

ロコンド、2Q取扱高は45億6,800万円 今後は取扱高300億円の「理想値」達成を目指す

2017年10月12日に行われた、株式会社ロコンド2018年2月期第2四半期決算説明会の内容を書き起こしでお伝えします。

全体

全体

1 株式会社ロコンド	LOCONDO, Inc	Fiscal Year: 2014 (2015/2)				Fiscal Year: 2015 (2016/2)				Fiscal Year: 2016 (2017/2)				Fiscal Year: 2017 (2018/2)	
2 百万円	Million JPY	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
3 摘要計	Total														
4 取扱高 (返品差引前)	GMV (before return)	n/a	n/a	n/a	n/a	2,255	2,161	2,481	2,483	2,653	2,282	2,637	2,739	2,924	2,833
5 取扱高 (返品差引後)	GMV (after return)	1,189	1,131	1,236	1,527	1,493	1,432	1,681	1,997	2,041	1,780	2,024	2,175	2,300	2,287
6 成長率	- Growth (%)	-	-	-	-	23%	27%	36%	24%	37%	24%	20%	15%	13%	27%
7 売上総利益	Gross Profit	328	332	374	411	449	411	488	515	674	639	662	681	770	689
8 売上総利益率	- Percentage of GMV (after return)	28%	29%	30%	27%	30%	29%	29%	27%	28%	30%	33%	30%	34%	30%
9 営業利益	Contribution Margin	44	-11	27	-11	94	86	198	216	228	256	314	280	340	287
10 営業利益率	- Percentage of GMV (after return)	4%	-1%	2%	-1%	6%	7%	12%	11%	11%	14%	16%	13%	15%	12%
11 固定費用 計	Fixed costs	135	138	212	196	177	190	209	237	201	209	230	245	301	243
12 - 賃料	- Rent	24	27	39	52	57	57	77	77	77	77	90	90	74	86
13 - 倉庫設備	-- Warehouse (m2)	4,873	6,925	8,940	11,939	11,939	11,939	15,923	15,923	15,923	15,923	19,110	19,110	22,596	34,278
14 - 人件費	- Salaries	77	78	77	76	82	84	83	85	85	86	89	91	88	94
15 - 正社員数	-- # of employees (full-time)	72	72	72	72	72	69	68	68	72	74	70	67	81	81
16 - その他固定費用	- Other fixed costs	34	33	96	68	38	49	49	75	39	46	51	64	139	63
17 営業利益	EBIT	-90	-150	-184	-207	-83	-83	-10	-20	28	47	84	35	38	24
18 営業利益率	- Percentage of GMV (after return)	-8%	-13%	-15%	-14%	-6%	-7%	-1%	-1%	1%	3%	4%	2%	2%	1%
19 1. EC事業 (MANGO含む)	1. E-commerce (incl. MANGO)														
20 取扱高 (返品差引前)	GMV (before return)	1,431	1,468	1,670	1,786	1,857	1,796	2,021	1,721	1,905	1,701	2,174	2,232	2,380	2,244
21 取扱高 (返品差引後)	GMV (after return)	924	923	1,020	1,102	1,110	1,093	1,239	1,187	1,313	1,232	1,570	1,679	1,771	1,691
22 - 成長率	- Return rate (%)	36%	37%	39%	38%	40%	39%	31%	31%	28%	28%	25%	26%	26%	25%
23 - 成長率	- Growth (%)					20%	18%	21%	8%	18%	13%	27%	42%	35%	37%
24 売上総利益	Gross Profit	304	309	362	378	413	368	418	418	471	442	586	574	654	578
25 - 売上総利益率	- Gross Profit (%)	33%	34%	35%	34%	37%	34%	34%	35%	36%	36%	37%	34%	37%	34%

株主様や機関投資家様との対話を通じ、情報の開示強化により「企業価値の向上」を図るため、本2017年度第2四半期から、**データシート***を開示致します。

本資料では重要なハイライトに絞って記載致しますので、細かな数値に関しては本データシートをご参照下さい。

今後も企業価値向上の一環として、IRの強化もより一層、進めて参ります。

*データシートは決算数値との整合性を調整したため、これまでの決算資料の数値とは一部、数値が異なる場合があります。

2

田中裕輔氏：それでは今から、2018年2月期第2四半期の決算説明をさせていただきます。まず、今お手元に（資料が）あるかと思いますが、今回から機関投資家さま・株主さまからのご要望にお答えすることが、ひいては企業価値の向上につながるだろうという考えのもと、こちらの**データシート**を開示させていただきました。こちらは単純なKPIだけではなくて、固定費・変動費・損益分岐点等の分析ができる、十分な数字になっているだろうと思っております。今後、こういったかたちを通じて、IRの強化も進めてまいります。

GOOD NEWS①

配送革命、最高のスタート!!!

The screenshot shows a product page for a 'ニット・HPOGN (ナイビーブルー)' (Knit HPOGN (Navy Blue)). The shipping address is '東京都東区船場元町30-18 クラスティ元住の木8階'. The shipping date is '商品代金5,400円以上のご購入(商品送料別)で送料全額ポイント還元!'. Three shipping options are listed: 'エクスプレス便 (Next)' (Next Express), '翌日便 (Next)' (Next Day), and '日時指定便 (Next)' (Next Date/Time). A callout box labeled 'POINT 1' states: '5,400円以上で送料無料を廃止し、5,400円以上で「全額ポイント還元」へ'. Another callout box labeled 'POINT 2' states: '当日夜間お届け便や急ぎません。便など、お客さまの個々のニーズに応じた配送オプションと価格設定'.

急ぎません。便は数々のメディアでも取り上げられ、かつ、
配送革命後の売上も順調に推移

早速、まずは2018年2月期第2四半期の、いくつかのハイライトを申し上げたいと思います。

1点目が、配送革命です。いくつか、配送サービスをガラッと変えさせていただきました。大きなポイントは2つあります。

その1つ目は、これまで5,400円以上（商品を）ご購入いただいた場合は送料無料という、通販サイトでは当たり前と言いますか、普通のサービスをやっておりました。今回からは、5,400円以上で「全額ポイントで還元」に変えさせていただきました。

2つ目は、これまで当社は、基本的に14時までにご注文いただいた場合は、当日中に出荷して翌日にお届けするというのをやっておりました。しかし、お客さまによっては、早く欲しいお客さまもいれば、逆に急がないというお客さまもいらっしゃいます。「当日夜間お届け便」という、急ぐ方向けのサービスがございます。あとは、急がないという場合は「急ぎません。便」というかたちで、少し遅らせていただくことで送料を下げるといったものがございます。配送オプションを増やすことによってさまざまなお客さまのニーズに応えるという、大きな2つの変更をさせていただきました。

結果として、その中でも新しいサービスの「急ぎません。便」が数々のメディアでも取り上げられまして、配送革命としては良かったのかなど。そのあとの売上も、堅調に推移をしています。

GOOD NEWS②

GOOD NEWS②



送料・配送量に関して、配送会社とWIN-WINの内容で最終合意。
配送革命の増収効果と合わせ、今後も「**交換・返品無料**」サービスを
維持し、今年度は当初計画値「**限界利益率*：14%**」を維持見込

* 売上総利益から変動費を除いたもの

2点目が、昨今、今年（2017年）の春ぐらいから、いわゆる「送料問題」が、通販サイトで騒がれておりました。今回配送会社さまとはお話を続けておりました、結果としてはWIN-WINで合意いたしました。

配送革命をすることによって、お客さまからいただく配送収入は少し増えていくことを見込んでおります。もう一方で、配送会社さまに対しては、物流料金をお支払いするというので、当社にとっては値上げを解消しております。

これを相殺することによって、結果としましては、まず今後も当社は「サイズ交換」「返品無料サービス」を継続していきます。あとは、収益性を含める観点では、当社が（2017年）4月に発表した業績予想の背景となる、限界利益率。

こちらに関しましては、（当初計画値で）14パーセントを見込んでおりましたが、こちらは変わらずということで、現状を見込んでおります。

GOOD NEWS③

GOOD NEWS③



計画していた増床が8月に完了。結果、8月末時点のキャパシティ使用率は**49%**。在庫回転率の向上や在庫データ連携効果等を加味し、**現・総取扱高の3倍**までは現賃料*で運営可能な見込

* 2017年8月1日から現倉庫において約10,000坪へ増床したため、その8月家賃が今後は継続見込

5

3点目が、倉庫移転を今年（2017年）の3月にいたしました。そこからさらにこの8月、増床が完了いたしました。

結果としまして、8月末時点の経過の検証を踏まえましたところ、現状のキャパシティに対して、使用率は49パーセント。これはつまり、全体のキャパシティのうち約半分しか使っていないで、その半分はまだまだ増加余地は大きいというところがございます。

今後は、当然その在庫回転率も向上していく。また、弊社の倉庫でお預かりしている在庫だけではなくて、（メーカーさまから）在庫データを頂いて、それでご注文が入ったら、当社からメーカーさまに注文をさせていただき、お客さまにお届けする。

こういった在庫データ連携による販売等々の効果を加味し、現状の新しい倉庫で、現状の総取扱高の3倍までは、十分カバーできる。

そういった意味では、そこ（現状の総取扱高の3倍）に至るまでは、8月以降の賃料から変わらず固定費を維持できるということを見込んでおります。

GOOD NEWS④

GOOD NEWS④

第一弾パートナーとしてIDC大塚家具様を迎え、**LOCONDO HOME**をスタート。**メーカー直送便(大塚家具からお客さまへ直送)**も開始し、倉庫キャパシティに依存しない、様々な供給パターンが対応可能に



4点目が、新しいカテゴリーといたしまして、「LOCONDO HOME」というものを始めました。第1弾のパートナーとしてIDC大塚家具さまを迎えまして、現状、さまざまな家具の販売をしております。

こちらは、弊社の倉庫で家具をお預かりするというかたちではなくて、ご注文が入ったら、大塚家具さまから直接お客さまにお送りいただく「メーカー直送便」という新しいサービスを、スタートいたしました。

結果として、新しいカテゴリーが増えただけではなくて、新しい供給パターンに対応できるということも、大きな変更点でございます。

予算（BASE LINE）における進捗率

予算(BASE LINE)における進捗率

結果、計画値は据え置き。又、上期の取扱高・営業利益は計画に対して順調に推移

(単位:百万円)

項目	17年度 上期	17年度 計画	進捗率
取扱高(返品差引後)	4,568	10,083	45.3%
売上高	1,761	3,854	45.7%
売上総利益	1,459	3,245	45.0%
営業利益(特別経費控除前)	133	396	33.6%
営業利益	62	305	20.5%
経常利益	49	298	16.7%
当期純利益	53	385	13.8%

こういったことを踏まえまして、まだ送料問題等があったのですが、計画値は据え置きとなっております。

あと売上から利益まで、現状の進捗率を表にしております。四半期別の営業利益は[データシート](#)の17行目をご覧くださいと思います。

当社はファッションECでございますので、どちらかという上期よりは下期の方が値段・売上も上がりますし、収益性も高まるという傾向もございます。この営業利益の進捗率等に関しても、現状は順調に推移していると当社としては考えております。

投資完了後の現倉庫キャパシティに基づく「理想値」

投資完了後の現倉庫キャパシティに基づく「理想値」

	今年度計画値		理想値
取扱高 (返品差引後)	100億円	➡	300億円
限界利益率	14%	➡	16% <small>(広告宣伝比率の改善効果)</small>
固定費率*	10%	➡	4%
営業利益率 (特別経費控除前)	4%	➡	12%

先行投資が完了し、限界利益率も安定化した今だからこそ、如何にして早く「**倉庫が埋まる程の取扱高**」を実現するか、取り組んでいく。

* その年度のみが発生する「特別経費」は含まない

今回、そういった意味で言いますと、経営という観点では今後、どうなるかわからない。送料の部分など、あらゆるKPIの数字は固まっている部分がありまして、そして今回新しく「理想値」というものも掲げさせていただきました。

これはどういったものかと言いますと、現状の倉庫でどこまでカバーできるかは、先ほど申し上げましたとおりです。現状100億円という取扱高に対して、3倍までは現状の倉庫でカバーできるということです。つまり、現状の倉庫における理想値としましては、300億円。

限界利益率という観点では、14パーセント。今年はこちらは固定です。ここで14パーセントいけるだろうということを見込んでおりますが、「今後はどこまでこれが上がっていくのか？」というご質問も賜りました。

広告宣伝費の部分は当然ながら、規模が大きくなればなるほど、比率が徐々に高まっていくという面があります。そのため、理想値としましては16パーセントまでは上がっていくだろうと、現状思っております。

固定費率は申し上げましたとおり、倉庫も（理想値は）300億円というところまでは、今後も固定できるというところまで検証が出ております。ここまでの結果としては、（固定費率は）10パーセントから（理想値の）4パーセントまで下落させることができるだろうと思っております。

その結果、営業利益率は（今年度計画値の）4パーセントが（理想値の）12パーセントというところまでは、高められるだろうと見込んでおりました。

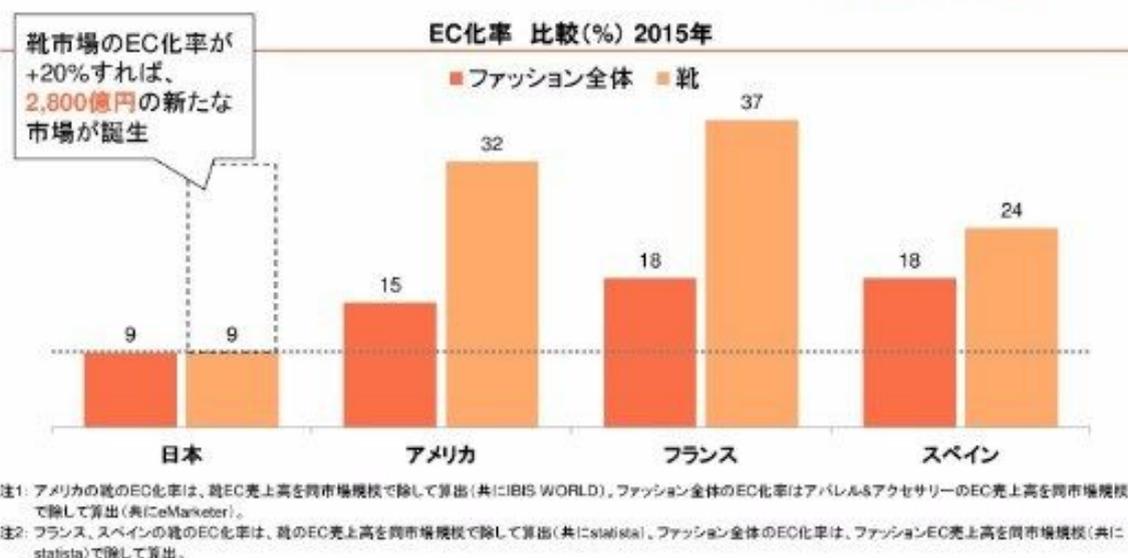
したがいまして、先行投資が完了いたしましたし、限界利益率に関しましても、かなり蓋然性も高く見えてきましたので、今後は先行投資の結果をちゃんと実現する

ようにしていく。倉庫が埋まるほどの取扱高に近づけていくということが、非常に重要な課題だと考えております。

世界のEC化率 試算結果

世界のEC化率 試算結果

ファッションの中で最もEC化が進んでいるのが「靴」。理想値を実現するためには靴のEC市場をしっかりと抑えるのが最重要。海はまだ広い。



資料: 経済産業省「平成27年度我が国経済社会の構造化・サービス化に係る基盤整備」、IBIS WORLD「Online Shoe Sales in the US」, 「Footwear Wholesaling in the US」, eMarketer「US Retail Ecommerce Sales Growth, by Product Category 2012-2018」

あとはマーケットのお話で、こちらは成長可能性市場でも触れさせていただきましたが、靴のECというところは、まだまだ今後、可能性が伸びてくる市場でございます。

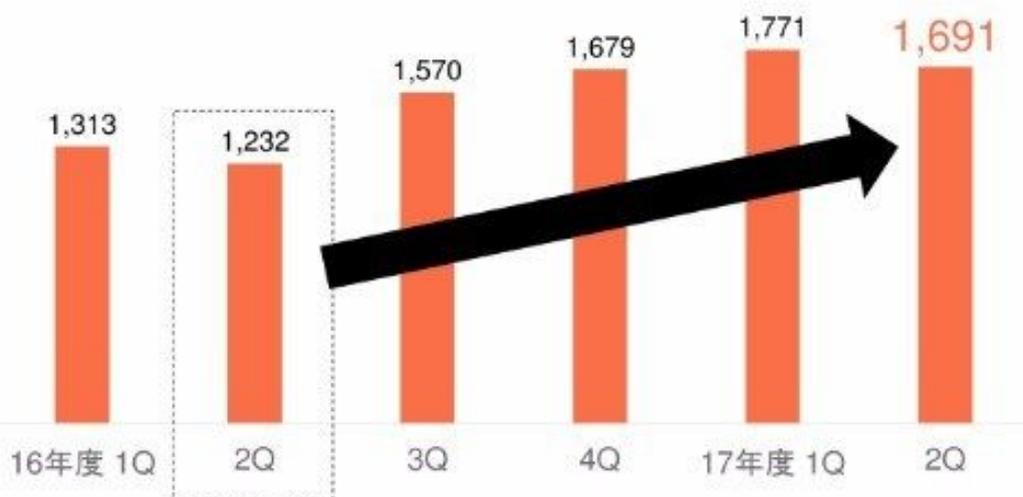
こちら、日本と欧米（の比較）になりますとファッション全体。資料の濃いオレンジ色の部分です。こちらのEC化率も当然ながら、まだ日本は欧米に比べると遅れている。これは言い換えれば、まだまだEC化率の余地が大きいということです。

とくに靴（薄いオレンジ色の部分）に関しましては、欧米では30パーセント前後とされているのが、日本ではまだまだそこに至っていないと我々は見立てております。

そういった意味では、このポテンシャル（を活かしていく）。マーケット・靴のECが、まだまだできていく。ここをちゃんと、我々としては押さえていくことによって、先ほどご説明した現状の倉庫でもカバーできる取扱高になるかと思えます。ここを実現していこうということを、考えております。

EC事業 取扱高（返品差引後; 百万円）実績

EC事業取扱高(返品後)は、昨対比 **+37%**



続きまして、今回は[データシート](#)を公開いたしましたので、さまざまなKPIに関しましては、こちらの[データシート](#)をご覧くださいければわかるかと思いますが、まずはECの取扱高。これがいちばん重要な数字でございますので、ここだけご説明いたします。

この第2四半期に関しましては、昨年と比べましてプラス37パーセント。約40パーセント弱という成長率を達成いたしました。

そういった意味では、足元の成長性に関しましても、100パーセントではないかもしれませんが、合格点の水準ではないかなと思います。

その他のポイント ~株主様・機関投資家様のご質問の回答~

その他のポイント ～株主様・機関投資家様のご質問の回答～

Q. プラットフォーム事業はどうなったのか？

A. 順調に推移しております。BOEM(自社EC)は17社(2017年10月11日現在)へ増加し、公式型(単独型)の取扱高は昨対比で+41%でした。LOCOCHOCも+28%、e-3PLに至っては参加企業数の増加に伴い、出荷数ベースで+157%を記録しています。

Q. 自主ブランド事業(MANGO)はどうなったのか？

A. こちらも順調に推移しております。特にロコンドでのMANGO売上が好調で、上期ランキングでは1,878ブランド中14位でした。MANGO事業全体としても上期を通じた黒字も達成し、利益面でも貢献しています。

Q. RAOS(Real As Online Store)計画はどうなったのか？

A. こちらも順調に進捗しております。RAOS計画の柱になるLOCOPOSでは、売上管理・在庫管理に加えて、店間移動管理機能も実装し、そして、店舗在庫のリアルタイムEC販売機能も現在、現場検証中です。年内にはMANGO以外のブランド様でも利用が増えて行く見込です。

Q. M&Aの進捗はどうなったのか？

A. 現在も検討は続いております。対象企業はMANGO同様、ロコンドの「IT×物流インフラ」を活用し、即、価値向上できると同時に、ロコンドの売上増にも繋がる「相互補完性のある」企業を対象としております。

Q. それで結局、ロコンドは何を目指しているのか？

A. あくまでロコンドの主力事業は、靴とファッションの通販サイト、LOCONDO.jpです。LOCONDO.jpの売上を補完するのがLOCOMALL、又、LOCONDO.jpの売上を引き上げる武器になるのがプラットフォーム事業、自主ブランド事業、そして、その価値向上策としてのRAOS計画です。

他の数字は、ここの資料に1ページでまるっと、紹介させていただきました。それぞれ申し上げますと、当社に3つの事業がございます。EC・Eコマースのインフラを活用したプラットフォーム・そのプラットフォームを通じて始めた「MANGO」という自主ブランド事業。

この3つがございますが、プラットフォーム事業はどうなっているのかということに関して申し上げますと、こちらも[データシート](#)でご覧いただけますとおわかりになるとおり、まずは自社ECの「BOEM」は、現状17社まで増えております。

あとは公式型、いわゆる公式ECとして当社が開設して、運営させていただいたものに関しましては、こちらは[データシート](#)の70・71行目がございます。こちらもご覧いただけますとおわかりのとおり、順調に成長しております、第2四半期はプラス41パーセントとなっております。

続きまして、自主ブランド事業MANGOに関してですが、MANGOのロコンドでの売上は、ロコンド(に組み込んでおります)。それ以外のものに関しましては、プラットフォームに組み込んでおります。

MANGOという1事業として見ましても、MANGOのロコンド売上が非常に順調に伸びてきております。ロコンドのブランドランキングでは、上期を通じて1,878ブランド中14位で、非常に高い売上をもっております。

あとMANGO事業としましても、店舗も含めて上期を通じて黒字を実現しております。そういった意味では、利益に関する貢献もMANGO事業がしてくれているというのが、現状でございます。

あと3つ目が、「RAOS計画」(Real As Online Store)です。これは(2018年2月期)第1四半期に申し上げたと思うんですが、リアル店舗をオンラインストアのように、マネージしていこうという計画です。

こちらの進捗状況ですが、現状は順調に推移しております。RAOS計画の柱となっているのが、当社が今回内製で開発いたしました「LOCOPOS」というPOSのシステムでございます。

これを使って、売上情報・顧客情報・在庫情報を店舗とEコマースを一元的に管理をするという仕組みでございますが、これを現状MANGOの店舗で使っております。

売上・在庫を一元で管理できているだけではなくて、POSとして必要な機能でいきますと、例えばお店からお店へ移動する、店間移動。こういった新しい機能を追加しています。

あとは、店舗の在庫。これまで当社は、インベントリーシェアリングといたしまして、当社がお預かりしているEC用の在庫を店舗でもお使いいただく。

あとは「LOCOCHOC(ロコチョコ)」というかたちで、店舗の欠品フォローに使っております。今回、ネットの在庫を店舗で売るのではなくて、店舗の在庫をネットで売るといった店舗タイプのをリアルタイムで管理して、それをECで売るといった仕組みを稼働いたしました。

こういったPOSシステムおよび、そこから作っていくRAOS計画。これを、まずはMANGOで作り上げて、今後は年内に、他のブランドさまにも使っていただける予定になっております。

4つ目が、当社の成長戦略としまして、EC・プラットフォーム・MANGOの3つの事業を、それぞれ相互間的に作り上げて、そのトライアングルを大きくしていくということ。

そのことにプラスして、そのオーガニックな成長だけではなくて、そこからさらにトライアングルを大きくするためのM&Aも、当社の重要戦略の1個として掲げております。そちらに関しても、現状まだ決まったものはございませんが、いくつか検討はしている状況でございます。

条件としましては、大きく2つ。1つ目が、ロコンドの「ITと物流インフラ」を活用して、大きくバリューアップができるという観点で、まず1つ。

2つ目が、買収先の会社さまが、例えばロコンドに売り出させていただく、もしくは自社ECを出していただく。こういったことをやらせていただくことで、ロコンドの売上増にもつながる。

こういった「相互補完性のある」会社さまに、ぜひ当社のグループにご参画いただいて、もっと大きな事業にしていきたいと思っております。

最後です。これもまたよくと言うか、たまにご質問していただくのが、当社は3つ事業を運営していて、RAOS計画もやっていて、さらにM&Aもやっている。「ロコンドは何を目指しているんだ？」ということに気にかけている方もいらっしゃると思いますが、シンプルな当社の主力事業は、ロコンド(LOCONDO.jp)であることは変わりません。

靴とファッションの通販サイト、LOCONDO.jpを主力としまして、その売上を補完すると言う観点で「LOCOMALL」、楽天さまとかヤフーさまとかの公式ストアがあ

ります。あとは、LOCONDO.jpの売上を上げていくための武器としまして、プラットフォーム事業・自主ブランド事業というものがあります。

あくまで、ロコンドのための補完・ロコンドのための武器というもので他の事業をやっていると、ご理解いただければと思っております。

今回俯瞰して考えたときに、今ロコンドでは、（資料の）GOOD NEWSにも書かせていただいておりますが、成長性・収益性という観点。そして、成長性と収益性に関わってくる経営のリスクの対象という観点。

この3つの観点では、（2018年2月期）第2四半期に関しては、合格点という部分を、我々としては取れたのかなと思っております。正直株式市場からも、かなりポジティブな反応があるのかな？ と思っていたんですけども。

蓋を開けてみると、これはいろいろお話を聞くに、やっぱり利益の進捗率がちょっと足りなかったんじゃないかというところで、今日（2017年10月12日）に関しては、株価を下げたというふうに認識しております。

これは言い換えると、「中長期的には（計画は）わかっています。ただ、足元の結果を出してくれ」というご叱咤だと理解をしております、そちらに関しましては、すでにこの第3四半期が中間地点に入っております。

ここで利益の進捗を大きく伸ばさせていただいて、当社の計画の蓋然性も確認いただければと思います。そこから（取扱高の理想値の）300億円のところに向けて、短期・中長期で考えて、経営を進めていくというところでございます。

短いのですが、以上でご説明を終わらせていただきたいと思います。