

ビジネスケース:ロコンド
スタートアップ企業の競争優位の構築
Business Case: LOCONDO.inc
Building a Competitive Advantage for a Startup Company

佐々木将人 Masato Sasaki(一橋大学大学院経営管理
研究科准教授, Associate Professor, Hitotsubashi
University, School of Business Administration)

塩澤和哉 Kazuya Shiozawa(一橋大学大学院経営管理
研究科修士課程, Graduate Student of Master of
Business Administration, Hitotsubashi University, School
of Business Administration)

March 2023

No.252

ビジネスケース：ロコンド
スタートアップ企業の競争優位の構築

このケースは、一橋大学大学院経営管理研究科准教授 佐々木将人と一橋大学大学院経営管理研究科経営学修士コース 塩澤和哉が、討議用資料として作成した。2023年3月:第1版
作成

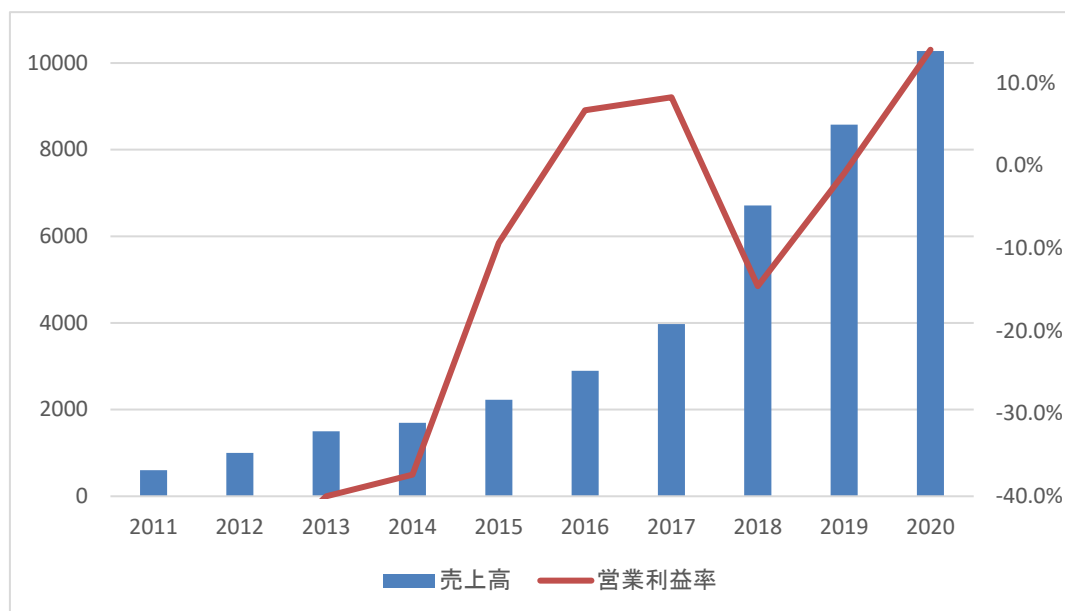
許可なく物理的ないし電子的に複製することを禁じる。

1. はじめに

本ケースでは、株式会社ロコンドの成長の軌跡について記述を行っていく。ロコンドは、靴 EC 事業を手掛ける企業である。同社は、「自宅で試着、気軽に返品」できる靴とファッションの通販サイト「LOCONDO.jp」をはじめとした EC サービスから始まり、現在では法人向けに EC 支援や物流倉庫業務を一括受託など B2B サービスも展開し、継続的な成長を遂げている。直近では Youtuber のヒカルをはじめとしたインフルエンサーとのコラボ商品を販売する D2C 事業の展開もはじめている。現在では、売上の 8 割が EC 事業、その他を B2C 向けプラットフォーム事業が占めている。

ロコンドは日本のファッション EC 業界の中でも後発でスタートしたスタートアップ企業でありながらも急成長を遂げ、創業 7 年で売上は 100 億を超え、東証マザーズに上場することに成功している。図 1 はロコンドの創業からの売上と利益率の推移を示している。図に示されている通りロコンドの売上高は、2010 年の創業から一貫して増加しており、2017 年以降その増加は顕著になっている。他方、営業利益率を見ると、2016 年までに大きく上昇したものの、一度下降し、その後再び上昇基調を示している。この同社の成長の軌跡を追うことで、「スタートアップが如何にして競合優位性を築いて成長していくのか」という点について示唆があると考えられる。

図 1 ロコンドの売上・利益率の推移



出所：株式会社ロコンド「有価証券報告書」より筆者が作成¹

¹ 2011 年度～2013 年度までは著者が推定のもと作成

2. 日本国内における履物市場とその EC 市場の動向

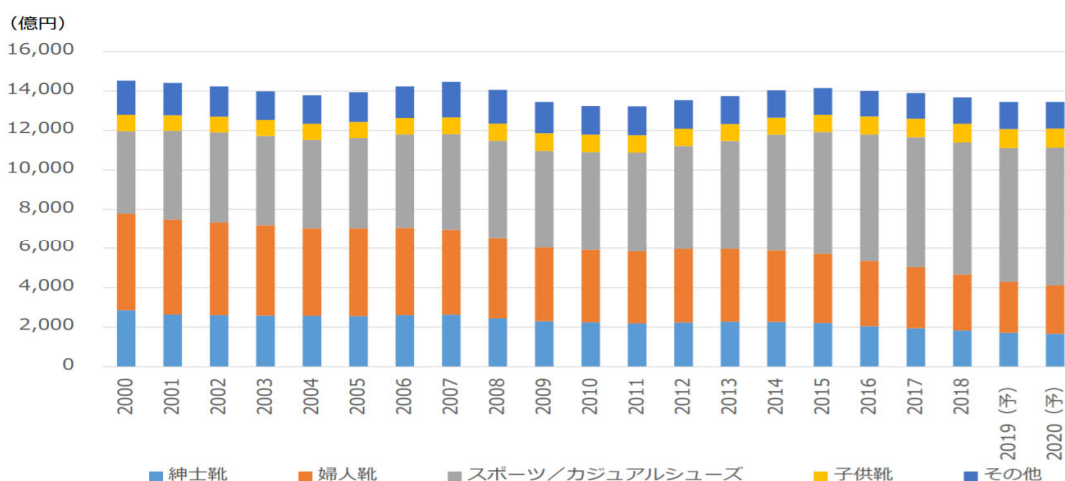
ロコンドの事業展開を見ていく前に、その背景として日本の靴の小売業や EC 市場の概況をみておくことにしよう。

2-1. 履物市場の動向

まず、靴の流通市場がどのような状況にあるかを確認しておこう。図 2 のグラフは、国内の履物市場の市場規模推移を表しており、過去 20 年間は 1 兆 4,000 億円前後でほぼ横ばいで推移している。今後も、市場規模は横ばいまたは低下し続ける見込みである。その要因として、短期的にはコロナ渦による外出時間の抑制に伴う履物需要の低迷が挙げられ、長期的には少子高齢化による履き替え需要の多い子供の減少と履き替え需要の少ない高齢者の増加が考えられる。

また、この図を見て分かる通り、市場規模は大きく紳士靴、婦人靴、スポーツ・カジュアルの 3 カテゴリーに分けられている。近年のトレンドとしては、「スポーツ/カジュアルシューズ」における靴の消費が伸長しており、その背景にはスポーツブランドのシューズを街中で履くファッションが流行していることがある。「スポーツシューズ国内出荷金額推移・予測」によれば、スポーツシューズの 3 割程度を占める多目的シューズ（カジュアルスニーカー）の出荷金額は、2017 年から 2019 年にかけて毎年前年比を上回る傾向にある（矢野経済研究所調査, 2020）。

図 2 履物市場規模の推移

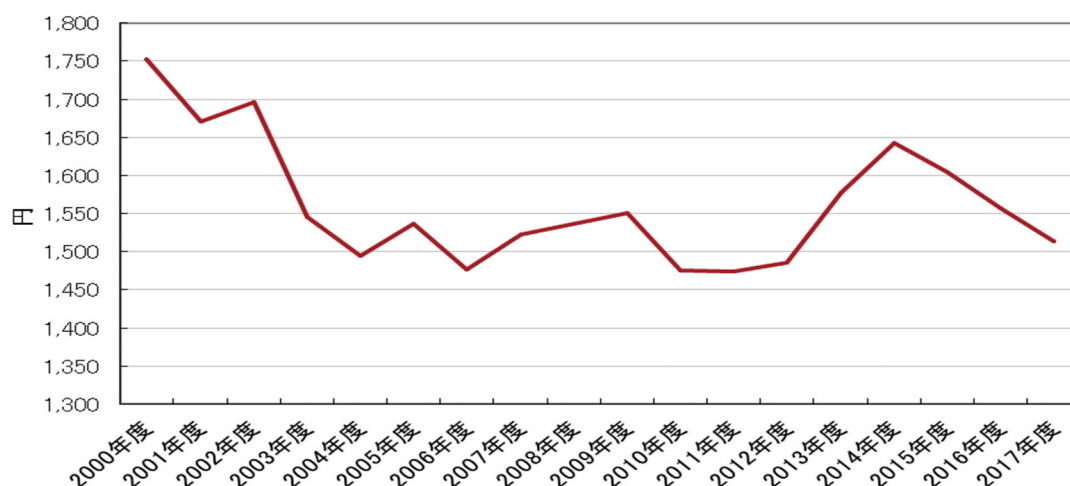


出所：経済産業省「履物産業を巡る最近の動向」

1 世帯あたりの履物支出額（図 2）でも緩やかな減少傾向は確認できる。1 世帯当たりの月間支出額は、1,750 円から 1,500 円のレンジで緩やかに減少傾向であり、少子高齢化

による靴消費のなだらかな減少が見て取れるだろう。ただし、市場セグメントによって履物の消費傾向はやや異なる。表1では、ビジネス、ドレスアップ、デイリーの3つのシーン別に、男性及び女性の履物の消費傾向を示している²。この表からは、男性はビジネスシーンの消費が相対的に多いのに比べると、女性はデイリーシーンでの消費が多いことが分かる。

図3 履物類 1世帯当たり月間支出額の推移



出所：株式会社矢野経済研究所「平成 28 年度皮革産業振興対策調査等」より筆者作成

表1 シーン別の履物消費傾向

シーン	ビジネスシーン		ドレスアップシーン		デイリーシーン	
	年間平均 支出額	年間購入 足数	年間平均 支出額	年間購入 足数	年間平均 支出額	年間購入 足数
男性	24 千円	1.44 足	12 千円	0.79 足	14 千円	1.11 足
女性	16 千円	1.09 足	13 千円	0.88 足	25 千円	1.77 足

出所：株式会社矢野経済研究所「平成 28 年度皮革産業振興対策調査等」より筆者作成

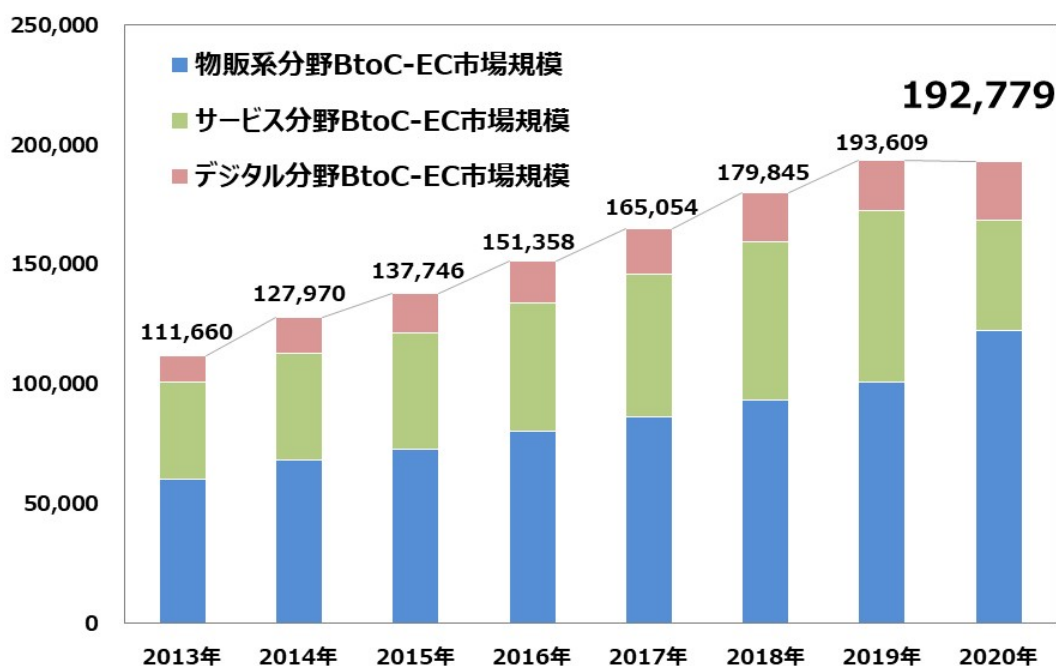
2-2.EC 市場の概況

EC (E コマース) 市場の状況についても、B2C 領域各分野の EC 市場を確認しておこう。図3は国内電子商取引市場規模の推移となっている。表に示されている3カテゴリの中でも「物販系分野 B2C-EC 市場」の規模が継続的に成長を遂げていることがわかる。

² この表の数値は靴の消費に「多少お金をかけるタイプ」にフォーカスした数値である。

この物販系 B2C-EC 市場の内訳を見てみると、表 2 の通りになる。ここでは、各分類の市場規模と共に、その EC 化率が示されている。この表からは 2 つのことが分かる。第 1 に、EC 化率の成長と市場規模の成長が相関している³。市場規模が大きいほど、EC 化率も増加していることが分かるだろう。第 2 に、衣類・服装雑貨等のカテゴリーは、市場規模が相対的に大きいにも拘らず、家電や書籍等に比べて EC 化率が低いことが示されている。

図 4 国内電子商取引市場規模の推移



出所：経済産業省「令和 2 年度産業経済研究委託事業（電子商取引に関する市場調査）」

表 2 物販系分野の B2C-EC 市場の推移

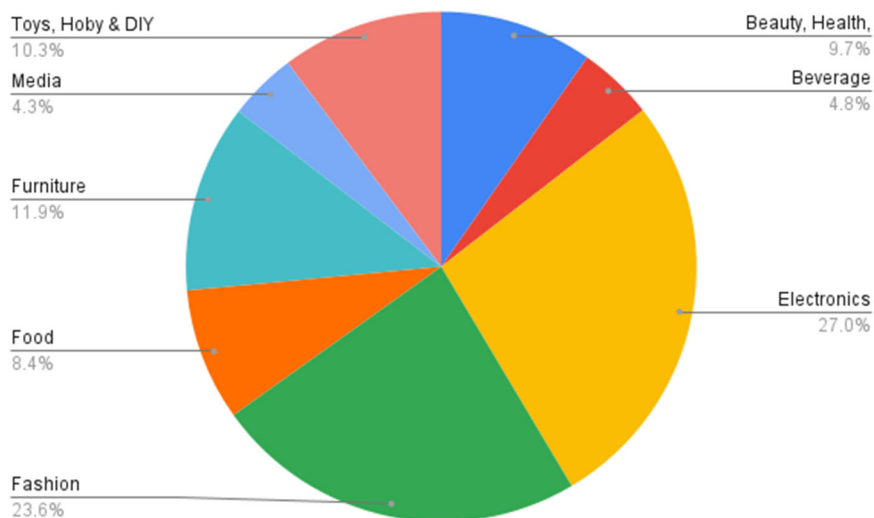
³ ここでいう「市場規模」の定義は「オンライン上で流通している商品の売上高の総計」であり、通常 EC プラットフォームを行う会社の収入は流通総額に手数料数パーから数十パーセントをかけ合わせた金額となる。

分類	2019年		2020年	
	市場規模 (億円) ※下段：前年比	EC化率	市場規模 (億円) ※下段：前年比	EC化率
① 食品、飲料、酒類	18,233 (7.77%)	2.89%	22,086 (21.13%)	3.31%
② 生活家電、AV機器、PC・周辺機器等	18,239 (10.76%)	32.75%	23,489 (28.79%)	37.45%
③ 書籍、映像・音楽ソフト	13,015 (7.83%)	34.18%	16,238 (24.77%)	42.97%
④ 化粧品、医薬品	6,611 (7.75%)	6.00%	7,787 (17.79%)	6.72%
⑤ 生活雑貨、家具、インテリア	17,428 (8.36%)	23.32%	21,322 (22.35%)	26.03%
⑥ 衣類・服装雑貨等	19,100 (7.74%)	13.87%	22,203 (16.25%)	19.44%
⑦ 自動車、自動二輪車、パーツ等	2,396 (2.04%)	2.88%	2,784 (16.17%)	3.23%
⑧ その他	5,492 (4.79%)	1.54%	6,423 (16.95%)	1.85%
合計	100,515 (8.09%)	6.76%	122,333 (21.71%)	8.08%

出所：経済産業省「令和2年度産業経済研究委託事業（電子商取引に関する市場調査）」

この分野別の傾向は、世界全体でも同様である。図4を見ると、衣類服装雑貨等のファッション分野と電子機器が世界のEC市場の売上で最も大きいパイを占め、この2つで市場全体の5割を占めている。この背景にはオンラインショッピング利用者一人あたりの支出が高いことや小売のEC化率が高いことがあげられるだろう。

図5 B2C-EC市場規模の内訳



出所：Statista 「Digital Market Outlook」より著者が作成

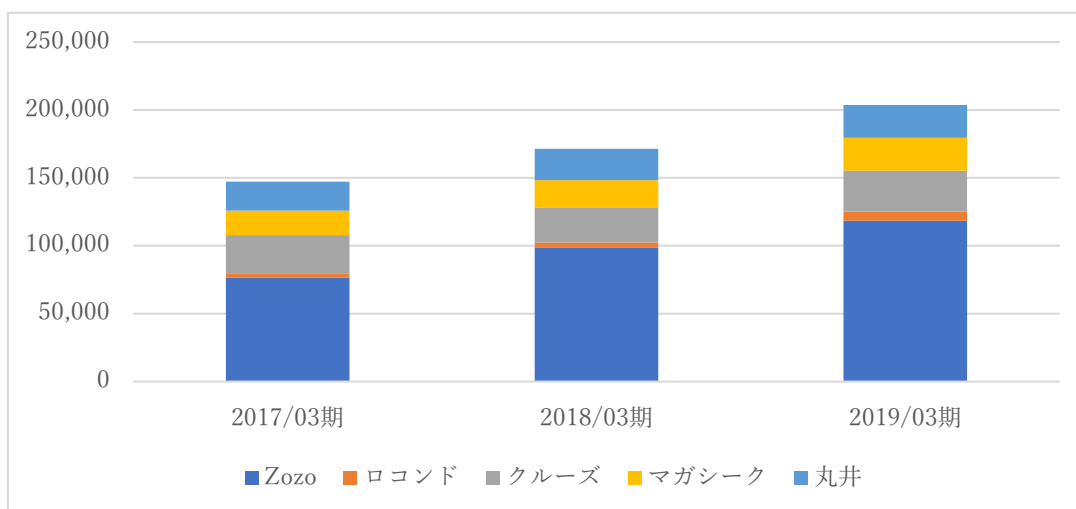
図5ではファッションに特化した垂直型EC事業を行う企業の売上高推移を表している。ここでは、主要なファッション系の垂直型EC企業として、ロコンドの他、ZOZO、クルーズ、マガシーク、丸井の5社を挙げている。尚、垂直型ECとはZOZOTOWNのようにある特定のカテゴリーの商品を扱うECプラットフォームのことであり、専門Eコマースとも呼ばれる。これに対して、Amazonや楽天などの幅広い商品を扱うECプラットフォームは、水平型ECと呼ばれ、一般的にECは水平型ECと垂直型ECの2つに大別される。

国内の当該市場で圧倒的な市場シェアをもつZOZOは、国内最大級のファッション通販サイト「ZOZOTOWN」を運営しており、消費者やインフルエンサーが自身のコーディネートを投稿できるアプリ「WEAR」も世界で展開している。WEARで投稿されたアイテムは、すぐさまそれに該当するZOZOTOWNのリンクへと飛び、購買につながる導線が秀逸でWEARからZOZOTOWNへ購買を生み出している。

クルーズは、ファッション通販「SHOPLIST.com by CROOZ」を展開しており、WEGO、3rd Spring、INGNI、GUESS等、主に若者をターゲットとしたファストファッションのEC通販事業を展開している。

マガシークは、ECサイト「MAGASEEK」とファッションアウトレットECサイト「OUTLET PEAK (現MAGASEEK OUTLET)」を展開している企業である。同社は、20代から30代前半の女性がメインターゲットとなっている。これらのECサイトをはじめ、マガシークは大手アパレルメーカーである三陽商会、オンワード樫山などからの仕入れ体制を持つため、豊富なブランドラインナップが特徴である。

図6 ファッション系EC企業の売上高推移



出所：各社 IR 資料より筆者が作成

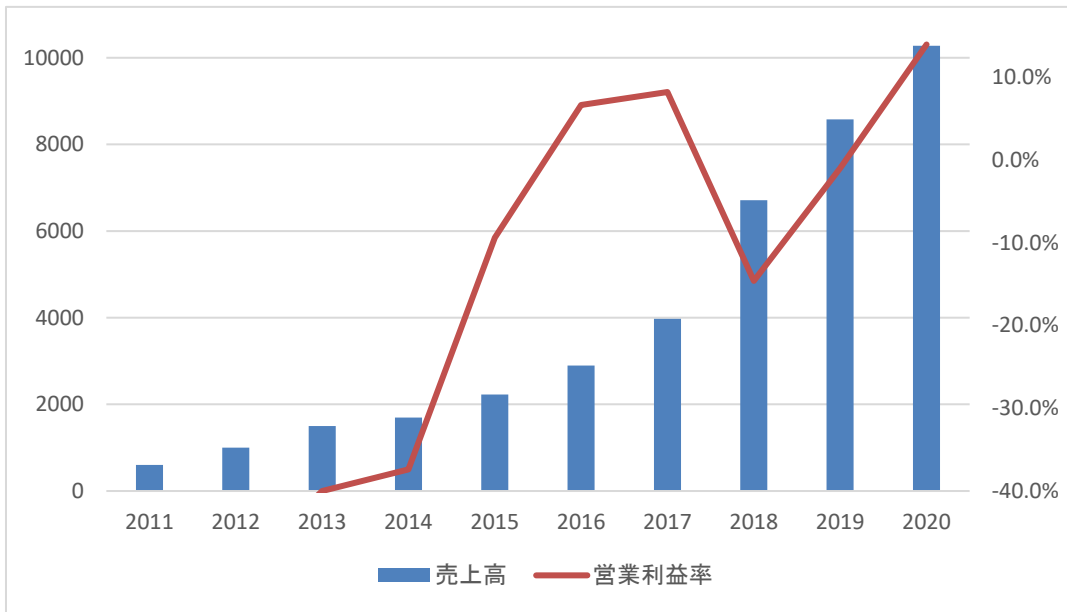
3. ロコンドの事業展開

前節のような状況において、どのようにロコンドは成長を遂げてきたのだろうか。また、その背後にある競争上の優位点は何だったのであろうか。以降では、ロコンドの事業展開についてみていくことにしよう。

図6は冒頭で掲載したロコンドの創業からの売上と利益率の推移を再掲したものであり、図7は同期間のキャッシュフロー推移となっている。この推移図からわかる通り、2017年から2018年にかけて、売上高が大きく増加し、営業利益率が急落している。その後、売上高は順調に増加し、利益率も向上している。この2017年は同社が東証マザーズに上場した年であり⁴、この時が大きな転換点となっていることがわかる。そこで、以降では2017年ン上場の前後で期間を2つに分けてそれぞれの期間においてロコンドが直面した課題とそこを乗り越えるための戦略について見ていく。

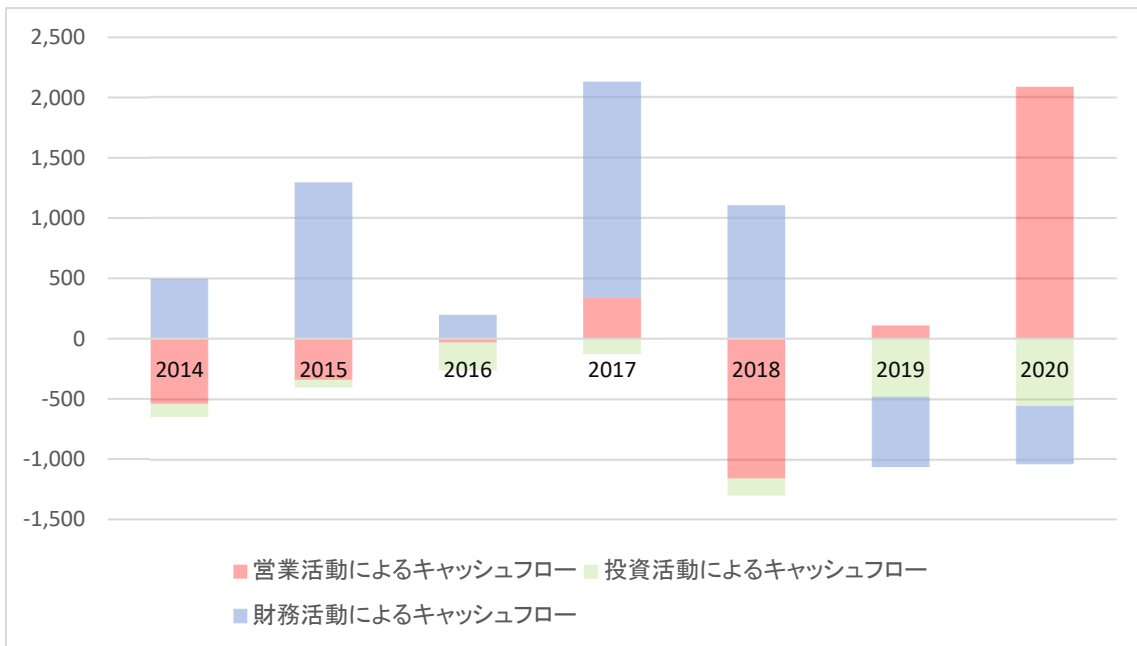
図7 ロコンドの売上・利益率の推移（再掲）

⁴ 2017年3月7日に東証マザーズに新規上場（IPO）を行った。公開価格は1,850円、初音は2,625円であった。



出所：株式会社ロコンド「有価証券報告書」より筆者が作成

図 8 キャッシュフローの推移



出所：株式会社ロコンド「有価証券報告書」より筆者が作成

3-1. 上場前の展開

創業の経緯

2010年10月22日、ドイツに拠点を置くベンチャーキャピタル、ロケットインターネットの100%子会社として株式会社ジェイド（後に株式会社ロコンドに改称）が設立された。

ロケットインターネットとは、ドイツに本拠を置くソフトウェア・ソリューションを提供する企業であり、インターネットやモバイル領域において実績あるビジネス・モデルを特定し、未開拓の市場をターゲットにそれらのビジネス・モデルを 0 から一気に立ち上げ市場のリーダー的存在にまで成長させることを基本戦略としていた。同社の特徴は2つある。1つは事業領域であり、主にeコマース、マーケットプレイス、金融テクノロジーの分野を対象都市、消費者のニーズを満たすオンラインビジネスモデルの事業に重点を置いている点である。もう1つはそれらの事業を投資というかたちで関わるのではなく資本100%で立ち上げる点である。

表2はロケットインターネットが今まで立ち上げてきた事業の代表例である。いずれもアメリカで実績のあるビジネス・モデルを模倣し、他ビジネスを他地域で展開して成功を取っていることがわかる。株式会社ジェイドもこの流れをくんだものであり、アメリカ発の靴のネット通販事業を営むZappoのビジネス・モデルに基づいて設立されたのである。Zapposは「商品購入後365日返品可能」を実現し、「ネットで靴を買うとためし履きができない」という課題を解決したことで多くの顧客から支持をされ、最終的にはAmazonに約800億円で買収された事業である。

表1 ロケットインターネット社が立ち上げたビジネス

Rocket Internetが創業した企業	LAZADA GROUP	ZALORA	Foodpanda	EASY TAXI
資金調達額	4.7Billion	212 Million	318 Million	77 Million
モデル	Amazon	Zappos.com	GRUBHUB	UBER
東南アジアでの結果	サービス拡大中	サービス継続中	Delivery Heroに売却	東南アジアから撤退

出所：Chieko Tazuka () に基づいて筆者作成

株式会社ジェイドは、日本版Zapposのような企業を目指して2010年10月に創業された。ロケットインターネットが手掛けた他のスタートアップと同様に、ジェイドも一気呵成の立ち上げを狙った展開が取られ、創業直後のスタートアップ企業にもかかわらず100人を超える従業員と、自前の倉庫、オフィスを構え、広告宣伝費にも10億円が投下された。しかし主要な意思決定は現場ではなく出資元であるロケットインターネットが行っており、更に急ピッチでのスタートを急いでいたため、経営には粗さが目立っていた。例えば、急速に大量の靴を揃えるために、問屋やメーカーに売れ残っている靴でも買い取って仕入の目標値を満たそうとしたり、拡大ありきでのオフィスや人材の確保、高額の給与でのマネージャー人材の雇用といったことが、当初のジェイドでは行われていた。こうした結果、多額の初期投資を行ったにもかかわらず、売り上げの方は垂直的に急拡大することはなかった。2011年2月からサービスを開始するも結果は振るわず、1ヵ月の売り上げは目標の10分の1に満たない状況であった。更に、翌3月には東日本大震災にも直面し、オペレーションの回復

も、売り上げの回復および拡大もめどが立たない状況に陥ってしまった。こうした状況を受けて、ロケットインターネットは日本からの撤退を決定し、ジェイドについても事業清算を検討するに至っていた。

この事業清算を検討する中で、現 CEO である田中祐輔が代表取締役に就任し、ロコンドの事業再生を引き継ぐことになった。田中氏は、当時マッキンゼーのコンサルタントであったが、ロケットインターネットでの起業を検討するためにインターン生として同社に籍を置いていた。田中氏が社長を引き継ぐにあたり、ロケットインターネットは事業再生の原資として追加で 5 億円の出資をロコンドに行った。2012 年 8 月には社名をロコンドに改め、事業再生に大きく舵を切った。

しかし、当時のロコンドは自社倉庫やオフィス、人件費などの固定費が重くのしかかっていたため、田中社長はまずはリストラクチャリングによる徹底的なコストカットと資金調達を行う必要があった。しかし、資金調達先を模索する中で、ロケットインターネット社が株式を保有し、経営者が保有していない状況では VC からの同意が得られず、同社が保有する株式を取得することを要請された。そのため、田中社長は、2011 年にリード・キャピタル・マネジメントおよび伊藤忠テクノロジー・ベンチャーズ、他 2 社の VC の協力を得て、MBO（マネジメント・バイ・アウト）を実行した。表 4 はロコンドが創業から上場前までに行った資金調達の変遷であり、同社は上場直前まで資金調達を行っている。これは、常に赤字を止めるための資金調達を余儀なくされていたからであった。特に、後述するアルペンによる 10 億円の出資が行われるまでは、非常に厳しい状態であり、資金繰りは常に悩みの種だった⁵。

表 2 ロコンドの資金調達の変遷

資金調達日	資金調達金額	出資元	備考
2016.01.29	300	sparrowhawk	E種優先株式
2015.05.28	1,000	アルペン	D種優先株式
2014.09.29	500	ジャフコグループ	C種優先株式
2013.06.12	600	エキサイト リード・キャピタル・マネジメント 伊藤忠テクノロジーベンチャーズ	B種優先株式
2012.08.08	140	みずほキャピタル ネオステラ・キャピタル	A種優先株式
2011.09.01	700	リード・キャピタル・マネジメント 伊藤忠テクノロジーベンチャーズ	日付不明
—	—	WIL	資金調達金額非公表、資金調達日不明

単位：百万円

出所：SPEEDA より筆者作成

⁵ 田中裕輔『「今の自分」からはじめよう』

コア事業の立て直し

徹底的なコストカットと資金調達の繰り返しと並行して、当然ながら事業の立て直しも行う必要があった。立て直しの基本的指針は、靴の EC という本業に絞り込むという選択と集中を行うことだった。前述したようにロコンドは、ファッション EC 業界において後発者であり、圧倒的に強い先行者がいた。垂直型（専門）EC で言えば、ZOZOTOWN がおり、更に水平型 EC でも Amazon がファッションの取り扱いを始めていたからである。更に、MAGASEEK やクルーズといったファッション EC の競合もあり、競争環境は厳しい状況であった。

しかし、これらのファッション EC 企業では取り扱い商品の 8 割から 9 割は衣料であり、靴に特化した EC というロコンドの事業は独自性が際立っていた。アパレル市場全体の国内売上高が約 10 兆円の中、靴市場は約 1.4 兆円であるため、他の EC 企業の展開はごく自然のことであったと考えられるが、靴に絞り込んでいるからこそ顧客からしても靴の売り手からしても「靴を買う（売る）ならロコンドだ」という認識が生まれやすかった。このような周囲の認識は、EC を展開する上で、非常に良かった。EC サイトの売り上げ拡大は、会員数と商品量の 2 つの増加が重要である。会員数が増えれば売り上げが増え、サイトに並ぶ商品が増え、新しい提案が出来ることで 2 足目、3 足目の購入によって一人当たりの購入量が増えるからである。したがって、会員数と商品量の増加が増えることで、乗数的に売り上げも伸びることになる。このようなシステムであるからこそ、顧客と売り手の双方に、「靴といえばロコンド」という認識をもってもらうことは、乗数的な拡大にうまくつながったのである。

また、靴という商品特性は、小売り業の EC 化にとってメリットとデメリットを有していた。メリットは、靴という商品が他の衣料品よりも圧倒的に多くの在庫を必要とする点である。靴のサイズ展開は通常 0.5 センチ刻みであり、1 種類の商品に 10 種類以上のサイズ展開が必要であることが多い。これは、S、M、L、LL といった 3~4 サイズ展開が多い衣料品に比べるとかなり多いサイズ展開であり、その分小売り店舗は在庫を多く持つか、1 サイズ当たりの取り扱いを少なくして欠品リスクを抱えるかを余儀なくされることになる。この点、実店舗を持たない EC は、広いサイズ展開、豊富な在庫を持つことが可能なため、実は実店舗に比べて有利な側面があるのである。

その一方で、これだけ豊富なサイズ展開が必要であるということは、顧客の側が自分の足にフィットした製品を強く求めていることを意味している。そのため、顧客は実際の製品を手に取り、試し履きをすることなく、商品を買うことに抵抗を感じており、これが EC にとってはデメリットであった。こうしたデメリットに対して、ロコンドでは、「買ってから選ぶ」、「自宅で試着、気軽に返品」をコンセプトとして、送料無料、サイズ交換無料、返品送料無料、という従来の通販サイトの常識を覆すビジネスモデルを構築した。EC の実店舗に対する弱みである、試着を可能な限りやりやすくし、靴を通販で購入するということに対する顧客の心理的ハードルを下げようとしたのである。また、コンシェルジュサービスにも

初期の段階から力を入れており、ファッションに精通した専門のスタッフが、顧客からの質問や相談に答えたり、要望に適した商品を紹介するサービスの提供を行っている。

こうしたサービスを取りそろえることで、顧客は、一度に複数の商品を注文し、それをファッションショーのように家で試し履きしながら商品を選ぶ、場合によってはサイズ交換や返品を行うことを、自分の自由な時間に行うことができるようになったのである。こうした点を訴求した結果、リピート率が30%から80%へと向上した。実際の返品率は約30%程度であった。しかし、当然ながらこれらのサービスは当然コストがかかるものであり、その分可能な限りフローを効率化する必要があった。あらゆるプロセスを「返品最適化」に向かって日々改善する活動が求められていた。例えば、返送料無料期間は、当初1か月だったものが、試行錯誤の結果21日間無料となり、コンシェルジュサービスは、電話での対応からメールサービスに移行している。これらの変更は、ただサービスの質を下げるのではなく、顧客の求める水準を常に確認しながら、顧客の満足度を下げず、しかし効率化を行う方法を常に探索しているのである。例えば返品率は、購入サイズ等の明記、メジャーの配布、ユーザの試着結果の投稿の促進といったサイズ感をイメージしやすい数々の取り組みによって、2022年時点では20%にまで減少している。

2013年からはファッションの取り扱いも開始しているが、LOCONDO.jpの売り上げの約3/4は靴の販売であり、アパレルとバック等を含めても約3割である⁶。同社は平均単価6,000円程度の中高価格帯のポンプスやブーツ等の婦人靴の販売を強みとしている。売り上げの約90%は女性会員が占めており、中でも35歳～54歳の大都市圏のユーザーが多い。

2015年には楽天市場への「LOCOMALL」を開設し、更に2016年には楽天と資本業務提携も交わし、両者の間に補完的な関係を構築しようとした。

プラットフォームサービスの開始

ロコンドでは、EC事業の立て直しを行う中で、新しい事業も徐々に形作られていた。実はロコンドは、早くから倉庫の内製化とシステムへの開発投資を行い、社内システムや倉庫内のシステムの内製化を行っていた。この理由は偶発的なものであり、前述したようにロコンドは立ち上げ当初から急拡大を意図して倉庫と在庫を自社で持つ事業構造であった。当初は倉庫は他社から借り受けていたが、借り続けるよりも内製化の方がコストが下がるため、比較的早い時期から倉庫の内製化が行われていたのである。その倉庫内での在庫管理のため、倉庫内システムに対してもかなりの時間とリソースをかけて他社に先駆けて構築していた。これが現在のロコンドの事業の3本柱の一つである、法人向けのプラットフォームサービスにつながっていったのである。

法人向けプラットフォームサービス展開のきっかけとなったのが2012年のサマンサタバ

⁶ 同社は海外の同業他社の商品構成率を参考にして、将来的にはこの比率を50%：50%にすることを目標としている。

サの自社 EC の開発である（図 8）。きっかけは田中社長が当時サマンサタバサの社長であった寺田和正氏と交流会で知り合ったことであった。当時のサマンサタバサは、自社でしっかりとした EC を運営しておらず、寺田社長はそこに課題意識を持っていた。そのため、田中社長に対して、サマンサタバサの自社 EC サイトの立ち上げ・運営を行ってもらうことと引き換えに、ロコンドへの出店を認めるという提案を行った。取り扱いラインナップの拡充をしたい田中社長は、寺田社長の提案を受け、サマンサタバサの自社 EC サイトの立ち上げを行うことにした。サマンサタバサ側の要望を丁寧に聞きながら、ロコンドのような多数ブランドが並ぶ EC サイトと、固有のファンしか来ない自社 EC サイトとの相違点など様々な発見と修正の過程を経て、サマンサタバサの自社 EC サイトは無事ローンチし、運営を受託している。

これを機に、他のブランドも徐々にロコンドへ自社 EC サイトの開発を委託するようになり、自社 EC 開発支援サービス「BOEM」が誕生した。BOEM は在庫と情報（顧客情報、商品情報など）を一元化した自社 EC プラットフォームの構築・管理支援サービスである。BOEM は、EC サイトの立ち上げの他、在庫管理から物流、CRM までをシステムで一括管理し、それらの数値管理（KPI 管理）がこれ一つで完了できる、といった特徴を有している。

2 つ目の大きな転換点となったのが、2015 年のアルペンからの出資である。当時アルペンといえば「スポーツ用品の店」というイメージが強く、自社 EC でスポーツ用品は販売できたものの、それ以外のカジュアルなファッションやアパレル、靴が全く売れない状況であった。同社はロコンドとの提携によってこうした状況を改善することを狙いとしていた。

実際に、協業による成果は見られていた。一例として、New Balance のスニーカーのケースが挙げられる。同社のスニーカーは昨今若者の中で定番の人気カジュアルスニーカーであり、通常ファッション EC サイトでは定価でもすぐに売り切れてしまう状況である。しかし、アルペンの公式 EC サイトで販売したところ、4 割引の状態ですら売れ残るという状況が発生していた。そのような状況下でロコンドの EC 上で販売したところ瞬間に売れたという。

さらに、アルペンからの要望が、新しいサービスの開発にもつながっていた。アルペンから「靴ではサイズが様々で欠品の問題が多いため、店舗で欠品が起きたときにお店から直送するシステムが欲しい」との要望を受け、2 週間ほどで在庫管理と商品の直送サービスを開発したのである。これがロコンドの B2B 向けのプラットフォーム事業を支える「LOCOCHOC」のサービス開始のきっかけとなる。

「LOCOCHOC」は、B2B 向け物流プラットフォームサービスである。具体的には、ロコンドが運営する EC サイト「LOCONDO.jp」に出展しているブランドや小売店を対象に、各ブランド・小売店のオフライン店舗において欠品が生じた場合、即日でロコンドの持つ自社物流倉庫から発送するサービスとなっている。

現在では、この 2 つのサービスに加え、e-3PL や LOCOPOS といったサービスも展開し、他社のサプライチェーンの各段階を支援する B2B 向けのプラットフォームサービスが手

掛けている。これらのサービスによって、在庫管理、物流、EC サイト、店舗の一連の流れを管理できる体制が確立されているのである。これらのサービスが拡充されたことでロコンドの売上高・利益は急成長し、2016 年には単月黒字化を達成した。

図9：ロコンドの B2B プラットフォームサービスの概要

段階	EC サイト構築	倉庫 (物流倉庫受託)	在庫管理	店舗
ロコンドのサービス	BOEM	e-3PL	LOCOCHOC	LOCOPOS
特徴	自社 EC サイトの構築支援から始まり、現在では「BOEM2.0」とバージョンアップし、EC サイトの立ち上げの他、在庫管理から物流、CRM までをシステムで一括管理できる。	ロコンドの自前の物流倉庫を用いた物流受託サービス。システムと運営ともに100%内製により、コストが低いことはもちろんのこと、最高水準の品質と出荷スピードを担保している。更に、店舗在庫と EC 在庫を一箇所に管理する「在庫シェアリング」により、効率的な在庫管理が可能となる。	ロコンドが運営する EC サイト「LOCONDO.jp」に出展しているブランドや小売店を対象に、各ブランド・小売店のオフライン店舗において欠品が生じた場合、即日でロコンドの持つ自社物流倉庫から発送するサービスである。	タブレットやスマホを使って店舗の POS レジとして利用できる。更に、売上情報、在庫情報、顧客情報等を EC サイトと一元的に管理できるという特徴も持つ。
開始時期	2012 年	2015 年	2015 年	2017 年
きっかけ	サマンサタバサ	ルコライン	アルペン	

出所：Shared Research 資料、株式会社ロコンド公式 HP より筆者が作成

ロコンドが解決した靴小売市場の構造上の問題

このプラットフォームサービスは靴小売市場の構造上の問題を解決したという意味で社会的意義の高いサービスであった。当時の靴小売市場において構造上の問題は、ブランド・小売店側と消費者側の双方において存在していた。

まず、ブランド・小売店側から考えると、ファッショントレンドの激しい移り変わりを背景に、ブランドや小売店は一般の製造メーカーと比べて単一の製品を大量に生産することをしない。特に、前述したように「靴」は衣類と比べてサイズとカラーの組み合わせが豊富なため、この傾向はより顕著である。例えば、服のラインナップはS、M、Lの3展開ですむ場合が多いのに対して、靴の場合は0.5 cmごとにサイズのラインナップを揃える必要がある。こうした結果、あるメーカーが店舗または特定のEC上で販売を決定すると、そもそもの生産ロットの少なさや在庫管理の複雑さから、中々他のプラットフォームに販売しようとしなないということが起きていたのである。

次に消費者側から考えると、「靴」は衣類以上にサイズが重要である他、サイズという数字だけではわからない「履き心地」や「歩きやすさ」が重要になるため、試し履きせずに靴を購入することに抵抗を持ちやすい。また、先述の通りブランドや小売店に限られた数のロットのみを生産していると、消費者側も「自分の足に合うサイズの靴が見つからない」という問題が発生する。

この2側面の問題をまとめると、小売店に限られたロット数の生産と限定的なチャネルでの販売により、顧客も自分にあう靴が買えず、それが小売店の販売機会の損失を引き起こす。さらに、その販売機会の損失に伴う売上減少がさらなる生産の縮小へとつながるといふ負のスパイラルを引き起こしている。

この問題を解決したのが、ロコンドのサービスである。具体的には、オンラインとオフラインの在庫シェアリングが可能でかつ倉庫から店舗のPOS情報まで一元的に管理が可能な物流×ITのプラットフォームサービスと24時間365日返品可能な靴のECサービスである。この組み合わせにより、ブランド側は複雑な在庫管理を一つのシステムに一元化することで在庫管理コストを抑えるだけでなく従来特定のチャネルのみに絞っていた販売チャネルを拡大できる。一方、消費者側も結果的に店舗やECで自分の足に合う靴を見つけやすくなった。

3-2. 上場後の展開

以上のようにロコンドは、B2C向けの靴EC事業とB2B向けの物流プラットフォームサービスの二軸により大きく売上・利益を伸ばし、2017年3月には東証マザーズ上場を達成した。株式公開価格は1,850円、公開株式数は1,575,700株での株式公開となった。

しかし、上場後まもなくして、ロコンドはいくつもの壁にぶつかり、業績を大きく下げることとなる。1点目は上場直後の物流倉庫の移転手続きの不手際であった。一時約100万足の在庫の管理が不透明となり、欠品が大量に発生してしまったのである。2点目は物流業界全体の宅配クライシスである。ECが発展する中で物流業界全体を取り巻く大きな社会課

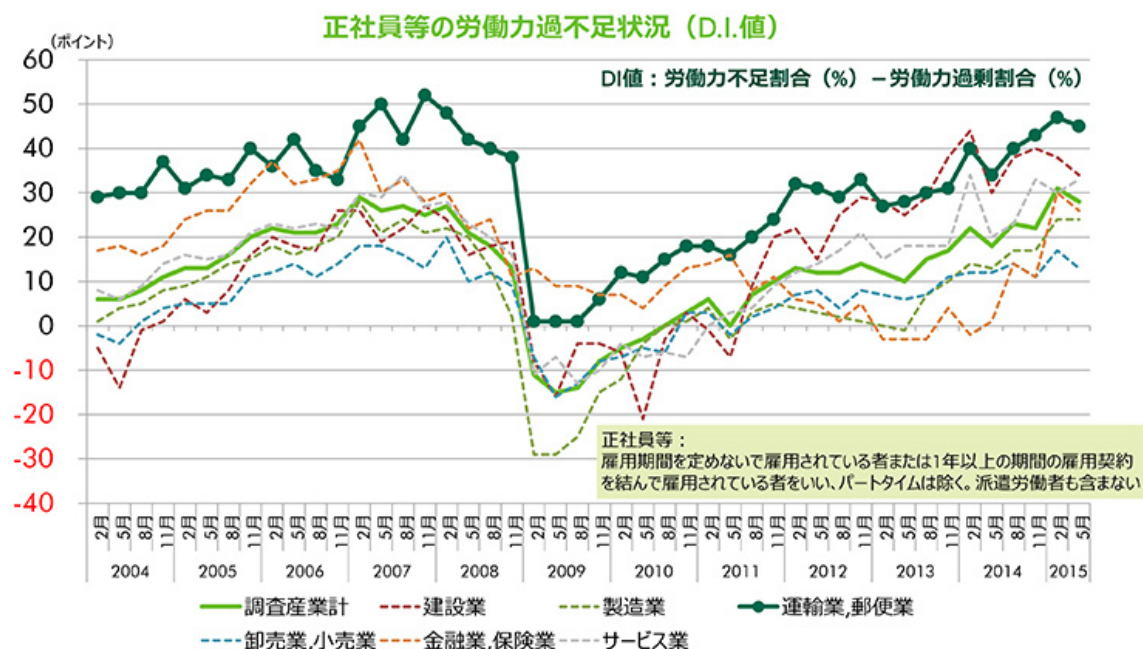
題が発生し、ロコンドもそれに巻き込まれることを余儀なくされていった。

宅配クライシスとは一言でいうと「宅配荷物が宅配業者の輸送キャパシティを上回った結果、一部の商品の宅配ができなくなったり宅配サービスを一部休止せざるを得なくなったりする事態」のことを指す。2017年にヤマト運輸がアマゾンの当日配送から撤退するという出来事はその象徴的な例だろう。

このような宅配クライシスまたは物流クライシスが発生してしまった背景には2つの要因がある。一つは、物流業界における深刻な人手不足である。図12は国内の建設業、製造業、運輸・郵便業、卸売・小売業、金融・保険業、サービス業の正社員の労働力過不足状況の推移図である。こちらを見て分かる通り、運輸・郵便業における労働力不足が他業界と比較して高い水準にあることがわかる。特に宅配業に関しては、大手の運送業者において宅配に従事する社員やトラックドライバーの不足が著しかった。

2つ目の要因は、急速なEC市場拡大に伴う宅配物流量の増加である。先述の通り、国内のEC市場は直近10年間で約2倍にまで成長している。これは、EC事業者の成長だけでなく、マーケティングチャンネルとしてのYoutube, goole, Instagram等のウェブサービスの発達、PaypalやAripayといった決済サービスの充実も大きく寄与している。その結果、図13のように宅配物流量も大幅に増加し、実際に商品を運ぶ物流機能がボトルネックとなっていったのである。

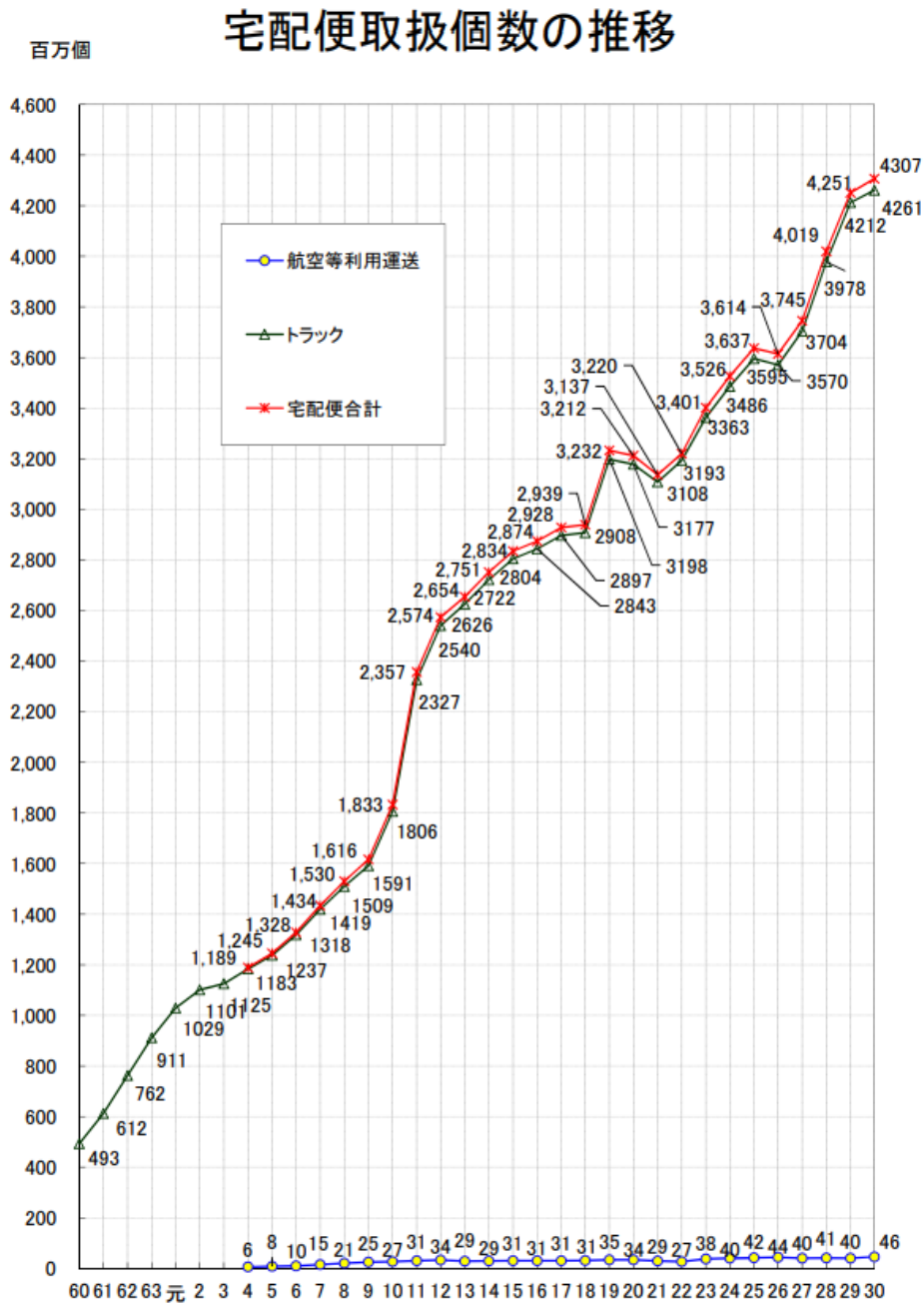
図10 物流業界における労働力不足の状況



出所：厚生労働省「労働経済動向調査」を元にCBRE作成

出所：CBRE「雇用から物流を考える」

図 11 宅配便取扱実績の推移



出所：国土交通省「平成30年度 宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」

これらの要因から物流業界では深刻な供給不足に陥り、物流クライシスが発生し、ロコンドも前述した物流倉庫の移管手続きと宅配クライシスによって、一時業績を落とすこととなった。

しかし、このような宅配クライシスを乗り越えた後も再び業績が悪化することとなる。それはプロモーション戦略の失敗である。2017年3月に上場後、ロコンドは初となる中期経

営計画を策定した。その計画では、2018年、2019年度に積極的にウェブ広告投資とテレビ広告投資を行う予定であった。これにより一時的には赤字（18年度営業利益-10億円、19年度0円）となる代わりに、売り上げ拡大によりそれ以降大きく成長していくという内容であった。しかし、このような計画は投資家からの反応は冷たく、一時ストップ安にまで株価が下がることとなった。実際にロコンドは計画どおりにデヴィ夫人を起用したテレビ広告など大々的なテレビCMへの投資を行った。しかし、売り上げの拡大は想定を下回る結果となり、2020年の営業利益は目標である30億円を大きく下回った。

再成長へのエンジン①インフルエンサー×D2C事業の展開

2018年から2019年にかけておこなわれたテレビCMへの投資が思うような結果に結びつかなかったロコンドは、中期経営計画達成のために次なる戦略を実行した。それは当時チャンネル登録者300万人超えの大物Youtuberヒカルとのコラボレーションである。ヒカルがもつ自身のアパレルブランドである「ReZARD」がロコンドと手を組むことで新たに靴を販売することになったのである。インフルエンサーとのコラボレーション商品は同社では初の試みであったが、いざ実際にやってみると予想外の結果がおこる。販売日当日にアクセス過多により販売サイトのサーバーがダウンするほどの反響であった。その衝撃的な勢いから、発売翌日の株価は前日比121円（17.1%）高の826円まで上昇し、さらに、売り上げも販売開始日から約1週間で6億円に上ったのである。

このような大きな反響を経て、新たにロコンド×ReZARDの商品は、スリッポンとハイカットスニーカーに加えて、ソックススニーカーブーツ、ドレスシューズ、パンプスの計5種のラインナップで2020年9月に第二弾を販売した。その結果、9月25日夕方ごろに販売を開始してからおよそ4時間半で1億円近くの売上を達成し、9月28日の株価は一時、前営業日の終値3205円より440円（13.7%）高い3645円まで上昇した。

ヒカルのReZARDとのコラボレーションを機に、ロコンドはインフルエンサーとコラボレーションを行って商品を自社開発するD2C事業を本格的に始動した。芸人の宮迫博之やYoutuberのてんちむをはじめ、多くのインフルエンサーとのコラボ商品を立て続けにローンチしていった。また、田中社長自身もYoutubeのチャンネルを立ち上げ、動画の発信を行っていくことになった。このことは、インフルエンサーとのネットワークを拡大するとともに、企画力や広報機能の拡充にも貢献していった。

インフルエンサーとのコラボレーションによるD2C事業の展開は、図19のようにコンドのEC事業に対しても波及効果をもっている。D2C事業によって、インフルエンサーのファンのうち、まだロコンドを使ったことのない新規顧客層にリーチできる。そして、それを機に獲得した新規顧客に対して様々なCRM施策を実施することで、インフルエンサーのファンからロコンドのファンへと転換することが可能となる。これにより、LOCONDO.jpをはじめとしたECのアクティブユーザーの増加が生じ、それが売り手側の出店数増加へつながるのである。このようなポジティブな循環が、インフルエンサーとのコラボ商品を自社

開発する D2C 事業によって可能になった。実際に、D2C の開始前後の LOCONDO.jp における若年層の比率を比較すると、約 12% から約 28% まで若年層の比率が上昇しており、D2C によって LOCONDO.jp においても若年層の獲得が出来ていることがわかる。

図 12 インフルエンサーコラボ商品販売とユーザー数・ブランド数への影響



出所；株式会社ロコンド「2022年2月期-第3四半期決算説明会資料」より筆者作成

再成長へのエンジン②M&A

上場後のロコンドでは、オーガニックな成長だけでなく、M&A 等外部の力を借りた展開も行っている。LOCONDO.jp をはじめとする EC 事業では、買収を繰り返しながら、EC 事業全体でのターゲットの拡大、売上拡大を目指してきた。2019年3月に「モバコレ」を千趣会から買収し、名称を「LOCONDO GIRL'S COLLECTION」(通称：ロココレ)へ改称した。モバコレは、元々携帯電話専用ファッション系ショッピングサイトとして、DeNA と千趣会が共同で出資して立ち上げられた事業である⁷。ターゲットは10代後半から20代前半のトレンドに敏感な女性であり、人気のファッションアイテムのコーディネート提案を行うことでターゲットに訴求していた⁸。モバコレの買収により、ロコンドは LOCONDO.jp の中心顧客層からは外れていた若年層へのリーチを図った。また、2021年1月には株式会社デファクトスタンダードより、「waja」を事業承継した。同事業は、海外在住バイヤーが買い付けたインポートアイテムを中心とする海外ファッション通販サ

⁷ 設立は2006年でDeNAはその後2010年に千趣会に株式譲渡

⁸ 為家洋子(2007)『最新ファッション業界のトレンドがよ〜く分かる本』P34.

イトである。2021年2月には株式会社ワールドから「FASHION WALKER」のECモール事業を買収した。同ECサイトの中心顧客が25歳～39歳の女性であり、LOCONDO.jpの顧客層（35歳～54歳）と比較的近いことから、クロスセルでの売り上げ向上を狙っていた。さらに、2021年7月には株式会社フェアプレイを買収した。同社は、サッカー等のスポーツ用品を取り扱うECサイトである「SPORTS WEB SHOPPERS」を運営する会社である。

その他のM&Aや戦略的提携として、2018年10月にはMisuzu & Co. 株式会社を買収により子会社化した。同社は、婦人靴の百貨店、専門店、EC販路への卸売を手掛けており、「ヴァニティビューティ」「ソフィアコレクション」などの自社ブランドを持っていた。近年では業績低迷に陥っており、17年8月期の売上高は29億9100万円、営業損益は4億8500万円の赤字だった⁹。ロコンドは同社の主要取引先の1つであった。同社の買収により、ロコンドは婦人靴のPB事業を展開する組織能力を獲得し、百貨店や卸売り事業への進出も可能とするものであった。

また、2022年5月には、アディダスジャパン株式会社からReebokの国内ライセンスを獲得し、同事業に関して伊藤忠商事とサブライセンス契約の締結および合弁会社の設立を行った¹⁰。事業譲渡の対象は、Reebokブランドの国内事業のうち、EC事業と店舗運営事業、靴卸事業であり、この契約に伴ってロコンドはReebokの靴に関して独占的に販売できることに可能になった、自社の生産能力を活用して靴のライセンス商品を生産することも可能になった。また、新型ウィルス感染症の感染拡大下でもマーケットが拡大しているD2C分野を強化していくために、2023年以降も積極的にD2C分野でのM&Aを行っていく方針が示されている¹¹。

以上のような事業展開を通じて、現在のロコンドは、LOCONDO.jpを中核とするEC事業と、物流を核とするプラットフォーム事業、D2Cによるブランド事業の3つの事業が柱となっている。これらの事業は、これまで説明してきたようなそれぞれが固有の強みを持っていると共に、図13にあるように相互に補完的な関係を持つことで、ロコンドの競争優位性の向上に貢献している。EC事業にとってみれば、プラットフォーム事業があることは、品揃えの拡充に貢献している。店舗在庫とECの在庫が共有化できることで、ロコンドの取り扱いを認める卸やメーカーや靴のラインナップを増やすことができるからである。他方で、LOCONDO.jpというECを有していることは、プラットフォーム事業にとっては、EC、物流インフラ、ITインフラを共有できるので、低コスト・高品質の

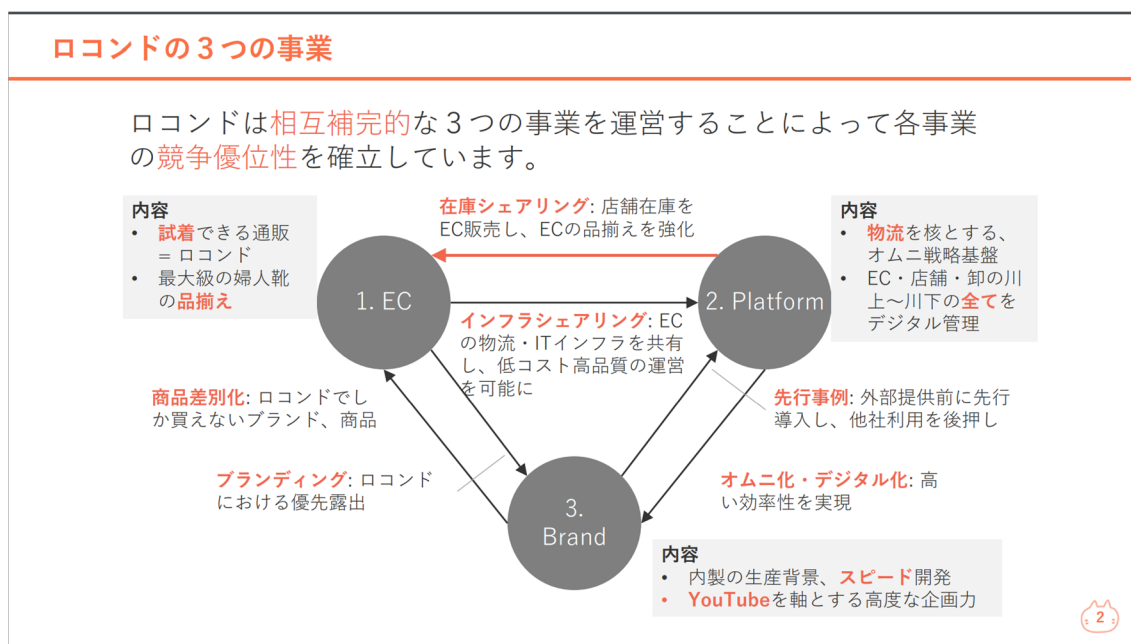
⁹ 織研新聞社「ロコンド 婦人靴卸の三鈴商事を子会社化」2018年8月7日

¹⁰ Reebokの日本事業に関するマスターライセンス契約は、オーセンティックブランズグループと伊藤忠商事の間で契約が締結されている。

¹¹ Shared Research「ロコンド 3558」より

事業運営を実現可能にしている。同様に、ブランド事業を行う上で、プラットフォーム事業の存在は高い効率性での事業を可能とし、EC事業存在は LOCONDO.jp という魅力的な販売チャネルを確保できているという利点につながっている。他方、それぞれの事業にとっても、ブランド事業がプラットフォーム事業の先行事例であったり、EC事業の商品差別化につながっているのである。

図 13 ロコンドの各事業の相互関係



株式会社ロコンド 2020 年度決算説明資料より

また、もう1つ重要な点として、同社はスピード経営を強みとしている。上記のように、スタートアップの事業展開は、多分に都度の出会いに左右されるため、事前の予測は難しく、機会に直面した時にそれを迅速につかむことである。そのために、同社はスピード感のある経営を心掛けて、成長を実現してきたのである。

参考文献

書籍

田中裕輔『「今の自分」からはじめよう』2017年3月、KADOKAWA

Web サイト

株式会社ロコンドホームページ (<https://www.locondo.co.jp/>)

SPEEDA (<https://www.ub-speeda.com/>)

Shared Research (<https://sharedresearch.jp/>)

Web 記事等

「履物産業を巡る最近の動向」. 経済産業省.2020-04.

https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/seikatsuseihin/hikaku/downloadfiles/footwear2020.pdf, (最終閲覧日：2022-01-31)

「平成 28 年度皮革産業振興対策調査等（皮革製品に対する消費者性向分析による販売戦略討調査）」. 株式会社矢野経済研究所.2016-03.

https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000688.pdf, (最終閲覧日：2022-01-31)

「スポーツシューズ市場に関する調査を実施(2020年)」. 株式会社矢野経済研究所.2020-10-07.

https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2496, (最終閲覧日：2022-01-31)

「令和 2 年度産業経済研究委託事業（電子商取引に関する市場調査）」. 経済産業省.2021-07-30.
<https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210730010/20210730010.html>, (最終閲覧日：2022-01-31)

「平成 3 0 年度 宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」. 国土交通省.2019-10-01.

<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001310399.pdf>, (最終閲覧日：2022-01-31)

“Digital Market Outlook,” statista. 2021-06.

<https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/worldwide>, (最終閲覧日：2022-01-31)

「Rocket Internet は東南アジアで成功しているのか？」. Chieko Tazuka.2018-07-02.

<https://medium.com/@chiekotazuke/rocket-internet%E3%81%AF%E6%9D%B1%E5%8D%97%E3%82%A2%E3%82%B8%E3%82%A2%E3%81%A7%E6%88%90%E5%8A%9F%E3%81%97%E3%81%A6%E3%81%84%E3%82%8B%E3%81%AE%E3%81%8B-6a1067d37c19>, (最終閲覧日：2022-01-31)

「【ロコンド田中】武器は IT と物流。これからの成長戦略」. NEWS PICKS.2017-03-08.

<https://newspicks.com/news/2103675/body/>, (最終閲覧日：2022-01-31)

「雇用から物流を考える」. CBRE.2015-07-24.

https://www.cbre-propertysearch.jp/article/logistics_employ/, (最終閲覧日：2022-01-31)

「デヴィ夫人がギャルになるロコンドの新 CM、若年層向け「ロココレ」CM を全国放送」. ネットショップ担当フォーラム.2019-09-03

<https://netshop.impress.co.jp/node/6777>, (最終閲覧日：2022-01-31)

「ロコンドの株価が一時急騰 YouTuber ヒカルとのコラボ新作が 4 時間半で売上 1 億円に迫る」 FASHIONSAP.COM.2020-09-28.

<https://www.fashionsnap.com/article/2020-09-28/locondo-hikaru-stock-price-up/>, (最終閲覧日：2022-01-31)

「ロコンド 婦人靴卸の三鈴商事を子会社化」 織研新聞社 018 年 8 月 7 日

<https://senken.co.jp/posts/locondo-misuzu-180807>, (最終閲覧 2023 年 3 月 22 日)

「絶好調 EC サイト、ロコンドが生んだ大ヒットはあのコラボ」. BUSINESS INSIDER.2020-11-

09.

<https://www.businessinsider.jp/post-223651>, (最終閲覧日：2022-01-31)