



# zetton inc.

## 2023年1月期 決算説明資料

株式会社ゼットン (3057)

当資料は株式会社ゼットンが作成したものであり内容に関する一切の権利は当社に帰属しています。複写及び無断転写はご遠慮下さい。  
当資料は当社が当社の現在発行している、また将来発行する株式や債券等の保有を推奨することを目的に作成したものではありません。  
また、当資料は当社が信頼できると判断した情報を参考に作成していますが当社がその正確性を保証するものではなく、事業計画数値に関しても今後変更される可能性があることをご了承下さい。



<b>1</b>	<b>会社紹介</b>
<b>2</b>	<b>2023年1月期 決算概要</b>
<b>3</b>	<b>2023年1月期 セグメント概況</b>
<b>4</b>	<b>2024年1月期 業績予想</b>
<b>5</b>	<b>中期経営計画</b>

zetton inc.

# 会社紹介





# 店づくりは、人づくり。 店づくりは、街づくり。

お店に人が集い、それが波紋のように広がり  
やがて街をも変えるエネルギーとなる。  
そんな街づくりが、私たちの使命です。



## 会社概要



- 会社名 株式会社ゼットン
- 代表者 代表取締役社長 鈴木 伸典
- 設立 1995年10月26日
- 上場市場 名古屋証券取引所 ネクスト市場（証券コード：3057）
- 本店所在地 愛知県名古屋市東区徳川町1001番地
- 本社所在地 東京都渋谷区神南1丁目20番5号VORT渋谷briller9階
- 従業員数 連結451名（2023年1月末現在）※パート除く
- 資本金 90,000千円（2023年1月末現在）
- 店舗数 直営：68店舗 FC：3店舗（2023年1月末現在）

# 事業内容



多種多様なコンテンツを活かした飲食店等の経営を中心に国内・海外の商業タウンや公園を再生（＝街づくり）を行うオペレーションエンジニアリング企業

## 商業タウン再生事業

地域ドミナント出店によるその土地の人々や街、  
ライフスタイルを徹底的に知り尽くした街づくり

A

国内 商業タウン再生事業

B

海外 商業タウン再生事業

C

## 公園再生事業

Park-PFI制度等を活用した、  
この公園の近くで住みたいと  
思うような場づくり

# コンテンツ一覧



## — アロハテーブル



“Aloha Table”ブランドを中心としたハワイアンレストランコンテンツ

## — ダイニング



ビストロ・和食バル・エスニック・バーなど多種多様な地域性や立地に合わせたコンテンツ

## — アウトドア



都市公園や商業施設の屋上など、オープンエアな空間づくりを行うコンテンツ

## — ブライダル



「Heritage Bridal Collection」ブランドを中心とした伝統的な場所で挙式・披露宴会場を作り込むコンテンツ

## — インターナショナル

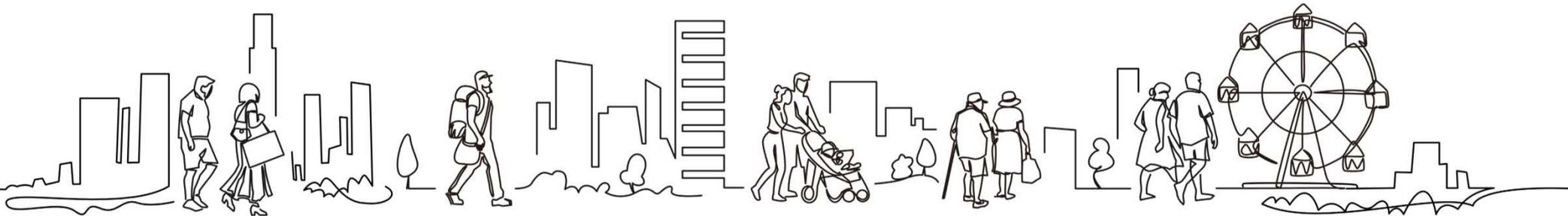


海外の文化や思想を取り込んだコンテンツ

2023年1月期

# 決算概要

※当期より決算期を2月末日から1月31日に変更しております。



# 決算サマリー



## 2023年1月期 連結業績

コロナ前の2020年2月期（最高売上）に迫る回復、海外事業の好調を背景に営業利益の黒字化へ

### 売上高

**9,053**百万円

2022/2期比196%  
2020/2期比 88%

### 営業利益

**372**百万円

前期 △1,179百万円

### 当期純利益

**486**百万円

前期 582百万円

## トピックス

### ■ 国内事業（売上高6,742百万円、営業利益△259百万円）

- 【アロハテーブル】 【ダイニング】  
エリア特徴はあるものの回復基調、コロナ禍を通して変化した損益構造を見直し、利益率の最大化に着手。
- 【アウトドア】  
コロナ前の収益力を超過。

### ■ 海外事業（売上高2,311百万円、営業利益632百万円）

- 【インターナショナル】  
戦略的な営業施策を行い既存店は好調に推移、また、RRF助成金（652百万円）を会計へ反映させ、利益増加を実現。  
一方で、更なる事業規模拡大を狙い、新規店舗及び業態変更を実施している為、助成金除いた場合は若干の営業赤字で着地。

※ 当期より決算期を2月末日から1月31日に変更しております。

# 連結損益計算書



## 海外子会社ZETTON,INC. 国内「アウトドア」は完全に回復

(単位：百万円)	2020年2月期 実績	2022年2月期 実績	2023年1月期 実績	(参考) 増減額
<b>売上高</b>	<b>10,284</b>	<b>4,619</b>	<b>9,053</b>	<b>+4,434</b>
売上原価	2,712	1,189	2,269	
売上総利益	7,572	3,430	6,784	
販売費及び一般管理費	7,105	4,610	6,411	
<b>営業利益</b>	<b>467</b>	<b>△ 1,179</b>	<b>372</b>	<b>+1,552</b>
営業外収益	16	1,492	90	
営業外費用	9	49	10	
<b>経常利益</b>	<b>473</b>	<b>263</b>	<b>452</b>	<b>+188</b>
特別利益	11	373	—	
特別損失	7	2	99	
税引前利益	477	635	352	
<b>当期純利益</b>	<b>345</b>	<b>582</b>	<b>486</b>	<b>△ 95</b>

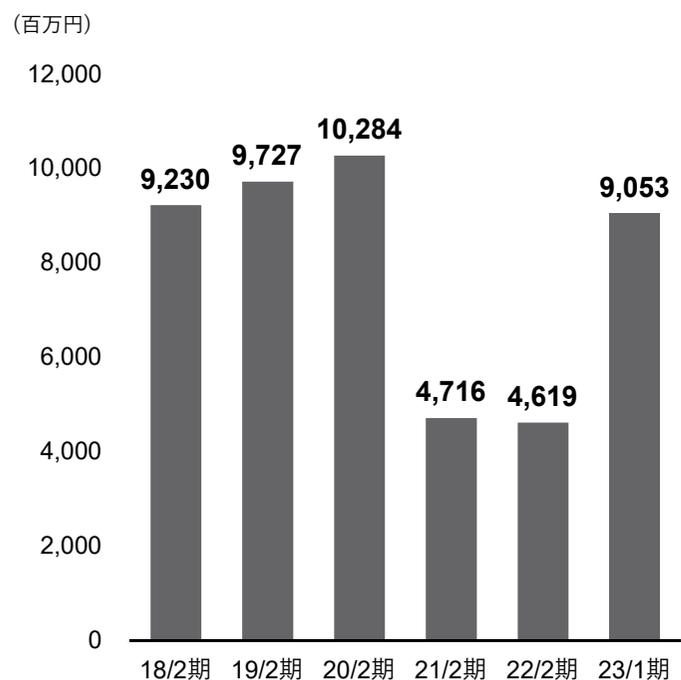
※ 当期より決算期を2月末日から1月31日に変更しております。

# 連結業績推移（売上高・営業利益）

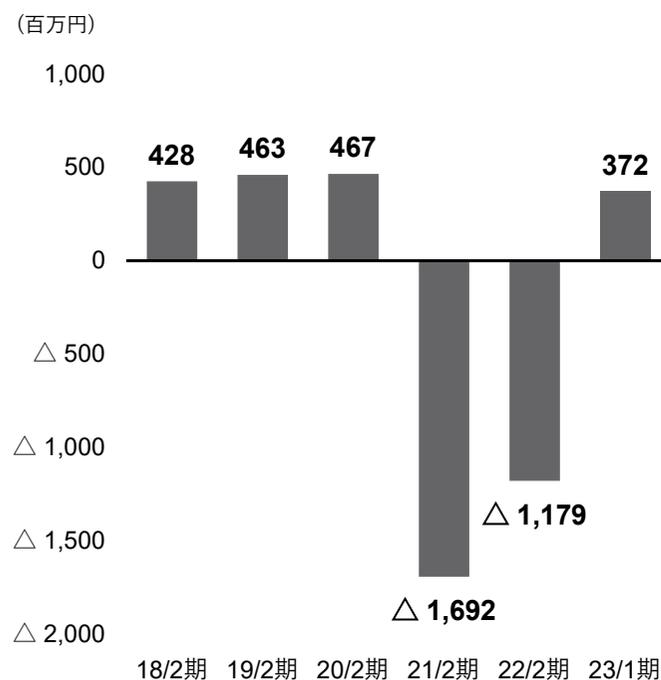


【売上高】20年2月期（コロナ前）に迫る回復 【営業利益】先ずは黒字化

## 売上高



## 営業利益



## 営業利益の推移

20/2期に過去最高売上、過去最高利益を達成するも、コロナ禍2期は大きく業績を落とす。

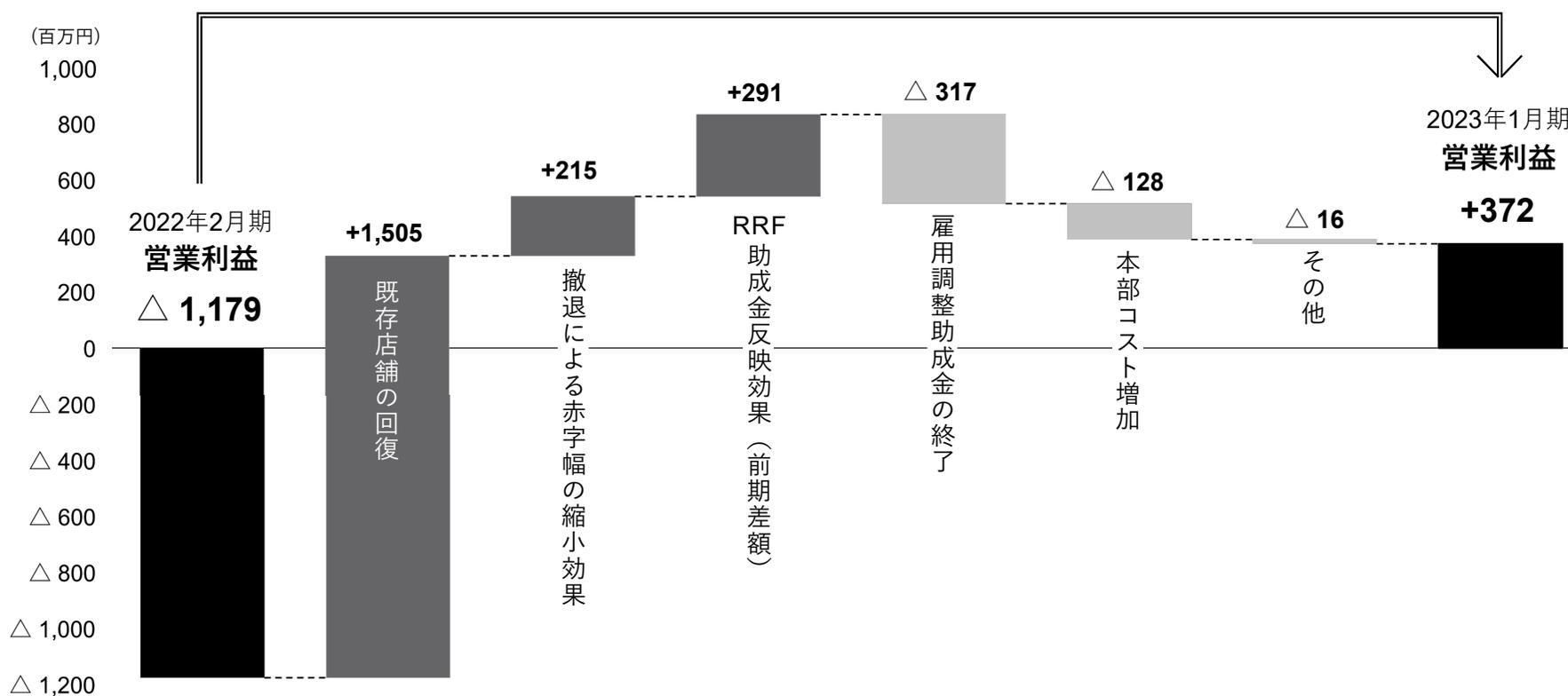
23/1期に入り、コロナ第7波及び第8波の影響を受けながらも、アフターコロナを見据え、積極的な営業を展開。また、国内外ともに新規出店及び業態変更を実施し、来期への業績寄与を狙う。

※ 当期より決算期を2月末日から1月31日に変更しております。

# 営業利益の増減分析



継続的にコロナの影響を受けながらも、既存店舗は大きく回復  
コロナ禍に受給した各種助成金の差額が影響



※ 当期より決算期を2月末日から1月31日に変更しております。

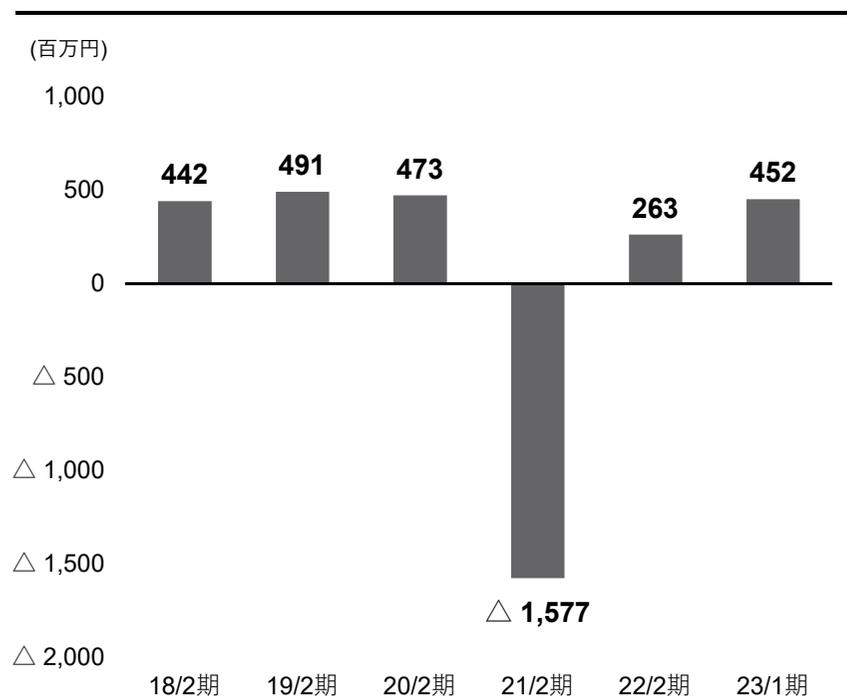
# 連結業績推移（経常利益・当期純利益）



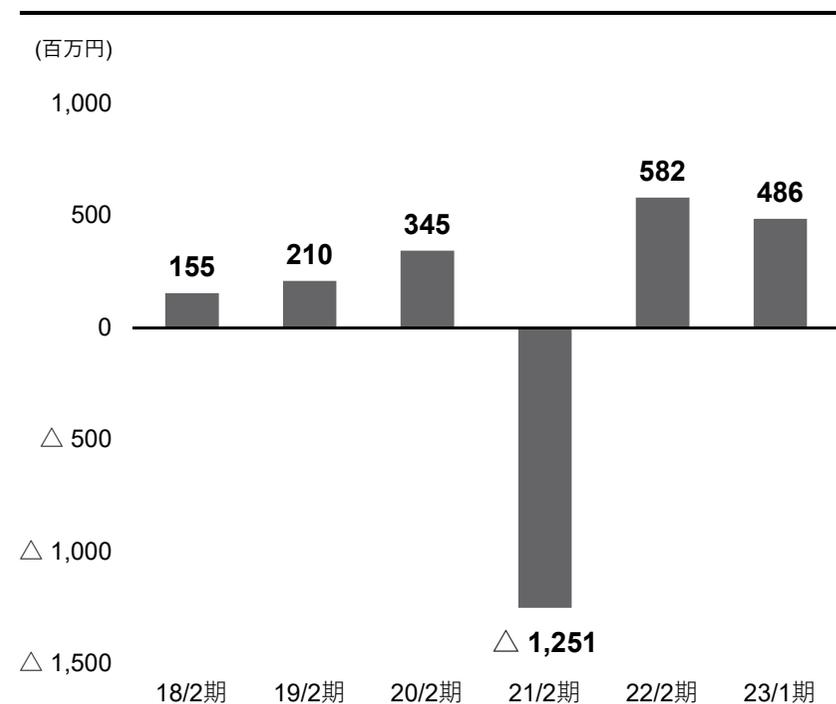
【経常利益】 営業利益改善、協力金終了に伴う差額

【当期純利益】 特別損益項目の前期差額

## 経常利益



## 当期純利益



※ 当期より決算期を2月末日から1月31日に変更しております。

# 連結貸借対照表



	2022年2月期末		2023年1月期末		(参考) 増減額	トピックス
	実績	構成比	実績	構成比		
(単位：百万円)						
流動資産	2,827	54.1%	2,367	35.1%	△460	
固定資産	2,393	45.9%	4,370	64.9%	+1,977	
有形固定資産	1,424	27.3%	3,144	46.7%	+1,720	米国リース会計適用+1,510
無形固定資産	34	0.7%	41	0.6%	+7	
投資その他の資産	934	17.9%	1,184	17.6%	+250	繰延税金資産+158 新規保証金
<b>資産合計</b>	<b>5,220</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,737</b>	<b>100.0%</b>	<b>+1,517</b>	
流動負債	2,015	38.6%	1,772	26.3%	+243	
固定負債	1,163	22.3%	2,198	32.6%	+1,035	米国リース会計適用+1,337
<b>負債合計</b>	<b>3,179</b>	<b>60.9%</b>	<b>3,971</b>	<b>58.9%</b>	<b>+792</b>	
株主資本	2,058	39.4%	2,545	37.8%	+487	
資本金	1,207	23.1%	90	1.3%	△ 1,117	減資及び剰余金組替え
資本剰余金	827	15.9%	1,506	22.4%	+679	減資及び剰余金組替え
利益剰余金	23	0.4%	948	14.1%	+925	
自己株式	△0	0.0%	△0	0.0%	0	
その他包括利益	△ 17	△ 0.3%	220	3.3%	+238	為替円安基調
<b>純資産合計</b>	<b>2,041</b>	<b>39.1%</b>	<b>2,766</b>	<b>41.1%</b>	<b>+725</b>	
<b>負債・純資産合計</b>	<b>5,220</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,737</b>	<b>100.0%</b>	<b>+1,517</b>	

※ 当期より決算期を2月末日から1月31日に変更しております。

# 連結キャッシュ・フロー計算書



(単位：百万円)

	2022年2月期	2023年1月期	(参考) 増減額	トピックス
<b>営業活動によるCF</b>	<b>1,161</b>	<b>536</b>	<b>△ 624</b>	
税金等調整前当期純利益	635	352	△ 282	
減価償却費	253	238	△ 15	
助成金収入	△ 1,478	△ 82	+1,396	国内休業協力金 前期差額
売上債権の増減額 (△は増加)	△ 28	△ 121	△ 92	
助成金の受取額	2,599	353	△ 2,245	国内休業協力金 前期差額
その他	△ 819	△ 203	+615	
<b>投資活動によるCF</b>	<b>△ 81</b>	<b>△ 735</b>	<b>△ 654</b>	
有形固定資産の取得による支出	△ 30	△ 681	△ 650	徳川園、ALOHA STEAK HOUSE
その他	△ 50	△ 54	△ 3	
<b>財務活動によるCF</b>	<b>661</b>	<b>△ 466</b>	<b>△ 1,128</b>	
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△ 609	△ 85	+524	
長期借入れによる収入	300	200	△ 100	
長期借入金の返済による支出	△ 320	△ 581	△ 261	
その他	1,291	0	△ 1,291	減資及び剰余金組替え (前期) 為替
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>47</b>	<b>145</b>	<b>+98</b>	
<b>現金及び現金同等物の増減額</b>	<b>1,788</b>	<b>△ 519</b>	<b>△ 2,308</b>	
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>524</b>	<b>2,313</b>	<b>+1,788</b>	
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>2,313</b>	<b>1,794</b>	<b>△ 519</b>	

※ 当期より決算期を2月末日から1月31日に変更しております。

## 事業別売上高・営業利益の状況



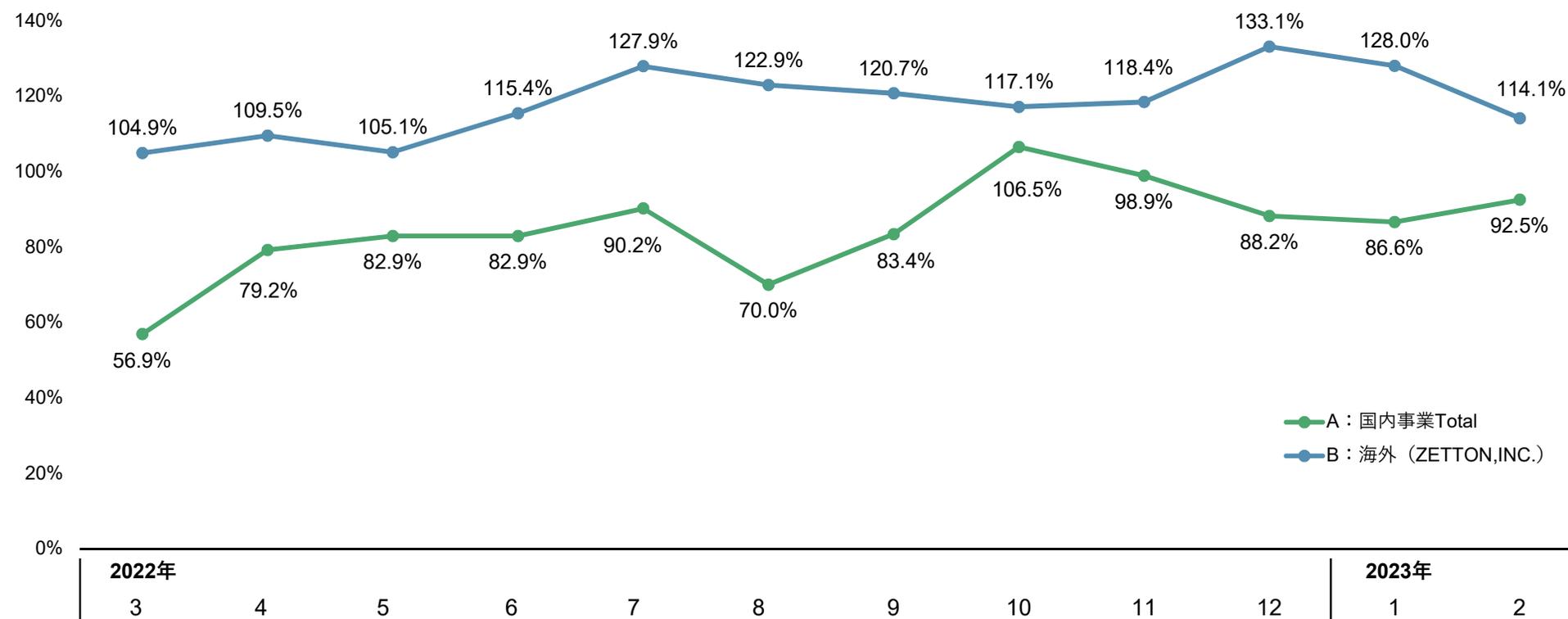
	2022年2月期 実績	2023年1月期 実績	(参考) 増減額
(単位：百万円)			
<b>連結売上高</b>	<b>4,619</b>	<b>9,053</b>	<b>+4,434</b>
■ A：国内商業タウン再生事業	3,033	5,589	+2,555
■ B：海外商業タウン再生事業	774	2,348	+1,574
■ C：公園再生事業	843	1,160	+317
■ その他	△ 31	△ 44	△ 13
<b>連結営業利益</b>	<b>△ 1,179</b>	<b>372</b>	<b>+1,551</b>
■ A：国内商業タウン再生事業	△ 841	360	+1,202
■ B：海外商業タウン再生事業	△ 72	165	+237
■ C：公園再生事業	1	120	+119
■ その他（本部・共通）	△ 266	△ 273	△ 6

※ 当期より決算期を2月末日から1月31日に変更しております。

# 売上業績推移（国別比較 ※2020年2月期比較）



海外 ZETTON,INC.はコロナ前を上回る水準で推移  
 国内 第7波、第8波の影響を受けるも、全体的には高水準で進捗



## 事業別新店・退店



2024年1月期 国内：63店舗

ZETTON,INC.：9店舗

FC：2店舗

	2022年2月期			2023年1月期			2024年1月期 計画		
	出店	退店	店舗数	出店	退店	店舗数	出店	退店	店舗数
合計			73店			71店			74店
■ A：国内商業タウン再生事業	-	2店	58店	1店	5店	54店	2店	1店	55店
■ B：海外商業タウン再生事業			9店	2店	1店	10店	1店		11店
■ C：公園再生事業			6店	1店		7店	1店		8店

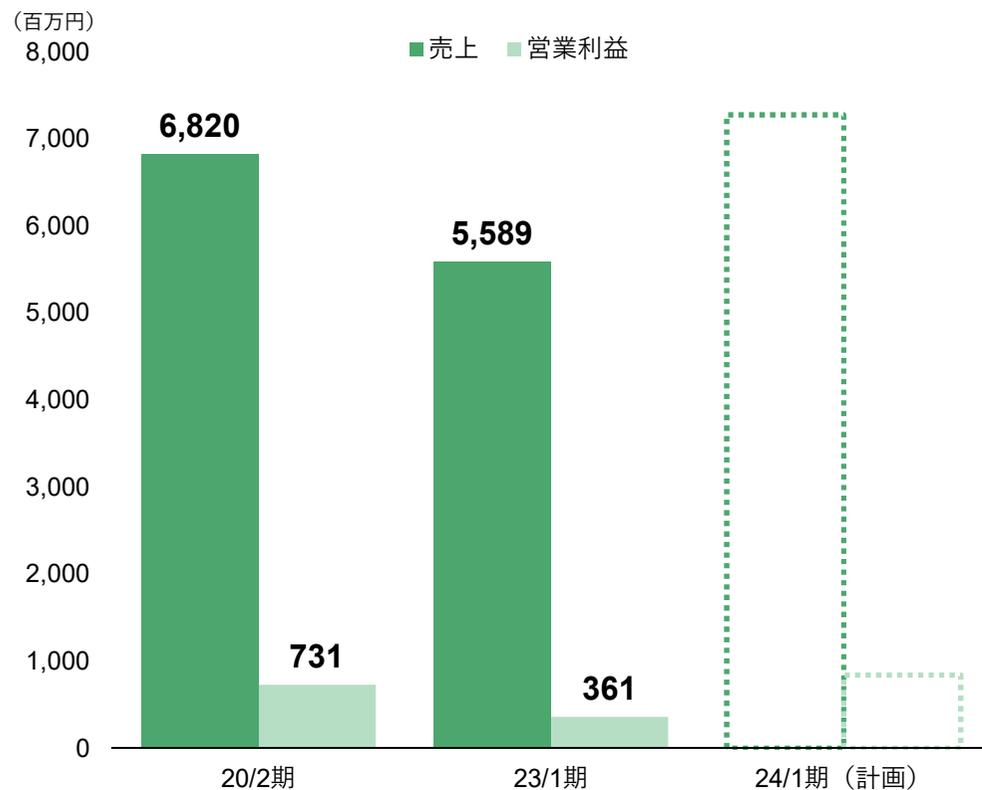
2023年1月期

# セグメント概況

## A: 国内商業タウン再生事業



## A: 国内商業タウン再生事業 事業概況



※ 当期より決算期を2月末日から1月31日に変更しております。

### 事業Total 82.0%で着地 (2020年2月期比)

#### 【アウトドア】

- 商品や空間、プライシングの見直しを図り、早期オープンを実施。

#### 【ダイニング】

- 人流が回復したエリアに経営資源を集中。お客様層の変化（若年化）、お客様単価の上昇など業績向上に寄与。

#### 【アロハテーブル】

- ハワイWAIKIKI本店メニューの導入やALOHA SPIRITSの日本スタッフへの注入など総合的なブラッシュアップを図る。



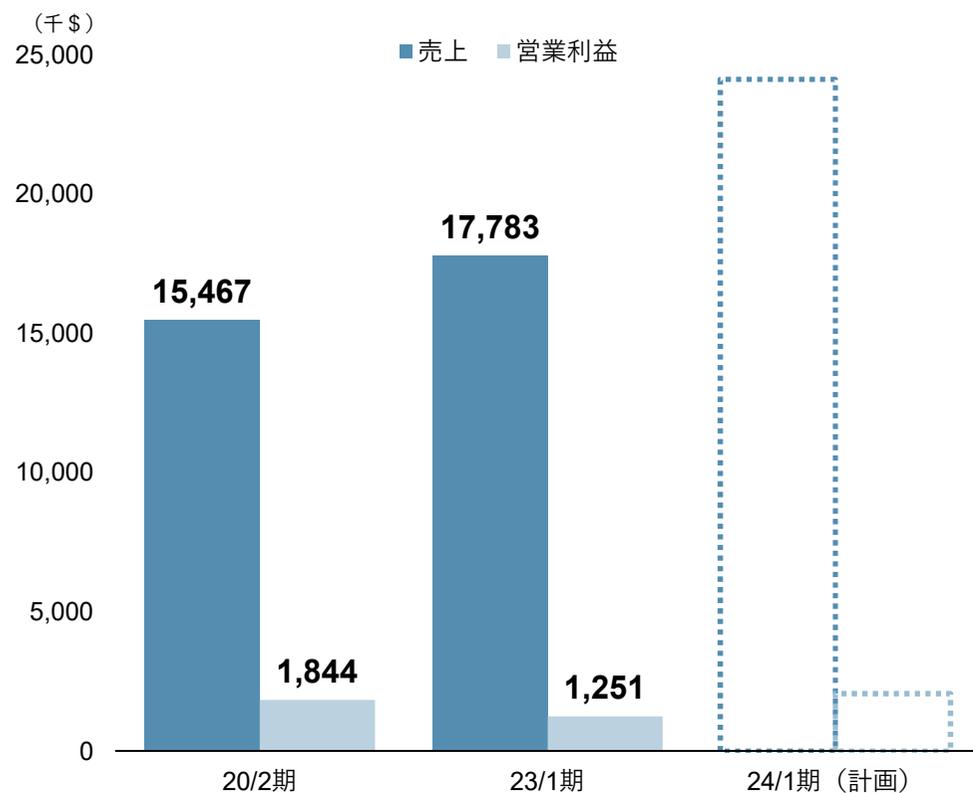
2023年1月期

# セグメント概況

## B: 海外商業タウン再生事業



## B: 海外商業タウン再生事業 事業概況



※ 23/1期：新規出店コスト \$600,000が含まれる  
 ※ 当期より決算期を2月末日から1月31日に変更しております。

### 事業Total 138.8%で着地 (2019年12月期比)

- アフターコロナ、米国国内の観光客増加に対応した営業体制の確立を行うことで、既存店舗は好調に推移。
- 業態変更を行った「natuRe waikiki」、「Aloha Steak House」の移転拡張や、更なる新業態の開発と出店を実施。

2022年7月 CAMADO Ramen Tavern

2022年8月 The Seaside -seafood・raw bar・wine-



B: 海外商業タウン再生事業

## ZETTON,INC.更なる事業規模拡大へ



米国ハワイ州の連結子会社

「ZETTON,INC.」

業績好調を背景に更なる規模拡大へ

経済活動の活発化を背景に、ZETTON,INC.は好調に推移しております。

また、更なる事業規模拡大に向けて、2021年11月に業態変更を行ったアイランドフレンチの新店「natuRe waikiki」のオープンをはじめ、2022年4月には、人気店舗「Aloha Steak House」の移転拡張を実施。現在も新業態の開発と出店準備を進めております。

ハワイの観光地の一角が「ゼットンストリート」としてお客様から馴染まれるなど、注目と期待を集めており、今後も海外での街づくりを推進していきます。

### ■ 新規オープン店舗

- 2022年7月 CAMADO Ramen Tavern
- 2022年8月 The Seaside -seafood・raw bar・wine-



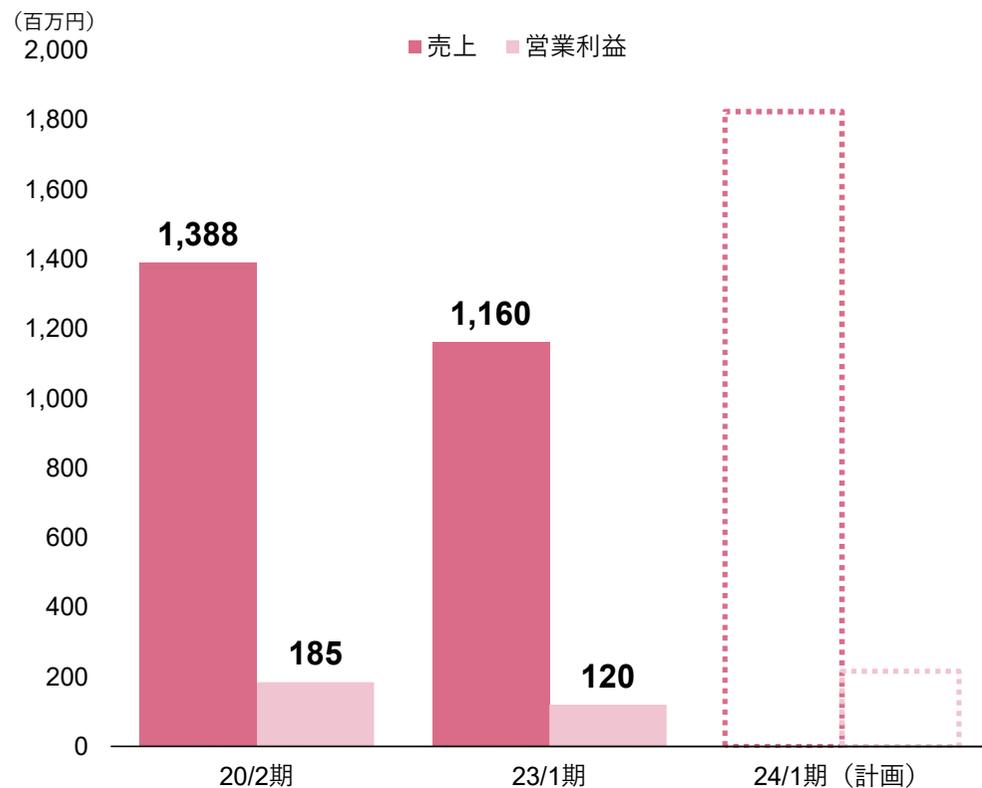
2023年1月期

# セグメント概況

C: 公園再生事業



## C: 公園再生事業 事業概況



※ 「中之島R」「徳川園」「葛西臨海公園」「山下公園」対象  
※ 当期より決算期を2月末日から1月31日に変更しております。

### 事業Total 83.6%で着地 (2020年2月期比)

- 2022年7月に「徳川園」のリニューアルに成功。
- 2022年4月に環境保全を意識した持続可能なバーベキュー場「かさい海浜公園なぎさBBQ」をオープン。
- 山下公園の再開発へ準備中 (2023年4月開業予定)



## 「徳川園」 事業拡張



### 名古屋市より運営委託されている都市公園 「徳川園」内にて運営している レストラン・カフェ・園地等のリニューアルを実施

愛知県名古屋市にある徳川園が2022年4月より都市公園「徳川園」にPark-PFI 制度を活用した管理運営に切り替わることに伴い、当社はコンソーシアムグループ「徳川の杜グループ」の一員として、公園施設への投資と整備にも携わることとなり、2022年7月にリニューアルオープンいたしました。

運営による事業収益を、文化財の補修や点検、庭園整備などにも還元し、「徳川園」全体の魅力を高めます。更に、売店の運営と多目的室「葵の間」の新設・運営も当社にて新たに行い、より魅力的な売店づくりと地域の方々の集いを創り出すことを目指していきます。

ブライダル会場となる「ガーデンホール」もフルリニューアルし、従来運営しています「ガーデンレストラン徳川園」「蘇山荘」も歴史を重ねた趣を維持した機能向上の改装を行い、未来に残すべき資産として運営を行ってまいります。

#### ■ 「徳川の杜グループ」構成法人

- 公益財団法人 名古屋市みどりの協会
- 岩間造園株式会社
- 株式会社ゼットン



## C: 公園再生事業

# 「葛西海浜公園 なぎさBBQ」



## 「葛西海浜公園 なぎさBBQ」始動

東京 葛西海浜公園にて2022年4月よりBBQ事業を拡張させました。

葛西臨海公園と1本の橋で繋がり、干潟を保護・再生するために作られた東西二つのなぎさがある葛西海浜公園。

ゼットンはその自然豊かな公園の環境を整備すること、隣接する葛西臨海公園と連携することにより、来園者の利便性を高め、葛西地域の更なる憩いの場となるような公園づくりを推進していきます。

その第一歩である「なぎさBBQ」は、海辺の公園という特性を活かしながら安全安心な運営を心掛け、サステナブル・シーフードを使用したメニューの提供・不要な椰子の実の殻を炭にしたエコ燃料を使用するなど、環境保全を意識した持続可能なバーベキュー場の管理運営に取り組んでいます。



## 「山下公園レストハウス」



### 山下公園レストハウスのPark-PFI（公募設置管理制度）による公募において、当社が代表法人を務めるプロジェクトグループが、設置等予定者として決定

歴史や風景など山下公園が本来的に持っている素材を活かし、山下公園の他エリアとの魅力を一体化させ、周辺観光地をつなぐハブとなる「重要な結節点」となることが新たな役割であると捉えております。

公園のあるべき姿とは、すべての人に豊かな時間を過ごしていただく場所であると考えており、無料休憩スペースの確保や横浜名物の販売店の設置なども検討しております。

#### ■ プロジェクトグループ

- 山下公園再生プロジェクトグループ

#### ■ 代表法人

- 株式会社ゼットン

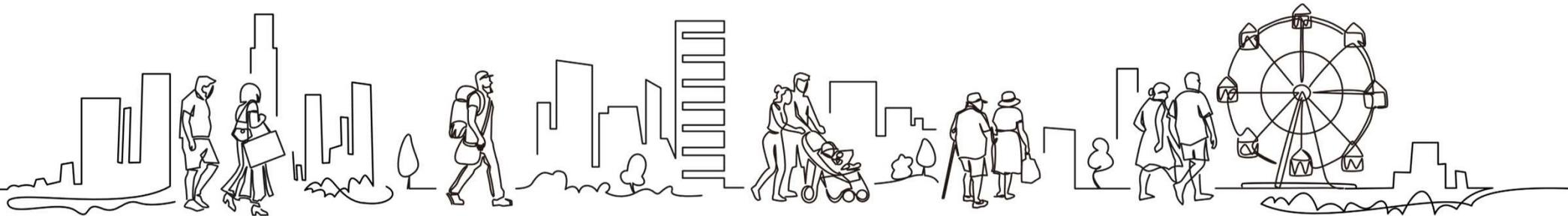
#### ■ 構成法人

- |                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| - 株式会社ファンケル          | - サカタのタネ                |
| - 横浜エフエム放送株式会社       | グリーンサービス株式会社            |
| - 三菱地所株式会社           | - 株式会社 t v k コミュニケーションズ |
| - 株式会社ケーエムシーコーポレーション | - 株式会社ありあけ              |



2024年1月期

# 業績予想



# 2024年1月期 通期計画



	2023年1月期 実績	2024年1月期 計画	増減額
(単位：百万円)			
売上高	9,053	11,500	+2,447
営業利益	372	200	△ 172
経常利益	452	185	△ 267
当期利益	486	135	△ 351

## 通期計画について

### 【国内商業タウン再生事業】

- ・新規事業エリア開拓
- ・人材育成及び営業体制の再構築
- ・事業コンテンツ強化及び拡充

### 【海外商業タウン再生事業】

- ・ハワイエリアの新規事業開業

### 【公園再生事業】

- ・新規案件開拓
- ・山下公園開業
- ・既存事業の更なる拡張性実現

zetton inc.

中期経営計画

# zetton VISION 23 to 26

— Road to 2030 —



ビジョン

「新しい街づくり3.0」  
新たな価値創造による再生  
“場づくり”

人々の生活は多様化し、建物を建てて、人流（トラフィック）を生むスキームは一部の都市を除き、崩壊しつつある。

現代の街づくりに重要なことは、インフラ整備や土地開発ではなく、街が本来持つ宝を見つけ出し、街の資産を磨くことと我々は考える。

「立派な建物を建て、店をつくる」という概念から脱却し、人々のライフスタイルに溶け込む日常の中の非日常を創出する“場づくり”を zetton がもつオペレーション力とデザイン力で形にしていく。

## 経営戦略骨子

持続可能な経営を戦略のベースとし、  
「ES※経営」「ファンづくり」「展開力」の  
3本柱の戦略を骨子に掲げる

### 1 サステナブル

持続可能な経営  
持続可能な環境づくり

### 2 ES経営

従業員満足度を高め  
“人”を育成

店づくりは、人づくり。  
店づくりは、街づくり。

### 3 ファンづくり

顧客を大切にした  
運営

### 4 展開力

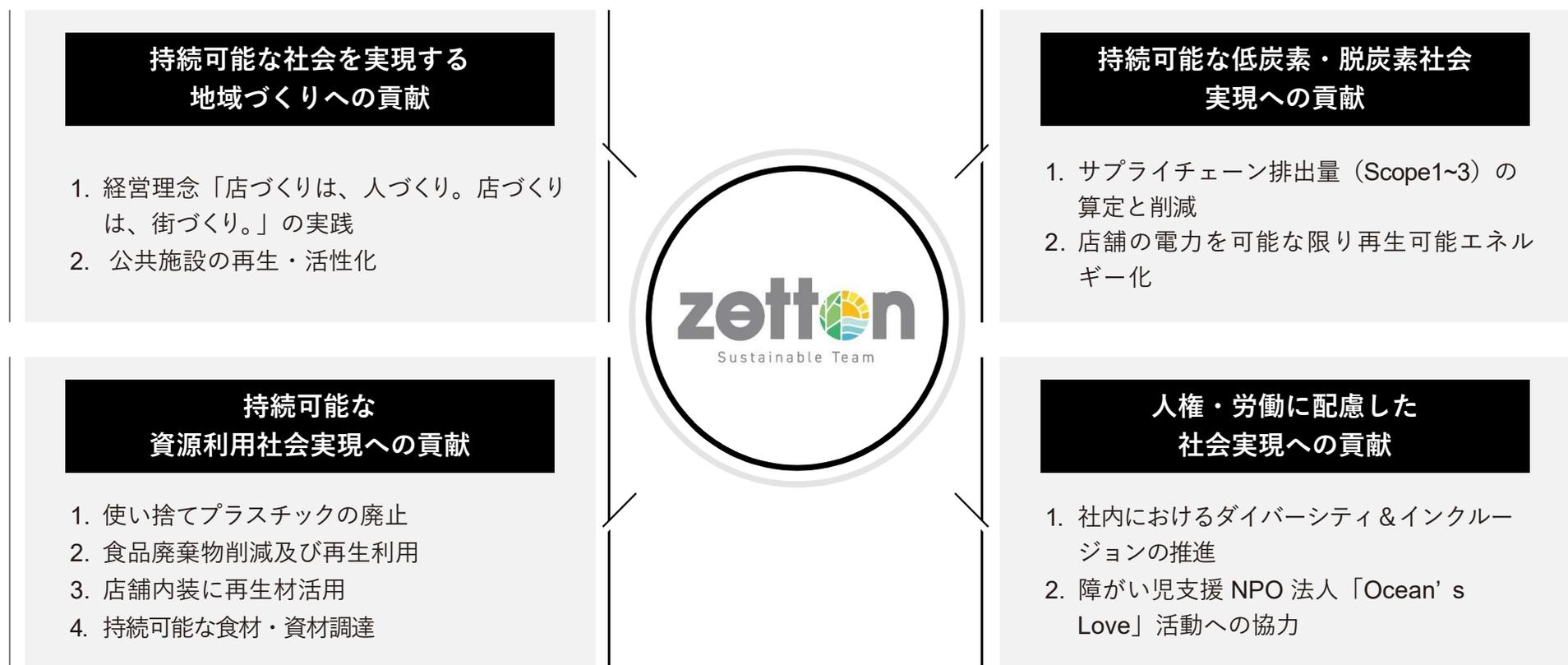
情報力と発信力向上

※ ES：「Employee Satisfaction」（従業員満足度）の略

# サステナビリティへの取り組み



2022年7月、全社横断的組織のサステナブル推進プロジェクトチーム「ミライツクリ」発足



# 事業計画 全体像



## 全社

- テクノロジーを活用したデータ分析・オペレーション強化
- 未開の政令指定都市等への拡大（M&A含む）
- 【ターゲットエリア】北海道、静岡、広島、福岡、沖縄

	事業展開方針	年間売上規模	
		2023年1月期	2026年1月期
<b>A</b> 国内 商業タウン再生事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 現在の事業ドミナントの拡張</li> <li>- 物件開発チームの新設</li> <li>- 国内流通網を利用したEC展開</li> </ul>	<b>56</b> 億円	▶ <b>80</b> 億円
<b>B</b> 海外 商業タウン再生事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ハワイ オアフ島内の事業ドミナントの拡張</li> <li>- アメリカ本土進出</li> <li>- ハワイブランドをベースとしたEC展開</li> <li>- 中国・ASEAN進出に向けての市場調査</li> </ul>	<b>23</b> 億円	▶ <b>45</b> 億円
<b>C</b> 公園再生事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 企画力の磨き込み</li> <li>- 飲食以外のコンテンツ力強化</li> <li>- 公園パートナー関係強化</li> </ul>	<b>11</b> 億円	▶ <b>25</b> 億円
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>- M&amp;A及び業務提携による垂直統合</li> </ul>	—	—

# 事業計画 A：国内商業タウン再生事業

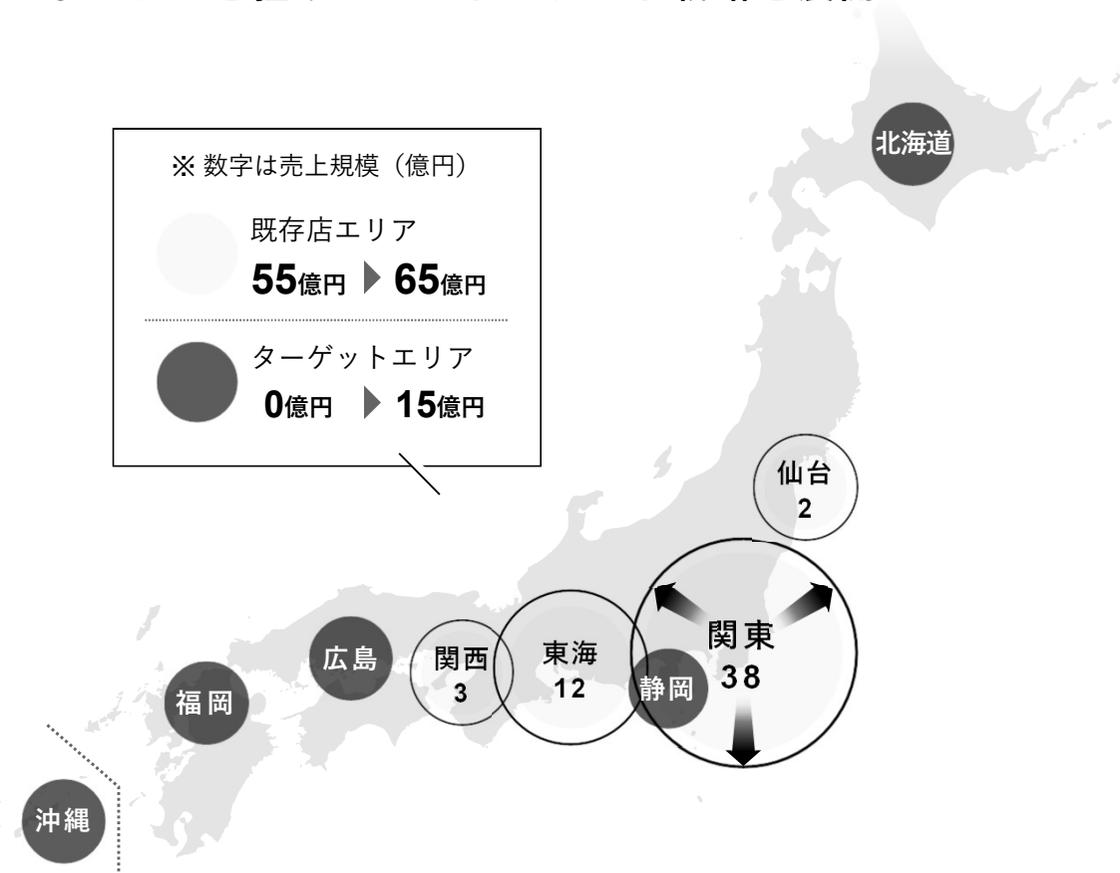


1つのエリアをドミナント戦略で拡張し、その後新たなエリアを狙うマルチドミナント戦略を展開

- 5つの事業コンテンツを1つ1つ磨き上げながら地域開発を狙う
- 新規エリアへの進出時、既にある人流の中に広く愛される事業コンテンツを落とし込むことで出店時の成功確率を上げる
- 進出後はその街や街の人々のニーズを捉えながら、街づくりを推進する



新規エリアを開拓し、進出時点で約**3億円**、  
2026年までにターゲットエリア  
合計**15億円**の売上規模を計画。  
既存エリアにおいても事業の拡張を狙う



## 事業計画 B：海外商業タウン再生事業



成長フィールドの1つとして、海外における事業展開を加速。海外事業における思想、事業コンテンツ、そのオペレーションノウハウの日本への逆輸入も推進

### ハワイ

大型店舗Aloha Steak Houseの成功を皮切りに、今後も柔軟に店舗規模にかかわらず事業拡大を狙う。

コロナ禍を通して、出店物件獲得の難易度が下がるとともに、当社のこれまでの事業を評価していただくオーナーも多い。

### アメリカ本土

コロナ以前のハワイにおける事業展開は日本人観光客をターゲットとした店舗もあったが、コロナ禍でアメリカ国内ツーリストにターゲットを変え、アメリカ人のニーズを掴むことに成功。

アメリカ本土への事業展開を計画する。

### 中国／ASEAN

レストランテックが進むアメリカと中国。親会社である株式会社アダストリアの知見を踏まえながら、アダストリアの戦略エリアである中国やASEANへの進出機会を見定めていく。

2030年までの成長機会として検討を進める。

# 事業計画 C：公園再生事業

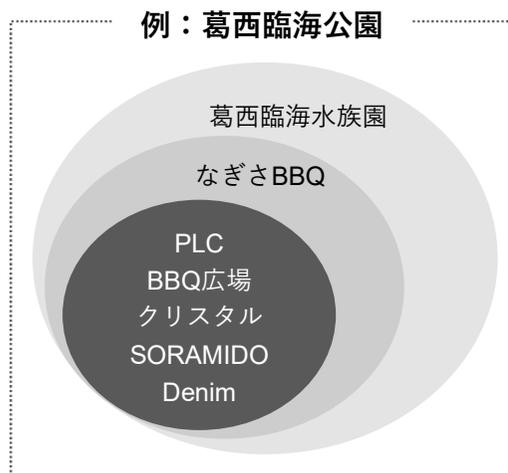


国内商業タウン再生事業におけるドミナント開発対象5地域の公園をターゲットとし、器具レンタルやサウナ・足湯、物販、貸しロッカーなどの「飲食事業＋SOMETHING」を推進

- ターゲット条件
  - 対象5地域の政令指定都市
  - 駅・高速道路近隣
  - 1施設あたり3～5億円規模の成長ポテンシャルがある



本来の価値まで引き上げるための  
公園づくり提案



# 財務数値目標

