

## 2022年5月期第3四半期決算（質疑応答）

アスクル株式会社

<開催概要>

開催日時：2022年3月15日（火曜日）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

---

**質問者：**

スライド 21 ページの新アスクル Web サイトの追加投資 45 億円とは総額 105 億円の予算に追加されるものなのか教えてください。また、開発を始めたあとでこの規模の追加投資が必要だということで、IT サービスとしては不採算案件とも受け取れるのですが、この追加投資についての全体感を説明してください。

**玉井：**

まず、追加投資 45 億円は総投資額 105 億円に含まれております。中期経営計画においては、この新アスクル Web サイトの構築が今後のアスクルの大きな成長を支えていくものになりますので、不採算ということではなく、しっかり立ち上げて売上成長させることによって十分回収できると判断しております。

**川村：**

システム開発は昨年後半より本格的に開始しております。中小事業所向けと中堅大企業向けの 2 つの大きなサイトを統合するという非常に難易度が高いものと認識しておりますが、開発を進める中でそのボリュームが当初の予定より膨れ上がってしまったのが現状です。昨年 11 月にプロジェクトオーナーに就任して以来、開発内容を精査しながらエンジニアの増加やベンダー増強を行い、それを踏まえて今年 2 月に追加投資額が見え、プロジェクトをコントロール下に置くことができている状況です。資料でお示ししているスケジュールと投資額で新サイトを立ち上げ、お客様に価値をご提供してまいります。

**玉井：**

投資額は 45 億円増加しますが、中期経営計画の全体投資予算 300 億円には予備費的のものも含まれておりますので、その中でカバーしていきたいと考えております。また、ソフトウェア投資が増加すれば当然償却負担も増加しますが、説明資料でもお示ししている BtoB の新たな広告ビジネス等で十分カバーできると考えており、中期経営計画の目標数値の達成に向けて注力してまいります。

**質問者：**

この 45 億円を追加した総投資額 105 億円のスケジュールについて教えてください。

**玉井：**

来期リリースまではソフトウェアの仮勘定に計上されます。また、来期リリース後に償却が始まりますので、今期のPLには影響はありません。

**質問者：**

リリーススケジュールはソロエルアリーナサイトのオープン化が今期4Q、新サイトオープンが2023年5月期の夏ごろとコメントされていたかと思います。このスケジュールに変わりがないか教えてください。

**玉井：**

ソロエルアリーナサイトのオープン化は今期中を予定しております。新サイトオープンはできるだけ早くと考えておりますが、来期中を予定しております。今後のアスクルのBtoBの成長を支えていくサイトになりますので、確実なリリースを目指すために体制も含めて強化したとご理解ください。

**質問者：**

9か月累計の業績を通期のガイダンスから差し引くと4Qの売上は1,112億ぐらいと思いますが、粗利率は4Qで25%台まで改善する必要があり、販管費は追加で20億ぐらい使わないといけない認識です。営業利益はかなり余裕があるように見えるのですが、4Qで前期と比較して20~30億コストアップするものがあるか教えてください。

**玉井：**

単純に引き算をするとご認識どおりです。売上・営業利益・経常利益・当期純利益は計画どおりで、売上総利益率・売上総利益額と販管費については多少の入り繰りがありましたが、結果的に通期業績予想は変えておりません。

全体感としては、3Q期間ではほぼ計画どおりですが、BtoBは3Qの半ばまでは前期の反動減と従来型オフィス用品の需要低迷が続いておりましたので、累計では若干トップラインが厳しい状況です。利益については特に物流配送費比率の低減によって計画どおり進捗しております。一方、BtoCは売上・利益とも計画線で進捗しておりますので、通期計画ではトップラインが若干厳しさがある状況ですが、しっかり達成を目指してまいります。

**質問者：**

粗利の今後の方向性についてです。スライド16ページと、後半のBtoCのところでは粗利率についてコメントがありました。昨今のコストインフレが起こっている中で価格転嫁などの対応を進めていると思いますが、今後のBtoB、BtoCの粗利についてどういう状況にあるのか、整理してください。

**玉井：**

スライド16ページのBtoBの粗利率ですが、3Qでは2Qの水準から改善が若干進んでいる状況

です。また、当社の主力商品であるコピー用紙等について今回値上げをさせていただいた効果が表れてくるのは4Qになる見込みです。一方で、世界情勢を含めて原価が上がっていくのは予期されておりますので、引き続き競争力を維持することを前提として、売価の転嫁も含め、BtoBは今の水準を維持するような施策を打っていきます。

LOHACOにつきましては、来期の黒字化に向けてもう一段粗利の改善が必要と考えております。個々の商品の改善も当然ありますが、売り方の工夫やサイト機能の改善によって、お客様により多くの商品を買っていただくことで全体として収益を上げていく、また、広告収入も粗利改善に効きますのでその増加もしっかり図っていきたいと考えております。

**質問者：**

スライド26ページについて、LOHACOの足元2月度の国内は売上総利益率がプラス1ポイント改善と示されていますが、これは御社特有の施策によるものなのか、四半期中でも2月は違う動きがあったのか、背景について教えてください。

**玉井：**

今回直近2月度の実績をお示したのは、足元で改善がさらに進んでいるということを示したかったというところです。4Qに向けてもう一段改善を図っていきたいと考えております。

**川村：**

LOHACOは2Qで少し粗利を落としています。その理由は、二つあり、一つは販促費を少し使いすぎてしまったという点、これは現在はコントロールができています。それからもう一つは新本店がオープンしたあと一部のサイト機能の開発が遅れているとご説明しておりましたが、足元では、お客様が色々な商品をついでに購入する、もう一品購入する、というようなサイト機能改善が進んでおり、それが直近で奏功し粗利が上がってきたという状況です。

**質問者：**

4Qからソロエルアリーナのオープン化が始まると思いますが、このオープン化による売上貢献への見立てを教えてください。

**玉井：**

ソロエルアリーナのオープン化はこの4Qでリリースしますので売上貢献効果は来期から効いてくると考えております。

**川村：**

オープン化によって、ソロエルアリーナサイトへの外部からの流入が可能になります。今までクローズドサイトでしたが、今の中小事業所向けのサイトでは外部からの流入がかなりのポーションを占めており、それに匹敵する比率での外部からの流入が来期から始まります。外部から流入するにあたってはランディングページが必要になり徐々にローンチしますので、オープン化から即座に100%の効果がでるということではなく、徐々に効果が上がっていくイメージです。

**質問者：**

新アスクル Web サイトにかかるコスト増について、どのくらい中期的コストが増えるのかを含め、償却の仕方を確認させてください。また、今回発表された BtoB の広告ビジネスがどのような形で立ち上がってコスト増をカバーできるのか、可能であれば数字の解説を含めて教えてください。また、新アスクル Web サイトの開発コストはこれ以上増えないのかについて、どういった背景でコストが増えたのかを含めて説明してください。

**玉井：**

ソフトウェアについては 5 年で均等償却をしており、今回は 45 億円のソフトウェア投資増ですので、来期のリリース後 45 億円÷5 で年間 9 億円程度、償却負担が増えることとなります。ただし、まずは中期経営計画の投資予算全体の中で吸収できるものは吸収し、それでも償却負担が増える部分については広告ビジネスや BtoB 全体で吸収していく考えです。LOHACO の広告収入は年間 10 億円を超える規模になってきておりますので、BtoB の売上規模からすれば、広告ビジネスによってより大きな貢献を目指し、その中でしっかり吸収していきたいと考えております。

**川村：**

開発体制はかなり増強しており、社内エンジニアに加え外部リソースも投入していて、現在はかなりコントロール可能な状況と考えています。今回新体制ということで本部長も変更し、開発プロジェクトを中心に担ってきたメンバーが新本部長に就いております。アスクルの IT エンジニアを総動員して開発を進めています。また、ヤフーや Z ホールディングスからもエンジニアの応援をいただいております、全面的にバックアップを受けながら開発を進めている状況です。BtoB の広告ビジネスにつきましては、今日からテスト運用が始まっており、中小事業者向けのサイトでのメーカー広告掲載がスタートしております。

**質問者：**

BtoB 事業について、足元から今後当面は事業環境が非常に不透明ですが、御社は日々の売上などの状況からどのように読み取っているか教えてください。2 月度の月次業績開示では 2 月の半ば過ぎぐらいまでの推移を説明されていますが、その後ウクライナの問題などが出てきている中でその後の BtoB の状況を教えてください。基本的には良くなってきて、これでプラスというような説明でしたがもう少し詳しく説明してください。

**玉井：**

スライド 17 ページに商品カテゴリ別の売上推移を示しておりますが、これまで対前年という意味で反動減が厳しかったメディカルについても前年同期比の数字が徐々に良化し、足元ではさらに良化しているという状況と認識しております。前年 4Q は 74 億円、今期 3Q が 80 億円であり、4Q では一巡します所以ここで再成長を目指したいと考えております。また、生活用品、MRO については BtoB の成長を牽引している商品カテゴリになっており、さらに商材拡大を含めて注力することで成長率を上げていきたいと考えております。さらに、従来型の OAPC、文

具等についてはまだ足元完全には戻りきっておりませんが、大きく前年割れしたところからはほぼ前年並みに回復しており、全体感としては再成長の兆しが見えてきております。これらを踏まえ、4Qそれから来期に向け、また中期経営計画の実現に向け、BtoB はしっかり成長率を上げていきたいと考えております。

**質問者：**

新アスкулWebサイトの投資額は中期経営計画の中では40億円と示されていたかと思えます。今回60億円ということで増えていて、それがさらに45億円増えて105億円という認識をしましたがこれが認識として合っているか確認させてください。

**玉井：**

元々中期経営計画の前からスタートしているプロジェクトでしたので、中期経営計画期間においては40億円と示していました。元々は全体として60億円の計画であり、今回45億円の追加投資を決定して全体が105億円になります。

**質問者：**

中期経営計画発表時点では、既に進めていた20億円に対してのプラス40億円だったものが今回は80億円強となり、中期経営計画期間中で倍になったという理解でよいでしょうか。

**玉井：**

中期経営計画期間で見るとそうなります。

**質問者：**

40億円が倍の80億円強の設備投資になるということは一般的に起こりうるものかどうか、また、もう少し早くわからなかったのかということも含め、具体的にどういう経緯で設備投資額が中期経営計画期間中で倍になるという形になったのか教えてください。また、この追加投資によるアップサイドについても教えてください。

**川村：**

システム開発を進めていくにあたり、かなりコストアップするということは過去にもいくつか経験があります。ただ今回の場合は非常にボリュームが大きいと認識しております。昨年11月にプロジェクトオーナーに就いた段階で、かなりコストが暴れそうだという状況は見たため全体を整理しております。その段階で相当数の社内エンジニアも投入しながら、ヤフーにも支援いただき、プロジェクト管理はかなり精度を上げて全体をコントロールしている状況です。もともとの開発ボリュームがかなり大きく、基本的にはウェブサイトの統合であり、フロントの開発とバックの開発があります。追加投資の45億円の概ねの内訳は、半分がフロントです。ここについては当初の要件定義が甘かったと認識しております。バックについては裏側の仕組み、いろいろなフロントからのデータを受けて請求やお客様管理などに渡る仕組みであり、ここについては少し旧来のシステム寄りの考え方をしていたものをすべて刷新し、精査をして投

資を増やしたということです。

今回、特に機能を追加してコストが増えたということではないため、当初の目的どおりの効果を実現し、かつスピードを上げてローンチするという目的で追加投資をさせていただいたということです。

**吉岡：**

新アスカル Web サイトの追加投資については質問を多々いただきご心配をおかけしております。私の方から大きな意味での総括、それと今後の対応と見解をご説明します。端的に背景については、第三者機関やZホールディングスの見解等も精査した結果、やはり我々がこれまでやってきた規模感からすると非常に大きなチャレンジ、違う言い方をすれば経験不足の点が多分にあったということかと考えています。具体的には、開発をスタートし進めていく中で、当初計画時には想定できなかったことが色々出てきてしまったというのが率直なところですが。こういう状況が見えてきた段階でプロジェクトチームを立て直し、ヤフーから高いレベルのエンジニアを集中的に投入したことも含めて大きく見積が増えてしまったということです。概ね開発プロジェクトがコントロール下における状態になったというところで今般、追加投資額を発表させていただきました。今後の追加投資がないと100%断言できるかという点、リスクはまだ幾分か残っていることもありますが、一旦、コントロール下におけるレベルになった状況で、当初掲げたことをきちんと確実に達成したいというのが全体的な説明です。追加投資によるアップサイドについては、当初掲げていた目標に必ず達成するという形で進めているという状況です。

**質問者：**

先ほど、新アスカル Web サイトの追加投資額について中期経営計画期間の投資300億円に収める努力をするという説明がありましたが、40億円という設備投資計画の13%分に相当します。中期経営計画ではDX投資40億円超と出されていますが、逆に300億円に抑えようとして何かほかの投資を削ってしまうことで、結果的に中期経営計画達成の確度が下がってしまうなどの逆のリスクも想定されます。そのようなリスクを負わずに300億円でまとめられるのか、見解を教えてください。

**玉井：**

DXは年間10億円投資枠を設けており、それ以外にも通常のソフトウェア投資として予算化されております。その中ですべてカバーできるかどうかは未定ですが、可能な限り吸収していきたいと考えております。ご指摘のとおり、効果がある投資を止めるという判断はないと考えており、そこは中期経営計画の達成に向けてしっかり投資し、あとは元々中期経営計画の数字に含めていないBtoBの新たな物販以外のサービス系事業をしっかり立ち上げ、そこも含めて全体として中期経営計画の目標数字を達成したいと考えております。

**質問者：**

BtoBの広告ビジネスは元々中期経営計画に入っていたものか確認させてください。また、グル

ープ会社の ZOZO は Z ホールディングスとは違う形で広告事業を進められています。御社の BtoB の実力を考えたとき、先程 LOHACO の広告ビジネス規模は 10 億円程度という説明がありました。長い目でこの BtoB の広告ビジネスはどのぐらいの規模にできそうか、イメージがあれば教えてください。

**玉井：**

中期経営計画の中で物販以外のサービス事業を立ち上げていきたいということはお示しましたが数字は織り込んでおりません。LOHACO は今 500 億円程度のトップラインで広告収入規模は 10 億円程度です。BtoB は 3,000 億円を大きく超える規模ではあるものの企業の購買サイトなので一般的な BtoC 向けの広告ビジネスとはイコールではありませんが、今の LOHACO の規模よりは大ききなところを当然目指したいと考えております。現段階ではまだテストフェーズですので具体的な数字については控えさせていただきます。

**質問者：**

MRO、メディカルの再成長は中期経営計画でも重要なポイントと思います。原材料高やサプライチェーンの問題を踏まえながら今後の成長の見方について教えてください。

また、コピー用紙などのオフィス用品は 2 月に値上げ前の駆け込み需要があったと認識しており、3 月以降ではその反動減が懸念されますが、この反動減のインパクトをどのようにとらえればよいか。値上げした商品の 4 Q以降のトレンドについて現状の考え方を教えてください。

**玉井：**

中期経営計画では、MRO とメディカル、医療介護、製造業向けは成長分野と捉えており、品揃えをしっかりと拡充すべく注力し始めたばかりの状況であり、原材料高等の影響は確かにありますが、しっかりと品揃えを拡大することで成長性が上がっていると考えています。

そして、OAPC、特にコピー用紙は 2 月に多少の駆け込みがあり、3 月以降にその反動が多少出てくる見込みです。一方、7%ほど値上げしておりますので、それが一巡した後は売上にプラスの効果効いてくると見込んでおります。

**質問者：**

新アスクル Web サイトの投資増額についての確認です。中期経営計画の全体予算で可及的に吸収するというご説明がありましたが、程度でいうと、中期経営計画の投資計画のそもそものバッファが大きいということなのか、広告収入ですべてを吸収できる見立てであるということなのか、どちらを規模感として期待しているのかを教えてください。

**玉井：**

広告ビジネスはテストフェーズを立ち上げたばかりです。BtoB 特有の難しさがあると考えますので慎重に進めてまいります。将来的には収益のひとつの柱となるよう、注力してまいります。中期経営計画の投資予算 300 億円には多少バッファがありますが、効果が見込めるものに対して投資を抑制したくありませんので、状況を見極めながら可能な限りで投資増額を吸収してまいります。

ます。

**質問者：**

OAPC商品の価格改定は4Qからと思いますので、3Qの粗利が下がらなかった背景をもう一度ご説明ください。12月や1月の原材料高騰の影響が小さかったのか、あるいは抗体検査キットの売上が2Qよりも大きかったことが貢献したのでしょうか。

**玉井：**

コピー用紙はおっしゃるとおり4Qからの価格改定効果を見込んでおります。それ以外の商品についても年末ぐらいから順次価格改定を進めてきたことと、3Q後半に抗原検査キット等の販売が好調だったことが要因となって粗利改善につながったと認識しております。

**質問者：**

取り扱い商材数の通期目標に向け、4Qに100万アイテム以上増加させる目途は立っているか、また、3Qに77万アイテム拡大した実績は計画線と捉えてよいか教えてください。

**玉井：**

取り扱い商材数の拡大は徐々にピッチが上がってきており、通期1,100万アイテムを目指してまいります。新規の取扱商品はしっかり拡大できると見込んでおりますが、3Qでも半導体供給不足の影響によって一時販売停止の商品も増えています。4Qも同様の影響が出る可能性があります。4Qも同様の影響が出る可能性がありますが、まずは新規取扱商品をしっかり拡大してまいります。

**質問者：**

LOHACOは23年5月期黒字化という計画ですが、先ほどもう一段粗利率をあげなければという説明がありました。黒字化計画はそのまま進んでいるということか、それとも粗利改善状況次第では23年5月期の黒字化は難しいと見た方がいいのか、教えてください。

**玉井：**

LOHACOは3Q累計では上期で若干粗利の踊り場を作ってしまったということがあり、そのビハインドが多少残っているという状況ですが、3Q輪切りでは来期の黒字化に向けてしっかり計画に沿ってきたという状況です。外部要因を見極める必要はありますが、23年5月期黒字化を宣言しておりますので、そこに向けてしっかり取り組んでいきたい、また、十分可能だと判断しております。

**質問者：**

DX投資については進めていくうちにさらに追加投資が必要になるということが結構ありますが御社はそのあたりをどのように見ているのでしょうか。追加投資が必要なリスクがどの程度あるのかということです。

また、今サプライチェーンが世界的に非常に懸念されているところですが、将来的に調達が難し

くなる商材のうち、特に御社のトラフィックビルダーとして重要なアイテムについてリスクがあるかどうかを教えてください。

**玉井：**

DX 投資については、今回資料の中でも 1 件ご紹介しておりますが、実は 10 件ぐらいのいろいろな計画が動いております。これらは中期経営計画で掲げた年間 10 億円の投資予算の中で十分達成できると考えております。投資が追加になることがリスクというより、しっかり効果が出るものは投資額を増やしてでも実行すべきと考えており、投資金額が増えることによって逆に PL に悪影響が出るとは考えておりません。投資金額が増えるときは効率化が進んでトップライン/ボトムラインにプラスになるものを選別してしっかり実行していきたいと考えております。

**川村：**

サプライチェーンは、プライベートブランド商品、ナショナルブランド商品ともに、海外製造品のシェアが高くなっており、特に中国、インドネシア、ベトナム、こういった国からの輸入品が多くあります。それぞれの国の状況を勘案しなければなりません、ただ全体的には、船便が高騰している、原油が上がっている、物流コストが全体的に上がっている、というところですので、これらを勘案し全体をコントロールしてサプライチェーン全体を見直していきたいと考えております。

**質問者：**

もともと今期の大きな投資としては新東京センターと新アスクル Web サイトという説明だったかと思います。新東京センター家賃発生や立ち上げコスト、新アスクル Web サイト開発コストを合わせて 20 億円程度がかかってくる。一方、配送物流費の効率化などで今のところそこまで増えていないのが経費全体だと認識しています。まずこの理解でよいかということ。あとは、来期は新東京センターの家賃が年間フルで掛かかるとに加えて、稼働後に減価償却が発生、また、来期も立ち上げコストが掛かってくる。新アスクル Web サイトの償却が今回の追加投資で償却負担が増加し、移行コストも掛かってきて、イヤー・オン・イヤーでさらに 20 億円かかってくるという見立てでよいか教えてください。

**玉井：**

東京 DC については当初計画よりもスタートが遅れるため、今期見込んでいた立ち上げコストが来期にずれ込むということがありますが、稼働開始が遅れることで来期の償却負担が減るためそこでトレードオフできると考えております。新アスクル Web サイトが立ち上がった後に償却負担が増えるというのはそのとおりですが、立ち上がればその効果でトップラインを伸ばしていけますので全体の中で吸収していきたいと考えております。BtoB は、今期は先行的なコストが増えて一旦減益、来期も固定費が大きく増える年になりますが、そこは成長をしっかり上げることによって吸収し、本格的な利益成長はその後 24 年 5 月期、25 年 5 月期に実現したいと説明しています。大きなトレンドとしては今のところ中期経営計画のストーリーどおりにいけるのではないかと考えております。

**質問者：**

予測するのは非常に難しいですが、来期の BtoB、BtoC の可能なトップラインはどれぐらい、少なくとも最低限これぐらい伸ばせるというようなイメージがあれば教えてください。

**玉井：**

このあと来期の予算編成に入っていきますので具体的な数字は控えさせていただきます。BtoB は、コロナ前はもともと 4% ぐらいの成長で、去年は特需があり、今期はその特需の反動減があるという状況です。来期は従来 of BtoB のベース成長率を上回るような成長を目指していきたいと考えております。

以上