



2020年3月期（第19期）3Q

クルーズグループ代表 小渕 宏二からのメッセージ

（2020年2月13日現在）

クルーズグループ代表の小渕です。本日2020年2月13日に当社19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。

まずグループ全体の連結決算についてですが、今回の3Qは連結売上が前年同Q比で6.3%増加し、約92億9,800万円となりました。また、今期1QのCEOメッセージから「黒字化の目途が立っている」というご説明をしましたが、その見込み通り、約1年前の前期3Qから続いていた毎四半期ごとの赤字は収束し、連結の営業利益が約3,700万円の黒字となりました。なお、連結売上の前年同Q比増加率が2Q（29.5%増）に比べて下がっていますが、主な理由は広告代理事業の売上が減少したことと、SHOPLISTの売上が前年同Q比を下回ったことに起因しています。こちらは後ほど詳細を説明させていただきます。

しかしながら、グループ内の赤字の子会社を個別に見ても、当初予定していた投資期間を終えずで黒字化の目途が立っている会社も増えており、引き続きグループの売上と営業利益は増加基調で推移し、来期にかけては、売上・営業利益共にさらに伸ばしていける期待感を持っています。

では最初にSHOPLIST単体についてご説明します。今期3Qの売上は約68億3,100万円で、前年同Q比で6.2%下回りました。一方、営業利益は前年同Qで約2億4,700万円の赤字でしたが、この3Qは約1億4,400万円の黒字となりました。営業利益率は、前年同Qは-3.4%（赤字）でしたが、この3Qは2.1%（黒字）まで改善されてきています。

まず、大幅に改善された営業利益についてご説明します。率直に申し上げて、今期はとにもかくにもSHOPLISTの営業利益率の改善に最も注力してきました。前期、運輸業界の配送料値上という外的要因があり、通販業界全体が影響を受けたことに加え、弊社内では将来の成長を見据えた物流倉庫の拡大・移転により、前期4Qは物流費の対売上比率が上昇し、営業利益率は-10.6%（赤字）まで下がりました。ですので、まず早急に営業利益率を本来の水準に戻すことを最優先に、いくつかの施策を実行してきた結果、この3Qで営業利益率は2.1%（黒字）と大幅に改善することができました。

効果が顕著に表れているもののひとつが、倉庫の転貸による物流費の削減です。グループ内子会社のCROOZ EC Partnersを中心に外部からの物流業務の受託や転貸等の取り組みを実施し、案件の受注が堅調に進捗した結果、物流費の対売上比率は前期4Qで18.7%だったのが、この



3Qで15.4%まで下がりました。

上記以外にも、今期は営業利益率の改善につながる様々な施策を実行してきました。例えば、前期はキャンペーン等で送料を無料で配送する比率が比較的高かったのですが、今期は理想値の見直しを行い、適切なバランスで無料配送の比率を下げ、有料配送の比率を上げたことでコストの改善が図られています。また、SHOPLISTの商品検索ページに新たなPR枠を設けて、出店ブランドがおすすめしたい商品を効果的にPRできるようにし、広告収益を増やしたことも営業利益の底上げに寄与しています。これらの施策により、営業利益率は前期4Qで-10.6%（赤字）だったのに対し、この3Qで2.1%（黒字）と急速に改善することができました。もちろん、現状の数字に満足しているわけもなく、ここからさらに改善を推し進め、来期中には営業利益率がさらに高まると期待しています。

そうすると後は売上を上げていくのみ、ということになりますが、今期3Qの売上は前年同Q比で6.2%下回りました。主な理由として一人あたりの訪問回数が前年同Q比で減少したことが挙げられますが、外的要因として消費増税や暖冬による市況悪化により、3Qは小売業界全体の動向として売上が前年比で減少した傾向があります。訪問者数を改善していくための施策としては、1Q決算発表時から説明させていただいている通り、引き続きSEO改善による訪問者数の増加、プロモーションの効率化により、今期末までに訪問者数を1Q実績からプラス20%を目標にしています。

また、売上を伸ばし、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の重要指標としては、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及していきます。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、キードライバーのひとつとして、やはり出店ブランドの拡大が重要と考えており、引き続き注力しています。今期は特にユーザー認知度の高い50ブランドのオープンを目指し、積極的に活動してきた結果、この3Qでは全国約70店舗を展開する人気セレクトショップ「nano・universe（ナノ・ユニバース）」を中心に、3Q終了時点で累計約13社の企業様の約26ブランドをオープンさせていただくことができました。足もとの4Qもユーザー認知度の高いブランド数件のオープンが決定しており、今後もその数は増やしていけるものと見込んでいます。

そして、売上や営業利益を上げていくための軸となるのは、SHOPLISTの重要戦略である「Open Connect」の推進です。「Open Connect」は、これまでにSHOPLISTが積み上げたシステムや物流インフラ、顧客基盤、マーケティングノウハウをオープン化していくことにより、SHOPLISTに出店しているブランドの自社ECの運営を支援していく施策です。具体的には、クルーズの子会社であるCROOZ EC Partnersで、サイトの構築や運営、物流業務、マーケティングなどECに関連する業務を一括で受託します。その上で、ブランドの自社ECと



SHOPLIST の両方で商品を販売し、それぞれで売上最大化するよう支援していきます。また、SHOPLISTに出店しているブランドに限らず、自社 EC を運営したいと思っているブランド全てに対しても提供していきます。その中で、同時に SHOPLIST へも出店していただくことで販売経路を拡大し、SHOPLIST もブランドも両者が売上最大化できる関係性を構築します。ここまでで SHOPLIST に関しての話を終わります。

新規事業に関しては、引き続き、広告代理事業を行う CROOZ Media Partners が売上に寄与しています。3Q の売上は約 11 億 3,200 万円となり、前年同 Q 比では 259.6%増加しましたが、今期 2Q と比較すると売上は下回りました。大口顧客の 1 社を失注したことが主な理由ですが、足もとでは複数社の別クライアントからの受注を進め、売上の回復に努めています。まだ立ち上げから 2 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。

また、CROOZ Media Partners に限らず、他の新規事業においても、グループの売上や営業利益に貢献できる事業を増やしていけるように改善を進めています。来期以降も新規事業への投資は「営利・当期利益をマイナスにしない範囲」で続ける予定ですが、当グループ内でのシナジーが得られにくいと判断したものは、事業の選択と集中の観点から、投資対効果の高い既存事業または新規事業に注力するために、事業譲渡も含めた意思決定をしていきます。2月3日に発表した、CROOZ TRAVELIST の事業譲渡はその一例で、今後も適宜判断していきます。

もうひとつ、今期からセグメント開示している投資事業においては、Sevenwoods Investment が引き続き順調に投資実績を積み上げています。これまでの累計投資件数は 160 件、売却実績は 5 件、売却額は約 3 億円超で、一般的に売却までに 3 年程度かかると言われている投資事業で、事業開始から 1 年以内というスピードで数件の売却実績を記録しています。足もとの 4Q でも売却確度が高い案件がいくつかあり、今期の売上をさらに上積みできるものと見込んでいます。そして、投資先の中には、数年以内に上場を視野にしている会社も数社あり、数年先には 2 桁億円の利益につながっていく期待感を持っています。

最後になりますが、今期 1Q 決算発表時に触れた通り、今後はグループ全体で無理に無駄な投資はしないのは当然のこと、「営利・当期利益をマイナスにしない範囲で売上最大化に投資」という方針にしています。その方針通り、現状グループ全体の売上と営業利益は増加基調で推移し、その結果、当初見込み通り今期中の四半期黒字化も達成しました。来期にかけては、売上・営業利益共にさらに増加させていける期待感を持っているのでぜひご期待ください。

2020 年 2 月 13 日現在
小淵 宏二