



2020年10月期 (25期)通期 決算説明会

2020年12月4日

くら寿司株式会社

Kura Sushi, Inc.

(銘柄コード 2695)

目次



-
- 2020年10月期（25期）実績
 - 2021年10月期（26期）計画
 - 資料



2020年10月期（25期）実績

2020年10月期 業績ハイライト



- ✓ 売上は1,358億円。コロナの影響を受けながらも前年並みに。
- ✓ 営業利益は3億円、経常利益は11億円、当期純利益は△2億円となった。
- ✓ 足元、感染症対策の推進、効果的な販促によりコロナ前以上に回復。

(単位:億円)

	19/10期 (24期)	20/10期 (25期)	前期比(%)
売上高	1,361	1,358	99.8
営業利益	54	3	6.4
経常利益	61	11	18.5
当期純利益	37	△2	—

2020年10月期 セグメント別の状況



- ✓ くら寿司(日本)は、感染症対応、マーケティング施策などの素早い対応により、売上は1,231億円(過去最高)、経常利益は、29億円となった。
- ✓ 米国はコロナの収束が遅れ、経常利益△17億円となった。 ※詳細はP49参照

(単位:百万円)

	25期 (第1Q)		第2Q		第3Q		第4Q		25期 通期		
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益	当期純利益
くら寿司(日本) 2019/11~2020/10	32,365	1,554	25,463	△ 1,406	28,939	41	36,394	2,764	123,160	2,954	949
Kura Sushi USA 2019/9~2020/8	1,886	△ 133	2,122	△ 12	289	△ 867	581	△ 731	4,879	△ 1,743	△ 1,124
亞洲藏壽司(台湾) 2019/10~2020/9	1,652	△ 55	1,854	△ 35	1,796	△ 34	2,494	106	7,796	△ 18	3
合 計	35,903	1,366	29,439	△ 1,453	31,024	△ 859	39,469	2,081	135,836	1,136	△ 263

2020年10月期 感染症対策の推進(国内)



- ✓ これまでもお客様に安心、快適なサービスの提供を推進してきたが、これらに加え、Beyondコロナ時代の「新しい生活様式」に対応した、安心して楽しく快適に食事をしていただくためのチャレンジとして『スマートくらプロジェクト』をスタート。
※詳細はP45参照

SMART KURA PROJECT

—未来の安心・安全 そして夢のために—

セルフdeくら

案内・会計までスムーズに



スマホdeくら

スマホで快適・便利



安心のくら

感染症予防の取り組み



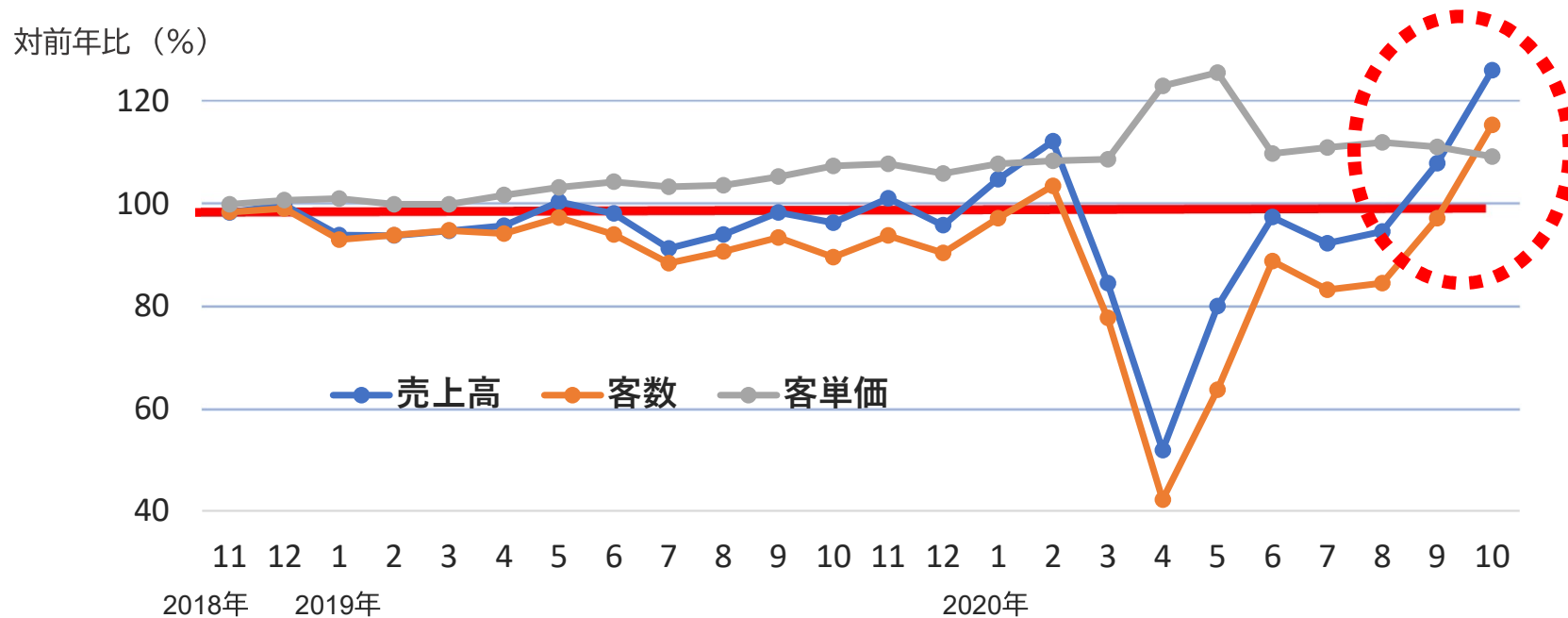
おうちdeくら

お持ち帰り・出前・通販



2020年10月期 既存店の状況(国内)

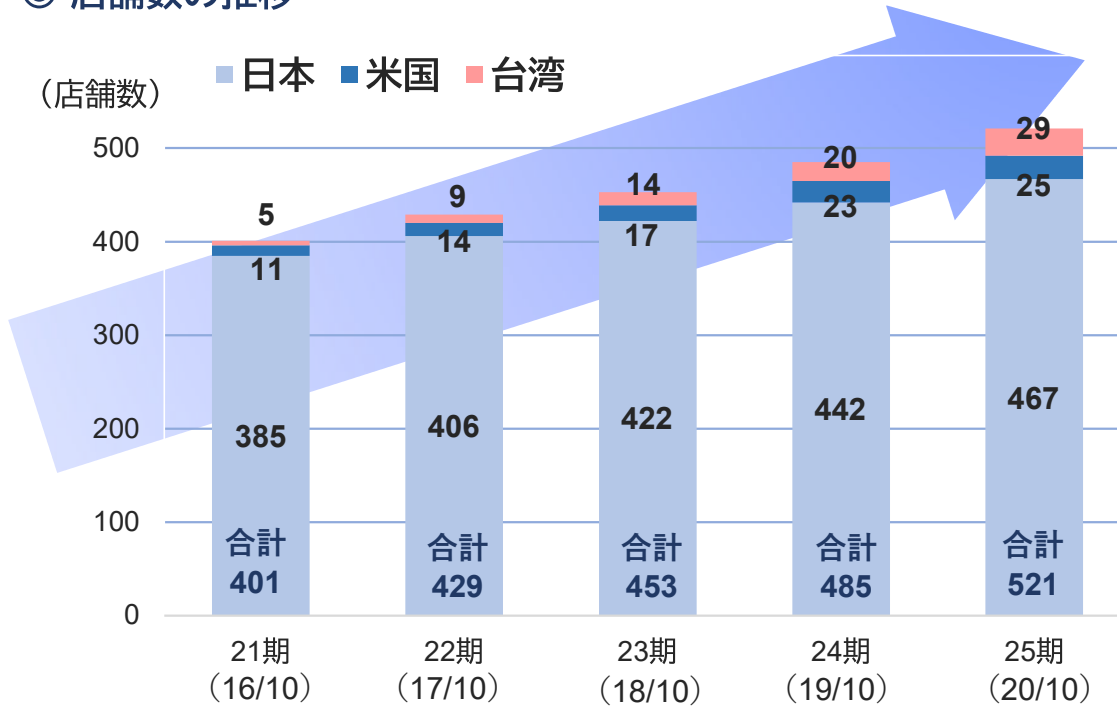
- ✓ 2020年9月以降は、スマートくらPJの推進、大ヒットアニメ「鬼滅の刃」とのコラボキャンペーン、「GO TO イート」効果により前年を上回る水準にまで回復。
- ✓ テイクアウト需要の促進、高付加価値皿(旬の極み)の浸透により客単価は上昇。



2020年10月期 店舗数の状況

- ✓ コロナ禍の中、計画以上の36店舗を新規出店(日本25、米国2、台湾9)。
- ✓ 2020年2月には、グローバル旗艦店として「浅草ROX店」をオープン。

◎ 店舗数の推移



「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)をコンセプトにしたグローバル旗艦店「浅草ROX店」。2020年11月には、国内初となる内装意匠として特許庁で登録されました。

2020年10月期 設備投資の状況



- ✓ 新規店舗の出店、「スマートくらPJ」推進に伴う改装投資により94億円となった。

(単位:億円)

	19/10期 (24期)	20/10期 (25期)	前期比 増減
新設投資	63	65	2
改装投資	13	29	16
合計	76	94	18

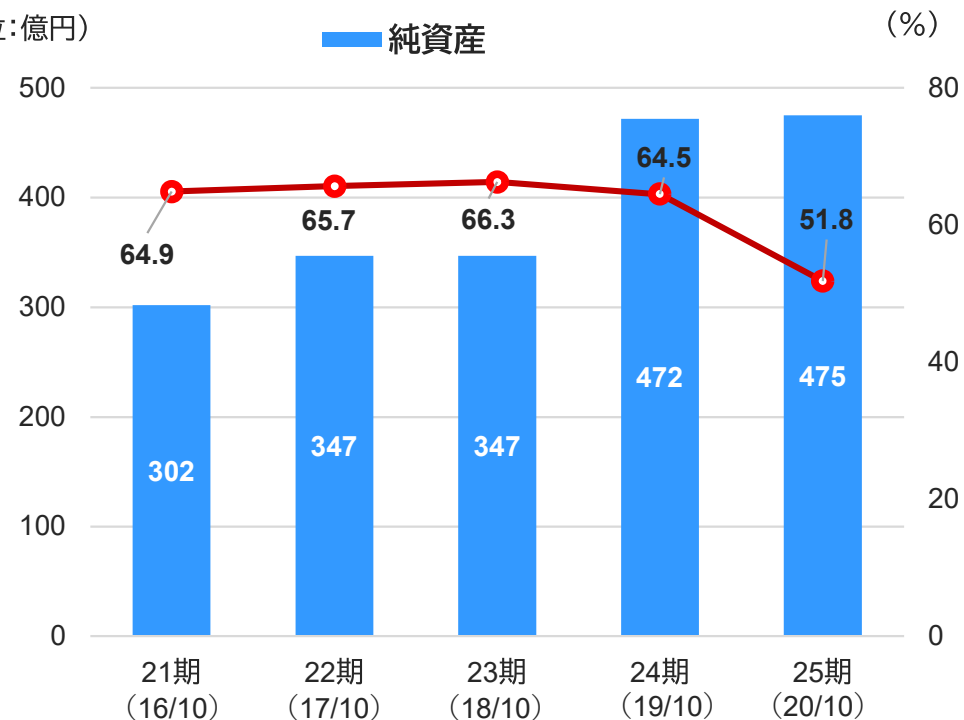
2020年10月期 BSの状況／自己資本比率

- ✓ 純資産額は475億円、自己資本比率は51.9%となった。
- ✓ 今回の経験も踏まえ、不測の事態に備え、財務の健全性を維持。

(単位:百万円)

	19/10期	20/10期	前期比増減
流動資産	25,565	28,158	2,593
[現預金]	20,966	20,611	△ 355
固定資産	42,652	56,945	14,293
[土地]	3,812	4,692	880
資産合計	68,217	85,103	16,886
流動負債	15,310	22,585	7,275
固定負債	5,695	14,949	9,254
負債合計	21,005	37,534	16,528
純資産	47,212	47,569	358
負債・純資産合計	68,217	85,103	16,886
自己資本比率	64.5	51.9	△ 12.7

(単位:億円)



2020年10月期 海外子会社の状況

- ✓ 2019年8月1日 米国子会社 Nasdaq Global Marketに上場。
- ✓ 2020年9月17日 台湾子会社 Taipei Exchange (TPEX) に上場。



2020年10月期 海外子会社の状況 (米国：Kura Sushi USA,INC.)



- ✓ 売上48億円、経常利益△17億円となった。コロナの影響が大きく響く。
- ✓ 都市封鎖や営業規制などにより厳しい経営環境にあるが、新規に2店を出店。
- ✓ お客様の人気は高く、規制解除後のV字回復を期待。

◎ 新型コロナウイルスの感染状況と営業の状況

時 期	規制、制限等	主な対応
2020年 3～5月	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3/16～ 都市封鎖 ✓ 5/20～ 制限緩和 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3/中～ 全店閉店 ✓ 5/22～ 順次営業再開
6～8月	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 制限が緩和されるも、25%等の座席制限や店内飲食禁止の状況が続く(地域により制限は異なる) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ テイクアウト、デリバリー強化 ✓ 店外スペースにテーブルを置き、アウトドアダイニングでの営業を開始



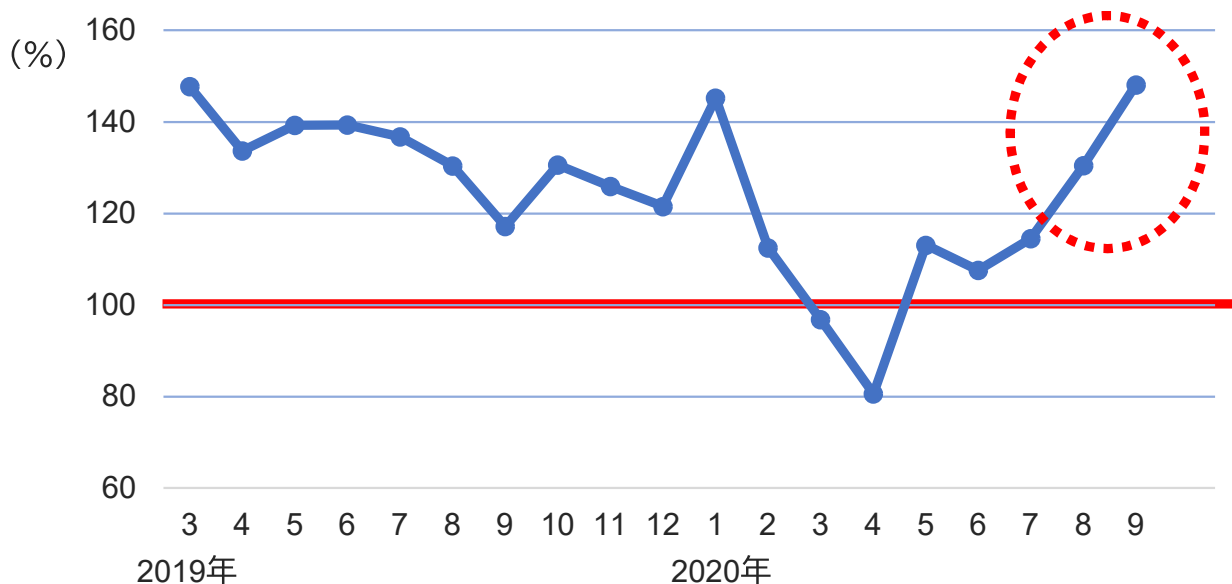
屋外の座席で飲食するアウトドアダイニング

2020年10月期 海外子会社の状況 (台湾：亞洲藏壽司股份有限公司)



- ✓ 売上77億円、経常利益△0.1億円、当期純利益3百万円となった。コロナの影響は、限定的に止まる。新規に9店舗を出店。
- ✓ 5月は前年並みに回復、6月以降は成長が再加速。
- ✓ 2020年9月のIPOにより、約18億円を調達。

◎ 月次の状況 ※全店売上高の前年同月比



信義ATT店 (2020年8月オープン)



2021年10月期（26期）計画

2021年10月期計画 概要



◆ 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「スマートくらレストラン」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月期計画 スマートくらPJの進捗、今後の予定



- ✓ 2021年末までの全店舗導入完了を目指す。
- ✓ 今後の新規店舗は、コンタクトレス・タッチレスを標準装備した「スマートくらレストラン」とし、Beyondコロナ時代のスタンダードへ。
- ✓ 投資額は20/10期と同程度の見込み。

既存店

SMART KURA PROJECT
— 未来の安心・安全そして夢のために —

スマホdeくら
スマホで注文・決済

対応済

安心のくら
感染症対策の導入

対応済

おうちdeくら
お持ち帰り・ドライブ・2WAY

対応済

セルフdeくら
案内・会計までスムーズに

対応済

施策	進捗 2020年11月末時点
セルフ案内	370店導入済
セルフチェック	228店導入済
セルフレジ	176店導入済
非接触パネル化	4店導入済

2021年末までに
全店舗完了を
目指す

今後オープンする店舗

全店、コンタクトレス・タッチレスを標準装備した
「スマートくらレストラン」

2021年10月期計画 出店の加速：25店以上（国内）



- ✓ 出店ペースを加速（年間出店予定：25～30店舗）
- ✓ 都心部への展開強化（新宿、渋谷など）
- ✓ 未店舗エリアへの展開（北海道）
- ✓ 関西で初となるグローバル旗艦店を出店（大阪）



新宿(2021年1月)・渋谷(2021年1月)など、都心部における出店を計画



未出店だった北海道にも初出店予定(2020年春頃)



大阪の中心エリアで、「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)をコンセプトにしたグローバル旗艦店を出店予定(浅草に次いで2店目)

2021年10月期計画 旬の極みシリーズの拡充



- ✓ 年間を通じ、旬の極みシリーズを充実させ、顧客層の拡大を狙う。
- ✓ 12月に、魚の伝道師・上田勝彦氏とコラボした「大人寿司」をラインアップ。
- ✓ 「天然魚プロジェクト」の一環として天然魚を有効活用する。 ※P33参照



魚の伝道師・上田勝彦氏



◆ 発売時期
12月4日～約2週間

◎はまちのゴマ醤油漬け (写真左)
この時季のはまち (イナダ)
だからこそこのほどよい脂のり

◎瀬戸内ボラの炙り (写真右)
手間のかかる処理を丁寧に行い、
炙ることで旨味ある脂がたまら
ない

2021年10月期計画 話題性のあるキャンペーンを継続



- ✓ 話題性があり、効果の高いキャンペーンを年間3~4回展開予定。
- ✓ お客様を飽きさせないよう継続的に展開する。

2020/11

2021/10



ビックラポン!だけでなく、会計2,000円ごとに必ずもらえるプレゼントもある複合型のキャンペーンを展開

乞うご期待!

<ご参考>

20/10期実施の「鬼滅の刃キャンペーン」では、コロナ禍にも関わらず1日の売上として過去最高を記録するなど、売上拡大に大きく寄与した。



2021年10月期計画 ESGへの取り組み

◆ Environment (環境)

◆ Social (社会とのつながり)



「漁業創生取り組み」

漁師の皆様とともに、海洋資源の保護と漁業の活性化に取り組んでいます。



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
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 ✓ 養殖業者の支援

2021年10月期計画 ESGへの取り組み



◆ Environment (環境)



低利用魚の商品化

駆除対象魚「ニザダイ」の商品化に成功。「ウニのキャベツ養殖」をヒントに、紀州日高漁協と協働し、独特のにおい軽減。うまみを引き出した。今後も同様のノウハウを生かし、低利用魚の商品化を推進する。



<ベジタブルフィッシュ「ニザダイ」>



天然魚“魚育”の推進

定置網に入った未成魚を集めて畜養する取り組みを「天然魚“魚育”（うおいく）」として推進。2020年11月、初の商品化。今後も第二、第三の“魚育”商品の展開を計画。



<約1年かけて育てた「魚育はまち」>

2021年10月期計画 ESGへの取り組み

◆ Social (社会とのつながり)



一船買い対象漁港の拡大

現在、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。21/10期もその対象漁港を一つでも拡大できるよう推進してまいります。



漁業者就労支援の取り組み

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ます。



2021年10月期計画 海外子会社 (米国：Kura Sushi USA,INC.)



- ✓ 2020年9月以降も厳しい状況が続くが、規制の範囲内での営業を継続。
- ✓ コロナ収束後のV字回復に向け、新規出店を継続。
- ✓ くら寿司(日本)からの3,500万ドルの融資枠を設定。

◎ 9月以降の新型コロナウイルスの感染状況と営業の状況

時 期	規制等	主な対応
2020年 9～10月	✓ 25～75%等の座席制限や店内飲食禁止の状況が続く	✓ テイクアウト、デリバリー、アウトドア営業など制限範囲内での営業
11～12月	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 感染再拡大傾向 ✓ 店内飲食NGの地域増加 	✓ 上記対応の継続

◎9月以降にオープンした店舗

- ・ 2020年 9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「LA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」
- ・ 2020年12月 1店の出店予定



2021年10月期計画 海外子会社（台湾：亞洲藏壽司股份有限公司）



- ✓ 台湾国内経済はコロナ影響なく正常化。
- ✓ 2020年9月のTPEx上場以降、月次は好調に推移（10月は前年同月比154%）。
- ✓ IPOで調達した18億円で、引き続き新規出店継続（年間5～10店程度）。

◎9月以降にオープンした店舗

- ・ 2020年10月「大直ATT店」
- ・ 2020年11月「桃園青埔店」（ロードサイド）
- ・ 2020年11月「豊原太平洋店」
- ・ 2020年12月 1店の出店予定



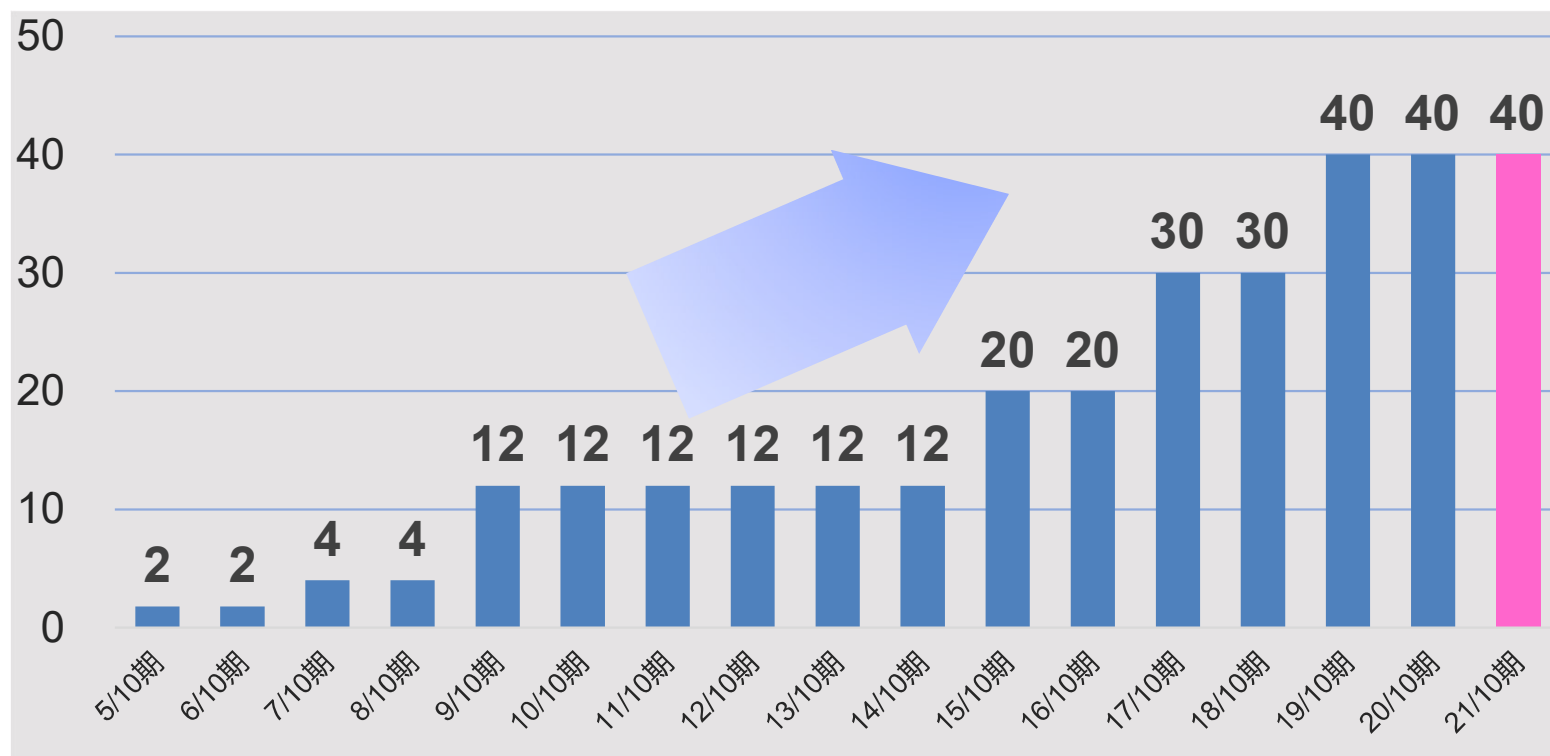
- ✓ 上海への展開は一旦中止。
- ✓ 台湾で50店、アジア地域で200店展開を目指す。

大直ATT店

2021年10月期計画 配当の状況

- ✓ 安定的な配当が基本方針。
- ✓ 20/10期は40円の配当を実施予定。21/10期も40円を予定。

(単位:円)

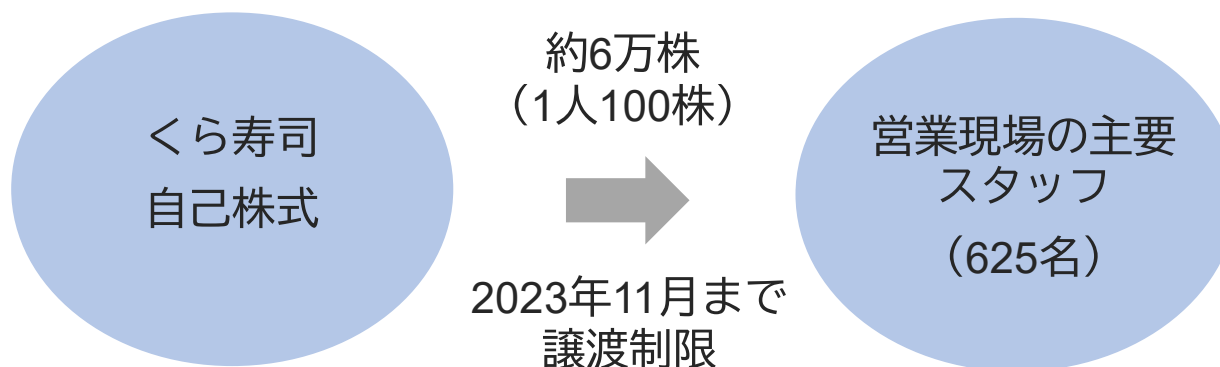


譲渡制限付株式報酬(RS)の付与



- ✓ 譲渡制限付株式報酬(RS)として、主に営業現場の主要スタッフ対象に100株を付与。
- ✓ 2021年3月末に付与予定。3年の譲渡制限期間を設定。

- 当社の経営姿勢『全員経営』の体現
- 当社の成長、自身の成長と共に財産を形成する『新しき村構想』の実現
- 社員の帰属意識の醸成、モチベーションの維持向上





資料

資料目次



-
- 企業理念
 - 長期構想 ~2030年に向けて~
 - ESGへの取り組み
 - スマートくらはレストラン
 - 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。

長期構想 ～2030年に向けて～



「第二の創業期」










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

- 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、社会の持続可能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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境配慮素材の採用 ・My箸利用の推進 ・食品ロスの削減 	 
Social: 社会とのつながり		<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・新型コロナウイルス感染症に関する支援活動 	   
Governance: ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・グローバル報酬制度の確立 ・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） 			

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」

漁師の皆様とともに、海洋資源の保護と漁業の活性化に取り組んでいます。



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
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 ✓ 養殖業者の支援

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

◆ 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)

◆ Social (社会とのつながり)

✓ 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。

<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）

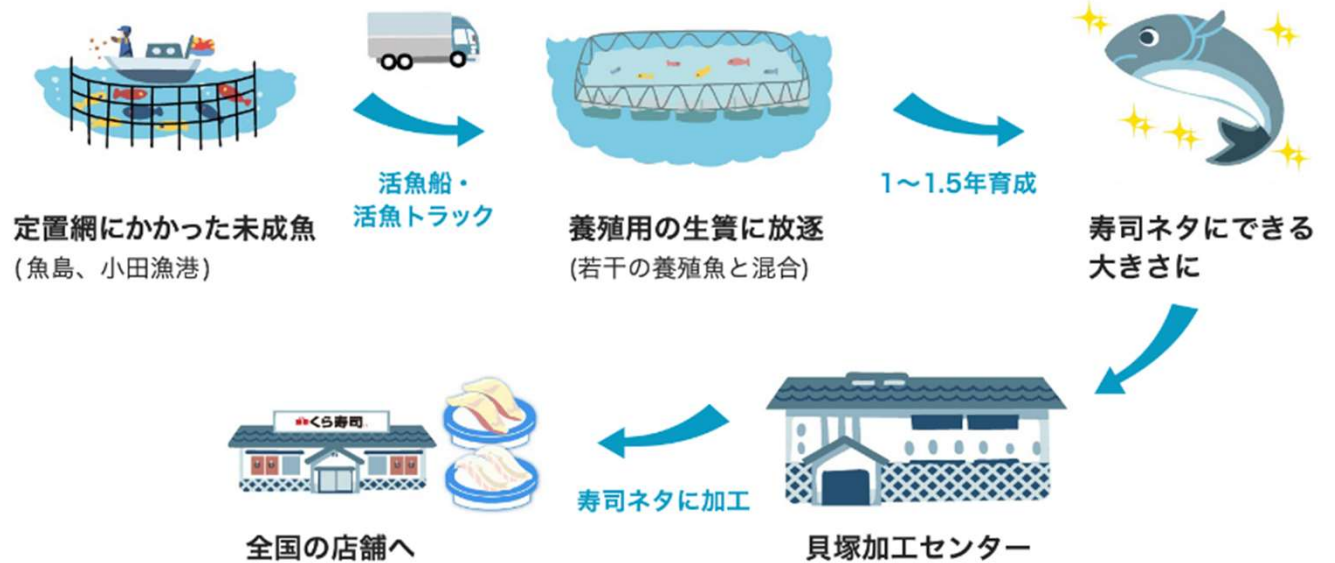
◆ Social（社会とのつながり）

✓ 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、出荷できずに生けず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「ビックらポン」のカプセルに、世界初となる“PIM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

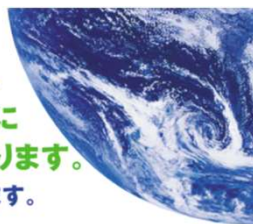


◆ Environment (環境)

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

子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

◆ Social (社会とのつながり)

✓ 新型コロナウイルス感染症に関する支援活動

< 微酸性電解水の無償提供 >

アルコール消毒液の全国的な不足を受けて、くら寿司加工センターで、器具などの消毒用に製造・使用している微酸性電解水を自治体などに無償で提供しました。



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 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%）

スマートくらレストラン



～ 日本初! withコロナ時代のスタンダード～

スマートくらレストラン

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として、コンタクトレス（スタッフを介さない）・タッチレス（機器に触れない）を実現した新しい食空間を提供します。

紹介動画



https://www.kurasushi.co.jp/smart_kura/

スマートくらレストラン



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。

スマートくらレストラン



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。今後、導入を進め、来年10月の全店導入を予定しています。

過去4年間の実績（グループ）



くら寿司（連結）

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	

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	

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	

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	

くら寿司（単体）：日本

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	

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	

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	

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	

過去4年間の実績（グループ）



Kura Sushi USA,INC. : 米国

決算期 (現地)	25期 (19/11~20/10)				累計
	1Q	2Q	3Q	4Q	
	12期 1Q 19/9-19/11	12期 2Q 19/12-20/2	12期 3Q 20/3-20/5	12期 4Q 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	

決算期 (現地)	24期 (18/11~19/10)				累計
	1Q	2Q	3Q	4Q	
	11期 1Q 18/9-18/11	11期 2Q 18/12-19/2	11期 3Q 19/3-19/5	11期 4Q 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	

決算期 (現地)	23期 (17/11~18/10)				累計
	1Q	2Q	3Q	4Q	
	10期 1Q 17/9-17/11	10期 2Q 17/12-18/2	10期 3Q 18/3-18/5	10期 4Q 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	

決算期 現地決算期	22期 (16/11~17/10)				累計
	1Q	2Q	3Q	4Q	
	9期 1Q 16/9-16/11	9期 2Q 16/12-17/2	9期 3Q 17/3-17/5	9期 4Q 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	

亞洲藏壽司股份有限公司：台湾

決算期 (現地)	25期 (19/11~20/10)				累計
	1Q	2Q	3Q	4Q	
	7期 4Q 19/10-19/12	8期 1Q 20/01-20/03	8期 2Q 20/04-20/06	8期 3Q 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	

決算期 (現地)	24期 (18/11~19/10)				累計
	1Q	2Q	3Q	4Q	
	6期 4Q 18/10-18/12	7期 1Q 19/01-19/03	7期 2Q 19/04-19/06	7期 3Q 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	

決算期 (現地)	23期 (17/11~18/10)				累計
	1Q	2Q	3Q	4Q	
	5期 4Q 17/10-17/12	6期 1Q 18/01-18/03	6期 2Q 18/04-18/06	6期 3Q 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	

決算期 (現地)	22期 (16/11~17/10)				累計
	1Q	2Q	3Q	4Q	
	4期 4Q 16/10-16/12	5期 1Q 17/01-17/03	5期 2Q 17/04-17/06	5期 3Q 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	



「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