



第26期定時株主総会 質疑応答集

オイシックス・ラ・大地株式会社

2023.6.29

この質疑応答集は、2023年6月27日（火）開催の第26期定時株主総会において
いただいた質疑についてお答えしたものをまとめたものです。
内容につきましては、ご理解いただきやすいよう部分的に加筆・修正をしております。

物流戦略について

- ◆ 物流の2024年問題が言われている中、BtoC事業で中期的に流通総額2,000億円を目指す等、業績を拡大を進める中で、物流のキャパシティや人手不足の問題が出てくると考えられますが、今後5年～10年の中長期的な物流センターや配送便への対応はどう考えているか？

出荷キャパシティ、配送そのものへの課題と対応、人員不足への対応の3つの観点での質問と捉えている。

出荷キャパシティについて、冷蔵拠点は移転を完了しており移転前比2倍のキャパシティを確保完了している。加えて、冷凍拠点の移転を2024年1月に予定しており、これにより移転前比3倍のキャパシティを確保できる計画。これらにより、主にOisixについて数年間については出荷キャパシティ上の大きな問題はないと考えているが、さらに成長していくという目標から、中長期的には全社最適の物流拠点の拡張について検討していく。

配送については、Oisixではヤマト運輸で配送し、らでいっしゅぼーや・大地を守る会では自社便で過半を配送している。

（ヤマト便）

数年前から戦略的パートナーシップを組み、高頻度に両社の課題解決を進めている。

配送コストの値上げに対して真摯に向き合いながら、当社の庫内でヤマト運輸に引き渡す前に配送しやすい仕分けをするなど両社がWINWINになるような戦略的目標を掲げながら取組を推進している。

（自社便）

ドライバーの時間外労働時間の上限規制に伴ういわゆる2024年問題への対応を進めている。

自社便を運営しているパートナー企業各社については、労働力不足やコスト負担の課題があったため、公示後すぐにヒアリングを開始し、配送ルートの見直しによる効率化や、補助的費用の当社での負担についての検討を含め、ドライバーの労働環境の改善への対応は昨年度に概ね完了しているが、今後も双方の状況をみながら対応していく。

人員不足への対応については、物流拠点の移転に伴う人手不足の懸念も持たれるかと思われるが、冷蔵・冷凍拠点共に移転前の拠点運営に携わってきたスタッフが継続して通える距離に移転しており、無理なく継続勤務頂けている。冷凍拠点の移転にあたっては、自動化を行うことで労働力そのものの削減も図り対応ができています。

物流戦略について

◆ 宅配事業で、ドローン配送を導入する考えはあるか？

配送にあたっては、高品質でお届けする事、コスト、お客様の増加に対応できるだけのキャパシティの大きく3点を重視している。

特に主力のOisixについては事業成長もしているため、ヤマト運輸とのパートナーシップを組んで配送戦略を検討している。当社の商品は冷蔵便で配送しており、ドローンを使用して冷蔵配送をできるインフラが日本国内にまだない事から、現時点においては主力の国内宅配3事業ではドローン配送の導入を考えていない。

ただし、当社子会社で過疎地へ移動スーパーで商品を配達をしている「とくし丸」のブランドでは、将来的にドローン等を活用する可能性もありうる。

◆ 冷蔵、冷凍の物流拠点がそれぞれ一か所に集約されることは、無駄が少なくなる良い面があると思う。一方で、地震や自然災害が多くなっており、その2つのセンターは離れた場所に設置する方がいいのではないか？

BCP観点で、2つの施設が同じような地域的な脆弱性を持つリスクがあるという事はご指摘の通りと認識しており、中長期的な物流拠点のブランドを超えた統廃合については戦略の検討が必要と考えている。現在らでいっしゅぼーやでは関西エリアに物流拠点を持っており、BCPの観点からこのエリアの有用性については特に戦略的に検討する。一方で、物流拠点を広げすぎるとコストの問題が出るため、BCP観点を含めたエリアの統合については中長期的な事業計画の中に組み込んでいく。

現時点における、2つの施設のBCP対応については、様々な災害における初動対応を想定したリスクマニュアルの改訂や、従業員の安否確認や初動対応の訓練を定期的実施している。

したがって、災害に対しての備えはできているものの、構造的な対処については中期的な計画として対応していくことを考えている。

株価対策・株主還元について

- ◆ 直近一年以上株価が乱高下を繰り返し不安定な状態が続いていますが、
株価を安定させるための策をとっているのか？
株価が不安定な状態が続くことで、安定株主が寄り付かなくなることを危惧している。

株価については様々な要因によって形成されるものであり、適正水準を申し上げることは難しいが当社が考える水準と比べて割安であると考えている。
株価形成については、3つの要素でとらえている。

（事業）

新型コロナウイルス感染症拡大の状況下においては、巣ごもり需要の影響もあり、業績、株価共に高騰した状況がある。加えて、2022年1月には冷蔵拠点の物流トラブルによる業績への大きな影響があり、株価へもマイナスの影響を与えたと考えている。さらに直近においては、TOBによるシダックス社株式の取得にともなう株価への影響もあり、投資家の皆様にとっても適正水準をはかりにくく売買を躊躇われる環境になってしまっていると捉えている。今期については、物流トラブルへの対応を完了させた事や、シダックス社との協業についても具体化を進める事などについて資本市場との適切なコミュニケーションを通じて株価の向上をはかっていきたいと考えている。

（IR活動）

現在も四半期あたり100件ほど機関投資家との面談を行っており、当社の事業状況についてのコミュニケーションをはかる。

（財務戦略）

安定的に営業キャッシュ・フローが投資キャッシュ・フローを上回る状況であることが重要と考えている。事業成長のための設備投資やM&Aの機会があると考えており、それらにキャッシュを投下することで成長を継続したい考え。加えて、M&Aを含めた様々な活動が断続的に進行している中ではあるが、状況と株価水準によっては自社株買いも検討していく。

B2B事業、他社アライアンスについて

◆ B2Bの給食事業においても、国内宅配で重視している安全性の高い商品提供は行っていくのか？

既存の保育園事業においても、Oisixの安全基準をクリアした食材を中心に取り扱っている。

B2B事業へ事業領域を拡張するにあたっては、B2C事業を主力とする当社がB2B事業を行うことに意義があると捉えており、実際的に食事を召し上がる方のニーズや食の課題に応えるサービスを提供していく。

そのようなニーズに対する課題解決としてのサービス提供を、当社基準の食材で行っていくことを考えている。

◆ 昨年入院し、病院食が美味しくないことに驚いた。シダックス社の資源とOisixのノウハウを投入して、病院食を充実させてほしい

シダックス社は、病院・高齢者施設・保育園・社員食堂などいくつかの給食事業を取り扱っており、病院給食については、約200施設で1日に2万人ほどに食事を提供している。

特に病院給食は費用上限が定められた中で食事を提供しなければいけない制約が厳しく、

そのような中でより良い食事にするチャレンジが必要になるが、

シダックス社と共に召し上がる方に喜んでもらえる新しい給食を提供していきたいと考えている。

◆ ISETAN DOORを運営しているが、他にもデパートや小売との協業などは検討しているか？

ISETAN DOORへの当社の関わり方としては、三越伊勢丹ホールディングス社にISETAN DOORのサービスが存在し、そのサービスにおける商品・マーケティング・システム・物流等を当社がサポートをしている。

この取り組みを知り、同様の協業をしたいというお声を頂くことも多く、具体化しているものはないが今後広がる可能性はある。

類似の協業体系として、赤ちゃん本舗社との取り組みを昨年から本格化しており、

アカチャンホンポ店頭でOisixに入会して頂くと、消耗品であるおしりふきをプレゼントするサービスがあり、こちらも好調に推移している。

また、Oisixブランドのサイトにおいて、例えばDEAN & DELUCAなど、様々なブランドとのコラボレーションは加速している。

したがって、他社との協業についてはOisix ra daichi社として、Oisixブランドとしてのいずれも検討していく。

◆ 今後の成長において、国内と海外のどちらのウェイトが高いか？ また、海外で検討しているエリアやサービス、課題は何か？

現在海外については、アメリカで買収したPurple Carrotの経営と、香港をメインとした東アジアでのOisixブランドでのサービス提供の実験の大きく2点に取り組んでいる。

当社では常に3倍の成長を目指してチャレンジしており、現在の1000億円強の売上規模から、3倍の3000億円の規模を目指しているが、当面の事業成長を牽引するのは国内事業と考えている。B2C、B2Bそれぞれについて、国内にはまだまだ大きな成長余力があると感じている。

その上で、さらにその先の規模の成長を考える際には、海外での展開も必要であると考えている。そのため、現在のアメリカ、香港、上海における取り組みについては、少し先の未来に向けた準備のイメージを持っている。

現時点においては実際の事業運営を通して、どのような課題があるのかの確認をしているフェーズ。例えばアメリカにおいては、Purple Carrotは買収時にアメリカ国内においては比較的オペレーションレベルが高いとされていたが、Oisixと比較すると10倍以上のオペレーションミスの発生率があり、オペレーションエクセレンスの差は大きいと感じている。さらには、競合環境については日本国内よりもはるかに厳しいという事も実感している。

したがって、当面の間は成長の源泉は国内にあるが、さらに先の成長においては海外での展開も必要と考えている。そして、世界中の方が忙しくなっており、ミールキットや類する食事については、すでに展開している各エリアでニーズがある。それ以外のエリアについても、オポチュニティはあるだろうと推測はしているが、現状においては展開している各エリアでの実験を行っている。

商品製造や商品調達について

- ◆ ミールキットを自社工場で製造しているが、多くの個数・種類を週替わりで生産するのは大変だと想像する。今後も工場の人員は確保できる見込みか？また、工場の従業員数は何名ほどか？

現在は1週間あたり35～37万食ほどの数量を製造している。

人員については、約200名ほどで製造しており、現時点では人手不足には陥っていない。ミールキットのセットの中で共通利用できる食材パーツを製造できるようになってきている事から食数に比例して人員増が必要ということではなく、製造工程の自動化も進めている。製造にあたる人員を大きくは増やさずに、多くのお客様のニーズにお応えすることができるように製造キャパシティを拡大していく。

- ◆ 生産者数はどのように推移しているか？また、生産物の安全性には一定の基準を設けているのか？

生産者数は、4000～4500軒とお取引があり徐々に増えている。2016年前後の時点においては、Oisixとお取引のある生産者数が少なく、時期によっては特定の商品が販売できないという問題があった。しかしながら、その後大地を守る会やらでいっしゅぼーやと統合したことで、それぞれの生産者との取引もできるようになり、それ以降は供給量については安定したと考えている。

安全性基準は、国内宅配3ブランドについてそれぞれ設けている。各ブランドで適宜見直しを行いながら、3ブランドそれぞれで基準を運営している。

フードロス解決型ブランド 「Upcycle by Oisix」について

- ◆ 食品を乾燥させる取り組みを見ましたが、見方を変えるとエネルギーを消費し、乾燥にかけるエネルギーの無駄が大きくなるなど、別の所で無駄が発生していないか
- ◆ チョーヤ梅酒と共同開発をした、梅酒の実を使ったドライフルーツが、他の農家がやむを得ず流通しなかった梅でつくったドライフルーツと競合するように、メーカー等が商業利用後廃棄していたものを再加工し販売することは、局地的には企業のフードロスを削減できても、社会全体では他者のフードロスを誘発するのではないか

これまで未活用だった食材に付加価値をつけ、アップグレードする「アップサイクル」の商品を製造する事で確かにエネルギーを消費する。一方で、加工を行わずにそのまま廃棄する場合においても、水分を含む食材を燃焼処理をすることから多くのエネルギーが必要となり、アップサイクル商品の生産過程で発生する場合と比較して、燃焼処理をする場合の方が使用エネルギーがやや多いと推計している。したがって、短期的にはアップサイクルをした方がエネルギー消費としては少ないと考えている。

アップサイクルの商品を購入するにあたっては、お客さまは梅のドライフルーツを探しているのではなく、アップサイクルへの関心が高まった結果として本品の購入に繋がっている。したがって、アップサイクル商品があることにより、他の類似商品の購入を控えるという行動を誘発することはないと考えている。

また、長期的に考えると、可食部位が増えることで必要以上に生産しすぎないという方向に向かうと想定しており、総合的に見た時に地球環境にとってはプラスになると考えている。日本においては、生産量の1/3近くを廃棄してしまっており、必要以上の食物生産が温室効果ガスの排出にも繋がっているため、適正量を生産することが、生産現場での生産性の向上と地球環境の向上に繋がると考えている。

(Upcycle by Oisix) <https://upcyclebyoisix.jp/>

サステナビリティについて

- ◆ **サステナビリティの取り組みについて、廃油を回収してSAFに活用する、食品廃棄を活用したバイオマス発電を行うなど、次なる事業の方向性として環境配慮型の取り組みを検討する予定はあるか？**
シダックス社がグループに参画したことで、多くの廃油が存在するのではと考えており、他社との協業も含めて新たな方向性を聞きたい。

廃油の活用については具体的な検討をしていなかったが、シダックス社とも連携の上、検討を進めていきたい。

現在実験的に取組んでいる活動としては、「バイオ炭」を活用した農作物の栽培推進を検討している。バイオ炭を使うことで長期にわたりCO₂を貯留することができ、生産工程においてCO₂を排出するのではなく削減する、いわゆるカーボンネガティブつながる方法がある。このような方法を、当社グループが使うことによって日本農業全体にも影響をもたらせると良いと考えている。当社と取引をしている生産者の中には、新しい技術を積極的に取り入れる方がいらっしゃるため、その方々と協力をして数値データを蓄積し始めている。

このほかにも、様々な取り組みに挑戦していきたいと考えているが、すべてが成功するわけではなく、地球にとっても、当社の経済的にもサステナブルな取り組みを見つけて成果を発信していきたい。

- ◆ **障害者雇用促進法に基づき、障害者雇用率が令和6年から2.5%、令和8年から2.7%と引き上げられるが、当社での障害者雇用における取り組みと、現状を教えてください。**

現在の状況として、法定雇用率は2.5%を維持した数値で推移しており、事業所ごとに障害者の方の雇用促進を行っている。

特に近年では習志野拠点において、専門的に障害者の就労支援を行う団体のご協力の下、同団体から適宜ご紹介頂くことももちろん、当社HR本部が職業開発のためのアドバイスを受け障害者雇用の業務開発も実施しており、この業務開発の取り組みが定着し活動を広げている。このように、雇用率を意識した活動ではなく障害者の皆さんの仕事を積極的に作っていくという事が大事だと考えている。また、障害者の中でも自らリーダーシップを取れる方を支援してチームを作っていくことが重要と感じており、そのような方針の下、今後も定着支援を進めていきたいと考えている。

ガバナンスについて

- ◆ 昨年は物流トラブルという大きな悪影響の発生もあったが、それらの意思決定の方法について教えてほしい。監査役設置会社を選択しており、監査役は議案の賛否に参加できないがどのような意見を持ち、表明したのか？ また、今後について監査等委員会設置会社への変更の考えはあるか？

（物流トラブルでの意思決定について）

物流移転の失敗に関する意思決定については、ガバナンスの問題ではなく、極めてオペレーショナルな問題であったと認識している。社内において何度も議論を重ねた上での意思決定であり、またそのほとんどのプロセスにおいて監査役も同席し、様々な意見を表明頂いていた。

意思決定プロセスを振り返った際に、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、当初想定を上回るスピードでサービス利用者が増えた影響により、旧物流拠点のみの稼働で対応できる出荷キャパシティを超え、当初計画を前倒して移転を強行するか、あるいはサービスを停止するか、いずれかを選択しなければいけない状況になってしまった。そのようなイレギュラーな状況の下、多面的なリスクの洗い出しを行い、議論を何度も重ね、取締役会や監査役会でも複数回にわたる議論とご意見の表明を経て移転に臨んだが、その上で、物流トラブルを発生させてしまった。サービスを停止したくないという思いもバイアスとして存在していたように感じている。

結果として、オペレーション面での学びは非常に多かった。今期に冷凍拠点の移転を予定しているが、前回の冷蔵拠点の移転では一度に行っていた工程を二度に分けるなど、5カ月ほどの移転期間の間でフェーズを分けて物流移転を丁寧に進める計画。

総合して、物流移転の失敗においては、意思決定プロセスにおいて監査役からのものも含めた多面的なご意見を頂戴して移転に向けて懸命に臨んだもののトラブルが発生した事が実態であり、監査役のご意見を軽視した結果ということではない。

（監査等委員会設置会社への移行について）

現在の当社取締役会において、監査役からも積極的なご発言を既に頂いており、良い議論に繋がっている状況であるため、現時点においては、監査役設置会社の組織形態であっても問題はないものと考えている。

- ◆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。