

# 当社の IR 活動と説明資料の開示方針について

## IR 活動の方針について

当社は IR 優良企業となることを目指しております

IR 優良企業として評価いただくことは機関投資家や株式市場の注目を集め、結果的に企業価値の拡大につながると考えているからです

一方、当社は短期的な業績達成ではなく、中長期的な業績拡大による企業価値の向上を目指しており、中長期の投資方針を持つ投資家の獲得を IR の課題としております

## 説明資料の開示方針について

当社では、IR 活動をより良いものにしていくために、投資家の皆様にご意見を伺い、IR 活動の参考にさせていただいております。また、機関投資家の皆様から非常に多くの個別ミーティングの要請をいただいている状況の中で、投資家の皆様の要望が以下の2つに集約されるという実感を得るに至りました

- ① 定量的なデータ開示を充実させ、なるべく高い頻度で公表してほしい
  - ② 広く多くの投資家に正しい情報を伝えるためのインターネット上のコンテンツを充実させるべき
- また、「もちろん説明会も大事だが、優先度はコンテンツの充実だと思われ、マンパワーが不足するなら、説明会は年2回でも構わないし、過度な IR コストをかけてほしい訳ではない」というご意見も伺っています。

これらの意見を参考にさせていただき、決算説明会の回数は年2回とさせていただく代わりに、定量データ開示の充実のため「決算データ BOOK」の開示を年4回行うほか、広く多くの投資家に情報を伝えるため IR ホームページ上での取り組みを中心にデジタル開示の強化をする方針としています

2018年3月期（第17期）通期  
決算説明資料

# CROOZ

クルーズ株式会社

東証 JASDAQ スタンダード 2138

はじめに  
CROOZ の変遷と特徴

# CROOZ の変遷と特徴

時代の変化に対応するため、創業以来、**5回以上** メイン事業を転換してきました

- 2001年 モバイルコンテンツ受託開発事業を開始
- 2002年 IT業界に特化した人材派遣事業を開始
- 2003年 モバイル領域でコンテンツプロバイダー事業を開始
- 2004年 検索エンジン「CROOZ」を開発し、アドネットワーク事業を開始
- 2007年 モバイル領域でソーシャルゲーム事業を開始
- 2008年 コマース事業を開始
- 2009年 収益性の高いモバイル領域に集中するため、収益性の低い人材派遣事業を撤退し、売却  
そして、モバイル領域の中でも強みがあり収益性も将来性も高いモバイルコンテンツ  
事業に集中するため、収益性の低いアドネットワーク事業から撤退
- 2010年 Mobage にソーシャルゲームプロバイダーとして参入
- 2014年 ネイティブゲーム市場に参入
- 2016年 ゲーム市場の競争が激化し、複数タイトル開発する方式では収益化が難しくなったため、  
ゲーム事業の大半を譲渡。ゲーム開発は本数を絞りヒット確率を高める方式に変え、  
事業譲渡により数年分の利益に相当する資金を獲得し、経営資源をコマース領域である  
SHOPLIST へ集中させ、非ゲーム事業への事業構造変換を目指す



その結果、CROOZ の連結業績は…

## その結果、CROOZ の連結業績は…

創業から 17 年間で **最高売上更新回数**は **14 回**。また、営業赤字は **0 回**

2009 年に広告事業から撤退、同時に人材事業を売却し、当時急成長していた、将来性の高いモバイルコンテンツ事業への経営資源集中を決断しました。そのモバイルコンテンツ事業が礎となり、ソーシャルゲームメーカーに転身し数々のゲームをリリース、2009 年に 36 億だった売上が 4 年で 200 億に成長という結果を生み出しました

また 2008 年から開始したコマース事業は、思うように収益の上がない期間が続きましたが、4 年後の 2012 年に商材をファッションに絞り「SHOPLIST.com by CROOZ」へリニューアル。そこから 5 年で年商約 200 億円規模にまで成長しました

そして 2016 年、ゲーム事業の大半を売却することで資金を確保しました。これを高成長の SHOPLIST へ経営資源を集中させ、SHOPLIST をファストファッション EC 分野を代表するブランドにする事に注力、また SHOPLIST に次ぐ第二・第三の柱創出のための新規事業投資及び M&A を積極化することを意思決定をしました

つまり、当社の特徴を一言で言うならば『変化に強い会社』。これが CROOZ の特徴です



今回の決算発表から追加する指標について

# 今回の決算発表から 追加する指標について

今回の決算発表から追加する指標について

今発表より、新たな利益指標を追加いたします

以前お知らせした通り、M&Aの積極化を掲げており

そうなると過年度の償却負担が加わり

収益力を判断しづらくなるため

今発表より、**EBITDA** を利益指標として  
追加いたします



もう 1 つお知らせがあります

オンライントラベル事業のように  
会計上手数料売上で計上している  
事業においては『**取扱高**』を重要指標とし  
読み替えて説明していきます



なぜ取扱高なの？

# なぜ取扱高なの？

現在、第二・第三の事業の柱の有力候補と位置付けているオンライントラベル事業 (TRAVELIST) については  
会計上、手数料を売上として計上していますが  
事業規模を推し量るのには取扱高が適切だからです



CROOZ GROUP が重視する経営指標は？

# CROOZ GROUP が重視する経営指標は？

経営において重視する指標を定めました  
当面は **売上・取扱高** に振り切ります

- ①今重視する指標 : 売上・取扱高
- ②逆に今重視しない指標 : EBITDA・営業利益
- ③将来重視する指標 : EBITDA・営業利益



なぜ売上重視の方針にするの？

## なぜ売上重視の方針にするの？

売上及び時価総額 1,000 億円未満の小規模な  
ベンチャー企業である私達が追求するべきは  
シェアの拡大であり

売上 300 億円で営業利益率 8% の  
営業利益 24 億円よりも

最低でも売上 1,000 億円で営業利益率 5% の  
営業利益 50 億円を目指す

すなわち売上・取扱高の拡大が

**今の極小ステージ**では最も重要だと考えるからです



下期の GOOD NEWS  
皆様へ重要なお知らせ

# 下期の GOOD NEWS

SHOPLIST 事業の売上成長率が  
2Q で+3.1%、3Q に+9.8%だった状態から  
4Q で **+23.9%** まで復調しました



GOOD NEWS は以上です。つぎに、17 期の CROOZ GROUP 連結業績のサマリをお伝えします

# 17期のCROOZ GROUP 連結業績のサマリ

(百万円)

経営指標	17期実績
売上高	25,486
営業利益	725
EBITDA	1,121



業績説明の順番について

## 業績説明の順番について

CROOZ GROUP の連結業績は  
複数の事業で構成されています  
まずは事業別の内訳を説明し  
最後に連結業績を説明した方が  
より理解が深まると思うので  
順を追って説明させていただきます



まずは、SHOPLIST 事業の業績から

# SHOPLIST 事業



各費用及び営業利益の理想値を振り返ります。まず『理想値』とは？

# 『理想値』とは？



あくまで現時点での理想の値です  
よって、事業展開により当然上回ったり  
下回ったりするものだと認識ください



『今後に影響を与える TOPICS』とは？

# 『今後に影響を与える TOPICS 』とは？



現時点で私達が知りうる内的・外的要因を基に  
未来に起こりえるポジティブ・ネガティブ  
両面の TOPICS をまとめたものです  
変化の激しいネット業界において、業績予想が  
出せないまでも、投資家の皆さまに出来る限りの  
情報を開示するために用意しました



それでは、各費用及び営業利益の理想値を振り返ります

## 各費用及び営業利益の理想値を振り返ります

項目	17期理想値
プロモーション費率 (売上対比)	13.5%
物流費率 (売上対比)	11.0%
営業利益率	5.0%

2018年3月期はそれぞれ上記水準に理想値を設定していました  
また、営業利益率については2019年3月期までに8%  
という目標を掲げていました



来期の理想値及び利益率の目標はどう考えてるの？

来期の理想値及び利益率の目標はどう考えてるの？

シェア拡大を目的に  
利益を機動的にプロモーションなどの  
投資に積極的に回したいため  
来期以降は当面、理想値及び  
営業利益率の目標を定めない方針とさせていただきます

詳しくは「CROOZ GROUP 今後の重要方針」  
パートでご説明します



つぎに、SHOPLIST 事業の中長期事業方針を振り返ります

# 中長期事業方針

20??年 3 月期

$$\begin{array}{l} \text{年間ユニーク} \\ \text{購入者数} \\ 500 \text{ 万人} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{1 人当たり} \\ \text{年間購入金額} \\ 20,000 \text{ 円} \end{array}$$

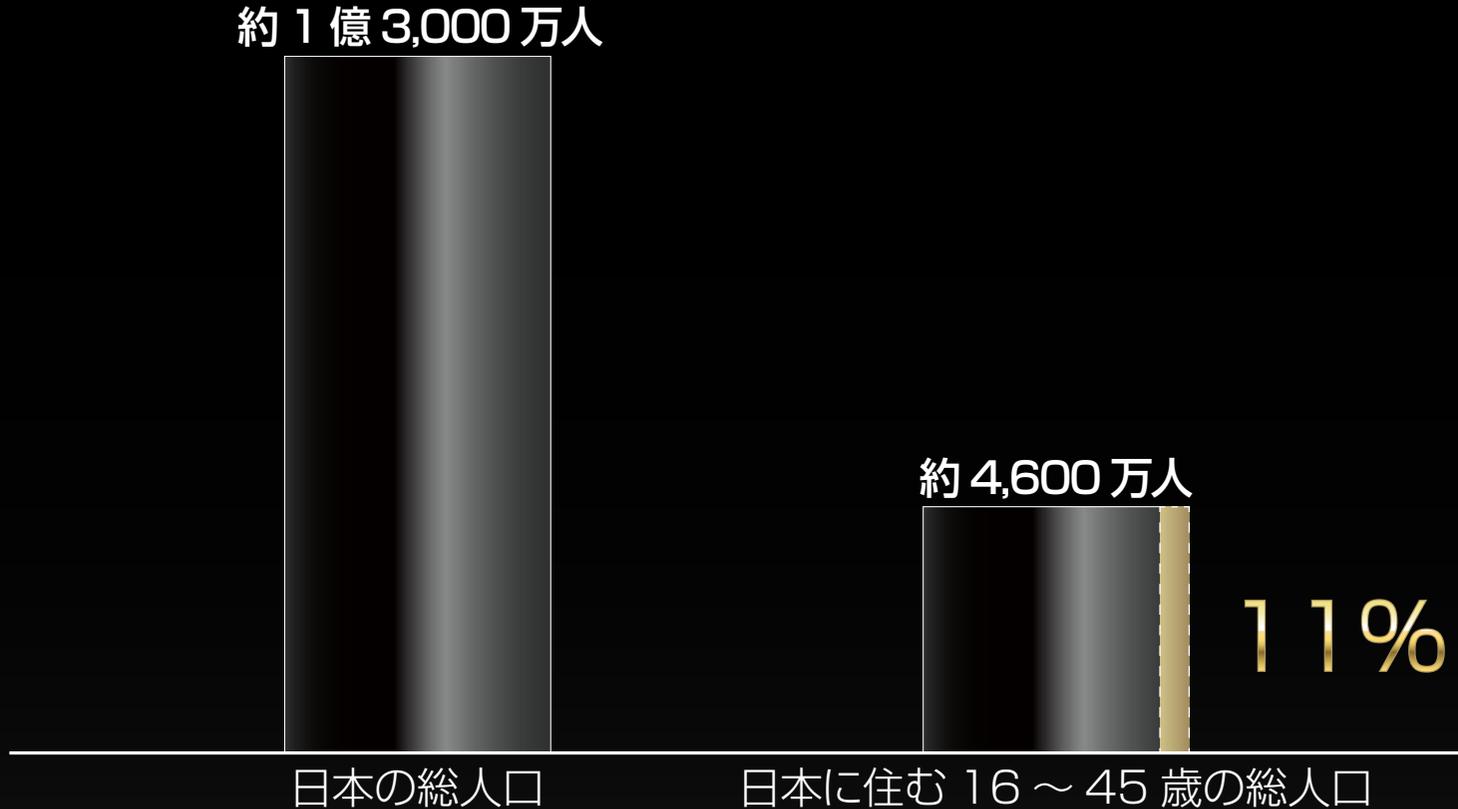
中長期ではこれらの指標の達成を目指しています



500 万人を目指す理由は？

# 500 万人を目指す理由は?

日本の総人口と SHOPLIST ユーザーのターゲットゾーン人口比較



SHOPLIST ユーザーのターゲットゾーンである 16 ~ 45 歳の人口は約 4,600 万人。そのうち 11%にあたる 500 万人という数字は十分に狙える水準にあると思っているからです



20,000 円を目指す理由は?

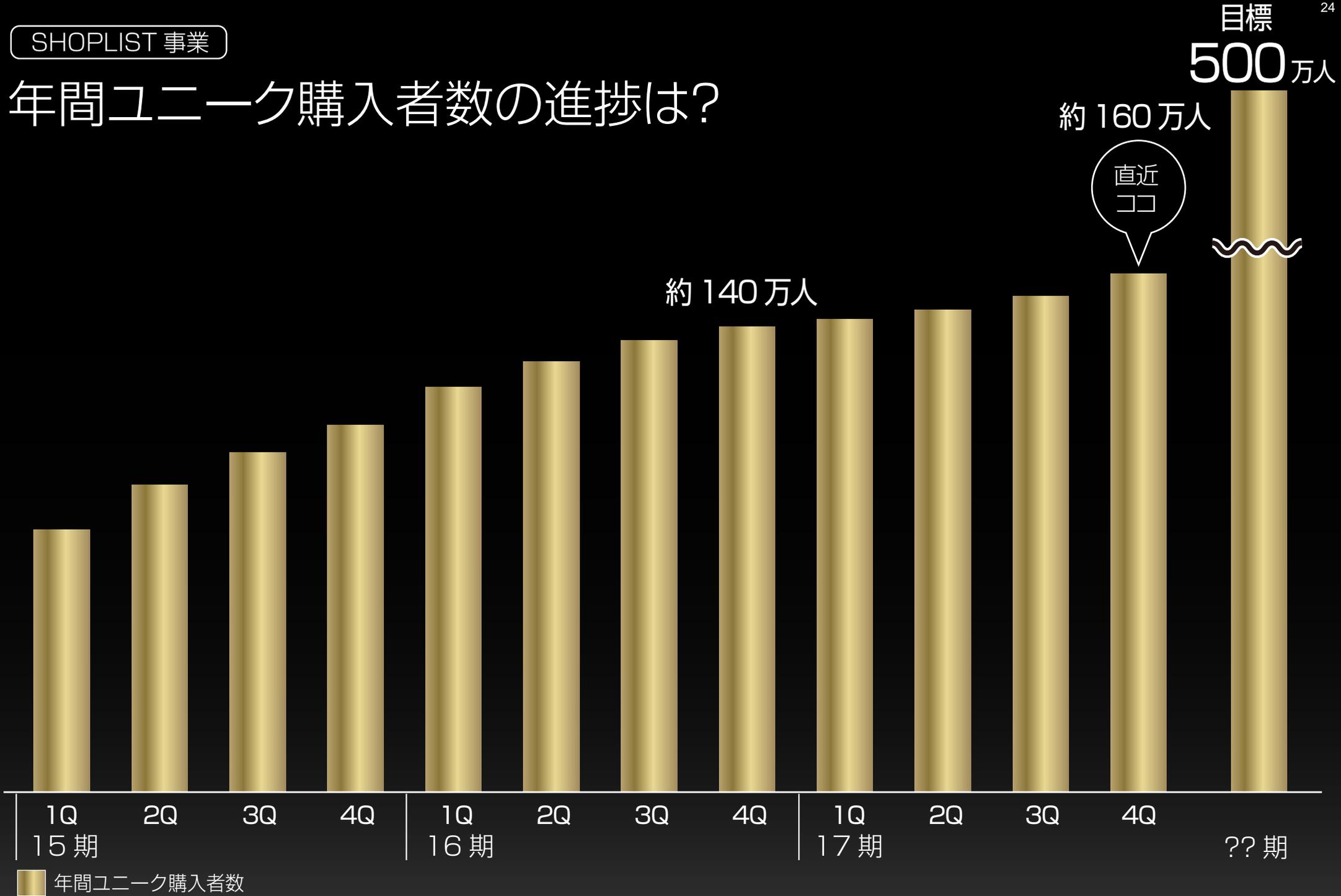
## 20,000 円を目指す理由は？

SHOPLIST の 1 回当たりの平均購入金額は 5,000 円  
ですので、春夏秋冬のシーズン毎に購入して頂ければ  
年 4 回となり  $5,000 \text{ 円} \times 4 \text{ 回}$  の 20,000 円は  
十分に狙える水準にあると考えているからです



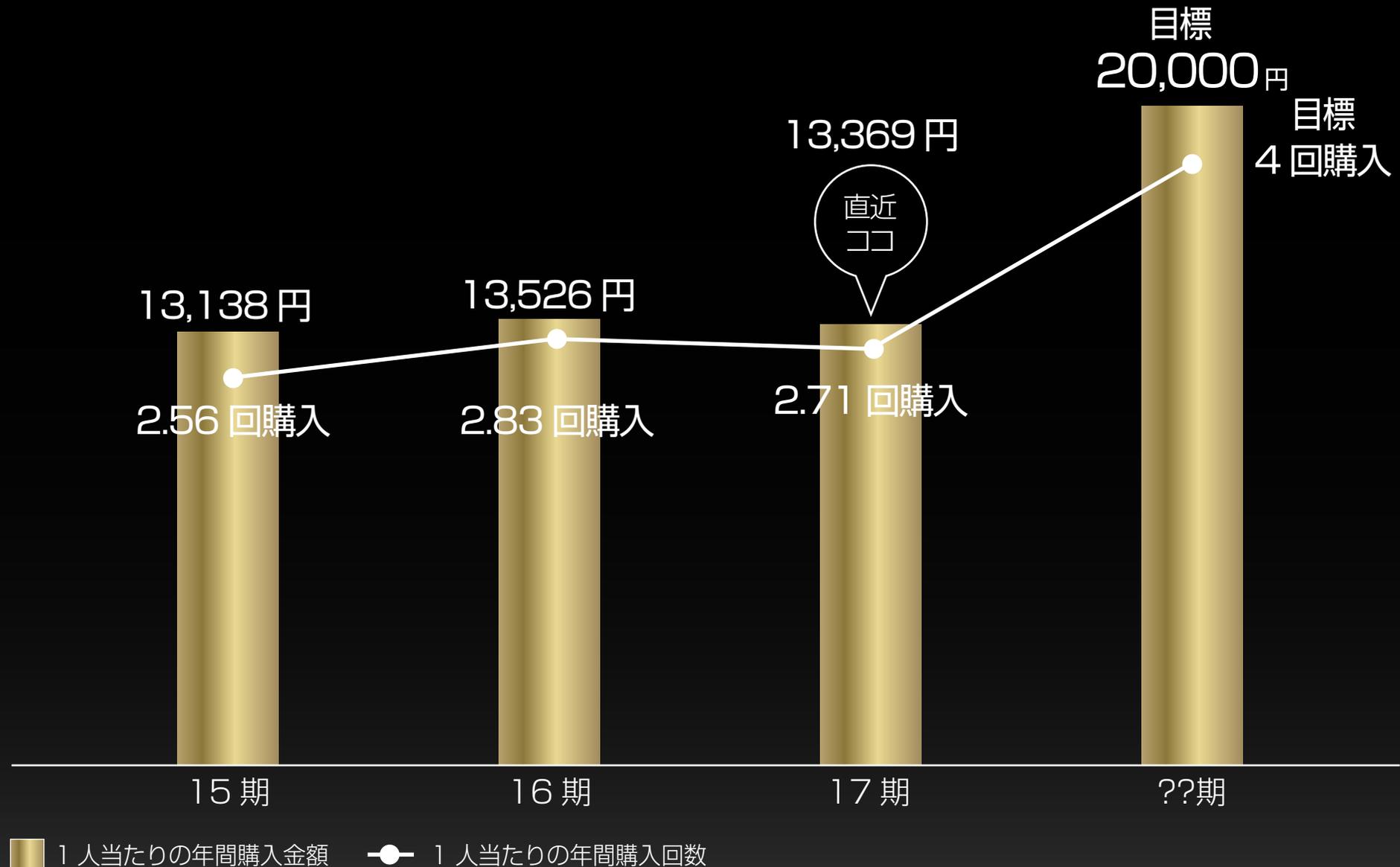
年間ユニーク購入者数の進捗は？

# 年間ユニーク購入者数の進捗は？



1人あたり年間購入金額の進捗は？

## 1 人当たり年間購入金額の進捗は？



中長期事業方針との乖離を埋めるために注力することは何？

中長期事業方針との乖離を埋めるために注力することは何？

全 SHOPLIST ユーザーのリピート率向上



なぜリピート率が重要なのか？

## なぜリピート率が重要なのか？

新規ユーザー獲得も、  
リピート率向上もどちらも重要ですが、  
まず順番としてリピート率を先に改善させないと  
せっかく獲得した新規ユーザーが定着せずに  
非効率になるからです



そのために何をやるの？

# そのために何をやるの？

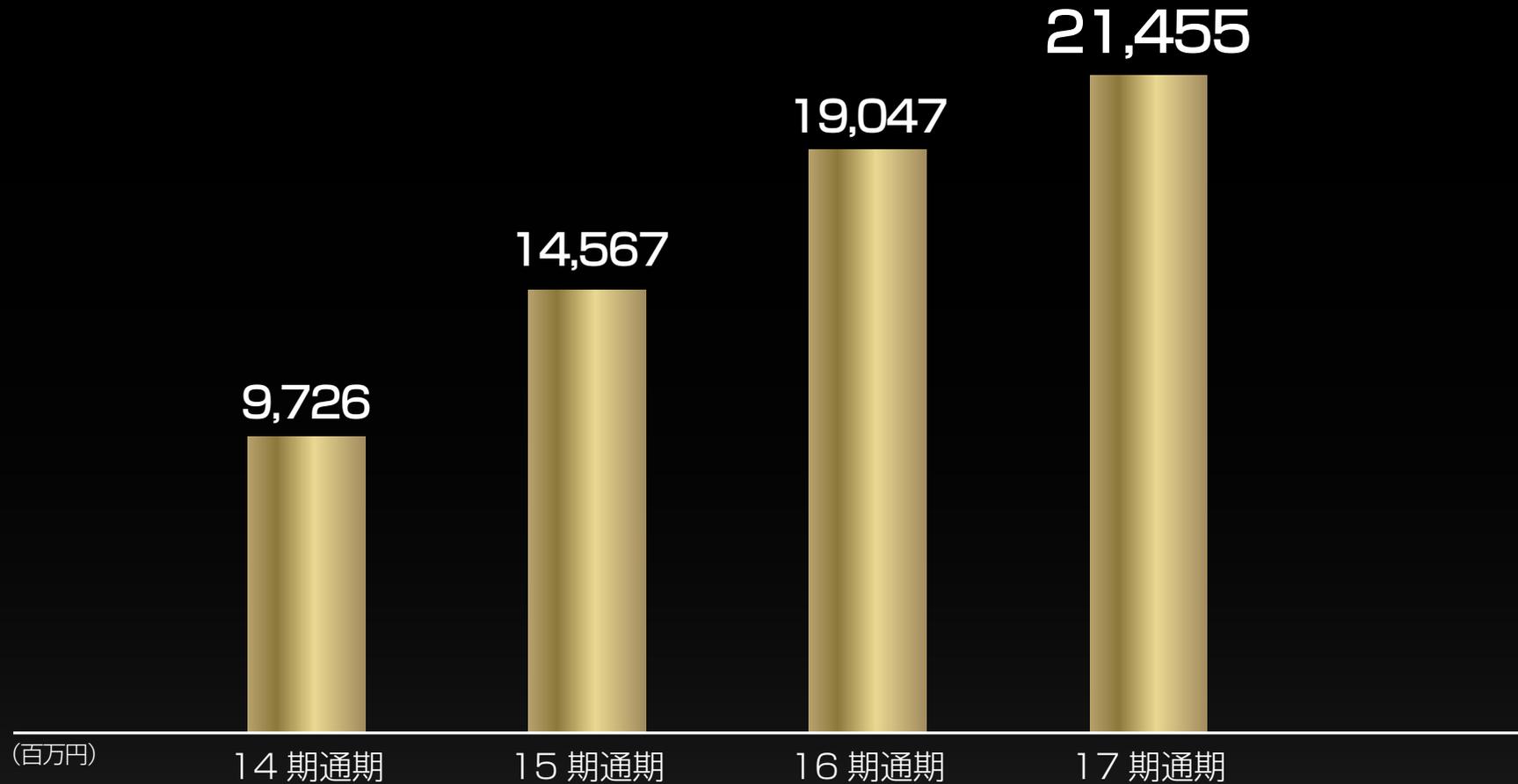
今後の取組み	成果指標	成果期日	現状
配送日数の短縮	売上 90%以上を 構成する商品の 100% を 3 日以内配送	2019 年 3 月 31 日	45% / 100%
キャンセル・返品に関する 問い合わせ件数の削減	全体問い合わせ件数に対し キャンセル・返品に関する 問い合わせ件数 10%以下	2019 年 3 月 31 日	41% / 100%



つぎに、SHOPLIST 事業の業績説明に移ります。通期売上の推移は？

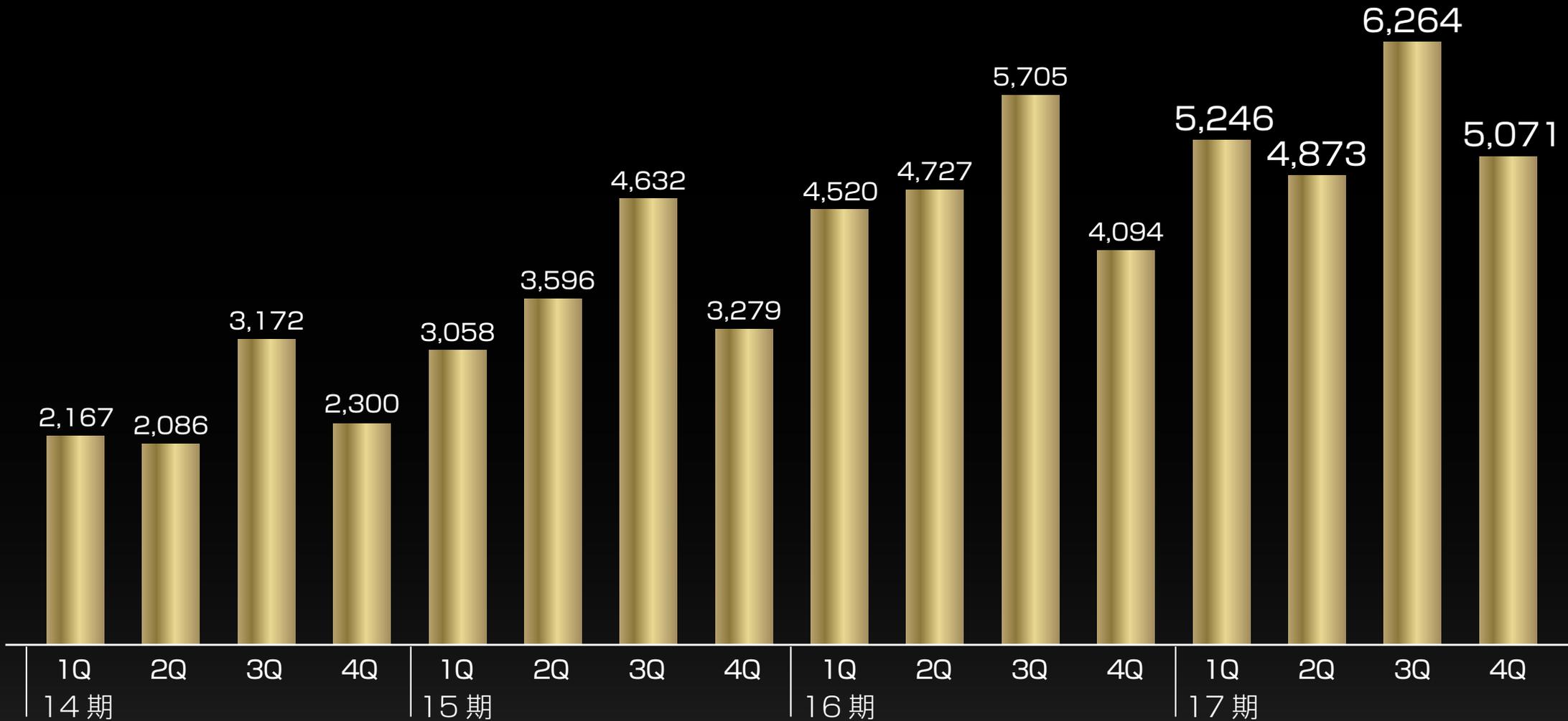
SHOPLIST 事業

## 通期売上の推移は？



四半期売上の推移は？

## 四半期売上推移は？

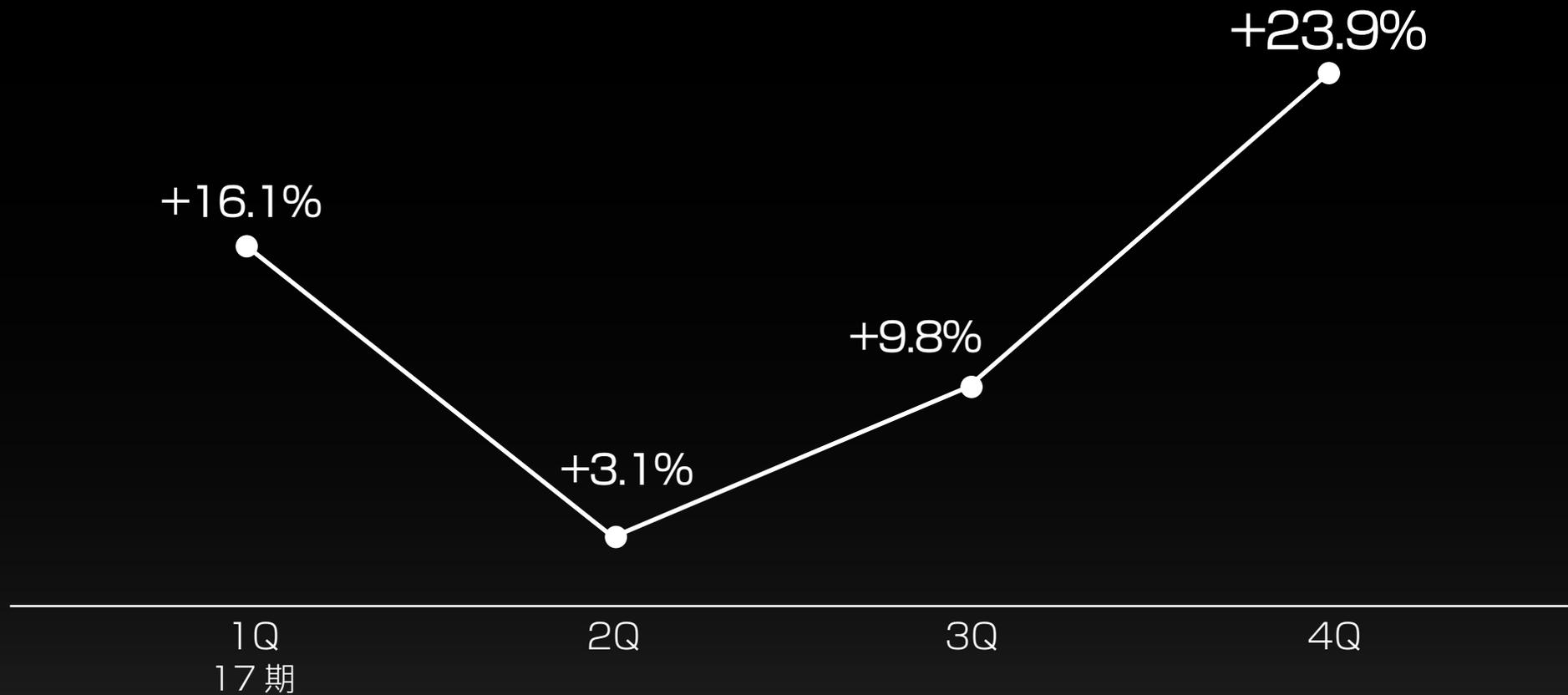


(百万円)



四半期売上昨年対比率の推移は？

# 四半期売上昨年対比率の推移は？



昨年対比率の前 Q との差異要因は？

昨年対比率の前 Q との差異要因は？

プロモーション施策の大幅強化が功を奏し  
新規及びリピート購入者の増加が好調に  
推移したことが主因です



通期営業利益率は理想値に対してどうだったの？

# 通期営業利益率は理想値に対してどうだったの？

項目	17 期理想値	17 期実績値				
		通期	1Q	2Q	3Q	4Q
営業利益率	5.0%	4.0%	5.0%	4.9%	5.8%	0.1%

17 期通期実績は 4.0%。対理想値では 1.0% 下回り着地



理想値との差異要因は？

## 通期営業利益率の理想値との差異要因は？

1Q～3Qまでは理想値である5%付近で推移していましたが、4Qにプロモーション強化をおこない、営業利益率が0.1%となったことが要因で、通期では4.0%に着地しました

ただし、4Qの取組みは計画的におこなったもので、また、結果として新規及びリピートユーザーの獲得が好調に推移しており、適切な投資であったと判断しています



通期プロモーション費の売上対比率は理想値に対してどうだったの？

# 通期プロモーション費の売上対比率は理想値に対してどうだったの？

項目	17 期理想値	17 期実績値				
		通期	1Q	2Q	3Q	4Q
プロモーション費率 (売上対比)	<b>13.5%</b>	<b>16.1%</b>	14.5%	13.7%	14.9%	21.3%

17 期通期実績は 16.1%。対理想値では 2.6%上回り着地



理想値との差異要因は？

# 通期プロモーション費の売上高対比率の理想値との差異要因は？

主に 4Q のプロモーション費増が要因となります

4Q で売上対比率が 21.3%まで上昇した理由は  
リピート率改善に兆しが見えたため  
プロモーションの大幅強化に踏み切ったためです



通期物流費売上対比率は理想値に対してどうだったの？

# 通期物流費売上対比率は理想値に対してどうだったの？

項目	17 期理想値	17 期実績値				
		通期	1Q	2Q	3Q	4Q
物流費率 (売上対比)	11.0%	11.5%	11.2%	11.7%	11.6%	11.5%

17 期通期実績は 11.5%。対理想値では 0.5% 上回って着地



理想値との差異要因は？

通期物流費売上対比率の理想値との差異要因は？

配送料の値上げの影響は大きかったものの  
対ユーザーからの送料収入で一部まかなえたことで  
理想値に対して+0.5%の上昇に収まっています

ただし、通期の合計ですので、+0.5%で収まって  
おりますが、期中盤以降から徐々に送料値上げの  
影響が出始め、今期初めからさらに影響が出ており  
今後の重要課題となっております



以上を踏まえ、今後に影響を与える TOPICS は何？

## 今後に影響を与える TOPICS は何?

### 内的・外的要因から想定されるポジティブ要素

リピート率改善の兆しが見えてきており、プロモーション強化の継続実施により購入者数増加が期待できる

### 内的・外的要因から想定されるネガティブ要素

リピート率がこの調子で上昇傾向にいくのかはまだ不確定要素もあり、結果確認には時間を要する可能性



つぎに、新規事業の業績について

# 新規事業



中長期の事業方針は？

# 中長期事業方針

## SHOPLIST に続く 第二・第三の事業の柱を創出する



なぜ SHOPLIST 以外の柱を創るの？

## なぜ SHOPLIST 以外の柱を創るの？

ゲーム事業の全盛期に利益を投資し続けて  
成長したのが SHOPLIST 事業です  
同様に、投資の手は緩めず次の事業の柱を創ることが  
グループ全体の大きな成長と安定につながるからです



現時点で、第二・第三の事業の柱候補はあるの？

現時点で、第二・第三の事業の柱候補はあるの？

現時点で、第二・第三の事業の柱候補として注力している事業は、**オンライントラベル事業 (TRAVELIST)** です。その他の新規事業についてはまだ取扱高も小さく、個別に報告すべき水準ではないので「その他」としてまとめ、第二・第三の柱になる可能性が高まり次第、詳細をお伝えさせていただきます。



新規事業投資額の目安は？

## 新規事業投資額の目安は？

「四半期で1億円前後の投資」を目安としていました

ただし、来期以降当面は  
チャンスが大きいと判断した場合  
機動的に投資をしていきたいため  
この目安を撤廃させてください



一方、投資回収が見込めない場合は？

## 投資回収が見込めない場合は？

投資回収が見込めないと判断した場合は  
速やかに事業を撤退することもあります  
無駄なお金は使わず、他の成長事業へ  
資源を集中させる方がより効果的だからです



撤退する事業はあるの？

撤退する事業はあるの？

ワールドリンクの「越境 EC 事業」を  
撤退させていただきま



撤退の理由は？

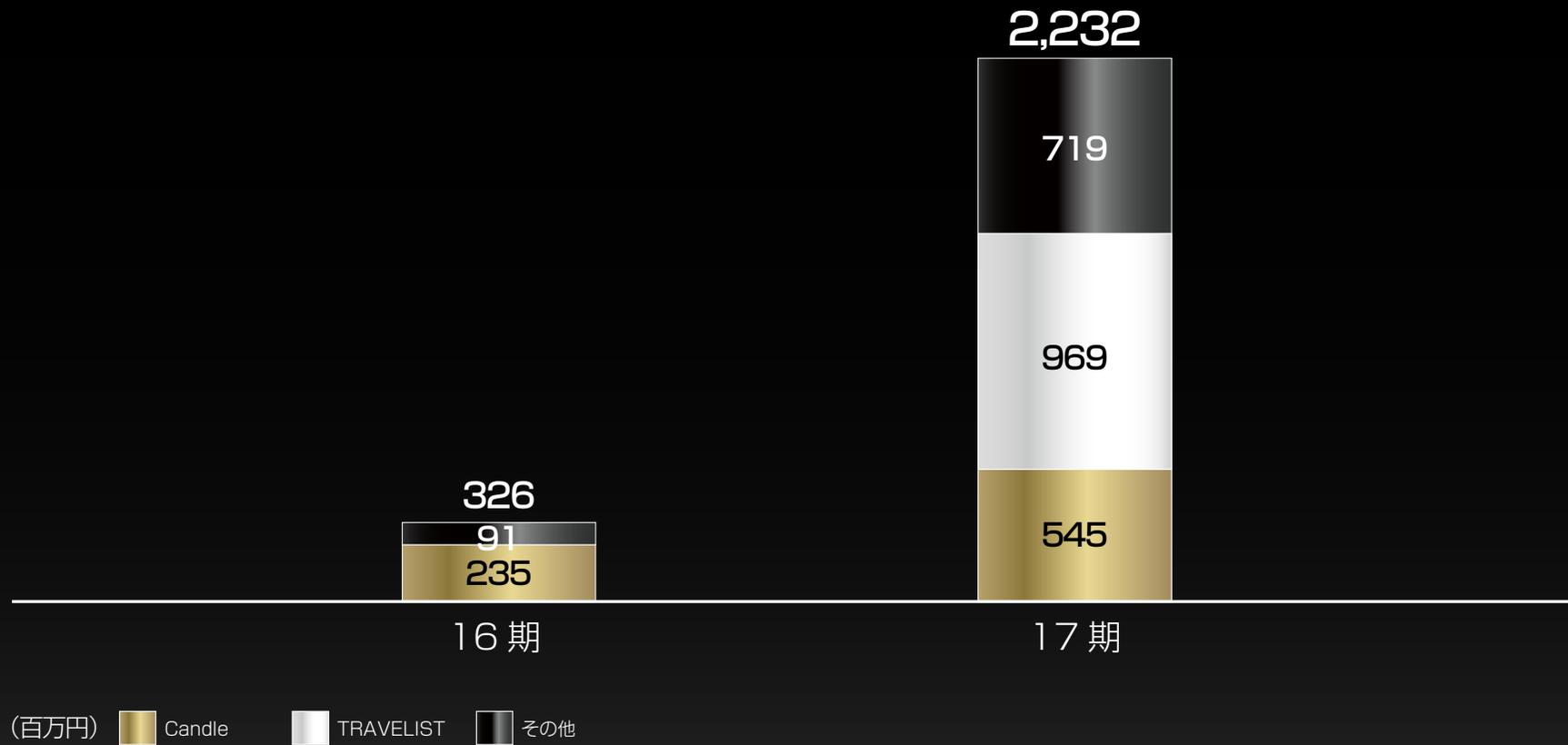
## 撤退の理由は？

越境 EC 事業はとても魅力的な市場であり私達も約1年3カ月間、あらゆる施策を試みましたがユーザーやプラットフォームの特性が全く異なりプロモーションコストが無駄になる状態が続きこのまま赤字を垂れ流し続けるよりも他の成長事業へ資源を集中させた方が、全てのステークホルダーにとってプラスに還元できると考えたからです



新規事業

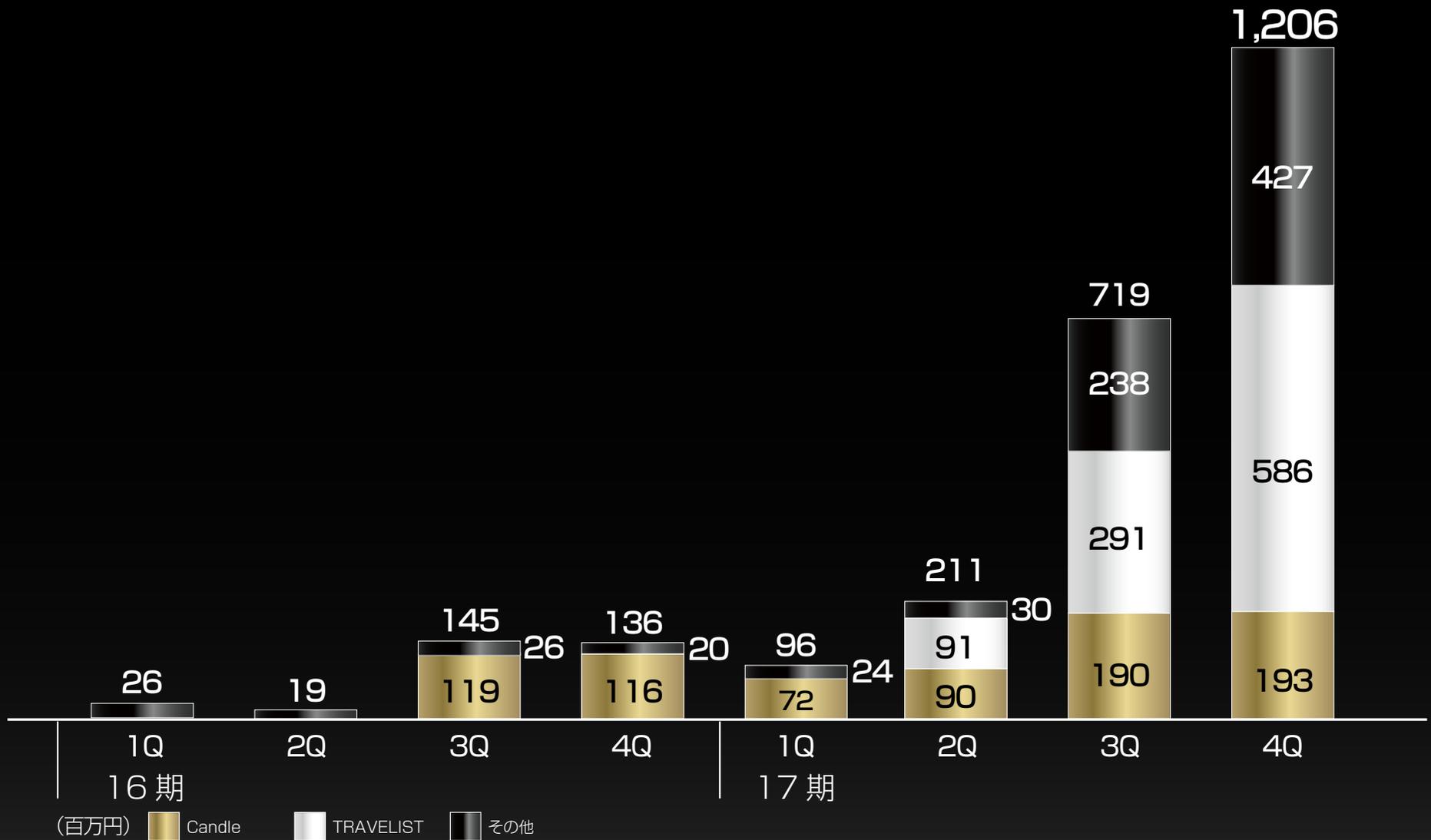
## 通期取扱高の推移は？



四半期取扱高の推移は？

## 新規事業

## 四半期取扱高の推移は？



四半期取扱高の前 Q との差異要因は？

## 四半期取扱高の前Qとの差異要因は？

4Q 取扱高は前Q比+67% (4.8億円) 増加しました  
主因はオンラインラベル事業にて集客施策を強化し

3Q で 2.9 億円だった取扱高が  
4Qに5.8億円で100% (+2.9 億円) 伸長したことです



「その他」が増えている理由は？

「その他」が増えている理由は？

Candle、TRAVELIST 以外の新規事業で  
主だったものが多少出てきてはいるものの  
まだ1つ1つネタとしては小さいため  
個別に切り出して説明する理由はありません



新規事業の四半期別営業利益の推移は？

# 四半期別営業利益の推移は？

(百万円)

17期	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
取扱高	96	211	719	1,206	2,232
営業利益	-128	-214	-170	-153	-667

取扱高の拡大を最重要視し、積極投資を続けていますが  
取扱高が3Qから4Qにかけて+67%成長となり  
想定通りの営業利益推移になっています



四半期別営業利益の前Qとの差異要因は？

## 四半期別営業利益の前 Q との差異要因は？

4Qで営業利益のマイナスが3Q比で減少した理由はCandleの売上回復による赤字額軽減が主因となります



以上を踏まえ、今後に影響を与える TOPICS は何？

## 今後に影響を与える TOPICS は何？

### 内的・外的要因から想定されるポジティブ要素

全体の30%を占めるCandleの赤字額が縮小、黒字化の目途が立ってきた。TRAVELISTはKPI改善さえ出来れば第二・第三の柱を大いに目指せる可能性がある

### 内的・外的要因から想定されるネガティブ要素

戦略的に新規事業チャレンジの数を増やしており、新規事業投資額が全体としては当面減少はしない可能性あり



つぎに、StudioZ 事業の業績について

# StudioZ 事業



中長期の事業方針は？

# 中長期事業方針

1 本の新規タイトルに絞り  
1 発ホームランを狙い  
年間 2 桁億円以上の利益創出



なぜ、新規タイトルを 1 本に絞るの？

なぜ、新規タイトルを 1 本に絞るの？

世界的な有名な企業でも次々とヒットタイトルを  
連発することは困難であり  
事実、収益の多くは 1 ~ 2 本の主要タイトルに  
支えられている構造となっているからです

そこで、5 億円近くの開発費をかけて  
ヒットするか分からない新規のパイプラインに  
優秀なクリエイターを分散させ、複数抱えるのではなく  
1 本に絞り高確率でヒットを狙うことこそが  
最も効率的だと考えています



そんなにヒットさせるのは難しいの？

## そんなにヒットさせるのは難しいの？

稀にリリース間もなく大ヒットするゲームもありますがそれは非常に低確率で発生していることで例えば日本のゲームアプリ市場において年間売上で 50 億円をヒットと定義すると 2016 年にリリースされたタイトル約 200 本のうち年間売上が 50 億円を超えるタイトルは全体の約 1%しかありません\*

もちろんその 1%になることを目指していますが新規ゲームが 1 ~ 2 年で大ヒットすることは稀であり極めて難しいことだとこの事実データが物語っています

\* 当社調べ (AppAnnie より参照)

調査対象期間：2016 年 1 月 1 日 ~ 2016 年 12 月 31 日



新規タイトル投資に関する考え方は？

## 新規タイトル投資に関する考え方は？

1 発のヒットで数十億円、もしかすると数百億円の売上インパクトが狙える、一方でヒットしなければ投資した金額は無駄になります

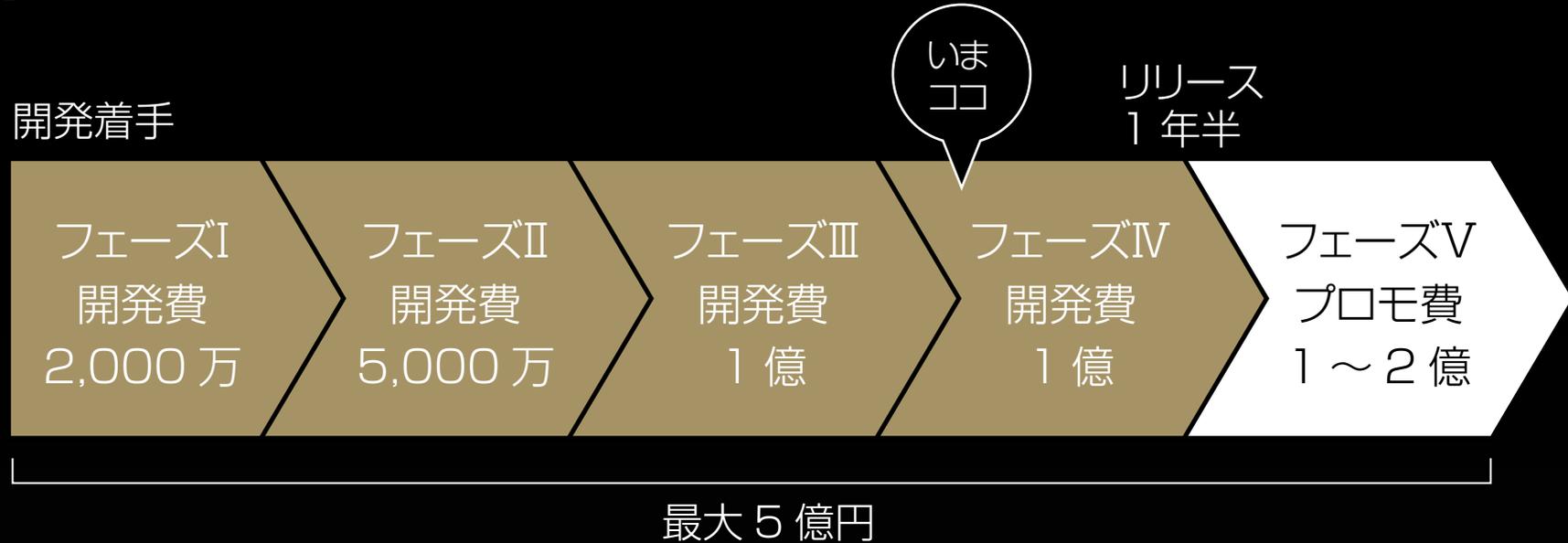
ゲーム事業は、そのリスクも受け入れて投資するしかありません

しかし、他社と違い私たちのやり方であれば  
失敗しても損失は最大 5 億円までです  
モデルケースを設定して新規開発をしているので  
際限なく開発費が高騰することはありません



新規開発のモデルケースとは？

# 新規開発のモデルケースとは？



開発着手からリリースまで開発期間が約 1 年半

開発費が約 2 ~ 3 億円

リリース後 1 ~ 2 億円のプロモ費を含め

全体で最大 5 億円の予算を見込んでいます



リリース時期を変更する場合の考え方について

## リリース時期を変更する場合の考え方について

私達は、ゲーム開発はアートだと考えています

例えば、ピカソに●月●日までに  
優れた絵を描きなさいとリクエストした  
ところで良い絵が描けるとは限りません

開発メンバーが成功を確信できる作品に仕上げるため  
最前線の現場チームの意見を尊重して納期を決定するので  
リリース時期を変更する場合があります



踏まえ、新規タイトルのリリース時期についてお知らせがあります

## 新規タイトルのリリース予定時期についてのお知らせ

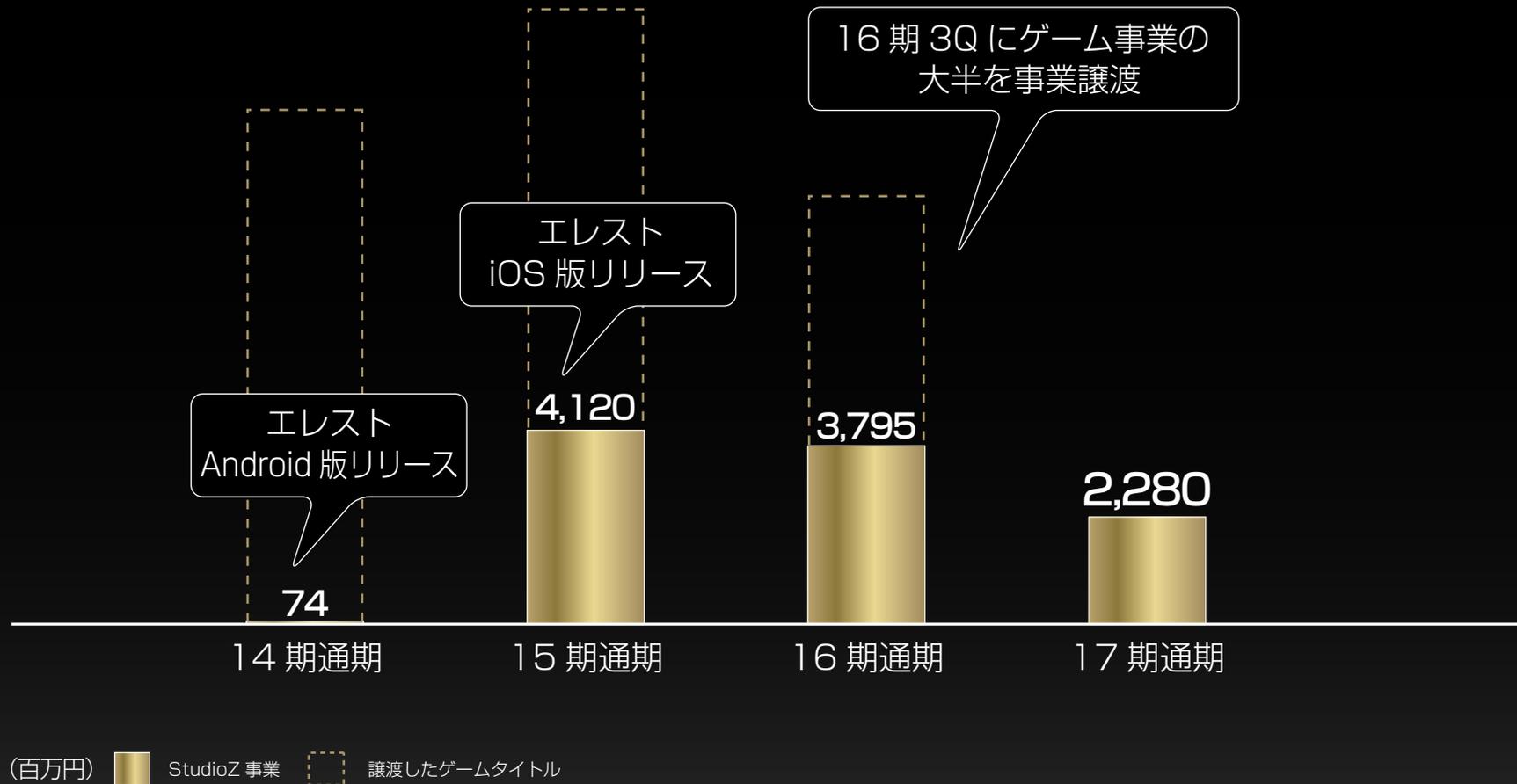
当初新規タイトルのリリースは  
2018年4～6月頃としていましたが、前述の  
「リリース時期を変更する場合の考え方」に基づき  
期間を3か月延期し、リリース時期を  
2018年7～9月頃に変更させていただきます

延期に伴う開発費の上昇はありません  
モデルケースで定めた4～5億円の範囲を想定しています



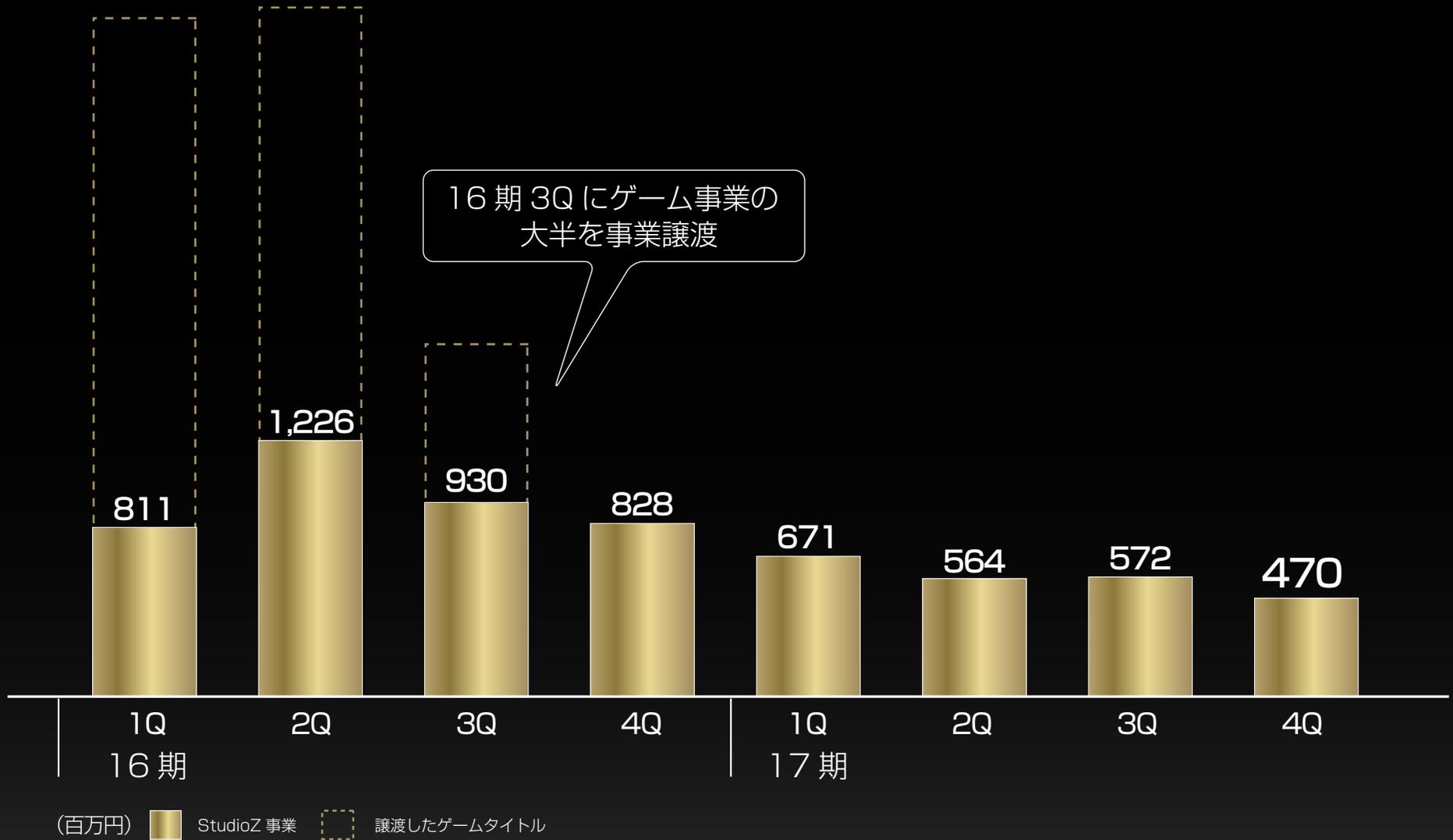
通期売上の推移は？

# 通期売上の推移は？



四半期売上の推移は？

# 四半期売上上の推移は？



四半期売上上の前 Q との差異要因は？

## 四半期売上の前 Q との差異要因は？

主因は経年変化による減収です

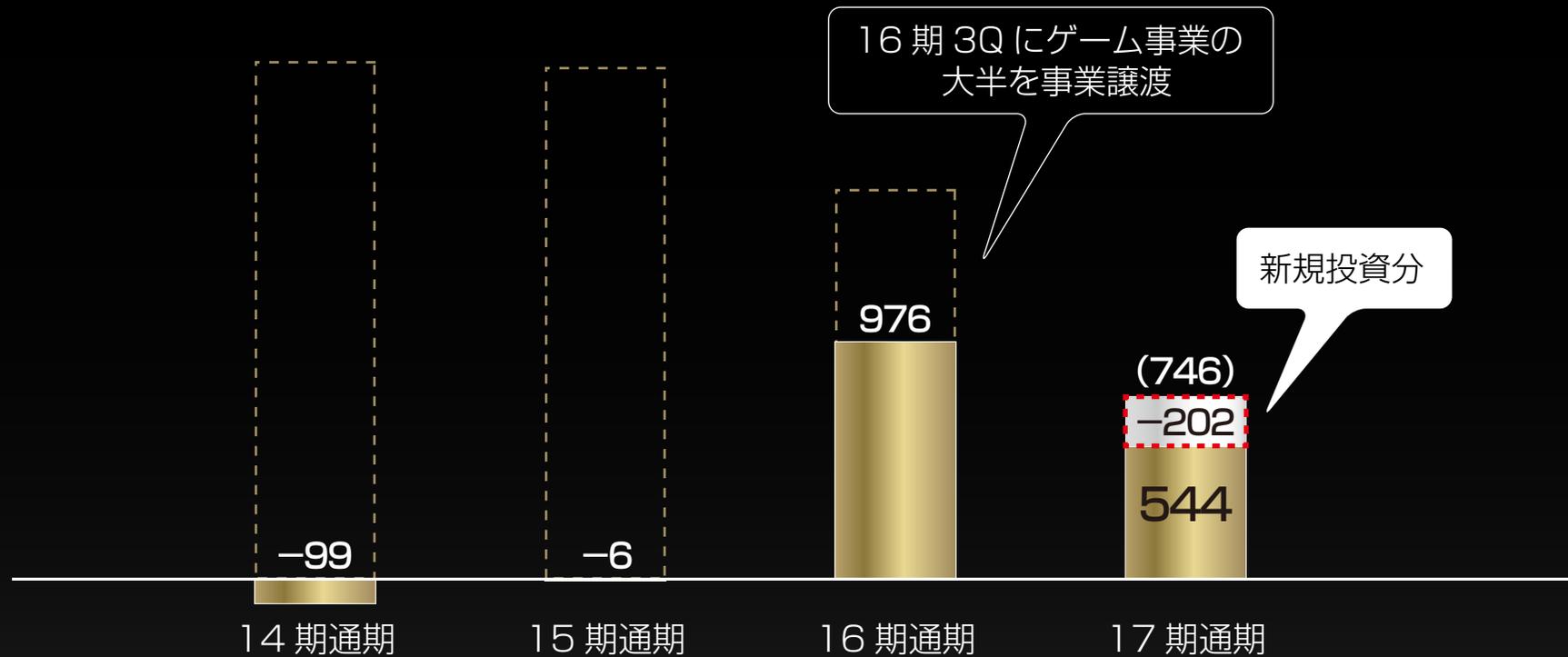
当社調べによるとリリースから 3 年経過したタイトルの  
年間の平均売上減少率は 35% 前後であり  
想定範囲の減収に収まっております

QonQ で見ると大きく下がったように見えますが  
イベントのタイミング等で振れ幅があるものであるため  
通年のトレンドで見てください



通期営業利益の推移は？

# 通期営業利益の推移は？



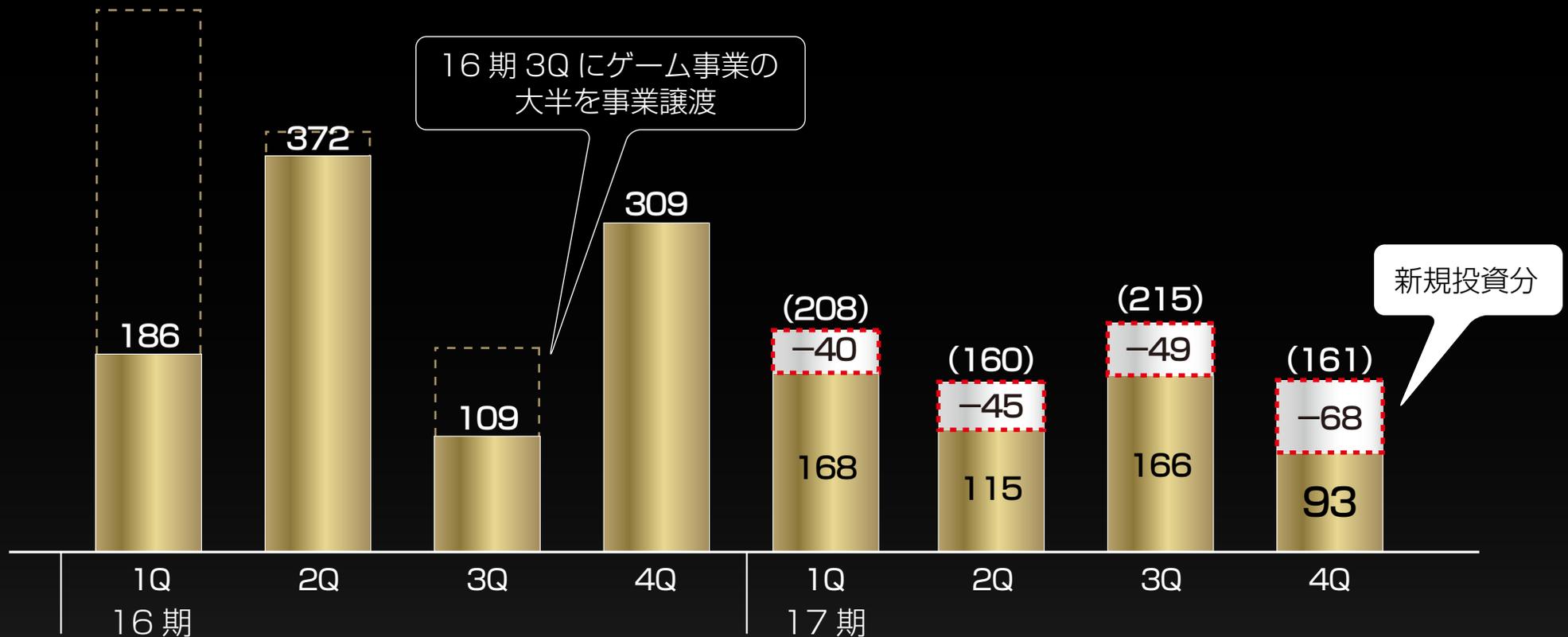
(百万円) 譲渡したゲームタイトル StudioZ 事業 新規投資

※( ) 内数値は新規投資をしなかった場合の営業利益を記載しています



四半期営業利益の推移は？

# 四半期営業利益の推移は？



(百万円) 譲渡したゲームタイトル StudioZ 事業 新規投資

※( ) 内数値は新規投資をしなかった場合の営業利益を記載しています



四半期営業利益の前 Q との差異要因は？

## 四半期営業利益の前 Q との差異要因は？

主因は経年変化による減益です

新規開発の投資はエレメンタルストーリーの利益の範囲内で、計画通りに実行出来ています



以上を踏まえ、今後に影響を与える TOPICS は何？

# 今後に影響を与える TOPICS は何？

## ポジティブ

1 発のヒットで数十億円、数百億円のインパクトがあるビジネス  
利益率も高く、ヒット作が出た場合には、劇的に利益を増やせる  
など想定外のサプライズがある可能性

## ネガティブ

万が一ヒットしなければ、投資した 5 億円が回収できない可能性



最後に、CROOZ GROUP の連結業績について

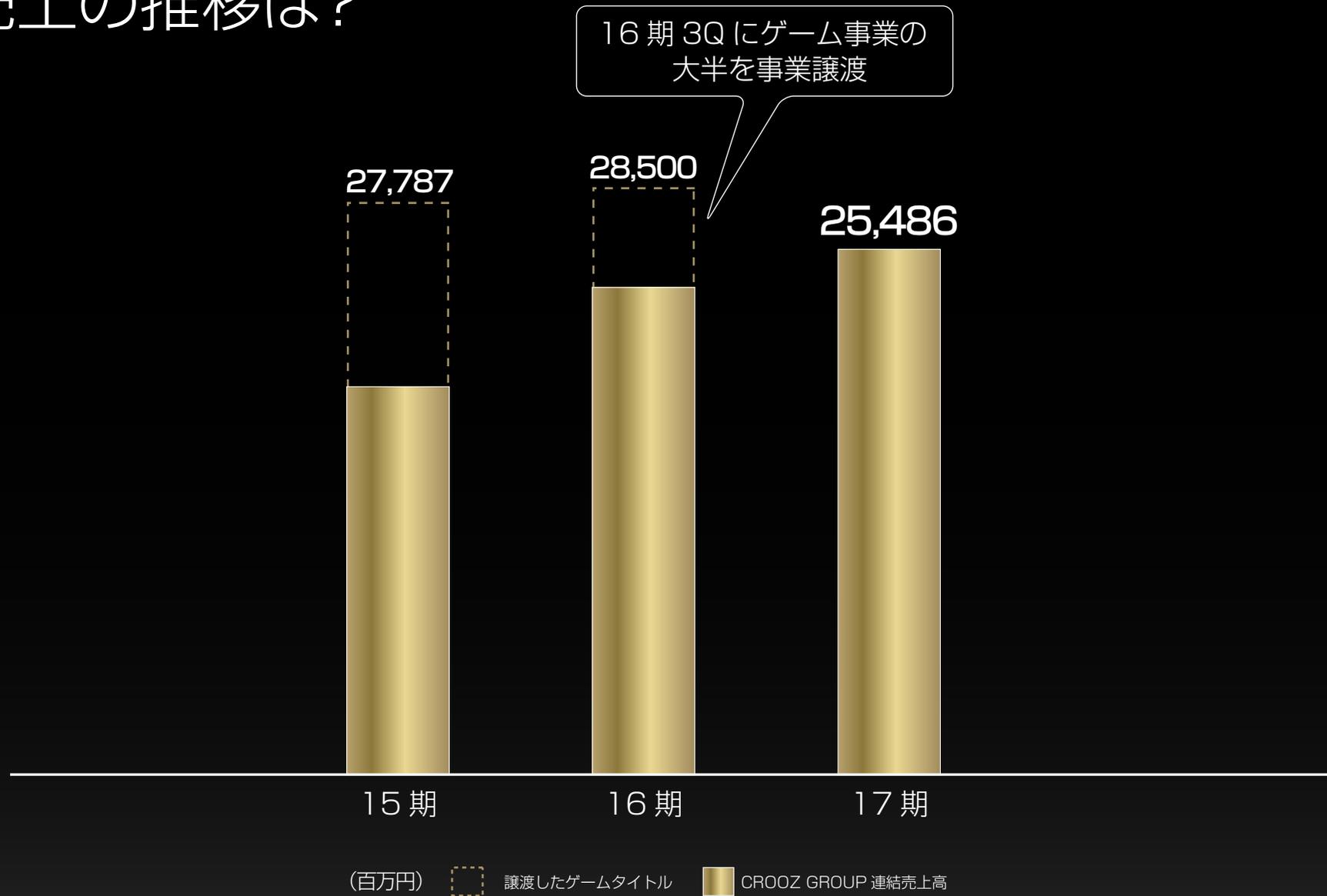
# CROOZ GROUP 連結業績



通期売上の推移は？

CROOZ GROUP

## 通期売上の推移は？



通期売上の昨年対比の差異要因は？

## 通期売上の昨年対比の差異要因は？

16期 3Q にエレスト以外のゲーム事業の大半を譲渡したため、グループ連結売上高が約 30 億の減収になっていますが、事業譲渡分を差し引いた通期売上との比較では昨対成長率は 10.8% 約 19 億の増収と引き続き成長しています

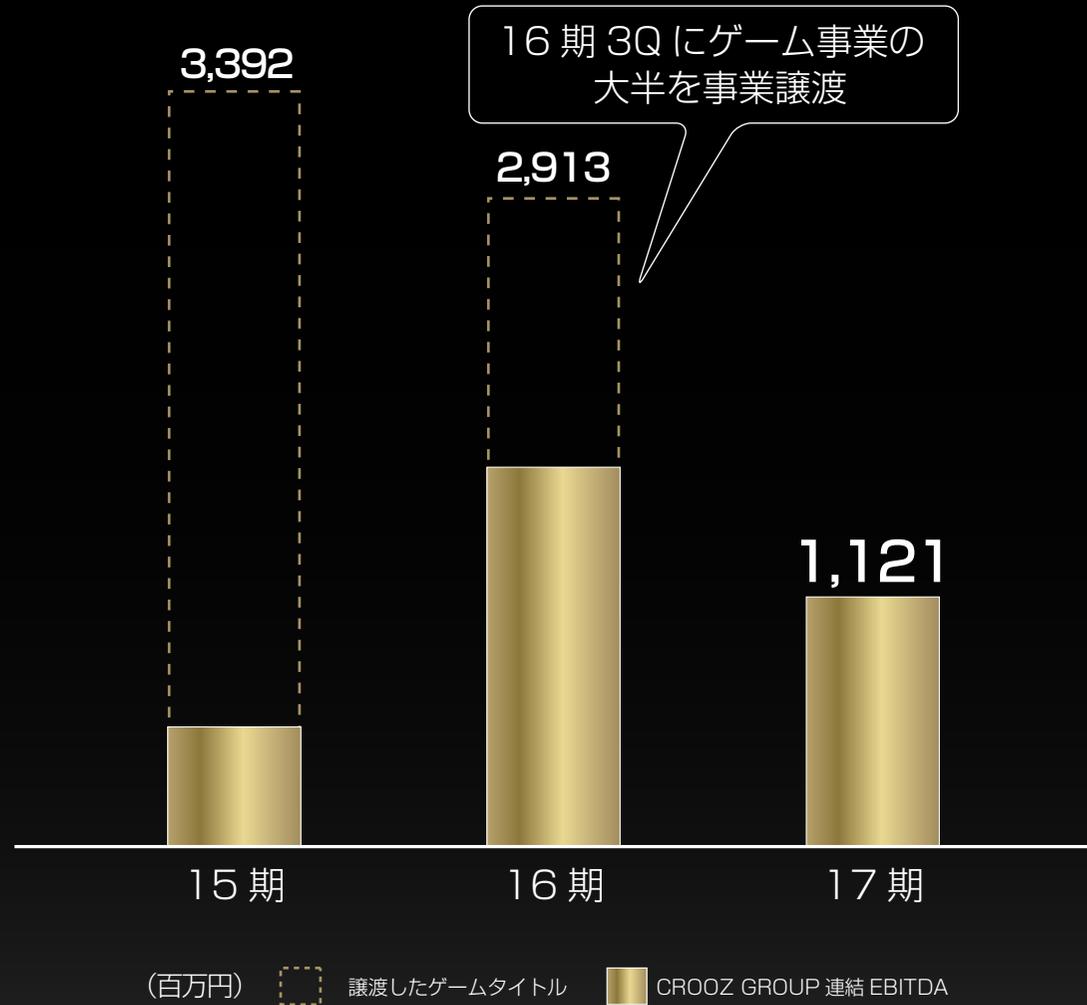


通期 EBITDA の推移は？

CROOZ GROUP

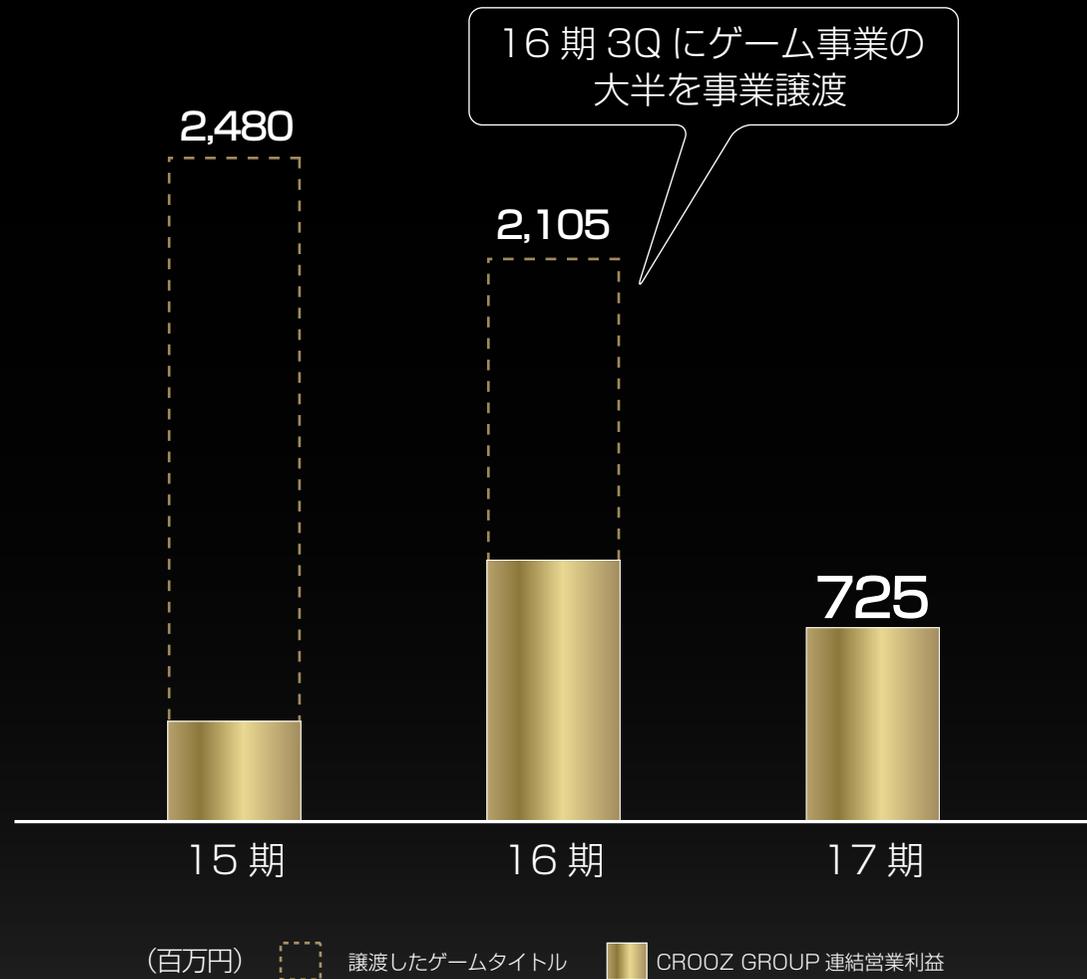
# 通期 EBITDA の推移は？

EBITDA：M&A の償却などの影響を含めない実質的な営業利益



通期営業利益の推移は？

# 通期営業利益の推移は？



通期営業利益・EBITDAの昨年対比の差異要因は？

# 通期営業利益・EBITDA の昨年対比の差異要因は？

17期営業利益が昨対で -13.8 億円の減益になった主因は  
影響の大きい順に並べて

- |                |            |
|----------------|------------|
| ①新規事業投資        | : 約 6.7 億円 |
| ②ゲーム事業譲渡による減少分 | : 約 6 億円   |
| ③新規ゲーム開発投資     | : 約 2 億円   |

によるものです



収益力が落ちたということ？

## 収益力が落ちたということ?

いいえ、企業としての収益力は落ちてはいません

前期の営業利益からゲーム事業譲渡による減少分約 6 億円を

除外した営業利益は約 15 億円となります

対して今期、もしも新規事業投資を行わなければ営業利益 7.2 億円に

- ①新規事業投資 : 約 6.7 億円
- ②新規ゲーム開発投資 : 約 2 億円

計 8.7 億円が合算されることとなり、合計は約 16 億円となります

従って、上記の戦略的な意思決定による事業譲渡や投資を除けば

企業としてのベースの収益力は落ちていないと考えています



以上を踏まえ、今後に影響を与える TOPICS は何?

## 今後に影響を与える TOPICS は何?

### 内的・外的要因から想定されるポジティブ要素

メイン事業である SHOPLIST の売上昨年対比成長率が復調傾向  
TRAVELIST は KPI 改善さえ出来ればを SHOPLIST に次ぐ  
第二・第三の柱を大いに目指せる可能性がある

### 内的・外的要因から想定されるネガティブ要素

売上重視で SHOPLIST 並びに新規事業投資を積極化する方針に  
伴い、利益率は低めで推移する見込み



業績の説明は以上で終了です



つぎに、配当推移と配当性向について

# 配当推移と配当性向

	13期	14期	15期	16期	17期
1株当たり配当額 (円)	20	15	15	15	0
配当総額 (百万円)	226	179	179	180	0

※配当額は全て分割後の数値に調整しています

上場翌年より継続してきました配当については  
17期は無配とさせていただきます

一方で、**代わりの手段となる株主還元策を検討**してまいります  
詳しくは、この後の「CROOZ GROUP 今後の重要方針」にて  
お伝えさせていただきます



今回の決算の内容をまとめると…

## 今回の決算の内容をまとめると…

- ☑ SHOPLIST 事業の昨年対比成長率が復調傾向  
4Q 実績では昨対+23.9%までに復調
- ☑ SHOPLIST 事業は売上拡大を優先し  
理想値等の目標を定めない方針に
- ☑ 新規事業では四半期に 1 億円前後という新規事業投資額の基準を撤廃  
TRAVELIST を中心に第二・第三の事業の柱創出のため投資を拡大
- ☑ ゲーム事業の新規タイトルリリース時期は 2018 年 7 ~ 9 月頃に延期  
それに伴う開発費の上昇はなく当初予定通り  
引き続きエレストの利益の範囲内で開発を進める



ここからは、CROOZ GROUP の今後の重要方針をお伝えします

# CROOZ GROUP

## 今後の重要方針

 これまでの重点戦略の振り返り

# これまでの重点戦略の振り返り

## 3つの重点戦略

①

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

②

SHOPLIST に続く第二・第三の柱を創出すべく  
新規事業への投資

③

機動的に可能性のある新規チャレンジを  
数多く生み出し続ける



これらに追加する第4の方針は？

これらに追加する第4の方針は？

連結の当期利益ゼロへ

利益を総投資して SHOPLIST 売上最大化

第二・第三の柱早期立ち上げ

第二・第三の柱の早期立ち上がり

もしくはゲーム等で予測しなかった好業績が出た場合を除いて

グループ総取扱高 1,000 億を突破するまでは  
グループで出た利益の全てを売上最大化に投資し  
利益は出しません



なぜ利益の全てを投資するのか…

なぜ利益の全てを投資するのか…

SHOPLIST のシェア拡大と第二・第三の柱を  
創出するスピードを加速するためです

ゲーム事業の譲渡による現金を含め  
クルーズは無借金で 100 億近い現金を保有

10 億を 1 年で使っても 2 億ずつ 5 年かけて使っても  
使う金額は同じです。同じ金額を投資するなら我々は  
スピードを優先し、今後は全ての利益を売上拡大に投資します

なぜ売上優先なののかは後ほど説明します



では年何%成長すれば満足できる水準？

では年何%成長すれば満足できる水準?

SHOPLIST は  
売上 “最低” 年 30%成長



なぜ直近の利益を出さず売上（シェア拡大）を重視するのか…

なぜ直近の利益を出さず売上（シェア拡大）を重視するのか

世界最大手通販会社も「我々は今、利益になったはずのものを事業の未来に再投資している」と言って投資を優先しているように、シェア拡大こそが売るための KPI にもいい効果を表すし、コストを下げていく方向性にも物量がある方がいい効果を与え、最終的な利益率上昇にもつながります  
プラットフォームとはそういうビジネスモデルです

一方で、将来重視する指標を営業利益に舵切りした  
タイミングで、その時目指す利益率が出せる  
体制づくりは継続してまいります



これら方針を踏まえ、今期以降の配当は…

今期以降の配当は…

# 今期以降当面 無配とさせていただきます

SHOPLIST のシェア拡大、第二・第三の柱創出へ投資し  
売上規模拡大の上で利益の確保を狙い  
結果的に中長期な企業価値向上を実現することで  
株主還元につなげていきたいと考えています



当面、配当はやめますが…

当面、配当はやめますが…

代替りの手段の 1 つとして株主優待の導入や  
株主様に等しく恩恵のある自己株式の取得等の  
株主還元策を検討してまいります

また、第二・第三の柱が創出された後  
配当性向 30%を目指していく方針に変わりはありません



最後に、重要な発表があります

4つの重点戦略を  
実現することもさることながら  
クルーズをさらに進化させるための  
手段を発表します



今後、CROOZ は…

# 全事業子会社化 グループ経営に移行します



つまり、SHOPLIST についても…

SHOPLIST も  
完全子会社化しました  
CROOZ 本体は  
事業を持たない純粋持株会社へ



その狙いは…

その狙いは…

# 「CROOZ 永久進化構想」 実現のためです



永久進化構想とは…

# 永久進化構想とは…

ヒトモノカネのエコシステムを通じて  
最強の企業生命体を創り

- ① 次世代の事業の誕生と成長
- ② 次世代の経営者の誕生と成長
- ③ 永遠のベンチャースピード

これらを手に入れるための仕組みが  
『永久進化構想』です



なぜこれらを手に入れることが必要なのか？

# なぜこれらを手に入れることが必要なのか？

クルーズは、メイン事業を5回以上変えながら  
過去17期中14回増収し、創業来17年黒字経営を  
続けてきました。そんな中、私たちが過去に経験してきた  
課題を偶然ではなく必然的に解決するためです



どのようにすれば…

どのようにすれば…

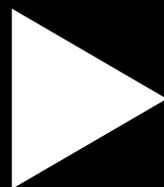
どのようにすればクルーズが日本で一番  
次世代を担う事業を次々と創ることができ  
次世代を担う優秀な経営人材が集まり  
どれだけ拡大しても永遠のベンチャースピードを  
保てる企業生命体になれるだろうか？

『永久進化構想』とは、この問いを徹底的に考え抜き  
私たちが導き出した結論です



具体的には？

具体的には？



こちらの映像をご覧ください

※再生アイコンをクリックするとブラウザが開きます

今ご覧いただいた動画にもあったように  
既にグループ会社は 16 社が立ち上がり  
中には設立 10 ヶ月で単月売上高 1.2 億円を達成した企業  
サービス開始から半年で  
単月取扱高を 10 倍の 2.4 億円にした企業もあります

しかし、永久進化構想の効果はまだ初期段階です

次世代を担う事業と次世代を担う経営者が  
次々に誕生するこれからのクルーズにご期待下さい



今重視するもの・しないものの整理をします

# 今重視するもの、しないものの整理

	今(短期)	今後(中長期)
グループ総取扱高・売上	○	○
第二・第三の柱を創る	○	○
営業利益／EBITDA	×	○
配当(性向30%以上)	×	○
自己株式や優待など	○	○
株価(時価総額1兆円)	×	○
次世代の事業	○	○
次世代の経営者(100名以上)	○	○
スピード	○	○



おわりに…

## おわりに…

今回、利益を全投資してでも売上を伸ばしてシェア拡大しようとしており、数年間は利益を出さないと言っています。しかし、今シェア拡大する事がクルーズグループにとっていい未来が見えると信じてやっております、またクルーズの未来に紡いでいくためには SHOPLIST の成長もさることながら、次世代の事業の誕生と次世代の経営者の誕生と優秀なヒトが内部育成・外部招へいであれ事業を立ち上げ、我々の資金とノウハウと若い起業家の柔軟な発想が融合し、新しい収益と価値を生み出していく事が重要です

永久進化構想は、必ずやクルーズの新未来を創り、いつまでも陳腐化しない新しいクルーズを創り続けます。このクルーズの未来をともに創っていけるステークホルダーの皆様に恩恵があると信じています



以上で、第17期（2018年3月期）通期決算発表の説明は終了です

以上で、2018年3月期（第17期）通期  
決算発表の説明は終了です

当社グループを取り巻く事業環境の変化は大きく  
新規性の高い事業や新たなビジネスにも積極的に取り組んでいることから

当社グループの業績の見通しについて

適正かつ合理的な数値の算出が困難であるため

14期より業績予想の非開示にしています

本資料には

当社の中長期的計画、見通しが含まれております

こうした記述は将来の業績を保証するものではなく

リスクと不確実性を内包するものであります

将来の業績は、様々な要因に伴い変化し得る可能性があります

本資料のみに全面的に依拠する事は控えるようお願いいたします

# 補足資料

# クルーズグループの概要

クルーズグループは純粋持株会社であるクルーズ株式会社と  
現在 16 社の子会社で構成されています

## EC 領域

### CROOZ SHOPLIST 株式会社

ファッション通販 SHOPLIST.com by CROOZ を中心とした EC 事業

### CROOZ SHOPZONE 株式会社

ファッション通販 SHOPZONE by CROOZ を中心とした EC 事業

### CROOZ STYLING 株式会社

パーソナルスタイリング EC サービス BEST STYLE ME を中心とした EC 事業

### CROOZ EC Partners 株式会社

EC サイトのシステム構築・運用受託・フルフィルメント等各種ソリューション事業

## ゲーム領域

### StudioZ 株式会社

エレメンタルストーリーを中心としたスマートフォン向けゲームの企画、開発、運営

## その他新規 チャレンジ領域

### CROOZ TRAVELIST 株式会社

格安航空券販売・比較サイト TRAVELIST by CROOZ の企画、開発、運営

### 株式会社 Candle

メディア事業・新規事業の企画、開発、運営

### CROOZ Media Partners 株式会社

広告・メディアを取り扱う代理事業

※2018年5月10日時点で上記他8つの子会社が立ち上がっていますが、現時点でインパクトの大きさも成功確度も未知数な取り組みのため記載しておりません。進捗があれば、リリース、決算説明資料など適切な方法を通じて、ご報告してまいります。



# 用語集

用語	意味・定義
EBITDA	M&A の償却などの影響を含めない実質的な営業利益
理想値	現時点での理想の値となります。よって事業展開により上回ったり・下回ったりすることをご認識ください
今後に影響を与える TOPICS	現時点で私達が知りうる内的・外的要因を基に、未来に起こりえるポジティブ・ネガティブ両面の TOPICS をまとめたものです
年間ユニーク購入者数	直近 1 年間に SHOPLIST で 1 回以上お買い物をしたユニーク購入者の数 ※同一人物が 4 回お買い物をして 1 人と計算しています
永久進化構想	ヒトモノカネのエコシステムを通じて最強の企業生命体を創り ① 次世代の事業の誕生と成長 ② 次世代の経営者の誕生と成長 ③ 永遠のベンチャースピードを手に入れるための仕組みのこと



**CROOZ**  
GROUP