

SHOPPLIST

立て直しプラン

クルーズ株式会社 代表取締役社長
小渕 宏二

このプロジェクトが発足された背景

SHOPLISTの前期比の売上高成長率は、2016年3月期通期の+49.8%から年々減少し、前期(2020年3月期通期)は-1.5%となり、サービス開始以来初めてのマイナス成長となり、前々期(2019年3月期通期)では、赤字となりました。

売上を垂直的に成長させる施策や大幅なコスト削減ができず、チマチマとしか改善できていなかった現状を打破し、毎年成長率が+30~40%を叩き出していた時のように、売上を再度、成長軌道に乗せるためにSHOPLISTを立て直します。

SHOPLISTが抱える問題

SHOPLISTが抱える課題は、下記の2点です。

- ① SHOPLISTの売上高成長率が年々下がっており、前期（2020年3月期通期）は、サービス開始以来初めてのマイナス成長となっていること。
- ② SHOPLISTの通期の営業利益が年々下がっており、前々期（2019年3月期通期）は赤字となっており、過去と同等の営業利益率を生み出せていないこと。

SHOPLISTが抱える問題を効果的な疑問文に変換すると？

どのようにすれば2021年9月30日までに
売上高成長率を過去同水準の30%以上に引き上げ、
営業利益率を過去同水準の2.5%以上にすることで
SHOPLISTの売上を再度成長軌道に乗せ、
ユーザーやブランドから「あってよかった」と言われるような
日本有数のファッションECサイトになることができるだろうか？

SHOPLISTの「KPI」に関する事実データ

- ・ SHOPLIST の売上成長のキードライバーとなる KPI は下記の通り。

①年間ユニーク購入者数 ②年間購入金額 ③年間購入回数

- ・ SHOPLIST の KPI を各要素に分解すると下記の通り。

①年間ユニーク購入者数 = 「新規購入者数」+「既存購入者数」

= 「訪問者数」×「購入率」

②年間購入金額 = 「出荷単価」×「年間購入回数」

③年間購入回数 = 「年間購入回数」

つまり、売上成長のキードライバーとなる KPI の要素の「新規購入者数」「既存購入者数」「訪問者数」「購入率」「出荷単価」「年間購入回数」が向上することで、KPI が達成され売上成長が見込めます。

「新規購入者数」「既存購入者数」に関する事実データ

「新規購入者数」「既存購入者数」に関する複数の課題が出てきました。

例えば ...

- ・他社ECサイトの新規会員登録画面では、ユーザーの記載項目が5個、画面遷移が1～2回に対して、SHOPLISTの新規会員登録画面では、ユーザーの記載項目が7個、画面遷移が3回となっていた。
- ・SHOPLISTの既存会員がログイン時にIDを忘れると、直接お問い合わせをしないとログインできないUI/UXになっていた。

「訪問者数」「購入率」に関する事実データ

「訪問者数」「購入率」に関する複数の課題が出てきました。

例えば ...

- ・ SHOPLIST の公式 SNS は、夏の時期に3月特集が配信されており、メンテナンスがされておらず、送客数が他社ECサイトに比べて5分の1以下だった。
- ・ 2020年9月に販売開始後1週間でお気に入りか50個以上ついた商品のうち、85%の商品が在庫が入っておらず、ユーザーが欲しい商品が購入できない状態になっていた。

「出荷単価」「年間購入回数」に関する事実データ

「出荷単価」「年間購入回数」に関する複数の課題が出てきました。

例えば ...

- ・SHOPLISTでは、商品をまとめて販売するセット売り機能があるが、機能にバグが生じており、ブランドが利用することができず、現在利用している商品は0型である。
- ・他社 EC サイトでは、ブランド側で実施できる施策は全部で 9 個あるが、SHOPLIST では、ブランド側で実施ができる施策は全部で 5 個である。

上記のような課題はどれくらい集まったの？

これまでに記載したような課題を含め、ユーザーやブランドに対するアンケートや、社内の現場メンバーから直接ヒアリングを通じて、サービスに対して大きなインパクトを与える課題から業務上のオペレーションに関わる細かい課題まで約 1,500 個の課題が集まりました。

課題に対する解決策

社長直下のプロジェクトで、プロジェクトオーナーに社長と同等の権限を付与し、オーナー自らが課題に対して解決策を講じる「重要プロジェクト制度」を設立しました。

ユーザーやブランド、現場メンバーから集まった約 1,500 個の課題の中でも、特に重要な課題 157 個を解決するために、157 個の「重要プロジェクト」を作りました。

設立されたプロジェクトの事例

重要な課題を157個を解決するプロジェクトの中でも、
ブレイクスルーを起こす可能性を秘めたプロジェクトが23個あります。
それらのプロジェクトは機密性が高いので、ここではお伝えできませんが、
その他、お伝えできるプロジェクトのサンプルは下記の通りです。

- ・ ブランド出店後、初日売上を過去最高の10倍出すプロジェクト
- ・ ロイヤルユーザーを増やして
年間購入単価も年間購入回数もあげるプロジェクト
- ・ SHOPLISTのUI/UXに関わる108個の課題を改善して
ユーザーにわかりやすくするプロジェクト

重要プロジェクトが完了したときに得たい成果

今期 2Q 終了時点で、設立されたプロジェクトは157個です。
各重要プロジェクトの完了期日は以下の通りです。

すでに解決が見えているプロジェクト	: 31 個
2020 年12月末までに完了するプロジェクト	: 13 個
2021 年 3 月末までに完了するプロジェクト	: 56 個
2021 年 6 月末までに完了するプロジェクト	: 27 個
2021 年 9 月末までに完了するプロジェクト	: 30 個

全てのプロジェクトを完了させることで、2021年9月30日までに
売上高成長率 30%、営業利益率 2.5%の達成を目指します。 ※社内目標です