



成長可能性に関する事項について

D2C・E-COMMERCE MARKETING

株式会社いつも

東証マザーズ：7694



ミッション

日本の未来をECでつくる

いつもは「日本の未来をECでつくる」をミッションに掲げ、

日本の中小から大手に至るまで幅広いメーカーへのEC事業の総合支援を行う会社です。

メーカーのECパートナーとして、

EC戦略の立案からサイトの構築、フルフィルメントまで一貫してサポートします。

「人」と「テクノロジー」を組み合わせ、卓越した「Eコマースで売るチカラ」で人を活かし、

日本ブランドを世界に届けるお手伝いをします。

1. 会社概要

会社概要

会社名	株式会社いつも
設立日	2007年2月14日
所在地	東京都千代田区 有楽町一丁目12番1号
資本金	733,730千円
社員数	224名（2021年9月現在）
事業内容	メーカー企業向けEC事業の総合支援 自社ブランドの製造・EC販売（D2C）



坂本 守

代表取締役社長

1999年に株式会社船井総合研究所（現株式会社船井総研HD）に中途入社。
2007年に当社を設立し、代表取締役として業務に携わる。



望月 智之

取締役副社長

1999年に株式会社船井総合研究所（現株式会社船井総研HD）に入社。その後、坂本と共に当社を設立、取締役副社長として業務に携わる。2020年より当社ビジネス本部長を兼任。



杉浦 通之

取締役CFO

2006年にあずさ監査法人（現有限会社あずさ監査法人）に入社後、2010年に公認会計士登録。2020年に当社に入社、現在取締役CFO 兼コーポレート本部長として業務に携わる。

五十棲 剛史 社外取締役

佐藤 義幸 監査等委員

有本 康隆 監査等委員

上山 亨 監査等委員

2. 事業概要

当社の特徴



① 様々な商品カテゴリーに対応

化粧品

ベビー

食品

インテリア

日用品

家電

アパレル

ペット

② ECバリューチェーン全体をワンストップで提供

EC戦略の立案

サイトの
構築・運営

デジタル
マーケティング

カスタマー
サービス

倉庫保管
フルフィルメント

③ 複数ECプラットフォームへの展開

自社EC

楽天市場

Amazon

Yahoo! / PayPay

+

海外モール

当社の展開する2つのサービス

ECマーケットプレイスサービス

リテール（小売販売）モデル

EC事業代行「ハンロー」



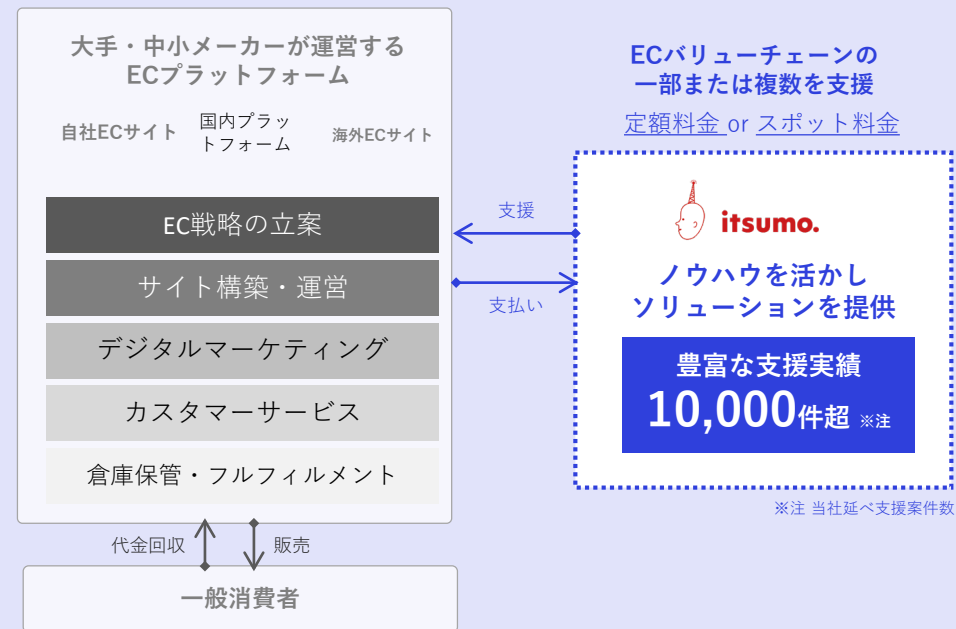
ブランドバリューアップ (自社ブランド)



ECマーケティングサービス

EC事業者の業務受託・実行支援モデル

各種コンサルティング/EC事業運営支援

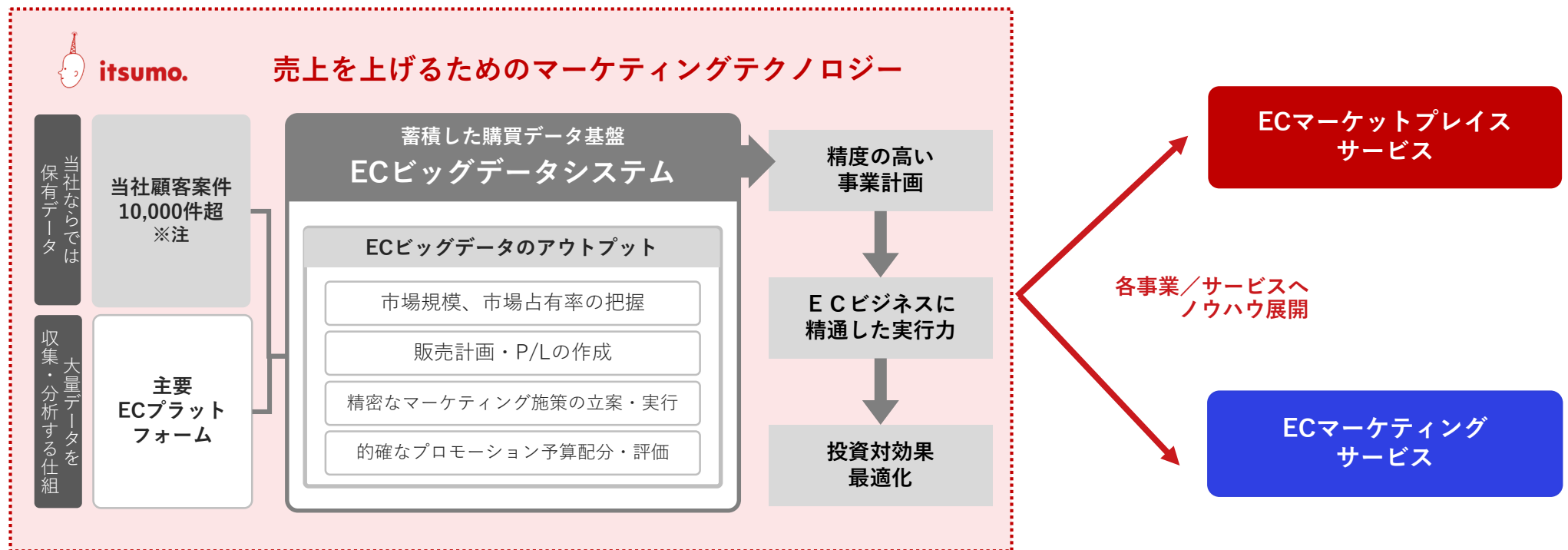


※注 当社延べ支援案件数

基盤となるビジネスモデル

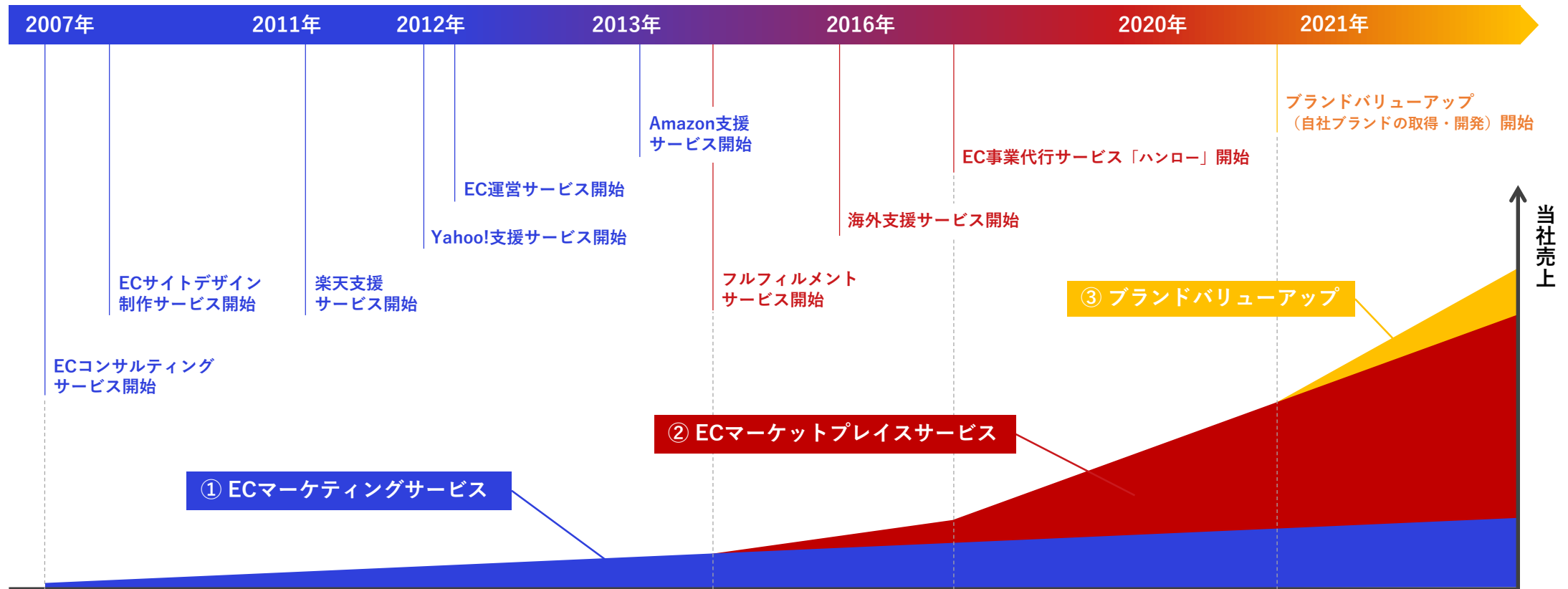
当社では過去に対応した顧客案件情報や、各ECプラットフォームの各種データを蓄積する**ECビッグデータシステム**を有しています。

このシステムからEC事業計画の**投資最適化を図るため成功確率の高い事業立案**が可能となっており、ECマーケットプレイスサービス、ECマーケティングサービスの両サービスに活かしております。



これまでの事業展開

当社は、創業以来ECマーケティングサービスを提供してきており、当該サービス提供により蓄積した購買データやノウハウ等を活かし、2016年7月にEC事業代行（ECマーケットプレイスサービス）、2021年より自社ブランド展開によるブランドバリューアップを展開し、さらなる事業成長を目指しています。



いつも、グループ 各サービスの提供会社について



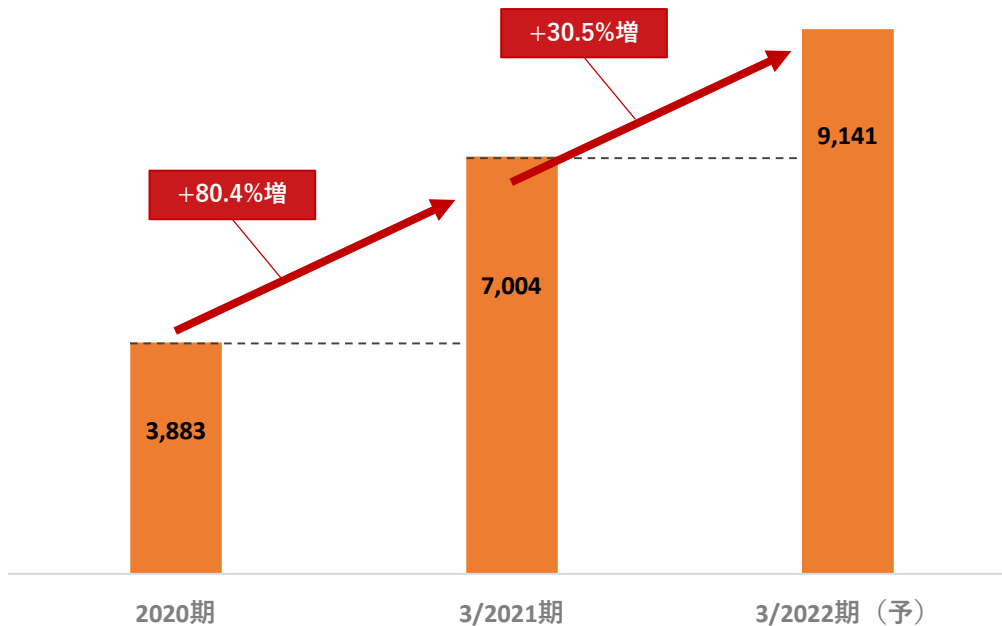
ECマーケットプレイスサービスの特徴

売上成長の要因

取得ブランド数 x 年商 x 成長率により売上拡大

ECマーケットプレイスの売上高推移

(単位：百万円)



EC事業代行(公式ブランドサイト運営)「ハンロー」

大手メーカーの直販事業（公式ECサイト）の事業代行支援
当社がメーカーより商品を仕入れ、消費者に向けて直接EC販売
粗利率の実績は12~13%程度で推移。

ブランドバリューアップ(自社ブランドの取得・開発)

取得企業の前年度平均売上高※は約2.9億円。
取得後に売上規模の拡大を目指す。
自社ブランドのためEC事業代行と比較して粗利率は高く、15~30%程度を目標とする。

従来のイグジット型M&Aとは異なり、**取得先事業の市場価値向上**を基軸とし、「**共創**」
を通じた共同商品の開発（オリジナルブランド）など、**迅速な相互利益の実現**を図る。

※2021年9月までに契約済みの8案件の平均売上高

ECマーケットプレイスサービスの特徴

EC事業代行(公式ブランドサイト運営)「ハンロー」



ハンローは、「卸」と「運営代行」を掛け合わせた、オンライン特約店で市場シェアを伸ばすまったく新しい販路DXの仕組みです。ハンローが、オンラインでの販路を開拓し、さらにブランドサイトの運営まで行うので、負担なく新しい販路の開拓が可能なのです。

- ・ Eコマース・アクセラレーターとして、ECバリューチェーン全てを支援
- ・ ブランド企業の商品を仕入れ、EC販売から配送まで全て網羅
- ・ 複数プラットフォームへの展開も支援

1 ターゲット企業

- ① 支援後2~3年度で、年商3~10億程度を目指すブランドや大手メーカー
- ② 新たに出店を予定している、ブランドや大手メーカー

2 サービス拡大要因

- ・ EC市場におけるブランド価値の保全
- ・ マルチチャネル展開支援
- ・ ケーパビリティの広さ
- ・ ブランド数、実績優位性
- ・ 日本国内での類似企業が少ない

3 類似企業・競合他社

中国：Baozun（NASDAQ）中国でのEC事業代行
アメリカ：PACKABLE、patternなど Eコマース・アクセラレーターとして、ECコンサルや、マルチチャネルへの展開を支援。

ECマーケットプレイスサービスの特徴

EC事業代行(公式ブランドサイト運営)「ハンロー」

サービスの特徴

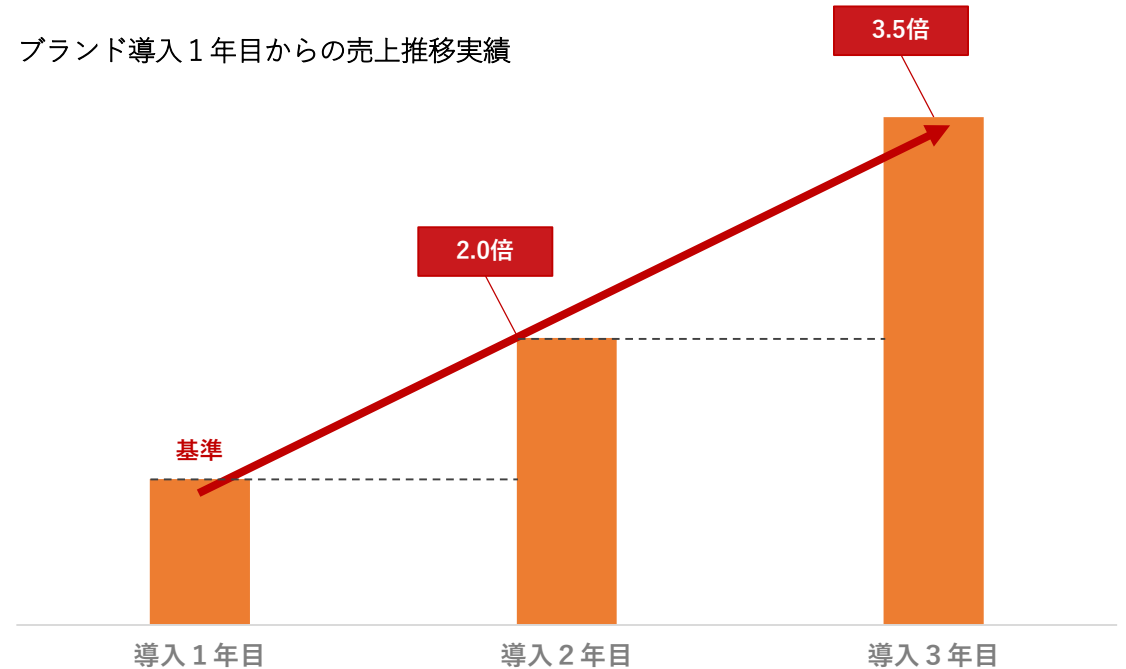
収益貢献はサイト立ち上げから2-3年後に本格化

- ・ サイト立ち上げ前の準備期間にて、市場調査、サービス設計等を実施し、EC戦略を立案
- ・ 1年目は、サイトレビューやSEOの最適化、販促費のテストマーケティング等により、店舗実績の積み上げ時期
- ・ 2-3年目に、シェア拡大～認知拡大期にはいり、リピート獲得、LTV(※注)の向上を図り売上増加へ

2021/3期より取扱いブランドを増加する方針へ変更

- ・ 2021/3期は下期に5ブランド増加し、新規ブランドが徐々に収益化へ

ブランド導入1年目からの売上推移実績



新規加入ブランドによる実質的な業績寄与は、新サイトの立ち上げから、ブランド名の拡散や、ブランドバリュー市場への浸透に一定程度の期間を要する

→ **導入2年目以降から本格化**

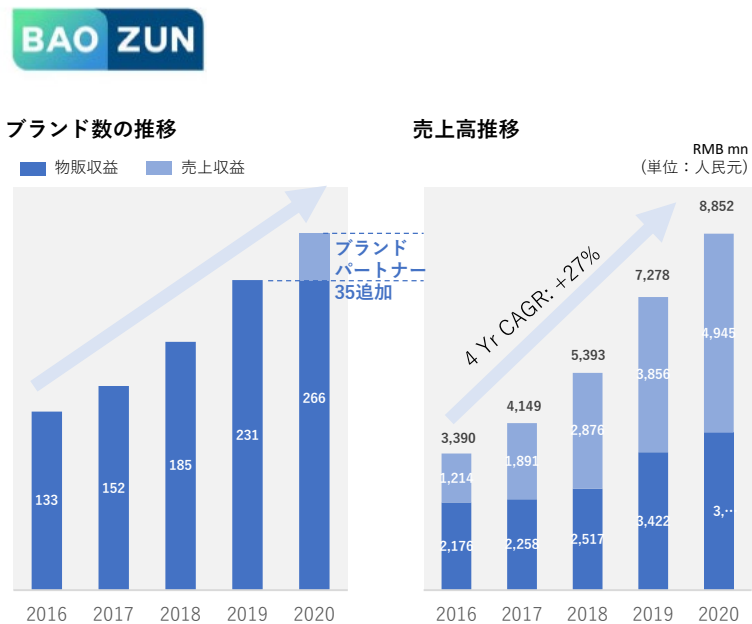
ECマーケットプレイスサービスの特徴



EC事業代行(公式ブランドサイト運営)「ハンロー」

類似企業・競合他社

大手メーカー直販のEC事業代行業 海外EC事業者動向 (参考資料)



全ECバリューチェーンを網羅する中国最大のEコマース・ソリューション・プロバイダー。

国内の主要ECチャンネルやモールでブランド公式ECサイトを運営。

2015年に米国NASDAQ、2021年には香港HKEXに上場

売上高	1,503億円 (8,852百万人民元)
本社拠点	中国
創業年	2007年
従業員数	6,076

PACKABLE

ECブランド企業向けロジスティクス、フルフィルメント、データサイエンス、デジタルマーケティング、販売ソリューションをブランド企業に提供し、マルチチャネルで展開。2021年Special Purpose Acquisition Company (SPAC) との統合によりNYSEに上場 (Highland Transcend Partners I Corp.)

売上高	518億円超 (456百万米ドル超) 2021年予測
本社拠点	米国
創業年	2010年
従業員数	約1,000名

pattern

ECブランド企業の成長支援、ブランド価値の保護、ECマーケットプレイス、D2C、デジタルチャネルにおけるグローバルな販売展開を支援する代表的なECビジネスパートナー。

売上高	568億円超 (500百万米ドル超) 2022年1,000百万ドル超 (同社予測見込)
本社拠点	米国
創業年	2013年
従業員数	約900名

Spreatail

E2E向けEC事業収益の最速成長を実現。ブランド企業の商品を購入 (仕入)、保管、EC販売、E2C配送まで全て網羅

売上高	568億円超 (500百万米ドル超)
本社拠点	米国
創業年	2006年
従業員数	約1,000名

ECマーケットプレイスサービスの特徴



ブランドバリューアップ(自社ブランドの取得・開発)



1 ターゲット企業

- 自社ブランドを保有する事業（会社）
- 年商 5 千万～ 5 億円程度
- 商品のジャンル問わず自社EC・Amazonなど 1 チャンネルから可能
- 従業員を含めた株式譲渡も対応

2 サービス拡大要因

- 社内専門チームによる Due Diligence によりスピーディーなブランド取得が可能
- 過去の販売支援実績の豊富な経験から取得ブランドの目利きが可能
- マルチチャンネル展開が可能
- EC戦略立案～運用、物流までワンストップで対応が可能なケーパビリティ

3 類似企業・競合他社

海外での類似企業
 アメリカ：THRASIO、perch、Heydayなど
 非上場にて1,000億を超える資金調達をしている企業が複数存在

ECマーケティングサービスの特徴



企業のニーズに合わせたD2C、EC戦略実行の支援が可能な＜月商別×チャネル別＞のサービス展開

自社EC

鉄則シリーズ：

- ・ 自社EC鉄則コンサルティング
- ・ 中級コンサルティング
- ・ 上級コンサルティング (2021年12月現在)

楽天

鉄則シリーズ：

- ・ 楽天鉄則コンサルティング
- ・ 楽天検索流入最適化コース
- ・ RPP広告運用代行
- ・ クーポンアドバンス広告運用代行サービス
- ・ 楽天検索対策運用代行サービス (2021年12月現在)

Amazon

他モール・越境

フルフィルメント

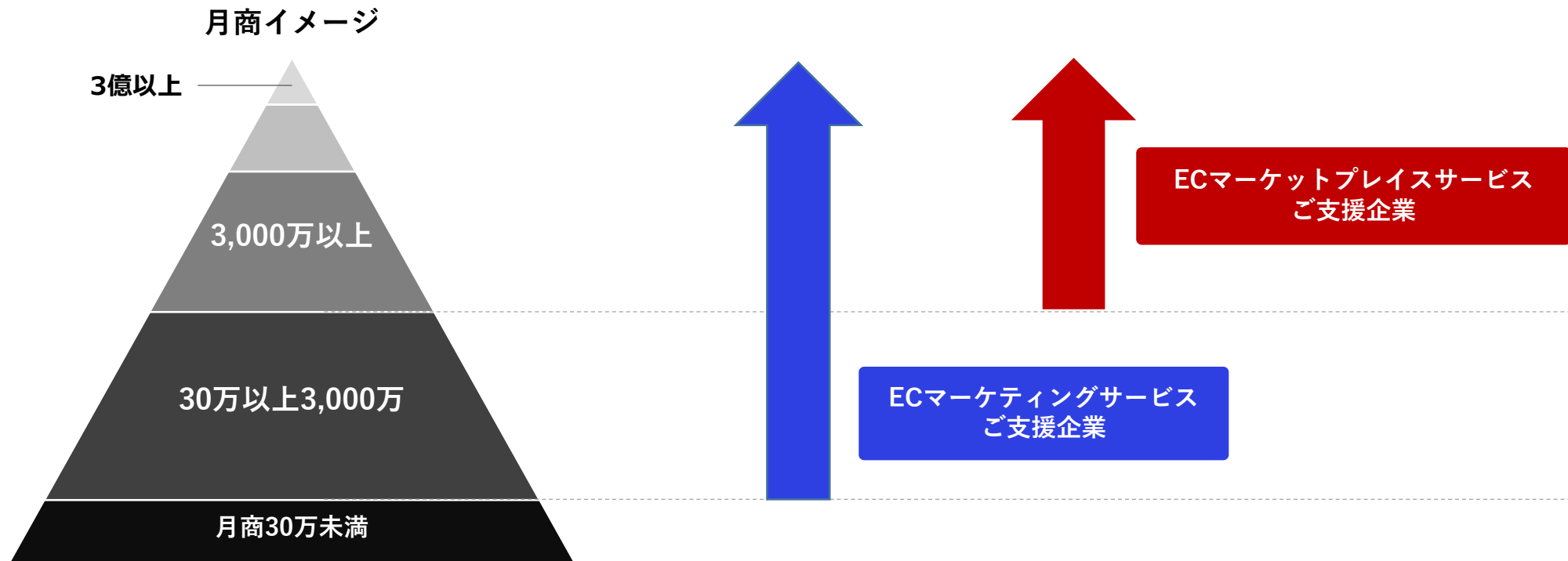
- チャネル／国別に支援展開
- 自社EC
 - 楽天市場
 - Amazon
 - Yahoo! (PayPay)
 - au PAYマーケット Qoo10
 - アメリカ ロシア 欧州
 - ASEAN 中国

制作／デザイン



当社サービスの対象企業について

当社サービスの対象企業は、自社のEC事業展開においてさらなる売上拡大を目指す国内ブランドメーカー企業や事業の売上規模別の課題に対し、最適なサービスをご用意しています。



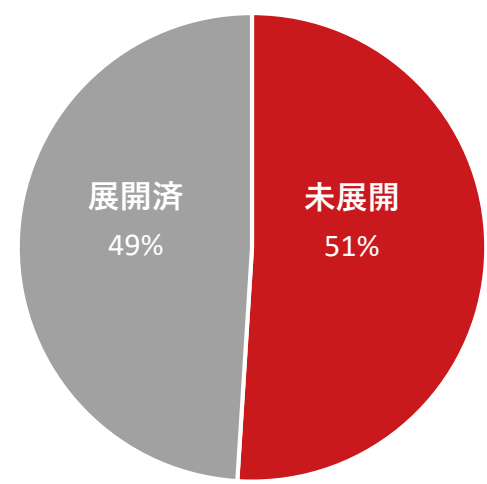
ブランド企業が当社を選ぶ理由

売上拡大のためマルチチャネル展開を検討する企業が増加。

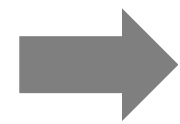
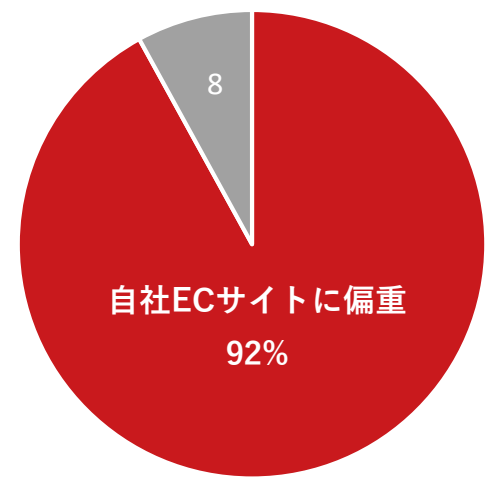
一方、マルチチャネルをEnd-to-Endで支援可能なマーケティング企業が、日本国内では希少となっている。

パンデミック発生以降、従来型の路面店営業や大手百貨店店舗での販売から、オンライン上へとマーケットフィールドがシフト。急激な変化に対し、EC専任の登用、設備開発等が追い付かず、必要性を感じながらも、本格的なEC事業への着手に至っていない。

ECプラットフォームへの展開*1



自社ECサイトの売上比率*2



**国内主要ECプラットフォームへの参加による
売り上げ拡大が急務**

Amazon、楽天、Yahoo!、PayPayなどの国内ECプラットフォーム

メーカー・ブランドの課題

優れた商品やサービスを擁し、売上拡大機会を内包していても、社内体制が整わず、自社ECサイト上の運営に留まる企業が多い

*1 公正取引委員会「消費者向けeコマースの取引実態に関する調査報告書」
 *2 富士経済「ECプラットフォームとの共存を模索するメーカーの通販チャンネル戦略2019」

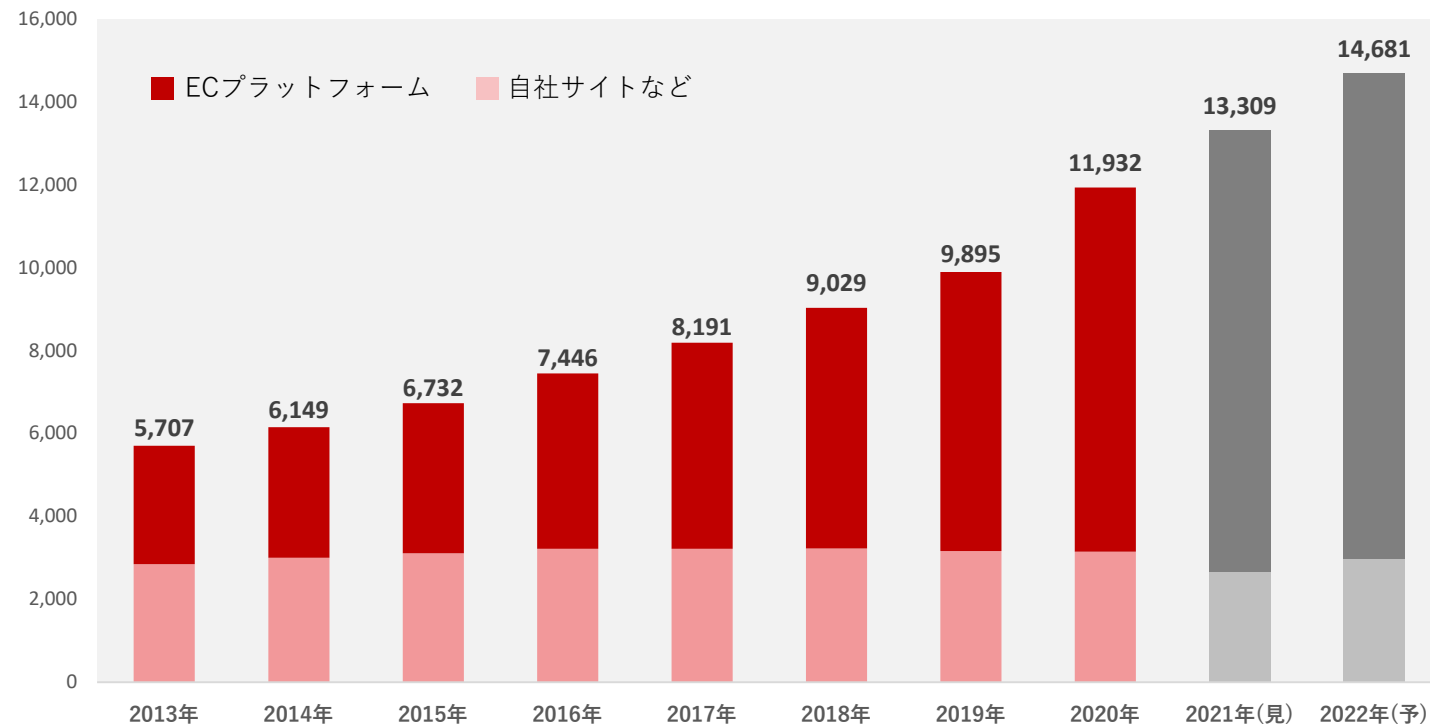
3. 市場環境

プラットフォームの市場規模

当社は、Amazon、楽天市場、Yahoo!ショッピングなどのECプラットフォームの運営に対する豊富な成功事例や運用ノウハウがあり、当社の事業特性は同市場環境と合致。

富士経済「通販・e-コマースビジネスの実態と今後2021」より当社作成

(単位：十億円)



4. 成長戦略

成長ストーリー

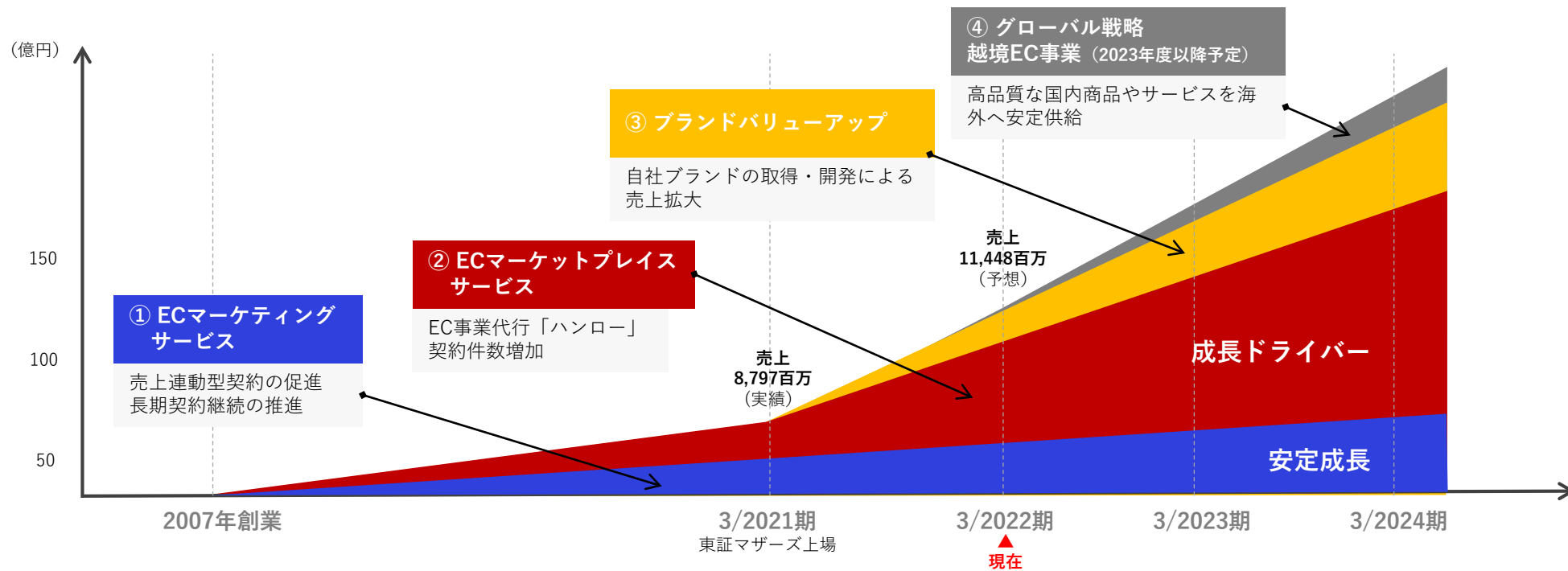
◇ 既存事業の成長、新規事業ブランドバリューアップによる高成長の継続を目指す

ECマーケットプレイスサービス

GMVの増加による成長ドライバー（EC事業代行、ブランドバリューアップ）

ECマーケティングサービス

ストック売上の安定成長（新規及び既存取引先の複数サービス利用の増加による平均単価向上）



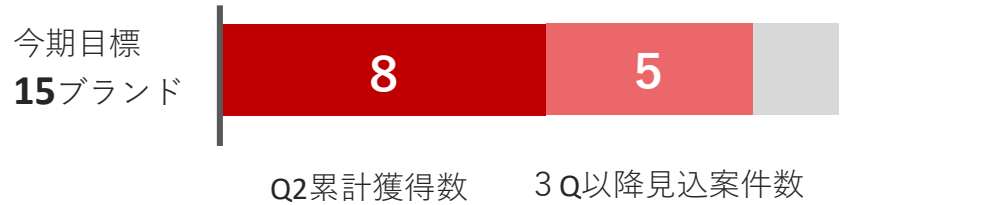
※GMV：GrossMerchandiseVolumeの略であり、流通総額のことを指します。当社のECマーケットプレイスサービスにおいては、売上高を指しています。

ECマーケットプレイスの売上高（GMV）成長に向けてのブランド獲得目標

40ブランド 注1.
EC事業代行（ハンロー） **15**ブランド
ブランドバリューアップ（M&A） **25**ブランド

■EC事業代行（ハンロー）
ブランド獲得状況 注2.

■ブランドバリューアップ（M&A）
ブランド獲得状況 注3.



■GMV成長に向けてのブランド獲得状況



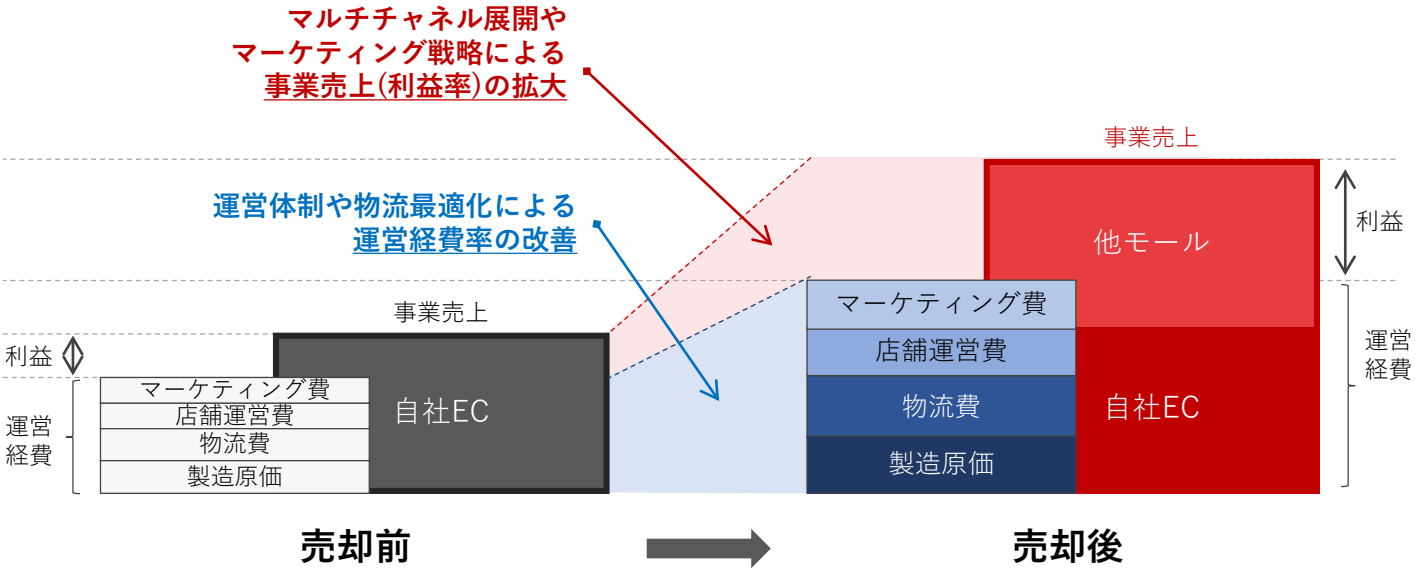
注1. ブランド数は、同一ブランドにおける別プラットフォームへの出店数を含めたサイト数
注2. 9月末時点で契約済みのブランド数を記載（契約からサイトOPENまで平均3-6か月程度を要す）
注3. 9月末時点で契約締結済みのブランド数を記載（契約からサイトOPENまで平均1-3か月程度を要す）

ブランドバリューアップによる売上拡大

ブランドバリューアップ(自社ブランドの取得・開発)

サービス拡大要因

当社のケーパビリティの広さ、実績（顧客データ）、EC特化した社内専門チームによるスピーディな売上拡大とコスト改善が可能
 今後の自社ブランドの運営等に備え、当期は人員増による先行投資を実施



M&A後のブランド事業収益アップの手法（一例）

- ① マルチチャネルへの展開による事業売上の拡大
- ② 徹底的な競合／市場調査に基づいた製品開発やReブランディングやECサイトの改修によるコンバージョンおよび客単価のアップ
- ③ 当社のマーケティングテクノロジーの注入によるマーケティングコストの最適化
- ④ 物流機能の効率化（EC特化の物流体制）やコーポレート部門の一元管理等によるコスト改善

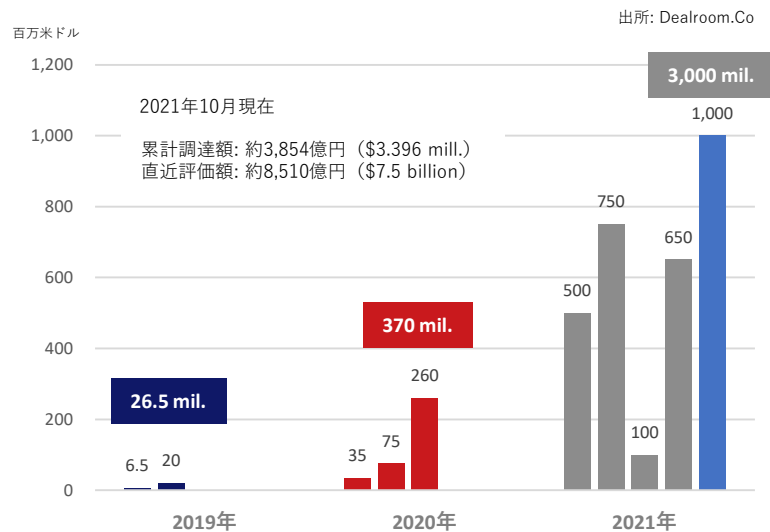
ブランドバリューアップ(自社ブランドの取得・開発)

類似企業・競合他社

代表的な海外ECアグリゲーターのご紹介

出所: Dealroom.Co | Tech Crunch

Thrasio Holdings, Inc.



2018年創業、米国マサチューセッツ州のユニコーン企業
Amazon FBA事業におけるサードパーティ自社ブランドを取得
D2C系eコマース事業を展開。日本進出を発表

拠点	米国
創業年	2018年
調達額	約3,854億円 (\$3,396 mill.)
直近企業評価額	約8,510億円 (\$7.5 billion) ※2021年10月現在



拠点	米国
創業年	2019年
調達額	約998億 (\$909 million)
直近企業評価額	約1,300億 (\$1.1 billion) ※2021年5月現在

米国マサチューセッツ州ボストンを拠点に2019年に創業したテクノロジー主導のEコマース系ユニコーン企業。アマゾンのトップサードパーティや関連D2Cブランドの大規模取得および運営に従事。

Heyday

拠点	米国
創業年	2020年
調達額	約913億 (\$800 million)
直近企業評価額	約998億 (\$875 million) ※2021年11月現在

米国カリフォルニア州サンフランシスコを拠点に2020年創業。Amazon FBA事業におけるサードパーティ自社ブランドの取得や、ブランド企業のインキュベーション、買収、ブランドライフサイクル全体において資本、ツール、情報、専門知識等の支援を提供。

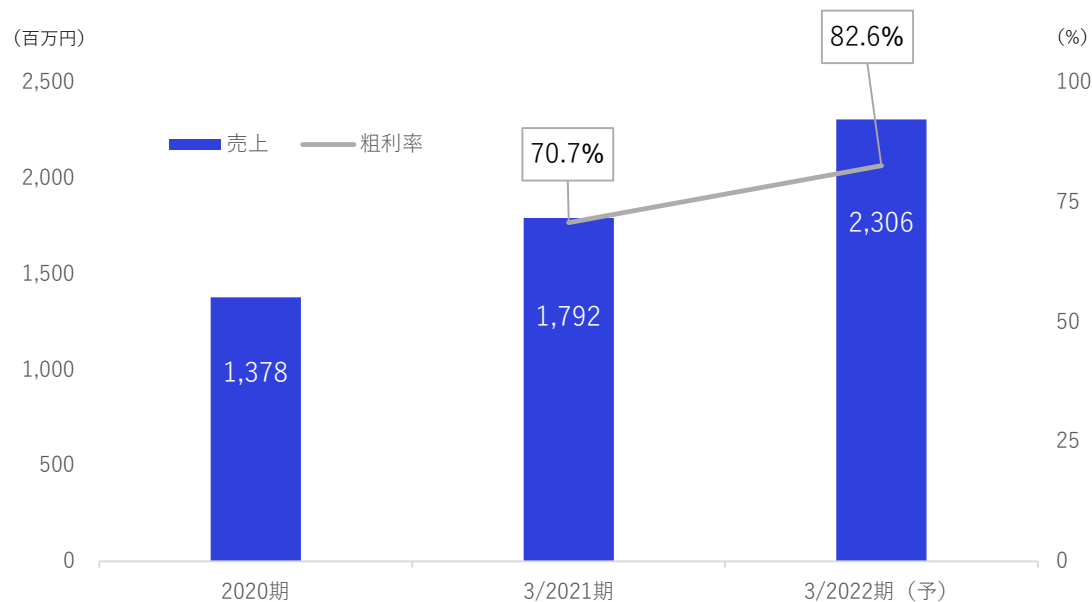
ECマーケティングサービスの拡大

サービス進捗：

各プラットフォーム毎や、案件毎のECコンサルティングサービスを毎月提供することにより、**積み上げ式の安定的な売上高を計上。粗利率は高く、早期に収益貢献。**

ストック売上の拡大や、売上連動型サービス契約への移行により、**安定的な収益基盤を確立。**

ECマーケットサービス：売上と粗利率



顧客満足度の高いECバリューチェーンサービスの提供や複数プラットフォーム展開を促進し、顧客単価を向上。

ストック売上※（継続契約）の拡大

顧客満足度の高さ支えられ、原則12ヵ月の契約期間から発生するストック売上高は着実に積みあがっており、引き続き安定的な収益獲得を目指す

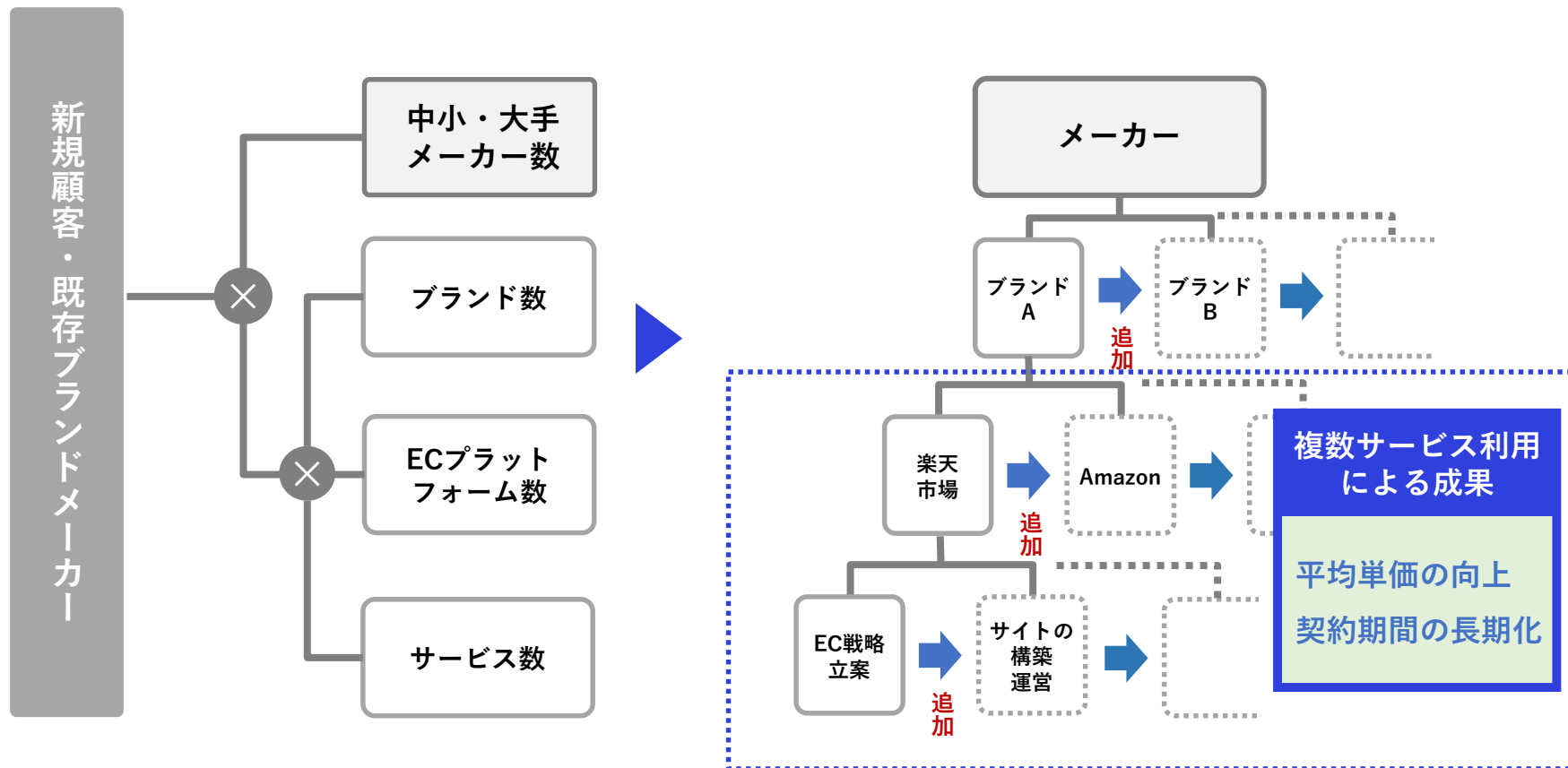
売上連動型サービス契約の増加

従来の利用サービス項目に準じた定額料金から、顧客のGMVに連動して利用料金変動する契約形態を増加させていく

※ ストック売上高はマーケティングサービスにおける売上のうち、継続契約を締結している取引先に係る売上であり、従量課金による売上高を含みます。なお、当該数値は監査法人の監査の対象外です。

ストック売上（契約更新）拡大の仕組み

ブランド企業の新規獲得に加え、既存取引先における取扱いブランド数や商品サービス数の拡大、ECプラットフォームの横展開を通じ、長期的な契約更新を実現、売上基盤を安定化。

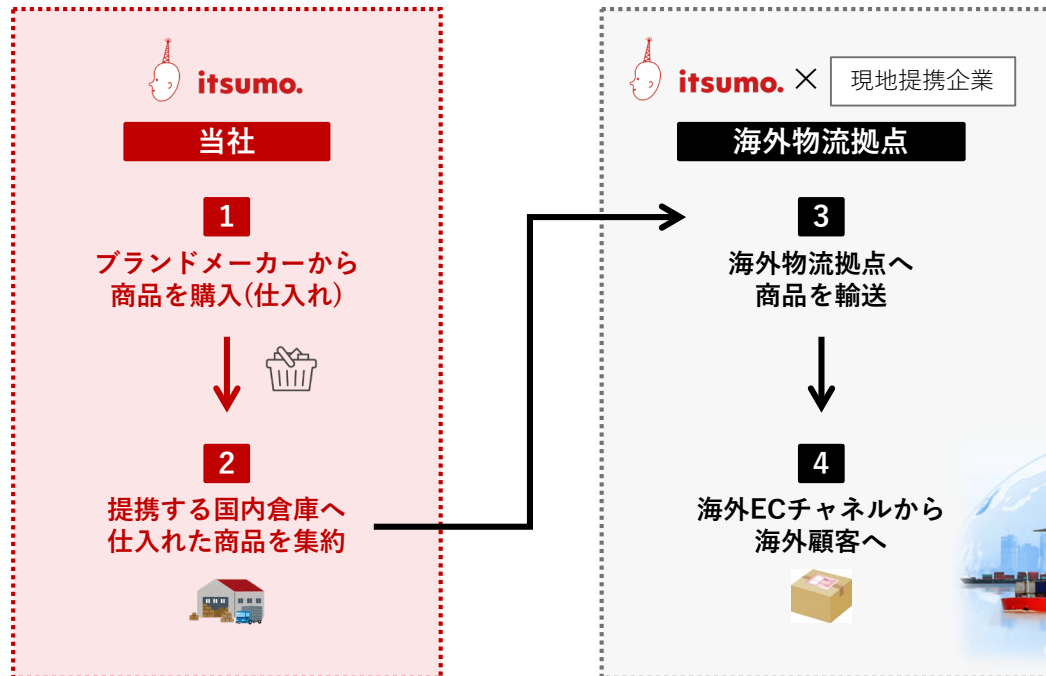


グローバル戦略 越境EC事業



当社が目標とするグローバル戦略は、国産の優れたブランド商品を当社が仕入れ、海外物流拠点を通じ、各国のオンライン市場で商品販売。

ECマーケットプレイスサービス グローバル版を展開



海外物流拠点については、実質的な展開時期をアフターコロナを目標に現在鋭意準備中。

優良な海外パートナーとの共創を通じ、有事や災害にも対応できる頑健なフルフィルメント体制を構築。

グローバル地域におけるMade in Japan の価値を幅広く普及し、早期収益貢献を目指す。



主要なリスク及び対応策

当社が成長の実現や事業計画の遂行に重要な影響を与える可能性があるとして認識する主要なリスクとその対策は以下となります。
(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」を参照ください。)

	主要なリスク	顕在化の可能性/時期	対応策
EC市場について	EC市場については、順調に拡大しておりますが、インターネット及びECは歴史が浅いため、将来性については不透明な部分があります。また、急激な成長による安定性や信頼性が損なわれるような弊害が発生した場合や、法的規制等により、インターネット利用者数やEC市場が順調に成長しない場合、当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	低/中長期	常に市場動向を観察・分析しタイムリーな計画変更を実施してまいります。
競合会社について	当社の競合優位性を失わせるような競合会社におけるサービス品質の向上や当社より低価格のサービスを持つ企業が出現する等、当社が明確な競争優位戦略を確立できなかった場合には、当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	低/中長期	当社がこれまでに築き上げた豊富な経験、実績及び社内ノウハウや教育システムを強みにし、市場ニーズに照らし適切なサービスを提供していくことで、競合要素の排除及び強固なポジションの維持に努めております。
ECマーケットプレイスサービスについて	当社が出店するECプラットフォームにて運営方針の変更などにより、出店に関する費用が増加した場合やECプラットフォームを利用する消費者が減少する場合、当社の取り扱いブランドの人気低下が起こった場合や受託しているブランドとの契約解除があった場合には、当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	低/不明	新規取引先を開拓することで、取引先の裾野を広げ1ブランドの当社への影響の低減に努める方針です。
ECマーケティングサービスについて	当社施策の見誤りやトラブル等で、新規契約件数や継続率が想定を大きく下回る事態が続いた場合、当社の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	低/不明	Webセミナー等のマーケティング活動による新規取引先の獲得、ユーザーの利便性の向上、取り扱う情報やサービスの拡充等の施策を通じて、新規契約件数の確保、継続率の維持、向上を図っております。
需要予測に基づく仕入について	需要予測に基づいた仕入を行っておりますが、実際の受注が需要予測を上回った場合には販売機会を失うこととなります。また、実際の受注が需要予測を下回った場合には、当社に過剰在庫が発生しキャッシュ・フローへの影響や商品評価損が発生する可能性があります。	低/中長期	市場動向を分析し、過剰在庫が発生しないよう適正在庫のコントロールを行ってまいります。
M&Aについて	企業買収当初に期待した効果が将来的に得られないなどにより、当初の企業価値算定を過大に見積もっていた場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	低/中長期	投資の実行の検討に際しては、必要十分なデューデリジェンスを実施した上で、定められた承認プロセスを経て投資実行を行うとともに、定期的なモニタリングを行い、業績計画の進捗を確認してまいります。

本資料の取り扱いについて

免責事項

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。これらの記述は、当該記述を作成した時点における情報に基づいて作成されたものにすぎません。さらに、こうした記述は、将来の結果を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。実際の結果は環境の変化などにより、将来の見通しと大きく異なる可能性があることにご留意ください。

上記の実際の結果に影響を与える要因としては、国内外の経済情勢や当社の関連する業界動向等が含まれますが、これらに限られるものではありません。

また、本資料に含まれる当社以外に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、またこれを保証するものではありません。

今後の開示

当資料は、本決算発表の時期を目途として更新し、開示を行う予定です。

なお、次回の開示は 2022年6月を予定しております。

また、経営指標等の進捗状況については、決算短信・四半期決算短信や決算説明会資料において開示を行う予定です。