



## 2021年3月期（第20期）2Q

クルーズグループ代表 小渕 宏二からのメッセージ

（2020年11月12日現在）

クルーズグループ代表の小渕です。本日2020年11月12日に当社20期2Qの決算発表を行いました。より当社の現状をご理解いただくために、グループの代表である私の所感と温度感を皆様に共有させていただきたいと思っております。

まずグループ全体の2Q決算についてですが、連結売上が約89億5,200万円、連結営業利益が約5億3,800万円となりました。前期2Qの連結営業利益の約-4,100万円（赤字）と比べても利益改善が進んでおり、グループ全体の連結営業利益は、四半期でみると前期3Qから黒字が続いています。今期1Qでもお伝えしている通り、今後の赤字の心配はありません。

今期2Q決算において連結営業利益が改善されたキードライバーは、SHOPLIST事業の大幅な営業利益改善が進んだことによるもので、詳細については後述いたします。また、SHOPLIST事業以外でセグメント開示している事業は、2年前の2019年3月期より種まきしていた23社<sup>\*1</sup>の中で着々と成果をあげる事業になりつつあります。ここからは各事業セグメント別の業績について、詳細をご説明していきます。

最初にSHOPLIST事業についてご説明します。今期2Qの売上は、前年同Q比で4.5%増加し、約67億8,400万円、営業利益は約4億4,800万円、営業利益率は6.6%となりました。前期2Qの営業利益は約1億2,600万円、営業利益率は1.9%であり、営業利益額と利益率の双方が向上する結果となりました。

まず、営業利益についてご説明します。従前からお伝えしている通り、前期からとにもかくにもSHOPLISTの営業利益の改善に最も注力してきました。2019年3月期から運輸業界の配送料値上という外的要因により通販業界全体が影響を受けたことに加え、当社では将来の成長を見据えた物流倉庫の拡大・移転が重なった結果、2019年3月期4Qでは物流費の対売上比率が上昇し、営業利益は約-5億4,400万円（赤字）まで下がりました。前期から早急にコスト構造を本来の水準に戻すことを最優先に様々な施策の立案及び実行した結果、今期の1Qの営業利益は約5億8,500万円、2Qの営業利益は約4億4,800万円となり、大幅に改善することができました。

営業利益改善の効果が顕著に表れているもののひとつが、物流費の削減です。グループ内子会社のCROOZ EC Partnersと連携して倉庫内スペースを共有し、外部からの物流業務の受託等の取り組みを実施するなど、倉庫内の空きスペースを極力無くして効率を高めることにより、物流費の対売上比率は前期2Qの15.8%から、今期2Qで14.5%まで下がりました。

また、プロモ費の対売上比率は前期2Qの12.7%から、今期2Qで10.3%まで削減されていま



す。主な要因としては、今期 1Q よりクルーズグループで広告領域を管掌する取締役も加わり、徹底的にプロモーションにかかる費用と施策の精査を行い、PDCA を高速化して効率的な広告投資を実行したことが挙げられます。今期 2Q は、前年同 Q 比で見ても売上は 4.5%増加しており、売上を拡大させつつもコスト削減ができており、コスト構造の改善が図られています。

そうすると後は売上を伸ばしていくことが必要不可欠です。SHOPLIST の中長期目標である年間売上 1,000 億円を達成するために、決算説明資料に記載させて頂いている通り、①年間ユニーク購入者数 500 万人、②一人あたり年間購入金額 2 万円、この 2 つの重要指標をシンプルに追求していきます。その 2 つの重要指標を達成するためにやるべきことは様々ありますが、今最も注力していることは、SHOPLIST を訪れてくれたユーザーが離脱する前に購入してもらうことや、一度購入いただいたユーザーからリピートして 2 回目も購入いただくユーザーを増やすことです。そのためのキードライバーの一つとして、やはり企業様の各ブランドによる品揃えの強化が重要だと考えており、引き続き注力しています。

今期の年間目標としては、特にユーザー認知度の高い 150 ショップのオープンを目指し、積極的に活動してきた結果、今期 2Q 終了時点で累計 43 社の企業様の 52 ショップをオープンさせていただくことができました。加えて、今期から新たに、スポーツ・アウトドア系のアパレルブランドやコスメといった、これまでになかった他ジャンルの商品も拡充し、品揃えを強化していく方針です。商品ジャンルやブランドを拡充していくのと併せて、サービス側では徹底したデータ分析に基づいた地道な UI/UX の改善、販促施策の強化をすることによって、複数回、継続して商品を購入してもらえるようにしていきます。

新規事業に関しては、広告代理事業でセグメント開示している CROOZ Media Partners において、今期 2Q の売上は約 7 億 6,200 万円、営業利益は約 1,500 万円となりました。前期からお伝えしている通り、大口顧客を 1 社失注したことにより今期 2Q の売上が前年同 Q 比で 55.8% 減少という結果となりましたが、複数社の別クライアントからの受注により、売上回復の兆しが見えています。まだ立ち上げから 3 年に満たない新規事業なので、短期的に見た場合に業績のボラティリティが出ることはある程度割り切りつつ、中長期的に安定して成長させていけるように事業をチューニングしていきます。

上記以外の事業では、メディア事業において、今期 2Q で売上が約 2 億 9,700 万円、営業利益は約 9,700 万円となり、前期 2Q の売上の約 2 億 700 万円と比べて、43.5%増加しました。この売上と利益を牽引したのは、2019 年 9 月に設立した創業 2 年目の EC 関連メディアを運営するランク王株式会社です。事業を開始したばかりの創業ドベンチャー企業として見た場合、この会社だけで株式上場ができるレベルで業績が急拡大しています。

以上お話をさせていただきました通り、今期 2Q 決算は、今期 1Q 決算に引き続き、SHOPLIST における物流費の削減と、効率的なプロモーション投資でのコスト削減により、営業利益が改善



する結果となりました。コスト削減を短期的に行い、利益を出していける経営体制となりましたが、その利益を再投資して事業拡大させて行くことが本質であり、そうすべきだと思っています。今後は利益を出しつつも売上拡大への再投資を行い、売上と利益のバランスを整えていく予定です。

そのため、下期にかけては、今期 1Q、2Q と同等水準の利益が出るわけではなく、ブレイクスルーを起こすアイデアに対して再投資を行ってまいります。ただし、過去のような赤字になってまで投資をしていくことはなく、通期を通じて営業利益が赤字になる心配はありません。主に、SHOPLIST 事業におけるプロモーションや販促、ブレイクスルーを起こすアイデア、また StudioZ の来期リリース予定のゲーム開発費用に対して投資していき、クルーズグループの売上最大化を目指していきます。

また、直近で開示した内容について 2 点補足させていただきます。まず、1Q で開示した連結子会社である Candle の株式譲渡についてですが、連結グループに与える影響で 2021 年 3 月期において今後約 10 億円の特別損失が発生するかのような誤解があったため補足させていただきます。結論として、Candle の株式譲渡に伴う 2021 年 3 月期の連結グループに与える影響は、2Q 決算で既に計上されている約 2 億円の減損損失のみであり、これ以上の損失が出ることはありません。なお、差額の 8 億円については、Candle の PL やのれん償却費等を通して、前期までの連結 PL に既に計上されていたものになります。次に、9 月にアマガサ社に約 4 億円の訴訟を提起いたしました。そのほとんどが先方の契約違反に基づき残存する契約期間で得られる将来の収益の請求であり、現時点で未回収債権が 4 億円もあるわけではありません。そのため、将来において債権が回収できないことによる 4 億円もの損失が出ることはありませんので、ご安心ください。

最後になりますが、私も SHOPLIST の現場に降りて第一線で陣頭指揮を執り、これまで複数の事業を成長させてきたクルーズの取締役陣も現場に加わり、日々、課題を集め、解決策を講じることを最優先に行動しています。現在 SHOPLIST では、全部署のメンバーが小さな課題から大きな課題まで抽出するミーティングを毎日行っています。そのミーティングで抽出された売上拡大や大幅なコストや工数の削減が見込める可能性の高い課題については、メンバー自身がプロジェクトオーナーとなり、私直下で私と同等の権限を付与し、プロジェクトを進行させる「重要プロジェクト制度」を設立しました。「重要プロジェクト制度」では、プロジェクトオーナー自身が、課題が起きた背景や理由を深掘り、様々な事実データを元に、解決策を講じます。毎日 10~15 プロジェクトの重要な課題と解決策が、私に報告されるような仕組みとなっており、様々な解決策が並行して進行しております。全てのプロジェクトの課題が解決された時には、現在の売上や営業利益から見ると考えられないような大幅な改善が見込めると非常に期待しており、株主や投資家の皆様に対して、業績拡大という点で、大きく還元していく所存です。



今期 1Q では「SHOPLIST にクルーズ本社の取締役陣が参加するからには、今までの延長線上のやり方では、はっきり言って全員投入する意味がないと思っているので、事業課題へのアプローチのやり方を思いっきり変えてブレイクスルーを起こします」と言っていましたが、私が CROOZ SHOPLIST 株式会社の代表も兼任する形になってから、集めた課題は 70 個から 1,500 個に増加し、その課題の中から作った重要プロジェクトの数は 157 個、ブレイクスルーを起こす可能性を秘めたプロジェクトは 23 個となりました。重要プロジェクトは現在進行系で進捗しており、結果が出るまでには少し時間がかかるかもしれませんが、全力で取り組んでまいります。

以上で、CEO メッセージは終わりになるのですが、肌感覚を知りたいと思われると思うので、SHOPLIST の代表も兼任する形になってからの経営者として感じる所感ですが、自分の言葉で、本音をお伝えすると、

- ・ 事業会社の社長も兼任する形になったけど、やっぱり事業って本当に楽しい
- ・ SHOPLIST の代表も兼任する形になってから、再度成長させられるかどうかとは思ったけど、課題が見えてきたし、ほぼ解決策も見えてきた
- ・ SHOPLIST の代表も兼任する形になってから 3 ヶ月間、毎日 10 件近く重要プロジェクトの報告を受けて、頭の中の 99.9%は重要プロジェクトの課題を解決することに使っている
- ・ 決算説明動画で説明したようにレベルの低い課題もあり、その他にも 1,500 個にも及ぶ課題がある状況で、売上 250 億円まで到達していたんだから、逆に言うと、それらの課題が解決された未来は、きっと明るい未来になっているだろうから、よくなるという期待しかない

2020 年 11 月 12 日現在

小淵 宏二

---

\*1 2020 年 9 月末のグループ会社数です。管理上の数値のため、会計上子会社と見做されるファンドなどは含まれておらず、実態に基づいた会社数を記載しております。