

2017年9月期決算概要及び 2018年9月期以降の 成長投資戦略と経営方針について



【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。

株式会社ユーグレナ

2017年11月

- **2017年9月期決算概要**
- 2018年9月期成長投資戦略
- 2020年に向けた経営方針

経営指標—売上高、経常利益推移

上場後5期で
売上高

8.7倍

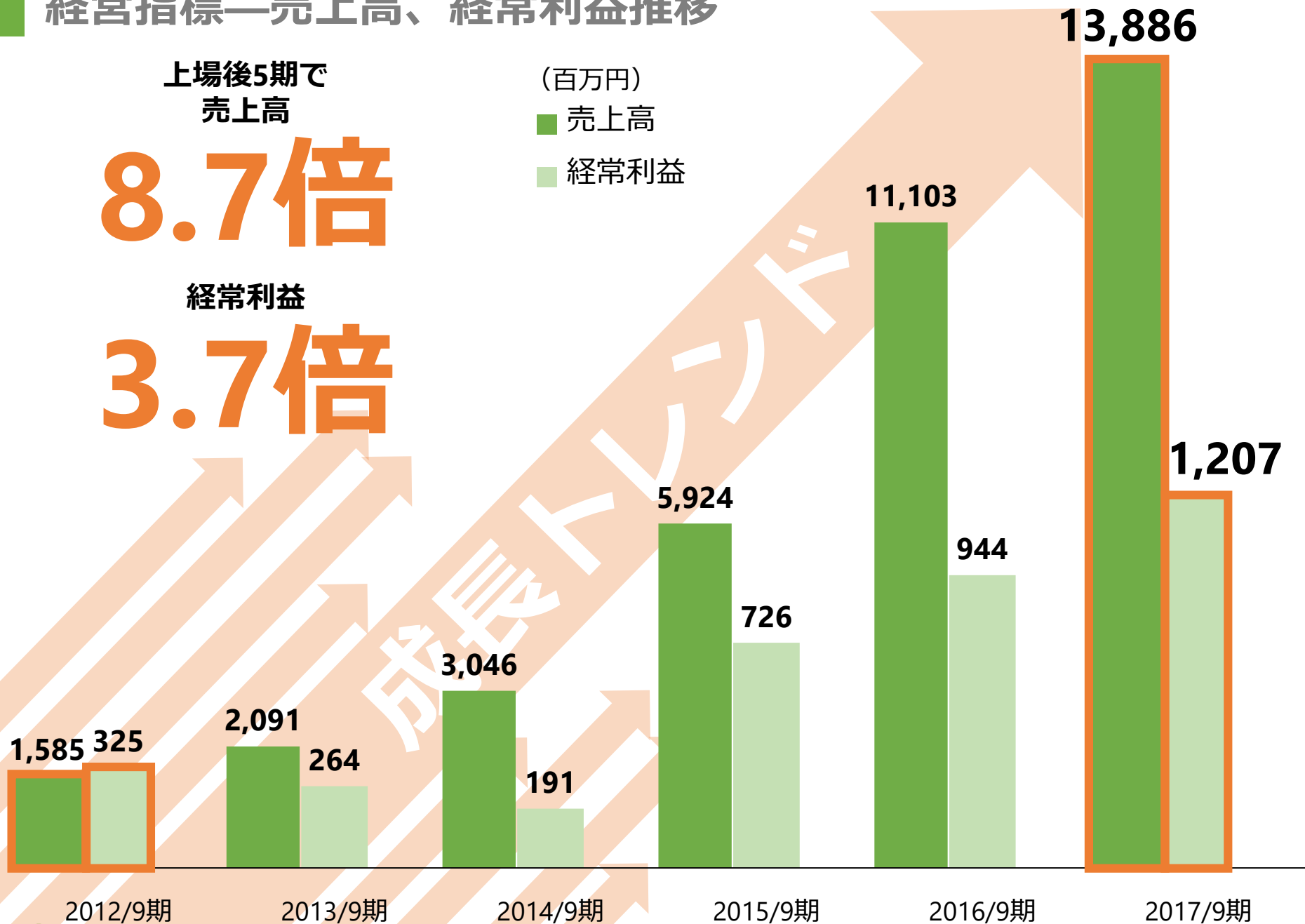
経常利益

3.7倍

(百万円)

■ 売上高

■ 経常利益



2017年9月期（第13期）実績と前期比較

売上高・利益ともに大幅成長し、**過去最高を更新**

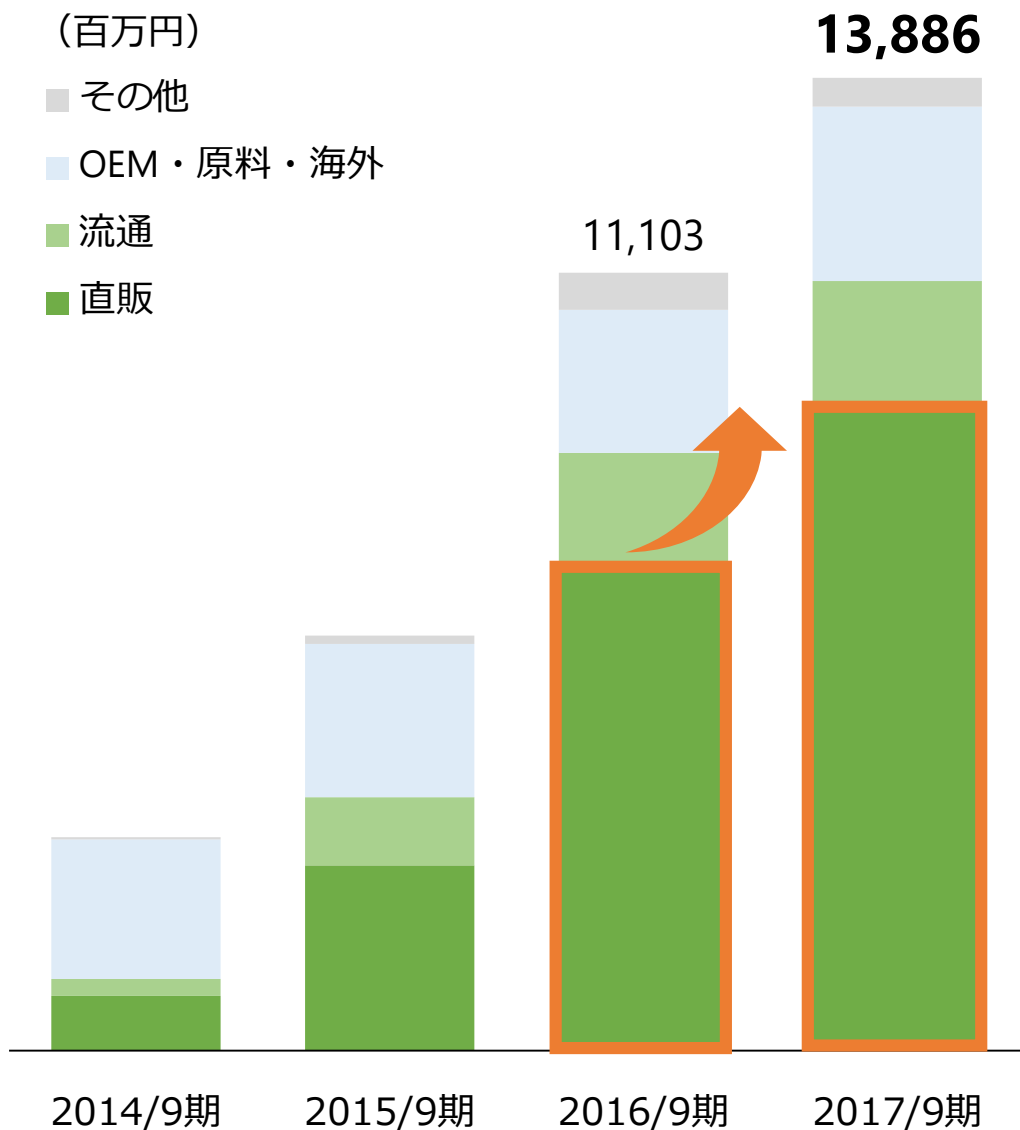
(百万円)	2016年9月期 実績	2017年9月期 実績	増減率
売上高	11,103	13,886	+25.1%
営業利益	693	950	+37.0%
EBITDA <small>(※)</small>	1,014	1,413	+39.3%
経常利益	944	1,207	+27.8%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	673	785	+16.7%

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額

経営指標—売上構造推移

(百万円)

- その他
- OEM・原料・海外
- 流通
- 直販



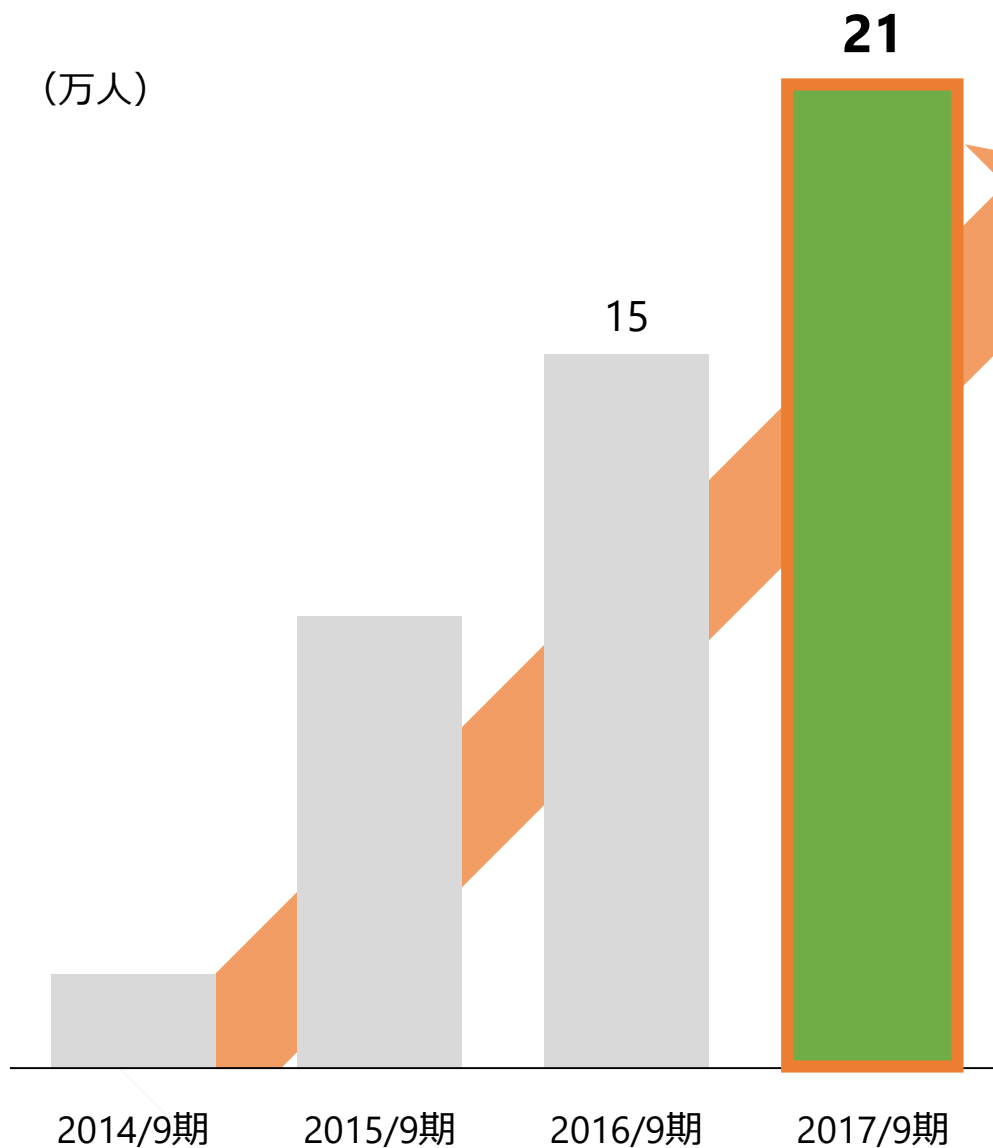
直販売上高
前年比

+35%



ヘルスケア事業—直販定期購入者数推移

(万人)



定期購入者数

20万人
突破



ヘルスケア事業—研究開発進捗と生産体制

1

ユーグレナ含有食品の
摂取による**便秘改善**
効果を確認

※1 摂取期間中の排便回数、排便量、排便日数を測定

20歳以上60歳未満の女性を
対象に排便回数等を測定※1し、
有意な増加を確認

2

パラミロン※2を55%以上
含むミドリムシ※3を
原料として**規格化**

※2 ミドリムシ特有の機能性成分。大腸がんの抑制、インフルエンザ症状の緩和などについて研究を実施

※3 ユーグレナグラシリスEX55

規格化したミドリムシを
効率よく摂取できる商品
「パラミロン580」を
8月より販売開始



3

ミドリムシの
生産体制を
年産160tに倍増

※4 沖縄県石垣市の八重山殖産株式会社にて稼働

2017年2月より本格稼働し※4
ミドリムシ需要の増加に対応した
生産体制を構築

エネルギー・環境事業—国産バイオ燃料計画の進捗

2017

2018

2019

2020

設計

建設

稼働

千代田化工建設と
バイオ燃料製造
実証プラントの
建設に関する
工事等請負契約
を締結

2017年2月10日



実証プラント着工式の様子 2017年6月1日



建設現場の様子

2017年11月現在



実証プラント完成予想図

2018年10月末竣工予定

**2020年迄に有償フライト
を実現**



エネルギー・環境事業—バイオ燃料製造実証プラント投資資金

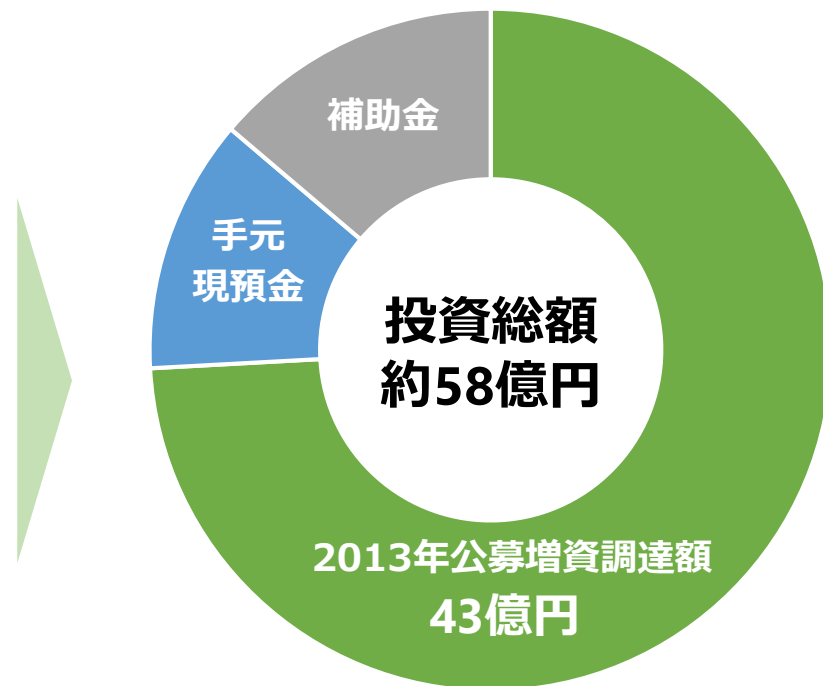
支援 事業名	神奈川県 『セレクト神奈川100』
-----------	----------------------

支援 内容	土地・建物・設備への投資額 に対する補助金（ 対象となる 投資額の5% ）および不動産取 得税の軽減
----------	---

支援 事業名	横浜市 『企業立地促進条例』
-----------	-------------------

支援 内容	家屋・設備への投資額に対す る補助金（ 対象となる投資額 の12% ）および固定資産税・ 都市計画税の軽減
----------	--

調達資金の内訳イメージ



※：2017年2月に締結した工事等請負契約における契約金額のほか、実証プラントに関連する基本設計費用、土地整備用等の諸費用（一部は既に支払い済み）を含む金額です。なお、本実証プラントはバイオジェット燃料及びバイオディーゼル燃料の実用化に向けた実証研究を目的に建設されるため、本実証プラントに係る投資額は、物件引渡日をもって研究開発費として一括費用計上する予定です。

大規模あぜ型微細藻類
培養プール（1000m²）
2017年8月稼働



あぜ型微細藻類培養プール

建設コスト

約1/10※

建設工期

約1/4※

※コンクリートで建設された培養プールと比較した場合

- 2017年9月期決算概要
- **2018年9月期成長投資戦略**
- 2020年に向けた経営方針

**成長投資を可能とする
事業基盤の確立が
前期までに完了**

**2020年売上高300億円に向け
今期よりヘルスケア事業への
成長投資を更に加速**



= 積極投資

生涯価値 (LTV※1) ≫ 獲得コスト (CPO※2)

※1LTV=ある一人の顧客がある企業と取引を始めてから終わりまでの期間内にどれだけ利益をもたらすかを算出したもの
※2CPO=顧客から1件の注文を獲得するのにかった費用のこと

(例)

生涯価値 → 単価1,000円×24ヶ月 = 売上高24,000円
獲得コスト → 12,000円の場合、13ヶ月目から利益化

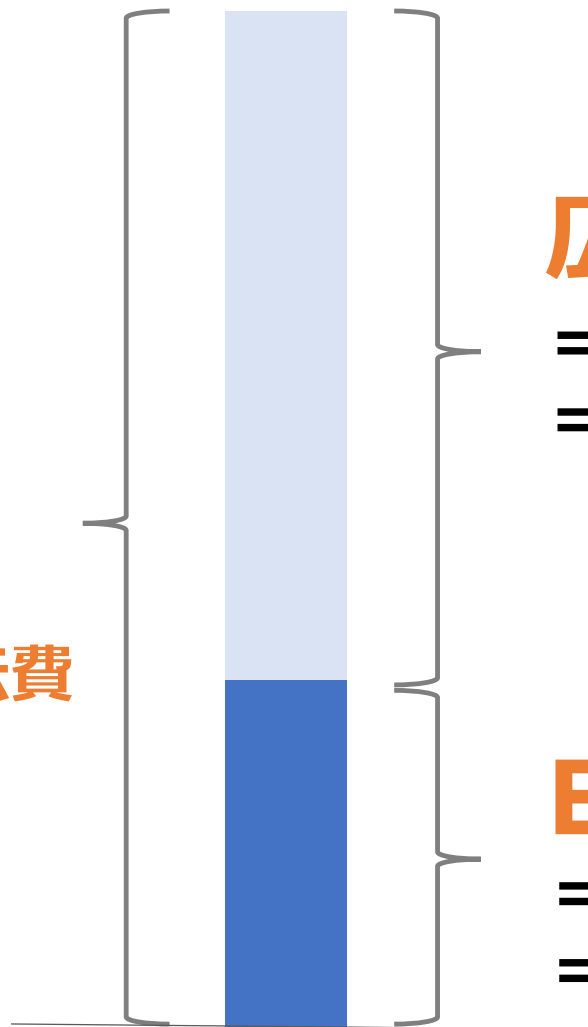
生涯価値 > 獲得コストであるため投資すべきであるが、
期中に全て回収できないため、
これまでは**一定の利益を残しながら広告宣伝投資を実施**

(注) 生涯価値、獲得コストの事例はモデルケースでの解説であり、当社のヘルスケア事業の実態を表すものではありません。

潜在的 収益力

= EBITDA + 広告宣伝費

≡ 前期までの投資
により獲得した
定期購入者が
生み出す収益



広告宣伝費

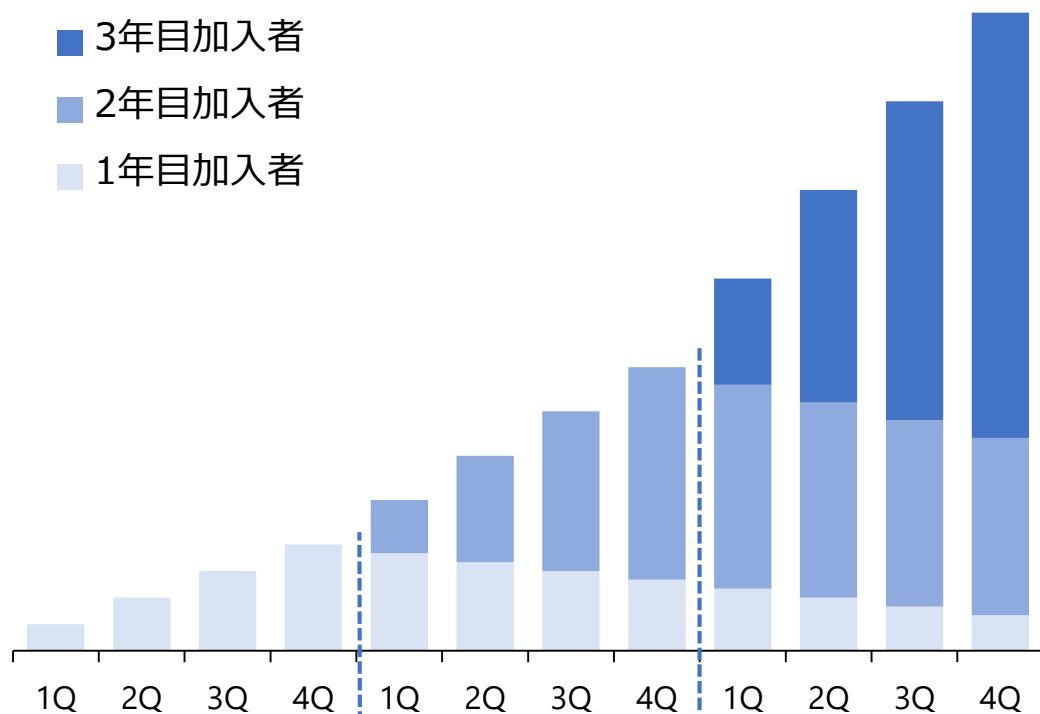
= 定期購入者獲得コスト
= 将来収益への投資

EBITDA

= 外見上の収益
= 営業利益 + 償却費

ヘルスケア事業モデル—定期購入モデル=ストックビジネス

- 3年目加入者
- 2年目加入者
- 1年目加入者



ストック ビジネス

=

広告宣伝費を
毎期増やし
新規の定期購入者を
獲得し積み上げる
ビジネスモデル

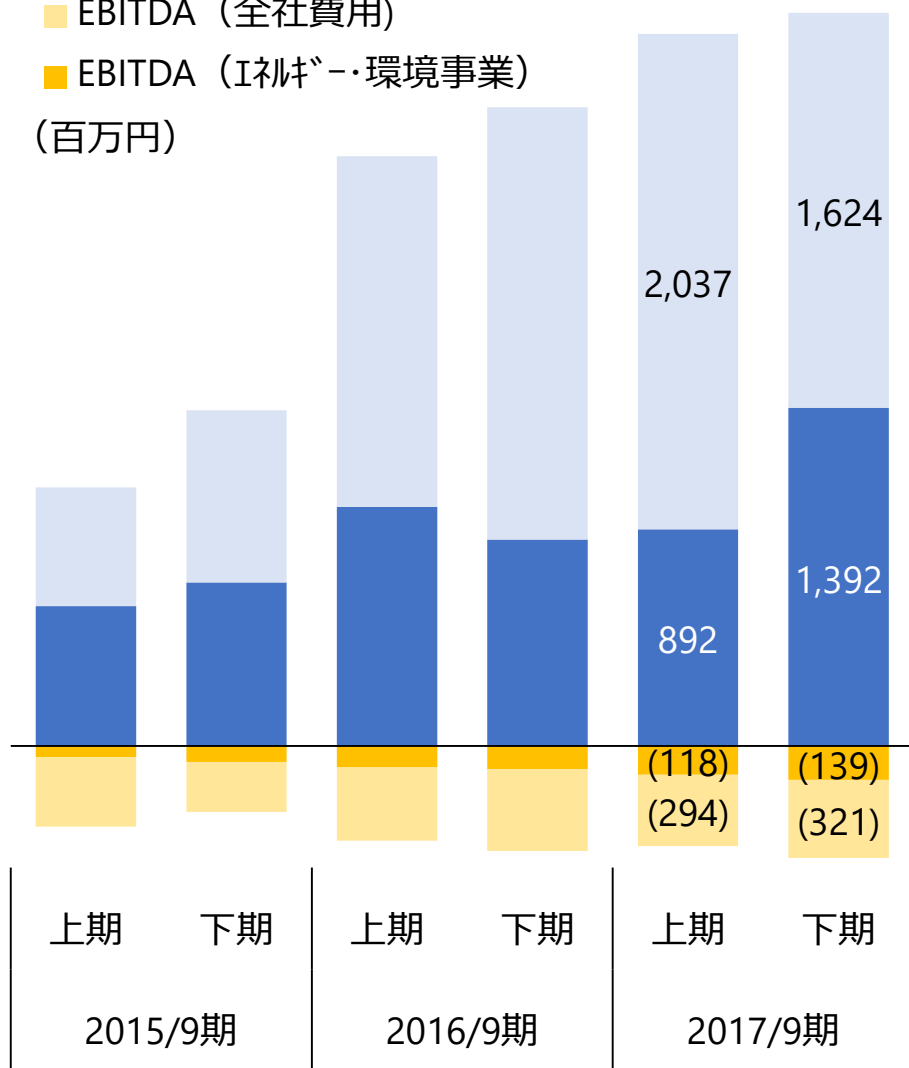
項目	1年目	2年目	3年目
広告 宣伝費	小	中	大
新規定期 購入者	↗ 微増	↗ 小幅増	↗ 大幅増

(注) 上記事例はモデルケースでの解説であり、当社のヘルスケア事業の実態を表すものではありません。

ヘルスケア事業—これまでの投資とEBITDAのバランス

- 広告宣伝費
- EBITDA (ヘルスケア事業)
- EBITDA (全社費用)
- EBITDA (I社ほか・環境事業)

(百万円)



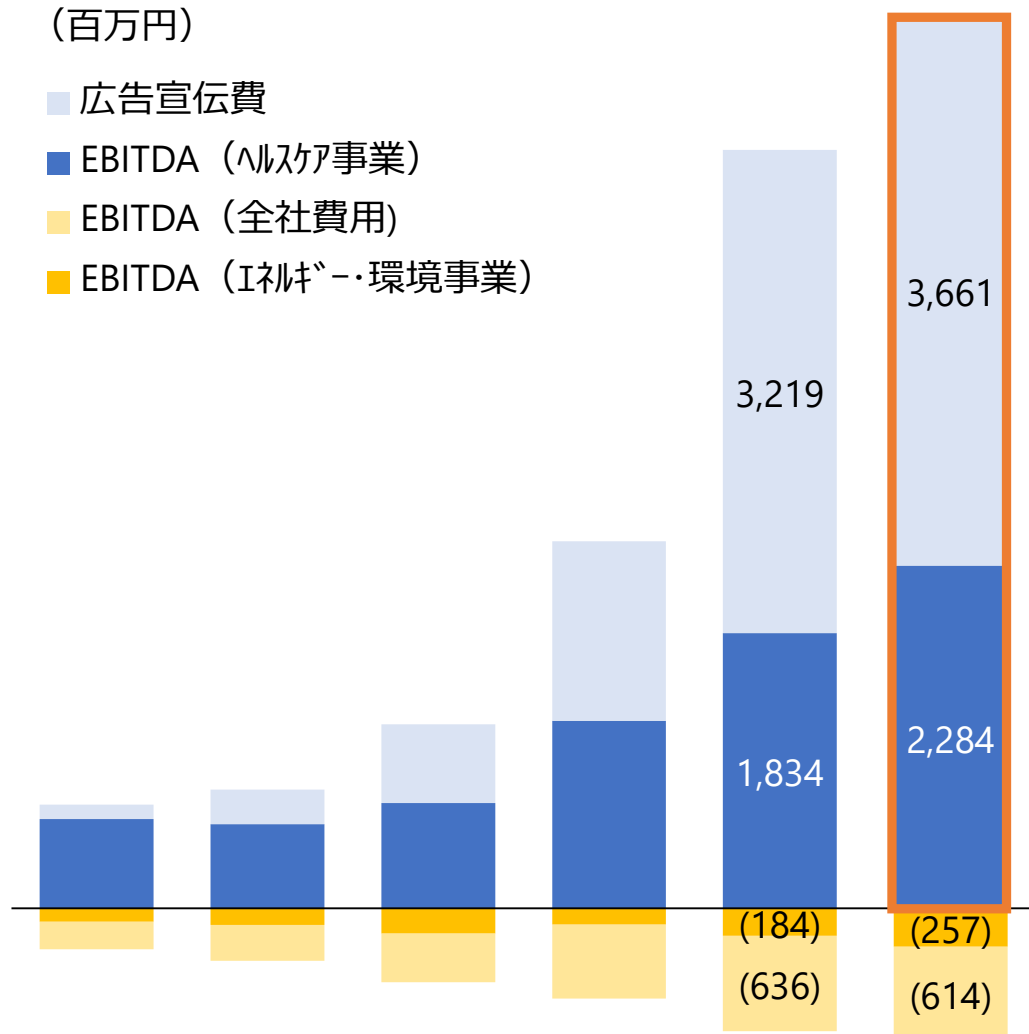
潜在的 収益力 は増加

将来投資比率によって
EBITDAが変化する

ヘルスケア事業—潜在的収益力の推移

(百万円)

- 広告宣伝費
- EBITDA (ヘルスケア事業)
- EBITDA (全社費用)
- EBITDA (IT・環境事業)



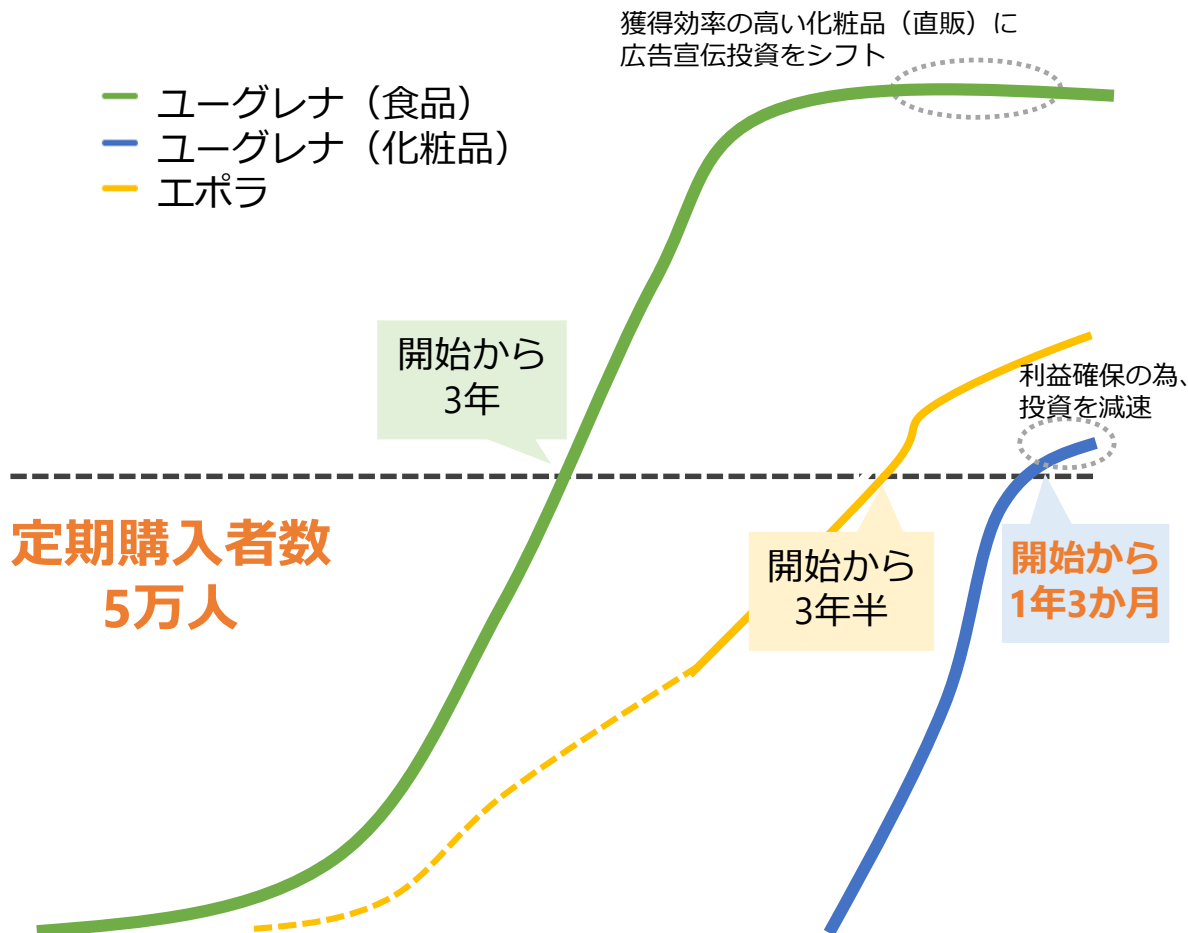
2017年9月期末時点の
ヘルスケア事業の
潜在的収益力は

59億円

(※) ヘルスケア事業の潜在的収益力
= ヘルスケア事業EBITDA + 広告宣伝費

2012/9期 2013/9期 2014/9期 2015/9期 2016/9期 2017/9期

ヘルスケア事業—集中投資すべき領域の出現



化粧品通販の
定期顧客獲得効率

過去最高



短期利益確保よりも
最適な投資実施へ

Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
2012/9	期	2013/9期				2014/9期				2015/9期				2016/9期				2017/9期			

(※) 通販開始月は、当社食品（緑汁等）が2012年4月、当社化粧品（one）が2016年5月、エポラ（2015年9月より当社グループ参画）が2013年4月

2018年9月期（第14期）の連結業績予想

売上高予想は**+30%成長**、利益予想は**非開示**

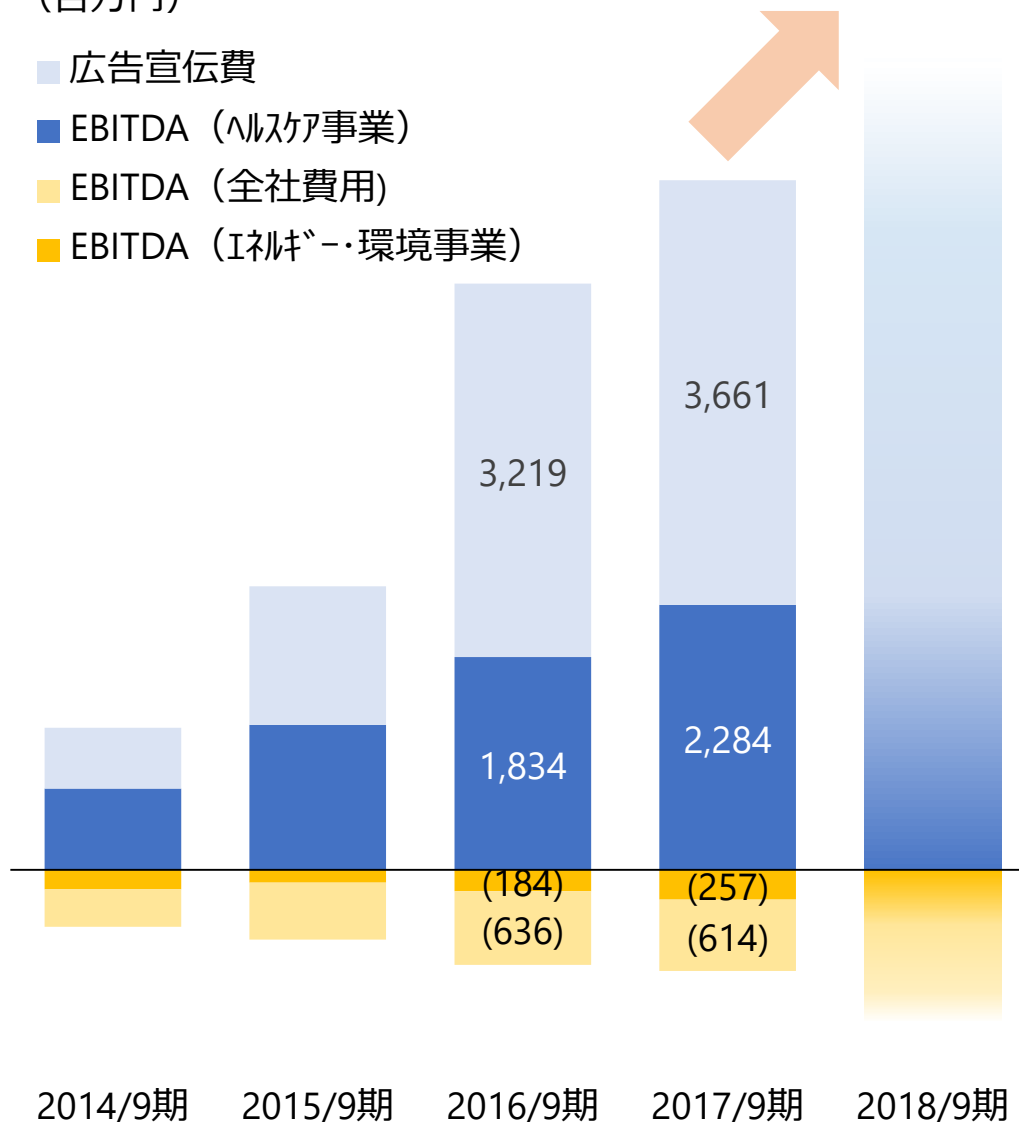
(百万円)	2017年9月期 実績	2018年9月期 予想
売上高	13,887	18,000
営業利益	951	- (※)
経常利益	1,207	- (※)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	786	- (※)

※2018年9月期におきましては、中長期的な事業基盤強化を目的として、広告宣伝活動及び研究開発活動等への投資を積極的に行う方針です。特に定期購入顧客を獲得するための広告宣伝投資を実施するタイミングや規模については、投資効率を追求しながら機動的に判断する必要があるため、営業利益、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益についての予想は開示しない方針とさせていただきます。

ヘルスケア事業—ヘルスケア事業潜在的収益力の見通し

(百万円)

- 広告宣伝費
- EBITDA (ヘルスケア事業)
- EBITDA (全社費用)
- EBITDA (IT・ITC・環境事業)



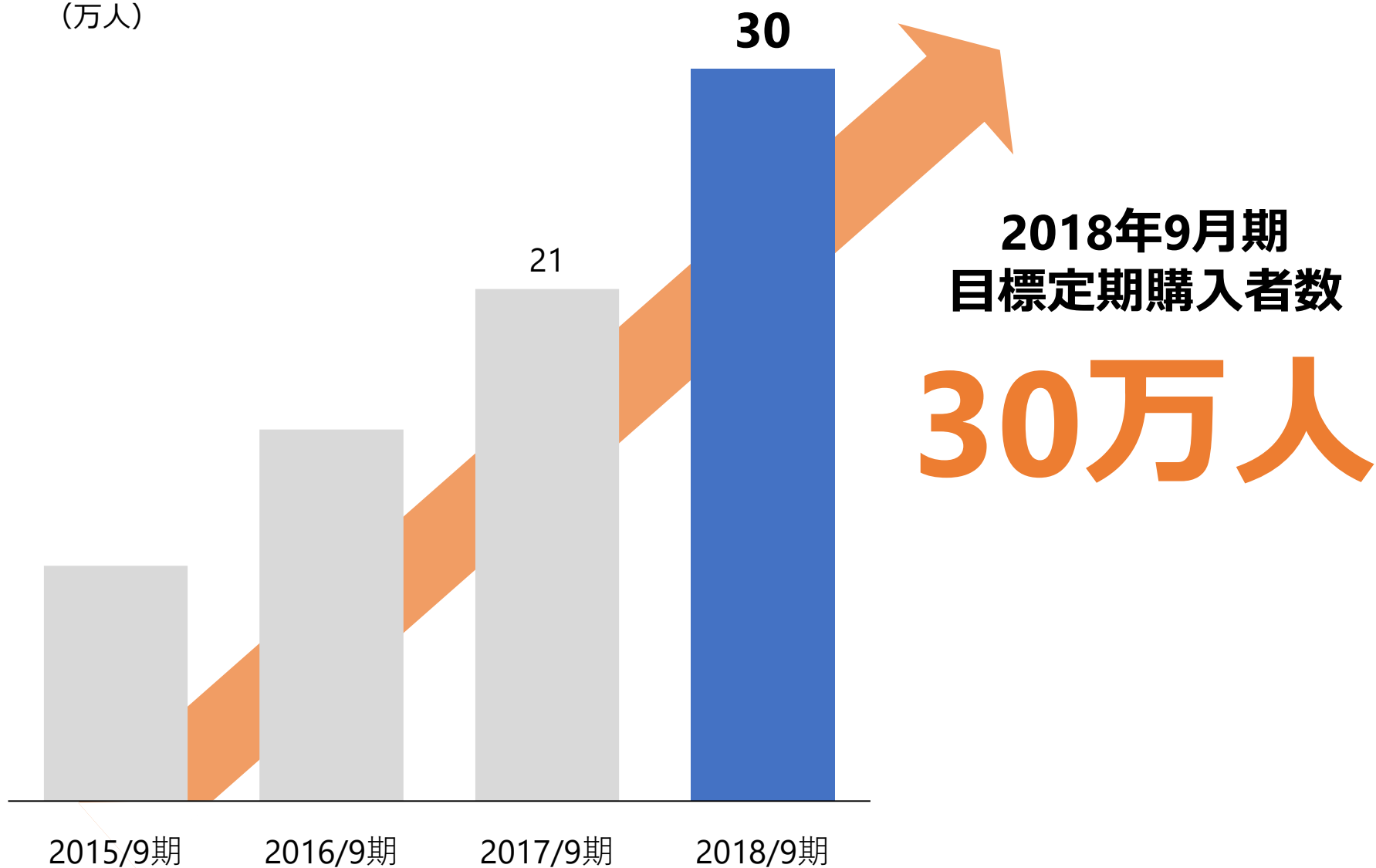
2018年9月期も
潜在的収益力は

成長

投資の規模とタイミング
を機動的に判断するため
利益予想は非開示

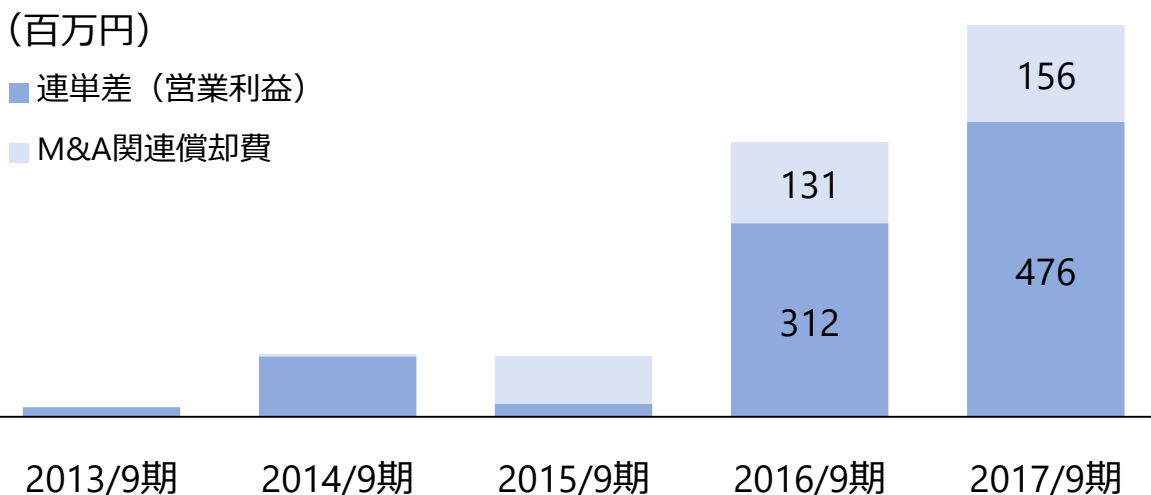
ヘルスケア事業—2018年9月期の目標定期購入者数

(万人)

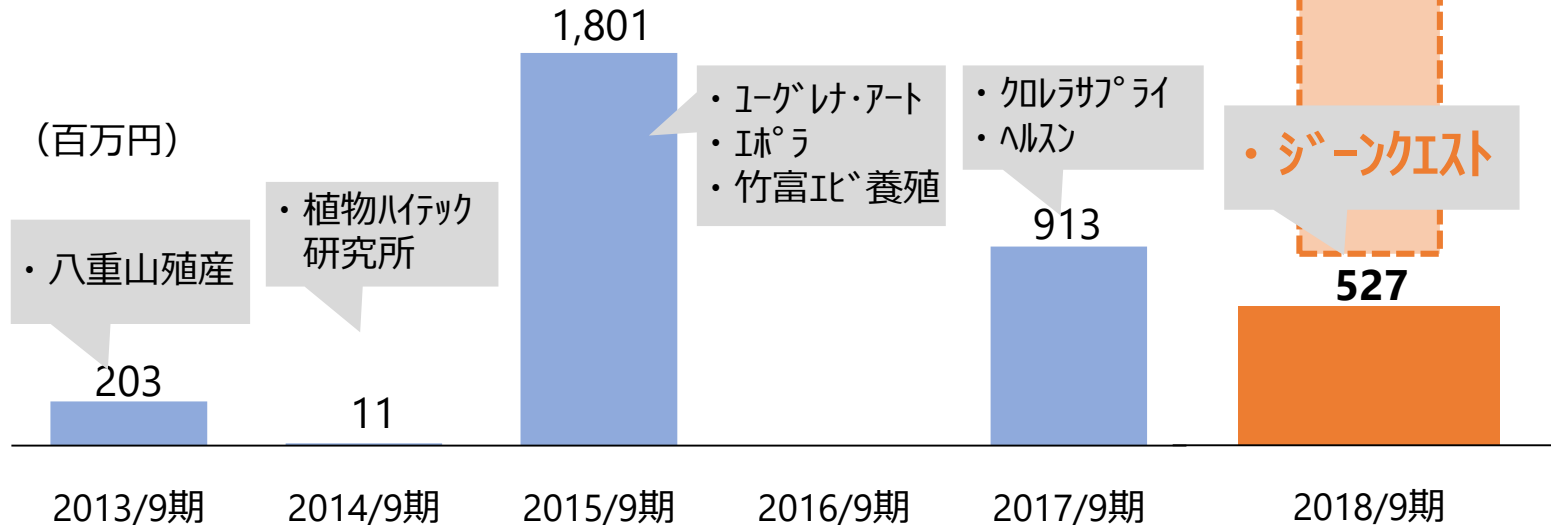


M&Aの推進—実施実績とグループ収益寄与

グループ
会社
収益貢献
(※)



国内M&A
実施額



今期更に加速

(※) 連単差は海外グループ会社およびユーグレナ・インベストを含む。M&A関連償却費はのれん償却費とM&A関連無形固定資産償却費の合計。

M&Aの推進—3つの対象領域

ユーグレナ事業の 拡充

生産機能の獲得

Green BRAND
八重山殖産(株)

販売チャネルの強化

euglena art
(株)ユーグレナアート

Gépauler
(株)エポラ

HELLSEN®
ヘルスン未来の健康科学
ヘルスン(株)

飼料活用に向けた研究・ 生産機能の獲得

ユーグレナ竹富エビ養殖

ヘルスケア事業基盤を 活かした成長

クロレラ事業の製造・ 販売機能の獲得

クロレラサプライ

一次産業の生産者 ネットワークの獲得

POCKETMARCHÉ
(株)ポケットマルシェ
(※マイノリティ出資)

新規領域進出に向けた 事業基盤獲得

新規素材・高等植物 研究機能の獲得

PhiT
Plant High Technology Institute
(株)植物ハイテック研究所

発展途上国での一次産業 への進出

グラミンユーグレナ

消費者向け遺伝子解析 事業への進出

Genequest
(株)ジーンクエスト

ゲノム解析技術の活用

amelieff

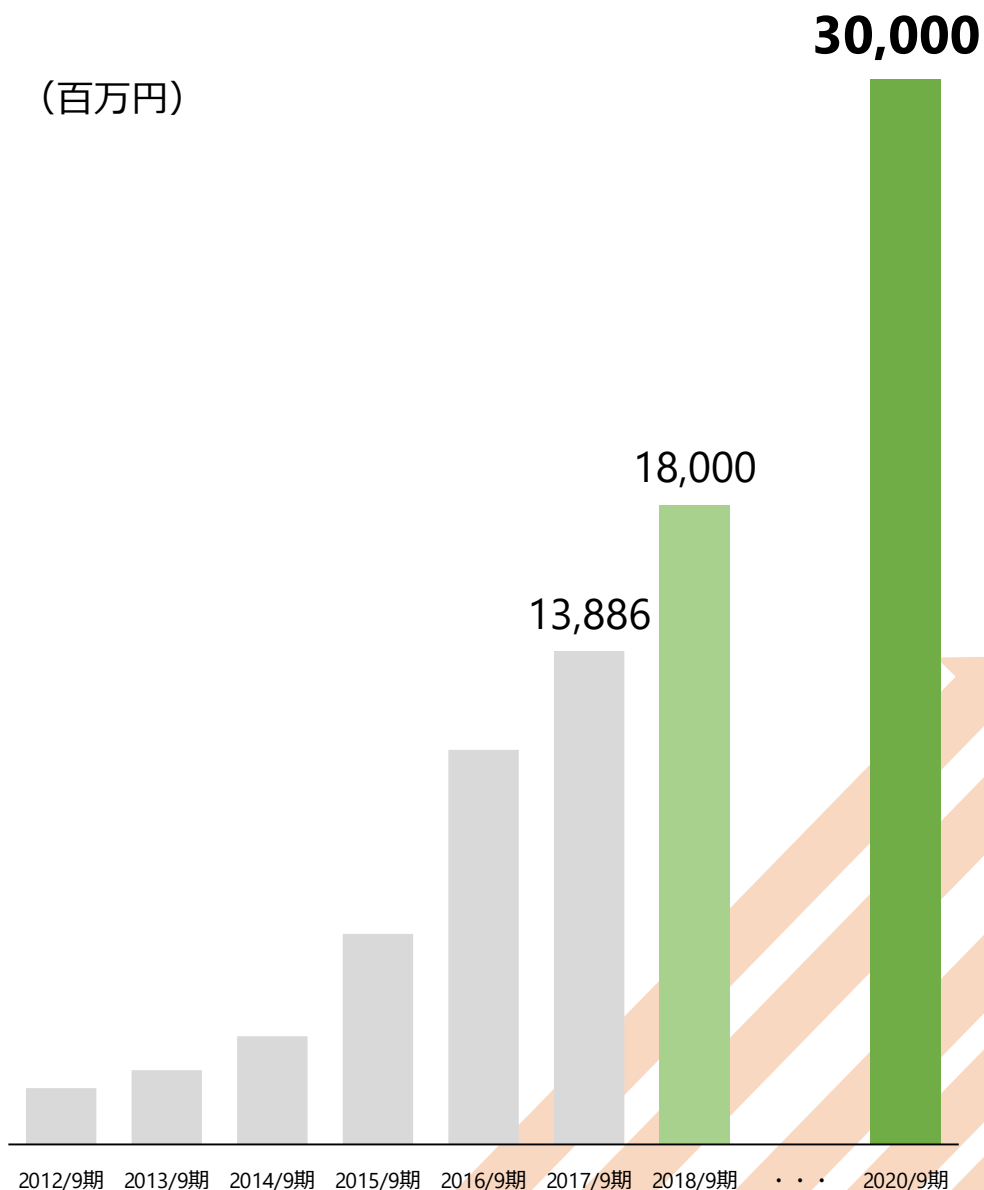
(※マイノリティ出資)

過去の
M&A例

- 2017年9月期決算概要
- 2018年9月期成長投資戦略
- **2020年に向けた経営方針**

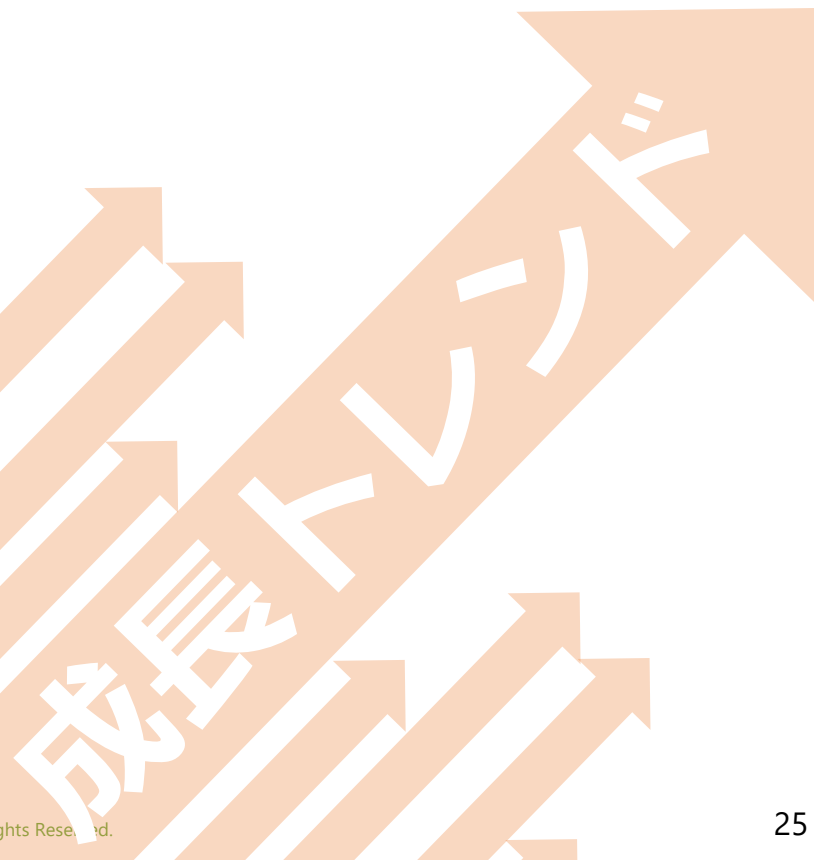
ヘルスケア事業—中期経営目標における売上高推移

(百万円)



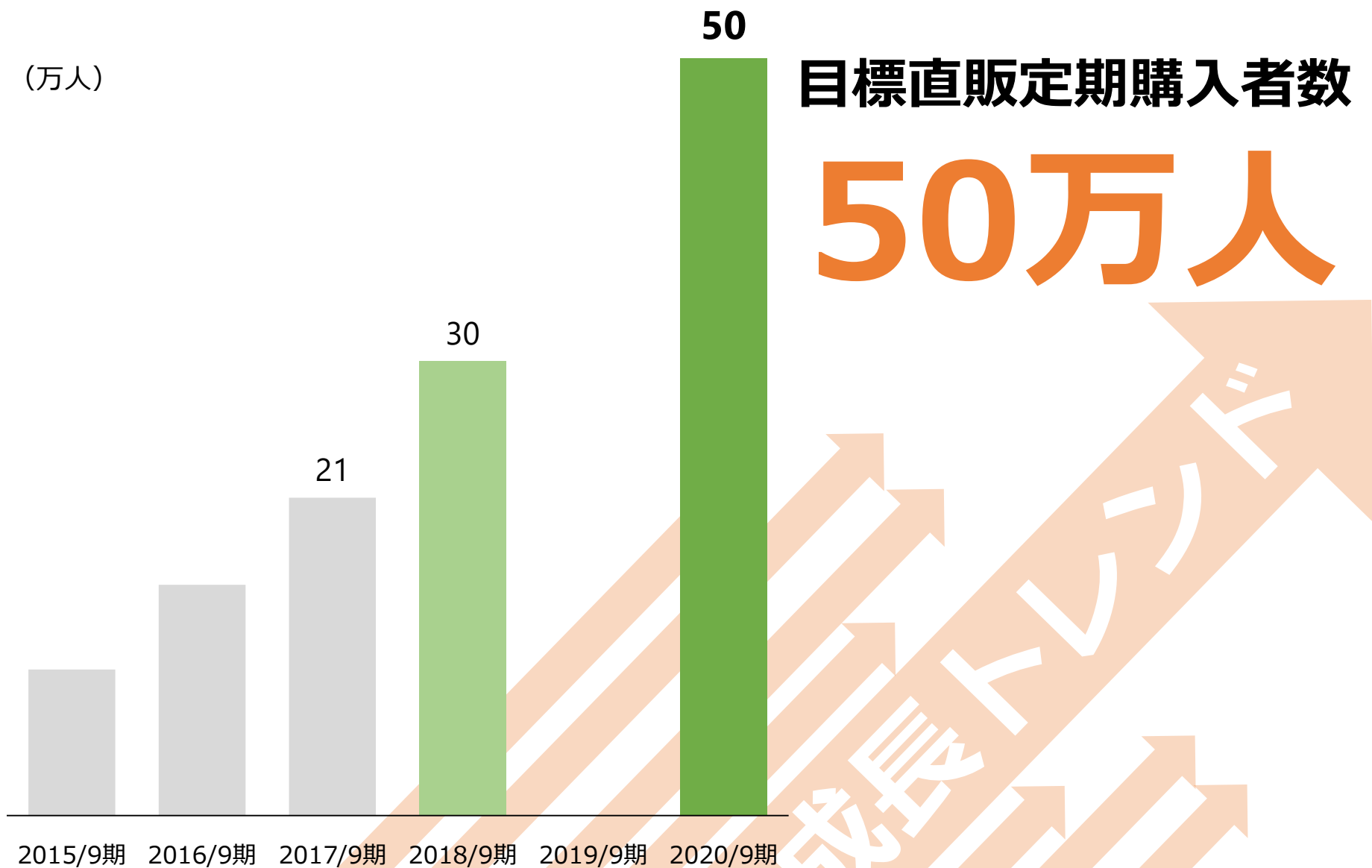
グループ連結売上高

300億円



ヘルスケア事業—2020年時の直販定期購入者数

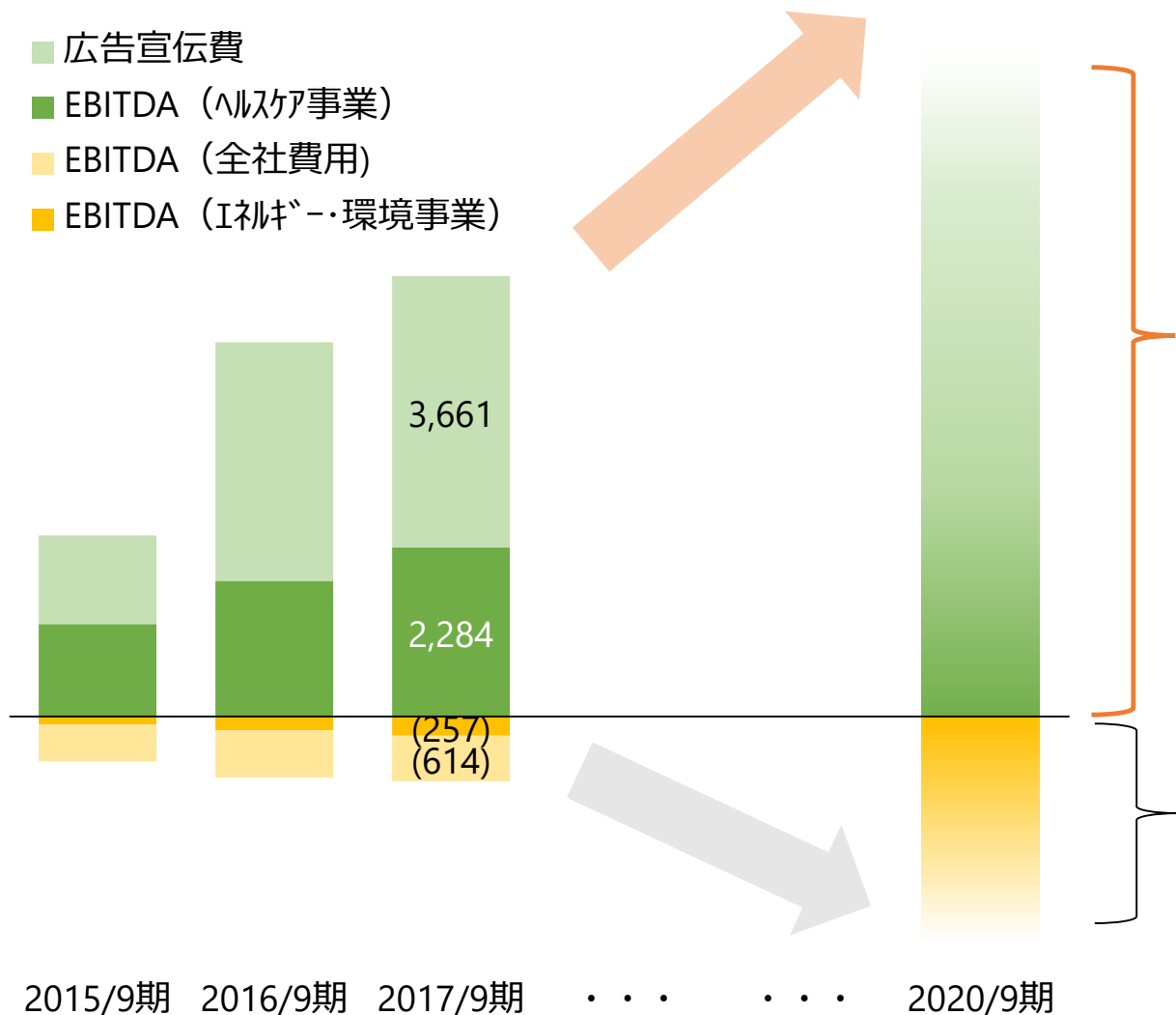
(万人)



ヘルスケア事業—潜在的収益力の中期目標

(百万円)

- 広告宣伝費
- EBITDA (ヘルスケア事業)
- EBITDA (全社費用)
- EBITDA (エネルギー・環境事業)



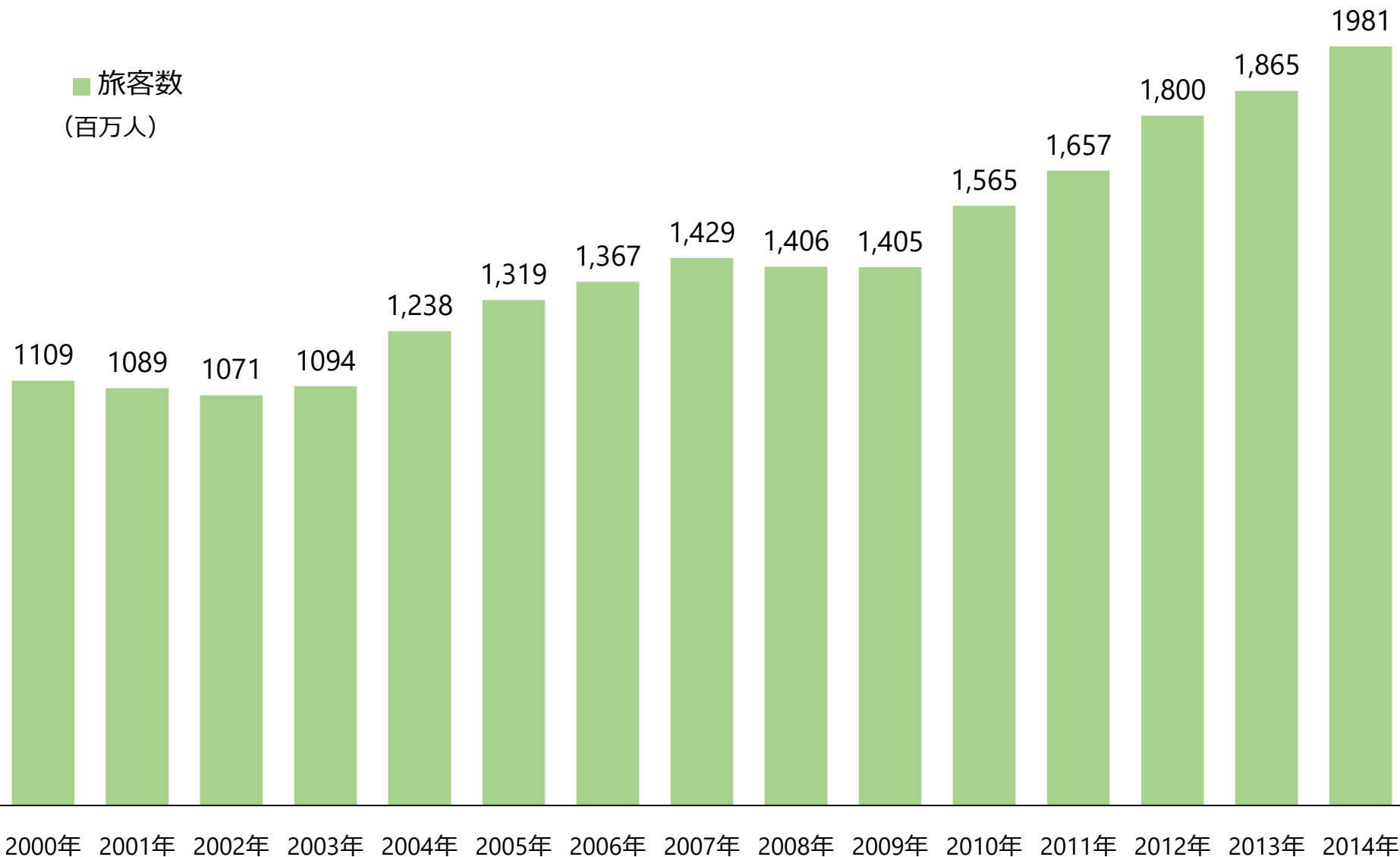
2020年9月期の
ヘルスケア事業
潜在的収益力は
100億円
を目指す

エネルギー・環境事業と
全社費用の合計EBITDAは
▲20~30億円程度まで
増加する見込み

エネルギー・環境事業—マクロ環境：航空旅客数推移

航空旅客者数は15年で倍増、CO2排出量も比例して増加

■ 旅客数
(百万人)



2000年 2001年 2002年 2003年 2004年 2005年 2006年 2007年 2008年 2009年 2010年 2011年 2012年 2013年 2014年

出典：ICAO, Annual Report of the Councilより当社作成

エネルギー・環境事業—マクロ環境：国際的な規制の動向

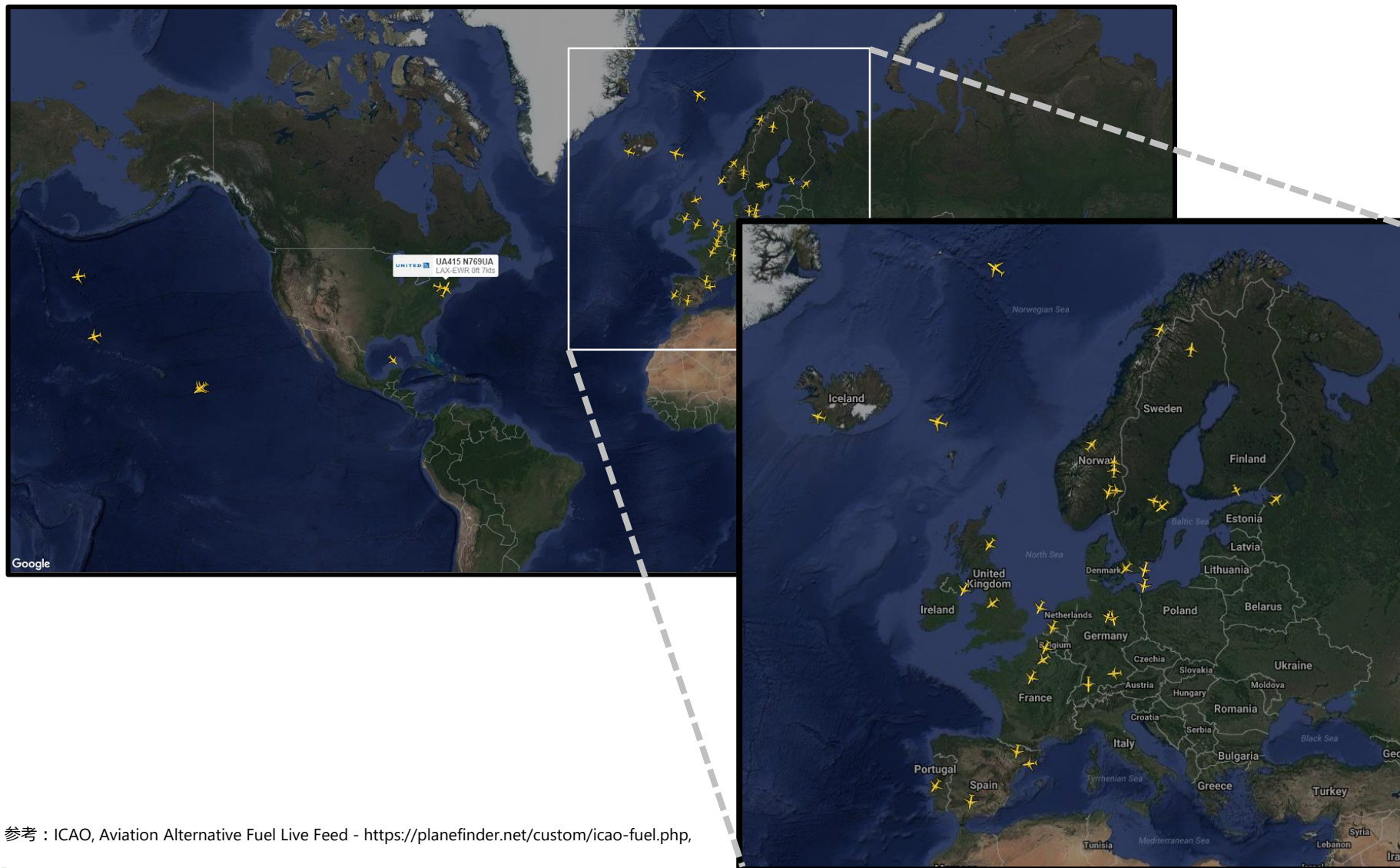
項目	説明
規制の名称	Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (CORSIA)
主催	国際民間航空機関 (ICAO)
合意時点	2016年10月6日
内容	国際線運航に係る温室効果ガス排出量を規制。規制値以上を排出する航空会社に排出権購入を義務化
規制対象	第1段階：主要64か国（日本を含む）の航空会社 第2段階：ICAO全加盟国の航空会社
期間	第1段階：2021年～2023年 第2段階：2024年～2035年

排出権購入を避けるため
中長期的に航空会社による
バイオ燃料の利用増大は

不可避

出典：<https://www.icao.int/Newsroom/Pages/ICAO-Assembly-achieves-historic-consensus-on-sustainable-future-for-global-civil-aviation.aspx>

バイオ燃料航空機のリアルタイム運行状況



参考：ICAO, Aviation Alternative Fuel Live Feed - <https://planefinder.net/custom/icao-fuel.php>,

項目	説明
政府の委員会	2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けたバイオジェット燃料の導入までの道筋検討委員会（“道筋検討委員会”）
発足時点	2015年7月
参加者	国土交通省、経済産業省 定期航空協会、石油連盟、NEDO、 空港給油事業者、燃料開発事業者等
目的	2020年をターゲットとして、 ・国産バイオ燃料の搭載も視野に入れて、バイオジェット燃料のサプライチェーンの確立を目指す ・バイオジェット燃料を用いたフライトを目指す

我が国でのバイオジェット
フライトの実現は

官民

協働

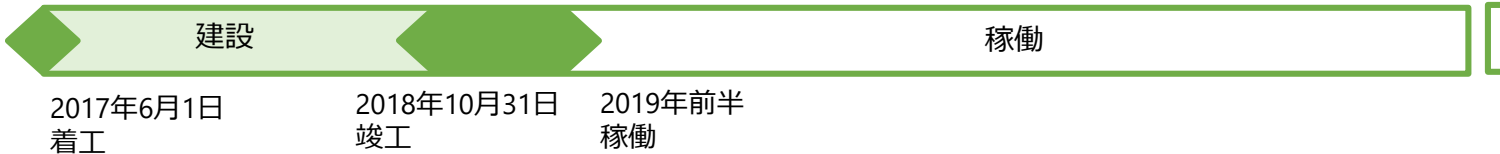
のプロジェクト

出典：経済産業省資料（http://www.meti.go.jp/committee/kenyukai/energy_environment/biojet/001_haifu.html）より当社作成

エネルギー・環境事業—バイオ燃料の商業化



実証
プラント



商業
プラント



実証プラントイメージ

商業プラントは実証プラントの
数百倍の
生産能力
を実現



ジーンクエスト ALL / LITE
(遺伝子検査キット)

遺伝子解析 サービス を通じて 新領域事業へ参入

2017年9月期株主ご優待にて
遺伝子解析サービスの
先行販売を開始

バイオテクノロジーで
昨日の不可能を
今日可能にする

財務サマリー（四半期別 連結損益計算書）

(百万円)	2015/9期					2016/9期					2017/9期				
	1Q	2Q	3Q	4Q	合計	1Q	2Q	3Q	4Q	合計	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
売上高	1,162	1,380	1,582	1,800	5,924	2,340	2,890	2,952	2,921	11,103	3,273	3,355	3,603	3,655	13,887
直販	476	582	659	927	2,644	1,447	1,751	1,748	1,889	6,836	2,115	2,366	2,375	2,406	9,262
流通	159	175	299	343	976	439	419	436	405	1,699	411	406	441	463	1,722
OEM・原料・海外	504	590	588	506	2,188	412	629	581	419	2,041	733	535	599	601	2,467
その他	22	34	36	25	116	42	91	186	208	528	14	48	188	185	435
売上原価	387	443	536	538	1,905	653	743	794	776	2,966	816	876	948	1,037	3,678
売上総利益	775	937	1,046	1,262	4,019	1,687	2,147	2,158	2,145	8,137	2,457	2,479	2,655	2,618	10,209
粗利率	67%	68%	66%	70%	68%	72%	74%	73%	73%	73%	75%	74%	74%	72%	74%
販売管理費	715	808	911	1,109	3,543	1,656	1,724	1,807	2,257	7,238	2,178	2,480	2,512	2,088	9,258
販売費 ^(※)	445	515	577	713	2,251	1,179	1,262	1,268	1,681	5,390	1,568	1,855	1,779	1,330	6,532
（内 広告宣伝費）	242	246	316	392	1,196	722	719	707	1,071	3,219	981	1,056	989	634	3,661
人件費	110	114	148	173	546	196	210	241	243	889	276	313	354	351	1,294
管理費 ^(※)	116	99	123	146	484	209	172	205	224	809	239	206	264	292	1,001
研究開発費	44	79	64	76	262	71	80	93	109	354	95	107	114	115	431
営業利益	60	129	134	153	476	31	423	352	-112	694	278	-1	143	530	951
EBITDA	80	164	181	221	647	100	495	431	-12	1,014	364	116	267	666	1,413
営業外損益	21	102	67	60	250	44	45	125	37	251	24	145	25	62	256
（内 助成金収入）	0	95	37	38	170	14	25	94	21	155	2	118	7	40	167
経常利益	81	231	202	213	726	75	468	476	-75	945	302	144	169	592	1,207
親会社株主に帰属する当期純利益	54	140	127	148	470	111	318	323	-78	673	209	92	123	361	786

◆参考指標

減価償却費	19.9	33.9	34.5	47.3	135.6	40.1	57.1	57.0	78.1	232.3	64.9	89.7	93.3	101.2	349.1
（内 M&A関連）							21.4	10.7	10.7	42.8	10.7	10.7	10.7	10.7	42.8
のれん償却額	0.9	0.9	11.8	21.1	34.7	29.0	14.9	21.9	21.9	87.7	21.0	27.4	30.0	34.6	113.0

注：

上記テーブルの数値は百万円未満を四捨五入しており、開示数値および本決算説明資料のチャート記載値（百万円未満を切捨て）と一致しない場合があります。
2016/9期より販売費・管理費の区分に関して、2017/9期より売上高の内訳分類に関して見直しを行ったため、部分的に過去の公表データと異なっている箇所があります。
2016/9期4Qののれん償却額には、同期に計上したのれん減損損失25.2百万円は含まれておりません。

財務サマリー（連結貸借対照表）

(百万円)	2015/9期末	2016/9期末	2017/9期末
流動資産	8,605	11,354	10,640
現金及び預金	6,221	6,799	7,152
有価証券	573	2,404	200
その他	1,810	2,150	3,287
固定資産	5,918	4,171	8,217
有形固定資産	1,624	2,472	6,025
無形資産	1,174	1,237	1,626
投資その他の資産	3,118	461	565
(内 投資有価証券)	2,968	289	180
総資産	14,523	15,526	18,858
負債	1,821	2,103	3,202
流動負債	1,393	1,611	1,704
(内 短期借入金)	253	12	164
固定負債	428	491	1,498
(内 長期借入金)	72	59	1,123
純資産	12,701	13,422	15,655
株主資本	12,662	13,407	15,638
(内 利益剰余金)	1,417	2,090	2,876
その他	39	14	17
負債純資産合計	14,523	15,526	18,858

ヘルスケア事業—チャネル別の主要商品群

健康食品

化粧品

グループ直販



グループ流通



OEM・原料



2020年9月期までに以下の2項目を達成すること：

1 グループ連結売上高**300億円**

- グループ直販で売上高200億円を確保
- グループ流通と海外事業も収益寄与度を拡大
- M&Aを積極的に実施

2 国産バイオジェット・ディーゼル 燃料の実用化：**国産バイオ燃料計画**

- 実証精製プラントを完成させ、バイオ燃料の供給を開始
- バイオジェット燃料による商業フライトを実現
- バイオディーゼル燃料による公道走行を実現