

No.	ご質問	ご回答
1	アスリートやアーティストに対して商品を提供する活動について、どのような効果が見込めるのか。 もし、投下した資本の分の対価を確実に得られないのであれば辞めるべきではないか、 将来に向けた狙いがあるなら是非情報を共有いただきたい。	顧客獲得においては、広告出稿も有効な手段の一つですが、多額の費用を要することが少なくありません。一方、PRや口コミは、高い費用対効果を期待できると考えております。 ご質問いただいたアスリートやアーティストへの商品提供に関しましても、これは単なる広告ではなく、対象となる方のチーム、所属団体、関係者、そしてファンの皆様へのPR効果や、新規顧客獲得に繋がる施策であると認識しています。 個別の具体的なパフォーマンスを広告のように数値で確認することは難しい側面もありますが、私たちは認知度の向上や企業イメージの向上といった点を重点的にモニタリングしております。現状、これらの施策は私たちの目標達成に向けて順調に推移していると認識しており、中長期的なブランドイメージ向上に資する意味のある施策であると考えております。 今後も、各分野・業界の皆様との良好な関係を積極的に構築してまいります。
2	以前に販売されていた商品に評判が悪くなったものがあつたと認識している。 そこで、商品の販売にあたり、社員試食の有無、おいしさの社内評価方法、販売決定までのプロセスを伺いたい。	ご指摘いただいた件は、「ベース焼きそば」のリニューアル前のバージョンについてかと存じます。 担当部署では、統計的な処理を用いたお客様の官能評価や社員へのヒアリングも実施しております。 その中で、改良を重ねた商品と新しいコンセプトの商品とでは、開発初期の技術に差があつたと認識しております。 「ベース焼きそば」のバージョン1開発当初は、ベースブレッドと同等レベルの美味しさを目指すという考えもあつたかと記憶しておりますが、「健康だけでなく、美味しいものを作っているブランドである」というお客様からの認識を、しっかりと守っていくことの重要性を痛感いたしました。 幸いなことに、リニューアル後の「ベース焼きそば」につきましては、お客様から大変美味しいという評価をいただいております。 これを機に、状況を好転させていきたいと考えております。 今後も、統計的な手法やデータ分析に加え、開発に携わる社員自身が「食べたい」と思えるかといった点を総合的に考慮し、お客様にご満足いただける商品を提供してまいります。
3	米国での商品展開に関してはどのように考えているか、現地製造を行う場合は検討している企業などはあるか。	本日5月28日付でご案内いたしました通り、米国での販売を一時的に終了させていただきます。 米国市場は、これまで検証フェーズと位置付けておりました。 私たちは、可能性のある市場に対して日本と同じ商品をオンラインで販売し、その反響を見て次の展開を判断するという手法を取ってまいりました。 その結果、東アジア、特に香港で非常にご好評をいただき、台湾、中国、そして韓国といった地域で、費用対効果高く事業を拡大できる傾向があることが明らかになりました。 これは、輸送距離の近さや、文化的な類似性からある程度同じマーケティング手法が通用することも要因として挙げられます。 このような東アジアを中心とした海外戦略に対し、米国市場においては非常に高い関税が課されるなど、事業展開のハードルが高まっているのが現状です。 そのため、一時的に様子を見るべきだと判断いたしました。

No.	ご質問	ご回答
4	製品はOEM先で製造されていると理解しているが、今後自社工場を持つことへのお考えをお伺いしたい。	当社の商品製造は、ご認識の通り、信頼できる協力工場様にご依頼しており、現状では効率的な生産体制を構築できていると認識しております。 技術発展や社会の変化の中で、どのような変化が求められているのかをしっかりと見極めることが重要だと考えております。 この点において、当社としては、栄養バランスに関する研究開発に注力すべきであると考えております。 販売がオンライン中心であれば、オンラインマーケティングやサプライチェーンの構築も不可欠です。 必要な部分に必要なメンバーを集め、R&Dとデジタルの知見を組み合わせることが当社の強みであり、注力すべきポイントです。 また、協力工場様への依存が強いと、品質管理や生産の柔軟性に課題があるのではないかとのご意見もいただくことがございます。 しかし、製造をお願いしている食品メーカー様は、もともと品質管理体制が非常にしっかりとした企業様ばかりです。 その中でも、非常に厳格な品質管理が行われており、私たちが工場に立ち入る際には、通常では考えられないような二重三重のチェック体制が敷かれています。 これに対して、当社の品質保証体制をさらに加えることができます。 例えば、当社のデジタル技術を使って、予兆データから将来の事故につながる確率を予測したり、様々な工場様、様々な食品メーカー様から情報を収集し、パン業界へ他の分野のノウハウを持ち込むことで、より高い品質の商品開発につなげることも可能です。 実際、当社のパンは栄養バランスを追求した賞味期限の長いパンであり、現時点での品質レベルは非常に高い水準にあると考えております。 一方で、製造プロセスや栄養バランスの最適化といった点で、現在の協力工場様にそのチャレンジをお願いするのは難しい部分も当然ございます。 それは、協力工場様が当社以外の製品も製造していること、そしてリスクを取って新しいことに挑戦するのは当社の役目だと考えているからです。 そのため、将来的には、自社工場を持ち、ラボ的に活用することによって、さらなる製造プロセスの改善や抜本的に原価を下げる余地はあると考えております。パン業界の製造プロセスは、当然半導体の製造プロセスとは異なりますが、同じ製造業として参考にできる点も多いと考えております。 つまり、効率化の余地は多大にあると考えており、そこを協力工場様と協力しながら進めていく中で、我々がどのような取り組みをしていくべきかという視点で考えております。 現時点では具体的な計画についてお話しできる段階ではありませんが、引き続き検討を進めてまいります。

No.	ご質問	ご回答
5	1食あたりの単価がスーパー等の弁当より高いため、普段の食事として手に取りづら いと感じている。今後、同等以下の価格の 新製品の生産は難しいのか、お考えをお聞 きしたい。	商品の価値向上と価格戦略について 当社では、現在の商品の価値を含め、お客様により高い健康価値を感じていただき、その価格にご納得してご購入いただけるよう、その価値をしっかりと伝えていくことが重要だと考えております。 栄養バランスと食体験による付加価値について お客様に「この価格なら納得できる」と感じていただくためには、それに値する体験を提供する製品であることも重要です。お弁当などと比較した場合、当社のパンが栄養バランスや食体験においてどのような付加価値を提供できるかが鍵となります。 栄養バランスの良さ、食材のバランスの良さ、そして高級なパン屋さんのような特別な体験を提供できれば、十分に競争力を持てると考えております。 実際に、昨年10%の値上げを実施した際も、定期購入者の解約増加や店舗での販売個数の下落は想定以上に少なく、お客様に価値をご納得いただけた実績がございます。 引き続き、商品の価値にご納得いただき、高い価値を感じていただくことが重要であると考えております。 製造効率の改善と原価削減について 同時に、いわゆる限界費用を継続的に削減していく努力も続けてまいります。 出荷作業や配送については着実に改善を続けているほか、委託先のパン製造においても、当社のパンは通常のパンとは異なる原材料や製法で作られているため、製造スピードは限定的であるものの、単位時間あたりに製造できる量が増えれば、コスト効率は向上します。 また、原材料加工に関しても、当社が提供するミックス粉の性質がより小麦粉に近いものになれば、小麦に最適化された製造委託先の工場での生産効率も向上します。 それによって、委託先工場の製造コストが下がり、結果として当社の仕入れコストも削減できる可能性があるため、製造プロセス自体の改善が重要だと考えております。 新たな販売方法の検討について スーパーでの販売にあたっての価格設定や商品のあり方については、幅広く検討しております。 これまで定期購入やコンビニでは1袋2枚入りという形でしたが、少しまとめ売りのような形にするなど、現在の技術でもよりリーズナブルに提供できる様々な販売方法を検討しており、近いうちにご案内できると存じます。
6	株主優待について、今後の拡充見込があれば、お聞かせいただきたい。	株主の皆様にご当社商品を直接体験していただくことは、当社株式へのご理解を深めていただく上で極めて重要だと考えております。 皆様ご自身はもちろん、ご家族やご友人にも召し上がっていただくことで、お客様の層の広がりにも繋がると確信しております。 そのため、株主優待制度を新設し、株主様には10月頃に総額1,500円相当の優待クーポンを贈呈させていただきます。 株主優待による株価の上昇は、株主の皆様への還元に関係すると考えておりますが、それが業績に対してマイナスになっては本末転倒です。 当然ながら、業績を向上させることも私たちの責務です。 優待によってお客様が増えることは確かであり、当社のことを全くご存知ない方に広告を出すよりも、既にご存知の方にご購入いただく方が、たとえ優待クーポンがあったとしても、広告費と比較すれば効率的である場合があります。 株主優待は、顧客獲得にかかる費用削減や顧客生涯価値の向上など、様々な効果が期待できます。 そのため、総合的なマーケティング投資として判断し、今後も制度の拡充を検討していきたいと考えております。 引き続き、株主の皆様にご満足いただけるような施策を、多角的に検討し、実行してまいります。

No.	ご質問	ご回答
7	自社ECでは定期購入者数が減少傾向で成長も鈍く、卸売もほぼ横ばいでコンビニ配荷率も低下しているように見える。これはチャネル戦略の問題ではなく、そもそも貴社製品への購入意欲がある顧客層を十分に拡大できていないことが根本的な原因ではなか。この点について会社のご見解をお聞かせいただきたい。	当社の成長戦略と今後の展望について 過去4年間で売上高は50億円から100億円、150億円へと大きく成長し、営業利益率も7ポイント改善いたしました。この売上成長と利益率改善は、他社と比較しても稀有な実績であり、極めて大きく成長したと認識しております。昨年は営業利益を改善し、会社の継続性を高め、外部からの資金調達に依存せずとも継続的に成長していくというメッセージを示すことができたと考えております。今年の計画も開示しておりますが、もちろんそれを上回る成長を目指しており、昨年と同じような状況が続くと考えているわけではありません。 顧客獲得と販路拡大について 具体的には、第1四半期から第4四半期にかけて、顧客獲得に繋がる新商品を継続的に投入し、それに必要な予算を適切に配分していく予定です。また、解約率を大きく下げることができたため、定期購買者数は増加していくと見込んでおります。さらに、ドラッグストアやスーパーなどを含めた販路拡大にも注力しております。コンビニエンスストアにおいては、既に多くの店舗で商品を展開しておりますので、これ以上の配荷率向上は難しい側面もあります。しかし、定期的な抜本的な商品リニューアルや、極めて競争力の高い新製品を投入することで、配荷率を最大限に近い数字に引き上げられると考えております。 店舗あたりの売上向上と今後の目標について 重要なのは、店舗あたりの売上をさらに伸ばしていくことです。そのため、商品開発やバリエーションの拡充、そして認知度向上に力を入れてまいります。引き続き、定期購買者数、展開店舗数、そしてそれらの質の向上に努めてまいります。 株主総会の招集通知に記載の通り、昨年は黒字化を達成し、今年からは売上・再成長へと軌道修正していくことを目指しておりますので、これを必ず結果で示したいと考えております。
8	2025年2月期の売上高は、2024年4月の当初予想の前期比28.2%増に対し、実績は2.5%増と大幅な未達であったと認識している。特に大きなインシデントがなかったにも関わらず、このような結果となった状況下で、2026年2月期の売上高14.2%増という予想を出しているが、当該達成見込みと、信頼性について具体的なご説明をお願いしたい。	一昨年の後半に発生したリコール問題の影響で、昨年度は売上が一時的に下がった状態からのスタートとなりました。そのため、その低いスタート地点から比較すると、昨年度の成長率はプラス5.7%となります。しかし、リコールの影響を考慮せず、四半期ごとの比較（例：第3四半期 vs. 第3四半期、第4四半期 vs. 第4四半期）で見ると、プラス10%から15%程度の成長率を達成しております。特に第3四半期と第4四半期は広告費を絞っているにもかかわらず、この水準で成長できております。 この実績を踏まえ、今期の業績予想は保守的に見積もっており、下方修正は確実に避けなければならないと考えております。最低でもプラス10%から15%以上の成長は達成できるよう準備を進めており、IR資料上では黒字化を維持しつつ、プラス10%から30%程度の成長を続けていくことを記載しておりますので、このレンジの中で可能な限り上を目指して取り組んでまいります。 当社は現在、厳しい状況から回復し、着実に成長を続けております。今期もその成長を持続させてまいります。

No.	ご質問	ご回答
9	2025年2月期の通期黒字化は一過性のものではなく、持続可能なものと考えてよいのか。 また、2026年2月期は収益性と成長性のバランスをどのように取っていくお考えか、具体的な戦略と共に聞かせいただきたい。 特に、第1四半期に戦略的な営業赤字を計画されている点について、その投資対効果と通期黒字化達成への確度をどのように評価されているかお聞きしたい。	黒字化継続と成長戦略について 結論として、当社は黒字化を継続できると考えております。 もちろん、資金を投じて売上規模を拡大することも重要ですが、まずは利益体質を強化することが先決だと判断し、昨年は収益性の改善に注力してまいりました。収益性が改善されれば、同じ資金でもより大きな売上を上げることが可能になります。 他社においても、資金が厳しい時期に実施した「筋肉質化」が、その後の売上成長を加速させた事例は多く、当社もこれを再現したいと考えております。 第1四半期の戦略的投資について 第1四半期における戦略的な営業投資に関してですが、お客様が1年間継続してくださると仮定した場合に、3ヶ月で投資回収できれば理想的ですが、実際には投資回収には一定の期間を要します。 したがって、顧客獲得を実行する第1四半期が赤字になることは、事業戦略上やむを得ないことだと考えております。 なお、新生活が始まる春先など、商品が売れやすい時期に集中的に投資する方が効果が高いと考えられます。 過去にも同様のサイクルの投資で成果を上げており、今回も同様の効果を見込んでおります。 これらを踏まえ、黒字化はコントロール可能であり、その確度は高いと考えております。 コスト削減で生まれた原資をマーケティング費用を含む成長投資に充てることで、売上を伸ばしてまいります。
10	広告宣伝費の効率化について伺いました。AI活用による広告効率化は多くの企業に取り組むテーマと認識しているが、CPA（顧客獲得単価）の具体的な改善目標や、AI活用によるROI（投資対効果）可視化・獲得効率コントロールの進捗状況についてもお聞かせいただきたい	当社は、現在注目されている生成AIなどの技術がビジネスに有効活用されていると認識しており、実際にその恩恵を受けています。 特に、広告のクリエイティブコンテンツ制作、マーケティングの実行、そして内容の最適化といったデジタル領域においては、可能な限りAIを活用しており、これが当社の強みの一つであると考えております。 D2Cやサブスクリプション分野でAIをうまく活用して成果を上げている企業が存在することも承知しており、私自身も積極的に情報交換を行っています。 しかし、AI活用だけにとどまらず、当社はよりインテグレーションされたマーケティングを実践しています。 例えば、コンビニエンスストアで当社商品を購入したことがあるお客様にターゲットを絞って広告を配信するなど、AIの活用と他の施策を組み合わせることで、より効果的なマーケティング活動を展開しています。 重要なのは、AIを活用すること自体が目的ではなく、顧客獲得単価（CPA）を下げるなど、具体的な成果に繋げることです。 AIや最新技術を積極的に活用しつつ、Amazon様やコンビニエンスストア様といったパートナー企業との連携、そして当社定期購買などのエコシステムを統合的に最適化することで、他社には真似できない独自のポジションを築いていきたいと考えております。 また、顧客獲得単価だけでなく、顧客生涯価値（LTV）を高めることも重要視しています。 顧客生涯価値が高ければ、ある程度のコストをかけてでも顧客獲得を行う価値があります。 そのため、顧客獲得単価をただ下げることだけを追求するのではなく、顧客の一人当たり購入袋数や継続率を改善し、広告投資のリターンを増やすことも重視しています。 顧客生涯価値が向上していることを踏まえると、現状の顧客獲得単価でも十分に利益は確保できており、今後もデジタル技術を活用しながら、効率的な投資を行ってまいります。

No.	ご質問	ご回答
11	牧氏の関連会社によるTOB株式公開買付が行われ、社長はこの動きについて「ある程度緊張感があって、いいことなのではないかと思っています」とコメントしているが、このTOBが経営戦略、コーポレートガバナンス、あるいは中長期的な企業価値向上に具体的にどのような影響を与えると現時点でお考えか。 また、牧氏とは、今後どのようなコミュニケーションを取られ、経営にどのように関与されることを想定しているか。	通期決算発表時の質疑応答において、同様趣旨の発言をいたしました。 補足させていただきますと、もともと私が筆頭株主であり、創業者兼経営者という立場でしたので、ある意味、緊張関係が生まれにくい構造でした。 しかし現在は、株主構成が変化し、私は筆頭ではなく第2位の株主となりました。 これにより、例えば株主総会で社長が解任されるといったことも理論上は起こりうる状況になり、教科書的にはガバナンスがより効いた状態になったと言えるかもしれません。 併せて申し上げますと、取締役会は社内取締役は私のみで、他は社外取締役という構成になっております。 これにより、万が一私が常識から逸脱した考え方を持つようになった場合にも、ガバナンスが機能する体制となっております。 牧氏については、ご公表されている通り、純投資目的であり、経営は私たちに任せるというスタンスで、そこは基本的に今までと変わりません。 むしろ、私としてはより一層しっかりと経営に取り組まなければならないと気を引き締めております。 私自身、この会社に対するコミットメントは非常に強く、長期的な視点で企業価値向上を目指しております。 短期的な四半期ごとの業績分析に終始してしまうと、大きな成長戦略が取りにくくなり、成長が停滞してしまう可能性があります。 実際に過去にそのような傾向が見られたこともございました。 中長期で非常に大きな価値を創造していくためには、目先の事象に一喜一憂せず、本質的な事業成長を追求していくことが重要と考えております。 ガバナンスももちろん重要ですが、事業が成長しなければ株主の皆様は何も還元できませんので、事業成長を続けるために尽力してまいります。 牧氏とは、必要に応じて情報共有や意見交換を行ってまいります。基本的には、当社経営陣が主体となり、全力で業績向上に取り組んでいく所存です。 結局のところ、業績を良くすることが最も重要であり、そのためのスキルセットや過去の経験、そしてステークホルダーの皆様からの信頼が私の経営者としての基盤であると考えております。 株主構成が変わったとしても、経営者としての責務は変わらないと考えています。

No.	ご質問	ご回答
12	減資による株価への影響を、経営陣はどう予測していますでしょうか？	今回の減資は、過去の累積損失を補填し、財務体質の健全化を図ることを目的としたものであり、実質的な資金流出を伴うものではありません。 また、発行済株式総数に変更はなく、1株当たりの純資産額にも変更はございません。 端的に申し上げますと、今回の減資が株価に直接的な影響を与えるものではないと考えております。 むしろ、財務体質が改善されることによるポジティブな影響もあると認識しております。 株価は様々な要因で変動するものですので、断定的なことは申し上げられませんが、基本的には今回の減資が株価にマイナスの影響を与えるものではないと考えております。 会社としては、事業を成長させ、業績を向上させていくことが最も重要であると認識し、引き続き尽力してまいります。
13	私は上場した時から株を持っていますが、株価も不十分で、業績もやっと黒字になった状況です。 そんな状況の中で株主と面と向かって対話する姿勢がないのは甚だ遺憾であります。 どんな状況であっても、株主の声を直接聞き、株主に直接自らの夢やビジョンを語っていただきたいと思います。 今後、リアルな株主総会を開催する予定はありますでしょうか。	第1回の株主総会はリアル開催でしたが、第2回、第3回はオンライン形式で実施いたしました。 結果として、第1回よりもオンライン開催の方が比較にならないほど多くの株主様にご参加いただき、ご質問の数も大幅に増加いたしました。 私としては、より多くの株主様とコミュニケーションが取れる現在のオンライン形式が望ましいと考えております。 当社の事業も、お客様との接点がオンラインでの定期購買が中心です。 例えば、お客様向けのイベントを東京で開催した場合、参加できる方が限定されてしまいます。 そのため、お客様向けのイベントもオンラインで開催しております。 会社としてもデジタル化を推進しており、地方在住の社員やコロナ禍におけるリモートワークなども積極的に取り入れております。 このように、基本的にはオンラインを中心としたコミュニケーションを重視する会社でございます。 一方で、株主総会という形ではなくとも、コロナ禍も落ち着いてまいりましたので、リアルな場で株主様とコミュニケーションを取る機会があっても良いのではないかと真摯に受け止めております。 そのようなご要望をいただけることは大変ありがたいことですので、我々としてもその点についてはしっかりと検討し、今後の対応を考えていきたいと考えております。
14	米の生産量減少や価格高騰にみられるように、ベースフード社で使用する原材料の安定的入手についての対策についてお聞かせ下さい。	ご質問いただいた米の使用量に関してですが、そもそも当社は米自体を直接使用しておらず、米糠（こめぬか）のみを使用しております。 米糠の調達についても、複数のサプライヤー様を確保することで対策を講じており、現状、米の価格変動による影響は限定的だと考えております。 また、過去にウクライナ情勢が緊迫化した際に小麦価格の高騰が懸念されましたが、当社の商品は小麦の使用比率が一部であるため、こちらも影響は限定的でした。 当社の製品は、多様な原材料を組み合わせることで栄養バランスを実現しており、結果として特定の原材料への依存度が低く、これがリスク分散に繋がっていると認識しております。 米の価格が上昇傾向にあることもあり、少なくない食品メーカー様が値上げを実施されています。主食としての選択肢が多様化する中で、当社としては、特定の原材料価格の急騰に左右されないような体制を維持することが、ビジネスチャンスにも繋がると考えております。

No.	ご質問	ご回答
15	第1号議案にある資本金及び資本準備金を減少させ、繰越損失の振り替えることのメリット・デメリットについてご教示願います。	今回の減資は、過去の累積損失を補填し、財務体質の健全化を図ることを目的としています。 これにより、今後の利益処分や資本政策における柔軟性を確保することが可能になります。 結果として、会計上の法人税が軽減される可能性はありますが、これはあくまで企業の持続的な成長と株主価値向上を見据えた施策の一環です。 今回の減資は、実質的な資金の流出を伴うものではありません。 また、発行済株式総数に変更はなく、1株当たりの純資産額にも実質的な変更はございませんので、既存株主の皆様の権利を希薄化するものではないと考えております。 デメリット・メリットという点では、一般的にスタートアップ企業は先行投資によって赤字を計上するため、資金調達によって実態以上に資本金が大きくなるケースがあります。 その後、黒字化していく過程で、今回の当社のような資本構成の適正化を行うことは、一般的な流れの一つであると認識しております。 当社としては、今回の減資は特別なことを行ったという認識はなく、このやり方で問題ないと判断しております。
16	中国現地企業とのレベニューシェア型の提携について、現在の進捗状況は順調でしょうか。 また、2026年2月期中の販売開始見通しに変更はありますでしょうか。	中国市場への展開は、現在順調に進んでいると考えております。 当社と先方様双方の代表者および担当者レベルで、非常に密な連携を取らせていただいております。 一方で、これは簡単なことではないと認識しております。 中国市場において、現地のメーカーと協力して商品を展開していくことは、当社にとって初めての経験であります。 私たちも学ぶべき点が多いと感じております。急いで商品を投入すれば良いというものでもございません。 先ほどのご質問にもありましたが、品質の低い商品を投入してブランドイメージを損ねてしまっては元も子もありません。 現時点では、計画通り2026年2月期中の販売開始を目指しております。 しかし、販売開始時期に固執するのではなく、中国という巨大な市場において、しっかりと大きな成果を出すための良いスタートを切ることを重視しております。 また、この取り組みを当社のビジネスモデルのポートフォリオの一つとして確立するためにも、着実に成果を出すことを最優先に進めていきたいと考えております。 現在の地政学リスクがある中で、特定の国に依存することなく、グローバルに事業を展開していくことの重要性が増しております。 中国とアメリカが世界のGDPの1位、2位であるという事実は変わりません。将来を見据えた上で、中国市場を理解している現地の企業様とレベニューシェア型で協業していくことは、重要な戦略的意義を持つと考えております。

No.	ご質問	ご回答
17	コンビニ売り場に並んでいるのを見ないので心配していますが、ヤキソバシリーズの展開は順調でしょうか。 また、パンについても、完全栄養食の競合商品が増えていることについて、どのように差別化を考えていますでしょうか。	「焼きそばシリーズ」は、現在想定よりも好調に推移しております。 ご指摘の通り、コンビニエンスストアでの商品の入れ替わり（棚落ち）はございますが、これは当社に限らず、新商品で来店を促すコンビニエンスストアのビジネスモデルの一部であり、大手メーカーも同様のサイクルの中にあります。 しかし、当社にはAmazonなどの販売チャネルや定期購買といったオンラインチャネルがあります。 コンビニエンスストアで商品を認知し、試してくださった方が、その後ECプラットフォームや定期購買に移行する流れができています。 これは「ベースブレッド」で確立した流れを「焼きそばシリーズ」でも再現できると考えており、オンラインとオフラインの相乗効果で売上拡大を目指しています。 研究開発とマーケティングの両輪があることで、スタートアップとしては非常に競争力のある基盤を築けていると自信を深めております。 パンの競合商品が増えているというご指摘ですが、実のところ競合環境が特に激しくなっているとは考えておりません。 大手企業が数社存在する状況は以前から変わらず、ビジネスである以上、一社独占はありえません。 当社のパンは、顧客層、訴求方法、商品設計が他社とは異なります。当社は「主食側に自然の原材料で栄養を入れる」ことを重視していますが、他社はソースや具材などに栄養素を加えるといった違いがあります。 食品はスマートフォンとは異なり、お客様が一社のものしか買わないということはありません。 私たちは、栄養バランスの良い商品の中でのカニバリゼーション（共食い）を気にするのではなく、通常のパンや麺を食べている方が、栄養バランスの良いパンや麺に興味を持ってもらうことに集中することが重要だと考えています。 競合他社の動向はもちろん注視していますが、お客様に支持される商品を愚直に作り続けることが最も重要であると考えており、この基本姿勢は9年間変わらず、今後も継続していきます。

No.	ご質問	ご回答
18	単独で企業運営を行っていますが、海外展開も踏まえ他の企業との提携、買収についてどうお考えでしょうか。	当社は単独で事業運営を行っていますが、実際には多くの企業様と協力しながら事業を展開しております。 例えば、大手製粉会社様とのプレミックス製造提携、大手原材料メーカー様からの原材料調達、そして大手コンビニエンスストアチェーン様やスーパー様での販売など、多岐にわたるパートナーシップを築いています。 配送においても多くのパートナー様にお世話になっております。 当社を中心としたこのエコシステム全体で、完全栄養食という新しい食のインフラを構築する「エコシステムビルダー」として事業を運営しており、これが栄養のインフラを作ることに繋がると考えております。 資本提携の考え方について 必ずしも資本提携を行う必要はないと考えており、スタートアップ時代から純粋なベンチャーキャピタルから出資を受けながら、多様な企業様と柔軟に提携してきました。お互いにビジネスメリットを提供できれば、資本提携は不要ですし、むしろ資本提携がビジネスメリットを歪めてはならないという考えは一貫しています。 海外展開とM&A戦略について 一方で、海外展開においてのM&A（合併・買収）は当然あり得ると考えています。例えば、現地のメーカーを買収することで、製造拠点とスーパーなどの販売チャネルを一度に獲得できる可能性があり、これは海外展開を加速させる有効な手段です。アメリカであれば、子会社を持つことの地政学的・法律上のデメリットは特にないと考えており、十分に検討の余地があり、これはアメリカ以外の地域でも同様です。 一般的なスタートアップが上場後、バリューチェーンの一部を担うところから、会社が大きくなっていく中で、他のバリューチェーンの部分で企業価値が下がってしまう会社もあります。そうした場合、バリューチェーンの一部をM&Aによって取得し、共存共栄でさらなる成長を目指すことで、当社の売上増加や費用削減にも繋がる可能性があります。具体的には、バリューチェーン内でのM&Aや、海外展開におけるM&A、あるいはブランド獲得や顧客数増加のためのM&Aなどは、事業を自然に展開していく中で当然検討の対象となるものです。 最も重要な成長戦略について しかし、当社としては、何よりも社員による研究開発やマーケティング活動を通じた事業成長が、最もROI（投資対効果）が高いと考えています。マーケティング予算を効果的に使えることに自信があるからこそ、現在の成長が実現できていると思っており、これが当社の第一の成長戦略です。 もちろん、それらを大前提とした上で、案件によっては相手方と当社双方にメリットがあるものについては、今後も積極的に検討していきます。
19	医師として、外来を行っています。糖尿病の患者さんにベースフードを進めています。食後高血糖を防ぐというデータはありますか？	医療関係者との連携と今後の展開について 多くの医師の方々に当社商品を召し上がっていただいたり、患者さんへお勧めいただいたりしていることは、私たちの事業にとって大変ありがたく、正しい道に導いていただいていると感じております。 これは、良い商品を作っているという自信にも繋がっています。 高血圧や糖尿病、メタボリックシンドロームなどにお悩みの方々や、そのサポートをされている方々との連携も一定程度ございます。また、これは当社にとって大きな伸びしろだと認識しています。 専門家による監修と製品普及について 予防医学の専門家であるUCLAの津川准教授にも監修に入っております。 引き続き、プロフェッショナルの方々に認めていただけるような健康的な商品を作り、津川先生のような信頼性の高いインフルエンサーの方々と共に、当社の製品を広めていきたいと考えています。 将来的な展開と使命についてについて 将来的には、病院や介護施設、特定保健指導など、着実に伸びる分野での展開も視野に入れています。 これらの取り組みを通じて、健康寿命の延伸に貢献していくことが、これまで9年間変わらない、そして今後も変わらない当社の重要な使命です。

No.	ご質問	ご回答
20	カップ麺や汁物を開発する余地はありますか。	汁ありのカップ麺は、当社にとって有望な分野だと考えており、実際に研究開発も視野に入れております。 現時点ではまだ具体的なお話はできませんが、ベースフードが汁ありのカップ麺で良い商品を開発し、焼きそばシリーズの展開をさらに加速させることは、直近の大きな成長余地の一つであり、重要なトリガーになると認識しています。 もしかしたら、スープのようなものを想定されているのかなとも思いましたが、スープ類は現在のところ、やや優先順位が低いと考えています。 液体や流動食の完全栄養食品はすでに存在しますが、私たちは「食べ物の中で主食をイノベーションする」ことを掲げております。 ドリンク類やスープ類も選択肢にはありますが、今は賞味期限の長いパン、カップ麺、そしてクッキー等の焼き菓子の3つに注力しています。 これら3つのカテゴリーは、互いに高いシナジーがあり、売上規模もかなり大きなところまで伸ばせると考えているため、優先度を上げて開発・展開を進めております。
21	含まれている栄養素の量はどのように決定しているか。複数個摂取することで基準値を超える栄養素もあるが、各栄養素の健康被害など調査していますでしょうか。	当社の製品に含まれる栄養素の量は、国が定めている「日本人の食事摂取基準」に準拠して決定しております。 これは栄養士が献立を作成する際や、学校給食などで広く用いられている、非常に信頼性の高い基準です。 当社が独自に決めているわけではなく、多くの専門家が様々な論文や研究結果を総合的に判断し、策定されたものです。 「日本人の食事摂取基準」には、「これ以上摂るべき量」と「これ以上摂ってはいけない量」の2つが定められています。 当社の製品は、推奨される摂取量を満たしつつ、1食で「摂ってはいけない量」を超えてしまうような栄養素は含まないように設計されています。 また、多くの皆様が目にされる機能性表示食品は、特定の健康効果を独自に発見して作られたものです。 しかし、当社の製品に含まれるのは、タンパク質やカリウム、ビタミンCといった基本的な栄養素であり、これらに健康被害や新たなリスクがある可能性は極めて低いと考えています。 私たちは、タンパク質やビタミンC、食物繊維といった昔から重要と言われてきた基礎栄養素が不足しがちな現代社会において、それらを改めて広めていくことが非常に重要だと考えています。 大手メーカーが新規の機能性食品に研究開発を注力する中で、当社はあえてこの基礎栄養に立ち返ることで、世の中に大きなレバレッジをかけられると創業当初から考え、事業を行ってきました。 この考え方は今も変わらず、これまでの成功の理由でもあると認識しておりますので、今後もこの方針を続けてまいります。

No.	ご質問	ご回答
22	今後の商品展開はカテゴリのバラエティを広げる方向でしょうか。 その場合の在庫管理、商品開発などが煩雑になっていくが、どう考えているのでしょうか。 物流費・人件費の上昇についてもどのように対策を考えていますでしょうか。	今後の商品展開と効率化戦略について 今後の商品展開については、むやみにカテゴリーを広げるのではなく、「主食のイノベーション」を再現することに注力していきます。これは、iPhoneがガラケーを置き換えたように、市場を変革する大きな目標です。 iPhoneが普及した主な理由は、多様なバリエーションではなく、基本的な性能向上だったと認識しています。同様に、私たちも商品ラインナップの多様化よりも、「普通のパンと見分けがつかないほどのおいしさ、品質、そして将来的なコスト同等性」を追求することが重要だと考えています。 新商品投入と研究開発の効率化について 一方で、現実として新商品がないと店頭での露出が増やせない局面や、デジタルマーケティングの世界で目立てない局面もあります。そのため、長期的な視点と短期的な視点を総合的に判断し、新商品を投入しています。 新商品を出す際も、例えば「コーヒーフレーバー」「ストロベリーフレーバー」「ミルクフレーバー」のように、基となるパンは同じで、フレーバーに使う原材料を変えることで対応しています。これにより、研究開発の範囲を広げすぎずに効率化を図っています。また、パン、クッキー、麺の原材料も似通っているため、ある程度ブロック化して効率的に生産できています。かつての「ベースパスタ生麺」を終了させたのも、生麺という異なるカテゴリーを扱うよりも、同一カテゴリー内での拡張を進めるためです。 効率的な事業運営とAIの活用について パン業界は、小売店の新商品サイクルが非常に早く、開発した商品がすぐに使われなくなるケースも多々あります。メーカーで何百もの商品を開発し、それが頻繁に入れ替わることで経営効率が悪化しがちです。そうした中で、私たちのような存在が大きな存在として参入できていることは、大きなチャンスだと捉えています。 しばらくはAI活用も単純化した領域でしか使えない部分もあると考えています。そのため、事業をなるべく単純化し、AI活用を進めることで効率を上げ、「燃費良く」、他のパンメーカーにはない売上成長率を維持していくことが基本的な戦略です。 物流費や人件費に関しても同様です。そもそもオペレーションをシンプルにすれば、本当に多くの人を採用する必要があるのかという視点も持っています。上場前は正社員30人程度で運営しており、上場時に人材を補強しましたが、現在は必要なタレントは揃っていると考えています。そのため、基本的に積極的な採用は考えていません。AI時代の到来も見据え、効率的な組織運営で人件費の上昇を抑制できると考えております。

No.	ご質問	ご回答
23	チャネル別売上につき、店頭卸が約30%を占めておられますが、店頭は時々のトレンドによって商品の入れ替わりが激しく、特にコンビニではそうである、というふうに認識しております。 なかなか売り手の思い通りにいかない部分も大きいかと思いますが、その中で継続的に維持もしくは販売拡大されるためにどのような戦略をお考えでしょうか？	店頭販売の維持・拡大戦略について コンビニエンスストアを中心にトレンドの移り変わりが激しい店頭において、継続的な販売維持・拡大は重要な課題だと認識しております。 ご指摘の通り、新商品の導入からその後の露出の変化には市場のサイクルがあります。新商品は初期にマーケティングを最大化して認知を高めますが、その後、一時的に露出が落ち着く局面もあります。 私たちはこのサイクルを理解し、適切なタイミングでの再プロモーションで販売を回復させてまいります。 長期的なブランド成長と品質向上について 一方で、私たちはより長いスパンでの「大きな波」、つまりブランドの長期的な成長と価値向上を重視しています。 これは、商品の品質向上、生産効率の改善、そしてブランドエクイティの構築によって実現されます。 小売店との連携強化と販路多様化について また、バイヤー様や小売店の皆様との密なコミュニケーションも不可欠であり、小売店ごとのニーズに応じた商品開発・提案で店頭展開を促進してまいります。 例えば、スーパーマーケット向けに異なる商品展開をするなど、チャネルに合わせた柔軟な戦略も実施していきます。 オンライン販売との相乗効果について さらに、店頭販売だけでなく、オンライン販売との連携も強化いたします。店頭での認知がオンライン購入に、オンラインでの体験が店頭での再購入につながるような相乗効果を生み出し、全体の売上拡大を目指してまいります。 このように、私たちは短期的な市場の動きに対応しつつ、長期的な視点でブランド価値を高め、小売店との連携強化や販路の多様化を進めることで、継続的な販売拡大を実現してまいります。
24	ベースブレッドのコーヒー味が最近終売となりました。理由として「原材料の高騰」とされていましたが、本来であれば値上げでの対応から始めるのが筋だと感じたのですが、それを躊躇するほどの高騰があったという理解で良いでしょうか。	ご指摘の通り、コーヒーの原材料が高騰したことは事実であり、それがコーヒーフレーバー終売の一因となりました。 弊社では、ストロベリー、コーヒー、ミルクの3フレーバーを展開しており、ストロベリーとミルクは非常にご好評をいただいております。 コーヒーも好評ではあったものの、他の2つと比べると販売数に差がありました。 先ほどのご質問でもお話しした通り、商品数が増えること自体は、必ずしも望ましいことではないと考えております。 商品数が多すぎると、お客様により売れている商品をさらに美味しくするための研究開発やマーケティングに労力を割きにくくなるという側面もあります。 原材料の高騰に加え、これらの要因を総合的に判断し、コーヒー味の終売を決定いたしました。 コーヒー味だけを値上げするという選択肢もありましたが、ブランディング全体を考慮した結果、その選択肢には至りませんでした。 しかし、今後また販売する可能性は十分にございます。過去に開発した商品を終売していく中で、新商品開発に一定の工数がかかることは避けられません。 そこで、過去に出したフレーバーを期間限定で循環させることで、研究開発の余地を生み出せると考えており、コーヒー味も、そのような形で再登場する可能性は十分にあります。 株主の皆様にはご理解いただきたい一方で、お客様にはご迷惑をおかけしたと思っております。 今後、このようなことがないよう努めてまいります。

No.	ご質問	ご回答
25	貴社は事業そのものが優れた社会価値を量産するサステナブルなビジネスを志向されていると思います。創出されている社会価値の測定・見える化について、行われていること、これから考えておられることがあれば教えてください。また、サステナビリティ面の情報開示やコミュニケーションについて、考えておられることがあれば教えてください。	フードロス削減とSDGsへの貢献について 当社は、原材料として使用している小麦のふすまや米糠など、本来多くが廃棄される副産物を活用しています。独自のノウハウにより、これらを原材料とした商品のおいしさを向上させ、普及率を拡大することで、フードロスの削減に貢献できると考えております。 また、当社商品に含まれるたんぱく質は植物性たんぱく質です。 これは、生産過程で温室効果ガスを排出し環境問題に悪影響を及ぼす動物性たんぱく質の代替として、SDGsやESGへの貢献が期待されます。 加えて、さらなるR&Dの推進により、栄養バランスの良くない世帯や地域へより多くの商品を提供できるようになることで、健康格差是正にも貢献できると考えております。 サステナビリティ対応の「見える化」と今後の開示について 現状、投資家の皆様との対話においては業績に関するトピックが中心で、サステナビリティ対応に関する直接的な評価機会は多くありません。 ただし、こうした社会価値の「見える化」は重要なテーマであり、まずは事業のさらなる拡大と認知の向上を通じて、より多くの方に当社の価値を体感いただくことが第一歩と捉えています。 将来的には、非財務情報の開示やESGに関する定性的・定量的な指標の導入も視野に入れながら、投資家の皆様や社会とのより良いコミュニケーションを図ってまいります。
26	個人的な質問で恐縮ですが、スーパーなどでも配架されるにあたり、低年齢の子ども向け商品の展開はお考えでしょうか。以前に比べ、全体的に甘みが増しているように感じますが、栄養素によると思われるスパイシーさがあり、幼児は食べづらいものがあるようです。	当社は今後、スーパーやドラッグストアなどの量販店への配荷を増やし、ファミリー層の獲得に注力していきたいと考えております。 現時点でも、スティックタイプの「BASE BREAD メープル」や「ミルク」、さらには「BASE Cookies」などは、その手軽さや栄養バランスの観点から子育て世代のお客様に大変ご好評をいただいております。 こうしたファミリー層の支持をさらに広げていく中で、将来的には、お子様の味覚や生活習慣により最適化された商品展開の可能性も視野に入れております。育児世代の声を丁寧に拾いながら、より多くのご家庭の日常に寄り添えるブランドを目指してまいります。