

2018年11月9日  
クルーズ株式会社

第18期 第2四半期 決算説明会  
Q&A集

本Q&A集は、2018年11月9日（金）に開催した決算説明会にて、ご出席の皆さまより頂戴した主なご質問をまとめたものです。回答の意図をより分かりやすくご理解いただくため、一部加筆修正しています。

質疑応答回答者

クルーズ株式会社 代表取締役社長 小淵 宏二

クルーズ株式会社 取締役 最高財務責任者 CFO 稲垣 佑介

**Q：M&Aを重視していく上で、致命的なリスクを負わないようなリスク体制が整っていないといけないと思いますが、リスク管理をするために、どのような体制をされているかを教えてくださいいただけますでしょうか？**

A（小淵回答）：

体制として当社の状態異常回復合宿による徹底的なリスク管理を行なっています。この合宿で活用している700項目に及ぶリスク項目のチェックを買収先に適用して、リスクを洗い出します。例えば、ガバナンスが取れているか、労務周りのリスクはないか等のリスクを検知する仕組みです。

また、M&Aというのは良い会社があったとしても、オペレーションを立て直さなければいけません。そのオペレーションを行う優秀な経営者、優秀な実行者が必要です。なので、12年以上私と共にし、実績を出している取締役陣を当社から派遣することにより、ある一定の担保ができると考えています。

さらに、会社を選ぶ目利きも重要だと考えています。決算書や情報といったデジタルな数字の部分だけでなく、これまで17年間赤字を出さずにやってきた経営者としての勘のようなアナログな部分も重要だと捉えています。

**Q：SHOPLISTが全体で23.8%と高い伸びをしましたが、30%の目標という点では、下回ったと考えていいのでしょうか？もし下回ったと考えるなら、何が要因だったのかを総括していただければと思います。**

A（小淵回答）：下回ったと考えています。要因に関して、投資をもっとするようにすればよ

かった一方で、CPA を度外視して投資して、不要な赤字を出してしまっているのかという費用対効果とのバランスに苦慮していました。

あと、倉庫に物がないうちで広告投資を積極化するよりも、来年3月に SHOPLIST の売上の90%以上を占める商品を倉庫内に置けるようにして、すぐに出荷できる仕組みになった上で、広告投資する方が良いと考えています。

**Q: SHOPLIST で獲得したユーザーを他の事業にも展開していくなどの、シナジーを考えているのでしょうか？**

A (小淵回答) : 今は考えていません。シナジー効果を、いちいち気にすることで事業が遅くなることを避けたいからです。

順番としては、市場に成長性がある、売上高増が見込めそう、だからこの新規事業をやろう、SHOPLIST とつなげられるんじゃないか？という順番で、シナジーが出せそうかどうかを考えていきます。

**Q: 事業領域の多角化戦略とスライドに書いてありましたが、各領域で1社というより、同じ領域で複数社を競い合わせるなど、どのように考えているのでしょうか？**

A (小淵回答) : 「競い合ったらいい」と思っています。変化に強くて生命力のある生き残るべき事業や会社が生き残るような、「弱肉強食」でいいと考えています。

以上