

2021年5月期決算・中期経営計画（質疑応答）

アスクル株式会社

<開催概要>

開催日時：2021年7月2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 ASKUL 事業本部長 兼 マーチャンダイジング本部長 高瀬 康秀

執行役員 LOHACO 事業本部長 川村 勝宏

執行役員 テクノロジスティクス本部長 CDXO 宮澤 典友

質問者：

今期の計画について決算説明資料 14 ページ目に増益の見通しを書かれていて、特にこの「アフターコロナの変遷」と書かれた17億円の減益、ミックスや物流関連費の変化を見込まれているのですが、ここについての詳細を教えてください。やや保守的にも思われ、前期はメディカル カテゴリが好調でしたが今期の商品ミックスの中でどういう変化が起こる前提かを教えてください。

玉井：

まず、前期 139 億円の着地ということで過去最高益を更新しましたが、この中にはメディカル商材がオフィス用品の落ち込みをカバーし、比較的収益性の高い商材のシェアが上がったということと、メディカル商材は単価が高く才数が小さいため物流効率も上がったと、そういう効果がありました。

今期のガイダンスの前提として、前半は With コロナが継続し、後半は After コロナへ遷移していくと考えております。昨年好調だった売上総利益率、物流比率への影響が一定程度、決して保守的ではなく現実的に、可能性があると考えています。売上総利益率と物流比率への影響の額についての詳細は差し控させていただきますが、規模としては物流比率への影響の方が金額的には大きくなると考えております。

質問者：

今の質問に繋げて、決算説明資料の 13 ページでご説明されていますが、日本でのメディカルカテゴリ、例えばマスク、アルコール消毒液といった商材は、ある程度需要が継続すると思いますが、何か実際に需要の鈍化が見られるようなネガティブな要因があるのか、あくまで想定上で悪くなると捉えられているだけなのか。実際に起きていることなのか、これから見込まれることなのかで考えるといかがでしょうか。実際に起きていることでの説明をお願いします。

あわせて、オフィス用品の需要の戻りについて、6月までの月次開示を踏まえ実際に戻ってきているのかどうか。この辺りの感触を教えてください。

玉井：

決算説明資料 13 ページですが、今足元はまだ With コロナの状態ですのでメディカル商材が落ち込んでいるということは実際起こっておりません。OAPC や文具は、1 年前と比べるとだいぶ戻ってきた状況ですが、まだ完全に戻ってきている状況ではないと考えております。下期に向かい After コロナに遷移していく中で、現在メディカル商材は医療機関で使っていただいているものだけではなく日本全国どこのオフィスに行ってもどこの店舗に行っても、消毒液が置いてあるというそういう状況だと理解しておりますが、これが After コロナになりますと、当然そういった医療機関以外のところの用途は減っていくだろうと考えており、そういう前提で置かせていただいているという状況です。オフィスについても、テレワークで本格的なオフィス用品の需要は戻りきってないと考えておりますので、これが After コロナに向かって戻ってくる。そういう前提で示させていただいているとご理解いただければと思います。

質問者：

LOHACO のシステム移行についてです。決算説明資料 37 ページに LOHACO の販促費や人件業務費が削減できたという説明もあったと思います。LOHACO 本店移行は今年の 6 月の半ばぐらいだったと思いますが、今期、LOHACO の赤字がさらに 20 億円ぐらい縮小されますが、これは、システム移行によって 1 年間で丸々 10 億円ぐらいの人件業務費削減などが今期も効いてくるということですね。残りの 10 億円はどこからコストカットできるのでしょうか。

また、その次の年で一応ブレイクイーブンを目指していることを踏まえて残りの 20 億円超は、どういうことをしてトントンまで持っていけるのか教えてください。

玉井：

LOHACO の今期は、販促費は 4 億円ほど前期と比べて増強する計画ですが、それを除きますと、仰っていただいたように 10 億円近い固定費削減をしていこうと考えています。

それ以外のところは、引き続き粗利の改善、それから昨年度は同一労働同一賃金の影響があり変動費をあまり減らすことができなかつたのですが、中期経営計画でも掲げておりますように、BtoB の物流基盤を活用するなどして変動費も若干下げていくということを考えております。それらを合わせて販促費を除くと 20 数億円の削減、赤字の削減を図っていきたいと考えています。

質問者：

追加の質問になりますが、一番の赤字縮小ファクターというのは、プレゼンテーション資料でもたくさん書かれていましたが、この BtoB と BtoC のロジの融合、それが一番の赤字削減ファクターということでしょうか。

玉井：

一番赤字が減るのは固定費の削減で、その次が粗利と物流費が同程度です。

質問者：

LOHACO は売上も伸ばしていける体制になってきた、という説明があったと思いますが、今後中期経営計画の中ではかなり売上が伸びていくような方向で見ておいてよいでしょうか。

玉井：

はい。中期経営計画資料にも記載しておりますとおり、この4年間で200億円を超える成長を見込んでおります。

質問者：

このLOHACO200億円成長のためには、飲料やいろいろ単価の低いものも出てくると思いますが、売上200億円増やしても粗利率は落ちないという理解でよろしいですね。

玉井：

もちろんです。粗利率は今までよりはピッチが落ちるという計画にしておりますが、粗利率も改善させながら、しっかりトップラインを伸ばしていこうと考えております。

質問者：

BtoBの中期経営計画のところですか。たぶんオーガニックに伸ばしていくと2025年5月期までは5,000億円というラインがあり、トータルではヒットできると思うのですが、5,500億円まで行くために、中期経営計画資料にプロジェクト・トライオンによって累計で500億円売上が伸びるとありました。この500億円の確実さ、この辺をどう見ていくのか、タイムラインのイメージでいうと2025年に近づくことより売上が上がってくるのか。今期プロジェクト・トライオンの一部機能を先行して使えるようにすると仰っていたので、ここのミッドタームの中期計画の中での500億円累計売上増のイメージをもう少し詳細に教えてください。

玉井：

中期経営計画資料17ページをご覧くださいなのですが、単体BtoBの前期の実績、それから25年5月期計画のグラフを掲げており、約1,000億円の成長を見込んでおります。この中にはプロジェクト・トライオンの500億円超分も含まれております。

それから取扱い商材、在庫商材、オリジナル商品も拡大していきますがこれらを支えるのが物流の構造改革です。7月に竣工した新東京DCで、だいたい商材を拡大していく計画をしておりますので、それらが全て揃うのは来期以降になり、当然すぐに効果が現れるということではないので、25年5月期に向かって成長率は徐々に上がっていく計画です。資料に記載しておりますとおり、BtoBは最終年度で2桁成長を目指したいと考えております。

質問者：

BtoBが2桁伸びるということは結構大きなことだと思います。この中期経営計画は、会社

のマネジメント的には、かなりアグレッシブな中期経営計画なのではないでしょうか。それとも、皆さんの中でいろいろディスカッションされたと思いますが、結構現実的なフォーキャストなのではないでしょうか。この辺のイメージを教えてください。

玉井：

中期経営計画ですので不確定要素はたくさん入っておりますが、我々としてはしっかり目指していきたいという数字です。当然今までの成長率と比べると、アグレッシブな計画だとは思っておりますが、しっかりチャレンジしていきたいと考えています。

質問者：

中期経営計画の BtoB 連結としてはどういうふうに見ているのか教えてください。

玉井：

BtoB につきましては、単体以外でいうと大きなところはアルファパーチェスの数字になります。アルファパーチェスは 2 桁以上の成長で見込んでおります。

質問者：

そうすると、特に LOHACO と BtoB 以外のところは売上成長は見えていない、そういうことでよろしいですか。

玉井：

そうですね、大きくは見込んでおりません。

質問者：

利益のブレイクダウンを教えてください。

玉井：

5%の営業利益は計算すると 275 億円というお話をいただきましたが、LOHACO につきましては来期黒字化した後の 2 年間ですので、利益の貢献額はそんなに大きくない状態です。したがって 275 億円の利益内訳はほぼ BtoB というふうにご理解いただければと思います。

質問者：

LOHACO は特に大きな増益貢献は今回見てないということでもよろしいですね。

玉井：

LOHACO はまだ足もと 40 億円強の赤字からスタートしますので、利益の改善額という意味が大きいですが、275 億の利益に占める割合でいうと圧倒的に BtoB、そういうふうにご理解いただければと思います。

質問者：

今期 140 億円からスタートされていますが、140 億円を超えてくる分については、また決算賞与を出されるという前提でしょうか。決算賞与の考え方を教えてください。

玉井：

決算賞与は従来通りと考えております。今期につきましては、やはり前期並み以上を目指してまいります。対外公表している 140 億円を超えた場合は、超えた部分の 3 分の 1 を、決算賞与に充てさせていただきたいと考えております。

質問者：

今回 9 億円の増益要因ということですが、これは決算賞与が全てなくなるという前提で 140 億円を組まれているという理解でよろしいでしょうか。

玉井：

はい、そのとおりです。

質問者：

今期の 28 億円の先行投資費用の内訳・考え方を教えてください。償却は 2 億円しか増えない予想、また物流拠点の投資もそんなに稼働しているわけでもなさそうなので、どういふように今回の 28 億円の費用増を考えたらいいでしょうか。これは来期に向けてはなくなる、それともそのまま残り続ける、どういうタイプの費用と考えればよいでしょうか。

玉井：

28 億円のうち、一番大きいのは新たな東京 DC の立ち上げのコストです。7 月に竣工し、今 9 月から賃貸借契約が始まりますがまだ物流センターは稼働しない、その空家賃が 10 億円強かかってきます。加えて、来期夏に物流センターを稼働させるための設備工事も始まってきます。また、立ち上げに向けて、新たな採用をかける、採用したスタッフの教育をする、備品を揃えていく、などのコストが 4~5 億円入っており、この東京 DC 関係で 15 億円強ぐらいのコストを見させていただいております。

プロジェクト・トライオンとして説明させていただいてきた、ASKUL 新 Web サイトも、ソロエルアリーナの方で一部機能を先行してリリースすることを今検討しており、そこに向けて、データ移管のコスト、一部償却負担の発生などで 4~5 億円かかってくると考えております。

それ以外のところでは、今回の中期経営計画で商材を一気に拡大していく計画にしておりますので、そこにかかるコスト、あとは拡大した商材の商品情報を拡充していく、そういったコストを見させていただいている状況です。

来期以降は、当然物流センターの一時的な立ち上げコストはなくなりますが、家賃は当然来期は 1 年間かかってきます。さらに稼働した設備の償却も始まります。

プロジェクト・トライオンにつきましても来期の後半のグランドオープンを見込んでおり

ますが、総額 60 億円のソフトウェア投資をしておりますので年ベースで言うと 12 億円ぐ
らいの償却負担が乗ってくると考えております。

ただし、それらは当然売上増を伴うものになりますので、そこにかかるコストをしっかりカ
バーして、今期はやや踊り場の年になってしまいますが、来期以降はしっかり利益成長をし
ていきたいと考えております。

質問者：

中期経営計画の目標について、数字自体は妥当な水準という印象を持ちましたが、どんなこ
とが達成に向けての大きなリスクと考え、それについてどんな前提をとられたでしょうか。
二つほど、重要と考えているリスクと、それについての前提を教えてください。

吉岡：

一つは、中期経営計画の中で重要となるのは、この BtoB 新サイトがきちんと稼働して、数
字がついてくるかどうかということです。

一つはロングテールも明日届くという、こういう大きな我々のサービス転換に今、舵を切ろ
うとしておりますので、このところが確実に出来上がるかということ。

もう一つが、それを支える物流であり、プラットフォーム周りのシステムであり、そういつ
たインフラ、プラットフォームの部分、この三つが中期経営計画の実現として非常に核とな
ると考えております。

従いまして、一点目のこの新サイトがきちんと立ち上がっていくこと、もしそこに支障が生
じた場合には、相応のリスクをはらんでいるとも言えると思っております。

もう一つは、在庫について、お客様に早くお届けするアイテムをいかに増やせるかというこ
ろと、この物流の関係するところが、バリューチェーンを変革しいろいろな構えを作って
いくということが予定通りに進捗するかということが非常に大きなところでは

リスクとしては、その二つだと思っております。そこをきっちりとどれだけ遂行できるか
ということが非常に大きなところではないかと考えております。

質問者：

ウェブサイトの統合はどれぐらいチャレンジングなものでしょうか。技術的、ないしはマー
ケティング的に、少しここをご説明いただけないでしょうか。

吉岡：

今我々の BtoB の 3,000 億円規模の約 55 対 45 ぐらいの比率の二つのサイトを統合する
という話ですので、非常に業界的に見てもチャレンジングなところではないかというレ
ベルだと考えております。ここに関しては、必要に応じ Z ホールディングスのテクノロジーの
専門のメンバーにも入っていただき、いろんな意見を聞く、そういうことも遂行してい
ているということです。

質問者：

今ご説明されたリスク要因というのは、どちらもエグゼキューション・業務遂行に関わるリスクでした。競争相手・競合・競争環境、こういうものについては冒頭の中期経営計画の説明にあったように、マーケットも大きいということで、あまり大事な要素として見ていないのか、念のための確認です。

吉岡：

もちろん競争が激しくなるという前提で、そこにどう立ち向かっていくかという背景から中期経営計画というのを作ったという背景がございます。従いまして、もちろんここには競合の名前等は書かせていただいておりますが、そういったようなことも想定した中で、我々の強みというものをきちんと捉えて、それが例えば中期経営計画資料 7 ページにあるようなお客様の基盤であったり、物流であったりはその通りですが、こういったようなものをどれだけ価値に転換できるか、我々が他社さんもいる中で選んでいただけるような形に転換できるかという目線で、計画・実現しなければならぬことというのを作ってまいりました。ですので、当然そういう競合環境というものを意識した上で作ってきております。

質問者：

この3ヶ月では楽天とJPの事業提携、包括提携が起きました。これどれぐらい御社の物流能力ないしはECの力に対して脅威になるとお考えでしょうか。

吉岡：

まだ具体的にどういったようなことを考えられるのかとかいったところが我々も把握できていないところがございます。ただ、我々は、後半の方にもございましたが、3,000億円を超える、既にある物流基盤に個人の流通を載せていくというところですので、直販ネットワークとして、しかもここもデリバリーも自社ネットワークでという、こういった強い3,000億円規模の基盤を持っているというところは、非常に、しかも長年やってきているというところにおいては、我々としてもそこは大きく自信を持ってやっていけるのではないかと思っております。

質問者：

中期経営計画に関して、25年5月期の営業利益を額ではなく営業利益率で出された理由、これが一つ目です。

二つ目は、その営業利益率が5%になっています。22年5月期で3.3%、そこから3年間で5%に上げられる予定ですがその要因・背景について教えてください。

玉井：

営業利益率で出させていただいた点についてですが、今回の中期経営計画の基本方針として高収益モデルへの転換ということの一つの方針として掲げさせていただいております。当然、額ベースを軽んじているわけではないのですが、しっかり売上を伸ばしながら、利益

率も上げていく、こういう意思表示とっていただければと考えております。

3.3%から5%に上がる過程ですが、まず当然足元は、特に今期終わった21年5月期につきましては、まだLOHACOの大きな赤字、それからロジスティクス事業の10億円の赤字もございましたので、そういうものがなくなっていく。LOHACOは25年5月期までにはBtoBの営業利益率までには届きませんがプラスに転換していく。BtoBは、商材拡大。我々は、今までヘッド商品を高速回転でお客様にお届けして成長してきましたが、ヘッド商品はどうしても単価が低い・収益性が若干低いということがございます。ロングテールの方が収益性が高いという実績が出ていますので、そこに注力することで、収益性を上げていく。このようにご理解いただければと思います。

質問者：

振り返りとして、21年5月期の粗利益率についてお伺いしたいのですが、3ヶ月前第3四半期のとき24.9%という目標計画値に対して着地が若干下回ったと思いますがこの背景について、今期のミックス悪化というのが予想される中で、前期並みを維持できると考える根拠を教えてください。

玉井：

4Qで若干利益率が届かなかったということは、やはりオフィス用品の需要が戻ってきたというのがあると考えております。誤差の範囲とっておりますが、その分売上が大きく伸びたので、逆に営業利益ベースではさらに上に行ったという状況です。進行期につきましては、先ほども若干触れましたが、BtoBについては一部粗利率は下がると計画しております。その代わりに、LOHACOについては粗利率改善を見込んでおりますので、連結全体としてはステイという形になっているという状況です。

質問者：

22年5月期のBtoBの売上について、新アスクルWebサイトのリリースの効果を織り込んだということですが、この効果が見え始めるのはいつぐらいのタイミングになりそうかについて、教えてください。

LOHACOも、足元6月は若干減収ということですが通期予想では増収になっている、この辺りの根拠、考え方についても教えてください。

玉井：

プロジェクト・トライオンの一部機能リリースにつきましては、先ほども触れましたが、ソロエルアリーナのオープン化、この機能をリリースしたいと思っております。今期の下期後半になってきますので、その効果は今期そんなに大きくは見込んでいない状況です。

この効果が最大化されるのは、来期後半に全ての機能がリリースされた以降ですので、実質的には24年5月期・25年5月期に大きな効果を見込んでいます。

LOHACOは、足元6月度については、6月22日に実施した新本店への移管を控えておりましたので、大型の販促とか全部取りやめていたことと、あとは昨年巣籠り需要が大きく出

ていた時期ですのでその反動もあり、実は対計画では決して悪くないと考えております。この後の7月から、新本店リニューアルの販促を打っていきますし今期もZホールディングスさんと一緒に大きな販促をやっていくと考えております。

質問者：

下期については、LOHACOはYoYで2桁ぐらい伸びるイメージになりますか。

玉井：

そうですね。特に国内だけを切り出すと下期はしっかり2桁になってくると考えております。

質問者：

中期経営計画の中で今期の計画は示されていて、あと25年5月期の数字もあるかと思いますが、先ほど先行的な投資が今年あって、来期も新東京センターの家賃がフルにかかることやプロジェクト・トライオンのソフトウェア償却も本格的に始まるということなど、ある程度トップラインも稼ぎつつということだとは思いますが、中期経営計画の中の後半に向かってどんどん上がっていくようなイメージでしょうか。気が早いですが、今期ではなく来期もある程度コストが結構かかる年になるのではないかという気もするのですが、これについてまず教えてください。

玉井：

おっしゃる通り、今期・来期は固定費が増える年にはなりますが、今期はもともと前期の反動減を見ておりますので、そこも含めてステイの計画とさせていただいております。来期以降はそういった反動がなくなりますので、固定費は増えますがしっかり利益成長をスタートさせたいと考えております。

ただおっしゃっていただいた通り、利益率含めて25年5月期まで、年を追って利益の改善額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：

BtoBにおけるロングテール商品の当日・翌日配送を実現させるという点です。ロングテールは卸にあった方が効率が良く、全部を在庫で置いてしまうとすごく効率が悪いような気がするのですが、もちろん、成長マーケットだから入るということですが、ロングテールを当日・翌日配送でやってくることについて、御社ならではの、それでも収益を生み出せるように達成できるものなのか。このロングテールへの取り組みについて教えてください。

玉井：

中期経営計画資料22ページですが、まず取扱商材数を非在庫商品も含めて2倍にしていくということで、現状の約900万アイテムから1,800万アイテムに増やします。ただそれを全て在庫するというのではなく、在庫商品については8万超から33万アイテムに増やす

ということで、ロングテール商品の中でも、お客様のニーズが高く、かつ在庫して今日明日お届けすることで売上が伸びる、とデータ上分析できるものを在庫化しようと考えております。全てを在庫化するというのではないとご理解いただければと思います。

質問者：

ロングテールに関連した売上がどれぐらいにする予定かのイメージはありますか。

玉井：

今まではロングテール＝非在庫商材ということで開示させていただいていたのですが、今後はロングテールの商品のうち売れ筋になってくるものは在庫化していきますので、ロングテール、それからヘッド商品の区分けについて今後こういった形でお示しするかということについて検討させていただいております。

質問者：

BtoCについて、Zホールディングスとのシナジーというご説明をいただいておりますが、25年5月期までの目標売上が10%強ということで、今までのトレンドと比べるとこのECの業界でのプレゼンス拡大という感じにはなかなか見えないのですが、改めてこのBtoC事業を御社としてどう捉えていくかというところを教えてください。

あわせて、物流に関し、これまでZホールディングスと一緒にやっていくのはなかなか難しいというところが結論だったと思いますが、その辺りに関しても特に今後考え方は変わらないという理解でよいでしょうか。

吉岡：

一点目は、我々としては赤字を早急に脱却して成長事業として位置づけたいという意向です。Zホールディングスの中でもPayPayであったりLINEであったり、いろんなところとのシナジーが、考えていけると思っております。こちらの計画においては、そういったところの不確定な部分は、まだ今のところは大きくは入れ込んでいないというところです。まずきちんと赤字脱却して、その先の成長を見据えながら、販促投資をして着実に成長させていくという計画が今の計画です。ここからさらにいろんなZホールディングスグループのシナジー、可能性を検証していきたいと思っております。

役割というところ而言うと、中期経営計画資料28ページ以降にも書かせていただいておりますが、とにかくお客様に対してBtoCの中で選んでいただけるような価値を出すためには、インターネットサイトであったり、そのセキュリティであったりスピードであったり、使いやすさというところの基盤は、Zホールディングスを活用していく。あと集客はさらにPayPayであったりLINEであったりといったところの連携も視野に入れていく。一方で我々は商品や物流といったところのコアな部分に集中していくと考えております。

物流に関してというところでは、計画上では、我々のBtoBをベースにBtoCをいかに乗せてやっていくかと、そこでの効率を最大限上げていくかという計画を立てております。もちろんZホールディングスグループと物流に関して、いろんな可能性について今後協議して

いく予定ではありますが、現在の計画においては、我々の BtoB をベースに BtoC を乗せてお客様への満足度を上げていくという計画を今はさせていただいているというところです。

質問者：

中期経営計画資料 16 ページ、売上高 5,500 億円、営業利益率 5%、ROE 20%と 3 つ出していますが、社内的にはどの指標が一番守りたい目標なのでしょうか。売上なのか利益率なのか、ROE に関しましては達成の方法もあるかと思いますがそのあたりの考え方を教えてください。

玉井：

どれもというのが、答えになりますが、当然、将来的な利益の源泉は売上高になりますので、そこはしっかり目指したいということ。過去 13 年間売上高は伸びたけど利益が伸びてこなかったということがありますので、売上はしっかり成長させながら収益性も改善していくという強い意志を込めた計画だと思っていただければと思います。ROE についてはその結果として表れてくるものだと考えております。

以上