

# JADE GROUP



LOCOND.O.jp

23年度（24年2月期）

第3四半期決算説明会資料

2024.1.15

# 目次

1. 要旨
2. 事業概要
  - ① ビジョン・ポリシー
  - ② SDGsの7個の取組
  - ③ 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) 売上構造～売上積み上げモデル
    - (3) 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

# 1. 要旨

- 第3四半期の取扱高（“内部取引相殺前”、以下同様）は220.7億円（昨年比 +27.2%、進捗率 73.6%\*）、営業利益は 15.7億円（昨年比 + 99.9%、進捗率 89.8%）とどちらの指標も大幅な成長率、順調な進捗率で推移致しました。 \* 取扱高300億円基準
- また来年度の計画実現に向けて、FascinateとBrandeliのM&Aを通じた①越境EC、②ハイブランド、③アウトレットという領域強化に加えて、Reebok Japanのオムニ戦略とSNSマーケティングによる有機的な成長、そしてファッションECモール市場において中長期的な成長を持続するために必要な「圧倒的な2位」の確立に向けて更なるM&Aを加速して参ります。
- この戦略の背景になっているのは当社のプラットフォームサービスから生まれた物流とITのDX（デジタル化）を通じたPMI基盤です。岡山県の児玉エリアに縫製工場を有するTCB jeansとの資本業務提携も通じ、生産領域においてもDXを進めて参ります。
- 今年度計画、特に、営業利益17.5億円（+76%）を実現した際の適正時価総額水準300億円～500億円（当社分析）と比べると現在の株価は未だその水準には至っていません（時価総額：233億円、1月5日終値）。事業規模や収益性だけでなく企業価値も高めるため、自己株買いの増枠、優待の強化に加え、今後も積極的なIR発信も行って参ります。

# M&Aを通じた多モール展開（ECモール事業）

M&Aとそのシナジー効果によって、様々なECサイトで幅広いニーズをカバーするのがジェイドグループの「多モール展開」戦略

	靴	アパレル	スポーツ	今回のM&A領域
ハイブランド	ロコンド × FASCINATE	FASCINATE	SWS (専門店)	
ブランド	ロコンド	ファッションウォーカー	LOCOMALL	
アウトレット	ロコレット (ロコンド)	Brandeli waja (バイヤー)		

# Reebok Japan (RBKJ) の統合1年後の進捗

PMI基盤を活用したスピーディな統合に加え、デジタルマーケティングや商品開発のノウハウも活用する事で、Reebok Japanは1年間で大きな改革を実現

1. 事業譲受段階（22年10月1日）で物流倉庫とITインフラの統合を実現、在庫の一元化、ならびに外部コストの内製化を実現し、初月から黒字を記録
2. 直営店舗においてはLOCOPOS、LOCOCHOCを導入し、オムニ戦略を実現。直営店舗においては第3四半期までで「売上 +54% (昨年対比)」という高い成長率を実現
3. ブランド事業で培ったノウハウを活用し、SixTONESや平成フラミンゴのNICOとの国内コラボレーションも実現。来年度も更なるコラボレーション、新たなマーケティングを計画中
4. 国内デザイン開発においてもこの冬は音楽フェスとのコラボを通じたダウンジャケットが好調。来年度は国内有名デザイナーとの企画も進行中
5. 博多店、心斎橋店をオープン（移転）。この春は店舗運営ノウハウの確立を背景にりんくうプレミアムアウトレット（大阪府）と越谷レイクタウン（埼玉県）に新規出店

# 企業価値（時価総額）の向上に向けて

営業利益17.5億円の場合、時価総額としては300～500億円が当社が考える適正水準

## EC事業 Comps 分析

(単位: 億円)	Jade Group	E社	B社	I社	Z社
売上高 (億円; 見込み)	140	64	115	500	2,007
売上成長率	33.8%	-6.3%	18.1%	16.6%	9.4%
営業利益 (億円; 見込み)	17.5	7.3	-10.0	12.0	600
時価総額 (11月末; 億円)	233	149	287	328	9,741
* 1月5日終値 (円)	2,030	348	249	412	3,242
時価総額 / 営業利益倍率	13.3	20.4	n/a	27.3	16.2

最低値 平均値 最高値

284	373	478
2,475	3,249	4,164
16.2	21.3	27.3

\* EC売上が取扱高、営業利益の50%未満の会社は除外

\* E社以外はそれぞれ進行年度の計画値を使用 (資料: 各社IR資料)

\* E社は計画非公表の企業のため、昨年度 (23年1月期) 実績値に本年度の上期増減率を乗じて算出

出典: ジェイドグループ調べ、各社IR資料、Yahoo! Finance

# 事業概要

VISION

**MAKE BRANDS BRIGHT**

～JADE (ひすい) の輝きを～

POLICY

**F**ast   **F**aith   **F**air   **F**un !



## 2. 事業概要 ②SDGs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 ②SDGs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 ③D&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

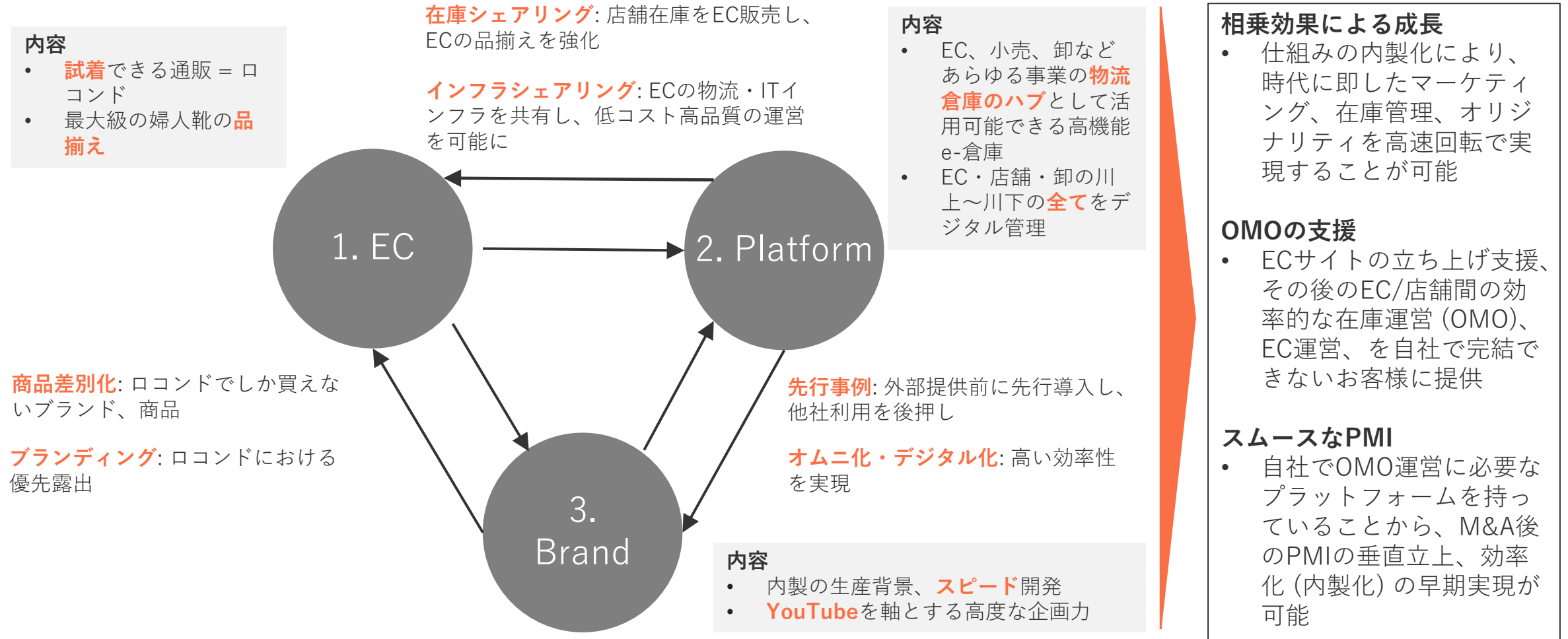
【正規雇用】 社外への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む

【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

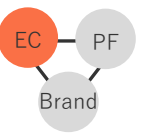
※ 全労働者における男女の賃金の差異は、非正規雇用労働者の男女の人数比率が影響

## 2. 事業概要 ④事業モデル：3つの事業から成る、「エコシステム」

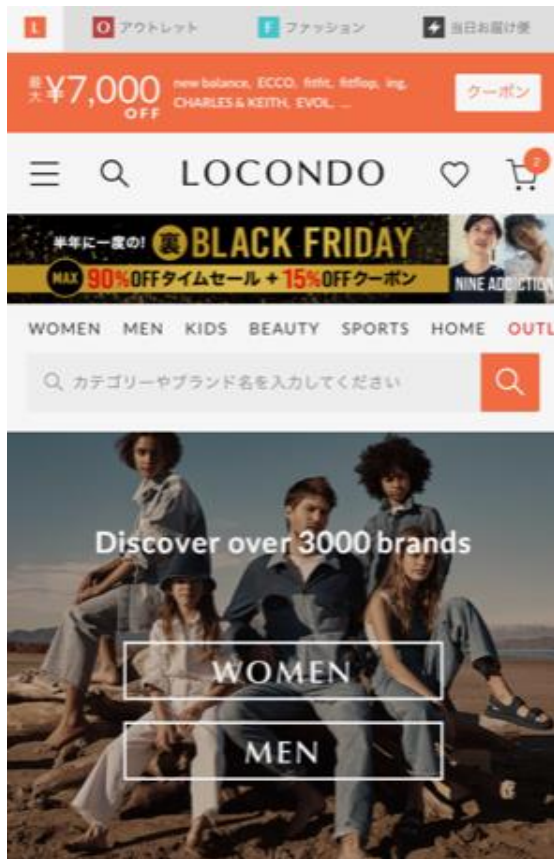
ジェイドグループは相互補完的な3つの事業を運営することによって各事業の競争優位性を確立



## 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



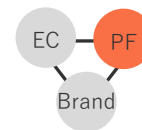
LOCOMALL 楽天店



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 (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



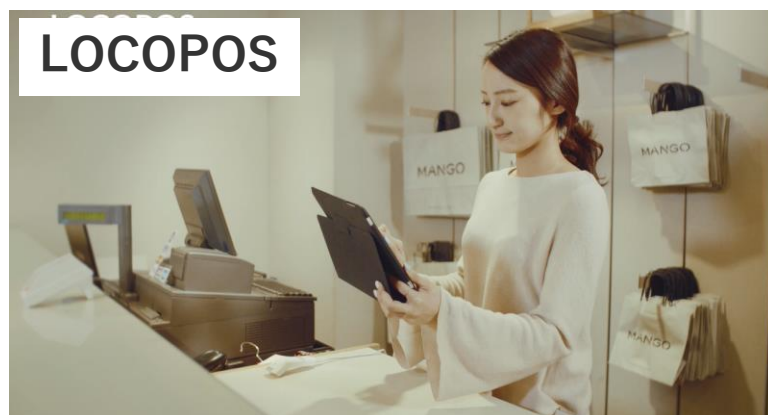
BOEM (ブランド公式EC)



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 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

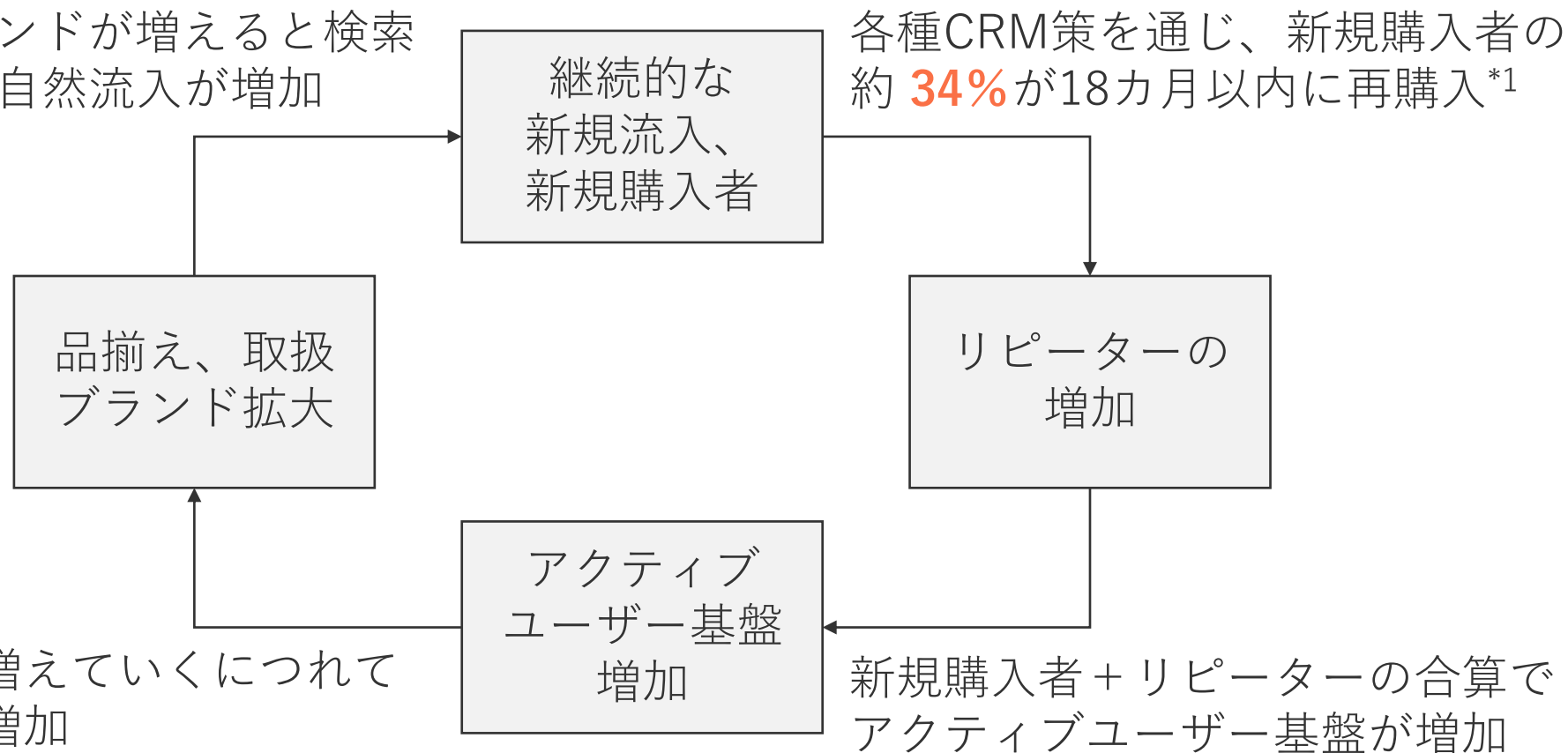


※ BRAND事業は主に買取型になりますが、買取型は商品販売価格を計上、受託型は販売商品の手数料を受託販売手数料として計上しております。

## 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



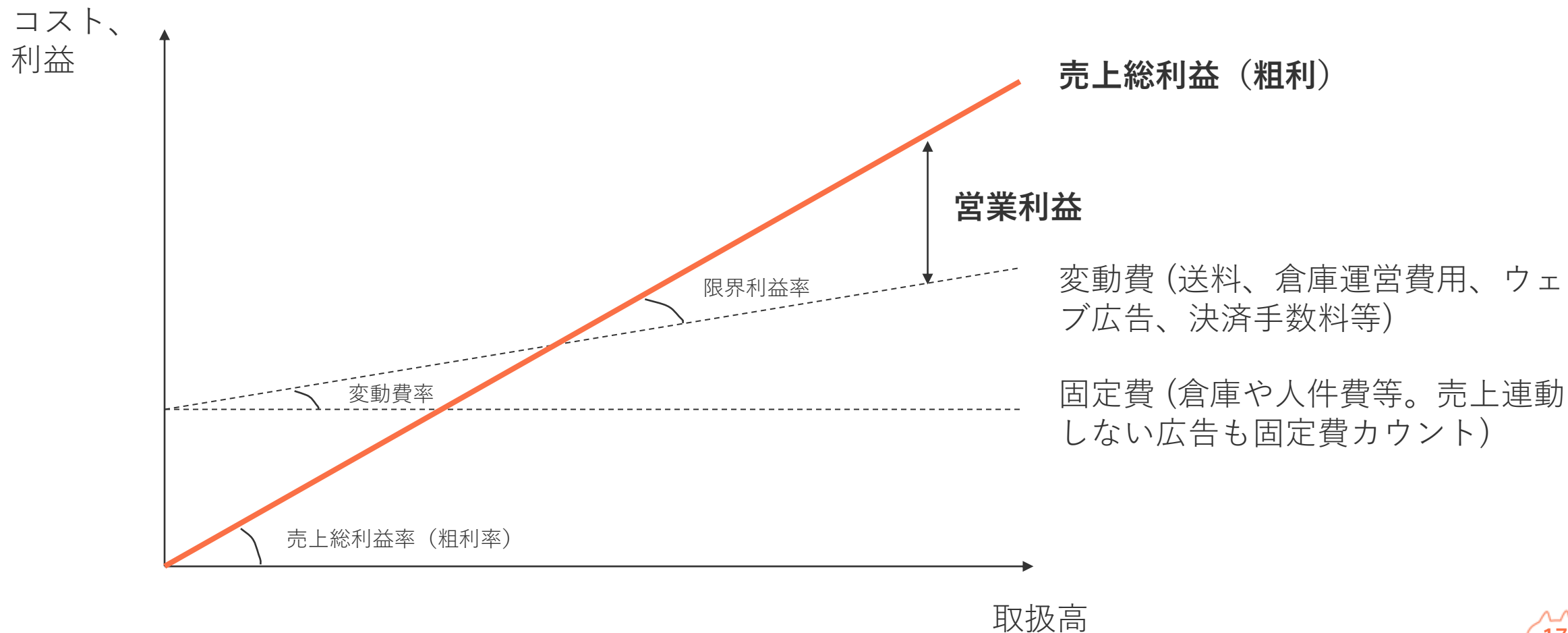
\*1 2021年1~12月の初回購入者を対象。LOCONDO.jpのみ、旧モバコレ会員は除く。サイズ交換やキャンセル・返品は除く



## 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



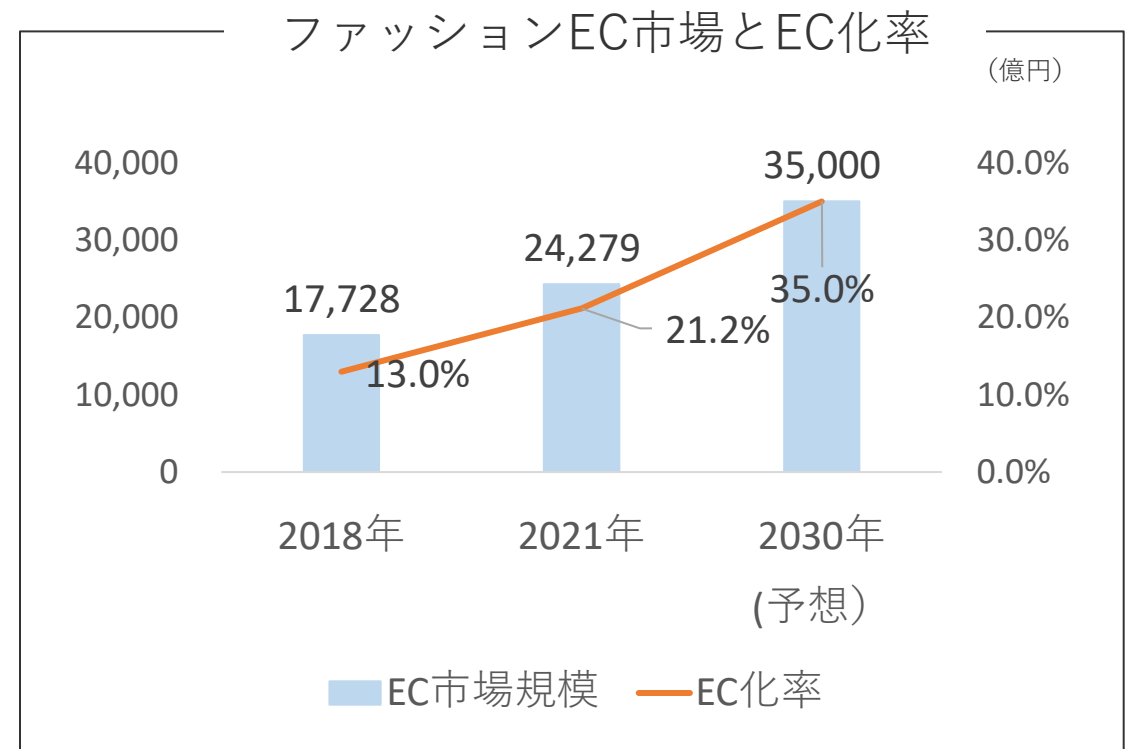
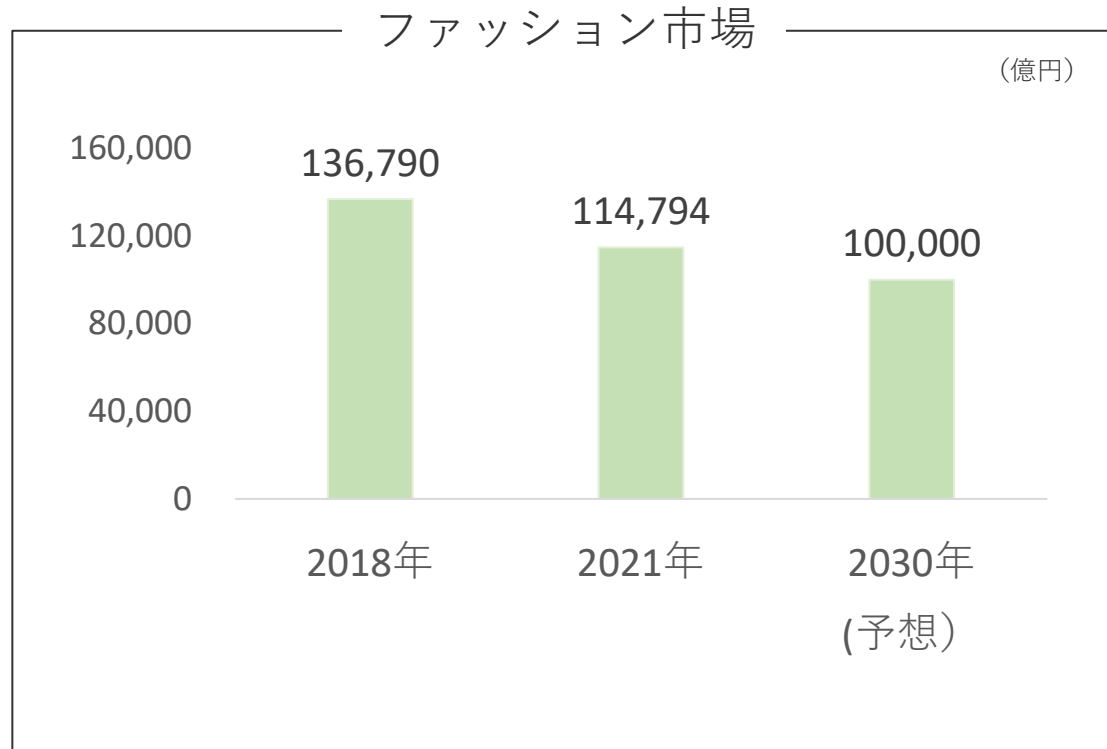
# 中期計画と長期ビジョン

### 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事業を運営するジェイ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、ジェイドグループ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。ジェイドグループの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

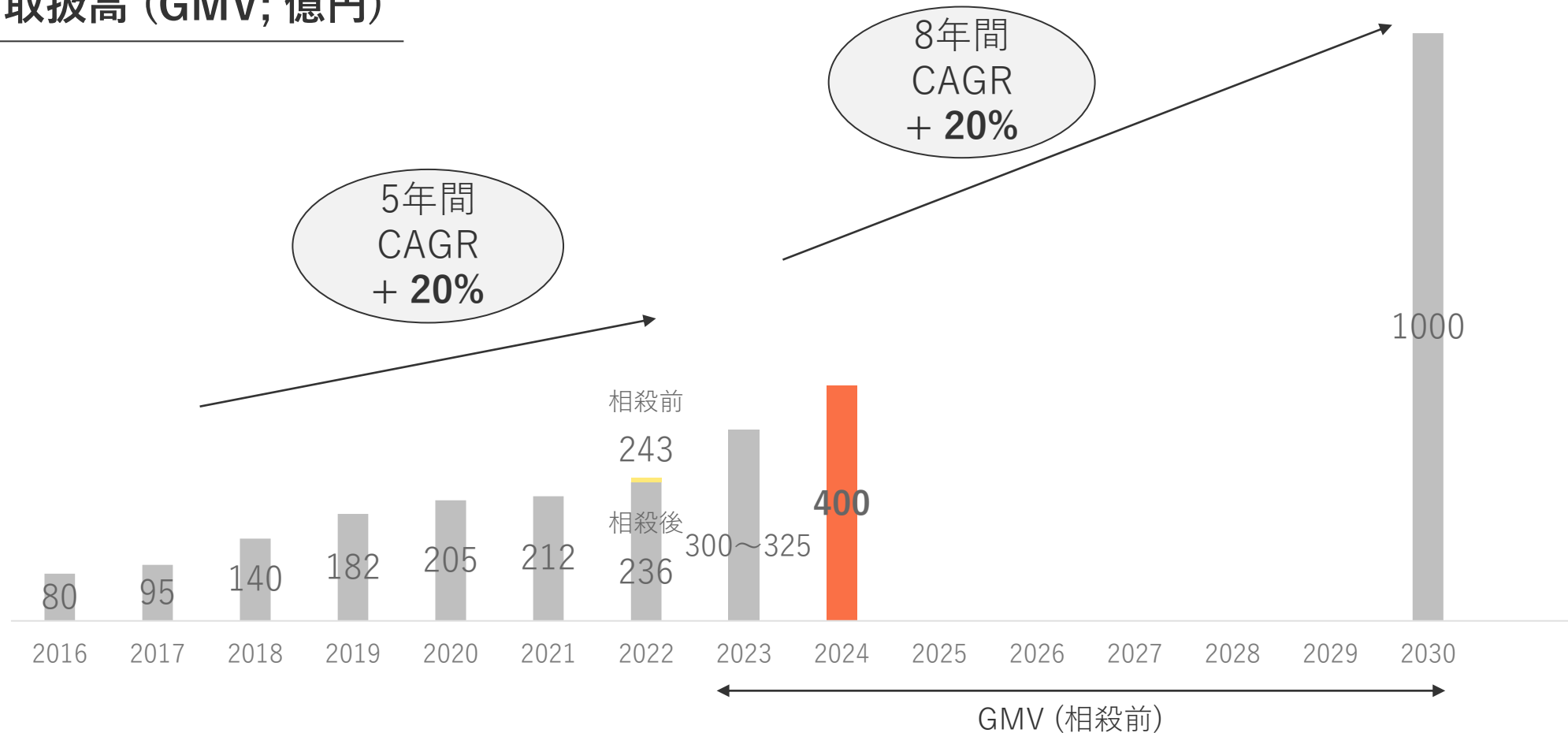
(注) 現状の欧米のEC化率が30%であることから2030年のEC化率は35%と推定。ファッション市場規模を10兆円と想定しEC市場は3.5兆円と予測 (弊社予測)

(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

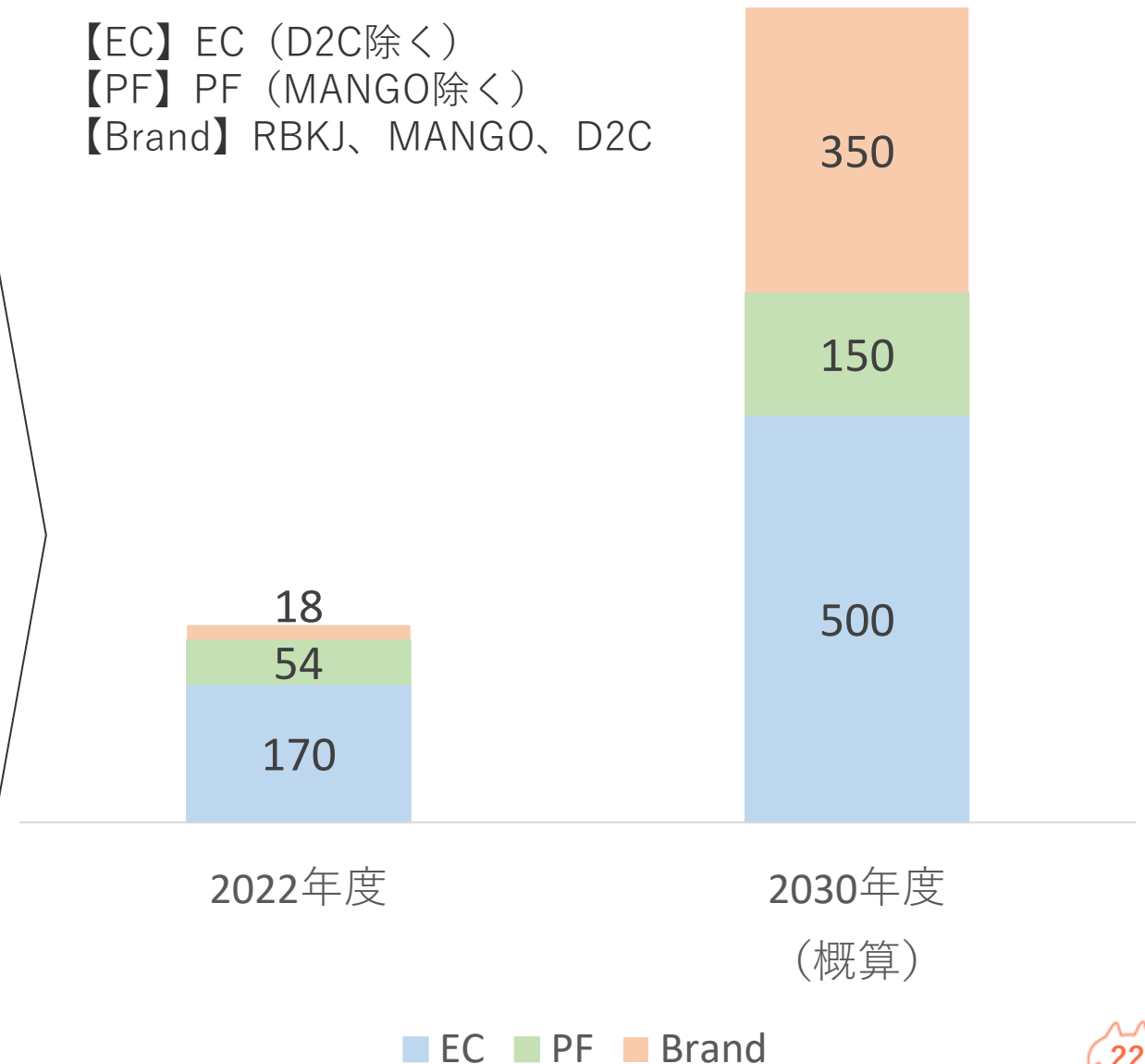
#### 取扱高 (GMV; 億円)



### 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）

- 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、ジェイドグループとRBKJ間の内部取引はジェイドグループ側、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】 EC（D2C除く）  
【PF】 PF（MANGO除く）  
【Brand】 RBKJ、MANGO、D2C

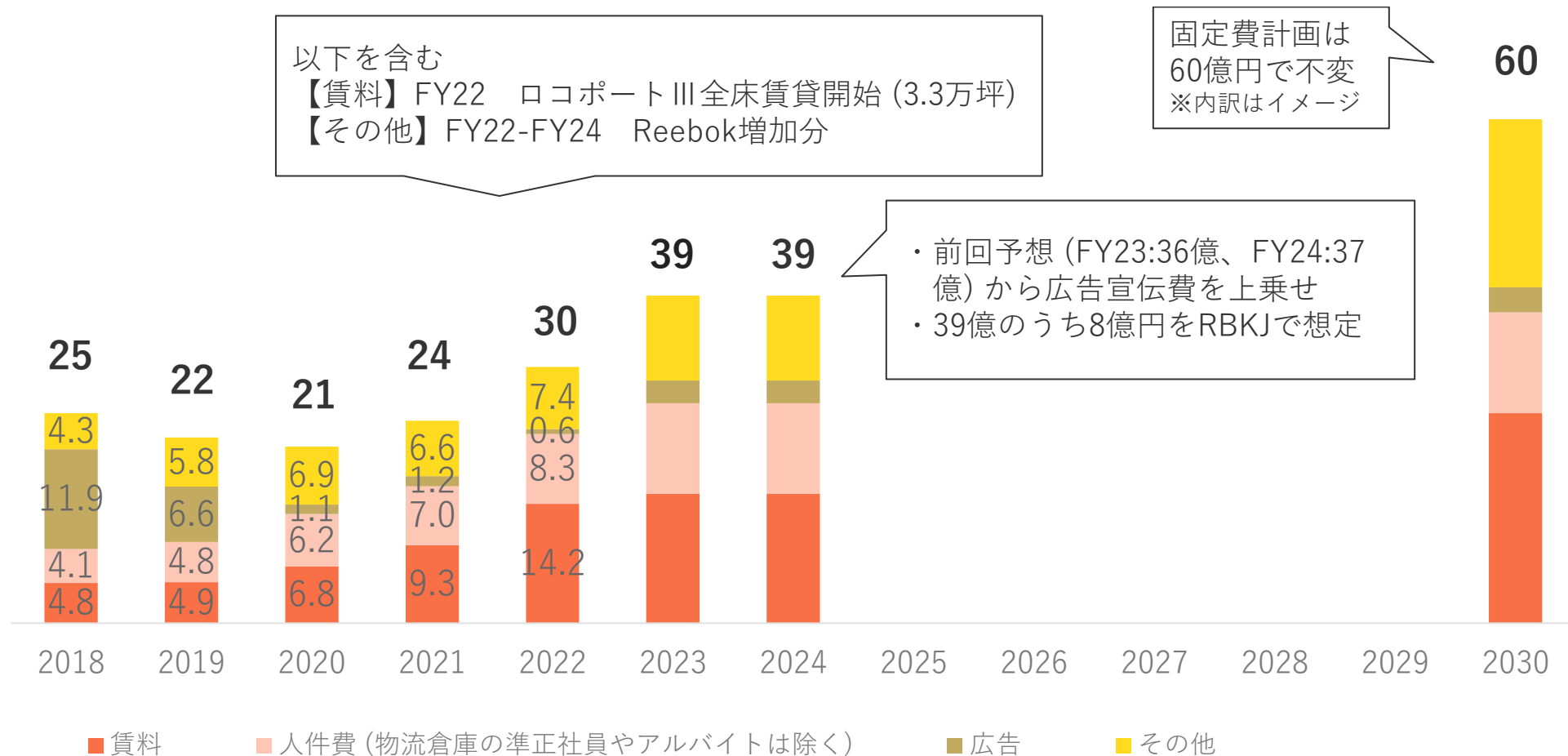


### 3. 中期計画と長期ビジョン ③GMV中期計画と長期ビジョン（単位：億円）

	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"><li>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</li><li>加えて、ブランドのM&amp;Aによって<u>当該M&amp;Aブランドのロコンド上売上をUP</u>させて、+14%を実現</li></ul>
PF事業	54億円	150億円	+ 14%	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>加えて、ブランドのM&amp;Aによって<u>当該M&amp;AブランドのPlatform売上（特にBOEM）をUP</u>させて、+14%を実現</li></ul>
Brand事業	18億円	350億円	+ 45%	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>加えて、ReebokのM&amp;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&amp;Aを実行し350億円を実現</li></ul>

### 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



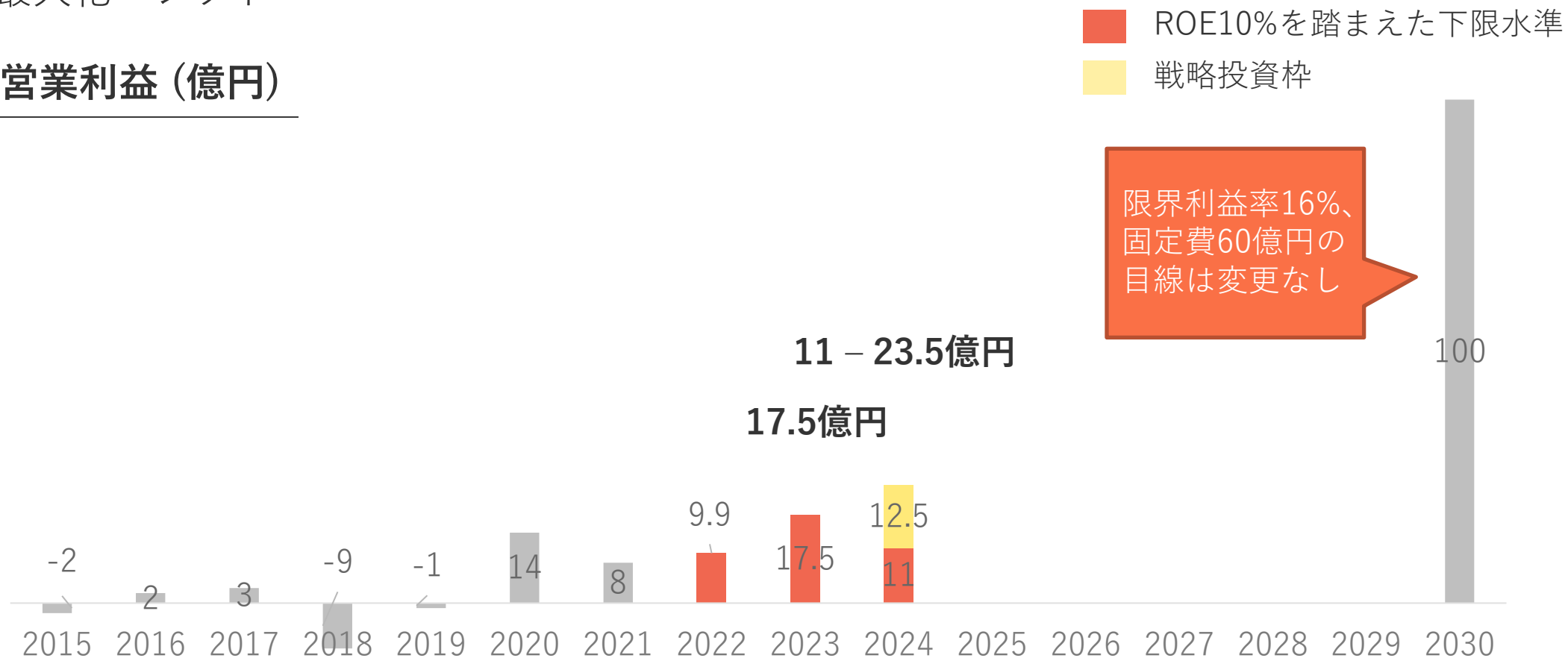
(注) 単位：億円



### 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）



# 実績

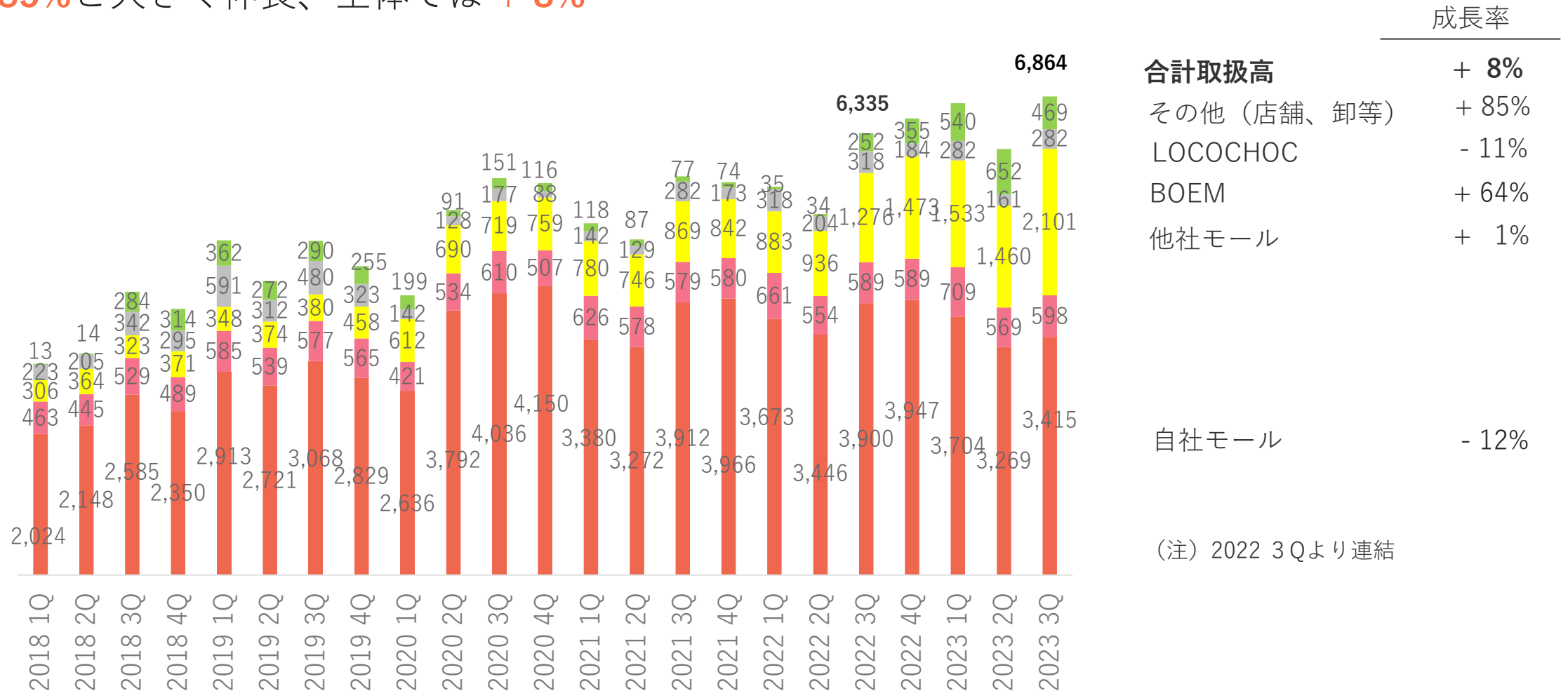
## 4. 実績 ①損益計算書 単位: 百万円

取扱高はリーボック事業の開始により昨対+ 27.2%増加。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+ 99.9%の1,570百万円に。

項目	22年度3Q	23年度3Q	増減	計画値	計画対比
① 商品取扱高(相殺前)	17,352	22,072	+ 27.2%	30,000 - 32,500	67.9 - 73.6%
売上高	7,262	10,234	+ 40.9%	14,000	73.1%
売上総利益	6,105	7,854	+ 28.6%	-	-
(対取扱高比)	35.2%	35.6%	+ 0.4%	-	-
限界利益	2,960	4,233	+ 43.0%	-	-
②限界利益率	17.1%	19.2%	+ 2.1%	-	-
EBITDA	915	1,715	+ 87.3%	-	-
③ 固定費	2,174	2,662	+ 22.4%	-	-
営業利益	785	1,570	+ 99.9%	1,750	89.8%
経常利益	756	1,583	+ 109.1%	1,750	90.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	882	913	+ 3.5%	1,400	65.2%

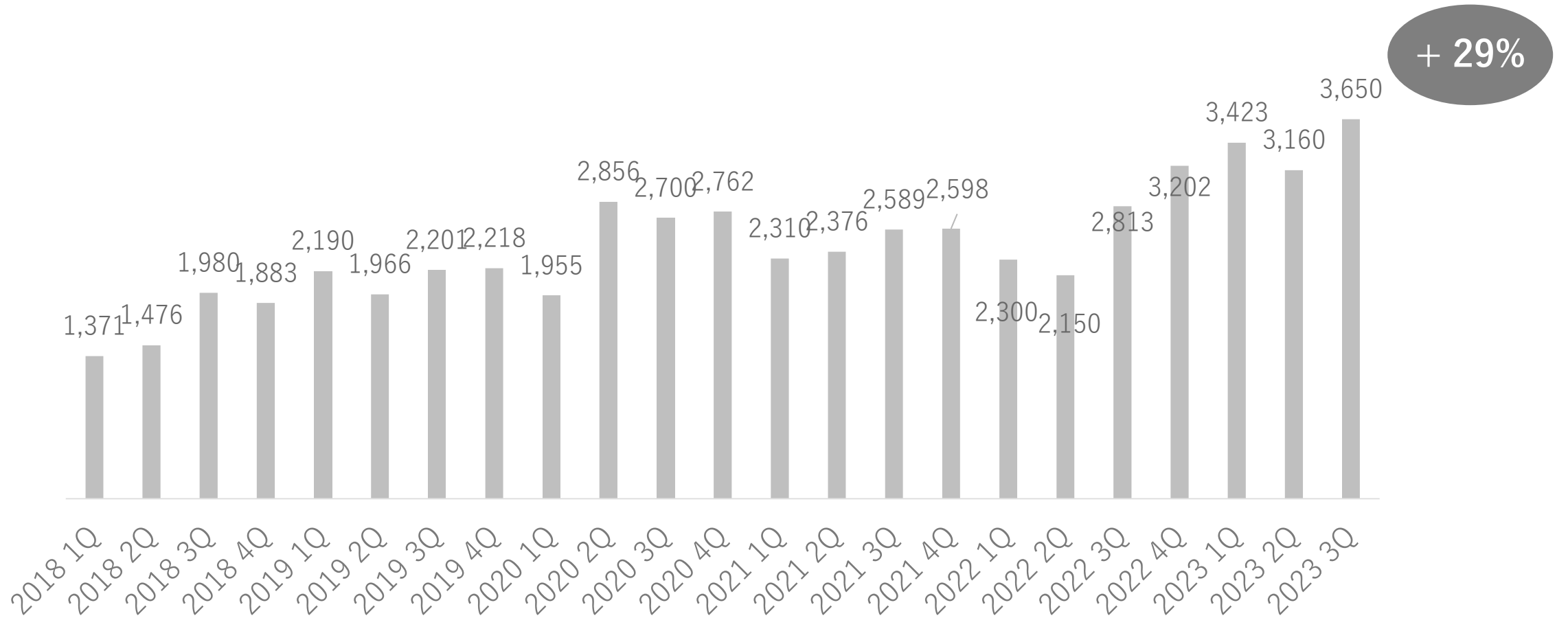
# 4. 実績 ①損益計算書 (1) 取扱高 (相殺後) ～四半期推移～ (単位: 百万円)

D2Cの需要が一巡したこと、猛暑の影響を受けたことに加えて、昨年のワールドカップ効果が剥落したことで自社モールは苦戦。一方で、リーボック効果でBOEMが+64%、その他(卸、店舗)が+85%と大きく伸長、全体では+8%



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

リーボック効果により売上高は+ 29.8%。四半期過去最高水準。



(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) 2022 3Qより連結

## 4. 実績 ①損益計算書 (PL) (3)販管費 単位：百万円

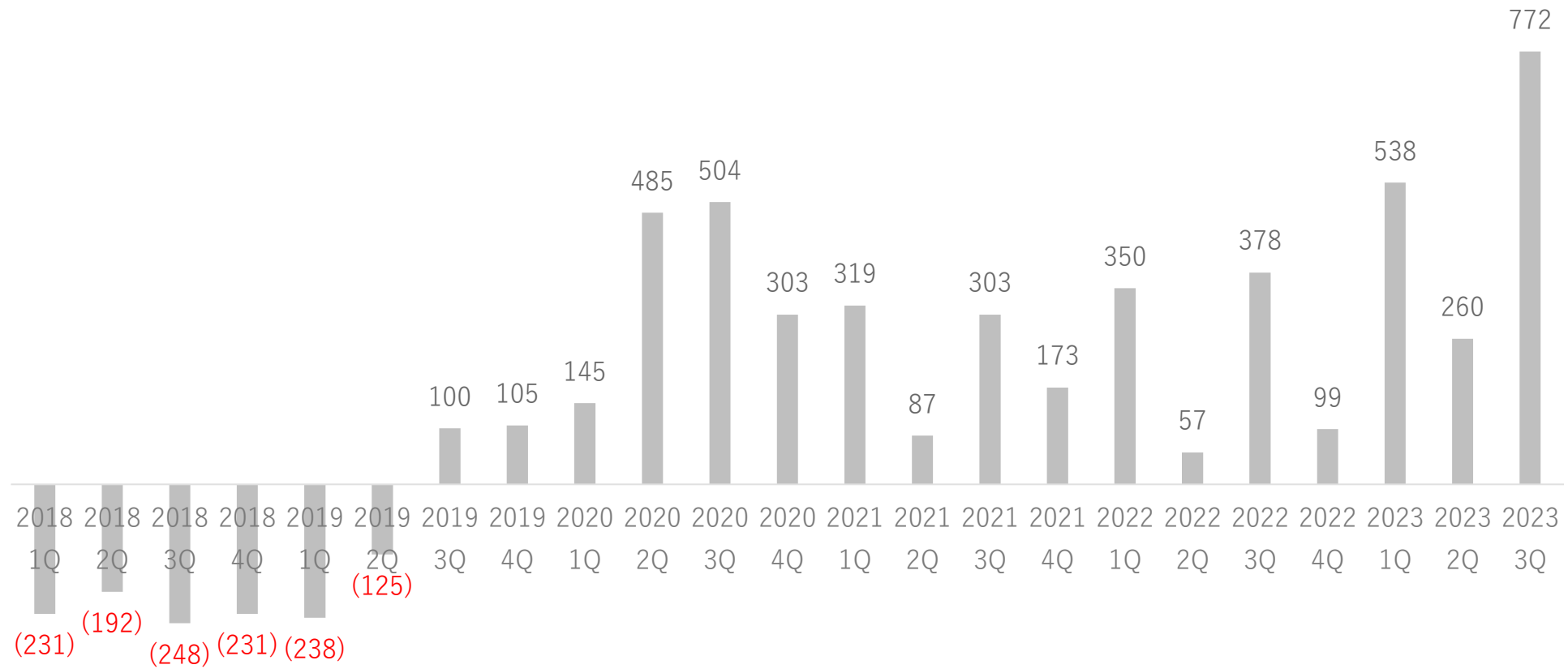
新倉庫の家賃上昇（第1四半期まで）、RBKJ手数料支払いの増加を、広告・物流効率化や手数料率引下げ等のコストコントロールにより緩和。販管費率は昨対で0.7%増に留まる

項目	22年度 3Q	%	23年度 3Q	%*1	前期比	主な増減要因
人件費	1,151	6.7%	1,347	6.8%	+ 0.1%	
うち、社員	596	3.5%	744	3.8%	+ 0.3%	
うち、パート、アルバイト	555	3.3%	603	3.1%	- 0.2%	物流効率化に伴う改善
荷造運搬費	1,319	7.7%	1,331	6.7%	- 1.0%	バスケット単価上昇
手数料（変動）	541	3.2%	1,016	5.1%	+ 2.0%	RBKJロイヤリティ・他社EC
広告関連費用	645	3.8%	655	3.3%	- 0.5%	
うち、変動費（ウェブ広告等）	592	3.5%	524	2.7%	- 0.8%	効果的な広告配分
うち、固定費（テレビCM等）	52	0.3%	130	0.7%	+ 0.4%	
地代家賃	1,002	5.9%	1,231	6.2%	+ 0.4%	新倉庫家賃、RBKJ店舗
その他	660	3.9%	701	3.6%	- 0.3%	各種手数料削減
販管費 合計	5,320	31.1%	6,284	31.8%	+ 0.7%	

\*1: 相殺後GMV対比率

## 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)

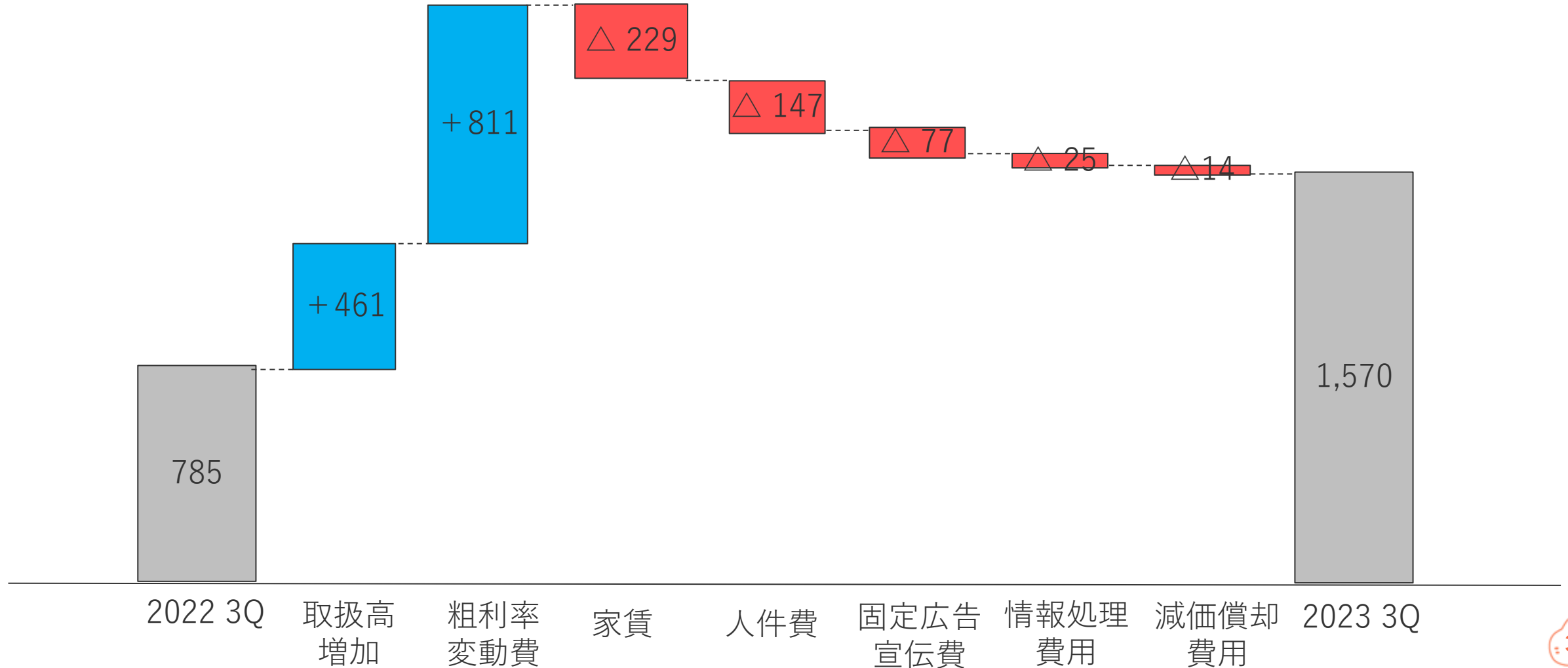
第3四半期の営業利益は昨年同期比 + 104%の772百万円と四半期過去最高を更新



(注) 2022 3Qより連結

## 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)

営業利益は、取扱高増加、粗利率上昇、変動費コントロールにより+ 99.9%の1,570百万円





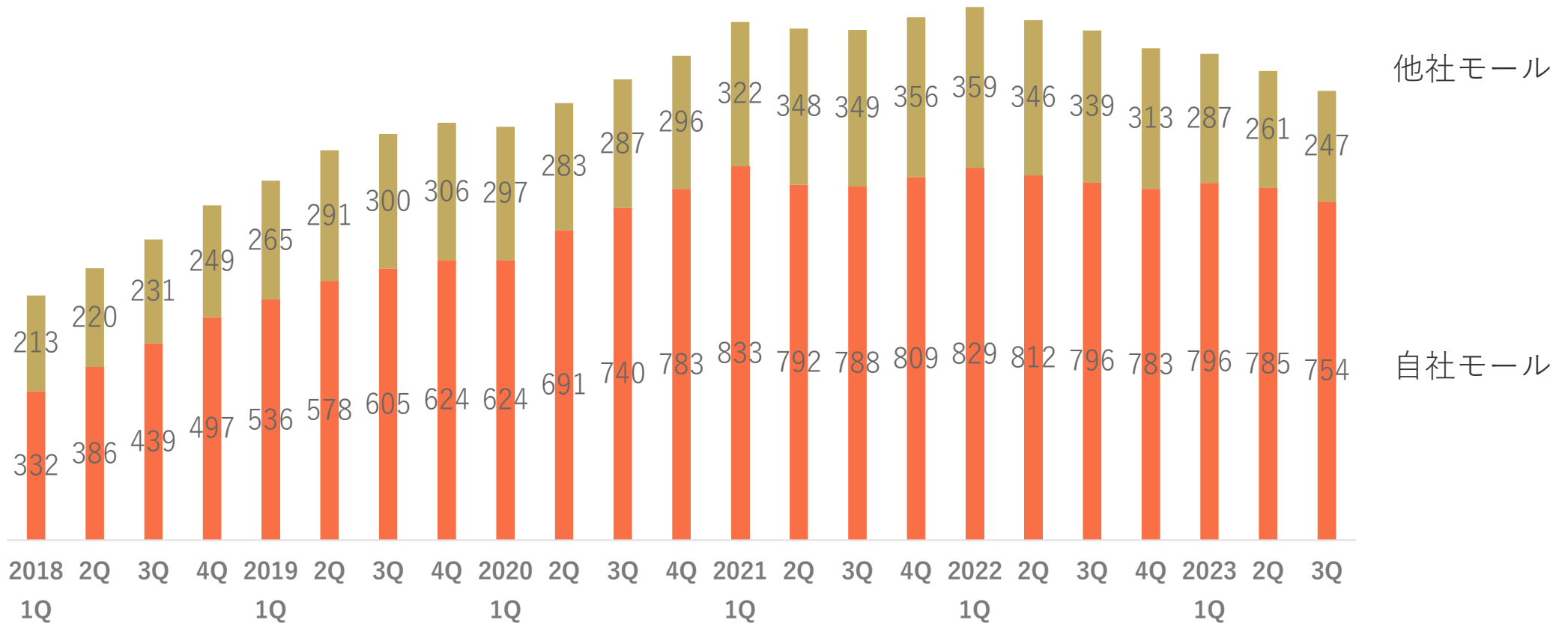
## 4. 実績 ②貸借対照表 (BS) 単位：百万円

自己資本比率58%と高い財務健全性

<b>流動資産</b>	<b>8,594</b>	<b>流動負債</b>	<b>3,678</b>
うち、現預金	3,557	うち、受託販売預り金	1,155
うち、商品	3,111	うち、借入金	102
<b>固定資産</b>	<b>1,963</b>	<b>固定負債</b>	<b>556</b>
うち、有形固定資産	432	うち、借入金	544
うち、無形固定資産	304	<b>負債合計</b>	<b>4,235</b>
うち、投資その他	1,225	<b>純資産合計</b>	<b>6,323</b>
<b>資産合計</b>	<b>10,558</b>	<b>負債・純資産合計</b>	<b>10,558</b>

## 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ブランド開発事業の縮小や、直近は猛暑の影響があったものの、自社アクティブユーザー数は底堅く推移

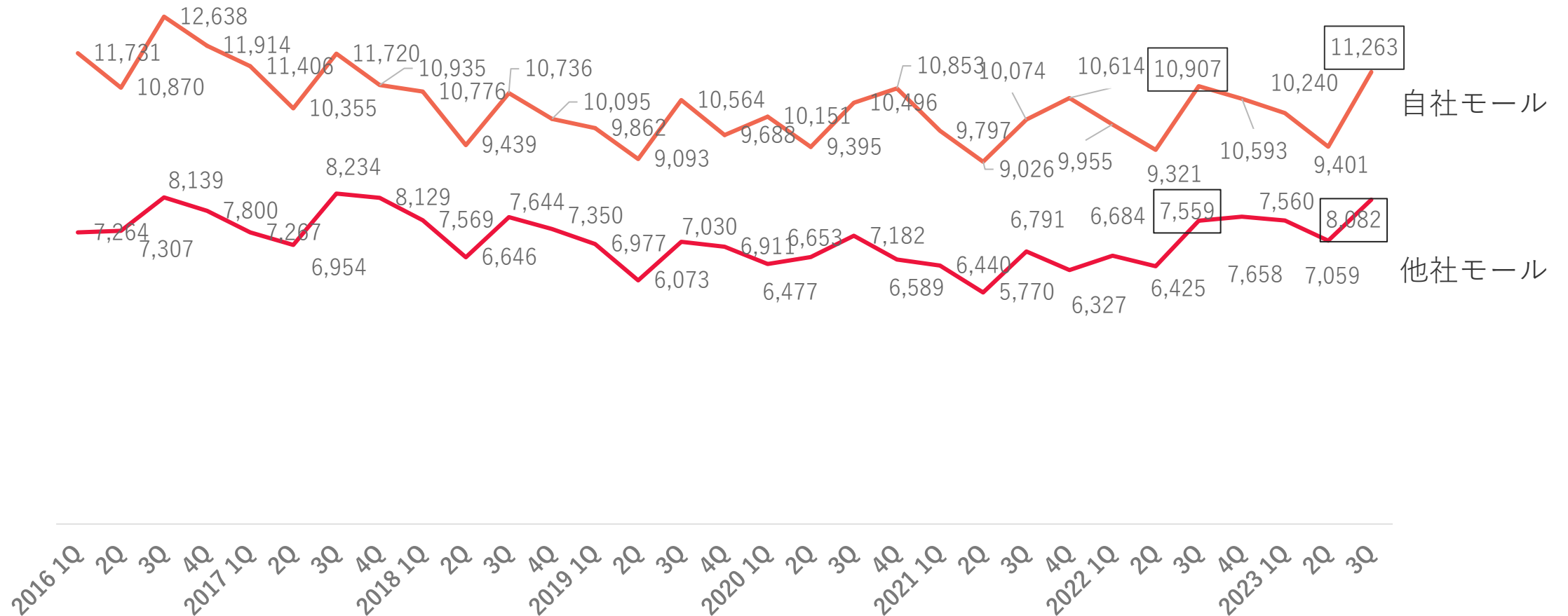


(注) アクティブユーザー数：1年に1回以上購入したユーザー

(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

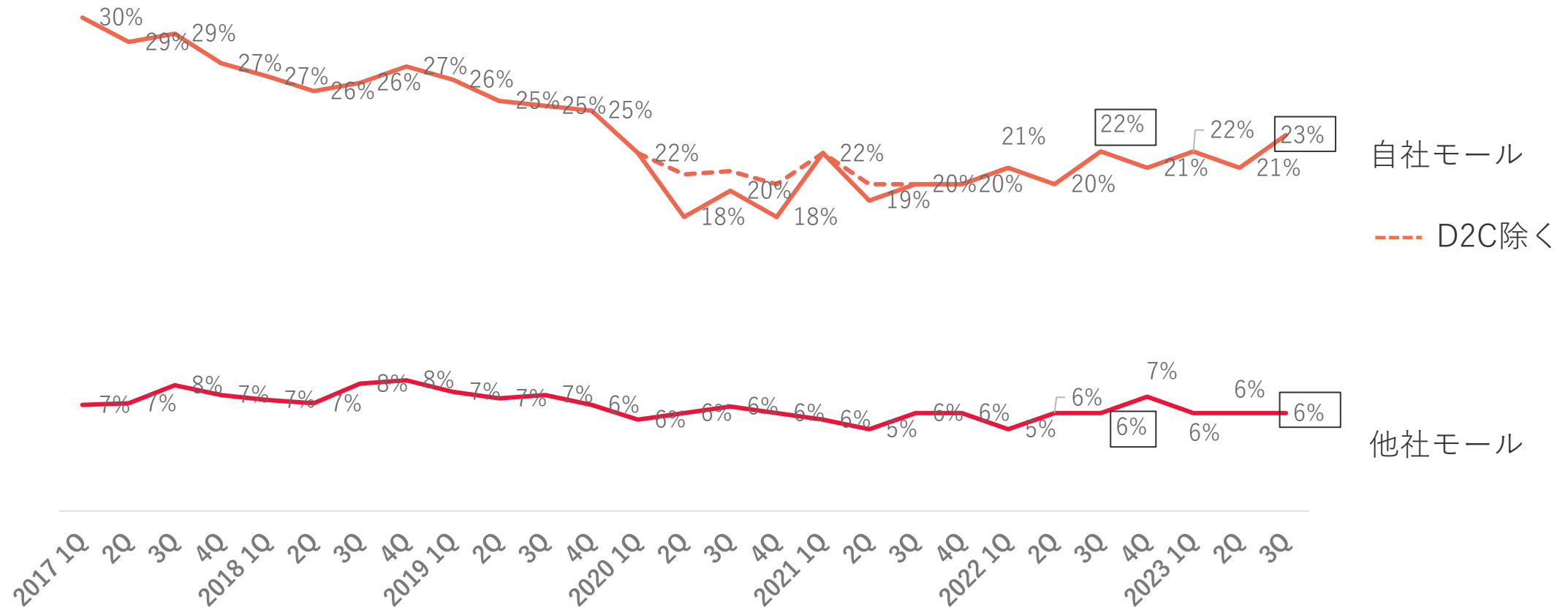
## 4. 実績 ④事業別実績 (1) ECモール事業 平均バスケット単価 (出荷ベース)

昨年同期比で自社モールは +3%、他社モールは+6%。総じてフラット



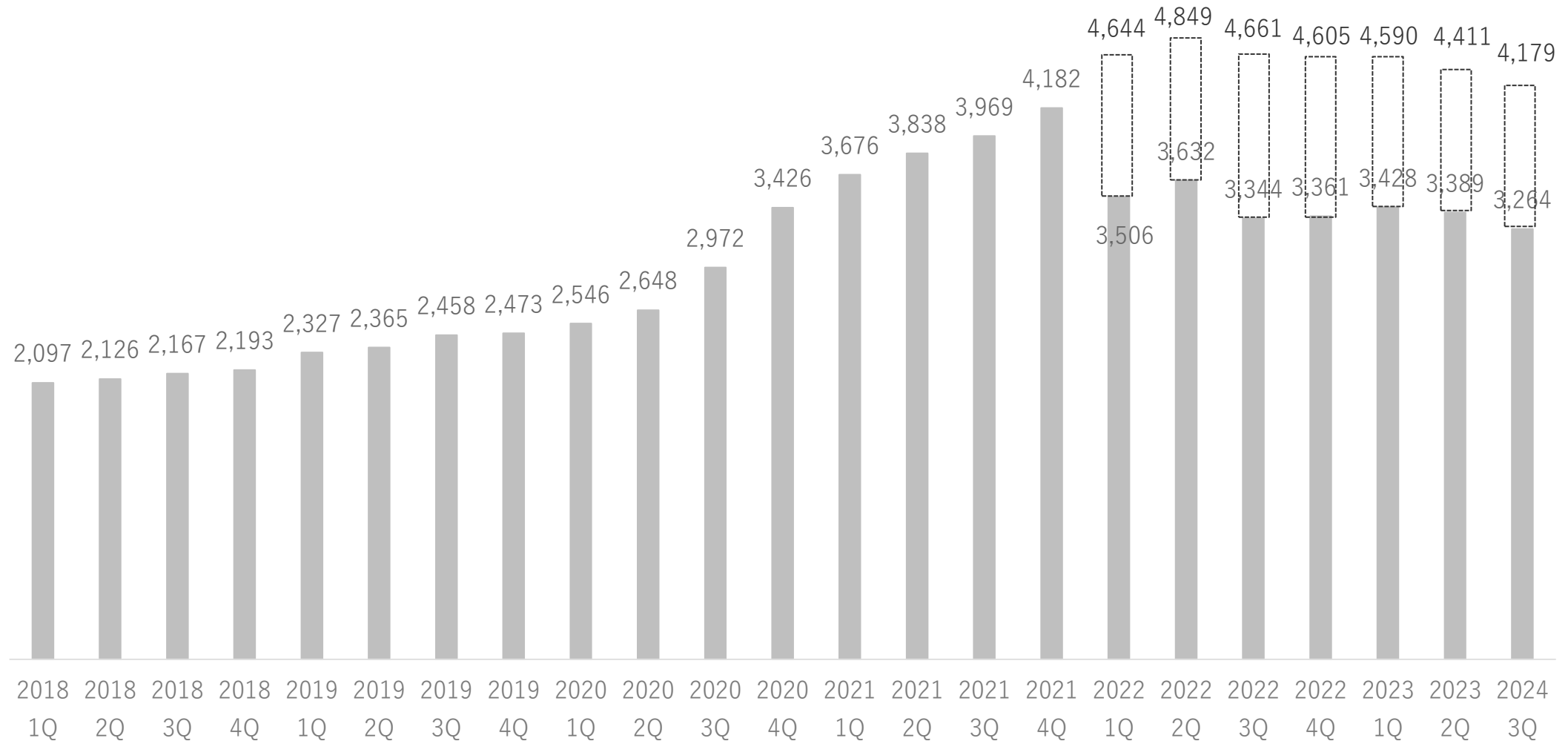
## 4. 実績 ④事業別実績 (1) ECモール事業 返品率

自社モールの返品率は、概ね20%前後で推移



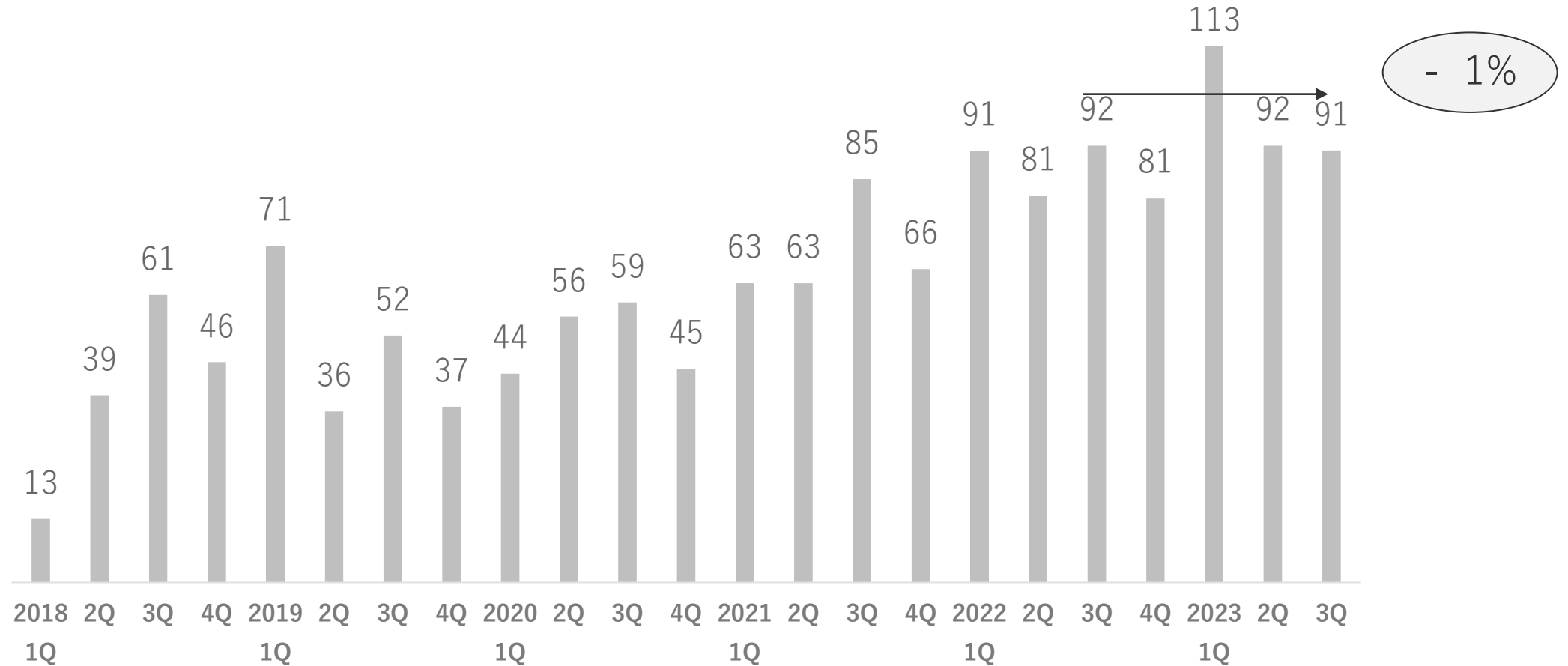
## 4. 実績 ④事業別実績 (1) ECモール事業 取扱ブランド数

wajaを除いたブランド数は3,264個、wajaを含めた場合は4,179個



## 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2022年11月がReebok事業開始に伴い多かった反動で ▲1%も安定推移。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、ジェイドグループ株式会社の事業及び業界動向に加えて、ジェイドグループ株式会社による現在の予定、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。
- ジェイドグループ株式会社は、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。