

アスクル株式会社 2024 年 5 月期 第 2 四半期決算説明 質疑応答要旨

【開催日時】 2023 年 12 月 15 日（金） 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要約、文言の補足、順序の入れ替え等を行っております。

【24 年 5 月期第 2 四半期 連結業績】

Q：第 2 クォーターの営業利益がどれくらい計画を上回った結果、2 億円強の決算賞与等を引き当てているのか。

A：スライド 6 ページに記載のとおり、2Q 累計で 4 億円強を引き当てている。引き当て前ではほぼ 77 億円の営業利益となり、計画に対して 12 億円上回っている状況。

【BtoB】

Q：限界利益率の改善要因が 6 つ記載されていると思うが、各々どれぐらいの寄与度か。

A：各々の施策の細かい改善幅については控えるが、全体感として、1Q から 2Q にかけての 1.3 ポイントの改善のうち、粗利でほぼ 3 分の 2、変動費で 3 分の 1 程度の効果。1Q 対 11 月度では、そこからさらに 1 ポイントほど改善しており、そちらは粗利と変動費で半々ぐらい。なお、スライド 9 ページの売上総利益率と変動費比率の改善要因は効果が大きいものから順に記載している。

Q：3Q 以降の限界利益率は 1Q 対 11 月度の 2.2 ポイント相当の改善幅になるのか、より大きくなるのか、想定を教えてください。

A：売上総利益率に関しては 2Q 累計の数字からもう一段良くなる想定。ただし、足もと 11 月度単月ではかなり改善が進んでいるので、そこからの更なる改善は見込みにくい。一方、変動費比率については 10 月 31 日から改定した配送バーの効果が 11 月度でも 3 分の 2 しか含まれておらず、3Q 以降も継続して寄与していくため、もう少し改善できる見込み。

Q：BtoB の売上と利益の成長カーブの変化が顕著になるタイミングを教えてください。2Q は助走で 3Q からなのか、少し遅れて 4Q からなのか。

A：まず売上に関して、値上げが一巡して中小企業の購買意欲に一部明るい兆しが見えてい

るものの、非常に購買頻度の高いコモディティ商品を扱う我々としては、決して楽観視できない状況。計画は変えないが、ハードルが高い認識を持っている。

利益に関しては、上期で高い数字を残すことができ、配送バー改定の効果が継続すると見ているが、そのまま下期も計画比で高い数字を残せるかどうかはもう少し様子を見ていく必要がある。

まとめると、2Qを終えてトップラインはハードルがあり、利益はしっかり計画を上回っている状況。下期、場合によっては来期以降の利益成長に向けて売上成長を図るために販促の増強等、コストを投下する可能性があることをご理解いただきたい。

Q：来期に向けたコスト投下について、今期の営業利益ガイダンスはクリアすることを前提としていて、余った分は来期にまわす理解で良いか。

A：ご理解いただいているとおり。

Q：スライド 17 ページの品目別売上高で伸長率が目立つ箇所について、下期の Momentum とあわせてコメントをお願いしたい。

A：生活用品と MRO は成長のベースとしてしっかり伸長している。伸長継続させていくことが目下の課題。

メディカルの伸長率は 1Q の 72.6%から 2Q で 83.6%となり、昨年比較ではその差が縮小傾向にある。抗原検査キットや消毒液等の新型コロナウイルス感染対策商品の反動減が一巡すれば、さらにその差は縮小していく見込み。ただ、それを織り込んでも計画対比では若干ビハインドしているため、リカバリーしていかなければならない。

そして、ファニチャーについてはスライドで注釈されているとおり、従来、生活用品カテゴリーで計上していた一部商品が付け替えられており、実態はほとんど伸長していない。逆に生活用品はスライドの数字以上に伸長していることをご理解いただきたい。

Q：現在、インフルエンザや新型コロナウイルスも流行し出している中、マージンの高いメディカル商材が盛り返してくると下期・来期の利益にはプラス要素になる理解でよいか。

A：ご認識とおり、ここ最近インフルエンザ周りの商品は非常に伸びており、一定の貢献はあるが、コロナ禍の需要と比較すると盛り返せるボリュームとしては小さくなる。

Q：ソロエルアリーナサイトのオープン化の売上貢献など、数値感も含めて手応えを教えてください。

A：前期から進めてきたソロエルアリーナのオープン化は全ページ完了しており、外部流入による一定の効果が継続している。

今後はサイトに掲載する商品数を増やし、検索性の向上などお客様の利便性を高める方向で売上を伸ばしていくステージに入っていく。2Q まででお客様数では 3 割、売上構

成比では2割弱の移行を終えたばかりで、その効果現出は下期以降を見込んでいる。
年明けから比較的購買規模の大きなお客様の新アスクル Web サイトご利用への移行が始まるので、商品の増加と合わせてしっかり売上につなげていく。

Q：売上が若干弱かったことを考えると BtoB のマージンはかなり社内想定を上回ったようだが、スライド 9 ページに記載の要因のうち最も上振れたのはどのあたりか。

A：粗利の改善はほぼ計画どおりでさほど上振れておらず、配送費比率の改善が上振れた要因になっている。11月の配送バー改定前から一箱あたり売上単価が計画を上振れて進捗していたのが大きかった。

Q：下期以降に成長のハードルが高まるコピー用紙や文具は値上げしていくのか。一方、スライド 22 ページに記載の「価格適正化」とは値下げしていくことを指しているのか。

A：コピー用紙等に関しては基本的に我々が価格のリーダーシップを持っている認識。同業他社の動向を見ながら臨機応変に対応していく。
また、「価格適正化」についてはご認識どおりで、これまでの値上げがすべてうまくいっているわけではなく、適宜チューニングをかけていくのが正しい対応と考えている。

Q：新アスクル Web サイトへのお客様の移行は上期末で 40%完了する認識を持っていたが、30%になった背景を教えてください。また、この先のリスクや、立ち上げの遅れが BtoB の売上計画未達に影響したのかを教えてください。

A：1Q の質疑応答会で 40%とお伝えしてしまいましたが、30%が正しい数字。1Q の質疑応答要旨の文書中で注釈を添えて 30%へと訂正させていただいた。よって、計画どおりに進捗している。

ただ、2Q 終了時点では計画どおりの進捗ではあるが、多少の軽微なバグ等が発生したために、もともと 10 月度に予定していた移行を 11 月へと 1 か月ずらした。BtoB のお客様にはインフラとしてご利用いただいているサイトであるために、絶対に止めてはならない認識のもとでそう判断したものだが、その影響はあるとご理解いただきたい。

今後、お客様数では 70%、売上構成比では 80%を占めるお客様に移行していただく計画となっている。

Q：今期末には 100%の移行が完了する認識でよいか。また、バグ等は解消され、業務進行上のリスクはかなり下がっている認識でよいか。

A：移行は今期末でおおた完了予定だが、もともと来期初にかけて完了する計画。
また、ご認識どおりリスクはかなり下がっている。

【ASKUL 関東 DC 新設と物流センター再編】

Q: ASKUL 関東 DC 新設と東日本の物流センター再編による費用の増減(地代家賃の増減、配送効率化、新センター稼働後の償却費等) について、2025 年 6 月以降のイメージを教えてください。

A: まず増加するコストとしては、2024 年 6 月 (※) から ASKUL 関東 DC の地代家賃が発生するため、来期 2025 年 5 月期は稼働前の空家賃が発生、ASKUL 関東 DC 稼働後は設備投資 180 億円の償却負担も発生することで、両方合わせると年間 30 億円程度のコスト増となる。地代家賃と償却負担は半々ぐらいのイメージ。

一方、今回は新設だけではなく東日本の物流センターを再編するため、減るコストがある。現段階では資料の記載のとおり AVC 日高の閉鎖を予定しており当該地代家賃が減となる。また、DCM センター (東京都江東区) と DCM 第 2 センター (東京都板橋区) を含めた再編も現在検討しており、最終的な再編計画とコスト減の規模については、今後の売上状況を見ながら柔軟に対応していきたいと考えている。

再編によって拠点が集約されることで、配送の効率化がかなり進むため、関東 DC の稼働後は、売上増によって固定費を吸収していくというより、再編による配送効率化を含めたコスト削減だけでも十分利益に貢献できるセンターになると考えている。

※質疑では「4 月」と説明いたしましたが、竣工が 4 月、賃借開始は 6 月の予定のため、「6 月」に訂正して掲載しております。

Q: ASKUL 関東 DC の費用は BtoB と BtoC にどのように配分するのか。

A: AVC 日高は BtoC 専用センターであったため全額 BtoC の費用負担だったが、ASKUL 関東 DC は BC 共用センターとなるため、実際の使用割合で配分することを検討しているが、現時点ではまだ決定している事項はない。

Q: ASKUL 関東 DC の計画、東日本の物流センターの再編計画は、元々現行の中期経営計画 (2025 年 5 月期まで) の段階でアイデアがあったものか。従来から、アスクルは利益が伸びているところでセンターを新設して利益が落ちるといった段階的な利益の伸び方をしているイメージがあるが、今回の発表はアスクルが今後利益成長のベースをあげていくという目標と相反しているようにも思えるので確認させてほしい。

A: 25 年 5 月期だけを見ると、空家賃が発生するため固定費が増え、ボトムラインに影響が出るということは事実。ただし、26 年 5 月期以降は東日本の物流センターの再編による配送効率化の効果が大きいため、ASKUL 関東 DC の稼働後からはコスト削減の成果がしっかり出せると考えている。

稼働開始後は配送個口がまとまるという効果に加え、作業生産性が低いセンターと新設センターをトレードオフするという考え方になり、変動費的要素に関し生産性改善が見込めるため、従来のセンター立ち上げは稼働能力を使い切るまでの間の生産性・コスト効率悪化を伴うことが多かったが、今回の投資に関してはかなり早期化、早期収益

化できると考えている。

Q：現在、各センターのキャパシティはかなり高まっている状況ということか。

A：足元の出荷能力だけで考えれば、昨年 11 月に東京 DC が稼働開始しているため出荷能力はあるものの、現在成長性も高まっており年間 7、8%の成長を続けていけば、少し先にはキャパシティ上限に到達してしまう。単なる新設ではなく再編することによるコスト効率の最大化を目指している計画のため、稼働開始当初からしっかり効果を出していく計画であるをご理解いただきたい。

(回答に加えて補足説明)

中期経営計画策定段階では、中期経営計画期間の出荷能力は東京 DC で賄えると考えておりそれは現在も変わっていない。しかし、今後ロングテールも包含するサービスにしていくことを考えれば、物流センター配置・設計の本来あるべき姿として、東西に 30 万アイテム保管できるような大規模なマザーセンター（ワイド DC）を構え、そこからまとめて 1 箱で出荷するという構図を作りつつ、ローカルな DC で高頻度品を出荷するというフォーメーションが次の成長のために必要だと考えていた。

西日本は基幹として AVC 関西があるが、関東は火災後に臨時にセンター開設し事業継続を優先したという構造のままきており、東日本にロングテール品を出荷するとなると関西から出荷せざるをえないという状況が起きていた。今回、まさにこのロングテール型のセンター設計、効率的な全体構造に変更できるような絶好の物件が出てきて、しかも人員確保もしやすい場所であった。タイミングとして、中期経営計画期間の直後から稼働できるという条件であったため決定に至った。これまで関西から出荷していたものが関東から出荷できることや、関東圏に点在していた商品が 1ヶ所出荷できるようになることなど、配送効率、配送コストが単純に下がる効果が出てくる。1 箱でスピーディにお届けしお客様満足度を向上できる、在庫アイテム数を増やすことができるうえに配送費削減できる、サプライヤーやメーカーの納品も効率化される。こういったことで本来やりたかったフォーメーションを実現できる物件が絶好のタイミングで出てきた、これをやらない理由はない、というのがストレートなところ。

Q：新センター計画について、売上、粗利ともにロングテール拡大するには良い計画であるという印象をもった。数量化は難しいかもしれないがセンターの ROI の考え方を整理してもらいたい。新センターが稼働したときの最大売上、ロングテール拡大に伴う粗利の変化など。また、ロングテール拡大するということは、MonotaRO と戦うラインナップが揃っていくということになるが、競争上のポジションはどう変わるかについて説明してほしい。

A：従来のセンター新設における投資回収の考え方は、全体として売上を伸ばしその出荷キャパシティを使いその売上で回収していくパターン。社内的な投資判断は、基本的には

WACC 相当の 6%程度を割引き、物流投資であれば 10 年以内での回収という形で投資判断をしている状況。

ただし、今回は繰り返しになるが再編によってコストが抑制できるうえに配送効率も良くなるため、当然キャパシティは増えるものの投資判断上は、その売上効果を見込まずコスト効率化効果だけでも 6%相当で割り引いて 10 年以内で回収できるという判断。そこにロングテールの拡販効果が加わりより高い効果になるとご理解いただきたい。

Q: 25 年 5 月期に 15 億円の空家賃が発生しても中期経営計画最終年度の目標は達成可能と考えているか。それとも中期経営計画のターゲットを変更/中期経営計画の見直しを計画しているということか。

A: 当然ハードルが高くなることは認識しているが、達成に向けて努力していきたいと考えている。ただし、このセンターを開始していくことを踏まえて中期経営計画以降の売上をどうしていくかをこれから考え、そこを合わせてしかるべき段階で次の中期経営計画をお話しする形になっていくかと考えている。

Q: 中期経営計画 4 年間の見どころは今期の 3Q 以降から成長カーブが劇的に変わってくるというストーリーと認識しているが、それがなくなるリスクはあるのか。成長カーブを変えるプランは新センターによって変更はないのか。

A: 確かに中期経営計画達成のハードルは確かに策定時に比べると、売上成長のところは非常に厳しくなっていると我々も認識している。ただ利益率については、まだ旗を降ろすという話ではない。利益率の目標達成についてのチャレンジは止めないでいきたい。

(回答に加えて補足説明)

新センターについては確かに中期経営計画最終年度に空家賃が発生するの点という点にご指摘の通りであり、そこに関してはあらゆる知恵を絞りカバーすることを考えていく。ただ、現行の中期経営計画のその先のことをもう考えなければならないところに今いることは間違いない。そのときにお客様に対してもベストで、収益的にも事業構造的にもベストな配送網を作り上げるためには今回の新センターは必須なもの。中期経営計画以降の成長と収益性を踏まえれば、利益率の高いロングテール在庫を拡大するという効果が必要であるということをご理解いただきたい。