

事業計画及び成長可能性に関する事項

株式会社ゼネラル・オイスター
(3224)

2021年 8月 13日




General Oyster

1. 会社概要	P 2～
2. 事業概要	P 7～
3. 競争力の源泉	P11～
4. これまでの成長戦略を振り返って	P15～
5. 2021年3月期の業績と主な活動成果	P17
6. 今後の基本戦略と成長ドライバー	P18～
7. 市場環境	P24～
8. 利益計画とその進捗	P26
9. 今後の投資方針	P27
10. 認識するリスクとその対応策	P28

本社

東京都中央区日本橋茅場町2丁目13番13号 共同ビル7階

設立

2000年4月

マザーズ上場

2015年3月

売上高 (2021年3月期実績)

23億円

直営店舗数

26店舗

取引先数 (卸売事業)

約300社

OPC会員数※

約35万名

従業員数

114名

取得特許数

3

- ・「牡蠣の蓄養方法」
- ・「カキの陸上養殖方法」(米国、台湾、中国を含む)
- ・「カキの保存方法」

※同社独自の牡蠣愛好家のための会員制度「オイスター・ピース・クラブ」

～革新的な事業モデルにより、高付加価値な牡蠣を提供し、安全で豊かな食文化の創出に貢献～

経営理念

『カッキテキ』にいこう！

牡蠣の新たな価値を創造し、画期的な未来を提供します

Innovation



VISION

Everybody Oyster

当社の提供する牡蠣で世界中の人々を笑顔にします

-
- 海洋深層水による独自の浄化方法により、ウイルスフリーな牡蠣を提供
 - 自社ブランドによるオイスターバー・レストランを通じて、安全で豊かな牡蠣食文化の創出に貢献
 - 世界初となる牡蠣の陸上養殖を含む、六次産業化の実現（バリューチェーンの最適化）に向けて、先行投資を継続実施（まもなく初出荷予定）
 - 牡蠣愛好家による独自の会員基盤（約35万名規模）を構築
 - SDGsへの対応（食の安全・健康、海洋汚染の防止、食糧問題の解決等）とともに、グローバル展開にも大きな可能性
-

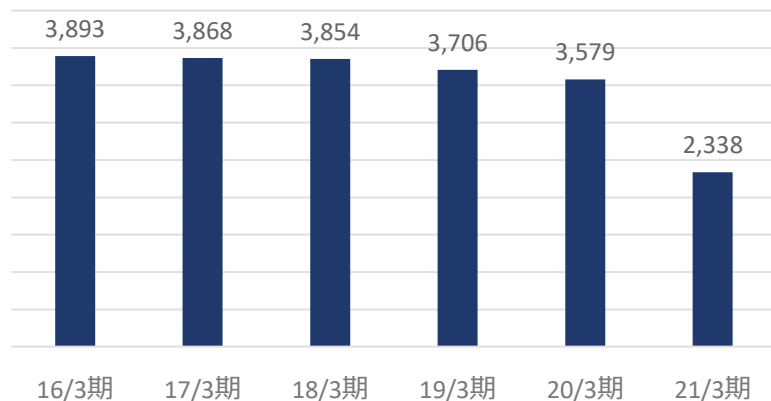
-
- 2000年4月 会社設立
 - 2001年9月 オイスターバー1号店オープン
 - 2007年2月 牡蠣愛好家のための会員制度「オイスター・ピース・クラブ」を開始
 - 2007年9月 広島県呉市倉橋島に物流機能を備えた牡蠣の浄化施設である（株）日本かきセンター設立
 - 2008年4月 子会社（株）日本かきセンターにて、一般飲食店向けの卸売り事業を本格開始
 - 2013年3月 牡蠣の種苗技術の研究開発を開始
 - 2014年2月 沖縄久米島に陸上養殖のための「沖縄久米島研究所」を設立
 - 2014年3月 愛媛県南宇和郡に岩牡蠣の種苗生産を目的とした（株）中尾水産テクノロジー（現連結子会社）を設立
 - 2014年7月 富山県入善町に海洋深層水を活用する浄化施設「富山センター」を設立
 - 2014年9月 「オイスター・ピース・クラブ」の会員が30万人を超える
 - 2015年3月 東証マザーズ市場へ上場（証券コード3224）
 - 2015年8月 ヴィレッジ事業第1弾となる「入善牡蠣ノ星」を富山県入善町に、オープン
 - 2016年4月 「株式会社ゼネラルオイスター」へ社名変更し、持ち株会社制度へ移行
 - 2017年5月 岩手県大槌町に、牡蠣の加工品工場「大槌 牡蠣ノ星」を設立
 - 2017年9月 沖縄県浦添市に、海外輸出拠点としてのセンター（地下浸透海水を用いた蓄養施設）を設立
 - 2017年11月 「牡蠣の畜養方法」で特許権取得（特許第6240037号）
 - 2018年1月 「カキの陸上養殖方法」で特許権取得（特許第6267810号）
 - 2019年1月 「カキの保存方法」で特許権取得（特許第6468812号）
 - 2020年8月 自社 EC サイト「eOyster」（牡蠣通販）を開設
 - 2021年5月 岩手県大槌町の加工工場において、海産物の加工製造に関する受託事業を開始
-

業績の推移

～店舗事業の落ち込みや先行投資の影響等により、業績は低調に推移～

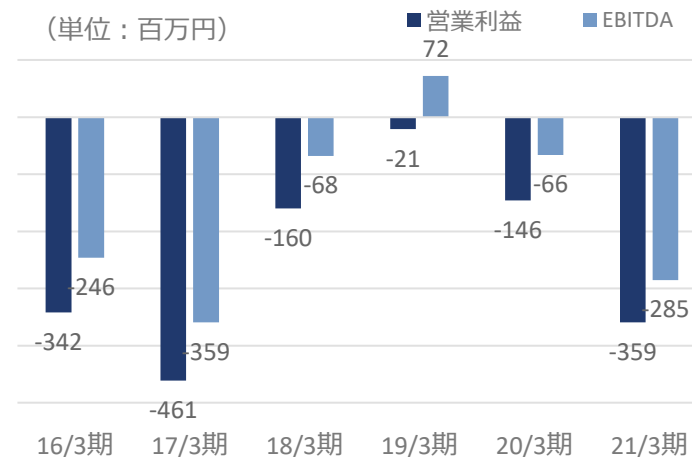
【売上高】

(単位：百万円)



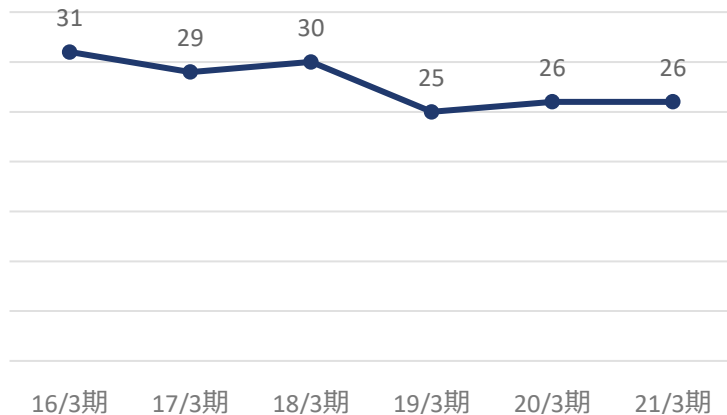
【営業利益・EBITDA】

(単位：百万円)

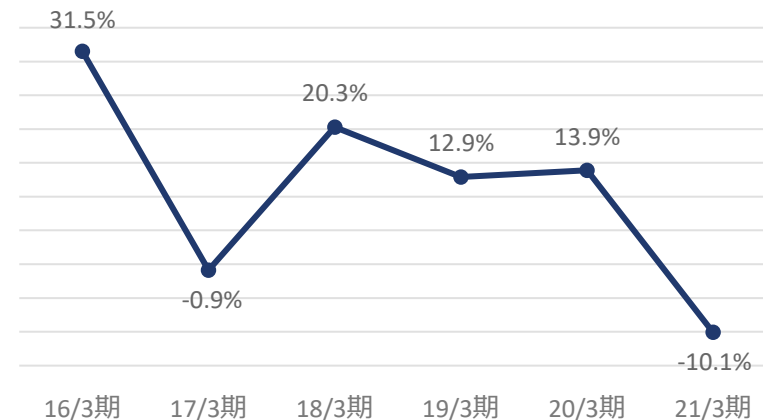


【期末店舗数】

(単位：店舗)



【自己資本比率】



～自社ブランドによる店舗事業のほか、卸売事業、その他（浄化、加工事業等）を展開～

店舗事業

- ・東京を中心に全国で牡蠣を主体とするレストラン（オイスタバー）26店舗を展開（2021年3月末）
- ・カジュアルなオイスタバーから、コンセプトレストラン、高級店まで、幅広いブランドを有する
- ・牡蠣に精通した料理人と食品加工のプロフェッショナルによる商品開発を実施



卸売事業

- ・グループ外の飲食店舗に当社の海洋深層水浄化施設にて浄化した生牡蠣「ミネラル・オイスター」や、その他牡蠣加工品を卸売販売（取引先数約300社）
- ・バー・レストランといった飲食企業のほか、生牡蠣の取扱いが難しいとされているホテル等とも取引を開始
- ・海外では、中国（上海）、香港、台湾への輸出が増加傾向

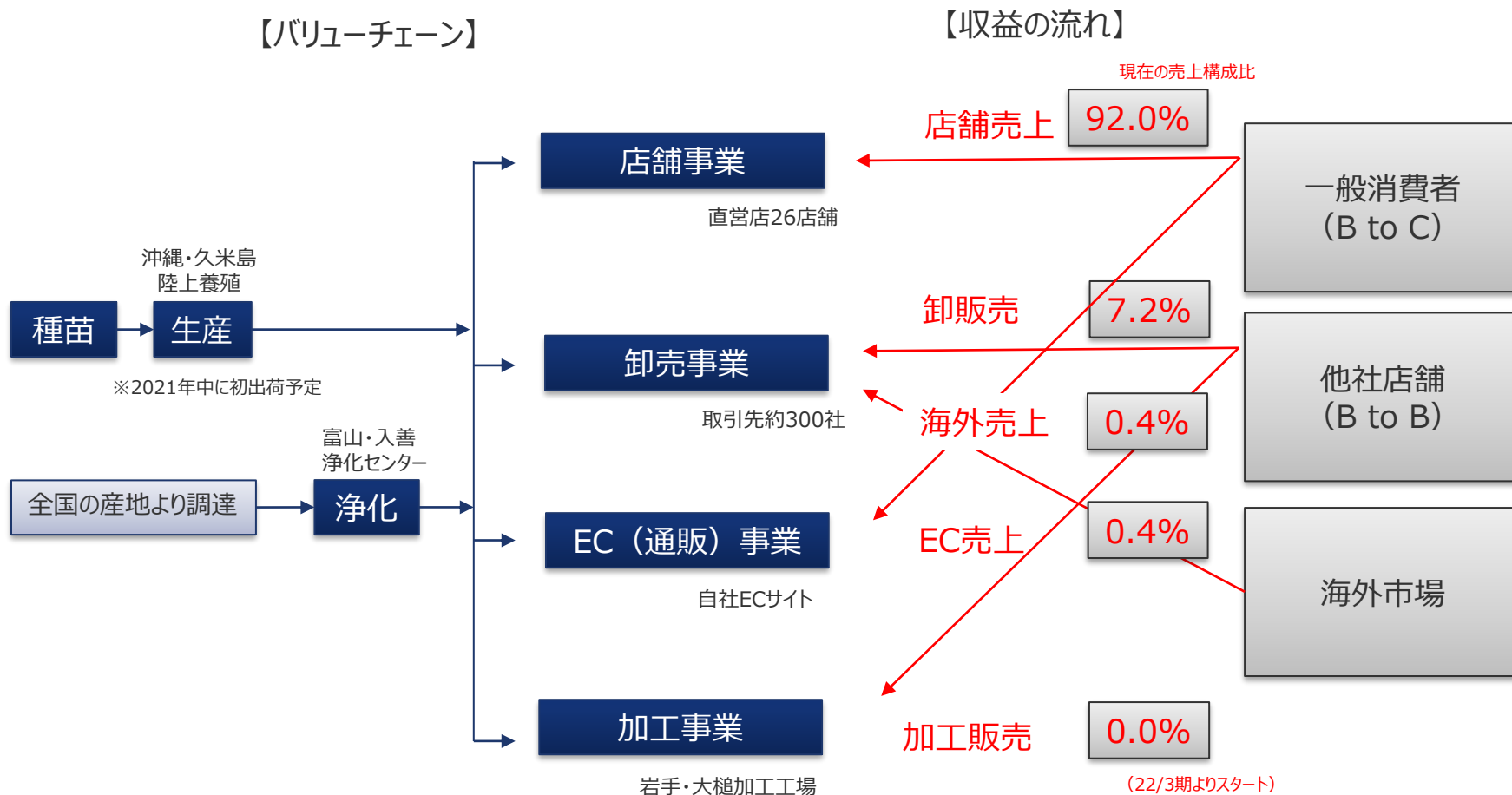
その他

- ・現在の売上高は、浄化センター（富山県入善町）、加工工場（岩手県大槌町）及び陸上養殖（沖縄県久米島町）の所在エリア内でのイベント事業に加え、ECサイト事業などで構成
- ・世界初となる沖縄での陸上養殖事業は先行投資の段階にあるが、いよいよ2021年中の初出荷を予定
- ・岩手県での加工工場（主に牡蠣加工品製造）は、自社店舗向けセントラルキッチンとしての役割を担うほか、2022年3月期からは他社（大手商社）からの受託事業も開始。今後も外販向けを強化する方針



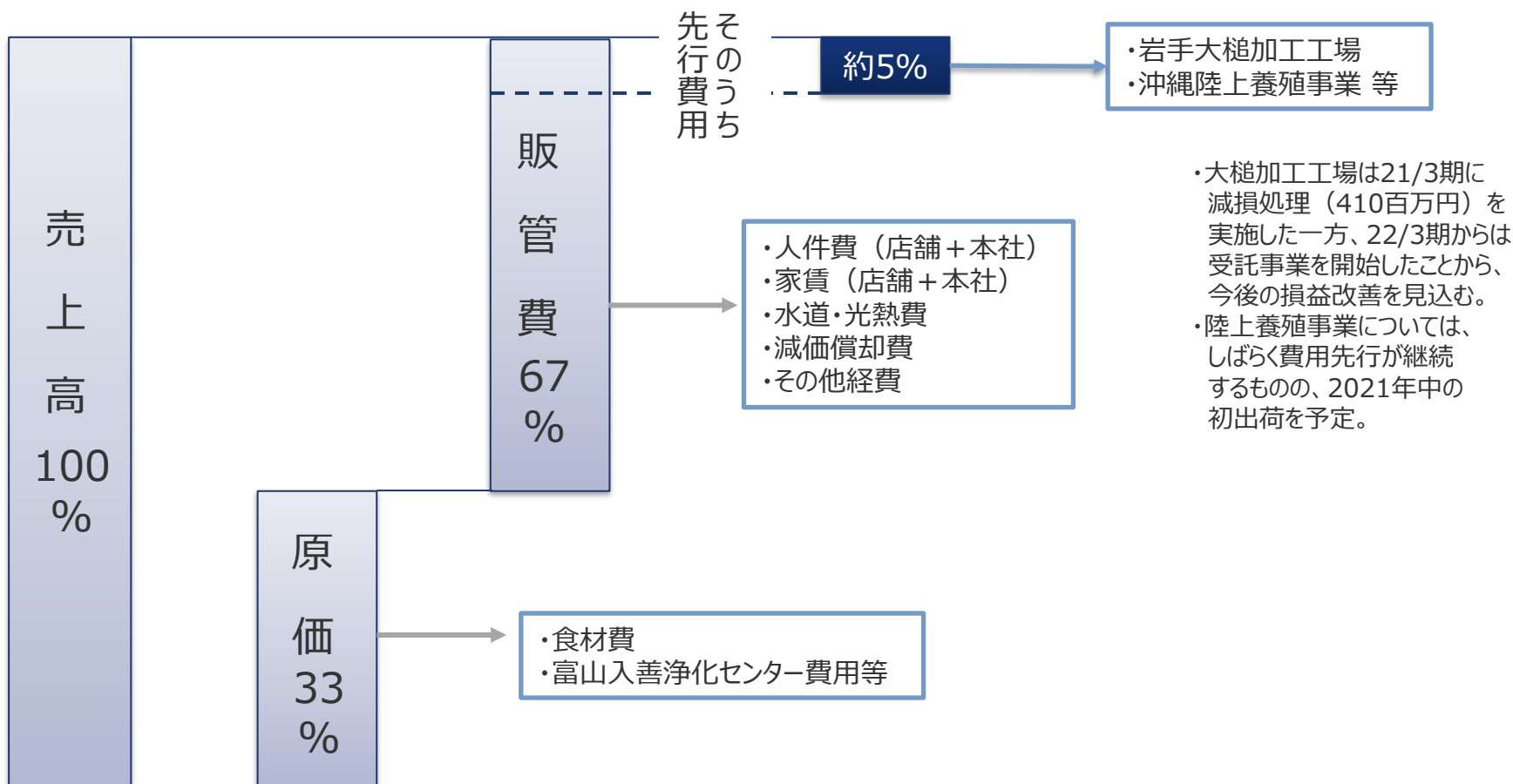
収益構造① (収益獲得の仕組み)

～これまでの店舗売上中心から、販売チャネルの多様化・収益源の分散を図る方向性～



収益構造② (コスト構造)

～加工工場（受託事業開始前）や陸上養殖事業（稼働前）等に対する先行費用が利益を圧迫～



※コロナ禍の影響を受けていない19/3期の実績をベースにしたモデルケース

～ウイルスフリー牡蠣を実現する独自技術や事業モデル、牡蠣愛好家による会員基盤に強み～

源泉①

海洋深層水による
ウイルスフリーの牡蠣の提供

源泉②

陸上養殖を含めた、
六次産業化（バリューチェーン）の確立

源泉③

牡蠣愛好家による会員基盤
（約35万人）

1) 安全・安心で、
2) 栄養価が高く、
3) 安定提供が可能な
「ミネラル・オイスター」のブランド化。
生牡蠣に対する潜在需要の掘り起しや
新たな市場の創出。

相互作用



～ウイルスフリー牡蠣を実現する革新的な独自技術を開発／展開（海外でも特許取得中）～

海洋深層水を使った独自の浄化システムと、陸上養殖技術

歴史的に、天然 → 海面養殖 → 紫外線殺菌浄化 と進んできた牡蠣の提供方法をさらに発展させ、品質（安全性）を飛躍的に高める独自技術を開発。国内を始め、海外でも特許取得中。

独自技術（特許取得）

- ・海洋深層水を使用した牡蠣の浄化（蓄養）方法（2017年11月取得）
- ・海洋深層水を使用した牡蠣の陸上養殖方法（2018年1月取得）／台湾、米国、中国でも取得済
- ・海洋深層水による牡蠣の長期保存方法（2019年1月取得）

国の安全基準をさらに上回る独自の検査体制

日本生食用牡蠣規格基準

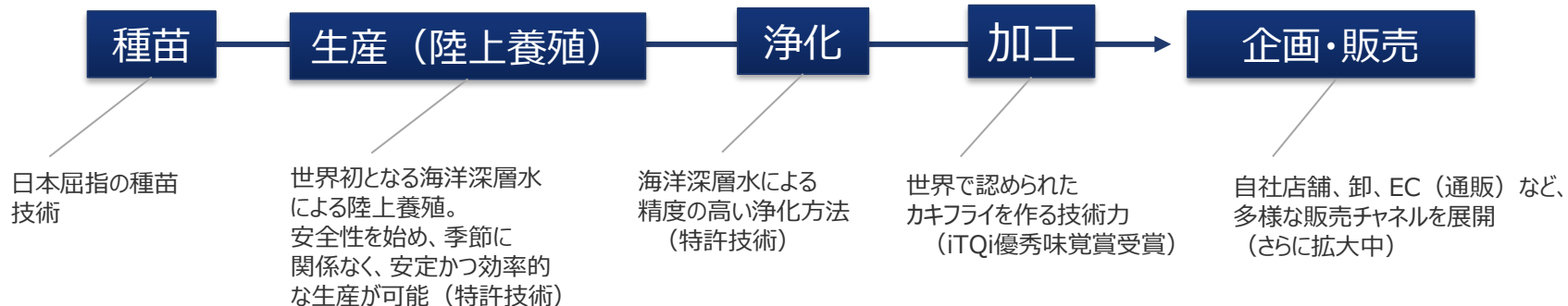
細菌数	< 50,000/g
大腸菌	< 230/100g
腸炎ビブリオ	< 100/g
ノロウイルス	Under 10copies (Negative)

当社グループガイドライン

	< 15,000/g
	< 100/100g
	< 10g
	UD (Undetermined) (Negative)

競争力の源泉②（陸上養殖を含むバリューチェーンの構築）

～六次産業化（バリューチェーン最適化）によってさらに「安全の見える化」や効率性を追求～



六次産業化により実現される価値

完全なトレサビリティを通じて、「安全の見える化」を追求

種苗・生産（陸上養殖）から販売まで、無駄のない効率的な供給体制や、一体となった価値創造

「ミネラル・オイスター」の
ブランド価値の向上
新たな市場の開拓

これまで生牡蠣を取り扱えなかった業種・業態（ホテル、百貨店、贈答品等）への提供が可能に

競争力の源泉③（牡蠣愛好家による会員基盤／約35万人）

～ 牡蠣愛好家による約35万人の会員基盤をさらに積み上げ、プラットフォーム構想へと発展 ～

牡蠣愛好家による会員基盤は、効率的で精度の高いマーケティングを可能とするとともに、将来的なプラットフォーム構想（※）へと発展させることで、事業拡大のエンジンとなる。これまで、自社店舗（オイスターバー・レストラン等）を通じて獲得してきたが、今後は、他社店舗（独自の加盟店制度）やEC（通販）事業等へと獲得チャネルを拡大し、さらなる積み上げを目指す。

これまで、自社店舗を通じて
獲得した会員基盤（約35万名）

今後は、獲得チャネルの拡大（独自の加盟店制度やEC事業等）により、さらなる積み上げ（裾野拡大）を目指す

【会員基盤の推移】



One to One マーケティング
を展開。さらには将来的な
「プラットフォーム構想」へと発
展させる

※牡蠣愛好家と高付加価値な牡蠣を取扱いたい事業者（店舗）とを結びつけるプラットフォーム

これまでの成長戦略を振り返って① (総括)

～店舗事業の落ち込みにより投資分野へ十分な資金が回らず、成長戦略の大幅な遅れを招いた～

当初計画



オイスターバー・レストラン（店舗事業）を一定規模にまで拡大したうえで、そこから稼ぎ出される資金を、世界初となる牡蠣の「陸上養殖事業」や六次産業化（バリューチェーンの最適化）、「ミネラル・オイスター」のブランド化等へ投資し、卸売事業の伸びや海外展開による成長加速を目指していた。

これまでの進捗



しかしながら、競争激化や外食市場全体の低迷、さらにはコロナ禍に伴う影響を受けて、店舗事業が大きく落ち込んでおり、当初見込んでいた成長資金が確保できず、計画全体に大幅な遅れが生じている。

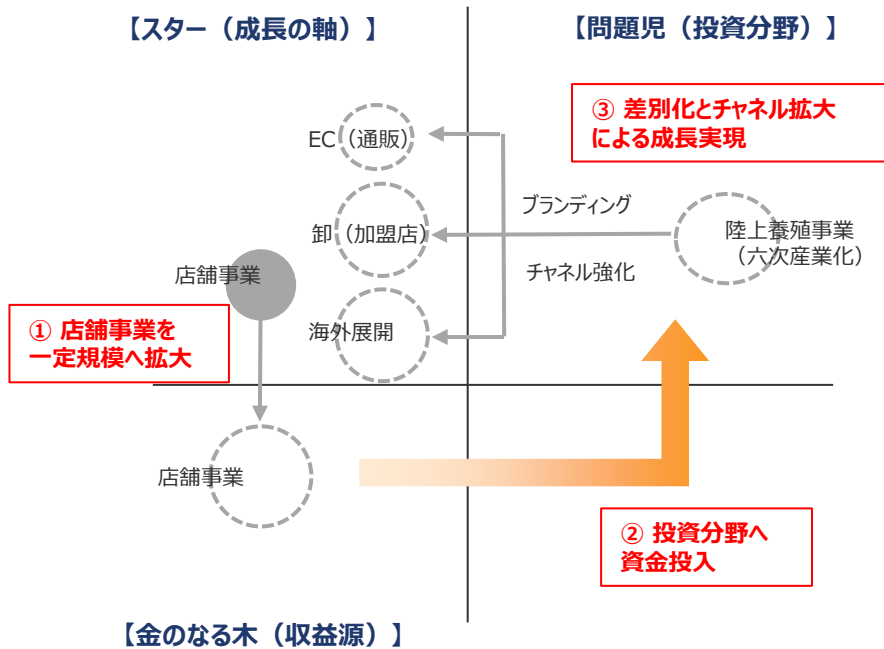
今後の展開

当面は財務基盤の強化や損益改善に優先的に取り組む一方、2021年中には「陸上養殖」の初出荷を見込んでいることから、それに合わせてブランディング、チャネル強化を進めていくとともに、他社との協業等も積極的に活用し、着実に計画の遅れを取り戻していく方針。

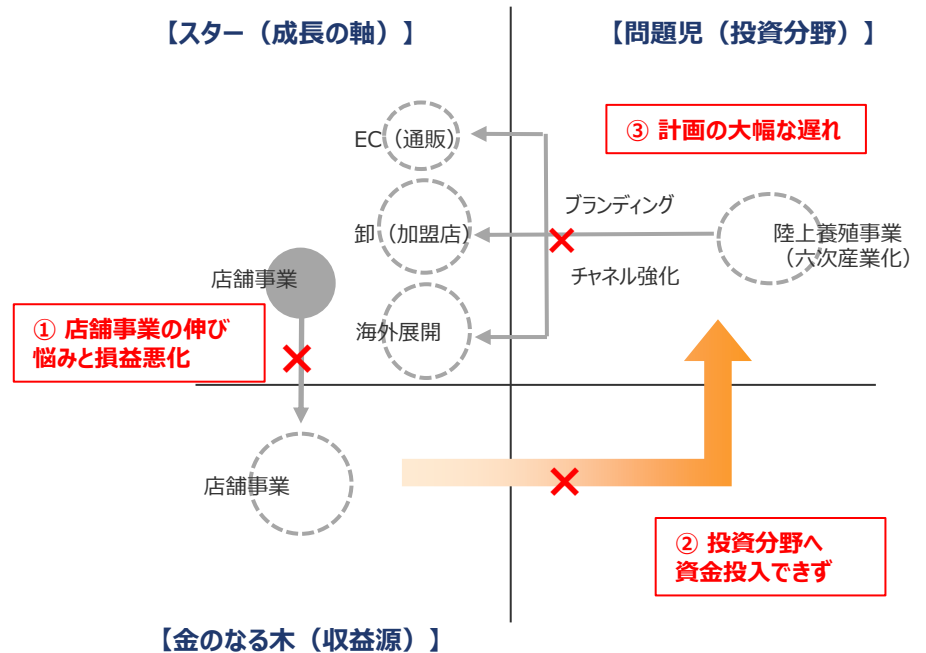
今後の成長の軸となる「陸上養殖」については、2021年中の初出荷を予定しており、
いよいよ第2の創業に向けてスタートラインに立つ見通し

これまでの成長戦略を振り返って② (概念図)

当初計画



現在の状況



2021年3月期の業績と主な活動成果（成長戦略の進捗）

～コロナ禍の影響により減収減益（損失幅拡大）となるも、活動面では一定の成果～

(単位：百万円)	2020/3期		2021/3期		増減		ポイント
		構成比		構成比		増減率	
売上高	3,579		2,338		-1,241	-34.7%	
店舗事業	3,271	91.4%	2,152	92.0%	-1,119	-34.2%	コロナ禍に伴う店舗休業等により大幅な減収
卸売事業	280	7.8%	168	7.2%	-112	-40.0%	取引先もコロナ禍の影響を受けており、総じて低調
その他	27	0.8%	17	0.7%	-10	-37.0%	EC事業を立ち上げたものの、種苗事業、イベント事業が低調
原価	1,219	34.1%	826	35.3%	-393	-32.2%	店舗事業の落ち込み等により原価率が若干上昇
販管費	2,505	70.0%	1,871	80.0%	-634	-25.3%	コストコントロールの徹底により経費削減を図る
営業利益	-146	-	-359	-	-213	-	コロナ禍の影響を受け営業赤字が拡大
店舗事業	318	9.7%	6	0.3%	-312	-98.1%	コロナ禍に伴う減収により減益。かろうじて黒字を確保
卸売事業	116	41.4%	51	30.4%	-65	-56.0%	減収により減益。利益率も低下
その他	17	63.0%	0	0.6%	-17	-99.4%	減収により減益
調整	-598	-	-417	-	181	-	浄化センター、加工工場、本社部門などの経費削減
経常利益	-157		-367		-210		
当期純利益	-106		-641		-535		大槌加工工場に対して減損損失（410百万円）を計上

【主な活動成果（成長戦略の進捗）】

- ・2020年8月にEC通販事業を立ち上げ、新たな販路確立に向けて弾みをつけた
- ・世界初となるウイルスフリー牡蠣の陸上養殖に係る特許技術が、台湾、アメリカ、中国で承認
- ・2021年5月には、大槌加工工場において、大手商社様から、海産物の加工製造に係る事業を受託

～ブランド化や会員基盤の拡充を通じた卸売事業（加盟店ビジネス）、国内EC事業、海外展開が成長の軸～

【戦略テーマ】

戦略テーマ	現在	今後
店舗事業の収益力強化 (既存店売上高の回復とコストコントロールの徹底)	2021年3月期の セグメント利益率0.3%	コロナ禍前の水準（セグメント 利益率12%）へ早期回復
受託（加工）事業の本格展開	2022年3月期より開始 (売上高196百万円見込)	安定稼働及び規模拡大による 収益性の向上を図る
陸上養殖を含む、六次産業化（バリューチェーン）の確立	今年中に陸上養殖の 初出荷を予定	量産化投資により加速 (時期は未定)
「ミネラル・オイスター」のブランド化	進行中 (KPI化を検討中)	継続実施 (KPIの向上)
会員基盤（OPC）の拡大	35万人を突破	ブランド強化によりさらなる拡大 を目指す
独自の加盟店ビジネス（パートナー制度）の展開	今期中に第1弾を予定	第1弾を軌道に乗せるとともに、 第2、第3へ拡充
SDGsへの対応 (食の安全・健康な暮らし、海洋汚染の防止、食糧問題の解決等)	取組中	グローバルな展開を予定 (時期は未定)

価値創造の源泉

～ブランド化や会員基盤の拡充を通じた卸売事業（加盟店ビジネス）、国内EC事業、海外展開が成長の軸～

【各事業の基本戦略】

店舗事業

拡大よりも収益性の改善を優先。
会員基盤の拡充（及び活性化）やリピーター確保により、フラグシップとして一定規模を維持

加工事業

受託事業の本格展開による稼働率の向上及び収益力の強化

卸売事業

「ミネラル・オイスター」のブランド化を通じた取引先の拡大
独自の加盟店ビジネスの展開（ミネラル・オイスター及び会員基盤を活用したパートナー制度）

成長ドライバー

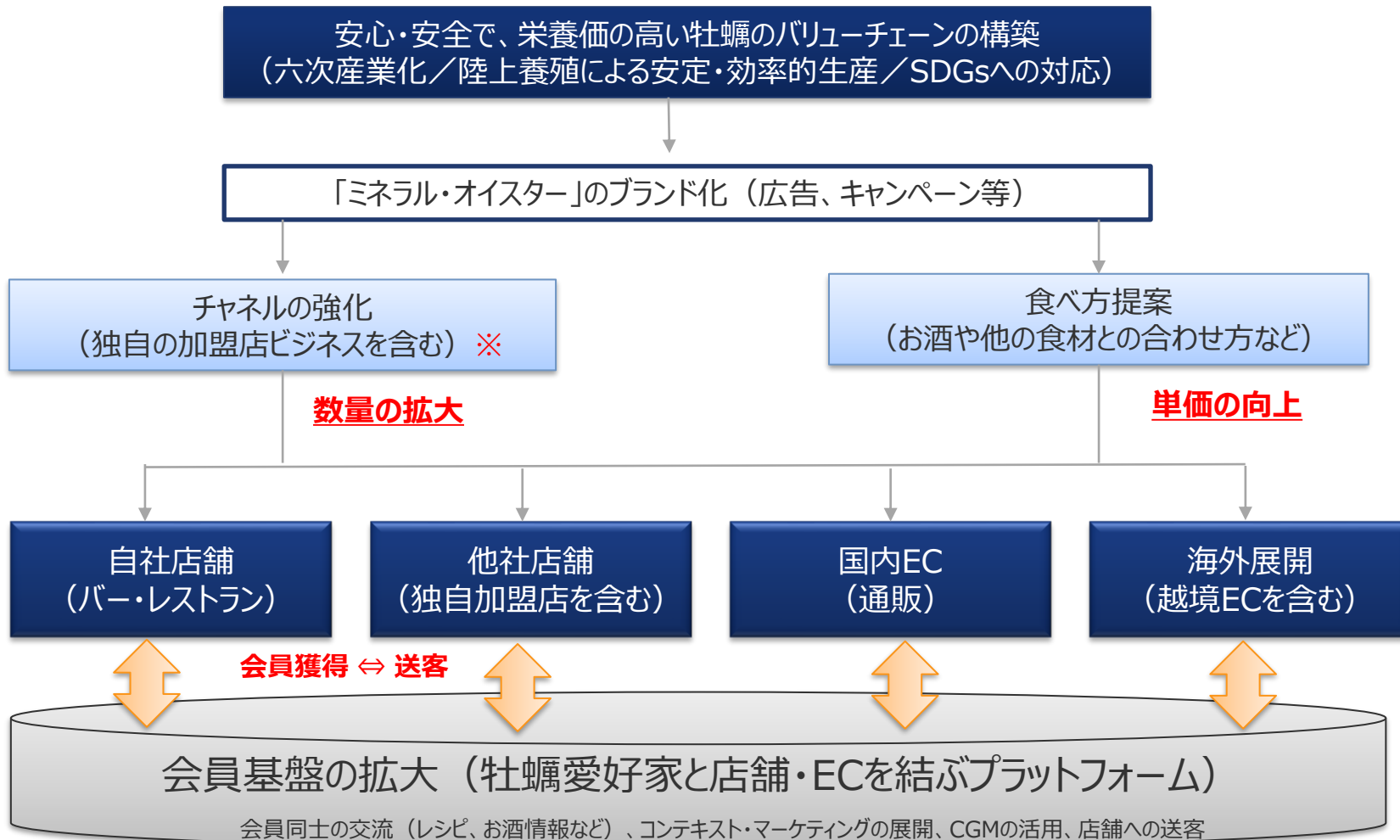
国内EC事業

会員基盤の活用と拡充。店舗事業（加盟店を含む）との相互送客

海外展開

他社との協業（業務提携）による販路開拓（台湾、中国、北米等）。越境ECの展開

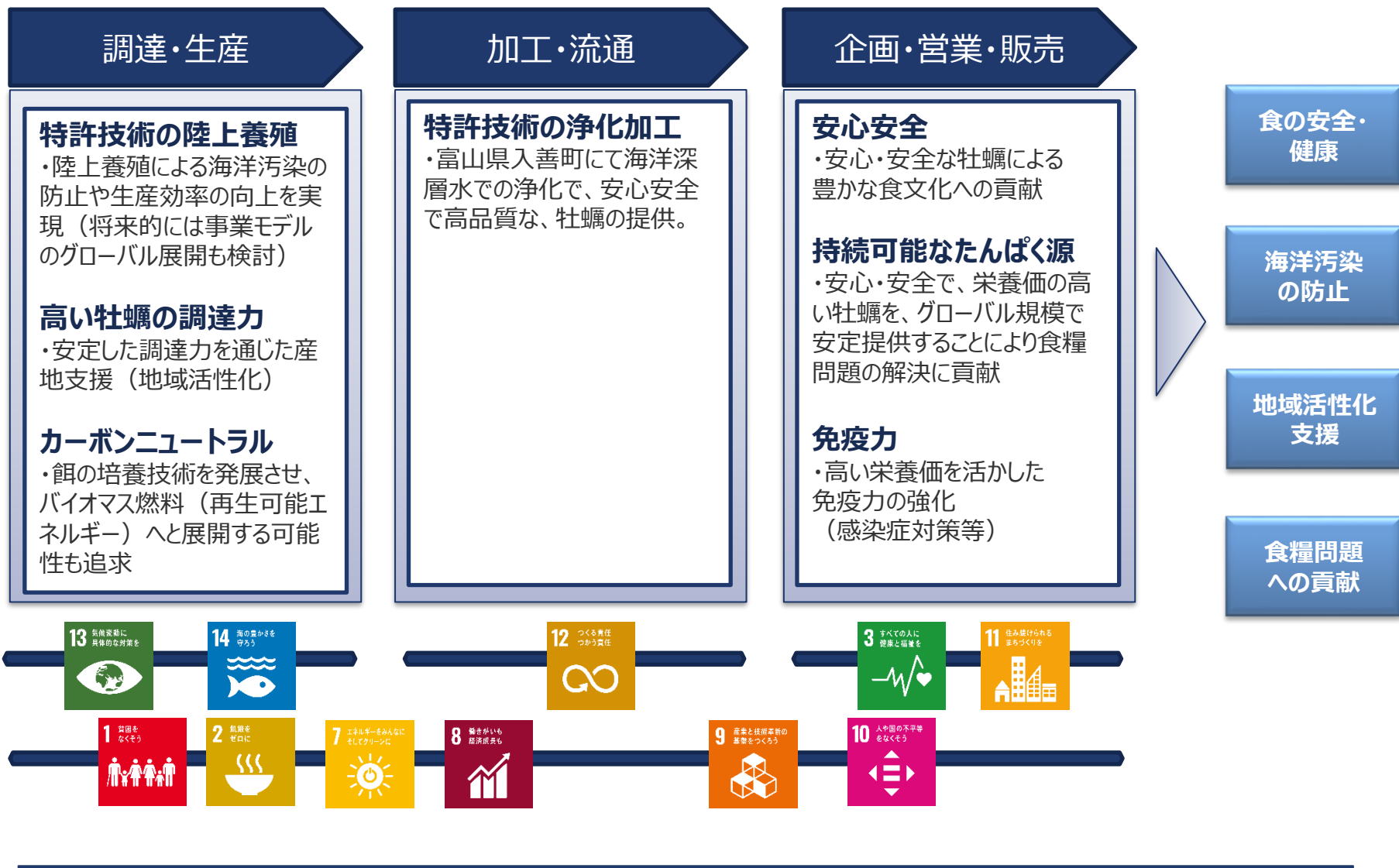
～会員基盤及び独自の加盟店（パートナー）ネットワークを軸とするプラットフォームビジネスを目指す～



※「ミネラル・オイスター」の取り扱いと会員基盤を共有する独自の加盟店（パートナー）制度を構想

バリューチェーンを通じたSDGsへの貢献

～SDGs（持続的な開発目標）／ 社会課題の解決に向けた貢献を成長機会の創出につなげる～



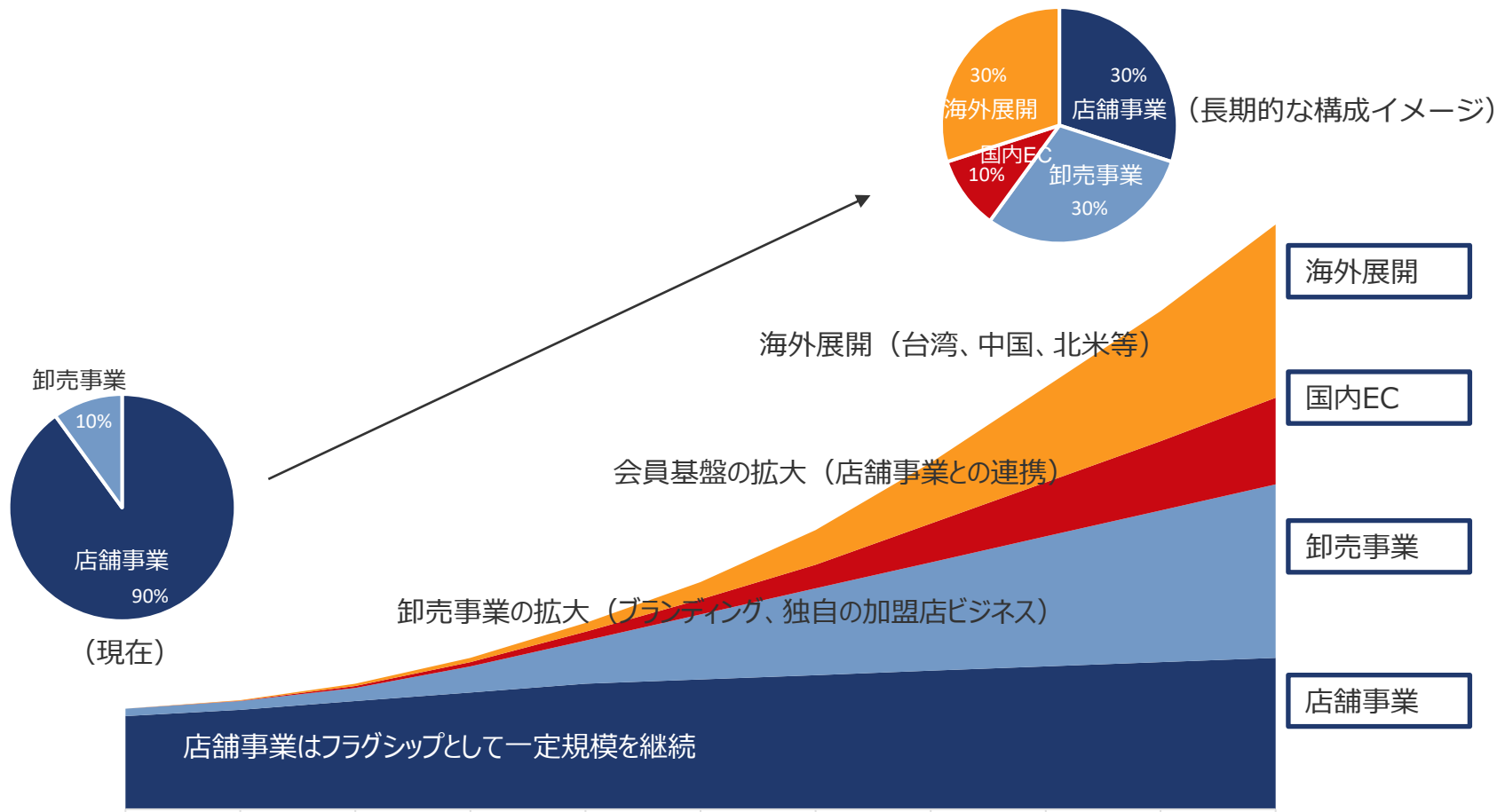
成長に向けたKPI（重視する経営指標）の設定

～ OPC会員基盤や取引先数（加盟店数）のほか、ブランド認知などをKPIに設定 ～

	重視する経営指標（KPI）	現在の状況	今後の向上策
全事業共通	<ul style="list-style-type: none"> ①OPC会員数 ②独自の安全基準に基づく検査結果 ③「ミネラル・オイスター」のブランド認知度 	<ul style="list-style-type: none"> ① 35万人 ② クリア継続 ③ KPI検討中 	<ul style="list-style-type: none"> ①、③は広告宣伝費の戦略投入を検討。②はクリア継続。
卸売事業	<ul style="list-style-type: none"> ①取引先数 ②うち、加盟店（パートナー）数 ③1社（店舗）当たりの年間購入金額 	<ul style="list-style-type: none"> ① 300社以上 ② ゼロ（スタート前） ③ 非開示 	<ul style="list-style-type: none"> 他社との協業強化を検討。まずはパートナー制度第一弾（モデルケース）の実現を目指す。
国内EC事業	<ul style="list-style-type: none"> ①年間売上高 ②年間取引件数 ③取引1件当たりの購入単価 ④利用者1人当たりの年間購入高（購入頻度×1回当たりの購入単価） 	<ul style="list-style-type: none"> ① 10百万円 ② 1,300件 ③ 7,700円 ④ 非開示 	<ul style="list-style-type: none"> 広告宣伝費の戦略投入（ブランド強化）及びOPC会員数の拡大と連動した施策を推進。
海外展開	<ul style="list-style-type: none"> ①海外売上高（比率） ②エリア別売上高 ③海外拠点数 ④越境EC比率 	<ul style="list-style-type: none"> ① 3百万円（0.4%） ② 重要性少 ③ 実績なし ④ 実績なし 	<ul style="list-style-type: none"> 他社との協業による販路開拓を検討。
提供能力	<ul style="list-style-type: none"> ①年間浄化能力（入善） ②浄化センター稼働率 ③陸上養殖による年間生産能力 	<ul style="list-style-type: none"> ① 約2,000万個 ② 50% ③ 未稼働 	<ul style="list-style-type: none"> ①は現状維持、②は稼働率向上を目指す。③は量産化に向けた取り組みを推進。

成長イメージ（長期ビジョン）

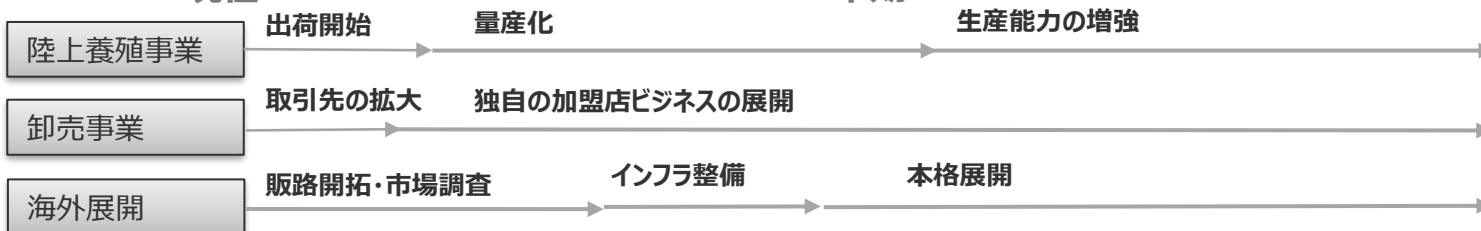
～卸売事業（独自の加盟店ビジネス等）や国内EC事業の伸び、海外展開により成長加速～



現在

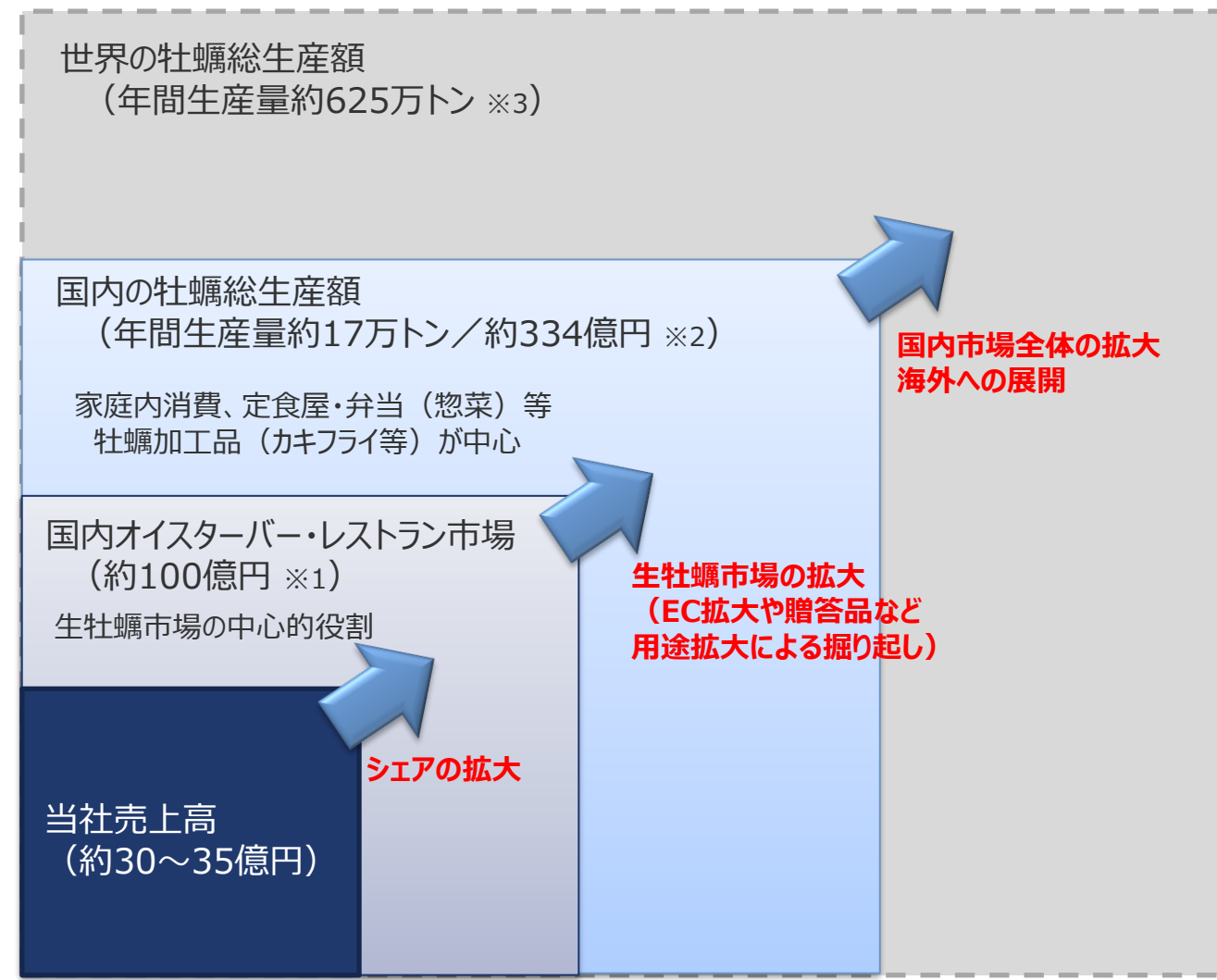
中期

長期



市場環境① (成長性)

～国内の牡蠣総生産額（約334億円※2）の掘り起しと海外市場への展開により成長余地は大きい～

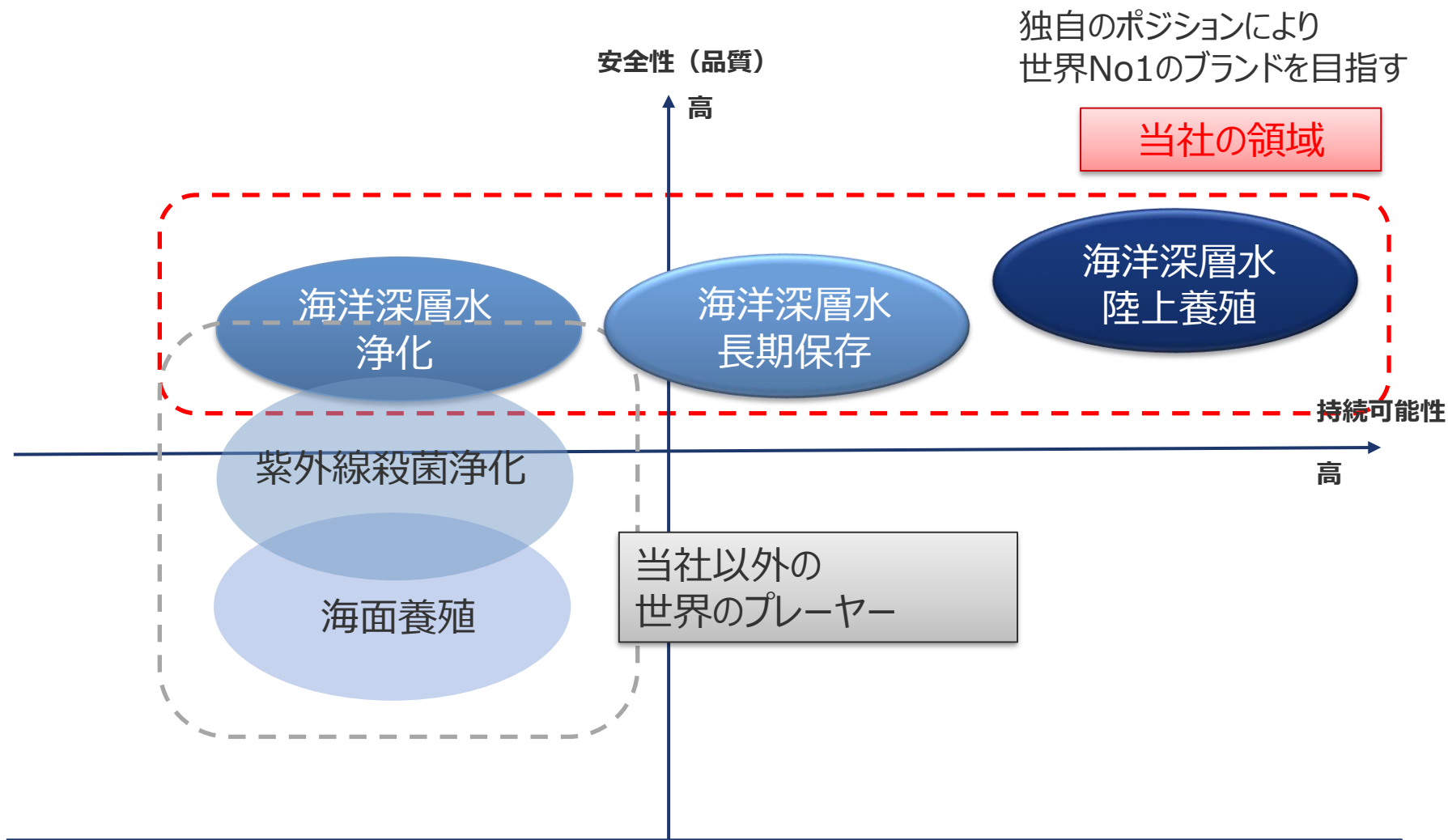


※1 出典：富士経済「外食産業マーケティング便覧2019」
※3 出典：FAO (Food and Agriculture Organization)

※2 出典：令和元年中国農林水産統計年報

市場環境② (競合状態/ポジション)

～独自技術による差別化や自社ブランド展開によりオイスターバー・レストランでは最大規模～



利益計画とその進捗状況

コロナ禍の影響により今後の業績や投資計画に不確実性があること、新規事業（受託事業）が立ち上がったばかりであること、今後の成長の軸となる海外販路拡大や陸上養殖事業の量産化のタイミングに読みにくいところがあることから、現時点で具体的な利益計画は公表していません。今後、ある程度の見通しがたったところで公表する予定です。

なお、次回は、2022年5月中旬から6月末を目処に、進捗状況を含む最新の内容を示した「事業計画及び成長可能性に関する事項」の開示を予定しています。

今後の投資方針

当社は、これまで陸上養殖事業や大槌加工工場等への先行投資を実施してきたことから、それに伴う費用（減価償却費や人件費、経費など）の発生が損益を圧迫してきました。ただ、これまでの先行投資に係る費用については、大槌加工工場に対する減損処理の実施（※）や受託事業の開始、陸上養殖事業における出荷開始などにより、徐々に軽減されていく方向にあります。

一方、今後の追加的な先行投資については、損益改善及び債務超過の解消を優先させる方針の下、期間損益の状況や追加投資による損益への影響を鑑みたうえで、実施の可否を判断する考えです。成長戦略の実現に向けて十分な投資が実施できない場合には、他社との協業等を通じて、必要な資源の確保や役割分担などにより補完していく代替案も検討しています。

したがって、今後の投資計画については、市場環境や他社との協業等によって計画の内容や規模、タイミングが大きく変わる可能性があるため、現時点で流動的となっています。なお、投資テーマとしては、1) 陸上養殖事業の量産化、2) 「ミネラル・オイスター」のブランド化、3) 会員獲得費用、4) 販路開拓費用、5) ECマーケティング費用などが想定されます。こちらも、ある程度の見通しがたったところで、利益計画とともに公表する予定です。

（※）2021年3月期において減損損失410百万円を計上。それにより、年間20百万円の減価償却費が減少する予定

認識するリスク及び対応策

■ 財務基盤の脆弱性と今後の対応策

資本業務提携等を含めた資本政策の検討や収益体質の改善により、財務基盤の強化を図っていく方針です。仮に方針通りにいかない場合、上場廃止や資金調達に支障をきたす可能性があります。

■ 投資計画の遅れが今後の成長戦略に影響を及ぼす可能性

資本業務提携や他社との協業（投入リソースの分担）などによりカバーしていく方針です。仮に方針通りにいかない場合、成長戦略の修正を余儀なくされる可能性があります。

■ 食の安全に関わるトラブル（ノロウイルス等の疫病、食品衛生問題、風評被害等）

引き続き、海洋深層水による浄化や独自の検査体制の徹底、衛生管理マニュアルの遵守等により、最重点テーマとして取り組み、むしろ差別化要因として訴求していく方針です。仮に食中毒による行政指導などがあった場合、ブランドが棄損され、その回復に一定の時間が掛かる可能性があります。

■ その他のリスク

その他のリスクについては、有価証券報告書の「事業等のリスク」を参照してください。

免責事項

本資料の作成に当たり、当社が入手可能な情報の正確性や完全性に依拠し、作成しております。

また、発表日現在の将来に関する前提や見通し、計画に基づく予想が含まれている場合がありますが、これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社として、その達成を約束するものではありません。

当該予想と実際の業績の間には、経済状況の変化や顧客のニーズ及びユーザーの嗜好の変化、他社との競合、法規制の変更等、今後のさまざまな要因によって、大きく差異が発生する可能性があります。