



LOCONDO.jp

事業計画及び成長可能性に関する事項

株式会社ロコンド (3558)

2023.4.14

基本情報

会社概要

会社概要	2023年2月現在
会社名	株式会社ロコンド
設立	2010年10月22日
資本金	1,337百万円
代表者	代表取締役 田中裕輔
本社	東京都渋谷区元代々木町30番13号
倉庫	ロコポート 千葉県八千代市緑が丘8-7-2
従業員数	155人 ※ パート、アルバイトは除く

ロコンド本社受付



ロコポート外観



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 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



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

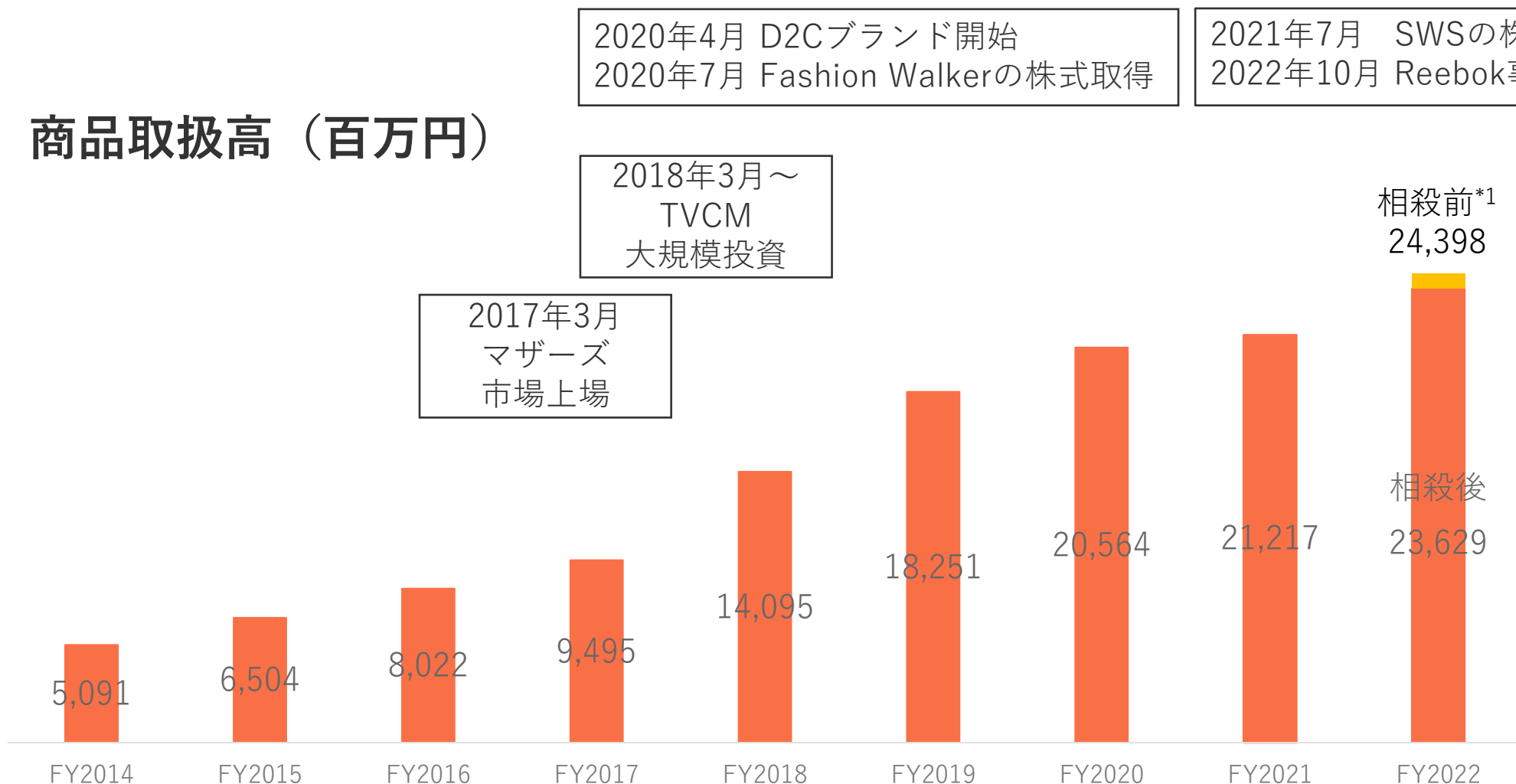
- 50項目のコンピタンスシートに則った、平等で公平な評価制度
- 取締役には少なくとも1名は女性を登用し、女性の意見も経営に反映
- 時短制度で子育てしながら働く男女を支援

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



商品取扱高（百万円）



(注) FY2021は単体、FY2022は連結

*1 内部取引相殺前（以降も同様）

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

内容

- 試着できる通販 = ロコンド
- 最大級の婦人靴の品揃え

商品差別化: ロコンドでしか買えないブランド、商品

ブランディング: ロコンドにおける優先露出

在庫シェアリング: 店舗在庫をEC販売し、ECの品揃えを強化

インフラシェアリング: ECの物流・ITインフラを共有し、低コスト高品質の運営を可能に

内容

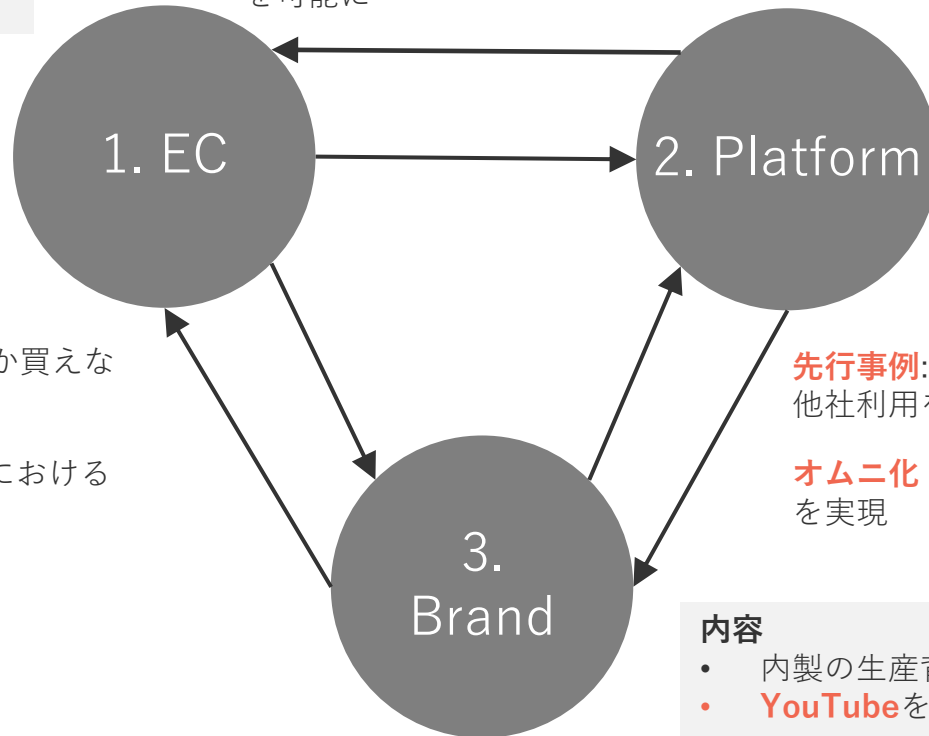
- EC、小売、卸などあらゆる事業の**物流倉庫のハブ**として活用可能できる高機能e-倉庫
- EC・店舗・卸の川上~川下の**全て**をデジタル管理

先行事例: 外部提供前に先行導入し、他社利用を後押し

オムニ化・デジタル化: 高い効率性を実現

内容

- 内製の生産背景、**スピード**開発
- **YouTube**を軸とする高度な企画力



相乗効果による成長

- 仕組みの内製化により、時代に即したマーケティング、在庫管理、オリジナリティを高速回転で実現することが可能

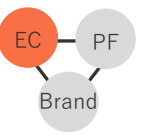
OMOの支援

- ECサイトの立ち上げ支援、その後のEC/店舗間の効率的な在庫運営 (OMO)、EC運営、を自社で完結できないお客様に提供

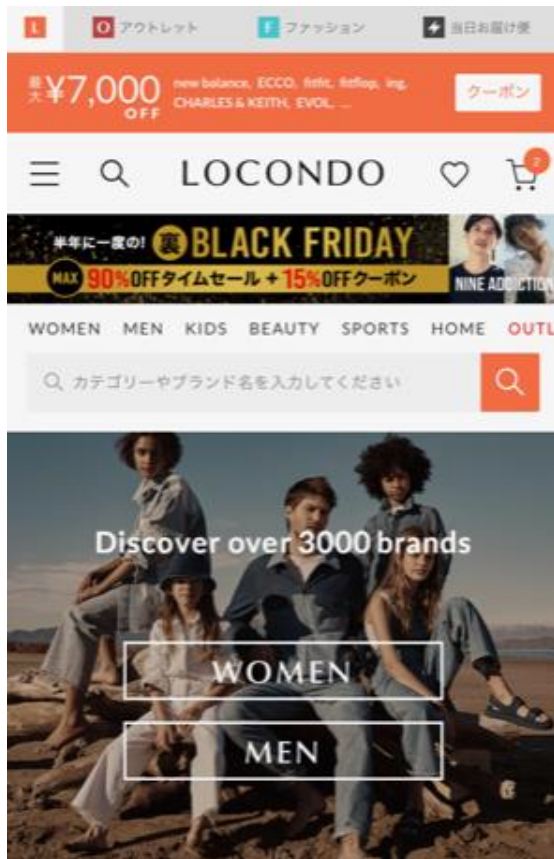
スムーズなPMI

- 自社でOMO運営に必要なプラットフォームを持っていることから、M&A後のPMIの垂直立上、効率化 (内製化) の早期実現が可能

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



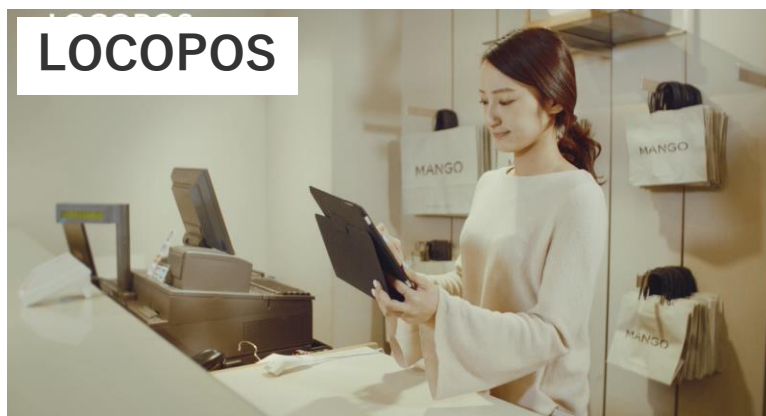
LOCOMALL PayPay店

※ 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

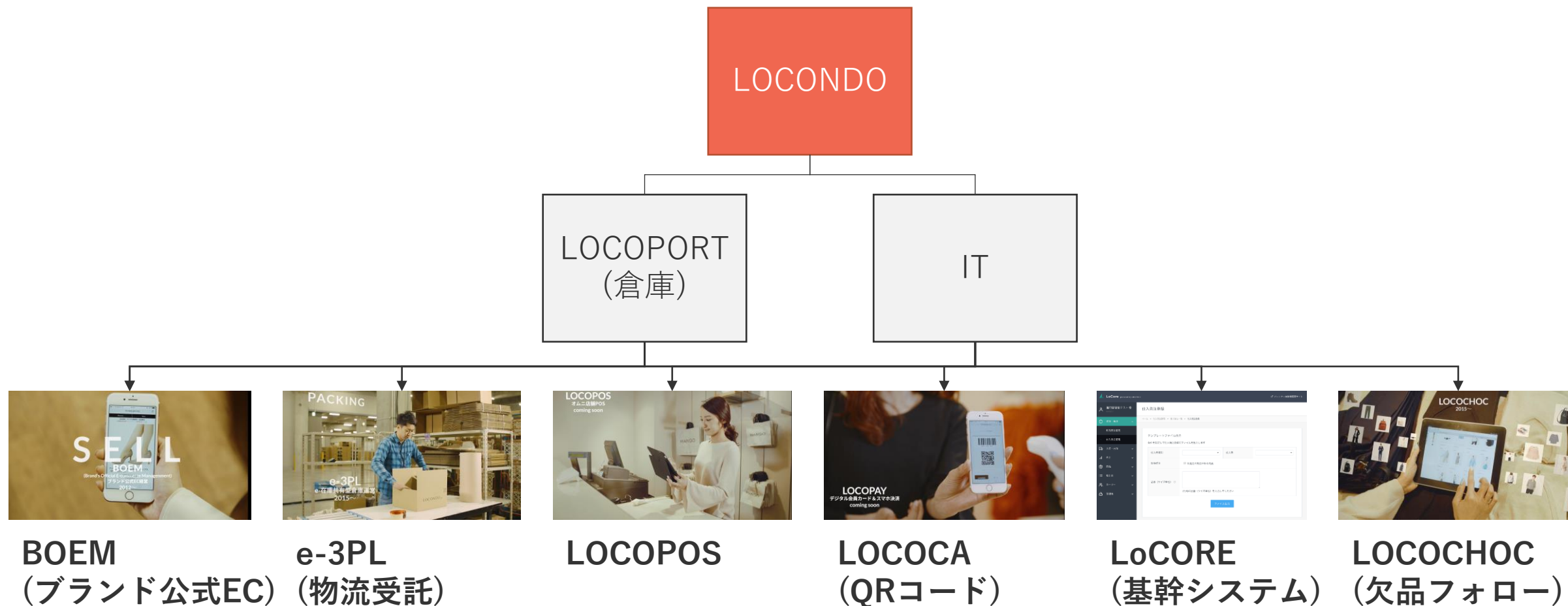
物流倉庫のハブとしての在庫一元化に加えて、DX (Digital Transformation) を通じたデータ一元化を実現するための幅広いシステム、サービスを提供。これら全サービスを導入し、完全なオムニ戦略を実現する「ALL-IN-ONE パッケージ」の導入の推進も重点施策。



※ 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

Platformサービスとは？

ロコンドの運営のため内製で築き上げた物流とITインフラを活用したB2Bサービス
→ 内製構築かつロコンドと共有だからこそ圧倒的な費用対効果を誇る



ECモール事業の影響を受けないPlatform (B2B) 売上のうち、年額固定収入 (ARR)は最も事業環境の影響を受けにくいのが特徴で、大きく伸びている領域

Platform B2B手数料 種類

売上連動型
手数料

BOEM運営費用、
決済手数料など
※一部スポット収入を
含む

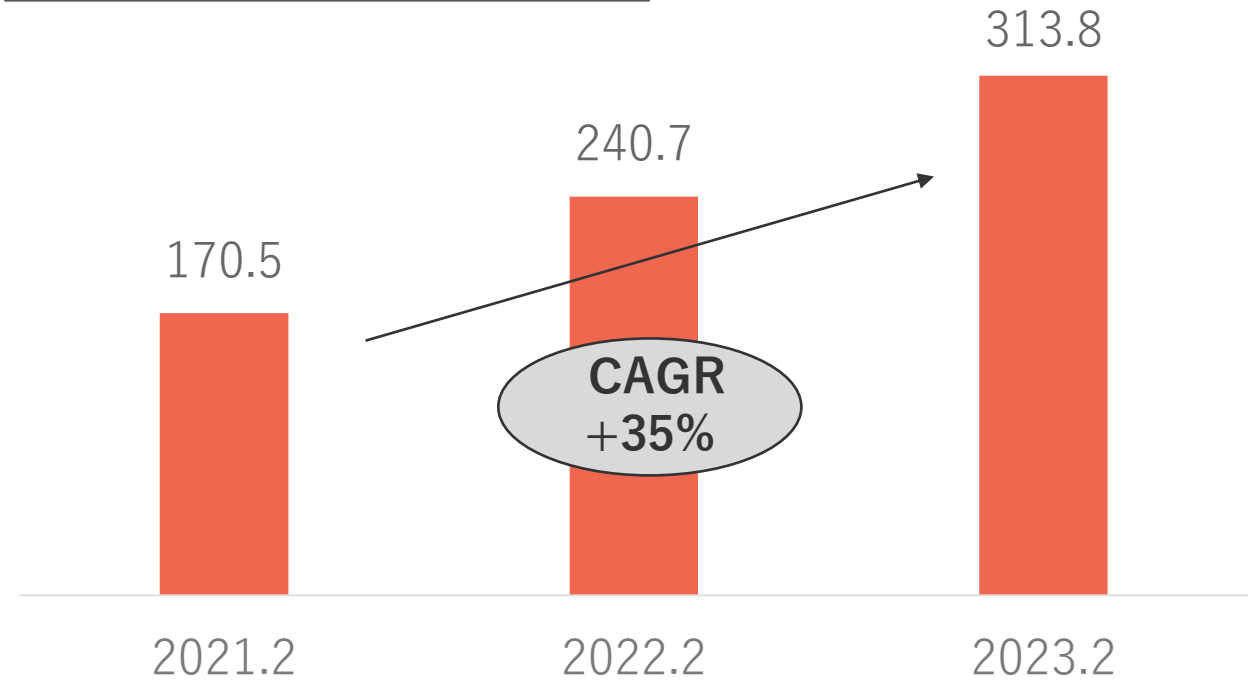
出荷数連動
手数料

e-3PL出荷費用、
返品費用など

固定手数料

BOEM契約費用、
e-3PL契約費用
など

年間固定手数料 (ARR) 推移 (百万円)



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**」。2022年10月よりリーボック国内事業も展開。

ブランド運営事業



D2Cブランド開発事業



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。

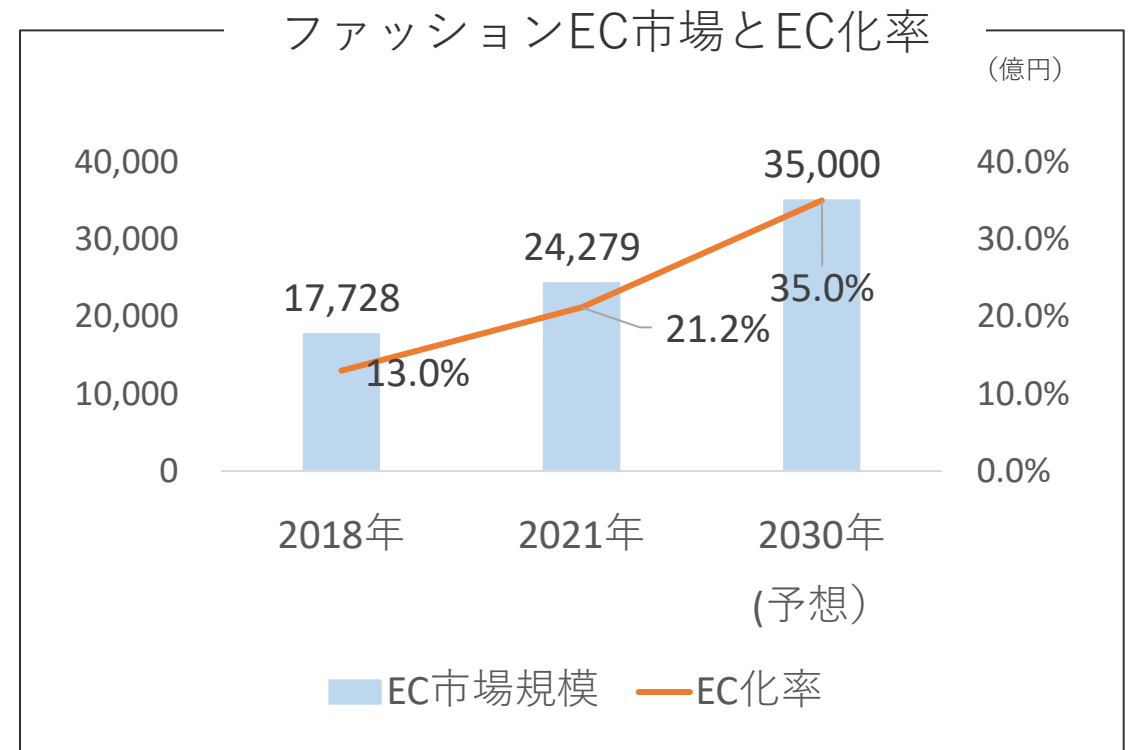
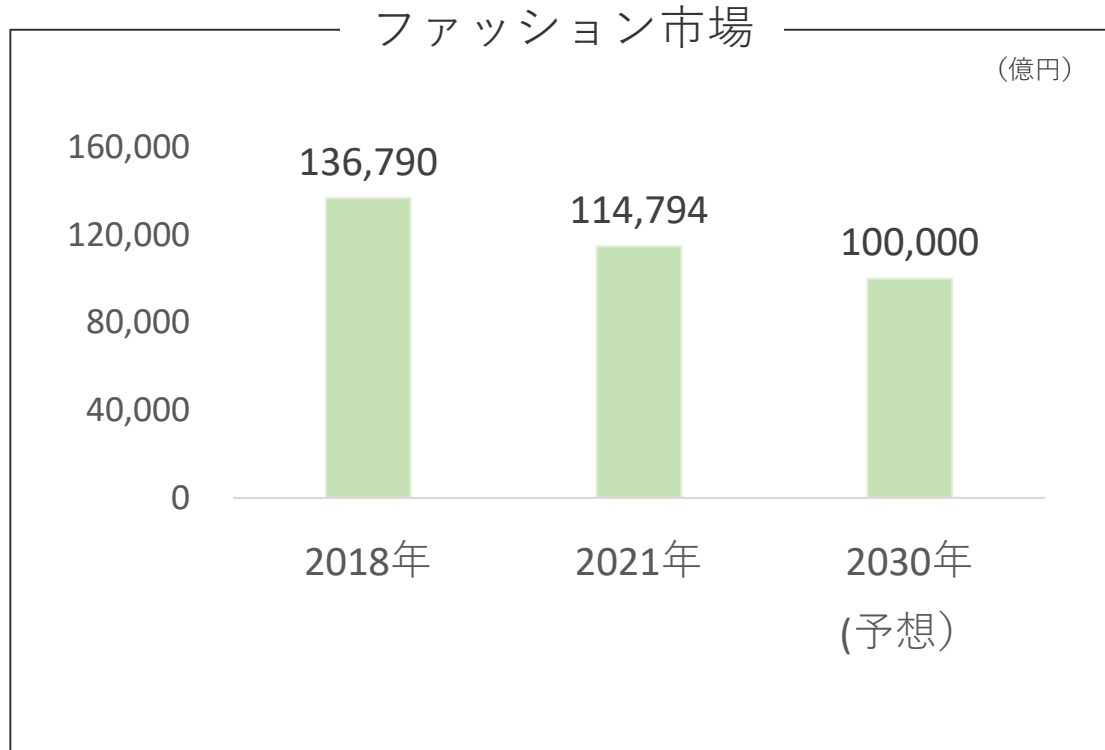
成長可能性に関して

ロコンドの成長可能性に関するポイント（要旨）

1. ロコンドの主戦場であるファッションEC市場は2030年には今の2倍、およそ3.5兆円の巨大な市場になる見込です。
2. その中でロコンドは相互補完的かつ他社にない競争優位性を有するエコシステムを構築している事に加えて、EC事業ならではの「初めてのお客様が100%会員化し、その会員様のうち約34%が1年半以内にリピーター化する」構造があるため、創業から13年間、増収を継続しています。
3. ロコンドの収益構造は損益分岐点モデルで、限界利益は取扱高の増加につれて比例的に増加するのに対し、固定費は一定水準で抑えられるため、商品取扱高が上がれば上がる程、利益率が向上します。
4. これらの事実を踏まえ2030年度に「取扱高（相殺前）1000億円、限界利益率16%（取扱高（相殺前）対比）、固定費60億円、営業利益100億円（営業利益率10%（取扱高（相殺前）対比））」を長期ビジョン、これを実現するために24年度には「取扱高（相殺前）400億円」を中期計画として掲げています。

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21%。2030年度には35%まで上がると見込まれ、その時のEC市場規模はおよそ3.5兆円と予測



(注) 2018年、2021年の数値は経済産業省「電子商取引に関する市場調査」より

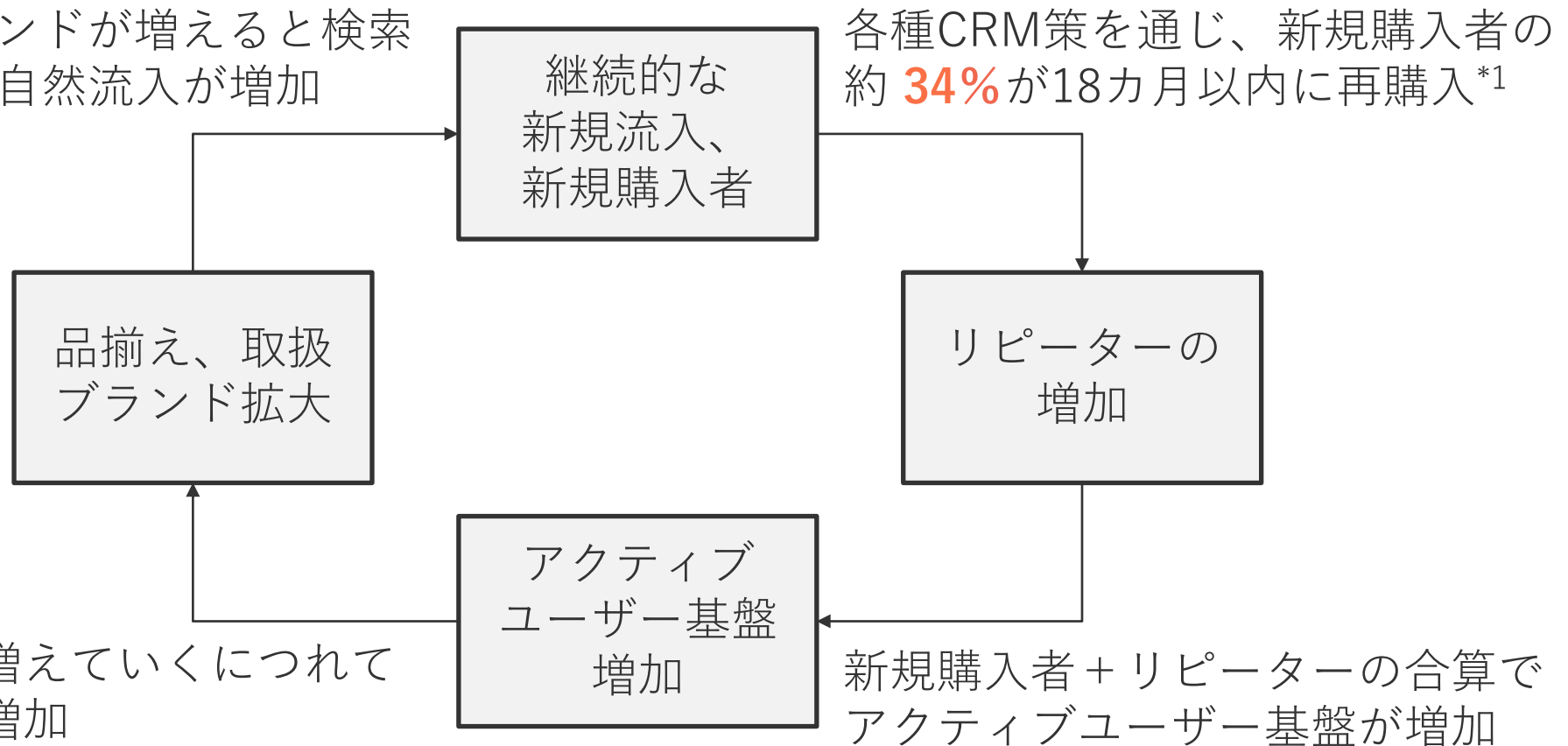
(注) 現状の欧米のEC化率が30%であることから2030年のEC化率は35%と推定。ファッション市場規模を10兆円と想定しEC市場は3.5兆円と予測 (弊社予測)

(注) 弊社の主たるターゲットはファッションEC市場

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



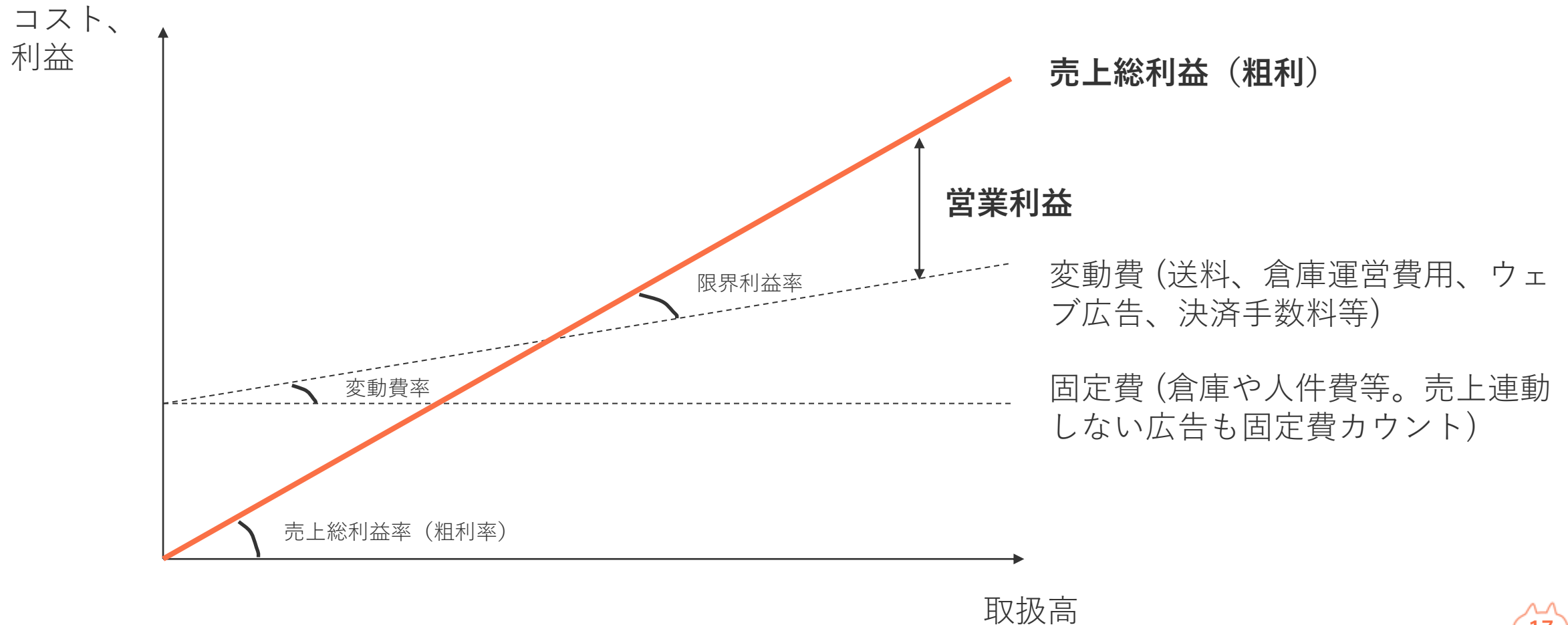
会員基盤が増えていくにつれて出店依頼が増加

*1 2021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

*1 D2Cの減速を主要因として前回の40%から減少も、依然良好な水準を維持

ロコンドの収益構造 – 損益分岐点モデル –

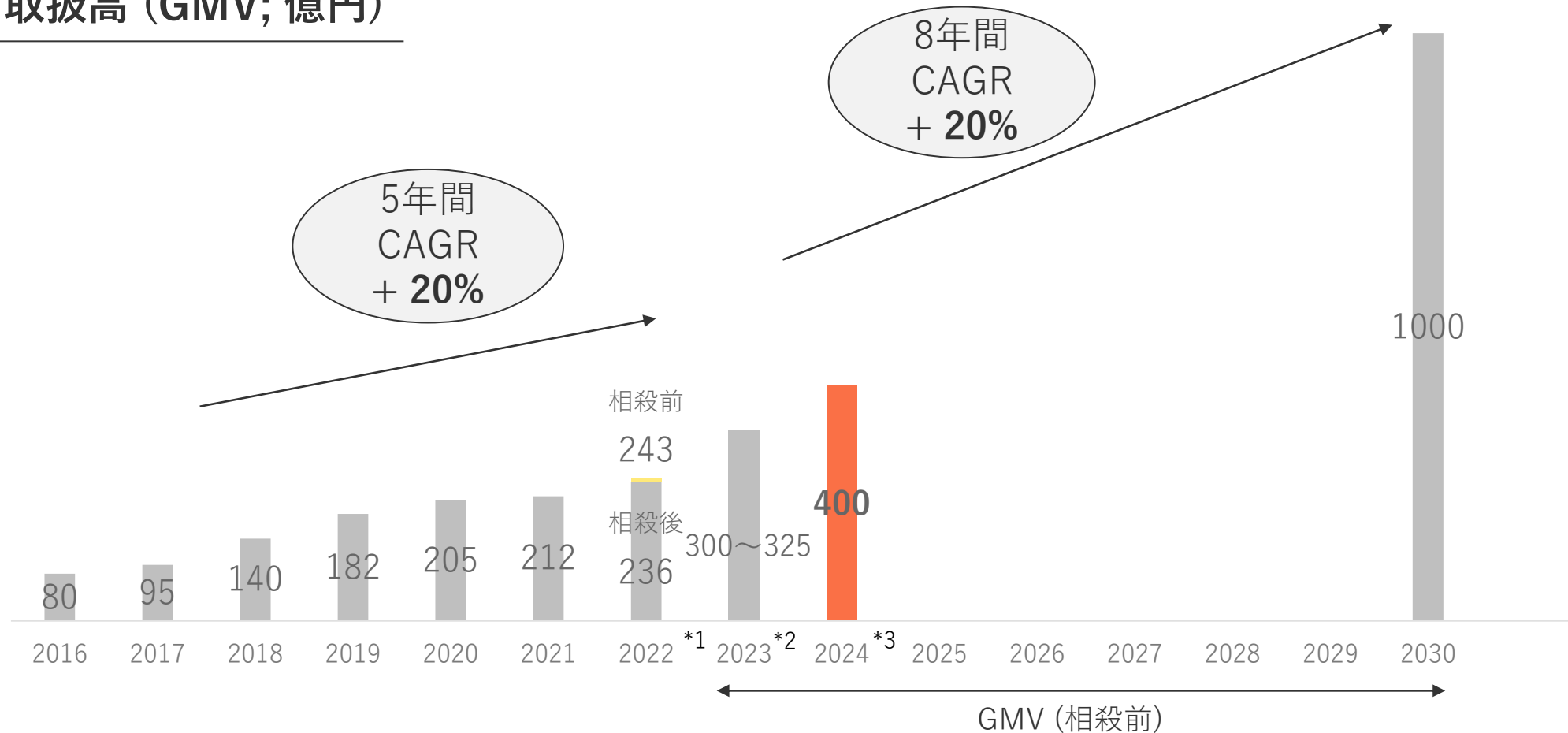
損益分岐点以降は売上に応じて営業利益「率」が上がるビジネスモデル。①取扱高（相殺前）、②限界利益率（= 粗利率 - 変動費率）、③固定費の3つが重要指標
※比率は全て取扱高（相殺前）対比



中計骨子① GMV倍増計画

(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24年度には**取扱高 (相殺前) を400億円**に増加させる

取扱高 (GMV; 億円)



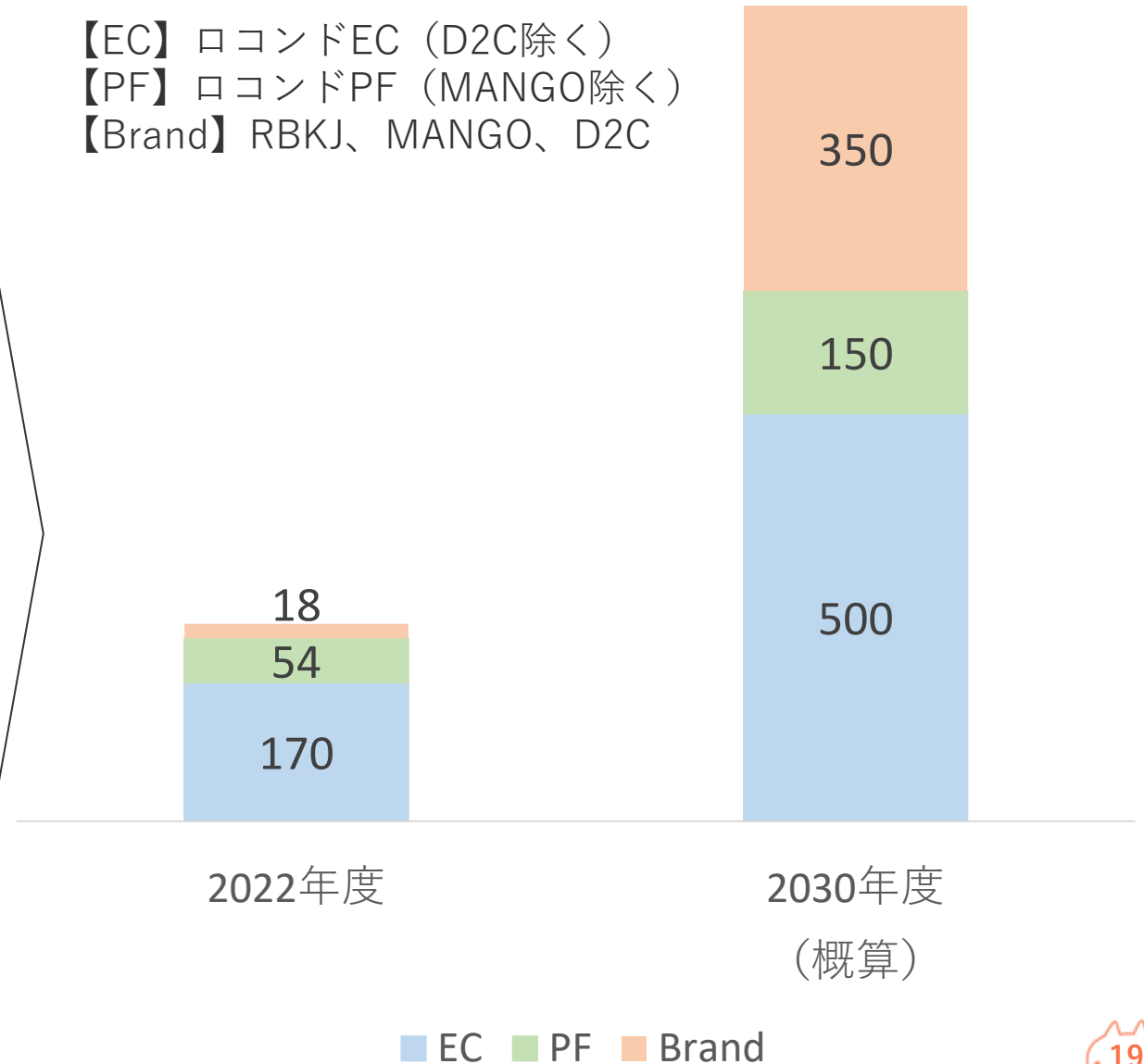
*1 2022年度当初計画は255億円 *2 2023年度当初計画は325億円。*3 うちRBKJは80億円を想定

2030年度、取扱高（相殺前）1000億円に向けて【億円、概算値】

変更ポイント

- ① 2022年度は22年度実績値を反映（相殺前数値）
- ② 今回のReebokの統合プロセスの結果、ロコンドとRBKJ間の内部取引はロコンド側、RBKJ側それぞれに対して限界利益率16%水準の利益を確保できる事が検証できたため、今後の取扱高指標は内部取引相殺前をKPIとして設定
- ③ また今回の統合プロセスを踏まえ、ブランドのM&Aによるグループ成長ストーリーの確度が高まったため、ブランド事業の2030年度取扱高目標を100億円 → 350億円と見直し（従来ECモールで計上していたものをシフト）
- ④ 上述シフトに伴い、ECの目標は750億円 → 500億円に見直し

【EC】 ロコンドEC（D2C除く）
【PF】 ロコンドPF（MANGO除く）
【Brand】 RBKJ、MANGO、D2C



商品取扱高（相殺前）1000億円に向けて

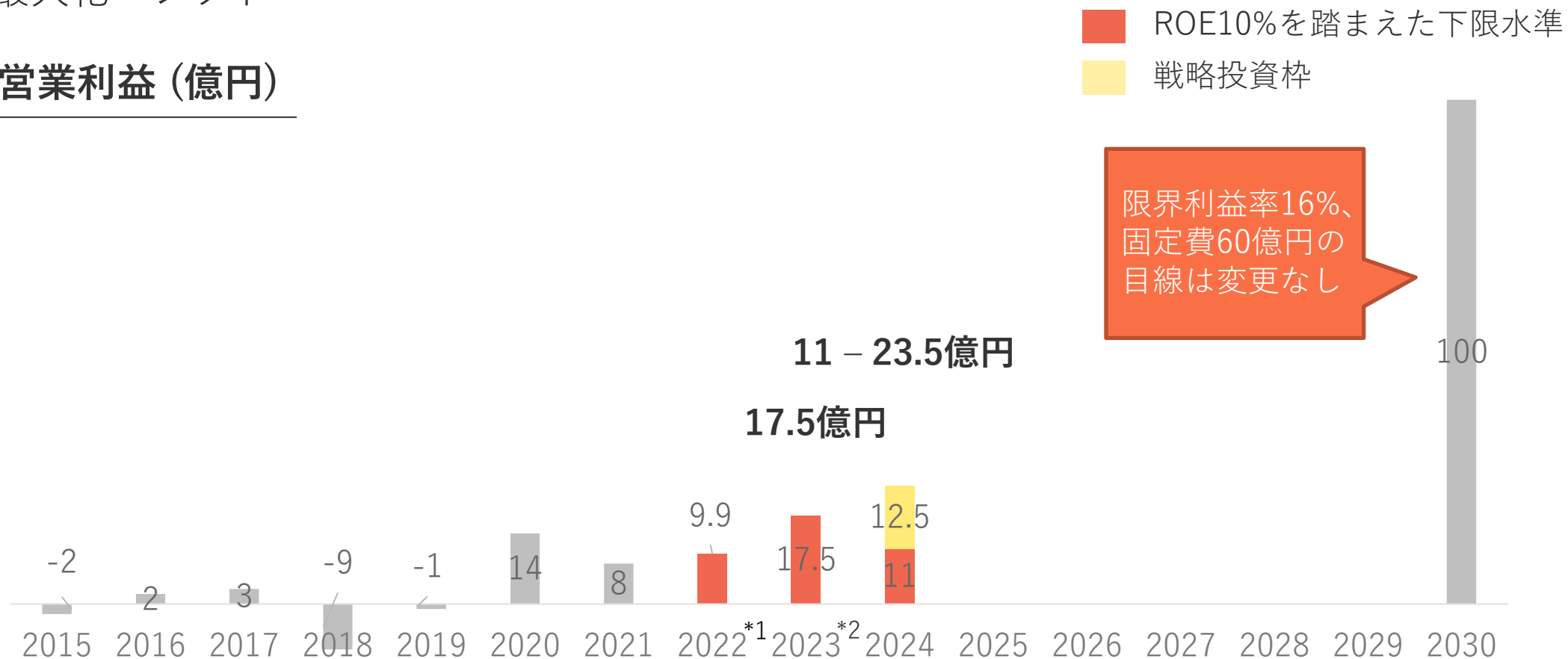
	22年度（実績）	30年度（概算）	年間成長率	主な成長ドライバー
EC事業	170億円	500億円	+ 14%	<ul style="list-style-type: none">品揃え、プロモーション、UI/UXを引き続き強化する事、又、PFサービスの「在庫シェアリング」効果を活用する事によってオーガニックな成長を促進加えて、ブランドのM&Aによって<u>当該M&Aブランドのロコンド上売上をUP</u>させて、+14%を実現
PF事業	54億円	150億円	+ 14%	<ul style="list-style-type: none">BOEM、e-3PL、LOCOCHOC/LOCOPOSを軸としながら顧客利便性の向上を実現することでOMOを支援、オーガニック成長を実現加えて、ブランドのM&Aによって<u>当該M&AブランドのPlatform売上（特にBOEM）をUP</u>させて、+14%を実現
Brand事業	18億円	350億円	+ 45%	<ul style="list-style-type: none">Reebokに関してはコラボも含めたプロモーション強化や販路の拡大によって大きな成長余地を取り込み加えて、ReebokのM&AによってブランドのPMI（買収後統合）プロセスが確立されたため、ブランドの更なるM&Aを実行し350億円を実現

※ 前回資料のロコンド、LOCOMALL、FW、SWSをすべてEC事業に統合。

中計骨子② ROE10%を下限とする積極投資策

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 (FY22 ROE 23.7%)。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

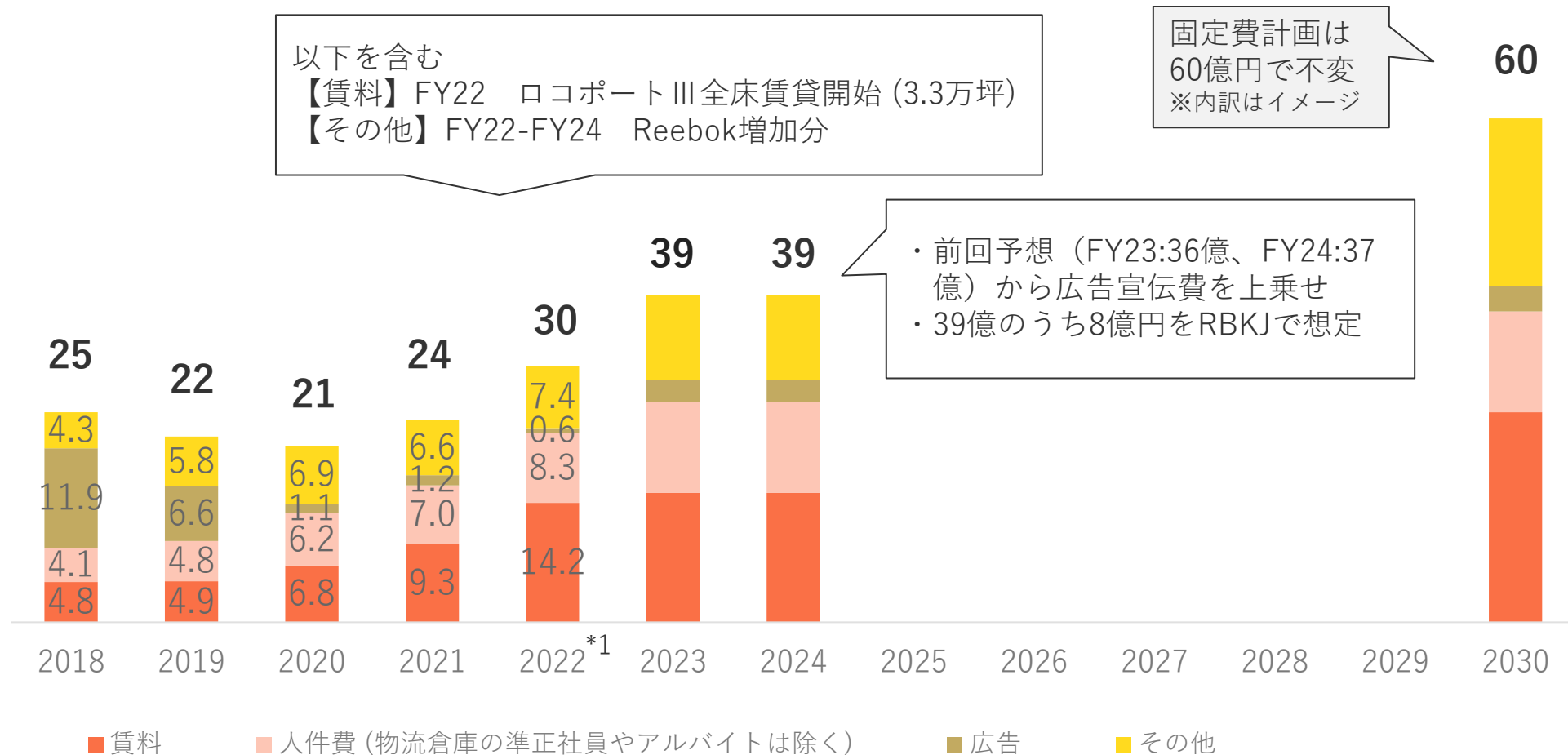
営業利益 (億円)



*1 計画は9-10億 *2 従来計画は10-17.5億

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 *1: 計画は31億円

経営において認識される主なリスクと対応方針

リスク項目	認識するリスク	リスク対応策
競合について	インターネット関連市場の拡大に伴い、インターネット通信販売事業者の増加、各ブランド自身によるインターネット販売への展開、競合他社による新たな付加価値サービスの提供等がなされた場合、競争力が低下する可能性があります。また、これらの競合他社との間に価格競争が生じた場合や、配送費用や人件費が高騰した場合には、収益力が低下する可能性があります。	ECモール事業では「返品無料」「靴を中心とした商品ラインナップ」「正社員のコンシェルジュによる迅速な顧客サービス」により差別化を図り、PF事業では物流とITを自社開発することで、「LOCONDO.jp」の共通化によるコスト削減、BOEMのデザイン・機能改修から物流受託業務に至るまでの全サービスのワンストップ提供により、各ブランド様へのニーズに迅速かつ柔軟に対応することで差別化を図っております。
システムトラブルについて	地震、火災等の自然災害、事故、停電など予期せぬ事象の発生によって、設備又は通信ネットワークに障害が発生した場合には、事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。	事業の安定的な運用にあたっては、アクセス数の増加等を考慮したサーバー管理や負荷分散等のシステムの安定性確保や効率化等のシステム強化及びセキュリティ対策に取り組んでおります。
物流機能について	商品取扱高の増加に応じて、倉庫・スタッフ等の拡充を行っておりますが、これらを適時に行えなかった場合には、事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。また、物流拠点を設置している地域において、地震、台風等の自然災害が発生したことにより物流拠点が被害を受けた場合には、事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。	商品取扱高の増加に合わせて、倉庫面積の拡大や倉庫スタッフの採用、及びシステム化や機械化などの投資を通じた物流機能の強化に取り組んでおります。
在庫リスクについて	一部の商材については、当社が仕入を行い自社在庫として保有したうえで販売を行う買取型の仕入形態があります。買取型比率が増加し、商品の販売状況が想定していたものと大きく異なる結果、たな卸資産の評価減を実施することとなった場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。	買取型の比率及び市場の流行・顧客の嗜好の変化によるリスク評価を適時行い、買取型の仕入を行っております。
特定人物への依存について	創業メンバーである代表取締役社長田中裕輔は、事業に関する豊富な経験と知識を有しており、経営方針や事業戦略の決定など、事業活動全般において極めて重要な役割を果たしております。何らかの理由により同氏による業務執行が困難となった場合には、事業及び業績に影響を及ぼす可能性があります。	同氏に過度に依存しないよう、経営幹部役職者の拡充、育成及び権限委譲による分業体制の構築などにより、経営組織の強化に取り組んでおります。
人材の確保について	今後の事業拡大及び収益基盤の確立のためには、優秀な人材の確保及び育成することが不可欠と認識しておりますが、今後において求める人材を十分に確保できなかった場合には、事業に影響を及ぼす可能性があります。	継続的に採用活動を行うとともに、適正な人事評価を行い、優秀な人材の確保に努めております。また、社員の職位、職務に応じた適切な研修を行い、人材の教育・育成を進めていく方針であります。

上記の各リスクはいずれも、顕在化の可能性は低～中程度、顕在化の時期は中長期と認識しております。
 上記以外のリスク情報については、有価証券報告書等の「事業等のリスク」をご参照下さい。

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。
- なお、本資料のアップデートは、今後、事業計画を見直した場合等、記載内容に重要な変更が生じた場合、並びに本決算発表後である毎年5月（次回は2024年5月）を目途として開示を行う予定です。