

## 2022年5月期通期決算（質疑応答）

アスクル株式会社

### <開催概要>

開催日時：2022年7月1日（金曜日）16:45～17:30

回答者：代表取締役社長 CEO 吉岡 晃

取締役 CFO 玉井 継尋

執行役員 COO 川村 勝宏

執行役員 ASKUL 事業本部長 温泉 さおり

執行役員 マーチャンダイジング本部長 竹久 美月

執行役員 ロジスティクス本部長 伊藤 珠美

---

### 質問者：

スライド 14 ページに新アスクル Web サイト関連償却費が前年比 10 億円増とありますが、システム投資額が 105 億円だとすると、5 年償却で年間約 20 億円となります。現時点で、新アスクル Web サイトのリリースは下期頃的前提を織り込んでいるという認識であっていますか。

### 玉井：

新アスクル Web サイトは、間もなく一部機能がリリースされオープンになっていきます。これには、売上貢献が最も大きい、ソロエルアリーナサイトのオープン化も含まれています。今期中に一部機能がリリースするため、一部償却もスタートするという事です。その後、今期下期に全ての機能がリリースになった際にすべての償却費が発生し、その影響として 10 億円の影響が発生するという事になります。

### 質問者：

スライド 14 ページの BtoB の Web 販促強化について、前年比 10 億円のコスト増とありますが、こちらはソロエルアリーナのオープン化と新アスクル Web サイトリリースとでどのくらいの割合で発生するイメージなのか、そのソロエルアリーナのオープン化と新サイトリリースの時期がおそらく異なるので、費用発生が変わってくると思うが、ほぼ半々くらいのイメージなのか、教えてください。来期は未決定と思いますが、来期にこの販促が落ち着くのか、それともある程度続くイメージなのか、あわせて教えてください。

### 玉井：

BtoB 販促の強化について、まず中期計画全体としては、今期、来期、再来期と徐々に増強していくという計画で織り込んでいます。今期はそれを少し前倒して、増強をスタートさせ

ということですが。前期の後半から商材拡大のスピードを上げてきており、足元では1,200万アイテム程度まで取り揃えています。今期は1,400万アイテムまで上げる計画としています。商材を拡大するだけでも一定程度売上はついてきますが、それだけではなく、ソロエルアーナのオープン化も見越して特にWebのリスティング広告などを強化していくものです。通期かけて10億円程度コストを投下していきたいと考えております。

**温泉：**

ネット広告のボリュームが一番大きくなりますが、その他、特に戦略業種の方に向けたオフィス通販からのトランスフォーメーションを訴求するため、幅広い品揃えやリブランディングの広告を含めて、幅広い媒体にコストを投下していく予定です。

**質問者：**

中計の中で来期、再来期もこれを続けていくという認識であっていますか。

**玉井：**

特に商材拡大をお客様にしっかり認知いただくために、スライド22ページに記載のとおり今期はまずはリスティング広告を中心に行っていきますが、来期以降はリブランディングも含めてマス広告も強化していきたいと考えています。これはもともと中期経営計画に織り込んでおり、全体として、販促費は来期以降も増強していく考えです。

**質問者：**

コンセンサスよりも低いガイダンスと認識していますが背景を確認させてください。インフレやエネルギー価格が物流費用その他に影響することと思いますが、それを今回の計画でどのように織り込んでいるのか、またその対策なども含めて教えてください。

**玉井：**

スライド12ページで対策をご説明しておりますが、特に足元では、国際情勢の変化が原油や為替に影響し始めており、競合との優位性は確保しつつ売価への転嫁等は進めていこうと考えています。物流については、燃料としてのガソリンは足元でそこまで大きな影響があるわけではないですが、今後影響が出てくる可能性があるため、売り方の工夫も含めて、箱あたりの売上単価を上げていくなどの経営努力をしながら吸収していきたいと考えています。ガイダンスについてですが、今期利益をもう少し積み上げようと思えば、様々なコストを押しえられる点ではありますが、当社としては今期1年の短期的な利益というよりは、中期経営計画の目標をしっかりと達成していきたいと考えています。その意味で、BtoBの成長カーブを変えていくことが今期の一番重要な課題であるため、先ほどご説明したWeb販促のコスト投下などを行い、利益水準を維持しながら、成長カーブを変えて来期以降の大きな

収益に繋げていきたいという考えに基づいています。

**質問者：**

中期経営計画を発表されたときと、今期 23 年 5 月期の水準ではどれくらい変わりが無い、あるいは変わってきているものでしょうか。2 年連続で利益率が減少する感があり、中期経営計画の達成に向けてどの程度順調なのか、想定以上にサイトの開発コストが発生しているところ以外に変わってきているところはないでしょうか。

**吉岡：**

マクロな視点で回答します。基本的には中期経営計画初年度として、ベースとしてはほぼ目標通りにお客様が積み上がってきていますが、発表時と変わっている点としては、原材料価格や物流人件費です。これらについて元々変化は見込んでいましたが、想定以上に上がってきています。また、為替を含む部分は想定と異なるところがあると認識しています。ただしこれらに対しては先ほど玉井が説明した対策を中心に、当社としては変化を織り込みながらも工夫し、乗り越えていくような施策を早めにうっていくというところではあります。価格の見直しもさることながらサプライチェーンや、またより一層商品拡大のスピードを上げていくことで全体に与える影響を薄めていくとか、様々な合わせ技で中期経営計画の経営目標は変えずに柔軟に対応して、今のところは最終年度も変えずに進めていきたいと考えています。

**玉井**

22 年 5 月期は、1 年目ということで利益は計画達成しましたが、BtoB の成長が当初の計画に若干届かなかった部分があります。中期経営計画の大きな利益を創出するのは、BtoB の成長率であると考えています。今期は、少しビハインドしている部分について販促費を投下してしっかり当初の計画に戻していきます。もう一点、中期経営計画発表時とのズレは既に開示しておりますとおり、アスクル新 Web サイトの開発コストが当初の想定より上がってしまったことです。この点については、すでにご説明させていただいております。もともと中期経営計画に数字を織り込んでいない物販以外の広告ビジネスやソフトバンクと連携した新たなビジネス展開などでしっかりリカバリーして、最終年度の目標は変えずに達成していきたいと考えています。

**質問者：**

売上成長のカーブを上げていくということですが、今の水準だとどの辺りから BtoB の売上成長カーブのエンジンがかかってくるのでしょうか。例えば今期の下期、来期ぐらいから売上が上がり利益率も上がってくるのでしょうか。中期経営計画の 3 年目、4 年目のイメージを BtoB の売上と利益で教えてください。

**玉井：**

BtoB は、前期は反動減やオフィス需要の落ち込みもあり、2%ぐらいの成長になっていますが、足元6月度の実績では成長率4%ぐらいまで戻ってきています。今期は通期で5.7%の成長の計画をしておりますので、このあと、商材拡大やソロエルアリーナのオープン化、Web 販促へのコスト集中投下など、そういったことをしながら下期にかけて成長率を徐々に上げていきたいと考えています。その延長線上で来期再来期もさらに商材拡大をし、販促費もさらに投下して成長率を上げて、最終年度の2桁に持っていきたいと考えています。利益水準については、今期は昨年を引き続きもう一段固定費が増える年になり、その影響を受けている状況ですが、収益性についても来期以降成長率が上がることによって固定費比率が下がってくれば、来期、再来期と収益性が大きく改善してくると考えています。

**質問者：**

BtoB の営業利益を上げていくには、やはり売上が伸びていかないといけない、という理解でよいでしょうか。今期はソロエルアリーナや新アスクル Web サイトなどに投資をしながら商材も増やして、物が増えれば売上が上がっていくというロジック、これをやらないと3年目4年目の売上成長に繋がらないという理解でよいでしょうか。

**玉井：**

売上を伸ばすのが一番重要なポイントだと考えています。先行的になりますが、コスト投下することによって来期再来期の成長に繋げていきたいと考えています。

**質問者：**

ソフトバンクとのコラボレーションという説明がありましたが、これは中期経営計画に織り込んでいますか。

**玉井：**

中期経営計画発表時には、広告ビジネスもソフトバンクとの連携による新サービスも織り込んでおりません。想定以上に新アスクル Web サイトの開発コストが膨らみ償却負担が増えていく状況ですので、これらの新サービスで穴埋めし、全体の数字としては達成していきたいと考えております。ソフトバンクとの新サービスについては、今具体的に検討しており、詳細は改めてリリースさせていただきます。

**質問者：**

中期経営計画の中で何らかのプラスインパクトを出せる新サービスになる可能性が高いという理解でよいでしょうか。

**玉井：**

はい、もちろんそうするべく取り組みを開始しているとご理解ください。

**質問者：**

7月に予定されているソロエルアリーナのオープン化の効果について確認させてください。スライド46ページに今期の売上計画がありますが、7月のオープン化ですぐに効果が出てくるのか、それとも4Qに向かって段階的に上がってくるのか、時期別の効果を確認させてください。Web販促の強化も押し上げ要因になっていると思うので、アクセルを踏むのはソロエルアリーナのオープン化の後か、1Qの段階からか、その時期も確認させてください。

**吉岡：**

ソロエルアリーナのオープン化と同時に一気に効果が出るというよりも、商品情報の拡充とインターネット広告により徐々に効果が出てくることを想定しており、オープン化の後に徐々に上がっていくという見方をしております。効果を最大化するために先んじてインターネット広告を始めて準備をしていくということです。

**質問者：**

BtoBは下期はかなり力強い伸びが期待できるということでしょうか。

**吉岡：**

そうです。下期にかけて、と考えております。

**質問者：**

スライド22ページのロングテール商材取扱いの認知向上の欄に、来期24年5月期にマス広告展開とありますが、具体的にはどういったものになるのでしょうか。トップラインを伸ばすためのBtoB向け広告なのか、インナーブランディングを兼ねてテレビやオフラインのメディアに積極的に出稿していくものなのか。来期計画されているマス広告および今期計画されているリブランディング、リスティングの広告の規模感を教えてください。

**玉井：**

まずリブランディングについてですが、アスクルをご利用のお客様は、まだアスクルを文房具メインという見方をされており、ロングテールを成長の源泉とするために、ロングテール商品取扱いの認知を拡大したく、販促していきたいと考えています。ただ、足もとではまだ商材拡大が道半ばですので、大型のマス広告については来期以降に展開していく予定です。今期はYouTubeなどを活用しながらリブランディングを開始して、来期、テレビコマーシャルを実行するかどうかはまだ決定しておりませんが、テレビコマーシャルも含めて、幅広

くお客様に訴求する施策を展開していきたいと考えています。リブランディングにかかるコストは今期2億円弱程度、来期以降はその数倍規模で展開していきたいと考えています。

**温泉：**

今期は、デジタル媒体は YouTube、ネット広告を含めてのリブランディングの展開。それから来期以降はテレビ、ラジオ含めての幅広い媒体を活用して認知を広げていくことを考えております。

**質問者：**

広告の規模感について、予算ありきというよりかは、今期実施されるリスティング広告、リブランディング広告の成果を見ながら判断されるという考えでよろしいでしょうか。

**玉井：**

ご認識のとおりです。

**質問者：**

ソロエルアリーナのオープン化について、6月度の BtoB 売上高伸長率 4%というのはオープン化がない中での実績であるということと、7月にオープン化完了予定という理解でよいでしょうか。

**玉井：**

6月度はまだソロエルアリーナのオープン化が実施できていない中で4%成長に戻ってきております。この後7月中に完了予定ですので、7月度についてもオープン化が完了していない中での数字になり、8月度以降、その効果が少しずつ出てくるとご理解ください。

**質問者：**

23年5月期の計画に BtoB 単体の数字は開示されていませんが、なぜ中期経営計画で開示しているのに今回開示しないのでしょうか。

**玉井：**

前期も開示しておらず、毎年の計画としては単体での開示はしておりません。

**質問者：**

3Qの説明資料でソロエルアリーナオープン化予定と記載されていたと思いますが、なぜここまでずれ込んでいるのでしょうか。3月時点で少しあやふやだったのか、それとも3月の3Q決算開示以降に何か大きなことが起きてまだ始まっていないのか、どちらが理由でしょうか。

うか。

**川村：**

3Q 決算発表のタイミングでは、2022 年 5 月期にオープン化するという説明だったと思います。ソロエルアリーナのオープン化は先週スタートし、一部の機能をトライオンと呼んでいるサイト上で、オープンしておりまして、1 ヶ月ほどの遅れです。これは、開発が少し遅れたということと、ハードのチューニングに時間を要したことが原因です。合わせて中小事業所向けのサイトのオープンを7月に予定しておりますので、3Qでご説明したことから少し遅れている、というのが今の状況です。

**質問者：**

先ほどは玉井さんがまだ実施していない、という表現をされ、今川村さんは先週スタートしたとおっしゃいましたがどちらが正しいでしょうか。

**川村：**

先週、ソロエルアリーナの一部の機能を新しいサイトでリリースしております。中小事業所向けのサイトのオープンと合わせてオープン化と定義しておりますので、正しくは7月からオープン化となります。

**質問者：**

では、本日7月1日時点ではまだということでしょうか。

**川村：**

そのとおりです。

**玉井：**

ソロエルアリーナのオープン化について、わかりづらいと思いますのでもう少し詳しく説明いたします。ソロエルアリーナをオープン化するために機能の一部をリリースしていくのですが、ソロエルアリーナサイト、中小事業所向けサイトの両方をリリースしていきます。ソロエルアリーナサイトは一次機能のリリースが終わっておりますが、売上貢献を見込んでいる外部検索から直接ソロエルアリーナサイトの商品ページへ遷移できるようになるという点では、中小事業所向けサイトのリリースも終わらないと実現できないことになっており、それが7月中に完了すると考えております。

**質問者：**

来期のガイダンスとなりますが、BtoC 事業とロジスティクス事業の来期営業利益のアップ

サイドの考え方を教えてください。なかなか BtoB 事業の利益の立ち上がりが見られない中で BtoC やロジスティクスでどれぐらいカバーする余地があるのか確認させてください。

**玉井：**

まず BtoC 事業は今期黒字化を果たす計画ですが、まだ LOHACO の規模感は 600 億程度ですので、黒字化達成後の再成長を進めていきます。将来的には当然 1000 億、2000 億を目指していきますが、LOHACO 単体だけではなく、BtoB 含めたバイイングパワーなどにもつながってきて、全体として収益貢献してくるかと考えております。ロジスティクス事業につきましては、足もとはどちらかというところアスクルの物流構造改革に取り組んでおり、今のところ新たに大型の 3PL 事業を展開する予定はございません。売上規模・収益規模についてさほど大きな貢献はないかと考えております。よって、LOHACO・ロジスティクス事業を合わせて来期の収益貢献は数億円程度の規模感かと考えております。

来期以降は BtoB の成長に伴って、繰り返しになりますが前期・今期はももとの計画上で固定費が大きく増える年としております。来期もベースの固定費は若干増えますが、一過性コストがなくなってくることで大きく固定費が増える年ではなくなると考えております。成長がしっかり利益に結びついてくるのが来期からとなりますので、どちらかというところ BtoB の利益貢献が来期以降は大きくなっていくとご理解いただければと思います。

**質問者：**

今のご発言の中で BtoC はもう一度先行投資が増えそうな印象を持ちました。来期に一度赤字になることはないでしょうか。

**玉井：**

それはありません。当然、黒字は前提でしっかり将来の果実を大きくするために少し成長も考えていきたいと、そのようにご理解いただければと思います。

**質問者：**

今のマクロ環境の認識と BtoB 事業の展望に関する質問です。今日の日銀短観も緩やかに悪くなってきている見通しが出ています。どのような景況感を前提に今回の比較的強い BtoB の増収目標を立てましたか。そして、景況感が実際に悪くなる時には過去はどんなことが起こった、今回はどこが違う、というような社内のディスカッションをされたのでしょうか。

**吉岡：**

ご指摘のとおり景況感の不透明さについて決して楽観的には考えられないと認識しています。オフィス用品に関してはシェアを取っていくものの、やはり厳しく見る必要があります。ただ、一方で足もとを見ると数字でお見せしているとおおり、確実にオフィス用品から生活用



品や MRO の汎用品へとニーズが移ってきてピボットを踏めている状況になっております。それはやはりオフィスで買うもの以外の日雑品の e コマース化が確実に進んでいるということであり、きちんと取れていると考えております。景況感自体は楽観視できませんが、一方で専門商材のニーズはまだ我々からすると白地となりますので、その部分は攻めれば攻めただけ取っていただけるだろうと考えております。

よって、一番タッチポイントの高い生活用品にピボット踏めている状態をベースに、我々がまだまだ揃えられていない業種別の専門性ある商材を着実に増やしていき、インターネット上での広告も合わせて出荷品質も上げていけば、マーケットはまだこちらに移行すると考えております。そういった施策をやり切ることで伸ばしていけると考え、BtoB は現在仕込みを進めております。

**質問者：**

LOHACO の中期経営計画最終年度の営業利益ターゲットについてどのぐらいの利益を見込んでいるでしょうか。

**玉井：**

中期経営計画最終年度の 25 年 5 月期まで残り 2 年間で、先ほど申し上げたように少し成長に振り向けていきたいと考えておりますので、さほど大きな利益率にはならないと考えております。1%行くか行かないかのレベル感とだけ思ってください。

ただし、現在でも限界利益の改善がかなり進んでおりますので、その先、規模感が 1000 億、2000 億となっていくと、さらに固定費を吸収できる構造になっています。将来的にはもっと高い営業利益率は目指せませし、そこに向かっていかなければならないと考えております。

**質問者：**

中期経営計画の最終年度に LOHACO は 1000 億円近い売上とすることは可能でしょうか。

**玉井：**

もともとの計画ではそこまで見込んでおりませんので、まずは今期黒字化を達成した上で来期以降の成長は見直すべきであれば見直していきたいと考えております。

**質問者：**

押し上げ要因として LOHACO が結構鍵になるのではないかと考えています。前期は海外の売上が思っていた以上に強かったですが、円安の影響で海外の人から見ると日本のプロダクトに割安感があるかもしれません。一方で海外のウェイトが上がってくると、マージンが下がるリスクがあるかと思っておりますが、今後、より海外比率が上がっていくイメージを

持っていてよいでしょうか。

**玉井：**

計画上は海外比率がさほど上がるとは思っておらず、我々としてはしっかり国内を伸ばしていきたいと考えております。ただ、海外は売上が伸びても、営業利益ベースで黒字を確保しておりますので、利益額として何か悪さをするのではないと考えております。昨年については円安の影響があったのかもしれませんが、コロナ禍で海外からお客様が日本に来られない中で、インバウンド需要が我々の海外事業向けの販売に少し転じたのかもしれませんが。会社としては海外売上が積極的に伸ばすより、国内をしっかり伸ばすことによって、大きな将来の利益に結び付けていきたいという点は全く変わっておりません。

**質問者：**

BtoB についてはドライバーとしてソロエルアリーナのオープン化や新アスクル Web サイトなど色々な話が出ていますが、今期 LOHACO については 1 年間でイベントや売上を加速させるドライバーはあるのでしょうか。

**玉井：**

成長については、引き続き Z ホールディングスとの連携をさらに強化していきたいと考えております。スライド 38 ページになりますが、足もとの LOHACO スーパークーポンは LOHACO 限定での販促強化ということで連携しながら実施しており、この効果で 6 月度は 20% を超える成長をして、かなり好調に推移しております。成長については Z ホールディングスとの連携が中心になってくるかと考えております。

**質問者：**

このクーポンは 7 月半ばまで続くと思いますので、このインパクトは次の月次にもポジティブに影響する認識でよろしいですか。

**玉井：**

はい、結構です。

**質問者：**

サイバーサンデーや超 PayPay 祭は、前期も期末などレギュラーに実施していたと思うのですが、それだとアップル・トゥ・アップルの比べ方になってしまうので、今期はさらにバーゲンシーズンや御社だけのイベントなど、差し支えなければ既にわかっている販促施策のスケジュールを教えてください。

**玉井：**

申し訳ありません。今後のことはまだお話しできませんが、今回実施している LOHACO 限定の販促強化は引き続き実施していきたいと考えております。

**質問者：**

アルファパーチェスの株式上場について、目的を教えてください。

**玉井：**

アルファパーチェスは 12-13 年前に買収した会社で、MRO のビジネスを大企業向けに展開しており、また、ファシリティマネジメントとあって、コンビニエンスストアの清掃業務なども展開しております。もともと買収したときから将来的に IPO を目指したいという意向がありました。我々としては両社のサービス内容が違うことからシナジー効果があると考えており、今、アスクルではロングテールの商材を増やしておりますが、その 7 割ぐらいをアルファパーチェス経由で仕入れて販売しています。一方、アルファパーチェスは超大企業のお客様に個々にカスタマイズしたサービスを提供することを得意としております。アスクルはどちらかというと均一サービスを中堅中小事業所のお客様にご利用いただくモデルですが、アスクルのオフィス用品やプライベートブランド商品を逆にアルファパーチェスのお客様へ販売しており、クロスセルがしっかりできている状況です。今回、上場することによってアルファパーチェスは信用力向上や調達資金でさらにシステムを強化するなど、独自の成長をしていく意向です。それによって超大企業のお客様が増えればアスクルの売上にもつながりますし、グループ全体で見るとそれぞれの少数株主にとってのメリットを生み出せると判断して、上場準備に入ることになりました。

**質問者：**

新アスクル Web サイトについて前期に追加投資を発表されましたが、開発の進捗状況と、今後また不都合が出てくるなどのリスクについて教えてください。

**川村：**

まずシステム開発について、3Q の決算発表でも申し上げましたが、アスクル内部のエンジニアを総動員しております。それから、ヤフーからも 20 名弱のエンジニアの方に来ていただいて、Z ホールディングスとアスクルの連合でシステム体制を強化しております。先ほど申し上げましたように第一ステップのリリースは若干手間取りましたが開発は順調に進んでおりまして、当初の予定通り第二ステップ以降の開発も進められると考えております。

**質問者：**

今のところ、投資金額の追加や後半のスケジュールがずれることはない理解でよろしいで

しょうか。

**川村：**

はい、今のところ大丈夫です。

**質問者：**

人材確保についてです。ドライバーの確保など、業界全体にベースサラリーを上げてリクルートされないようリテンションしている動きがあると思います。もともと過去から御社のトラックドライバーの人件費もベースアップされていると思うのですが、中期経営計画において追加で人件費を上げなければならない、もしくは上げる予定など、予想に入らなかった調整が発生する可能性はあるのでしょうか。

**玉井：**

可能性としては当然あると考えています。中期経営計画において、労務費は上昇傾向が続く前提で組み立てておりますが、足もと世界的にもその想定を超えるようなインフレになりつつある状況と見ております。日本は長らく賃金が上がらなかった状態からそのカーブが変わってきて、我々が織り込んでいる以上になると当然影響はゼロではないと考えています。ただし、物流についてはDXを含めてさらに効率化を進めてその影響をできるだけ吸収していきたいと考えており、今のところ中期経営計画全体の数字については達成できると判断しております。

**質問者：**

採用したいだけの人数を確保できているのでしょうか。

**玉井：**

11月下旬にオープン予定のアスクル東京DCでは今まさに募集しているところですが、予定通り採用できております。

**伊藤：**

配送ドライバー含む人材採用に関して、足もと計画通りに進んでいる状況です。先ほど玉井が申し上げたとおり、今後、人件費等は上昇していきだろと見ております。足もとの対策として、配送業務を効率化する施策を前倒して実施することにより上昇分を吸収していく考え方で進めていきたいと考えております。

以上