



2022年10月期 決算説明会

2022年12月13日

くら寿司株式会社

Kura Sushi, Inc.

(銘柄コード 2695)

目次

- 2022年10月期 実績
- 2023年10月期 計画
- ESGの取り組み

2022年10月期 実績

業績ハイライト

- ✓ 連結売上は1,830億円で、過去最高を更新する結果に
- ✓ 経常利益は24億円 (22%減益)。親会社株主に帰属する当期純利益は7億円となった
- ✓ 設備投資は152億円 (22%増)。積極的かつ戦略的に行い、過去最高を更新

(単位:百万円)

	21/10期	22/10期	増減 (%)
売上高	147,694	183,053	23.9
営業利益	▲2,415	▲1,113	—
経常利益	3,174	2,457	▲22.6
親会社株主に帰属する当期純利益	1,901	744	▲60.8

(単位:億円)

	21/10期	22/10期
新設投資	100	122
改装投資等	25	30
合計	125	152

セグメント別の状況

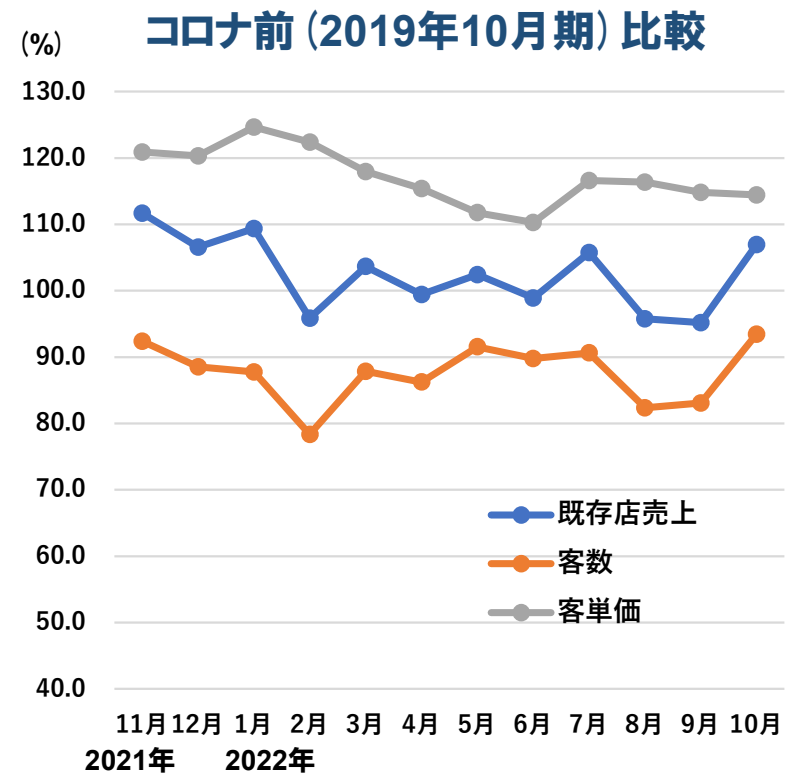
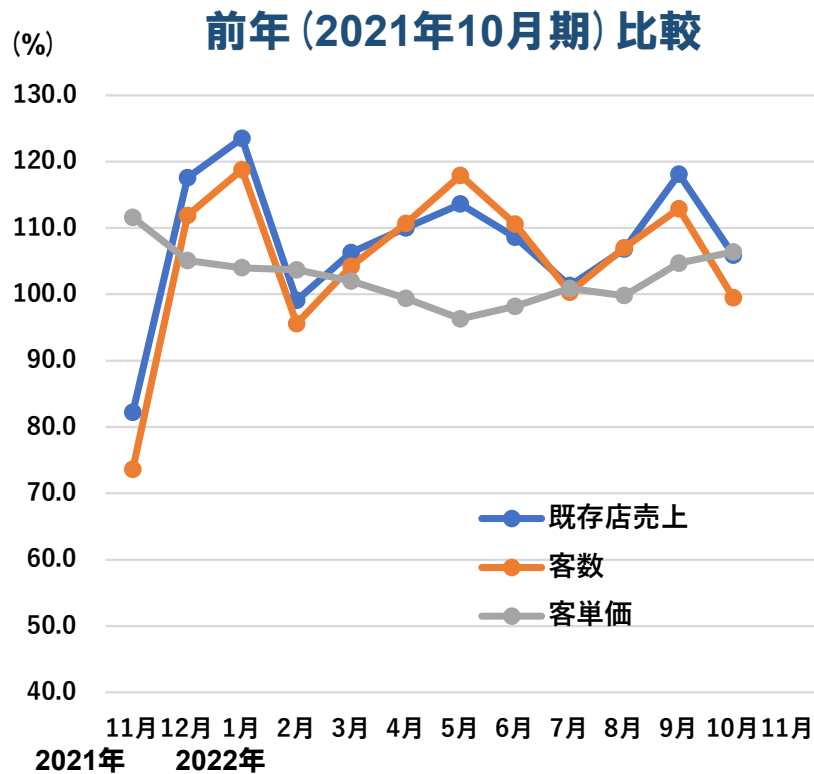
- ✓ 日本・米国・台湾の全てのセグメントで、過去最高の売上高を更新
- ✓ 米国は、経済環境の好転に伴い好調な売上となった。下半期はコロナ後初の黒字化
- ✓ 台湾は、積極的な出店、人気アニメとのコラボが好評

(単位:百万円)

	2021年10月期 (通期)		2022年10月期 (通期)			
	売上高	経常利益	売上高	増減 (%)	経常利益	増減 (%)
くら寿司 (日本) 2021/11~2022/10	131,665	4,451	149,938	13.9	1,164	▲73.8
Kura Sushi USA, INC. (米国) 2021/9~2022/8	6,951	▲1,079	17,173	147.0	▲82	—
亞洲藏壽司股份有限公司 (台湾) 2021/10~2022/9	9,077	▲136	15,941	75.6	1,438	—
合計	147,694	3,174	183,053	23.9	2,457	▲22.6

既存店売上の状況 (国内)

- ✓ コロナ第7波の影響を受けながらも、既存店売上はコロナ前の水準まで回復
- ✓ 「できたてシリーズ」「極みの逸品」など商品戦略が奏功し、客単価が上昇



2022年10月期振り返り(出店戦略)

- ✓ 連結合計で、49店舗を新規出店(日本:33、米国:8、台湾:8)
- ✓ 日本では、グローバル旗艦店2店、映える内装を備えたプラス型店舗2店を出店。
今後の需要回復が見込まれる「店内飲食」や「インバウンド」を取り込む

【グローバル旗艦店】

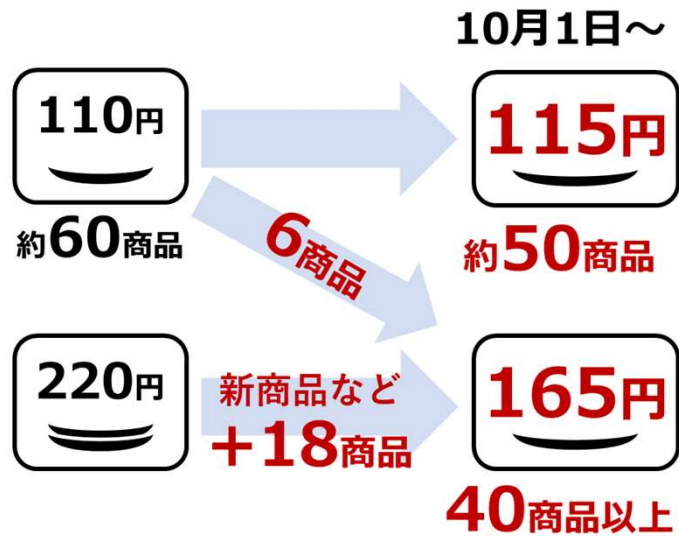
【プラス型店舗】



2022年10月期振り返り(国内:価格戦略①)

- ✓ 魚価や光熱費等あらゆるコストが上昇する中、安心・安全で、美味しいお寿司の提供を維持するため、基本価格帯を全面改定
- ✓ システムを全面的に改修し、自由な価格設定を可能に(1皿単位での価格設定を撤廃)

【価格改定の概要】



【115円メニュー例】



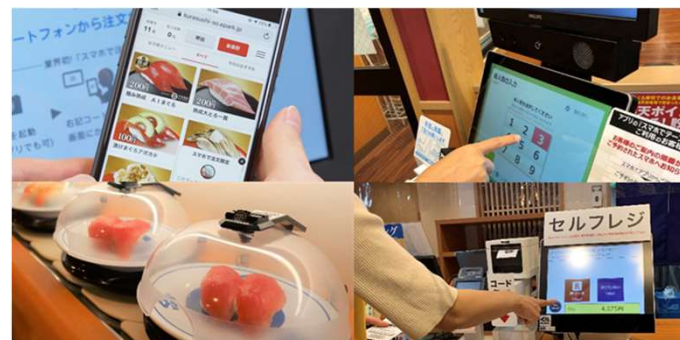
2022年10月期振り返り(国内:価格戦略②)

✓ 価格設定における当社の強みを活かし、値上げ幅は最小限に抑える

① 調達コストが安い(全国の漁港から天然魚を調達など)



③ 「スマートくら寿司」による効率的な店舗運営



② 全国4か所に自社加工センターをもつ



④ 好調な海外子会社(米国、台湾)



2022年10月期振り返り(海外:米国、台湾)



米国:Kura Sushi USA,INC.

- ✓ 売上が171億円、経常損失が82百万円となった
- ✓ 優良物件を中心に積極的に出店した効果、商品価格の改定、客席までドリンク類を配送するロボットの活用などの効果により、下半期はコロナ後初の営業黒字化
- ✓ 8店舗を新規出店(前年は7店)



2022/8オープンの「オーランド店」

台湾:亞洲藏壽司股份有限公司

- ✓ 売上が159億円、経常利益が14億円となった
- ✓ 日本と連携し、日本の人気アニメ「ちびまる子ちゃん」や「クレヨンしんちゃん」等とのコラボキャンペーンを展開。好評頂いた
- ✓ 8店を新規出店(前年は11店)



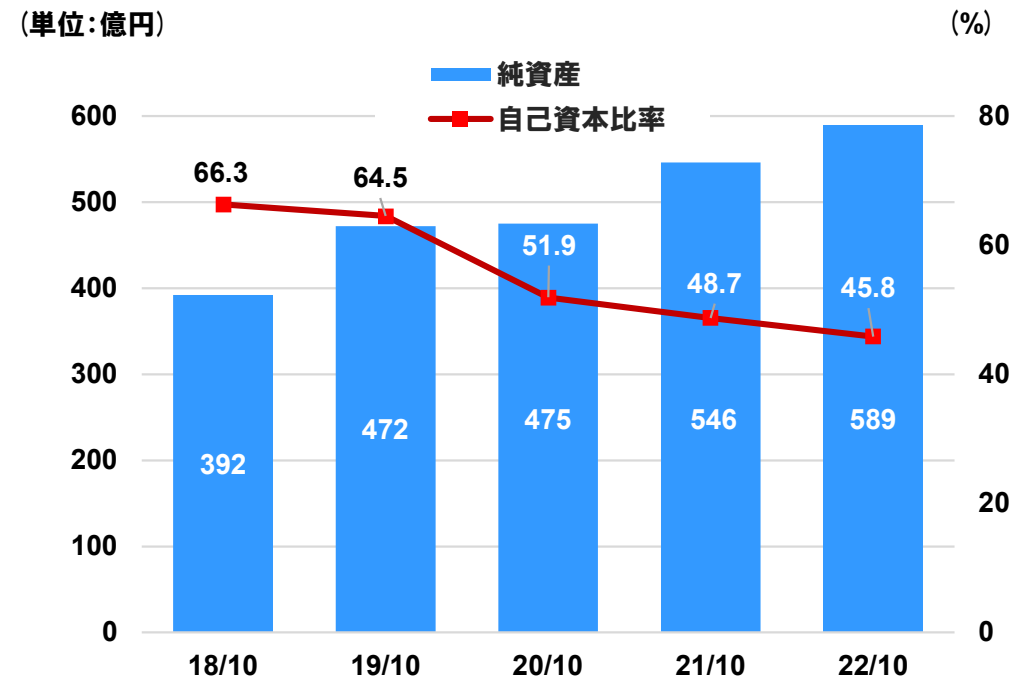
2022/7オープンの「嘉義博愛路店」

BSの状況／自己資本比率

- ✓ 純資産額は589億円。自己資本比率は、45.8%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)

	21/10期末	22/10期末	増減
流動資産	29,464	23,118	▲6,346
[現預金]	18,748	13,169	▲5,579
固定資産	69,525	86,502	16,977
資産合計	98,989	109,620	10,630
流動負債	23,195	22,561	▲633
固定負債	21,136	28,092	6,956
負債合計	44,332	50,654	6,322
純資産	54,657	58,967	4,309
負債・純資産合計	98,989	109,621	10,632
自己資本比率 (%)	48.7	45.8	▲2.9



※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。

2023年10月期 計画

2023年10月期計画概要



- 国内：競合との競争を勝ち抜くため、“お客様の獲得”に注力！
- 海外：着実に出店を重ね、シェア拡大へ！

主な重点取り組み

- 柔軟かつ魅力的な価格戦略（新価格帯の定着）
- 積極出店を継続（連結合計45～50店）
- 回復が期待できるインバウンド需要の取り組み
- お客様サービスと事業活動をリアルタイムに連携（DX）
- 海外子会社は出店を強化（米国：9～11店舗、台湾：5～10店舗）
- 中国大陸での出店計画を再始動

2023年10月期業績予想

売上高	2,090億円
経常利益 (経常利益率)	31億円 (1.5%)
海外比率	20%

柔軟かつ魅力的な価格戦略（日本）

- ✓ 安心して来店頂けるよう、中心価格帯の115円は、約50品種を維持
- ✓ 165円価格帯（出来たてシリーズ）は、魅力的な商品を投入し、主力価格帯としての定着を図る
- ✓ 250円や345円等、高付加価値な商品（フェア商品等）も提供し、ラインアップの幅を広げる

【115円メニュー例】



【165円：出来たてシリーズメニュー例】



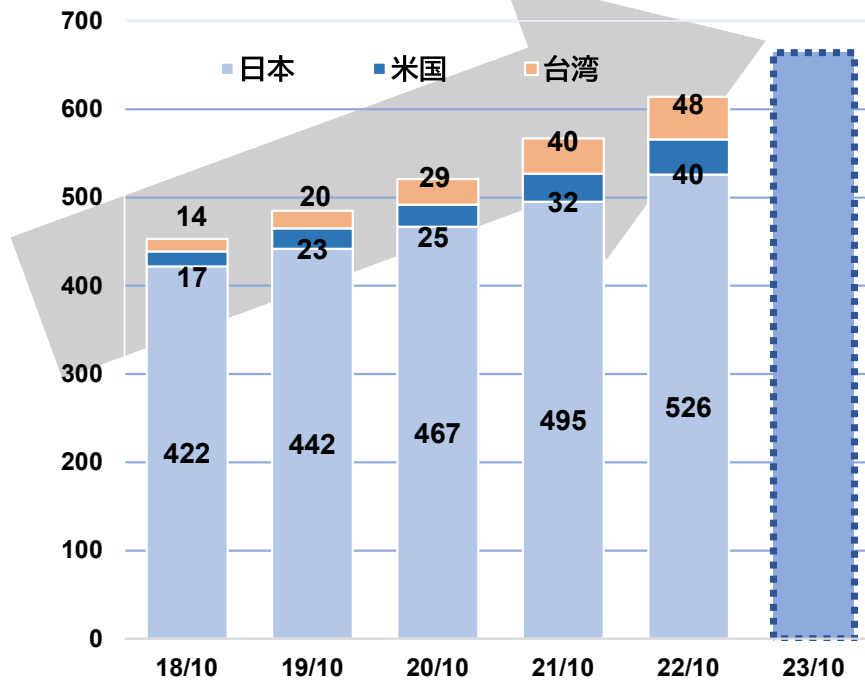
【高付加価値なメニュー例】



積極出店を継続

- ✓ グループ全体で45～50店の出店を計画（日本25～30店、米国9～11店、台湾5～10店）
- ✓ 日本では、都心駅前エリアや北海道などを中心に出店を進める

【店舗数の推移】

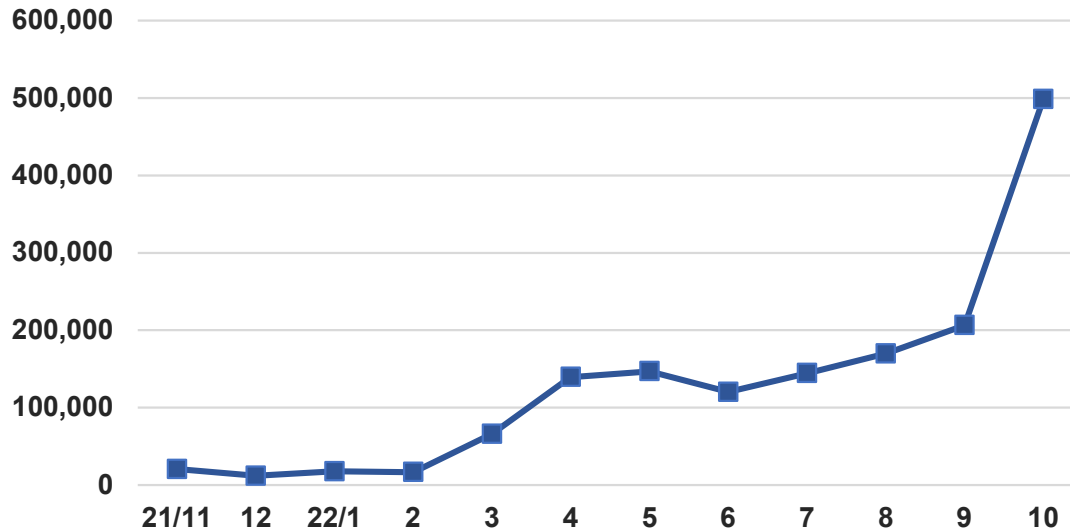


北海道では2021年7月の初出店以降、札幌、帯広、函館に5店舗を展開

インバウンド需要の取り込み（日本）

- ✓ 2022年10月の水際対策の緩和以降、インバウンドが回復基調（2019年比ではまだ2割の水準）
- ✓ 準備を進めてきた、グローバル旗艦店や映える内装を備えたプラス型店舗などでインバウンドの取り込みを狙う

訪日外国人数の推移



出典：JNTO「訪日外客数（2022年10月推計値）」



くら寿司流DX (Digital Transformation)

- ✓ デジタルテクノロジーとデータを活用した企業理念の実践
- ✓ デジタル社会・環境においても、独自性・競争力のある、「くら寿司ならではの」DX推進
- ✓ お客様サービスと事業活動をデジタルでリアルタイムに連携

くら寿司デジタルチェーン



スマートくら寿司を中核にお客様とつながり続ける

くら寿司流DX 取組みポイント

1. お客様DX
2. 事業基盤DX
3. 従業員DX

スケジュール

28期 (2022/11~)

29期 (2023/11~)

DX Step1

DX Step2

デジタルテクノロジー拡充
データ利活用強化

お客様サービスと事業活動の
リアルタイム連携

海外子会社（米国、台湾）



米国:Kura Sushi USA,INC.

- ✓ 売上は\$183M～\$186Mを見込む
- ✓ 米国内の景気減速の懸念はあるものの、極端な人手不足は解消の見込み
- ✓ 9～11の出店を予定。シェア拡大加速させる



全米最大のショッピングモール内に出店
22年11月オープンの「モールオブアメリカ店」

台湾:亞洲藏壽司股份有限公司

- ✓ 5～10店を出店を予定。着実に出店を重ね、シェア拡大へ
- ✓ 「ピっくらポン」も活かし、日本と連動して、話題性のあるコンテンツとのコラボ企画を継続的に展開予定



話題性のあるコラボ企画を展開

中国大陸での出店計画を再始動（海外）

- ✓ コロナで休止していた「中国大陸での出店」の計画を再始動（2020年1月発表）
- ✓ 準備が整えば、2023年10期中にも出店
- ✓ 10年で100店舗出店を目標

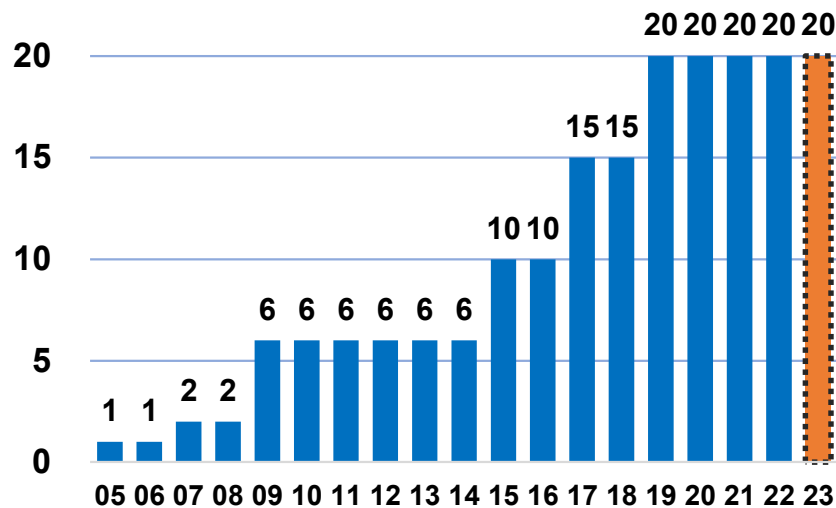


配当政策・株主優待

配当政策

- ✓ 安定的な配当が基本方針
- ✓ コロナ禍も22/10期は20円の配当を予定
23/10期も20円を予定

1株当たりの配当額推移(単位:円)



※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。

株主優待

- ✓ 「株主ご優待割引券」を電子チケットにて発行
- ✓ 希望に応じ「紙」でも発行
- ✓ 会計合計1,000円(消費税込み)ごとに500円のご利用が可能



所有株式数	株主ご優待割引金額
100～199株	2,500 円分
200～399株以上	5,000 円分
400～999株以上	10,000 円分
1,000株以上	20,000 円分

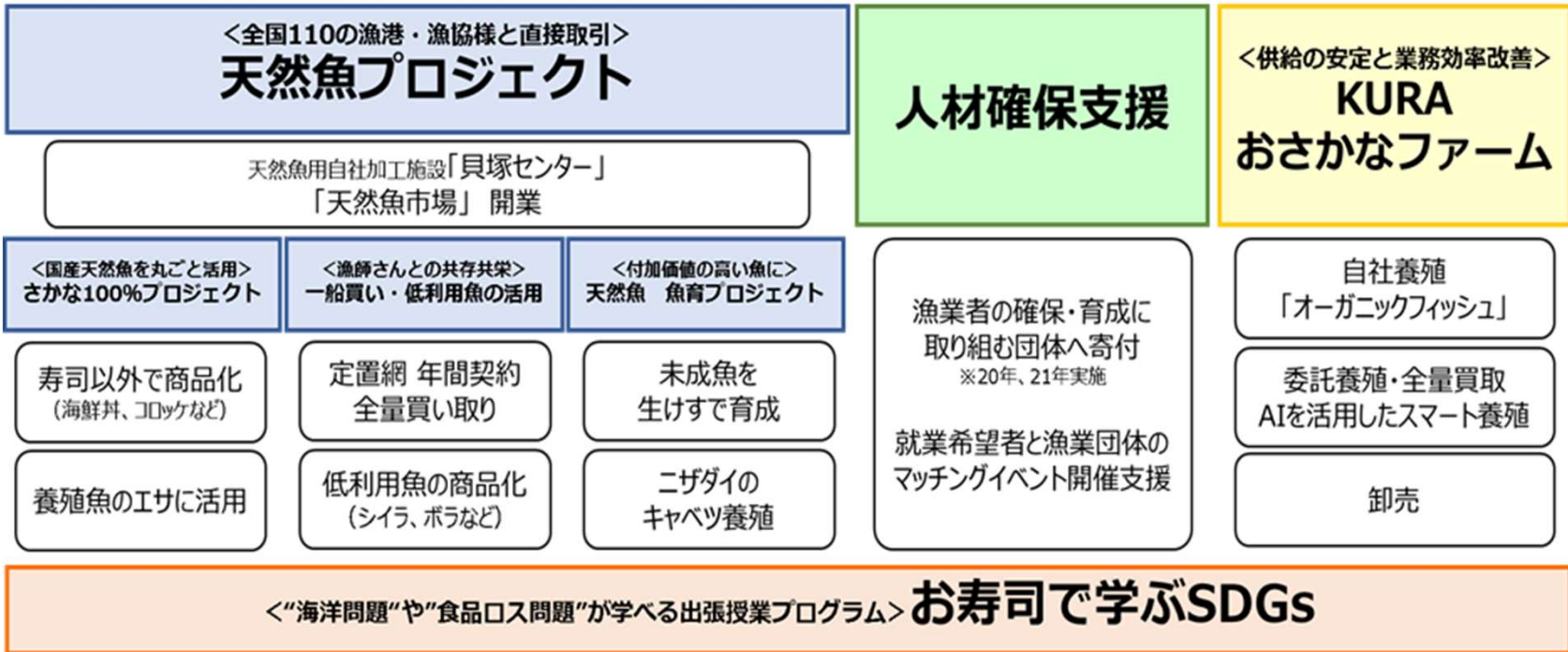
※ 電子チケットにてお受け取り頂く場合は、2,500円分の割引券を追加させて頂いております。

ESGの取り組み

くらの取り組み (全体まとめ)

くら寿司は、社会のサステナブルな発展に貢献するため、特に「漁業創生」に注力し、取り組んでいます。

くら寿司「漁業創生の取り組み」 ～子や孫の代まで日本の魚が食べられる未来へ～



ESGの取り組み



食事体験から漁業まで。技術活用による持続型スマート回転寿司サービスが 第4回日本サービス大賞「農林水産大臣賞」を受賞

2022年12月6日、「第4回日本サービス大賞」において「農林水産大臣賞」を受賞しました。これは「革新的な優れたサービス」を評価・表彰し、市場の成長や雇用創出などにつなげることを目的とした表彰制度で、当社の「スマートくら寿司」や「KURAおさかなファーム」など、飲食サービスはもちろん、独自技術の活用による生産から販売までの取り組みが総合的に評価されての受賞となりました。今後もAIやICTを活用し、さらに快適な店舗づくりに努めるとともに、水産物を扱う企業として、豊かな海を未来につないでいく取り組みを、漁業従事者の皆様と一緒に進めてまいります。



第4回 日本サービス大賞 農林水産大臣賞

【公式サイト】 <https://service-award.jp>



くら寿司株式会社 取締役副社長 田中 信 / 農林水産大臣 野村 哲郎様

12月6日の授賞式の様子

ESGの取り組み



出張授業を推進 「お寿司で学ぶSDGs」

お寿司という身近な題材から、水産業や食をめぐる課題の解決方法を考える「お寿司で学ぶSDGs」の出張授業プロジェクト。2022年4月から本格的に開始し、全国の小中学校で授業を行っています。
今年度は全国約40校で実施。さらに24都道府県123校から申込みを頂いています。



「BEAMS JAPAN」とのコラボ企画 規格外野菜や大豆を使ったSDGsメニュー

9月2日、日本の魅力を発信されている人気セレクトショップ「BEAMS JAPAN」とのコラボレーションにより、特別メニューとして、規格外野菜や大豆を使ったオリジナル“SDGsメニュー”となる「ベジロール（サーモン、えび）」、「Soyナゲット」を全国の店舗で販売。大変人気のメニューとなりました。このような取り組みを通じ、食品ロスの削減、食糧問題などについて知るきっかけになればと考えています。

くら
meets
ビームス
ジャパン
くら寿司



ESGの取り組み



低利用魚の積極活用

キャベツで養殖した「ニザダイ」を初の全国発売

身に独特のにおいがあり、市場であまり取引されない低利用魚である「ニザダイ」をキャベツをえさに養殖することで商品化に成功。試験販売を経て、全国のくら寿司の店舗で14万皿分を販売。今後も定期的に販売ができる体制づくりを目指していきます。

当社は、海の貴重な資源を守り育て、無駄なく有効活用するとともに、漁業者様との共存共栄を目指します。



AIを活用したはまち養殖に成功

「大切りAIはまち」を全国で販売

6月24日、KURAおさかなファーム(株)は、ウミトロン(株)と協働し、AIやIoTを活用したはま치의スマート養殖に日本で初めて成功し、全国の店舗で販売しました。

漁業における「人手不足」や「労働環境の厳しさ」などの課題解決となることで、日本の漁業創生と漁業者様との共存共栄を目指すとともに、安定した供給量確保とリーズナブルで高品質な商品の提供の継続に努めます。



ESGの取り組み



官民協働で推進する「さかなの日」 「天然魚市場」でサステナブルに貢献

10月27日、魚食文化の良さをPRするため、毎月3～7日が「さかなの日」(水産庁)に定められました。
 当社は2010年から、日本人が日本の魚を食べ続ける未来を創造するため「天然魚プロジェクト」を始動、現在に至ります。その中心的役割を果たしている「くら天然魚市場」を2022年秋リニューアル、自宅で魚を調理する機会が少ないお客さまにも気軽にご利用いただけるよう、新商品の開発に力を入れています。



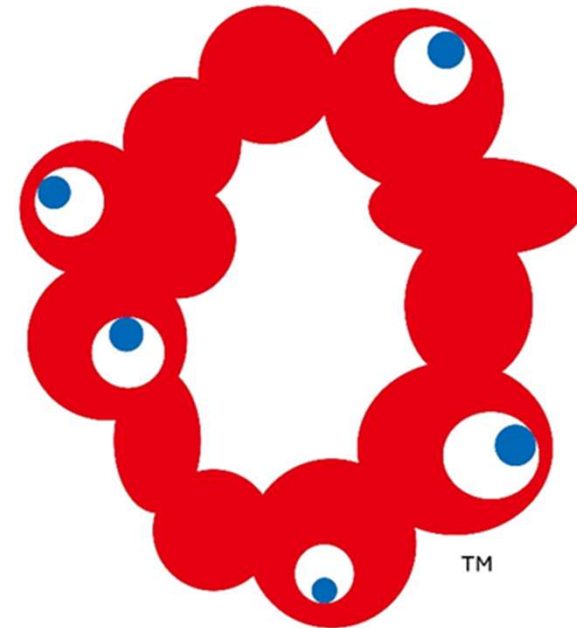
くら寿司のSDGs、漁業創生の要 「くら天然魚市場」に新メニュー

8月11日、鮮魚直売施設である「くら天然魚市場」の新商品として、産地直送で仕入れた旬の天然魚を使用した「天然魚6貫セット」や週末限定の「厚切り海鮮丼」などを新メニューとして販売を開始しました。
 当社は、欲しい魚だけを仕入れるのではなく、獲れた魚をどう販売するかを考えることで、お客様には楽しい商品、そして漁師さんには収入の還元といった、川上から川下までの持続可能な水産流通の改革に努めます。



大阪・関西万博に協賛、出店

- ✓ 大阪・関西万博の「テーマ事業」のひとつ
メカニックデザイナーの河森正治さんが担当する
テーマ事業“いのちを育む”に「シルバーパート
ナー」として協賛
- ✓ 世界最大となる「未来の回転寿司」を店舗
コンセプトとした回転寿司を出店予定



OSAKA, KANSAI, JAPAN

EXPO
2025



「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部 野島、中原
072 - 493 - 6189
investor-relations@kura-corpo.co.jp