



アスクル株式会社

2021年5月期決算説明（プレゼンテーション）

2021年7月2日

イベント概要

[企業名]	アスクル株式会社		
[企業 ID]	2678		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2021 年 5 月期決算説明（プレゼンテーション）		
[決算期]	2020 年度 通期		
[日程]	2021 年 7 月 2 日		
[ページ数]	44		
[時間]	15:00 – 15:40 (合計：40 分、登壇：40 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]			
[登壇者]	2 名		
	代表取締役社長 CEO	吉岡 晃	(以下、吉岡)
	取締役 CFO	玉井 継尋	(以下、玉井)

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

登壇

玉井：こんにちは。CFO の玉井です。

前半は私から、2021 年 5 月期決算のポイントと 2022 年 5 月期の業績予想について説明させていただきます。後半は社長の吉岡から、2025 年 5 月期を最終年度とする中期経営計画について説明させていただきます。

エグゼクティブサマリ



21/5期 過去最高売上、利益は過去最高を大幅更新

- BtoBはオフィス用品の落ち込みを感染対策商品でカバー
- LOHACOは利益計画の達成に加え再成長の兆し

22/5期 中期経営計画実現に向けた足固めの年

- ASKUL東京DC^{※1}、新アスクルWebサイト^{※2}、商材・商品情報拡充等にコスト投下
- LOHACOとロジスティクス事業の改善で営業利益は前期並みを目指す

※1 仮)ASKUL新東京センターの正式名称
※2 PJ Trylionによってオープンする新サイト

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

3

スライド 3 ページ、エグゼクティブサマリーです。

2021 年 5 月期につきましては、主力の BtoB は、新型コロナウイルスの影響によりオフィス用品が落ち込みましたが、衛生用品等の感染対策商品でカバーしたことで、売上総利益率や物流費比率が好調に推移いたしました。

また、LOHACO についても、Z ホールディングスとの連携強化や巣ごもり需要の追い風もあり、利益計画の達成に加え、成長性も向上しております。結果、過去最高売上と利益は過去最高を大幅に更新いたしました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2022年5月期については、中期経営計画実現に向けた足固めの年と位置付けておりますが、積極的に成長コストを投下しつつ、前期並みの営業利益を目指すとともに、2025年5月期の大きな利益成長につなげていきたいと考えております。

売上高・営業利益推移



5

まずは、2021年5月期の実績について説明いたします。

スライド5ページ、連結の売上高と営業利益の推移になります。

グラフのとおり、営業利益の過去最高益は2008年5月期の97億円でしたが、13期ぶりに大幅に更新し、139億円で着地しております。

その間、リーマンショックや東日本大震災、物流センターの火災や、宅配クライシスによるLOHACOの赤字の拡大などがありましたが、課題を解決するごとに企業としての実力は向上してきたと自負しており、今後、中期経営計画でさらなる成長に挑んでまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



21/5期 通期業績



(百万円)	20/5期 通期		21/5期 通期				
	実績	売上高比率 %	計画	実績	売上高比率 %	計画比 %	前期比 %
売上高	400,376	100.0	416,000	422,151	100.0	101.5	105.4
売上総利益	95,683	23.9	103,500	104,378	24.7	100.8	109.1
販売費及び一般管理費	86,862	21.7	90,500	90,455	21.4	100.0	104.1
営業利益	8,821	2.2	13,000	13,923	3.3	107.1	157.8
経常利益	8,656	2.2	12,900	13,850	3.3	107.4	160.0
親会社株主に帰属する当期純利益	5,652	1.4	7,000	7,758	1.8	110.8	137.2

- 売上高 前期比105.4%
過去最高更新
- 売上総利益率
前期差+0.8pt
- 営業利益・経常利益
当期純利益
過去最高益大幅更新

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

6

スライド 6 ページ、2021 年 5 月期の連結業績になります。

売上高は、前期比 105.4%の 4,221 億円となり、もちろん過去最高となっております。売上総利益率については、衛生用品等の需要が通期で継続したことなどにより、BtoB が期初からの好調を維持したことに加え、LOHACO は、計画どおりの改善が進んだことで、前期差 0.8 ポイントと大きな上昇となりました。

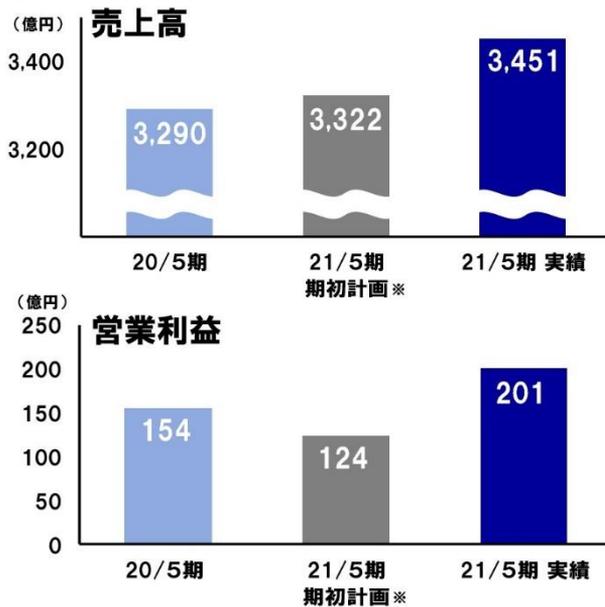
単価の高い衛生用品の売上に占めるシェアが拡大したことから、配送費比率も抑えられ、結果、営業利益、経常利益、当期純利益ともに過去最高益を大幅に更新しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



21/5期 業績 BtoB事業



➤ 売上高

前期比 104.9%
 感染対策商品の伸長に加え、
 オフィス用品需要が回復

➤ 営業利益

前期比 129.7%
 好調な売上総利益率に加え、
 物流費比率の改善により増益

※2020年7月10日公表計画値

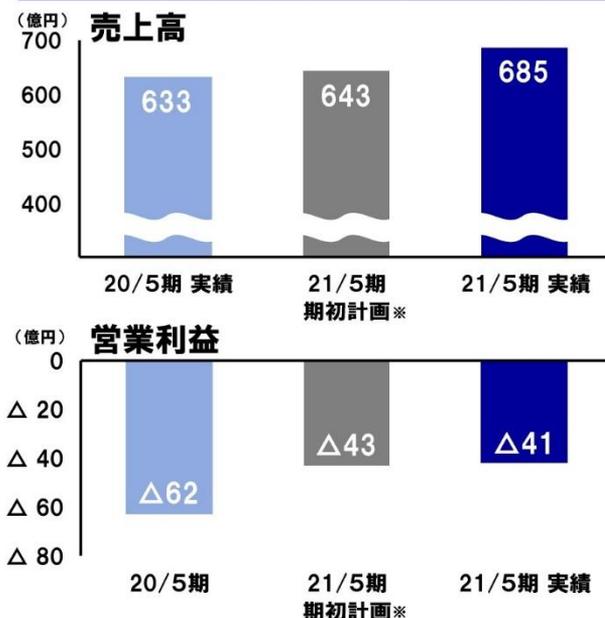
Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

7

スライド 7 ページ、BtoB 事業の業績になります。

売上高の前期比 104.9%に対して、営業利益の前期比は 129.7%となり、収益性が大きく向上した 1 年となりました。BtoB 事業の営業利益率は 5.8%となり、前期の 4.7%から大幅に改善しております。

21/5期 業績 BtoC事業



➤ 売上高

前期比 108.3%
 ソフトバンク・ヤフーとの
 連携強化により成長加速

➤ 営業利益

前期差 +20億円
 売上総利益率の向上と
 固定費削減で利益計画達成

(LOHACO : 売上総利益率1.7pt・固定費9.4億円改善)

※2020年7月10日公表計画値

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

8

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

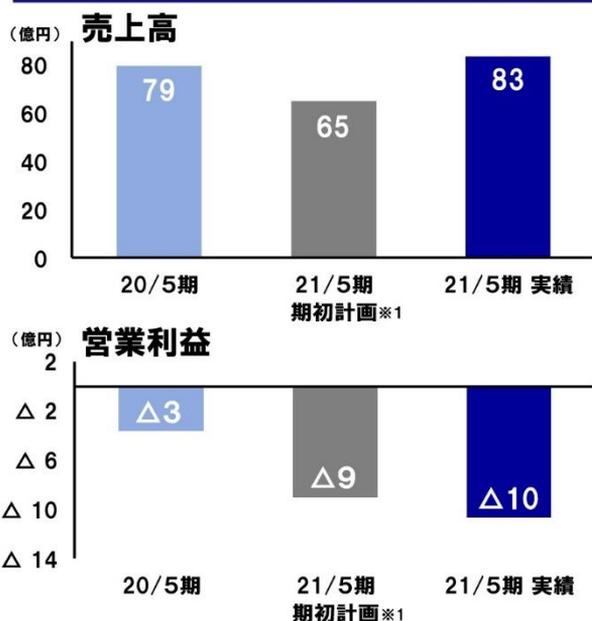


スライド 8 ページ、BtoC 事業の業績になります。

これまで、LOHACO については、まずは構造転換による黒字化を優先させると説明してまいりましたが、収益性の改善とともに、再成長の兆しが見えた 1 年となりました。今後は、計画どおり 2023 年 5 月期の黒字化を達成するとともに、その後の収益貢献も見据えて、成長性も視野に入れてまいります。

21/5期 業績 ロジスティクス事業・その他

連結



売上高

前期差 +4億円
西湘運輸^{※2}の連結効果
3PL事業の伸長

営業利益

前期差 △6億円
三芳センター立上げコスト影響
22/5期は赤字解消へ

※1 2020年7月10日公表計画値

※2 2020年5月1日株式取得により子会社化

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

9

スライド 9 ページ、ロジスティクス事業・その他の業績になります。

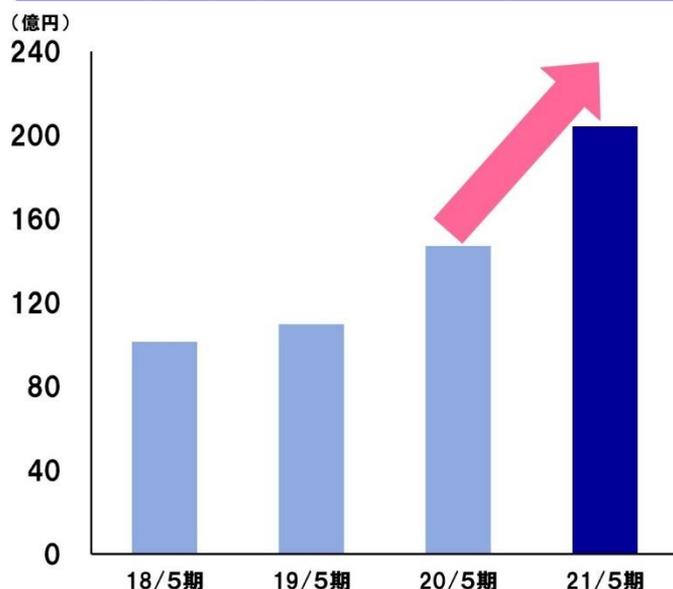
エコ配が連結から外れた影響を、当期から新たにグループ会社となった西湘運輸の連結効果および 3PL 事業の伸長によりカバーし、増収を達成しております。利益面では、3PL 事業で活用する三芳センターの立上げコストの影響を受けた 1 年となりましたが、2022 年 5 月期は赤字解消を見込んでおります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



EBITDA 推移



過去最高
大幅更新

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

10

スライド 10 ページです。

営業利益の最高益更新に伴い、EBITDA も過去最高を大幅に更新しております。

22/5期 業績予想の考え方



外部環境
前提

前半ウィズコロナ継続 / 後半アフターコロナへ

- ① 感染対策商品の反動減を、オフィス用品の反動増や外部検索からの集客増加(新アスクルWebサイトの一部機能リリース)等によりカバーし増収
- ② LOHACOは23/5期の黒字化以降の成長に向けて、販促費を増加しつつ収益改善、ロジスティクス事業等は赤字解消へ
- ③ 中期経営計画の実現に向けて積極的にコスト投下しつつ、前期並みの利益を目指す

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

12

次に、2022年5月期の業績予想について説明いたします。

スライド 12 ページ、業績予想の考え方になります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



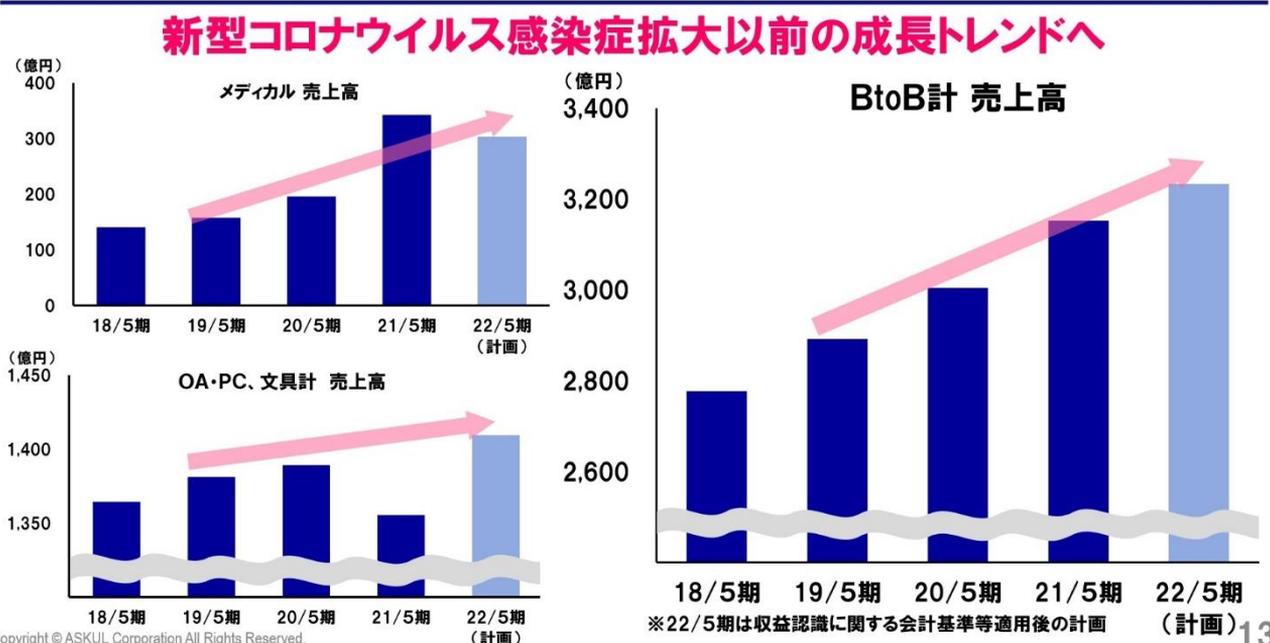
外部環境としては、前半はウィズコロナが継続し、後半、徐々にアフターコロナへ移行していくことを前提としております。

その上で、BtoB は感染対策商品の反動減をオフィス用品の反動増や、PJ Trylion として説明させていただいてきた、新アスクル Web サイトの一部機能の先行リリースなどによりカバーし、引き続き増収を目指してまいります。

LOHACO は、2023 年 5 月期の黒字化以降の成長に向けて販促費を増加しつつ収益改善、また、ロジスティクス事業等は赤字解消を目指してまいります。

中期経営計画の実現に向けて積極的に成長コストを投下しつつ、営業利益は前期並みの水準を目指してまいります。

BtoB 売上高計画



スライド 13 ページは、前ページで説明させていただいた BtoB の売上計画をグラフ化したものです。

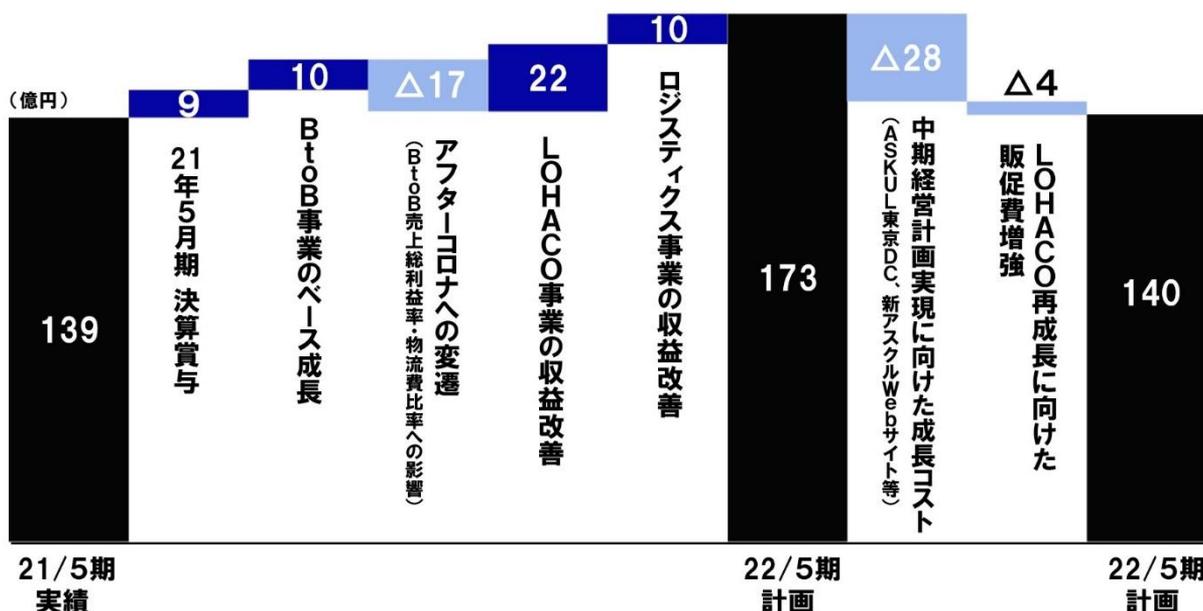
メディカル商材については、一定の反動減を見込んでおり、それを OA・PC や文具等でカバーし、増収を実現したいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



22/5期 営業利益見通し



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

14

スライド 14 ページ、営業利益計画のウォーターフォールになります。

BtoB 事業については、アフターコロナの変遷において、売上総利益率と物流費比率への反動影響のリスクを一定程度織り込んでおります。また、冒頭申し上げたとおり、今期は中期経営計画の実現に向けた足固めの年と位置付けており、中長期的な企業価値向上に向けて積極的に成長コストを投下してまいります。

22/5期 業績の見通し【事業別】



(億円)		21/5期		22/5期		
		実績	参考値※	計画	前期比 %	参考値※ %
売上高	BtoB事業	3,451	3,411	3,513	101.8	103.0
	LOHACO	528	520	545	103.1	104.7
	BtoC事業(チャーム含む)	685	675	702	102.3	103.9
	eコマース事業	4,137	4,087	4,215	101.9	103.1
	ロジスティクス事業・その他	83	83	85	101.6	101.6
	連結合計	4,221	4,171	4,300	101.9	103.1
営業利益	BtoB事業	201		163	81.1	
	LOHACO	△ 42		△ 25	—	
	BtoC事業(チャーム含む)	△ 41		△ 24	—	
	決算賞与(引当含む)	△ 9		—	—	
	eコマース事業	149		139	92.7	
	ロジスティクス事業・その他	△ 10		0	—	
	連結合計	139		140	100.5	

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

売上高計画

BtoB事業 前期比101.8%(実質103.0%)
LOHACO 前期比103.1%(実質104.7%)
うち国内 (実質109.0%)

営業利益計画

BtoB事業 163億円(前期比81.1%)
成長コスト28億円投下
LOHACO △25億円(前期差+17億円)
販促費4億円増強
ロジスティクス事業・その他 赤字解消へ

※収益認識に関する会計基準等を適用した場合の参考値

15

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



スライド 15 ページは、前ページまでに説明させていただいた内容を、事業別の業績見通しにまとめたものになります。

今期より収益認識に関する会計基準を適用するため、参考値として、前期より適用した場合の数値を記載しております。

売上高については、BtoB 事業は実質 103%、LOHACO は実質 104.7%。LOHACO の国内だけで見ると、実質 109%の計画としております。営業利益については、成長コストの投下などによる影響を LOHACO とロジスティクス事業の改善でカバーし、前期並みの水準を目指してまいります。

22/5期 業績の見通し



(億円)	21/5期		計画	22/5期	
	実績	売上高比率 %		売上高比率 %	前期比 %
売上高	4,221	100.0	4,300	100.0	101.9
売上総利益	1,043	24.7	1,062	24.7	101.7
販売費及び一般管理費	904	21.4	922	21.4	101.9
営業利益	139	3.3	140	3.3	100.5
経常利益	138	3.3	139	3.2	100.4
親会社株主に帰属する当期純利益	77	1.8	90	2.1	116.0

- ✓ 売上高 前期比101.9%
⇒実質103.1%(会計基準変更)
- ✓ 連結全体では
売上総利益率を維持
- ✓ 中期経営計画実現に向け
成長コストを投下
- ✓ 営業利益、経常利益は
21/5期水準を目指す
- ✓ 特損の影響なくなり
当期純利益は増益へ

中期経営計画でさらなる成長ステージへ

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

16

スライド 16 ページ、連結全体の業績見通しになります。

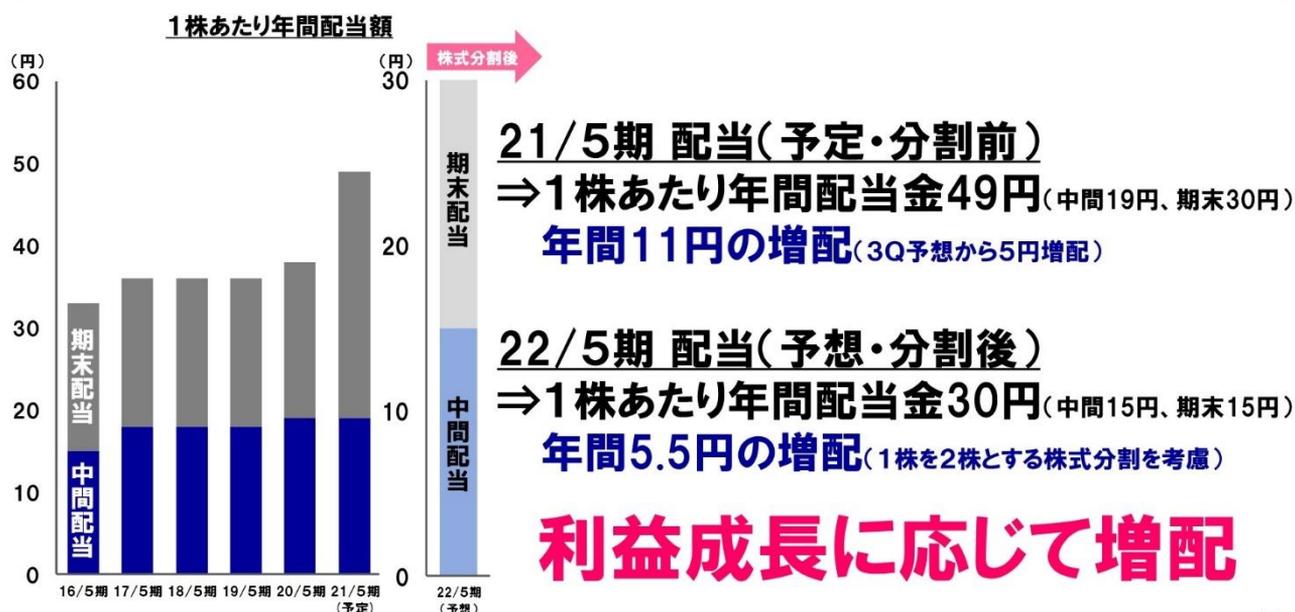
営業利益までは、前ページで説明させていただいたとおりですが、前期は LOHACO 旧本店の除却や、エコ配が連結から外れたことによる引当、加えて、福島県沖地震の影響などにより特別損失を 25 億円計上しておりましたが、今期はその影響がなくなり、当期純利益は前期比 116%の 90 億円を見込んでおります。

この後、吉岡から説明させていただく中期経営計画におけるさらなる成長ステージへ、しっかりつなげてまいりたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

17

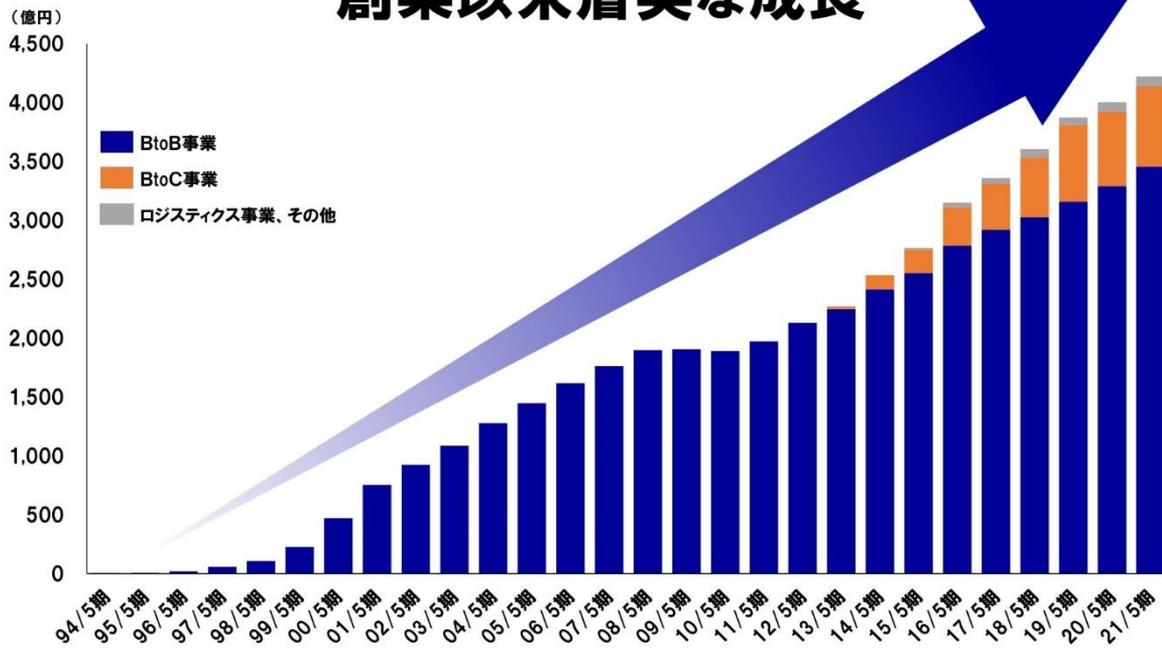
スライド 17 ページ、最後に、配当計画について説明させていただきます。

2021年5月期の期末配当については、3Qの予想からさらに5円増配の30円とし、その場合の年間配当金は49円となり、年11円の増配とさせていただきます予定としております。

また、2022年5月期については、今年の5月21日に実施した1株を2株とする株式分割後で、年間配当金は30円。株式分割を考慮すると年5.5円の増配を計画しております。中期経営計画でさらなる利益成長を実現させ、株主様のご期待に応えてまいりたいと考えております。

私からは以上となります。

創業以来着実な成長



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

2

吉岡：皆さん、こんにちは。社長の吉岡です。ここからは、私が、今期から2025年5月期までの中期経営計画についてご説明いたします。

スライド2ページです。

当社は、1992年の創業以来、BtoB事業を主軸に、着実に成長を続けてまいりました。

それまで世の中になかった、明日届くオフィス用品の通信販売というビジネスモデルを立ち上げ、時代や外部環境の変化に迅速に対応し、早く確実に届けることに徹底したサービスや、仕事場に求められる商品の品揃えや、当社オリジナル商品を進化させてきた結果、日本中のお客様にご支持いただいている今があると認識しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



アスкулを取り巻く事業環境



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

3

3 ページ、事業環境についてです。

昨年からの新型コロナウイルス感染症拡大により、社会環境は大きく変容しました。当社を取り巻く事業環境も同じく大きく変化しています。

少子高齢化に伴う人手不足、EC化の加速、テクノロジーの目まぐるしい進化、感染症との闘いと、これに伴う新しい働き方、そして職場、BtoB と、家庭、BtoC がボーダーレスになることを含む生活様式の変化。さらに、もう待たなしの気候変動対策や、企業の社会的責任として求められるサステナブル経営。

企業経営には、これまで以上にスピードと変化への対応力が求められています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



巨大な成長市場

BtoB 市場規模

12.6兆円 + α

メディカル領域：4.2兆円

MRO領域：8.4兆円

+ α

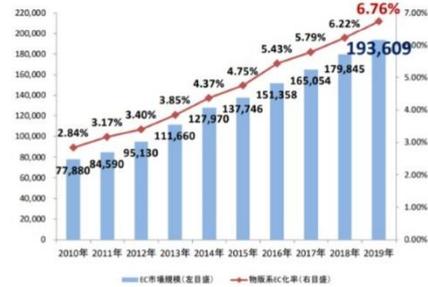
※厚生労働省「薬事工業生産動態統計年報」、経済産業省「工業統計調査品目別統計表」等の情報を元に当社推計

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

BtoC EC化率

6.76%から拡大

日本の BtoC-EC 市場規模の推移 (単位: 億円)



出典: 経済産業省「令和元年度電子商取引に関する市場調査」

4

4 ページです。

このような事業環境の中、われわれが立っている EC 市場は、まさにこれから最も拡大していく巨大な成長市場です。

BtoB では、医療、介護といったメディカル領域、そして MRO 領域の総計で、12 兆円を超える規模の市場があります。

そして、グローバルと比較しても、日本の BtoC の EC 化率はまだ 10%にも満たず、大変低い状況であり、新しい生活様式が進むこれからの数年で、一層 EC 化が加速していくことが予想されます。

当社は、BtoB、BtoC 両方の EC プレーヤーとして、この後ご説明するように、競争優位性があるポジションに至っており、これからの 4 年間で、この巨大な成長市場で、1 段階上の成長を成し遂げていこうと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



激化する競争に勝ち抜くための 中期経営計画

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

5

5 ページです。

成長していく一方で、EC 市場の競争はこれまで以上に激化してまいります。これからご説明する中期経営計画は、これからもこの競争に勝ち抜いていくためのロードマップです。

なお、本日発表する中期経営計画は、2025 年 5 月期を最終年度としており、既に進行している今期と、その後の 3 年間を対象としております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



着実な成長を支える競争優位性

お客様基盤・ビッグデータ	EC物流
	
オリジナル商品	Zホールディングスグループ
 <small>Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.</small>	

6

6 ページです。

初めに、当社の着実な成長を支えてきたわれわれの競争優位性についてご説明します。

まず、特に BtoB 事業における圧倒的なお客様基盤とビッグデータ、そして 2009 年に現在のアスクルロジストをグループ化することで、EC に特化した戦略を進めてきた物流、この二つについては、この後のスライドでご説明します。

また、国内外のトップメーカー、サプライヤー様とウィンウィンの価値共創を進め、品質、価格、仕様、デザインなどお客様のニーズに応える商品を次々に生み出してきた、当社の顔ともいえるオリジナル商品の開発力。そして、LINE との統合を終え、顧客基盤、事業基盤の一層の拡大が見込まれる Zホールディングスグループの一員であるということです。

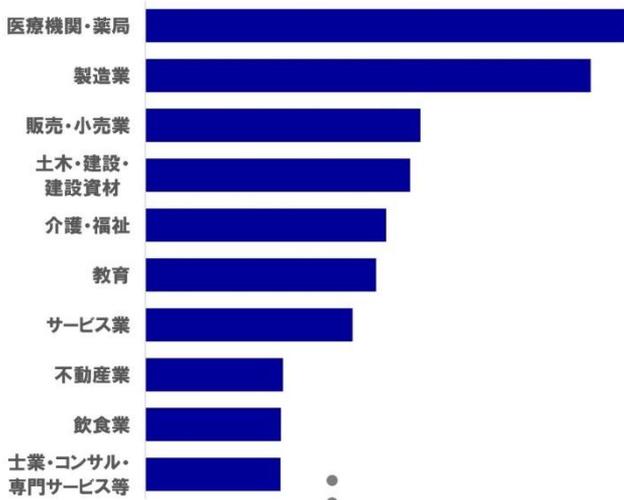
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



多様なお客様基盤・ビッグデータ

BtoB 上位10業種のお客様数※1



日本最大級の BtoBビッグデータ※2

累計
購買金額

3兆円超

累計
オーダー数

5億件超

年間
ページビュー

12億PV超

※1 2021年5月度のご購入お客様数

※2 対象期間:2006年5月21日~2021年5月20日

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

7

7 ページ、BtoB 事業のお客様基盤とビッグデータです。

左のグラフは、お客様の上位 10 業種を示しています。オフィス通販から始まった当社ですが、今では医療機関、薬局、製造、販売、小売、建設、介護・福祉、教育、こういった、いわゆる一般オフィス以外のお客様のシェアが高くなっております。

これらのお客様には、それぞれの業種で必要になる専門商材も多く、後ほどご説明する、ロングテール商品戦略によって、これからさらに成長が可能であるということです。

右側は、当社のビッグデータの一例です。1993 年のサービス開始以降から蓄積された日本最大級の BtoB ビッグデータが、当社の財産です。これらを AI で最大限に活用し、お客様に価値のあるサービス、商品開発を進めることができるということがわれわれの強みです。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



独自のEC物流

全国当日配送を
実現する物流基盤



高度に自動化
された物流設備



自社グループ
100%の庫内運営



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

8 ページ、独自の EC 物流についてです。

全国に当日、翌日配送を実現する物流基盤、高度に自動化された物流設備、自社グループ 100%の庫内運営。

消耗品、日用品の EC においては、ラストワンマイルを含めた物流効率をいかに上げていくかが競争上最も重要なこととなりますが、われわれはこれまで培ってきた EC 物流のノウハウを生かし、今後の成長を力強く支える物流基盤をさらに強化していきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



2025年までに成し遂げること

オフィス通販からの トランスフォーメーション

～すべての仕事場と暮らしを支えるインフラ企業へ～

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

9

9 ページです。

当社が 2025 年までに成し遂げること、それは「オフィス通販からのトランスフォーメーション」です。

これまでも、当社は社会インフラとして社会に貢献していきたいという思いをお話してまいりましたが、この中期経営計画の実行を通し、自他共に認める、真のインフラ企業となっていきたいという決意を込め、あらためてここに掲げるものです。

全ての仕事場と暮らしを支えるサービスを一層磨き込み、お客様のご支持を圧倒的に拡大することで、インフラ企業としてのポジションを確立してまいり所存です。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



パーパス(存在意義)

あす
仕事場とくらしと地球の明日に
「うれしい」を届け続ける。

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

10

10 ページです。

オフィス通販からのトランスフォーメーションという、アスクルがなりたい姿を思い描きながら、当社は昨年 12 月に、新たにパーパス、存在意義を策定しました。

「仕事場とくらしと地球の明日に「うれしい」を届け続ける」。このパーパスには、仕事場とくらしの他に、地球の明日という言葉を入れました。私たちは、お客様のために存在していると同時に、地球の未来に対しても責任を負っているということであり、この言葉に、当社のサステナブル経営への意思を込めております。このアスクルが負っている社会的責任を、これからもしっかりと果たしてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ(重要課題)		関わりのあるSDGs
DX	DXによるサービスの変革 <ul style="list-style-type: none"> ● 最高の顧客体験の創造 ● 革新的バリューチェーンの構築 	  
共創	共創によるイノベーション <ul style="list-style-type: none"> ● 資源循環型プラットフォームの実現 ● 商品とサービスを通じた新たな価値の創出 	    
環境	次世代につなぐ地球環境への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素社会の実現に向けた挑戦 ● 生物多様性の保全 	   
サプライチェーン	責任あるサプライチェーンの構築 <ul style="list-style-type: none"> ● サステナブルな調達の実現 ● ライフラインとしての責任の全う 	    
人材	サステナブルな企業活動を支える人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ● 積極的にチャレンジする人材によるイノベーションの創出 ● 個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進 	  
基盤	<ul style="list-style-type: none"> ● 健全な財務体質の維持・向上 ● 透明性の高いガバナンスの実現(含む情報セキュリティ) ● 心身ともに安心・安全に働ける健康経営 	   

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

11

11 ページです。

パーパスに込められたサステナブル経営を推進するために、昨年12月に特定した、当社が中長期的に取り組むべき重要課題、マテリアリティです。

これらの課題は、事業と一体化させながら解決していくものであり、今後、2030年までの中長期目標とアクションプランを策定し、着実に取り組みを進めてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



中期経営計画 基本方針

サステナブル
経営

お客様価値
最大化

高収益モデル
への変革

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

12

12 ページ、中期経営計画の軸とする三つの基本方針です。

大前提となるのが、企業の責任として求められるサステナブル経営です。これは、マテリアリティの取り組みをベースに進めていくものではありませんが、その一つである環境課題について、次のスライドでご説明します。

そして、アスクルの成長は、お客様価値を最大化して初めて実現できるものです。

また、企業価値向上のためには、より一層の高収益モデルへの変革を果たさなければなりません。

お客様価値の最大化、高収益モデルへの変革、この二つについては、当社の経営戦略全般において最も重要視している、いわば経営の軸となるものであり、当社の全ての施策のベースとなっております。

この中期経営計画でも、これらの三つの方針をあらためて基本方針として掲げ、経営を進めてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



環境課題の解決を事業と一体化して推進

これまでの取り組みを強みに活動を加速

脱炭素社会
の実現

資源循環プラット
フォームの構築

環境配慮商品
の拡充



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

13

13 ページです。

サステナブル経営の中でも、特に当社が大きな課題として捉えているのは環境課題ですので、取り上げてご説明します。

当社は、環境課題に対し、早期に取り組みを開始しました。環境省が脱炭素経営企業として数を公開している三つの取り組み、TCFD、SBT、RE100の全てに参画している33社のうちの1社です。また、CDP 気候変動では、2年連続でAリストに選定いただくなど、外部評価機関からも評価をいただいております。

当社は、中期経営計画において、脱炭素社会の実現、資源循環プラットフォームの構築、環境配慮商品の拡充、この3点について、特に重点的に事業と一体化させて推進し、当社の強みとして、取り組みのスピードを加速させてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





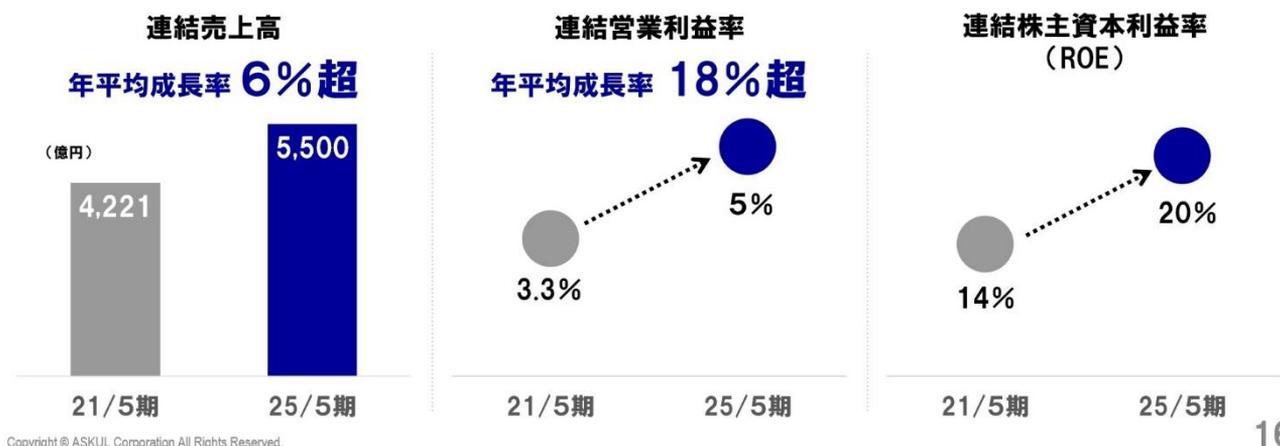
14 ページです。

アスクルがお客様にご提供するサービス「エシカル e コマース」。

これは、中期経営計画においても変わりありません。むしろ、これからの社会の中で、より一層の存在感を持ってご支持いただけるよう、グループ一丸となって取り組みを進めてまいります。

2025年5月期 売上高 5,500億円 営業利益率 5%

2022年5月期～2025年5月期 累計投資額 300億円強



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

16

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



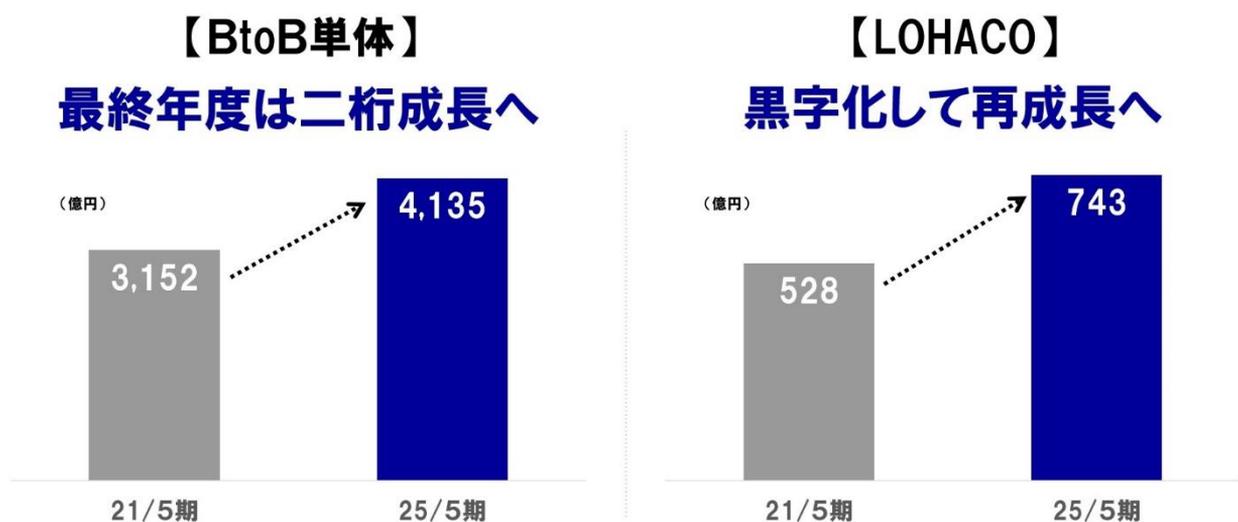
ここから経営指標についてご説明します。

16 ページです。

2025 年 5 月期には、売上高 5,500 億円、営業利益率 5%を目指してまいります。売上高については、年平均 6%超の成長、営業利益は年平均 18%超の成長を実現することであり、決して低い目標ではありませんが、今後の戦略を着実に実行することで、必ず達成したいと考えております。また、ROE については、現在の 14%から 20%を目指してまいります。

そして、この 4 年間で累計投資額は 300 億円強を予定しております。この中には、既に進行している ASKUL 東京 DC や、新アスクル Web サイトの投資額その他、年間 10 億円の DX 投資を含んでおります。1 段階上の成長に向け、競争に勝つための積極的投資を行ってまいります。

2025年5月期 事業別売上高



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

17

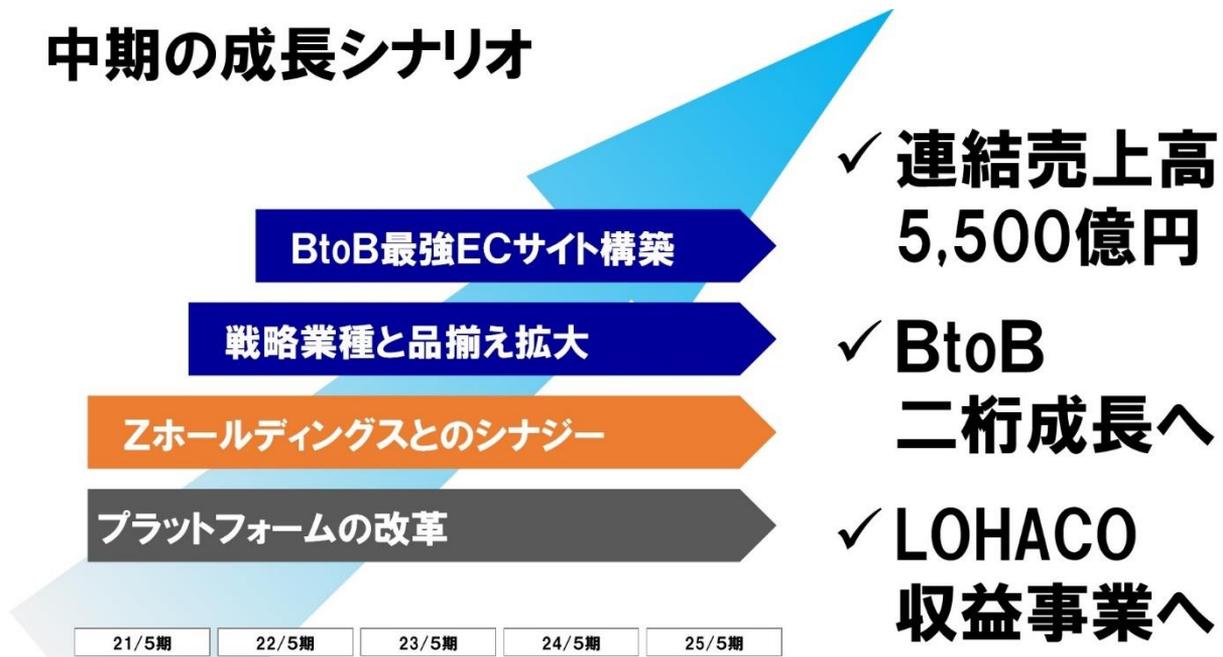
17 ページ、事業別売上高のスライドです。

BtoB 単体では、最終年度に二桁成長の実現を目指します。LOHACO は、来期の黒字化以降、再成長の軌道に乗せ、200 億円を超える成長を目指します。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

中期の成長シナリオ



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

18

18 ページ、中期の成長シナリオのイメージです。

まず、今期 6 月に LOHACO 新本店を、ヤフーのクロスショッピングエンジンの上に移行しました。今後も販促を中心とした連携を強化し、Z ホールディングスとのシナジーを生かしてまいります。

今期後半からは、アスクル新 Web サイト機能の一部先行リリースや、後ほどご説明する、物流プラットフォーム改革によって実現する品揃えの拡大により、トップラインの成長を導いていきます。

そして、来期以降は、いよいよアスクル新 Web サイトのグランドオープンと、新センター、ASKUL 東京 DC の稼働開始によって、一層の成長を見込んでいます。

また、トップラインの成長を支えるための物流 IT プラットフォームの改革も、今期以降継続して強化してまいります。この 4 年間、当社は力強い成長を続けてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



最重要戦略

1. 戦略業種と品揃え拡大

2. BtoB最強ECサイト構築

3. Zホールディングスとのシナジー

4. プラットフォームの改革

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

19

19 ページ、ここから四つの最重要戦略についてご説明します。

BtoB

戦略的に強化する2大業種



21 ページです。

アスクルが今後、戦略的に強化する業種は、医療・介護業種、そして製造業です。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

既に、これらの業種のお客様は、アスクルでも上位を占めておりますが、母数は大きく、さらなる新規獲得とともに、これらのお客様向けの専用商材の品揃えも拡大し、お客様基盤の拡大と品揃えの拡大、この戦略を掛け合わせ、BtoB 事業のトップラインを上げてまいります。

BtoB

品揃え拡大



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

22 ページ、今後の品揃え拡大戦略についてです。

まず、取扱商品については、戦略業種向け商品を中心に、アイテム数を現在の2倍の1,800万アイテムに拡大します。

次に、後ほどご説明する物流プラットフォーム改革により、在庫商品アイテム数を現在の4倍の33万アイテムに拡大します。いつでも「明日来る」商品の数を拡大することで、一層のお客様の購入拡大を実現します。

そして、当社の強みであるオリジナル商品の拡大です。スライドの上部にも購入頻度の矢印を示しておりますが、購入頻度の高いお客様ほどオリジナル商品の購買率が高いことが分析できており、お客様価値の最大化として、この施策は大変重要なものと考えています。

ボリュームの大きさが実現する価格・品質の優位性をさらに伸ばすとともに、われわれが得意とする環境配慮型商品の拡充を実現し、アイテム数は現在の1.4倍の1.2万アイテムを目指します。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



BtoB

BtoB最強ECサイト

個人事業主～中小事業所向け



- 検索からの最速購入
- パーソナライズド リコメンド

NEW 新アスクルWebサイト<2023年5月期>

ASKUL

+

中堅～大企業向け



- 無料の購買管理機能
- ボリュームディスカウント

両サイトの 特長を結集

テレワーク対応の購買機能も実装

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

24

24 ページ、アスクルが実現する BtoB 最強 EC サイト、新アスクル Web サイトのご説明です。

昨年の 12 月に PJ Trylion として計画を発表いたしました。現在も順調に開発が進んでおります。22 年 5 月期後半には、一部機能を先行してリリースする見込みであり、これによって、SOLOEL ARENA のお客様に対して、外部検索エンジンから直接 SOLOEL ARENA の商品ページへ遷移できる導線が開かれる予定です。

新アスクル Web サイトは、このスライドに記載している現行のアスクルサイト、SOLOEL ARENA サイトのそれぞれの特長を結集するだけでなく、さらに、テレワーク対応の購買機能も実装し、まさに、他に類を見ない最強の BtoB EC サイトとして誕生いたします。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



29

NEW

ASKUL

新ECサイト効果

累計500億円超
の売上増

購入頻度、購入単価の向上

購買集約による定着率向上

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

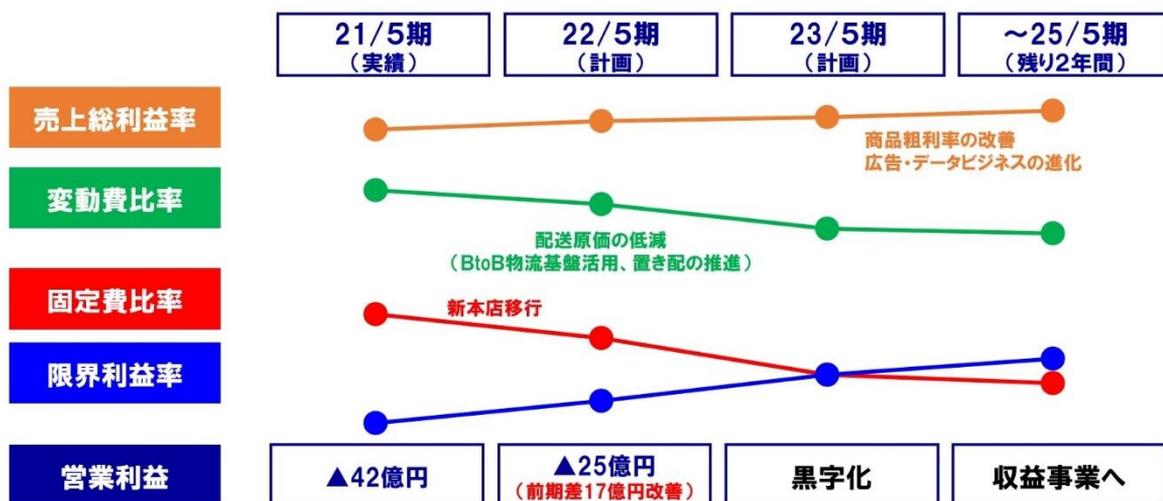
25

25 ページです。

新アスクル Web サイトによる売上増の効果は、中期経営計画においては累計 500 億円を超える計画です。前のスライドでご説明した機能によって、お客様の購買頻度、購入単価が向上すること、そして購買を集約していただけることで、お客様の定着率が向上することを見込んでおります。

LOHACO

再成長軌道に乗せ収益事業へ (25/5期は通過点)



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

27

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

27 ページ、LOHACO の 2025 年 5 月期までのロードマップです。

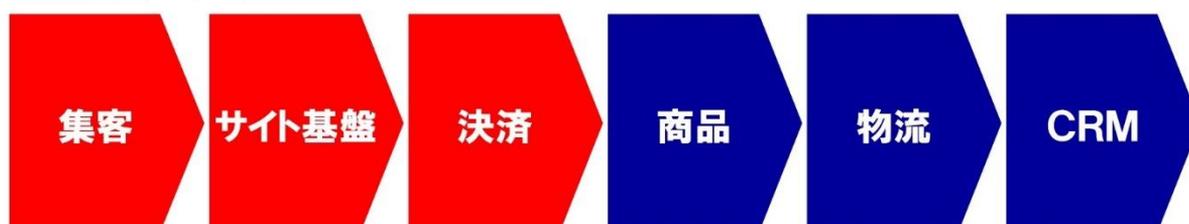
LOHACO は、来期、23 年 5 月期の黒字化以降、収益事業として再成長してまいります。きょうお伝えしたいのは、2025 年 5 月期は、まだ通過点であり、さらにその先の収益拡大を目指していくということです。

今期においても、黒字化を遅らせない範囲で積極的に投資を行い、黒字化の先の成長を見据えてまいります。

LOHACO

強みを伸ばしてさらなる成長へ

LOHACOのバリューチェーン



Z基盤をフル活用

YAHOO!
JAPAN

強みに資源を集中

LOHACO
by ASKUL

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

28

28 ページ、ヤフーと LOHACO の今後の機能分担です。

6 月にヤフーのクロスショッピングエンジンに LOHACO のシステム基盤を移管しました。

今後、集客、サイト基盤、決済について、Z ホールディングスの基盤をフル活用することで、当社は商品、物流、CRM といった、われわれの強み、コアコンピタンスに、より一層の資源を集中させることが可能になります。当社は、お客様満足度を向上させ続けるために、サービス品質を一層磨き込んで、強みを伸ばして、さらなる成長への道を進んでまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

31

両店舗の相乗効果を最大化



LOHACO PayPayモール店

LOHACO 本店

**NB中心
新規顧客拡大**

×

**オリジナル商品中心
ファン拡大**

LOHACO本店もPayPayモール店と同じポイント倍率へ

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

29

29 ページ、LOHACO 本店と PayPay モール店の店舗戦略です。

LOHACO 本店は、オリジナル商品を中心に訴求してファンを拡大する。PayPay モール店は、NB、ナショナルブランド商品を中心に訴求して新規顧客を拡大する。

この両店舗の強みをさらに強化し、LOHACO 全体で相乗効果を最大化してまいります。

累計200億円超の売上増へ

**NB+オリジナル商品
翌日お届けの強化**

LOHACO
by ASKUL



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

30

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



30 ページです。

NB 商品とオリジナル商品のラインナップと、翌日配送の強化、これらを武器に、LOHACO は Z ホールディングスの持つ基盤においても、新規のお客様獲得を目指してまいります。これによる中期経営計画における売上増効果は、累計 200 億円を超える計画です。

LOHACOが実現したいこと

くらしをラクに楽しく



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

31

31 ページです。

LOHACO のミッションは変わらず、「くらしをラクに楽しく」です。日用品の購入という生活の一部を楽に行っていただくという価値のほか、お買い物の楽しさもご提供することが LOHACO のミッションです。

このミッションを実現することで、お客様のご支持を拡大していきたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



実現すること

強みの高速物流を進化させ ロングテールも「明日来る」へ

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

33

33 ページです。

物流 IT プラットフォームの改革によって、当社の強みの高速物流をより進化させ、ロングテール商品の「明日来る」サービスを実現してまいります。

プラットフォーム改革の実行施策

1. 物流センター構造改革

2. BtoBとBtoCの物流融合

3. バリューチェーンのDX

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

34

34 ページです。

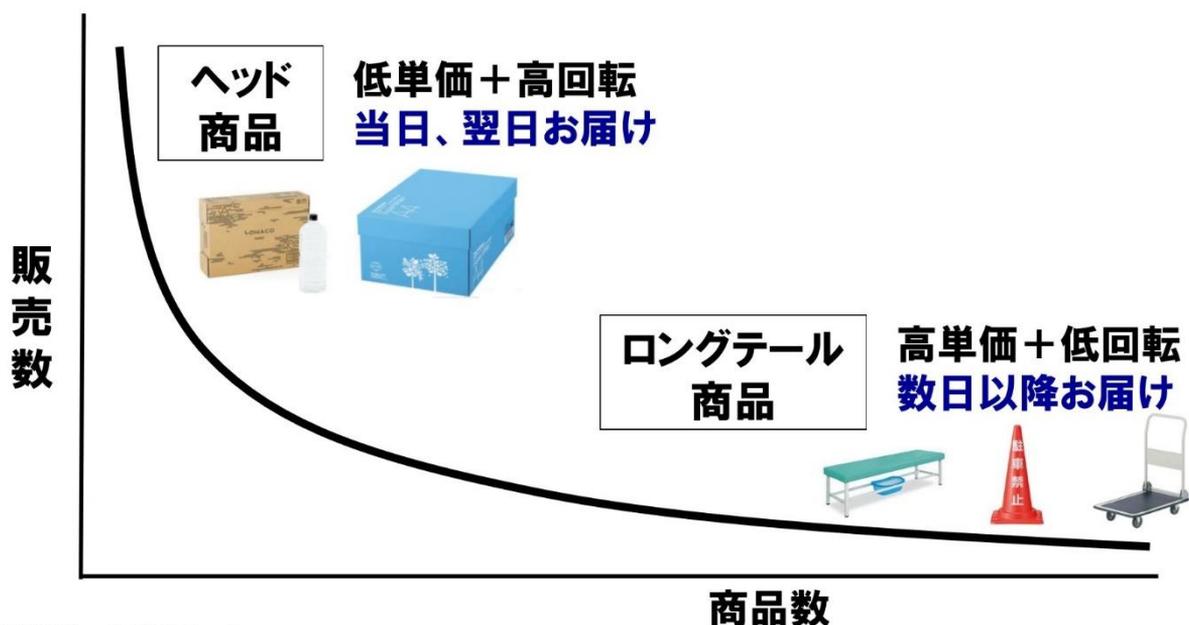
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ここから、物流 IT プラットフォーム改革の中でも重要な三つの実行施策をご説明します。

ハイブリッド商品戦略



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

36

36 ページは、これまでもご説明したことがありますが、当社のヘッド商品、ロングテール商品の戦略イメージです。

単価が低く、高回転、どのお客様にも購入いただくヘッド商品は、物流センターに在庫することで、当日、翌日にお届けする。一方で、単価が高く低回転、いわゆる専門業種向けのロングテール商品は、メーカー、サプライヤーから直送するため、お届けには数日かかるというのが現在のモデルです。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

ハイブリッド商品戦略



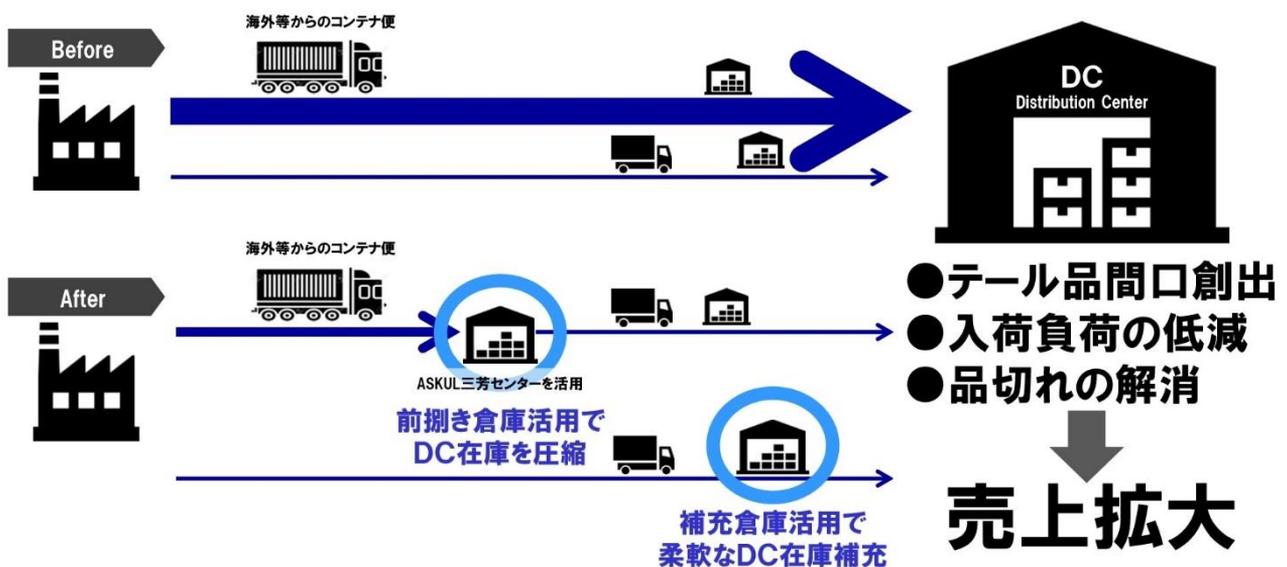
Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

37

しかし、専門商材であっても、当社が在庫して物流センターから出荷し、当日、翌日配送を実現することで、当社でのご購入が促進され、結果として売上増につながるということが、データ分析結果で明確になりました。

言ってみれば、ロングテールも「明日来る」にするとということで、売上を拡大するという戦略になります。

後方支援センターの活用で柔軟なアイテム拡大



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

38

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



38 ページです。

では、どうやってロングテールのアスクルを実現するのか、それが物流センターの構造改革です。

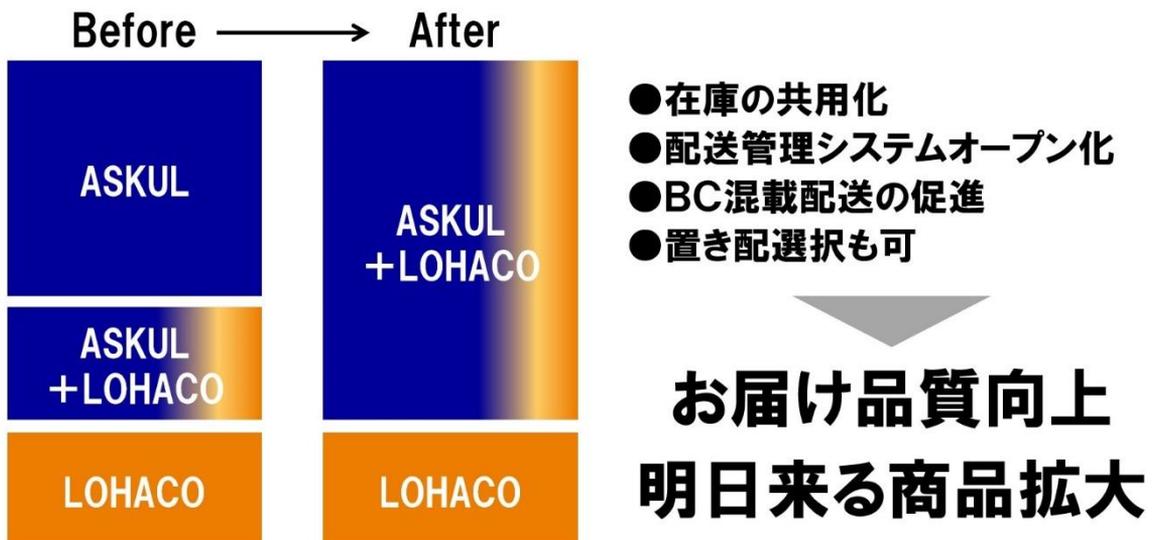
従来、在庫品は、メーカー、サプライヤーから直接当社のディストリビューションセンター、当社が物流センターと呼んでいるものですが、ここに直接納品されていました。

海外からのコンテナで入荷する大ロット品なども、ディストリビューションセンターに直接入荷していたため、PBの拡大に伴い、保管場所が増え、出荷能力が最大化できていないという課題がありました。

今後は、在庫の前捌き用、補充用と、目的別に外部倉庫を活用し、ディストリビューションセンターを出荷に特化するスキームを採用します。

これにより、ディストリビューションセンターにロングテール品の間口が生まれ、アイテム数の拡大が可能になります。また、品切れが解消されることで、お客様へのサービスレベルも向上し、売上拡大効果も見込まれます。

お届け品質と配送効率を向上



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

40

続いて、BtoB と BtoC の物流融合についてご説明します。

40 ページです。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



37

まず、今ご説明した物流センターの構造改革によって、BtoB と BtoC のセンターの共通化、在庫の共用化を実現します。BtoC の翌日配送商品の拡大、品切れ削減という効果で、サービスレベルを向上します。

次に、当社の配送管理システムを配送パートナーにオープン化します。BtoC 配送は、時間帯指定、再配達など、BtoB 配送とは異なるサービスが必要です。しかし、これらの細やかなサービスを手運用で対応することは難しいため、BtoC 配送を担える配送パートナーは、一部のキャリアに限定されていました。

そこで、BtoB 配送のみを行う配送パートナーにも BtoC 配送を担っていただけるよう、当社の配送管理システムをご提供するものです。BtoC 配送を担う配送パートナーが増えれば、B、C の荷物の混載が実現され、配送効率が向上します。

また、LOHACO の翌日配送率の向上といった効果も見込まれます。当社の EC 物流ノウハウをオープン化し、配送効率とお客様へのサービス、いずれも向上させるということを実現してまいります。

バリューチェーンのDXでお客様価値を向上



データとAIで最適化・ロボット活用で省人化



Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

42

42 ページ、当社のバリューチェーンの DX についてです。

左から右に流れているのが、当社のバリューチェーンの各プロセスになりますが、それぞれのプロセスにおいて、DX をこれまで以上に加速させていきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



データとデジタル技術を活用して、求められるニーズをもとに、業務やプロセスを変革し、競争優位性をさらに高めていく、これがアスクルの DX の基本的な考え方です。

当社の強みは、バリューチェーン全体を通じた事業運営であり、それぞれのプロセスで DX を進めることで、プラットフォーム全体に現れる相乗効果は絶大なものになります。当社内のコスト、工数削減、スピードアップにとどまらず、その先のお客様にも、最速の購入体験、品切れの低減、最短のお届け、省資源配送といった、確かな価値の提供を実現します。

この DX の成功こそが、当社の成長の基盤となると考えております。

実行型AIロボットの導入拡大



43 ページは、当社物流センターで採用している実行型 AI ロボットの説明になります。

同じものを決まった計画に従って製造するロボットとは異なり、EC では全ての入荷の状況、ご注文の 1 件ごとに条件が異なります。これらの条件に基づいて行動計算し、そのとおりに動くという実行型 AI ロボットは、これからの EC 物流効率化のキーであり、当社は今後も積極的に開発、導入を進めてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



東日本の最先端基幹センター 「ASKUL東京DC」7月竣工

(2022年夏 稼働予定)

44 ページ、今月竣工した、ASKUL 東京ディストリビューションセンターです。

東日本の最先端基幹センターとして、2022年の夏に稼働を開始いたします。これまでご説明した物流センターの出荷力の最大化、それに伴う在庫アイテムの拡大などの施策を、このセンターでも実現してまいります。当社の中期目標を実現させるミッションを背負った、最先端基幹センターでございます。

中期の成長シナリオ

新たなサービスの構築

BtoB最強ECサイト構築

戦略業種と品揃え拡大

Zホールディングスとのシナジー

プラットフォームの改革

物販以外の 領域へ[※]

21/5期

22/5期

23/5期

24/5期

25/5期

※業績計画には織り込んでおりません

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

46

サポート

日本

03-4405-3160

米国

1-800-674-8375

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス

support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

40

46 ページです。

これまでご説明してきた計画数値には含めておりませんが、当社は常にチャレンジの姿勢を持ち、この4年間においても、物販以外の領域をはじめとする新規ビジネスの検討を続けてまいります。

BtoBの圧倒的お客様基盤 ビッグデータを活用したサービス



47 ページです。

一例とはなりますが、最も可能性が高いと考えているのが、当社の強みである BtoB の圧倒的なお客様基盤、ビッグデータを活用したサービスの展開です。検討する領域としては、中小事業所や医療、介護向けサービスといったものがございます。

これらについては、現時点で具体的に発表できるものではございませんが、企業価値向上に向けて積極的に検討を深めてまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

私たちのDNA

お客様のために進化する

Copyright © ASKUL Corporation All Rights Reserved.

48

最後のページです。

「お客様のために進化する」。これは、当社の創業以来、企業理念として、社員一同が拠り所にしてきた言葉であり、今も社員一人一人のDNAとして引き継がれています。

どんな状況にあっても、この言葉に誠実に進化を続けていく、それがアスクルです。これからのアスクルにご期待いただきたいと思います。

私の説明は以上です。

本日は、ご清聴ありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com