は、インフレ影響（原材料価格・光熱費・物流費等の高騰及び人手不足によるコストアップ）を大きく受けたものの、主にコスト最適化施策の推進により、前期に対して+2,795百万円の1,693百万円となった
- ✓ 回転寿司事業の店舗数は、2024年3月に千葉駅前の出店、賃貸借契約終了に伴う不採算店舗10店舗の閉店を行った結果、293店舗となった

（単位：百万円）

	2023年3月期	2024年3月期	前期差
売上高	70,437	72,196	1,759
営業利益	▲1,102	1,693	2,795
経常利益	▲1,102	1,716	2,818
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲3,041	1,396	4,437

# 2024年3月期 四半期ごとの連結業績

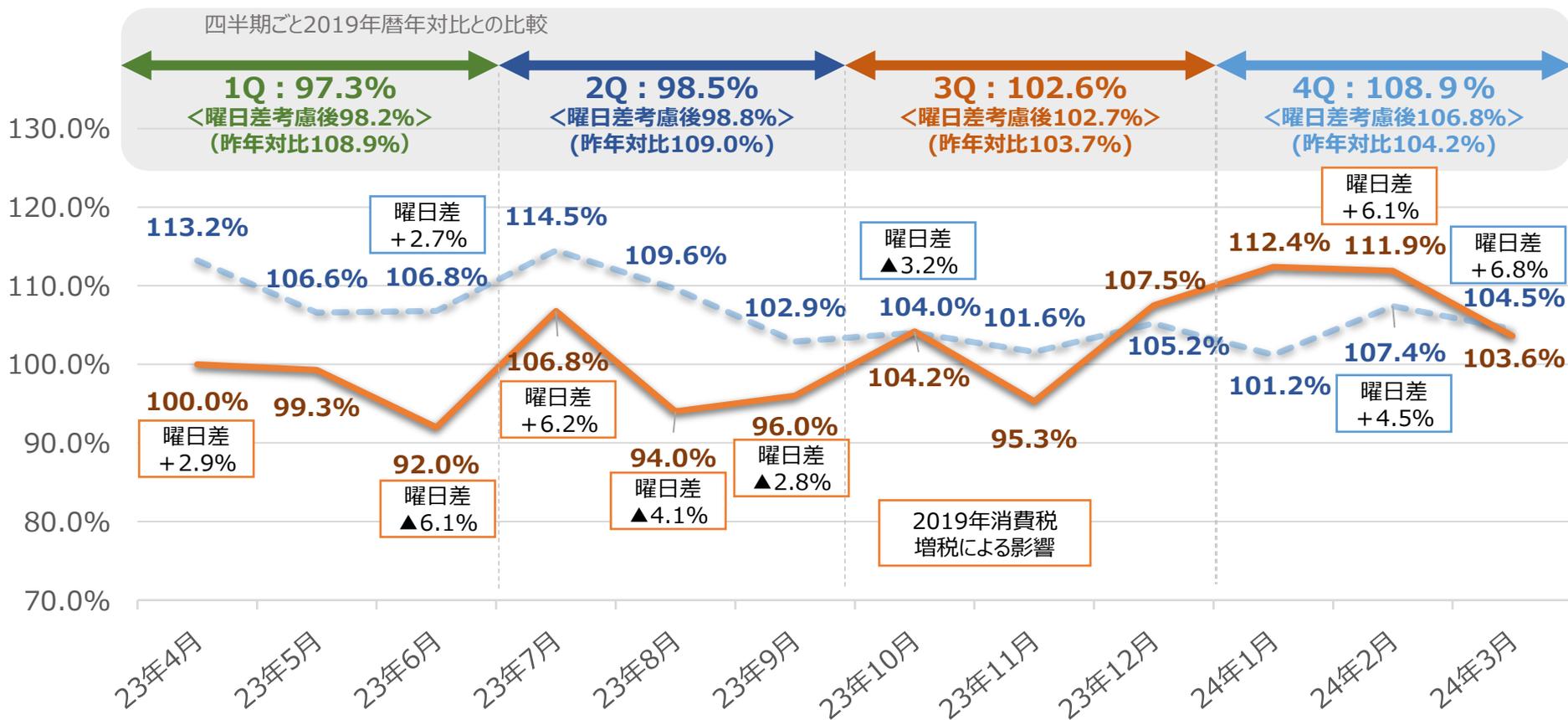
- ✓ 原材料価格の高騰が大きく影響する中、メニューMixや食材歩留まりの向上、食材ロス率の改善等に取り組み、売上総利益率は前期差+1.3%となった
- ✓ 生産性向上をはじめとした各施策の推進により、販売管理費率は前期差▲2.7%と大幅改善。四半期ごとの各段階利益を黒字化し、利益創出ができる事業構造を構築した

(単位：百万円)

	1Q		2Q		3Q		4Q	
売上高	17,562	-	18,680	-	17,906	-	18,047	-
売上原価	8,433	48.0%	8,919	47.7%	8,782	49.0%	8,529	47.3%
売上総利益	9,128	52.0%	9,760	52.3%	9,124	51.0%	9,517	52.7%
販売管理費	8,992	51.2%	9,150	49.0%	8,898	49.7%	8,797	48.7%
営業利益	136	0.8%	610	3.3%	226	1.3%	720	4.0%
経常利益	182	1.0%	594	3.2%	240	1.3%	699	3.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	108	0.6%	520	2.8%	176	1.0%	589	3.3%

# 既存店売上高の推移

- ✓ 回転寿司事業の通期既存店売上高昨対比は106.4%、コロナ禍前の2019年対比は101.7%となった  
(2019年対比、曜日差考慮後101.5%)
- ✓ 上期に50店舗の大型改装を実施した効果もあり、既存店売上高が改善し、下期の2019年対比は100%を超えて推移した



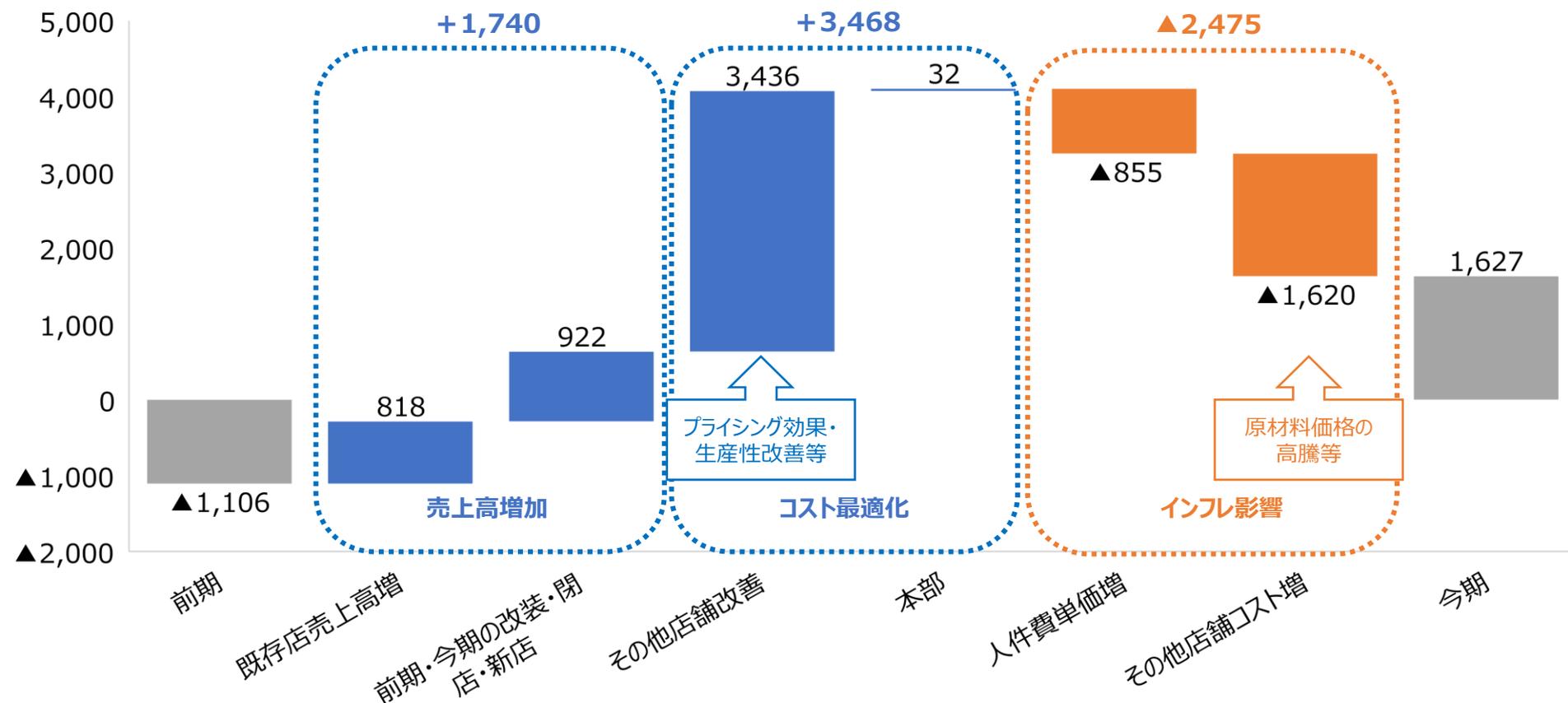
※曜日差は±2%を超える月のみ記載

# 営業利益の状況（回転寿司事業/ 通期）

- ✓ 回転寿司事業の営業利益は、売上高増加およびコスト最適化により前期+2,734百万円の1,627百万円となった
- ✓ 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2,475百万円を受けたが、売上高増加やコスト最適化施策の推進で5,209百万円の改善があり、利益創出ができる事業構造を構築した

営業利益の要素別要因

(単位：百万円)



# 貸借対照表の状況

- ✓ 借入金および社債の合計は、前連結会計年度末 + 740百万円の7,460百万円となった
- ✓ 現金預金の合計は、前連結会計年度末 + 419百万円の7,937百万円となり、ネットキャッシュを継続
- ✓ 安全性を示す自己資本比率は、当期純利益のプラス影響で33.2%と改善した

貸借対照表2023年3月末



自己資本比率  
29.8%

貸借対照表2024年3月末

(単位：百万円)



自己資本比率  
33.2%

# 2024年3月期 施策・活動内容

# 2024年3月期 施策・活動内容 サマリー

施策・活動		実施内容	結果
1.強い既存店づくり	商品施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>100円（税込110円）商品の拡充</li> <li>平日ランチセット販売店舗の拡大</li> <li>高単価商品「ごち寿司」の販売</li> <li>コラボ商品の充実</li> </ul>	既存店実績 <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高前年比：106.4%</li> <li>客数前年比：102.0%</li> <li>客単価前年比：104.3%</li> </ul>
	販促施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>TV-CM・折込チラシ等での訴求</li> <li>ファミリー層向けコラボ実施</li> <li>アクティブシニア向け優待カードの配布</li> </ul>	
	QSC改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダー・トレーナー育成</li> <li>切り付け・サービスマスター育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>苦情件数/1,000組：▲10.5%</li> </ul>
	設備投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型改装50店舗の実施</li> <li>セルフレジ導入145店舗の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上による利益改善額：1,396百万円</li> </ul>
2.店舗配置の最適化		<ul style="list-style-type: none"> <li>新規出店1店舗</li> <li>賃貸借契約終了に伴う不採算店舗の閉店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>前期・今期の改装及び出退店による利益改善額：922百万円</li> </ul>
3.サステナビリティ	ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営</li> <li>人財の多様化推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>傷病による休職者：▲37.6%</li> <li>女性社員採用比率：+43.7%</li> </ul>
	地球環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資等による省エネ推進</li> <li>食材の歩留まり・ロス改善</li> <li>サステナブル食材使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネによる利益改善額：69百万円</li> <li>食材ロス改善による利益改善額：412百万円</li> </ul>
	地域・社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>産学連携</li> <li>地域・社会を活性化させる商品販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産学連携：1件</li> <li>地域・社会貢献商品施策：3件</li> </ul>

# 2024年3月期 施策・活動内容

## 1.強い既存店づくり 商品施策

### ■ 100円（税込110円）商品の拡充

- ✓ 100円（税込110円）商品を100種類以上に拡充した価格訴求



### ■ 平日ランチセット販売店舗の拡大

- ✓ 500円（税込550円）からのランチセット販売による節約志向顧客の獲得（店舗限定）



# 2024年3月期 施策・活動内容

## 1.強い既存店づくり 商品施策

### ■ 高単価商品「ごち寿司」の販売

- ✓ 珠玉の豪華ネタを堪能できる「ごち寿司」の販売による価値重視顧客の獲得



### ■ コラボ商品の充実

- ✓ 老舗、名店等とのコラボ商品による顧客体験価値の向上



# 2024年3月期 施策・活動内容

## 1.強い既存店づくり 販促施策

### ■ TV-CM・折込チラシ等での訴求

- ✓ タレントを起用したTV-CMや折込チラシ等を実施し、幅広い顧客層に訴求



### ■ ファミリー層向けコラボ実施

- ✓ お子さまに人気のキャラクターとのコラボを実施し、ファミリー層の来店動機を創出



# 2024年3月期 施策・活動内容

## 1.強い既存店づくり 販促施策

### ■ アクティブシニア向け優待カードの配布

- ✓ 賃上げ影響を得にくい顧客層の獲得

配布対象65歳以上

店内飲食限定

5% 割引

1組様1会計あたり  
1,000円(税込)以上が対象

1名でも本券をお持ちなら、お会計グループ全体が5%OFF

プラチナ優待カード 配布期間 2024.3.1~9.30 期間限定配布中

平日のみ利用可(土日祝は利用不可) 他クーポン併用不可

※詳細はwebサイト内をご確認お願い致します。※クーポン詳細は券面記載のご利用条件をご参照お願い致します。※イラストはイメージです。

# 2024年3月期 施策・活動内容

## 1.強い既存店づくり QSC改善

### ■ リーダー・トレーナー育成

- ✓ パートナーの「リーダー/トレーナー制度」を運用し、再現性の高い店舗運営が可能な時間帯責任者を育成
- ✓ パートナーから正社員登用につながる一気通貫の「パートナー評価制度」を運用し、優秀な人財を登用、育成
- ✓ 強固な顧客基盤を構築するために欠かせない顧客満足度向上のKPIとして、NPS®(ネット・プロモーター・スコア)を採用

### ■ 切り付け・サービスマイスター育成

- ✓ 商品品質向上のため、「切付マイスター制度」を導入し、マイスターの育成と検定を実施
- ✓ ホール接客レベル向上のため、「サービスマイスター制度」を導入し、マイスターの育成と検定を実施
- ✓ 強固な顧客基盤を構築するため、顧客の期待を超えるQSCの提供を推進



# 2024年3月期 施策・活動内容

## 1.強い既存店づくり 設備投資

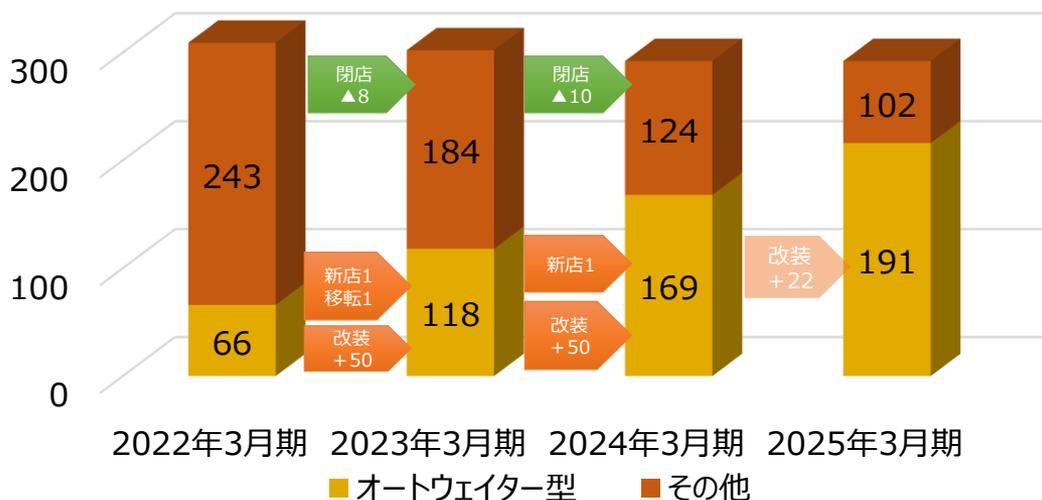
### ■ 大型改装50店舗の実施

- ✓ 注文提供専用高速レーン「オートウェ이터」の導入等による顧客満足度の向上

### ■ セルフレジ導入145店舗の実施

- ✓ 顧客利便性の向上や省力化に貢献するセルフレジの導入

### オートウェ이터型店舗数の実績・計画



# 2024年3月期 施策・活動内容

## 1.強い既存店づくり 設備投資

### ■ 利便性向上・生産性向上設備の導入状況

#### ● 設備の一例 2024年3月末時点の対応店舗数

入店時  
自動案内システム



271店舗

ご注文時  
スマホオーダー



186店舗

お料理提供時  
フルオーダー



293店舗(全店舗)

内オートウェイター型 169店舗

お会計時  
セルフレジ



224店舗

テイクアウト受取時  
テイクアウトロッカー



109店舗

# 2024年3月期 施策・活動内容

## 2.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
- ✓ コロワイドグループ間のブランド転換による効率的な出店
- ✓ 2024年3月に千葉駅前に出店

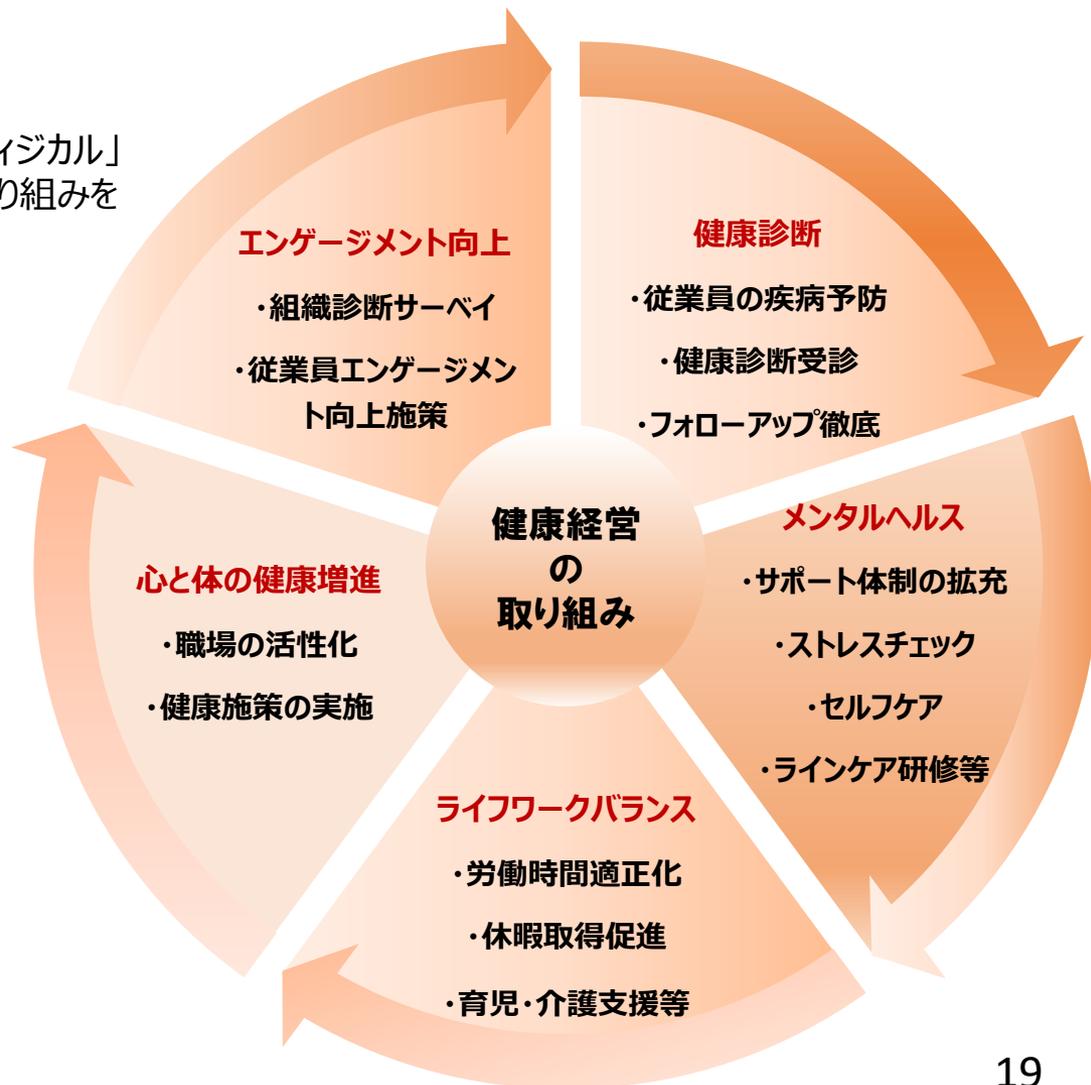


# 2024年3月期 施策・活動内容

## 3.サステナビリティ ダイバーシティ

### ■ 健康経営

- ✓ 経営基盤の根幹となる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し、健康経営優良法人2024（大規模法人部門）に認定



# 2024年3月期 施策・活動内容

## 3.サステナビリティ ダイバーシティ

### ■ 人材の多様化推進

- ✓ 「リーダー/トレーナー制度」「パートナー評価制度」を運用し、勤務時間および曜日のフレックスタイム化の推進
- ✓ 「フレキシブル社員制度」（地域限定・時間固定・曜日固定等）導入による子育て・介護の両立支援
- ✓ 階層別研修等によるキャリアアップ体制構築

### ● 目標と実績

指標	2023/3	2024/3	前期差	目標【2026/3】
女性管理職比率	4.0%	3.2%	▲0.8%	9.0%超
女性社員比率	10.5%	12.3%	+1.8%	14.0%超

指標	2023/3	2024/3	前期差	目標【2026/3】
正社員採用における女性比率	31.1%	44.6%	+13.5%	70%
男性正社員の育児休業取得率	22.2%	33.3%	+11.1%	45%超
男女賃金差異	86.2%	87.3%	+1.1%	90%超

※男女賃金差異はパートナー含む

# 2024年3月期 施策・活動内容

## 3.サステナビリティ 地球環境への貢献

### ■ サステナブル食材使用

- ✓ グループ内製造の大豆ミートの使用
- ✓ 閉鎖循環式陸上養殖食材の使用

#### 環境負荷軽減食材

##### 「大豆ミート」



#### 環境負荷軽減食材

##### 「とっとり琴浦グランサーモン」



## 3.サステナビリティ 地域・社会への貢献

### ■ 産学連携、地域・社会を活性化させる商品販売

- ✓ 戸板女子短大とのコラボ商品販売
- ✓ 国内水産物応援
- ✓ 地産地消

#### 産学連携企画

##### 「夢のパンケーキ」



#### 地産地消

##### 「佐渡産サーモン」



#### 国内水産物応援

##### 「長万部漁港水揚げ ほたて」



#### 東日本大震災復興支援

##### 「UMIUMA」タイアップ



# 2025年3月期 連結業績予想

# 2025年3月期 連結業績予想

- ✓ 売上高については、大企業だけではなく中小企業も含めた賃上げが進み、需要増によるデマンドプル・インフレ環境への転換を想定し、74,061百万円（前期差+1,865百万円）を見込む
- ✓ 営業利益については、円安の長期化や地政学リスク等の影響による原材料・エネルギー価格の高騰が継続することが予想されるものの、定期昇給を含め平均6%の賃上げを実施し、人的資本投資に注力することで、1,832百万円（営業利益率2.5%）を見込む

（単位：百万円）

	2024年3月期 実績	2025年3月期 業績予想	前期差
売 上 高	72,196	74,061	+ 1,865
営 業 利 益	1,693	1,832	+ 139
経 常 利 益	1,716	1,827	+ 111
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,396	1,410	+ 14

# 2025年3月期 施策・活動方針

# 2025年3月期 施策・活動方針 サマリー

施策・活動		実施内容	期待・狙い
1・強い既存店づくり	来店頻度向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略商品の磨き込み（好意拡大）</li> <li>TV-CM・チラシ・アプリ活用的高度化</li> <li>切付・サービスマスター育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS®評点の向上</li> <li>苦情件数の減少</li> <li>リピーター増加</li> <li>ドミナント化の推進</li> <li>顧客利用動機の創出</li> <li>認知の拡大</li> <li>従業員エンゲージメント評点の向上</li> <li>マーケティングROIの向上</li> <li>売上高増・生産性向上による利益増</li> </ul>
	新規顧客獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格訴求・価値訴求の進化（好意拡大）</li> <li>顧客への情報発信の強化（認知拡大）</li> </ul>	
	設備投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型改装の実施</li> <li>顧客の不満を解消する設備投資</li> <li>省力化・効率化設備の導入</li> </ul>	
2・成長投資	新規出店	<ul style="list-style-type: none"> <li>新店・改装パッケージの進化</li> <li>新規出店の加速（配荷拡大）</li> </ul>	
	DX・AI活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の利便性向上を推進するDX</li> <li>オペレーションを改善するAI活用</li> </ul>	
3・サステナビリティ	地球環境・地域・社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ設備導入</li> <li>食材の歩留まり・ロス改善</li> <li>サステナブル食材使用</li> <li>地域・社会を活性化させる商品販売</li> </ul>	
	人的資本投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修の充実による人財育成</li> <li>パートナー評価/フレキシブル社員制度運用</li> <li>健康経営により各個人の能力を最大化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再成長に向けた土台構築</li> <li>従業員エンゲージメント評点の向上</li> <li>女性管理職比率・女性社員比率増加</li> </ul>

# 2025年3月期 施策・活動状況

# 2025年3月期 施策・活動状況\_1.強い既存店づくり

## 来店頻度向上

### ■ 切付・サービスマイスター育成

- ✓ 商品品質向上のため、「切付マイスター制度」を導入し、マイスターの育成と検定を継続（認定者94名）
- ✓ ホール接客レベル向上のため、「接客マイスター制度」を導入し、マイスターの育成と検定を継続（認定者14名）



## 新規顧客獲得

### ■ 価格訴求・価値訴求の進化（好意拡大）

- ✓ 90円（税込99円）のフェア商品による価格訴求の進化

### ■ 顧客への情報発信の強化（認知拡大）

- ✓ リードサインの設置（設置数計画：100店舗）



# 2025年3月期 施策・活動状況\_1.強い既存店づくり

## 設備投資

### ■ 大型改装の実施

- ✓ 4月: 4店舗実施
- ✓ 5月: 4店舗実施予定



# 2025年3月期 施策・活動状況\_2.成長投資

## 新規出店

### ■ 新規出店の加速（配荷拡大）

- ✓ 新規出店6店舗契約済み

## DX・AI活用

### ■ オペレーションを改善するAI活用

- ✓ 生成AIの活用による本社業務の効率化

# 2025年3月期 施策・活動状況\_3.サステナビリティ

## 地球環境・地域・社会への貢献

### ■ 地域・社会を活性化させる商品販売

- ✓ 福島テレビ「サタふく」×かっぱ寿司 サタふくとコラボ「福島県産 釜揚げしらすを使った福島県限定寿司」4商品を福島県内店舗で販売

## 人的資本投資

### ■ 階層別研修の充実による人財育成

- ✓ パートナー（アルバイト・パート）～取締役までの、階層別研修・キャリアアップ研修の実施
- ✓ 英会話eラーニングの実施

### ■ パートナー評価/フレキシブル社員制度運用

- ✓ リーダー/トレーナーによる店舗運営の実現
- ✓ フレキシブル社員制度（地域限定・時間固定・曜日固定等）導入による正社員採用の強化

2024年3月30日(土)17:00~放送で紹介!

福島テレビ サタふく × かっぱ寿司

「ふくだん肉球巻」はオリジナルシート付き!

コラボ商品完成!!

福島県産 釜揚げしらす

福島県産 釜揚げしらすの卵黄包み

ふくだん肉球巻(ホワイト)

サタたたく包み ※1

¥100円(税込110円)

¥130円(税込143円)

270円(税込297円)

¥490円(税込539円)

福島県店舗限定 販売期間 2024年3月30日(土)~4月24日(水)予定

# 資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

## ■ 方針・目標

当社は、損益計算書上の売上高や利益水準だけでなく、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

## ■ 主な経営指標

指標	2023年3月期	2024年3月期	前期差	目標 【2026年3月期】
ROE	▲30.0%	15.0%	+45.0%	8.0%以上
ROIC	▲6.1%	6.7%	+12.9%	6.0%以上
自己資本比率	29.8%	33.2%	+3.4%	30.0%以上
Net Debt (純有利子負債)/EBITDA倍率	▲0.8倍	▲0.1倍	+0.7倍	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、それぞれ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

# 株主との建設的な対話に関する方針

## ■ 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

### 1. 建設的な対話に関わる統括責任者

代表取締役社長が務め、経営戦略本部が業務を担当しております。

### 2. 対話を補助する社内各部門の有機的な連携のための方策

株主との最初の接点については経営戦略本部が窓口となります。

株主との対話の際には、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。

### 3. 個別面談以外の対話手段の充実に係る取り組み

半期毎にアナリスト及び金融機関に対して経営戦略・業績を説明する決算説明会を実施し、資料の開示を行っております。

### 4. 対話内容の経営陣幹部・取締役会へのフィードバックの方策

合理的な範囲で代表取締役社長自らが株主・投資家と直接対話し、頂いた意見を業務に反映しております。

また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。

### 5. 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策

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。

# 株主との建設的な対話に関する方針

## ■ 2024年3月期活動実績

- ✓ 国内外アナリスト・投資家面談：19回
- ✓ アナリスト・金融機関向け決算説明会：2回
- ✓ 主なテーマや関心事
  - ・ 既存店成長及び新規出店について
  - ・ 業界動向及び競合対策について
  - ・ 業績に対するの評価について
  - ・ インフレ対策について



<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。