



2025年3月期 決算説明資料

2025年5月15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、市場動向又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。

2025年3月期 連結業績

2025年3月期 連結業績

- ✓ 売上高は、前期に対して+1,012百万円（昨対比101.5%）の73,208百万円となった
- ✓ 回転寿司事業の既存店売上高昨対比は、各企業の賃金増や各種政策の効果による消費動向の上向き、インバウンド消費の増加により、101.5%となった
- ✓ 営業利益は、原材料・エネルギー価格の高騰や慢性的な人手不足によるコストアップの影響を受け、前期に対して▲260百万円の1,433百万円となった
- ✓ 回転寿司事業の店舗数は、閉店6店舗、新規出店8店舗を行った結果、295店舗となった（改装：22店舗）

（単位：百万円）

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 前期差 |
|---------------------|----------|----------|--------|
| 売上高 | 72,196 | 73,208 | +1,012 |
| 営業利益 | 1,693 | 1,433 | ▲260 |
| 経常利益 | 1,716 | 1,453 | ▲263 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 1,396 | 1,032 | ▲364 |

2025年3月期 四半期ごとの連結業績

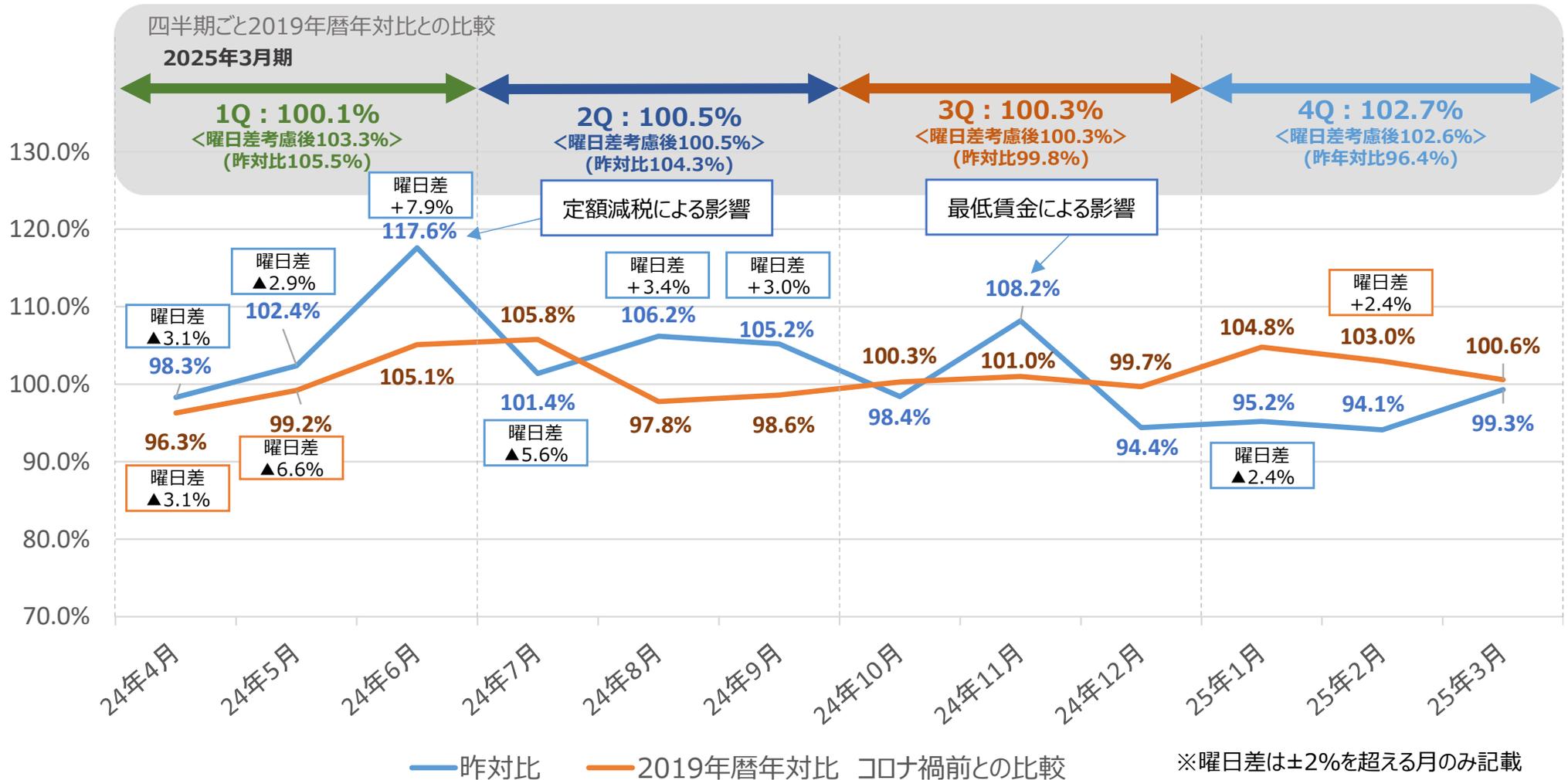
- ✓ 米などを中心とした原材料価格高騰が大きく影響したことで売上総利益率は低下傾向にあったが、顧客動向に応じたグランドメニューの改廃およびプライシングを実施した結果、下半期には良化に転じ収支構造は改善
- ✓ エネルギー価格の高騰や慢性的な人手不足によるコストアップの影響を受けたが、生産性向上を始めとした各施策を実施した結果、第4四半期の営業利益率は3.7%に改善

(単位：百万円)

| | 1Q | | 2Q | | 3Q | | 4Q | |
|-----------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 売上高 | 17,826 | - | 19,138 | - | 18,060 | - | 18,182 | - |
| 売上原価 | 8,496 | 47.7% | 9,224 | 48.2% | 8,653 | 47.9% | 8,578 | 47.2% |
| 売上総利益 | 9,330 | 52.3% | 9,914 | 51.8% | 9,408 | 52.1% | 9,604 | 52.8% |
| 販売管理費 | 9,228 | 51.8% | 9,477 | 49.5% | 9,190 | 50.9% | 8,927 | 49.1% |
| 営業利益 | 102 | 0.6% | 437 | 2.3% | 218 | 1.2% | 676 | 3.7% |
| 経常利益 | 144 | 0.8% | 420 | 2.2% | 225 | 1.2% | 664 | 3.7% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 152 | 0.9% | 319 | 1.7% | 238 | 1.3% | 323 | 1.8% |

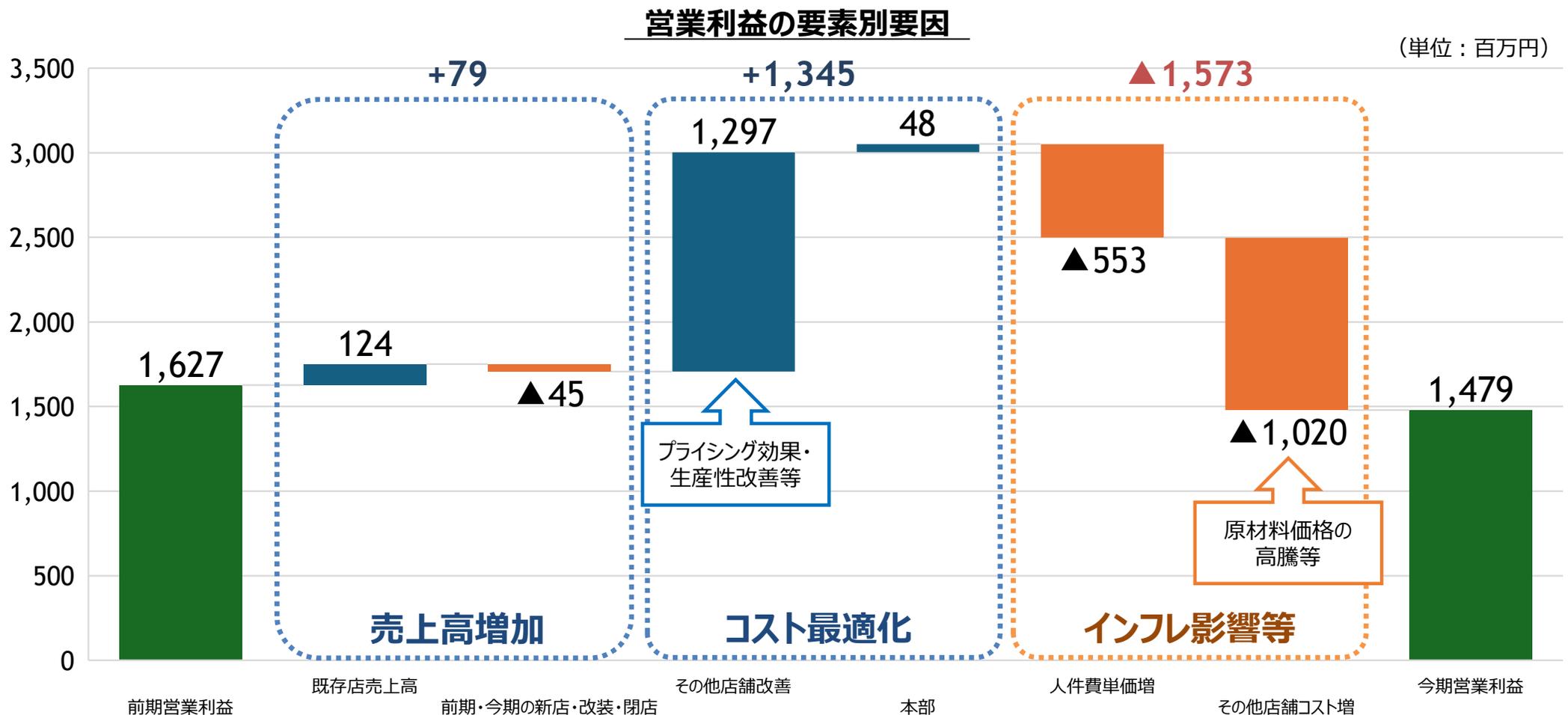
既存店売上高の推移

- ✓ 回転寿司事業の既存店売上高昨対比は累計で101.5%、コロナ禍前の2019年対比は100.9%となった
(曜日差考慮後の2019年対比101.7%)
- ✓ 曜日差考慮後の2019年対比は、6四半期続けてコロナ禍前の実績を上回る推移



営業利益の状況（回転寿司事業/ 通期）

- ✓ プライシング効果や生産性の改善等により1,345百万円の営業利益改善を図ったが、1,573百万円のインフレ影響等により回転寿司事業の営業利益は前期▲149百万円の1,479百万円となった
- ✓ 営業利益の前期差は上半期▲125百万円・下半期▲24百万円となっており、米の価格高騰の影響を受けながらも、下半期は事業構造を改善



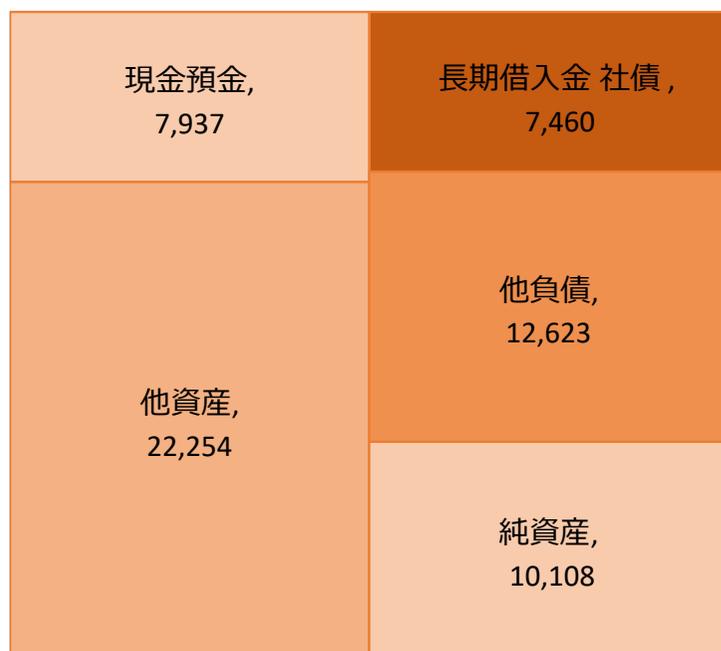
貸借対照表の状況

- ✓ 長期借入金および社債の合計は、前連結会計年度末▲220百万円の7,240百万円となった
- ✓ 現金預金の合計は、前連結会計年度末+4百万円の7,940百万円となり、ネットキャッシュを継続
- ✓ 純資産の合計は、主に利益剰余金の増加により+781百万円の10,889百万円となった
- ✓ 安全性を示す自己資本比率は、当期純利益のプラス影響および長期借入金・社債の減少により、前連結会計年度末+1.7%の34.9%となった

貸借対照表2024年3月末

貸借対照表2025年3月末

(単位：百万円)



自己資本比率
33.2%



自己資本比率
34.9%

2025年3月期 回転寿司事業 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"> 戦略商品の磨き込み（好意拡大） TV-CM・チラシ・アプリ活用の高度化 切付・サービスマスター育成 | <ul style="list-style-type: none"> NPS®評点の向上 苦情件数の減少 リピーター増加 ドミナント化の推進 顧客利用動機の創出 認知の拡大 従業員エンゲージメント評点の向上 マーケティングROIの向上 売上高増・生産性向上による利益増 |
| | 新規顧客獲得 | <ul style="list-style-type: none"> 価格訴求・価値訴求の進化（好意拡大） 顧客への情報発信の強化（認知拡大） | |
| | 設備投資 | <ul style="list-style-type: none"> 大型改装の実施 顧客の不満を解消する設備投資 省力化・効率化設備の導入 | |
| 2 成長投資 | 新規出店 | <ul style="list-style-type: none"> 新店・改装パッケージの進化 新規出店の加速（配荷拡大） | |
| | DX・AI活用 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客の利便性向上を推進するDX オペレーションを改善するAI活用 | |
| 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"> 省エネ設備導入 食材の歩留まり・ロス改善 サステナブル食材使用 地域・社会を活性化させる商品販売 | |
| | 人的資本投資 | <ul style="list-style-type: none"> 階層別研修の充実による人財育成 パートナー評価/フレキシブル社員制度運用 健康経営により各個人の能力を最大化 | <ul style="list-style-type: none"> 再成長に向けた土台構築 従業員エンゲージメント評点の向上 女性管理職比率・女性社員比率増加 |

2025年3月期 回転寿司事業 施策・活動内容

2025年3月期 施策・活動方針 進捗状況

| 施策・活動 | | 期待・狙い | 進捗状況 |
|------------|----------------|---|--|
| 1 強い既存店づくり | 来店頻度向上 | <ul style="list-style-type: none"> • NPS®評点の向上 • 苦情件数の減少 • リピーター増加 • ドミナント化の推進 • 顧客利用動機の創出 • 認知の拡大 • 従業員エンゲージメント評点の向上 • マーケティングROIの向上 • 売上高増・生産性向上による利益増 | <ul style="list-style-type: none"> • NPS®評点：推奨者割合 前期比101.1% • 苦情件数/1,000組：前期比112.0% ※上半期の前期比122.2%より▲10.2% • 従業員エンゲージメント評点：57.7 (前期差+2.3) • 売上高増・生産性向上による利益増： 前期差+608百万円 |
| | 新規顧客獲得 | | |
| | 設備投資 | | |
| 2 成長投資 | 新規出店 | | |
| | DX・AI活用 | | |
| 3 サステナビリティ | 地球環境・地域・社会への貢献 | | |
| | 人的資本投資 | <ul style="list-style-type: none"> • 再成長に向けた土台構築 • 従業員エンゲージメント評点の向上 • 女性管理職比率・女性社員比率増加 | <ul style="list-style-type: none"> • 女性管理職比率5.4%（前期差+2.2%） • 女性社員比率14.8%（前期差+2.5%） |

1.強い既存店づくり

来店頻度向上

■ 顧客参加型キャンペーンの実施

- ✓ お得なセットメニューの販売と、抽選でお食事券が当たる企画を定期的の実施し、需要を喚起

2024年11月1日(金)～11月4日(月・祝) 店内飲食限定

秋のわくわくキャンペーン 第3弾

特典1
4日間限定
お得なセットメニュー

特典2
抽選で最大20名様
お寿司を食べて
かっぱ寿司の
優待割引券1万円分
をもらおう!

※写真はイメージです。

2025年2月20日(木)～2月24日(月・祝) 予定 店内飲食限定

冬のわくわくキャンペーン 第3弾

特典1
5日間限定の
お得なセットメニュー

特典2
抽選で最大20名様にプレゼント
お寿司を食べて
かっぱ寿司の優待割引券
1万円分をもらおう!

※写真・イラストはイメージです。

■ アプリ会員限定クーポン施策の実施

- ✓ 期間限定で「みなみ鮪中とろ」や「はまち」等の人気メニューがほぼ半額となるクーポンを配信し、利用動機を創出

アプリ会員限定 店内飲食限定

みなみ鮪中とろ

一皿 ほぼ半額 クーポン配信中!!

いずれか1種類のみ 何皿でも!! 税込1,000円以上の店内飲食でご利用可

| 対象商品 | 通常価格 | クーポン価格 |
|----------------|----------|------------|
| みなみ鮪中とろ | 310円(税込) | 148.8円(税込) |
| みなみ鮪中とろ塩炙り | 310円(税込) | 148.8円(税込) |
| シャリハーフ みなみ鮪中とろ | 310円(税込) | 148.8円(税込) |

※掲載価格は1メニュータイプA(2皿)の価格となります。※掲載写真はイメージです。

ビールサーバーの徹底管理で、より品質のよい「生ビール」をご提供

実施期間 2025/1/31 金～2/5 水

生ビール 中のみ対象

ほぼ半額

かっぱ寿司 アプリ会員登録してクーポンゲット!

●かっぱ寿司アプリ会員限定 ●税込1,000円以上のお会計時ご利用可
●大ジョッキは対象外 ●他クーポン併用不可

※写真はイメージです。

1.強い既存店づくり

来店頻度向上

■ 平日限定メニューの提供

- ✓ 平日限定で税込690円からのランチセット販売、ランチで人気の丼メニュー終日販売によるコスパ重視顧客の獲得（店舗限定）



■ ハレの日需要の創出

- ✓ 贅沢感溢れる高付加価値メニューを拡充し、ハレの日利用にも対応



1.強い既存店づくり

来店頻度向上

■ リーダー・トレーナー育成

- ✓ 「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パートナーから育成
- ✓ 厳しい選択眼を持つ顧客の目線に応えるため、従業員教育を担うトレーナー育成を強化
- ✓ 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

■ 切付・サービスマスター育成

- ✓ 商品品質向上のため、「切付マスター制度」を導入し、高い技術を持つマスターの育成と検定を実施
- ✓ ホールでの接客、サービスレベル向上のため、「サービスマスター制度」を導入し、マスターの育成と検定を実施
- ✓ 客単価上昇に見合ったメニューおよびサービスを提供するため、マスター育成および認定基準を強化



| 認定人数 | 2024年3月末 時点 | 2025年3月末 時点 | 差異 |
|----------|----------------|----------------|-------|
| リーダー | 651名 | 637名 | ▲14名 |
| トレーナー | 563名 | 741名 | +178名 |
| 切付マスター | 94名 | 138名 | +44名 |
| サービスマスター | 14名 | 44名 | +30名 |

1.強い既存店づくり

新規顧客獲得

■ 価格訴求×価値訴求

- ✓ 「うに」や「いくら」、 「のどぐろ」等の高級ネタを税込110円で提供し、価格と価値を同時に訴求

2025年の初寿司は かつばで。

2025年 うまいくら包み [店内飲食限定]

いい一年に なりますように軍艦

182円 (税込200円)

100円 (税込110円)

新年は かつば寿司でゲン担ぎ!

うに&いくら祭り開催!

販売期間: 2025.1.19(木) ~ 1.22(日)

いつもの座席が、王座に変わる。

100円 (税込110円)

今なら110円から 王国の住民です。

137円 (税込150円)

かつばの ごちそう王国宣言

王様と女王祭り開催!

“白身魚の王様” のどぐろ

“鯖の女王” みなみ鯖中とろ [店内飲食限定]

この冬一番の! 2025年 2月6日(木)~2月26日(木)まで 贅沢ネタが110円から。

■ 子育て世代応援キャンペーンの実施

- ✓ 物価高騰下における子育て世代への応援として、「おこさまメニュー」を39（サンキュー）%OFFで提供するキャンペーン等を実施

実施期間 2025.1.23(木) ~ 1.29(水) 予定 店内飲食限定

7777!

おこさまメニューキャンペーン サンキュー

キャンペーン 特別価格 最大 39%OFF

おこさまにぎりセット 300円(税込)

おこさまカレーセット 300円(税込)

おこさまポテトプレート 200円(税込)

カブセルトイ コイン付せ

※期間中、対象のおこさまメニューを最大39%OFFの価格でご提供いたします。*店舗により価格が異なります。*掲載写真はイメージです。

店内飲食限定

“たまたま” たまごが たまごをおんぶ?!

今だけ!

お値段そのまま 玉子が 2倍盛り

販売期間 2025.1.9(木)~1.14(火) 予定 ※品切れの場合はご容赦ください。*掲載写真はイメージです。

1.強い既存店づくり

新規顧客獲得

■ 有名店等との商品コラボによる価値訴求

- ✓ 有名店の味を気軽に楽しめるコラボ商品の販売による多様な選択肢と新しい食の体験を提供



■ 食べ放題を期間限定で200店舗に拡大

- ✓ 9店舗限定で実施中の「かっぱ寿司の食べホー」を200店舗に拡大し、より多くの食べる楽しさを提供



1.強い既存店づくり

新規顧客獲得

■ 顧客への情報発信の強化

- ✓ 新ブランドアンバサダーに齋藤工さんを起用したTV-CMの放映開始。
「かっぱの挑戦ACTION」をテーマに「かっぱ寿司のこだわり」を訴求



■ SNSを活用した情報発信の強化

- ✓ XなどのSNSを活用したコミュニケーションを刷新し、各種施策の情報発信を強化

かっぱ寿司【公式】 @kappa... 2025/03/26
【本日最終日👁️👁️】

#かっぱ寿司 アプリ会員様限定

『活めはまちはらみ』が
何皿食べても **48%OFF!!**

食べ逃しなく～😋

※店内飲食限定
※詳細はかっぱ寿司アプリ内クーポン欄をご確認ください

アプリ会員募集中👏
kappasushi.jp/support/app

アプリ会員限定 店内飲食限定
利用期間: 3/20(木)祝～3/26(水)
活めはまちはらみ
一皿 **48%OFF!!**
いずれか1種類のみ 何皿でも!!
通常価格 219円(税込) **109.2円(税込)**

1.強い既存店づくり

新規顧客獲得

■ 多様な価値観の顧客層の取り込み

- ✓ 若年層を中心に人気の「ヒプノスマイク」、お子さまに人気の「魔神創造伝ワタル」とのコラボを実施し、多様な顧客の来店動機を創出



■ リードサインの設置

- ✓ 施策の情報発信だけではなく、実店舗の認知を広げるリードサインを合計63台設置



| 2025年3月期 計画 | 2025年3月期 実績 | 計画差 |
|----------------|----------------|------|
| 100台 | 63台 | ▲37台 |

1.強い既存店づくり

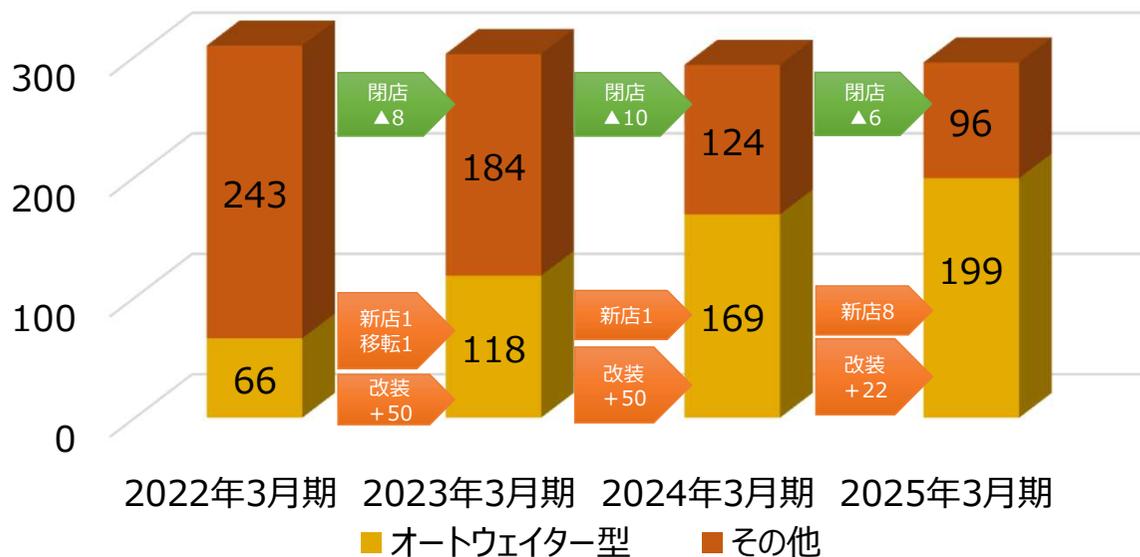
設備投資

■ 大型改装の実施

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

- ✓ 改装店舗に矢印電飾看板を設置し、視認性が向上(店舗限定)

オートウェイター型店舗数の実績



※オートウェイターによる商品提供

2.成長投資

新規出店

■ 新規出店の加速（下半期5店舗、通期で8店舗の出店）

- ✓ 2024年10月出店 : 1店舗（上越土橋店）
- ✓ 2024年11月出店 : 1店舗（宮古店）
- ✓ 2024年11月出店 : 1店舗（アークスクエア御経塚店）
- ✓ 2024年12月出店 : 1店舗（秋葉原万世橋店）
- ✓ 2025年 3月出店 : 1店舗（そよら成田ニュータウン店）



2.成長投資

DX化・AI活用

■ 利便性向上・生産性向上設備の導入状況

● 設備の一例 2025年3月末時点の対応店舗数

入店時
自動案内システム



282店舗

前期差+11店舗

ご注文時
スマホオーダー



210店舗

前期差+24店舗

お料理提供時
フルオーダー



295店舗(全店舗)

※オートウェ이터型 199店舗

※前期差+30店舗

お会計時
セルフレジ



239店舗

前期差+15店舗

テイクアウト受取時
テイクアウトロッカー



133店舗

前期差+24店舗

2.成長投資

海外展開

■ 海外子会社の取得・設立

✓ 2024年10月 韓国へ再進出

カッパ・クリエイト코리아株式会社の全株式（議決権保有割合80.0%）および韓国における商標権、貸付金を取得
国内で培った事業構造を海外へ展開し、海外回転寿司事業においても企業成長を図る足掛かりとして、
カッパ・クリエイト코리아株式会社の全株式（議決権保有割合80.0%）を取得



釜山 蓮山店



釜山 徳川店



ソウル 九老店



大邱 大邱店

✓ 2025年3月 インドネシアへ進出

PT. Kappa Create Indonesiaの設立を当社取締役会で決議。

海外回転寿司事業の更なる拡大を視野に、回転寿司市場の拡大が見込まれるインドネシア共和国

ジャカルタ首都特別州に新たに子会社を設立（資本金 IDR Rp100億 日本円換算・約90百万円）

3.サステナビリティ

地球環境・地域・社会への貢献

■ サステナブルな食材を活用したフェアの実施

- ✓ 陸上養殖の「幸えび」や閉鎖循環式陸上養殖の「とっとり琴浦グランサーモン」を使用したフェアを開催。地球環境への貢献と美味しさの両立に寄与

かっぱ 厳選 100円 (税込110円) & サステナ祭り

- とろかつお 100円 (税込110円)
- 陸上養殖 静岡県産 幸えび天にぎり 246円 (税込270円)
- 陸上養殖 とっとり琴浦 グランサーモン 155円 (税込170円)
- いくら包み 100円 (税込110円)

販売期間 2024.11.21(木) ~ 12.4(水) 予定

■ 地産地消の推進

- ✓ 新店の出店に合わせ、地域食材や地域企業の商品を使用したオープン記念メニューを展開し、地域活性化に貢献

祝 アークスクエア 御経塚店 11月21日(木) グランドオープン

2024年11月21日(木) ~ 12月8日(日) 予定

- 店内飲食限定 本舗中とろ 155円 (税込170円)
- 本舗 中とろぶつ重巻 363円 (税込400円)
- 石川県産 フクの昆布メ 155円 (税込170円)
- スギヨ 香り箱寿司 137円 (税込150円)
- スギヨ 香り箱天寿司 137円 (税込150円)

祝 そよら成田ニュータウン店 3月12日(水) グランドオープン

特別記念 千葉県内のかっぱ寿司全16店舗で販売！ 2025年3月12日(水) ~ 3月30日(日) 予定

- 千葉県産 金目鯛 173円 (税込190円)
- 千葉県産 金目鯛 219円 (税込240円)
- 千葉県産 金目鯛 219円 (税込240円)
- 千葉県産 金目鯛 200円 (税込220円)
- 千葉県産 パンケーキサンド 355円 (税込390円)

3.サステナビリティ

地球環境・地域・社会への貢献

■ 東日本大震災被災地域の復興支援

- ✓ 「UMIUUMA」とコラボし、東日本大震災被災地域の食材を活用した「東北のうまいもん祭り」を開催。全国で東日本大震災被災地域の水産加工品を販売することで、雇用の創出や地域産業の活性化に貢献



■ 春休み出張授業の開催

- ✓ 大阪市内の小中学校で、春休み期間の出張授業を開催。食育講話や寿司づくり体験を通じ、魚食の大切さや、地球環境における魚の現状理解を深めることに貢献



3.サステナビリティ

人的資本投資

■ DEI（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）推進

- ✓ DEI推進委員会を発足し、外部講師を招聘してのセミナー開催やDEI推進のロードマップの策定と実行
- ✓ 「リーダー/トレーナー制度」「パートナー評価制度」を運用し、柔軟な働き方が出来る環境構築を推進
- ✓ 「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

● 目標と実績

| 指標 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 前期差 | 目標 【2027年3月期】 |
|-------------------|----------|----------|------------------|--------------------|
| 女性管理職比率 | 3.2% | 5.4% | +2.2% | 9.0%以上 |
| 女性社員比率 | 12.3% | 14.8% | +2.5% | 14.0%以上 |
| 正社員採用における 女性比率 | 44.6% | 41.0% | ▲3.6% | 70%以上 |
| 指標 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 目標 【2027年3月期】 | 備考 |
| 男性正社員の 育児休業取得率 | 33.3% | 200.0% | 45%以上 | |
| 男女賃金差異 | 87.3% | 88.6% | 90%以上 | 男女賃金差異は パートナー含む |

3.サステナビリティ

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）から取締役までの、階層別研修・キャリアアップ研修の実施
- ✓ 英会話等のeラーニング実施

| 階層別研修 | 2024年3月期 | 2025年3月期 |
|-------------|----------|----------|
| 次世代経営幹部候補研修 | 2名 | 2名 |
| 次世代部長研修 | 3名 | 5名 |
| 次世代マネージャー研修 | 4名 | 3名 |
| 女性リーダー研修 | 2名 | 5名 |

■ パートナー活躍/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月期 | 2025年3月期 |
|----------|----------|----------|
| フレキシブル社員 | 1名 | 9名 |
| リーダー | 651名 | 637名 |
| トレーナー | 563名 | 741名 |



3.サステナビリティ

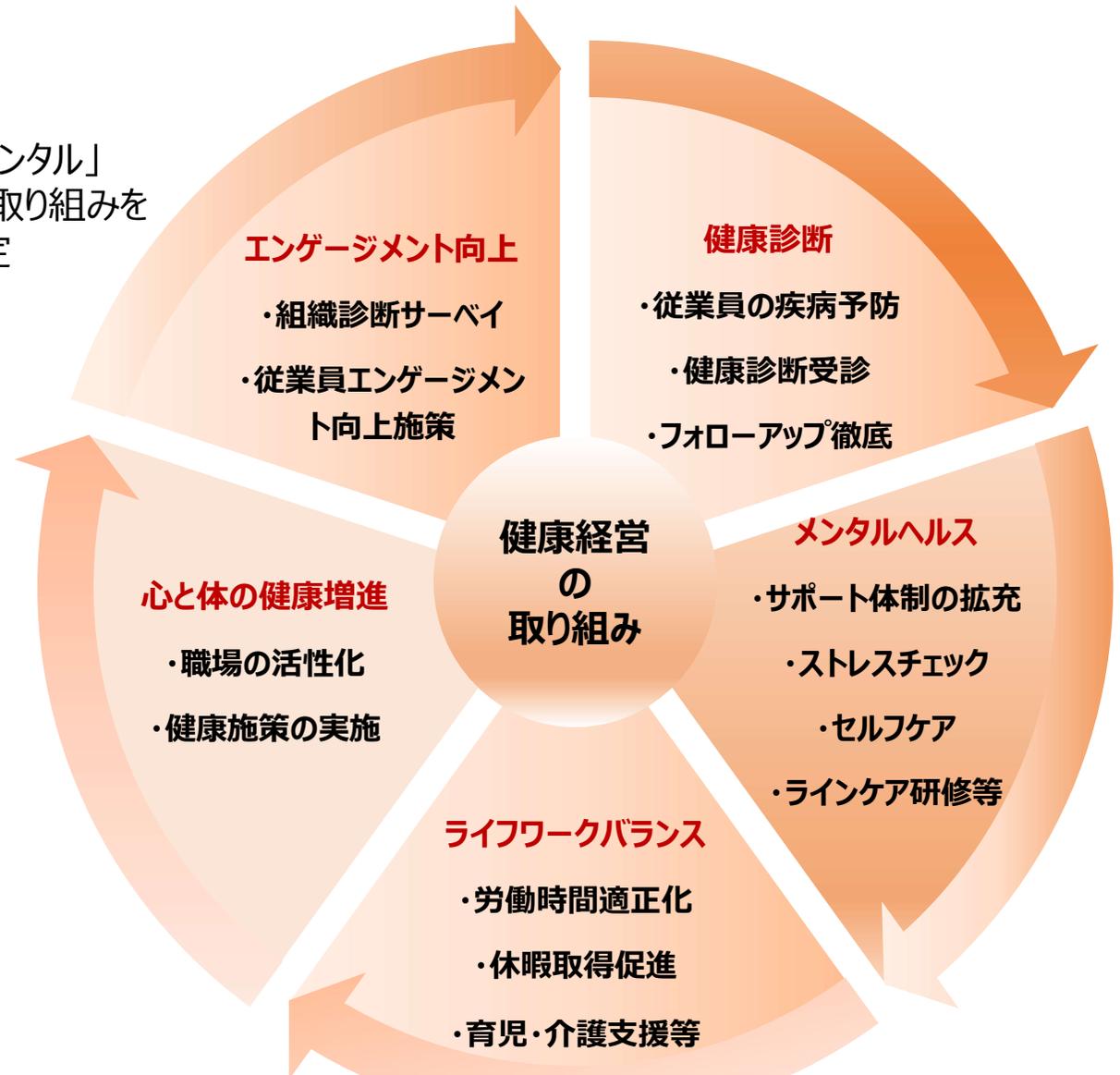
人的資本投資

■ 健康経営の取り組み

- ✓ 経営基盤の根幹となる従業員とその家族の「メンタル」「フィジカル」の健康と「エンゲージメント」向上の取り組みを推進し、健康経営優良法人に2年連続で認定



2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門



2026年3月期 連結業績予想

2026年3月期 連結業績予想

- ✓ 売上高については、国内は大企業だけではなく中小企業も含めた賃上げおよびインバウンド需要拡大による消費動向の増加を想定。海外は韓国・インドネシアで展開する海外回転寿司事業の拡大を想定し、80,118百万円（前期差+6,910百万円）を見込む
- ✓ 営業利益については、世界的な政情不安や不安定な為替変動、地政学上のリスクなど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、2025年3月期下半期の収支構造を基盤に人的資本投資・健康経営をより磨き込むことで、1,951百万円（営業利益率2.4%）を見込む

（単位：百万円）

| | 2025年3月期 実績 | 2026年3月期 業績予想 | 前期差 |
|---------------------|----------------|------------------|--------|
| 売上高 | 73,208 | 80,118 | +6,910 |
| 営業利益 | 1,433 | 1,951 | +518 |
| 経常利益 | 1,453 | 1,901 | +448 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 1,032 | 1,445 | +413 |

2026年3月期 施策・活動方針

2026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 | 集客力向上 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員育成による店舗運営力の向上 戦略商品の磨き込み 顧客へのコミュニケーションの高度化 | <ul style="list-style-type: none"> NPS®評点の向上 苦情件数の減少 |
| | 店舗改装 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客の不満を解消する設備投資 働きやすさを向上する設備投資 改装を契機としたイメージ刷新 | <ul style="list-style-type: none"> 好意拡大によるリピーター増加 マーケティングROIの向上 |
| | プライシング | <ul style="list-style-type: none"> インフレに適応したプライシング 価格訴求の進化（日常使い） 価値訴求の進化（ハレの日・プチ贅沢） | <ul style="list-style-type: none"> 認知拡大による新規顧客の獲得 売上高・生産性向上による利益増 |
| ② 成長投資 | 新規出店 | <ul style="list-style-type: none"> 大都市駅前への出店 郊外型商業施設およびロードサイド出店 新規商圈でのポジション確立 | <ul style="list-style-type: none"> ドミナント化の推進 配荷拡大のための新規出店加速 |
| | DX化・AI活用 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客の利便性を向上するDX化 省力化による働きやすさを推進するDX化 安定化および効率化を図るAI活用 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客の利便性向上 従業員の働きやすさ向上 |
| ③ サステナビリティ | 経営基盤の強化 働く仲間の成長と 多様性の尊重 | <ul style="list-style-type: none"> DEI推進の加速（DEI推進委員会） マネジメント人財の育成 健康経営による各個人の能力の最大化 | <ul style="list-style-type: none"> 成長拡大に向けて企業基盤の強化 従業員エンゲージメント評点の向上 |
| | 食の安全・安心の提供 | <ul style="list-style-type: none"> ディフェンスラインの再構築による安全・安心の提供 健康・栄養に配慮した商品の提供 顧客ニーズを満たした情報開示 | <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率・女性社員比率増加 食の安全・安心の提供による信頼性向上 |
| | 地域・社会・地球環境 への貢献 | <ul style="list-style-type: none"> 水光熱使用量削減に資する投資の実施 ロス低減に資する商品開発・販売 顧客の声を活かす経営体制 | <ul style="list-style-type: none"> エネルギーコスト減・ロス改善による利益増 |
| ④ 関連事業拡大 | デリカ事業 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズを反映した製品企画・開発 企画提案によるポジション確立 外食グループとしての価値創造 | <ul style="list-style-type: none"> デリカ事業における国内でのポジション確立 回転寿司事業とデリカ事業のシナジー効果発揮 |
| | 海外事業 | <ul style="list-style-type: none"> 収益モデル改革による韓国での再出店 モールを中心としたインドネシアでの出店攻勢 第4、第5の国・地域の開拓 | <ul style="list-style-type: none"> 配荷拡大による海外潜在需要の開拓 海外事業の成長 |



2026年3月期 施策・活動状況

1.強い既存店づくり

集客力向上

■ 従業員育成による店舗運営力の向上

- ✓ 教育ツールのデジタル化や評価制度の運用により、効果的な従業員育成を行い、QSCおよび顧客満足度の向上を図る



■ 戦略商品の磨き込み

- ✓ 年4回大型メニュー改定を実施し、顧客人気が高い定番メニューおよび「かっぱ寿司らしい」メニューをブラッシュアップ



■ 顧客へのコミュニケーションの高度化

- ✓ 顧客にワクワクを伝えるコミュニケーションを展開。SNSを活用し、幅広い世代に向けた情報発信を強化



1.強い既存店づくり

店舗改装

- 顧客不満の解消および従業員の働きやすさを向上させながら、店舗のイメージを刷新
 - ✓ 2026年3月期も前期とほぼ同数となる20店舗程度の改装を計画
直送でお届けする特急レーン、安心安全な手元で楽々スマホオーダー、受取待ち時間不要なテイクアウトロッカー等を導入
 - ✓ 2025年4月：4店舗 改装実施

新しいサービスでもっと快適に！
皆様のご愛顧に心から感謝し、
生まれ変わったかっぱ寿司で
ワクワクの体験をお届けします。

| | | |
|---|---|---|
| 新サービス1 特急レーンでお届けします 鮮度直送でお届け 作りたてをお席まで | 新サービス2 手元のスマホで簡単オーダー 安心安全 スマホ注文 スマホでお手軽に | 新サービス3 持ち帰りをしでお持ち帰り お持ち帰りロッカー 受取待ち時間なし |
|---|---|---|



1.強い既存店づくり

プライシング

■ 価格訴求の進化（日常使い）

- ✓ コスパ重視顧客の需要に応えるため、旬の厳選食材をお手頃価格で提供するフェアを開催



■ インフレに適応したプライシング

- ✓ 商品の美味しさ・サイズ・品質などの提供価値に見合った適切なプライシングを実施

■ 価値訴求の進化（ハレの日・プチ贅沢）

- ✓ まぐろや天然魚等の旨みを一層引き立てるため、独自開発の赤酢シャリをキャンペーンで展開



2.成長投資

新規出店

■ 新規出店の加速

- ✓ 「大都市駅前」「郊外型商業施設およびロードサイド」「新規商圏でのポジション確立」の3つの軸での出店を加速
- ✓ 2025年6月出店予定：1店舗（富山黒瀬店※富山県に初出店）

※その他2店舗の賃貸借契約締結済み



2.成長投資

DX化・AI活用

■ 顧客の利便性を向上するDX化

- ✓ 自動案内システムやスマホオーダー、セルフレジ、テイクアウトロッカーの導入店舗拡大



■ 省力化・安定化・効率化を図るDX化・AI活用

- ✓ 従業員の生産性向上を目的に、教育ツールのデジタル化やシフト管理アプリ、AI売上高予測導入に向けたトライアルを開始

3.サステナビリティ

経営基盤の強化 働く仲間の成長と多様性の推進

■ DEI推進の加速

- ✓ DEI推進委員会により策定したロードマップの実行
 - 全社員へDEIの理解&浸透（好事例展開・交流）
 - 誰もが活躍できるソフト&ハード面の環境整備
 - キャリアプランの作成と育成環境の整備
 - 働き方に関する制度・運用の見直し
- ✓ 2027年3月期数値目標
 - 女性管理職比率：9.0%以上
 - 女性社員比率：14.0%以上
 - 正社員採用における女性比率：70%以上
 - 男性正社員の育児休業取得率：45%以上
 - 男女賃金差異：90%以上
 - 外国人管理職比率：3.0%以上

■ 健康経営による各個人の能力の最大化

- ✓ 従業員の健康を促進し、パフォーマンスの最大化を図りながら、安心して長く働ける環境整備を行う



2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

■ マネジメント人財の育成

- ✓ マネジメント人財の育成を強化し、組織基盤の強化と店舗の標準化を推進



3.サステナビリティ

食の安全・安心の提供

■ ディフェンスラインの再構築による安全・安心の提供

- ✓ 安全かつ安心して利用できる店舗づくり
- ✓ 正確かつ速やかに対応する組織づくり



■ 健康・栄養に配慮した商品の提供

- ✓ 顧客の健康や栄養に配慮したメニューを提供し、食の喜びを長く楽しめるブランドへと成長



■ 顧客ニーズを満たした情報開示

- ✓ 顧客ニーズを満たしたメニュー情報を開示することで、安全かつ安心して喫食できる環境を提供

メニュー別アレルギー情報 かつば寿司_0424フェア

商品開発部門発日: 2025/4/15 知財表示管理室: 2025/4/15

アレルギー情報に関するご留意事項
 ・この表は商品表示法で表示が義務付けられている8項目の表示が確認されている20項目のアレルギー成分の表示をまとめたもので、メニュー選択の参考にしていただくものです。
 ・アレルギー物質に対する感受性は個人差があります。事前にスタッフが専門医にご相談の上、お客様ご自身で最終的にご判断下さいませようお願い申し上げます。
 ・本表に記載のほか、各食材の製造工程や店舗での調理過程において、他の製品と製造ラインや設備設備を共有している等の理由により、アレルギー原材料が付着・混入する場合がございます。
 ・お客様に提供したくない食品（ナッツ、フレッシュナッツ）、お好みでご利用いただく調味料（醤油、かつお節）はアレルギー情報には含まれておりません。
 ・メニューの変更や、商品のメニューにもアレルギー原材料が含まれる場合がございます。最新の情報をご確認ください。
 ・しらす（ワタシ種魚）は、スシ-かにが原因となるアレルギーです。また、貝類（あさりなど）は、スシ-かにの殻を食べておられます。アレルギーマシマシアナツギが混入している場合は、現在確認中でございます。

| メニュー名 | 特定原材料 | | | | | | | | | | 特定原材料に準じるもの | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 卵 | 小麦 | そば | そば | そば | そば | そば | そば | そば | そば | そば | そば |
| 1 4/24開始フェア かつば寿司 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2 4/24開始フェア 北海道産アスパラガス(お好みで) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 3 4/24開始フェア 本すし(握) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 4 4/24開始フェア 3種の白身魚食べ比べ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 5 4/24開始フェア のどろ塩炙り | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 6 4/24開始フェア かつば寿司(お好み) ※お好みで | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 7 4/24開始フェア かつば寿司(お好み) ※お好みで | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 8 4/24開始フェア 2種類のちまみ(お好み) ※お好みで | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 9 4/24開始フェア 本焼中とろ | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 10 4/24開始フェア 本焼中とろ(お好み) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 11 4/24開始フェア 大切りお好み | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 12 4/24開始フェア 本焼中とろ(お好み) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 13 4/24開始フェア ちまみ(お好み) ※お好みで | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 14 4/24開始フェア 本焼中とろ(お好み) ※お好みで | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 15 4/24開始フェア 天然酵母(お好み) ※お好みで | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 16 4/24開始フェア 天然酵母(お好み) ※お好みで | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 18 4/24開始フェア かつば寿司(お好み) ※お好みで | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 19 4/24開始フェア 本すし(握) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

3.サステナビリティ

地域・社会・地球環境への貢献

■ 水光熱使用量減に資する投資の実施

- ✓ 節電・節水機器の導入および効果検証のPDCAを回し、水光熱使用量の削減を図る



■ 顧客の声を活かす経営体制

- ✓ 顧客の声を聴き、かつ活かす
- ✓ 未来・次世代のための取り組みの実行
- ✓ 法令遵守・コーポレートガバナンスの強化



■ ロス低減に資する商品の開発・販売

- ✓ 食材を余すことなく活用したメニューの開発・販売による食品ロスの削減



4.関連事業成長

デリカ事業

■ 顧客ニーズを反映した製品企画・開発

- ✓ リサーチとフィードバックを基に消費者ニーズを反映した製品を企画・開発



■ 企画提案によるポジションの確立

- ✓ 消費者ニーズを反映した商品の企画提案を行い、顧客にとっての「御用聞き」ポジションを確立



■ 外食グループとしての価値創造

- ✓ グループシナジーを活用した製品の開発・製造を行い、外食クオリティの製品を幅広く展開



4.関連事業成長

海外事業

■ 収益モデル改革による韓国での再出店

- ✓ 韓国4店舗の収益を改善し、シェア拡大を図る再出店を早期に実現



■ モールを中心としたインドネシアでの出店攻勢

- ✓ ショッピングモールを中心とした出店を加速し、日本の食文化をインドネシアに拡大



■ 第4、第5の国・地域の開拓

- ✓ 日本および海外で培ってきたビジネスモデルを第4、第5の国・地域に展開し、海外新規市場を開拓



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

■ 主な経営指標

| 指標 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 前期差 | 目標 【2026年3月期】 |
|----------------------------|----------|----------|-------|------------------|
| ROE | 15.0% | 9.9% | ▲5.1% | 8.0%以上 |
| ROIC | 6.7% | 5.2% | ▲1.5% | 6.0%以上 |
| 自己資本比率 | 33.2% | 34.9% | +1.7% | 30.0%以上 |
| Net Debt (純有利子負債)/EBITDA倍率 | ▲0.1倍 | ▲0.2倍 | ▲0.1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

EBITDA・営業CF・投資CF

- ✓ EBITDAは、営業利益が前期差▲260百万円、減価償却費が前期差+63百万円となった結果、前期に対して▲197百万円の3,704百万円となった
- ✓ 営業CFは、税金等調整前当期純利益1,161百万円、減価償却費2,271百万円、減損損失273百万円、仕入債務の増加428百万円、利息の支払額231百万円、法人税等の支払額172百万円により、前期に対して+288百万円の3,842百万円となった
- ✓ 投資CFは、有形固定資産の取得による支出1,661百万円、敷金及び保証金の差入による支出105百万円により、前期に対して+545百万円の▲1,945百万円となった
- ✓ 投資CF/営業CFは、前期に対して▲19.5%の50.6%となった。70%以上を目安に投資を行い、企業成長を図る

(単位：百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 前期差 |
|-------------------|----------|----------|-------|
| E B I T D A | 3,901 | 3,704 | ▲197 |
| 営 業 C F | 3,554 | 3,842 | +288 |
| 投 資 C F | ▲2,490 | ▲1,945 | +545 |
| 投 資 C F / 営 業 C F | 70.1% | 50.6% | 19.5% |

株主との建設的な対話に関する方針

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

当社は、以下の方策に基づいてIR（株主・投資家広報）活動を推進し、株主・投資家の皆様の信頼と共感を得られる企業を目指しております。

1. 建設的な対話に関わる統括責任者

代表取締役社長が統括し、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する取り組み

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。

また、必要に応じたスモールミーティングの実施などを通じ、個別ミーティング以外の場における対話の充実に努めております。

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

■ 2025年3月期活動実績

- ✓ 国内外アナリスト・投資家面談：16回（前期：19回）
- ✓ アナリスト・金融機関向け決算説明会：2回（前期：2回）
- ✓ 主なテーマや関心事
 - ・ 既存店成長および新規出店について
 - ・ 業界動向および競合対策について
 - ・ 業績に対するの評価について
 - ・ 株主還元について
 - ・ 海外事業について
 - ・ デリカ事業について



<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又は登録商標です。