



株式会社北の達人コーポレーション
第 14 期定時株主総会 質疑応答要旨

於：S E 札幌ビル 2 階 会議室

Q：Facebook を現在よりも活用すれば新たな層にリーチできるのではないか。

A：Facebook ページの活用についてですが、私どももかなりいろいろな形で試行錯誤をしております。現状、Facebook 社本体、日本法人と直接やりとりをしながらやっておりますが、Facebook というシステムの特徴と致しまして、まずアカウントを分散させるよりも一つに集約させて、世界中のいいね!をそこに集約させたほうが Facebook ランクが上がるという特徴がございます。もともとはわれわれも商品ごとにいろんな Facebook ページを作っておりましたが、一つ一つのいいね!が少なく、Facebook ランクが低過ぎて表示されづらいという部分がありました。

そして、今 Facebook 社とやりとりをしながら、Facebook 社としても当社に Facebook で成功事例を作ってほしいというスタンスで臨んでくださっておりますので、世界中の当社の Facebook ページを全部一つのアカウントに集約をして、そこに全部のクリックが来ると、いいね!が来るといようにしたほうが最終的には売り上げが上がるということになって、その方針で今現在取り組んでおります。

一方で、先ほどおっしゃっていたざわちんさんの Facebook ページヘリンクを張るほうがいいのではないかということにつきましてはおっしゃるとおりだというふうに認識致しましたので、それについて対応を検討させていただきたいと思っております。

Q：『二十年ほいっぷ』を販売しているドラッグストアはどこか。

A：ドラッグストアにつきまして、現状、卸しておりますドラッグストアは新千歳空港のユクミンというドラッグストアでございます。また、狸小路という商店街にあるユクミンドラッグストア、札幌駅内にあるサッポロドラッグストアにも置いておりますのでぜひご覧ください。

Q：中期経営計画の公表予定はあるか。

A：中期経営計画につきまして、我々の経営計画の立て方は、ある程度広告に投資をして、そこに対して何ヵ月でリターンをして何ヵ月後に何倍になってくるというような事業計画なので、一般的には若干立てやすいという部分もあります。

ですが、現在 Facebook や Twitter にシフトしていると申し上げましたが、以前は Google にシフトしておりました。しかし、一般的なユーザー様が Google から Twitter や Facebook に移っていったというところがあります。そのため、単純に以前は Google をやっていたが、そこに Facebook を上乘せしたというわけではなく、Facebook に移っていった分 Google が下がっているという部分があります。

そのため、ある程度予測は立てやすいビジネスモデルがありつつも、ここ数年特に集客方法の流動性が高いというところできくと、気持ちとしては中期経営計画をしっかりと出したい部分がございますが、今の段階で明確なものをお出しすると少しぶれてしまう部分があるというところで、もうしばらく力を付けさせていただきたいというふうに考えております。できるだけ早く明確に出せるような状態に持っていきたいと思っております。

Q：インバウンド需要の具体的な売上はどれくらいか、まだその範囲は。

A：まず、もともと昨年の今ぐらいはほぼインバウンド需要がゼロでした。ですが、先月で 400 万弱ぐらいの売り上げになっています。

内容的には海外への直接の通信販売、そして海外のお客さまが北海道や、最近では秋葉原等もありますが、日本に旅行に来たときにドラッグストア、もしくは免税店を通じて販売する部分、そして今伸びておりますのが、特に中華系の方や、中華系の会社が当社の商品を買取り、タオバオ等、向こうの媒体を使って販売するというところなんです。どの部分が伸びてるかというのは月によってバラバラとあるのですが、確実に手応えは感じていると思っております。

Q：株主価値の最大化と東証への上場はどのような関係性があるのか。

A：まず、株主価値の最大化という部分で、東京証券取引所の上場と株主価値の増加の関係というところですが、その株主価値というのはいろんな側面があるとは思っておりますが、まずは東京証券取引所といういわゆる大きな市場、そちらに進出することによって、まず流動性が高まるということと、やはり対外的な信用、投資家の方々からの信用というところで株価の向上というのを見込んでおりました。正直なところ、もともと札幌証券

取引所のみでの上場のところが東京証券取引所に上場することで、正直私個人としては即座に株価が上がるであろうと見込んでおりました。ところが、実際はそういうふうに即座には上がっておらず、関係者の方もほぼ同様にもっと上がると思っていたというところではあったんですが、現在の証券取引というものはインターネットを通じて買う方も非常に多いので、思った以上に地方は不利ではなかったんだなというところは感じております。

ただ、その後東証に上がったその後の株価の上がり方とか状況を見た限りでいくと、当初の即座ではなかったにしても信用力だったり、流動性が上がったことによって株価自体は上がっていったのではないかなというふうには思っております。

Q：社長の考える株主価値の最大化を目指す経営とはどのようなものか。

A：株主価値を上げる、最大化する経営という部分について、釈迦に説法ではあるのですが、株主価値・株式とはそもそも何かという部分でいくと、配当金を受け取る権利というふうに私は認識しております。

配当金を受け取る権利が、今後配当金が上がリそうであればその権利の価値が上がるというところになってきますので、配当金と株価というところの関係性があると思いますが、ここが一時的なものではなく長期的に、適切に上がっていくというところが株主価値の最大化と思っております。そして我々自身はそれを意識した経営をしていくというように考えております。

Q：年商 100 億円を目指す上で、具体的な時期はいつか。

A：100 億円という部分で、まだまだ少ないビジョンではございますが、我々自身も大分意識はしております。時期につきましては、一刻も早く行きたいとしかちょっと申し上げられない部分がございます。

なぜなら、実は通信販売において売り上げを上げることはそんなに難しいことではないのです。例えば、通信販売の会社において創業 3 年で 100 億円の売上高の会社は結構ございます。小売業は全般的に、一般的なお店でもそうなのですが、店舗さえ増やせば売上そのものは絶対に上がります。通信販売においても広告を出せば売上は絶対上がりはします。しかし、売り上げが 100 億になったが、その後沈んでいる会社も山ほどございます。

その後また復活してらっしゃる会社もございますが、具体的な話をいたしますと、例えば価格.com というようなサイトがございます。こちらはパソコン等を安い順番に掲載されております。ここで一番安くパソコン 100 億円分買い取り、そして自分がネットショップを開いて価格.com に出して 100 億円分出せば 100 億の売上が上がります。このような部分

でいきますと、売上そのもの自体には実はあまり意味がなく、100億の売り上げを上げながら、利益を30億、40億と出していくような体制を作るというような考え方をしております。そこについては最速でやりたいと考えております。

現状取り組んでおりますのが、既存の事業を展開していく中で、当社お悩み系の商材をメインに出しておりますが、こちらの商品開発を急いでいくというところ、そして今の商品よりももう少し大きめの1本の商品で、今は大体一つの商品が1億円から3億円くらい、一番大きなもので10億なのですが、30億円くらい狙えるようなマーケットに対する商品を開発をしようとしております。そして、今の海外のインバウンド需要および卸、こういったものやっていくことで早期に100億円を達成していきたいというように現状は考えております。

Q：東証への上場と増資施策について。

A：まず、札幌証券取引所から東証を狙う理由という部分におきましては、一番の理由としては採用面が全く違うということです。私どもは札幌に本社を置いております。人材を採用していくにあたって、北海道内で、主に札幌圏から採用をしておりますが、特にスキルを持った人材等を採用しようとした際、やはり未上場や、札幌証券取引所上場企業というところと、東証1部・2部上場企業では全く次元が違います。応募者の質が、正直全く違います。この部分からいきますと、明らかに応募者の質が上がってきており、これは本当に価値があったと思っております。

元々、当社自身が札幌証券取引所に上場する時点でも、一番の目的は採用面ですと申し上げておりました。おっしゃる通り、一般のお客さまからすると、その会社が上場しているかいないのかは正直よく分かりませんし、そこで売り上げが上がるというふうには我々は見えておりませんが、採用面においては正直全く違うということがございます。

ですが、優秀な人材を獲得することによって、会社業績を伸ばしていくというところがございますので、その部分では、本当に東証に上場した意味は十分あったと思っております。それがおっしゃるように株主価値、増資による株主価値を薄めてまでやる価値があるかという、十分にあったと考えています。

そして、東証でも札幌でもあまり市場によって株価に影響はないというふうにおっしゃってはおりましたが、そうとも言えないと思っておりまして、我々自身が札幌証券取引所に最初に上場する際に、札幌ディスカウントとずっと言われておりました。つまり、本来の会社の価値であれば適正株価はこうなのだが、札幌証券取引所だからこの価格というふうにかなりガクンと下げられておりました。そういう観点でおりましたので、とにかく札幌ディスカウントというものがあるという感じはずっと感じており、思ったほどではなかったと今は思っておりますが、インターネットがございまして、どこの市場が有利・不利

というのは少なくなってきたはおりますものの、やはり東証上場後の株価の動き等を見るとやはり札幌証券取引所だけであるよりは、札幌の方がいらっしゃると非常に失礼ではございますが、東証に上がったことで流動性が高まり、株価も高く形成されやすくなったのではないかとこのように私は感じております。

Q：機能性食品表示制度に対する具体的な取り組み、進捗状況は。

A：機能性食品の進捗状況でございますが、機能性食品制度への申請は2種類ございまして、商品そのもののテストをした、人試験をした形というところと、システムティックレビューという従来ある研究をまとめたものがございまして、主力商品につきましては、その人試験を行い、他のものについてはシステムティックレビューをするというような準備で現在行っております。

現状の消費者庁の対応がかなり遅れているようです。本来であれば4月1日にスタートをして、申請制であって審査制ではありませんので、申請をすれば数日で、書類に不備がなければすぐに受け付けるという話でございましたので、当初の感じでいきますと本当に数日ということではございましたが、実際は4月1日に申請されたものがいまだに受け付けられていないようなところがございまして、我々も少し何が起きているのか状況を見ているところでございます。人事異動等が消費者庁の中であったのが影響に出ているのではないかとこのところがございまして、我々も準備を進めつつ、闇雲なタイミングで出してしまうと余計遅れてしまうのではないかとこのところで行っておりますが、準備はほぼ、着実に進んでるというところでございます。

Q：新任監査役候補（社外）小林隆一氏へ期待するものは何か。

A：新監査役として選定されている小林様につきまして、現任の久保田監査役も元々そうなのですが、我々は従来から警察関係者の方に入っていただくというところでやっております。これは色々な観点でご経験をお持ちの部分もございまして、やはりいわゆる反社会勢力というところに関しましては、我々一般の民間人からすると計り知れない世界がございまして、知らず知らずに巻き込まれてしまう、もしくは何かがあったときにどう対応すればいいかということが見えない部分等がございまして、そのようなところで社内の関係者として、必ず警察関係の方に入っていただきたいという部分があり、お探しをしてお願ひさせていただいたということになります。

Q：どのような人に株主になってほしいか。

A：希薄化の概念でございますが、これは株主が増えれば増えるほどシェアそのものは下がっていくとは思いますが、株数というよりも、株主数と合わせて企業価値そのものが上がっていけば、持っている株の価値そのものは基本的に下がらないというように考えております。

そして、どのような方に株主になっていただきたいかという点で、それを私が申し上げる立場にあるかどうかというのはちょっと別と致しまして、私自身は今の世の中にはたくさんの上場企業がありますが、株というところでいくと、会社自体が金融商品だというように思っておりますので、この株をどういう株にしていきたいかと申しますと、安定成長していく株にしていきたいというように考えております。

長期で持っていただきたいというよりも、長期で持っていたほうが絶対得しますというように私自身が言えるような経営をしたいと考えております。そのため、例えば一時的に上がったたり下がったりということよりは、ちゃんと長期で持っていれば配当もいきますし、株価も上がっていきますというように言えるような経営をしたいと思っております。当社に投資していただく方、株主の方には、今の木下社長はそういう考えでやっているのだと思っていいただき、株を持っていれば嬉しいと考えております。

Q：海外を含め、実店舗での商品の売り込み（卸売）の予定はあるか。

A：流通の部分でございますが、今ドラッグストアに卸してる部分に関しましては、基本的にはドラッグストアや免税店等、基本的には海外客向けの所に卸しています。例えば狸小路という所にあるドラッグストアというの、ほぼお客さまがアジア人の方です。店員さんもほとんど日本人ではなくアジアの方がやっております。このような所に卸しているというところです。

一般の日本人向けのドラッグストアへの展開というのは、少し恐る恐るという感じです。なぜなら、やはりドラッグストア等に置きますと、一時的なブームになってしまうというようなことがあったり、もしくは同様の商品が出てきて価格競争になっていくことがあるというところで、商品のコモディティー化が進んでしまう可能性がございますので、今は闇雲に行くよりは、恐る恐るやっけていきながら、それによって拡大はするかもしれないが、安定的拡大ができるかどうかというところの様子を見ながら卸していつているという状況です。

一方で、現在海外に関しましては、海外での通販ができるようにというところで、拠点を作る準備をしております。近いうちに発表はできるかと思いますが、送料の問題としての日本から送ると送料がどうしても掛かるというところと、決済手段が限られてくるとい

うところ、また海外から日本に注文していただく場合はカード決済しかできないというところがありますため、向こうで代引きやコンビニ払い等ができるような形にしようとする、海外に拠点を置いたほうがいいだろうということで色々なシミュレーションをしたところ、ある程度いけるだろうということで、海外での拠点を作るというのは近い内に実現したいというように思っております。

Q：株主優待として商品を送ってはどうか。

A：優待の部分につきましては、我々は一般の方向けの商品を作っておりますので、最初に商品でお出ししたいということを考えていたのですが、役員および関係者で検討した結果、我々の商品は比較的医薬品に近い感じであり、具体的なお悩みを持った方、例えば便秘に悩んでいる方や、頭痛に悩んでいる方向けの商品等のため、選べるようにしても、全く欲しくないものがあることがあります。

そのため届いたのはいいが、自分には全然関係がないという部分もございますので、今回については初回というところもありますので、QUO カードにしてみようというような形にしております。ただ、おっしゃるように商品を知っていただくことで、どんどん広がっていくというところもございますので、こちらについては、今後もずっと QUO カードというよりは、常に優待に関しては検討を加えながら、より良い優待も出していきたいというように考えています。

Q：今後の新たな広告戦略について。

A：広告投資をしていく部分におきまして、闇雲に投資するわけではありませので、採算が合う媒体に投資をしていくのですが、昨年の中盤から後半ぐらいにかけて、少し伸び悩んだ感じがございました。新しい媒体とか伸ばす媒体がなかなかできてこないというところはありましたが、昨年、先期の末ぐらいから今ぐらいにかけては、新しい広告媒体への出稿をかなり増やしております。

特に、先程ご報告申し上げたような Twitter や Facebook、LINE 等に対する投資額は増えておりまして、昨年度の 5 月は広告費で大体 2000~3000 万円ぐらいだったのですが、現在、ここ 2、3 カ月でいくと大体月間の広告投資費が 4000~5000 万円ぐらいにまで伸びてきております。これは、もちろん採算が合う範囲というところでの投資でございますので、これについてご心配いただいたのはもっともではございますが、少し脱してきているという状態でございます。特に Facebook、Twitter に関しては、今年に入ってから Twitter や Facebook の日本法人と直接やりとりをして、彼ら自身も Twitter や Facebook というのを

よく使われてはいるが、収益化があまり進んでいないというところで、我々と情報交換をしながら成功事例を作ろうとしてみてくださいる部分がございますので、そこが現在かなり伸びてきているというところがございます。それにつきまして、投資も増えておりますが、月商も少し伸びてきておまして、昨年の5月は1億5800万台でしたが、今月は2億いくかいかないかぐらいまで伸びてきておりますので、順調には来ているというところがございます。

そして一方で、海外への広告展開に関しては、日本のノウハウとは全く違うノウハウで展開をしようとしておまして、日本では完全に通販広告のみです。これを出してこれを見たという方が注文するだけなのですが、海外においては、やはり小さな国等でいきますと、やり方によってはあっという間に国内での市場認知を上げることが可能ですので、あるアジアの国においてはテレビニュースで取り上げてもらう等、実は有料ですが、そういうことや、雑誌に載せるというようなところで認知度を上げる広告をやっております。これは間接的な広告ではございますが、そこに対する投資とリターンでいきますと、今のところ採算が合っておりますので、今までと少し違った海外における広告展開というのは行っているというところがございます。

Q:北の達人コーポレーションの企業 Facebook ページをもっと充実させるべきではないか。

A:北の達人の企業 Facebook ページについてでございますが、複数のアカウントを持っておまして、先程申し上げました二十年ほいっぶを中心としたアカウントではなく、ブランドを中心としたアカウントがメインで動いております。こちらの方が完全に世界アカウントになっておりますので、世界中から何万ものいいね!が来ております。

会社のアカウントにつきましては、申し訳ございません。実はあまり意識をしておらず、今いいね!の数が42と聞いて私も驚きましたので、これは早急に見直させていただきます。どうしても通販の会社でございますので、通販の販売サイトばかりに意識が行って、会社のサイトというところに少し意識が弱い部分がございますので、こちらはご指摘の通りですので、少し見直させていただきます。

Q:北海道にある企業という観点で、道内他社とのタイアップ企画などを検討すべきではないか。

A:北海道にある企業の、サッポロドラッグストア様についてでございますが、実際当社もサッポロドラッグストア様に商品を卸させていただいておりますのは、サッポロドラッグストア様自体が北海道の商品と絶対に限っているわけではないというところがございます。

すが、サッポロドラッグストア様の一押しの商品というものを作っていきたいということで、そもそもお声が掛かったというところでございます。

サッポロドラッグストア様としても非常に売っていきたいという部分がございますが、我々としても、まだお互いに実績がないところで「限定」や、もしくは「専売」という形をやってしまうのは少しリスクがございますので、お互いに様子を見ていながら良くしていきたいと思いますという感じで進めております。ぜひ応援していただければ嬉しく思います。頑張る我々もサッポロドラッグストア様で大きく売っていただけるような形にしていければと思っております。

Q：配当性向を30%に定めているのはなぜか、また決定の経緯は。

A：事業の資本の配分・配当・再投資につきまして、配当を出すよりは投資して収益を上げてほしいという、おっしゃることはもっともでございます。しかし、株式の本質という部分で、先程申し上げました通り、釈迦に説法ではございますけれども、本来株式というのは配当をもらう権利のことであるというのが大前提だと私自身は認識しておりますので、その配当を出すのが前提であるというように考えてます。

ただし、やみくもに毎年配当を出していればよいということではなく、配当をするよりは、それを投資に回して次の配当を良くする等にするべきタイミングもあるとはもちろん思っております。先程広告への投資の部分について、配当するよりは広告へということだったと思いますが、我々自身が広告を出す際は必ず守っているルールがあり、確実にリターンが見える、収益性が最も高くなる広告しか出さないようにしております。

広告は出せば売上は絶対に上がります。しかし、ある時点で質のいい広告というのはある程度限られてきますので、質の悪い広告に出した瞬間に収益率が一気に下がるということがございます。我々は、とにかく質の高い広告をずっと探してやっていくという部分について、例えば10億円投資したら20億円になって返ってくるとします。それでは、この20億円を次に投資して、40億円になってくるのかということではなく、20億円投資しても21億円にしかならないということもあるので、一番効率が良いところまでしか我々自身はやらないという形でやっております。そのため、収益性が高いところがございますが、それをずっとやった上で残った利益の分を配当しておりますので、配当することによって配当したからお金がなくなり、広告費を出せなくなるということは今のところは全くございません。

ご希望いただく部分は、そうであればその配当金が出せないくらいに、もっといい広告を見つけてほしいという話になると思いますが、それはもうおっしゃる通りでございます。我々自身は頑張る更にやっていきたいと思っております。現状として30パーセントの配当をしておりますが、これはずっとそうするというわけではなく、非常に有望な方法や

市場を見つけたということで、ここは配当するよりもその分を全部こちらに投入したいので配当は今期ゼロにしたいと思います等ということもあり得ると思っております。ある意味でいきますと、そういうことが適度にあることも大切だと思っておりますが、そこは逆に言うことができているというところで、これはお叱りされるとごもっともでございます、ということになります。

しかし、我々自身は配当というものがベースであり、配当をすることによって投資に影響が出るのは本末転倒でございますので、投資に影響が出ない範囲で配当はしていくというところがございます。そのバランスが、現状でいくと大体30%くらいというところになっております。厳密に計算したというよりは、大体これぐらいでいってみようということであり、ここに影響が出れば前後はするであろうというような考えでございます。少し思いついた感じでお話ししてしまいましたので伝わったかどうかという部分はあるかと思いますが、配当をしたことによって、投資が減っているということは絶対に無いというところと、我々の投資は必ずリターンがある、見えるところまでしかいたしませんので、闇雲には投資せずに最高の投資効率の部分で現在やっているつもりでございます。

Q：利益回収が望める広告媒体のみに限って展開していくのはなぜか。

A：まず、限られているわけではなく、色々な広告媒体がございます。広告媒体というのはその使い方によって成果が出たり出なかったりということがあります。

例えば、ある会社がこの広告を使っても成果が出なかったが、当社が使うと成果が出るということがあります。そのため、単純に広告を投資して成果を出していくというのは、自社の成長度合いによって大分変わってまいります。例えば先程お話しいたしました広告費について、去年は2000~3000万円の広告費を投入してこれぐらいのリターンを得るという実力でした。それが今は4000~5000万を投資してこれぐらいのリターンを得ることができるといえる実力に上がってきますという状態です。

限られているというのは、完全に市場が限られているというわけではなく、何でも出せば伸びるわけではないというところの意味での限られている、ということです。これは我々自身が成長したり、市場が成長したりすることによってどんどん伸びていきます。根本的にはeコマース市場自体は伸びておりますので、これから伸びてはいきます。そして、例えばこの商品のこの市場においては大体これぐらいだけでも、これを横展開すると全く同じぐらいの市場が出てきたり等ということがあります。そのため、限られているという部分は、我々が今できる範囲でいくと限られているというところなんです。

ただ、ここは実力を付けていくことで広げていくことができます。今の状態で我々がこれ以上の投資をすると、一気に投資効率が我々の実力だと悪くなってしまうというところの寸前で止めているという感じで受け取っていただければと思います。

Q：月次で業績開示を行う予定はあるか。

A：現状、月次の数字というのは発表しておりません。ビジネスの性質上、どうしても広告費を投資して3カ月後に回収するというような感じになっておりますので、例えばある月に、チャンスだということところで一気に広告費をドーンと投入する時がございます。この時に関しては利益はガクンと下がったりします。

このようなところでいきますと、月次で一喜一憂、特に我々自身がどうしても意識してしまいますので、それをやることによって本来勝負すべきところでしなくなってしまうなどというようになるとと良くないであろうということで、今は発表しないやり方でやっているほうが良いのではないかとということで、現状発表しておりません。

Q：ストックオプション制度は今後も継続する予定なのか。

A：まず、株主価値の棄損の概念になってくるとは思うのですが、もちろんストックオプションが発行されたり、増資をしたりするとシェアが下がりますが、それによって業績が上がることによって1株当たりの価値が上がると、これは株主価値の棄損ではないと思っております。少なくとも私の観念では考えております。今回のストックオプション制度、特に成果報酬型のストックオプション制度につきましては、最も株主価値の棄損の少ない方法ではないかと私は考えておまして、例えば金銭による成果報酬ですと、その分がそのまま利益に直撃します。利益がその分だけバンと減りますし、資産が減っていきますので、そもそもの純資産価値が下がってしまいます。

一方で、今回のストックオプションに関しましては、有償ストックオプションでございます。この有償ストックオプションについては、このストックオプションの価値は幾らなのかということを外部的の方に計算していただきます。実際、今回のストックオプションは条件を出したことで、結果的に約1億円ぐらいの価値にはなっており、1億円の現金を払うと1億円の利益が減るのですが、この有償ストックオプションは発行した時点で、様々な実行のための条件が重なっていたことにより、実際は100万円ぐらいの価値しかないというように見られていました。そこで、その100万円を有償ストックオプションを受ける人間がもう会社に払い込んでおります。

このようなところで言いますと、その時点では一切株主価値の棄損は全くしていない状態です。実際にそれが実行される条件がクリアされた時というのは、それ以上の実績を出すことによって株価そのもの、つまり株の価値自体が上がっているという状態になっております。逆に言いますと、そこから逆算して有償ストックオプションの金額が決まっておりますので、このやり方においては基本的に株主価値の棄損には全く当たらないというようなやり方になっておりますので、現金で払うよりはこの形が最も良いのではないかと

うように思っております。ベースとして、このストックオプションが実現化されるということは、そもそも業績がかなり上がっているという条件でございますので、もちろんシェアは一部下がる部分はあると思いますが、株主価値自体は上がっているというように見えております。

Q:(ストックオプション制度の継続によって)既存株主のシェアが低下するのではないか。

A:既存株主のシェアが低下すること自体においては、いわゆる一般的な企業の株式会社という仕組みにおいては普通のことだというように、シェアそのものに価値があるわけではなく、1株当たりの価値自体が株主価値だというように思います。

そのため、単純にシェアが下がり、自分の価値が下がるとこれは完全な失敗だと思えますが、一般的な企業が増資をしますと、増資をしたことで業績が上がり、結果的に時価総額が上がって、自分自身の株のシェアは下がってるが、価値自体は上がっているという状態というのは普通にあることだと思っておりますので、そこに関して私自身は特に問題と思っております。

Q: 配当金の件について。

A: 私も株主でございますので、沢山配当できればいいという部分はございますが、やはり切りのいいところという観点や、特に株主価値の向上という部分でいくとあまり検討はしておらず、先程も申し上げたようにお金を配当するほうがいいのか、それとも投資に回して増やすほうがいいのかというところで、この金額になったというところでございます。

次は切りがいいかどうかは別として、額自体が上がるように努力できればと思っております。

Q: 中期経営計画について、売上 100 億円、経常利益 30 億円を具体的にどのように達成するのか。

A: 中長期 100 億円、営業利益 30 億円と、早期にやっていきたいという部分について、まず基本の商品、お悩み系の商品を開発していくというところがございますが、もともと当社の主力商品であるカイテキオリゴという商品が大体年間で 10 億ぐらいの売上になります。

当初はこのような 10 億ぐらいの商品を 10 個ぐらい作れば 100 億いくな、というように

思っていたのですが、実際に色々開発してみると、なかなかそうはいかないというところで、今作っている商品が年商で大体1億円から3億円くらいの売上です。こういった商品をもう少し、何十と作っていく必要があるというように考えております。特に、現在方向性としては美容の方です。これまではどちらかといえばお悩み系の商品が多かったのですが、女性の美容とか、それも普通の美容というよりはピンポイント美容といたしますが、例えば目の下のたるみ専用美容液等、そのような方向性の商品開発について、現在かなり準備が進んでいる状態です。このような1億円から3億円くらいの商品を数十作っていくというのが一つの戦略です。そして、現在タレントとタイアップをしたプロモーションというのが結構当たってきておりますので、こちらを強化していくことにより、既存の商品についてはまだ更なる売上アップができるというような手応えを感じております。

また、海外マーケット、つまり海外から日本にやってくる方へ向けての販売、実際のリアル店舗の販売というところと、海外自体に拠点を作り、海外の方へ向けて通信販売をやっていくというところ、そして海外で通信販売をやっている会社、海外の会社、そういったところと提携をするというところで、話がかかなり来ておりますので、そういったところを進めていくということ、そして、健康関係の部分について、具体的には申し上げることができませんが、比較的大きなマーケットに新商品を投入する予定です。

商品そのものはほぼ完成しておりますので、これがきっちり出ていけば、かなり拡大が図れるのではないかとこのように思っております。こういった方向性で売上100億円、利益20~30億円というところを実現していきたいと思っております。まだ、ある程度机上の空論の部分もございますので、やっていながら途中でまた修正も入ると思いますが、かなりいけるのではないかとこのように感じて考えております。

Q：子会社（株）オーダーコスメジャパン単体での業績はどのようになっているか。

A：オーダーコスメジャパンについてですが、設立してかなり時間が経っております。当初、インターネットを通じた販売をやっておりますが、実際やってみたところ、思ったよりも売上が上がらなかったというのが正直なところです。

業績的にはかなり想定より低くやっているというところではあり、正直、一時このまま続けるよりはと思ったところもありましたが、実は少し新しい芽が今出てきておまして、美容室のルートを通じて販売するというのを、テスト的にやってみたところ、かなり反響がございました。今の我々のビジネスモデルというのは、オーダーメイドで美容液を作るのですが、お客さまにアンケート、つまりカルテに回答していただき、そのカルテの内容に沿ってオーダーメイドで美容液をお作りしますというものです。

最初は無料でお作りしてお届けして、気に入っていただいたら2週間後に本品を1万円くらいでお届けしますというビジネスモデルです。気に入らなければそのまま要らないと

言うだけであれば結構ですというビジネスモデルなのですが、これをインターネットでやったところ、単純に無料で欲しい人ばかりが集まってしまったということがございました。

しかし、美容室ルートでの案内、つまりパーマをかけている間に、そのアンケートに書いてもらい、こちらに送っていただくという形にすると、20パーセントぐらいの方が本品を買っていただきました。実際に幾つかの美容室に話をもちかけたのですが、まず美容室というのは今、日本に23万軒ございます。

この23万軒というのはどれぐらいの規模かと申しますと、コンビニの約4倍です。そして、日本にある信号機が19万機ですので、信号機よりも美容室のほうが多いということになります。現在、3時間に1軒、美容室ができております。それだけ美容室ができていても人口は減っており、また美容室の業界というのは独立してみんなが店舗を作っておりますので、一つ一つの店舗が小さくなっていき、お客さんの取り合いになっています。そして、もうカットだけでは儲からないので、何か物販をやりたいと思っています。

しかし、物販をするにも、美容師さんは喋るのが苦手なため、簡単に物販できるものはないかと探しているというのが今の状況です。そこに対して、今我々がやっているオーダーメイド美容液というビジネスモデルを持ち込んで、要は喋らなくてもいいです、このアンケート用紙をお客さんに渡してもらえば結構ですというお話をし、そこから売上が上がったら、何パーセントが美容室にバックしますという話をいたしますと、ほとんどの美容室がまず断る理由が無いと言われるます。ただ、実際にどう動くのかというところはまだまだやってみないと分からない部分はございますが、そこが現状として見えているところです。ここまでお話ししてしまっているのかと少し反省しておりますが、手応えとしては非常に感じてはおります。

これを実際に、これから展開をしていきたいと思っております。これについては、本当に現状の事業たちと全く別の事業になると思っております。美容室に向けたフランチャイズ展開という感じになると思いますが、これはまだ数店舗にやっただけの手応えですので、まだ公表するレベルではないため、そのようには申し上げてはおりませんが、現在そのような状況だということであり、上手くいけば本当に23万軒もありますので、100店、200店の導入というのはテストのレベルでも十分可能というように考えております。期待していただければ、まだそこまでは言えませんが、頑張っていきたいと思っております。本業の足を引っ張るような状態では現在ないという感じで思っております。

以上

