



**アスクル株式会社**

2020年5月期 決算説明

2020年7月10日

## イベント概要

---

[企業名] アスクル株式会社

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 2020年5月期 決算説明

[決算期] 2019年度 通期

[日程] 2020年7月10日

[ページ数] 44

[時間] 16:15 - 17:19  
(合計: 64分、登壇: 33分、質疑応答: 31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] 5名

代表取締役社長 CEO	吉岡 晃 (以下、吉岡)
執行役員 CFO	玉井 継尋 (以下、玉井)
執行役員 ASKUL 事業本部長	宮澤 典友 (以下、宮澤)
執行役員 LOHACO 事業本部長	川村 勝宏 (以下、川村)
執行役員 ECR 本部長	天沼 英雄 (以下、天沼)

---

### 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



[アナリスト名]*	ジェフリーズ証券	佐藤 博子
	ゴールドマン・サックス証券	河野 祥
	野村證券	成清 康介
	JP モルガン証券	森 はるか
	クレディ・スイス証券	風早 隆弘

\*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

---

## 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

---

**司会：**皆様、本日はご多忙のところご視聴いただき、ありがとうございます。ただ今より、アスクル株式会社、2020年5月期決算説明会を始めさせていただきます。

本日はまず最初にプレゼンテーションのライブ配信を行いました後、17時より電話会議による質疑応答を行います。

本日の登壇者をご紹介します。アスクル株式会社、代表取締役社長 CEO、吉岡晃でございます。執行役員 CFO、玉井継尋でございます。また質疑応答対応のため、以下の3名が控えております。執行役員 ASKUL 事業本部長、宮澤典友。執行役員 LOHACO 事業本部長、川村勝宏。執行役員 ECR 本部長、天沼英雄。以上、ご紹介申し上げます。

それではプレゼンテーションを始めさせていただきます。玉井 CFO、よろしくお願いいたします。

**玉井：**こんにちは、CFOの玉井です。前半、私のほうから2020年5月期決算のポイントと、2021年5月期の業績見通し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今後の戦略を説明させていただきます。

2020年5月期 連結業績概要



# 20/5期 売上高4,000億円突破、大幅増益達成

## 新型コロナウイルスによる環境変化を大きな機会と捉え 中期的な成長と構造改革に挑む

2020年7月10日  
アスクル株式会社

---

### 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



まず表題にあるように 2020 年 5 月期の売上高は 4,000 億円を突破し、利益面は期初計画を達成し、大幅な増益を実現することができております。

新型コロナウイルスについては、短期的には BtoB において業績へのマイナスインパクトを見込んでおりますが、中期的には BtoB および LOHACO の双方において、EC 市場の拡大が予見される環境変化を大きなチャンスをつ捉えております。時代の変化に対応し、中期的なさらなる成長と構造改革に挑んでまいります。

## 20/5期 連結業績

(百万円)	19/5期		20/5期				
	実績	売上高比率 %	予想	実績	売上高比率 %	予想比 %	前期比 %
売上高	387,470	100.0	404,000	400,376	100.0	99.1	103.3
売上総利益	91,606	23.6	97,600	95,683	23.9	98.0	104.5
販売費及び一般管理費	87,085	22.5	88,800	86,862	21.7	97.8	99.7
営業利益	4,520	1.2	8,800	8,821	2.2	100.2	195.1
経常利益	4,418	1.1	8,600	8,656	2.2	100.7	195.9
親会社株主に帰属する当期純利益	434	0.1	5,400	5,652	1.4	104.7	1,301.3

- 売上高 4,000億円突破  
前期比103.3%
- 売上総利益率  
同期差+0.3pt
- 販管費比率  
同期差△0.8pt
- 営業利益  
経常利益  
当期純利益  
大幅増益

3

スライド 3 ページ、全体の連結業績となります。売上高は 4 クォーターにおける新型コロナウイルスの影響により計画未達となりましたが、初めて 4,000 億円を突破することができております。売上総利益率については、LOHACO を中心に着実に改善、販管費率については物流変動費を中心に改善が進みました。結果、営業利益、経常利益、当期純利益ともに期初計画を達成し、大幅な増益を実現することができております。

### 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

## 20/5期 第4四半期 連結業績比較【四半期事業別】

(億円)		19/5期				20/5期				前年 同四半期 期差	前年 同四半期比 %
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q		
売上高	BtoB事業	763	792	788	814	795	844	829	821	7	100.9
	LOHACO	125	131	131	124	123	117	113	132	7	106.0
	BtoC事業(チャーム含む)	159	166	166	159	160	156	149	167	8	105.2
	eコマース事業	923	959	955	973	955	1,001	978	988	15	101.6
	ロジスティクス事業・その他	16	15	15	16	23	15	19	20	4	127.7
	連結合計	939	974	970	989	978	1,017	998	1,009	19	102.0
営業利益	BtoB事業	26	36	37	41	30	37	46	39	△1	95.4
	LOHACO	△26	△23	△21	△19	△17	△17	△14	△11	7	—
	BtoC事業(チャーム含む)	△26	△23	△21	△19	△18	△17	△15	△12	7	—
	eコマース事業	△0	12	15	22	12	20	31	27	5	125.2
	ロジスティクス事業・その他	△0	△1	△1	△1	2	△0	△2	△2	△1	—
	連結合計	△1	11	14	20	14	19	28	24	3	119.0

スライド 4 ページ、四半期ごとの事業別業績となります。私からお伝えしたいポイントは二つございます。

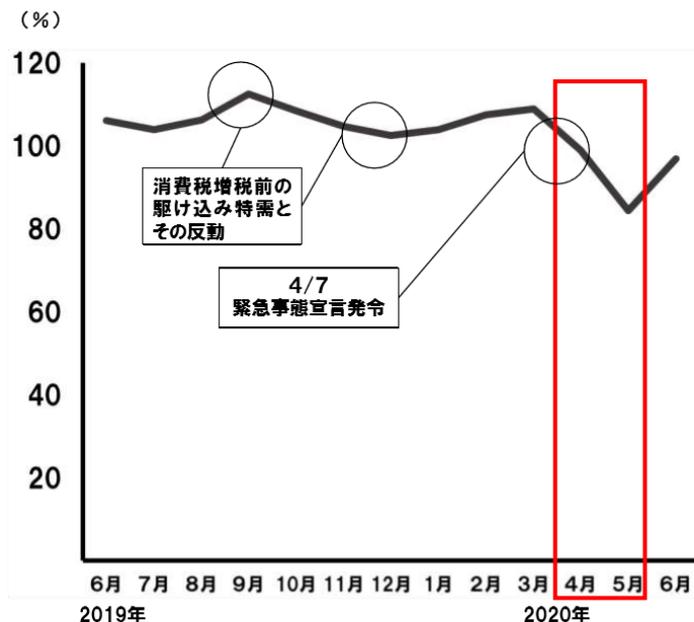
1 点目は BtoB の営業利益です。4 クォーター期間においては減益となっておりますが、こちらは新型コロナウイルスの影響によるもので次ページで説明いたしますが、営業利益への影響額は 5 億円程度あったと推察しております。

2 点目の LOHACO の営業利益ですが、3 クォーターに引き続き 4 クォーター期間においても一段の赤字の削減を実現しております。2023 年 5 月期の黒字化に向けて構造改革の手は緩めず、その取り組みをさらに強化してまいります。

### 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@scriptasia.com

## BtoB事業の売上高 前年同月度比(稼働日修正後) 単体



新型コロナウイルスによる  
4Q業績への影響\*

売上高 ▲35億円程度

営業利益 ▲5億円程度

足元は回復傾向

※2-3月度の新型コロナウイルス特需を除く、3月度までの累計(10ヶ月)伸長率と4-5月度の差異により売上高影響を算出  
利益は売上高影響×3Q累計限界利益率にて算出

5

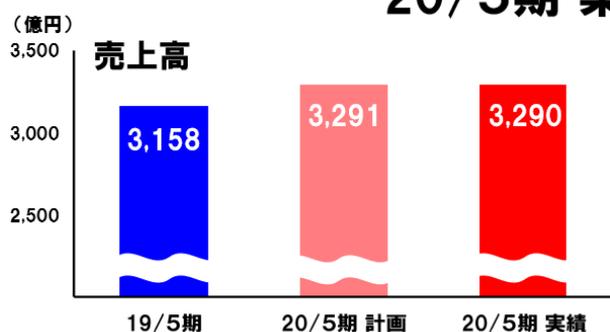
スライド5ページになります。新型コロナウイルスについては、主にBtoBにおいて業績へのマイナスインパクトが出ております。特に4月7日の緊急事態宣言以降、テレワークの拡大や政府の休業要請等により、特に都心部、大手企業のお客様の業績影響が大きくなり、4クォーター期間では売上高で35億円、営業利益で5億円程度の影響があったと推察しております。

既存のお客様の業績への影響はあったものの、後ほど吉岡のパートで説明いたしますが、4クォーターにおけるBtoBの新規のお客様の獲得数が、医療関係者やテレワーク需要により、過去最高となっております。またグラフでお示ししているとおり、足元は成長率も着実に回復傾向となっております。

### 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

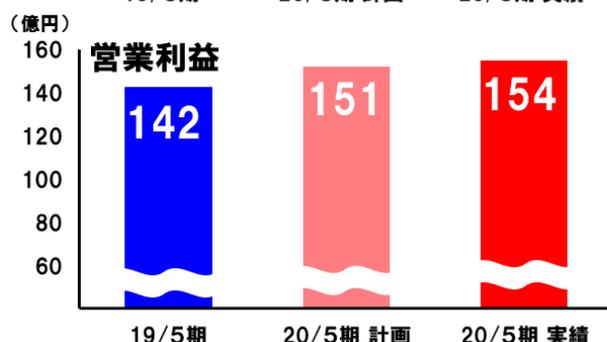
## 20/5期 業績 BtoB事業



### ▶ 売上高

前期比 104.2%

新型コロナウイルスの影響を受けたが、概ね計画どおり着地



### ▶ 営業利益

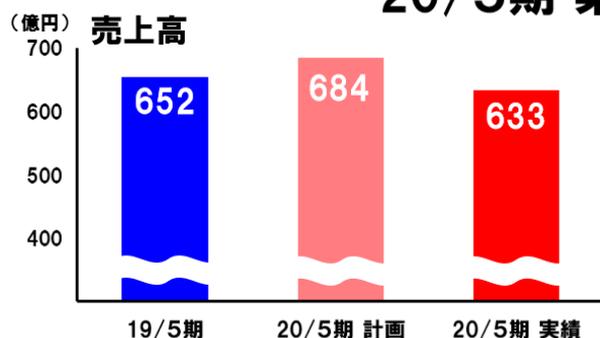
前期比 108.7%

利益計画達成

6

スライド 6 ページから 3 スライドは、事業別の通期の結果ですのでごく簡単に説明いたします。主力の BtoB の業績は 4 クォーターで新型コロナウイルスの影響を受けましたが、売上高は前期比 104.2%となっており、概ね計画どおり。営業利益は前期比 108.7%となり、計画を達成いたしました。

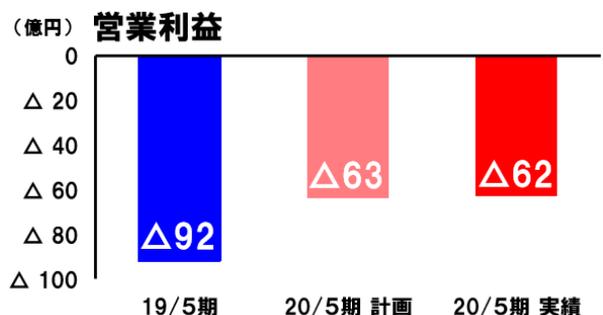
## 20/5期 業績 BtoC事業



### ▶ 売上高

前期比 97.0%

構造改革を最優先  
足元はプラス成長に転換



### ▶ 営業利益

前期差 +29億円

利益計画達成

(LOHACO:売上総利益率1.9pt・変動費比率2.4pt改善)

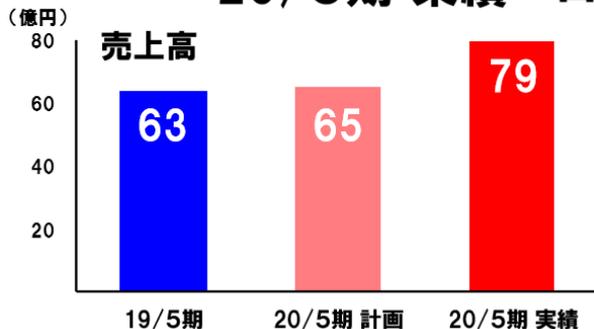
7

### 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

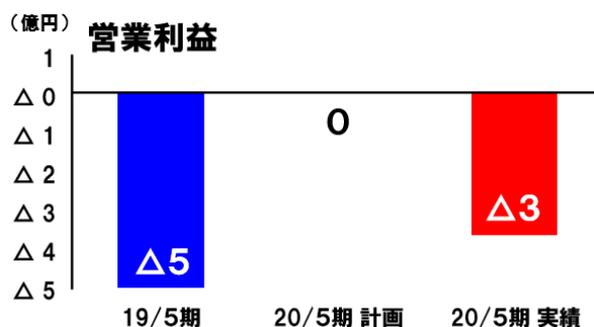
スライド 7 ページ、BtoC については構造改革を優先した結果、売上高は前期比 97%となりましたが、営業利益は期初計画を達成し、前期差 29 億円の改善となりました。

## 20/5期 業績 ロジスティクス事業・その他



### ▶ 売上高

前期比 125.0%  
配送外販の拡大



### ▶ 営業利益

前期差 +1 億円  
大型物流AMフィー※5億円  
三芳センター・AVC関西  
3PL事業:賃料4億円計上

※AMフィー …… 連結子会社である株式会社ecoプロパティーズが提供するアセットマネジメントサービスの対価として取受する手数料

8

スライド 8 ページ、ロジスティクス事業・その他の業績になります。売上高は他の e コマース事業者の配送を担うことなどにより、前期比 125%と着実に成長しております。営業利益については 3 億円ほど計画未達となっておりますが、こちらについて若干補足させていただきます。

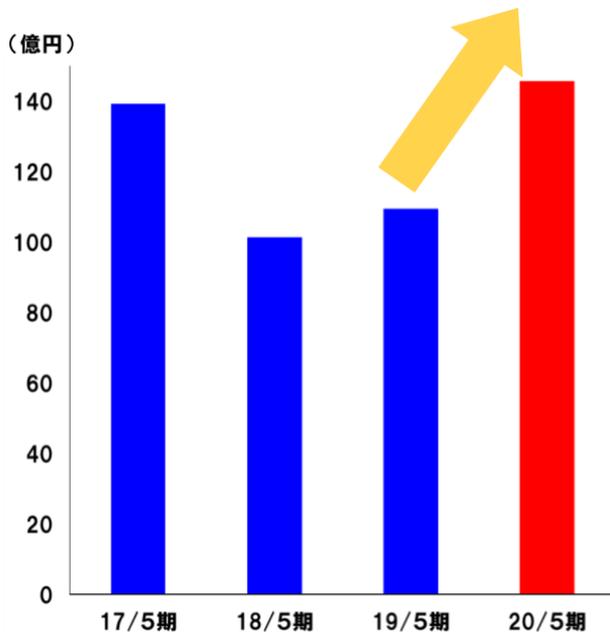
期初計画においては AVC 関西の一部を転貸することを織り込んでおりましたが、営業活動の結果、3PL 事業に活用することとし、空家賃等も含めた立上げコストが発生したことが計画差の要因になります。

なお 2021 年 5 月期は三芳センターにおいて、上半期を中心に空家賃等を含めた立上げコストが発生いたしますが、下期からは良品計画様の物流受託を中心に 3PL 事業を稼働させてまいります。

## 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@scriptsasias.com

## EBITDA 推移



**過去最高  
更新**

9

スライド 9 ページになります。2020 年 5 月期の EBITDA については、営業利益の V 字回復に伴い、計画どおり過去最高の 145 億円を達成しております。

## 新型コロナウイルスによる環境変化を大きな機会と捉え 中期的な成長と構造改革に挑む

### 短期的に、21/5期は下記を前提とした見通し

BtoB	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 売上高成長率は足元から徐々に回復するも年間成長率は従来水準まで回復せず</li> <li>➢ マクロ環境の悪化による売上総利益率の低下を織り込む</li> <li>➢ 庫内費、配送コストの増加による変動費比率の悪化を織り込む</li> </ul>
BtoC	構造改革は着実に進捗、23/5期黒字化は計画通り
ロジスティクス その他	三芳センター3PL事業 (上期は空家賃他立ち上げコスト発生、下期から稼働開始)

11

スライド 11 ページになります。冒頭にも申し上げましたが、当社は EC 市場の拡大が予見される環境変化を大きなチャンスと捉え、中期的な成長と構造改革に挑んでまいります。短期的にはマクロ経済の悪化等による業績への影響は免れないものと考えております。

#### 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

今後の新型コロナウイルスの感染状況はそれを予測するのではなく、状況の変化に迅速に対応してまいります。2021年5月期の業績見通しについては投資家の皆様との対話を深める観点からも、一定の前提による見通しを示させていただきます。

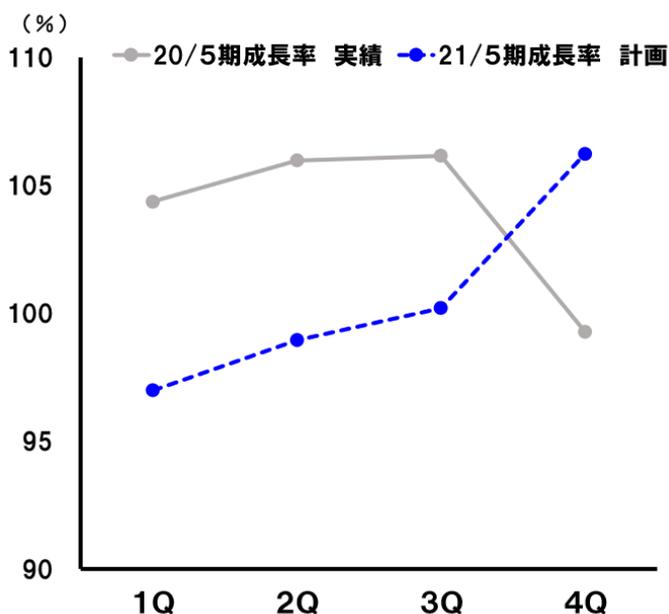
BtoBの売上高成長率は、再度の緊急事態宣言等は前提に含めておらず、足元から徐々に回復するものの、年間の成長率は従来水準まで回復しない前提としております。またリーマンショックの経験により、BtoBの売上総利益率の低下を見込んでおります。

リーマンショック時は、売上総利益率が0.7ポイントほど低下いたしました。当時は外的要因とは別に能動的に値下げに踏み切った影響もございました。今回はそのような対応は考えていないものの、一定程度の低下を見込んでおります。

一方、足元の売上総利益率は維持できており、健闘しております。また新型コロナウイルスに関係なく、もともと想定されていた労務費、配送コストなどの増加を見込んでおります。BtoCおよびロジスティクス事業等については、新型コロナウイルスの影響を見込まず、従来を踏襲した計画としております。

## BtoB売上高 四半期別推移 (稼働日修正前)

単体



下期から  
プラス成長へ

12

スライド 12 ページになります。前のスライドで説明した BtoB の売上高の前提をグラフ化したものになります。新型コロナウイルスの感染拡大は予断を許さない状況となっておりますが、前提を超えられるよう注力してまいります。

### 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



10

## 21/5期 連結業績の見通し【事業別】

(億円)		20/5期	21/5期	
		実績	計画	前期比 %
売上高	BtoB事業	3,290	3,322	101.0
	LOHACO	486	497	102.2
	BtoC事業(チャーム含む)	633	643	101.5
	eコマース事業	3,924	3,965	101.0
	ロジスティクス事業・その他	79	65	81.6
	連結合計	4,003	4,030	100.7
営業利益	BtoB事業	154	124	80.2
	LOHACO	△61	△44	—
	BtoC事業(チャーム含む)	△62	△43	—
	eコマース事業	91	81	88.2
	ロジスティクス事業・その他	△3	△9	—
	連結合計	88	72	81.6

### 足元の状況を前提とした見通し

#### ➤ 売上高計画

BtoB事業 前期比101.0%

LOHACO 前期比102.2%

#### ➤ 営業利益計画

BtoB事業 124億円 前期比 80.2%

LOHACO △44億円 前期差+17億円

ロジスティクス事業・その他 △9億円

13

スライド 13 ページ、事業別の業績見通しになります。

BtoB の見通しは、説明させていただいた前提に基づく、シミュレーションに近いものとなり、BtoB の営業利益は 30 億円程度の減益の見通しとしております。そのおおよその内訳は、売上総利益率の低下の影響が 7 億円程度、三芳センターの一部を TC センターとして活用いたしますが、その地代や運用費などの費用の増加が 7 億円程度、残り 15 億円程度が同一労働同一賃金の影響による労務費の増加や配送コストの上昇などとなっております。

LOHACO につきましては、2023 年 5 月期の黒字化に向けて、着実に赤字を削減してまいります。黒字化に向けたマイルストーンは後ほど吉岡のパートで説明させていただきます。

ロジスティクス事業につきましては、先行コストが発生する期となりますが、来期以降の収益拡大に向けて、着実に三芳センターの 3PL 事業を立ち上げてまいります。

### 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

## 21/5期 連結業績の見通し

(億円)	20/5期		計画	21/5期	
	実績	売上高 比率 %		売上高 比率 %	前期比 %
売上高	4,003	100.0	4,030	100.0	100.7
売上総利益	956	23.9	975	24.2	101.9
販売費及び 一般管理費	868	21.7	903	22.4	104.0
営業利益	88	2.2	72	1.8	81.6
経常利益	86	2.2	70	1.7	80.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	56	1.4	45	1.1	79.6

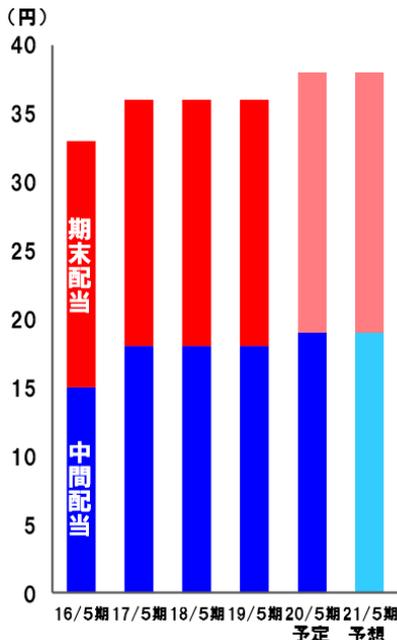
### 足元の状況を 前提とした見通し

- 売上高  
前期比 100.7%
- 売上総利益率  
前期差 +0.3pt
- 販管費比率  
前期差 +0.7pt
- 営業利益 72億円

14

スライド 14 ページになります。説明させていただいたとおり、連結業績見通しについては一定の前提に基づくものとなっております。必要に応じて都度見直しをかけていきたいと考えております。

## 株主還元について



### 20/5期 配当(予定)

⇒1株当たり年間配当金38円(中間19円、期末19円)  
**期初計画通り 年間2円増配**

### 21/5期 配当(予想)

⇒1株当たり年間配当金38円(中間19円、期末19円)  
**安定配当を計画**

15

スライド 15 ページ、配当計画になります。2020年5月期は新型コロナの影響を飲み込み、利益計画を達成しており、株主配当については期初計画どおり年間2円増配とし、期末配当については19円とさせていただ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@scriptasia.com



12

また 2021 年 5 月期については、一時的な減益を予想しておりますが、中期的には EC 化の加速により、さらなる成長が見込まれるため安定配当とし、年間配当は 38 円を維持することを計画しております。

私からは以上となります。

**吉岡**：皆様、こんにちは。社長の吉岡です。ここからは私がお説明いたします。

まず新型コロナウイルス感染症、ならびに昨今の集中豪雨により被害を受けられた皆様に対して、心よりお見舞い申し上げます。

新型コロナウイルスは当社にとって二つの側面がありました。一つは当社がインフラとして、社会から期待されていることを改めて認識したことです。

## 新型コロナウイルス感染対策について

### ➤ 物流の対応 感染対策の継続

- ✓ マスク着用(熱中症対策:①夏期用マスク着用、②業務内容に適した着用ルールの見直し)
- ✓ 手洗いの励行、アルコール手指消毒の徹底
- ✓ 食堂についてはピュツフェ形式中止、消毒の強化
- ✓ 出社前検温の徹底(37.5℃以上で入館禁止)
- ✓ 感染者発生時の事業継続計画を策定

### ➤ オフィス対応 感染対策に加え、新しい働き方へシフト

- ✓ テレワークとフレックスタイム制を継続・最大限活用し、通勤時やオフィスでの3密を回避
- ✓ 出社する場合は手洗い、手指消毒、検温(37.5℃以上で入館禁止)、マスク着用徹底
- ✓ オフィスで執務する場合、執務スペースでは2mほど間隔を開けて席を利用

## 社会のインフラとしての使命を果たしていく

17

スライド 17 ページは当社の感染対策の説明です。物流部門の現場をはじめオフィス部門、いずれも感染防止策その対策が奏功し、これまで 1 人の感染者も出さずに運営を続けております。今後、特にオフィス部門はテレワークのみならず、オフィスのあり方も含めて見直し、当社全体で新しい働き方へのシフトを進めてまいります。

我々は社会のインフラとしての使命をしっかりと果たしていくことが、自分たちの責務であることを今回、再認識いたしました。今後も万全な対策をとりながら、使命を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



# 経済産業省および厚生労働省からの要請により 入手困難な手指消毒液を医療・介護施設等へ優先的にお届け

お届け件数 計 **19**万件(2020年6月30日現在)

## <物流センターへ納品された手指消毒液>



## <アスクルへの要請背景>

- 日用品の荷捌きと、全国各地へ小口配送できる配送網
- 医療機関・介護施設への販売・配送実績
- 医療機関等専用購買ECサイトをスピード開発
- これまでの災害時支援要請への対応実績

18

スライド 18 ページです。こちらは社会のインフラであることを再認識した取り組みの事例です。当社は 3 月以降、経済産業省、厚生労働省からの要請で医療機関、介護施設に向けた消毒液の優先供給を行い、6 月末時点までで 19 万件のお届けを行いました。

これは当社の物流ネットワークと医療・介護施設へのお客様のご利用実績、買い占めや転売目的の購入を防ぎ、特定のお客様専用の購買サイトをスピード開発できる e コマースの知見。そしてこれまでの政府への協力体制など、総合的に評価をいただき、ご要請をいただいたものであります。

新型コロナウイルス感染症という未曾有の危機にあたり、このように当社の強みで社会に貢献できたことを誇りに思っております。今後もお客様のライフライン、社会のインフラとして必要とされる商品をきちんとお届けする使命を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@scriptasia.com

# EC市場拡大の追い風によりさらなる成長へ アスクルの強みを戦略的にさらに強化する

商品	物流	マーケティング
生活、メディカル、MRO等 <b>戦略カテゴリ強化</b> (BtoBとLOHACOの調達シナジー)	置き配需要を追い風に <b>自社物流を活かす</b> (BtoBとLOHACOの共用シナジー)	圧倒的データ量×テクノロジーで <b>サービス品質向上</b>
オリジナル商品による <b>差別化と品揃え拡大</b>	サービス品質向上と <b>コスト低減</b>	1to1強化による <b>買い回り拡大</b>



19

スライド 19 ページです。こちらが新型コロナウイルス感染拡大による環境の変化を受けての今後の戦略の重要なポイントです。

今回の環境変化の認識としてはお客様のニーズが変化、新しいニーズが起こり、EC 市場全体が拡大してきたということであります。これを追い風として当社の強みを戦略的に強化し、成長を続けていく。そういった方針をとっております。

まず商品はオフィス用品から生活日用品、医療、MRO 等の専門用品へ、お客様の需要がシフトし、BtoB と LOHACO の商品調達のシナジーが効いてくると。そして非常に差別化された商品を生み出す機会が多くなる。物流については環境変化によって、置き配といった非接触のパラダイムシフトが起こり、いよいよ自社の物流による BtoB と LOHACO のシナジーが生かせるようになる。

そして BtoB のこれまで培った今の圧倒的なデータ、お客様基盤これを生かし、これから今始まっております新しい働き方への最適な提案、ここに資源を積極的に投下いたし、マーケティングを強化することであります。そして全てのバリューチェーンをエシカル視点で磨き込み、お客様の満足度を上げていくことにつなげてまいります。

## 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

# アスクルは「エシカルeコマース」へ 環境保全や社会課題解決を考えたサステナブルなサービス

①責任ある調達	②気候変動への対応	③資源循環の促進
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 「サステナブル調達方針」の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 再生可能エネルギー導入の推進</li> <li>➤ 電気自動車導入の推進</li> <li>➤ 環境配慮型商品の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 森林資源循環</li> <li>➤ 循環型リサイクル商品の開発</li> <li>➤ 商品廃棄削減強化</li> </ul>

## 2030年までの長期サステナブル基本方針を策定し12月に公表

20

スライド 20 ページです。先ほどエシカル視点と申し上げましたが、これからアスクルが目指す e コマースの姿を、エシカル e コマースと決めました。これは環境保全や社会課題の解決を考えたサステナブルなサービス。すなわちご提供する商品、調達、物流などの機能そのものでサステナブルな社会の実現に貢献するということです。

例えば商品の環境対応、今までも続けておりますがそれをより一層強化し、トレーサビリティ、物流、そしてサービスの環境対応、SDGs の強化などがございます。

今回の新型コロナウイルスという環境の変化を受け、これからは持続可能な社会を目指した取り組みが、企業が社会からご支持をいただく上での、必須のことであると考えております。まずは従来から取り組んでおります責任ある調達。気候変動への対応。資源循環の促進。こちらを強化するとともに、今後は長期的なサステナブル方針の策定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

# LOHACO 23/5期黒字化ロードマップ

## 21/5期は限界利益率のさらなる改善 22/5期以降は固定費中心に削減



23

続いて BtoC 事業についてご説明します。スライド 23 ページは LOHACO の 23 年 5 月期黒字化に向けたロードマップです。先ほど玉井からも説明があったとおり、20 年 5 月期は構造転換により着実に赤字額を縮減しました。21 年 5 月期は限界利益率のさらなる改善を進め、22 年 5 月期以降については固定費を中心に削減してまいります。

まず売上総利益率について、商品粗利率の改善、カテゴリミックスの改善、そして広告ビジネスの強化等の施策を進めて向上してまいります。

変動費率については 1 箱当たりの売上単価向上に加え、BtoB の物流基盤を活用する。そういったことや、置き配を推進することにより、配送の原価を低減し改善を実現してまいります。

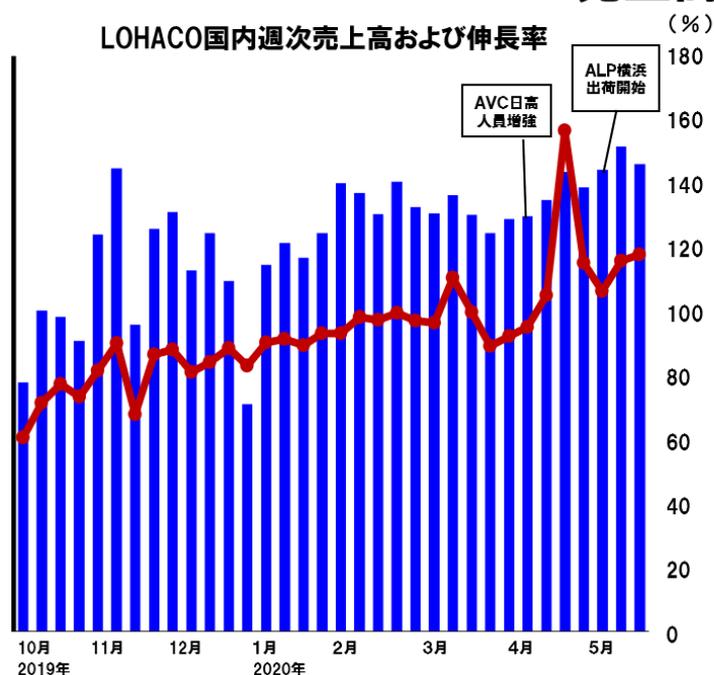
固定費につきましては引き続き PayPay モール連携、こちらを強化しサービス、サイトの見直しを徹底することに加えまして、22 年 5 月期以降はヤフー社のシステム基盤、こちらを活用することで大幅に固定費を合理化、削減を図ってまいります。これらを着実に遂行し、2023 年 5 月期までの黒字化を実現いたします。

なお、この計画は現在の売上高の規模で構造改革の成果だけで黒字化することを前提にしており、当然これに売上高の成長が乗ってくれば、より早期の黒字化達成も可能であると考えております。

### 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

## LOHACO売上高の再成長



新型コロナウイルスの影響による  
急激な受注増加

物流出荷能力を増強

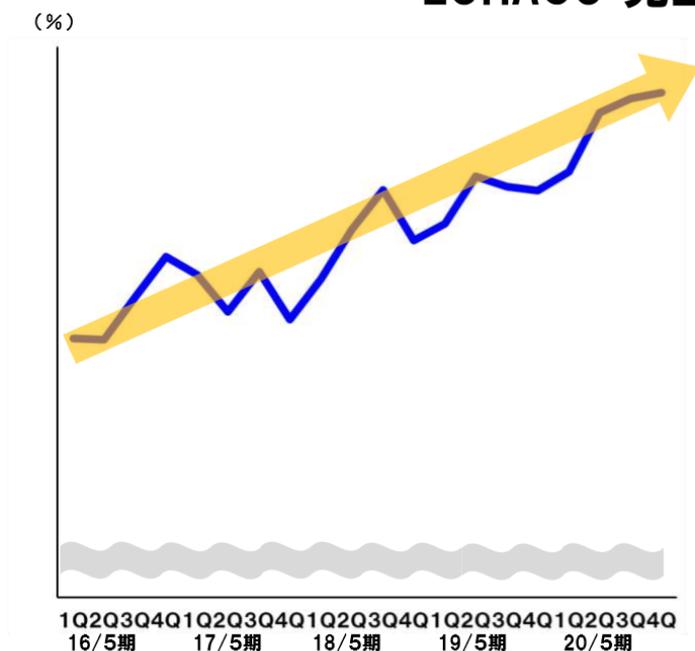
プラス成長に転換

25

スライド 25 ページは LOHACO の海外等の大口を除く国内の週次売上高の推移になります。

新型コロナウイルスの影響により 2 月以降、急激な受注増加がありましたが、AVC 日高における人員の増強や横浜の BtoB のセンターからの出荷、こちらによりまして出荷能力をしっかりと増強したと。そういったことで売上高もプラス成長に転じております。

## LOHACO 売上総利益率



20/5期 実績

前期差 **1.9pt改善**

商品粗利率の改善 +1.2pt  
カテゴリミックスの改善 +0.7pt

21/5期 計画

**さらなる向上へ**

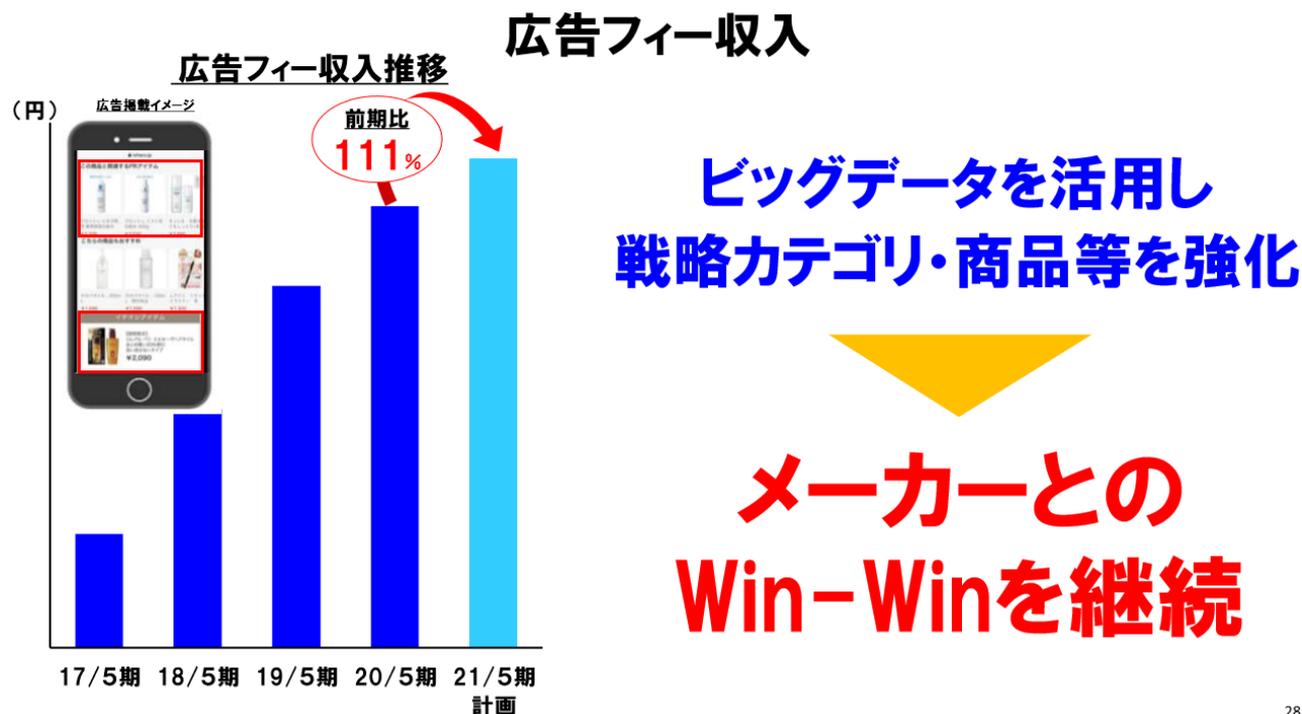
商品粗利率の改善  
カテゴリミックスの改善  
広告ビジネス強化  
大口取引の減少

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@scriptasia.com

スライド 27 ページです。売上総利益率は引き続き着実に向上し、前期差で 1.9 ポイント改善しております。21 年 5 月期については引き続き商品価格、荷姿の見直しなどによる商品粗利率の改善、そして商品のカテゴリミックスの改善、メーカーさんとの広告ビジネスの強化といったことに加え、海外向けの大口取引に関しましては、こちらのほうは減少を見込んでおります。その結果、売上高総利益率をさらに向上してまいります。



28

スライド 28 ページです。広告フィー収入については引き続き戦略カテゴリ商品を中心に、メーカーとともにプロモーションを一層強化し、21 年 5 月期は 111%の成長を見込んでおります。LOHACO のビッグデータをメーカー様にご活用いただき、メーカーとの Win-Win の関係で事業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

## 独自価値商品のコンセプト

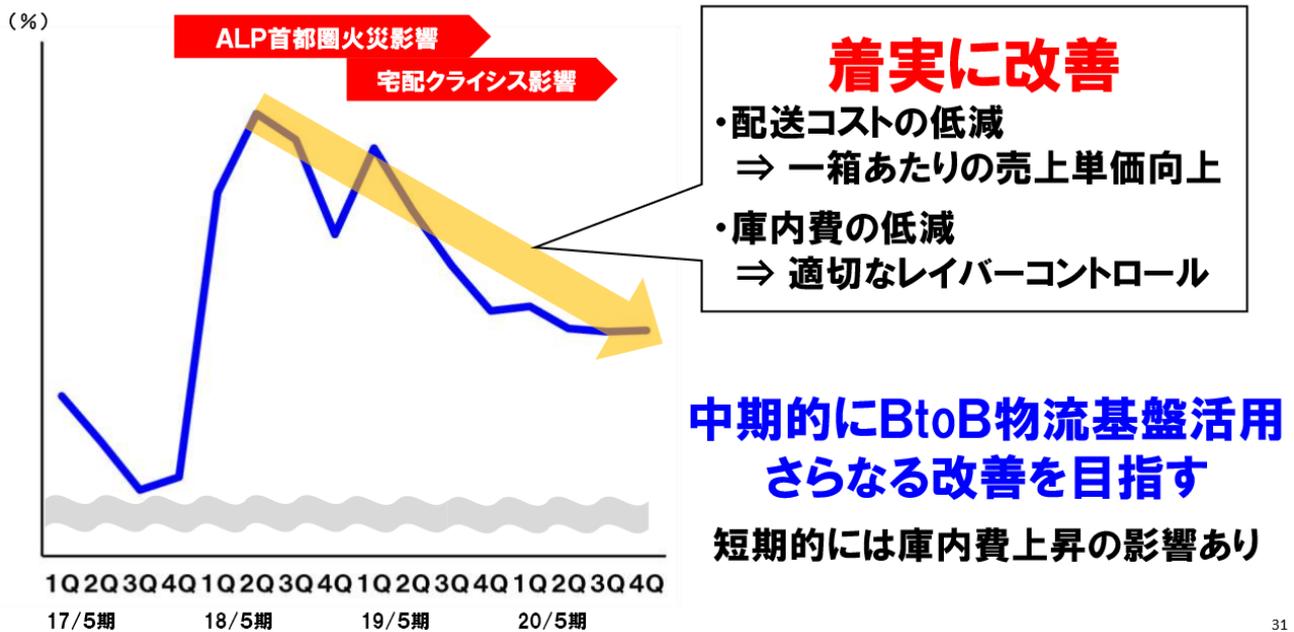
### 環境配慮と機能性を兼ね備えた差別化商品を開発



29

スライド 29 ページです。LOHACO の PB、プライベートブランドは価格競争力だけを重視するのではなく、差別化を進めるための独自性を重視して展開してきました。これまではデザインによって、高い付加価値を加えた商品を中心にしてまいりましたが、今後はお客様の新しいこの日常生活の課題解決につながる機能面や環境配慮などのサステナブルな視点を加えて、さらに独自性、差別化を強化してまいります。

## LOHACO 変動費比率



31

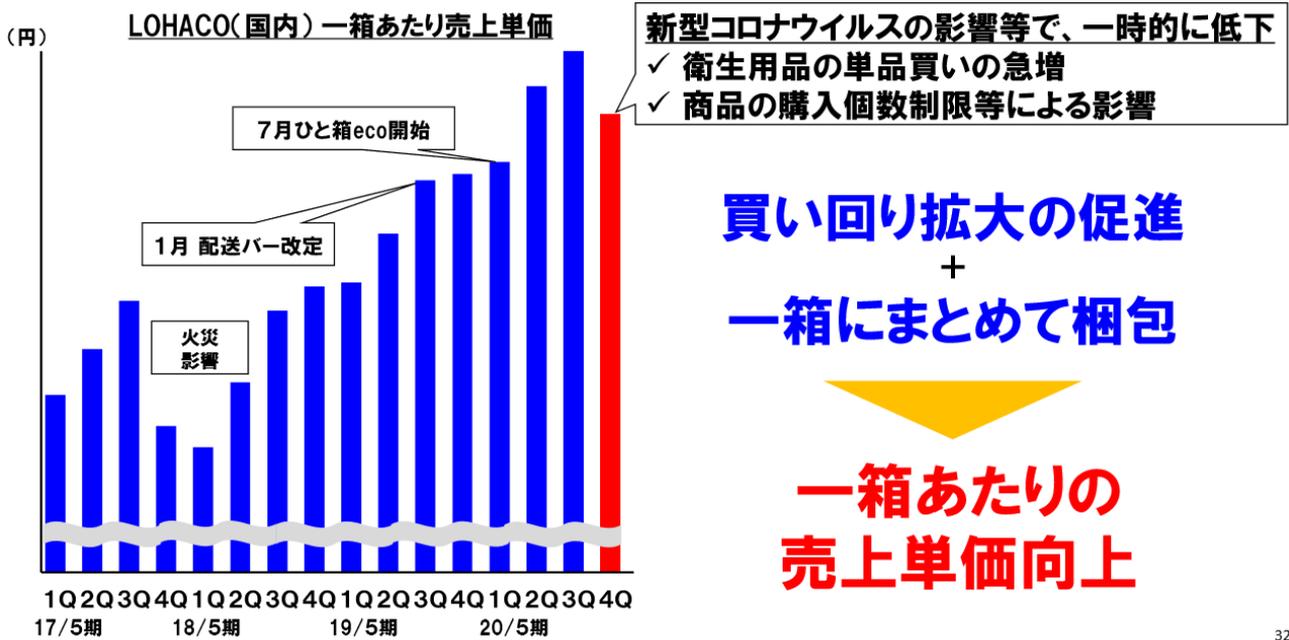
### サポート

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



スライド 31 ページです。1 箱当たりの売上単価向上による配送コストの低減、そして人員の最適な配置、すなわちレイバーコントロールにより、庫内費、倉庫の中の低減も実現し、結果として着実に改善してまいりました。21 年 5 月期においては、同一労働同一賃金による庫内費上昇の影響が一時的にございますが、中期的には BtoB の物流基盤の活用、そういったものを積極的に進め、さらに改善を目指していきます。

## 一箱あたりの売上単価向上



32

スライド 32 ページです。4 クォーターでは、マスクをはじめとした衛生用品の単品買いの急増や、商品の購入個数の制限等による影響など、新型コロナウイルスの影響で一時的に低下はしましたが、既に足元では回復の兆しが見えております。今後は、よりお客様に多数の商品を買い回っていただくことを促進するとともに、自社の物流を生かし、できる限り 1 箱にまとめて梱包する。そういった物流オペレーションをさらに推進し、1 箱当たりの売上単価を一層高めてまいります。

### 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



# LOHACO 固定費の削減

## ヤフー社システム基盤活用により、固定費を大幅削減



34

スライド 34 ページでございます。これは Z ホールディングスが 3 月に開催したコマース、物流の強化に関する記者発表会で私が発表しました資料で、当社とヤフー社の機能分担を示しております。

サイト構築、運営の部分にヤフーのクロスショッピングエンジンというシステム基盤を活用することで、22 年 5 月期以降をめぐり LOHACO 本店の固定費の大幅な削減と、併せてサイトのサービス品質向上、その双方を実現してまいります。よって当社は商品、物流、お客様対応といった、もとの我々のコアコンピタンスに一層注力し、成長していく計画でございます。

### 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

## LOHACO本店とPayPayモール店の役割

### お客様のニーズに合わせ、役割分担を明確化

LOHACO本店	PayPayモール店
<b>ロイヤリティ向上</b> これまでの世界観・独自性維持 お客様とのエンゲージメント深化	<b>成長性</b> 新規お客様獲得強化

### 本店とPayPayモール店の併用も促進

35

スライド 35 ページです。LOHACO の本店と PayPay モール店はそれぞれ異なるお客様のニーズに合わせて、明確な役割を担っております。本店はリピーターを中心としたお客様とのエンゲージメントを強化し、ロイヤリティを向上させる売り場であり、システム基盤を移行した後も、その世界観・独自性を維持してまいります。

PayPay モール店は販促費を合理化し、抑えながら売上拡大と新規のお客様の獲得を双方が実現できる売り場であります。どちらも LOHACO の成長にとっては重要な売り場でございますので、今後もお客様にその時々々のニーズによって両方を併用していただけるよう、そういった売り場づくり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

# J.D. パワー 2020年 オフィス用品通販サービス顧客満足度調査

## 総合満足度

# 第 1 位 受賞

本調査はオフィス用品通販サービスに関して全国の従業員5名以上の事業所3,800件の回答を得た結果にもとづく<sup>38</sup>

続いて BtoB 事業についてご説明します。スライド 38 ページです。BtoB サービスは、J.D.パワーの 2020 年オフィス用品通販サービス顧客満足度調査において、総合満足度第 1 位を受賞いたしました。

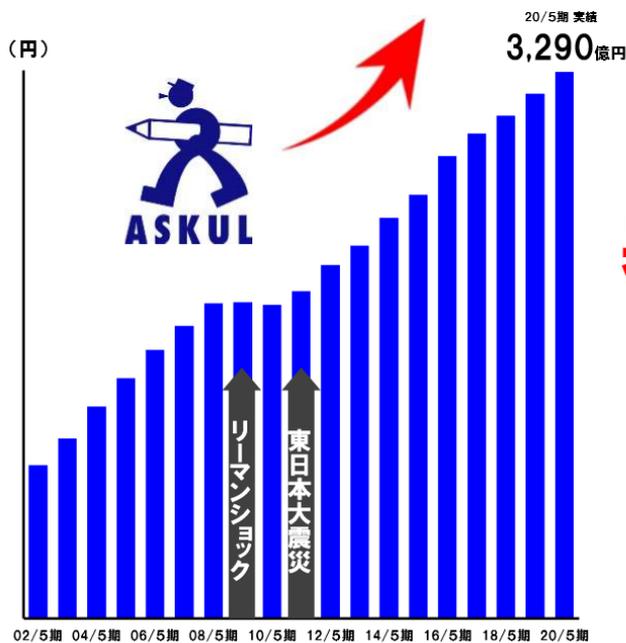
特に評価が高かったポイントとしては、Web サイトと提供商品、サービス、こういった項目が高い評価をいただきました。これはまさに当社 BtoB がこれからも注力していく、強みの部分でございます。引き続きお客様の満足度向上にこだわって、ご支持を拡大してまいります。

---

### 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

## BtoB事業 売上高



**基盤であるBtoBに  
経営資源を投下**

39

スライド 39 ページです。BtoB 事業はここ数年、大変堅調に成長してきましたところ、今回の新型コロナウイルス拡大により、一時的には成長が鈍化いたしました。しかし当社の BtoB 事業はこちらのグラフにもありますように、リーマンショックや東日本大震災のときもしっかりと環境の変化を捉え、成長を続けてまいりました。今回もこの環境変化、新しい働き方を BtoB 事業の新たな進化への大きな機会と捉え、さらなる成長を目指します。今後は我々の屋台骨ともいえるこの BtoB 事業に、積極的に経営資源を投下していきます。

### 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@scriptsasias.com

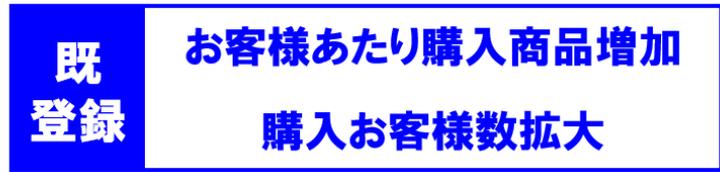
## BtoB事業 20/5期 売上高増加要因

単体

(億円)

120  
100  
80  
60  
40  
20  
0

既登録お客様の稼働・買い回り、新規お客様の売上が拡大



+



# 売上高拡大

20/5期

40

スライド 40 ページです。これは BtoB 事業の昨年対比の売上高の増加要因、こちらの内訳です。新規のお客様による成長とともに、既にご登録いただいているお客様の購入商品が増えていること。そしてご登録いただいたお客様が購入していただく機会が増えている。このお客様数の増加が寄与しております。

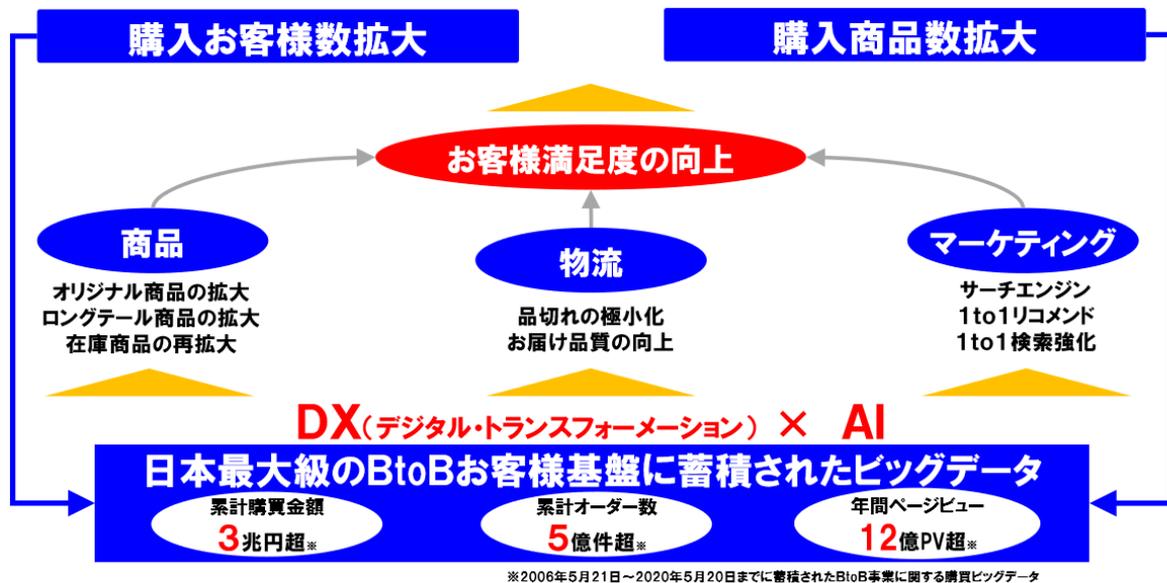
ここで申し上げたいのはアスクル BtoB の成長モデルは、広告でご訪問いただいた新規のお客様が単発でご購入され、その数を稼ぐという話ではなく、1 度ご利用いただいたお客様の稼働とそして、その後の買い回りを我々が促進し、お客様のご支持を一つ一つ積み重ねていく点でございます。引き続きこの圧倒的な BtoB のビッグデータを活用したマーケティングなどで、新規のお客様、そしてご登録済みのお客様、両方の成長で売上高の拡大を実現していきます。

### 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@scriptsasia.com

## BtoBの成長戦略

### EC市場拡大の追い風によりさらなる成長へ



41

スライド 41 ページ、こちらが BtoB の成長戦略についてご説明いたします。今回の新型コロナウイルスによる環境変化で、e コマース市場は大きく拡大しました。テレワークへのシフトのみならず医療、介護施設をはじめ様々な仕事場で新しい日常、これが登場しており、こちらは当社にとっては大きな追い風であると。中期視点で、我々はそこに一番近いところにあります。我々は中期視点であらゆる、さらなる成長をしていきたいと確信しております。

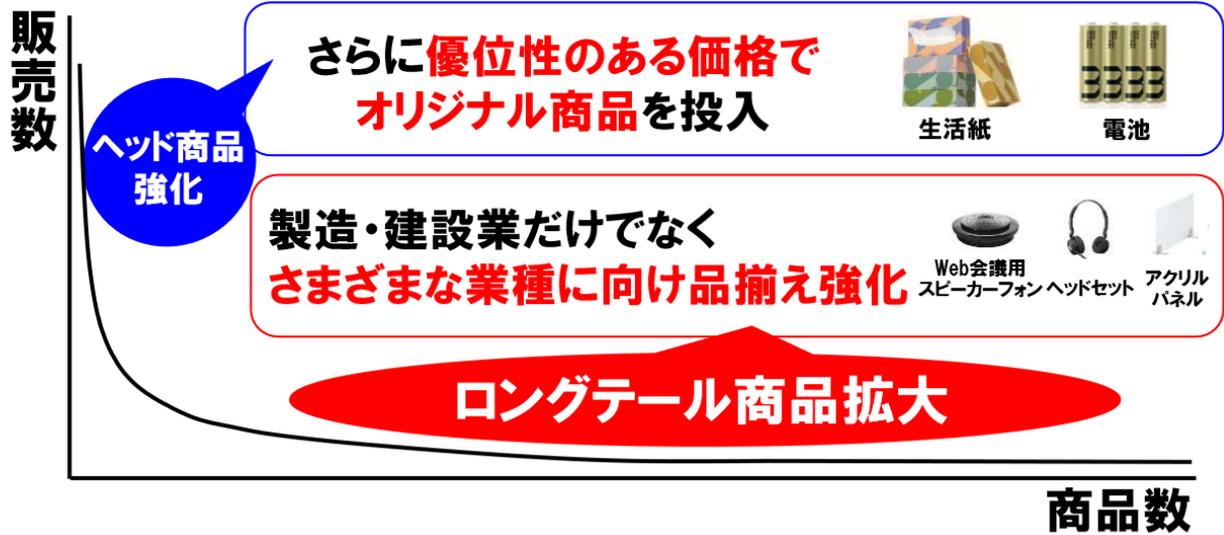
当社には、日本最大級の BtoB お客様基盤と購買データがあります。累計の購買金額は 3 兆円超、累計オーダー数は 5 億件超。年間のページビューは 12 億ページビュー超という膨大なデータであります。このビッグデータをデジタルトランスフォーメーションで最大限に活用し、当社の強みである商品、物流、マーケティング、ここの部分を改めて磨き込み、徹底的にお客様の満足度を向上することに徹すると。こちらでお客様のご支持を拡大していきます。

そしてその結果、ご購入のお客様数の拡大とご購入商品点数の拡大につながり、より多くのビッグデータがさらに蓄積されていくと。この最適サイクルの構築に積極的に資源を投下していくことで、当社の BtoB 事業は確実に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

## BtoB事業 戦略イメージ



## 両軸から集客・購買機会を最大化

42

スライド 42 ページです。これまでもご説明しております、BtoB の商品ラインナップと成長の戦略イメージでございます。当社に在庫するヘッド商品につきましては、引き続き競争力のある価格、そして環境対応を踏まえたオリジナル商品を強化し、今後は在庫商品の数の拡大も推進してまいります。またメーカー、サプライヤーからお客様に直送する、いわゆるロングテール商品については、アスクルの様々な業種のお客様のニーズにお応えする品揃えをより一層、強化してまいります。

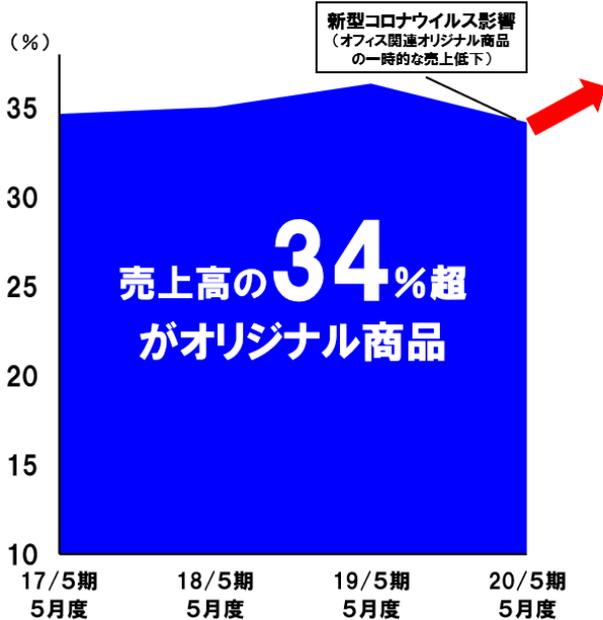
### サポート

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@scriptasia.com

## オリジナル商品のさらなる拡大

単体

オリジナル商品※1売上高構成(BtoB在庫商品売上高)



### オリジナル商品数拡大※2

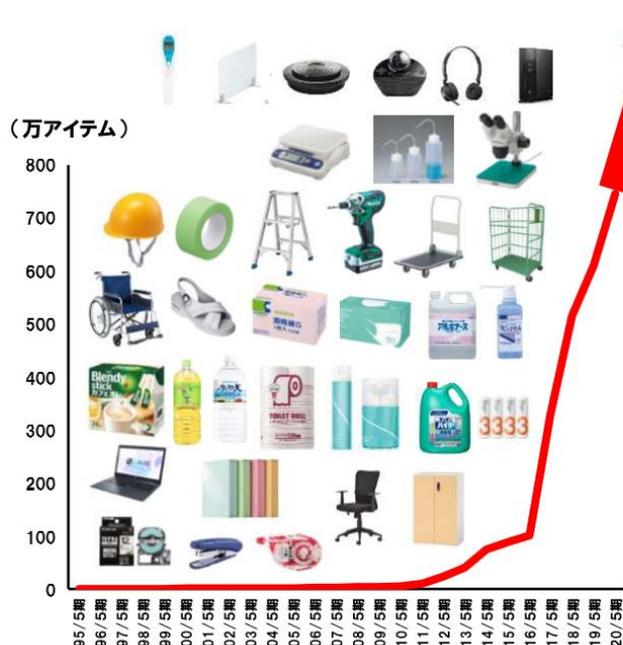


※1 オリジナル商品にはアスクルでの限定販売商品も含む  
※2 LOHACOのみで販売しているオリジナル商品を除外

43

スライド 43 ページです。BtoB のオリジナル商品の売上高構成比については、20 年の 5 月度は新型コロナウイルスによるオフィス用品等の売上減があり、売上高の 34%超となっております。BtoB 事業におけるオリジナル商品は、価格優位性と信頼できる品質で、お客様のご支持をいただいております。これをより一層強化することで、他社様との差別化も含めお客様基盤を強めると同時に収益のさらなる向上を実現してまいります。

## 取扱い商材数の拡大による成長



5/20時点 約**745万**アイテム

多様なお客様基盤に向け  
今後さらに生活用品カテゴリ等

### 品揃え強化

### 売上高拡大

44

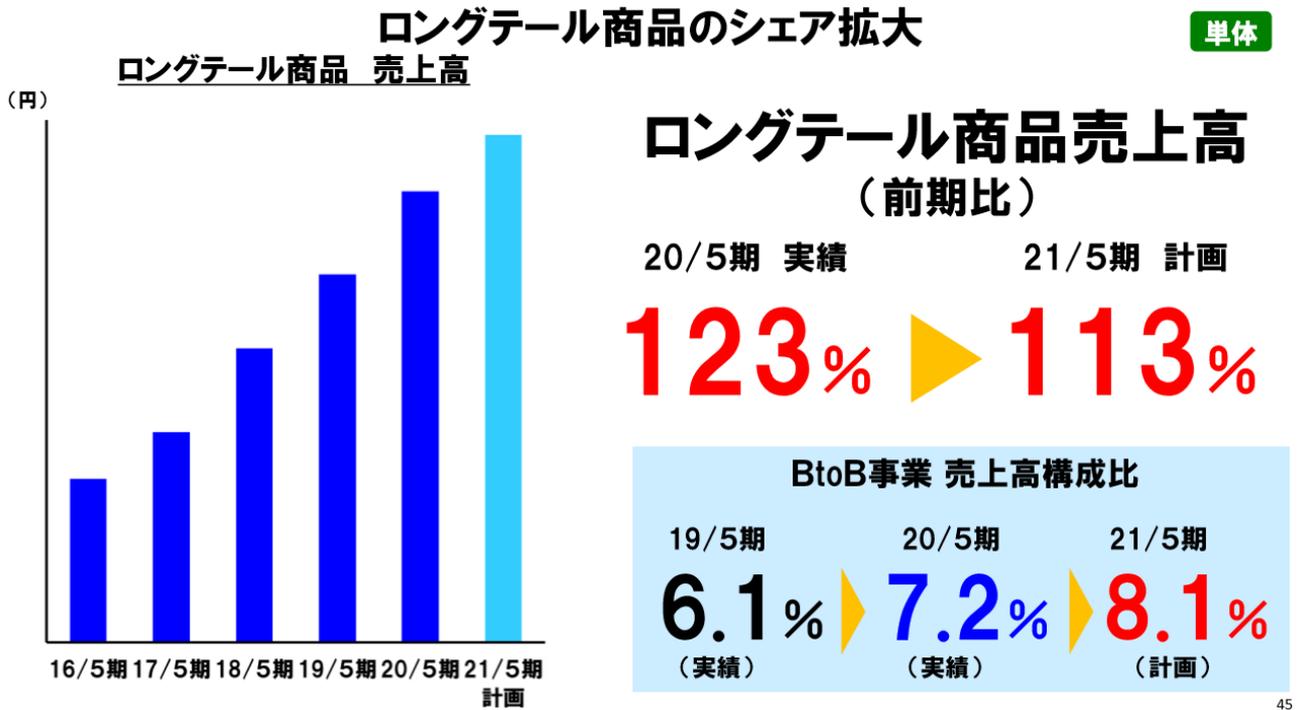
### サポート

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

スライド 44 ページです。在庫、ロングテールを合計した取扱い商材数は、約 745 万アイテムとなりました。アスクルの強みの一つである幅広い業種のお客様のニーズをしっかりと捉え、売上高拡大を進めていきます。



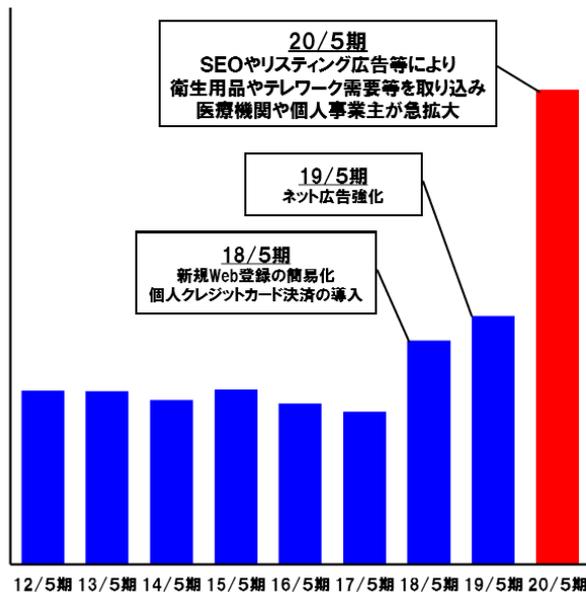
スライド 45 ページです。ロングテール品の売上シェアは、前年同期比 123%という高い成長の実績となりました。21 年 5 月期につきましては、113%を計画しております。ロングテール商品は収益性が高く、売上成長をけん引するとともに、収益の拡大にも寄与しますので、引き続き取り組みを着実に進めていきます。

#### 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

## 新規お客様数拡大

(件) アスクルWebサイト 新規お客様登録数



お客様基盤の拡大による  
さらなるビッグデータ蓄積

1to1マーケティング  
加速

46

スライド 46 ページです。BtoB の新規お客様登録数は、3 クォーターまでの期間でも SEO 対策が奏功し過去最高の実績でしたが、特に 4 クォーター期間で衛生用品、メディカル用品の検索が増え、通期では大幅に高い実績となりました。また冒頭の消毒液の優先スキームにより、医療、介護のお客様登録が増加したことも影響しております。

先ほどからご説明しておりますとおり、当社 BtoB の強みの一つは、このビッグデータでございます。新規のお客様の増加、そしてこのご利用の拡大によって得られるデータを活用し、精度の高い 1to1 マーケティングを加速していきます。

### 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

## (仮称)ASKUL新東京センター 関東エリアの中核となるBtoBの新物流拠点



新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け  
**さらなる高度自動化を検討**  
他センターの在庫を一部集約  
**東日本エリアの  
在庫アイテム数拡大**

**所在地：東京都江戸川区臨海町**  
**竣工予定：2021年8月**  
**稼働開始：2022年7月**  
**賃借面積(計画)：約58,000 m<sup>2</sup>**

47

スライド 47 ページは、2022 年 7 月から稼働予定の ASKUL 新東京センターの概要です。BtoB の成長を支える基幹センターとして、非常に重要な位置づけのセンターになります。

今回の新型コロナウイルス感染拡大を踏まえ、一層の高度自動化、こちらを目指して設備設計に取り組んでおります。

最後のスライドです。今回の新型コロナウイルスを経験し、働く人全てのライフラインとして、全ての仕事場に信頼される、そのサービスを提供することが、我々の使命であることを再認識しました。その使命をきちんと果たし、サステナブルな社会の実現により一層、貢献していきたいと考えております。

ご説明は、以上となります。

### 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@scriptasia.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

