



# FOODISON

事業計画及び成長可能性に関する事項

2023年6月  
株式会社フーディソン

## MISSION

世界の食をもっと楽しく

## VISION

生鮮流通に新しい循環を

食という産業はあまりに巨大だ。

生産から卸、流通、小売、消費者まで、関わる人口が全産業の中で最も多い。

だからこそ、局所局所で見ると、数え切れない課題が存在している。

プレイヤーたちの専門性は高いが、全体最適をする役割がない。

つい、誰かのせいにしてしまっている。だから何も変わらない。

わたしたちFoodisonは、それを俯瞰する。

食産業という巨大オーケストラの指揮者になることで、プロフェッショナルたちが持つポテンシャルを引き出し生鮮流通に新しい循環を生み出す。

日本中の産地から、多種多様な食材を指先一つで仕入れられる世界。

食を扱う職人になりたい、という若い担い手が溢れる世界。

知らない魚のはじめての美味しさが、毎日の食卓に届く世界。

日本が世界に誇る食文化は、まだまだこんなもんじゃない。

# FOODISON



## COMPANY OVERVIEW

# 会社概要

社名	株式会社フーディソン / Foodison, Inc.
設立	2013年4月1日
代表取締役CEO	山本 徹
所在地	東京都中央区勝どき3-3-7 ケンメディアビル5階
子会社	株式会社フーディソン大田 (完全子会社、大田市場仲卸)
従業員数	234名 <sup>(1)</sup>

(1) 2023年3月末時点、臨時雇用者含む連結の数字

# INDEX

- 1 | 事業概要
- 2 | カンパニーハイライト
- 3 | 成長戦略
- 4 | サステナビリティへの取り組み
- 5 | リスク情報



# 1

BUSINESS OVERVIEW

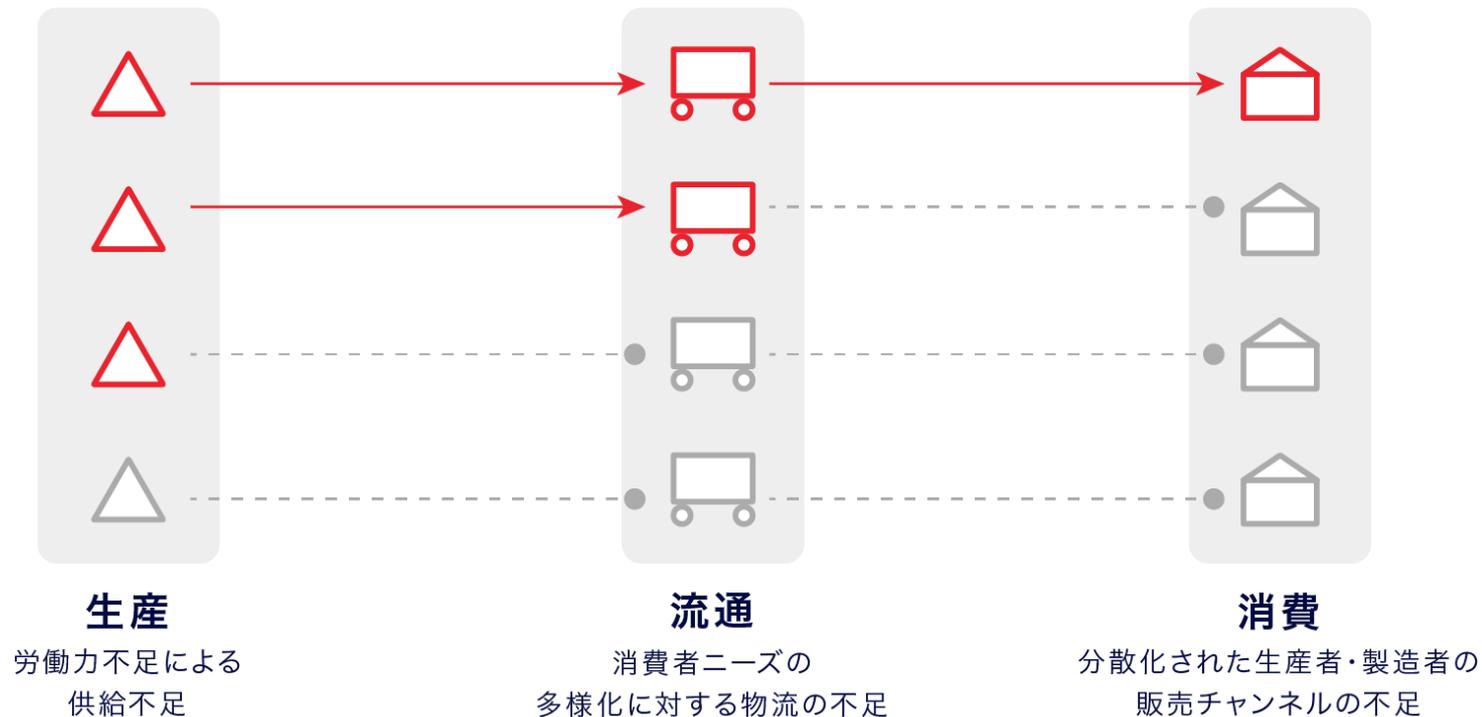
事業概要

**BUSINESS ENVIRONMENT**

**事業環境**

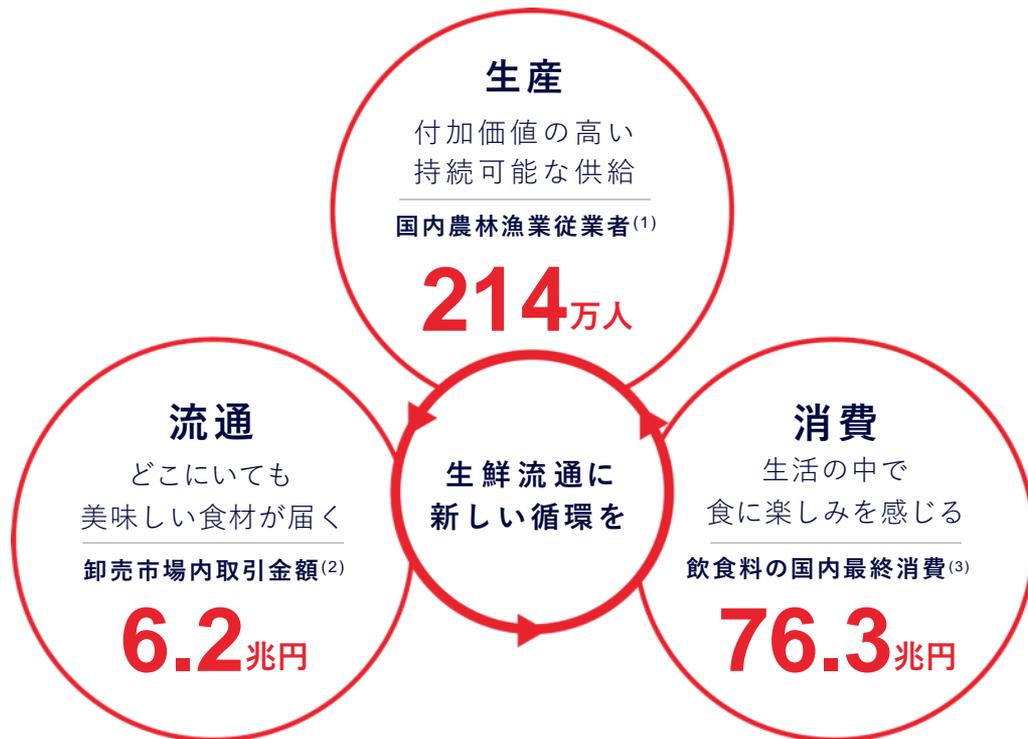
# 食産業が抱える課題

生活の根幹にある食産業は時代の変化と共にバランスが崩れてきている



# 食産業を繋げるプラットフォームへ

情報技術の活用の遅れた生鮮流通をデジタル中心の流通にアップデートすることで、多種多様な食品が楽しめる世界の実現へ



(1) 総務省 2023年3月「労働力調査」

(2) 農林水産省 令和3年度「卸売市場データ集」

(3) 農林水産省 平成29年10月「卸売市場を含めた流通構造について」

# 食産業の流通で進む規制緩和

法改正により、卸売市場を活用したEC事業者には追い風に

## 卸売市場法の改正

2020年に

16年ぶりに改正

### 改正理由

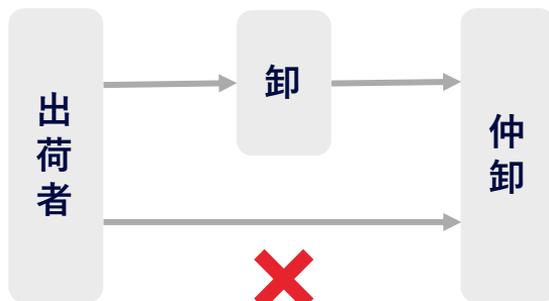
食品流通の合理化と生鮮食料品等の  
公正な取引環境の確保を促進

### 主な改正内容

- 直荷引きの禁止撤廃
- 商物一致の撤廃 等

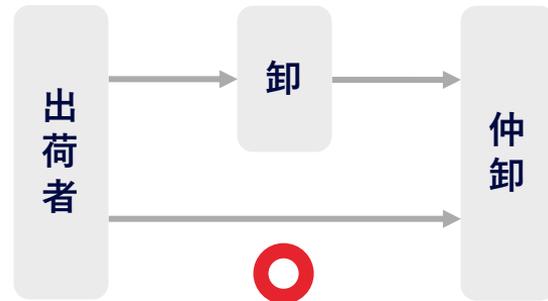
## 改正前

産地と市場内仲卸との直接的な取引は  
原則禁止されており、市場流通を利用  
する上での枷となっていた



## 改正後

仲卸が出荷者から直接買い付けが可能  
になる

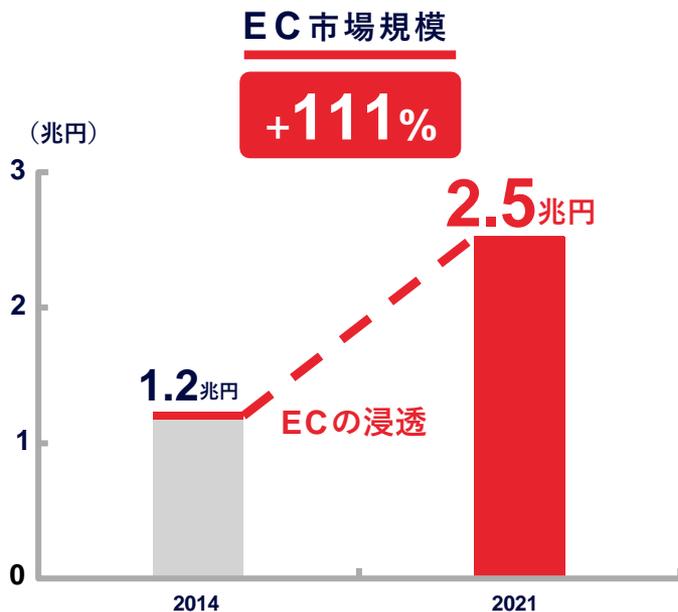


EC事業者には追い風

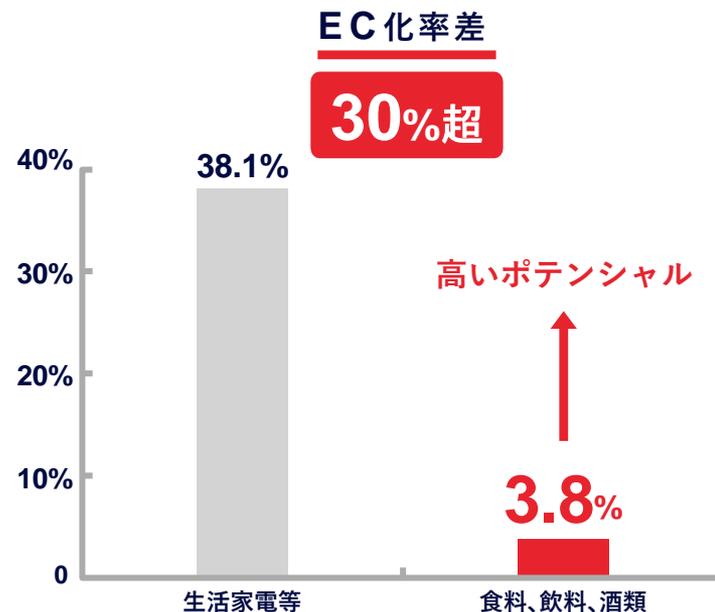
# 巨大産業である食品分野のEC化はこれから成長期に

食品分野のEC化率は2021年で3.8%と他カテゴリーに比べ低く、EC化余地が高い

## 食品ECの拡大



## 高い市場ポテンシャル



(1) Eコマースの市場規模及びEコマース率は経済産業省「令和3年度 電子商取引に関する市場調査」及び経済産業省「平成26年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」を参照。グラフは当社作成

BUSINESS SUMMARY

事業概要

# BtoB



日本中の産地をつなぎ、食材と料理人の最高の出会いを

「魚ポチ」

## BtoBコマース 飲食店向け食品Eコマース

飲食店向けの鮮魚を中心とした仕入れサービス。大田市場に自社の物流拠点を持つことで情報と物流を繋げ、鮮魚をはじめとした食材のスムーズな仕入れを実現

主なユーザー層 **中小飲食店**

### ユーザーの課題

数名で店舗運営しているので時間がない

朝、市場に行かないと商品が決まらない

高品質食材・珍しい食材も欲しい

### 魚ポチの提供価値

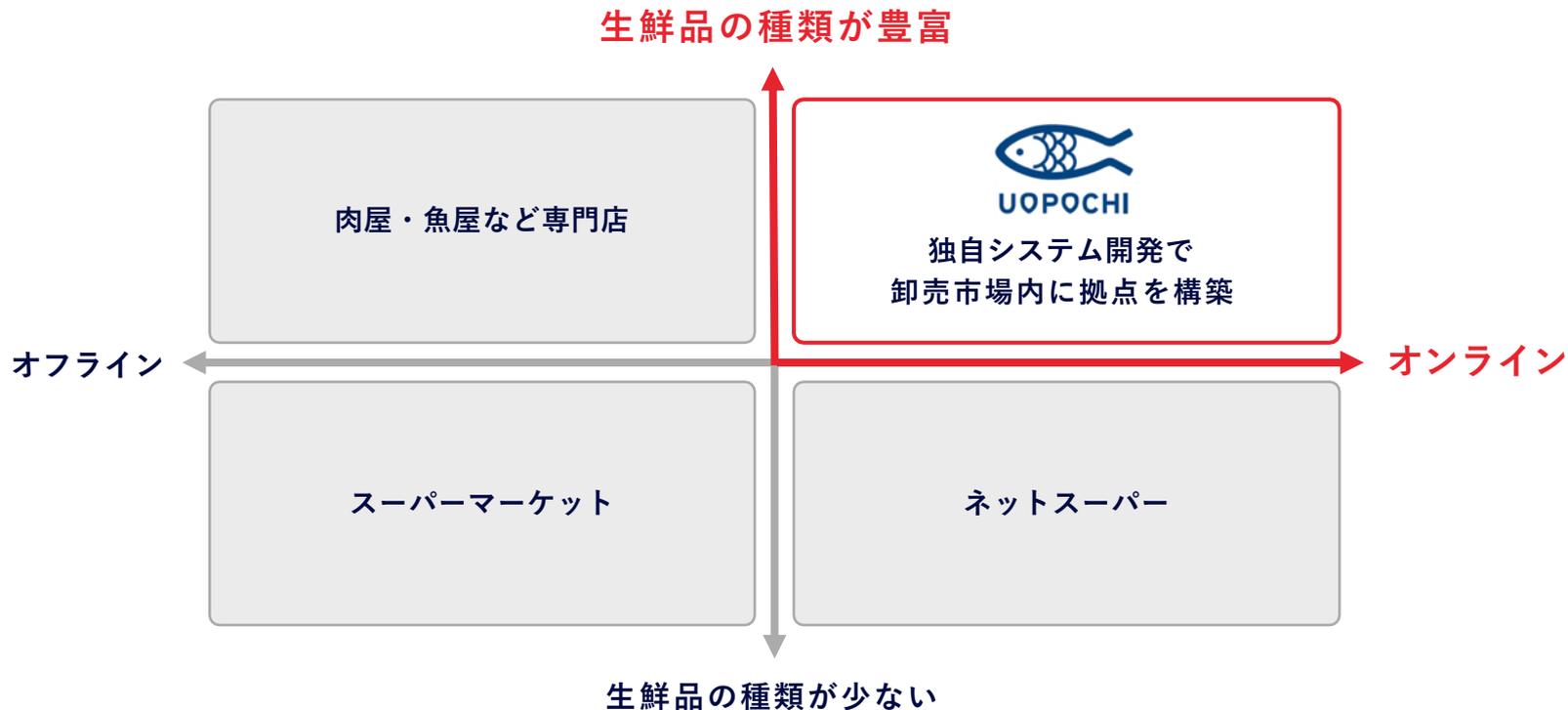
- スマホで簡単注文
- 店先配送
- 午前3時まで受付、最短翌日配送

- 午後3時半から翌日分の発注可
- プロのバイヤーによる透明性の高い情報提供

- 全国の産地から仕入れる鮮魚多数

# 生鮮卸売市場のEC化を実現したユニークなポジショニング

卸売市場内で拠点を取得して市場のEC化を実現しているのは、商品調達力や物流において優位性がありユニークな存在



# BtoC



毎日の食卓に感動と冒険を  
サカナバックカ

「sakana bacca」

BtoCコマース

## いつも新しい発見のある街の魚屋

失われつつある町の鮮魚店を現代的にアップデート。産地仕入れの高鮮度の鮮魚や高いデザイン性、商品企画力を軸に、東京都内8店舗に展開中

主なユーザー層

生活者



### ユーザーの課題

スーパーマーケットの魚は鮮度や商品ラインナップに満足できない

魚を食べたいが種類も調理方法もよくわからない

食に関する学びや体験をする機会が少ない

### sakana baccaの提供価値

- 市場直送の鮮度
- 専門店ならではの鮮魚多数

- プロによる安心な説明

- 食体験を追求した企画の実施
- 産地と連携したプライベートブランドを展開

# HR



食の職人を憧れの仕事に専門技術をすべての人に  
「フード人材バンク」

## HR フード業界の人材紹介エージェント

自社で鮮魚小売店を運営しているため、高い業界理解をもち人材の最適なマッチングが可能

主なユーザー層 飲食店、スーパーマーケット、食品工場 など

### ユーザーの課題

大手の人材紹介会社のデータベースはオフィスワーカー中心

人材紹介エージェントに技術レベルについて話しても理解されない

採用チャンネルがアルバイトをターゲットにしたものしかない

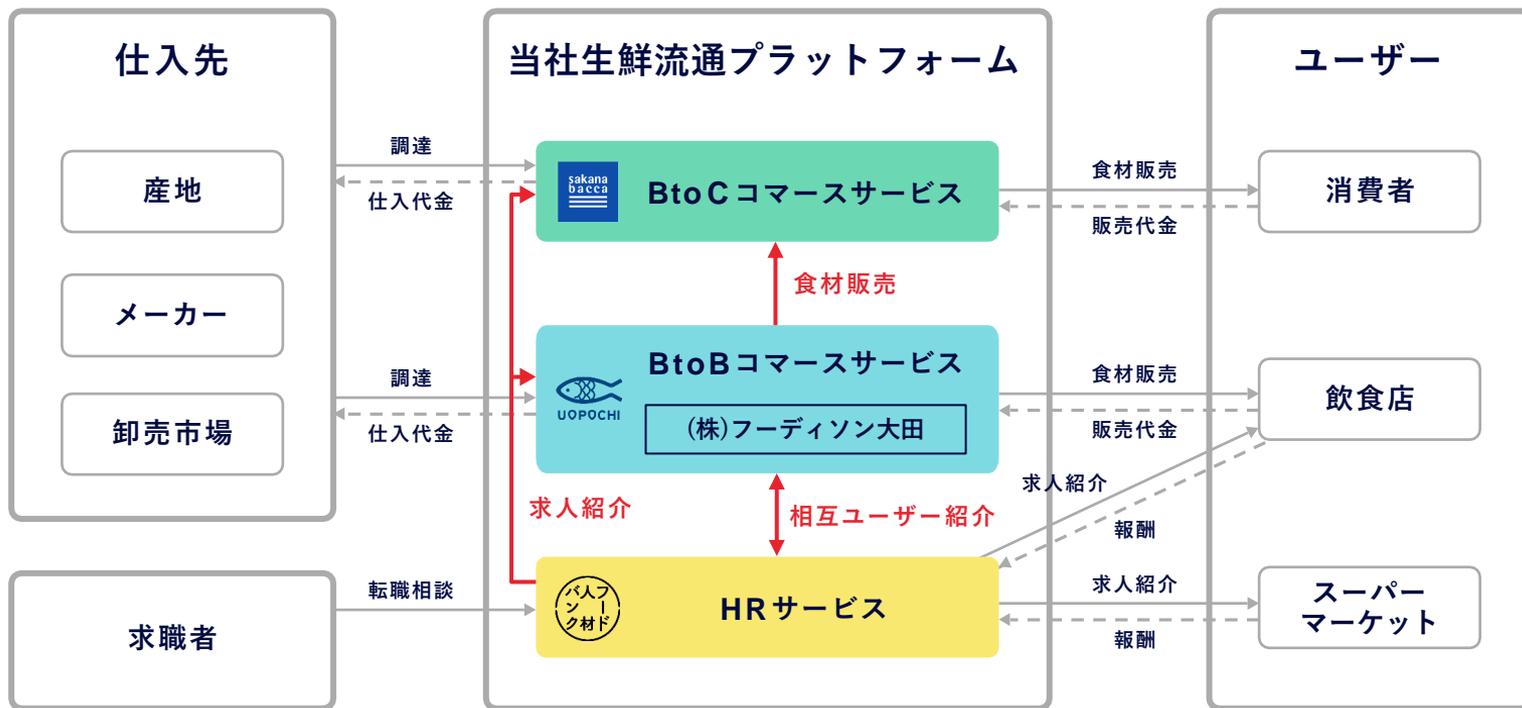
### フード人材バンクの提供価値

- 食産業に特化したデータベース
- 高い業界理解のあるエージェント
- 食産業の正規雇用の紹介



## 事業系統図

BtoBコマースを中心に食産業を幅広くカバーし、各サービスが有機的にシナジーを創出



# ビジネスモデル

事業成長は売上総利益で評価し、BtoBコマースのアクティブユーザーとARPUおよび全社の売上総利益率が事業KPI

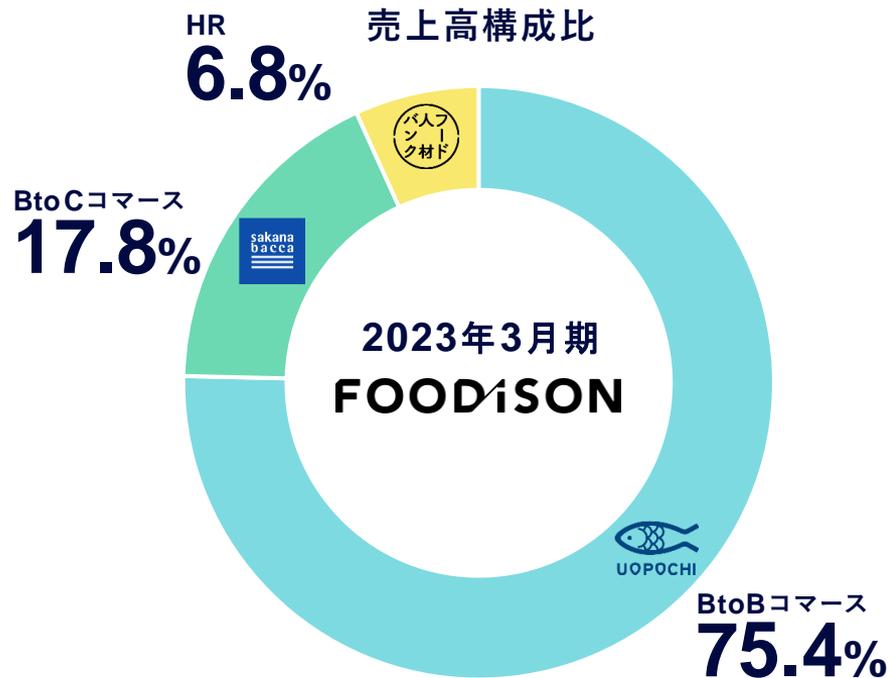


(1) 各月で1回以上注文をした顧客数を指します。数字は四半期平均になります。

(2) ARPU (Average Revenue Per User) は、アクティブユーザー当たりの月間平均売上高を指します。

## 業績サマリー

BtoBコマースを中心とした事業ポートフォリオ



売上高  
**52.8**億円  
(2023年3月期実績)

アクティブユーザー数  
**3,621**ユーザー  
(BtoBコマース2023年3月期実績)

店舗数  
**8**店舗  
(BtoCコマース2023年3月期実績)

売上総利益  
**19.0**億円  
(2023年3月期実績)

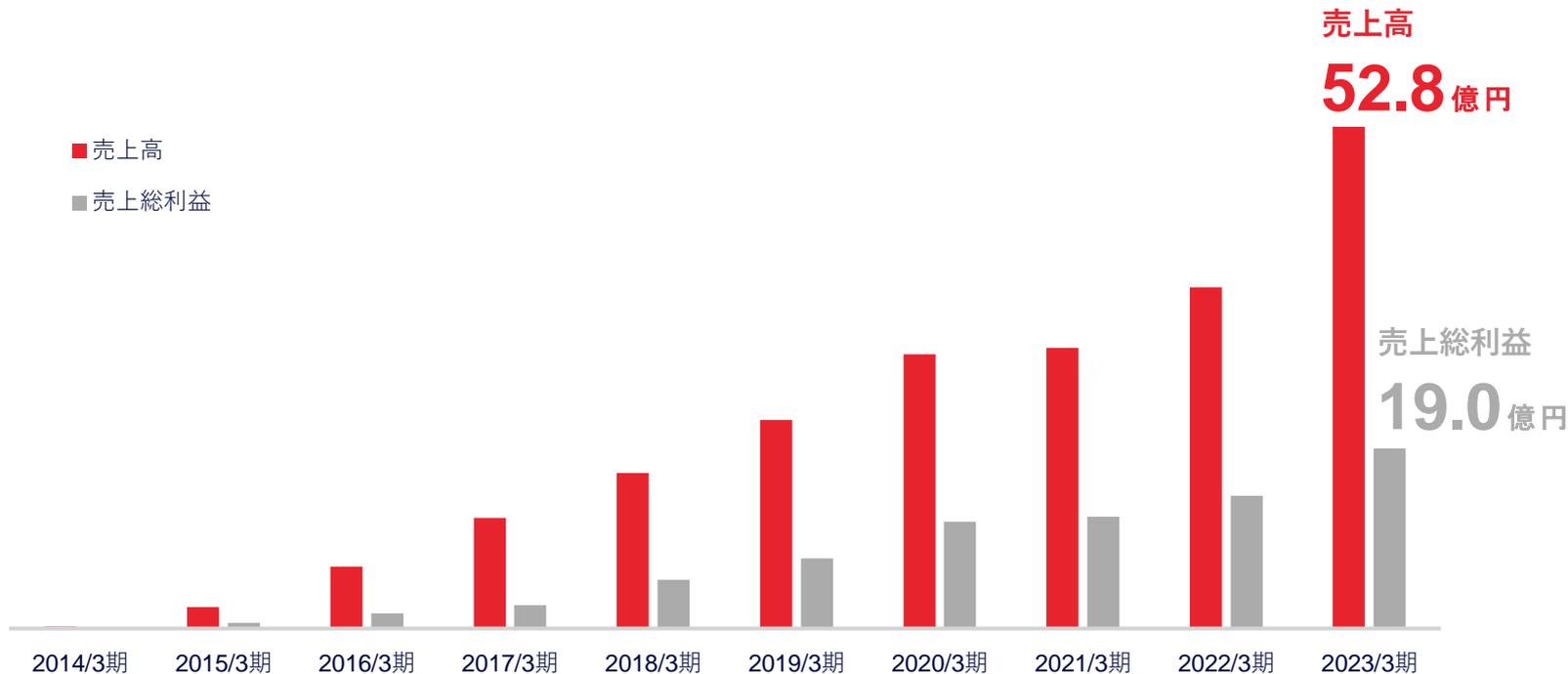
ARPU  
**9.9**万円  
(BtoBコマース2023年3月期実績)

店舗平均年間売上高  
**1.2**億円  
(BtoCコマース2023年3月期実績)

● BtoB ● BtoC ● HR

# 創業からの売上高・売上総利益推移

- 2013年の創業以来プラットフォームを拡大し、10期連続増収を達成



(1) 2016/3期以前は単体、2017/3期以降は連結



2

COMPANY HIGHLIGHT

カンパニーハイライト

## COMPANY HIGHLIGHT

- 1 | 川上から川下まで繋がったシームレスなプラットフォーム
- 2 | 生鮮卸売市場へのアクセスと強力な産地ネットワーク
- 3 | 生鮮流通DXの高い参入障壁
- 4 | 魅力的なビジネスモデルと成長余地

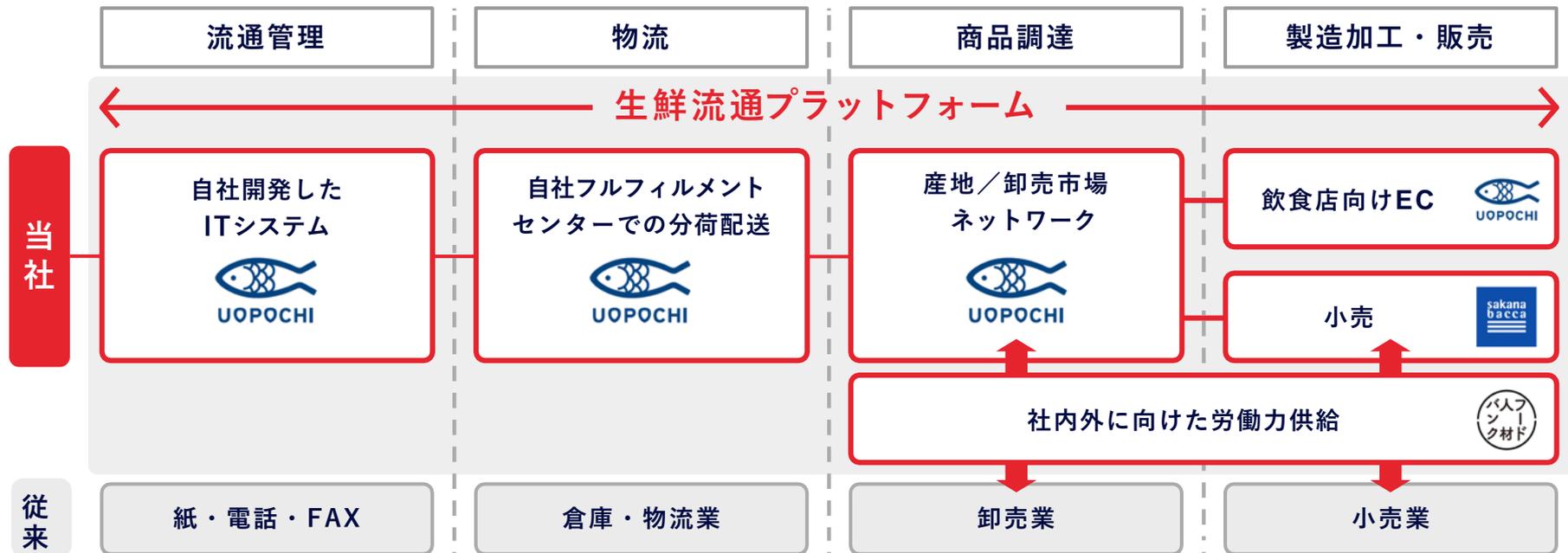
COMPANY HIGHLIGHT

川上から川下まで繋がった  
シームレスなプラットフォーム



# 川上から川下まで繋がったシームレスなプラットフォーム

現在の生鮮流通システムは AI やインターネットが発明される以前に設計されており、最新のテクノロジーを駆使することでより利便性の高い流通システムの実現が可能。当社は分業化された流通機能を一気通貫で連携したシステムを構築し生産性の向上を実現



# 各機能の競争優位性

当社は流通の各機能を独自に開発してきており、それぞれの機能において競争優位性を有する

## 流通管理

### DX化・高効率な管理

- 産地業者や市場業者と繋がるシステムネットワーク
- 生鮮食品を取り扱う独自流通管理システム
- 販売管理システム
- 在庫ロスを極小化する仕組み

## 物流

### 丁寧・スピーディな配送

- 中央卸売市場内に構築したフルフィルメントセンター
- 即日配送を可能にする独自の配送網

## 商品調達

### 幅広い調達力

- 全国70以上の産地との調達ネットワーク
- 卸売市場を活用したロングテール商材の調達ネットワーク
- 市場の仲卸・買参権の保持

## 製造加工・販売

### 高い販売力・ブランド

- 2万店以上のユーザーデータベース
- ヘッジされた販売与信リスク
- 駅中の好立地店舗
- ブランディング

## 従来

アナログ・非効率な管理

他社依存の物流

特定市場中心の調達

差別化困難・非効率

COMPANY HIGHLIGHT

生鮮卸売市場へのアクセスと  
強力な産地ネットワーク



# 生鮮卸売市場へのアクセスと強力な産地ネットワーク

自社の流通機能を起点に強力な産地ネットワークを構築し、確かな価値を提供

## 卸売市場内の流通機能

中央卸売市場内に自社の流通機能を持つことで、コールドチェーンで繋ぎスピーディーにユーザーへの食材供給が可能に



## 全国の産地との独自のネットワーク

掲載頻度

- 多
- 中
- 少
- なし

※2023年5月時点

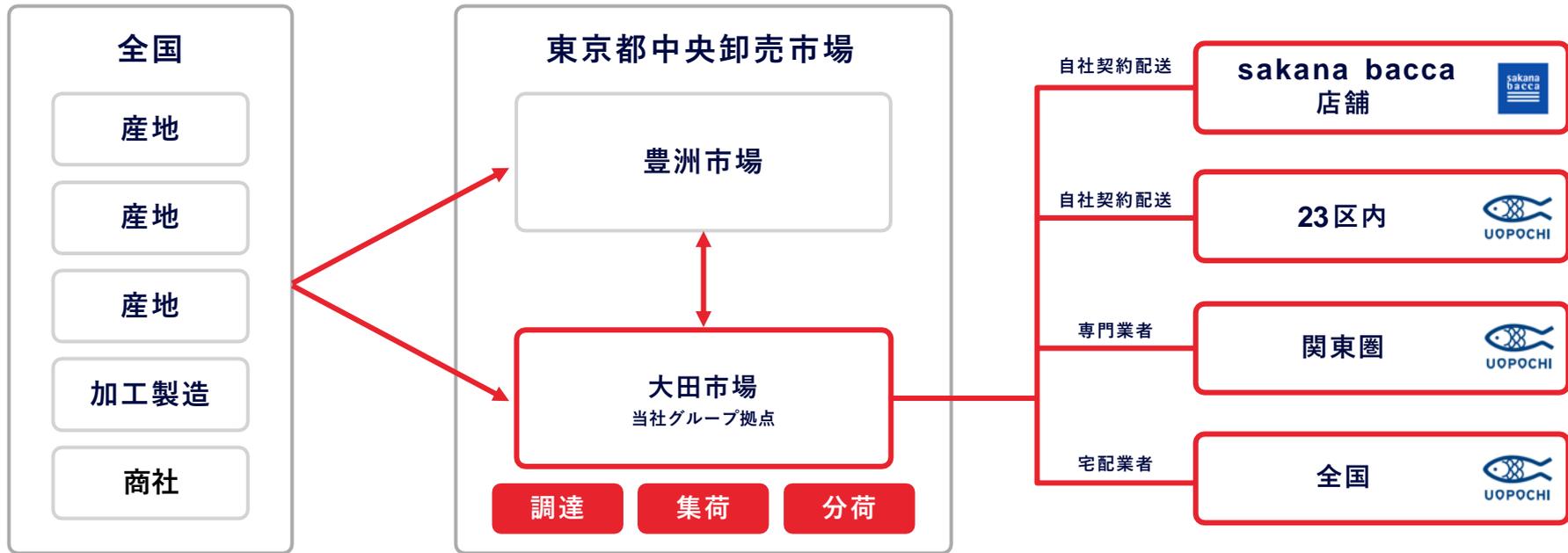
取引産地

**70**カ所以上



# 世界最大級の生鮮市場と繋げたユニークな流通プラットフォーム

広範なサプライヤーと市場のネットワークにより、バランスの取れた強固な商品調達基盤を有し、距離に応じて最適な配送手段と連携することで、多様な食材を鮮度高く効率的に配送するサービスを構築



# オペレーションとテクノロジーの融合による生産性向上

商品特性に合わせたシステムや機器の開発と導入により、生産性の高いロジスティクスを構築

自社開発の摘み取りシステム



自動計量器



COMPANY HIGHLIGHT

生鮮流通DXの

高い参入障壁





# 生鮮ECでは特殊なソフトウェア要件が求められる

生鮮ECは消費期限が短く、個体差の大きい生鮮品を取り扱うため一般的なECにはない機能が必要

一般的なEC	生鮮EC
掲載商品の更新頻度 低い 商品情報の更新あり次第	高い 日次
入出荷の期間 長い 数日～数か月	短い 当日～翌々日
保管方法 少ない 常温	多い 冷蔵・冷凍・常温
消費期限 長い	短い
価格 定価	量り売り

## 求められるソフトウェア特性

1. 毎日変わる情報の迅速なデータ化
2. 販売データと物流の接続
3. ユーザーの業務効率を上げるUX

# 許認可を要する規制産業

東京都中央卸売市場にて営業を行うための各種許認可を取得し、大田市場ではさらに大規模な出荷作業を行うためのスペースを確保している

## 許認可取得

- **仲卸業務許可**  
卸売市場内で仲卸業務を行う許可(競りへの参加と物理的な区画割当)
- **買参権**  
卸売市場内のセリ等に参加する権利
- **水産製品製造業許可を受けた施設**  
水産製品の製造を取り扱うための許可

## 市場に近接した大型FFCの確保

分散された需要と供給をFFCで集中的に対処するため、市場と接続可能な大型FFCが強みに



COMPANY HIGHLIGHT

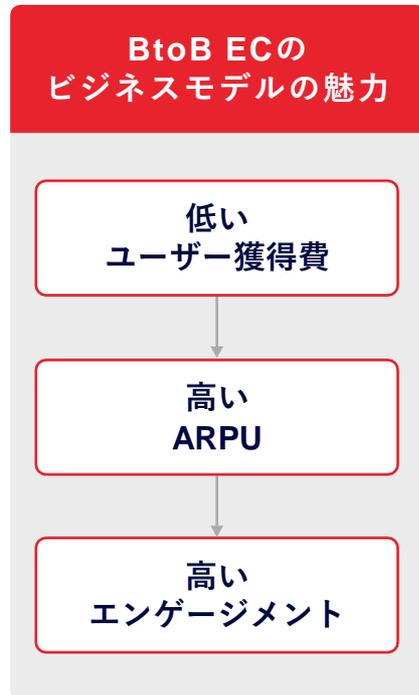
魅力的なビジネスモデルと  
成長余地



# BtoB ECのビジネスモデルの特徴と魅力

BtoB ECは単価が高いため効率性が高く、業務利用のためエンゲージメントが高い。そのため、サービスクオリティを担保することが重要

BtoCとBtoB ECの特徴		BtoC EC	BtoB EC
代表例		モール型EC	自社型EC
商品カテゴリー		広い 家電、衣服等	狭い 食品、工具等
ARPU	購入頻度	少ない 必要な時に	多い 業務上必要
	単価	低い 個人利用	高い 業務利用
マーケティング費	新規ユーザー獲得	高い 競合が多い	低い 競合が少ない
	既存ユーザーのリピート	高い 購買意欲の刺激が必要	不要 業務需要のため

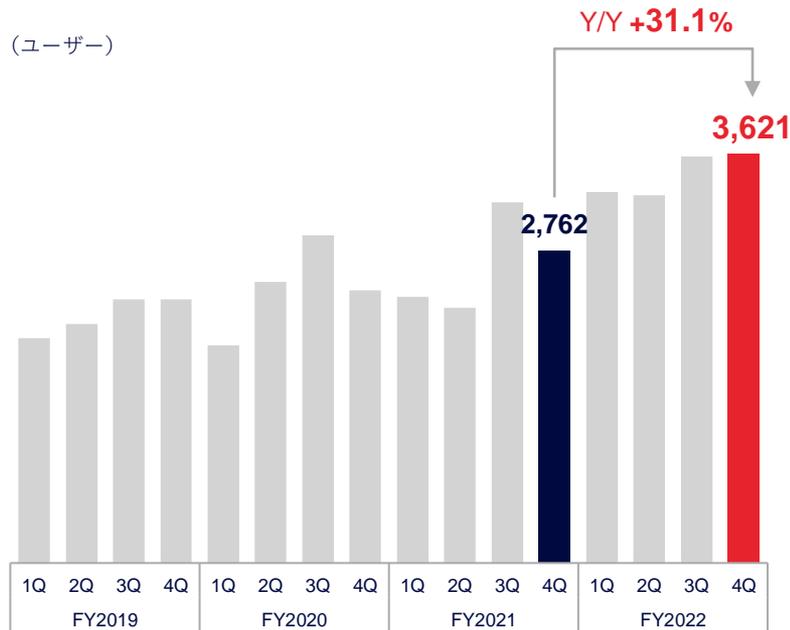


# BtoBコマース | アクティブユーザー数 および ARPU

前年同期はコロナ禍影響があったため、アクティブユーザー数とARPUは共に力強く成長

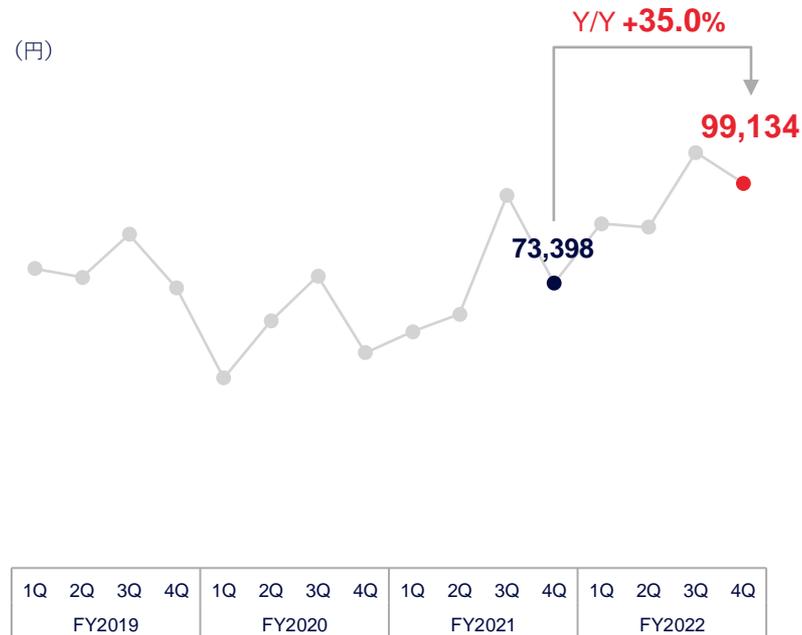
## アクティブユーザー数

(ユーザー)



## ARPU

(円)



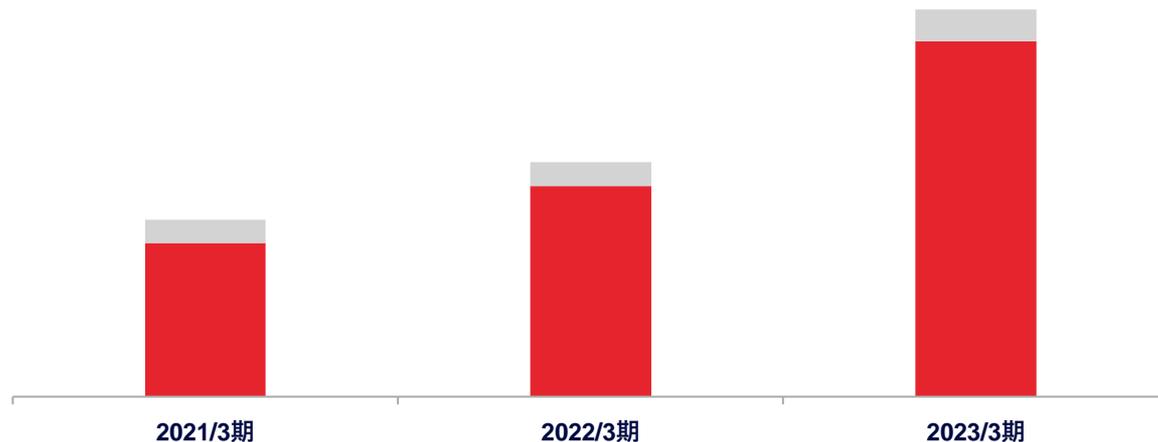
# ユーザーエンゲージメントが高く、既存コホートが成長を牽引

ユーザーの傾向として利便性の実感や信頼獲得により売上高は年々拡大

## BtoBコマース | コホート別売上高推移

- 新規コホート売上高 <sup>(1)</sup>
- 既存コホート売上高 <sup>(2)</sup>

既存コホート  
売上高比率  
**91.9%**

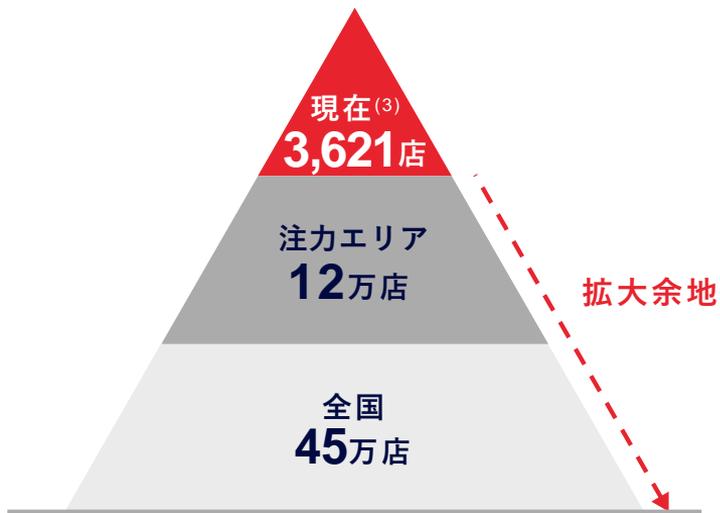


(1) 新規コホート売上高は、新規登録したユーザーが登録年度と同会計年度にもたらした売上高の合計  
 (2) 既存コホート売上高は、前会計年度以前に登録したユーザーがもたらした売上高の合計

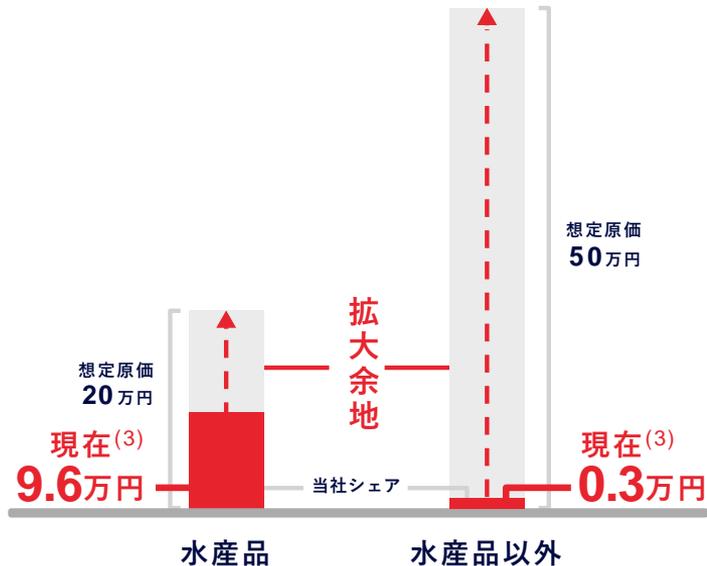
# BtoBコマースのKPIの成長余地

BtoBコマースのユーザーの裾野とARPUを拡大させる余地は十分に存在

## ユーザーの拡大余地(1)



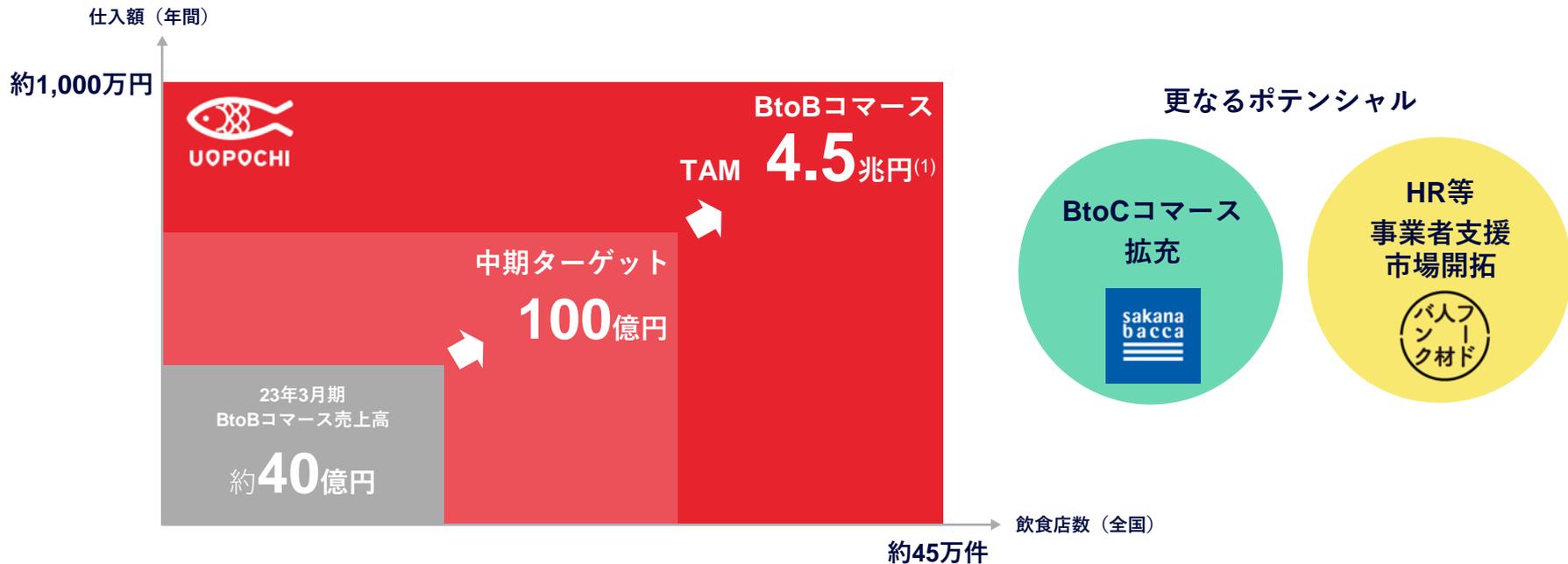
## ARPUの拡大余地(2)



- (1) 全国の飲食店数（総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」を参照）から中小飲食店の割合を75%と推定して算出  
 (2) 想定原価は月販350万円、原価率33%の内、食品の割合が60%、水産割合が30%との想定から算出  
 (3) 23/3期4Q時点

# 飲食店のシェア獲得により広がる市場機会

全国には約45万件の中小飲食店があり、BtoBコマースだけで拡大余地が十分にある。更にBtoCコマースの拡充やHRサービス等の支援機能を構築していくことで売上高の積み上げ余地大



(1) TAM (Total Addressable Market) は、当社のBtoBコマースが獲得する可能性のある最大の市場規模であり、全国の飲食店数及び飲食店の売上金額（総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」を参照）から推定して算出。計算式は以下の通り。  
 全国の飲食店数から中小飲食店の割合を75%と推定×事業所当たりの売上(収入)合計 約3,173万円 × 一般的な飲食店の仕入原価率 33% (当社推定)



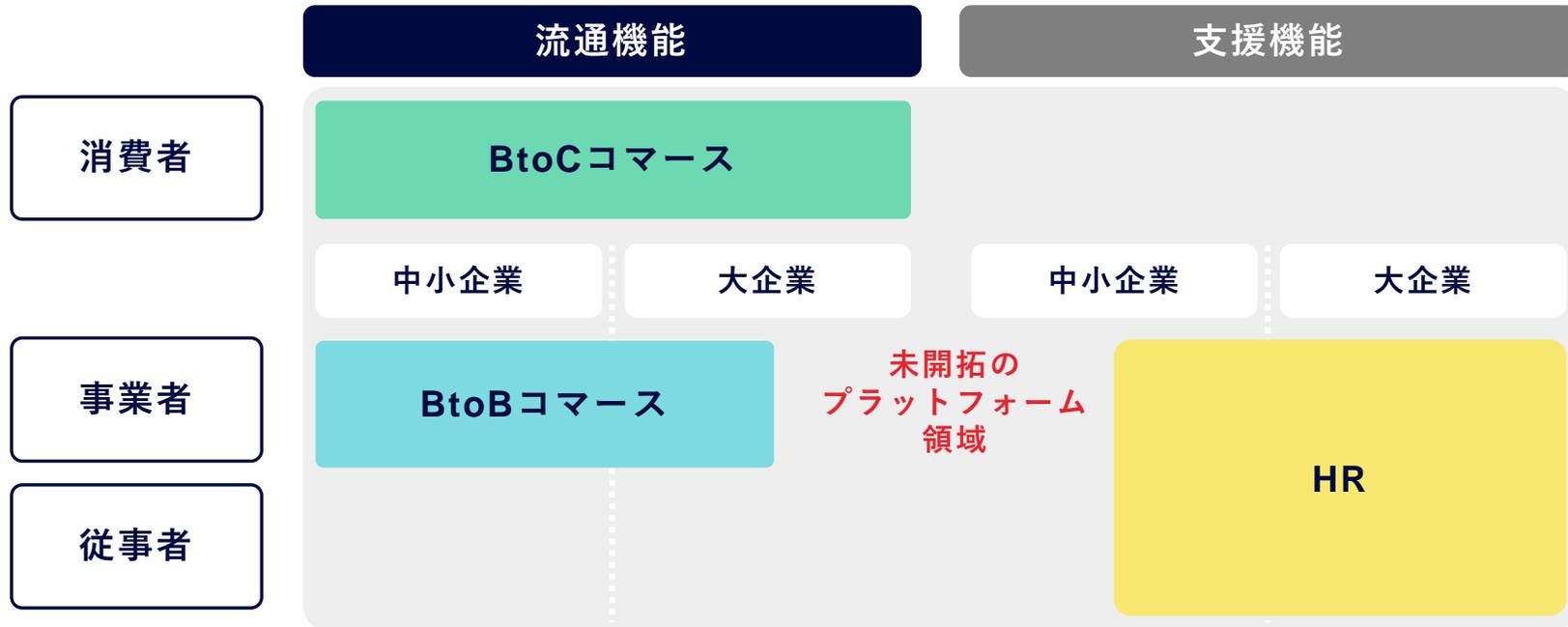
# 3

GROWTH STRATEGY

成長戦略

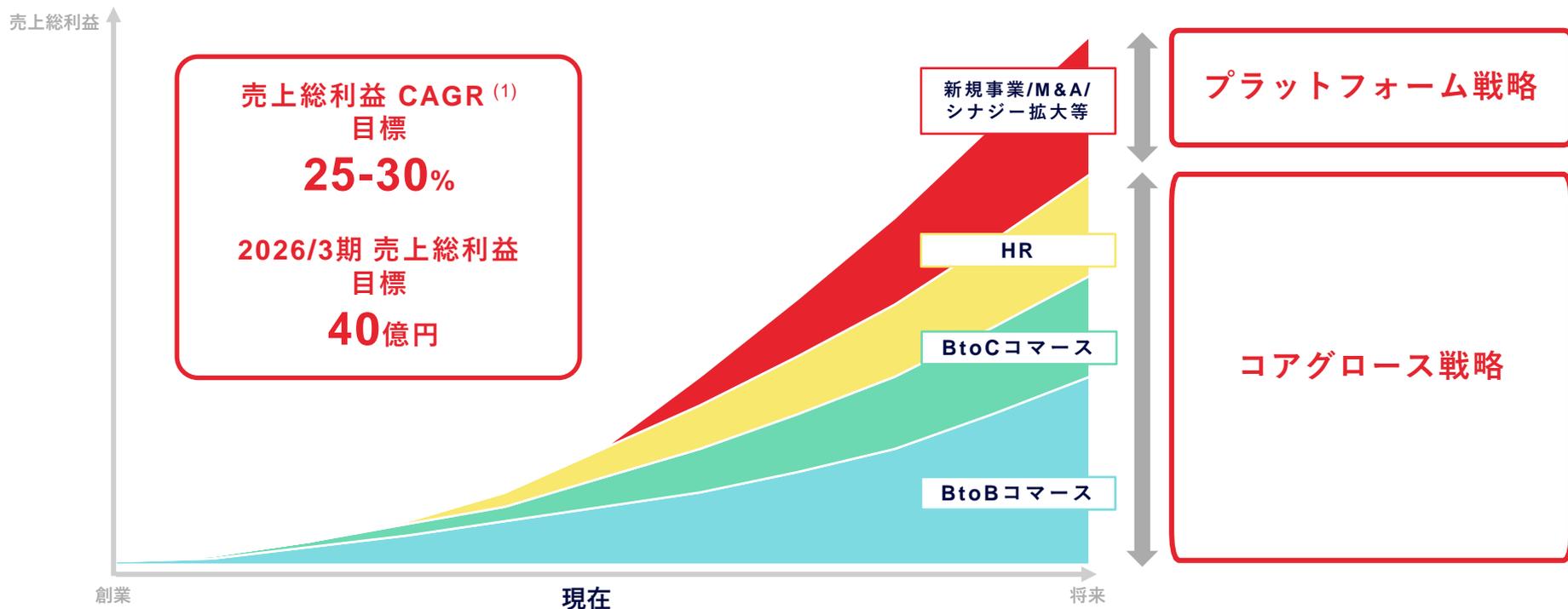
# プラットフォームの成長の考え方

流通機能と支援機能の構築を進めることで、長期的にプラットフォームの領域拡大を企図



# 中長期の成長イメージ

コアグロース戦略により既存サービスを確実に成長させ、長期的なプラットフォーム構築を目指すプラットフォーム戦略により成長速度を加速させる



(1) CAGR (Compound Annual Growth Rate) は、売上総利益の年平均成長率を指す

# 中長期の企業価値向上の考え方

売上総利益の拡大とOPEX比率<sup>(1)</sup>の改善による長期的なフリーキャッシュフローの最大化（EBITDAの拡大）により企業価値の向上を目指す

## フリーキャッシュフロー最大化への3つの財務KPI

利益規模の拡大指標  
**売上総利益拡大**

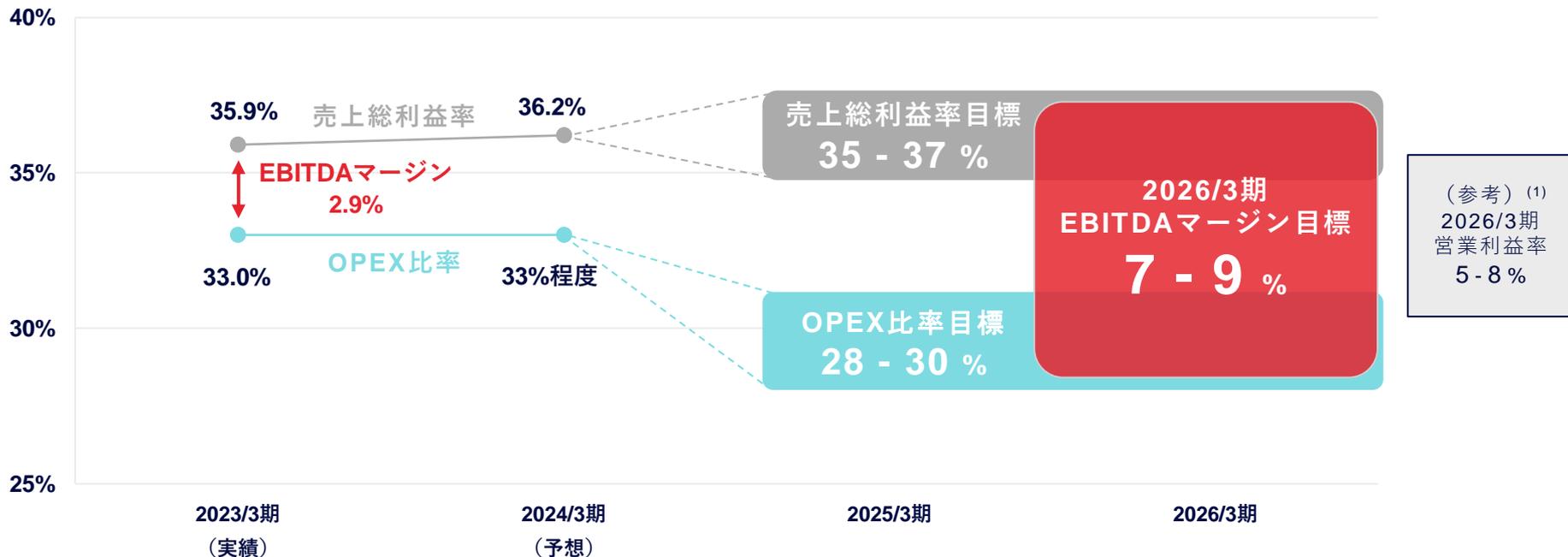
オペレーティングレバレッジの改善指標  
**OPEX比率改善**

フリーキャッシュフローの拡大指標  
**EBITDA拡大**

(1) OPEX（Operating Expenditure）は事業運営費を指し、販管費から減価償却費を除いた費用。OPEX比率は売上高に対する比率を指す

## 中期的な収益構造のイメージ

24/3期はFFC拡張に伴いOPEX比率が前年対比同水準になるが、25/3期以降は再び改善が進み利益率が向上する見通し



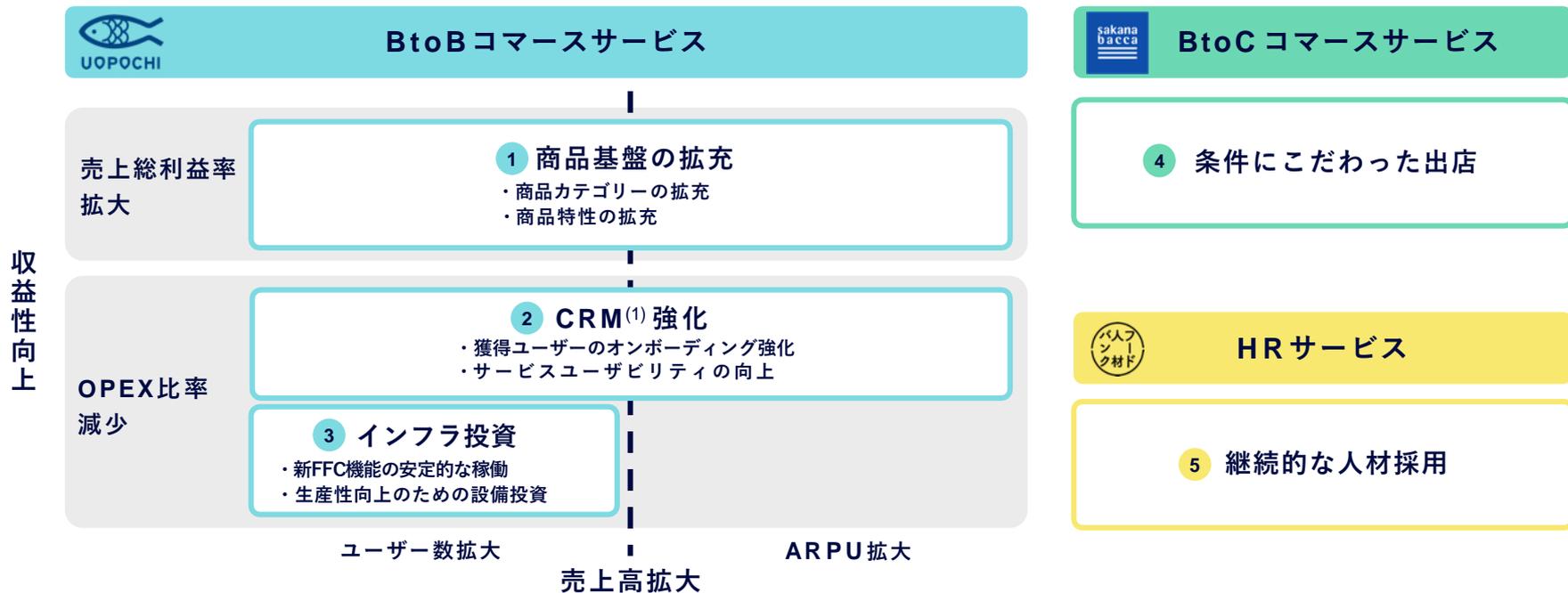
(1) EBITDAが財務KPIであることからEBITDAマージンが付随する指標であり営業利益率は参考値

GROWTH STRATEGY

コアグロース戦略

# コアグロース戦略の全容

ユーザビリティの向上のため、各サービスのビジネスモデルに合わせた戦略を展開していく



(1) CRM (Customer Relationship Management) は、ユーザーとの間に良好な関係を構築し、その維持及び向上を目指すための一連の取り組み

## コアグロース戦略

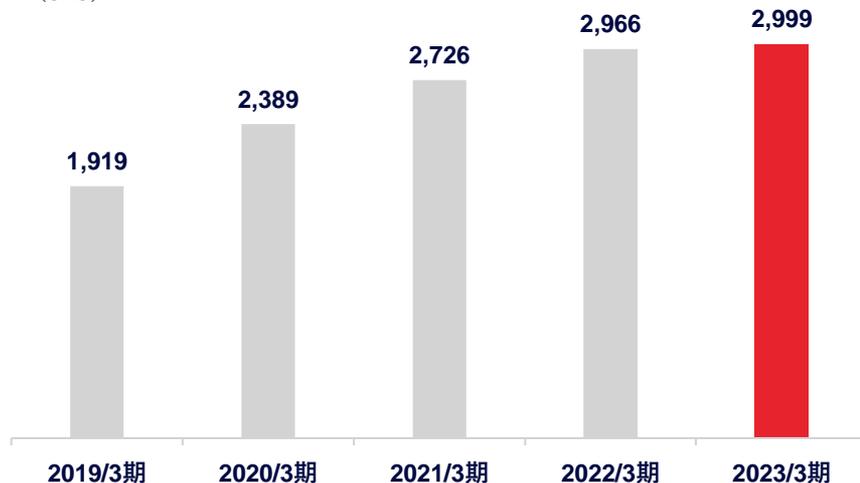
## ① 商品基盤拡充

水产品中心から青果や精肉商品の拡充を進めると共に、より独自性のある商品を拡充して一層の差別化を進める

## 実績

日次平均掲載SKU<sup>(1)</sup>数 推移

(SKU)



(1) SKUはStock Keeping Unitの略で、在庫管理上の品目数のこと

## 今後

## 商品カテゴリーの拡充

BtoBコマース 売上構成比率<sup>(2)</sup>

## 商品特性の拡充

飲食店に求められる商品特性

- 調理の簡便さ
- 独自性
- 安定性

(2) 2022/3期実績

## コアグロース戦略

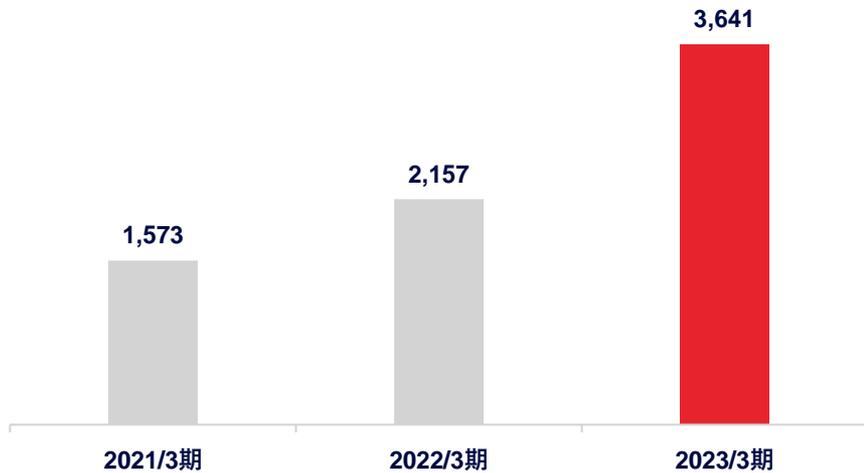
## ② CRM強化

ユーザーのニーズが満たされるように、カスタマーサクセスとUI/UXの強化を続けアクティブユーザーの拡大を企図

## 実績

## 既存コホート売上高 推移

(百万円)

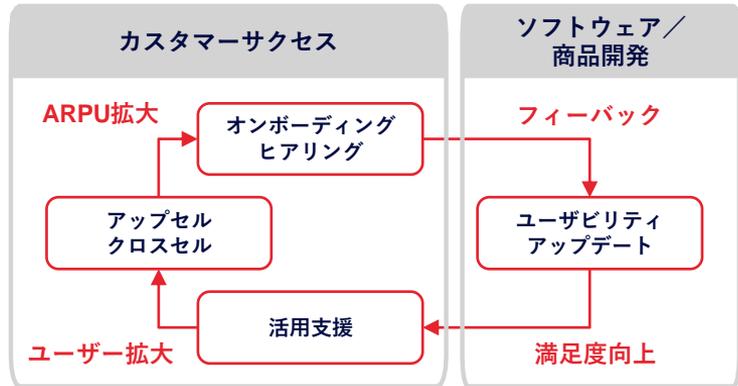


## 今後

獲得ユーザーのオンボーディング強化

サービスユーザビリティの向上

## 既存コホート売上高向上サイクル



## コアグロース戦略

## ③ インフラ投資

2023年8月に新フルフィルメントセンター開設を実行し、中長期的な生産性向上を図る

## 実績

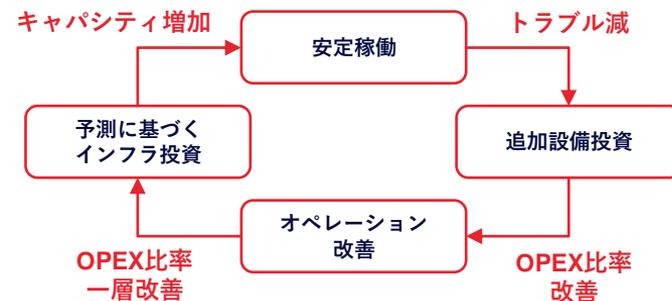
- 2014年 築地市場内でのFFC機能開設
- 2016年 大田市場内でのFFC機能開設し、築地と2拠点運用開始
- 2018年 築地市場の豊洲市場移転に伴い豊洲市場内でのFFC機能開設し、2拠点運用開始
- 2019年 効率化追求のため、大田市場内のFFC機能を増強し、豊洲市場機能を閉鎖し、1拠点運用開始
- 2021年 大田市場内に自社加工機能を開設
- 2023年 出荷能力増強のため、大田市場外にFFC機能を拡張し、2拠点運用開始予定**

## 今後

新FFC機能の安定的な稼働

生産性向上のための設備投資

## インフラ投資計画と改善サイクル

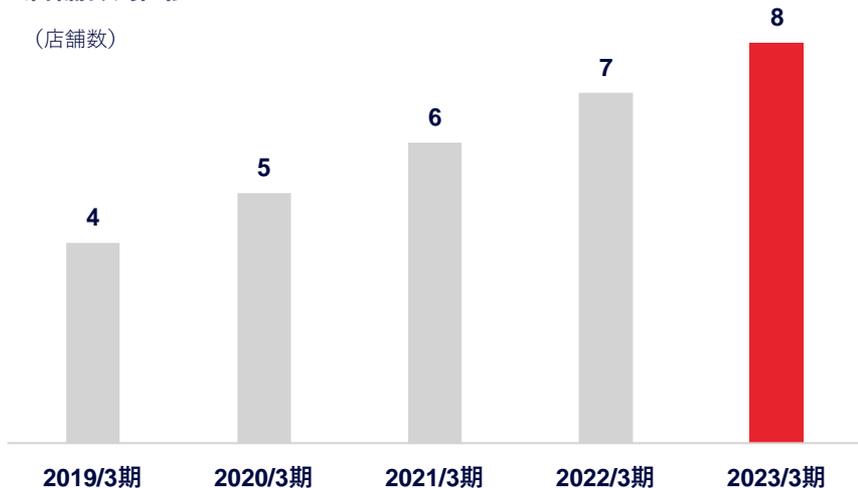


エキナカ店舗を中心に立地条件にこだわり継続的に出店を続ける

## 実績

店舗数 推移<sup>(1)</sup>

(店舗数)



(1) いずれの年度も3月末時点

## 今後

条件にこだわった出店

## BtoC店舗 出店余地

エリア	乗降客数4万人以上の駅 <sup>(2)</sup>
1都3県	約300駅
東京23区	約150駅
内) 住宅街に近い	約90駅

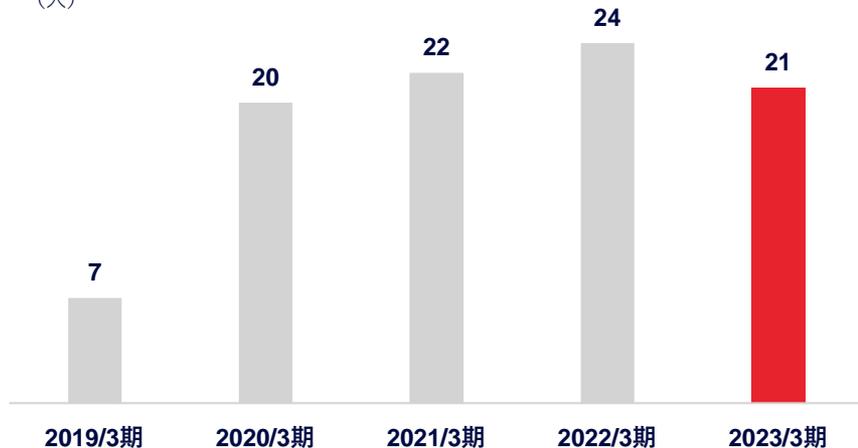
(2) 各鉄道会社の公表情報より当社調べ

若年層を中心に積極的な採用を続け、組織規模拡大を目指す

## 実績

### HRサービス 稼働人員数 推移<sup>(1)</sup>

(人)



(1) 休職等を除く社員数。いずれの年度も3月末時点

## 今後

### 継続的な人材採用

#### 採用戦略

- 優秀な人材の積極的登用と採用
- 魅力的な働く環境作り
- 新卒採用

GROWTH STRATEGY

プラットフォーム戦略

# プラットフォーム戦略の全容

流通機能と支援機能を拡充し、顧客規模、エリア、商品カテゴリーに応じてサービスを提供していく

## A 魅力的な商品開発

供給

生産者

仲買・仲卸

商社

メーカー

## B サービス間シナジー創出

流通機能

EC

物流

商流

輸出入

決済

加工製造

支援機能

人材供給

地域支援

集客支援

二次流通

需要

## C 事業者向けサービス拡大

量販店

外食

海外

個人

# プラットフォーム戦略

## ① 魅力的な商品開発

サプライヤー基盤の拡充に伴い、商品開発機能が強化されることから、ブランド力を活かし競争力のあるプライベートブランドの強化を進める



魚に合うビール  
『サカナトエール』

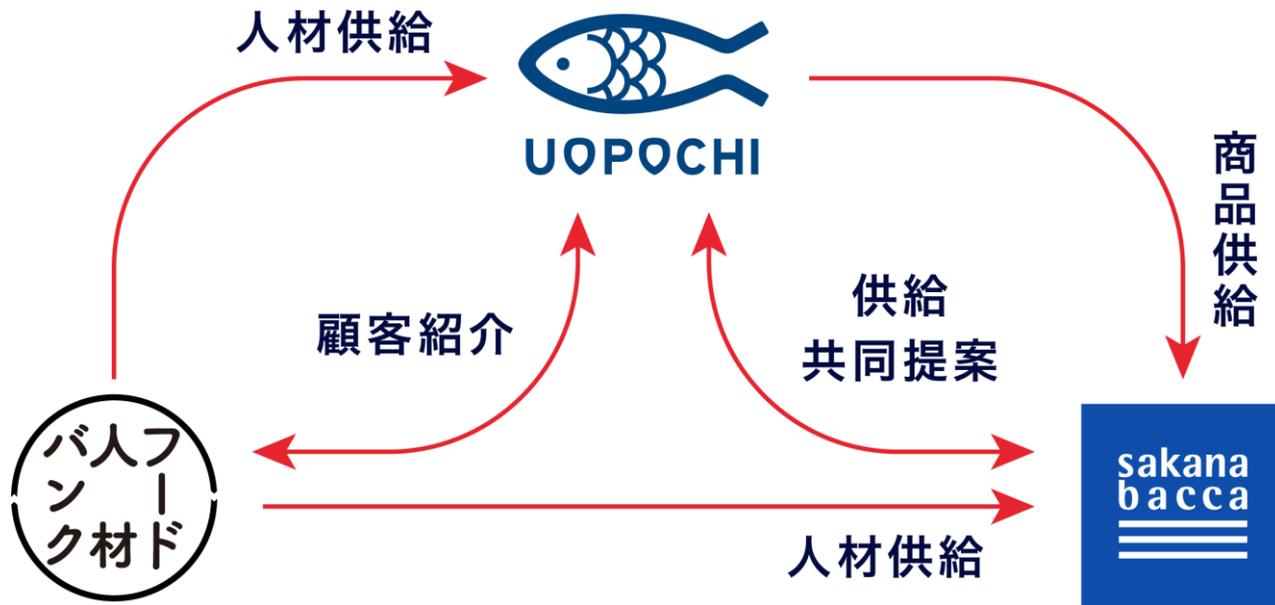


国産しらす100%スナック  
『パリッパリィ』



東京蒲田守半とのコラボ  
『老舗伝承 有明海苔』

サービス成長と共に機能が拡充されシナジー創出余地が増加するため、機会を活かし、生産性の向上を狙う



既存事業の拡充、新規事業開発、M&A等の選択肢を幅広く持ちながら、事業者向けサービスの拡大に注力



FORECAST

2024年3月期 業績予想

FOODISON

## 2023年3月期 通期連結業績予想対比

- 売上高、営業利益、経常利益は予想対比若干上振れ
- 当期純利益については法人税等調整額+16百万円を計上したため、上振れる結果となった

(百万円)	通期業績	通期業績予想 (23年2月13日発表)	業績実績 対 業績予想	主な業績変動理由等
	実績	予想	増減率	
売上高	5,279	5,200	+1.5%	BtoBコマースのアクティブユーザー及びARPUが 想定を上振れて推移たため
営業利益	136	130	+4.6%	—
経常利益	139	130	+6.9%	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	100	78	+28.2%	繰延税金資産の回収可能性が見込まれる部分につ いて法人税等調整額を計上したため

## 2024年3月期 連結業績予想

- 2024年3月期は、売上高65億円、売上総利益23.7億円、営業利益1.6億円を計画
- 新FFC開設では前テナントより設備を譲受することから、特別利益0.4億円を計上

	2023年3月期	2024年3月期		
	実績	業績予想	前年度比	前年度比 (%)
(百万円)				
売上高	5,279	6,541	+1,262	+23.9%
売上総利益	1,895	2,369	+474	+25.0%
売上総利益率	35.9%	36.2%	+0.3pts	-
営業利益	136	164	+28	+20.1%
営業利益率	2.6%	2.5%	-0.1pts	-
経常利益	139	167	+28	+19.8%
当期純利益	100	172	+72	+72.0%

## 2023年3月期実績説明と2024年3月期業績予想の前提

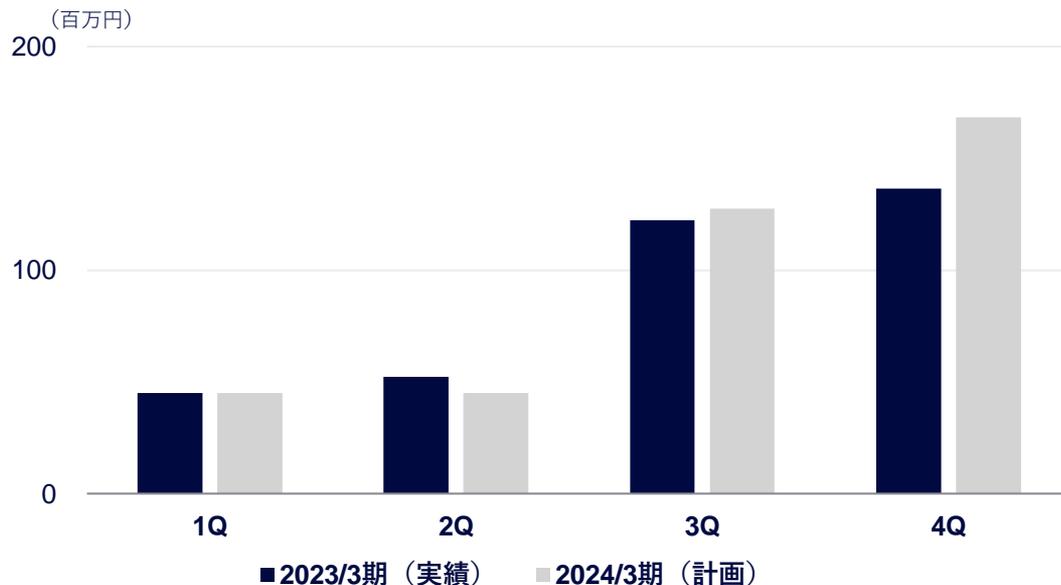
- 新FFC開設に伴う費用増加により固定費が増加するため営業利益率は横ばいを見込む
- 中長期的な成長を加速するために、広告宣伝費と採用教育費の増加を計上
- 23/3期はHRサービスの人員採用が遅れたため成長率は限定的だったが、24/3期は一定の成長率を見込むため、売上総利益率は+0.3pts改善の想定

	2023年3月期		2024年3月期	
	実績 (前年度比)	説明	業績予想 (前年度比)	前提
売上高 (百万円)	<b>5,279</b> (+46.9%)	(+) BtoB 成長 +15億円	<b>6,541</b> (+23.9%)	(+) BtoB 成長 +10億円
営業利益	<b>136</b> (-)	(+) 広告宣伝費支出 -0.2pts (-) 増資に伴う租税公課増 20百万円	<b>164</b> (+20.1%)	(+) 人件費効率拡大 (-) 広告宣伝費支出 +0.2pts (-) 採用教育費増加 (-) 新FFC開設費・運転費 (-) 減価償却費増加
その他	—	(-) 営業外費用 IPO関連 14百万円 (+) 法人税等調整額 16百万円	—	(+) 特別利益 FFC開設時設備の譲受益 41百万円
市場環境				コロナ禍が収束し、安定的な需要が見込めるものと想定

## 2024年3月期 業績予想 連結営業利益進捗イメージ

- 2Qは新FFC開設に伴う費用計上が増加するため、利益貢献は少なくなる予定
- 3Qは繁忙期にあたるため例年通り利益貢献が大きい予定
- 4Qは23/3期は広告宣伝費やテスト費用などを計上したため貢献が低かったが、24/3期は貢献度が高くなる予定

### 四半期営業利益の累計進捗イメージ



# 新FFC開設に伴う効果

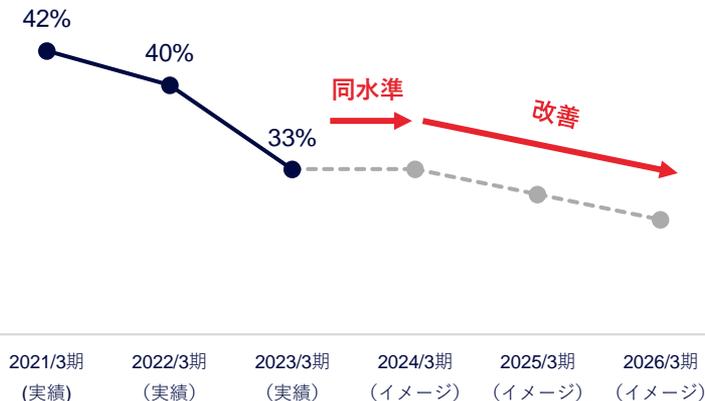
- 機能効果として、分散していた倉庫機能が集約され、スペースが増大することからSKU数の拡大が見込め、中長期的に生産性やARPU向上に寄与する見通し
- PL効果としては今期はOPEX比率が前年対比同水準になるが、来期以降は再び改善が進む見通し
- なお、従来のFFC機能は保持し続けるため、新FFCの機能不全時のリスクのヘッジはできている

## 機能効果

	在庫機能	出荷機能
能力	現在の300%以上	現在の200%以上
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>在庫の集約</li> <li>在庫可能なSKU増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出荷上限懸念の払拭</li> </ul>

## PL効果

### OPEX比率推移イメージ



# 上場時調達資金の資金使途の充当状況

- 業績好調であったことから各資金使途の充当は上場時計画対比前倒しで進捗
- 資金使途の変更については現時点では特になし

(百万円)

資金使途	調達額	23年3月期	
		上場時計画	実績
新物流センターの開設費用	120	0	0
sakana baccaの新規出店費用	60	0	0
広告宣伝費	158	5	20
採用費及び人件費	605	10	40
借入金の返済資金	347	80	93
増加運転資金	135	50	94
合計	1,425	145	248

# 投資方針

規律を持った投資により、持続的な利益率向上を図り、長期的なフリーキャッシュフローの最大化を目指す

## マーケティング投資に関する方針

- 1 | 原則として過去と同水準の広告宣伝費率を継続
- 2 | ウェブマーケティング市況の見極め

## 設備投資に関する方針

- 1 | サービスの成長に十分に対応した先行投資
- 2 | OPEX比率の改善が期待される投資

売上高広告宣伝費率 推移





# 4

SUSTAINABILITY

サステナビリティへの取り組み

# 創業当初から、持続可能な生鮮流通の実現に向け取り組みを実施

自社のプラットフォームを通じて、幅広い環境への取り組みを実施

## ESGの主要な取り組み

### Environment 環境

- 発泡スチロールの再利用
- 脱プラスチックの取り組み
- 低利用魚を利用した商品開発

### Social 社会

- 地域社会への職業体験機会の提供
- 魚食普及の取り組み
- IT化した水産流通システムの提供
- 被災地等の復興支援

### Governance ガバナンス

- サステナビリティ委員会の発足
- DEI<sup>(1)</sup>推進

(1) DEIとは、Diversity（多様性）、Equity（公平性）、Inclusion（包括性）の略で、企業経営において、従業員それぞれが持つ多様な個性を最大限に活かすことが、企業にとってより高い価値創出につながるという考え方



コノシロスモーク

再利用発泡スチロール

低利用魚を利用した商品開発、発泡スチロール再利用

# Environment



福島復興支援



魚屋体験

被災地復興支援、魚食普及の取り組み

Social

## 取締役会の独立役員の増員<sup>(1)</sup>

- 24/3期より独立役員の社外取締役を1名増員し、取締役会構成の半数を独立役員にし、よりガバナンスの効く体制に

## サステナビリティ委員会の設置

- 取締役会の直属機関としてサステナビリティ委員会を設置
- 全社のDEI事項について議論、方針策定

(1) 第10期定時株主総会における承認後



# 5

RISK FACTORS

リスク情報

# 主要なリスクおよび対応策

当社が事業等においてリスク要因となる可能性があると考える事項について記載しております。その他のリスクは、有価証券報告書に記載の「事業等のリスク」をご参照ください。なお、文中の将来に関する事項は、現在において当社が判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。また当社のコントロールできない外部要因や必ずしもリスク要因に該当しない事項についても記載しております。

分類	リスクの内容	顕在化可能性	影響の大きさ	発生時期	対応策
事業環境	食品Eコマース市場の成長が期待通りに進展しないリスク	中	大	長期	かかる事象が生じた場合には迅速に対策案を講じ対応してまいります
事業	食品の安全に係るリスク	低	大	中期	HACCP <sup>(1)</sup> や法令に基づく衛生管理体制の強化
事業	システムトラブルが発生するリスク	低	大	中期	システム開発、管理体制の強化
事業	業績の季節性に係るリスク	中	中	中期	季節的要因を踏まえた計画策定
事業	フルフィルメントセンター拡張に係るリスク	低	中	短期	入念な事前準備と既存フルフィルメントセンターとの並行稼働
事業	個人情報の取り扱いに係るリスク	低	中	短期	PMS <sup>(2)</sup> に基づく個人情報保護体制の維持
事業	事業運営上の許認可が取り消されるリスク	低	大	長期	法令遵守体制の強化、業界関係者との関係強化
経営・組織	優秀な人材確保・育成が計画通り進展しないリスク	中	大	中期	積極的な採用活動、育成の強化

(1) HACCPとは食品等事業者自らが食中毒菌汚染や異物混入等の危害要因（ハザード）を把握した上で、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で、それらの危害要因を除去又は低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法

(2) PMS（Personal Information Protection Management System）とは、「個人情報保護マネジメントシステム」という意で、「個人情報」を安全に管理する仕組みのこと

# APPENDIX

# 取締役会構成

## 代表取締役 CEO

### 山本 徹 Tohru Yamamoto

- 2003年に株式会社エス・エム・エスへ創業メンバーとして参画し、ゼロからIPO後の成長フェーズまで人材事業のマネジメント、新規事業開発に携わる
- 2013年に株式会社フーディソンを創業し、代表取締役CEOに就任

## 社外取締役

### 谷村 格 Itaru Tanimura

- McKinsey&Co.元パートナー
- 2000年にソネット・エムスリー株式会社（現 エムスリー株式会社）を創業し、代表取締役に就任（現任）
- 2015年より当社社外取締役に務める

## 取締役 CFO

### 内藤 直樹 Naoki Naito

- 2006年4月にみずほコーポレート銀行（現・みずほ銀行）に入社し、M&Aやストラクチャードファイナンスを中心に投資銀行業務に従事
- 2016年に当社入社、2018年より取締役CFO
- 米国ペンシルバニア大学ウォートンスクールMBA修了

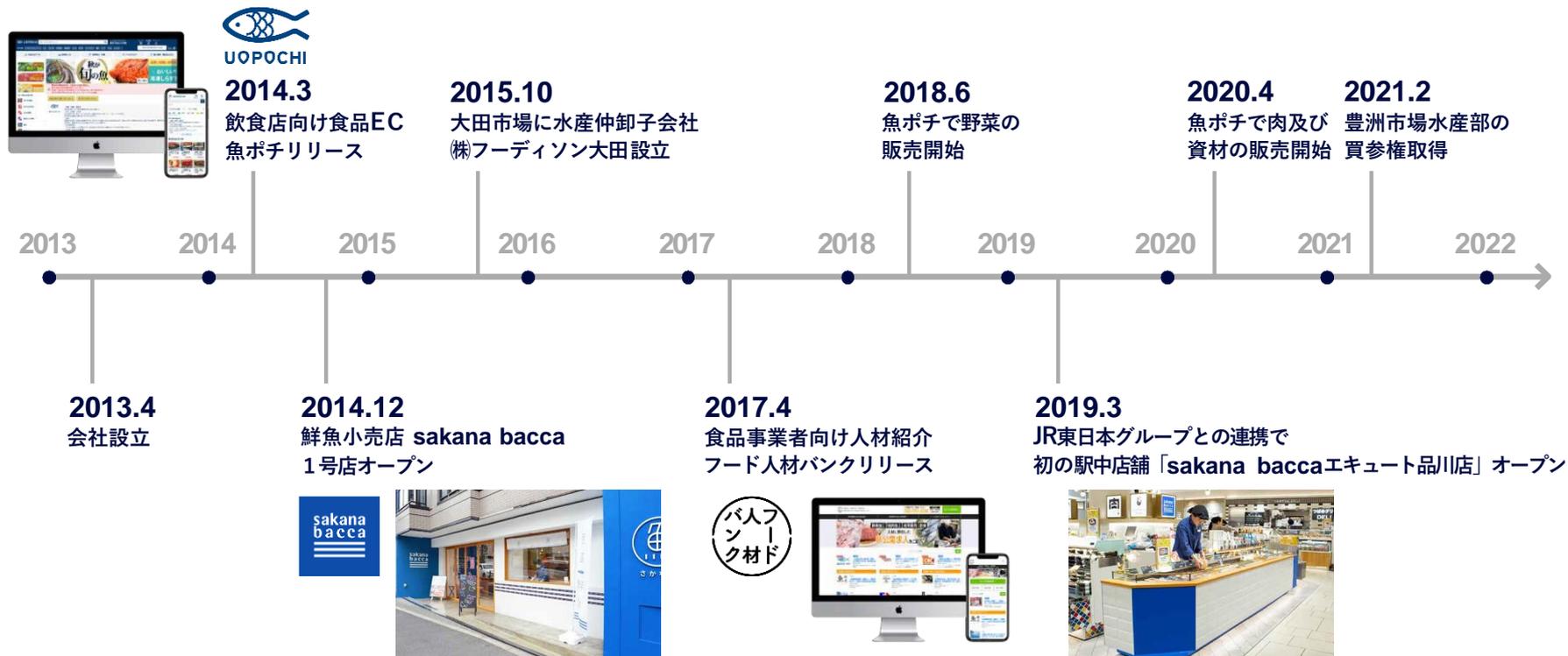
## 社外取締役

### 福武 英明 Hideaki Fukutake

- 株式会社キーエンスを経て、株式会社エス・エム・エスにて事業責任者、新規事業開発などを経た後、2014年より株式会社ベネッセホールディングス社外取締役に務め、2021年より同社非業務執行取締役に就任（現任）
- 2023年より当社社外取締役就任予定<sup>(1)</sup>

(1) 第10期定時株主総会における承認後

## 沿革



# 四半期別業績推移

(百万円)	2021/3期				2022/3期				2023/3期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	544	726	974	709	723	725	1,241	902	1,205	1,155	1,533	1,385
BtoBコマース	298	480	679	410	433	445	933	610	873	863	1,163	1,075
BtoCコマース	175	175	190	183	190	208	219	197	228	203	275	233
HR	71	71	90	79	96	71	88	86	102	89	93	75
売上総利益	230	276	376	297	304	286	455	349	455	425	541	474
EBITDA	-51	-31	32	-22	-38	-67	73	0	49	12	74	18
営業利益	-52	-34	29	-25	-40	-70	70	-2	44	7	69	14
売上高成長率	-	-	-	-	32.7%	-0.3%	27.4%	27.0%	66.8%	59.3%	23.5%	53.5%

# ディスクレマー

## 本資料の取り扱いについて

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの将来の見通しに関する記述は、本資料の日付時点の情報に基づいて作成されています。これらの記述は、将来の結果や業績を保証するものではありません。このような将来予想に関する記述には、必ずしも既知および未知のリスクや不確実性が含まれており、その結果、将来の実際の業績や財務状況は、将来予想に関する記述によって明示的または黙示的に示された将来の業績や結果の予測とは大きく異なる可能性があります。

これらの記述に記載された結果と大きく異なる可能性のある要因には、国内および国際的な経済状況の変化や、当社が事業を展開する業界の動向などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

また、当社以外の事項・組織に関する情報は、一般に公開されている情報に基づいており、当社はそのような一般に公開されている情報の正確性や適切性を検証しておらず、保証していません。本資料は、情報提供のみを目的として作成しています。本資料は、日本、米国、その他の地域における有価証券の販売の勧誘や購入の勧誘を目的としたものではありません。

なお、本資料の更新は、通期決算後2024年6月頃に最新の状況を反映した内容で開示することを予定しております。

**FOODiSON**