



2023年2月期 第2四半期 決算説明会

証券コード：2930
株式会社北の達人コーポレーション
2022年10月17日

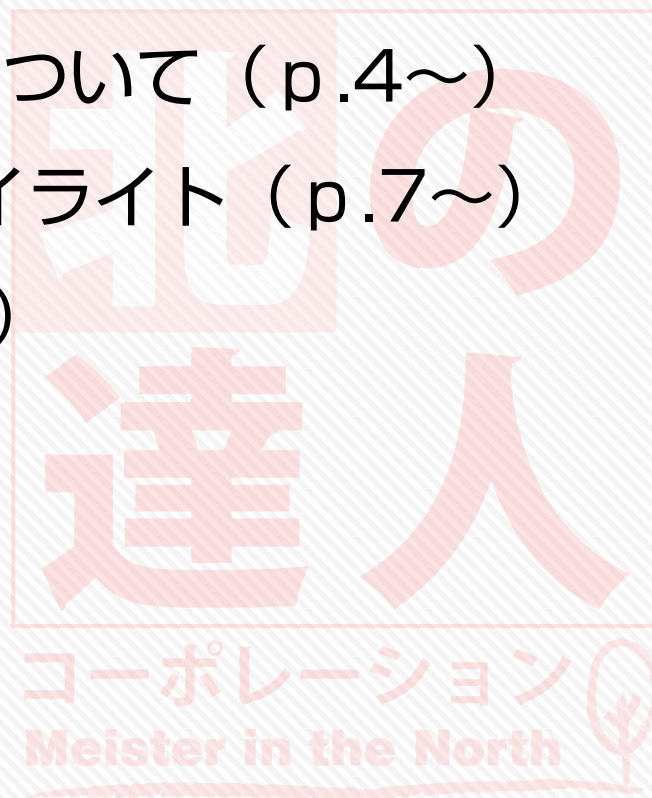
エグゼクティブサマリー

- 👉 通期連結業績予想の**上方修正**
 売上高を9,064百万円に（前回発表予想比+19.5%）
 営業利益を1,241百万円に（前回発表予想比+23.8%）
- 👉 新規獲得件数に想定以上の回復が見られたことで、
 2Q売上高は予想を9.4%上回る4,308百万円に
- 👉 新規獲得件数増加の主な要因は
 「クリエイティブ部門の整備や教育」と「ECモールの拡大」
- 👉 2Q営業利益は受注好調により一部商品に発送遅延が
 発生したことで、予想を14.0%下回る522百万円に

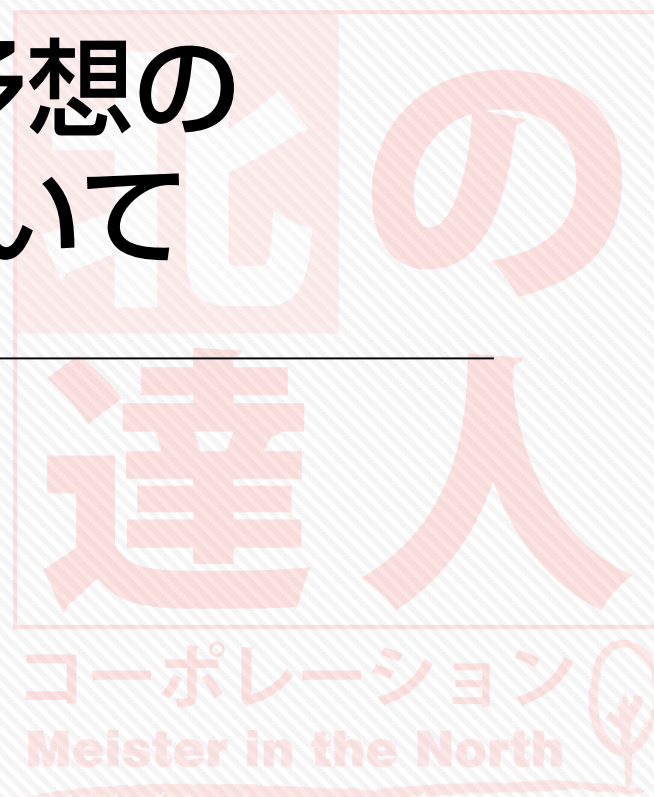
Meister in the North

目次

1. 通期連結業績予想の上方修正について（p.4～）
2. 2023年2月期 第2四半期ハイライト（p.7～）
3. 現状と今後について（p.24～）
4. 参考資料（p.31～）



通期連結業績予想の 上方修正について



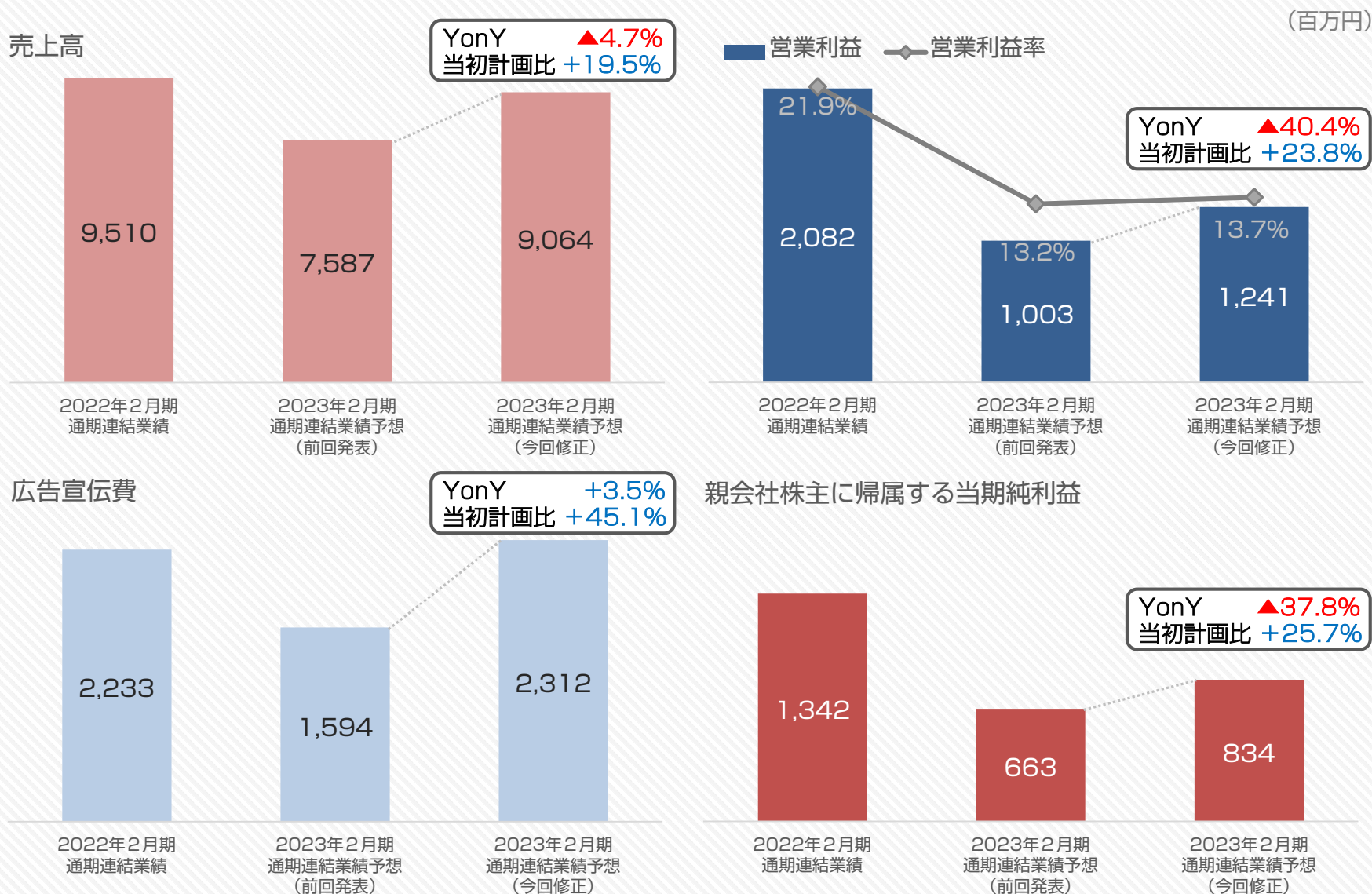
通期連結業績予想の上方修正について

- ・ 新規獲得件数が想定を上回ったことを踏まえ、2023年2月期通期連結業績予想について売上高を9,064百万円へ上方修正
- ・ 引き続き戦略的に広告投資を行い、広告宣伝費が増加する見込であるものの、各段階利益についても上方修正

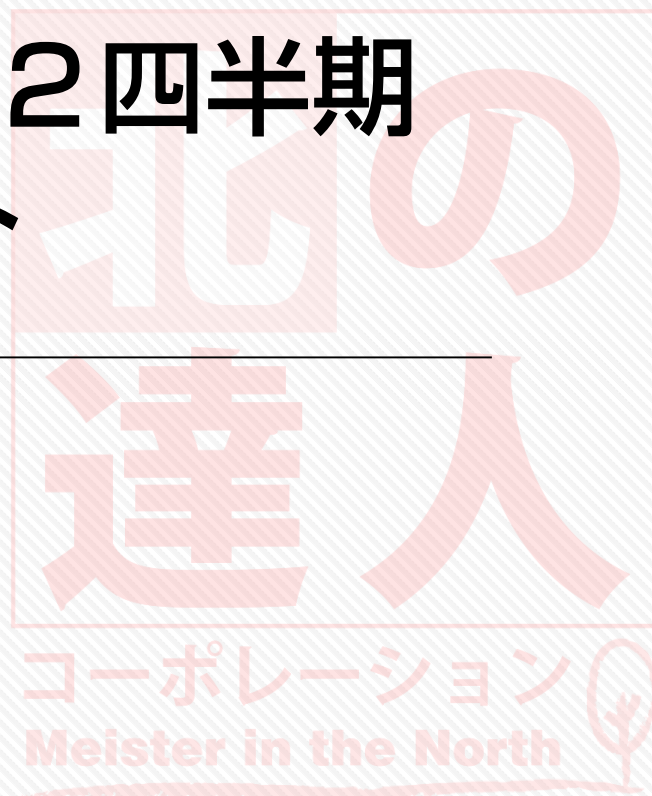
(百万円)

	2023年2月期 通期連結業績予想 (前回発表)	2023年2月期 通期連結業績予想 (今回修正)	増減額	増減率
売上高	7,587	9,064	+1,477	+19.5%
営業利益	1,003	1,241	+238	+23.8%
経常利益	1,003	1,260	+256	+25.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	663	834	+170	+25.7%

通期連結業績予想の上方修正について



2023年2月期 第2四半期 ハイライト



業績主要項目ハイライト【対業績予想（計画）比】

（百万円）

	第2四半期 連結業績予想（計画）	第2四半期 実績	増減額	増減率
売上高	3,937	4,308	+370	+9.4%
売上総利益	2,911	3,197	+285	+9.8%
販売管理費	2,304	2,675	+370	+16.1%
広告宣伝費	801	1,123	+322	+40.2%
営業利益	607	522	▲84	▲14.0%
営業利益率	15.4%	12.1%	▲3.3pt	
経常利益	607	540	▲66	▲11.0%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	396	355	▲41	▲10.4%

新規獲得件数が想定以上に回復し、売上高は予想を上回った

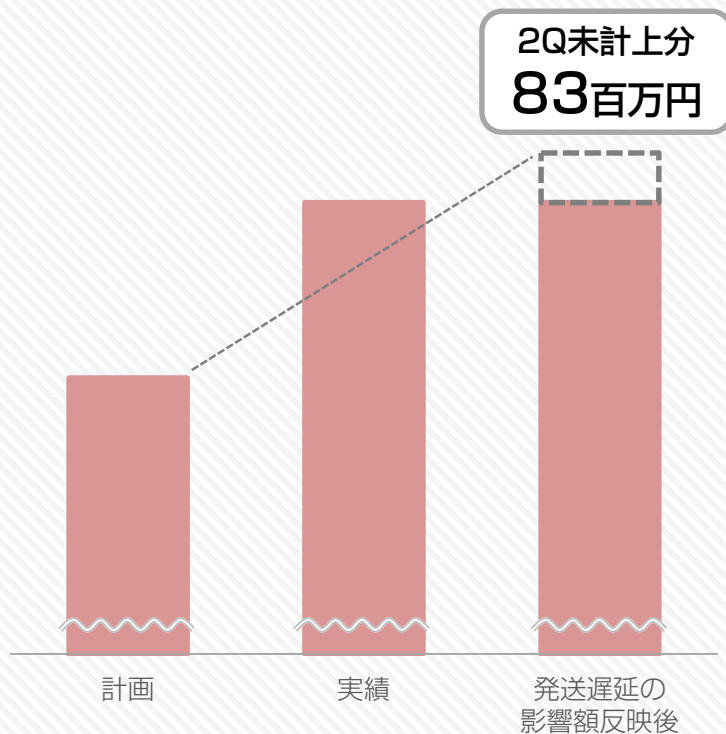
一部商品で販促活動の好調により注文が殺到し、発送遅延となり営業利益は予想を下回った

業績主要項目ハイライト【発送遅延の影響額】

一部商品での発送遅延発生による売上高及び利益の未計上

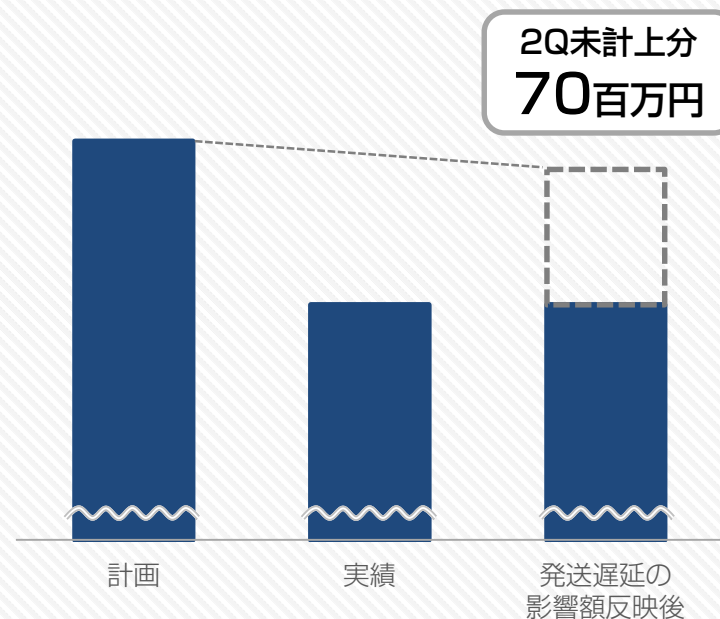
【第2四半期連結累計期間 売上高】

影響額反映後は計画を大きく上回る



【第2四半期連結累計期間 営業利益】

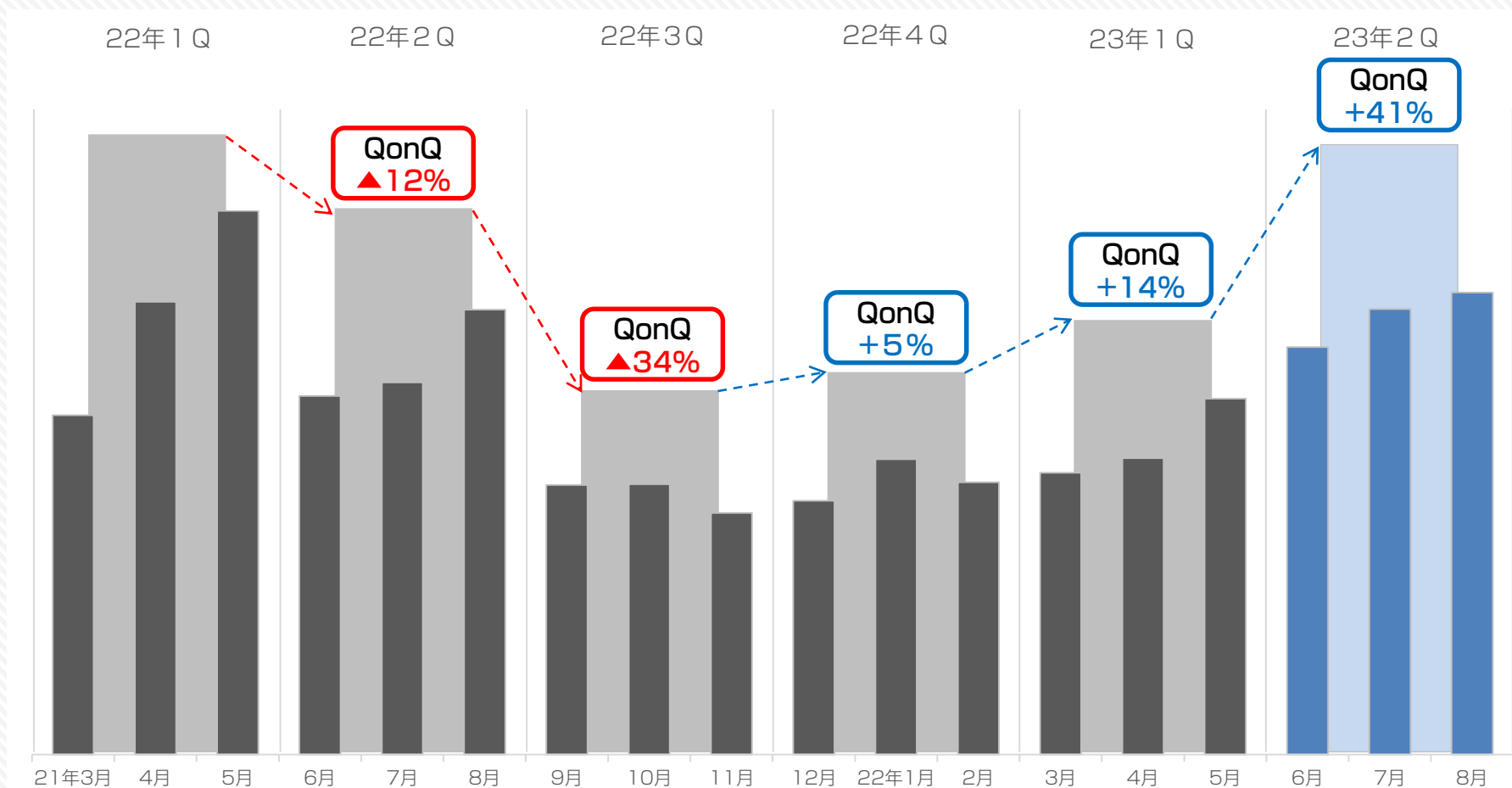
新規獲得の好調に伴う積極的な広告投資の影響もあり、
ほぼ計画どおり



- ・ 受注に要した広告宣伝費が当第2四半期連結累計期間に先行して計上されている
- ・ 計上されていたと見込まれる売上高及び営業利益は第3四半期連結会計期間以降に計上される見込み

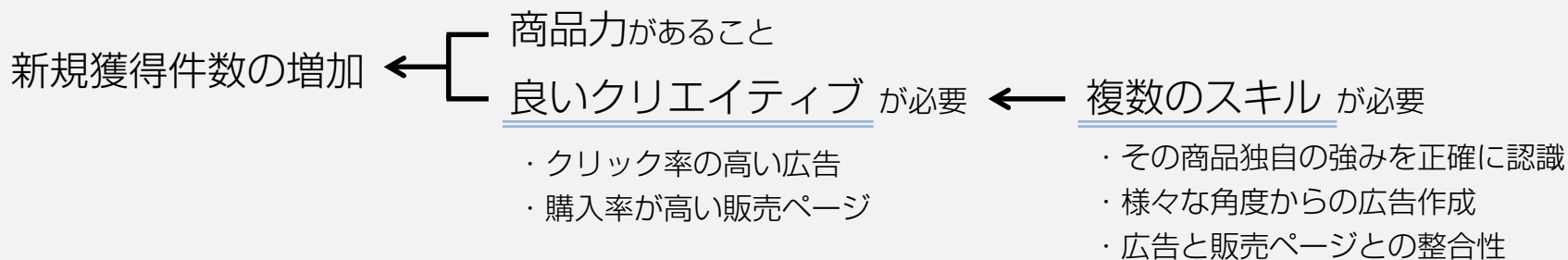
新規獲得件数の推移

- ・当第2四半期連結累計期間は、前第1四半期連結累計期間と同水準の件数に着地
- ・2022年8月は、大幅な減少傾向に転じた2021年9月以前の水準にまで回復
- ・重要施策「クリエイティブ部門の整備や教育」「ECモールの拡大」の進捗が順調



新規獲得件数の回復要因

◆ クリエイティブ部門の整備や教育の改善



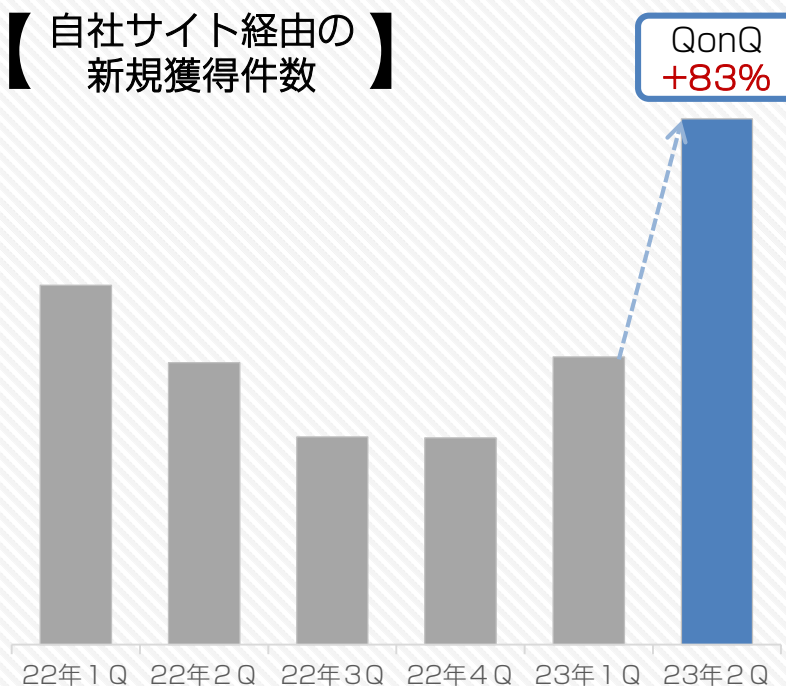
<課題>

効率化を重視しすぎた制作活動が主流

- ◆ 高度なスキルと豊富な経験を有する経験者の採用
- ◆ 教育体制の整備
- ◆ 教育専門チームの立ち上げ
- ◆ 評価制度の見直し

⇒ クリエイティブ部門全体の底上げ
複数の商品・広告媒体で新規獲得が好調

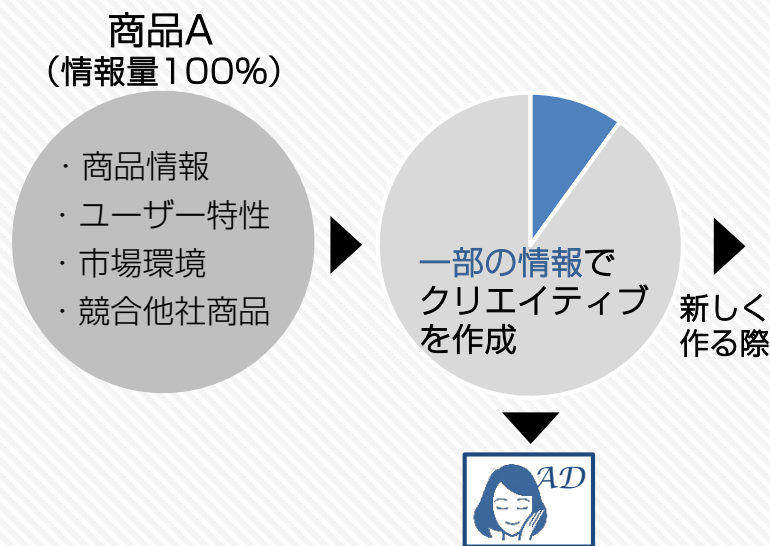
【 自社サイト経由の 新規獲得件数 】



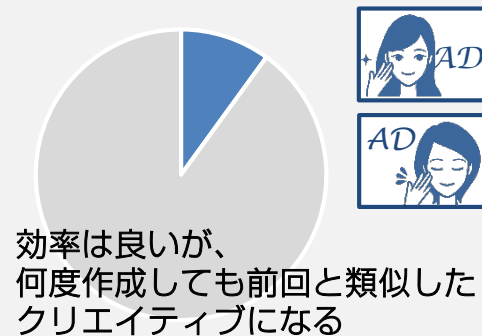
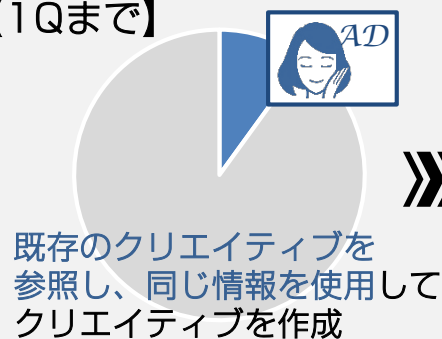
新規獲得件数の回復要因

- ◆ クリエイティブ部門の整備や教育の改善
スキルアップにより商品と媒体のポテンシャルを引き出すことが可能に

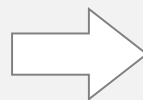
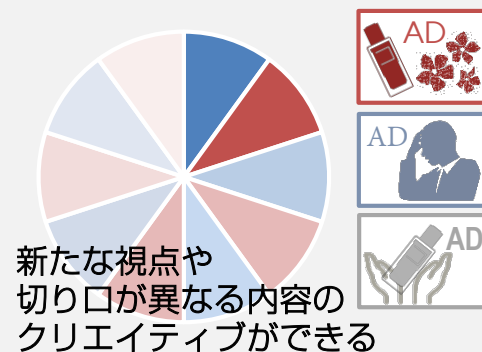
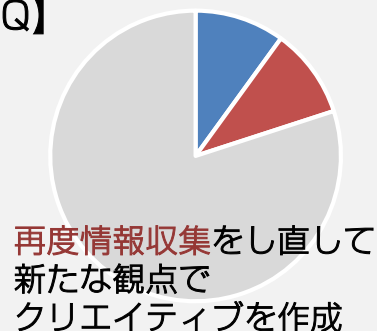
<クリエイティブの作り方>



【1Qまで】



【2Q】



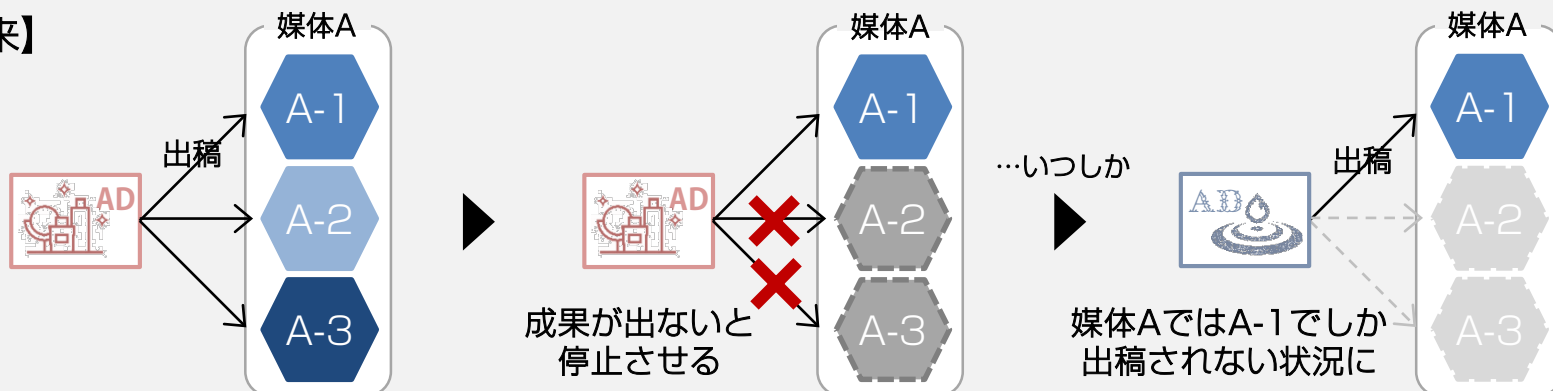
商品のポテンシャルを
100%活かすことが可能になった

新規獲得件数の回復要因

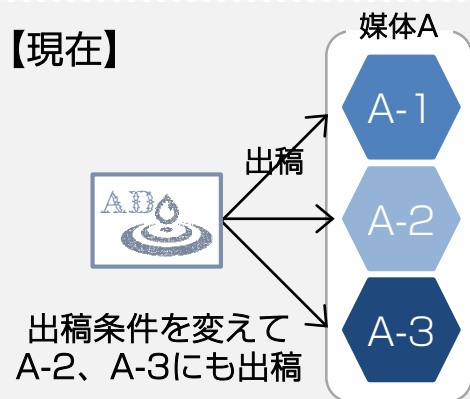
- ◆ クリエイティブ部門の整備や教育の改善
スキルアップにより商品と媒体のポテンシャルを引き出すことが可能に

＜媒体への出稿状況を改善＞

【従来】



【現在】



媒体の中で出稿を止めていた広告の
ページの内容や構成等の条件を変えて
採算が合う広告の出し方を開拓することで、
縮小したポテンシャルを戻した

新規獲得件数の回復要因

◆ ECモール拡大

(従来) 定期購入型のビジネスモデルが柱

ECモール (Amazonや楽天市場等) は規模、顧客特性、買い切りが主流である購買行動により攻略の優先度が低かった

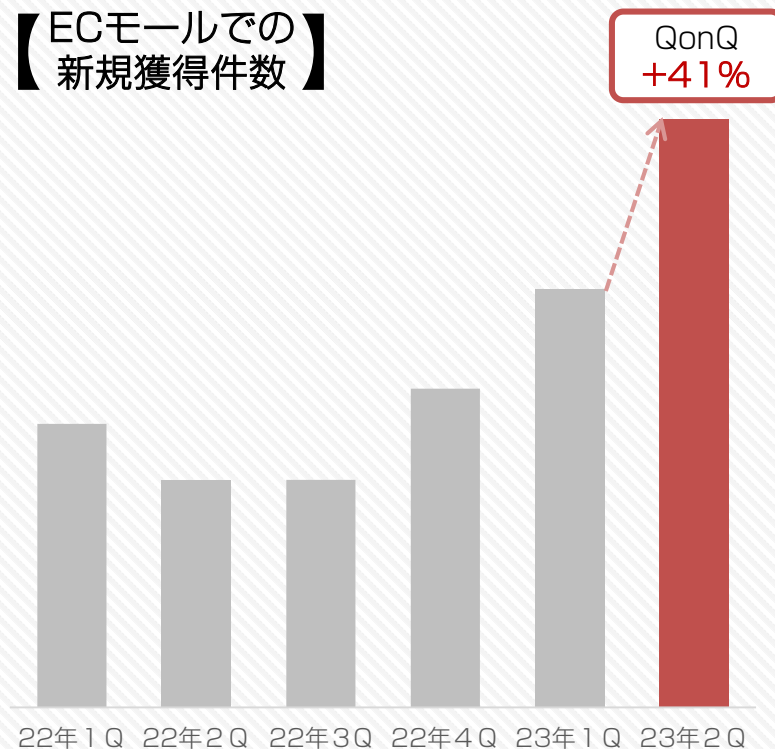


(現在) **ECモールでの販売も強化**

- ・ 消費者の購買行動が実店舗からECへと切り替わった
- ・ なかでも当社はECモールへの流入が顕著
- ・ ECモールでのみ商品を購入する消費者の急増

- ◆ ECモールに特化した販促活動やクリエイティブ制作及び広告最適化
- ◆ 各ECモールにおけるセールへの参加
- ◆ 専任者の増員
- ◆ 自社サイト向け広告の出稿量増加に伴うECモールへの流入増加

【ECモールでの新規獲得件数】



- ・ QonQ+41%に拡大
- ・ YonY+159%にまで拡大
- ・ 2022年8月に楽天市場、Amazonでそれぞれ最高月商を記録
- ・ ECモール全体の売上高が初めて月商1億円突破

広告投資効率

<広告投資バランス※1> 広告の機会ロス及び採算割れチェックを行う指標で、1.00が最適値

広告投資バランスが
1.00を大きく下回り
機会ロスが発生



◆ 要因① 上限CPO※2を引き上げた（16ページ参照）

◆ 要因② 良いクリエイティブができたため効率化が進んだ

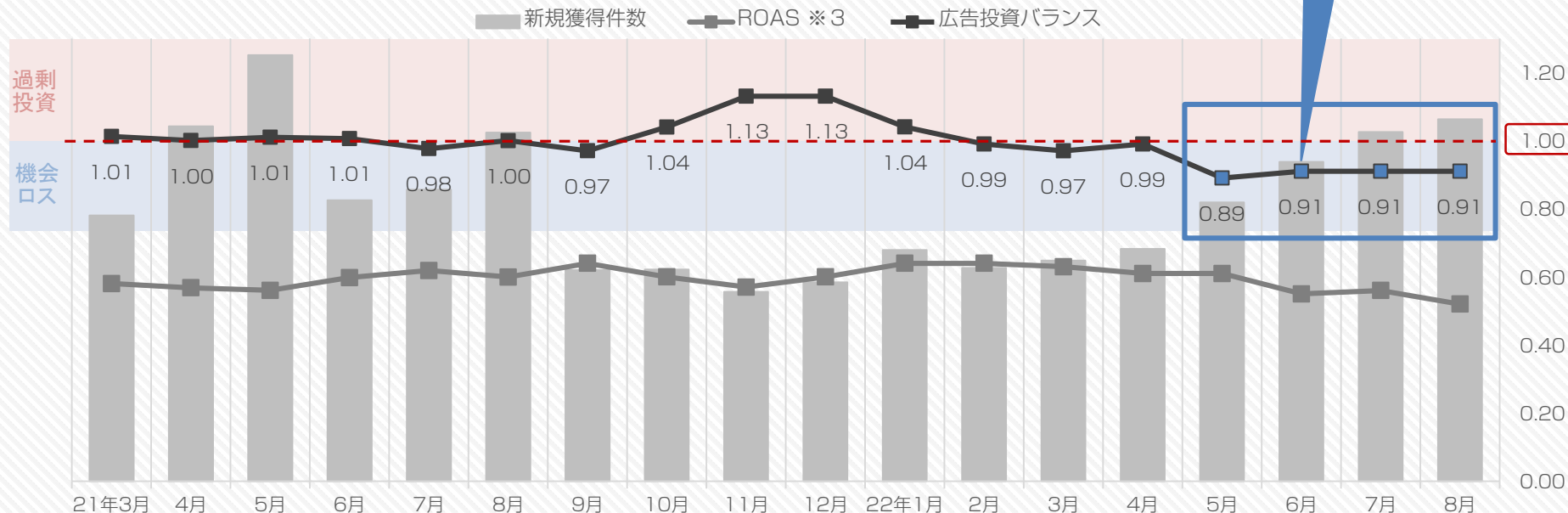
効率化された分、
本来は投資を拡大
するが5月以降投資が
できず機会ロスに

「CPOが下がりつつも
新規獲得件数は増加
する現象」の作用

時期をずらして
複数立て続けに
発生している状況

あくまでも
初期段階でのみ
発生する現象で、
今後投資を拡大

機会ロスを解消し
新規獲得件数拡大、
広告投資バランスの
最適値を目指す



※1 広告の機会ロス、採算割れを計る独自の指標 上限CPOに対してどの程度のCPOで獲得ができたのかを表す

広告投資が1.00を下回れば機会ロス、1.00を上回れば過剰投資、1.00が最適値となる 上限CPOの設定が10,000円、CPOの実績が9,000円だった場合の広告投資バランスは0.90

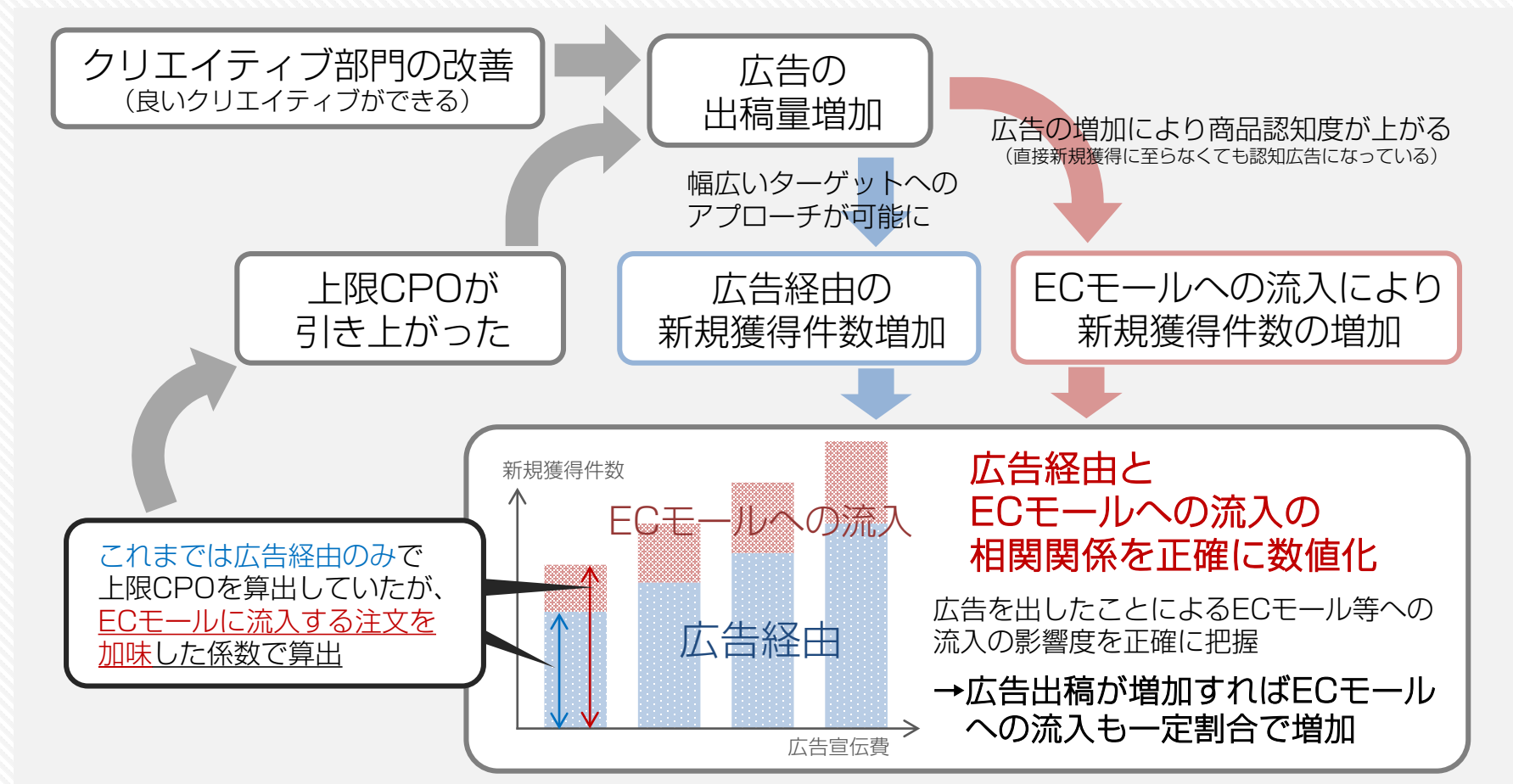
※2 受注1件当たりにかかる広告宣伝費の金額である「CPO」と顧客が将来もたらす売上高の予測額である「LTV」との関連性を用いた、必要利益から逆算した受注1件当たりで使用可能な広告宣伝費の上限額

※3 Return On Advertising Spendの略で、広告出稿に対してどれだけ売上があったか成果を計る広告投資効率の指標

100万円を広告宣伝費に使用し、90万円の売上を上げた場合のROASは0.90 1.00以下の場合、初回購入時の収支はマイナスだが、定期購入の場合は、継続的に購入されることで収支がプラスになる

広告投資効率

◆ ECモールへ流入する新規獲得件数を加味した上限CPOの設定



自社サイト（広告経由）の新規獲得件数増加につながる好循環に

セグメント別、ブランド別の売上高

(百万円)

セグメント	ブランド	第1四半期連結会計期間	当第2四半期連結会計期間
ヘルス& ビューティーケア 関連事業	 北の快適工房 J NORTH FARM	1,845	1,901
	 SALON MOON ^{Pro}	138	187
	その他	3	7
その他	-	116	107
合計		2,103	2,204

※第1四半期連結会計期間より、従来「EC事業」としていた報告セグメントの名称を「ヘルス&ビューティーケア関連事業」に変更
当該セグメントの名称変更によるセグメント情報に与える影響はない

※当社グループは「ヘルス&ビューティーケア関連事業」が主要な事業であり、他の事業セグメントの重要性が乏しいため
セグメント情報の記載を省略している

＜グループ会社＞ 株式会社SALONMOON (2022年5月31日付で「株式会社ASHIGARU」から商号変更)

オリジナルヘアケアブランド「SALONMOON」で機能性に優れたヘアアイロン等をお手頃な価格帯で提供

- ・ 20代から40代の女性が主な顧客層
- ・ ECモールを中心に展開



＜当第2四半期連結累計期間＞

◆ 「Qoo10」での販促に注力

メイン顧客層から圧倒的な支持を受けるECモール「Qoo10」での販促が功を奏し、今後の新たな収益の柱となることが期待できるまでに拡大

◆ 初のコスメ商品『サロムーン ヘアオイルミスト』発売

新たな美容家電、美容家電との親和性の高いコスメ商品の開発に注力

◆ ヘアアイロンの店舗販売（家電量販店等）

2022年4月28日に開始

◆ 北海道地域でのラジオキャンペーンを開始

マス広告（ラジオ、テレビ等）との相性が良い店舗販売で、ラジオ広告の効果測定を行いつつ、売上増加を図る

◆ 販売価格の改定を実施

資材、原材料、輸送費等の相次ぐ値上げによる仕入れ価格高騰、記録的な円安進行により、低下した利益率への対応



今後も業績の拡大のため様々な施策を打ち出すとともに、収益性の改善についても取り組む

<グループ会社> 株式会社エフエム・ノースウェーブ

北海道を放送地域対象とするFMラジオ局

- ◆ 超短波ラジオによる基幹放送及び広告放送
- ◆ 放送番組の制作及び販売
- ◆ 放送時間の販売ほか



<事業戦略>

- ◆ メディア **メディア開発室の新設**
 - 顧客起点でメディア価値の再創出を図る
 - 地域密着メディアで全国展開するリクルート社の「ホットペッパー事業」をゼロから立ち上げた事業責任者を招聘し、営業組織チームの体制、管理指標等を再構築
- ◆ 新規顧客の開拓 **ナーチャリング施策※の拡充**
 - ホワイトペーパーの拡充により、新たな顧客層の開拓
 - ラジオ広告の効果、企画の成功事例等を積極的に展開することで見込顧客を獲得
- ◆ 特性を生かす
広告制作 **SALONMOONの集客施策**
 - 商品・ブランドへの「認知」と「関心」が進むコンテンツ
 - ・実際に商品を使用したDJやその家族からの感想を盛り込み、リアルな情報を提供
 - ・美容室での使用を紹介し、プロユースをアピールすることで商品への信頼性を高める
 - ・商品を触って確かめることができる店舗の紹介も
 - 興味を持った顧客をより購入先（ECモール、店舗）へ誘導する内容に
 - ・ラジオ広告からの流入による売上増加のスキーム作りと営業パッケージとしての商品化

※ 見込顧客や既存顧客に対して、自社の商品やサービスに興味を持ってもらい、購買意欲を高め、将来的な受注につなげるマーケティング施策

<グループ会社> 株式会社エフエム・ノースウエーブ

マーケティングファネルと各広告の特徴

(顧客が商品・サービスを認知してから
実際に購入するまでの一連の流れ)

ラジオ等のマス広告

○ 認知させるのが得意

△ 購入までが遠く、
効果が見えづらく
不人気になってきた

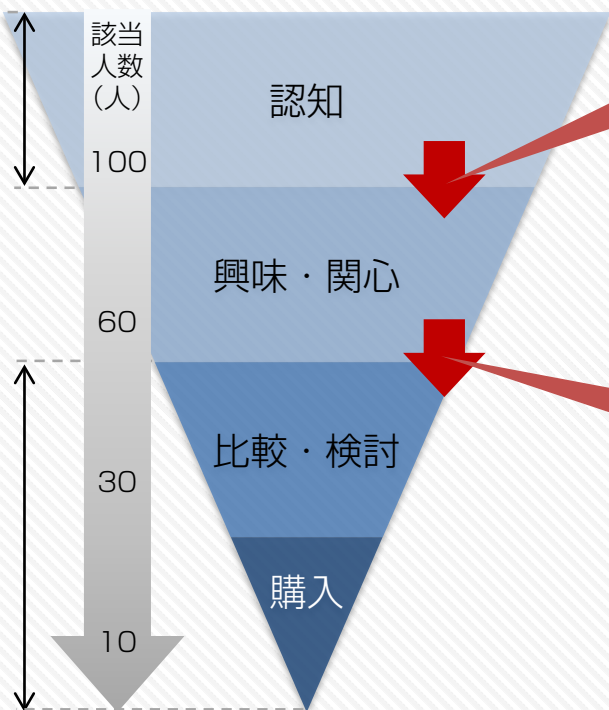
インターネット広告

○ すでに興味・関心を持つ層へのアプローチが得意

○ 効率的なのでクライアントに好まれる

△ 「すでに興味・関心がある人」だけが対象なので市場が広がらない

△ 新たに興味・関心を持たせるのは不得意



今後エフエム・ノースウエーブが 注力するラジオ広告の取り組み

「認知」だけではなく「興味・関心」
を持たせるコンテンツを設計する

面白い広告
話題になる
広告

=

認知される
広告
(かもしれないが)

≠

興味・関心を持
たれる広告

広告は効果を出すのが目的であり、
番組作りと広告作りは全く別物なので
面白いだけでは目的が果たせない

興味・関心を持った人を 「インターネットにつなげる」

インターネットからの流入口を持つ
商品・サービスのラジオ広告を増加させ、
ラジオ広告からインターネットへと誘導する

- ・ インターネットとのメディアミックス
企画の成功事例を作っていく
- ・ インターネット広告に限界を感じている
企業に対してアプローチを強化

2023年2月期 発売商品

手肌のエイジングケア※1美容エッセンス

P I N T E

『ピンテ』

- ・加齢とともに不足し質が低下する
コラーゲンを育てることで、
手肌のお悩みにアプローチ
- ・コラーゲンの産生を促進することで
シワを改善し、また、シミ予防※2を行う
有効成分「ナイアシンアミド」に加え、
美容成分も配合
- ・ハリ、弾力のある手肌へと導く
エイジングケア商品
- ・2022年3月 新発売



※1 年齢に応じたケア

※2 メラニンの生成を抑え、シミ、そばかすを防ぐ

連結貸借対照表

(百万円)

科目/区分	前連結会計年度 2022年2月28日	当第2四半期連結会計期間 2022年8月31日
(現金・預金)	5,210	5,254
流動資産	6,808	6,613
固定資産	747	888
資産合計	7,555	7,501
流動負債	1,235	960
固定負債	174	223
負債合計	1,409	1,183
純資産合計	6,146	6,318
負債・純資産合計	7,555	7,501

前連結会計年度末と比較した主な増減要因は、
資産の部において、有形固定資産が105百万円増加、棚卸資産が178百万円減少、
負債の部において、未払金が172百万円増加、未払法人税等が254百万円減少であります

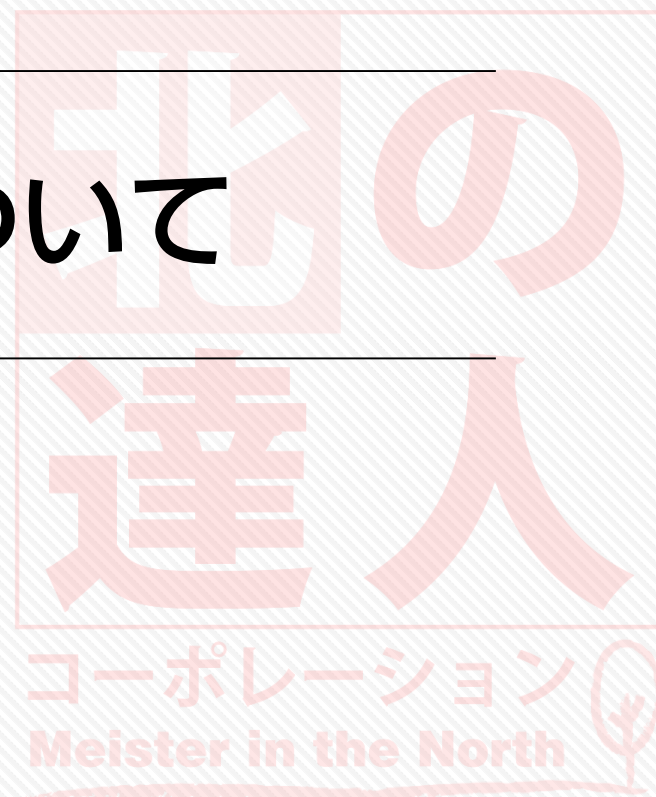
連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

科目/区分	前第2四半期連結累計期間 2021年3月1日 ～2021年8月31日	当第2四半期連結累計期間 2022年3月1日 ～2022年8月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	942	425
投資活動によるキャッシュ・フロー	214	▲158
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲173	▲229
現金及び現金同等物に係る換算差額	5	6
現金及び現金同等物の増減額	988	43
現金及び現金同等物の期首残高	3,612	5,210
現金及び現金同等物の四半期末残高	4,601	5,254

当第2四半期連結累計期間の主な増減要因は、税金等調整前四半期純利益+540百万円、棚卸資産の減少+191百万円、法人税等の支払額▲390百万円、配当金の支払額▲221百万円であります

現状と今後について



現状と今後について

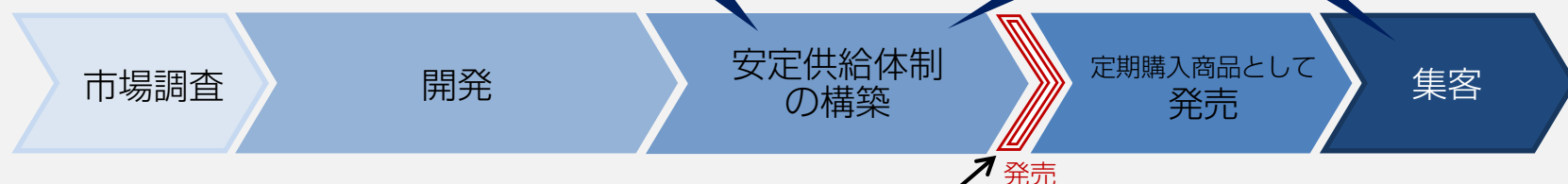
◆ 商品の開発・発売方針の変更

<従来>

1 商品を発売するには事前準備の負荷が高く、**多くの商品を発売することができなかった**

「定期購入」として**安定供給**するために、長期的に全く同一の成分・製法で供給し続けられる生産体制を整えることに時間がかかる

想定どおりの売上につながらず、リソースが無駄になる場合も...



<現在>

新商品を「都度購入商品」として発売
→ 一定の売上基準を超過した商品のみ「定期購入商品」販売へ

1～1.5年の短縮
→トレンドの変化にも対応可能に

事前準備の負荷を軽減し、売れることが分かってから社内リソースを使う

売れる商品にのみ社内リソースを使うことが可能



「都度購入商品」として発売 → 一定の売上基準を超過した商品のみ「定期購入商品」販売へ

同じ総負荷量でも多くの商品を発売できるような体制に

(定期購入型のビジネスモデルを変更するものではなく、定期購入商品の開発段階に都度購入商品の販売を据えるもの)

現状と今後について

◆ 商品の開発案件数の増加



北の快適工房
J NORTH FARM

＜現状＞ 直近数事業年度、新商品のリリース数が低水準
→ 売上の積み上げが鈍化

＜今後＞ ・ **新商品を継続的に発売**し、
新たな需要を喚起する

◆ 商品企画段階から
リリースされるまでの確度を向上

- ・ 商品開発部門の採用強化
- ・ 開発ジャンルの拡大
- ・ 海外を含めたOEM先の選定 等

◆ より多くの開発案件を並行して
進められる体制の構築

・ 売れる商品にリソースを集中

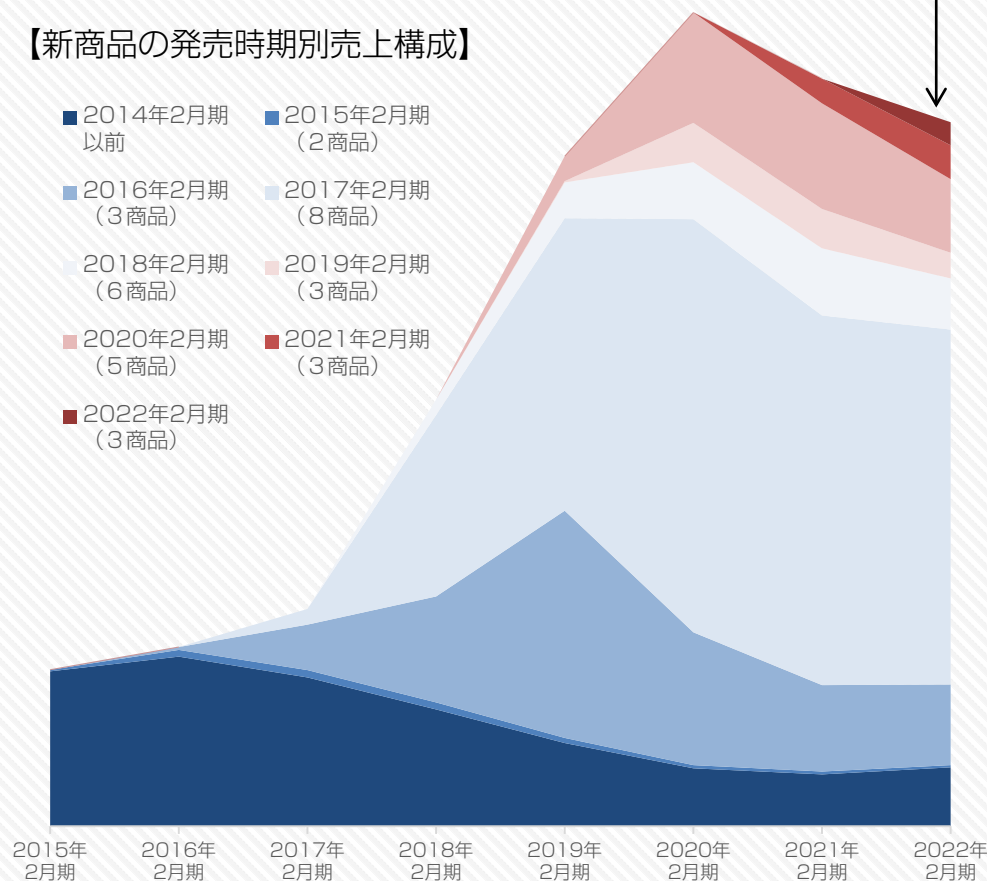
◆ 同じ総負荷量でも多くの商品を
発売できるような体制に

商品発売までの事前準備負荷を軽減

新商品を増やす × 売れる商品に
リソースを集中する

➡ 売上の増加につながり安定成長へ

【新商品の発売時期別売上構成】



現状と今後について

◆ ECモールでの積極的な拡大

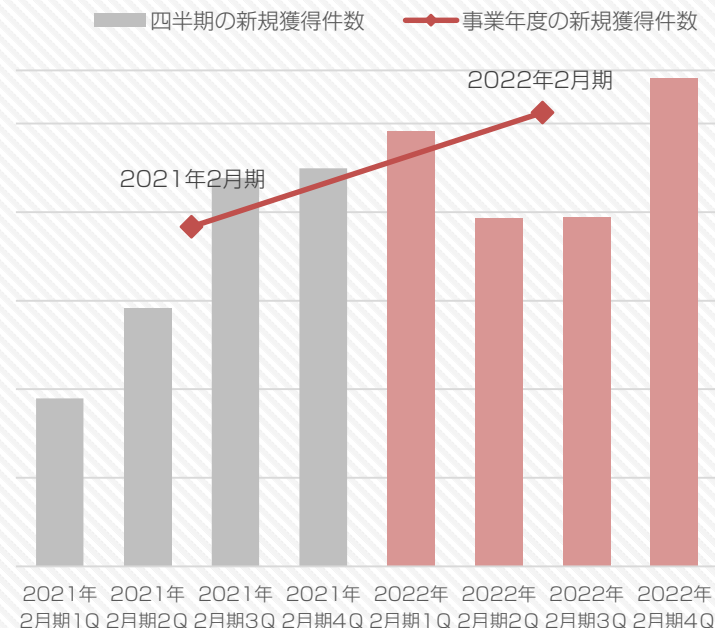
新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、
消費者の購買行動が従来の実店舗から
Amazonや楽天市場等のECモールへの流入が顕著に



ECモール市場は急速に成長

ECモールでの販売も強化

→ 「ECモール」 商圏の成長を積極的に
取り込むべく、これまで以上のリソースを
ECモールに投入



◆ Amazon

海外市場を攻略する上で重要な販売チャネルと認識し今後も継続して取り組む

市場規模が格段に大きい米国Amazonへの進出のため

米国Amazon向けの商品開発、テスト販売を実施

◆ 台湾専用ECモールへの新規出店、シンガポールのECモール出店の検討等、海外展開も強化へ

現状と今後について

◆ 戦略の回帰を図る

＜マスマーケット商品＞

新規獲得に苦戦

当社のスキルが
合わなかった

既存顧客には好調

- ・ 汎用性が高いという
マスマーケット商品の特性
- ・ 一定のロイヤリティを持つ
顧客は購入する傾向



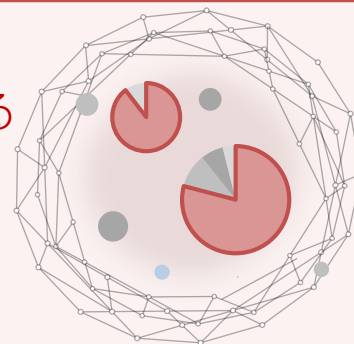
マスマーケット商品では
一定の利益増加が可能である
手応えを得た

しかし、年間数億円が限界である

戦略の回帰

利益数十億円、数百億円の拡大を達成するためには...
新規獲得件数の増加の方が重要

- ◆ 当社のスキル及びノウハウを踏まえ、
新規顧客を獲得しやすいニッチマーケット商品の開発を優先する
- ◆ あらためて足元を固めるべく「消費者のニッチなニーズを的確に捉えた
商品を必要な人にだけ届け、市場内で確たる地位を築く」ため、
当社が最も得意とするニッチトップ戦略を再び推し進める



現状と今後について

◆ 積極的なM&Aによる収益基盤の多様化・成長加速

当社同様 D2C×EC の事業展開で、高品質な製品を有するが、資金や人材が限られている企業に対し、当社のノウハウ・経営リソースを投入することで、スケールメリットが得られシナジー効果が見込まれる企業のM&Aに積極的に取り組む方針

新規事業ジャンルは当社のノウハウが応用できる範囲に限って展開
(通販・インターネット販売・美容健康等)

◆ D2Cの新規事業を立ち上げたい 起業志望者の募集

売上高100億円以上の事業の複数展開を図り、事業規模の拡大を共に目指す

- ・優れた事業プランを有しており、起業への熱い思いを持った人材を積極的に採用
- ・創業者である代表取締役社長木下勝寿が自らのノウハウを直接伝達
- ・当社のビジョンや目的に共感した将来有望な起業志望者をバックアップし新規事業を立ち上げ



- <現状> ・前連結会計年度に「新規事業企画室」を設置し、
新ブランド「SPADE」「MENVE」をリリース
・積極的に情報収集を進め、当社の条件に合うD2C×EC企業のM&Aを検討
- <今後> さらに事業の拡大と収益性の向上を目指して、引き続き積極的に取り組む

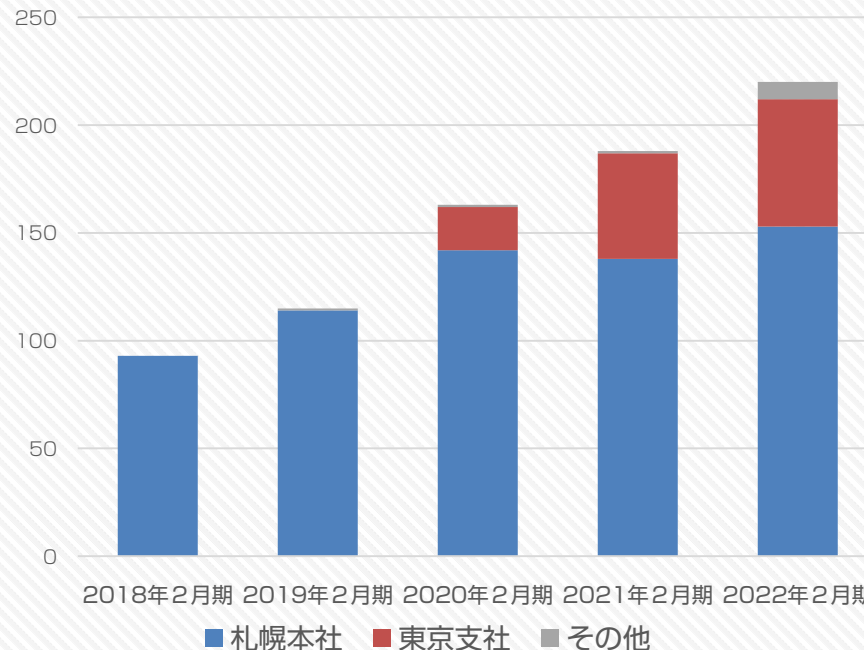
現状と今後について

◆ 東京支社の本社化による採用強化

かねてより課題としている
中間層、経験者、専門職の採用が、
人事部門の努力が実り続々成功している

- ◆ EC・通販のクリエイティブ経験者
- ◆ カスタマー部門統括経験者
- ◆ 公正取引委員会出身者
- ◆ 弁護士、弁理士の有資格者
- ◆ 化粧品処方開発経験者

【従業員数の推移】



2022年7月 東京支社を本社に変更

札幌本社、東京本社の二本社制に移行

→ **さらなる採用の強化を図り、経験者を中心とした人材の獲得につなげる**

参考資料



会社概要

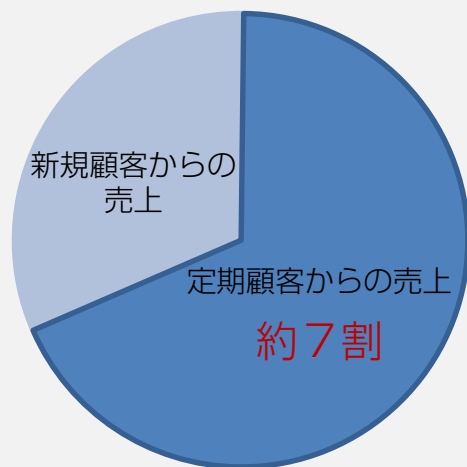
会社名	株式会社北の達人コーポレーション
代表者	代表取締役社長 木下勝寿
設立	2002年5月（創立2000年5月）
本社	東京都中央区 北海道札幌市
拠点	台湾支社 韓国連絡事務所
上場	東証プライム市場 札証本則市場 2012年5月 札幌証券取引所アンビシャス市場に上場 2013年3月 札幌証券取引所本則市場に市場変更 2014年11月 東京証券取引所市場第二部に上場 2015年11月 東京証券取引所市場第一部に指定 2022年4月 東京証券取引所プライム市場へ移行
役員・従業員数	232名（2022年8月31日現在）

ビジネスモデル

◆ 顧客特性

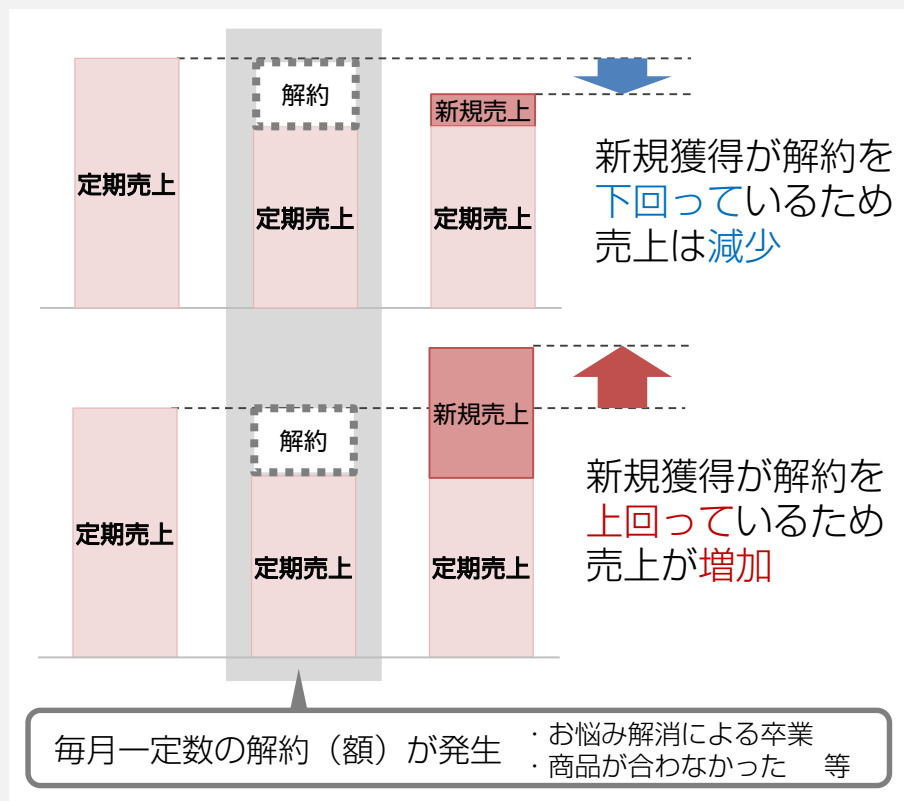
- ・ 40代以降の男女が主な顧客層
- ・ 定期顧客からの売上が
全体の売上の約7割を占めている

【新規顧客と定期顧客の割合】



◆ 収益構造

毎月一定数の解約（額）は生じるが、
解約を上回る新規獲得があれば売上は伸びる

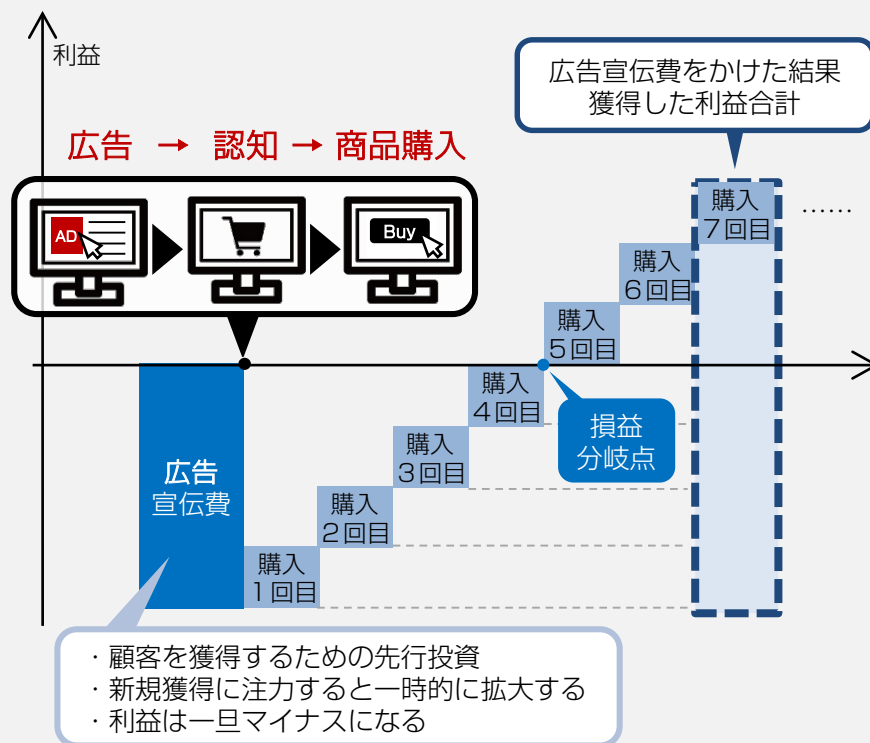


ECチャネル

ECには複数のチャネルがあり、チャネルによって収益化の仕組みが根本的に異なる

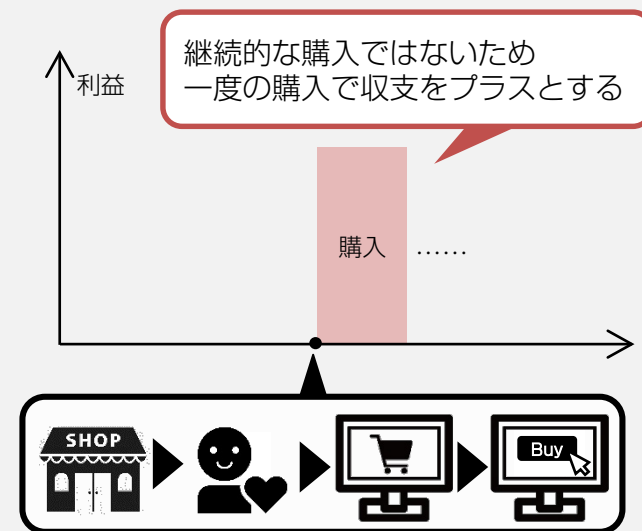
◆ 自社サイト

- ・ 広告で認知させ、新規獲得につなげる
- ・ ショッピングカートの構造やアフターフォロー等により定期購入に繋げやすく、リピーターの醸成に向いている



◆ ECモール

商品棚に置かれた商品、若しくは比較情報から販売ページにきて商品を知り購入に至る



<商品戦略>

- ・ EC事業に特化した商品開発
- ・ 厳格な商品開発基準
- ・ 定期でお届けする商品設計

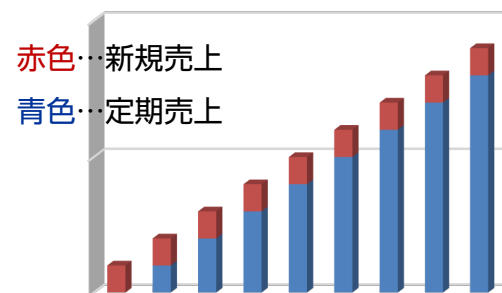
<販売戦略>

- ・ 利益を重視する基本方針
- ・ 自社開発の広告最適化システム
- ・ CPOと新規獲得件数の相関性を踏まえた最適上限CPOの算出
- ・ 商品ごとに細かな利益管理
- ・ 広告投資バランス指標による広告出稿管理

加えて

D2C×サブスクリプション型のビジネスモデル

- ・ 顧客データや商品に対するフィードバックを直接得ることが可能
- ・ それらを駆使した精度の高いマーケティングの実現
- ・ 安定的に伸びるビジネスモデル



➡ 安定成長する収益構造を実現

商品戦略

◆ EC事業に特化した商品開発

- 化粧品、健康食品等、顧客の具体的なニーズに応える**オリジナル商品**（全36商品）をインターネットで販売するEC事業を展開
- 健康や美容の**お悩みを解消する商品**に特化



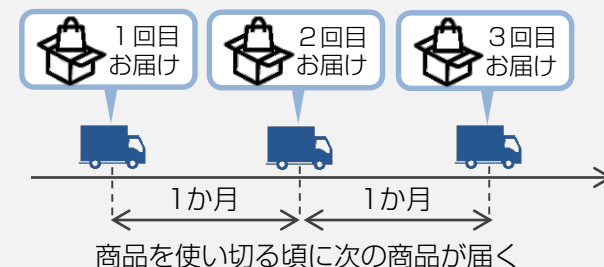
◆ 厳格な商品開発基準

- 「**びっくりするほど良い商品**ができた時にしか**発売しない**」方針のもと、確かな満足度が得られるものだけを商品化
- インターネット販売に特化した**独自の商品開発基準**として約800項目を設定し徹底したモニター調査を行う
- この基準を満たし**発売に至るのは開発案件の2%**で圧倒的な顧客満足と品質管理を追求

◆ 商品設計

基本的に全ての商品が1か月で使い切る設計で開発されている

【商品のお届けイメージ】



商品情報

「ディープパッチシリーズ」が売上世界No.1※1 であるとして3年連続ギネス世界記録™ 認定！

- ・医療にも用いられるマイクロニードル技術を応用
- ・針状に固めた美容成分を直接肌に刺す新発想の化粧品

【第1弾】目の下やほうれい線専用の『ヒアロディープパッチ』

【第2弾】眉間専用の『ミケンディープパッチ』

【第3弾】額専用の『オデコディープパッチ』

【第4弾】チークポアゾーン※2専用の『チークポアパッチ』



【第2弾】 【第4弾】

【第1弾】 【第3弾】

機能性表示食品『カイケキオリゴ』

家庭用オリゴ糖食品 全国売上日本一※3
便秘傾向者の便通を改善する（排便量・排便回数を増やす）

- ・モンドセレクション11回受賞
（最高金賞8回 金賞3回 2012年～2022年）
- ・2019年5月には機能性表示食品の届出が受理
- ・お子様専用商品『おこさま用カイケキオリゴ』を2019年2月より発売



※1 TFCO株式会社のグローバル調査 「美容用マイクロニードルスキンパッチにおける最大のブランド」（ディープパッチシリーズ）2019年3月～2022年2月の年間売上

※2 頬の毛穴密集地帯

※3 日本能率協会総合研究所調べ（2016年5月） 日本国内で市販されている家庭用商品で、「オリゴ、オリゴ糖」を含む粉末、顆粒、シロップ状の商品を対象とした前年度までの年間販売額にて

販売戦略

◆ 業績評価指標

当社では売上高以上に**利益**を重視
EC事業は、広告投資を拡大
（広告出稿量を増加）することで
売上高を伸ばせるため、売上高
のみでは業績を評価できない

➡ **売上最小化、利益最大化の法則**
（右図にて解説）

◆ 広告最適化システム

- ①日々蓄積するデータを集計しLTV※を算出
- ②広告費の上限として商品ごとに上限CPOを設定
- ③常時5,000本程度出稿している広告を様々なセグメントに細分化しデイリーでCPOを算出・管理
- ④上限CPOを超えた広告は自動でストップ
- ⑤これらを管理するシステムを自社で開発・運用

➡ **採算性の高い広告だけが残る仕組みを内製化**

※ Life Time Valueの略で、顧客がもたらす生涯売上高の金額

1年LTV	上限CPO	1年目標利益
11,000	10,000	1,000

内訳	件数	CPO	広告費 (万円)	1年売上高 (万円)	1年利益 (万円)
広告A	500	8,000	400	550	150
広告B	500	12,000	600	550	-50
合計	1,000	10,000	1,000	1,100	100

↓ 上限CPOを超えている広告Bをやめると…

内訳	件数	CPO	広告費 (万円)	1年売上高 (万円)	1年利益 (万円)
広告A	500	8,000	400	550	150
広告B	500	12,000	600	550	-50
合計	500	8,000	400	550	150

売上高1,100万円
利益100万円

→利益率9%

売上高550万円
利益150万円

→利益率27%

売上は半減するが、
利益は1.5倍
利益率3倍

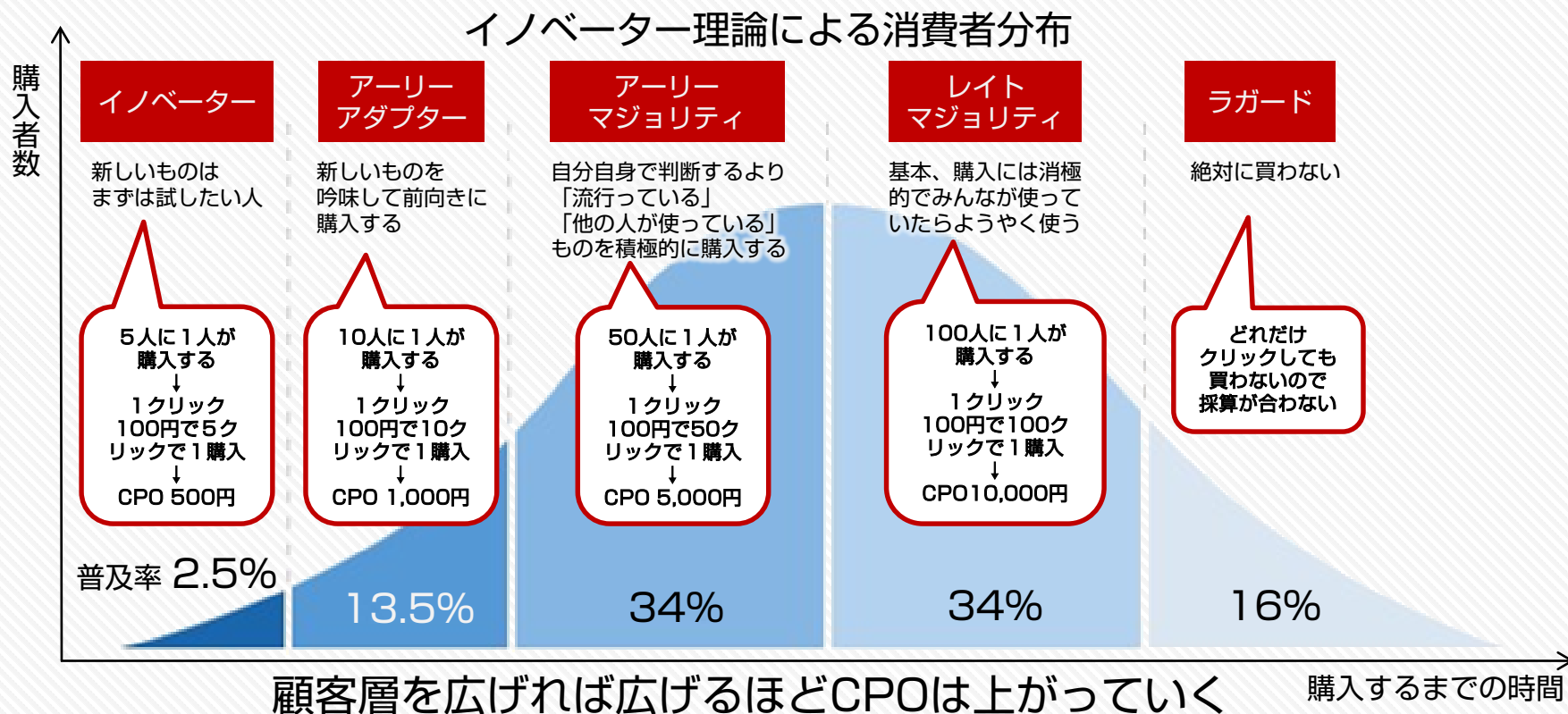


販売戦略

◆ CPOと新規獲得件数の相関性

利益＝新規獲得件数×顧客1人当たり利益（LTV－CPO）

広告費と新規獲得件数は「収穫逡減の法則」※に当てはまり、新規獲得件数の増加に伴いCPO（1件当たりの獲得コスト）は上がっていく性質がある



※一定の条件の下で、ある生産要素を増加させると生産量は全体として増加するが、その増加分は次第に小さくなるという法則

販売戦略

◆ 5段階利益管理

利益を「商品ごと」に5段階で見える化

(万円)

	全商品 合計	商品① ×	商品② △	商品③ ◎
売上高	10,000	6,000	3,000	1,000
原価	5,600	3,500	1,800	300
商品ごとの粗利益	利益①売上総利益 (粗利)	4,400	2,500	700
注文ごとに 必ずかかるコスト	売上総利益率	44%	42%	70%
	注文連動費 (同封物・付属品・決済手数料・配送費・梱包資材等)	500	300	50
粗利－注文連動費 ＝純粗利 (造語)	利益②純粗利	3,900	2,200	650
	純粗利率	39%	37%	65%
純粗利－販促費 ＝販売利益 (造語)	販促費 (おもに広告費)	1,990	1,600	40
	利益③販売利益	1,910	600	610
	販売利益率	19%	10%	61%
商品ごとの人件費	ABC (Activity Based Costing)	190	50	20
	利益④ABC利益	1,720	550	590
	ABC利益率	17%	9%	59%
	運営費 (家賃や間接業務人件費等)	700	420	70
	利益⑤商品ごと営業利益	1,020	130	520
	商品ごと営業利益率	10%	2%	12%
		52%		

* 商品①は売上は上がっているが、それは販促費をかけているためであり、利益はあまり上がっていない

* 商品③は売上は低い粗利率が高く、販促費、ABCもかかっていないので、利益がかなり出ている
しかしABCが低いものは、社内で話題にならないので、見すごされがちになる

販売戦略

◆ 最適上限CPOの算出方法とLTV向上のメリット

利益＝新規獲得件数×顧客1人当たり利益（LTV－CPO）

- ・ CPOを下げれば1人当たりの利益は増えるが新規獲得件数は減る
- ・ CPOを上げれば新規獲得件数は増えるが1人当たりの利益は減る

最も利益が高くなる段階のCPOを見つけることが大切

<LTV 1万円の場合>

↓ここから収穫逡減が始まる

CPO	3,000円	4,000円	5,000円	6,000円	7,000円	8,000円	9,000円
新規獲得件数	100件	120件	150件	200件	250件	270件	300件
売上高	1,000,000円	1,200,000円	1,500,000円	2,000,000円	2,500,000円	2,700,000円	3,000,000円
1人当たり利益	7,000円	6,000円	5,000円	4,000円	3,000円	2,000円	1,000円
利益	700,000円	720,000円	750,000円	800,000円	750,000円	540,000円	300,000円

1人当たり利益が最も高い

利益額が最も多い

新規獲得件数が最も多い

売上高が最も多い

→売上高の最大化を目指すならCPOを9,000円にすべきだが、利益の最大化を目指す当社では、上限CPOを6,000円と設定することが最も望ましい

<LTV 1万2,000円の場合>

↓ここから収穫逡減が始まる

CPO	3,000円	4,000円	5,000円	6,000円	7,000円	8,000円	9,000円
新規獲得件数	100件	120件	150件	200件	250件	270件	300件
売上高	1,200,000円	1,440,000円	1,800,000円	2,400,000円	3,000,000円	3,240,000円	3,600,000円
1人当たり利益	9,000円	8,000円	7,000円	6,000円	5,000円	4,000円	3,000円
利益	900,000円	960,000円	1,050,000円	1,200,000円	1,250,000円	1,080,000円	900,000円

1人当たり利益が最も高い

利益額が最も多い

新規獲得件数が最も多い

売上高が最も多い

→LTVが1.2倍になると、同じ上限CPO6,000円でも利益が増える
さらに最適上限CPOである7,000円に、上限CPOの設定を引き上げることも可能となる

LTV向上：同じCPOでも利益増加 + 上限CPOの設定の引き上げも可能に

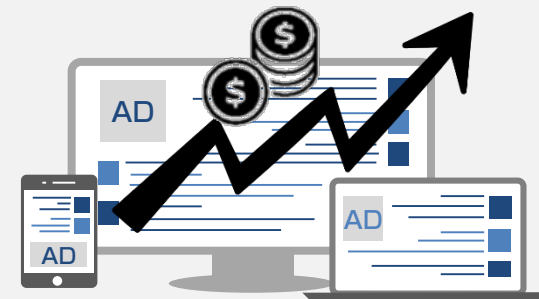
販売戦略

◆ 広告投資バランス指標による「過剰投資」「機会ロス」の確認

投資した広告宣伝費により新規で
獲得した商品売上がいくらであるか

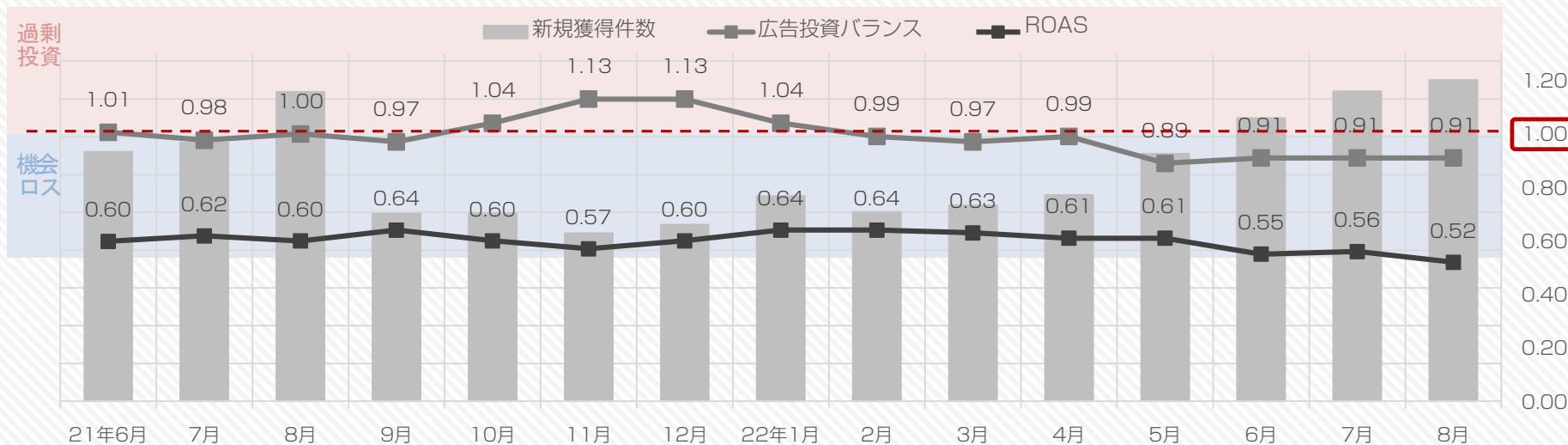
ROAS

$$= \frac{\text{広告経由の売上}}{\text{広告費}}$$



- ・ 広告同士や同じ広告の時期別レスポンスを比較するもので最適値が存在しない
- ・ 実態をより正確に表すため、一部数値を除いて算出した※

➡ **広告投資バランス指標**を用いて「過剰投資」「機会ロス」をチェック、最適値は1.00
(CPO実績/上限CPOで算出)



※ 初回収支はマイナスだが継続的に購入されることでプラスとする定期購入型のビジネスモデルと、ECモールでメジャーな購買行動である一度の購入で収支をプラスとする買い切り型のビジネスモデルは、収益化の仕組みが根本的に異なるモデルでありROASも大きく異なる
さらに、商品知名度や広告出稿量の増加によって発生する広告宣伝費を要さない(検索エンジン経由等の)新規獲得による売上も相当数存在するため、定期購入への集客投資効率をより正確に計ることを目的にこれらを除いて算出

当社の戦略に関する情報

本資料内で説明した商品戦略及び販売戦略に加え、人材戦略等を含めた当社経営に関する戦略を公開

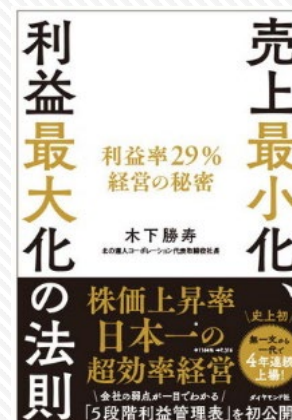
<書籍>

◆ 売上最小化、利益最大化の法則

——利益率29%経営の秘密

(2021年6月16日発売)

- ・ 5万部突破
- ・ 台湾版も発売
- ・ 中国版、ベトナム版でも発売予定



◆ ファンダメンタルズ×テクニカル マーケティング

——Webマーケティングの成果を最大化する83の方法

(2022年4月28日発売)

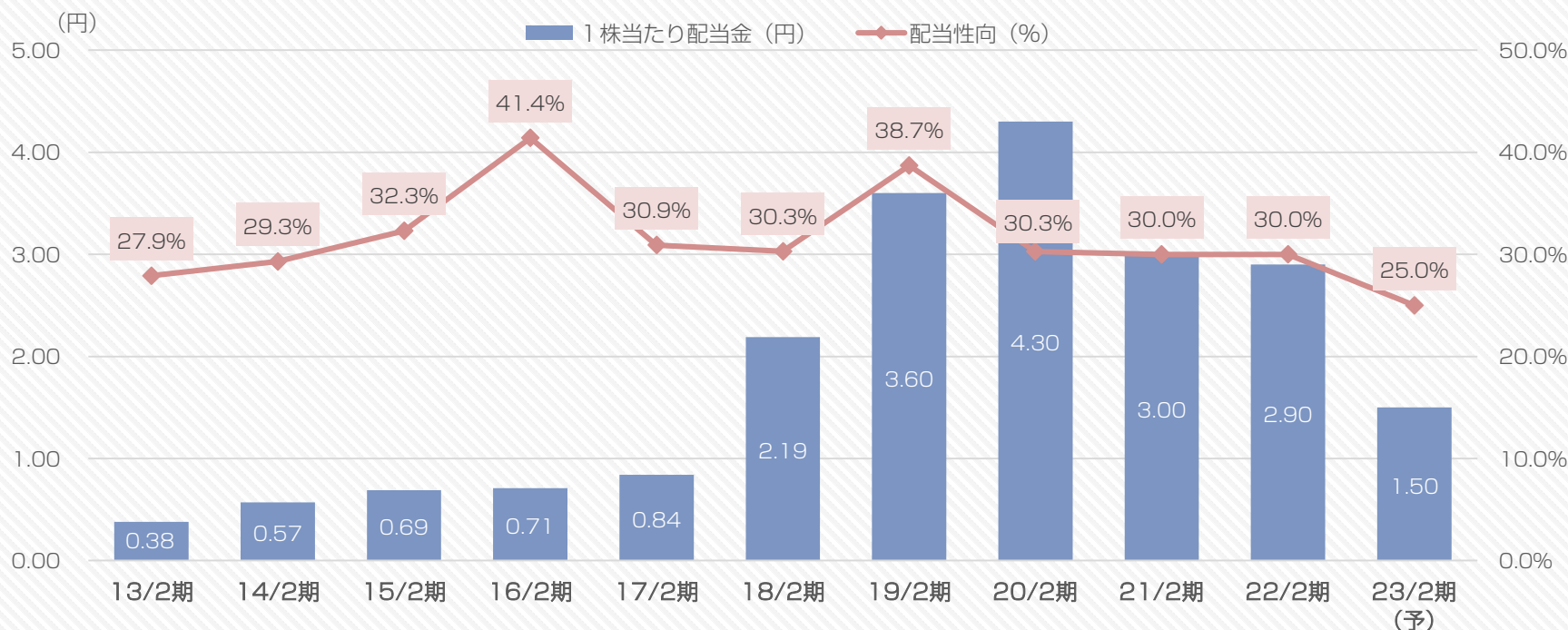
- ・ 3万部突破
- ・ 台湾版が発売予定



配当実績並びに配当予想

当社は、経営基盤の強化や内部留保の充実等を勘案しつつ、
配当による株主への利益還元に取り組んでいる

2023年2月期の1株当たり配当金は、
中間配当金0円90銭・期末配当金0円60銭・年間配当金1円50銭を予定



(注1) 1株当たりの配当金は、以下6回の株式分割の影響を踏まえて換算しております(銭未満の端数を切上げております)

2013年2月9日付で普通株式1株につき4株の株式分割 2014年1月3日付で普通株式1株につき2株の株式分割 2015年6月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割
2017年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割 2017年11月6日付で普通株式1株につき2株の株式分割 2018年2月15日付で普通株式1株につき3株の株式分割

(注2) 当社は2022年2月期より連結決算に移行しており、上記グラフは連結の数値を表記しています

なお、業績の推移をご覧いただくため、2021年2月期までは単体の数値を記載しております

その他指標

	2016年 2月期 (個別)	2017年 2月期 (個別)	2018年 2月期 (個別)	2019年 2月期 (個別)	2020年 2月期 (個別)	2021年 2月期 (個別)	2022年 2月期 (連結)
ROE (%) (自己資本利益率)	18.0	24.8	48.8	48.9	54.2	29.1	21.8
ROA (%) (総資産利益率)	14.4	18.6	32.9	33.5	38.9	22.9	17.8
自己資本比率 (%)	86.5	67.4	67.3	69.4	73.7	83.5	81.3
配当性向 (%)	41.4	30.9	30.3	38.7	30.3	30.0	30.0
1株当たり 年間配当金 (円)	0.71	0.84	2.19	3.60	4.30	3.00	2.90
株主数 (名)	8,128	8,926	31,667	47,978	54,307	47,042	67,843

(注1) 1株当たりの配当金は、以下の株式分割の影響を踏まえて換算しております
(銭未満の端数を切り上げております)

2015年6月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割

2017年4月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割

2017年11月6日付で普通株式1株につき2株の株式分割

2018年2月15日付で普通株式1株につき3株の株式分割

(注2) ROE及びROAは、連結初年度のため、それぞれ期末自己資本及び期末総資産に基づいて計算しております

主な受賞歴

- 2020年11月 フォーブス アジア「Asia's 200 Best Under A Billion」受賞
- 2019年9月 「アジア通販サミット 2019」にてインターネットショッピング賞受賞
- 2017年2月 独立行政法人中小企業基盤整備機構主催
(後援：経済産業省中小企業庁ほか)
「Japan Venture Awards 2017」eコマース推進特別賞受賞
- 2015年9月 国際的起業家表彰制度EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー
2015年 日本代表候補ファイナリスト
- 2014年2月 「中小企業IT経営力大賞 2014」経済産業大臣賞受賞



総合ECとD2Cの違い

	A. 総合EC	B. D2C（メーカー直販）
例	アマゾン、ZOZO	当社、バルクオム、ファビウス、プレミアムアンチエイジング（Duo）、ランクアップ（マナラ）
主要な販売形式	都度販売	定期購入、サブスクリプション
主な商品ジャンル	ナショナルブランド商品を中心とした家具、インテリア、家電、アパレル、	プライベートブランド商品を中心とした健康食品、化粧品、
品揃え	他社ブランドの仕入れ商品（小売業）	自社オリジナル商品（メーカー）
売上の上げ方、アイテム数	1000件の売上を上げるには1000人に買ってもらうことで売上を上げる。 その為、1000人に興味を持ってもらえるようにターゲットを幅広く設定し、多くの種類のアイテムを扱う（数千、数万以上）	1000件の売上を上げるためには10人に100回買ってもらうことで売上を上げる。ニッチなニーズにリピート性の高いアイテムを投入する。
売上の上げやすさ	たくさんアイテムがあればどれか売れる。そもそも売れる人気商品を仕入れればいいので上げやすい	数少ない自社商品を自力でヒットさせなければならないので難しい
競争性	仕入れ商品なので競合も全く同じ商品を販売していることがあり、価格競争になりやすい （特にネット通販は簡単に価格比較できる）	オリジナル商品なので他社との競合が起きにくい
在庫管理	在庫の管理、商品の発送などの作業工程が煩雑になる	在庫の管理、商品の発送などの作業工程が簡便になる
不良在庫	売れ残りが出やすい	売れ残りが出にくい
コアスキル	IT（すでにあるニーズを拾うレコメンド機能、大量のアイテムを管理するバックヤード機能）	マーケティング（ニーズを掘り起こすクリエイティブ）
総合	売上は上げやすいが、価格競争、バックヤードコストが多く、利益が出にくい	売上は上げにくいだが、売れると、価格競争になりづらく、バックヤードコストが低いので利益が出やすい

化粧品のEC販売品と店舗化粧品の違い

	一般的な店舗販売品 (およびFANCL、DHC、再春館製薬等の 非EC発のレガシー通販ブランド)	EC販売品
構成	ライン商品、シリーズ展開 (ランチェスター戦略におけるフルラインナップ戦略)	単品商品 (ランチェスター戦略における差別化戦略)
類似ニーズ	ファッションアイテムに近いニーズ	医薬品、医薬部外品に近いニーズ
広告宣伝対象	ブランド	商品単体
USP	ブランドイメージ、ブランドコンセプト	単品の効能、体感性、即効性
価格帯	百貨店：5000円以上、ドラッグストア：2000円以下	3000円～4000円
内容量	3ヵ月分	1ヵ月分
パッケージ	陳列棚（ディスプレイ）で目立たせるデザイン	販売ページで魅せるデザイン、品質・配送上の保護、 宅配業者の送料規格に合わせたサイズ
商品説明	販売員が説明	LP・同封物で詳細に説明可能
加速劣化試験	店頭に置かれることを前提とした試験	試験項目が「極寒の北海道、酷暑の首都圏のポスト に長時間放置された場合」「宅配業者に箱を放り投 げられた場合」など宅配工程を踏まえた試験

※ナショナルブランドのEC販売は認知はあくまでもリアルマーケットなので左側の戦略、
右は「ネットで認知させてネットでキャッチ」するもの

通信販売と店舗販売の「広告宣伝費率」の違い

売上高における「広告宣伝費比率」を比較する場合、
同じ商品を扱っていても、通信販売と店舗販売の場合では
「売上高」「広告費」の基本定義が違うため、単純比較ができない

売上を上げるためにかかった「販促コスト」の比率を比較する場合、
以下が正しい比較方法

※青部分が単純比較した場合、最下部は赤部分を足して調整比較した結果

	通信販売	店舗販売
市場流通額	100	160
流通マージン	0	60
会計上売上高	100	100
広告費	30	20
「会計上売上高」に対する 「広告費」比率	$30/100=30\%$	$20/100=20\%$
「市場流通額」に対する 「広告費＋流通マージン」比率	$30/100=30\%$	$80/160=50\%$

単純比較

②会計上売上高に流通マージンをプラスした金額が実際の市場流通額

①店舗販売の場合、小売店や卸の流通マージンが発生

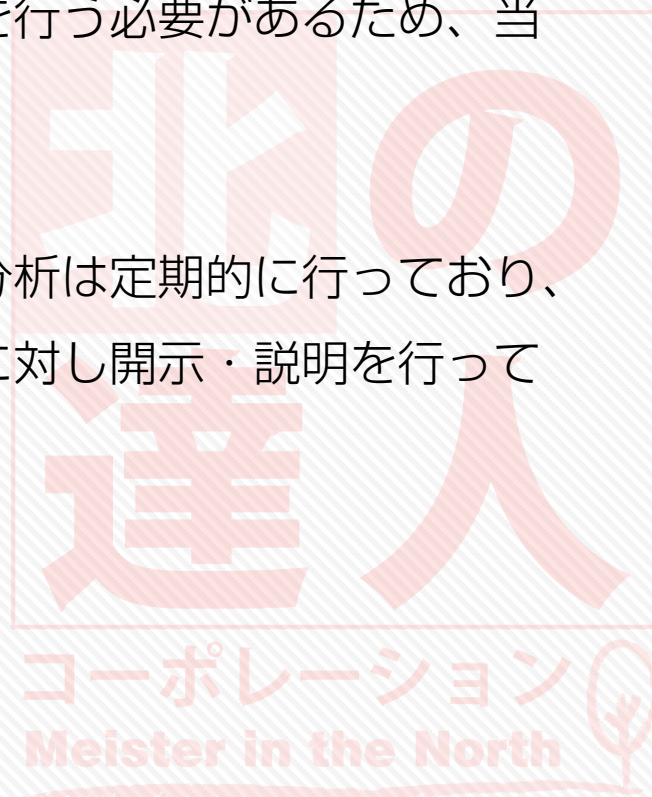
③通販の広告費は実質的には店舗販売の流通マージンと同じ位置付け

④比較する際は「市場流通額」を分母にして「広告費＋流通マージン」を分母にして比較する事が正しい比較方法

中期経営計画について

当社が事業を展開しているインターネット業界は、経営環境の変化が激しく、経営環境に即した迅速かつ柔軟な経営判断を行う必要があるため、当社は中期経営計画の公表を行っておりません。

なお、単年度計画と実績との乖離に関する原因分析は定期的に行っており、決算発表等を通じ株主を含むステークホルダーに対し開示・説明を行っております。



免責事項及び本資料の取り扱いについて

- 本資料は、情報提供を目的としたものであり、当社株式等特定の商品についての募集・投資勧誘・営業等を目的としたものではありません。
- 本資料の内容及び資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性を保障するものではありません。様々な要因の変化により実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。
- 本資料で提供している情報は万全を期していますが、その情報の正確性や完全性を保証するものではありません。また予告なしに内容が変更又は廃止される場合がありますので、あらかじめご了承ください。
- 本資料は投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合であっても、ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。
- 資料及びデータの無断転用はご遠慮ください。

