

股票代號：2754



亞洲藏壽司股份有限公司

KURA SUSHI ASIA CO.,LTD.

上櫃前業績發表會

報告人：西川健太郎 董事長暨總經理

報告日期：2020.08.13

## 本公司之產業、營運及其他重要風險

### 一、產業風險

#### (一) 食品安全意識抬頭

本公司之供應商係由總公司統一管理，以確保皆為合格認證之廠商，並定期執行供應商評鑑作業記錄評鑑過程，評估作業環境及產品品質等是否符合規範，此外，本公司已建置食安實驗室，執行定期檢測供應商食材及餐點作業，並每年委由外部專業檢測機構進行食材抽檢，以確保食材品質之穩定性及安全性。

#### (二) 餐飲業市場競爭激烈

本公司承襲日本母公司之經營理念，提供消費者美味、安心及舒適有趣的用餐環境，致力於品牌價值的維持及提升，並透過不斷積極開發符合消費者口味之餐點，增加餐點選擇之多元性，建立台灣民眾對其品牌之熟悉度，除持續在台灣展店外，亦規劃進軍亞洲市場，提升整體業績，降低台灣餐飲市場規模漸趨飽和之影響。

## 本公司之產業、營運及其他重要風險

### 二、營運風險

#### (一)人才高流動性及育成困難度

本公司為確保人力培養及留才，在人力採用方面，建立經常性招募面試體制，舉辦聯合說明會、實習生招募及大專院校的企業說明會等，努力確保優秀的人力資源來源。另外，為了降低人才流失，建立完善之工作環境及員工福利，訂定升遷及教育培訓制度，增加員工對公司之向心力及歸屬感，期能降低員工流動率。

#### (二)進貨集中於特定供應商

本公司進口食材非特定供應商獨家引進，其他食材批發貿易商皆可引進，故雖有進貨集中之情形，但不會因特定供應商無法供貨而產生斷貨之情事。本公司與特定供應商長久往來，合作關係良好，並未發生中途斷料或停料之情事，且食品產業競爭激烈，市場上均有其他批發貿易商可供本公司選擇，所以進貨集中於特定供應商尚未有壟斷或難以取得原料之情形。

### 三、其他重要風險

請詳本公司公開說明書「貳、二、(一)風險因素」之說明。

# 補充揭露事項



## 財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心董事會暨上櫃審議委員會要求補充揭露事項

### 一、風險事項

- (一) 餐飲事業進入門檻低且競爭者眾，有關貴公司面臨迴轉壽司同業高度競爭之風險及所採具體因應措施之說明，暨推薦證券商之評估意見。
- (二) 貴公司係以「くら壽司」單一品牌發展為主，易因消費者對其經營與服務模式產生消費疲乏，且貴公司107年既存之16間店鋪於108年度平均每月營收略有衰退，又近期臺灣受新型冠狀病毒疫情影響使貴公司店鋪來客數減少，請說明面臨前開消費疲乏及新型冠狀病毒疫情影響之風險及所採具體因應措施之說明，暨推薦證券商之評估意見，並請再補充說明貴公司最近期經會計師查核或核閱之財務報告業績變化情形。與新冠肺炎疫情對貴公司未來營運計畫之影響。
- (三) 貴公司106~107年度及108年前三季對A供應商進貨比重分別為75.07%、74.64%及75.42%，有關貴公司進貨集中之原因、風險及所採具體因應措施之說明，暨推薦證券商之評估意見。

### 二、特別記載事項

- (一) 有關貴公司對業績變化合理性及未來發展性之說明，暨推薦證券商之評估意見。
- (二) 貴公司之迴轉壽司屬於生鮮食材，且食材多為進口商品，有關貴公司確保食品安全衛生及因應食材進口政策所訂定之管控機制及落實執行之說明，暨推薦證券商之評估意見。
- (三) 有關貴公司相較於同業競爭優勢之說明，暨推薦證券商之評估意見。

# 免責聲明



- 本簡報及同時發佈之相關訊息所提及之資訊，包括營運展望、財務狀況及業務預測等內容，係本公司基於內部資料及外部整體經濟發展現況之評估。其中部分前瞻性之論述，將受風險、不確定性及推論所影響，部分將超出本公司控制之外，實際結論可能與此前瞻性論述有所不同。
- 本公司未來實際可能產生之營運成果、財務狀況與業務成果等，可能與前瞻性論述有所差異。其原因可能來自各種因素，包括但不限於原物料成本增加，市場需求，各種政策法令與金融經濟現況之改變，以及其他本公司無法掌控之風險等因素。
- 本簡報中所提供之資訊以及對未來之展望，係反應本公司截至目前為止對於未來的看法，並未明示或暗示性地表達或保證其具有正確性、完整性或可靠性。對於這些看法，未來若有變更或調整時，本公司並不負有更新或修正之責任。

1. 公司概要.....	P.2
2. 事業介紹.....	P.9
3. 經營方針.....	P.19
4. 經營績效.....	P.21
5. 未來展望.....	P.25
6. 公司治理與企業社會責任.....	P.28



# 公司概要



# 公司概況



- ◆ 設立日期：2014年01月21日
- ◆ 資本額：新台幣378,730千元 (2019年4月增資後)
- ◆ 發行股數：37,873千股 (2019年4月增資後)
- ◆ 員工人數：正職 405人  
兼職1,468人 (統計至2020年6月)
- ◆ 店舖數：27間 (統計至2020年7月)
- ◆ 營業額：新台幣1,926,252千元 (2019年度)  
新台幣1,010,440千元 (截至2020年Q2)





# 公司沿革



## 北區

- 松江南京店
- 林口三井OUTLET店
- 台北館前店(全球旗艦店)
- 三重集賢路店
- 淡水站前店
- 土城金城路店
- 永和比漾店
- 三峽學成店
- 微風松高店
- 三重捷運路店
- 新莊宏匯店

## 中區

- 台中廣三SOGO店
- 台中福科路店
- 台中中清路店
- 台中文心秀泰店
- 台中港三井OUTLET店

## 東區

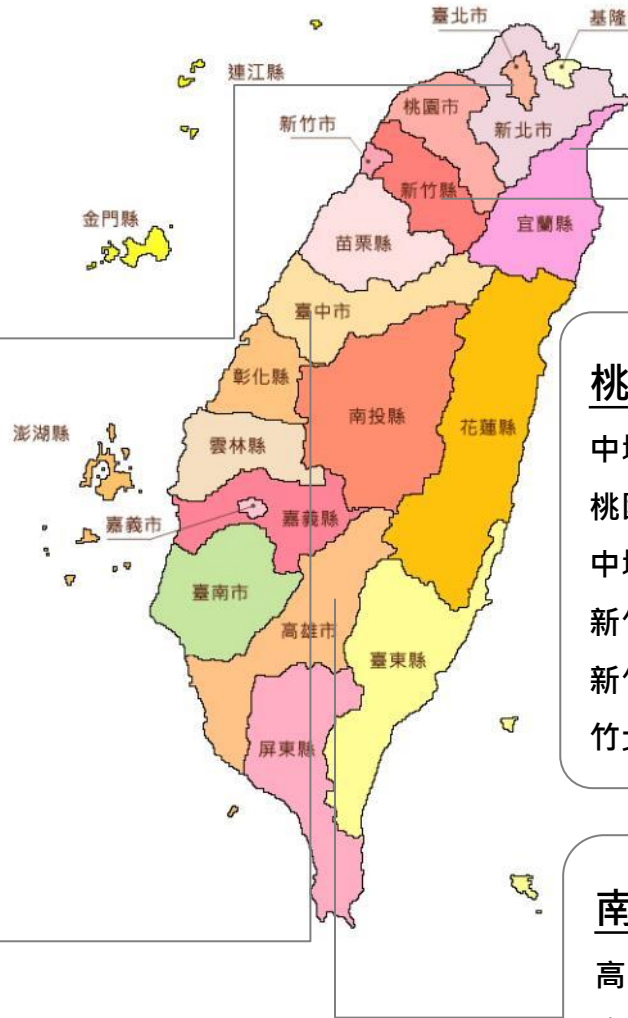
- 宜蘭新月店

## 桃竹區

- 中壢站前店
- 桃園春日路店
- 中壢大江店
- 新竹經國路店
- 新竹巨城店
- 竹北文興店

## 南區

- 高雄漢神巨蛋店
- 高雄夢時代店
- 高雄漢神本館店
- 高雄草衙道店



## 2014年

- 台灣子公司成立
- 台灣一號店松江南京店開幕

## 2015年

- 跨足中台灣·台中廣三SOGO店開幕

## 2016年

- 進行增資·資本額增為31,500萬元
- 中壢站前店開幕
- 林口三井OUTLET店開幕
- 跨足南台灣·高雄漢神巨蛋店開幕
- 與經濟部簽訂投資意向書(LOI)

## 2017年

- 台灣首間自建日本土藏造型街邊店 台中福科路店開幕
- 土藏造型街邊店 台中中清路店開幕
- 台北館前店(全球旗艦店)開幕
- 桃園春日路店、中壢大江店開幕
- 全台店鋪總數達10間

## 2018年

- 新竹一號店 新竹經國路店開幕
- 土藏造型街邊店 三重集賢路店開幕
- 新竹巨城店、台中文心秀泰店、淡水站前店、台中港三井OUTLET店開幕
- 成立食安實驗室
- 全台店鋪總數達16間

## 2019年

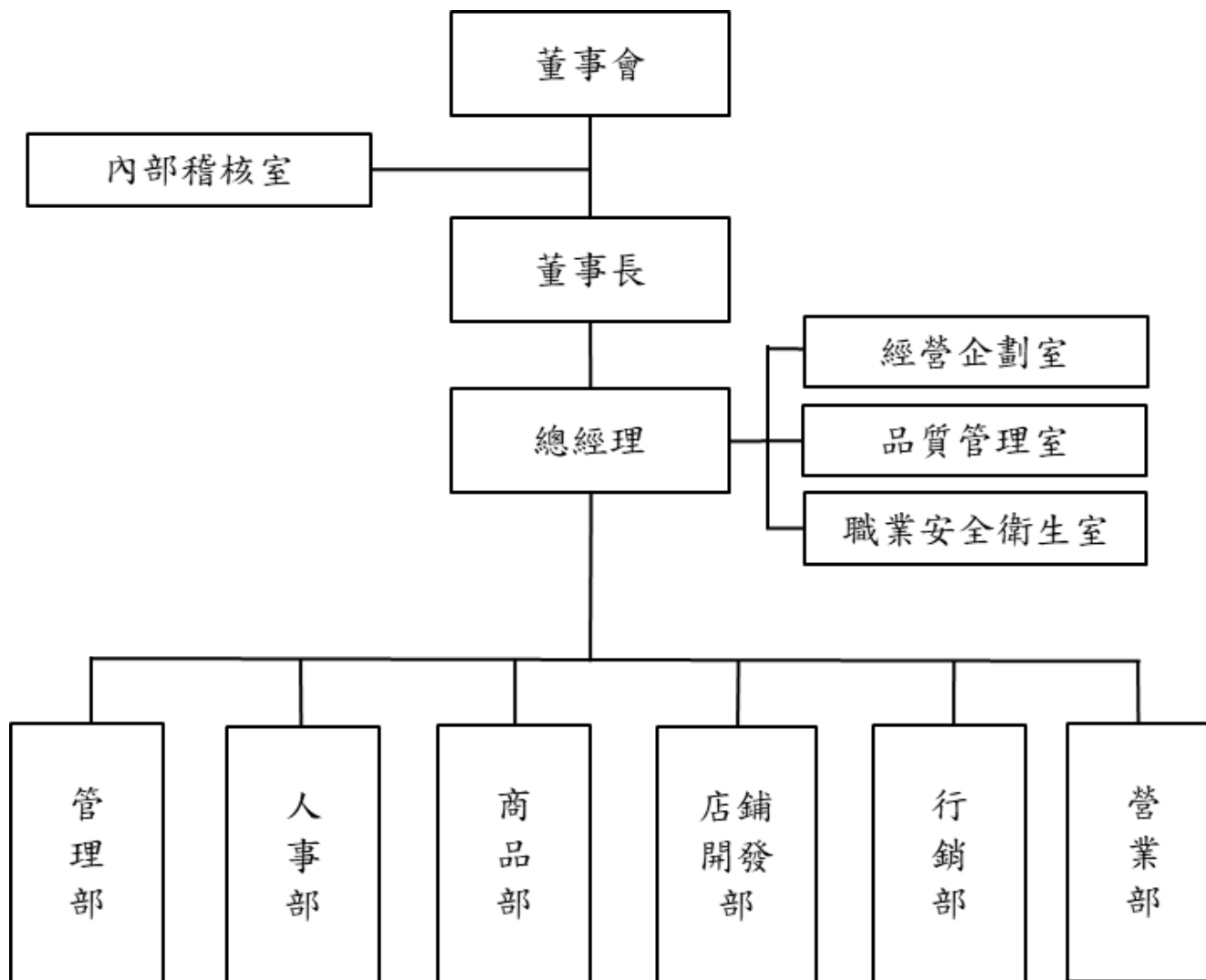
- 土藏造型街邊店 土城金城路店開幕
- 進行增資·資本額增為37,873萬元
- 高雄夢時代店開幕
- 登錄興櫃
- 永和比漾店、三峽學成店、高雄漢神本館店、微風松高店開幕
- 全台店鋪總數達22間

## 2020年

- 土藏造型街邊店 三重捷運路店開幕
- 高雄草衙道店、竹北文興店、宜蘭新月店、新莊宏匯店開幕
- 全台店鋪總數達27間

※ 統計至2020年7月

# 公司組織



# 董事與持股情形



本公司董事共7席，其中3席為獨立董事，並設有審計委員會取代監察人制度。  
目前持股情形如下表所示：

職稱	姓名	股數(股)	占比(%)
董事	くら寿司株式会社 Kura Sushi, Inc.	31,500,000	83.17%
	西川健太郎 董事長 ※註	0	0%
	近藤和人 ※註	0	0%
	田村和也 ※註	0	0%
	鰐部慎二	0	0%
獨立董事	劉金泉	0	0%
獨立董事	石川淳	0	0%
獨立董事	林意潔	0	0%

※註：為くら寿司株式会社(Kura Sushi, Inc.) 之法人董事代表人。

## 西川健太郎 董事長



現職：

- 亞洲藏壽司(股)公司  
總經理

學經歷：

- 駿台外語國際專門學校  
航空貨物貿易組
- KURA SUSHI, INC. 採購部經理

## 近藤和人



現職：

- 亞洲藏壽司(股)公司  
副總經理

學經歷：

- 大阪法律專門學校  
法律行政學科
- KURA SUSHI, INC. 業務部經理

## 田村和也



現職：

- 亞洲藏壽司(股)公司  
財務長

學經歷：

- 慶應義塾大學  
理工學部
- 勤業眾信聯合會計師事務所 協理

## 鰐部慎二



現職：

- 綠洲餐飲管理顧問(股)公司  
董事長

學經歷：

- 和民(中國)有限公司 董事長
- 和民國際有限公司 董事長

## 劉金泉



### 現職：

- 眾智聯合會計師事務所  
合夥會計師
- 昌泓投資股份有限公司 董事長
- 艾思博系統科技(股)公司 監察人
- 艾思博國際(股)公司 監察人
- 艾思博投資(股)公司 監察人
- 艾思博捷運(股)公司 監察人

### 學經歷：

- 私立東吳大學會計系
- 勤業眾信聯合會計師事務所 副理
- 安侯建業聯合會計師事務所  
合夥會計師

## 石川淳



### 現職：

- 國富浩華聯合會計師事務所  
協理
- 株式會社Crowe ProC.A  
代表取締役
- 滙思滿有限公司 董事長
- 株式會社川崎木工所 取締役

### 學經歷：

- 早稻田大學大學院會計研究科
- 國富浩華聯合會計師事務所 協理

## 林意潔



### 現職：

- 工業技術研究院  
台灣植物工廠產業發展協會  
副秘書長
- 工業技術研究院  
產業服務中心  
資深研究員

### 學經歷：

- 東京農業大學  
應用生物化學研究所
- GN Resound Japan K.K  
(日本橫濱)  
Group Manager



# 事業介紹



# 藏壽司集團之發展



## 關於藏壽司集團

藏壽司自1977年於大阪創業以來，以「Food Revolution = 食的革新」為目標，於迴轉壽司業界中，在追求顧客滿意度的同時，亦不斷追求商品原創性與店舖獨特性，並持續擴充事業版圖。

1987年率先導入E型迴轉台、1996年導入計盤回收系統，之後陸續導入時間限制管理系統、自動報廢系統、演繹愉悅用餐空間的「ビッくらポン! BIKKURA-PON! (扭蛋遊戲)」、觸控螢幕點餐、輸送帶等，爾後為了能夠有效控制商品新鮮度並加強安全衛生，於2011年成功開發導入了「鮮度君」，一路走來不斷開發並導入深具獨創性且革新的服務，並引導迴轉壽司業界。

此外，藏壽司不止著眼於日本國內的展店，更分別於2009年、2014年進軍美國與台灣，積極拓展海外市場。截至2020年6月底，在日本國內店舖數已達463間、美國分店數25間、台灣分店數25間。

### 【集團公司】

日本：くら寿司株式会社 (Kura Sushi, Inc.)

(2004年東京證交所上市)

美國：Kura Sushi USA, Inc.

(2019年Nasdaq上市)

台灣：亞洲藏壽司股份有限公司 (Kura Sushi Asia Co., Ltd.)(2020年經主管機關核准上櫃)



## 日本的味道就在這裡 藏壽司**三**大堅持

### 對 美味 的堅持

自創業初期以來，即秉持提供給消費者安全、健康、無負擔的美食享受為原則，堅持以「食物的原貌」、「不使用合成食材」、「每盤均一價」的平價定位來提供。

### 對 安心 的堅持

花費多年時間研發而成的「鮮度君」獨家專利保鮮蓋能有效杜絕空氣中的飛沫，並透過IC晶片控管，更能確切掌握每盤壽司的鮮度，只要超過時間系統會自動通知，確保消費者食的安心。

### 對 舒適有趣的 用餐環境 的堅持

長年來始終站在消費者立場研發多項專利，陸續導入領先於業界的各項嶄新服務，如「BIKKURA-PON! (扭蛋遊戲)」，連結盤子自動回收系統，不止隨時保持舒適的用餐環境、節省人力計算的時間，更透過每5盤的遊戲與獨家扭蛋，帶給消費者革命性的用餐新體驗。

亞洲藏壽司除了將日本餐點原汁原味呈現之外，也始終堅持提供給顧客美味、安心、舒適有趣的用餐體驗。





## 均一價各式壽司

- 壽司類為均一價每盤40元，亦有部份為2盤計價，目前台灣提供種類約90至100種，往後也將陸續增加，每月並推出期間限定產品。

## 豐富副餐及甜點

- 除生鮮類壽司外，亦有種類豐富的副餐可供選擇，包含手卷、麵食、湯、炸物、甜點、飲料等，價位40至130元不等，其中自一號店開幕以來人氣居高不下的「豆乳甜甜圈」，現炸熱騰騰的豆乳甜甜圈配上冰涼濃醇的北海道牛奶霜淇淋，是許多消費者必點甜點。

# 主要產品(續)

## 嚴選天然食材



使用嚴選日本產地品質優良柴魚、昆布等食材，每天熬製而成烏龍麵、拉麵的天然高湯。



使用正宗山葵磨製的研磨芥末，以及較一般減少25%鹽分的醬油，香氣互相搭配散發，更能增添食材美味。



嚴選優良的台灣米，並遵守日本正統壽司所說「醋飯需像人體溫度一樣」，將醋飯溫度控制在最美味的36~37度。



時令鮮魚壽司為每日從台灣漁港直送各店，讓消費者可品嚐到當季食材的美味。

## 鮮度くん

SENDO-KUN



為了讓客人能安心、愉悅地用餐，  
我們導入了「鮮度くん」。

### 「鮮度君」— 半自動式保鮮蓋 (藏壽司獨家專利)

- 只需輕將壽司盤往上抬，既可半自動式開啟、關閉，有效防止空氣中細菌、灰塵接觸食物，經美國安全衛生基金會NSF認證，並在日本、台灣、中國皆取得專利。

### 鮮度くん的使用方法



請拿著鮮度くん內的盤子，  
將盤子前端往上抬。

#### ① 隔絕口水、細菌，使壽司保鮮又安全

隔絕空氣中飄浮的口水、細菌，使壽司保鮮又安全！

#### ② 不需碰觸鮮度くん就可以取出商品

不需觸碰鮮度くん就可以取出商品，非常衛生！盤子也可以輕鬆取出。

請自由取用迴轉台上「鮮度くん」內您所喜愛的商品。迴轉台上沒有的商品可以利用「觸控式螢幕」點餐。



## 觸控式螢幕

### Order Panel



不需有太多顧慮，  
可以在想點餐的時候立即點餐。

## 觸控平板點餐

- 透過每桌附設之觸控平板，可點選所有餐點，有效減少人為點餐失誤，並分析點餐資料更能迅速回應消費者需求。

利用「觸控式螢幕」點餐，再經由「輸送帶」將餐點送達。

## 輸送帶

### Order Belt



將透過觸控式螢幕  
點餐的商品迅速送到桌席

## 送餐管理系統

- 觸控平板點餐之商品，將透過高速輸送帶送達桌前，送達時螢幕會有原創公仔登場並以音樂提醒。

商品於送達前會有動畫和提示音通知。商品送達後，拿取時請小心不要掉落。

# 服務特色(續)

## ビックらポン! BIKKURA-PON!




您可以更盡情地享用餐點！  
這是藏壽司獨有的便利設計。

## ビックらポン! BIKKURA-PON! (一集滿5盤便可玩遊戲1次之系統)

- 將空盤回收系統結合富有童趣扭蛋遊戲，每投入五盤後透過螢幕顯示動畫可玩遊戲一次，有機會得到藏壽司限定扭蛋，亦不定期與人氣卡通配合開發獨家限定款。

### 遊戲方法

- ① 請將空的盤子放入「投入口」。



- ② 累積5盤後，螢幕會出現遊戲畫面，若幸運「中獎」，藏壽司原創的扭蛋會從「ビックらポン！」掉出來！



請將空的盤子放入「投入口」，每投入5盤後會出現「ビックらポン！」遊戲，將有機會獲得精美小禮物！

# 服務特色(續)

## 計盤回收系統

Plate counter and recycle system



維護店舖環境  
準確計算用餐盤數

將空盤投入回收孔後將直接送達洗碗場，投入盤數亦顯示於點餐平板，減少人為計算失誤及收拾整理時間，隨時保有舒適用餐環境。

## 預約訂位系統

EPARK system

利用App預先訂位或現場候位  
節省排隊時間。



## 壽司盤之流水回收系統

- 桌上設有空盤回收孔，將空盤投入後將直接送達洗碗場，投入盤數亦顯示於點餐平板，減少人為計算失誤及收拾整理時間，隨時保有舒適用餐環境。



## APP預約訂位系統—E排客

- 業界首家導入APP預約系統，可以預約即日起至 15 天內的用餐時間，在指定時間到店，不須久候即可享受美味有趣的用餐時光。



## 營運技術與訣竅

汲取日本母公司長年以來的店鋪營運經驗，持續努力改善之下，獲取有效率的營運訣竅，及應用多項實績所累積的店鋪開發經驗，為其他同業難以模仿之優勢。

## 人才培育

為確保人才，定期進行徵才活動，並與學校合作引進實習生。對於在職人員則舉辦各職位的訓練及定期研修。除強化目標管理制度的進修活動之外，制定暢通的升遷管道，積極培育並重用各區域、負責高度業務之優秀人才。



## 獨特用餐體驗

透過鮮度君、BIKKURA-PON(扭蛋遊戲)、水道回收系統等服務的提供，不僅使營運更有效率，同時融合了娛樂性與機能性，創造出獨有的附加價值與用餐體驗，深化與同業之差異。

## 商品開發

積極拓展新食材的購買通路及在地食材使用的研究，秉持提供給消費者安全、健康、無負擔美食享受的經營理念，持續進行商品及策略性商品菜單開發。



# 經營方針





**穩健經營，擴大事業規模與利益**



**維持店鋪營運的確實與穩定**



**秉持公司理念，持續追求顧客滿意度**



**以每年5~10間速度展店，台灣地區目標為50間以上**



**規劃進軍亞洲區市場，確立事業開展與體制**

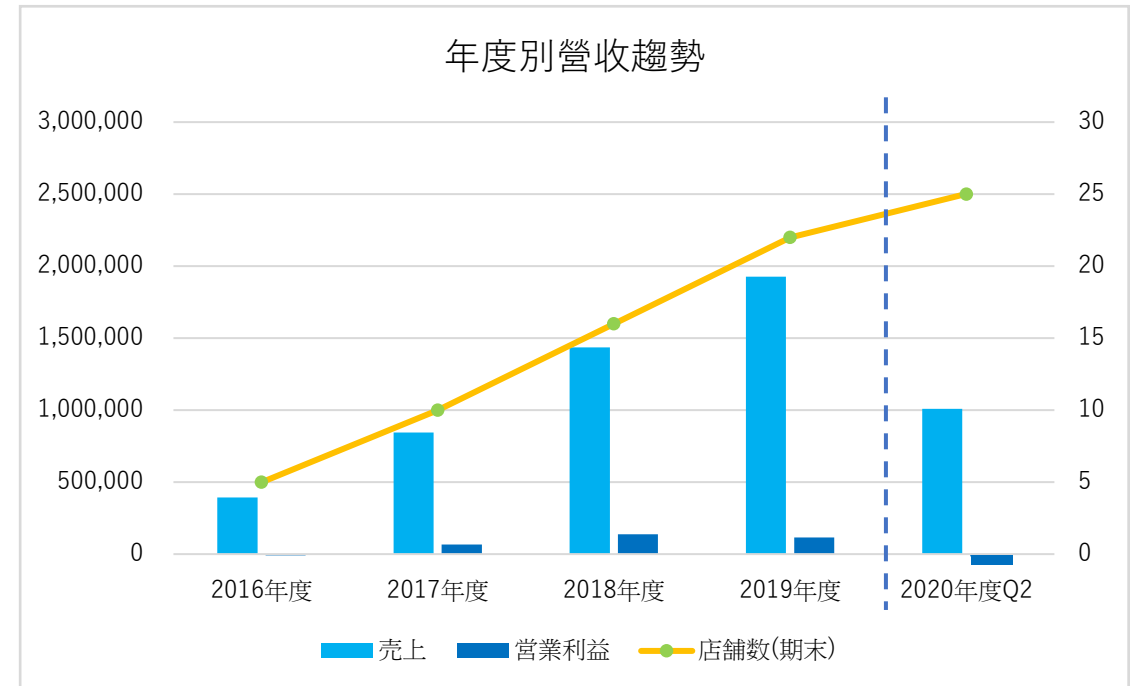
# 經營績效

- 由於店舖數逐年增加，有效挹注營收成長動能。
- 2019年度營業利益減少主係開始支付母公司權利金費用、因應上櫃相關費用支出等原因。
- 2020年上半年因新冠肺炎影響消費者外出用餐意願，來客數減少，以致營業額、利益不如預期。
- 5月以來營運逐漸回穩，下半年與明年度也將持續積極展店，擴大營運規模。

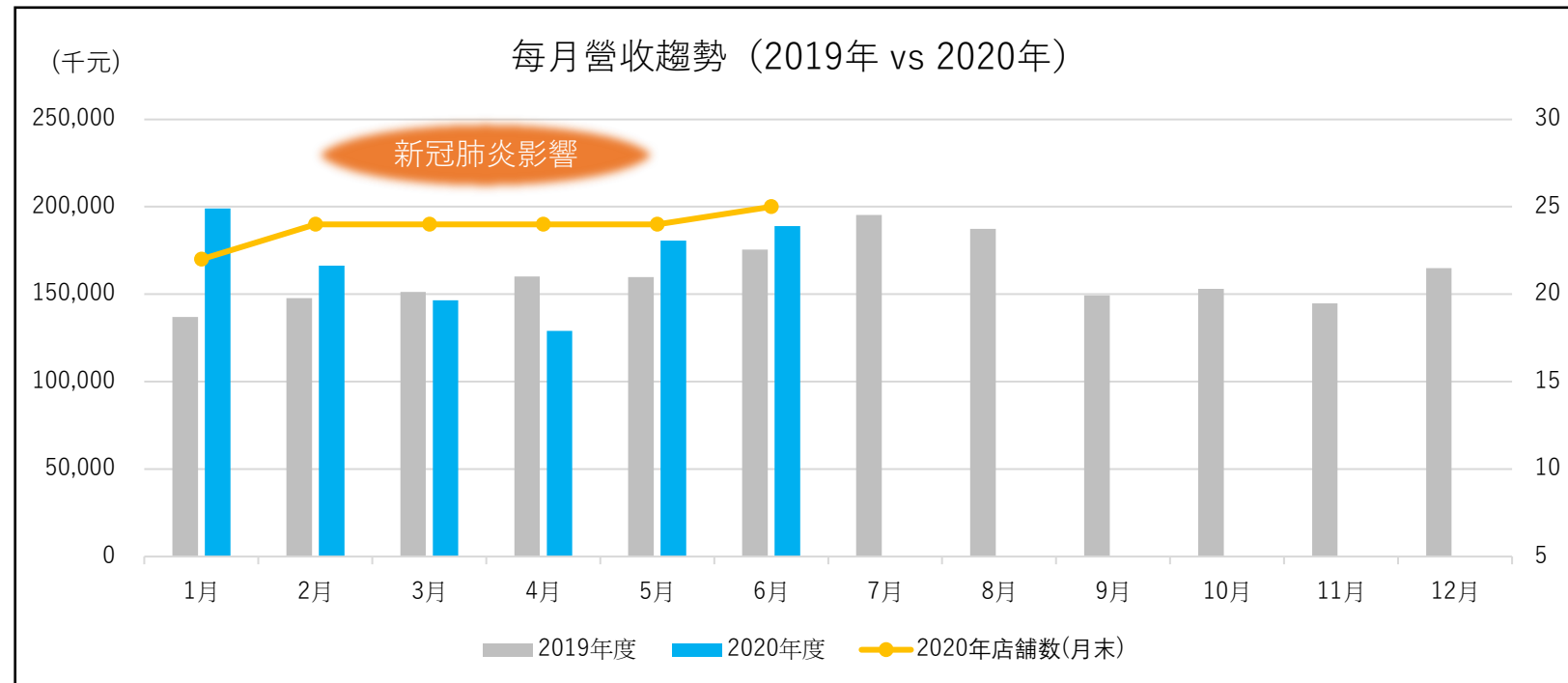
## 年度別營收

單位：新台幣千元

年度別	2018年度		2019年度		2020年度Q2	
營業收入	1,435,914		1,926,252		1,010,440	
營業毛利	627,563	43.7%	803,342	41.7%	384,197	38.0%
營業利益	138,501	9.6%	116,482	6.0%	-14,504	-1.4%
稅後淨利	107,176	7.5%	88,716	4.6%	-15,250	-1.5%



- 雖2020年2~4月的營收受到新冠肺炎的劇烈衝擊，與去年同期相比呈現負成長，然而時至5月，營運逐漸回復穩定，既存店營業額與去年同期相比，已回復至80~90%。
- 夏季亦為本公司旺季，本公司將秉持穩健經營的腳步，同時加強商品與宣傳策略，力圖擴大營收成長。
- 下半年本公司亦將以持續擴大展店規模為營運方針。



單位：新台幣千元

年度別	2018年度		2019年度		2020年度Q2	
現金	121,505	16.3%	297,456	16.8%	184,066	10.0%
流動資產	188,859	25.3%	375,053	21.1%	278,172	15.1%
非流動資產	556,225	74.7%	1,400,573	78.9%	1,564,255	84.9%
<b>資產總額</b>	<b>745,084</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,775,626</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,842,427</b>	<b>100.0%</b>
流動負債	210,830	28.3%	356,311	20.1%	383,558	20.8%
非流動負債	89,827	12.1%	683,311	38.5%	755,188	41.0%
<b>負債總額</b>	<b>300,657</b>	<b>40.4%</b>	<b>1,039,622</b>	<b>58.5%</b>	<b>1,138,746</b>	<b>61.8%</b>
股本	315,000	42.3%	378,730	21.3%	378,730	20.6%
資本公積	-	-	139,650	7.9%	141,512	7.7%
法定盈餘公積	2,225	0.3%	12,943	0.7%	21,815	1.2%
未分配盈餘	127,202	17.1%	204,681	11.5%	161,622	8.8%
<b>權益總額</b>	<b>444,427</b>	<b>59.6%</b>	<b>736,004</b>	<b>41.5%</b>	<b>703,681</b>	<b>38.2%</b>
流動比率	89.6%		105.3%		72.5%	
固定比率	125.2%		190.3%		222.3%	

## 說明

- 從負債比率以及各項安全指標來看，本公司仍維持健全的財務狀態。
- 自2019年度起適用IFRS 16，認列相應之租賃資產與負債，以致於資產負債增加。
- 因應IPO申請辦理增資，不僅能持續維持本公司穩健的財務狀態，更有助於加速營運規模之擴展。

# 未來展望



## 深耕台灣市場，擴大營運規模

- 展望後市，今年度下半年重心為持續於台灣展店，預估截至今年年底，台灣整體店舖數可望突破30間。
- 未來本公司仍將以每年開設5~10間新店的速度持續展店，並以台灣地區開設店舖達50間以上為目標努力。
- 然展店時將先行認列展店相關費用，造成一時的獲利空間遭到壓縮。因此，為確保未來利益成長，本公司今後也將以持續積極進行展店投資為方針。

## 規劃進軍海外市場

- 進入中國市場相關計畫目前暫緩執行。
- 由於新冠肺炎於世界各國肆虐，造成之影響不一而足，本公司將審慎評估各國經濟狀況、經營環境與市場動向，期望能於3年內插旗包含中國、東南亞等亞洲區域。

## 長期展望

- 綜觀台灣市場，容納人口數與產業整體發展有限，市場逐漸飽和後展店腳步亦將隨之趨緩，故本公司未來將積極拓展海外市場，透過海外市場布局，挹注新的動能，不斷創造成長浪潮，持續推升整體營收，以實現亞洲藏壽司集團長期目標。
- 本公司將以展店200家為長期目標，積極擴大事業版圖。





# 公司治理與企業社會責任



## 公司治理

### 公司治理架構

本公司董事共7席，其中3席為獨立董事，分別具有店鋪營運、產業、財會等長才。且設有審計委員會取代監察人制度，並由獨立董事組成薪酬委員會。

### 股東權益

股東會之運作均依「股東會議事規則」辦理。由董事長親自主持，全程錄影。本公司已設有專人及電子郵件信箱，處理股東建議或糾紛等相關事宜。

### 董事會職能

本公司董事會之運作均依「董事會議事規則」辦理，且訂定「董事會績效評估辦法」，針對董事會及董事績效進行評估。

### 利害關係人

本公司設有利害關係人溝通及檢舉申訴管道，以維護利害關係人之權益，並藉由此管道瞭解利害關係人之需求，即時回應、處理利害關係人所關切之議題，促進透明、有效之對話與溝通。

### 資訊揭露

本公司已架設專屬網站揭露有關財務業務及公司治理等資訊，並依法令所定期限內公告及申報相關資訊。

# 企業社會責任

## 回饋與關懷

重視員工身心健康，不定期舉辦紓壓活動

回饋鄰里，舉辦清掃活動

號召公司同仁響應捐血活動

捐贈陽光社會福利基金會書籍一批

與社福單位固定配合，晉用身心障礙者

捐贈新台幣100萬元救援花蓮震災



**感謝聆聽**

