

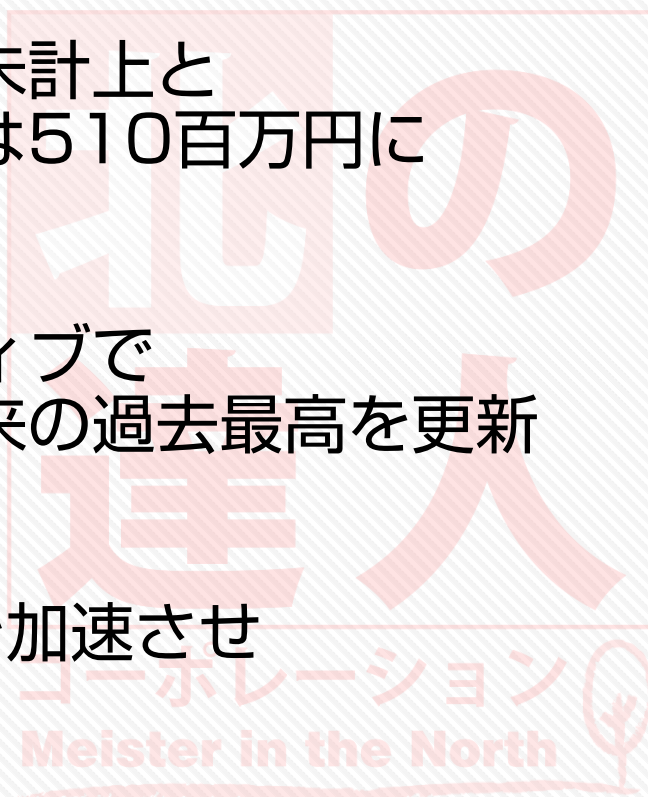


2023年2月期 決算説明会

証券コード：2930
株式会社北の達人コーポレーション
2023年4月18日

エグゼクティブサマリー

- 売上高は2023年1月13日付で公表した修正予想どおり着地
- 発送遅延による売上及び利益の未計上と広告投資拡大により、営業利益は510百万円に（前回発表予想比▲34.0%）
- ただし広告投資の拡大はポジティブで新規顧客獲得人数も当社創業以来の過去最高を更新
- 人員増加と組織力強化を通じ、「商品戦略」及び「販売戦略」を加速させさらなる新規獲得の拡大を図る

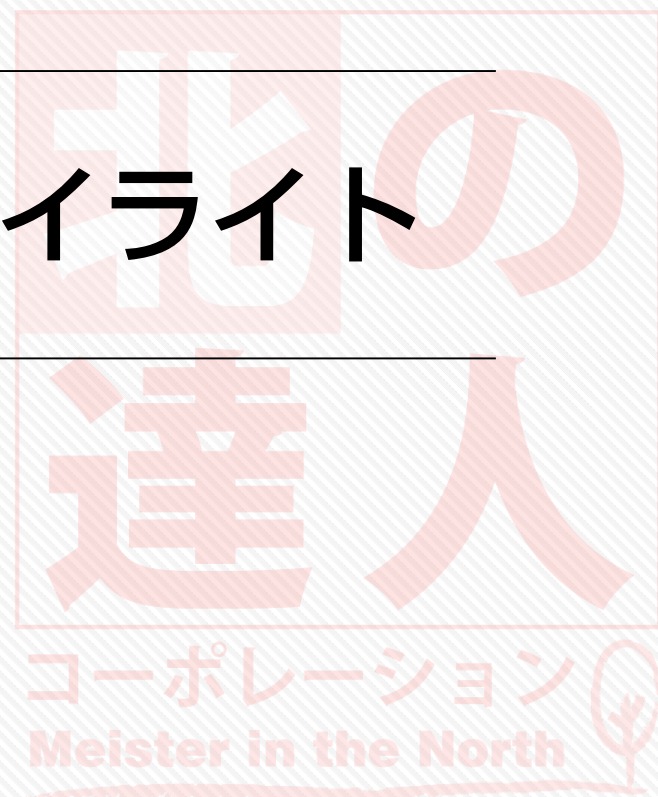


目次

1. 2023年2月期 ハイライト (p.4~)
2. 経営成績に関する分析 (p.7~)
3. 現状と今後について (p.27~)
4. 参考資料 (p.32~)



2023年2月期 ハイライト



<連結>業績主要項目ハイライト【対業績予想（計画）比】

(百万円)

	通期連結業績予想 (前回修正計画)	通期実績	発送遅延が発生 しなかった場合 の見込額	発送遅延が発生 しなかった場合 の対計画増減額	発送遅延が発生 しなかった場合 の対計画増減率
売上高	9,825	9,831	10,009	+184	+1.9%
売上総利益	7,325	7,303	7,442	+116	+1.6%
販売管理費	6,552	6,793	6,802	+250	+3.8%
広告宣伝費	3,316	3,556	3,556	+240	+7.2%
営業利益	773	510	639	▲133	▲17.3%
営業利益率	7.9%	5.2%	6.4%	▲1.5pt	
経常利益	795	541	—	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	514	343	—	—	—

- ・新規顧客の獲得が好調で、売上高は予想を上回った
- ・広告宣伝費への投資を増加させたことによって営業利益は予想を下回っているが、新規顧客獲得はCPO※の上限内でできており、将来の利益への積み上げが見込まれる

※新規顧客獲得1件当たりにかかる広告宣伝費

<個別>業績主要項目ハイライト【対業績予想（計画）比】

受注過多による発送遅延

一部商品における販促活動が好調だったことで注文が殺到したため、製造が追いつかず受注済みであるものの発送までに数箇月待ちとなっている状況

(百万円)

	通期個別業績予想 (前回修正計画)	通期実績	発送遅延が発生 しなかった場合 の見込額	発送遅延が発生 しなかった場合 の対計画増減額	発送遅延が発生 しなかった場合 の対計画増減率
売上高	8,735	8,725	8,904	+168	+1.9%
売上総利益	6,867	6,833	6,972	+104	+1.5%
広告宣伝費	3,253	3,487	3,487	+233	+7.2%
営業利益	796	520	650	▲146	▲18.4%

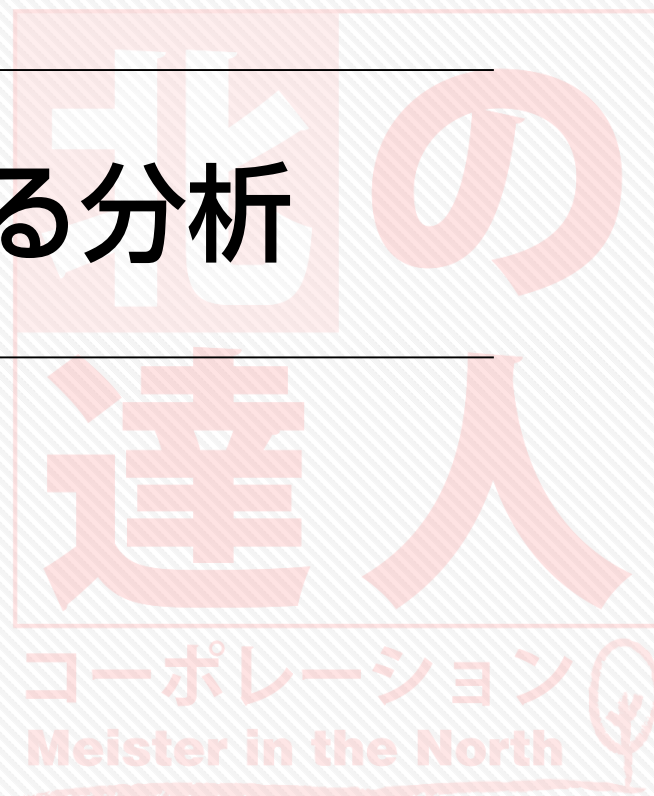
<予想を下回る要因>

- ・受注に要した広告宣伝費は当連結会計年度に先行して計上
- ・一方、本来であれば計上されたと見込まれる

売上高178百万円及び営業利益129百万円が翌期以降に計上される



※当該発送遅延は翌期中には解消する予定

経営成績に関する分析



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	FY2023			
		1Q	2Q	3Q	4Q
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	2,297	2,624
	 SALON MOON ^{Pro}	138	187	164	151
	その他	3	7	19	25
その他	-	116	107	119	119
合計		2,103	2,204	2,601	2,921

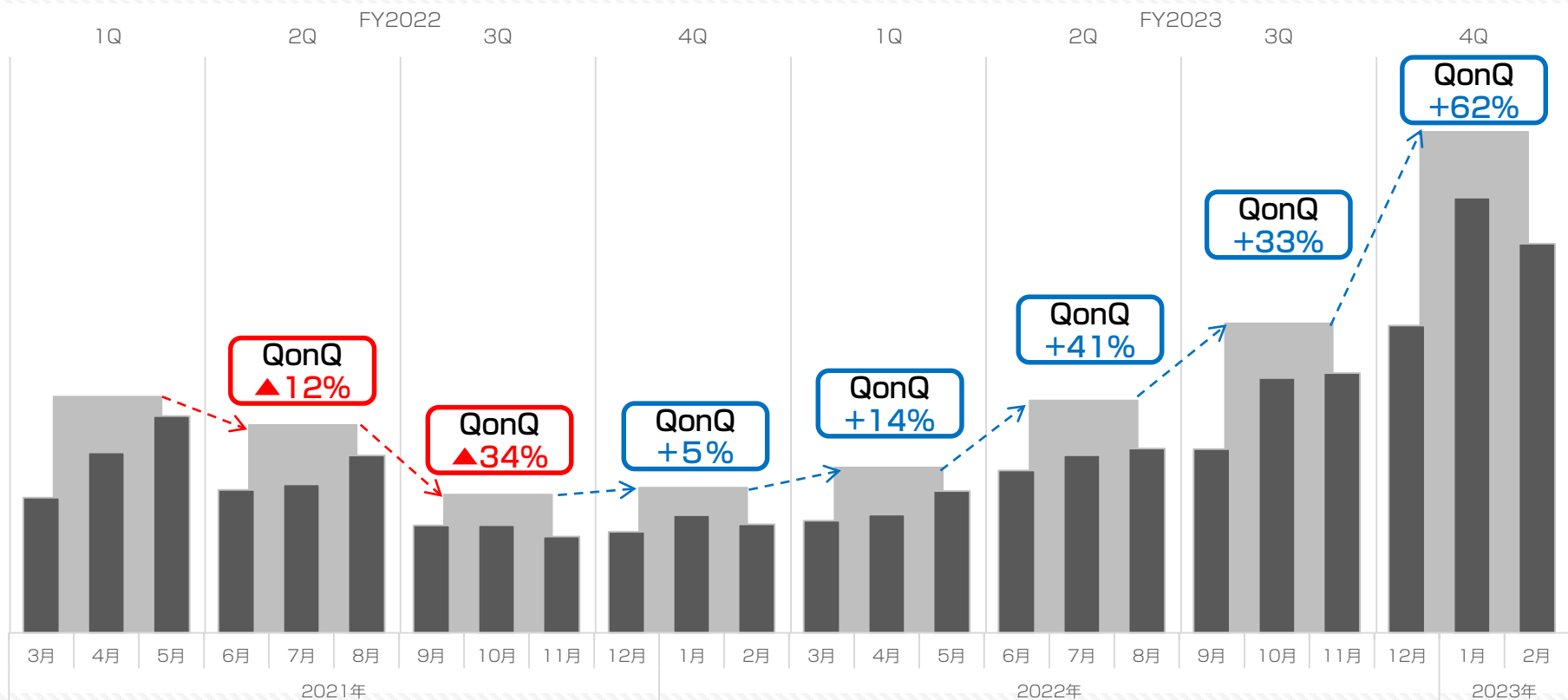
※FY2023/1Qより、従来「EC事業」としていた報告セグメントの名称を「ヘルス&ビューティーケア関連事業」に変更
当該セグメントの名称変更によるセグメント情報に与える影響はない

※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

北の快適工房

新規顧客獲得人数※の推移

- ・ 当4Qは新規顧客の獲得が好調で、QonQ+62%、YonY+166%で着地
- ・ 想定を大きく上回る新規顧客獲得人数の増加を受け、2Q及び3Qに業績予想を修正したがその後の新規獲得状況はさらに想定を上回っている状況
- ・ 2023年1月度の月間新規顧客獲得人数は、当社創業以来の過去最高を更新



※ 当4Qより、実態をより正確に表すため、従来「新規獲得件数」としていた指標名を「新規顧客獲得人数」に変更
 新規顧客獲得人数は、新たに獲得した顧客の人数で商品別に計上しており、同一顧客が複数の商品を購入した場合は商品毎に新規顧客獲得人数として計上
 いずれの指標も同じ数値を指しており当該指標の変更が与える影響はない

北の快適工房

広告投資の拡大

インターネット上での商品販売では広告投資額と売上高は連動
 広告投資拡大 ➡ 売上高増加



過剰な広告投資による採算性の悪化を防ぐ
 上限CPO※1を設定し必要利益を確保



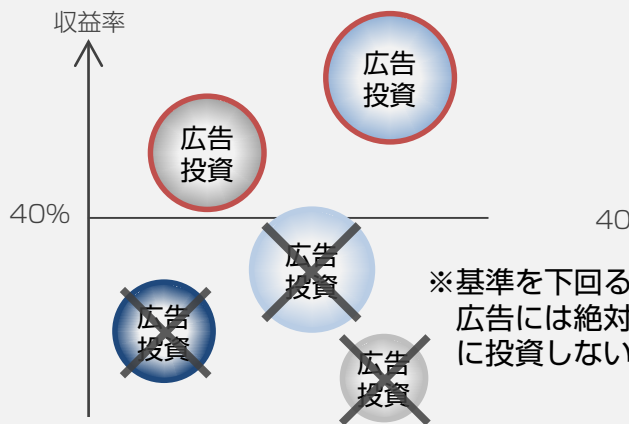
採算内での広告投資拡大と売上高の増加を連動させることが可能に

〈 当社の上限CPO設定方法及び広告投資方針 〉

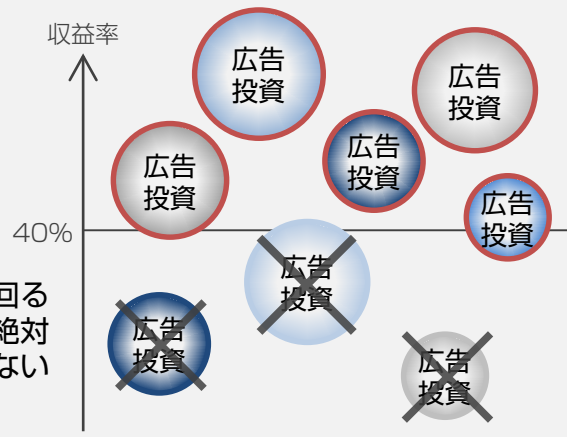


当社の広告投資基準

基準を上回る広告が少ない時は投資総額は縮小



基準を上回る広告が多い時は投資総額は拡大



当社の基本スタンス

- ・ 上限CPOを超過した場合は、広告投資を抑え新規獲得を絞る
- ・ 上限CPO内での獲得が続く場合、機会損失を招かぬよう広告投資を拡大し将来の利益を拡大

ただし、広告費は顧客を獲得するための先行投資 → 投資を拡大すると一時的に利益のマイナス額は増える

※1 新規顧客獲得1件当たりにかかる広告宣伝費の金額である「CPO」とLTVとの関連性を用いた、必要利益から逆算した新規顧客獲得1件当たりで使用可能な広告宣伝費の上限額
 ※2 Life Time Valueの略で、顧客がもたらす生涯売上高の金額（新規顧客獲得1件当たりの生涯獲得売上）

北の快適工房

広告投資の拡大

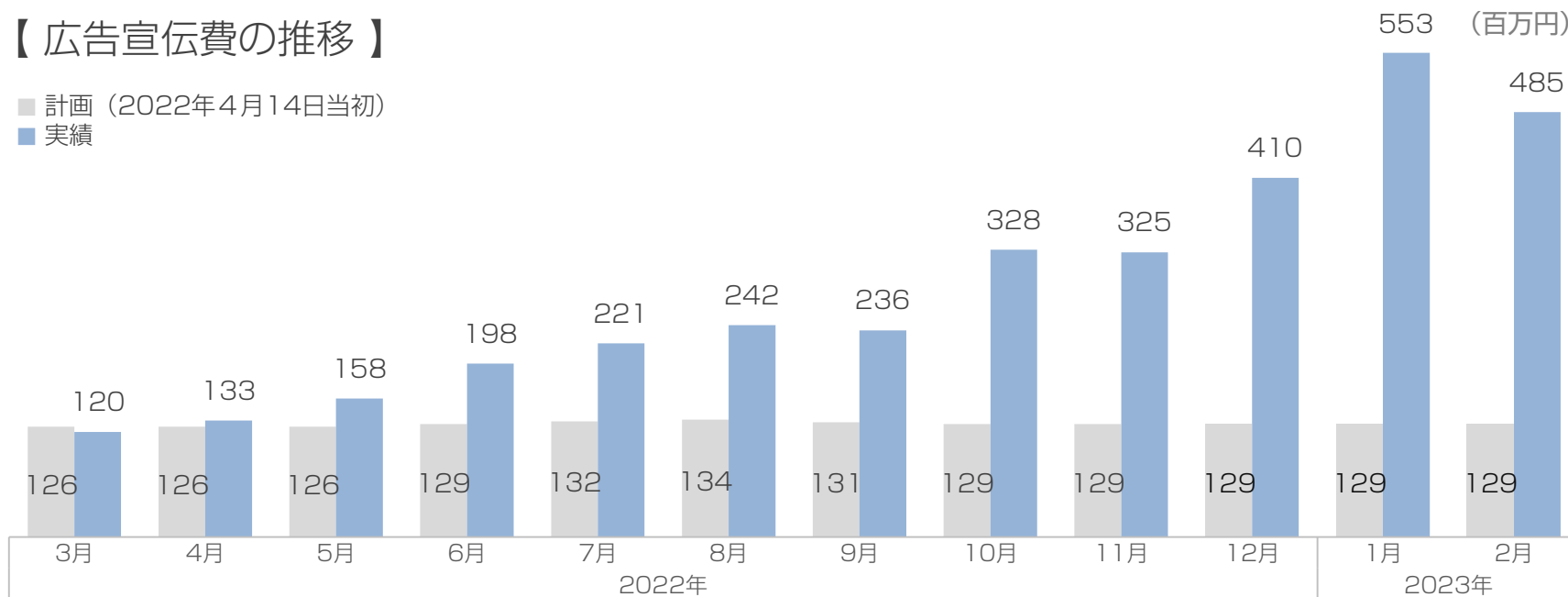
上限CPO内での新規獲得が想定を大きく上回った

期中に2度業績予想を修正
 広告宣伝費の投資計画を見直し

新規獲得状況は想定を更に上回る結果に
 広告宣伝費は3,414百万円となり
 当初計画を1,859百万円上回って着地

【 広告宣伝費の推移 】

■ 計画 (2022年4月14日当初)
 ■ 実績



上限CPO内での新規獲得が増えている時にのみ広告投資を拡大



将来の利益の回収が見込めるため
 当期の広告投資拡大は**ポジティブ**

新規顧客獲得人数の増加要因

1. 自社サイト*

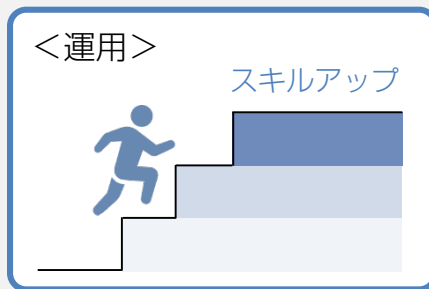
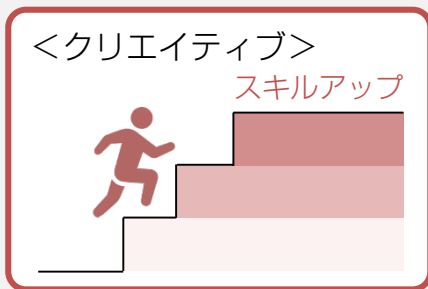
ウェブマーケティングで成果を上げるには

適切な**クリエイティブ** × 適切な**広告運用**

の両輪が必要



当期において
両部門のスキルアップが実現したことにより、
自社サイト経由での新規顧客獲得人数が増加



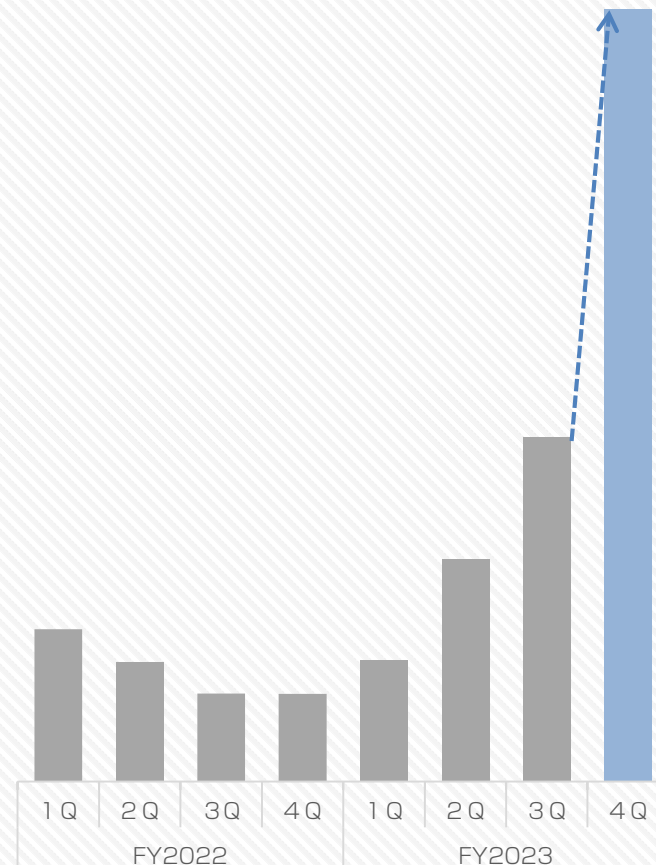
当4Qにおける自社サイト経由での新規顧客獲得人数

YonY +783%

QonQ +124%

【 自社サイト経由の
新規顧客獲得人数 】

QonQ
+124%



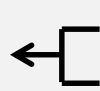
* 当社が独自に運営するECサイトからの新規獲得のうち、当社集客部門経由の獲得のみを指す

新規顧客獲得人数の増加要因

1. 自社サイト

◆ クリエイティブ

新規顧客獲得人数
の増加



商品力があること

良いクリエイティブ が必要

- ・ クリック率の高い広告
- ・ 購入率が高い販売ページ

← 複数のスキル が必要

- ・ その商品独自の強みを正確に認識
- ・ 様々な角度からの広告作成
- ・ 広告と販売ページとの整合性

< 当社の取り組み >

スキルアップ



獲得効率の高いクリエイティブを
継続的に生み出せるようになった

商品のポテンシャルを最大限に活かせるフローの構築

効率化を重視しすぎた
制作活動が主流に
なっていたことが課題...

- ・ 商品やユーザーへの本質的な理解の深まり
- ・ 新人の早期戦力化、トライアンドエラーの機会増加
- ・ 商品独自の強みをもとにしたクリエイティブ制作の徹底



長年に渡る体制整備と教育への取り組み

- ・ 教育専門チームの設置
- ・ 高度なスキルと豊富な経験を有する経験者の採用
- ・ 評価制度の設計
- ・ PDCAを最速で回すための最適な体制構築

新規顧客獲得人数の増加要因

1. 自社サイト

◆ クリエイティブ

<クリエイティブの作り方>

商品A
(情報量100%)

- ・ 商品情報
- ・ ユーザー特性
- ・ 市場環境
- ・ 競合他社商品

一部の情報で
クリエイティブ
を作成

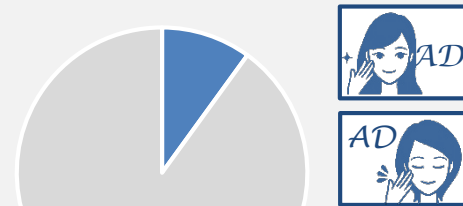
新しく
作る際



従来

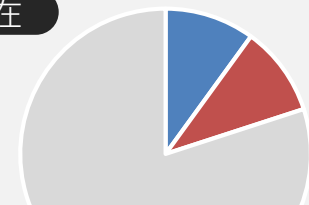


既存のクリエイティブを
参照し、同じ情報を使用して
クリエイティブを作成



効率は良いが、
何度作成しても前回と類似した
クリエイティブになる

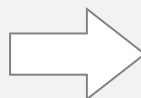
現在



再度情報収集をし直して
新たな観点で
クリエイティブを作成



新たな視点や
切り口が異なる内容の
クリエイティブができる



商品のポテンシャルを
100%活かすことが可能になった

新規顧客獲得人数の増加要因

1. 自社サイト

◆ 広告運用

- ・年間数十億円もの広告宣伝費を使用
- ・常時30,000本以上の広告を稼働



一般的には、規模が大きくなると
管理が煩雑になり、自社管理が困難になる

<当社の取り組み>

スキルアップ



自社管理することで蓄積されたデータをもとに
目標や成果が全て数値で可視化され、
厳格かつ高難易度の環境が
メンバーのスキルアップを促進

「適切な目標」と「厳密な評価」が明確になり、
トライアンドエラーが増加、運用管理の質が向上

一般的には広告代理店へ
全てまたは一部
広告管理を委託するが...

自社データを利用した評価制度の構築



- ・自社システムのデータをもとに目標設定や達成率を算出
- ・上限CPO超過や目標値未達成はマイナス評価をする要素等も

自社開発システムによる広告運用の内製化

- ・稼働する全広告で、様々なセグメントに細分化しデイリーでのCPO算出、管理
- ・全ての稼働広告について採算性をタイムリーかつ正確に算出することが可能に

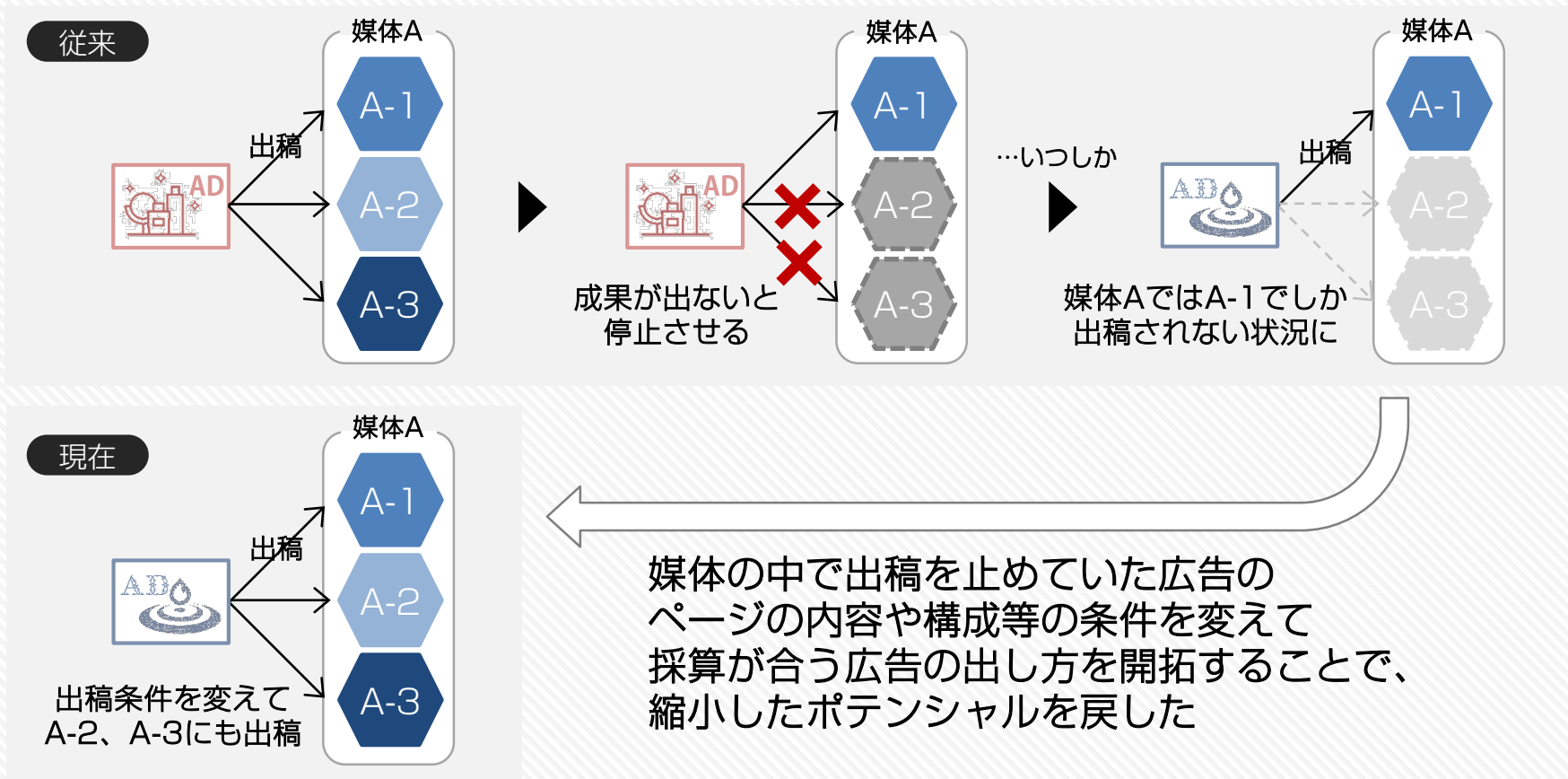


新規顧客獲得人数の増加要因

1. 自社サイト

◆ 広告運用

< 媒体への出稿状況を改善 >



新規顧客獲得人数の増加要因

1. 自社サイト

◆ 評価制度による相乗効果

- ・ 自社開発システムで正確に管理している広告や販売ページ等の情報によって、新規獲得に貢献した者が正当に評価される体制に
- ・ 運用だけでなく、クリエイティブの評価制度も構築

ex. 新規顧客が 広告 → BLP → HLP とページを移動して商品を購入した場合

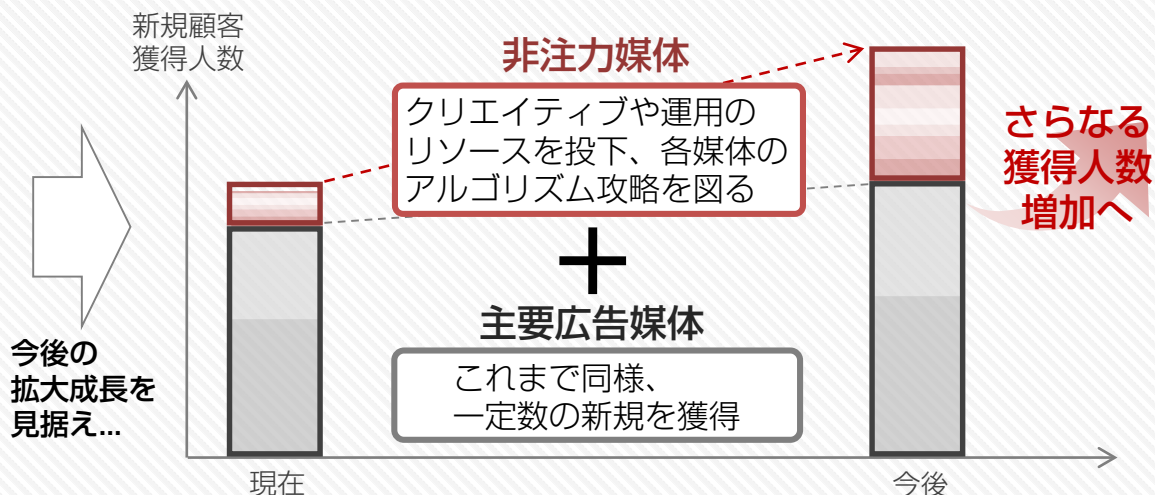


評価制度により
「クリエイティブ×運用」
の協働が加速

情報共有が活発化し、機会ロスが減少

- ・ 新たに作成したクリエイティブ
- ・ 好調なキャンペーンや広告配信面
- ・ 広告媒体の新機能等

ウェブマーケティングスキル
そのものの底上げに



今後の
拡大成長を
見据え...

新規顧客獲得人数の増加要因

2. ECモール

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、買い切りが主流の購買行動により攻略の優先度が低かった



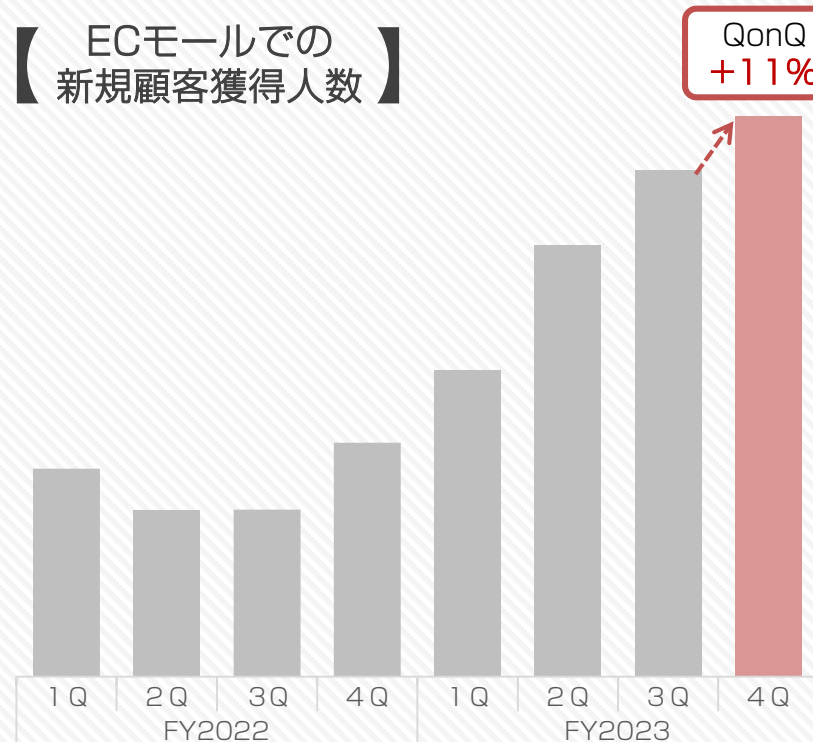
現在 ECモールでの販売も強化

- ・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

- ・新規顧客獲得人数は QonQ+11%、YonY+140%に拡大
- ・2023年1月にAmazon、2023年2月に楽天市場で最高月商を記録

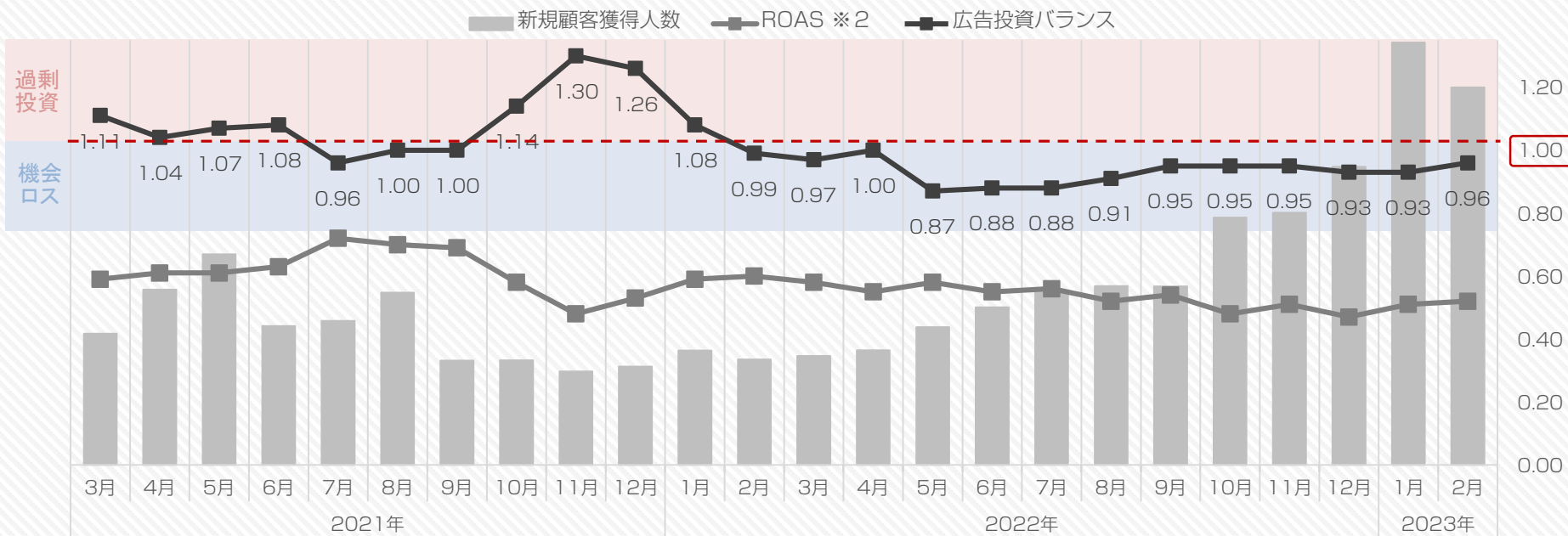
今後も継続してさらなる売上拡大に取り組む



北の快適工房

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



ROASが低下傾向にある要因は、「商品単価は低いが、LTVが高く上限CPOを高く設定できる商品」の新規獲得比率が増加したため
→収益性の悪化を示すものではない

今後も最適値である広告投資バランス1.00を目指した広告投資を行う

※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 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
 ※3 上記グラフは、自社における定期購入への広告投資効率をより正確に計るため3Q累計より自社サイト経由のみの各数値を記載、2022年8月以前の各数値は同様の基準で新たに計測し直したうえで記載

北の快適工房

FY2023 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



発売時の販売方法の変更

『ピンテ』以降の商品は、発売時における販売方法を見直した

◆ 目的

- ・ 発売までの事前準備の負荷を軽減
- ・ 売れる確度の高い商品にのみ優先的に社内リソースを使う

◆ 販売方法の変更

従来

全商品「定期購入」を前提



変更後

「都度購入」として発売し、一定の売上基準を満たした場合のみ「定期購入」商品として販売

当期は、都度購入7商品を発売 → そのうち2商品が定期購入開始が決定し、1商品は2023年3月に発売

ジェルシート型ヒアルロン酸

HYALO AID

ヒアロエイド

- ・ 膝悩みへアプローチする成分で代表的なヒアルロン酸（保湿成分）を気になる部位に貼るだけ
- ・ 手軽なケアで、生き生きとした毎日をサポートするジェルシート型ヒアルロン酸（保湿成分）
- ・ 2023年3月発売



<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

<当期発売の新商品>



『ミラーダブルイオン ストレートヘアアイロン』

- ・ 先行予約時より多数の注文をいただき、
楽天市場における楽天総合リアルタイムランキング 1位を獲得
- ・ 2023年2月1日発売



『サロンムーン ヘアオイルミスト』

- ・ ブランド初のコスメ商品
- ・ 美容家電との親和性の高いコスメ商品の開発に注力
- ・ 2022年4月1日発売

今後も主力商材であるヘアアイロンのラインナップ増加や仕様変更によるグレードアップ、さらにはヘアアイロンにとらわれない新たな美容家電ジャンルの商品開発にも注力する方針

<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)

<当期の取り組み>

◆ 各ECモール拡大のための販促施策に注力

- ・主力ECモールの1つ「楽天市場」で家電ランキング総合1位を獲得
- ・メイン顧客層から圧倒的な支持を受ける「Qoo10」での販促が功を奏し、今後の収益の柱として期待できるまでに拡大
- ・大型イベント「Qoo10メガ割」で「家電・PC・ゲーム販売数ランキング」1位を獲得

◆ 店舗販売の開始による販路開拓

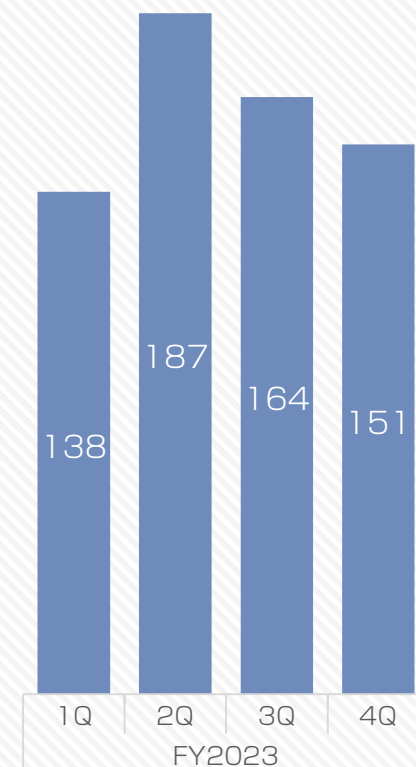
2022年4月28日に全国家電量販店での店舗販売を開始

◆ 販売価格の改定、輸入効率や在庫保管効率の改善を通じたコスト削減を実施

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

【FY2023売上高推移】

(百万円)



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 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

連結貸借対照表

(百万円)

科目/区分	FY2022 2022年2月28日	FY2023 2023年2月28日
(現金・預金)	5,210	4,828
流動資産	6,808	6,991
固定資産	747	787
資産合計	7,555	7,779
流動負債	1,235	1,375
固定負債	174	216
負債合計	1,409	1,592
純資産合計	6,146	6,187
負債・純資産合計	7,555	7,779

前期末と比較した主な増減要因は、資産の部において、受取手形、売掛金及び契約資産が204百万円増加、現金及び預金が382百万円減少、負債の部において、未払金が493百万円増加、未払法人税等が450百万円減少であります

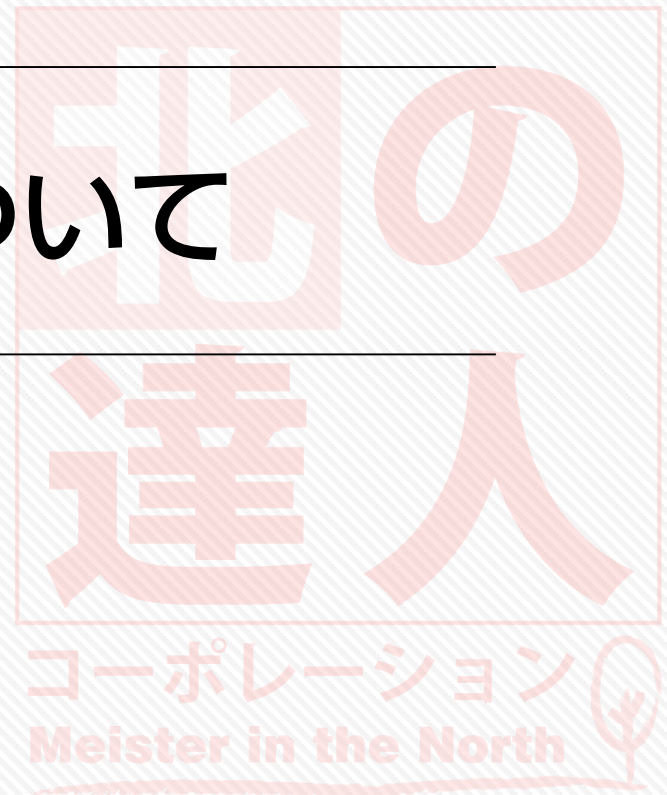
連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

科目/区分	FY2022 2021年3月1日 ~2022年2月28日	FY2023 2022年3月1日 ~2023年2月28日
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,753	113
投資活動によるキャッシュ・フロー	197	▲141
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲363	▲363
現金及び現金同等物に係る換算差額	9	7
現金及び現金同等物の増減額	1,597	▲382
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期末残高	5,210	4,828

当期の主な増減要因は、税金等調整前当期純利益+530百万円、未払金の増加+492百万円、法人税等の支払額▲768百万円、配当金の支払額▲347百万円であります

現状と今後について

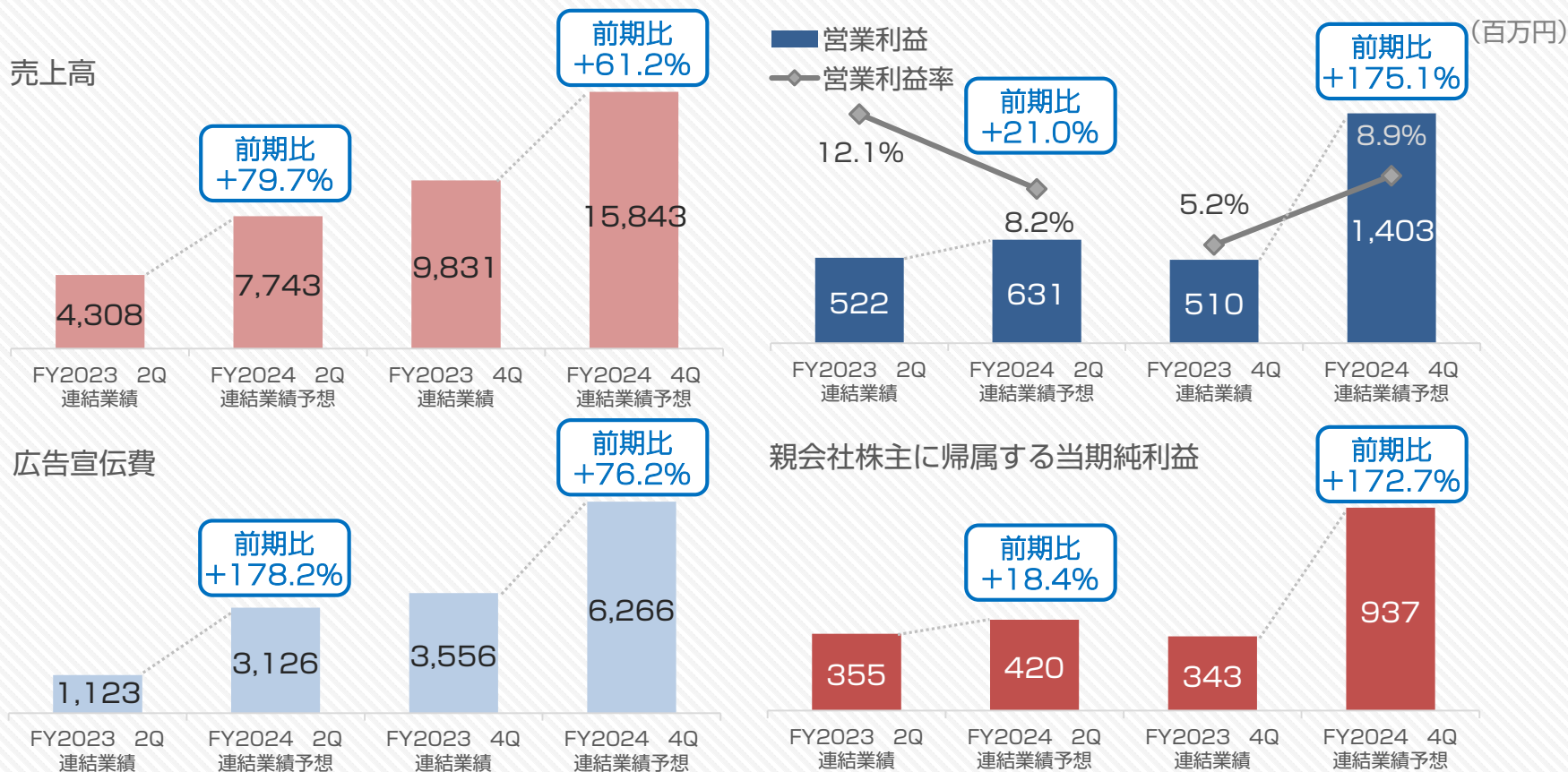


<連結>現状と今後について

◆ FY2024 連結業績予想

人員の大幅な増員及び組織力強化を通じ、強みである「商品戦略」及び「販売戦略」を加速させることで新規獲得の拡大を図る

※業績予想は新規獲得状況が続くことを前提に作成しており、今後の獲得状況が業績に影響を与える場合がある



<個別>現状と今後について

初回購入時の値引価格導入等の新たに開始した施策により、購入のハードルを戦略的に下げたことで、購入率が向上し新規顧客獲得人数が大幅に増加している一方、「初回購入時の値引き分」「2回目以降のリピート率が低下する」ことによりLTVは減少するが、LTVの減少に伴い上限CPOも引き下げているため、新規獲得1件当たりの利益率は維持できる見込み

<イメージ>



<想定されるリスク> 想定に用いたLTVは、過去の類似施策等の実績リピート率を参考に様々な条件を掛け合わせてシミュレーションした予測値に基づいており、本施策によるリピート率が想定を下回る場合はLTVも予測を下回ることから、施策の見直し等を行う可能性がある

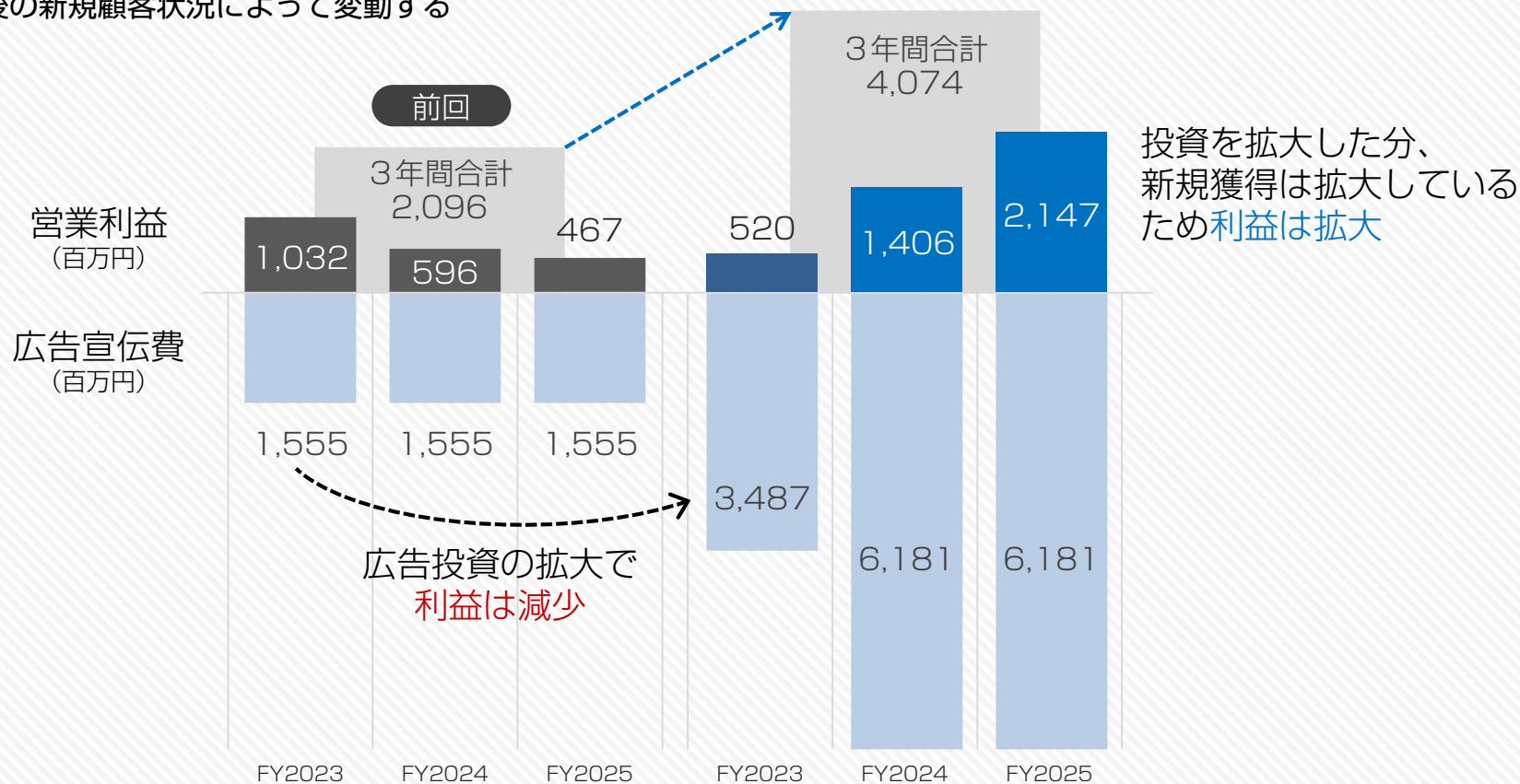
<個別>現状と今後について

今回

<利益のシミュレーション>

※今回算出したFY2024及びFY2025の数值は、あくまでも現時点でのシミュレーションであり今後の新規顧客状況によって変動する

当期、広告投資を行ったため3年間合計の利益が倍増するシミュレーションに



上限CPO内での新規獲得が現在のペースを上回る場合、将来的な利益の拡大を見込んだうえで積極的に広告投資を拡大するため、広告宣伝費が計画を上回り各段階利益は予想を下回る可能性がある

<個別>現状と今後について

◆ 人員の大幅な増員及び組織力強化

商品戦略

新商品を継続的に発売し、新たな需要喚起

- ・ 開発ジャンルの拡大
- ・ 海外を含めたOEM先の選定
- ・ 商品企画段階からリリースまでの確度向上
- ・ 複数の開発案件を並行して進めることができる体制構築
- ・ 品質管理体制・生産管理体制の強化、物流拠点の増設等も検討



販売戦略

自社開発の広告最適化システムを用いた厳格な広告採算性の管理での新規顧客増加

- ・ 注力商品のさらなる販促活動拡大
- ・ 販促を行う商品数の拡大



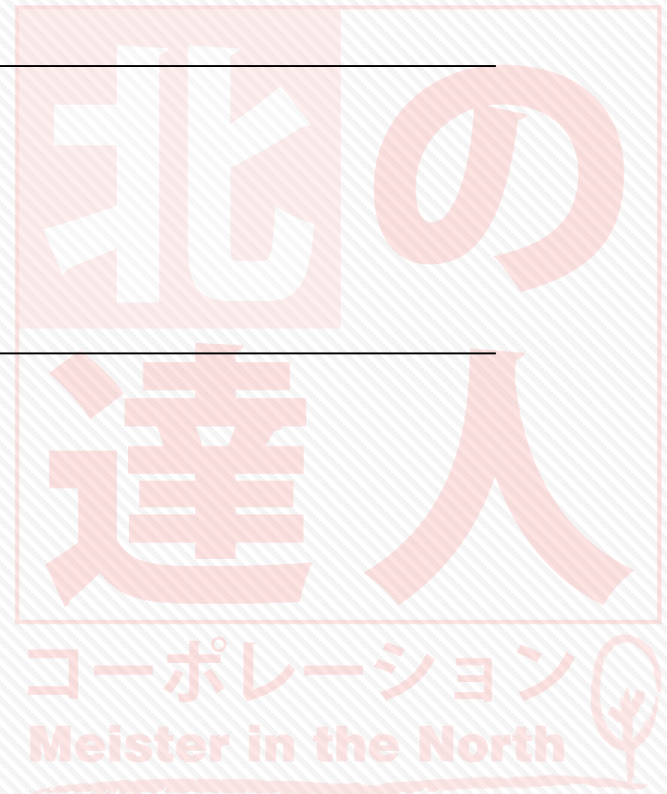
その他

受注やアフターサポートサービスに対応するカスタマーサービス部やバックオフィス部門における増員も採用も強化

当社全体の人員数は2割程度の増員を予定

FY2024個別業績予想の人員費は1,379百万円（前事業年度比37.2%増）を見込む

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 札幌本則市場 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
従業員数※	200（18）名（2023年2月28日現在）

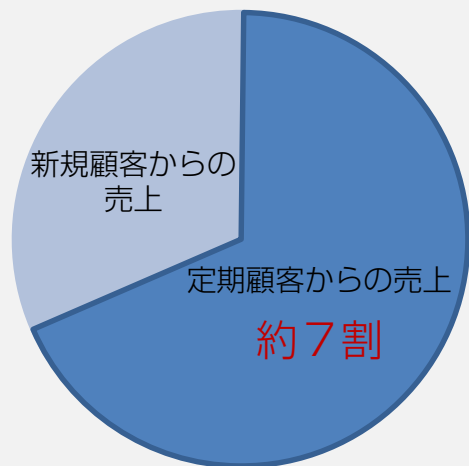
※ 就業人員であり、臨時雇用者数（パートタイマー等）は、（ ）内に年間の平均人員を外数で記載

ビジネスモデル

◆ 顧客特性

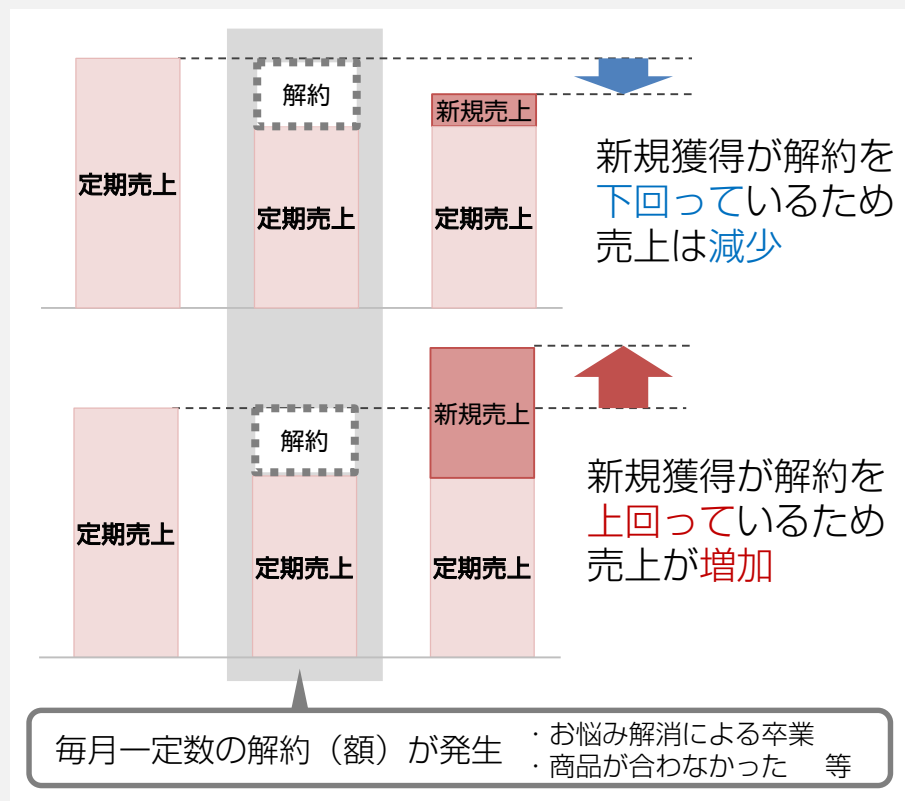
- ・ 40代以降の男女が主な顧客層
- ・ 定期顧客からの売上が全体の売上の約7割を占めている

【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

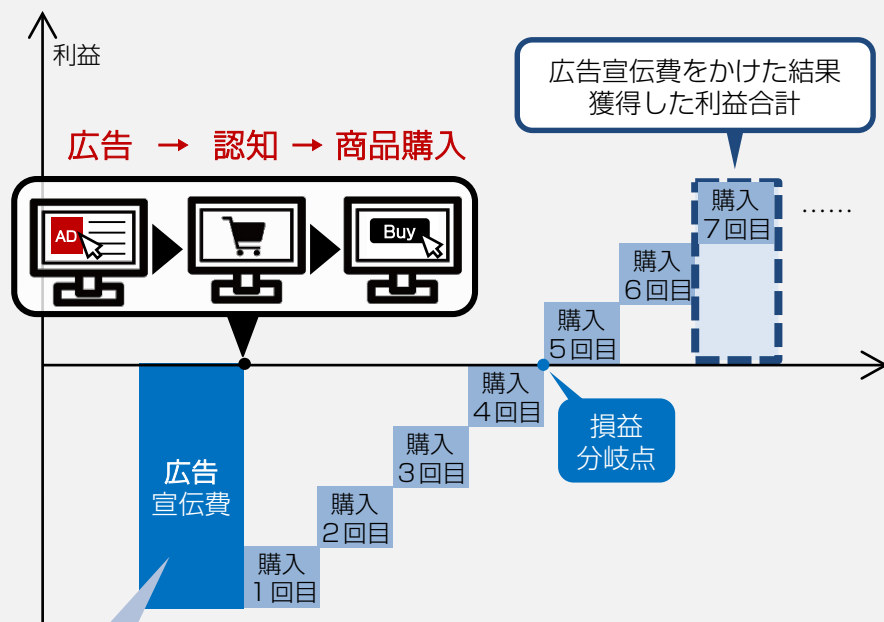


ECチャンネル

ECには複数のチャンネルがあり、チャン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

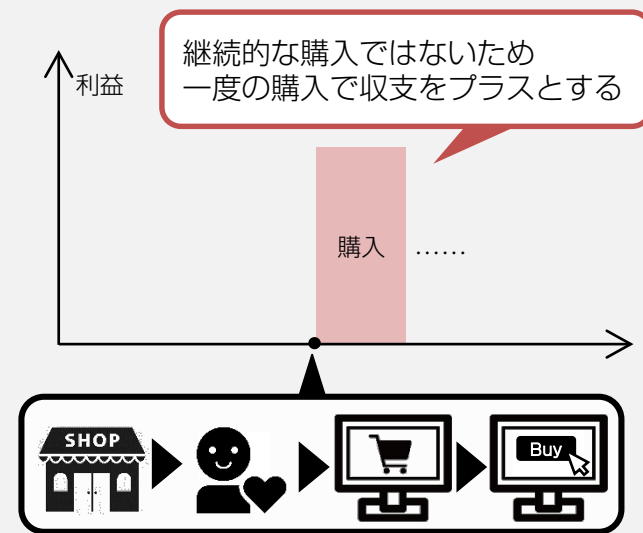
- ・ 広告で認知させ、新規獲得につなげる
- ・ ショッピングカートの構造やアフターフォロー等により定期購入に繋がやすく、リピーターの醸成に向いている



- ・ 顧客を獲得するための先行投資
- ・ 新規獲得に注力すると一時的に拡大する
- ・ 利益は一旦マイナスになる

◆ 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認知して購入に至る



<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

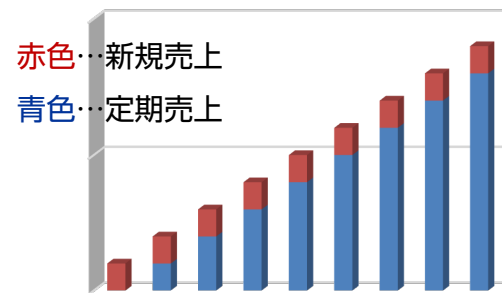
<販売戦略>

- ・ 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と新規顧客獲得人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35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



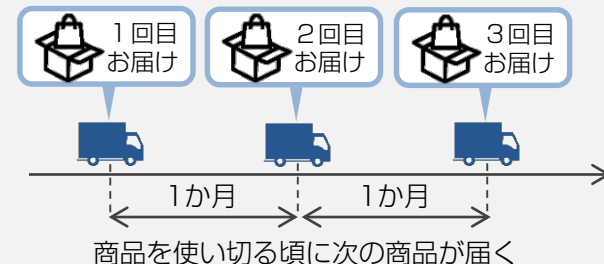
◆ 厳格な商品開発基準

- 「**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】



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)

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

◆ 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30,000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**

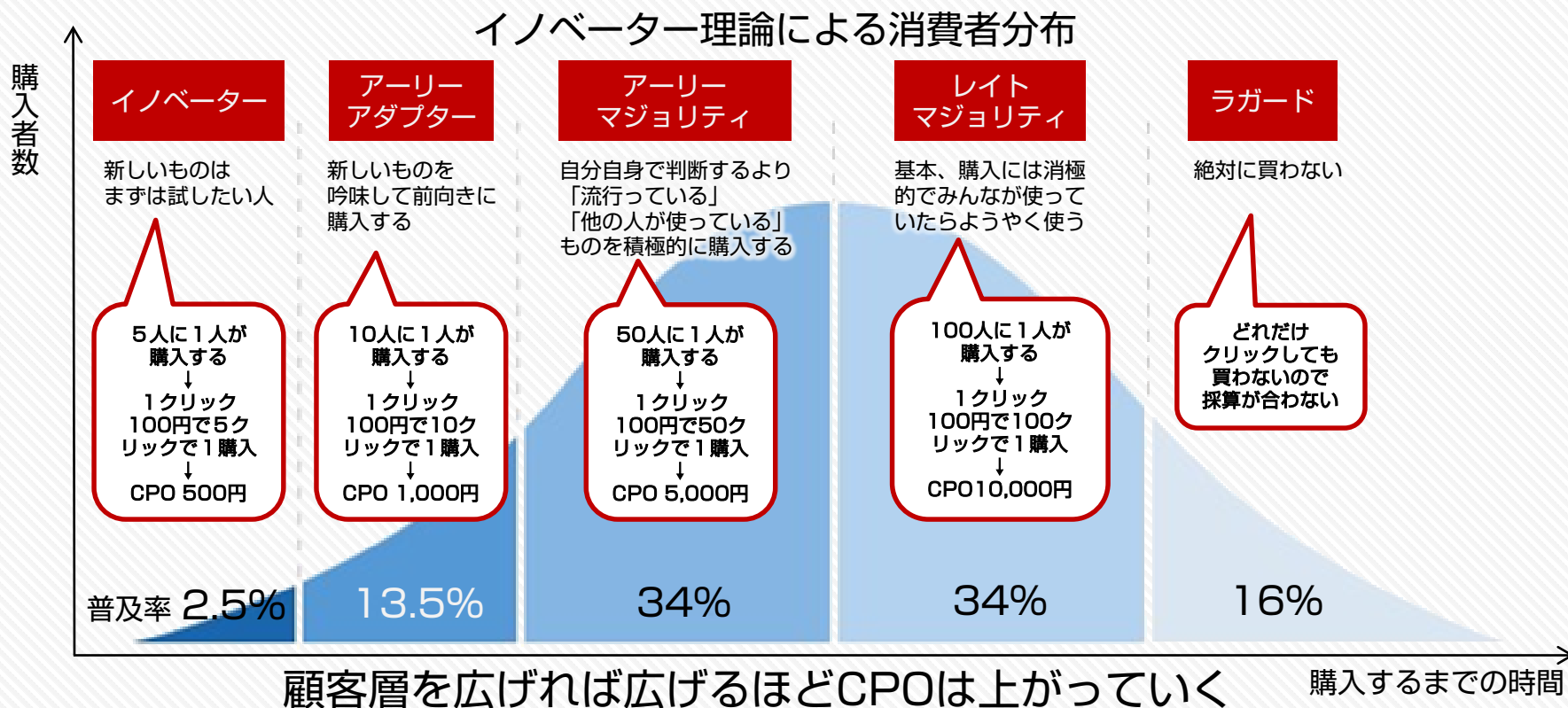


販売戦略

◆ CPOと新規顧客獲得人数の相関性

$$\text{利益} = \text{新規顧客獲得人数} \times \text{顧客1人当たり利益 (LTV-CPO)}$$

広告費と新規顧客獲得人数は「収穫逡減の法則」※に当てはまり、新規顧客獲得人数の増加に伴い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
	売上総利益率	44%	42%	70%
注文ごとに 必ずかかるコスト	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
	利益②純粗利	3,900	2,200	650
粗利－注文連動費 ＝純粗利 (造語)	純粗利率	39%	37%	65%
	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
純粗利－販促費 ＝販売利益 (造語)	販売利益率	19%	10%	61%
	ABC (Activity Based Costing)	190	50	20
	利益④ABC利益	1,720	550	590
商品ごとの人件費	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%	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は売上は低いが粗利率が高く、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 = 新規顧客獲得人数 × 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顧客獲得人数は減る
- ・ CPOを上げれば新規顧客獲得人数は増えるが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>

↓ ここから収穫逓減が始まる

CPO	3,000円	4,000円	5,000円	6,000円	7,000円	8,000円	9,000円
新規顧客獲得人数	100人	120人	150人	200人	250人	270人	300人
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

新規顧客獲得人数が最も多い

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>

↓ ここから収穫逓減が始まる

CPO	3,000円	4,000円	5,000円	6,000円	7,000円	8,000円	9,000円
新規顧客獲得人数	100人	120人	150人	200人	250人	270人	300人
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

新規顧客獲得人数が最も多い

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

広告経由の
売上

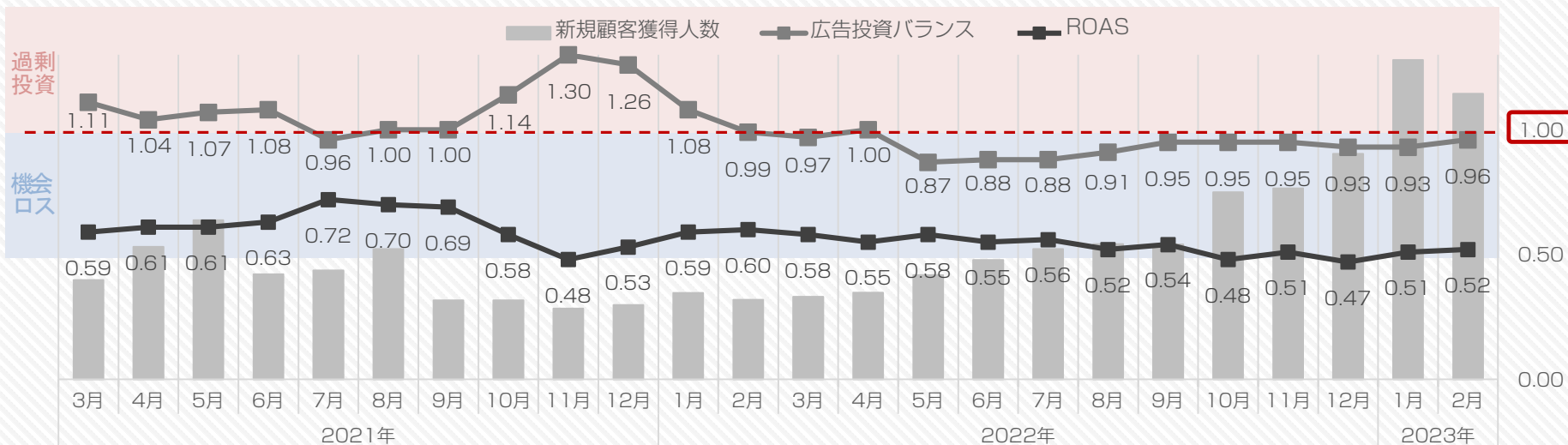
ROAS

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



- ・ 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※1

➡ **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)



※1 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

※2 上記グラフは、自社における定期購入への広告投資効率をより正確に計るため3Q累計より自社サイト経由のみの各数値を記載、2022年8月以前の各数値は同様の基準で新たに計測し直したうえで記載

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『カイトキオリゴ』

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『おこさま用カイトキオリゴ』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

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>

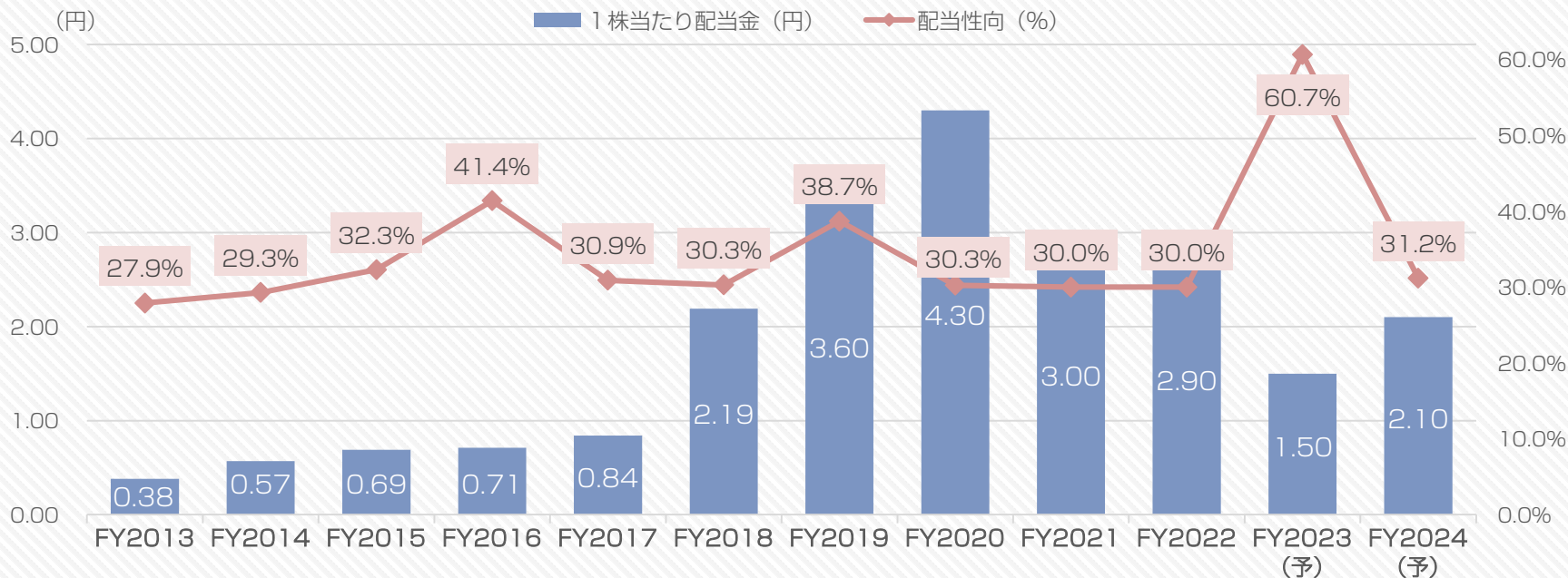
<p>売上最小化、利益最大化の法則 —利益率29%経営の秘密</p>	<p>ファンダメンタルズ×テクニカルマーケティング —Webマーケティングの成果を最大化する83の方法</p>	<p>時間最短化、成果最大化の法則 —1日1話インストールする“できる人”の思考アルゴリズム</p>
<p>2021年6月16日発売</p>	<p>2022年4月28日発売</p>	<p>2022年11月16日発売</p>
		

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

FY2023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

FY2024の1株当たり配当金は、
中間配当金0円90銭・期末配当金1円20銭・年間配当金2円10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FY2022より連結決算に移行しており、FY2021までは単体の数値を、FY2022以降は連結の数値を記載しています

その他指標

	FY2016 (個別)	FY2017 (個別)	FY2018 (個別)	FY2019 (個別)	FY2020 (個別)	FY2021 (個別)	FY2022 (連結)	FY2023 (連結)
ROE (%) (自己資本利益率)	18.0	24.8	48.8	48.9	54.2	29.1	21.8	5.6
ROA (%) (総資産利益率)	14.4	18.6	32.9	33.5	38.9	22.9	17.8	4.5
自己資本比率 (%)	86.5	67.4	67.3	69.4	73.7	83.5	81.3	79.5
配当性向 (%)	41.4	30.9	30.3	38.7	30.3	30.0	30.0	60.7 (予定)
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	1.50 (予定)
株主数 (名)	8,128	8,926	31,667	47,978	54,307	47,042	67,843	74,809

(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) FY2022の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、ランクアップ（マナラ）、プレミアムアンチエイジング（Duo）
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。そのため、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ぬので難しい
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	店頭で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

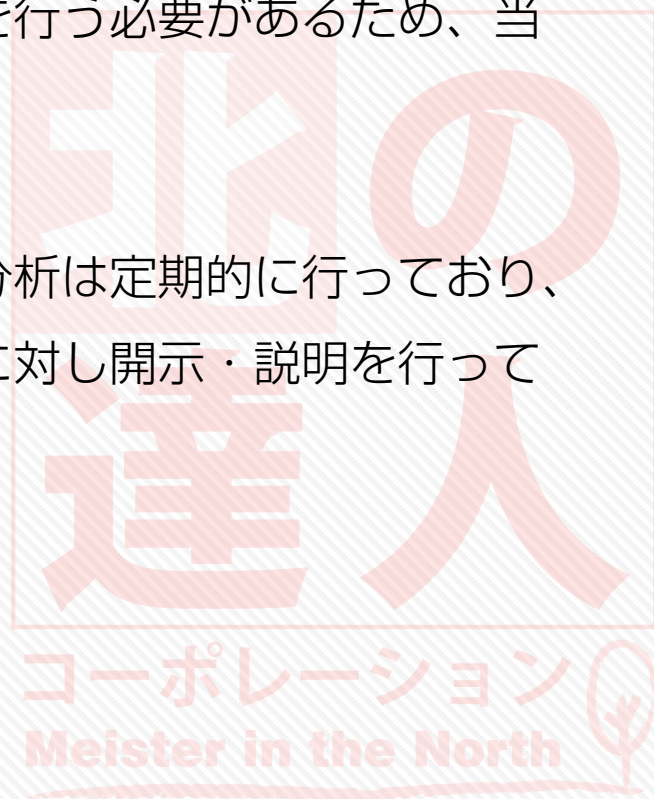
③通販の広告費は実質的には店舗販売の流通マージンと同じ位置付け

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。

