元気寿司株式会社

中期経営計画

2023～2025年度

2023年6月

東証スタンダード市場　証券コード：9828

目　次

1．中計再策定の意図

2．経営理念の刷新

3．新・中期経営計画骨子

4．取組施策詳細

5．サステナビリティへの取組

6．株主還元方針

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

2023/3期の振り返り 数値サマリ

- コロナ影響が継続する中、連結ベースでは当初想定の計画を達成し、前年比+14.7億円の営業利益増で着地
- 尚、当初計画では国内事業の黒字化を目指していたが、外部環境（特に調達環境）の変化もあり、海外事業で獲得した収益を、国内事業の赤字補填として活用する従来の構造を変革するには至らなかった

（億円）	23／3期 実績	計画対比		前年対比	
		2023／3期 計画	計画差異（実績-計画）	2022／3期 実績	実績差異（23／3期 - 22／3期）
連結売上高	546.1	512.1	+34.0	446.1	+100.0
国内売上高	468.0	448.3	+19.7	386.7	+81.3
海外売上高	78.2	63.8	+14.4	59.4	+18.8
連結営業利益	17.4	10.8	+6.6	2.7	+14.7
国内営業利益	△0.5	0.3	△0.8	△8.3	+7.8
海外営業利益	15.9	10.5	+5.4	10.1	+5.8
総店舗数（店）	414	425	△11	394	+20
国内店舗数	183	191	△8	180	+3
海外店舗数	231	234	△3	214	+17

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

2023/3期の振り返り 活動方針に係る状況

- 経営管理面の課題を機にコーポレートガバナンス対策へのプライオリティが高まった
- 特に国内事業に関しては、コロナ影響や各店・各エリアでの人手不足の進行状況を鑑み、出店攻勢による量的拡大ではなく、値上や配送コストの見直し等による質的変革へと舵を切り始めたことが、2023/3期における組織としての大きな意思決定であった

	前中計における重点方針	2023／3期状況	
国内	・トップライン向上 ・適切なコストコントロール推進 ・人財育成／採用の強化	▲	・国内売上468億円 ・原価以外の店着コスト見直し開始 ・店舗における継続的な人財不足
海外	・海外FC展開の強化 ・米国事業の強化 ・事業運営体制の強化	○	・海外出店数17店増加 ・ハワイ店舗数13 ・海外事業部体制：輸出課と事業課(衛生管理)の2部体制。メニュー開発を強化に向け、管理者育成と海外FC店舗販売状況のリアルタイム管理システム導入を目指す。
新事業	・推進体制の強化 ・既存新業態の強化 ・新業態/新規事業の開発/育成	▲～○	・新事業開発部への昇格 ・魚べい狭小モデルへの準備着手 ・天ぷら形態の撤退
その他	・組織/運営体制の強化 ・コーポレートガバナンスの充実 ・人財戦略の推進 ・サステナビリティ取組推進	▲～○	・不正会計問題の発覚、改善への着手 ・店舗における継続的な人財不足 ・サステナビリティの取組み：品質維持向上による食を通じた社会貢献・環境負担軽減を目指した食品ロス減への取組み・女性社員やパートナー社員の労働環境整理

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

不適切支出に係る経緯と再発防止策の策定

- 2022年度に表面化した、当社社員による不適切支出につき、再発防止策および社内ルールの再設定と全社ガバナンスの強化に注力

発覚～調査の経緯

1	2019～21年	当該事象の発生
2	2022/5/初旬	当該事象の表面化・認識
3	2022/5/27	特別調査委委員会の設置
4	2022/7/29～8/5	調査進捗状況に係るお知らせ
5	2022/8/29～9/5	調査報告書の受領・公表
6	2022/11～	再発防止策の策定・取組

再発防止策・社内ルールの変更ポイント

特別調査委員会の調査結果および提言を踏まえ、内部監査室が主導で2022年11月より下記のような再発防止策・社内ルールの変更を実施に取り組んでおります

店舗開発部体制強化	• 取引業者選定、決済フローの整備 • 反社チェック、信用調査結果検討体制の強化 • 取引業者との交渉過程記録保存の徹底 • 店舗開発部内での資金支払いプロセスの整備 • 上記ルールの店舗開発規程への落とし込み
総務・経理体制強化	• 支払手続きにおける必要書類（稟議書・契約書）の確認徹底、承認フローの整備
新規出店予算管理ルール	• 工事費用細目ごとの標準コストガイドライン策定および定期的な見直し • 出店決定時からの建築費用変動による出店再審議のルール化 • 着工後の追加工事における稟議申請、承認の徹底
コンプラ違反防止体制強化	• 本社部門対象の内部監査回数増加 • 内部通報についての定期報告を毎月実施 • 人材開発部を主観とした役職員を対象としたコンプライアンス研修の実施 • 法務・コンプライアンスに精通した人材の採用

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

中計再策定の意図

当社および業界課題への認識

当社内における課題

1. 新店出店方針・業態拡大方針　規律なき拡大

- 従来より当社においては「職人気質」の文化が根付いており、お客さまへの品質・提供価格を追求する姿勢は一定の評価を得てきた
- 上記の一方、ストレッチの効いた目標を「達成すること」だけに目が向き「新店を出すこと」にコミットし続けた
- 現状課題として新店を出すに資する案件なのか、どのような戦略で業態拡大を行うのか検討体制の構築が必要と認識

2. 組織風土・コンプライアンス体制　閉鎖的な組織体制

- 昨年、社内において新店開発に係る不祥事が発生
- 「職人気質」の悪い側面が閉塞的な組織体制を築きあげており、革新をもたらさない文化であったと認識

回転寿司業界全体における課題

1. 長期的な薄利競争環境

- 100均寿司の全盛期から継続した価格競争が継続
- 足元では魚価の高騰に加え、物流・水光熱・賃料など各種コストが軒並み上昇
- 今後の見込みとして価格が多様化する中でいかに顧客満足度を維持・向上するかがポイントと認識

2. 労働環境・コンプライアンス

- 社会全体において労働環境への改善意識向上が感じ取れる中、回転寿司業界においては労働問題に係る課題が多く発生
- 昨今、一部の顧客における回転寿司店内における迷惑行為に端を発して安全管理への信頼が揺らぎつつある

今回の中計見直しにおけるポイント

- **当社内における課題／業界全体における課題の双方を鑑みて、元気寿司全体として生まれ変わる必要がある（適切なタイミングである）**
- **生まれ変わるにあたって、特に当社の組織文化の再構築がそれぞれの取組施策の土台となるため、最優先であること**
- **特に次なる成長のポイントは「人財」と「マーケティング」と捉えており、注力していくこと**

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

新理念に込めた思い

- 不祥事と役員体制刷新を経た本中計期間を「第2の創業期」と位置付け、経営理念の刷新を決定

事業環境

- 国内回転寿司業態のメニュー多様化、「ファミリーレストラン」化
- 海外独自の「寿司文化」の発展

当社の強み

- 国内回転寿司チェーン事業者において、海外店舗数No.1
- 業界初のオールオーダーシステムなど、先進的な商品・サービスの開発力

目指す方向性

- 食生活の多様化に対応、「寿司オンリー」からの脱却
- 元気寿司の魅力・独自性追求
- 海外展開の推進

新企業理念

私たちは、まごころ込めた一皿で、
豊かで楽しい時間（ひととき）を提供し、
世界中を“元気”にします

Point 01　一皿へのこだわり

当社の強みを活かして、
寿司をはじめとする食の楽しさを
世界へ広めていく

Point 02　食事を楽しむ“場”の提供

お客さまに対し
居心地の良い空間を提供し、
楽しい時間を過ごしていただく

Point 03　キーワードとしての“元気”

心と身体の健康（＝元気）に
貢献していくことを目指す

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

本中期経営計画における「4つのお約束」

新企業理念

中期経営計画スローガン

「元気寿司の第二創業」

変革を実現する「4つのお約束」

❶ 組織文化の変革

変革の第一歩として
風通しの良い、クリーンな組織構築をお約束します

- 経営理念の刷新
- コンプライアンス強化
- 組織体制の変革強化

❷ 人財の強化

成長の要である人財への投資を最重要項目と位置づけ、支援体制、制度強化をお約束します

- 人財採用の強化
- 教育制度の充実
- 評価制度の改訂

❸ 店舗サービス向上

お客さまへ安心・安全なお寿司を届けるために店舗サービスの向上をお約束します

- 店舗運営効率化・コスト最適化
- 業務改革推進部の立ち上げ

❹ マーケティング強化

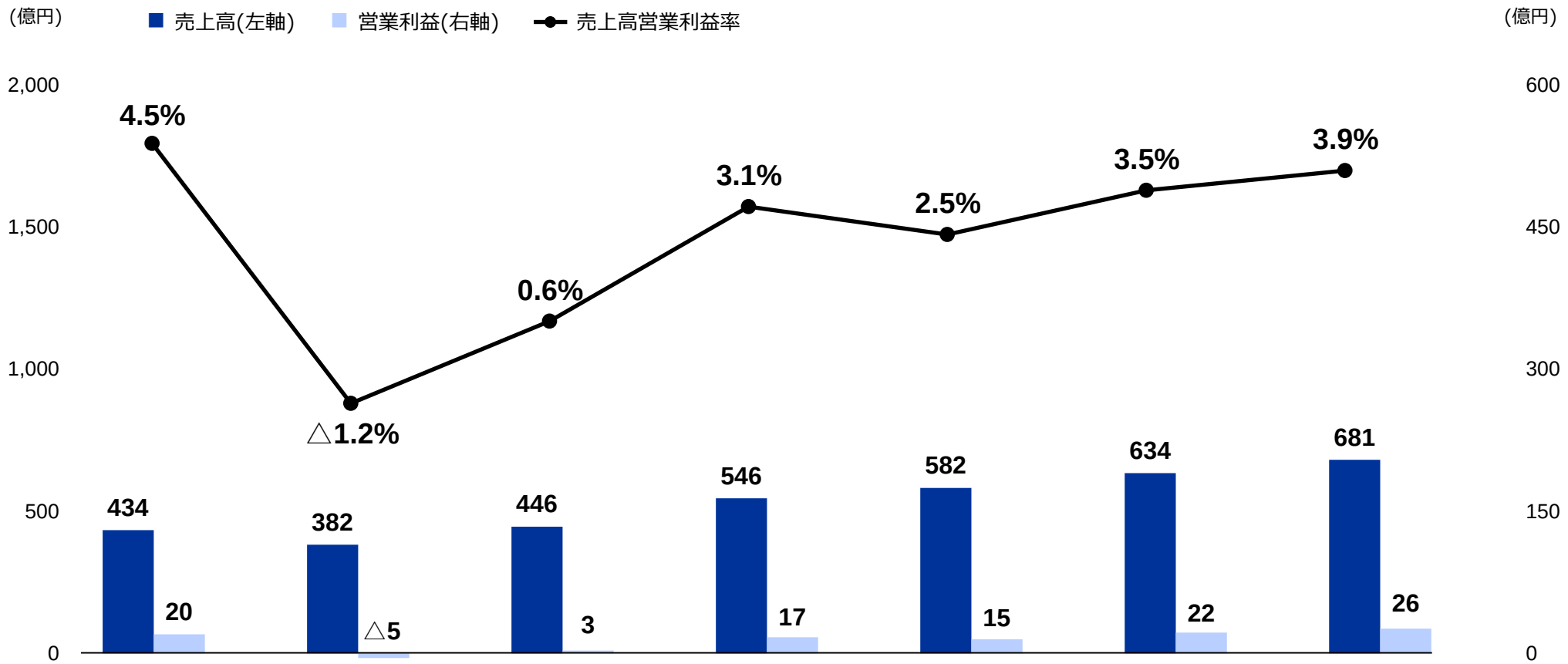
持続的にお客さまのニーズへお応えできるよう、より一層お客さまの声を店舗展開に活かすことをお約束します

- 出店検討基準の再整備
- 新業態開発
- リブランディング

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

全社　数値目標

- 新中計においては、前半戦で内部体制の強化に注力し、計画最終期で連結売上高約681億円・連結営業利益約26億円を目指す



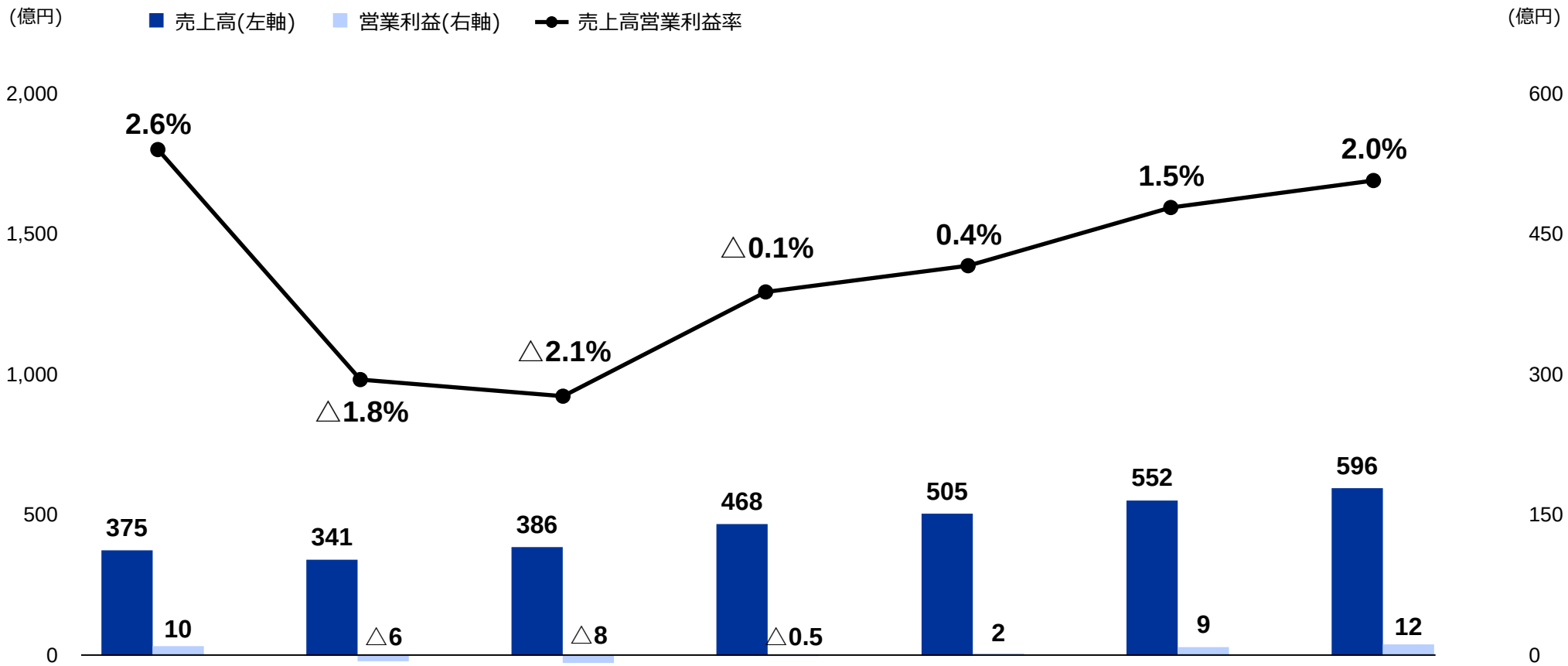
	20/3 実績	21/3 実績	22/3 実績	23/3 実績	24/3 計画	25/3 計画	26/3 計画
全社店舗数	356	357	394	414	437	456	481

中計期間

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

国内事業　数値目標

- 国内事業では、原価改善等を中心に計画1期目で赤字から脱却し、計画3期時点で全ブランド合計209店舗・売上高596億・営業利益12億の規模を目指す



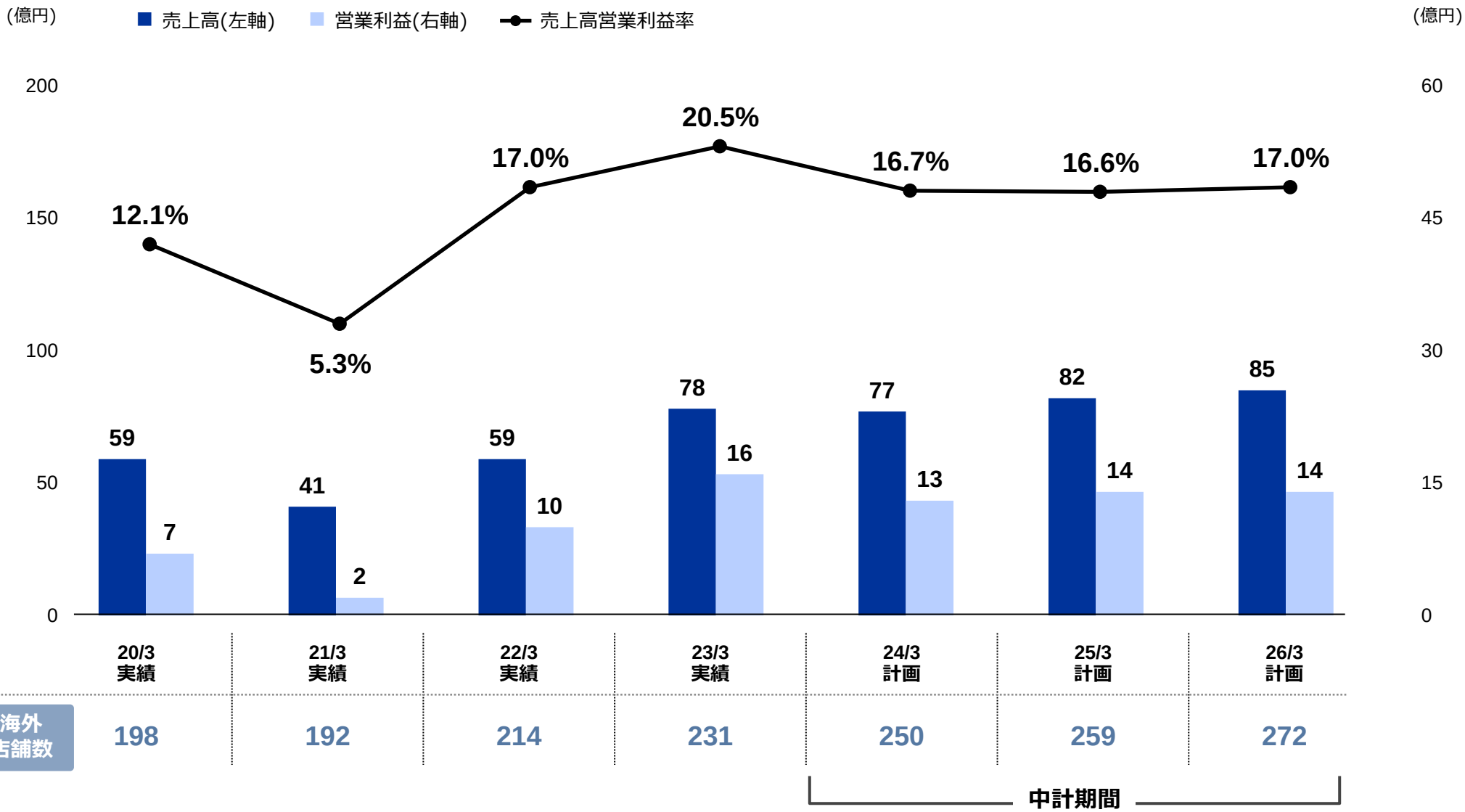
	20/3 実績	21/3 実績	22/3 実績	23/3 実績	24/3 計画	25/3 計画	26/3 計画
国内店舗数	158	165	180	183	187	197	209

中計期間

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

海外事業　数値目標

- 海外事業では、計画1期目で人員増強し、計画3期目までに272店舗を展開することで、10億円以上の営業利益を創出し続ける方針



海外店舗数	20/3 実績	21/3 実績	22/3 実績	23/3 実績	24/3 計画	25/3 計画	26/3 計画
	198	192	214	231	250	259	272

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

中期経営計画サマリ

			現行 中期経営計画	新 中期経営計画 1期目	新 中期経営計画 2期目	新 中期経営計画 3期目
		（億円）	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
数値目標	国内	売上高	468.0	505.3	551.8	595.7
		営業利益	△0.5	1.9	8.5	11.9
		店舗数（店）	183	187	197	209
	海外	売上高	78.2	76.7	81.9	84.9
		営業利益	15.9	12.8	13.6	14.4
		店舗数（店）	231	250	259	272

主要取組		
① 組織文化	経営理念の刷新・行動指針の策定	組織への浸透・評価への織り込み
	継続的な内部統制強化	組織横断プロジェクトの発足、取組推進
② 人財関連	人財採用チャネルの多様化・労働条件見直し	パートナー職からの採用強化
		人事部門の強化
	報酬・等級制度の見直し	業績連動評価の導入
③ 店舗・ブランド	業務改革推進部の発足	エリア別運用（物流・商品・広告等）への挑戦
	リブランディング・店舗形態の多様化	
④ マーケティング	出店検討体制の再構築	
	新業態検討・テスト展開	

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

取組施策詳細

①組織文化/②人財関連　現状の認識と目指す方向性

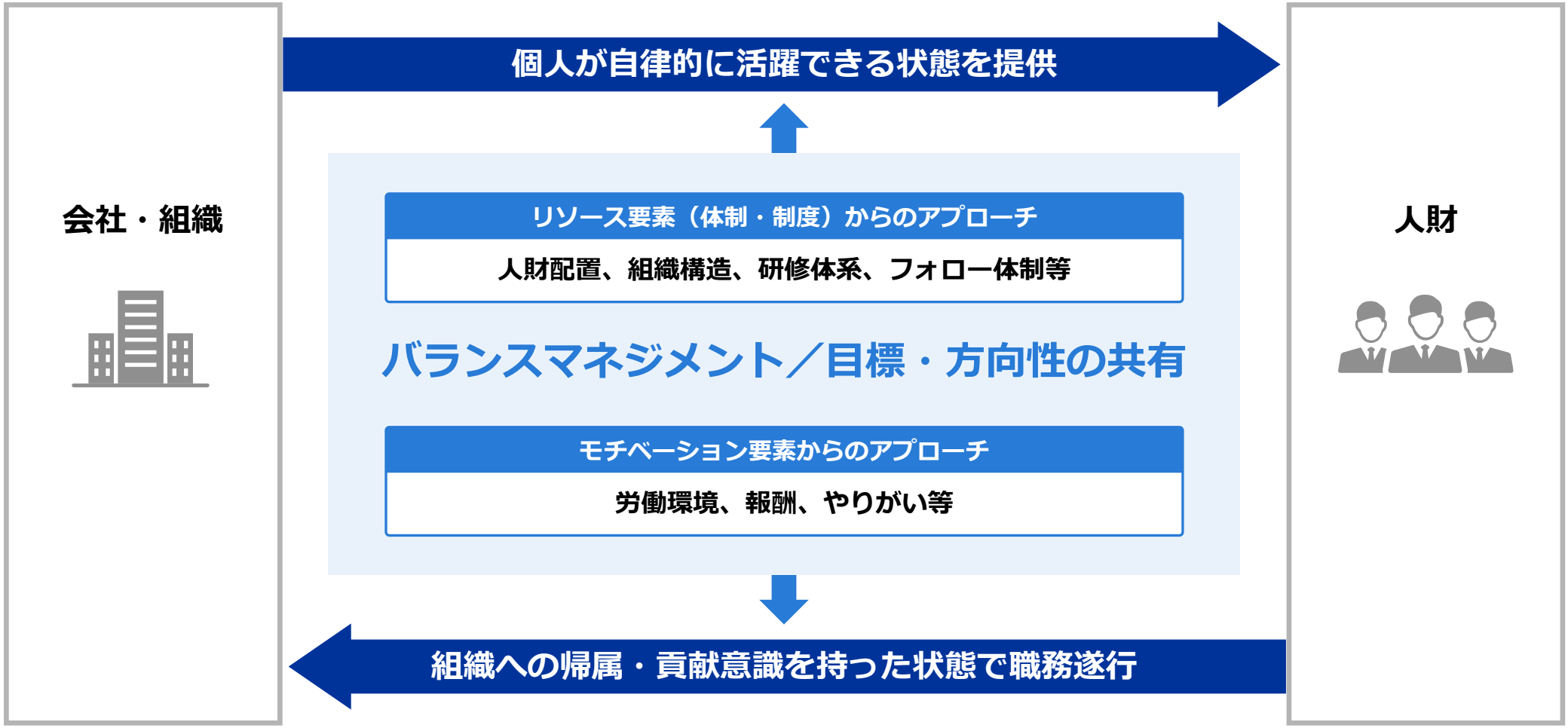
- 事業環境の変化に伴い組織形態の改革を要すると認識
- 組織構造・運用形態について柔軟な対応が可能な形態を目指す

	現状認識（内部・外部的要素）	変革により目指す方向性	
組織構造	● **縦割りの組織形態** ・部門ごとの保守意識が強く、部門間コミュニケーションが少ない ● **情報開示** ・同一の組織内であっても情報アクセス範囲には個人差が存在 ・属人的な管理も多く、リソースが分散	● **オープンなリソース活用** ・部門間の垣根を超えた人財・情報の共有体制を構築し、協業・イノベーション創出が活発な状態を目指す ・上記と共に、経営層における管理指標/部門におけるミッションを明確にすることで迅速な経営判断・意思決定が可能な状態を目指す	**変革部分** **柔軟な対応が可能な形態を目指す**
運用形態	● **採用・教育** ・新卒採用の目標未達 ・次期経営層の育成不足 ● **評価** ・全社一律の賞与評価	● **採用ターゲットの明確化、複数観点からの採用** ・外国人を含めたパートナー社員からの正社員登用強化 ・人事部における外国人人財の登用 ● **理念要素の評価・業績賞与** ・理念等行動軸における評価設計 ・店舗業績の賞与評価への反映	
組織文化	● **「良くも悪くも」職人気質** ・品質へのこだわり、目標へのコミット水準は高く、評価を得ている ・一方でコミュニケーションや新たなチャレンジに対して排他的な側面があり組織の活性化を妨げる要因となる場合もある	● **職人気質の「良いとこどり」へ** ・「真面目」な文化を活かしつつ、従業員それぞれが働きやすく、イノベーションを起こしやすい仕組みづくりを行うことで当社の組織文化を活かした発展を目指す	**安定部分** **土台となる考え方維持・発展させる部分**

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

②人財関連　元気寿司が目指す組織と人財の関係性

- 組織の目標・方向性を理解したうえで、各人財が帰属意識を持ちながら自律的な活躍ができるバランスの取れた関係性を目指す
- 自律的な活躍を支える人財配置、組織構造等の構築を図ると同時に、帰属意識を醸成する労働環境等の整備を推進



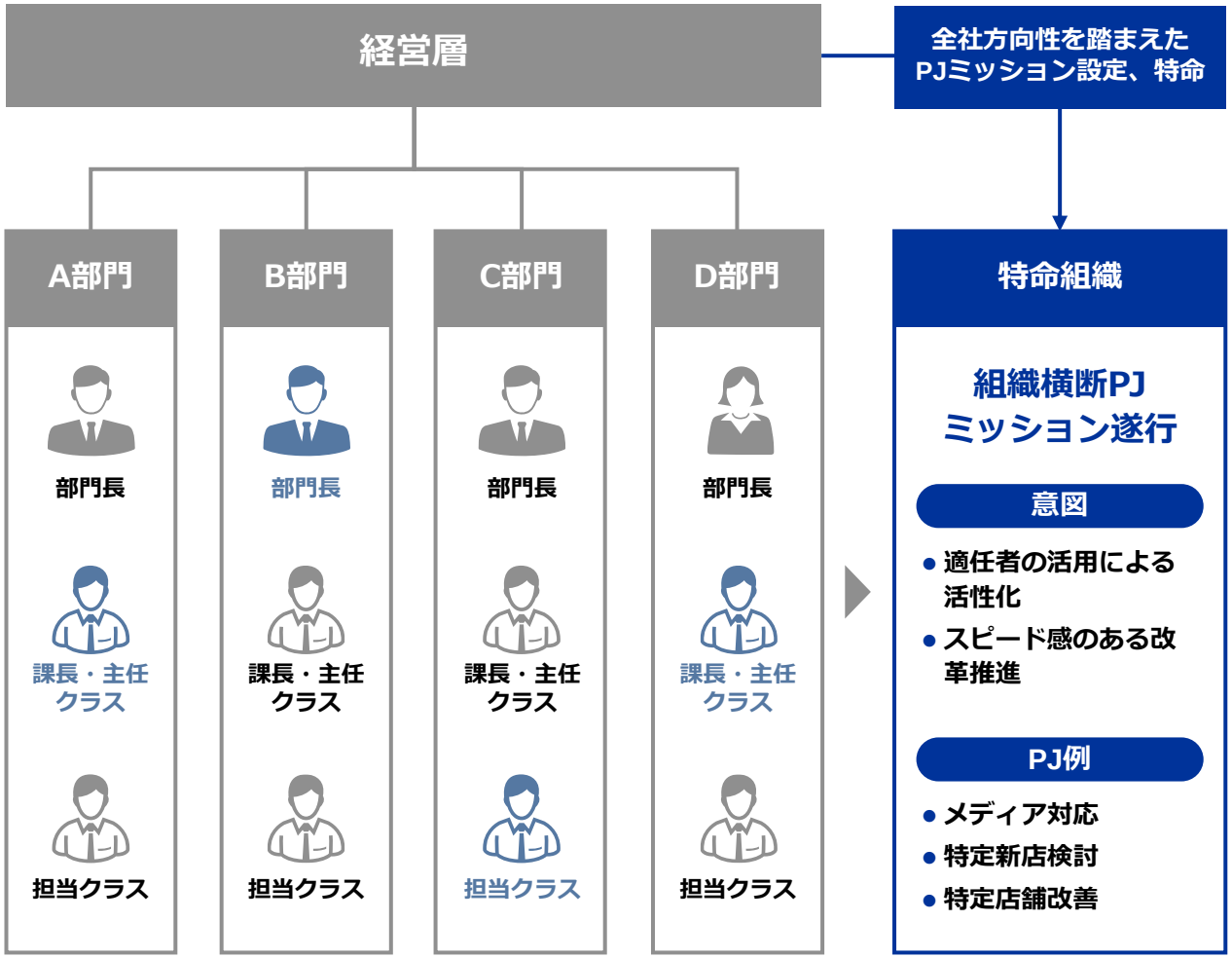
© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

取組施策詳細

②人財関連　組織構造：全社取組プロジェクトの設置と運用

- 全社取組の推進に当たっては組織横断プロジェクト（PJ）の設置を検討中
- 部門縦割り文化である当社として新たな取組として改革推進を目指す

PJ運用のイメージ



実現に向けたポイント

❶ 業務バランス調整・リソース創出

- PJに参加するメンバーは既存業務と兼務する
- 部門におけるPJ参加者への稼働調整、マインドセットが必須
  → 経営層主導である旨を浸透させる

❷ 責任・権限の設定

- PJメンバーにおいて取り組む事項はスピード感を持った推進を目指すべく、権限を付与し各部門における協力を得やすい状況を作る

❸ 評価への連動

- PJ参加者の評価における不利状況を作らないためにPJオーナーによるPJメンバーへの評価を実施
- 後述の評価における職務評価等において所属部門における評価と半々等の設計とする

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

取組施策詳細 ②人財関連　主な取組と顧客付加価値の向上

- 人財関連の各種取組により、サービス・商品品質とブランド力を高め、顧客付加価値の向上を図る
- 顧客付加価値の向上に伴い、元気寿司の魅力が社会・求職者へ浸透し採用へとつながる、好循環の創出を目指す

取組①
人財採用の強化

- **新卒採用の強化**
  - イベントに依らない採用手法へのシフト
  - 人事部のノウハウ取得
- **パートナー職からの正社員登用**
  - 主婦層・学生層・外国人層からの正社員登用推進
- **人事担当者の多様化**
  - 人事部門の採用担当者の多様化
- **一人当たり採用コストの低減**

取組②
教育研修制度の充実

- **店舗フォローの充実**
  - 店舗の業務効率を高める組織体制の強化
  - 新入社員研修へのフォロー体制強化
- **本社社員への研修**
  - 多様な領域で活躍するための知識・スキルの習得
- **次世代経営層への研修**
  - 次世代経営層のマネジメント力強化

取組③
評価制度の改定

- **評価項目の拡充**
  - 「店舗保守」「企業理念・SDGs等の社内指針への貢献」に関する項目を新たに設定
- **業績に応じた賞与評価**
  - 店舗毎の業績に応じた賞与評価に改定
  - 円滑な店舗運営と店長クラスの管理能力向上が目的

顧客付加価値の向上

サービス・商品品質の向上

ブランド価値向上

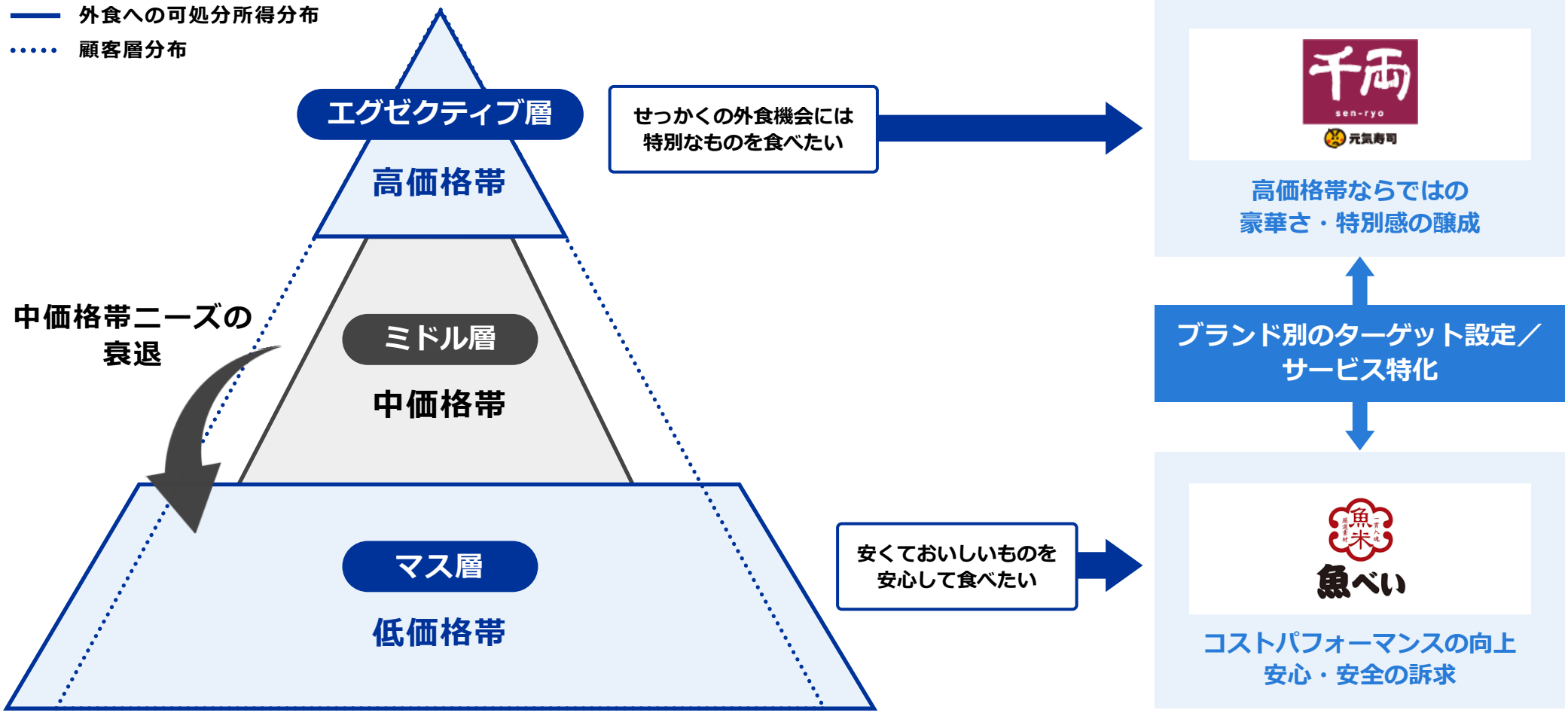
元気寿司の魅力が求職者へ浸透

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

取組施策詳細 ③店舗・ブランド向上　リブランディングの方向性

- 物価上昇と外食への可処分所得の低下により外食ニーズの二極化と中価格帯ニーズの衰退が進んでいるため、「魚べい」・「千両」のリブランディングを実施
- 両ブランドそれぞれのターゲットニーズを把握したうえで、リブランディングの方向性を検討

所得区分における外食ニーズの二極化



© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

取組施策詳細 ③店舗・ブランド向上／④マーケティング　国内ブランド展開イメージ

- 現在保有する「魚べい」「千両」に加え、今後展開する新業態を通して顧客のライフステージに合わせたタッチポイントの確保を目指す
- 「魚べい」「千両」においては、よりエッジの効いたブランドポジションの確立と付加価値向上を目指す

顧客ライフステージ変化

両親＋乳幼児～小・中学生 → 両親＋高校生～社会人 → 独立・単身生活

結婚・出産による次世代へのループ

中期的に目指すブランド展開

郊外型魚べい

魚べい

普段使いの外食先として、幅広い年齢層の方が楽しめるメニューを、安心の品質と清潔な店内環境にて提供。
今後は地域に根差したメニュー・サービスを展開

2 ライフステージ変化による個人利用ニーズ取り込み

都市型・狭小型魚べい

仕事帰り・ちょい飲み利用を想定。2024年3月期にテスト店舗展開開始

魚べい

1 目的・用途による使い分け

千両

千両 sen-ryo 元気寿司

お祝い利用にも適した、ワンランク上の品質・特別感のあるメニュー・店づくり。
今後は魚べい展開地域や都市部へ進出

個人向け新業態

社会人の昼食・夕食ニーズに向けて、コメを生かした寿司以外のメニューを提供。高回転率・高単価を実現

新業態

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

取組施策詳細 ③店舗・ブランド向上／④マーケティング　海外における注力ポイント

- 海外出店ブランド「元気寿司」「千両」は海外において中～高価格帯のポジショニング
- 既存ブランドのエリア拡大に加え、投資コストがかかる寿司レーンを必要としない低価格ブランド開発を通じて、エリアのすそ野を広げる方針

❶ 既存エリアにおける新ブランドの展開

- 競争環境激化／海外進出から20年が経過したタイミング
- よりローカライズした業態で需要を獲得

❷ 新エリアにおける既存ブランドの展開

❸ 新エリアにおける新ブランドの検討

- 寿司レーンや高級内装を必要としないモデルを検討し、FC先の投資コストを下げ、展開を加速
- 低GDP国においては、低価格帯需要が高いと想定

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

取組施策詳細 ④マーケティング　国内・海外におけるブランド展開連携

- 「元気寿司」に続く魅力的な新業態を各国へ提供することにより、海外事業の深化と拡大を推進
- 新業態の検討体制を早急に整備し、国内の成功モデルを海外へ届ける好循環を創出

元気寿司のグローバル目標　「日本食の魅力を世界へ」

国内ミッション

国内事業の黒字化

- 現行の海外FCに向けた納得感の醸成

国内における新業態の実績積み上げ

- 新業態の国内成功モデルを増やし、海外FCへの提案に活用

海外ミッション❶

現行FCエリアにおける新業態の提供
（初期コスト低減モデル）

- 地域別で検討を進め、将来的には国内成功モデルを横展開

海外ミッション❷

新エリアにおけるFC獲得

- 注力する欧州検討人員の強化、採用部門における海外人財登用
- 既存ブランド・新ブランド双方でのFC獲得

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

取組施策詳細

④マーケティング　広告宣伝取組について

- 折込チラシやWebクーポン中心の展開から、より広いターゲットへアプローチできるTVCMや各種番組への出演に転換
- 従来の取組以上にコスト効率の高い広告展開を目指す

従来の取組

新聞折込チラシ

Webクーポン

既存顧客の使用が多く、新規顧客層へのアプローチに対する効果が課題

今後の取組

TVCM（2023年6月より放映）

番組出演　TBS系人気番組『ジョブチューン』（2023年4月放映）

TVCMには、幅広い年代層から注目を集める人気芸人「チョコレートプラネット」を起用。キャッチーなイメージを提供することで、潜在層へ訴求

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

サステナビリティへの取組み

- 「環境」「社会」「人財」を重点課題として選定し、サステナビリティへの取組みを推進
- 持続可能な社会の実現に貢献するとともに、当社の企業価値の向上を目指す

企業理念

私たちは、まごころ込めた一皿で、豊かで楽しい時間（ひととき）を提供し、世界中を“元気”にします

	重点課題と目指す姿	解決すべき社会課題	主な取組項目
環境	**環境負荷の軽減** 人類が住み続けることができる地球環境を次世代につなぐ	• 気候変動 • 海洋汚染 • 廃棄物削減	• CO_2排出削減（Scope1/2） • 生物資源の保護・有効利用
社会	**食を通じた地域社会への貢献** 安全・安心な食生活を通じた人々の健康で豊かな暮らしの実現	• 安全・安心な食の提供 • 地域社会との共存共栄	• 安全・安心な店舗の展開 • お客さま満足度向上 • 各国・地域の食文化への貢献、雇用創出 • 健康に配慮した商品の開発
人財	**働きやすい労働環境の整備** 社員が働き続けたいと思える職場の実現	• 女性活躍推進 • ダイバーシティ推進 • 健康経営 • ノーマライゼーション	• 女性管理職比率の向上 • 採用における多様性確保 • シニア層活用推進 • 障がい者雇用推進

コーポレートガバナンス（経営基盤）の強化

持続可能な社会の実現

持続的な成長を通じた企業価値向上

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

株主還元方針

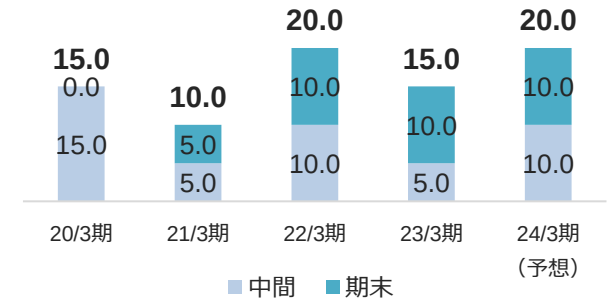
- 配当は、株主資本の水準を勘案しながら、安定的に継続して実施する方針
- 株主優待制度についても継続する方針

配当方針

- **従前の基本方針から変更無し**

株主の皆様への利益還元を経営上の最重要課題の一つとして認識し、株主資本の充実を図るとともに、安定的な配当及び株主優待券の発行を継続して行う。

《配当金額推移》



株主優待制度

- **対象**
  毎年3月及び9月各末日の100株以上所有株主様
- **優待内容**
  ご所有株式数に応じて、毎回一律で優待食事券を贈呈

所有株式数	年間贈呈枚数	
	3年以内	3年以上※
100株以上 500株未満	500円/枚の食事券3枚×2回 （年間3,000円相当）	500円/枚の食事券４枚×2回 （年間4,000円相当）
500株以上 1,000株未満	500円/枚の食事券15枚×2回 （年間15,000円相当）	500円/枚の食事券20枚×2回 （年間20,000円相当）
1,000株以上	500円/枚の食事券30枚×2回 （年間30,000円相当）	500円/枚の食事券40枚×2回 （年間40,000円相当）

「継続保有期間3年以上」とは、同一の株主番号で3月末日及び9月末日時点の当社株主名簿に、基準日を含めて連続7回以上記載又は記録されており、その全ての時点で保有株式数が100株以上である株主様といたします。

当社株式への投資魅力を高め、より多くの株主の皆様に中長期的に保有いただくため、2022年9月末基準日分より継続保有制度を導入し、株主優待制度を拡充。

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.

- 本資料には、当社の現在の計画や業績見通しなどが含まれています。将来の計画予測数値などは、現在入手可能な情報をもとに当社が計画・予測したものであります。
- 実際の業績などは、今後の様々な条件・要素によりこの記述とは異なる可能性があり、この資料はその実現を確約したり、保障するものではありません。
- この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社及び情報提供者は一切責任を負いませんので、ご承知おきください。

《お問合せ先》　元気寿司株式会社　総務部
TEL：028-632-5711

© 2023 GENKI SUSHI CO.,LTD.