

<開催概要>

開催日時：2020年7月10日（水曜日）17:00～17:30

回答者：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）
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）

質問者1：

1点目は、今期ガイダンスについて、BtoBの粗利率悪化で約7億円の影響とご説明があったと思いますが、この7億円のインパクトはどこから生じるのか詳細を教えてください。

吉岡：

1点目について、今、新型コロナウイルス感染症の影響により、世の中の景気や先行きが非常に不透明なところがございます。仕入先様の調達状況も鑑みて、ここは一定のリスクを盛り込みたいというところが主な理由でございます。

現状においてはまだ顕在化しておりませんが、今後そういったリスクは十分あり得るのではないかと考えております。

質問者1：

仕入先の不透明というのは、例えば欠品リスクがあるので、他のメーカーから仕入れること等をおっしゃっていらっしゃるのでしょうか。

吉岡：

そういったこともあります。商品調達そのものが全て日本という訳でもありませんので、調達のサプライチェーン全体を考えた時にリスクとして考えておくべきだということですね。コピー用紙等のオリジナル商品は特にそういったリスクがあり得るのではないかと考えております。

質問者1：

わかりました。2点目はLOHACOについて、今期は赤字40億円と前期に対し20億円縮小で、2023年5月期までに黒字化にもっていきたいという想定ですけれども、赤字を毎年約20億円縮小するようなプランと理解しております。また、今期のインバウンドの考え方も、どのぐらいで見込んでいるのでしょうか。前回の説明会でLOHACOの売上の伸びを今期ぐらいから少しギアアップして伸ばしていくというお話もお伺いしたような記憶があるのですが、あまり伸びるイメージがないのですが、全体的にどう見たらいいのでしょうか。

吉岡：

インバウンドについて、これはもともと大口の受注で、商品を大量にまとめて購入される方をベースに、個別に対応してきたものであり、大きく数字を見込むということではなく、我々としてはきちんと国内の一人ひとりのお客様に対して、着実にサービス力を上げていくことを重要視したいと存じます。インバウンドについては、前期に比ますとかなり抑えるかたちで考えております。

LOHACO の売上について、先ずはきちんと現状の売上規模でも利益がきちんと出る構造を作り上げることで、軸をぶらすべきではないと考えております。

ただし、ご指摘がありましたように、新型コロナウイルス感染拡大により非常に多くのご注文をいただいております。お客様からの需要があるからにおいては、きちんとお届けしていくところは変わっておりません。日高センターで出荷能力がいっぱいになれば、横浜センターを活用して、トータルの出荷能力を上げております。販売の機会を積極的に活用しつつ、収益構造をきちんと直していくスタンスであります。

玉井：

若干補足させていただきますと、LOHACO の海外について、前期に対して半分以下で予算を立てております。従いまして、国内の成長率だけを見ますと、10%近い成長は見込んでいる状況でございます。

質問者 1：

わかりました。追加で教えていただきたいのですが、PayPay モール店の売上インパクトは、前期はどのぐらいだったか、また今期どのぐらいなのでしょう。

吉岡：

赤字縮小につきましては、23 ページの黒字化のロードマップの図を見ていただければと思っております。特に 21 年、来期以降で今までと一番違うのは、固定費の大幅な削減をヤフー社のクロスショッピングエンジンに乗せて合理化していくところが、非常に大きなところかと思っております。

PayPay モール店に関しましては、ヤフーショッピング店から PayPay モール店に転換した後に関しては、非常に高い成長率を継続しております。こちらは、販促コストも合理化した中で成長していけるエンジンでありますので、我々としてはヤフーと一緒に取り組んでいきたいと考えております。

質問者 2：

1 点目ですが、BtoB について、売上は若干の増加で営業利益がこれだけ下がるという、どうしてこんなに逆レバレッジが効くのでしょうか。粗利率について、会社全体で見ると粗利率は改善で見えていて、何でこんなに利益が下がってしまうのかを計画上、改めて教えていただけますか。

玉井：

BtoB についてはあくまでシミュレーションに近い予算となっております。今後の動向を踏まえた上で、ぶれるようであれば適切に修正していきたいと思っております。今の前提の 30 億円の減少ですけれども、先ほども触れましたように、粗利率の低下は足元で表面化しているものではございませんが、リスクと

して0.2ポイントほど下がるのではないかと予測していきまして、それが7億円程度。

それから、三芳センターの一部をTCセンターということで、主にPB商品の前さばきをするセンターとして活用しようとしており、地代ですとか、その運用コストがかかってまいります。

当然ですけれども、これによって、他のセンターで商品を置くスペースが空いてくる計画になっておりまして、本来そこに新たな商品を在庫して、売上を乗せていくということです。売上の計画自体が足元から徐々に回復するものの、本来の成長に戻らないかたちで置いていますので。その成果もちょっと見えづらくなってしまっているところはあるかと思っています。

それから残りの部分については、これまでも都度ご説明させていただいておりますけれども、同一労働同一賃金の影響によって、主に物流センターの労務費が今期についてはかなり上がってしまうこと。また、例年あるのですけれども、配送コストについて、以前LOHACOで起こったような、いきなり倍になってしまうとかいうことは当然ないのですけれども、B to Bにおきましても、毎年少しずつ配送コストの上昇はリスクとしてありますので、それらを織り込ませていただいている状況です。労務費、それから配送コスト等で15億円程度見込んでいて、合計すると30億円ぐらいというかたちになっております。従来ですとB to Bは前年対比105%ぐらいの成長をしていましたので、その成長があれば、そういったコストは十分吸収できると、新型コロナウイルスが拡大する前は、そう考えていたのですけれども。今回の暫定予算としては、そういったリスクを織り込ませていただいた状況でございます。

吉岡：

少しだけ補足させていただきます。今、玉井からご説明があったとおりでございますが、やはり一番大きな構造的なところで見込んでおりますのは、物流・配送コスト、同一労働同一賃金といったところですが、ここに関しては、eコマースにとっては最重要なところでもありますので、きちんとコストを認識して、売上伸長、さらに収益アップを考えております。

質問者2：

わかりました。2点目について、少し長い目でのビューになるかもしれないのですけれども、ワークフロムホームの影響を御社の業種で考えるとどう考えれば良いのか。より定着するとすれば大企業かなと思うのですけれど、中小企業がどんな感じかも含めて、もしビューがあれば教えてください。

吉岡：

ご指摘のとおり、今回、テレワークをはじめとした新しい働き方の影響を受けたのは事実であります。特に500名以上の大きな会社の規模でいうと大きな会社の方々です。

ただ、我々がアンケートを取ったところによると、これは5月末時点の結果ではあるのですが、テレワークを実際に利用しているというお客様の比率は22%ぐらいです。会社として導入しているのは30~40%弱ぐらいですが、実際の利用率は22%ぐらい。

医療施設、介護施設、教育、飲食もそうですが、この新型コロナウイルスのもとでエッセンシャル業種に関しては、むしろ新しい働き方が生まれてきております。

あとは先ほどありましたテレワークの影響で、個人事業主というかたちでのB to Bの新規ご登録も圧倒的に増えております。そういったところで言いますと、確かにオフィスでのテレワークの需要による商

品の売上の減少はありますが、消毒液であったりペーパータオルであったり、マスクもそうですが、大きく伸長をしております。これは、テレワークに移行したとしても、我々はお客様に一番近い位置におりますので、むしろチャンスだと思ってお客様の声をきちんと聞いて、新しい働き方、日常にきちんと応えていくことが一番大事であり、これからまだまだ、いろんな提案をする余地があると考えております。

質問者 2 :

最後に、LOHACO について、粗利率を上げて、一方で固定費についてはヤフーのシステム基盤の活用が、これは来期以降ですかね、あって。全体的に限界利益率が上がっていくような見立てかと思うのですが。これによって 23 年 5 月期は、大体どれぐらいの売上であればブレイクイーブンを迎えられそうなのか。どんなイメージ感を持っていらっしゃるか、収益性に関して改めて教えてください。

吉岡 :

ここの売上の考え方は、売上が今のままだったとしてもブレイクイーブンというか、営業利益が出るという考えでおります。

この 23 ページにご説明している構造に関しては、あくまでも今の状況で利益を出せることを前提とした計画であります。従いまして、ここからこの構造のまま売上が乗っていきますと、そこにさらに上回っていくというご理解をいただければと思います。

売上の増分は乗せていないで、構造的に変えるにはという前提で示させていただいております。

質問者 2 :

ここには、配送バーとかは変えず、という前提ですか。

吉岡 :

はい。現状はそういったことよりも、お客様へのサービス力が大事ですので。物流に関しましては、置き配というパラダイムチェンジみたいなところを生かして、もっといいますと、B to B の物流資源も生かしながら、トータルのコスト構造を変革していきます。

また、いかに 1 箱にまとめて単価を上げて、お客様に省資源でなおかつ一括でお届けできるかという、その両面で変動比率は下げていくという計画でおります。

質問者 3 :

1 点目は LOHACO の第 4 四半期の見方なんですけれども、第 3 四半期と比べると赤字の縮小幅が思ったよりも少なかった印象です。ここについて売上の中身とか、何か想定と比べてどうだったかを教えてくださいいただけますか。

吉岡 :

我々の計画値としては想定より若干、良いかたちで落ち着いています。ここは品切れを起こしてしまった部分はあるのですが、販促コストを合理化して抑えられたところがあります。そういった意味では着実に計画値の構造改革に乗っているという認識でおります。

質問者 3 :

第3 四半期と比べて、売上は大きく違うと思うのですけれども、収益性で何か違うことってありましたでしょうか。

吉岡 :

4 ページのお話だとは思いますが。収益としてはやはり新型コロナウイルスの感染拡大により、消毒液や、マスクの需要といったところでは、また、化粧品がリアルの店舗に行けなくなったところで増えたところもあって、利益的な構造として粗利のほうは上がったところがございます。

質問者 3 :

第3 四半期との比較では限界利益率が上がって、固定費はそのままだったと。そういう理解でよろしいでしょうか。

吉岡 :

いえ、固定費も下がりました。販促費です。

質問者 3 :

了解です。2 点目は今後2、3 年を見据えたときのキャピタルアロケーションの考え方です。先ほど経営資源をBtoBに振り向けるというコメントもありましたけれども、BtoB、BtoC、それぞれ今後の投資対象とか、BtoCのところは固定費の削減がどれくらい見込めそうなのかも含めて、今後の投資の仕方について教えてください。

吉岡 :

一番はやはりプラットフォーム。我々の強みをさらに強くしていくことが大事ですので、BtoB、BtoCともに物流調達の仕組みといった、全体的なサプライチェーンに関して投資をすることと、BtoBの圧倒的なデータをより生かしていくところで、売り場まで含めた全体のサプライチェーンのIT投資、物流投資というところを進めていきたい。

LOHACO に関しては、ヤフーとのシステム連携というところで、特に人件費、システム経費が大幅に今までよりも下がると、具体的な個別の額は言えませんが、という展望で考えております。

質問者 3 :

物流に投資するというのは、具体的には新しいセンターを作っていくとか、そういうことですか。

吉岡 :

物流というかシステムですね。商品調達からお届けまで、いろんな合理化をして、無駄のないプラットフォームにしていく。サステナブルなプラットフォームにしていくという、主にシステム投資のところメインでございます。大きな設備投資という意味でいきますと新東京センターであります。

質問者 4 :

1点目について、BtoBの少し細かい点になってしまうのですが、ソロエルアリーナの社数が第4四半期、結構落ちているように見えています。4,000社ぐらいですかね。大企業の動向が今後の見通しも含めて少し気になっておりますので、どういう状況かということ。

一方で、計画はソロエルアリーナで5%伸びる計画になっておりまして、この辺りをどう考えればよろしいか教えてください。

宮澤 :

ソロエルアリーナに関しては、非常事態宣言が出た時には、やはり大企業ということもあって落ち込んだのですけれども、足元はかなり回復しておりまして、全国的に見ると100%に近づいている状況です。ただ東京都だけが、まだ大企業は戻ってきておりませんので、その影響を受ける見通しを立てさせていただいております。

玉井 :

今、社数の話もありましたが、新規のお客様については、やはりソロエルアリーナはエージェントがかなりフェイス to フェイスで営業をされて、獲得されているということで、新型コロナウイルスの影響をそこは若干、受けていると考えております。

質問者 4 :

BtoB全体はフラットで、ソロエルアリーナは5%伸長ということなので、基本的には大企業がけん引する計画になっているという理解でよろしいですか。

宮澤 :

今期の見通しの中では、中小の成長が一番大きくなっております。

質問者 4 :

2点目は、BtoBの配送バーの引き上げの考え方なのですが、コストが厳しい中でとり得る戦略として残ってはいるのかなと思うのですが。一方でトップラインが少し弱いので、やりづらいところもあるのかもしれませんが、今期この引き上げの可能性について、現時点でのお考えを教えてくださいませんか。

吉岡 :

こちらに関しましては、我々としては非常に慎重に考えたいと思っております。可能性として入っておりますけれども、ここは慎重に決断していきたいと考えております。

質問者 5 :

1点目、改めて私から確認したいのですが。ソロエルアリーナはおそらく大手、中堅企業ですが、今期ここで74億円増収すると書かれているということは、大手を中心に売上拡大を見込むという見立てに見え

るのですが。

宮澤：

先ほどのご説明の仕方を訂正させていただきます。ソロエルアリーナと中小のECがかなり伸びるのですけれども、中小のファックスが大きく落ち込むところで、結果的にソロエルアリーナが伸長のけん引役ということになります。中小向けのインターネットのサイトと、ファックスでご注文をお受けするチャンネルがありますが、従来からファックスの落ち込みが大きくなっております。

質問者5：

2点目ですが、今期の計画なのですが、11 ページでコストの件が書かれていますけれども、この計画には何かコストバスターズとか、こういったものは入っているのか、入っていないのかということだけ、確認させてください。よろしく願いいたします。通年で会社計画にどれくらい、これは金額を入れてらっしゃるのかも併せてお願いいたします。

玉井：

例年、無駄バスターズ、コストバスターズということで、予算化しております。今年も多少予算化はしているのですが、やはり今後の見通しが不透明ということもありまして。例年と比べますと、その努力目標的なものはかなり抑えた計画とさせていただいておりますので、そこにバッファがあるかといわれると、その可能性はあると思っております。

以上