

2016年3月期 通期決算説明 及び 中期経営計画

株式会社ゼネラル・オイスター

(証券コード：3224)

2016年5月25日

2016年4月1日より(株)ヒューマンウェブは(株)ゼネラル・オイスターへ社名を変更し、持株会社体制に移行しました。

【免責事項】

本資料に記載されている予測、見通し、戦略およびその他歴史的事実ではないものは、当グループが資料作成時点で入手可能な情報を基としており、その情報の正確性を保証するものではありません。
これらは経済環境、経営環境の変動などにより、予想と大きく異なる可能性があります。

会社紹介

経営理念

GROUP MISSION

牡蠣の新たな価値を創造し、画期的な未来を提供します

GROUP VISION

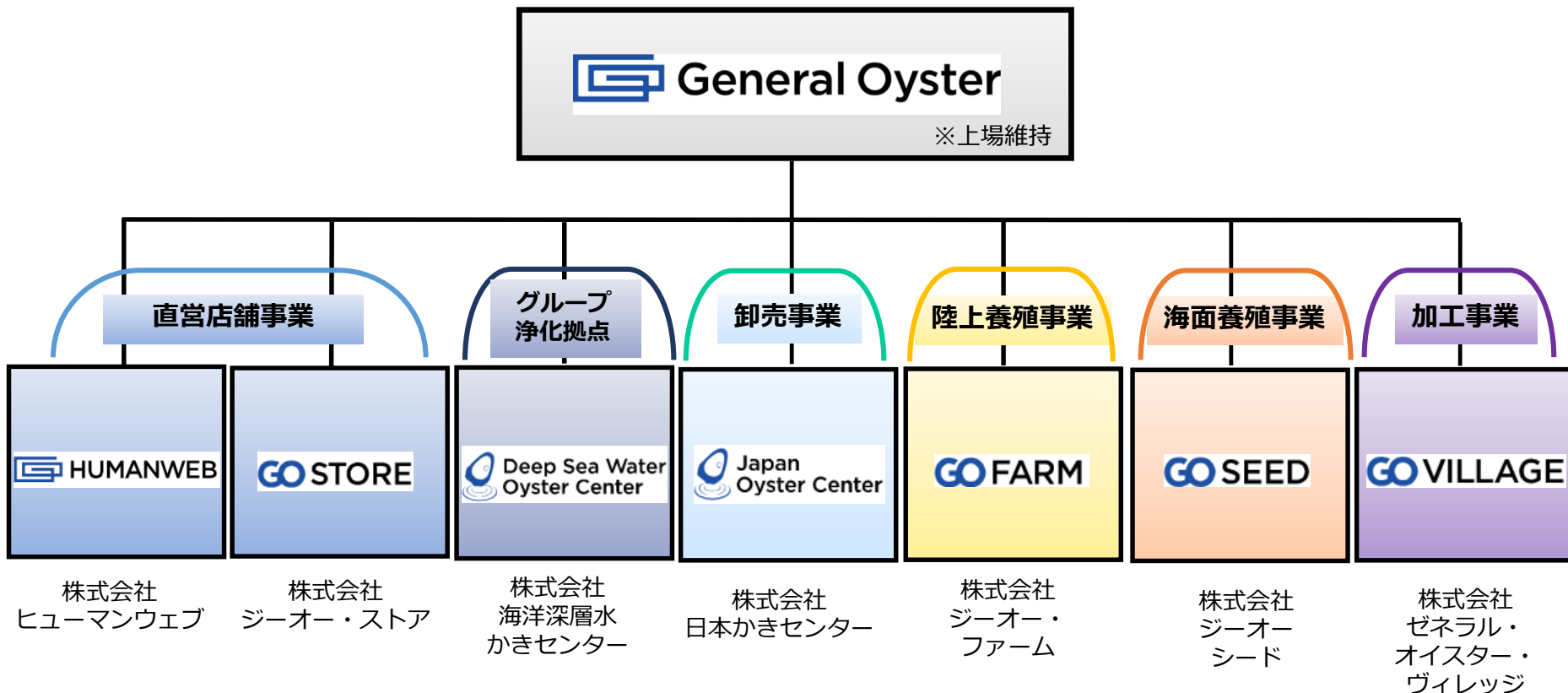
私たちの進歩向上によって、国・地域・社会・人々の未来に貢献するブランドになること



General Oyster

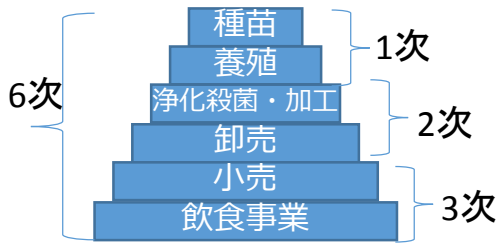
カッキテキにいこう。

2016年4月1日より持株会社体制に移行



ゼネラル・オイスターグループ各社が、持株会社を中心として輪のようにつながることで、グループシナジーを最大限発揮できるようにし、企業価値向上を目指します。

当グループの6次化拠点のイメージ



JOC
広島・呉

- 種苗
- 養殖
- 浄化殺菌・加工
- 卸売
- 小売
- 飲食事業

DOC
富山・入善

- 種苗
- 養殖
- 浄化殺菌・加工
- 卸売
- 小売
- 飲食事業

2017年春開業予定
GO VILLAGE
岩手・大槌

- 種苗
- 養殖
- 浄化殺菌・加工
- 卸売
- 小売
- 飲食事業

将来的には、全国デパ地下などにも「牡蠣ノ星」ブランドで、小売を展開

2017年春量産化稼働予定

GO FARM
沖縄・久米島

- 種苗
- 養殖
- 浄化殺菌・加工
- 卸売
- 小売
- 飲食事業

HUMANWEB
GO STORE
全国主要都市で飲食事業展開

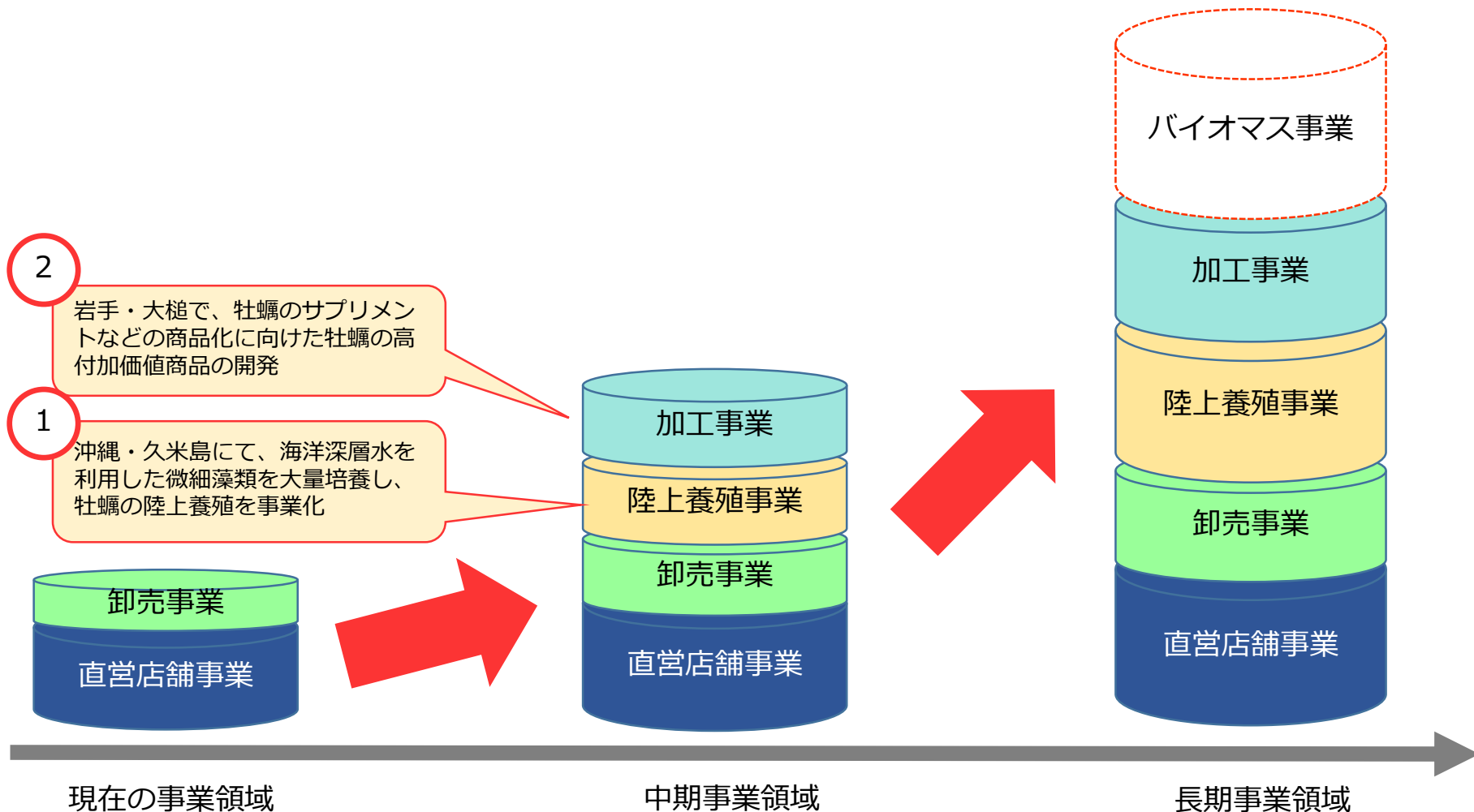
- 種苗
- 養殖
- 浄化殺菌・加工
- 卸売
- 小売
- 飲食事業

GO SEED
愛媛・宇和島

- 種苗
- 養殖
- 浄化殺菌・加工
- 卸売
- 小売
- 飲食事業

成長モデル

牡蠣の世界にイノベーションを起こしながら
誰もマネのできない領域で成長を加速させていきます。



当社のこだわり（安全性の追求）

当社は、全国の生産地から、全ての牡蠣を一旦、富山と広島センターに入れ、“安全”な食材にする努力を重ね、“新しい牡蠣の楽しみ方”を提案し続けてきました。

従来のモノの流れ



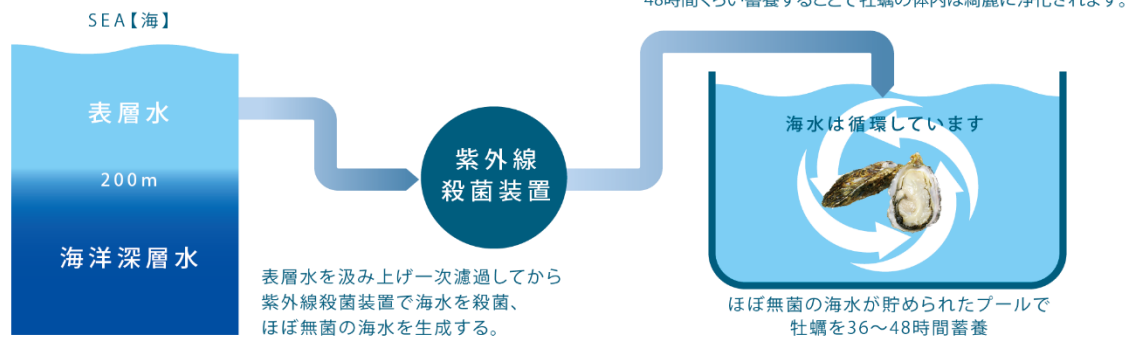
日本かきセンターのモノの流れ



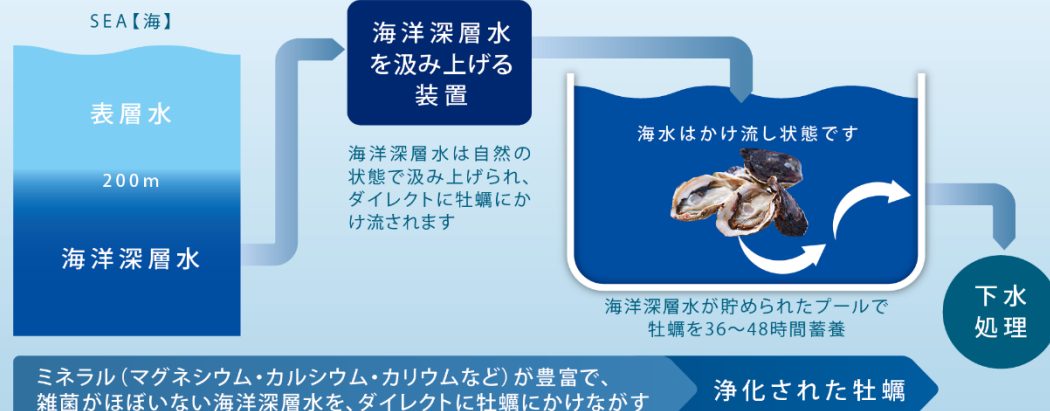
海洋深層水を用いた浄化システム

富山県入善町で、海洋深層水を用いた牡蠣浄化システムを運用。
直営店舗で、「Organic Refined Oyster」としてブランド化し販売。

広島センター【紫外線殺菌浄化システム】



富山センター【海洋深層水浄化システム（特許出願中）】



「Organic Refined Oyster ※」 としてブランド化



※「Organic」とは、その語源より「牡蠣本来の力」を意図しています。
高橋名誉教授、倉橋みどり准教授、自社調べによる。
監修：東京大学・高知大学名誉教授 理学博士 高橋正征、東京大学特任准教授 博士（農学） 倉橋みどり

2016年3月期 通期決算概要

2016年3月期業績ハイライト

増収となったものの

先行費用増加、材料費・人件費上昇等により営業損失



売上高	38.9億円 (前期比 1.1%増)	営業利益	△3.4億円 (前期は 2.1億円)
売上原価	12.3億円 (同 9.2%増)	経常利益	△3.4億円 (同 1.8億円)
売上総利益	26.6億円 (同 2.3%減)	当期純利益	△4.8億円 (同 1.5億円)



(1) 増収要因

直営店舗事業は増加したものの卸売事業は微減
 →前期出店分が期初から業績寄与ならびに、新規5店舗オープン
 →卸売事業の取引件数は拡大したものの、大口顧客閉店の影響

(2) 減益要因

先行費用 (陸上養殖、種苗生産、海面養殖等) 増加
 原価率の上昇 (材料費の高騰)
 人件費、その他経費の増加

(3) 営業損失要因

牡蠣の需要期における、売上高の伸び悩み



(1) ヴィレッジ事業の第1弾となる「入善牡蠣ノ星」は好調な立ち上がり

今後のヴィレッジ事業の展開に向けて手応え

(2) 加工事業及び岩手大槌ヴィレッジ事業の進展

補助金約8億円の交付決定など、2017年春のオープンを目指して順調に進捗

(3) 陸上養殖事業の進展

プラント設計過程で時間を要したが、3月に地鎮祭を行い、2016年夏に建設着手

2016年3月期 業績比較

(単位：百万円)	2015年3月期		2016年3月期		増減額	増減比	主な要因
	実績	構成比	実績	構成比			
売上高	3,851	100%	3,893	100%	+42	+1.1%	直営店舗事業+64M 卸売事業△22M
売上原価	1,128	29.3%	1,231	31.9%	+85	+9.2%	食材費の上昇 (原価率対前年比+2.6%)
売上総利益	2,723	70.7%	2,661	68.1%	△62	△2.3%	
販管費	2,511	65.2%	3,003	75.7%	+492	+19.6%	先行費用+98M (陸上養殖、種苗、海面養殖、加工等) 先行投資関連+60M(本部人件費等) 店舗人件費+155M、店舗賃借料+53M 募集費+20M
営業利益	211	5.5%	△342	△7.6%	△553	-	
経常利益	184	4.8%	△349	△7.8%	△533	-	
当期純利益	153	4.0%	△486	△13.3%	△639	-	店舗リニューアルに伴う除却損 △10M 店舗減損損失(4店舗)△69M 店舗移転費用(1店舗)△13M 繰延税金資産取崩 △33M

2016年3月期の業績は、売上高が前年同期比1.1%の増収となりましたが、営業損失に落ち込みました。前期出店分が期初から寄与したことや新規出店5店舗により増収となった一方、①食材費の高騰による原価率の上昇、②陸上養殖等への先行費用、③その他経費の増加により営業減益となりました。販売費及び一般管理費の増加は計画の範囲内であり、営業損失にまで落ち込む要因となったのは、既存店売上高の低迷により、販売費及び一般管理費の増加を賄うことができなかったことによるものです。また、不採算店舗の減損損失、店舗移転費用、繰延税金資産の取り崩しが生じたため、純損失はさらに大きくなりました。

2016年3月期 セグメント別売上高比較

	増減額(百万円)	備考
直営店舗事業	+64	
新規出店	+502	2015年3月期出店 5店舗 2016年3月期出店 5店舗
移転店舗	△151	
既存店	△287	
卸売事業	△22	
合計	+42	



【既存店の売上、客数、客単価の増減率】

既存店	累計
売上増減率 (%)	△7.3%
客数増減率 (%)	△4.0%
客単価増減率 (%)	△3.2%

(※) リニューアル店舗は除いております。

直営店舗事業は、新規出店分（前期出店分を含む）の業績寄与により502百万円の増加となりました。但、既存店売上高は客数及び客単価の減少により前年同期比で287百万円の減少となっております。なお、客数の減少は、前下期の値上げの影響や牡蠣を扱う飲食店の増加による競争激化等によるものです。キャンペーンの実施やメニュー拡充等の施策を打ってまいりましたが、客数減少トレンドを覆すにはいたりませんでした。

卸売事業は、前年同期比で22百万円の減少となりました。取引顧客数は増加しているものの競合他社が増加し競争が激化したこと、及び大口顧客の閉店等の影響を受けたものです。

この流れを変えるべく、営業体制を刷新するとともに競合他社との差別化を図り、競争力の再構築に取り組んでまいります。

富山入善ヴィレッジ事業 「入善牡蠣ノ星」 状況

ヴィレッジ事業とは、当社の加工等の拠点に併設する形で店舗を展開し、「牡蠣」という食材を通して、人々が集うコミュニティを構築することをいいます。

入善牡蠣ノ星では、当社施設だけでなく、富山県入善町の海洋深層水施設も併設しており、地域一体型のコミュニティ形成を目指しております。地域特性も考慮の上、和テイストで、バーベキュー風な楽しみ方もでき、近隣のみならず、バスツアーのスポットにも組み入れられ、好調な状態が継続しております。

ヴィレッジ事業の第1弾として成功したため、当社では今後のヴィレッジ事業のロールモデルとして捉えており、今後の事業展開に活かしてゆきます。



2017年3月期 業績見通し

2017年3月期 連結業績見込

(単位：百万円)	2016年3月期 (前期実績)	2017年3月期 (当期予想)	増減額	増減率	主な要因
売上高	3,893	4,500	607	15.6%	
直営店舗	3,581	4,160	579	16.2%	<ul style="list-style-type: none"> ・前期開業5店舗の期初から業績寄与効果 + 245M ・当期開業3店舗（4月:2店舗、5月:1店舗）の業績寄与効果 + 280M ・既存店舗t立て直しによる効果 + 54M（前期比1.6%増）
卸売	311	340	29	9.3%	<ul style="list-style-type: none"> ・営業人員増加等の営業体制強化
営業利益	△ 342	40	382	—	<ul style="list-style-type: none"> ・原価率、人件費率の適切なコントロールによる引下 ・出店経費抑制（当期は期初3店舗オープンのみ） ・人員補強の一巡による募集費用の削減 ・役員報酬等の本部人件費見直しによる費用削減 ・先行費用（加工事業及び陸上養殖事業）は予定とおり
経常利益	△ 349	20	369	—	<ul style="list-style-type: none"> ・支払利息増加見込
当期純利益	△ 486	500	986	—	<ul style="list-style-type: none"> ・岩手大槌の補助金797M特別利益計上及びそれに伴う税効果見込

(1) 既存店の立て直しと出店計画の見直し

- ・ 前期決算の足を引っ張った既存店の立て直しに注力
⇒「差別化」及び「CRMの強化」など
- ・ 一方、出店計画については、当初計画7店舗から3店舗（既にオープン済）に見直し
⇒4月…KITTE博多店、京急川崎店、5月…紀尾井店

(2) 損益構造の改善

- ・ メニューミックスの再考による原価率の低減
- ・ 正社員比率をあげて生産性を高めることによる人件費率の改善
- ・ 出店計画の見直しによる出店経費の抑制
- ・ 本部経費の見直しによる経費削減

(1) 差別化

- ・「海洋深層水オイスター」の『**訴求**』
海洋深層水を用いた牡蠣浄化効果の認知度をアップさせるべく店頭で動画を流す等の施策を行い、生牡蠣にさらなる安全性を求める潜在顧客層へ訴求
- ・「海洋深層水」を用いたメニューの『**提供**』
浄化機能だけでなく、海洋深層水が有する豊富な栄養価にも着目し、メニューに組み入れることで、競合他社にはないオリジナル商品の提供
- ・上記の取り組みに関する『**発信**』
マスメディアの活用、SNS等を用いた拡散、PRの強化等

(2) CRMの強化

- ・アプリ導入による会員囲い込み等のロイヤリティ施策実施
- ・効果的なイベント・キャンペーンの実施

差別化（海洋深層水メニュー）

差別化のひとつとして、2016年4月よりウォーターグリルキッチン業態で、海洋深層水を用いたメニューを提供しております。多数のメディアに取りあげられ、お客様からも好評を博したため、漸次導入業態を増やしていく予定です。



ウォーターグリルキッチン（紀尾井町店）



牡蠣の海洋深層水しゃぶしゃぶ



海洋深層水バーニャフレッタ

CRMの強化（アプリサービス導入）

2016年4月（iPhoneは5月）から、O2O型サービスを導入いたしました。新規顧客の開拓を図るとともに、既存のオイスター・ピース・クラブ（OPC）30万人の会員様に対して囲い込みとリピート率の向上を目指します。アプリサービスをお使いいただいた場合、初回その場で使える500ポイントの付与を行っており、開始1ヶ月の足元の状況は、カード時代の獲得件数と比して著しく増加しております。

(注) O2Oとは、顧客をモバイルアプリなどを通じて実店舗へ誘導することをいいます。



中期計画(2017年3月期～2019年3月期)

中期計画（ローリング）

2015年5月15日公表の中期計画とローリングした中期計画は以下のとおりです。

①中期計画（ローリング）

(単位：百万円)	実績	実績	計画	計画	計画	参考
	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
売上高	3,851	3,893	4,500	5,250	6,030	7,460
成長率	21.7%	1.1%	15.6%	16.7%	14.9%	23.7%
営業利益	211	△ 342	40	106	366	701
利益率	5.5%	-8.8%	0.9%	2.0%	6.1%	9.4%

②2015年5月15日公表中期計画

(単位：百万円)	実績	計画	計画	計画	参考	参考
	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
売上高	3,851	4,665	5,500	7,800	10,000	12,600
成長率	21.7%	21.1%	17.9%	41.8%	28.2%	26.0%
営業利益	211	100	200	500	800	1,600
利益率	5.5%	2.1%	3.6%	6.4%	8.0%	12.7%

③中期計画ローリングの主なポイント

- ・ 出店計画見直し：出店コスト高騰や出店に伴うリスクを勘案の上、毎期7店舗出店から2～3店舗出店へ変更
加えて新業態出店も視野（計画には織り込まず）
- ・ 陸上養殖事業の後倒し：一層の生産性を高めるべくプラント設計に時間を要したことに加えて、技術確立に要する時間
についても保守的に見積もったことから、初出荷を2018年3月期から2019年3月期へと変更
- ・ 卸売事業計画の見直し：前期業績の落ち込みを反映して、保守的な計画へ変更

なお、加工事業及び岩手大槌ヴィレッジ事業は計画通りの進捗を見込む



「大槌 牡蠣ノ星」とは、「水産の6次産業化」+「体験型」をプラスした、水産の新たな可能性に挑戦した「牡蠣のテーマパーク」を目指していきます。

①被災から脱却する勇気を育む拠点

大槌町は被災から今なお復興への途上になります。しかし、先人達がそうしてきたように、何度も積み上げ、押し戻されても、押し返し続けられる勇気を育む拠点を創造します。

②次世代へ受け渡す未来を育む拠点

「生かされた私たちに」重要なのは、次世代の子供たちにしっかりとバトンを渡すこと。将来、子供たちが自信と誇りに溢れ、大槌で生きていける礎を気付くこと。

③継続的に前進する勇気を育む拠点

一時的な売上拡大や一時的な雇用を確保することだけでなく、「継続する」という事が重要。未来への希望は、未来への安心感からも生まれます。そのためには、自分たちが主導権を持ち、正しい価値を正しい価格で買ってもらえる仕組みを構築する。

地域のコミュニティ

大槌らしさを感じられる場であり、地域住民が集い、語る場をつくる。

地域雇用の場

生涯働き続けられる場があること、働くことが公への貢献に繋がっていると感じられること。

大槌ブランドの創造

大槌から発信するブランドとして展開することで、地元住民が自信と誇りを持つ。

地域資源の活用

大槌の素材や文化等の資源を有効活用し、大槌の香りを感じられるように活用する。

直販ブランド確立

価値に見合った正しい価格で展開するためには、全国に自分達の顧客を創造する。

観光客の誘引

観光客を誘引できるだけの強い目的来店性を持たせた展開を目指す。

大槌町全体の復興の核になれるよう、「大槌 牡蠣ノ星」は育てていきます。

海 × 山 × 里

他社が運営する一次加工工場で処理したものも仕入れて商品化する。

素材

一次加工

「大槌 牡蠣ノ星」
二次加工～商品化

直営店（物販）
直営店（飲食）

通販
全国展開

素材は大槌産では不足するため、岩手県内、全国と対象を広げて仕入れる。

商品と観光に対応できる機能やサービスの価値の創造。

体験型機能	学びと遊び
滞留性強化	集客強化

卸展開
(グループ会社)
卸展開
(飲食、物販)

ブランドの発信力を高め、商圈を全国に拡大する

既存の飲食店や卸へ

安定した収益基盤を築くとともに、グループ会社だけでなく、ブランド力を高める為に、高級店や有名シェフとも連携やコラボ。

一次産業従事者のサポート

現状の原素材
海産物
農産物

広域商圈からの集客

工場及び、大槌全体を集客装置と捉え、広域商圈から集客を図り、ブランドの発信力を高めることが必要となる。またそのことにより、3つの需要の掘り起こしを行う。

【観光需要①】

牡蠣のテーマパークとして、他にない場の目的来店性需要

【観光需要②】

付加価値の高いお土産による日帰り客対応のライトギフト需要

【地元需要】

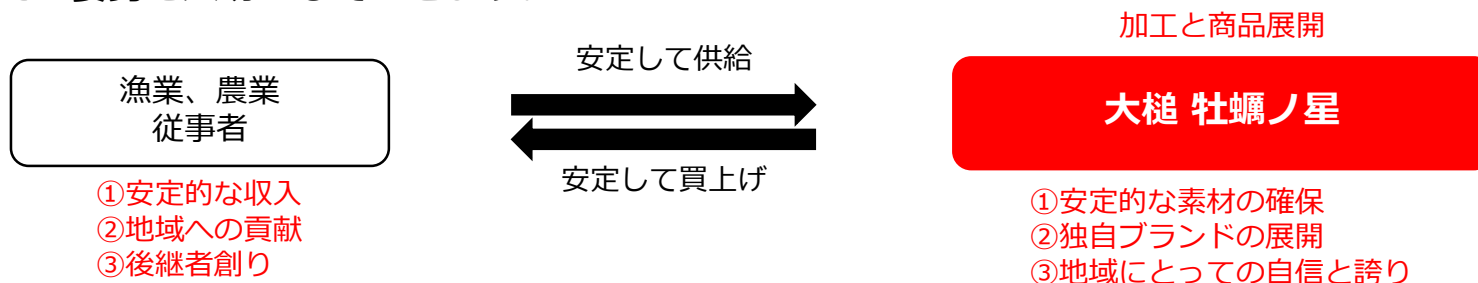
大槌住民が、自信を持って贈ることができるフォーマルギフト需要

加工事業及び岩手大槌ヴィレッジ事業 「大槌 牡蠣ノ星」 方針

大槌町にとって、今回の構想は、素材となる牡蠣をはじめとした海産物や農産物の安定確保に繋がるとともに、日本の水産業や農業を支え、守ることに繋がると考えられます。その為には安定した買上げが必要であり、近隣市町村と互いにシェアを奪い合うのではなく、新たな市場を創出し、三陸地域全体の市場拡大を図ることが重要です。

①より良い品質のものを安定して確保する。

より良いものを安定して確保していくためには、生産地との関係性を深めていくことが重要。精神的な繋がりとともに、生産者が良い物を生産し続けられる環境を整えていく一助となること、その姿勢を大切にしていきます。



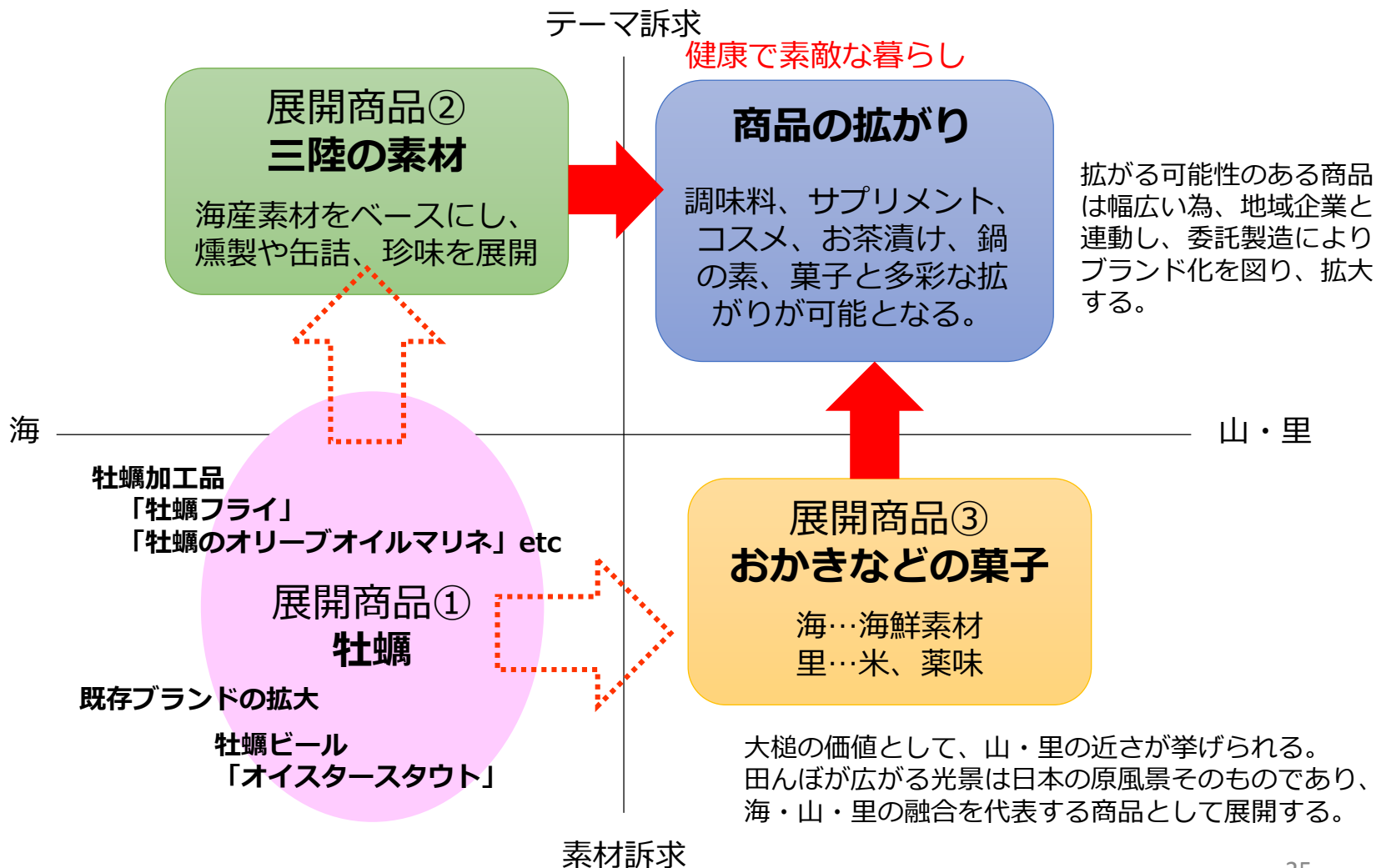
②三陸の水産市場全体の拡大を目指す。

現状の三陸地域の水産市場は、震災前に比べマーケットシェアが低下しています。我々は、牡蠣を中心とした三陸の水産市場全体を視野に入れ、三陸全体の水産市場の拡大を図ります。

③海、山、里の融合により、新たな高付加価値商品を開発し、展開する。

上記②と連動し、水産素材単一での展開だけでなく、大槌町の持つ、海・山・里という3つの価値を融合させて、新たな価値を生み出します。また、土地の持つ価値を活用し、広域からの集客を図り、ブランド化を促進します。

「牡蠣関連＋三陸地域ブランド」の商品で、新たな市場を創造する



加工事業及び岩手大槌ヴィレッジ事業 「大槌牡蠣ノ星」 施設

「大槌 牡蠣ノ星」は、商品の製造だけでなく、独自の集客機能を持つ以下の付帯機能を核とした展開となります。

集客機能を持つ施設

牡蠣の加工工場

牡蠣ノ星カレッジ
(体験を軸にした学び、研究所)

ブルフリー
シーフードレストラン
(醸造所に併設されたレストラン)

工場直売所

OTSUCHIマーケット

(右側) 工場機能
(左側) 物販、飲食等



加工事業及び岩手大槌ヴィレッジ事業 「大槌牡蠣ノ星」 レストラン

世界初、オイスタースタウト（牡蠣の黒ビール）の醸造所を併設した「ブルワリーシーフードレストラン」を開業予定。



その場でつくられた、大槌産の牡蠣が入ったクラフトビールと共に、牡蠣や三陸産の魚介類、大槌の自然の素材の良さを生かした多彩な料理を楽しめるオールデイダイニング。

オイスタースタウトは古来よりアイルランドに伝わる牡蠣が入った最上級のモルト、ホップを使用した黒ビールです。

「牡蠣ノ星」オリジナルのオイスタースタウトは、大槌産の真牡蠣を使用して、2011年より、全国の直営店で発売しており、多くのお客様にご愛顧頂いております。

製造は世界的にも有名な常陸野ネストビールのブルワリーである木内酒造で、今回の「大槌 牡蠣ノ星」のブルワリーレストラン内での醸造も木内酒造の全面協力で行われます。

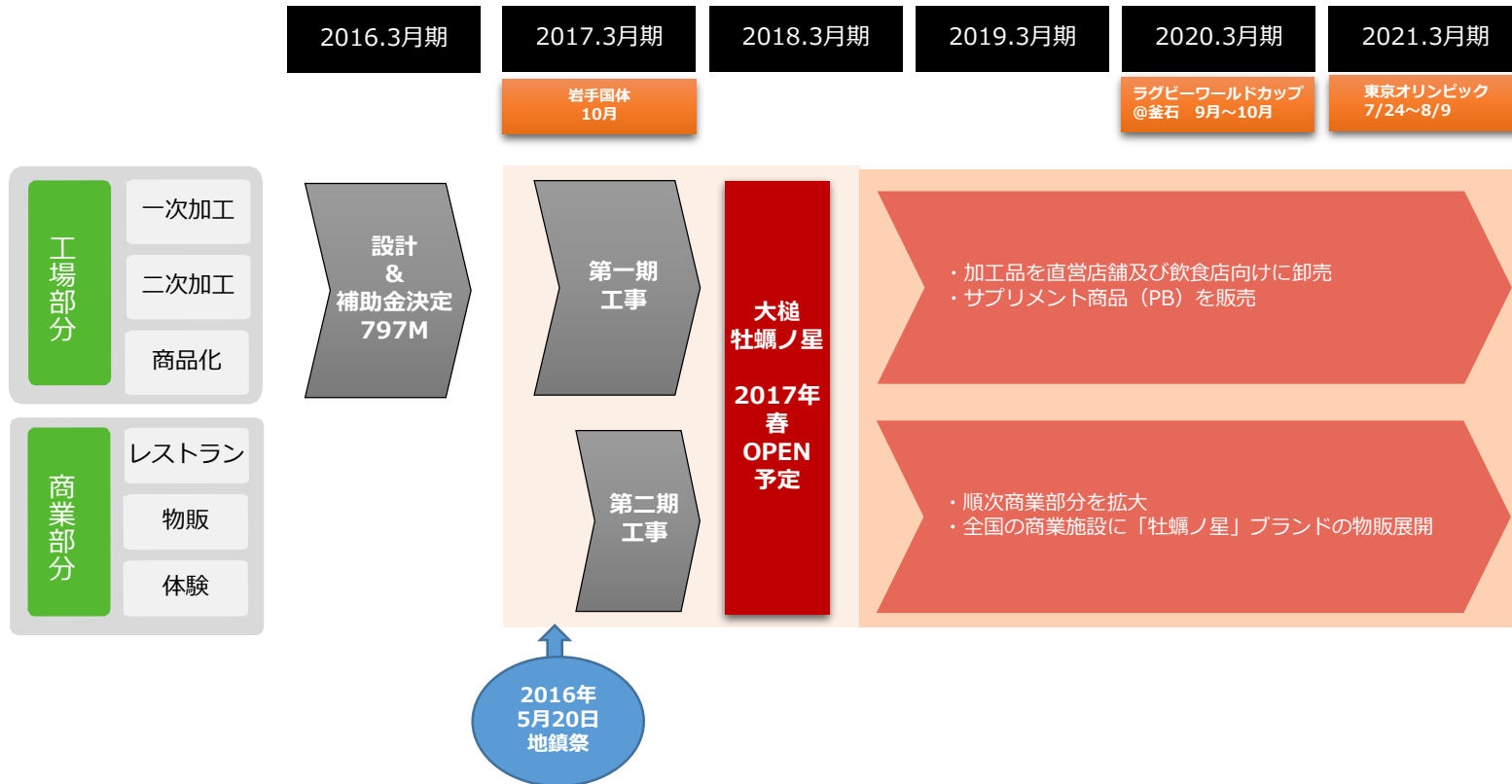
将来的には、**大槌の牡蠣** + **大槌の湧水** (*) + **岩手のホップ & モルト** を使った、オール岩手の素材を使った、オリジナルビールにしていきたいと思っております。



(*) 大槌の湧水とは、町の中心市街地の約170か所で確認されていて、井戸から自噴し、海岸近くにあるながら、海水の影響をほとんど受けていない。豊富な水量と、良質な水質を維持している良好な水で、大槌町が「水の都」であることを象徴していた。

しかし、震災後、多くの湧き水は復興に向けた土地区画整理事業の本格化に伴い、密閉され、止水された。

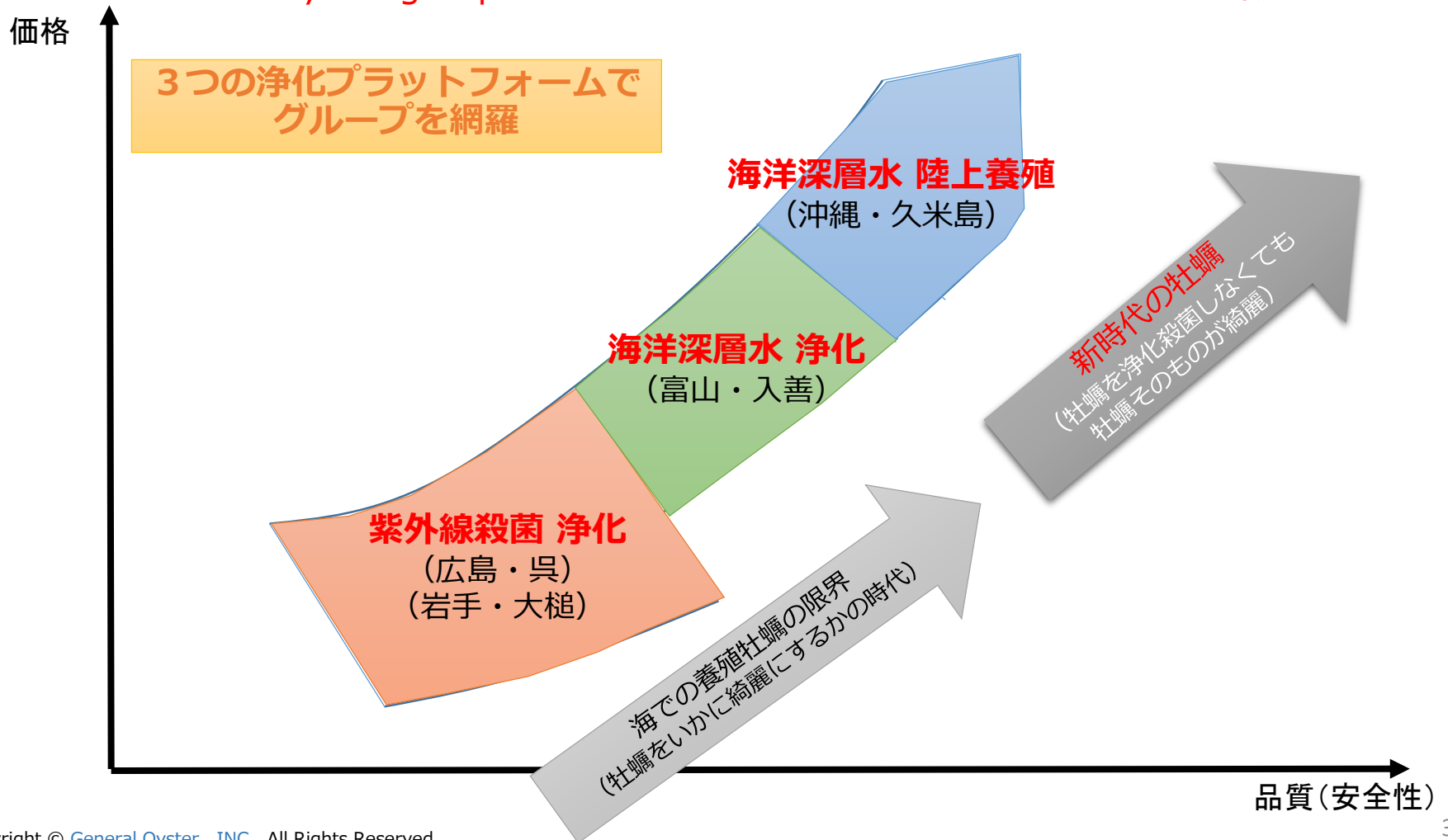
加工事業及び岩手大槌ヴィレッジ事業 「大槌牡蠣ノ星」 スケジュール



「革新の浄化3プラットフォーム戦略」

複雑化する顧客や、市場からの要求に柔軟に対応できる体制を構築する。
また、次世代の技術を惜しみなく投入する先進性を通じて、General Oyster group
の独創性と革新性のブランド力を高める。

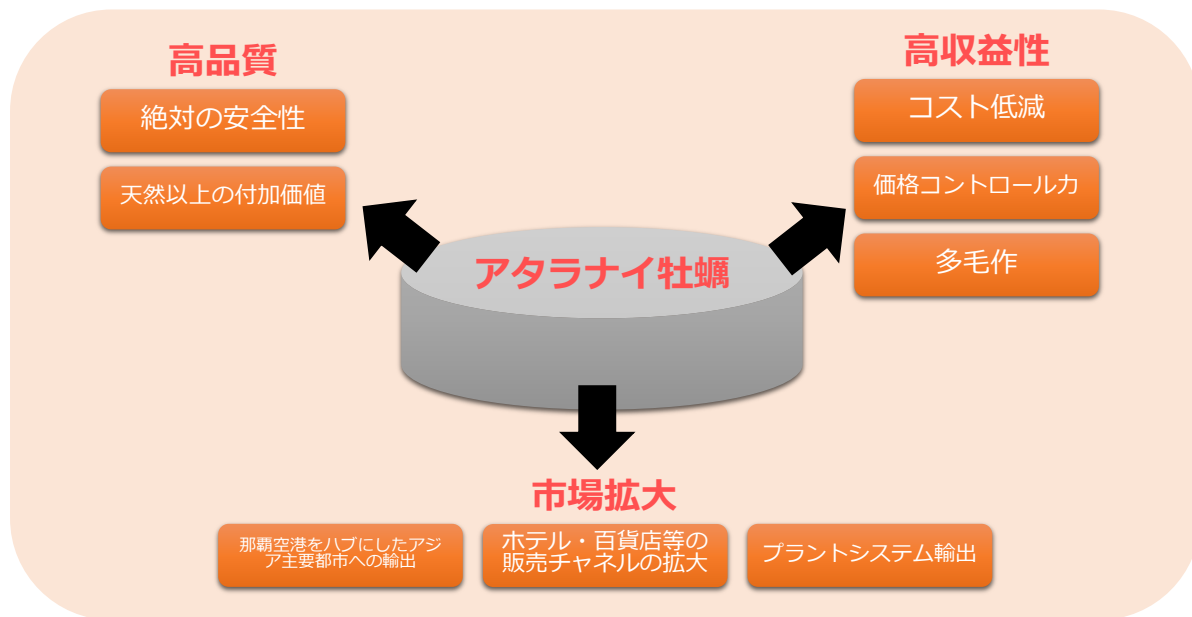
General Oyster groupの牡蠣浄化システム & 牡蠣生産システム開発の概念図



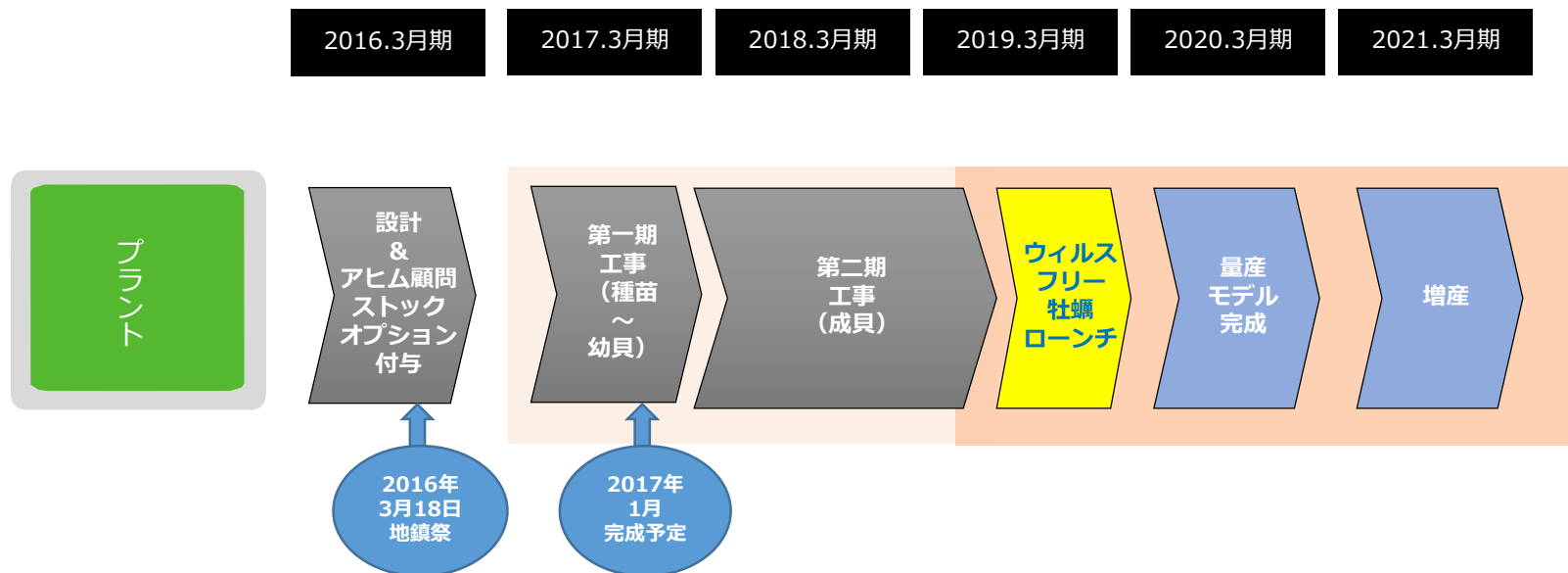
「海洋深層水による陸上養殖」は21世紀のゲーム・チェンジャー



「アタラナイ牡蠣（ウィルスフリー）」実現で、牡蠣はアタルという
消費者の意識を変え、世界が変わる牡蠣の新しい時代を創ります



陸上養殖事業 スケジュール



【販路について】

- ・ 沖縄をハブとしたアジアを初めとした海外輸出
- ・ 生牡蠣の扱いを敬遠していたホテル・高級百貨店・飲食店への卸売
- ・ 陸上養殖ならではの微細藻類（牡蠣の飼料）の高機能培養探求による天然牡蠣にはない高栄養価牡蠣の店頭販売など
- ・ プラント自体の輸出も検討

1. 海洋深層水を活用した環境安全型陸上養殖システムとは

海洋深層水を用いて微細藻類を大量培養し、有効活用することで環境安全型陸上養殖システムの構築に取り組んでいきたいと考えております。

環境安全型とは、微細藻類を以下の目的のために大量培養し、環境負荷の少ない陸上養殖が可能となることを言います。

【目的】

- ①牡蠣の飼料とすること
- ②バイオマス残渣を再び牡蠣の飼料とすること
- ③バイオマス残渣より微細藻類培養に必要な二酸化炭素、施肥への2次利用

加えて、バイオマス燃料を抽出し、エネルギーとしての利用可能性も追求

2. 取組状況

2016年2月18日に東京大学より微細藻類の大量培養委託を受け、微細藻類の大量培養に取り組んでおります。

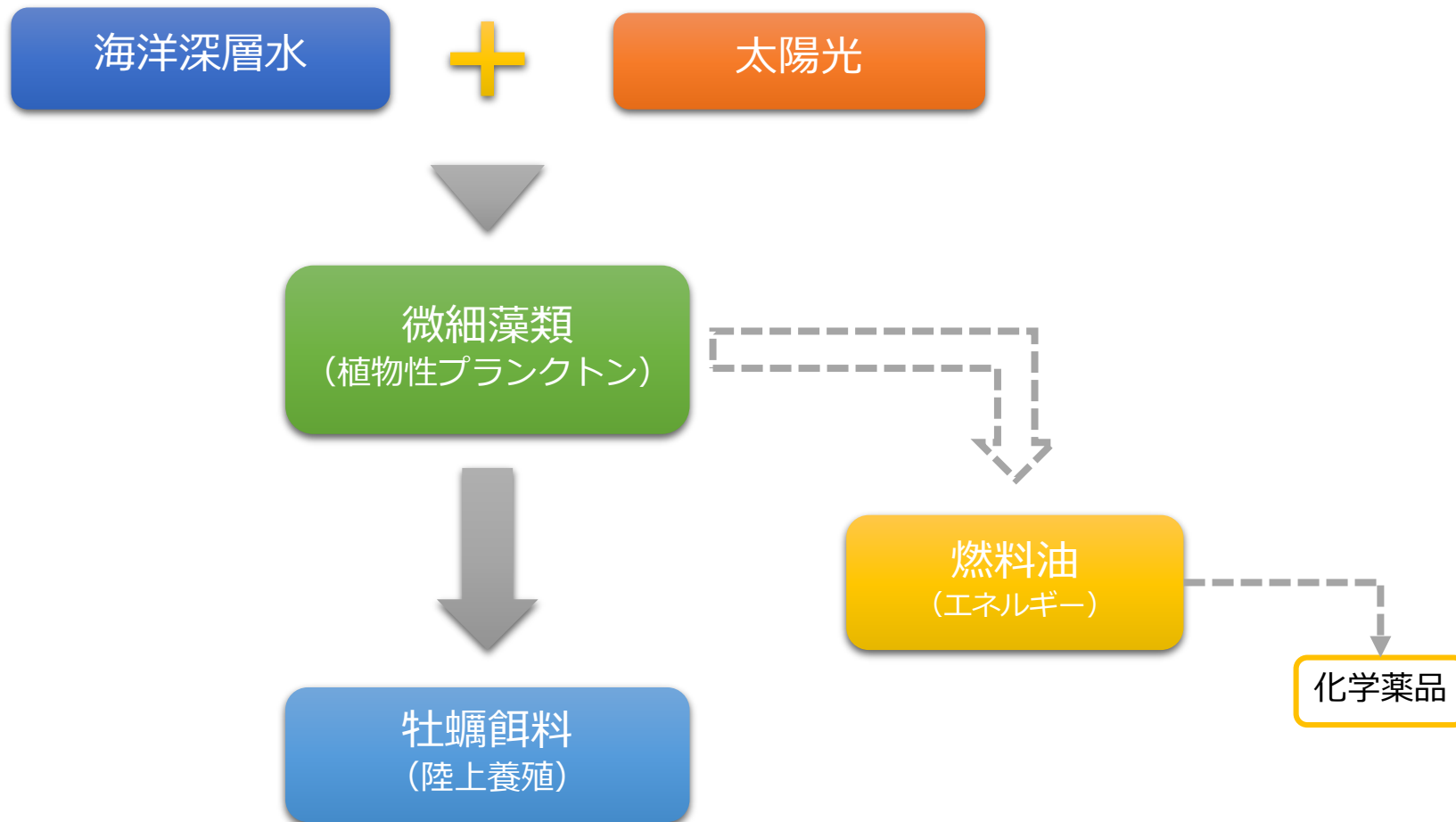
当社では、牡蠣の陸上養殖事業における牡蠣の飼料を確保するため、及び大量培養が可能で細胞壁を持たない特性から油の抽出が容易で、バイオマス燃料として利用可能性が高いと考えられる微細藻類とりわけデュナリエラ(Dunaliella)の大量培養に取り組んでおります。

【進捗状況】

バイオマス燃料抽出、残渣の2次利用を目指し、大量培養のための適正なph、照度、水温、栄養塩類の条件検討を行っている状態です。

海洋深層水を活用した環境安全型陸上養殖のイメージ

牡蠣のエサとなる、微細藻類（植物性プランクトン）を大量に培養することで、再生可能エネルギーや化合物の生産も可能。



お問い合わせ先

【IRに関するお問い合わせ先】

株式会社ゼネラル・オイスター

経営戦略本部 IR担当

TEL:03-6667-6606