



事業計画及び 成長可能性に関する事項

2023.6



愛と喜びのある食卓をいつまでも

Lasting love and joy at your table



企業目的 - Core Purpose-

- 私たちは、正しい経営活動により、顧客・株主・取引先・パートナー・及び地域社会に信頼される誠実な企業を目指します。
- 私たちは、互いの違いを認め合う、豊かな成熟した大人の文化を創造し、居心地のよい楽しい社会の実現に貢献します。
- 私たちは、世界中の人々に、おいしく健康で高品質な食をバリューを持って提案し、豊かな食卓と暮らしを楽しむ時間と、人と人が集いつながることのできる場を提供します。

サンクゼールの大切にしている価値観 - Core Value-

- 誠実であること。
- 黄金律を大切にすること。
相手を尊重し差別をしない広い心で、自分にしてもらいたいことをまず相手にする心を大切にすること。
- 素直さと謙虚さをもって成長し続けること。
- 互いに感謝の気持ちを持って、チームワークを重視すること。
- 創意工夫を重ね、常に世界一を目指し、絶えず新たな挑戦を行っていること。

1、会社概要

基本情報

- 創業 1979年6月1日
- 設立 1982年6月1日
- 代表者 代表取締役社長 久世良太
- 売上高 178億円(2023年3月期)
- 従業員 255名(535名)

■2023年3月31日時点
臨時従業員数(契約社員及びパートタイマーを含み、人材派遣会社からの派遣社員は除いております。)は、最近1年間の平均人員を()外数で記載しております。

- 本社 長野県上水内郡飯綱町
- 事業内容 ジャム、ワイン、パスタソース、和惣菜等の製造販売事業(食のSPA(※1))
サンクゼール、久世福商店ブランドの店舗を全国に162店舗展開(※2)

- ブランド



- 関連会社 株式会社斑尾高原農場
St.Cousair, Inc.(米国)

※1. 「Speciality store retailer of Private label Apparel」の略称。商品の企画、製造、販売まで行う小売業を指す。 ※2. FC店舗含む2023年5月末現在。

サンクゼール




St.Cousair

サンクゼール

Country Comfort ～田舎の豊かさ、心地よさ～

創業者である久世良三がペンションを営んでいた頃に朝食のために作っていた手作りジャムが当ブランドの原点となっております。その後、創業者がフランスの田舎を訪れたときに感じたイメージを基に、「Country Comfort（田舎の豊かさ、心地よさ）」をコンセプトとして、長野県上水内郡飯綱町に製造工場とワイナリー、レストラン、売店を備えた「サンクゼールの丘」を作り上げ、現在の「サンクゼール」ブランドが形作られていきました。主要な取扱商品は、自社製造のワイン、ジャム、パスタソース、ドレッシングなどであり、豊かな食卓を彩る商品を取り揃えております。

久世福商店



久世福商店

ザ・ジャパニーズ・グルメストア

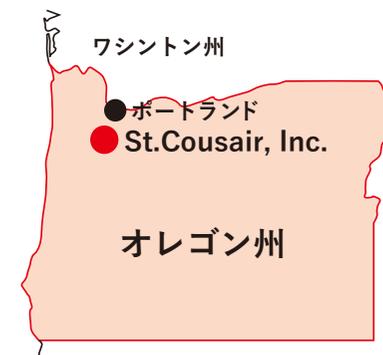
創業者の父であり、食品卸問屋を営んでいた久世福松氏がブランド名の語源であります。単に商品の魅力だけでなく、生産者の人柄まで掘り下げることによって、独自性の高い商品を開発しております。自社製造商品に加えて、各地の食品メーカーによるOEM商品で構成されており、ほとんどの商品を久世福商店のオリジナルラベルで販売しております。各商品の素材選定や味付けを当社と各メーカーが協力して商品を開発しており、高品質でおいしいと感じられる商品に仕上げることができております。

KUZE FUKU & SONS



KUZE FUKU & SONS

The Premium Japan Brand



当社グループの米国子会社であるSt.Cousair,Inc.で作った商品を久世福商店のブランドとして、グローバルで展開するために、米国発の第3の商品ブランドとして誕生いたしました。創業者の父、久世福松氏の名を冠した久世福商店に始まり、その息子たちが米国に進出し、日本人としてのアイデンティティを大切にしながら米国マーケットのみならず世界中に展開していくことをビジョンに掲げております。ブランド名にはこのような「親から子へ」脈々と受け継がれていく想いが込められております。主要な取扱商品は、St. Cousair, Inc.で作られるドリンクベース、飲む酢、ドレッシング、ジャムに加えて、日本から輸入する自社製品及び仕入商品であります。



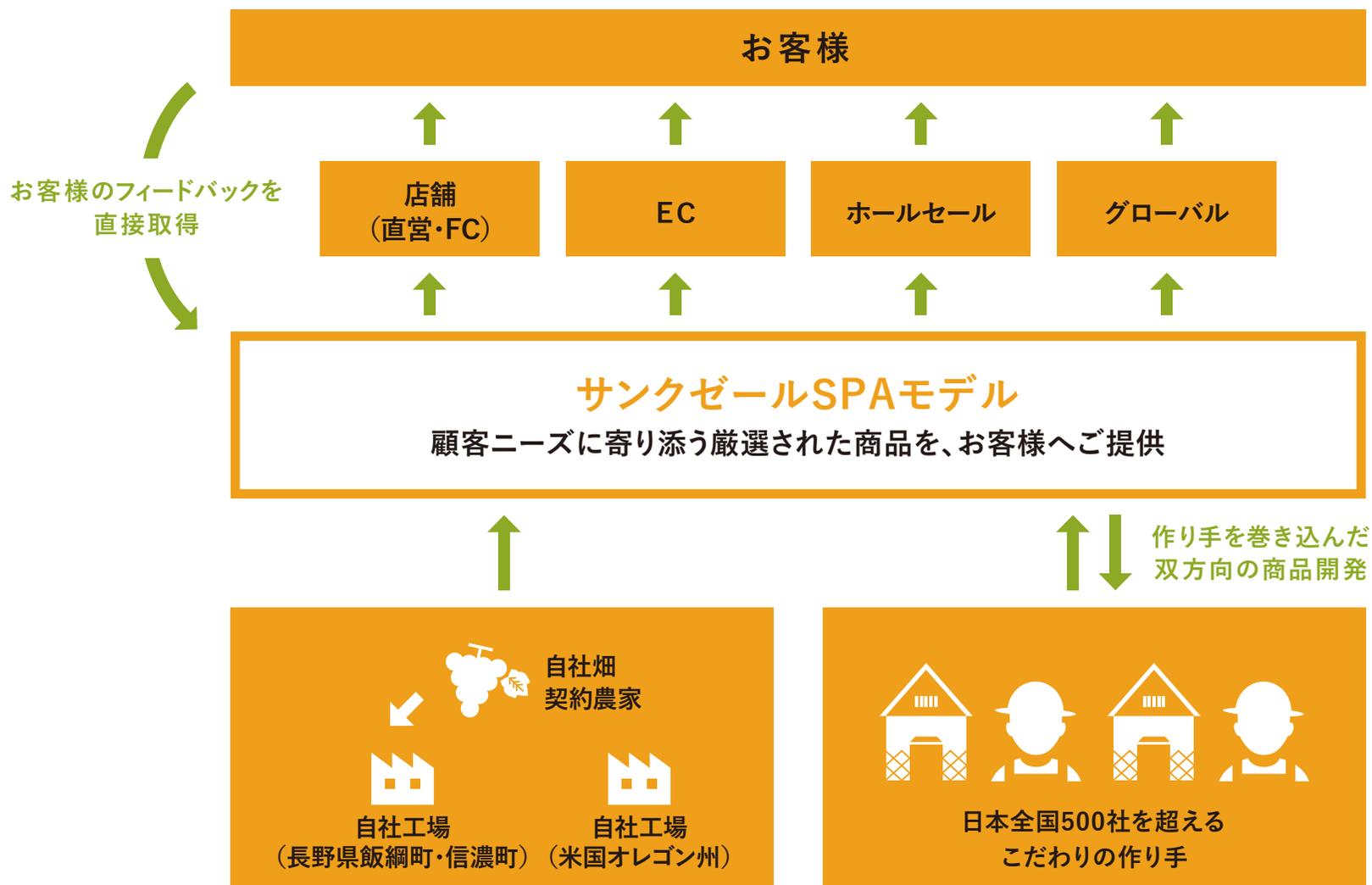
▲一枠線部分St.Cousair, Inc.の全敷地(121千㎡)。

一枠線部分が現在の工場で使用する部分。



全国のこだわりの逸品を取りそろえた、食のSPAモデル①

全国各地の優れた逸品を探し出し、様々な販売チャネルを通じて販売していくSPA事業を展開。



事業概要①

「店舗(直営・FC)」、「EC」、「ホールセール」、「グローバル」の4つの販売チャネルで事業を展開。

店舗

2023年3月期グループ売上構成比:72%

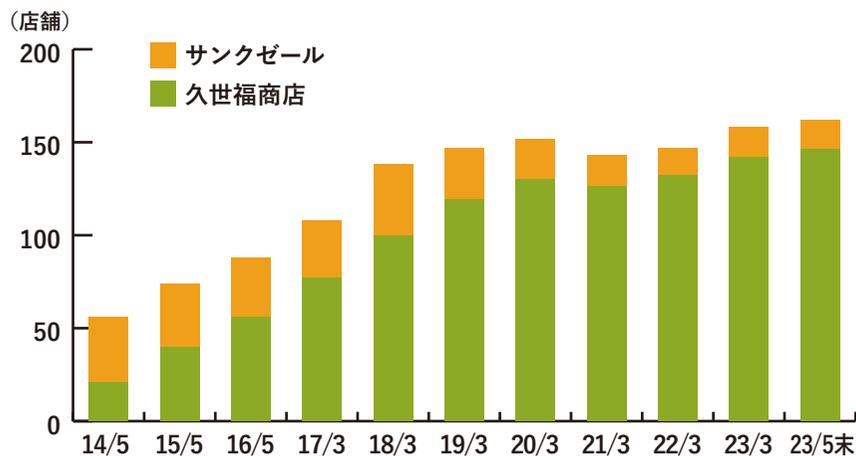
■特徴

施設年商150-500億円規模の商業施設を中心に、「サンクゼール」、「久世福商店」の2つの屋号で出店。

■取扱品目

 **St.Cousair** ワイン、ジャム、パスタソース、ドレッシング、など

 **久世福商店** だし、ご飯のお供、煎餅・おかき、珍味、和調味料、酒類、など



EC

2023年3月期グループ売上構成比:6%

■特徴

自社ブランド商品を販売する「自社ブランドEC」と、全国の生産者が出店するマーケットプレイス「旅する久世福e商店」を展開。

■自社ブランドEC

- 公式オンラインショップ
- サンクゼール久世福商店・楽天市場店

■旅する久世福e商店の仕組み



事業概要②

「店舗(直営・FC)」、「EC」、「ホールセール」、「グローバル」の4つの販売チャンネルで事業を展開。

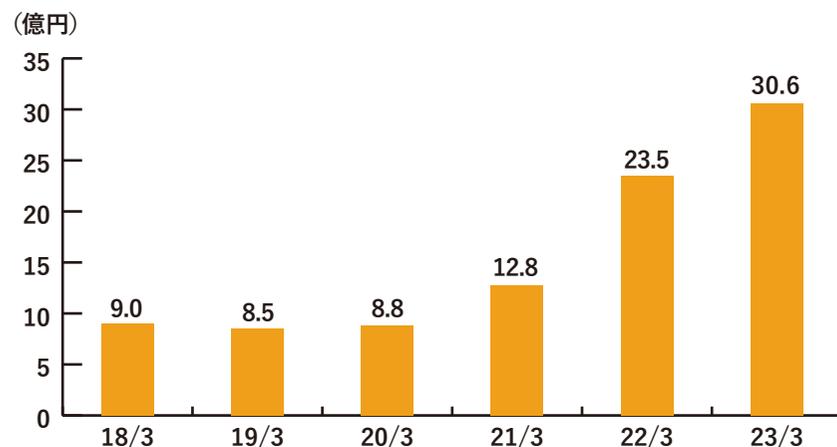
ホールセール

2023年3月期グループ売上構成比:17%

■特徴

スーパーマーケットを展開する小売企業が主要顧客であり、当社ブランド商品の販売、他社ブランドのOEM製造を展開。自社小売チャンネル(店舗、EC)を通じて得られた消費者ニーズに基づいて、商品を素早く開発・提案。

■売上推移



グローバル

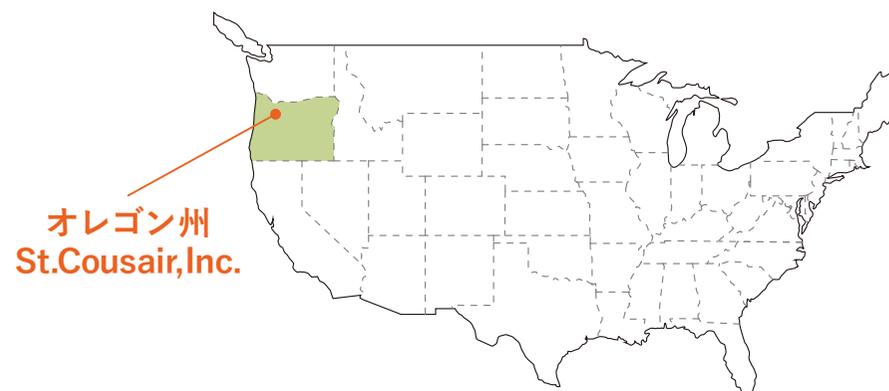
2023年3月期グループ売上構成比:5%

■特徴

製造販売機能を持つ米国子会社St.Cousair, Inc.を中心にグローバル営業体制を構築。米国を中心に各国の小売企業が主要顧客であり、当社ブランド商品の販売、他社ブランドのOEM製造を展開。

■米国子会社 St.Cousair, Inc.

- 設立 2017年
- 所在地 米国オレゴン州



久世福商店の誕生（2013年）

海外での日本食に対するニーズ、被災した食品メーカーを応援したい想いを実現するため、長野のメーカーズブランドから世界を目指す食のSPAへと事業を拡張し、2013年に久世福商店をスタート。

海外食品展示会への出展



海外での日本食に対する
確かなニーズを実感。

東日本大震災の発生



被災した食品メーカーを
応援できる仕組みを作りたい。

久世福商店の誕生

KUZE FUKU & Co.

長野のメーカーズブランドから
世界を目指す食のSPAへ
THE JAPANESE GOURMET STORE

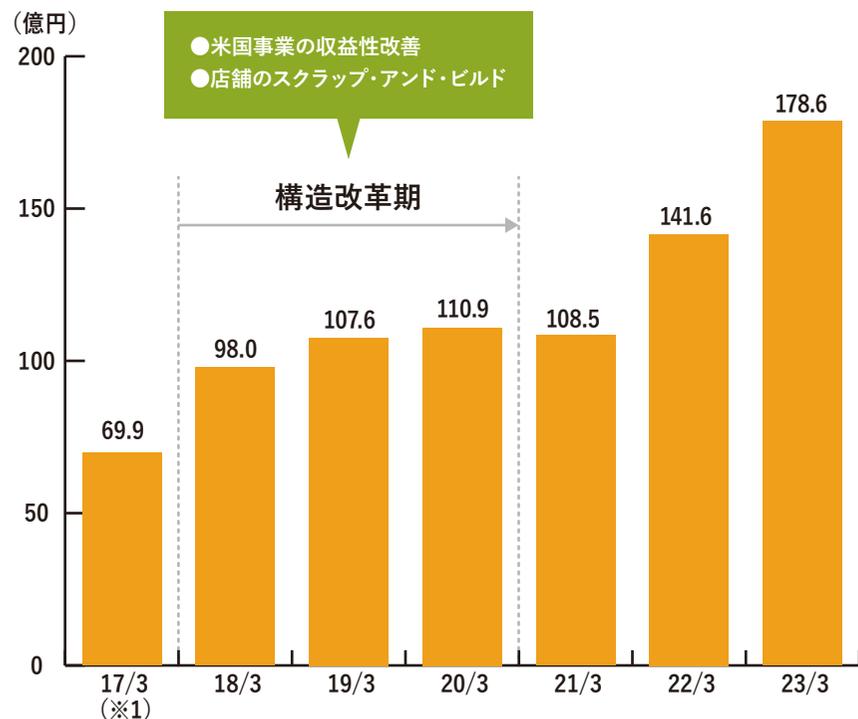


「ザ・ジャパニーズ・グルメストア」をコンセプトに、
海外展開を視野に入れた本物志向の日本食を中心とした品ぞろえ。

財務ハイライト グループ業績

23/3期は、上半期において原材料・商品調達価格の上昇及び円安等による利益悪化の影響を受けるも、商品値上げにより利益率が改善。全てのチャンネルにおいて増収となり、営業利益率は前期並みの水準を維持

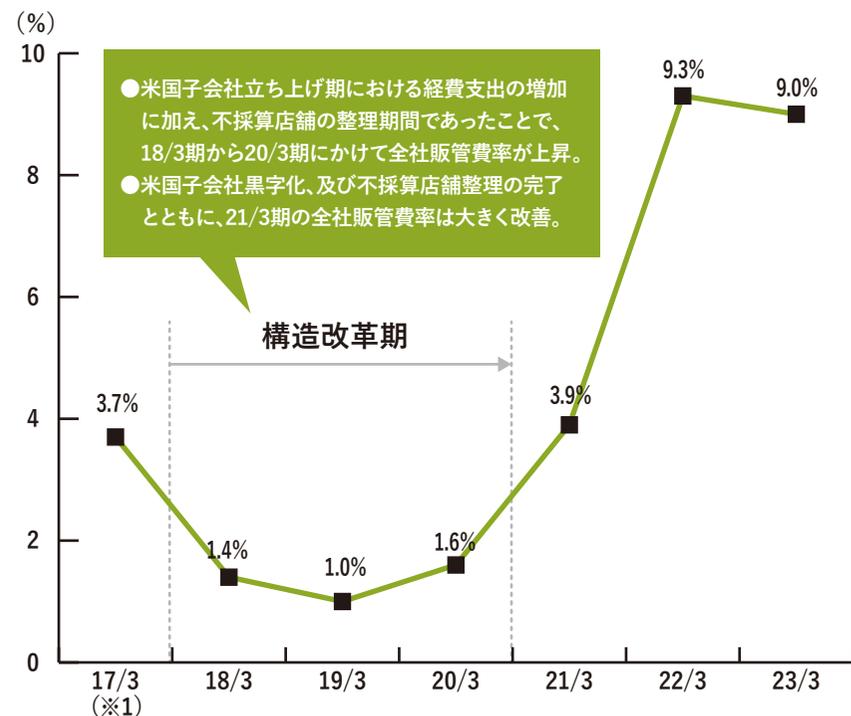
■ 連結売上高



※1. 17/3期は決算期変更により、2016/6/1から2017/3/31までの10か月間となっております。
 ※2. (株)サンクゼール、St.Cousair,Inc、(株)斑尾高原農場の3社を連結範囲に含めております。

■ 連結営業利益率

経営上重視している、成長戦略の進捗を占める重要な経営指標の目標値として、売上高営業利益率10%を目標にしております。



※1. 17/3期は決算期変更により、2016/6/1から2017/3/31までの10か月間となっております。
 ※2. (株)サンクゼール、St.Cousair,Inc、(株)斑尾高原農場の3社を連結範囲に含めております。

『経営上重視している、成長戦略の進捗を占める重要な経営指標』…当社グループは、当社グループの商品及びサービスに対するお客様の支持の大きさが将来の企業価値向上につながると考えております。お客様のご支持をいただいているかどうかについては、当社グループの商品及びサービスの提供に必要な営業費用を上回って獲得することができる利益の額によって判断しております。そのため、当社グループでは、営業利益および売上高営業利益率を重要指標としております。

2、市場環境

業界環境

国内加工食品市場は、飲食サービスの約1.5倍と大きな市場。

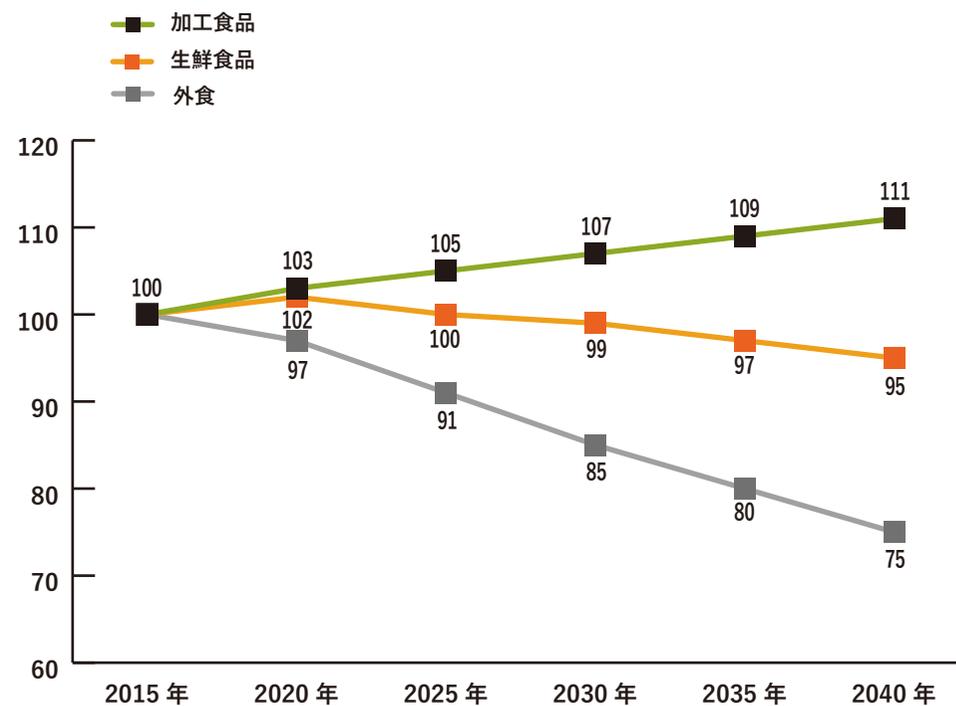
加えて、日本の人口減少が予想される中でも、加工食品への支出額は長期上昇トレンド。

国内加工食品市場規模



国内食料支出額(総額)の推移

2015年を100とした場合のその後の期間の伸び率



※1.【出所】総務省統計局「サービス別産業動向調査」(2021年4月から2022年3月のデータを当社集計)。

※2.【出所】矢野経済研究所「国内加工食品市場規模推移(2022年9月20日)」。

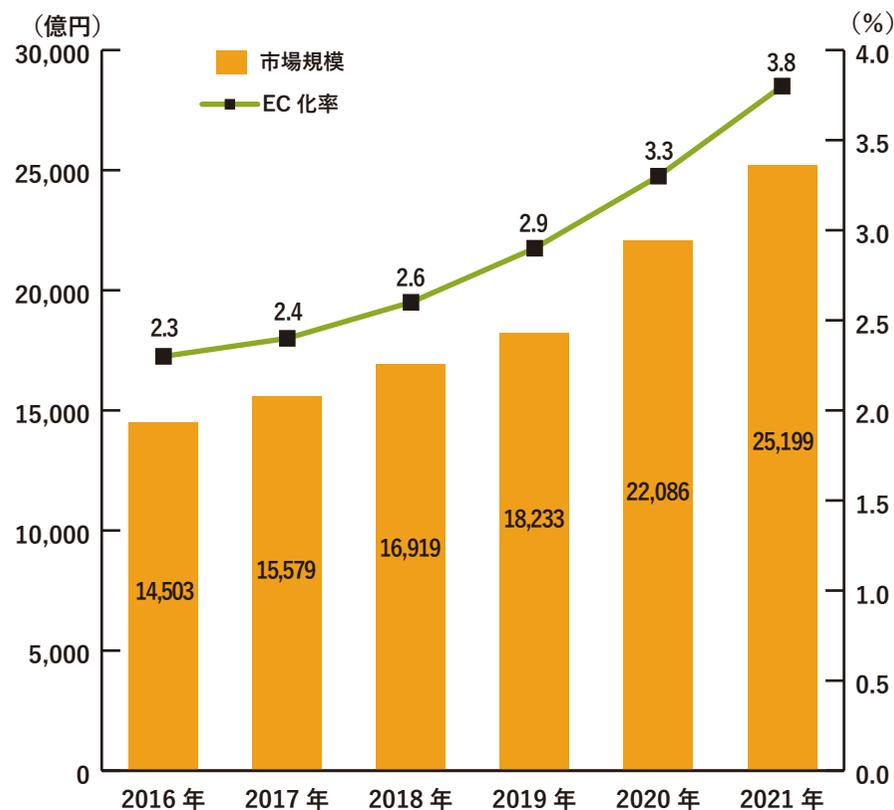
【出所】農林水産省「我が国の食料消費の将来推計(2019年版)」

食品EC 日本における市場環境

コロナ禍を経て、食品ECの市場規模が拡大中。

食品のEC化率は、持続的に上昇しているものの、物販系分野の平均と比べるとEC化率は低く、上昇余地があると推測。

■食品(飲料、酒類含む)のBtoC-市場規模とEC化率の推移



【出所】経済産業省「電子商取引実態調査」

■物販系分野のBtoC-市場規模とEC化率の推移

分類	2021年	
	市場規模(億円)	EC化率(%)
食品、飲料、酒類	25,199	3.8
生活家電、AV機器、PC・周辺機器	24,584	38.1
書籍、映像・音楽ソフト	17,518	46.2
化粧品・医薬品	8,552	7.5
生活雑貨、家具、インテリア	22,752	28.3
衣類・服装雑貨	24,279	21.2
自動車、自動二輪車、パーツ等	3,016	3.9
その他	6,964	12.0
合計	132,865	8.8

【出所】経済産業省「電子商取引実態調査」

3、特徴・強み

特徴・強み

1

差別化されたユニークな商品群

2

マルチチャネルSPAモデルによる高いPMFの実現

3

自社開発システムにより最適化されたオペレーション

500社を超えるサプライヤーネットワーク

全てのサプライヤーを実際に訪問、それぞれの特徴を十分に理解し、企業や商品の背景にあるストーリーも含めて商品化。

① 自社工場含むサプライヤーネットワーク



▲日本国内工場(長野県飯綱町)



▲米国オレゴン工場

- バイヤーが必ず仕入先を訪問し、仕入先の特徴を実際に目で見て、体感し、仕入先や商品の背後にあるストーリーを含めて商品化。
- 日米自社工場では、同じグループの組織であるメリットを活かし、顧客ニーズを素早く商品開発につなげるため、開発スピードを短縮。



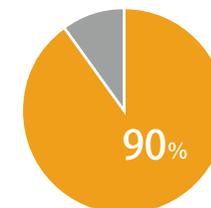
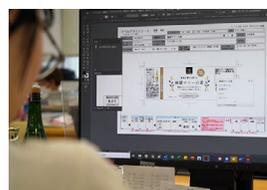
② 開発・テスト



- 小売販売で得られた情報(消費者の用途やニーズ)を基に、味の開発・改良。



③ 商品化



- ユニークなネーミングとラベルデザイン。
- 店舗の接客を通して商品価値を最大限訴求。

当社企画・開発商品の
売上構成比(※)
2023年3月期

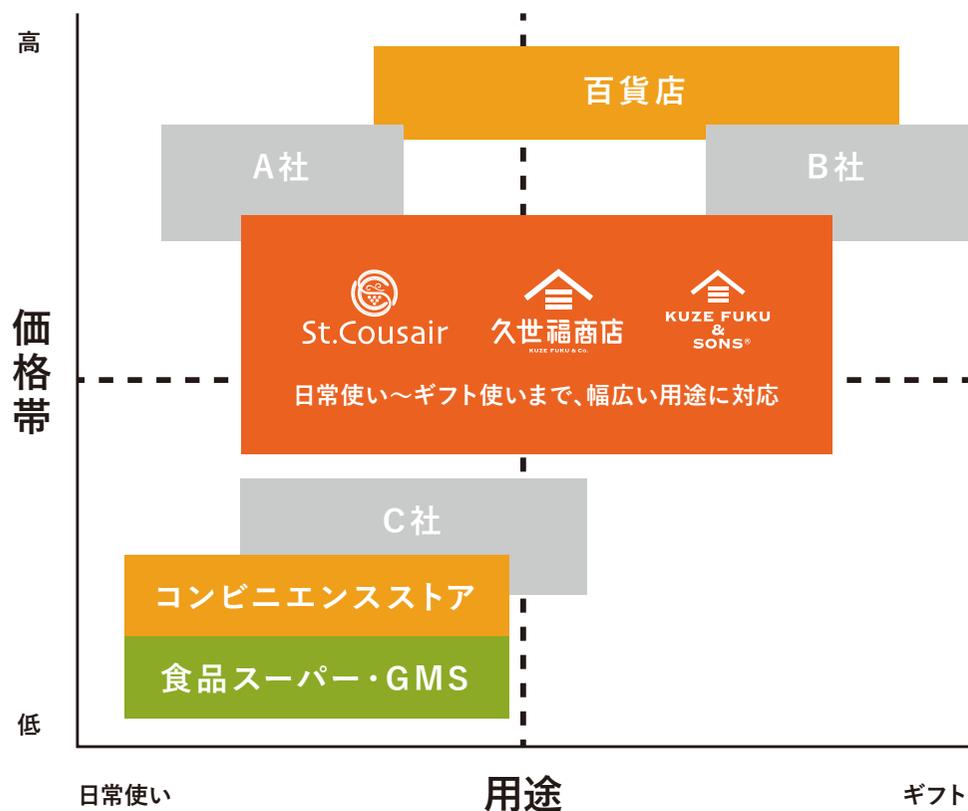
※ 自社製造又は当社が企画・開発した仕入商品の合計。

ギフト・ECに親和性の高い商品群

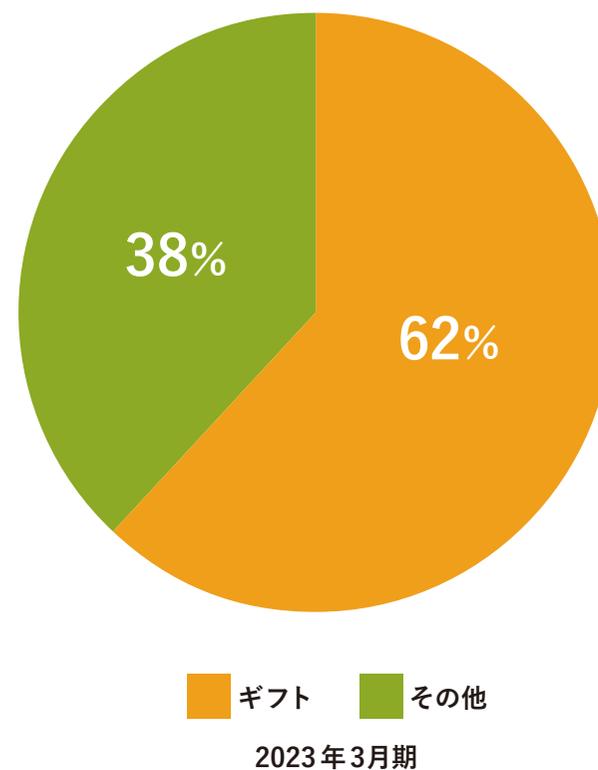
ギフトブランドとしての高い認知を確保。

中高価格帯の食品ブランド、日常使いからギフト使いまで、幅広い用途に対応可能なポジショニング。

■ 当社ブランドポジショニング



■ 自社ブランドEC売上全体に占めるギフト売上構成比



各地域の有力パートナーとの協業

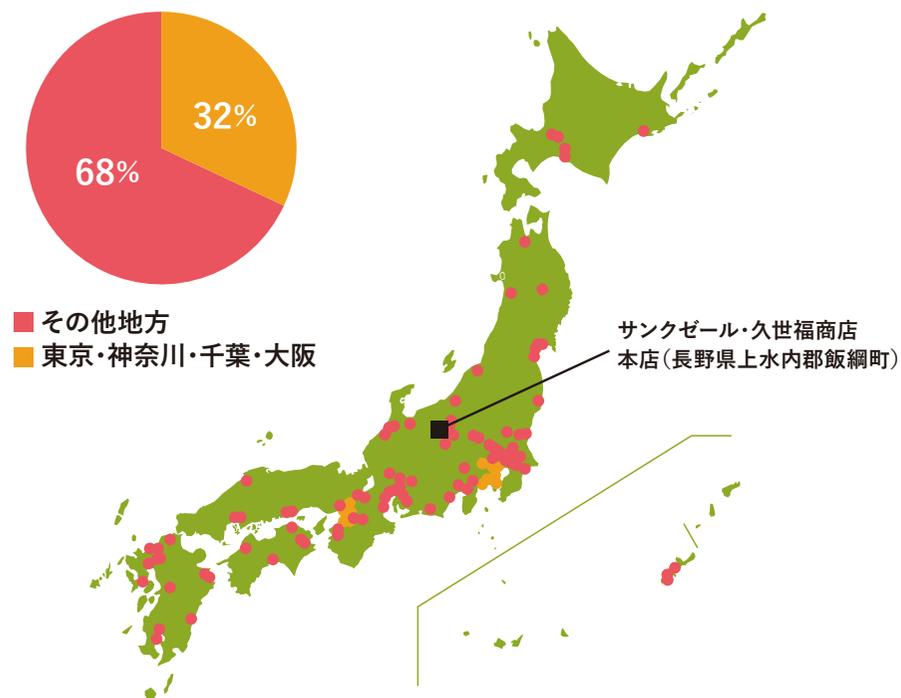
出店戦略の基本方針は、「地方中心」「FC中心」。

各地域で他のFC業態を展開する有力企業とパートナーシップを組むことで、FC事業の成功可能性が上昇。

■ 出店エリア

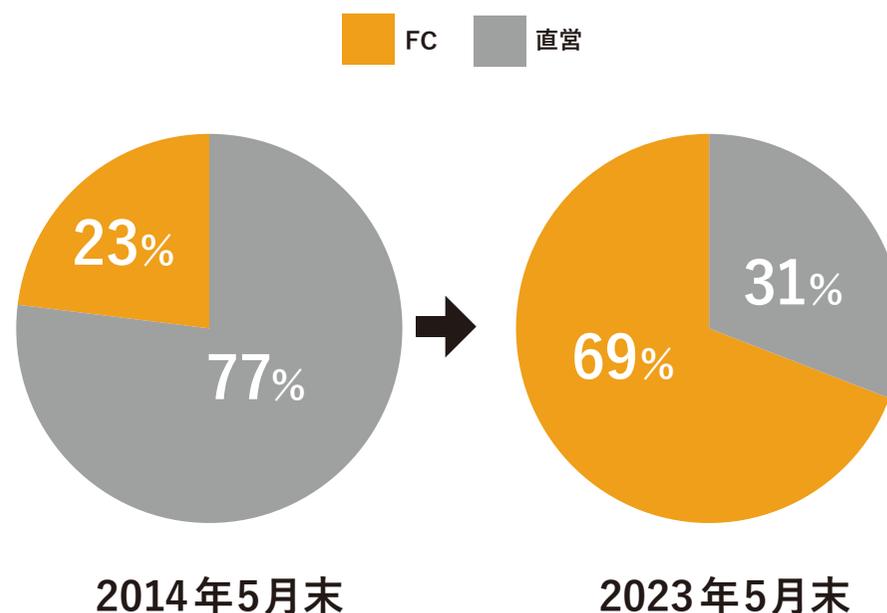
各地域の有力FC企業とパートナーシップ関係を構築。

出店エリアの割合



■ 直営・FC別店舗数推移

直営店舗(オーナーフランチャイズ形態(※2)を含む)およびフランチャイズチェーン(※3)店舗にて展開



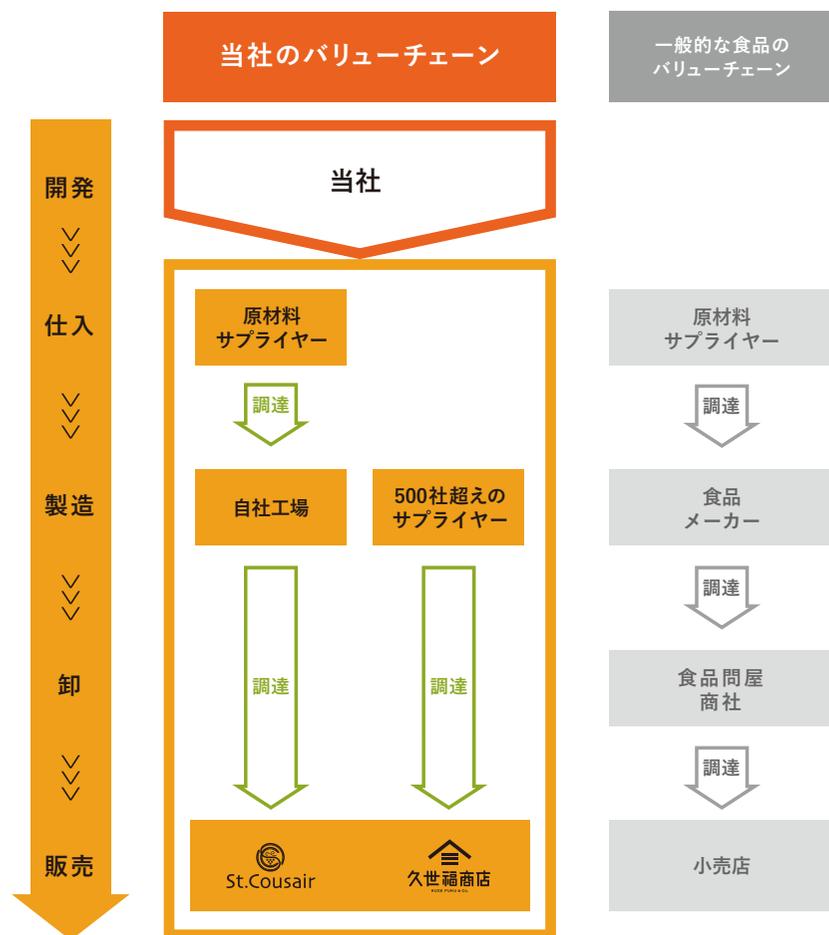
※1. Product Market Fitの略称。提供しているサービスや商品が、顧客の課題を解決できる適切な市場で受け入れられている状態を指す。 ※2. 店舗運營業務のみを外部に委託する店舗形態 ※3. FC加盟企業と締結するパートナーシップ契約に基づき、店舗設備投資及び店舗スタッフの person 費を含む店舗運営に関わる全ての費用をFC加盟企業の負担により運営する形態。

FC展開での拡大を可能にする高付加価値モデル

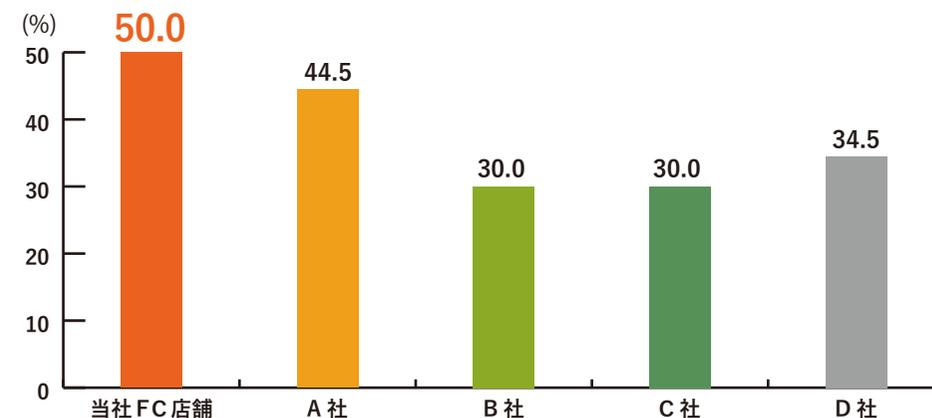
当社SPAモデルを通して、高付加価値商品の販売体制を構築。

FCパートナー企業が利益を得やすい高い収益性の店舗を実現し、継続出店意欲を醸成。

■ 当社バリューチェーンの特徴



■ 当社FC店舗粗利率vs他社粗利率



※1 他社データは 株式会社データバンク調査報告書。

※2 当社POS売上データより、直営FC全店・全商品売上を対象に抽出。

■ 標準FC店舗の単店舗収益モデル(年間)

	金額(千円)	構成比
売上高	100,000	100%
売上総利益	50,000	50%
販売費及び一般管理費(※3)	45,000	45%
営業利益	5,000	5%

※3 当社に対するロイヤリティを含めております。

米国消費者を意識したローカルフィット

米国在住の日本人ではなく、メインストリームの消費者をターゲットにした「味」「デザイン」を追求。The Premium Japan Brandをコンセプトに、高品質、かつ、米国メインストリームと和食の良さをハイブリッドした日本食を提供。

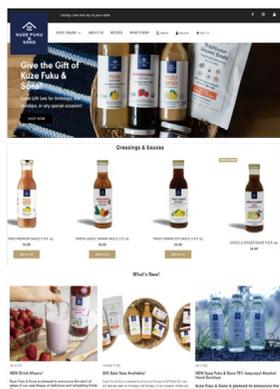
米国自社工場と 日本のサプライヤーネットワーク



米国自社工場(オレゴン州)

- マーケットに近く、良質な果実原料が豊富なオレゴン州に自社工場。
- 久世福商店の生産者から高品質な日本食を輸出できるサプライヤーネットワーク。

米国の自社ECを通じた 消費者ニーズ分析



- 自社の米国ECサイトを通じて、ターゲットである米国メインストリーム顧客のニーズを探索。
- 日米双方に開発チームを有し、顧客ニーズを素早く商品化。

米国メインストリーム層への 高いローカルフィット



- 米国メインストリームのニーズを「味」「デザイン」「食べ方レシピ提案」に反映することで、プレミアムな日本食(The Premium Japan Brand)として高いローカルフィットを実現。

多様な販路を組み合わせた、相互マーケティング

C(消費者顧客)向けの「直営・FC」「EC」、B(法人顧客)向けの「ホールセール」「グローバル」と多様な販路を相互につなげることで、生み出される相乗効果。

安定成長事業

重点成長事業



SPAモデルを支える自社開発システムとエンジニアチーム

事業変遷を通じて構築された自社開発システムをシームレスに連携し、SPAを支えるオペレーションを最適化。

在庫管理システム



2014

1,500点を超える商品の少ロット・単品管理を実現する管理システム。

自社POS連動型ERPシステム



2015

店舗オペレーション効率化のための、自社POSレジシステム。

旅する久世福e商店、 自社公式オンラインショップ



2020-21

- マーケットプレイス型ECシステム「旅する久世福e商店」。
- UI/UXの最適化を目的とした、自社公式オンラインショップ。

会員制アプリ、 会員顧客データ分析システム



2021

- 会員制アプリ。
- 顧客体験価値の向上を目的とした会員購買データ分析用システム。

ECメッセージカード サービス



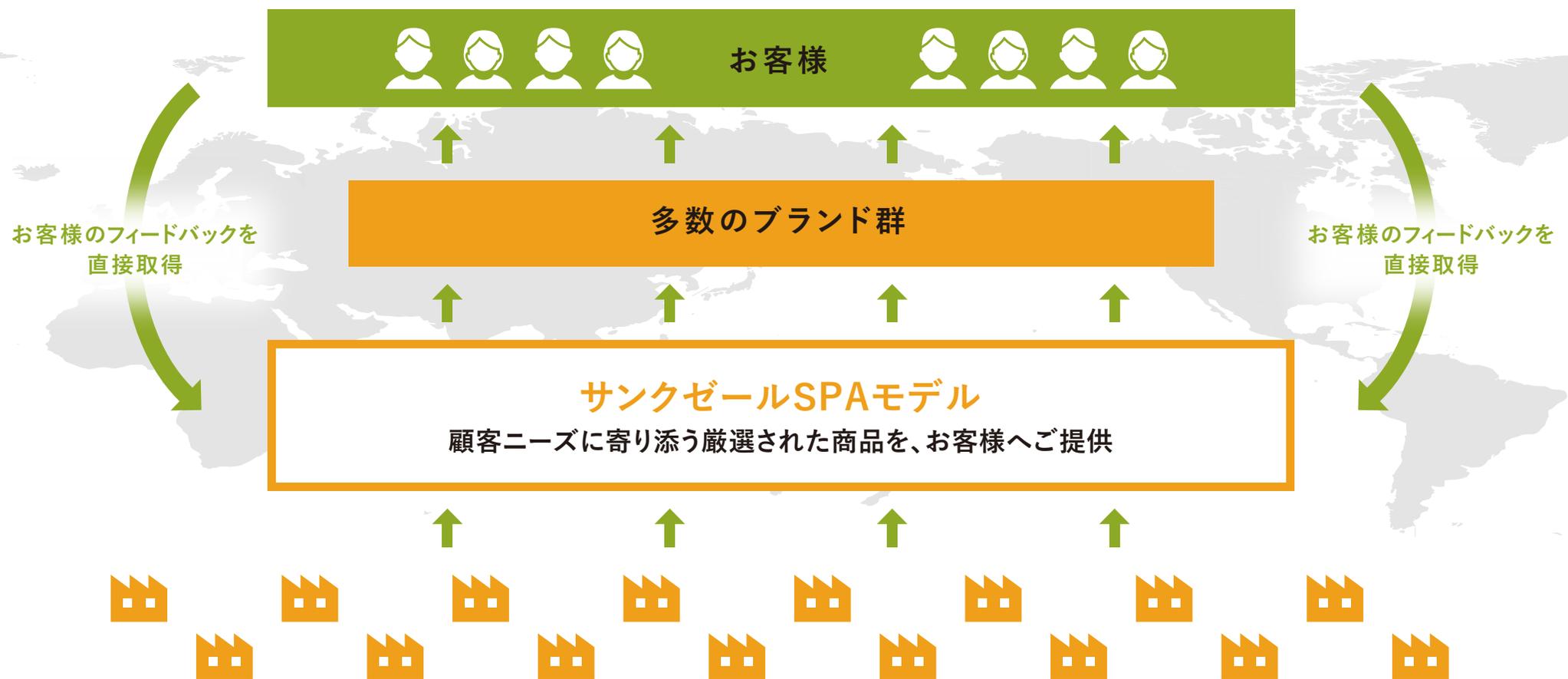
2022

当社公式ECサイトで購入するギフトにオリジナルメッセージカードを作成・添付できるシステム。

4、成長戦略

食のSPA（中長期的な姿）

- 多数のブランドを抱えて、それぞれのブランドがそれぞれの顧客に対して自律的に価値提供を行う。
- 国内外の多数の生産者との強力なネットワークを活かし、各ブランドでお客様から得たフィードバックを基にオリジナリティの高い商品を開発・製造・供給できる。
- サンクゼールが営む食のSPAの活動を通して、各地域の活性化を促すとともに、持続可能な社会、地球環境を作っていく。



中長期で目指す姿

国内事業

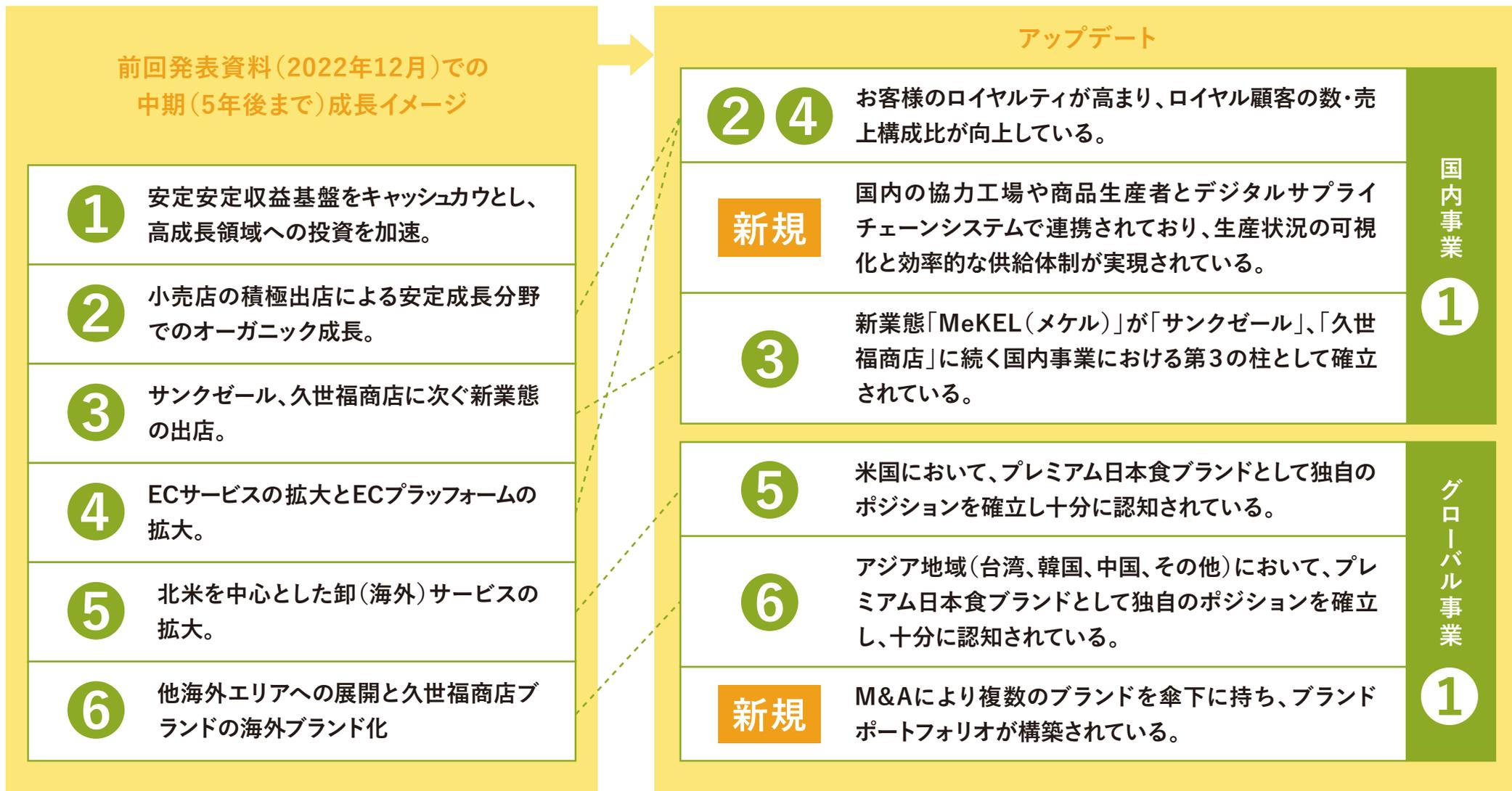
- お客様のロイヤルティが高まり、ロイヤル顧客の数・売上構成比が向上している。
- 国内の協力工場や商品生産者とデジタルサプライチェーンシステムで連携されており、生産状況の可視化と効率的な供給体制が実現されている。
- 新業態「MeKEL(メケル)」が「サンクゼール」、「久世福商店」に続く国内事業における第3の柱として確立されている。

グローバル事業

- 米国において、プレミアム日本食ブランドとして独自のポジションを確立し、十分に認知されている。
- アジア地域(台湾、韓国、中国、その他)において、プレミアム日本食ブランドとして独自のポジションを確立し、十分に認知されている。
- M&Aにより複数のブランドを傘下に持ち、ブランドポートフォリオが構築されている。

「中長期で目指す姿」のアップデート

- 前回発表資料の中期成長イメージと今回発表資料における「中長期で目指す姿」の対応関係は以下の通り。
- 戦略を変更するものではなく、各戦略の具体化を図るとともに、重要性の高い新たな戦略を追加。



国内事業サマリー

国内：中長期的に目指す姿

- お客様のロイヤルティが高まり、ロイヤル顧客の数・売上構成比が向上している。
- 国内の協力工場や商品生産者とデジタルサプライチェーンシステムで連携されており、生産状況の可視化と効率的な供給体制が実現されている。
- 新業態「MeKEL」が「サンクセール」、「久世福商店」に続く国内事業における第3の柱として確立されている。



注力する分野	詳細
顧客ロイヤルティの向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗、EC、ホールセールを含めたブランドごとの顧客価値の提供。 ● Fan-Based Community Program (FBCプログラム) の充実化。 ● 会員アプリデータを活用したお客様のニーズ分析。 ● 店舗接客力の向上。
商品付加価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品開発用ラボの設立による新技術の導入。
生産・供給能力の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社製造工場の強化、食品工場の買収。 ● 協力工場の生産状況の見える化 (DX)。
新業態店舗の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 新業態「MeKEL」第1号店の立ち上げと出店拡大。

店舗・EC・ホールセールを含めたブランドごとの顧客価値の提供

店舗、EC、ホールセールの各チャネルをブランドごとに一体的に管理し、ブランド特性に合った顧客価値を企画・提供。各ブランドのお客様のロイヤルティを向上。

■ 従来

チャネルごとのお客様に対して最適な商品・サービスを提供。お客様のフィードバックを次の商品・サービスにつなげる。



■ 今後

各ブランドごとに異なるお客様のニーズを把握し、そこから各ブランドがお客様にとって最適なチャネルを選択し、商品・サービスを提供。お客様のフィードバックを次の商品・サービスにつなげる。

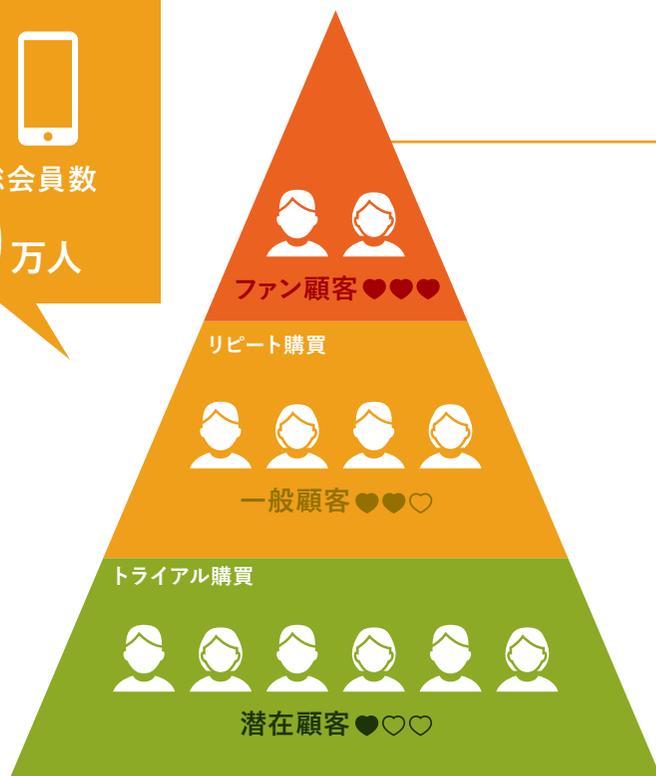


Fan-Based Community Program (FBCプログラム)

当社のファンであるアプリ会員のお客様2,500人によるコミュニティを中心としたマーケティングを展開。



アプリ総会員数
40万人



Fan-Based Community Program (FBCプログラム)

プログラム
参加会員数 **2,500**人

プログラム会員に対するインタビューやアンケートを通じて、お客様の当社商品・サービスに対するご意見や、潜在的なニーズを把握する。

実施済アンケート内容例

- 当社店舗に対する満足・不満足の項目の調査。
- お客様が持つ心理的特徴、価値観の把握。
- お客様が持つ当社ブランドイメージの把握。
- 店舗のお客様のECチャネルの利用実態の把握。
- お客様の普段のお買い物行動の把握。

↓

プログラム結果に基づく、『**新商品**』『**売場改善**』のご提案。

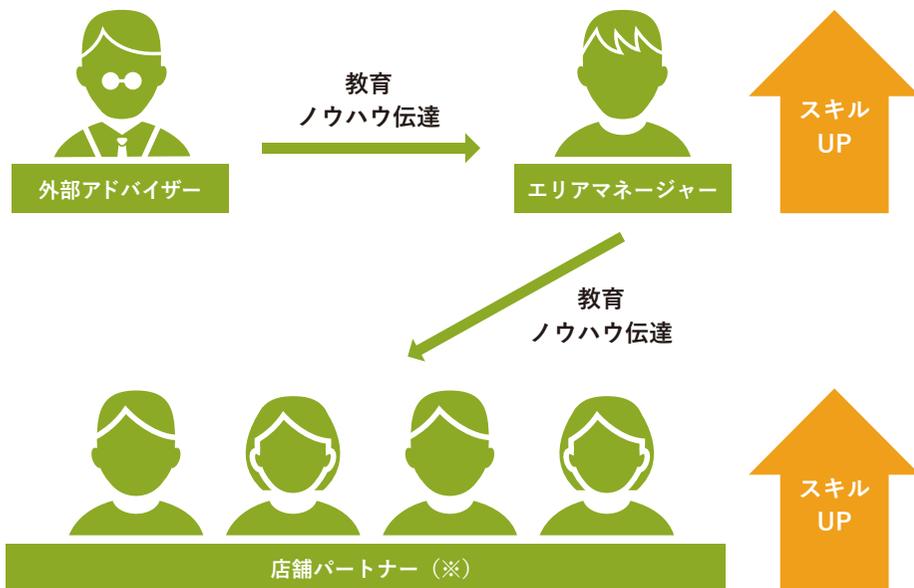
↓

当社ブランドの全てのお客様の**ブランドロイヤルティ**向上。♥♥♥

その他の顧客ロイヤルティ向上施策

■店舗接客力の向上

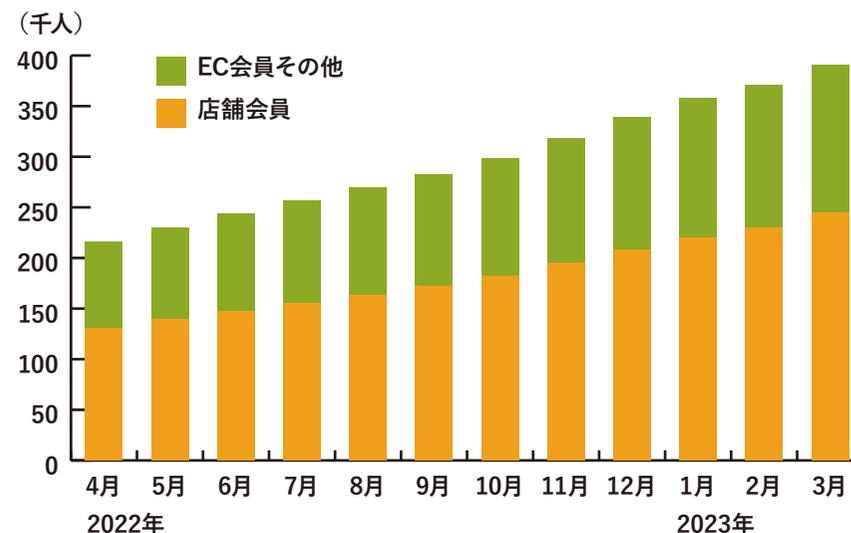
店長やエリアマネージャーの人材育成をしながら、店舗ごとの接客力のバラつきをなくし、ブランドコンセプトを体現する店舗作りを目指す。



具体的な取り組み

- 外部アドバイザーによるエリアマネージャーの教育、及び店舗接客スキルアップのためのノウハウ提供
- 臨店評価シートのシステム化
- 全店一斉覆面調査の実施

■会員データの収集



新規会員顧客獲得のための取り組み

- エコポイント、レシピなどのアプリコンテンツの充実化により、ダウンロードを促進。

リピート促進と離脱防止のための取り組み

- 顧客満足度アンケートの実施により、お客様の声を拾い、課題の改善につなげる。
- 会員アプリやメルマガを通じた新商品情報等の配信によりタッチポイントを拡大。

※ 当社は、従業員を「パートナー」と表現しております。

出店方針

- 「サンクゼール」「久世福商店」は、每期合わせて10店舗程度を新規出店。
- 「MeKEL」は2024年3月期に直営店第1号店を出店し、その後の出店拡大を目指す。

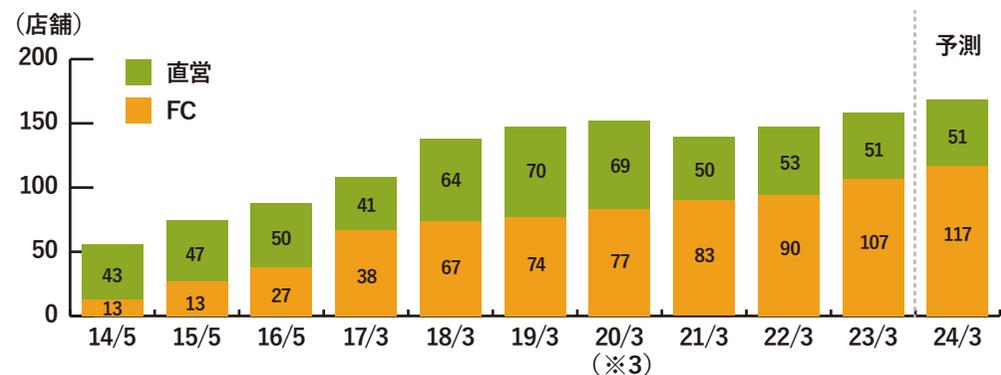
■ 新規出店方針

ブランド	出店立地	運営
 久世福商店	地方や生活圏に近い 都市部の商業施設、 駅ビル、百貨店が中心	FC 中心
 St.Cousair	郊外の アウトレットモール が中心	直営中心
 発見の食倉庫 MeKEL THE WORLD GOURMET MARKET	地方郊外の ロードサイド が中心	当面は 直営中心

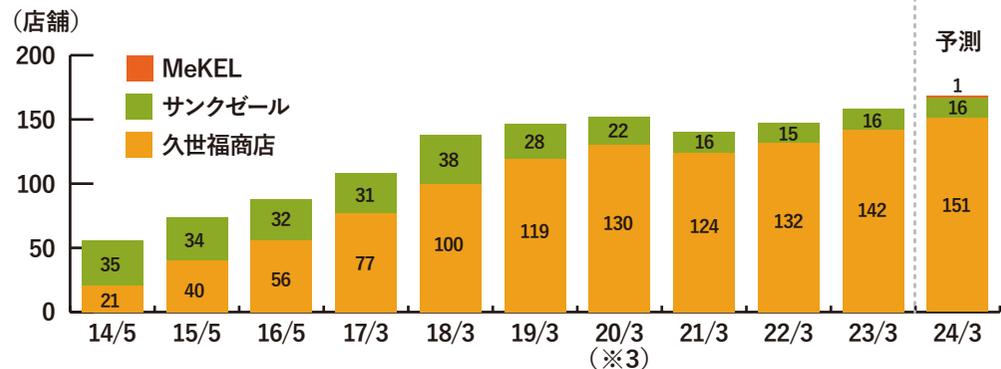
単位： 新規出店店舗数	22/3期	23/3期	24/3期
	実績	実績	予測
直営	2	2	1
FC	7	9	10
合計	9	11	11

■ 店舗数 直営店舗（オーナーフランチャイズ形態（※1）を含む）及びフランチャイズチェーン（※2）店舗にて展開。

● 運営形態別



● ブランド別



出店	12	21	17	28	32	16	10	10	11	11	11
退店	4	4	1	8	2	7	5	22	4	-	1

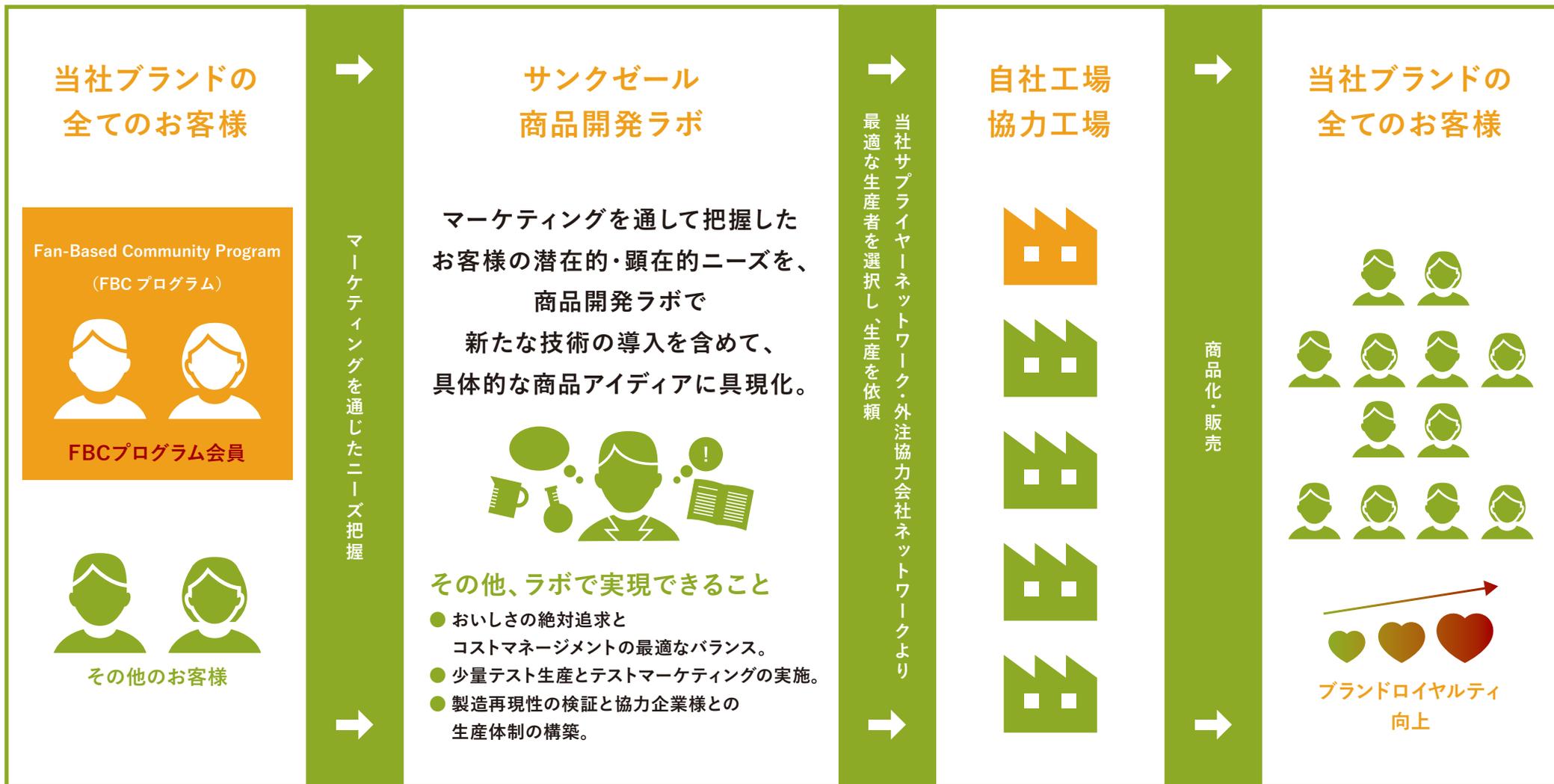
※1. 店舗運営業務のみを外部に委託する店舗形態。

※2. FC加盟企業と締結するパートナーシップ契約に基づき、店舗設備投資及び店舗スタッフの person 費を含む店舗運営に関わる全ての費用をFC加盟企業の負担により運営する形態。

※3. 大都市部や観光立地など、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で収益性が大きく毀損した店舗を中心に、21/3期において22店舗を退店。

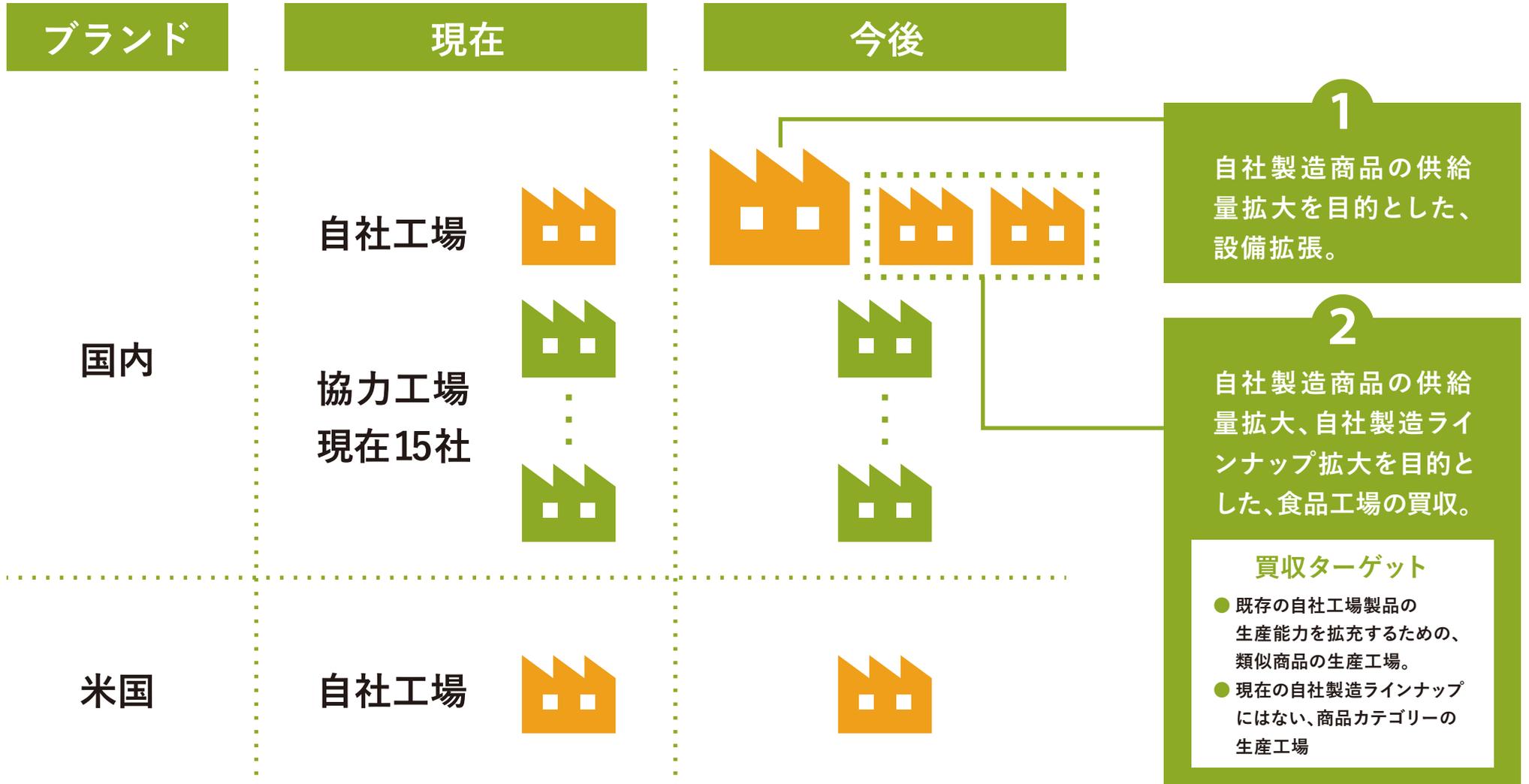
商品開発ラボの設置

お客様のニーズ起点で新商品カテゴリーを拡充するため、新技術を使った新商品開発を行うラボを設置。



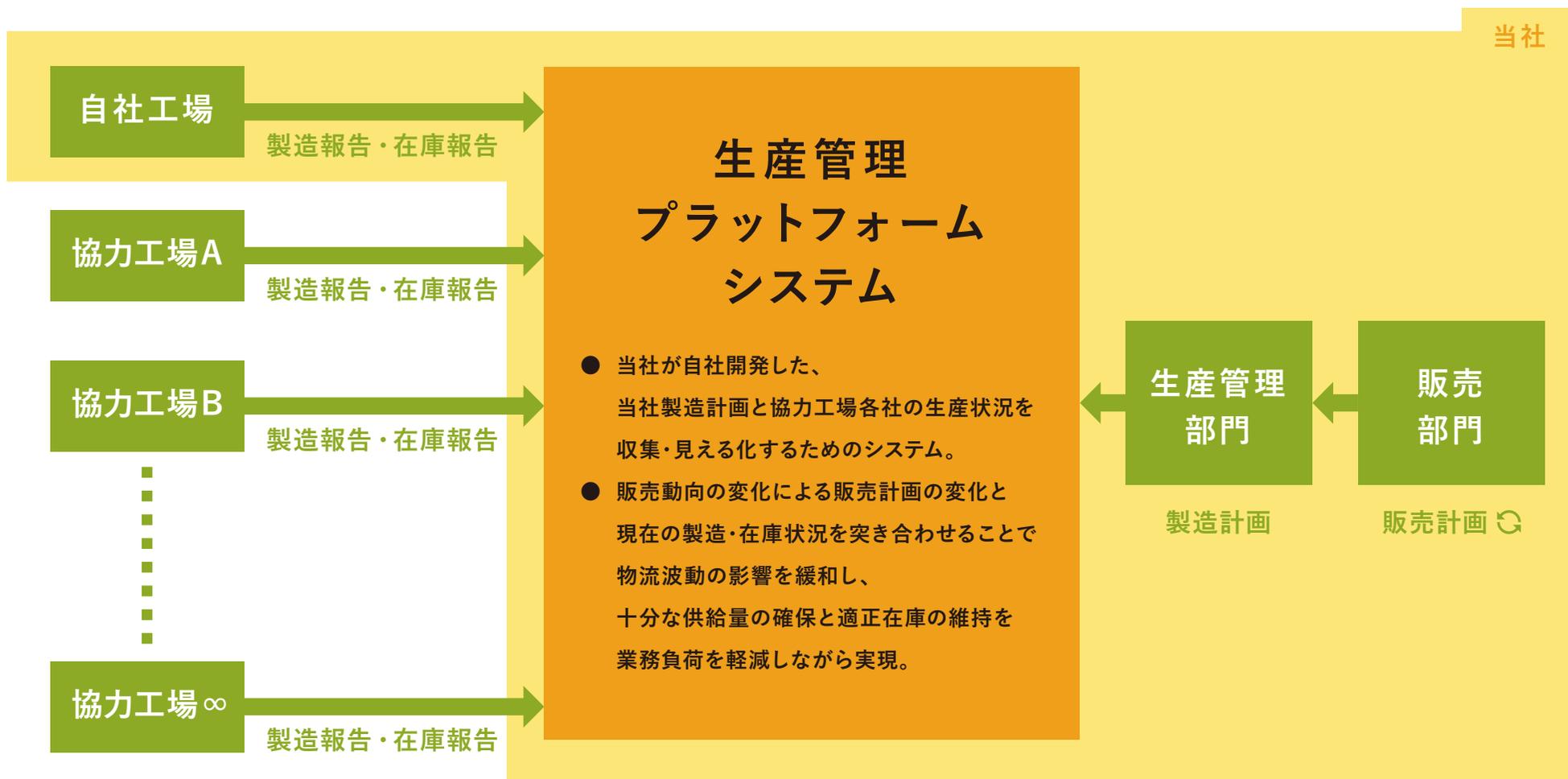
自社製造工場の強化、食品工場の買収

自社工場設備の増強、又は他の食品工場の買収により、生産・供給能力の拡大を図る。



協力工場の生産状況の見える化（サプライチェーンDX）

- 外注先である協力工場の生産状況が見える化し、発注から納品までのプロセスをスムーズに連携することで十分な供給量と適正在庫を確保。
- 2023年5月現在、自社開発した生産管理プラットフォームシステムを、一部の協力会社に導入する実証フェーズに移行。今後、全ての協力工場への導入を進めていく。



新業態「MeKEL」

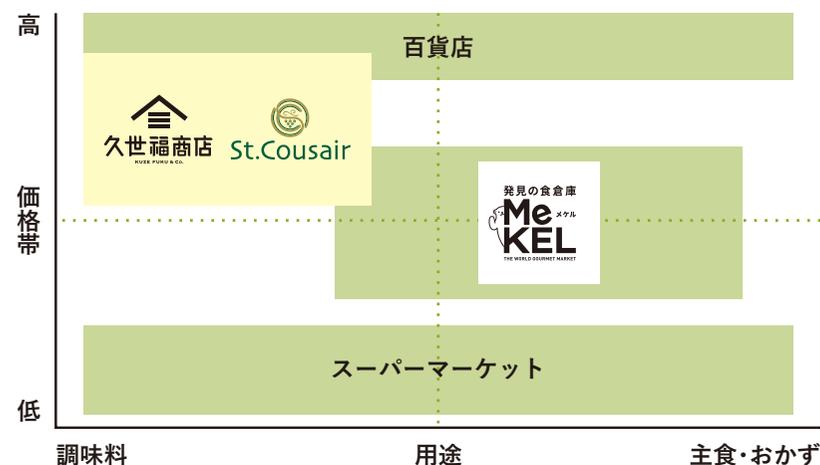
2024年3月期に新業態「MeKEL」を立ち上げ、第1号店を直営店として出店。その後の出店拡大を目指す。

■新業態「MeKEL」の概要



- **新業態ブランド名**
MeKEL
- **主な取扱商品**
 - ・冷凍食品
 - ・アジア等の地域の海外食品
- **主な出店立地**
地方都市のロードサイド

■ブランドポジショニング



- 既存ブランドと比べ低い価格帯の商品をラインナップ。
- 家庭における日常の食卓での利用を想定したブランドポジショニング。
- 今までカバーできていなかった、食卓のメインとなる食材やおかずのジャンルを冷凍食品により取り揃える。
- 地方においても本格的な食を発見できる喜びと、ワクワク感のある購入体験を提供する。

顧客ニーズ	解決策
食の時短・簡便	<ul style="list-style-type: none"> ● 調理も簡便で、かつ、おいしい冷凍食品を数多く取り揃える。
地方ではアクセスしにくいアジア等の地域の海外食品	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外現地の協力者を通じた直輸入や、当社の強みである食のSPAのノウハウを活かしたオリジナルレシピでの商品開発。
地方における食の専門店の少なさによる、おいしい加工食品	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存事業で築いた500社を超えるサプライヤーネットワークを活かした、魅力的な冷凍食品や加工食品のラインナップの実現。

グローバル事業サマリー

グローバル：中長期で目指す姿

- 米国において、プレミアム日本食ブランドとして独自のポジションを確立し、十分に認知されている。
- アジア地域（台湾、韓国、中国、その他）において、プレミアム日本食ブランドとして独自のポジションを確立し、十分に認知されている。
- M&Aにより複数のブランドを傘下に持ち、ブランドポートフォリオが構築されている。

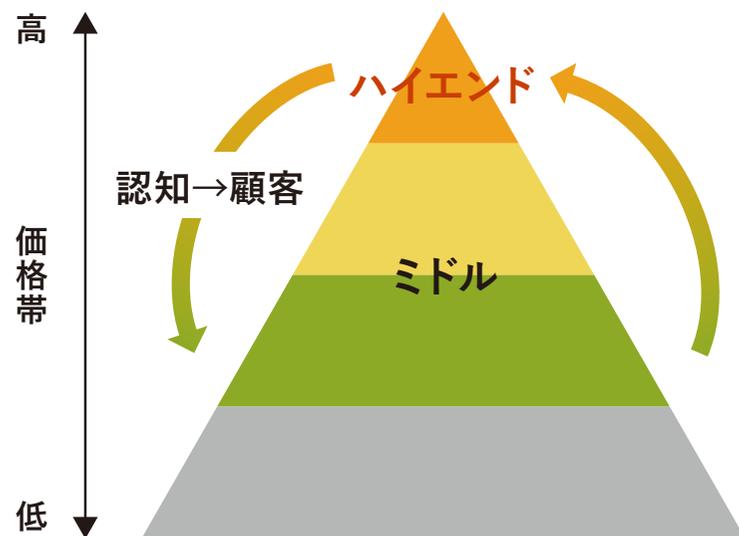


注力する分野	詳細
米国	<ul style="list-style-type: none"> ● ミドル～ハイエンドスーパーへの棚仕器設置。 ● ブローカーネットワークを利用した販売拡大。 ● 業務用市場への参入。 ● M&A実行によるブランドポートフォリオ強化。
アジア	<ul style="list-style-type: none"> ● 大手小売チェーンへの販売拡大。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● オーストラリア、カナダ、韓国、中国への販路拡大。

米国：営業基本方針

ミドル～ハイエンドの価格帯の食品スーパーマーケットをターゲットに、2つの営業方針を軸として、米国での顧客数、取扱店舗数を拡大する。

■ 米国でターゲットとする食品スーパーマーケット



ターゲット

ミドル～ハイエンドの価格帯の食品スーパーマーケット。

米国で著名なミドル・ハイエンドの食品スーパーマーケットへの納品実績で認知を高め、同一価格帯での新規顧客獲得につなげる循環を加速。

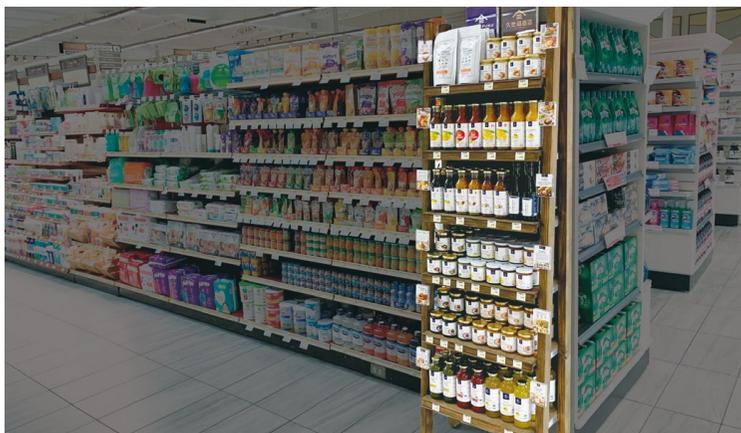
■ ターゲット顧客に対する2つの営業方針

2つの営業方針		アプローチ
1. 大手小売チェーンへの展開		米国食品流通特有の「ブローカー」を活用した効率的な販売体制。
ターゲット	数百店舗以上の店舗を持つ米国大手小売チェーン	
対象商品	当社売上Top5	
対象地域	全米	
2. 棚什器によるブランド世界観を作る販売施策 (Kuze Fuku Pro)		
ターゲット	各地域で存在感を持つ数店舗から30店舗程度を有する食品スーパー	
対象商品	当社売上Top20～30	
対象地域	北西部・北東部	

米国: Kuze Fuku Pro戦略

顧客である食品スーパーマーケットで一定の棚スペースを確保し、当社オリジナルの棚仕器とともに20-30SKUの商品を同時に陳列・販売する「Kuze Fuku Pro」戦略の展開を加速。

■ Kuze Fuku Pro戦略



Kuze Fuku Pro

当社ブランド商品を20-30SKUを同時販売することで、当社ブランドの世界観を演出し、単品商品の販売よりも、お客様へのブランド認知の向上、販売促進につなげることができる。エンド仕器(※)に比べて導入が比較的容易な、シャドーボックス(エンド仕器の横)への導入を狙う。

Kuze Fuku Pro
展開店舗数は、現在43店舗 →
(2023年4月末現在)

5年後目標
200 店舗

※ 商品が陳列されている棚の両端の棚。

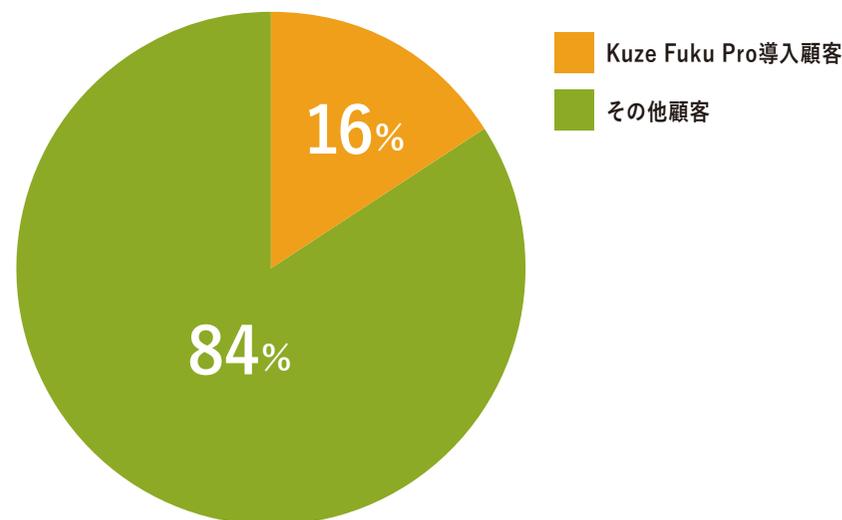
■ Kuze Fuku Pro導入効果

2022年実績

Kuze Fuku Proを展開する顧客
に対する1店舗平均売上高は、
その他の通常顧客と比べて

約 **12倍**

■ 米国売上高に占めるKuze Fuku Pro 導入顧客の売上構成比(2022年度実績)

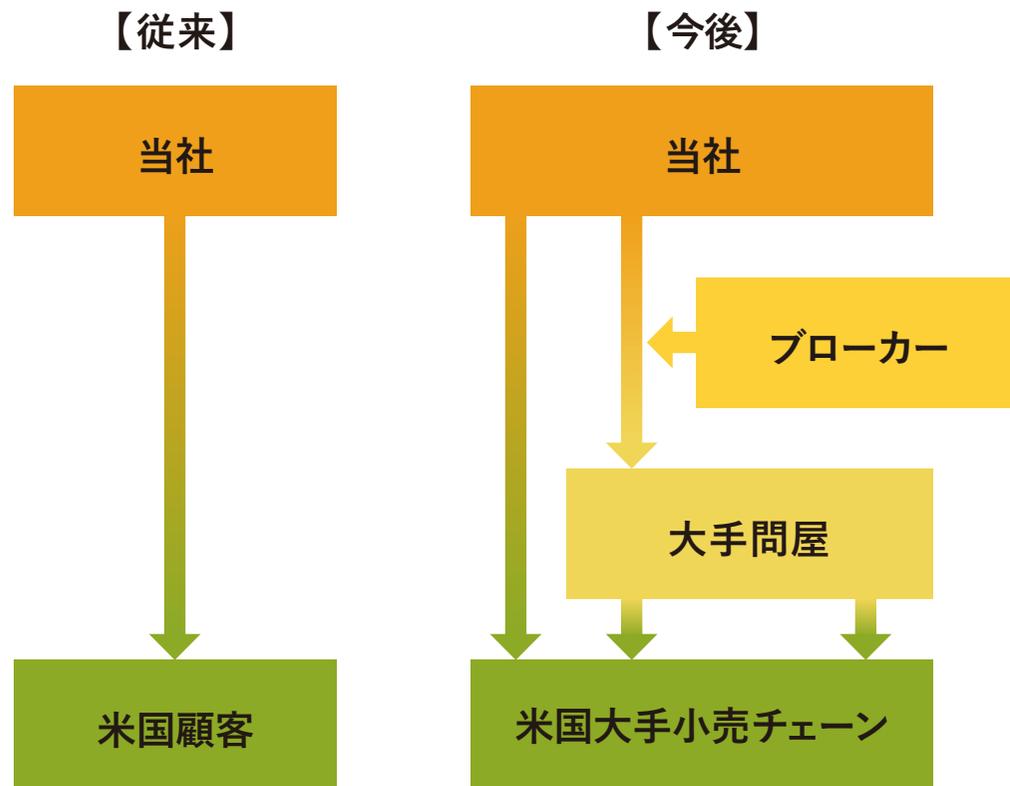


米国：ブローカーネットワークを利用した販売拡大

米国特有の食品販売仲介者であるブローカーを活用し、全米へ販路を拡大していく。

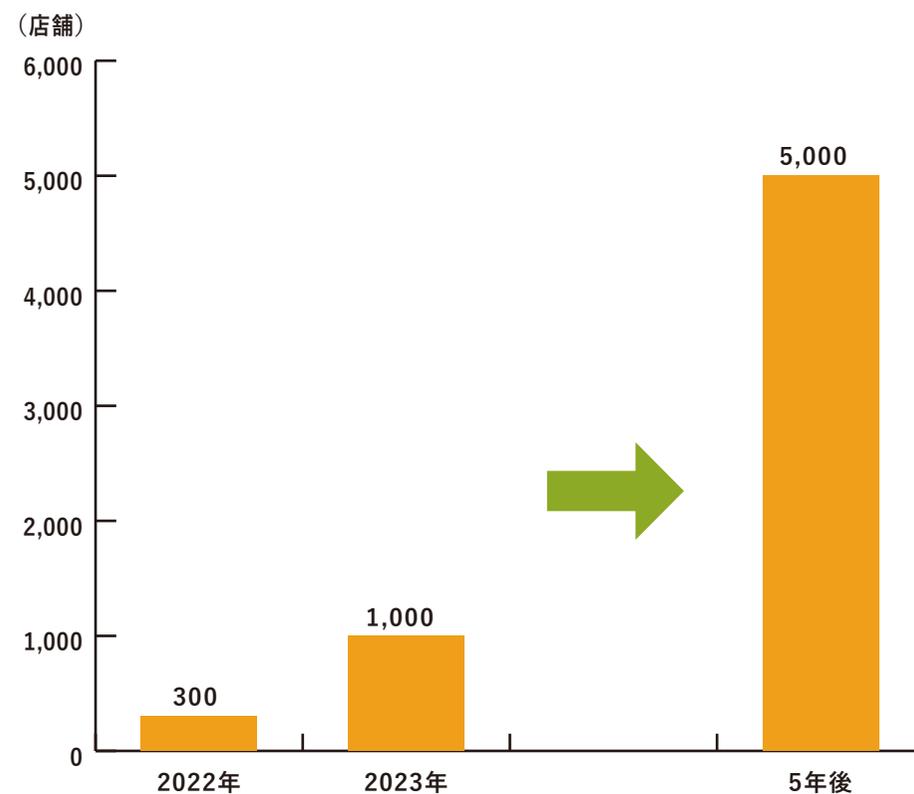
■ ブローカーを活用した大手小売チェーンへの参入

従来、直接取引を中心に進めてきた新規顧客開拓に、ブローカーを使うことで米国各エリアの大手小売チェーンへの参入を図っていく。



■ 米国総配荷店舗数

2023年度末に1,000店舗に伸ばし、5年後に5,000店舗まで伸ばすことを目標。

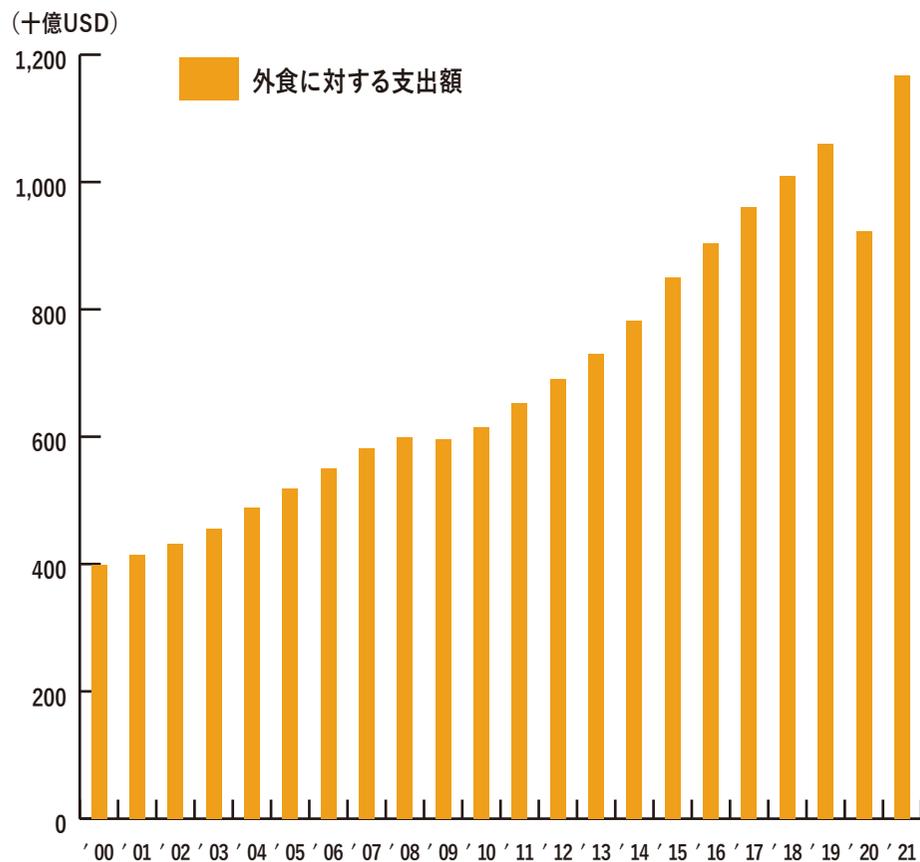


米国：業務用市場への参入

巨大な米国フードサービス市場へ参入するため、プロシェフやプロバーテンダーと組んで、フードサービスに適した商品開発を進める。

■米国外食市場

コロナ禍で一時的に縮小しているものの、米国のフードサービス市場は日本と比べても巨大、かつ、成長を続ける市場。



【出所】USDA、Economic Research Service

■プロシェフと組んだオリジナルレシピ開発

プロシェフ・プロバーテンダーと契約し、商品レシピを考案依頼。



- レシピと共にチェーンレストラン本部のメニュー開発責任者に提案。
- 全米数十～数百店舗規模のレストラン・カフェ業界、また、中～高級レストラン・バー業界に参入。

米国：M&A実行によるブランドポートフォリオ強化

- 米国オレゴン州でオーガニックケチャップ等を販売するPortlandia Foodsブランドを買収。
- 中長期で同様のローカルブランドを米国各地域で買収し、米国全体の販売網を拡大。

■Portlandia Foodsブランドの買収



買収方法：「取得」による事業譲受

1.名称	Portlandia Foods, Inc.
2.所在地	アメリカ オレゴン州
3.代表者の役職・氏名	Jeffrey Bergadine
4.事業内容	オーガニックケチャップ、オーガニックマスタード等の加工食品の販売
5.資本金	1,000米ドル
6.設立年月日	2010年



Portland Ketchup

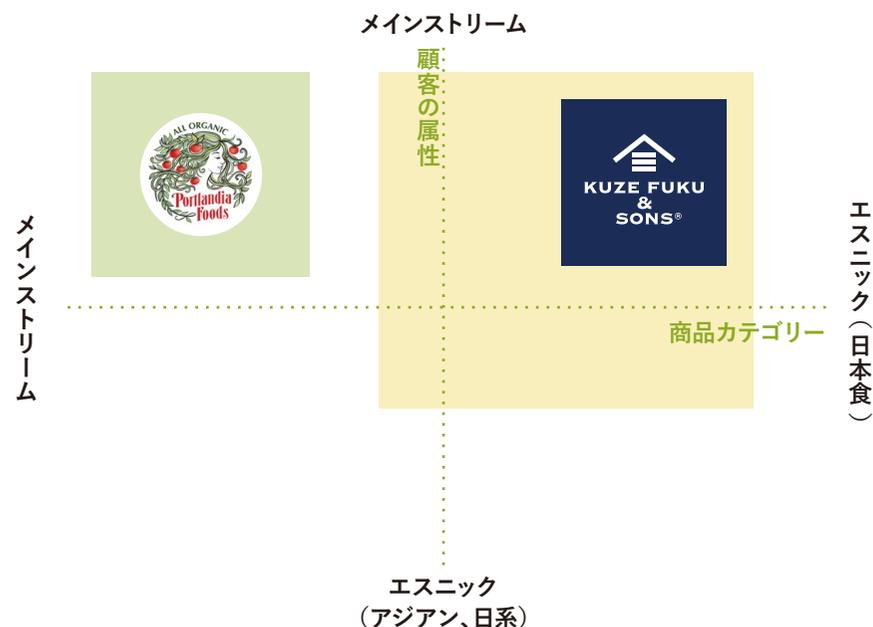


Portland Mustard

■Portlandia Foodsブランド買収によるシナジー

販売	<ul style="list-style-type: none"> ● Portlandia Foodsが持つ既存販路、顧客の獲得 ● 当社ブランドとPortlandia Foodsが持つ販路でのクロスセリング。
製造	<ul style="list-style-type: none"> ● Portlandia Foods 商品の当社米国工場での製造により製造効率化、それに伴うコストダウン。

■米国事業でのブランドポジショニング



Portlandia Foodsと同様のシナジーを獲得できる、各地域の有力ブランドを買収することで、米国全体の販売網を拡大。

アジアその他：大手小売チェーンへの販売拡大

現在急成長中の米国及び台湾に加えて、オーストラリアやカナダなど新たな地域での販売も開始。



ESGサマリー

ESG：中長期的に目指す姿

当社グループの存在意義に基づき、事業戦略の中にサステナビリティ戦略が自然に組み込まれ、「社会の持続可能性」と「企業の持続的な成長」を同じ目線で追求されている。



注力する分野	詳細
気候変動対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年までにScope1+2 の50%削減を達成。 ● Scope3を十分な精度をもって測定可能な体制の構築。 ● TCFD提言に準拠した情報の開示。
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 平均年収の向上。 ● 女性活躍推進(2030年までに女性管理職比率30%を達成)。
森林保護	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社信濃町センター(長野県上水内郡信濃町)敷地内の森(「サンクゼールの森」)を保護、活用するプロジェクトの推進。 ● SNSサービスを通じたプロジェクト進捗の記事化と配信。
食品ロス対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年に2021年比で50%削減。
格差のない平等な社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> ● タンザニアの子どもたちの生活、教育の支援。

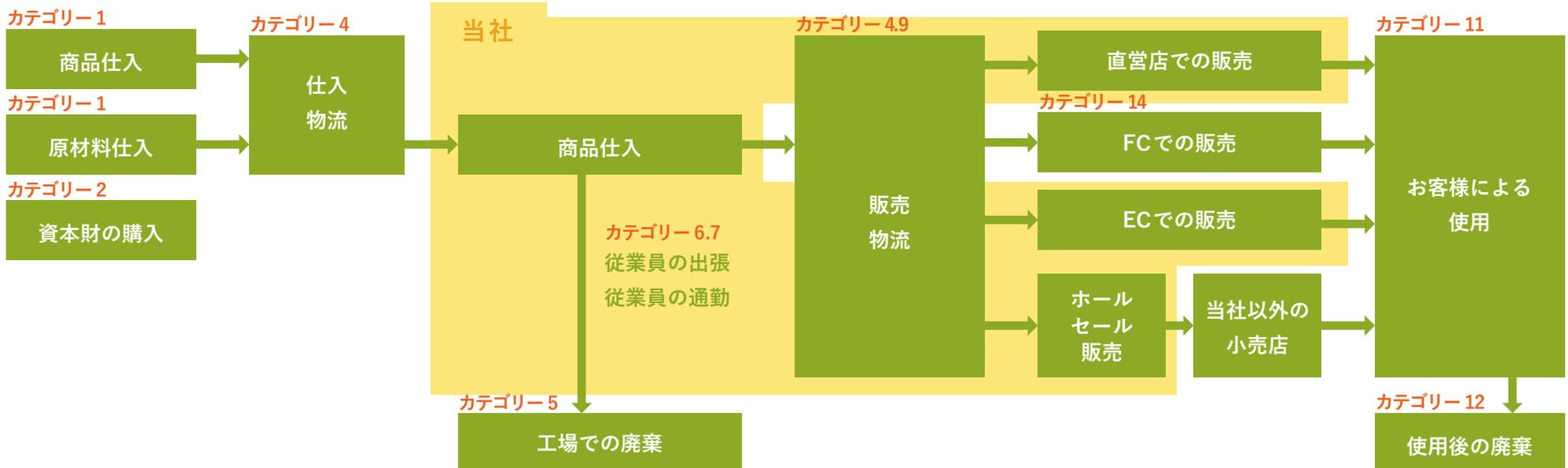


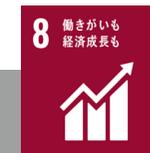
温室効果ガス排出量の測定と精度向上

2030年のScope1+2の50%削減の達成に加えて、Scope3の測定及び削減計画の策定を進める。

項目	目標
Scope 1+2	<ul style="list-style-type: none"> ● 2030年までに50%削減。(2021年比)
Scope 3	<ul style="list-style-type: none"> ● Scope3を十分な精度を持って測定可能な体制の構築。 ● ホットスポットの特定と削減計画を策定。

■ 当社グループにおけるScope3の考え方





人的資本の充実化

パートナー（※）一人ひとりが、中長期的に成長・自己実現を果たしながら企業価値の向上に貢献できるよう、会社全体のサポート体制を充実化。

重点項目

詳細

平均年収の向上

- ベースアップ、手当拡充、賞与支給水準の拡大等の段階的实施による従業員平均年収の向上。
- 2024年3月期は、前期比5%の平均年収向上を予定。

女性活躍推進

数値目標

女性管理職比率19%（2023年3月末現在）→ 2030年度までに30%以上

- 多様な働き方（リモートワーク、短時間勤務、地域限定勤務）の拡充、各種休業取得の支援と推奨。

※ 当社は、従業員を「パートナー」と表現しております。



森林保護プロジェクト

当社信濃町センター（長野県上水内郡信濃町）敷地内にある森。



人間が手を入れないことで、森は自然に荒廃していく。
地域住民を始め、多くの人々が訪問するエリアに生まれ変わることで、森の自然荒廃を防ぎ、森と人が共生することにより、自然や生態系が長期に持続できる。

エリア活用検討例

- 遊歩道
- 野外デスク（屋外会議スペース）
- 屋外キャンプ場
- 保育園
- 図書館
- カフェ

食品ロス削減の取り組み

事業活動において発生する食品ロス削減に取り組む。

■ 自社工場・店舗における食品廃棄物の削減

自社工場・店舗から発生する食品廃棄物の削減を目的とした改善活動 (PDCA) を推進。



■ 「ワイン用ぶどう」残渣(ざんさ)の活用

「ワイン用ぶどう」を絞った後の残渣(ざんさ)を、化粧品の原料や家畜の飼料として他社へ提供。



数値目標

自社工場・店舗から発生する食品廃棄物の削減率

2030年に50%削減 (2021年比)

タンザニア支援



タンザニアで孤児になった子どもたちの支援を行うNPO法人ムワンガザファウンデーションに対し、当社商品の生産金額の一部を寄附。



2022年4月~2023年3月の
累計寄付額

985万円



2023年1月~3月の
寄付額

282万円

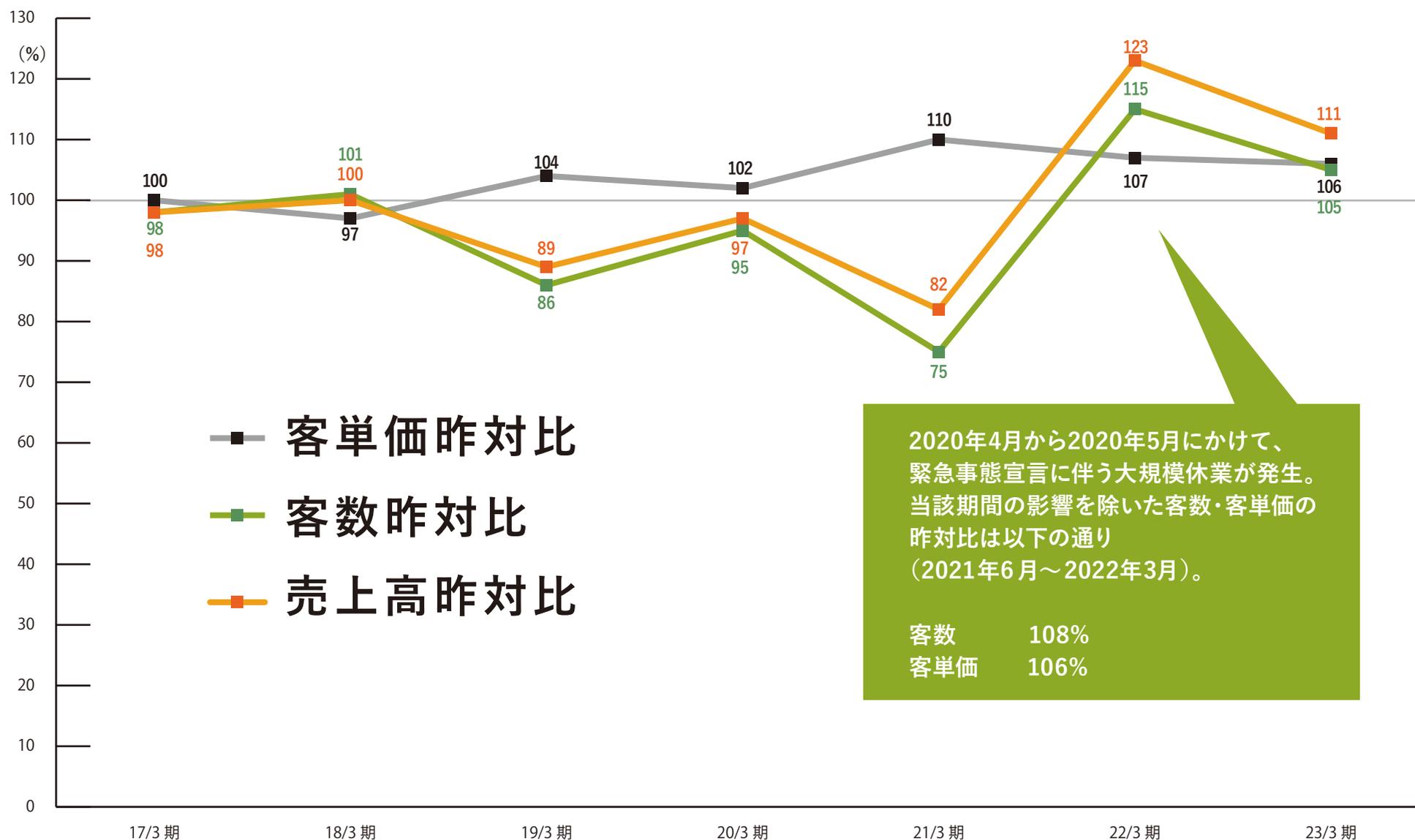
財務数値

決算年月		2021年3月	2022年3月	2023年3月
連結財務諸表	売上高 (千円)	10,859,522	14,165,059	17,865,650
	売上高成長率 (%)	—	30.4	26.1
	営業利益 (千円)	419,491	1,316,454	1,599,789
	営業利益率 (%)	3.9	9.3	9.0
	経常利益 (千円)	578,177	1,322,512	1,620,612
	親会社株主に帰属する当期純利益 (千円)	268,579	939,053	1,058,878
	純資産額 (千円)	353,782	1,355,782	4,226,011
	総資産額 (千円)	5,448,424	6,464,452	9,174,438
	1株当たり純資産額 (円)	46.03	177.12	465.73
	1株当たり当期純利益金額 (円)	35.54	122.91	132.70
	潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額 (円)	—	—	124.50
	営業活動によるキャッシュ・フロー (千円)	1,051,816	983,799	1,055,311
	投資活動によるキャッシュ・フロー (千円)	6,285	△510,081	△243,430
	財務活動によるキャッシュ・フロー (千円)	△596,273	△640,617	1,235,225

決算年月		2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
個別財務諸表	売上高 (千円)	10,677,540	11,042,188	10,529,961	14,014,531	17,412,913
	売上高成長率 (%)	9.8	3.4	-4.6	33.1	24.2
	経常利益 (千円)	145,026	78,296	497,801	1,252,742	1,604,743
	当期純利益又は当期純損失 (△) (千円)	△52,677	2,117	192,932	876,026	1,045,048

※ 2022年1月11日付けで普通株式1株につき普通株式200株の割合で株式分割を行っており、2021年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額及び1株当たり当期純利益金額を算定しております。

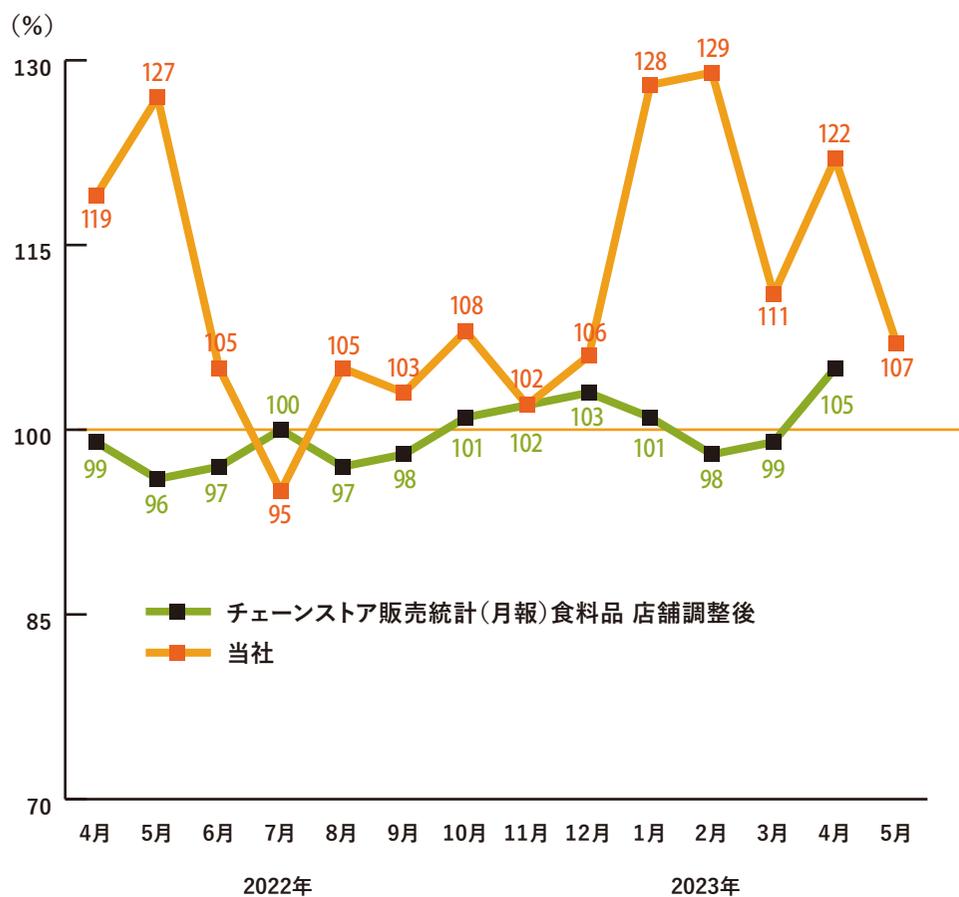
既存店(※1・2)売上高・客数・客単価昨対比



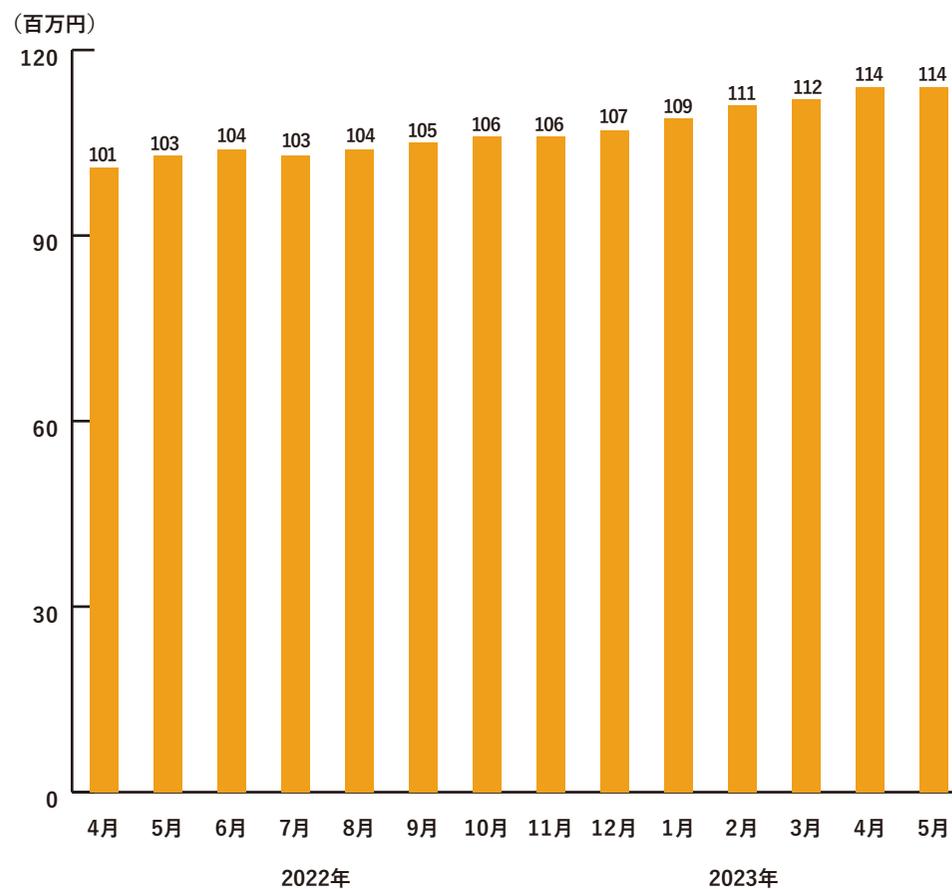
※1.当社グループは、開店後18か月以上経過した店舗を「既存店」としております。 ※2.各年度期首で開店後18か月以上経過している店舗を対象に売上高・客数・客単価の昨対比を計算しております。

既存店KPI

■ 既存店：売上高昨対比(月次)(※)



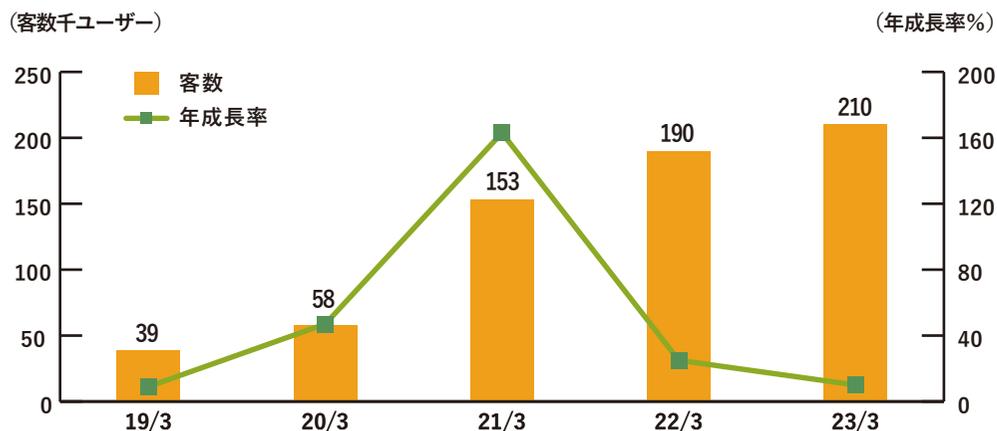
■ 既存店：1店舗当たり平均年商(月次)(※)



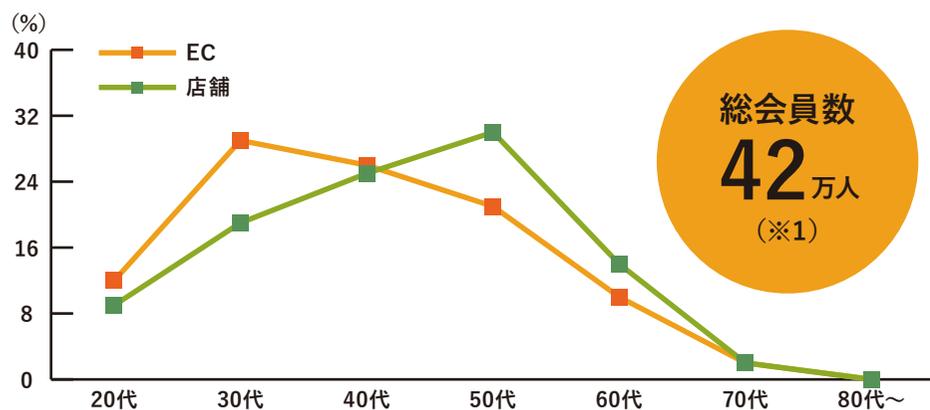
※ 開店景気の影響を除くため、開店後18か月以上経過している店舗を集計しております。

EC・ギフトKPI

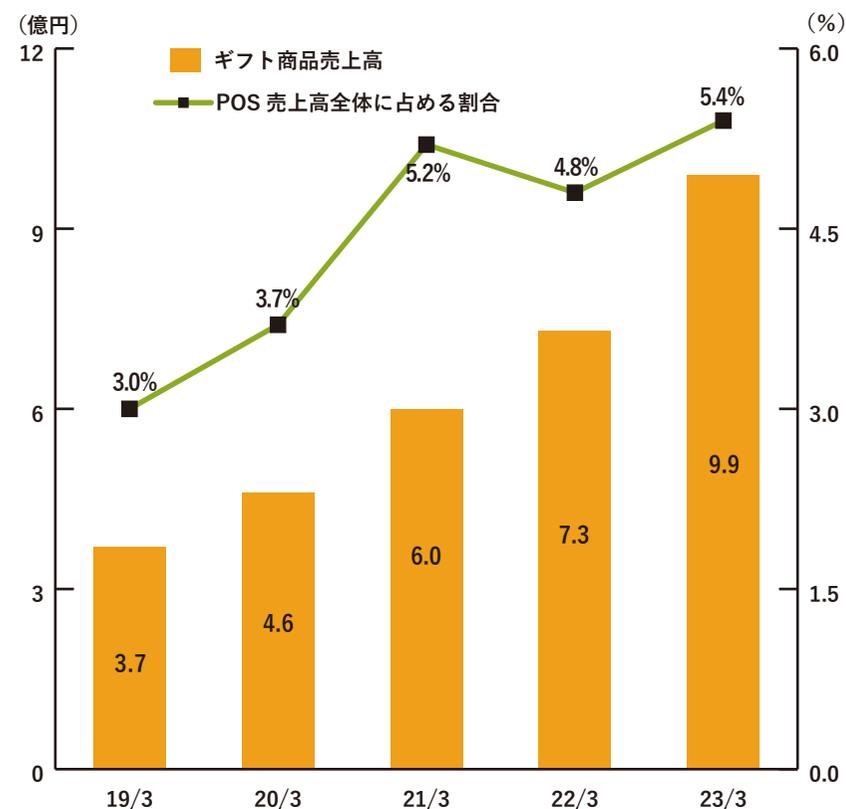
EC客数 及び 年成長率



店舗アプリ会員・EC会員 顧客年代別構成比



当社ギフト商品売上高の推移 (当社POSデータ)(※2・3)

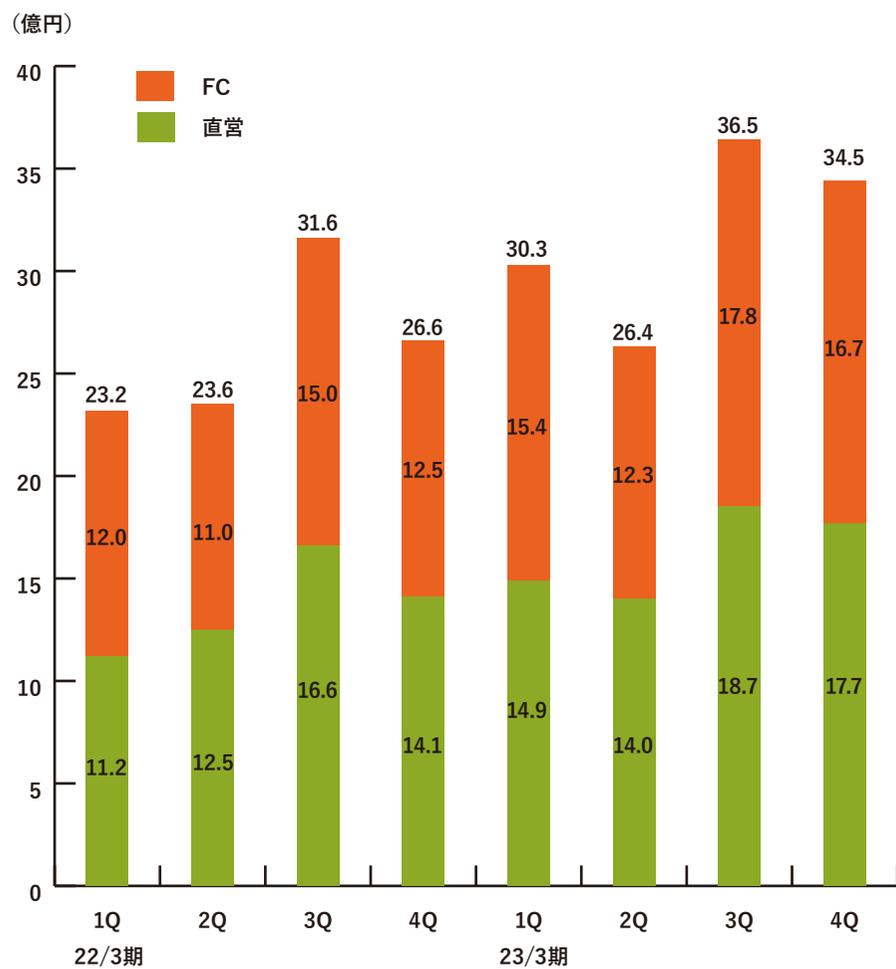


※2. 上記は店舗で単品商品を選んでギフト梱包する商品の売上高は含んでおりません。
 ※3. 当社店舗及びECのPOSレジ集計売上高。

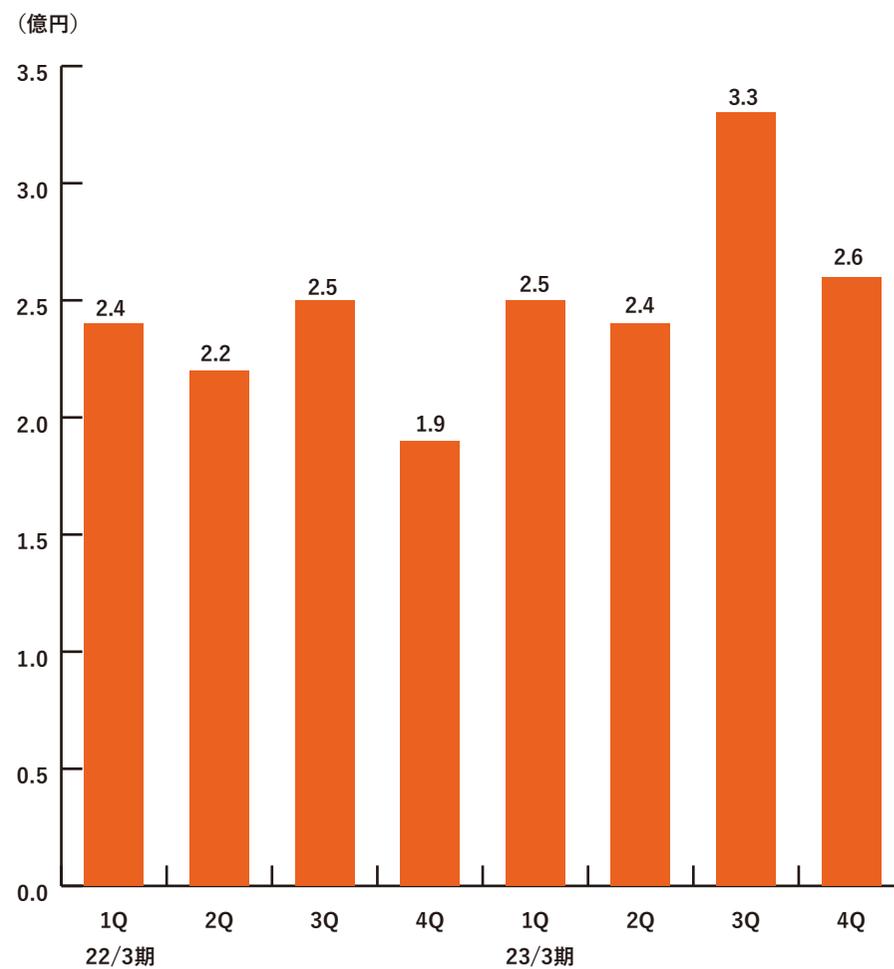
※1. 2023年5月末時点

販売チャネル別実績（店舗・EC）

■ 四半期売上高（店舗）

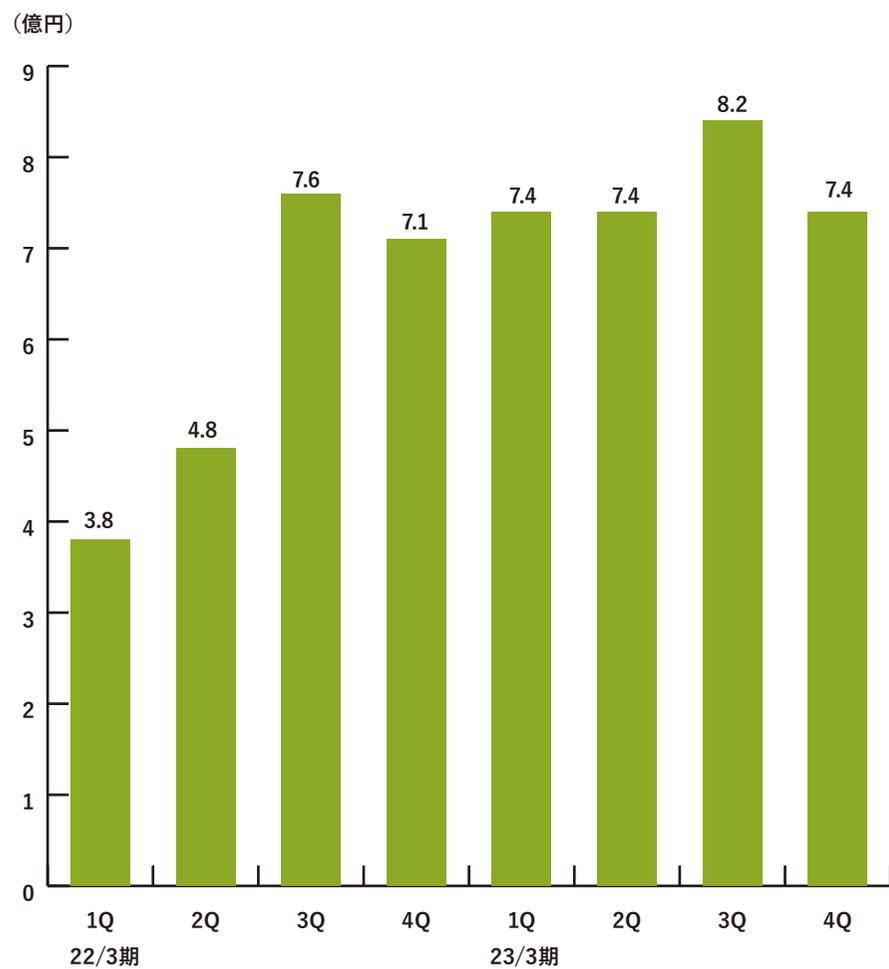


■ 四半期売上高（EC）

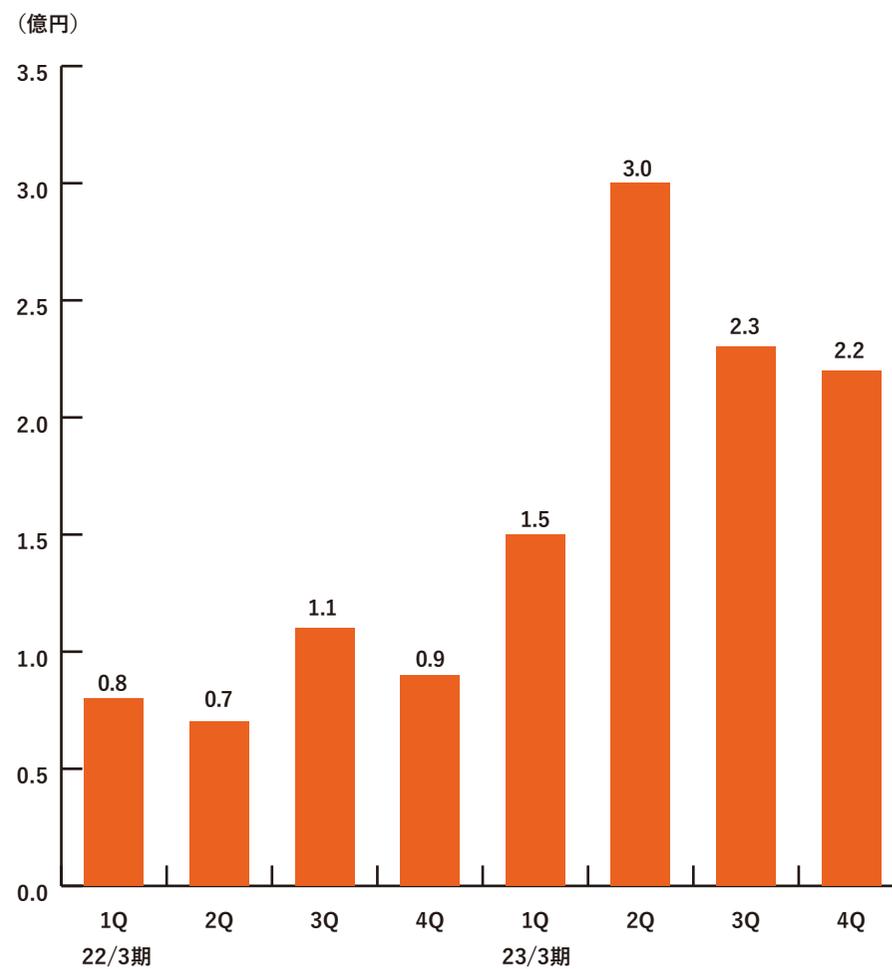


販売チャネル別実績（ホールセール・グローバル）

■ 四半期売上高（ホールセール）



■ 四半期売上高（グローバル）



開示KPIの変更

投資判断に適した情報提供を行うことを鑑み、以下の通りに開示KPIを変更。

■ ホールセール KPI

旧KPI

顧客別売上高伸び率
(19/3期売上高を100とした場合の伸び率)



新KPI

チャンネル別 四半期売上高

※ 本資料 P58に記載

開示を取りやめた理由

- ホールセール事業の進捗を図る指標としては基準年度（19/3期）との比較による成長率よりも、直近の売上高に関するトレンド情報が適していると判断したため。
- チャンネル内の顧客の入替が生じる可能性がある中では、個別の顧客に着目した部分的情報よりも、チャンネル全体の売上高に関する情報が投資判断に有用と判断したため。

■ グローバル KPI

旧KPI

ミドル・ハイエンドスーパー
配荷店舗数



新KPI

米国総配荷店舗数

※ 本資料 P43に記載

開示を取りやめた理由

- 米国事業でミドル・ハイエンドスーパーをターゲットとする基本方針に変わりはないが、新たにブローカーを活用した大手小売チェーンとの新規取引・取引拡大を目指していく戦略を導入したことにより、米国事業の進捗を図る指標としては、米国における総配荷店舗数が適していると判断したため。

上場時調達資金の使途

- 上場時の新規株式発行による手取金は、2023年3月末時点で以下の使途に充当。
- 23/3期の変動を踏まえ、「設備投資」と「借入金の返済及び社債の償還」の充当予定時期を変更。

使途		充当予定時期（変更前）			充当予定時期（変更後）		
		23/3期	24/3期	25/3期	23/3期	24/3期	25/3期
設備投資	直営店舗の新規出店	-	170	170	-	170	170
	直営店舗の改装・修繕	11	70	54	7	74	54
	本社施設の新設・改装・修繕	42	27	3	24	45	3
	子会社の工場設備投資	56	28	28	-	56	56
新店開業	直営店舗の新規出店敷金	-	16	16	-	16	16
	直営店舗の新規出店開業運転敷金	-	-	20	-	-	20
人件費	本部社員人件費	-	99	162	-	99	162
マーケティング 関連	ブランディング及びマーケティング 施策に関する費用	-	30	30	-	30	30
	ホールセールチャネルの販売促進費	-	142	-	-	142	-
借入金の 返済及び 社債の償還	借入金の返済	30	150	100	32	148	100
	社債の償還	-	100	-	-	100	-
	子会社借入金の返済	140	-	-	137	3	-
合計		279	832	583	199	884	611



主なリスク及び対応策

リスク項目	顕在化する可能性の程度	顕在化する場合における想定時期	認識するリスク	リスク対応策
サステナビリティに関するリスク	中	中長期	当社グループが営む食のSPAは、商品開発、調達、製造及び販売に至るまで、サプライチェーンが多岐に及んでおります。当該サプライチェーンは、気候変動が進むことにより、従来と同様の方法で原材料や商品の調達が困難になる、お客様の趣向が変化して環境に対する負荷が小さい商品を好むようになる、といった事業環境の変化による影響を受ける可能性があります。また、事業の拡大とともに事業を通して発生する食品ロスが増加することになると、環境に与える負荷が増加するとともにお客様の当社ブランドに対するイメージが悪化する可能性があります。	当該リスクに対応するため、当社グループはサステナビリティに関する重要課題を設定し、当該重要課題に対する取り組みを行っております。
食の安全性に関するリスク	低	短期	当食品の品質に対する消費者の要求は一段と高まっております。当社グループにおきましても「食の安全性」の確保を経営の最重要課題の一つと位置付けており、品質方針及び品質目標を掲げるとともに、品質保証部門を中心とした品質マネジメントシステムの構築・運用を通じて、製品の安全性と品質の確保に万全を期しております。しかしながら、当社グループの努力にも関わらず、偶発的な事象も含めて製品の品質を低下させる事象が発生する可能性があります。さらに当該事象の発生は、当社グループにおいて発生するのみならず、商品の仕入先や当社ブランド製品の製造委託先においても発生する可能性があります。これにより、多額の損害賠償金の負担やブランドイメージ低下による売上の減少など、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。	当該リスクに対応するため、当社グループは、外注先工場を定期的に訪問し品質管理体制の確認また研修会を行うとともに、品質に関する重要な問題が発生した場合には、案件の規模に応じて、取締役会、経営会議及びリスク&コンプライアンスマネジメント委員会に報告し、再発防止に努めております。
法的規制等に関するリスク	低	短期	当社グループは事業遂行にあたり、食品衛生法、景品表示法、食品表示法、消費者安全法、労働基準法等の法的規制の適用を受けております。当社グループにおきましては、これらの法的規制の適用に当たり、法務主管部門である総務法務人事課が関連部門と連携して法令改正にも適宜対応し、関連法規の遵守を徹底しております。しかしながら、万が一、これら法的規制に違反する事象が発生した場合には、多額の損害賠償、行政処分並びに社会的信用の失墜を招き、業績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。また、原材料の表示においてアレルギーの表示については特に注意を払っておりますが、記載漏れなどが発生した場合には、人的被害を及ぼす可能性があります。	当該リスクに対応するため、当社グループは、法務主管部門やその他の関連部門が顧問弁護士及び顧問弁理士と適時にコミュニケーションを図るとともに、必要に応じて社内勉強会を開催するなど、法的規制等の遵守に努めてまいります。
知的財産権に関するリスク	中	短期	当社グループは、「サンクゼール」及び「久世福商店」「Kuze Fuku & Sons」の3つのブランドにつきまして、原則、商標登録を行っており、各ブランドの製商品開発において、商標登録を行ったロゴ等をラベルやパッケージのデザインに使用しております。当社が保有する商標について、第三者の商標権等を侵害している事実はありませんが、商品のデザインを含めて、第三者の商標権等を侵害していると認定された場合には、損害賠償やブランドイメージの低下によって、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。 また、当社グループは、第三者が当社のブランドロゴやデザインを模した商品が販売されている事例等がないかどうか、日常的に情報収集を行っておりますが、これらの商品等が市場に出回ることにより、当社の知的財産権の管理が十分に機能しない場合には、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。	当該リスクに対応するため、当社グループは、法務主管部門やその他の関連部門が顧問弁理士と適時にコミュニケーションを図り、知的財産権の侵害の防止につとめてまいります。また、第三者による当社のブランドロゴやデザインを模した商品等が発見された場合には、法務主管部門やその他の関連部門が当社顧問弁理士とともに当該第三者と協議を行い、適切な措置を講じてまいります。

上記以外のリスクについては、有価証券報告書に記載の「事業等のリスク」を参照。

本資料の取り扱いについて

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの将来の見通しに関する記述は、本資料の日付時点の情報に基づいて作成されています。これらの記述は、将来の結果が業績を保証するものではありません。このような将来予想に関する記述には、既知及び未知のリスクや不確実性が含まれており、その結果、将来の実際の結果や業績は、将来予想に関する記述によって明示的又は黙示的に示された将来の結果や業績の予想とは大きく異なる可能性があります。

これらの記述に記載された結果と大きく異なる可能性のある要因には、国内及び国際的な経済状況の変化や、当社が事業を展開する業界の動向などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

また、当社以外の事項・組織に関する情報は、一般に公開されている情報に基づいております。

本資料は、情報提供のみを目的としており、日本、米国、その他の地域における有価証券の販売の勧誘や購入の勧誘を目的としたものではありません。

なお、本資料は、今後、毎事業年度末日後3ヶ月以内にアップデートする予定です。次回は2024年3月の通期決算発表後である2024年6月頃を予定しております。