

# *Oisix ra daichi*

**オイシックス・ラ・大地株式会社**

2022年3月期4Q決算説明会

2022年5月12日

## イベント概要

---

[企業名]	オイシックス・ラ・大地株式会社		
[企業 ID]	3182		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2022 年 3 月期 4Q 決算説明会		
[決算期]	2021 年度 第 4 四半期		
[日程]	2022 年 5 月 12 日		
[ページ数]	50		
[時間]	16:00 – 17:03 (合計：63 分、登壇：32 分、質疑応答：31 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]			
[登壇者]	1 名		
	代表取締役社長	高島 宏平	(以下、高島)
[アナリスト名]*	東海東京調査センター	角 英樹	

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



\*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com



## 登壇

---

**サトウ**：それでは、定刻になりましたので始めさせていただきます。本日はお忙しい中オイシックス・ラ・大地株式会社 2022 年 3 月期決算説明会にご参加いただき誠にありがとうございます。本日司会を務めます IR 部のサトウです。よろしくお願いいたします。

本日の決算説明会は大きく二部構成で進めさせていただきます。前半は当社代表の高島より、決算の概況報告と成長戦略を 30 分ほどお話しさせていただきます。そののち、後半は参加者の皆様との QA セッションへと移らせていただきます。詳細につきましては改めてご説明させていただきます。それでは説明会に移らせていただきます。高島社長、よろしくお願いいたします。

**高島**：皆さんこんにちは。本日はお時間をいただきありがとうございます。前回、2 月に海老名のトラブルがあって、それ以来 3 カ月ぶりになります。あのころは海老名に住んでいる状態だったのですが、その後、センターのリカバリの状況がどのようになっているのかということと、非常に変化が激しい状況になっていますので、コロナであるとかインフレであるとか、カーボンニュートラルの流れとかの変化対応をどのようにしているかについて 30 分弱くらい説明をさせていただければと思います。

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## エグゼクティブサマリ -2022.3 4Q単体業績

### 売上

- ・ Oisix新物流センターの移転トラブル売上減は、購買頻度・単価下落が見通しよりも抑えられたこともあり、**2月時の見通し(▲15億円)よりも少なく、約▲10億円の売上減で着地**
- ・ お届け品質のリカバリーは前倒しで完了。購買頻度・単価は早期にトラブル前の水準に回復

- ✓ 会員数 : Oisixにおいて、新物流センタートラブルに伴い、  
①：新規獲得停止（約▲1.0万人）、②：一時的な解約増（約▲0.5万人）が発生。  
2月下旬以降は、テレビCM放映などの獲得活動を段階的に再開し、3Q末比で純増
- ✓ ARPU : 外出機会増加などの生活変化により、ARPUの高止まりは徐々に落ちつつあり、  
3ブランドとも前年比▲7-8%（コロナ前比約+5%）の水準で着地

### EBITDA

- ・ 移転トラブルについて、**トラブル自体への対応コストやリカバリーコストは予定通り投下。**  
**売上減が見通しよりも抑えられたため、2月時見通し(▲15-20億)よりも少なく、約▲13億円の利益減で着地**
- ・ 一方、リカバリーコストの増加は、**2023.3上期まで影響が継続予定（詳細後述）**

- ✓ トラブルによる利益減約▲13億円の内訳は、  
トラブル対応による物流費・商品廃棄増、お詫びポイント費などの実損：約▲10億。売上逸失分の利益逸失：約▲3億
- ✓ Oisixについて、4Qに予定していたテレビCMなどの春季プロモーション費用は計画通り投下

## Oisix ra daichi

4

まず、直近の第4四半期、前回トラブルが起きてということでお話しました。

着地についてのご説明ということになります。まず売上に関して、想定は15億ほどのダメージがあるだろうと思っていましたが、お客様の1人あたり売上の部分に関しては、思ったより抑えられたというのがあり、10億円減での着地となりました。それから、お届け品質です。欠品であるとかそもそも物が届かないとか、届いても十分に物が入っていないということが起きていましたが、そういうことに関してはトラブル前の水準にまで第4四半期中に回復しているという状況になります。

お客様の人数に関しては、トラブルに伴って解約が増えたということ、解約も当初思っていたほどではないのですが、5,000人ほど解約の方がいらっしまったということと、その間新規の獲得、プロモーション、停止していたことがありまして、1万5,000人ほど普通のトラブルがなければ減らなくてよかったです。それを含めて、プロモーションも2月下旬以降再開してほぼトントンの着地になっています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

利益は、トラブル回収のためのコストは予定通り投下しておりまして、それに対して売上減の見通しが想定より少なかったために、利益減の底の部分の見通しが少し上がるということです。一方、後ほどまた話をしますが、物流センターのコストがまだ十分に避けられていないところもあり、上半期の中でしっかり下げていくことを考えています。

というのが第4四半期です。

## エグゼクティブサマリ -2022.3 通期業績

### 売上

- Oisixを中心に、**会員数・ARPUは期初見通しを上回って進捗**
- **物流センタートラブル影響を反映した2月修正計画に対し、計画通り着地**

#### ◆ 国内B2Cサブスク事業

- ✓ 会員数 : 主要3ブランドにおいて、通期で約4.0万人の会員増。  
Oisixブランドは、3.7万人増。上期を中心に順調に会員数が増加。下期に低頻度会員の退会処理（約▲1.0万人）、物流センタートラブルによる一時的な獲得ロス・解約増（併せて▲1.5万人）が発生。  
らでいっしゅぼーやは、新サービスを中心に新規獲得を再開し、約0.2万人の純増。
- ✓ ARPU : 上期をピークに段階的に落ち着きつつあるものの、  
3ブランドとも前年比▲7-8%（コロナ前比約+5%）の水準で着地

#### ◆ その他事業

- ✓ 前期に売上・会員数が倍増したPurple Carrot（アメリカ）は、今期は経済再開の影響により会員数が減少したが、円安影響もあり増収で着地
- ✓ その他事業は、他社EC支援事業、保育園卸事業を中心に順調に事業規模拡大

### EBITDA

#### 2月に修正した業績予想に対し、計画通り着地

- ✓ 国内B2Cサブスク事業は、Oisixを中心に売上が期初時の見通しを上回って進捗
- ✓ Purple Carrot（アメリカ）は、下期以降インフレによる原料・物流費増により利益率が大きく悪化。  
営業利益は上期：約8億⇒下期：約1.5億に減少

## Oisix ra daichi

5

全体を通じて、1年全体を通じてどういうことをしたかということ、トラブルのある前まではオインックス中心に会員数、ARPUも、コロナの後でだいぶなくなるかと思っていましたが、思ったより1人あたりの売上高も高く進捗したという状況でございました。一方で、アメリカには、インフレの影響が非常に大きく出始めている部分もあります。利益に関しては先ほど申し上げた海老名以外に関しては、アメリカの問題以外は予定通りという形になりました。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 2022.3 業績サマリ

売上 : Oisixを中心に、会員数・ARPUは期初見通しを上回って進捗  
2月に修正した修正計画に対し、計画通り着地

EBITDA : 2月に修正した業績予想に対し、計画通り着地



## Oisix ra daichi

6

ということで先ほどの着地ですが、元々期初予想では1,050億と出していて、上方修正をもう少し出せるかと思っていましたが、トラブル等あって結果1,135億の売上、EBITDAに関しては62億、営業利益は42億円ほどとなりました。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 2022.3 業績推移 -売上

注) 実力値の計算について、  
コロナによる一時的なARPU上昇の影響を排除するため、  
ARPUをコロナ前の2020.3期の数値と仮定し計算

Oisix を中心に会員数・ARPUが期初見通しを上回って進捗し、**高水準の成長率を継続**

売上高



## Oisix ra daichi

CAGR：年平均成長率  
\* 2019.3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

7

経年で見ると、統合後 20% くらいの売上高の成長となっています。

ここで実力と実績となっているのは、2021年3月期及び2022年3月期いずれもARPUが増えているのは、感染症による一時的な影響が大きいだろうと考えていて、1人あたり売上高が増えている分に関しては一時的であると仮定したときに、実際どれくらいの売上なのかを実力値と呼んでいます。実力値の面でも不調は続いている形になります。

### サポート

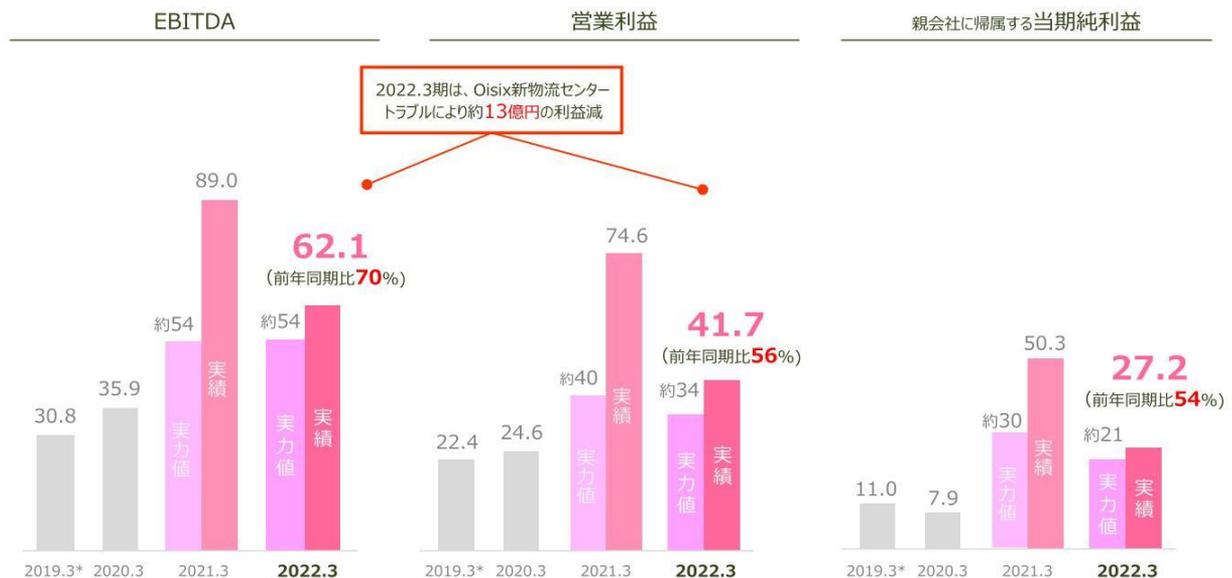
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 2022.3 業績推移

-EBITDA/営業利益/当期純利益

注) 実力値の計算について、  
コロナによる一時的なARPU上昇の影響を排除するため、  
ARPUをコロナ前の2020.3期の数値と仮定し計算

コロナによりイレギュラーにARPUが伸長した前年と比べ減益。  
Oisix新物流センターのトラブル影響で約13億円の利益減を除くと、順調に増益



## Oisix ra daichi

\* 2019.3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

8

一方で利益も、ここでも実力値に関しては同様ですが、EBITDA に関してはほぼ横ばいとなっ  
ていまして。これはセンターのトラブルで13億円ほど利益が減っているので、それがなければその分  
実力値も上げられたかと思いますが、それが起きてしまっていて引き続きその影響を受ける形にな  
り、結果的に実力レベルで言うと同じような EBITDA の推移となります。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 2022.3 戦略的取り組み進捗 -①サステナブルリテール（持続可能型小売業）

ビジネスモデルの特長によって従来より低水準にあるGHG排出・フードロス量を、さらに削減するためのプランを策定・実行。  
フードロスについては、1年間で約310tの畑のフードロス削減に寄与

### カーボンニュートラル

#### GHG排出の可視化・削減プランの策定

- ✓ 2026年3月末カーボンニュートラルを目標に活動
- ✓ 実店舗型小売業平均と比べて、個別宅配を含めてもGHG排出量が約50%と大幅に低いビジネスモデル

■ 売上あたりGHG排出量（2020.3期、Scope1,2,3すべて含む）



### フードロス削減

- ✓ 1年間に約310tの畑のフードロスを削減しており、オリジナル商品の開発・販売を促進しさらなる活用をめざす



## Oisix ra daichi

\*実店舗型食品小売業企業のうち、スコープ1,2,3のCO2排出量を情報開示している4社平均を算出。各社売上は該当会計年度の連結ベースで計算（当社調べ） 9

続いて、去年取り組んできたことについてお話ししたいと思います。

サステナブルリテールに関して、去年取り組みはしましたが、我々にとっては去年がサステナブル元年という1年でした。取り組みはしましたが、見える化をしようということで様々な見える化活動をしてきました。

例えば、左側に書いているのが宅配という業態は、お店という業態に比べて、実店舗という業態に比べて、温室効果ガスが多いのか少ないのかを見てみて。色々計算したら、実店舗に比べると、デリバリーはしているが、それも含めて約半分の温室効果ガス排出で成り立っている業態ということがわかってきました。それを含めてもフードロスをさらに下げていこう。我々の小売業としては非常に少ないですが、畑や生産現場で起きているフードロスに関して削減しよう。そのためにそもそもそれを測れるようにしようと取り組んでまいりました。

上期に見えていた時点よりそれが、進捗が進んだということもありますし、上期時点では見えなかったものが見えるようになったこともあり、現時点で見えるものを含めると310トンという形に

### サポート

日本      050-5212-7790      米国      1-800-674-8375  
フリーダイヤル      0120-966-744      メールアドレス      support@scriptsasias.com

なります。ただ、まだ、見える化が十分できていないところもあるので、2022 年度にはそれを見る化したいと考えています。

## 2022.3 戦略的取り組み進捗 -②フルフィルメント拡張/③大規模プロモーション

大幅な売上増を支えるためのフルフィルメント機能の拡張や、著名タレントを起用したテレビCMなど新たなプロモーション手法を実施。  
Oisixを主軸とした国内宅配事業を中心に、非連続な事業成長を遂げるための基盤づくりを実施

### ②フルフィルメント機能の拡張



### Oisix新物流センターへの移転



### ③大規模プロモーションの実行

#### -テレビCMの実施

- ✓ 2月中旬より、著名タレント20th Centuryを起用したテレビCMを放映
- ✓ CMをきっかけとして、Oisixを知らなかったお客様がおためしセットを購入する機会を創出



## Oisix ra daichi

10

二つ目、三つ目の戦略的取り組みについてお話しをします。

二つ目は大規模化対応ということで2個大きなテーマがあったのですが、1個は上手くいったが1個失敗したということで。システム、サーバーといったものをしっかり増強する。一昨年かなり危ないときがあったので、それを増強するプロジェクトが去年の夏くらいにありまして。こちらは無事成功して、安定化できています。

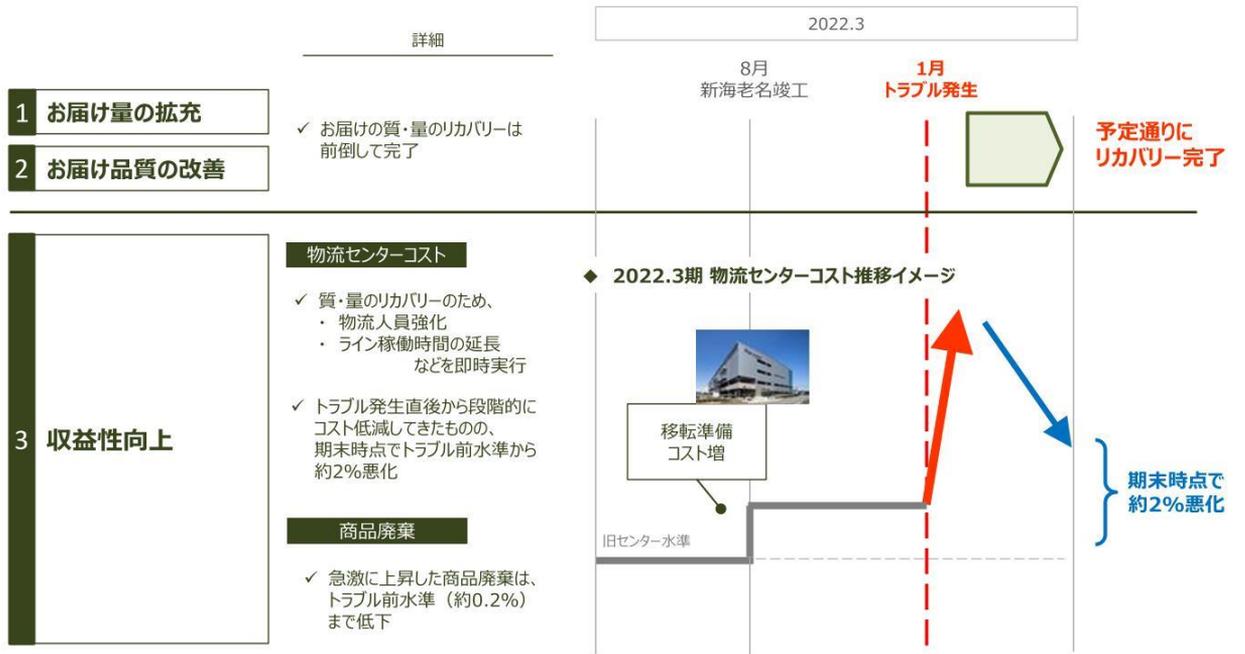
一方で、物流センターの大規模化に関しては大きなトラブルを招いてしまった形です。プロモーションに関しては、物流センターの移転の失敗の直後のCMの放映となってしまいましたが、何とかトラブルの質的な、お客様のサービスレベル的なりカバリに関しては、間に合いましてプロモーションをして。そのスキルを身に着けつつあるという状況でございます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## Oisix新物流センターの現況

2月発表のリカバリープランの進捗に対して、お届け品質のリカバリーは予定通り3月中に完了。  
 直近の欠品率はトラブル前の水準約0.2%まで回復し、ARPUは早期にトラブル前の水準に戻っている。  
 収益性向上について、サービスクオリティは改善したもののトラブル前水準と比べ期末時点で約2%悪化



## Oisix ra daichi

11

先ほどから申し上げている物流センターの現状についてお話ししたいと思います。

1、2と書いてあるお届け量と品質です。ちゃんとすべてのものをお届けできるか、届けるときにミスなくお届けできるかに関しては、1月トラブルが起きて非常に悪化が、特に最初の1週間は非常に悪化しましたが、現状十分にリカバリは第4四半期中に終わっていて、センター移転前よりもいい数字のものもいくつかある形になります。

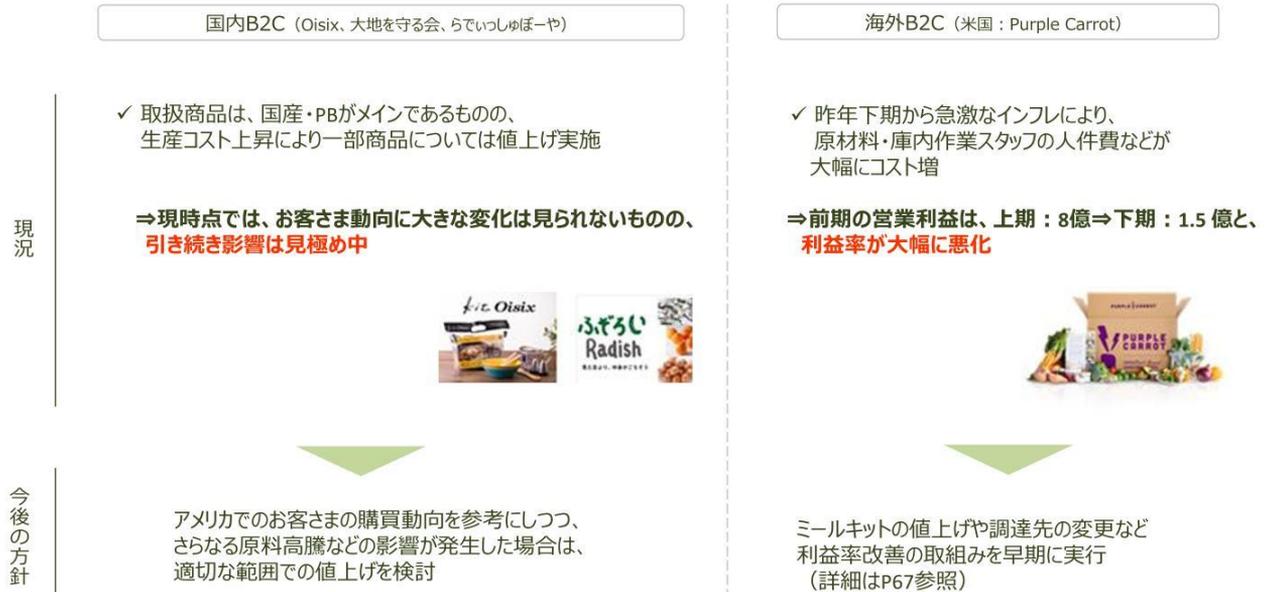
一方で、コストに関してはセンターの移転前です。だいたいオイシックスの売上から言うと、移転前は6%ほどざっくり配送センターに費用がかかっています。それに対して移転期間に重なるコストがあり7%ほどになっていましたが、それがトラブルによって、10からひどいときは15%まで事実的に上がり、3月の時点でそれが8%くらいになってきている形ですが、まだ移転前の7%あるいはその前の旧センターの6%に1、2%乗せているのが現状の回復の進捗となります。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## インフレ影響

国内B2Cサブスク事業への影響は見極め中。生産コスト上昇により一部商品は既に値上げを実施しており、お客様動向を注視。Purple Carrot（アメリカ）は、原材料・物流費高騰の影響を大きく受け、今後商品値上げなどの対策を実行



## Oisix ra daichi

12

続いてインフレの影響について話をします。

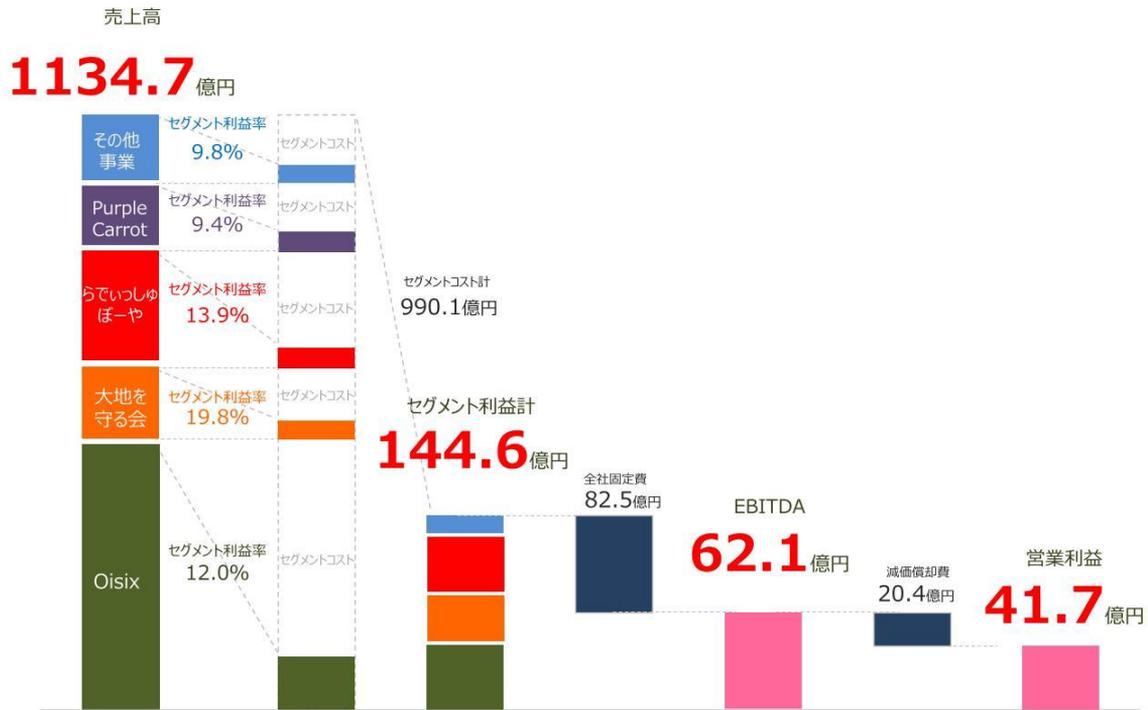
日本においては一部の原料値上げがあり、それに対して対応していますが、今のところ大きな影響はありません。

一方アメリカは非常に大きなインフレが直撃してしまっていて、非常に原材料、配送センターのコスト等が大変に上昇しているという状況で。同時にコロナが終わって人々が急激に外食などを増やしているタイミングもあり、少しアメリカは難しいフェーズになっています。これからいくつか値上げも実行していきますし、コスト削減もやっていますが、このインフレの影響を直接的に受けていって利益率が大幅に悪化しているのが、Purple Carrot の状況です。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 事業セグメント概要



## Oisix ra daichi

\*Purple Carrotのセグメント利益は営業利益をさしてあり、同セグメントコストには人件費を含む同社固定費を含む。

16

以上を受けて、結果先ほど申し上げた通りですが、売上が1,134億でEBITDAが62億円という形が去年の着地となります。事業別のサマリーに関しては、資料はあるのですが詳細な説明は割愛させていただきます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

当社の成長戦略

「ビジネスモデルとテクノロジーの力で  
地球にも人にもよい食を提供する」

サステナブルリテール  
(持続可能型小売業)

*Oisix ra daichi*

34

中期的な成長戦略をお話ししたいと思います。

まず、サステナブルリテール戦略というのは、前々回というか去年末にも既にお話ししているので簡単にお話ししたいと思います。私たちの今の戦略は「ビジネスモデルとテクノロジーの力で地球にも人にもよい食を提供」していく、結果としてサステナブルなリテール業になっていくことを掲げています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## B2Cサブスクビジネスの拡大

当社は、B2C向けのサブスクリプション宅配において、国内外で多数のブランド運営を展開している世界的にも例がない企業

### 国内B2Cブランド

**Oisix** 

**d**  大地を守る会  
DAICHI wo MAMORU KAI

  
**Radish Boya**



**ISETAN DOOR**   
(他社EC支援)

**d**  **dミールキット**  
(他社EC支援)

### 海外B2Cブランド

#### アメリカ

 **PURPLE CARROT**

#### 香港

**Oisix**  
Hong Kong

#### 上海

**Oisix**  
Shanghai

## *Oisix ra daichi*

35

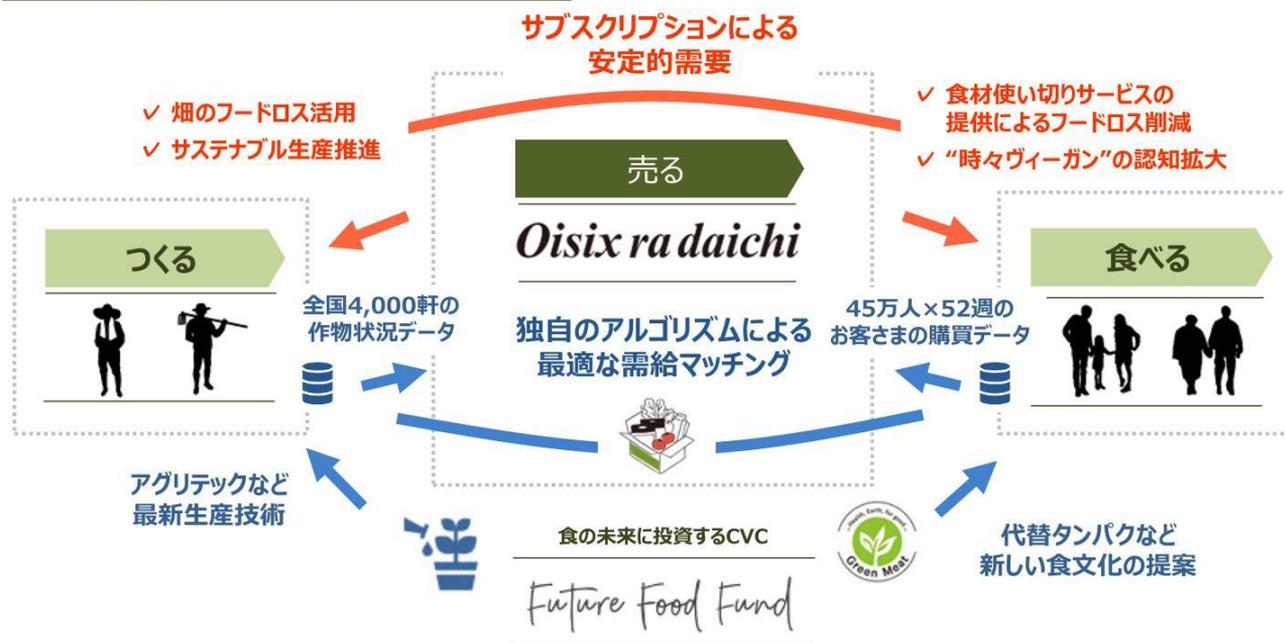
これを具体的に少し説明したいと思いますが、まずビジネスモデルで言うと当社の場合は、複数の食のサブスクリプションを国内外で展開しているというのがメインの業態になります。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## ビジネスモデル・テクノロジーの活用 (前回2Q決算資料再掲)

→ ビジネスモデルの活用  
→ テクノロジーの活用



## フードロスゼロ・カーボンニュートラルの実現

### Oisix ra daichi

36

それを直接生産者と消費者の方を繋ぐ形でやっていますので、従来ですとこの間に作った人から地域農協さんがあり、市場があり、卸売業者があり、スーパーマーケットさんがいて、お客さんが召し上がるという流れのところを、我々がそのさまざまな方々の機能を担って、直接的に生産者の方と生産者の供給とお客様の需要を繋げています。

これができるのは大きな定期購入なので、来週どれくらいの需要があるか、来月どれくらいの需要があるのかが予測しやすいという販売方法もありますし、直接的な生産者とのネットワークがありますので、今月どれくらいの収穫ができるか、来月にどのような収穫の影響があるかといった情報も直接入ってくる。ということで直接繋ぐことが実現できております。

このビジネスモデルを支えるのがテクノロジーであり、50万人弱のお客様の購買データと4,000件以上の農家さん。それ以外もいますが、4,000件以上の農家さんを始めとしたメーカーさんの情報を毎週我々でマッチングして、無駄なくとれたものを無理なくお使いいただくことを行っています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



この形を実現することにより、非常に無駄のないサプライチェーン、バリューチェーンが作れると考えていて、このプロセスのフードロスとかを徹底的に削除することが可能なビジネスモデルであると考えて、これを極めていくことが当社の基本的な戦略になります。

## 1. ビジネスモデル - 当社の国内B2Cサブスク規模

当社は国内B2Cサブスクリプション宅配ビジネスで、他社ブランドのEC支援事業も含め6ブランドを展開。  
流通総額ベースの売上：約1,200億円、サブスク会員数：約60万人の規模まで拡大



## Oisix ra daichi

38

今日はその上で、ビジネスモデルのことを少し詳しくお話して、ご紹介したいと考えています。

現在の我々はどういう会社かという国内B2C以外の事業もありますが、国内B2Cを全部足すと流通総額で言うと約1,200億になります。自社の売上で一番大きいのは、とくし丸が流通総額250億を超えていますが、それが売上という形では反映されないというのがありますし、docomoさんや伊勢丹さんとやっているものに関しては、流通総額すべてが当社の売上金額と表現できないことになりますので、流通総額で言うと1,200億円くらいで、会員数で言うと60万人くらいの方が我々の何らかの食のサブスクリプションサービスを使っている状況です。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 1.ビジネスモデル -国内食品宅配マーケットについて

当社がビジネス展開している国内食品宅配マーケットの市場規模は約2.5兆円

*Oisix ra daichi*

国内食品宅配マーケット

約**1,200**億円

約**2.5**兆円\*

*Oisix ra daichi*

\*出展：矢野経済研究所「2021年版 食品宅配市場の展望と戦略」 39

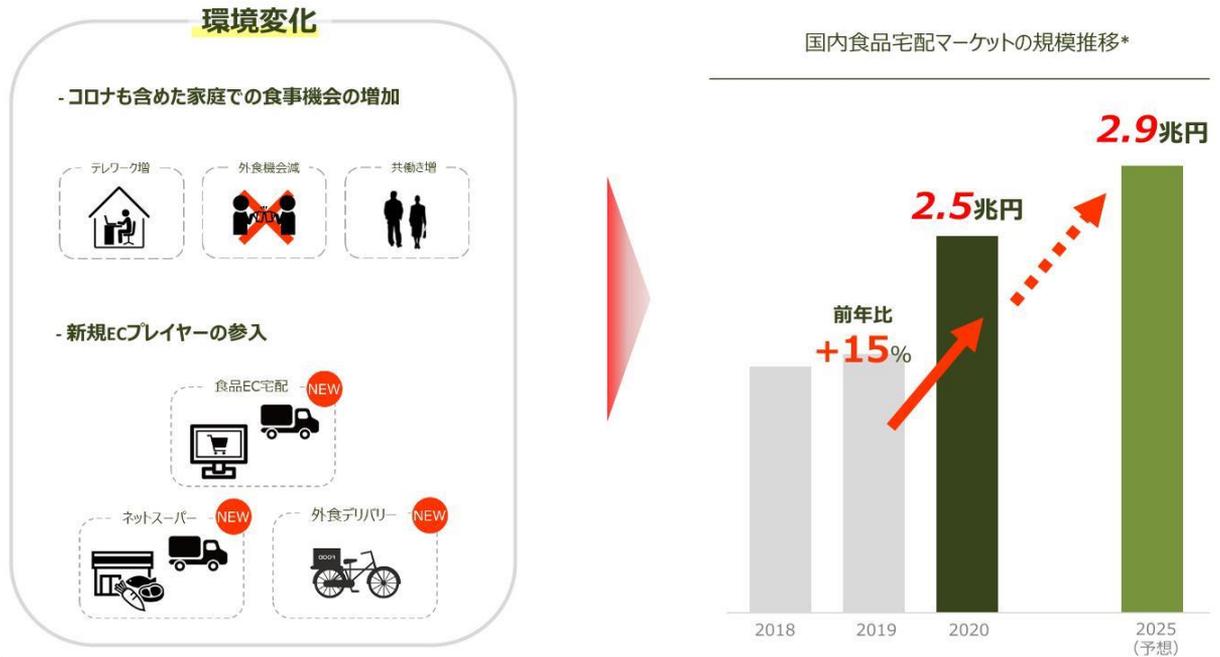
これがマーケットで言うところのどういうことかということ、おそらく色々な換算な仕方がありますが、現状、全体で2.5兆くらいあり、そのうち5%程度が我々のシェアであると捉えています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 1.ビジネスモデル -国内食品宅配マーケットについて

国内食品宅配マーケットは、**コロナを含めた消費者の生活動向の変化や、国内外様々なプレイヤーの参入により活性化。**  
2020年度は前年比15%で拡大し、今後も順調な市場拡大が予想されている



## Oisix ra daichi

このまま今後さらに、コロナのこともあり、非常に急激に伸びたのがありますし、それに伴いプレイヤーがネットスーパーさん含め大変増えていることで、今後はかなりのペースで伸びていくだろうと、我々としては見ています。

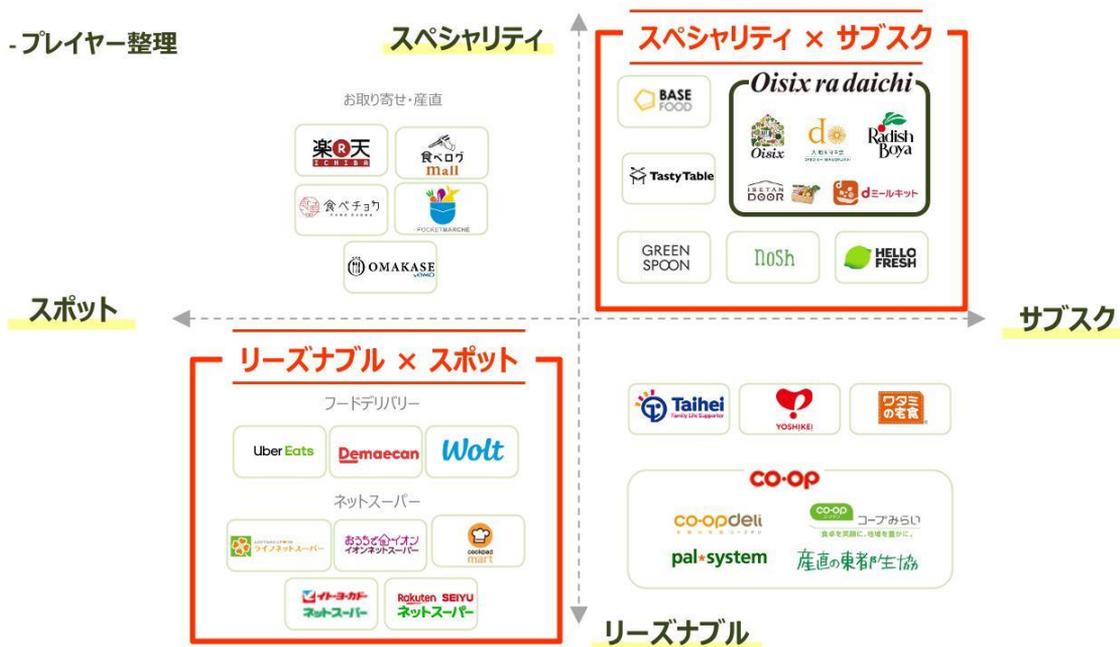
この矢野経済研究所さんのデータですが、我々は肌感覚で言うと、もう少し伸びのスピードは速い感じがしますが、いったんありもので言うところの形になります。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

# 1. ビジネスモデル - マーケット内のポジショニング

その中でもプレイヤー参入が多く、マーケットが活性化している領域は「①：スペシャリティ×サブスク」「②：リーズナブル×スポット」のエリア



## Oisix ra daichi

41

そのマーケットをどういふふう整理するかということで、いったん整理しました。

縦軸が、一般的にリーズナブルな価格がお買い求めやすいものであるか、特徴のあるスペシャリティであるかというのが縦軸です。横軸が買い方の話でして、都度購入という形なのか、我々のような定期購入、サブスクリプションであるのかで、食品宅配のマーケットを整理しています。

この整理して、プレイヤーをプロットしてみると、今大きく二つのマーケットが伸びていると思っています。一つはリーズナブルなスポット。ここはネットスーパーさんとか、アマゾンさんのようなプラットフォームさんとか元々かなり増えてきたのに対して、外食デリバリーさんがこの2、3年くらいで大量に参入が起きていることで、比較的リーズナブルな商品を都度持ってきてもらうという領域が非常に伸びているというか、プレイヤーが大量に入ってきている。もう一つ増えているのが食のサブスクリプションのところ、様々なブランドが日本でも海外でもこの領域に算入されてきていると考えます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 1.ビジネスモデル -スペシャルティ×サブスク領域

「スペシャルティ×サブスク領域」は、サブスクによる安定収入 + 消費者のスペシャルティ志向の高まりによりマーケット拡大。  
 当社は「①：スペシャルティ×サブスク」の領域において、売上No.1プレイヤー。高品質・低コスト調達、  
 ローコストフルフィルメント力などにより高い参入障壁を構築



## Oisix ra daichi

42

その中で当社の特徴は何なのかを三つほど挙げています。

一つは直接的な産地を持っていて、高品質な商品を低コストで調達できるということです。二つ目は、移転に失敗しましたが、配送センターを冷蔵冷凍といくつか保有しており、フルフィルメントに関しては他社よりもかなり大きな施設を持っている。三つ目がそれぞれのブランドに応じた特徴のあるサービスを提供している。

こういった中で、現状においてはスペシャルティ、サブスクリプションの領域では我々はナンバーワンだと思いますし、これからもそれをよりシェアを広げていけると思っていまして。このビジネスモデルの説明になりますが、伸びていく食品宅配マーケットの中でスペシャルティ×サブスクリプションという領域で、我々はしっかり存在感を出していきたいというのが基本的な私たちの戦略です。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 2023.3期戦略

サステナブルリテール戦略

ビジネスモデル



×

テクノロジー

||

サステナビリティ



2023.3戦略

- ① **商品・サービスの  
スペシャリティ磨き上げ**
  - 「プレミアム価値」の強化
  - “超時短”ニーズへの対応
- ② **食品宅配マーケットにおける  
ブランド認知強化**
- ③ **サービス全体のサステナブル推進**

## *Oisix ra daichi*

44

それもあり、今年何をやるのかということで少し書いていますが、このビジネスモデルの特徴を磨くことと、サステナブルを推進することになるかと思います。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## ①商品・サービスのスペシャルティ磨き上げ -「プレミアム価値」の強化

ミールキットKit Oisixの提供価値を、**野菜がたっぷり摂れるなどの従来の価値をベースにさらに強化。**

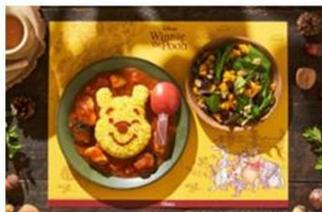
ディズニーをはじめとして、当社の提供価値との親和性が高いブランドとのコラボレーション商品の充実や、朝ごはんニーズにも応えていく

### -ディズニーシリーズKit Oisix

✓ 毎月異なるキャラクターを活用し、年間を通じて楽しい食を提供



©Disney



©Disney. Based on the "Winnie the Pooh" works by A.A. Milne and E.H. Shepard.

### -朝食メニューの進化

✓ スープキットに、腸活レシピ等より野菜が摂れるメニューの追加



## Oisix ra daichi

45

具体的に言うと、サービスレベルに関してかなり特徴を出していきたいと思っています。一つは、ディズニーさんとのコラボをより様々な形でやれることになりましたので、今年度からそれを推進して非常に好評なのですが、伸ばしていくということと。朝食とか、今後昼食もですが、ニーズの高い夕食以外の領域にも広げていくことを考えています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## ①商品・サービスのスペシャリティ磨き上げ -“超時短”ニーズへの対応

コンセプトを、プレミアム時短⇒**プレミアム「超」時短**へ。

より短い時間でも、野菜たっぷりでクオリティが高いメニューが作れるように、商品ラインナップやサービスの進化を行う

### -冷凍食品パッとOisix拡充

- ✓ 野菜たっぷり使用した新しい冷凍食品「パッとOisix」メニューを2倍に拡充



### -料理初心者向けKit Oisix

- ✓ 料理初心者でも短時間で作れる「超ラクKitシリーズ」が新登場



### -Kit Oisix専用の動画レシピ

- ✓ 6月からKit Oisixの調理工程を動画でも配信



## Oisix ra daichi

46

さらに、価値を上げていくことに加え、時間をより短くしていくことをやろうと思っていて。一番左が見切り発車的にスタートしたのですが、そして反応は、期待値は非常に高いのですが、野菜がたっぷりとれる冷凍食品というものの、パッと Oisix をスタートしており、これを強化すること。

それから、料理の初心者の方向けのサービスを展開していこうと思っていて、これは最近のお客さんを見て言うと、非常に男性による調理が極端に増えていると思っているの也有ります。お子さんというの也有りますが、例えば、ミールキット。男性が食事当番の日はミールキットを使い、奥様の日は普通の野菜を使うといったことも、かなり一般的に行われるようになってきたと感じていますので、男性を含め、初心者の方でも作れるコーナーを増やしていきたいと思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## ②食品宅配マーケットにおける ブランド認知強化

テレビCMや、子育て世帯向けの新たな販売チャネルを開拓するとともに、これらをきっかけとして獲得したお客様の期待に応える顧客体験づくりをすることで、**幅広いお客様へのブランド認知と高い満足度を実現**

### -TVCMの放映、コラボ商品販売

- ✓ 2月にテレビCMに登場いただいた**20th Century**との**コラボKit**の販売が決定
- ✓ CMをきっかけに利用を始めたお客様へより楽しんでもらえる企画を今後も検討予定



### -Oisix with アカチャンホンポ

- ✓ 子育て世帯をメインターゲットとするアカチャンホンポ店頭での新規獲得プロモーションを実施し、想定通り多くの反響がある
- ✓ 協業第一弾として、予定通り今春より専用コース「**Oisix with アカチャンホンポ**」の取り組み開始



## Oisix ra daichi

47

ブランドは去年から始めたトニセンの皆さんとのCMですが、今日ミールキットのプロデュースのコラボもスタートしていますが、この辺のブランド認知のノウハウを今までよりもしっかりお金をかけてプロモーションしていくことを非常にやっていきたいと考えています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

### ③ サービス全体のサステナブル推進

サステナブルリテール実現のために、規格外品・未利用食材やプラントベースの食材の販売を推進。  
お客様のニーズとしても高まりつつあるサステナブルを、**食を通して実現することができる商品を積極的に展開**

#### -時短×サステナブル

✓ サステナブル商品の開発・販売を強化し**1年後に100品まで拡大**

## Kit Oisix

・ サステナブルKit Oisixコーナーの常設



▲ふぞろいしらすパスタ

▲キノコの軸入りシチュー

▲サメ肉の黒酢あん



▲豊作トマトソースのカツレツ



▲葉っぱ食べつくし献立セット

## Oisix ra daichi

48

サステナビリティについては、今年かなり力を入れてやっていきたいと思っています。

ミールキットも、もったいない原料は大量にありますのでそういうものを使うとか。使われていないもの、今、当社で人気が出始めているのが、サメ肉を使った「黒酢あんかけ」のような、なかなか普段召し上がらないような商品を使った商品を増やしていきたいと思っています。あるいは、豊作のときにとれたもの、葉っぱを。どう調理していいかわからないものを葉っぱごと調理できるようにすると言ったことで、畑のフードロスも徹底的に減らすということです。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

### ③ サービス全体のサステナブル推進

サステナブルリテール実現のために、規格外品・未利用食材やプラントベースの食材の販売を推進。  
お客様のニーズとしても高まりつつあるサステナブルを、**食を通して実現することができる商品を積極的に展開**

#### -フードロス削減型商品

- ✓ 従来は産地で捨てられていた素材を活用した商品の開発



▲加工過程で発生するロス食材を加工



▲流通過程で規格外にしていた素材を活用

#### -プラントベース

- ✓ 環境や健康意識の高まりから市場が広がる代替タンパク商品拡充



## Oisix ra daichi

49

去年始めた非常に好評だった Upcycle の商品化、ふぞろい Radish は今非常に売っていますが、今年もさらに販売強化していきたいと思っておりますし、プラントベースに関してはしっかり力を入れたいと思っています。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



### ③ サービス全体のサステナブル推進

サステナブルリテール実現のために、**資材やパッケージについても改善強化**

#### -Kit Oisix包材のプラスチック削減

- ✓ 2023.3末までに現在より**22%プラスチックを削減**
  - ・バイオプラスチック外袋の厚みの見直し
  - ・野菜の個包装サイズの見直し
  - ・野菜クリップの廃止



#### -省緩衝材段ボールの導入

- ✓ 高さの変わる段ボールを導入し緩衝材を1/3削減



#### -ラベルレスパッケージの導入

- ✓ PBを中心にラベルレスなどの省プラスチックを加速



## Oisix ra daichi

50

あとは、お客様からもコメントいただきますが、資材とか段ボール、パッケージのサステナブル化も進めていくということです。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 国内B2Cサブスク事業の 今後の成長イメージ

国内B2Cサブスク事業について、  
今後も継続的に流通総額・会員数：CAGR10%超のオーガニック成長を目指す



## *Oisix ra daichi*

51

ということで、少なくとも、B2Cの国内のサブスクリプションに関しては10%以上の成長を、毎年続けていきたいと考えています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 事業ポートフォリオの拡張

「国内B2Cサブスク」のノウハウを活かし「国内B2Bサブスク」事業で新しいサービスを開始し、非連続な売上成長を目指す



## Oisix ra daichi

53

事業領域の拡張についてお話しします。

今、B2Cの国内のサブスクリプションの話をしていまして、B2Cの海外のPurple Carrotだと、香港、上海でスタートしている状況ですが、今年はB2Bのサブスクリプションに力を入れたいと思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

B2Cサブスクで培った子ども向けメニューノウハウを活かし、保育園給食に特化した「業務用ミールキット」サービスを6月からローンチ。保育園にとっても、園児にとっても「プレミアム時短」の価値提供を強化し、5年以内に100億の売上拡大を目指す

### 「業務用ミールキット」サービスの開始



2022.3期：売上12億（提携保育園約700園）を、

5年以内に**売上規模100億円**を目指す

## Oisix ra daichi

54

具体的には、今までも展開していた保育園向けの食材の販売を単に食材をお届けするだけではなく、業務用ミールキットにしてお届けすることを考えています。今も700くらいの保育園に食材を卸していますが、保育園の人手不足の問題がかなり深刻化している部分もありますし、我々がB2Cで蓄積してきた、お子さんの喜ぶ食べ物みたいな食育の領域であるとかのスキルは役に立つのではないかと考えていまして。そういったものを提供していきたいと考えています。

5年で100億を目指していきたいです。この数字は今日の資料に入っていないませんが、それをイメージしてやっていきたい、新しい事業に関して思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 収益力強化

### -1. 商品原価削減

製造拠点を活用し、加工工程の内製化やKit Oisixをはじめとした自社製造商品の製造効率化を加速。  
また、オリジナリティが高いPB商品の販売構成を高めることで、総合的な原価改善とロイヤリティの向上により、**2025.3期までに全社インパクトで3%削減**（2022.3期末比）を目指す

#### -商品原価削減

##### 1-1. Kit製造工程の効率化・加工内製化

旧海老名ステーションを機能転換した  
Kit製造工場・フードレスキューセンターを活用した  
自社商品の製造効率改善による原価削減

豊作・ふぞろい食材



従来の非可食部



##### 1-2. PB商品の比率向上

オリジナルの商品・サービス構成を高め、  
継続利用と原価率の改善をはかる

-ブランドごとのPB比率（売上比）



85%



59%



57%



## Oisix ra daichi

56

収益力のところでは。

原価のところはおおむね予定通りですが海老名のことがあり、フードレスキューセンターの旧海老名ステーションと言いますが、この稼働が少し遅れています。遅れている以外の問題は特になく進んでいます。遅れているのでしっかり稼働させてフードをレスキューして原価を下げていくことを行います。

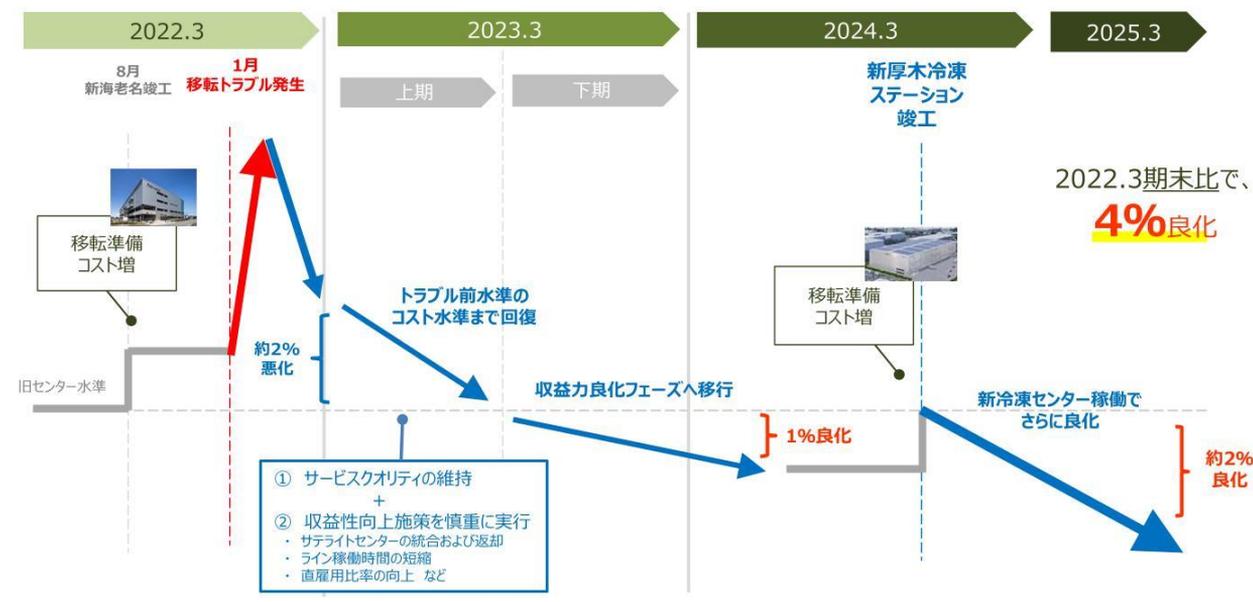
### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 収益力強化 -2. 物流費削減

物流費について、2023.3期は、上期：物流トラブル前のコスト水準への収益力回復に向けた施策を慎重に実行。  
下期は、さらなる改善施策と稼働率上昇により、移転前計画において見込んでいたコスト水準に向け段階的な良化を予定。  
2024.3期以降は、冷凍厚木センターへの移転を加え2025.3期までに4%（全社インパクトで2%）削減（2022.3期末比）を目指す

### -Oisix物流費削減



## Oisix ra daichi

また、海老名のことですが、先ほどいったん10%から15%くらいまで上がったのが、今8%くらいと申し上げました。これを半年かけて6%、移転前の状態にまで戻していきたいと考えています。

思ったより時間がかかっているのは、思っていた以上に慎重にやったほうがいいと判断しているのと、お客さんにご迷惑をかけるわけにはいかないのだからかなり慎重にやっているという部分と。中にどうしても半年契約、いくつかのサプライセンターを緊急手配しましたが、それがどうしても1カ月契約ができず、半年契約とか、少し長い契約になってしまったこともあり。半年間はそれがかかってしまうということもあり、上半期くらいまでかかってしまうと思っています。

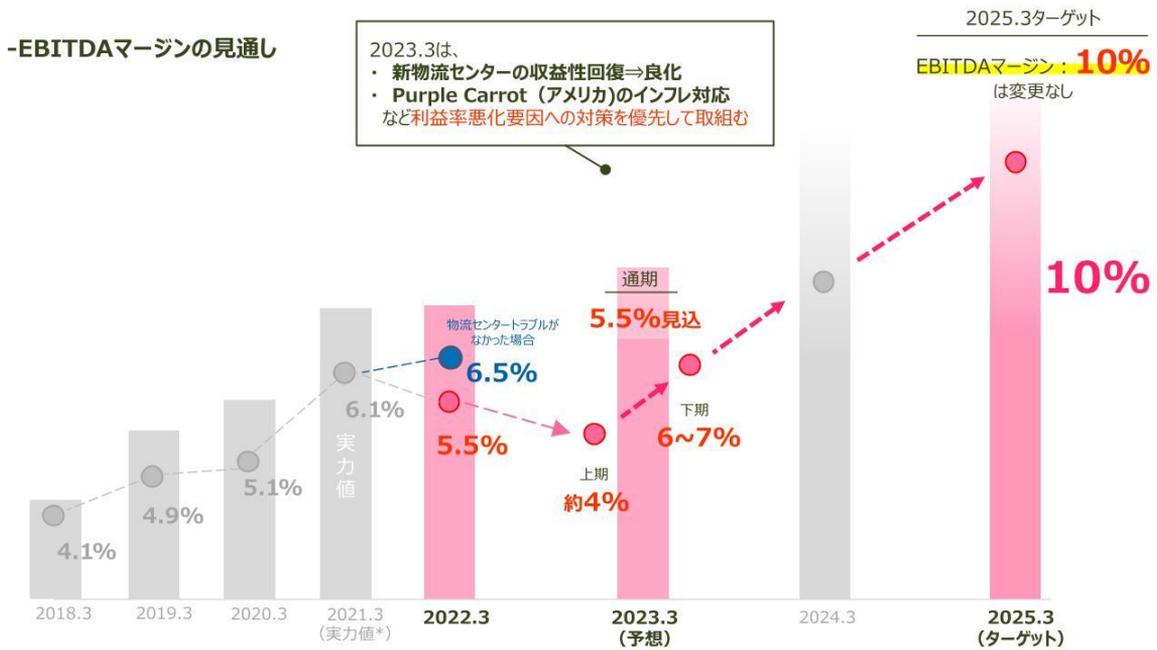
上半期の間にはその作業をすべて終えて、移転前に目論んでいたさらに1%下げることに関してもしっかりと仕込みを終了させ、下半期には収益が以前より良くなったという形を証明したいと考えています。その上で、今回海老名は冷蔵ですが、来年は冷凍の新しいセンターを予定していますので、それも含めてコストを下げていくことを考えています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## EBITDAマージンの見通し

2023.3期は、新物流センターやPurple Carrotの利益率悪化要因への対策を最優先事項として取組む。  
 継続的な物流費・商品原価の改善施策により、2025.3期のEBITDAマージン10%のターゲットは変更なく目指す



## Oisix ra daichi

58

将来的に EBITDA マージン 10%、2025 年 3 月期。ということに関しては、ターゲットの変更なく行けるとは思っていますが、短期的には、今の状況で今年の上半期に少し悪化があるかと思っています。ただ、一時的にこの辺は解消させて、しっかり 10%のところを持っていきたいと考えます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 2023.3 業績予想サマリ

✓ 来期予想について、会員数：Afterコロナにより伸長率鈍化の可能性、ARPU：コロナ前水準まで戻る可能性を織り込む

- 売上
- ・ 国内B2Cサブスク：会員数はAfterコロナによる会員伸長鈍化、ARPUはコロナ前水準まで戻る可能性
  - ・ Purple Carrot（アメリカ）：売上減▲20億の影響を織り込む
  - ・ 結果として、前年比+70億（+6%）の増収を見込む
- EBITDA
- ・ 国内B2Cサブスク：ARPUがコロナ前水準まで戻ることによる利益率低下
  - ・ 新物流センター収益性向上を慎重なスケジュールで実行することの影響
  - ・ Purple Carrot（アメリカ）：利益減▲15億の影響を織り込む
  - ・ 結果として、前年比+3億（+7%）を見込む



## Oisix ra daichi

60

最後に今期の計画になります。

簡単にいきたいと思いますが、売上高 1,200 億、EBITDA65 億、営業利益 45 億ということをターゲットとして置きたいと思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 2023.3 実力業績推移 -売上

注) 実力値の計算について、  
コロナによる一時的なARPU上昇の影響を排除するため、  
ARPUをコロナ前の2020.3期の数値と仮定し計算

- 売上
- ・ 国内B2Cサブスク：会員数はAfterコロナによる会員伸長鈍化、ARPUはコロナ前水準まで戻る可能性
  - ・ Purple Carrot（アメリカ）：売上減▲20億の影響を織り込む
  - ・ 結果として、前年比+70億（+6%）の増収を見込む

売上高



*Oisix ra daichi*

\* 2019.3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

61

もう少し強気の数字もいきたい感じもあるし、もう少しいけるのではないかと思ったところもありますが、去年も1,050億という数字を目標としては出して1,130億になっていますが、コンサバ度合いを突然年によって変えるのはあまり良くないという指摘もいただきましたので、このような数字でいきたいと思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 2023.3 実力業績推移 -EBITDA/営業利益/当期純利益

注) 実力値の計算について、  
コロナによる一時的なARPU上昇の影響を排除するため、  
ARPUをコロナ前の2020.3期の数値と仮定し計算

- EBITDA
- 国内B2Cサブスク：ARPUがコロナ前水準まで戻ることによる利益率低下
  - 新物流センターの収益性向上を慎重なスケジュールで実行することの影響
  - Purple Carrot（アメリカ）：利益減▲15億の影響を織り込む
  - 結果として、前年比+3億（+7%）を見込む
- 営業利益
- 償却費について、新物流センターの減価償却費が増加する一方、大地を守る会ののれん償却完了
  - 結果として、償却費（減価償却+のれん償却）は前年と大きな変化なし



## Oisix ra daichi

\* 2019.3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） 62  
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

大きな問題としては、社内としては海老名の部分をしっかりと収束させることに加え、Purple Carrotが今期ですと利益が赤字ということを見込んでいて。その部分を踏まえて、全体として利益を増やしていくということが、一つチャレンジになるかと思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 上期・下期ごとの方針と見通し

上期：

- ・ **新物流センターの収益力改善を最優先課題**として、サテライトセンターの返却などの打ち手を段階的に実行

下期：

- ・ **物流効率の改善をさらに進め、収益力良化フェーズへの移行を目指す**
- ・ また新規プロモーションについても、Afterコロナに対応した集客手法や商品サービスを活用し、**積極的に投下予定**

	上期	下期
	<p><b>新物流センターの収益力改善を最優先課題として打ち手実行</b></p>	<p>収益力良化フェーズに入り、<b>プロモーションなどの成長投資再開</b></p>
売上	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 会員数：新規獲得減少、解約率増の可能性</li> <li>✓ ARPU：コロナ前水準に戻る可能性</li> </ul> <p>⇒ Afterコロナ・インフレ対応した<b>集客手法、商品・サービスの開発</b></p>	<p>+ 上期に開発した集客手法・商品を活用し<b>再度プロモーション強化</b></p>
利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 会員増鈍化・ARPU減による利益減</li> <li>✓ 物流センターリカバリ費用の高止まり</li> </ul> <p>⇒ <b>収益力改善施策を段階的に実行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サテライトセンターの統合および返却</li> <li>・ ライン稼働時間の短縮</li> <li>・ 直雇用比率の向上 など</li> </ul>	<p>+ 収益力回復完了。 さらなる改善により旧物流センター比で<b>利益率良化を目指す</b></p> <p>+ フードレスキューセンターの稼働開始により加工内製化推進し<b>商品原価削減</b>（7月～）</p>

## Oisix ra daichi

63

上期下期の取り組みですが、上期に関しては物流センターを含めて収益力がしっかり回復することが大事かと思っています。

それ以外にもコロナが終わったことにより、コロナがあったころに比べると、利益率が1人あたりの売上高は減っている分、利益率がその影響もあって下がっていくので、今後それを予測してしまして。そういう状況でもしっかり利益が出るという体質を作っていくのが、上半期非常に重要かと考えています。

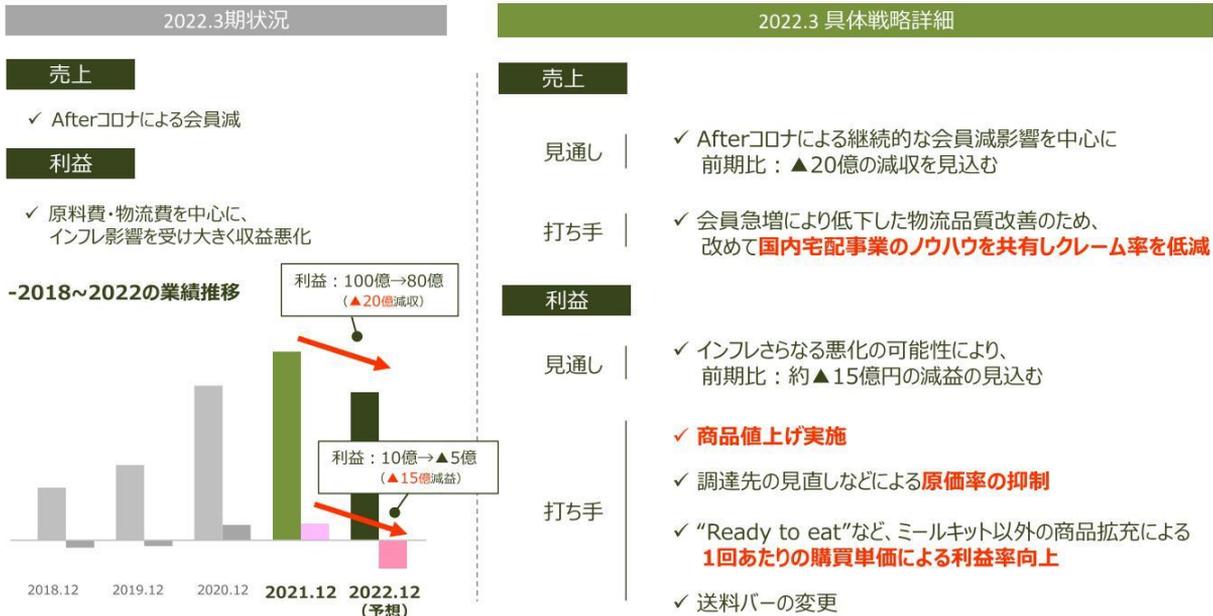
その上で、下期、大規模なプロモーションを打てるようにしていくということで、比較的上期と下期のテーマを分けて進めていきたいと思っています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## Purple Carrot (アメリカ) 戦略詳細

Purple Carrot (アメリカ) は現時点の見通しでは、Afterコロナによる会員減やインフレによる大幅な収益悪化により、来期は売上▲20億円、営業利益▲15億円の減収減益を見込む。  
サービスレベルの改善によるLTV向上やインフレ対策を矢継ぎ早に実施し、早期の黒字復帰を目指す



## Oisix ra daichi

64

Purple Carrot を先ほどから何度か言及しています。

起きていることとしては、一つはコロナが終わったことで売上が下がっていることです。二つ目がインフレの影響がかなり急でして、それによって利益が出ない状況になりつつある。まだ、今ちょうどトントンくらいですが、出ない状況になりつつあり、これから値上げとか様々なことをやっていきますが、どうしても一時的に厳しいフェーズになることは見込んでおいたほうがよさそうだと考えています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## WeSupport

子どものいる困窮家庭への食品支援プラットフォーム「WeSupport Family」は、**食品・小売企業のサポート企業34社**、**支援世帯数は30,000世帯まで大きく拡大**。また来日するウクライナ避難民への食品支援も開始

### WeSupport Family

ひとり親を中心とした、子どものいる貧困世帯への食品支援プラットフォーム。サポート企業の余剰在庫なども活用することで、フードロスの課題解決も目指す

サポート企業

**34社**  
の食品・小売企業

支援世帯数 (累計)

**約30,000世帯**



子どもたちの栄養を考えた食支援  
**WeSupport Family**

## WeSupport

WeSupportのプラットフォームを通じて、来日するウクライナ避難者への食品支援を開始



▲大学の寮で野菜ジュースを避難者に手渡し  
(写真提供：日本経済大学)

## Oisix ra daichi

71

最後 ESG のことで、WeSupport というコロナ期間中の医療従事者の方に食料を提供するプラットフォームを作りまして。多くの食品会社さんにもサポートいただいて、非常に医療従事者の皆さんに喜んでいただきました。これを、子ども、1人親のお子さんのいる貧困世帯向けに転用というか継続的に展開しまして、引き続き34社の食品企業の皆さんに協力いただきまして、大変感謝しております。直近ではウクライナから避難されている方々向けに食料の提供をすることも考えています。

延長しました。以上となります。ありがとうございました。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 質疑応答

---

**サトウ [M]**：高島社長、ありがとうございました。続きまして質疑応答に移ります。

質疑応答では zoom を使い、口頭での質問受付の形式で行います。セルサイド、バイサイドの投資家様からご質問ののち、報道関係者の皆様からのご質問とさせていただきます。ご質問される際には冒頭に御社名とお名前をお伝えいただき、お一人2問までのご質問とさせていただきますようお願いいたします。また、参加環境のご都合上ご発言できない方につきましては画面上からテキストでの質問も受け付けさせていただきますので、入力をお願いいたします。

それでは口頭の質問受付に移ります。セルサイド、バイサイドの皆様からのご質問をお受けします。お待たせしました。それではまず角様、ミュートを解除の上ご質問お願いします。

**角 [Q]**：お世話になります。東海東京調査センターの角と申します。2問お願いします。

今期のご計画と実績のところについてですが、4QのARPUについてまずお伺いします。物流トラブルの影響がある中でのOisixのARPUが少し高い印象を受けますが、一方で大地を守る会とらでいっしゅぼーやのARPUは頻度単価とも4Qで下落しているように見えます。その要因はどこにあるのかというのと、OisixさんのARPUの水準が高い要因は、ここは要因についてまずお伺いできますか。また、今期のご計画について営業利益45億、EBITDAで65億というのは、最低限クリアすべき必達の目標になるのか、コンサバに見ている部分はこういった部分にコンサバに見えてらっしゃるのか。こちらについてまずうかがえますか。こちらが1点目です。

二つ目が、新物流センターが遅れているということです。サテライトセンターを借りているところは理解しましたが、1~2%ほど物流費率が上がっていて。こちら、効果が出てくるのが遅くなっている要因について、改めて今一度こういったところが当初の見立てより遅れてらっしゃるのか。こちらについて詳しく伺えればと思います。よろしくをお願いいたします。

**高島 [A]**：ありがとうございます。一つ目のARPUについてですが、4QのOisixも大地もらでいっしゅぼーやも、総じてコロナが終わったというかわかりませんが、自由に動けるようになったことで、ご自宅にいる時間が少し減ったというのが、単価が少しずつ減っていることの大きな要因になります。

加えて、Oisixで言うと、それにセンタートラブルもあったので、もう少し減ってもいいという大変ですが、もう少し減るのかと思ったのですが、思ったほど減らなかったということです。これから

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



分析していかなければいけないのですが、かなり品揃えを絞ったことで単価も下がるかと思ったのですが、そこまで下がらなかった。一方で、品ぞろえを絞ったことが解約に繋がってしまっているということはお客さんの解約のコメントからもわかっていますので、どちらにしても回復が必要だと思っています。そんな感じです。それほど思ったほど下がらなかったという感じです、Oisix側が。

らでいっしゅぼーや、大地に関しては下がったというより、思ったよりは下がっていないという感じでした。2019年と比べるとまだだいぶ5%ほど高いので、大地、らでいっしゅぼーやも、2019よりは多く買っていていただいていると考えています。

この今期の見込みで ARPU をどう考えているのかということ、2019 並みに ARPU がなったことが試算の前提になっていますので、そういう質問ですよね。ARPU のどれくらいかということ、2019 と同じ状態にそれぞれのブランドがなったとしたら、ということが試算の前提となっております。

新物流センターのコスト改善の遅れに関して、一番大きいのは先ほど重複しますが1月にトラブルが起きてお客さんに物を届けきれないという状況の中、いくつかサテライト的なセンターを立ち上げてそこから出荷しました。現状、海老名に関してはだいぶ出荷も安定してきているので、1回外出したやつを少しずつ海老名に戻しているというか合流させていますが、それ自体が半年契約になっているので、あまり急いでもコストは変わらないところもあり、そういうのが一番大きいです。

それ以外で言うと、元々海老名のセンターは、24時間稼働をできるのですが、移転直後から24時間でやる予定はありませんでした。夜中は止めて運営をするつもりでした。それが物流センターのトラブルがあったので、稼働直後から24時間体制になっていまして、現在も継続しています。申し上げたように、現在はサテライトセンターで運んでいたものを少しずつ海老名に合流させているプロセスで、その間に同時に深夜操業を止めるというのが怖いというのもあり、24時間操業を続けているというののもう一つあります。

今後の流れとしてはサテライトで運んでいるものをしっかり問題がない形で、海老名で全て運ぶ形に変えた上で、操業する時間を短縮してくということを行い、そのあと、固定費的に使っている部分の契約が切れればコストは下がるのではないかという見込みを立てています。

**角 [Q]**：ありがとうございました。一つ目のところで確認になりますが、今期のご計画でコンサバに見られているところは ARPU の部分ですか。コストのところバッファを立てていらっしゃるのでしょうか。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



**高島 [A]**：コンサバに見ていることは何ですかというと、ARPUの部分とアメリカの状況が、良く日本の状況ほどグリップできていないところもあり、そこはバッファを見てアメリカに関しては見ているというのがあります。

**角 [M]**：ありがとうございました。以上でございます。

**サトウ [Q]**：角様、ありがとうございました。続いて、テキストでいただいている質問が1問ございますので、そちらを読み上げさせていただきます。

今のご質問と近いところにはなりますが、来期ガイダンスについてセグメントごとあるいはコスト改善ごとなど、どの部分が保守的と考えている面がありましたら教えてください、とのご質問です。よろしくお願いいたします。

**高島 [A]**：今申し上げたことを繰り返す形になりますが、ARPUに関してはコロナ前の水準に全ブランドが落ちるというのと、アメリカの状況に関しては、アメリカのチームが出す計画よりも悪化することを可能性として見込んでいるということ。会員数に関しても、コロナの終わったことで解約がある程度増えるかもしれないというのは、コンサバに見ていると言えれば見ているところはあると思います。そのような感じです。

**サトウ [M]**：ありがとうございました。それでは挙手でのご質問を1件いただいておりますので、サイトウ様、ミュート解除の上ご質問お願いします。

**サイトウ [Q]**：ショーテレザのサイトウですが、聞こえていますか。2問お願いします。

今年のガイダンスの三つのブランドの増収で45億と書かれていると思うのですが、65ページに。これ、それぞれOisix、大地、らでいっしゅぼーやと、内訳の数字をいただけることは可能ですか。というところと、あとは、先ほどARPUがコロナ前対比で、らでいっしゅぼーやと大地は5%くらい高いという話だと思うので、そうするとこの三つを合わせると5%増収だと思いますが、サブスクライバーが10%くらい伸びるという前提という理解でよろしいでしょうか。それが1点目です。

2点目が、新海老名センターのコストが8%ですと、それを6%に今期の終わりにはしていきたいという話だと思いますが、この2ポイントは売上に対して2ポイント、金額でこの2ポイントが落ちることで、コストはどれほど落ちますか。というところをお願いします。

**高島 [A]**：一つ目の質問について、今日、割愛したページで説明を載せております。ざっくり言うと、大地とらでいっしゅぼーやは微減を見込んでいます。Oisixは増えるということで、それにつ

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



いては、ARPU は減るけれども、会員は二桁増はするというのが基本的な考え方です。売上、物流コストで言うと、Oisix の売上高に対する比率になります。

ですから Oisix の月次売上が、配送センターを経由する売上としない売上があるのですが、今年の 640 億の見込みのうち、だいたい 600 億くらいが計業する売上です。月次で直すと、だいたい今期の平均で 50 億くらいになりますので、その 2% が 1 億円ということを考えています。それが一気に減るというよりは上半期の期間をかけて 2% を減らしていく形になりますので、掛ける 6 まではいきませんが、最終的には 3 月と 9 月を比べると同じ売上だとすると、配送センターのコストが 1 億は良くなっているというのが金額感になります。

**サイトウ [Q]** : 1 億というのは月間ですか。

**高島 [A]** : 月 50 億くらいの流通額があって、それに対して 2% 減るとのことなので 1 億くらいが月間で減るという形になります。

**サイトウ [Q]** : そうすると、57 ページの、さらに 25 の 3 にはさらに 2% 改善するということは、額的に今後 2 年間で、さらに改善額がそれなりにあるという理解でよろしいでしょうか。

**高島 [A]** : 2 年間売上が、一定だとこれができないのもあるのでこれも伸ばしながらやっていくのもありますが、率として良くなっていくことを実現していきたいと思っています。

**サイトウ [M]** : ありがとうございます。

**高島 [A]** : もう少し言うとセンターコストのかなりの部分が人件費になります。24 時間稼働していると申し上げますが、24 時間稼働している分人がかなりいる。さらにサテライトがあるので、サテライトの賃料もあれば、サテライト側にいる人件費もかかっています。この辺はしっかりと全体を海老名に寄せてシステムを稼働させて、省力化を進めて、厚木に関しても同じですが省力化を進めることで実現可能であると考えています。

**サイトウ [Q]** : 直近エネルギーコストとかがそれなりに上がってきていると思います。今後さらに上がると思うのですが、これは考慮しても、今まではそこまでインパクトは出ていないというコメントが説明の中であったと思いますが、今後これが効いてくるリスクはどう見えていますか。

**高島 [A]** : 環境変化の影響で言うと、エネルギー以上に小麦とか原料価格のほうが直接的に効いてくる可能性があります。アメリカでコストが上がっているのがエネルギーというよりアメリカで人件費が上がっているのが、配送センターの運営費が非常に上がった。1.4 倍くらいになっているのがアメリカには一番大きく、続いて原料費です。日本でもエネルギーコストより原料費、小麦がどれくらい上がってきているのかで、パンとかパスタがどれくらい値上がりして。それに対してどれ

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



くらい企業努力するのが、可能性としては、そちらのほうが影響としては大きい、と今の段階では見えています。

**サイトウ [M]**：ありがとうございます。

**サトウ [M]**：サイトウ様、ありがとうございました。それでは続きましてワタナベ様、ミュート解除の申請をいたしますのでお願いします。

**ワタナベ [Q]**：スパークス・アセット・マネジメントのワタナベと申します。前述の質問とも被るところがありましたら申し訳ないのですが。

ARPU の減少見込みで特定のブランドというわけではないのですが、コロナの影響でコロナ前の水準にというお話がありました。アメリカだけではなく日本でも CPI が少しずつ上がっていて。アメリカと異なって消費者の財布の大きさが一定だと思いますが、そうなった場合に生活を少し切り詰めとなった時に、御社の購買頻度が減るリスクがあるのかと思ったのですが、それと同時に、スペシャリティ、プレミアムという立場で御社の抱えているお客様は、お金よりも時間が、価値が高いという方が多いので日本におけるインフレ影響は受けにくいとお考えでしょうか。このあたりお考えを伺いたいと思います。

**高島 [A]**：特にミールキットという商品に関しては、影響を経験させることが他の商品よりはやりやすいとは考えていて。もちろんお客様のお財布のキャパが変わらない中で、我々も工夫が必要だと思いますが、同時に我々の場合、フードロスのものをどんどん使える環境になってきています。フードレスキューセンターができれば今まで商品化することができなかった、例えば小さすぎるじゃがいもや大量に採れすぎたトマトを上手に加工してミールキットという状態で使うことができます。原価率を改善するところに反映させることもできますし、ミールキットそのもののプライスを少し安くしていくという側に反映させることもできると考えていますので。

アメリカの場合はどうしても市場から直接買っている感じで Purple Carrot はそれができませんが、日本の場合は直接生産者とやり取りさせていただいていることで、ミールキットや野菜たっぷりの冷凍食品という形で吸収力があると考えていますので、影響がないとは言いませんが影響を吸収することがある程度できると考えています。

**ワタナベ [Q]**：ありがとうございます。まとめますと、今までの価値訴求が上手くできている点に加え、自分たちのへのコスト削減の努力ができるという合わせ技により、影響を軽減できるとお考えでしょうか。

**高島 [A]**：おっしゃるように考えています。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**ワタナベ [M]**：ありがとうございます。非常に良くわかりました。

**サトウ [Q]**：ありがとうございました。それでは続きまして報道関係者の皆様からのご質問とさせていただきます。このままテキストでの質問に移らせていただきます。

Purple Carrot の説明ですが、アメリカで起きたように、レストランのリオープニングにより日本でも同じようにリアル店舗に今期は人が流れる潮流になると想定していらっしゃいますか、という質問です。よろしくお願いいたします。

**高島 [A]**：レストランは既に起きています。レストランが起きているということも、レストランもありますし、皆さんがオフィスに行く機会が増えている結果、昼ご飯をおうちでは食べなくなっていることの影響のほうが大きいと思いますが、そこが、ARPU が元に戻ってきているというところで感じます。

一方でアメリカと違うのは、解約率が上がってきていない。今の段階においては解約が増えているわけではなく、一度使い始めた宅配に関してかなりお客様のほうでは使い続けていただいているので、レストランと宅配を継続的にお使いいただいているのが今の日本の状況と思います。

**サトウ [Q]**：ありがとうございました。それでは続いての質問に移ります。

コストプッシュ、原料高、農家さんのハウス、小麦などの影響について価格転嫁は容易にできるのでしょうか、というご質問です。よろしくお願いいたします。

**高島 [A]**：価格転嫁は日本の場合はそれほど簡単ではないと思っています。アメリカの場合は比較的他社さんもすぐやるので、むしろアメリカは Purple Carrot はやるのが遅れたのでこれからやるという形になります。日本の場合は、すごく簡単に価格転嫁できることもないと思いますが、申し上げたように素材をそのまま売るという形ではなく、ミールキットや冷凍食品とかいった形に変換して売っていくという中で、よりコストの安い商品に原料を上手に使って、あるいは豊作で大量に採れてしまって放っておくと畑で捨てられてしまうような、しかし実はとてもおいしい、というのを上手に使っていくことにより吸収可能かと考えています。

**サトウ [Q]**：ありがとうございました。それでは続いての質問に移ります。

中期の戦略において、らでいっしゅぼーや、大地を守る会、とくし丸以外の Oisix 以外のブランドの位置づけや成長戦略についてもコメントをお願いします。

**高島 [Q]**：らでいっしゅぼーや、大地に関しては、一応、今日の出す見込みではやや微減としていますが、もちろん微減でいいですよと言うのを社内的に言っているわけではありません。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



らでいっしゅぼーやに関しては去年、ふぞろい Radish というサービスが大変ヒットしましてそれが伸びています。ふぞろい Radish がサステナビリティの流れと合致しているのと、Radish の場合は元々料理が好きなお客様が多いので、今までチャレンジしたことのない調理にチャレンジすることを楽しみながら不揃いの商品を使っていただいている方が多いので、これをしっかり伸ばしていくのが、らでいっしゅ的にはいいと思います。

大地に関しては、らでいっしゅぼーやは 50 代のお客さんが中心ですが、大地はもう少し上で 60 代、70 代です。大地の場合は、コロナによってより顕著になりましたが、普段から免疫力を高める食生活を送りたいという方々がご利用いただいていますので、薬ではなく食事で健康な生活を送りたいというニーズに対してしっかり商品を提供していくということで。どうしてもコロナの下駄を履いて伸びているところではありますが、オーガニックの伸びを実現していきたいと思います。

とくし丸は去年非常に伸びていて台数が伸びています。1,000 台も行くのではと思っています。買い物難民の方に関してはまだ多くいらっしゃいます。都内にも多くいらっしゃって。マーケットポテンシャルでは 6,000 台くらいあるのではと思っていますので、台数を増やしていくのが一つある。一方で、今まで利益を出さなくてもいいから台数を出していきましょう、というのが今までのとくし丸でしたが、1000 台に達し、利益を出せる方法を考えよう。ということで、1,000 人のドライバーさんと相談しながら収益性をとれる形に、今期から少し、仕組みを変えることを考えています。以上になります。

**サトウ [Q]**：ありがとうございます。お時間ではあるのですが、もう数問なのでそのまま続けさせていただければと思います。

Oisix のセグメントについて来期、アフターコロナが見込まれる中で加入者が 15%増加するのは強気に感じます。経済再開の状況が加入者数の伸びではなく、ARPU の減少に反映されている理由はありますか、との質問です。よろしくお願いたします。

**高島 [A]**：15%というのは、コロナの前の伸び率がだいたいそれくらいだったのから来ています。ARPU に関しては、明らかにコロナで伸びました。加入者の増加も 15%を超えて伸びていったというのがこの 1、2 年くらいありました。

コロナの前も、共働きの増加であるとか、短い時間でインスタグラムにあげても遜色のない食事を作るというのが重要な流れというのはありましたので、この 15%くらい二桁の増加はチャレンジしたいと考えています。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



**サトウ [M]**：ありがとうございました。それではすべてのご質問を承りましたので、こちらで説明会を終了させていただければと思います。本日はお忙しい中ご参加いただき誠にありがとうございました。失礼いたします。

**高島 [M]**：ありがとうございました。

[了]

---

### 脚注

1. 音声不明瞭な箇所については[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

