

2019年3月期（第18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

通期の GOOD NEWS
皆様へ重要なお知らせ

通期の GOOD NEWS

SHOPLIST の継続的な成長と
その他事業の売上高が昨対で 2 倍に大幅成長

その結果

通期売上高

302 億円

昨対成長率

+18.8%

過去最高売上高を更新



もう1つあります...

通期の GOOD NEWS

新倉庫 SHOPLIST LOGISTICS CENTER の稼働開始

全商品のほぼ 3 日以内配送
実現に向けての基盤が完成

新倉庫の床面積は旧倉庫の約 3 倍まで拡大し
取扱高 800 ~ 1,000 億円までに対応できる倉庫へ



GOOD NEWS は以上です。つぎに、18 期通期の CROOZ GROUP 連結業績のサマリをお伝えします

18期通期のCROOZ GROUP 連結業績のサマリ

(百万円)

経営指標	17期	18期	前期比
取扱高	26,372	31,820	+20.7%
売上高	25,486	30,282	+18.8%
営業利益	725	-1,002	-238.2%
EBITDA	1,121	-611	-154.5%



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
SHOPLIST 事業を主軸に、複数の事業で
構成されています

そのため、まずはメイン事業である SHOPLIST 事業の
業績説明、そして事業別の内訳を解説した上で
最後に連結業績を説明した方がより理解が深まると
思います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



中長期の事業方針は？

中長期事業方針

20??年 3 月期

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

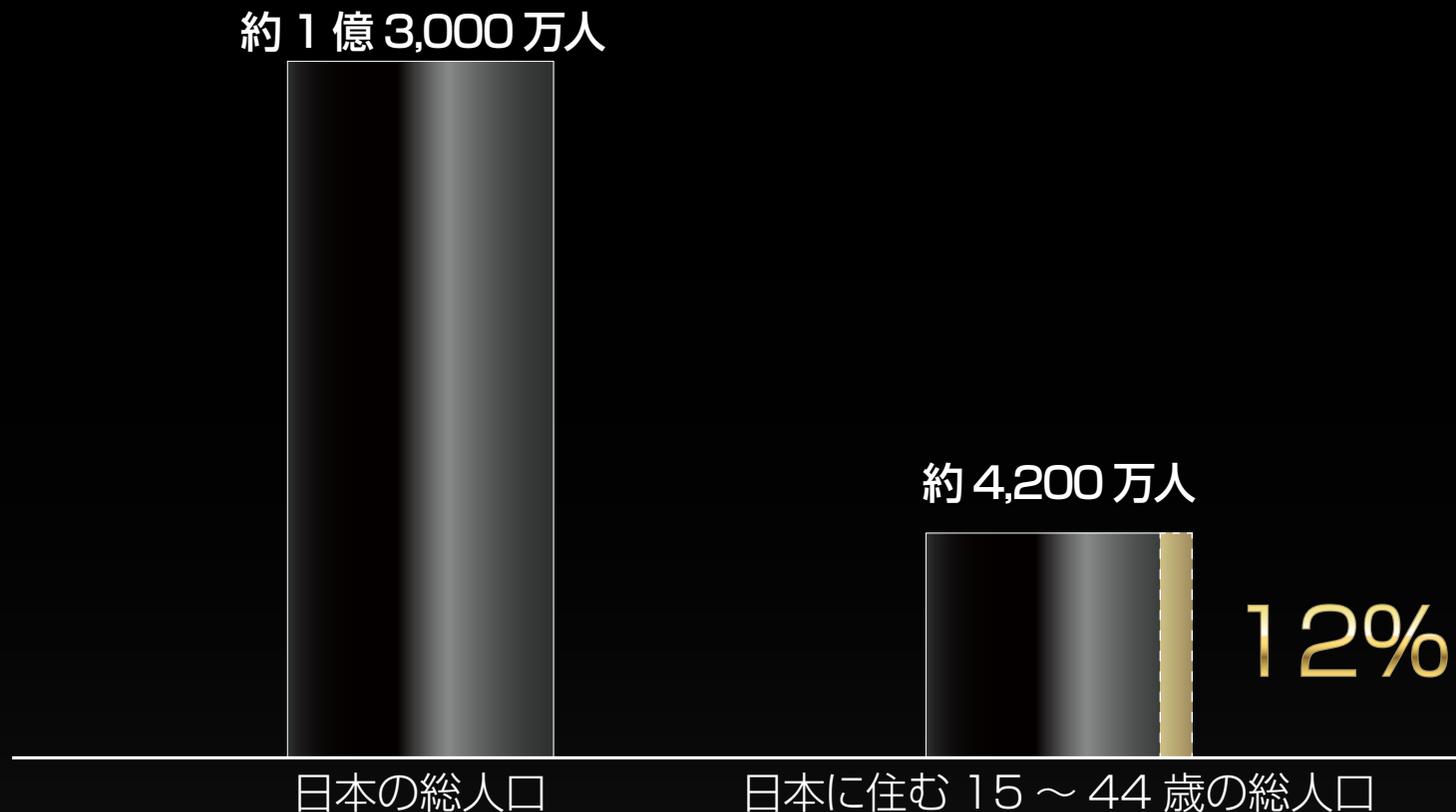
中長期ではこれらの指標の達成を目指しています



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 15 ~ 44 歳の人口は約 4,200 万人。そのうち 12%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考えているからです



20,000 円を目指す理由は？

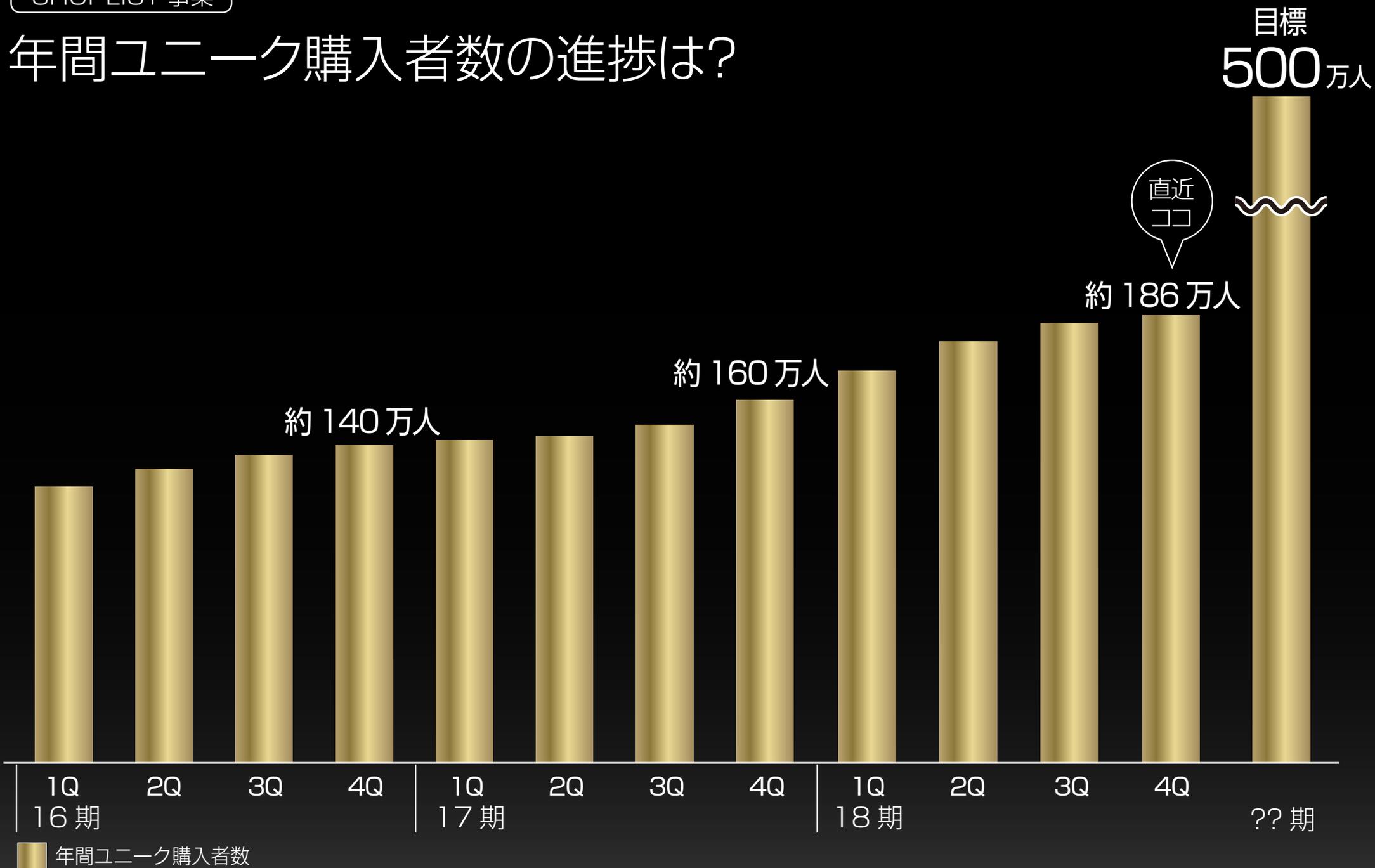
SHOPLIST の 1 回当たりの平均購入金額は 5,000 円ですので、春夏秋冬のシーズン毎に購入して頂ければ年 4 回となり $5,000 \text{ 円} \times 4 \text{ 回}$ の 20,000 円は十分に狙える水準にあると考えているからです



年間ユニーク購入者数の進捗は？

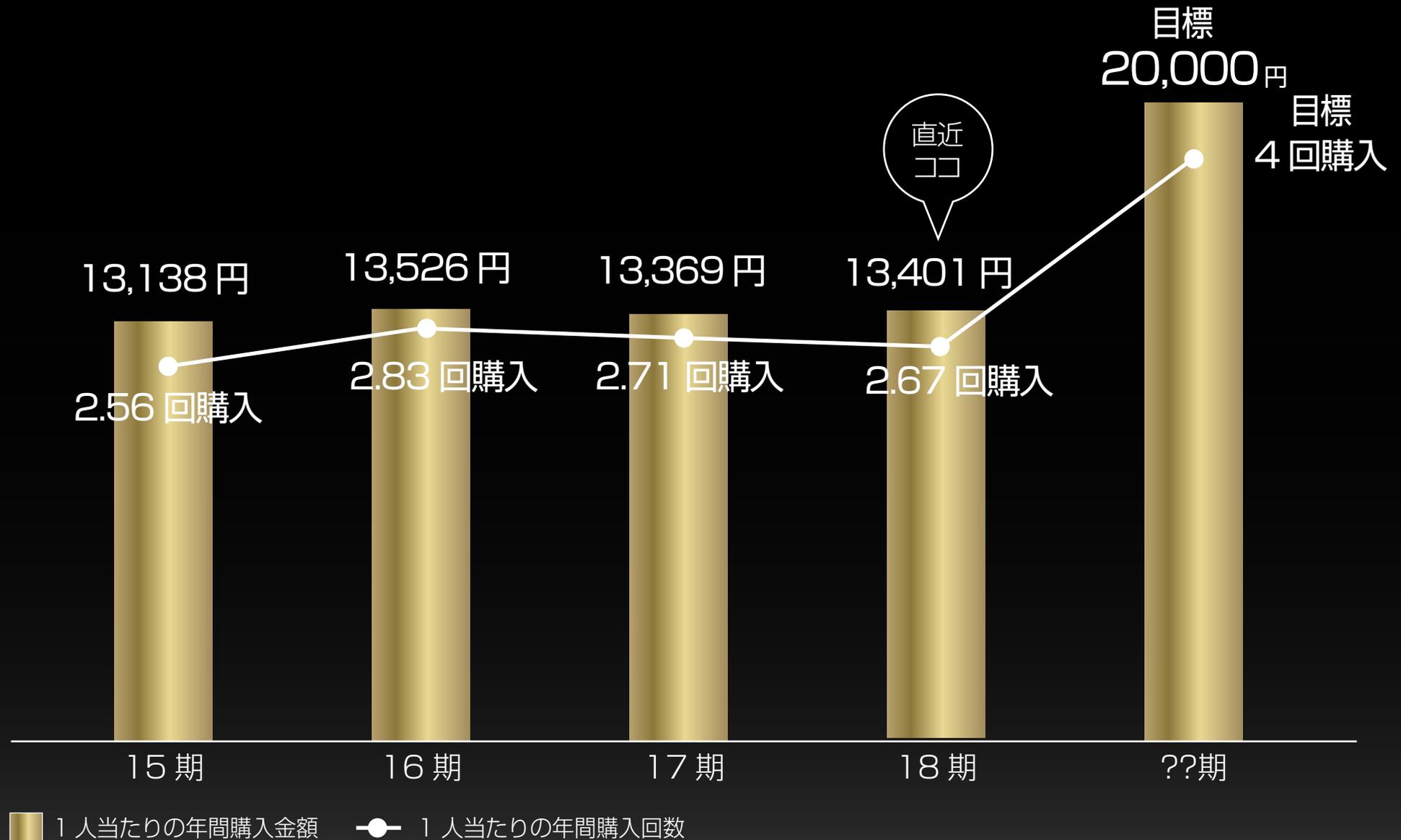
SHOPLIST 事業

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？

ユーザーアンケートの回答結果に基づいた重点項目について
引き続き改善の取組をおこなう

現状の取組	成果指標	成果期日	現状	進捗状況
配送日数の短縮	売上 90%以上を 構成するすべての 商品 3 日以内配送	2019 年 3 月 31 日	55% / 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	50% / 100%	△

◎ 達成の目途がついている ○ 達成の目途はついていないが多少のズレかやや遅れるかもしれない

△ 達成の目途はついていないが成果期日を超えてしまう ✕ 期日までの達成の目途が見えていない



配送日数の短縮の取組は今後どうしていくの？

配送日数の短縮の取組は今後どうしていくの？

3 日以内配送比率は、倉庫移転の混乱もあり
40% を下回る一時的な低下はあったものの
足元 4 月では過去最高の 56% に到達

2 ~ 4 月の直近 3 か月は順調に伸長しており
2Q 中には売上 90% 以上を構成する
商品の 3 日以内配送比率は
100% を達成する想定です



一方、問い合わせ件数削減の取組は今後どうしていくの？

一方、問い合わせ件数削減の取組は今後どうしていくの？

キャンセルの問い合わせは年平均 9%で
目標である 10%以下を達成

返品・交換の問い合わせは年平均 43%と未達で
あったものの足元 4 月では 36%まで削減しており
年内での目標達成を目指します

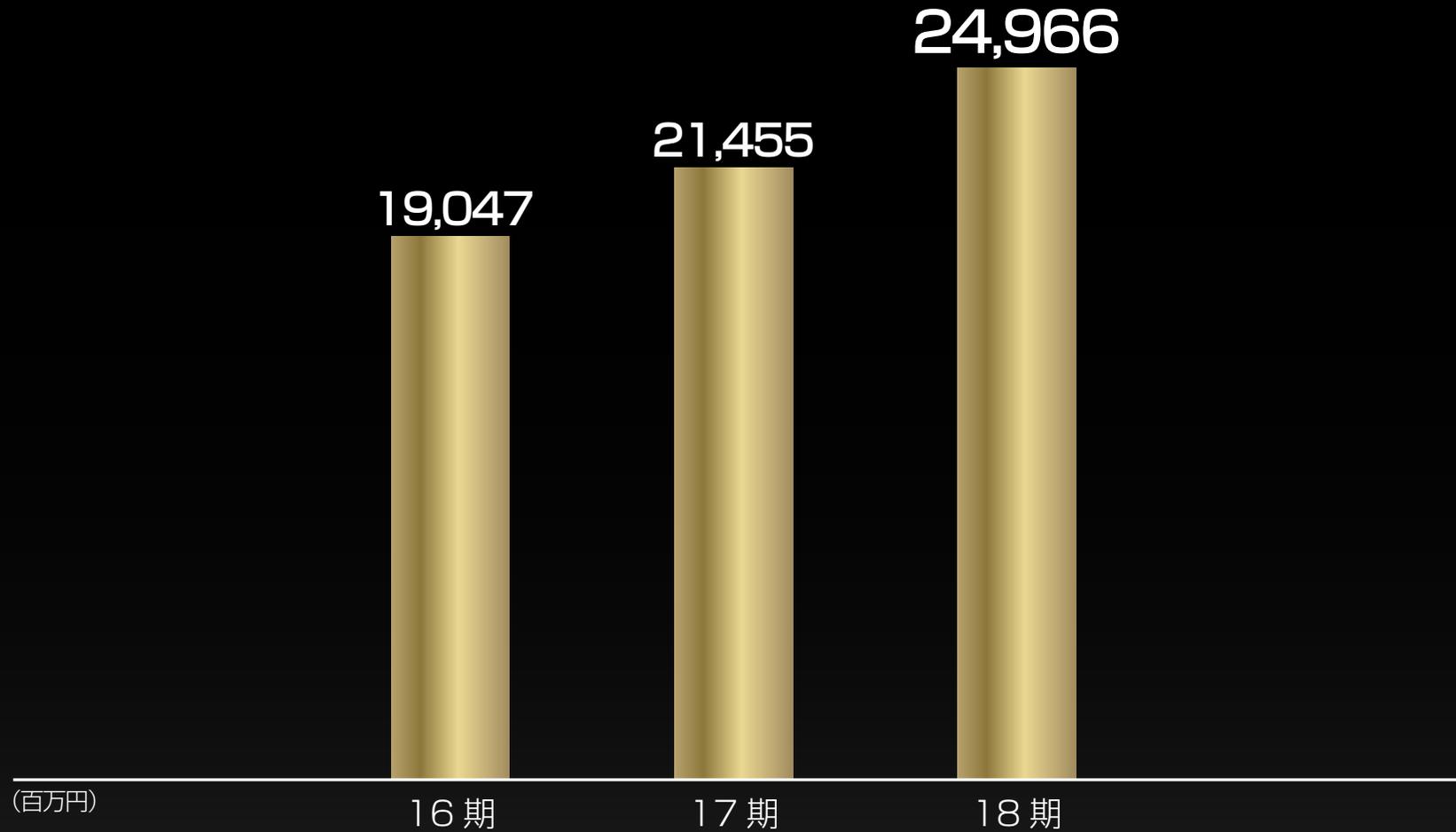
一方で、まだ兆候ではありますが、問い合わせをした
ユーザーの LTV と、問い合わせをしなかった
ユーザーの LTV とでは、前者の方が約 1.5 ~ 2 倍
高い傾向が出たため『ユーザーの問い合わせ
対応満足度の向上』にも取り組んでまいります



つぎに、SHOPLIST 事業の業績説明に移ります。通期売上の推移は？

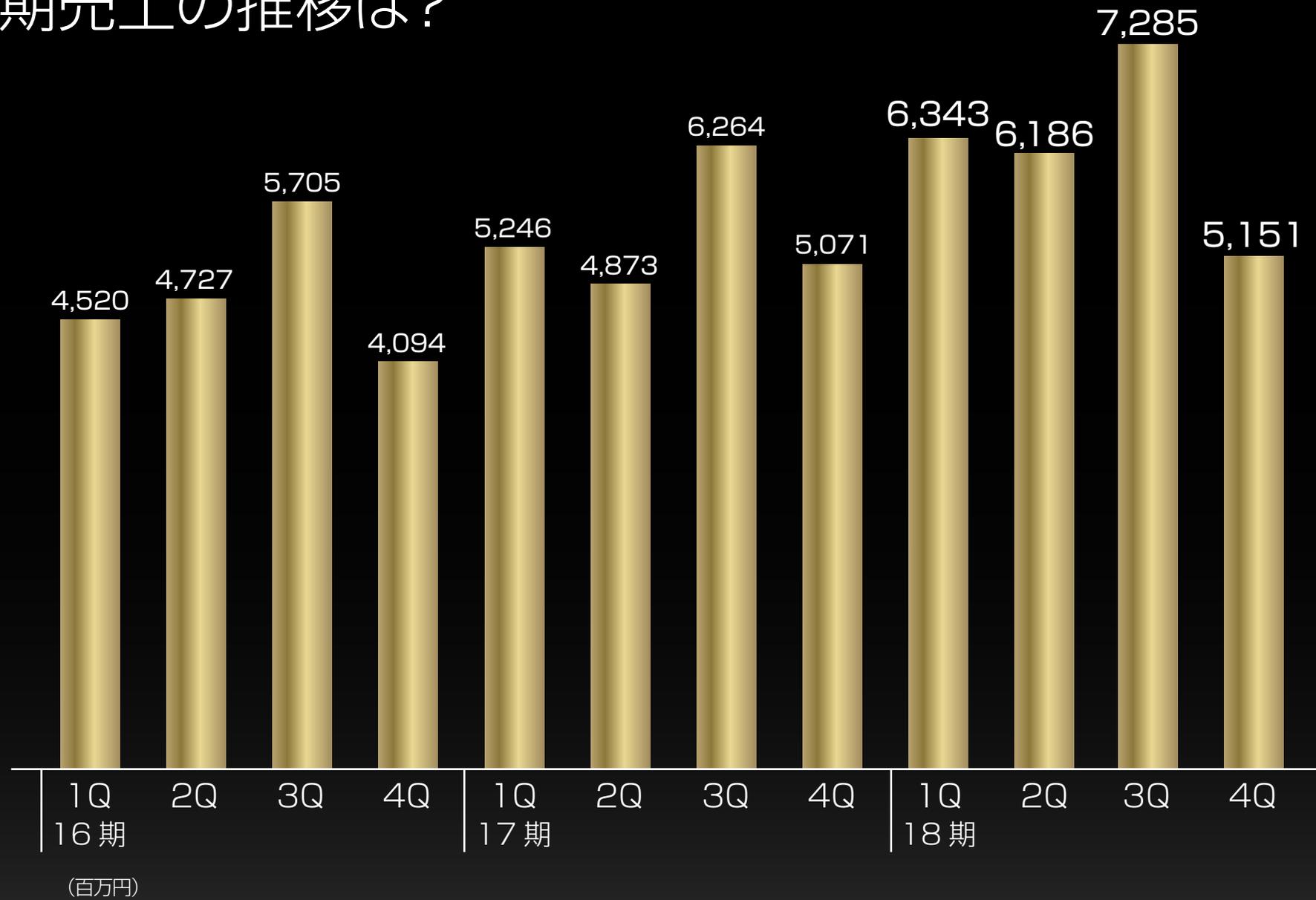
SHOPLIST 事業

通期売上の推移は？



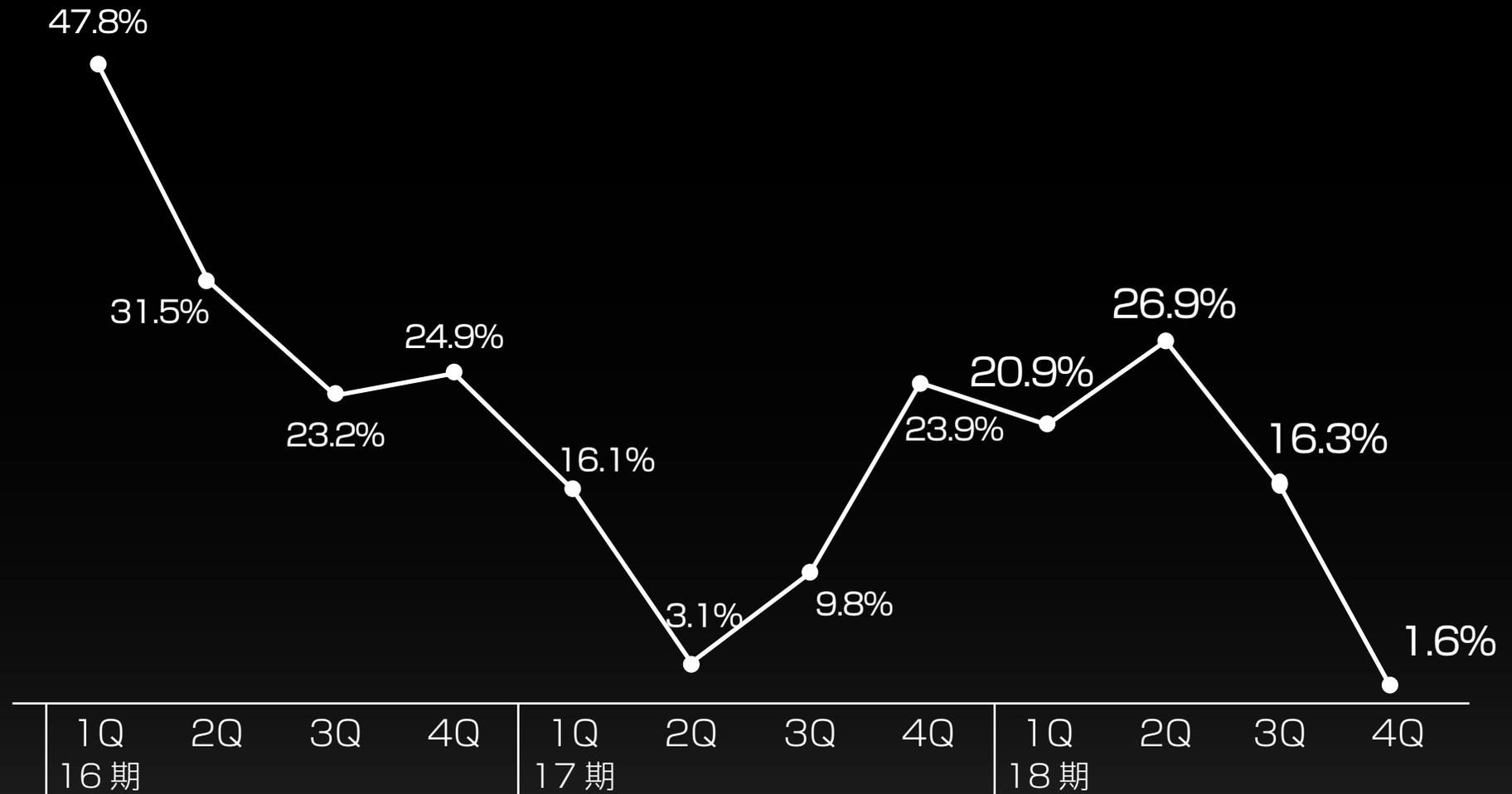
四半期売上の推移は？

四半期売上推移は？



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？



四半期売上推移の TOPICS は？

四半期売上推移の TOPICS は？

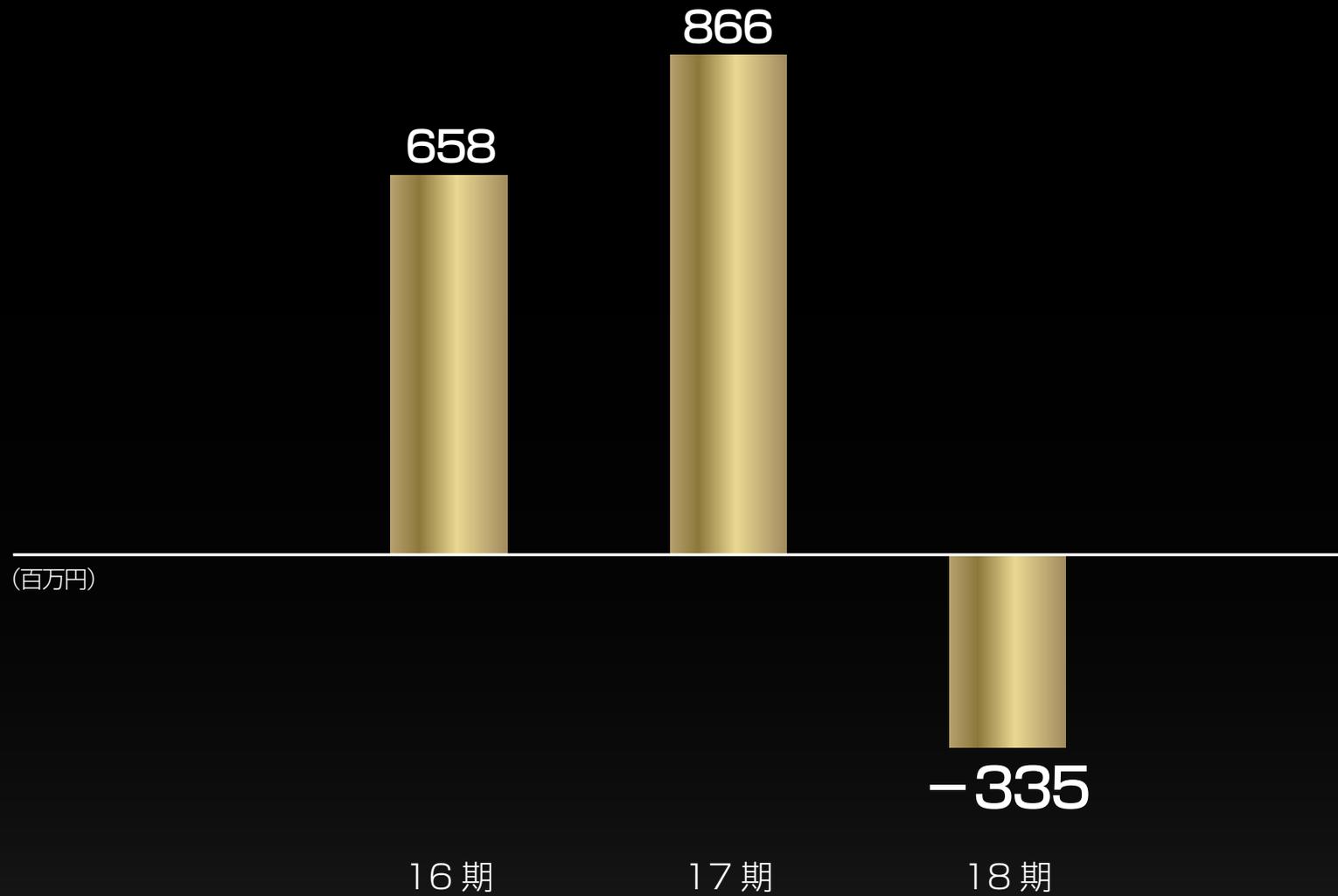
倉庫移転により 11 月～ 1 月にかけて配送日数に
最大 2 日の遅延が発生したことで
購入率の低下が見受けられ、予定していた
積極的な広告投資を抑えざるを得なくなった結果
昨対成長率は微増にとどまりました



通期営業利益の推移は？

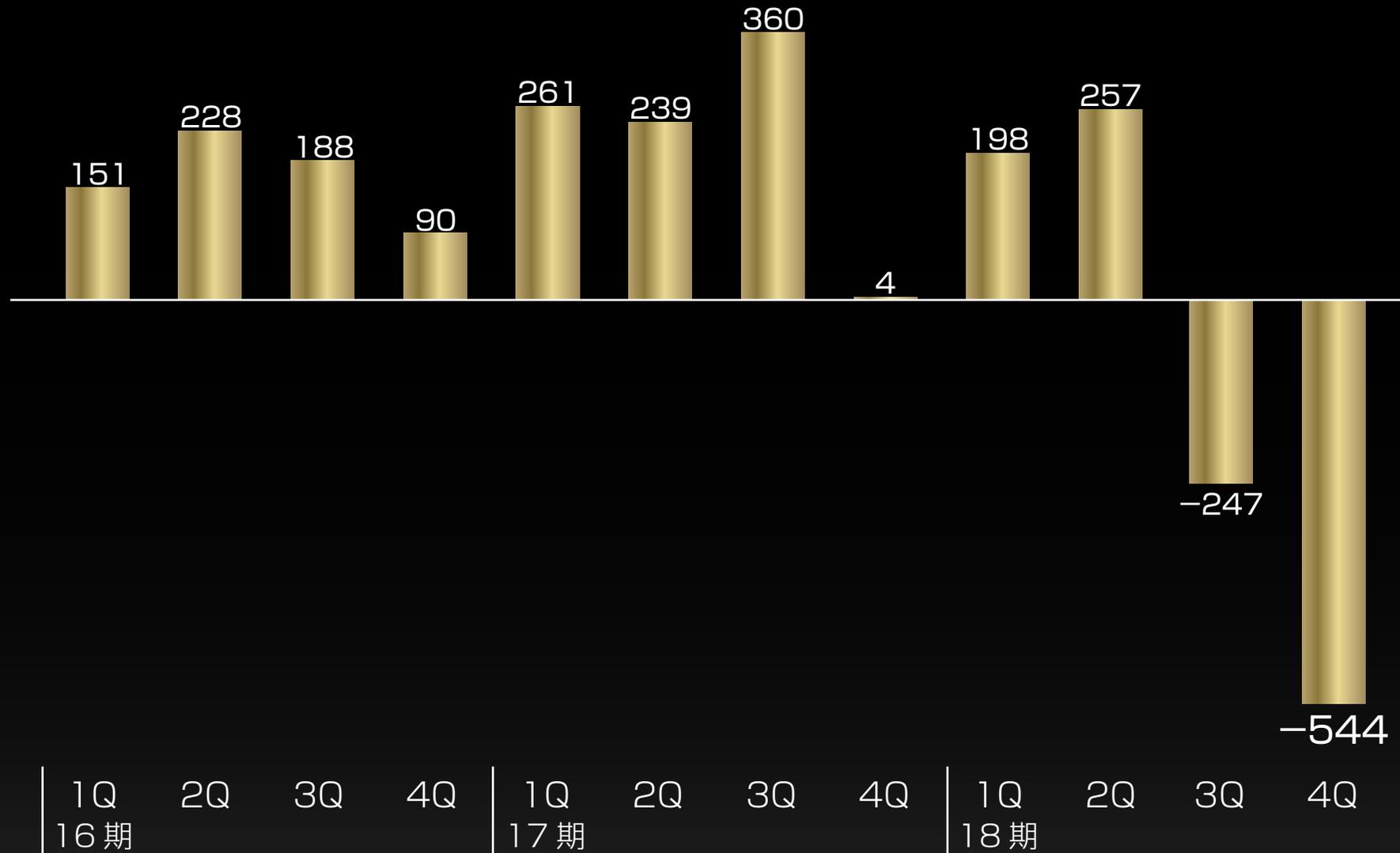
SHOPLIST 事業

通期営業利益の推移は？



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)



四半期営業利益推移の TOPICS は？

四半期営業利益推移の TOPICS は？

主因は

倉庫移転に伴う一時投資が発生したことに加え
季節要因で売上の減少傾向のある 4Q に
移転の影響による配送日数遅延が重なり
思ったように売上高を伸ばすことが
できなかったことに起因しています



物流費・プロモーション費用の四半期推移は？

物流費・プロモーション費の四半期推移は？

(百万円)

費用項目	17期				18期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
物流費	587	572	724	584	860	904	1,195	964
売上対比率	11.2%	11.7%	11.6%	11.5%	13.6%	14.6%	16.4%	18.7%
プロモーション費	762	670	932	1,080	1,062	788	1,220	939
売上対比率	14.5%	13.7%	14.9%	21.3%	16.7%	12.7%	16.8%	18.2%

※プロモーション費には、広告宣伝費と販売促進費が含まれています



物流費の四半期推移の TOPICS は？

物流費の四半期推移の TOPICS は？

新倉庫稼働前の2Q：14.6%と比較し
4Qは約4%上昇

- 要因は
- ①新倉庫への引っ越しの費用（約3,000万円/Q）
 - ②マテハンが稼働しない分の追加作業費用（約2,000万円/Q）
 - ③毎月発生する地代家賃、マテハン費用（約1.8億円/Q）

主因は4Qの季節要因による売上減少と
移転に伴う投資発生が重なったことによりです
なお、4Q 18.7%のうち約1%を構成する①と②の費用は
一過性のものであり、来期以降は解消される見込みです



プロモーション費の四半期推移の TOPICS は？

プロモーション費の四半期推移の TOPICS は？

倉庫移転による配送日数の遅延発生に伴う
購入率低下のため 4Q プロモーション費は昨対比-13%
3Q 比-23%に抑えざるを得ない結果となりました
倉庫移転は 3 月末に完了しており
4 月足元の 3 日以内配送比率は過去最高の 56%に到達
購入率も昨対を上回り復調の兆しが見えています
今後のプロモーションは、新倉庫の稼働を考慮しつつ
積極投資するタイミングを見計らい投資していきます



以上を踏まえ、今後に影響を与える TOPICS は？

今後に影響を与える TOPICS は？

内的・外的要因から想定されるポジティブ要素

新倉庫への移転が完了。預かり在庫の保管キャパシティが拡大することで売上90%以上を構成するすべての商品3日以内配送が実現し、ユーザーの不満要因である配送日数遅延の解消。これにより購入者数の拡大に期待

内的・外的要因から想定されるネガティブ要素

今後の物流業界の動向次第で物流費の売上対比率が変動する可能性と大手企業の参入や事業強化によって年間ユニーク購入者数500万人の目標達成時期に遅れが生じる可能性



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

10 年以上にわたる

ゲーム事業の経験と開発力を活かして
売上、利益がゼロになるリスクの少ない強力 IP を
持つ他社との協業や受託開発で利益創出を狙う



なぜ、協業モデルがいいの？

なぜ、協業モデルがいいのか？

世界的に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ます

一方、2018 年に新規リリースされたタイトルの中で売上 100 位以内にランクインしている 8 タイトルのうち、5 タイトルが IP タイトルで、残り 3 タイトルも過去人気のあったゲームのブランドを引き継いだタイトルです

そこで、以前は「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」という中長期目標を掲げていましたが、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オリジナルゲームを開発 するより、売上、利益がゼロになるリスクの 少ない 強力 IP を持つ他社との 協業や受託開発のほうが確実に利益を創出できると 考えたからです



そんなにヒットさせるのは難しいの？

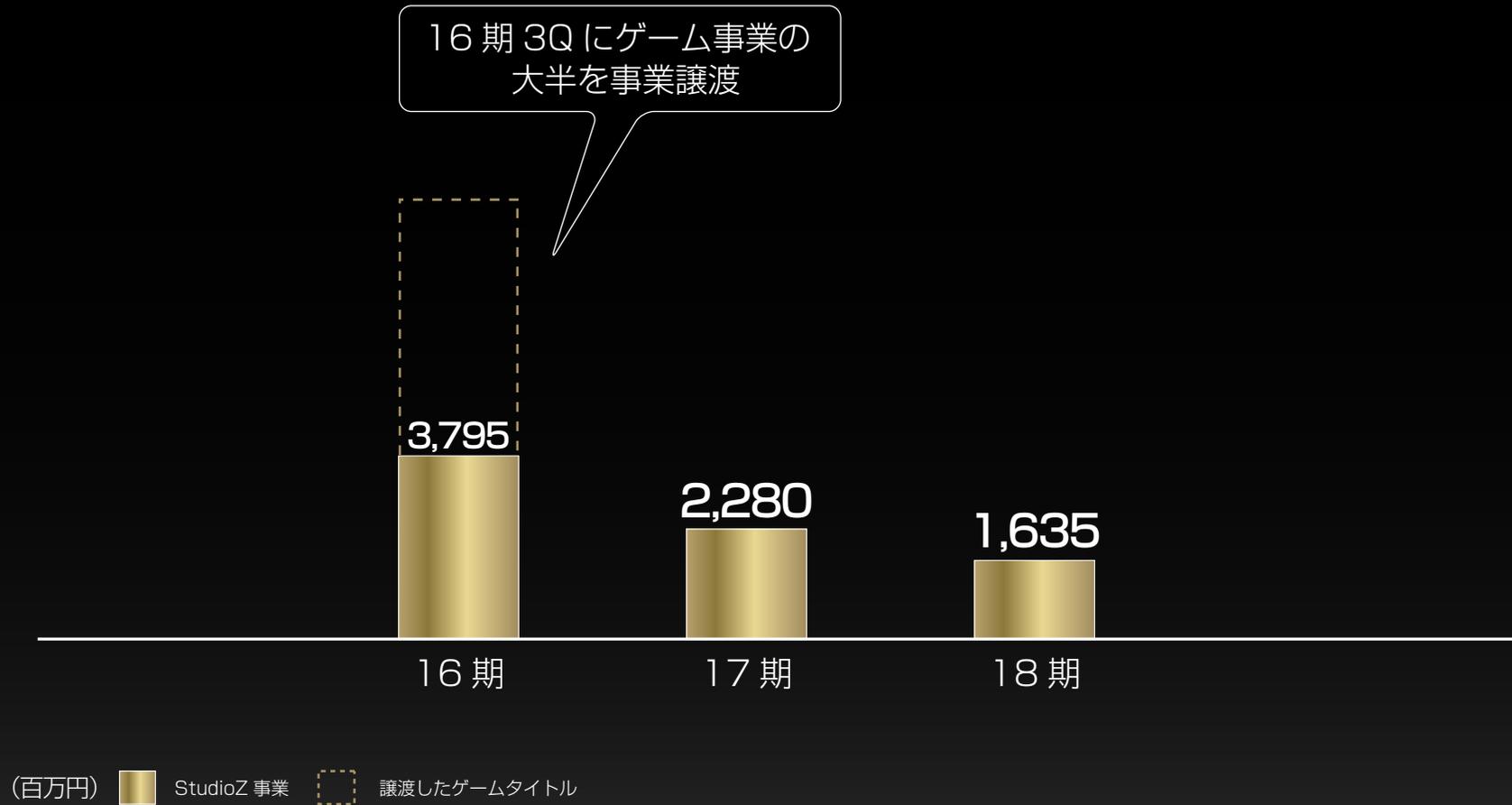
そんなにヒットさせるのは難しいの？

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 2018 年にリリースされた
タイトル約 160 本のうち、年間売上が 50 億円を超える
タイトルはたったの 2 本しかありません*

つまり、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



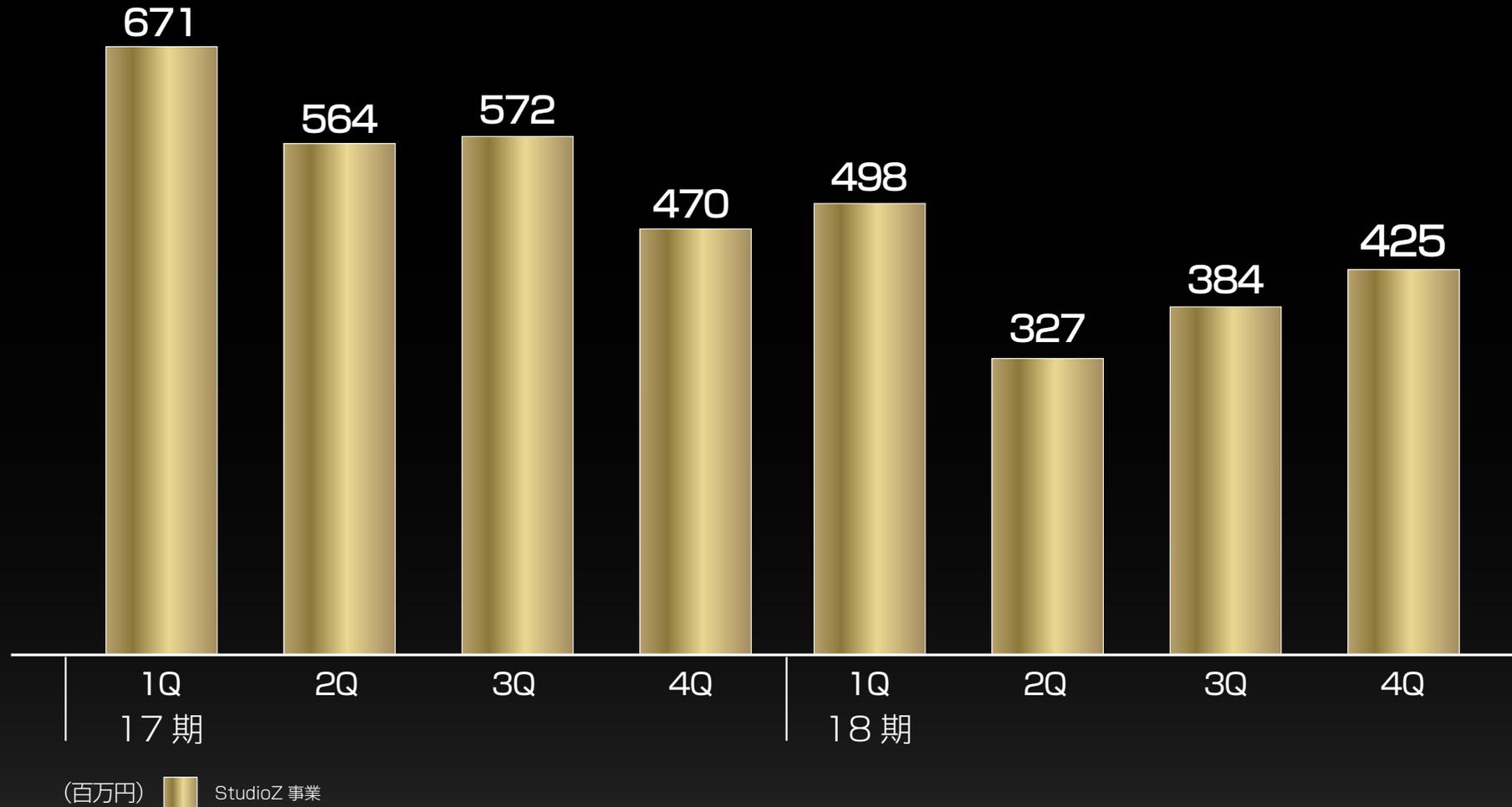
通期売上の推移は？



四半期売上の推移は？

StudioZ 事業

四半期売上推移は？



四半期売上推移の TOPICS は？

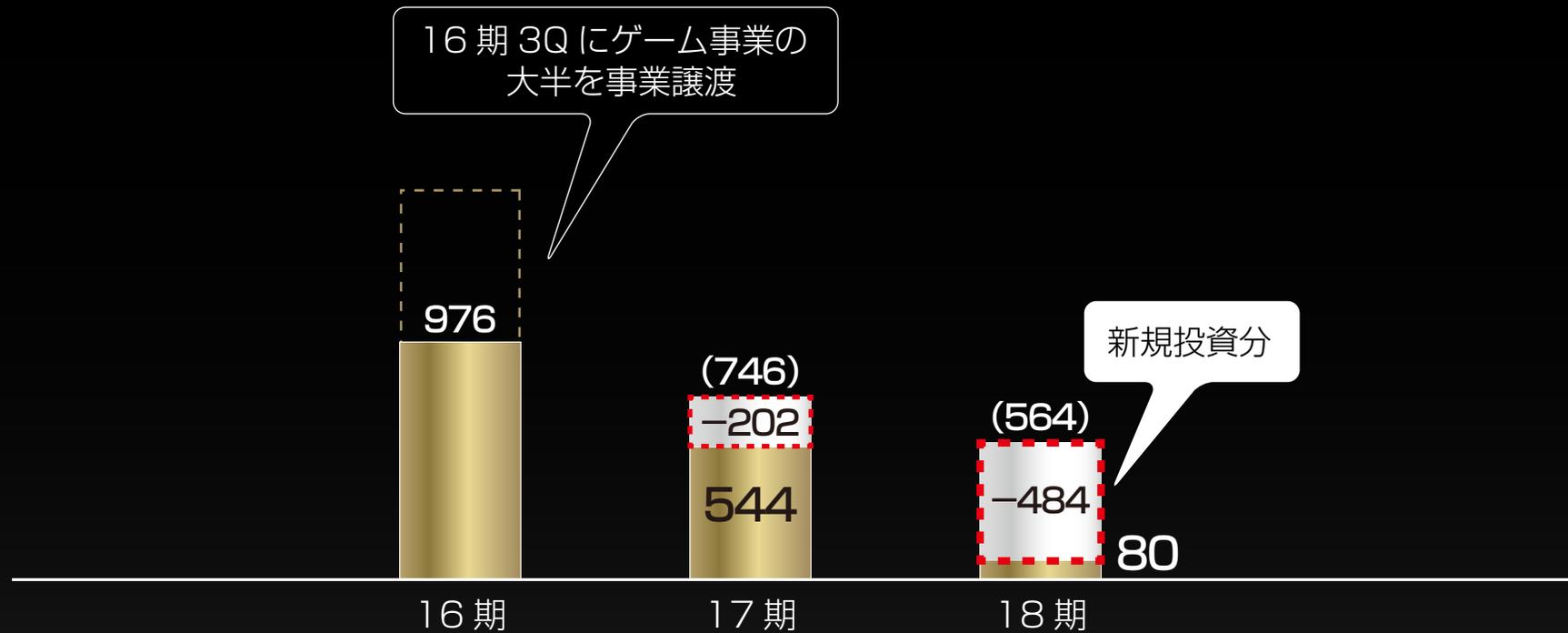
四半期売上推移の TOPICS は？

チームの体制変更を行いマイニングを重点的に実施したことや、新しいプロモーション施策などによって、既存タイトルが 2Q に比べ 4Q では+12% と復調していることと 2018 年 12 月にリリースした新規タイトルの売上が加わったことにより
前 Q 対比 3Q +17% 4Q +11% 増加



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)

利益／投資額	17期				18期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
StudioZ 事業 営業利益	168	115	166	93	93	-34	-27	48
既存タイトル 営業利益 (エレメンタルストーリー)	208	160	215	161	191	103	115	155
新規開発投資	-40	-45	-49	-68	-98	-137	-142	-107



四半期営業利益推移の TOPICS は？

四半期営業利益推移の TOPICS は？

新規タイトルのリリースがあった3Q に比べて
新規開発投資がいったん落ち着いたことと
既存タイトルの復調により3Q -2,700 万円から
4Q 4,800 万円まで増加



以上を踏まえ、今後に影響を与える TOPICS は？

今後に影響を与える TOPICS は?

内的・外的要因から想定されるポジティブ要素

2018年の世界モバイルゲーム市場規模は、前年比3.4%増の6兆9568億円。中でもモバイルゲームが3兆円を超えているアジアが、地域別で最も大きい市場となっている*1

内的・外的要因から想定されるネガティブ要素

2018年の売上ランキング上位20タイトルのうち15タイトルは2016年から3年連続ランクインしており、2018年から新たに20位以内に入ったタイトルは2タイトルだけで上位タイトルが固定化されている*2

*1 ファミ通調べ

*2 当社調べ (AppAnnie より参照)



新規事業



中長期の事業方針は？

新規事業

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



どうやって第二・第三の柱を創出していくの？

どうやって第二・第三の柱を創出していくの？

- ① 永久進化構想により優秀な人材を集め
機動的に数多くのチャレンジをする
- ② 早期に業績貢献が見込める M&A を
積極的に実施



機動的なチャレンジの進捗状況は？

機動的なチャレンジの進捗状況は？

19年3月期にスタートした
子会社の数

19社

(累計 32社)

うち
新規設立会社の数

12社

(累計 21社)

うち
M&Aにより編入した会社の数

7社

(累計 11社)

※2019年3月31日時点

新たに19社の子会社が増えました



現時点で第二・第三の柱候補はあるの？

現時点で第二・第三の事業の柱候補はあるの？

現時点ではありません。オンライントラベル事業を第二・第三の柱候補としておりましたが、当初より時間を要すると判断し候補から外しました

また前述した通り、子会社の新設やM&Aにより、子会社の数は30社以上にまで増加し、順調に第二・第三の柱候補の種まきはできておりますが、現時点では個別に報告すべき水準ではないので、第二、第三の柱候補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



新規事業の参入・撤退のお知らせに関する方針

サービス単位ではなく、業界・業種という単位で
新規参入や撤退についてお知らせさせていただきます

なぜならば、第二・第三の事業の柱をつくっていく上では
日々のトライアンドエラーを繰り返す中で、会社の新設・清算
サービスの統廃合・撤退が増えることは否めないため
全てを告知することは控えさせていただきます

詳しくは、IR ポリシー

「3. 新規チャレンジに関するリリース方針*」をご覧ください



新規事業

新規参入する事業はあるの？

EC 領域	メディア・広告領域	ゲーム領域	投資 / 金融領域
CROOZ SHOPLIST CROOZ EC Partners CROOZ TRAVELIST など	Candle CROOZ Media Partners など	StudioZ	Sevenwoods Investment など

新たにご報告する新規事業はありません



撤退する事業はあるの？

撤退する事業はありません

引き続き、IR ポリシー

「3. 新規チャレンジに関するリリース方針」に則って
新規参入や撤退等があれば
適切な方法を通じて、ご報告してまいります

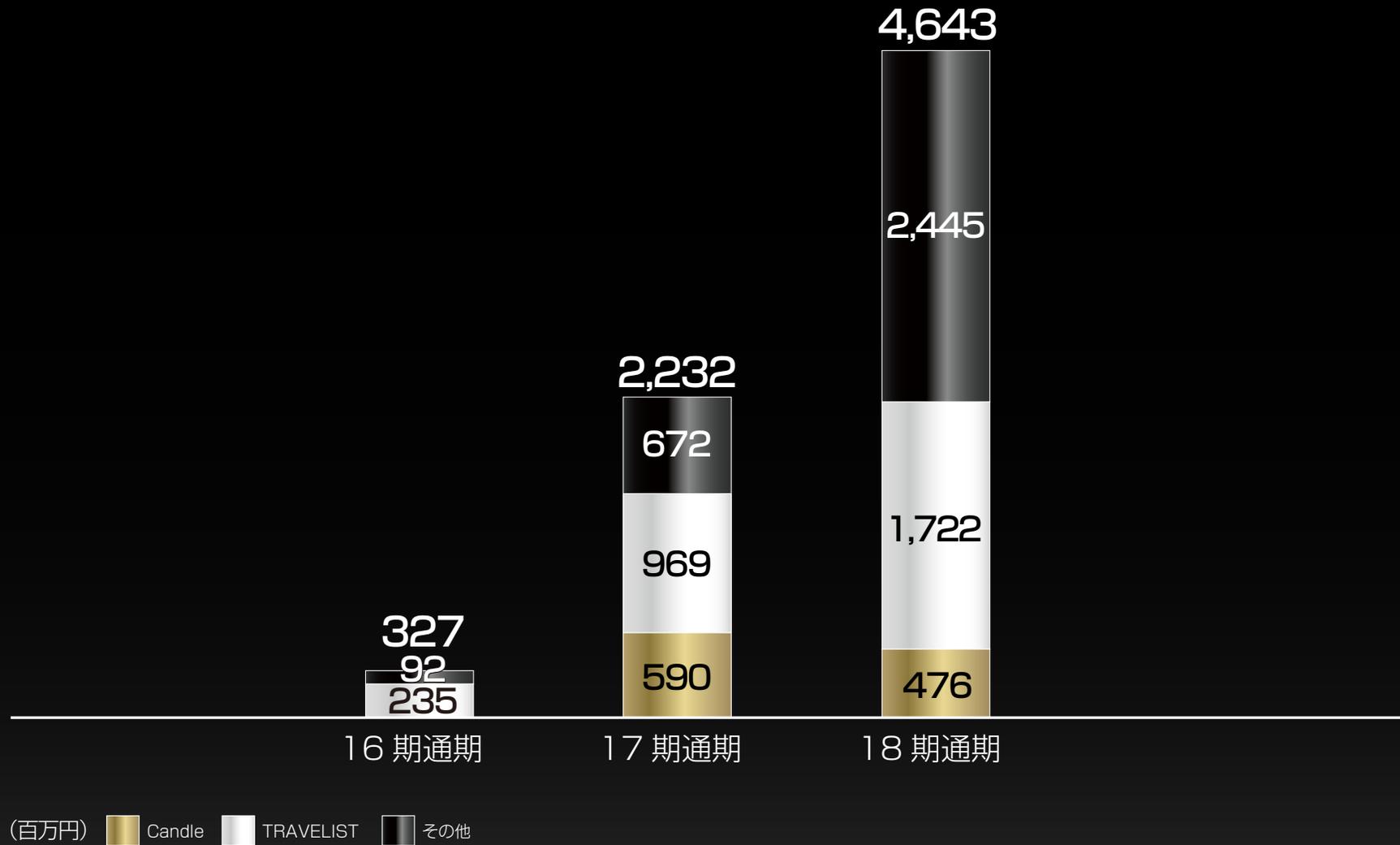
* IR ポリシー「3. 新規チャレンジに関するリリース方針」は [コチラ](#) をご覧ください



つぎに、新規事業の業績説明に移ります。通期取扱高の推移は？

新規事業

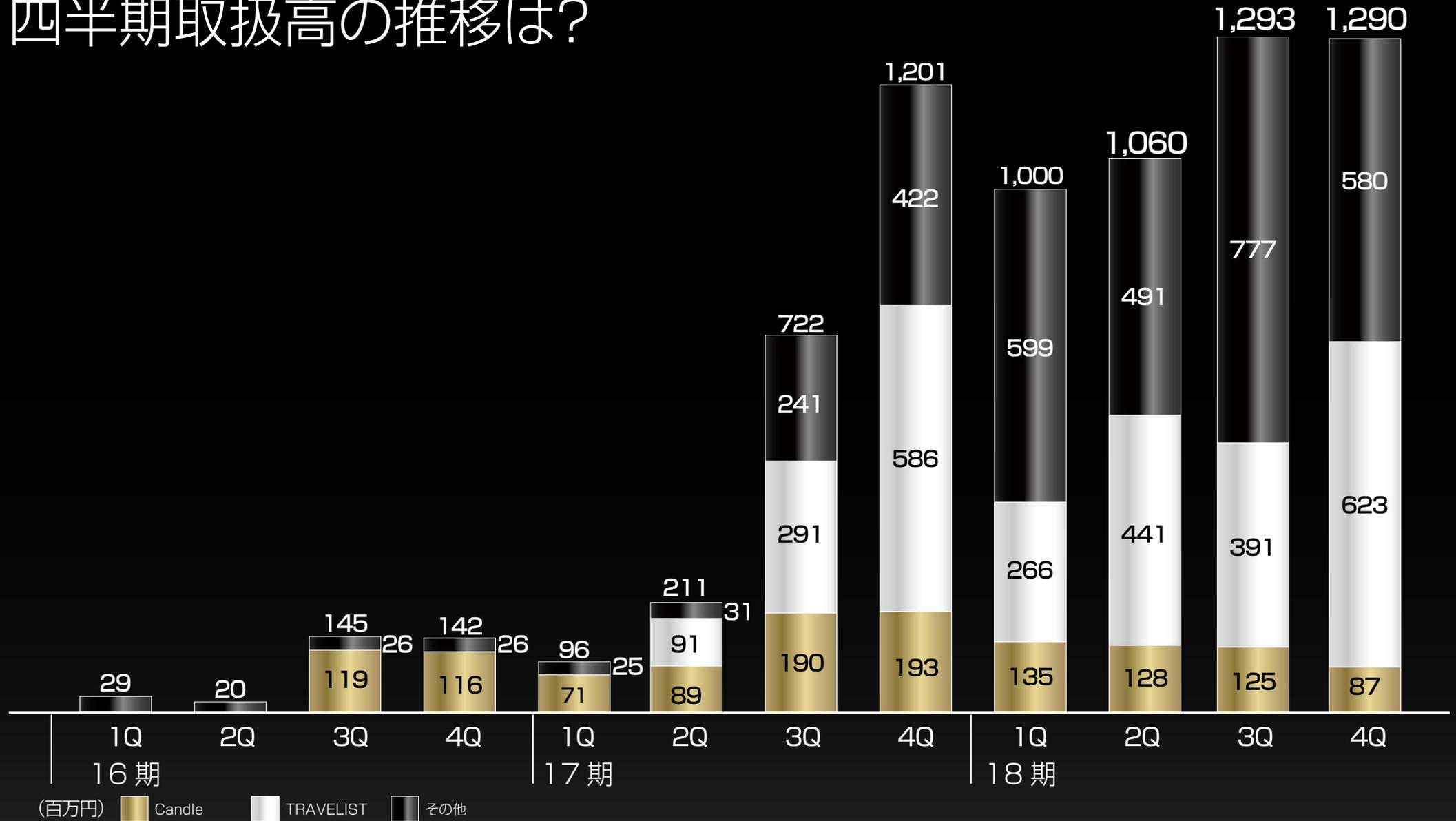
通期取扱高の推移は？



四半期取扱高の推移は？

新規事業

四半期取扱高の推移は？



四半期取扱高推移の TOPICS は？

四半期取扱高推移の TOPICS は？

設立からわずか1年で
単月取扱高 1.4 億円をあげた広告事業
設立 6 か月で新規受注額 1 億円を超えた
EC 受託事業など、複数の新規事業が伸長し
通期取扱高は昨対比で 2 倍の 46 億円で着地



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)

	17期				18期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
取扱高	96	211	722	1,201	1,000	1,060	1,293	1,290
営業利益	-128	-214	-170	-153	-191	-172	-261	-383



四半期営業利益推移の TOPICS は？

四半期営業利益推移の TOPICS は？

積極的なプロモーション投資と新規設立および
M&A により編入した子会社の増加に伴い
4Q の新規事業投資額は過去最高に

3Q と 4Q で成長期待の持てる事業への
積極投資を実行したことで
従来 2 億円水準だった投資額を超える結果に



以上を踏まえ、今後に影響を与える TOPICS は？

今後に影響を与える TOPICS は？

内的・外的要因から想定されるポジティブ要素

永久進化構想により着実に優秀な経営者が集まり、2019年3月末時点で合計 32 社・32 人の経営者が誕生。第二・第三の事業の柱創出に期待

内的・外的要因から想定されるネガティブ要素

M&A や新たに加わった経営者候補が行う事業が想定外にうまくいかなかった場合、企業の存続を脅かすほどの巨額の損失をもたらす可能性



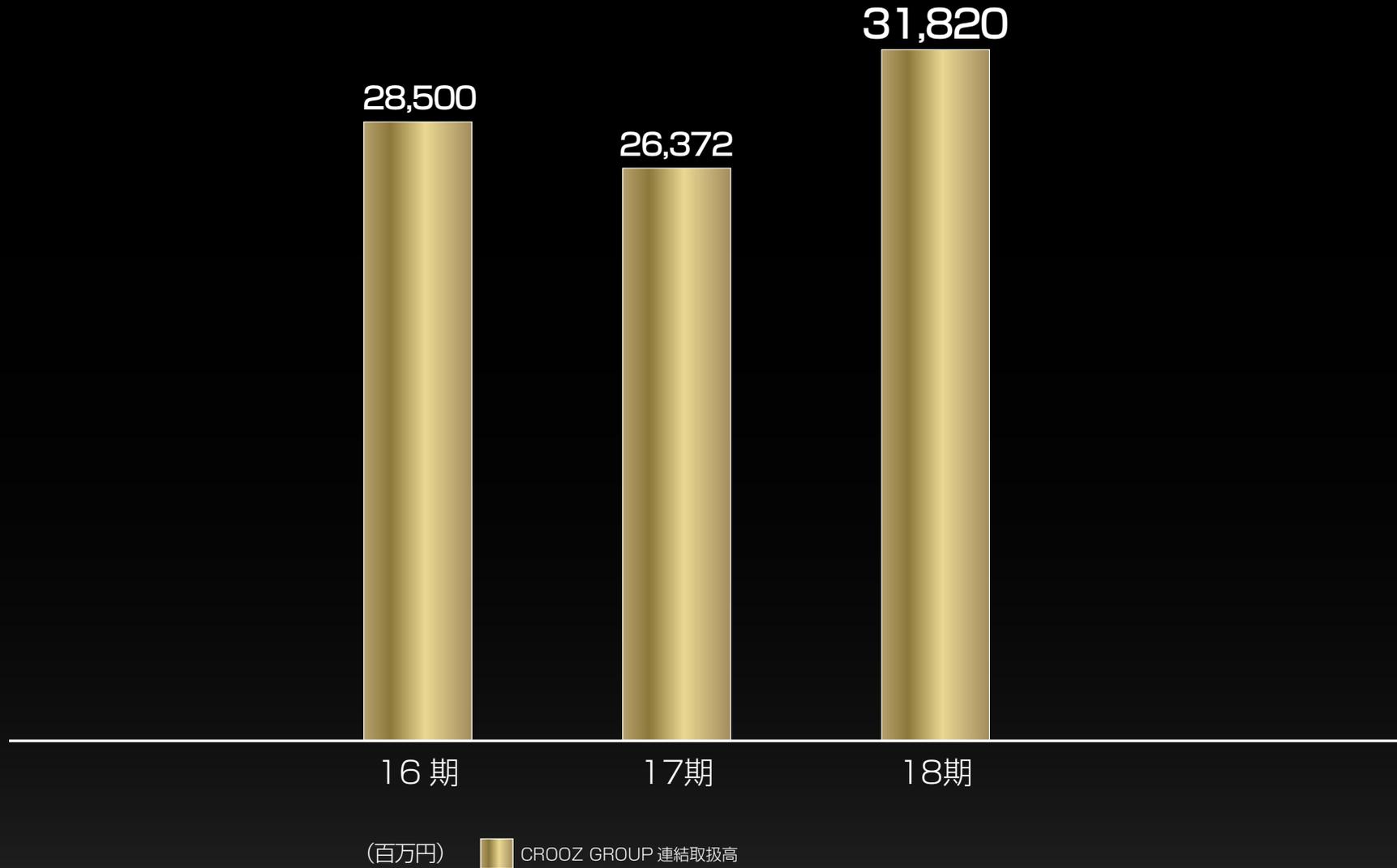
CROOZ GROUP 連結業績



通期取扱高の推移は？

CROOZ GROUP

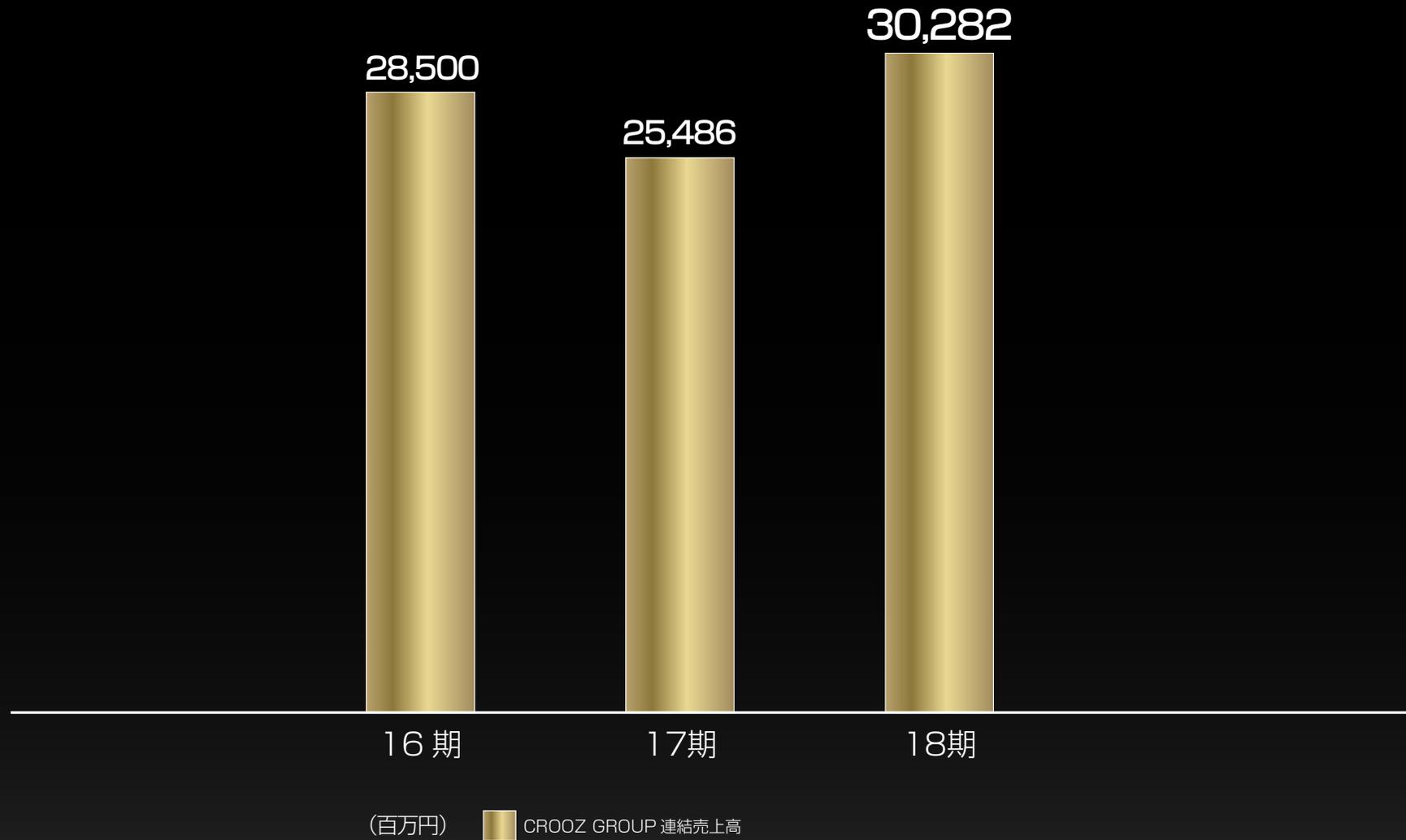
通期取扱高の推移は？



通期売上の推移は？

CROOZ GROUP

通期売上の推移は？



通期取扱・売上推移の TOPICS は？

通期取扱・売上推移の TOPICS は？

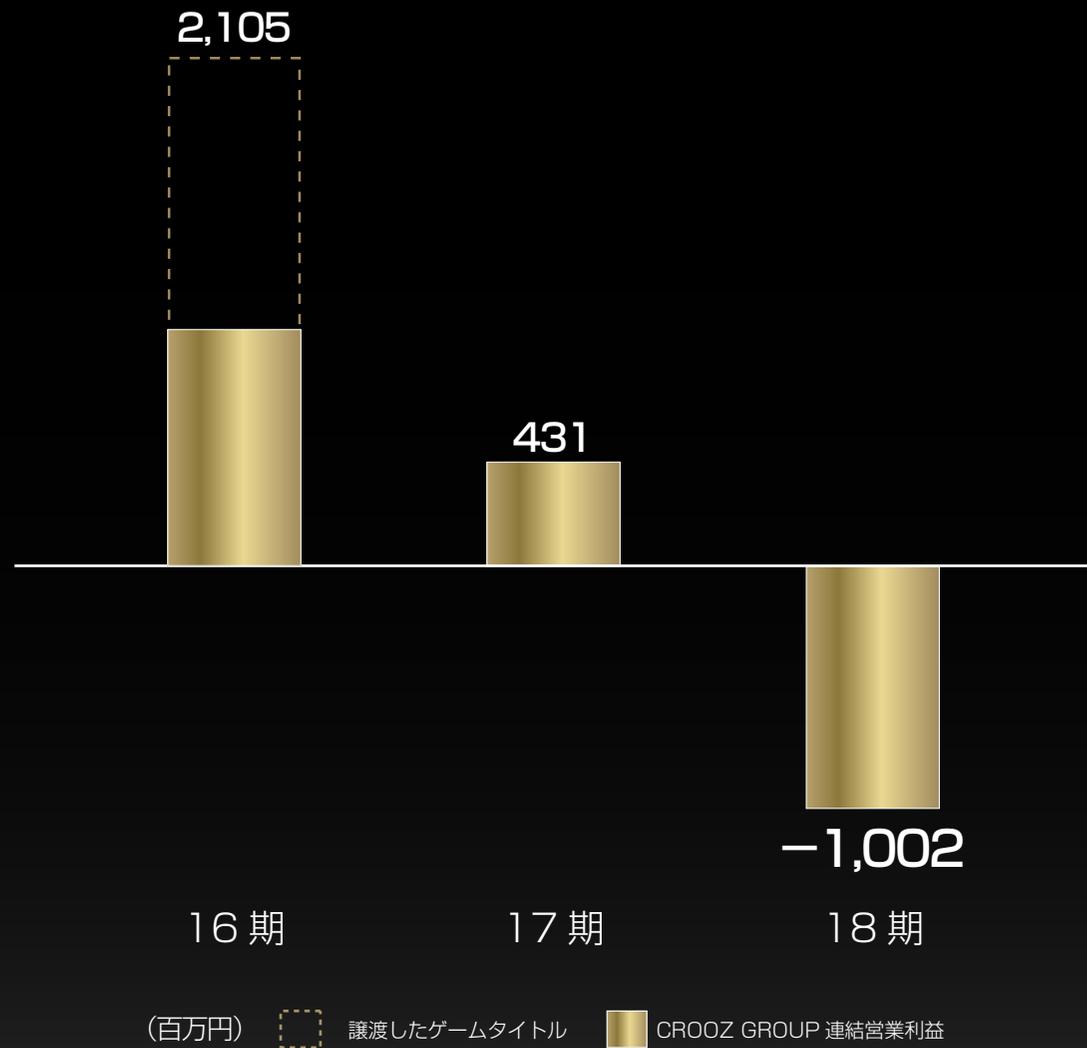
SHOPLIST 事業および新規事業の成長が牽引し
売上高 302 億円でグループの最高売上高を更新



通期営業利益の推移は？

CROOZ GROUP

通期営業利益の推移は？

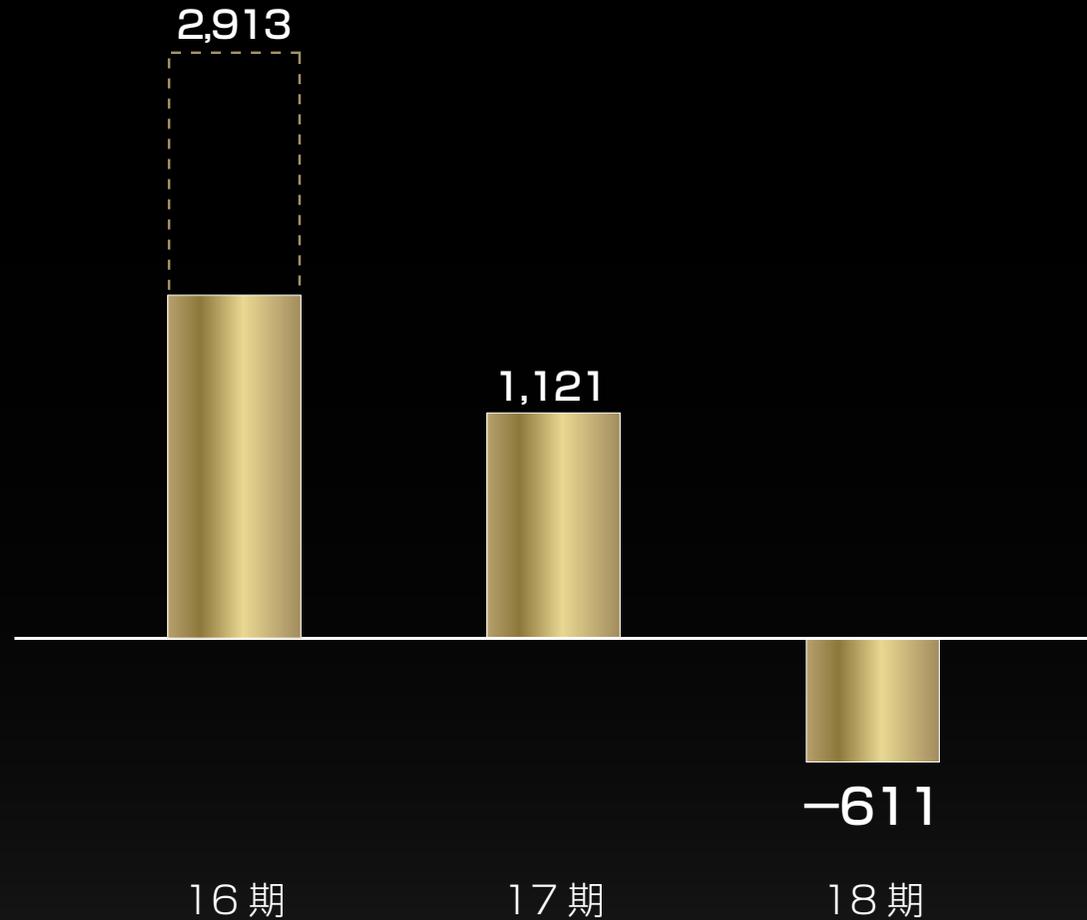


通期 EBITDA の推移は？

CROOZ GROUP

通期 EBITDA の推移は？

EBITDA：M&A によるのれん等の償却費を含まない営業利益



(百万円)



譲渡したゲームタイトル



CROOZ GROUP 連結 EBITDA



通期営業利益・EBITDA 推移の TOPICS は？

通期営業利益・EBITDA 推移の TOPICS は？

「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 の売上最大化、第二・第三の事業の柱早期立ち上げ、M&A による売上最大化」という重点戦略に則り SHOPLIST の物流新倉庫移転新たに19社増えた子会社への先行投資が起因し営業利益 -10億円の着地。うまく利益コントロールができず EBITDA も -6.1 億円で着地



以上を踏まえ、今後に影響を与える TOPICS は？

今後に影響を与える TOPICS は？

内的・外的要因から想定されるポジティブ要素

約 3 倍のキャパシティに拡大した SHOPLIST の新倉庫平常稼働による事業の成長に加え、13 社から新たに 19 社増え 32 社からなる子会社の新規事業への積極的な投資による取扱高の増加

内的・外的要因から想定されるネガティブ要素

グループ取扱高 1,000 億円達成の手段の 1 つである M&A の積極化により、のれんの発生が想定される。引き続き、営業利益ベースでは 通期でマイナスとなる可能性



業績の説明は以上で終了です

業績の説明は以上で終了です



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…

- ☑ 連結取扱高の昨対成長率は +18.8%。SHOPLIST 事業及び広告事業を中心とした新規事業が順調に成長し、連結売上高が 300 億円を超え、過去最高売上高を更新
- ☑ SHOPLIST 事業は新倉庫への投資が起因し、営業利益が -3.3 億円となったものの、取扱高 800 ~ 1,000 億円に対応できる配送基盤が完成し、スピード便対応や商品数拡大による売上拡大に期待
- ☑ StudioZ 事業では、既存タイトルの復調と新規タイトルの売上が加わったことにより 2Q 3.3 億円から 3Q 3.8 億円、4Q 4.2 億円まで増加。既存タイトルを継続しつつ今後は他社との協業や 受託開発での利益創出を狙う
- ☑ M&A と永久進化構想により優秀な経営者が集い、3月末時点で 32 社のグループ会社が誕生。中でも広告事業、EC 受託事業がサービス開始から約 1 年と短期間ながら、取扱高増加に寄与



ここからは、今後の重要方針をお伝えします

今後の重要方針

CROOZ 株式会社

代表取締役社長

小渕 宏二

ここからは、今後の重要方針と
CROOZ GROUPとして
今後どのようにして価値を生み出していくのか
という点に関してご説明していきます

とは言え、足元の数字で見れば
当然 SHOPLISTがクルーズの成長エンジンですので
まずは SHOPLISTをどのようにして伸ばして
いくのかという点からお話していきます

SHOPLIST

今後の重要方針

CROOZ SHOPLIST 株式会社

代表取締役

張本 貴雄

SHOPLIST を今後どうしていききたいのか？

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

SHOPLIST を今後どうしていきたいのか？

これまでもお伝えしている通り、「SHOPLIST をファストファッションEC分野を代表するブランド」にしていきたいと考えています

最終的に行きつくのはブランド力だと考えています。ユーザー様に「ファストファッションと言えば SHOPLIST」というブランドイメージを持っていただくことが一番重要な要素になると思っており、そこを目指しています

そのために、まずは何を達成するのか？というところ…



まずは何を達成するのか？

まずは何を達成するのか？

**売上 90%以上を構成する
すべての商品 3 日以内配送**

まずは何を達成するのか？

2019年4月より新倉庫が本格稼働。取扱高1,000億円の達成を可能にする基盤が完成し、売上の90%を構成するすべての商品が3日以内にお届けできる状態が整いました

今回の3Q途中～4Q半ばまでがそうであったように、出荷までのリードタイムが発生することは購入率に大きく影響を与えます。倉庫のキャパシティの問題で売上を伸ばせないということにならないよう、今のうちにキャパシティを広げておく事が重要だと考えますあくまで「500万人」と「20,000円」を早期に達成するために今あえて投資しその分固定費が増加してしまっているということを理解ください

今後は、商品のリードタイムも大幅に改善され、購入率ひいては売上の最大化が期待されます

また、物流に続き、今後、特に注力していくのは…



どこに注力していくのか？

どこに注力していくのか?

ブランド数・アイテム数
ファストファッション EC 領域で
圧倒的 No.1

どこに注力していくのか？

ブランド数とアイテム数です。ここを特に注力して伸ばしていきます

世の中にファッションECは複数あれど、「ファストファッション」に焦点を絞ったサイトという領域においては、私たちがトップランナーだと認識しています

今後は、積極的にブランド様を誘致することで、より多くのユーザー様にサイトに訪れていただき、集客力と購入率を大きく上げていきたいと考えています

今後出店いただくブランド様の方向性については、引き続きユーザーニーズやトレンドを意識したブランド様に加え、一般的に認知度も高く、名前を聞いてみなさまが知っているようなブランド様の獲得にも注力していきます

そこを達成した暁には、どういった結果が手に入るのかというと…



その結果どうなるのか？

その結果どうなるのか？

**新規購入者数
年間 100 万人超を獲得**

**それにより年間ユニーク購入者数
500 万人を早期に達成します**

その結果どうなるのか？

その結果、毎年年間の新規購入者を100万人獲得します

物流の改善により、ユーザー様の満足度を最大化することで、リピート率を向上させます。そこへ、ブランド様の認知力によって、より多くのユーザー様を集客し、効率的に購入者を積み上げていくことで、年間ユニーク購入者数500万人、1人当たり年間購入金額20,000円という目標を早期に達成したいと考えています

続いて、CROOZ GROUPの今後の重要方針と、今後どのようにして価値を生み出していくのかという点に関してご説明していきます

まずは、クルーズの目標からお話します



続いて、CROOZ GPOUPの今後の重要方針について。クルーズの超長期的目標

CROOZ GROUP

今後の重要方針

CROOZ 株式会社
代表取締役社長

小渕 宏二

クルーズの超長期的目標

社会的価値がある会社を調べると
時価総額 1 兆円という
ひとつの基準が見えました

超長期的目標
『20XX 年までに
時価総額 1 兆円以上』

クルーズの超長期的目標

企業が10年継続できる確率は約6%、次世代を担う事業と経営者を育て、創業期のようなスピードある組織でなければ、企業は継続できません

継続できても、社会的価値がなければなりません

社会的価値がある会社を調べると、時価総額1兆円というひとつの基準が見えました

 どうやって達成するの？

どうやって達成するの？

「100人の経営者」

×

「100億の事業」

どうやって達成するの？

誰もが知るトヨタやソニーなどは社会に大きな価値を提供し、売上も時価総額も1兆円以上ありますが、全国約400万社のうち売上または時価総額1兆円企業は双方150社程しか存在せず、普通に考えるととても到達できません

一方、売上100億円以上の企業は1万3000社以上あり、我々もその1社です

1社で1兆円は困難ですが、優秀な経営者が100人集まり、1人100億円の事業を生むグループ経営にすることが、目標に近づく一つの方法だと考えました



具体的な手段は？

具体的な手段は？

**「CROOZ 永久進化構想*」により
次世代の事業と経営者の誕生と成長
永遠のベンチャースピードを手に入れ
超長期的目標を達成します**

具体的な手段は？

「CROOZ 永久進化構想」は、グループ内で起業する起業家や、外部から参画した経営者に対して、日本一を目指したインセンティブを支給することを軸とした制度です

インセンティブは、経営者に株式を付与する「株式保有インセンティブ」を柱に、経営人材を獲得した時、M&Aを成功させた時に支給されるインセンティブがあります。また、グループに参画する経営者とクルーズの関係は、株主と経営者としての関係で、自ら起業した時のように、あらゆる意思決定を行えます。さらに、グループ内の経営者はクルーズの資産を使い、経営ができます

これらによって、次世代を担う事業と経営者の誕生と成長、永遠のベンチャースピード、時価総額1兆円を目指す仕組み、それが「CROOZ 永久進化構想」です



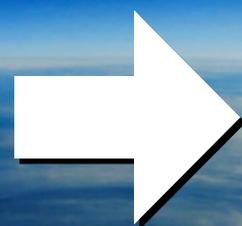
通期で CROOZ 永久進化構想が生み出した成果は？

通期で CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

会社数

13 社

2018年3月



32 社

2019年3月

通期で CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

まず会社数ですが、2018年3月に13社でしたが、19社増え、2019年3月には32社となりました



経営者の人数は？

通期で CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

経営者の人数

新たに 32 名の経営者が誕生

通期で CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

経営者の人数は、会社設立に伴い、通期で新たに 32 名の経営者が誕生しました。代表以外にも取締役の人数も含めると 50 名を超えます



事業領域は？

通期で CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

**単一事業で成長させる戦略ではなく
多数の事業で成長させる戦略を選択し
事業領域の多角化戦略へ**

- ファッション EC
- EC ソリューション
- 広告
- 投資
- ゲーム
- オンライントラベル
- メディア事業

通期でCROOZ 永久進化構想が生み出した成果

単一事業で成長させる戦略ではなく、多数の事業で成長させる戦略を選択し、事業領域の多角化戦略を、今後中核としてまいります

具体的には、

- ・ファッション EC
 - ・ゲーム
 - ・EC ソリューション
 - ・オンライントラベル
 - ・広告
 - ・メディア事業
 - ・投資
- などです



新規事業における通期取扱高は？

通期で CROOZ 永久進化構想が生み出した成果

その結果、連結取扱高からSHOPLIST 事業とゲーム事業を除いた新規事業での取扱高は、17 期 22.3 億円から 18 期 46.4 億円と急速に成長しています

このように、「CROOZ 永久進化構想」を軸に多くの事業と経営者が集まりグループの事業領域も多角化しています



今後の重点戦略

4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・第三の事業の柱創出すべく 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
- ④ 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

今後の重点戦略

前回の発表から特に変更ございません

中長期的にクルーズの成長を捉え、引き続き「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 の売上最大化、第二・第三の事業の柱早期立ち上げ、
M&A による売上最大化」を図ってまいります



最後に、グループとして今、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

前回発表から変更点はありません

	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	○	○

今、重視するもの・しないものの整理

最後に、まとめとして今重視するものとししないものを、整理させていただきます

前回の発表から特に変更点はございません

引き続き、短期的に追いつけないものとしては、営業利益／EBITDA、配当、株価です

これらについては短期的に重視しませんが、今後中長期的には大きな成果が出せるように今後重視していきたいと思っております



以上で、2019年3月期（第18期）通期決算発表の説明は終了です

以上で、2019年3月期（第18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

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

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、
経営資源をコマース領域である SHOPLIST へ集中させる
- 2018年 すべての事業を子会社化し純粋持株会社となり、グループ経営へ移行



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 18 年間で **最高売上更新回数** は 15 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 億円だった売上が 4 年で 200 億円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

2018 年には、20XX 年までに「時価総額 1 兆円以上」という超長期的目標を掲げ、将来的に株主・投資家、顧客、社員、社会その他すべてのステークホルダーに大きな価値を還元するため、すべての事業を子会社化し純粋持株会社となり、グループ経営への移行をしました



CROOZ GROUP の概要は？

CROOZ GROUP の概要

CROOZ GROUP は純粋持株会社であるクルーズ株式会社と
現在 32 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 の企画、開発、運営

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

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

メディア / 広告領域

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・メディアを取扱う代理店事業

ゲーム領域

StudioZ 株式会社

スマートフォン向けゲームの企画、開発、運営

投資 / 金融領域

Sevenwoods Investment 株式会社

プライベート・エクイティ・ファンドへの FoF 事業、国内外スタートアップへの投資育成事業

* 2019 年 3 月 末時点で上記他 25 社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

用語集

用語	意味・定義
EBITDA	M&A によるのれん等の償却費を含まない営業利益
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