



2021年3月期（第20期）3Q

クルーズグループ代表 小渕 宏二からのメッセージ

（2021年2月9日現在）

クルーズグループ代表の小渕です。本日2021年2月9日に当社20期3Q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。（今回は長いメッセージとなりますが、是非ご一読ください。）

まずグループ全体の3Q決算についてですが、結論、ここ1~2年の決算から見ると、明るい決算です。連結売上が約102億9,700万円、連結営業利益が約7億5,000万円となりました。前期3Qの連結売上の約92億9,800万円、連結営業利益の約3,700万円と比べてみても、売上は10.7%増、営業利益は1,927.0%増と、売上、営業利益ともに成長が見られる決算となりました。また、従前からお伝えしておりますように、グループ全体の連結営業利益は、四半期でみると前期3Qから黒字が続いており、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。また今期3Q以降、再投資を行ったとしても、十分に利益を出せるようにしていきます。

今期3Q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25社^{*1}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。2020年7月に私がSHOPLISTの代表に戻ってきたと同時に、これまで複数の事業を成長させてきたクルーズ本社の取締役陣や、グループ内で子会社を牽引する役員をSHOPLISTに参画させ、累計200個の重要プロジェクトを推進させております。今期3Qの売上は、8四半期、約2年ぶりに売上成長率10%以上となり、前年同Q比で17.6%増加し、約80億3,300万円、営業利益は約5億600万円、営業利益率は6.3%となりました。前期3Qの売上は約68億3,100万円、営業利益は約1億4,400万円、営業利益率は2.1%であり、売上、営業利益と営業利益率の全てが向上する結果となりました。

まず、売上についてご説明します。今期2Qでご説明させていただいた通り、現在当社では、SHOPLISTの売上を再度、成長軌道に乗せるために、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進行させております。今期の各Qの前年同Q比の売上成長率は、今期1Qで5.3%、今期2Qで4.5%でしたが、今期3Qは17.6%と、上半期の売上成長率に比べて、さらに拡大しました。主な要因は、訪問者が前年同Q比で123%伸びたことが挙げられ、2020年7月に開始した重要プロジェクトの成果が実績として芽を出しつつあります。目標としている売上



高成長率 30%から見ると、まだ満足できない結果だと感じておりますので、引き続き、売上拡大させるために重要プロジェクトの成果を出してまいります。

次に、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、今期の営業利益は 1Q で約 5 億 8,500 万円、2Q で約 4 億 4,800 万円、3Q で約 5 億 600 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 3Q の 15.4%から、今期 3Q で 13.9%まで下がりました。

また、プロモ費の対売上比率は前期 3Q の 12.8%から、今期 3Q で 9.8%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を加え、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 3Q は、前年同 Q 比で見ても売上は 17.6%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いただいている通り、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 3Q 終了時点で累計 62 社の企業様の 88 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 3Q の売上は約 3 億 9,700 万円、営業利益は約 2,500 万円となり、売上は前年同 Q 比で 64.9%減少という結果になりました。1 つ目の理由は、前期からの大口顧客の失注に起因するものです。2 つ目の理由として、SHOPLIST のプロモーション領域の立て直しが急務だったため、CROOZ Media Partners の代表が SHOPLIST の取締役も兼務しており、SHOPLIST に比重を置いていることも要因の 1 つになりうるかもしれませんが、広告代理事業は、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は仕方ないと思っております。今後は、SHOPLIST のプロモーションや販促施策等の業務改善に注力しつつ、広告代理事業については、他社からの受注により売上回復を目指していきます。

上記以外の事業では、メディア事業において、今期 3Q で売上が約 3 億 1,300 万円、営業利益は約 1 億 800 万円となり、前期 3Q の売上の約 1 億 6,700 万円と比べて、87.4%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。

また、投資事業において、今期 3Q で売上が約 2 億 6,300 万円、営業利益が約 1 億 4,700 万円となりました。売上の主要因は、当社が一部株式を保有しておりました投資先の 1 社が上場し、その株式の売却益によるものです。

以上お話しさせていただきました通り、今期 3Q 決算は、今期 1Q、2Q 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。短期間で大幅なコスト削減を行い、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売上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。今後は利益を出しながら売上拡大への再投資を行い、売上も利益も伸ばしていく予定です。

前回、SHOPLIST では、全部署のメンバーが毎日課題を抽出するミーティングを行い、売上拡大や大幅なコストや工数の削減が見込める課題を、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」を設立したとお伝えさせていただきました。私が 2020 年 7 月に着任後、抽出された課題は 2,000 個となり、設立された重要プロジェクトは 200 個を超え、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、並行して進行させており、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仕組みとなっております。

今期 2Q では、「下期にかけて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いく」とお伝えさせていただきましたが、目標としている売上成長率 30~40%の垂直的な伸び率をあげられているとは言えず、仮に売上拡大のための再投資を 100 点満点とすると、現在の所感は 10



点ほどです。しかしながら、プロモ費が前期 3Q で 8 億 7,300 万円、今期 3Q で 7 億 9,100 万円と約 1 億円削減させているにも関わらず、今期 3Q では、前年同 Q 比で訪問者が 123%、また前四半期である今期 2Q においても、前年同 Q 比での訪問者も 112%伸びており、2020 年 7 月以降開始した重要プロジェクトの解決策が継続的な実績として芽を出しつつあります。もし 100 点満点の再投資ができれば、目標としている売上高成長率 30~40%を達成する自信があります。また、2020 年 12 月末日において、ブレイクスルーを起こす可能性のあるプロジェクトは、今期 2Q の 23 個から今期 3Q で 4 個増え、27 個となりました。今期 4Q 以降は、売上高成長率を 30%に引き上げられるように、ブレイクスルーを起こす可能性のあるプロジェクトに再投資を行っていきます。これらのプロジェクトの成果は、4 月以降、順次大きな成果が出てくると思います。前述した「訪問者が 123%伸びた」のは、ある 1 つの重要プロジェクトの成果のため、これほど大きな成果がまだ手に入ると思うと、今後の SHOPLIST に対して期待しか感じておりません。

今回決算では、ブレイクスルーが期待できる重要プロジェクトの 1 つとして、今回決算時に「SHOPLIST サステナビリティ プロジェクト」で発表しております。現在、世界的な問題となっているアパレル業界における「大量生産・大量消費・大量廃棄」の背景を受け、私たちがこの巨大な課題に対する解決の一助を担うべく、廃棄する事になってしまった余剰在庫商品のアウトレット販売を行い、アパレルに携わる企業として、持続可能性（サステナビリティ）のある取り組みを行うことにより、アパレル業界、並びに EC 業界に貢献してまいります。

最後になりますが、私の個人的な腹づもりとして、具体的には、重要プロジェクトによって、対売上比率で見て、倉庫家賃・作業費・配送費を 0.5%削減、決済代行手数料 0.2%削減、オフィス家賃 0.2%削減、これらは 2021 年 12 月末までにコスト削減ができるので、約 1%のコスト削減分と、今期 1Q~3Q までの平均営業利益率 7.2%と足し合わせると、SHOPLIST の事業構造として営業利益率 8%以上が出せる体質になります。^{*2}その上で、出店企業様の売上が最大化できるように、広告宣伝への投資、出店のしやすいシステムへの投資、SHOPLIST の売上を伸ばすためのブレイクスルーを起こすプロジェクトへの再投資により、2021 年 9 月 30 日までに、売上高成長率 30%、最低でも年間営業利益率 5%を目指していきます。2021 年 9 月 30 日以降、2022 年 3 月 31 日までにその他の改善を終えて、2022 年 4 月~6 月の四半期以降は、売上高成長率 30%、年間営業利益率 8%を目指していきます。^{*3}

冒頭で「明るい決算」とお伝えしましたが、ここ 1~2 年から見ただけで、経営者個人としては、売上と利益の規模感も上がり幅も、SHOPLIST の課題解決までの期間も自身の理想のスピード感より牛歩レベルで遅いと感じており、高みを目指している我々経営陣としては、真の意味での「明るい決算」とは言えないというのが共通認識です。一方で、足元では、現在進行中の重要プロジェクトの実績が少しずつ進捗しており、全てのプロジェクトの課題が解決されたときには、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きな期待を胸に抱いています。結果を最短で出せるように、「スピード」を最大化して取り組んでまいります。

2021 年 2 月 9 日現在

*1 2020年12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。

*2 2021年3月期4Q実績が未定のため、考慮しておりません。

*3 現在 SHOPLIST では売上に連動する費用は、主として3Q累計で仕入高約60%、物流費14%、及び決済手数料等を踏まえると、概ね売上に対する粗利益は20%程度となっています。大雑把に言いますと、3Q累計で粗利は約42億、営業利益が約15億のため、売上に関わらず掛かるコスト（固定費）が25億円強あり、対売上比率で12%弱に相当します。単純に売上が2倍になれば、固定費の対売上比率は6%下がるので、営業利益率が6%上げられる余地があります。実際には人員体制の強化等にも投資をしておりますので、単純計算の通りには行きませんが、売上拡大に伴い、利益率が上昇していく構造になっている状態です。よって現在の利益から再投資をしたとしても、売上拡大を実現することで、営業利益率8%以上を出すことは可能であると考えています。