



だれかを想う。またつくりたくなる。

# 事業計画および成長可能性に関する事項

2022年12月20日

株式会社cotta

証券コード3359(東証グロース・福証Q-Board)

## 1. 会社概要・沿革

## 2. 市場動向とビジネスモデル

## 3. グループ概要

## 4. 事業の特徴と強み

## 5. 2022年9月期の振返り

## 6. BtoB成長戦略と2023年9月期取り組み事例

## 7. BtoC成長戦略と2023年9月期取り組み事例

## 8. 業績・財務情報

## 9. リスク情報



だれかを想う。またつくりたくなる。

## 会社概要

会社名	株式会社 c o t t a
事業内容	菓子・パン資材および雑貨等の販売
所在地	大分県津久見市上青江4478番地8
代表者	黒須 綾希子（代表取締役社長）
設立日	1998年12月
連結売上高	8,843百万円（2022年9月期）
資本金	649百万円（2022年9月末時点）
従業員数	114名（2022年9月末時点・パート含む）

1998年12月	株式会社タイセイ設立
2001年4月	商品センター建設
2004年9月	新本社社屋および商品センター建設
2005年2月	福岡証券取引所（Q-Board市場）に株式を上場
2006年9月	当社インターネット通販サイト「c o t t a」を開設
2006年10月	第2商品センター建設
2009年1月	第3商品センター建設
2010年6月	株式会社プティパを設立
2013年9月	東京証券取引所（マザーズ市場）に株式を上場
2014年1月	株式会社T U K U R Uを設立
2015年1月	周陽商事株式会社を連結子会社化
2015年8月	第4商品センター建設
2016年8月	株式会社ヒラカワを連結子会社化
2019年6月	新潟見附市に商品センター（日本郵便株式会社賃借）を設置
2020年1月	代表取締役社長に黒須綾希子、代表取締役会長に佐藤成一が就任
2020年3月	社名を株式会社タイセイから株式会社c o t t aに変更
2022年5月	不二製油株式会社との資本業務提携



だれかを想う。またつくりたくなる。

# 市場動向とビジネスモデル

創業以前、創業者である佐藤成一（現、代表取締役会長）は大分県津久見市（人口約2万人）で、乾燥剤メーカーとして全国の菓子店に訪問営業を行っていた。全国約5千件のお客様を訪問する中で、お菓子屋様の抱える大きな問題を感じた。

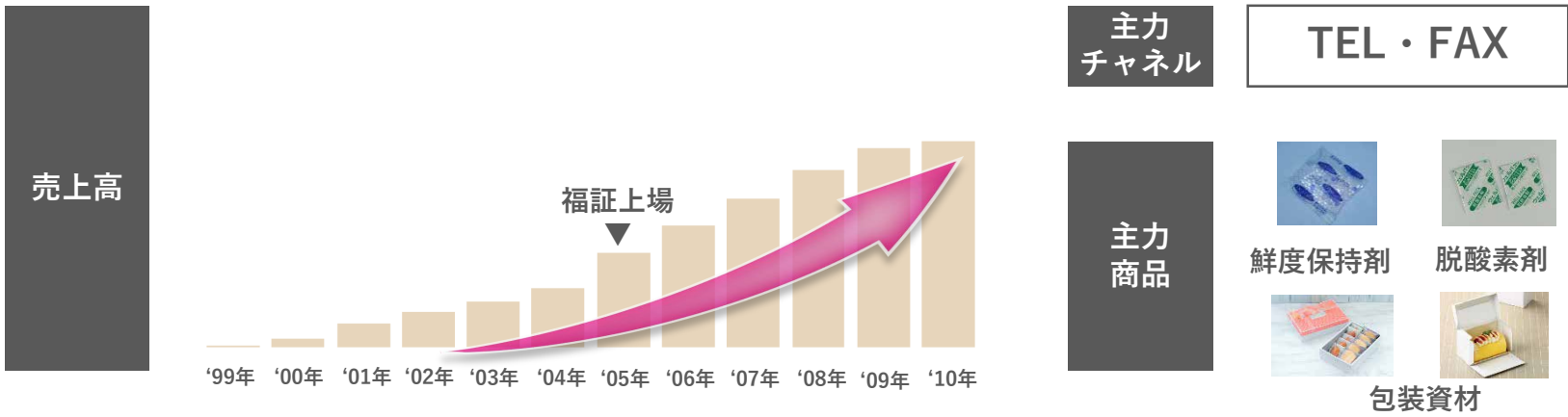
当時、お菓子屋様の資材の仕入れ先は地方の包装資材問屋しかなく、そこからの仕入れは基本的にケース単位での納品で、小規模菓子屋様にとっては、大きな負担となっていた。結果、バックヤードに大量の資材を抱え、デッドストックとなっていた。



## （ビジネスチャンス）

小ロット・低単価・短納期で購入できる環境をつくることができれば、お客様に喜んで頂けるのではないかと？

平成10年12月、全国のお菓子屋様に向けた、包装資材の小分け販売事業をスタート。小ロット・低単価・短納期がお客様からの支持を頂き、品揃えと販売を強化することで順調に売上拡大を行い、連続増収を達成。





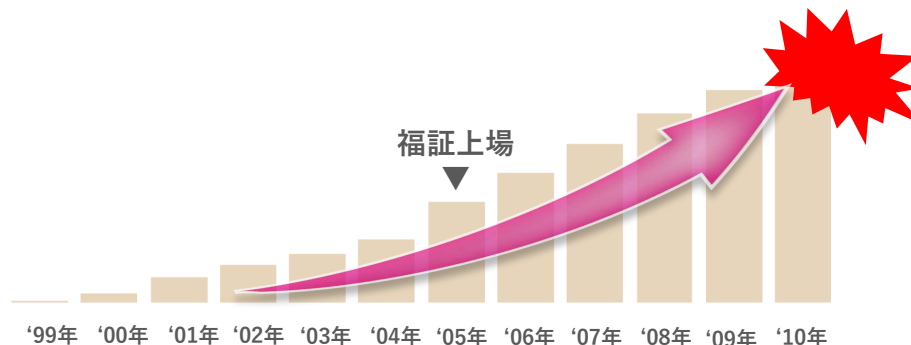
# 市場動向とビジネスモデル

だれかを想う。またつくりたくなる。

コンビニスイーツの登場により、生活者のライフスタイルの変化が業界の構図を変え、当社にも影響が波及。



売上高



コンビニスイーツブームの到来、小さなお菓子屋さんの閉店が増加



状況を変えるべく、「B to C」に新たな活路を見出す

和洋菓子・パン販売店向け

( B to B )



お菓子作りが好きな人  
教室を主催している先生向け

( B to C )





# 市場動向とビジネスモデル

だれかを想う。またつくりたくなる。

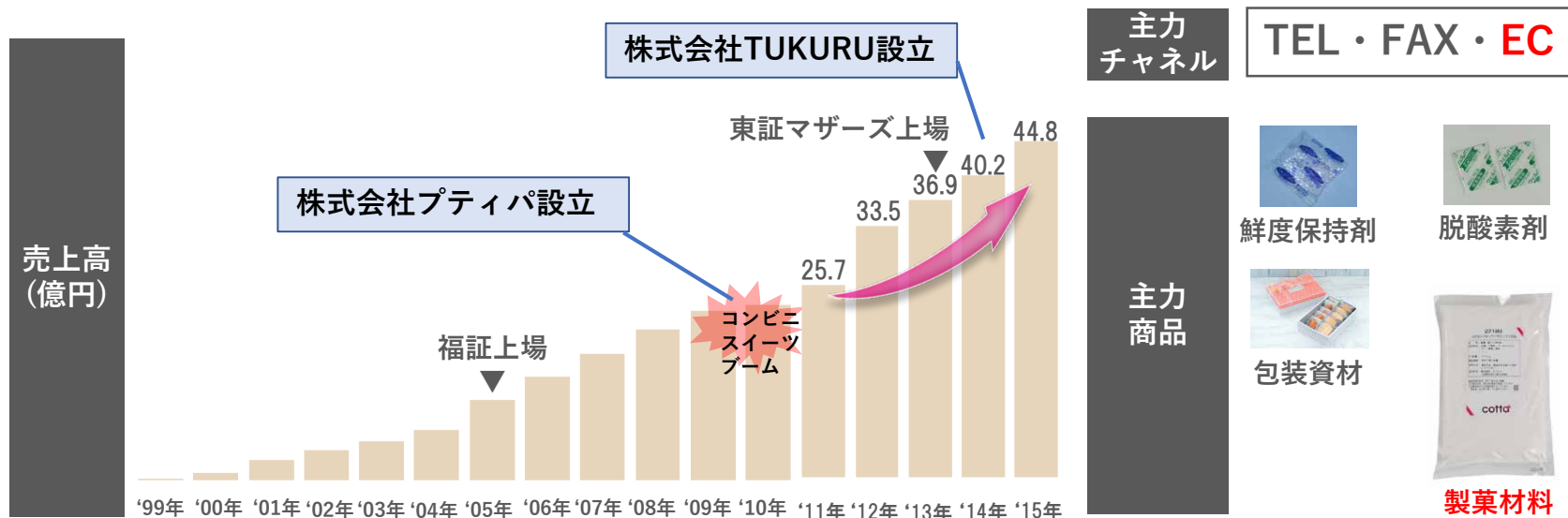
BtoCの販路拡大には、小麦粉やバターなどの製菓食材の取扱いが必要不可欠であるため業務用食材の小分けを行う「株式会社プティパ」を設立し、本格的なBtoC事業の拡大を行う。



業務用製菓材料

個人向け容量で小分け販売

E C業界で豊富な経験と実績を積んだメンバーを集め、通販サイトcottaを運営する「株式会社TUKURU」を設立し、より高度な技術と発信力で個人客獲得を実施する。





だれかを想う。またつくりたくなる。

# 市場動向とビジネスモデル

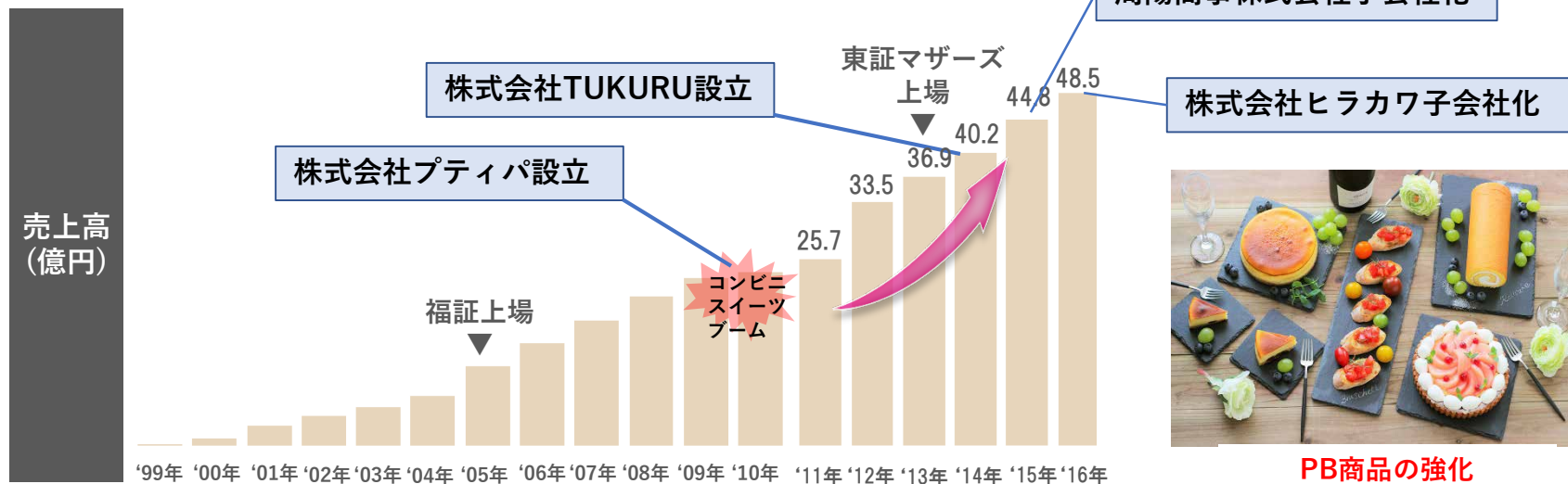
製菓材料の仕入れ強化の為、小規模ながら歴史のある「周陽商事株式会社」を子会社化。  
製菓材料メーカーからの優位な仕入れ条件の獲得。



独自性のあるモノづくりのためPB商品の強化をすべく、「株式会社ヒラカワ」を子会社化。



独自性のあるcottaのPB商品を開発。粗利率向上にも貢献。







だれかを想う。またつくりたくなる。

# 市場動向とビジネスモデル

EC物販だけではなくサービス（情報）での「価値づくり」も訴求

## ①企業のプロモーション・PR支援事業

コッタのサイトやSNSの発信力を活用し、クライアント様の商品・サービスの認知・商品利用意図を促進するソリューションを提案。クライアント様は大手・中堅食品メーカー、調理器具メーカー様が中心。



## ②通信講座・オンラインレッスン事業

自宅にいなから、一流パティシエのレッスンが動画受講できるサービス「プレミアムレッスン」や、パンの講師の資格が取得できる「おうちパンマスター」などを運営。

### レッスン講師



割田健一



山崎豊



津田陽子



ムラヨシマサユキ



小嶋ルミ



菅又亮輔



# グループ概要

だれかを想う。またつくりたくなる。

全国スーパー・百貨ショップ

## 株式会社プティパ

大分県津久見市上青江4478番地8  
代表取締役社長 吉田 史大  
資本金 215,000千円  
宮崎工場 宮崎県宮崎市田野町乙1727番地191  
事業内容 製菓食材加工販売

卸販売

製菓材料の小分け納品

発注

## 株式会社TUKURU

東京都渋谷区神宮前 6丁目10-9  
原宿董友ビル 8F  
代表取締役社長 黒須 綾希子  
資本金 50,000千円  
事業内容 ECサイト運営事業、  
新規事業開発

広告販売

サイト運営委託

商品開発・情報提供

食品・家電メーカー



PB商品の製造販売

商品開発依頼・発注

商品卸

発注・情報発信

## 株式会社ヒラカワ

福岡県福岡市博多区博多駅前 4丁目4-15  
博多駅前H44ビル2-A  
代表取締役社長 佐藤 成一  
資本金 20,000千円  
事業内容 荒物雑貨卸販売

卸販売

## 周陽商事株式会社

山口県下松市藤光町 2丁目13-25  
代表取締役社長 吉田 史大  
資本金 10,000千円  
事業内容 製菓・製パン用食材卸販売

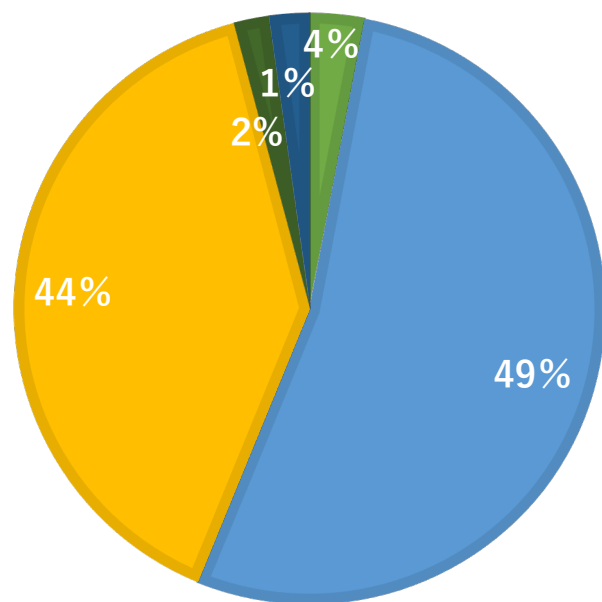
卸販売

地域の菓子・パン店

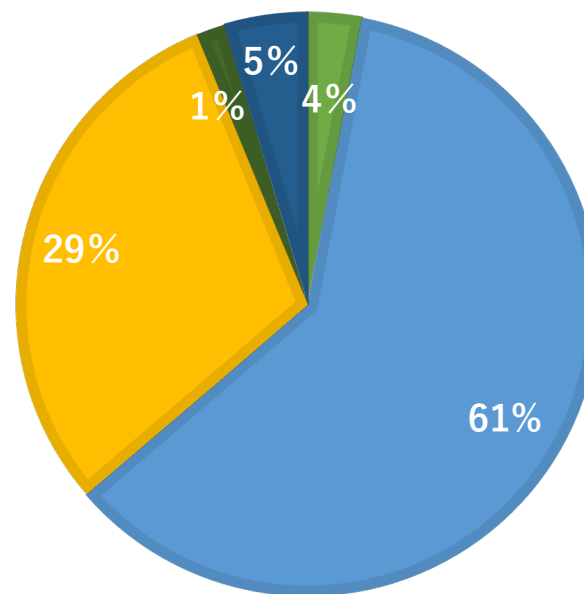
全国生協・コープ

## グループ連結売上高（2022年9月期） 8,843百万円

■ 鮮度保持剤 ■ 菓子資材 ■ 食材 ■ 弁当・酒資材 ■ その他



グループ売上構成（%）



グループ利益構成（%）

（注）2021年9月期から収益構造の大きな変動はなし。

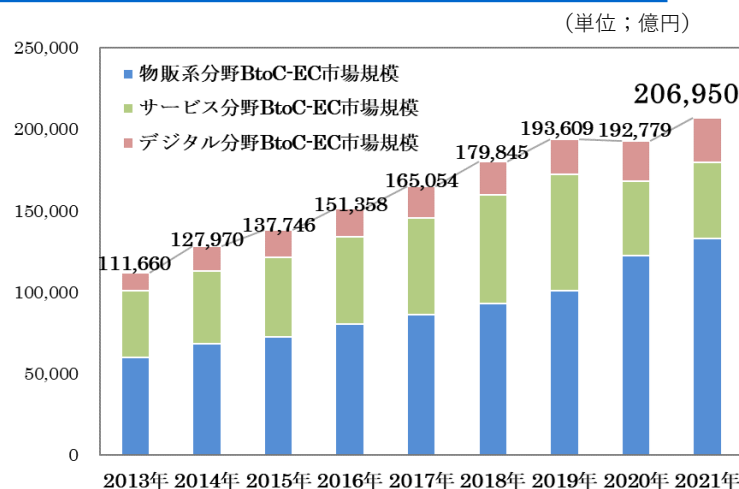
だれかを想う。またつくりたくなる。

## 国内電子商取引市場規模（BtoC及びBtoB）

令和3年の日本国内のBtoC-EC（消費者向け電子商取引）市場規模は、20.7兆円（前年19.3兆円、前々年19.4兆円、前年比7.35%増）に拡大。また、令和2年の日本国内のBtoB-EC（企業間電子商取引）市場規模は372.7兆円（前年334.9兆円、前々年353.0兆円、前年比11.3%増）に増加。なお、令和元年における日本国内BtoC-EC市場規模は19.4兆円、日本国内BtoB-EC市場規模は350.0兆円であったところ、令和3年における日本国内のBtoC-EC及びBtoB-EC市場規模は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が強まる前の令和元年における市場規模を越したと評価できる。

## BtoCの市場規模及び各分野の伸び率

	2019年	2020年	2021年	伸長率 (2021年)
A. 物販系分野	10兆515億円 (EC化率 6.76%)	12兆2,333億円 (EC化率 8.08%)	13兆2,865億円 (EC化率 8.78%)	8.61%
B. サービス系分野	7兆1,672億円	4兆5,832億円	4兆6,424億円	1.29%
C. デジタル系分野	2兆1,422億円	2兆4,614億円	2兆7,661億円	12.38%
総計	19兆3,609億円	19兆2,779億円	20兆6,950億円	7.35%



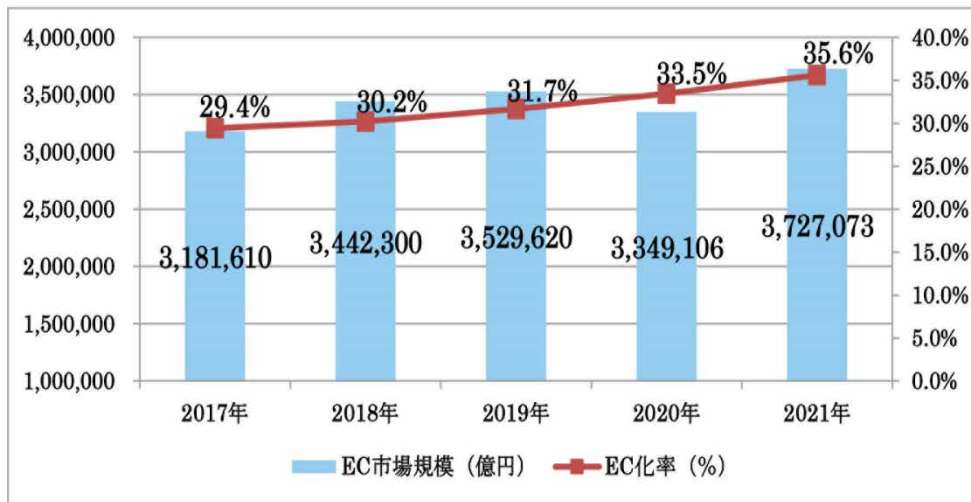
新型コロナウイルス感染症拡大に伴う巣ごもり消費の影響で令和2年には物販系分野のBtoC-EC市場規模の大幅な拡大が見られたところ、令和3年は消費者の間で徐々に外出機会が回復したにも関わらず、物販系分野のBtoC-EC市場規模が引き続き増加。これは、ECの利用が消費者の間で徐々に定着しつつあることの証左と考えられる。令和3年における物販系分野のBtoC-EC市場規模は令和2年に比べると伸びが鈍化しているが、我が国の個人消費における物品購入が概ね横ばいで推移していることを鑑みると、物販系分野のBtoC-EC市場規模の成長率は高いと評価。

※令和4年8月 経済産業省 「令和3年度デジタル取引環境整備事業（令和3年度 電子商取引に関する市場調査報告書）」より引用

# EC市場規模

## BtoBの市場規模の推移

2021年のBtoB-EC市場規模は、372兆7,073億円（前年比11.3%増）となった。「その他」を除いたEC化率は、前年から2.1ポイント増の35.6%であった。財務省が公表した法人企業統計によると、多くの業種で2021年のBtoBの商取引市場規模は前年の新型コロナウイルス感染症拡大の影響による減少から回復し、結果としてBtoB-EC市場規模も増加。



## BtoBの市場規模の業種内訳

2021年の法人企業統計データを見ると、「食料品製造業」の総売上高は2019年44兆8,396億円（前年比2.2%増）、2020年41兆8,353億円（同6.7%減）、2021年40兆3,496億円（同3.6%減）である。売上高は減少したが、EC化率の伸びに伴い2021年のBtoBEC市場規模は、27兆1,027億円（同2.4%増）となった。2021年は2020年に引き続き、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により外出自粛が広がり、消費者による外食やホテル利用が減少した結果、業務用食品市場規模等が縮小し、当カテゴリーの商取引市場規模が減少した。そのような中、EC化の動きは加速し、EC化率は前年比で3.9ポイント増加の67.2%となった。全体の市場規模動向は新型コロナウイルス感染症拡大の収束状況に左右されるも、ECによる取引は今後広がっていくことが予想される。

大分類	中分類	2019年		2020年		2021年		
		EC市場規模 (億円)	EC化率	EC市場規模 (億円)	EC化率	EC市場規模 (億円)	対前年比	EC化率
建設	建設・不動産業	182,680	12.0%	195,944	13.1%	208,558	6.4%	14.3%
製造	食品	266,010	59.3%	264,672	63.3%	271,027	2.4%	67.2%
	繊維・日用品・化学	333,700	40.7%	322,621	45.7%	376,509	16.7%	47.9%
	鉄・非鉄金属	212,780	38.1%	202,892	40.5%	252,529	24.5%	42.7%
	産業関連機器・精密機器	168,410	35.1%	159,623	38.3%	181,284	13.6%	40.7%
	電気・情報関連機器	365,140	57.9%	349,740	61.1%	391,121	11.8%	64.2%
	輸送用機械	523,620	67.0%	480,963	70.7%	542,170	12.7%	74.3%
情報通信	情報通信	145,820	19.9%	151,685	21.0%	166,975	10.1%	21.8%
運輸	運輸	104,610	16.8%	96,843	18.2%	110,884	14.5%	19.2%
卸売	卸売	1,026,450	28.8%	920,944	30.6%	1,006,059	9.2%	32.3%
金融	金融	133,950	22.0%	134,273	22.5%	141,237	5.2%	23.2%
サービス	広告・物品賃貸	42,110	14.0%	38,206	14.6%	43,568	14.0%	15.5%
その他	小売	19,890	N/A	25,983	N/A	29,875	15.0%	N/A
	その他サービス業	4,450	N/A	4,717	N/A	5,277	11.9%	N/A
合計		3,529,620	N/A	3,349,106	N/A	3,727,073	11.3%	N/A
合計(その他を除く)		3,505,280	31.7%	3,318,406	33.5%	3,691,922	11.3%	35.6%

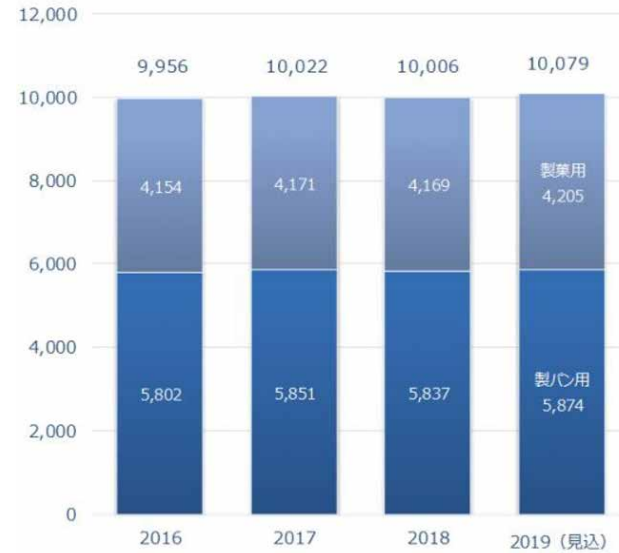
※令和2年7月 経済産業省 「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかると国際経済調査事業（電子商取引に関する市場調査）」より引用

# 製菓・製パン原材料の市場規模

## 2018年度の製パン・製菓原材料の市場規模は、前年比 0.2%減の1兆6 億円規模

製パン用は前年比 0.2%減の5,837億円となった。夏場の猛暑や自然災害の影響などから、製パンメーカー向けの菓子パン用のフィリングやフラワーペーストなどの需要が伸び悩んだ。また、ベーカリー店向けについても、新規店の出店減少や既存店舗の閉店などから市場が低迷しており、各社とも新規顧客の開拓に苦戦。

製菓用はほぼ前年並みの4,169億円となった。土産菓子の需要が拡大している一方、これまで順調に拡大していたチョコレート市場がマイナスに転じたことに加え、個店の和洋菓子店が苦戦していることなどから、トータルでは低調であった。



※TPCマーケティングリサーチ株式会社調べ

## 新型コロナウイルスの影響とその後

それまで、ほぼ横ばいであった製菓・製パン市場であったが、新型コロナウイルス感染拡大の影響は大きく、観光地の専門店やお土産関連の落ち込みはあった。しかし、そもそもテイクアウト中心の業態であった為、他外食系の落ち込み程の影響はなく、逆に「クリスマス」や「バレンタイン」等のイベントにおいては、「おうちで〇〇」という傾向が功を奏し、比較的好調に推移した。

しかし、2022年のバレンタインに関しては、オミクロン株の流行と重なり、個人消費は厳しい状況になった。更にウクライナ情勢による経済への影響や、原油価格の高騰による、物流費や原材料の値上げで先行き不透明な状況に陥った。その一方で、アフターコロナ・ウイズコロナの動向により、BtoB市場は回復傾向にあり、当社にとっては「追い風」となっている。

# cotta

初心者からプロまで、菓子・パン関連の食  
材・包装資材・道具・情報のすべてが揃う

### BtoCの競合

- ・ 地域スーパー
- ・ 大手ECモール
- ・ 製菓製パン専門店舗
- ・ 製菓製パン専門EC

### BtoBの競合

- ・ 地域製菓材料問屋
- ・ 地域包装資材問屋
- ・ 業務用スーパー
- ・ 包装資材専門EC

各チャネル別競合は存在するものの、総合的競合は存在しない





# 事業の特徴と強み

だれかを想う。またつくりたくなる。

菓子・パン作りに関する、物販と情報発信を融合した、唯一無二のECサイト







だれかを想う。またつくりたくなる。

## 事業の特徴と強み

プロから個人まで幅広い層が利用する  
日本最大級のお菓子・パン作りサイト「コッタ」



月間アクセス数<sup>\*1</sup>  
約3300万PV

登録会員数<sup>\*2</sup>  
180万人

SNSフォロワー数<sup>\*3</sup>  
112万人

\*1...直近2022年2月の実績。

\*2...2022年9月末時点の個人、法人、モール、簡易会員の合計会員数。(ゲスト購入者を除く)

\*3...SNSフォロワー数は、Facebook・Inatagram・Twitter・LINE・Pinterest・YouTubeのフォロワー数の合計

お菓子・パン作りに必要なものが約30,000点  
業界最大規模の品揃え



鮮度保持剤 ケーキ箱  
ガス袋 個包装用袋  
パン袋 手揚げ袋



小麦粉 砂糖 チョコレート  
バター 乳製品  
冷凍生地 酒



製菓型 製パン型  
調理家電 調理器具



食器 カトラリー  
エプロン 雑貨





# 事業の特徴と強み

だれかを想う。またつくりたくなる。

## モノだけではなくサービスでの「価値づくり」も

17,000点以上にも及ぶ  
レシピ掲載、日々更新中！

「コッタ」を支える提携インフルエンサーは、今や100名超！

活用しやすいレシピ



Saki  
真っ白なブッシュドノエル

ホワイトチョコを加えたミルクチーズクリームが絶品♪スフレのようなブッシュドノエルです。

● 注目のレシピ&よみもの



クリスマス特集  
クリスマス王道  
いちごケーキ  
失敗しにくい  
カヌレ  
お菓子&パン  
型別おすすめレシピ  
取っ手のとれる  
フライパン  
毎日食べたい  
デイリーパン  
Daily bread recipes

その他の特集一覧はこちら



Mizuki

フォロワー数:40万人  
「簡単・時短・節約」「簡単でも華やか」をコンセプトにお料理・お菓子を発信するカリスマブロガー。気軽に作れて本当においしいレシピは毎日のごはんやおやつに大人気。

活用しやすいラッピング



あいりおー  
焼きドーナツのクリスマスラッピング

持ち歩きヘッダーシールでかわいさアップ♪クリスマスのプチギフトにいかがですか？

🎁 チェックしたいラッピング特集



クリスマスギフト箱  
お菓子のおうち  
cotta christmas house of candy

クリスマスシール  
サンタの帽子  
cotta christmas santa's hat seal

クリスマス  
ジッパーバッグ  
cotta christmas zipper bag

クリスマス  
ヘッダーシール  
cotta christmas header seal

クリスマスガサぶくろ  
cotta christmas gasabukuro

クリスマス  
ギフト箱&シール  
cotta christmas giftbox&sticker

その他のラッピング特集はこちら



あいりおー

フォロワー数:10万人  
おうちで作ったとは思えない完成度の高い「かわいいお菓子」「かわいいパン」が有名なカリスマブロガー。パン・お菓子それぞれのブログを運営。



nao\_cafe\_

フォロワー数:15万人  
フォロワー数約10万人の人気インスタグラマー。手作りお菓子・お料理を抜群のセンスで発信する。類まれなるスタイリング力でフォロワーを魅了している。

### 小ロットで多品種のご注文に対応できる物流体制

1枚、数円単位の包装資材を小ロット・低価格で、しかも1注文あたり6~7点数のご注文に対応できる出荷体制



自社物流による宅配拠点への配送

### 出荷効率向上の為、音声ピッキングシステムの導入



※紙の出荷指示書をなくし、ハンズフリー・アイズフリーでのピッキング

※類似注文の複数伝票処理、最短ルートでのピッキングが可能

※バーコードによる出荷商品間違いの軽減



**1アイテムあたりの出荷スピードが従来より3倍に！**

## 事業の特徴と強み

新潟物流倉庫を稼働させ、2拠点からの出荷体制の確立  
さらに新潟ヤマトに物流委託と冷凍便出荷体制開始



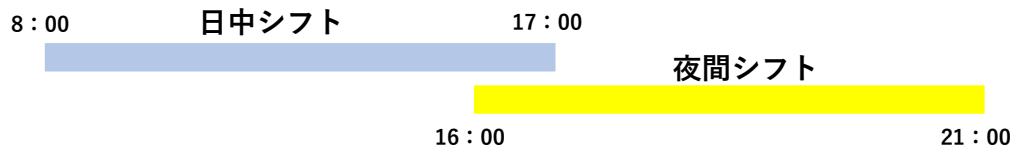
本社物流センター



○ 郵政新潟物流



本社物流の日中・夜間シフトによる2部体制でのピッキング作業



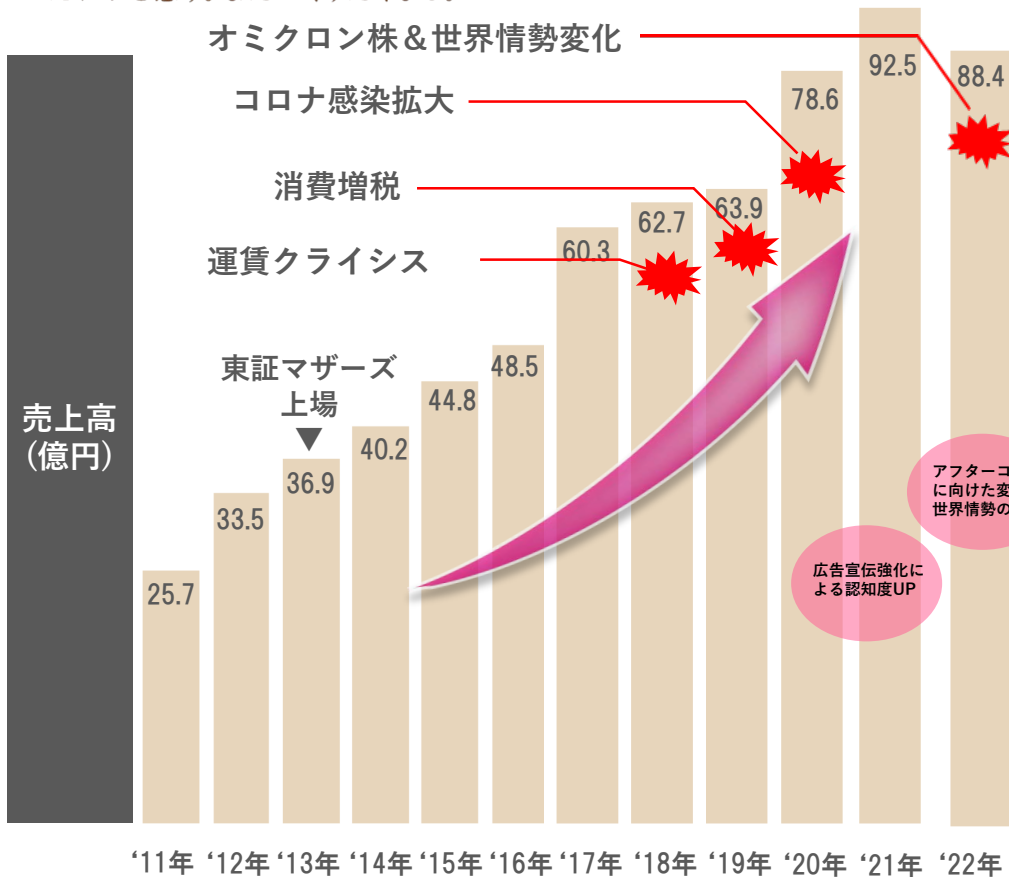
**出荷能力の増強と冷凍運賃の削減と冷凍作業負担の軽減！**

※これまで新潟からは郵政出荷の為、冷凍商品の出荷が出来なかったが、新潟ヤマトと物流委託を行い、新潟からの冷凍出荷を可能にした！



**冷凍出荷にかかわる人員コストの約6割削減可能！**

だれかを想う。またつくりたくなる。



2018年に勃発した、「運賃クライシス」は当社にとってもきわめて厳しい状況ではあったが、宅配業者との密なる折衝と社内の構造改革で乗り切り、2019年の消費税の増税で多少鈍化した成長を経て、2020年3月「中期経営計画」発表。大幅な広告宣伝費の投入による今後の成長戦略を計画。と同時に新型コロナウイルス感染拡大により「巣ごもり需要」が発生し、TVCM効果の追い風となり、認知度が急騰。新規獲得・売上共に大きく成長。

しかしながら、外出の機会は増え、おうち時間の選択肢も増えた2022年。お菓子・パンを渡す習慣はコロナ前ほどには回復せず、バレンタインをはじめとしたイベント需要も鈍化した。さらにウクライナ情勢やそれに伴う原材料や原油の値上げ等の世界情勢の変化も業績を変動させる要因となった。その一方で、アフターコロナ・ウイズコロナへと日本経済が舵を切り、消費者の外出が増えたことによって、お菓子屋様、カフェ、飲食店様といった当社BtoB主要業種においては、既存、新規ともに好調に推移。先行きの見通しをつけにくいBtoCから、足元で好調に推移するBtoBへのリソース投資を強化。

主力商品



鮮度保持剤



脱酸素剤



製菓材料



PB商品



メディア事業



包装資材

主力チャネル

TEL・FAX

EC・メディア事業等



## 基本戦略（2022年9月期）

アフターコロナに向かう日本経済と直近の世界情勢に伴う原油・原材料の値上げ、さらには円安等の世情を鑑みて、投資対効果の読みづらいBtoCへの大型投資は一旦抑制し、業績好調なBtoBへリソースを集中。メーカー様や小売店様とのパートナーシップを強化し、独自の価値作りと接点基盤を構築することで、足元の成長も維持しながら、中長期の成長の源泉となる基盤創出に注力し、安定成長を実現する企業へ体質転換。したがって、2021年9月期の「事業計画および成長性に関する事項」に掲げた、成長戦略の「認知・ポテンシャル」「2022年9月期の注力ポイント」に関しての進捗状況は記載していません。

### 【BtoB】

平均単価約¥12,000（前回開示同）・粗利約34%（前回開示36%）  
 ・年間売上/客；約¥74,000（前回開示約¥46,000）

- <お客様とその先のお客様を見つめ続けることで、お客様の商売繁盛に貢献できる存在へ>  
 （新規の獲得）～仕入れルートの再編が進む中、オンライン主体だった獲得施策にオフライン施策も強化し、一層の新規獲得施策も強化！  
 （価値の強化）～豊富な品揃え、小ロット、低単価、短納期といった仕入れ面の価値提供に加え、お店作り、メニュー提案といったお客様のその先のお客様を見据えた価値作りを強化。

### 【BtoC】

平均単価約¥6,000（前回開示同）・粗利37%（前回開示40%）  
 ・年間売上/客；約¥15,000（前回開示約¥16,500）

- <新しい日常においてコッタが提供できる独自の価値作りを通じ、安定してお客様に価値提供できる存在へ>  
 （接点の強化）～コロナを経て、お菓子・パン作りをする人、経験した人の数は増加。オフラインでの接点を広げ、お客様とのつながりをより強固なものに！  
 （価値の強化）～お菓子・パン作りする意味、価値の提案。PB商品開発とコンテンツの強化に注力！

## 成長戦略見直しへ

2021年9月期

既知の成長ポテンシャルへの積極投資  
と  
新しい成長ポテンシャルの模索と投資

LTV（顧客生涯価値）の最大化

初心者向けの  
新商品・新サービス開発

アフターコロナ・世界情勢の激変

2022年9月期

B to C

売上拡大戦略は休止し、  
パートナー企業様との協業を通じて販路、  
商品に磨きをかけ、手作りを通して暮らしを良くしたい全ての方に、コッタだから提供できる高品質の素材を使った最高のお菓子・パン作りを提供する。

B to B

最優先投資事業として定め、  
主力サイト「コッタビジネス」の新規会員数増加、会員あたり年間購入金額の増加によって成長を目指す。

## 直近の決算概要の昨対比較

(単位：百万円)

項目	2022年9月期 通期		2021年9月期 通期		増減
	(売上比)		(売上比)		
売上高	8,843	—	9,258	—	△414
売上総利益	2,743	31.0%	3,881	41.9%	△1,137
販売管理費	2,191	24.7%	3,428	37.0%	△1,237
営業利益	551	6.2%	453	4.9%	+98
経常利益	584	6.6%	485	5.2%	+99
親会社株主に帰属 する当期純利益	399	4.5%	324	3.5%	+75



## 直近の決算概要の予算比較

(単位：百万円)

項 目	2022年9月期予算		2022年9月期実績		予算対比	
		(売上比)		(売上比)		(予算比)
連結売上高	10,136	-	8,843	-	△1,293	87.2%
連結売上総利益	3,101	30.6%	2,743	31.0%	△358	88.5%
営業利益	650	6.4%	551	6.2%	△99	84.8%
経常利益	667	6.6%	584	6.6%	△83	87.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	441	4.4%	399	4.5%	△42	90.5%

当グループ最大のイベントであるバレンタイン商戦がオミクロン株流行期と重なり、ウクライナ情勢を背景とした資源価格の高騰、円安による影響により、一旦売上重視から利益重視に舵を切替、好調な法人需要に注力した為、各項目ともに予算を下回った結果となった。

## 2022年9月期の振り返り

### 事業別の業績サマリ

(単位：百万円)

	2022年9月期 売上高	2021年9月期 売上高	2020年9月期 売上高	概況	
cotta 単体	B to C	2,971	3,708	3,304	広告宣伝費の抑制、巣籠り需要の反動によって新規獲得が鈍化。加えて、今期はリソースをB to B事業に寄せたことにより、売上が減少。
	モール	432	499	298	B to C同様の理由で売上が減少いたしました。
	B to B <sup>*1</sup>	3,267	2,714	2,140	広告宣伝費、販促費を前期よりも強化。顧客数、顧客あたりLTVが良化し、売上が増加。
	メディア事業等 <sup>*2</sup>	127	170	146	コッタマルシェ等のオフラインを主体とした新しい取り組みに人的リソースを集中したことで、計画的に案件数を減らした結果、売上が減少しました。
	その他グループ会社	2,046	2,168	1,972	巣籠り需要の沈静化に伴い、ヒラカワの生協向け売上が減少。

<sup>\*1</sup>…お菓子教室などのセミプロ層も含まれます。 <sup>\*2</sup>…メディア事業以外に、資格・課金事業も含まれます。

	方針	振り返り	
		考察	業績評価
B to C	<p>手作りを通して暮らしを良くしたい全ての方に、コッタだから提供できる高品質の素材を使った最高のお菓子・パン作りを提供する。</p>	<p><b>【ポジティブ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 不二製油株式会社との資本業務提携により商品開発力が強化。</li> <li>● DAISO店舗の製菓コーナーにcotta製品が陳列開始（2022年11月～）。</li> </ul> <p><b>【ネガティブ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 菓籠り需要の反動に対応した商品、企画が実現できなかった。</li> <li>● 費用対効果を見通せず、投資を抑制し、新規獲得が鈍化。</li> </ul>	▲
B to B	<p>主力サイト「コッタビジネス」の新規会員数増加、会員あたり年間購入金額の増加によって成長を目指す</p>	<p><b>【ポジティブ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会員数、会員あたり年間購入金額ともに増加させることで売上成長できた。</li> </ul> <p><b>【ネガティブ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客獲得スピード、LTVを現状よりも急速に加速させる手段が発掘できていない。</li> </ul>	○

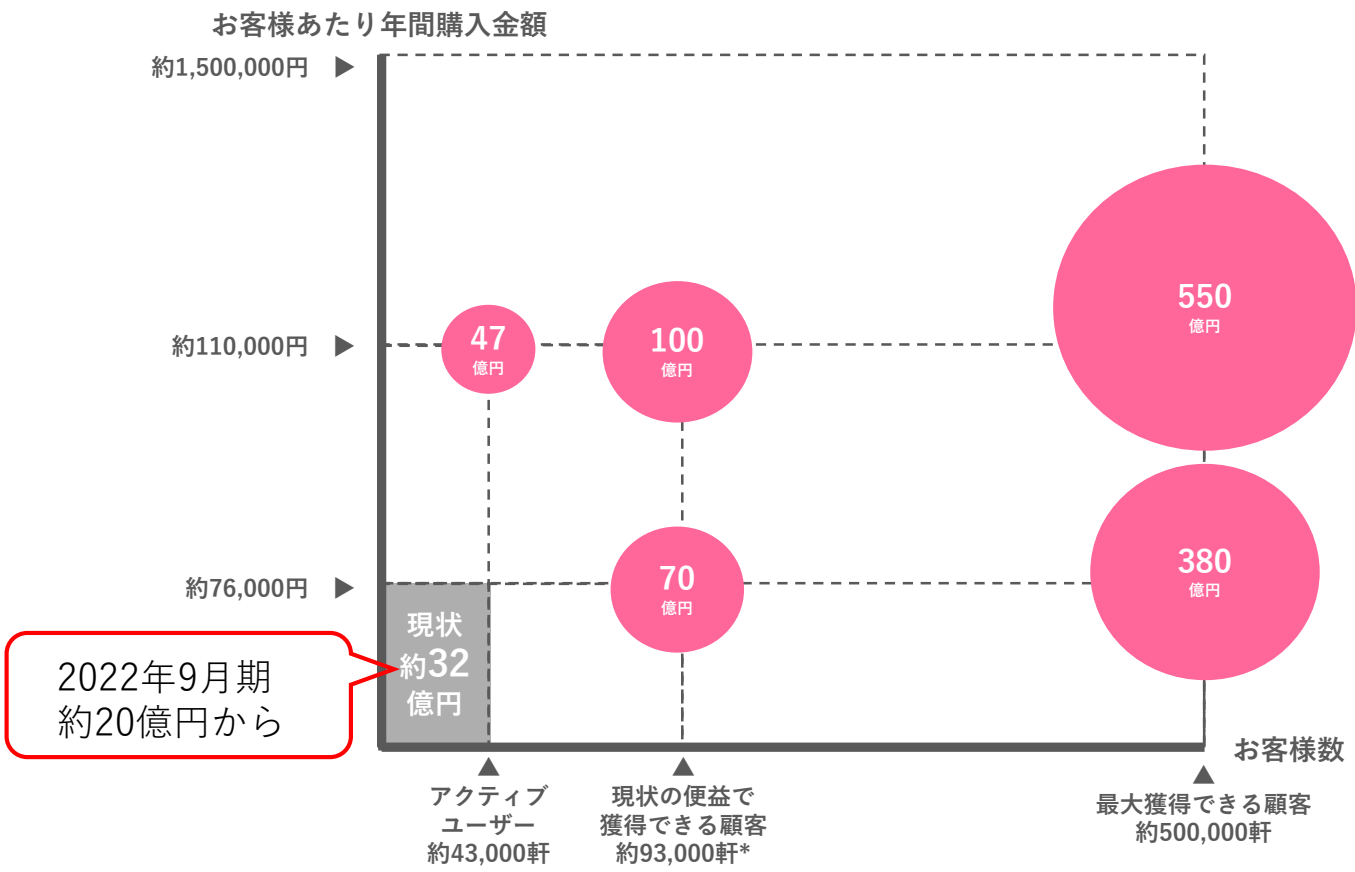
## 全体方針（2023年9月期）

これまでB to C事業が事業全体を牽引してまいりましたが、すごもり需要の反動、値上げによる家計の圧迫などの影響によって投資対効果の見通しがつきにくい状況となってまいりました。

一方、B to B事業については、アフターコロナに向けての業界再編の真っ只中にあり、また日本社会全体が経済活動優先に舵を切ったことが追い風となり、足元の業績も安定して成長しております。今後、B to B事業を再強化することで、売上はより安定し、利益の向上もできます。したがって、2023年9月期はB to B事業への投資を最優先とし、売上・利益ともに一層の成長を目指し、業界で不可欠な存在になることを目指します。なお、B to C事業につきましては、売上拡大戦略は一旦見送り、パートナー企業様との協業を通じて販路、商品に磨きをかけ、再度、中長期で成長できる基盤を作ってまいります。

## 獲得できているBtoB市場は未だ一部

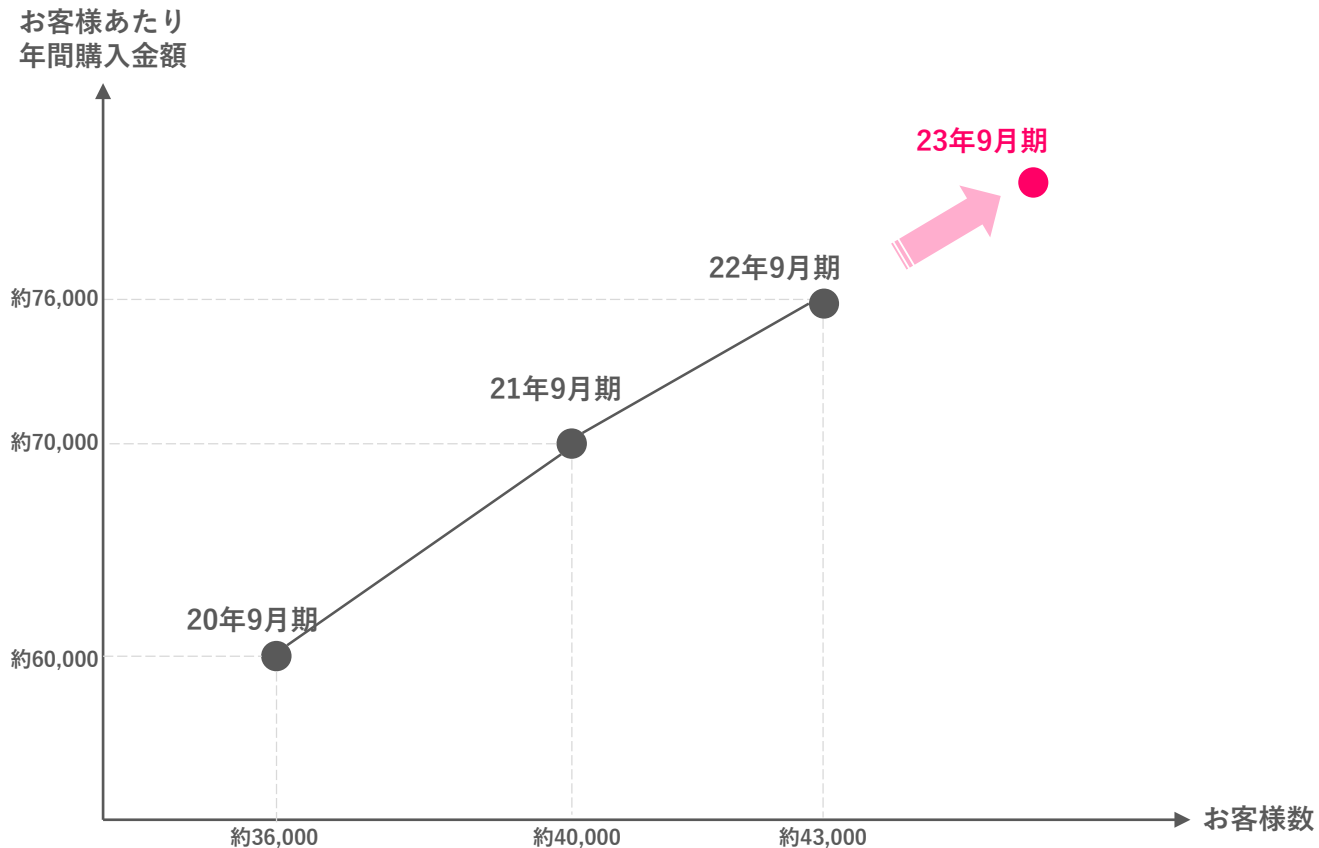
< B to B事業の市場ポテンシャル >



※コアターゲットであるカフェ/喫茶/菓子/パン/イタリアン/フレンチ店の全国軒数。総務省「平成28年経済センサス基礎調査」より。

# BtoB成長戦略（2023年9月期）

商品力・独自サービスの強化と新規獲得投資に注力し  
 お客様数とお客様あたり購入金額の両軸成長を目指す

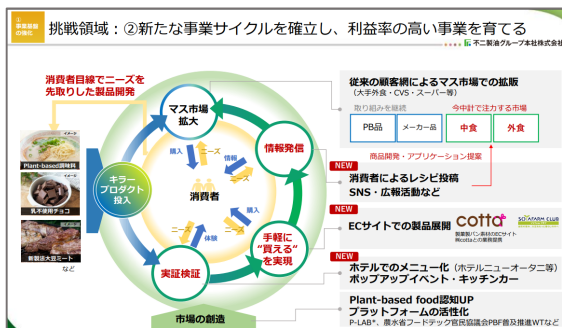




だれかを想う。またつくりたくなる。

# BtoB事業 2023年9月期 取り組み事例①

## 不二製油株式会社と資本業務提携を締結 健康、環境に配慮した商品開発の強化ならび市場の獲得および創造



不二製油(株)様 中期経営計画書の抜粋



22年7月に不二製油(株)様と戦略説明会を実施

健康、環境のテーマはコッタにおいても重要なテーマ。

そこで、2022年5月に不二製油株式会社様との資本業務提携を締結いたしました。

同社とは商品開発のみならず、体にも地球にも優しい手作りに必要な材料、情報が手に入る日本最大のECメディアの立ち上げに向けて両社一丸となって挑戦します。

## 大手食品メーカーと協業し、店舗の課題を解決



**業務用冷凍パンセミナー  
開催のご案内**  
2022年11月30日（水）10:00～13:00～

こんなお困りごと、  
ありませんか？

食材ロスを削減したい 仕込み時間を軽減したい  
調理時間を短縮し、提供速度を上げたい

コッタビジネスでは、法人様向け専門商材の  
拡充を通し、皆様の店舗運営上のお困りごとに  
少しでもお役に立てればと思っております。  
このたび、数島製パン（Pasco）様と共同で  
焼成冷凍パン・冷凍生地セミナーの開催が決定  
いたしました。お困りごと解決へのヒントとして  
ぜひご参加をお待ちしております。

**セミナー情報**

開催日：2022年11月30日（水）  
場所：数島製パン 渋谷ペーカリーセンター  
（〒151-0072 東京都渋谷区幡ヶ谷1丁目4-3）  
定員：二部制／各8名様

※応募多数の場合は抽選となります。抽選結果は  
11/8（火）にメールにてご連絡の予定です。

例えば、昨今はコッタのお客様においても  
現場の人手不足が深刻な課題となっております。

そこで、コッタは半製品ラインナップを強化し、  
人手不足でもお店が運営できる状態作りに貢献します。

例えば、業務用冷凍パンの強化。

ただラインナップを増やすだけではなく、メーカーとセ  
ミナーを共同開催し、お客様が商品を導入しやすい機会  
も作っていきます。

また、コッタのお客様によりフィットする商品を追求し、  
メーカーとの共同商品開発も進めることで、コッタだけ  
からできるお困りごとの解決を見つけていきます。



## 大手製粉メーカーと協業し、レシピ開発・店舗作りを支援



よりお客様のお役に立てるサービスを目指していく中で、お店のレシピ開発、店舗作りまでサポートできるようになりたいと感じることが増えてまいりました。

そこで、大手製粉メーカーとコッタの共同で、店舗支援サービスを立ち上げました。

例えば、2022年9月にオープンしたFluffy Donuts様（東京 吉祥寺）。プロジェクトを通じて、お店のメニューを共同開発。カフェからドーナツ専門店に見事生まれ変わることができました。

## 法人、個人双方のお客様の課題を解決するイベント企画の実施

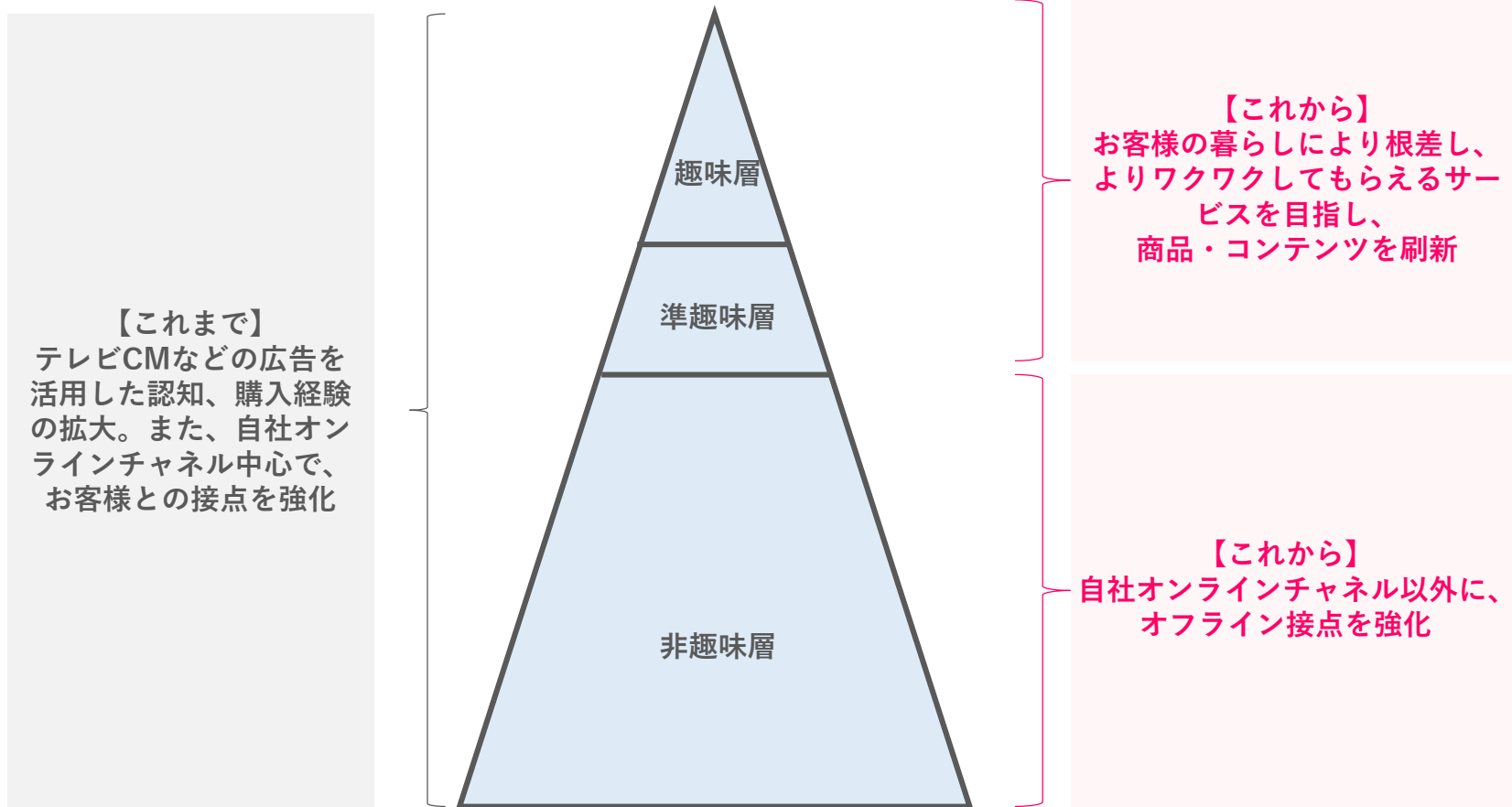


「ご登録いただいている法人お客様の宣伝活動に貢献したい」  
「将来お店を持ちたい個人のお客様に貢献したい」  
そういった思いから、日本最大規模のお菓子&パンの祭典  
「コッタマルシェ」を企画しました。

近年、各地で行われる手作りパンのマルシェは大変活況が続いており、入場制限が行われるほど。お菓子とパンの総合的な手作りの祭典は過去に例がなく、コッタマルシェは国内最大規模の事例となります。

会場には、企業ブースコーナーもあり、食品メーカー様や家電メーカー様が、感度の高い消費者、出店者様に自社商品を宣伝いただける場となります。コッタ初の直売ブースや、有名シェフによる講習会、高級チョコレートの試食会などを企画しており、総合的に来場者様に楽しんでいただけるイベントにしていまいます。

「趣味層・準趣味層」と「非趣味層」で戦略を定めていく



## コッタ商品を全国DAISO4,000店舗に展開



店頭ポップイメージ



コッタの商品が少量パックで  
店頭豊富に並びます

非趣味層のお客様との接点をとる最適な方法は何か。  
現在コッタが考える最適な方法は、オフライン展開。

その第一弾として、2022年10月から全国  
DAISO4,000店舗にコッタ商品の陳列が開始されま  
した。

これまでテレビCM等で獲得してきた認知との相乗  
効果で、より多くのお客様にコッタの商品を手  
に取っていただけるようになると思っています。





だれかを想う。またつくりたくなる。

## BtoC事業2023年9月期 取り組み事例②

### コッタバレンタインキットを全国量販店に展開



VALENTINE'S KIT

初めてさんでも失敗しない♪

コッタのバレンタインキット

ラッピング付きでそのままプレゼントできる♪  
コッタのバレンタインキットは全4種類。  
とにかく手軽な「チョコペリ」から、  
本格的な味わいの「ガトーショコラ」まで、  
バリエーション豊かにそろえました。



1年でもっともお菓子作り需要が高まるバレンタイン。  
今期は、全国量販店にて約30,000個を展開予定。  
コッタ初のバレンタインキットのオフライン展開となります。

用意しているのは、「簡単なのに、かわいい、本格的なお菓子が作れるコッタならではのキット」

バレンタインをきっかけにコッタを知って、体験していただけるお客様を作っていきます。

## お客様の暮らしに必要とされる食材開発およびサイト・量販店展開



### 店頭商品パッケージ

店頭で並ぶパッケージのイメージです。  
高橋先生、製粉メーカーと共同で開発した米粉パンミックス粉。難しい米粉パンが簡単に作れるミックス粉です。全国のスーパー等に並ぶ予定です。

小麦粉の価格高騰、グルテンフリーブームで大注目されている米粉。

そこで、米粉専門の料理研究家として大人気の高橋ヒロ先生 監修のもと、初心者でも簡単に作ることができる米粉パンミックス粉を開発中。



### 高橋ヒロ先生について

米粉専門家・フードコーディネーター・フードコンサルタント。現在、米粉のセミナーや講座、企業の商品開発、レシピ提供、動画撮影、飲食店コンサル、などを中心に活動中。米粉パンや米粉のお菓子に関する人気著書多数。

全国スーパー等への配荷も進めていきます。

## お菓子・パン作りがもっと好きになる場を目指して コンテンツ・商品を刷新



新しい日常を迎え、旅行や外出が増えることで人との関わりが増えた方、季節のイベントを楽しむ方、在宅ワークが定着しておうち時間が定着した方、様々なライフスタイルが増え、便利なサービスも増え、時間の過ごし方も充実しています。

そのような中、お菓子・パン作りによって得られる幸せな感情を体験できる新しい読み物企画「○○さんのお菓子とパンのはなし」をスタート。

これ以外においても、お菓子・パン作りが提供できる、コッタだから提供できるお客様の暮らしのアップデートを追求していきます。

これまでの売上拡大戦略は休止し、中長期視点で成長の基盤を作る1年となります。2023年9月期は「売上拡大重視」から「利益重視」に舵を切った上での準備期間とし、先に挙げた、2023年9月期の取組み事例を含めた詳細な中期経営計画に関しては、当社を取り巻く経済状況および事業環境を総合的に勘案する必要があるため、時間を要する見込みではありますが、2023年5月の第2四半期決算発表時までに公表する予定とし、あわせて「事業報告及び成長性可能性に関する事項」の更新を予定しております。

(単位：百万円)

項目	2023年9月期 通期	
		(売上比)
売上高	8,513	—
営業利益	620	7.3%
経常利益	641	7.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	421	4.9%



## 財務情報～連結貸借照表

(単位：千円)

	前連結会計年度 (2021年9月30日)	当連結会計年度 (2022年9月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	1,618,986	1,801,308
受取手形及び売掛金	349,360	353,898
棚卸資産	1,663,345	1,837,761
その他	454,075	283,061
貸倒引当金	△3,540	△3,960
流動資産合計	4,082,227	4,272,070
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	931,474	886,761
機械装置及び運搬具（純額）	126,931	155,034
土地	392,744	392,744
リース資産（純額）	46,925	35,958
その他（純額）	14,116	12,243
有形固定資産合計	1,512,192	1,482,742
無形固定資産		
のれん	623	576
その他	73,284	61,856
無形固定資産合計	73,907	62,432
投資その他の資産		
繰延税金資産	63,442	67,421
その他	102,713	111,084
投資その他の資産合計	166,155	178,505
固定資産合計	1,752,255	1,723,681
資産合計	5,834,483	5,995,751

## 財務情報～連結貸借対照表

(単位：千円)

	前連結会計年度 (2021年9月30日)	当連結会計年度 (2022年9月30日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	637,501	646,772
短期借入金	440,000	740,000
1年内返済予定の長期借入金	254,772	146,844
リース債務	16,358	13,071
未払法人税等	98,677	137,872
契約負債	—	12,885
賞与引当金	33,497	29,361
ポイント引当金	14,851	—
その他	472,329	313,984
流動負債合計	1,967,987	2,040,792
<b>固定負債</b>		
長期借入金	698,156	551,312
リース債務	34,871	26,211
株式給付引当金	14,730	16,454
退職給付に係る負債	6,747	7,605
その他	597	160
固定負債合計	755,102	601,743
<b>負債合計</b>	2,723,090	2,642,536
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	649,472	649,472
資本剰余金	622,640	622,640
利益剰余金	1,979,571	2,335,214
自己株式	△148,327	△262,148
株主資本合計	3,103,357	3,345,179
新株予約権	8,035	8,035
<b>純資産合計</b>	3,111,393	3,353,214
<b>負債純資産合計</b>	5,834,483	5,995,751

在庫リスク		
<b>詳細</b>	<p>当社グループの主要事業である菓子・パン資材および雑貨等の販売事業（以下「資材および雑貨等の販売」という。）においては、商品を仕入れて、注文の都度、出荷しており、取扱商品の在庫リスクが常に存在しております。当社グループにおいては、販売動向、コールセンター経由での顧客ニーズ、売れ筋情報等を徹底的に分析し、また、戦略的なキャンペーン等による販売計画を慎重に精査し、常に適正在庫を継続できるように努めております。なお、近年の傾向としては、顧客ニーズの多様化に対応するための取扱商品の拡大、ボリュームディスカウントをメリットとする大量仕入により、在庫量が増加傾向にあり、倉庫スペースの確保、商品管理の効率化にも取り組んでおります。</p> <p>しかしながら、販売分析や需要予測が実際と大きく異なった場合、キャンペーンや販促活動、当社通販サイトやカタログ・広告の効果が十分でなかった場合、在庫管理上の不備が発生した場合は、過剰在庫または在庫不足の発生により、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	
<b>対応策</b>	<p>当社では経営会議において毎月の在庫状況・販売状況の確認を行っており、販売不振商品・過剰在庫商品の精査をし、状況に応じてアウトレット商品としての販売やキャンペーン商品としての販売強化を行っております。また、海外製造を行っているオリジナル商品等の輸入商品に関しては、発注から納品までに一定期間が必要になり、発注先と密な連携をとりながら、発注数の変更や追加で過剰在庫・機会損失軽減に努めております。</p>	
リスクの顕在化する可能性；高	顕在化の時期；中長期	顕在化した場合の影響；中

売上原価等の上昇について		
<b>詳細</b>	<p>当社グループの主要事業である資材および雑貨等の販売においては、商品の仕入原価は勿論、宅配便等の商品発送費用、ピッキング作業（在庫商品の取り出しおよび発送先ごとの梱包）に要する人件費等が、利益率に影響を与えるため、常に、最適な方法および新たな調達先の検討・選択をしております。</p> <p>しかしながら、発送業者での発送料金体系の変更、ピッキング作業の非効率化等が発生した場合は、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、当社グループの取扱商品およびその製造材料については、プラスチック製品および海外製品も多く、原油価格または為替の変動により、当該仕入原価が変動する可能性があります。当社グループにおける仕入原価の上昇という形でリスク転嫁された場合、または、販売価格の上昇を余儀なくされ、販売状況の悪化につながった場合は、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	
<b>対応策</b>	<p>当社グループにおいては、当該製品について、主に商社経由で仕入れており、直接的な原価高騰および為替変動リスクの多くはこれら商社が負っております。</p>	
リスクの顕在化する可能性；大	顕在化の時期；短期	顕在化した場合の影響；中

食材および食品の品質について		
詳細	子会社の株式会社プティパでは、食材および食品を加工・製造しております。したがって、近年、社会的関心を集めている「食の安全性」を確保するために、品質管理の強化、食品衛生法等の関連法令の遵守に取り組んでいく必要があると考えております。しかしながら、関連法令の規制が強化された場合、または生産物賠償責任保険等によって損害額もしくは賠償額を十分に補填できない場合、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	
対応策	万が一、食材および食品の品質の悪化が発生し、製品の回収および損害賠償責任を負うこととなった場合に備えて、生産物賠償責任保険等にも加入しております。	
リスクの顕在化する可能性；中	顕在化の時期；中長期	顕在化した場合の影響；大

法規制等のリスクについて		
詳細	当社の主な受注・販売方法である電子商取引（E C）では、「特定商取引に関する法律」、「不正競争防止法」、「割賦販売法」、「個人情報保護に関する法律」および「特定電子メールの送信の適正化等に関する法律」、食品の製造・表示では、「食品衛生法」、「農林物資の規格化及び品質表示の適正化に関する法律（J A S 法）」および「製造物責任（P L）法」等、様々な法的規制を受けております。したがって、今後、これら法規制等の強化もしくは新たな法律の制定等によっては、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	
対応策	総務部にて顧問弁護士と連携し、法的規制の動向について常に注視し、臨機応変に対応できる体制をとっております。	
リスクの顕在化する可能性；中	顕在化の時期；中長期	顕在化した場合の影響；中

電子商取引（E C）を取り巻く事業環境に関するリスクについて		
詳細	<p>当社は、資材および雑貨等の販売において、コッタを介した電子商取引（E C）による受注・販売が事業基盤の主力になっております。それゆえに、当社が今後も成長を続けていくためには、電子商取引（E C）市場の拡大が必要不可欠であります。</p> <p>今後、社会構造の変化、インターネット取引のトラブル増加等によりその拡大を阻害する要因が生じた場合は、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	
対応策	<p>当社グループとしては市場動向等の情報収集を行い、状況に変化が発生した場合には速やかに対応を行うこととしております。</p>	
リスクの顕在化する可能性；高	顕在化の時期；中長期	顕在化した場合の影響；大
システム障害等について		
詳細	<p>当社グループの主要事業である資材および雑貨等の販売においては、コッタにて、インターネットを介して販売する形態が主流であります。社内の基幹システムにおいては、仕入、在庫、顧客情報、注文、決済、出荷、製造等に関する情報が一元管理され、自動処理されております。しかしながら、システムの不具合、ダウン等により収益の機会損失が発生した場合、外部からの不正アクセスによるシステムダウン、データ改ざん、情報漏えい、コンピュータウィルスの侵入等が発生した場合、すべての損害を保険でカバーできる保証はなく、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	
対応策	<p>当社は、今後の情報データの膨大化や複雑化、IT技術の高度化に対応できるよう、また、セキュリティや安定性等を一層向上できるように、システムの性能および機能の強化に積極的に取り組んでおります。さらに、バックアップや非常事態時のリカバリー体制の構築にも取り組んでいるのと同時に、当社ではサイバーリスク保険に加入しております。</p>	
リスクの顕在化する可能性；中	顕在化の時期；短期	顕在化した場合の影響；大

自然災害等のリスクについて		
詳細	<p>当社の商品センター（物流施設）は大分県津久見市および新潟県見附市（日本郵便株式会社への委託による。）の2箇所、株式会社プティパの製造工場は宮崎県宮崎市の1箇所であり、ともに集中しております。</p> <p>したがって、大規模な地震等の自然災害および火災等の発生、ならびに新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、当社グループにおいて人的・物的被害を受けた場合、または商品配送のための運送手段の断絶が生じた場合には、物流および製造機能の停止による事業の停止等が考えられ、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。</p>	
対応策	<p>当社グループは、火災リスク低減のため、定期的に消防設備の点検を行っております。また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、検温、手洗いおよびマスク着用等の感染予防策の徹底、Web会議システムの活用およびテレワークの一部導入などを行っております。</p>	
リスクの顕在化する可能性；中	顕在化の時期；短期	顕在化した場合の影響；大

※リスク情報の詳細につきましては、有価証券報告書の「第2【事業の状況】2【事業等のリスクもご参照ください。

2023年5月を目途に新たな「中期経営計画」を公表する予定です。したがって、次回進捗状況を含めた最新の「事業計画および成長性に関する事項」の開示は、2023年5月を予定しております。



## 将来の見通しに関する注意事項

---

本発表において提供される情報は、現時点における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づき判断したものであり、マクロ経済動向及び市場環境や当社の関連する業界動向、その他内部・外部要因により変動する可能性があります。

従いまして、本資料に記載されている将来の見通しに関する記述等とは異なる結果を招くリスクや不確実性を含んでいます。

従って、実際の業績はこれらの見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おき下さい。

## お問い合わせ先

---

本資料に関するお問い合わせは、以下お問い合わせフォームよりお願いいたします。

IRお問い合わせフォーム

<https://www.cotta.co.jp/contact/>

cotta

だれかを想う。またつくりたくなる。