



2021年10月期 決算説明会

2021年12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 実績
 - 2022年10月期 計画
 - ESGへの取り組み
 - 中期計画 (2022～2024)
 - 資 料



2021年10月期 実績

業績ハイライト



- ✓ 売上は1,475億円で、過去最高を更新する結果となった（連結、単独）
- ✓ 経常利益は31億円（179.5%増益）。純利益は19億円（黒字化）となった
- ✓ 設備投資は125億円（32%増）。積極的かつ戦略的に行い、過去最高の実績となった

（単位：百万円）

	20/10期	21/10期	増減	増減率 (%)
売上高	135,835	147,592	11,757	8.7
営業利益	350	▲2,678	▲3,023	—
経常利益	1,135	3,174	2,039	179.5
当期純利益	▲262	1,901	2,163	—

（単位：億円）

	20/10期	21/10期
新設投資	65	100
改装投資等	29	25
合計	94	125

セグメント別の状況



- ✓ 日本は、ほぼ通期で時短営業となったが、過去最高の売上1,315億円となった
- ✓ 米国は、厳しい営業制限が2021年6月まで続いた結果、売上69億円となった
- ✓ 台湾は、第1～2Qは好調に推移したが、2021年5月に「警戒レベル第3級」発令があり、売上90億円となった

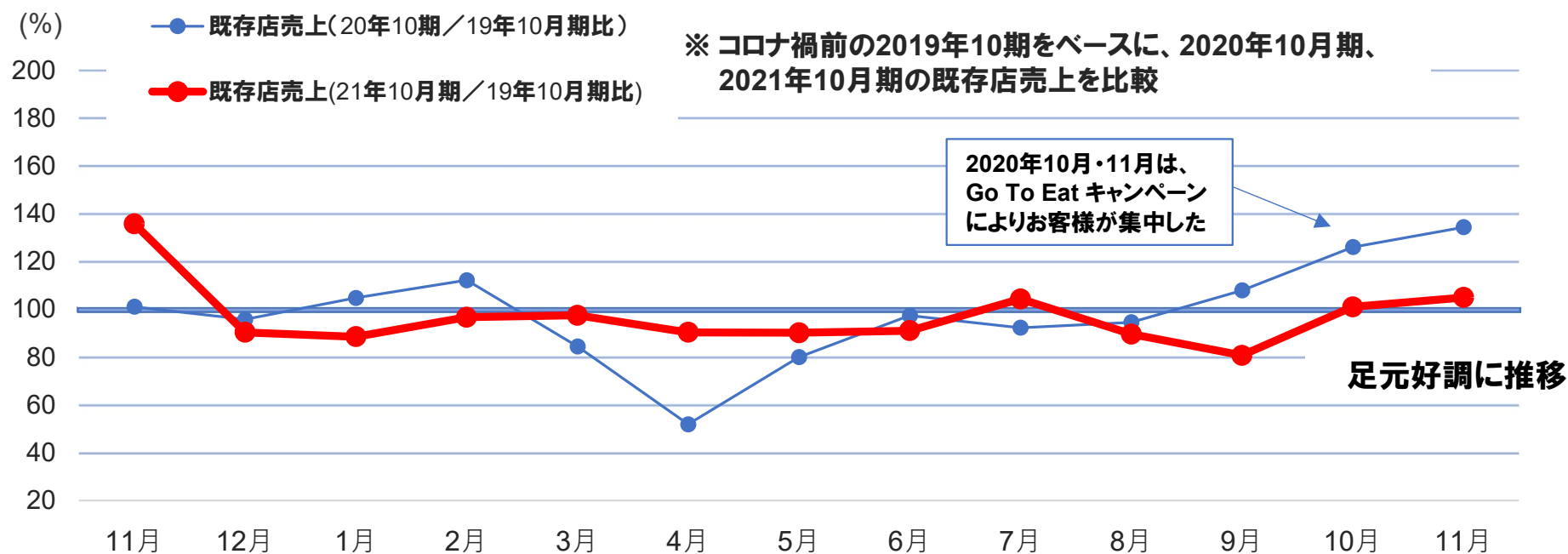
(単位:百万円)

	第1Q		第2Q		第3Q		第4Q		2021年10期(通期)	
	売上	経常利益	売上	経常利益	売上	経常利益	売上	経常利益	売上	経常利益
くら寿司(日本) 2020/11～2021/10	35,245	1,475	31,785	392	32,473	419	32,060	2,166	131,562	4,451
Kura Sushi USA, INC. 2020/9～2021/8	990	▲665	947	▲399	1,987	75	3,028	▲90	6,952	▲1,080
亞洲藏壽司股份有限公司(台湾) 2020/10～2021/9	2,627	107	2,991	276	1,534	▲266	1,926	▲253	9,078	▲136
合 計	38,862	917	35,723	268	35,994	228	37,014	1,761	147,592	3,174

既存店売上の状況（国内）



- ✓ 2021年10期は、ほぼ営業制限下だったが、コロナ禍前（2019年10月期）と同水準の売上確保
- ✓ 営業制限が全面解除された2021年10月以降、足元の売上は好調に推移



感染症対策の進捗（スマートくら寿司の推進）



- ✓ 2021年12月17日に、全店での「スマートくら寿司」※化を完了
- ✓ コロナ後の「新しい生活様式」に最適な店舗スタイルを確立。コロナ収束後のV字回復に向けての体制が整った



スマホで予約



セルフ案内



スマホで注文



抗菌寿司カバー



セルフチェック



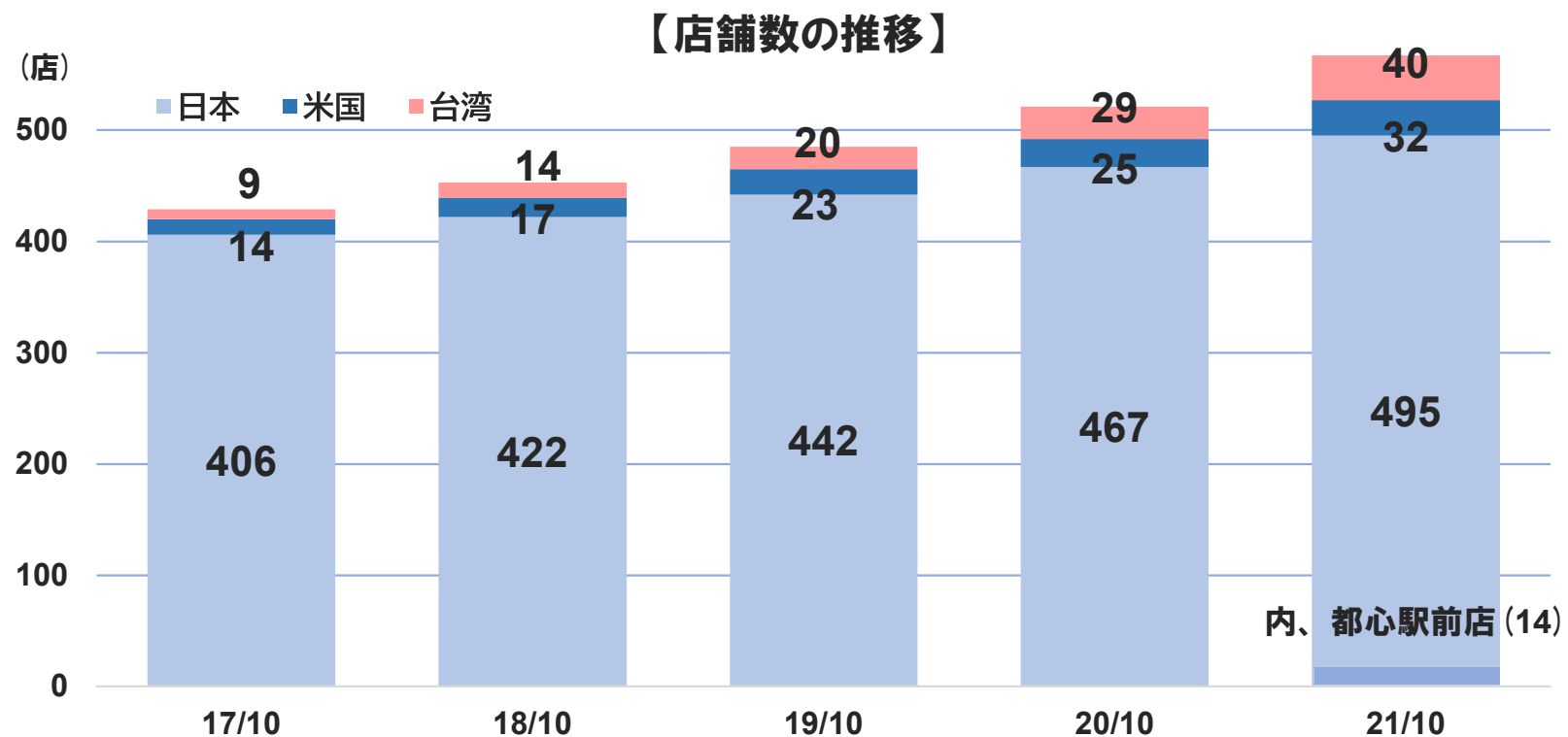
セルフ会計

※ 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。

出店状況（連結）



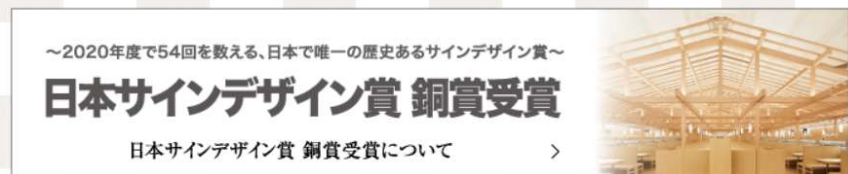
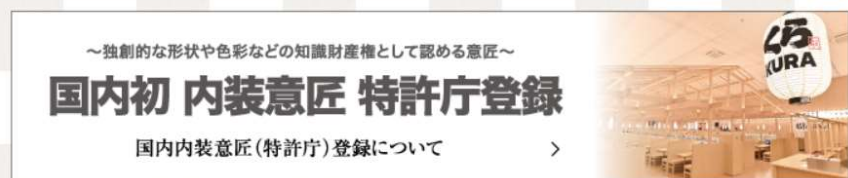
- ✓ 世界中がコロナ禍にあったが、48店を出店（日本30店、米国7店、台湾11店）
- ✓ 日本では、都心の駅前エリアにおける出店を強化（日本30店中、都心駅前店14店・内G旗艦店1店）



出店状況（連結） グローバル旗艦店について



- ✓ グローバル旗艦店とは、日本の文化の象徴であるお寿司を、日本文化と共に世界に発信する「ジャパンカルチャー発信型」の店舗
- ✓ コンセプトは“観光”と“食事”が同時に体験できる「サイトイーティング (Sight Eating)」
- ✓ 内装は世界的に活躍するクリエイティブディレクターの佐藤可士和氏監修



「浅草ROX店」の内装が各方面で高い評価を受けています



これまでに「浅草ROX店」(2020年1月)、「道頓堀店」(2021年4月)の2店舗をオープン。コロナ禍ではあるが、たくさんのお客様に来店頂いています

商品展開、話題性のある販促



- ✓ 魅力的なフェア等を通じ、高付加価値な旬の極みシリーズを含め、定番の寿司メニューを強化
- ✓ コロナの感染状況に応じ、タイミングを計りながらも、効果的にキャンペーン、広告を展開
(既存店客数 対前年度比 103%を確保)

フェア



販促

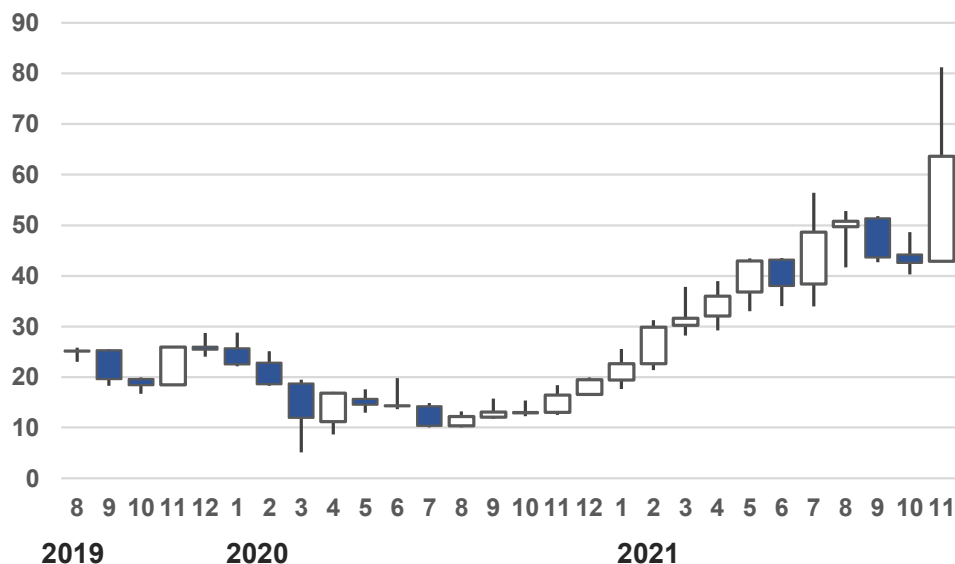


海外子会社の状況（米国:Kura Sushi USA,INC.）



- ✓ 売上が69億円、経常利益が▲10億円となった
- ✓ ほぼ1年間、厳しい営業制限下にあったが、6月より全店ほぼフル営業が可能になった
- ✓ 7店を新規出店
- ✓ 2021年7月、主に今後の新規出店資金として公募増資を行い約59億円を調達

くら寿司USAの株価推移



出店エリア（青色＝今期に新規出店）

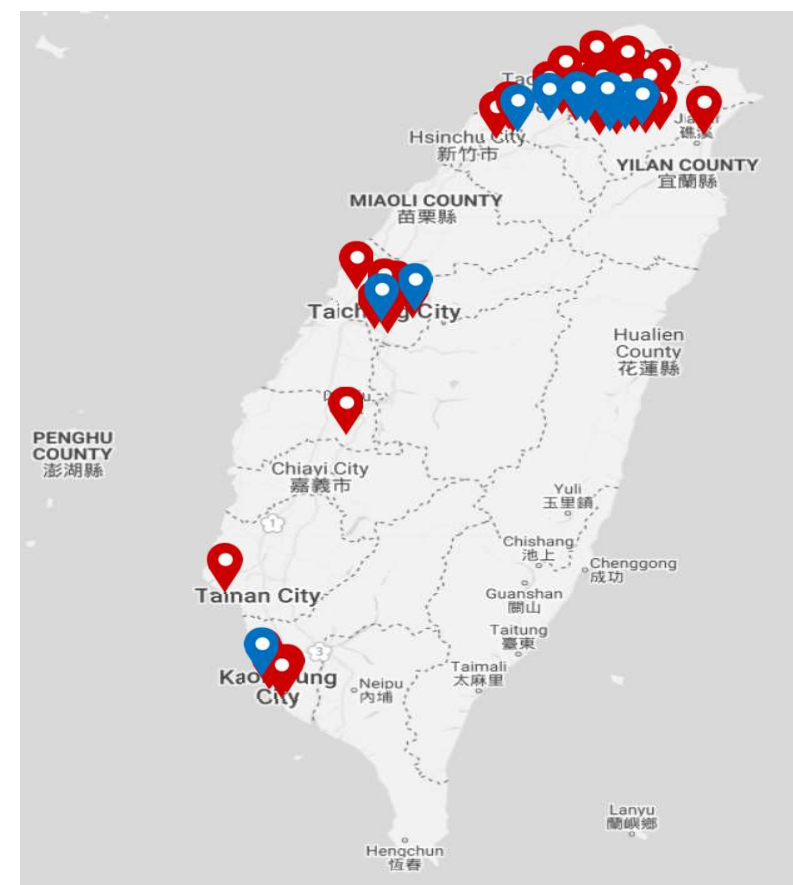
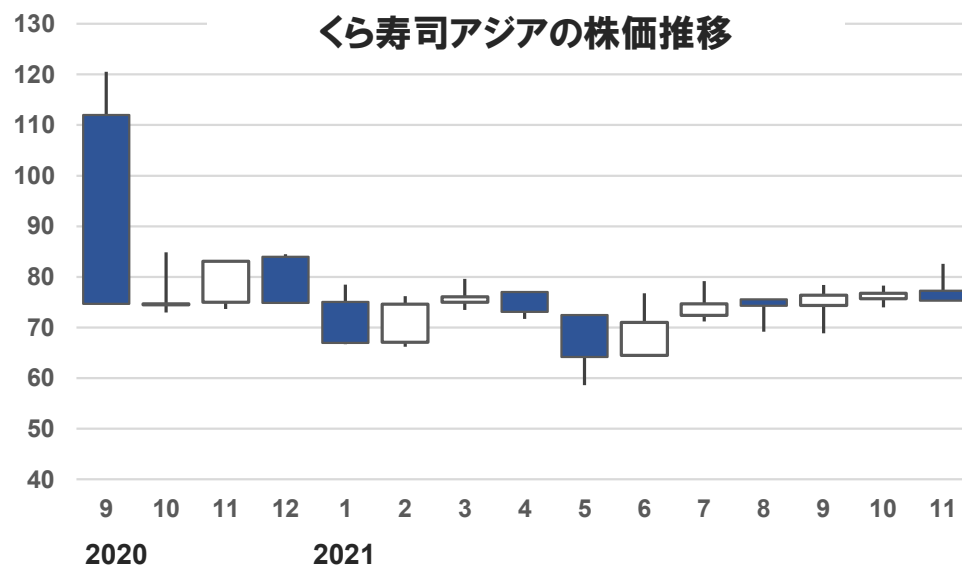


海外子会社の状況（台湾：亞洲藏壽司股份有限公司）



- ✓ 売上が90億円、経常利益が▲1億円となった
- ✓ 2021年5月に「警戒レベル第3級」が発令。同7月まで全面的に店内飲食が禁止に
- ✓ 11店を新規出店
- ✓ 店内飲食禁止期間以外は人気が高く、好調を維持

出店エリア（青色＝今期に新規出店）



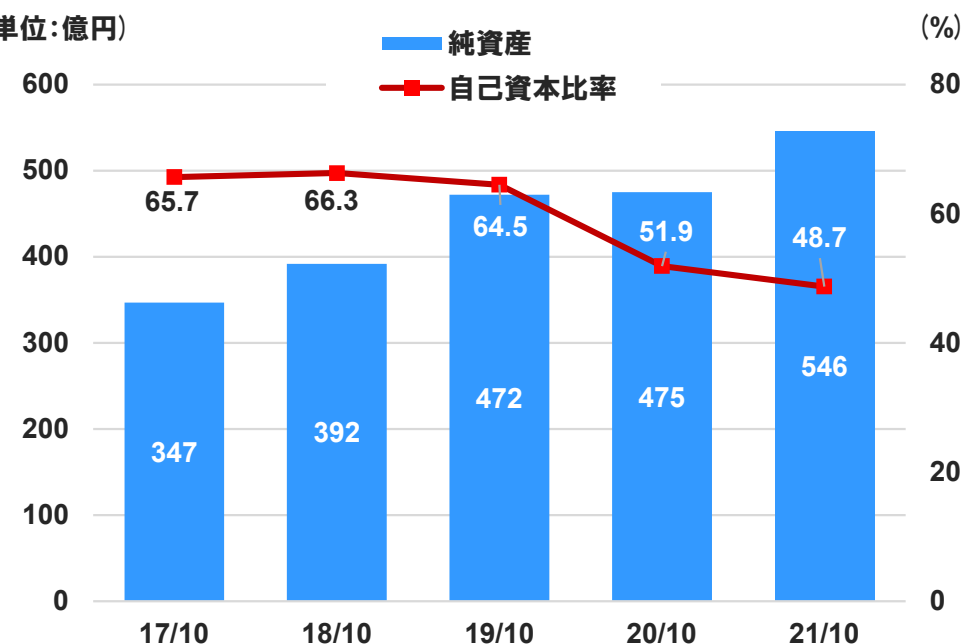
BSの状況／自己資本比率

- ✓ 純資産額は546億円。自己資本比率は、48.7%と高水準を維持
- ✓ 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期末	前期比増減
流動資産	28,158	29,464	1,306
[現預金]	20,611	18,748	▲1,863
固定資産	56,944	69,652	12,708
資産合計	85,102	98,989	13,887
流動負債	22,584	23,195	611
固定負債	14,948	21,136	6,188
負債合計	37,533	44,332	6,799
純資産	47,569	54,657	7,088
負債・純資産合計	85,102	98,989	13,887
自己資本比率 (%)	51.9	48.7	▲3.2

(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。



2022年10月期 計画

2022年10月期計画 概要



- 国内は、過去最高水準の1店舗当り売上を目指す！
- 海外は出店を強化。コロナ後の旺盛な需要を取り込む

主な施策
■ 新しい生活様式対応（抗菌寿司カバーの徹底訴求）
■ 「スマートくら寿司」での蓄積データを積極活用
■ 50店舗の出店を継続（連結合計）
■ 客単価アップへの取り組み（高単価皿等のメニュー拡充）
■ 養殖事業の推進
■ 海外子会社は出店を強化（米国：8～10店舗、台湾：8～10店舗）

抗菌寿司カバーの徹底訴求

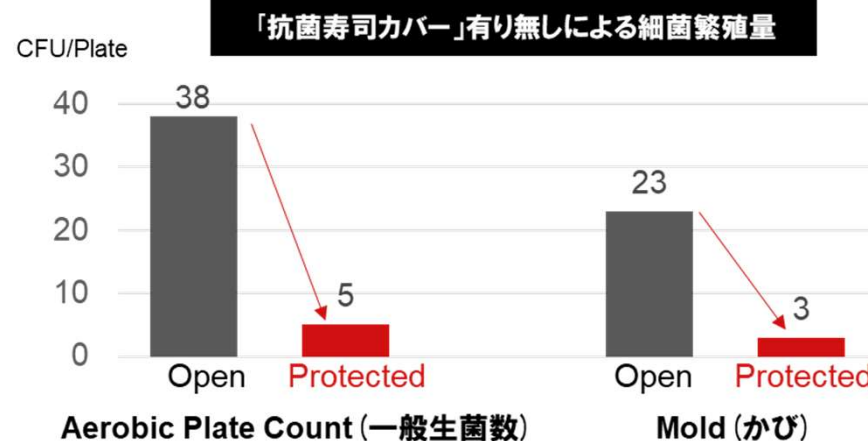


- ✓ コロナ後の「新しい生活様式」への対応として、「スマートくら寿司」に併せ、抗菌寿司カバーを“導入10周年”をきっかけに徹底的に訴求する
- ✓ 上記による安心・安全に加え、回転する寿司の楽しさ、ワクワク感も改めて訴求していく



抗菌寿司カバー「鮮度くん」は、特許を取得しており、当社独自の設備です

EMSL Analytical, Inc. Food Microbiology
Analytical Report 2020年11月3日報告



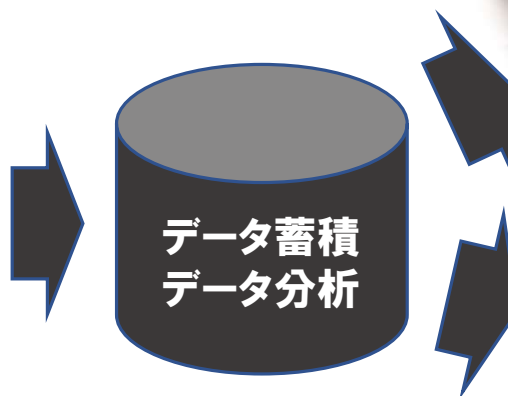
検査の結果、菌の繁殖を1/7に抑える効果を証明。米国では、このエビデンスがきっかけで、最も厳しい基準のカリフォルニア州で、例外的にレーンの使用が認められた

「スマートくら寿司」での蓄積データを積極活用



- ✓ 「スマートくら寿司」導入で蓄積できるようになったデータ（売れ筋商品や来店時間など）を新サービスや新商品開発等に積極活用する ※個人を特定するデータではありません。

スマートくら寿司

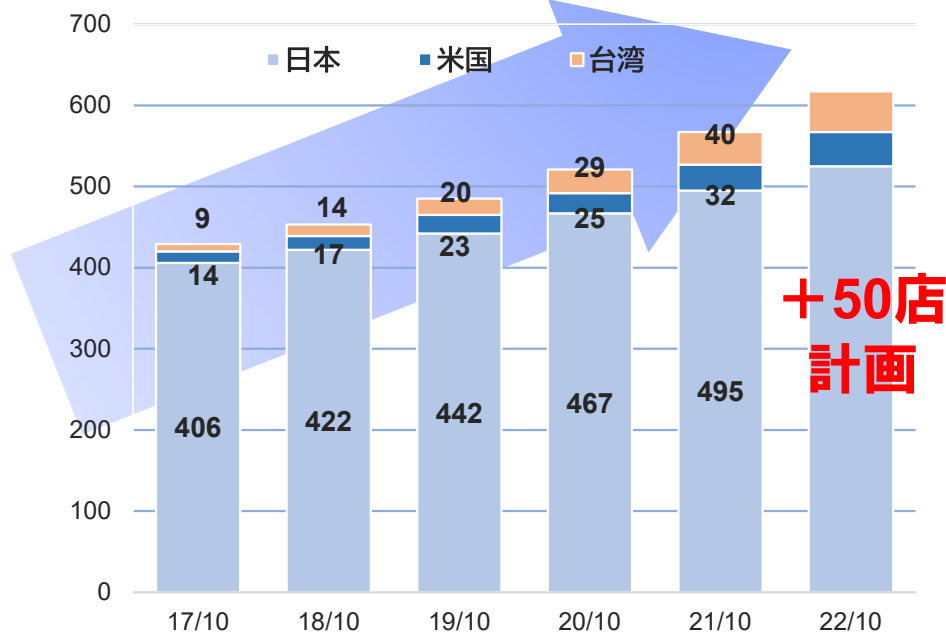


出店計画（連結） 50店舗の出店



- ✓ グループ全体で50店の出店を計画（日本30店以上、米国・台湾各8～10店）
- ✓ 日本では、都心駅前店を引き続き強化（10店以上）、グローバル旗艦店を原宿に出店（11月）

【店舗数の推移】



グローバル旗艦店「原宿店」



佐藤可士和氏プロデュースの“世界一映える寿司屋”
クレープ屋台や、初の個室、テラス席なども併設した店舗に

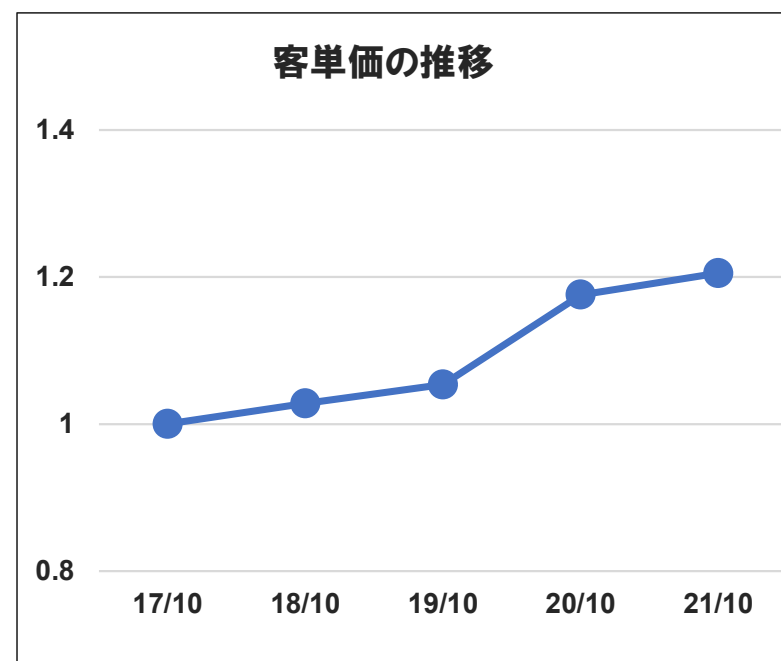
客単価アップへの取り組み



- ✓ 大人層のお客様ニーズに対応した高単価皿への挑戦や「旬の極み」シリーズを拡充
- ✓ 新しい生活様式に対応し、テイクアウトメニューを拡充



「少し高くても美味しいお寿司が食べたい」という大人層のニーズに対応する高単価皿へ挑戦 ※2022年1月～順次



※2017年10月期の既存店売上を1とした場合の指数

養殖事業の推進



- ✓ 業界初となる水産専門会社「KURAおさかなファーム」を設立（2021年11月）
- ✓ 自ら養殖に取り組むほか、AIやIoTを積極的に活用することで、漁業者の皆様の作業の軽減、効率的な養殖、そして「収入の安定」を目指す



「AIやIoTを活用した「スマート養殖」を推進

養殖事業の推進



- ✓ 新会社では、飼料製造・漁場での養殖・製品加工までの一連の生産プロセスおよびトレーサビリティにおいても国際的基準で養殖した「オーガニックフィッシュ」を生産
- ✓ 国内初のオーガニックフィッシュ認定をされた「オーガニックはまち」を12月9日以降、当社店舗で寿司ネタとして商品化する他、一部スーパーで卸売販売を開始。今後も魚種拡大、卸売先の拡大を目指す



海外子会社（米国：Kura Sushi USA,INC.）



- ✓ コロナ後の旺盛な需要をいち早く取り込み、売上は130～140M\$を見込む
- ✓ 足元の人手不足も、今後は解消に向かう見込み
- ✓ シェア拡大のため出店を強化 8店～10店予定（コロナの影響で出店候補地が増加）



21年10月オープンの「ストーンズタウン店」

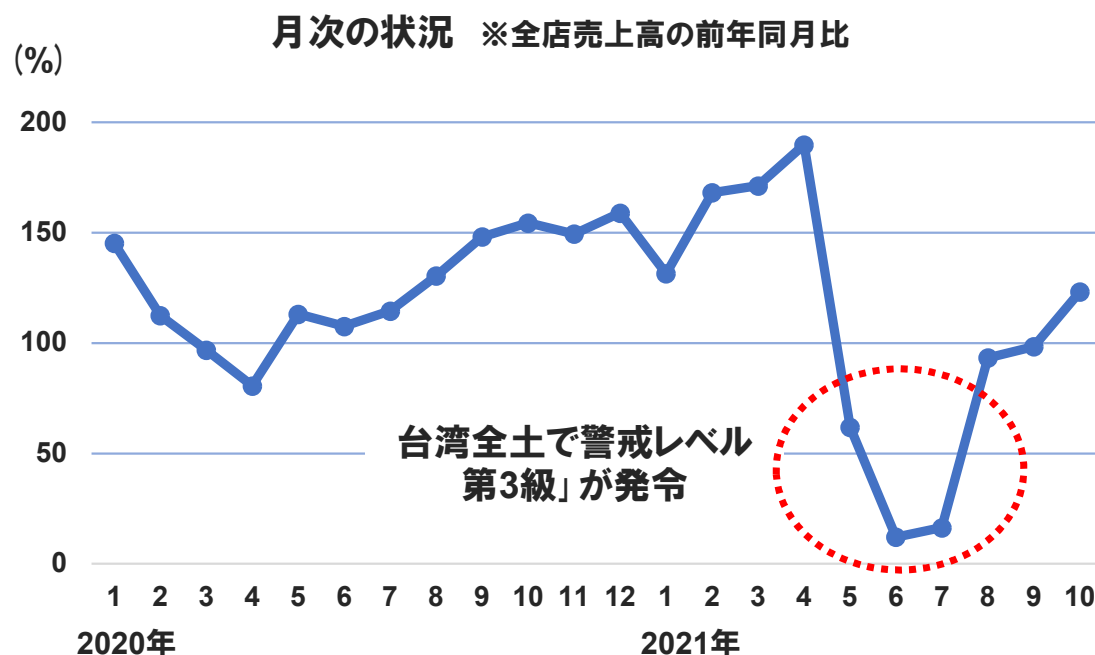


21年6月オープンの「ベルビュー店」

海外子会社（台湾：亞洲藏壽司股份有限公司）



- ✓ 台湾全土での店内飲食禁止後の需要を取り込み、足元、10月は全店売上で対前年123%に
- ✓ シェア拡大のため積極的な出店を継続、8店～10店予定（郊外型店舗を強化）



2021年10月オープンの「彰化中華西路店」

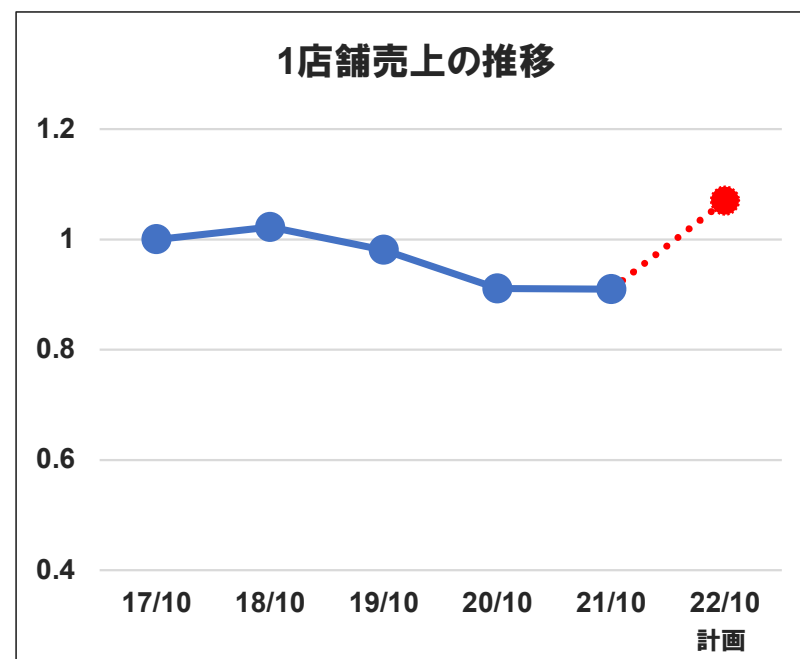
2022年10月期計画



- ✓ 感染症対策の徹底等の施策により、1店舗当り売上は過去最高水準を見込む

(単位:百万円)

	21/10期	22/10期 計画	増減	増減率 (%)
売上高	147,592	188,869	41,277	28.0
営業利益	▲2,678	2,827	5,505	—
経常利益	3,174	4,955	1,781	56.1
当期純利益	1,901	2,878	977	51.4

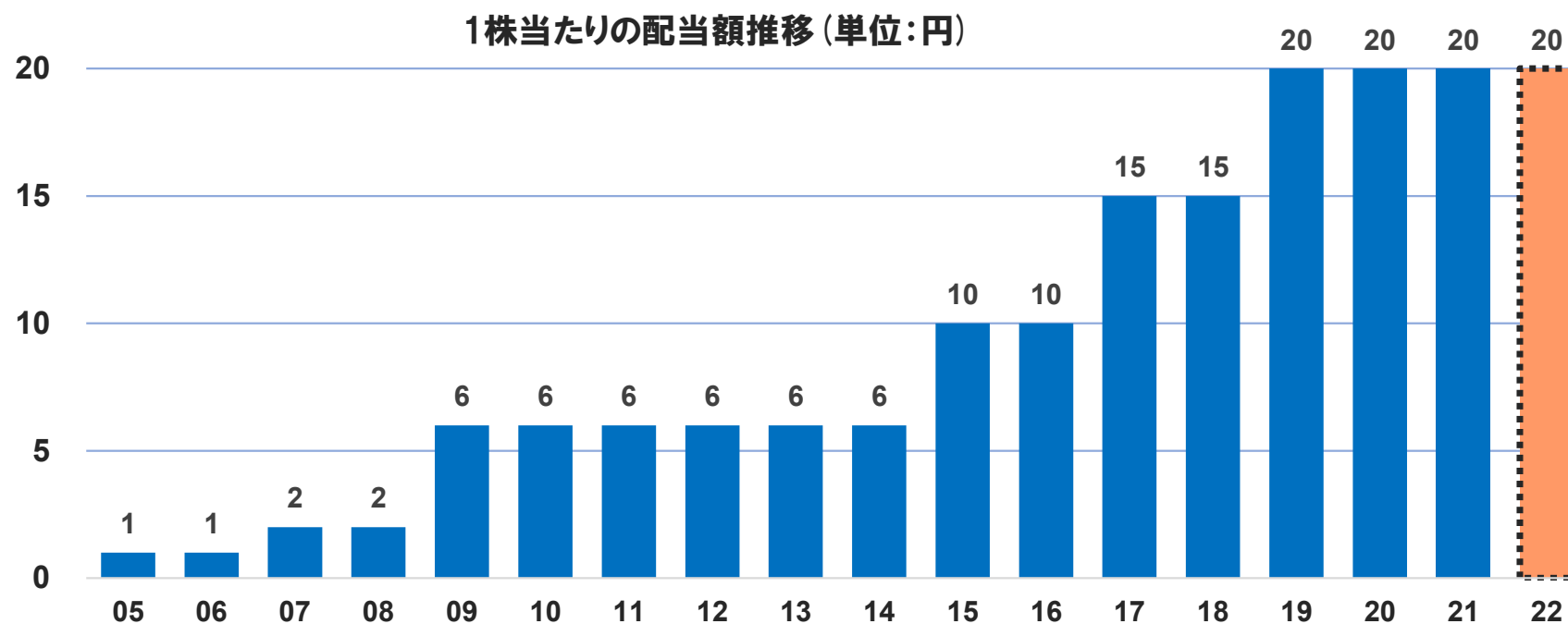


※2017年10月期の1店舗売上を1とした場合の指数

配当政策



- ✓ 安定的な配当が基本方針
- ✓ コロナ禍でも21/10期は20円の配当を実施予定。22/10期も20円を予定



※1株当たりの配当額は、2021年5月実施の株式分割後の金額に修正しております。

ESGへの取り組み

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: 環境	漁業創生取り組み	・さかな100%プロジェクト（低利用魚の商品化など） ・天然魚“魚育”プロジェクト	・環境配慮素材の採用 ・My箸利用の推進 ・食品ロスの削減	14 海の豊かさを守ろう 12 つくばる資源、つなぐ資源
Social: 社会とのつながり		・天然魚プロジェクト（加工施設、一船買い） ・漁業の担い手確保の支援 ・養殖事業の推進、支援	・安心、安全を追求した商品・店舗 ・スポーツ支援への取り組み ・障がい者の雇用促進 ・食育取り組み ・出張授業の取り組み	14 海の豊かさを守ろう 12 つくばる資源、つなぐ資源 3 すべての人に健康と福祉を 17 パートナリシップで目標を達成しよう
Governance: ガバナンス		・持続的成長を支える組織体制（執行役員制度など） ・働き方改革の推進 ・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）		8 働きがいも経済成長も

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)



漁業創生取り組み

天然魚プロジェクト	仕入れた魚をすべて使い切る さかな100%プロジェクト	天然魚“魚育” プロジェクト	漁業の担い手 確保の支援	養殖事業の推進
✓ 一船買い（定置網にかかった魚を年間契約で全量買い取り） ✓ 天然魚の加工施設、販売所を稼働	✓ 加工後の魚の骨やアラを魚粉にし、養殖魚のエサの一部として利用し、その魚で商品化（循環フィッシュ） ✓ 低利用魚の商品化（ボラ、シイラなど） ✓ 寿司ネタの他、端材やすり身を活用した商品を開発	✓ 養殖業者と協力し、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活用する	✓ 持続可能な漁業の発展のために、漁業関係者、行政と連携を深める「国産天然魚サミット」の開催 ✓ 循環フィッシュの売上の一部を全国漁業就業者確保育成センターに寄付	✓ 業界初となる水産専門会社「KURAおさかなファーム」を設立 ✓ オーガニックフィッシュの養殖を推進

出張授業の推進



- ✓ SDGsへの理解促進と「食育」について、子供たちの学びを促進するため出張授業を開始
- ✓ 回転寿司を入り口とし、「お寿司屋さんゲーム」などを通じて、楽しく学べる内容
- ✓ 全国の小学校で来年4月～本格実施予定



ESGへの取り組み



国内の養殖業活性化の第一歩に！ 福井県産のブランド「ふくいサーモン」を販売

2021年5月に福井県産のブランド「ふくいサーモン」を販売。
「ふくいサーモン」は、福井県で一貫生産され、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。



漁業者就労支援の取り組み

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

くら
KURA

- KURA おさかなファーム (株)

委託養殖

卸売

漁業権取得、オーガニックはまちから開始。国内での流通と海外輸出も視野に。

人手不足と労働環境改善、
中長期契約の全量買い取りによる
生産者の安定収入も狙う。

くら寿司や全国のスーパーでの販売へ。将来的には、全国の漁協と提携し天然魚の販路開拓支援も。



「AIやIoTを活用した「スマート養殖」を推進

【再掲】養殖事業の推進



- ✓ 新会社では、飼料製造・漁場での養殖・製品加工までの一連の生産プロセスおよびトレーサビリティにおいても国際的基準で養殖した「オーガニックフィッシュ」を生産
- ✓ 国内初のオーガニックフィッシュ認定をされた「オーガニックはまち」が、12月9日以降、当社店舗で寿司ネタとして商品化する他、一部スーパーで卸売販売を開始。今後も魚種拡大、卸売先の拡大を目指す



中期計画 (2022年～2024年)

※2021年6月開示の中期計画からの変更なし

「第二の創業期」

	2019年10月	2030年中
売上高	1,361億円	3,600億円 以上
全世界	485店舗	1,100店舗 以上

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 以上
海外店舗数(計)	43店	400店

- ・ 都心駅前店の開発と出店
- ・ 未出店舗エリアへの展開
- ・ 「顧客満足」と「効率運営」を両立するシステム(スマートくら)の推進、強化
- ・ 漁業事業者様との共存共栄

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カ年とする。

■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

■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**

■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

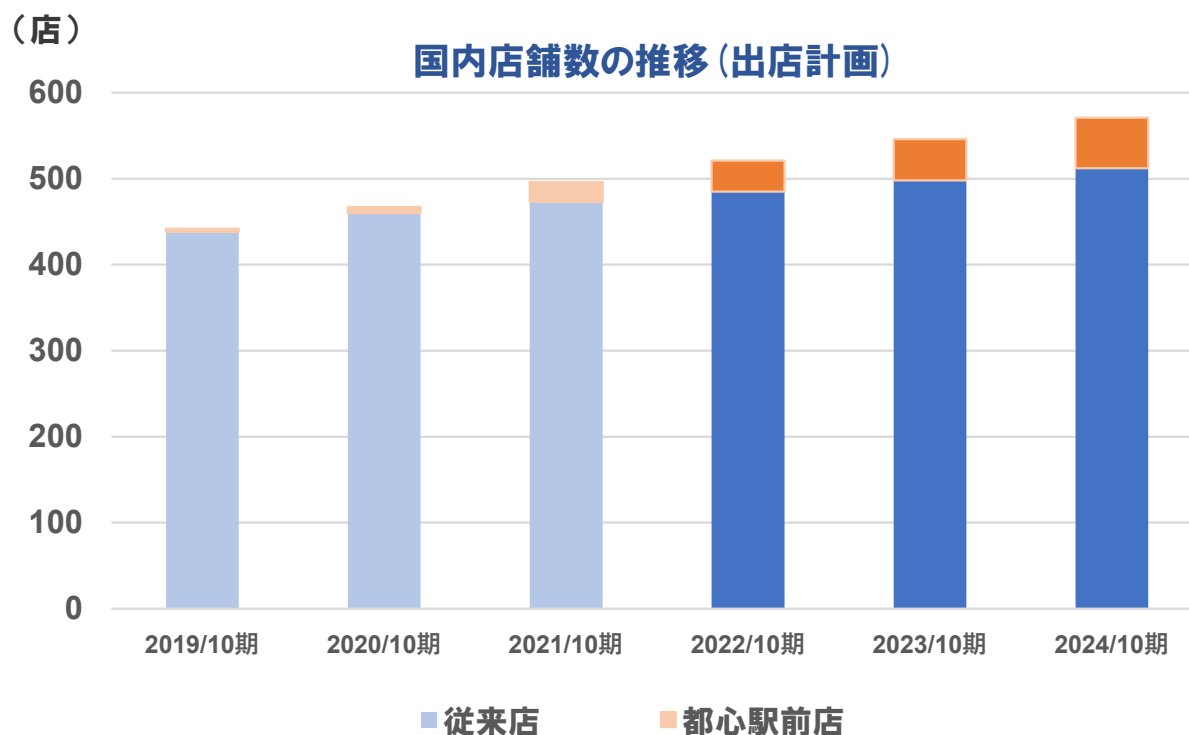
【中期計画】年間25店舗以上の出店（国内）



- ✓ 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店以上を新規出店

米国、台湾以外で新規出店

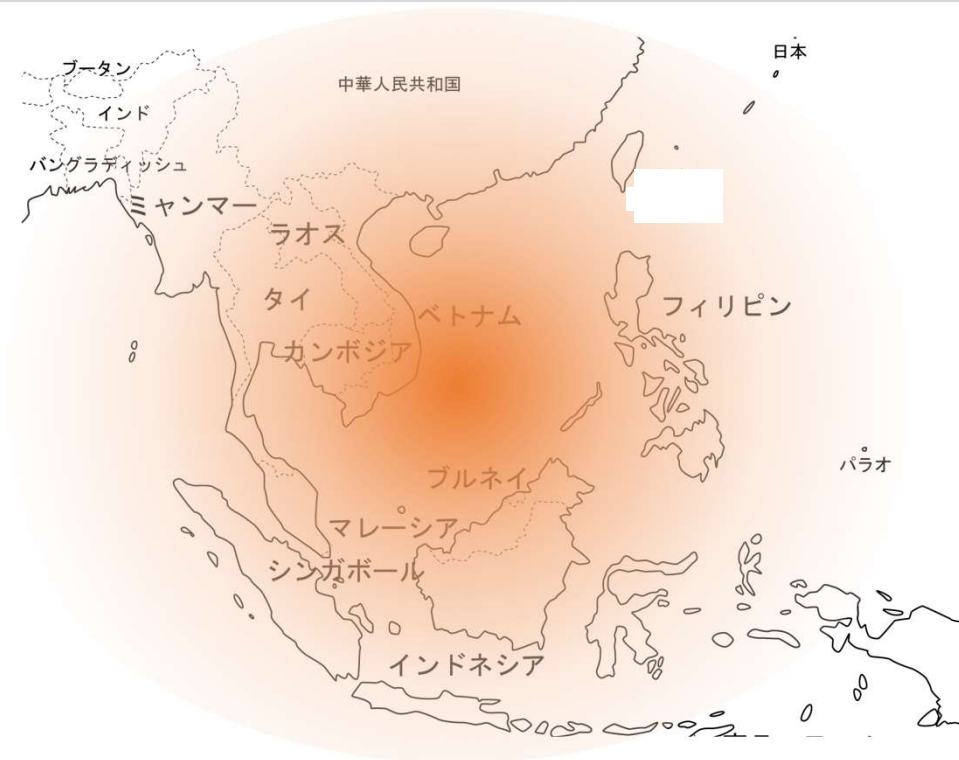


米国: Kura Sushi USA, INC.

+



台湾: 亞洲藏壽司股份有限公司





「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 - 493 - 6189
investor-relations@kura-corpo.co.jp