

# 当社の IR 活動と説明資料の開示方針について

## IR 活動の方針について

前回の決算説明会で報告した通り、当社は IR 優良企業となることを目指しております

IR 優良企業として評価いただくことは機関投資家や株式市場の注目を集め、結果的に企業価値の拡大につながると考えているからです

一方、当社は短期的な業績達成ではなく、中長期的な業績拡大による企業価値の向上を目指しており、中長期の投資方針を持つ投資家の獲得を IR の課題としております

## 説明資料の開示方針について

当社では、IR 活動をより良いものにしていくために、投資家の皆様にご意見を伺い、IR 活動の参考にさせていただいております。また、機関投資家の皆様から非常に多くの個別ミーティングの要請をいただいている状況の中で、投資家の皆様の要望が以下の2つに集約されるという実感を得るに至りました

- ① 定量的なデータ開示を充実させ、なるべく高い頻度で公表してほしい
- ② 広く多くの投資家に正しい情報を伝えるためのインターネット上のコンテンツを充実させるべき

また、「もちろん説明会も大事だが、優先度はコンテンツの充実だと思われ、マンパワーが不足するなら、説明会は年2回でも構わないし、過度な IR コストをかけてほしい訳ではない」というご意見も伺っています。

これらの意見を参考にさせていただき、決算説明会の回数は年2回とさせていただく代わりに、定量データ開示の充実のため「決算データ BOOK」の開示を年 4 回行うほか、広く多くの投資家に情報を伝えるため IR ホームページ上での取り組みを中心にデジタル開示の強化をする方針としています

また新たな取り組みははじめたばかりであり、現時点では機能拡張や掲示板への回答に時間を要することもあります、今後スピード感は上げてまいりますので、その点は温かく見守っていただければと思います

第17期 上期 決算説明資料

CROOZ

クルーズ株式会社

東証 JASDAQ スタンダード 2138

# はじめに



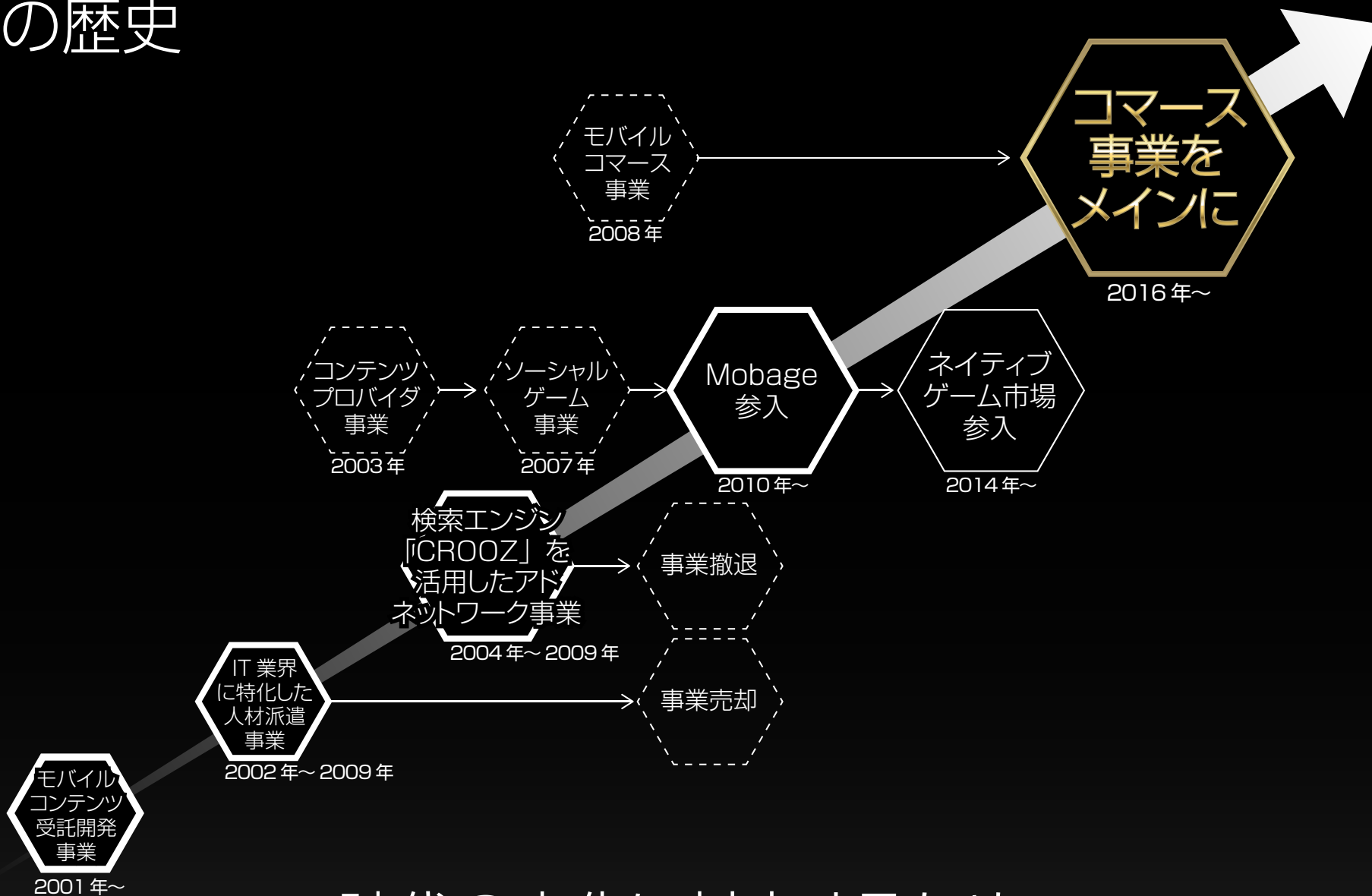
皆様に CROOZ の経営の歴史と考え方について、改めてお話しします

# 変化を繰り返してきた歴史



創業から現在までの変遷は…

# 変化の歴史



時代の変化に対応するため  
創業以来、5回以上メイン事業を転換してきました

## 変化の歴史

時代の変化に対応するため、創業以来、5回以上メイン事業を転換してきました

2001年 モバイルコンテンツ受託開発事業を開始

2002年 IT業界に特化した人材派遣事業を開始

2003年 モバイル領域でコンテンツプロバイダー事業を開始

2004年 検索エンジン「CROOZ」を開発し、アドネットワーク事業を開始

2007年 モバイル領域でソーシャルゲーム事業を開始

2008年 コマース事業を開始

2009年 収益性の高いモバイル領域に集中するため、収益性の低い人材派遣事業を撤退し、売却  
そして、モバイル領域の中でも強みがあり収益性も将来性も高いモバイルコンテンツ  
事業に集中するため、収益性の低いアドネットワーク事業から撤退

2010年 Mobage にソーシャルゲームプロバイダーとして参入

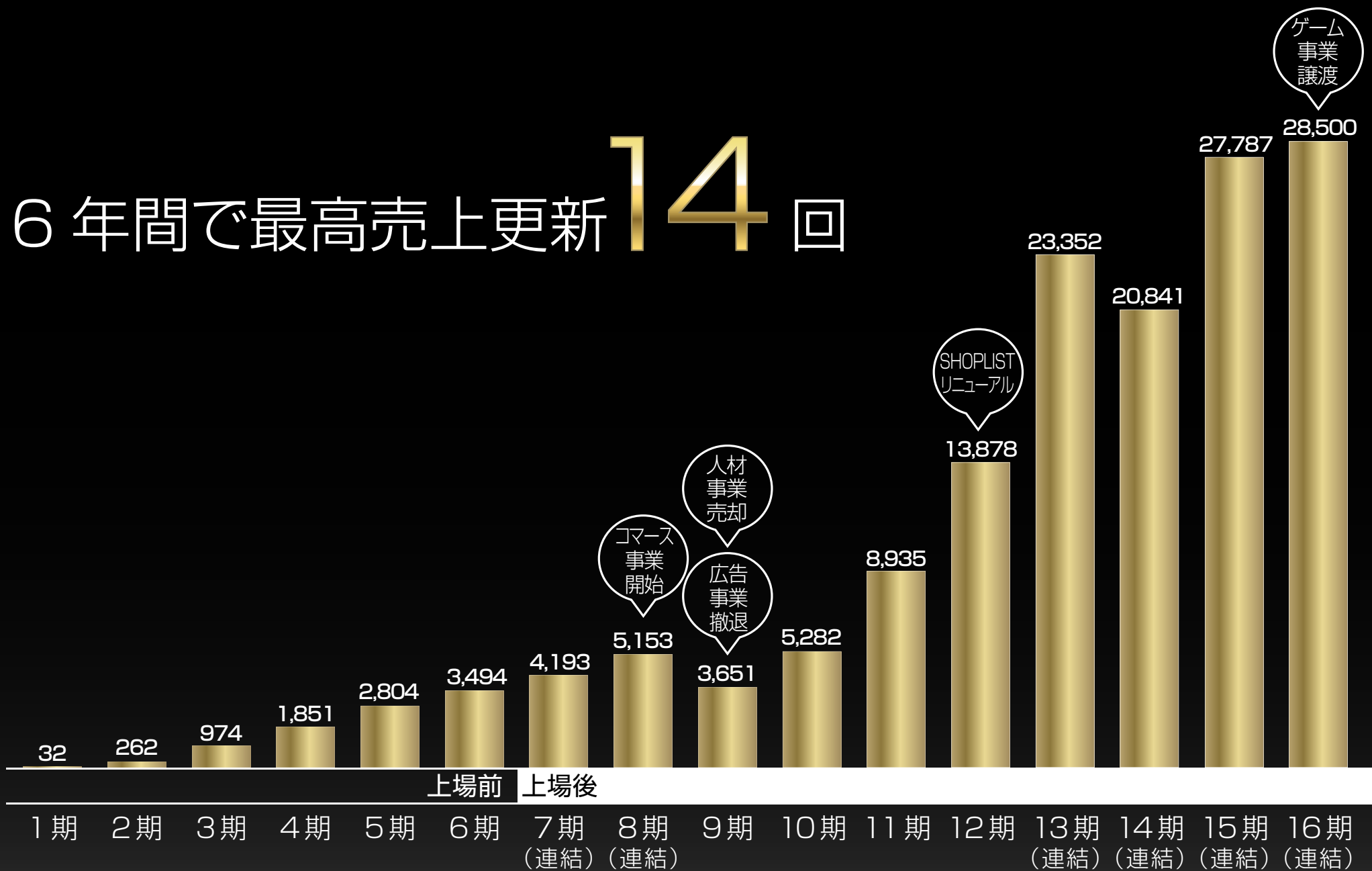
2014年 ネイティブゲーム市場に参入

2016年 ゲーム市場の競争が激化し、複数タイトル開発する方式では収益化が難しくなったため、  
ゲーム事業の大半を譲渡。ゲーム開発は本数を絞りヒット確率を高める方式に変え、事業  
譲渡により数年分の利益に相当する資金を獲得し、経営資源をコマース領域である  
SHOPLIST へ集中させ、非ゲーム事業への事業構造変換を目指す



その結果、創業から16年間で最高売上更新回数は…

# 16年間で最高売上更新14回



(百万円) ■ 売上

## 16年間で最高売上更新14回

9期に広告事業から撤退、同時に人材事業を売却し、当時急成長していて、将来性の高いモバイルコンテンツ事業への経営資源集中を決断しました。そのモバイルコンテンツ事業が礎となり、ソーシャルゲームメーカーに転身し数々のゲームをリリース、9期に36億だった売上が4年で200億成長という結果を生み出しました

また、8期から開始したコマース事業は、思うように収益の上がない期間が続きましたが、4年後の12期に商材をファッションに絞り「SHOPLIST.com by CROOZ」へリニューアル。そこから4年で年商190億円規模にまで成長しました

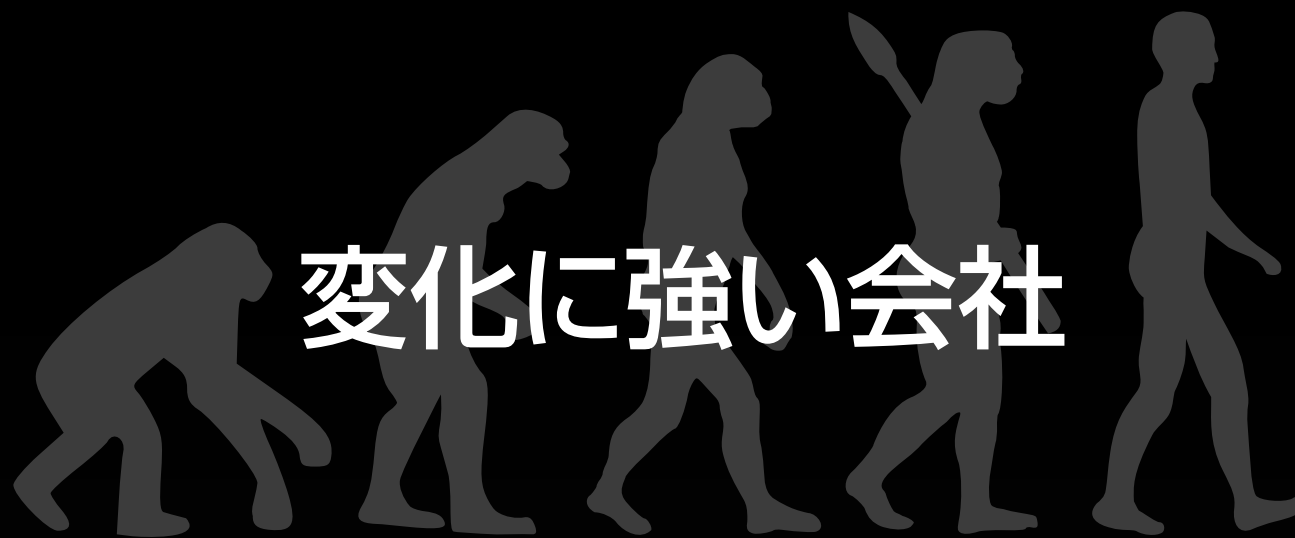
そして前期、ゲーム事業の大半を売却することで資金を確保しました。これを高成長のSHOPLISTへ経営資源を集中させ、SHOPLISTをファストファッションEC分野を代表するブランドにする事に注力する意思決定をしました



つまり、当社の特徴を一言で言うならば…



一言で言うと…



最も強い者が生き残るのではなく  
最も賢い者が生き延びるのでもない  
唯一生き残ることが出来るのは  
変化できる者である



そして、この思想を支える「6つ」の基本となる考えがあります

CROOZ PHILOSOPHY 6

略して『CP6』

# CP6

- 1、圧倒的成長を達成するチャンスがあるなら、赤字になっても投資すべき。今の業績にとらわれて投資をためらってはならない
- 2、数多くのチャレンジをやり続けることが大事。バッターボックスに立ち続けなければ、ヒットもホームランも絶対に生まれない
- 3、10の新規事業から1つの新たな事業の柱が生まれれば、新規事業投資としては成功だろう
- 4、短期的な株価変動は気にしない。中長期的な業績拡大による企業価値の向上こそが、一番の本質的な株価対策である
- 5、インターネット企業の移り変わりを見れば、変化に強い会社でなければならないのは明白な事実だ
- 6、チャレンジが人を成長させ、立場が人を創る。永久進化するためには、次世代を育成し続けなければならない

## 『CP6』 CROOZ PHILOSOPHY 6

『CP6』とは、CROOZの経営に対する考え方であり、  
基本となる行動原則です

CROOZグループが永続的な進化を遂げるために行う  
全てのチャレンジはこの6つの考え方が根底にあります



そしてもうひとつ、今注力している「3つの重点戦略」をおさらいします

# 3つの重点戦略

① SHOPLIST をファストファッション EC 分野を代表するブランドへ

3つの  
重点戦略

SHOPLIST

② SHOPLIST に続く第2、第3の柱を創出すべく  
新規事業へ投資

3つの  
重点戦略

第2・第3の  
柱創出

③ 機動的に可能性のある新規チャレンジを数多く  
生み出し続ける

3つの  
重点戦略

新チャレ

## 3つの重点戦略

クルーズグループの持続的な成長及び企業価値向上のため  
下記の3つを重点戦略として掲げています

- ① SHOPLIST をファストファッション EC 分野を代表するブランドへ
- ② SHOPLIST に続く第2、第3の柱を創出すべく新規事業へ投資
- ③ 機動的に可能性のある新規チャレンジを数多く生み出し続ける

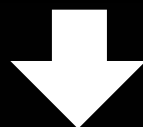
この3つの戦略はつながりを持った戦略であり、相互に連携しています



3つの戦略のつながりとは？

# 3つの戦略のつながりとは？

新規チャレンジは機動性と数を重視する



新規チャレンジの中から第二・第三の柱候補が出てくる



第二・第三の柱候補から  
新たな SHOPLIST クラスの事業が1つ生まれる

## 3つの戦略のつながりとは？

数多くの新規チャレンジをしなければ、第二・第三の柱となるような事業を創出することは不可能です。ですので、新規チャレンジは機動性と数を重視します

たくさんの新規チャレンジの中から第二・第三の柱となり得る「候補」が出てくるはず

第二・第三の柱となり得る「候補」から、新たな SHOPLIST クラスの事業が1つ生まれれば、それで良いと考えています



どのように進めて行こうと考えているのか？



どのように進めて行こうと考えているのか？

社内でやるのはもちろんですが、

ゲーム事業譲渡により獲得した資金を活用した M&A にも注力します

事業成長の時間短縮のため M&A を活用します

## どのように進めて行こうと考えているのか？

社内でやるのはもちろんM&Aにも注力していきます

手段として、社内で1からやるよりも、既にノウハウ・実績のある会社やチームを取り入れた方が時間短縮になり成功確率が上がると判断した場合にはM&Aも積極活用します

16期 2Qの決算説明会でもお伝えした通り、ゲーム事業譲渡により得た資金をSHOPLIST事業へはもちろん、SHOPLISTに続く第2・第3の柱創出のための新規事業投資に重点を置く方針です



それでは、上期の業績を振り返ります

皆様に大事なお知らせがあります



まずは 17 期上期の GOOD NEWS から

# 第17期 上期のGOOD NEWS

3つの  
重点戦略

第2・第3の  
柱創出



国内市場規模約2.9兆円の  
オンライントラベルエージェント(OTA) 市場に参入



もうひとつあります



SHOPLIST 専用 新物流センターの建設が着工  
スピード便在庫保管数は現状の約 3 倍  
配送日数短縮に大きく貢献する見込み



つぎに、SHOPLIST 事業の業績説明に移ります

# SHOPLIST 事業の業績



その前に、理想値の考え方をおさらいします

# 理想値とは？



あくまで現時点での理想の値です  
よって、事業展開により当然上回ったり  
下回ったりするものだと認識ください

## 理想値とは？

本資料における「理想値」とは、現時点における様々な要素を検討し、そのタイミングで最適だと想定している「理想の値」を示しているものです。そのため、今後の事業展開により、当然に変動する可能性があります。

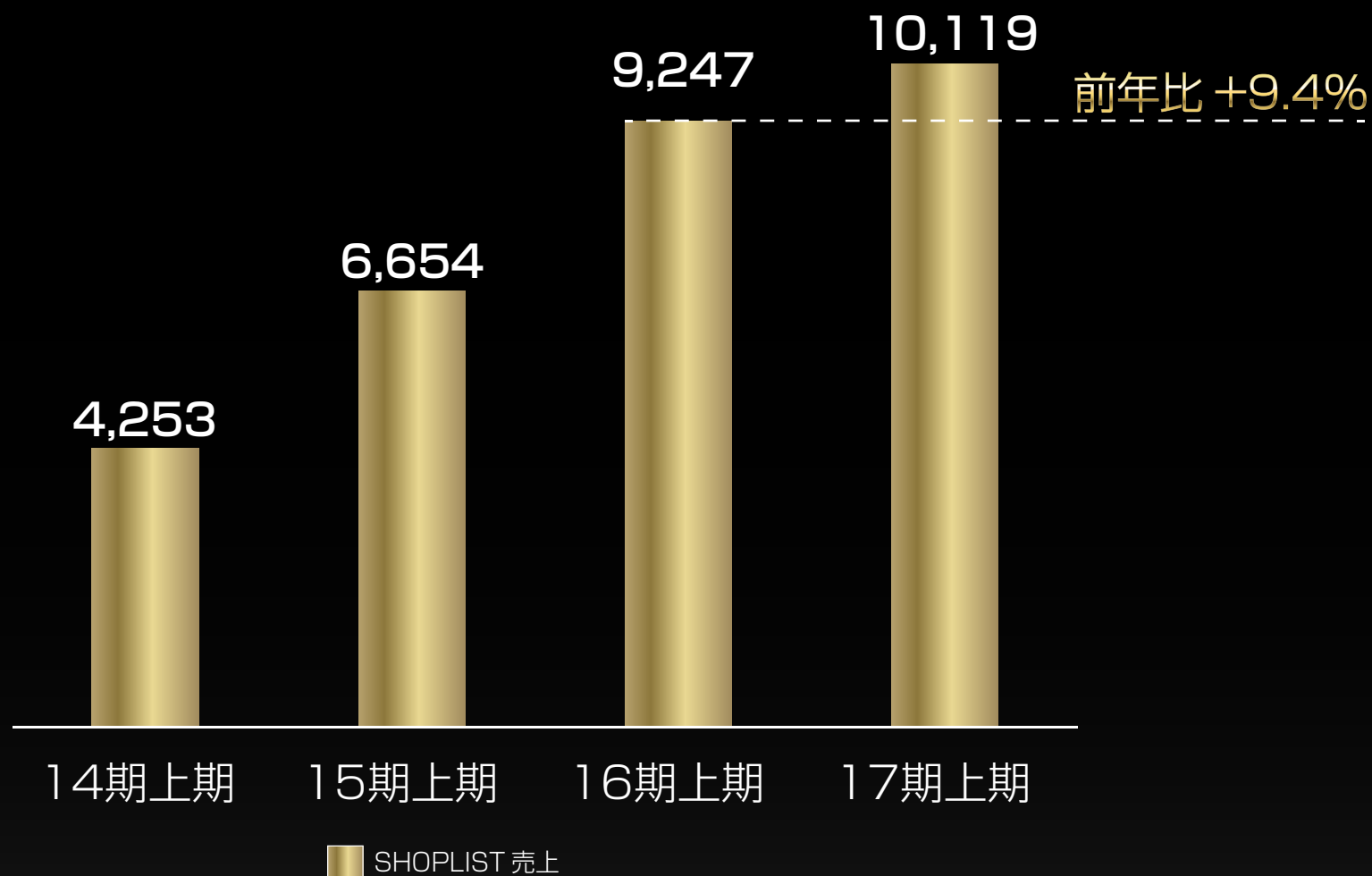
当社はこれまでと同様に、今後も事業拡大のために必要であると判断した場合には、積極的な投資をする可能性があります。理想値を超え、あるいは下回る可能性があります。



まず、SHOPLIST 事業の上期の売上推移とその要因から



# SHOPLIST 事業の売上推移とその要因（上期）



上期の前年比の売上高は +9.4%にとどまりました  
配送とプロモーションに関する施策が上手くいかなかったためです

## SHOPLIST 事業の売上推移とその要因（上期）

上期の売上は 100 億円の大台を突破しましたが  
対前年同期比の売上増加率は+9.4%にとどまりました

なお、四半期別に見ると、1Q は+16.1%、2Q は+3.1%でした



なぜ売上成長率が9%にとどまったのか？

なぜ売上成長率が 9%にとどまったのか？

理由は大きく 2 つあります

- ① KPI システムの不具合により効果的なプロモーションを打つことが出来なかった
- ② 配送条件の見直しなどのチャレンジがユーザーニーズを捉えきれなかった

## なぜ売上成長率が9%にとどまったのか？

なぜ売上成長率が9%にとどまったのか？

その理由は大きく2つあります

- ①KPIシステムの不具合により効果的なプロモーションを打つことが出来なかった
- ②配送条件の見直しなどのチャレンジがユーザーニーズを捉えきれなかった

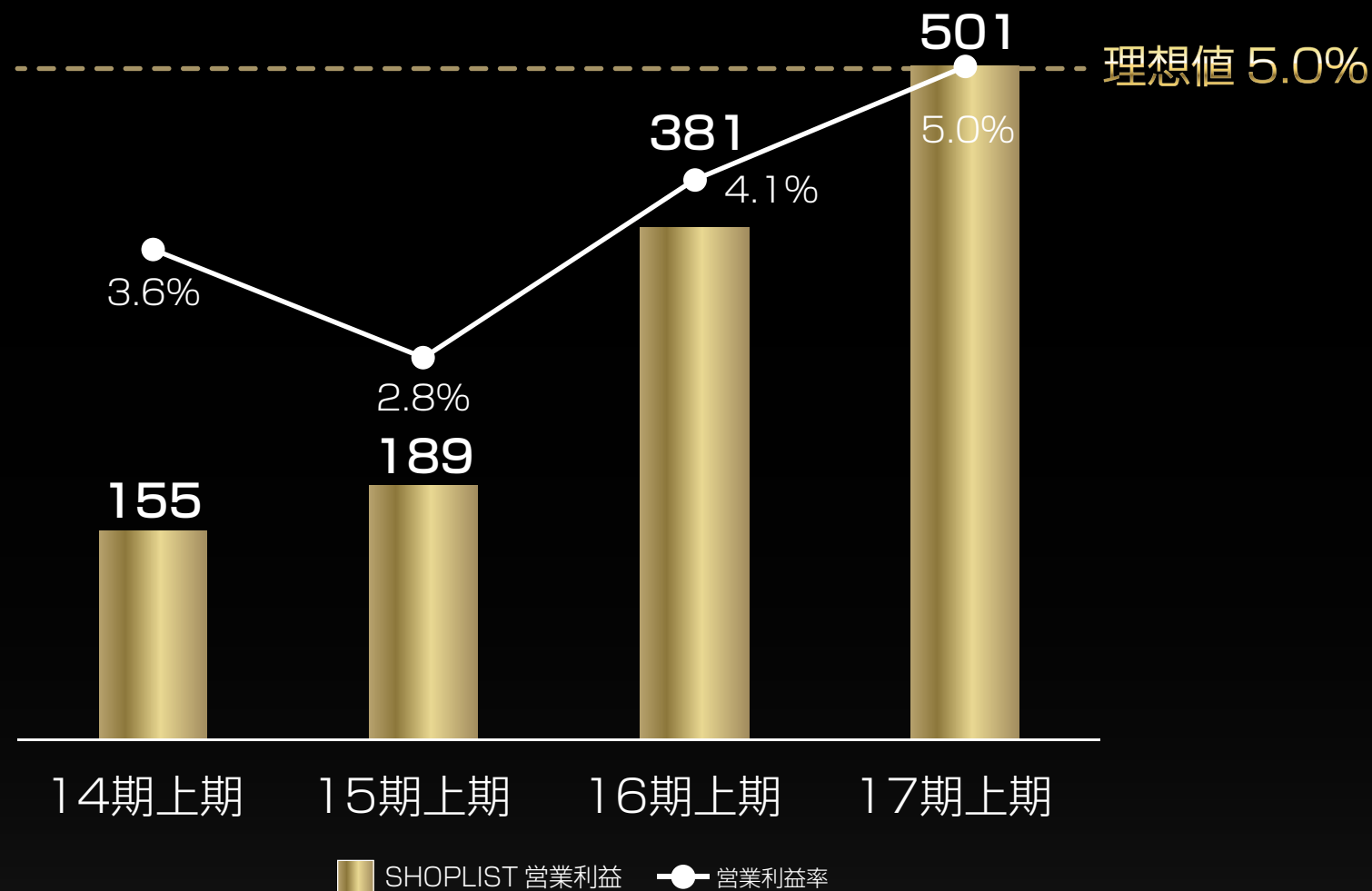
その結果、購入者数が伸び悩み、結果として上期の昨対売上成長率は+9%にとどまりました。ただし、これらの問題は9月内に解決しており、足元の成長率は復調しています

①と②の要因については後程詳細をお伝えします



つぎに SHOPLIST 事業の営業利益の推移とその要因です

# SHOPLIST 事業の営業利益推移とその要因（上期）



上期の SHOPLIST 事業の営業利益率は  
理想値の 5%水準で着地

## SHOPLIST 事業の営業利益率推移とその要因（上期）

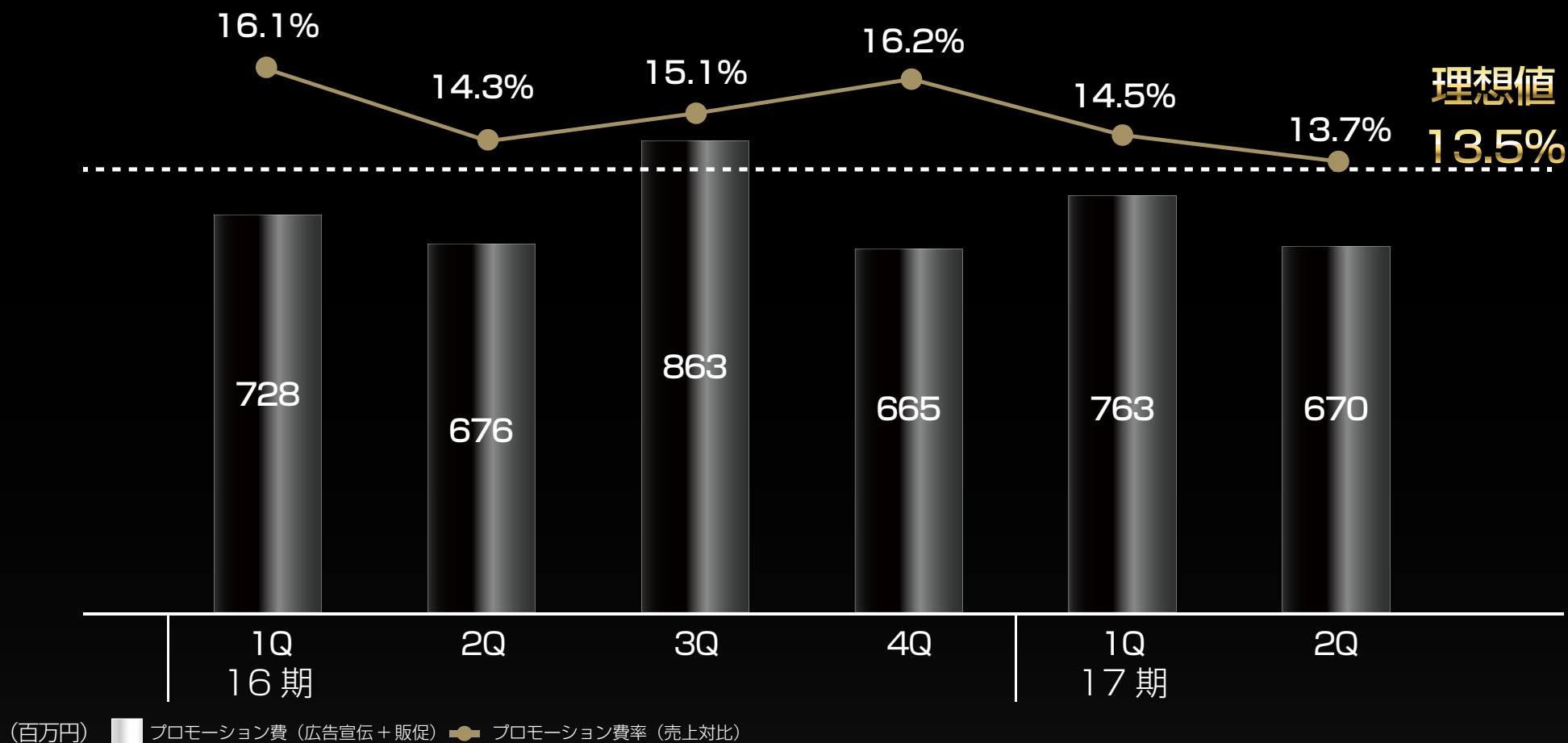
上期の SHOPLIST 事業の営業利益率は理想値の5%水準で着地

これは前年上期に比べ、売上に対するプロモーション費率が下がったことが大きな要因です



つぎにプロモーション費の推移とその要因です

# プロモーション費用の推移とその要因



13.5%の理想値に対してやや上回って着地  
広告宣伝が思うように踏み込めなかった一方で  
売上が伸びなかったことにより比率は高止まりました

## プロモーション費用の推移とその要因

今期のプロモーション費の理想値は13.5%と対前年で1.5%の削減という水準に置いていましたが、理想値をやや上回って着地しています

これはKPI集計システムの不具合があったことで、広告宣伝が思うように踏み込めなかった一方で、売上が伸びなかったことにより、プロモ比率が高止まりしてしまっただことが要因です

プロモーション費用について整理すると…

- ・ プロモーション比率が理想値を上回ったのは、売上が伸び悩んだため
- ・ 売上が伸びなかったのはKPI集計システムの不具合により効果的な広告宣伝ができなかったことや、理想値を意識し過ぎたことによるコスト意識が強く働き過ぎたため

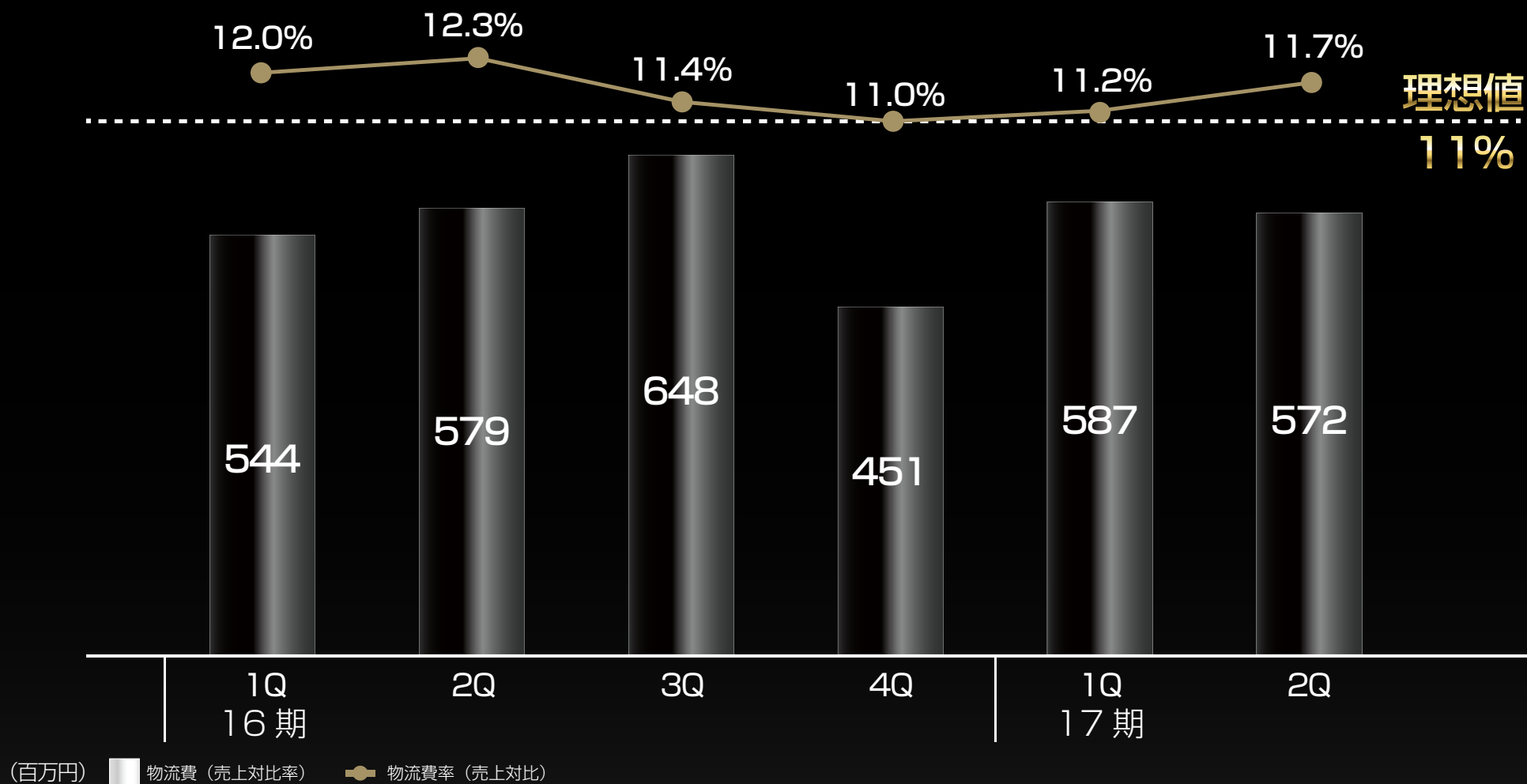
ただし、これらの問題は9月内に解決しており、既に復調しております



つぎは、物流費用の推移とその要因です



# 物流費用の推移とその要因



物流費は理想値を若干上回る

2Qは季節要因で出荷単価が低くなり、物流費率が高くなる傾向にあることが主要因

## 物流費用の推移とその要因

物流費も理想値を若干上回りました

主たる理由は季節要因です。2Qは季節要因で出荷単価が低くなる傾向があります。昨年も1Q:12.0%→2Q:12.3%と高止まりしておりましたが、通年では物流費率改善しています

今後も配送コストが上昇していく懸念はありますが、機械化の推進や物流センターの効率改善などを進めることで、売上対物流費率が大きな影響を受けないようにしていく計画です



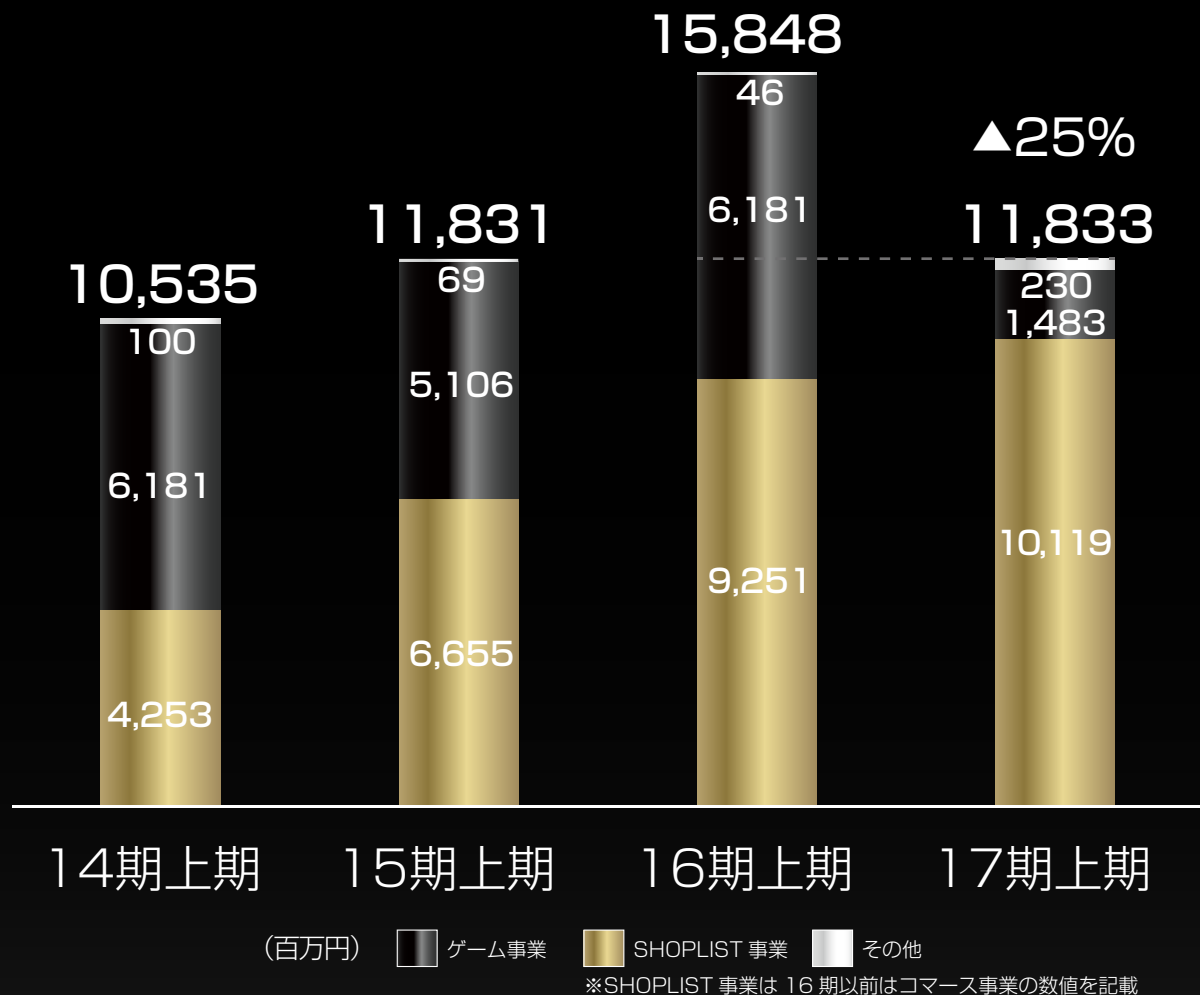
つぎに全社の業績について説明します

# 全社業績の説明



まず、全社の上期の売上推移から

# 全社の上期の売上推移



前年同期比▲25%はゲーム事業売却による構造転換によるもの  
メイン事業となった SHOPLIST 事業が業績を牽引

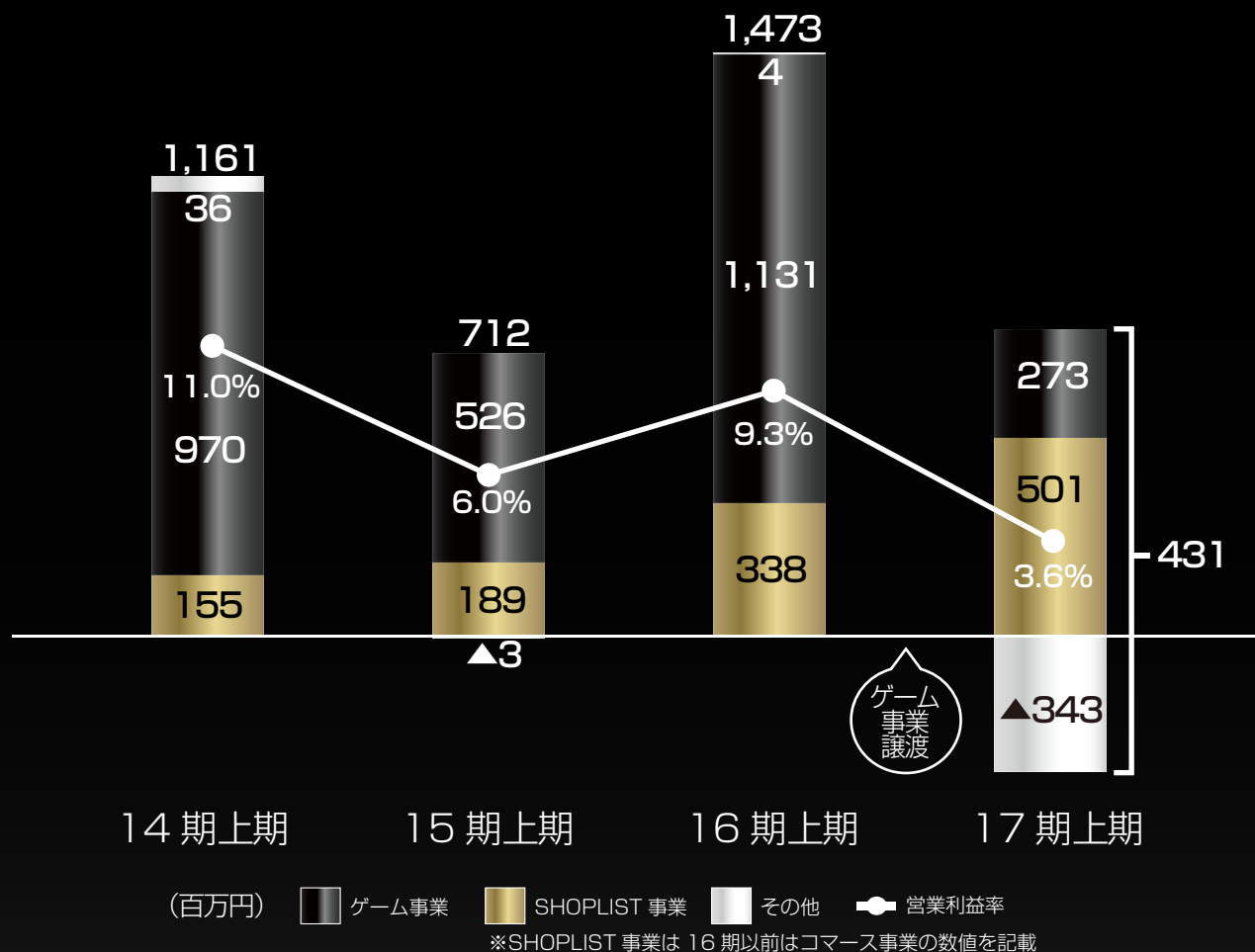
## 全社の上期の売上推移

前年同期比▲25%はゲーム事業売却による構造転換によるもの  
メイン事業となった SHOPLIST 事業が業績を牽引しました

前期売上の約 40%を占めていたゲーム事業の大半を売却した影響が  
大きかったものの、SHOPLIST 事業は成長を続けています



# 全社の上期の営業利益推移



SHOPLIST 事業は今期の理想値である利益率 5%で着地  
全社業績で 3.6%となったのは新規事業への積極投資が要因

## 全社の上期の営業利益推移

SHOPLIST 事業は今期の理想値である利益率 5%で着地するも、連結で 3.6%の着地となったのは新規事業への積極投資が要因であり、収益獲得力が低下しているわけではありません

現に、仮に新規事業投資が 0 円だったとしたら、SHOPLIST 事業とゲーム事業の合計利益は上期で 7.7 億円となり、15 期上期の営業利益 7.1 億円と比較しても遜色ない結果となっています

新規のチャレンジを始めた年はどうしても利益を圧迫します、SHOPLIST の時もそうでした。しかし、ゲーム事業が好調な時に SHOPLIST に投資をしていたから今があります。SHOPLIST が成長している今、次の SHOPLIST クラスの候補を本気で創りにいきます



上期の業績を踏まえ、下期の方針について発表します

## 第17期 下期方針

全社の売上成長加速のため  
勝機があると判断したタイミングでは  
各事業へ積極的な投資をしていく方針です



全社の売上成長加速のため、各事業へ積極的な投資をしていきます

SHOPLIST 事業においては、上期では思うような広告宣伝が出来なかったことが要因で、売上の成長率が9%に留まりました。しかしながら、我々が引き続き先行投資してやるべきことは、約15兆円と言われるファッション市場におけるシェアの拡大であることに変わりはありません。つまり、多くの方に認知され、継続利用されている状態をつくることを指します。そうすることで、将来的なプロモ費は抑制され、結果的に利益を得ることが可能となると考えています。200億円の営業利益率8%と1,000億円の8%であれば、我々は後者を選びたいと思います。リピート率向上のための3つの改善策も実行して迎える下期以降は、積極的なプロモーション投資を行う用意ができています

また、重点戦略②、③に該当する複数の新規事業の中には、あと少しで投資すれば大きな成果をあげられるかもしれない…という事業も生まれつつあります。SHOPLIST 事業、新規事業において、勝機があると判断したタイミングでは積極的な投資をしていく方針です



同時にオフィス戦略見直しによるコスト最適化も行っています

オフィス戦略見直しによるコスト最適化も行っています

六本木ヒルズは元々 1 フロア近く借りていたところから  
2 年程をかけて段階的に単価の低いヒルズの外のオフィスに  
分けてきました

今回さらに、六本木ヒルズは 30 名足らずの本社機能に絞り、  
フロア 1/4 程度の最小スペースに変更済み

オフィス賃料は 3Q から更に年 1 億円以上減る見込みです

## オフィス戦略見直しによるコスト最適化も行っています

六本木ヒルズは元々1フロア近く借りていたところから、2年程をかけて段階的に単価の低いヒルズの外のオフィスに分けてきました。今回さらに、六本木ヒルズは30名足らずの本社機能に絞り、フロア1/4程度の最小スペースに変更済み。オフィス賃料は3Qから更に年1億円以上減る見込みです

なぜならば、事業・子会社ごとにオフィスを分け各社の自主性と機動性を確保する戦略に切り替えたからです。これまでは、全社員の過半が六本木ヒルズに集結していましたが、1つのオフィスだと事業ごとに急拡大した場合などの機動性が損なわれますし、事業のステージや事業モデルごとに最適なコスト水準は異なります。例えば SHOPLIST であれば、六本木ヒルズである必要はありませんし、TRAVELIST のような新規チャレンジについては坪単価の安いオフィスに構える方が健全です

 つぎに、それぞれの重点戦略の進捗を説明します。まずは重点戦略①SHOPLIST 事業から

# 重点戦略①

## SHOPLIST 事業の状況について



まず、SHOPLIST 事業はここを目指しています

SHOPLIST をファストファッション  
EC 分野を代表するブランドへ

## SHOPLIST 事業が目指しているのは…

我々が取り組んでいる全てのチャレンジは  
『SHOPLIST をファストファッション EC 分野を代表するブランドへ』  
という重点戦略に紐づいています

この立場を手にするために、事業において重要な KPI はどうあるべきか  
それを SHOPLIST の中長期事業目標へと落とし込んでいます



SHOPLIST の中長期事業目標をおさらいします

20??年3月期

年間ユニーク  
購入者数 500万人

×

1人当たり  
年間購入金額  
20,000円

上記は市場規模や社内の実績データに基づき算出しています

## SHOPLIST の中長期事業目標

「SHOPLIST をファストファッション EC 分野を代表するブランド」 にするため  
現在、SHOPLIST では中長期の事業目標をここに置いています

20XX 年 3 月期までに

「年間ユニーク購入者数 500 万人」×「1 人当たりの年間購入金額 20,000 円」

現在の進捗はというと

17 期 2Q 時点の年間ユニーク購入者数：143 万人

16 期 4Q 時点の1人当たり年間購入金額：13,526 円 となっています

※1 人当たりの年間購入金額は年度末に当該期の数値を開示しているため 16 期 4Q 時点の実績値を記載



また、営業利益率の目標は…



2019年3月末までに

SHOPLISTの営業利益率

8%

## SHOPLIST の中長期事業目標

SHOPLIST の営業利益率は、2019年3月末までに「8%」を目指しています

物流費、プロモーション費など主要コストに理想値を定め、かつ売上最大化により目標達成を実現したいと考えています



中長期事業目標達成のためのキードライバーは？

中長期事業目標達成のためのキードライバーは？

全SHOPLISTユーザーのリピート率向上

## 中長期事業目標達成のためのキードライバーは？

### 全 SHOPLIST ユーザーのリピート率向上

下期より、中長期事業目標達成のためのキードライバーを新規ユーザーに限らず、「全 SHOPLIST ユーザー」を対象としたリピート率向上と表現を変更しました

リピート率向上のための取組みは新規ユーザーに限らず、既存ユーザーにとってもリピートし続けていただく上で重要な施策となり、本質的には両者のリピート率の改善が事業の更なる成長に寄与すると考えているためです

具体的に実行してきた取組みは、実際に 2 回目の購入をしなかった理由についてユーザーアンケートを実施し、その生の声を元に打ち立てられた 3 つの改善策となります



リピート率向上のため、具体的に何をやっていったの？

リピート率向上のため、具体的に何をやっていたの？

2017年9月頃をめぐりに…

**全商品最低でも5日以内配送**

**商品平均ユーザーレビュー4.0以上**

**70項目全ての機能改善**

リピート率を向上させるべく  
これら3つの改善策を実施していました

## リピート率向上のため、具体的に何をやっていたの？

リピート率を向上させるべく、これら3つの改善策を実施していました

### ①全商品最低でも5日以内配送

ユーザーの声「なかなか届かない…」  
アイテムによっては配送日数が10日を超えるものがある現状

### ②商品平均ユーザーレビュー4.0以上

ユーザーの声「イメージと違う…」  
アイテムによっては色味・サイズ・素材感など、届いた商品とイメージの乖離がある現状

### ③70項目全ての機能改善

ユーザーの声「注文後のサイズ変更が出来ない…」  
SHOPLISTで70項目の「～が出来ない」  
ユーザーの不満リストがある現状

これら、ユーザーが2回目購入しなかった理由を改善することで、リピート率が向上すると考えています。



「9月頃をめどに完了目指す」と言っていたけど完了したの？

「9月頃をめどに完了目指す」と言っていたけど完了したの？

概ね完了しました

# 「9月頃をめどに完了目指す」と言っていたけど完了したの？

概ね完了しました

## 改善策

## 結果

全商品最低でも  
5日以内配送

一部を除きほとんど全てのユーザーが、商品を最低でも5日以内に受け取る状態が出来、次の全商品3日以内配送を実現する態勢が整いました

商品平均ユーザーレビュー  
4.0以上

4.0以上を達成しました

「～～出来ない」  
ユーザーの不満リスト70項目  
全ての機能改善

「MUST」項目の改善を全て終え、全項目の80%以上が完了の状態です。残すは「WANT」項目のみであり、ユーザーの反応を見つつ対応を検討していきます



結果はどうだったの？



結果はどうだったの？

結果が分かるのは早くて  
2018年1月頃になります

## 結果はどうだったの？

結果が分かるのは早くて、2018年1月頃になります。また、目指すリピート率に改善されるまでは、さらに時間を要することになります

なぜならば、多くのユーザーは春・夏・秋・冬と季節毎の買い物をする傾向があり、改善のための取組み結果を効果測定するには常に3～4か月の時間が必要となるためです



ちなみにリピート率が改善されると何がどう変わるの？

ちなみにリピート率が改善されると何がどう変わるの？

もしも、リピート率が +25% 上昇したとすると  
16 期に190 億円だった売上は **227億円** になってました

## ちなみにリピート率が改善されると何がどう変わるの？

もしも、リピート率が +25%上昇したとすると、16 期に 190 億円だった売上は 227 億円になってました

どういうことかと言うと・・・

- ①15 期の年間ユニーク購入者数は約 110 万人でした
- ②16 期の年間ユニーク購入者数は約 140 万人でしたが、  
仮にリピート率が +25%だとしたら、約 168 万人だったということになります
- ③16 期の 1 人当たりの年間購入金額は 13,526 円です
- ④従って、168 万人×13,526 円で売上は 227 億円と計算することができます

また、売上に伴い、昨対成長率も +56%となり、売上・成長率に大きな変化をもたらすこととなります



つぎに、リピート率改善に関する重要なお知らせがあります

リピート率改善に関する重要なお知らせ

リピート率改善の兆しが見え次第

SHOPLIST 事業の利益の範囲で

積極的にプロモーション投資をし

高成長軌道を狙います

## リピート率改善に関する重要なお知らせ

リピート率改善の兆しが見え次第、SHOPLIST 事業の利益の範囲で積極的にプロモーション投資をし、高成長軌道を狙います

中長期的な事業成長のため、今期の営業利益率、プロモーション費率の理想値を超える覚悟で投資を積極的におこなっていきたいと考えています



リピート率改善に関するまとめ

# リピート率改善に関するまとめ

- ☑ 3つの改善策は概ね完了
- ☑ リピート率改善の兆しが見え次第 SHOPLIST 事業の利益の範囲で積極的にプロモーション投資をし、高成長軌道を狙います



つぎに、重点戦略②および③の新規事業の進捗について

重点戦略②／重点戦略③  
新規事業の進捗について  
(セグメント その他事業)



はじめに、新規事業に関する継続的な IR またはリリースの方針について説明します



# 新規事業の継続的な IR またはリリースの方針

我々が重要だと思っている取組みのみ  
進捗があり次第継続的なお知らせをいたします

## 新規事業の継続的なIRまたはリリースの方針

我々が重要だと思っている取組みのみ、進捗があり次第継続的なお知らせをいたします。ということかということ…

当社グループでは新規事業に関する継続的なIRまたはリリースの方針について、3つの基準を定めています

- ① 全社の売上に10%以上の影響があると自信が持てた取組み
- ② 現時点での成功確度は分からないが、事業を取り巻く環境の様々な点を鑑みて、うまくいった時に全社業績へ大きなインパクトを与える可能性のある取組み
- ③ うまくいった時に、全社業績へ大きなインパクトを与える期待はあるものの、現時点でインパクトの大きさも成功確度もあまりにも未知数な取組み

①と②は決算説明会などを通じ、継続的に報告しますが、③はタイミングに応じて報告させていただきます



なので、今回状況報告する取組みは？

# 今回状況報告する取組みは？

## 重点戦略②

SHOPLIST に続く第2、第3の柱を  
創出すべく新規事業へ投資

- ・ 越境 EC 事業
- ・ オンラインラベル事業

## 重点戦略③

機動的に可能性のある  
新規チャレンジを数多く生み出し続ける

- ・ Candle の取組み



まずは、重点戦略②に該当する新規事業の報告です

## 重点戦略②

「SHOPLIST に続く第2、第3の柱を創出すべく新規事業へ投資」

業績の進捗について

(セグメント その他事業)



まずは、越境 EC 事業から

# 越境 EC 事業

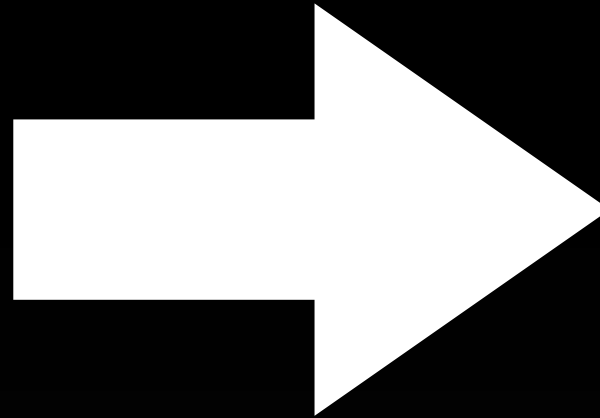


上期の業績の動きは？

# 越境 EC 事業の上期の業績の動きは？

3つの  
重点戦略

第2・第3の  
柱創出



業績に大きな動きはありません

これまでもリリース等でお知らせしているとおり

全社業績への貢献は最短でも

3～5年以上はかかると想定しています

## 越境 EC 事業の進捗に大きな動きはあったのか？

『SHOPLIST.com by CROOZ』が  
「天猫国際(Tmall Global)」にてサービス提供開始  
本格的に越境 EC 事業が始動しました

Tmall Global への出店を皮切りに  
その他、中国国内における販売チャネルの拡大に  
着手し、業績拡大を目指します



続いて、オンライントラベル事業

# オンライントラベル事業



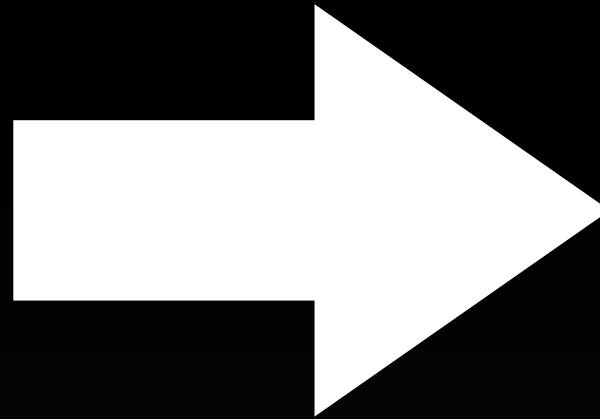
上期の業績の動きは？



# オンライントラベル事業の上期の業績の動きは？

3つの  
重点戦略

第2・第3の  
柱創出



業績に大きな動きはありません

## オンライントラベル事業の進捗に大きな動きはあったのか？

『格安航空券販売サイト「airtown」を『TRAVELIST by CROOZ』にリニューアルオープンしました

しかし、リニューアルオープンが8月7日でしたので、当四半期においては、大きな動きはありません

本格的に営業が開始できたのは10月以降であり、現在は購入率などの各種指標の改善のためのチューニングに尽力しています



続いて、重点戦略③に該当する新規事業の報告です

## 重点戦略③

「機動的に可能性のある新規チャレンジを数多く生み出し続ける」

業績の進捗について

(セグメント その他事業)



Candle の報告です

# Candle

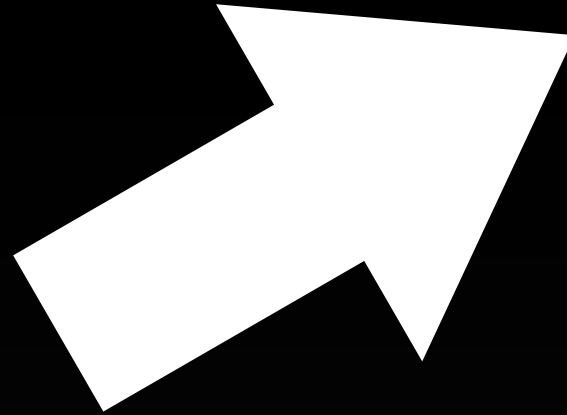


上期の業績の動きは？

# Candle の上期の業績の動きは？

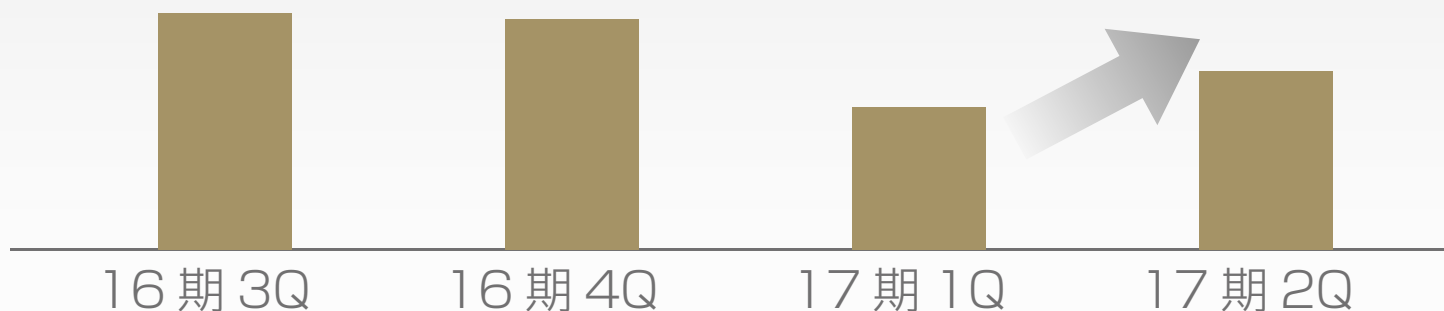
3つの  
重点戦略

新チャレ



減少していた売上が  
減少前の水準まで回復傾向にあります

## Candle の上期の業績の動きは？



10月のM&A発表後、改めて管理体制を強化し事業展開を自制した結果、一時的に売上が減少していました。しかしながら、様々な新しい取組みが功を奏し、減少傾向にあった売上は下げ止まり、回復の傾向が出てきています

また、Candle を新規事業創出企業として位置付け、新規サービスの開発も複数の仕込みを準備中であり、今後さらなる業績への貢献を期待しています



Candle の報告は以上です。最後に、全社における新規事業への投資について

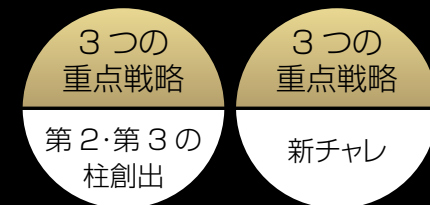
## 重点戦略②／重点戦略③

# 全社における新規事業への投資について

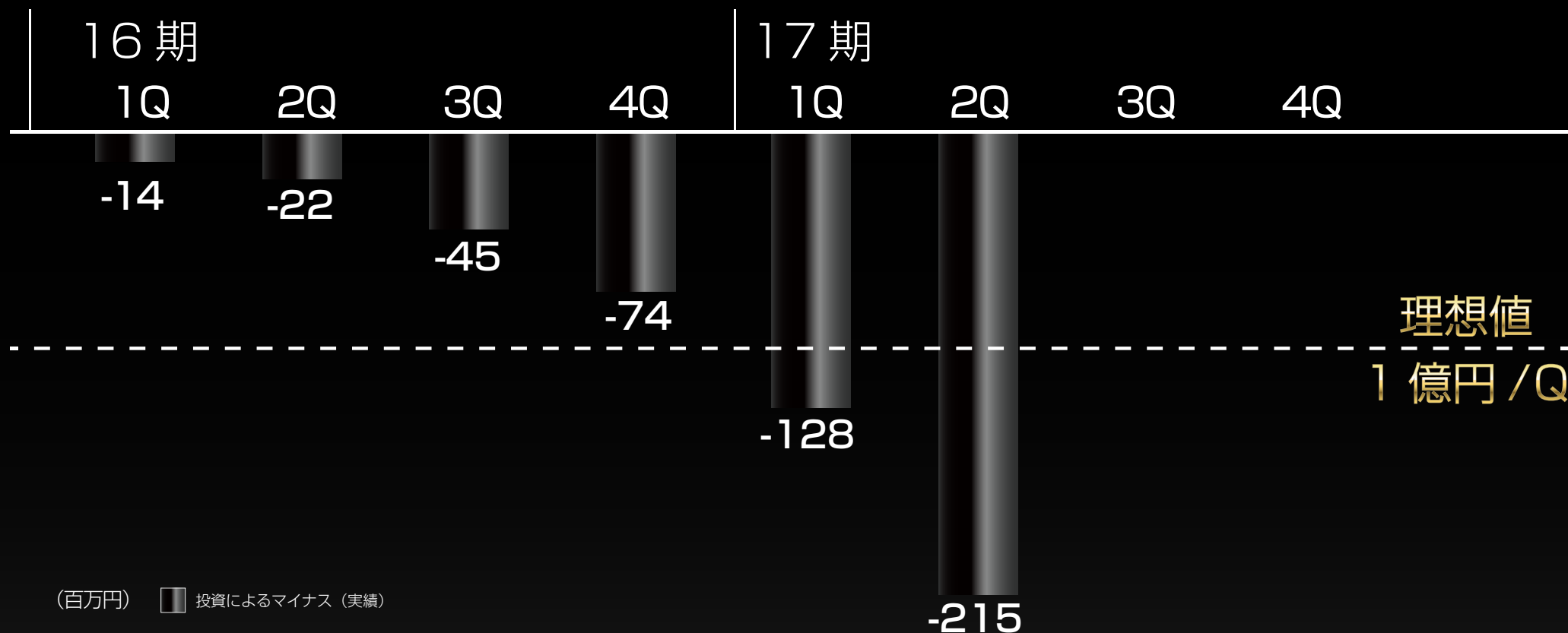


新規事業投資についての考え方です

# 新規事業投資についての考え方



新規事業への投資によるマイナス



新規事業への投資が増加してきたため理想値を設定  
四半期で1億円前後を理想値として投資を継続します



## 新規事業投資についての考え方

17期上半期の投資額3.4億円の内訳は、オンライントラベル事業とCandleの取組みが6~7割を占めています。この2つの事業が収益化すると大きく全社の利益改善につながりますので、この2つの事業の収益化に特に注力しています

また、新規事業への投資が増加してきたため理想値を設定。「その他の事業」での投資損失は四半期で1億円前後を理想値として投資を継続します

とはいえ、あくまで理想値なので、当四半期のように約2億円に膨らむケースもありますし、いけると踏んだ勝負どころでは、それ以上の投資をすることもあります



新規事業の進捗は以上です。つぎにゲーム事業について

# ゲーム事業について



ゲーム事業の方針からお伝えします

# ゲーム事業の方針

社内で新規開発のモデルケースを設定し  
複数作らず一球入魂で新規開発を進めています

## モデルケースとは？



開発着手からリリースまで開発期間が約1年半、開発費が約2～3億円

1～2億円のプロモ費を含め、全体で最大4～5億円の開発費を見込んでいます



現在開発中の新作の進捗は？

現在開発中の新作の進捗は？

モデルケースの計画通りです

リリース時期は

2018年4月～6月頃を目途としています

## 現在開発中の新作の進捗は？



フェーズⅢです

リリース時期はモデルケースの計画通り、開発着手から1年半後の2018年4月～6月頃を目途としています



開発費など全体に与える影響はないのか？

開発費など全体に与える影響はないのか？

投資は最大で4~5億円となるが  
Studio Zの利益で吸収できる範囲内のため  
大きな影響はありません

## 開発費など全体に与える影響はないのか？

昨今ネイティブアプリの開発コストは高騰する一方、アプリゲーム市場の競争は激しく、ヒット作を生み出すことは容易ではありません

ですので、最悪のケースとして、仮に新作が全くヒットしなかった場合を想定してみても、リスクとしては、どんなに多くても4~5億円の損失であり、その額は、子会社の Studio Z の利益で吸収できるため、開発費などが全社の業績に影響を与えることはありません

また、オリジナルタイトルを基本とし、IP は使わない方針のため、著作権使用料などでコストが膨らむリスクもありません



今回の決算をまとめると…



## 今回の決算の内容をまとめると…

- ☑ 配送とプロモーションに関する施策が上手くいかなかったため  
上期の SHOPLIST の前年比の売上高は+9.4%にとどまりました
- ☑ SHOPLIST 事業の利益率は理想値水準の5%で着地  
全社業績が 3.6%となったのは新規事業への積極投資が要因
- ☑ リピート率改善に関する3つの改善施策は概ね完了  
ただし、結果が分かるのは早くて 2018 年 1 月頃になる



最後に、今後の方針をまとめると…

今後の方針をまとめると

## 今後の方針をまとめると…

- ☑ リピート率改善の兆しが見え次第、SHOPLIST 事業において積極的にプロモーション投資をし、高成長軌道を狙います
- ☑ 第二・第三の柱を創出するための新規事業への投資は四半期で1億円を理想値として継続。ただし2Qのように2億円程度になる場合もあります
- ☑ 全社の売上成長加速のため、勝機があると判断したタイミングでは各事業へ積極的な投資をしていく方針です



17 期以降の決算説明会の実施について改めて説明します

## 17期以降の決算説明会は

前回の決算発表でもお知らせしましたが  
決算説明会は今後、中間と期末の年2回のみとなります

IR優良企業と比較するに、まだまだやらなければならないことが多くあると考えています

決算説明会を年2回にする代わりに  
まずはHPを通じた提供コンテンツを強化するところへ注力し  
広く投資家の皆様への情報提供等を推進していきます

IRで評価される企業となり  
多くの投資家の皆様からご支援を頂くことで  
企業価値の最大化を目指してまいります



以上で、上期の決算発表の説明は終了です

以上で上期の決算発表の説明は終了です

当社グループを取り巻く事業環境の変化は大きく  
新規性の高い事業や新たなビジネスにも積極的に取り組んでいることから

当社グループの業績の見通しについて

適正かつ合理的な数値の算出が困難であるため

14期より業績予想の非開示にしています

本資料には

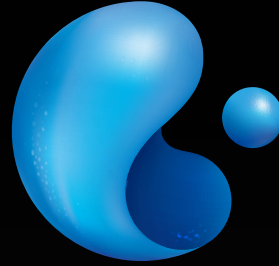
当社の中長期的計画、見通しが含まれております

こうした記述は将来の業績を保証するものではなく

リスクと不確実性を内包するものであります

将来の業績は、様々な要因に伴い変化し得る可能性があります

本資料のみに全面的に依拠する事は控えるようお願いいたします



**CROOZ**