



2019年3月期（第18期） 第3四半期
クルーズグループ 代表 小淵宏二からのメッセージ
(2019年2月13日現在)

日頃より投資家の皆様のご支援、ご高配に感謝申し上げます。クルーズグループ代表の小淵です。本日2019年2月13日に当社18期3Qの決算発表を行いました。もともと当社では上期、通期のタイミングのみ決算説明会、並びに詳細の決算説明資料の公開を行っておりますが、今回のように数字だけを見ると意図や背景、また温度感が伝わらず結果に驚かれる方もいらっしゃるでしょうし、何があったのかということをご然ながら知りたいと思われると思うので、今後は数字の良し悪しにかかわらず、毎四半期ごと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。

まず、決算データブックにてQ毎の業績推移も開示させていただいております。そちらでは3Qの連結の営業利益がマイナス約4.5億となっておりますが、こちらに関しては予定通りでございます。もともと2018年5月10日の17期通期決算発表の時から、今後の重点戦略として当面は「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」を図ってまいりますとお伝えしております。にもかかわらず、18期1Qは約2.2億、2Qは約1.2億の営業利益を出してしまい、前回2018年11月9日の18期2Qの決算説明会において冒頭に、「利益を使い切れず申し訳ございません。売上成長率130%を目指す代わりに利益(EBITDA)をゼロにしてでも投資してまいりますと約束していましたが、変な話ですが利益を出してしまい、また、売上成長率が130%を割ってしまい申し訳ございませんでした。18期下期、来期は営利・当期利益マイナスにしてでも投資して売上成長率を伸ばしていきたいと思っております。」とお伝えさせていただきました。ですので、利益を出しすぎてしまった18期上期の超過分も含めていっそう下期は投資していくつもりでしたので、今回の結果は予定通りであったと言えます。

一方で、SHOPLIST単体で見た時に、思っていた以上に赤字が出てしまったというのも事実であります。その要因としましては、一つ目に、新倉庫が稼働したことで物流費の対売上比率が1Q・2Qは14%前後だったのに対し3Qは16.4%に増加したことです。単純な賃料の増加分だけでなく移転途中のために新倉庫のマテハンが稼働できていないことによる一時的な対応コスト増も響いています。二つ目に、新倉庫の稼働に伴い既存の倉庫から新倉庫に大量の商品を移動させるわけですが、想像以上にドタバタしたことでいつも以上に出荷までのリードタイムが発生し、それによって購入率に影響が出てしまったこと。三つ目に、構造的に売上が伸ばせないタイミングでも昨年同等以上のプロモーション比率の広告をうっていたこと。四つ目に、倉庫の要因



で低くなってしまった購入率を元に戻すために送料無料施策を必要以上にうってしまい、送料負担が大きくなり利益を圧迫してしまったことなどが挙げられます。

一つ目の要因につきましては、以前より SHOPLIST では「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」という目標を掲げており、その時の物量を想定して元々予定していた投資のため、多少の誤差はあれどほぼ想定通りの推移なので全く心配していません。むしろ、いざ伸びてきたときに、今回の 3Q がそうであったように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方が大事だと思っています。あくまで「500 万人」と「20,000 円」をできるだけ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していただきたいです。二つ目、三つ目の要因につきましては誤算です。ですが、あくまで一時的な要因であり、新倉庫が平常稼働する 2019 年 4 月 1 日以降は商品のリードタイムも徐々に改善され、売上最大化につながる見込みです。四つ目の要因につきましては、複数の施策のトライアルの過程で若干施策がオーバーだったところもあると考えており、足元の 4Q ですで見直しの検討を進めており、来期以降は平準に戻る見込みです。

営業利益だけでなく売上成長率も 1Q・2Q では 120%を超える成長率に対して、3Q は 116.3%にとどまってしまいましたが、こちらも上述の通り、既存の倉庫のキャパシティの問題と、倉庫移転によるリードタイムの増加が明確に受注に跳ね返ってきたことによるものであり、いずれも一時的な要因、かつ、2019 年 4 月 1 日の新倉庫が平常稼働以降に改善が見込まれているので、そこからの成長に期待したいと思います。

また、今回一部事業に関連する特別損失を計上いたしましたですが、こちらに関しては事業がうまくいっていないわけではなく、複数ある新規事業の中で、当初の計画以上に立ち上がるまでの時間や売上、営業利益等の収益化に時間がかかっているものもあるということです。これは先の読みづらい新規事業を複数展開するうえでは仕方のないことだと認識しており、今後も発生する可能性があると思われます。ですが、当社が掲げている「時価総額 1 兆円」と「インターネットの時代を動かす凄い 100 人を創る」という超長期的目標を実現するために、今後も積極的に新規事業への投資を図っていきたいと思います。

最後に、今回 3Q の連結の営業利益マイナスに関しては、もともとマイナスにしてでも投資していくとお伝えしていたことですし、通期で EBITDA ゼロになるように計画して動いておりますので予定通りの結果と言えます。とはいえ、SHOPLIST の営業利益マイナスに関しては誤算もあり、売上成長率も目標の 130%を満たなかったことに関しては申し訳なく感じております。ですが、4 月 1 日の新倉庫の平常稼働以降は徐々に解消され、さらなる売上最大化につながっていく見込みです。今回の 3Q の結果だけを見ると不安に思われる方もおられるかと思いますが、



私も全取締役においても短期的な結果だけを見て一喜一憂することなく、粛々と来期に向けて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ので、ご支援のほどよろしく願いいたします。

以上

2019年2月13日現在

小渕宏二