

# JADE GROUP, Inc.



LOCONDO.jp

23年度（24年2月期）

第1四半期決算説明会資料

2023.7.14

# 目次

1. 要旨及びジェイドグループの戦略的立ち位置
2. 事業概要
  - ① ビジョン、ミッション、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1四半期取扱高（“内部取引相殺前”、以下同様）は74.4億円（昨年比 +33.6%、計画進捗率 22.9%～24.8%）、営業利益は5.4億円（昨年比 + 53.7%、計画進捗率 30.8%）と、それぞれ四半期ベースでは過去最高を記録しました。
- 取扱高（GMV）は、アディダス公式ショップの退店等の影響で自社ECモール事業は伸び悩んだものの、昨年10月にM&Aしたリーボックジャパンが好調に推移した結果、昨対比 +33.6%となりました。
- 営業利益は、昨年度からの倉庫増床及びリーボック事業開始に伴う大幅な賃料の増加（+1.6億円）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、リーボックジャパンの収益性を大幅に向上させられたため（外部コストの内製化）、昨対比 +53.7%となりました。
- リーボック事業に関しましては、ジェイドグループのマーケティング知見を発揮し、SixTONESとのコラボを展開、第1四半期の成長を牽引致しました。更に先月、販売開始したSixTONESのコラボスニーカーは即日ソールドアウトしましたが、これらの売上は第2、第3四半期に計上される見込みです。
- また、当連結会計年度の計画、来年度以降の計画を実現するためのM&Aの議論、業務提携の議論も複数検討中です。ECモール、プラットフォームサービスを活用したブランドのM&A、PMIは新生ジェイドグループ戦略の骨子になっていく見込みです。
- なお、第1四半期は総額2.2億円の自己株買いを行っております。自己株買いができるのはインサイダーフリーの期間に限られますが、今年度は開示済みの期間内において最大5億円の自己株買いを行う予定です。
- 昨年度まで掲載しておりましたデータシートに関しましては、弊社グループの収益構造が変化してきているため、決算説明会資料に掲載することで代替してまいります

# ジェイドグループの戦略的立ち位置

Farfetch同様、3事業のシナジー展開がジェイドグループの戦略的立ち位置

ファッションEC 特化型

EC x PF x Brand 3事業のシナジー展開型

欧州

## ZALANDO

- 靴のECから始まったものの今は総合型のファッションECへ成長
- 欧州ではファッションEC No.1
- 時価総額は1.1兆円 (2023/7/14)



## Farfetch

- ラグジュアリー特化EC
- M&Aを通じ、Yooxなど多ECモール展開へ
- Platform solutionsを提供
- OFFWHITEやReebok EuropeなどもM&A
- 時価総額は3000億円 (2023/7/14)

日本

## ZOZO

- 言わずと知れた、国内ファッションECの王者



## Jade Group

- 靴がメインの「LOCONDON」を展開
- 更に、M&Aを通じて多モール展開へ
- Platformサービスも展開
- Reebok Japanを運営

# 事業概要

## 2. 事業概要 ①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 JADE GROUP 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

**F**ast 「速」 **F**aith 「信」 **F**air 「公」 **F**un! 「楽」

## 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

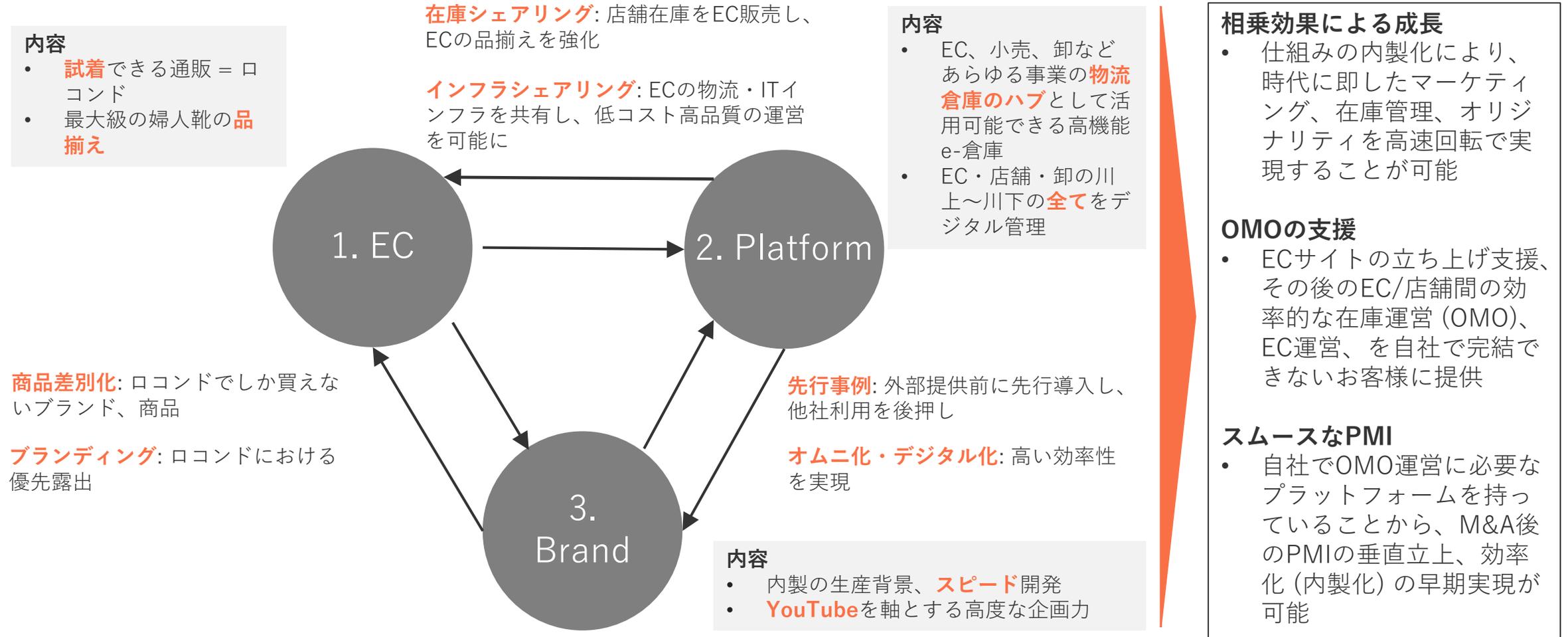
【正規雇用】 社外への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む

【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

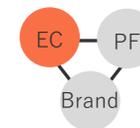
※ 全労働者における男女の賃金の差異は、非正規雇用労働者の男女の人数比率が影響

## 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」

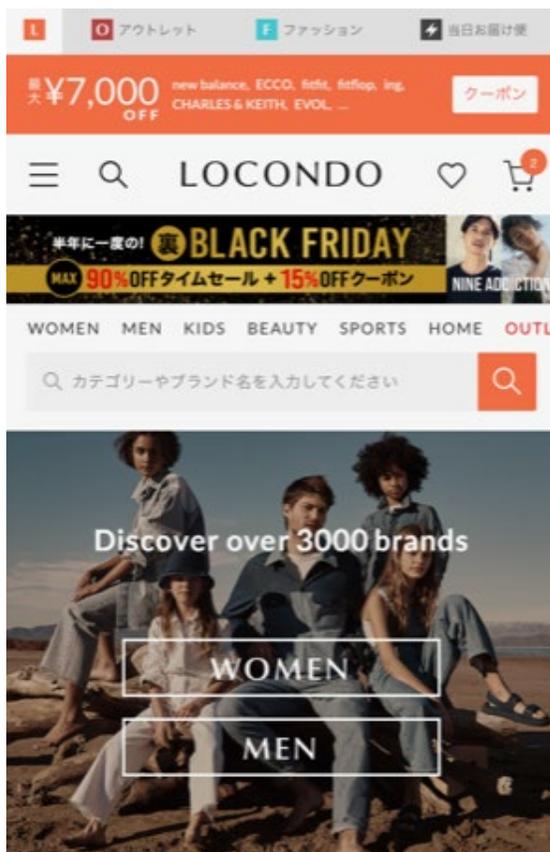
ジェイドグループは相互補完的な3つの事業を運営することによって各事業の競争優位性を確立



## 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



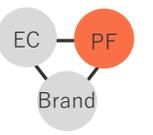
LOCOMALL 楽天店



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



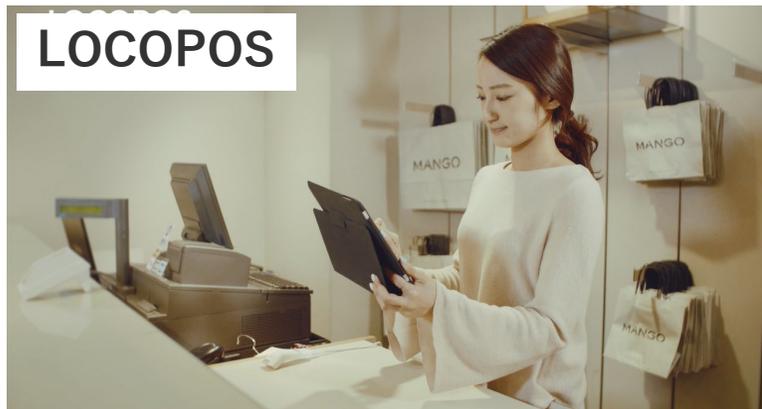
BOEM (ブランド公式EC)



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

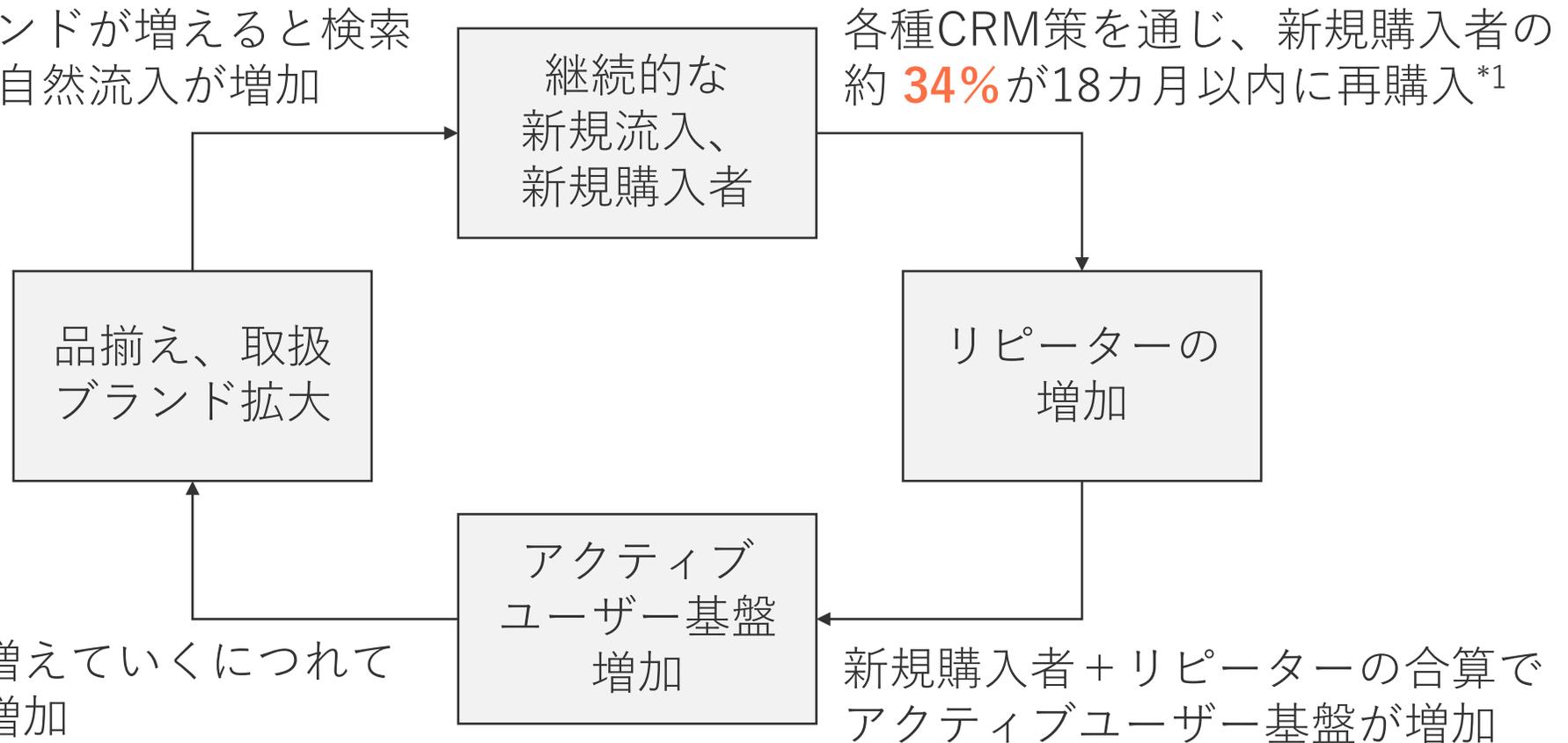


※ BRAND事業は主に買取型になりますが、買取型は商品販売価格を計上、受託型は販売商品の手数料を受託販売手数料として計上しております。

## 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

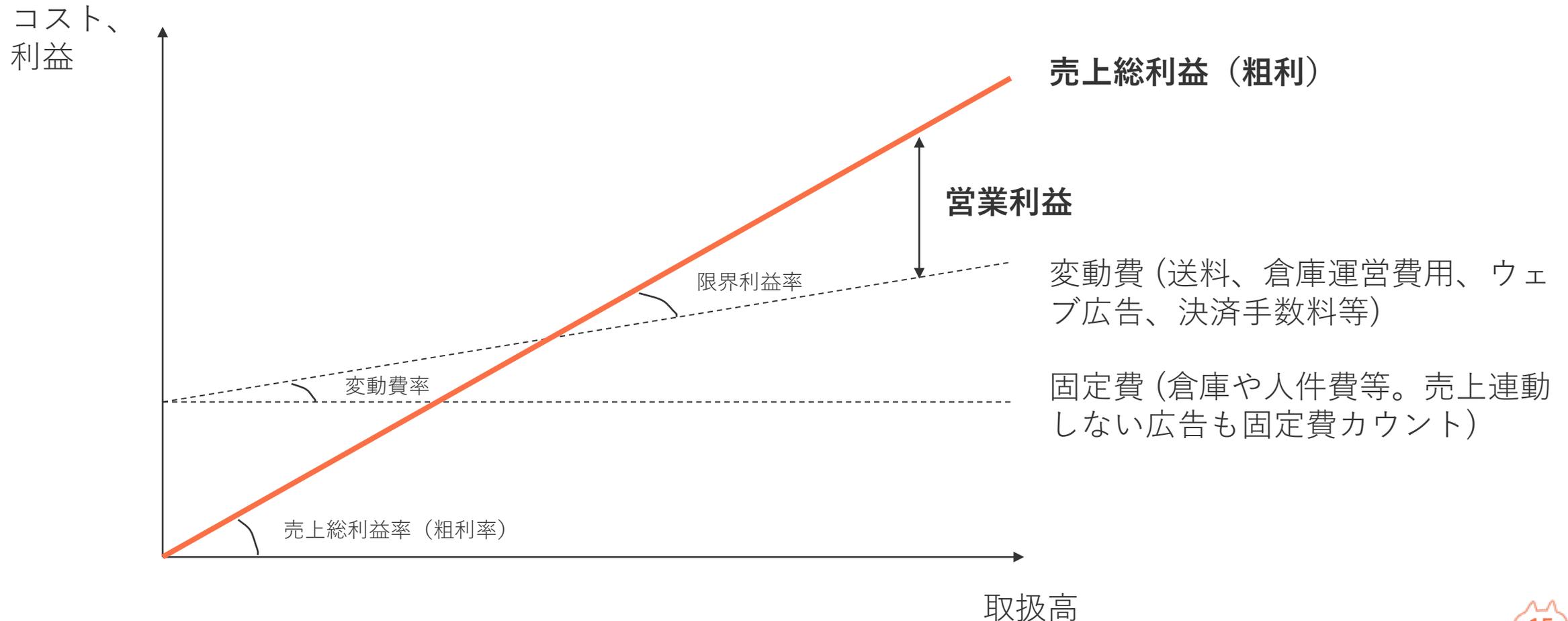


\*1 2021年1~12月の初回購入者を対象。LOCONDO.jpのみ、旧モバコレ会員は除く。サイズ交換やキャンセル・返品は除く

## 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



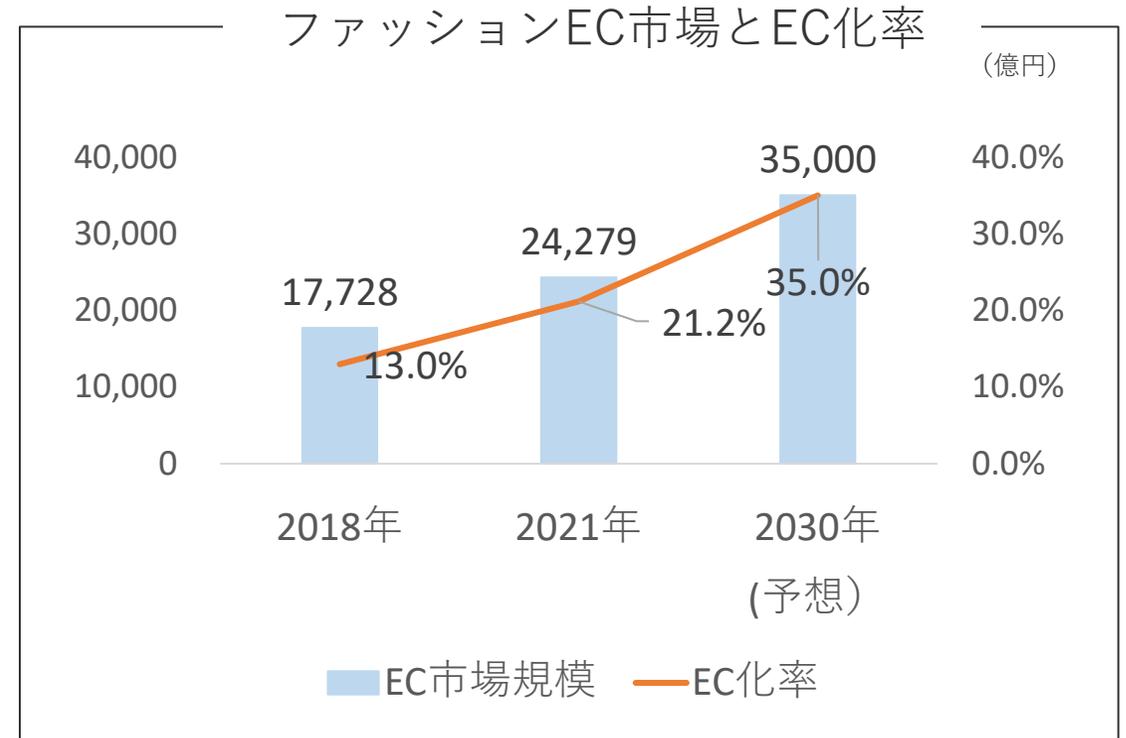
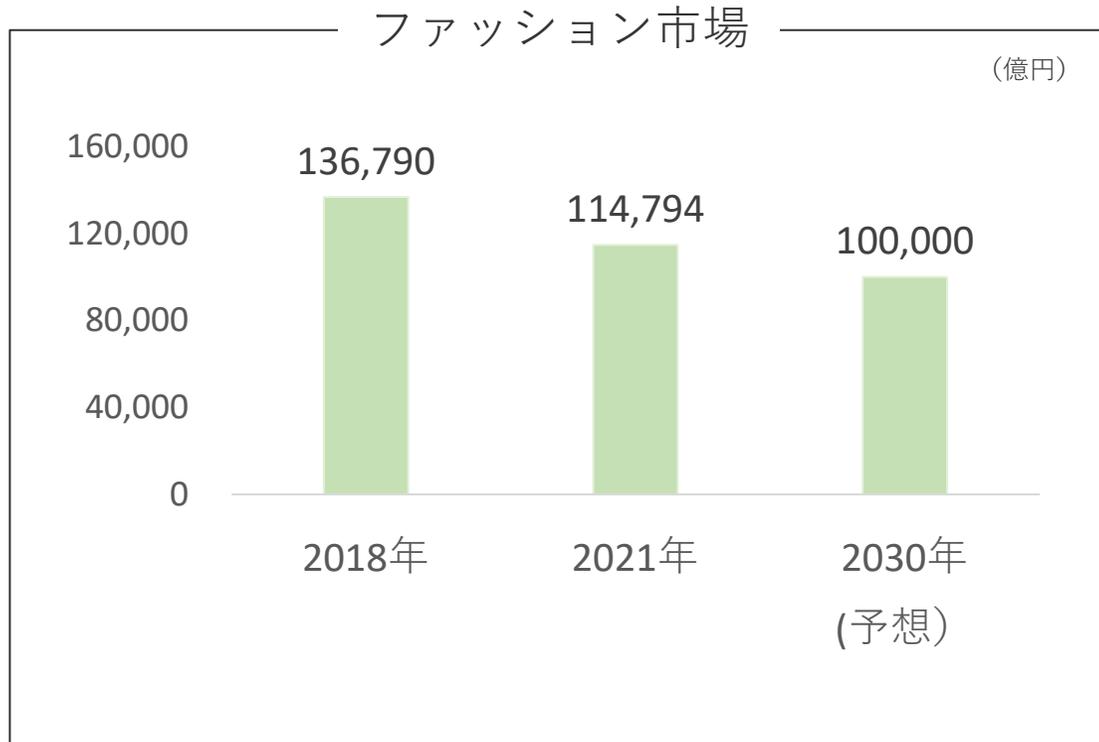
# 中期計画と長期ビジョン

### 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

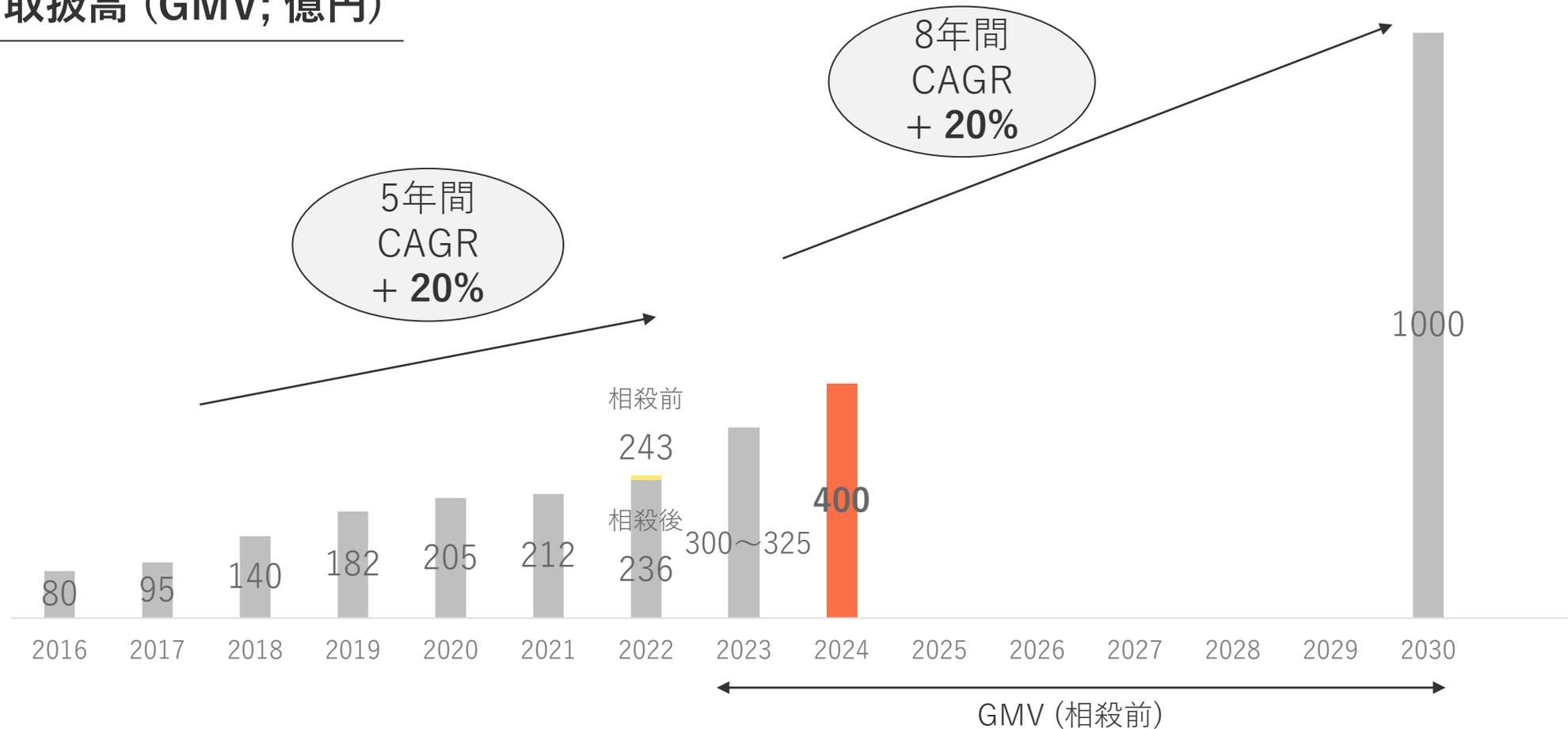
(注) 現状の欧米のEC化率が30%であることから2030年のEC化率は35%と推定。ファッション市場規模を10兆円と想定しEC市場は3.5兆円と予測 (弊社予測)

(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

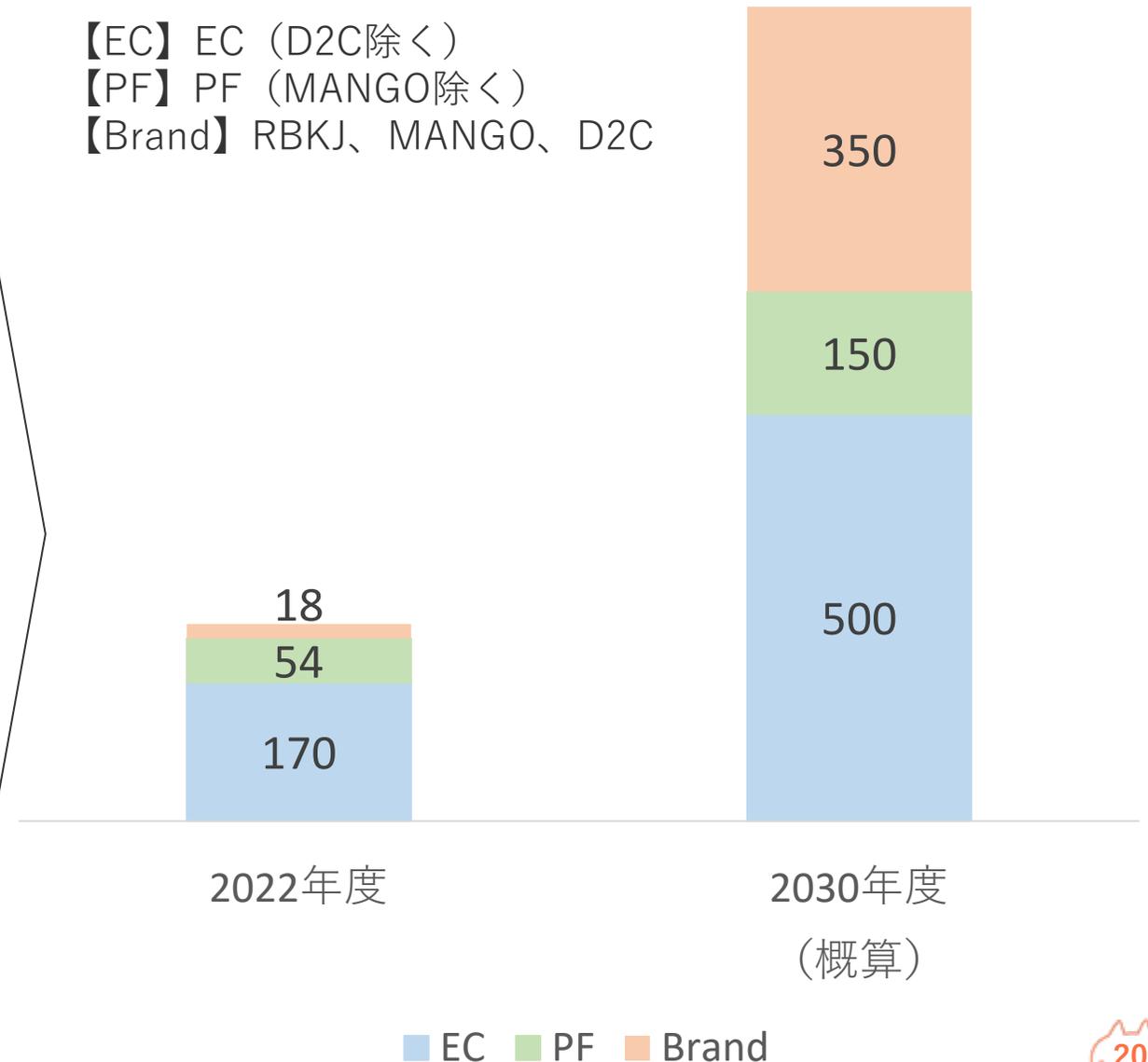
#### 取扱高 (GMV; 億円)



### 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

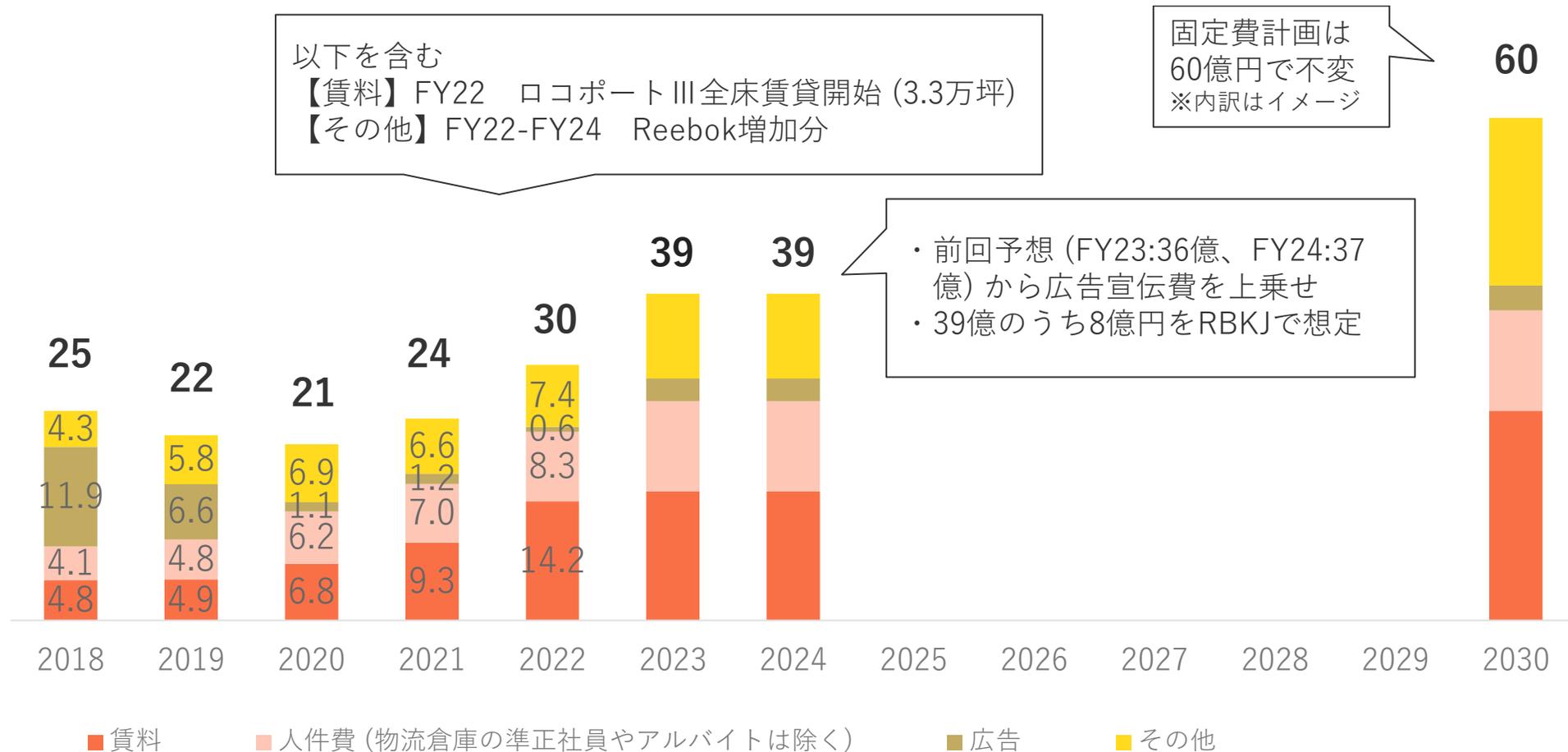


### 3. 中期計画と長期ビジョン ③GMV中期計画と長期ビジョン（単位：億円）

	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

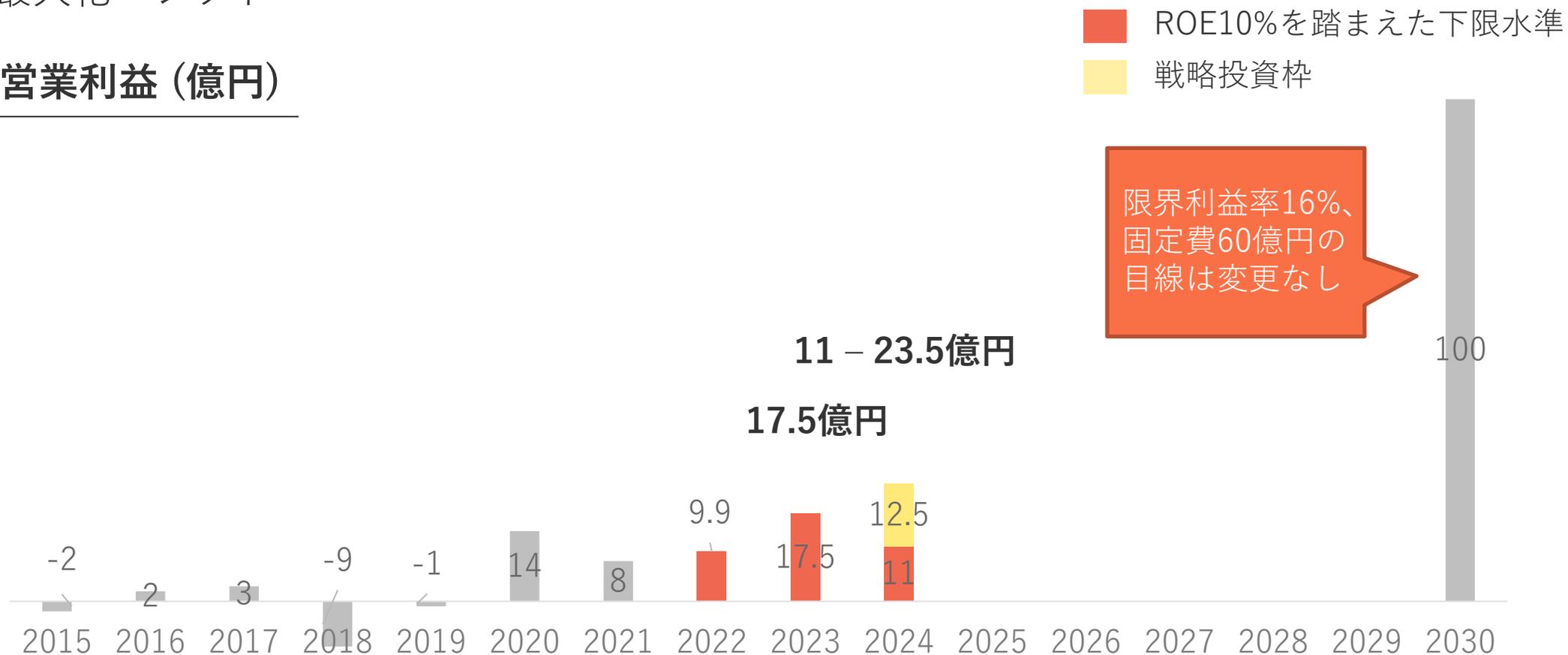


(注) 単位：億円

### 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

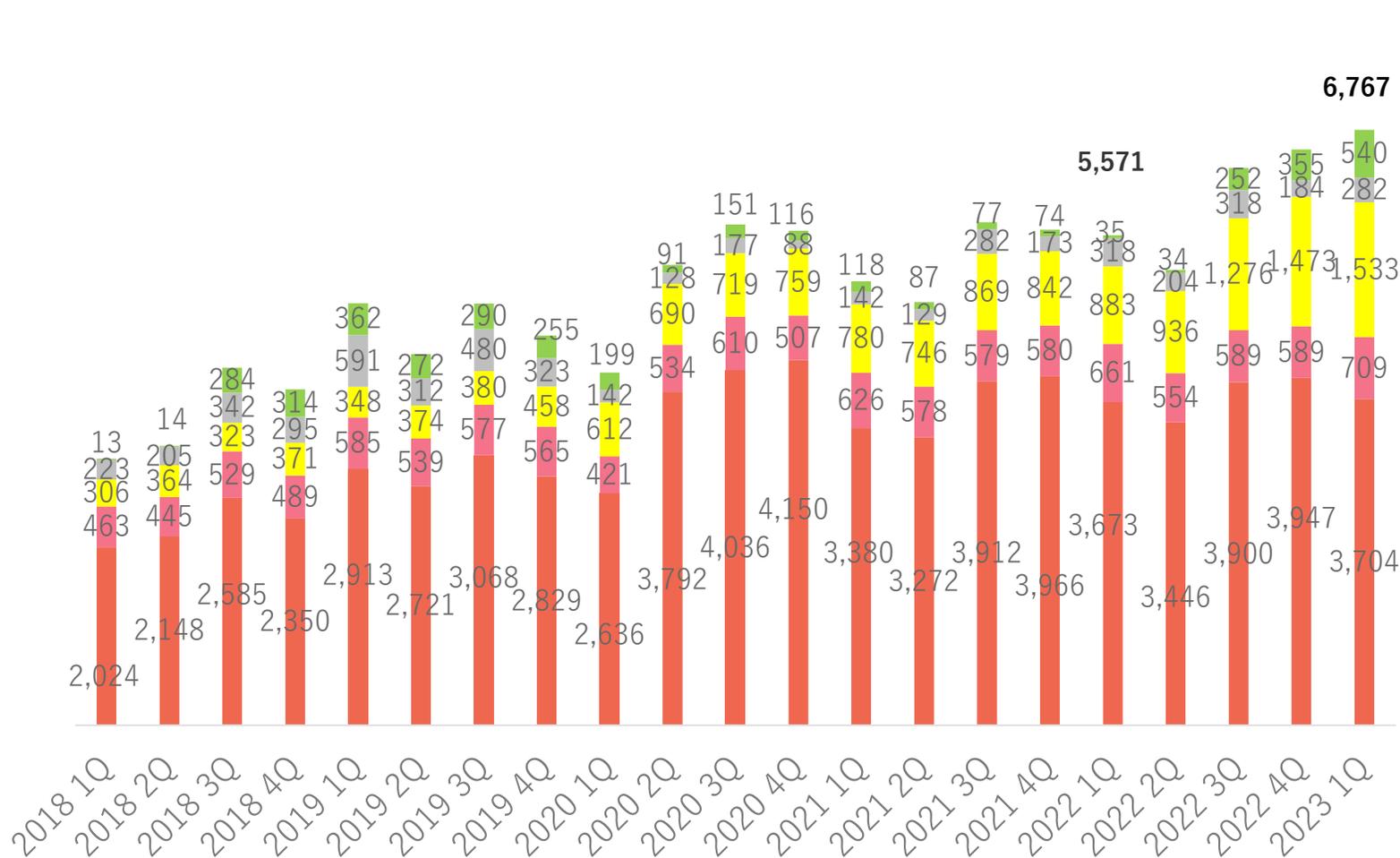
取扱高はリーボック事業の開始と、それに伴うリーボックのECモール売上、PF売上 (BOEM) 増の影響で昨対+ 33.6%増加。リーボック事業開始、経費コントロールによって、営業利益は昨対+ 53.6%の538百万円に。それぞれ四半期ベースでは過去最高を記録。

項目	22年度1Q	23年度1Q	増減	計画値	計画対比
① 商品取扱高(相殺前)	5,571	7,440	+ 33.6%	30,000 - 32,500	22.9 - 24.8%
売上高	2,300	3,423	+ 48.9%	14,000	24.5%
売上総利益	2,002	2,666	+ 33.2%	-	-
(対取扱高比)	35.9%	39.4%	+ 3.5%	-	-
限界利益	975	1,410	+ 44.6%	-	-
②限界利益率	17.5%	19.0%	+ 1.4%	-	-
EBITDA	392	585	+ 49.0%	-	-
③ 固定費	625	872	+ 39.5%	-	-
営業利益	350	538	+ 53.7%	1,750	30.8%
経常利益	350	543	+ 55.0%	1,750	31.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	367	318	- 13.4%	1,400	22.7%

(注) 22年度は単体、23年度は連結

## 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の需要が一巡し当該取扱高が大幅に減少したものの、LOCOND0.jpの着実な成長、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+73%、その他(卸、店舗)が+1436%と大きく伸長、全体では+21%

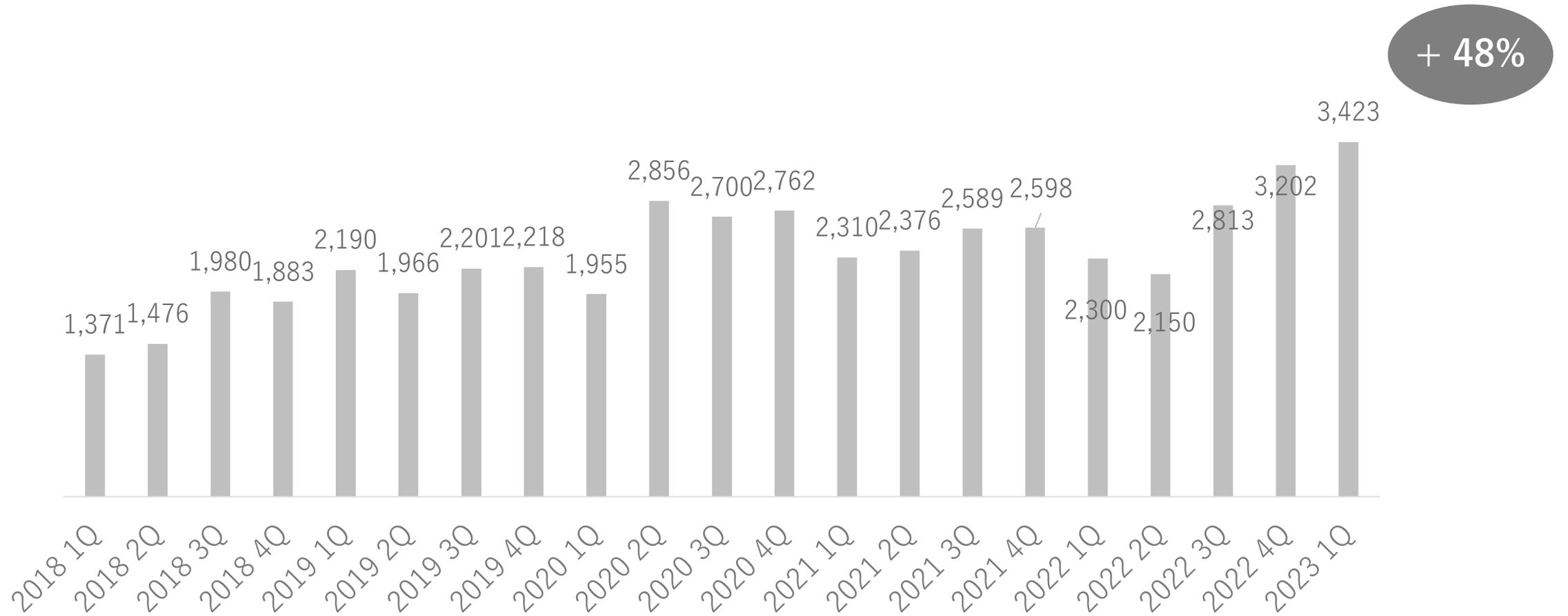


	成長率
合計取扱高	+ 21%
その他 (店舗、卸等)	+ 1436%
LOCOCHOC	- 11%
BOEM	+ 73%
他社モール	+ 7%
自社モール	+ 0%

(注) 2022 3Qより連結

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

リーボック効果により売上高は+ 48.9%



(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

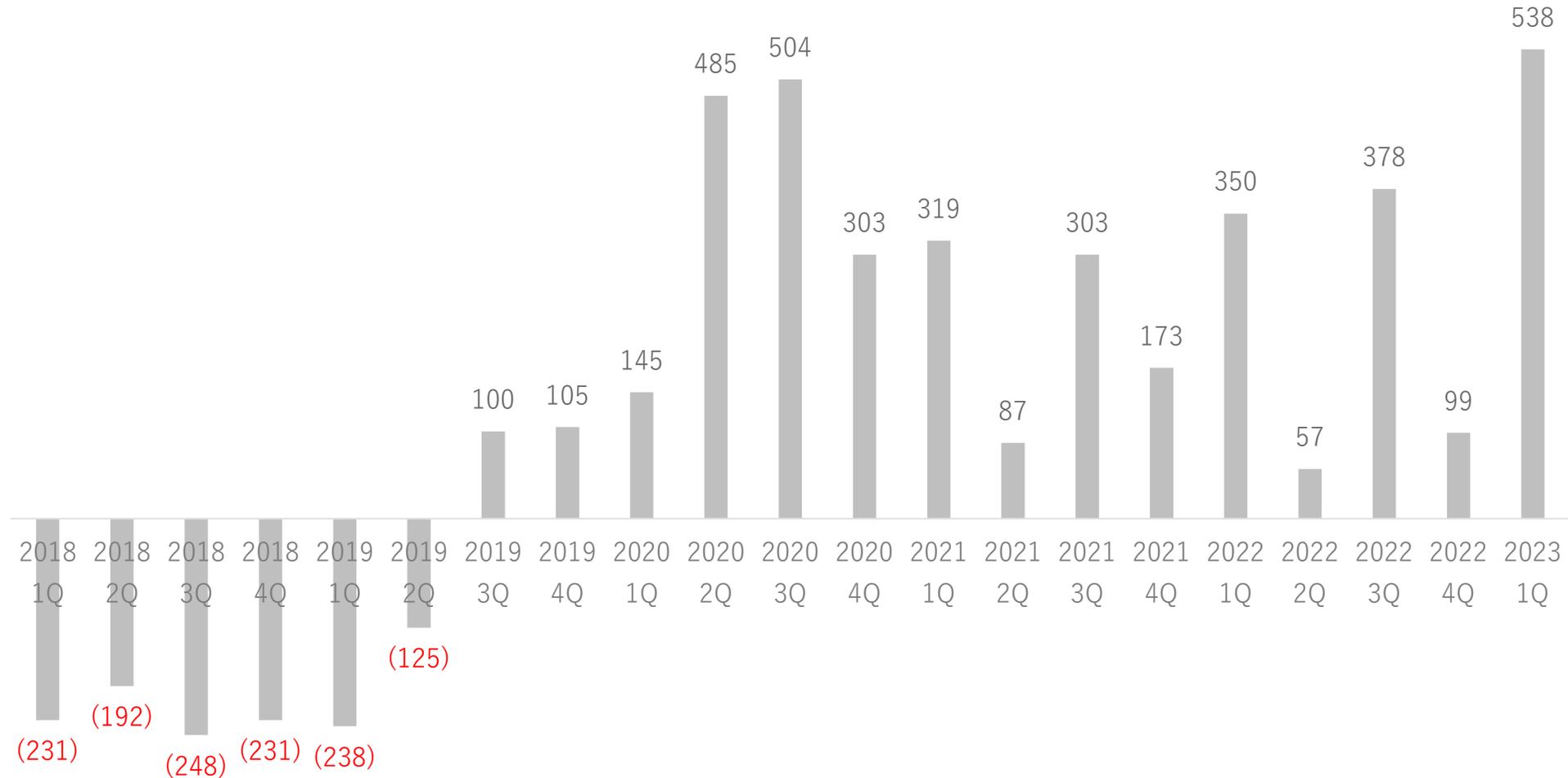
新倉庫の家賃上昇（第1四半期まで）、RBKJ手数料支払いの増加を、広告・物流効率化や手数料率引下げ等のコストコントロールにより緩和。販管費率は昨対で1.8%増に留まる

項目	22年度 1Q	%	23年度 1Q	%*1	前期比	主な増減要因
<b>人件費</b>	<b>382</b>	<b>6.9%</b>	<b>455</b>	<b>6.7%</b>	- 0.1%	
うち、社員	203	3.6%	252	3.7%	+ 0.1%	
うち、パート、アルバイト	179	3.2%	203	3.0%	- 0.2%	物流効率化に伴う改善
<b>荷造運搬費</b>	<b>445</b>	<b>8.0%</b>	<b>480</b>	<b>7.1%</b>	- 0.9%	バスケット単価上昇
<b>手数料（変動）</b>	<b>167</b>	<b>3.0%</b>	<b>342</b>	<b>5.1%</b>	+ 2.1%	RBKJロイヤリティ・他社EC
<b>広告関連費用</b>	<b>205</b>	<b>3.7%</b>	<b>215</b>	<b>3.2%</b>	- 0.5%	
うち、変動費（ウェブ広告等）	189	3.4%	180	2.7%	- 0.7%	効果的な広告配分
うち、固定費（テレビCM等）	15	0.3%	35	0.5%	+ 0.2%	
<b>地代家賃</b>	<b>242</b>	<b>4.4%</b>	<b>407</b>	<b>6.0%</b>	+ 1.7%	新倉庫家賃、RBKJ店舗
<b>その他</b>	<b>208</b>	<b>3.7%</b>	<b>227</b>	<b>3.4%</b>	- 0.4%	各種手数料削減
<b>販管費 合計</b>	<b>1,651</b>	<b>29.6%</b>	<b>2,128</b>	<b>31.5%</b>	+ 1.8%	

(注) 22年度は単体、23年度は連結 \*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)

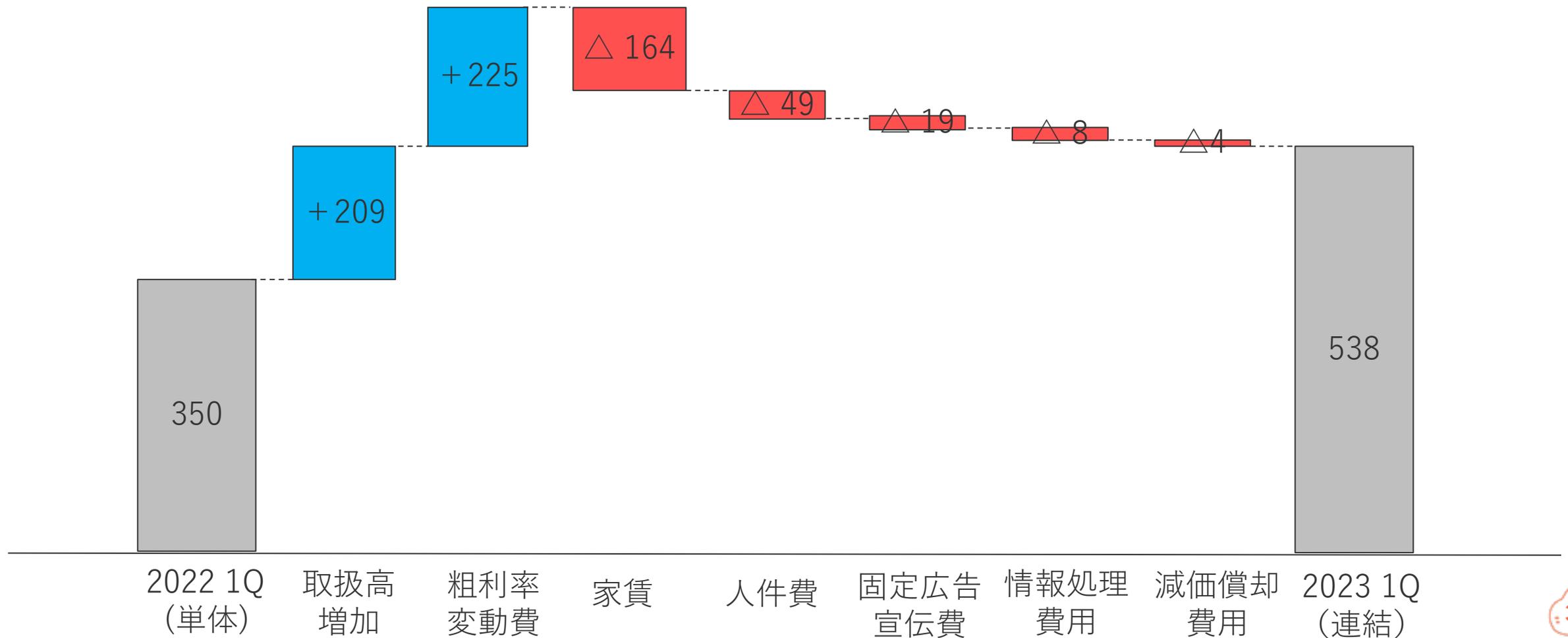
営業利益は四半期単位では過去最高となる、538百万円を記録



(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+ 53.7%の538百万円



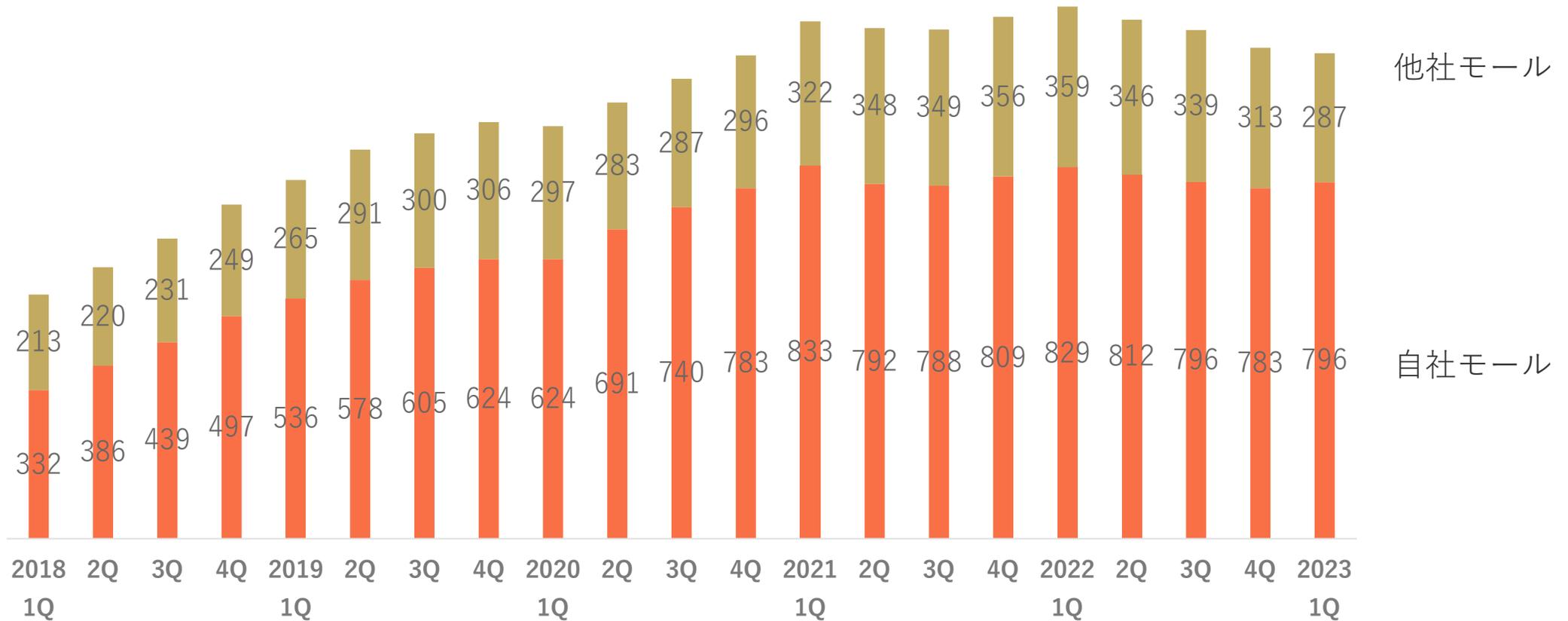
## 4. 実績 ②貸借対照表 (BS) 単位：百万円

自己資本比率59%と高い財務健全性

<b>流動資産</b>	<b>8,002</b>	<b>流動負債</b>	<b>3,489</b>
うち、現預金	3,486	うち、受託販売預り金	1,018
うち、商品	2,506	うち、借入金	102
<b>固定資産</b>	<b>2,117</b>	<b>固定負債</b>	<b>552</b>
うち、有形固定資産	438	うち、借入金	544
うち、無形固定資産	338	<b>負債合計</b>	<b>4,042</b>
うち、投資その他	1,340	<b>純資産合計</b>	<b>6,078</b>
<b>資産合計</b>	<b>10,120</b>	<b>負債・純資産合計</b>	<b>10,120</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)

自社ECモールのアクティブユーザー数は前四半期と比べて増加

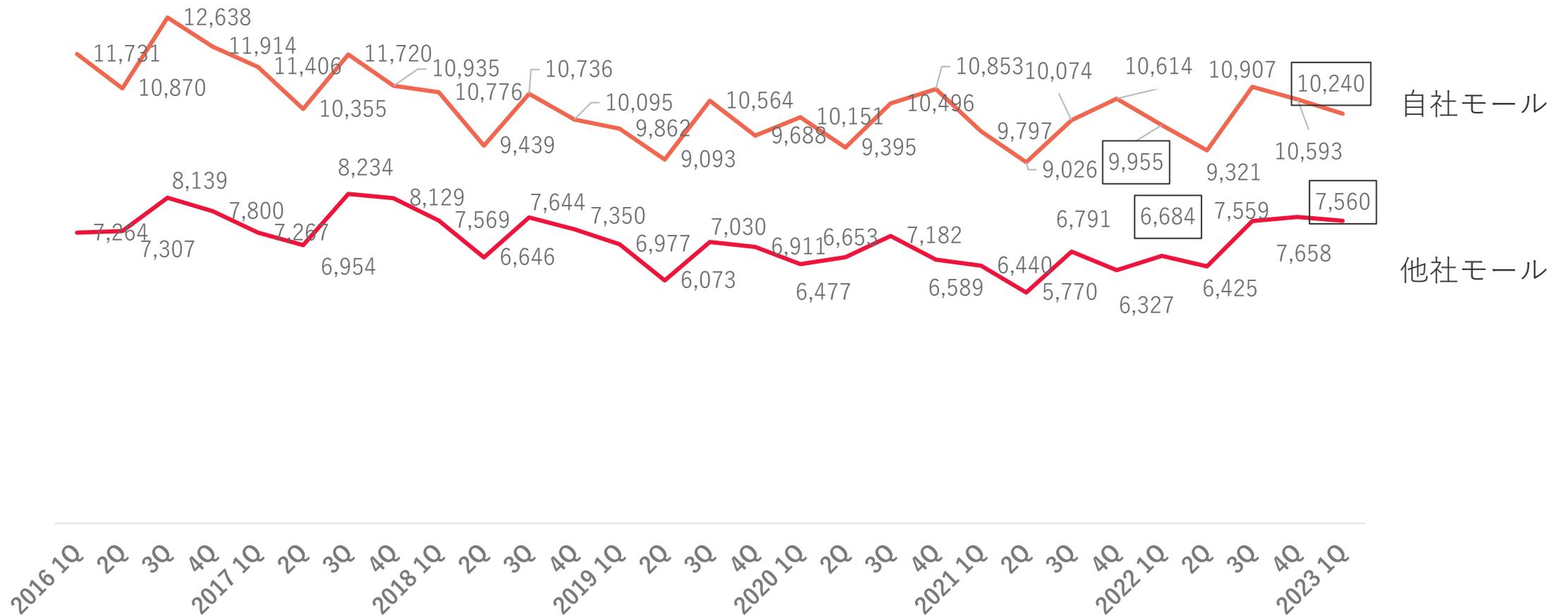


(注) アクティブユーザー数：1年に1回以上購入したユーザー

(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

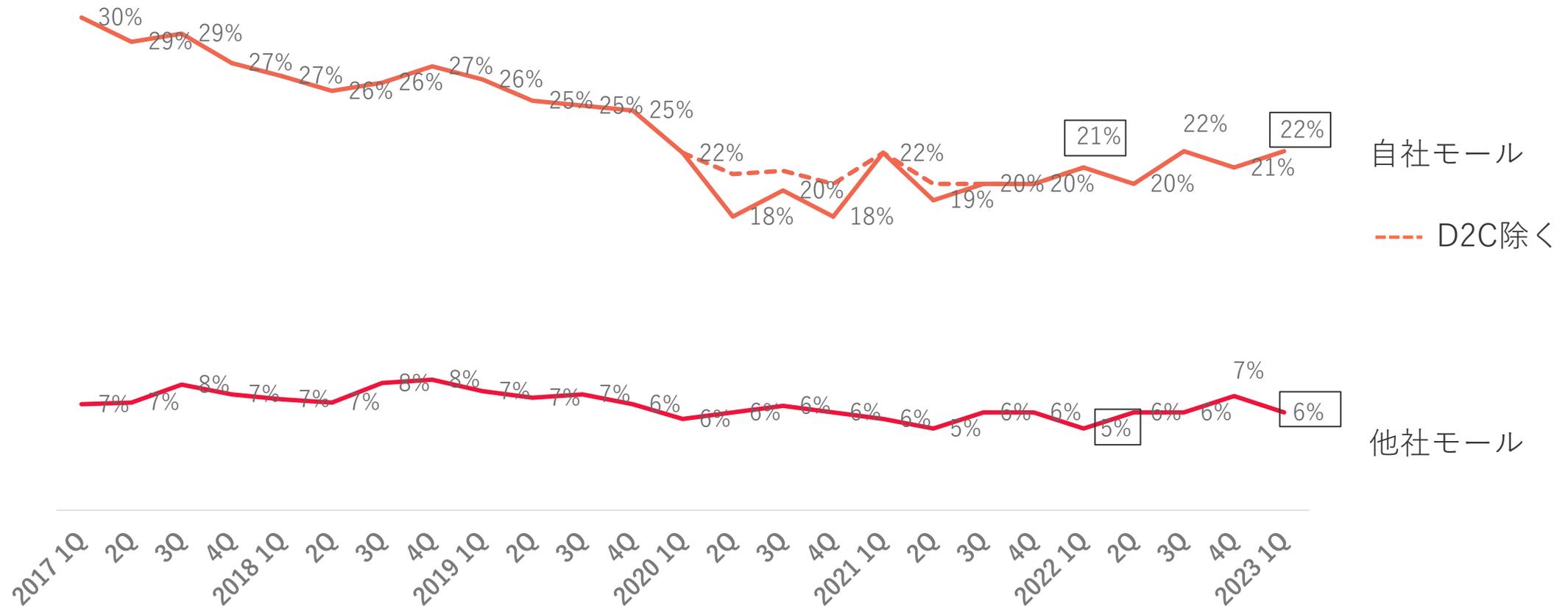
## 4. 実績 ④事業別実績 (1) ECモール事業 平均バスケット単価 (出荷ベース)

昨年同期比で自社モールは **+2%**、他社モールは **+13%**。総じてフラット



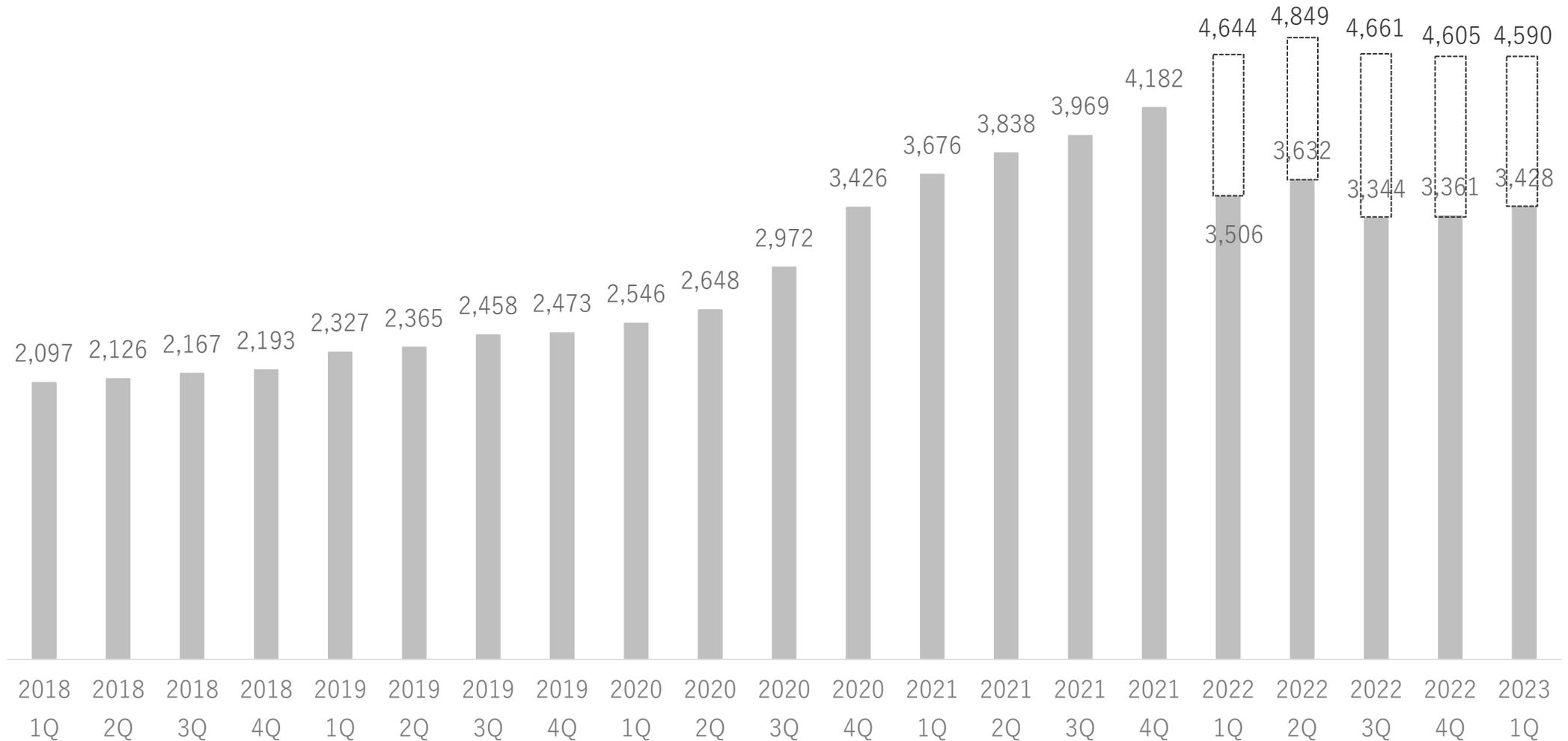
## 4. 実績 ④事業別実績 (1) ECモール事業 返品率

自社モールの返品率は、概ね20%前後で推移



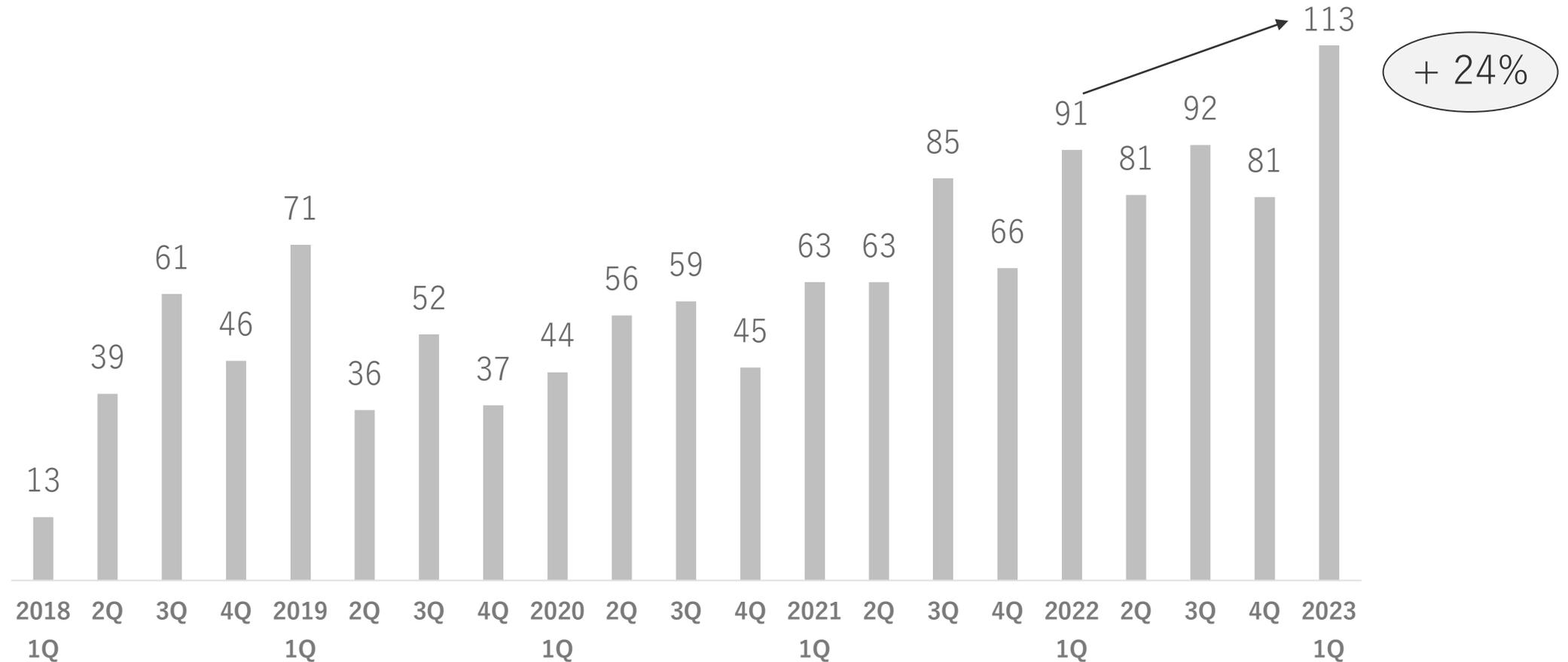
## 4. 実績 ④事業別実績 (1) ECモール事業 取扱ブランド数

wajaを除いたブランド数は3,428件、wajaを含めた場合は4,590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 **+24%** 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、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。