



# 2026年3月期 決算説明資料

2026年5月14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。

# 2026年3月期 連結業績

# 2026年3月期 連結業績

- ✓ 売上高は、前期に対して▲15百万円の73,193百万円となった
- ✓ 国内回転寿司事業の既存店売上高前年比は、物価高騰に伴う消費者の節約志向ならびに厳しい選択眼への対応、多様な価値観を取り込むための施策の効果が想定した水準に達しなかった結果、95.3%となった
- ✓ 営業利益は、既存店売上高の減少ならびに原材料・エネルギー価格の高騰や人手不足による人件費の高騰などのコストアップが継続し、その影響を受けたことにより、前期に対して▲901百万円の532百万円となった
- ✓ 回転寿司事業の店舗数は、新規出店4店舗を行った結果、299店舗となった  
(改装：22店舗)

(単位：百万円)

	2025年3月期	2026年3月期	前期差
売上高	73,208	73,193	▲15
営業利益	1,433	532	▲901
経常利益	1,467	592	▲875
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,032	▲394	▲1,426

# 2026年3月期 四半期ごとの連結業績

- ✓ 前期に構築した収支構造を維持したことにより上半期は好調に推移したものの、インフレ疲れによる顧客減少が顕在化した第3四半期においては、価格訴求を中心とした販促を実施した影響により売上総利益率が低下。  
第4四半期においても価格訴求を継続し、顧客数は復調傾向に転じ、ベース売上高増に伴うロス低減により売上総利益率は回復基調
- ✓ 第4四半期においては、コスト最適化への取り組みを強化し、販売管理費の低減を図ることができたが、3月中旬以降のガソリン価格高騰により、ロードサイド店舗を中心に客足が伸び悩み、コスト吸収には至らなかった

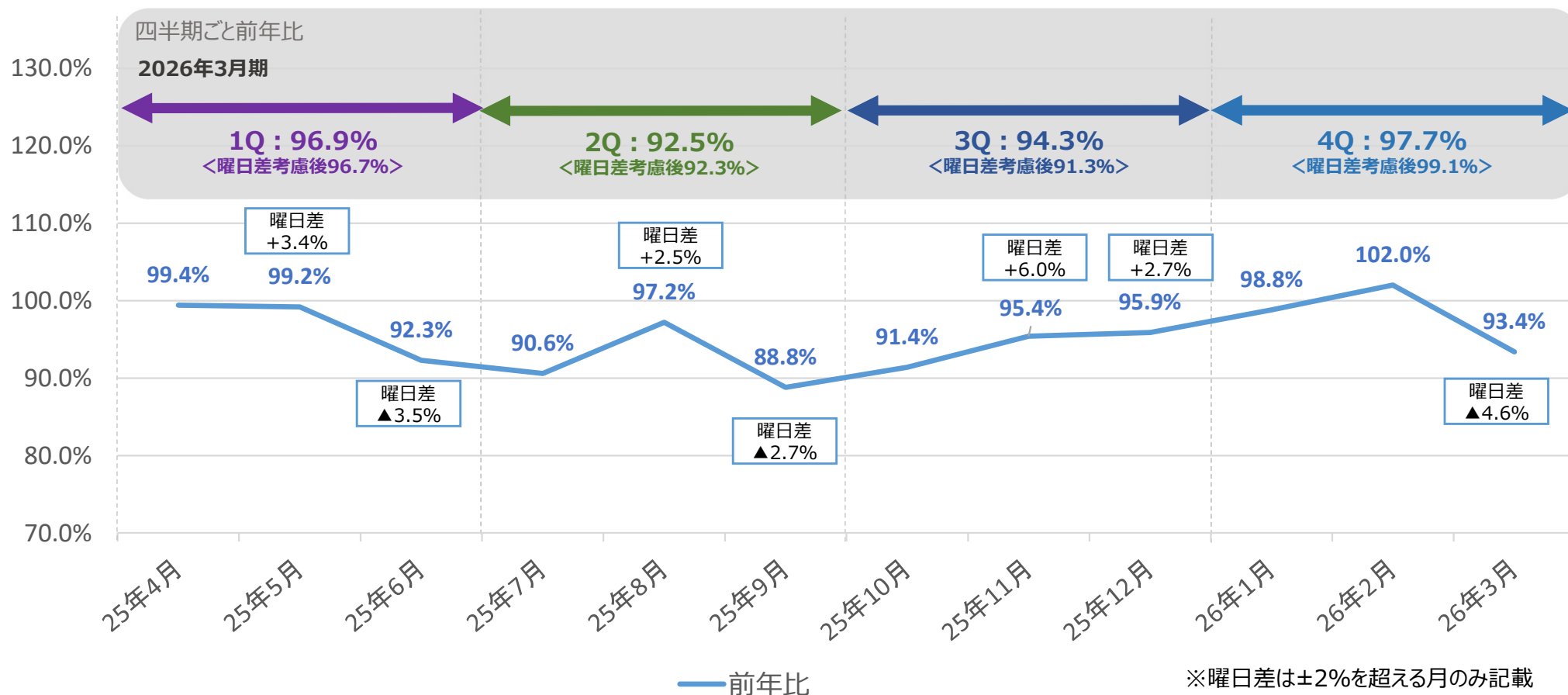
(単位：百万円)

	1Q		2Q		3Q		4Q	
売上高	18,189	-	18,859	-	17,964	-	18,179	-
売上原価	8,625	47.4%	8,984	47.6%	8,894	49.5%	8,908	49.0%
売上総利益	9,564	52.6%	9,875	52.4%	9,069	50.5%	9,270	51.0%
販売管理費	9,242	50.8%	9,364	49.7%	9,460	52.7%	9,180	50.5%
営業利益	322	1.8%	510	2.7%	▲390	▲2.2%	90	0.5%
経常利益	363	2.0%	476	2.5%	▲346	▲1.9%	98	0.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	331	1.8%	407	2.2%	▲377	▲2.1%	▲754	▲4.2%



# 既存店売上高の推移（国内回転寿司事業）

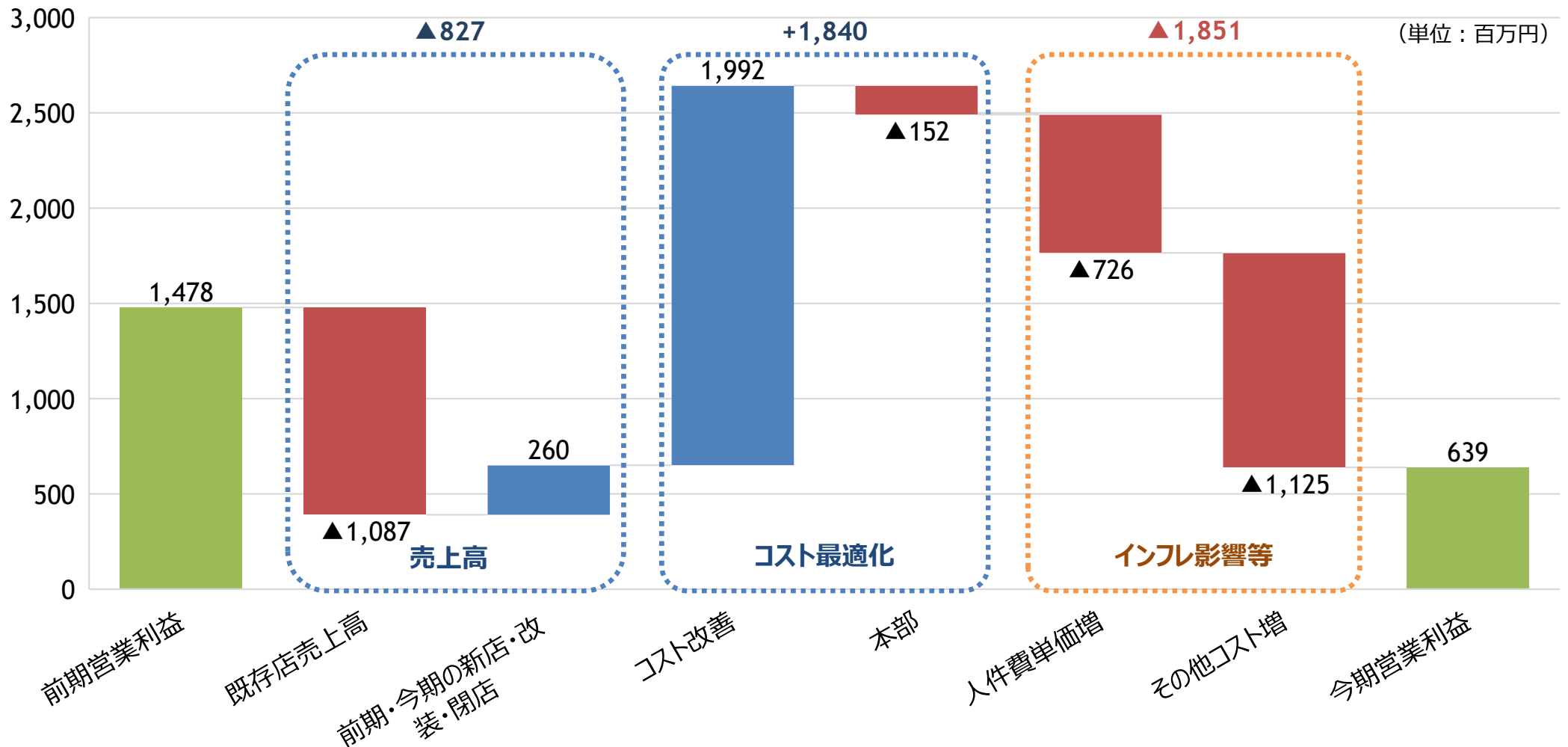
- ✓ 国内回転寿司事業の既存店売上高前年比は累計で95.3%（曜日差考慮後・既存店売上高前年比累計94.8%）となった
- ✓ 前年の米不足による外食需要増加の反動減に加え、物価上昇に伴う実質賃金マイナスが継続する外部環境の中で、限られた外食の機会に対してより厳しくなった顧客の選択眼に応える価値創造や価値提供が不足し、客数減少による売上高減少となった
- ✓ 第4四半期においては価格訴求の効果が表れ、3月中旬のガソリン価格高騰によるロードサイド店舗を中心とした客数減少影響を考慮すると前年の売上高および客数を捉える水準まで復調



# 営業利益の状況（国内回転寿司事業）

- ✓ 生産性向上やメニューMix等の効果1,840百万円で、人件費ならびに原材料価格の高騰等による1,851百万円のコストアップに対応したが、既存店売上高減少の影響を補うには至らず、国内回転寿司事業の営業利益は前期▲839百万円の639百万円となった

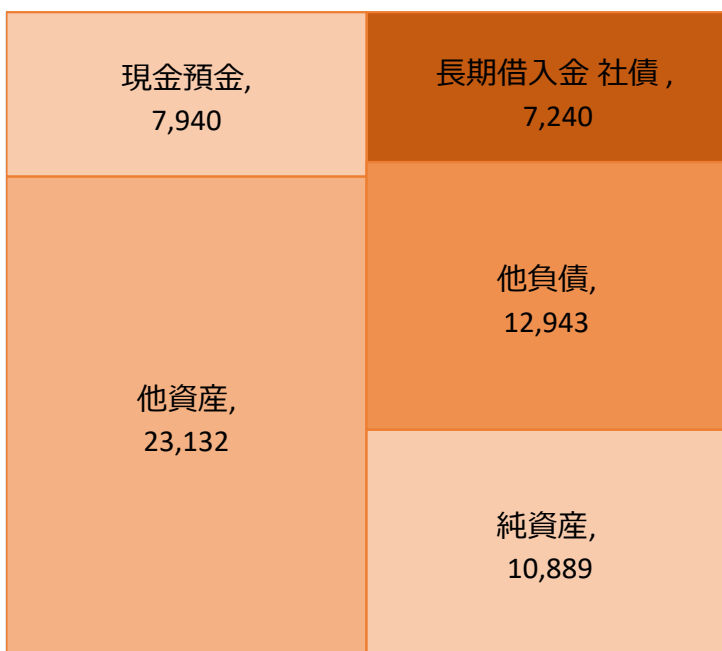
営業利益の要素別要因



# 貸借対照表の状況

- ✓ 現金及び預金の合計は、前連結会計年度末▲1,906百万円の6,034百万円となった
- ✓ 純資産の合計は、主に利益剰余金の減少により、前連結会計年度末▲645百万円の10,244百万円となった
- ✓ 安全性を示す自己資本比率は、長期借入金・社債の減少、その他負債の減少により、前連結会計年度末+0.3%の35.2%となった

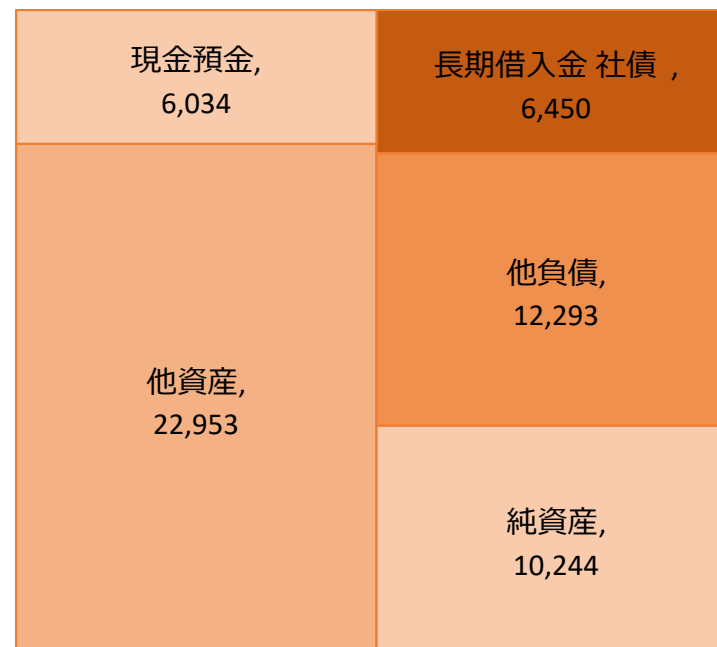
貸借対照表2025年3月末



自己資本比率  
34.9%

貸借対照表2026年3月末

(単位：百万円)



自己資本比率  
35.2%

# EBITDA・営業CF・投資CF

- ✓ EBITDAは、前期に対して▲139百万円の3,565百万円となった
- ✓ 営業CFは、税金等調整前当期純損失130百万円、減価償却費2,318百万円、減損損失715百万円、仕入債務の増加101百万円、利息の支払額251百万円、法人税等の支払額165百万円などにより、前期に対して▲1,306百万円の2,527百万円となった
- ✓ 投資CFは、有形固定資産の取得による支出1,861百万円、事業譲受に伴う支出263百万円などにより、前期に対して▲193百万円の▲2,128百万円となった
- ✓ 投資CF/営業CFは、前期に対して+33.7%の84.2%となった。  
目安の70%を上回っているものの、投資効率を保ちつつ、顧客不満の解消ならびに生産性向上に寄与しているかのモニタリング強化が必要

(単位：百万円)

	2025年3月期	2026年3月期	前期差
E B I T D A	3,704	3,565	▲139
営 業 C F	3,833	2,527	▲1,306
投 資 C F	▲1,935	▲2,128	▲193
投資CF / 営業CF	50.5%	84.2%	+33.7%

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



# 2026年3月期 施策・活動内容

# 2026年3月期 施策・活動内容 サマリー

施策・活動		期待・狙い	進捗状況
① 強い既存店づくり	集客力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS®評点の向上</li> <li>苦情件数の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPS®評点： 推奨者・中立者割合 前期比99.2% 上半期97.4% → 下半期100.5%と改善傾向</li> <li>苦情件数/1,000組：前期比106.6% 上半期0.452 → 下半期0.353と改善傾向</li> <li>売上高・生産性向上による利益増： ▲39百万円</li> </ul>
	店舗改装	<ul style="list-style-type: none"> <li>好意拡大によるリピーター増加</li> </ul>	
	プライシング	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティングROIの向上</li> <li>認知拡大による新規顧客の獲得</li> <li>売上高・生産性向上による利益増</li> </ul>	
② 成長投資	新規出店	<ul style="list-style-type: none"> <li>ドミナント化の推進</li> <li>配荷拡大のための新規出店加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規出店：+4店舗</li> <li>AW型店舗数：+23店舗</li> <li>自動案内機導入数：+5店舗</li> <li>セルフレジ導入数：+10店舗</li> </ul>
	DX化・AI活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の利便性向上</li> <li>従業員の働きやすさ向上</li> </ul>	
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"> <li>成長拡大に向けて企業基盤の強化</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> <li>食の安全・安心の提供による信頼性向上</li> <li>エネルギーコスト減・ロス改善による利益増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーコスト減による利益増：+116百万円</li> <li>ロス改善による利益減：▲99百万円</li> <li>従業員エンゲージメント評点：59.2 (前回▲1.8)</li> <li>女性管理職比率：5.5% (前期+0.1%)</li> <li>女性社員比率：15.2% (前期+0.4%)</li> </ul>
	食の安全・安心の提供		
	地域・社会・地球環境 への貢献		
④ 関連事業拡大	デリカ事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>デリカ事業における国内でのポジション確立</li> <li>回転寿司事業とデリカ事業のシナジー効果発揮</li> <li>配荷拡大による海外潜在需要の開拓</li> <li>海外事業の成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高前年比 デリカ：102.5% 韓国：82.1% インドネシア：136.8%</li> </ul>
	海外事業		



# 1.強い既存店づくり（国内回転寿司事業）

## 集客力向上

### ■ 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期待に応えるため、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

### ■ キッチン・サービスマイスター育成

- ✓ 商品品質向上のため、「キッチンマイスター制度」を導入し、高い調理技術を持つマイ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、「サービスマイスター制度」を導入し、マイスターの育成と検定を実施
- ✓ 二極化する需要を満たす商品およびサービスを提供するため、マイスター育成および認定基準を強化



認定人数	2025年3月末 時点	2026年3月末 時点	差異
リーダー	637名	599名	▲38名
トレーナー	741名	791名	+50名
キッチンマイスター	138名	135名	▲3名
サービスマイスター	44名	60名	+16名

# 1.強い既存店づくり（国内回転寿司事業）

## 集客力向上

### ■ 食べ放題の期間限定全店実施

- ✓ 9店舗限定で実施中の食べ放題を全店へ拡大。  
主要回転寿司チェーンでは実施していない  
食べ放題を楽しむ機会をお近くのかっぱ寿司にて提供



### ■ デリバリーでの日常使いの加速

- ✓ Uber Eats実施235店舗において、  
店頭価格での提供を開始。  
かっぱ寿司の美味しさを、気軽にご自宅でお楽しみ  
いただける環境を構築



# 1.強い既存店づくり（国内回転寿司事業）

## 集客力向上

### ■ 顧客へのコミュニケーションの高度化

- ✓ テレビCM、TVer広告、SNSの他、デジタルサイネージ車両広告の実証実験など多様な媒体を活用し、施策情報を展開することで来店動機を創出



### ■ 店舗認知を広げるリードサインの設置

- ✓ 各種施策の情報発信と並行し、実店舗の認知拡大を図るリードサインを合計39台設置



2025年3月期 実績	2026年3月期 累計実績	前期差
63台	102台	+39台

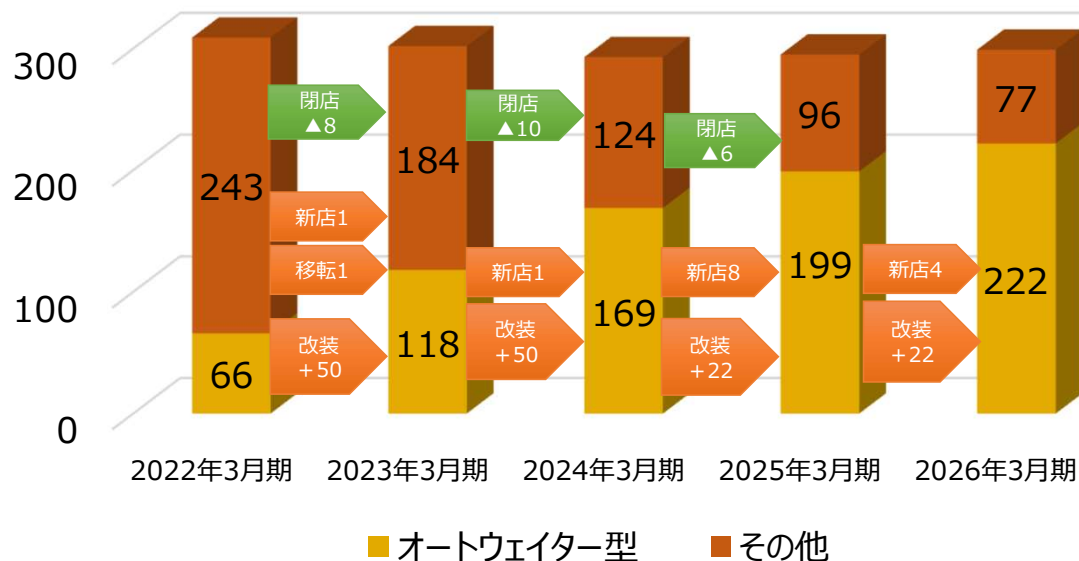
# 1.強い既存店づくり（国内回転寿司事業）

## 店舗改装

### ■ 顧客不満の解消と従業員の働きやすさ向上を両立させる店舗改装

- ✓ 合計22店舗の大型改装を実施
- ✓ 下半期には品質および生産性向上による顧客体験の向上および働きやすさの改善を目的とした改装を2店舗実施
- ✓ 注文品を直送でお届けする注文提供専用高速レーン「オートウェイター」、複数名で同時に注文が可能な「スマホオーダー」、受け取り待ち時間が不要な「テイクアウトロッカー」等を導入し、顧客の利便性を向上
- ✓ 内外装のリニューアルおよび従業員の再教育により、店舗イメージを刷新し、顧客が快適に過ごせる空間を提供

### オートウェイター型店舗数の実績



# 1.強い既存店づくり（国内回転寿司事業）

## プライシング

- 税込110円以下商品を100種以上
- ✓ 物価高騰によって実質賃金が上がらない中、税込110円以下商品を100種以上取り揃える価格訴求を実施



- 一皿一貫55円～提供の全店展開
- ✓ 「まずは一貫から試したい、ひとりで様々な味を楽しみたい」といった多様な喫食ニーズに対し、手頃な価格で楽しめる価値を提供



# 1.強い既存店づくり（国内回転寿司事業）

## プライシング

### ■ 平日限定税込90円施策の実施

- ✓ 物価高騰の中でも外食をお楽しみいただけるよう、生活応援価格として税込90円でうどんやおにぎり等の人気メニューを提供し、価格以上の価値を訴求



### ■ 食べ放題の各種割引の実施

- ✓ 「平日割」や「学割」の他、「センキョ割」や「お誕生日割」を実施し、あらゆる曜日で食べ放題を楽しむ機会を提供



ご予約承り中 ※店舗により商品・価格が異なります。\*土日祝日は価格が異なります。\*画像はイメージです。



## 2.成長投資（国内回転寿司事業）

### 新規出店

#### ■ 新規出店の加速

✓ 3つの軸での出店を加速

- ・大都市駅前
- ・郊外型商業施設およびロードサイド立地
- ・新規商圏でのポジション確立

- ✓ 2025年6月 : 1店舗出店 ※新規商圏でのポジション確立のため、富山黒瀬店を出店（富山県初出店）
- ✓ 2025年8月 : 1店舗出店 ※新規商圏でのポジション確立のため、福井大和田店を出店（福井県初出店）
- ✓ 2025年10月 : 1店舗出店 ※新規商圏でのポジション確立のため、小松店を出店（石川県）
- ✓ 2025年12月 : 1店舗出店 ※郊外型商業施設への出店となるイオン相模原店を出店（神奈川県）



## 2.成長投資（国内回転寿司事業）

### DX・AI活用

#### ■ 顧客の利便性向上・店舗の生産性向上のための設備導入状況

##### ● 設備の一例 2026年3月末時点の対応店舗数

入店時  
自動案内システム



287店舗

前期差+5店舗

ご注文時  
スマホオーダー



230店舗

前期差+20店舗

お料理提供時  
フルオーダー



299店舗(全店舗)

※オートウェイター型 222店舗

※前期差+23店舗

お会計時  
セルフレジ



249店舗

前期差+10店舗

テイクアウト受取時  
テイクアウトロッカー



156店舗

前期差+23店舗

# 3.サステナビリティ（国内回転寿司事業）

## 経営基盤の強化 働く仲間の成長と多様性の尊重

### ■ DEI推進の加速

- ✓ 多様な背景や価値観を持つ従業員の声を集め、各種施策や課題解決に活かす仕組みを構築

### ■ 次世代の経営人財・マネジメント人財の育成

- ✓ 社員研修の高度化に取り組み、次世代を担う経営人財・マネジメント人財の育成に注力
- ✓ 次のポジションを担える人財を選抜し、階層別研修を実施

### ● 目標と実績

指標	2025年3月期	2026年3月期	前期差	目標 【2027年3月期】
女性管理職比率	5.4%	5.5%	+0.1%	9.0%以上
女性社員比率	14.8%	15.2%	+0.4%	14.0%以上
正社員採用における 女性比率	41.0%	28.6%	▲12.4%	70.0%以上
外国人管理職比率	1.1%	1.0%	▲0.1%	3.0%以上

# 3.サステナビリティ（国内回転寿司事業）

## 経営基盤の強化 働く仲間の成長と多様性の尊重

### ■ 従業員の健康管理を支援

- ✓ 健康診断結果から早期に医療へ繋げることを目的に、Smart One Healthアプリを導入し、オンライン診療を活用した働きやすい環境づくりを推進
- ✓ 健康診断結果の早期收拾から、積極的な二次健診の受診勧奨を実施



Smart One Health



### ■ 健康経営への取り組み

- ✓ 経営基盤の根幹となる従業員の「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（大規模法人部門）に3年連続で認定
- ✓ 新たに横浜健康経営認証2026(クラスAA)を取得





# 3.サステナビリティ（国内回転寿司事業）

## 地域・社会・地球環境への貢献

### ■ カドゥー大日への協賛

- ✓ 「かっぱ寿司 寿司職人体験ブース」を通じ、魚や食材についての知識を深めながら、食の仕事を体験する機会を提供。持続可能な食の未来について考えるきっかけを創出



### ■ 美味しいを無駄にしないフードロス削減の取り組み

- ✓ 北欧初世界No.1フードロス削減アプリ「Too Good To Go」の実証実験を一部店舗で実施



# 4.関連事業拡大（デリカ事業）

## デリカ事業

### ■ 回転寿司事業とのシナジー最大化

- ✓ カタラーナやクリームケーキといったデザート製造、販売を通じて回転寿司事業とのシナジーを最大化



### ■ 企画提案によるポジションの確立

- ✓ 冷凍弁当や健康に配慮した製品開発で販路を拡大し、顧客ニーズに沿った新たなポジションを獲得



### ■ 外食クオリティの製品を中食へ

- ✓ コロワイドグループで販売するおせちを製造。製造ノウハウを活かし、外販営業を強化



# 4. 関連事業拡大 (韓国回転寿司事業)

## 海外事業

### ■ 韓国事業の収益モデル改善

- ✓ 食べ放題のプライシングやコスト最適化を実施



### ■ 食べ放題での新プラン展開

- ✓ ビジネス街に位置する九老店において、平日ランチ限定で、安価かつ短時間の食べ放題ライトプランを実施し、ランチ需要に対応



### ■ カカオトーク等を活用したクーポン施策の実施

- ✓ カカオトークやネイバーを活用し、各食べ放題プランのクーポン等の販促を実施し、来店動機を創出



### ■ メニューのブラッシュアップ

- ✓ 現地ローカライズメニューの拡大だけでなく、寿司に限らず日本の美味しい食文化で差別化



# 4.関連事業拡大（インドネシア回転寿司事業）

## 海外事業

### ■ イオンモールデルタマス店の出店

- ✓ 2025年12月24日にインドネシア5店舗目をジャカルタ郊外に出店。  
開店キャンペーンとして、「3皿注文で+1皿プレゼント」「アラカルト利用で15%割引」を実施し来店動機を創出



### ■ スマレンコンモールブカシ店の出店

- ✓ 2026年3月31日にインドネシア6店舗目をジャカルタ郊外のブカシ県に出店。  
ジャカルタ近郊のモールを中心として出店を推し進め、ドミナント形成を図る



# 4.関連事業拡大（海外3ヶ国目の進出）

## 海外事業

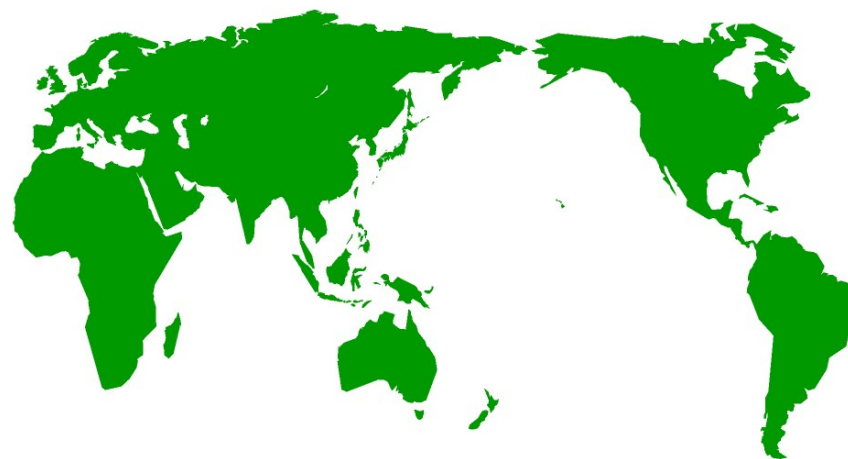
### ■ カッパ・クリエイトベトナムの設立

- ✓ 目覚ましい経済成長によって魅力的な市場を有する海外第3ヶ国目に現地法人設立。  
2027年3月期上期での1号店オープンを予定



### ■ 海外第4、第5の国・地域の開拓

- ✓ ベトナムに次ぐ、出店候補地域の調査を実施し、海外出店を更に加速させていく



# 2027年3月期 施策・活動状況

# 2027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 既存店の競争力向上	育成計画・稼働計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>育成から稼働までを一元管理した人財計画策定</li> <li>マイスターなどのブランドを再現できる人財育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>QSC向上によるNPS®評点の向上</li> <li>顧客視点の浸透による苦情件数の減少</li> <li>好意拡大によるリピーター顧客増加</li> <li>認知拡大による地域連携の強化</li> <li>既存店売上高増加による利益増</li> <li>生産性向上による売上高・利益増</li> <li>ロス改善による利益増</li> </ul>
	店舗運営力の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の声を聴きながらの課題抽出・課題解決</li> <li>新鮮、挨拶、清潔、楽しいなど原点回帰</li> </ul>	
	価格の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>売れる×儲かる戦略商品に磨き込み</li> <li>インフレへ適応と価格・価値のバランスよいプライシング</li> </ul>	
	価格訴求中心の集客	<ul style="list-style-type: none"> <li>物価高において来店動機を創出する価格施策</li> <li>あらゆるシーンに対応するサービス設計・訴求</li> </ul>	
	収支構造改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>鮮度向上に伴うロス改善</li> <li>生産性向上設備や効率化するDX・AIへの積極投資</li> </ul>	
② 店舗ポートフォリオ最適化	駅前・繁華街への出店	<ul style="list-style-type: none"> <li>集客力高い立地向け店舗モデルの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規出店による配荷拡大</li> <li>ドミナント形成による事業基盤強化</li> <li>投資効率向上による各ステークホルダーへの還元</li> </ul>
	大型商業施設への出店	<ul style="list-style-type: none"> <li>買い回り消費者により身近なブランド確立</li> </ul>	
	新規商圈への出店	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規商圈でのドミナント化</li> </ul>	
	店舗網の再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>出退店分析による1店舗あたりパフォーマンスの最大化</li> </ul>	
③ サステナビリティ	食の安心・安全の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディフェンスラインの再構築による衛生と品質の提供</li> <li>顧客ニーズに沿った情報公開による信頼性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食の安全・安心の提供による信頼性の向上</li> <li>従業員エンゲージメント評点の向上による生産性の向上</li> <li>目的志向や主体的な人財活躍による活性化</li> <li>環境負荷対応による利益増</li> </ul>
	働く仲間の成長と多様性の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEI推進と成長機会提供により活躍できる人財育成</li> <li>健康経営による各個人の能力の維持・最大化</li> </ul>	
	地球環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>水道光熱使用量を低減する投資</li> <li>環境に配慮した商品・オペレーションの見直し</li> </ul>	
④ 関連事業拡大	デリカ事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品を作る機能から価値を創る機能への転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デリカ事業における国内での独自ポジション確立</li> <li>海外事業拡大による企業規模の拡大</li> <li>国内外回転寿司事業のシナジー効果による企業価値の向上</li> </ul>
	韓国回転寿司	<ul style="list-style-type: none"> <li>再成長に向けた事業モデルの再構築</li> </ul>	
	インドネシア回転寿司	<ul style="list-style-type: none"> <li>出店攻勢によるシェア拡大</li> </ul>	
	ベトナム回転寿司	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規進出国にて新しい食文化・価値の創造</li> </ul>	
	海外第4国	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルブランドを目指しての店舗網の拡大</li> </ul>	

# 1.既存店の競争力向上（国内回転寿司事業）

## 育成計画・稼働計画

- **ブランドを再現できる従業員育成**
  - ✓ 稼働計画・教育ツールのDX化による均質化
  - ✓ 従業員のスキルに応じた教育計画の実行や評価制度の運用

## 店舗運営力の向上

- **顧客の声を深く聴いて課題抽出**
  - ✓ NPS®や苦情だけではなく、店舗での日常的な顧客の声を収集しての課題抽出

## 価格の最適化

- **「かっぱ寿司の定番」を確立する戦略商品強化**
  - ✓ 戦略商品を更に磨き込み、品質・規格・価格において、強固な「かっぱ寿司の定番」を創り上げる

# 1.既存店の競争力向上（国内回転寿司事業）

## 価格訴求中心の集客

### ■ 価格訴求を中心とした集客

- ✓ 90円施策やクーポン施策など、物価高に応じた集客施策を実施し、来店頻度の向上を図る



### ■ コラボを通じた体験価値の訴求

- ✓ 幅広い顧客に愛される老舗「日本橋榮太樓」などとコラボし、寿司以外のメニューでも多様な選択肢と価値を提供



## 収支構造改善

### ■ 鮮度向上に伴うロス改善

- ✓ 高頻度の切付やシャリ炊飯、ロス見込み食材を売上高に変える取り組みなどによるロス改善を実施。改善したロスを原資として顧客へ還元することにより、顧客満足度の向上を図る

### ■ 生産性向上に資する設備への積極投資

- ✓ QSC向上および従業員の生産性向上に資する厨房機器等の積極投資を実施

## 2.店舗ポートフォリオ最適化（国内回転寿司事業）

### 駅前・繁華街への出店

#### ■ 新規出店の加速

✓ 3つの軸での出店を加速

- ・駅前・繁華街
- ・大型商業施設・商業集積エリア
- ・新規商圈でのポジション確立

✓ 2026年6月 : 1店舗出店予定（愛知県名古屋市栄に久屋大通店を開店予定）



# 3.サステナビリティ

## 食の安心・安全の提供

- **ディフェンスラインの再構築**
- ✓ 顧客の信頼性をより向上させるために内部・外部の衛生検査基準の見直しを実施

## 地球環境への貢献

- **水道光熱使用量の低減**
- ✓ 空調の熱交換器効率を向上させる機器設備、施工のトライアルを検討
- ✓ 無駄な電力使用がないように運用ルールと実行管理体制を整備

## 働く仲間の成長と多様性の尊重

- **DEI推進・成長機会の提供**
- ✓ 社内の専門性に特化した人財を講師として活用し、ビジネス全般に有用な研修プログラムを毎年開催

# 4. 関連事業拡大

## デリカ事業

### ■ 数を作るから、価値を創る工場へ

- ✓ 成長領域と非成長領域を切り分け、経営資源を成長領域へ集中投下
- ✓ 高品質・健康志向など、大手小売りプロセスセンターとは差別化された商品開発
- ✓ 外食クオリティの製品を家庭でも楽しめるよう、ネット販売や店舗販売などの新規販路を開拓

### ■ 持続的成長を支える組織づくり

- ✓ 主体性を高め、現場改善と全体最適を推進できる人財育成を推進

# 4.関連事業拡大

## 韓国回転寿司事業

### ■ 既存店再成長に向けた収支構造改革

- ✓ ブランドの再定義を行い、ポジション・軸の設定
- ✓ ポジション・軸に則った価値と価格を最適化する商品・サービス設計
- ✓ 成果創出にこだわる体制を構築する人事制度を構築

### ■ 事業モデル再構築

- ✓ インドネシア回転寿司事業の成功事例から学び、高所得者向けの小型店舗モデルを検討
- ✓ 世界最速ペースでの少子高齢化が進む韓国において、日本国内リソースを活用して、人口減に対応できるビジネスモデルの検討

# 4. 関連事業拡大

## インドネシア回転寿司事業事業

### ■ 先行者利益を獲得する新規出店の加速

- ✓ ショッピングモールを中心とした新規出店の加速
- ✓ 国内外のグループ会社のリソースを活用し、現地の業務を効率化し、出店へ注力する



### ■ 事業モデルのブラッシュアップ

- ✓ 東アジアおよび東南アジアの顧客層に受け入れられるサービス開発、商品開発を推進し、展開国拡大につながる事業モデルを構築

# 4.関連事業拡大

## ベトナム回転寿司事業

### ■ 顧客の声を活かした食文化の創造

- ✓ 寿司だけではないビュッフェブランドの確立
- ✓ 生食が根付いていない地域においても、日本食の代表格である「寿司」を中心としつつも、地域の食文化に寄り添ったブランドを構築

### ■ インドネシアモデルをベースとした新規出店

- ✓ 家族で安心して出かけることができる遊び場としての機能を有するショッピングモールへの出店

# 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・結果

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まいりました。

しかしながら、2026年3月期においては、収益力の低下および投下資本に対するリターンの伸び悩みにより、ROE▲3.7%・ROIC2.0%と資本コストを十分に上回る水準には至りませんでした。

この結果を真摯に受け止め、資本効率の改善を重要経営課題と位置付け、収益構造の抜本的な見直しに取り組んでまいります。

## ■ 主な経営指標

指標	2025年3月期	2026年3月期	前期差	目標 【2026年3月期】
ROE	9.9%	▲3.7%	▲13.6%	8.0%以上
ROIC	5.2%	2.0%	▲3.2%	6.0%以上
自己資本比率	34.9%	35.2%	+0.3%	30.0%以上
Net Debt (純有利子負債)/EBITDA倍率	▲0.2倍	0.1倍	+0.3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

# 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関する取り組み

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を図っております。

### 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

## ■ 2026年3月期通期活動実績

- ✓ 国内外アナリスト・投資家面談：19回（前期：16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・改装について
  - ・ 業界動向および競合対策について
  - ・ 海外事業について
  - ・ デリカ事業について

# Appendix

## 2026年3月期 施策・活動内容

# 1.強い既存店づくり（国内回転寿司事業）

## 集客力向上

### ■ 大型メニュー改定による戦略商品の磨き込み

- ✓ 季節によって楽しめるトッピングや旬の食材を活用し、定番メニューをかつぱ寿司らしくブラッシュアップ。かつぱ寿司でしか味わえない美味しさや楽しさを追求



### ■ 価格訴求×価値訴求の進化

- ✓ 冬の味覚である高級ネタの「のどぐろ」や「牡蠣」、「かに」などを税込110円で提供するフェアの開催により、価格と体験価値の両面から需要を喚起



# 1.強い既存店づくり（国内回転寿司事業）

## 集客力向上

### ■ 有名店等の味を気軽に楽しめる価値訴求

- ✓ 行列の絶えない名店や人気のお菓子とのコラボ商品の販売を通じ、寿司以外の商品でも来店動機を創出し、外食ブランドとして多様な選択肢を提供



### ■ 人気コンテンツとのコラボ実施

- ✓ 家族団らんの時間を楽しめるよう、お子さまに人気の「ねこいる!」、小学生を中心に人気の2.5次元アイドルグループ「いれいす」とのコラボを実施



# 3.サステナビリティ（国内回転寿司事業）

## 地域・社会・地球環境への貢献

### ■ 顧客の声を活かした経営体制の実施

- ✓ NPS®アンケートを通じて顧客の声を収集し、それに応えることができる経営体制を構築



### ■ 地域活性化に貢献する商品の提供

- ✓ 小松店の開店に合わせ、初競りの石川県産ずわい蟹を使用した商品を開発し、北陸エリア4店舗限定で提供。地産地消の推進や地域雇用の創出に寄与するとともに地域に根付いた店舗づくりを推進



# 4.関連事業拡大（インドネシア回転寿司事業）

## 海外事業

### ■ アラカルト利用向けサービスの実施

- ✓ 食べ放題が中心となっているインドネシアにおいてアラカルト利用顧客に向けて「こぼれいくら1皿プレゼント」などのサービスを通して様々な喫食シーンを提案



### ■ ラマダンビュッフェの実施

- ✓ ラマダン期間に、断食後（日没後）の需要を満たす食べ放題メニューを提供し、食事を楽しむ機会を創出



# 4.関連事業拡大（インドネシア回転寿司事業）

## 海外事業

### ■ インフルエンサーとのコラボ実施

- ✓ Instagramにてインフルエンサーとコラボし、新規フォロワー向けにクーポンを配布し、新規顧客を獲得



### ■ テイクアウト・デリバリー割引施策の実施

- ✓ テイクアウト・デリバリー全品の割引を実施し、様々な場所でかっぱ寿司を体験する機会を創出



# 4.関連事業拡大（インドネシア回転寿司事業）

## 海外事業

### ■ 旧正月に合わせた特別メニューの提供

- ✓ 旧正月限定の特別メニューの提供を通じて、ハレの日需要を取り込む。  
日本では当たり前の正月に寿司という食文化を現地でも浸透させていく活動を実施





<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。