



LOCONDO.jp

22年度（23年2月期）

第3四半期 決算説明会資料

2023.1.13

目次

1. 要旨
2. 事業概要
 - ① ロコンドビジョン、ミッション、ポリシー
 - ② ロコンドの「SDGsの7個の取組」
 - ③ 事業モデル
 - (1) 3つの事業から成る「エコシステム」
 - (2) ロコンドの売上構造～売上積み上げモデル
 - (3) ロコンドの収益構造～損益分岐点モデル
3. 中期計画と長期ビジョン
 - ① 新三カ年計画要旨
 - ② ファッション市場におけるEC化率
 - ③ GMV中期計画と長期ビジョン
 - ④ 固定費ロードマップ
 - ⑤ 営業利益と積極投資策
4. 実績
 - ① 損益計算書
 - (1) GMV
 - (2) 売上高
 - (3) 販管費
 - (4) 営業利益
 - ② 貸借対照表
 - ③ 事業別実績
 - (1) EC MALL事業
 - (2) PLATFORM事業
5. 最後に – 長期戦略の実現にあたって –

1. 要 旨

- 22年度第3四半期累計の連結取扱高は170.8億円（昨年比: +9.6%、計画進捗率: 67.0%）、営業利益は7.9億円（昨年比: +10.6%、計画進捗率: 78.6%~87.3%）の「増収増益」で着地しました。
- 取扱高 (GMV) は、ECモール事業、プラットフォーム事業の堅調な成長に加え、リーボック事業開始に伴い、昨対比+9.6%となりました。
- 営業利益は、昨年度からの倉庫増床に伴う大幅な賃料・減価償却の増加（計画通り）はあったものの、取扱高の増加、広告・物流効率化、手数料引下げ等費用コントロールに加え、リーボック事業が順調に開始したことで、昨対比+10.6%となりました。
- なお、大幅なセールが常態化されていたリーボックの割引率を抑制したことによって、利益率は向上したもののリーボックの取扱高は計画値には届かない見込みです。更に会計基準の変更及びロコンドの消化仕入割合が増加したことから、売上も計画値を修正します。反面、営業利益、経常利益は上述のような価格やコストコントロールが進んでいるため計画値をキープ、当期利益は利益率の改善に加えて法人税等調整額も増加していることから、以下の通り計画値を大幅に上方修正いたします。

取扱高 : 255億円（うちRBKJ25億円） → 235億円（うちRBKJ 13億円、昨年 212億円）

売 上 : 130億円 → 100億円（昨年 98.7億円）

親会社株主に帰属する当期純利益 : 6.1億円 → 9.2億円（昨年 6.0億円）

事業概要

2. 事業概要 ①ロコンドビジョン、ミッション、ポリシー

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」

2. 事業概要 ②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 GHG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



2. 事業概要 ②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

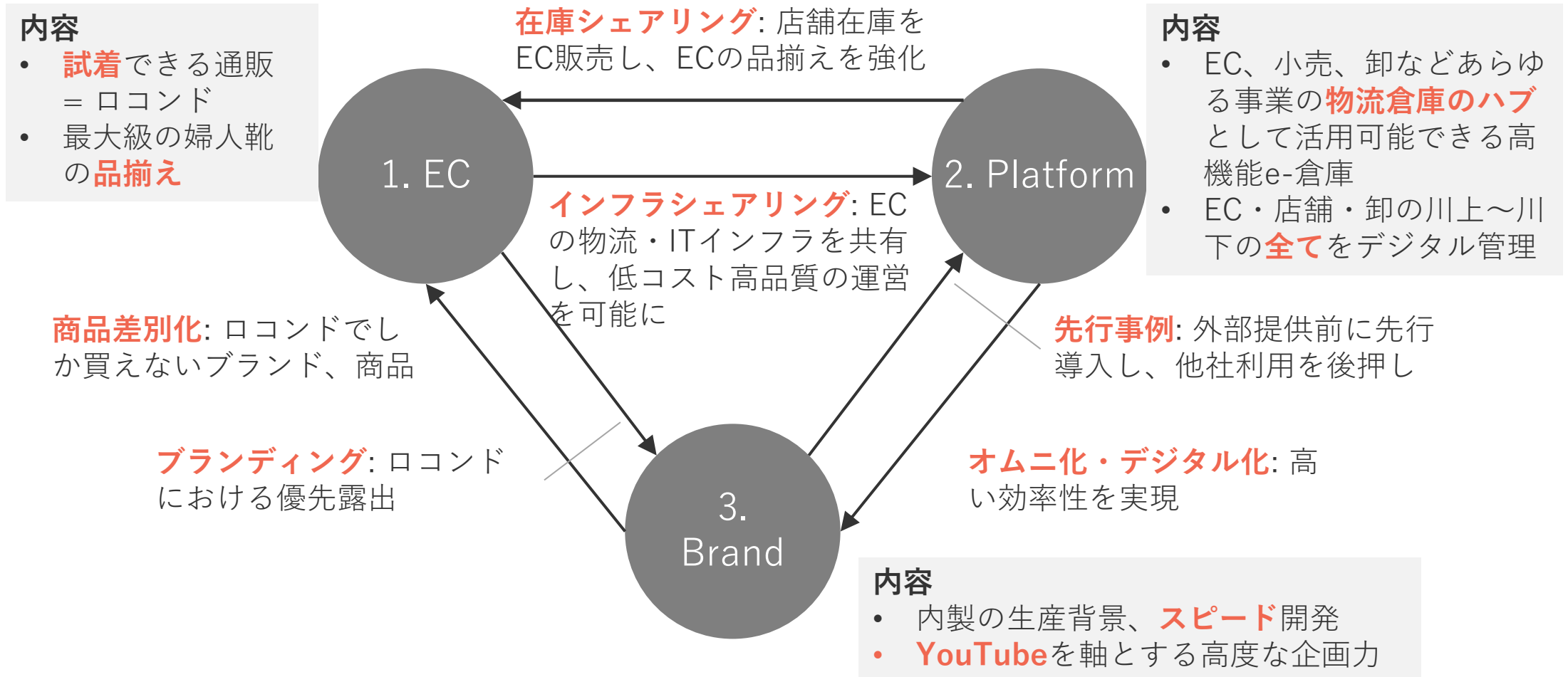
⑦ サステナブルは職場から

- 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

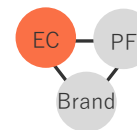


2. 事業概要 ③事業モデル：3つの事業から成る、ロコンドの「エコシステム」

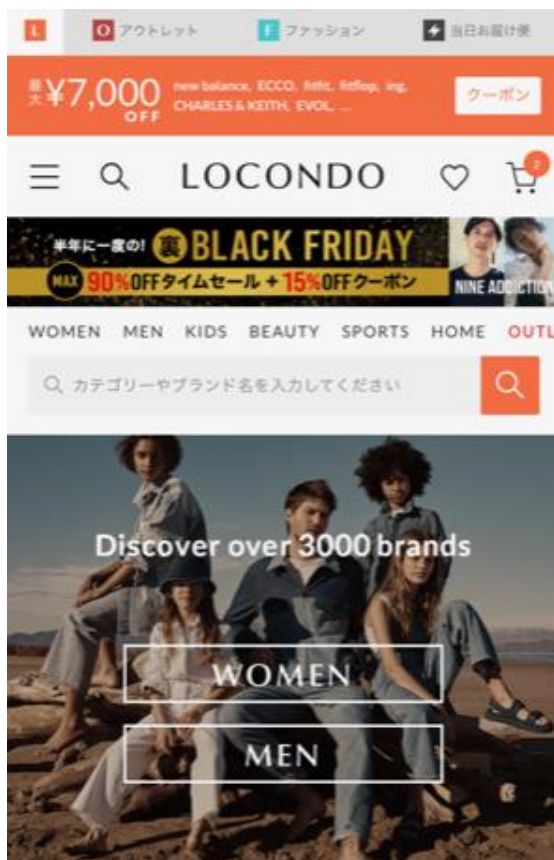
ロコンドは相互補完的な3つの事業を運営することによって各事業の競争優位性を確立



2. 事業概要 ③事業モデル (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

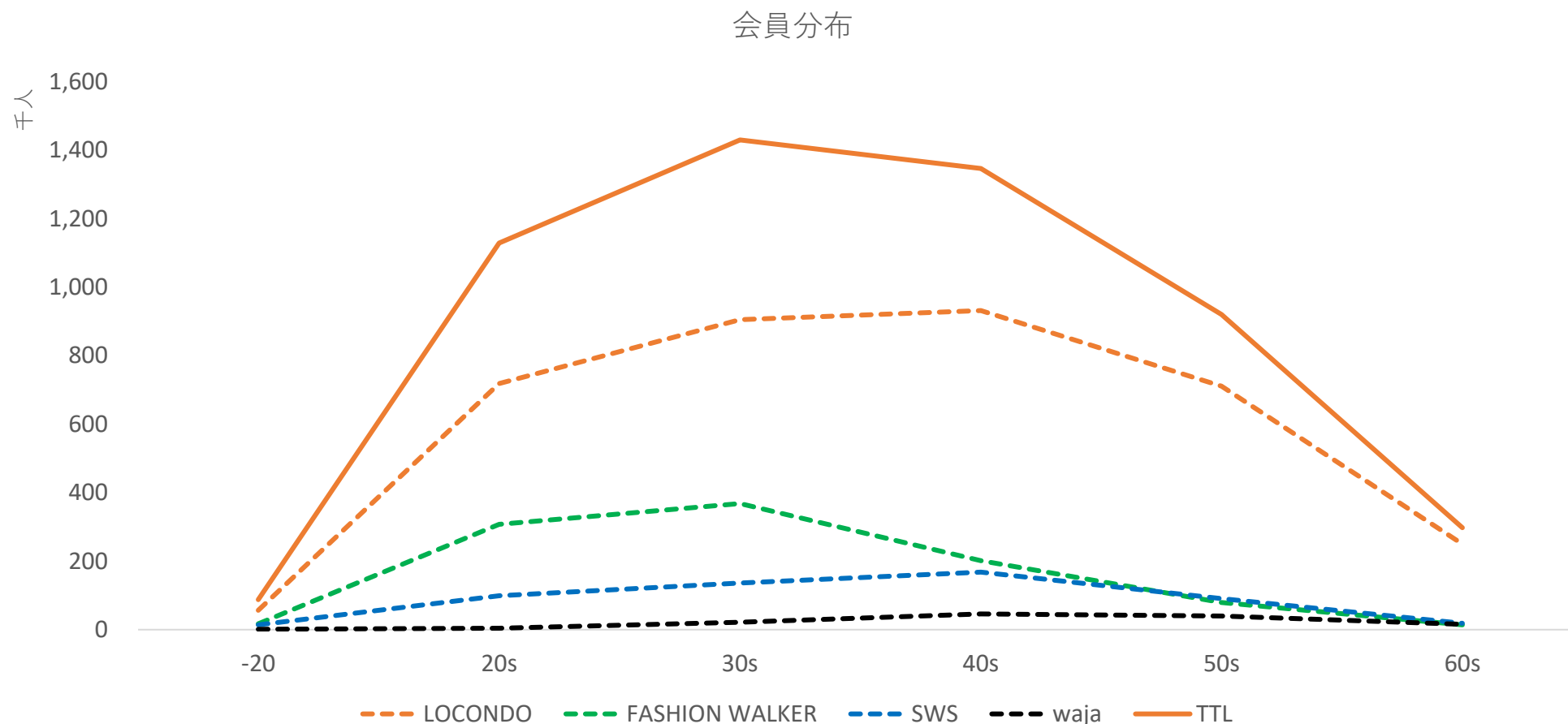


LOCOMALL PayPay店

※ 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

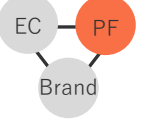
2. 事業概要 ③事業モデル (1) ECMALL 事業 登録会員年齢分布

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。データ基準日は2022年2月末時点

2. 事業概要 ③事業モデル (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



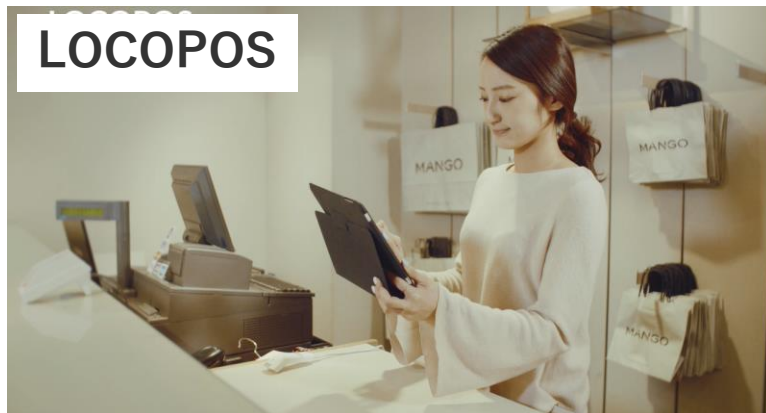
BOEM (ブランド公式EC)



e-3PL (物流受託)



LOCOCHOC (欠品フォロー)



LOCOPOS



LOCOPAY (QRコード)



LoCORE (基幹システム)

※ 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

2. 事業概要 ③事業モデル (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やライセンスとして展開する「ブランド運営事業」と、インフルエンサーと組んで自社開発をする「D2C (Direct To Consumer) ブランド開発事業」です。

D2Cブランド開発事業の例



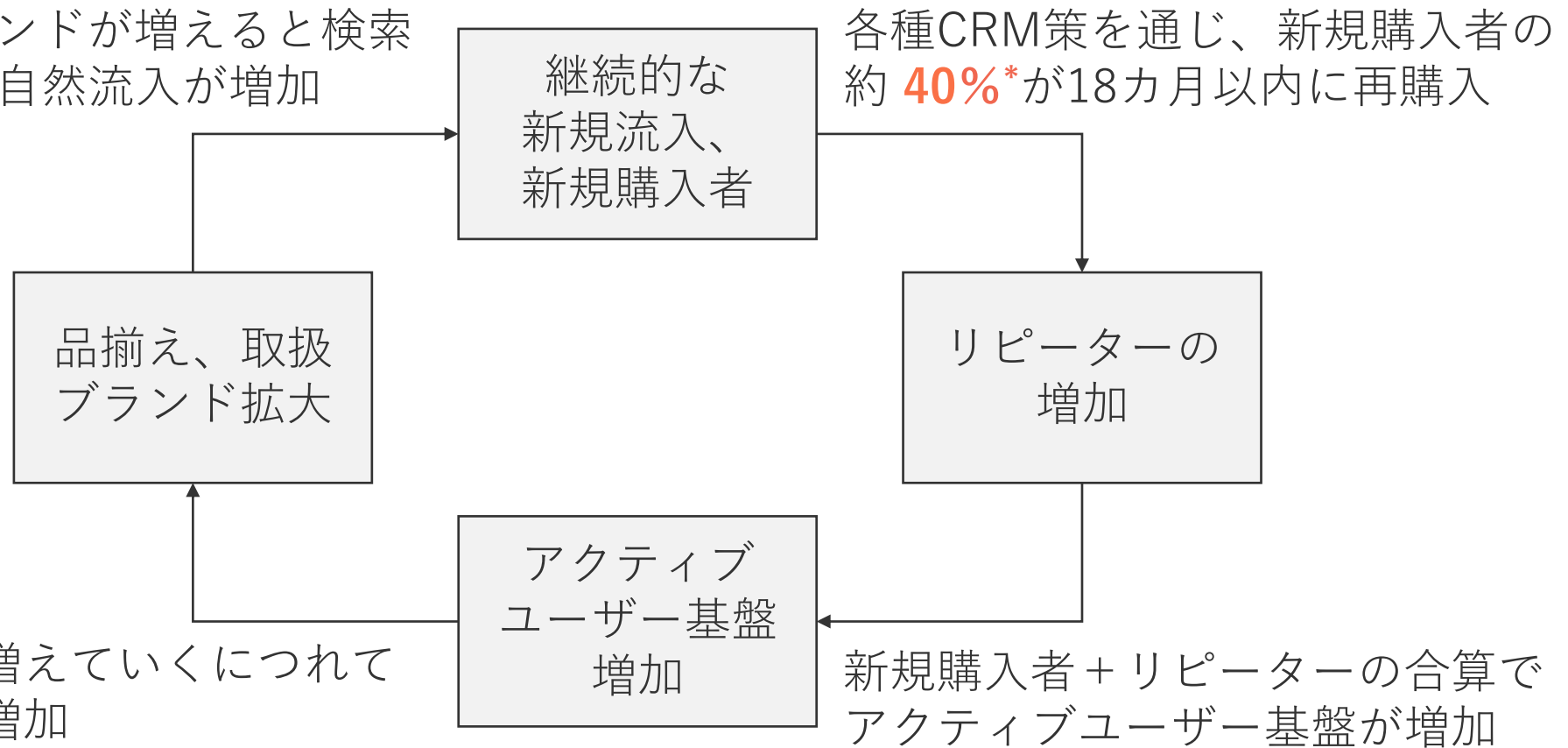
ロコンドチャンネル
チャンネル登録者数 10.2万人

※ 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

2. 事業概要 ③事業モデル：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

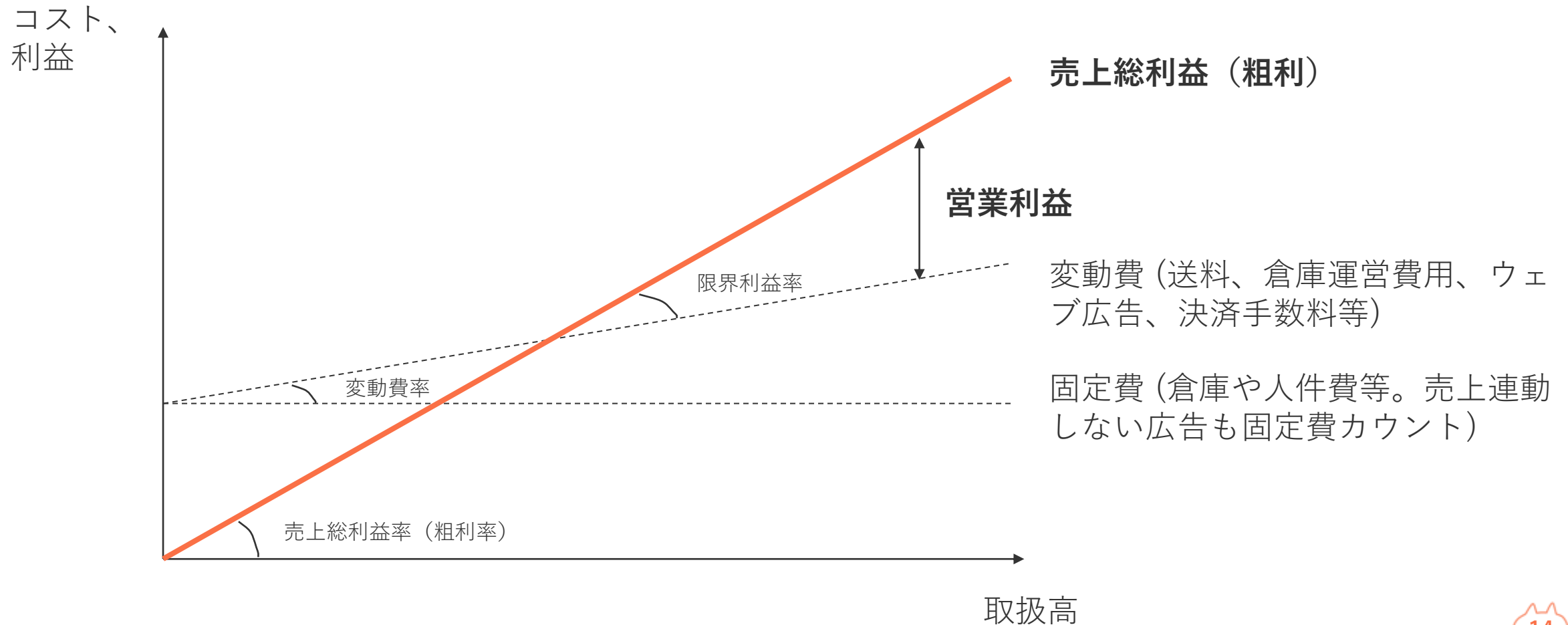
品揃えやブランドが増えると検索 (SEO) からの自然流入が増加



* 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

2. 事業概要 ③事業モデル：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



中期計画と長期ビジョン

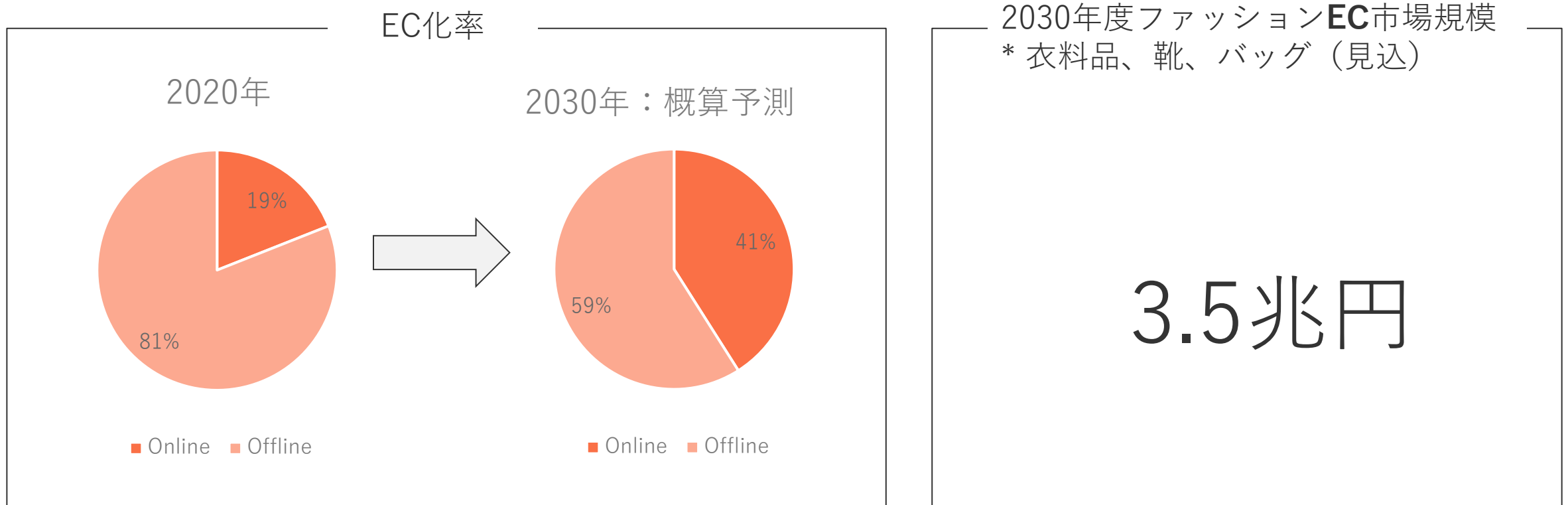
3. 中期計画と長期ビジョン ①新三ヵ年計画の要旨

- EC事業、PF事業、ブランド事業の3事業を運営するロコンドグループのブランド事業の核として、新たにリーボック日本事業が加わる事になりました。本事業は22年10月1日以降、ロコンド66%、伊藤忠商事34%の合弁会社（代表取締役社長: 田中裕輔）でもって運営しております。
- 30年度のGMV1000億円、営業利益100億円の長期ビジョンに向けてこの3年間で重要なのは、**限界利益率16%**（160億円）、**30年度の固定費60億円**水準を維持しながら**取扱高を最大化する**事です。そのため3年間で**GMVを400億円**まで引き上げる『**GMV倍増計画**』が本中計の一つの骨子です。
- 24年度の取扱高400億円の内、20%前後（約80億円）はリーボック事業が占める予定です。ロコンドのEC事業、PF事業を最大活用し取扱高と収益性の最大化を目指します。
- またそのためには既存事業の有機的な成長も不可欠です。取扱高500億円、最大で1000億円までを見据えたLOCOPORT（倉庫）の拡張は2022年5月末でもって完了する中、需要と供給の状況を踏まえながら主に販促に対する（TVCMも含む）積極投資も行う予定です。
- 但し、同時に更なるM&Aのための（なるべく増資に頼らない）資金確保も重要なため『**ROE10%を下限とする、積極投資計画**』が中計の二つ目の骨子です。
- 22年度（255億円*）、23年度取扱高（325億円）は積極投資やM&Aが無くとも、既存事業とReebokの「通常成長」で到達できる水準。24年度の400億円到達のためには通常成長だけでは難しい見込みのため、23年度からの積極投資と更なるM&Aで実現します。

* 計画修正前数値

3. 中期計画と長期ビジョン ②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。

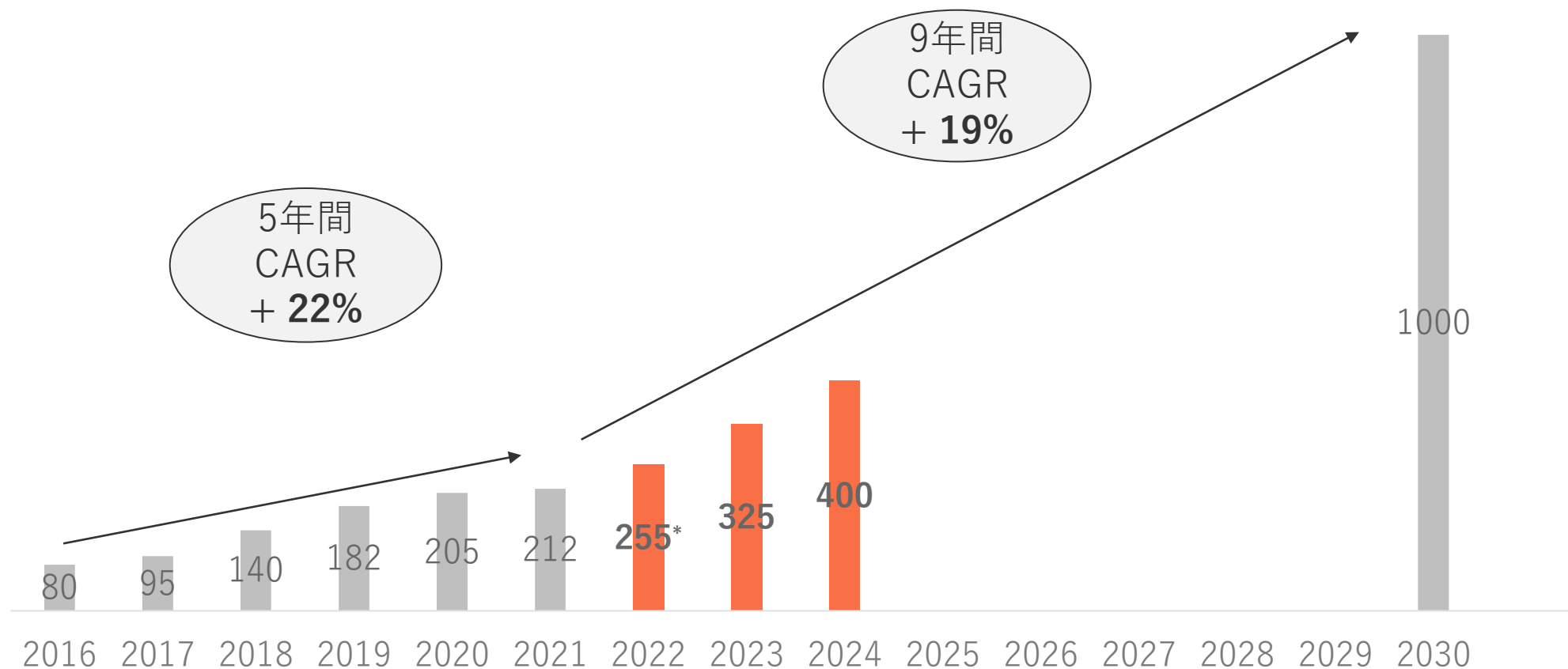
(注) 2030年度のEC市場規模は、2020年のファッション市場8.6兆円（経済産業省「商業動態統計年報」より）にEC化率41%を乗じて算出

(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。

3. 中期計画と長期ビジョン ③GMV中期計画と長期ビジョン（単位：億円）

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

(A) 積極投資も含めた既存事業の有機的な成長、(B) リーボック国内事業のグループ化、(C) 更なるM&A (EC企業 or D2Cブランド) によって3年後 (24年度) には**取扱高を400億円**に倍増させる



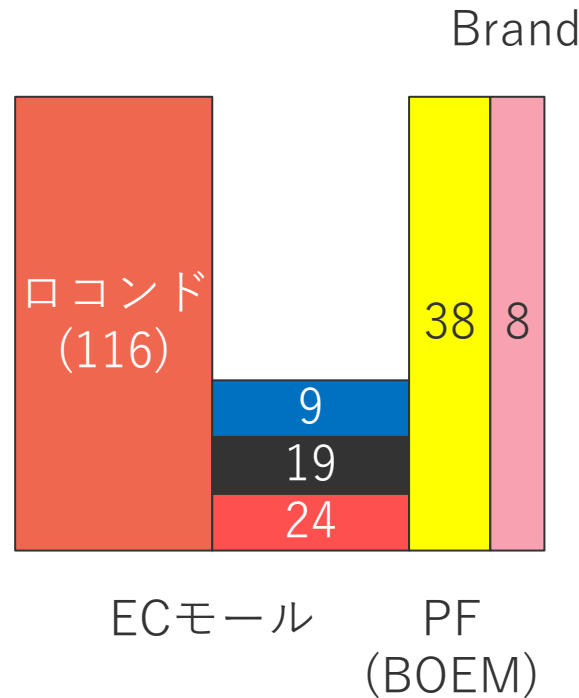
* 計画修正前数値

3. 中期計画と長期ビジョン ③GMV中期計画と長期ビジョン (単位：億円)

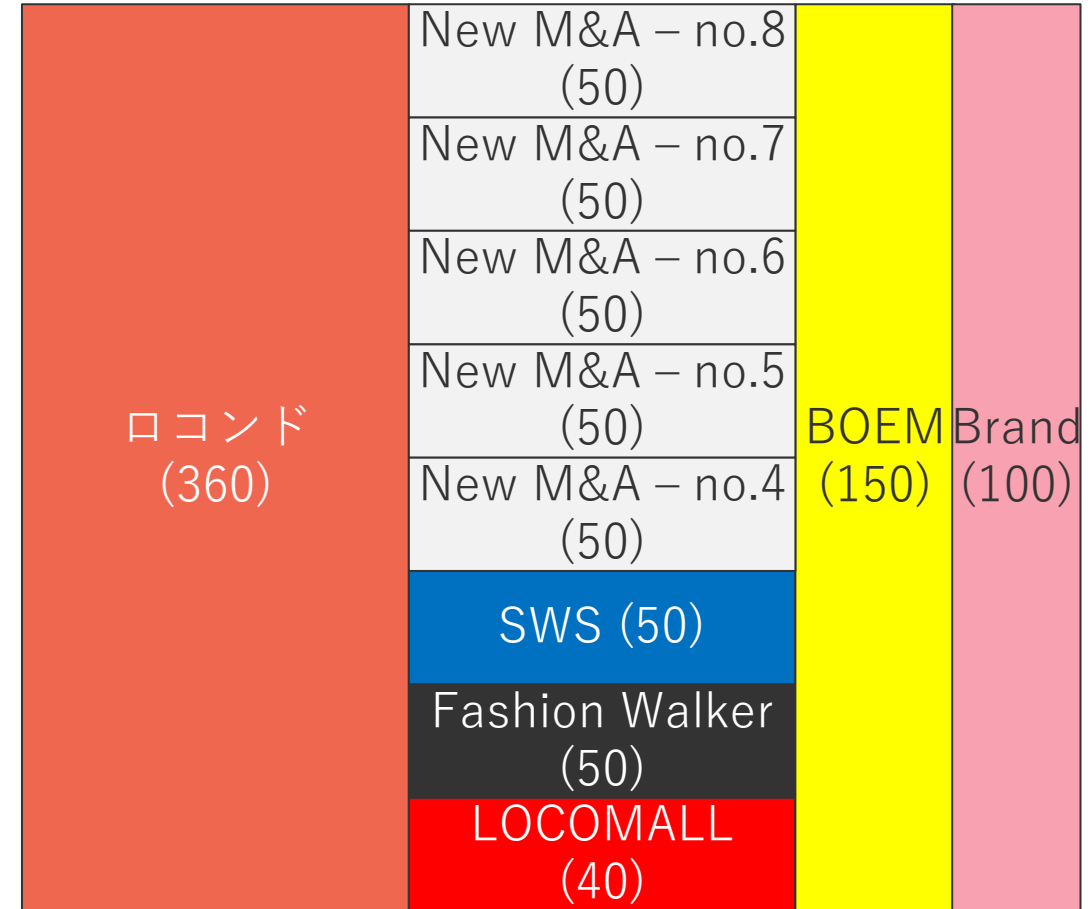
Reebokの取扱い

- ロコンド (単体) で運営しているブランドのEC売上はBrand事業の数値に算入
- Reebokは子会社で運営するためData Sheetとの整合性の都合上、ReebokのロコンドやBOEM売上はロコンドやBOEMに各々、算入
- Reebokの店舗売上や卸売上などはロコンド (単体) での売上が発生しないため本頁ではBrandに算入

2021年度
概算; SWSは年度換算値



2030年度
概算

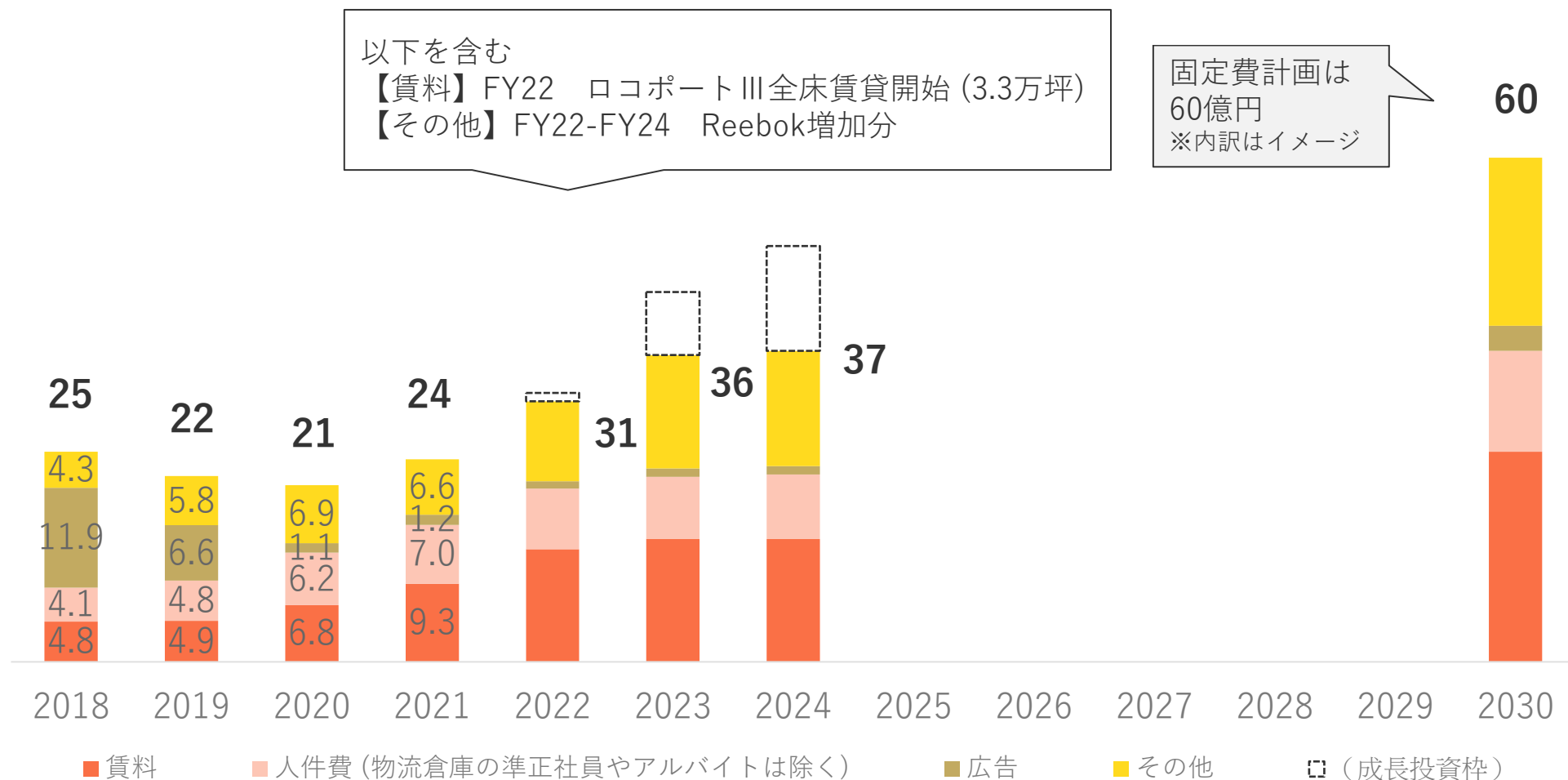


3. 中期計画と長期ビジョン ③GMV中期計画と長期ビジョン（単位：億円）

	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%	在庫一元化によって品揃えを強化。今期からはReebokも大幅増。プロモーションも積極投資しオーガニックな成長を
LOCO MALL	24億円	40億円	+ 6%	ロコンドと在庫は共通化。Reebokも大幅増。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%	ロコンドと在庫は共通化。他モールとの在庫も共通化しインスタグラマーブランドを中心に品揃え強化
SWS	9億円 (年度換算値)	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。ランニング (STEP) とバスケット (ギャラリーII) は今期展開
その他 ECモール	5億円	250億円	-	4番目モールとしてwajaの株式取得。今後も積極的なM&Aでモールを増加させて在庫は一元化する「多モール展開」へ。ITと物流をロコンドと共通化させるPMIによって利益率を大幅改善し、在庫一元化で品揃えの改善を実現
BOEM	38億円	150億円	+ 16%	Reebokが加わったため、23年度には他サイト含め75億円前後を見込む。更にe-3PLやALL-IN-ONEを武器にBOEM100サイト（現在34サイト）へ
Brand	8億円	100億円	+ 32%	Reebokの店舗売上や卸売上が算入されるため、23年度には合計で30億円前後を見込む。今後もライセンス契約やM&A、YouTube活用で多ブランド展開へ

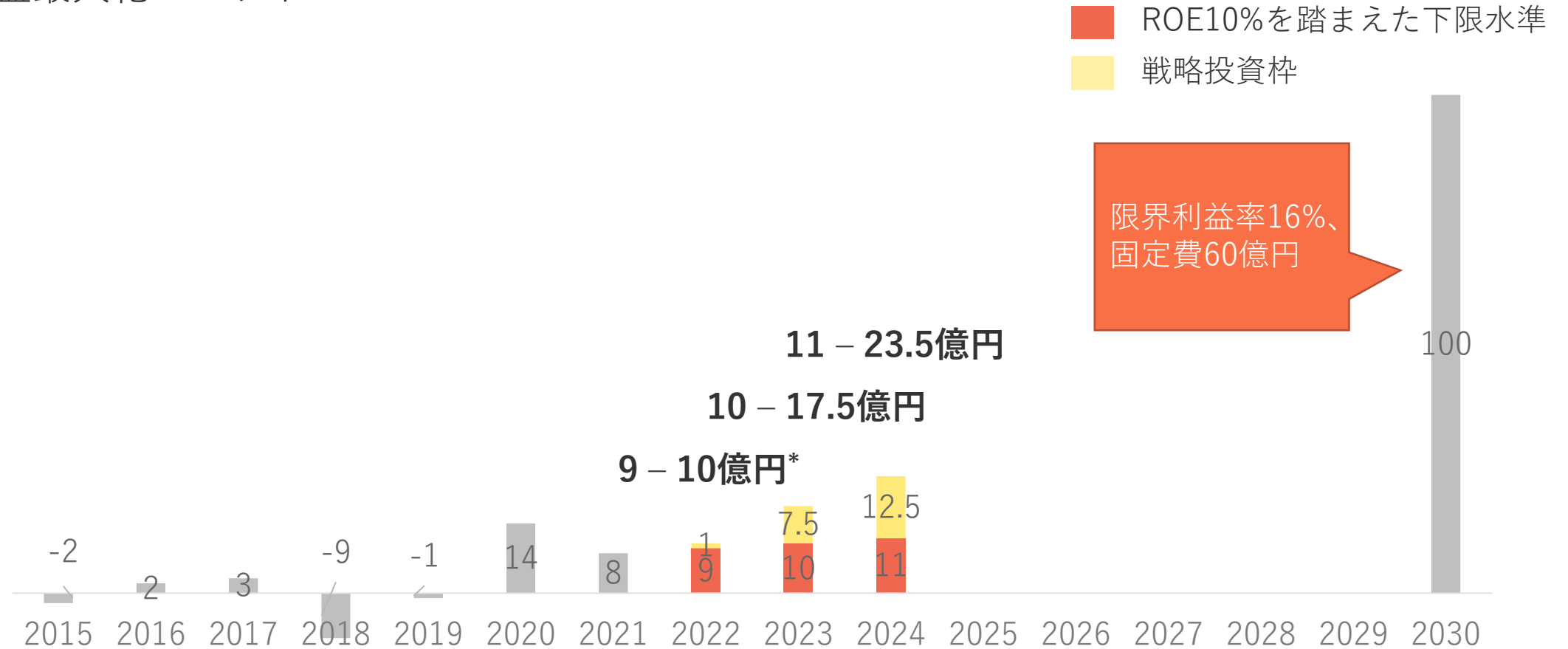
3. 中期計画と長期ビジョン ④固定費ロードマップ（単位：億円）

今回の倉庫拡張後、今後5年間は更なる拡張は不要な見込み。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



3. 中期計画と長期ビジョン ⑤営業利益と積極投資策（単位：億円）

需要と供給を踏まえて主に販促面で積極投資すべきと判断した場合は**ROE10%を下限**として投資（FY21 ROE 13.3%）。そうでない場合、ないしはM&Aの”更なる”資金確保が重要と判断した場合は利益最大化へシフト



* 計画修正前数値

実績

4. 実績 ①損益計算書 単位: 百万円

取扱高は自社モールの拡充、PF事業の堅調な成長、リーボック事業開始により昨対+ 9.6%増加。会計基準の変更によって粗利率は低下も、リーボック事業開始、経費コントロールによって、営業利益は昨対+ 10.6%の785百万円に

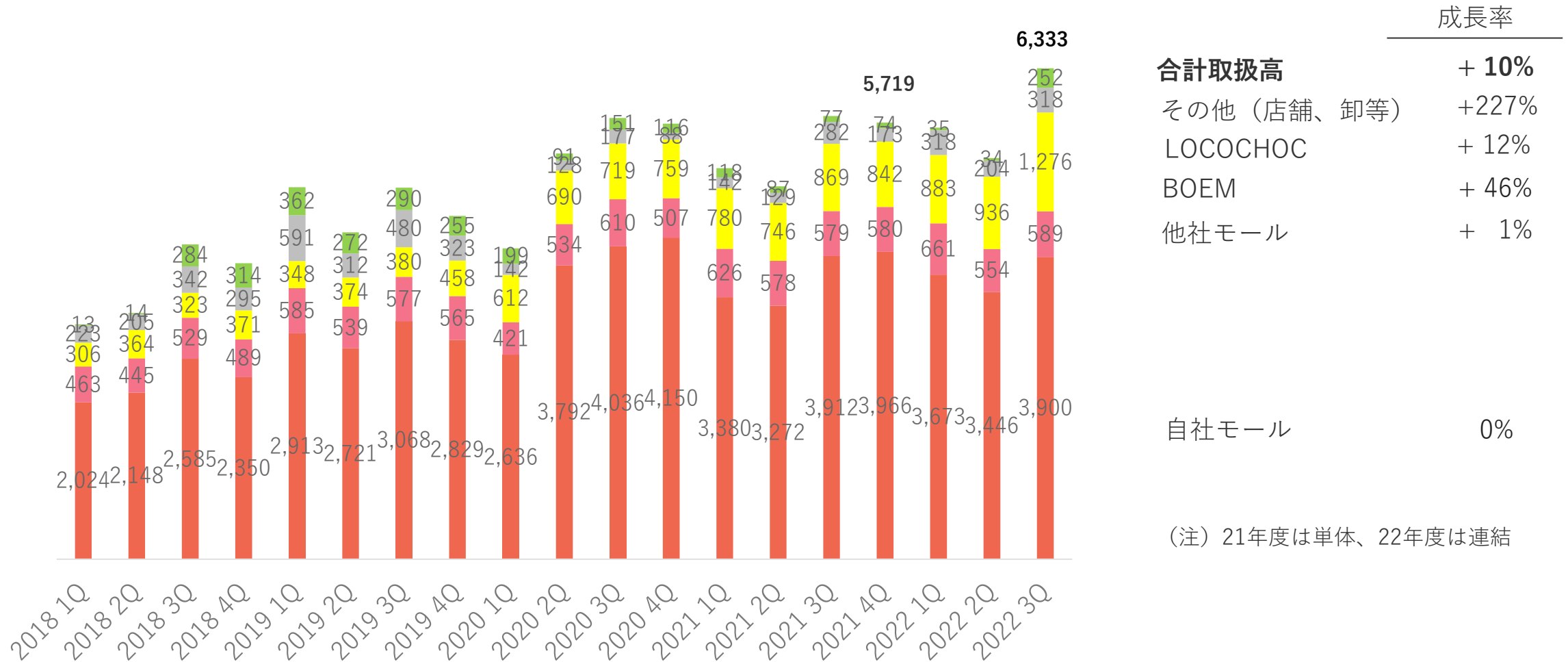
項目	21年度3Q	22年度3Q	増減	計画値*	進捗率
① 商品取扱高	15,580	17,082	+ 9.6%	25,500	67.0%
売上高	7,277	7,262	- 0.2%	13,000	55.9%
売上総利益	5,894	6,105	+ 3.6%	-	-
(対取扱高比)	37.8%	35.7%	- 2.1%	-	-
限界利益	2,498	2,960	+ 18.5%	-	-
②限界利益率	16.0%	17.3%	+ 1.3%	-	-
EBITDA	817	915	+ 12.1%	-	-
③ 固定費	1,788	2,174	+ 21.6%	-	-
営業利益	710	785	+ 10.6%	900-1,000	78.6%-87.3%
経常利益	713	756	+ 6.2%	870	87.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	540	882	+ 63.2%	610	144.6%

(注) 21年度は単体、22年度は連結

*修正前計画値

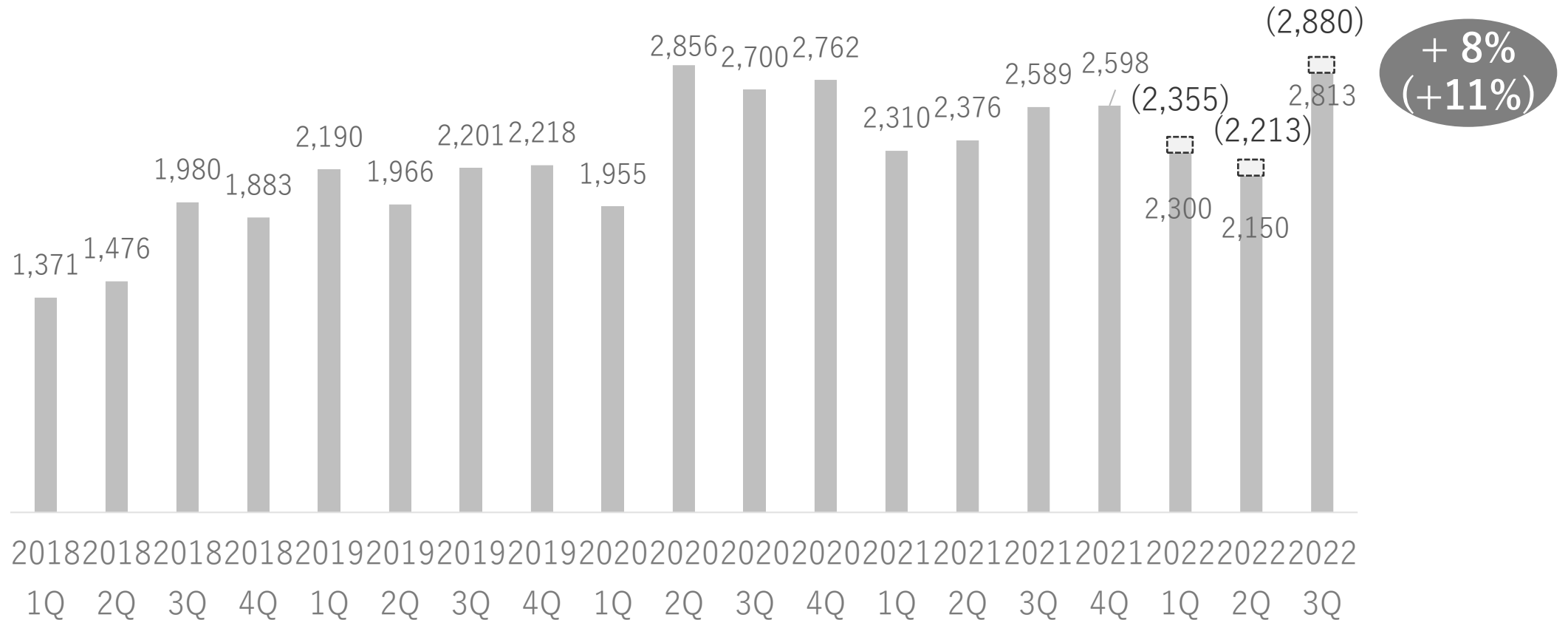
4. 実績 ①損益計算書 (1) 商品取扱高 (GMV) ～四半期推移～ (単位: 百万円)

D2Cの需要が一巡し取扱高は大幅に減少したものの、LOCONDO.jpの堅調な成長、SWS・waja等M&Aによって自社モールの取扱高水準は維持。また、リーボック効果でBOEMが+46%、その他(卸、店舗)が+227%と大きく伸長、LOCOCHOCも引き続き堅調に伸長し、全体では+10%



4. 実績 ①損益計算書 (PL) (2)売上高 ～四半期推移～ (単位: 百万円)

売上高は+ 8.6%。会計基準の変更前実績で+ 11.3%。新会計基準の適用および、受託型商品の取扱高比率が高まったことが押し下げ要因となるも、リーボック効果により増収。



(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

(注) 21年度は単体、22年度は連結

4. 実績 ①損益計算書 (PL) (3)販管費 単位：百万円

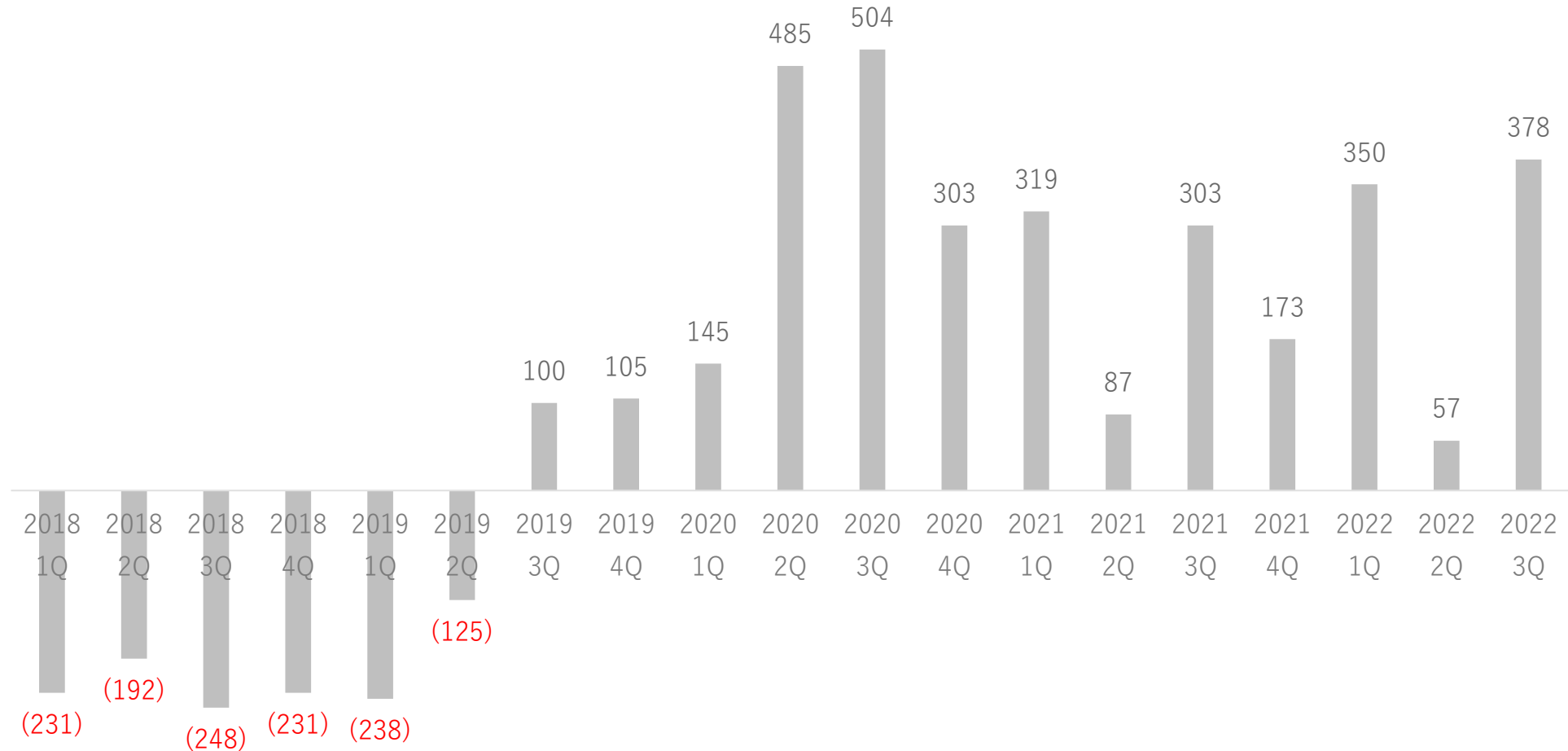
新倉庫の家賃上昇も（計画通り）、広告・物流効率化や手数料率引下げ等のコストコントロールにより吸収。会計基準の変更もあり、販管費率は昨対で 2.1%改善

項目	21年度 3Q	%	22年度 3Q	%	前期比	主な増減要因
人件費	1,088	7.0%	1,151	6.8%	- 0.2%	
うち、社員	534	3.4%	596	3.5%	+ 0.1%	
うち、パート、アルバイト	553	3.6%	555	3.3%	- 0.3%	物流効率化に伴う改善
荷造運搬費	1,301	8.3%	1,319	7.8%	- 0.5%	バスケット単価上昇
決済手数料	519	3.3%	501	2.9%	- 0.4%	手数料率引下げの実現
広告関連費用	1,000	6.4%	645	3.8%	- 2.6%	
うち、変動費（ウェブ広告等）	898	5.8%	592	3.5%	- 2.3%	効果的な広告配分、会計基準変更の影響
うち、固定費（テレビCM等）	102	0.6%	52	0.3%	- 0.3%	
地代家賃	682	4.4%	1,002	5.9%	+ 1.5%	新倉庫家賃、RBKJ店舗
その他	592	3.8%	700	4.1%	+ 0.3%	
販管費 合計	5,184	33.2%	5,320	31.1%	- 2.1%	

(注) 21年度は単体、22年度は連結

4. 実績 ①損益計算書 (PL) (4)営業利益 ～四半期推移～ (単位: 百万円)

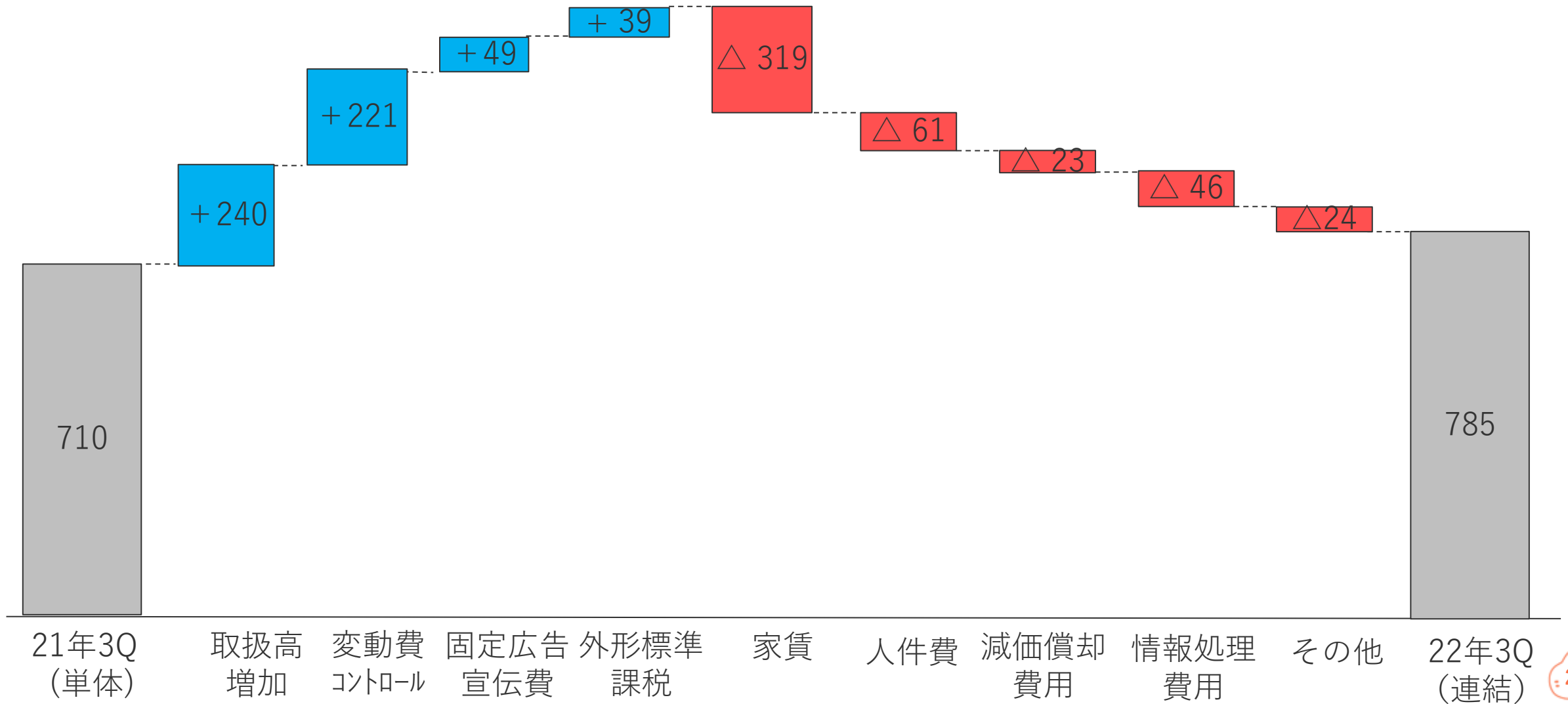
営業利益は賃料の増加+149百万円があるも、378百万円 (+ 75百万円)



(注) 21年度は単体、22年度は連結

4. 実績 ①損益計算書 (PL) (4)営業利益の昨対分析 (単位: 百万円)

倉庫拡張及びReebok店舗により家賃費用増加も、取扱高増加、広告宣伝費を中心としたコスト削減、及び減資に伴う外形標準課税の減少により+ 10.6%の785百万円に



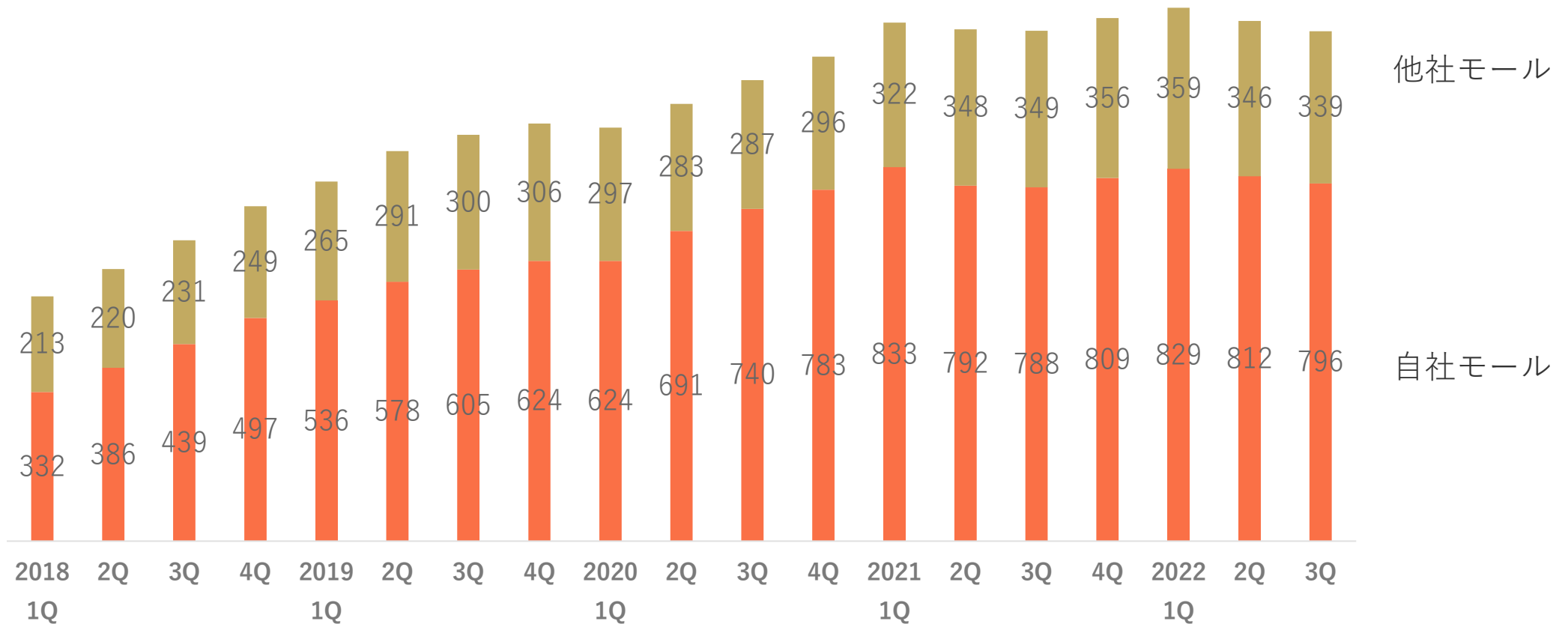
4. 実績 ②貸借対照表 (BS) 単位：百万円

自己資本比率58%と高い財務健全性。子会社RBKJを6月2日に設立、本四半期より連結開始

流動資産	7,487	流動負債	3,333
うち、現預金	3,562	うち、受託販売預り金	1,160
うち、商品	2,073	うち、借入金	-
固定資産	2,036	固定負債	646
うち、有形固定資産	401	負債合計	3,979
うち、無形固定資産	380		
うち、投資その他	1,254	純資産合計	5,544
資産合計	9,524	負債・純資産合計	9,524

4. 実績 ③事業別実績 (1) ECモール事業 アクティブユーザー数 (千人)

D2Cの需要が一巡したため、ECモールのアクティブユーザー数は微減

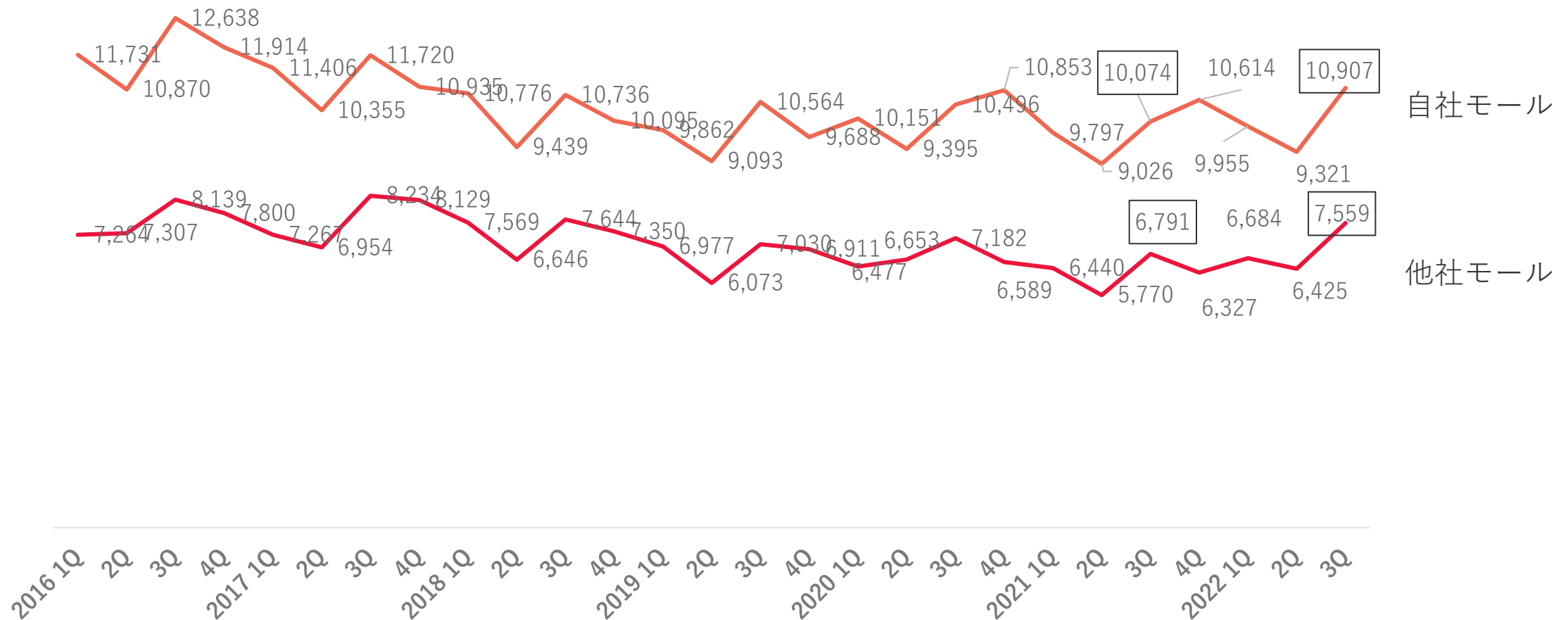


(注) アクティブユーザー数：1年に1回以上購入したユーザー

(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

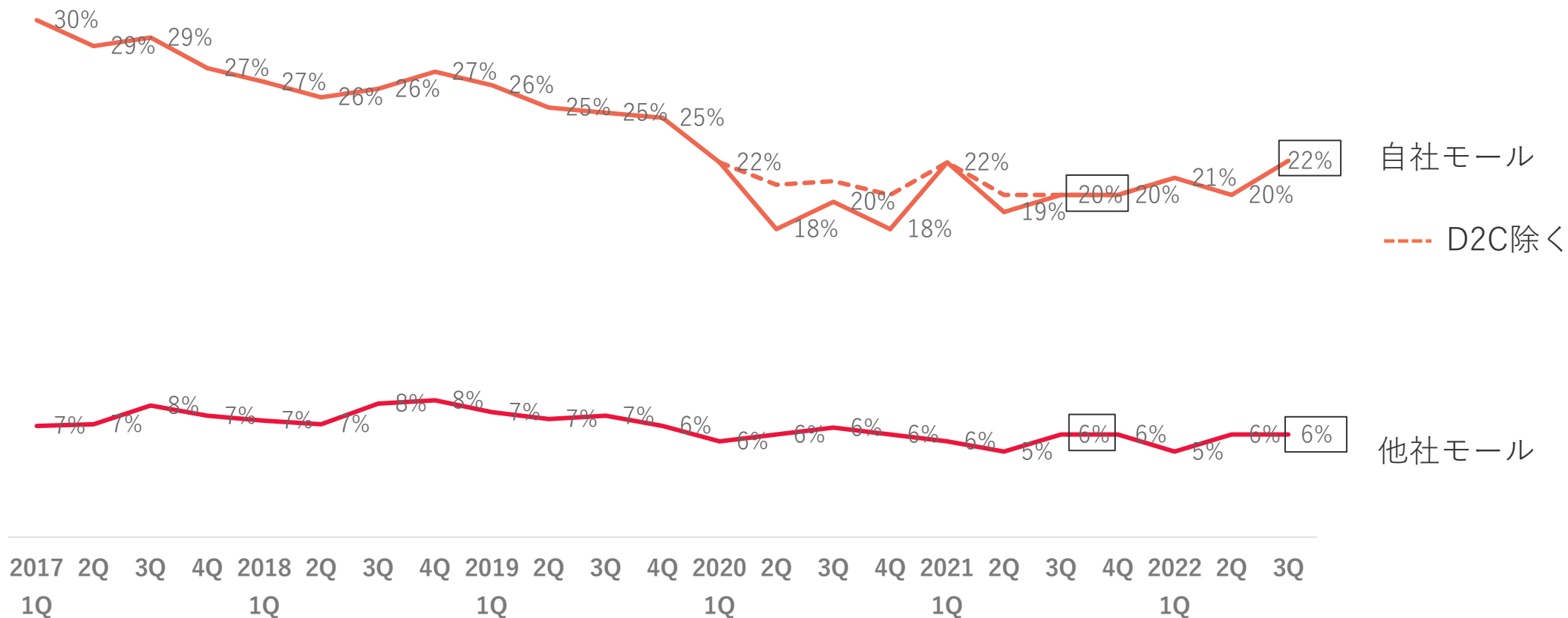
4. 実績 ③事業別実績 (1) ECモール事業 平均バスケット単価 (出荷ベース)

自社モールは+8%、他社モールは+11%。総じてフラット



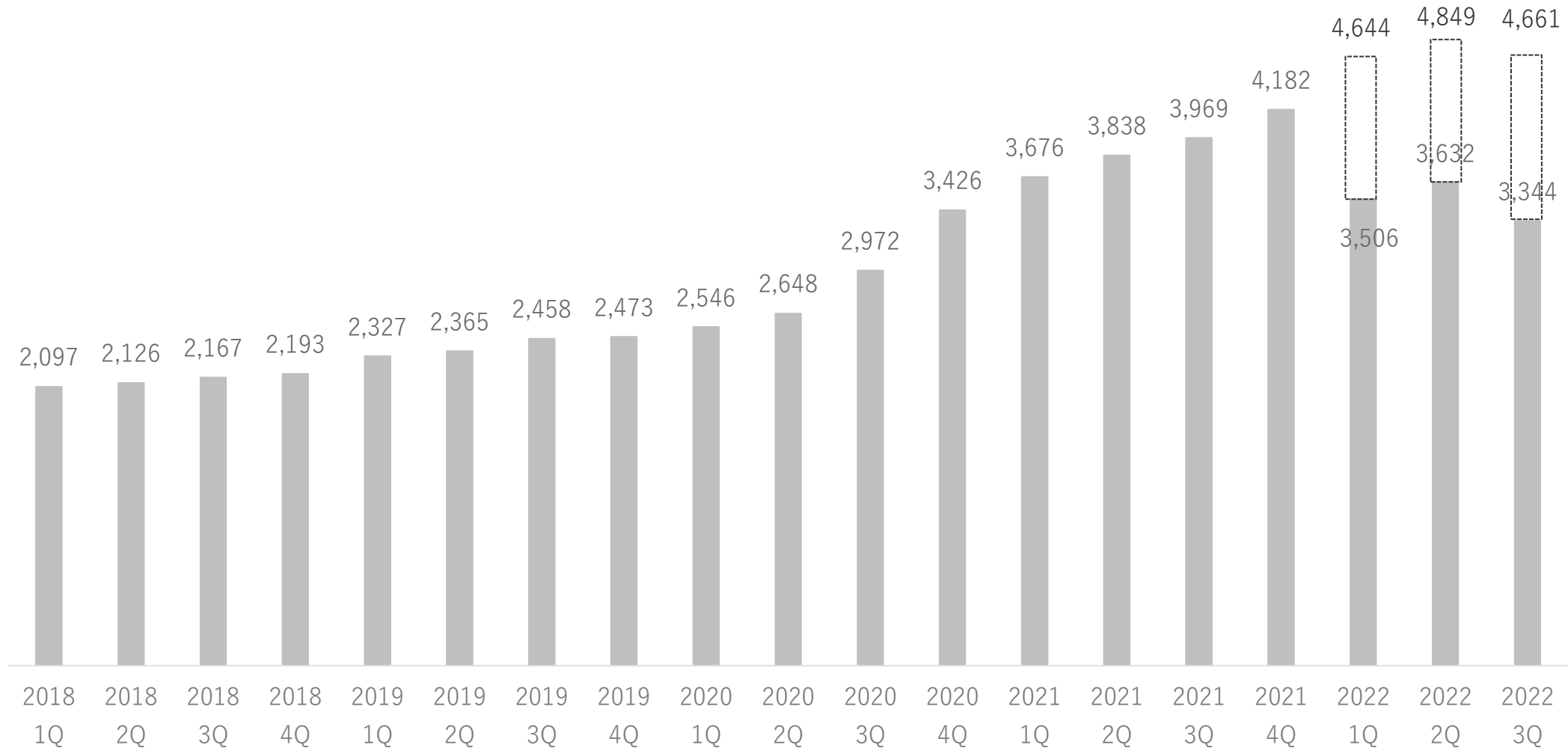
4. 実績 ③事業別実績 (1) ECモール事業 返品率

自社モールの返品率は、概ね20%前後で堅調に推移



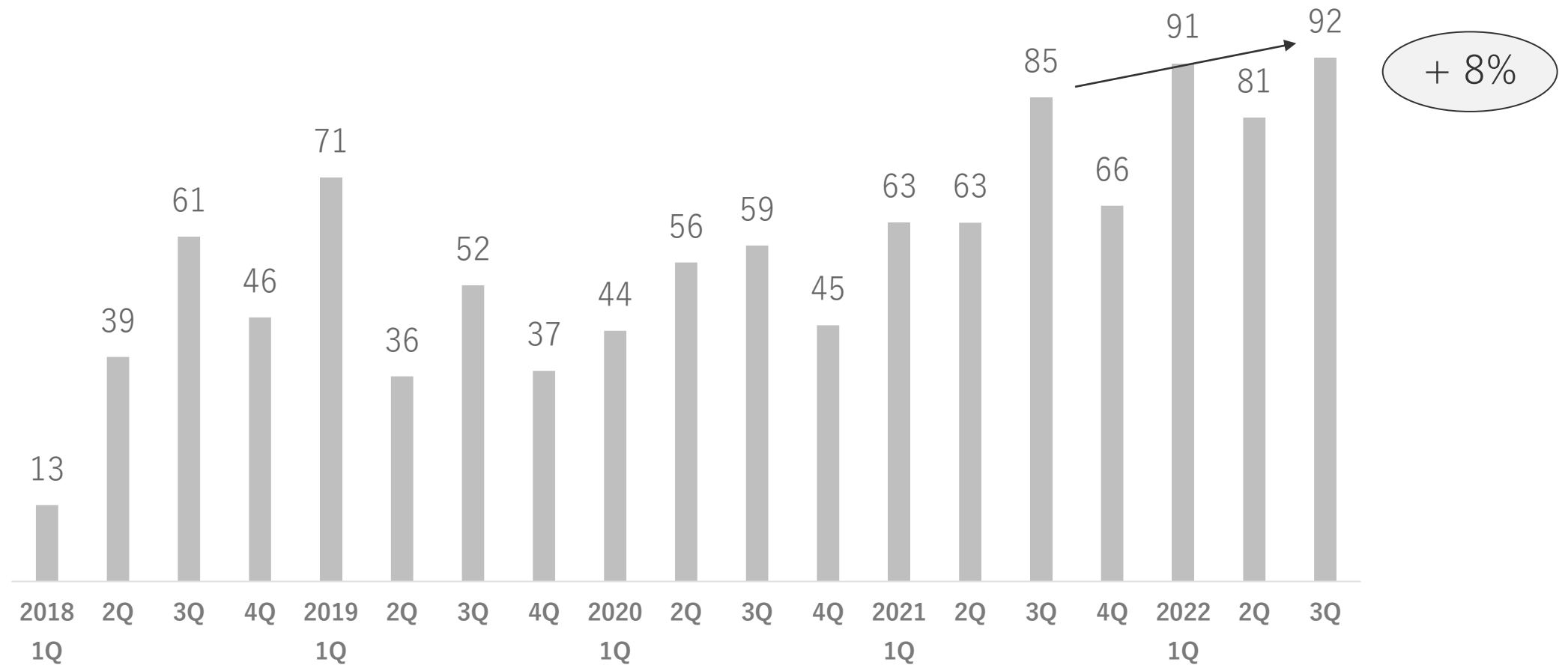
4. 実績 ③事業別実績 (1) ECモール事業 取扱ブランド数

wajaを除いたブランド数は3,344件、wajaを含めた場合は4,661件



4. 実績 ③事業別実績 (2) プラットフォーム事業 e-3PL (物流受託) 出荷個数

e-3PL出荷数は **+8%** 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



(注) 単位：万個

最後に – 長期戦略の実現にあたって – (2022年度 3Q Updated)

- 昨年10月～、3年ぶりになるTVCMを関西でテスト放映致しましたが、結果的には期待していた売上増には届きませんでした。2018年はTVCMで大きく売上が伸びましたが、ロコンドの認知度もある程度は浸透した中、久々の放映であってもCMによって売上が更に伸びるのは厳しいフェーズになって来たかなという印象です。
- 従って長期戦略である取扱高1000億円の実現、およびその計画において重要な役割を担うECモール事業の取扱高を増やすためには、①プラットフォームサービスの展開による在庫シェアリングという有機的成長に加え、②ECモールの更なるM&Aを通じた、国内ファッションECモール市場における「圧倒的な二位」の確立 (例: Fashion Walker、SWS、waja)、③EC化率の高いブランドや小売店のM&Aを通じた、グループブランドの増加 (例: Reebok)、の3つが重要であると認識しております。②、③にあたっては100%内製のIT・物流インフラとこれまでのM&Aノウハウを活用し、これまでは「6戦6勝」ですが今後も全てのM&Aを成功させて行きます。
- 2020年～のYouTuberとのD2Cブランド開発に関しては、YouTuber X D2Cブランド市場のレッドオーシャン化に伴ってカタチを変えて行く必要があると考えております。具体的には昨年12月には女優の片瀬那奈さんが入社しましたが、来年度中には片瀬さんのスキルや社内のYouTubeチャンネル等も活用し、新しいECモデルを模索していく所存です。

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。