

## 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～

2026年5月5日

東証プライム

#### ポイント

- ・2026年8月期の2Q累計(上期)は営業減益となったが、下期は取り戻してこよう。1Q(9～11月)は季節的に利益水準が1年で最も低い。前年同期がアニメとのコラボがヒットしたこともあって減益となったが、2Qは増益に戻している。
- ・JOYSOUND(ジョイサウンド)カラオケ70店を買収した。「まねきねこ」よりも客層がやや上なので、ブランドはそのまま使う。事業の取得原価は35億円、のれんは2981百万円である。13年で償却するので、年間約2.3億円ののれん償却にとどまる。今期は10か月で売上高70億円、営業利益2億円(のれん償却前)を見込んでいる。
- ・自力での出店は、これまでの年間50店から100店ペースに上げていく。同時にカラオケを超えるエンタメの世界を創っていく。エンタメプラットフォーム「E-bo」は全店に3000台配置した。コンテンツ作りにも拍車がかかっている。業界初の「本人音源カラオケ」は画期的で、原盤利用スキームを活用した新機能を開発した。いつも聴いている楽曲を歌手本人の音源でそのまま歌える。今後利用できる楽曲を増やす方針である。
- ・昨年11月に「カラオケ金のまねきねこ」の1号店が有楽町でオープンした。“気取らずに楽しめる、ちょっと贅沢な大人のまねき”がコンセプトである。カラオケの楽しみ方を上位の客層に広げ、付加価値を高めよう。また、JOYSOUNDのアップー層をターゲットとした新ブランド「GLANZA(グランザ)」も準備中である。
- ・海外事業はマレーシア、タイ、インドネシアにフィリピンが加わる予定である。米国ロサンゼルスへの進出も有望で、1号店がまもなくオープンしよう。
- ・売上高1000億円、営業利益150億円以上、ROE18%以上を目指す。視野に入ってきた。EIP(中期計画:「エンタメをインフラに」)後は、After EIPの目標として、国内を1000億円から1500億円へ、海外カラオケを1000億円へ、PER(プライベートエンターテイメントルーム)の新規業態開発で500億円、合計3000億円の売上を目指そうとしている。営業利益も3倍を目指すことになる。新しいコンテンツがヒットしてくれば、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. 当面の業績 3カ年計画の達成を目指す
5. 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 (2026年5月1日) 996円 時価総額 839億円 (83.78百万株)  
PBR 2.15倍 ROE 19.7% PER 10.9倍 配当利回り 2.6%  
(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
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	63263	10164	10934	6735	82.7	18.0
2025.8	69387	11392	11598	5258	64.0	24.0
2026.8(予)	82000	11800	12000	7500	91.0(82.1)	26.0
2027.8(予)	90000	13500	13500	8100	98.3(88.7)	28.0

(2026.2ベース)

総資産 75077百万円 純資産 38185百万円 自己資本比率 50.8%

BPS 463.3円

(注) ROE、PER、配当利回りは今期ベース。カーブスを2020年2月末でスピンオフ(1:2.109の株式分割に相当)。EPSのカッコ内は希薄化後ベース。2025.8末の潜在株数8.889百万株。

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、全く新しい仕組みでサービスを提供する。まねきねこはその典型であった。

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。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。

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。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、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

(店)

		2021.8	2022.8	2024	2025	2025.8	2026.8 2Q		
							まねきねこ	JOYSOUND	合計
国内	カラオケ	539	571	614	658	697	712	69	781
	駅前繁華街	260	298	340	380	409	419	63	482
	郊外/ロードサイド	279	273	274	278	288	293	6	299
	ワンカラ	6	6	6	6	6			6
	カラオケ合計	545	577	620	664	703			787
海外	韓国	4	4	4	4	4			4
	マレーシア	6	6	10	13	15			18
	タイ	1	0	2	3	4			4
	インドネシア	1	1	1	2	2			3
	合計	12	11	17	22	25			29

(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。

2025年11月にJOYSOUND70店を買収。

シンガポールは撤退。ほかに、ハワイに1店、ロサンゼルスで1店準備中。フィリピンで拠点準備中。

### 渋谷を拠点に新展開

2023年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、出身の前橋市に置いたままである。渋谷に本社を移して、事業は一段と活発化している。人

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。

材の採用、事業の企画・遂行という点でスピードアップが図れている。

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労した。

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。

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。

#### セグメント別業績

(百万円、%)

		2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8	2025.8
カラオケ	売上高	35732	27156	19195	36178	52318	61246	67162
	営業利益	4518	-839	-6591	3012	9006	11493	12405
	同利益率	12.6	-3.1	-34.3	8.3	17.2	18.8	18.5
カーブス	売上高	28036	14302	-	-	-	-	-
	営業利益	5679	3005	-	-	-	-	-
	同利益率	20.2	21.0	-	-	-	-	-
不動産管理	売上高	431	637	698	1134	1488	1585	1857
	営業利益	59	-77	-181	165	149	109	222
	同利益率	13.7	-12.1	-26.0	14.6	10.1	6.9	12.0
その他	売上高	1640	1207	897	894	1057	863	879
	営業利益	108	-70	-203	-73	52	-37	37
	同利益率	6.6	-5.8	-22.6	-8.2	5.0	-4.3	4.3
合計	売上高	65840	43303	20791	37995	54629	63263	69387
	営業利益	9507	1147	-7628	2205	7667	10164	11392
	同利益率	14.4	2.7	-36.7	5.8	14.0	16.1	16.4

(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。

2024.8期より温浴はその他事業へ。

#### 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

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である。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。

カラオケ事業の主要指標

	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8	2025.8
	(店、百万円、%)						
店舗数(国内)	525	513	545	577	620	664	703
(海外)	21	21	12	11	17	22	25
売上高	35732	27156	19195	36178	51916	61246	67162
1店舗当たり売上高	65.4	50.9	34.5	62.7	81.5	89.3	92.3
粗利益	7994	2334	-4184	6000	13068	16611	18031
売上高粗利益率	22.4	8.6	-21.8	16.6	25.2	27.1	26.8
営業利益	4518	-839	-6591	3012	9056	11493	12405
売上高営業利益率	12.6	-3.1	-34.3	8.3	17.4	18.8	18.5

(注) 2023.8期よりカラオケ以外の他業態を除く。

## 監査等委員会設置会社でガバナンス体制を強化

取締役8名のうち、執行サイド4名(女性1名)、監査等委員の社外取締役4名(女性2名)である。昨年11月の株主総会で、西監査等委員(社外)と小林社外取締役(AA所属)が退任し、村上弁護士(働き方)、太田弁護士(M&A)の2名の女性が社外取締役(監査等委員)として加わった。

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)、高井氏は銀行系出身である。

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。

コシダカHDでは、2023年に執行役員4名(経営企画、経理財務、総務、DX担当)を配置

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。子会社のコシダカでは、地域営業担当の執行役員が活躍し、若手の登用が進んでいる。腰高社長の長男腰高理志氏（31歳）は、2022年9月に入社、DX推進室の室長に就任し、2023年執行役員（DX担当）に就いている。また、経営戦略担当の執行役員を登用した。

### ESG への取り組み～働く社員の価値を高める

2022年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る。ESGでは、女性店長率24.8%、リフレッシュ取得率（年2回、5連休）100%などが目立つ。

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た。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。

2025年8月期末の全社員数は1106名、8時間換算のパート・アルバイトは4459名であった。アルバイトスタッフの延べ人員は1.5万人である。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。

人材育成の「Koshidaka Workstyle Innovation Plan」では、採用、福利厚生、自社研修「まねき塾」における階層別カリキュラムなど充実させて、より働きやすい環境を作ろうとしている。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。

### TCFD への対応～店舗で再エネを利用

TCFDでは、GHG（温室効果ガス）のスコープ1、スコープ2の算出を行い、気候変動に関する取り組みを開示している。サプライチェーンにおいて、カーボンプライシングの導入が進むと、仕入れの調達コストや切り替えコストが高まってくる。GHGへの対応を一段と進める方針である。

当社の事業で使用する電力を100%再生エネルギーに転換した。非化石化証書を活用して、2024年4月～2025年3月の使用電力11406万kwhを実質再生可能エネルギー100%由来としたカラオケチェーンに太陽光を活用した再エネ利用を進めている。東京エリア69拠点に、自社のために再エネ設備を設置する「追加性のある太陽光を活用したオフサイトPPA（電力購入契約）」を昨年10月に導入し、TCFDのScope1、2を推進している。

店舗で再エネを利用する動きを強めている。関西エリアの6店で太陽光発電を利用したオフサイトコーポレートPPA(Power Purchase Agreement：電力購入契約)を導入した。丸紅

---

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。

新電力を利用して、東電の再エネを関電の再エネに変換して、関電から調達するよりも安価に再エネを調達できる仕組み（スキーム）を使う。20年間の長期契約なので、再エネでCO2削減に貢献しつつ、使用電力の節約にも役立つ。今後は全国すべての店舗に再エネの利用をさまざまに工夫しながら図っていく。

## 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～業界トップ

主力のカラオケは、売上高、店舗数で業界トップである。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。2026年2月末で国内のカラオケ店舗数は781店で、このうち6割強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	2023年	2024年
カラオケ施設数	9265	9344	8436	8190	8138	8298	8811
カラオケルーム数（万室）	13.0	12.9	11.4	11.2	11.1	11.3	11.6
平均ルーム数（室/施設）	14.0	13.8	13.5	13.9	13.9	13.8	13.4
カラオケ市場（10億円）	388	379	197	155	266	297	335

（出所）カラオケ白書

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るが、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。

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。

## 新規出店は数年で投資回収

カラオケ顧客の平均単価は 1400～1500 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ため、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。

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 100～150 百万円前後である。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 80～100 百万円は稼げる。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、店舗の大型化を図っている。

建築出店になると投資コストは上がる。改装に 150～200 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	2023年度	2024年度
1	コシダカホールディング	まねきねこ	27156	19195	36178	52318	61246
2	第一興商	ビッグエコー	19946	18449	37874	46604	47454
3	B&V	カラオケ館	15000	19000	26000	30000	33500
4	シン・コーポレーション	カラオケバンバン	11492	11549	17927	20670	21175
5	快活フロンティア	コート・ダジュール	7067	6630	9865	10374	10209
6	ニュートン	パセラ	7526	4701	6532	8709	9855
7	ラウンドワンジャパン	ラウンドワン	4208	7210	13310	15950	8263
8	さわやか倶楽部	コロケ倶楽部	3169	2769	4256	4940	4393
9	鉄人化ホールディングス	カラオケの鉄人	5197	4828	3789	3679	3835

(出所) 日経MJ 2025年10月22日号

## カラオケのアジア展開～マレーシア、タイ、インドネシアへ展開

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。

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。韓国の法規制で、ノレバン(歌部屋)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。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

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。

年8月末では4店となり、それを継続している。

シンガポールにおいて、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。一時11店まで伸ばしたが、コロナ禍と、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。

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。2店目は、まねきねこブランドでオープンした。その後は順調で、現在18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。立地が適切でなかったため、一度退店して別な立地でスタートし、現在4店ほど出店している。

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。現在は3店まで出店した。

#### カラオケの海外事業

店舗数	(店)							
	2019.8	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8	2025.8	2026.8 2Q
韓国	8	5	4	4	4	4	4	4
シンガポール	9	8	0					
マレーシア	3	6	6	6	10	13	15	18
タイ	1	1	1	0	2	3	4	4
インドネシア		1	1	1	1	2	2	3

#### カーブスをスピンオフして上場

2020年3月にカーブスを分離独立して上場させた。スピンオ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。子会社株式の現物配当という形でスピンオフした。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。

カーブスは順調に成長し、カラオケの利益を抜いてきた。この局面において、グループの子会社であるよりも、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。一方、カラオケは駅前繁華街への出店を始めて、独自の成長をとげていた。

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。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。単独上場の方が、社会的信頼はより高いものになる。

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

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。

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る。この時、自立した上場企業としての信頼は大きい。

スピンオフ前の2019年8月期の業績は売上高658億円、営業利益95億円であったが、コロナ禍を経た4年後の2024年8月期でみると、コシダカHDは売上高632億円、営業利益101億円、カーブスHDは売上高354億円、営業利益54億円であった。合計すると、売上高987億円、営業利益156億円となる。スピンオフして、各々が独立した結果をみれば、大いなる成功であったと評価できる。

### 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

#### 中期3ヵ年計画を推進～「EIPファイナルステージ～2027年8月期に向けて」

カラオケ業界は、現在、優勝決定戦の局面にあると、腰高社長は認識している。大手の寡占化が進みつつある。今後10年でさらに寡占化が進めば、その時トップクラス企業の収益性はさらに上がってこよう。実際、台湾市場では、それが起きているとみている。

もう1つは、新しいコンテンツの作り込みである。いかにチャンスを掴むか。現在、いろいろトライしているが、ここが飛躍のカギを握ろう。

その要が、人材の採用・育成である。「仕事には厳しく、人には優しく」がトップマネジメントの姿勢である。働く集団をDXで強化していく。これを、スピーディに実践していく。

2025年8月期より、3ヵ年計画を具体化した。「EIPファイナルステージ～2027年8月期に向けて」を計画し、数値目標を明らかにした。2027年8月期で売上高1000億円の目標を達成すべく、計画を推進している。その時の営業利益は150億円以上（営業利益率15%以上）、ROE 18.0%（希薄化後）、DOE 6.0%以上（配当性向35.0%以上）とした。

重点施策は5つある。第1は、出店ペースを年100店に倍増させる。1店の年商1億円とすれば、100店で100億円、3年で300億円の増加となる。第2は、施設サービスの中身をカラオケボックスからエンタメボックスに転換する。そのためのエンタメプラットフォーム、E-bo(イーボ)を導入する。

第3に、人事制度の改革を通して、多様な人材の雇用、DXの加速化によって、労働生産性の向上を図る。第4は、海外展開の本格化で、アジアの拡大に加えて、米国への橋頭保作りをスタートさせる。第5は、新しい収益の柱づくりで、アセットの活用、コンテンツビジネス、M&Aなどが視野にある。

実際、3万ルームを目指すには、年100店、1店40ルームとして、年間4000ルームの増加ペースとなる。3万ルームになれば、業界でトップ、全国シェアも3割をとることになる。これが、カラオケルームではなく、エンタメルームの展開となる。カラオケより、もっと幅広く楽しめるようになる。そのカギがE-boである。

---

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。

カラオケの中期経営計画  
～ EIP ( Entertainment Infurastructure Plan ) ～

- ・エンターテインメントをインフラに
  - ・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
  - ・日本の隅々にまでカラオケルームを作る
  - ・娯楽を人々の生活上なくてはならないものにする
  - ・全世界の人々に究極の安寧を提供
  - ・実現の加速化
- ・駅前繁華街への出店の加速化
  - ・市場シェアの拡大
  - ・慎重かつ果敢な出店
  - ・オペレーションの標準化と効率化のさらなる推進
- ・人財の大量採用と育成
  - ・勤務地、勤務時間のフレキシブル化
  - ・研修、福利厚生充実
- ・海外展開、ブルーオーシャン市場への進出
- ・開発を伴う新しいサービスの創造
  - ・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
  - ・カラオケ以外のエンタメ需要の取り込み
  - ・新業態ウェルテインメントの立上げ

(万室、億円)

	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8	2025.8	2027.8 (目標)
ルーム数	1.32	1.43	1.61	1.76	1.90	3.0
売上高	191	361	523	612	671	1000

## 重点施策

重点施策の第1は、EIPの本格化である。1) 近畿エリアへの出店拡大、2) E-bo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、海外展開の加速である。今後

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。

出店ペースが上がってこよう。第3は、次の成長の柱の創出である。

ルーム数は順調に拡大している。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。アニメとのコラボが成果を上げつつある、E-boの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ろう。

#### EIPファイナルステージ

(億円、%)

	2019.8 (コロナ前)	2023.8	2024.8	2025.8	2026.8 (修正計画)	2027.8 (目標)
売上高	378	546	632	693	820	1000
営業利益	95	76	101	113	118	150 以上
売上高営業利益率	10.1	14.0	16.1	16.4	14.4	15.0 以上
配当性向	15.7	13.8	21.8	37.5		35.0 以上
DOE	3.3	4.4	5.2	6.0		6.0 以上
ROE	21.3	31.6	24.2	17.8		18.0 以上

(注) 2027.8期もROEは、2026.8期に転換社債の転換、新株予約権の投資が実施された場合(希薄化後)の試算値

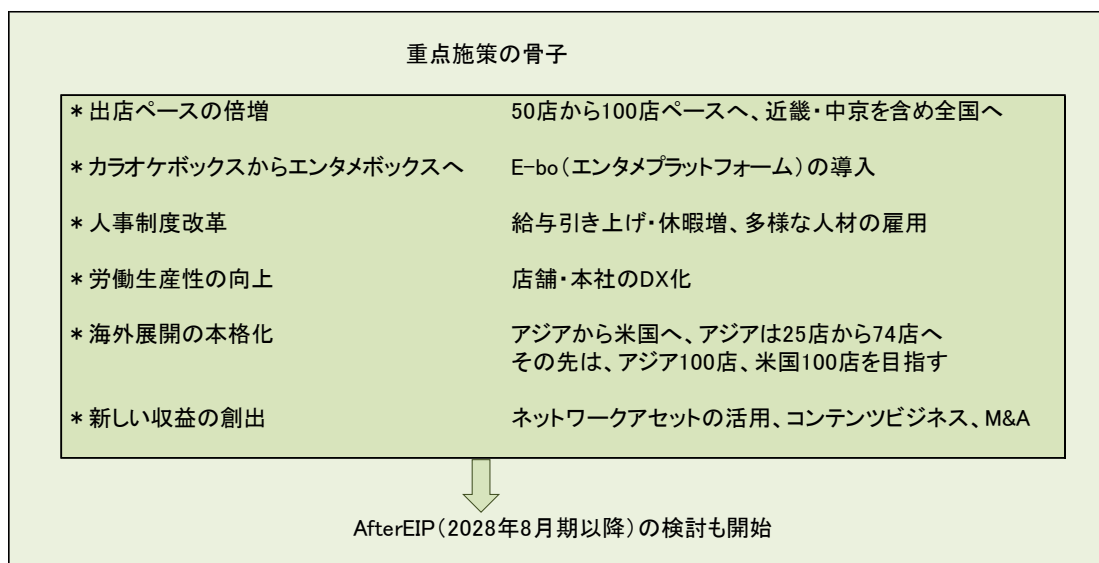
#### E-bo(イーボ)の導入

E-boの展開では、まず次世代カラオケルームの体験に取り組む。PER(プライベートエンターテインメントルーム)の推進である。(株)音<sup>おんご</sup>娛時間エンターテインメントと共同して、新たな体験を創出していく。音娛時間はカラオケアプリ「Pokekara」を運営しているが、このポケカラは、カラオケだけでなく、1) 歌の投稿を通じたSNS、2) 1つのボックスにいるようなルーム体験、3) ライブで歌うまライブへのリクエストなど、多様な広がりを目指している。

カラオケまねきねこのオリジナルカラオケ機種「E-bo」では、新しい楽しみ方がいろいろ取り入れられている。スマホでQRコードを読むと、ジフシーのテキストアプリを使って、歌を歌っている画面にテキストのコメントを自由に出すことができる。「わーすごい! うまい、いいね!」など、歌を邪魔せずに、コメントをリアルタイムに載せられる。これが受けている。

E-boは、2024年11月から首都圏の約200店に500台導入したが、昨年末に向けて全国へ3000台設置した。自社開発の機器E-boは、カラオケ、ミラーリング、新規エンタメ機能など、多面的な用途に活用していく。E-boは楽曲を増やし、音質も向上させているので、秋から効果を上げてこよう。

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。



### 日本初の「本人音源カラオケ」は画期的

エンタメプラットフォーム「E-bo」に、原盤利用スキームを活用した新機能を開発した。音楽の原盤権者から正規の許諾を得て、楽曲を原盤通りにカラオケで利用することができる。これは画期的である。カラオケボックスからエンタメボックスへの転換を図る戦略において、コンテンツの差別化において、大きな効果をもたらそう。

業界初、日本初の「本人音源カラオケ」は、子会社のコンダカデジタル（腰高理志社長）が開発した。ユーザーは、CD やネットですべていつも聴いている楽曲を歌っている歌手本人の音源でそのまま歌える。今までのカラオケでは、それは全くできなかった。本人音源にのせて、自ら歌うことで、これまでにない感動的なカラオケを体験できる。

これまでのカラオケ音源は MIDI 形式で、音楽はシンプルで歌いやすいものであったが、いつも聴いている本人音源とは別である。今回は、いつも聴いている高音質の音楽で歌唱できる。これが業界初の「本人音源カラオケ」である。

本人音源カラオケは、(株)レコチョクが構築した原盤歌唱とした法人向け許諾スキーム「レコチョク play」を E-bo に導入し、さらに音声に特化した最新技術を融合した。

本人音源カラオケの特徴は、アーティストのボーカル入りと一緒に歌えるところにある。さらに、原盤に含まれるアーティストのボーカルの音量を調整することができる。最先端の音声技術を持つ企業と組んで、独自の音声技術を開発した。これによって、①アーティストの歌声をライブステージのように楽しめる、②アーティストのボーカルを調整して、一緒に歌って楽しめる、③高音パートが歌えない時など、歌わないとそのパートはアーティストのボーカルが代わりに歌ってくれる。自由自在に臨場感を楽しむことができる。これは、音量の自動調節機能がフレキシブルに対応してくれるからである。

これらをスマホのアプリですべて実行できる。今後、利用できる楽曲が大幅に拡大してく

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。

るので、カラオケで1つのブームとなろう。他社よりも数年先行できるとみられるので、集客に期待ができる。

### E-bo で外部コンテンツを活用

E-bo では、2025年9月よりwowowのオンデマンドスポーツコンテンツを利用できるようにした。この施設では、980円の追加料金で最大8時間、サッカー、テニス、ラグビーなどが楽しめる。大画面で仲間と個別でワイワイ観ることができる。

また、桃太郎電鉄(コナミデジタルエンタテインメント)のサービス提供を準備中である。友人、家族で盛り上がる国民的ボードゲームを、ルームで楽しむ事ができる。スマホで手軽に操作できる。カラオケでない楽しみ方のメニューが逐次広がってこよう。

### 「カラオケ金のまねきねこ」がスタート

2025年11月より「カラオケ金のまねきねこ」がスタートした。1号店が有楽町でオープンした。まねきねこの上位ブランドである。ジョイサウンドの客層はまねきねこより上であるが、ジョイサウンド買収とは別に、金のまねきねこは企画してきた。

“気取らずに楽しめる、ちょっと贅沢な大人のまねき”がコンセプトである。働く人々のリフレッシュ、女子会、接待、忘新年会(一次会から)などを狙っている。店舗は、オレンジを基調とした都会的雰囲気、ワイン、シャンパン、プレミアム焼酎など、ボトルキープも取り入れ、食事のレベルも上げている。

VIPルーム、バースタイルのオープンカウンターも用意した。スポーツ観戦やダーツも楽しめる。懇親会では、1人1万円前後の費用で1次会から楽しめる。

これは、カラオケの楽しみ方を上位の客層に広げ、平均単価を上げようという戦略として利益に貢献してこよう。

### カラオケ文化の拡大～ウェルビーイングへの貢献

カラオケ文化の拡大を狙っている。カラオケにいくとスッキリする。何故か。歌を歌うことによって、1) ストレスホルモン(コルチゾール)の分泌低下と気分改善がなされる。(ロンドン大学ユニバーシティ・カレッジ校の研究)、2) 歌唱が中程度の運動(心拍数、酸素消費、呼吸筋への負荷)と同等の効果を有する(インペリアル・カレッジ・ロンドンの研究)、ことが注目される。

これを踏まえて、コシダカでは、カラオケの効用を“厄払いによるウェルビーイング(幸せ)の高揚”に求め、これを提唱し、カラオケ文化の広がりを図っていく。

働く人の7割が何らかのストレスを抱えている。この心の詰まりをカラオケによって発散していく。歌によって心を清める効果もある。「歌で厄払い」も意義があるという見方だ。人々が集い、笑顔で歌い踊り、互いにこころを通わせることで、エンドルフィンの放出によ

---

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。

り、幸福感も高まる。複数でカラオケに行く方が効果は高い。

昨年12月から今年1月半ばにかけて、これをキャンペーンとして展開した。「歌で厄払い」、「みんなで歌って大吉だ」、「年末年始福まねきキャンペーン」による“福みくじ”を実施した。ウェルビーイングへの訴求は興味深い。今後も有効なマーケティングとして活用されよう。

### エンタメをインフラに

「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。

2020年にプライベート 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している。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、グルーピングボックスなどに挑戦している。

ライブビューイングは2020年から実践している。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、と思い描いている。

### 水平の軸と垂直の軸を追求

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1.9万ルーム、そして将来は3.0万ルームを目標とした。

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

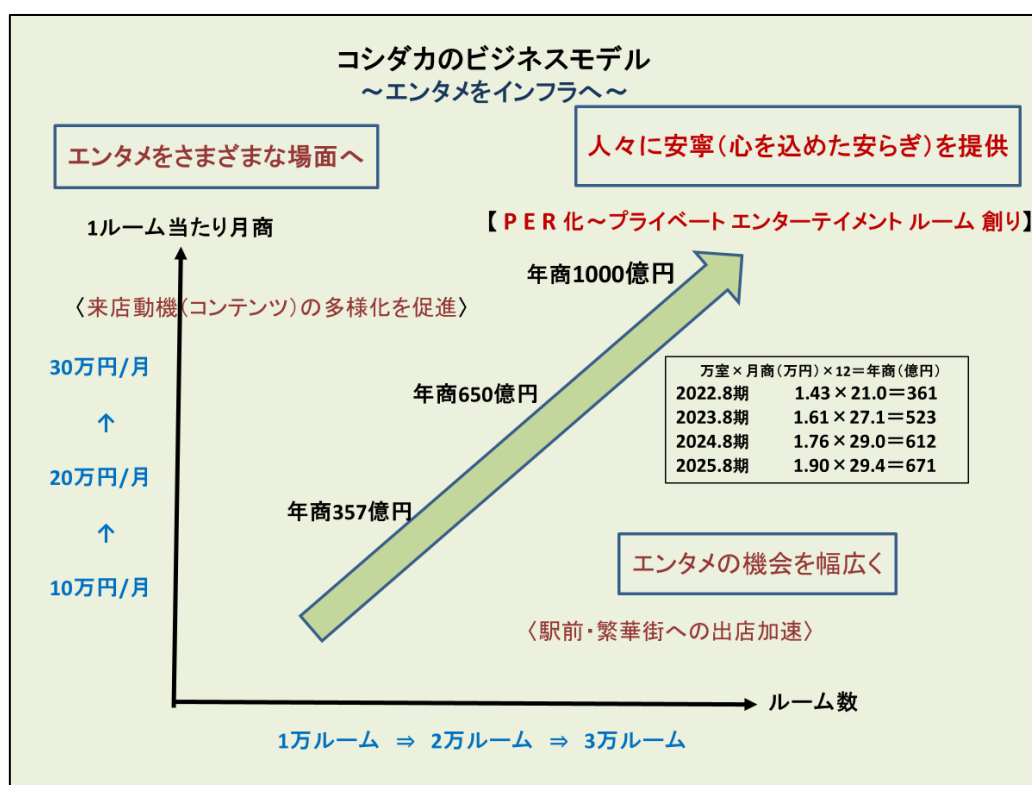
---

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。

どに多様化している。

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。



## DXの推進に向けコンダカデジタルをリード役に

PER (Private Entertainment Room) の充実に向け、リアルとデジタルの融合による“場所・空間の制約を超えたエンタメ体験価値”の創造を目指している。

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。

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、サービスの向上を目指す。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。

### EIP (Entertainment Infrastructure Plan) のKPI

	ルーム数 (ルーム)	× 1ルーム当たり売上高 (万円/ルーム・月)	= PER 売上高 (百万円)
2023.8	16186	26.33	51916
2024.8 (増加率)	+9.1	+9.8	+18.0
2025.8 (増加率)	+7.9	+1.6	+9.7

(注) 増加率は前年同期比伸び率%、PERはプライベートエンターテインメントルーム  
国内ルーム数ベース

### まねきねこアプリ

2018年に始めた「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2025年8月末で1700万人を超えている。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、便利な機能を入れて、客数増加で効果を発揮している。

まねきねこアプリは、会員カード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。

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。

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。

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。

### 「メタカラ」の展開

DX による新規事業としては、米国タイムルーパーと組んで、カラオケをメタバ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。

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。

### バーチャルキャラクターになって歌って撮れるカラオケサービス “ONEREC VK”

ワンレック (ONEREC) は、歌っている姿を、カメラを通して撮影し、それを再生できる。動画の中で、自分が歌手になれる。このシステム、サービスは既に提供してきたが、今回、自分の姿をバーチャルキャラクターに変換できるようにした。自分で作ったアバターを用いることもできる。

NTT QONQ (コノキュー) (ドコモ 100%子会社) の VR (仮想現実)、AR (拡張現実)、MR (複合現実) などの XR をカラオケに応用している。「ONEREC VK」では、コノキューが開発したバーチャルキャラクターのリアルタイム配信システムを利用している。

これを利用すると、1.7 万曲以上の VTuber になりきって歌って楽しめる。バーチャルキャラクター (アバター) を活用したエンタメは世界中で注目されており、大きな成長領域である。これをインフラとしてのカラオケに適用して PER のコンテンツとして利用する。

### 「Pairs (ペアーズ)」と業務提携、リアルマッチングイベントを定期開催

エウレカのペアーズとの連携はユニークで、効果が期待できよう。カラオケで出会いの場というのは、馴染みやすい。そのためのアプリ開発に、当社の DX 推進室が力を入れている。

昨年 4 月に、恋活・婚活マッチングアプリ「Pairs (ペアーズ)」(エウレカ社) と業務提携した。リアルマッチングイベントを定期開催する。2024 年 8 月に共催したイベントの反

---

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。

応がよかったので、今回の提携に至った。

こども家族庁の「若者のライフデザインや出会いに関する意識調査」(2024年11月)によると、マッチングアプリを出会いのきっかけに結婚した割合は4人に1人(25.1%)と、項目別で最多であった。ライフステージの選択肢として定着している。

カラオケ好きという男女に、オンラインからオフライン(リアルなカラオケ)へ進む場を提供する。出会いの場を広げるという点で、おもしろい企画であり、社会的意義も大きい。

### 情報セキュリティの強化とマイナの活用

昨年2月に、情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格(ISO/IEC27001)と国内規格(JIS Q27001)の認証を取得した。会員情報の管理業務の強化に役立つ。

同3月よりマイナンバーカード(マイナ)による本人認証機能を導入した。「カラオケまねきねこアプリ」内で、本人認証を簡単に完結することができる。アプリの不正利用防止、会員登録の時間短縮、店舗受付の混雑緩和に役立ち、サービスの向上につながる。

マイナを利用して、本人確認して、メンバーズカードを作成するというのは、ユーザーにとって便利である。これによって、BD(ビックデータ)の精度が上がってこよう。

国内カラオケの店舗・ルーム数

(店、ルーム数)

	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8	2025.8
<b>店舗数</b>						
まねきねこ						
駅前・繁華街	225	260	298	340	380	409
郊外・ロードサイ	281	279	273	274	278	288
計	506	539	571	614	658	697
ワンカラ	6	6	6	6	6	6
合計	512	545	577	620	664	703
<b>ルーム数</b>						
まねきねこ						
駅前・繁華街	5615	6741	7797	9411	10685	11660
郊外・ロードサイ	6365	6314	6320	6563	6761	7185
ワンカラ	221	218	210	212	207	207
合計	12201	13273	14327	16186	17653	19052
平均ルーム数	23.8	24.4	24.8	26.1	26.6	27.1

### 首都圏を中心にした駅前・繁華街効果～店舗の大型化

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

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。

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。

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おり、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。

カラオケの首都圏攻勢を決断した理由は、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。

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・繁華街がであった。

## 関西も強化～県別のシェアを重視

カラオケボックスの地域別店舗数をみると、関西エリアが少ない。ここに力を入れている。地域別の店舗数とそのシェアをみると、日本全体のカラオケルーム数9.94万ルーム（2022年3月末）に対して、2024年8月の当社のルーム数は1.74万ルーム（シェア17.6%）である。県別のシェアで、1) 30%以上、2) 10~30%、3) 0~10%と色分けし、首都圏への出店を継続しながら、近畿エリア、未開拓エリアへの積極出店を図っている。将来計画である3万ルームが達成できれば、全体のシェアも30%に達する見込みである。

まねきねこの出退店数

(店)

	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8	2025.8
出店（駅前・繁華街出店数）	31 (27)	48 (41)	48 (38)	53 (45)	51 (45)	50 (33)
退店	44	15	16	10	7	11
新規出店平均ルーム数	30.9	32.7	30.7	35.1	33.5	35.9

## JOYSOUND（ジョイサウンド）の買収

ブラザーの子会社エクシング（カラオケ機器等）の子会社スタンダードが運営するカラオケJOYSOUND（ジョイサウンド）70店を買収した。2025年11月から連結に入った。スタン

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。

ダードの2025年3月期の業績は、売上高は8693百万円、営業利益42百万円、経常利益-51百万円、純利益-22百万円であった。継承資産は資産3042百万円、負債3291百万円、買収金額は35億円である。

JOYSOUNDのブランドはそのまま活用する。まねきねこ店舗に比べて、高価格帯の顧客を有する。よって、2ブランドで運営する方針である。ジョイサウンド、まねきねこのそれぞれで新規出店することもある。既存店のリニューアルもそのまま進めて、集客力を高める方針である。内部の運営はまねきねこ方式を入れて、効率化を図っていく。数年後には、売上高100億円、営業利益15億円が十分期待できよう。

### ジョイサウンドを運営するスタンダード社が連結に

ジョイサウンドを運営するスタンダードをグループ内に取り込み、社長、取締役営業部長、社員はこれまで通りジョイサウンドで働いている。当社からは、副社長、専務などを送った。PMI（買収後の経営統合）の特に問題はなく、まねきねここと独立しながら、経営効率は改善されていこう。

事業の取得原価は35億円、のれんは2981百万円である。13年で償却するので、年間2.3億円ののれん償却が発生する。

ジョイサウンドを運営するスタンダードの今期の業績は、10か月で売上高70億円、営業利益2億円（のれん償却前）を見込んでいる。来2027年8月期については1年間で売上高90~95億円、営業利益（のれん償却後）で数億円は十分見込めよう。

### 「ねこの手」の事業化〜マーケティングリサーチへ展開

スペースサービスでは、マーケティングリサーチの「ねこの手」がおもしろい。カラオケルームを活用して、企業がモニター（会員）に本音をヒアリングするというマーケティングリサーチを行う。法人企業とまねきねこ会員のマッチングをビジネスとする。すでに飲食事業、金融機関でのトライアルが始まっている。

コシダカデジタルが「ねこの手」をビジネスとして正式リリースした。「ねこの手」は全国680以上の店舗と1600万人以上の会員を基盤として、BtoBのリサーチマーケティングを支援するサービスである。

1)カラオケルームを活用した対面インタビューやWebツールによるオンラインインタビュー、2)調査企画から実査、レポート作成まで行うリサーチ代行、3)自社アプリを利用したオンラインアンケート、4)これらの調査をもとにした店舗やアプリを活用したプロモーション支援などを行う。すでに事例は積み上げているので、今後の展開に注目したい。

### マーケティング支援の「刀」（森岡毅 CEO）と契約

森岡氏の「刀」と組んで、「まねきねこ」のブランド向上を図っていく。3カ年の計画で、

---

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。

企業イメージの一新を進める方針である。

昨年4月にマーケティング支援の「刀」（森岡毅 CEO）とノウハウライセンス契約を結んだ。事業成長と人材教育に資する組織体制の構築と進める。消費者を起点としたブランド設計と精緻な需要予測をベースに“勝つ構造”を創っていく。

具体的には、既存店の集客力をいかに高めるか、次世代プロジェクトとしてどんな企画を打ち出すかという点にフォーカスしている。

### 「高齢者生きがい対策事業」と連携～楽しい交流の社会的意義

東京の昭島市と「高齢者生きがい対策事業」で協定を結んだ。昭島市からの声掛けで、まねきねこのカラオケ施設を生きがい対策事業の活動の場にしようという内容である。今年8月からスタートしている。

カラオケのパーティールームなどを利用して、昼間の余裕のある時間帯に高齢者の社会参加活動を支援する。カラオケルームをエンタメルームにという事業の広がりを目指す中で、地域の高齢者の交流の場として楽しんでもらうという活動は、社会的意義が大きい。

カラオケの直接的収入にはあまり寄与しないが、カラオケの広がり存在意義を高め、レピュテーションを通して、プラスの効果をもたらすであろう。今後は全国の自治体との連携も目指すことができよう。

### 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もある。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、京都で事例が出ている。

### 海外への出店も増加へ～アジアで100店、米国で100店を目指す

マレーシアでの出店ペースは次第に上がっている。営業の責任者は現地人で人材も育っている。タイも出店ペースが上げられるようになりつつある。

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。

海外では、マレーシア、タイ、インドネシアでの店舗拡大に加えて、フィリピン、米国での出店も図っていく。2年前からハワイでカラオケ店を運営してきたが、ここはブルーオーシャンで、単価も日本の1500円/人に対して3倍の4500円/人が見込める。インバウンドではなく、現地のローカルに楽しんでもらう。この経験をベースに、米国の西海岸に進出す

---

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。

る方向である。

東南アジアでは、フィリピンへの進出も決めた。アジアでは現在の29店を、2027年8月期には74店へ、そして早い時期に100店を目指す。

米国進出では、ハワイでの2年間の営業をベースに、ロサンゼルスで1店開業する計画である。米国では今後5年で100店の出店を目指す。

コンテンツビジネスでは、3年前からアニメとのコラボを進めているが、これを海外にももっていく方針である。

#### カラオケの海外事業

(店、百万円)

		2022.8期	2023.8期	2024.8期	2025.8期
韓国	店舗数	4	4	4	4
	売上高	108	99	123	94
	営業利益	-9	-14	-11	-30
マレーシア	店舗数	6	10	13	15
	売上高	192	452	710	926
	営業利益	-13	17	67	108
タイ	店舗数	0	2	3	4
	売上高	0	185	304	312
	営業利益	-27	11	54	-10
インドネシア	店舗数	1	1	2	2
	売上高	15	43	88	119
	営業利益	-18	-16	-3	-5
合計	店舗数	11	17	22	25
	売上高	315	779	1225	1451
	営業利益	-67	-2	107	63

(注) マレーシアは2026.8期より連結へ、タイ、インドネシアはまだ連結対象外。

#### 働き方改革をさらに推進

PERでは、カラオケ以外のエンタメをさらに追求していく。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1000億円を目指すとして、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。

人事制度改革では、「より働きやすく、日々成長を感じられる環境作り」に取り組んでいる。WIP (Koshidaka Workstyle Innovation Plan) では、1) 報酬制度の見直し (2年間で平均年収+25%)、2) キャリアパスの新設 (等級、報酬、昇級、昇格の明確化)、3) 人事評価制度の改定 (パフォーマンス基準、結果、達成意欲)、4) アルバイトスタッフの研修制度の充実 (タイムリーな機会、スキル向上、トレーナー制度) を図った。

福利厚生では、1) 時間限定社員制度の導入 (子育て対応など)、2) 子育て祝い金制度の新設 (3歳から18歳まで、3年ごとに1人10万円支給) 3) 異動一時金の新設、社宅制度の見直しなども取り入れた。

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。

人材の強化では、1) 新卒の採用 (10 人レベル)、2) 中途採用 (年間 500 人レベル)、3) アルバイトからの採用 (正社員 30~50 名) を図っている。店舗が 700 店あるので、700 人の店長が必要となる。採用も多いが退社も多い。仕事への向き不向き、仕事の忙しさ、仕事へのモチベーション、評価と報酬システムを改善することが重要である。土日はかき入れ時である。休日をいかに休めるようにするか。店舗のサポート体制を一段と強化して、サービス向上に努めている。

社員の平均年収を 2 年で 25%引き上げるという施策を実施した。1 回目が 2023 年 11 月に+13.1%、2 回目が 2024 年 11 月に実施され、合計で 25%を達成した。これからも賃金制度は見直していく方向にある。

さらに、連続休暇取得制度も拡充した。社員は年 2 回、7 日間の連続休暇が取れるようにした。2024 年 9 月より実施している。これまでの 5 日間を 7 日間に延長した。

新卒の採用にも工夫している。2026 年の新卒採用では、「エンタメ採用」を取り入れている。これは採用コースに、①アイラブまねき採用 (愛着、熟知)、②歌うまオーディション採用 (歌唱高得点)、③プレゼン採用 (やりたいことのプレゼン)、④グローバルリーダー採用 (海外事業)、⑤インフルエンサー採用 (SNS、フォロワー数)、⑥営業力採用 (集客実務営業)、⑦運動部採用、⑧接客スペシャリスト採用 (接客エピソード)、⑨自画自賛採用 (自らの推し)、⑩0⇒1 採用 (ゼロから創ったこと)、⑪七転び八起き採用 (転んでも取り組んだこと) などを個性とアピール、それを基準に採用していく。応募にもやる気が表れるので、確かにおもしろい。

### 次の成長戦略~10 年後に向けて

今後は、プライベートルームというスペースサービスを軸に、エンタメコンテンツをデジタルで提供し、そのビックデータを AI でさらに楽しめるようにするなど、AI エンタメの要素が広がってこよう。

成長戦略としては、EIP をベースとして売上高 1000 億円の次をどうするか。エンタメ事業の第 2、第 3 の柱、海外事業の広がりなどが軸となろう。新しいエンタメ企業へのトランスフォーメーションが次の 10 年のテーマとなろう。次の経営人材の育成、M&A によるグループ形成にも期待したい。

EIP の後の経営計画として、After EIP の目標として、国内 EIP を 1000 から 1500 億円へ、海外カラオケを 1000 億円へ、PER の新規業態開発で 500 億円、合計 3000 億円の売上を目指そうとしている。営業利益でも 3 倍を目指すことになろう。トップの構想は社員のエンゲージメントを大いに高めるので、投資家にとっても望ましい。

### アドバンテッジ アドバイザーズ (AA) との資本業務提携

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。DX や AR、VR

---

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。

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。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 に投資した。

すべて転換され、権利行使された時の株数は 1038 万株である。希薄化率 (ダイリューション) は 12.6% である。AA の転換社債型新株予約権付社債 40 億円は、2024 年 3 月から権利行使が可能となっている。2025 年 8 月期の 1Q に 10 億円分の権利行使が実施された。

B/S では、転換社債型新株予約権付社債が転換され、2 月末の残高は 30 億円となった。AA の権利行使はあと 1 年で進行しよう。潜在株式はあと 888.9 万株、あと 10% ほど希薄化するが、十分吸収していけよう。

#### 連結バランスシート

(百万円、%)

	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8	2025.8	2026.2
流動資産	13753	9388	9911	12374	11903	15791	13447
現金・預金	11890	5766	6977	8437	6772	10487	7852
固定資産	30802	32584	37362	44633	49811	52797	61630
有形固定資産	22568	23543	27102	32032	34518	34593	38047
のれん						0	2905
ソフトウェア	186	217	223	364	546	994	1128
資産合計	44555	41973	47273	57007	61714	68588	75077
流動負債	10468	10098	9643	13964	13975	14923	16406
短期借入金	7085	7456	2188	1911	1711	1336	1138
固定負債	11175	13697	18120	17648	17384	18559	20485
長期借入金	6910	9313	8744	6937	5725	7188	6706
転換社債型新株予約権付社債			4000	4000	4000	3000	3000
純資産	22911	18178	19508	25394	30354	35105	38185
有利子負債	13996	16769	14932	12848	11436	11525	10844
有利子負債比率	31.4	40.0	31.6	22.5	18.5	16.8	14.4
自己資本比率	51.4	43.3	41.2	44.5	49.2	51.2	50.8

(注) 2020.8末の現預金には短期有証を、短期借入金には1年内長期借入金を含む。

2025.11末よりJOYSOUNDを連結、のれんを計上。

#### 財務体質は改善～ワラントの転換も開始

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

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。

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。

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だ。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。海外子会社への貸付も15億円ほどあった。

今回明示した中期3カ年計画は、ほぼ射程にあらう。出店増や新規分野への投資などが増えるが、ほぼ内部資金で賄え、場合によっては借入金によってレバレッジを効かすこともできるので、十分対応可能である。

2025年8月末のバランスシートでは、転換社債型新株予約権付社債が前期末比10億円減少し、30億円となった。10億円の権利行使によって、この分が株主資本（資本金5億円、資本準備金5億円）へ振り替えられた。

#### 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2020.8	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8	2025.8
営業キャッシュ・フロー	4378	-1942	11607	13385	12581	12774
税引利益	-919	-4422	3992	9542	5812	3494
減価償却	4492	3809	3589	3887	4427	4665
減損	1403	1480	1071	1202	1784	3389
投資キャッシュ・フロー	-9124	-4474	-7887	-9227	-10413	-8292
有形固定資産取得	-7656	-5542	-6901	-11046	-8587	-6304
無形固定資産取得	-326	-308	-285	-269	-348	-589
子会社・関係会社株式	0	0	0	0	-67	-115
フリーキャッシュ・フロー	-4746	-6417	3719	4158	2167	4481
財務キャッシュ・フロー	5784	2285	-2327	-2744	-3123	-791
長短借入金	6933	2774	-5837	-2010	-1412	1089
転換社債型新株予約権付社債			3990	0	0	0
自己株式	0	0	0	0	-569	0
配当金	-1140	-489	-489	-733	-1141	-1879
現金・同等物期末残高	9297	5171	6379	7854	6750	10439

#### 今後の資金需要

国内での出店は1店当たり、1~1.5億円の投資となる。100店出店となると、100~150億円の投資規模となる。東南アジアでは、1店当たり0.6~1.0億円の投資となる。100店の出店で60~100億円の投資となろう。米国では、1店当たり3億円として、100店で300億円の投資をイメージする。

いずれも内部資金と借入金で対応できる。新たなエクイティファイナンスは必要ない。AA

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10億円ほど転換した。総額70億円（第1回40億円、第2回30億円）の資金は投資資金として活用されよう。

#### 4. 当面の業績 3カ年計画の達成を目指す

##### 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。これを四半期でみると、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く、V字回復を達成した。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。

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	6076	7697	6764	7104
	利益	-334	1094	16	390
2017.8	売上高	6410	8275	7274	7654
	利益	-408	1490	458	510
2018.8	売上高	6840	8865	7900	8329
	利益	-168	1739	711	870
2019.8	売上高	7581	10159	8906	9086
	利益	66	2323	1237	893
2020.8	売上高	7759	10723	3009	5665
	利益	-174	2453	-2694	-424
2021.8	売上高	6133	5144	4313	3608
	利益	-737	-1345	-2055	-2454
2022.8	売上高	5948	9712	10044	10473
	利益	-950	1570	1229	1163
2023.8	売上高	10741	13701	13792	14084
	利益	784	3254	2719	2249
2024.8	売上高	12707	16883	15297	16359
	利益	1000	4549	2555	3389
2025.8	売上高	14564	18336	16795	17467
	利益	1036	4613	3487	3269
2026.8	売上高	15844	21950		
	利益	638	5038		

(注) 利益はカラオケのセグメント利益

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。

## 2025年8月期は営業増益を達成

2025年8月期は、売上高 69387 百万円（前年度比+9.7%）、営業利益 11392 百万円（同+12.1%）、経常利益 11598 百万円（同+6.1%）、純利益 5258 百万円（同-21.9%）となった。

営業利益は過去最高となったが、純利益は減益となった。カラオケの新規出店効果と既存店（前年度比+3.3%）のプラス効果が寄与した。一方で、カラオケ店舗の減損が 3389 百万円発生したため、これが特別損失として純利益を押し下げた。

2025年8月期の出店は50店、退店は11店で、純増は39店であった。出店50店のうち、4Qに19店出店した。8月に6店がズレ込んでおり、この分は当期の売上に貢献しなかった。

既存店は+3.3%（前期は+6.7%）であったが、その内訳は客単価-0.4%。客数+3.7%であった。価格を調整しながら、客数の増加に結び付けた。

海外では、マレーシアで+2店、タイで+1店の出店を行った。シンガポールのカラオケは、2020年3月に撤退して、現地法人は2021年4月に解散した。その手続きが2024年12月に完了した。当時のシンガポールドルが80円、それが12月時点で115円であったので、その分の為替評価損が発生した。特に問題はない。

## 減損の見方

前期の減損をどのように考えるか。減損は、2023年8月期-1202百万円、2024年8月期-1784百万円、2025年8月期-3389百万円とほぼ毎期発生し、その額が増加している。

新規出店が50店強ペースで続き、大型化している。減損を評価するルールは、1) 2期連続赤字、2) 新店への費用の配賦、3) 店舗ごとの収益見直しに依存する。

2期連続といっても、24か月ではなく、13か月分の店舗もある。費用は一律に配賦される。将来見通しは慎重になりがちである。この内容をもう少し精緻にしていく必要がある。

新規出店を継続的にみると、2年は赤字でもその後黒字化してくる店も多い。減損を実施すると、その店舗の償却負担はその後軽くなる。減損はキャッシュ・フローには影響しない。資金の流出になるわけではない。

今期から出店ペースを従来の50店から100店へ上げていく。そうすると、今後、数年は減損が増えてくる可能性がある。それをどのくらい計画に織り込むか。今期の純利益計画が幅を持っているのは、減損が前期並みと想定して、それを下限としたことによる。

新規出店して、それが数年後に退店したとすれば、それは投資の失敗となろうが、2年赤字でもその後、その後黒字化してくるならば、投資の失敗とはいえない。ここに着目したい。

## 今上期は小幅営業減益となった

2026年8月期の2Q累計（上半期）は、売上高 38932 百万円（前年同期比+14.5%）、営業利益 5004 百万円（同-2.1%）、経常利益 5224 百万円（同-1.4%）、純利益 3884 百万円（同+21.7%）となった。

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。

## 2Qの業績

(百万円、%)

	2025.8 2Q	2026.8 2Q	増減額	増減率
売上高	34004	38932	+4928	+14.8
カラオケ	32900	37794	+4894	+14.9
(海外)	723	852	+129	+17.8
営業利益	5114	5004	-110	-2.1
(海外)	55	-4	-59	-
純利益	3192	3884	+692	+21.7

## カラオケの店舗・ルーム数

(店、ルーム数)

	2025.8		2026.2		合計
	まねぎねこ	JOYSOUND	まねぎねこ	JOYSOUND	
店舗数	697	-	712	69	781
ルーム数	18845	-	19324	1949	21273
1店当たりルーム数	27.0	-	27.1	28.2	27.2

売上高は、買収したスタンダード社の業績が11月から4か月分加わったので、増収率は高くなったが、既存店の伸び悩みが影響して、営業利益は小幅減益となった。但し2Qだけみれば増益に戻っている。純利益は不動産の売却益が特別利益で発生し増益となった。

11月からジョイサウンドの70店が連結に入っている。スタンダードは35億円で取得し、のれん償却は年間2.3億円となる。

## 国内カラオケ既存店の月次動向（前年同月比伸び率）

(%)

		9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
売上高	2024.8	+14	+5	+14	+21	+12	+8	+4	+1	-2	+5	-3	+5
	2025.8	+6	+2	+13	+2	0	+1	+3	0	+7	0	+3	+6
	2026.8	-3	+2	-4	+5	+3	-3						
客数	2024.8	+5	-1	+7	+15	+9	+9	+6	+6	+4	+13	+4	+7
	2025.8	+11	+5	+10	+2	+4	+6	+6	0	+3	-3	-1	+3
	2026.8	-3	0	-3	-1	-2	-8						
客単価	2024.8	+9	+5	+7	+5	+2	-1	-2	-4	-6	-7	-6	-1
	2025.8	-5	-3	+2	-1	-4	-4	-3	0	+4	+3	+3	+2
	2026.8	0	+1	0	+6	+5	+5						

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。

既存店の売上は、前年同期のコラボ関連の売上増の反動や天候、選挙、オリンピックなどの影響もあり、カラオケの出足が鈍った。2Q累計のカラオケ既存店は+0.3%、客数-2.8%、客単価+3.2%であった。

エンタメボックス E-bo は全店舗へ導入した。E-bo は全店で 3000 台導入された。上期は 20 店の出店を行った。M&A したスタンダード社のジョイサウンドは、1 社閉店して 2 月末で 69 店となった。その他事業では、飲食店カフェエクラを 2 店新設し、温浴 2 施設を閉鎖した。温浴事業はこれで終了となった。海外は 4 店増加して 4 か月 29 店舗となった。マレーシアで 3 店、インドネシアで 1 店オープンした。

昨年 10 月に「厚木ビスタホテル」を売却し、売却額 2233 百万円、売却益 1005 百万円が特別利益となった。このホテルは資産活用で保有していたもので、本業とは関係ない。

## 重点施策

JOYSOUND を運営する子会社は、スタンダードは新ブランド「KARSAOKE GLANZA(カラオケグランザ)」をスタートする予定である。従来の顧客層に比べて、アッパー層をターゲットにしている。「大人が快適に過ごせる空間」をコンセプトとしている。今後、新ブランド店のオープンに向け準備していく。

3 月に「NeCoLabo café」が池袋東口にオープンした。アニメやゲーム等の IP コラボに特化した新業態である。第 1 弾は、VTuber などのインフルエンサーが所属する「にじさんじプロジェクト」とコラボして、コラボテーマ「Spring Bloom」をイメージしたオリジナルメニューを用意している。

4 月より、「ポケモン 30 周年」のコラボキャンペーンに参加し、ポケモンのキャラクターのうち、「ネコ、ニャ」がつく仲間 21 種といろいろコラボする。ポケモンコラボルーム 45 店、オリジナルトレイでの専用フード、特典セットの「3 種のプレミアムパック」歌唱実績が形になるキャンペーンなどが展開される。

カラオケまねきねこの公式キャラクターに「まねつきー」に加えて、2 月より「べびつきー」が登場した。少し小ぶりでも可愛い。キャラクター戦略の一環として強化を図っている。

3 月に群馬 TV と組んで、県内の 35 市町村を巻き込んで、県民参加のカラオケ番組「ガチ歌No.1 決定戦」をスタートさせた。競技性、ゲーム性、AI 活用の公平な審査、(精密採点、Ai Heart) によって、カラオケを盛り上げていく。

4~5 月で、第 2 回の「まねチャレ」を開催する。次世代のスターを発掘するオーディションプロジェクトである。カラオケ店舗を歌う場所から夢を叶える場所に高めようというボーカルオーディションである。第 1 回では、1200 名が応募し、優勝者 1 名、契約アーティスト 5 名が誕生した。これも業界最大手の当社のエンタメ高揚戦略である。

4 月にグランドメニューをリニューアルした。飲食の充実は客単価のアップにかかせない。まねきねこはオリジナルを用意している。

---

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。

セグメント別業績予想

(百万円、%)

	2021.8	2022.8	2023.8	2024.8	2025.8	2026.8(予)	2027.8(予)
<b>カラオケ</b>							
売上高	19195	36178	52318	61246	67162	80300	88000
営業利益	-6591	3012	9006	11493	12405	13000	14700
同利益率	-34.3	8.3	17.2	18.8	18.5	16.1	16.7
<b>不動産管理</b>							
売上高	698	1134	1488	1585	1857	1800	1800
営業利益	-181	165	149	109	222	190	200
同利益率	-25.9	14.6	10.1	6.9	12.0	10.6	11.1
<b>その他</b>							
売上高	897	894	1057	863	879	500	700
営業利益	-203	-73	52	-37	37	0	50
同利益率	-22.6	-8.2	4.9	-4.3	4.3	0.0	7.1
<b>合計</b>							
売上高	21791	37995	54629	63263	69387	82000	90000
営業利益	-7628	2205	7667	10164	11392	11800	13500
同利益率	-35.0	5.8	14.0	16.1	16.4	14.4	15.0

(注) 利益率は売上高営業利益率。2024.8期より新セグメント、その他に温浴、他業態を含む。

下期以降の業績

上期が計画を下回ったので、その分だけ通期の計画を下方修正した。当初の営業利益計画は130億円であったが、これを118億円に下げた。

通期の会社計画は、売上高82046百万円(前年同期比+18.2%)、営業利益11831百万円(同+3.8%)、経常利益12030百万円(同+3.7%)、純利益6451~8444百万円(同+22.7%~+60.6%)である。

純利益の計画が幅を持っているのは、店舗の減損を一定の幅をもってみていることによる。下限は前期並みの減損(34億円)を見込んで、上限は減損がない時の見込みである。

カラオケの国内既存店は+1%、新規出店の効果、スタンダード(ジョイサウンド)の収益(10か月分)が入ってくる。スタンダードについては、売上高70億円、営業利益2億円を見込む。今期から連結に入るコシダカマレーシアについては、売上高10億円、営業利益1億円を見込む。

今下期については、計画通りにいきそうであるが、来期の営業利益目標150億円はややハードルが高くなっている。中期計画の最終年なので、引き続き目標達成に向けて、手を打っている。方向としては、射程に入っているので、1年遅れを含めば十分達成できよう。

イラン情勢の影響がインフレ傾向を加速して、国内消費に水を差さないかが懸念されるが、今のところは対応可能である。出店コストの上昇、店舗運営上のコストアップ(賃料、飲食材費)、人件費の上昇に対しては、客数、客単価へのマーケティングを強化して乗り越えていく方針である。

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。

米国のロサンゼルスでは今春に1号店がオープンしよう。ハワイの2号店、フィリピンでの1号店も準備中である。

## 今後の見方

今2026年8月期は、出店ペースが100店に拡大する。スタンダード（ジョイサウンド）の買収で35億円を投じる。ジョイサウンド70店のリニューアル投資も始まろう。有形固定資産の取得は150億円前後に拡大しよう。ジョイサウンドは、これまでのM&Aと同じように1~2年で収益性を大きく改善させよう。

今後は、客単価のアップを目指す。ルーム代の値上げではなく、コンテンツの充実、新しいサービスの付加でそれを目指す。

出店ペースは倍増の100店ペースに上げる。首都圏ではすでにトップであるが、まだ出店余地はあると、腰高社長は読む。近畿圏への出店は加速する。ロードサイドの店舗は古いものが多いが、リロケーションしながら作り替えていく。

E-boは昨年6月にリリースし、9月より全国に設置し始めた。年明けからは3000台が稼働している。本人音源カラオケは、これから曲数が大幅に増えてくるにつれて、楽しみ方も広がってこよう。

店舗の運営においては、ドリンクバーを無料にして、単価を見直している。ドリンクサービスの手間をなくして、生産性を上げようとしている。

まね塾での研修に一段と力を入れている。一律の研修に加えて、社員が学びたいテーマを軸に研修するという内容も入れている。

その他では、コラボカフェが11月にオープンした。カフェエクラは好調で、2号店が12月に出店した。ダーツバーのYORIBAが昨年9月に1号店がオープンした。飲食はいろいろ工夫しながら業態の組み合わせを工夫している。

海外では、アジアの出店ペースが上がってこよう。米国ロサンゼルスでの1号店が今春にオープンしよう。すでに3号店までの検討を進めている。フィリピンでは現地法人を設立準備中である。フィリピンでは、今期中に1店出店してこよう。

なお、トランプ関税の影響は、直接的にはほぼない。米国進出に当たっても特に制約にはならない。米国の店舗でのソフトの調達（楽曲など）は米国からの調達となるので、日本への依存度は低い。

## 配当は増配を継続

配当については、2024年8月期の18.0円、前期の24.0円に対して、今期は26.0円を予定している。今回、配当性向の水準を20%から35%へ上げた。AAとの協定も一部見直して、配当性向の基準を30%から50%に上げた。これによって、希薄化の条件変更も避けられる。既存の投資家にとっては、増配のメリットが十分得られるので、何ら問題ない。

---

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。

株主数は、2025年8月末で5.65万人と1年前より約1万人増えている。個人株主の増加で、顧客には株主になってもらおうという考えである。

## 5. 企業評価 新たなエンタメの世界へ

### EIP（エンタメ・インフラ・プラン）が評価されよう

AAの新株予約権の権利行使期限も残り1年となってきた。取締役も退任したので、権利行使はしやすい。EIP（エンタメ・インフラ・プラン）を着実に進め、それを加速させている。その動きは始まっているが、まだ戦略が投資家には十分認知されていない。

さらにいえば、EIPの推進はほぼ路線に乗っており、売上高1000億円、営業利益150億円は見えている。カラオケを軸としたPER（プライベートエンタメルーム）戦略は十分実効性がある。カラオケが「金のなる木」としてキャッシュを着実に創出してくるが、その次はどうか。次の事業の柱は育ってくるのか。EIPの次なる戦略はなにか。ここへの期待が高まっているという見方も有力である。

新しいコンテンツの投入は逐次具体化してこよう。それによって、PERの楽しみ方も高度化、多様化し、それが高付加価値に結び付こう。当社の成長性は今後とも確保できるので、株価は早晚さらに大きく見直されよう。

### 株主優待を充実

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1500円として15万円、2000円の優待は利回り1.3%に相当するので、お得感がある。

### 新たな価値向上企業へ

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。「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、周辺多角化が進もう。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」

---

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。

とする（表紙の注を参照）。

株価(5月1日時点)をみると、PBR 2.15倍、ROE 19.7%、PER 10.9倍、配当利回り 2.6%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。PBR で 3.0~4.0倍が妥当ゾーンなので、業績向上の新しいステージに注目したい。