

## 2157 コシダカホールディングス

### ～カラオケを超えて、新しいエンタメ・インフラ企業をめざす～

2023年10月31日

東証プライム

#### ポイント

・本社を渋谷の道玄坂に移した。新しいエンタメ・インフラ企業を目指して、新立地をベースに、ブランド戦略を遂行している。働き方改革も進めており、人事評価、福利厚生を充実させ、今期以降の2年間で社員の平均年収を25%アップさせる予定である。

・前2023年8月期の業績は、極めて好調であった。カラオケ部門は、コロナ禍前の水準を一気に更新し過去最高となった。なぜカラオケで大幅に稼げるのか。それは、コロナ下にあって業界が弱る中で、果敢な出店を継続したことによる。

・前期末のカラオケ店620店中、25%の158店をこの3年半で出店した。これが需要回復局面で、従来の既存店と遜色ない収益を上げた。まねきねこの集客力の高さが光っている。今期・来期とも好業績を続け、来期には経常利益で100億円が達成できよう。

・ポストコロナ下で、腰高社長は2つの手を打っている。1つは、プライベート エンターテイメント ルーム (PER) の実現を加速させており、もう1つはシェア拡大のチャンスとして、果敢な出店をM&Aを含めて展開している。駅前繁華街への新規出店を軸に、50店(平均30~40ルーム)ペースでしっかり進めている。

・次の成長戦略の加速化に向けて、カラオケルームでの楽しみ方に、新しいデジタル技術を持ち込み、新商品や新サービスを開発していく。DXによる新規事業として、米国タイムルーパー社と組んで、カラオケをメタベース上で楽しむ「メタカラ」を開発した。今年5月以降本格サービスを始めており、「メタカラ」で業界をリードすることになる。

・海外事業もコロナ禍で苦戦を強いられたが、ようやく黒字化が見えてきた。マレーシアやタイで出店を再開しており、インドネシアを含めて、今後は次第に加速しよう。海外事業は今期で黒字化し、来期には連結に入ってくる。

・当社のカラオケの競争優位性は引き続き高い。「エンタメをインフラに」をビジョンに、「既存業種新業態」を軸に中長期的な成長を目指す。収益性は急ピッチで向上している。株式市場での評価も一段と高まってこよう。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

## 目次

1. 特色 「既存業種新業態」の余暇サービス提供企業
2. 強み カラオケの首都圏展開で競争力を発揮
3. 中期経営方針 カラオケからプライベートエンターテイメントへ
4. 業務連携 アドバンテッジ アドバイザーズと提携し、成長を加速
5. 当面の業績 本格回復が加速し、収益力が向上
6. 企業評価 新たなエンタメの世界へ

## 企業レーティング A

株価 (2023年10月30日) 1022円 時価総額 841億円 (82.3百万株)  
PBR 3.28倍 ROE 22.8% PER 14.4倍 配当利回り 1.4%

(百万円、円)

決算期	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	EPS	配当
2017.8	55283	6146	6354	3255	43.6	9.0
2018.8	61771	7858	8207	4426	54.4	10.0
2019.8	65840	9507	9562	6226	76.6	12.0
2020.8	43303	1147	1699	-231	-2.8	12.0
2021.8	20791	-7628	-3092	-4144	-50.8	4.0
2022.8	37995	2205	5331	3643	44.7	8.0
2023.8	54629	7667	7767	7104	87.1	12.0
2024.8(予)	62000	9000	8900	5800	71.1	14.0
2025.8(予)	68000	10200	10000	6500	80.0	16.0

(2023.8ベース)

総資産 57007百万円 純資産 25394百万円 自己資本比率 44.5%

BPS 311.4円

(注) ROE、PER、配当利回りは来期ベース。2018年5月末で1:4の株式分割を実施。それ以前のEPS、配当は修正ベース。カーブスを2020年2月末でスピノフ(1:2.109の株式分割に相当)。

(開示) 日本ベル投資研究所は、当社株式を1000株ほど中長期的に所有している。[アナリストレポートの原則について(詳しくは[こちら](#))]

担当アナリスト 鈴木行生(日本ベル投資研究所 首席アナリスト)

企業レーティングの定義: 当該企業の、①経営者の経営力、②事業の成長力、③業績下方修正に対するリスクマネジメント、④ESGから見た持続力、という観点から定性評価している。

A: 良好である、B: 一定の努力を要する、C: 相当の改善を要する、D: 極めて厳しい局面にある、という4段階で示す。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

## 1. 特色 「既存業種新業態」の余暇サービス提供企業

### 「既存業種新業態」を柱に、ビジネスモデルのイノベーションを実践

腰高社長は、衣食住の次は余暇と考え、カラオケから入った。大衆的(ポピュラー)で手軽である。この庶民的なものを新しい形で提供したい、というのが当社の基本戦略である。

当社の事業ドメイン(領域)は余暇にある。国内の余暇市場はマクロ統計で見るとあまり伸びていない。しかし、その中で、安・近・短志向は強まっている。安くて近くて短くという手軽で身近なレジャーの集合体を攻めるべきターゲットとしている。

ここにイノベーション(革新的な仕組み)を持ち込もうとしている。これを社長は「既存業種新業態」と名付けている。取り組む事業分野に目新しさはないとしても、そこでやろうとしていることは、全く新しい仕組みでサービスを提供しようというものである。まねきねこはまさにその典型であった。

既存業種新業態といっても、新しいことはすぐに真似されてしまうのではないか、という見方もできる。腰高社長は、どんなビジネスでもそのまま続けていけば、時代に合わなくなってくる、と考えている。

そこに新しい仕組み(イノベーション)を持ち込んでビジネス化する。真似ができないように先行し、後で真似されても、徹底的に考えて先行すれば、結果的に真似できないものになる。カラオケまねきねこも、既存のカラオケ店を活用するという仕組みであったが、誰も同じような水準まで真似できず、当社が圧倒的な低コストや高サービスを実現している。

内外のカラオケ店舗数

		2014.8	2015.8	2016.8	2017.8	2018.8	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8
		(店)									
国内	まねきねこ	353	402	447	488	512	517	506	539	571	614
	駅前繁華街						207	225	260	298	340
	ロードサイド						310	281	279	273	274
	ワンカラ	13	10	10	11	8	8	6	6	6	6
	カラオケ合計	366	412	457	499	520	525	512	545	577	620
	他業態							14	5	5	5
海外	韓国	4	9	13	14	12	8	5	4	4	4
	シンガポール	12	10	11	10	10	9	8	0	-	-
	マレーシア					1	3	6	6	6	10
	タイ						1	1	1	0	2
	インドネシア							1	1	1	1
	合計	16	19	24	24	23	21	21	12	11	17

(注)2021年3月に大庄カラオケ41店を居抜きで譲受し、まねきねこに転換。

シンガポールは撤退。タイは1店閉店後、新たに開店。

### 本社を渋谷に移転

今年7月に東京本社を港区虎ノ門の神谷町から渋谷区道玄坂に移した。登記上の本店は

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

出身の前橋市に置いたままである。

先代の腰高善治氏が1967年(昭和42年)に前橋市において、新盛軒を法人化した。それまでは個人中華料理店であったが、上州ラーメンの屋号でチェーン化を図った。以来、2023年3月で創業56周年、カラオケは33年目となった。

創業は1967年で、その後カラオケで実力を付け、2007年(平成19年)にジャスダックに上場した。そして、2016年11月に東証1部に上場、2022年4月に東証プライムに移った。

腰高社長は東北大学を卒業後、父のラーメン店を手伝い、5年間厨房に入っていた。30歳の時に会社を立て直そうと考え、新規事業への参入を考えた。その時、2つのことを考えた。1つは今の本業からかけ離れていない新規事業は何か。もう1つは生まれたばかりの新しい業界のほうがよい、という点であった。そこで、カラオケボックスに行きついた。1号店を出したがなかなか客が来ないので、資金繰りには引き続き苦勞した。

ここで商売の本質を学んだ。お客に喜んでもらうにはどうしたらよいか。それがなければ商売は長続きしない。そこで、どうやってお金を借りるかではなく、いかにお金をかけないで商売をやるかを考え、それが居抜きビジネスへと繋がっていった。

1~3号店までは自前で新規の店を作ったが、4号店からは居抜きの展開に入った。実行してみると資金効率がよい。すぐ回収できるので、これだと思った。うまくいったので、30~40店になった時に全国展開をしようと決断した。

全国展開にあたっては、事業部制をとった。人を先に送って、物件の選定を担当させた。これによって、全国同時に居抜きを本格化させた。前のカラオケ店は経営がうまくいかなかったのに、当社が入るとどうしてうまくいくのか。つぶれる店にはそれなりの理由がある。そのマイナス点を普通に直すだけで概ねうまくいく、と腰高社長は表現する。

## アクティブシニア層へのサービスも志向

人々は歳を重ねても元気でいたい。健康であり続けるには、余暇、運動、コミュニケーション、家族、食事、ストレス発散、リラックス、睡眠などが大事である。ここを市場にしていけば、マーケットは開拓できる。

カラオケでも中高年が増えている。活動的なアクティブシニア層をどう開拓して、コミュニティ化していくかが焦点で、今の時代に合った方向である。消費のボリュームは安・近・短にある。シニア層では過去に経験した余暇活動にニーズがある。そのリバイバル需要を取り組むことを考えている。

中長期的なテーマは、「アクティブシニア層にも合致する業態の作り込み」(腰高社長)である。いかに健康を保つか、これをサポートするビジネスモデル作りが注目される。

## 先義後利が会社経営の基本

常に新しいサービスを作り出し、そこにおもてなしの心を込めていくことが、当社の基本

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

戦略である。会社のビジョンとしては、日本に留まることなく、アジアを始め全世界へ展開していくことを掲げている。

経営の基本方針を定めるに当たって、先義後利という標語は、腰高社長が行動基準に入れたものの1つである。まず人の道として、顧客のニーズに合った価値提供が最優先であって、利は後から付いてくるという考え方である。

### 事業のドメイン(領域)は余暇

手軽さを差別化の核にして、圧倒的な強みを見せている。主力のカラオケは店舗数で業界トップクラスである。カラオケまねきねこは郊外を中心に展開していたが、近年は都心や駅前繁華街に攻勢をかけ成功している。

成熟経済に入った日本において、健康で快適に余暇を楽しむことは大きなテーマであり、潜在需要は大きい。また、成長期のアジアにおいても豊かさが増してくれば、余暇に対するニーズは当然高まってくる。余暇産業は通常、アミューズメント、スポーツ・フィットネス、観光・行楽、趣味・教養に分けられるが、当社はすでにある程度でき上っている市場をターゲット(攻める目標)にしている。

#### セグメント別業績

		(百万円、%)					
		2018.8	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8
カラオケ	売上高	31936	35732	27156	19195	36178	52318
	営業利益	3153	4518	-839	-6591	3012	9006
	同利益率	9.9	12.6	-3.1	-34.3	8.3	17.2
カーブス	売上高	27933	28036	14302	-	-	-
	営業利益	5345	5679	3005	-	-	-
	同利益率	19.1	20.2	21.0	-	-	-
温浴	売上高	1587	1640	1207	897	894	1057
	営業利益	71	108	-70	-203	-73	52
	同利益率	4.5	6.6	-5.8	-22.6	-8.2	5.0
不動産管理	売上高	313	431	637	698	1134	1488
	営業利益	133	59	-77	-181	165	149
	同利益率	42.6	13.7	-12.1	-26.0	14.6	10.1
合計	売上高	61771	65840	43303	20791	37995	54629
	営業利益	7858	9507	1147	-7628	2205	7667
	同利益率	12.7	14.4	2.7	-36.7	5.8	14.0

(注) 利益率は売上高営業利益率。カーブスは2020年2月末でスピノフ。

### 温浴は縮小へ

2010年に温浴とボウリングへ参入した。温浴は健康づくり、ボウリングは生涯スポーツと捉えた。ボウリングは収益化に時間を要し、既存事業とのシナジーも思ったほど働かないとみて、早々に撤退を決めた。

カラオケに次ぐ再生型のビジネスとして、温浴を立ち上げた。まねきの湯1号店「箕郷温泉まねきの湯」(高崎市)を2010年にスタートさせた。高崎駅から車で30分くらいの所にある日帰り温泉を地元の不動産会社から運営受託した。全国に温浴施設は数多くあるので、

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。



ここに居抜きの経営ノウハウを持ち込もうという作戦であった。

2011年に大分で3店ほどオープンした。2012年には東京、郡山、福岡で開業し、全部で7店となった。しかし、その後4店を撤退し、現在は2店である。温浴は2施設となり、当面は継続するが、事業としての位置づけからみると重要性は低くなった。

子会社のコシダカプロダクツは不動産管理を担っており、コシダカアミューズメントは、エンタメ施設のライブやコンテンツを担当している。

### 監査等委員会設置会社でガバナンス体制も強化

現在、取締役8名のうち、執行サイド4名、アドバンテッジアドバイザー(AA)からの社外取締役1名、監査等委員の独立社外取締役3名である。

2015年に監査等委員会設置会社へ移行した。監査等委員である取締役は、常勤も含めていずれも独立社外である。社外取締役の森内氏は公認会計士(指名・報酬委員会委員長)、西氏は証券系出身、高井氏は銀行系出身である。2022年11月の株主総会で、AAから小林氏が社外取締役として就任した。

2016年11月にコーポレートガバナンスの充実を図るために、指名・報酬委員会を設置した。社長と独立社外取締役2名を委員とし、委員長は独立社外取締役とした。創業者によるオーナー型の経営ではあるが、議論は活発に行われている。

取締役会の実効性評価は、毎年アンケート方式で実施されている。取締役の自己評価をベースに、概ね適切に機能していることを確認した。取締役の半数が社外取締役であるが、今後の改善すべき課題としては、資料の充実及び早期発送や取締役会スタッフからの情報提供の改善があげられた。

コシダカHDでは、9月に新任の執行役員4名(経営企画、経理財務、総務、DX担当)を配置した。子会社のコシダカでは、地域営業担当の3名の新任執行役員が誕生した。若手の登用が進んでいる。

腰高社長の長男腰高理志氏(29歳)は、2022年9月に入社、DX推進室の室長に就任し、今回新任の執行役員(DX担当)に昇格している。

2022年9月にサステナビリティ検討委員会を設置した。社長をリーダーとして、今後のサステナビリティを支える仕組みの充実を図っていく。

### 働く社員の価値を高める～人材の育成

人材育成がカギである。前橋から東京に移した研修センター(まねき塾)で、育成に一段力を入れている。人材確保は今や企業経営にとって決定的に重要となっている。

腰高社長は、人材の確保は顧客の獲得と同じくらい重要な競争戦略になっているとみている。人材活用で競争優位にたてるか。どうしたらよい人材が採れるか。それには事業を磨いて、企業に魅力をつけていくしかないと考え、カラオケでトップ企業になると決意してい

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

る。そのためには、会社としての魅力とともに、働き手の能力に見合った働き易さと報酬を設定していく必要がある。ここに力を入れている。

2023年8月期末の全社員数は1042名、8時間換算のパート・アルバイトは4255名であった。アルバイトスタッフの延べ人員は1.4万人である。都会は大学生など、地方は主婦などが主体である。この中から毎年正社員への引き上げも着実に実施している。

人材育成では、「コシダカ ワークスタイル イノベーションプラン」を作り、より働きやすい環境づくりに取り組んでいる。働き方改革として、3.1%の賃上げ、休暇の取得、人事評価の仕組み、DX化などに手を打っている。

自社の研修施設「まねき塾」(江戸川区平井)では、人材育成のための階層別研修カリキュラムを実践している。社員研修、店長研修、エリアマネージャー研修など、全社員が研修を受ける仕組みとなっている。

### 働き方改革をさらに推進

働き方改革の一環として、グループの人事制度改革を進めている。1) 報酬に関しては、2022年9月に平均3.1%のベースアップを実施したが、2023年9月以降の2年間で、社員の平均年収を25%アップさせる。これは画期的である。2) キャリアパスを整備し、社員のモチベーションアップを図る。3) 人事評価のポイントや基準を明確にして、達成意欲を高める。4) 全アルバイトスタッフへの研修制度を充実させ、接客スキルの向上を図る。

福利厚生面では、時間限定社員制度の導入で子育てなどの対応をしやすいとする。子育て支援として、社員の子供が18歳になるまで5回にわたって、1人1回ごとに10万円を支給する。また、異動一時金を新設し、社宅制度の見直しも図る。

こうした社員やアルバイトへの働き方の改革は、人件費面ではコストアップとなるが、人的資本の充実という点では、企業価値の向上に寄与してこよう。収益力の向上が見込めるので、コスト負担はほとんど問題にならない。

### SDGsに自社のインフラを活かす

SDGs活動として、「ひとり親支援」や「こども110番」を始めた。当社のSDGsの原点は、「子ども達は未来の光であり、希望です。そして、夢を思い描く源です。」という当社の思いにある。ひとり親支援は、同世帯限定で「カラオケまねきねこ」へ無料招待を行うものである。当社のインフラを活用して、楽しいひと時を過ごしてもらおうという主旨である。

こども110番は、店舗にオリジナルステッカーを貼って、「こまったらお店に来てね！こども110番のお店」として対応している。今後は地域コミュニティとも連携している。

SDGs活動として、「Let's Sing 歌は応援になる」プロジェクトをスタートさせた。自社で作った楽曲「Let's Sing」を全国どこのカラオケで歌っても、その回数に応じて、児童養護施設関連団体に寄付をするという仕組みである。1回10円の寄付となる。当社のカラオ

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ケ店でなくても、どこのカラオケ店でも寄付に応じる。この「Let's Sing」がNIKKEI 全国社歌コンテスト 2023 で入選した。

Let's Sing プロジェクトは、2023年6月までの13か月間で約82.6万円（歌唱1回につき10円）の寄付が集められ、これをNPO法人（こども食堂の支援）に活用していく。

SDGs 活動として、「ひとり親家庭支援」は継続している。「群馬県母子寡婦福祉協議会」の会員に対して、まねきねこへの無料招待を行っている。また、脳障害を支援するNPO法人、子育てを支援するNPO法人に対しても無料招待を実施している。

## 2. 強み カラオケの首都圏展開で競争力を発揮

### 既存のカラオケ店を「居抜き」でまねきねこへ

主力のカラオケは、売上高、店舗数でトップクラスである。腰高社長は30歳の時にカラオケ1号店を出した。当時はカラオケボックス（今のカラオケ店のタイプ）が始まったばかりであったが、7年間で3店出し、資金的にはそれが精一杯であった。

97年に成長の原動力となった「居抜き」出店を初めて展開した。居抜きとは既存のカラオケ店が商売を続けられなくなり売りたいという時に、その店を継承する。そのまま店を賃借し、まねきねこの看板を掲げて活用する、というものである。

中小のカラオケ店が次々に行き詰る中で、それを全国的に手に入れ、その後の10年で一気に300店にまで拡大した。従来大半の店がロードサイドにあり、駅前や繁華街は少なかった。しかし、首都圏への出店を強化して、「リーズナブルで安心・安全な店」というまねきねこのブランドイメージを確立しつつある。2023年5月末で国内のカラオケ店舗数は608店で、このうち、約6割が駅前繁華街にある。

国内のカラオケボックス市場

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
カラオケ施設数	9265	9344	8436	8190	8138
カラオケルーム数（万室）	13.0	12.9	11.4	11.2	11.1
平均ルーム数（室/施設）	14.0	13.8	13.5	13.9	13.9
カラオケ市場（10億円）	388	379	197	155	266

（出所）カラオケ白書

### カラオケ店でない商業施設にも「建築出店」

店舗の立地は全国に広がるが、なかでも関東、中部が多い。居抜き出店はこれからも続け

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。



るが、一時ほどの勢いはない。そこで、既存の商業施設をカラオケ店に転換するという形も本格化させた。これを「建築出店」と称する。建築出店は既存のカラオケ店を活用するよりは内装にお金がかかるが、出店の場所を居抜きより自由に選ぶことができるというメリットがある。レストランなどの既存の店が売りに出されることは多いので、それを活用してまねきねこのブランドが生きる有利な出店をする。1人でカラオケを楽しむワンカラも、この建築出店による本格的な都心進出となった。

### 1人カラオケ（ワンカラ）を開発

1人でカラオケを楽しみたいというニーズはあるので、ワンカラを作ることにした。小スペースで、さらにヘッドフォンを使うことによって、新感覚でカラオケを楽しむというスタイルである。

2011年に神田駅前に1号店をオープンした。楽しみ方は、練習ではなく、1人で気兼ねなく好きな歌を好きなだけ歌う。1人でゆっくり歌うことが楽しい。腰高社長の発案で、カラオケのいろいろな楽しみ方を研究し、提案すべしという方針の中で、社長自身がやりたいと思ったことである。

飲食の消費は多くないが、効率よくピットの使用料が稼げるので、従来のカラオケに比べても採算は十分に見込める。当社のカラオケ店(まねきねこ)は都心には少なかったが、これがかうまく立ち上がってきたので、都心部での直営出店を増やした。

ワンカラでは、「0密カラオケ」を導入した。吸排気のハイパー換気システムを新たに付けて、これによって2分に1回すべての空気が入れ替わるようにした。

#### カラオケスタジオ業界

(百万円、%)

順位	会社名	カラオケ店名	売上高		
			2020年度	2021年度	2022年度
1	第一興商	ビッグエコー	19946	18449	37874
2	コシダカホールディングス	まねきねこ	27156	19195	36178
3	B&V	カラオケ館	15000	19000	26000
4	シン・コーポレーション	カラオケバンバン	11492	11549	17927
5	ラウンドワン	ラウンドワン	4208	7210	13310
6	快活フロンティア	コート・ダジュール	7067	6630	9865
7	ニュートン	パセラ	7526	4701	6532
8	ポナー	コロツケ倶楽部	3169	2769	4256
9	鉄人化計画	カラオケの鉄人	5197	4828	3789

(注)コシダカは8月期、第一興商は3月期なので、コロナの影響には約半年のラグがある。

(出所)日経MJ 2023年10月25日号

### 新規出店は1年半から2年半で投資回収

カラオケ顧客の平均単価は1300～1400円、飲食の割合は40%程度である。もともと前橋(群馬県)からスタートしているので、コストの高い都心ではなく、地方郊外の居抜きをベースに経営ノウハウを蓄積してきた。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

典型的な形は、既存のカラオケ店を利用する。まずその土地は借りて地代と保証金を払う。建物の改装やカラオケ機械の入れ替えなどを含めて投資額は70～80百万円程度で済む。このようにして約30ルームを持つ中型のカラオケ店を再スタートし、年商8000万円は稼げる。そうすると店舗ベースでの営業利益率として20%は見込め、営業利益と減価償却を合わせたキャッシュ・フローで、投資は1年半から2年で回収できる、というのが基本モデルである。現在は、店舗の大型化も図っている。

もし新規に同じカラオケ店を作ったら、3～4倍の投資がかかる。オープンまでの期間も短く、通常の6ヵ月～1年に比べ、2ヶ月程度で済む。前の店を知っている客は、料金は安い、機械(カラオケマシーン)は新しい、内装は一新している、社員の接客レベルが高い、使い勝手がよいなどその差ははっきりわかり、満足度が上がる。

建築出店になると投資コストは上がる。改装に100～150百万円はかかるので、負担は増えるが、ドミナント効果も考えて立地を選ぶので、集客はこれまでよりやり易く、成功の可能性がより高まる。初年度は投資負担で居抜きよりも多いが、営業利益率は20%が見込め、投資回収は2年半から3年でできると見込んでいる。

カラオケ事業の主要指標

(店、百万円、%)

	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8
店舗数(国内)	525	513	545	577	620
(海外)	21	21	12	11	17
売上高	35732	27156	19195	36178	52318
1店舗当たり売上高	65.4	50.9	34.5	62.7	84.4
粗利益	7994	2334	-4184	6000	13035
売上高粗利益率	22.4	8.6	-21.8	16.6	24.9
営業利益	4518	-839	-6591	3012	9006
売上高営業利益率	12.6	-3.1	-34.3	8.3	17.2

### 集客マーケティングを展開～ZEROカラ、まふ、家族割

2015年に“ZEROカラ”をスタートさせた。高校生の利用を促進するために、カラオケの室料を無料とした。ワンドリンクの料金のみで、好きなだけ歌える。業界全体でみても、高校生のカラオケ利用率が下がっているの、若い人々の参加を促して、顧客に結びつけようという作戦である。1日当たりの高校生の利用率は全体の1割程度を占めており、その効果は既存店にプラスとなっている。

高校生のZEROカラは、①安いのでカラオケに来てくれて、多少の飲食はある、②彼らがSNSでまねきねこをアピールしてくれる、③将来の顧客として育てくれる、という3つのステップで効果を狙っている。

2019年に始めた学生専用(大学生、短大生、専門学校生)用のフリータイムコース、通称まふ(まねきねこフリータイム)は、客数を減らしていた平日夜～深夜の客数呼び戻しに効果を発揮している。日曜日～木曜日まで、夜18時以降フリータイムで入れる。300円～700

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

円でドリンクバーフリーである。同4月からは「まねき de 家族割」を始めた。父母、祖父母、と一緒に来店した小中学生はカラオケ利用料が無料となる。

こうしたカラオケのマーケティング戦略は、1) トップからの指示のもと、2) 現場からの発案を、3) まず実験してみて、4) 一気に全国に広げている。

高校生向けのZEROカラ（ワンドリンク代でカラオケ無料）、朝うた（30分10円でワンオーダーすると午前中無料）、まふ（大学生18時以降フリータイム300円～700円でドリンクバー無料）、家族割（小中学生、カラオケ無料）など、顧客ターゲットを絞って、次々と手を打っている。

1) まず顧客層にアピールする（PR効果）、2) お得感で来てもらう（集客効果）、3) 楽しんでもらってまた来てもらう（リピート効果）を狙っている。禁煙も、ユニークな飲食メニューもその一環である。

2016年から首都圏のカラオケは、全店すべて禁煙としてきた。業界初の実施で好評であった。そこで、2019年より全国全店で、全室禁煙とした。2020年の受動喫煙防止対策の強化を先取りしたものであった。

## カラオケのアジア展開

カラオケのアジア展開は、各国の規制もあるので、まず1号店を出して見て試行する、その上で、どこと組むかなど具体的に検討し、上手くいくビジネスモデルが見えた国から拡大に入るという方針である。

海外はノウハウをかなり蓄積してきたので、マレーシア、タイ、インドネシアを中心に出店を図っていく方針である。

カラオケのアジア展開では、韓国に次いでシンガポールに拠点を築いた。その後、マレーシア、タイ、インドネシアへと進出した。ファミリーカラオケの市場はアジアの各国にもあるので、ジャパンテイストとサービスの差別化に工夫していく必要がある。

カラオケの海外事業

店舗数	(店、百万円)								
	2015.8	2016.8	2017.8	2018.8	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8
韓国	9	13	14	12	8	5	4	4	4
シンガポール	10	11	10	10	9	8	0		
マレーシア					3	6	6	6	10
タイ					1	1	1	0	2
インドネシア						1	1	1	1

(注) マレーシア、タイ、インドネシアはまだ連結対象外。

## 韓国は縮小

韓国のカラオケは、2017年8月末に14店まで行ったが、その後は既存店の伸びが鈍ったので出店を止めて、採算重視で縮小している。韓国のカラオケには、ノレバン（歌部屋）、

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ノレタウン（飲食併設）、ダンラン酒家（居酒屋カラオケ）などがあるが、いずれも許認可が必要であり、一定ルールを満たすことが求められる。

韓国の法規制で、ノレバンの場合、カラオケの店内で飲食はできない。日本でいえば、映画館のようなものである。カラオケルームでは、売店で買った飲み物（ノンアルコール）やスナックを持ち込み、カラオケそのものを楽しむ。利用者は圧倒的に若者である。当初は馴染みが薄く、2年を経て受け入れられるようになったものの、ビジネスとしては難しい。

店舗は日本と同じサービスを持ち込んでいる。当社の基本理念である①安心・安全、②リーズナブル、③フレンドリーという店舗サービスが、清潔、きれい、感じが良い、明るい、笑顔がよい、という評判になっている。

韓国の1店当たりの売上高は、日本と比べて飲食がない分だけ低い。不採算店舗を閉店した結果、2021年8月末では4店となった。

### シンガポールはコロナの影響で撤退

2013年にK BOX ENTERTAINMENT GROUP PTE. LTD. を15億円で買収した。当初、K BOXの1店をまねきねこタイプにリニューアルしたら、来店数が2倍以上に増えた。日本式がそのまま通用することが分かった。K BOXの従来タイプの店を、まねきねこスタイルに改装して、イメージを一新し、新しい顧客層を取り込んで業績を改善した。まねきねこへの改装では、1) 店内の照明を明るくし、2) 内装もきれいにし、3) 接客態度もあいさつの仕方から一変させた。従業員の教育には力を入れた。

シンガポールのカラオケは、一時11店まで伸ばしたが、今回のコロナショックで再開の目途が立たなかったこと、シンガポール自体の将来マーケットは小さいことから撤退した。撤退に伴う損失については、すでに引当金を計上し、これまでも減損処理をしてきているので、2021年8月期の負担は少なかった。

### マレーシア、タイ、インドネシアへ展開

2018年6月にマレーシアでカラオケ店を1店譲り受けた。クアランパウル郊外の街にあるKMAX KARAOKE（32ルーム）を、コシダカマレーシアが買収し、営業を開始した。まず1店で営業を行い、状況を把握した。続いて、2店目は、まねきねこブランドでオープンした。立ち上がりは順調で、現在10店まできている。

マレーシアに続いて、2019年2月にタイのバンコクに出店したが、立地が適切でなかったため、一度退店して、別な立地で2店ほど出店した。

インドネシアは、2020年3月にインドネシアのジャカルタで1号店をオープンした。ショッピングモールBaywalk Mallの7階に出店した。28ルームである。ここは今人気が出ている。

## まねきの湯は縮小へ

温浴は5店であったが、2021年10月に大分の2店を撤退した。契約更新を機に事業を見直した。温浴は、構造改革に努めた。東京健康ランドでは温泉を掘り、2015年から温泉のサービスが始まった。温浴は、顧客へのサービスという点でカラオケと同じであり、シナジーがある。オペレーションのソフト、食事、接客は同じノウハウが通用する。カラオケと同じ居抜き再生の事業モデルである。

温浴は年商が1店当たり、2~3億円と、カラオケの0.8億円に比べて大きい。1号店の箕郷は年商3億円規模である。郡山は1億円の投資で年商5~6億円、東京健康ランドは年商10億円を見込んだ。しかし、再生事業としてはさほど進展しなかった。

## カーブスを分離独立して上場

2020年3月にカーブスを分離独立して上場させた。子会社株式の現物配当という形でスピノフした。既存株主はコシダカホールディングス1株に対して、カーブスホールディングスの1株を受け取った。つまり、分割前の1株の価値は、分離後も変わらず、配当課税もなかった。

そうなると、分割しない一体経営の方がよいのか、分割して2つの独立会社として経営した方が企業価値を高められるのか、ということが重要であった。

スピノフについては、スピノフ税制ができた時から腰高社長は検討してきた。カーブスは順調に成長し、カラオケの利益を抜いてきた。米国のカーブス本部を買収して世界展開を図る局面にきていた。国内ではメンズ・カーブスの新業態を開発し、そのビジネスモデルがみえてきた。これから全国展開に入るところであった。

この局面において、グループの子会社でいるよりも、独立して上場する方がより成長でき、上場のメリットも活かすことができる、と考えた。マネジメントは、カーブス・ジャパン創設以来、リーダーシップを発揮してきた増本氏が担っている。

一方、カラオケは駅前繁華街への出店を8年前から始めて、独自の成長をとげていた。カラオケは一見成熟でもう伸びないとみられるが、従来のマーケットはそうであっても、腰高社長がテーマとする既存業態新業種に従うと、イノベーションによって、自社のビジネスモデルではこれからも十分伸ばすことができる。駅前繁華街はまだ首都圏で始まったばかりであり、全国に出店余地は大きい。腰高社長はここを本業として全力投入していく。

## 2019年11月の株主総会で承認されスピノフ

2019年11月の株主総会で、子会社カーブスホールディングスの普通株式の現物配当(1:1の株式分配型スピノフ)が承認された。分配日はカーブスHDの東証上場日であった。

カーブスをスピノフするので、新生コシダカHDとしては、カラオケ中心の企業に戻る。これに対して、腰高社長は、両事業に成長性をもっと高めて加速したい。それには、カーブ

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。



スの単独上場が望ましいと考えた。

子会社上場にもっていくと、親子上場の問題が発生する。内部取引はないので、利益相反の可能性は極めて低いが、経営の自立性という点では十分でない判断した。

カーブスの成長性を高めるには、カラオケ会社の子会社というのでは満足できない。健康寿命の延伸という社会的使命を担い、地方公共団体と連携するという点でみると十分でない。単独の一部上場の方が、社会的信頼はより高いものになる。

また、カーブスはかなり大きくなってきた。営業利益ではカーブスがカラオケを抜いてきた。カラオケがカーブスに依存するような収益構造は望ましくないと考えた。

カラオケ事業も成熟市場にありながら、相当成長できると自信を持った。社員にもカラオケの成長性を高めるような意識をもってもらい、そのため人材育成とインセンティブも導入していく。

カーブス上場後も腰高社長はカーブスの大株主であるが、それ以上の立場で経営には関与していない。増本社長の経営力を評価しており、株主として見守っていく。持株比率をすぐに変えるつもりもなく、自らはコシダカ HD の経営に専念している。

### カーブス上場のメリット

カーブスは、上場によって社員のモチベーションが上がり、人材を集める点でも望ましいものとなった。ヘルスケア企業として、産学官の連携、自治体との連携、医療機関との連携を一段と進めていく。この時、自立した上場企業としての信頼は大きく貢献しよう。また、人手不足の中、カーブス FC にとって、人材採用面でのサポートはかなり期待できる。

増本社長はカーブス立ち上り期から会社をリードしてきた。腰高社長は、財務基盤も安定し、次の成長に向けて自立するタイミングであると判断した。その時に、スピノフの制度が整ったので、これを日本初の第 1 号として活用した。

スピノフに向けて、2019 年 11 月の株主総会後の経営体制は、コシダカ HD とカーブス HD でマネジメントに重複がないようにした。増本社長は、保有する新株予約権を上場後行使して、カーブスの株主となった。

腰高社長は、資産管理会社を含めて、コシダカ HD の 37.1 % を保有する。ファミリー全体では 40% を超える持株比率であるが、スピノフ後もカーブス HD の株式について、短期的に売却する意向はない。

カーブスの増本社長、坂本取締役、増本取締役の 3 名はカーブス創業時からのメンバーで、コシダカがカーブスを買収した時に、3 名の持ち株比率は 10% であった。今のトップマネジメントが一定の株式を持つことは望ましい。

### スピノフの評価

コロナ禍が本格化し始めた 2020 年 3 月に、カーブスをスピノフで分離独立させた。新

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

型コロナの流行がわかっていたなら、そもそもカーブスを分離する必要はなかったのではないかと、という論調もありえる。しかし、このスピンオフは両社がより成長を目指すための戦略であって、守りのために一緒の方がよかったとは評価しない。実際、コロナ禍を克服して、今後の成長機会は高まっている。

### 3. 中期経営方針 カラオケからプライベートエンターテイメントへ

#### 新たな展開へ

駅前繁華街では、近畿にも力を入れている。かつて、東京に本格進出する時も、地方との違いは大きかったが、関西も東京と違う。それを踏まえて、まねきねこのよさをアピールしていく。

コロナ禍でも出店を継続した。コロナ前とコロナ後で規模は2倍近くになっている。他社は動かず、中小カラオケは継続できなくなった。一定の残存者利益が見込めることとなった。なぜ、出店の決断ができたか。カラオケ事業への自信をベースに、この事業にかけて勝負した、と腰高社長は語る。

本社を渋谷に移した。エンタメのメッカにきて、1) 事業運営でコラボ案件が増加している、2) 社員の応募も増加している、という。

#### もはやコロナ後ではない

腰高社長は、今期の局面を「もはやコロナ後ではない。V字回復を凌ぐレ点回復を経て、新局面に入っている。」と強調した。

4つの戦略を着実かつ大胆に実行していく。第1は、EIPでは、1) 出店、2) ルーム数、3) 人材育成にフォーカスしている、国内の出店余地はまだかなりある、県別シェアをみると、群馬県など30%を超えているところもあるが、10~30%のところが多い。特に西日本でのまねきねこのシェアは相対的に低い。このシェアの低いところで出店によるシェアアップを図っていく。

ルーム作りでは、コンテンツの充実で集客を図り、ルーム当たりの単価をアップさせていく。ルームをカラオケはもちろん、カラオケ以外の楽しみ方で満たしていく。コシダカデジタルが、それを担っていく。

組織力の強化では、人材育成に向けて、新人事制度をスタートさせ、まねき塾を充実させた。WIP（ワークスタイル・イノベーション・プラン）で育成を進め、高度人材や、営業力の強みを若手にも広げていく方針である。

2つ目は、生産性向上に向けて、システム開発を進めている。サービス提供の中で、料理や清掃のオートメ化、無人化も図っていく。

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

3 つ目は、海外展開の再スタートである。東南アジアの市場性は高い。日本での店舗数、ルーム数をベースに試算すると、例えばマレーシアでは 164 店の出店が可能となる。GDP をベースにすると、インドネシアでは 187 店が出店できることになる。タイも含めれば、アセアンで 400 店から 2800 店が潜在的にありうる。これからの経済発展を踏まえながら、各国でまねきねこのモデルを作っていく。

4 つ目は、ウェルテインメントの市場開拓である。新業態カノップを 2022 年 8 月に前橋でスタートさせたが、10 月に 2 号店を大田区で開設した。エンタメと運動の組み合わせで、コンテンツを少しずつ進化させている。

カラオケの中期経営計画 ～ EIP ( Entertainment Infrastructure Plan ) ～							
<ul style="list-style-type: none"> <li>・エンターテインメントをインフラに                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・カラオケルームをPER(プライベート エンターテインメント ルーム)へ</li> <li>・日本の隅々にまでカラオケルームを作る</li> <li>・娯楽を人々の生活上なくてはならないものにする</li> <li>・全世界の人々に究極の安寧を提供</li> <li>・実現の加速化</li> </ul> </li> <li>・駅前繁華街への出店の加速化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場シェアの拡大</li> <li>・慎重かつ果敢な出店</li> <li>・オペレーションの標準化と効率化のさらなる推進</li> </ul> </li> <li>・人財の大量採用と育成                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務地、勤務時間のフレキシブル化</li> <li>・研修、福利厚生充実</li> </ul> </li> <li>・海外展開、ブルーオーシャン市場への進出</li> <li>・開発を伴う新しいサービスの創造                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・プライベート エンターテインメント ルームの提供による新エンタメの提供</li> <li>・カラオケ以外のエンタメ需要の取り込み</li> <li>・新業態ウェルテインメントの立上げ</li> </ul> </li> </ul>							
(万室、億円)							
	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2025.8 (計画)	最終目標 (ゴール)
ルーム数	1.14	1.19	1.32	1.43	1.61	2.0	3.0
売上高	357	271	191	361	523	650	1000

### ポストコロナが本格化

2020 年から 2 年半はコロナ禍で大打撃を受けたが、2022 年春から急浮上してきた。新型コロナの第 7 波はあったものの、人は動いていたので、当社にとっては大きく水をさされることにはならなかった。国内の観光が回復し、サービス業が活気を戻してくると、カラオケ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

業界もよくなってくる。

コロナ禍の感染の波で客足が一時的に鈍っても、コロナ防止対策を最高レベルでやっていると、顧客が戻ってくると分かった。

コロナショックの第1は、目先の業績への影響であった。休業要請が出ると、売上がほとんど立たないので、赤字にならざるを得なかった。営業ができれば一定の収益は確保できるが、営業時間の短縮も強いられた。こうした影響が第6波まで続いた。

第2に、カラオケ業態のコロナ耐性である。店舗サイドは、コロナ対策を万全に取っているので、顧客は少人数でカラオケを楽しむ。まねきねこでクラスター感染者は発生しなかった。これまでの動きを見ると、一定のニーズは根強いので、業態としての心配はいらない。但し、企業間格差は、資金力、ブランド力によって表面化している。当社は競争優位にあるので、サステナビリティ(持続性)に問題はなかった。

第3は、コロナが落ち着きをみせた後の成長戦略をどのように再構築していくか。カラオケの楽しみ方をさらに工夫していく必要がある。海外戦略も、より収益性を重視する必要がある。カラオケ以外の業態の追加も不可欠であり、その具体化も急いでいる。

## 2つの戦略を推進

コロナ禍の逆風の中で、腰高社長は2つの手を打ってきた。1つは、プライベートエンターテイメントルーム(PER)の実現を加速させ、もう1つはシェア拡大のチャンスとして、慎重ながらも果敢な出店をM&Aも含めて展開してきた。また、人材の登用による若返り、オーナーのリーダーシップ中心の経営から組織運営力の向上へも力を入れている。

ビジネスモデルでは、まねきねこの駅前繁華街進出戦略が当たっている。首都圏に今から出て大丈夫か、と誰でも思うが、同業他社があるようなところでも、当社の店舗をしっかりと組み立てると、建築出店の成功率は圧倒的に高い。

まねきねこは知られていないようで、知られている。地方ロードサイドで全国展開してきたので、今、都市の繁華街に来る人々は実はまねきねこを知っている。彼ら彼女らが仲間と来てみると、サービスの良さがわかるので、新しいリピート客になっていく。

海外展開は、まず韓国に進出した。しかし、国の規制もあって、まねきねこの良さが十分発揮できなかった。それでも成功する方策はできた。シンガポールはM&Aで参入し、まねきねこ方式を導入することで、シンガポールで通用することが分かった。しかし、市場が小さいので、コロナ禍を機に撤退すると決めた。

マレーシアに出て、成功する基盤ができた。店舗ベースですぐに黒字になる。イスラム系は、飲酒はしないがよく食べて歌う。コストは安いので、楽しんでもらいながら、十分儲かることがわかった。タイの1号店は、立地がよくなかったが、それでもコロナ前で黒字になった。ここも相当出店できる。インドネシアも2020年3月に1号店を出店した。

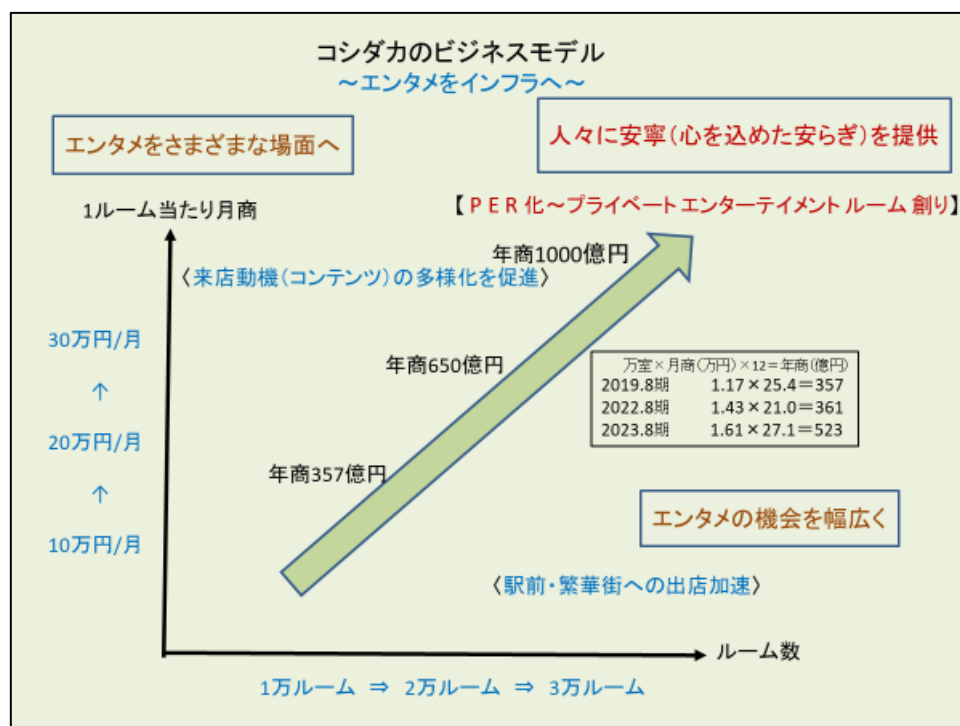
1つの課題は、地方ロードサイド店の再生である。不採算店を閉めることに躊躇はないが、

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

別な利用方法を取り入れて、進化させ再生させる道を探っている。カラオケの場を、もっと自由に使える工夫はないか。カラオケ以外の楽しみ方はないか。楽しむにはコンテンツは必要だが、それを自社開発するのも1つの方策である。

当面は、首都圏駅前で伸びていくが、地方ロードサイドの再生しながら、カラオケの枠を破っていくようなエンターテイメント型健康余暇事業への広がり求めている。



### エンタメをインフラに

コロナ禍の前に策定した中期計画の方向は何ら変わっていない。「エンタメをインフラに」という方針のもと、「カラオケもあるルームにする」というPE化に力を入れている。ルームにさまざまなコンテンツがあるようにもっていく。

中期経営計画については、コロナショック前に立てた基本方針と戦略を継続する。カラオケルーム数を3万ルーム、売上高1000億円というゴールに向けて戦略を打っている。

2020年10月にプライベートエンターテイメントルーム(PER)の第1弾として。カラオケまねきねこ渋谷本店がオープンした。ここでは、カラオケ+新しいエンタメを提供する。

駅前、繁華街への出店で、シェアを高めていく。カラオケだけでなく、開発を伴う新しいエンタメサービスを創造して提供していく。そのための人材は大量に採用する方針である。

カラオケ離れが言われているが、少子化、アルコール離れもあるので、カラオケだけではいずれ限界がくる。そこで、カラオケ以外のコンテンツも開発していく。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。



渋谷本店はその実験も兼ねた。デジタル技術を取り入れて、ワンレック、デジタルキッズ、グルーピングホックスなどに挑戦している。

ライブビューイングは2020年8月から実践している。新宿西口の店舗や渋谷本店でライブを行い、それを3000ルームに配信する体制を整えた。アーティストの開拓も入れて、コンテンツ、サービスのレベルアップを図っている。

ライブビューイング自体は珍しくないが、1) 個室で自分の仲間だけで観られる、2) 特別なコンテンツが用意される、3) 飲食ができる、ということで十分競争力が確保できよう。

腰高社長は、カラオケチェーンからプライベートエンターテイメントルーム (PER) の推進によって、「カラオケもあるエンタメチェーン」にしていきたい、と思いつけている。

### EIP (Entertainment Infrastructure Plan) の実行

カラオケ事業について、新たなビジョンとしてEIP(Entertainment Infrastructure Plan)を打ち出した。単なるカラオケルームではなく、PER(プライベートエンターテイメントルーム)へ発展させていく。新しい娯楽(エンタメ)を作っていく。そのために、新しいサービスを開発していく、という方針である。

目標は、2019年8月期の売上高357億円、ルーム数1.14万ルームに対して、ゴールを1000億円、3万ルームにおいている。これは国内のみで、海外は別枠である。

新しいサービスの創造では、カラオケからPE(プライベートエンターテイメント)へ展開し、PEルームでは、例えばライブビューイングができるようにする。

PEルームについては、カラオケの機能として、コンテンツの配信ができるようになっていく。いわば放送局のようなものなので、コシダカが独自のコンテンツを用意し、それをライブとして観たい人に配信することができる。

人気のライブを観たい人は、コシダカのカラオケルームで観られるコンテンツのチケットを購入する。例えば、一人2000円のライブチケットを購入すれば、好きなライブを仲間と一緒にカラオケの個室で楽しむことができる。これは楽しい。

### 水平の軸と垂直の軸を追求

2014年に本社機能を前橋から東京に移した。これによって、情報の集積が質・量共に高まり、人材の採用も容易になった。カラオケの出店についても、首都圏集中出店について自信を持ち、攻勢をかけている。海外についても現地をいろいろ視察して、将来性を見てきた。

基本的方向は本業集中である。何よりもカラオケの市場拡大と収益性の向上に力を入れている。カラオケの強化に当たって、腰高社長は2つの軸を考えている。1つは、アジア及び都心の市場開拓という水平の軸であり、もう1つはハード・ソフトの革新という垂直の軸である。水平の軸では、海外市場の開拓と国内市場における都心の攻めに力を入れる。ハード・ソフトの垂直の軸では、AIの活用により新しい楽しみ方の提供、自動化機械やロボッ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

トの導入など省人化への対応と接客サービスの向上に取り組んでいる。

### コシダカのビジネスモデル～PER（プライベート エンターテイメント ルーム）の提供

「エンタメをインフラへ」という事業展開では、カラオケルームを横軸に、エンタメのコンテンツを縦軸にのせていく。

横軸のルーム数を2020年8月末の1.22万ルーム、2022年8月末1.43万ルームから、2025年8月末2.0万ルーム、そして将来は3.0万ルームを目標とする。

縦軸のコンテンツとしては、プライベート エンターテイメント ルーム (PER) での楽しみ方を、カラオケからココプラ、ライブビューイング、ミラ Pon!、カラスト・ワンレックなどに多様化していく。

縦軸の KPI は、1 ルーム当たりの月商で、これを 30 万円台に上げていく。コロナショックの前には 20 万円台であったが、これを楽しみ方の多様化で来店動機を高め、一緒に来店する組人数も増やしていく。30 万円/月×3 万ルームとなれば、年商 1000 億円を超えてくる。これが「エンタメをインフラに」の長期目標である。

カラオケは、歌って楽しむアミューズメント施設の提供であるが、この空間を多面的に使うというニーズはいろいろありうる。従来も、①カラオケに加えて、②カラベン（学ぶ）、③カラレン（練習する）、④カラトーク（話しをする）、⑤カラワーク（リモートワークする）という場、空間とも位置付けてきた。広いスペースはイベント会場としても提供する。今後ともスペースユーティリティ、スペースシェアリングの工夫はいろいろなされていこう。

### カラオケの構造改革が進展

カラオケの構造改革が進展している。従来のまねきねこは、地方、郊外、ロードサイドにあった。人口減少で、この市場が縮小している。20代～40代の男性の足が遠のいている。これに対して、1都3県の首都圏には市場があり、開拓余地も十分にある。建築出店は全体の2割強を占める。駅前・繁華街にある店舗も全体の5割強と大きく増えている。

まねきねこのカラオケは、内外とも、安心・安全、リーズナブル、フレンドリー、というところがうけている。出店は首都圏であっても、できるだけ競争を避けながら出ていく。一方で、新宿のような繁華街でも十分競争力があるということも分かってきた。

カラオケの接客力・顧客サービス力の向上では、「まねき塾」の専任講師（6名）によって集合研修が行われている。新しい研修施設も都内に用意した。

### まねきねこアプリ

2018年10月に始めた「まねきねこアプリ」（会員サービスアプリ）は、ポイントシステムやランクアップシステムが好評で、会員登録数は2023年8月末で950万人を超えている。

①ポイント、②ランクアップ、③ミニゲーム、④最寄り店検索、⑤店からのお知らせなど、

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

便利な機能を入れて、客数増加で効果を発揮している。

また、自社開発による新しいゲーム、まねきねこアプリやミラ Pon!なども投入している。まねきねこアプリは、会員カード 800 万人をスマホのアプリに誘導しようという作戦である。これによって、会員サービスのオペレーションが相当効率化できる。サービス向上と効率化を狙っている。キャストシステムは、通信用の機器で、PC やスマホと繋ぐと、無線でモニターに映像、動画が転送でき、そこで大きくみることができる。これをカラオケルームに応用していく。

### 「カラオケまねきねこ 渋谷本店」の多様な楽しみ方

2020 年 10 月に、「カラオケまねきねこ 渋谷本店」がオープンした。“エンタメをインフラに”をビジョンとする当社にとって、新しいタイプの大型店である。57 室を有するが、その中に新サービスを取り入れている。

- ・パーティールーム～カラオケに限らず、各種イベント、ライブショーにも対応。カラオケスピーカーとして、世界初の GENELEC 製スピーカーを装備した。照明やサウンドメイク用ミキサーもプロのライブイベント並みに揃えており、ライブビューイングも楽しめる。

- ・グルボ (GROOVING BOX) ～歌声とともに空間ごと盛り上がるカラオケ。先端テクノロジーを使って三面プロジェクションで映像がダイナミックに動く。曲のジャンルと歌声の大きさに合わせて、テーマの異なる映像が映し出される。それをカラオケ動画として撮ることもできる。

- ・ワンレック (ONEREC) ～プロさながらの撮影スタジオ型ルーム。プロのクオリティを誰でも手ぶらで簡単に撮影できるスタジオ機能をもつ。ミュージックビデオ風動画やアバターを使った VTuber 撮影ができる。

- ・デジポケ～キッズルーム。スクリーン全体を用いて、算数パズル、創作昔話、おもしろゲーム、などデジタル技術を用いた体験型コンテンツが親子 3 世代で楽しめる。

渋谷本店では、自分のスマホでライブコンサートを観た人もいれば、静かな部屋でリモートワークをしている人もいるというように、多様な使い方がされている。

ライブビューイングでは、当社オリジナルのコンテンツを配信している。渋谷本店のライブルームに会場チケットで入場できるほか、全国のカラオケまねきねこでライブビューイングを楽しめる。

ミラ Pon! は、スマホのコンテンツをカラオケルームの大画面でミラーリングによって楽しむことができる。ワンタッチで接続し、インストールもなし、パスワードもなしで、動画やゲームを楽しめる。

ミラ Pon! は、全店に入っており、これが楽しめるルームを設置している。ルーム数としては 3000 室を超えている。自分のスマホからミラーリングして、大型モニターで、映像やゲームを楽しむことができる。カラオケ以外の楽しみという点で、すでに定着しつつある。

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ビリヤードやダーツを併設した PG(プレイガーデン)は、大型の店に入れてきたが、今後とも広げていく方向にある。PGは現在31店に入っている。ビリヤードやダーツが楽しめるスペースである。今後とも既存店のリニューアルや新規出店のコンテンツとして増加する方向にある。メニューの多様化が集客に役立つので効果はあるとみてよい。

### カラスタ・ワンレックをミクシィと共同開発

コシダカとミクシィは、歌ってみた動画を YouTube などに自由に投稿できるレコーディングルームのサービスを共同で開発した。

新サービスは「KARASTA ONEREC (カラスタ・ワンレック) とネーミングした。ミクシィの KARASTA(カラオケ動画/ライブ配信コミュニティアプリ)に、コシダカ ONEREC (歌ってみた動画の撮影特化型ルーム) のノウハウを活用したレコーディングルームサービスである。

自分たちで歌ってみた動画をプロ並みの設備で手軽に作成し、音楽著作権の問題もなく、SNS サイト (YouTube や Instagram) に自由に投稿して観てもらえることができる。これは日本初のシステムである。

カラスタ ワンレック (KARASTA ONEREC) は2020年11月より全国33か所に導入された。プロのクオリティの設備で、誰でも手ぶらで簡単に、歌う姿を撮影し収録できる。その歌った動画を広くみてもらえることができる。①Pro と②Standard の2つのルームがあるが、プロの設備を使うと、著作権の問題もなくそのまま YouTube や Instagram に投稿できる。

自分の歌をアピールして楽しみたい人々にとっては嬉しいサービスである。一定の費用がかかるので、誰でもというわけにはいかないが、追加で3000~5000円支払うつもりなら楽しむことができる。

### DXの推進

DXでは、業務の効率化と新規ビジネスのチャンスという両面で攻めている。業務の効率化では、社内システムの高度化とカラオケ店舗の省人化やサービス向上に力を入れている。自動精算はすでに定着しており、今後自動チェックインなどを進めていく。

### 「メタカラ」の本格展開

DXによる新規事業としては、「メタカラ」が注目される。米国タイムルーパーと組んで、カラオケをメタベース上で楽しむというサービスを開発した。VRゴーグルをつけて、バーチャルステージでアバターとなって歌う。専用のタブレットを使って、ステージやアバターを選び、本人はステージ上で気分よく歌う。まわりの聞き手は、カラオケルームのディスプレイでそれを視聴できる。一緒になって盛り上がり、新しい体験ができる。

タイムルーパー社は、ニューヨークで創業し、タイムスリップ型のXRコンテンツやそのプラットフォームを提供している。日本のタイムルーパーと共同で、今回のコンテンツを開

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

発した。まず、渋谷本店で今年3月よりトライアルサービスを開始した。利用した人の評価はよい。場所や空間の制約をこえたエンタメ体験価値を提供する。このタイプのサービスでは業界で先行することになる。

「メタカラ」は、5月から本格サービスに入った。渋谷本店、池袋サンシャイン通り店、横浜西口店、札幌駅前店、なんばHIP店、博多駅前店の全国6店舗で楽しめる。メタカラは、1人1時間1000円の料金で利用できる。

歌い手はカラオケルームで、VRゴーグルを着け。バーチャルステージにアバターとなって立ち、アーティストの気分で歌うことができる。まわりの仲間もディスプレイで同じシーンを見ることができる。

メタカラのハードウェアや、ソフト、コンテンツについては、今後さらに改良、充実を図っていく。アニメキャラクターの活用なども強化されていこう。

### 「アクエル前橋」で新しいテナント

不動産関連ビジネスとして、前橋に不動産を購入した。前橋駅北口の複合施設(旧前橋エキータ)の新ビル名を「アクエル前橋」とした。2019年2月に取得したが、再開発の内容を固め、2021年12月に全面リニューアルオープンした。6階建のビルのうち、地下1階から2階までは商業施設、3~5階はオフィス用であるが、ビル全体のコンセプトを見直し活用を考えた。

アクエル前橋(JR前橋駅北口)には、新しいテナントが入っている。

・HADO(波動) 2020年10月に、最先端のARスポーツ施設「HADO ARENA アクエル前橋」がオープンした。HADO(ハドウ)とは、AR(拡張現実)技術を使って、最大3対3のチームでテクノスポーツを対戦する。頭にヘッドマウントディスプレイ、腕にアームセンサーを着けて実際に身体を動かし、点を取りあう。

meleapが開発した新世代スポーツで世界36か国、70か所で店舗展開され、210万人が体験している。日本では、子会社のコシダカプロダクツが初のフルサイズHADOコート3面を備え、サービスを開始した。料金は、3プレイ600円/人、1コート4000円/時間(平日)というイメージである。

・ENNICHI(縁日) コシダカプロダクツは、昨年10月に「ENNICHI by 1→10」をオープンした。縁を結ぶ場所をコンセプトに、日本の伝統文化に触れ、学ぶ、体験型のエデュテイン(エデュケーション+エンターテインメント)施設である。全国の八百万の神様が集まる「特別の縁日という設定である。各種センサー、プロジェクション技術で、映像によるフォトジェニックなコンテンツが体験できる。

### 国内カラオケの展開~首都圏を中心にした駅前・繁華街効果

カラオケの首都圏出店は、1年目は負担であるが、3~4年目となると収益貢献が高まって

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。



くる。4年前からの首都圏出店で、収益の上がる店が増えており、部門全体の収益力向上に寄与している。首都圏出店の成功モデルは分かってきたので、現在は1店当たりのルーム数を増やし、店舗の規模を大型にしている。

カラオケのロードサイドマーケットは市場性が低下している。一方で、首都圏の繁華街は賑わっている。ここに出店して、後発ながら成功している。業務の自動化、効率化に力を入れており、営業時間のフレキシブル化、パート・アルバイトの時間帯別活用、自動機械の導入によって、コストを下げている。同時にサービスの向上で単価アップも図っている。

首都圏のカラオケについては、地代が高いことを前提に、いかに効率よく稼働率を上げ、サービスを提供していくかがポイントである。ここについては、リピート客を着実に増やすことができている、他社との競合において競り負けない力をつけてきている。

店舗については、一律の運営方式ではなく、店舗ごとに料金、営業時間などを見直しており、1店当たりの収益性向上を図っている。

カラオケの店舗・ルーム数

	(店、ルーム数)				
	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8
<b>店舗数</b>					
まねきねこ					
駅前・繁華街	207	225	260	298	340
郊外・ロードサイド	310	281	279	273	274
計	517	506	539	571	614
ワンカラ	8	6	6	6	6
合計	525	512	545	577	620
<b>ルーム数</b>					
まねきねこ					
駅前・繁華街	4774	5615	6741	7797	9411
郊外・ロードサイド	6649	6365	6314	6320	6563
ワンカラ	282	221	218	210	212
合計	11705	12201	13273	14327	16186
平均ルーム数	22.3	23.8	24.4	24.8	26.1

カラオケは8年前から首都圏に集中して出店してきたが、その効果がようやく顕在化してきた。まねきねこは、首都圏の駅前に後発で出店しても、うまくいく。適正規模で出店し、まねきねこの良さを分かってもらえると、1年後には収益性は上がってくるというパターンである。つまり、競争力が発揮できると自信を深めている。

カラオケの首都圏攻勢を決断した理由は、新宿歌舞伎町店の好調さにあった。それまで当社は地方発ということもあり、コストの高い首都圏、とりわけ都心への出店は積極的ではなかった。しかし、まねきねこが培ってきた“安心・安全、リーズナブル、フレンドリー”という店舗運営が客にうけている。競合があっても、まねきねこを利用しようという客が十分いることがわかってきた。都心というと、ビックエコー、カラオケ館が中心であるが、後発

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

でもまねきねこが入っていく余地はある。新たに+100 店（年商+100 億円）が作れば、そのインパクトは大きい。

まねきねこの出退店数

	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8
出店(駅前・繁華街出店数)	33 (16)	31 (27)	48 (41)	48 (38)	53 (45)
退店	28	44	15	16	10
新規出店平均ルーム数	33.2	30.9	32.7	30.7	35.1

### 店舗の大型化

店舗サイズの見直しを進めている。カラオケの首都圏については、従来1店20ルーム未満をベースに建築出店してきた。これを30ルーム以上に拡大するなど、最適効率を見極めている。新規出店では、店舗の大型化に取り組んでいる。生産性が上がるので収益性も高まる。カラオケは首都圏繁華街に出店している一方、退店も多い。地方ロードサイドの小型店は戦略的に減らしている。

### 大庄のカラオケ40店を譲受

2021年3月に大庄の運営するカラオケ事業50店のうち、40店を譲受した。そのほとんどが当社の店舗と競合することなく、出店を加速できるようなよい立地であった。うち32店は首都圏にあり、地方も駅前・繁華街が多い。

大庄の本業は飲食であり、カラオケは周辺事業であった。2020年8月期の大庄のカラオケ事業は、売上高2310百万円、営業利益-240百万円（他にコロナ禍の特損-326百万円）であった。譲受の資産・負債は807百万円で、のれん代などは特に発生しなかった。資金は銀行借入れで対応した。

40店(カラオケ歌うんだ村、カラオケファンタジー、カラオケ&ダイニング「Flat」、カジュアルスタイリッシュカラオケ「花-hana-」)は、居抜きなのでそのまま営業できた。

大庄のカラオケ事業の社員も、希望者は当社に転籍した。オペレーションはすぐにまねきねこ方式に、店構えも逐次まねきねこに切り替えた。この出店は好立地への出店加速という点でプラスに働いている。この40店で、年商50億円は目指せる。

### 新業態の実践へ～PER、ウェルテインメント

EIPについては、3年前に打ち出したが、コロナの流行によって2年半動きが止められた。しかし、コロナ禍でも出店を継続し、1店当たりの大型化も進めた。

出店は首都圏、駅前を中心に展開してきた。昨年11月には600号店が渋谷に出店した。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

今後は近畿圏でも同じように出店を図っていく。

また、既存店でのこ入れも注力する。①リロケーションと②大規模なリニューアルである。郊外ロードサイドの店舗についても実施していく。こうした店舗においても、狭い意味でのカラオケではなく、エンタメの広がりを含んでいく。

PERでは、カラオケ以外のエンタメをさらに追求していく。これまでも、ミラPon!やライブビューイングを取り入れてきたが、もっと独自のものを提供する。

バーチャルコミュニケーションサービスの実験を行っている。ココロイドとコラボして、バーチャルキャラクターとの会話を始めた。XRカラオケも準備している。バーチャルカラオケである。メタバース型も登場している。

新しいアイデアのサービスを次々と開発し、10個出して、1個当たればよしというスタンスで本格的にトライしていく。これが腰高社長の方針である。

EIPを推進するには、DXを装備しつつ人財の強化が必須である。3万ルーム、売上高1000億円を目指す、社員1500~2000人、パート・アルバイト2万人以上が必要になってくる。人材の採用と研修に一段と力を入れていく。研修施設も充実させたが、さらに内容をレベルアップする。

本社部門の高度人材も必要である。DX、新規コンテンツ、海外などに関わる人材を外部から採用する。AAとも連携して、採用を強化する。人事制度を見直して、SDGsを見据えたサステナビリティも強化し、ワクワクする会社にしていきたいと腰高社長は語る。

ウェルテインメントのトライを始めた。当社が作った造語であるが、シニア向けの健康施設の提供である。楽しみながら健康を伸ばす。カラオケは健康コンテンツであるが、これだけでは足りない。新しいコンテンツを組み合わせしていく。このサービスをサブスク型(月額課金)で提供する。郊外ロードサイドの店舗の転換を視野に入れている。現在、前橋でトライ中であるが、ニーズはありそうである。

海外については、この2年間止まっており、縮小も図ったが、これから拡大を図る。カラオケは日本の文化であるが、韓国とシンガポールで実験してきた。シンガポールは市場が小さいので閉じたが、マレーシアは黒字化してきた。タイのバンコクも出店を再開した。インドネシアも拡大できよう。いずれ100店を目指すような展開に入ろう。

既存ビジネスと新規ビジネスは両利きの経営として強化していく。足元の回復をみると、今後加速化できよう。カラオケ業界はこの2年で体力を消耗し、弱くなっている企業も多い。この点でも当社は競争優位に立つことができよう。

新店はその効果が4~5年は続く。つまり、売上増が見込める。毎年50~60店出店していくので、その効果が累積的に効いてこよう。今期以降も2桁増益は十分狙えよう。

## カノップを試行~2店目を出店

エンタメとウェルネス(健康増進)を両立させたウェルテインメントの新業態開発に力を

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

入れている。シニア世代向けの新たなるサービスである。認知（脳トレ）、運動、食事、社会性、をキーワードして心身の向上を図る施設サービスを開発中である。

これをカノップと名付けた。カノップス（長寿、幸福の量）へアップするという語感から作った。カノップは、①人々の頭が輝き、②心が集まって、③体で楽しむ、という場所である。

カノップは、1) 会員制で、2) コミュニティを広げ、4) 最新のテックを使ってエクササイズができ、4) 体験型のゲームを楽しんで、5) 健康の計測もしていく。

カラオケ、メダルゲーム、ボードゲーム、eスポーツができる。スタッフと交流し、お茶会も楽しめる。ウェルテインメントという新業態を創っていこうという試みは、面白そうである。まずは、今年4月よりカノップ前橋本店でイベントが始まった。

ウェルテインメント事業では、男性や女性が家から出て、カノップ施設にきて、ゲーム感覚で20分脳活X有酸素スタジオを楽しむ。10月に2号店が大田区にオープンした。カノップ雪谷大塚店である。脳も身体もまとめて健康にしようという試みである。

### 不動産管理事業の位置づけ

不動産管理事業は、あくまでもカラオケ・エンタメ事業に付随したものである。基本は不動産を借りるのであるが、1棟貸しに拘るオーナーがいる場合、すべてを借りて、カラオケに利用しつつ、それ以外のサブリースも手掛けていく。

また、不動産の売却物件で、エンタメ事業に利用できるものを購入する場合がある。その場合は、不動産の一部を外部にリーシングする。前橋、桜木町、京都などでそのような事例が出ている。

今期は、DX投資に力を入れていくので、下期には投資負担が出てこよう。スマホをベースに、カラオケのルームを予約し、部屋からサービスを注文して、ロボットがサービスを提供し、自動で料金を精算するような流れにおいてできるだけ人手をかけずに、効率化しつつ、サービスの高を目指す。会員になることによって、相互の信頼感を高めて、リピート客につなげていく。

アクエル前橋に「ヒストリア前橋（仮称）」を開設する予定である。これは、歴史エンターテインメント施設で、前橋市の歴史まちづくりの施策に沿ったものである。アクエル前橋の2階に映像コンテンツをメインとして、先人の「民力」を表現する。2024年4月にオープンする計画で、一定入館料を取る。

### 海外での出店も増加へ

東南アジアでは、タイの市場拡大余地がとりわけ大きいと腰高社長は感じている。イスラム文化よりも仏教文化の方がカラオケの楽しみ方により馴染みやすい、また、日本のカラオケは昔、1組3.5人であったが、今は1.8人くらいである。アジアは発展途上なので、1組

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

3.5~4.0人である。ルームの使用効率が高いことで、収益面でも黒字化が早く見込めよう。フィリピン、ベトナムなども出店進出国として調査を続けている。

#### 4. 業務連携 アドバンテッジ アドバイザーズと提携し、成長を加速

##### アドバンテッジ アドバイザーズ (AA) と資本業務提携

2022年3月にアドバンテッジ アドバイザーズ (AA) と資本業務提携した。AAは、アドバンテッジ パートナーズ (AP) の100%子会社で、代表取締役はいずれも笹沼泰助氏である。

当社の成長戦略の骨格は新型コロナ前に固まっていた。これをいかに加速するか。そのコンテンツを充実させるという点で、AAと組むことにした。DXやAR、VRなどに詳しい高度人材を活用し、新しいコンテンツを創り推進していく組織体制を作っていくためである。

##### 成長を加速

今回のAAとの提携は、苦境に立ったが故の再生ではなく、次の成長を加速するための戦略的提携である。当社はコロナ禍で大幅赤字に陥ったが、経営が苦境に立っていたわけではない。カラオケ事業が規制され、営業できないということで、2021年8月期は営業利益で-76億円の赤字となったが、コロナ対応の協力金が2022年8月までに67億円ほど入っており、かなりカバーができた。

この間に、カラオケ店のM&Aや有力立地への出店も果敢に行っており、次の成長へ布石をしてきた。今後はPER (プライベート エンターテイメント ルーム) を充実させ、場所空間の制約を超えた体験価値を創っていく。また、エンタメと健康 (ウェルネス) を両立させたウェルティンメントの新業態を開発していく。このウェルネスの追求では、若者に限らずアクティブシニアをかなり取り込むことになる。

ウェルティンメントは当社の造語である。従来からコシダカは東北大学の川島教授やそのチームとウェルネスについて研究し、新しい領域を模索してきた。AAとの連携がこうした領域で、人財やビジネス構想で新しい知見を具体化することになる。

##### 成功報酬型の連携

AAサイドにすれば、コンサルで稼ぐのではなく、新しいビジネス立ち上げに資本を投資して、それでリターンを上げようとしている。AAは、成長支援投資事業組合のファンド (IXGS) を組成し、そこから70億円をコシダカHDに投資する。

①転換社債型新株予約権付社債40億円 (F1) と、②新株予約権30億円 (F2) の2つのファイナンスを実行する。1) いずれも2年間 (2024年3月まで) は権利行使や株式への転換ができない。2) 当初の転換価額や行使価額はいずれも675円である。3) 株価が800円を超

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。



えた場合に初めて売却可能となる。

つまり、AA にすれば、自らが関わって成長戦略の実行力を高め、これがコシダカの業績に反映して、株価が上がって初めてリターンが得られるという仕組みである。

### 一般株主から見てもメリットは大きい

すべて転換され、権利行使された時の株数は 1037 万株である。希薄化率（ダイリューション）は 12.6% である。

一般株主にすれば、12.6%の（636 円の下限条項の場合は 13.4%）ダイリューションの可能性はあるが、株価が 800 円を下回ったままでは、ダイリューションは起きない。800 円を上回ってくれば、18.5%（ $800 \div 675$  円）の値上がりなので、ダイリューションは許容できよう。成長が加速して 1000 円を上回ってくれば、十分満足できよう。

AA にすれば、最初に 48.6 億円（CB 40 億円は、新株予約権払込額 8.6 百万円）を出資したが、800 円を下回ったままではリターンはない。もし株価が 800~1000 円となれば、リターンの総額は（ $800 - 675$  円）～（ $1000 - 675$  円）=125~325 円の値上がりに対して、1037 万株の保有なので、キャピタルゲインは 13~33.7 億円となる。78.6 億円の投資に対して、トータルリターンは 16.5%~42.9% となる。これが成功報酬である。

株価は 1000 円前後であるが、成長戦略の具体化はこれからである。今後の展開が大いに注目されよう。

### AA とのコラボによる新商品新サービスに注目

PER（プライベートエンターテインメントルーム）化によって、エンタメをインフラにするというビジョンは、まねきねこの店舗を「‘カラオケもあったよ’チェーンにする」と、腰高社長は構想する。

コロナ禍の 2 年で 100 店ほど出店したが、首都圏はもちろん、西日本の駅前はまだ店舗が少ないで、出店余地は大きいとみている。

コロナ禍前の 2019 年 8 月の実績でみると、ルーム数 1.14 万室、カラオケ売上高 357 億円、1 ルーム月商 26.1 万円あった。これが 2021 年 8 月期 12.1 万円まで落ち込んだ。前 2023 年 8 月期は同 26.9 万円まで上昇した。

1.5 万ルームを 2 万ルームに上げることは十分想定できる。1 ルームの月商が 25 万円であれば年商 600 億円は達成できよう。この時の営業利益率として 15%は十分見込めよう。将来目標の 3 万ルーム、1 ルーム月商 30 万円がみえてくれば、売上高は 1000 億円を超えてくる。この時の利益率は 15~20%を目指すものとなろう。

この 1 ルーム当たりの月商をいかに高めるか。稼働率を上げるのが基本であるが、それにはもっと楽しみたいというニーズに合わせて、コンテンツの質と多様化を図っていく。

これまでの延長線に加えて、AA とコラボによる新商品・新サービスがどのようにフィッ

トしてくるか。ここが勝負どころである。

成長戦略の柱は、PER の拡大とウェルテインメントの開発による新業態への CX（企業変革）である。コシダカ HD は一段と面白くなりそうである。

### 進捗は順調

AA との資本業務提携で、40 億円の転換社債型新株予約権付社債が 2022 年 8 月末の B/S に載っている。AA との連携では、第 1 に人材の採用が進んでいる。事業強化につながる高度人材がすでに 10 名近く入社している。第 2 に、DX を活用したコンテンツのソフト作りでも動きが具体化している。XR (AR, VR) を活用したコンテンツの投入が本格化しよう。第 3 に、ウェルテインメントでは、シニア向けの活動をエンタメで活性化させようという取り組みが始まっている。介護が必要になる前の男性陣を、エンタメのスペースに引っ張り出して、サブスク型で遊んでもらおうという施設である。

AA からのアドバイスは、当社の事業展開によい刺激を与えている。事業の付加価値向上のアイデア、外部人材の採用紹介、事業開発で他社とのコラボなど、新しい風が入っていると、腰高社長は評価している。

## 5. 当面の業績 本格回復が加速し、収益力が向上

### 業績の季節性

カラオケ事業は通常 12 月に最も稼ぎ、次が 8 月である。逆に 10 月、11 月はやや低調となる。これを四半期で見ると、2Q (12 月～2 月) が最もよく、次が 4Q (6 月～8 月)、その次が 3Q (3 月～5 月) で、1Q (9 月～11 月) が相対的に低い。

### カラオケの需要は根強い

カラオケ事業は、コロナが落ち着くと客足はすぐに戻ってきた。カラオケが好きな人は多い。コシダカのまねきねこは、サービスが良い。社員教育に力を入れており、スタッフもテキパキと対応する。この良さがカスタマーロイヤリティに結び付いている。

まねきねこでコロナのクラスターは発生しなかった。相当厳格な防止策をとってきた。その中で、国や自治体の方針には従うことを是としているので、業績への影響が大きく出た。

### 2022 年 8 月期は V 字回復を達成

2022 年 8 月期は売上高 37995 百万円（前期比+82.7%）、営業利益も 2205 億円（前年度-7628 百万円）、経常利益 5331 百万円（同-3092 百万円）、純利益 3643 百万円（同-4144 百万円）と V 字回復をみせた。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

コロナ禍にあっても出店は抑制せず、しっかり増やしてきた。急回復の中で、1) 人材の増強、2) 広告宣伝の拡大、3) DX への新規投資に力を入れ、この分の販管費は増えた。

2019年8月期の月次売上高を基準にすると、カラオケ事業は、2020年8月期の後半、2021年8月期のすべてで大きな影響を受けた。2022年8月期は好転したといっても、コロナ禍前を下回ったままであった。それでもロードサイド店を含めて、顕著な回復をみせた。

温浴は、大分の2店を2021年10月に閉店した。不動産管理事業は、アクエル前橋の新規テナントの収入増で黒字化した。横浜桜木町のフルーレ花咲ビルを新規に取得しており、これもオンしている。横浜のフルーレ花咲ビルの購入は、出店して立地を確認、所有が有効であると判断ればそのビルを購入することもある、という展開の1つある。

県などの行政単位で、緊急事態宣言やまん延防止等に協力した店舗に対する協力金や助成金が支払われる。当期は2915百万円の補助金が営業外収益に計上された。前年度は1年間で3814百万円であった。

#### カラオケの四半期別業績

		(百万円)			
		1Q(9~11)	2Q(12~2)	3Q(3~5)	4Q(6~8)
2016.8	売上高 利益	6076 -334	7697 1094	6764 16	7104 390
2017.8	売上高 利益	6410 -408	8275 1490	7274 458	7654 510
2018.8	売上高 利益	6840 -168	8865 1739	7900 711	8329 870
2019.8	売上高 利益	7581 66	10159 2323	8906 1237	9086 893
2020.8	売上高 利益	7759 -174	10723 2453	3009 -2694	5665 -424
2021.8	売上高 利益	6133 -737	5144 -1345	4313 -2055	3608 -2454
2022.8	売上高 利益	5948 -950	9712 1570	10044 1229	10473 1163
2023.8	売上高 利益	10741 784	13701 3254	13792 2719	14084 2249

(注) 利益はカラオケのセグメント利益

#### 財務体質は回復へ

2020年8月末のバランスシート(B/S)をみると、2019年8月末に比べて、1) カーブスがスピノフしたので、のれん・商標権が大幅に減少した。2) カラオケは現金商売なので、受取手形売掛金も大幅に減少した。3) 有利子負債も大きく減少しているが、当面の運転資金として、現預金(短期の有価証券を含めて)118億円を確保した。2021年4月に45億円借り入れを行っており、固定費の6か月分は十分カバーできるようにした。

2021年8月期のB/Sでは、有形固定資産が+975百万円増加しているが、これはカラオケの研修施設を都内で取得したことや、新規出店や大庄の店舗への投資によるものである。キャッシュ・フローでは、営業CF-1942百万円、投資CF-4474百万円と、かなりマイナスとな

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ったが、長期借入金の増加と現預金に取り崩しで対応した。2022年8月期は収益性が戻ってきたので、借入金が返済できるような局面に入った。

2022年8月期のB/Sでは、出店を継続しているため総資産は5300百万円増加したが、収益性は戻ってきたので有利子負債は1837百万円減少した。フリーキャッシュフローは3719百万円のプラスとなった。

2023年8月期のB/Sでは、長期借入金が20億円ほど減少している。借入金も返済が進んでいる。C/Fでは、有形固定資産への支払いが110億円であったが、このうち80億円はカラオケで30億円が不動産の取得であった。海外子会社（非連結）への貸付も15億円ほどであった。

#### 連結バランスシート

	2018.8	2019.8		2020.8	2021.8	2022.8	2023.8
		含カーブス	除カーブス				
流動資産	20465	20762	9589	13753	9388	9911	12374
現金・預金	11926	12582		11890	5766	6977	8437
固定資産	47892	51324	28409	30802	32584	37362	44633
有形固定資産	17552	22192	21871	22568	23543	27102	32032
のれん	1965	1611		15	9	4	1
商標権	20559	19020		0	0	0	0
ソフトウェア	791	855		186	217	223	364
資産合計	68357	72087	37998	44555	41973	47273	57007
流動負債	14827	15023	7127	10468	10098	9643	13964
短期借入金	4787	4146	2306	7085	7456	2188	1911
固定負債	26832	25249	6788	11175	13697	18120	17648
長期借入金	19533	18097	3837	6910	9313	8744	6937
転換社債型新株予約権付社債						4000	4000
純資産	26697	31815	24083	22911	18178	19508	25394
有利子負債	24321	22243	6143	13996	16769	14932	12848
有利子負債比率	35.6	30.1	16.1	31.4	40.0	31.6	22.5
自己資本比率	37.5	44.1	62.9	51.4	43.3	41.2	44.5

(注)2020年2月末でカーブスをスピノフ。

2020.8末の現預金には短期有証を、短期借入金には一年内長期借入金を含む。

#### カラオケ関連資産の管理業務を効率化～リースバックを活用

2022年12月末より、カラオケ設備関連154億円をリース会社に譲渡し、賃借する仕組みに変えた。出店が拡大する中で、カラオケ関連資産（カラオケ設備、POSシステム、厨房機器、建物附属設備など）を適切に管理するには、自前でやるよりも、専門企業にアウトソーシングした方がよいと判断したことによる。

カラオケ設備を三井住友ファイナンス&リースに売却し、即日リースバックした。これは、所有権移転リースとなり、リース資産ではなく、有形固定資産に属する科目で資産計上されるので、固定資産の数字に変化はない。減価償却費は変わらず、固定資産税がリース料に代わる。業務の効率化という点で注目できる。

#### KAM（監査上の主要な検討事項）

KAM（監査上の主要な検討事項）では、2022年8月期で1071百万円の固定資産の減損失

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

を計上した。カラオケ店舗の減損については、2期連続で赤字となった店舗をベースに、将来見直しを含めて適切に対応している。特に問題はないとみてよい。店舗のリニューアル、リロケーションは今後とも手が打たれていこう。

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2018.8	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8
営業キャッシュ・フロー	8327	12577	4378	-1942	11607	13385
税引利益	3582	5446	-919	-4422	4109	11540
減価償却	3581	4095	4492	3809	3589	3887
減損	435	320	1403	1480	1071	1202
のれん・商標権償却	715	1321	689	7	4	3
投資キャッシュ・フロー	-23405	-8732	-9124	-4474	-7887	-9227
有形固定資産取得	-4356	-7628	-7656	-5542	-6901	-11046
無形固定資産取得	-465	-420	-326	-308	-285	-269
子会社・関係会社株式	-18405	-108	0	0	0	0
フリーキャッシュ・フロー	-15078	3845	-4746	-6417	3719	4158
財務キャッシュ・フロー	13276	-3193	5784	2285	-2327	-2744
長短借入金	14482	-2077	6933	2774	-5837	-2010
転換社債型新株予約権付社債					3990	0
自己株式	0	0	0	0	0	0
配当金	-772	-894	-1140	-489	-489	-733
被支配株主への配当金	-400	-200	0	0	0	0
株式の発行(新株)	0	0	0	0	0	0
現金・同等物期末残高	11889	12530	9297	5171	6379	7854

「成長発展事業適応計画」に適合～法人税の減免で欠損金の回収が早まろう

コロナ禍で事業の再構築や再編に挑む企業に対して、国（経産省）の支援が受けられることとなった。「成長発展事業適応計画」に子会社のコシダカが認定された。

これまで国に認定された企業は合計23社（2021年10月～2022年7月）で、全社とも「繰り越し欠損金の控除上限の特例」を受ける。通常赤字になった分に対して、翌期以降繰越欠損金の控除を50%受けられるが、事業再編の投資を実施することで、この控除が100%受けられる。つまり、繰越欠損金に見合う法人税を早めに回収できることになる。

当社の場合、2021年8月期の純損失は41億円であった。今期以降の税前利益に対する法人税に対して、繰越欠損金の控除が100%受けられる。その分、税引後の純利益が多く出てくる。投資内容としては、本業への投資を行うことで、その条件を満たすことができる。

前2023年8月期も大幅増益を達成

2023年8月期は、スピンオフ後で過去最高の業績となった。2023年8月期は、売上高54629百万円（前年度比+43.8%）、営業利益7667百万円（同+247.6%）、経常利益7767百万円（同+45.7%）、純利益7104百万円（同+95.0%）、と極めて好調であった。

コロナ後で、駅前繁華街が回復し、5月の5類移行後はロードサイドも回復してきた。コロナ下での出店も、回復局面で大きく寄与している。しかも、店舗の大型化が店舗の利用効率や生産性を高めている。かつては、1店当たり20ルーム以下であったものが、今では50

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。



ルームを超える出店も出ている。かつては1店当たり20ルーム以下であったものが、今では50ルームを超える出店も出ている。

名古屋の不動産を売却したので、特別利益が40億円は入っており、これによって純利益が大きく伸びた。

カラオケの売上高でみると、既存店の増収効果が134億円、新店の効果が32億円であった。原価率をみると、売上高人件費比率は24.3%（前期26.7%）、水道光熱費6.0%（同6.2%）といずれも下がっている。

一般管理費が増加したが、これはDX関連をはじめとして、プロジェクトに外部組織や人材を活用している。そのための費用が増加した。コロナで2期赤字、その後2期黒字となり、利益面ではほぼ取り戻した。

カラオケでは、ルーム料やメニューを見直し、10%の値上げを実施した。特にマイナスの影響はなく、十分浸透している。既存店の客数と客単価をみると、単価アップが効いており、客数は後半に戻っている。

新規出店は53店で、ルーム数は1.61万ルームとなった。計画の1.65万ルームにはやや届かなかったが、ほぼ計画線にある。53店の出店の内訳は、駅前繁華街45店、ロードサイド8店、一方、退店は10店であった。地域別には、首都圏23店、近畿9店、九州・沖縄9店、その他12店であった。ロードサイドの店舗はスペックの充実やリロケーションでパフォーマンスを取り戻すことができることも分かってきた。

海外は、マレーシアで4店、タイで2店出店した。今期はさらに加速してこよう。カラオケにおいて、日本のアニメのキラコンコンテンツになりそうである。その活用も進むことになりそう。

不動産管理は、カラオケ店舗に付随して展開している。アクエル、フルーレのテナントのリーシングは順調である。名古屋の不動産は再開発関連で売却したが、今期も店舗用不動産の取得はありうる。

温浴では、東京健康ランドを9月に閉店した。今後とも縮小の方にある。

## 本業がフル稼働へ

2023年8月期は、EIP（「エンタメをインフラに」）戦略が本格的に再始動した。AA（アドバンテッジアドバイザー）との連携により成長戦略も具体化しつつある。

カラオケの売上高が急拡大した要因は、3つある。第1は、新型コロナを乗り越えて、カラオケに需要が本格的に戻ってきた。第2に、コロナ禍にあっても出店を継続していたので、その効果が出てきた。第3に、1店当たりのルーム数が増えているので、店舗当たりの売上高が増加している。

新型コロナ前の店舗数463店に対して、コロナ禍の3年半で158店（M&Aを含む）を出店している。コロナ流行前の平均ルーム数は24.6ルーム、この期の出店53店の平均ルーム

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

数は32.9ルームなので、今期の出店50店はかつての80店に相当する。

50店の出店でルーム数を16000にもって行く。1店40ルームの店舗も出ている。コロナ禍に出店した105店の収益は、コロナ流行前の既存店の収益に比べて店舗段階の利益は全く遜色ない。これが業績拡大に大きく寄与してくる。

店舗当たりルーム数

	(店)		
	コロナ前 (2020.2以前)	コロナ以降 (2022.8まで)	今期 (2023.8まで)
1店当たりルーム数	24.6	28.5	32.9
総店舗数	463	104	53

立地別ルーム数の比較  
～駅前繁華街への出店～

	(室数、%)					
	駅前繁華街		郊外ロードサイド		合計	
2019.8期	4774	41.8	6649	58.2	11423	100.0
2023.8期	9411	58.9	6563	41.1	15974	100.0

インフレが始まっている。エネルギー費、食料品などの価格が上昇しているが、カラオケについては、比較的対応力があるとみてよい。水道光熱費のウエイトはさほど小さくなく、飲食でも食品の仕上がり分については、価格に反映できている。ルーム代は30分単位の利用なので、利用者がコントロールできる部分も多い。

国内カラオケ既存店の水準～コロナ前の2019年8月期の月次を100として

	(%)											
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
2019.8	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2020.8	93.3	97.8	98.7	96.8	109.4	104.6	67.1	6.5	9.4	63.8	66.7	52.6
							(第1波)					(第2波)
2021.8	74.3	84.0	74.4	53.0	37.4	44.9	46.3	45.9	29.5	33.4	51.0	21.6
			(第3波)					(第4波)				
2022.8	16.4	92.8	88.6	83.1	74.5	67.3	73.9	83.3	97.9	92.7	97.9	83.8
	(第5波)				(第6波)							(第7波)
2023.8	100.3	114.7	98.9	92.6	103.0	110.2	108.3	110.7	118.7	112.9	120.1	113.0
			(第8波)									

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

海外の店舗もすべて通常営業に戻っており、マレーシアで5店、タイで2店の新規出店を行った。インドネシアでは、現地の事業責任者を採用したので、これから動きがでてこよう。温浴事業は、集客は回復したが、水道光熱費のコストアップが響いた。それでも黒字は確保した。不動産管理事業では、アクエル前橋やフルーレ花咲ビルなどのリーシングが進捗し、収入はフルの状況となっている。上期に店舗用不動産を取得する一方、3Qには名古屋の不動産を売却して入れ替えを行った。

#### カラオケの海外事業

		(店、百万円)		
		2022.8期	2023.8期	2024.8期 (予)
韓国	店舗数	4	4	4
	売上高	108	99	
	営業利益	-9	-14	
マレーシア	店舗数	6	10	15
	売上高	192	452	
	営業利益	-13	17	
タイ	店舗数	0	2	4
	売上高	0	185	
	営業利益	-27	11	
インドネシア	店舗数	1	1	2
	売上高	15	43	
	営業利益	-18	-16	
合計	店舗数	11	17	25
	売上高	315	779	
	営業利益	-67	-2	

(注) マレーシア、タイ、インドネシアはまだ連結対象外。

#### 不動産の売却益が寄与

名古屋の不動産「スポーツ名古屋」を3月に売却した。かつてボウリングに進出した時に購入したビルであるが、ボウリングから撤退した後も不動産として所有していた。それが老朽化していたところで、再開発の案件にのって売却することにした。その売却益が3Qに43.5億円発生した。この売却に伴い今期の不動産管理収入は一定程度減少する。

一方で、上期に別の不動産を購入した。2月末のB/Sで土地が31億円増加している。当社はカラオケを中心にしたエンタメ事業の拡大を図る。それに関連する不動産を購入することはある。アクエル前橋、フルーレ花咲ビルはその例である。

#### 今2024年8月期もカラオケ事業がピーク利益更新へ

今2024年3月期の会社計画は売上高61976百万円、(前年度比+13.4%)、営業利益(同9004百万円(同17.4%)、経常利益8910百万円(同+14.7%)、純利益5791百万円(同-18.5%)である。

カラオケは順調に伸びよう。既存店は106%をみている。ポストコロナがフルに寄与しよう。新店効果もオンしてくる。温浴は2店となるので、セグメントとしてはその他となる

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

う。純利益の減少は、前期の不動産売却益の反動によるもので、本業は順調である。

今期はDX投資に力を入れていくので、下期に一部投資負担が出てこよう。スマホをベースに、カラオケのルームを予約し、部屋からサービスを注文して、ロボットがサービスを提供し、自動で料金を精算するような流れで、できるだけ人手をかけずに、効率化しつつ、高いサービスの質を目指す。会員との相互の信頼感を高めて、リピート客につなげていく。

## 新しいステージへ

腰高社長は、業績のステージが大きく変化してきたと認識している。コロナのトンネルを抜けて、新しい事業環境が広がっている。

5月からCOVID-19が5類になったので、さらに状況はよくなっている。当社にとっては、1) コロナ禍の新規出店の功を奏している、2) コロナ禍で競合が弱まっている、3) 3年ぶりのリベンジ消費がプラスに働くという点で、収益力は一段と上向いてこよう。エンタメをインフラへというEIPも少しずつ形をみせつつある。海外での出店も再開しており、マレーシア、タイで新規出店が増えている。国内と同じよりにアニメとのコラボもスタートさせようとしている。

### セグメント別業績予想

(百万円、%)

	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8(予)	2025.8(予)
<b>カラオケ</b>							
売上高	35732	27156	19195	36178	52318	60000	66000
営業利益	4518	-839	-6591	3012	9006	10400	11800
同利益率	12.6	-3.1	-34.3	8.3	17.2	17.3	17.9
<b>不動産管理</b>							
売上高	431	637	698	1134	1488	1600	1600
営業利益	59	-77	-181	165	149	100	100
同利益率	13.7	-12	-25.9	14.6	10.1	6.3	6.3
<b>温浴その他</b>							
売上高	1640	1207	897	894	1057	600	600
営業利益	108	-70	-203	-73	52	0	0
同利益率	6.6	-5.8	-22.6	-8.2	4.9	0	0
<b>合計</b>							
売上高	65840	43303	21791	37995	54629	62000	68000
営業利益	9507	1147	-7628	2205	7667	9000	10200
同利益率	14.4	2.6	-35.0	5.8	14.0	14.5	15.0

(注) 2020年2月末にカーブスをスピノフ、利益率は売上高営業利益率。

## 配当は増配継続

配当については、前期12円に対して、今期14円（配当性向が19.7%）を予定している。前期の配当については、2円の記念配をつけて、12円（上期5円、下期7円）とした。コロナ禍の3年を経て、業績は急回復をみせた。コロナを乗り越えて、カラオケ事業33周年記念とすることにした。

配当については継続的増配の方向にあるので、増配が続くことになるとは思うが、そのピッチは

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

上がってこよう。配当性向 20%を目途とするので、来期は 14 円配当（上期 7 円、下期 7 円）が期待できよう。

### 今後の重点施策

今後の重点施策は 3 つある。第 1 は、EIP の本格化である。1) 近畿エリアへの出店拡大、2) メタカラの開発など PER の拡充、3) 社員の給与引き上げ、教育、育成、採用の強化など、組織基盤の強化である。組織面では、本社機能を一段と強化していく。

第 2 は、次の成長の柱の創出である。ウェルティンメント事業の強化を図る。第 3 は、海外展開の加速である。今後出店ペースが上がってこよう。

ルーム数は順調に拡大していける。カラオケ以外のコンテンツをのせて、客単価を上げていくことは逐次広げていく。アニメとのコラボが成果を上げつつある、メタカラ（VR）は導入を始めたところである。

アニメとのコラボは、1) アニメコンテンツをグッズ類や料飲などに活かす、2) これによって、集客力が上がり、3) 飲食の収入も上がる。実際、日販が明らかに上がっている。

PER としての 1 店当たり付加価値向上では、1) アニメとのコラボによる飲食やグッズの売上増、2) ミラ Pon！や PG による売上増などが加わってきた。まだカラオケ年商の 1%レベルであるが、今後これが上がっていくことになる。

価格改定の効果は、それだけでは測りにくいですが、客単価は昨年 9 月の 1200 円がこの 3 月が 1290 円に上がっている。

AA との連携では、人材、ビジネスの広がり、という点でプラスの効果を生んでいる。メタカラの導入もその事例である。

3 月にマレーシアで 10 店目がオープンした。43 ルームを有し、3 つの VIP ルームを含む、大型旗艦店となっている。マレーシアでの出店はほぼフォーマットが出来上がってきた。このペースで 50 店を目指すことができよう。店舗もすぐに黒字化するので、収益性もよくなってこよう。タイの出店も立ち上がってきた。2 店目の収益性もいい方向にあるので、今後出店が増加しよう。インドネシアは現地の責任者を採用したので、これから出店の作戦を練って具体化していく。韓国については、今のところ現状のままで、東南アジアでの事業拡大に注力する。来期には、マレーシア、タイ、インドネシアも連結に入ってこよう。

## 6. 企業評価 新たなエンタメの世界へ

### 次の成長局面へ

当社のカラオケの顧客サービス、競争優位性は引き続き高い。2020 年 2 月末にカーブス事業をスピノフした。腰高社長は、経営を分けた方が互いの成長力を高められると判断

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。



した。分割後のコシダカ HD(ホールディングス)は自らが経営し、新しいエンタメ・インフラ企業を作っていく。創業の精神が「既存業種新業態」にあり、新サービスと海外展開で飛躍を目指す。

カラオケを超える新しい楽しみ方なども具体化している。「既存業種新業態」を軸に、既存市場での事業を新業態の仕組みに変えていく路線は変わらない。「エンタメをインフラに」をビジョンに、営業利益 100 億円が射程に入っている。長期的には、売上高 1000 億円、営業利益率 20%を目指して邁進しよう。

### 株主優待を充実

スピノフに伴い、コシダカ HD の株主優待制度を見直した。自社の商品・サービスを中心にその内容を充実させ、カタログギフトは止めにした。100 株以上、400 株以上は変わらないが、従来 4000 株以上だった内容を見直し、1000 株以上に変更し充実させた。

100 株以上 2000 円相当 (3 年以上保有 4000 円相当)、400 株以上 5000 円相当 (同 1 万円相当)、1000 株以上 1 万円相当 (同 2 万円相当) とした。カラオケまねきねこ、ワンカラ、温浴で利用できる。100 株で株価 1000 円として 10 万円、2000 円の優待は利回り 2.0%に相当するので、お得感がある。

### AA の権利行使の影響

AA の CB とワラント (70 億円) は 2024 年 3 月 15 日より転換行使が可能となる。株式への転換でダイリューションが生じる。その上で、AA が株式を売却して、キャピタルゲインを得ることは当然あり得る。いつ株式を売却するかは、AA が株価をみて判断することになる。AA との事業提携は今後も続く。インサイダー情報のない局面で取引が実行されよう。

一般投資家 (株主) にとって、特に不利益はない。ダイリューションは既に織り込み済みであり、これからの業績がさらに拡大すれば、それを反映する株価形成がなされよう。

### 新たな価値向上企業の構築へ

ビジネスモデルのコアは、1) 余暇、2) 健康、3) リピーター、4) 会員化、5) コミュニティである。若者から高齢者まで、女性から男性まで、どのように囲い込んでストック型ビジネスに持ち込んでいくかが鍵であろう。

社内の組織能力を高めるという点では、引き続き人材の育成が求められる。国内営業の若手マネジメントは育っているが、本社スタッフ、海外マネジメントなどは、もう一段強化する必要がある。また、アドバンテージ アドバイザー (AA) との連携によって、「攻めの DX」のための人材活用や外部とのオープンイノベーションも本格化している。本業強化を図りながら、周辺多角化を検討していこう。収益力の向上と一段の成長が見込めるので、企業評価は「A」とする (表紙の注を参照)。

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

株価(10月30日時点)をみると、PBR 3.28倍、ROE 22.8%(来期 25.6%)、PER 14.4倍(同 12.8倍)、配当利回り 1.4%(同 1.6%)である。次なる成長が十分見込めるので、株価は割安である。業績向上の新しいステージに注目したい。