

第16期 第2四半期 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

皆様へ重要なお知らせ

2016年11月、CROOZは
SHOPLISTメインの会社に
生まれ変わりました

(それに伴い、ゲーム事業を譲渡しました)



そして、GOOD NEWS があります

GOOD NEWS



日本のファッション専門通販プラットフォーム初
世界 49 ヶ国 760 以上の店舗を展開する
グローバルファッションブランド
『FOREVER 21』が SHOPLIST に新規オープン



さらにもう1つ...

GOOD NEWS



M&Aにより月間ユニーク訪問者数 1,500 万人超のファッションキュレーションメディア「MARBLE」等を取得
新規事業として当社グループの収益の多角化を狙います



次に、10/13 に発表した内容を説明します

新たに策定した方針



まずは今後の事業方針について

今後の CROOZ の事業方針について

**永続的な企業の存続に必要な
事業ポートフォリオの変革、
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**



これに基づいた三つの決断 まずは一つ目

①メイン事業をゲームから EC へ事業構造転換

高成長な SHOPLIST へヒト、モノ、カネの
経営資源を集中させるため

エレメンタルストーリー以外のゲーム事業を譲渡しました

ちなみに、社員数も減少することからオフィス戦略も見直し
効率的な EC 事業運営に適した環境、

またゲーム事業も子会社化し少数精鋭となることから
それぞれ地代家賃の適性化を検討しています



そして、二つ目

②M&A の積極化

本譲渡により獲得する金額と今までに蓄積してきた現預金、
合計 100 億円超のうち 50 億円を目安として
SHOPLIST の集客力、販売チャネル、ブランディング強化や
当社グループの新しい事業の創出等を狙い
手段の一つとして、数は追わず量よりも質にこだわった
M&A を積極的に検討していきます



③今後のゲーム事業戦略

従来型の開発方式



今後当社グループが
推進する開発方式



経営資源を分散し、複数の開発ラインを稼働させて
本数勝負のハイリスクな開発方式から
少数精鋭の体制で開発ラインを1本に絞って一球入魂、
ローリスクな開発方式に変えます
また、当社本体とゲーム開発部門は戦略が明確に異なるため
本社と切り離し戦略子会社を設立しました



一連の決断をまとめると…

まとめると…

メイン事業をゲームから EC へ事業構造転換し
高成長の SHOPLIST に経営資源
(ヒト、モノ、カネ) を集中させるため
エレメンタルストーリー以外のゲーム事業を譲渡

そして、SHOPLIST の強化や
当社グループの新しい事業の創出等を狙い M&A を積極化

一方、ゲーム事業は従来のハイリスクな開発方式から
少数精鋭の体制で開発ラインを 1 本に絞って一球入魂、
ローリスクな開発方式に変え継続チャレンジします



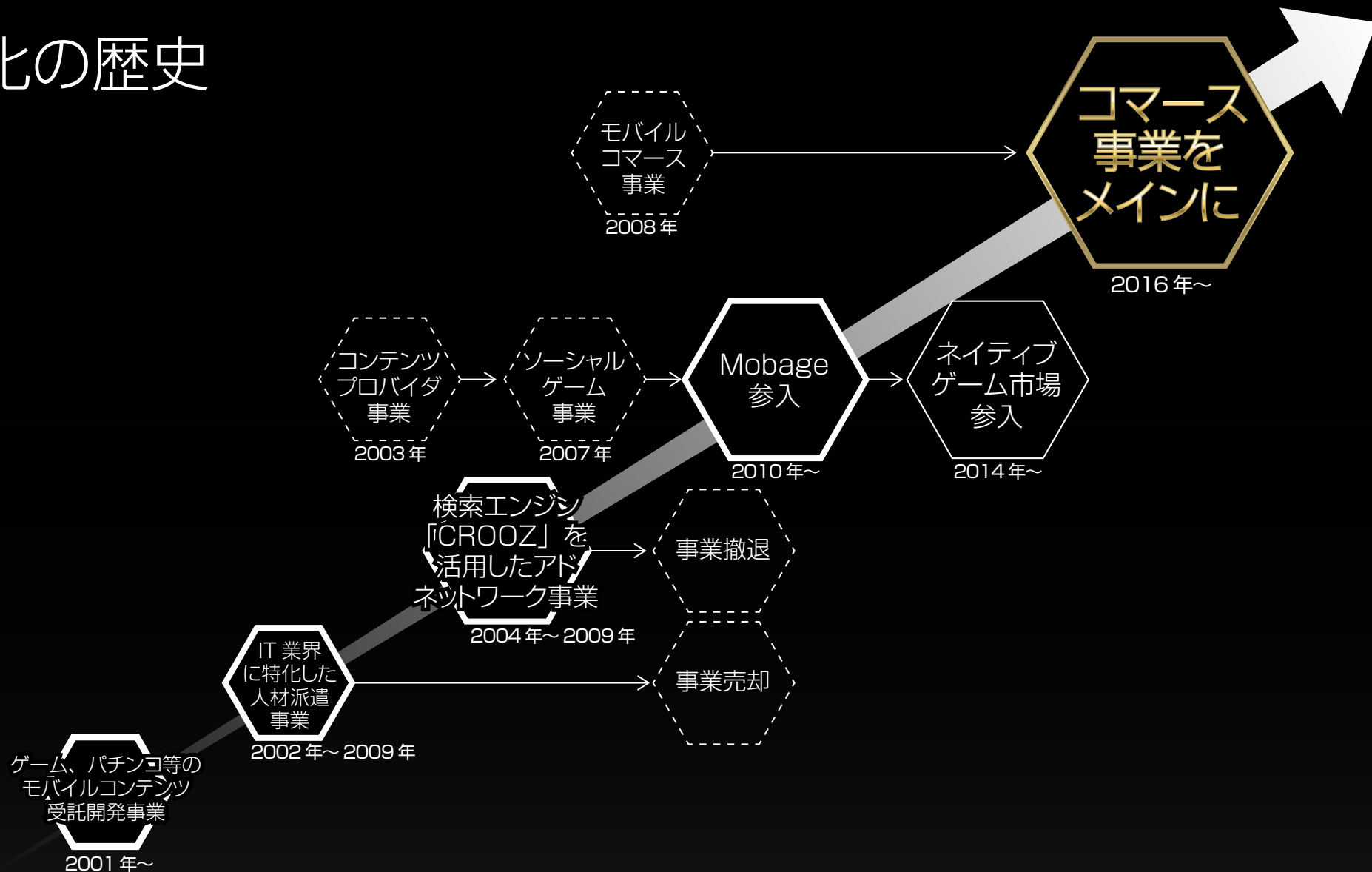
当社は、過去幾度も大きな事業転換を遂げてきました

変化を繰り返してきた歴史



創業から現在までの変遷は…

変化の歴史



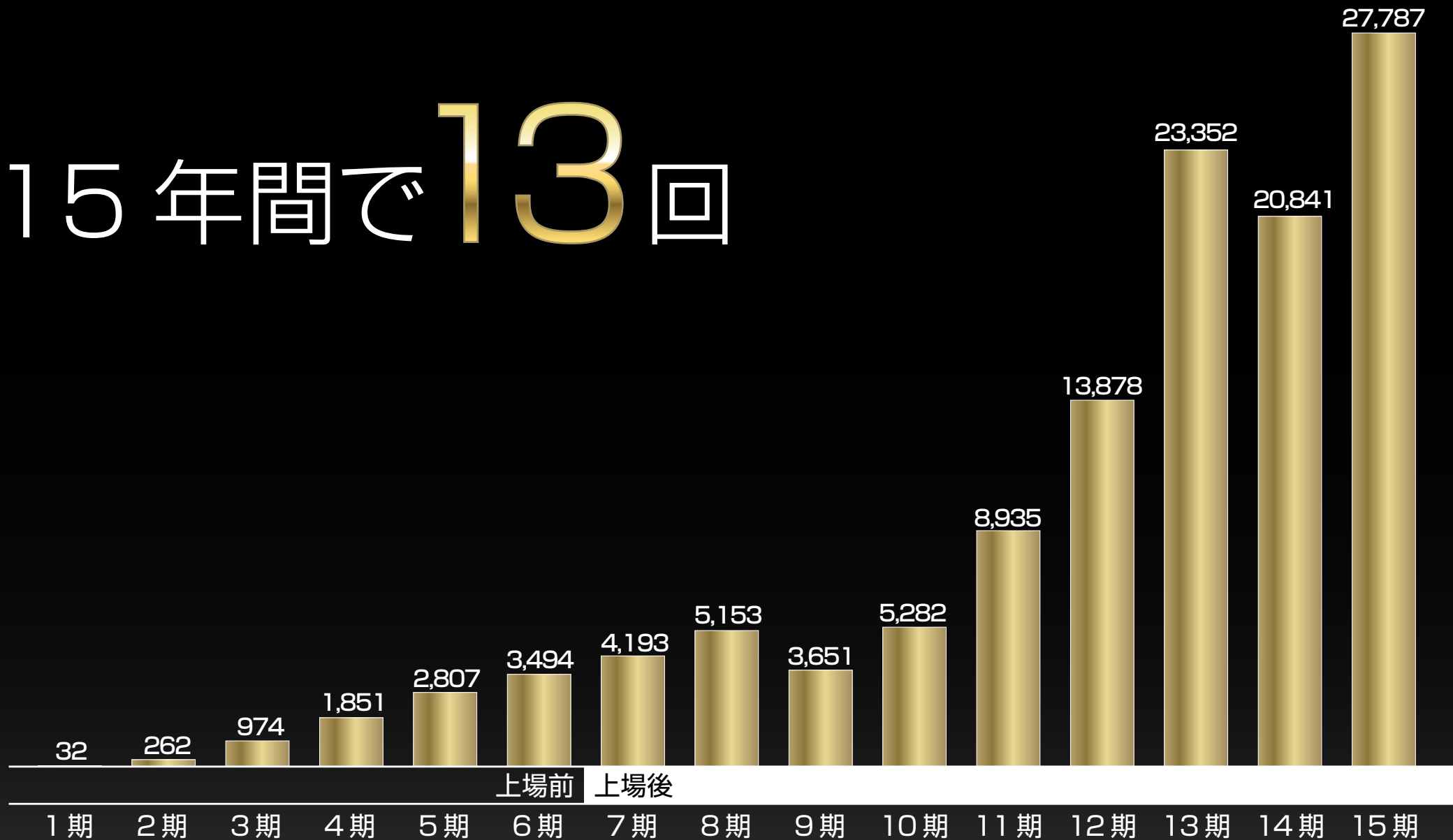
時代の変化に対応するため
創業以来、5回以上メイン事業を転換してきました



その結果、創業から15年間で最高売上更新回数は…

最高売上更新回数は…

15年間で**13**回



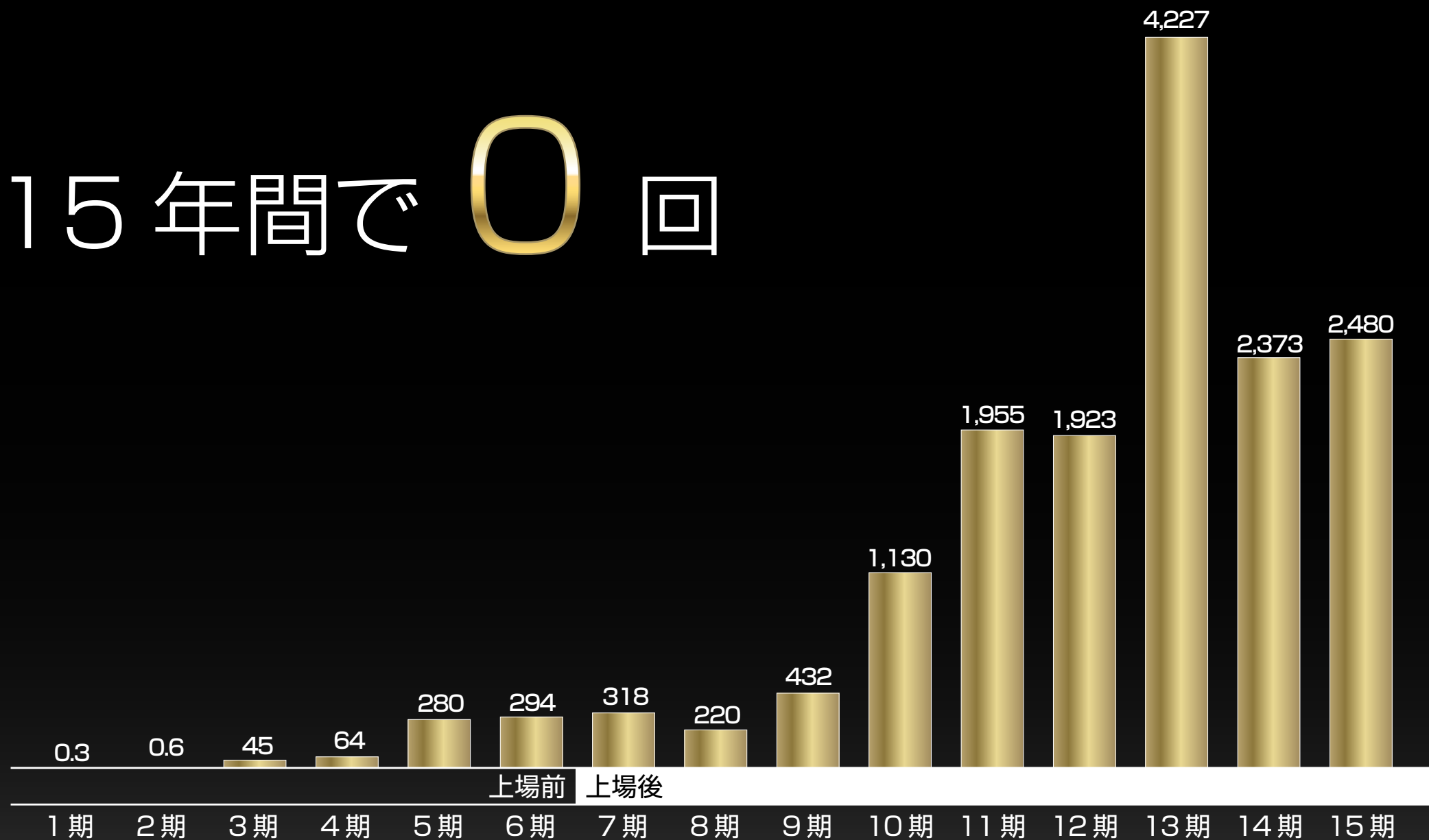
(百万円) ■ 売上



15年間で営業赤字の回数は…

営業赤字の回数は…

15年間で0回

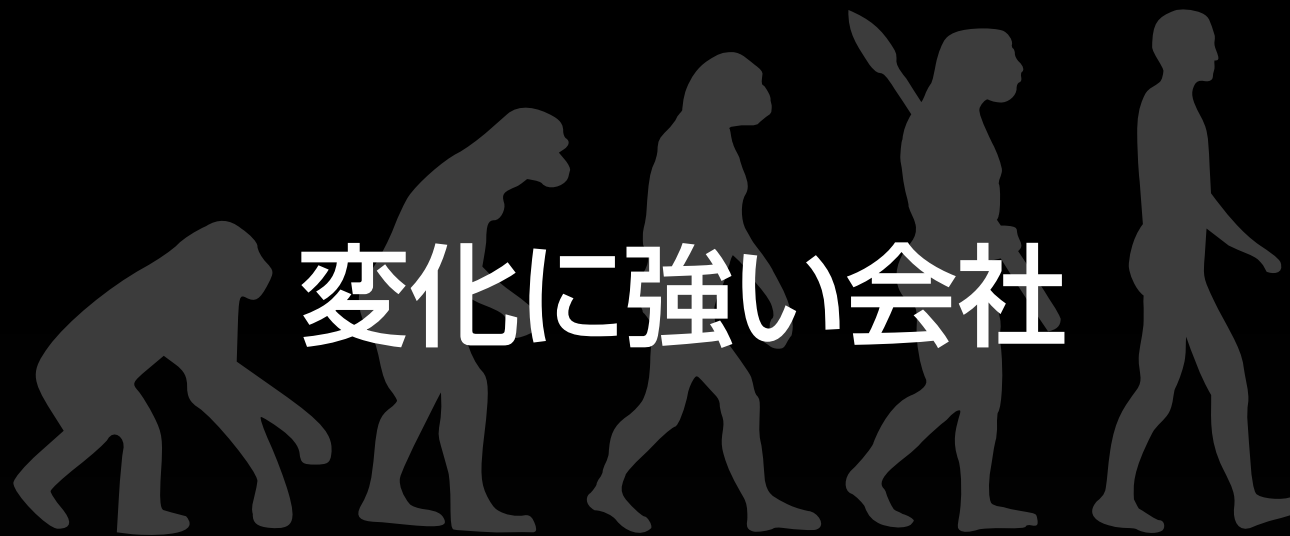


(百万円) ■ 営業利益



つまり、当社の特徴を一言で言うならば…

一言で言うと…



変化に強い会社

最も強い者が生き残るのではなく
最も賢い者が生き延びるのでもない
唯一生き残ることが出来るのは
変化できる者である



今回の事業転換に伴い新たな目標を掲げました

SHOPLIST の中長期目標



今後、当社はこちらを目指します

20??年3月期

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

(16期2Q現在：約130万人)

(15期(前期)実績：約13,000円)

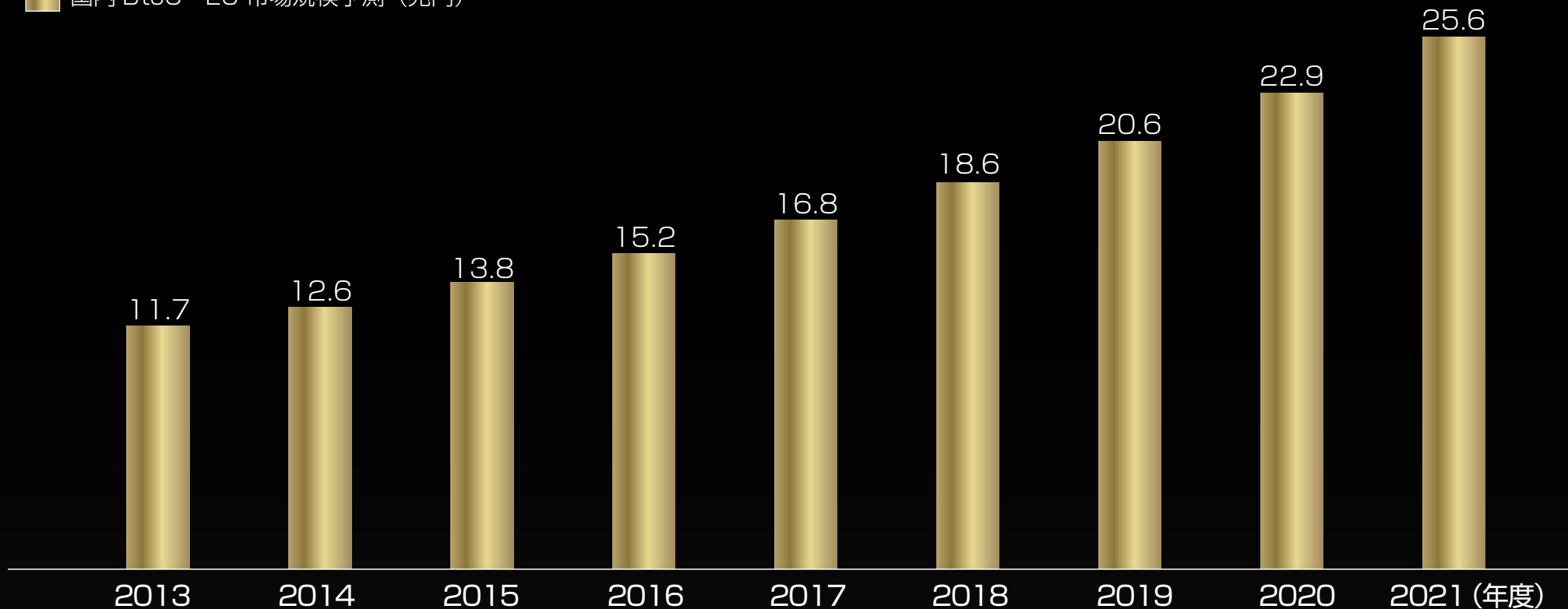
※上記は市場規模や社内の実績データに基づき算出しています



まずはじめに、当社がターゲットとする市場について説明します

当社がターゲットとする市場

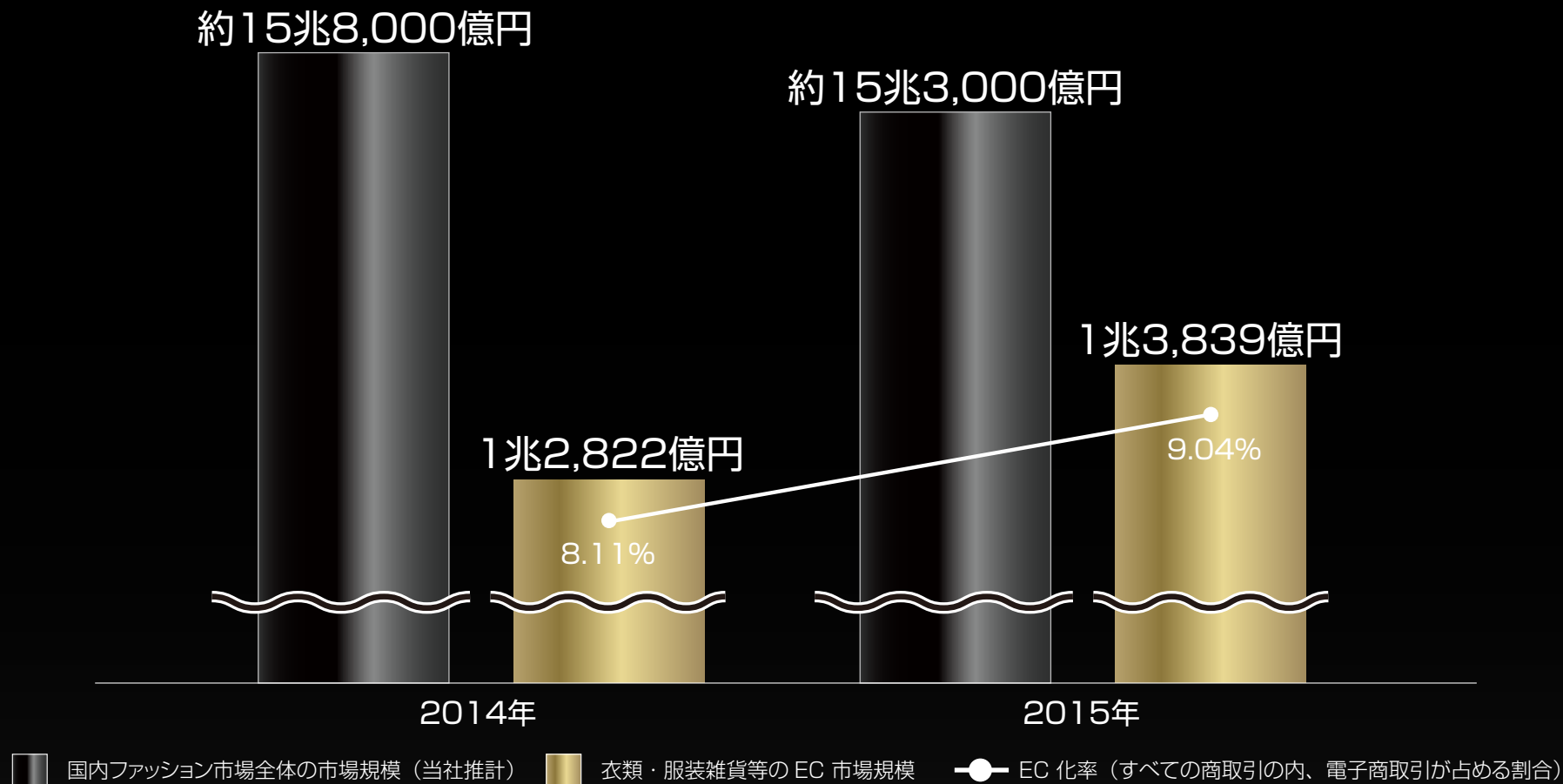
■ 国内 BtoC EC 市場規模予測 (兆円)



国内 BtoC (企業と消費者間の電子商取引) の EC 市場は5年後に25.6兆円、今年度比約10兆円拡大すると予想されています



ファッション EC 市場

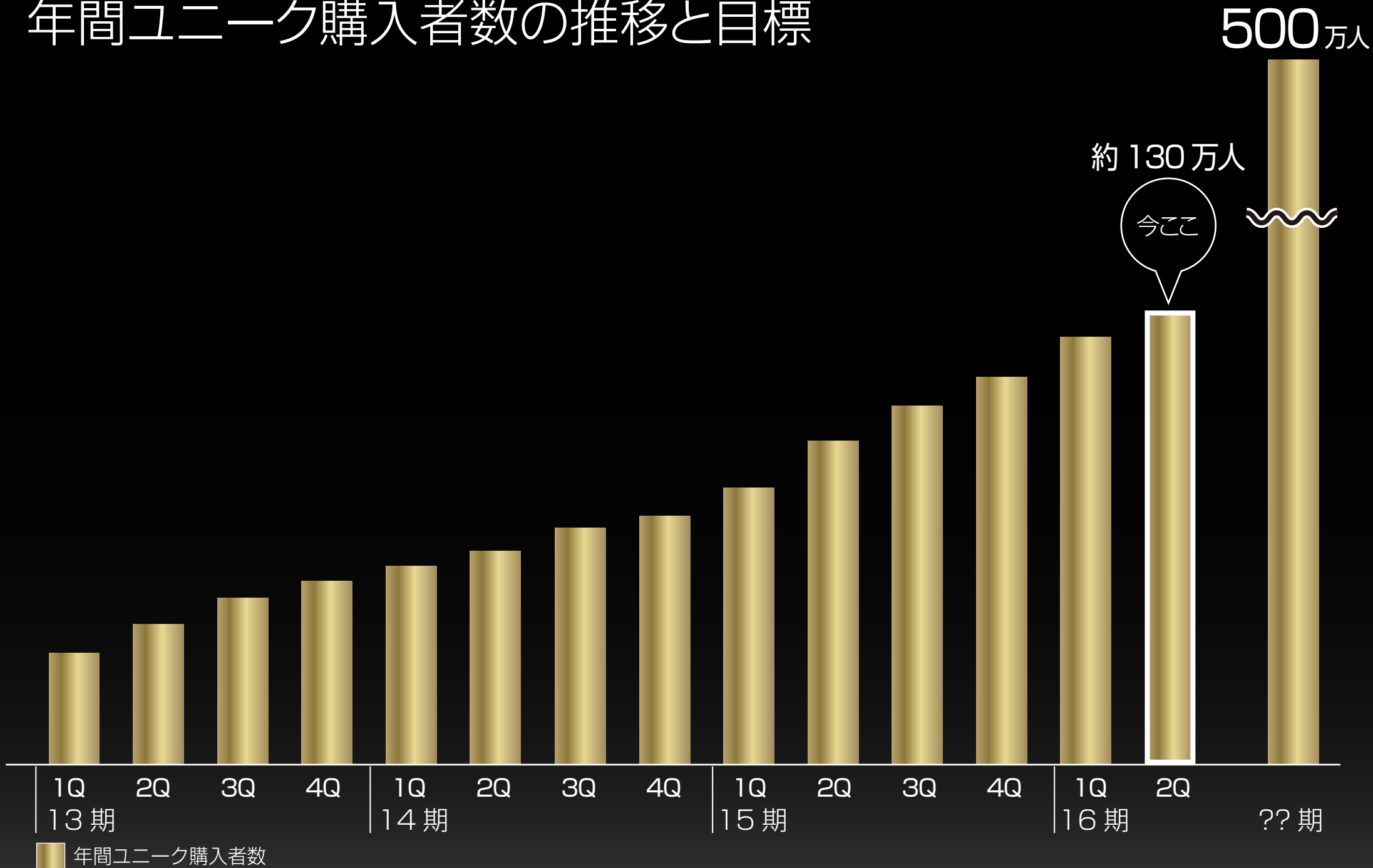


ファッション EC 市場は 1,000 億円規模で拡大
今後もファッション EC 市場は拡大が見込まれています



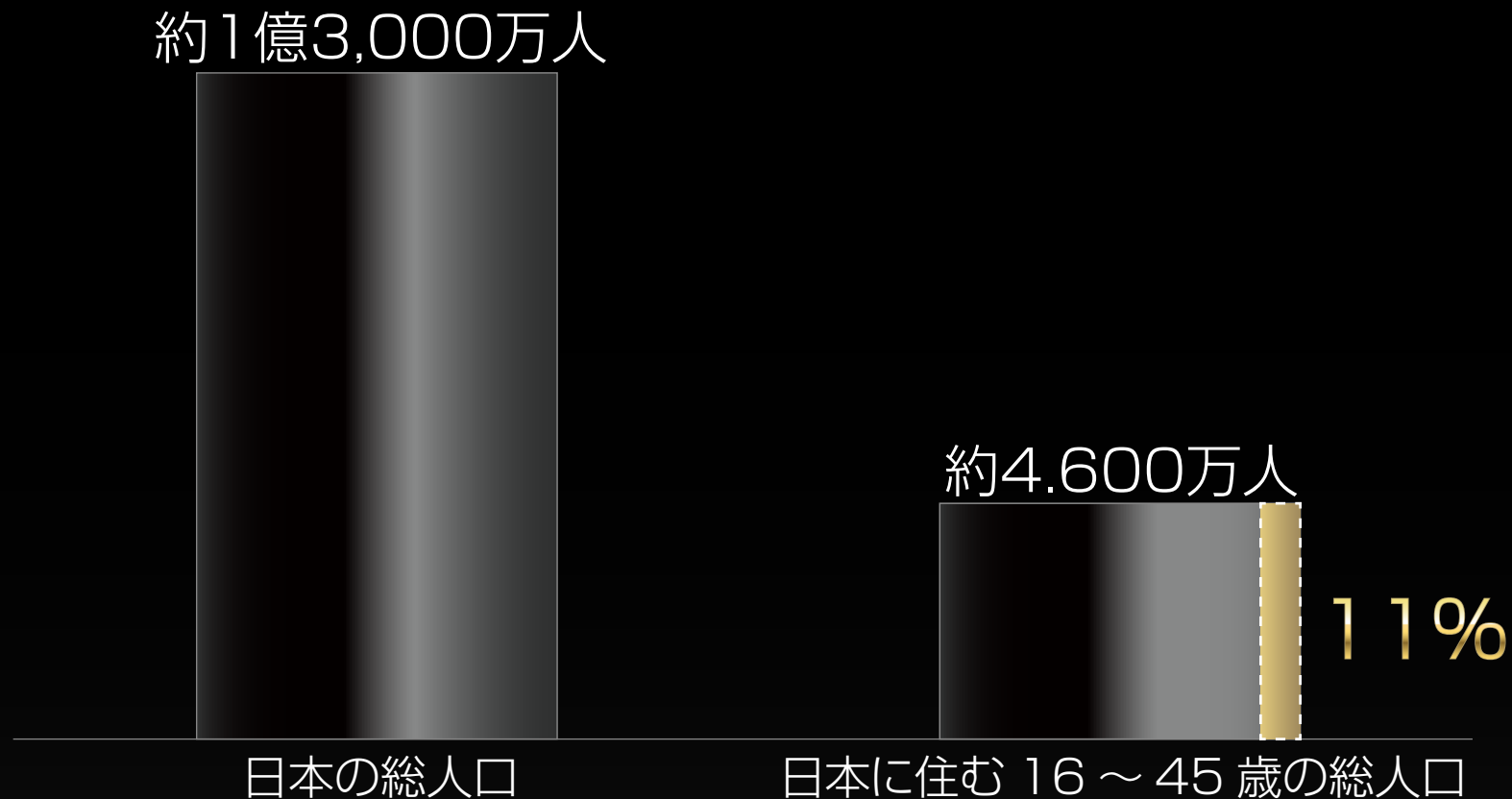
次に、年間ユニーク購入者数の推移と目標を説明します

年間ユニーク購入者数の推移と目標



500 万人がどんな数字かと言うと…

参考 500 万人ってどんな数字？

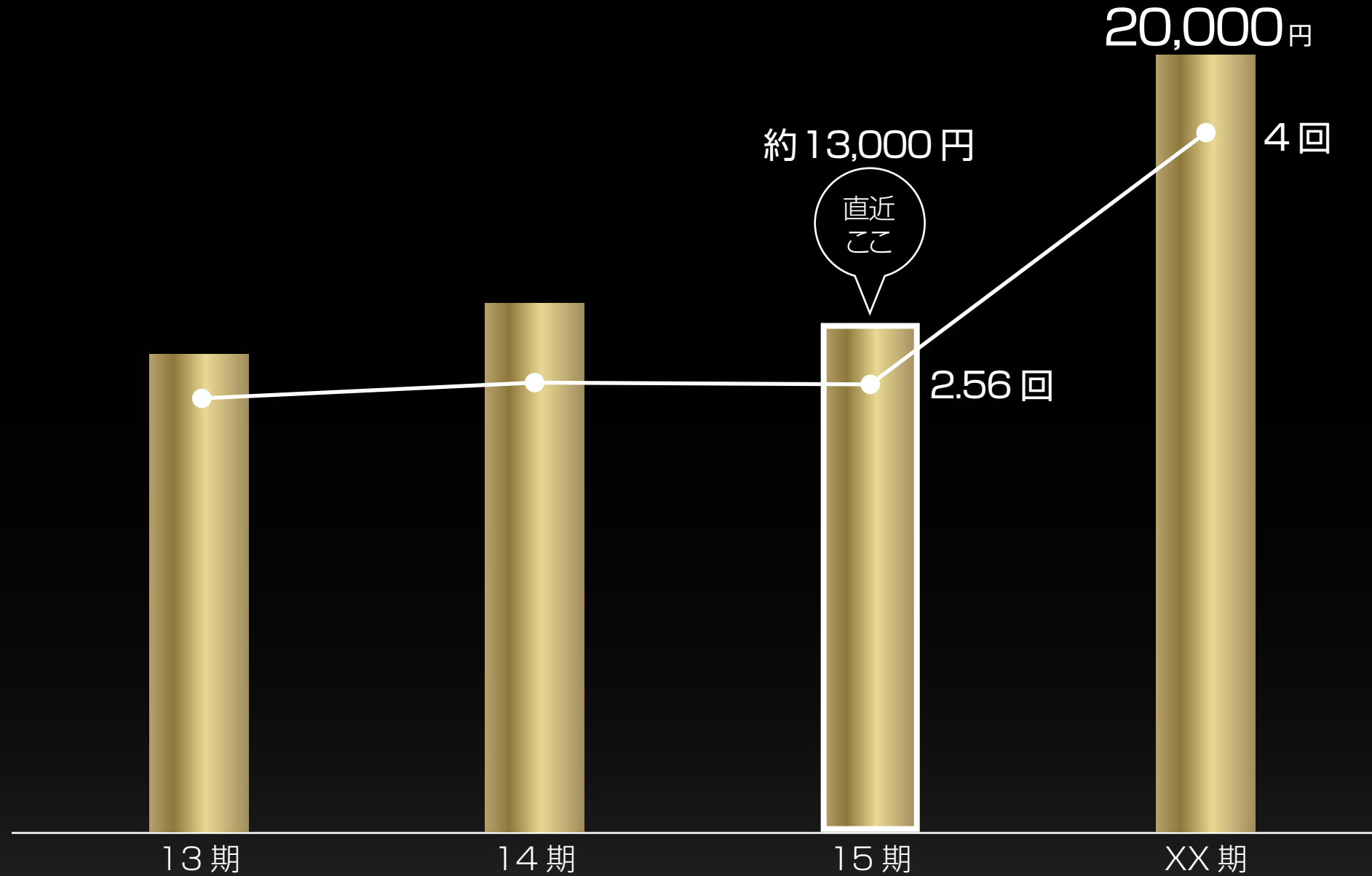


日本に住む 16 歳～ 45 歳の総人口は約 4,600 万人
そのうちの約 11%にあたる 500 万人の獲得を目指します



次に、1 人当たりの年間購入金額の推移と目標を説明します

1人当たりの年間購入金額の推移と目標



■ 1人当たりの年間購入金額 ● 1人当たりの年間購入回数



次に、よくある質問をFAQでまとめました

FAQ



Q1 : なんでゲーム事業を譲渡したの？

Q1：なんでゲーム事業を譲渡したの？

ゲームというビジネスは事業環境の変化のスピードが早くボラティリティが大きいいため、今後もメイン事業として経営していくことはハイリスクだと判断したからです。とは言え、ゲームは現在のネットビジネスにおいて短期間で高収益を獲得できる可能性があるうちの 1 つなので当社本体とは切り離し子会社として少数精鋭で継続してチャレンジします

そして当社本体のメイン事業を高成長の SHOPLIST に転換し、さらに、ゲーム事業譲渡により獲得した金額を SHOPLIST の強化、M&A 等に積極的活用することで中長期的な企業価値の向上につながると判断しました



Q2：SHOPLIST ってどんなサービス？

Q2 : SHOPLIST ってどんなサービス?



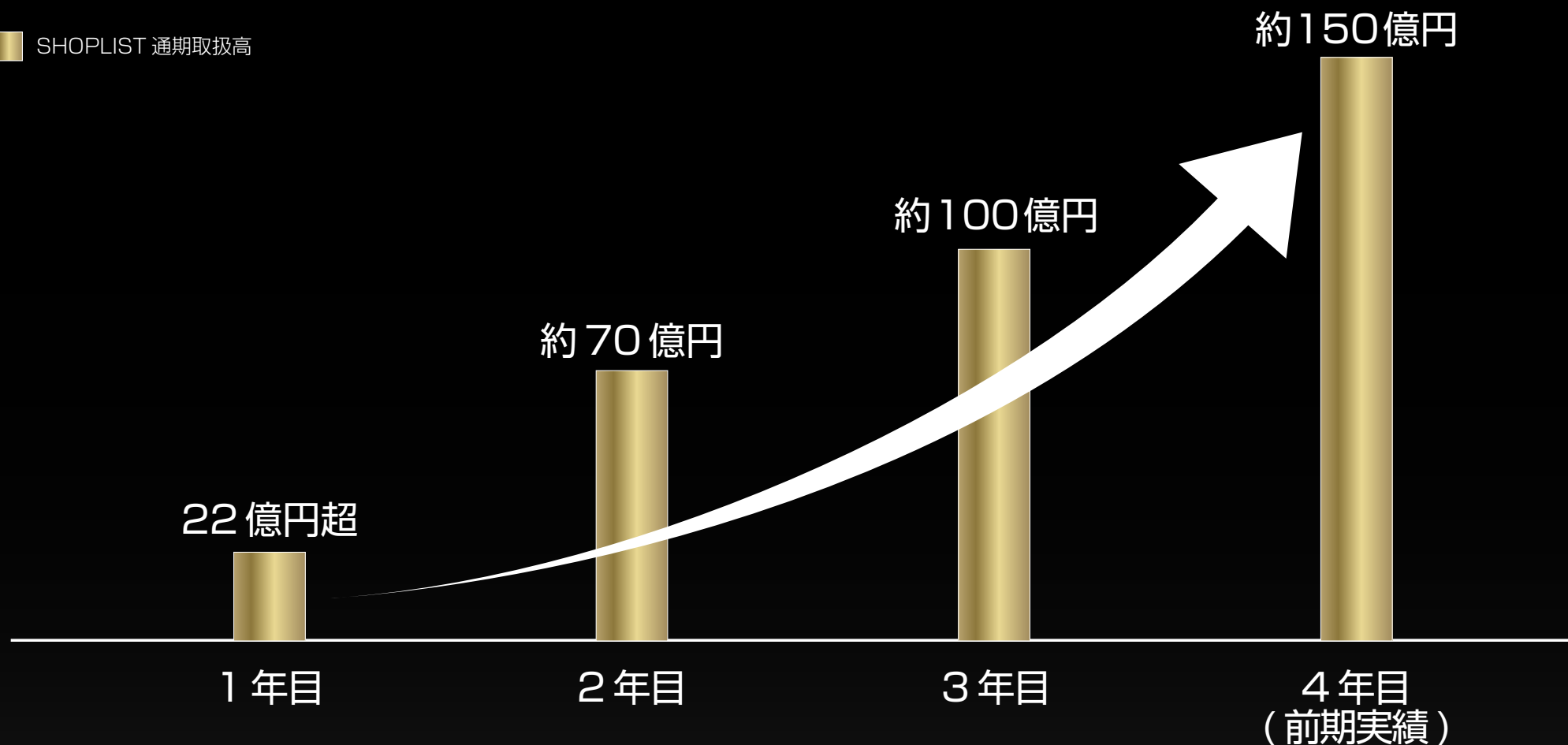
レディースからメンズ・キッズまで
多様なジャンルのファストファッションアイテムが
まとめて買えるショッピングサイト



Q3 : SHOPLIST って伸びてるの?

Q3：SHOPLISTって伸びてるの？

■ SHOPLIST 通期取扱高



新規事業として立ち上げて4年目で
通期取扱高が150億円規模に急成長しています



Q4：今後も伸びるの？

Q4：今後も伸びるの？

はい。大きな自信があります。今後は年間ユニーク購入者数と1人当たり年間購入金額の拡大に注力するため、ブランディングやプロモーション、物流、インフラの整備等の強化に注力していきます



Q5：取扱高の伸びに応じた商品配送の仕組みは整ってるの？

Q5：取扱高の伸びに応じた商品配送の仕組みは整ってるの？

現時点で通期取扱高 600 億円分の出荷が可能な準備を整えています。取扱高を拡大し続けるうえで、それに応じて商品を倉庫から出荷できる仕組みが必要不可欠であり、600 億円を上回る規模への拡大が見込めた時も適切なタイミングで倉庫のキャパシティ拡張を実行していきます



Q6：利益が出ていたゲーム事業を譲渡するということは足元は減益になる？

Q6：利益が出ていたゲーム事業を譲渡するという事は、
足元は減益になる？

はい。短中期的には減益になりますが、本譲渡によりゲーム事業継続時の数年分の利益が先取りできたと捉えており、それを高成長の SHOPLIST 強化に積極投資し、ファストファッション EC として圧倒的な成長を実現させることで取扱高が拡大、時期の明言はできませんが将来的にゲーム事業をやっていたときと変わらない利益額を生み出すことができると考えています



Q7：ヒットを当てられないからゲーム事業から撤退するという事？

Q7：ヒットを当てられないから ゲーム事業から撤退するということ？

違います。事業環境の変化に対応し、勝負の仕方を変えるということです。ブラウザゲーム黎明期は、新規タイトル 1 本当たりの開発費は 1,000 万円程度、開発期間は約半年、国内トップクラスの実績を誇っていた当時、約40%の確率で月商億単位のタイトルを生み出せていました。しかしながら、ネイティブゲームは、新規タイトル 1 本当たりの開発費は 3 億円～ 5 億円、開発期間は 1 年以上、と状況が大きく変化しました。加えて、当社含め同業他社を見渡しても、各社違いはあれどもブラウザよりも勝率は下がっており、それは私達にとってリスクが大きすぎると考え、開発方式を変えるべきだという経営判断をしました



Q8：なんでエレメンタルストーリーを残したの？

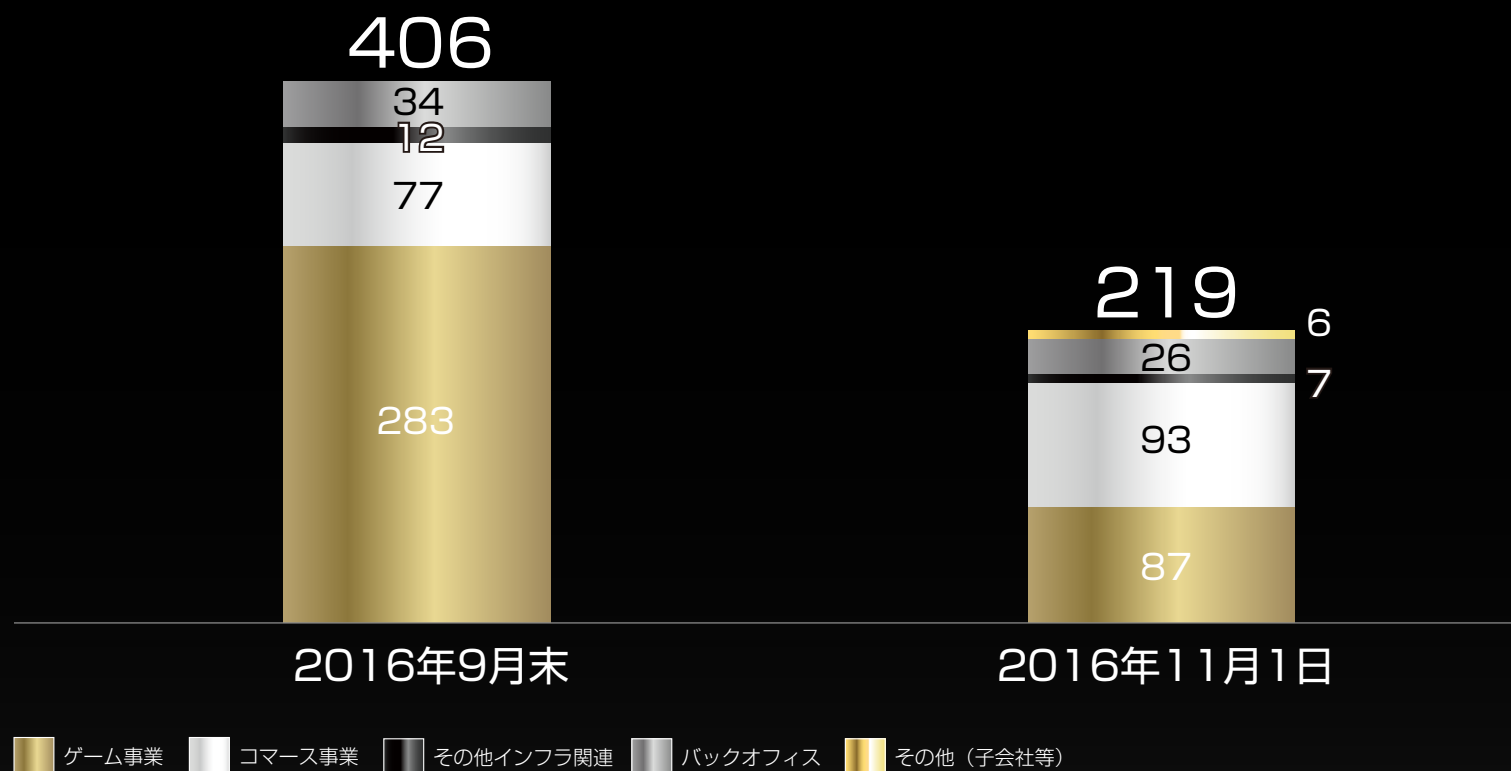
Q8：なんでエレメンタルストーリーを残したの？

ゲーム事業は投資の一環として継続するからです。現在のネットビジネスにおいて、ゲームは短期間で高収益を獲得できる可能性があるうちの1つですが、一方で不確実性が高いという側面があります。今後は当社のヒットタイトルの一つでもあるエレメンタルストーリーの開発・運営を経験した少数精鋭のメンバーを集め、本社とは切り離し子会社でハイリスクな開発方式をローリスクに変え、引き続きエレメンタルストーリーの運営、そして新規開発に継続チャレンジします



Q9：ゲーム事業譲渡により、社員数はどう変わるの？

Q9：ゲーム事業譲渡により、社員数はどう変わるの？



約半数に減少します



Q10：そういえば、1年くらい前から言ってた新規事業ってもうやめたの？

Q10：1年くらい前から言っていた新規事業ってもうやめたの？

やりますし、既にやっています。新規事業とは社内から生み出すやり方もあれば、社外のサービスやリソース等を取り入れて事業化する方法もあります。10月13日に発表したCandle社の取得はM&Aという手段を用いた新規事業創出の取り組みの一環です。Candle社は複数のキュレーションメディアを運営しており、今後、例えば広告等の収益で当社に貢献してくれると考えています



Q11：新規事業の方針は？

Q11：新規事業の方針は？

積極的にやります。ただし、数多く、多種多様な事業に着手することはしません。社内・M&A 問わず「SHOPLIST の拡大に大きな影響を与える事業または取組」にのみの絞りを、量よりも質にこだわって実施していきます



次に、業績の説明です

2Q 業績説明



その前に、重要なお知らせです

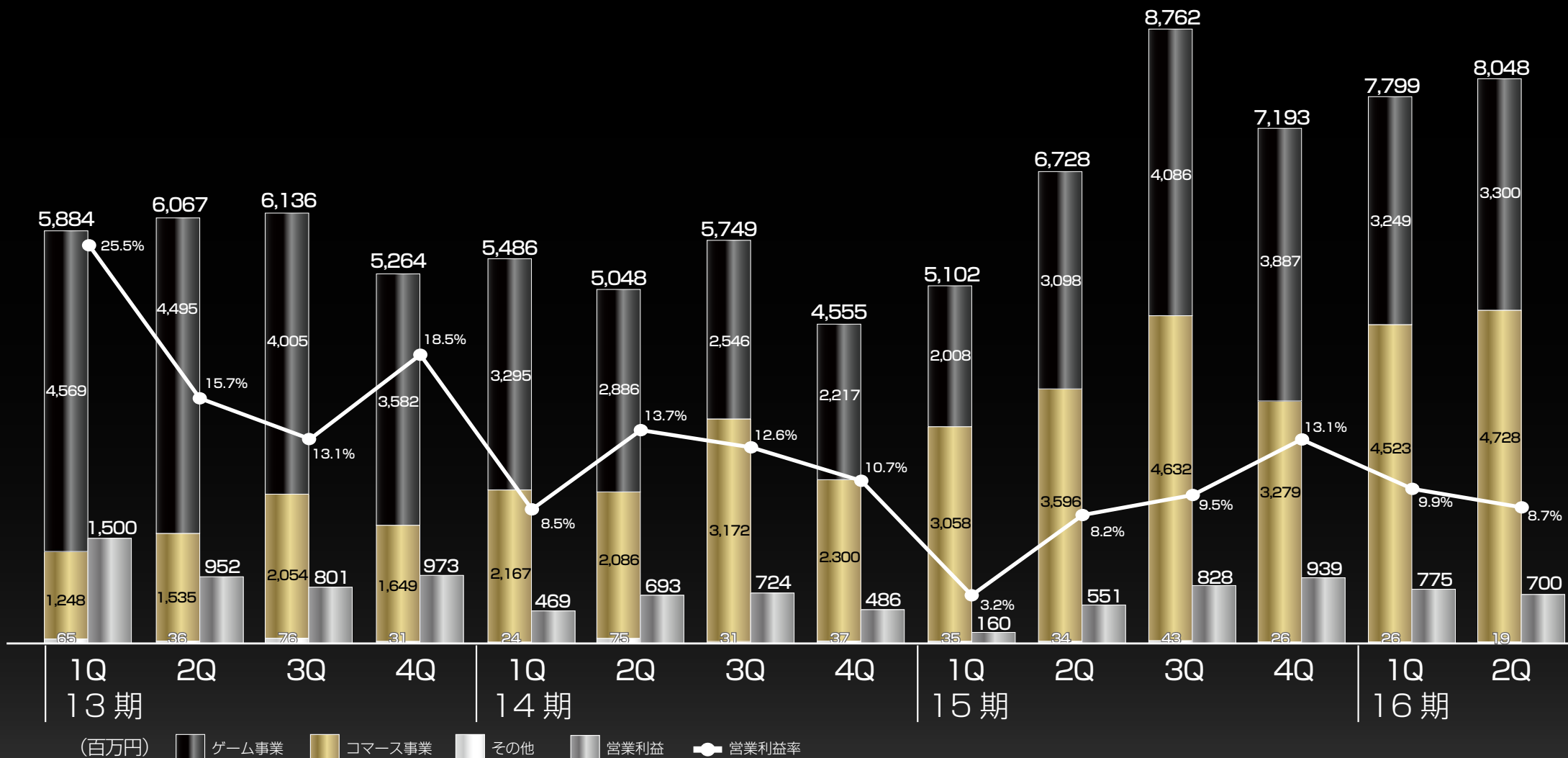


今回は7～9月の業績なので本事業譲渡による影響はありません
影響が出てくるのは次回決算発表（2017年2月予定）以降です



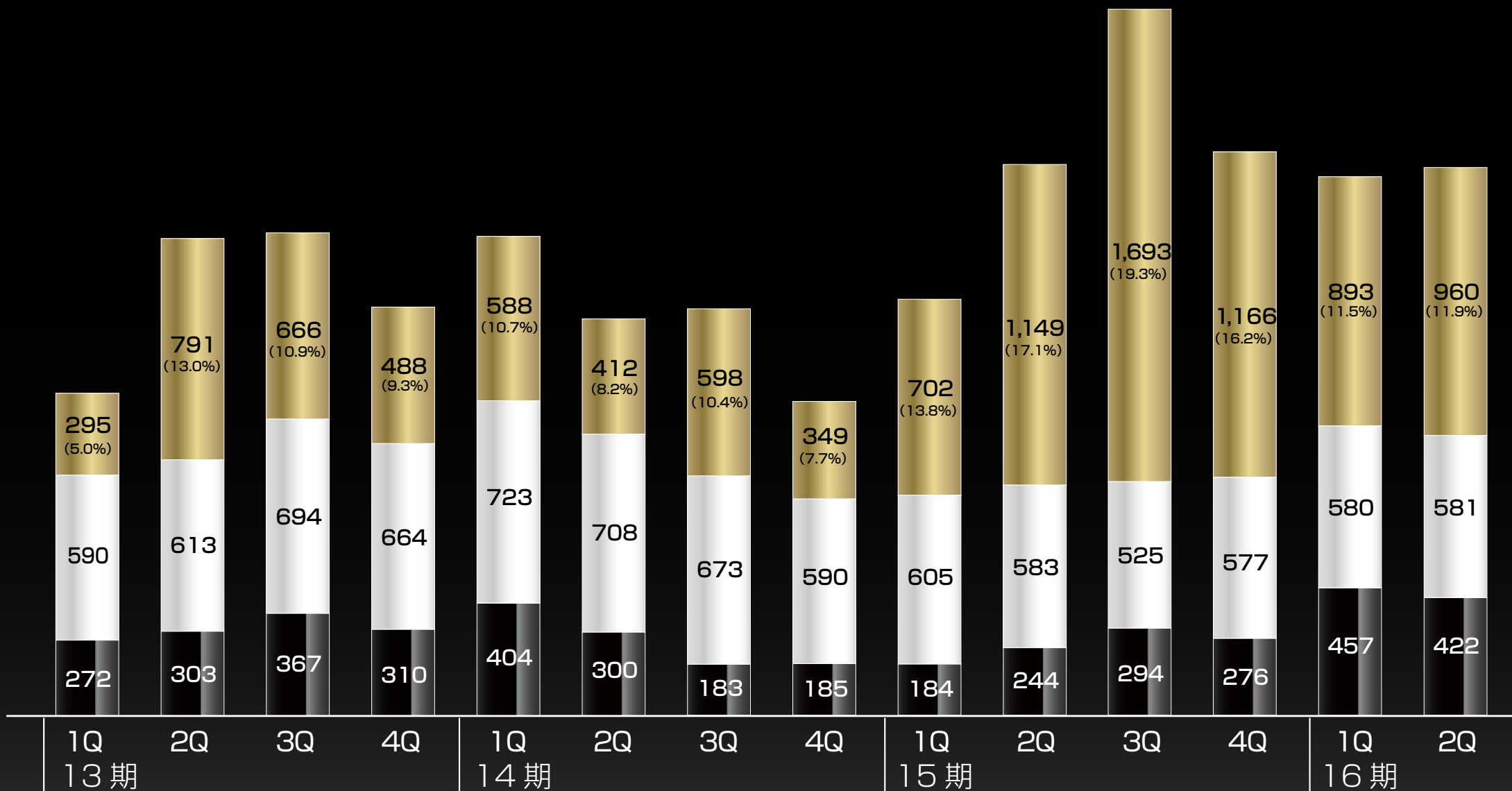
まず全社業績について説明します

コマース事業が過去最高四半期売上を更新



一方、費用のこれまでの推移はどうだったかと言うと…

2Qは1Qと比べて大きな変化はありませんでした

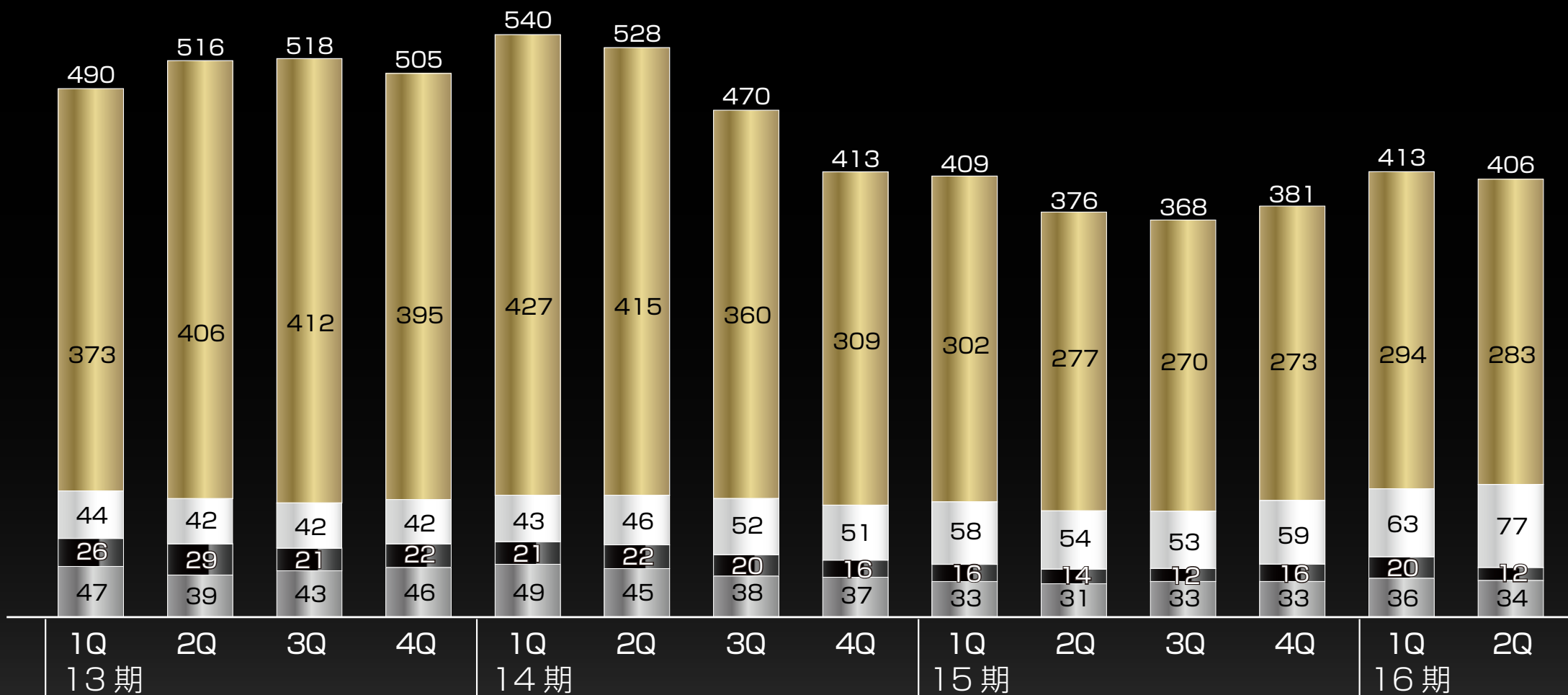


(百万円) 宣伝費 労務費 外注費 (%) 売上比率



ところで、社員数の推移ですが…

売上規模に応じた適正人数を維持して推移

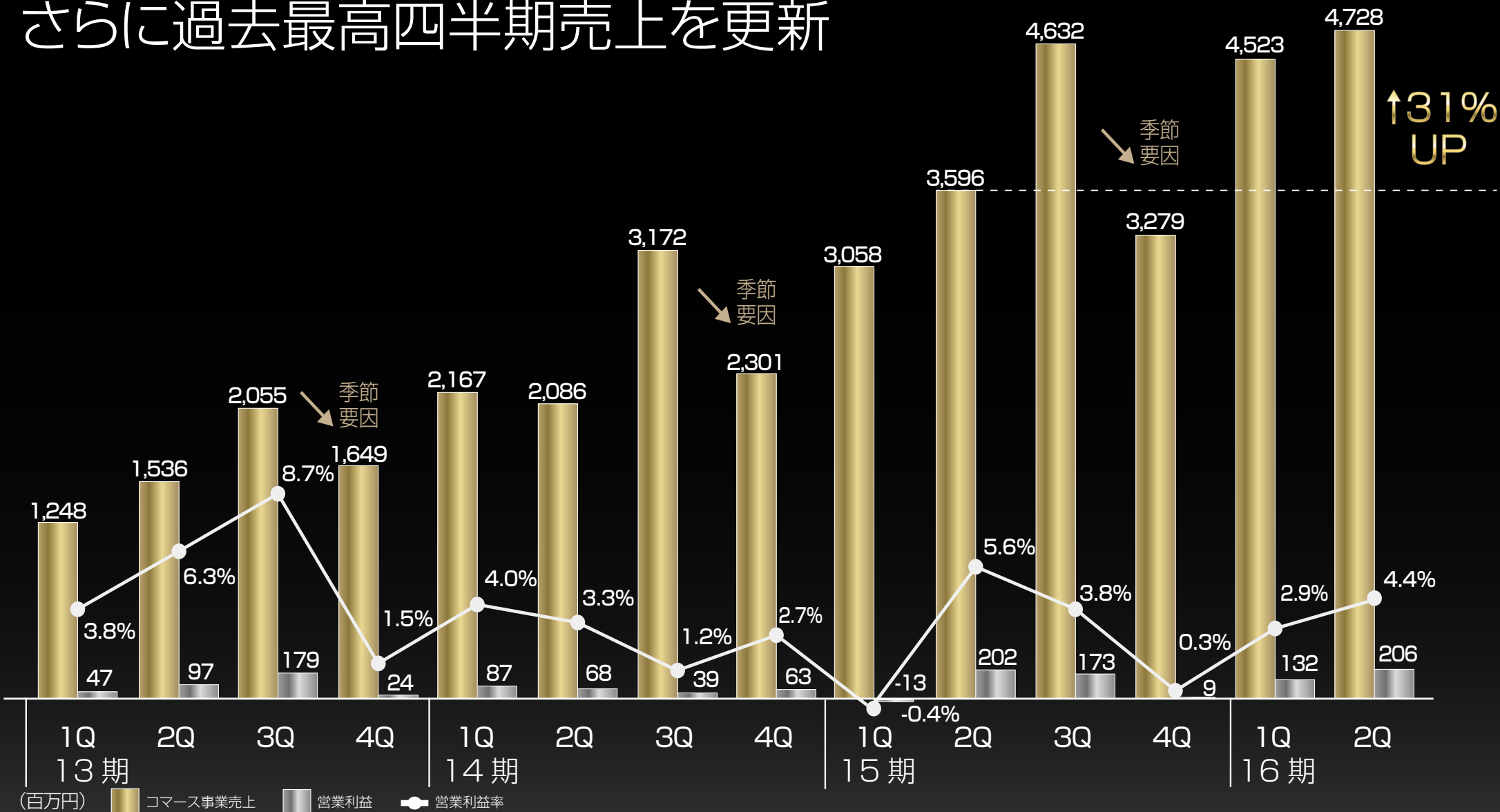


(人) ■ ゲーム事業 ■ コマース関連 ■ その他社内インフラ関連 ■ バックオフィス



次に、コマース事業の業績です

2Q 売上は前期 2Q 比 **31%UP** さらに過去最高四半期売上を更新

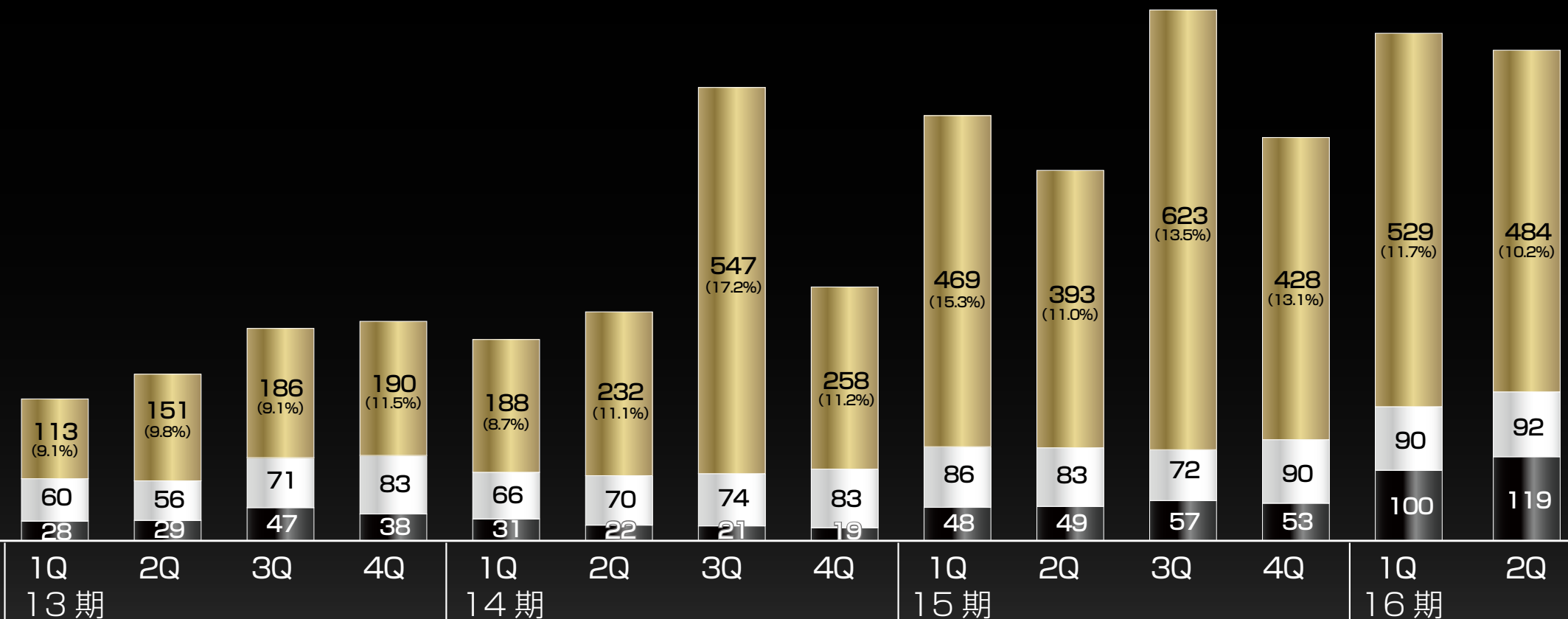


(百万円) ■ コマース事業売上 ■ 営業利益 ● 営業利益率



一方、費用のこれまでの推移はどうだったかと言うと…

今後も継続的に大規模プロモーションを実施予定
事業規模拡大にあわせて労務費と外注費は増加傾向



(百万円) 宣伝費 労務費 外注費 (%) 売上比率



そして、コマース事業の業績に関して、重要なお知らせがあります

ゲーム事業譲渡後は全社のコストバランスが最適化されていないため
SHOPLIST の営業利益は一時的に低下したように見えることとなります

主な要因は、今はまだゲームを中心とした
「400 名のための」オフィス・体制だからです

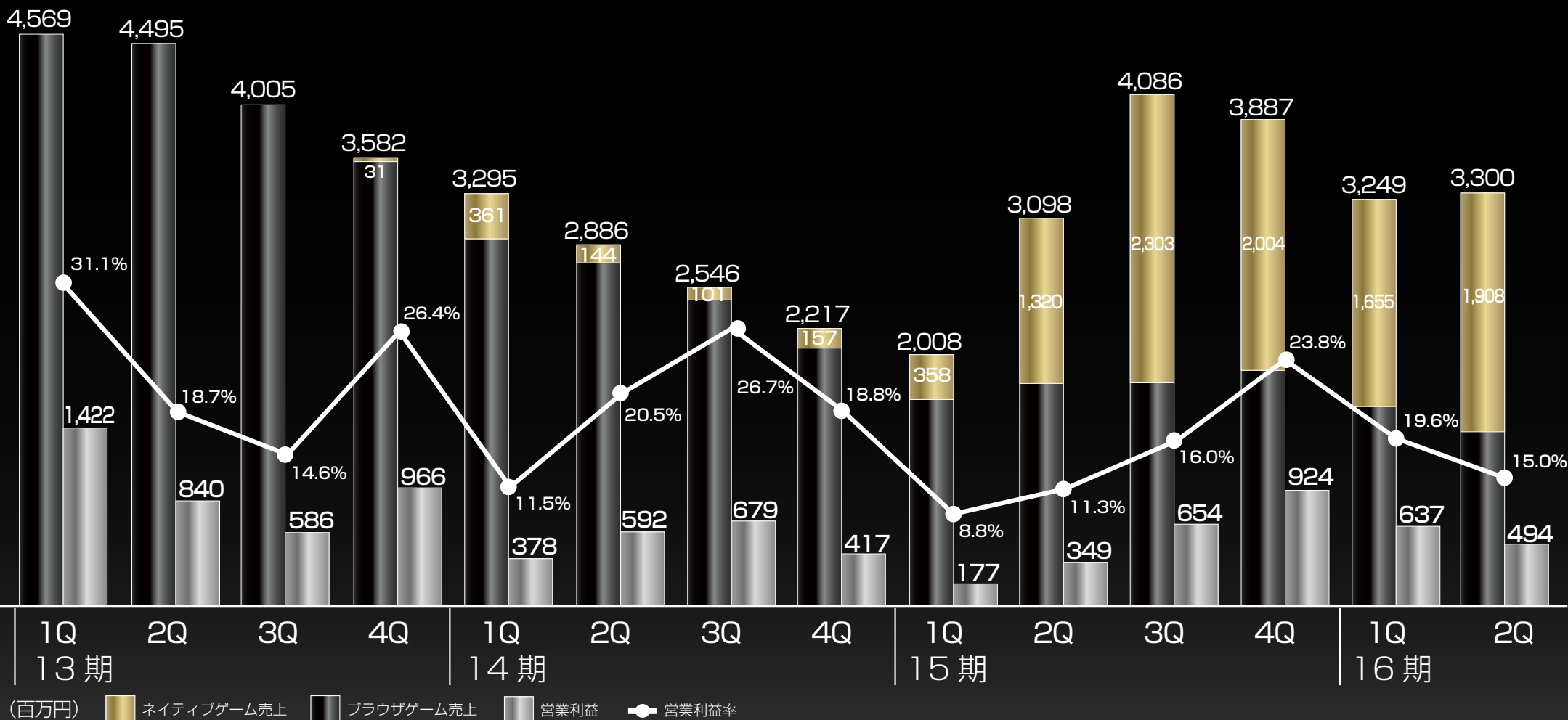
今後、200 名体制に適したオフィス環境、
人員・採用計画の見直し等含め
コストの最適化を推進していきます

なお、2019 年 3 月末までに営業利益率 8%にする方針は変わりません



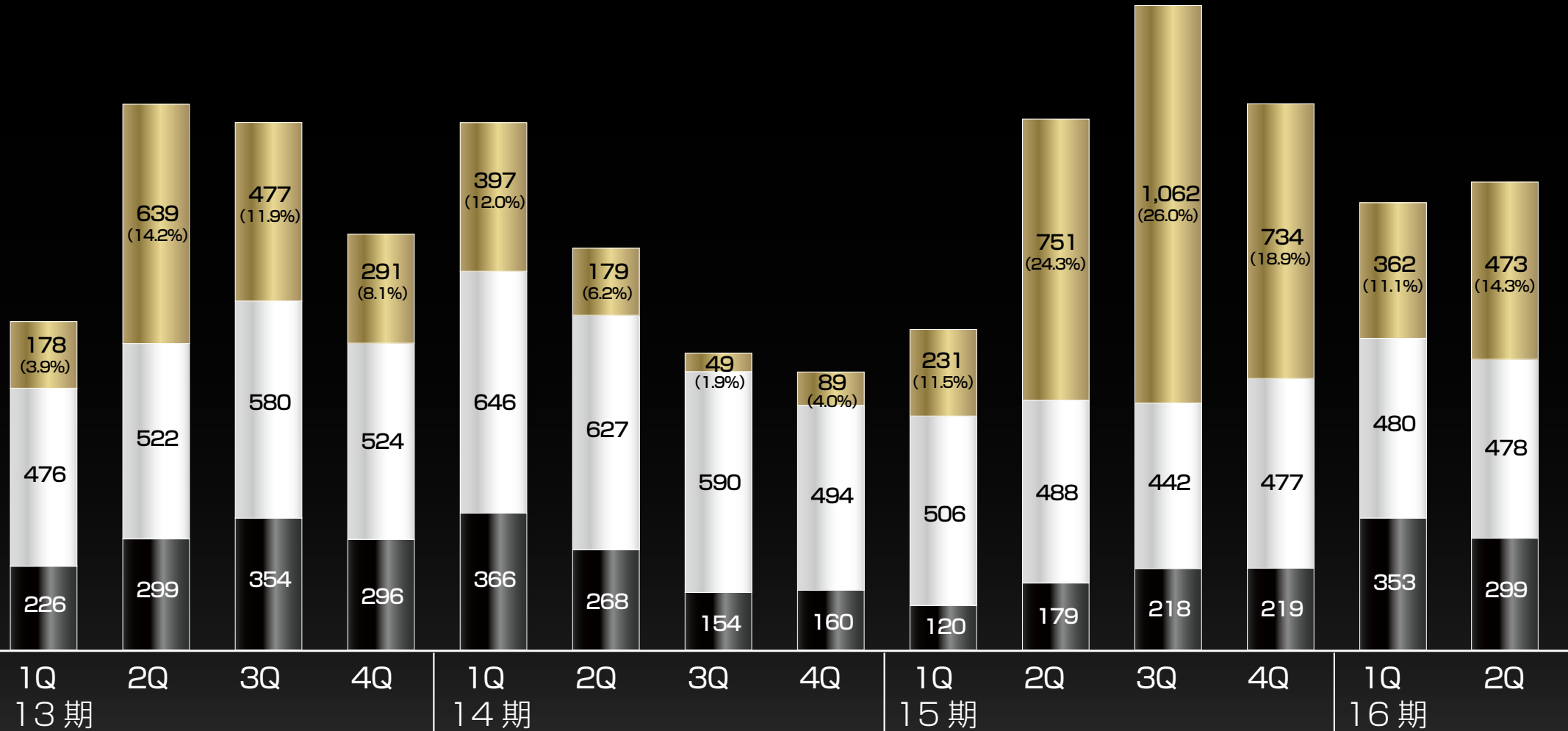
次に、ゲーム事業の業績です

2Q ネイティブゲーム売上が1Q比2.8億円増加 エレメンタルストーリーが拡大をけん引しました



一方、費用のこれまでの推移はどうだったかと言うと…

2Q 宣伝費は 1Q 比約 1 億円拡大



(百万円) 宣伝費 労務費 外注費 (%) 売上比率



今回の決算をまとめると...

今回の決算で大切なのはこの4つ

- ☑ メイン事業をゲームから EC へ事業構造転換し、経営資源を集中させるためエレメンタルストーリー以外のゲーム事業を譲渡
- ☑ SHOPLIST の強化や当社グループの新しい事業の拡大を目的として M&A を積極化
- ☑ ゲーム事業は従来のハイリスクな開発方式から少数精鋭の体制でローリスクな開発方式に変え、EC 事業とはビジョンと戦略が違うので子会社化して継続チャレンジ
- ☑ SHOPLIST の中長期目標
 - 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



業態上、及び変化が激しい業界であり、
正確な予想を立てるのが困難なため
14 期より業績予想を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