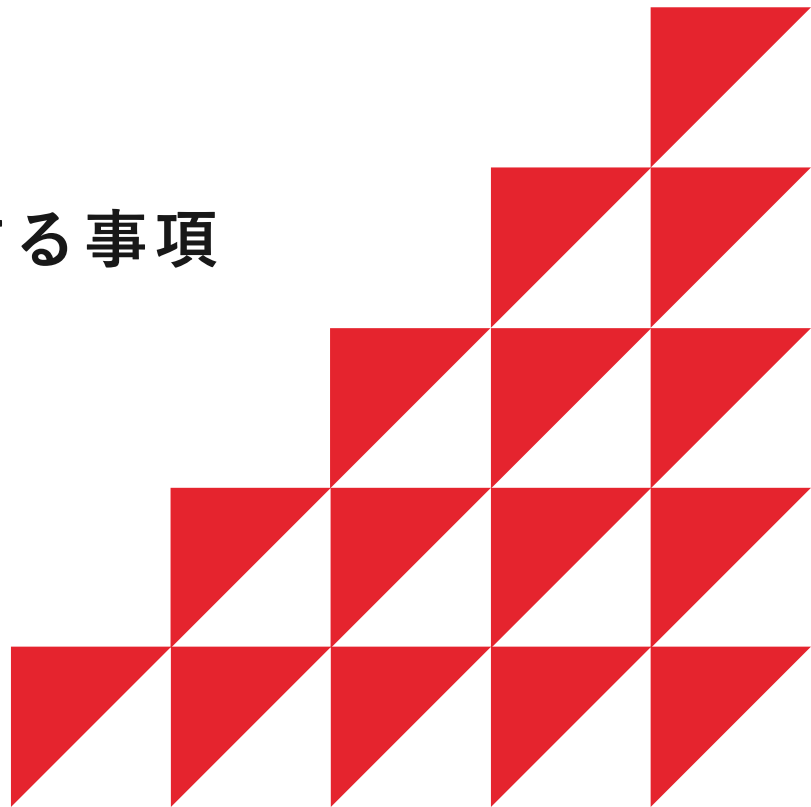


事業計画及び成長可能性に関する事項

株式会社フーディソン
東証グロース市場 7114

2024年6月



MISSION

世界の食をもっと楽しく

VISION

生鮮流通に新しい循環を

食という産業はあまりに巨大だ。

生産から卸、流通、小売、消費者まで、関わる人口が全産業の中で最も多い。

だからこそ、局所局所で見ると、数え切れない課題が存在している。

プレイヤーたちの専門性は高いが、全体最適をする役割がない。

つい、誰かのせいにしてしまっている。だから何も変わらない。

わたしたちFoodisonは、それを俯瞰する。

食産業という巨大オーケストラの指揮者になることで、プロフェッショナルたちが

持つポテンシャルを引き出し生鮮流通に新しい循環を生み出す。


日本中の産地から、多種多様な食材を指先一つで仕入れられる世界。

食を扱う職人になりたい、という若い担い手が溢れる世界。

知らない魚のはじめての美味しさが、毎日の食卓に届く世界。

日本が世界に誇る食文化は、まだまだこんなもんじゃない。





COMPANY OVERVIEW

会社概要

社名	株式会社フーディソン / Foodison, Inc.
設立	2013年4月1日
代表取締役CEO	山本 徹
所在地	東京都中央区勝どき3-3-7 ケンメディアビル5階
子会社	株式会社フーディソン大田（完全子会社、大田市場仲卸）
従業員数	259名 ⁽¹⁾

(1) 2024年3月末時点、臨時雇用者含む連結の数字

INDEX

- 1 | 事業概要
- 2 | カンパニーハイライト
- 3 | 成長戦略
- 4 | サステナビリティへの取り組み
- 5 | リスク情報



1

BUSINESS OVERVIEW

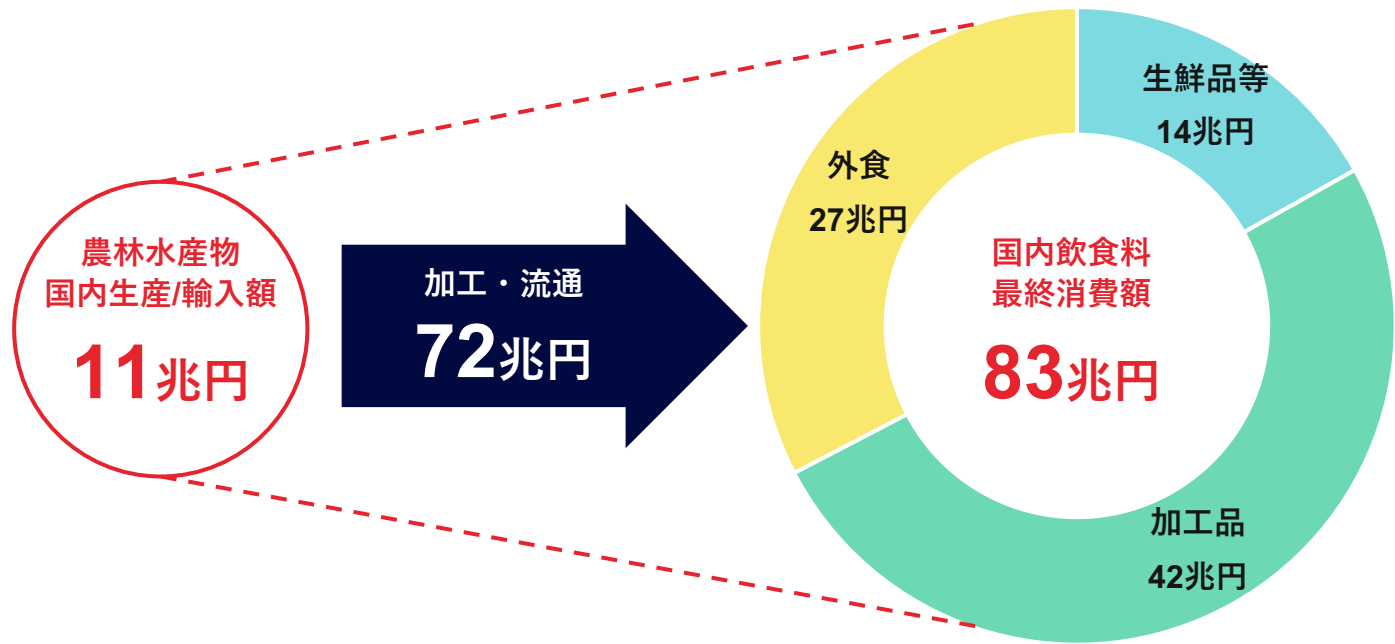
事業概要

BUSINESS ENVIRONMENT

事業環境

食は生活に不可欠な巨大産業

食の国内市場規模は、輸入を含む11兆円の生産に対して、流通の各段階で付加価値づけされ、最終的に83兆円となって消費される構造にある



(1) 農林水産省 令和2年2月18日公表「平成27年（2015年）農林漁業及び関連産業を中心とした産業連関表（飲食費のフローを含む。）」を参照。グラフは当社作成。

フーディソンが目指す世界

生活の根幹にある食産業は時代の変化と共にバランスが崩れてきており、テクノロジーを活用した新しい仕組みの導入が急務

食産業が抱える課題

生産

地方の衰退と
担い手の減少

流通

労働人口減少と
規制による労働力不足

環境

気候変動

消費

消費者ニーズの
多様化

テクノロジー活用



フーディソンが目指す世界

サステナブルな食の流通

地域社会の活性化

魚食の楽しみと健康の促進

巨大産業である食品分野のEC化はこれから成長期に

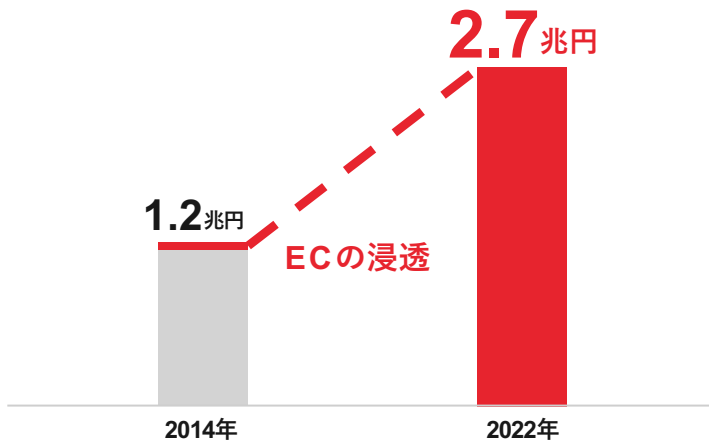
食品分野のEC化率は2022年で4.2%と他カテゴリーに比べ低く、EC化余地が高い

食品ECの拡大

EC市場規模

2.3x

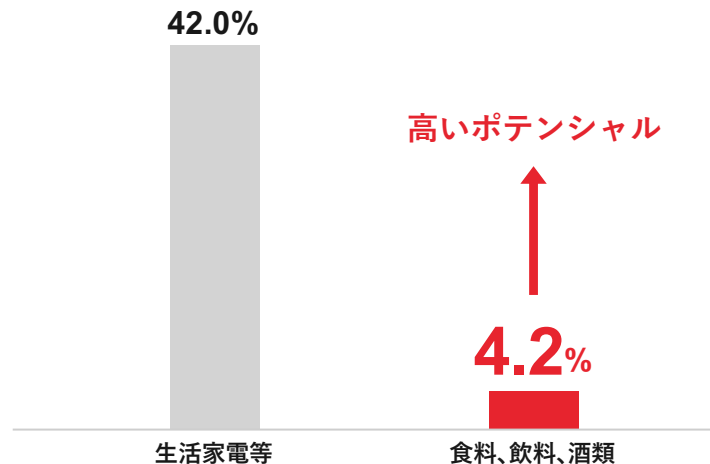
(兆円)



高い市場ポテンシャル

EC化率差

30%超

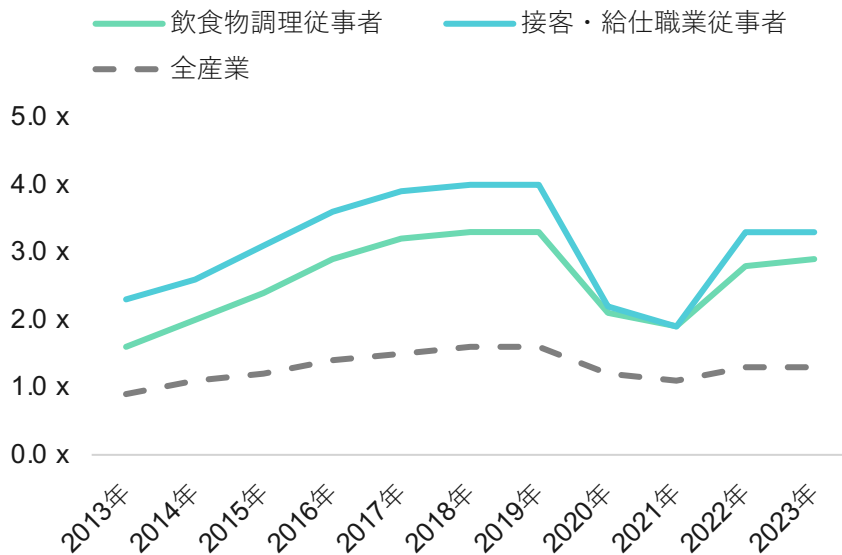


(1) Eコマースの市場規模及びEコマース率は経済産業省「令和4年度 電子商取引に関する市場調査」及び経済産業省「平成26年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」を参照。グラフは当社作成

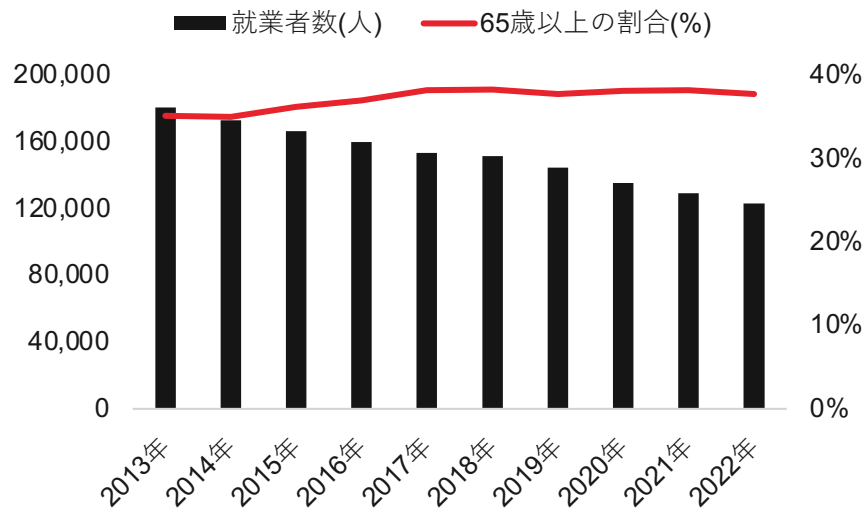
食産業の労働力不足は顕著

- 食関連の有効求人倍率は高い水準で推移
- 漁業就業者数は年々減少しており、高齢者の割合も高い

有効求人倍率(1)



漁業就業者数(2)



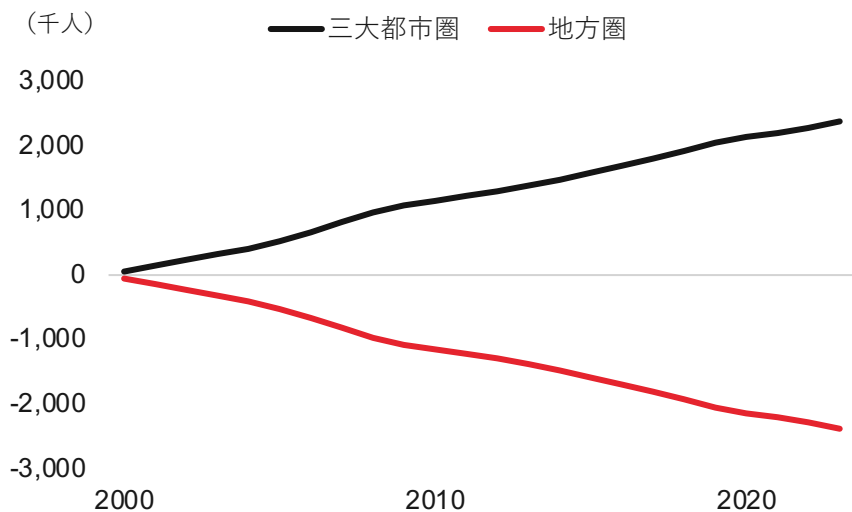
(1) 厚生労働省「一般職業紹介状況（職業安定業務統計）」を参照。グラフは当社作成。

(2) 農林水産省「令和4年漁業構造動態調査結果」を参照。グラフは当社作成。

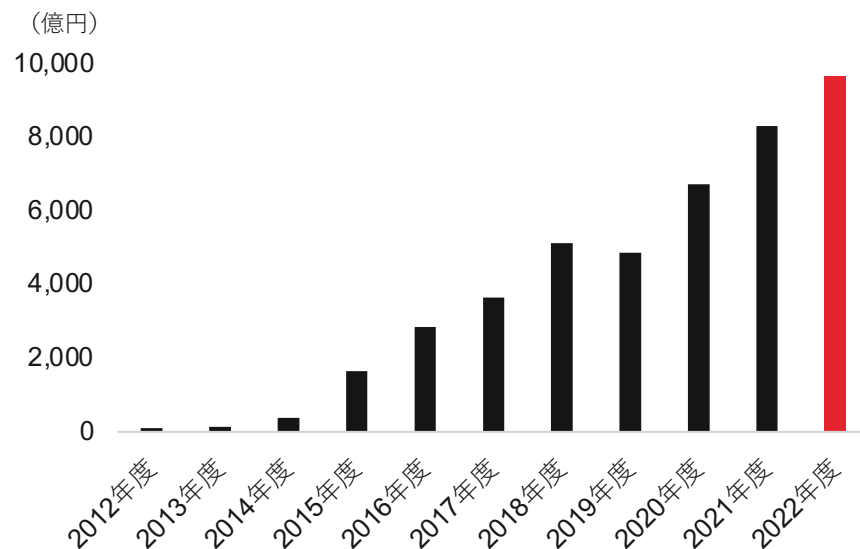
地域社会の人口は減少傾向も活性化の財源は増加

- 地方圏では賃金や安定性、やりがい等の点で良質な雇用が不足しており人口が都市圏へ流出している
- 一方で、地方の新たな財源としてふるさと納税は年々その受入額が増加している

三大都市圏及び地方圏の転出入超過数の累計⁽¹⁾



ふるさと納税受入額⁽²⁾



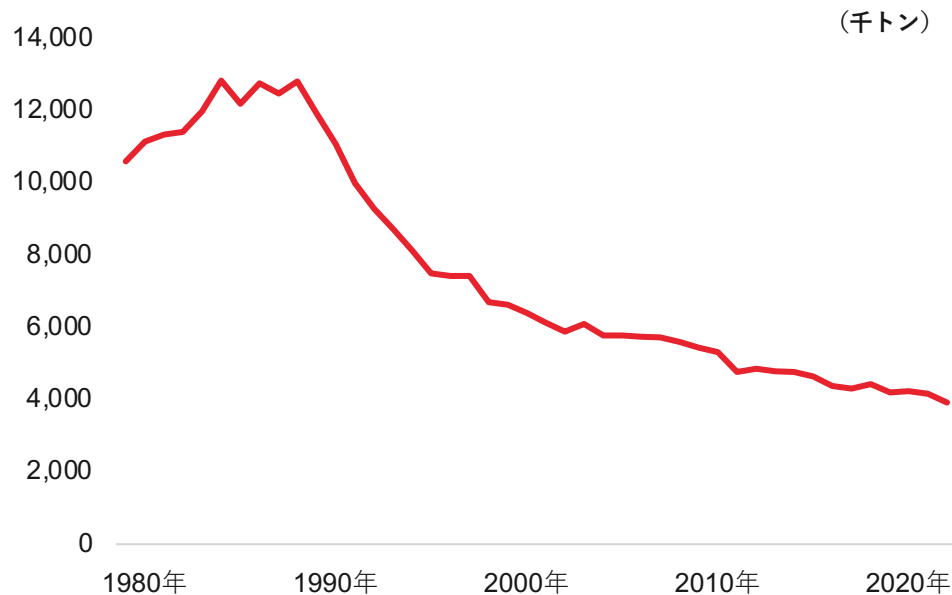
(1) 総務省「住民基本台帳人口移動報告」を参照。三大都市圏は埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、岐阜県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県を指す。グラフは当社作成。

(2) 総務省「ふるさと納税に関する現況調査結果（令和5年度実施）」を参照。グラフは当社作成。

気候変動を一因とした水産資源は減少傾向

海水温の変化や磯焼けの進行などの影響もあり、国内の漁獲量は年々減少している

国内漁業・養殖業の総生産量⁽¹⁾



(1) 農林水産省「令和4年漁業・養殖業生産統計」を参照。グラフは当社作成。

流通と環境に関わる制度変更が進む

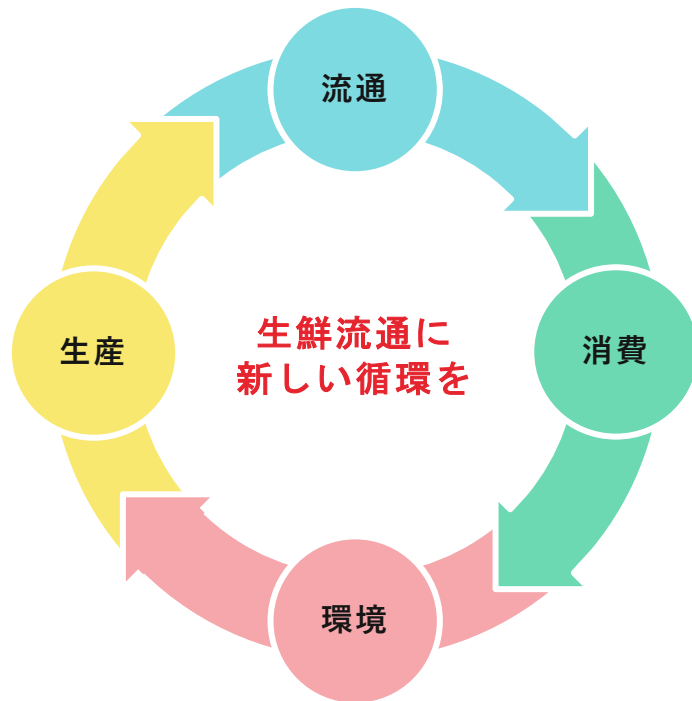
食産業に影響のある制度変更が進み、対応が迫られている

領域	主な制度変更	概要	主な影響
流通改革	卸売市場法の改正（2020年）	食品流通の合理化と生鮮食料品等の公正な取引環境の確保を目的に、卸売市場に係るルールを見直し（直荷引きの禁止撤廃、商物一致の撤廃等）	市場外の取引や卸売業者を通さない取引が実施しやすくなり、産地直送、輸出、Eコマースなどの取引が促進
資源管理	水産流通適正化制度（2021年）	違法に採捕された水産動植物の流通の防止を目的に、アワビとナマコについて、採捕事業者や加工・流通事業者の義務を規定（行政機関への届け出、漁獲番号その他の記録の伝達、取引記録の作成・保存等）	漁獲番号の付与とトレース、取引記録の作成・保存が必要になるため、取引のデジタル化ニーズが増加。今後も対象魚種は増える見込み
気候変動対策	有価証券報告書サステナビリティ情報開示（2023年）	有価証券報告書へのサステナビリティ情報の記載が義務化	2050年カーボンニュートラル目標実現に向けて、企業に対する規制強化や具体的な実現手段の整備が進む
	東証カーボン・クレジット ⁽¹⁾ 市場の開設（2023年）	J-クレジット ⁽²⁾ を対象としたカーボン・クレジットの取引市場	

(1) 温室効果ガスの排出を削減、あるいは吸収・除去した量をクレジットとして認定することで、それらの成果を他者と取引可能な形に化体したもの
 (2) 環境省、経済産業省、農林水産省が運営するベースライン&クレジット制度であり、省エネ・再エネ設備の導入や森林管理等による温室効果ガスの排出削減・吸収量をJ-クレジットとして認証している

食産業を繋げるプラットフォームへ

情報技術の活用の遅れた生鮮流通をデジタル中心の流通にアップデートすることで、多種多様な食品が楽しめる世界の実現へ



BUSINESS SUMMARY

事業概要



日本中の産地をつなぎ、食材と料理人の最高の出会いを

「魚ポチ」



BtoBコマース 飲食店向け食品Eコマース

飲食店向けの鮮魚を中心とした仕入れサービス。大田市場に自社の物流拠点を持つことで情報と物流を繋げ、鮮魚をはじめとした食材のスムーズな仕入れを実現

主なユーザー層 **中小飲食店**

ユーザーの課題

数名で店舗運営しているので時間がない

朝、市場に行かないと商品が決まらない

高品質食材・珍しい食材も欲しい

魚ポチの提供価値

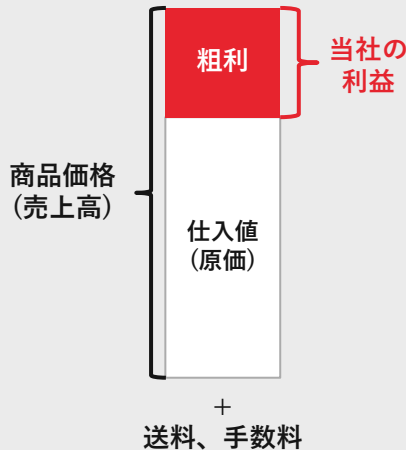
- スマホで簡単注文
- 店先配送
- 午前3時まで受付、最短翌日配送
- 午後3時半から翌日分の発注可
- プロのバイヤーによる透明性の高い情報提供
- 全国の産地から仕入れる鮮魚多数

全国の産地や市場仲卸から食材を仕入れ、飲食店に出荷・配送する卸売のモデル

ビジネスフロー



収益構造



魚ポチ

鮮魚ECを実現する魚ポチの特徴

毎日入れ替わる鮮魚をECで効率的に販売する仕組みを独自に構築

鮮魚をECで販売する難しさ

- 日々の商品ラインナップは水揚げ次第
- 消費期限が短い
- 魚体差が大きい
- ユーザーにより求める品質レベルのばらつきが大きい
- 価格が毎日変動する

魚ポチで実現していること

水揚げ日、バイヤーコメント等の詳細情報

水揚げからスピーディーな情報掲載

エンジニアリングによる操作性や検索性の担保

実物の写真
が見れる

バイヤー
コメント
が見れる

規格や産地、
漁法がわかる

魚の相場
がわかる

入荷・相場情報は
前日に配信

小ロット
1尾から注文OK

ご注文受付時間
15:30~3:00まで
翌日発送

魚ポチ | 利用イメージ

スマホで会員登録するだけ即日発注可能

Step.1 まずは簡単会員登録

まずはお試し。品質をお確かめください
1分で登録! 初回3,000円引きクーポンを利用する

店舗情報

必須 店舗名
(例)魚ポチ居酒屋

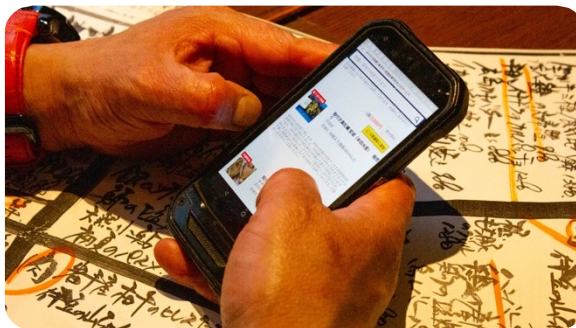
必須 店舗名(フリガナ)
(例)フオスポチイザカヤ

必須 ジャンル

必須 席数

ウェブ登録フォームへ店舗情報を入力して申請するだけ(約1分)。即日利用可能になります

Step.2 商品を検索して発注



日替わり鮮魚や冷凍品、加工品など、毎日数千もの商品を掲載。お店の在庫を確認しながら、ほしい商品をカートに入れて発注。発注作業がすべてスマホで完結!

Step.3 商品受け取り



最短翌営業日に店頭までお届けします(不在時は置き配も可能)

魚ポチ | ユースケース

飲食店の働き方改善や利益増加に貢献

働き方改善

平均客単価 6,000円
座席数 34席
ジャンル 和食

ロス改善

平均客単価 12,000円
座席数 15席
ジャンル フレンチ

売上アップ

平均客単価 1,500円
座席数 12席
ジャンル ラーメン

用途

営業終了後にグランドメニューとおすすめメニュー食材を注文

コース料理用の食材を旬の情報や価格情報をみながらメニューづくり

手に入りづらい珍しい魚種や出汁用のアラや昆布を発注

課題

閉店が夜遅く、早朝市場へ仕入れに行く労務が困難

他の取引先が小ロット対応しないため、在庫調整がしづらい

ラーメン屋が食材で他店と差別化したい

メリット

市場へ通っていた時間に休息・睡眠ができ、働き方が改善

在庫状況を確認しながら小ロットで発注し、ロス率をコントロール

近隣店舗にはないメニューが好評で来店客満足度アップに繋がった

業務用食品卸比較

- 魚ポチの最大の差別化は鮮魚の品揃えと情報の透明性
- 市場の水産仲卸は関係性が強ければきめ細かい対応があるが、新参者や中小飲食店にとっては利用がしにくい

	魚ポチ	業務用食品卸	市場水産仲卸	鮮魚小売店
情報の透明性	◎ 水揚げ日、商品の状態などが日次更新	○ カタログ販売	△ 主に口頭	△ 水揚げ日の表示義務なし
問い合わせ対応	○ 自社対応	○ 自社対応	△ 関係性次第	○ 自店対応
鮮魚品揃え・品質	◎ 全国産地の鮮魚	△ 鮮魚に強みがある業者は稀有	◎ 全国産地の鮮魚	△ 店頭スペースに限り
鮮魚以外の品揃え	△ 鮮魚以外も強化中	○ 一定の品揃え	× 水産専門	× 水産専門
価格	○ 卸売価格	○ 卸売価格	△ 言い値（関係性次第）	× 小売価格



毎日の食卓に感動と冒険を

サカナバックカ

「sakana bacca」

BtoCコマース いつも新しい発見のある街の魚屋

失われつつある町の鮮魚店を現代的にアップデート。産地仕入れの高鮮度の鮮魚や高いデザイン性、商品企画力を軸に、東京都内8店舗に展開中

主なユーザー層 **生活者**



ユーザーの課題

スーパーマーケットの魚は鮮度や商品ラインナップに満足できない

魚を食べたいが種類も調理方法もよくわからない

食に関する学びや体験をする機会が少ない

sakana baccaの提供価値

- ▶ 市場直送の鮮度
- ▶ 専門店ならではの鮮魚多数
- ▶ プロによる安心な説明
- ▶ 食体験を追求した企画の実施
- ▶ 産地と連携したプライベートブランドを展開



食の職人を憧れの仕事に専門技術をすべての人に
「フード人材バンク」

HR

フード業界の人材紹介エージェント

自社で鮮魚小売店を運営しているため、高い業界理解をもち人材の最適なマッチングが可能

主なユーザー層

飲食店、スーパーマーケット、食品工場 など

ユーザーの課題

大手の人材紹介会社のデータベースは
オフィスワーカー中心

人材紹介エージェントに技術レベルについて話しても理解されない

採用チャンネルがアルバイトをターゲットにしたものしかない

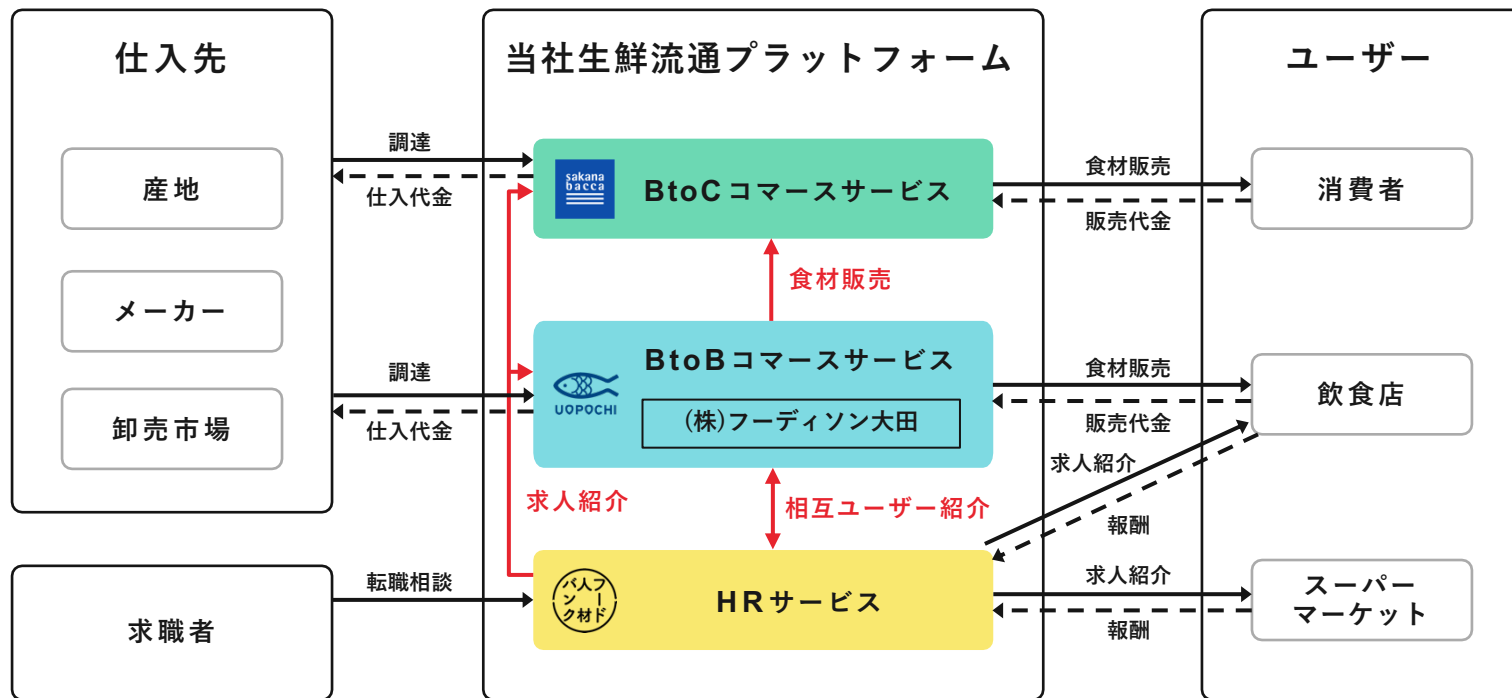
フード人材バンクの提供価値

- ▶ 食産業に特化したデータベース
- ▶ 高い業界理解のあるエージェント
- ▶ 食産業の正規雇用の紹介



事業系統図

BtoBコマースを中心に食産業を幅広くカバーし、各サービスが有機的にシナジーを創出



ビジネスモデル

事業成長は売上総利益で評価し、BtoBコマースのアクティブユーザーとARPUおよび全社の売上総利益率が事業KPI

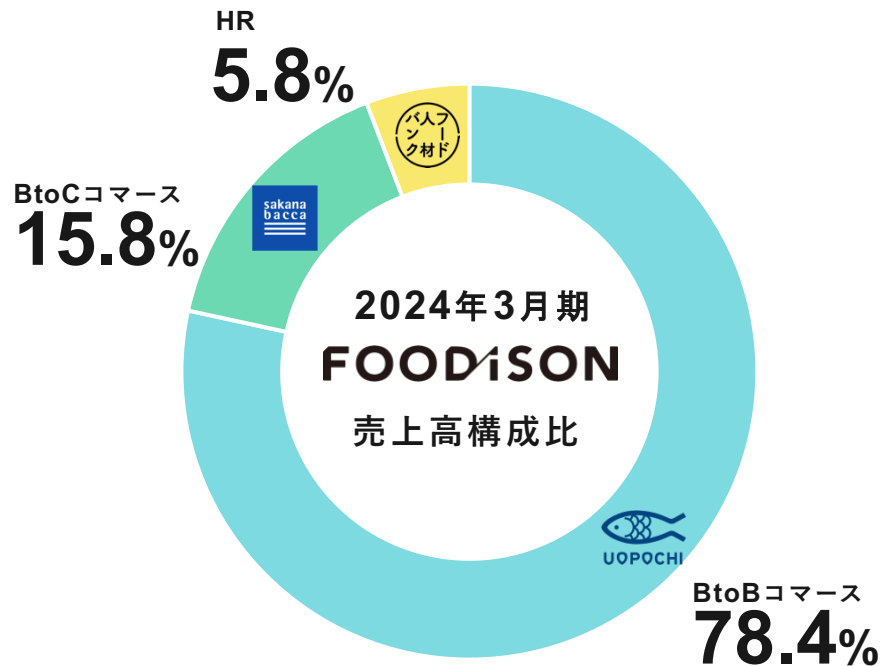


(1) 各月で1回以上注文をした顧客数を指します。数字は四半期平均になります。

(2) ARPU (Average Revenue Per User) は、アクティブユーザー当たりの月間平均売上高を指します。

業績サマリー

BtoBコマースを中心とした事業ポートフォリオ



売上高
6,351百万円

2024年3月期実績

アクティブユーザー数
4,012ユーザー

BtoBコマース2024年3月期Q4実績

店舗数
8店舗

BtoCコマース2024年3月期実績

売上総利益
2,292百万円

2024年3月期実績

ARPU
10.4万円

BtoBコマース2024年3月期Q4実績

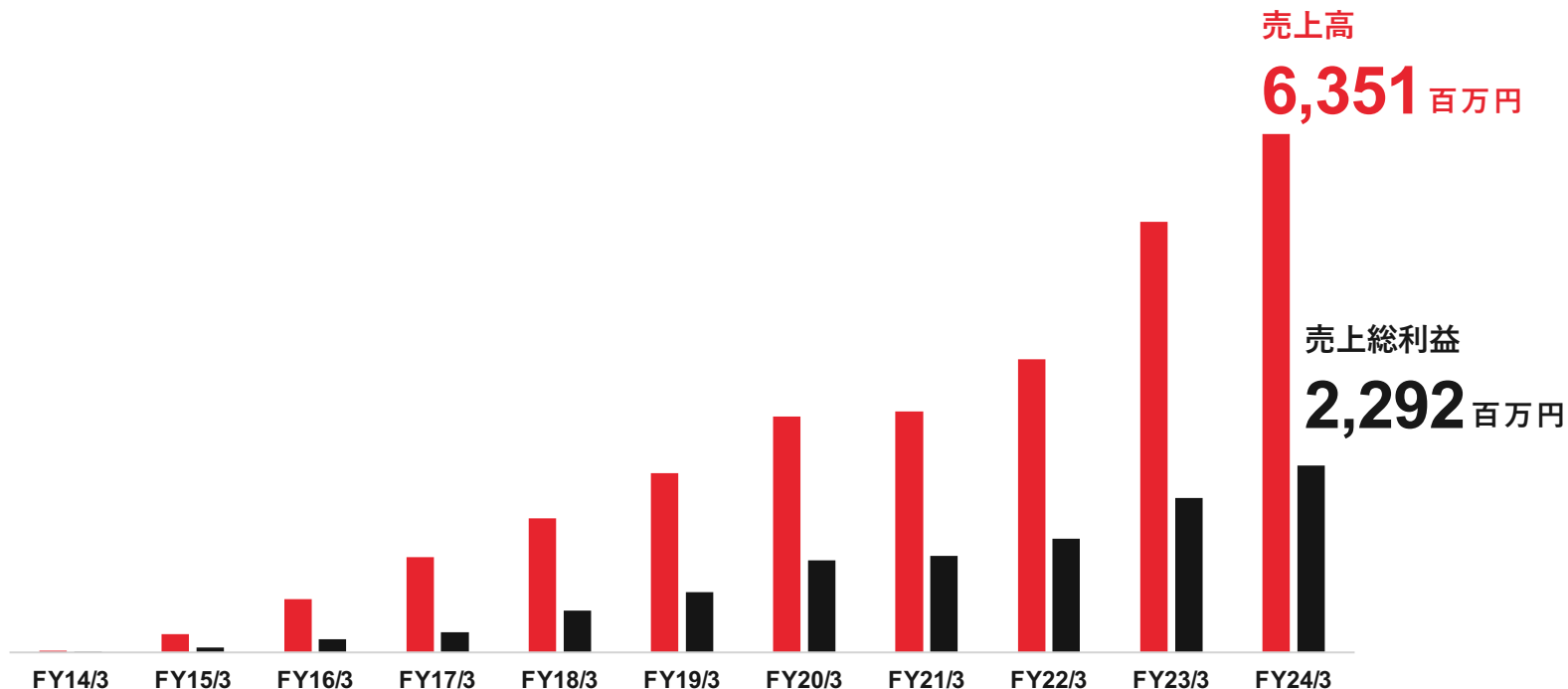
店舗平均年間売上高
119百万円

BtoCコマース2024年3月期実績

● BtoB ● BtoC ● HR

創業からの売上高および売上総利益推移

2013年の創業以来プラットフォームを拡大し、11期連続増収を達成



(1) 2016/3期以前は単体、2017/3期以降は連結



2

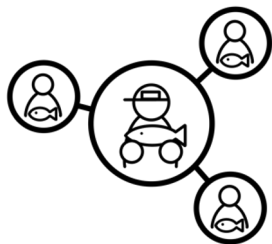
COMPANY HIGHLIGHT

カンパニーハイライト

当社グループの強みの源泉

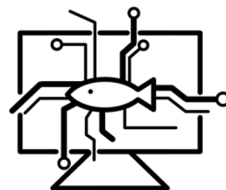
参入障壁の高い業界のインサイダーでありながら、そこにテクノロジーを掛け合わせ、魅力あるビジネスモデルを構築していることが当社グループのユニークさ

規制産業のインサイダー



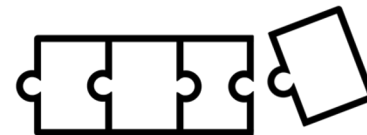
- 卸売市場内の権利
- 調達ネットワーク

テクノロジーの活用



- 複雑な鮮魚流通に適したソフトウェア開発
- FFCによる物流効率化

魅力的なビジネスモデル



- 垂直統合プラットフォーム
- 高いユーザーエンゲージメント

COMPANY HIGHLIGHT

規制産業のインサイダー

卸売市場での許認可と物流拠点

東京都中央卸売市場にて営業を行うための各種許認可を取得し、大田市場ではさらに大規模な出荷作業を行うためのスペースを確保している

許認可取得

仲卸業務許可

卸売市場内で仲卸業務を行う許可
(競りへの参加と物理的な区画割当)

買参権

卸売市場内のセリ等に参加する権利

水産製品製造業許可を受けた施設

水産製品の製造を取り扱うための許可

市場に近接した大型フルフィルメントセンター(1)



大衆魚から低利用魚まで揃える調達ネットワーク

飲食店が日々の営業に必要な定番の商品から、差別化に必要な競争力のある商品まで幅広いラインナップを調達可能なネットワークを市場内外に有する

調達ルート

用途

- 定番品の大量安定調達
- 競りへの参加
- 在庫リスクゼロでの調達
- 欠品時の代替品調達

中央 卸売市場

豊洲／大田

用途

- 付加価値の高い多品種の商品調達
- 在庫リスクあり

産地

全国70カ所以上



当社FFC

大田市場内および近郊



調達

集荷

分荷



UOPOCHI



納品ルート

23区内

自社契約配送

関東圏

専門配送業者

全国

宅配業者

COMPANY HIGHLIGHT

テクノロジー活用

複雑な鮮魚流通に適したソフトウェア開発

生鮮流通はアナログかつ複雑な流通構造を有しているが、特化型ソフトウェアの独自開発によりその参入障壁を乗り越え、強固な事業基盤を形成

独自の特化型ソフトウェアを開発

蓄積されるデータベース

産地側での
商品情報入力アプリ

自社物流拠点での
商品管理アプリ

配送管理アプリ

販売インターフェイス



自方計量データ一覧

2023-05-01 納品済 259 平均値 240 消費 266

年月日	製造先	仕入れ	品名	数量	単位	平均値	消費	消費率	消費率
2023-05-01	製造先	仕入れ	品名	数量	単位	平均値	消費	消費率	消費率
2023-05-01	製造先	仕入れ	品名	数量	単位	平均値	消費	消費率	消費率
2023-05-01	製造先	仕入れ	品名	数量	単位	平均値	消費	消費率	消費率
2023-05-01	製造先	仕入れ	品名	数量	単位	平均値	消費	消費率	消費率
2023-05-01	製造先	仕入れ	品名	数量	単位	平均値	消費	消費率	消費率
2023-05-01	製造先	仕入れ	品名	数量	単位	平均値	消費	消費率	消費率
2023-05-01	製造先	仕入れ	品名	数量	単位	平均値	消費	消費率	消費率
2023-05-01	製造先	仕入れ	品名	数量	単位	平均値	消費	消費率	消費率
2023-05-01	製造先	仕入れ	品名	数量	単位	平均値	消費	消費率	消費率

トップへ戻る

2023-05-01 納品済 29 / 29

履歴検索 マップ CSV 納品先変更

詳細から検索一覧

検索ID 検索名

並び替えOFF

No.	希望	平均値	納品情報
1	午前	09:49	AM B
2	午前	09:54	AM B
3	午後	09:50	AM B
4	午前	10:04	AM B
5	午前	10:12	AM B



生鮮ECでは特殊なソフトウェア要件が求められる

生鮮ECは消費期限が短く、個体差の大きい生鮮品を取り扱うため一般的なECにはない機能が必要

一般的なEC	生鮮EC
掲載商品の更新頻度 低い 商品情報の更新あり次第	高い 日次
入出荷の期間 長い 数日～数か月	短い 当日～翌々日
保管方法 少ない 常温	多い 冷蔵・冷凍・常温
消費期限 長い	短い
価格 定価	量り売り

求められるソフトウェア特性

1. 毎日変わる情報の迅速なデータ化
2. 販売データと物流の接続
3. ユーザーの業務効率を上げるUX

フルフィルメントセンターでの物流効率化

商品特性に合わせたシステムや機器の開発と導入により、生産性の高いロジスティクスを構築

自社開発のピッキングシステム



自動計量器

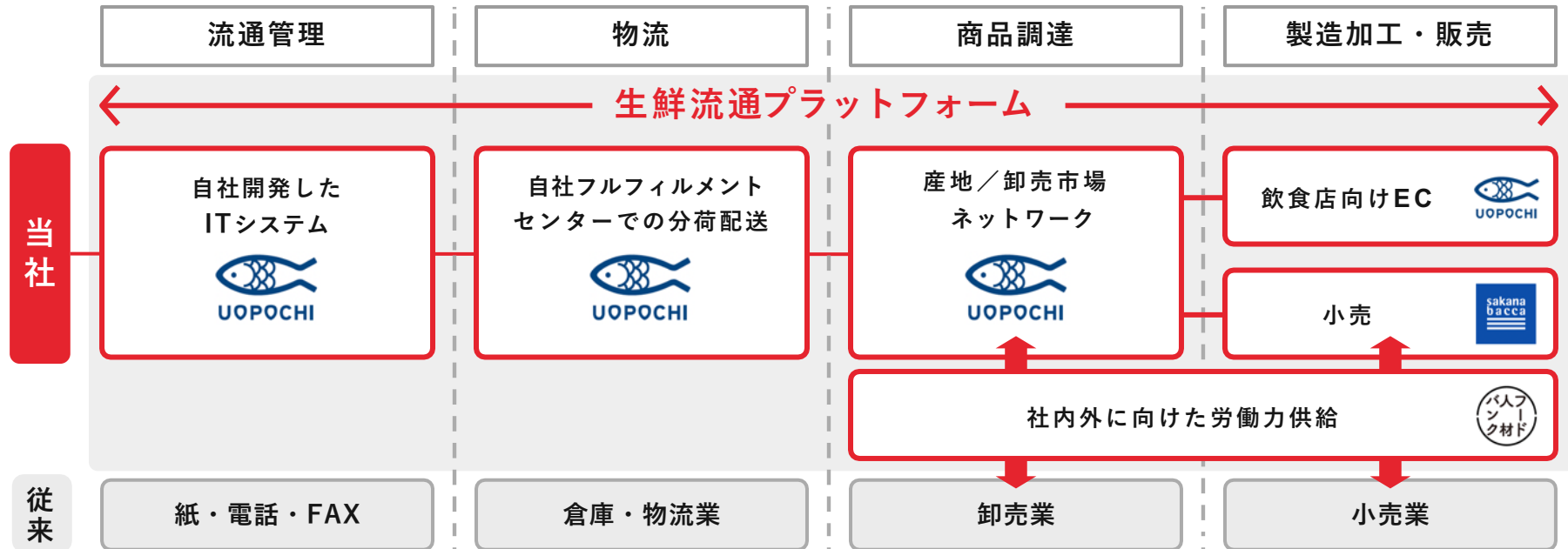


COMPANY HIGHLIGHT

魅力的なビジネスモデル

川上から川下まで繋がったシームレスなプラットフォーム

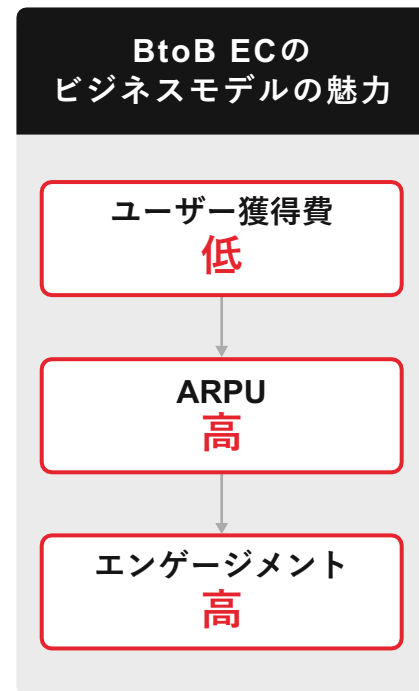
分業化されている従来の流通を垂直統合することで、ロスが少なく付加価値の高い商品供給が可能にし、複数のサービスを組みあわせることで更なる相乗効果も



BtoB ECのビジネスモデルの特徴と魅力

BtoB ECは単価が高いため効率性が高く、業務利用のためエンゲージメントが高い。そのため、サービスクオリティを担保することが重要

BtoCとBtoB ECの特徴		BtoC EC	BtoB EC
代表例		モール型EC	自社型EC
商品カテゴリー		広い 家電、衣服等	狭い 食品、工具等
ARPU	購入頻度	少ない 必要な時に	多い 業務上必要
	単価	低い 個人利用	高い 業務利用
マーケティング費	新規ユーザー獲得	高い 競合が多い	低い 競合が少ない
	既存ユーザーのリピート	高い 購買意欲の刺激が必要	不要 業務需要のため

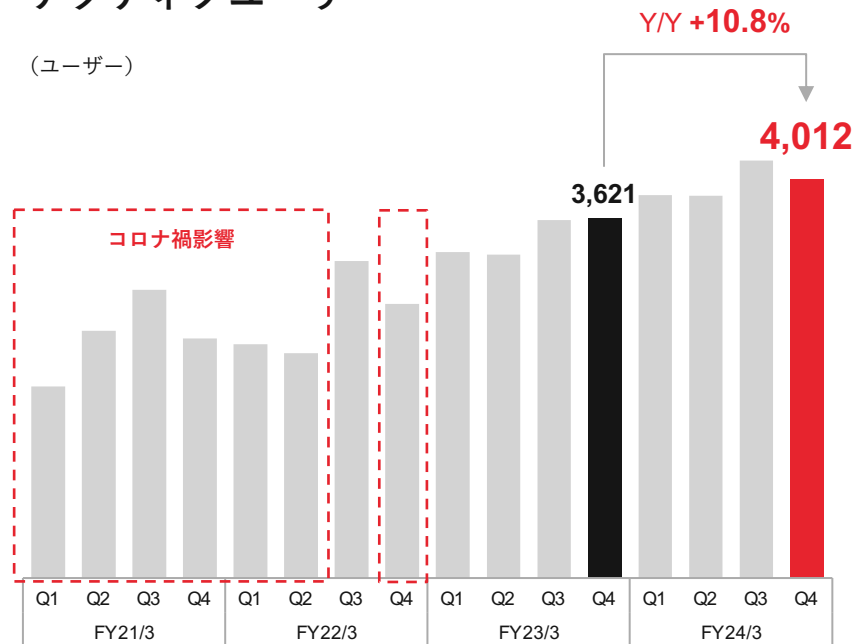


BtoBコマース | アクティブユーザー および ARPU

アクティブユーザーおよびARPUは堅調に成長を続けている

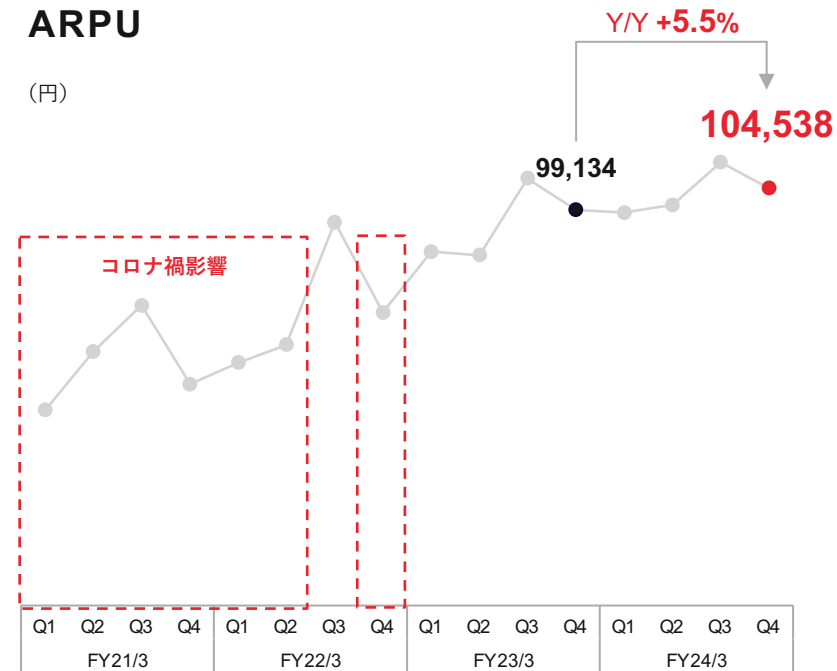
アクティブユーザー

(ユーザー)



ARPU

(円)



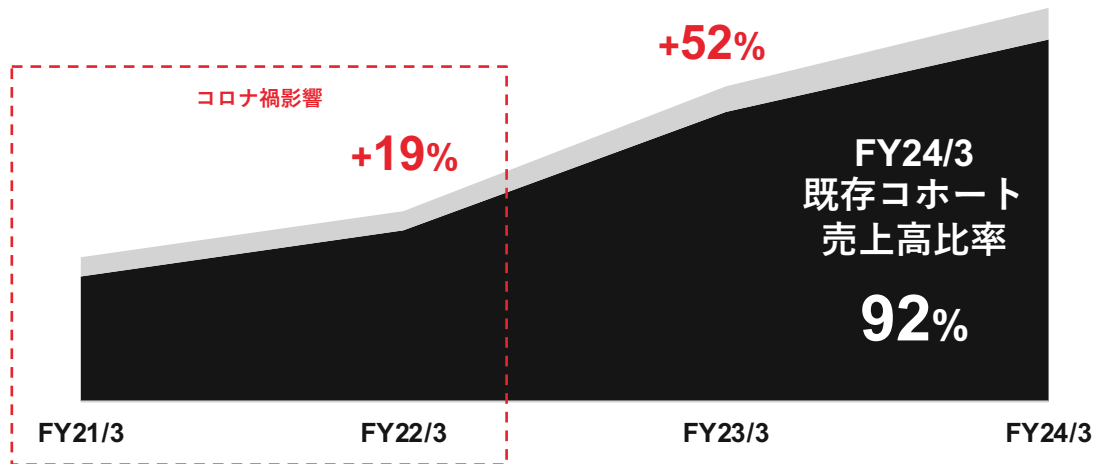
BtoBコマースはストック性が高く、既存ユーザーが成長を牽引

ユーザーの傾向として利便性の実感や信頼獲得により売上高は年々拡大

BtoBコマース | コHORT別売上高推移

- 新規コHORT売上高
- 既存コHORT売上高

既存コHORT
売上高成長率
+15%



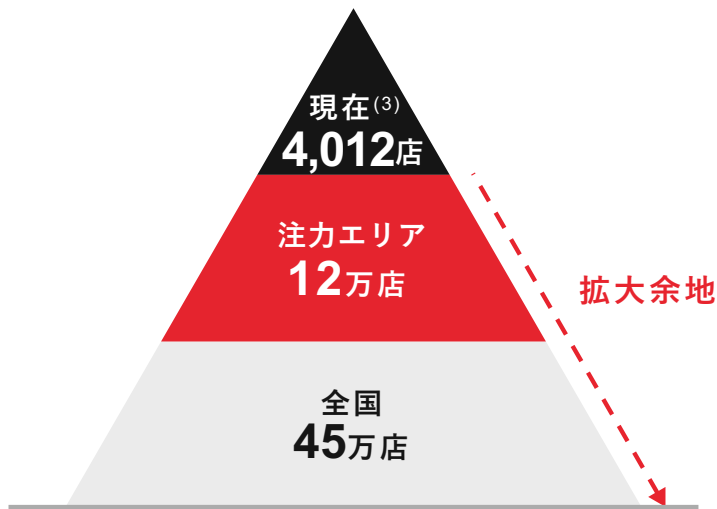
COMPANY HIGHLIGHT

市場規模と拡大余地

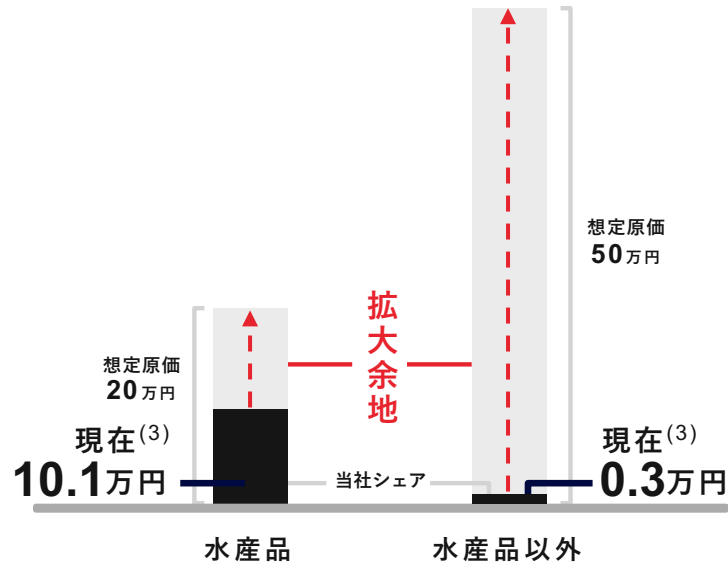
BtoBコマースのKPIの成長余地

BtoBコマースのユーザーの裾野とARPUを拡大させる余地は十分に存在

ユーザーの拡大余地(1)



ARPUの拡大余地(2)



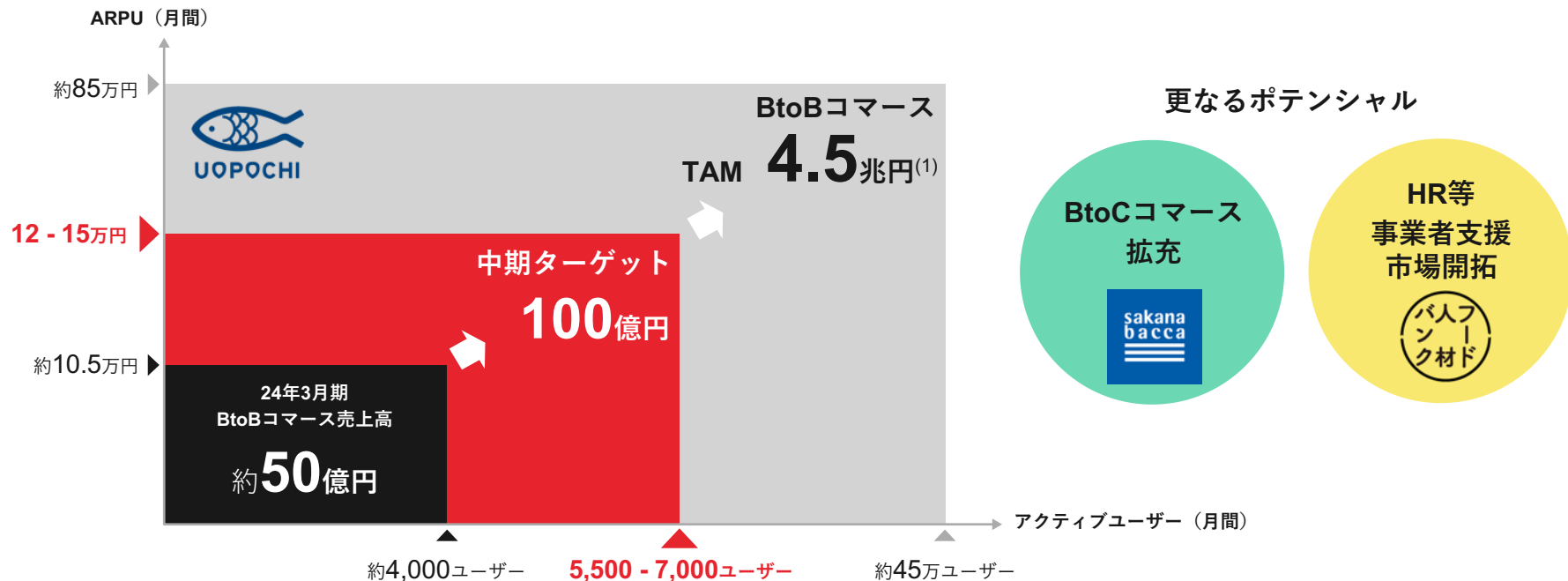
(1) 全国の飲食店数（総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」を参照）から中小飲食店の割合を75%と推定して算出

(2) 想定原価は月販350万円、原価率33%の内、食品の割合が60%、水産割合が30%との想定から算出

(3) 24/3期Q4時点

飲食店のシェア獲得により広がる市場機会

全国には約45万件の中小飲食店があり、BtoBコマースだけで拡大余地が十分にある。更にBtoCコマースの拡充やHRサービス等の支援機能を構築していくことで売上高の積み上げ余地大



(1) TAM (Total Addressable Market) は、当社のBtoBコマースが獲得する可能性のある最大の市場規模であり、全国の飲食店数及び飲食店の売上金額（総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」を参照）から推定して算出。計算式は以下の通り： 全国の飲食店数から中小飲食店の割合を75%と推定 × 事業所当たりの売上（収入）合計 約3,173万円 × 一般的な飲食店の仕入原価率 33%（当社推定）



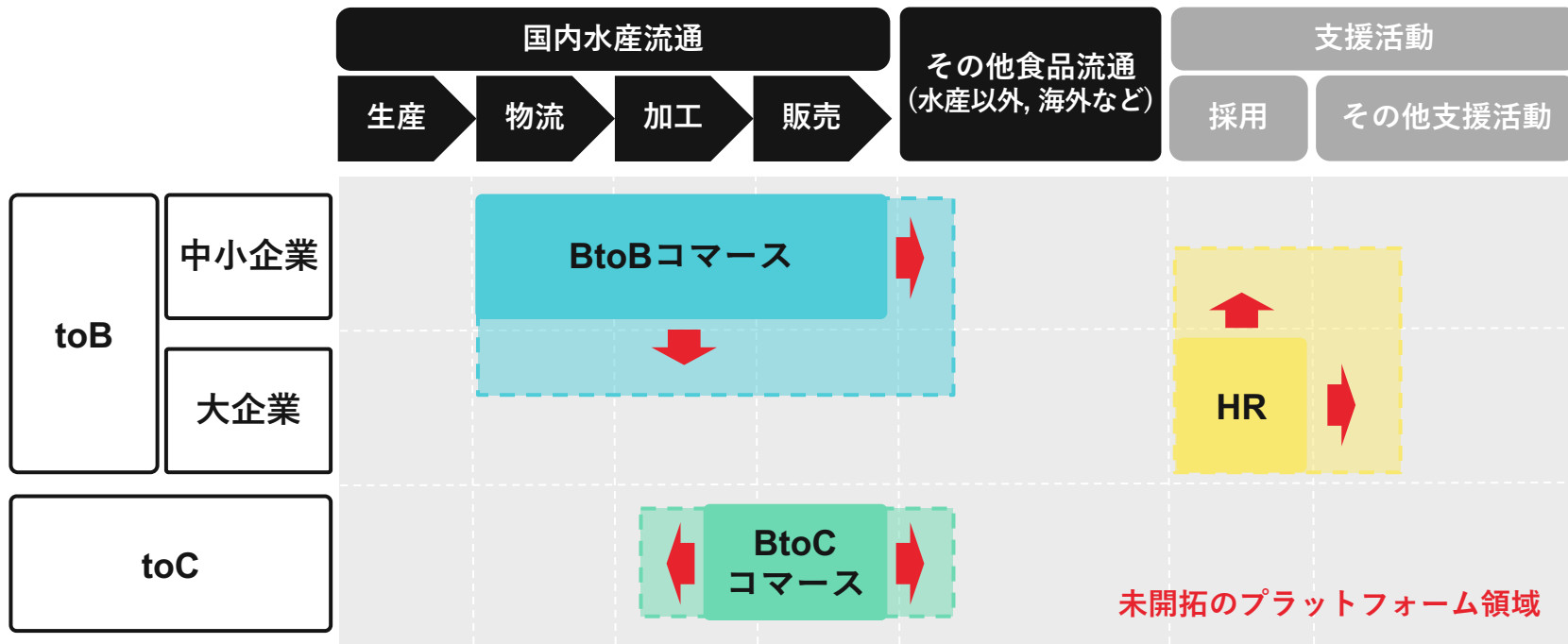
3

GROWTH STRATEGY

成長戦略

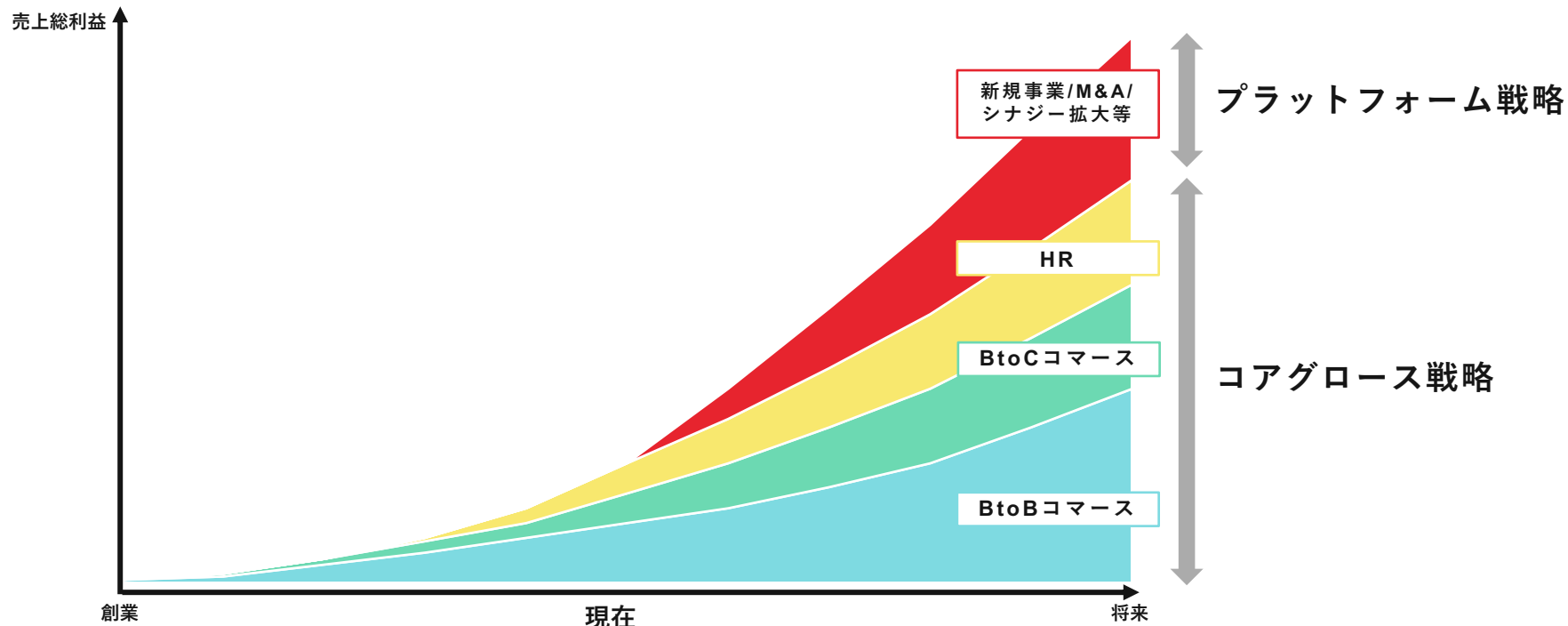
プラットフォームの成長の考え方

食産業に特化し参入市場でのサービスを拡大させながら、長期的にプラットフォームの領域拡大を企図



中長期の成長イメージ

コアグロース戦略により既存サービスを確実に成長させ、長期的なプラットフォーム構築を目指すプラットフォーム戦略により成長速度を加速させる



(1) 前年度資料に記載してありました「売上総利益 CAGR目標」及び「2026/3期 売上総利益 目標」につきましては、BtoCコマースサービスの出店計画が前年度の出店実績を鑑みるに駅ビル等の商業施設の開発状況や物件の空き状況といった外部環境に左右されることを認識したため、現時点において精緻な売上総利益を算出することが困難であると判断し、今回の資料より記載を削除しております

中長期の企業価値向上の考え方

売上総利益の拡大とOPEX比率⁽¹⁾の改善による長期的なフリーキャッシュフローの最大化（EBITDAの拡大）により企業価値の向上を目指す

フリーキャッシュフロー最大化への3つの財務KPI

利益規模の拡大指標
売上総利益拡大

オペレーティングレバレッジの改善指標
OPEX比率改善

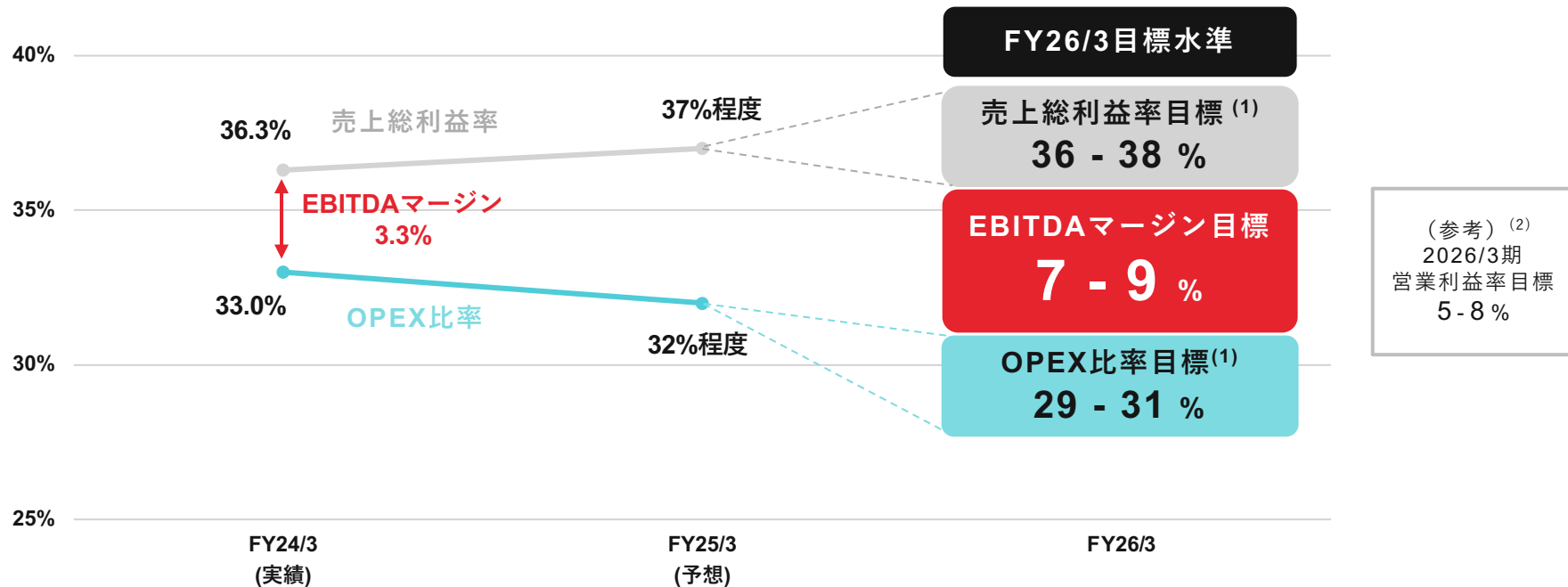


フリーキャッシュフローの拡大指標
EBITDA拡大

(1) OPEX (Operating Expenditure) は事業運営費を指し、販管費から減価償却費を除いた費用。OPEX比率は売上高に対する比率を指す

中期的な収益構造のイメージ

FY24/3に設備投資を行なったFFCの稼働率の上昇と共にEBITDAマージンが改善する見通し



(1) 事業計画の変更に伴い、前回 (2023年6月13日) の開示資料より目標数値を変更しております

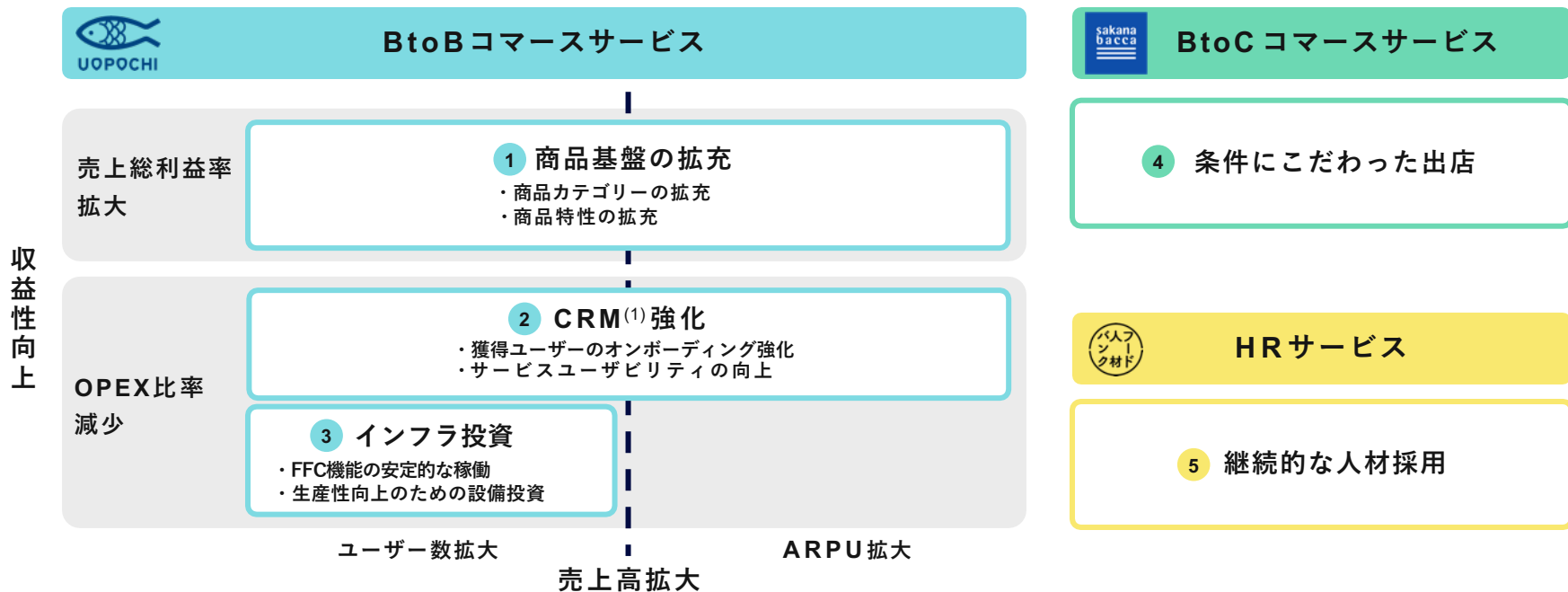
(2) EBITDAが財務KPIであることからEBITDAマージンが付随する指標であり営業利益率は参考値

GROWTH STRATEGY

コアグロース戦略

コアグロース戦略の全容

ユーザビリティの向上のため、各サービスのビジネスモデルに合わせた戦略を展開していく



(1) CRM (Customer Relationship Management) は、ユーザーとの間に良好な関係を構築し、その維持及び向上を目指すための一連の取り組み

コアグロース戦略

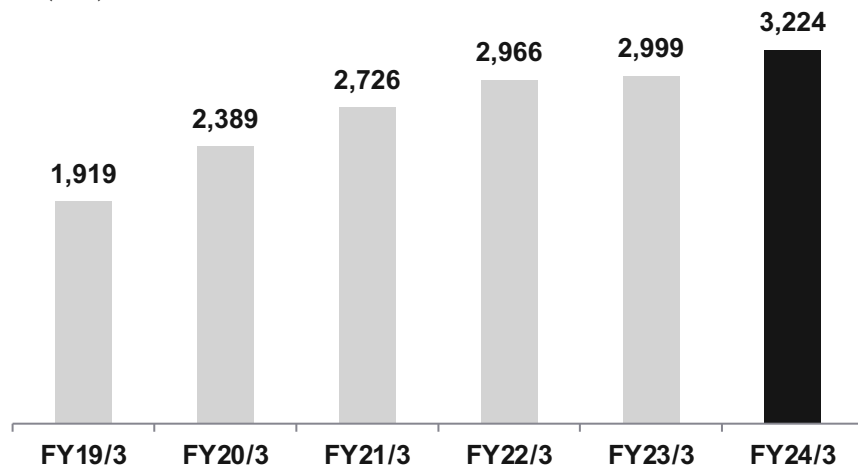
商品基盤拡充

水产品中心から青果や精肉商品の拡充を進めると共に、より独自性のある商品を拡充して一層の差別化を進める

実績

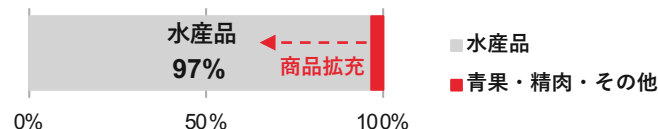
日次平均掲載SKU 推移

(SKU)



今後

商品カテゴリーの拡充

BtoBコマース 売上構成比率⁽¹⁾

(1) 2024/3期実績

商品特性の拡充

飲食店に求められる商品特性

- 調理の簡便さ
- 独自性
- 安定性

コアグロース戦略

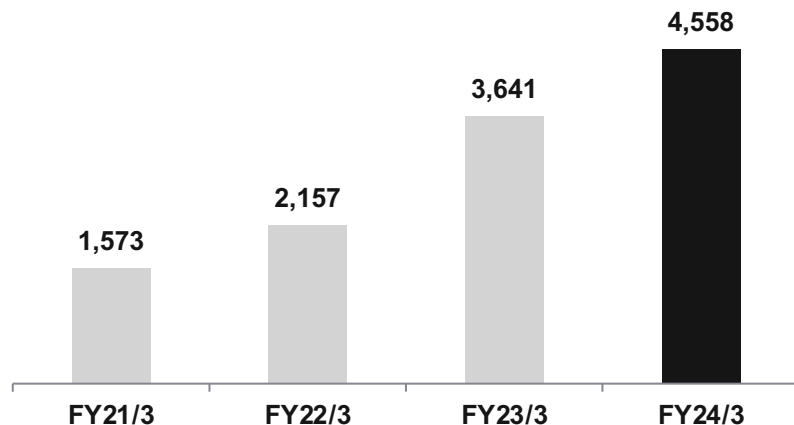
CRM強化

ユーザーのニーズが満たされるように、カスタマーサクセスとUI/UXの強化を続けアクティブユーザーの拡大を図

実績

既存コホート売上高 推移

(百万円)

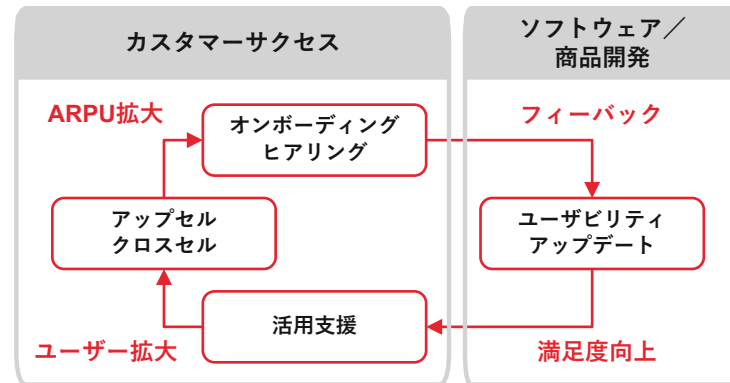


今後

獲得ユーザーのオンボーディング強化

サービスユーザビリティの向上

既存コホート売上高向上サイクル



コアグロース戦略 | インフラ投資

2023年8月に新フルフィルメントセンター開設を執行し、中長期的な生産性向上を図る

実績

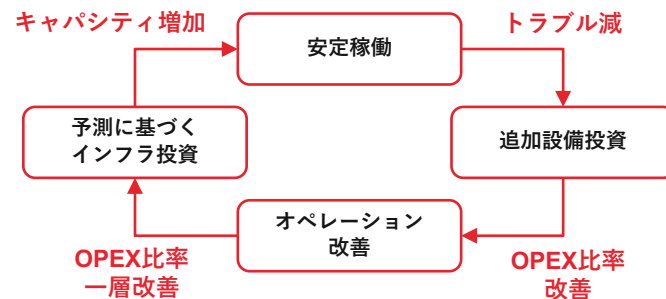
- 2014年 築地市場内でのFFC機能開設
- 2016年 大田市場内でのFFC機能開設し、築地と2拠点運用開始
- 2018年 築地市場の豊洲市場移転に伴い豊洲市場内でのFFC機能開設し、2拠点運用開始
- 2019年 効率化追求のため、大田市場内のFFC機能を増強し、豊洲市場機能を閉鎖し、1拠点運用開始
- 2021年 大田市場内に自社加工機能を開設
- 2023年 出荷能力増強のため、大田市場外にFFC機能を拡張し、2拠点運用開始

今後

FFC機能の安定的な稼働

生産性向上のための設備投資

インフラ投資計画と改善サイクル



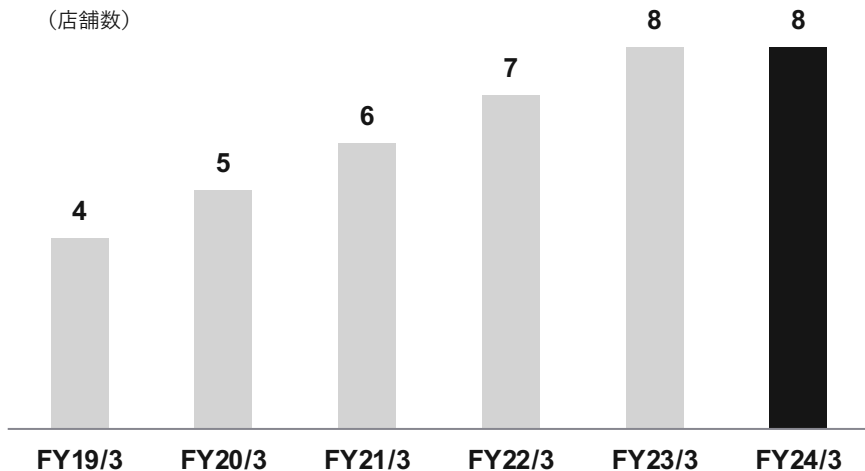
コアグロース戦略 | 出店

エキナカ店舗を中心に立地条件にこだわり継続的に出店を続ける

実績

店舗数 推移⁽¹⁾

(店舗数)



(1) いずれの年度も3月末時点

今後

条件にこだわった出店

BtoC店舗 出店余地

エリア	乗降客数4万人以上の駅 ⁽²⁾
1都3県	約300駅
東京23区	約150駅
内) 住宅街に近い	約90駅

(2) 各鉄道会社の公表情報より当社調べ

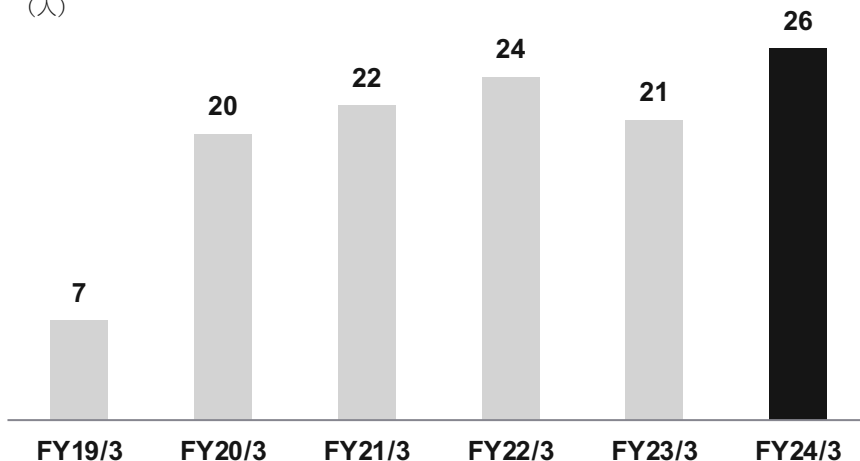
コアグロース戦略 | 人材採用

若年層を中心に積極的な採用を続け、組織規模拡大を目指す

実績

HRサービス 稼働人員数 推移⁽¹⁾

(人)



(1) 休職等を除く社員数。いずれの年度も3月末時点

今後

継続的な人材採用

採用戦略

- 優秀な人材の積極的登用と採用
- 魅力的な働く環境作り
- 新卒採用

GROWTH STRATEGY

プラットフォーム戦略

プラットフォーム戦略の全容

流通機能と支援機能を拡充し、顧客規模、エリア、商品カテゴリーに応じてサービスを提供していく

A 魅力的な商品開発

供給

生産者

仲買・仲卸

商社

メーカー

B サービス間シナジー創出

流通機能

EC

物流

商流

輸出入

決済

加工製造

支援機能

人材供給

地域支援

集客支援

二次流通

需要

C 事業者向けサービス拡大

量販店

外食

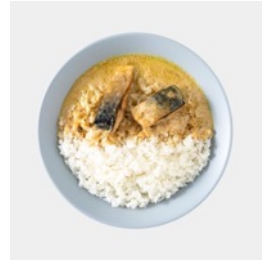
海外

個人

プラットフォーム戦略

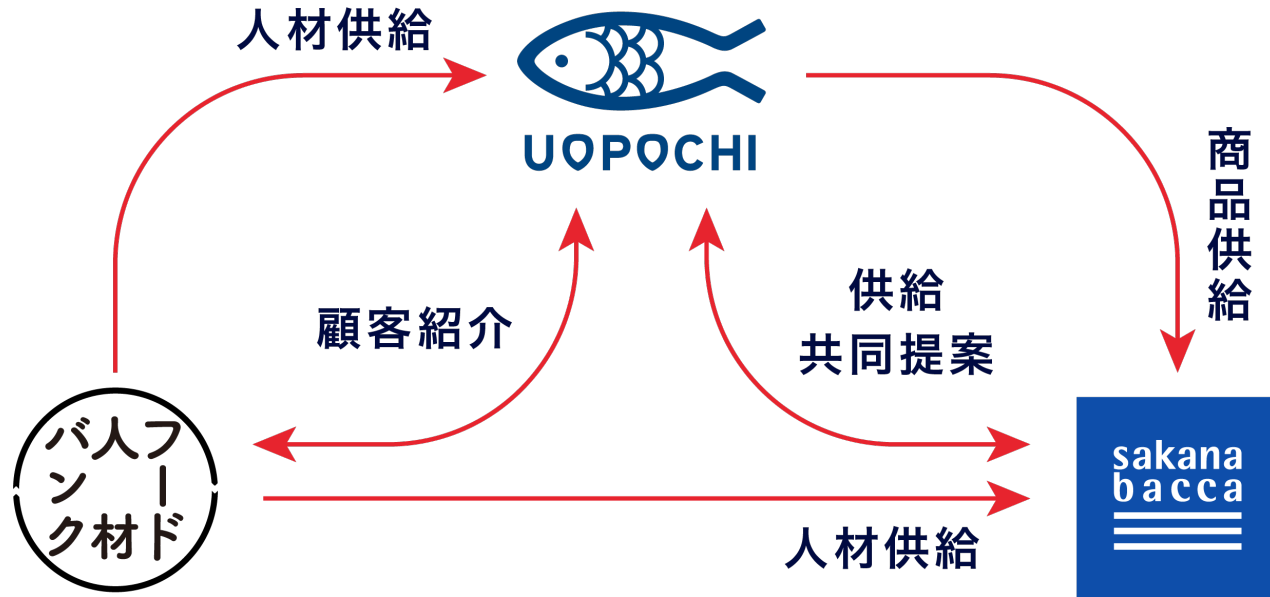
魅力的な商品開発

サプライヤー基盤の拡充に伴い、商品開発機能が強化されることから、ブランド力を活かし競争力のあるプライベートブランドの強化を進める



プラットフォーム戦略 | サービス間シナジー創出

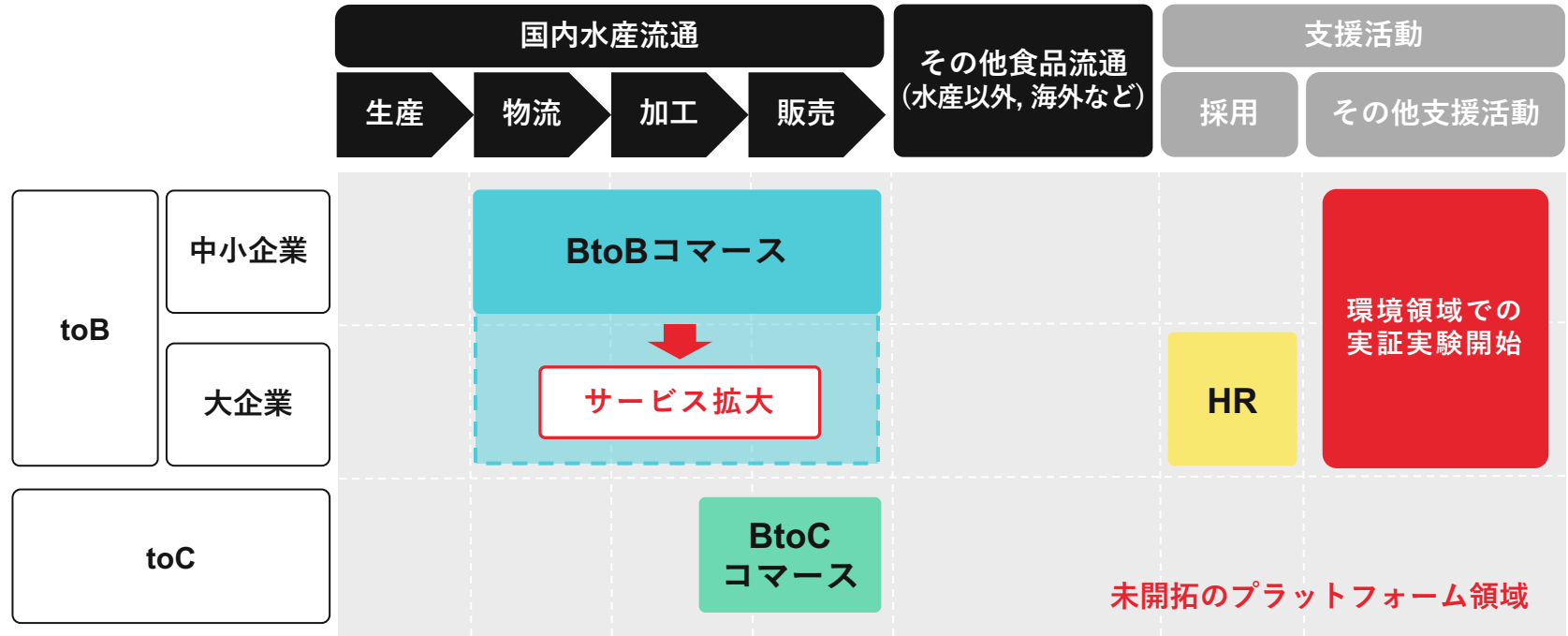
サービス成長と共に機能が拡充されシナジー創出余地が増加するため、機会を活かし、生産性の向上を狙う



プラットフォーム戦略

事業者向けサービスの拡大

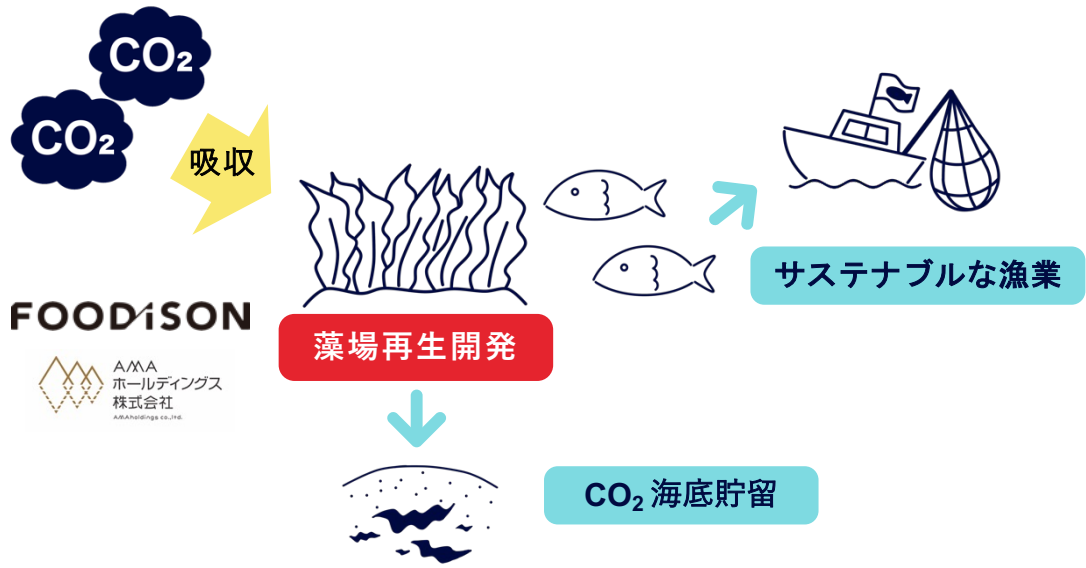
既存事業の拡充、新規事業開発、M&A等の選択肢を幅広く持ちながら、事業者向けサービスの拡大に注力



ブルーカーボンの創出を念頭に藻場再生の実証実験を開始

島根県海士町での藻場開発のブルーカーボン⁽¹⁾の実証実験に向けて地場企業のAMAホールディングスと業務提携

海士町藻場開発プロジェクト概要



将来展望

- **環境領域のビジネス参入**
カーボンニュートラルマーケットの拡大への寄与
- **地域社会の雇用創出**
環境再生プロジェクトによる定常雇用の創出
- **海洋資源の創出**
漁獲高による水産業の活性化

FORECAST

2025年3月期 業績予想

FOODISON

2024年3月期 通期連結業績予想対比

- BtoBの利益率向上に伴い、利益指標は予想対比上振れ

(百万円)	通期業績	通期業績予想 ⁽¹⁾	業績実績 対 業績予想	主な業績変動理由等
	実績	予想	増減率	
売上高	6,351	6,541	-2.9%	BtoCの店舗閉店、HRの進捗遅れ
営業利益	196	164	+19.5%	BtoBの売上総利益率の改善、新FFCの順調な稼働に伴う生産性向上
経常利益	196	167	+17.4%	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	191	172	+11.0%	—

2025年3月期 連結業績予想

- 2024年3月期に行った設備投資を最大限利益に繋げつつ、規律を持ち2026年3月期以降の成長投資を行う

(百万円)	2025年3月期 業績予想	2024年3月期 実績	2023年3月期 実績	前年度比	前年度比 (%)
売上高	7,450	6,351	5,279	+1,099	+17.3%
営業利益	325	196	136	+129	+65.8%
営業利益率	4.4%	3.1%	2.6%	+1.3pts	-
経常利益	320	196	139	+124	+63.3%
当期純利益	270	191	100	+80	+41.4%

2025年3月期 連結業績予想 | 業績予想の前提

- BtoBコマースはアクティブユーザーもARPUも堅調に推移
- BtoCコマースの出店はQ4に計画
- HRは営業人員の採用をさらに加速させていく
- 中長期的な成長を加速するために、広告宣伝費と採用教育費の増加を計上

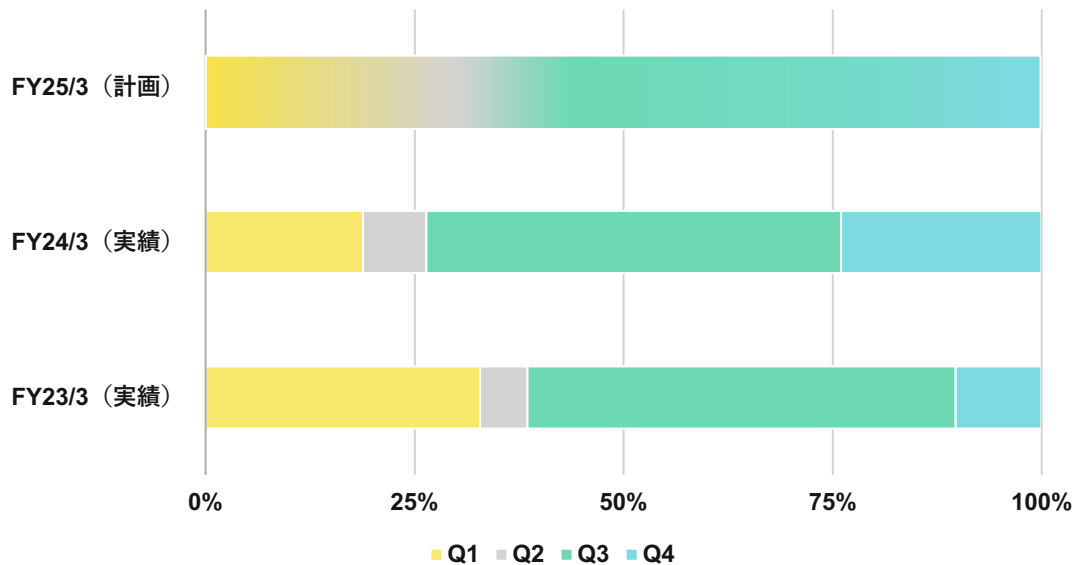
(百万円)	業績予想 (前年度比)	前提 ⁽¹⁾
売上高	7,450 (+17.3%)	(+) BtoB 成長 +1,000百万円 (+) HR 成長 +100百万円
営業利益	325 (+65.8%)	(+) 人件費効率拡大 (-) 23/8にオープンした新FFCの固定費 (-) 広告宣伝費支出 +0.1pts (-) 採用教育費増加 (-) 新規事業のテスト費用
その他	—	大型の設備投資は見込まず

(1) (+) 利益拡大への寄与、(-) 費用増への寄与

2025年3月期 連結業績予想 | 四半期営業利益進捗イメージ

- 季節性から利益貢献はQ2が低く、Q3が高い計画

四半期営業利益の累計進捗イメージ



投資方針

規律を持った投資により、持続的な利益率向上を図り、長期的なフリーキャッシュフローの最大化を目指す。
加えてプラットフォームの迅速な成長のためにM&Aも積極的に検討していく

マーケティング投資に関する方針

- 1 | 原則として過去と同水準の広告宣伝費率を継続
- 2 | ウェブマーケティング市況の見極め

設備投資に関する方針

- 1 | サービスの成長に十分に対応した先行投資
- 2 | OPEX比率の改善が期待される投資

上場時調達資金の資金使途の充当状況

- 各資金使途の充当はおおむね上場時計画対前倒しで進捗
- 資金使途の変更については現時点では特になし

(百万円)

資金使途	調達額	24年3月期までの累計	
		上場時計画	実績
新物流センターの開設費用	120	70	87
sakana baccaの新規出店費用	60	20	14
広告宣伝費	158	60	72
採用費及び人件費	605	300	243
借入金の返済資金	347	110	128
増加運転資金	135	95	156
合計	1,425	655	700



4

SUSTAINABILITY

サステナビリティへの取り組み

創業当初から、持続可能な生鮮流通の実現に向け取り組みを実施

自社のプラットフォームを通じて、幅広い環境への取り組みを実施

ESGの主要な取り組み

Environment

環境

- 発泡スチロールの再利用
- 脱プラスチックの取り組み
- 藻場再生の実証実験
- 低利用魚を利用した商品開発

Social

社会

- 地域社会への職業体験機会の提供
- 魚食普及の取り組み
- IT化した水産流通システムの提供
- 被災地等の復興支援

Governance

ガバナンス

- 取締役会のダイバシティ推進
- サステナビリティ委員会

(1) DEIとは、Diversity（多様性）、Equity（公平性）、Inclusion（包括性）の略で、企業経営において、従業員それぞれが持つ多様な個性を最大限に活かすことが、企業にとってより高い価値創出につながるという考え方



再利用発泡スチロール

低利用魚を利用した商品開発、発泡スチロール再利用

Environment



福島復興支援



魚屋体験

被災地復興支援、魚食普及の取り組み

Social

取締役会構成(1)

代表取締役 CEO

山本 徹 Tohru Yamamoto

- 2003年に株式会社エス・エム・エスへ創業メンバーとして参画し、IPO後の成長フェーズまで人材事業のマネジメント、新規事業開発に携わる
- 2013年に当社を創業し、代表取締役CEOに就任
- 2019年より水産庁 水産政策審議委員に就任（現任）

取締役 CFO

内藤 直樹 Naoki Naito

- 2006年4月にみずほコーポレート銀行（現・みずほ銀行）に入社し、M&Aやストラクチャードファイナンスを中心に投資銀行業務に従事
- 2016年に当社入社、2018年より取締役CFOに就任
- 米国ペンシルバニア大学ウォートンスクールMBA修了

社外取締役

谷村 格 Itaru Tanimura

- McKinsey&Co.元パートナー
- 2000年にソネット・エムスリー株式会社（現 エムスリー株式会社）を創業し、代表取締役に就任（現任）
- 2015年より当社社外取締役に就任

社外取締役

福武 英明 Hideaki Fukutake

- 株式会社キーエンスを経て、株式会社エス・エム・エスにて事業責任者、新規事業開発などを経た後、2014年より株式会社ベネッセホールディングス社外取締役に務め、2021年より同社非業務執行取締役に就任（現任）
- 2023年より当社社外取締役に就任

社外取締役

野地 春菜 Haruna Nochi

- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券投資銀行部門を経て、Uber JapanにてUber Eatsの日本展開を牽引。2021年より、Wolt Japanにて代表取締役カンントリーマネージャーとして、日本事業を統括。newmo株式会社を共同創業し、2024年3月に参画
- カリフォルニア大学バークレーMBA修了

(1) 第11期定時株主総会における承認後

取締役会に女性の独立役員を1名増やし、経営体制を強化予定

Governance



5

RISK FACTORS

リスク情報

主要なリスクおよび対応策

当社が事業等においてリスク要因となる可能性があると考える事項について記載しております。その他のリスクは、有価証券報告書に記載の「事業等のリスク」をご参照ください。なお、文中の将来に関する事項は、現在において当社が判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。また当社のコントロールできない外部要因や必ずしもリスク要因に該当しない事項についても記載しております。

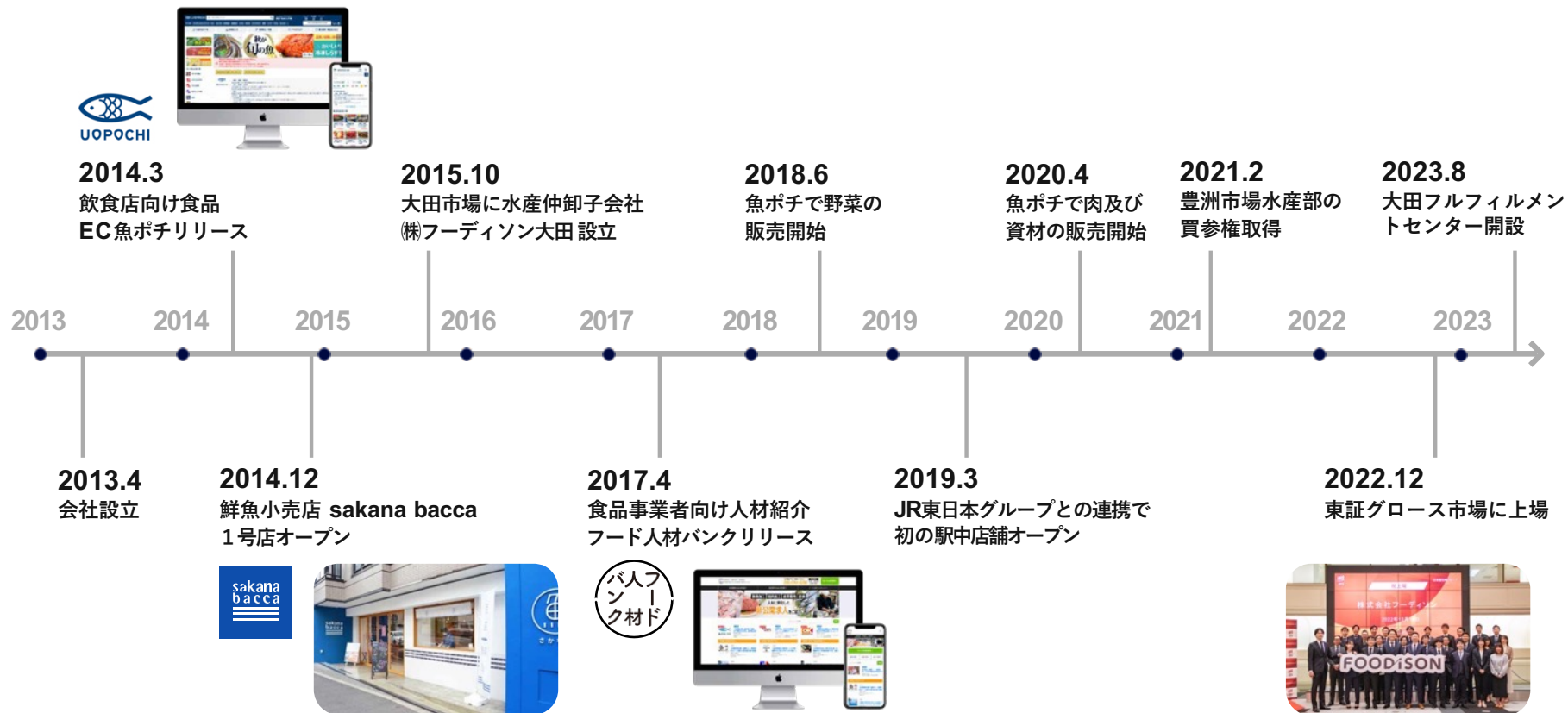
分類	リスクの内容	顕在化可能性	影響の大きさ	発生時期	対応策
事業環境	食品Eコマース市場の成長が期待通りに進展しないリスク	中	大	長期	かかる事象が生じた場合には迅速に対策案を講じ対応してまいります
事業	食品の安全に係るリスク	低	大	中期	HACCP ⁽¹⁾ や法令に基づく衛生管理体制の強化
事業	システムトラブルが発生するリスク	低	大	中期	システム開発、管理体制の強化
事業	業績の季節性に係るリスク	中	中	中期	季節的要因を踏まえた計画策定
事業	個人情報の取り扱いに係るリスク	低	中	短期	PMS ⁽²⁾ に基づく個人情報保護体制の維持
事業	事業運営上の許認可が取り消されるリスク	低	大	長期	法令遵守体制の強化、業界関係者との関係強化
経営・組織	優秀な人材確保・育成が計画通り進展しないリスク	中	大	中期	積極的な採用活動、育成の強化

(1) HACCPとは食品等事業者自らが食中毒菌汚染や異物混入等の危害要因（ハザード）を把握した上で、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で、それらの危害要因を除去又は低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法

(2) PMS（Personal Information Protection Management System）とは、「個人情報保護マネジメントシステム」という意で、「個人情報」を安全に管理する仕組みのこと

APPENDIX

沿革



四半期別業績推移

(百万円)	FY21/3				FY22/3				FY23/3				FY24/3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	544	726	974	709	723	725	1,241	902	1,205	1,155	1,533	1,385	1,474	1,502	1,766	1,607
BtoBコマース	298	480	679	410	433	445	933	610	873	863	1,163	1,075	1,138	1,164	1,410	1,266
BtoCコマース	175	175	190	183	190	208	219	197	228	203	275	233	240	236	266	258
HR	70	70	89	77	93	69	88	86	101	87	93	75	95	101	89	82
売上総利益	230	276	376	297	304	286	455	349	455	425	541	474	519	551	637	583
EBITDA	-51	-31	32	-22	-38	-67	73	0	49	12	74	18	41	21	105	52
営業利益	-52	-34	29	-25	-40	-70	70	-2	44	7	69	14	37	15	98	45
経常利益	-52	-24	38	-19	-26	-56	77	-1	48	10	62	18	37	14	99	45
当期純利益	-55	-27	37	-19	-29	-57	77	-2	47	-13	39	26	30	27	80	53

四半期別KPI推移

	FY21/3				FY22/3				FY23/3				FY24/3			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上総利益率	42.2%	38.0%	38.6%	41.9%	42.1%	39.4%	36.7%	38.8%	37.7%	36.8%	35.3%	34.2%	35.3%	36.7%	36.1%	36.3%
HR除く売上総利益率	33.5%	31.2%	32.4%	34.5%	33.2%	32.9%	31.8%	32.3%	31.9%	31.5%	31.1%	30.4%	30.8%	32.1%	32.6%	32.8%
OPEX比率	51.7%	42.3%	35.3%	45.1%	47.3%	48.8%	30.7%	38.7%	33.6%	35.7%	30.4%	32.9%	32.3%	35.3%	30.1%	33.0%
広告宣伝費率	2.3%	2.4%	1.7%	2.4%	2.7%	2.4%	1.4%	1.6%	1.6%	1.5%	1.4%	2.3%	1.9%	2.0%	1.8%	1.9%

BtoBコマース KPI

アクティブユーザー数	1,929	2,491	2,900	2,412	2,356	2,261	3,193	2,762	3,283	3,258	3,601	3,621	3,854	3,851	4,204	4,012
ARPU (千円)	48	63	75	55	60	65	95	73	88	87	106	99	98	100	110	104
既存コホート売上高(百万円)	272	431	553	315	417	403	819	516	855	809	1,041	934	1,115	1,082	1,259	1,100
新規コホート売上高(百万円)	10	43	100	85	12	38	99	92	18	48	113	142	22	77	140	157

ディスクレーマー

本資料の取り扱いについて

本資料には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの将来の見通しに関する記述は、本資料の日付時点の情報に基づいて作成されています。これらの記述は、将来の結果や業績を保証するものではありません。このような将来予想に関する記述には、必ずしも既知および未知のリスクや不確実性が含まれており、その結果、将来の実際の業績や財務状況は、将来予想に関する記述によって明示的または黙示的に示された将来の業績や結果の予測とは大きく異なる可能性があります。

これらの記述に記載された結果と大きく異なる可能性のある要因には、国内および国際的な経済状況の変化や、当社が事業を展開する業界の動向などが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

また、当社以外の事項・組織に関する情報は、一般に公開されている情報に基づいており、当社はそのような一般に公開されている情報の正確性や適切性を検証しておらず、保証していません。本資料は、情報提供のみを目的として作成しています。本資料は、日本、米国、その他の地域における有価証券の販売の勧誘や購入の勧誘を目的としたものではありません。

なお、本資料の更新は、通期決算後2025年6月頃に最新の状況を反映した内容で開示することを予定しております。

FOODiSON