

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

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

2019年3月期（第18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

CROOZ GROUP が今、重視する経営指標は？

CROOZ GROUP が今、重視する経営指標は？

経営において重視する指標を定めました
当面は **売上・取扱高** に振り切り
グループで出た利益を売上最大化に投資し
利益を出さない方針です

- ①今、重視する指標 : 売上・取扱高
- ②逆に今、重視しない指標 : EBITDA・営業利益
- ③将来、重視する指標 : EBITDA・営業利益



なぜ売上重視の方針にするの？

なぜ売上重視の方針にするの？

売上及び時価総額 1,000 億円未満の小規模な
ベンチャー企業である私達が追求すべきは
シェアの拡大であり

売上 300 億円で営業利益率 8% の
営業利益 24 億円よりも

最低でも売上 1,000 億円で営業利益率 5% の
営業利益 50 億円を目指す

すなわち売上・取扱高の拡大が

今の極小ステージでは最も重要だと考えるからです

* 国内の証券市場の多くの会社は、時価総額
1,000 億円未満を小型株と分類しています



それでは、2019 年 3 月期の上期決算説明を始めます

上期の GOOD NEWS
皆様へ重要なお知らせ

上期の GOOD NEWS

グループ連結の上期取扱高 157 億円

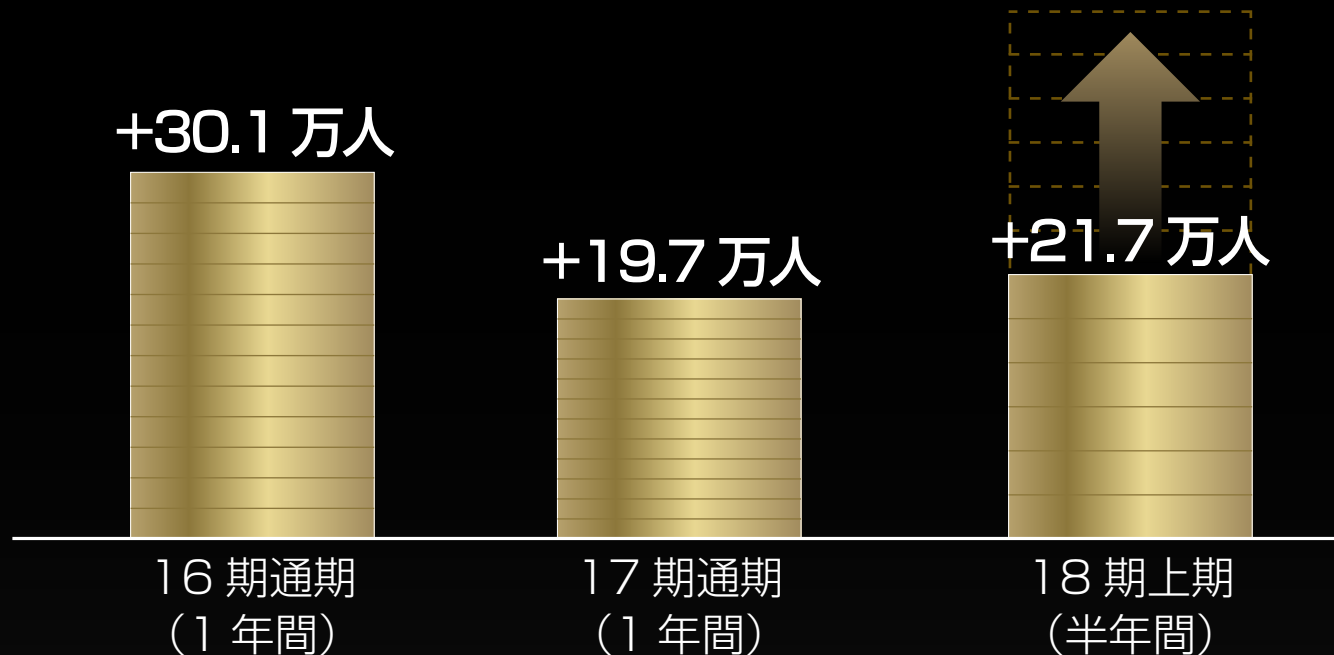
対前年同期比成長率 +31.8%



もう1つあります…

上期の GOOD NEWS

SHOPLIST の年間ユニーク購入者年間純増数

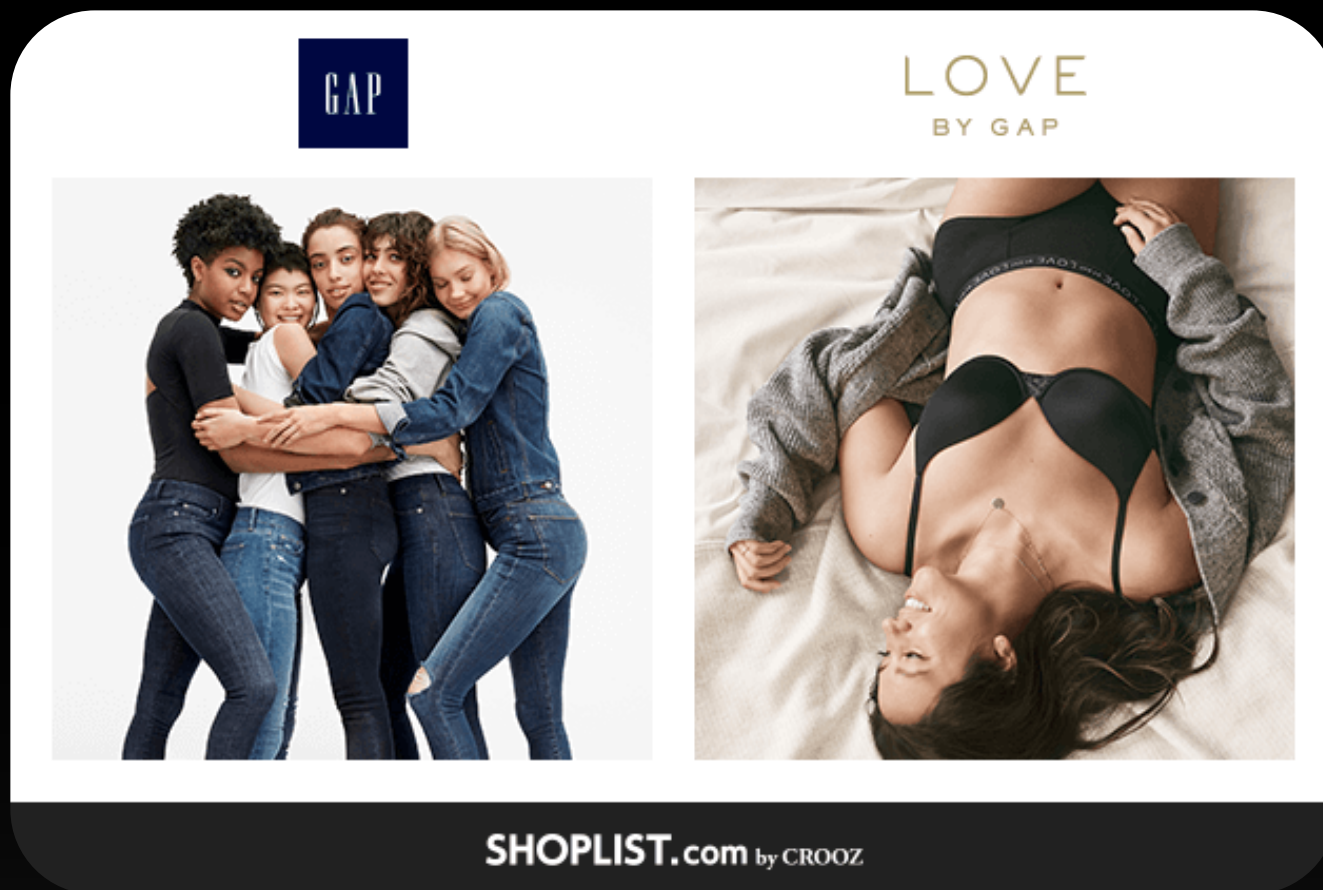


17 期通期は年間で +19.7 万人の増加に留まるも
今期は上期だけで +21.7 万人増。16 期を上回るペースで増加中



さらに、最新の GOOD NEWS はこちら

最新の GOOD NEWS



国内 150 店舗を展開するギャップジャパン株式会社の
人気ブランド「GAP」とインナーウェア & ルームウェアライン
「LOVE BY GAP」が新規オープン



GOOD NEWS は以上です。つぎに、18 期上期の CROOZ GROUP 連結業績のサマリをお伝えします

18 期上期の CROOZ GROUP 連結業績のサマリ

(百万円)

経営指標	17 期上期	18 期上期	前期比
取扱高	11,911	15,693	+31.8%
売上高	11,833	15,057	+27.2%
営業利益	430	335	-22.1%
EBITDA	608	518	-14.8%



業績説明の順番について

業績説明の順番について

CROOZ GROUP の連結業績は
SHOPLIST 事業を主軸に、複数の事業で
構成されています

そのため、まずはメイン事業である SHOPLIST 事業の
業績説明、そして事業別の内訳を解説した上で
最後に連結業績を説明した方がより理解が深まると
思いますので順を追って説明させていただきます



まずは、SHOPLIST 事業の業績から

SHOPLIST 事業



中長期の事業方針は？

中長期事業方針

20??年 3 月期

$$\begin{array}{l} \text{年間ユニーク} \\ \text{購入者数} \\ 500 \text{ 万人} \end{array} \times \begin{array}{l} 1 \text{ 人当たり} \\ \text{年間購入金額} \\ 20,000 \text{ 円} \end{array}$$

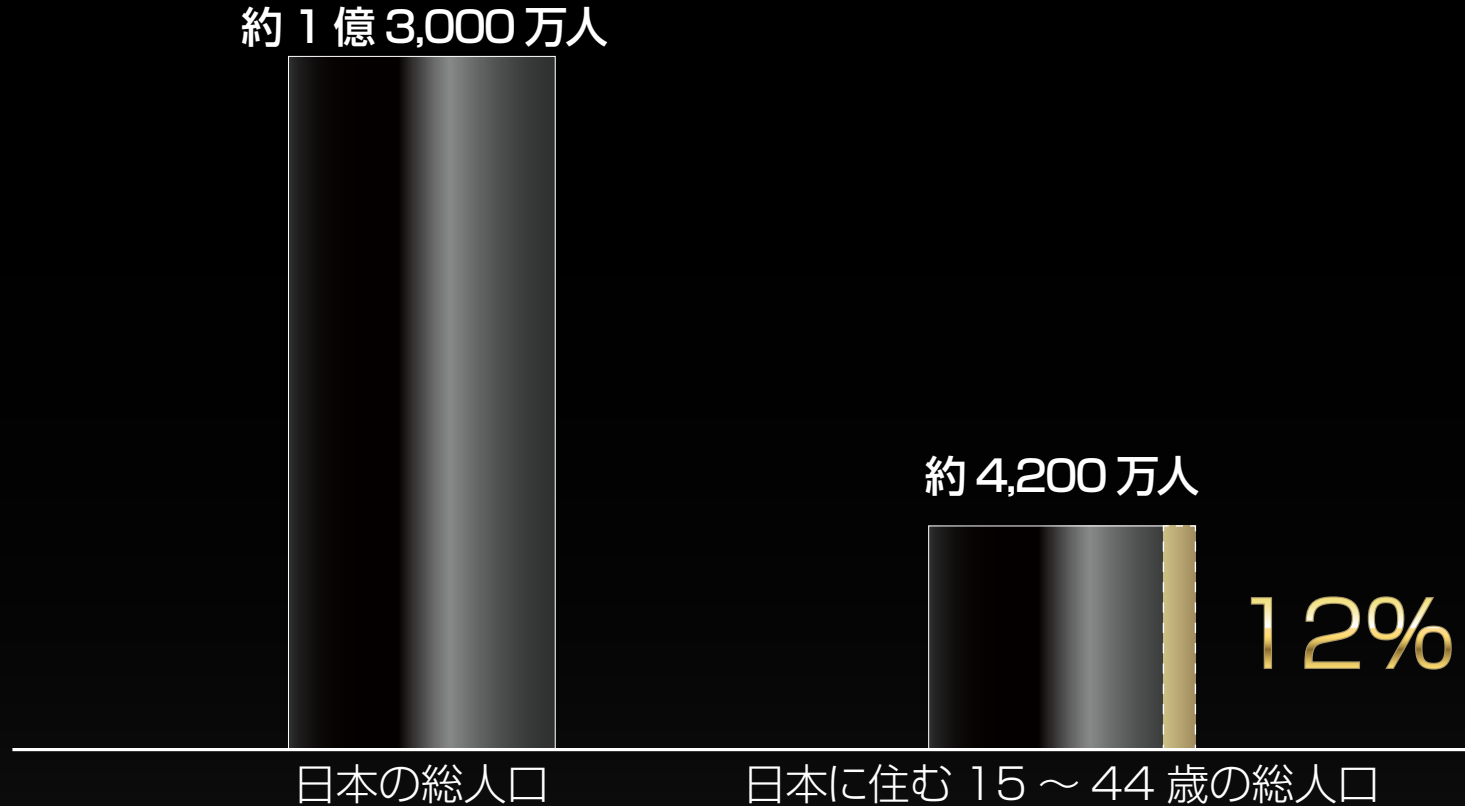
中長期ではこれらの指標の達成を目指しています



500 万人を目指す理由は？

500 万人を目指す理由は？

日本の総人口と SHOPLIST ユーザーのターゲットゾーン人口比較



SHOPLIST ユーザーのターゲットゾーンである 15 ~ 44 歳の人口は約 4,200 万人。そのうち 12%にあたる 500 万人という数字は十分に狙える水準にあると考えているからです



20,000 円を目指す理由は？

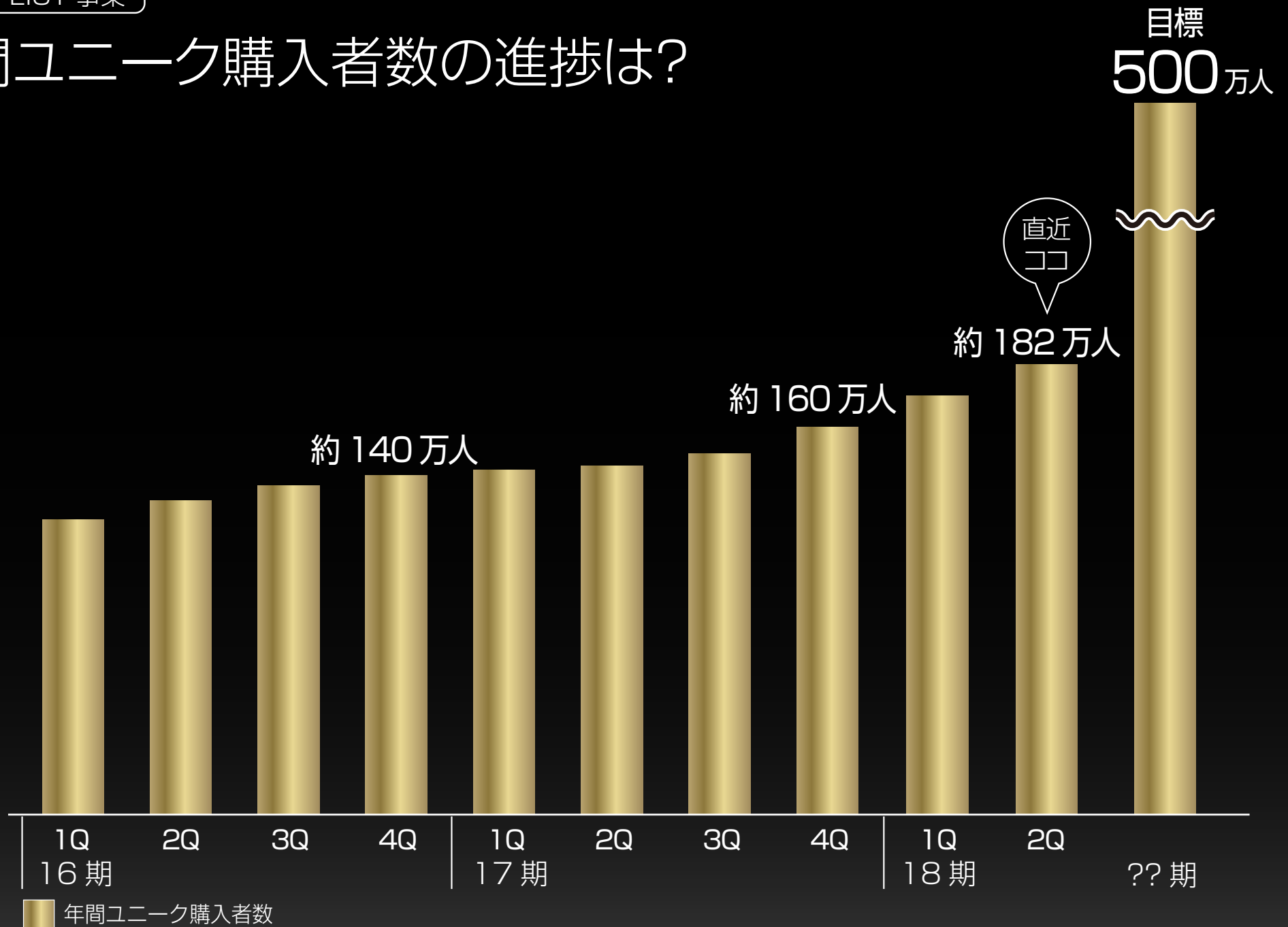
SHOPLIST の 1 回当たりの平均購入金額は 5,000 円
ですので、春夏秋冬のシーズン毎に購入して頂ければ
年 4 回となり $5,000 \text{ 円} \times 4 \text{ 回}$ の 20,000 円は
十分に狙える水準にあると考えているからです



年間ユニーク購入者数の進捗は？

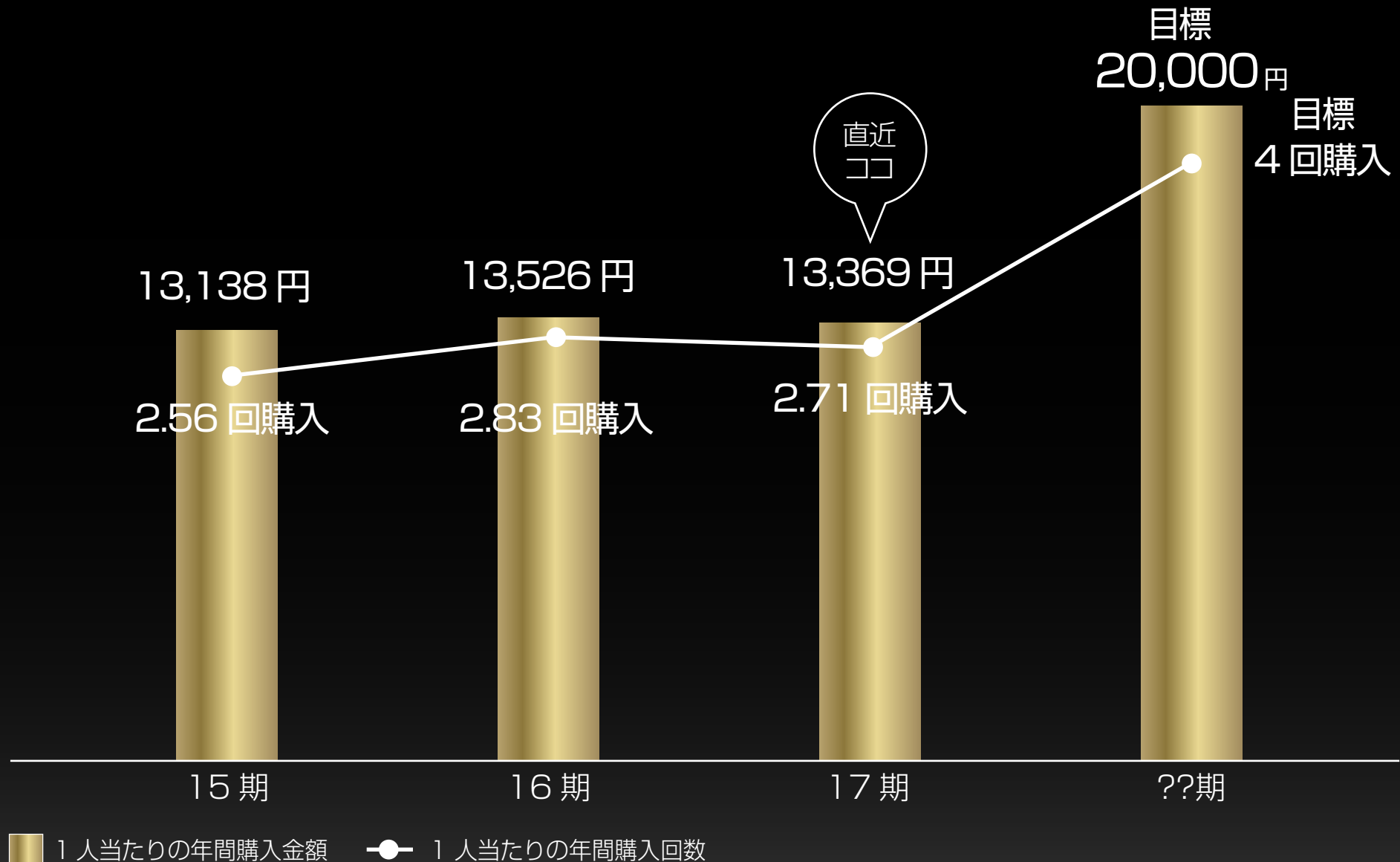
SHOPLIST 事業

年間ユニーク購入者数の進捗は？



1 人当たり年間購入金額の進捗は？

1 人当たり年間購入金額の進捗は？



中長期事業方針との乖離を埋めるために注力することは何？

中長期事業方針との乖離を埋めるために注力することは何？

全 SHOPLIST ユーザーのリピート率向上



なぜリピート率が重要なのか？

なぜリピート率が重要なのか？

新規ユーザー獲得も
リピート率向上もどちらも重要ですが
まず順番としてリピート率を先に改善させないと
せっかく獲得した新規ユーザーが定着せずに
非効率になるからです



そのために何をするの？

そのために何をするの？

ユーザーアンケートの回答結果に基づいた重点項目について 引き続き改善の取組をおこなう

現状の取組	成果指標	成果期日	現状	進捗状況
配送日数の短縮	売上 90%以上を 構成するすべての 商品 3 日以内配送	2019 年 3 月 31 日	50% / 100%	◎
キャンセル・返品に関する 問い合わせ件数の削減	全体問い合わせ件数に対し キャンセル・返品に関する 問い合わせ件数 10%以下	2019 年 3 月 31 日	45% / 100%	○

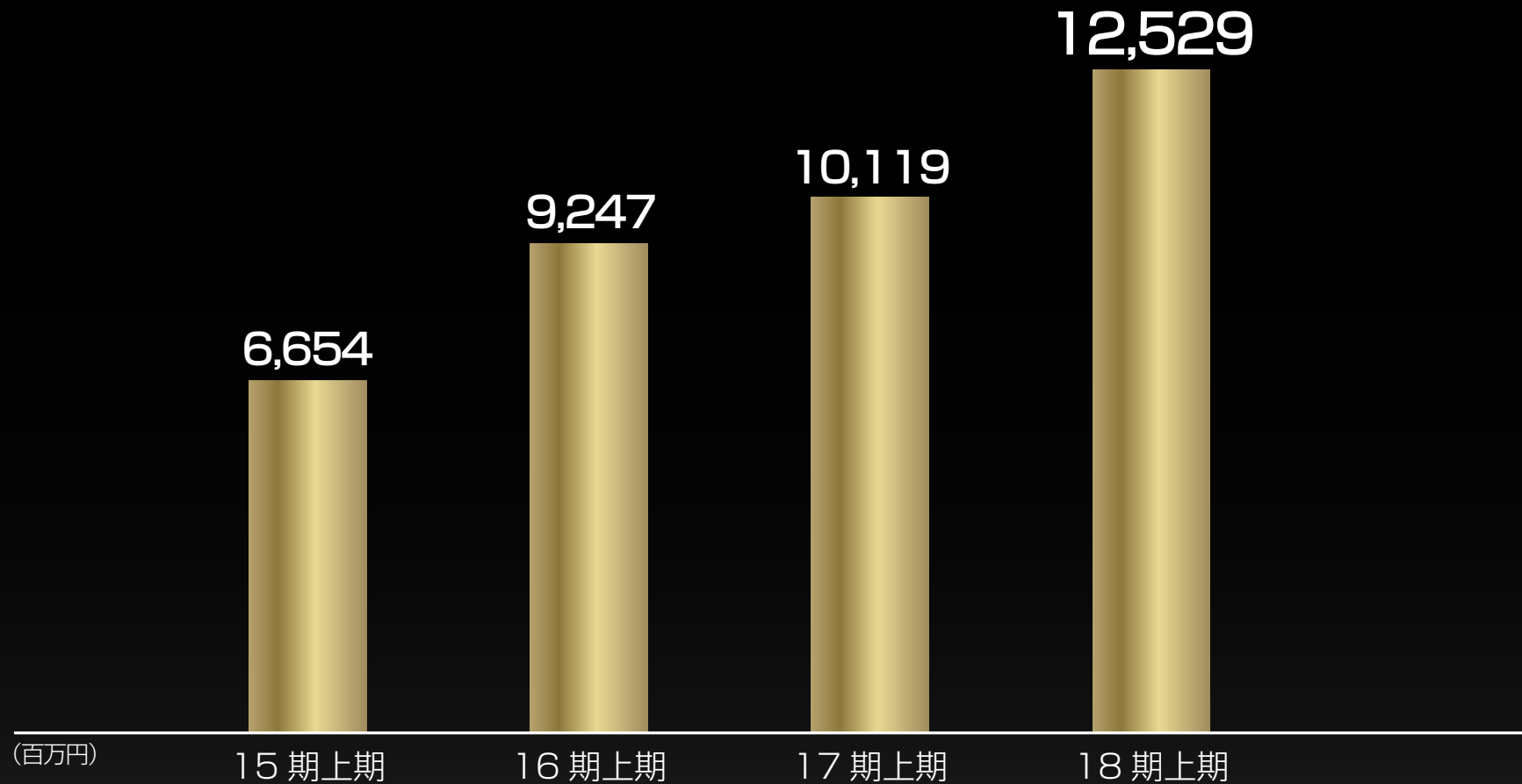
◎ 達成の目途がついている ○ 達成の目途はついているが多少のズレかやや遅れるかもしれない

△ 達成の目途はついているが成果期日を超えてしまう ✕ 期日までの達成の目途が見えていない



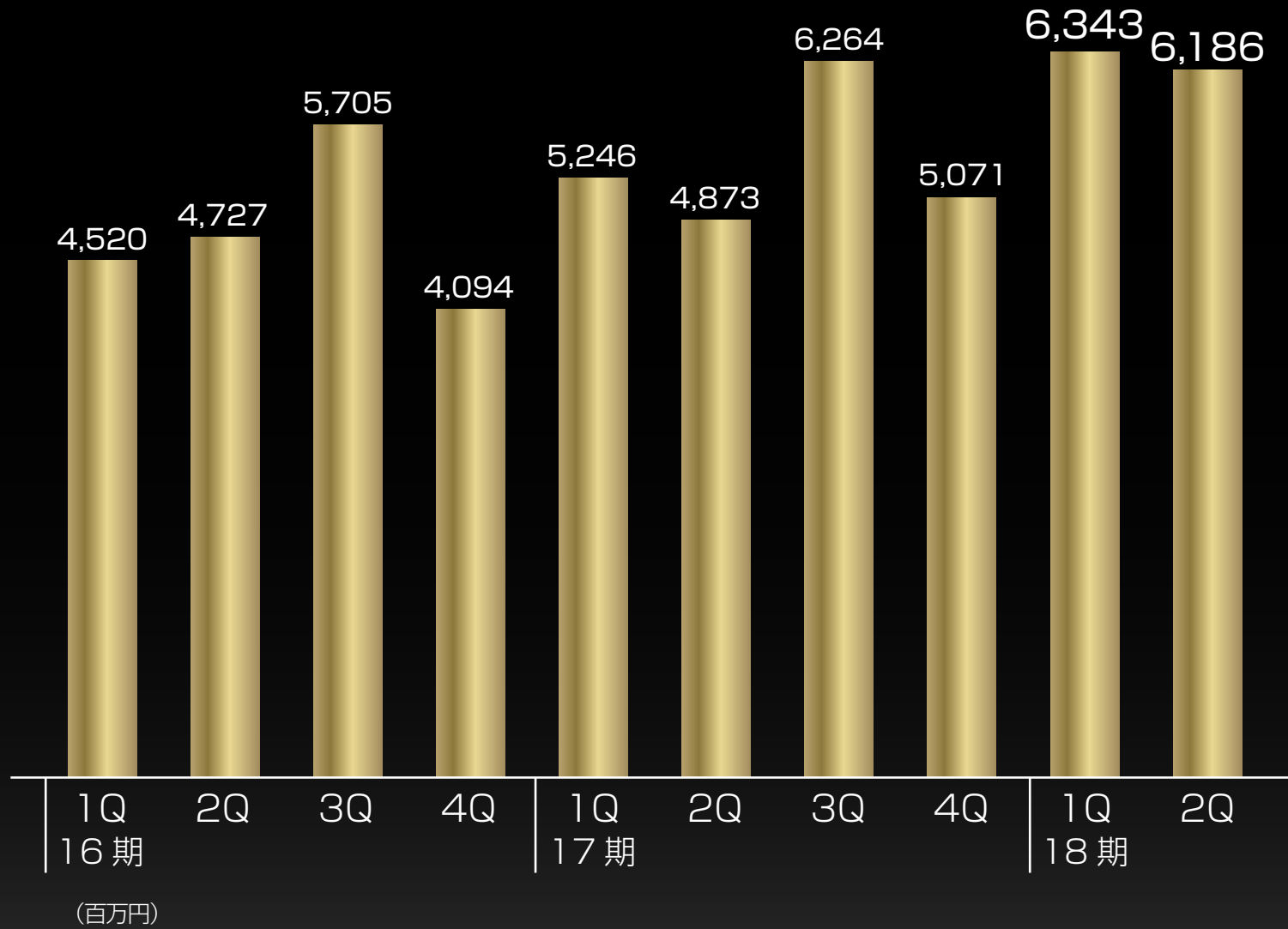
つぎに、SHOPLIST 事業の業績説明に移ります。半期売上の推移は？

半期売上の推移は？



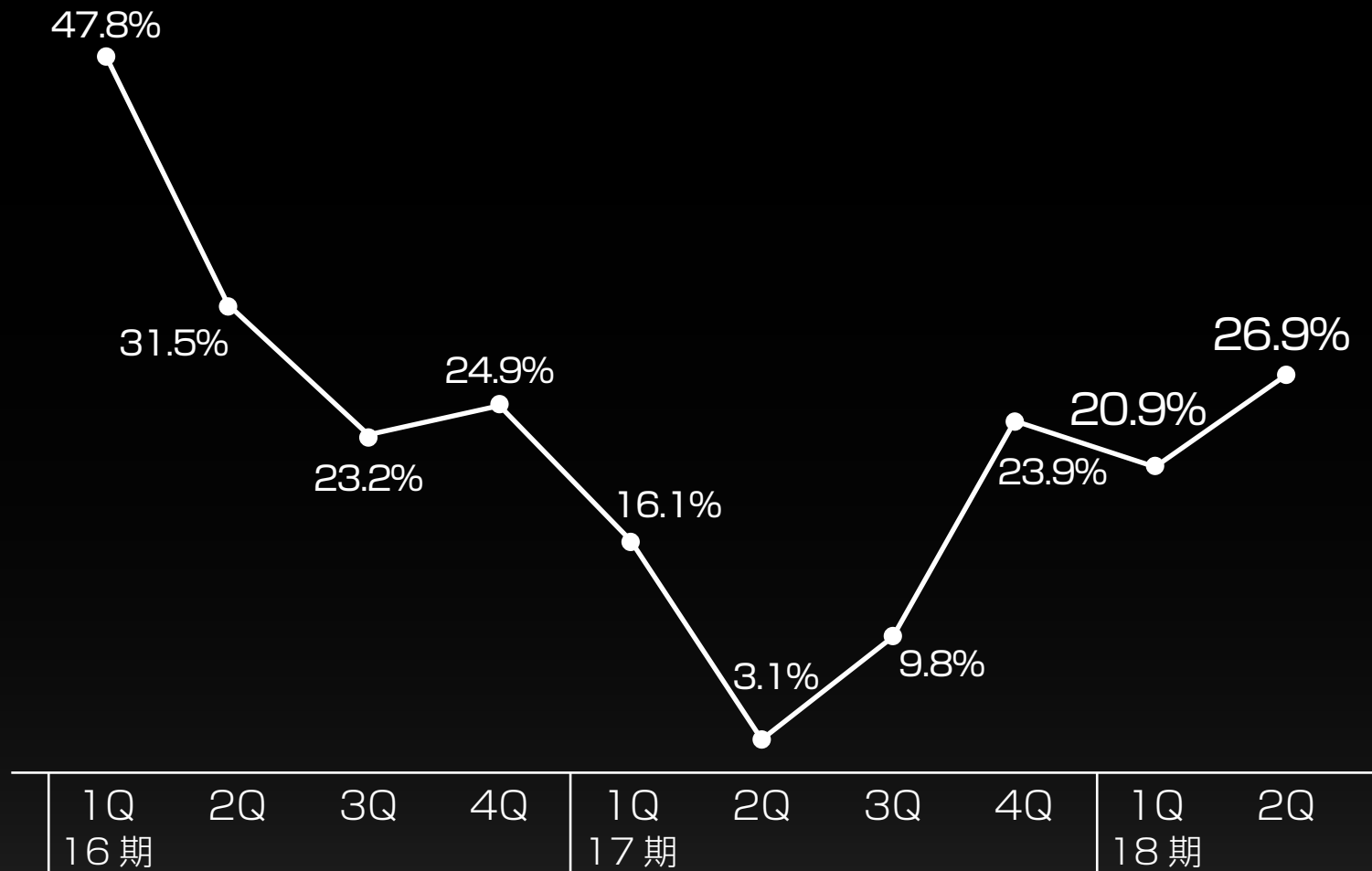
四半期売上の推移は？

四半期売上の推移は？



四半期売上昨年対比率の推移は？

四半期売上昨年対比率の推移は？



四半期売上推移の TOPICS は？

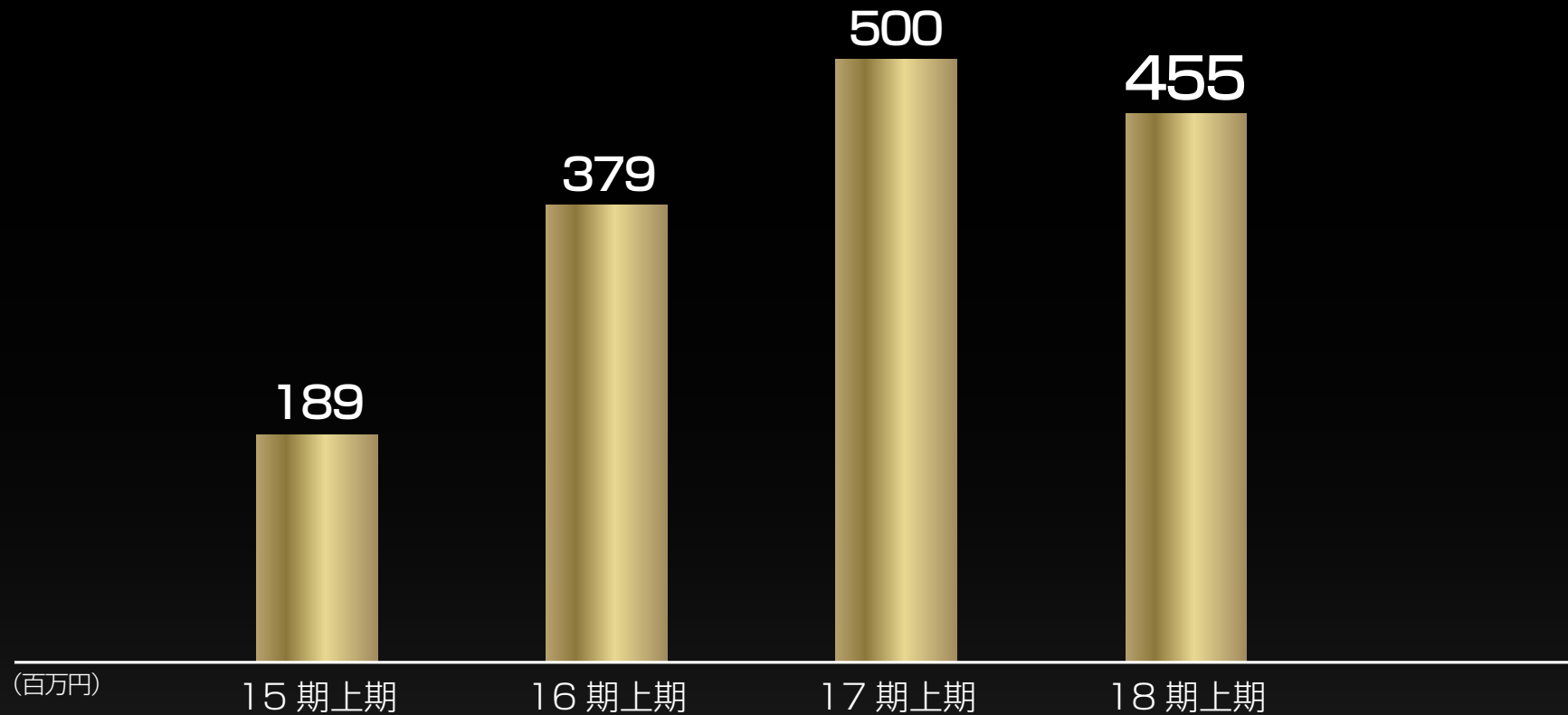
四半期売上推移の TOPICS は？

1Q で四半期売上が過去最高を更新
上期売上は昨対で +23.8% 成長



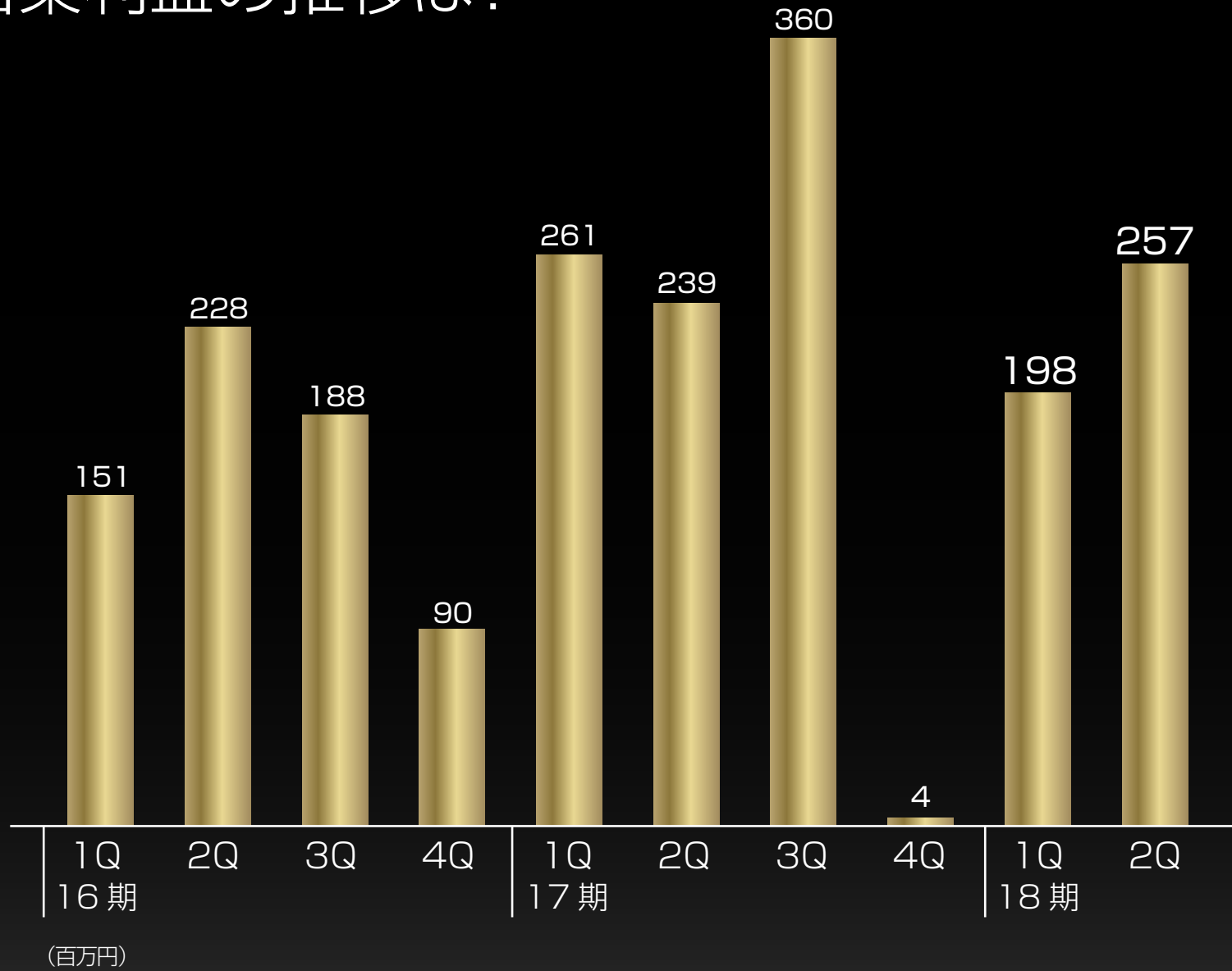
半期営業利益の推移は？

半期営業利益の推移は？



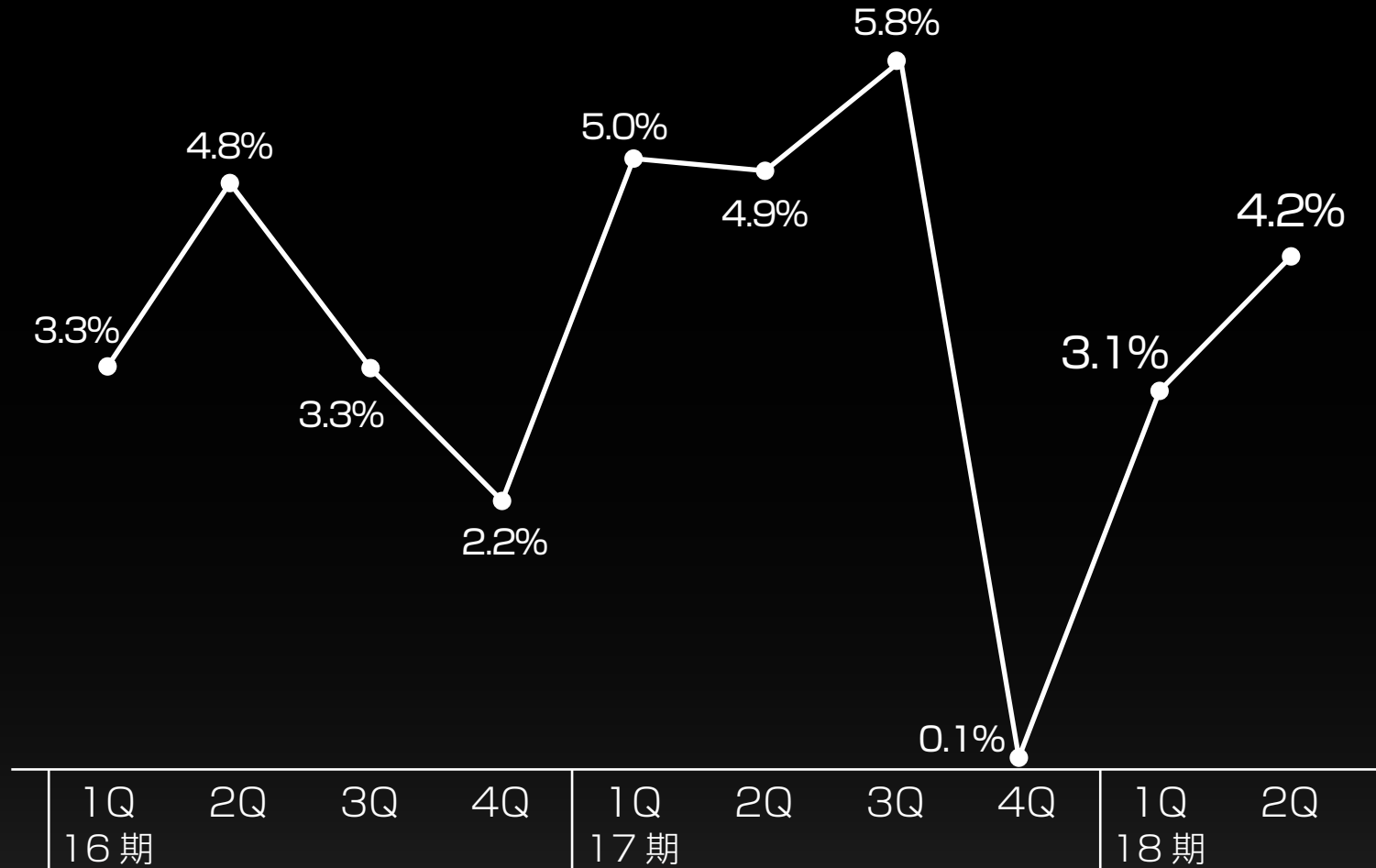
四半期営業利益の推移は？

四半期営業利益の推移は？



四半期営業利益率の推移は？

四半期営業利益率の推移は？



四半期営業利益推移の TOPICS は？

四半期営業利益推移の TOPICS は？

上期は売上増加に伴い、営業利益は
1Q 1.9 億円 2Q 2.5 億円で着地するも
連結取扱高 1,000 億円達成のために掲げた
連結の当期利益ゼロの方針に基づき
下期には積極的な投資を実施予定



物流費・プロモーション費用の四半期推移は？

物流費・プロモーション費の四半期推移は？

費用項目	17 期				18 期	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
物流費	587	572	724	584	860	904
売上対比率	11.2%	11.7%	11.6%	11.5%	13.6%	14.6%
プロモーション費	762	670	932	1,080	1,062	788
売上対比率	14.5%	13.7%	14.9%	21.3%	16.7%	12.7%



物流費の四半期推移の TOPICS は？

物流費の四半期推移の TOPICS は？

今期 4 月からの配送料の値上げにより
18 期 1Q、2Q の売上対比率は前期比で
約 2 ～ 3 ポイント上昇

しかしながら、送料施策の見直しを行い
コスト負担増による業績影響は最小限に
とどめています



プロモーション費の四半期推移の TOPICS は？

プロモーション費の四半期推移の TOPICS は？

前期上期 14.3 億円から今期上期 18.5 億円と
約 4 億円増加したが、売上も伸長したため
売上対比率は昨年とほぼ同水準で推移



以上を踏まえ、今後に影響を与える TOPICS は？

今後に影響を与える TOPICS は？

内的・外的要因から想定されるポジティブ要素

新倉庫への移転が 19 年 3 月末までに完了予定。預かり在庫の保管キャパシティが拡大することで売上90%以上を構成するすべての商品 3 日以内配送が実現できる体制が構築され、購入者数の拡大に期待

内的・外的要因から想定されるネガティブ要素

今後の物流業界の動向次第で物流費の売上対比率が変動する可能性と大手企業の参入や事業強化によって年間ユニーク購入者数 500 万人の目標達成時期に遅れが生じる可能性



つぎに、StudioZ 事業の業績について

StudioZ 事業



中長期の事業方針は？

中長期事業方針

1 本の新規タイトルに絞り
1 発ホームランを狙い
年間 2 桁億円以上の利益創出



なぜ、新規タイトルを 1 本に絞るの？

なぜ、新規タイトルを 1 本に絞るの？

世界的な有名な企業でも次々とヒットタイトルを
連発することは困難であり
事実、収益の多くは 1 ～ 2 本の主要タイトルに
支えられている構造となっているからです

そこで、5 億円近くの開発費をかけて
ヒットするか分からない新規のパイプラインに
優秀なクリエイターを分散させ、複数抱えるのではなく
1 本に絞り高確率でヒットを狙うことこそが
最も効率的だと考えています



そんなにヒットさせるのは難しいの？

そんなにヒットさせるのは難しいの？

稀にリリース間もなく大ヒットするゲームもありますが
それは非常に低確率で発生していることで
例えば日本のゲームアプリ市場において
年間売上で 50 億円をヒットと定義すると
2017 年にリリースされたタイトル約 170 本のうち
年間売上が 50 億円を超えるタイトルは全体の
約 5%しかありません*

もちろんその5%になることを目指していますが
新規ゲームが 1 ～ 2 年で大ヒットすることは稀であり
極めて難しいことだとこの事実データが物語っています

* 当社調べ（AppAnnie より参照）

調査対象期間：2017 年 1 月 1 日～ 2017 年 12 月 31 日



新規タイトル投資に関する考え方は？

新規タイトル投資に関する考え方は？

1 発のヒットで数十億円、もしかすると数百億円の売上インパクトが狙える、一方でヒットしなければ投資した金額は無駄になります

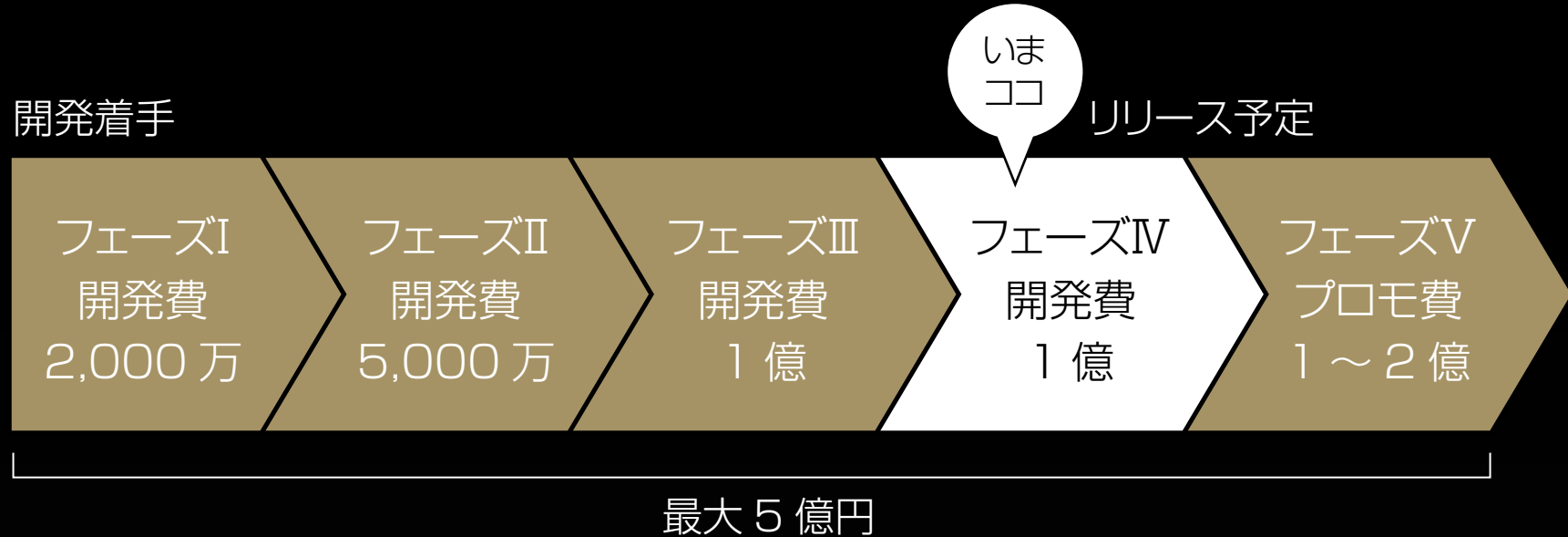
ゲーム事業は、そのリスクも受け入れて投資するしかありません

しかし、他社と違い私たちのやり方であれば
失敗しても損失は最大 5 億円までです
モデルケースを設定して新規開発をしているので
際限なく開発費が高騰することはありません



新規開発のモデルケースとは？

新規開発のモデルケースとは？



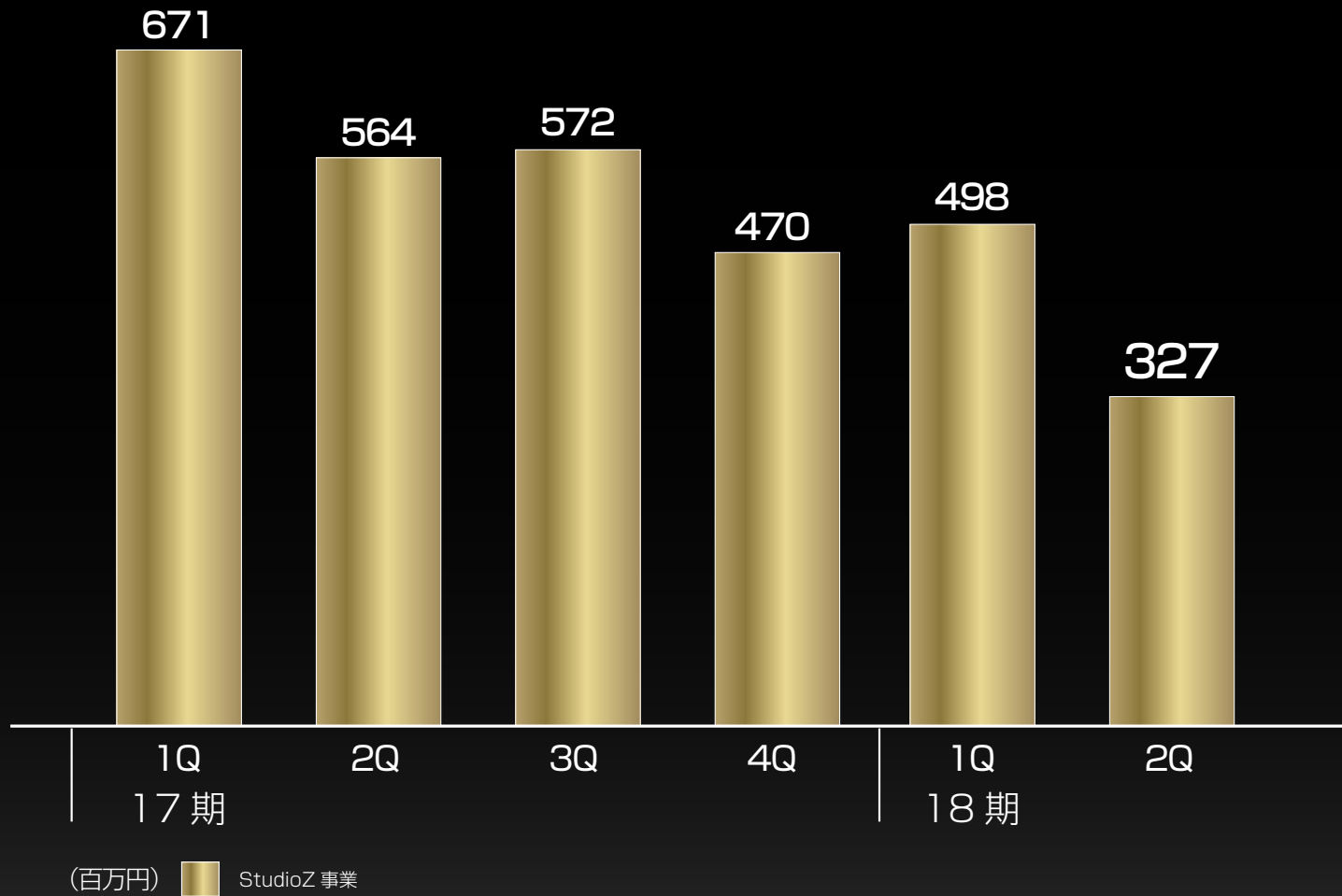
開発着手からリリースまで開発期間が約 1 年半
開発費が約 2 ～ 3 億円

リリース後 1 ～ 2 億円のプロモ費を含め
全体で最大 5 億円の予算を見込んでいます



つぎに、StudioZ 事業の業績説明に移ります。四半期売上の推移は？

四半期売上推移は？



四半期売上推移の TOPICS は？

四半期売上推移の TOPICS は？

既存タイトルの経年変化*により、特に QonQ で見ると大きく下がったように見えますが
イベントのタイミング等で振れ幅があるものであるため通年のトレンドで見てください

*当社調べによるとリリースから 3 年経過したタイトルの
年間の平均売上減少率は 35% 前後



四半期営業利益の推移は？

四半期営業利益の推移は？

利益／投資額	17 期				18 期	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
StudioZ 事業 営業利益	168	115	166	93	93	-34
既存タイトル 営業利益 (エレメンタルストーリー)	208	160	215	161	191	103
新規開発投資	-40	-45	-49	-68	-98	-137



四半期営業利益推移の TOPICS は？

四半期営業利益推移の TOPICS は？

既存タイトルの経年変化による減益に加えて
新規タイトルのリリースが間近に迫り
開発リソースを増やしたことで新規開発投資が
前 Q 比で約 4,000 万円増加



以上を踏まえ、今後に影響を与える TOPICS は？

今後に影響を与える TOPICS は？

内的・外的要因から想定されるポジティブ要素

新規タイトルの事前登録開始から約 5 ヶ月で登録者数 30 万人を突破。ゲーム関連メディアの事前登録者数ランキングでTOP3*¹に位置しており、リリース後の初動に期待

内的・外的要因から想定されるネガティブ要素

2017 年日本国内のゲームアプリ売上ランキング TOP50*²のうち 12 タイトルが海外発のタイトルとなっており、2016 年比で +4 タイトル増加。国産ゲームメーカーによるヒットタイトルが微減傾向にある

*1 2018 年 11 月 3 日時点
GameWith【事前登録】iPhone 版 / Android 版アプリ累計ランキングより

*2 当社調べ（AppAnnie より参照）
調査対象期間：2017 年 1 月 1 日～2017 年 12 月 31 日



つぎに、新規事業の業績について

新規事業



新規事業の中長期の方針は？

中長期事業方針

SHOPLIST に続く 第二・第三の事業の柱を創出する



どうやって第二・第三の柱を創出していくの？

どうやって第二・第三の柱を創出していくの？

- ① 早期に業績貢献が見込める M&A を積極的に実施
- ② 永久進化構想により優秀な人材を集め
機動的に数多くのチャレンジができる体制作り



現時点で第二・第三の柱候補はあるの？

現時点で第二・第三の事業の柱候補はあるの？

現時点で、第二・第三の事業の柱候補として注力している事業は、**オンライントラベル事業 (TRAVELIST)** です

その他の新規事業についてはまだ取扱高も小さく

個別に報告すべき水準ではないので

「その他」としてまとめ、第二・第三の柱になる可能性が高まり次第、詳細をお伝えさせて頂きます



新規事業の参入・撤退のお知らせに関する方針

サービス単位ではなく、業界・業種という単位で
新規参入や撤退についてお知らせさせていただきます

なぜならば、第二・第三の事業の柱をつくっていく上では
日々のトライアンドエラーを繰り返す中で、会社の新設・清算
サービスの統廃合・撤退が増えることは否めないため
全てを告知することは控えさせていただきます

詳しくは、IR ポリシー

「3. 新規チャレンジに関するリリース方針*」をご覧ください



新規参入する事業はあるの？

国内外のシードに特化した VC 事業に本格参入します
すでに戦略の異なる 4 つのファンドを立ち上げました

新たに設立したSevenwoods Investment*が投資中核会社
となり、その傘下に複数の戦略の異なるファンドを設立し
そこで招へいした優秀なファンドマネージャーが機動的な
投資活動を行うことで高い投資利益率とリターンの
絶対額を担保するスキームを採用しています



なぜ投資事業への参入を決定したのか？

国内市場の成長性期待と実績のあるファンドマネージャー*¹ が
CROOZ GROUP に参画したためです
国内の 2017 年度ベンチャー投資総額が
前年度比 26.5% 増の約 1,883 億円に到達し
IT 関連を中心にベンチャー投資市場は拡大*² しています
一方、世界経済の中心である米国の 2017 年度
ベンチャー投資総額は約 9 兆 4,330 億円 *³ となっており
日本国内においてまだまだ十分な伸びしろがある市場と言えます

*1 ファンドマネージャーのプロフィール詳細は [コチラ](#) をご覧ください

*2 一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター (VEC) 調べによる

*3 調査会社ピッチブック調べによる



撤退する事業はあるの？

撤退する事業はあるの？

撤退する事業はありません

引き続き、IR ポリシー

「3. 新規チャレンジに関するリリース方針」に則って
新規参入や撤退等があれば
適切な方法を通じて、ご報告してまいります

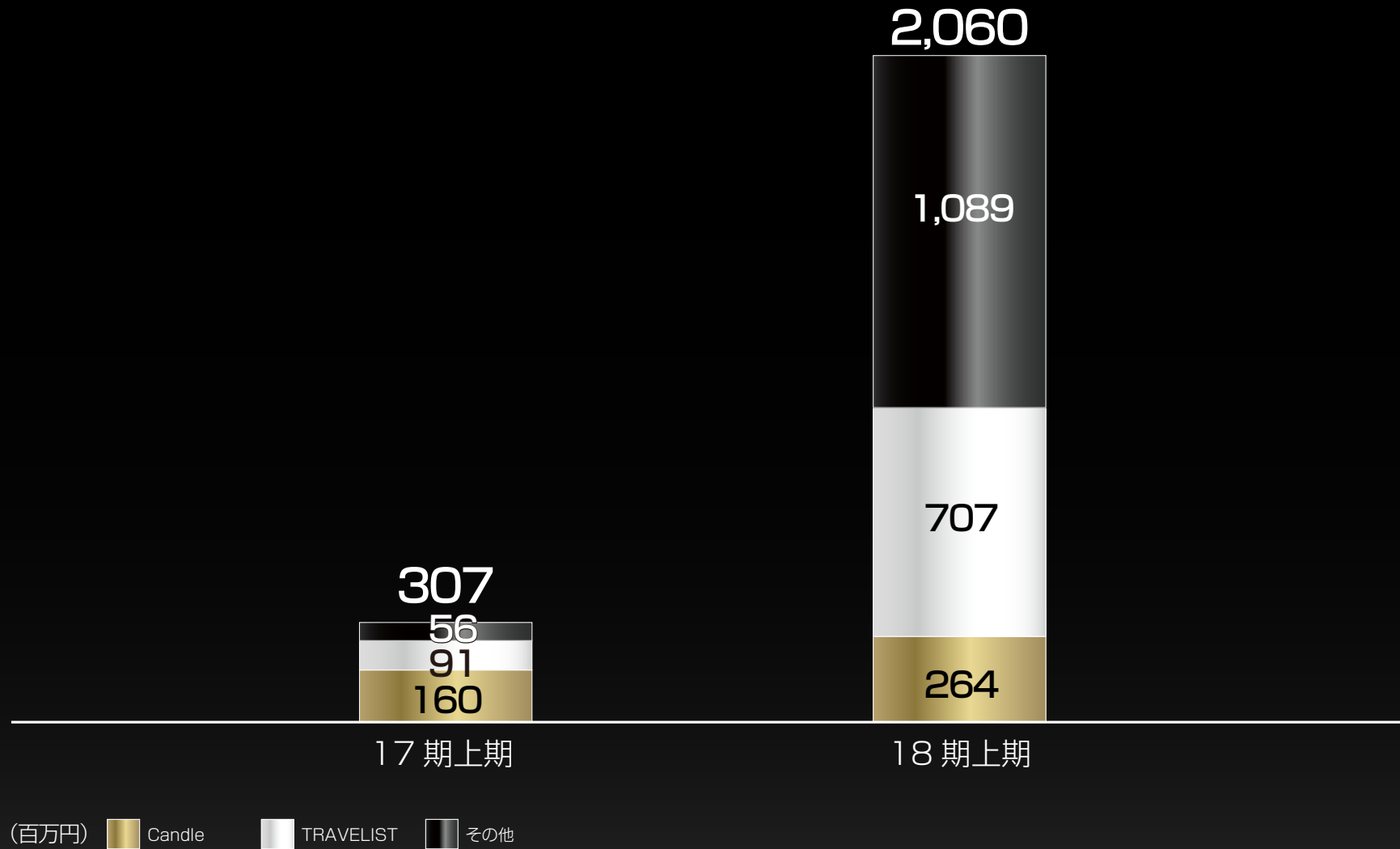
* IR ポリシー「3. 新規チャレンジに関するリリース方針」は [コチラ](#) 
をご覧ください



つぎに、新規事業の業績説明に移ります。半期取扱高の推移は？

新規事業

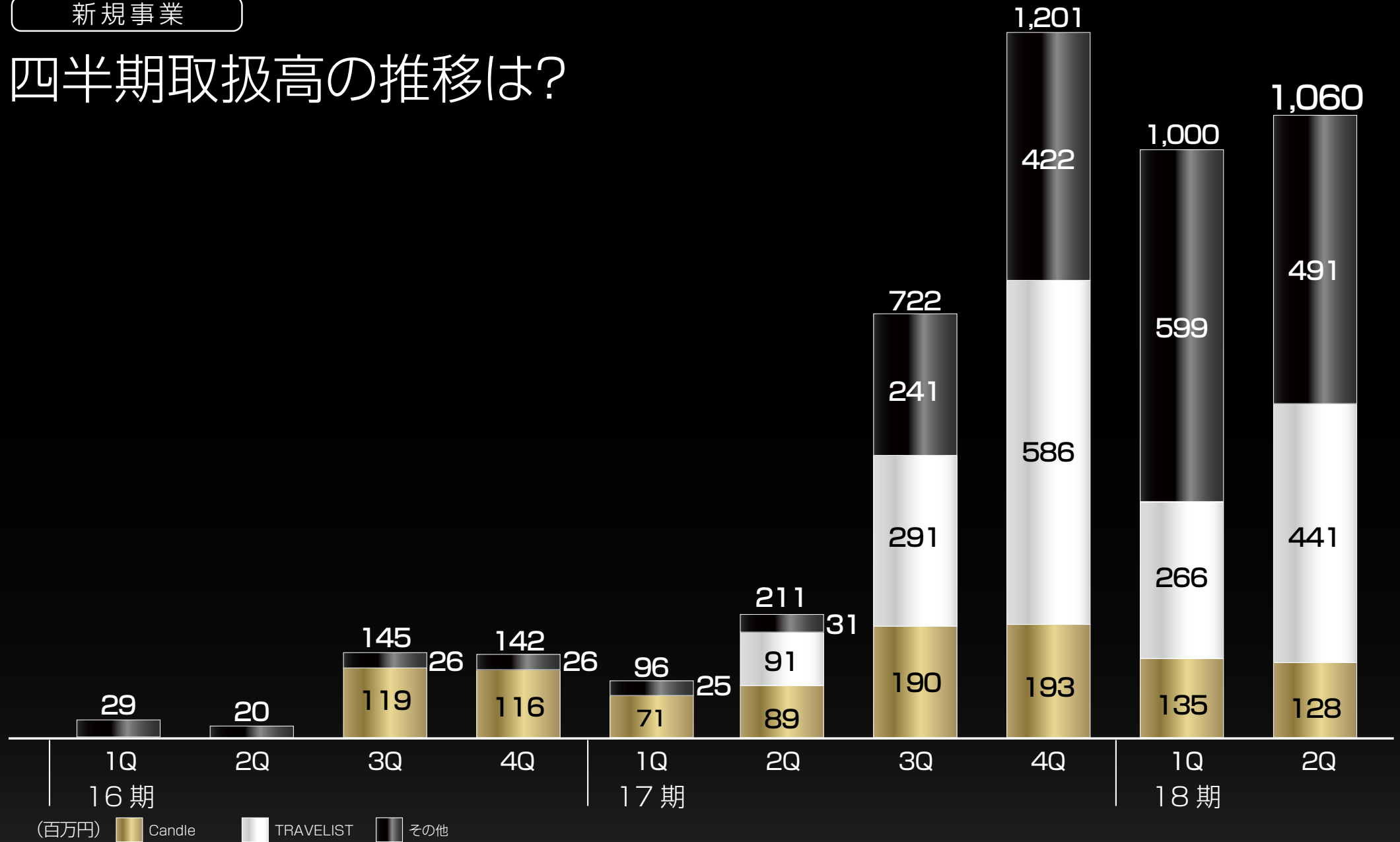
半期取扱高の推移は？



四半期取扱高の推移は？

新規事業

四半期取扱高の推移は？



四半期取扱高推移の TOPICS は？

四半期取扱高推移の TOPICS は？

オンライントラベル事業は、1Q で KPI の
改善に注力するため広告投資を抑制しましたが
広告投資効率の改善の兆しがみえたため
2Q で改めて集客施策を強化し
2Q 取扱高 4.4 億円 (前 Q 比 +65.8%) と回復



四半期営業利益の推移は？

四半期営業利益の推移は？

(百万円)

	17 期				18 期	
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
取扱高	96	211	722	1,201	1,000	1,060
営業利益	-128	-214	-170	-153	-191	-172



四半期営業利益推移の TOPICS は？

四半期営業利益推移の TOPICS は？

営業利益はほぼ横ばいで推移しております

引き続き TRAVELIST をはじめとする
新規事業へ投資してまいります



以上を踏まえ、今後に影響を与える TOPICS は？

今後に影響を与える TOPICS は？

内的・外的要因から想定されるポジティブ要素

永久進化構想により着実に優秀な経営者が集まり、9 月末時点で合計27社のグループ会社が誕生。第二・第三の事業の柱創出に期待

内的・外的要因から想定されるネガティブ要素

企業の人材獲得競争が激化しており、従業員が不足している企業の割合が 2016 年 37%が 2018 年 51%まで上昇し*、新規事業を創る優秀な人材の不足による第二・第三の事業の柱創出の遅れ



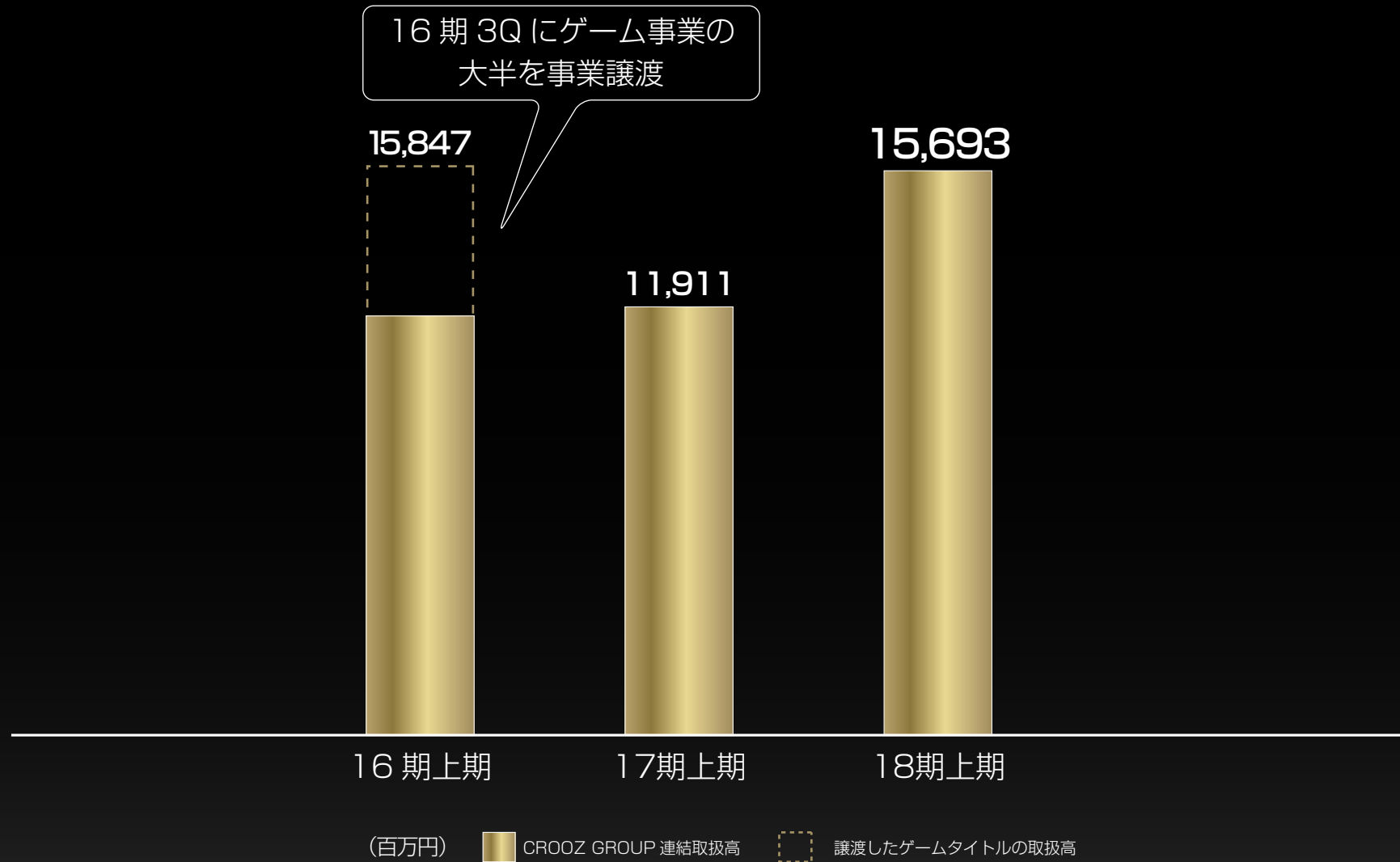
CROOZ GROUP 連結業績



半期取扱高の推移は？

CROOZ GROUP

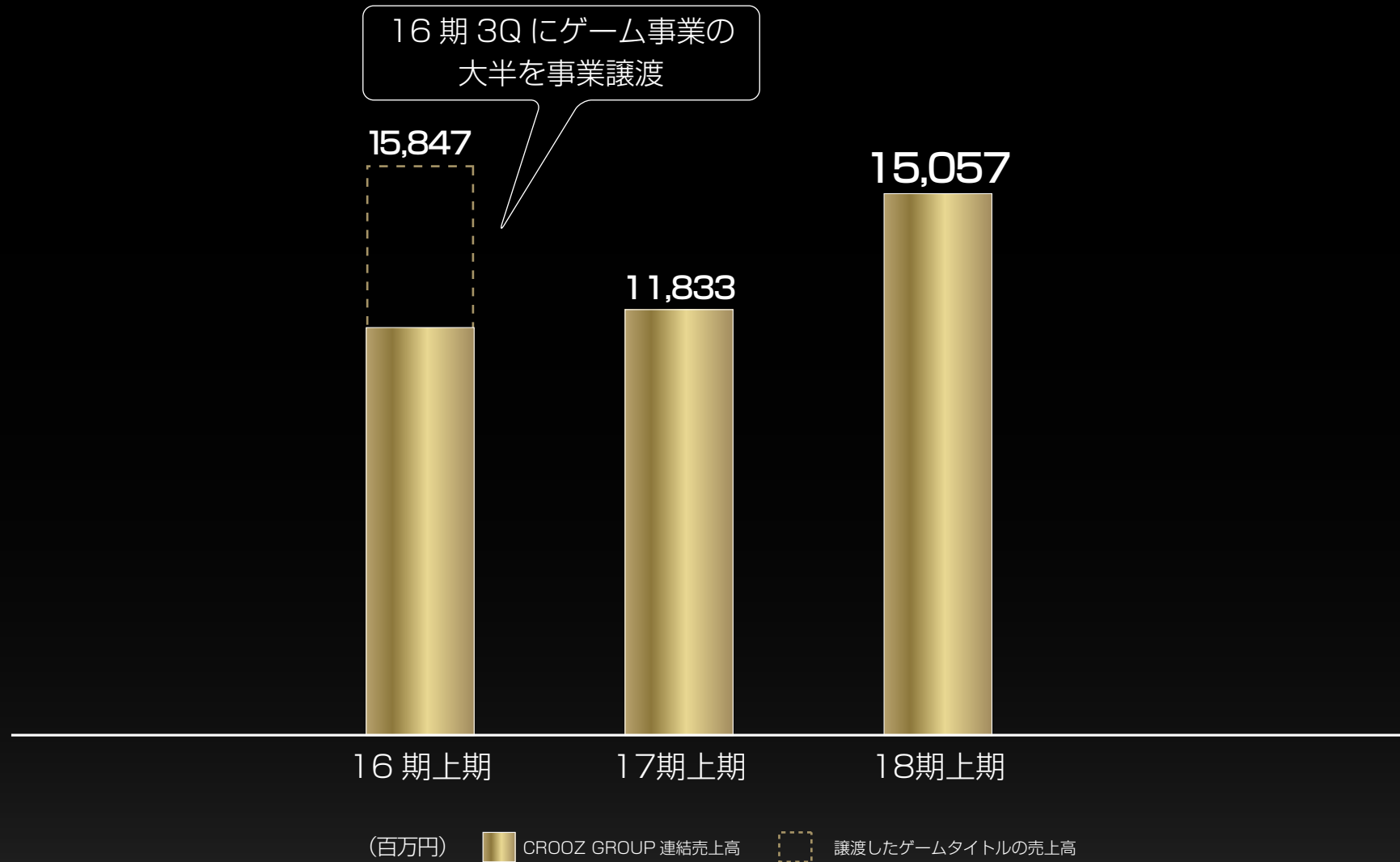
半期取扱高の推移は？



半期売上の推移は？

CROOZ GROUP

半期売上の推移は？



半期取扱・売上推移の TOPICS は？

半期取扱・売上推移の TOPICS は？

連結取扱高の昨対成長率は +31.8%

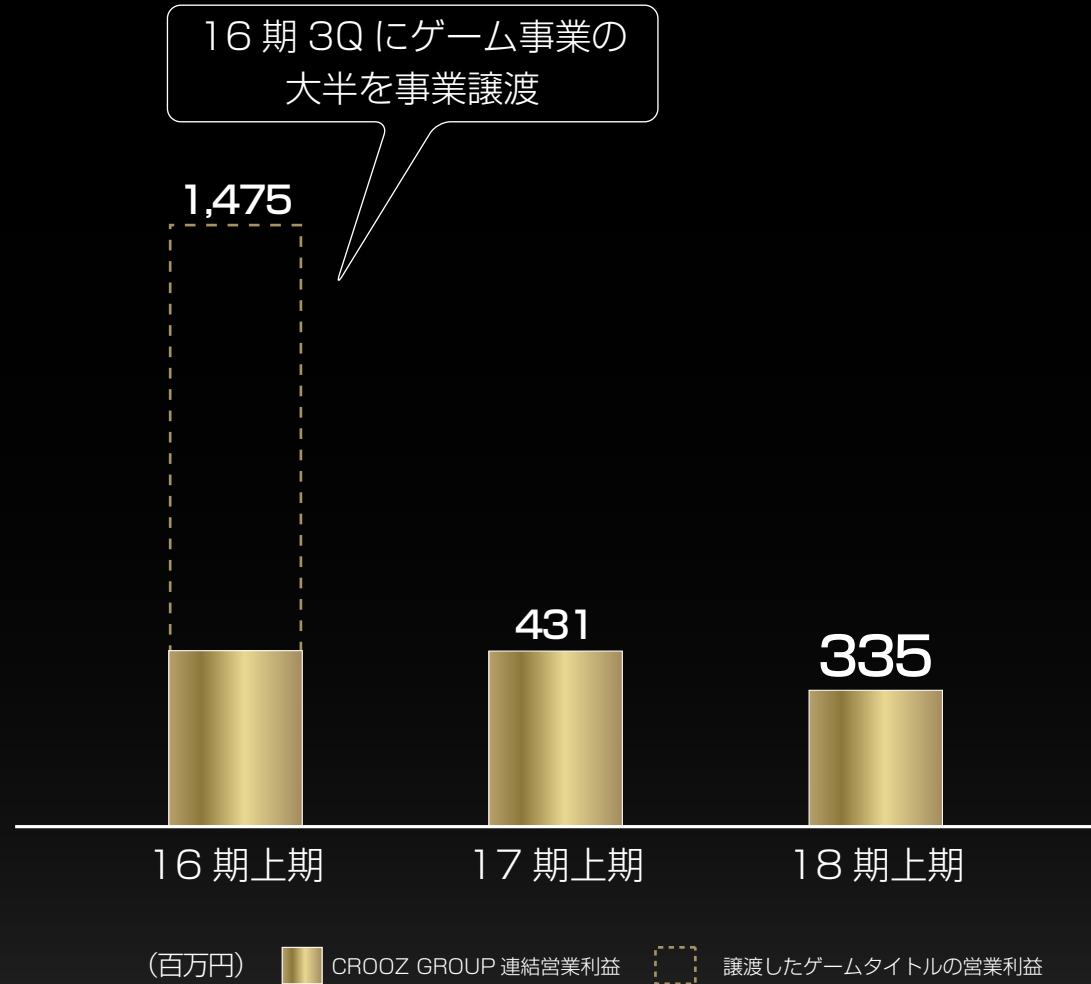
SHOPLIST 事業及び新規事業の成長が牽引し
ゲーム事業譲渡により減少した取扱高約39億円を
1年で取り戻すまでに復調



半期営業利益の推移は？

CROOZ GROUP

半期営業利益の推移は？

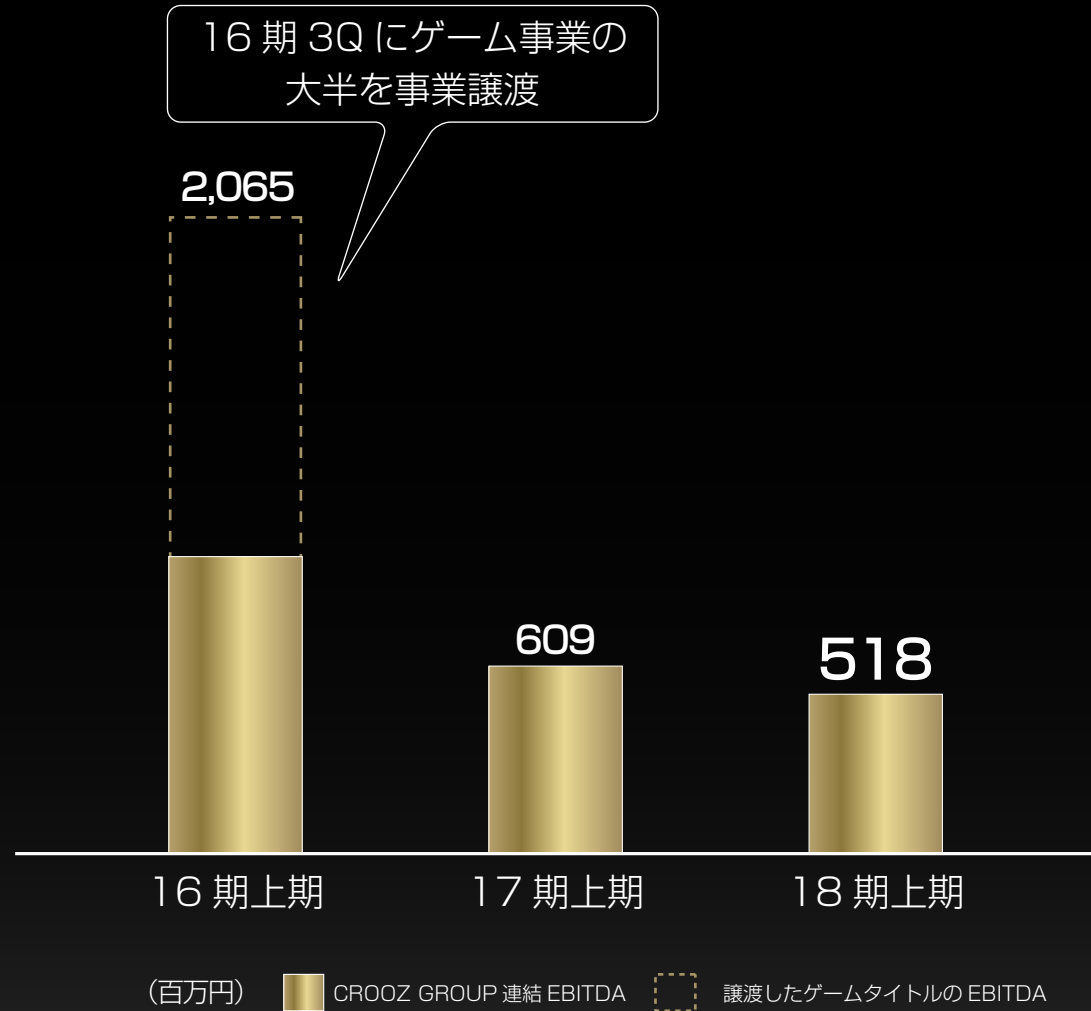


半期 EBITDA の推移は？

CROOZ GROUP

半期 EBITDA の推移は？

EBITDA：M&A によるのれん等の償却費を含まない営業利益



半期営業利益・EBITDA 推移の TOPICS は？

半期営業利益・EBITDA 推移の TOPICS は？

常に当期利益がゼロになるように
積極投資していく方針でしたが
上期は投資が追い付かず
5.2 億円の営業利益が出てしまいました



下期はどうなるの？

下期はどうなるの？

なので、通期で利益ゼロになるように
下期は上期の分も含めて
より積極的に投資をしていきます

今後は四半期毎に大幅なプラスやマイナスを
出さず常に当期利益はゼロになるようしていきます



以上を踏まえ、今後に影響を与える TOPICS は？

今後に影響を与える TOPICS は？

内的・外的要因から想定されるポジティブ要素

SHOPLIST など既存事業の成長、StudioZ 事業の新規タイトルリリースに加え、積極的な M&A による 取扱高の増加

内的・外的要因から想定されるネガティブ要素

グループ取扱高 1,000 億円達成の手段の 1 つである M&A の積極化により、のれんの発生が想定される。営業利益ベースでは通期でマイナスとなる可能性



業績の説明は以上で終了です

業績の説明は以上で終了です



今回の決算の内容をまとめると…

今回の決算の内容をまとめると…

- ☑ 連結取扱高の昨対成長率は +31.8%。SHOPLIST 事業及び新規事業の成長が牽引し、ゲーム事業譲渡により減少した取扱高約 39 億円を 1 年で取り戻すまでに復調
- ☑ SHOPLIST 事業の売上昨対成長率は 1Q +20.9% 2Q +26.9% と成長率が好調に推移
- ☑ 国内外のシードに特化した VC 事業に本格参入戦略の異なる 4 つのファンドを立ち上げ、招へいた優秀なファンドマネージャーが機動的な投資活動を行い高い投資利益率とリターンの絶対額を担保
- ☑ StudioZ 事業では新規タイトルの事前登録開始からゲーム関連メディアの事前登録者数ランキングで TOP3 に位置しており、リリース後の初動に期待



ここからは、今後の重要方針をお伝えします

CROOZ GROUP

今後の重要方針

代表取締役社長

小渕 宏二

ここからは、今後の重要方針と
CROOZ GROUPとして
今後どのようにして価値を生み出していくのか
という点に関してご説明していきます

とは言え、足元の数字で見れば
当然 SHOPLISTがクルーズの成長エンジンですので
まずは SHOPLISTをどのようにして伸ばして
いくのかという点からお話していきます

SHOPLIST を今後どうしていききたいのか？

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 を今後どうしていきたいのか？

これまでもお伝えしている通り、「SHOPLIST をファストファッションEC分野を代表するブランド」にしていきたいと考えています

最終的に行きつくのはブランド力だと考えています。ユーザー様に「ファストファッションと言えば SHOPLIST」というブランドイメージを持っていただくことが一番重要な要素になると思っており、そこを目指しています

そのために、今後、何に注力をしていくのか?というと…



そのために、何に注力していくのか？

何に注力していくのか？

売上 90%以上を構成する
すべての商品 3 日以内配送

何に注力していくのか？

まず、当たり前にはやらないといけないのが、物流の改善です

物流倉庫の拡大も順調に進んでおり、2019年3月末までには、売上90%を構成するすべての商品が3日以内にお届けできる状態が整います

リピート率の改善において、ユーザー様の配送に対する満足度を最大化していくことは大きな要素であり、この点に関しては、今後も継続的に改善を進めてまいります

また、物流に続き、今後、特に注力して伸ばしていくのは…



その他に、どこを伸ばしていくのか？

どこを伸ばしていくのか？

ブランド数・アイテム数
ファストファッション EC 領域で
圧倒的 No.1

どこを伸ばしていくのか？

ブランド数とアイテム数です。ここを特に注力して伸ばしていきます

世の中にファッションECは複数あれど、「ファストファッション」に焦点を絞ったサイトという領域においては、私たちがトップランナーだと認識しています

今後は、積極的にブランド様を誘致することで、より多くのユーザー様にサイトに訪れていただき、集客力と購入率を大きく上げていきたいと考えています

今後出店いただくブランド様の方向性については、引き続きユーザーニーズやトレンドを意識したブランド様に加え、一般的に認知度も高く、名前を聞いてみなさまが知っているようなブランド様の獲得にも注力していきます

そこを達成した暁には、こういった結果が手に入るのかというと…



その結果どうなるのか？

その結果どうなるのか？

**新規購入者数
年間 130 万人超を獲得**

**それにより 年間ユニーク購入者数
500 万人を早期に達成します**

その結果どうなるのか？

その結果、毎年年間の新規購入者を130万人獲得します

物流の改善により、ユーザー様の満足度を最大化することで、リピート率を向上させます。そこへ、ブランド様の認知力によって、より多くのユーザー様を集客し、効率的に購入者を積み上げていくことで、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円という目標を早期に達成したいと考えています

続いて、CROOZ GROUPの今後の重要方針と、今後どのようにして価値を生み出していくのかという点に関してご説明していきます

まずは、クルーズのミッションからお話します



続いて、CROOZ GROUPの今後の重要方針について。クルーズのミッション

クルーズのミッション

インターネットの時代を動かすことで
私たちが実現したいことは
インターネットの発展を社会還元する事です

ミッション

『インターネットの時代を動かす
凄い 100 人を創る』

クルーズのミッション

インターネットの発展を社会還元することとは、インターネットにより出来る
ことが増えることです

テクノロジーは次々に進化していきますが、それが実際に多くの人の手元に
届くまでには時間がかかります

時代を動かす起業家や経営者・事業家が数多くいれば、より早く実現できる
と考えました

この想いを実現するために、インターネットの時代を動かす凄い 100 人を
創ることにチャレンジし続けます



クルーズの超長期的目標は？

クルーズの超長期的目標

社会的価値がある会社を調べると
時価総額 1 兆円という
ひとつの基準が見えました

超長期的目標
『20XX 年までに
時価総額 1 兆円以上』

クルーズの超長期的目標

企業が10年継続できる確率は約6%、次世代を担う事業と経営者を育て、創業期のようなスピードある組織でなければ、企業は継続できません

継続できても、社会的価値がなければなりません

社会的価値がある会社を調べると、時価総額1兆円というひとつの基準が見えました



どうやって達成するの？

どうやって達成するの？

「100 人の経営者」

×

「100 億の事業」

どうやって達成するの？

誰もが知るトヨタやソニーなどは社会に大きな価値を提供し、売上も時価総額も1兆円以上ありますが、全国約400万社のうち売上または時価総額1兆円企業は双方150社程しか存在せず、普通に考えるととても到達できません

一方、売上100億円以上の企業は1万3000社以上あり、我々もその1社です

1社で1兆円は困難ですが、優秀な経営者が100人集まり、1人100億円の事業を生むグループ経営にすることが、目標に近づく一つの方法だと考えました



具体的な手段は？

具体的な手段は？

「CROOZ 永久進化構想*」により
次世代の事業と経営者の誕生と成長
永遠のベンチャースピードを手に入れ
ミッションと超長期的目標を達成します

具体的な手段は？

「CROOZ 永久進化構想」は、グループ内で起業する起業家や、外部から参画した経営者に対して、日本一を目指したインセンティブを支給することを軸とした制度です

インセンティブは、経営者に株式を付与する「株式保有インセンティブ」を柱に、経営人材を獲得した時、M&Aを成功させた時に支給されるインセンティブがあります。また、グループに参画する経営者とクルーズの関係は、株主と経営者としての関係で、自ら起業した時のように、あらゆる意思決定を行えます。さらに、グループ内の経営者はクルーズの資産を使い、経営ができます

これらによって、次世代を担う事業と経営者の誕生と成長、永遠のベンチャースピード、時価総額1兆円を目指す仕組み、それが「CROOZ 永久進化構想」です



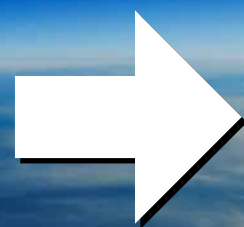
上期に CROOZ 永久進化構想が生み出した成果は？

上期に CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

会社数

14 社

2018 年 3 月



27 社

2018 年 9 月

上期に CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

まず会社数ですが、2018 年 3 月に 14 社でしたが、
13 社増え、2018 年 9 月には 27 社となりました



経営者の人数は？

上期に CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

経営者の人数

新たに13名の経営者が誕生

上期に CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

経営者の人数は、会社設立に伴い、新たに 13 名の経営者が誕生しました



事業領域は？

上期に CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

**単一事業で成長させる戦略ではなく
多数の事業で成長させる戦略を選択し
事業領域の多角化戦略へ**

- ファッション EC
- EC ソリューション
- 広告
- 投資 等
- ゲーム
- オンライントラベル
- メディア事業

上期に CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

単一事業で成長させる戦略ではなく、多数の事業で成長させる戦略を選択し、事業領域の多角化戦略を、今後中核としてまいります

具体的には、

- ・ ファッション EC
- ・ ゲーム
- ・ EC ソリューション
- ・ オンライントラベル
- ・ 広告
- ・ メディア事業
- ・ 投資

などです



新規事業における上期取扱高は？

上期に CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

新規事業における 上期取扱高*

3 億円 → **20.6 億円**
17 期上期 18 期上期

* 連結取扱高から SHOPLIST 事業とゲーム事業を除いた
その他事業セグメントの上期取扱高

上期に CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

その結果、連結取扱高からSHOPLIST 事業とゲーム事業を除いた新規事業での上期取扱高は、17期上期 3 億から 18期上期 20.6 億円と急速に成長しています

このように、「CROOZ 永久進化構想」を軸に多くの事業と経営者が集まり、グループの事業領域も多角化しています



今後の新規事業の方針

今後の新規事業の方針

**新規事業は社内立ち上げと
M&Aの2つを主軸の戦略とし
第二・第三の柱の
早期立ち上げを目指します**

今後の新規事業の方針

新規事業は社内立ち上げと M&A の 2 つを主軸の戦略とし、第二・第三の柱の早期立ち上げを目指します



重点戦略変更のお知らせ

重点戦略変更のお知らせ

元々「連結の当期利益ゼロへ
利益を総投資して SHOPLIST 売上最大化
第二・第三の柱早期立ち上げ」を掲げていましたが

今後は
「連結の EBITDA ゼロへ、営利・当期利益は
マイナスにしてでも利益及び現金を総投資して
SHOPLIST 売上最大化 第二・第三の柱
早期立ち上げ M&A による売上最大化」に変更

なぜ重点戦略を変更するのか？

M&A を主軸の1つとすると、会計上のれんが発生することで営業利益が圧迫され
マイナスになる事もあります
この「のれん」の発生を気にしながら
M&A を実行していくと、中長期的に
価値のある大きな勝負がし辛くなるからです

なぜ重点戦略を変更するのか？

将来的に大きな価値を生み出す M&A があれば積極的に実施する方針です

しかし、すぐに大きな利益を計上しないケースだと、「のれん」の計上が先に掛かってくるため、利益がマイナスになることもあります

そうになると、せっかくの価値あるチャンスをみすみす逃すことになります
クルーズには先日調達した資金も含め約 170 億のキャッシュがあり、これを活用し中長期的な企業価値を上げていくべきだと考えています

目先の PL 上の連結の利益だけを気にすると、本質的な意思決定が出来なくなります。ですので、今後は、のれん等の償却費を含まない EBITDA へ指標を変更させていただきます



今後の重点戦略

今後の重点戦略

4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
- ② SHOPLIST に続く第二・第三の事業の柱創出すべく
新規事業への投資
- 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
- ④ 連結の EBITDA ゼロへ、営利・当期利益は
マイナスにしてでも利益及び現金を総投資して
SHOPLIST 売上最大化 第二・第三の柱早期立ち上げ
M&A による売上最大化

今後の重点戦略

①～③は基本的に、これまでとお伝えしている通りですが、
④については先ほどご説明した通り、「当期純利益ゼロ」から「EBITDA ゼロ」へ
「営利・当期利益はマイナスにしていでも」「M&A による売上最大化」などを
追加し、今回戦略を変更しております



最後に、グループとして今、重視するもの・しないものの整理をします

今、重視するもの・しないものの整理

前回発表から変更点はありません

	今(短期)	今後(中長期)
グループ総取扱高・売上	○	○
第二・第三の柱を創る	○	○
営業利益／EBITDA	×	○
配当(性向30%以上)	×	○
自己株式や優待など	○	○
株価(時価総額1兆円)	×	○
次世代の事業	○	○
次世代の経営者(100名以上)	○	○
スピード	○	○

今、重視するもの・しないものの整理

最後に、まとめとして今重視するものとししないものを、整理させていただきます

前回の発表から特に変更点はございません

引き続き、短期的に追いかけないものとしては、営業利益／ EBITDA、配当、株価です

これらについては短期的に重視しませんが、今後中長期的には大きな成果が出せるように今後重視していきたいと思います



以上で、2019 年 3 月期（第 18 期）上期 決算発表の説明は終了です

以上で、2019年3月期（第18期）上期
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

補足資料

CROOZ の変遷と特徴

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、
経営資源をコマース領域である SHOPLIST へ集中させる
- 2018 年 「インターネットの時代を動かす凄い 100 人を創る」ことをミッションに掲げ
すべての事業を子会社化し純粋持株会社となり、グループ経営へ移行



その結果、CROOZ の連結業績は…

その結果、CROOZ の連結業績は…

創業から 17 年間で **最高売上更新回数** は **14 回**。また、営業赤字は **0 回**

2009 年に広告事業から撤退、同時に人材事業を売却し、当時急成長していた、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、2009 年に 36 億だった売上が4年で 200 億に成長という結果を生み出しました

また 2008 年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2012年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 5 年で年商約 200 億円規模にまで成長しました

そして 2016 年、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、また SHOPLIST に次ぐ第二・第三の柱創出のための新規事業投資及び M&A を積極化することを意思決定をしました

2018 年には、「インターネットの時代を動かす凄い 100 人を創る」ことをミッションに掲げ将来的に株主・投資家、顧客、社員、社会その他すべてのステークホルダーに大きな価値を還元するため、すべての事業を子会社化し純粋持株会社となり、グループ経営への移行をし、時価総額 1 兆円という超長期的な目標を打ち立てています



CROOZ GROUP の概要は？

CROOZ GROUP の概要

CROOZ GROUP は純粋持株会社であるクルーズ株式会社と
現在 27 社の子会社で構成されています

EC 領域

CROOZ SHOPLIST 株式会社

ファッション通販 SHOPLIST.com by CROOZ の企画、開発、運営

CROOZ EC Partners 株式会社

EC サイトのシステム構築・運用受託・フルフィルメント等各種ソリューション事業

CROOZ TRAVELIST 株式会社

格安航空券販売・比較サイト TRAVELIST by CROOZ の企画、開発、運営

メディア / 広告領域

株式会社 Candle

メディア事業・新規事業の企画、開発、運営

CROOZ Media Partners 株式会社

広告・メディアを取扱う代理店事業

ゲーム領域

StudioZ 株式会社

エレメンタルストーリーを中心としたスマートフォン向けゲームの企画、開発、運営

投資 / 金融領域

Sevenwoods Investment 株式会社

プライベート・エクイティ・ファンドへの FoF 事業、国内外スタートアップへの投資育成事業

* 2018 年 9 月 末時点で上記他 20 社の子会社が立ち上がっていますが、現時点でインパクトの大きさも成功確度も未知数な取り組みのため記載しておりません。進捗があれば、リリース、決算説明資料など適切な方法を通じて、ご報告してまいります。



用語集

用語集

用語	意味・定義
EBITDA	M&A によるのれん等の償却費を含まない営業利益
今後に影響を与える TOPICS	現時点で私達が知りうる内的・外的要因を基に、未来に起こりえるポジティブ・ネガティブ両面の TOPICS をまとめたものです
年間ユニーク購入者数	直近 1 年間に SHOPLIST で 1 回以上お買い物をしたユニーク購入者の数 ※同一人物が 4 回お買い物をして 1 人と計算しています
永久進化構想	ヒトモノカネのエコシステムを通じて最強の企業生命体を創り ① 次世代の事業の誕生と成長 ② 次世代の経営者の誕生と成長 ③ 永遠のベンチャースピードを手に入れるための仕組みのこと

