



LOCONDO.jp

21年度（22年2月期） 決算説明会資料

2022.4.14

要 旨

- 21年度通期の取扱高は212.1億円 (昨年比: +3%、計画比: 103%) で着地しました。本年度もコロナ禍が続き靴の需要が落ち込む厳しい環境下でしたが、取扱高ベースで創業以来12年間連続での増収を実現しました。
- 同営業利益は8.8億円 (昨年比: -38%、計画比: 103%)、当期純利益6.0億円 (昨年比: -51%、計画比: 100%) でした。YouTube施策が大ヒットした20年度よりは落ちましたが計画値以上の水準で着地しました。
- 足もとでは中国や欧州生産の靴やアパレルの供給が滞るなど供給面での課題もあるものの需要面では回復しつつあります。またECモールのM&AとPMIに関してはSWSとwajaのスピード統合は順調に完了し本日からそれぞれ第2フェーズが始まります。
- 更にまたD2CブランドのM&Aに関しては現在、大きな案件が1件進んでおり、その有無によって当社の計画が大きく変わるため、本件の決着がついた段階で計画を開示予定です。遅くとも5月27日の株主総会までには開示できる見込みです。
- 本件および今後のM&A資金を確保するため配当は無配とします。しかし足もとの株価を踏まえた自己株買いは継続的に実行する予定です (目安株価: 2,000円以下)。

VISION

BE THE ONLY

既成概念に囚われず「ONLY LOCONDO CAN DO」の価値を創造し続けられる存在を目指します

MISSION

業界に革新を、お客さまに自由を

靴業界、ファッション業界の問題を解決し、お客さまに自由に楽しいお買い物体験をお届けします

POLICY

Fast 「速」 **F**aith 「信」 **F**air 「公」 **F**un! 「楽」

ロコンドの「SDGsの7個の取組」(1/2)

① 電気をだいに

- 倉庫の電灯はすべて消費電力が少ないLEDライトを使用
- 冷暖房の電力使用を抑えるためビックアスファンを全フロアーに設置
- 冷房は28°C、暖房は20°Cの設定を推奨

② 資源もだいに

- 倉庫のパレットは再生プラスチックを使用
- 捨てるはずの革の切れ端を集めたエコレザー商品を7万足以上、販売
- サステナブル素材を使った #サステナブル特集の常設開始

③ 紙をなくそう

- 領収書はマイページからダウンロード可能
- 稟議や勤怠届もすべてクラウドで
- WMS (倉庫管理システム) も内製開発し、スマホでピッキング

④ 排気ガスも減らそう

- 採寸情報やレビュー評価、返品レポート機能等で2015年から返品率は半減
- トラックの位置情報を共有し、再配達を抑制 (ファーストクラス便)
- 本社に限らずロコポートでも自転車通勤を奨励し自転車を無料貸与



ロコンドの「SDGsの7個の取組」(2/2)

⑤ 地域に貢献しよう

- 八千代市民が皆、使えるコミュニティスペースを設置、開放
- バス会社、八千代市とも協議をし、住宅街、高校、駅（とロコポート）を結ぶバス路線を新設（バス運転手の休憩所も無料開放）

⑥ 人類、皆、平等

- 50項目のコンピタンスシートに則った、平等で公平な評価制度
- 取締役には少なくとも1名は女性を登用し、女性の意見も経営に反映
- 時短制度で子育てしながら働く男女を支援

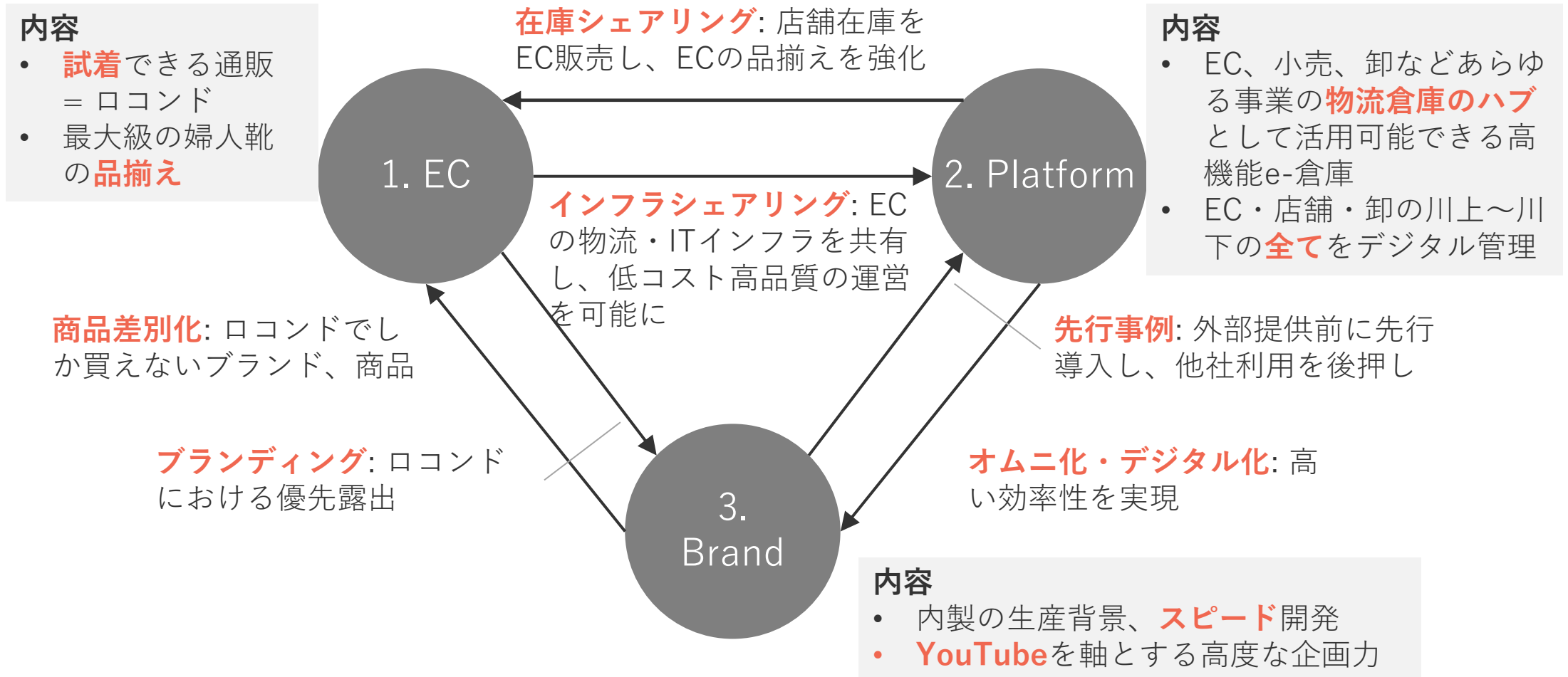
⑦ サステナブルは職場から

- 生産性を徹底的に向上し、60時間超え残業はゼロ、1年間で1回でも残業時間が45時間を超えた社員も11人まで減少
- TOEICの無料受験制度でもって全社員の継続的な学習を支援
- 倉庫内のデジタル運営や入荷の自動化などを通じ、単純作業を極力減らし、複雑な作業を人間で

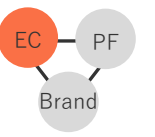


3つの事業から成る、ロコンドの「エコシステム」

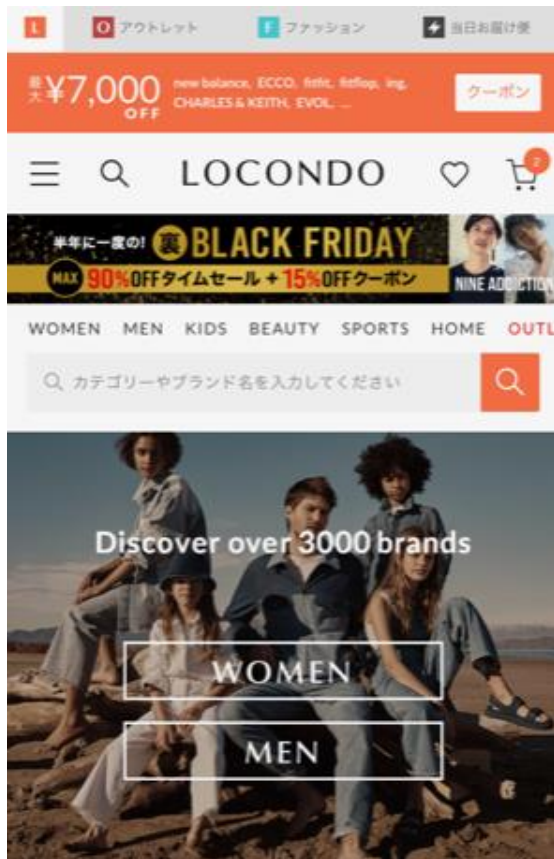
ロコンドは相互補完的な3つの事業を運営することによって各事業の競争優位性を確立



1. EC MALL 事業



ECモール事業としては自社運営の**自社モール**（LOCONDO.jp、FASHION WALKER、SPORTS WEB SHOPPERS、waja）と楽天やPayPayに出店する**他社モール**を運営。効果的なweb広告運用による「会員数の拡大」とカテゴリ拡大を含めた「品揃えの拡充」の2軸によって事業拡大を推進



LOCONDO.jp



FASHION WALKER



LOCOMALL 楽天店

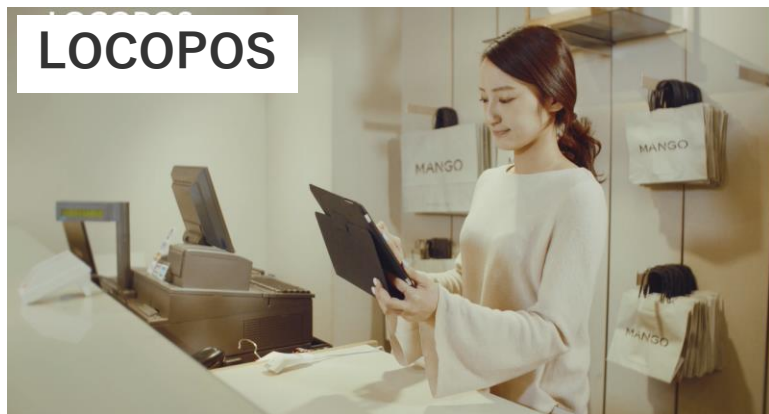


LOCOMALL PayPay店

※ EC MALL事業の売上高については、買取型では商品の販売価格を計上、受託型では販売された商品の手数料を受託販売手数料として計上しております

2. PLATFORM 事業

物流倉庫のハブとしての在庫一元化に加えて、DX (Digital Transformation) を通じたデータ一元化を実現するための幅広いシステム、サービスを提供。これら全サービスを導入し、完全なオムニ戦略を実現する「ALL-IN-ONE パッケージ」の導入推進も重点施策



※ PF事業の売上高については、BOEM・e-3PL・LOCOCHOCのいずれにおいても、サービスの手数料を計上しております

3. BRAND 事業

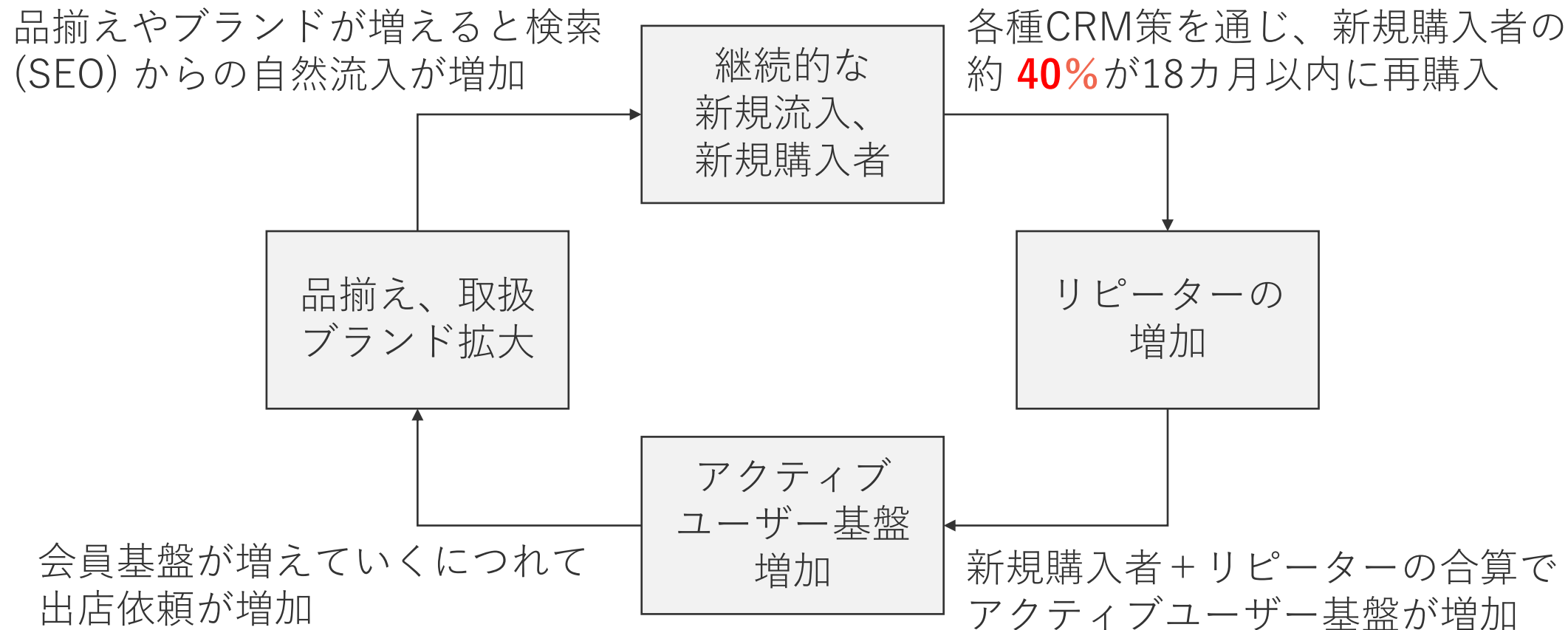
ブランド事業は大きく2つ、主に海外ブランドの独占代理店として展開する「代理店ブランド事業」と、インフルエンサーと組んで自社開発をする「D2C (Direct To Consumer) ブランド事業」です。M&Aやアライアンスを通じ、更なるブランドの拡充を重点的に図ります



※ BRAND事業は主に買取型になりますが、買取型は商品販売価格を計上、受託型は販売商品の手数料を受託販売手数料として計上しております

ロコンドの売上構造 – 売上積み上げモデル –

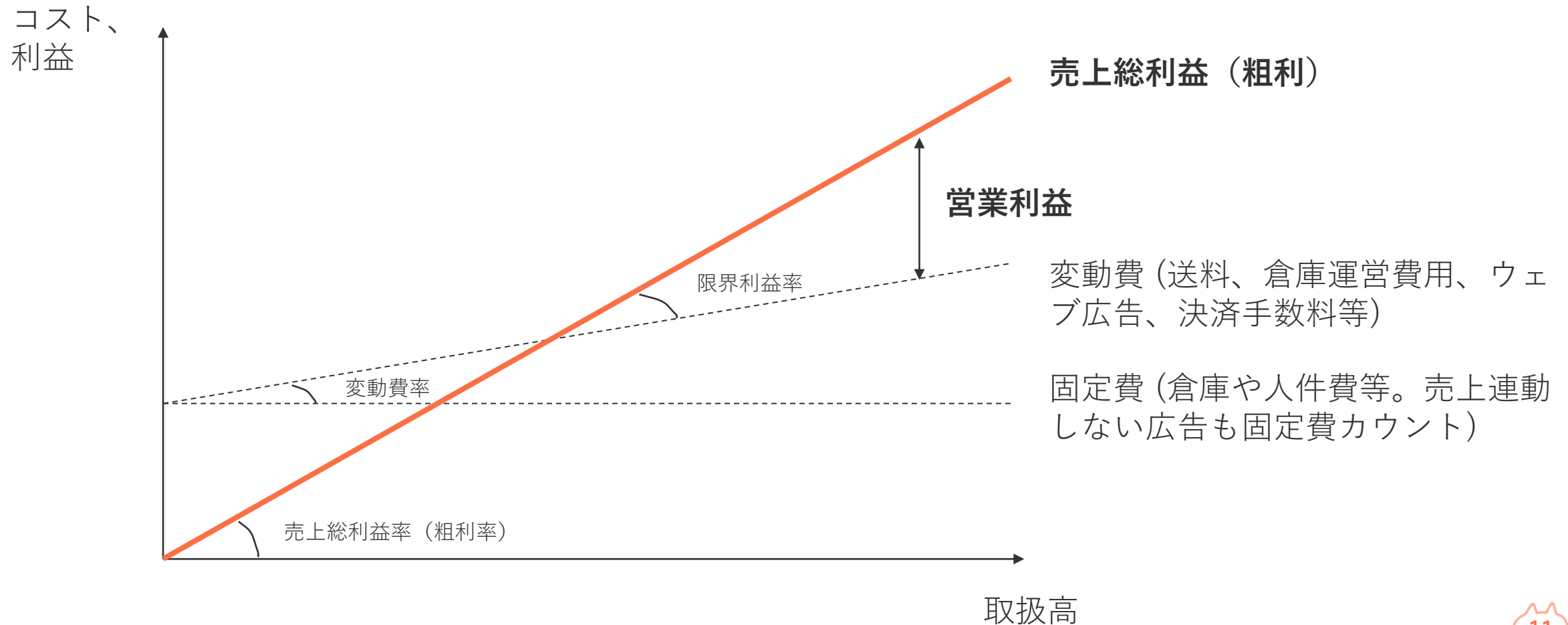
新規購入者→リピーター化→アクティブユーザー基盤の拡大→品揃え強化→新規流入の増加、という循環によって基本的には**売上が積み上がる**モデル



* 2020年1～12月の初回購入者を対象。LOCONDO.jpのみ、旧モバコレ会員は除く。サイズ交換やキャンセル・返品は除く

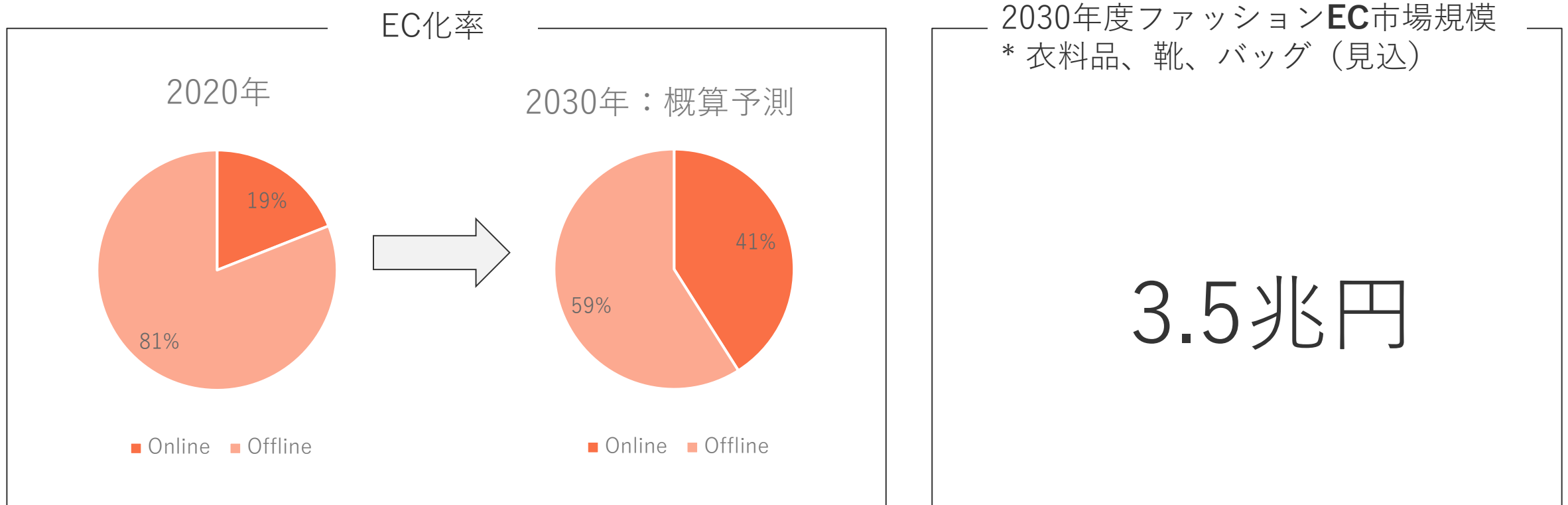
ロコンドの収益構造 – 損益分岐点モデル –

損益分岐点以降は売上に応じて営業利益「率」が上がるビジネスモデル。①取扱高、②限界利益率 (= 粗利率 - 変動費率)、③固定費の3つが重要指標



ファッション市場におけるEC化率

現在の国内ファッション市場のEC化率はおよそ19%。2030年度には40%前後まで上がる見込みで、その時のEC市場規模はおよそ3.5兆円



(注) 2020年のEC化率は経済産業省「電子商取引に関する市場調査」より。(参考) 米国20年数値は30%。

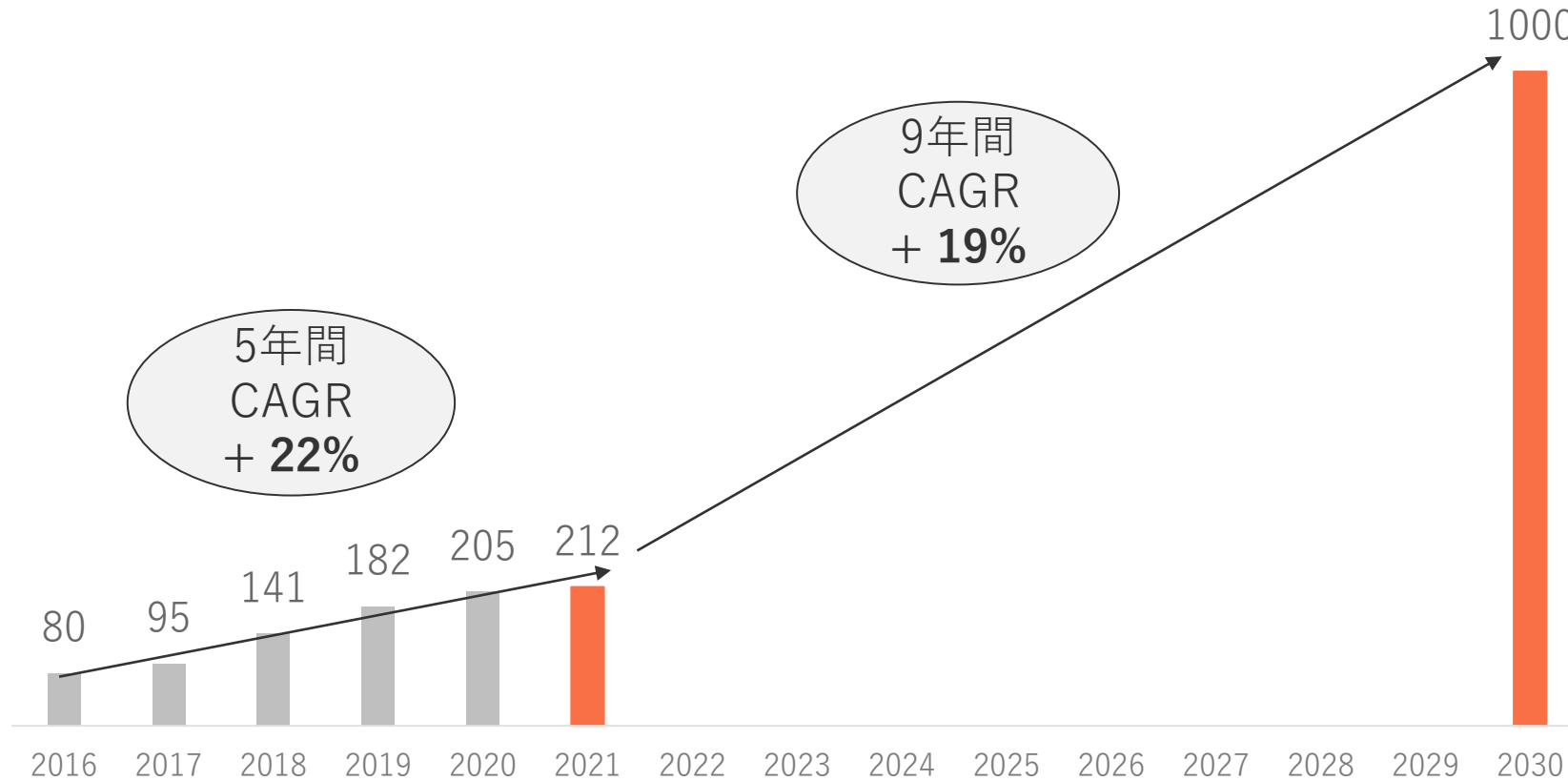
(注) 2030年のEC化率は直近5年間のEC化率のCAGRを元に概算予測したもの。

(注) 2030年度のEC市場規模は、2020年のファッション市場8.6兆円（経済産業省「商業動態統計年報」より）にEC化率41%を乗じて算出

(注) 現在は店舗を運営しておらず、将来的にも運営する見込がないため、ファッションEC市場をターゲットとしている。

ロコンド長期ビジョン（商品取扱高）

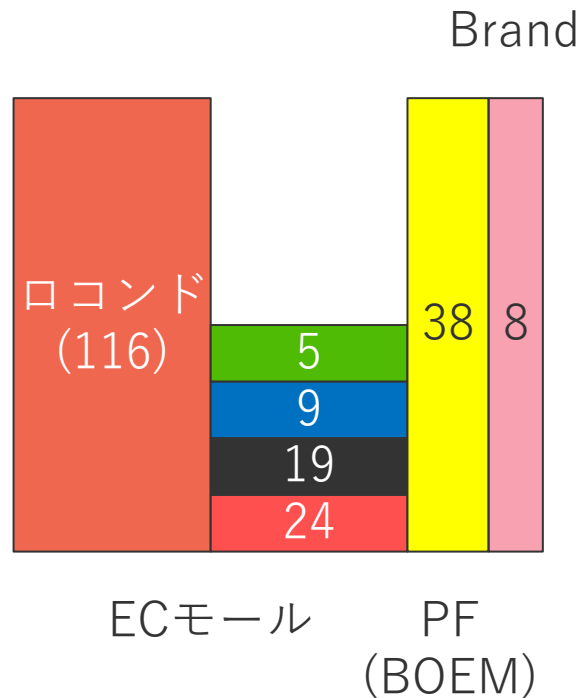
その上で3.5兆円市場の中でシェア**3%**、**商品取扱高1000億円**が2030年度ビジョン



(注) 単位：億円。22年～30年グラフは現時点ではイメージ

2030年度、取扱高1000億円に向けて【億円、概算値】

2021年度 (概算*)



2030年度 (概算)



*SWS、wajaは年度換算した数値

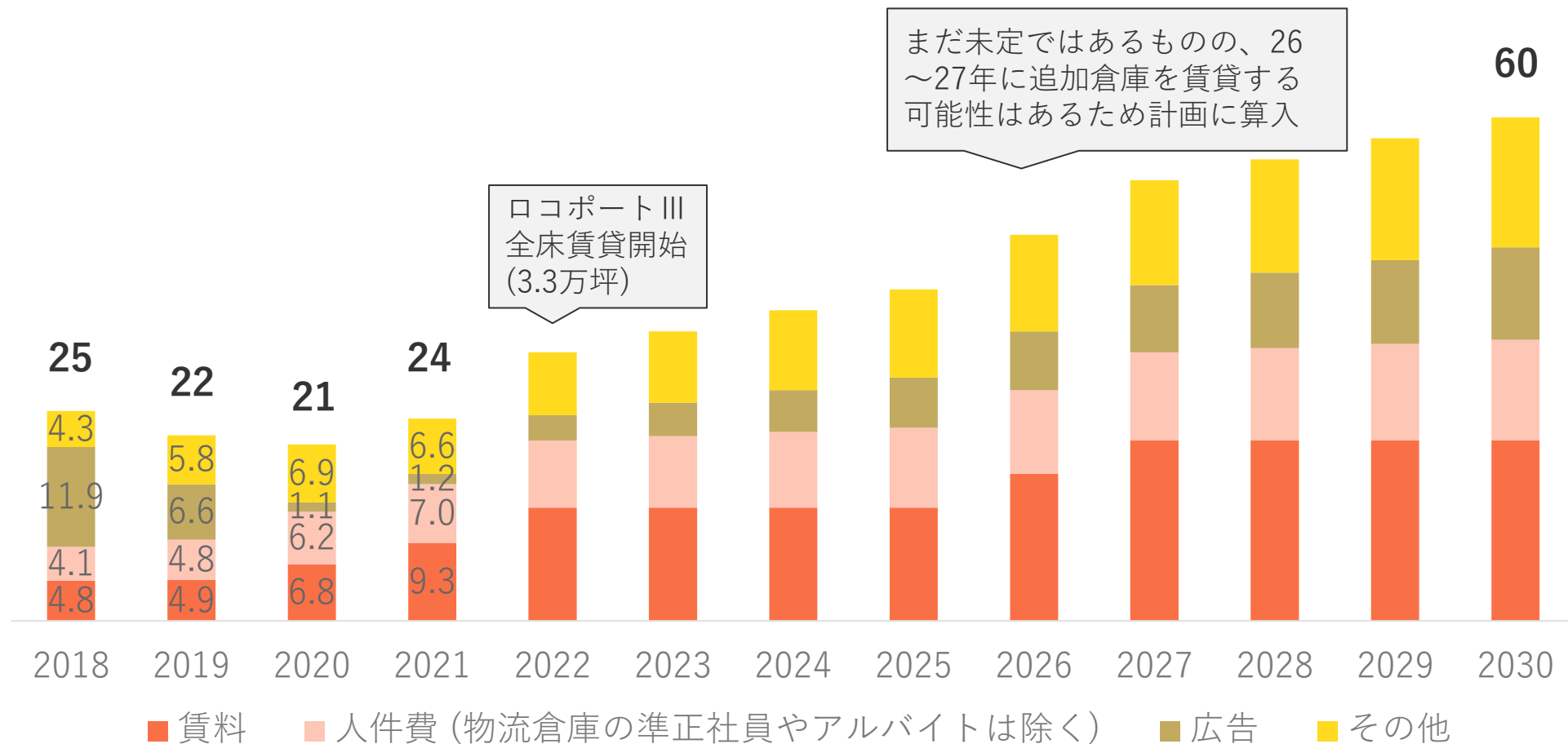
商品取扱高1000億円に向けて

	21年度 (実績*)	30年度 (概算)	年間成長率	主な成長ドライバー
ロコンド	116億円	360億円	+ 13%	エコシステムを活用し、品揃えを強化。SNSでの集客も継続し、オーガニックな成長を目指す
LOCO MALL	24億円	40億円	+ 6%	ロコンドと品揃えや在庫は共通化。集客面では楽天やYahooの集客に頼る形で堅調な成長へ
Fashion Walker	19億円	50億円	+ 11%	ロコンドとの品揃え・在庫の共通化に加えて、他モールとの在庫も共通化し、品揃え強化
SWS	9億円	50億円	+ 21%	サッカー「以外」のスポーツ拡大と共に出店店舗を拡大（現在は2店舗）
その他 ECモール (New M&A)	5億円	250億円	-	4番目モールとしてwajaの株式取得。今後もD/Eレシオや自己資本比率等の財務健全性の維持を前提に積極的なM&Aでモール増加。ITと物流をロコンドと共通化させるPMIによって利益率を改善し、在庫共通化で品揃えの改善を実現して行く
BOEM	38億円	150億円	+ 16%	E-3PLやALL-IN-ONEを武器にBOEM100サイト（現在34サイト）、平均年商1.5億円へ
Brand	8億円	100億円	+ 32%	10億円規模の骨太なD2Cブランドの複数展開。更に、代理店ブランドも複数展開で多ブランド体制へ

*SWS、wajaは年度換算した数値

固定費ロードマップ

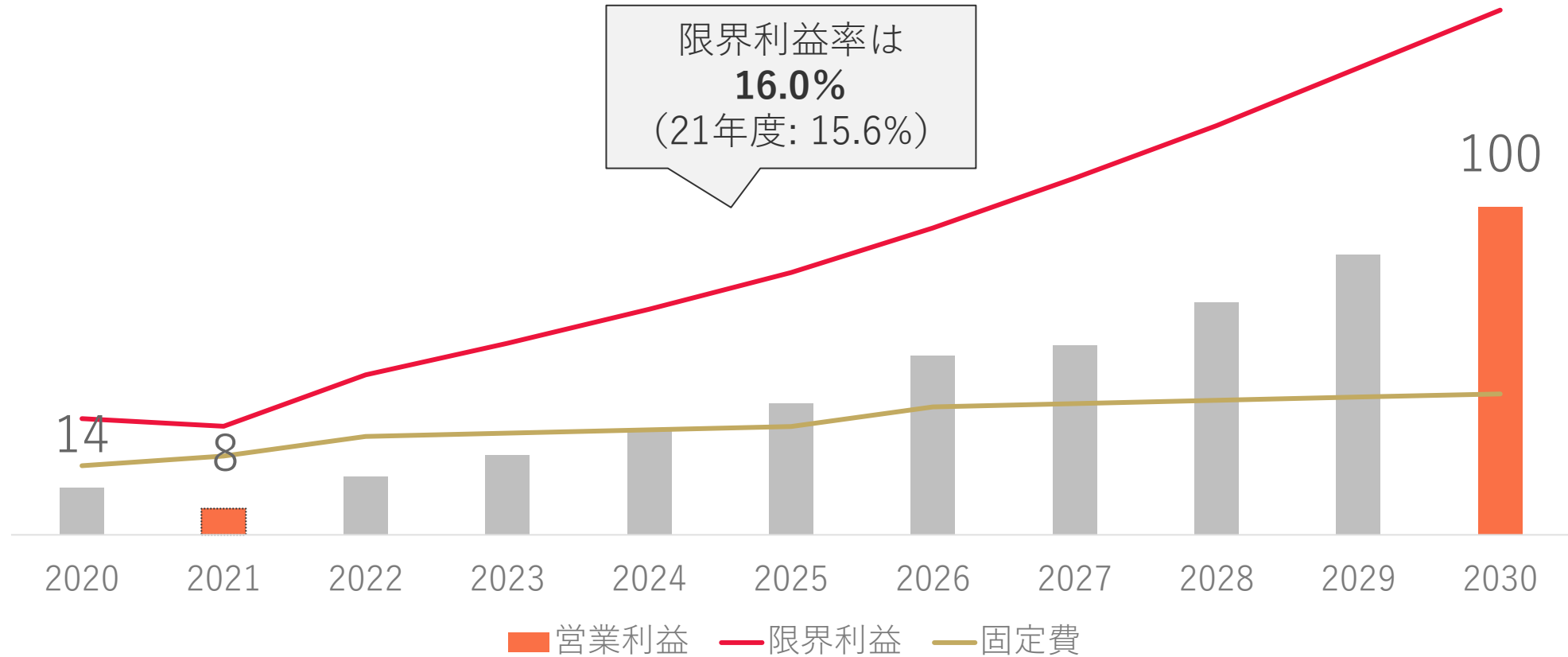
今回の倉庫拡張後、今後5年間は更なる拡張不要な見込み。広告固定費や人件費は取扱高増に合わせて徐々に上がる計画



(注) 単位：億円。22年～30年グラフは現時点ではイメージ

ロコンド長期ビジョン（営業利益）

商品取扱高1000億円の際の**営業利益は100億円**



(注) 単位：億円。22年～30年グラフは現時点ではイメージ

実績

高志 成俊 (Shigetoshi Takashi)

1997年 三菱UFJ銀行（旧三和銀行）入行
土浦支店での融資業務からスタートし、頭取秘書、人事部、グローバル人事室などの経営管理部門、ニューヨーク・ロサンゼルス・ダラスなどの海外支店（海外計10年）など幅広い業務を経験。
IT関連企業での事業責任者を経て2022年4月、田村の後任としてロコンドの管理部門ディレクターに就任

損益計算書 (PL) 単位: 百万円

取扱高はコロナウィルス感染症、およびD2Cの伸び悩みにより減少も、自社モールの拡充、ブランドの拡張により総計は昨年比増加。利益率の高いD2Cの伸び悩みに加え、賞与支払い、ロコポート投資に伴う家賃上昇に伴い営業減益。

項目	20年度	21年度	増減	計画値	計画比
① 商品取扱高	20,564	21,217	+ 3%	20,600	103.0%
売上高	10,275	9,875	- 4%	9,700	101.8%
売上総利益	7,707	7,871	+ 2%	-	-
(対取扱高比)	37.5%	37.1%	-	-	-
限界利益	3,542	3,310	- 6%	3,250	101.9%
②限界利益率	17.2%	15.6%	-	15.8%	- 0.2%
EBITDA	1,553	1,037	- 33%	-	-
③ 固定費	2,104	2,426	+ 15%	2,400	101.1%
営業利益	1,438	883	- 38%	850	104.0%
経常利益	1,448	852	- 41%	820	104.0%
当期純利益	1,250	604	- 51%	600	100.8%

販管費詳細 単位：百万円

取扱高の増加に加え、賞与等の人件費増や新倉庫の家賃等が発生し、販管費率としては全体として2.4ポイント悪化

項目	20年度	%	21年度	%	前期比	主な増減要因
人件費	1,240	6.0%	1,444	6.8%	+ 0.8%	
うち、社員	625	3.0%	707	3.3%	+ 0.3%	賞与支給
うち、パート、アルバイト	615	3.0%	737	3.5%	+ 0.5%	時給引き上げ
荷造運搬費	1,593	7.8%	1,735	8.2%	+ 0.4%	e-3PLが増加
決済手数料	694	3.4%	692	3.3%	- 0.1%	
広告関連費用	1,216	5.9%	1,355	6.4%	+ 0.5%	
うち、変動費（ウェブ広告等）	1,101	5.4%	1,226	5.8%	+ 0.4%	D2C関連
うち、固定費（テレビCM等）	115	0.6%	129	0.6%	+ 0.1%	
地代家賃	677	3.3%	931	4.4%	+ 1.1%	新倉庫の家賃が発生
その他	846	4.1%	827	3.9%	- 0.2%	前期は倉庫移転費用が発生
販管費 合計	6,269	30.5%	6,987	32.9%	+ 2.4%	

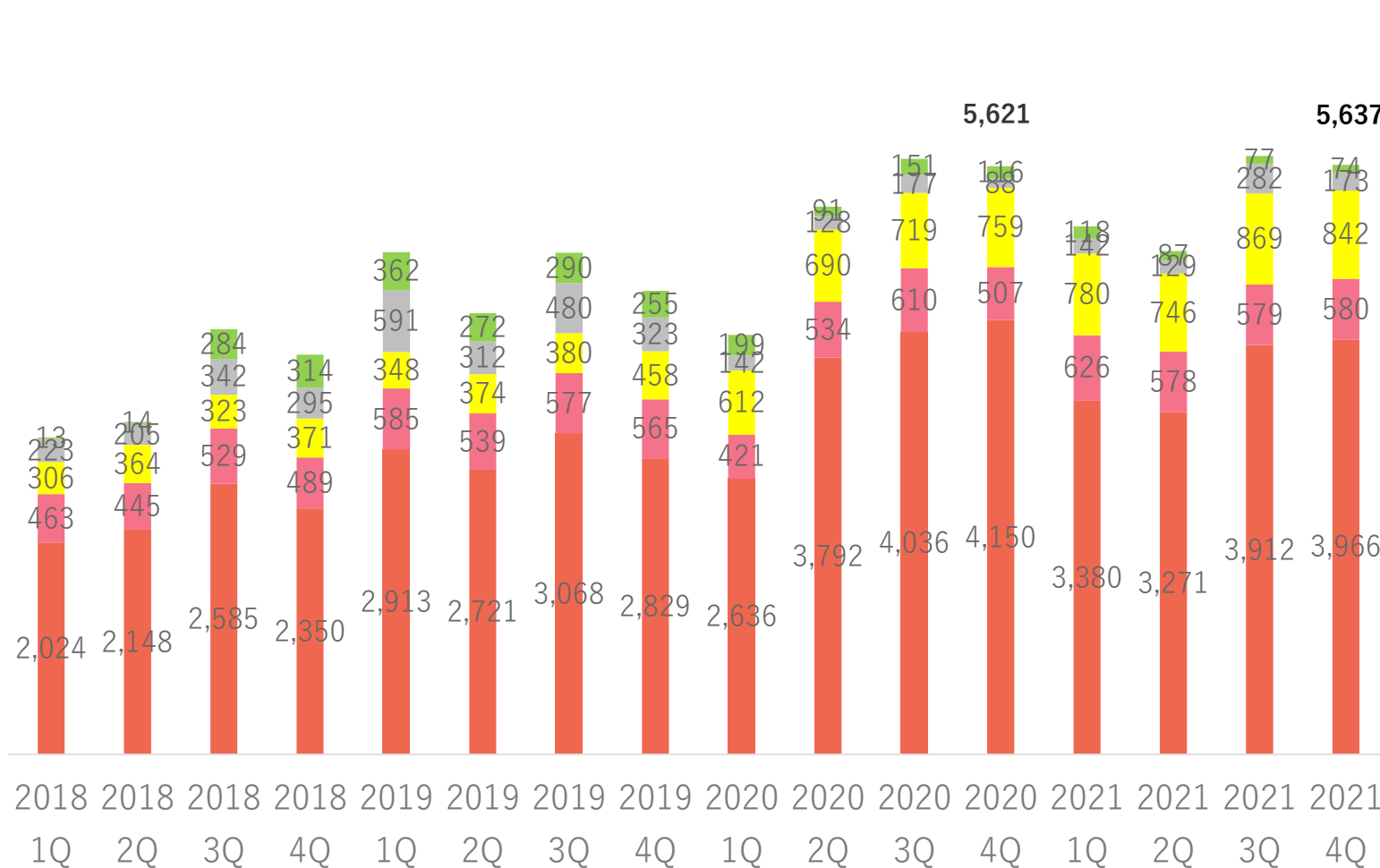
貸借対照表 (BS) 単位：百万円

無借金経営、自己資本比率68%と高い財務健全性。但し、M&A市場が活性化して来た事に伴い、来年度からはM&Aのための借入金を大幅に増やして行く計画

流動資産	5,344	流動負債	2,223
うち、現預金	3,318	うち、受託販売預り金	778
うち、商品	1,018	うち、借入金	-
固定資産	1,628	固定負債	-
うち、有形固定資産	393	負債合計	2,223
うち、無形固定資産	413		
うち、投資その他	822	純資産合計	4,750
資産合計	6,973	負債・純資産合計	6,973

商品取扱高 (GMV) ～四半期推移～ (単位: 百万円)

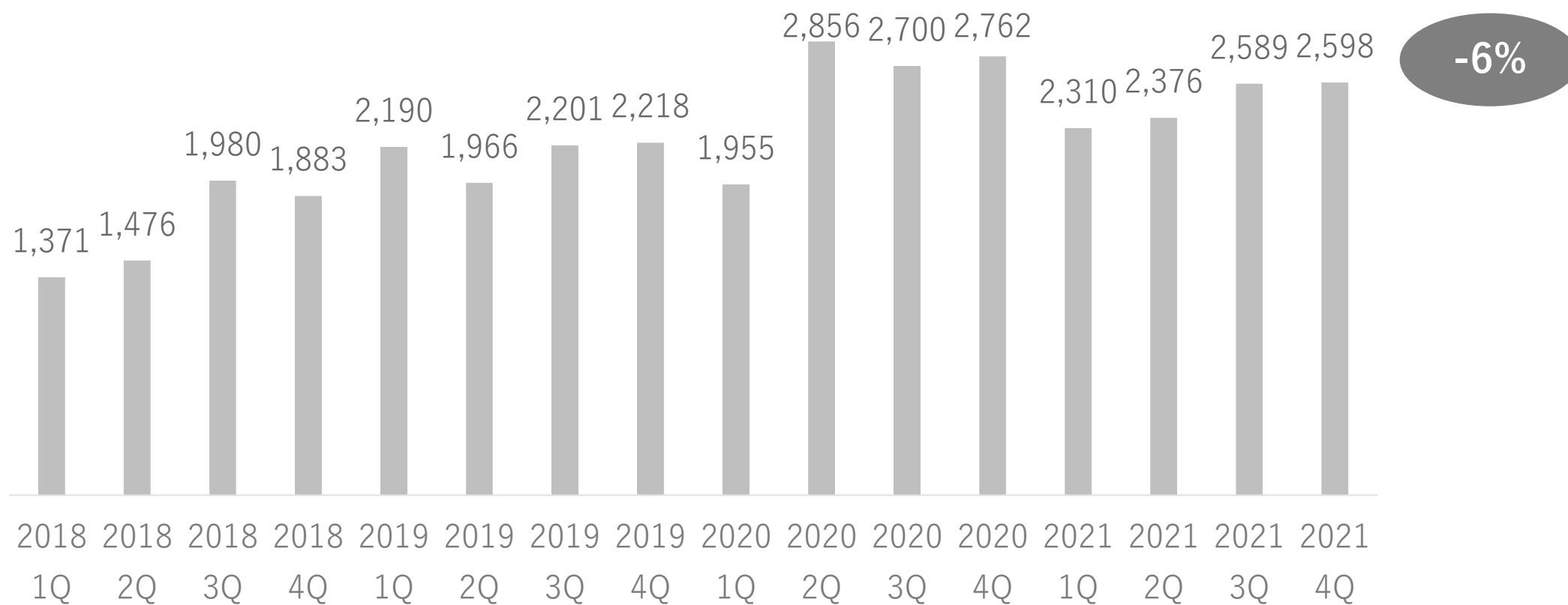
D2Cの一巡により自社モールが**-4%**と伸び悩んだが、BOEMが**+11%**、LOCOCHOCが**+96%**とプラットフォーム事業が大きく伸長し、全体では**+0%**



	成長率
合計取扱高	+ 0%
その他 (店舗、卸等)	- 36 %
LOCOCHOC	+96 %
BOEM	+11%
他社モール	+14%
自社モール	- 4 %

売上高 ～四半期推移～ (単位: 百万円)

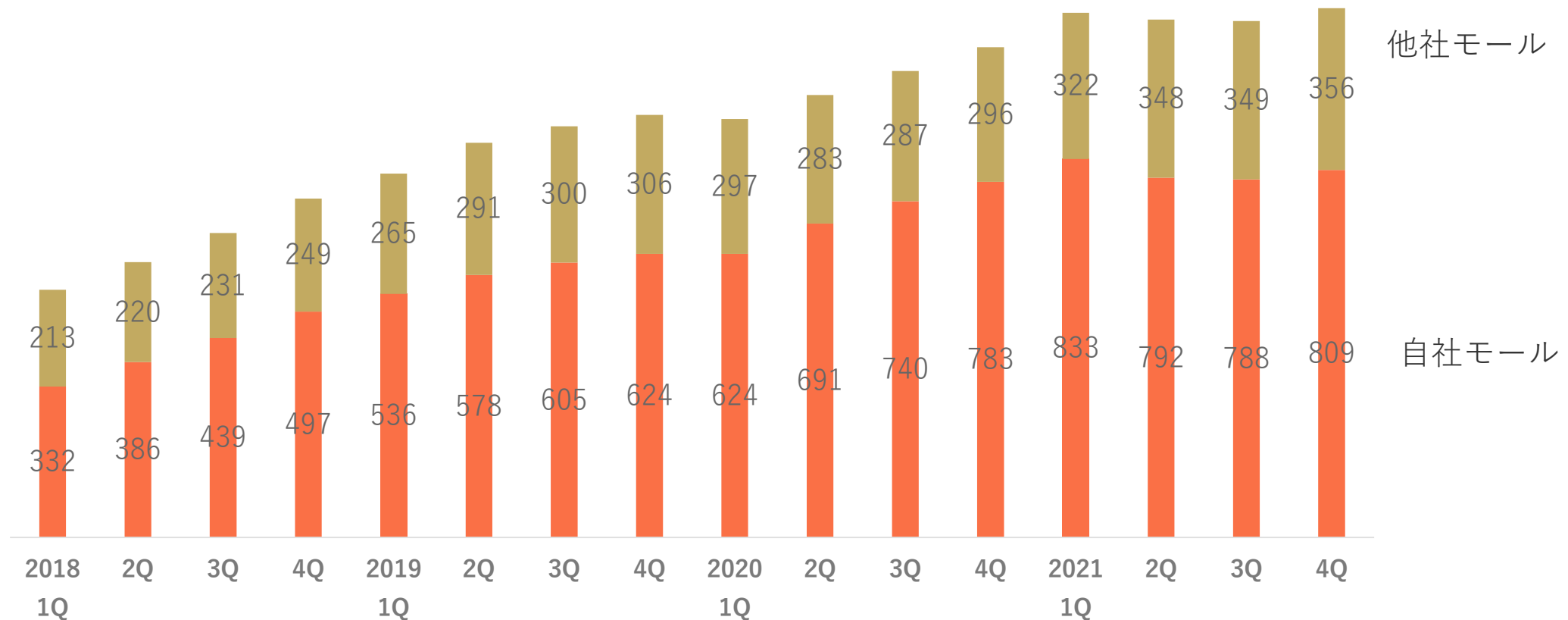
売上高はD2Cブランドの売上割合が低下したことにより、第4四半期は **-6%**



(注)買取在庫の場合は販売価格、委託在庫の場合は販売価格×ロコンド手数料率を売上として計上

ECモール事業 アクティブユーザー数 (千人)

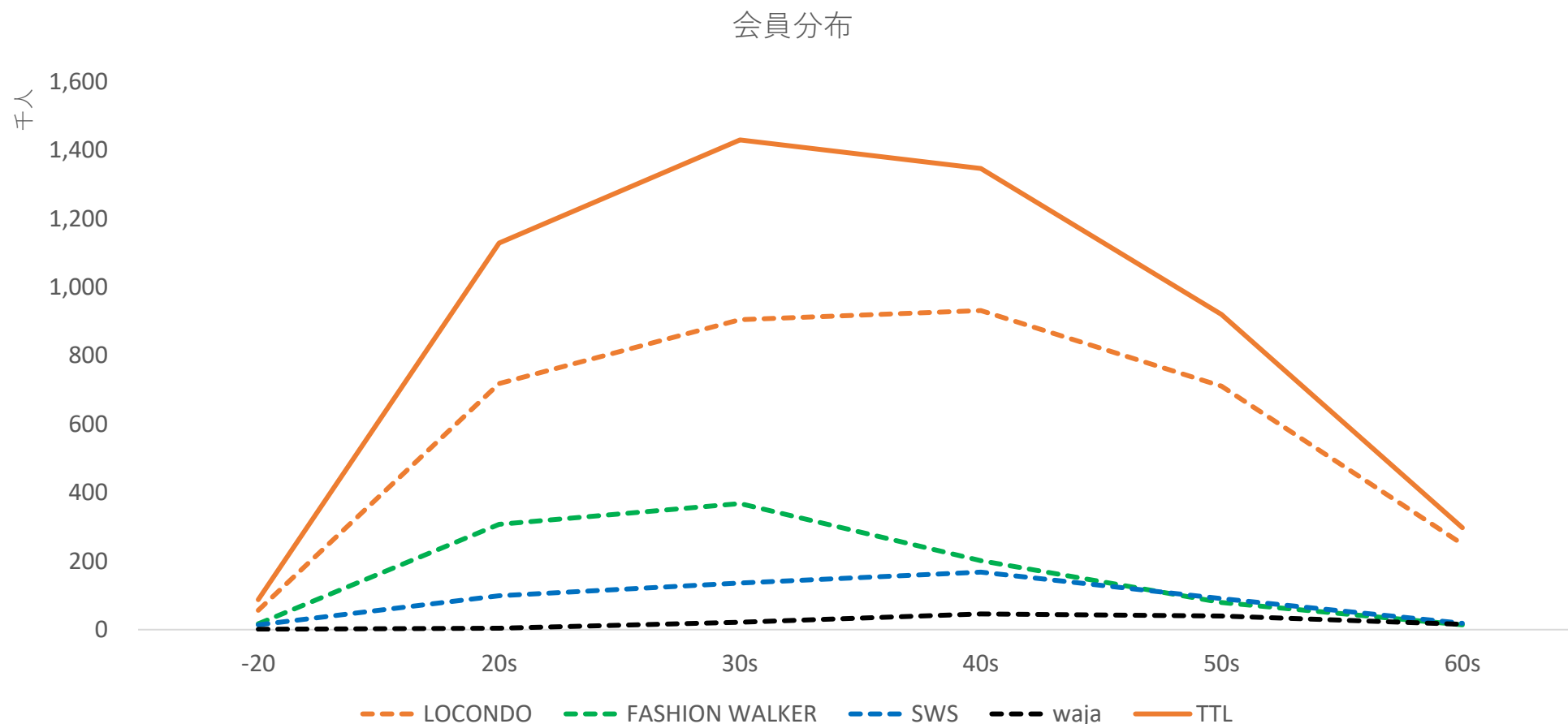
ECモール事業のアクティブユーザー数（1年に1回以上、購入）は、昨年度比+8%



(注) Fashion walkerのアクティブユーザーについては、株式取得後に購入したユーザーのみを自社モールにカウント

ECモール事業 登録会員数年齢分布

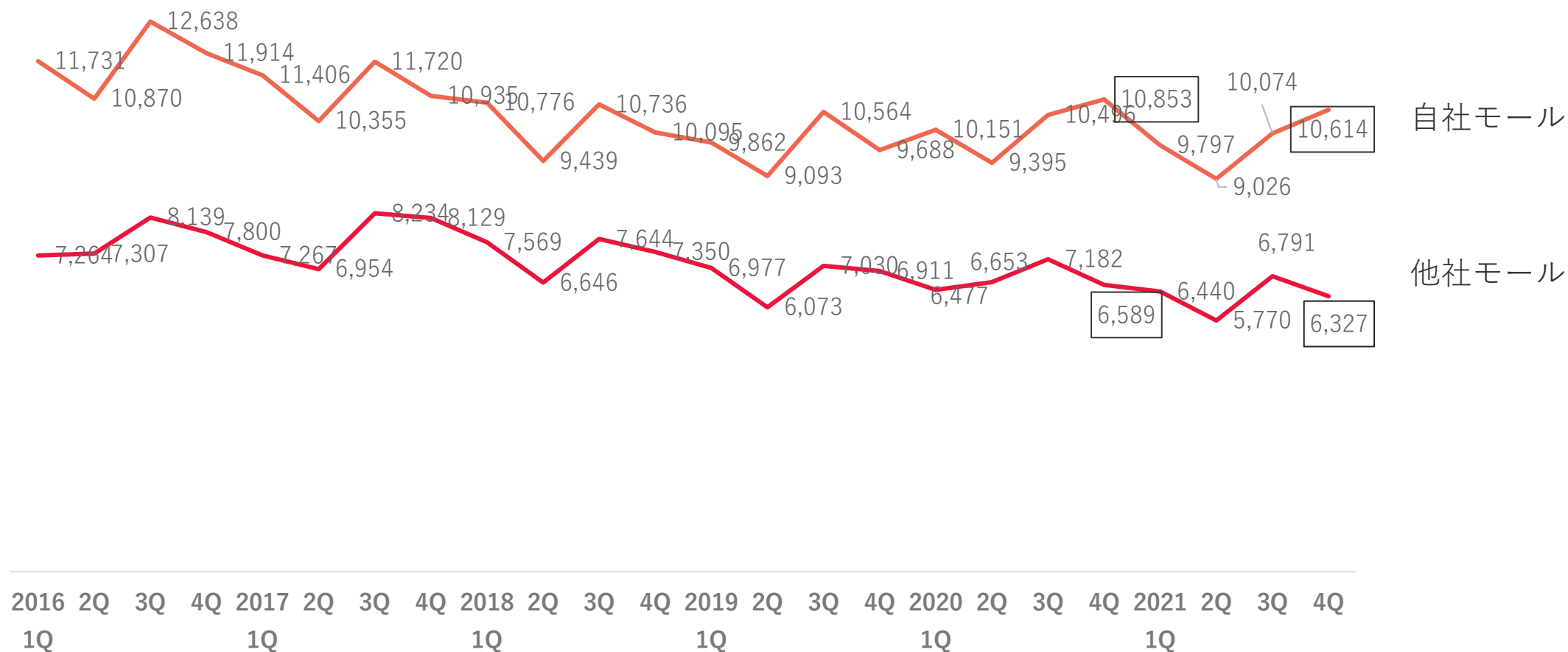
登録会員に関し、強みであった40代にFASHION WALKERを加えることで20代30代を強化、全体としてバランスの取れた年齢構成を実現。



(注) 自社モールのうち誕生日データが正確に取得できるアカウントに限る

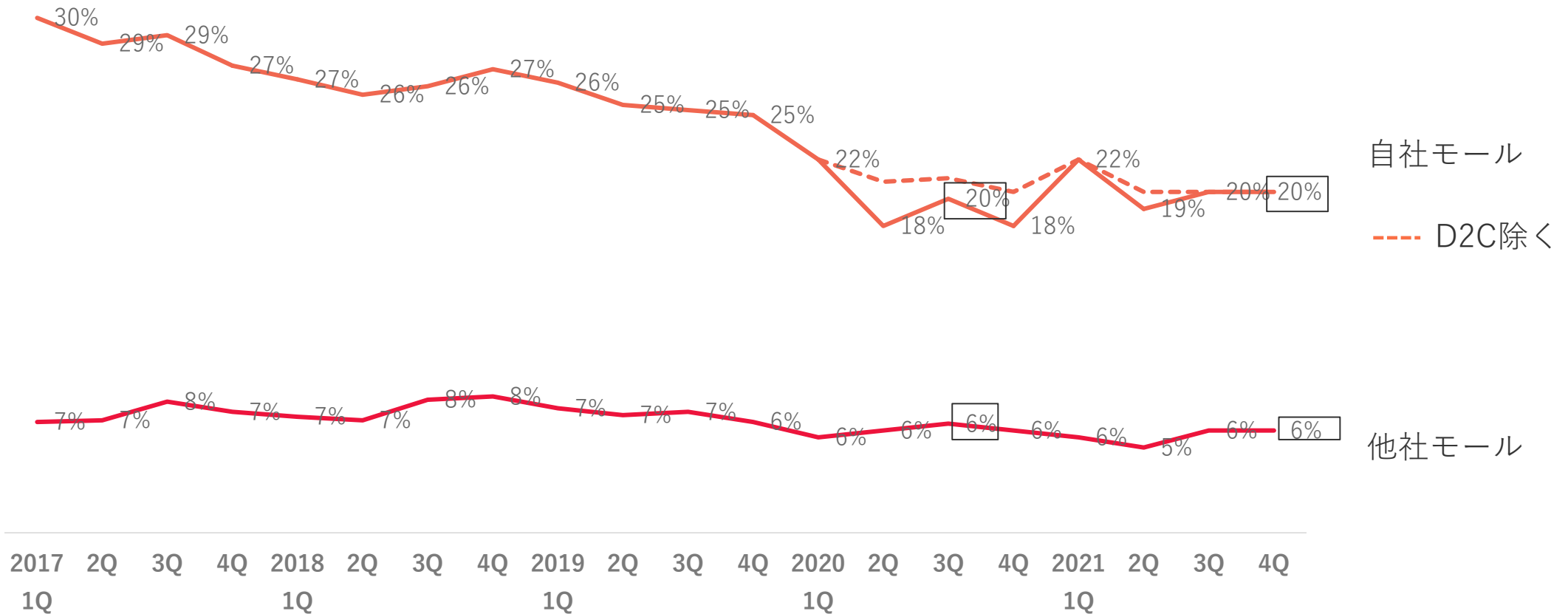
ECモール事業 平均バスケット単価 (出荷ベース)

自社モールはD2Cブランドの取扱高減少により **-2%**、他社モールは低単価アイテムの売上割合増により **-4%**。総じてフラット



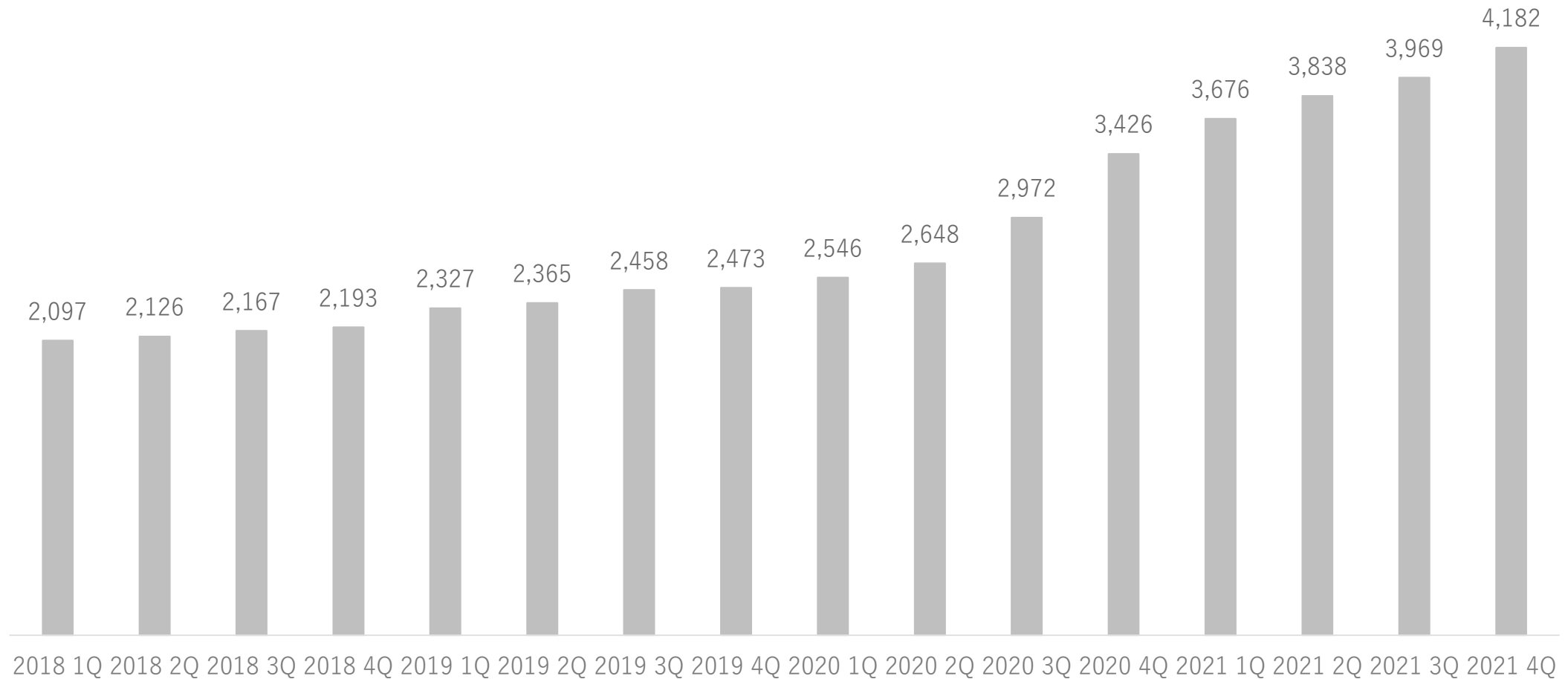
ECモール事業 返品率

自社モールの返品率は、概ね20%前後で堅調に推移



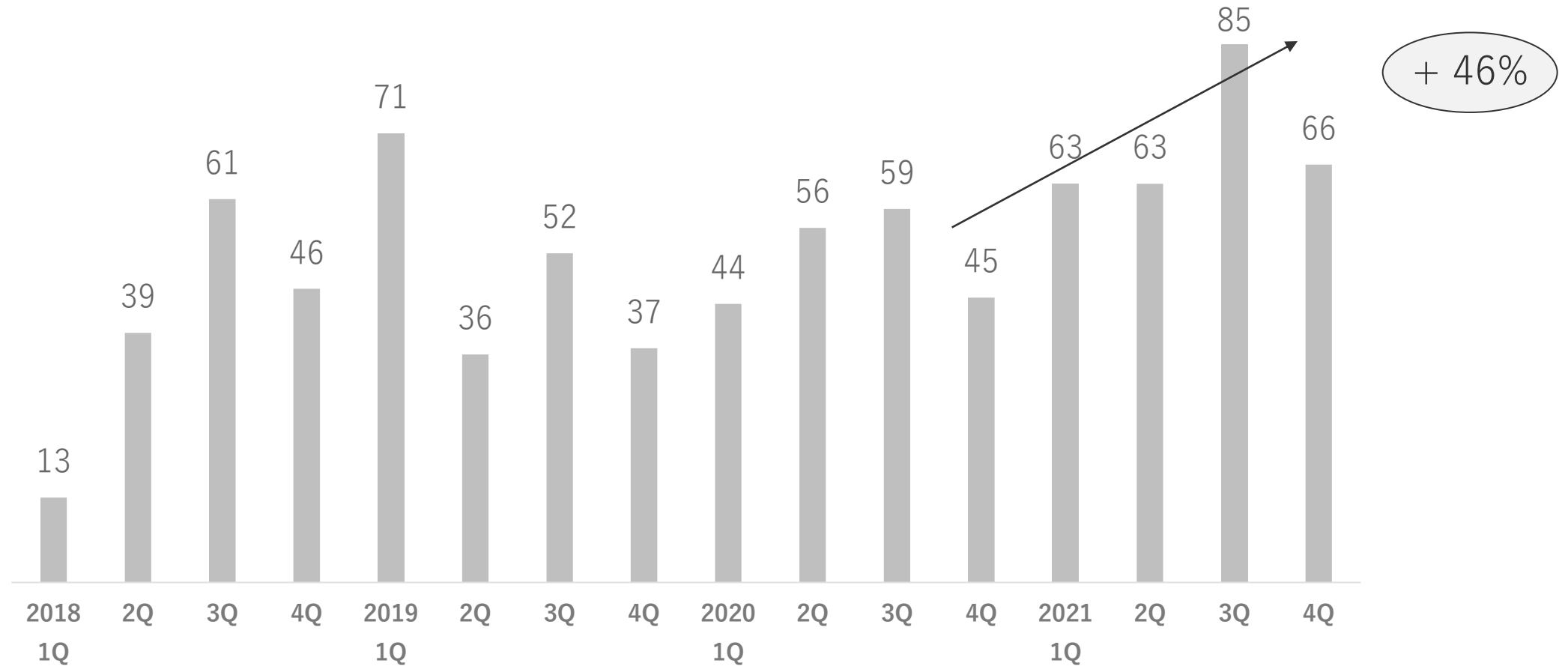
ECモール事業 取扱ブランド数

取扱ブランド数は引き続き増加



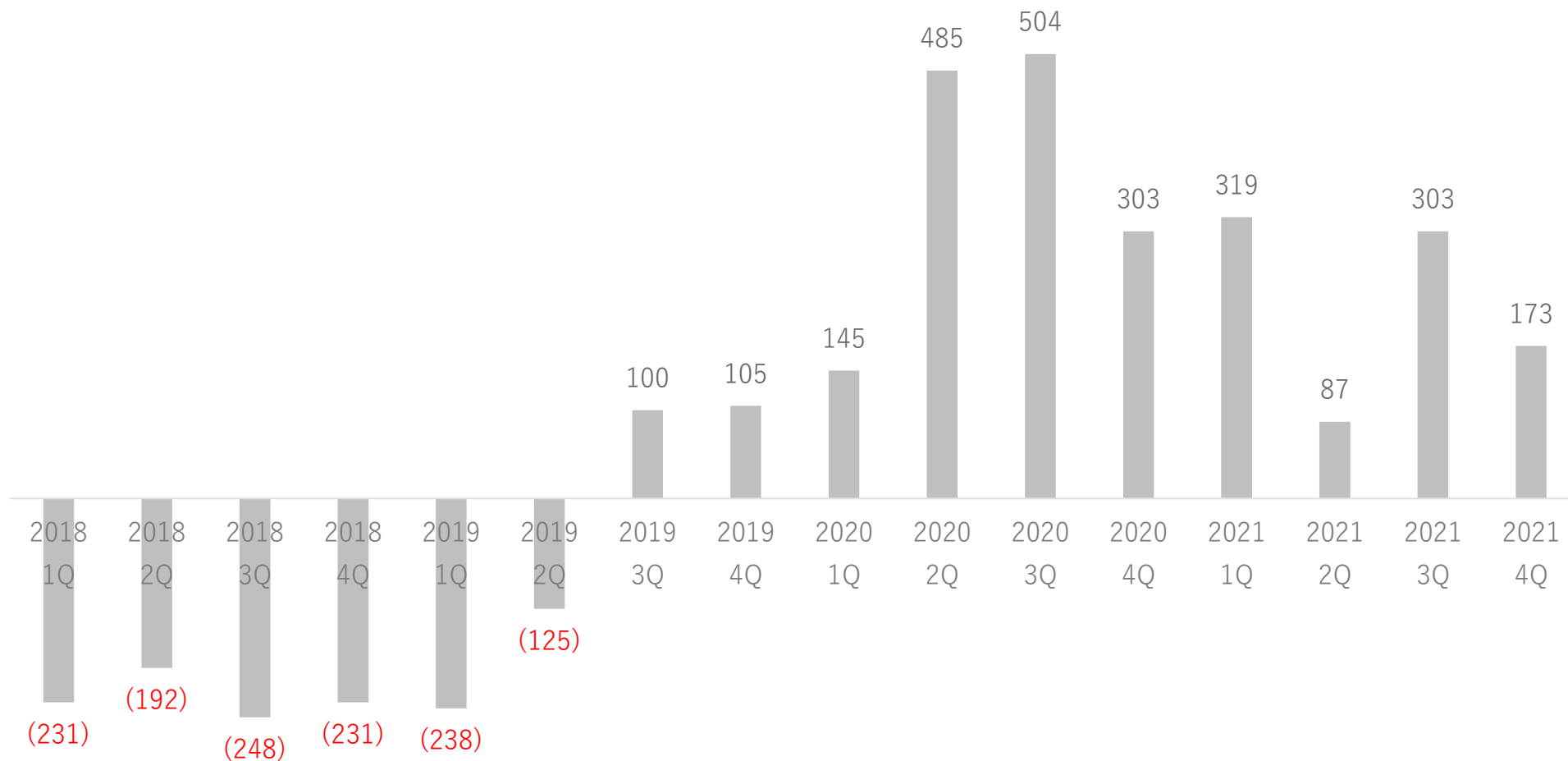
プラットフォーム事業: e-3PL (物流受託) 出荷個数 ~四半期推移~ (万個)

昨年8月に開始したALL-IN-ONEパッケージの影響もあってe-3PL出荷数は **+46%** と順調に伸長。
引き続き、靴業界における物流倉庫のハブを目指していく



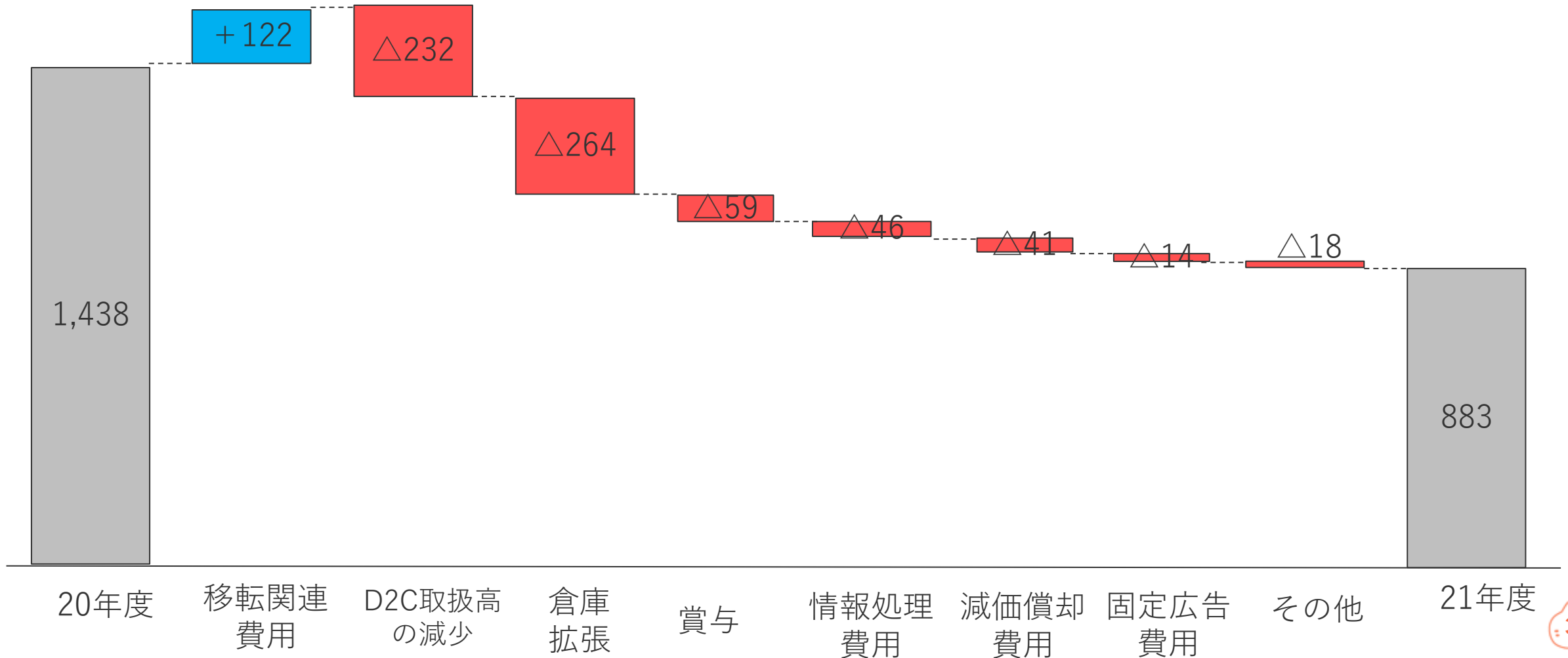
営業利益 ～四半期推移～ (単位: 百万円)

第4四半期営業利益は昨年比 -42%



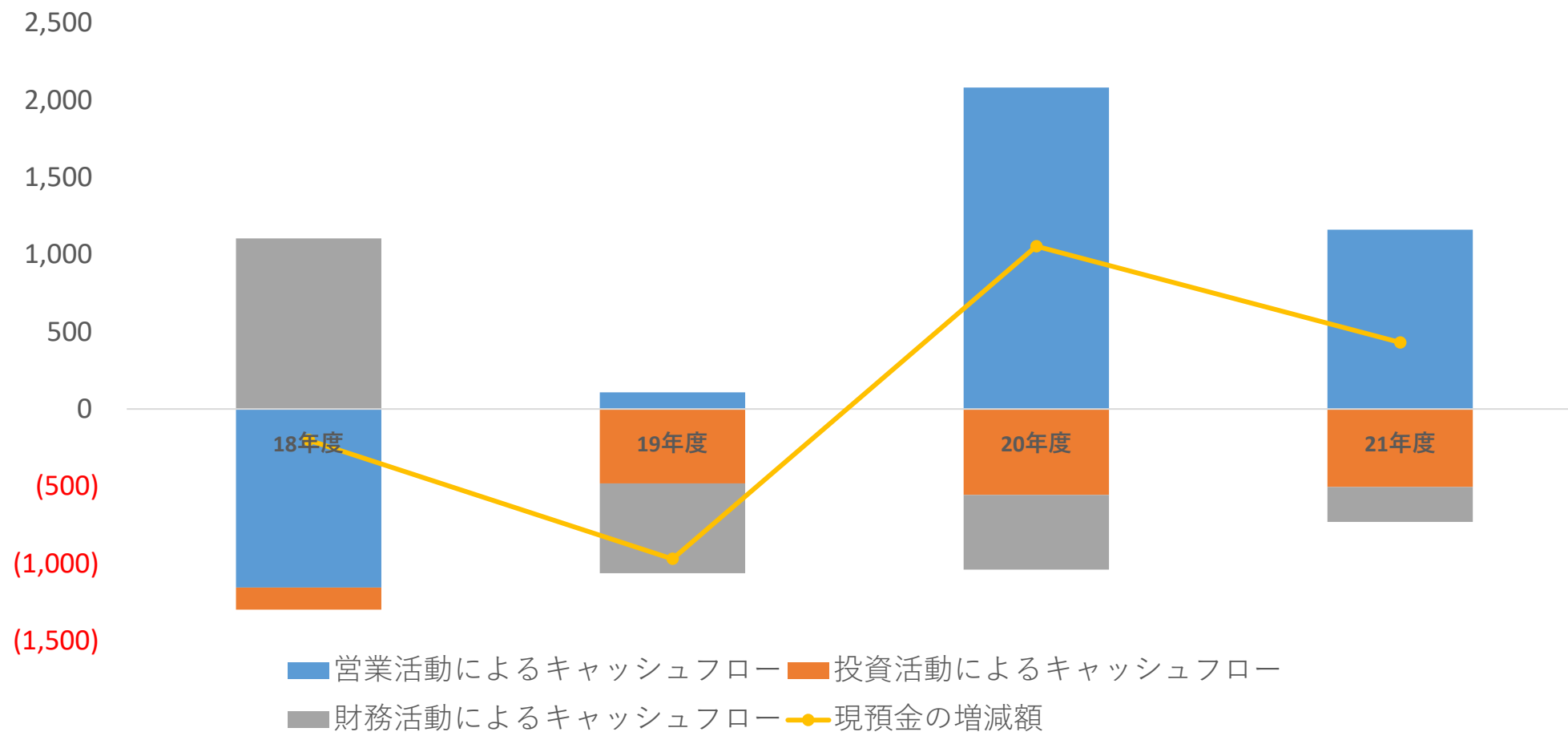
営業利益の昨対分析（単位: 百万円）

昨対比の営業利益ダウンの主な要因は利益率の高いD2Cの取扱高減少と倉庫拡張等によるコスト増によるもの



キャッシュフローの推移 単位: 百万円

営業活動によるキャッシュフローで成長投資（M&A・倉庫）、株主還元（配当・自己株式取得）

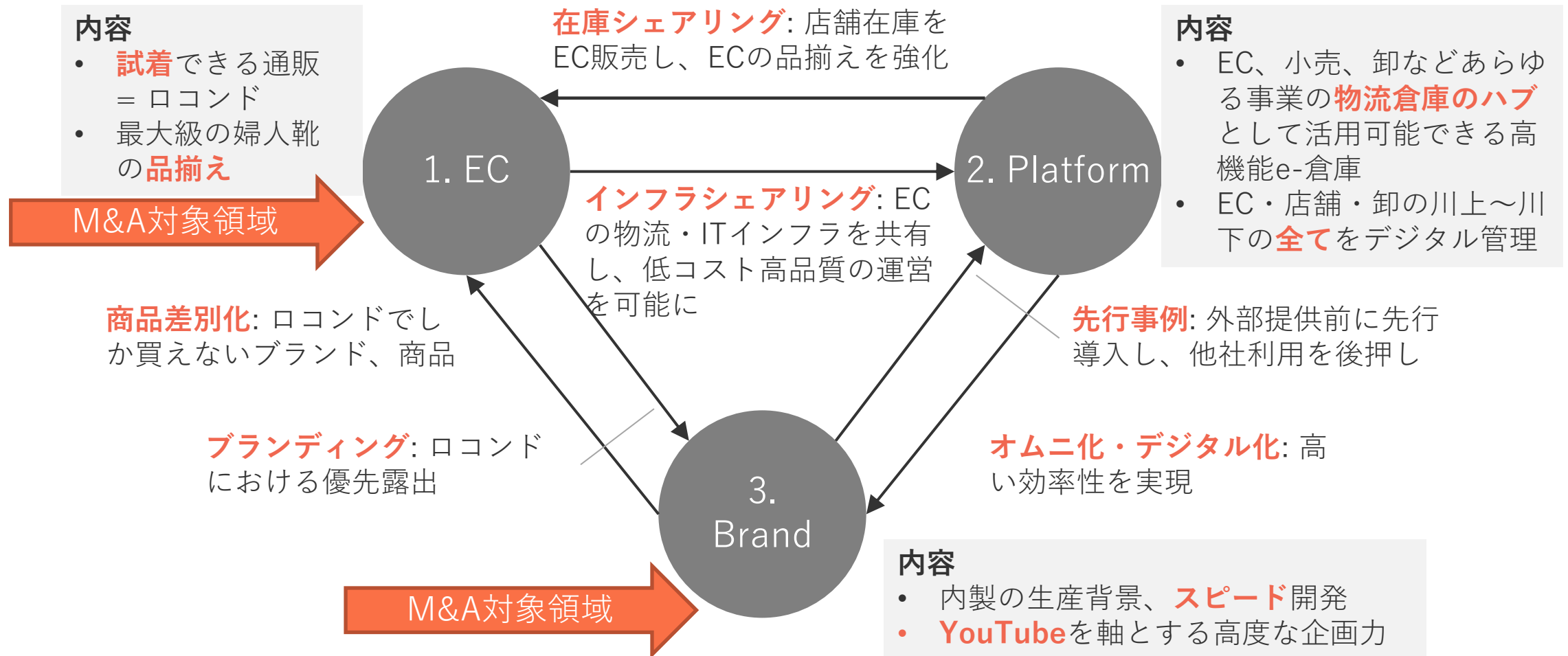


計画

- ① 3つの相互補完的な事業のシナジー最大化
- ② 川上から川下の垂直統合を通じたQCD（Quality、Cost、Delivery）向上
- ③ 物流やIT含めた完全内製化ポリシーによるQCD向上
- ④ 在庫一元化を基軸にDX*やOMO*も含めたブランド様への価値創造
- ⑤ 物流とITを早期統合（PMI）する事で早期に投資回収が可能な戦略的M&A。
M&Aを通じたスピード領域拡大

基本戦略① 3つの相互補完的な事業のシナジー最大化

ロコンドの3つの事業は相互補完的であるため各事業の競争優位性を活かし、M&Aも含めてそれぞれ大きくする事で全体を大きくしていくのが基本戦略



SWSの統合について

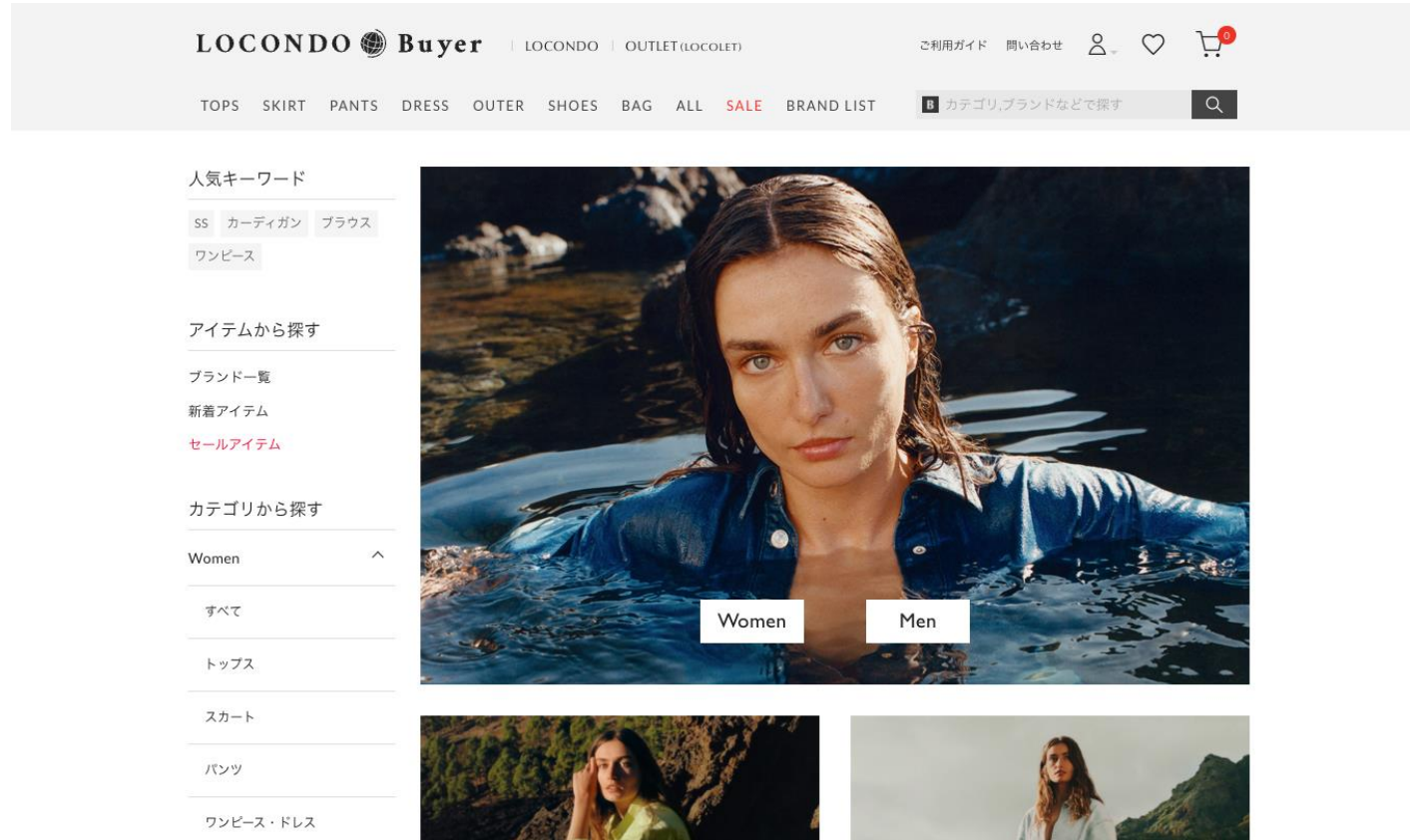
サッカー通販サイトのSWSは2月末にシステム統合。本日から第2フェーズとして以下を開始していく



- 4/14 (本日): SWS running by STEPのスタート
- 4/21 (木): SWSに「ロコンドログイン」機能を追加し、ロコンド顧客もSWS商品を簡単に買えるように
- 5/11 (水): SWS basketball & volleyball by ギャラリー IIのスタート

wajaの統合について

wajaは3月末にシステム統合、物流統合を完了し、waja bazarとして品揃えを大幅拡大。本日からwaja商品（バイヤー買付商品）をロコンドでも買える「LOCONDO Buyer」をスタートし在庫一元化を強化。



来月からはe-3PL Personalを開始し、wajaバイヤーが他サイトで販売した商品をロコンド倉庫から出荷できる仕組みも構築する

某ブランドのM&Aに関して

前回、話をした下記のブランドM&A計画に関して現在、最終調整中。計画にも大きな影響を与えるため、本件が白黒着いてから計画を発表します（遅くとも来月末までの見込）。



* ロコンドでは発祥がECでなくとも「EC化率50%以上」のブランドをD2Cブランドとして定義しています。

本資料の取扱いについて

- 本資料は、株式会社ロコンドの事業及び業界動向に加えて、株式会社ロコンドによる現在の予定、推定、見込みまたは予想に基づいた将来の展望についても言及しています。
- これらの将来の展望に関する表明は、様々なリスクや不確実性が内在します。
- すでに知られたもしくは知られていないリスク、不確実性、その他の要因が、将来の展望に関する表明に含まれる内容と異なる結果を引き起こす可能性がございます。
- 株式会社ロコンドは、将来の展望に対する表明、予想が正しいと約束することはできず、結果は将来の展望と著しく異なることもありえます。