



2020年3月期（第19期） 2Q

クルーズグループ代表 小渕 宏二からのメッセージ

（2019年11月11日現在）

クルーズグループ代表の小渕です。本日2019年11月11日に当社19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。

今回の2Q決算は連結売上が前年同Q比で29.5%増加し、約94億6,200万円となり、過去最高の四半期売上となりました。一方、連結の営業利益は前回に引き続き赤字ですが、赤字額は大幅に縮小しています。今期5月以降はSHOPLISTが単月全ての月において当初計画通り黒字となり、グループ全体の営業利益は堅調に回復し、今期1Qでマイナス約3億4,700万円だった連結の赤字が、この2Qではマイナス約4,100万円にまで減りました。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すでに黒字化の目途が立っている会社も増えており、3Q以降もグループの売上と営業利益は増加基調で推移し、今期中に連結で黒字化する目途が立っています。

では、SHOPLIST単体はどうだったかという点、売上は今期1Q時点では前年同Q比を1.6%下回る結果でしたが、この2Qでは前年同Q比で4.9%増加しました。営業利益に関しても、前述した通り、倉庫移転による一時的な赤字は当初計画通り収束し、今期5月以降は単月全ての月において黒字となり、その結果この2Qは営業利益で約1億2,600万円の黒字となりました。しかしながら、売上・利益ともに、私達が求めている水準にはまだ至っていません。

まず、売上が前年同Q比で4.9%の増加にとどまった理由を説明させていただきます。一つ目は季節要因です。今年は梅雨が長く、気温が上がらなかったことで、7月は浴衣・水着等の夏服全般の売上が想定より伸びませんでした。例年通りの気温に戻った8月、9月は売上も回復し、前年同月比を上回る結果となり、7月の停滞分を吸収する形となりました。

二つ目はプロモーションの抑制です。今期1Q決算発表時のCEOメッセージでも触れた通り、新倉庫で確保しているスピード便対応商品の割合や在庫量、在庫の消化率が不十分のままプロモーションをかけても、効果が最大化しないため、1Qに引き続き2Qも抑制しています。改善策については後述しますが、主に3Q以降、下期にかけて抑制していた分の予算を戻してプロモーションをかけていく計画です。

次に、営業利益率は今期1Q時点でマイナス0.3%でしたが、この2Qで1.9%となりました。営業利益率が改善した主な理由ですが、売上が前年同Q比を上回って増加したことと、物流費の削減です。先般お伝えしている通り、倉庫移転により地代家賃が一時的に増加したため、倉庫



移転前の前期 2Q 時点では物流費の売上対比率が 14.6%だったのに対し、倉庫移転直後の前期 4Q 時点では 18.7%に上昇し、今期 1Q 時点でも 16.5%と比較的高い水準でしたが、この 2Q は 15.8%に減少しました。物流費が削減できた理由ですが、倉庫移転前の水準にいち早く戻すため、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、それらの施策が順調に進捗した結果、効果が出始めています。今後も、物流費の大部分を占める地代家賃については、CROOZ EC Partners と連携して負担軽減を図り、来期中には物流費の売上対比率を、倉庫移転前の水準である 14.6%前後まで戻す目標です。

上記の物流費の改善以外に、営業利益率を本来水準に戻すためのキードライバーについては、売上を伸ばすのみです。SHOPLIST の年間売上高が 550 億円規模に達すれば、営業利益率は移転前と同じ水準の収益性へと改善されます。（※前回 1Q 決算発表時には、売上高が 600 億円規模に達すれば、営業利益率が移転前と同じ水準の収益性へと改善されると説明致しましたが、諸々の施策により、前倒しできる見込みなので「売上高 550 億円規模」と修正しています）。

今後、売上をどのように上げていくかに関しては、前回説明時の方針と変わらず、シンプルに①訪問者数 ②購入率 ③出荷単価 の 3 点を最大化させてまいります。

まず、①訪問者数ですが、資金をかけたプロモーションはさることながら、資金に頼らない施策として SEO の改善に注力し、18 個の改善項目を 3Q までに改善していく予定です。この施策により、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。

次に、②購入率ですが、欲しい商品がなければ購入には当然繋がらないため、ブランド数の拡大に引き続き注力していきます。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、2Q 終了時点では約 20 ブランドをオープンさせて頂くことができました。また、UI / UX 機能の改善については、AI レコメンドの精度の向上、新たな商品検索機能などを追加していく予定です。これらの施策により、今期末までに購入率を 1Q 実績から 0.6%改善を目標にしています。

また、③出荷単価ですが、今期 1Q から送料無料の施策を見直し、送料無料となる最低購入金額を設けたことにより、3,000 円未満の低価格での受注割合は前年同 Q 比で減少し、最終的に出荷単価が約 5,500 円（前年同 Q は約 4,800 円）まで底上げされました。今後は、新規出店ブランドを増やす施策と共に、コーディネートを一度に複数商品をまとめて購入できるような機能を追加導入し、今期末までに出荷単価を 6,000 円台まで伸ばすことを目標にしています。

今期中にこれらの目標が全て達成できれば、理論上、来期には約 350 億円規模の流通が見えてきます。もちろん目標なので多少前後する可能性は当然ありますが、そのような規模感を狙っていきます。そして、SHOPLIST の重点戦略である、「Open Connect」（※脚注 1 参照）を推進し、SHOPLIST もブランドも両者が売上を最大化できる関係性を構築します。ここまでで



SHOPLIST に関する話を終わります。

新規事業に関しては、前期より種まきをしていた 30 社を超える事業の中で、着々と成果をあげるものが出てきました。その中でも特に、広告代理事業を行う **CROOZ Media Partners** が成長を牽引しています。今期からセグメント開示している広告代理事業において、この **2Q** の売上は約 17 億 2,500 万円となり、今期 **1Q** 比で 128.7%増加、前年同 **Q** 比では 426%増加しました。足元の月次業績も増加基調で推移し、グループ全体の中でも存在感を増してきています。

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。2018 年 6 月の創業から約 1 年、これまでの累計投資件数は 155 件、売却実績は 4 件、売却額は約 3 億円で、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。投資先の中には、数年以内に上場を視野にいれ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、前回 **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、今期中には連結で黒字化できる目途がたっているため、下期にはその計画を現実のものとするように努めます。

2019 年 11 月 11 日現在

小淵 宏二

[※脚注 1]

「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ことです。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 に関する関連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、これは **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、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。