



# *FY2020/3 決算説明資料*

---

オイシックス・ラ・大地株式会社

2020.5.28

1. FY2020/3 全社業績
  2. 新型コロナウイルスの状況・対策について
  3. FY2020/3 事業セグメント別業績
  4. 今後の事業戦略サマリ
  5. FY2021/3 業績予想
- APPENDIX・DATA SHEET

# 「これからの食卓、これからの畑」

より多くの人々が、よい食生活を楽しめる  
サービスを提供します

よい食を作る人が、報われ、誇りを持てる  
仕組みを構築します

食べる人と作る人とを繋ぐ方法をつねに進化させ、  
持続可能な社会を実現します

食に関する社会課題を、ビジネスの手法で解決します

私たちは、食のこれからをつくり、ひろげていきます

## 1. FY2020/3 全社業績

---

# エグゼクティブサマリ

—FY2020/3実績について

- ✓ 業績予想比に対し、**売上・EBITDA・営業利益は達成**
- ✓ コロナ前の見通しでは、  
売上：Oisix事業を中心に順調に伸長し、業績予想に対し達成見込み  
利益：台風影響やKit Oisixの一時的な拡大対応費、  
今期3Qから連結したPurple Carrotの営業損失などの影響により、  
業績予想に対し、わずかに未達の可能性がある進捗
- ✓ 3月以降、コロナによる宅配需要が高まり、  
国内宅配事業を中心に、売上で約9億、利益で2.5億の増加影響
- ✓ 当期純利益は、関連会社であるウェルカム社(DEAN&DELUCA)において、  
コロナにより臨時休業となり、今後の見通しについても不透明な状況を勘案し、  
のれん減損損失約3億を計上し、業績予想に対し未達  
(営業外費用：持分法損失として計上)

## 【昨年度発生の特異要因 (FY2019/3期)】

### ① らでいっしゅぼーや決算期変更に伴う変則決算

- ・昨年度はらでいっしゅぼーや事業は決算期変更により、**13ヶ月計上**（1Qに4ヶ月計上）
- ・前年同条件比と記載がある箇所は、らでいっしゅぼーや事業の2018年3月業績(売上：約16.0億、営業利益：約0.7億)の1か月分を控除し比較

### ② らでいっしゅぼーや経営統合に伴う税効果発生

- ・昨年度はらでいっしゅぼーや統合による、**繰越欠損金、繰延税金資産の法人税軽減効果が発生** (FY2019/3期の税効果は約12億円)

## 【今年度発生の特異要因 (FY2020/3期)】

### ③ M&Aによる新規連結

- ・ウェルカム社(DEAN & DELUCA)は、**1Q**から持分法適用により利益連結・のれん償却費発生
- ・Purple Carrotは、**3Q**から売上・利益（損失）ともに連結・のれん償却費発生  
※決算期の違いにより、連結期間は3か月ずれて連結（4Qは10月～12月期が連結）

# FY2020/3 業績サマリ

※前期比は、らでいっしゅぼーやの決算期変更に伴う  
変則決算の影響を除外を除外して算出しております

業績予想比において、売上・EBITDA・営業利益は達成。

当期純利益は、ウェルカム社(DEAN&DELUCA)の減損損失の影響により未達（詳細は後述）

売上高

710.4億円

業績予想比 102%

前期比 114%※

EBITDA

35.9億円

業績予想比 112%

前期比 117%※

営業利益

24.6億円

業績予想比 112%

前期比 110%※

親会社株主に  
帰属する

四半期  
純利益

7.9億円

業績予想比 79%

前期比 約70%※

# FY2020/3 業績推移

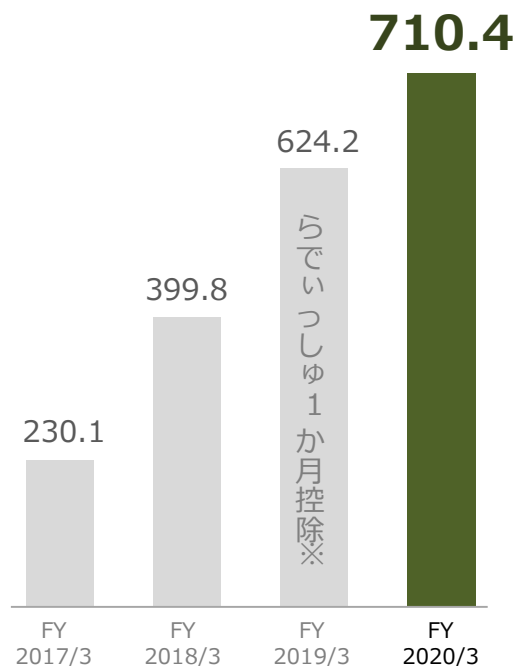
※FY2019/3期は、らでいつしゅぼーやは決算期変更のため、13ヶ月計上（1Qに4ヶ月計上）  
同条件比較のため、らでいつしゅの1か月分（18年3月分）を除外

前期比において、売上・利益ともに**増収増益を達成**。

4Qは3月以降、コロナによる外出不安・自粛の意識が高まり、**宅配の需要が増加**

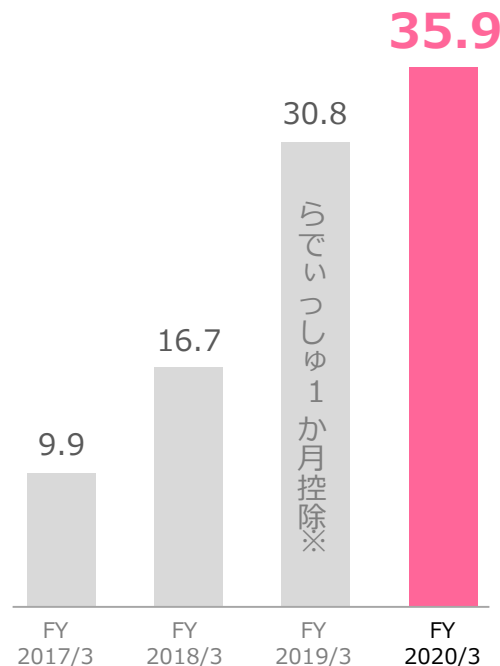
## ■ 売上高

**710.4** 億円  
(前期比 **114%**)



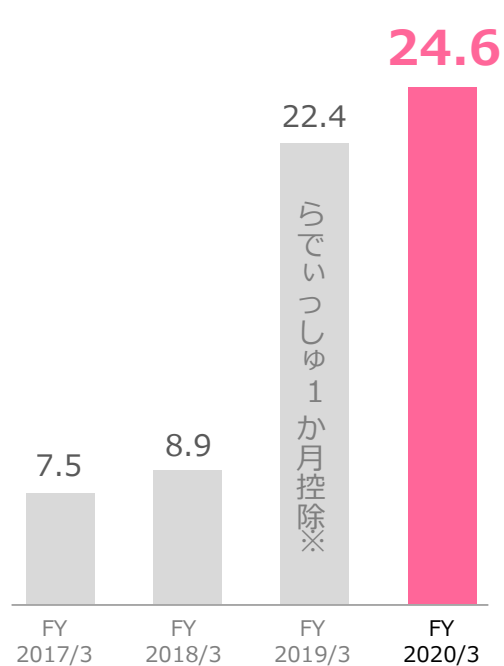
## ■ EBITDA

**35.9** 億円  
(前期比 **117%**)



## ■ 営業利益

**24.6** 億円  
(前期比 **110%**)

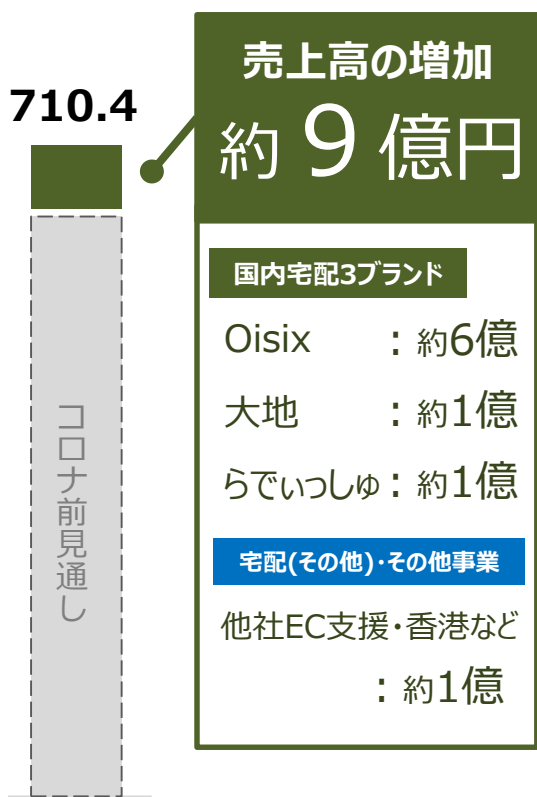




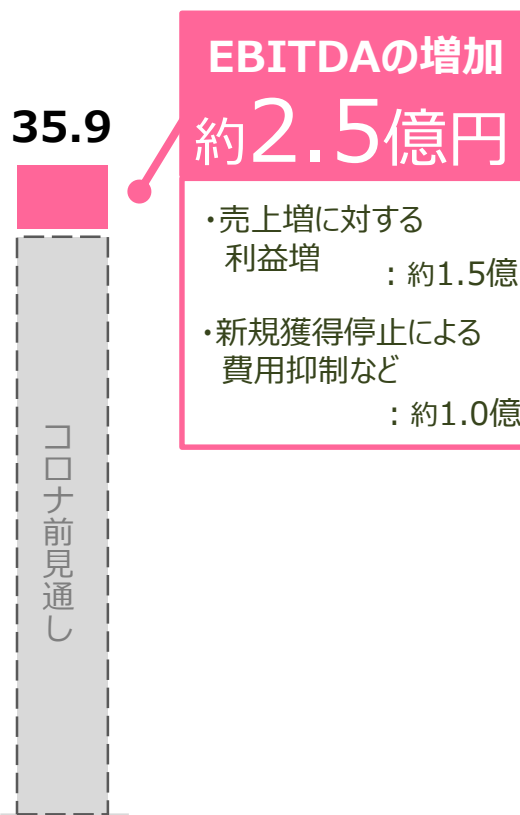
# コロナ前の見通しとの比較

FY2020/3期は、コロナ前の見通しでは、業績予想に対し売上は達成見込みも、利益はわずかに未達の可能性がある進捗も、3月以降のコロナ影響により、売上・利益とも増加し達成

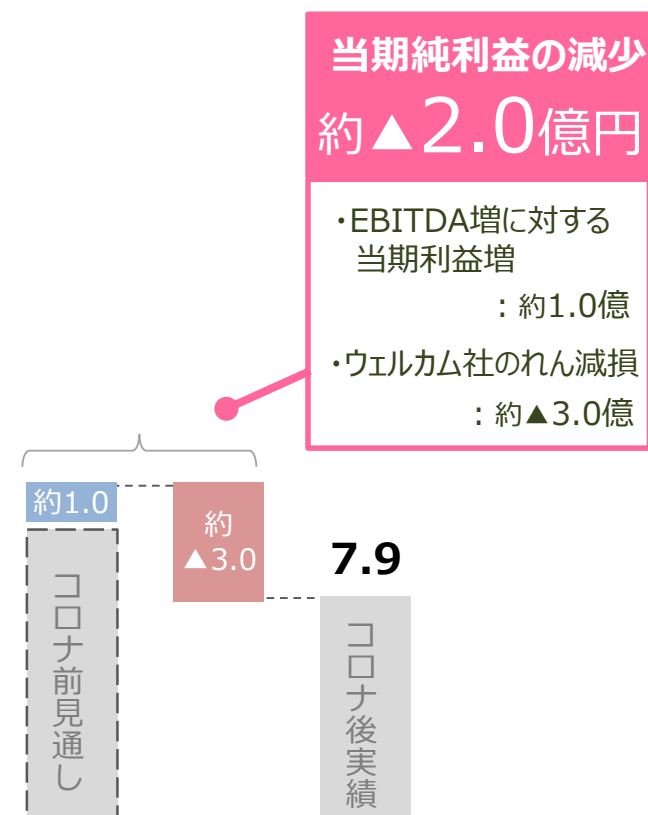
## ■ 売上高



## ■ EBITDA



## ■ 当期純利益

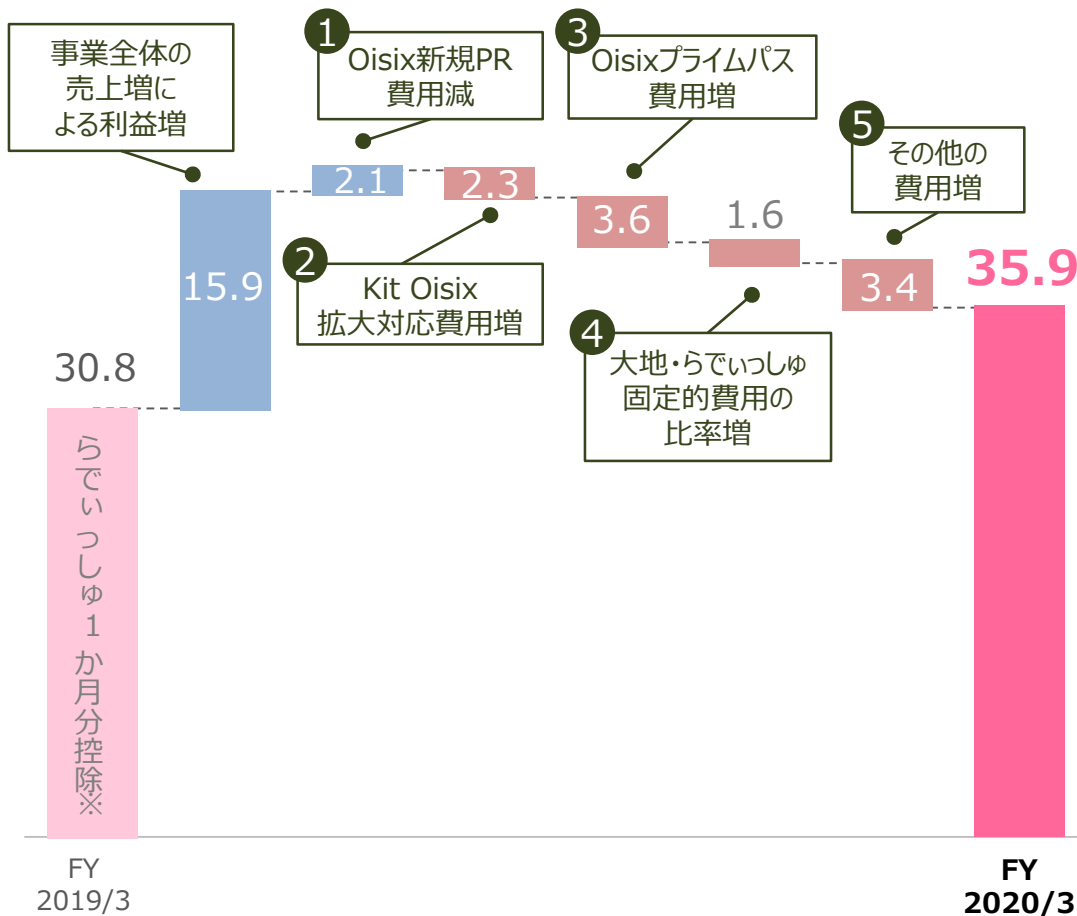


# 前期比 : EBITDA

※FY2019/3期は、らでいっしゅぼーやは決算期変更のため、13ヶ月計上（1Qに4ヶ月計上）  
同条件比較のため、らでいっしゅの1か月分（18年3月分）を除外

前期比において、事業全体の売上増によるセグメント利益の増加により、**大幅増益**

## EBITDAの前年比較 (億円)



## 主な増減要因の内訳について

- 1 Oisix新規PR費用減 : ▲2.1億**  
 ・前期4QはテレビCM放映など、大規模なPR費用投下を実施したため、結果的に今期は費用減
- 2 Kit Oisix拡大対応費用増 : 2.3億**  
 ・急速なKit Oisixの成長に伴う物流キャパ増強による製造原価、倉庫賃借費・横持ち輸送費など
- 3 Oisixプライムパス費用増 : 3.6億**  
 ・定額制の選り放題サービス「Oisixプライムパス」による費用増。LTV上昇に向けた先行投資
- 4 大地・らでいっしゅ固定的費用の比率増 : 1.6億**  
 ・売上減に伴う固定的費用の比率上昇
- 5 その他の費用増 : 3.4億**  
 ・Purple Carrot営業損失 約2.5億  
 ・台風影響 約0.5億 など

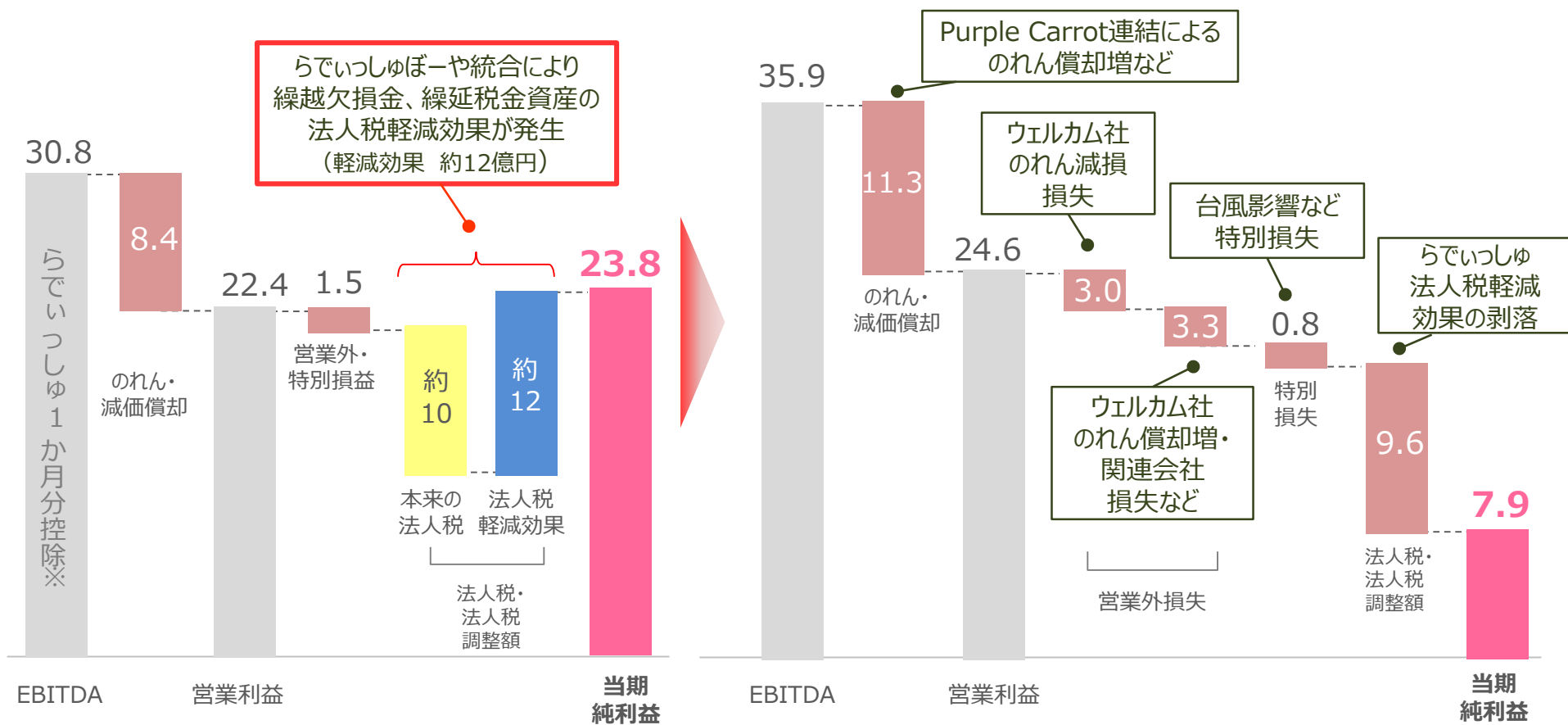
# 前期比：当期純利益

※①FY2019/3期は、らでいっしゅぼーやは決算期変更のため、13ヶ月計上（1Qに4ヶ月計上）同条件比較のため、らでいっしゅの1か月分（18年3月分）を除外

前期比において、ウェルカム社(DEAN&DELUCA)ののれん減損損失の影響や、らでいっしゅぼーや経営統合に伴う法人税軽減効果の剥落により減益

■ FY2019/3期 (億円)

■ FY2020/3期 (億円)



# セグメント別業績サマリ

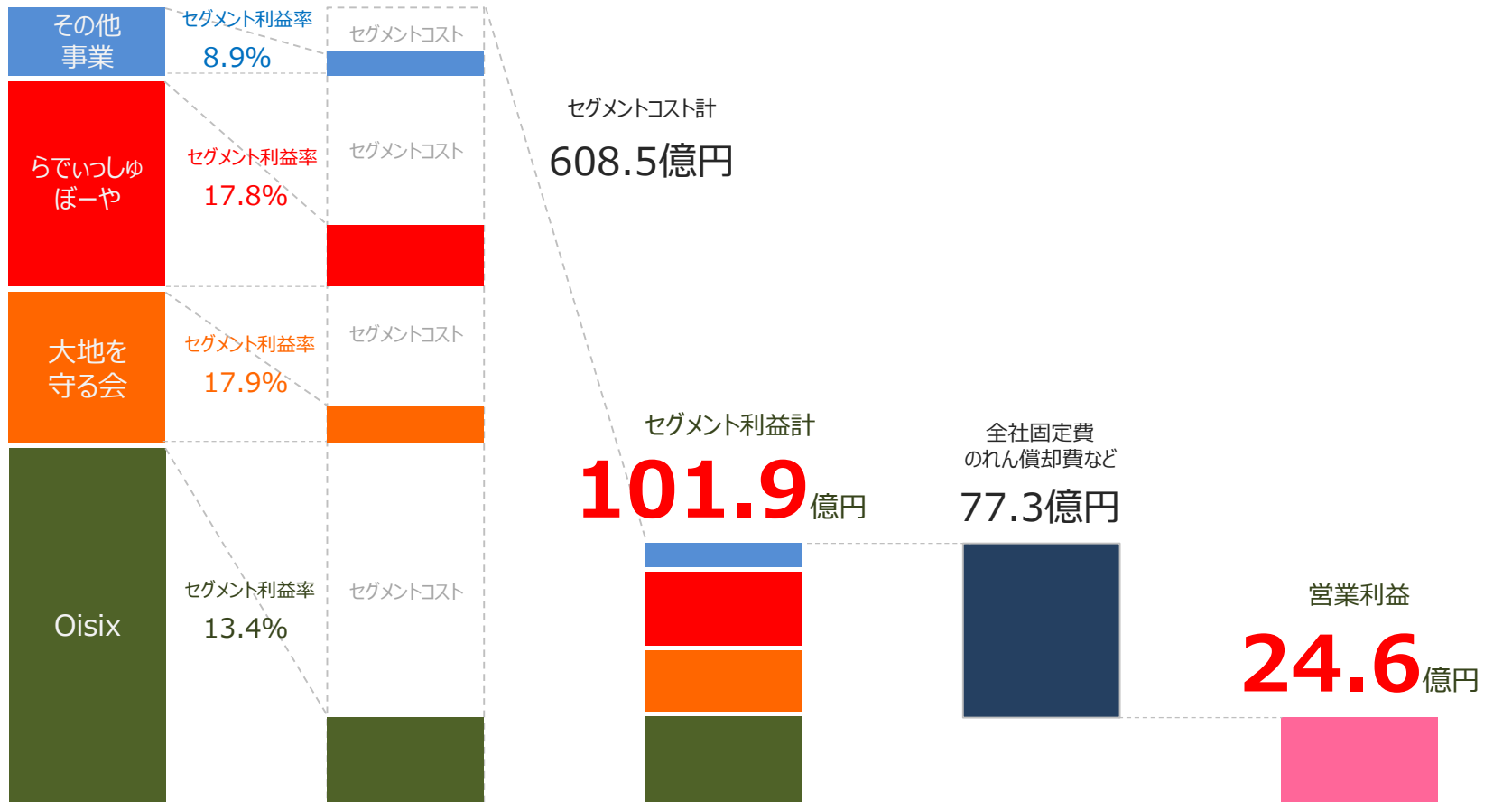
※FY2019/3期は、らでいっしゅぼーやは決算期変更のため、13ヶ月計上（1Qに4ヶ月計上）  
同条件比較のため、らでいっしゅの1か月分（18年3月分）を除外

	売上	限界利益	FY2020/3 事業概況
Oisix	358.2億円 (前年同期比 121%)	48.0億円 (前年同期比 119%)	会員数は前期末から約40,000人増加。課題であった購買頻度も上昇トレンドに転換。Kit Oisixの拡大対応費用は段階的に低減。3月以降、コロナによる需要増により既存会員のARPU増加し売上・利益増
大地を守る会	105.4億円 (前年同期比 97%)	18.8億円 (前年同期比 95%)	ターゲットであるシニア層に沿った商品・サービスの開発に注力。会員数はほぼ今期で下げ止まり。3月以降、コロナによる需要増により既存会員のARPU増加し売上・利益増
らでいっしゅ ぼーや※	149.8億円 (前年同期比 91%)	26.6億円 (前年同期比 86%)	上期で赤字受注の削減を完了し、安定的な収益創出を確立。下期はサブスクサービスのオペレーション改善施策を実施し解約率減少。3月以降、コロナによる需要増により既存会員のARPU増加し売上・利益増
その他事業 (子会社含む)	94.9億円 (前年同期比 166%)	8.4億円 (前年同期比 116%)	売上は、他社EC支援事業の伸長やPurple Carrotの連結により大幅増収。利益は、Purple Carrotの損失もあったが、保育園卸の大幅な黒字化を達成し増益

# 事業セグメント概要

売上高

**710.4**億円



## 2. 新型コロナウイルスの状況・対策について

---

- ✓ 食のライフラインとしての役割を果たすため、物流面や社員の働き方の面の変化対応を最優先に取り組み、**安定的な事業継続を実施**
- ✓ 事業影響は、宅配需要拡大に伴い**宅配事業を中心に売上・利益が増加。コロナによるお客さまニーズ変化を捉えたサービスを提供**  
一方、リアルの事業セグメントは、保育園休園や取引先の広告自粛などの影響を受け売上減
- ✓ Oisixの出荷キャパが上限に近づき、新規獲得が停止するなどネガティブ面も顕在化。  
短期的にはPR費用の未消化により利益が上積みされるも、将来的な売上を逸失する状況
- ✓ 新たに生まれた**“食の社会的な課題”**に対して、複数の支援策をスピーディーに実行

- ① **事業継続体制**
- ② 事業影響および事業を通じた支援活動
- ③ その他の支援活動



# 事業継続体制

食のインフラを担う企業として、衛生管理を担保した物流・配送網を確立。

一方、本社スタッフは8割以上が、リモートワーク勤務下で通常オペレーションを遂行

## ■ 物流・配送体制の強化

### ✓ 安全衛生管理体制の強化



- 全国の物流ステーションにおいて衛生管理レベルを引き上げ。  
予防のための取組みを徹底

### ✓ 感染拡大予防のための注文・配送体制

- 外出自粛の風潮を受け、シニア層のお客さまが心理的なハードルの低い電話注文の対応を強化



- 自社便配送の「留め置き」サービスを再度お客さまへ案内。物理的な接触機会の削減

## ■ 社員の働き方

- ✓ 2/26以降、**コロナ対策会議を日次で実施**し、日々の変化に対応しながら迅速に意思決定。  
また、社内に対して**経営からの週に1回以上ビデオメッセージを発信**し、経営方針を綿密に伝達。
- ✓ 外出自粛要請を見越し、早急なインフラ対策を実施。  
その結果、コールセンター含め  
**本社スタッフは約8割以上がリモートワーク勤務**の体制下で通常業務を遂行
- ✓ コロナ下で安定的な出荷・配送を担っている物流センターのスタッフや配送クルーに対し、**特別手当を支給**



- ① 事業継続体制
- ② **事業影響および事業を通じた支援活動**
- ③ その他の支援活動

# 主な支援活動サマリ

牛乳  
支援

北海道  
支援

*Oisix ra daichi*

12万ℓ

約1.5億円

・提携酪農家が給食に提供する  
約17日間の牛乳量を応援販売

・当社が運営する5つのECサイトを通  
じて、北海道食材を約5万人が  
支援

おうち  
レストラン

家庭で  
家庭科

We  
Support

8店舗 10アイテム 約1,700件

約2億円

・売上減した飲食店の応援販売が、  
家庭で手軽に飲食店の味を  
食べたいお客さまニーズを捉え常設化

・“自宅での調理実習体験企画”が、  
TwitterやInstagramを中心に  
多数投稿

・枠組みを通じて、医療機関32機関へ  
支援企業73社からの食品をお届け

*Oisix ra daichi*

ページ場所変更

### Oisix

- 外出自粛による宅配需要増により、既存会員のARPUが約20%上昇  
（売上約6億/月の効果）
- “給食牛乳販売”や“北海道物産展”などコロナに関連する様々な支援企画を実施
- ✗ 出荷キャパがオーバーし、3/26～4/29の約1カ月間新規獲得を停止。  
新規問い合わせの入会導線を、大地を守る会、らでいっしゅぼーやへ誘導  
（4/30～ 段階的に新規獲得を再開）
- ✗ 短期的にはPR費未消化による利益が上積みされるが、  
将来的な売上を逸失

# 事業影響サマリ

## ーコロナで生まれたニーズへの対応

国内宅配 主要3ブランド

国内宅配 その他

その他 事業

一斉休校を受け、**給食停止により余った牛乳を支援販売**。また、ご家庭で待機しているお子さま向けに、**家庭でも調理実習**など取り組める専用サイトを開設。

### ■ 給食停止に伴う酪農家支援

- ✓ 一斉休校により余った牛乳の応援販売を実施。牛乳を使ったレシピなども合わせて紹介し、**計12万リットルの牛乳を販売**。



酪農家さんからメッセージが届きました

心の「ほっとミルク」をありがとう  
先行きが真っ暗でしたが、みなさまのご支援のおかげで、現在はタンクから溢れることなく、大切な牛乳の製造が続けられています。皆様のおかげで立ち直ることが出来ました。また、メッセージをくれた方々の誠実さやあたたかさに感動!! 本当にありがとうございます。



西日市酪農家さん



### ■ 「家庭で家庭科」サイト開設

- ✓ 休校中のお子さまが家庭科を学ぶ調理実習の体験を通して、家庭でアクティブラーニングをすることができるサイトを開設。**SNS上でも約1,700件の投稿を記録**



外出自粛要請を受け、家庭内での食事する機会が増加。  
「おこもりごはん」など、新しいお客様ニーズに対応した企画を実施

### ■ おこもり需要の拡大



- ✓ 「味噌作りKit Oisix」は、  
**前年比120%増**、  
缶詰などのストック商品は、  
**前年比130%超の売上伸長**
- ✓ 家族で食事する機会が増え、  
Kit Oisixは、**3人前の商品の  
売上が伸長**



### ・メディア露出の増加

NHK「シブ5時」や、日本テレビ「news every」などの  
テレビ放映を中心に、**34社で「おこもり需要」について露出**。  
マーケットニーズに沿った取組として関心を集めた

# 事業影響サマリ

ーコロナで生まれたニーズへの対応

国内宅配 主要3ブランド

国内宅配 その他

その他 事業

消費者の外出不安・自粛の影響により、需要が大きく減少した飲食店の商品を、Oisixの特別サイト内で“おうちレストラン”として販売

## ■ おうちレストラン（外食支援）

- ✓ 外出自粛の影響により、休業せざるを得なくなった飲食店の商品を特別サイトで販売。  
テレビ放映、WEBメディアを中心に124件の露出

### 塚田農場

ボリューム満点

塚田農場の看板メニューがおうちで楽しめる!  
黒さつま鶏 食べ比べセット



### 名物串カツ 田中 大阪伝統の味

＼ 休日は家族で串カツパーティー！  
大阪伝統の味 串カツ田中  
お家で楽しむ串カツセット



### KURKKUFIELDS

クルックフィールズ

＼ おうちでバルスタイルを楽しもう！  
大人の贅沢なひとときを演出する  
ジビエソーセージセット



# 事業影響サマリ

## —Oisix新規獲得停止の背景

国内宅配 主要3ブランド

国内宅配 その他

その他 事業

当初の想定では、2021年9月の新海老名ステーションの稼働開始まで、既存の物流センターでやりくりを予定も、**急激な需要増により出荷キャパがオーバー**

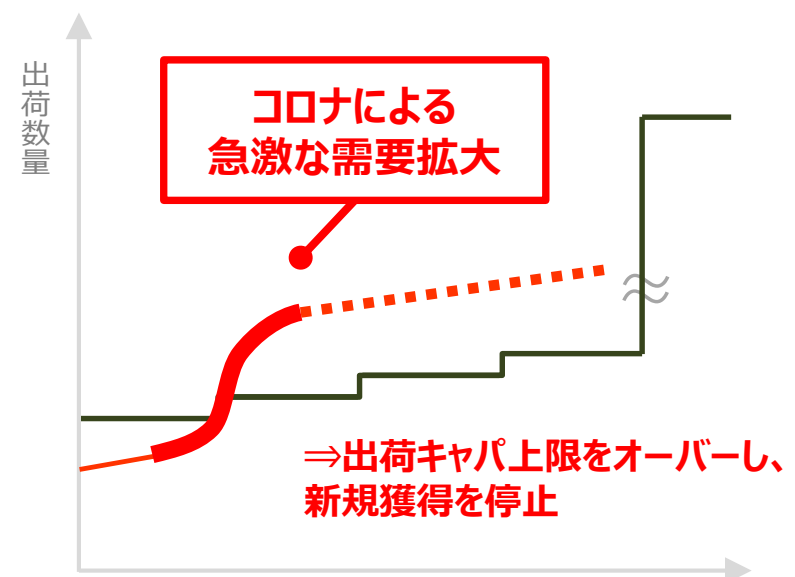
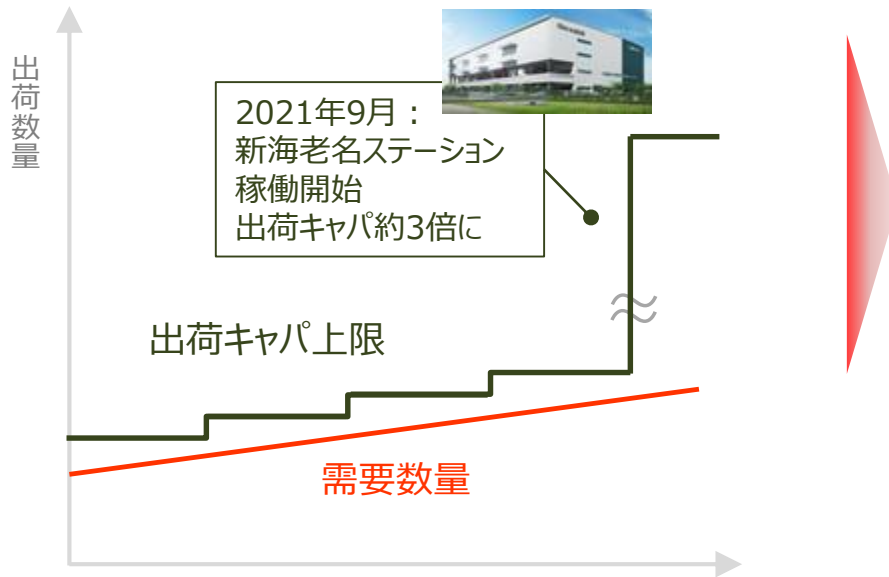
### ■ 出荷キャパシティの想定

#### ✓ 当初の想定

- ・約37億を投資予定の新海老名ステーションの稼働開始までは、現海老名ステーションとサテライトセンター間の段階的にキャパ拡大でまかなう方針

#### ✓ コロナによる発生事象

- ・急激なキャパ拡大に対応すべく、物流センターの稼働体制を增強し、出荷キャパシティの上限を上げるもカバー出来ず。既存のお客さまへの配送を優先し、3月末より新規獲得を停止





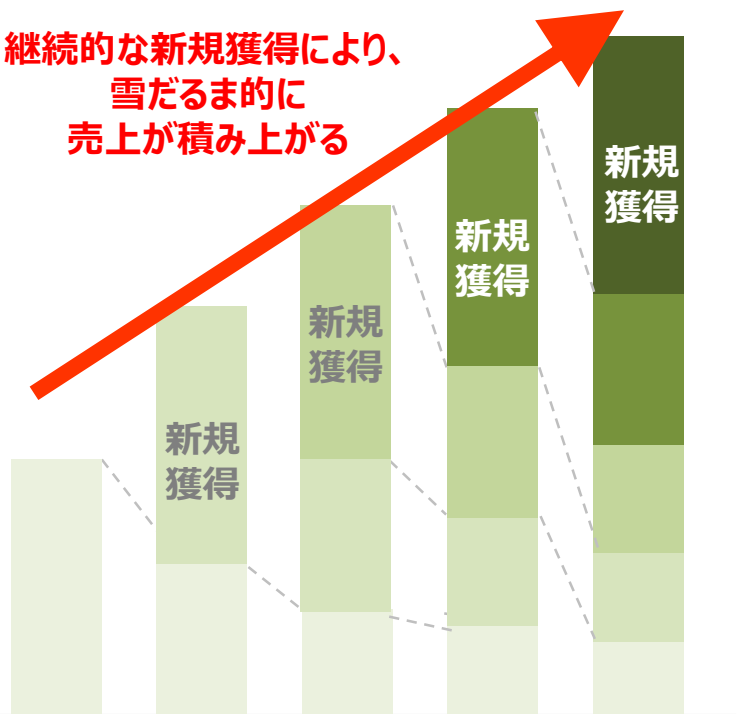
# 事業影響サマリ

## —未来の売上逸失について

新規獲得へのPR費用が未消化となり、一時的に利益が上積みされるが、結果的には**将来的な売上を逸失**しており、**早急な対策が必要**

### ■ サブスクモデルの適切な成長イメージ

継続的な新規獲得により、雪だるま的に売上が積み上がる



※今回のように新規獲得を停止すると、

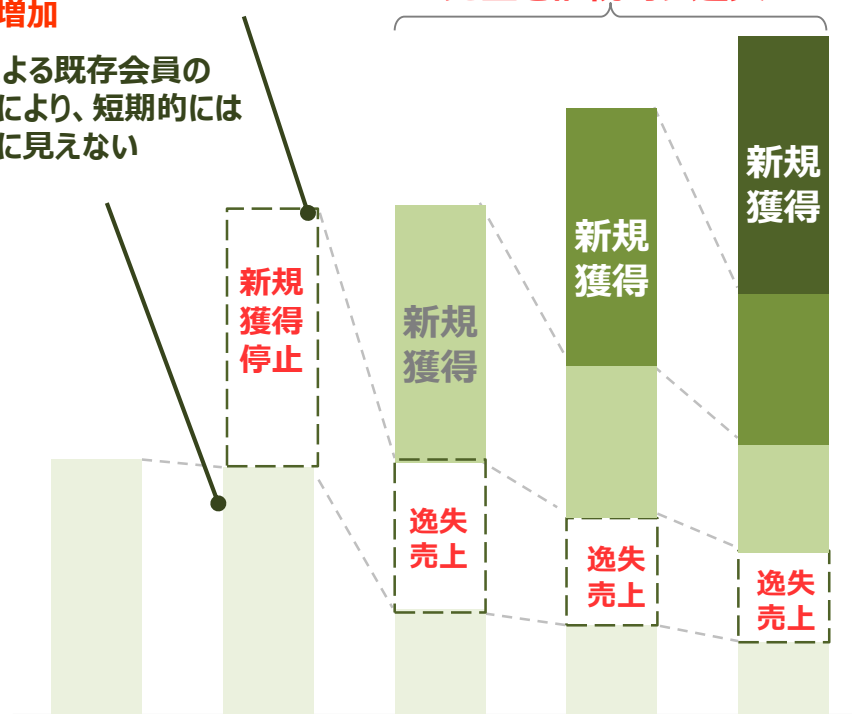
◆短期的には、

✓新規獲得の停止によるPR費用の未消化が発生し、利益が増加

✓コロナによる既存会員の需要増により、短期的には売上減に見えない

◆長期的には、

✓新規獲得停止した会員分の売上を継続的に逸失



# 事業影響サマリ

## ー国内宅配事業（主要3ブランド）

国内宅配 主要3ブランド

国内宅配 その他

その他 事業

大地を守る会

らでいっしゅぼーや

- 外出自粛による宅配需要増により、既存会員のARPUが約20%上昇  
（ブランドごとに約1~2億/月の効果）
- 自然検索による新規問合せの増加、  
およびOisixの受付窓口からの誘導により、新規会員獲得数に増加
- △ 現時点では、出荷キャパシティに問題はないものの、  
今後の需要増によってはキャパシティ拡大の可能性あり
- × 急激な需要増によりサプライの一部に欠品や売切が発生

# 事業影響サマリ

## ーコロナで生まれたニーズへの対応

消費者の外出自粛の影響により、需要が大きく減少した地方自治体の特産品を、オイシックス・ラ・大地の運営する5ブランドでの支援販売を実施

### ■ 北海道支援企画

- ✓ 外出不安に伴う観光需要減少により、北海道の生産者・メーカーを支援する企画実施。  
約48,000人が購入を通じて支援し、全てのブランド計で約1.5億円の売上を達成

*Oisix ra daichi*



#### 知事からのメッセージをお届け



北海道知事・鈴木 直道

北海道知事の鈴木直道です。  
新型コロナウイルス感染症の拡大により、本道の食を味わっていただく機会が減少している中、オイシックス・ラ・大地株式会社様との連携により、皆様に雄大な自然の中で育まれた、安全・安心で高品質な一品をお届けすることができ、大変うれしく思っています。  
本道の生産者が自信をもってお届けする“道産食材”をおいしく召し上がっていただくことは、北海道に暮らす私たちにとって大きな励みになります。  
このたびの企画により、より多くの皆様に北海道の食を楽しんでいただきたいと考えています。

### 宅配事業（その他）

#### ■ 他社EC支援（ISETAN DOOR、dミールキット）

- 外出自粛による宅配需要増により、売上伸長
- ✗ Oisixと同様に、出荷キャパが上限に近づき、新規獲得を停止

#### ■ とくし丸

- 外出自粛により利用客や購買単価が増加し、日次販売金額が約10%上昇

### その他事業

#### ■ 海外事業（香港）

- 日本国内よりも早く、2月中旬から宅配需要が急増し、売上が約30%増  
国際輸送便減も、代替便を確保し、安定的な出荷体制を構築

#### ■ 海外事業（Purple Carrot : アメリカ）

- 国内同様、宅配需要が急増し、出荷数が倍増。出荷キャパシティ拡大を進める

### その他事業

#### ■ SinS事業

△ 外出自粛によるスーパーの来店頻度増に伴い、売上伸長した店舗もあるが、百貨店の青果売場など休館の影響も発生

#### ■ 保育園卸

✗ 4月以降、保育園休園により業績悪化

#### ■ その他事業

✗ 広告事業において、取引先の広告宣伝費の抑制の影響により業績悪化

✗ 関連会社のウェルカム社（DEAN & DELUCA）は、臨時休業の影響により大幅な売上・利益減少（4Qにのれん減損処理。11ページ記載の通り）

# ウェルカム社の減損損失について

関連会社であるウェルカム社(DEAN&DELUCA)について、コロナによる臨時休業による売上減が発生した結果、のれん減損損失約3億を計上

## WELCOME GROUP

✓ 小売および飲食業を通じたライフスタイル事業

・主なブランド： DEAN & DELUCA (46店舗)  
GEORGE'S (21店舗) などを展開



### ■ のれん減損の対応

✓ 今年度は下記の特種要因により、利益が当初計画を下回って進捗

- ・コロナによる臨時休業
- ・台風影響 など

✓ 一方、オンライン販売は好調に推移

- ✓ 特種要因による業績悪化ではあるものの、今後の見通しについても不透明な状況を勘案し、残存のれんのうち、**約3億円を減損処理**（営業外費用で計上）
- ✓ 来期以降、当社ののれん償却費軽減（約90百万/年の償却額）

※4/1に発表された、「米国DEAN&DELUCAの倒産申し立て」との関連は、一切ございません

- ① 事業継続体制
- ② 事業影響および事業を通じた支援活動
- ③ **その他の支援活動**

# 新しい社会的ニーズへの対応

医療機関と食品サポート企業とをつなぐプラットフォーム「We Support」をRCF、ココネット（セイノーホールディングスグループ）と連携し設立。

医療従事者を“食”の面でサポート

## ■ We support

- ・医療機関と食品サポート企業とをつなぐプラットフォーム



## 支援実績

◆支援総額： 約2億円

◆支援企業： 73社

- ・味の素株式会社
- ・株式会社伊藤園
- ・カゴメ株式会社
- ・亀田製菓株式会社 など

◆支援先医療機関： 32機関

- ・永寿総合病院
- ・東京曳船病院
- ・東京品川病院 など



# 新しい社会的ニーズへの対応

休校を受け、契約生産者の産地での高校生の農業体験や  
緊急対応に追われる保育園へジュースの提供など支援施策を実施

## ■ 高校生向け農業体験

- ✓ 休校中の高校生を対象に、当社の生産者の畑での草取りや収穫作業などの農業体験イベントを開催



## ■ 保育園へのジュース提供

コロナの影響により、様々な対応に追われている  
提携保育園280園に、  
当社ブランドのジュースを支援提供



### 3. FY2020/3 事業セグメント別業績

---

## ① 国内宅配事業（主要3ブランド）

- Oisix
- 大地を守る会
- らでいっしゅぼーや

## ② 国内宅配事業（その他）

- 他社EC宅配支援（アライアンス）
- とくし丸（子会社）

## ③ その他事業

- 海外宅配事業
- 店舗外販事業

## ① 国内宅配事業（主要3ブランド）

- Oisix
- 大地を守る会
- らでいっしゅぼーや

## ② 国内宅配事業（その他）

- 他社EC宅配支援（アライアンス）
- とくし丸（子会社）

## ③ その他事業

- 海外宅配事業
- 店舗外販事業

## Oisix KPI

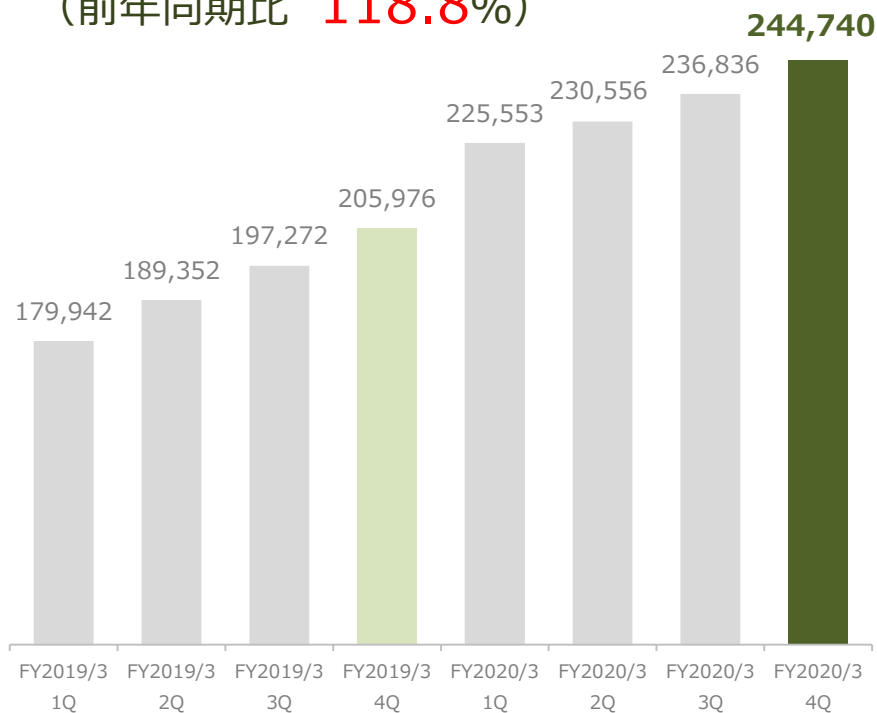
会員数：当初計画を**1万人超過**し、前期末より約4万人増加

ARPU：コロナによる既存会員の受注増もあり、**購買単価・頻度ともに増加**

## ■ 会員数

**244,740**人

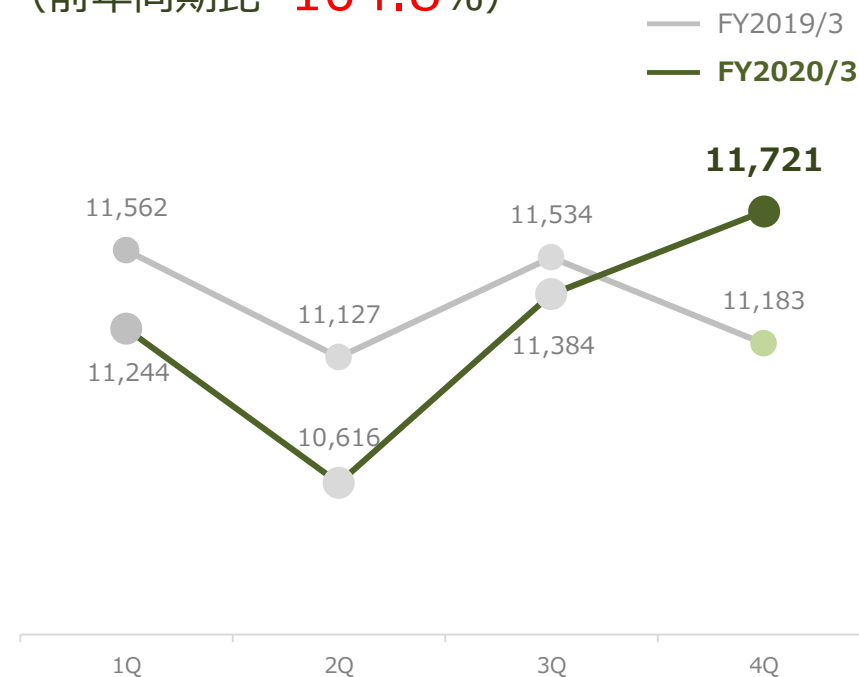
(前年同期比 **118.8%**)



## ■ ARPU※

**11,721**円

(前年同期比 **104.8%**)



## Oisix KPI

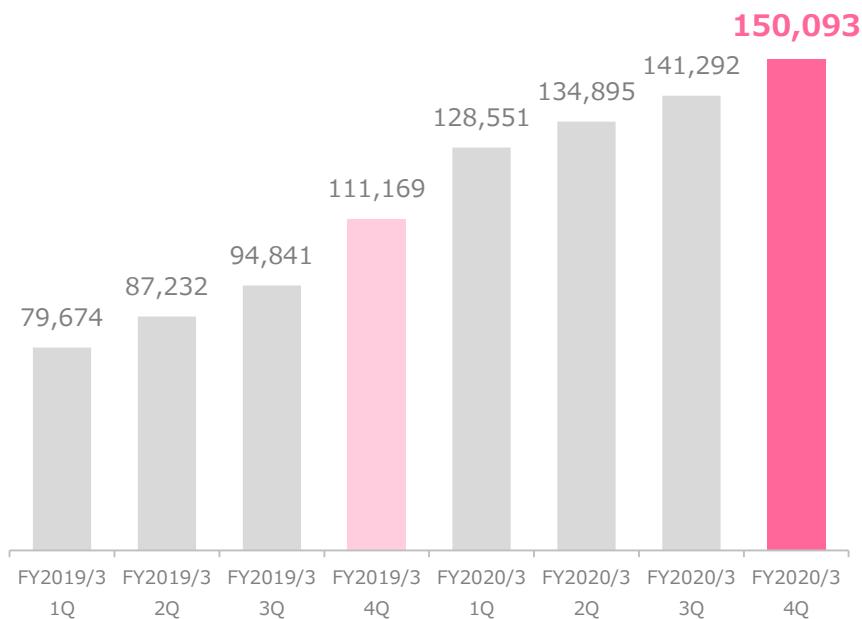
Kit Oisix会員数：ミールキットのニーズ増を捉え**15万人を突破**。  
前年同期比で**130%超**の伸長を継続

## Kit Oisixコース会員数推移

(Oisix会員数に内含む)

**150,093**人

(前年同期比 135.0%)



## Kit Oisixの特長

1

家族の人数に合わせた適量をお届け。主菜と副菜の2品が20分で完成



2

全てのメニューに5種類以上の野菜が入っており、栄養バランスも考慮

3

当社の契約農家、メーカーの安心安全な食材のみを利用



# Oisix トピックス

Kit Oisixの販売数が**累計5,000万食の販売を突破**。お客さまのニーズに沿った多彩なメニュー・サービスを継続的に提案。4Qは子育てママをターゲットとしたVERYとのコラボ企画を実施

## Kit Oisix累計販売数(食数)

2020年3月  
**5,000万食突破**



2019年11月  
ヴィーガンKit販売

2017年12月  
日経MJヒット予測に  
ミールキットが選出

2014年9月  
シェフコラボ・  
フローズンKit販売開始



2013年  
販売開始

**女性の社会進出・  
共働き世帯の増加を  
捉え、急速に伸長**

FY13/3 FY14/3 FY15/3 FY16/3 FY17/3 FY18/3 FY19/3 FY20/3

## 4Qのコラボ企画

### ✓ VERYとのコラボ企画

..子育てママ向けのライフスタイル雑誌「VERY」とのコラボ企画を実施

Oisix × VERY 特別企画

＼忙しい春を応援！／  
もう献立に悩まない  
朝・昼・晩ごはん

♡ Oisix Lover 01  
牧野紗弥さん  
(VERYモデル)

子供が3人いると好き嫌いもさまざま。野菜をたくさん食べてくれるKit Oisixのピピンパはうちでも活用中。ママのお留守番を頼んだ日も炒めるだけで美味しく安心！

Saga's recommend  
7種の具材の  
ベジタブルピラフ

学校から帰ってきたらとにかくお腹の空いている子供達。小学生なら火を使わずにレンジでチンするだけでできるがる立派な一皿にお腹は満足。Oisixの冷凍食品なら「冷凍食品でごめん！」という気持ちゼロ。

# 大地を守る会 KPI

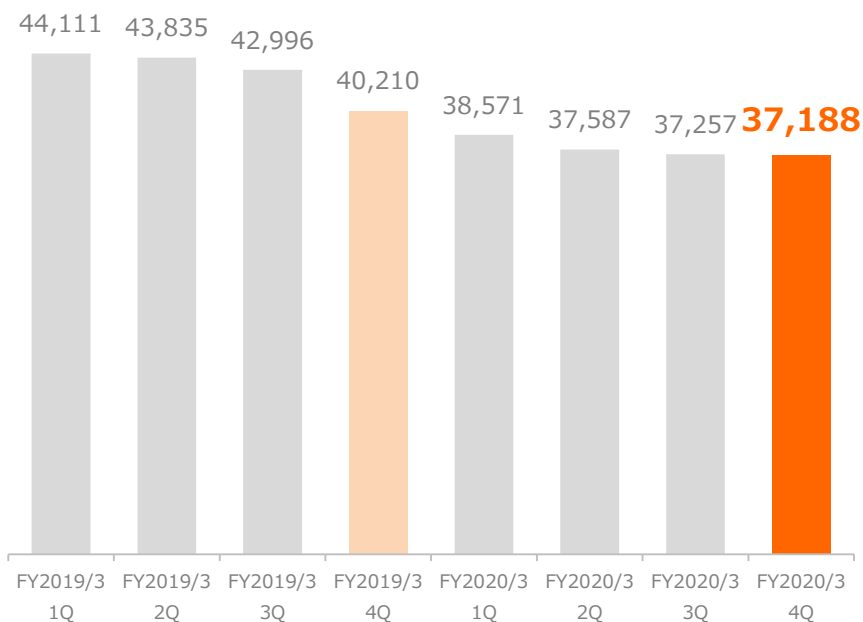
会員数：4Qは親和性の高い媒体でのサブスク転換をトライし、会員数はほぼ下げ止まり

ARPU：引き続きロイヤリティの高いお客さま比率が増加し、**購買単価・頻度ともに増加**

## ■ 会員数

**37,188**人

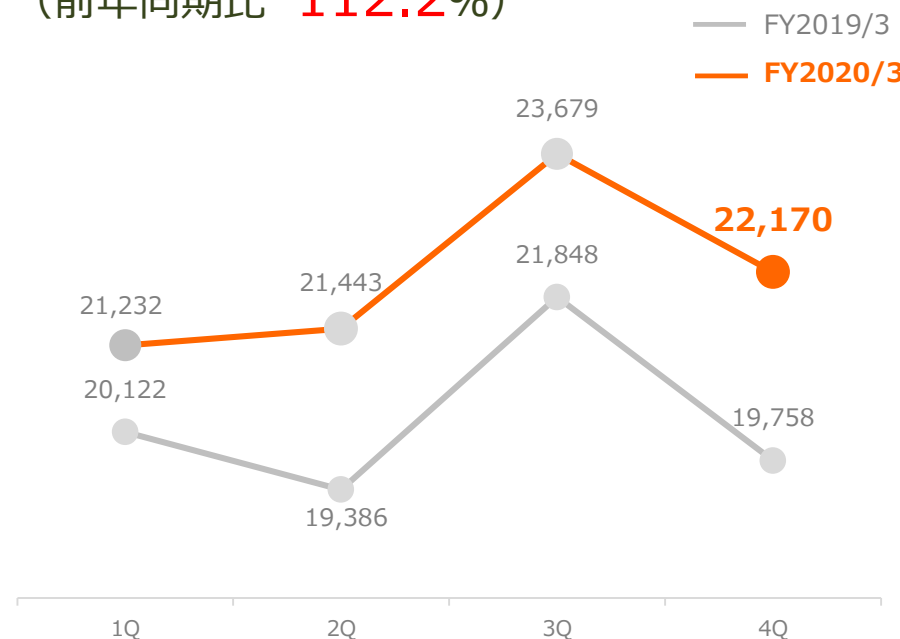
(前年同期比 92.5%)



## ■ ARPU<sup>※</sup>

**22,170**円

(前年同期比 112.2%)





# 大地を守る会 トピックス

4Qは、50代以降のシニア層をターゲットとした獲得手法をトライアル。  
NHK「きょうの料理」とのコラボや、新聞広告などオフラインのチャネル開発をトライ

## ■ オフラインチャネル開発のトライ

### ◆ NHK「きょうの料理」とのコラボ



みんなのきょうの料理  
NHK「きょうの料理」で放送された人気料理家の  
おいしいレシピや献立が探せるサイトです。

みんなのきょうの料理  
NHK「きょうの料理」

今だけコラボ特典  
お試しセットの食材でできる！  
大地を守る会の野菜を最大限に楽しむ  
「みんなのきょうの料理」提供の  
4レシピが付いてきます。

・・通常のお試しセットと比べ、  
**約1.5倍の販売を記録**

### ◆ オフラインチャネル広告（新聞広告）



自宅で買い物するときは、  
選びたいのは「安心」だから  
「食材」を「自宅」までお届けします。

大地を守る会 初夏のお試しキャンペーン実施中!!  
お試しセット 200円  
1,980円

0120-831-381

・・WEBで買い物をしない  
シニア層へもアプローチ

## らでいっしゅぼーや KPI

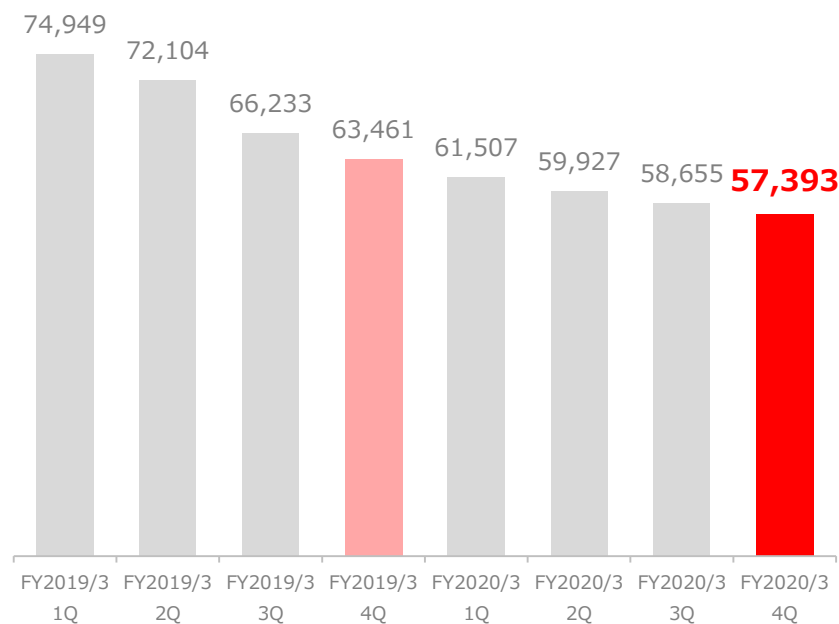
会員数：サービスレベルの改善を優先し、新規集客を抑制したため減少

ARPU：複数のサブスクコースの利用促進を進め、**購買単価・頻度ともに増加**

## ■ 会員数

**57,393**人

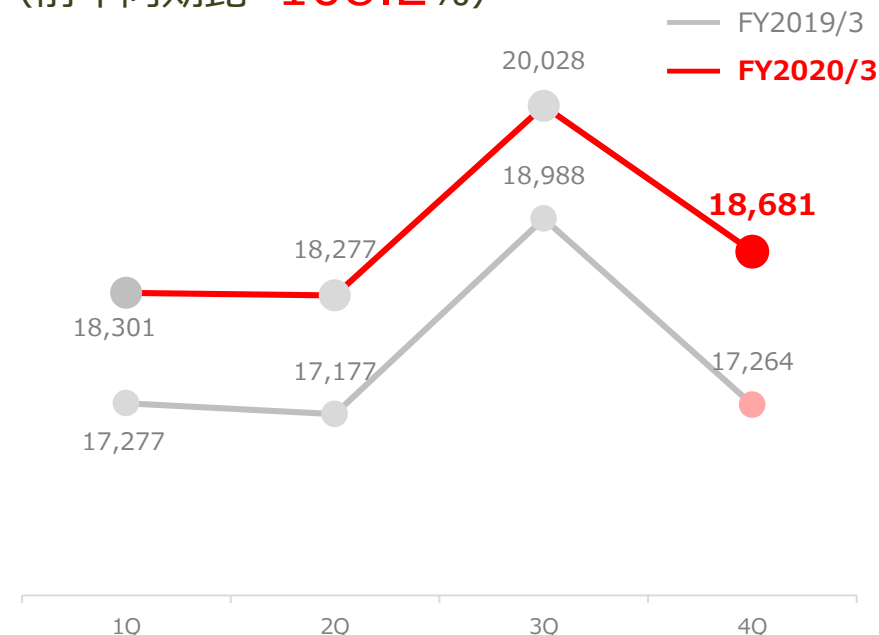
(前年同期比 90.4%)



## ■ ARPU※

**18,681**円

(前年同期比 108.2%)

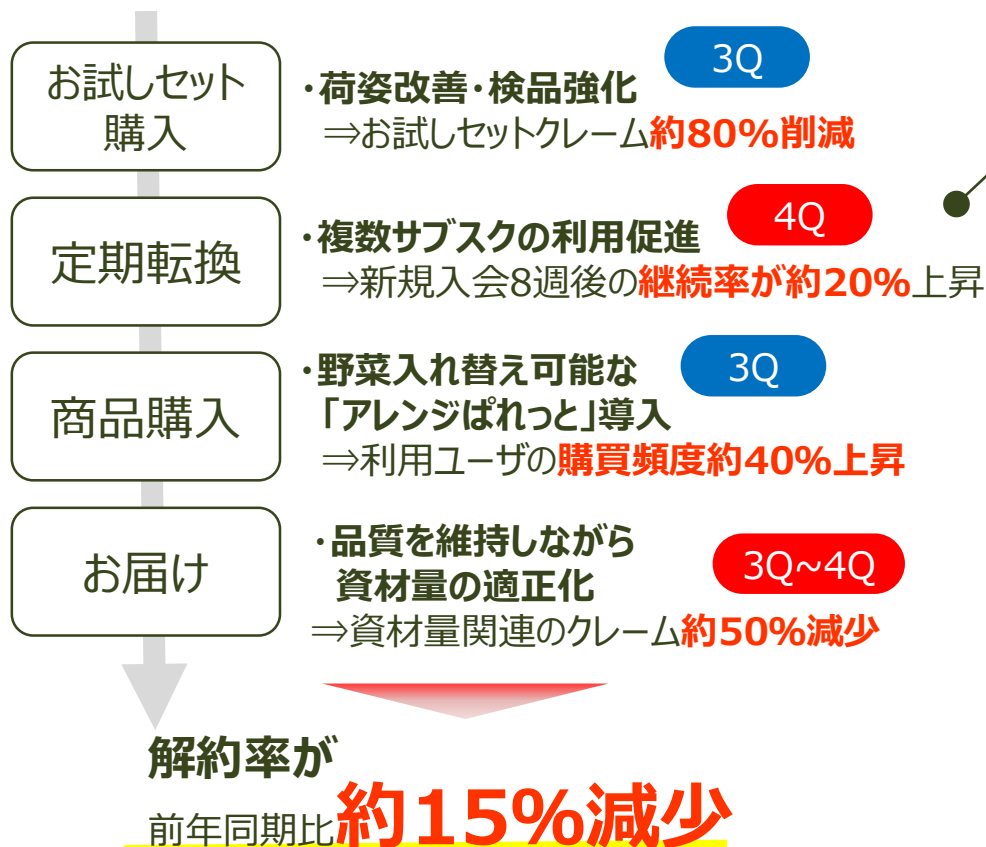


# らでいっしゅぼーやトピックス

下期は、オペレーションエクセレンスの施策を立て続けに実施。

4Qは、新規ユーザを中心に複数サブスクサービスの利用促進し、解約率が減少

## ■ オペレーションエクセレンス施策



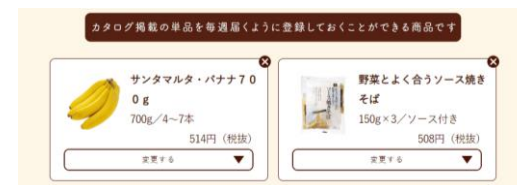
## ◆ 複数サブスクサービスの利用促進

・新規ユーザのサブスク利用体験の改善

サブスクコース①:  
 「おまかせ野菜BOX」



サブスクコース②:  
 「カタログ商品のサブスク登録」



・新規ユーザの**継続率が約20%上昇**

# 事業セグメント全体像

## ① 国内宅配事業（主要3ブランド）

- Oisix
- 大地を守る会
- らでいつしゅぼーや

## ② 国内宅配事業（その他）

- 他社EC宅配支援（アライアンス）
- とくし丸（子会社）

## ③ その他事業

- 海外宅配事業
- 店舗外販事業

# 他社EC支援

**ISETAN DOOR : 4Qも引き続き順調に会員数が伸長**  
**dミールキット : 来期以降の拡大フェーズに向け獲得チャネルの確立準備**

## ■ ISETAN DOOR

- ✓ 三越伊勢丹HDのEC宅配事業の支援事業。  
ECサイト運営管理から物流・配送まで受託
- ✓ 4Qも引き続き順調に会員数が伸長

## ■ dミールキット

- ✓ NTTドコモとの協業で、2019年7月に開始。ドコモの契約者様向けにミールキットを中心とした定期宅配運営を実施
- ✓ 4Qは、「子育て応援プログラム」など、独自の新規チャネルでの獲得に向けて準備

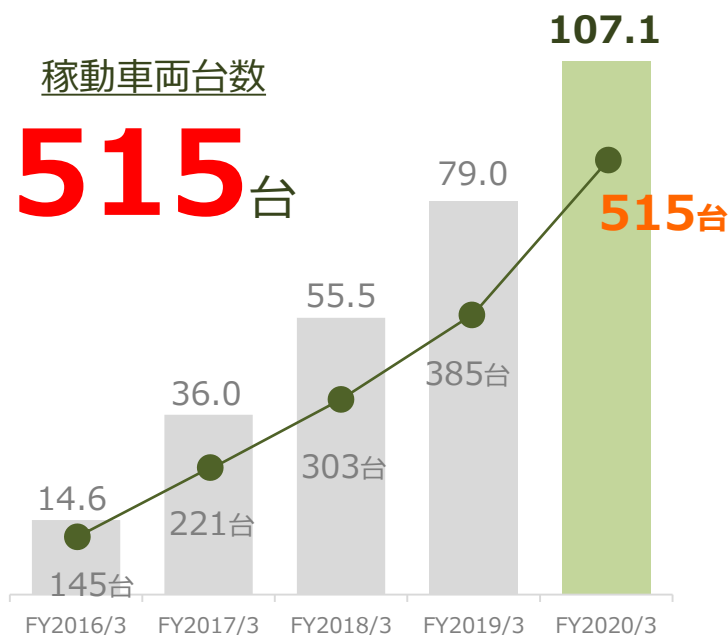


## とくし丸（子会社）

流通金額**100億を超過**。稼働車両台数は4Qで42台増加し、**500台を突破**  
提携スーパー数も、社内のSV(スーパーバイザー)体制を強化した結果、4Qで6社増加

## ■ 流通総額

**107.1**億円  
(前年同期比 **135.4%**)



## ■ 展開規模

提携スーパー様

**125**社



# 事業セグメント全体像

## ① 国内宅配事業（主要3ブランド）

- Oisix
- 大地を守る会
- らでいっしゅぼーや

## ② 国内宅配事業（その他）

- 他社EC宅配支援（アライアンス）
- とくし丸（子会社）

## ③ その他事業

- 海外宅配事業
- 店舗外販事業

# Purple Carrot事業(アメリカ)

米国で展開している100%ヴィーガン食のミールキット宅配ビジネス。  
今3Qより事業連結開始

PURPLE CARROT



- 100%ヴィーガン食のみのミールキットを扱う宅配サービス
- アメリカ本土48州を対象に毎週宅配するサブスクリプションモデル

## ◆ヴィーガンとは

動物性由来の食材を摂取しないライフスタイル。近年では地球環境を考え、週に数日のみヴィーガン食を楽しむスタイルが欧米を中心に広がっている



Oisix ra daichi PURPLE CARROT



- ✓ ビーガン食×日本食の“ヘルスコンシャスフード”をアジア・アメリカ双方へのグローバル展開
- ✓ 食のサブスクリプションモデルにおける経営ノウハウをPC社に展開し、早期の黒字化

Oisix ra daichi



# Purple Carrot事業(アメリカ)

※Purple Carrotは12月決算であり、決算連結が当社と3カ月ずれており、10月～12月の事業状況を記載しております。

国内宅配 主要3ブランド
国内宅配 その他
その他 事業

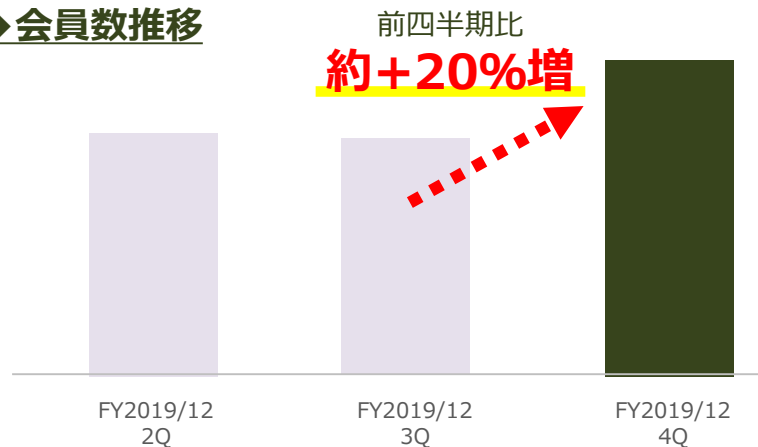
会員数は、**テレビパブリシティの効果などにより増加。**

品質改善においても、**当社のノウハウ横展開し、主要クレームの大幅な削減を達成**

## 集客・販売

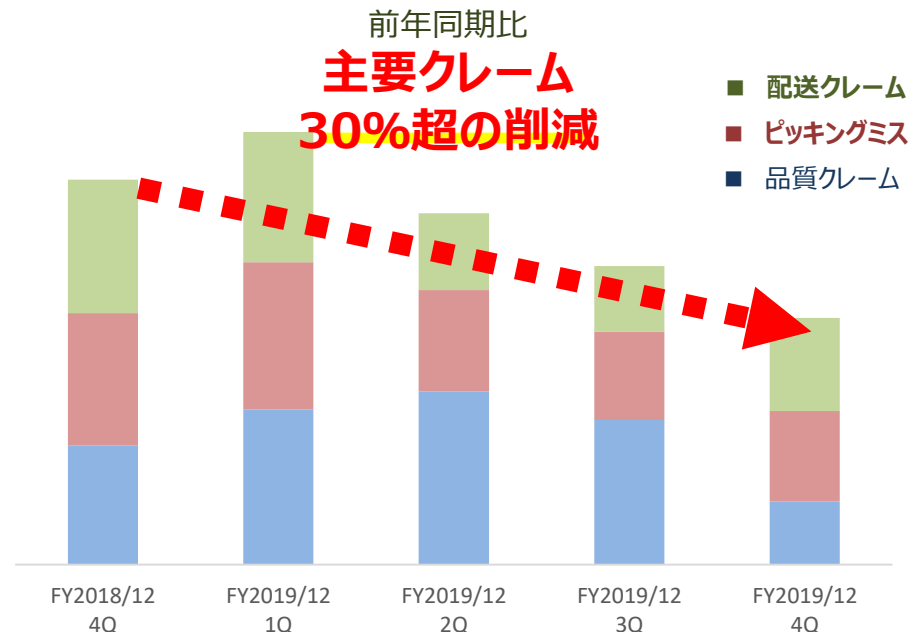
- ✓ 米Netflixにて、ヴィーガン食生活について特集され、**新規入会が大幅増加**
- ✓ 国内宅配のノウハウを活かし、11月末の感謝祭限定のセットボックスを販売し、休暇時の注文休みも抑制

### ◆会員数推移



## 品質改善

- ✓ 当社ノウハウを横展開し、「品質」「ピッキングミス」「配送」の各クレームについて大幅削減を達成



# 香港・上海事業

香港：香港人向けのサブスクモデルの確立に注力

上海：現地ニーズが確認された「Kit Oisix」を軸としたサービス展開を決定

## ■ Oisix香港

- ✓ 香港人向けのサブスクモデルの磨き上げに注力。売上のうちサブスクユーザ比率が向上しており、香港独自のモデル構築が順調に進捗
- ✓ 4Qは日本産フレッシュ牛乳の販売を開始。今後、日本のOisix同様、牛乳のサブスクサービスの展開を検討



## ■ Oisix 上海

- ✓ 中国人サブスクモデルの確立に向け、当社CXOが現地在住し、現地消費者のニーズを確認。油量の少ない健康的な食生活や、調理スキルの低さなどの課題解決として「Kit Oisix」を軸にサービス展開することを決定



# 店舗外販事業

**SinS : Kit Oisixの販売店舗を拡大し、ブランドタッチポイントの磨き上げを継続**  
**保育園卸 : 収益構造の改善に注力し黒字化に転換。取引園数も順調に拡大**

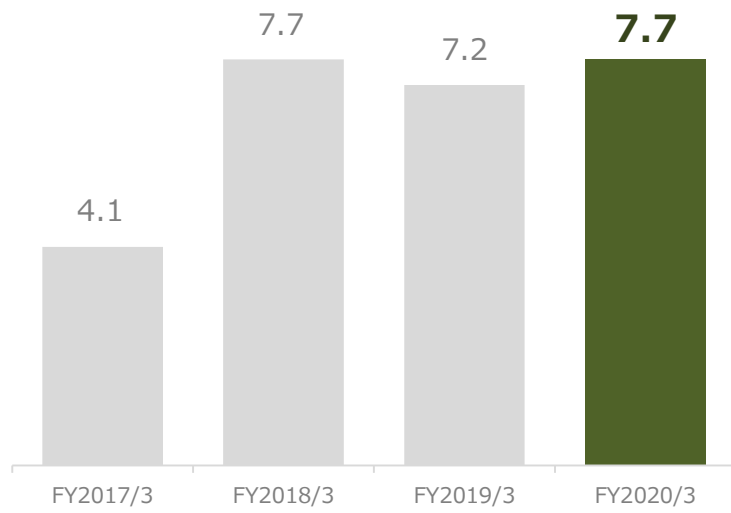
## Shop in Shop

売上高

**7.7** 億円

取引店舗

**157** 店



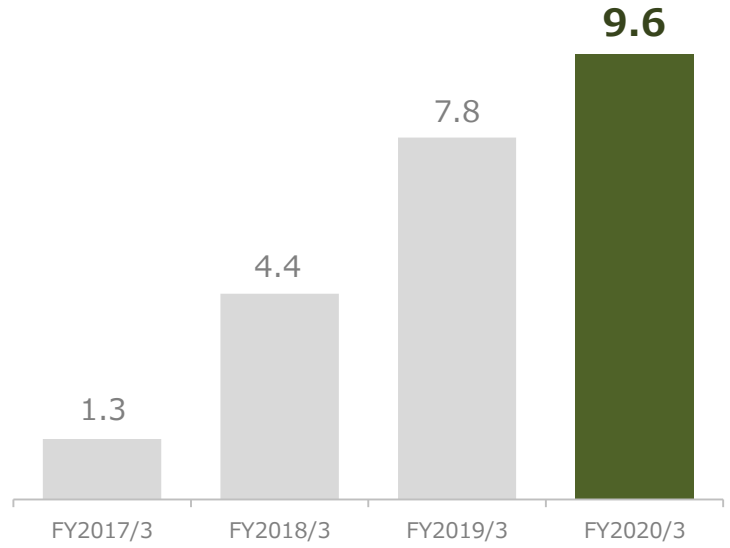
## 保育園卸

売上高

**9.6** 億円

取引園数

**373** 園



フードイノベーション領域のCVC「Future Food Fund」は、約20億円の資金調達を見込む。  
またクラフトアイスクリーム工房運営の「株式会社HiOLi」に投資決定

Future Food Fund

Oisix ra daichi

MOS BURGER.

NEW

SMBC SMBCベンチャーキャピタル

K4 Ventures

大和フード&アグリ

## 食領域のスタートアップ企業

◆ **株式会社HiOLi**(東京都)



・クラフトアイスクリーム工房  
「HiO ICE CREAM」の運営

◆ **株式会社ファームノート  
ホールディングス**(帯広市)



・クラウド牛群管理システム  
・牛向けウェアラブル端末  
の開発

◆ **株式会社MiL**(東京都)



・サブスクリプション型  
離乳食「Mi+ミタス」  
の開発・販売

◆ **Fifty Food Inc.**  
(サンフランシスコ)



・ビーガンインスタントヌードルの  
開発・販売

# BCPの改善進捗状況

顕在化したトラブルに対し、トラブル自体の再発防止策に加え、  
緊急事態が発生した際に、迅速な対応および早急な事業再開が出来る計画の策定を進める

## ◆FY2020/3期のトラブル状況について

主にOisix海老名ステーションにおいて、

- ✓ 倉庫内エレベータのトラブルによる出荷遅れ
- ✓ 台風19号による出荷ラインの稼働停止

などの事業継続リスクが顕在化



## ◆BCP(事業継続計画)の改善進捗

- ✓ 倉庫内エレベータ付近への衝突防止センサーの設置実施
- ✓ 緊急事態発生時マニュアルのアップデート
- ✓ 各物流拠点について定期的なリスクアセスメント などのBCP対応を実施

## 4. 今後の事業戦略について

---

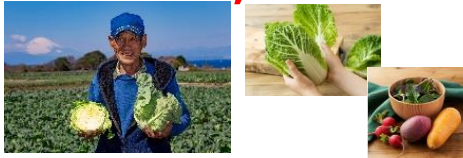
# (再掲資料)ビジネスモデルの強み

川上から川下まで一貫して、食×サブスクリプション宅配に特化したアセット・ノウハウを保有

生産者

青果生産者

全国約4,000軒



製造メーカー

約5,000社



オイシックス・ラ・大地



Oisix



らでいっしゅぼーや



大地を守る会



消費者

定期会員

約34万人

(Oisix、らでいっしゅぼーや、  
大地を守る会の3ブランド計)



調達

定期宅配

1

生産者との  
ダイレクトネットワーク

2

サブスクリプション  
マーケティング

3

食×サブスクの国内最大級の  
物流センター・ミールキット製造工場

当社の強み

(再掲資料) 宅配3ブランドの事業フェーズ

各ブランドの事業フェーズに沿った事業戦略を適正に実行

メイン  
ターゲット

事業立ち上げ/  
筋肉質化フェーズ

商品・サービス作り  
フェーズ

事業拡大フェーズ



子育てと仕事の両立に  
忙しいワーキングママ

“プレミアム時短”のニーズ増を捉え  
事業成長を加速

- ・ちゃんとOisix
- ・Oisix
- ・Kit Oisix



健康不安を抱える  
50代後半以降のシニア層

・完了  
(FY2020/3 2Q)

ターゲットニーズに沿った  
サービス・商品の開発

- ・開発中  
(大地野菜おかずセットなど)



料理スキルをアップさせたい  
40代～50代の専業主婦

オペレーション  
エクセレンスの改善

- ・取組中

FY2021/3 3Q～  
取組予定



- ✓ 従来の21年3月期戦略では、各事業フェーズに応じた成長施策に加えて、収益力強化に本格的に着手することを想定していた
- ✓ しかし、コロナの発生により、「宅配需要の高まり」「家庭内での食事機会」など新たに顕在化したニーズに対し、一時的なニーズの急増は収束するものの、今後もトレンドは継続するものと想定されており、**安定的な出荷に向けた物流キャパシティの拡充や商品の確保を優先的に行う**
- ✓ 宅配3ブランドの事業成長は、ブランドごとのフェーズの施策を軸に、**コロナによって変化したお客さまニーズを踏まえ、施策実行する**
- ✓ 21年3月期の重点戦略であった宅配事業の収益性強化については、コロナの影響により一部施策の見直しが必要になるものの、新たな施策の投入を行い、**従来の収益強化インパクトを達成出来るよう活動を継続する**

## 従来戦略

- ◆ 事業フェーズに応じた成長戦略の実行
- +
- ◆ 本格的な収益力強化

## 新戦略方針

### 新戦略1

宅配需要増に対応する  
安定的な出荷体制の構築

### 新戦略2

コロナによる食のニーズ変化に  
対応した成長戦略の実行

- ..従来戦略を軸とし、コロナによる  
お客さまニーズにも対応

### 新戦略3

コロナ影響を踏まえた  
収益性強化施策の実行

- ..コロナにより一部施策見直しと  
新たな施策の追加

新戦略方針

新戦略1

宅配需要増に対応する  
安定的な出荷体制の構築

新戦略2

コロナによる食のニーズ変化に  
対応した成長戦略の実行

新戦略3

コロナ影響を踏まえた  
収益性強化施策の実行

# 新戦略1

## -安定的な出荷体制の構築

物理的なキャパシティ拡大に向け、複数の打ち手を実行。早期に新規会員獲得の完全再開を図る

### ■ Oisix物流キャパシティの見通し

従来

- ✓ 現海老名ステーションのみ稼働

⇒キャパオーバーにより、  
3/26~4/29まで  
新規獲得を一時停止



今期

- ✓ 4/30~少SKUの新サービスリリース 済
- ✓ 藤沢にサテライトセンターを増設 (少SKUサービス専用) 済
- ✓ らでいっしゅぼーやの座間ステーションの一部を利用(お試しセット) 済

⇒4/30~段階的に新規獲得を再開



検討中

2020年秋頃に  
サテライトセンター  
増設を予定

(新海老名STまでの  
キャパをカバー)

2021年9月~

- ✓ 新海老名ステーションに稼働集約 (現センターの出荷キャパの約3倍に拡大) 確定



(※藤沢は2021年9月以降に閉鎖予定、座間はらでいっしゅ出荷に専任)

# 新戦略1

## -安定的な出荷体制の構築

少SKUサービスを開始し、藤沢のサテライトセンターを活用することにより出荷キャパシティ拡充。また、商品サプライの確保に向け、作付けの拡充や契約生産者の新規開拓を行う

### ■ 少ないSKUの新サービス開始



- ✓ 少SKUのサービスを立ち上げ、サテライトセンターを活用することで、**出荷キャパシティを拡充**
- ✓ 調理時間や買い物時間の時短ニーズにも特化

### ■ 安定的な商品サプライの確保



- ✓ 需要増加に対応するため、
  - ・既存の契約生産者との作付量の増加
  - ・契約生産者の新規開拓
- ✓ 同時に飲食店向けなどの需要減に悩む**生産者の支援**

新戦略方針

新戦略1

宅配需要増に対応する  
安定的な出荷体制の構築

新戦略2

コロナによる食のニーズ変化に  
対応した成長戦略の実行

新戦略3

コロナ影響を踏まえた  
収益性強化施策の実行

# 新戦略2

-コロナによる食のニーズ変化に対応した成長戦略の実行

各事業セグメントの成長フェーズに沿った事業戦略を軸に、コロナによるお客さまニーズの変化に対応したサービスを展開



プレミアム時短価値の強化  
+  
コロナにより多様化した  
おうちごはんニーズへの対応



再拡大フェーズへの移行  
+  
コロナにより高まった  
健康・免疫向上志向への対応



オペレーションの磨き上げの継続  
+  
コロナにより増加した  
家庭での調理時間が楽しくなる  
サービス提供



稼働台数の拡大スピードを加速  
+  
コロナで顕在化した  
高齢者の買い物支援



オペレーション改善の継続  
+  
コロナによる宅配ニーズ増に  
対応する出荷キャパ拡大



サブスクサービス拡大・定着  
+  
コロナにより顕在化した  
食ニーズへの対応



ミールキットのサービス開始  
+  
コロナにより多様化した  
家庭での食事ニーズ対応

# Oisix 成長戦略

## -Kit Oisix / ちゃんとOisix

「Kit Oisix」、「ちゃんとOisix」は、プレミアム時短価値の強化を実施しつつ、  
コロナにより多様化したおうちごはんニーズへの対応を行う

### 基本戦略

#### ✓ 商品価値の磨き上げ

Kit Oisix



- ・賞味期限延長
- ・価格帯の見直し など



- ・複数パターンから選べる  
メニュー拡充 など

### コロナ対応

#### ✓ コロナにより多様化する おうちごはんへの価値提案

- ・食育/家族で一緒にごはん  
⇒ **しまじろうコラボ**



- ・健康・免疫志向  
⇒ **時々ヴィーガン**



- ・家族での食事機会増  
⇒ **多人数対応 (3/4人前)**

- ・新しい食ニーズ  
⇒ **節約メニュー・ランチメニュー**



# Oisix 成長戦略

-栗原はるみさんコラボ

料理家 栗原はるみさんが初監修したオンライン動画付きKit Oisix「はるみレッスン」を5/21から予約開始

## ■ 料理家 栗原はるみさん監修のKit Oisix

✓コロナによって増えたおうちごはんニーズ

⇒**レッスン動画をセットにして提供し、楽しい料理時間を提供**



# Oisix 成長戦略

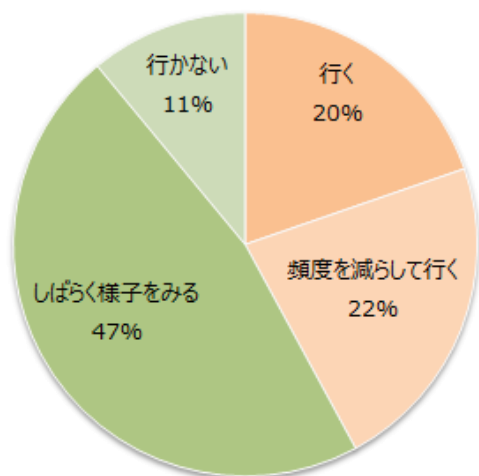
## -おうちレストラン

コロナ影響を受けた外食業の支援として始めた「おうちレストラン」は、多くのお客さまからご好評の声をいただき、常設サイトとしてオープン。今後も継続して外食業との提携を強化

### ■ おうちレストラン

✓ Withコロナにおいても  
外食利用が控えられることが  
予想され、新しい食卓提案として、  
“おうちレストラン”を常設化

Q、緊急事態宣言解除後  
外食にいきますか



現在の提携先



NEW



一流シェフ  
3名とのコラボ  
(5/28~)



高澤 義明シェフ  
「TAKAZAWA」



和知 徹シェフ  
「マルディグラ」



鳥羽 周作シェフ  
「sio(シオ)」

人気外食店との  
新たな提携  
(6月以降~)



# 大地を守る会 成長戦略

会員数の再拡大に向けた取組みを実施しつつ、コロナによって高まった健康・免疫志向へ対応するため、関連コンテンツ発信などを実施して訴求を強める

## 基本戦略

### ✓ 会員数の再拡大

- ・シニア層への集客媒体の開発



### ✓ 大地の野菜セットの磨き上げ

- ・一緒に買いたくなる新商品の開発
- ・セット自体の価格帯、副菜内容の見直し



## コロナ対応

### ✓ 健康・免疫向上志向への対応

- ・雑誌「Dr.クロワッサン」との発酵食レシピのコラボ



- ・「NHK出版」監修の免疫力に特化した“食生活”の提案



# らでいっしゅぼーや 成長戦略

引き続き解約率の低下させるため、オペレーションエクセレンスを継続しつつ、  
コロナによって増えた料理機会を楽しくさせるサービスを提供

## 基本戦略

- ✓ 解約に繋がる  
ネガティブ体験の解消
  - ・野菜が余り廃棄する体験の排除
  - ・商品品質のさらなる改善
  - ・梱包資材（段ボール箱）の削減



## コロナ対応

- ✓ コロナ起因で入会した  
お客さまの継続

- ・料理が楽しくなるサービス提供  
⇒農家さんのオンライン料理教室



- ⇒お子さんと一緒に、週末お料理Kit



# とくし丸 成長戦略

買い物難民に向けた社会的インフラとして、圧倒的なプレゼンス確立を目指し、稼働台数の拡大のスピードを加速させつつ、コロナで顕在化した高齢者ニーズにも対応

## 基本戦略

✓社会的インフラの確立に向け、稼働台数の拡大スピードを加速

・イトーヨーカドーとの新規提携



⇒4/30より南大沢店で稼働開始

・全国47都道府県の展開達成



## コロナ対応

- ✓コロナで顕在化した様々な高齢者へのニーズへの対応
- ・コロナ関連の詐欺防止への声掛け・啓蒙 (10万円給付金詐欺の防止など)
- ・地域と組んだ高齢者の見守り事業の強化



# 海外事業 成長戦略

従来の戦略を軸にしつつ、海外でも拡大している自宅での食事ニーズに対し、サブスクリプションによる安定的に提供できるサービス・インフラ整備を進める

## 基本戦略



- ✓ 宅配品質・オペレーションのさらなる改善
  - ・お客さま満足度向上に特化した部署の立ち上げ

**Oisix**  
Hong Kong

- ✓ 日本のノウハウを活用したサービス拡大、定着
  - ・国内Oisixで展開している牛乳飲み放題サービスなど新しいサブスクコースの開始
  - ・安定的に獲得できる集客チャネルの確立



**Oisix**  
Shanghai

- ✓ ミールキットを軸としたサブスクサービス開始
  - ・2020年夏頃にリリース予定



## コロナ対応

- ✓ コロナで急増した需要増に対応するためのキャパ拡大 + カスタマーサポート体制強化

- ✓ コロナにより多様化するおうちごはんへの価値提案 (香港)
  - ・コロナによりニーズが増えた 簡単調理・ストックできる冷凍総菜のラインナップ拡充
- (上海)
  - ・家庭調理のレパートリーを増やすため 中華以外の海外料理のミールキット提案

# CRAZY KITCHEN/ DEAN&DELUCAの見通しについて

コロナの感染拡大防止のための自粛措置の影響が深刻化

新しい生活・価値観の中で、できることを模索しながら事業再開、業績回復を目指す

## ■ CRAZY KITCHEN(子会社)

### ◆発生事象

- ✓ コロナにより、3月以降、ケータリングやイベントでの受注がキャンセルし、事業停止中

### ◆今後の見通し

- ✓ 医療支援(We support)へプロジェクト参画中
- ✓ オンラインウェディングへの料理提供など、新規事業作りの活動に注力

CRAZY KITCHEN



## ■ ウェルカム(DEAN & DELUCA)(関連会社)

### ◆発生事象

- ✓ コロナを受け、営業時間の短縮や、臨時休業を実施した結果、大幅な売上減少

### ◆今後の見通し

- ✓ 5/11より一部店舗で最大限の感染予防対策を行った上で、デリバリーやテイクアウトを中心に営業再開
- ✓ 上期はコロナによる影響が継続するものの、下期以降、業績回復を目指す



新戦略方針

新戦略1

宅配需要増に対応する  
安定的な出荷体制の構築

新戦略2

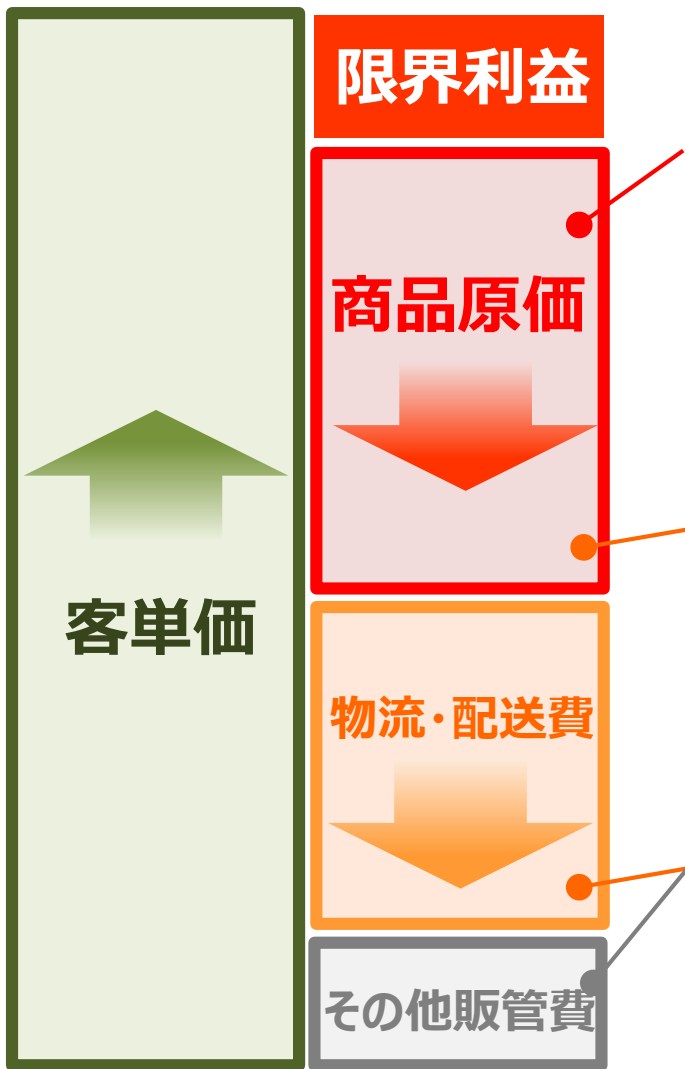
コロナによる食のニーズ変化に  
対応した成長戦略の実行

新戦略3

コロナ影響を踏まえた  
収益性強化施策の実行



# 従来の収益強化の全体像



## 従来の4つの収益強化戦略

### ■ 商品原価の削減

- 1 ベジネコプロジェクトによる原価削減
- 2 食のSPA化の加速による原価削減

### ■ 物流・配送費の削減

- 3 Oisix新物流ステーション稼働によるオペレーションコスト削減

影響  
コロナ

⇒新物流ST稼働(2021年9月)まで、  
サテライトセンター増設のため生産性が悪化

### ■ 固定的運営費比率の圧縮

- 4 品揃え強化による客単価向上

影響  
コロナ

⇒出荷キャパ逼迫により、  
SKUの増加が困難に

# 新しい収益強化の全体像

## 従来の4つの収益強化戦略

限界利益

商品原価

物流・配送費

その他  
販管費

### ■ 商品原価の削減

- 1 ベジネコプロジェクトによる原価削減
- 2 食のSPA化の加速による原価削減

### ■ 物流・配送費の削減

- 3 Oisix新物流ステーション稼働によるオペレーションコスト削減  
⇒追加

### ■ 固定的運営費比率の圧縮

- 4 品揃え強化による客単価向上  
⇒施策変更

## 新しい4+1収益強化戦略

### 限界利益率 3.0pt~5.0pt UP

※3年後の取組完了予定

### ■ 商品原価の削減

- 1 ベジネコプロジェクトによる原価削減：  
▲0.5pt~▲1.0pt
- 2 食のSPA化の加速による原価削減：  
▲1.0pt~▲3.0pt

### ■ 物流・配送費の削減

- 3 Oisix新物流ステーション稼働によるオペレーションコスト削減 ▲1.0pt
- 3' 納品センター集約による費用削減 **NEW** ▲0.3pt

### ■ 固定的運営費比率の圧縮

- 4 複数のサブサービスの利用者増による単価向上 **NEW**  
▲0.3pt~▲0.5pt

# ベジネコプロジェクト

商品原価に含まれている調達物流の効率化に向け、ヤマト運輸との共同プロジェクトも順調に進捗。長崎県での共同輸送を開始し、2Qまでに九州全土での運用を開始予定

## ① ベジネコプロジェクト : ▲0.5pt ~ ▲1.0pt

従来



ベジネコ



現在の進捗

- ✓ 4Qより長崎県で調達便の集約を本格稼働を開始
- ✓ 今期2Qまでには、九州全土での運用を開始予定。  
今期末までに、  
全国の青果生産者へサービス案内完了
- ✓ 同時に、加工品への横展開も進める

# 食のSPA化の加速

単なる“プラットフォーム”に留まらず、開発・製造をより強化していく。  
豚肉加工や青果リパックなどを重点的に実施し、製造原価の削減を図る

## ② 食のSPA化の加速による原価削減 : ▲1.0pt ~ ▲3.0pt

### ■ 豚肉加工の内製化



- ✓ 原価削減インパクトと品質向上の余地が大きい  
精肉加工の工程を重点的に内製化
- ✓ 現状30%の内製化率を、今期中に約70%まで高める

### ■ 青果物のリパック作業内製化



- ✓ 青果物の袋詰めや、カット作業を、自社の青果センターでの内製化

# Oisix新物流ステーション稼働

2021年9月に稼働予定の新海老名ステーションの着工が開始。  
新株式発行により、資金調達も完了

## ③ Oisix新物流ステーション稼働 : ▲1.0pt



- ✓ 現在比約300%の出荷キャパ増強。  
現センターをKit Oisixの製造拠点へと機能転換
- ✓ 初期投資を約37億見込むも、  
物流センター費1ptの低減で早期回収を見込む

### 現在の進捗

- ✓ 3月の新株式発行により、  
物流センターへの設備投資に充当する  
約45億円の資金調達を完了
- ✓ 今年4月より予定通り着工を開始。  
2021年9月の稼働開始を予定

## (参考)2020年3月の公募増資について

新海老名ステーションの設備投資への資金調達として、2020年3月に公募増資を実施。  
 第三者割当によるOA分を含め、**約46億円の資金を調達完了**

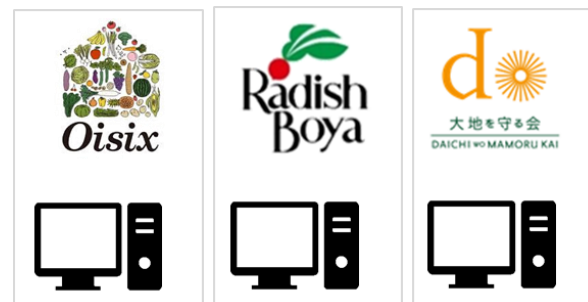
### ■ 調達資金の使途

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	投資予定金額		資金調達 方法	着手及び完了予定		完成後の 増加能力
			総額 (千円)	既支払額 (千円)		着手	完了	
新海老名ステーション (神奈川県海老名市)	宅配事業 (Oisix)	建物及び機械 装置	3,200,000	—	増資資金 自己資金	2020年4月	2021年10月	出荷規模最大 300%
新海老名ステーション (神奈川県海老名市)	宅配事業 (Oisix)	ソフトウェア 開発等	470,000	—	増資資金 自己資金	2020年8月	2021年10月	出荷規模最大 300%
本社 (東京都品川区)	各部門共通	ソフトウェア 開発等	880,000	—	増資資金 自己資金	2020年4月	2023年3月	投資効率・ 開発スピード の向上

✓ Oisix新物流ステーション新設への設備投資  
 : 約37億円



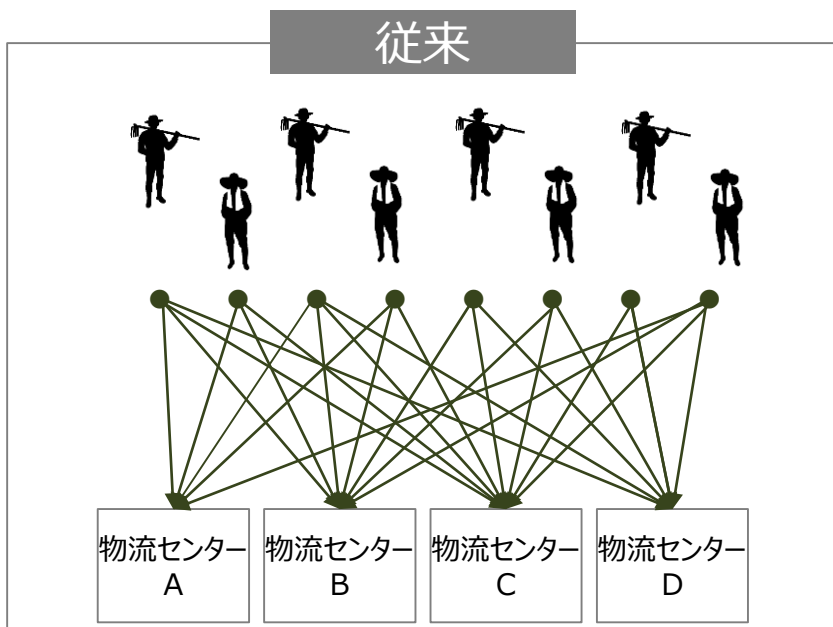
✓ 宅配3ブランドのシステム基盤の生産性・  
 開発スピードの向上に向けた投資 : 約9億円



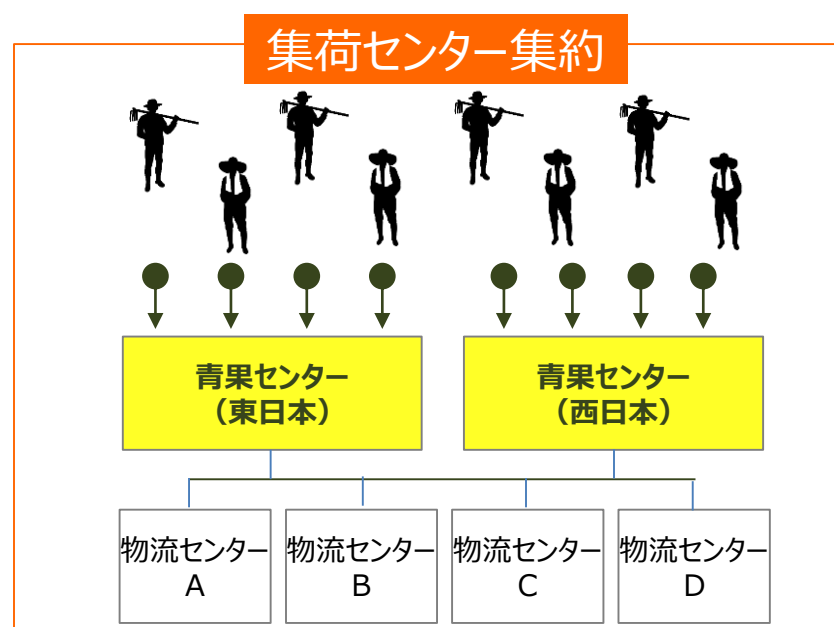
## らでいっしゅばーや集荷センター集約

らでいっしゅばーやの物流センターにおいて、全国の生産者から個別にセンター納品されていた調達物流網を、青果センターの設置することにより効率化し、原価削減を図る

### ③ らでいっしゅばーや集荷センター集約による原価削減 : ▲0.3pt



- ✓ 全国の生産者から各物流センターに個別納品され調達物流コストが高い



- ✓ 納品先を集約し調達原価を削減

複数のサブスクコースの利用を促進することで、購買単価の向上を図り、  
固定的運営費の比率低減を図る

## ④ 複数のサブスクコース 利用促進による単価向上

: ▲0.3pt ~ ▲0.5pt

メインの  
サブスクコース



追加の  
サブスクコース

Oisix  
Kit Oisix

Before After

20 min

主菜

野菜

時々ヴィーガンコース

d  
大地を守る会  
DAICHI no MAMORU KAI

大地の野菜おかずセット

レシピ付き  
セット  
副菜2品  
×  
5日分

頒布会形式「たべごよみ」

Radish  
Boya

おまかせ野菜BOX「ぱれっと」

カタログ商品の  
定期登録サービス



## 5. FY2021.3 業績予想

---

# FY2021/3 業績予想サマリ

一時的なコロナによる宅配需要の増加、および自粛緩和後の消費マインドの停滞の影響を織り込んだ上で、**増収増益を目標とする**

売上高

780.0億円

(前期比 110%)

EBITDA

44.0億円

(前期比 122%)

営業利益

30.0億円

(前期比 122%)

親会社株主に  
帰属する

四半期  
純利益

12.0億円

(前期比 152%)

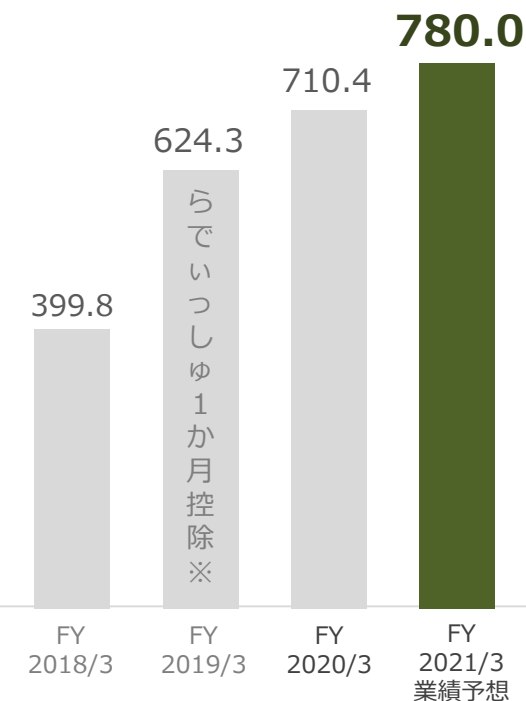
# FY2021/3 業績予想

※FY2019/3期は、らでいっしゅぼーやは決算期変更のため、13ヶ月計上（1Qに4ヶ月計上）  
同条件比較のため、らでいっしゅの1か月分（18年3月分）を除外

一時的なコロナによる宅配需要の増加、および自粛緩和後の消費マインドの停滞の影響を織り込んだ上で、**増収増益を目標とする**

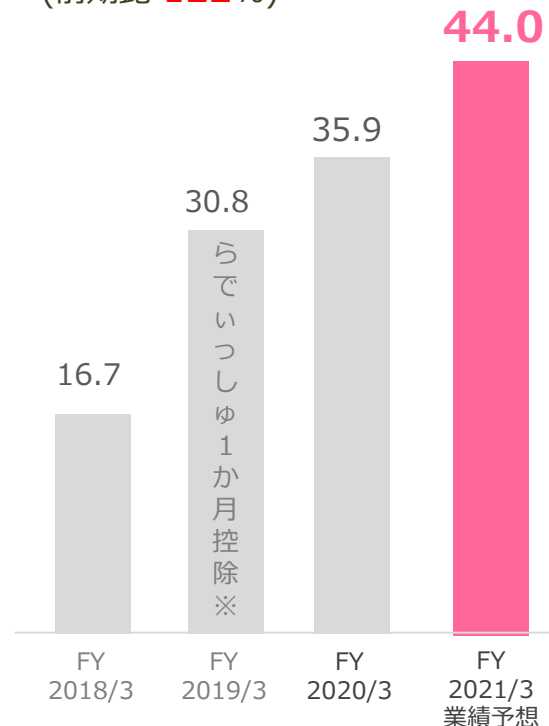
## ■ 売上高

**780.0** 億円  
(前期比 110%)



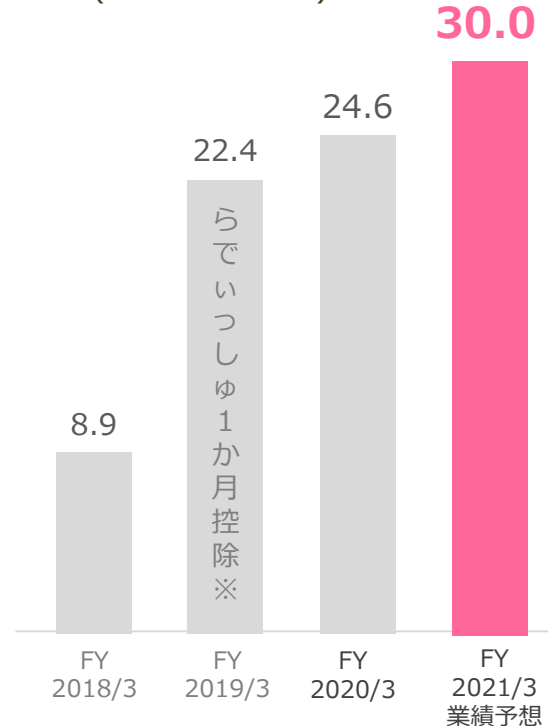
## ■ EBITDA

**44.0** 億円  
(前期比 122%)



## ■ 営業利益

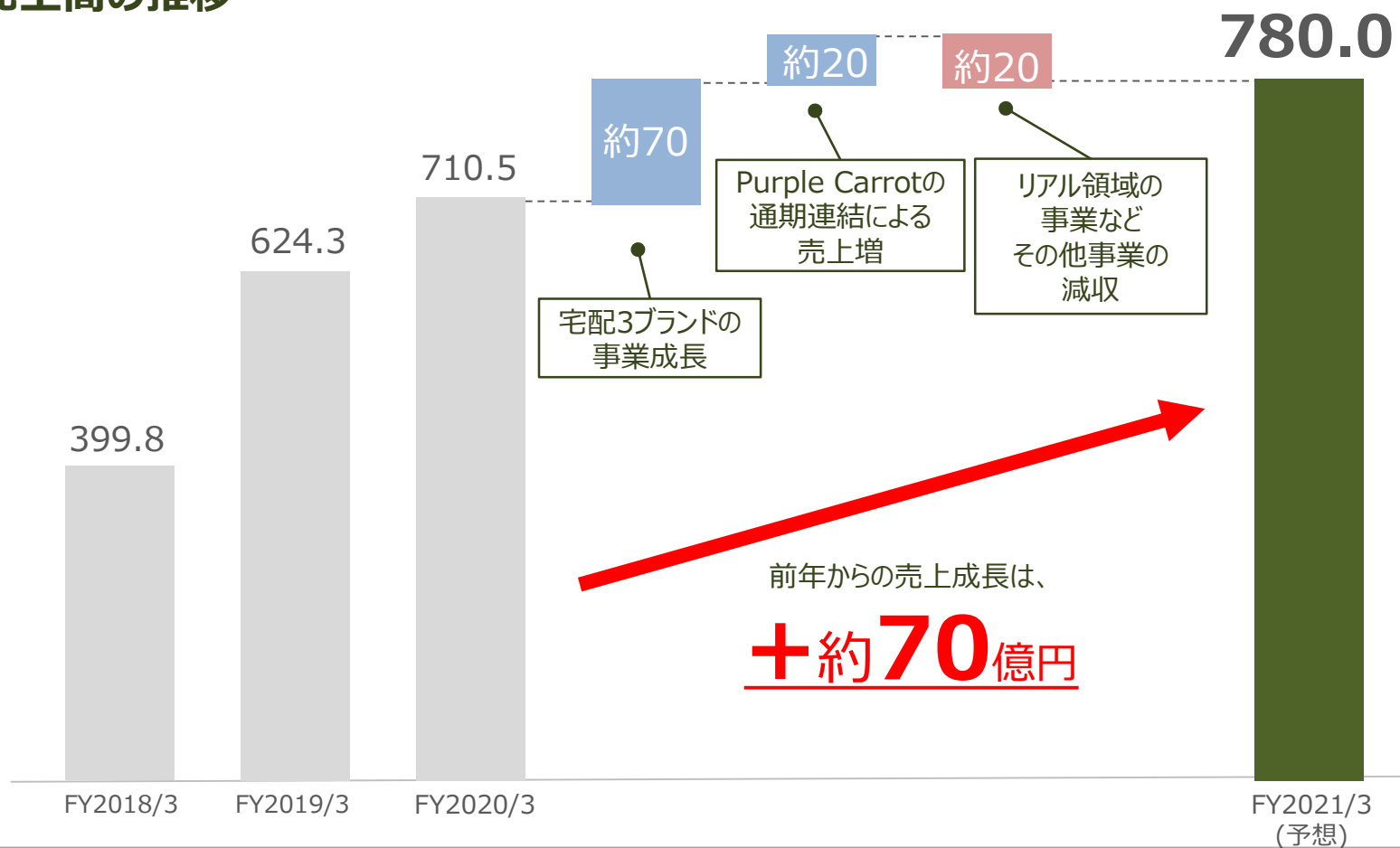
**30.0** 億円  
(前期比 122%)



# FY2021/3の売上高予想について

売上高は、宅配3ブランドで順調に伸長するも、コロナによる業績影響の大きいリアル領域の事業での減収を見込む

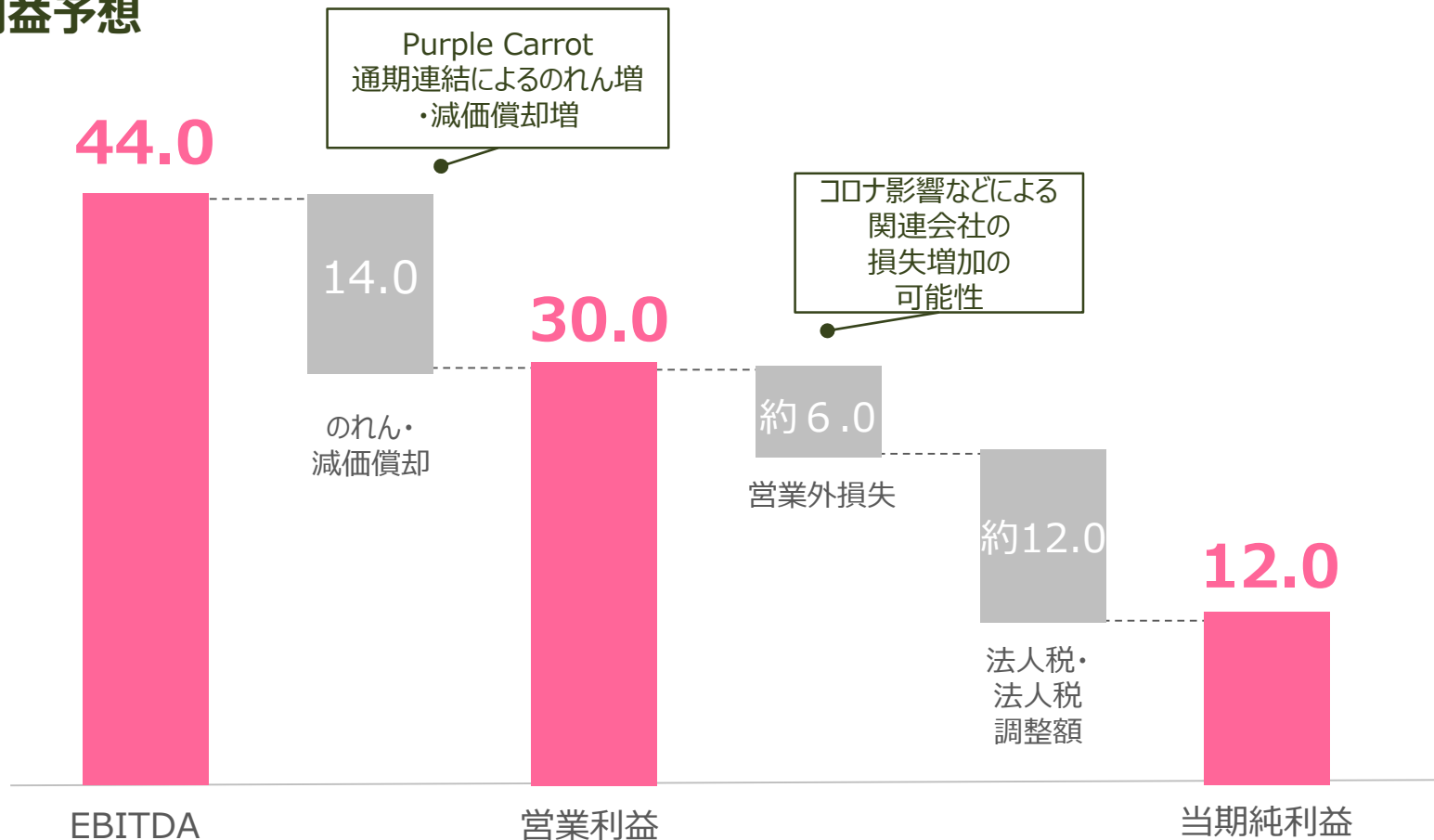
## ■ 売上高の推移



# FY2021/3の利益予想について

利益は、**EBITDA、営業利益、当期利益ともに大幅に増益**。前期との差異は、Purple Carrotの通期連結によるのれん増、コロナ影響などによる関連会社の損失増の可能性を見込む

## ■ 利益予想



# セグメント別計画

売上高 計画

セグメント利益 計画  
(のれん償却の影響を控除)

FY2021/3 成長イメージ



Oisix

430.0億円

(前期比 120%)

61.5億円

(前期比 128%)

宅配事業

大地を守る会

110.0億円

(前期比 104%)

20.5億円

(前期比 109%)

らでいっしゅぼーや

140.0億円

(前期比 93%)

25.5億円

(前期比 96%)

その他事業

100.0億円

(前期比 105%)

9.0億円

(前期比 107%)

物流キャパオーバーにより新規獲得が停止。キャパ拡大を最優先課題として取り組む利益面も、PR費用の未消化により、一時的に実力以上に上積み

会員数の拡大により売上成長をさせる。加えてLTV向上に向けた商品・サービスの進化を継続して行う

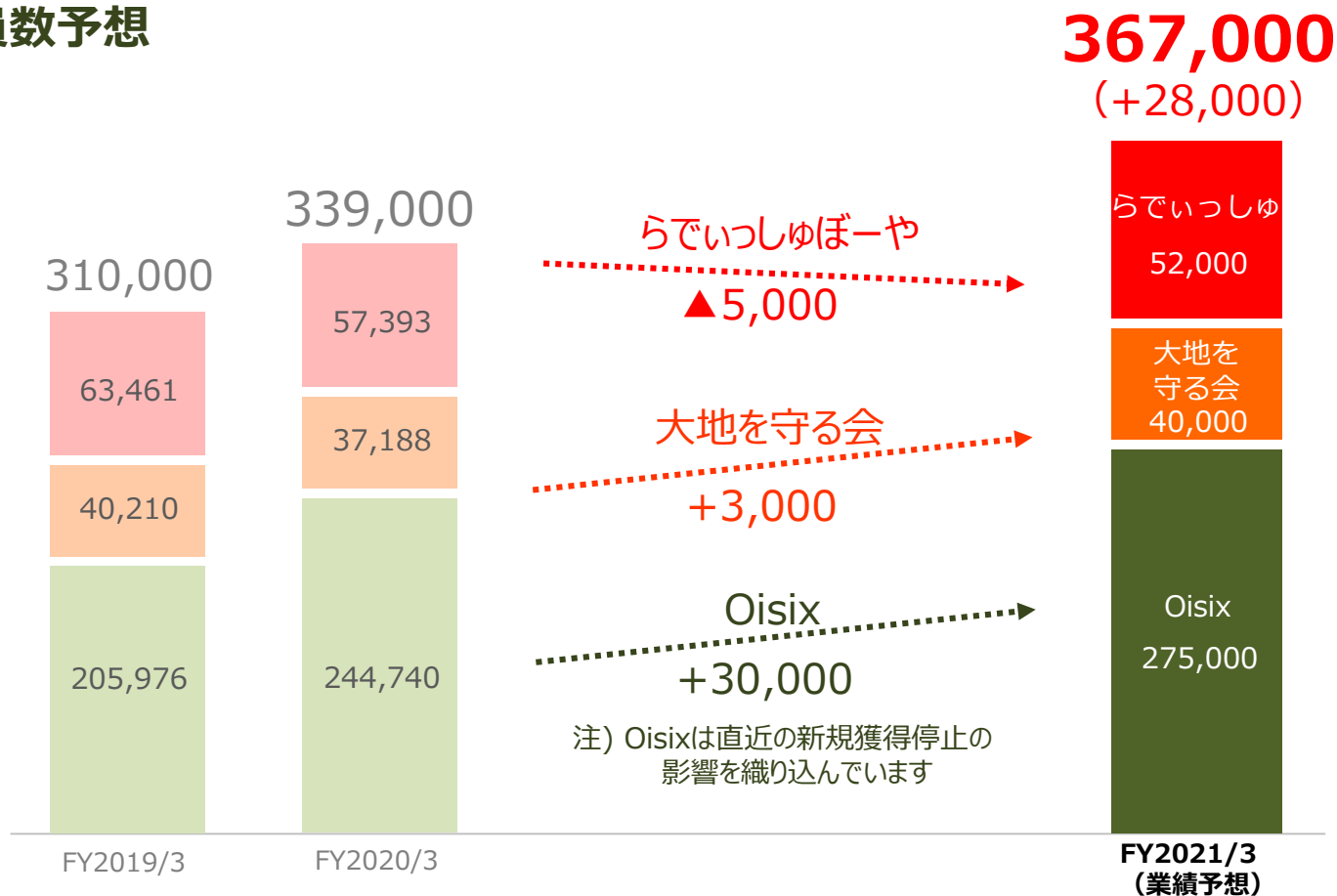
会員数は今期中に下げ止まりを目指す。来期以降の成長の準備期間として、サービスレベルの改善を徹底的に行う

コロナの影響により、リアル領域のセグメントで売上減も、Purple Carrot社の通期連結で増収。利益面もPurple Carrot社の利益改善を見込み増益

# 宅配事業の 会員数計画・成長イメージ

FY2021/3期戦略を適切に実行し、順調に会員数拡大を図る

## ■ 会員数予想



# *Oisix ra daichi*

2020年4月9日をもって、東京証券取引所マザーズ市場から東京証券取引所第一部に市場変更いたしました。

多くの皆様のご支援の賜物と心より感謝申し上げます。

今まで以上に強い責任感をもって、より早く、より柔軟に、私達の役割を果たしていく所存です。

引き続きご指導ご支援のほど、よろしく申し上げます。



## *APPENDIX • DATA SHEET*

---

# 会社概要

会社名： オイシックス・ラ・大地株式会社（英名：Oisix ra daichi Inc.）

所在地： 東京都品川区

設立： 2000年6月

代表者： 代表取締役社長 高島 宏平

資本金： 1,690,928千円

従業員数： 連結 860名（2020年3月末）

# 関係会社概要

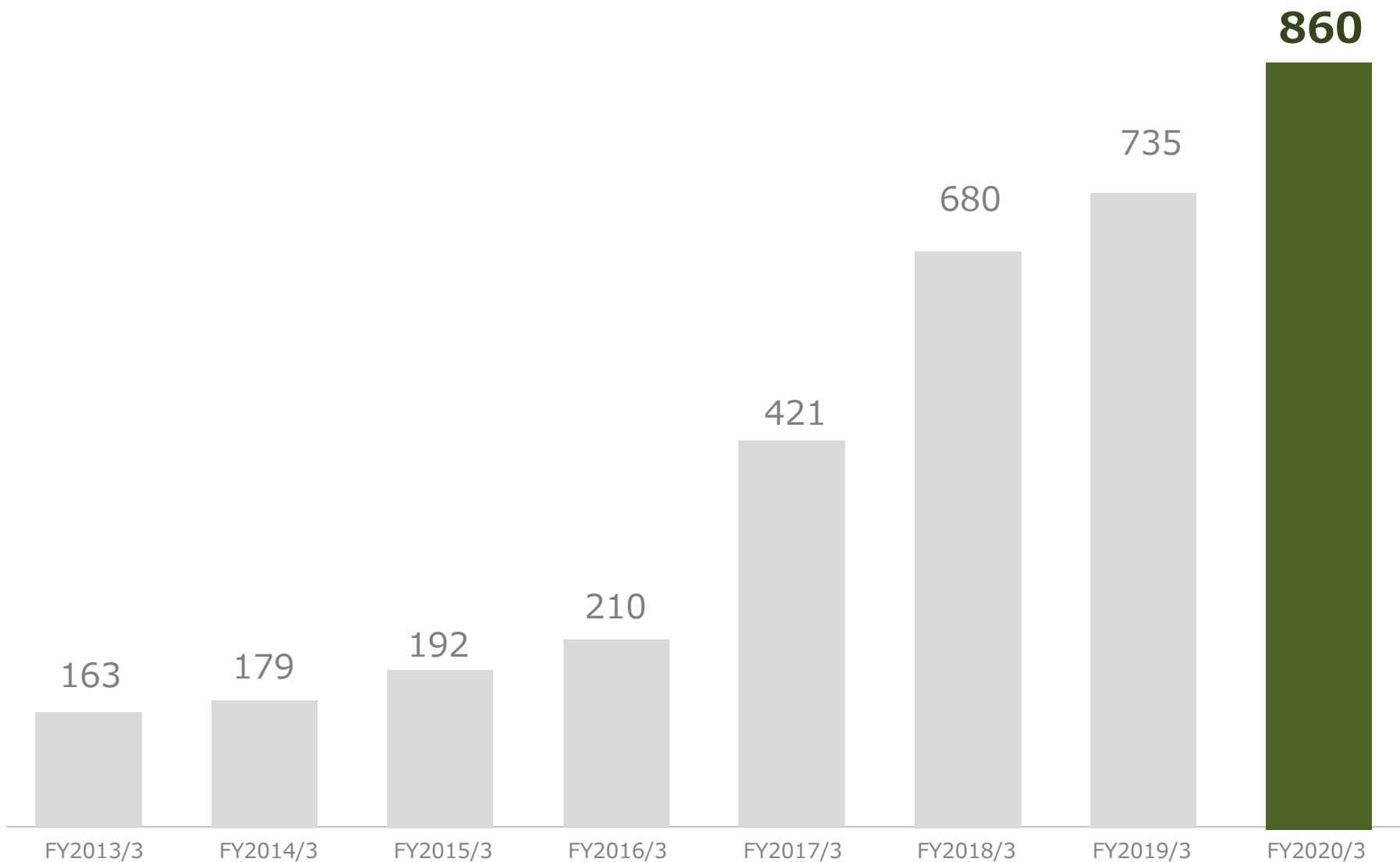
## ■ 連結子会社

株式会社とくし丸	移動スーパー事業における提携スーパーの開拓、販売パートナーへのノウハウ提供
株式会社フルーツバスケット	果実・野菜等の農産物の加工・商品開発、販売
カラビナテクノロジー株式会社	ECサイトのプラットフォームシステム開発、運用、Webサイト制作
株式会社クレイジーキッチン	ケータリングサービス事業、イベントプロデュース事業、空間演出事業
Oisix Hong Kong Co.,Ltd.	当社の香港現地業務の受託
上海愛宜食食品貿易有限公司	中国における食品宅配事業
Purple Carrot	アメリカにおけるミールキットの宅配サービス
Oisix Inc	海外における投資事業
Future Food Fund株式会社	食分野のスタートアップ企業への投資事業
Future Food Fund 1号投資事業有限責任組合	食分野のスタートアップ企業への投資組合

## ■ 関連会社

株式会社日本農業	農産物輸出事業
株式会社ウェルカム	小売及び飲食業を通じたライフスタイル事業

# 連結従業員推移



# 主な事業リスク

## ■ 天候悪化による影響

当社グループの売上高の約3割を占めている青果物については、取引産地を日本全国各地に分散するとともに、主要品目については原則として複数産地から調達可能な状況とすることにより、特定地域の天候悪化による収穫不能・品質劣化時も別産地から商品の供給ができる体制をとっております。しかしながら、予想以上に天候悪化が長期化・広域化した場合、欠品や品質劣化等の問題の発生などにより、当社グループの事業及び業績に影響を与える可能性があります。



## ■ 物流業務拠点の集中による影響

当社では、自社運営による物流センターを構え、取り扱い商品の検品・保管・仕分・梱包といった物流関連業務を集約しており、主にO i s i xブランドは神奈川県海老名市、大地を守る会ブランドは千葉県習志野市の物流センターを通してお客様向けに出荷しております。これら物流センターが自然災害又は火事などにより操業できなくなった場合、在庫の損失や配送遅延、サービス一時停止などといった事態の発生により、当社グループの事業及び業績に影響を与える可能性があります。

## ■ 食品の安全性による影響

当社グループいずれの主要ブランドにおいても、独自の取り扱い基準を設定し、青果物は可能な限り農薬や化学肥料を使わず栽培した作物を、加工品は食品添加物を極力使用しない製品を取り扱っております。また、青果物については産地視察や残留農薬の検査を実施し、加工品等については外部の有識者や第三者機関等を活用した独自の検査体制を設け、さらには仕入先メーカーの衛生管理指導を行うなど、客観的かつ合理的な品質・安全性の確保に努めております。

しかしながら、当社グループの取り扱い商品について、生産者による農薬使用等に関する表示の偽装や品質に関する虚偽の情報提供などが行われる可能性は否定できません。かかる事象が発生した場合、行政機関からの指摘又は処分並びにお客様からのクレーム又は損害賠償等が生じる可能性があり、当社グループのブランドイメージの失墜や対外的信用力の低下等により、当社グループの事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

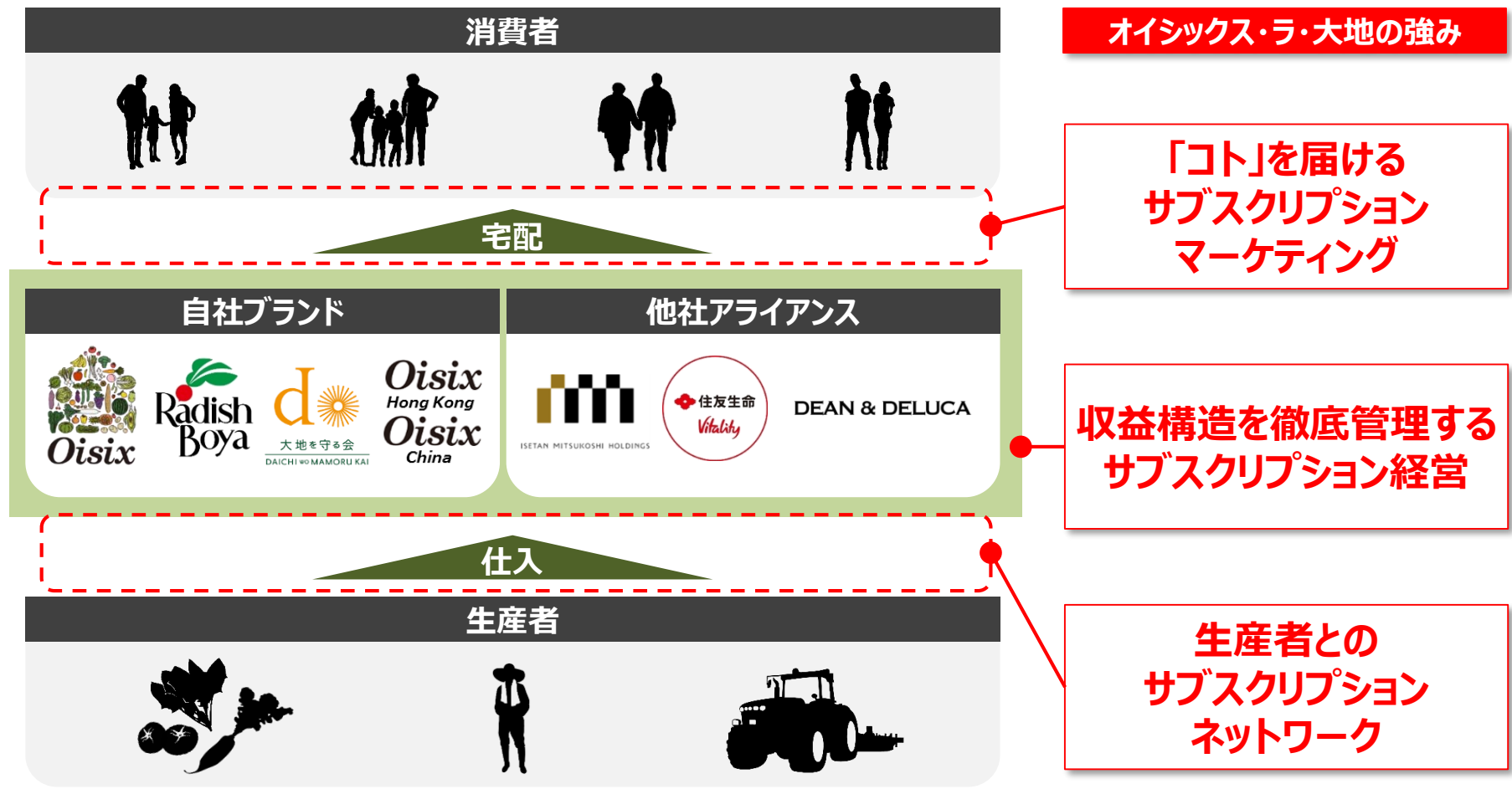
## ■ ヤマト運輸株式会社との取引関係の影響

当社グループのお客様への商品配送は、その大半をヤマト運輸株式会社によっております。当社グループとしては同社との良好な取引関係の維持に努めるとともに、代替的な配送業者との関係構築にも努めておりますが、昨今の物流業界の状況に鑑み、当社グループからの大幅な配送料の値上げ要請や取引関係の縮小などがあった場合、当社グループの事業及び業績に影響を与える可能性があります。



# 当社のサブスクリプションモデル

宅配3ブランドで蓄積したサブスクリプションモデルにおける強みを活かし、  
 アライアンスや他社マーケティング支援まで事業領域を拡大



# 3ブランドの届ける「コト」

3ブランドそれぞれに、安心・安全な食品の流通を通して  
お客さまの生活・価値観に沿った「コト」をお届け

子どもが小さいワーキングママ



**時短だけど誇らしい食事**



家事も子育てもこだわる主婦



**消費を通じた自己実現**



2人暮らしのシニア女性



**健やかな毎日の暮らし**



生産者

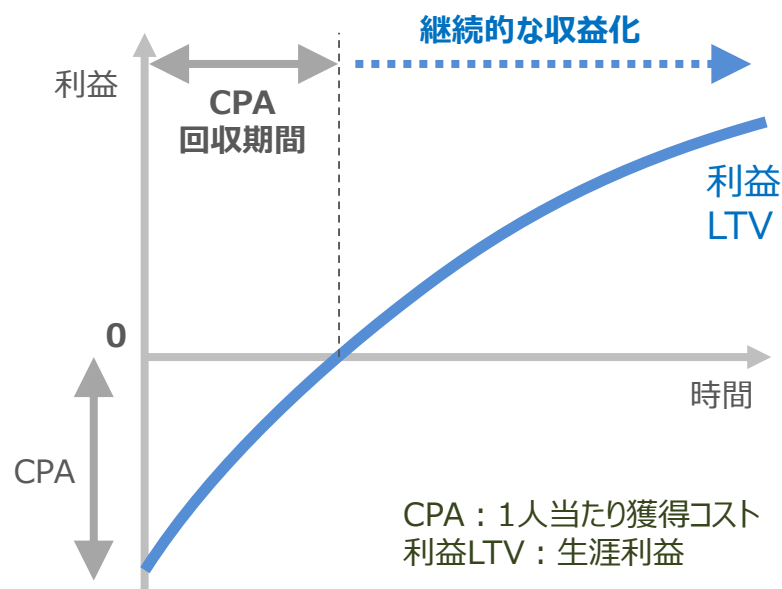


# サブスクリプション経営

新規顧客の獲得コストの回収、1配送あたりの収支管理を徹底し  
「持続的に利益を生むサブスクリプションモデル」を構築

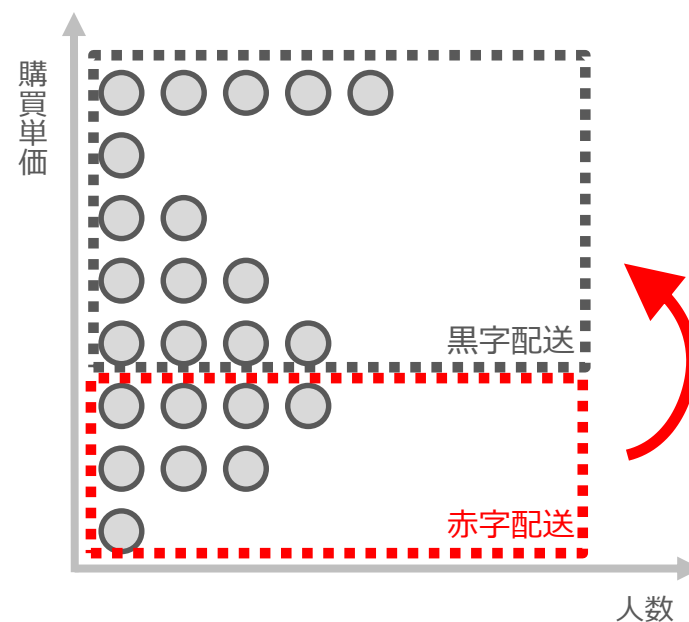
## ■ CPA・LTV管理の徹底

CPA回収期間を定め、  
その範囲内でCPAをコントロール



## ■ ユニット収支管理の徹底

配送ユニットあたりの赤字割合を  
可視化し、構造的に削減





# サブスクリプション ネットワーク

全国約4,000軒の生産者と事前取引条件を取り決めて調達を行う  
サブスクリプション ネットワークにより、お互いがリスクを軽減し持続的に取引

## ■ 一般的な農産品の流通



## ■ 当社の取引



## 3ブランドのアセットの違い



入会方法

WEB中心

WEB・訪問営業

WEB中心

注文方法

WEBのみ

WEB・紙カタログ・  
TELWEB・紙カタログ・  
TEL

物流拠点

1箇所  
(海老名)6箇所  
(北海道・仙台・板橋・  
座間・一宮・東大阪)1箇所  
(習志野)ラスト  
ワンマイル

ヤマト便 約99%

専用便 約95%  
(物流拠点のある主要都市圏)専用便 約85%  
(首都圏)

# 他社EC支援事業

当社の強みであり、国内食品宅配事業で培ったサブスクリプションノウハウやアセットを活用し、他社ECの支援事業を展開

ISETAN  
DOOR



DEAN & DELUCA



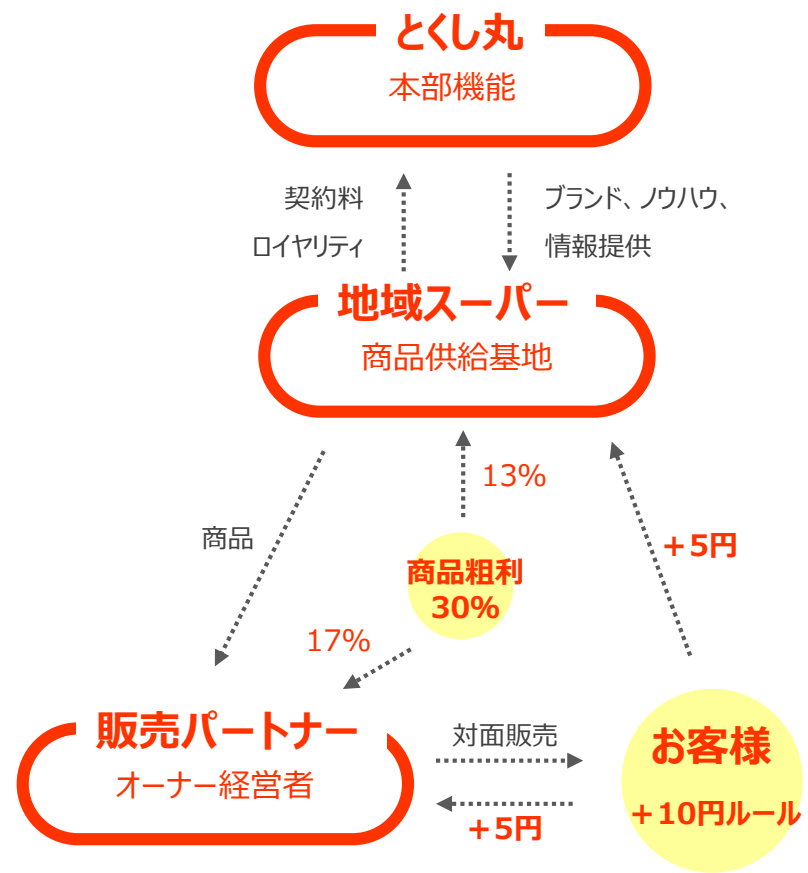
dミールキット powered by Oisix



# とくし丸事業

インターネットではアプローチが困難なシニア・買い物難民向けに、  
移動販売スーパーを展開

## ■ 事業モデル



# 海外宅配事業サマリ

## 香港・上海はOisixブランドを展開、アメリカは、2019年4月にヴィーガン向けミールキットを販売するPurple Carrot社を子会社化

### ■ Oisix上海



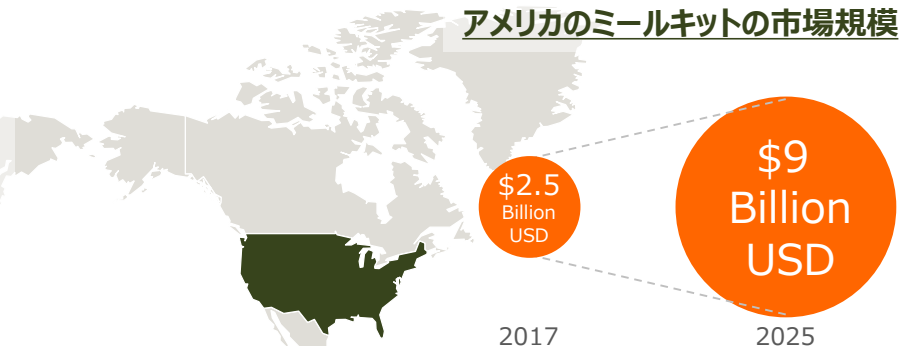
- ✓ 2017年よりサービス開始。中国人サブスクモデルの確立に向け、ニーズを確認

### ■ Oisix香港



- ✓ 2009年よりサービスを開始。日本産商品を越境でお届けするモデルで展開

アメリカのミールキットの市場規模



### ■ Purple Carrot事業(アメリカ)

*Oisix ra daichi*

PURPLE CARROT



- ✓ ヴィーガン食×日本食の“ヘルスコンシャスフード”をアジア・アメリカ双方へのグローバル展開
- ✓ 2020年3月期の第3四半期より業績連結開始

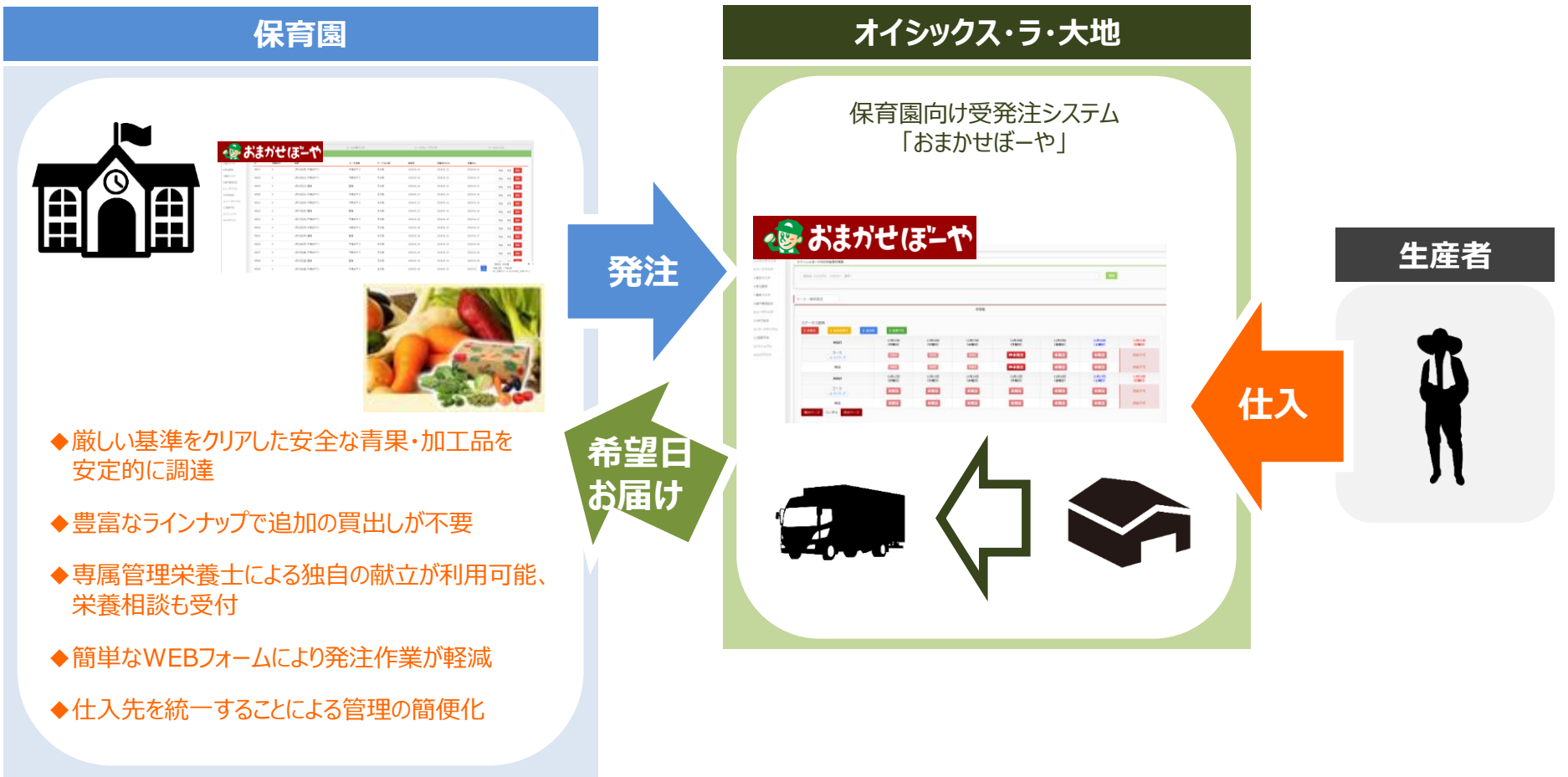
# 店舗外販事業 : Shop in Shop

提携スーパーの青果売り場に各ブランドのコーナーを設置し、各ブランドの基準をクリアした青果・加工品を販売



# 店舗外販事業：保育園卸

2015年よりサービスを開始。献立ベースで給食の食材を発注できるシステム。  
「おまかせぼーや」を活用し、給食・食育の面から保育園の施設運営をサポート



# コンサル/広告事業

当社が持つ安心安全な商品、優良な顧客層、サブスクリプションECノウハウを活用し、BtoB向けのビジネスソリューションを提案

## ■ ECコンサルティング

リピートマーケティング、サイトのUI/UX改善、食品3温度帯物流、EC新規顧客獲得、オムニチャネルのノウハウのソリューション支援



## ■ 定期会員向け広告「Ad Oisix」

月間120万UVを誇るECサイトに加え、大地を守る会、らでいっしゅぼーやの定期宅配会員も含めた約30万世帯へリーチできる広告出稿サービス



## ■ 旬野菜ノベルティ「タベルティ」

年間約300万件以上の定期宅配で培った、サービス・商品・お届けのノウハウをノベルティとしてご提供





# データシート：業績数値

## ■ 業績数値

	FY2017/3				FY2018/3				FY2019/3				FY2020/3			
(百万円)	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	5,379	10,718	17,113	23,016	9,602	18,935	30,007	39,987	16,853	31,720	48,906	64,026	16,265	32,552	52,425	71,040
営業利益	169	270	625	752	141	237	692	891	610	1,115	2,265	2,312	543	900	1,597	2,467
EBITDA	225	391	810	996	320	635	1,282	1,670	808	1,513	2,882	3,154	755	1,348	2,381	3,595
親会社株主に帰属する当期純利益	119	187	429	515	72	93	336	237	537	893	2,533	2,387	270	390	695	790

# データシート：セグメント別業績

## ■ セグメント別業績

		FY2018/3				FY2019/3				FY2020/3			
(百万円)		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Oisix	売上高	5,790	11,470	18,481	24,799	6,863	13,769	22,190	29,619	8,308	16,524	26,522	35,829
	限界利益	674	1,392	2,421	3,288	970	1,943	3,371	4,036	933	1,868	3,261	4,801
大地を守る会	売上高	2,790	5,487	8,508	11,215	2,769	5,440	8,405	10,902	2,587	5,137	7,936	10,541
	限界利益	539	1,078	1,650	2,095	479	960	1,536	1,989	457	885	1,397	1,889
らでいっしゅぼーや	売上高	-	-	-	-	5,811	9,926	14,346	18,028	3,770	7,459	11,410	14,980
	限界利益	-	-	-	-	1,030	1,765	2,657	3,342	688	1,273	2,001	2,667
その他事業	売上高	1,109	2,163	3,263	4,250	1,482	2,755	4,198	5,793	1,663	3,529	6,383	9,497
	限界利益	185	384	571	760	154	290	479	724	256	557	656	846
固定費・のれん償却費など		1,257	2,853	3,951	5,253	2,024	3,844	5,779	7,779	1,792	3,683	5,719	7,736

# データシート：重要KPI

## 業績数値

		FY2018/3	FY2019/3				FY2020/3			
		4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Oisix	会員数 (人)	169,664	179,942	189,352	197,272	205,976	225,553	230,556	236,836	244,740
	ARPU (円)	11,602	11,562	11,127	11,534	11,183	11,244	10,616	11,384	11,721
	購買単価 (円)	5,925	6,002	5,973	6,150	6,015	5,887	5,839	6,056	6,152
	購買頻度 (回)	1.96	1.93	1.86	1.88	1.86	1.91	1.82	1.88	1.91
大地を 守る会	会員数 (人)	44,933	44,111	43,835	42,996	40,210	38,571	37,587	37,257	37,188
	ARPU (円)	19,240	20,122	19,386	21,848	19,758	21,232	21,443	23,679	22,170
	購買単価 (円)	7,726	7,770	7,553	8,529	7,811	7,990	8,026	8,472	8,386
	購買頻度 (回)	2.49	2.59	2.57	2.56	2.53	2.66	2.67	2.79	2.64
らでい しゅ ぼーや	会員数 (人)	78,062	74,949	72,101	66,233	63,144	61,507	59,927	58,655	57,393
	ARPU (円)	16,639	17,277	17,177	18,988	17,264	18,301	18,277	20,028	18,681
	購買単価 (円)	5,278	5,460	5,616	6,114	5,869	6,055	6,060	6,398	6,296
	購買頻度 (回)	3.15	3.16	3.06	3.11	2.94	3.02	3.02	3.13	3.01

# 免責事項

- ◆本資料は、会社内容をご理解いただくための資料であり、投資勧誘を目的とするものではありません。
- ◆本資料に記載された業績予想及び将来予測については、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、正確性を保証するものではありません。  
実際の業績等については、本資料における将来見通しと異なる場合がございます。

*Oisix ra daichi*