



2022年6月10日

各位

株式会社ラクーンホールディングス
代表取締役社長 小方 功
(コード番号：3031 東証プライム)
問い合わせ先：
取締役副社長 今野 智
電話：03-5652-1711

中期経営計画（2023年4月期～2025年4月期）の策定について

当社は、この度、2023年4月期から2025年4月期までの3か年を計画期間とした中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。

記

中期経営計画（2023年4月期～2025年4月期）概要

1. 中期経営計画テーマ

広さを深さに ～LTV向上によるサステナブルな事業成長へ～

2. 主要指標の中期経営目標

- ・すべての事業で成長を目指し、さらに利益率の上昇で営業利益成長はCAGR+27.0%
- ・高い限界利益率を背景に、成長への投資を行いつつ営業利益率の向上を目指す
- ・積極的な株主還元を行い、ROEは25%を目標とする

(単位：百万円)

	2022年4月期 (実績)	2025年4月期 (計画)	成長率
売上高	4,789	7,700	CAGR +17.0%
営業利益	1,126	2,310	CAGR +27.0%
営業利益率	23.5%	30.0%	+6.5pt
ROE	6.7%※1 (特損除外13.6%)	25.0%	+18.3pt (+11.4pt)

※1 投資有価証券やのれんの減損があり一時的にROEが低下

※中期経営計画の詳細は、添付資料をご参照ください。

※中期経営計画の説明動画につきましては、後日、当社ホームページに掲載する予定です。

以上

中期経営計画

2023年4月期 ～ 2025年4月期

2022年6月10日



エグゼクティブサマリー

1. 市場のさらなる拡大

国内のみならず世界中の企業がDXの重要性を再認識し、EC事業もフィナンシャル事業もますます市場は拡大すると予想しています。

この大きな潮流に乗り、すべての事業で売上増加を実現します。

2. 市場内シェアの拡大

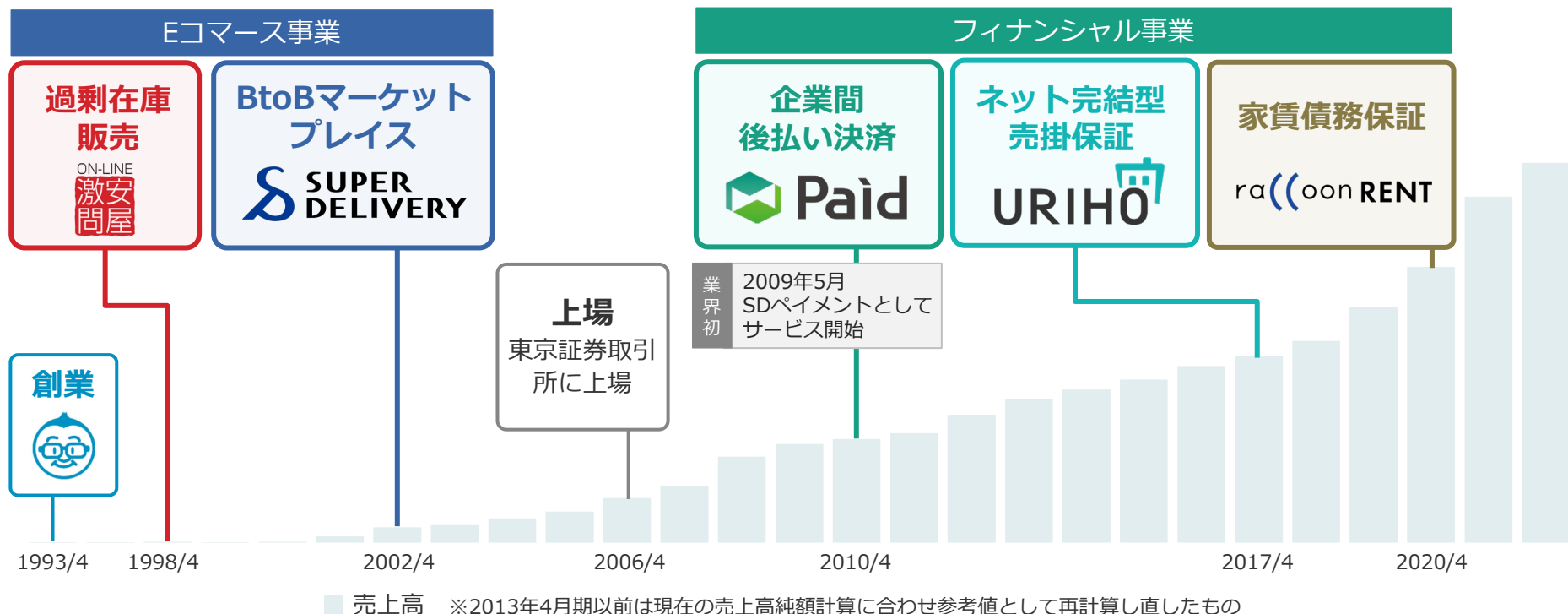
コロナ禍で顧客接点が大幅に増えました。その顧客接点を一過性のものにせず、継続利用をしてもらい、LTV（LifeTime Value）を向上させることで市場内シェアを拡大します。

3. 利益率の向上

高い限界利益率を背景に、これまで以上に事業への投資を増やしながらも、営業利益率の向上を実現するバランスの良い成長を目指します。

ラクーングループについて

1993年に100万円で創業した当社は、問屋が担っていた「情報」「決済」「物流」に変わる、効率的で新しい流通の仕組みを業界に先駆けて生み出し成長を続けてきました



—ラクーングループの経営理念—

企業活動を効率化し便利にする

小さく新しい会社でも、まっすぐ正しい努力を行えば**最短で成功**できる
中小企業のための**ビジネスインフラ**を作る



買い手企業
(小売店等)

仕入れ

支払い

中小企業の課題

お店を休んで展示会や問屋へ

先払いなど厳しい条件



売り手企業
(メーカー等)

卸営業

経理

与信管理

全国に営業できない

手動で請求書作成や入金管理

取引先の未払いリスク

ラクーンのサービス

▶ オンラインで3千社と卸値取引

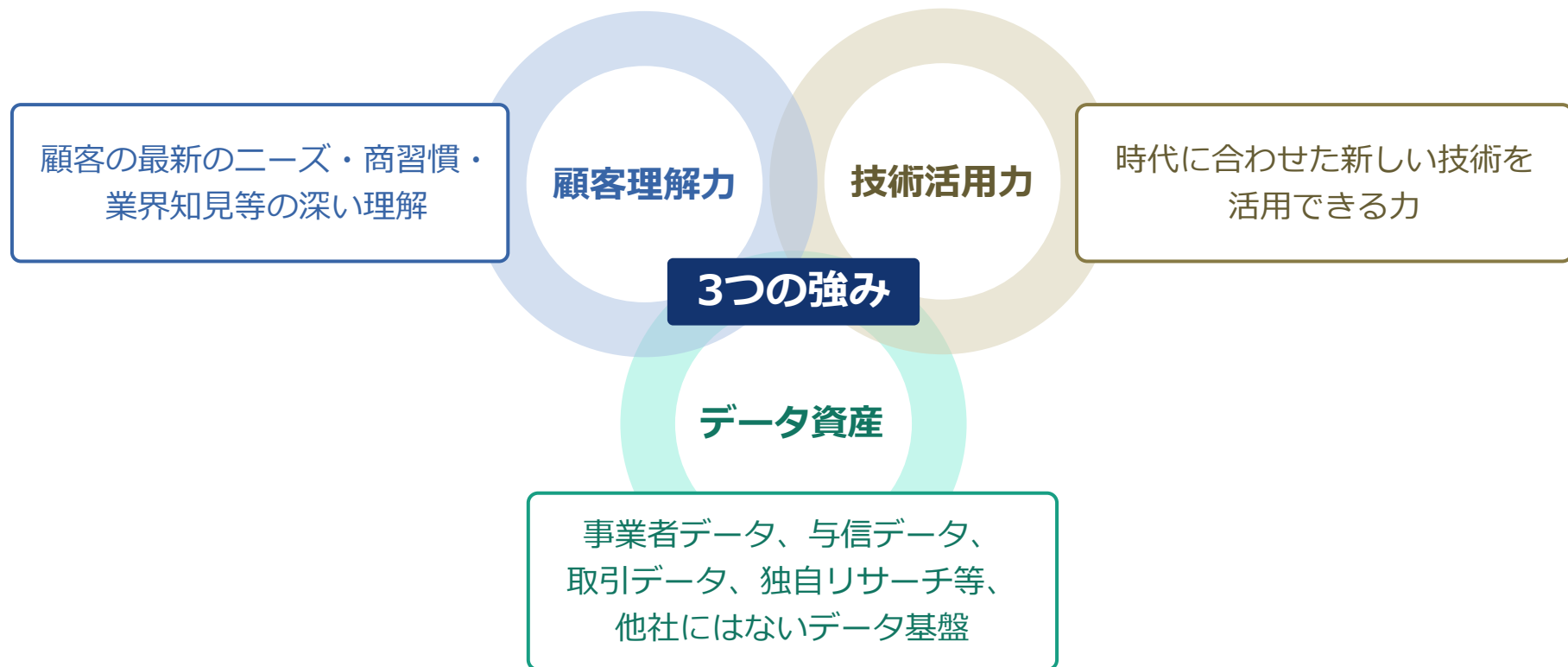
▶ 複数の企業にまとめて後払い

▶ 地方の小さなお店も開拓

▶ 請求業務から解放

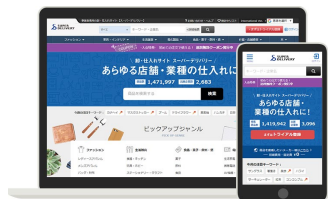
▶ 未払いリスクのない取引先拡大

顧客や業界を理解し、他社にはないデータ基盤を活かして、時代に合わせたBtoBサービスを提供

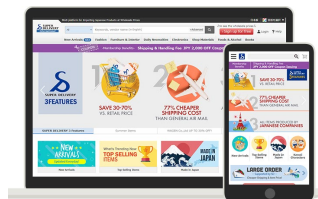


Eコマース事業

国内企業間
マーケットプレイス



海外事業者向け
越境EC



年間購入者数
4.4万事業者

サプライヤー数
3千社

年間流通額
216億円

事業規模 (2022/4)

フィナンシャル事業

企業間
後払い決済



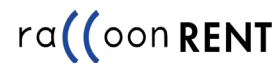
年間取扱高
347億円

ネット完結型
売掛保証



保証残高
306億円

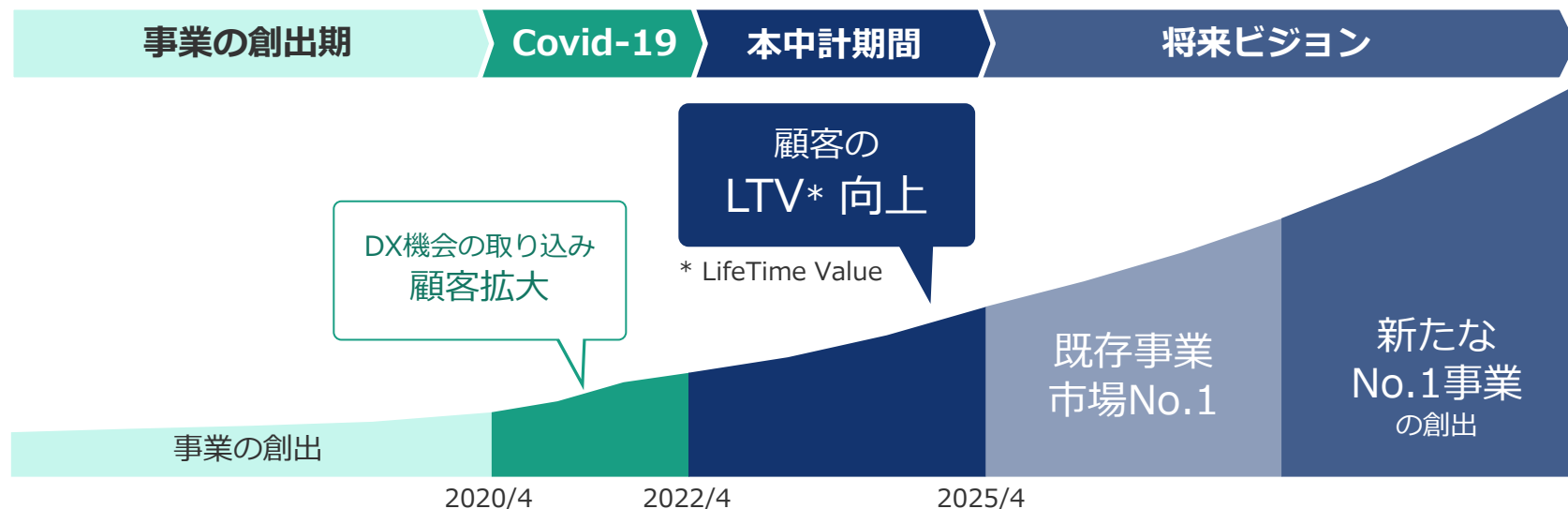
賃貸物件の
家賃債務保証



実質保証残高
75億円

既存事業のNo.1を達成し、将来はさらなるNo.1事業創出へ

- 新型コロナウイルスの影響を受けながらも、新規顧客の獲得増加により各事業が成長
- 中期経営計画期間では獲得した顧客基盤を活かせるよう既存事業へ投資を集中



小さく新しい会社でも最短で成功できるビジネスインフラ作り

中期経営計画サマリ

広さを深さに
LTVの向上による
サステナブルな事業成長へ

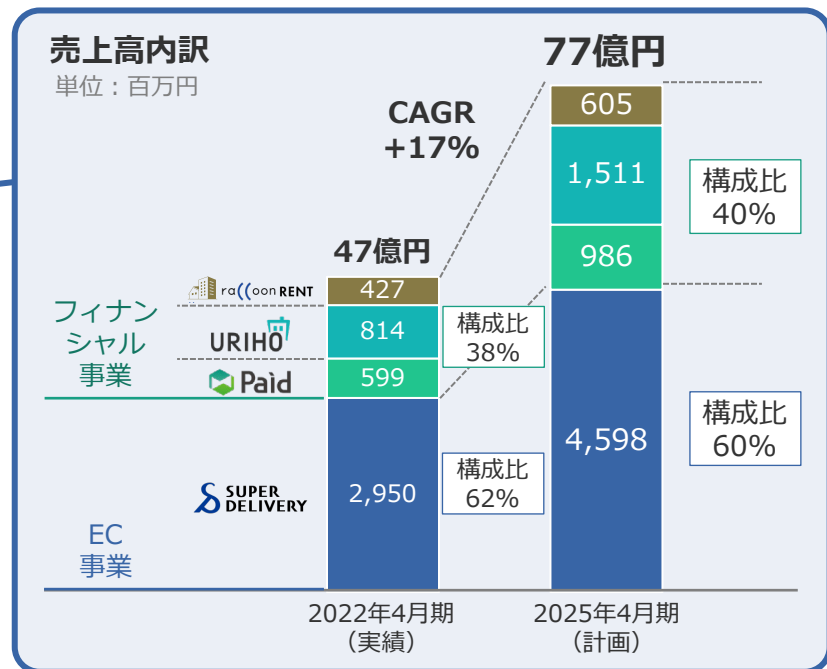
コロナ禍で増加した会員を強固な顧客基盤に育てるために
既存の事業に投資を集中しLTVを高めることで
サステナブルな事業成長を目指します。

すべての事業の売上成長。さらに利益率の上昇で営業利益成長はCAGR+27%

- 高い限界利益率（70%超）を背景に、成長への投資を行いつつ営業利益率の向上を目指す
- 積極的な株主還元を行い、ROEは25%を目標とする

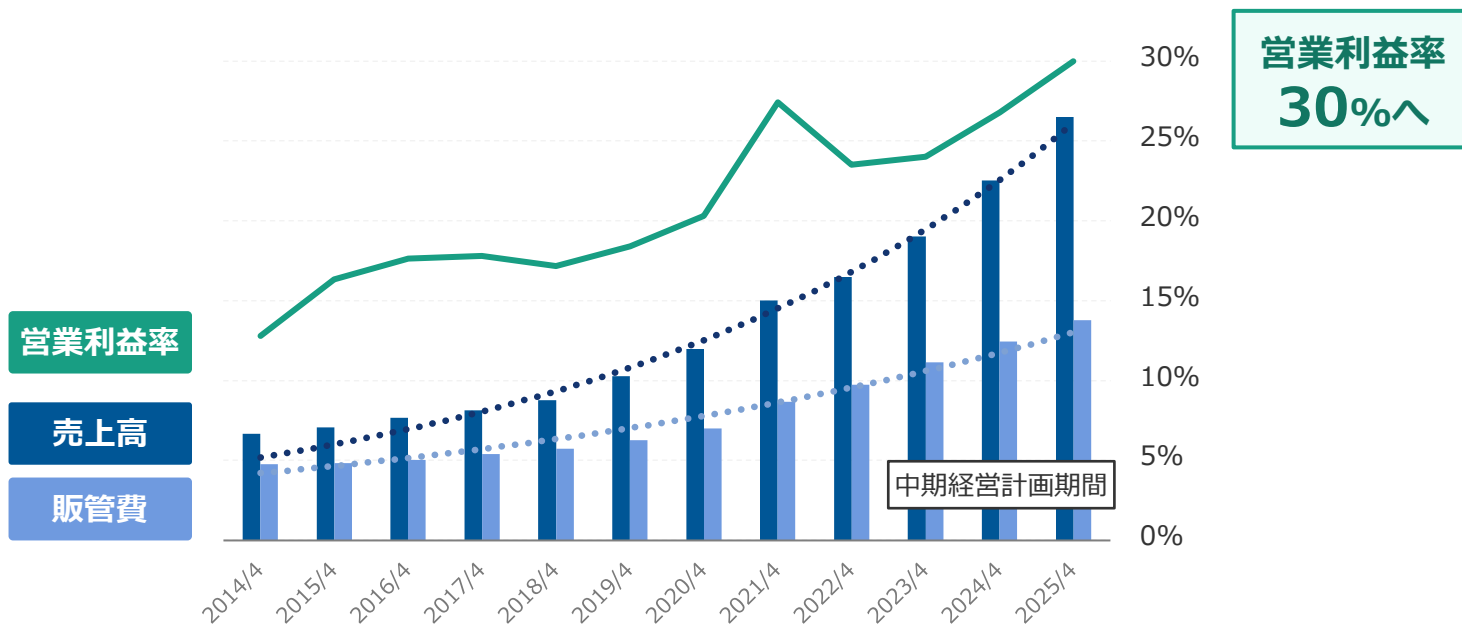
	2022年4月期 (実績)	2025年4月期 (計画)	成長率
売上高	4,789百万 ➡	7,700百万	CAGR +17%
営業利益	1,126百万 ➡	2,310百万	CAGR +27%
営業 利益率	23.5% ➡	30.0%	+6.5pt
ROE	6.7%* (特損除外 13.6%) ➡	25.0%	+18.3pt (+11.4pt)

*1 投資有価証券やのれんの減損があり一時的にROEが低下



売上高と販管費が比例せず、営業利益率が上昇しやすい収益構造

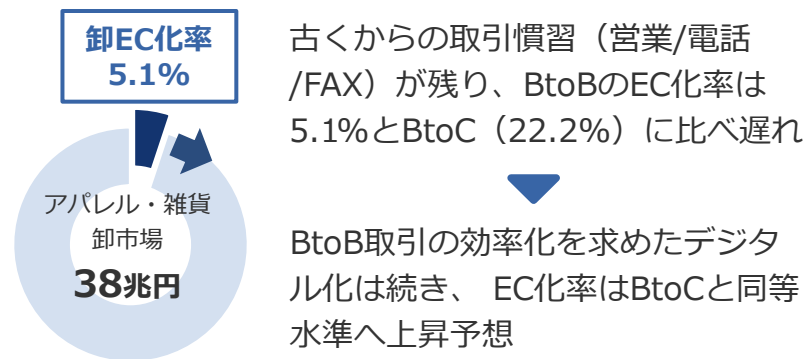
- ・ システム化により人件費などの販管費の増加は、売上と連動せず緩やか
- ・ 中期経営計画期間は積極的な成長投資を行いながら、営業利益率も上昇させる



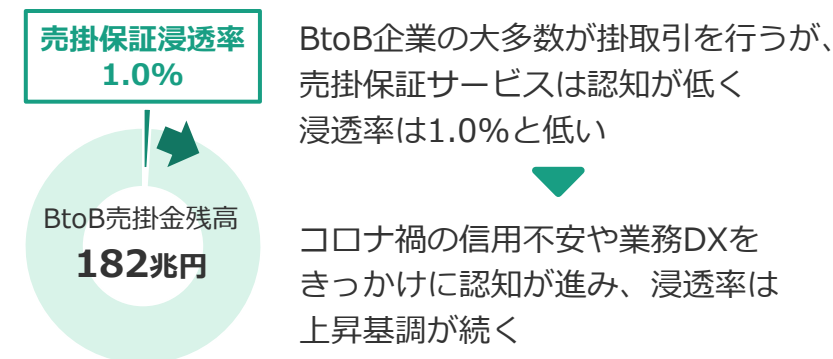
両事業とも市場は大きいが浸透率は低く、今後拡大を予想

- ・ コロナ禍をきっかけに、デジタルシフトや信用不安に備える企業が増加
- ・ 今後も増加基調は続き、その結果浸透率が高まることが予想される

Eコマース事業



フィナンシャル事業



コロナ禍の実績 2019→2022	購入客数	サプライヤー数	流通額
	2.1倍	2.2倍	1.9倍

コロナ禍の実績 2019→2022	Paid取扱高	売掛保証残高	家賃保証残高
	1.6倍	2.3倍	1.3倍

テーマ

LTVの向上によるサステナブルな事業成長へ

事業戦略

Eコマース事業



購入客単価の向上
欲しい商品を安く買えるの実現



カテゴリ特化
国ごとからカテゴリごとに戦略を変更

フィナンシャル事業



加盟企業単価の向上
効率化ニーズを満たす機能の強化



契約社数拡大
事業者の重要な導入決定条件を強化



二者間契約商品の拡販
対象を大家/管理会社へ拡大

事業基盤

3つの強みの強化

顧客理解・技術活用・データ基盤の育成

開発リソースの増強

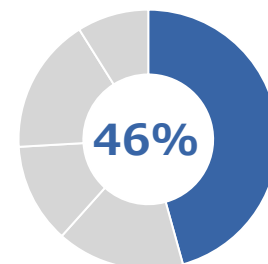
開発投資を2倍に増加

事業戦略

EC事業 国内

SUPER DELIVERY スーパーデリバリー (SD)

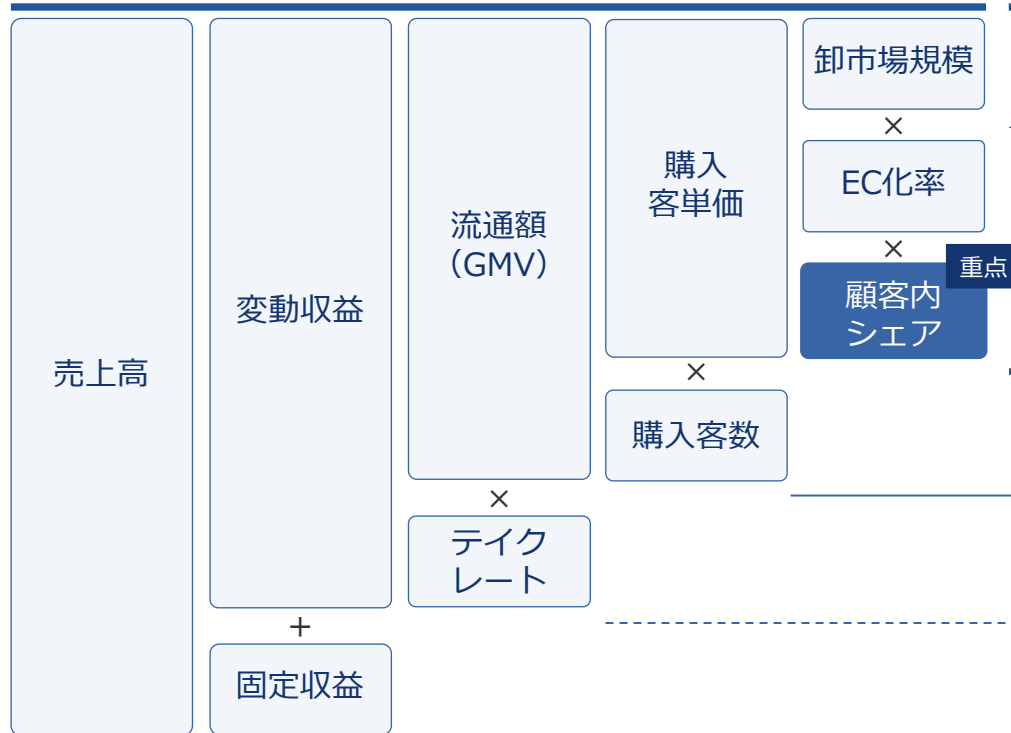
メーカーと、小売・サービス業などの事業者が
卸・仕入れ取引ができるBtoBのマーケットプレイス



売上高構成：2022/4

デジタルシフトによる市場拡大を追い風に、客単価増加で売上高の成長を図る

事業構造



事業環境

今後の見通し

国内市場は横ばい	→
デジタルシフトで上昇傾向	↗
購入客単価は横ばい SDからの仕入れ割合上昇を目指す	→
デジタルシフトで増加傾向	↗
出展料金プラン変更により変化 現プランは基本料無料+手数料率10~15%	→
テイクレートは上昇 固定収益は減少傾向	→

BtoBの卸販売は、自社ECとモールを合わせたEC比率が5.1%と成長余地が大きい

- デジタルシフトでBtoBもBtoC並に20%超へとEC化率が上昇していくと推定
- EC卸市場は今後1兆円市場へと成長見込み

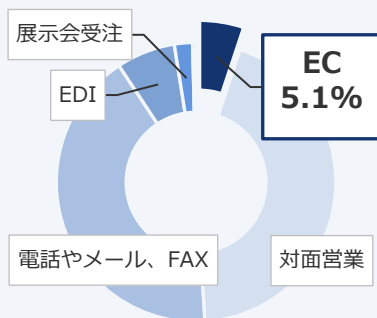
現在のEC卸市場規模*1

アパレル・雑貨の卸市場 **38兆円**
 ×
 小規模事業者
 (4人以下) 向け比率 **13%**
 ×
 卸のEC化率 **5.1%**

2,500億円

市場の成長ドライバーはEC化率

BtoB卸販売手段別割合*2



EC比率と市場の見通し

EC化率 **20%超**
 EC卸市場 **1兆円へ**

参考：アパレル・雑貨の
 BtoC EC化率*3 **22.2%**
 (2020)

* 1 卸売市場規模：2020経済構造実態調査、H28経済センサス、商工業実態基本調査（いずれも経済産業省）より小売業の仕入額を元に市場規模を算定

* 2 販売手段割合：「BtoB-EC市場の現状と将来展望2022」（インプレス）における卸売業の販売手段別売上割合。ECには自社EC、BtoBモール、BtoCモールでの業販含む

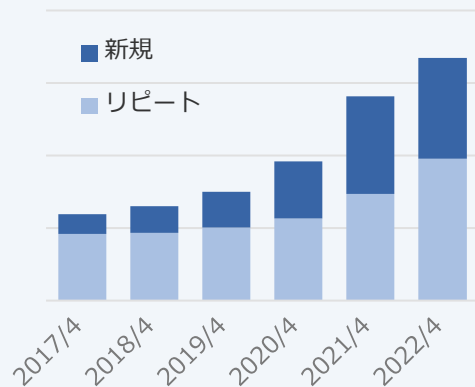
* 3 BtoC EC化率：「令和2年度 電子商取引に関する市場調査」（経済産業省）該当ジャンルのBtoC EC化率をもとに当社集計

- ・ コロナ禍でのニーズ拡大、広告への積極投資の結果、購入客数は順調に増加
- ・ マスク等のコロナ特需を除くと購入客単価は横ばいだが、SDからの仕入拡大余地は大きい

購入客数

購入客数推移

新規・リピーター共にコロナ禍に増加



購入客単価

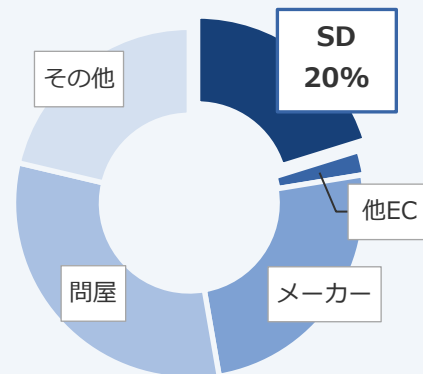
購入客単価推移

横ばい傾向続く



SD購入客の仕入先比率

まだ20%なので拡大余地大



* SD会員向けアンケート（2022/4実施 n=602）

顧客のSDからの仕入れ比率を高め、購入客単価の向上を目指す

- ・ 販促投資を2倍に増加し、購入客単価増加につながるポイント・クーポンの活用
- ・ 商品カテゴリごとにマーチャンダイザー（MD）を設置し欲しい商品の増加
- ・ 行動データを元にしたAIを活用し、サイトのパーソナライズ化を推進

価格ニーズへの対応

販促投資で安さの実現

ポイントプログラムの
還元率アップ

新規購入を増やす、
送料クーポンの発行

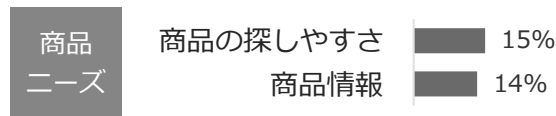
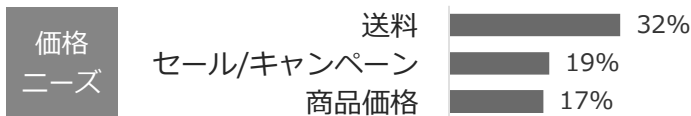
商品ニーズへの対応

欲しい商品が見つかる

MD設置による
欲しい商品の増加

サイトの
パーソナライズ化

顧客ニーズTOP5 SDへの改善要望



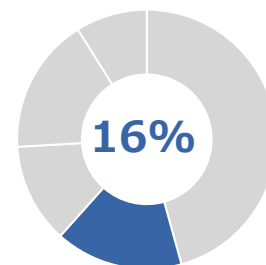
* SD会員向けアンケート（2022/4実施 n=929）

EC事業 海外



SD export

メーカーが輸出の手間やリスクなしで海外事業者と
卸・仕入れ取引ができるBtoBのマーケットプレイス



売上高構成 : 2022/4

1 商品カテゴリずつ順に、購入客増加とSDの市場シェアを上げていくカテゴリ戦略を実施

事業構造					事業環境	今後の見通し
売上高	変動収益	流通額 (GMV)	購入客単価	世界貿易市場	数年サイクルで増減を繰り返す	→
				×		
				日本からの輸出割合	カテゴリごとに増減さまざま	→
				×		
	固定収益	テイクレート	購入客数	SD 市場シェア 重点	カテゴリにより強弱あり 強いカテゴリから順にシェア高める	↗
				×		
				重点	移動制限をきっかけに 越境EC利用者が増加傾向	↗
					出展企業プラン変更の影響あり	→
					テイクレートは上昇 固定収益は減少傾向	→

SDの現在の取扱商品だけでも日本からの輸出市場は1.4兆円

- これまで国別戦略を取ってきたが、カントリーリスクを考えカテゴリ戦略に転換
- 1カテゴリずつNo.1となり、将来的に輸出No.1サービスを目指す

SD海外のターゲット市場*1

世界の消費財輸出市場 **856兆円**

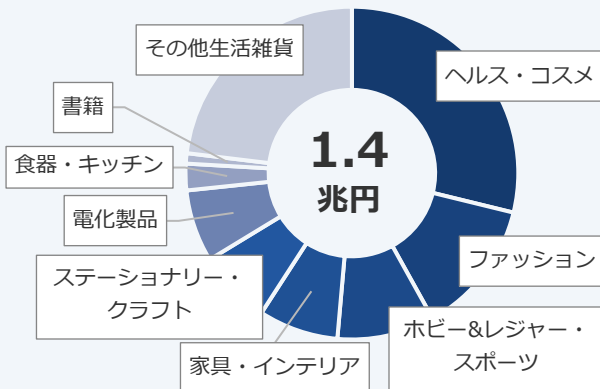
日本からの
消費財輸出市場 **2.8%**

SD現在の
取扱カテゴリ比率 **5.8%**

1.4兆円

SDシェア上昇に向けたカテゴリごと戦略

カテゴリ別輸出額*2



SDシェア上昇の道筋

日本からの輸出No1

複数カテゴリ輸出No1

特定カテゴリ
輸出No1

* 1 輸出市場規模：WITS(world Integrated Trade Solution)より2019年のConsumer Goodsの輸出額を算定。1ドル130円で換算。

* 2 カテゴリ別輸出額：輸出額のうち、経済産業省企業活動基本調査（2021）において『海外へのモノ輸出額』のうち、「関係会社への輸出」を除いた輸出額の割合で算出された推定値

まずは特定カテゴリ商品の日本からの輸出No.1を目指す

- 自治体との連携でジャパnbrランドの品揃え強化
- 翻訳にDeepLを導入し国ごとに正しい言語で表示
- 海外物流会社との連携と販促投資で価格・送料の安さを実現

特定カテゴリの強化

日本商品の魅力を世界に伝える

ジャパnbrランド
自治体との連携

翻訳精度の向上
DeepLの導入

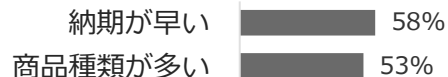
安さニーズへの対応

安くて買いやすいサイトへ

送料負担の削減
海外物流会社との連携

販促投資額2倍
ポイント/クーポン活用

海外顧客が仕入先を選ぶ基準Top5

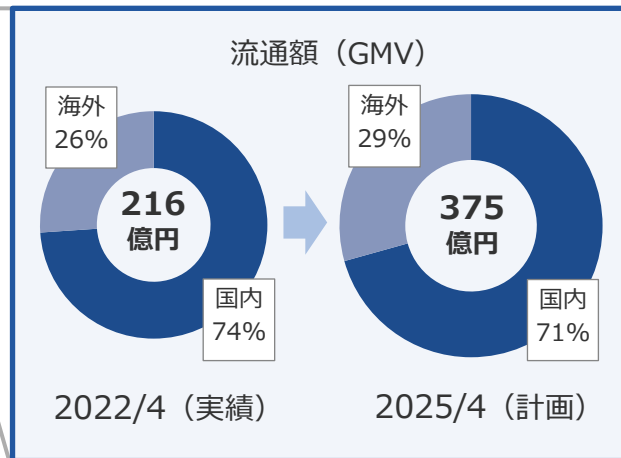


* SD海外会員向けアンケート（2022/4実施 n=210）

GMVの成長目標はCAGR+20%

- 広告投資の継続や品揃えの強化で、購入客数の成長を維持
- 販促等による安さの実現で、購入客単価の向上を目指す
- GMVは海外の成長率が高く、徐々にSD内の海外比率が拡大

	2022/4 (実績)	2025/4 (計画)	CAGR
流通額 (GMV)	21,687百万円	➔ 37,500百万円	+20%
国内	16,033百万円	➔ 26,500百万円	+19%
海外	5,654百万円	➔ 11,000百万円	+25%
購入客数	26,294店舗 (Q4)	➔ 40,000店舗 (Q4)	+15%
購入客単価	221,389円 (Q4)	➔ 257,000円 (Q4)	+5%



フィナンシャル事業 Paid



請求業務の手間と未回収リスクをゼロにする
企業間の後払い決済サービス

3

Paid

加盟企業単価の向上

4

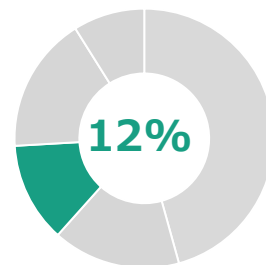
URIHO

契約社数拡大

5

家賃保証

二者間契約商品の拡販



売上高構成：2022/4

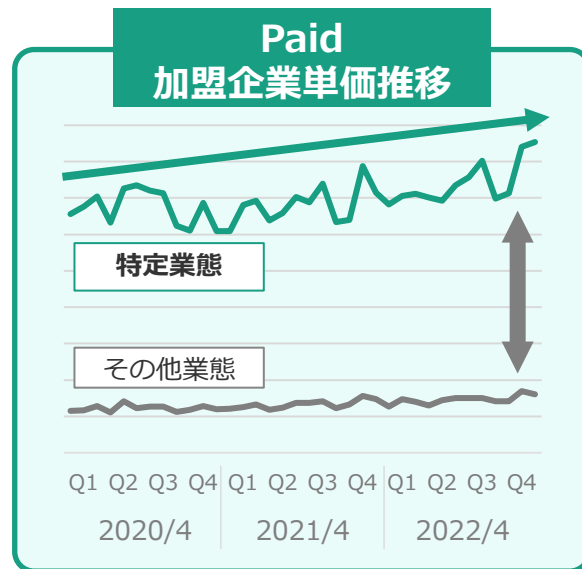
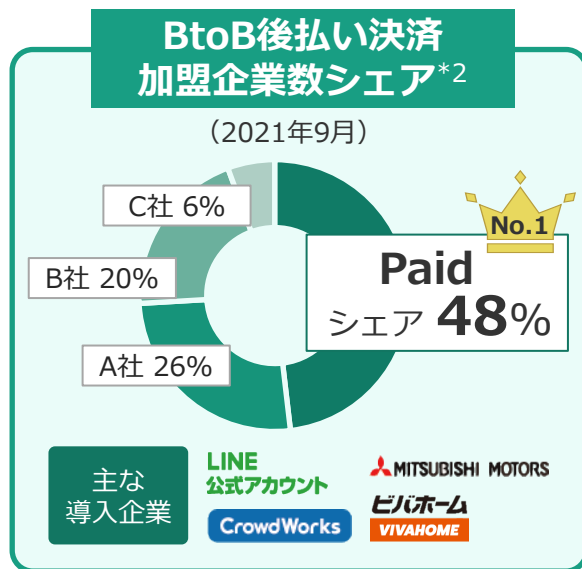
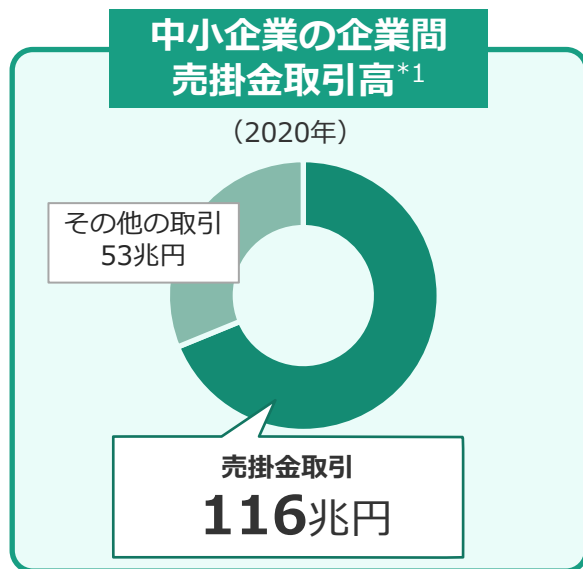
事業構造と戦略重点ポイント

加盟企業数シェアNo.1を獲得済み。加盟企業単価においても増加傾向にあり一層の強化を図る

事業構造					市場・事業環境	今後の見通し
売上高	取扱高 Paidが保証する 顧客の取引高	加盟企業数	BtoB 後払い決済 利用企業数	売掛金取引 を行う 中小企業数	横ばい傾向	→
				×	電子帳簿法・DX対応の必要性により 浸透率は成長傾向	↗
				BtoB 後払い決済 浸透率	加盟企業数シェアNo1を獲得済み 引き続き加盟企業獲得を継続	↗
				×	加盟企業単価は増加傾向 今後は特に高単価が狙える企業獲得を強化	↗
				Paid 市場シェア 重点	自動化の取り組みや企業間競争により 業界各社の料率は低下傾向	→
売上原価	保証料率	×	加盟企業単価 重点		売上原価の大部分を占める履行関連費において 高度な審査によりリスクをコントロール	→

中小企業間売掛取引高は116兆円規模と充分に大きく、市場の成長余地は大きい

- Paidの加盟企業数はシェア48%で業界トップ
- 加盟企業単価は、Paid顧客の多くを占める特定業態において高く、かつ成長の動き



* 1 中小企業実態基本調査（中小企業庁）の売掛金・受取手形データをもとに、債権の年間回転数（支払条件改善検討会報告書）、民間最終消費支出（内閣府）、キャッシュレス比率（経済産業省）等考慮し算出した中小企業の企業間年間取引額の内、請求書払い分を切り出した当社推定値

* 2 日本マーケティングリサーチ機構

特定業態の取り込みで加盟企業単価を向上。この層の取扱高でもNo.1を狙う

- LTVの高い企業を取り込むため、審査通過率・審査スピード・効率化効果・保証限度額といった、効率化ニーズを満たす機能を強化

顧客の効率化・DXニーズを満たす機能の強化

審査自動化

2日 ▶ 10分

一部対象者平均

審査通過率

+10%

一部対象者

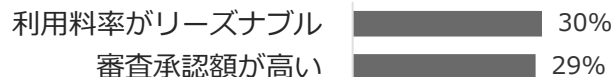
効率化機能

審査書類の削減
登録情報の簡素化

保証限度額

柔軟性拡大
特定業種

Paidの利用額増加のための条件Top5



* Paid利用者・利用停止者アンケート(2022/4実施 n=185)

取扱高の成長を元に、売上高でCAGR+18%の成長を目指す

- 加盟企業単価の高い特定業態の獲得を強化し取扱高・売上高を向上

	2022年4月期 (実績)		2025年4月期 (計画)	CAGR
取扱高 (加盟企業数 × 加盟企業単価)	25,600百万円	➡	42,128百万円	+18%
売上高	598百万円	➡	985百万円	+18%

* グループ内取引を除外

フィナンシャル事業 URIHO



取引先の代金未払いに備える
ネット完結型の売掛保証サービス

3 Paid

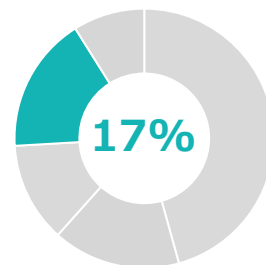
加盟企業単価の向上

4

URIHO 契約社数拡大

5

家賃保証 二者間契約商品の拡販



売上高構成：2022/4

2022年5月「T&G売掛保証」のブランド名を「URIHO」へ統合



ブランド名統合

URIHO + URIHO オーダープラン※

2022/5/31～

※ T&G Trust & Growth 売掛保証 のサービス名を変更

BtoB売掛保証浸透率は拡大の見込み。ニーズを取り込み、積極的な顧客獲得を進める

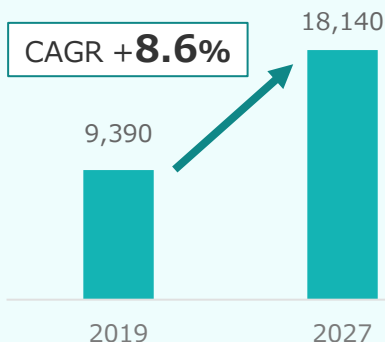
事業構造				市場・事業環境		今後の見通し	
売上高	保証残高 URIHOが債務保証を行う取引の残高計	契約社数	BtoB 売掛保証 利用企業数	売掛金取引を行う 中小企業数	横ばい傾向	→	
			×	×			
			BtoB売掛保証 浸透率	大量の取引を行うIT企業の増加やリスクの多様化により 浸透率は上昇傾向			↗
			×				
	重点 URIHO 市場シェア	市場拡大によるニーズの高まりを捉え 積極集客で顧客を拡大	↗				
×	保証額	手厚い保証内容へのニーズを取り込み 保証額は増加傾向	↗				
×	料率	自動化の取り組みや企業間競争により 業界各社の料率は低下傾向	→				
売上原価	売上原価の大多数を占める履行関連費において 高度な審査によりリスクをコントロール				→		

取引量が多いIT企業の増加やリスクの多様化により世界や日本の市場は成長傾向

- 日本のBtoB売掛保証浸透率はまだ1%と小さく、ホワイトスペースは十分に大きい
- 市場に占めるURIHOの保証残高は1%と、市場シェアの拡大余地も大きい

世界取引信用保険 市場規模予測 *1

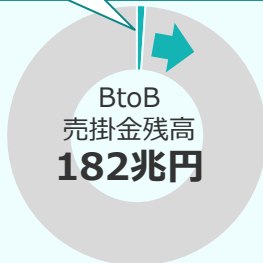
(百万米ドル)



国内BtoB売掛取引 売掛金残高 *2

(2020年)

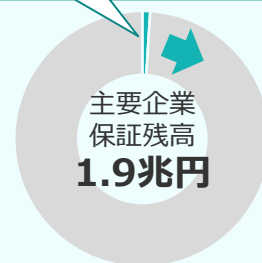
BtoB売掛保証浸透率
1.0% (1.9兆円)



国内BtoB売掛保証企業 保証残高 *3

(2020年)

URIHO
1.0% (189億円)



* 1 Allied Market Research 「Trade Credit Insurance Market、2020-2027」

* 2 法人企業統計調査（財務省）の売掛金・受取手形データをもとに、民間最終消費支出（内閣府）、キャッシュレス比率（経済産業省）等を元に当社試算

* 3 日経新聞(2020年12月11日)「主要売掛保証企業保証残高計」、および日本損害保険協会「種目別統計表」より当社推計

市場拡大によるニーズの高まりを捉え、契約社数No.1を目指す

- 審査通過率・保証限度額・審査スピードを強化し利用開始時に選ばれる存在となる
- リスク情報提供により顧客満足度を向上

利用開始時に重要な条件の強化

審査通過率

+10%

一部対象者

保証限度額

個人事業主等の
限度額増加
一部対象者

審査自動化

1.5日 ▶ 0.5日

一部対象者平均

リスク情報提供

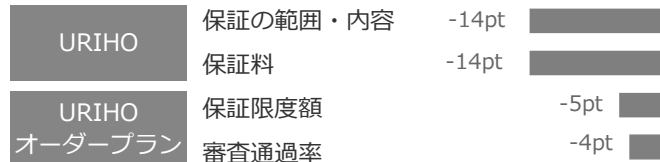
機能強化

重要度の高い購入条件 TOP5



* BtoB売掛保証の利用経験者アンケート（2022/4実施 n=301）

URIHO満足度と重要度ギャップ項目



* URIHO利用者アンケート（2022/4実施 n=33）

保証残高CAGR+32%、売上高CAGR+23%の成長を目指す

- 契約社数を増やすことにより保証残高を増加させ、売上高成長に繋げる

	2022年4月期 (実績)		2025年4月期 (計画)	CAGR
保証残高 (契約社数 × 保証額)	30,755百万円	➡	70,000百万円	+32%
売上高	814百万円	➡	1,511百万円	+23%

フィナンシャル事業 家賃保証



ra((oon RENT ラクーンレント

居住用・事業用の賃貸物件における
家賃滞納のリスクを回避する家賃保証サービス

売上高10%未満のため詳細説明は割愛

3 Paid

加盟企業単価の向上

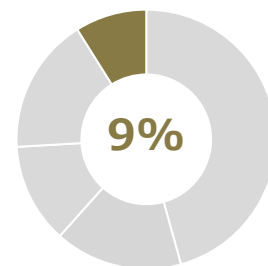
4

URIHO

契約社数拡大

5

家賃保証 二者間契約商品の拡販



売上高構成：2022/4

投資・株主還元方針

創出キャッシュについては、成長投資への資金を確保しつつ、積極的な株主還元を行う方針

営業 キャッシュフロー

約40億円 *中期経営計画期間累計（2023年4月期～2025年4月期）

成長投資

各サービス及び事業基盤への積極投資

株主還元

配当

配当性向 **45～50%**

自己株買い

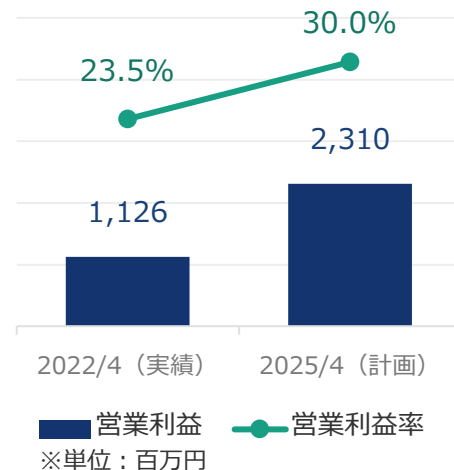
株価に応じて機動的に実行

事業はまだ成長フェーズ。投資を増やしながら利益の成長もバランスさせる

- ・ 投資を増やしてきた広告費に加え、顧客LTV増加を目的とした販促費にも投資
- ・ 開発リソースの獲得・維持を目的とした環境整備および人的資本への投資

主な投資項目	投資内容	投資額 2022/4 → 2025/4
集客費用	売上拡大に合わせ、 一定比率の広告投資を継続 (広告・販促費)	1.5倍
販促費用	LTV増加に向けた ポイントやクーポンを増加 (広告・販促費)	2.0倍
開発リソース 強化費用	採用や環境整備、教育への投資 (人件費・その他)	2.1倍

高い限界利益率を背景に、成長投資を計画も
営業利益率は上昇を見込む



ESG情報

経営理念

企業活動を効率化し便利にする

ビジネスインフラとして幅広い事業領域の取引をサポート

基本方針

事業を通じた社会課題の解決

事業運営におけるリスクの適切な管理・最小化および
事業機会の最大化を図り、企業価値の向上を目指してまいります

また、ステークホルダーの皆様と共に
持続可能な地球環境や社会の実現に貢献してまいります



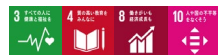
今後マテリアリティ（重要課題）を特定し具体的なアクション及びKPI策定を実施

環境
Environment事業を通じた
社会課題の解決

- ・気候変動への対応
- ・公平・公正な取引環境
- ・地方創生
- ・持続可能な消費形態

社会
Social働きやすい環境
の整備

- ・多様な働き方
- ・労働安全衛生の確保
- ・従業員の人権の尊重



ダイバーシティの推進

- ・新卒・中途・外国籍比率
- ・産休・育休取得率
- ・管理職の男女比率 等

ガバナンス
Governance

責任ある事業運営

- ・コンプライアンス
- ・コーポレートガバナンス
- ・リスクマネジメント
- ・信頼ある取引基盤の確保



まとめ

1. 市場のさらなる拡大

DXの浸透により卸EC化率（5%）や、売掛保証利用率（1%）が上昇し、
今後**数倍規模への市場成長**を予測

2. 市場内シェアの拡大

顧客数の拡大に加え、LTV（顧客単価&リピート率）の向上で
CAGR+17%の売上高成長を計画

3. 利益率の向上

成長フェーズである各事業へ投資を増やしながらも
営業利益率を30%へ向上（+6.5pt）させ、営業利益はCAGR+27%の成長を計画

本資料の取扱いについて

本資料に含まれる将来の見通しに関する記述等は、現時点における情報に基づき判断したものであり、マクロ経済動向及び市場環境や当社の関連する業界動向、その他内部・外部要因等により変動する可能性があります。当社は、本資料の情報の正確性あるいは完全性について、何ら表明及び保証するものではありません。