



LOCONDO.jp

22年度（23年2月期） 決算説明会資料

2023.4.14

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 ロコンドの「D&Iの取組」
 - ④ 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 キャッシュフロー計算書
 - ④ 事業別実績
 - (1) EC MALL事業
 - (2) PLATFORM事業

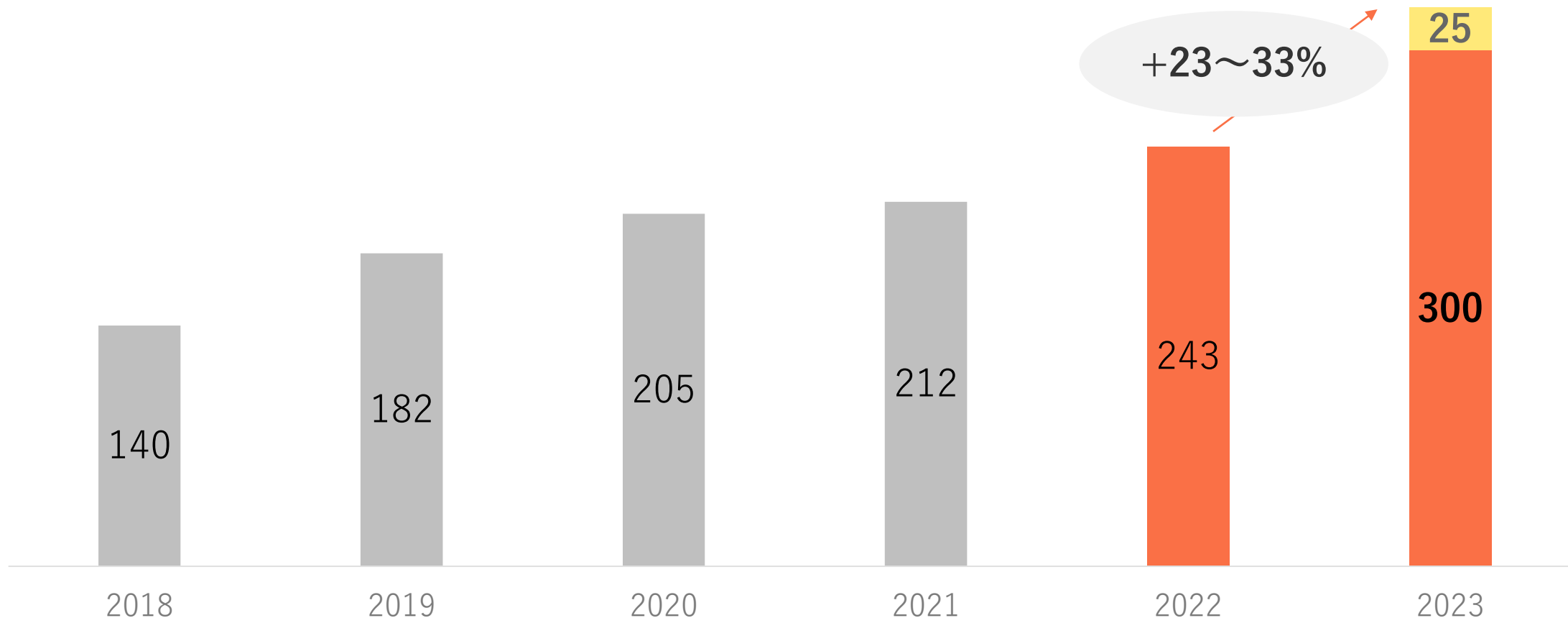
1. 株主の皆さまへ (要旨)

- 取扱高 (内部取引相殺後) は修正計画値の235億円に対して236億円で着地しました。+11%という成長率は22年10月から23年2月までの5カ月間、Reebok Japan (RBKJ株式会社) のM&Aによって取扱高が加算された事を踏まえると率直に申し上げて物足りない結果でした。
- 反面、22年度の営業利益は9.9億円で着地し、昨年度 (8.8億円) も計画値 (9億円) も+10%以上、上回る事ができました。昨年度が倉庫投資 (拡張) の最終年で賃料が21年度と比べて4億円も上がった先行投資の年であった中、9.9億円の営業利益を確保できた事は評価すべきポイントかと思えます。この背景にはロコンドのプラットフォーム (PF) サービスを活用した「RBKJの外部コストの内製化」が大きいです。
- 取扱高が+11%に留まった理由は、①D2C売上の低下、②下期の価格高騰による需要ダウン、③Reebok Japanの割引抑制の反動、になります。
- しかしこれらは既に解決の方向に向かっており、足もとではLOCONDO.jpの2月取扱高は+15%*、3月は+17%* で推移しています。またReebok Japan (RBKJ) に至ってはオムニ戦略の効果に加えて3月からのプロモーションも奏功し、3月売上は昨年対比で+22%*、直営店事業に至っては+155%* という大幅な成長率で推移しています (* 監査前の速報値)。
- 23年度の取扱高は相殺「前」で300~325億円 (+23~33%)、売上は140億円 (+33%)、限界利益は56.5億円 (+39%)、固定費は39億円 (+28%)、営業利益は17.5億円 (+76%)、経常利益は17.5億円 (+81%)、当期純利益は14.0億円 (+11%) と「大幅な増収増益」を計画しております。また時価総額300~500億円水準を目指し、最大で40万株 (発行済株式数の3.6%) の自己株買いも行います。
- その他詳細はIRサイト (<https://www.locondo.co.jp/ir>) に掲載しました「株主の皆さまへ」というレターに記しましたのでそちらもご一読頂ければ幸いです。

取扱高の実績と計画値（内部取引相殺「前」、単位: 億円）

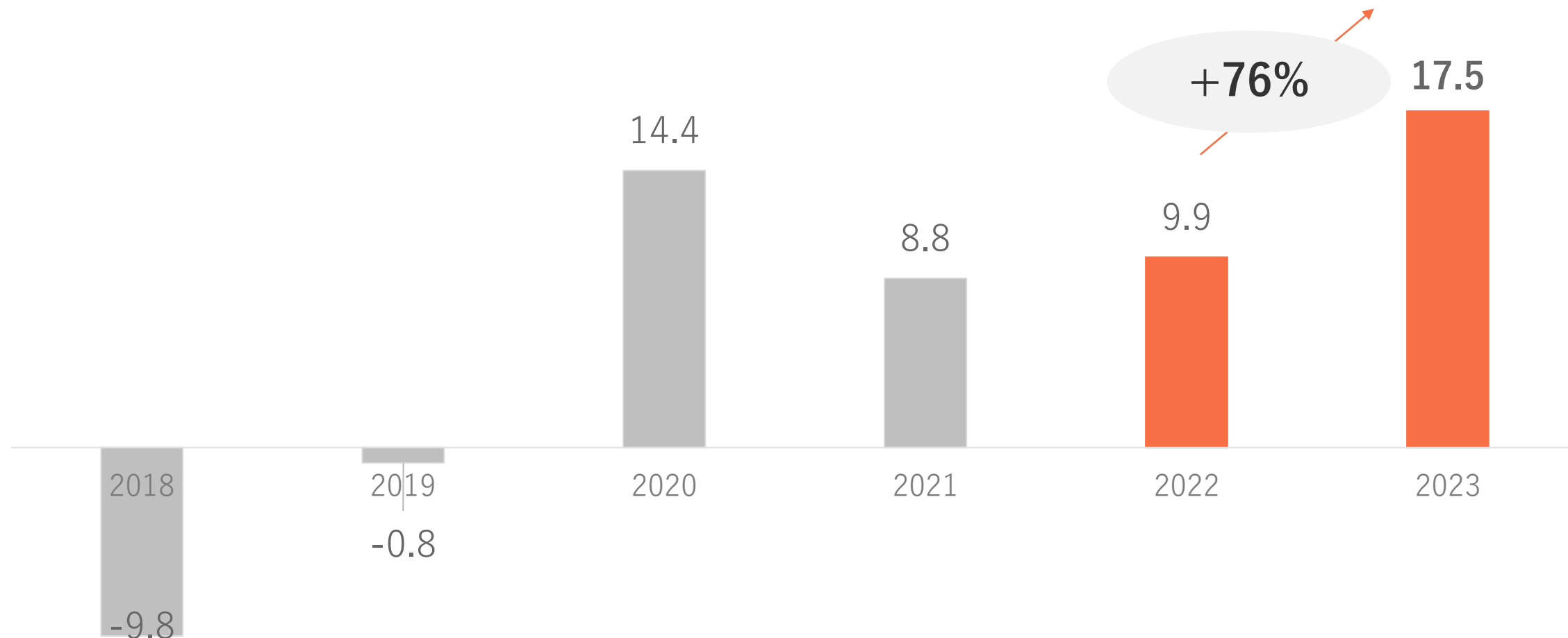
LOCONDO.jpの継続的な成長に加えて、ロコンドとReebok Japan (RBKJ) 間のシナジー創出が本格化する事を踏まえ、取扱高（相殺前）* **300~325億円**の増収を計画

※ 取扱高 x 限界利益 - 固定費用 = 営業利益の計算式を踏まえると、取扱高は「内部取引相殺前」で見るのが適正な事が検証されたため、今後は取扱高（相殺前）をKPIとする



営業利益の実績と計画値 (単位: 億円)

倉庫拡張の完了による「固定費 (倉庫賃料) の固定化」とReebok Japan (RBKJ) の「外部コストの内製化」によって、**17.5億円**の営業利益を計画



新社名「ジェイドグループ株式会社」事業内容

EC化率の高いブランドのM&Aをスピードアップさせるべく、又、創業当時の初心を忘れない、という気持ちも込めて、創業時の社名「ジェイドグループ」へ社名変更する



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ロコンドの「D&Iの取組」

現状においてもD&I (Diversity & Inclusion) の各種指標は平均値を上回っているものの、更なる向上にむけて今後も環境を整えて参ります

項目	現状数値	業界平均値	3年後目標	主なアクション
男女の賃金の差異 (全労働者)	63.6%		-	-
うち正規雇用労働者	73.7%	72.0% (大企業平均値*1)	-	-
うち非正規雇用労働者	83.7%		-	-
女性の年間賃金	417.0万円	278.2万円 (大企業平均値*1)	+10%増	利益を増やし、ベアや賞与増の原資に
女性の正規雇用に占める割合	60.5%		-	-
女性の管理職比率	40.9%	9.4% (全国平均*2)	-	-
女性の平均勤続年数	3.6年		5年	仕事と子育ての両立に向けた継続的な見直し、周知

*1 厚生労働省 (2022年)

*2 帝国データバンク (2022年8月)

【対象期間】 2022年3月1日から2023年2月28日まで

【賃金】 基本給、超過労働に対する報酬、賞与等を含み、退職手当、通勤手当等を除く

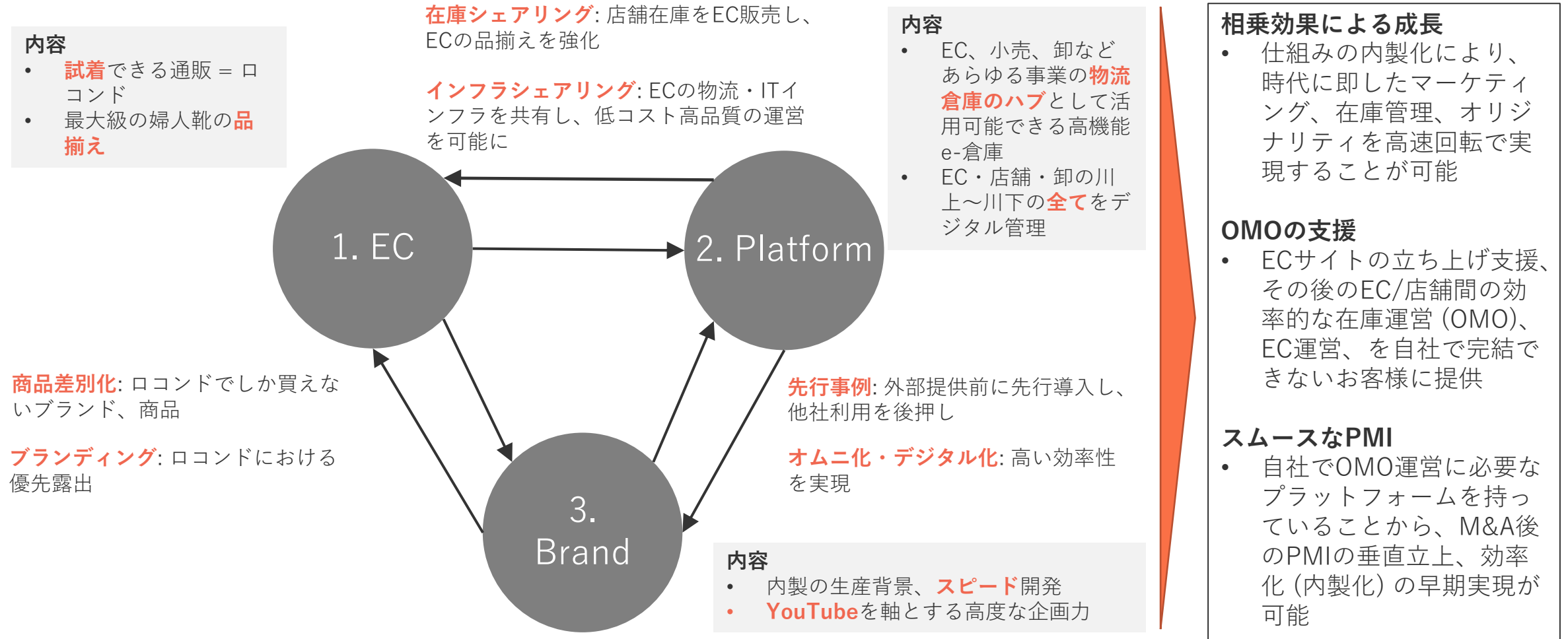
【正規雇用】 社外への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む

【非正規雇用】 パートタイマー、アルバイトを含み、派遣社員を除く

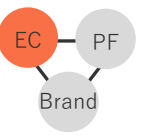
※ 全労働者における男女の賃金の差異は、非正規雇用労働者の男女の人数比率が影響

2. 事業概要 ④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」

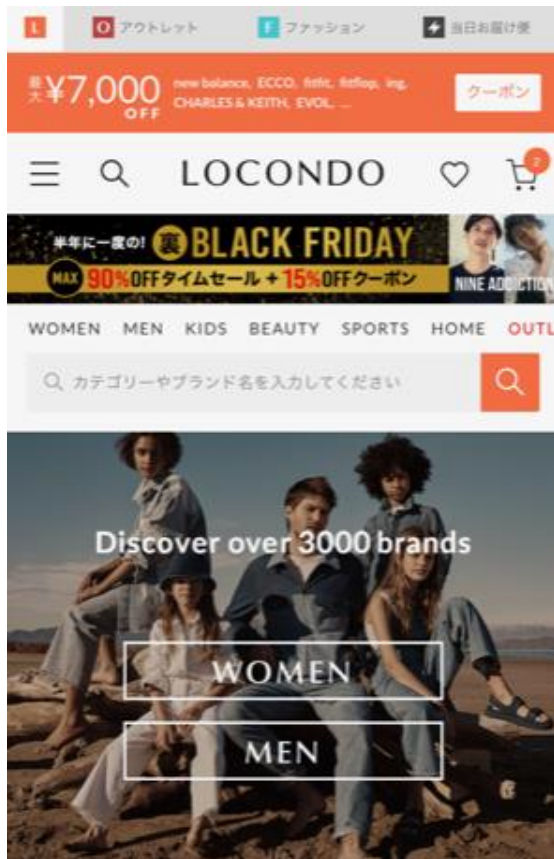
ロコンドは相互補完的な3つの事業を運営することによって各事業の競争優位性を確立



2. 事業概要 ④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

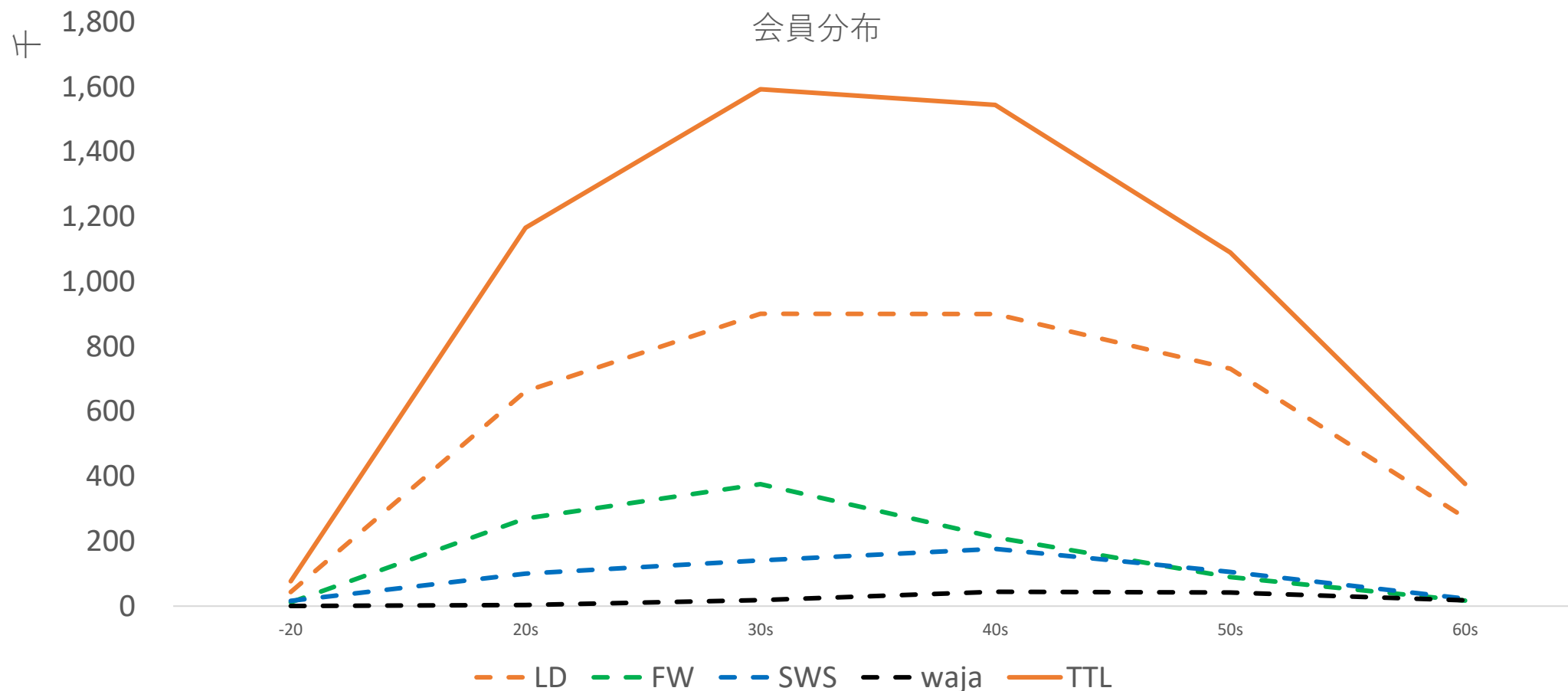


LOCOMALL PayPay店

※ 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

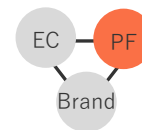
2. 事業概要 ④事業モデル (1) ECMALL 事業 登録会員年齢分布

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。

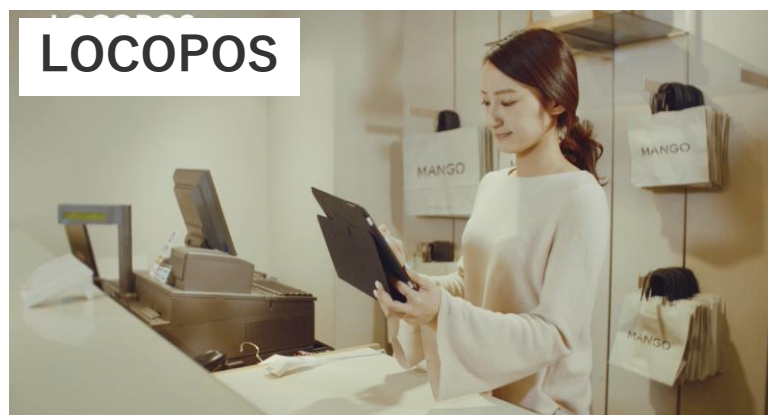


(注) 自社モールのうち誕生日データが正確に取得できるアカウントに限る。データ基準日は2023年2月末時点

2. 事業概要 ④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



※ 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 ④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」。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

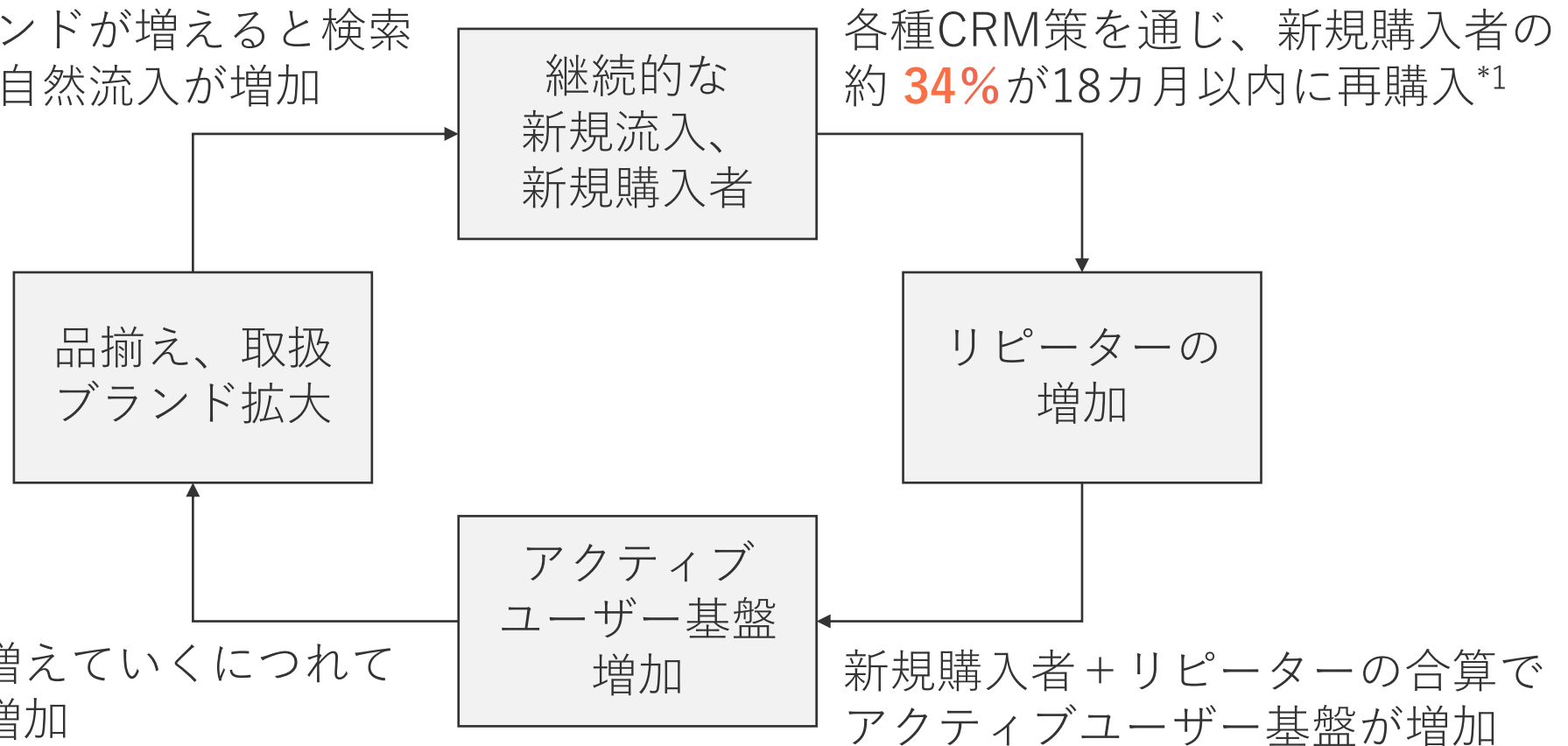


※ BRAND事業は主に買取型になりますが、買取型は商品販売価格を計上、受託型は販売商品の手数料を受託販売手数料として計上しております。

2. 事業概要 ④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



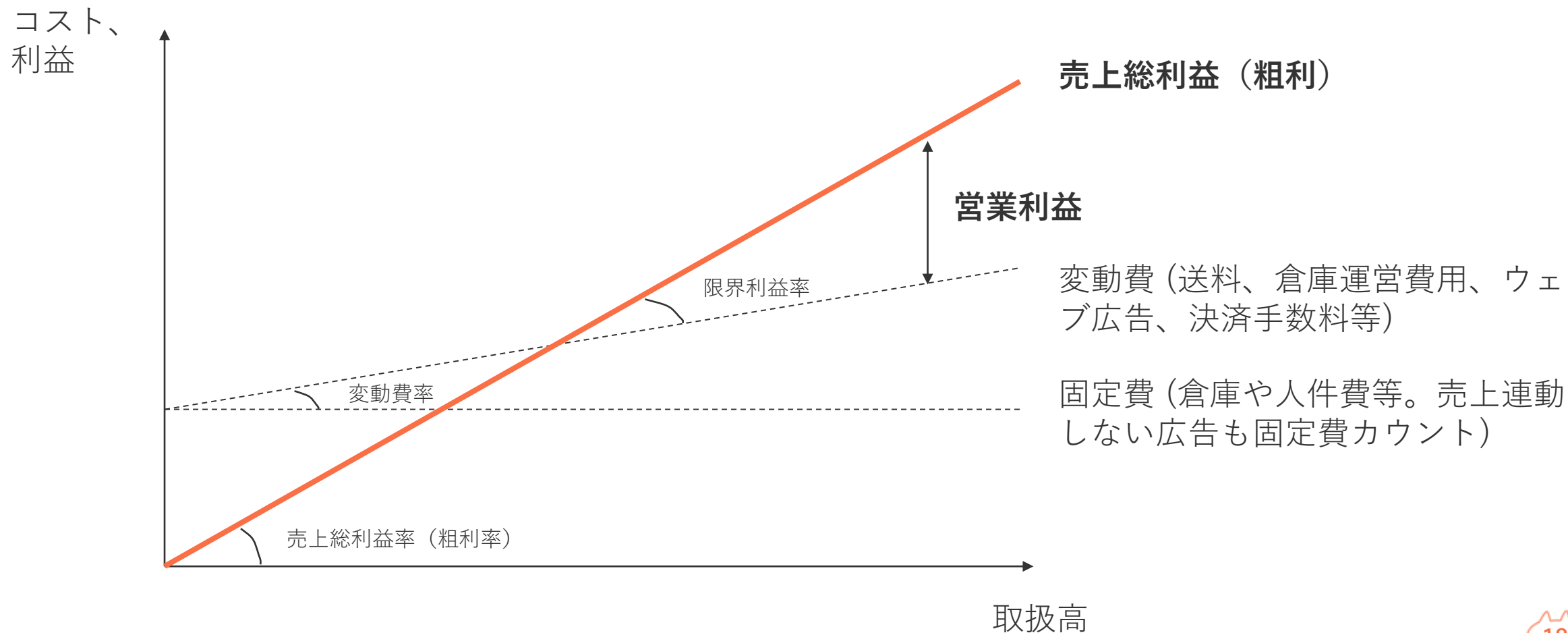
*1 2021年1～12月の初回購入者を対象。LOCONDO.jpのみ、旧モバコレ会員は除く。サイズ交換やキャンセル・返品は除く

*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

2. 事業概要 ④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（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



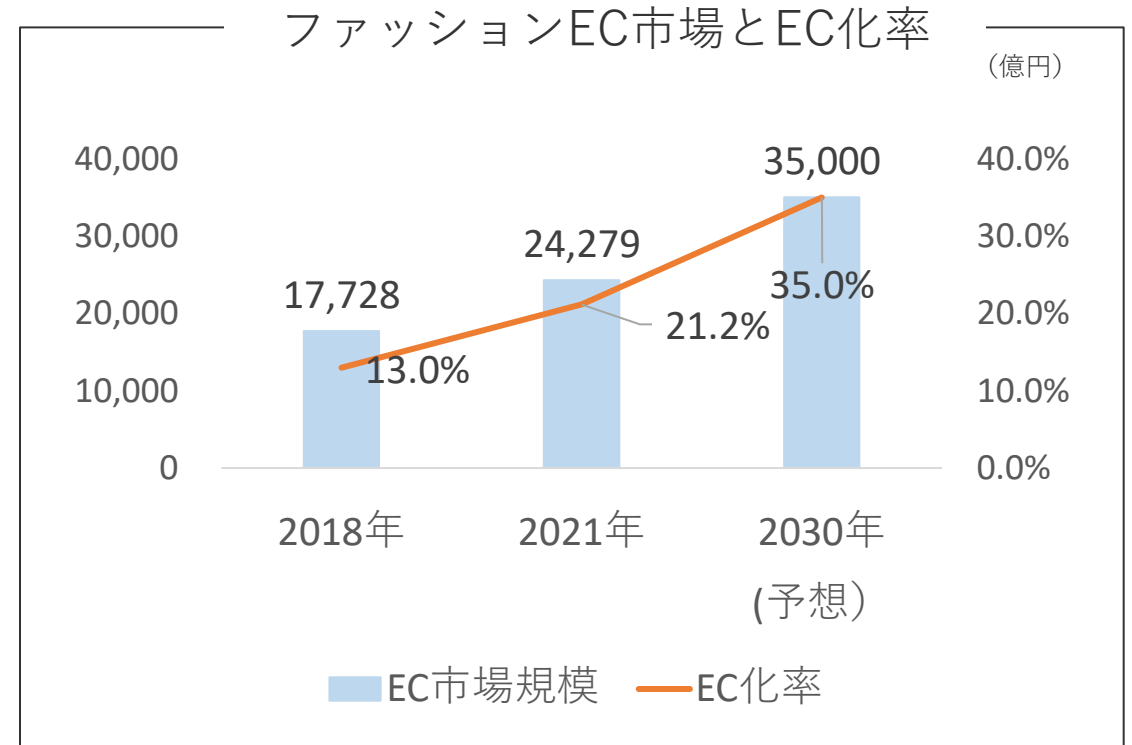
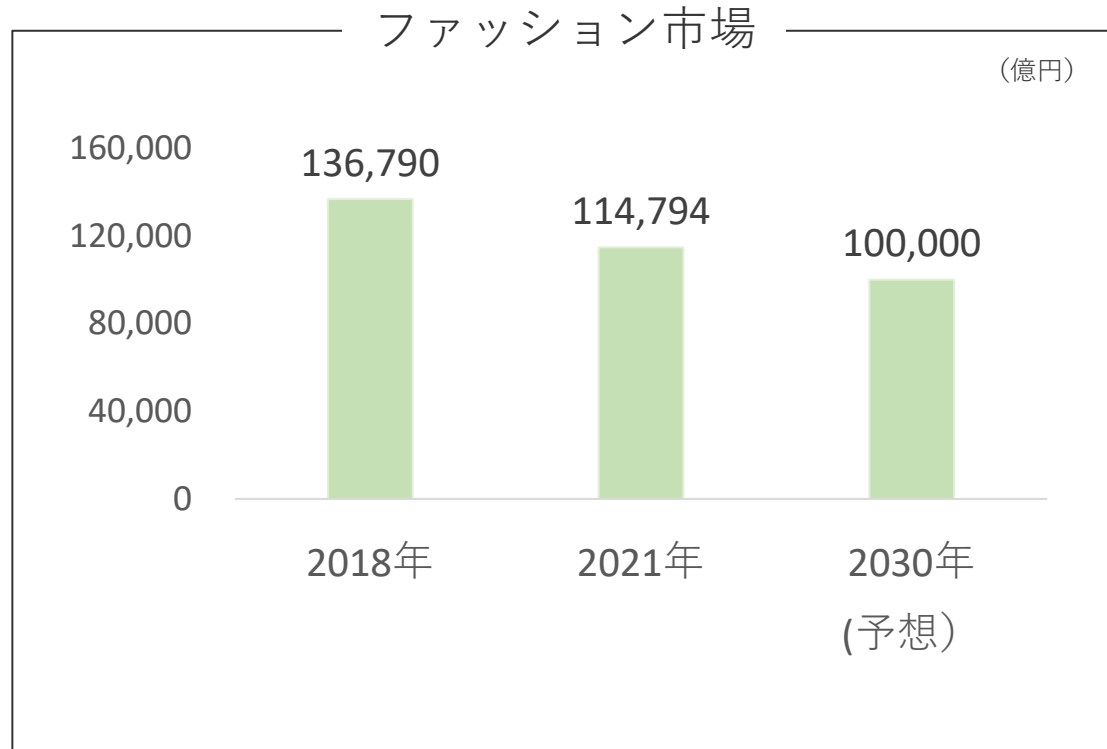
中期計画と長期ビジョン

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GMV（相殺前）1000億円、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（相殺前）を最大化する**事です。そのため3年間で**GMV（相殺前）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（相殺前）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（相殺前）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月末でもって完了した状況で、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。
- 23年度取扱高（相殺前）300-325億円は積極投資や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易度は高く、23年度からの積極投資と更なるM&Aで実現します。

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

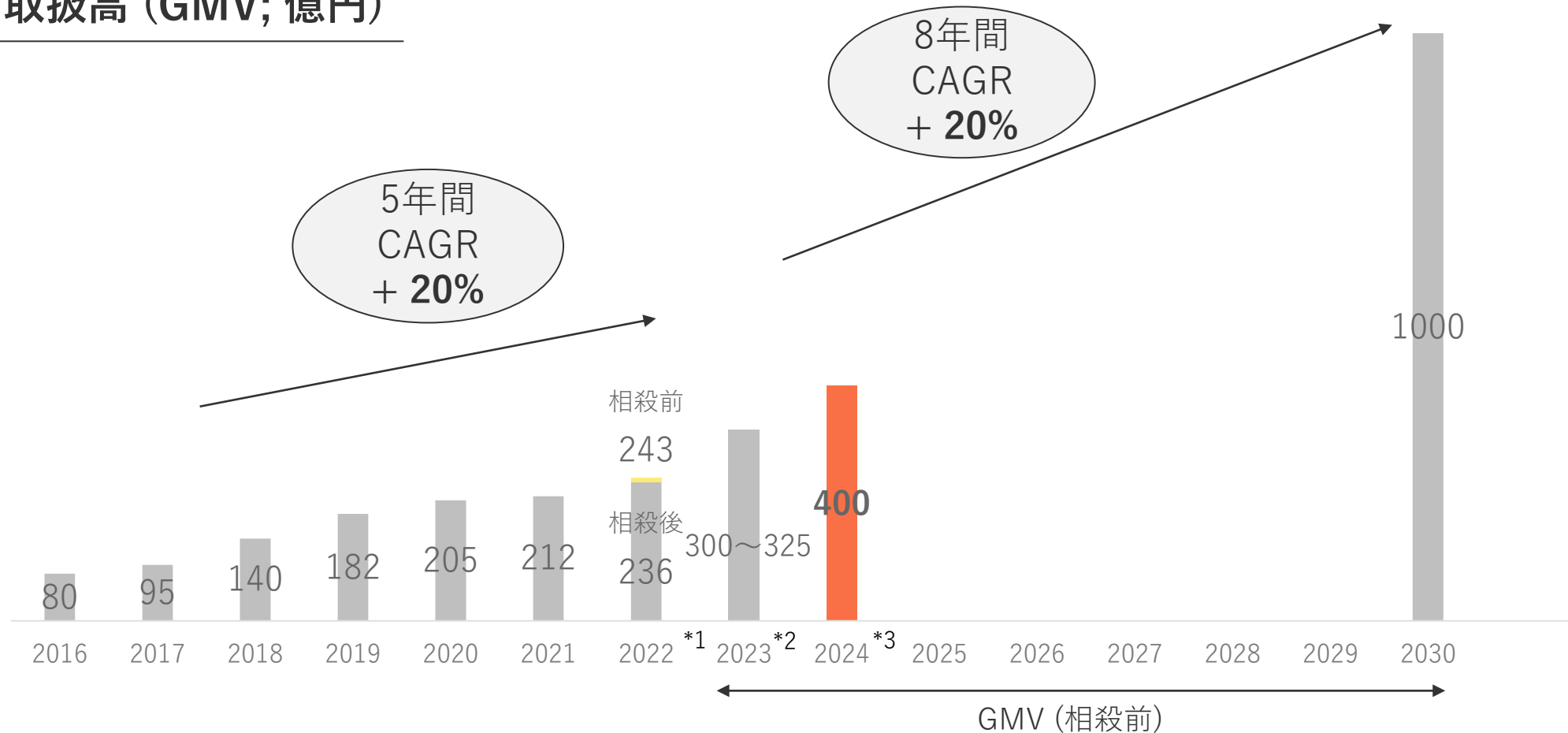
(注) 現状の欧米のEC化率が30%であることから2030年のEC化率は35%と推定。ファッション市場規模を10兆円と想定しEC市場は3.5兆円と予測 (弊社予測)

(注) 弊社の主たるターゲットはファッションEC市場

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）

(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)



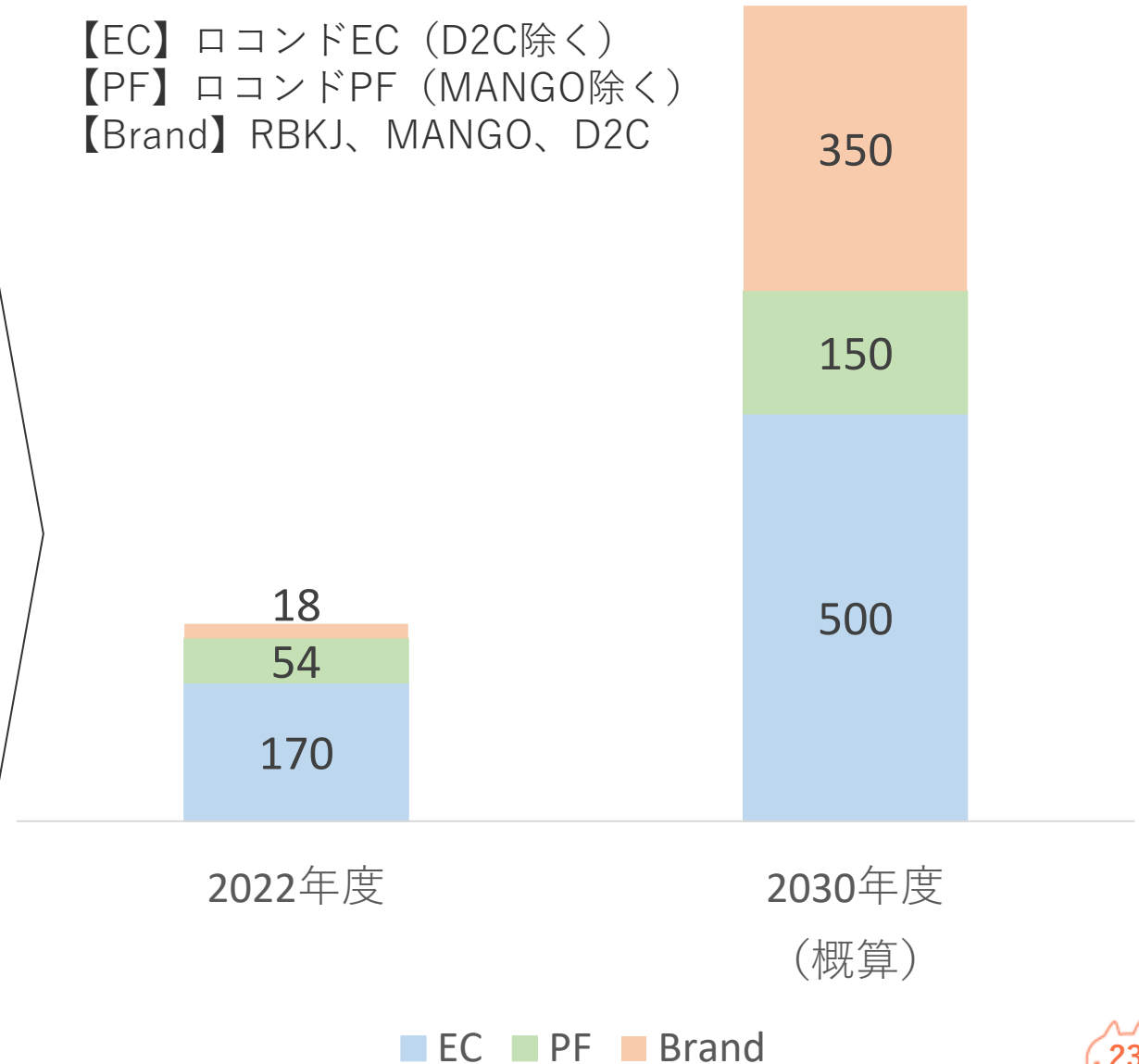
*1 2022年度当初計画は255億円 *2 2023年度当初計画は325億円。*3 うちRBKJは80億円を想定

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）

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



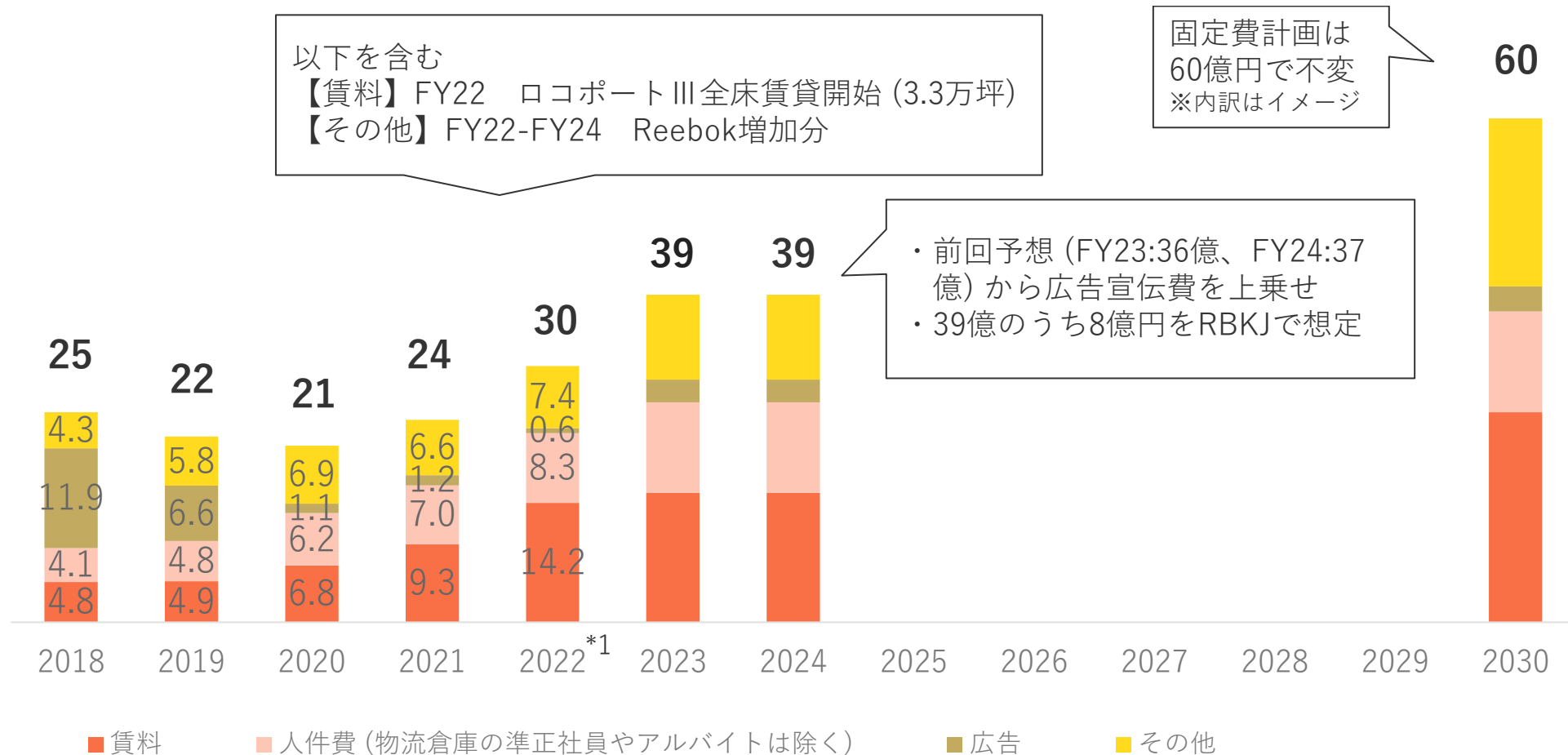
3. 中期計画と長期ビジョン ③GMV中期計画と長期ビジョン（単位：億円）

	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。

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

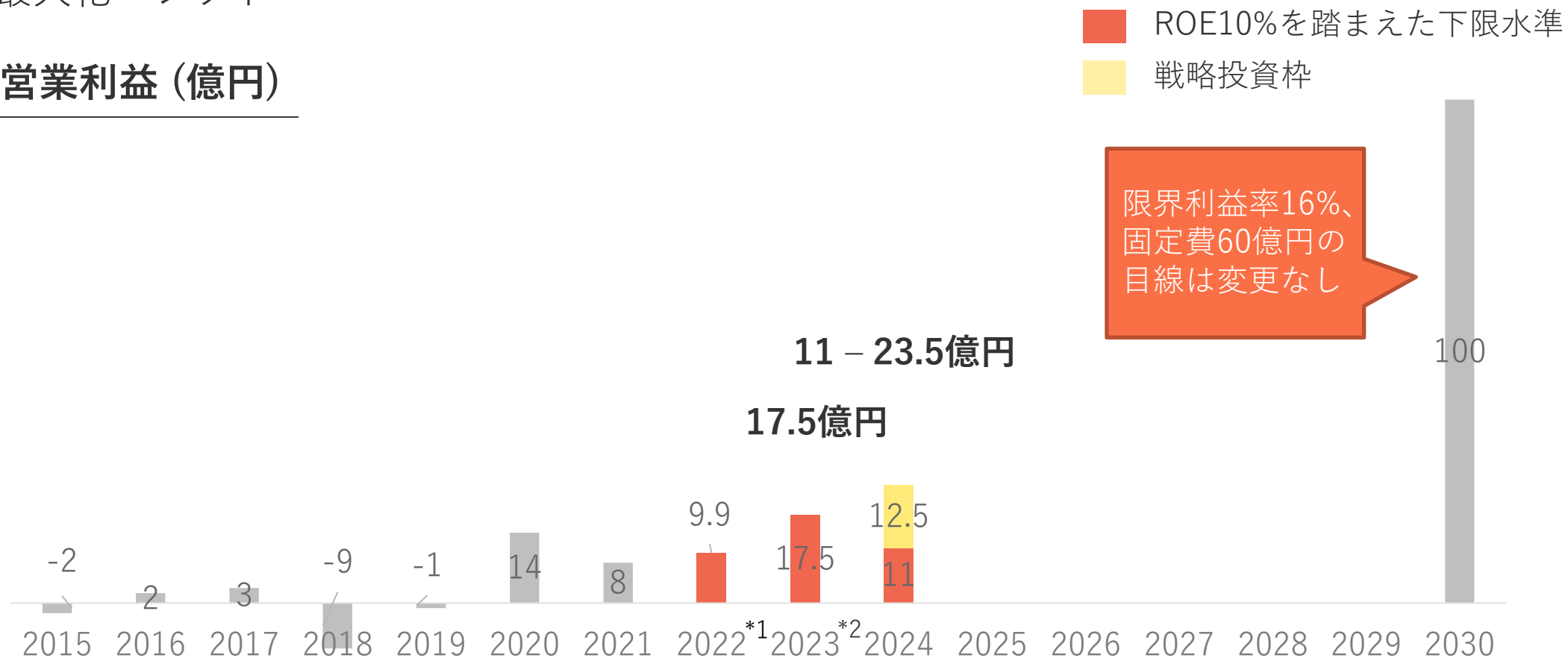


(注) 単位：億円 *1: 計画は31億円

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（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

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+ 11.4%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+ 12.2%の991百万円に

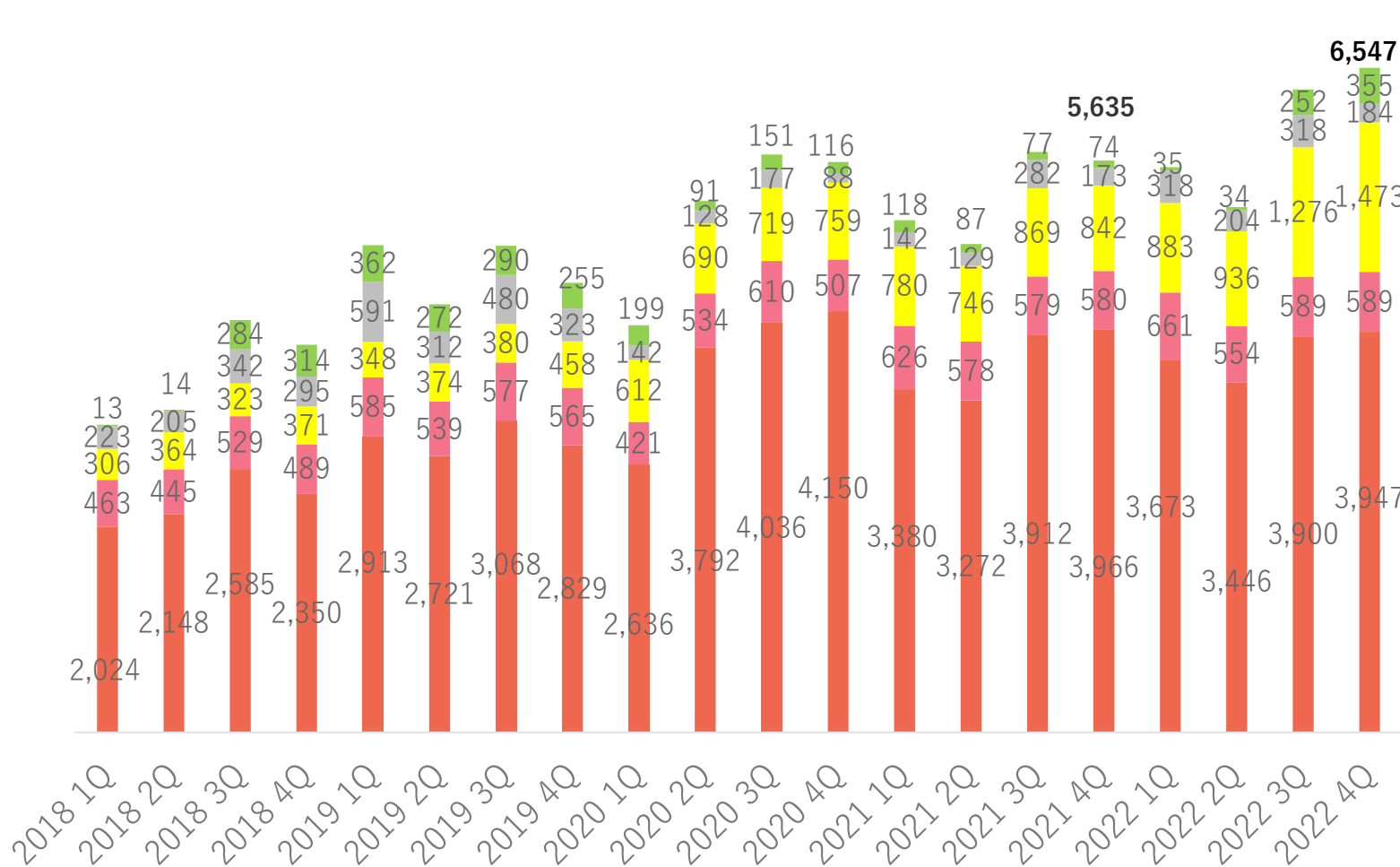
項目	21年度	22年度	増減	計画値*	計画対比
① 商品取扱高	21,217	23,629	+ 11.4%	23,500	100.6%
売上高	9,875	10,464	+ 6.0%	10,000	104.6%
売上総利益	7,871	8,353	+ 6.1%	-	-
(対取扱高比)	37.1%	35.4%	- 1.8%	-	-
限界利益	3,310	4,038	+ 22.0%	-	-
②限界利益率	15.6%	17.1%	+ 1.5%	-	-
EBITDA	1,037	1,169	+ 12.7%	-	-
③ 固定費	2,426	3,047	+ 25.6%	-	-
営業利益	883	991	+ 12.2%	900	110.1%
経常利益	852	963	+ 13.1%	870	110.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	604	1,258	+ 108.2%	915	137.5%

(注) 21年度は単体、22年度は連結

*修正後計画値

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の需要が一巡し当該取扱高が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+74%、その他(卸、店舗)が+379%と大きく伸長、LOCOCHOCも引き続き堅調に伸長し、全体では+16%

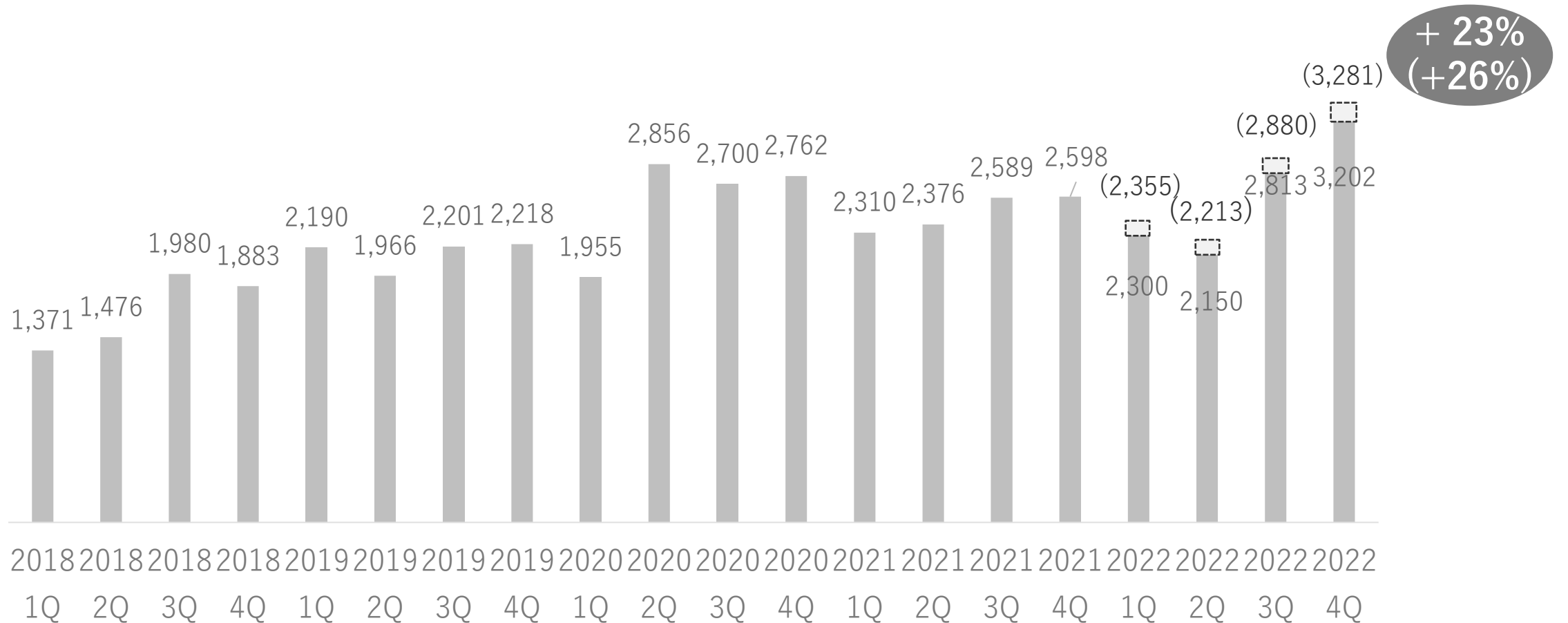


	成長率
合計取扱高	+ 16%
その他 (店舗、卸等)	+379%
LOCOCHOC	+ 6%
BOEM	+ 74%
他社モール	+ 1%
自社モール	0%

(注) 21年度は単体、22年度は連結

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+ 23.2%。会計基準の変更前実績で+ 26.3%。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

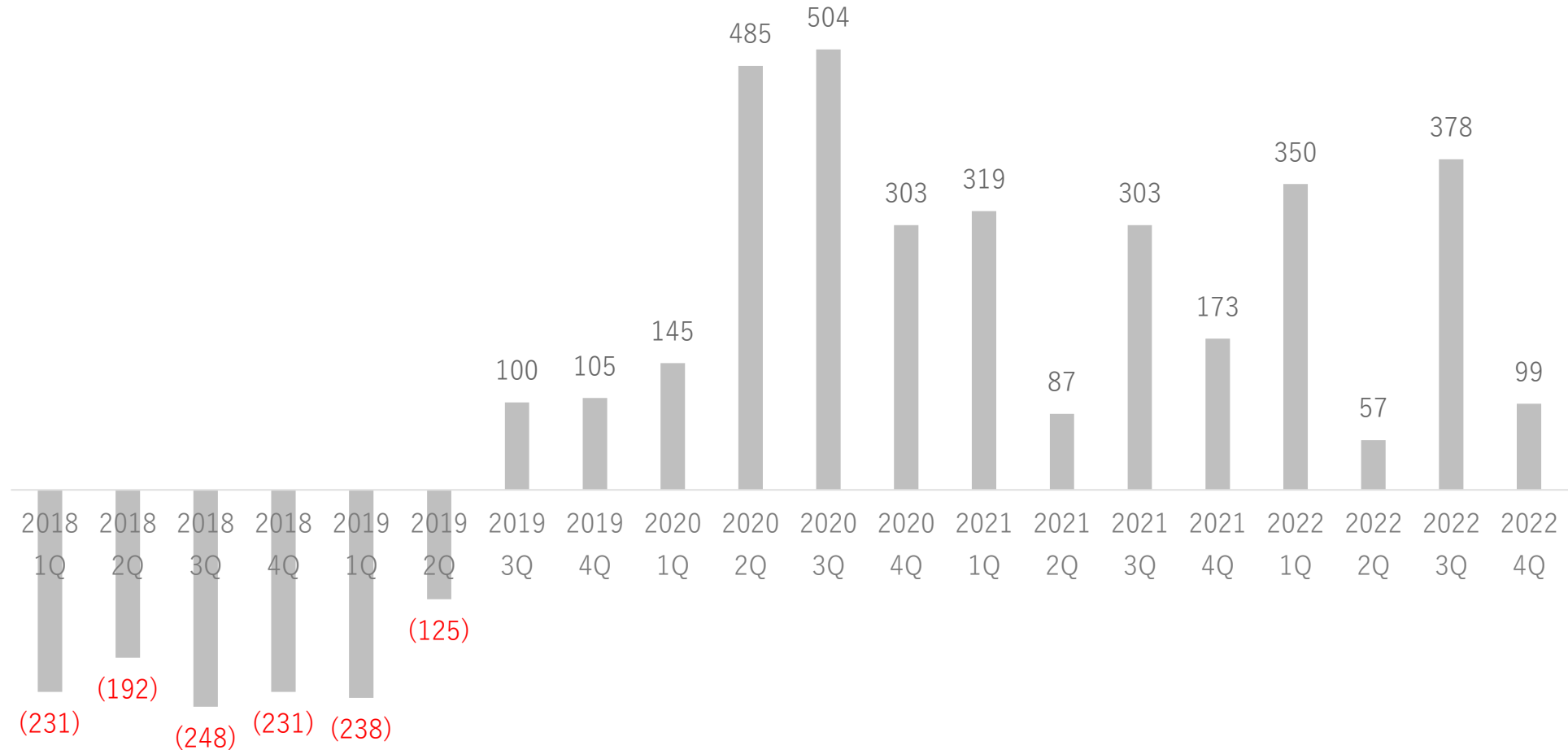
新倉庫の家賃上昇も（計画通り）、広告・物流効率化や手数料率引下げ等のコストコントロールにより吸収。会計基準の変更もあり、販管費率は昨対で 1.8%改善

項目	21年度	%	22年度	%	前期比	主な増減要因
人件費	1,444	6.8%	1,583	6.7%	- 0.1%	
うち、社員	707	3.3%	833	3.5%	+ 0.2%	
うち、パート、アルバイト	737	3.5%	749	3.2%	- 0.3%	物流効率化に伴う改善
荷造運搬費	1,735	8.2%	1,780	7.5%	- 0.6%	バスケット単価上昇
決済手数料	692	3.3%	803	3.4%	+ 0.1%	
広告関連費用	1,355	6.4%	854	3.6%	- 2.8%	
うち、変動費（ウェブ広告等）	1,226	5.8%	798	3.4%	- 2.4%	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）	129	0.6%	55	0.2%	- 0.4%	
地代家賃	931	4.4%	1,416	6.0%	+ 1.6%	新倉庫家賃、RBKJ店舗
その他	827	3.9%	924	3.9%	+ 0.0%	
販管費 合計	6,987	32.9%	7,362	31.2%	- 1.8%	

(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)

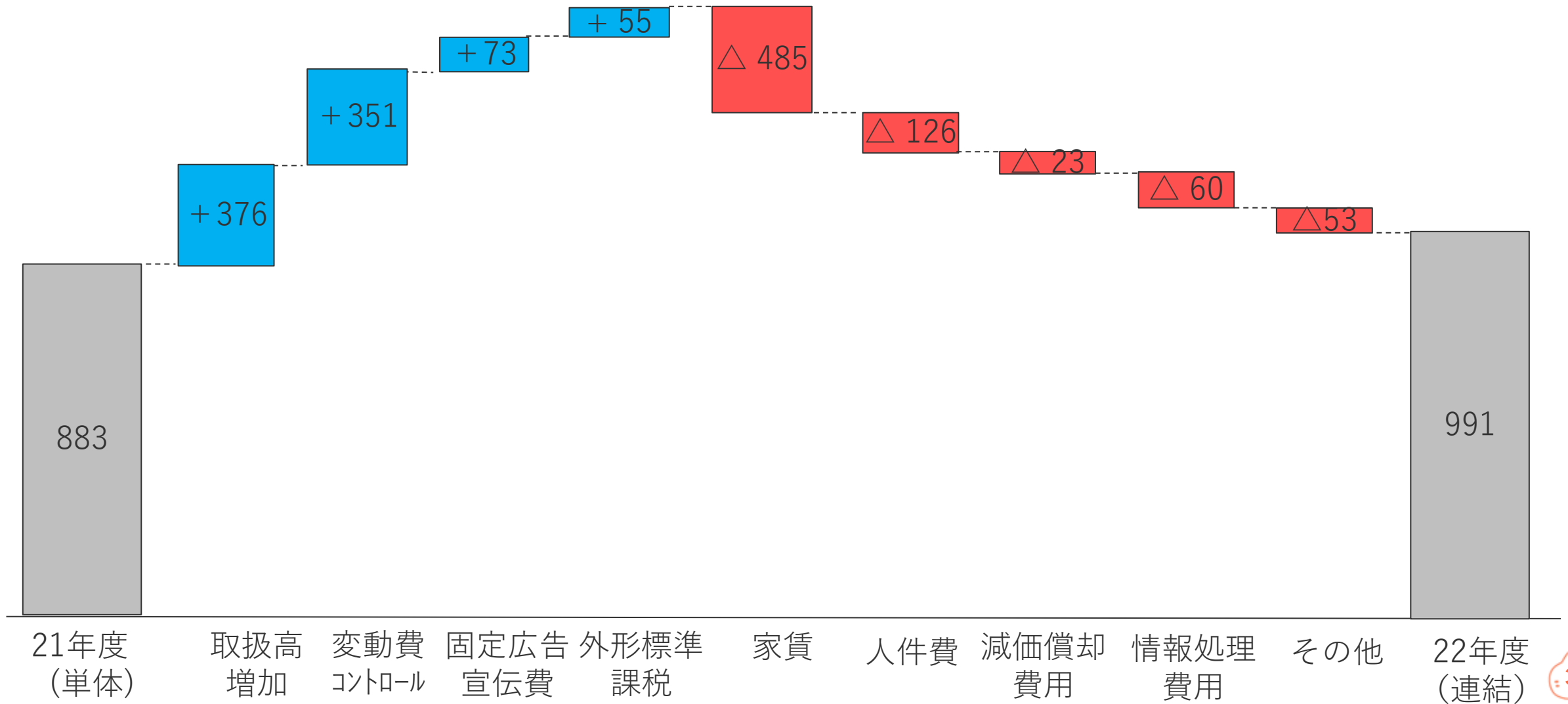
営業利益は賃料の増加+117百万円があるも、99百万円 (△ 74百万円)



(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+ 12.2%の991百万円に



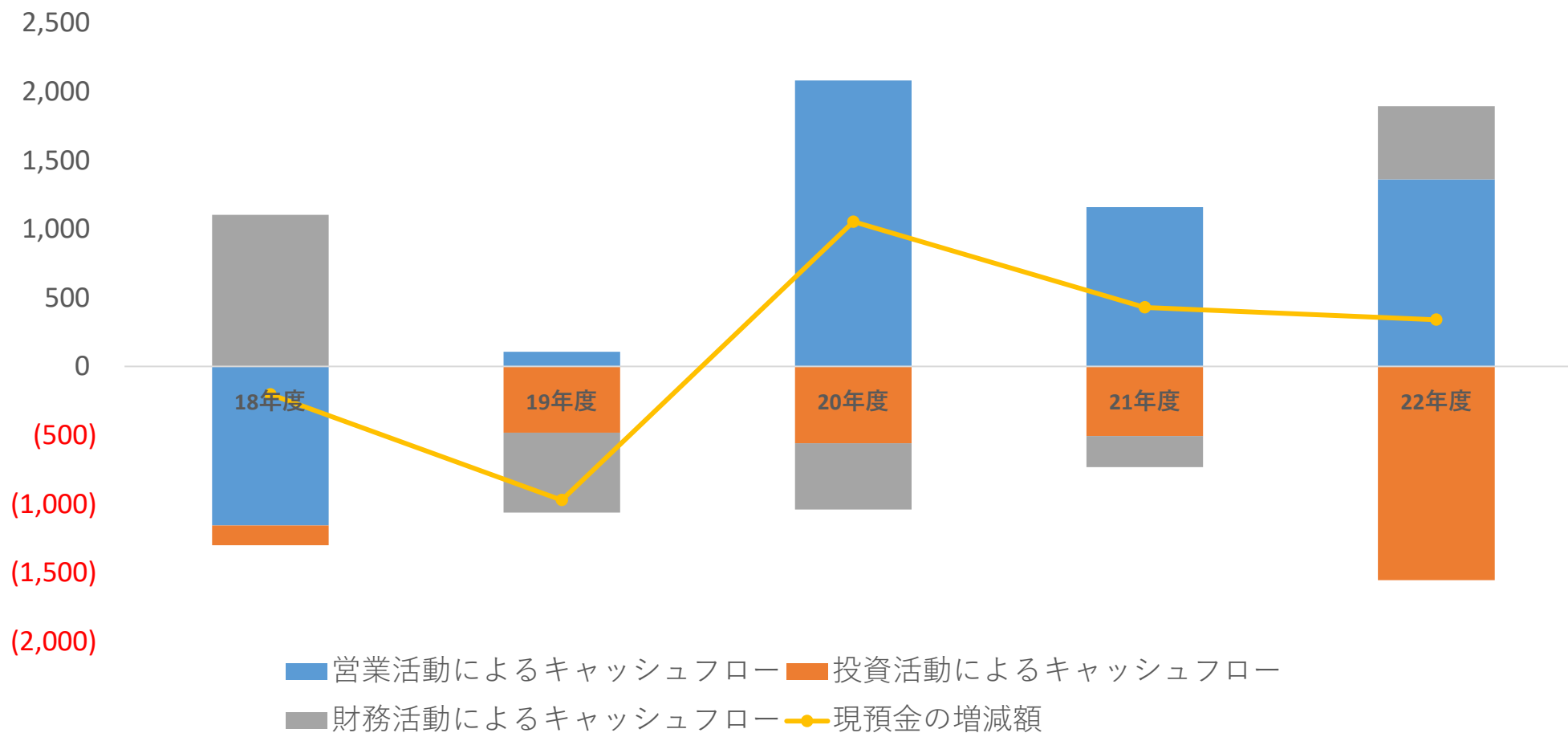
4. 実績 ②貸借対照表 (BS) 単位：百万円

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、本年度より連結に

流動資産	7,695	流動負債	3,488
うち、現預金	3,659	うち、受託販売預り金	934
うち、商品	2,234	うち、借入金	102
固定資産	2,277	固定負債	550
うち、有形固定資産	450	負債合計	4,038
うち、無形固定資産	356		
うち、投資その他	1,469	純資産合計	5,933
資産合計	9,972	負債・純資産合計	9,972

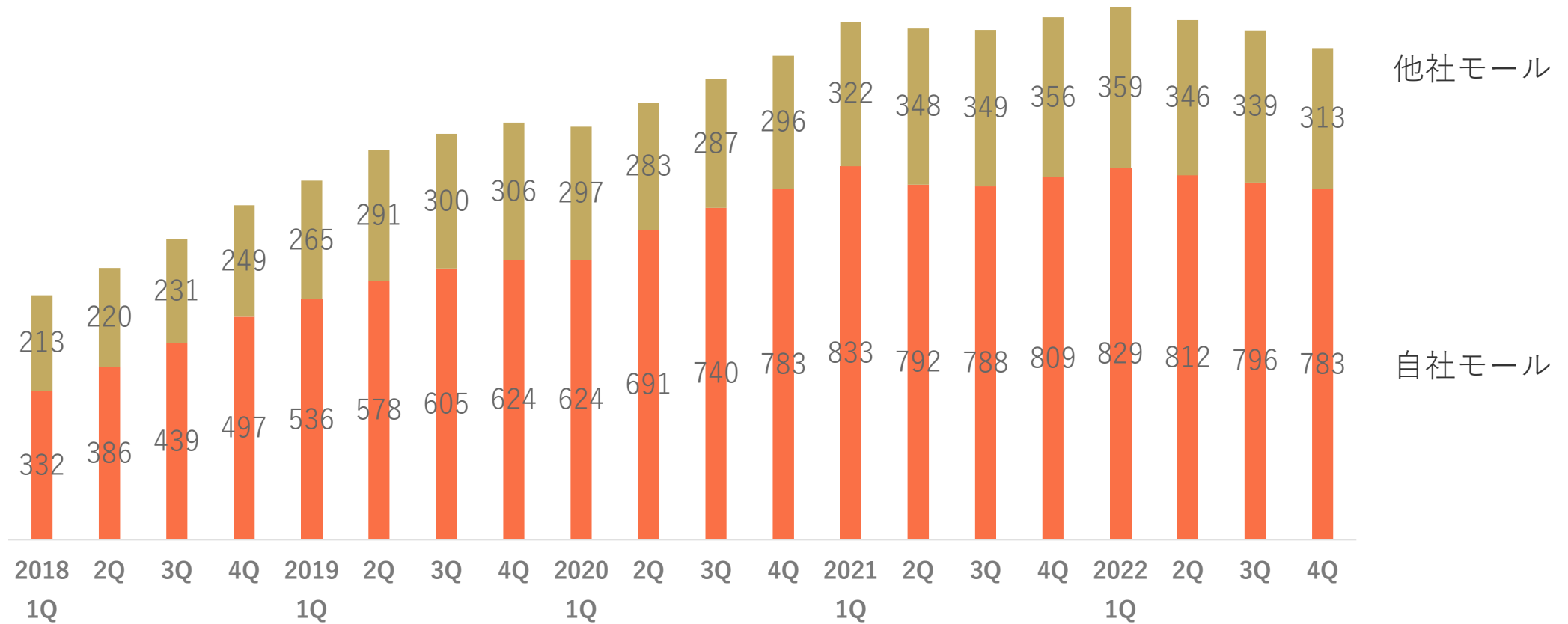
4. 実績 ③キャッシュフロー計算書 単位：百万円

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)
※財務活動によるCFはRBKJの伊藤忠からの借入 (M&A資金)



4. 実績 ④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

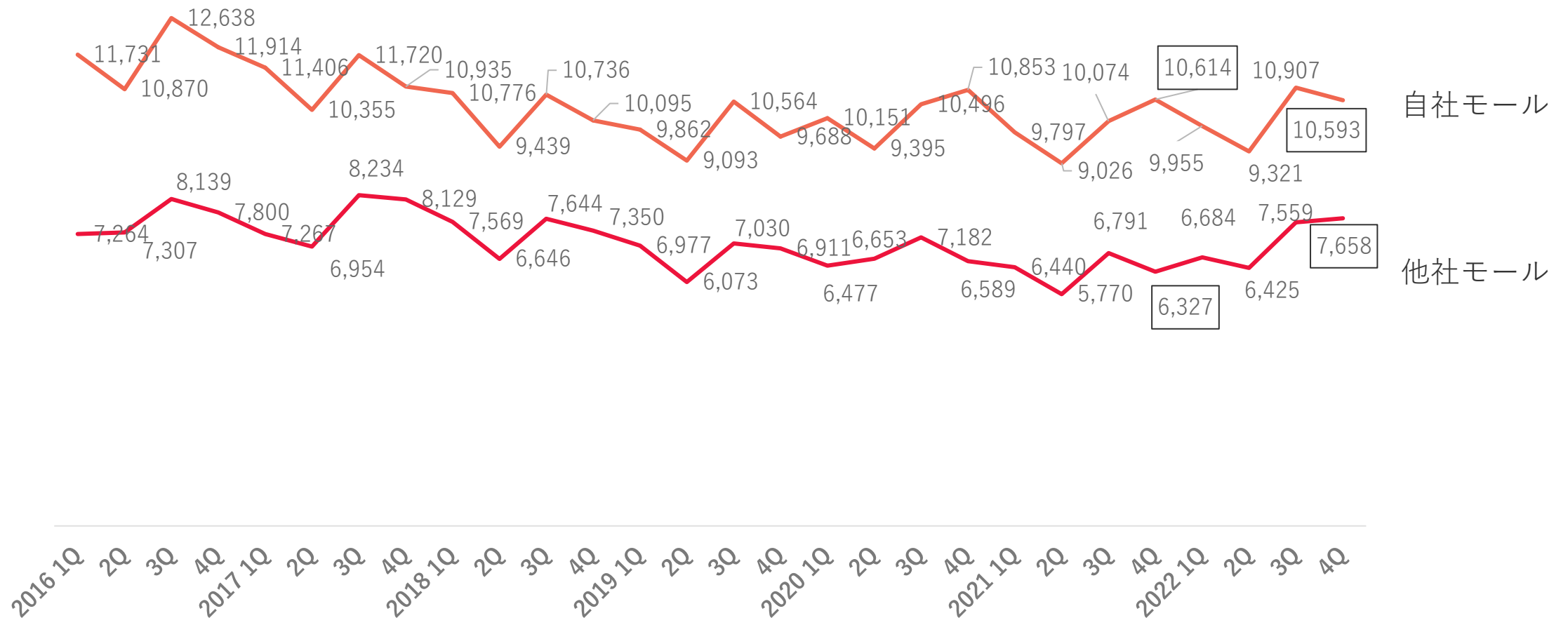


(注) アクティブユーザー数：1年に1回以上購入したユーザー

(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

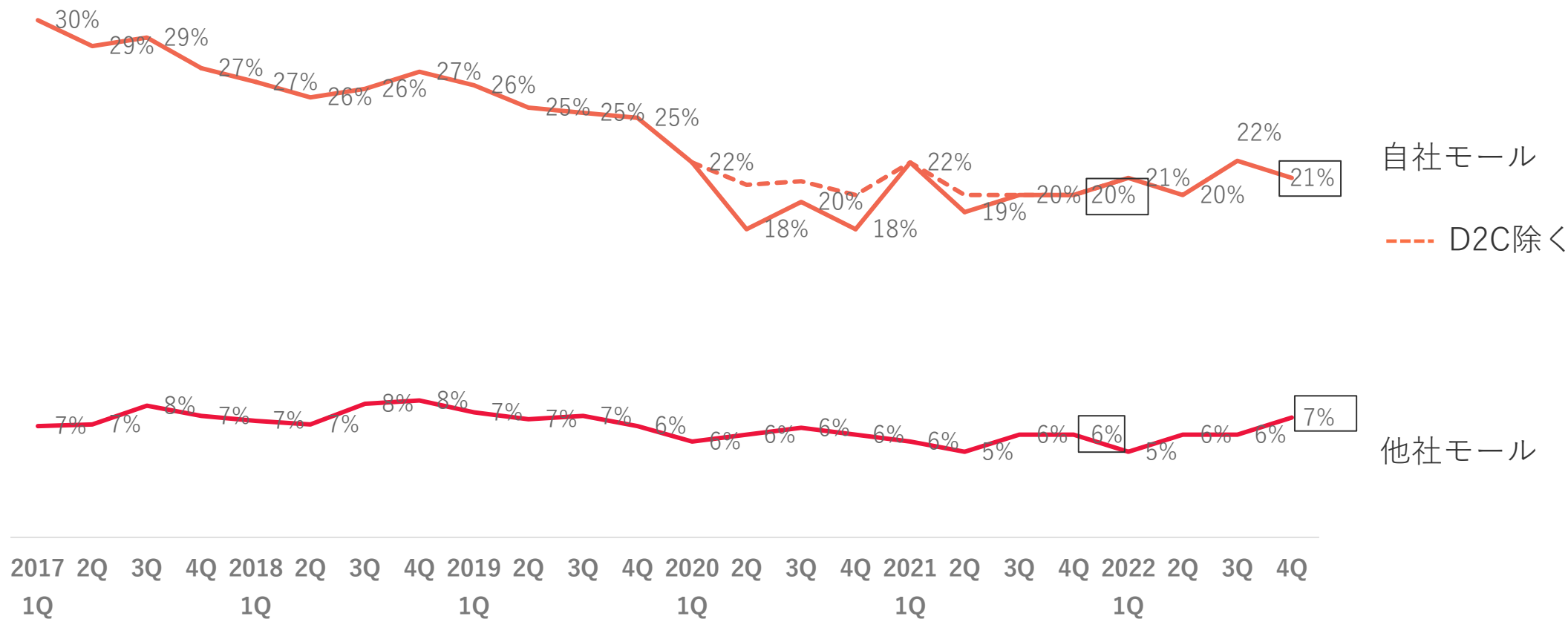
4. 実績 ④事業別実績 (1) ECモール事業 平均バスケット単価 (出荷ベース)

自社モールは **0%**、他社モールは **+21%**。総じてフラット



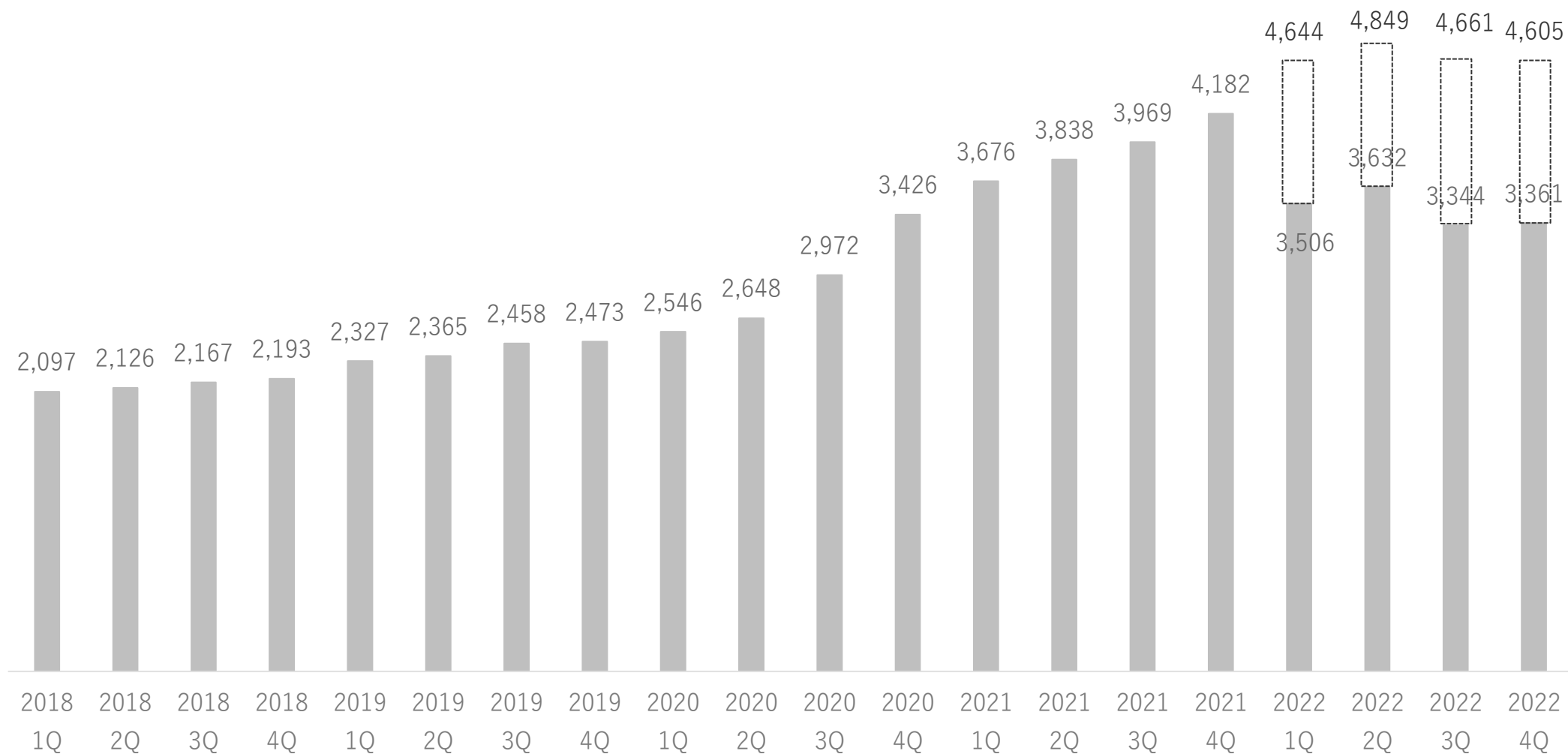
4. 実績 ④事業別実績 (1) ECモール事業 返品率

自社モールの返品率は、概ね20%前後で堅調に推移



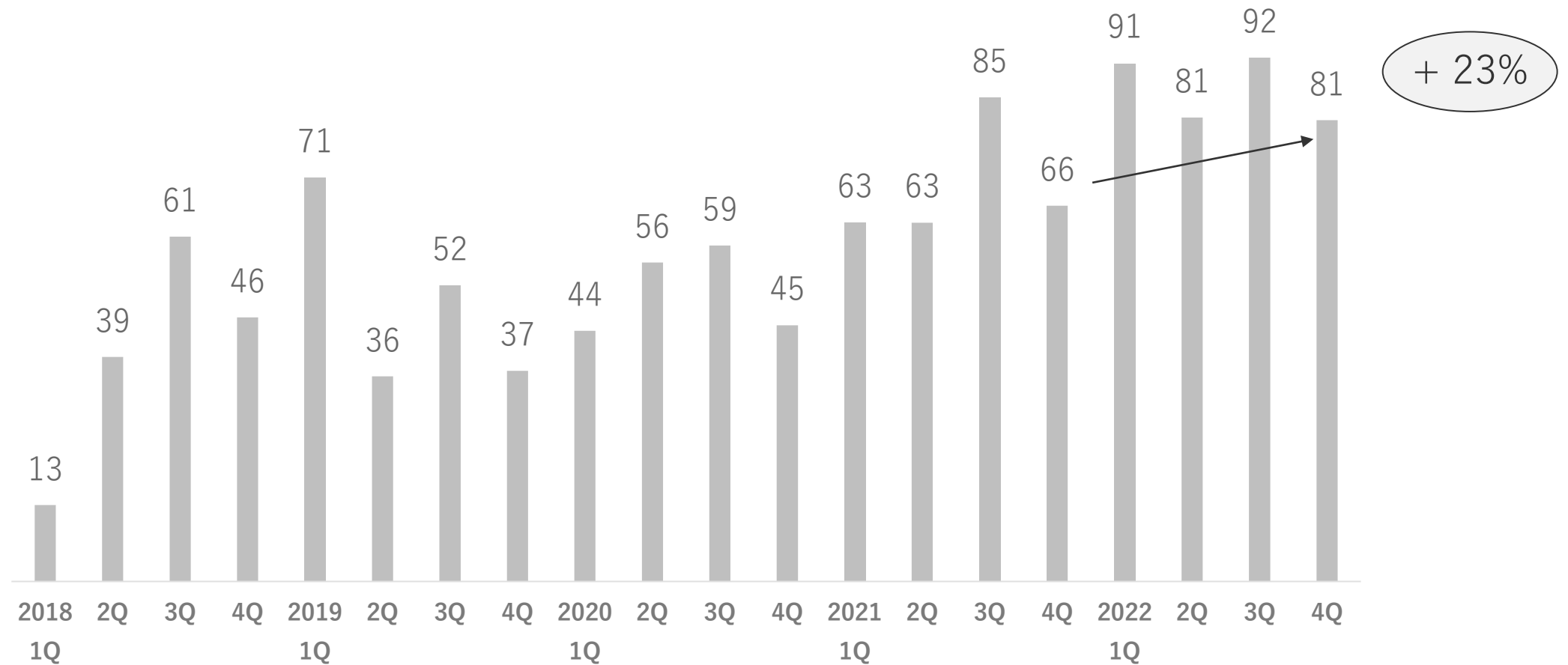
4. 実績 ④事業別実績 (1) ECモール事業 取扱ブランド数

wajaを除いたブランド数は3,361件、wajaを含めた場合は4,605件



4. 実績 ④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 **+23%** 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

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。