



2020年3月期（第19期）1Q

クルーズグループ代表 小渕 宏二からのメッセージ

（2019年8月8日現在）

クルーズグループ代表の小渕です。本日2019年8月8日に当社19期1Q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1Q決算は前回に続き、グループの営業利益は赤字です。しかしながら、グループの連結業績を月別で見ると、4月はSHOPLISTのTVCM費用が先行したため、連結で赤字でしたが、5月以降は月別で見ても単月全ての月において、連結で黒字に転じており、すでに赤字から脱却しています。

グループ内の赤字の子会社を個別に見ても、すでに黒字化の目途は立っており、3Qには単月で見れば、赤字会社は片手で数えられる数社になる見込みです。そうなれば、3Q以降はグループの売上と営業利益は増加基調で推移するだろうという期待を持っています。

では、SHOPLIST単体はどうだったかという点、前期4Qから大幅に赤字は改善していますが、営業利益は今期1Qでは約1,700万円の赤字が残る結果となりました。赤字の主な要因は、売上を思ったように伸ばせず、先行投資した新倉庫の地代家賃を吸収できなかったためです。

売上を伸ばせなかった理由は、数字で見ると前年同Q比で売上高が1.6%減少しており、これはプロモーションを抑えたためであり、費用としては前年同Q比で21.8%減少しています。プロモーションを抑えた理由ですが、売上の90%以上を構成するブランドのスピード便対応の商品のうち新倉庫で確保できている商品の割合が、1Qは60%でした。この預かり在庫量が不十分だとプロモーション効果が最大化しないため、1Qはプロモーションを抑えました。その結果、1Q購入者のうち既存ユーザーは4万人増加したものの、新規ユーザーは7万人の減少となりました。改善策については後述します。

物流費については、これまでもお伝えしている通り、倉庫の地代家賃が単月で約5,000万円増加したため、物流費の売上対比率が前年同Q比で2.9%増加しています。なお、物流費の売上対比率は、前期4Qと比べると2.2%改善していますが、理由は、前期4Qは倉庫移転に伴い、一過性の費用が発生していましたが、今期1Qは定常運転に戻り、それら費用が改善されたためです。物流費についても改善策は後述します。

これら要因を踏まえ、今後SHOPLISTをどう伸ばすのかという点、まず、物流費についてですが、先行投資により倉庫の地代家賃は売上対比で2.4%増加しました。これをいち早く移転前



と同水準に戻すため、外部からの物流業務の受託も同時に行っていきます。この取組で来期にかけて、増加した地代家賃のうち売上対比で 0.8%を埋め合わせます。残りの 1.6%については、ここは売上を伸ばすのみです。SHOPLIST の年間売上高が 600 億円規模に達すれば、移転前と同水準の収益性へと改善されます。

では、売上を伸ばすのにどうしていくのか？シンプルに売上高を構成する要素は ①訪問者数 ②購入率 ③出荷単価 の 3 点なので、いかにこれらを最大化させるかが鍵になります。

まず、①訪問者数ですが、プロモーションに関しては、2Q にかけてスピード便対応の商品の倉庫保管率が 100%となり、プロモーションの効果が最大化し、ユーザーに早く商品が届くことでユーザーの満足度も高まるため、主には 3Q 以降、抑制していた分、予算を戻しプロモーションをかけていく計画です。それ以外にも訪問者数を増やす施策を行っていきます。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、まず SEO に関しては、現状課題も多く 18 個の改善項目が洗い出せており、3Q までに改善していく予定です。また、自社メディア「LiSTA」において、ファッション記事コンテンツ、コーディネートコンテンツを充実させ、SHOPLIST への流入を増加させます。これらの施策により、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、今期中に 150 ブランドを獲得、特にユーザー認知度の高い 50 ブランドを獲得していきます。また、UI/UX 機能の改善を行っていきます。例えば、先月発表した、全身写真を 2 枚撮影するだけで採寸できる世界初導入した AI 技術の「bodygram」や、EC サイトとして初導入した、フリマアプリ「メルカリ」のスマホ決済サービスである「メルペイ」などが一例です。今後は、AI レコメンドの精度の向上、コーディネート投稿、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。

最後に、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を見ると、前年同 Q 比で減少しており、最終的に出荷単価が 5,800 円まで底上げされました。今後は、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。



さらに、今期から来期にかけての SHOPLIST の重点戦略ですが、キーワードは「Open Connect」です。「Open Connect」とは、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。

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、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ことが出てきました。その中でも特に今後業績貢献を期待できるのが、広告代理事業を行う CROOZ Media Partners で、数年以内に 3 桁億円の売上にチャレンジできる可能性のある事業だと感じています。また、投資事業を行う Sevenwoods Investment の立ち上がりも順調で、2018 年 6 月にファンド組成以来、平均年齢 25 歳の 4 人の若手ファンドマネージャーを迎え、すでに投資件数 145 件を実行し、国内ファンド規模は約 30 億円に達しています。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。投資先の中には上場を目指し準備している企業もあり、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。

また、これら 2 つの事業は、業績拡大に伴い、今期 1Q より「広告代理事業」「投資事業」としてセグメントを独立し、投資家の皆様に数値を開示してまいります。

最後に、今期のグループ業績の見通しを踏まえ、今後の投資方針を見直します。前期より「連結の EBITDA ゼロへ、営利・当期利益はマイナスにしてでも利益及び現金を総投資して SHOPLIST 売上最大化 第二・第三の柱早期立ち上げ M&A による売上最大化」を掲げていました。前期は、新規事業へ通年で 10 億円の投資を行い、営業利益を文字通り 10 億円圧迫しました。

しかし、今期は黒字化する事業が出始め、3Q には単月で見れば赤字会社は片手で数えられる数社になる見込みです。下期からグループの売上と営業利益は増加基調で推移し、利益のすべてを総投資せずとも新規事業へ十分な投資が行える基盤が整うと期待しています。よって、今後は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」を新たな方針とし、M&A も含め新規事業への積極投資を継続します。

2019 年 8 月 8 日現在

小淵 宏二