



# 2021年10月期 (26期)第2四半期 決算説明会

2021年6月10日

くら寿司株式会社

Kura Sushi, Inc.

(銘柄コード 2695)

# 目 次

---



- 2021年10月期(26期)第2四半期 実績
- 2021年10月期(26期)通期 通期計画
- 中期計画(2022～2024)
- 資 料



**2021年10月期(26期)第2四半期 実績**

2021年10月期第2四半期

## 業績ハイライト



- ✓ 売上は745億円。徹底した感染症対策、魅力的なフェアの展開等により、2度の緊急事態宣言下も過去最高売上を更新。
- ✓ 営業利益は3億円、経常利益は11億円、当期純利益は6億円となった。

(単位:百万円)

|       | 20/10期第2四半期 | 21/10期第2四半期 | 増減    | 増減率  |
|-------|-------------|-------------|-------|------|
| 売上高   | 65,342      | 74,585      | 9,242 | 114% |
| 営業利益  | △491        | 304         | 796   | —    |
| 経常利益  | △86         | 1,185       | 1,271 | —    |
| 当期純利益 | △959        | 669         | 1,628 | —    |

2021年10月期第2四半期

## セグメント別の状況



- ✓ くら寿司(日本)、アジアくら寿司(台湾)は過去最高売上を更新。
- ✓ 米国くら寿司は経常利益△10億円となるも、3月から順次営業再開。

(単位:百万円)

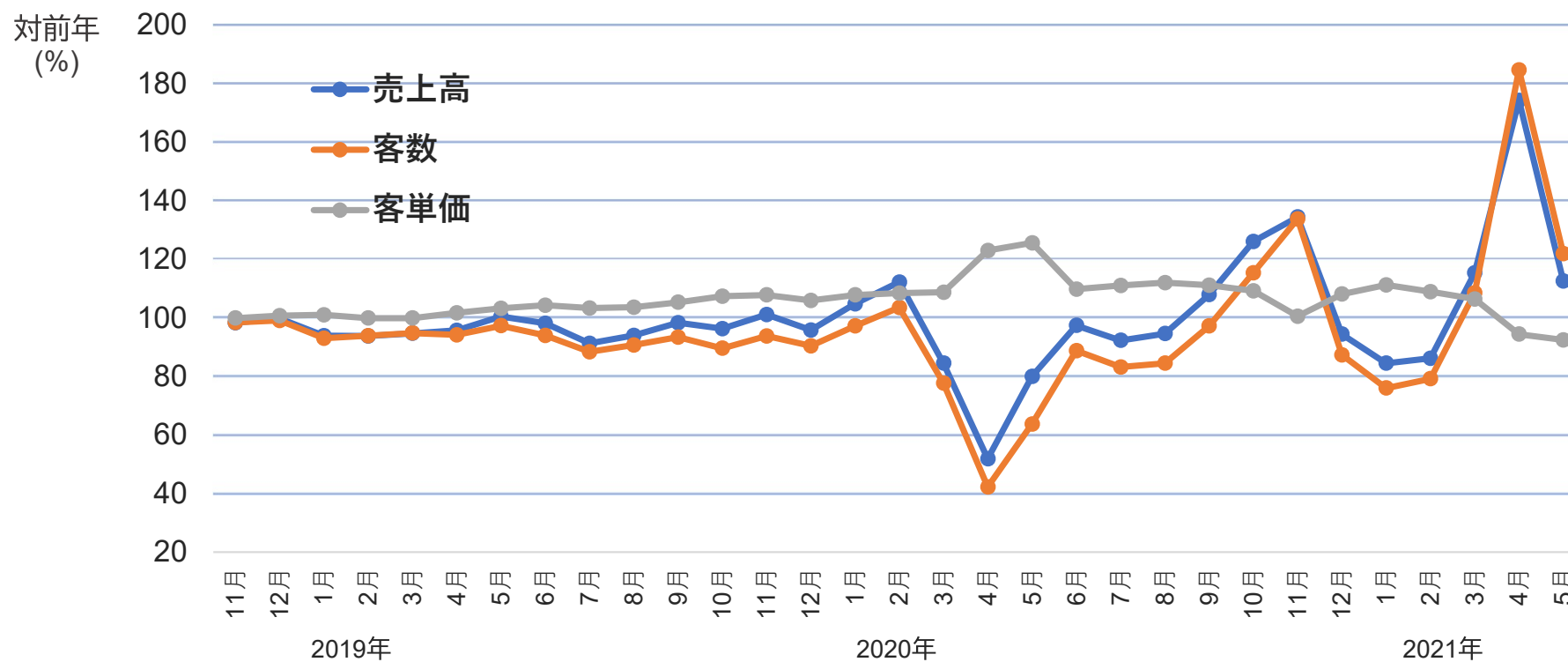
|                                 | 21/10期(第1Q) |       | 21/10期(第2Q) |       | 21/10期 第2Q合計 |      |         |
|---------------------------------|-------------|-------|-------------|-------|--------------|------|---------|
|                                 | 売上高         | 経常利益  | 売上高         | 経常利益  | 売上高          | 対前年比 | 経常利益    |
| くら寿司(日本)<br>2020/11～2021/4      | 35,245      | 1,475 | 31,785      | 392   | 67,030       | 115% | 1,867   |
| Kura Sushi USA<br>2020/9～2021/2 | 990         | △ 665 | 947         | △ 399 | 1,937        | 48%  | △ 1,064 |
| 亞洲藏壽司(台湾)<br>2020/10～2021/3     | 2,627       | 107   | 2,991       | 276   | 5,618        | 160% | 383     |
| 合 計                             | 38,862      | 917   | 35,723      | 269   | 74,585       | 114% | 1,186   |

2021年10月期第2四半期

## 既存店の状況(国内)



- ✓ 1月、4月に緊急事態宣言が発出され、厳しい経営環境が続くが、感染症対策の浸透、積極的な販促の推進により、前年を上回る水準に回復。



# 2021年10月期計画 概要（振り返り）



## ◆ V字回復～更なる成長に向け、土台を固める1年に！

～Beyondコロナ時代の「新しい生活様式」に最適な店舗スタイルを確立～

### 21/10期の主な施策

- ✓ 2021年末までに全店舗を「コンタクトレス・タッチレス」化
- ✓ 今後の新規店舗はコンタクトレス・タッチレスを含めた「スマートくら寿司」に出店を加速 25店舗以上（都心駅前、未出店エリアなど）
- ✓ 旬の極みシリーズの拡充（大人寿司）
- ✓ 話題性のあるキャンペーンを継続
- ✓ 漁業事業者様との共存共栄への取組みを継続
- ✓ 米国は、コロナ後のV字回復に向け出店を継続
- ✓ 台湾は、出店を加速（年間5～10店舗）

## 21/10期業績予想 は非開示

※業績予測が困難なため

2021年10月期第2四半期

## 感染症対策の進捗



- ✓ 進捗率は約80% (2021年5月末時点)。2021年中に完了予定
- ✓ 新規店舗は、コンタクトレスを標準装備した「スマートくら寿司」に





2021年10月期第2四半期

## 出店の状況



- ✓ 1月に「西新宿店」、「渋谷駅前店」、4月に関西初のグローバル旗艦店「道頓堀店」を出店
- ✓ 都心の駅前エリアにおける出店余地の拡大に伴い、出店を強化（全18店舗出店 内都市型6店）

【くら寿司西新宿店】



【くら寿司渋谷駅前店】

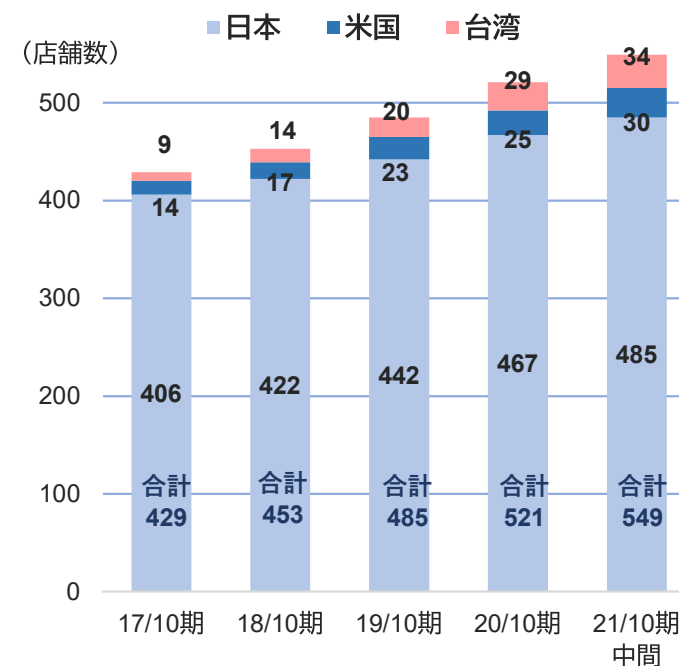


【くら寿司道頓堀店】



↑佐藤可士和氏監修の「浪速の祭り」をコンセプトにした店舗装飾

◎ 店舗数の推移



2021年10月期第2四半期

## 海外子会社の状況（米国：Kura Sushi USA,INC.）



- ✓ 売上19億円、経常利益△10億円となった
- ✓ 大半の店舗が、店内営業不可もしくは50%以下の座席制限という状況であったが、規定緩和後の攻勢を見据え、新規に5店を出店
- ✓ 同国でのワクチン接種拡大により規制緩和が進み、3月から順次売上回復



2021年02月オープン ミシガン州「トロイ店」



2021年10月期第2四半期

## 海外子会社の状況（台湾：亞洲藏壽司股份有限公司）



- ✓ 売上56億円、経常利益3億円となった。
- ✓ 新規に5店を出店。2020年9月の上場以降、出店を積極化。
- ✓ 「鬼滅の刃」キャンペーン実施の12月は対前年159%を記録(全店売上比)



2021年01月オープン 新北「板橋中山遠百店」

2020年12月～

日本でも大変話題となった「鬼滅の刃」キャンペーンを台湾でも展開



## ◆ Social（社会とのつながり）



### 漁業者就労支援の取り組み

当社は、漁業の持続可能な発展に貢献すべく、  
「循環フィッシュ」※の売り上げの一部を一般社  
団法人全国漁業就業者確保育成センターに寄付。  
この寄付が一部活用され、同法人主催で2月27日に  
大阪、3月6日に福岡で「漁業就業支援フェア  
2021」が開催されました。

※「循環フィッシュ」...国産天然魚の骨やアラなど商品化  
しにくい部位を魚粉に加工し、餌に使用する魚粉の一部と  
して活用して育てた魚のこと



2021年10月期第2四半期

## BSの状況／自己資本比率

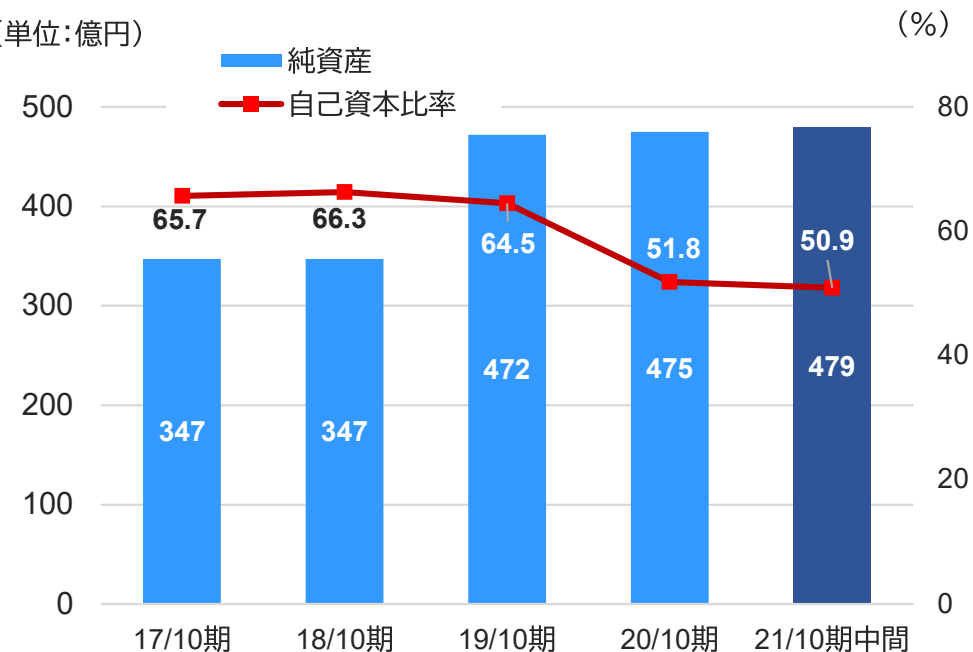


- ✓ 純資産額は479億円、自己資本比率は50.9%となった。
- ✓ 不測の事態に備え、財務の健全性を維持していく方針。

(単位:百万円)

|          | 20/10期末 | 21/10期中間 | 前期比増減   |
|----------|---------|----------|---------|
| 流動資産     | 28,158  | 23,351   | △ 4,807 |
| [現預金]    | 20,611  | 15,588   | △ 5,023 |
| 固定資産     | 56,945  | 63,767   | 6,822   |
| 資産合計     | 85,103  | 87,118   | 2,015   |
| 流動負債     | 22,585  | 21,030   | △ 1,555 |
| 固定負債     | 14,949  | 18,167   | 3,219   |
| 負債合計     | 37,534  | 39,197   | 1,664   |
| 純資産      | 47,569  | 47,920   | 351     |
| 負債・純資産合計 | 85,103  | 87,118   | 2,015   |
| 自己資本比率   | 51.8    | 50.9     | △ 1.1   |

(単位:億円)



※20年10月期の自己資本比率の変動は、国際会計基準の「リースに関する会計処理の変更」により総資産が増加したためです。



## 2021年10月期（26期）通期計画



2021年10月期 通期

## 感染症対策



- ✓ 2021年末までに全店舗導入完了見込み。



動画のリンク先

<https://www.youtube.com/watch?v=ILmecvkTzws&t=113s>

2021年10月期 通期

## 出店計画



- ✓ 7月には北海道での初出店を予定。これで全都道府県での出店を完了。
- ✓ 都心の駅近の出店候補地には、積極的に出店を推進。  
(今期は合計28店の出店見込み：内都市型店7店)



2021年7月、北海道1号店「ラソラ札幌店」  
同9月、北海道2号店「札幌八軒店」をオープン予定



【くら寿司高田馬場駅前店】

2021年5月オープン



2021年10月期 通期

## 商品、キャンペーン、広告宣伝



- ✓ お客様の心に響く魅力的なフェア、話題性があり効果の高いキャンペーン・広告宣伝を継続的に展開

2020/11

フェア



2021/10

えう  
ご期待!

キャンペーン・広告宣伝



幅広い世代に人気のある「ダウントウン」をブランドアンバサダーに起用。

2021年10月期 通期

## 海外子会社 (米国: Kura Sushi USA, INC.)



- ✓ アメリカ国内で、ワクチン接種が進み営業制限の緩和が進む。
- ✓ 出店余地の拡大に伴い、新規出店を積極化。(今期中に7店の出店を見込む)

### ◎今期オープンした店舗

- ・ 2020年09月 ニュージャージー州「フォートリー店」
- ・ 2020年11月 カリフォルニア州「コリアタウン店」
- ・ 2020年11月 ワシントン特別区「ワシントンDC店」
- ・ 2021年01月 フロリダ州「アヴェンチュラ店」
- ・ 2021年02月 ミシガン州「トロイ店」
- ・ 2021年04月 カリフォルニア州「シャーマンオークス店」

### ◎ 営業制限の状況

<2021年5月15日時点>

| エリア                | 営業制限の状況                         |
|--------------------|---------------------------------|
| カリフォルニア州<br>(16店舗) | ✓ 客数制限50%⇒15店<br>✓ 客数制限25%⇒1店   |
| その他の州<br>(15店舗)    | ✓ 客数100%⇒10店<br>✓ 客数制限25～80%⇒5店 |

<2021年1月15日時点>



| エリア                | 営業制限の状況                                         |
|--------------------|-------------------------------------------------|
| カリフォルニア州<br>(15店舗) | ✓ 店内営業NG(持ち帰り営業等)                               |
| その他の州<br>(14店舗)    | ✓ 客数75%⇒1店<br>✓ 客数制限50%⇒9店<br>✓ 客数制限25%～店内NG⇒4店 |

2021年10月期 通期

## 海外子会社（台湾：亞洲藏壽司股份有限公司）

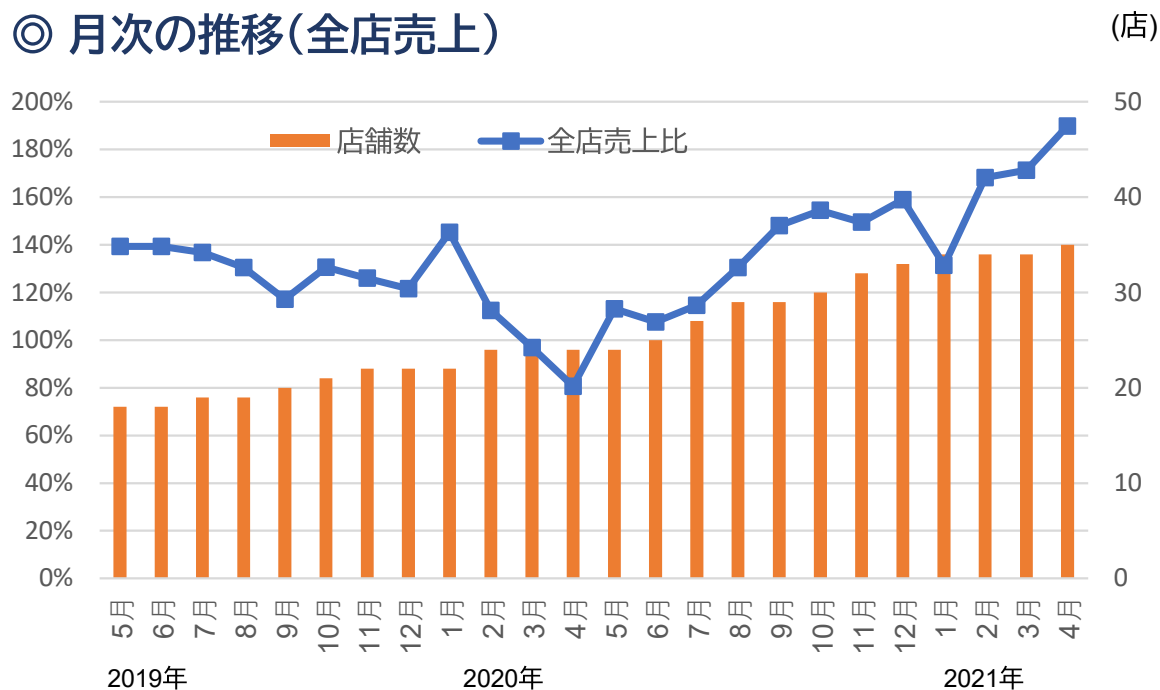


- ✓ 月次是好調に推移し、新規出店継続。（今期中に9店の出店を見込む）
- ✓ 5月に同国内で、新型コロナウイルス感染症の感染が拡大。

### ◎今期にオープンした店舗

- ・ 2020年10月 台北「大直A T T店」
- ・ 2020年11月 桃園「桃園青埔店」
- ・ 2020年11月 台中「豊原太平洋店」
- ・ 2020年12月 台北「中山南西店」
- ・ 2021年01月 新北「板橋中山遠百店」
- ・ 2021年04月 新北「中和橋和店」

### ◎ 月次の推移(全店売上)



2021年10月期 通期

## ESGへの取り組み



### ◆ Social（社会とのつながり）

### 「漁業創生取り組み」



### 日本初！国際的基準の「オーガニック水産物」として認証 「オーガニックはまち」養殖開始

当社が手掛けた「オーガニックはまち」が、日本で初めて、国産的基準のオーガニック水産物としての認証を取得。出荷・販売については2021年12月を予定しています。くら寿司店舗でのお寿司としての提供に加え、当社初の試みとなる「卸売」も視野に入れています。

今後、養殖事業への注力を通じて、当社の社是でもある「食の安心安全」や「漁業創生」の実現に努めていきます。





2021年10月期 通期

## ESGへの取り組み

取組み全体像はP00、00参照



### ◆ Social（社会とのつながり）

### 「漁業創生取り組み」



国内の養殖業活性化の第一歩に！  
希少な福井県産のブランド「ふくいサーモン」を販売

当社は、福井県産のブランド「ふくいサーモン」を2021年5月に期間限定で販売しました。

「ふくいサーモン」は、福井県で一貫生産されます。福井県内の漁港、福井県水産試験場や福井県立大学、養殖現場等が連携し、馴致方法の改善や魚体の大型化など様々な問題をクリアしました。全国のJF全漁連グループが一体となって推進する「プライドフィッシュ」にも選定されています。

当社は「ふくいサーモン」の販売を通じ、国内の養殖業活性化の第一歩につながればと考えています。



## 中期計画(2022年～2024年)

## 長期構想～2030年に向けて～を上方修正



- ✓ 都心における出店余地の拡大に伴い、国内は出店ペースを加速させていくことを踏まえ、長期ビジョンの目標値を上方修正する。

### 「第二の創業期」

|     | 2019年10月 |   | 2030年中  |
|-----|----------|---|---------|
| 売上高 | 1,361億円  | ▶ | 3,000億円 |
| 全世界 | 485店舗    |   | 1,000店舗 |

国内と海外の2軸での施策を実施

|          | 2019年10月 |   | 2030年中 |
|----------|----------|---|--------|
| 国内店舗数    | 442店     | ▶ | 600店   |
| 海外店舗数（計） | 43店      |   | 400店   |

|          |           |
|----------|-----------|
|          | 2030年中    |
| 売上高      | 3,600億円以上 |
| 全世界      | 1,100店舗以上 |
| 国内店舗数    | 700店以上    |
| 海外店舗数（計） | 400店      |

# 中期計画(2024年10月期までの3カ年)



**方針** コロナ禍をいち早く乗り越え、国内事業を安定的な成長基調に戻し、  
海外事業の拡大を積極的に進める3か年とする。

## ■国内事業の安定成長

- ① 年間25店舗以上の出店(内、都心駅前店を10店以上)
- ② 既存店売上100%以上を継続
  - 「スマートくら寿司」のレベルアップ
  - 魅力的なフェア・寿司メニューの展開
  - テイクアウトの強化

## ■海外事業の積極展開

- ① 3年間で海外合計70店舗以上を出店
- ② 米国、台湾以外で新規出店

## ■2024年10月期の目標数値(連結)

- 売上高 **2,200億円**
- 海外売上比率 **20%**
- 経常利益率 **5%以上**



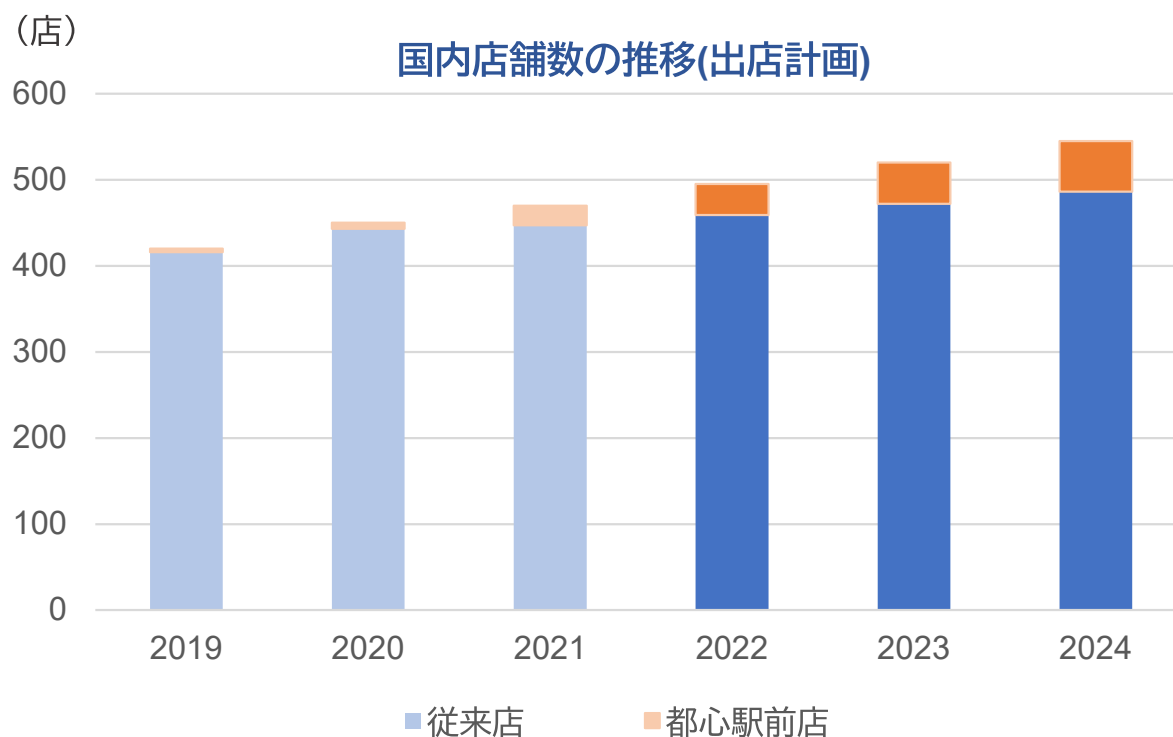
## 中期計画 年間25店舗以上の出店(国内)



- ✓ 関東圏を中心に、今まで出店できていなかった地域での出店
- ✓ 都心の駅前エリアに出店

年間25店舗以上

(内、都心駅前店を10店舗以上)



左：「渋谷駅前店」 右：「西新宿店」



大阪「道頓堀店」

## 中期計画 既存店売上100%以上の継続（国内）



### 「スマートくら寿司」の レベルアップ

- ✓ 業界最先端の感染症対策
- ✓ 業界最先端の利便性&快適な店舗



### 魅力的なフェア・ 寿司メニューの展開

- ✓ お客様にとって魅力的なフェアを継続的に展開
- ✓ 旬の極みシリーズなど寿司メニューを充実



### テイクアウトの強化

- ✓ 持ち帰り用メニューの充実
- ✓ くるまdeお持ち帰りの拡大など利便性の強化



## 中期計画 海外事業の積極展開



3年間で海外合計70店を新規出店

米国、台湾以外で新規出店

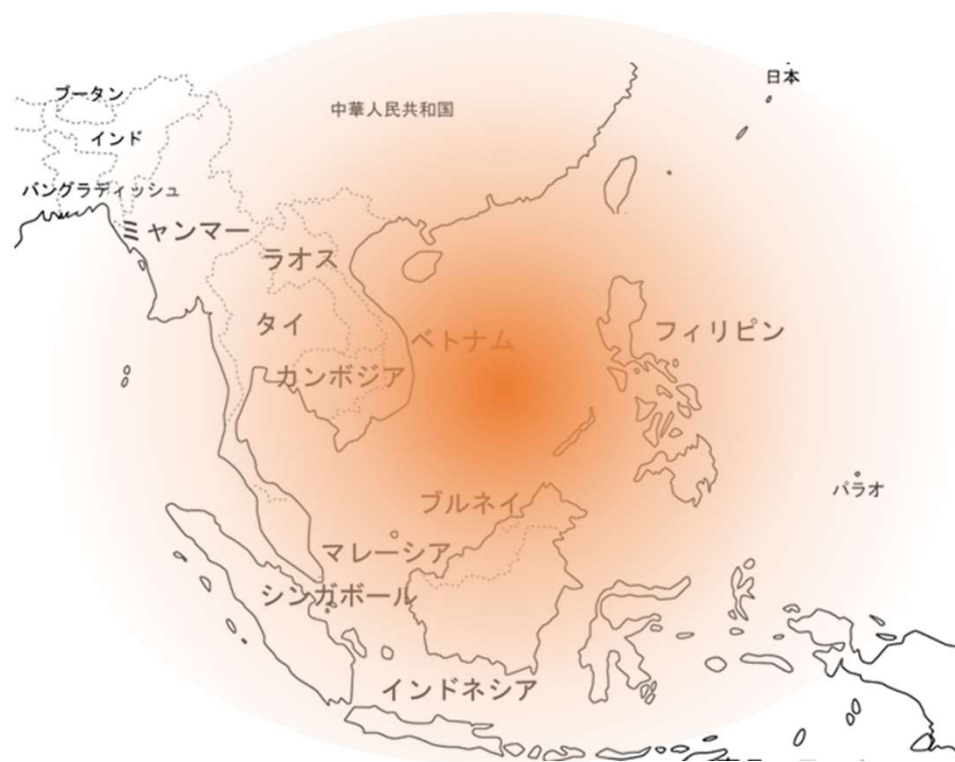


米国：Kura Sushi USA, INC.

+



台湾：亞洲藏壽司股份有限公司





## 資料



# 資料目次

---



- 企業理念
- 長期構想 ～2030年に向けて～ ※2021/6/10修正版
- ESGへの取り組み
- スマートくらレストラン
- 過去4年間の四半期実績・店舗数推移（グループ）



# 食の戦前回帰

---

添加物を含まない、素材そのものの味わいを求め、

「食」が安心・安全だった戦前のバランスの取れた

理想的で健康的な食生活を取り戻そう。これが私たちの決意です。

# 「第二の創業期」

2019年10月

2030年中

売上高  
全世界  
1,361億円  
485店舗



3,600億円  
1,100店舗

国内と海外の2軸での施策を実施

|          | 2019年10月 | 2030年中 |
|----------|----------|--------|
| 国内店舗数    | 442店     | 700店   |
| 海外店舗数（計） | 43店      | 400店   |

- ・ 都市型店舗の開発と出店
- ・ 未出店舗エリアへの展開
- ・ 「顧客満足度向上」と「効率運営」を両立するシステム
- ・ 漁業事業者様との共存共栄

# ESGへの取り組み（まとめ）

くら寿司は、社会のサステナブルな発展に貢献するため、ESG（Environment：環境、Social：社会とのつながり、Governance：ガバナンス）に、積極的に取り組んでいます。

| ESG                  | 主な取り組み   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 該当するSDGs                                                                                                           |
|----------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Environment:<br>環境   | 漁業創生取り組み | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 環境配慮素材の採用</li><li>・ My箸利用の推進</li><li>・ 食品ロスの削減</li></ul>                                                                                                                                                                                                        | <div><div>14 海の豊かさを守ろう</div><div>12 つくる責任、つかう責任</div></div>                                                        |
| Social:<br>社会とのつながり  |          | <ul style="list-style-type: none"><li>・ さかな100%プロジェクト（低利用魚の商品化など）</li><li>・ 天然魚“魚育”プロジェクト</li><li>・ 漁業の担い手確保の支援</li><li>・ 養殖業の支援</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 安心、安全を追求した商品・店舗</li><li>・ スポーツ支援への取り組み</li><li>・ 障がい者の雇用促進</li><li>・ 食育取り組み</li><li>・ 新型コロナウイルス感染症に関する支援活動</li></ul> | <div><div>14 海の豊かさを守ろう</div><div>12 つくる責任、つかう責任</div><div>3 すべての人に健康と福祉を</div><div>17 パートナシップで目標を達成しよう</div></div> |
| Governance:<br>ガバナンス |          | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 持続的成長を支える組織体制（執行役員制度など）</li><li>・ 働き方改革の推進</li><li>・ グローバル報酬制度の確立</li><li>・ 新しき村構想（会社の成長が従業員の資産の形成につながる一丸経営の考え方）</li></ul>                                                                                                                                      | <div>8 働きがいも経済成長も</div>                                                                                            |

# ESGへの取り組み（漁業創生取り組み）

## ◆ Environment (環境)

### ✓ 天然魚プロジェクト

2010年より、「日本の漁業を守る。変える。そして日本の天然魚をもっと手軽に、美味しく楽しんでいただきたい」という思いからスタートしました。漁港で獲れる魚を直接買い付け、独自のルートで配送することで、新鮮な国産天然魚をより安く、よりおいしい寿司ネタとして提供するとともに、漁師さんの収入安定化を図り、共存共栄を目指す取り組みです。これまでに100を超える漁港様にご協力を頂いています。



同取り組みは動画でも公開しています。

[https://www.youtube.com/watch?v=shNrGe8qgfU&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=shNrGe8qgfU&feature=emb_logo)

## ◆ Social (社会とのつながり)

### ＜国産天然魚を丸ごと買い取る「一船買い」＞

福井県鷹巣漁港、愛媛県魚島、香川県小田漁港で定置網にかかった国産天然魚を年間契約で丸ごと買い取る「一船買い」に取り組んでいます。定置網には、小型の魚など市場にあまり出回らない魚もかかります。漁師さんの収入の安定につながればと、様々な種類やサイズの魚も含め、すべて買い取っています。



# ESGへの取り組み（漁業創生取り組み）

## ◆ Environment (環境)

### ✓ さかな100%プロジェクト

#### <循環フィッシュ>

加工後の骨やアラを魚粉にし、養殖魚のエサの一部として活用しています。そのエサで育った魚が「循環フィッシュ」です。愛媛県の株式会社宇和島プロジェクトの協力を得て、「宇和島産みかんぶり」と「宇和島産みかんサーモン」を業界で初めて商品化しています。



※ 本取り組みは「第6回環境省グッドライフアワード実行委員会特別賞サステナブル・ビジネス賞」を受賞しています。

## ◆ Social (社会とのつながり)

### <低利用魚の商品化>

「一船買い」した魚で、ボラやシイラなど寿司ネタになりにくい魚を養殖や独自の味付け等により商品化を進めています。



ボラ

### <寿司ネタ以外での商品開発>

寿司ネタだけでなく、端材やすり身を使ったメニューの開発も進めています。



くらランチ



# ESGへの取り組み（漁業創生取り組み）

## ◆ Environment（環境）

## ◆ Social（社会とのつながり）

### ✓ 天然魚“魚育”プロジェクト

限られた水産資源を守るために  
2019年6月からスタートした、大手  
回転寿司チェーンでは初めての取り  
組みです。

「一船買い」の定置網にかかった未  
成魚を寿司ネタにできるサイズまで  
育て、最終的には商品価値の高い成  
魚として出荷することを目指してい  
ます。

### <プロジェクトの全体像>



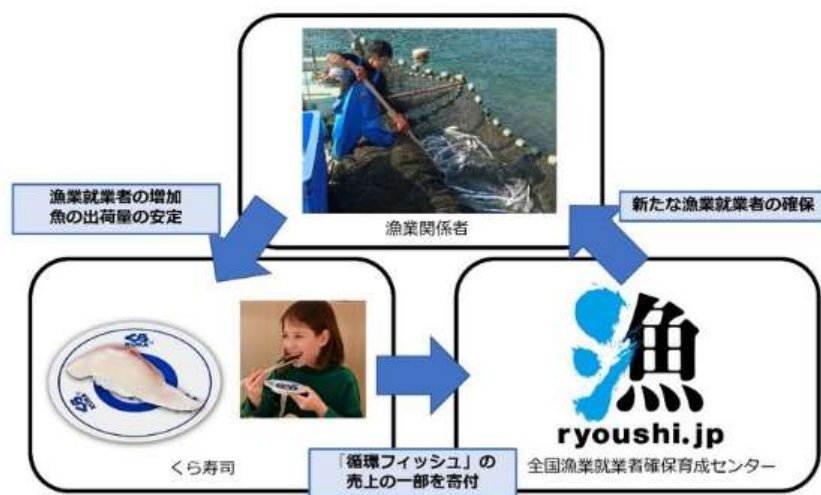
# ESGへの取り組み（漁業創生取り組み）

## ◆ Environment（環境）

## ◆ Social（社会とのつながり）

### ✓ 漁業の担い手確保の支援

循環フィッシュの売上の一部を漁業人材の確保や育成に取り組む団体（全国漁業就業者確保育成センター）への寄付を通じて、漁業の担い手確保の支援をしています。



### <「国産天然魚サミット」を開催>

2020年2月、持続可能な漁業の発展のために、全国の水産業者40団体と行政・支援団体とで互いに連携を深めながら、解決を目指すことを確認した共同宣言が採択されました。



# ESGへの取り組み（漁業創生取り組み）



## ◆ Environment (環境)

## ◆ Social (社会とのつながり)

### < 養殖業者の支援 >

新型コロナウイルス感染拡大に伴う飲食店の営業自粛や外出自粛による需要減で漁業者様が苦境に陥る中、出荷できずに生けすに余った養殖魚を新たに仕入れ、商品化させて頂きました。

- 香川県産養殖スズキ（地域限定）
- 愛媛県産養殖マダイ（一部地域限定）





# ESGへの取り組み



## ◆ Environment (環境)

### ✓ 環境配慮素材の採用

#### <環境にやさしいビックくらポン>

オリジナルのルーレットゲームに当たるとガチャ玉に入った景品をプレゼントする「ビックくらポン」のカプセルに、世界初となる“P I M技術を用いた紙カプセル”を採用。環境にやさしい素材にする取り組みを進めています。



#### <お持ち帰り袋を環境にやさしい素材に>

お持ち帰り商品用の袋は、再生可能な環境にやさしいものを使用しています。サトウキビやトウモロコシ等の植物成分を原料の一部に活用した「バイオマスプラスチック」を25%配合しており、マイクロプラスチックの削減に加え、二酸化炭素の排出量の削減効果が期待されます。



# ESGへの取り組み



## ◆ Environment (環境)

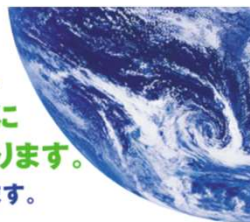
### ✓ My箸利用の推進

環境保全の取り組みとして「今すぐできる、エコにいいこと」を合言葉としMyお箸を持ってきて頂いたお客様にお1人様につき10円値引きをしております。一緒に環境問題に取り組みたいと考えております。

くら寿司では、環境保全の取り組みとして  
「今すぐできる、エコにいいこと」を合言葉とし  
**Myお箸を持って来て頂いたお客様に**  
**お1人様につき10円値引きをしております。**  
一緒に環境問題に取り組みたいと考えております。

ご協力よろしくお願い致します。

『今すぐできる、エコにいいこと』



### ✓ 食品ロスの削減

回転する皿のカバー（抗菌寿司カバー）にICタグやQRコードを搭載し、リアルタイムで売れ行きを把握、データを蓄積して適量を流すことで廃棄ロスの削減につなげています（3%以下）。また、数年前SNSで投稿が相次いだ“シャリ残し”をきっかけに「シャリハーフ」というメニューを追加。柔軟な対応をすることで廃棄ロスの削減につなげています。





# ESGへの取り組み



## ◆ Social（社会とのつながり）

### ✓ 安心、安全を追求した商品・店舗

企業理念「食の戦前回帰」のもと、古きよき戦前の食生活を取り戻す取り組みとして、お寿司だけでなく、ガリや醤油、酢、ダシなど、店舗で取り扱う200種類以上のすべての食材において四大添加物（化学調味料・人工甘味料・合成着色料・人工保存料）を使用してません。

同時に、お客様に新鮮なお寿司を安心して召し上がっていただくために、「回転させる時間の制限」や「抗菌寿司カバー」の活用を行っております。

また、感染症予防対策にも早急に取り組んでおり、「スマートくらレストラン」を推進しております。



### 感染症予防対策として、以下のことに取り組んでいます。

|                                |                               |                 |                 |                         |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|
| 飛沫防止<br>抗菌シート<br>設置<br>(テーブル席) | 飛沫防止<br>抗菌カーテン<br>設置<br>(レジ前) | お会計時の<br>列の間隔確保 | 店内設備や<br>器具の消毒  | テーブル席や<br>備品等の<br>清掃・消毒 |
| タッチパネルに<br>触れない<br>スマホで注文      | 従業員の<br>手洗いうがいの<br>徹底・強化      | マスクの着用<br>徹底・強化 | アルコール<br>消毒液の設置 | 抗菌<br>寿司カバー<br>導入       |

# ESGへの取り組み



## ◆ Social (社会とのつながり)

### ✓ スポーツ支援への取り組み

こどもたちの声がひびく地域や社会は、元気に満ちています。そして、スポーツの夢には地域や社会の明日を輝かせる力がある。私たちはそう信じます。くら寿司はスポーツを通じて、みらいを担う子どもたちを支援しています。



### ✓ 障がい者の雇用促進

当社では、障がい者の方々にも働きやすい環境づくりや、職場実習の受け入れを推進しています。＜障害者雇用185名：2.9%（2020年11月末）＞

大阪府が実施する「平成29年度大阪府障がい者雇用貢献企業顕彰制度」において、「ハートフル企業教育貢献賞(知事表彰)」を受賞しました。



# ESGへの取り組み



## ◆ Social（社会とのつながり）

### ✓ 食育取り組み

#### <魚食文化の推進>

魚のすべてを余すことなく活かす「天然魚プロジェクト」で培った知と技が、「旬の極みシリーズ」をはじめ新メニューに結実し、豊かな魚食文化の発展に貢献しています。

#### <子どもたちの健康を意識した商品開発>

すべての食材から四大添加物を排除。さらに、安心・安全を追求した「抗菌スシカバー」や、体にやさしい米麴入り「シャリコーラ」などお客様の健康を考えた商品開発に努めています。



#### <教育機関との連携・協力推進>

「食育」への取り組みの一環として、小学生などを対象とした社会見学を実施。「食」や「店舗」に関する話のほか、厨房内での作業の様子を見学してもらいます。



# ESGへの取り組み



## ◆ Governance（ガバナンス）

### ✓ 持続的成長を支える組織体制の構築

- ・ 執行役員制度を導入し、経営と執行の分離を促進
- ・ 監査等委員会設置会社へ移行（監査等委員3名／10名）
- ・ 役員のうち女性の比率10%
- ・ プロフェッショナル人材を積極的登用

### ✓ 働き方改革の推進

- ・ 連続休暇の取得を奨励（有給休暇消化率：43%）
- ・ 特に休暇の取りにくかった店長に年2回、10連休の取得推奨（10連休取得率：40%）

### ✓ グローバル報酬制度の確立

株式報酬制度（新しき村構想）の導入

→ 会社の成長が従業員の資産の形成につながる一丸経営の考え方

- ・ 譲渡制限付き株式報酬 2020年12月、主に営業現場の主要スタッフを中心に付与（約625人）
- ・ 米国、台湾ではストックオプション付与
- ・ 従業員持ち株会：奨励金10%補助（加入率70%）



～日本初！withコロナ時代のスタンダード～

# スマートくら寿司

新しい生活様式のもと、最先端技術を駆使して非接触型の推進、利便性の向上を図り、安心・安全そしてワクワクする夢のあるレストランを創造する取組み。



## スマホで予約

いつでもどこでも自身のスマホから時間を指定してご予約が可能です。



## セルフ案内

来店してから自動案内機にチェックインすることで、店員を介さずセルフで席までの案内が可能に。



## スマホで注文

タッチパネルに触れることなく自身のスマホから注文いただけます。

～日本初！withコロナ時代のスタンダード～

# スマートくら寿司

新しい生活様式のもと、最先端技術を駆使して非接触型の推進、利便性の向上を図り、安心・安全そしてワクワクする夢のあるレストランを創造する取組み。



## 抗菌寿司カバー

ウイルスなどからお寿司をガードし、フタに触れずにお皿が取れます。



## セルフチェック

食べたお皿の枚数を自動でチェックする最先端の設備。小型カメラとAIを活用して、店員を介さず正確な枚数を自動計算します。



## セルフ会計

店員がいなくてもお客様自身で会計出来るシステム。2021年中の全店導入を予定しています。

## 過去5年間の実績（グループ）



くら寿司（連結）      くら寿司（単体）：日本

| 決算期  | 26期（20/11～21/10） |           |           |            | 累計     |
|------|------------------|-----------|-----------|------------|--------|
|      | 1Q               | 2Q        | 3Q        | 4Q         |        |
|      | 20/11-21/1       | 21/2-21/4 | 21/5-21/7 | 21/8-21/10 |        |
| 売上高  | 38,862           | 35,723    |           |            | 74,585 |
| 営業利益 | 823              | -519      |           |            | 304    |
| 経常利益 | 917              | 268       |           |            | 1,185  |
| 店舗数  | 538              | 549       |           |            | 549    |

| 決算期  | 25期（19/11～20/10） |           |           |            | 累計      |
|------|------------------|-----------|-----------|------------|---------|
|      | 1Q               | 2Q        | 3Q        | 4Q         |         |
|      | 19/11-20/1       | 20/2-20/4 | 20/5-20/7 | 20/8-20/10 |         |
| 売上高  | 35,903           | 29,439    | 31,024    | 39,469     | 135,836 |
| 営業利益 | 1,198            | -1,689    | -966      | 1,809      | 351     |
| 経常利益 | 1,366            | -1,453    | -859      | 2,081      | 1,136   |
| 店舗数  | 496              | 507       | 516       | 521        | 521     |

| 決算期  | 24期（18/11～19/10） |           |           |            | 累計      |
|------|------------------|-----------|-----------|------------|---------|
|      | 1Q               | 2Q        | 3Q        | 4Q         |         |
|      | 18/11-19/1       | 19/2-19/4 | 19/5-19/7 | 19/8-19/10 |         |
| 売上高  | 33,504           | 32,888    | 34,178    | 35,564     | 136,134 |
| 営業利益 | 1,210            | 1,149     | 1,496     | 1,620      | 5,475   |
| 経常利益 | 1,394            | 1,330     | 1,641     | 1,770      | 6,135   |
| 店舗数  | 462              | 467       | 478       | 485        | 485     |

| 決算期  | 23期（17/11～18/10） |           |           |            | 累計      |
|------|------------------|-----------|-----------|------------|---------|
|      | 1Q               | 2Q        | 3Q        | 4Q         |         |
|      | 17/11-18/1       | 18/2-18/4 | 18/5-18/7 | 18/8-18/10 |         |
| 売上高  | 32,836           | 32,400    | 32,755    | 34,508     | 132,499 |
| 営業利益 | 1,747            | 2,030     | 1,428     | 1,670      | 6,875   |
| 経常利益 | 1,817            | 2,387     | 1,613     | 1,838      | 7,655   |
| 店舗数  | 433              | 437       | 447       | 453        | 453     |

| 決算期  | 22期（16/11～17/10） |           |           |            | 累計      |
|------|------------------|-----------|-----------|------------|---------|
|      | 1Q               | 2Q        | 3Q        | 4Q         |         |
|      | 16/11-17/1       | 17/2-17/4 | 17/5-17/7 | 17/8-17/10 |         |
| 売上高  | 30,193           | 29,946    | 30,937    | 31,690     | 122,766 |
| 営業利益 | 1,456            | 1,648     | 1,190     | 2,047      | 6,341   |
| 経常利益 | 1,931            | 1,747     | 1,295     | 2,312      | 7,285   |
| 店舗数  | 407              | 411       | 418       | 429        | 429     |

| 決算期  | 26期（20/11～21/10） |           |           |            | 累計     |
|------|------------------|-----------|-----------|------------|--------|
|      | 1Q               | 2Q        | 3Q        | 4Q         |        |
|      | 20/11-21/1       | 21/2-21/4 | 21/5-21/7 | 21/8-21/10 |        |
| 売上高  | 35,245           | 31,785    |           |            | 67,030 |
| 営業利益 | 1,345            | -431      |           |            | 914    |
| 経常利益 | 1,475            | 392       |           |            | 1,866  |
| 店舗数  | 477              | 485       |           |            | 485    |

| 決算期  | 25期（19/11～20/10） |           |           |            | 累計      |
|------|------------------|-----------|-----------|------------|---------|
|      | 1Q               | 2Q        | 3Q        | 4Q         |         |
|      | 19/11-20/1       | 20/2-20/4 | 20/5-20/7 | 20/8-20/10 |         |
| 売上高  | 32,365           | 25,463    | 28,939    | 36,394     | 123,160 |
| 営業利益 | 1,395            | -1,661    | -77       | 2,401      | 2,058   |
| 経常利益 | 1,554            | -1,406    | 41        | 2,764      | 2,954   |
| 店舗数  | 451              | 458       | 466       | 467        | 467     |

| 決算期  | 24期（18/11～19/10） |           |           |            | 累計      |
|------|------------------|-----------|-----------|------------|---------|
|      | 1Q               | 2Q        | 3Q        | 4Q         |         |
|      | 18/11-19/1       | 19/2-19/4 | 19/5-19/7 | 19/8-19/10 |         |
| 売上高  | 30,646           | 29,650    | 30,540    | 31,695     | 122,531 |
| 営業利益 | 1,224            | 930       | 1,231     | 1,345      | 4,731   |
| 経常利益 | 1,429            | 1,132     | 1,416     | 1,553      | 5,530   |
| 店舗数  | 427              | 431       | 439       | 442        | 442     |

| 決算期  | 23期（17/11～18/10） |           |           |            | 累計      |
|------|------------------|-----------|-----------|------------|---------|
|      | 1Q               | 2Q        | 3Q        | 4Q         |         |
|      | 17/11-18/1       | 18/2-18/4 | 18/5-18/7 | 18/8-18/10 |         |
| 売上高  | 30,593           | 30,011    | 29,952    | 31,375     | 121,931 |
| 営業利益 | 1,670            | 1,881     | 1,197     | 1,325      | 6,073   |
| 経常利益 | 1,736            | 2,257     | 1,394     | 1,495      | 6,882   |
| 店舗数  | 409              | 411       | 416       | 422        | 422     |

| 決算期  | 22期（16/11～17/10） |           |           |            | 累計      |
|------|------------------|-----------|-----------|------------|---------|
|      | 1Q               | 2Q        | 3Q        | 4Q         |         |
|      | 16/11-17/1       | 17/2-17/4 | 17/5-17/7 | 17/8-17/10 |         |
| 売上高  | 28,828           | 28,461    | 29,177    | 29,488     | 115,955 |
| 営業利益 | 1,452            | 1,618     | 1,124     | 1,874      | 6,068   |
| 経常利益 | 1,912            | 1,725     | 1,231     | 2,142      | 7,010   |
| 店舗数  | 390              | 394       | 398       | 406        | 406     |

# 過去4年間の実績（グループ）

## Kura Sushi USA,INC.：米国

| 決算期  | 26期（20/11～21/10）     |                      |                     |                     |        |
|------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|--------|
|      | 1Q                   | 2Q                   | 3Q                  | 4Q                  | 累計     |
| （現地） | 13期 1Q<br>20/9-20/11 | 13期 2Q<br>20/12-21/2 | 13期 3Q<br>21/3-21/5 | 13期 4Q<br>21/6-21/8 |        |
| 売上高  | 990                  | 947                  |                     |                     | 1,937  |
| 営業利益 | -660                 | -395                 |                     |                     | -1,055 |
| 経常利益 | -665                 | -399                 |                     |                     | -1,064 |
| 店舗数  | 28                   | 30                   |                     |                     | 30     |

| 決算期  | 25期（19/11～20/10）     |                      |                     |                     |        |
|------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|--------|
|      | 1Q                   | 2Q                   | 3Q                  | 4Q                  | 累計     |
| （現地） | 12期 1Q<br>19/9-19/11 | 12期 2Q<br>19/12-20/2 | 12期 3Q<br>20/3-20/5 | 12期 4Q<br>20/6-20/8 |        |
| 売上高  | 1,886                | 2,122                | 289                 | 581                 | 4,879  |
| 営業利益 | -150                 | -27                  | -869                | -730                | -1,776 |
| 経常利益 | -133                 | -12                  | -867                | -732                | -1,743 |
| 店舗数  | 23                   | 25                   | 25                  | 25                  | 25     |

| 決算期  | 24期（18/11～19/10）     |                      |                     |                     |       |
|------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------|
|      | 1Q                   | 2Q                   | 3Q                  | 4Q                  | 累計    |
| （現地） | 11期 1Q<br>18/9-18/11 | 11期 2Q<br>18/12-19/2 | 11期 3Q<br>19/3-19/5 | 11期 4Q<br>19/6-19/8 |       |
| 売上高  | 1,512                | 1,674                | 1,882               | 2,027               | 7,096 |
| 営業利益 | -34                  | 42                   | 70                  | 117                 | 196   |
| 経常利益 | -38                  | 39                   | 64                  | 103                 | 168   |
| 店舗数  | 19                   | 20                   | 21                  | 23                  | 23    |

| 決算期  | 23期（17/11～18/10）     |                      |                     |                     |       |
|------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------|
|      | 1Q                   | 2Q                   | 3Q                  | 4Q                  | 累計    |
| （現地） | 10期 1Q<br>17/9-17/11 | 10期 2Q<br>17/12-18/2 | 10期 3Q<br>18/3-18/5 | 10期 4Q<br>18/6-18/8 |       |
| 売上高  | 1,312                | 1,299                | 1,476               | 1,622               | 5,710 |
| 営業利益 | 2                    | 3                    | 48                  | 156                 | 208   |
| 経常利益 | -2                   | 0                    | 45                  | 154                 | 197   |
| 店舗数  | 14                   | 15                   | 18                  | 17                  | 17    |

| 決算期   | 22期（16/11～17/10）    |                     |                    |                    |       |
|-------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|-------|
|       | 1Q                  | 2Q                  | 3Q                 | 4Q                 | 累計    |
| 現地決算期 | 9期 1Q<br>16/9-16/11 | 9期 2Q<br>16/12-17/2 | 9期 3Q<br>17/3-17/5 | 9期 4Q<br>17/6-17/8 |       |
| 売上高   | 838                 | 893                 | 1,093              | 1,293              | 4,117 |
| 営業利益  | 28                  | -23                 | 29                 | 83                 | 118   |
| 経常利益  | 26                  | -25                 | 27                 | 78                 | 108   |
| 店舗数   | 11                  | 11                  | 12                 | 14                 | 14    |

## 亞洲藏壽司股份有限公司：台湾

| 決算期  | 26期（20/11～21/10）     |                      |                      |                      |       |
|------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------|
|      | 1Q                   | 2Q                   | 3Q                   | 4Q                   | 累計    |
| （現地） | 8期 4Q<br>20/10-20/12 | 9期 1Q<br>21/01-21/03 | 9期 2Q<br>21/04-21/06 | 9期 3Q<br>21/07-21/09 |       |
| 売上高  | 2,627                | 2,991                |                      |                      | 5,618 |
| 営業利益 | 119                  | 286                  |                      |                      | 405   |
| 経常利益 | 107                  | 276                  |                      |                      | 383   |
| 店舗数  | 33                   | 34                   |                      |                      | 34    |

| 決算期  | 25期（19/11～20/10）     |                      |                      |                      |       |
|------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------|
|      | 1Q                   | 2Q                   | 3Q                   | 4Q                   | 累計    |
| （現地） | 7期 4Q<br>19/10-19/12 | 8期 1Q<br>20/01-20/03 | 8期 2Q<br>20/04-20/06 | 8期 3Q<br>20/07-20/09 |       |
| 売上高  | 1,652                | 1,854                | 1,796                | 2,494                | 7,796 |
| 営業利益 | -67                  | -21                  | -31                  | 119                  | 0     |
| 経常利益 | -55                  | -35                  | -34                  | 106                  | -18   |
| 店舗数  | 22                   | 24                   | 25                   | 29                   | 29    |

| 決算期  | 24期（18/11～19/10）     |                      |                      |                      |       |
|------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------|
|      | 1Q                   | 2Q                   | 3Q                   | 4Q                   | 累計    |
| （現地） | 6期 4Q<br>18/10-18/12 | 7期 1Q<br>19/01-19/03 | 7期 2Q<br>19/04-19/06 | 7期 3Q<br>19/07-19/09 |       |
| 売上高  | 1,347                | 1,563                | 1,756                | 1,842                | 6,508 |
| 営業利益 | 12                   | 160                  | 175                  | 137                  | 484   |
| 経常利益 | 2                    | 159                  | 161                  | 142                  | 464   |
| 店舗数  | 16                   | 16                   | 18                   | 20                   | 20    |

| 決算期  | 23期（17/11～18/10）     |                      |                      |                      |       |
|------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------|
|      | 1Q                   | 2Q                   | 3Q                   | 4Q                   | 累計    |
| （現地） | 5期 4Q<br>17/10-17/12 | 6期 1Q<br>18/01-18/03 | 6期 2Q<br>18/04-18/06 | 6期 3Q<br>18/07-18/09 |       |
| 売上高  | 930                  | 1,091                | 1,327                | 1,511                | 4,859 |
| 営業利益 | 68                   | 141                  | 176                  | 181                  | 565   |
| 経常利益 | 82                   | 131                  | 174                  | 189                  | 576   |
| 店舗数  | 10                   | 11                   | 13                   | 14                   | 14    |

| 決算期  | 22期（16/11～17/10）     |                      |                      |                      |       |
|------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------|
|      | 1Q                   | 2Q                   | 3Q                   | 4Q                   | 累計    |
| （現地） | 4期 4Q<br>16/10-16/12 | 5期 1Q<br>17/01-17/03 | 5期 2Q<br>17/04-17/06 | 5期 3Q<br>17/07-17/09 |       |
| 売上高  | 527                  | 593                  | 666                  | 909                  | 2,694 |
| 営業利益 | -22                  | 52                   | 36                   | 90                   | 156   |
| 経常利益 | -6                   | 47                   | 36                   | 90                   | 167   |
| 店舗数  | 6                    | 6                    | 8                    | 9                    | 9     |





#### 「Disclaimer」

本資料は、当社グループについての一般的な情報提供を目的としており、当社グループの発行する株式への投資勧誘を目的とするものではありません。  
本資料に記載される情報は、現時点で入手可能な情報に基づいて作成しているものであり、当社がその正確性、安全性を保証するものではありません。  
また、本資料に記載される当社グループの計画、予想その他の将来情報については、現時点における当社の判断又は考えにすぎず、実際の当社グループの経営成績、財政状態その他の結果は、経済情勢、外食産業の市場動向、消費者の嗜好の変化、原材料価格の変動等により、本資料記載の内容や将来予想と異なることがあります。

#### 【お問い合わせ先】

くら寿司株式会社 IR事業部 野島、中原  
072 - 239 - 6189  
[investor-relations@kura-corpo.co.jp](mailto:investor-relations@kura-corpo.co.jp)