



2021年3月期（第20期）1Q

クルーズグループ代表 小渕 宏二からのメッセージ

（2020年8月11日現在）

クルーズグループ代表の小渕です。本日2020年8月11日に当社20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。わかりやすくお伝えすると、今回の決算は素直に数字のまま良い結果と受け取っていただけて良いと思っております。

まずグループ全体の1Q決算についてですが、連結売上が前年同Q比6.9%増加し、約87億400万円、連結営業利益が約6億2,500万円となりました。前期1Qの連結営業利益の約3億4,700万円（赤字）と比べてみても、大幅な利益改善が進みました。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、もう赤字の心配はありません。

今期1Q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24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。今期1Qの売上は約65億7,200万円、営業利益は約5億8,500万円となりました。前期1Qの営業利益は約-1,700万円（赤字）でしたが、前期からクルーズ本社の取締役陣も加わり、直面した複数の課題に対策を講じたことにより、大幅な利益改善が進みました。

まず、改善された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1Qの営業利益は約5億8,500万円（黒字）となり大幅に改善することができました。

まず、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しながら、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1Qの16.5%から、今期1Qで14.3%まで下がりました。

また、プロモ費の対売上比率は前期1Qの13.3%から、今期1Qで8.1%まで削減されていま



す。主要要因としては、クルーズグループで広告領域を管掌する取締役も加わり、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。前年同 Q 比で見ても売上は 5.3%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 1Q 終了時点で累計 28 社の企業様の 37 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ようとしています。

また、先日プレスリリース^{*2}を行った通り、クルーズが掲げる「SHOPLIST をファストファッション EC 分野を代表するブランドへ」という重点戦略に基づき、事業成長スピードをより加速させるために、SHOPLIST を運営する CROOZ SHOPLIST 株式会社の経営体制を変更しています。詳細はプレスリリースの通りですが、今期から SHOPLIST の売上を飛躍的に拡大していくにあたり、複数の課題解決を短期間で実現するために、クルーズの各取締役を得意領域に配置し、各施策の実行と PDCA の高速化を図っていきます。ここまでの SHOPLIST に関する話を終わります。

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 1Q の売上は約 7 億 2,300 万円、営業利益は約 4,000 万円となりました。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。

上記以外の事業では、メディア事業において、今期 1Q で売上が約 2 億 9,800 万円、営業利益は約 4,100 万円となり、前期 1Q の売上の約 1 億 1,200 万円と比べて、165.2%増加しました。



この売上と利益を牽引したのは EC 関連メディアを運営するランク王株式会社で、今期 1Q では約 4,000 万円弱の利益を生み出しており、年間想定だと 2 億円の利益を出す可能性があります。ランク王株式会社は 2019 年 9 月に設立しており、創業 1 年にも満たない会社で新規事業を立ち上げており、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。ランク王株式会社は、株式会社 Candle のメディア事業で培った知見やノウハウ、並びに人材異動を含んだ経営資源を集中して成功を収めることができ、今後もさらなる成長が望めると判断したため、株式会社 Candle は売却しました。売却に伴って、特損を計上するに至りましたが、今後はノウハウや経営資源を集中させて急拡大したランク王株式会社をさらに伸ばしていきます。

以上お話させていただきました通り、今期 1Q 決算では、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、営業利益が大幅に改善しました。コスト削減を短期的に行ったことで、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事業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。今期 1Q では、コストへの課題解決を先んじて行ったことで、売上拡大への投資が充分ではなかったと認識しており、今後は利益を出しつつも売上拡大への投資を行い、売上と利益のバランスを整えていく予定です。今期 1Q で出た利益は、主にプロモーションや販促に投資を行って、SHOPLIST にご出店していただいている企業様と共に売上最大化を目指していきます。今期 2Q 以降は、SHOPLIST の売上を再度、成長軌道に乗せるために、新体制となった CROOZ SHOPLIST 株式会社の役員陣で利益の再投資の施策を企画、実行していきます。

最後になりますが、今期 1Q の決算でも利益改善を含め様々な効果が出てきていますが、さらに大きな改善をしていきます。私も SHOPLIST の現場に降りて第一線で陣頭指揮を執り、これまで複数の事業を成長させてきたクルーズの取締役陣も現場に加わり、ユーザーの声、ご出店企業様の声、社内の現場の声から課題を集め 70 個のプロジェクトを作りました。細かい課題解決も全て取りこぼさず、秒で判断して高速に解決していきます。一方で、クルーズの取締役陣で臨むからには、売上や利益に大きな成果が出るプロジェクトにもチャレンジしていきます。

ですので、今回 SHOPLIST にクルーズ本社の取締役陣が参加するからには、これまでの延長線上のやり方では、はっきり言って全員投入する意味がないと思っているので、事業課題へのアプローチのやり方を思いっきり変えてブレイクスルーを起こします。

2020 年 8 月 11 日現在

小淵 宏二

*1 2020 年 6 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 <https://crooz.co.jp/ir/8859.html>