

アスクル株式会社 2023 年 5 月期決算説明（質疑応答要旨）

【開催日時】 2023 年 7 月 4 日（火）16:45～17:30

【回答者・出席者】 代表取締役社長 CEO 吉岡 晃
取締役 CFO 玉井 継尋
取締役 COO 川村 勝宏

※要旨をご理解いただきやすいよう加筆・修正および順序の入れ替えを行っております。

【23 年 5 月期 業績】

Q：23 年 5 月期の 4Q について、粗利が減る一方販管費が大きく圧縮された結果 16%という強い増益となっているが、この動きの背景と持続性を教えてほしい。

A：23 年 5 月期 4 Q は大きく利益体質が変わった。3 Q あたりが最も粗利率が厳しかったが、4 Q 特に後半で粗利率改善に手をうち、期末はそういったものも業績に貢献した。

そのほかにもいくつか要因があり、まず、2022 年 11 月に稼働した ASKUL 東京 DC について、当然稼働当初は生産性が低いものだが、期末にかけてかなり生産性が上がってきた。また、BtoB の箱単価向上もかなりのコスト削減要因になっており、今期以降も引き続き向上を目指していく。

LOHACO については、23 年 5 月期の黒字化を目指し 4 Q は徹底的なコスト削減を実施したこともあり 4 Q 輪切りで見ると数億円の利益が出ている。今期は通期で黒字を維持しつつ、しっかり再成長を目指していきたい。

【24 年 5 月期の業績計画・全体】

Q：「利益成長を変える」というメッセージを打ち出しているが、24 年 5 月期は固定費負担もある中でどのように成長していくイメージを持っているのか。

A：23 年 5 月期はインフレやコロナなど様々なことがあったが、価格改定もしながら、新アスクル Web サイトのオープン化など着実にやってきた。価格改定についてはお客様にも受け入れていただき、また、新アスクル Web サイトのオープン化効果も想定以上であった。BtoB 事業で掲げた計画に対する効果がきちんと出てきているという点に手応えを感じている。

Q：スライド 19 ページ「外部環境変化」について、インフレ・原価高騰と物流コスト増のリスク度合いを説明してほしい。

A：インフレ・原価高騰、物流コスト増については他社も同じ、かつ基本的には不可逆的な動きであると捉えている。したがって、サプライチェーンの部分で全体のボリュームを活かし、どれだけヘッド商品を強められるか、ということと、機動的な価格改定に柔軟に対処できるか、ということではないかと考えている。

物流コスト増についても、人件費の高騰、人手不足は不可逆であることを踏まえ、我々の強みであ

る物流について、倉庫の部分でいえば 100%自社グループで運営しているという構造的な強みや、地域のエリアネットワークを構築している配送の領域など、他社と比較して利があるところがある。物流自動化を進める、売場と一体化して物流を運営できる、そういった特徴を活かし、一箱あたりの単価を上げるというところで相対的に物流費比率を下げていく、こういったコントロールをできることが強みである。相対的に我々のアドバンテージを活かしてリスクをヘッジしていくのが物流の対策と考えている。

Q：スライド 10 ページのウォーターフォールに「売上増に伴う物流費増」が 26 億円の減益要因と示されているが、昨年は増益要因とされていた項目ではないか。23 年 5 月期と 24 年 5 月期とで物流周りのコストについての変化がどのように織り込まれているか整理してほしい。

A：23 年 5 月期の物流費については様々な要因がある。

一つは、BtoB の箱単価、LOHACO の箱単価を上げて配送費比率を下げていったということがある。テクニカルに言うと、前期・今期ともに LOHACO が減収となっているので、そもそも物流費比率では LOHACO の方が（BtoB より）高いという前提のもと、LOHACO のシェアが落ちて BtoB の構成比が上がり全体の物流費比率が下がったということ。LOHACO の減収で物流費の低減額が大きくなった。

今期については、一定程度、パートナー企業からの値上げ要請なども想定して予算は作っているが引き続き LOHACO も BtoB も箱単価を上げていき、さらに配送費の低減につなげたいと考えている。予算上は当然ながら売上増に伴う物流費の増加は見込んでいる状況である。

【BtoB】

Q：BtoB の 24 年 5 月期のガイダンスについて解説してほしい。

A：スライド 24 ページの BtoB 予算は各施策効果から積み上げて作成しており、BtoB の売上成長が進むことで利益も大きくなるという前提。

売上成長については、フィード社を除くと、BtoB 単体で 300 億円強程度の増収を図らなければならない。一つ目は、ソロエルアリーナのオープン化効果が 2Q、3Q、4Q と拡大しており、4Q の実績が 1 年間続くだけでもそれなりの増収効果がある。また、Web 販促についても、23 年 5 月期広告投資経由で 80 億円程度の売上が作れており、24 年 5 月期は 2 倍の額を投下する計画でこの点でもそれなりに売上が作れると考えている。一方で広告フィー収入についてはそれほど大きく見込んでおらず、数億円程度を見込んでいる。オーダー単価向上についても、LOHACO での実績、経験値というところを踏まえて、これらを積み上げて数字を出している。

もう一つ、利益成長を図っていくにあたっては売上総利益率の改善が大きなポイントとなるが、23 年 5 月期末にかけてかなり売価改定を進めてきているため、ここからさらに大きく値上げをしていくということは織り込んでいない。特にコピーペーパーの為替ポジションが、足元また円安にきてはいるものの、かなり先まで良いレートでポジションが抑えられており、その効果だけでもこのプラス 1%のうち半分ぐらいの効果がある見込みであり、残りの部分も、前期末の価格改定効果が 1 年間続けばかなりの部分がカバーできると考えている。

我々としては決して強気ではなく、元々中期経営計画で、「23年5月期は成長カーブを変える、24年月期は利益成長をスタートさせる、25年5月期が大きな利益成長をしていく」、ということ掲げており、その通りに進める所存である。

Q：BtoBのトップライン計画について、フィード社を除けば8.5%か9%程度増であるが、今の基本ラインにもう一声というレベル感で理解はあっているか。

A：その認識でいる。

Q：BtoB トップラインについて保守的なのかニュートラルなのか、数字への落とし込み方のイメージを教えてください。

A：現状と、今後打っていく施策とを組み合わせた上での積み上げ計画であり、過分にチャレンジでも、過分に保守的でもどちらでもない。もちろん今後の環境変化について全く楽観視している訳ではなく、何が起こるか分からない前提ではあるが、現時点ではニュートラルな形で落とし込んでいる。

Q：価格改定の影響を教えてください。顧客の買い控えにつながっていくことはないのか。

A：価格改定は細やかにいく必要が今まで以上にあると考えている。お客様が離反してしまうような商品と、それほどでもない商品という違いはやはり存在するので、そこはデータドリブンで見極めた上で緻密な価格設定が今期は求められていくと考えている。

Q：BtoB単体の主力商材別の動きについて見通しを教えてください。

A：ボリュームとして大きいのは、どの会社、どの仕事場でも使うカテゴリーである日用品生活用品カテゴリー。続いて、伸びという視点ではロングテールを含めたMRO商材。在庫品も強化し、汎用品の在庫を増やしていくため、製造業や建設業のお客様だけではなく様々な業種の方が使うような汎用品が主に在庫化・PB化されていくという形になり、この二つが非常に大きいと考えている。コピー用紙や文具というところは、今のペーパーレスの流れも加味するとその次になるかと考えている。メディカルは特に消毒液やマスクなどは、医療以外の一般のお客様での需要が細ってきており、今期は引き続き反動減の影響を受ける前提で計画を立てている。

Q：粗利率のプラス1%という目標設定について、ここまで上げられる要因・背景は何か。

A：23年5月期の下期で粗利率は下がったものの、もう既に前期中に手を打っており、前期も5月最終月度で粗利はかなり改善をしてきている。為替ポジションについてはちょうど足元ぐらいからポジションが良くなるということで、確実に粗利が改善するところが見えている状況であり、希望観測的にここからさらに値上げをして粗利を上げていこうとしている計画ではない。先ほども若干触れたが、粗利率1%改善には主力商品コピーペーパーの為替ポジションの回復が大きく、全体の半分ぐらいを占めている。

収益の高いカテゴリーへのシフト、広告ビジネスの手数料収入というのは割合としてはそんなに大きくない状況。ロングテール商品の方が元々単価も高く粗利率も高めであるためそういった商品の品揃えを拡大し、売上をしっかりと上げていくということが重要と認識している。

Q：スライド 10 ページ今期の固定費について整理してほしい。

A：同スライドの一番右側に示している 28 億円の部分が新アスクル Web サイトと ASKUL 東京 DC の主に償却負担で増える金額。一方で、例えば ASKUL 東京 DC について 23 年 5 月期は立ち上げコストのようなものも入っていたがそういった費用は逆にかからなくなる。固定費は今期もう一段階増えることは間違いないが、BtoB の売上成長・粗利率の改善でカバーし、しっかり利益成長をスタートさせる年にし、来期は固定費が大きく増える年ではなくなるため、さらに高い利益成長を目指していきたいと考えている。

【フィード社の買収】

Q：フィードを新規連結することの業績影響を教えてください。

A：売上にして 100 億円台の前半程度。

Q：フィード買収は今期の利益貢献はないと理解しているが、中長期的なアスクルの成長にもたらす効果について戦略面と業績インパクトに分けて教えてください。

A：医療・介護業界は国内マーケットでも非常に安定しており、需要も増えていく見込み。当社には非常にロイヤリティの高い医療・介護業種のお客が多いが、歯科用品等の専門的な商品はまだオンラインでの購買が浸透しておらず、成長の余地が大きいと言える。また、全国の歯科医院の数はコンビニよりも多い。既にこのマーケットで力強い地位を築いているフィードとの提携は当社にとって成長への近道となると考えている。歯科医院は人手不足であり、お客様にとって専門的な商品と日用品を一括で購入できることは大きなメリットとなる。

業績インパクトについてだが利益もしっかりあり、当社グループに連結し、のれんの償却費用を差し引いても数億円の利益貢献がある。

【LOHACO】

Q：LOHACO は月次の売上状況を見ても成長は厳しい状況だが、24 年 5 月期以降も黒字を維持していく方針と理解してよいか。

A：そのとおり。LOHACO は 4 年前に堅実な構造をつくるという方針を掲げて以来、徹底的にそれにこだわって取り組んだ成果を出せている。直近では、昨年 の 定額クーポン効果による大きな成長の反動が出ているが、今後は持続可能な成長を目指すための取り組みを行っていく。

Q：スライド 35 ページで、1～3Q の売上は前期を下回り、4Q で成長が戻る計画になっている。売上が低下する期間において、月次単位では赤字になることもあるかもしれないが、各四半期単位では黒字を維持すると理解してよいか。その方策はどんなものか。

A：通期での黒字を目指す。売上が低下する一方で利益を出すためにはまず粗利が重要。BtoB のバイイングパワーを活かしてさらに強化していくことが大きなポイントとなる。また、物流と配送も重要な要素。置き配の推進が好調で、お客様の利便性を第一に考えつつ、自社のネットワークを活用するこ

とでコストを削減していく。さらに、BtoB の組織と統合したことで、人件費や業務委託費などのオペレーションコストも下げていくことができる。こうすることで損益分岐点を大きく下げ、売上の減少にも対応できる構造ができていると考えている。

Q：同じくスライド 35 ページで、4Q で売上成長が前期を超えてくるのは、販促費をかけずに自然体での回復を待つということか。

A：4Q で前期のキャンペーン変更の影響が一巡するという。当社が今期全く販促費をかけないわけではない。前年に継続的に実施されていたキャンペーンがなくなったことで前年を下回る計画となっているが、黒字維持の範囲で広告宣伝や販促などを強化していく計画を検討している。

【中期経営計画・来期（25 年 5 月期）】

Q：25 年 5 月期の目標達成に向けてのイメージを教えてください。

A：そこまで確度が高くない段階だが、サイト統合とオープン化による集客増を重視している。今期もそれを起因とした成長を見込んでいるが、お客様の新サイトへの移行は来期も継続するので、それに伴う効果も継続すると考えている。取扱いアイテム・在庫アイテムのいずれも拡大し、BtoB のオーダー単価を上げる取り組みは LOHACO で赤字を改善してきたノウハウを活かしていけると考えている。売上総利益については、価格訴求力を重視した PB 商品の強化やロングテール商材の比率増加、高単価な専門商品の在庫化で粗利額を確保するなどして向上させていく方針。まだ伸びしろがあると捉えている。

Q：中期経営計画どおりに来期の営業利益率 5%を目指すとして 100 億円を超える利益増になる。インフレやヤフー・ZHD の方針転換、さらにはシステム開発の長期化によるコスト増などがある中で、どのようにこの営業利益目標を達成していくのか整理してほしい。

A：まずトップラインに関して、LOHACO はキャンペーン変更による影響が不可避な一方で、収益面では当初計画以上の改善を実現してきた。売上低下とともに収益も低下しない構造をつくりあげることで、一定程度の利益は確保できる。

BtoB はインフレや仕入原価の高騰、新アスクル Web サイトの投資・コスト増など、ネガティブな要素があるが、大きく 3 つの観点でカバーする必要があると考えている。

まず売上の増加。新アスクル Web サイトによる集客増加の計画を前倒しして実績を上げてきた。利益を出していくためには今後も広告投資を適切に行い、当初の計画を上回る売上効果を出していくことが重要。

次に物流コストに影響する一箱あたり単価と価格改定が重要。数々の施策による単価向上が利益貢献すると考えている。LOHACO で一箱あたり単価を改善してきたノウハウを BtoB に応用していく。最後に広告収入の本格化。今期も含め、今後の計画に含まれていなかった要素を追加することで、広告収入を増やしていく予定。

以上