



ASKUL Report 2024

アスクル株式会社 統合報告書

ASKUL WAY

2020年12月に刷新した「ASKUL WAY」では、
 私たちが創業以来ずっと大切にしてきた
 「お客様のために進化する」という企業理念を、
 私たちが変化し続けていく中でも変わらずに承継していく
 DNAとして新たに位置づけました。

このDNAによって、私たちが果たすべき社会への責任=
 「何のために存在しているのか」を表すパーパス(存在意義)、
 「そのパーパスを実現するために持つべき」
 バリューズ(価値観)を支えています。

「ASKUL WAY」は、アスクルが変化に適応し
 変革していくための礎であり、
 一人ひとりの行動が新しいアスクルの
 新たな原動力を生み出していきます。

Values

変革と最速

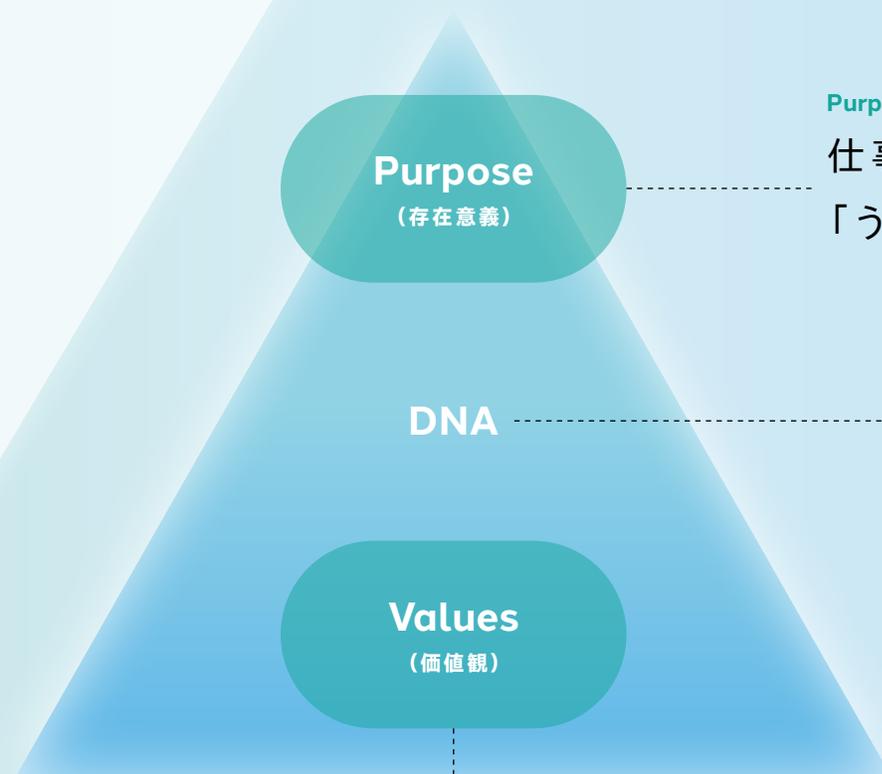
お客様と地球に最適な変革を、
 時代の変化より先に最速で実現する。

多様性と共創

多様性を尊重し、あらゆる壁を越え、
 さまざまな個性と共創する。

誠実と誇り

何事にも誠実に取り組む。
 誇りを持ちながら謙虚さを忘れない。



Purpose

(存在意義)

Purpose

仕事場とくらしと地球の明日に
あす
 「うれしい」を届け続ける。

DNA

DNA

お客様のために進化する

Values

(価値観)



代表取締役社長CEO

吉岡 晃

CEO Message

数十年後もアスクルが存在価値を
発揮できる企業であるために、
進化の礎を築いていきます

過去の成功体験をリセットし、進化する

私たちを取り巻く環境は大きな変化を遂げてきましたが、これからはそれが加速する時代であると考えます。生成AIをはじめとしたテクノロジーの進化、少子高齢化、気候変動、そしてお客様の価値観と行動も絶えず変化し続け、そのスピードは数年前と比べても非常に速く、いずれも不可逆な変化になるでしょう。

アスクル創業の原点は、中小事業所の方々の事務用品購買に着目し、ご担当者様の不便や不都合、それを引き起こしている流通ロスの最適化に着目したところにあります。お客様にとっての価値向上を起点に、全体最適を図ることができれば、社会はより良くなるという考えが土台にあるのです。

その実現のために当社は進化を続けてきました。カタログ通信販売から始め、インターネット通販に舵を切り、30年間で日本国内最大規模のBtoB EC事業者となった成長の軌跡は、世の中の変化するスピードに対応し、絶えず変革を続けてきた歴史とも言えます。

CEO Message

2024年5月期は、売上高・営業利益ともに、前期に引き続き過去最高を更新しました。事業別に見ると、BtoB事業については、利益成長カーブを変えようという目標のもと、営業利益が前期から17.5%伸長しました。これまで収益性の改善に取り組んできたBtoC事業も、前期に引き続き黒字を達成することができました。

しかし売上高については、当初設定した目標に対し未達という結果になりました。特にBtoB事業について、期初計画でお約束した売上高目標を、期中に4,170億円から4,049億円に下方修正しました。売上高を伸ばすことができなかったということは、想定したとおりにお客様のご支持が得られなかったということにほかなりません。換言すれば、これまでの考え方ややり方では、お客様からご支持いただけなくなってきていると言えます。

昨今、企業の人手不足は顕在化してきています。また物価上昇は進み、健全な経済活動として価格転嫁が進んできました。こうした状況にあって、もはや1円でも安くものを提供することだけに重きを置いては、社会やお客様の価値観と乖離していくでしょう。私たちは、長きにわたるデフレ環境下で培った成功体験をアンラーンし、いまお客様に起きている変化を正しく捉え、素早くサービスに反映しなければなりません。

データドリブン発想の強化とデータ開放による価値の共創

そこで、お客様の姿を正しく把握し、お客様にとってうれしい体験を実現するために、データドリブン発想の強化を打ち出しました。お客

様の行動をデータで徹底的に可視化し、お客様へのアプローチや売り場設計、商品開発、価格設定、意思決定そのものに、データをフル活用する思考に転換していきます。

私たちは、Webサイト等の売り場や、商品企画・調達から配送に至るまでのバリューチェーンを自社グループで構築しています。各段階から蓄積されるビッグデータの量・質ともに、日本国内のEC事業者の中でも最大級です。データドリブンな発想に基づき、バリューチェーン全体でDXを強力に推進していくことで、お客様にとって最高の購買体験を構築していきたいと考えています。

お客様へのさらなる価値提供という視点においては、自社化することのみではなく、様々なパートナーにもデータを開放、共有して価値を共創できるような形で、強みを進化させていきます。

[P.39~55](#) DXによる価値創造

次期中期経営計画に向けて

当社は2021年7月に初めて、中期経営計画という形での経営目標を公表しました。2025年5月期はその最終年度となり、現在は、次のステージを見据えた中期経営計画の策定に入っています。

現中期経営計画において、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」として業績目標を社内外に示したことで、社員にとっては進むべき方向が明確になり、また投資家の皆様ともコミュニケーションの共通の指針ができたことは、良い点であったと考えています。中期



経営計画で業績目標を掲げていなければ最高業績の更新も達成できなかったでしょう。

しかしながら、中期では、3~5年程度の将来を見通し、目標設定をしながら経営していくと、既存の延長線上での発想にしばられがちです。これらの課題も踏まえ、より長期的な視点でビジョンを定め、当社やステークホルダーの皆様にとって最適な目標設定のあり方を議論しています。

当社の企業理念のDNAである、「お客様のために進化する」という言葉にも表れているように、社会やお客様の行動の変化に合わせて、私たちが提供するサービスは進化していくべきです。長期視点で、具体的にどのような問題が起これ、どういった技術が出てくるの

CEO Message

かは見通せませんが、すでにAIの進化、人口減少や超高齢社会の到来、それに伴う人手不足など、戻ることのないトレンドは加速し課題はどんどん顕在化します。そうした長期的な社会の変化を見据え、当社がどのような企業を目指していくかというビジョンはお示ししながらも、その実現のために提供すべき事業や、達成度を測る指標については、ある程度柔軟に決定していけるようなスタイルが当社には適していると考えています。

次回発表する予定の経営目標については、こういったアプローチも含めて検討している最中です。

自分ごと化でエシカルeコマースを推進

エシカルeコマースは私たちが事業を通じ、何を目指していくのかを示す、「経営の大義」として定めたものです。このエシカルeコマースとは、経済価値と社会価値を両立させる、トレード・オンのサービスを提供していくという考え方であり、そうした意味において、中期経営計画よりも上位に位置する概念です。

正しい目標を掲げていても、自分ごととして取り組まねば継続しません。社員が取り組んでいることにやりがいを感じ、お客様・地球・社会の「うれしい」を一致させるため、2024年5月期は評価指標などを整備し、エシカルeコマースを社員が自分ごととして捉えやすくなるような取り組みも進めました。

アスクルはバリューチェーンを自ら構築していることから、エシカルな視点で配送効率まで考えて商品設計することも可能です。例えば、

グループ会社の孺恋銘水で製造しているLOHACO Waterシリーズについてご紹介すると、お客様にお届けする配送用ダンボールの底面に合わせた新規格サイズの外装箱を採用することで、配送用ダンボール箱の底面に隙間なく収まり、他商品を破損させずに同梱でき、それまで2箱でお届けしていたミネラルウォーターを1箱のダンボールにまとめてお届けすることを可能にしました。商品本体をラベルレスにして環境に配慮するだけでなく、お届け後のお客様の使い勝手や、eコマースを前提にした輸配送効率まで考慮に入れて外装箱を設計し、荷物の積載効率向上を実現する商品を開発したのです。マーチャンダイザー、調達、ロジスティクスなどの関係部門が一丸となって、アイデアを出し合っ取り組み、会社全体でエシカルeコマースの概念を事業に落とし込んだ例と言えるでしょう。

自らの企画がどれだけお客様や社会、環境、そして当社の利益に影響するかという実感を得ることで、社員の意識が変わっていることを感じます。エシカルeコマースのようなムーブメントも、小さな成功体験を積み上げることから始めることが重要であると、私は考えます。

➡ P.64~67 アスクルが目指すエシカルeコマース

パートナーに共感していただき、 ムーブメントを高めていく

エシカルeコマースは、アスクルの商品を購入することで自然と社会課題解決やその活動に参加できるという仕組みをつくるものでもあります。それはつまり、お客様との接点を持ち、購買データを得られ

る当社が、パートナーに対してその活動をご提案し、リードできる立場にあるということです。

エシカルeコマースの推進には、メーカーなどのサプライヤーをはじめとした外部のパートナーに共感していただき巻き込んでいくことが重要です。2023年からの変化として、メーカーからのエシカルeコマースに対する取り組みの温度感が、確実に上昇していると感じます。

例えば、Go Ethicalという取り組みは、品質自体には問題がないにもかかわらず、販売期間の終了やパッケージ不良などの理由で、メーカー側で廃棄されていた商品を、廉価で販売するものです。廃棄ロス削減につながるという目的を、お客様にご理解の上でご購入いただいております。メーカーからも、商品廃棄コストを削減できるだけでなく、ブランディングにもつながる取り組みであるとして、大変好評をいただいております。

多くのメーカーは、商品を製造した後の販売プロセスは自社で有していないため、バリューチェーン全体を通じて環境負荷の低い商品を開発するには、高いハードルがあると言えます。その点、当社は自ら構築したバリューチェーンを有しており、配送をはじめ各段階で収集したお客様の声を分析できる強みがあります。

➡ P.67 03世の中から無駄な廃棄をゼロにする(Go Ethical)

お客様に関するデータが取得できるからこそ、CO₂排出量や商品環境スコアなど、測定可能な数値を商品ごとに可視化する取り組みと組み合わせれば、エシカルeコマースはより訴求力を増すと考えています。パートナーとともに持続的な価値を創造する、「サステナ

CEO Message



ブル・ハブ」としての存在感をより高めるため、ステークホルダーをさらに巻き込むような仕組みを構築していきます。

大企業病打破に向けた人材育成と対話の充実

当社はカタログ通販から始まり、eコマース事業へと進化し、データを駆使してBtoB日本国内最大規模のEC事業者として成長してきました。しかし、こうしたサービス自体は、すでにコモディティ化しつつあります。

この30年間成長を続けてきたものの、変革スピードが落ち、大企業病という慢性疾患を患っている、と危機感を持っています。この課題はいくつかの要因が重なり合っているため、即座に解決できるものではないと考えます。問題の背景と構造を一つひとつ解きほぐしていくほかなく、その上で重要なことは人材育成と対話であると考えています。

これまで当社は、ビジネス成長に合致するスキルを持つ、即戦力となる人材を採用し、成長してきました。急成長している時期には、そうした方法に合理性がありましたが、サービス自体がコモディティ化していくフェーズでは、基礎的なビジネス能力を再点検し、環境変化にマッチしなくなったスキルをアンラーンし、実践を通じて変革志向のスキルを育てていくことが重要であり、その流れに即して人材戦略も変化させていかなければいけません。

今後、これまでの延長線上にない発想をする組織へと変革を遂げるには、内向きの視点ではない、多様な視点やアイデアが必要です。そのためには、必要に応じて外部の力も積極的にお借りして、企業側から能動的に、社員に様々な経験を積ませるような育成の仕組みや、専門性の高い人材の育成制度を整えていくべきだと考えています。

当社は、すでに連結では社員数3,000人を超え、いわゆる大企業というくりに入ります。社員数の増加に伴い、現場と経営の距離は遠くなります。よって経営陣と社員が戦略の共有と対話を密にすること、認識ギャップをなくすことに私自身もより注力していく考えです。

そして、経営の目指す方向性を絶えず社員に発信し続けていくことも大切でしょう。CEOと社員との直接対話会（CEOタウンホールミーティング）も全社員終了（計186回、1,011名実施）し、今後も取り組みを継続していく予定です。

また、成功事例を称え、発信していくことも有効です。その具体策の1つとして、2023年に「ASKUL WAY アワード」を設立しました。社内の良い成功事例を表彰する制度であり、変革とはどのような取り組みを指すのか、思考の糸口を社員に共有する機会になっています。また、経営陣のメッセージとして、チャレンジを歓迎するという姿勢を示すことで、新たな取り組みを促進する目的があります。



CEOタウンホールミーティングを行う社内テント

CEO Message



ASKUL All-Hands Meeting 2024(全社員イベント)

当社が今後も、お客様から支持されるサービスを創出し続けるには、人材のスキルアップのスピードを上げるとともに、そのための育成・投資を強化する必要があります。それに応じて賃上げできる構造をつくり、持続的に採用・人材投資を行える循環を作っていきます。

[P.77](#) ASKUL WAY アワード(社内表彰制度)

トランスフォーメーションの先に見据える未来

改めて、当社がどのような価値を提供し続けてきたかということに立ち返れば、お客様が間接材のご購入に割いていた時間に着目し、事業を通じてその効率化に寄与することで、企業の生産性を高めることに貢献してきた自負があります。お客様自身が気づいていない、「面倒くささ」の中に、当社ビジネスの出発点が存在します。

当社はこの数年間、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」を目指してきました。その結果、当社のサービス領域は、オフィス用品をお届けすることにとどまらず、医療・介護や製造業と、あらゆる仕事場へと拡大しています。いまや、日本国内でBtoB事業の顧客基盤、特に、中小事業所の顧客数としては日本最大級の規模を持つ私たちがさらに視野を広げれば、企業の生産性向上に貢献できるサービスは物販以外にもまだまだ大きなポテンシャルがあると考えています。

オフィスの仕事は、事務用品購入だけでなく、人事、総務、財務経理、法務にまつわる様々な業務、それらのペーパーレス化、ITツールの導入など多岐にわたります。間接材購入から間接業務へ視点を広げ、お客様の生産性をさらに向上し、本業への専念に資するサービスを提供するというのが、今後向かう方向として考えています。現在展開している、バックオフィスのDXを支援するサービス「ビズらく」も、その1つです。

こうした物販以外の領域でのサービス提供は、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」の先に見据える、当社の価値提供のあり方と言えるでしょう。

「うれしい」を届け続けるために

今後も進化し続けるためには、過去の統合報告書でも申し上げてきたように、私たち自身が、過去の手法をアンラーンする必要があると考えています。

当社はテクノロジーの進化を、次なる価値創造のきっかけとして、ポジティブに捉えていくべきと考えています。日本最大級の中小企業の購買データを基盤にAIを中心としたテクノロジーを積極活用し、スピード感を持ってビジネスに活用していくことによる価値創造は、ご期待いただきたい点です。

変化が激しい時代にあっても、私たちが見据える方向にブレはありません。それは、日本の中小企業をはじめ、あらゆる職場・働く方々に、ありたい自分を実現するための時間を、アスクルのサービスを通じて提供していくこと、そしてそのサービスが、地球環境や社会にとっての「うれしい」と両立するよう、ビジネスモデルを進化させていくことです。

数十年後も、アスクル自身が存在価値を見出せるような企業であるために、進化の礎を築いていきます。

2024年11月

代表取締役社長CEO

吉岡晃

本PDFの使い方

各ページにアイコンを設け、関連するページやWebサイトへ容易に移動できるようにしています。

上部メニュー

各セクションのトップに遷移します。

アイコン

目次にリンクしています。

本報告書内の関連ページにリンクしています。

関連Webサイトにリンクしています。

01 ASKUL WAY**02** **CEO Message**

数十年後もアスクルが存在価値を
発揮できる企業であるために、
進化の礎を築いていきます

**07** Contents**09** 編集方針／情報開示体系**Section 01 | ASKULとは**

- 11** 挑戦と進化の歴史
- 14** アスクルの事業
- 15** ビジネスモデル
- 16** 経営資本
- 17** アスクルの強み
- 18** 価値創造プロセス
- 19** **TOPIC**
進化する強み／
お客様と社会の課題解決をパートナーシップで実現する
アスクル独自の商品開発
- 20** **TOPIC**
メーカーとの共創によるオリジナル商品の強化
- 21** Our Purpose & Our Work (社員の声)

Section 02 | 経営戦略

- 23** アスクルの組織体制
- 24** **COO Message**
フレキシブルに変化できる組織体制で、
飛躍的なイノベーションを実現していく
- 27** 外部環境認識と不足している資源・課題
- 28** 中長期における会社の方向性／
中期経営計画(2022年5月期～2025年5月期)
- 29** 最重要戦略
- 32** **TOPIC**
ロングテール商品に対応した物流体制の構築
- 33** **CFO Message**
成長投資で加速する
アスクルのトランスフォーメーション
- 36** 2024年5月期業績と2025年5月期計画
- 38** グループ化とシナジー創出

Contents

アスクル株式会社 統合報告書 2024



Contents

アスクル株式会社 統合報告書 2024

Section 03 | DXによる価値創造

40 アスクルのDXによる価値創造

41 **Special Feature**

| DX対談 |

ECの未来を動かすアスクルのDX



45 DXの考え方

46 アスクルのDX推進体制

47 バリューチェーンDXの全体像

成長可能性を切り拓くDX戦略／DX注力領域

48 マーチャンダイジングDX

49 物流DX

DX推進の基盤となる取り組み

53 **01** DX人材の育成

54 **02** データ基盤の強化

55 **03** データオープン化による共創

Section 04 | 経営基盤

57 **Special Feature**

| 独立社外取締役役座談会 |

**中期経営計画の完遂と、
その先を見据えた成長に向けて**



61 独立社外監査役Message

62 事業と一体化した取り組みで
「サステナビリティ経営」を推進

63 アスクルのマテリアリティ(重要課題)

64 アスクルが目指すエシカルEコマース

68 ESG・サステナビリティに関する取り組み

環境

69 環境経営と「エコプラットフォーム」

70 気候変動・脱炭素

71 TCFD・TNFD提言への対応

72 自然との共生の取り組み・環境配慮商品

社会

73 **CHO Message**

**進化を続けていくために、
次世代の変革リーダーを全社視点で育成**

76 人的資本の強化

78 ステークホルダーとのコミュニケーション・協働

79 人権、サプライチェーンの取り組み、社会貢献

80 お客様とのエンゲージメント

ガバナンス

81 役員一覧

83 コーポレート・ガバナンス

92 リスクマネジメント

Section 05 | 基本情報

95 財務ハイライト

96 非財務ハイライト

97 11カ年データ

98 連結財務諸表

99 マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧

102 用語集

103 社外からの評価／社外への賛同・参加

104 グループネットワーク

105 会社情報／株式情報



編集方針

統合報告書「ASKUL Report 2024」は、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」を目指した戦略ストーリーに基づく、アスクルの中長期の価値創造への取り組みの現状とこれからのについて、財務情報と非財務情報を統合的・体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主や投資家をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社についてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めていきます。

▶ 報告対象期間

2023年6月～2024年5月に
2024年10月までの情報を一部加えています。

▶ 発行

2024年12月

▶ 制作体制およびプロセスについて

本報告書の制作プロセス、経営陣の参画、承認手続きは以下のとおりです。

制作プロセス

コーポレート本部のIR、広報、サステナビリティの各部門を事務局、同本部のその他の各部門および制作会社をプロジェクトメンバーとして、企画と全体構成の検討・策定を行い、経営陣での議論および各本部の本部長・担当者の協力・連携により制作を進めました。

経営陣の参画および承認手続き

制作全般、特に価値創造プロセスの検討にあたっては、以下の場を通じて、議論を重ねてきました。

- CFOを含む編集会議（社内11回、社外含め17回のほか、随時）
- CEO・CFOを含めた構成・方針・デザイン等に関する議論・検討会
- 経営会議での議論および同メンバー参加による検討会議

また、開示・発行にあたっては、サステナビリティ委員会での意見・確認を踏まえ、取締役会および情報開示委員会での承認を得ています。

上記プロセス等に基づき、本報告書の制作プロセスおよび内容が正当であることを発行責任者としてここに表明します。

発行責任者：取締役CFO コーポレート本部長 玉井 継寿

▶ 参考にしたガイドライン

- GRIサステナビリティ・レポートング・スタンダード
- IFRS財団 国際統合報告フレームワーク
- 環境省 環境報告ガイドライン(2018年版)
- 経済産業省 価値協創ガイダンス
- ISO26000：2010社会的責任に関する手引

▶ 体制



情報開示体系



表紙について

「仕事場とくらしと地球の明日(あす)に『うれしい』を届け続ける。」という私たちアスクルのパーパス(存在意義)を表現しています。



本報告書中におけるその他の関係会社の記載について

Zホールディングス株式会社は2023年10月1日にグループ内再編を行い、ヤフー株式会社、LINE株式会社等と統合し、LINEヤフー株式会社に商号変更しました。社名は原則として記載事項が発生した時点での名称を記載しています。

将来情報に関する留意事項

本報告書に記載されている現在の計画、予測、戦略などには、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税、またはその他の制度などが含まれます。

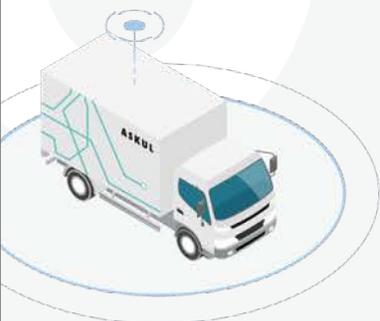
決算詳細情報について

決算・財務情報の詳細は、当社IRサイト内の「有価証券報告書」をご覧ください。

<https://www.askul.co.jp/corp/investor/library/results/index.html>

Section 01 ASKULとは

- 11 挑戦と進化の歴史
- 14 アスクルの事業
- 15 ビジネスモデル
- 16 経営資本
- 17 アスクルの強み
- 18 価値創造プロセス
- 19 **TOPIC**
進化する強み/
お客様と社会の課題解決をパートナーシップで実現する
アスクル独自の商品開発
- 20 **TOPIC**
メーカーとの共創によるオリジナル商品の強化
- 21 Our Purpose & Our Work (社員の声)



挑戦と進化の歴史

1本の鉛筆を明日必ず届けること。 アスクルはそこから始まりました。

アスクルは、オフィスに必要なモノやサービスを「迅速かつ確実にお届けする」トータルオフィスサポートサービスの会社としてスタートし、2023年3月に創業30周年を迎えました。お客様の声や時代の変化に対応しながら、商品やサービスを進化させ、磨き込むことで創業以来、着実な成長を続けています。そして、そのフィールドはお客様の暮らしの中へと広がっています。

「オフィス通販」のデファクトスタンダード構築（～2011）

- 1992. 6 500アイテムからサービス開始
- 1993. 3 アスクル事業開始(プラス株式会社アスクル事業部において事業開始)
- 1994. 2 本州および四国全域にサービスを拡大
- 1995. 9 オリジナル商品販売開始
- 1997. 3 インターネットによる受注を開始
- 5 プラス株式会社よりアスクル事業の営業を譲り受け、東京都文京区に本社を設置し、アスクル株式会社として営業を開始
- 1998. 3 インターネットによる受注分のみ当日配送(東京23区内限定)を開始
- 7 印刷サービス開始
- 9 九州地域にサービスを拡大
- 2003. 6 法人向け電子調達サービス「ePro」サービス開始
- 9 法人向けインターネット一括購買システム「アスクルアリーナ」サービス開始
- 2004. 1 メディカル商材の販売開始
- 4 東京証券取引所市場第一部(現・プライム市場)へ上場
- 2005.11 医療材料の販売開始
- 2007. 2 サプライヤー直送開始
- 2008. 4 「SOLOEL」サービス開始/MRO商材の販売開始
- 2009. 4 物流会社 Bizex株式会社(現・ASKUL LOGIST株式会社)を完全子会社化
- 2010.11 株式会社アルファパーチェスの株式を取得
- 2011. 9 本社を東京都江東区豊洲に移転

BtoBの盤石な成長とBtoCへの挑戦(2012～)

- 2012. 4 ヤフー株式会社と業務資本提携契約を締結
- 10 「LOHACO」サービス開始
- 2013. 2 沖縄県でのサービスを開始し、全国サービス展開実現
- 6 LOHACOで第3類医薬品販売開始
- 10 LOHACOで第2類医薬品販売開始
- 2014. 2 「LOHACO ECマーケティングラボ」開設
- 6 LOHACOで第1類医薬品販売開始
- 8 LOHACOで酒類販売開始
- 2015. 8 水の製造販売事業、孺恋銘水株式会社を完全子会社化
- 10 「暮らしになじむLOHACO展」スタート
- 2017. 5 ペット用品eコマース、株式会社チャームを完全子会社化
- 2018. 2 西日本の基幹センター「ASKUL Value Center関西」全面稼働開始
- 5 LOHACOがYahoo!ショッピングに出店
- 2020. 5 物流会社、西湘運輸株式会社を連結子会社化

「オフィス通販」からのトランスフォーメーション(2021～)

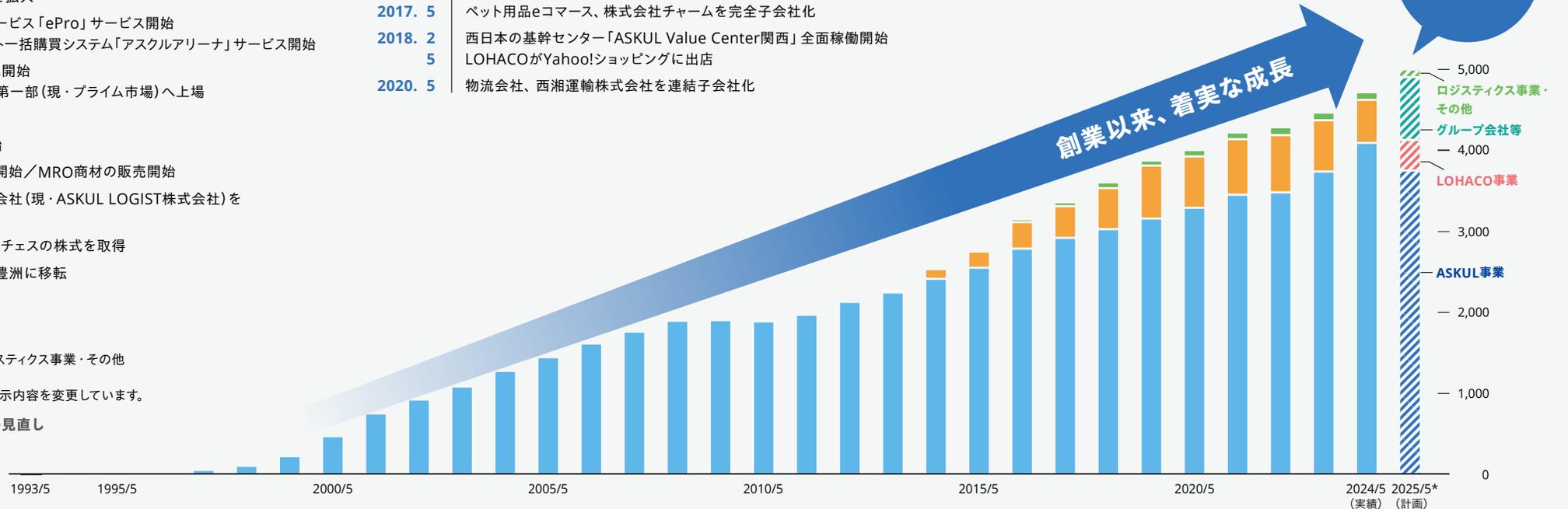
- 2021. 7 2025年5月期を最終年度とする中期経営計画を公表
- 2022. 3 取り扱い商品数1,000万アイテム突破
- 10 BtoB新事業「ビズらく」サービス開始
- 11 東日本最先端フラッグシップセンター「ASKUL東京DC」稼働開始
- 12 「Matakul」発売開始
- 2023. 2 株式会社AP67(フィード株式会社の親会社)を子会社化
- 3 創業30周年
- 2024. 3 大規模物流センター「ASKUL関東DC」竣工
- 4 「ASKUL ECマーケティングラボ」始動

売上高(億円)

■ BtoB事業 ■ BtoC事業 ■ ロジスティクス事業・その他

* 2025年5月期よりサブセグメントの開示内容を変更しています。

➔ P.37 事業セグメント開示の見直し



5,000億円
(2025年5月期計画)

創業以来、着実な成長

— 5,000
— ロジスティクス事業・その他
— グループ会社等
— 4,000
— LOHACO事業
— 3,000
— ASKUL事業
— 2,000
— 1,000
— 0

挑戦と進化の歴史

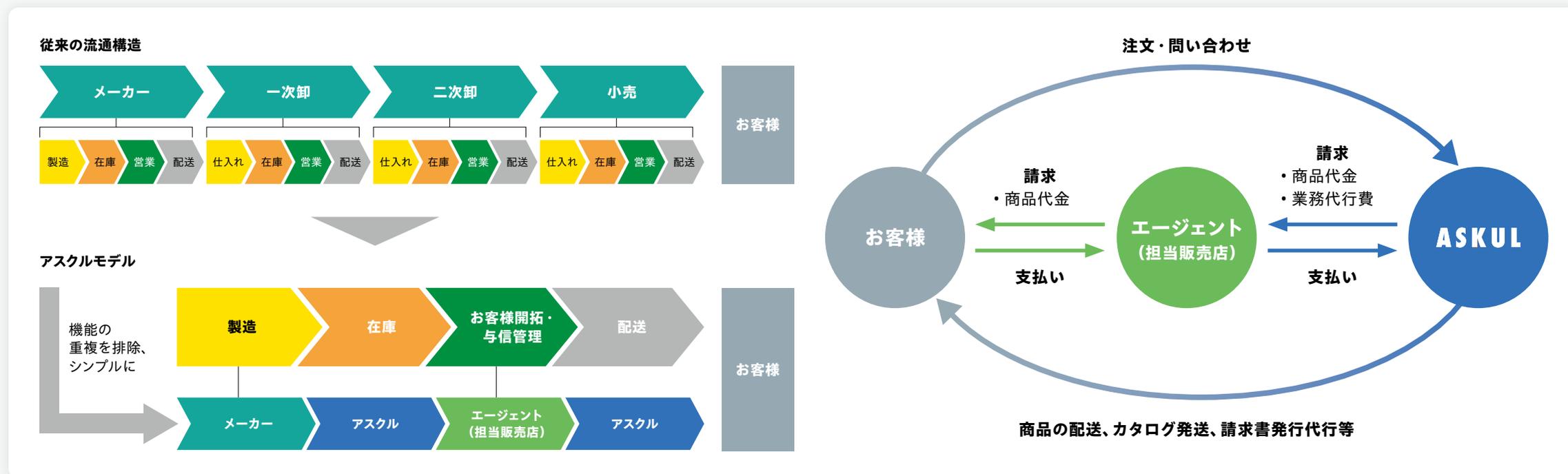
BtoB事業

従来の流通構造をより機能的に、合理的に

ASKULサービス創業時は、ごく一部の大企業を除き、事業所のお客様は、店頭で足を運んでオフィス用品を購入している状況でした。オフィス用品をすべてのお客様に「明日届ける」トータルオフィスサポートサービスを実現することを目指し、1993年にASKULサービスを開始しました。

メーカーで製造されたものがお客様の手元に届くまでに、メーカー、一次卸、二次卸、小売などの多段階を経ていた流通構造を見直し、仕入れ、在庫管理、営業などの機能を集約し、業務の重複や時間・コストを削減するとともに情報流通の円滑化を実現する「社会最適」と、最も得意なプレイヤーが各機能や役割を担う

「機能主義」を徹底した新しい流通システム=アスクルモデルを構築し、進化を続けてきました。全国に営業所を配置する代わりに、全国の文具店などの販売店が「アスクルエージェント」として参加し、お客様の開拓や、与信・債権管理、お客様サポート業務を担い、アスクルと一体となってサービスを提供しています。



挑戦と進化の歴史

BtoC事業

Phase1(2012~2016年) 事業立ち上げ

技術革新により、BtoBとBtoCの垣根がなくなることを予期した当社は、「守り」ではなく「攻め」を選択し、本格的に個人向けECビジネスへ参入しました。

2012年4月、アスクルは当時のヤフー株式会社と業務・資本提携を発表し、両社はイコールパートナーとして、アスクルは、品揃え、販売価格、物流システム、顧客サポートを、ヤフーは集客、決済というお互いの強みを掛け合わせ、協業を開始しました。

その後、LOHACOサービスとそれを支える物流センター(ASKUL Logi PARK首都圏)を立ち上げるとともに、多くのメーカーとの直取引をさらに活かしていくため、2014年にはECマーケティングラボを開設し、事業開始から4年で売上300億円規模まで急拡大しました。

ASKUL × YAHOO! JAPAN
最大の品揃え
最安の価格
最速の物流システム
最高の顧客サポート
最強の集客
最高の決済
集客 品揃え 価格 決済 物流 顧客サポート
= 日本No.1
の新たなスマートコマースの誕生
発表時の資料

Phase2(2017~2018年) 大きな事業環境変化

2017年2月、LOHACO東日本の出荷を担うASKUL Logi PARK首都圏(埼玉県入間郡)が火災により焼失しました。アスクルは出荷能力を失ったことを受け、新たな物流施設ASKUL Value Center日高を立ち上げるも、サービスの完全復旧まで9カ月の時間を要しました。その間、EC市場の急成長に伴い個人宅向けの配達物量が急増し、ドライバーの人手不足による「宅配クライシス」の影響で配送原価が高騰し、LOHACO事業の損失が拡大、業績低迷が続く状態になりました。

それからアスクルは強みである自社配送の拡大や、配送効率向上などの物流構造改革に挑み、厳しい環境変化を乗り越える道筋をつけました。



「ASKUL Value Center日高」外観

Phase3(2019年~) 収益構造転換を経て再成長へ

2018年12月、サステナブルなサービスへ向けて、独自価値ECへの転換へと舵を切りました。そして、翌年の2019年にコスト構造改革による2023年5月期黒字化を宣言し、オリジナル商品拡大、Zホールディングス株式会社とのシナジーを活かしたLOHACO Yahoo!店出店などの販路拡大を進めました。また、BtoBとBtoCの融合配送や置き配推進などによる物流費比率の低減や新LOHACO本店リリースなどによる固定費削減を推進した結果、2023年5月期に黒字化を達成しました。

2023年10月には、2024年5月期の再成長を実現するため、従来のLOHACO本店とLOHACO Yahoo!店を統合し、Yahoo!ショッピング店1店舗での運営をスタートしました。お客様の買い回りのしやすさ向上、販促効果の最大化、さらに2店舗が1店舗になるため、運営コストの低減効果も加わり、収益性が改善しました。

2024年5月期は、計画どおり、2期連続で通期黒字化を達成するとともに、第4四半期から前年同期比でプラス成長がスタートしています。



LOHACO本店

LOHACO Yahoo!店

アスクルの事業

BtoB事業

「働く人のライフラインとしてすべての仕事場に商品を供給し社会的責任を果たす」ことをミッションに、「ASKUL」(中小事業所向け)と「ソロエルアリーナ」(中堅・大企業向け)の2つのWebサイトで、オフィス用品、生活用品、家具から、製造業・建設業向けの専門用品、衛生・介護・薬局用品等の一般医療用商品、医薬品・医療機器等の医療材料まで、1,408万アイテム以上の商品をワンストップで購入できるサービスを提供しています。MRO商材販売、ファシリティマネジメント事業を運営する株式会社アルファパーチェス、歯科業界向け通販サービスを運営するフィード株式会社、大企業向け購買ソリューションを提供するソロエル株式会社、アスクルエージェント事業を運営するビジネススマート株式会社と連携し、ともにBtoB事業を推進しています。

売上高	営業利益
4,091 億円	173 億円
ASKUL	Alpha Purchase
SOLOEL	FEED フィード株式会社
<small>アスクル正規取扱販売店 ビジネススマート株式会社 BUSINESSMART CORPORATION</small>	

BtoC事業

“Lots of Happy Communities”を名前の由来とするLOHACOは、“くらしをかるくする”をコンセプトにしています。飲料・食品、洗剤・キッチン用品、医薬品、コスメなどの日用品から、ペット用品、インテリア、LOHACOオリジナル商品まで、105万点(2024年5月時点)を揃える日用品ECサービスとして、「LOHACO by ASKUL」(2023年10月にLOHACO本店とLOHACO Yahoo!店を統合し、Yahoo!ショッピング店1店舗での運営)を展開。当社がBtoB事業で培った商品開発・調達力、物流・配送ネットワーク、お客様対応力と、LINEヤフー株式会社の集客力、決済サービスを掛け合わせて、独自性のある日用品ECを目指しています。ペット・ガーデニング用品ECを運営する株式会社チャームはECモールでの評価も高く、BtoC事業の成長に寄与しています。

売上高	営業利益
532 億円	2 億円
LOHACO by ASKUL	charm

ロジスティクス事業

自社のEC事業で培った物流ノウハウを活かし、ASKUL LOGIST株式会社・西湘運輸株式会社を通じてメーカーや通販事業者の商品保管、庫内運営、配送等に加え、企業向け物流・小口貨物輸送サービスを提供しています。

売上高	営業利益
85 億円	△1 億円
ASKUL Logist	西湘運輸株式会社

その他

孺恋銘水株式会社は、日本百名山の1つである四阿山の山麓で雪融け水から生まれる良質な天然水を原料に、採水から納品まで一貫した品質管理体制でナチュラルミネラルウォーターの製造販売を行っています。

売上高	営業利益
7 億円	0 億円
孺恋銘水	

売上高構成比



* 2025年5月期よりサブセグメントの開示内容を変更しています。

ビジネスモデル

「うれしい」を届け続ける エシカルeコマース

アスクルが目指すのは、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を提供する「エシカルeコマース」。商品開発からお届けまで、ECのバリューチェーン全体で、最も効率的で、お客様にも地球にも「うれしい」サステナブルな流通プラットフォームの実現を進めています。

1 商品調達・開発

価格・品質・仕様やデザインにとどまらず、商品保管や輸配送時の物流効率まで考えた商品開発に取り組み、新たな価値を持つ商品を生み出しています。



競争優位 (価格・品質)	メーカー共同開発の 独自価値商品	物流効率と利便性を 考えた商品開発
-----------------	---------------------	----------------------

2 販売

BtoB、BtoCそれぞれの購買に最適なWebサイト、ビッグデータを活用したECマーケティングに加え、大企業購買をサポートするエージェントモデルまで、お客様に合わせた幅広い販売体制を構築しています。



データドリブン マーケティング	Webサイト 自社運営	企業の管理購買が 可能なサイト	エージェント モデル	Yahoo! PayPay 集客
--------------------	----------------	--------------------	---------------	---------------------

新たな価値への取り組み → P.66

資源循環

使用済み商品を資源として回収し、新たな商品に生まれ変わらせる「アスクル資源循環プラットフォーム」の取り組みを始めています。バリューチェーン上のあらゆる主体と連携し、大きな活動に育てていくことで、新しいビジネスモデルの構築を目指しています。



PDCAサイクル

お客様の声とあらゆるビッグデータがアスクルの成長の源泉です。これらをアスクルのパートナー企業にオープン化し、ともにイノベーションを起こして進化を続けていきます。

4 お届け・回収

全国への当日・翌日配送で商品をお届けし、仕事場と暮らしを支えています。全体の70%超の配送が、自社グループの配送管理システムを活用して行われており、資源回収などの付加サービスもご提供しています。



当日・翌日配送	EV導入	ECO-TURN 配送	カートリッジ、ダンボール、 カタログなどの回収
---------	------	----------------	----------------------------

3 物流センター運営

すべてのご注文で組み合わせが異なる多種多様な商品を1箱に同梱して最速で出荷するため、独自のノウハウで高度に自動化した物流センターを100%自社グループで運営しています。



全国10拠点	「明日来る」 在庫アイテム数	高度自動化・ 高効率センター	庫内運営100% 自社グループ
--------	-------------------	-------------------	--------------------

経営資本

これまで様々なステークホルダーとともに築き上げてきた各種の資本を源泉として経営・事業へ活用することにより新たな価値を創造し、さらに高めた価値を再び投入していくことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

※ 数字は注記があるものを除き
2024年5月期通期または2024年5月期末時点のもの



財務資本 連結



高いキャッシュ・フロー創出力

総資産回転率 **2.00**回
CCC*1 **25.2**日

*1 キャッシュ・コンバージョン・サイクル

事業シナジーを生み出す株主構成

LINEヤフー株式会社
の持株比率 **45.3**%

総資産

2,430億円

純資産

813億円



製造・販売資本 連結



物流センター拠点

10拠点*2 *3

*2 100%自社グループ運営拠点
*3 ASKUL関東DCは2026年5月期初より稼働予定のため、上記には含まない

有形固定資産投資額

272億円*4

*4 過去5年間累計(2020年5月期~2024年5月期)

ソフトウェア投資額

273億円*4



人的資本



中途採用者比率 単体

72.8%

従業員数 連結

3,687人

システムエンジニア数 単体

170人

女性管理職比率 単体

22.8%*5

*5 アスクル事業に従事する部長職以上の管理職(取締役を除く)

自社配送ドライバー数 連結

約**3,700**人*6

*6 自社営業所管轄(18拠点)の配送ドライバー数(社員および委託先従業員)



共創資本(社会関係資本)・知的資本 単体



サプライヤー

1,314社

エージェント(担当販売店)

1,143社

ECマーケティングラボ参加社数

117社

お客様基盤

(BtoB)登録お客様ID数 約**569**万件

(BtoC)購入お客様数 約**1,010**万アカウント*7

(BtoB・BtoC)お客様の声 **158**万件/年

*7 LOHACOサービス開始からの累計(2012年10月~2024年5月)

商品企画・開発力

オリジナル商品 **17,067**アイテム

(売上高構成比 32.3%)

国内外デザイナーとのネットワーク **29**ユニット

認知度の高いサービスブランド

「ASKUL」認知率 **71.5**%*8

*8 「職場で使用する物品を販売する通販9社のうち認知している通販を選択」の助成想起による複数回答/調査2024年9月/調査委託先:株式会社マクロミル

EC物流ノウハウ

高度自動化センターの設計力・運営力

(特許含む)



自然資本 連結



電力使用量

53,743千kWh うち再生可能エネルギー使用量 **34,819**千kWh

(導入比率 64.8%)

→ P.70

アスクルの強み

成長の源泉である

お客様基盤

BtoBはあらゆる規模・業種の事業所をご利用いただいております。登録お客様ID数は569万件*を超えました。LOHACOの累計利用お客様は約1,010万アカウント*、これからもLOHACOのファンを増やしていきます。

* 2024年5月期末時点



ECに特化して独自の進化を遂げた

EC物流

多品種保管、多品種同梱、全国当日・翌日配送を可能にするEC物流ノウハウとネットワークは、創業以来進化し続けています。

全国当日・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



共創

アスクルが提供する商品・サービスはメーカー・サプライヤー、配送キャリア、エージェント、コールセンターパートナーといった企業の協力で成り立っています。アスクルがこれらのパートナーにお客様の声を届け、ともに価値を生み出していく、「共創」がアスクルの最大の強みです。

サービス進化や高精度なデータマーケティングを可能にする

ビッグデータ

オーダー、商品レビュー、物流情報など、幅広く大量なビッグデータを社内のデータアナリストが分析、サービス進化や高精度なデータマーケティングに活用しています。

累計
購買金額

4.9兆円超

累計
オーダー数

8.0億件超

年間
ページビュー

23.7億PV超

※ 2006年5月21日～2024年5月20日に蓄積されたBtoB事業とLOHACO事業に関する購買ビッグデータ

お客様のニーズにお応えする

オリジナル商品

お客様の声を活かし、品質、仕様、価格、デザイン、すべての面でお客様のニーズに応えるオリジナル商品の開発に注力しています。



価値創造プロセス

アスクルを取り巻く事業環境の変化

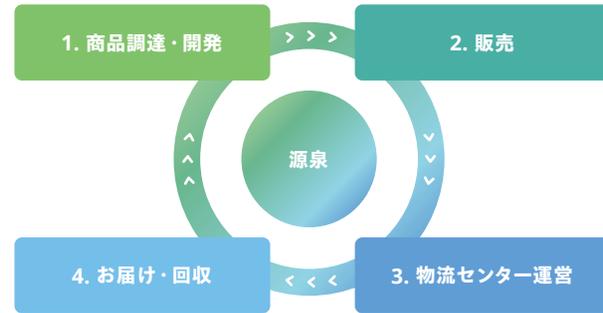
- ▶ 少子高齢化・人手不足
- ▶ EC化の加速・働き方の変化
- ▶ AI・テクノロジーの進化
- ▶ 感染症との闘い
- ▶ 気候変動・サステナビリティ経営

経営資本

- 財務資本
- 製造・販売資本
- 共創資本 (社会関係資本)・知的資本
- 人的資本
- 自然資本

事業活動

ビジネスモデル



▶ P.15

基盤

- ▶ 透明性の高いガバナンスの実現 (含むデータセキュリティ)
- ▶ 心身ともに安心・安全に働ける健康経営
- ▶ 健全な財務体質の維持・向上

サステナビリティ経営

▶ P.62

OUTPUT

- BtoB 事業
- BtoC 事業
- ロジスティクス事業
- その他

提供価値

マテリアリティ(重要課題)から創出する価値

▶ P.63

DXによるサービスの変革

- ▶ 最高の顧客体験の創造
- ▶ 革新的バリューチェーンの構築

共創によるイノベーション

- ▶ 商品とサービスを通じた新たな価値の創出
- ▶ 資源循環型プラットフォームの実現

次世代につなぐ地球環境への貢献

- ▶ 脱炭素社会の実現に向けた挑戦
- ▶ 生物多様性の保全

責任あるサプライチェーンの構築

- ▶ 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

サステナブルな企業活動を支える人材育成

- ▶ 個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進
- ▶ 積極的にチャレンジする人材によるイノベーション創出

Purpose

職場とくらしと地球の明日に「うれしい」を届け続ける。

成し遂げること/方向性

- ▶ オフィス通販からのトランスフォーメーション
- ▶ サステナビリティトランスフォーメーション(SX) エシカルeコマース

DNA

お客様のために進化する

Values

変革と最速 / 多様性と共創 / 誠実と誇り

TOPIC 進化する強み

お客様と社会の課題解決をパートナーシップで実現する アスクル独自の商品開発

Point

01



お客様の声を 開発の起点に

- ▶ 日々寄せられるお客様の声を
全社で共有
- ▶ MD(マーチャндаイザー)による
お客様の声分析、社会課題から
仮説立案
- ▶ メーカー・サプライヤーとともに
お客様と社会課題を解決する商品
で価値創出

Point

02



環境視点での 商品比較が可能な 環境基準を可視化

- ▶ 「容器包装」「商品本体」
「仕組み」の3つの大分類から
構成される「アスクル商品環境基準
(P.65)」(全30項目)を策定
- ▶ 商品環境基準を数値化した
「商品環境スコア(P.65)」を商品
ページに掲載・可視化

Point

03



配送効率・受け取り 負担・収納性を 考慮した仕様

- ▶ できるだけ配送ダンボール1箱に
まとめて同梱し、配送時のCO₂削減
や受け取り時の負担を軽減
- ▶ 配送効率と物流センター内の
保管効率まで考慮した商品・荷姿
- ▶ 受け取り後の収納しやすさを考慮し
た商品サイズ・仕様

お客様の声に耳を傾けながらメーカーと共創、 価値を創出するオリジナル商品開発

DNA「お客様のために進化する」を体現すべく、お客様の声に耳を傾けながらメーカー・サプライヤーと共創し、オリジナル商品を開発しています。使い勝手や価格、使う場所に合わせたデザインや配送効率、環境配慮まで幅広い視点で総合的ベネフィットを追求し、課題解決につながる商品の企画・開発を行っています。

商品開発は、「お客様の顔を思い浮かべ、商品を使っていたくシーンを想像する」ことから始まります。商品MDはお客様の声をきめ細かく分析し、時にはアンケートやヒアリングを行い、「お客様の困りごと」「本当に必要とされる機能やデザイン」等について仮説を立てます。そして、メーカー・サプライヤーとともに仮説・検証を繰り返すことで商品は誕生し、その後も改良を重ねていきます。

開発過程では特に品質管理に細心の注意を払います。商品MDや品質管理部門が事前に生産工場を訪問し、生産ラインや各種確認を徹底に行い、十分に品質が確認できた商品を販売します。

▶ P.20 VOICE

「いい明日がくる展 by ASKUL × LOHACO」を開催

2024年11月、ASKUL/LOHACO



初の共同企画リアルイベント「いい明日(あす)がくる展」を2日間にわたり開催。お客様の困りごとや社会課題の解決をコンセプトに、メーカーとの共創により誕生した“いい明日につながる”商品64点の紹介のほか、展示商品やアスクルオリジナル商品が購入できるポップアップストアを開設しました。



TOPIC メーカーとの共創によるオリジナル商品の強化

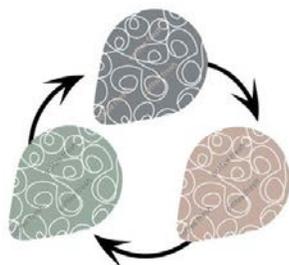
BtoB事業のオリジナル商品

1995年に文房具7アイテムからスタートしました。2005年から北欧デザイナーとコラボレーションを開始し、仕事場での快適性と接客シーンにもマッチするデザイン性を両立させる商品として高い評価をいただいています。近年は医療機関・介護施設、製造業等専門商材向けのオリジナル商品開発に注力しています。



アルカリ乾電池
(単1/単2/単3/単4)

「乾電池のサイズは分かりにくい」というお客様の声をヒントに、乾電池のサイズが一目で判断できるよう、シンプルなデザインを施しました。電池の売れ筋ランキングでは常に上位を占める、2005年からのロングセラー商品です。



コーヒーフレッシュ

飲食店や来客等接客シーンの必需品で、「外袋から出した途端に消費期限が分からなくなる」というお客様の悩みから蓋の色を3カ月ごとに変更して販売。デザインの手で購入時期が識別できる仕様になりました。



「現場の子カラ」ブレーキ&パーツクリーナー 速乾

「製造業や物流現場等の生産性向上と価格の両輪で現場のお客様のお役に立ちたい」という想いで生まれたMROシリーズ。メンテナンス業種の必需品をオリジナル商品化し、費用対効果が優れていると好評です。

BtoC事業のオリジナル商品

LOHACO独自のオリジナル商品は、2013年発売の北欧デザイナーとコラボレーションしたフリーザーバッグから始まりました。商品の出荷日に精米する「ろはこ米」、お客様の受け取り負担を軽減しながら自宅での収納性も追求した「LOHACO Waterシリーズ」等、暮らしに寄り添った商品を中心に展開しています。



LOHACO Waterシリーズ

配送箱に収まるサイズのため、他の商品と同梱し1箱で配送可能なLOHACO Waterシリーズ。一貫してECでの配送効率や環境への配慮、お客様の受け取り負担や使い勝手を考慮したパッケージ戦略等で進化し続けています。



ろはこ米

「精米したての鮮度が良い美味しいお米をお客様にお届けしたい」という想いから、LOHACOの配送を担う物流センター内に精米所を開設。2015年10月から厳選銘柄の玄米を出荷日に精米する「ろはこ米」(精白米・無洗米)をお届けしています。



ペットシーツ

見せる収納を実現するデザインで、他の商品と同梱可能なサイズで展開。コロナ禍の在宅時間増加に伴い、「ペットシーツの臭いが気になる」というお客様の悩み解決のため、2022年にはダブル強力消臭の炭&クエン酸入りのプレミアムタイプが誕生しました。

VOICE



森 まどか
マーチャンダイジング本部
MRO&DIY 包装・梱包資材

「現場の子カラ 掲示用 高透明養生テープ」は、アスクルと積水化学工業株式会社様の共同開発により誕生しました。

アスクルの顧客調査では、養生テープを掲示用途で活用しているお客様が多いことが判明しました。コロナ禍においてソーシャルディスタンスなどの注意喚起の掲示物が増えましたが、建築・塗装用途の養生テープだと、糸の織目や色味が目立ってしまい、景観を損ねてしまっ

ている状況に、私自身も課題を感じていました。

これを機に、建築・塗装用途「じゃないほう」の掲示用高透明養生テープを思い描き、企画開発が始まりました。メーカーさんに共同開発を打診し、積水化学工業様に二つ返事でお受けいただきました。約20種類の試作を重ね、適度な粘着力、透明性や手切れ性の良さなどのバランスを向上させていき、2023年11月に商品販売を開始しました。この商品は、「貼ってはがせる」「手で

切れる」という養生テープの特性と、「糸の織り目がなく透明」というOPPテープの特性が融合した、ハイブリッド養生テープです。本商品は、メディア掲載や両社のSNSを通じて注目を集めていき、企画時に想定していた以上に、お客様からのご支持を得ることができました。

これからも、お客様の困りごとやニーズに真摯に向き合い、現地・現物・現場の精神で、アイデアをカタチにする商品開発を継続していきます。



現場の子カラ
掲示用 高透明養生テープ



お客様の「声」を見える化+全社に発信し、
課題を「探せる」「改善しやすい」
環境づくりをしていきます！

小宮 りか
カスタマーサービス本部 カスタマーサービス&オペレーション



物流事業のノウハウを活かし、
国内メーカーやEC事業者様に対して
持続可能な物流サービスを提供します。

岡田 祐磨
ロジスティクス本部 ロジスティクスネットワーク



エンカレeコマースをより推進する
エンカレ法務として専門性を磨き、
倫理的な課題解決をバックアップします。

倉持 依里子
リーガル&セキュリティ本部 リーガル・知的財産



LOHACOのフロント開発を通じて、
持続可能で快適なお客様体験を
提供していきたいです。

タク ケイハン
ECプロダクト本部 グロスエンジニアリング2



デジタルの力を活用したサービスを
お客様にご提案し、
仕事場のすべてをラクにし、
日本を元気にします。

平原 有悟
営業本部 ビズらく事業部



Our Purpose & Our Work

自身の仕事でどのように「仕事場とくらしと地球の明日^{あす}に『うれしい』を届け続ける。」を実現していきたいか、アスクル社員の声をご紹介します。



オリジナル商品で、
お客様のくらしと仕事場や社会の
お困りごとを解決していきます。

西木 拓
マーチャндаイジング本部 商品開発推進



お客様そして社員の笑顔が
つながっていくように、業務に真摯に向き合い、
変革を推進していきます。

加藤 貴美
コーポレート本部 業務改革推進



社内のデータ教育を充実させて、
データからも「うれしい」を届け続ける
人材を増やしていきます。

芳賀 優太
テクノロジー本部 ICTソリューション



採用担当として、
DNAやパーパスを発信し続け
アスクルの未来と一緒に作る仲間
に出会ってきたいです。

大庭 歩
人事総務本部 人材戦略



データは先生！
データの先にある、お客様の気持ちに
寄り添った事業推進を実現したいです。

白崎 明日香
EC本部 事業企画



Section 02 経営戦略

- 23 アスクルの組織体制
- 24 **COO Message**
**フレキシブルに変化できる組織体制で、
 飛躍的なイノベーションを実現していく**
- 27 外部環境認識と不足している資源・課題
- 28 中長期における会社の方向性/
 中期経営計画(2022年5月期~2025年5月期)
- 29 最重要戦略
- 32 **TOPIC**
 ロングテール商品に対応した物流体制の構築
- 33 **CFO Message**
**成長投資で加速する
 アスクルのトランスフォーメーション**
- 36 2024年5月期業績と2025年5月期計画
- 38 グループ化とシナジー創出





EC本部



温泉 さおり

執行役員 本部長

2002年、アスクル入社。ASKUL事業本部においてWebサイトの戦略立案、企画開発・運用等に従事したほか、Webサイトの大規模リニューアルを推進。2022年より、執行役員としてASKUL事業本部を統括。2023年3月にBtoB・BtoC両事業を統括するEC本部長に就任。



→ P.24

営業本部



川村 勝宏

取締役 COO*1 執行役員 本部長

建設コンサルタントや小売業界を経て、2001年アスクル入社。2012年に執行役員就任。BtoB事業企画本部長、経営企画本部長、物流部門本部長、ASKUL LOGIST(株)の取締役を歴任。BtoC事業の責任者を経て、2022年当社取締役COO、営業本部長、ソロエル(株)代表取締役社長に就任(現職)。

アスクルの組織体制

お客様や社会のニーズに迅速に対応する機能を最も効率的に果たせる本部体制として10本部を設置しています。また、各領域に全社横断の最高責任者として6名のチーフ・オフィサーを配置し、戦略の策定、実行指揮を行っています。

★ 印はCOO管轄

- *1 最高執行責任者
- *2 チーフ・テクノロジー・オフィサー
- *3 チーフ・デジタルトランスフォーメーション・オフィサー
- *4 チーフ・フィナンシャル・オフィサー
- *5 チーフ・セキュリティ・オフィサー
- *6 チーフ・ヒューマンリレーション&ヘルスケア・オフィサー



→ P.48

マーチャンダイジング本部



竹久 美月

執行役員 本部長

2013年、アスクル初の新卒採用で入社。文具事業部やOAPC事業部でMD(マーチャンダイザー)に従事し、主力商品のオリジナル商品開発に多数携わる。注文頻度の高いコピー用紙の自動配送サービスを立ち上げるなど、サービス開発にも尽力。2022年より、執行役員としてマーチャンダイジング本部を統括。



→ P.49

ロジスティクス本部



成松 岳志

執行役員 本部長

2007年、アスクル入社。CRM、プロモーション、新規サービス企画担当を経て、LOHACOの立ち上げに参画。2022年より、執行役員としてLOHACO事業本部を統括、ECマーケティングディレクターとして企業間のデータ活用を推進。2023年3月にロジスティクス本部の本部長に就任。



ECプロダクト本部



保苺 真一

取締役 CTO*2 執行役員 本部長

2003年、ヤフー(株)入社。Yahoo!ショッピングの事業開発やインフラの開発に携わりプロダクション本部長、マーケティング本部長を歴任。2019年、(株)ネットラスト代表取締役に就任し、2022年にアスクルに出向入社、同年当社取締役就任。2023年3月より現職。



→ P.41

テクノロジー本部



池田 和幸

CDXO*3 執行役員 本部長

大手IT事業会社、大手流通小売業を経て、2003年アスクル入社。IT部門での基幹システムの構築、物流部門では物流ロボット導入プロジェクトなど、ITからロジスティクスまで幅広い分野で多数のプロジェクトに従事。2016年、執行役員として物流本部を統括。2022年より現職。



カスタマーサービス本部



桜井 秀雄

執行役員 本部長

プラス(株)内アスクル担当を経て、1997年、アスクルに転籍。2006年にカスタマー・ソリューション統括部長就任。2010~2012年、ビジネススマート(株)代表取締役社長兼任、2011年執行役員就任。2012年以降、エージェント営業首都圏統括本部長、文具事業本部長、物流副本部長等を歴任後、2020年3月より現職。



→ P.33

コーポレート本部

玉井 継尋

取締役 CFO*4 執行役員 本部長

建設業界を経て、2007年アスクル入社。2012年より執行役員として財務広報室本部長に就任。(株)アルファパーチェス、燐恋銘水(株)、(株)チャーム取締役を歴任。2016年CFO就任(現職)。2018年よりコーポレート本部長。2020年取締役就任、リスク担当、経理財務担当、情報開示担当、経営・品質KPI担当(現職)。



リーガル&セキュリティ本部

上野 啓之

CSO*5 執行役員 本部長

2006年、アスクル入社。経営企画、経理を担当した後、2014年に経営企画本部統括部長に就任。2015年に執行役員としてプリント・オン・デマンド事業本部長就任。2017年、ASKUL LOGIST(株)取締役就任。2020年より現職。2021~2023年は、人事総務本部長を兼務。



→ P.73

人事総務本部

伊藤 珠美

CHO*6 執行役員 本部長

文具メーカーにてオフィス家具通販ビジネス立ち上げに従事し、2003年アスクル入社。家具事業部の立ち上げ、ソリューション営業を経て、カスタマーサービス部門・物流部門の統括責任者を歴任。2020年ASKUL LOGIST(株)取締役、2022年執行役員としてロジスティクス本部長に就任。2023年3月より現職。

COO Message

川村 勝宏

取締役 COO
執行役員
営業本部 本部長

フレキシブルに変化できる

組織体制で、

飛躍的なイノベーションを

実現していく

Q 2024年5月期の決算では、「BtoBの利益成長カーブを変える」を実現し、「LOHACOの通期黒字継続」も達成しました。事業環境も踏まえつつ、どのように評価していますか。

A 2024年5月期は、BtoB、LOHACOともに利益体質の強化を図りました。一方で、現中期経営計画においてBtoBは最終年度に売上高二桁成長を目指すとして掲げていましたが、売上高については乖離しており、課題があると認識しています。

現中期経営計画における大きな戦略の1つが、中小事業所向けのASKULサイトと中堅・大企業向けのソロエルアリーナサイトの統合(新アスクルWebサイト)です。

当社は、30年以上前にBtoBのオフィス通販をスタートさせました。「中小事業所に大企業並みのサービスを」というコンセプトで、中小事業所向けのASKULサイトは、簡単に登録手続きができ、比較的BtoCサイトに近い感覚で購入できる分かりやすい操作性や、検索、パーソナライズド・レコメンドの充実等が特徴です。一方、中堅・大企業向けのソロエルアリーナサイトは、一括購買管理による購買業務の効率化、コスト削減を目的として、承認ワークフローやボリュームディスカウント等があります。

2つのサイトの統合によって、お客様にとっては利便性が高まるとともに当社としてもサイト運営が効率的になります。サイト内の検索やレコメンド等の機能は各種データをもとに生成されますので、2つのサイトに分散されていたデータの一元化により、検索精度の向上や、お客様のニーズに即した商品の提案につながると考えています。

当初の計画から投資金額が上振れてしまい、お客様の移行スケジュールが遅れてしまったという課題がありましたが、両サイト合わせて売上金額3,000億円超のBtoB間接材購買サイトが完成すれば、お客様のさらなる利便性向上と今後のビジネス拡大のポテンシャルを大いに秘めていると考えていますので、引き続き万全を期して進めていきます。

当社を取り巻く事業環境として、企業の人手不足は今後さらに顕在化していくと考えています。オフィスに出社する人数や機会が減り、また働き方も変わっていくため、中期的には従来のオフィス用品の需要は確実に減少していくでしょう。また、大企業においては、間接材購買業務の効率化へのニーズがさらに高まるとみえています。今まで複数の購買先を使い分けていたお客様が、1つのサイトで完結できるような、いわゆる購買プラットフォームへシフトしていくこと、さらにその動きは大企業から中堅企業にまで広がっていくことが考えられます。

当社としても、お客様ニーズの変化をきちんと捉えてビジネスに反映させていきます。

COO Message

また、2023年5月期に「ビズらく」という、中小事業所のDX推進をトータルサポートするサービスを開始しました。しかし、新たなコストを投じてデジタルツールの導入を進めることが難しいという中小事業所の事業環境に加え、今までの間接材購買業務の担当窓口と、デジタルツールの導入担当窓口が異なるため、デジタルツール導入の決定権者にたどりつくまでに時間がかかり、思うようなスピード感で収益化できていないのが現状です。現在、アスクルビジネスの強みでもあるエージェントとも連携しながら、新たなアプローチを準備している段階です。「ビズらく」は、物販以外の新たな事業展開の試金石として重視していますので、着実に拡大と収益化を図っていきます。

Q 2023年3月の「EC本部」新設や、2024年5月に発表した「マーチャンダイジングDX」など、組織変革を進めていますが、これまでの成果のほか、今後実現させていくことを教えてください。

A 組織統合については、EC本部とマーチャンダイジング本部において、BtoBとBtoCの垣根をなくしています。過去に遡ると別のカンパニーや別の本部で運営していた時期もありましたが、商品選定やマーケティング等、同様のプロセスがあって、いわばダブル運用になっていた部分も多かったため、リソース配分も含めて見直しました。

サプライヤーからは、商品や販促の窓口が一本化されたことにより非常に効率的になったと好評です。もともとBtoBはカタログビジネスがメインで、独自のノウハウを持っていましたが、ECはかなり早いスピードで進化していますので、LOHACOで培ったWebマーケティングの知見をBtoBでも展開することは大変重要です。

2025年5月期の大きな方針は「価値創造プロセスをデータドリブンでアルゴリズム化する」ことです。商品選定、価格決定、売り場構築、販促、営業、物流といったバリューチェーンすべてのプロセスをデータドリブンに再構築していきます。

データドリブンで各施策の精度を高め成長率を引き上げる

商品力の強化

主力商品の収益性改善 品揃えとオリジナル商品の強化

- ASKUL事業でもマーケティングラボ開始、サプライヤーと連携しデータ活用による品揃え強化を推進
- 商品開発専門部門新設によるオリジナル商品強化

2026年5月期以降の売上高成長に貢献

マーチャンダイジングDX

- データドリブナ意思決定により、商品採用や価格決定における業務のスピード向上
- 2025年5月期は施策実行に向けた分析・開発・テストを実施

UI/UXの強化

お客様の開拓手法や定着率向上施策の見直し

- データ活用により優良化しやすいお客様をターゲットにした開拓手法の強化や登録後の定着施策の実施

販促精度の向上

- 強化した品揃えやお買い得商品等のサイト露出自動化やレコメンドエンジン最適化により、お客様の“欲しい”を提案できる売り場へ

探しやすいサイトへの進化

- 検索のアルゴリズム最適化とお客様の声に基づいた機能改善の合わせ技で選びやすく、買いやすいサイトへ

COO Message

改革の余地が最も大きく残っているのはマーチャダイジング領域です。創業以来、各カテゴリ担当MDが商品選定、価格設定、カタログ制作、販促企画等、ほぼすべての業務を担当してきました。しかし、今や1,400万超に上るアイテム数の拡大に伴い、業務が煩雑化し、人手作業でカバーすることは極めて困難になってきました。「データは嘘をつかない」という考えのもと、マーチャダイジングの各プロセスにおいてデータドリブンでDXを推進することにより、さらなる価値創造につなげていきます。DXにより創出されたリソースを活用し、オリジナル商品開発力の強化に注力すべく、新たにオリジナル商品開発の専門チームも始動しています。

Q DX人材の確保にあたり、 どのような戦略が必要でしょうか。

A 今、世の中ではエンジニアやデータアナリストの採用が非常に難しいと言われています。もちろんDX人材の採用は重要ですが、何よりもまず、当社がDX人材にとって魅力あるプラットフォームであり続けることが重要だと考えています。

当社のビジネスは、商品企画からラストワンマイル配送に至るまで一気通貫したバリューチェーンを構築しており、膨大なビッグデータ

を活用できる環境が整っています。エンジニアやデータアナリストは、「新しい仕事をしたい」「面白い仕事をしたい」という探求心を持っていることが多く、バリューチェーンの様々なプロセスでイノベーションを起こし、お客様に価値を提供できる可能性を持つ企業であるということは、人材獲得や育成において極めて有効と考えています。

今後は、人材戦略においてもデータ活用が重要になると考えます。社員が前職および現在社内でのどのような仕事を経験し、どのようなスキルを持っているかといった情報をデータベース化することにより、全社で適切な人材配置や人材育成が可能になります。

Q 次期中期経営計画を見据えつつ、 今後の中期的な成長に向けて、 どのような視点を持っていますか。

A 当社の最大の資産は、やはりお客様基盤だと思います。当社はオフィス通販からスタートしていますので、お客様の規模が中小事業所から中堅・大企業まで幅広く、かつあらゆる業種への浸透度が高いことが特徴です。

この資産を最大限活用できるようなビジネスモデルを構築する上で、私としては、キーワードは「オープン化」「インテグレーション」「アライアンス」であると考えます。

当社は創業以来「社会最適」「機能主義」を掲げています。メーカー、一次卸、二次卸、小売店、お客様といった多段階の流通構造を見直し、バリューチェーンの流れを短く円滑にする「社会最適」と、商品はメーカー、売り場や物流はアスクル、営業や与信はエージェント等というように、機能ごとに得意なプレーヤーが分担する「機能主義」です。

しかし、飛躍的なイノベーションを実現するためには、発想を転換し、組織や機能、人の動きもフレキシブルに変化できるようにしなくてはなりません。

私は、将来のアスクル像について「2050年にはすべてのお客様の課題を解決し続ける唯一無二の存在になりたい」と思っています。そのためには、既存の資産を活用するとともに、M&Aも含め、新たなビジネスモデルへのトランスフォーメーションを実現していきます。

今、アスクルには沸々と湧き起こるエネルギーが眠っていると考えています。もともと私たちの根底には、「お客様のために進化していきたい」という強い想いがあるのです。現時点では表面化されていませんが、次期中期経営計画で示すビジョンや戦略のもとで眠っているパワーが揺り起こされて集結すれば、物凄いエネルギーを発揮すると信じています。

取締役 COO
川村 勝宏

外部環境認識と不足している資源・課題

アスкулを取り巻く外部環境認識と課題・機会および打ち手

社内外を取り巻く重要な環境の変化をリスクと機会として位置づけ、当社における課題・不足している資源を把握するとともに、未来に向けた機会として捉えることで、中長期での企業価値向上のための戦略的な対応を進めるべく、各打ち手を講じています。

重要な環境認識	当社における課題および機会	打ち手／関連ページ
<p>1 少子高齢化・人手不足</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産年齢人口の継続的な減少による労働力不足 労働人口の高齢化、多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 物流負荷軽減・効率化とサービスレベル維持・向上 お客様・サプライヤーとの共創による新しいサービス・進化 	<ul style="list-style-type: none"> テクノロジーを活用した物流自動化・省人化・DX強化 調達・販売・配送面での各施策 <p>P.39~55 DXによる価値創造</p>
<p>2 EC化の加速・働き方の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ECサービスの拡大 ビジネスプロセスのデジタル化加速 生活様式・働き方、ワーク・ライフ・バランス等の意識変化 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客体験の期待値拡大と迅速な対応 IT人材育成と機動的なプロジェクト推進体制の確立 お客様の声・データを活用したメーカーとの共創・課題解決 ワーク／ライフスタイルの変化に適応するオリジナル商品・サービスの開発・展開 	<ul style="list-style-type: none"> BtoB、BtoC双方の商品・ビジネスノウハウの知見を最大化・融合 データのオープン化による共創 メーカーとの共創によるオリジナル商品の強化 <p>P.24~26 COO Message</p> <p>P.55</p> <p>P.19~20</p>
<p>3 AI・テクノロジーの進化</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネスの生産性向上 テクノロジー活用の競争激化 新たなイノベーション創出の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン全体を進化させるための <ul style="list-style-type: none"> AIを含む最新テクノロジーの利活用 独自技術の開発 大量データの利活用 	<ul style="list-style-type: none"> ビッグデータプラットフォームの構築・活用 社内およびパートナー企業におけるDX人材育成・リスクリング <p>P.39~55 DXによる価値創造</p> <p>P.53 DX人材の育成</p>
<p>4 気候変動サステナビリティ経営</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策の実行 環境対応を前提とした経営へのシフト 社会課題の解決 	<ul style="list-style-type: none"> 各ステークホルダーをつなぎ社会課題を解決するサステナビリティ経営の実現・実行 サステナビリティの価値観の広がり・ムーブメント・行動変容の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 「サステナブル・ハブ」としての機能発揮とエシカルeコマースの推進・実現 <p>P.64~67</p>
<p>5 人的資本強化の必要性</p> <ul style="list-style-type: none"> 人的資本投資への関心の高まり 競争優位・価値創造の源泉としての人材確保・投資・育成 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルな企業活動を支える人材育成 チャレンジする人材によるイノベーション創出 能力を発揮するダイバーシティ推進 	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本強化戦略および各施策 (①DX人材、②サステナビリティ人材、③次世代経営幹部) <p>P.73~77 CHO Message、人的資本の強化</p>

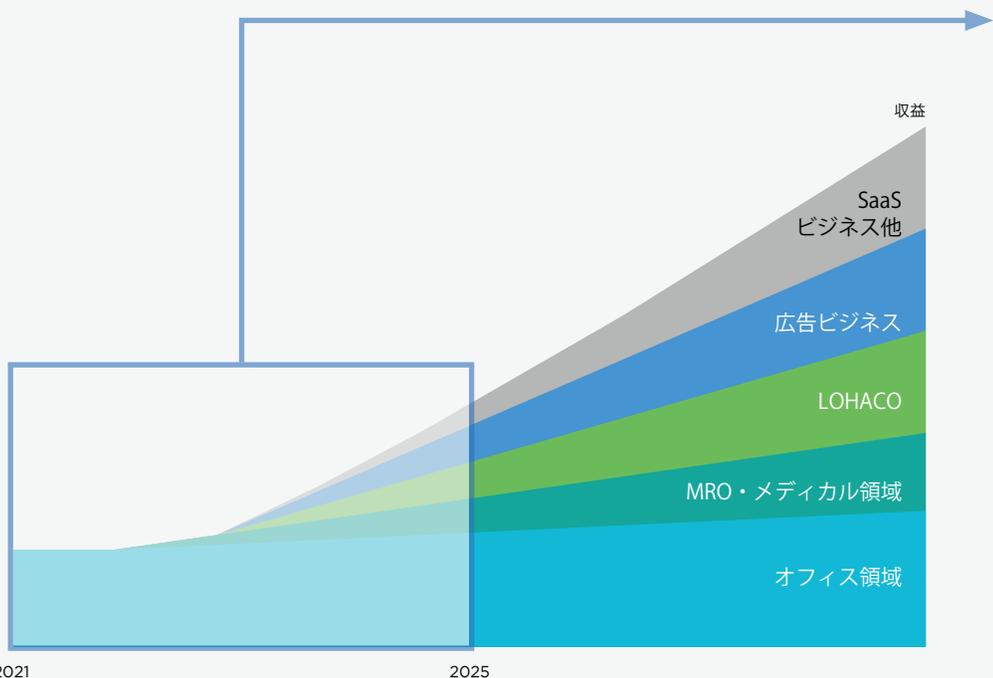
中長期における会社の方向性

オフィス通販からのトランスフォーメーション

日本のEC化率はまだ低く、新しい働き方・生活様式への変化が進んでいく中でEC事業は一層の成長が見込まれている巨大市場です。その市場において、BtoB・BtoC両方のECプレイヤーである当社の独自のポジションを活かして大きな成長を成し遂げていきます。

BtoB事業では、強みであるお客様基盤とビッグデータを活用し、MRO・メディカル領域の拡大、さらにお客様とメーカーの双方に新たな価値を提供する広告事業や、中小事業所のDXを支えるSaaSビジネスの開始で、オフィス通販の領域を超えた事業拡大を進めていきます。BtoC事業は黒字化を通過点として、その先の再成長を実現します。

すべての仕事場とくらしを支える社会インフラとしてのポジションを確立していきます。



中期経営計画(2022年5月期～2025年5月期)

オフィス通販からのトランスフォーメーション～すべての仕事場とくらしを支えるインフラ企業へ～

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

最重要戦略

- 1 戦略業種と品揃え拡大 [P.29](#)
- 2 BtoB最強ECサイト構築 [P.29](#)
- 3 Zホールディングス(現・LINEヤフー)とのシナジー [P.30](#)
- 4 プラットフォームの改革 [P.30](#)

経営指標

	2021/5	2022/5	2023/5	2024/5	2025/5(計画)	2025/5(当初計画)	
全社連結	売上高(億円)	4,221	4,285	4,467	4,716	5,000	5,500
	営業利益(億円)	139	143	146	169	180	275
	営業利益率(%)	3.3	3.3	3.3	3.6	3.6	5.0
	ROE(%)	14.0	15.9	16.2	26.9*	13.9	20.0
BtoB単体	売上高(億円)	3,152	3,172	3,367	3,533	3,749	4,135
LOHACO	売上高(億円)	528	543	461	361	378	743

* ASKUL Logi PARK首都圏火災関連訴訟の特別利益の影響による一過性の数値

中期経営計画の進捗

中期経営計画をスタートした2022年5月期から売上高・営業利益ともに成長しており、2025年5月期も着実に施策を進めていきます。

当初計画に対しては、新アスクルWebサイトの投資額増加に伴う償却費負担の増加や、ソロエルアリーナのオー

ブン化効果の計画未達、商品拡大偏重による新規投入商品の低稼働、黒字化優先によるLOHACOの売上計画未達に加え、ASKUL関東DCの立ち上げによる固定費増の影響等で達成が難しい状況となりましたが、高い目標を設定したことにより成長スピードが加速しています。

最重要戦略 1 戦略業種と品揃え拡大

戦略的に強化する2大業種 BtoB事業

今後、大きな成長が期待できるMROとメディカルの領域に関係が深い、製造業と医療・介護を2大戦略業種と位置づけ、それぞれの業種で必要とされる商品を拡大し、お客様の新規獲得と買い回りを促進していきます。

▶ EC市場の伸びしろ・白地



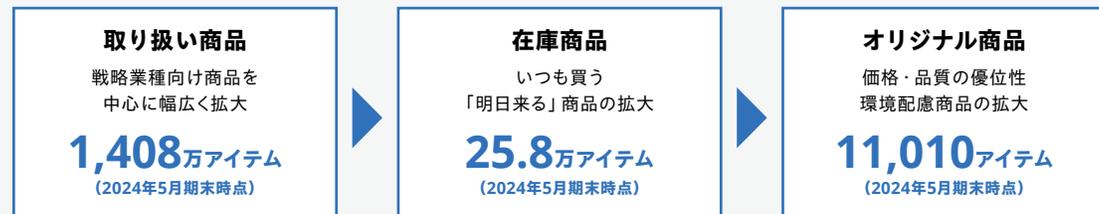
* 厚生労働省「業事工業生産動態統計年報」、経済産業省「工業統計調査品目別統計表」等の情報をもとに当社推計

▶ BtoB事業上位10業種のお客様数*



品揃え拡大 BtoB事業

2大戦略業種向け商品を中心に取り扱い商品を拡大するとともに、当日・翌日配送が可能な在庫商品や、購入頻度の高いお客様ほど購買率が高い傾向にあるオリジナル商品も拡大し、お客様価値の最大化を目指します。



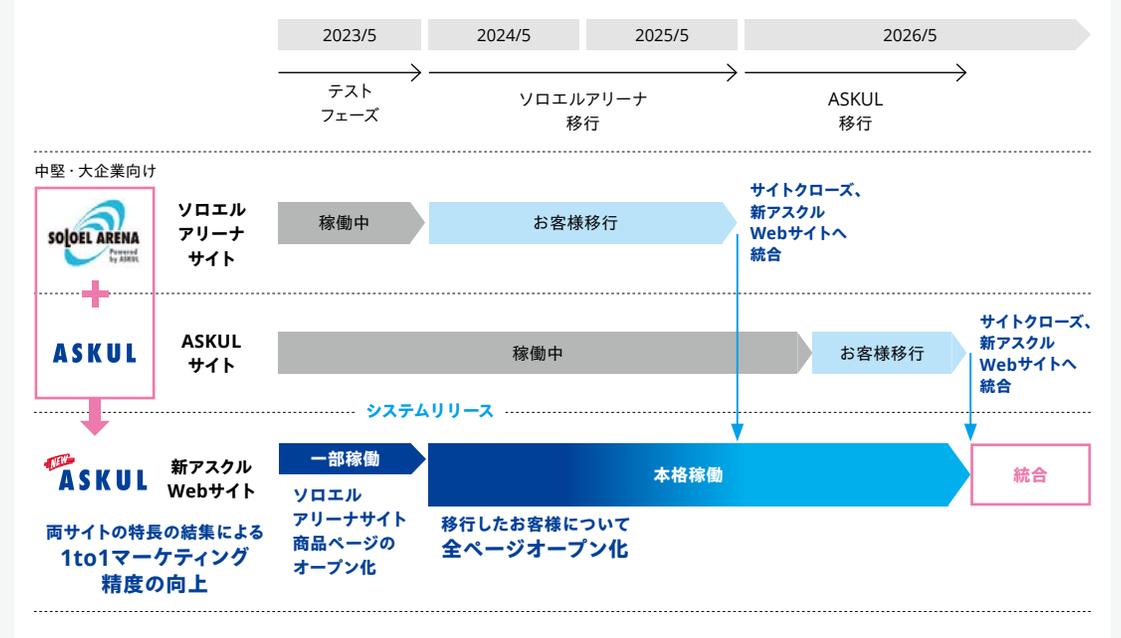
購入頻度 低 → 高

進捗評価

成果	<ul style="list-style-type: none"> 計画どおりの品揃えの拡大 オリジナル商品の売上高構成比の拡大 (2020年5月期末 34.2%→2024年5月期末 38.1%)
今後のアクション	<ul style="list-style-type: none"> 投入した商品の稼働率の向上 マーチャンダイジングDXによる業務スピードの向上

最重要戦略 2 BtoB最強ECサイト構築

新アスクルWebサイト BtoB事業



新アスクルWebサイトの進捗

中堅・大企業向けのソロエルアリーナのお客様の新サイトへの移行完了時期を2025年5月期まで延長し、現在ご使用いただいているお客様への対応を第一に着実に進めています。

個人事業主・中小事業所向けのASKULサイトの新サイトへの移行は、ソロエルアリーナの移行完了後の対応を予定しています。

進捗評価

成果	<ul style="list-style-type: none"> ソロエルアリーナのオープン化の実現 新アスクルWebサイトの稼働開始
今後のアクション	<ul style="list-style-type: none"> お客様移行の着実な進行と、移行後のお客様の買い回りの促進

最重要戦略 3 Zホールディングスとのシナジー

(現・LINEヤフー株式会社)

「くらしをラクに楽しく」するLOHACO LOHACO

LOHACOは日用品のお買い物を通して“くらしをラクに楽しく”をご提供したいと考えています。日用品に特化した豊富な商品ラインナップを幅広く取り揃え、最短翌日の時間帯指定でお届けします。メーカーとのコラボレーションによるLOHACO限定商品や、掘り出し物が見つかる「アウトレット」コーナーなど、LOHACOにしかない、楽しい日用品ショッピングをご提供していきます。



LOHACO 2期連続で黒字達成 LOHACO

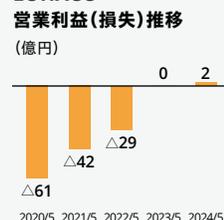
LOHACOは2023年5月期にサービス開始以来初の通期黒字化を達成しました。2024年5月期は通期黒字化の継続に加えて、売上高の再成長も目標に掲げ、いずれの目標も達成しています。

今後も、生活雑貨や日用品カテゴリの品揃え拡充、オリジナル商品の強化、UI/UXの改善・進化、LINEヤフー株式会社との販促連携により、継続的な成長を目指していきます。

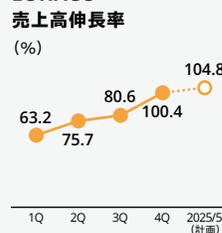
進捗評価

成果	<ul style="list-style-type: none"> 2023年5月期にLOHACO黒字化の達成(2024年5月期も黒字継続) 新アスクルWebサイト稼働におけるテクノロジー人材の支援
今後のアクション	<ul style="list-style-type: none"> LINEヤフー株式会社とのマーケティング・DX領域でのさらなる協業と進化

LOHACO 営業利益(損失)推移 (億円)



LOHACO 売上高伸長率 (%)



最重要戦略 4 プラットフォームの改革

物流センター構造改革

品揃え拡大に伴い、物流センターに占める在庫保管スペースが増えていた構造的問題を、近隣の外部倉庫を活用するなどして解消し、物流センターの出荷能力を最大化させる取り組みを推進してきました。

次のステップとして、中期経営計画の目標である在庫商品33万点(2025年5月期末時点)に向けた保管能力を強化するため、西日本エリアの基幹センターとして当社最大規模の物流センターであるAVC*1関西の設備増強を実施し、2023年12月から稼働しています。

加えて、新しいGTP*2ソリューション設備「PopPick」を導入したことにより、保管効率が大幅に上昇し、約19万アイテムの在庫商品の増加が可能になるなど、高速回転のヘッド商品とロングテール商品に対応する融合型の物流センターが完成しました。



*1 ASKUL Value Center

*2 Goods To Person の略。ピッキングを担当する作業員のいる場所まで直接荷物を搬送するロボットのこと。

BC融合による配送効率向上

主に2つの施策でBtoBとBtoCの荷物の混載配送を促進し、配送効率を向上させています。1つ目は、自社開発の配送管理システム「とらっくる」を配送パートナーに提供し、BtoC配送のニーズに対応できるパートナーを増やしたことです。2つ目は、LOHACOでの置き配を標準の配送方法に設定し、時間帯指定なしの注文が増加したことです。これにより、BtoBの配送だけを担っていた配送パートナーがBtoCの荷物も扱える機会が増え、全体の配送効率が向上しています。

進捗評価

成果	<ul style="list-style-type: none"> 最新の物流設備導入による出荷と保管能力の増強 BC融合等の施策の効果による配送効率の向上 ASKUL東京DCの安定稼働
今後のアクション	<ul style="list-style-type: none"> ASKUL関東DCの確実な立ち上げおよび東西マザーセンターの実現

4 プラットフォームの改革

当日、翌日配送を実現する物流プラットフォーム

アスクルはお客様に当日・翌日配送を実現するために全国に10拠点*の物流センターを構え、自社グループで運営しています。荷物の約7割を自社の配送管理システムを活用してお届けしています。

また、外部倉庫活用や配送拠点間のデジタルネットワークを構築するとともに、物流センター近隣の外部倉庫を活用してフレキシブルに在庫を積み増す対応、物流センター間の在庫情報を連携することで、なるべく欠品しない調達体制で運営しています。さらに「できるだけ1箱でお届けする」ために、在庫状況に応じて、出荷する物流センターが自動的に変更される仕組みも構築しています。

* ASKUL関東DCは2026年5月期期初より稼働予定のため「10拠点」には含めておりません。

主要なセンター

- BtoB事業のみ
- BtoB事業+BtoC事業
- BtoC事業のみ
- 前捌き・3PL事業

- 最短当日配送エリア
- 最短翌日配送エリア

※ 本報告書では、一部、当社物流センターを以下の略称で示しています。

デマンド・マネジメント・センター：DMC

ASKUL Logi PARK：ALP

ASKUL東京Distribution Center：ASKUL東京DC

ASKUL Value Center：AVC

デマンド・チェーン・マネジメント：DCM

* 各センターの稼働開始時期



TOPIC

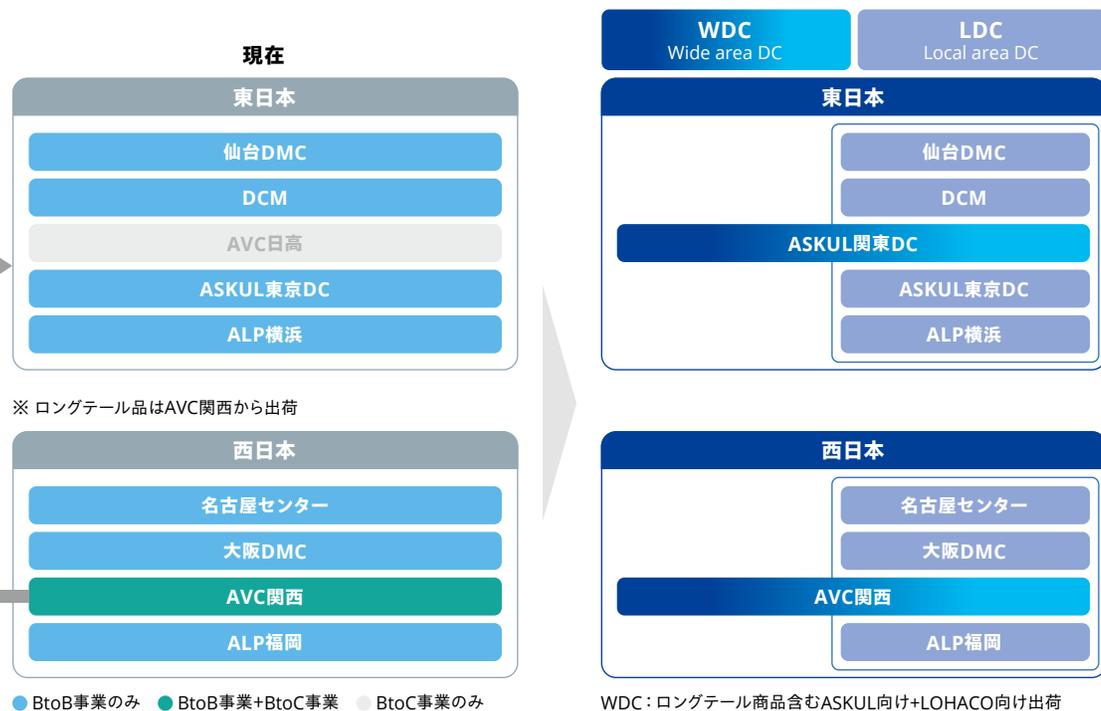
ロングテール商品に対応した物流体制の構築

中期的な物流センター戦略 WDC/LDC構想

従来、物流センターは売上成長を支えることを主な目的として新設してきましたが、本構想は物流全体の最適化を重視した拠点戦略です。

高頻度商品の当日配送(LDC)とロングテール商品の翌日配送(WDC)を両立するマザーセンターを東西で2拠点化し、同時に既存の物流センターを再編することで、お客様のご注文内容に応じて物流センターから商品をまとめてお届けすることが可能となり、輸配送距離も短縮されることから配送効率が向上します。

また、LOHACO専用センターを廃止しBtoBの物流センターと共通化することで、在庫の共有化や商品物量の増加への対応が可能となり、物流品質の向上と構造的ローコスト化を目指します。



ASKUL関東DCの新設

ASKUL関東DCは、当社の中期的な物流戦略において重要なミッションを担う東日本のマザーセンターという位置づけです。

ロングテール商品を本センターに集約することで、様々な商品を1箱でお届けし、箱単価を向上させることで配送費比率の低減を図ります。

本センターは、圏央道、東北自動車道、首都高の3つの高速道路へ容易にアクセスが可能であり、関東エリアから東北エリアまで網羅できる優れた立地にあります。現在AVC関西から出荷しているロングテール商品の出荷を当センターに切り替えることで、東日本のお客様への配送距離を短縮し、ロングテール商品も“明日来る”サービスの実現を目指します。ASKUL関東DCの稼働後には関東圏にある既存の物流センターの機能の見直しなど再編を行う予定です。



名称	ASKUL関東DC (DC：ディストリビューション・センター)
所在地	埼玉県上尾市
賃借開始	2024年6月
稼働開始	2025年6月(予定)
賃借面積	約90,000m ²
設備投資	180億円(予定) 〈内訳〉マテハン150億円、建築20億円、システム10億円 ※ アスクル最大のAVC関西と同等の出荷能力
構造	免震構造 地上5階建



立地の優位性

- 圏央道、東北自動車道、首都高が近く、東日本全域へアクセスが容易
- 周囲に住宅地や大規模商業施設があり、電車やバス等で通勤が容易であり、人材確保しやすい

CFO Message

玉井 継尋
取締役 CFO

成長投資で加速する

アスクルの

トランスフォーメーション

事業環境変化に適応しながら、 お客様からのご支持を強固に

30年近く続いたデフレからインフレへの転換が進む中、2024年5月期は当社にとって大きな変化の年となりました。これまでデフレ環境下で当社は、物流効率化による配送コスト削減やオリジナル商品の拡大による価格競争力の向上に力を入れ、成長してきました。しかし、インフレ環境においては効率化やコスト削減だけでは対応できません。より筋肉質な事業運営をしながらも、競合企業との同質化から抜け出すために「アスクルらしさ」を際立たせることにチャレンジしていく必要があります。

例えば、商品が明日届くのはもはや当たり前になっていますが、当社はサービスの品質をさらに高めることに注力してきました。「お客様が必要としている商品が売り切れている」「お届けした商品が破損している」「商品のお届けが遅れてしまう」。これらはお客様との約束を破ることで、社内では「プロミスブレイク」と呼び、この3年間で徹底的に対策に取り組んだことで、サービスの品質に大きな改善が見られています。

加えて、お客様のニーズに対してしっかりと向き合い発想を転換することで、これまでになかったものを生み出すことにチャレンジしてきました。例えば、2023年に発売された「掲示用高透明養生テープ」は、茶色や緑色などの視認性が高い色を使ったテープが多いところ、掲示物を貼付する用途で養生テープを購入するお客様が多いことに着目し、一般的な使い方「じゃないほう」をターゲットに据えて開発されたオリジナル商品です。この商品は、これまでに注目されなかったニーズを掘り起こし、多数のメディアにも大きく取り上げていただいた結果、多くのお客様にご

購入いただくことができました。この取り組みは、社内のチャレンジを促進する表彰制度である「ASKUL WAY アワード」で大賞を獲得しました。

現在、BtoB事業におけるオリジナル商品の売上高構成比は約40%を占めています。オリジナル商品は収益性も高いことから、今後は購買データを活用し開発力を強化するなど、お客様からのご支持を一層強固なものにしていきます。

中期経営計画の進捗状況

◆ 中期経営計画の発表と業績目標を掲げた意義

2022年5月期に、当社として初めて中期経営計画を対外的に発表し、2025年5月期が最終年度となります。2024年5月期は、売上高、営業利益ともに過去最高を更新することができました。特に営業利益については、配送バーを引き上げたことによる物流効率化の効果もあり、計画どおり二桁増益を実現したことに加え、LOHACOは2期連続で黒字を計上することができました。

中期経営計画を発表したことのメリットとして、長期的な視座で経営判断ができるようになったことが挙げられます。例えば配送バーの改定に関する決断はその典型例です。配送バーを引き上げたことで、まとめ買いが促進され、一箱あたりの売上単価の上昇や物流コストの削減につながっています。単なるコスト吸収だけでなく、少子高齢化による物流現場の人材不足も見据えた対応であり、お客様に対して持続可能なサービスを提供するために重要な施策だと考えています。この決断は、中長期的にビジネスを継続しつつ、より高い収益力を目指すという目標があったからこそ実現できたと言えます。

CFO Message

● 反省と課題

中期経営計画において最終年度の業績目標としてお示ししている、売上高5,500億円、営業利益率5%という業績目標は、残念ながら未達となる見込みです。また、中期経営計画のテーマとして掲げた「オフィス通販からのトランスフォーメーション」に対しては道半ば、厳しく評価すれば5合目にも達していないというのが率直な思いです。

業績目標に対して未達となった要因は大きく2つあります。1つは、主力のBtoB事業において売上高を伸長させることができなかったこと、そしてもう1つは、固定費の増加です。

後者の固定費の増加については、新アスクルWebサイトの投資額増加に伴う償却費負担の増加と、2026年5月期の期初に稼働を予定しているASKUL関東DC関連のコストが主な要因です。ただし、ASKUL関東DCは物流の構造改革に伴う投資であり、これまでのような物流量の増加に対応するためのセンターの新設とは性質が異なります。今回の新設に伴い、既存の物流センターの統廃合を行うため、地代家賃の削減と配送効率の向上により、売上高の増加に依らずとも投資額を十分に回収できる見通しです。中期経営計画の最終年度での費用増となりますが、5~10年先においてより筋肉質な物流にするために投資をする判断をしました。

新アスクルWebサイトについては、現在進捗中のソロエルアリーナのお客様移行が2025年5月期中に完了する予定です。現在2つのeコマースサイトに分かれている中小事業所向けのASKULサイトと、中堅・大企業向けのソロエルアリーナサイトの統合を着実に進めます。2つの

サイトを持つビッグデータを統合させて、より大きなビッグデータに基づくパーソナライズされたきめ細かいお客様対応を実現し、成長を加速させていきます。

一方で、課題として挙げた前者のBtoB事業の売上高目標未達については、大いに反省すべき点です。中期経営計画で掲げた重要戦略の1つである、製造業と医療業種という2大戦略業種を強化する方針に基づき、新たに商品を投入したものの、お客様のニーズから離れた商品の投入を招き、結果として商品の低稼働を引き起こしてしまいました。これは、取り扱い商品の拡大というKPIにとらわれすぎてしまった結果と受け止めています。

原因は、これまでの成功体験から脱却できなかったことにあると考えています。オフィス用品で成長してきた段階では、商品を数多く投入し、購入サイトをつくり込み、一律の販促活動をすれば売上成長に結び付いていました。しかし、新たに注力している専門性が高いロングテール商品は、これまでのオフィス用品とは違い、お客様の業種や事業規模ごとの細かいニーズの違いに対応する必要があり、お客様とのコミュニケーションや、ニーズの深掘りが足りなかったことを痛感しています。オフィス通販で築いてきた、圧倒的なお客様基盤に基づくビッグデータという他社にはない資産を有効活用することで、きめ細かくお客様ニーズに合わせていく取り組みを強化していきます。

こうした取り組みをはじめ、中期経営計画の最終年度も手綱を緩めることなく、成長に向けて前進していきます。

ROE20%に向けた財務戦略について

まず、当社の財務構造は非常にシンプルで強固です。ROEは15%前後で推移していますが、その背景にあるバランスシートの構造をご説明しますと、総資産回転率2回強、財務レバレッジ3倍強であり、健全な水準を保っています。目指すべき資本効率の水準としてROE20%を意識していますが、総資産回転率と財務レバレッジは維持しながら、本業の収益力を高めることで当期純利益の水準を高めることが一番の課題と考えています。

当社はこれまで、「単価が安い」「重くかさばる」という収益的には難しいオフィス通販の消耗品領域を中心に成長してきました。高い頻度でご購入いただく消耗品領域で事業をしてきましたので、お客様との接点という意味では強い事業基盤を持っています。従来型の消耗品に加えて、収益性が高く、一品あたりの単価が高いロングテール商品を「もう1品」「もう2品」と追加してお客様に買っていただくことで、当社の収益力は高まっています。さらに、これまで培ってきたお客様基盤を活かした物販以外のサービス材の提供など、収益性の高いビジネスモデルを既存ビジネスに重ねて利益率を高めていくことで、ROE20%の達成を目指していきます。

CFO Message

規律ある成長投資

現中期経営計画は、既存事業の積み上げベースで作成しましたが、新たな経営計画は、中長期的な環境変化を見据えながら成長戦略を打ち出す予定であり、そうした構想から今回、1,000億円規模の投資計画が生まれました。

この投資規模は、これまでの当社にとって大きな挑戦です。特にお伝えたいのは、投資金額ありきではなく、思い切った成長投資をするという姿勢を示すことで、社内に向けても、これまでの延長線上にとられない発想を歓迎し、事業変革を促すという目的を持っています。

当社は今後約4年間で、1,000億円規模の成長に向けた投資を実行する計画です。資金の源泉は主に、年間200億円を超える営業キャッシュ・フローと現預金です。

手元現預金については、これまで設定していた水準を見直し、月商の1~1.5カ月分を目安とし、余剰資金を投資原資として活用します。

そして、現在のデット・エクイティ・レシオは0.4~0.5倍程度ですが、財務の健全性や安全性は維持しつつ1倍程度までは許容できると考えており、借入れなどの資金調達余力もあることから、合計で1,000億円規模の原資が確保できる予定です。

今後、金利が上がっていく環境において、投資対効果は一層慎重に見極めていく必要があります。当社の具体的な投資判断の基準としては、WACCをベースにした割引率を設定し、それを上回る収益性が見込めるかを検討していきます。こうした一定の投資基準のもと、既存EC事業の強化に加え、非連続な進化を遂げるための施策についても、積極的な投資を行っていく考えです。

中長期の成長の種へ投資

EC事業におけるバリューチェーンのDX推進のための投資は、生産性を向上させ、サービスの強化のために最重要と位置づけています。それに伴い、人材への投資も欠かせません。高度IT人材の新規採用を強化する一方で、社員に向けて、データ活用能力を高めるリスキルプログラムを充実させていきます。

また非連続な成長に向けて、物販のみならず、物販以外のサービス事業への投資も行っていきます。アスクルグループの仲間である、デンタル製品を扱うフィード株式会社や、製造業の間接材を扱う株式会社アルファパーチェスなど、BtoB向けの専門商品を扱っている企業に加え、新たな領域への挑戦として、BtoB向けで物販以外のサービス材を提供している企業にも注目しています。我々の強みであるお客様基盤を、新たにグループ入りする企業にも活用していただきながら一緒にビジネスを成長させることで、連結ベースでの利益成長を実現していきます。

現在展開している「ビズらく」についても、非連続な成長に向けて強化していく考えです。現在、中小事業者向けにバックオフィスのデジタル化を支援するツールの販売を行っていますが、これはSaaSの取次モデルですので、今後はサービス強化と収益性向上のために、デジタルツールを提供する会社をグループ会社化することも、選択肢に入ってくるでしょう。

非連続な成長に向けて投資を行い、10年後、20年後には、新規事業やサービス事業の収益が全体の10~20%程度を占める状態を目指していきます。

信頼関係を築く投資家との対話

株主・投資家の皆様との対話は、当社の成長戦略を理解していただく上で非常に重要です。単に数字の説明をするだけでなく、長期的なビジョンや戦略をしっかりと伝え、信頼関係を築いていくことが大切だと考えています。2024年5月期は社外取締役と株主・投資家の皆様との対談を初めて実施しました。今後もこうした取り組みを継続・拡大し、より多様な対話のチャンネルをつくっていききたいと思います。

IR活動を通じて得られた株主・投資家の皆様からのフィードバックは、経営戦略の策定や見直しにも活かしています。私たちは、より多くの投資家の皆様に興味を持っていただき、その期待に応え続けることが重要だと考えており、そのために持続的な成長と企業価値向上を実現し、その成果を適切に開示・説明していきます。

私たちは今後、変革のスピードを上げていく必要があると強く認識しています。これまで築き上げてきた強固なビジネスモデルを基盤としつつ、ロングテール商品の拡大やサービス事業への展開、M&Aの積極化によるグループシナジーの創出など、新たな領域への挑戦を加速させます。そしてこの変革の必要性を社内外に強く発信し、スピード感を持って実行に移していくことで、持続可能な成長を実現していきます。

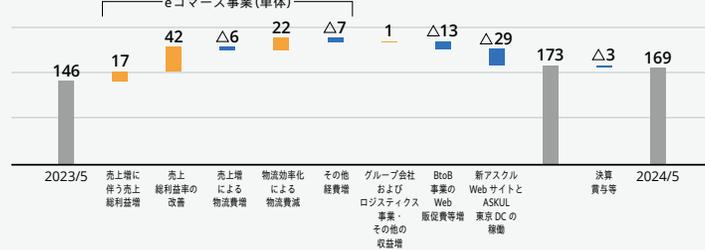
取締役 CFO
玉井 継尋

2024年5月期業績と2025年5月期計画

2024年5月期業績

2023年5月期に「BtoB事業の売上成長カーブを変える」ことを実現した実績を踏まえ、2024年5月期は中期経営計画最終年度に向けて「BtoB事業の利益成長カーブを変える」ことを最大の目標としました。

2024年5月期 営業利益増減要因 (億円)



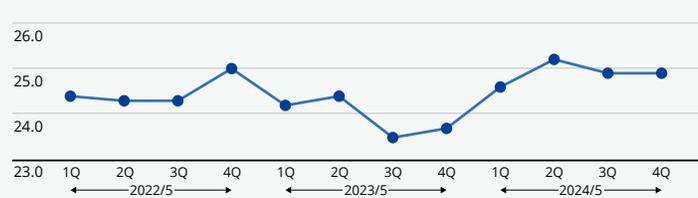
売上高は第3四半期で下方修正も、修正計画を上回り着地

2024年5月期の期初計画では、ソロエルアリーナサイトのオープン化効果、Web販促のさらなる強化、2023年2月にグループ入りした株式会社AP67の事業子会社であるフィード株式会社等の連結効果などにより、連結全体の売上高成長率は7.9%を計画しました。

しかしながら、オープン化効果の計画未達、想定以上の新型コロナ特需の反動減やお盆・年末年始期間での休暇の長期化、そして新規に投入したロングテール商品の低稼働等の影響を受け、売上高は計画に届かないと判断したため、第3四半期時点で連結売上高の通期計画を4,820億円から120億円下方修正し、4,700億円へ変更しました。

2024年5月期は結果として、連結売上高は4,716億円、5.6%の成長となり、修正計画をわずかながら上回りました。

連結売上総利益率の推移 (%)



売上総利益率は前期比で大幅に改善

2023年5月期は、円安および原材料価格の高騰により、主力商品であるコピーペーパーの粗利率低下を主要因として、売上総利益率が低下しました。2024年5月期は、期中を通して好条件の為替ポジションを確保できたことにより、コピーペーパーの粗利率は1年を通して前期比での改善を続けました。

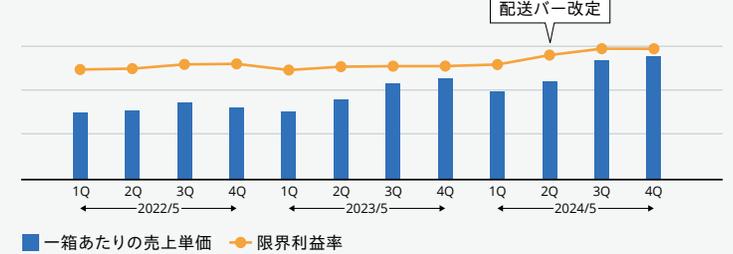
加えて、幅広い商品での機動的な価格改定を進めた結果、売上総利益率はBtoB事業で計画どおり前期比1.0ポイント改善、連結全体でも0.9ポイント改善しました。

利益成長カーブを変える限界利益率の改善

2023年11月に配送バーを1,000円から2,000円に改定しました。EC普及による宅配便の需要増と、労働力不足に起因する物流現場のひっ迫が「物流の2024年問題」として社会的な課題となっています。今般の配送バー改定により、お客様のまとめ買いが促進された結果、お届け箱数の増加が抑制され、物流と環境に対する負荷の低減につながっています。また、一箱あたりの売上単価が上昇した結果、物流費を中心とした変動費比率の低減が進み、限界利益率が改善しています。

以上の結果、売上総利益率の大幅な改善と変動費比率の低減による限界利益率の上昇により、営業利益は当初計画の165億円を上回る169億円となり、2024年5月期最大の目標である「BtoB事業の利益成長カーブを変える」を実現しました。

単体BtoB事業 限界利益率と一箱あたりの売上単価



特別利益計上による最終利益の大幅な増加

また、2017年に発生した物流センターASKUL Logi PARK首都圏(当時)での火災に関連する訴訟判決が確定し、特別利益118億円を計上しました。これにより親会社株主に帰属する当期純利益は、期初計画の103億円から191億円へと過去最高益を大幅に更新しました。

フィードグループの連結効果とグループシナジー

2023年2月に、全国の歯科医院に幅広く認知されている通信販売サイト「FEEDデンタル」を運営するフィード株式会社等を子会社化しました。同社グループの売上高は2024年3月期で126億円、専門性の高い歯科向け商材を扱っているため収益性は高く、営業利益率は8%を超えます。すでに同社とは商品のクロスセルを開始しており一定の規模に達しています。今後も、当社・フィード株式会社両社の強みを活かした企業価値向上施策を進めることで、グループ間のシナジー効果の発現を加速させていきます。

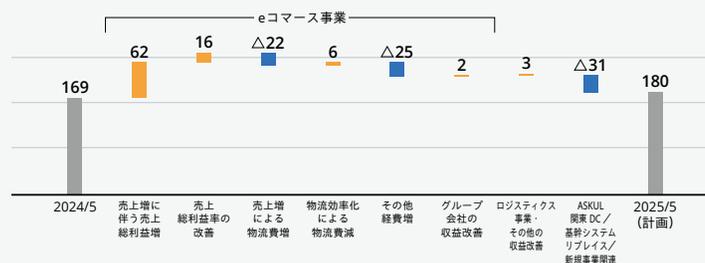
2024年5月期業績と2025年5月期計画

2025年5月期計画

2025年5月期においても、中長期的な成長に向けた投資を継続します。東日本における基幹物流センターとして2026年5月期期初の稼働を予定している、ASKUL関東DCの地代家賃や立ち上げ費用、基幹システムのリリースと新規事業などに関する費用31億円に加え、賃上げに伴う人件費増、マーチャンダイジングのDX推進や水道光熱費の上昇などを含む25億円の固定費の増加も見込んでいます。

売上成長の加速と売上総利益率の改善を進めることで、固定費の増加を吸収するにとどまらず、さらなる利益成長を計画しています。

2025年5月期 営業利益の見通し
(億円)



事業の方針

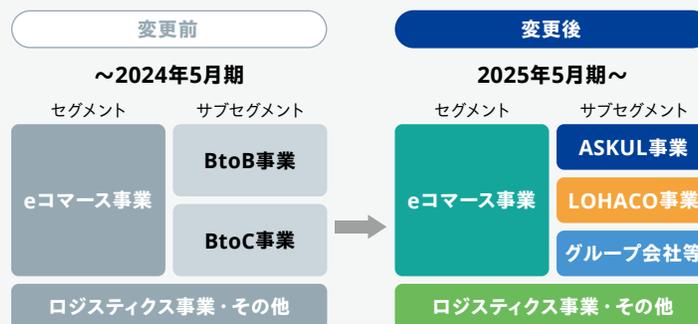
2025年5月期において、AIをはじめとしたテクノロジーを最大限活用し、当社の持つビッグデータとの掛け合わせで新たな価値創造に注力していきます。

ASKUL事業においては、「商品力の強化」と「UI/UXの強化」という2つの施策の柱に対して、デジタル化・データ活用により各施策の精度を高めつつ、業務プロセスの自動化を進めることで、施策実行のスピードを上げ、成長率を約6%まで引き上げていきます。

LOHACO事業については引き続き、再成長モメンタムを継続させることで、約5%の成長を目指していきます。

事業セグメント開示の見直し

これまでは売上高・営業利益ともにサブセグメントまで開示していましたが、2025年5月期より売上高は引き続きサブセグメントまで開示する一方、営業利益はセグメントごとの開示へ変更します。



商品や物流のBC融合と事業構造の一本化が進んでおり、経営管理上も人件費や償却費などの固定費はeコマース事業全体として管理していることが主な理由です。そのため、投資家向けの情報開示についても、経営実態に即した形にセグメント開示を見直すこととしました。開示セグメント変更後も引き続き、LOHACOは主要な販売チャネルとして健全な成長を目指し、eコマース事業全体の利益成長を重視していきます。

TOPIC

投資家との対話を株主還元方針に活かす

新しい株主還元方針

株主還元方針として「総還元性向の目標45%」を定めました。今後4年間のキャピタルアロケーションの柱として1,000億円の成長投資枠を確保することを発表していますが、株主還元についても、当社として初めて数値目標を開示しました。

2024年5月期は大きな特別利益を計上しましたが、当期純利益は一過性の損益で大きく変動するため、配当性向だけを基準とする株主還元は減配するリスクを避けられません。安定的な増配を継続しつつ、当期純利益に応じて計画的に自己株式を取得することで総還元性向の目標を達成していくことがあらゆるステークホルダーにとって最適と考え、新たな方針のもと株主還元を進めていきます。

新たな株主還元方針の考え方は、機関投資家の皆様との対話から得た示唆がベースとなっています。「自己株式取得は計画的に実施しないと株価に反映しづらい。一定の法則に基づき計画的に自己株式を取得する方針を開示すべき」というある投資家からのご意見に基づき、社内で議論を重ねた上で、株主還元方針として開示することとしました。

当社は今後も、株主や機関投資家の皆様との対話を重視し、得られた示唆を経営に反映していきます。

2024年5月期 活動実績

アナリスト・投資家との会議体開催回数

会議体	実績
アナリスト・機関投資家向け決算説明・質疑応答会	4回
アナリスト・機関投資家向けスモールミーティング	12回
アナリスト・機関投資家向け個別ミーティング	246回
アナリスト・機関投資家向け物流センター見学会	1回
独立社外取締役とアナリスト・機関投資家個別ミーティング	1回

グループ化とシナジー創出

当社グループは「社会課題の解決に向けた連邦経営によるグループ戦略の強化」を基本方針とし、グループ会社各社の経営の自由度を確保するとともに、課題解決に向けたミッションの共有とガバナンス体制を構築することで、様々なステークホルダーに対してグループ総合力による最高の価値を提供していきます。

また、非連続な成長に向けて、顧客基盤をはじめとした多くの強みを共有し、それに整合の取れた成長戦略を展開していきます。これにより様々なシナジーを創出し、グループ全体の競争力を高めていきます。加えて、既存の事業領域のみにとらわれず、すべての仕事場とくらしを支えるインフラ企業になるため、物販以外の領域への参入を推進していきます。

物販以外のサービス展開による非連続な成長へ

商材拡充

オフィス用品以外の幅広い品揃えの実現

歯科商材販売

FEED フィード株式会社

MRO商材販売

Alpha Purchase

ペット用品販売

charm

ミネラルウォーター製造

孺恋銘水

SaaSビジネス他

広告ビジネス

LOHACO

MRO・メディカル領域

オフィス領域

物流インフラ

物流センター庫内運営および小口配送

ASKUL Logist

顧客接点

新規顧客開拓・サポート

アスクル正規取扱販売店
ビジネススマート株式会社
BUSINESSMART CORPORATION

大企業向け購買ソリューションの提供

SO|OEL

Section 03 DXによる価値創造

[40](#) アスクルのDXによる価値創造

[41](#) **Special Feature**

| DX対談 |

ECの未来を動かすアスクルのDX

[45](#) DXの考え方

[46](#) アスクルのDX推進体制

[47](#) バリューチェーンDXの全体像

成長可能性を切り拓くDX戦略／DX注力領域

[48](#) マーチャンダイジングDX

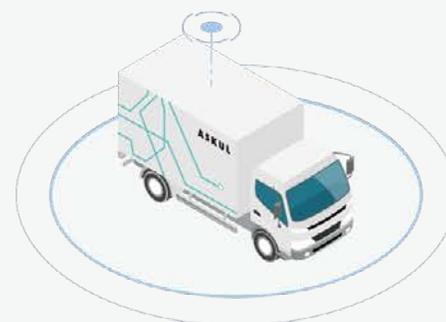
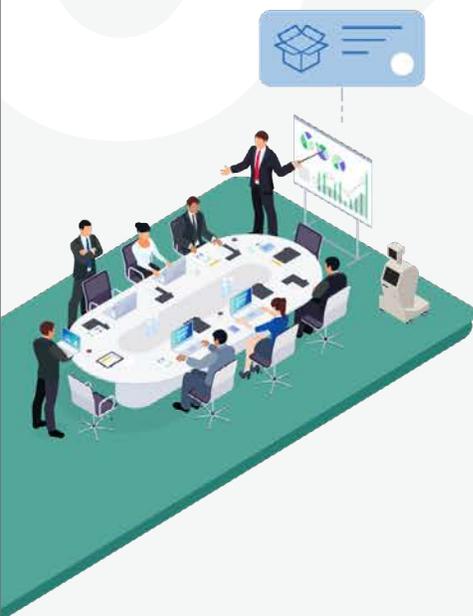
[49](#) 物流DX

DX推進の基盤となる取り組み

[53](#) **01** DX人材の育成

[54](#) **02** データ基盤の強化

[55](#) **03** データオープン化による共創



アスクルのDXによる価値創造

デジタル領域における優位性

ビッグデータの
量・種類・質

サプライチェーン
全体を自社で構築

お客様や取り扱い商品、オーダー、物流・配送、お問い合わせに関するものなど多様かつ膨大で良質なビッグデータが日々蓄積されています。

独自のサプライチェーン構造を自社で構築していることで、幅広い領域のビッグデータの保有と活用が可能になります。



AIなどの
テクノロジーの
進化・活用

データドリブン
への転換

DXによる価値創造

バリューチェーンの
最大効率化

お客様体験の最高化

社会課題の解決と
事業成長の両立

これまでとは異なるスピードで社会やお客様のニーズが変化していく中で、社会課題を解決するために企業に求められているのは、変化への迅速な対応力とダイナミックに変革していく行動力です。テクノロジーの急激な進化によって業界やチャネルの垣根はなくなり、様々なプレイヤーがテクノロジーを駆使して市場を再構築し挑戦できる時代となっている現在、アスクルは新たな成長に向け、デジタル領域における優位性を最大限に活かしたデジタルトランスフォーメーション(DX)による価値創造に挑戦していきます。

池田 和幸

CDXO 執行役員
テクノロジー本部長

田中 謙司 氏

東京大学大学院
工学系研究科
技術経営戦略学専攻/
レジリエンス工学研究センター
教授

DX対談

ECの未来を動かすアスクルのDX

アスクルは、2021年から東京大学大学院田中研究室との共同研究により、物流モデルの最適化に取り組み、膨大な注文データを分析し、配送個口割れの減少や配送ルート最適化を実現してきました。今回の対談では、共同研究の成果のほか、バリューチェーンのDX強化や、データドリブン発想への転換で見据えるアスクルの将来像まで語り合いました。

田中 謙司

東京大学大学院工学系研究科技術経営戦略学専攻/レジリエンス工学研究センター 教授
電力や物流といった、変動する需要や分散しているものに対し、データを用いて全体の把握、およびリソースの最適な分配、全体最適、協調誘導のメカニズムを研究。民間企業での勤務経験を持ち、研究成果を社会システムの進化につなげることを目指している。

データと現場の観察が物流モデルを動かす

池田 アスクルのBtoB事業は、国内最大規模のお客様にご利用いただいており、ECサイトへのアクセス情報や配送情報など、日々たくさんのデータが生成され、分析・活用できるビッグデータとして蓄積しています。このビッグデータを活用したビジネスの最適化設計に関して知見を持つ田中先生の研究室と一緒に、DXによる物流の進化に取り組んできました。

田中 物流の最適化に関する共同研究を行う上でカギとなったのが、アスクルが消費者へ直接リーチしているという点です。注文内容から、配送先の住所、時間指定などのデータが取得できたことは、大きなアドバンテージになりました。

DX対談

池田 物流のDXにおけるハードルは、配送個数や配送先といったその日のお客様のご注文内容によって最も効率的なルートが異なり、しかもほとんどの場合、配送現場においてとても短い時間でルートを人手作業で決めていることです。こうした現状を踏まえ、現場の配送条件を可視化しシミュレーションを重ねながら、最適なルートを求める物流モデルを構築しました。

田中 配送ルートの最適化というと、配達先を最短距離で効率よく回って、トラックの移動距離を最小化させるモデルをつくるもの、というイメージがあるかもしれませんが。

しかし、物流モデルをつくる上で一番難しいのは、データ化されていない条件やプロセスがとても多いということです。例えば、都心は駐車場が限られているため、ある場所に駐車して、そこからドライバーが徒歩で何件か配達しているケースが多く、単純にトラックの動きだけを追っていても、効率的な配送モデルの構築に結び付かないことがあります。

池田 その課題を解消するため、これまでデータ収集されていなかったアスクルの暗黙知の部分を、アスクルメンバーと一緒に田中先生の研究室の方々が現場に足を運び、モデルに反映してくださったことが、今回の取り組みの成功にとって大きかったと考えています。

田中 経験豊富なドライバーは、効率よく回れるルートや、配達先に確実に受け取ってもらえる時間帯などを暗黙のうちに理解しています。そういった条件を反映するために、研究室のメンバーがトラックに同乗さ

せてもらい、実際の配送現場の条件をデータ化し、モデルに組み込んでいきました。

ただ、私たちはこうしたモデルをつくることは得意な一方で、実際に現場で活用しながら、よりその精度を高めていくという部分では、企業様の姿勢に大きく左右されます。今回の共同研究では、モデルを現場に導入し、実際に活用することで業務を改善しようというアスクルさんのポジティブな姿勢が、大きな原動力となりました。

池田 加えて共同研究では、一度のご注文で配送が複数小口に分かれてしまうケースについても分析し、配送小口をまとめる手法を確立して配送を効率化させることができました。

荷物がまとまれば配送が効率化されるため、ドライバーの労働時間の抑制や、上昇傾向にある輸送費や人件費といったコストの価格転嫁も最小限に抑えられます。今回の研究は利益面だけでなく、ドライバーの働き方や、トラックの配達回数の減少による環境負荷の低減といった成果もありました。

データドリブン発想でアスクルはより強くなる

池田 アスクルのバリューチェーン全体を見たとき、物流領域などはデータ基盤も整っていて、デジタル活用が進んでいる一方、商品開発や調達・価格設定などのプロセスは、人による運用が多く残っています。



こうした人による運用が多い業務プロセスについては、プロセスのデジタル化を進めて人が関わっている業務領域を最小限にしていくとともに、人が関わる意思決定については、保有しているビッグデータを活用した意思決定の自動化ができるように取り組んでいきます。こうすることでこれまでデータが取得できなかった業務プロセスからもデータが取得できるようになり、また、そのデータを分析、利活用することで業務プロセスの改善が進められ、全体の業務プロセスに広げていくことでバリューチェーン全体のDXにつなげていくことができます。バリューチェーン全体のDX化を進め、データに基づいた商品開発や業務プロセスの改善などを行う、データドリブン発想に転換していくことを目指しています。

DX対談



田中 マーケティングや消費者分析にデータやAIを活用することで、ある程度自動で需要を把握しながら必要な製品を調達し、価格も需要変動に応じて設定していくことが可能になります。これはニーズの取りこぼし減少にもつながりますし、サービスの向上や売上の増加にもつながるのではないのでしょうか。

池田 まさに、お客様に近い業務領域に関しては、データから学び、実現できることが多くあると思っています。

ただ、社内に対して「データドリブン発想に転換しましょう」と掛け声だけかけても、進まないことも承知しています。そのため、まずはデータ

ドリブンで何を実現していくのかということ、経営と社員が共有しながら進んでいくことが重要だと考えています。

約10年前に物流倉庫にロボットを導入したときのことを例にとると、当時はまだ人手不足や物流問題が顕在化する前でしたので、何のためにやるのかという声も上がりました。そこで、ロボットを導入する意義から丁寧に説明し、現場とコミュニケーションを取りながら進めたことで、自分の業務をどうトランスフォームさせていくかという意識を現場の一人ひとりが持つに至った結果、導入スピードが格段に上がりました。

田中 私も、データドリブンなプロセスの構築には、データを使ってどのような課題を解決したいか、といった目的の共有が最も重要だと考えています。

一般にデータドリブンな経営に関して、データを多く保有していれば何らかの良い示唆が勝手に出てくる、データドリブン変革が実践できると誤解されがちです。真のデータドリブン変革とは、解決すべきテーマを明確にし、それに必要なデータがインプットされることで、改善サイクルが自走していくこと、つまり、データを燃料として次々とプロセスが進化する状態を意味します。つまり、インプットされるデータが目的に合ったものでなければ、まったく的外れな結果が出てきてしまいます。

目的の設定を行い、そのためにはどのような分析手法が最適で、どういったデータが必要なのか、といったことをしっかり確認しながら進めていくことが、成功の要因だと考えています。

池田 アスクルがそのようなデータドリブンな意思決定や活動ができる組織になるためには、データを扱えるだけでなく、データをもとに思考できるDX人材をより多く育成することも必要と考えています。

データリテラシーを持ったDX人材の育成のため、現在社員を対象にしたデータサイエンス教室という教育プログラムを実施しています。このプログラムでは、データ分析の手法のほか、必要なデータを自ら収集し、ダッシュボード上で分析する実践的なスキルを身につけることを目的としています。現在、社員の4分の1ほどがこのプログラムを受講している状況ですが、今後は全社員がこのスキルを持つことを目標にしています。

またデータプラットフォームも統合し、ビッグデータプラットフォーム「ASKUL EARTH」として構築しました。これを、新規のお客様開拓や営業を担うエージェント、商品開発を行うメーカーといった外部パートナーにも開放し、データの活用範囲を広げていきたいと考えています。

EC事業という枠組みを超えた進化へ

田中 デジタル技術は、効率化実現だけでなく、人が心地よい・便利と感じる提案に活かすこともできます。例えば、現在アスクルさんが進めているエシカルeコマースについても、データによってさらに前進していくと考えています。

DX対談

脱炭素のフレームワーク策定などにも関わる中で私が実感するのが、サステナビリティに関する取り組みについて、意義や必要性への理解は広がっても、義務のようになってしまうと、やはり人々には受け入れられないということです。

例えば、自分で車を運転してお店に買い物に行くよりも、アスクルで注文して届けてもらうほうが、地球環境にやさしく消費できると直感的に分かるようになれば、アスクルで注文するという選択肢が自然になると思います。

アスクルが持つ消費者分析データや、商品開発にかかったエネルギーデータ、さらに配達にかかった環境負荷などのデータを組み合わせることで、エンカルな商品を購入することが楽しいとお客様が体感できるような仕組みをつくれるのではないのでしょうか。

池田 アスクルのお客様には、法人・個人ともに環境意識が強いお客様が多いため、それはぜひ実現したいと思います。

現状ですと、商品ごとに環境スコアを計測してWebサイトに表示したり、物流におけるCO₂の排出量の削減度合いをデータで把握するなどの取り組みを行っています。

今後、バリューチェーン全体でデジタル化とデータ収集を進め、様々なデータを組み合わせれば、商品ごとの環境スコア表示にとどまらず、お客様がアスクルで商品を購入されることで地球環境にどれだけ貢献できているか、というような情報を可視化することもできそうです。お客様が、エンカルな商品を購入することが楽しいと体感できるサービスは、とても良いアイデアですね。新しいサービスをつくり上げるという、新しい目標を持つことができました。

田中 個人的には、アスクルのDXはさらに先、つまり、社会システムの最適化にも貢献するのではないかと期待しています。

アスクルのデータ基盤に参加するプレイヤーとデータ自体をもっと増やしていけば、一見関係なさそうなある領域のデータが、別の領域の課題解決にとって重要なピースになるということもあり得ます。これは、アスクルというプラットフォームを通じて、社会課題の解決や、リソースの最適な分配を実現し、まさに社会システムの進化に寄与するという可能性を秘めているということです。

アスクルが、新しい技術を取り入れながら変化していくことが楽しみです。社会を進化させるような新たな取り組みを、今後も一緒に進めていきたいと考えています。

池田 かなり大きなご期待をいただきました。

アスクルには、たとえ新しい取り組みが失敗しても、お客様のためにやろうとした試みであれば、許容される文化があります。そうした文化に助けられ、これまでも挑戦を続けてきました。

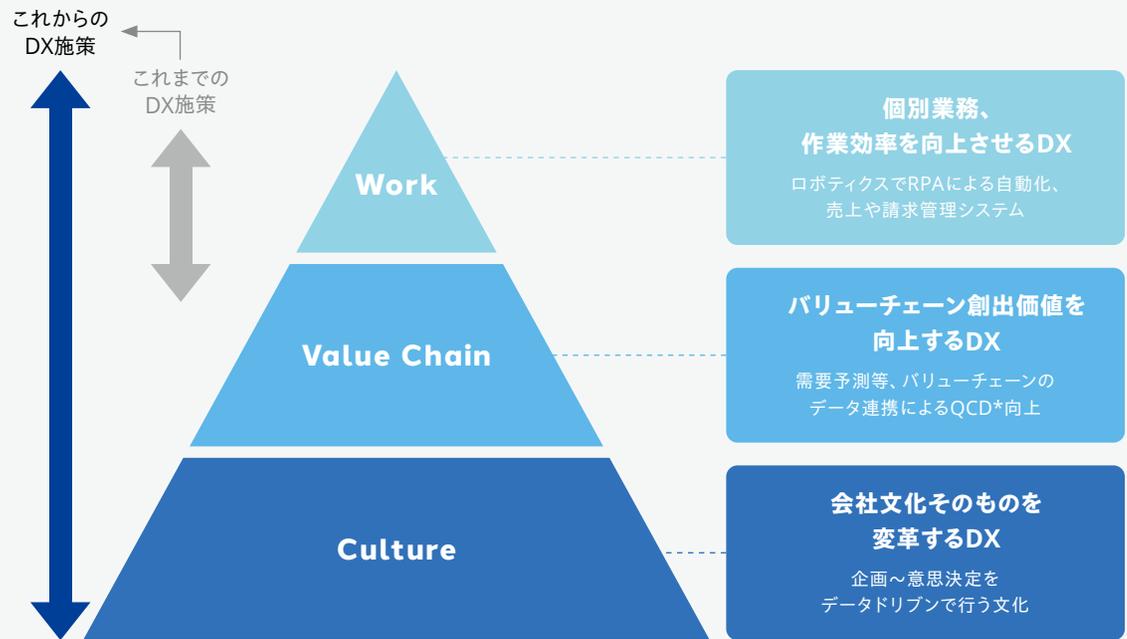
現在、アスクルで保有しているビッグデータをアスクル事業に関わるパートナー企業にも利活用できるように解放して共創に取り組み始めています。参加しているパートナー企業からも、良い反応をいただいているので、今後もさらに共創の範囲を広げながら、成功体験を一つひとつ積み上げていきたいと考えています。

DXの考え方

データドリブン企業への転換を目指す

アスクルはこれまでも、テクノロジー活用を積極的に進め、ビッグデータの活用、ECプラットフォームの強化、サプライチェーンのデジタル化、生成AIや自動化技術の導入などに早期に取り組み、業務効率化やコスト削減、バリューチェーン価値向上などを実現してきました。

これからアスクルが目指していくのは、データ活用にとどまらず、データに基づいて意思決定を行うことが企業文化になるデータドリブン企業への転換です。全社でデータ分析が徹底され、その結果が成果に結び付いてお客様に選ばれ続けるアスクルを目指していきます。



*「Quality(品質)」「Cost(費用)」「Delivery(納期)」の3要素を表す用語

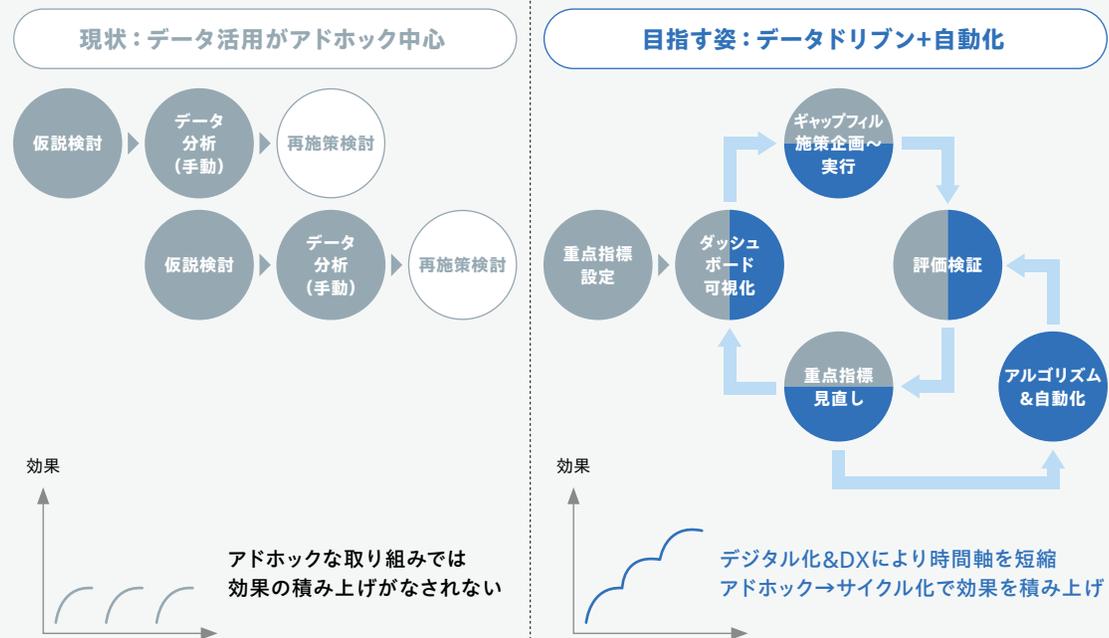
デジタル化・データ活用で目指す姿

これまでのデータの活用はアドホック分析が中心で、データ分析による効果は得られていたものの積み上げができず、限定的な範囲にとどまっていた。

今後は重要指標を可視化した上で実行・評価して指標を見直すというフィードバックループの構造をつくることで、効果を積み上げていき、このループサイクルをデジタル化して短期で回していくことを目指します。さらに、このサイクルが人手を介さずに行われるアルゴリズムを構築し、自動化を進めていきます。

デジタル化・データ活用で目指す姿

● 人 ● デジタル



アスクルのDX推進体制

全社のDX戦略、攻めのデータ戦略とDX人材育成に責任を持ち、データサイエンス教室の学長を務めるCDXO (チーフ・デジタルトランスフォーメーション・オフィサー)を設置するとともに、CDXOとCTO (チーフ・テクノロジー・オフィサー)の連携を強化しています。

全社DXの方向性や投資の妥当性を含めたDX戦略についてはDX審議会で議論し、全社DXをトップダウンでも進められる体制を構築しています。

また、全社のデジタルプラットフォームを構成するシステムごとにプロダクトマネージャーを配置しました。プロダクトマネージャーによってシステムの進化計画を策定し、実行できる体制を構築することで、ボトムアップでシステム進化を加速させていきます。

ロジスティクス部門などのフィジカル領域においても、データサイエンティストやエンジニアを配置し、最先端のテクノロジーを活用した新たな基幹物流センターの構築を進めるなど、全社横断でDXを推進する体制が整っています。

デジタル事業戦略の策定、推進

社会環境やテクノロジートレンド、事業戦略を踏まえたデジタル化方針に基づき、全社のデジタルプラットフォームが迅速かつ適切に進化できる推進体制を構築しています。

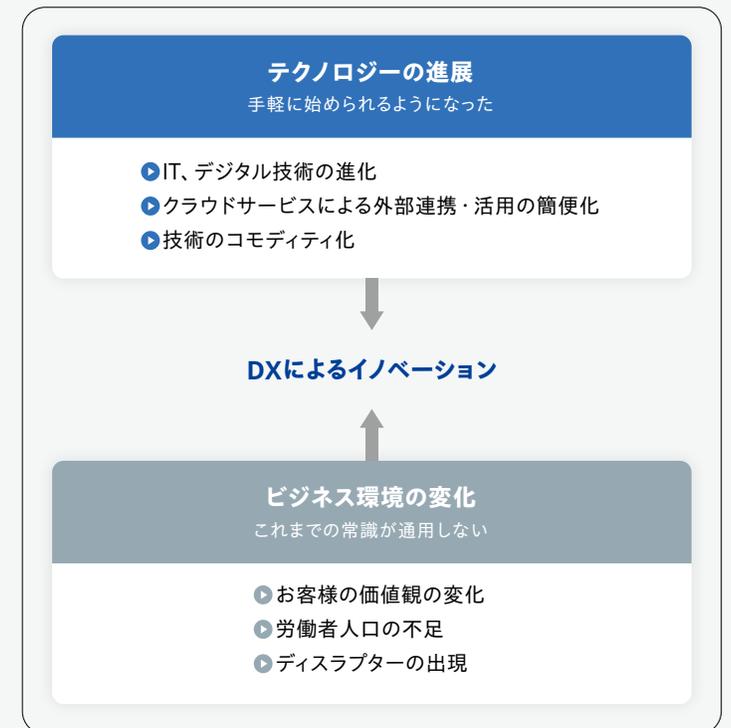
DX審議会

社外有識者の参加のもと、DX戦略について、経営戦略との整合性やビジネス環境の変化の視点で精査を行うとともに、デジタル技術や活用事例等を議論、情報交換する会議体として「DX審議会」を2022年10月に新設し、経営トップも出席して積極的な議論を行っています。DX審議会には事業部門の本部長も定例メンバーとして出席し、事業推進に必要なデジタル施策の提案を行うことで、事業部門がマネジメントレイヤーでもオーナーシップを発揮できる仕組みを構築しています。

DX審議会は設立から2024年10月時点までに8回開催されており、議論の内容は取締役会でも定期的に報告され、経営戦略と整合したDX推進を担保しています。



トップダウン・ボトムアップの両軸でDX推進を加速



バリューチェーンDXの全体像

プラットフォーム全体にシナジーを創出するために、バリューチェーンの各プロセスでDXをさらに進めていきます。まずアスクルの強みであるマーチャンダイジングと物流領域のDXに注力して成長を牽引します。DXを支える基盤として、DX人材育成、データ基盤強化、データオープン化による共創など、アスクルの独自性を活かした取り組みを進めています。

バリューチェーンのデジタル化の状況



成長可能性を切り拓くDX戦略

DX注力領域



DX推進の
基盤となる取り組み



デジタル領域に
おける優位性



マーチャン
ダイジングDX

成長可能性を切り拓くDX戦略／DX注力領域

当社は、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」に向けて商材拡大に継続的に取り組んでいます。

お客様のニーズにスピーディーに対応しながら効率的に商材拡大するため、商品採用業務プロセスDXの取り組みを開始しました。プロセスDXを通して、3つの課題とプロセス改善を実現します。

1 品揃え

お客様のニーズを、外部データ・自社データなど様々なデータを駆使して自動的に捉えお客様のニーズに合致した品揃えを着実に拡大します。

2 価格最適化

ヘッド商品は価格競争力を維持し、お客様に魅力のある価格設定を、それ以外のミドルテール商品は利益を確保しながらお客様に価値のある価格設定を、それぞれ自動で行われる状態を目指します。

3 露出最適化

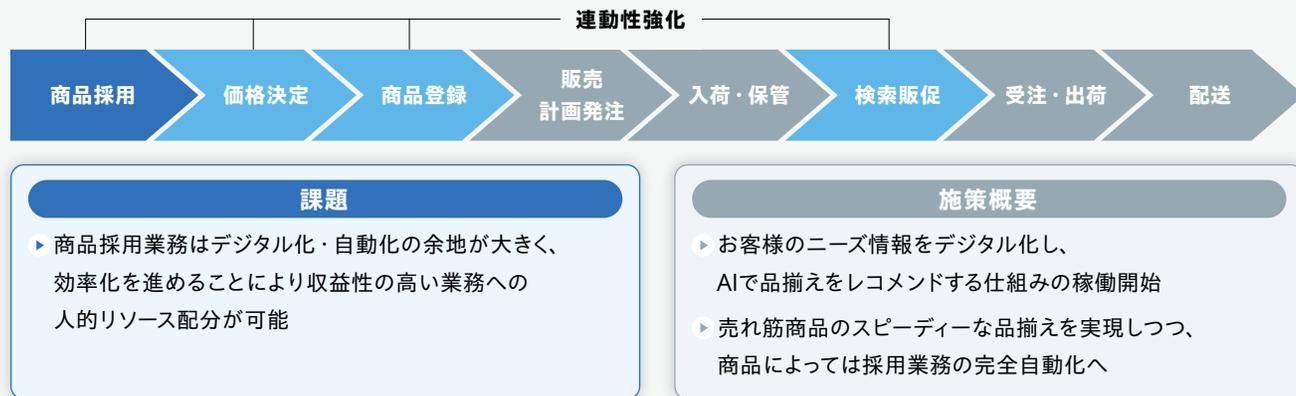
お客様にとって魅力ある商品の露出を自動的に上げることで、お客様に必要とされている商品を最適な形で提案します。

これらを実現するために、各プロセスのシステム化に着手しました。これまで手動オペレーションで対応していた各種作業も自動化する仕組みを構築し、MD(マーチャンダイザー)が作業に費やしていた時間を、それぞれが持つノウハウや独自の価値を発揮できる商品開発に転換・注力することで、マーチャンダイジングの価値向上を実現していきます。

これまでMDの考えや判断で実行していたプロセスを、漏れなく仕組み化・AI化することで、自動化によるオペレーションレベルの低下を防止し、人手では対応できなかった大量の商品採用が可能になります。

マーチャンダイジング本部内に新たにDXシステム化チーム(MD×業務改革チーム×システムチーム)をプロジェクトとして組成し、質とスピードの両立を可能にする体制で推進しています。

商品採用業務のデジタル化・自動化



MESSAGE



マーチャンダイジングの 価値創造を支えるDX推進

竹久 美月

執行役員
マーチャンダイジング本部 本部長

アスクルは今、オフィス通販から脱却し、仕事場もくらしも地球も支えるアスクルへの変革を進めようとしています。この変革を進めるにあたり、MD*のあり方にも大きな進化が求められています。

これまでも、BPRチームを設置し業務プロセス改善を進めてきましたが、2024年からはさらに対象を広げ、MD業務プロセス全体の実行スピードを上げるDXプロジェクトを開始しています。値決めは経営とも言われていますが、まずは1,400万アイテムを超える商品のプライシングをより効率的に、効果的に行っていくためにプライシングDXのプロジェクトからスタートしました。そして、絶え間なく変化していくニーズにタイムリーに対応していくため、商品採用業務のデジタル化を進めるプロジェクトにも着手しています。

このような効率化により、MDはオリジナル商品開発やサプライチェーン・品質改善、お客様分析、エンカナルな取り組みなどそれぞれの独自性を発揮できる業務に注力できるようになります。こういった領域でアスクルMDの強みとなる付加価値を創出していきたいと考えています。

また、2024年にはメーカーとの共創プラットフォームである「LOHACO ECマーケティングラボ」をBtoBも含めた「ASKUL ECマーケティングラボ」として拡大リニューアルしました。EC特有の多種多様なビッグデータからお客様のニーズを分析してサプライヤーとともに商品開発に活かす取り組みを拡大し、お客様とサプライヤーの間をつなぐ「ハブ」としての役割を一層果たすことができると信じています。

データやテクノロジーをお客様と社会へと還元し、仕事場とくらしと地球に「うれしい」を届け続けるアスクルを体現していきます。

* MD(マーチャンダイザー): 商品企画・開発や商品構成の決定、販売・サービスの計画立案・価格設定等、商品開発を担う職種

物流DX

成長可能性を切り拓くDX戦略／DX注力領域



成松 岳志

執行役員

ロジスティクス本部 本部長

MESSAGE

DXと共創で実現する
サステナブルなEC物流

少子高齢化が進む日本では、労働力不足が深刻な問題となっており、特に物流業界では2030年までに36%の供給不足が予測されています。このような状況において、私たちはローコスト、高品質、短納期といった基本的な物流価値を維持しながら、業界の構造的な課題を解決することを目指しています。

そのための重要なキーワードは「DX」と「共創」です。

当社では、入荷、庫内作業、輸配送などの各プロセスにおいて、負荷軽減や作業時間短縮、自動化を推進するDX化を強力に進めています。物流センター内の重労働工程をロボット化する取り組みを進化させるとともに、最近では配送ドライバーの生産性向上を支援するドライバーアプリの開発や、ロングテール商品を高密度で保管しつつ効率的に出荷する自動搬送ソリューションの導入を進めています。これらの取り組みにより、新たな成功事例が生まれています。

さらに、物流負荷を軽減するための新商品やサービスの開発にも注力しています。これまでも、物流効率を考慮したオリジナル商品の開発や、お客様と協力して出荷物量を平準化する「おトク指定便」を提供してきましたが、2025年5月期はお客様に対して当日配送サービスを選択できる仕組みを導入し、お客様の要望と配送生産性の両立を目指す新たな取り組みを開始しました。

物流2024年問題を背景に、物流課題が社会的に認知されつつある中で、お客様のサービスに対する考え方も変化していると感じています。私たちは、お客様やサプライヤーとともに課題を新しい価値へと転換していくことを目指しています。今後も、変化する市場のニーズに応じた柔軟な対応を心がけ、共創の精神を大切にしながら、持続可能な物流の未来を築いていきたいと考えています。私たちの取り組みが、業界全体の発展に寄与することを期待し、引き続き努力を続けていきます。

商品計画

商品登録

発注・入荷

保管

受注

出荷

配送

お問い合わせ
対応

物流DX

物流DX

成長可能性を切り拓くDX戦略／DX注力領域

アスクル物流における自動化・DX全体像

流通の川上から川下までの全体最適を物流設計の根幹に据え、マシンパワーとマンパワーを融合しながら、それぞれのプロセスのDXを推進することで、従業員の労働負荷軽減や無駄なコストを生まない物流を実現しています。



- ・バース：トラックバースの略。荷物の積み下ろしをするためトラックを駐停車しておくスペースのこと
- ・ASN：Advanced Shipping Notice(事前出荷通知)の略。サプライヤー等が、物流センター側に出荷情報(納品日、商品情報、数量など)を事前に通知すること
- ・SCM：Shipping Carton(Container) Markingの略。オリコン等に貼るバーコードのついた納品ラベル(SCMラベル)を指す。荷物の受け取り側が開梱しなくても、内容詳細や伝票番号等を確認できる
- ・EDI：Electronic Data Interchangeの略。電子データ交換のこと。企業間で発注書や受注書、納品書、請求書などの帳票のやり取りをネットワークを介して、電子データで行う

物流DX

成長可能性を切り拓くDX戦略／DX注力領域

新たなロジスティクスモデルへ ～課題解決の3つの方向性～

輸配送

①共同での幹線輸送網構築

アスクルの物流拠点間で発生する在庫移動をサプライヤーが倉庫からアスクルの物流センターへ納品する輸送工程に組み込み、同一トラックに両社の荷物を合積みする仕組み。これにより、トラック積載率が向上、輸送車両台数の削減によるCO₂排出量削減に取り組んでいます。

②MOVOバース予約システム

すべての物流センターにMOVOバース予約システムを導入しています。本システムにより、物流センターへ商品を納品する車両ドライバーは到着前に入荷バースの予約が可能となり、納品時のドライバーの待機時間を大幅に削減できました。物流2024年問題として喫緊の課題であるドライバーの労働時間の低減に向けた取り組みでもあります。

③発注量平準化 図1

需要に応じて発注量に変化する従来の「都度発注」から脱却し、アスクルからサプライヤーへの発注の際に、EC事業者起点で開発した独自AIを用いて発注量を平準化することで、輸送車両台数の削減・CO₂の排出量削減を目指す実証実験を2022年から開始。一定の効果が得られたため、現在、複数のサプライヤーを対象に取り組みを拡大しています。

④在庫配置最適化 図2

2021年から物流センターの在庫容量や出荷能力・各商品の在庫量・膨大な出荷実績データなどをもとに、進化計算の手法で商品ごとの適切な在庫配置を算出し、各物流センターの在庫配置と在庫量を最適化しています。テクノロジーの力で荷物の荷分かれをなくし、配送費の削減に努めています。

図1 発注量平準化

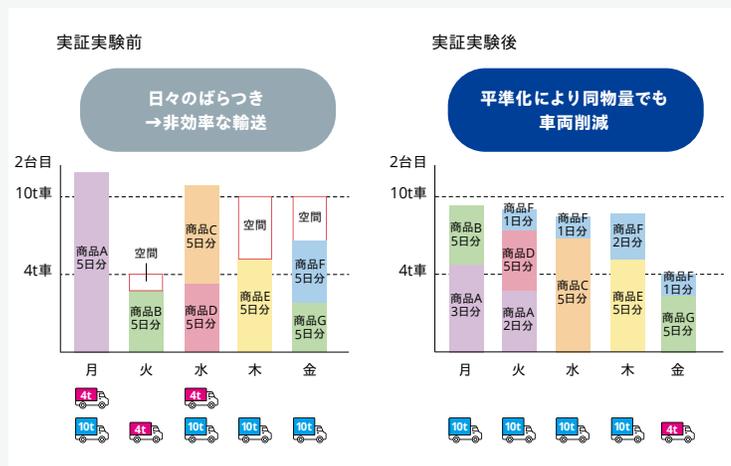


図2 在庫配置最適化



お客様とともに取り組む
サステナブル配送

①BtoB送料バー改定

近年のEC普及に対し、物流現場では人手不足や労働状況の改善が求められる中で、2023年11月よりASKULサービスにおける基本配送料が当社負担となる注文金額基準を従来の1,000円(税込)から2,000円(税込)に変更しました。なるべくまとめてご購入いただくことで、お客様とともに物流現場の働き方改善につなげています。

②販売施策に基づく買い回り拡大

LOHACOでは、まとめて注文すると割引が適用される「まとめ割」を実施するなど、買い回りを促進する販売施策を実施しています。お客様は、通常よりおトクな価格で購入できるだけでなく、まとめて注文することで環境負荷やドライバー負荷の軽減に貢献することができます。

③置き配推進

LOHACOでは、環境配送の取り組みの1つとして、2023年5月より全国を対象に「置き配(玄関横)」を標準設定とさせていただきます。これにより、ご不在等で発生していた再配達を減らし、CO₂排出量が削減できるだけでなく、配達ドライバーの労働負荷軽減にもつながります。

④おトク指定便

LOHACOでは、お客様がお急ぎでない場合に、標準より遅いお届け日を選択していただくことで、PayPayポイントを付与し、特定日の物量増加に伴う出荷や配送負荷を分散させ、物流の安定化や効率化を実現しています。

➔ P.50 アスクル物流における自動化・DX全体像

➔ P.52 庫内作業のロボティクス&オートメーション

物流DX

成長可能性を切り拓くDX戦略／DX注力領域

庫内作業のロボティクス&オートメーション



アスクルの物流センターでは、数多くのロボティクスを導入しています。その背景には、ロボティクス導入による生産性向上の目的はもとより「働くスタッフの負担を減らし、長く楽しく働ける環境をつくりたい」という想いがあります。庫内作業の中でも特に身体負担の高い長距離歩行や重量物の運搬等は人に代わって最新鋭のロボティクスが対応することで、労働負担の低減と生産性の向上の両立を実現しています。

また、ロボティクス導入にあたっては、アスクルのロジスティクス分野のスペシャリストが物流センターの立ち上げの段階から携わり設計しています。

入荷・棚入れ・保管

ピッキング

1 パレット搬送AGV

入荷商品を積んだパレットを自動倉庫の投入口まで搬送。省人化により作業効率向上を実現している。

1センター

2 自動倉庫

天井高いっぱいの高さまで商品を保管することができ、最大保管密度の向上を実現している。

7センター

3 棚搬送AGV

高密度保管された棚をAGVが効率的に搬送。棚からコンテナへの自動供給でピッキングの定点作業を実現。

1センター

4 AMR

ピッキング作業の歩行工程の大幅削減を実現し、生産性を向上している。

1センター

5 ピッキングロボット

3次元画像認識を行い、動作計画を自動生成するアーム型ロボット。2,000種類の商品の把捉が可能。

2センター

ピッキング

荷合わせ(仕分け)・梱包

出荷・方面別1次仕分け

6 GTP

(Goods To Person) 作業者の手元に商品を運び、定点でピッキングする仕組み。

3センター

7 荷揃え順立て出庫シャトルシステム

複数のルートで商品をピッキングし、最後に注文単位で梱包場に出庫するシャトルシステム。

6センター

8 高さ可変梱包機

箱の大きさを最小化するため、ダンボール内の商品高に応じて上部を折りたたみ、蓋をする梱包機。

7センター

9 デパレタイズロボット

ケース品をコンベアに投入するアーム型ロボット。従業員の作業負担低減に貢献している。

1センター

10 ソーター・仕分けシステム

出荷商品を方面別、配送キャリア別に仕分けするためにシステム制御されたソーター。

全センター

- AGV: Automatic Guided Vehicle (自動的に誘導される車両・ロボット)の略
- AMR: Autonomous Mobile Robotの略。自律走行搬送ロボットのこと。カメラやセンサー等によるセンシング技術とAIを活用して、自ら移動環境の地図を作成し、自己位置を推定しながら、人や障害物を避けて移動するロボット
- シャトル(システム): 主に自動倉庫などにおいて入出庫を行うための高速で走行する設備
- デパレタイズ: パレットから個々の荷物としてばらす作業。装置はデパレタイザという(対義語: パレタイズ=パレットへの積みつけ)

DX推進の基盤となる取り組み

01 DX人材の育成

DX人材の育成方針



データドリブンを企業を目指す

データサイエンス教室概要

データサイエンス教室は、SQL*1とTableau*2を学べる誰でも参加可能な講座として開設しています。約3カ月間にわたって1回2時間の講座が約15回行われ、基本的にはZoomを使い各回30~40名が参加しています。

講師や事務局もすべて社員が担い、社員だけで運営されている点や、同教室の卒業生が講師として教える「知の永久機関」となっている点が特徴です。教室内でのメンター制度も設け、座学とブレイクアウトルームでの演習を充実させています。自社開発の動画教材を活用し、卒業制作としてダッシュボードの開発と発表を行っています。

*1 SQL: Structured Query Languageの略。データベースを操作するための言語の一種

*2 Tableau: ダッシュボード構築やワークシート等を活用してデータ分析を可視化するビジネスツール

データサイエンス教室の受講者

当社は、データサイエンス教室を2020年から開始しています。2024年11月時点で7期開催され、累計では、この取り組みを成功させるために超えるべき壁として設定していた目標値を超え、全社員の2割以上に相当する212名が卒業しました。

マーチャライジングや物流、調達、お問い合わせ部門、バックオフィスなど様々な職種のメンバーが参加し、前期には社長も受講、無事に卒業しました。新卒社員でも、入社後すぐにデータサイエンス教室に参加できる環境も整っています。



社長も生徒として受講

データサイエンス教室による進化イメージ



事例 エージェント向けデータ分析支援サービス開発プロジェクト

データサイエンス教室の講師、卒業生を中心にプロジェクトチームを編成し、エージェントの業務効率化とデータドリブンの営業活動の実現を支援するための新たなデータ分析支援サービスの開発・提供プロジェクトを推進しました。

講師だけでなく、ビジネスサイドの営業部門のメンバーもツールの仕組みやデータ構造を理解した上で協業してサービス開発を行い、短期間で品質の高い仕組みをつくり上げることを可能にしています。

→ P.55 データオープン化による共創



講師 友平 早紀

テクノロジー本部
DX推進

これからも人材を多く、深く育ててさらなる成長に寄与していきたいです。



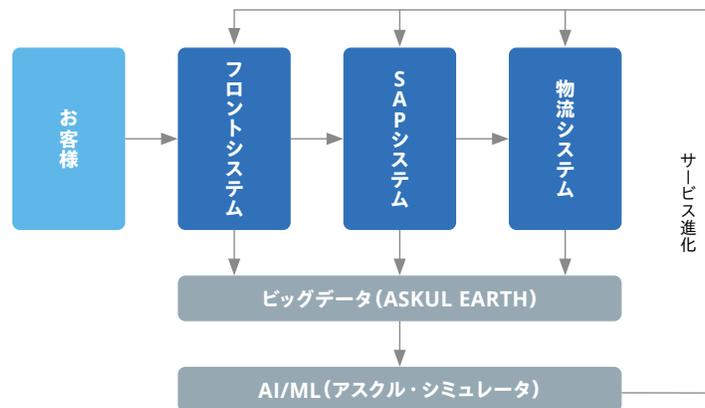
生徒 石川 一郎

営業本部
業務改革 部長

エージェントの皆様とも連携し、データのカでビジネスをさらに推進していきたいです。

DX推進の基盤となる取り組み

02 データ基盤の強化



あらゆるプロセスのビッグデータを統合

2021年12月、アスクルが保有する膨大なデータを統合・活用するためのビッグデータプラットフォーム「ASKUL EARTH」を構築しました。このデータ基盤により、会計データなどの基幹データだけでなく、お客様の検索履歴、購入履歴、仕入れや在庫、出荷、配送などのデータを集約・一元化し、スピーディーに分析できる環境を整備しました。

この「ASKUL EARTH」の構築により、これまで課題であった、データ量のキャパシティ、分析処理スピード、データ鮮度などに関する問題が解決されました。これにより、精度の高い需要予測や効率的な在庫管理が実現され、業務プロセスの最適化が進んでいます。

また、経営トップを含むすべての社員がデータドリブンで意思決定できるよう、ユーザーインターフェースに優れたTableauでの閲覧環境も導入しました。AIや機械学習技術を活用した分析が可能のため、DX戦略を支える重要な基盤として最適なデータ分析環境を整備しています。

ASKUL EARTH コンセプト全体図

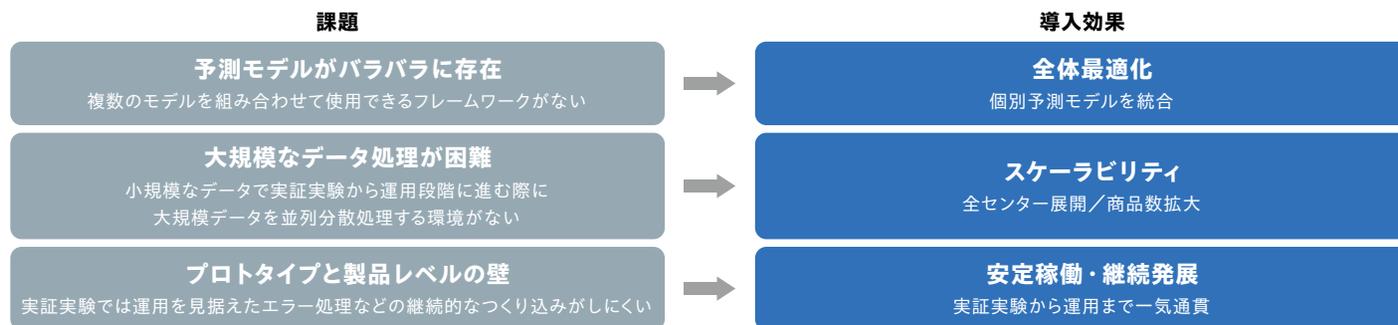


アスクル・シミュレータによる付加価値向上

個々の予測モデルを連携したシミュレーションを実現するアスクル・シミュレータを「ASKUL EARTH」上に構築し、様々な業務への活用を推進しています。商品需要シミュレーションを通じて在庫管理を最適化すれば、過剰在庫や欠品リスクを低減し、物流コスト削減と業務効率向上を実現することが可能になります。

今後も、アスクル・シミュレータに新たな予測モデルを順次追加していくことで、DXの全体最適モデルを進化させていきます。

これまでの課題とアスクル・シミュレータの導入効果



DX推進の基盤となる取り組み

03 データオープン化による共創

「データは社会に還元され、活用されるべきもの」という思想に基づき、2014年に「LOHACO ECマーケティングラボ」を開設。その知見を進化させ、2024年に日本最大級のBtoBビッグデータも開放する「ASKUL ECマーケティングラボ」としてリニューアルし、同年にエージェント向けのデータ分析支援サービス「ASKUL Data Solution for Agent」もスタートしました。データドリブンな価値創造を共創の力で加速させています。

ASKUL

商品開発
に活用

営業提案
に活用

- ▶ 購買データの分析
- ▶ 商品開発への活用
- ▶ データ活用支援
- ▶ 営業活動の強化

対サプライヤー

対エージェント

「ASKUL ECマーケティングラボ」共創プラットフォームをBtoB領域に拡大

ECマーケティングの共創プラットフォームとして、「LOHACO ECマーケティングラボ」を運用し、参加サプライヤーに対してLOHACOが保有するEC特有の多種多様なビッグデータ*をオープン化し、データから読み取れるお客様ニーズを捉えた効果的・効率的なECマーケティングや商品開発を研究してきました。

2024年4月には「ASKUL ECマーケティングラボ」と変更し、BtoB/BtoC事業のシナジー最大化を目的として、BtoBサービスASKULのビッグデータのオープン化を開始しました。現在117社の企業が参加しており、データ活用基盤の提供を通じ、サプライヤーのデータドリブンマーケティング活動を支援しています。

* 顧客データ、購買データ、商品データ、アクセスログ、問い合わせデータ、レビューデータ、配送データ等、氏名、生年月日等の個人情報は含まれていません。



宮脇 愛佳 様
エステーPRO株式会社
EC営業部

アスクル様のBtoBデータは、お客様の傾向、カテゴリ全体の売上動向などを確認でき、商品開発や広告出稿に非常に役に立つ内容です。

弊社はこれまで、広告施策について課題感があったのですが、アスクル様のサポートとデータに基づく現状分析によって、業種別の商品ニーズの発見や、そこから商品の使用シーンの分析、宣伝用画像の改善を図ることができました。BtoB市場は、BtoCに比べデータ取得や分析が難しい分野でしたが、ASKUL ECマーケティングラボへの参加で解像度が上がり、ご提案の幅が広がったように感じています。

ラボを共創の場としてメーカー同士でもつながりができ、アスクル様とメーカーでECを進化させていきたいと考えています。

「ASKUL Data Solution for Agent」BtoB営業活動をデータドリブンに進化

アスクルが保有する日本最大級のBtoBビッグデータを活用し、営業効率を向上させる新たな取り組みとして、エージェント向けのデータ分析支援サービス「ASKUL Data Solution for Agent」を始動しました。本サービスは、顧客開拓・維持、債権回収などを担うエージェントの営業活動を“データ駆動型”に変革するものです。レポート取得やお客様向けの提案書生成等の場面では、リアルタイムデータを活用して工数を削減、業務効率を向上します。タイムリーに反映される各種リスト・分析ダッシュボードから実行力のあるインサイトをj得て、売上向上や離反防止への対策を講じることができます。

経験や勘に頼った営業活動には限界があり、お客様のお役に立てる提案を適切なタイミングで行うためにはデータ活用が必要不可欠と考えていたため、ADSA*には大きな期待を寄せています。

日ごろの営業活動では得られない、お客様の動向やトレンドをデータで把握することができ、様々な営業シーンで提案のヒントとなるので、ADSAでデータを見ることが楽しみになっています。専門的な知識・技術は必要なく、直感的に操作できるツール設計となっていて、必要なデータを必要なタイミングで取得でき、業務効率化にも貢献しています。データの力をフル活用し、エージェントとアスクルにしか提供できないお客様に対するサービスの付加価値をさらに高めていきたいです。



秋保 宏二郎 様
株式会社ワイ・ピー・シー
ソリューション営業統括部
部長

* エージェント向けのデータ分析支援サービス「ASKUL Data Solution for Agent」の略

Section 04 経営基盤

57 Special Feature | 独立社外取締役座談会 | 中期経営計画の完遂と、 その先を見据えた成長に向けて

- 61 独立社外監査役Message
- 62 事業と一体化した取り組みで
「サステナビリティ経営」を推進
- 63 アスクルのマテリアリティ(重要課題)
- 64 アスクルが目指すエシカルeコマース
- 68 ESG・サステナビリティに関する取り組み

環境

- 69 環境経営と「エコプラットフォーム」
- 70 気候変動・脱炭素
- 71 TCFD・TNFD提言への対応
- 72 自然との共生の取り組み・環境配慮商品



社会

73 CHO Message 進化を続けていくために、 次世代の変革リーダーを全社視点で育成

- 76 人的資本の強化
- 78 ステークホルダーとのコミュニケーション・協働
- 79 人権、サプライチェーンの取り組み、社会貢献
- 80 お客様とのエンゲージメント

ガバナンス

- 81 役員一覧
- 83 コーポレート・ガバナンス
- 92 リスクマネジメント



独立社外取締役座談会

中期経営計画の完遂と、その先を見据えた成長に向けて



新たな取締役体制でのスタート

市毛 今回、取締役の半数を独立社外取締役とすることを決定し、指名・報酬委員会にて新たに秋元里奈さんを取締役として指名し、株主総会にて選任されました。当社指名・報酬委員会は従前より、独立社外取締役を過半数とすることを目指し、経営陣や大株主をはじめとした社内外のステークホルダーとの対話を続けてきており、その結果、今回の指名に至りました。

選任にあたっては、多様性の観点から、既存の取締役より若い世代で、かつ経営経験者、そして、当社の企業価値向上に資する候補者要件について議論を重ね、複数候補者と面接を重ねた上で、秋元さんに決定しました。

秋元 今回、アスクルの社外取締役として選任していただきました。私は以前よりLOHACOユーザーであり、アスクルの一ファンであったので、こうして経営に関わることができ、大変光栄です。

私は2017年に、消費者が生産者から直接、農産物を購入できるオンライン直売のプラットフォームを立ち上げ、現在では登録生産者数約10,000軒、消費者数約100万人にご利用いただくサービスになりました。スピード感や大胆さなど、アスクルの成長に必要なリスクテイクを促すことで、ご期待を寄せていただいた役割を果たしていきたいと考えています。

塚原 秋元さんは経営者として、機を捉えて迅速で適切な意思決定をされていることが、ご自身が経営されている会社の事業成長スピードから分かります。今後のアスクルの成長に欠かせないスキルをお持ちと考えていますので、ぜひ臆することなく発言していただきたいと思います。

これまでの指名・報酬委員会の活動では、資格要件・選任プロセス、評価・育成方法を体系的に構築するなど、アスクル独自の制度設計を

青山 直美

社外取締役・独立役員

塚原 一男

社外取締役・独立役員

市毛 由美子

社外取締役・独立役員

後藤 玄利

社外取締役・独立役員

秋元 里奈

社外取締役・独立役員

独立社外取締役座談会

整備してきました。指名については、様々な評価方法を組み合わせ、かつ委員との面談を経て決定されています。そうした登用の仕組みの結果、現在、30～40歳代の執行役員が増え、また取締役および執行役員に占める女性比率も上昇しています。

このような経営陣の若返りを継続していくためにも、アスクルが持続的に成長し、人事を停滞させないことが重要です。

後藤 指名に関しては、これまで執行役員や本部長に対する制度設計を進めてきましたので、次のステップはCEOのサクセッションを具体的に議論することです。

当社は創業から一定期間まではトップダウン型で成長してきましたが、吉岡社長体制になってからのアスクルは、チームとして全社をまとめ上げて運営していくというやり方で成長しています。こうした体制をより進化させていけるリーダーの育成という視点が、今後のサクセッションプランの策定につながっていくと考えます。

中期経営計画とその先を見据えた成長へ

市毛 現中期経営計画は残り1年となりました。これまで、懸案事項だったLOHACO事業についても黒字化を達成し、EC事業の収益性が高まってきたことは、大きな成果と評価しています。

しかしながら、次期中期経営計画の立案に際しては、より根本的な議論が必要と考えています。今回の中期経営計画は、計画を立てた時点において、見通せる範囲の将来における業績の伸長を目指したもので



した。現実には、この間の外部環境の変化が想定外に速く、計画の前提とのギャップへの対応が遅れた場面もありました。より長期視点でのビジョンを持っていれば、次の成長のための議論と種まきをより迅速にできたのではないかと思います。

オフィス通販から時機に遅れず本格的にトランスフォーメーションを遂げるためには、EC事業はアスクルの軸足として重要です。ここでしっかり収益を上げることを徹底した上で、これまで培ってきた強みのもとに、新たな領域を開拓していくことが必要と考えています。

青山 私はこれまでの経験から、中期経営計画の有効性について、やや懐疑的な考えを持っていました。

しかし、今回の当社のケースにおいては、成長への目線を上げるペースメーカーとしての役割を果たしたという点で、効果的だったと評価しています。着実な目標を設定し、そこに向かって確実にやり遂げるという経験は、当社の成長に寄与しました。

その上で、今後の当社にとって必要なのは、今回のような着実な目標設定ではなく、次の成長ビジョンを示し、攻めの姿勢を社内外に発信していくことではないでしょうか。

塚原 少し別の観点から申しますと、中期経営計画を立てたことは、ガバナンス面からも意義のあることだったと評価しています。

数年前、当社が発端となり、親子上場への問題提起が生じてしまいましたが、その背景には、コミュニケーション不全があったことが要因

の1つと考えています。その点、今回のように経営方針を社内外に明確に示すことで、経営の独立性を確保しながら、当社のステークホルダーと成長に向けた考えをすり合わせ、理解や協力を得ながら経営を進めることができました。

後藤 中期経営計画期間中にある程度力強い成長を遂げてきたので、残り1年かけて、業績目標に向かってどれだけ粘って数字を伸ばしていけるかという点も重要であり、きちんとモニタリングしていくつもりです。

その上で、中期経営計画期間以降の成長を見据えたときに懸念していることがあります。それは、EC事業は収益力もあり、主要なビジネスとして存在感が強すぎるために、新たな成長分野の開拓のインセンティブが低くなるという、ある種のイノベーションのジレンマに陥らないようにしなければならぬということです。

生成AIをはじめ、新たなテクノロジーの発展と浸透スピードは、かつてない速さです。当社は、データ保有量などの優位性を活かして、積極的にこうした変化の波を捉えていくべきと考えています。

秋元 就任からこれまで、いくつか会議体に出席する機会も増え、アスクルには非常に実直な企業文化があると感じています。それは良い面でもありますが、イノベーション創出に向けては、打ち破らなければならない壁でもあります。どの企業にも言えますが、丁寧に根



独立社外取締役座談会

拠と資料を用意したものをベースに、取締役が全会一致したタイミングでは、すでに機を逃していることもあります。

今後の変革に向けて、経営側から意識的に風土改革を主導していく必要があると考えており、その一端を担っていく気込みです。

成長に向け、社外取締役だからこそ働きかけられること

後藤 2024年5月期の事業について詳しく評価していくと、まずLOHACO事業については、トップライン成長よりも利益率の黒字転換を優先した点は、評価できます。今後は、LOHACO事業の立て直しにかかっていた労力で、新たな事業の芽を育て、新たなポートフォリオをつくっていくことが必要です。

その際に、新たな事業に挑む姿勢として、ミドルリスクミドルリターンという考え方へ移行していくよう、私たちからも働きかけていきたいです。

塚原 ポートフォリオの構築の考え方で1つ申し上げますと、今後、事業セグメントをどう分けるかという議論もなされるべきだと思います。

現在は、主にBtoB事業、BtoC事業という分け方で運営されていますが、アスクルの新たな挑戦に際し、成長を遂げるために最適なビジネスユニットの切り口は何かということ、徹底的に考えていく必要があります。その結果として、事業セグメントを地域ごと、あ

るいは商品ごとに分けるなど、捉え方が変化することもあり得るでしょう。事業ごとに資本効率を明確に把握し、適切なマネジメントをする上でも、こうした議論は必要と考えています。

青山 イノベーションに向けては、失敗をどこまで許容できるかという私たち自身の姿勢も問われます。社員が安心してチャレンジできる環境をつくるためにも、これまでの延長線上で意思決定や評価をするのではなく、何をもって新規事業を承認するか、また、成功や失敗の判断基準も変化させていかなければならないと考えています。

塚原 報酬制度の設計も、成長に向けた重要な要素の1つです。2024年5月期はESG連動報酬制度を導入しました。財務パフォーマンスだけでなく、エンカレコマースの推進に向け、ESG指標の達成度を加味した新しい報酬体系を構築したことは、成果の1つです。報酬設計の際に重要なことは、金額ありきではなく、アスクルの成長を実現する上でインセンティブとなる報酬体系と水準であるということです。そのため、報酬制度は継続的に見直していく考えです。

親子上場の親・子になった立場から、グループガバナンスを考える

市毛 親子上場に関して、少数株主保護という観点から、利益相反に関するモニタリングや指名・報酬委員会、特別委員会の権限強化等のガバナンス体制を整備し、かつ、ASKUL Report 2023で「緊張感ある



信頼関係の構築」と表現したように、コミュニケーション不足による対立を回避して企業価値向上という共通目標のもとで建設的な対話ができるよう、これまでLINEヤフー株式会社の経営陣や社外取締役と当社の社外役員との間の面談の機会を継続的に設けてきました。

さらに、一般論としてあまり語られていない子会社側からの目線における親子上場のメリット（シナジー）について、例えば、親会社の経営資源の活用（テクノロジー面での支援やプラットフォーム

の活用）など、当社の企業価値向上へのメリットについて、LINEヤフー株式会社と十分な協議を重ね、その結果をステークホルダーの皆様に発信していく動きにも発展してきています。

後藤 LOHACO事業の黒字化に関して、Yahoo!ショッピングとの集客・販促の効果は、LINEヤフー株式会社とのシナジー発揮の好例と言えます。どちらもBtoC事業であるため、グループ会社内の二重投資を避け、コストを抑えてイベント開催や販促活動ができました。

また、アスクル新Webサイトの構築においても、メリットがあったと言えます。大規模システムの刷新は、かなり技術的知見とマンパワーを要するものですが、LINEヤフー株式会社はそうしたノウハウが豊富であり、今回のサイト構築にあたっては、知見の提供だけでなく、人材面でも支援を受け、システムを開発しました。

塚原 親子上場におけるコミュニケーションのポイントは、対話チャンネルの複線化です。社長、CFOの対話ルートに加え、私たち社外取締役

独立社外取締役座談会

も対話機会を設けるなど、複数のチャンネルで、様々な角度から対話を続けています。そうすることで、いずれかの部分でコミュニケーションにずれが生じたとしても、それを修復する手立てがある状態にしておくということが重要と考えています。

そしてそれは、当社と株式会社アルファパーチェスとの関係にも言えることだと思います。私たちがLINEヤフー株式会社に対し、少数株主保護を念頭に対話にあたっているように、株式会社アルファパーチェスも当社に対して、同様に考えているということ、肝に銘じておかなければなりません。

青山 グループ会社間での人材交流に加え、株式会社アルファパーチェスほか、グループ会社が当社の経営資源を有効活用することで、グループ全体で資本効率性を向上させ、資本の掛け合わせで成長できる道筋をつくっていくことが理想です。

飛躍を後押しするための 取締役としての抱負

秋元 将来のASKULの成長を生み出すという、非常に責任がありながらも面白いタイミングに立ち会っていると感じています。

そうした緊張感を持ちながらも、大胆かつ無謀すぎない意思決定を後押ししていくことは、今回私が社外取締役として期待されている役割の1つだと捉えています。当社の新たな挑戦に際し、まず60~70点ほどの完成度でよいので一歩を踏み出し、走り続けるように働きかけていきたいです。



塚原 2024年5月期は投資家と社外取締役が対話する機会を設けることができました。少数株主保護や利益相反に関するモニタリングなど、当社の方針をご説明するとともに、当社が市場からどのような観点で見られているかを認識し、相互に理解を深める良い機会になりました。

今後も引き続き、社員と株主がASKULに誇りを持てるように尽力していきます。

青山 今後も、私の強みである顧客視点を重要視し、お客様の期待を上回るサービスや商品の提供に向け、積極的な発言をしていきます。2025年5月期は1,000億円の投資計画も発表しましたので、そうした当社の攻めの姿勢を加速させるような、社員が挑戦できる環境をつくっていきたいです。

後藤 ASKULが生き残っていくためには、やはり非連続な成長を遂げなければならず、そのタイミングはまさに今だと思っています。生成AIのような世の中を変えるテクノロジーをしっかりと捉え、かつ、グループ会社全体でコミュニケーションを取りながら進めていきます。

市毛 ガバナンス強化は終わりのないものであり、そうした意味では当社も道半ばであり、不断の努力が必要だと考えています。2025年5月期は、次期中期経営計画に関する議論を進めています。社外取締役として、適切なリスク管理とリスクテイクの観点を持ち、ブレーキだけでなく、アクセルを踏むことも促していきます。「オフィス通販からのトランスフォーメーション」の先にあるASKULの成長にご期待をお寄せいただければ幸いです。

座談会を受けて吉岡社長より

一層強い当事者意識のもと、 成長に向けた議論と提言を



2019年の大株主との対立後、ガバナンス面に関して厳しい視線向けられていた当社の体制を立て直し、親子上場のメリットを享受できるまでになったのは、社外取締役の皆さんの尽力があったからです。

座談会でも言及があったように、2025年5月期は新たに秋元さんを取締役に迎え、半数が独立社外取締役という体制になりました。秋元さんは、当社の問題点を指摘するだけでなく、ご自身の考えを明確に述べ、改善提案に導いてくださる胆力のある方であり、何よりASKULへの強い関心を併せ持っていることから、社外取締役として十分に役割を果たしていただけていると考えています。

今後、ASKULはこれまでの延長線上にない成長を遂げていかなければなりません。そのためには、社外取締役の皆様にはぜひ、当社が抱える課題を執行部に忖度なく指摘し続けていただくこと、そして企業価値向上に関して強い当事者意識のもと、より活発な議論とご提言をいただくことを期待します。

独立社外監査役Message



浅枝 芳隆

社外監査役・独立役員

当社の企業文化は極めてまじめで、仕事を1つずつコツコツとやり遂げていく文化を持っています。取締役会を通してのガバナンスのあり方は、会社によって様々ですが、当社の場合この文化を活かして、執行の意思決定が迅速にできるよう、モニタリング重視にシフトしていくことが好ましいと思います。具体的には、現在と将来の環境を見抜いて、当社のパーパス・戦略・方向性が正しいものであるかを議論し、決定し、共有し、そして足下ではその方針に沿ってマネジメン

トされているか、大きな方向性を間違っていないかを監視する役割を担うことかと思えます。

ただ、まじめな企業文化というのは、それが強みになると同時に弱みにもなります。当社は、既存の事業についてきちんと業績を積み上げていくと同時に、単にこれまでの延長線上ではなく、リスクを取って将来の事業の種をまき、躍進の芽を育てなければなりません。取締役会の重要な役割は、その革新的な発想と中長期的な視点で事業戦略を決定していくことだと思います。

そして、監査役会としては、財務・内部統制等の監査監督に加え、先に述べた戦略的意思決定に際して取締役会が適切なリスクを取っているか、そして、その執行にあたりそのリスクが適切にコントロールされているかを、適時に監視していくことが重要であると考えています。

それが結果的に、顧客・エージェント・仕入先・従業員・株主などすべてのステークホルダーへの利益になり、当社の総合的価値が向上することになります。



中川 深雪

社外監査役・独立役員

監査役は、会社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える企業統治体制を確立するために、会計監査人や内部監査と連携しつつ取締役の業務執行を監視するとともに、会社経営に影響を及ぼす事業課題やリスクに適切に対応しているかをモニタリングすることが求められていますが、とりわけ、社外監査役には、内部では発言しにくい事項について、適正かつ公正な観点から意見を述べるのが求められています。

この1年間、取締役会、監査役会、リスク・コンプライアンス委員会に参加してきました。取締役会においては、社外取締役が議題について積極的に意見を述べ、時には取締役会で議論すべき項目を提案するなどガバナンス体制は十分機能していると考えられます。

また、監査役会においては、執行役員クラスへのインタビューを通じて、各部門が抱える課題の洗い出しや課題解決に向けた取り組みについて意見交換を実施し、内部監査部門との緊密な連携のもと、監査で発見された問題点に迅速かつ的確に対応しています。

ビジネス環境が大きく変化する中、企業価値の向上と持続可能なビジネスモデルの構築のためには、リスクテイクとリスク管理のバランスが大事になってきています。そのためには、アスクルグループ全体として、各会社の内部体制や管理体制の向上を図ることで、より一層、グループ全体としてのガバナンス体制や監査体制の機能強化が必要です。

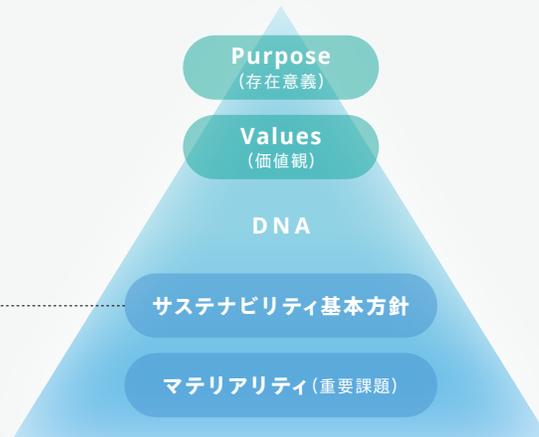
2025年5月期も引き続き、アスクルグループ全体としての監査体制の拡充強化に努めていきます。

事業と一体化した取り組みで「サステナビリティ経営」を推進

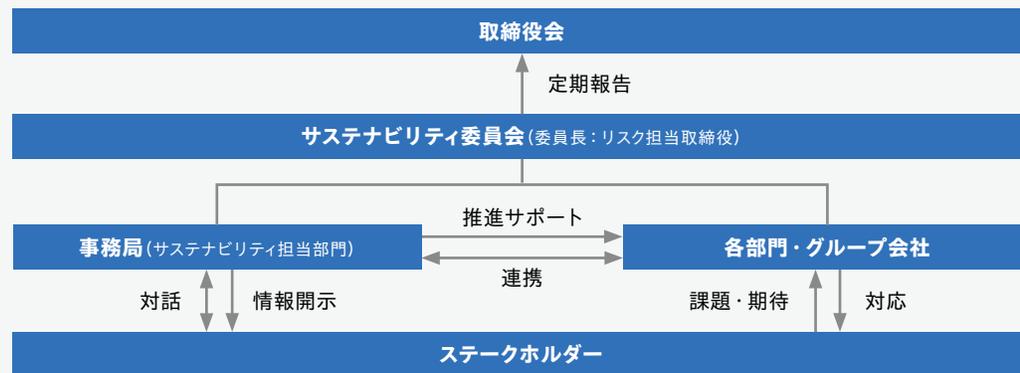
アスクルは、2020年12月、持続可能な社会の実現に向けた活動指針として、「サステナビリティ基本方針」および「マテリアリティ(重要課題)」を策定しました。事業を通じた社会課題の解決に取り組み、進化し続けることで、企業としての持続的な成長と、持続可能な社会への責任を両立させていきます。

サステナビリティ基本方針

私たちアスクルグループは
 仕事場とくらしと地球の明日を支える企業として
 志を同じくする仲間と共に
 グループ自らの成長を通じて
 持続可能な社会の実現に貢献します。



CSR/ESG/サステナビリティ推進体制



マテリアリティ(重要課題)策定のプロセス

「ASKUL WAY」および社内の各方針等のほか、国際的なガイドライン等を参照し課題を抽出・整理しました。さらにヒアリング等を通じて「ステークホルダーにとっての重要度」「自社にとっての重要度」という2軸で課題を整理・評価し、取締役会の決議を経て、マテリアリティ(重要課題)を特定・決定しました。

特定プロセス

STEP 1 社会課題の抽出・検討、ステークホルダーからの要請について仮説の整理

SDGsの17の目標およびGRI、ISO26000、SASB、IIRCなど国際的な枠組み、ESG評価機関の調査項目等も含め、検討すべき社会課題を抽出するとともに、ステークホルダーごとの要請に関する仮説を把握・整理。

STEP 2 ステークホルダーとの対話

抽出した社会課題および設定した仮説をもとに、アスクルに対する期待・要請、優先的に取り組むべき課題について、お客様、お取引先、投資家、社内外の役員などへのヒアリング、社員へのアンケート調査等を実施。

STEP 3 自社と社外の評価を統合し、重要課題候補の策定

各ステークホルダーからの期待・社外から見た重要度と、アスクルグループにとっての重要度や影響度の2軸で評価し、マテリアリティ(重要課題)の候補を選定。

STEP 4 経営陣による議論検討、マテリアリティ(重要課題)の特定

経営会議での議論、社外取締役を含む各役員からの意見・検討、2020年12月のCSR委員会(現・サステナビリティ委員会)での妥当性確認、取締役会での決議を経て、アスクルのマテリアリティ(重要課題)を特定・公表。

STEP 5 マテリアリティ(重要課題)の見直し

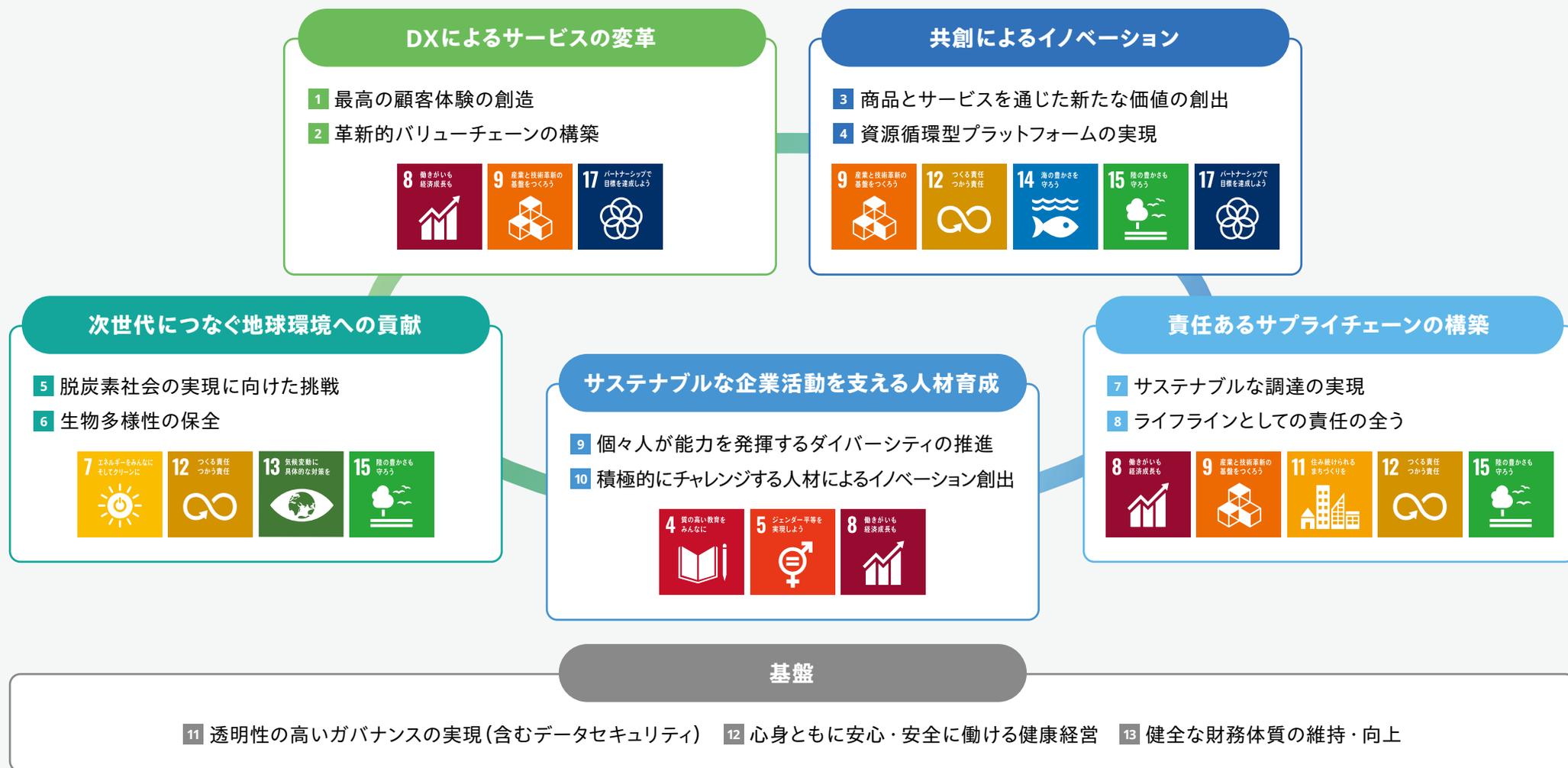
事業環境の変化や社会動向、KPIの達成状況等を踏まえ、定期的にマテリアリティ(重要課題)および目標・KPIを見直し、各取り組みを推進。

アスクルのマテリアリティ(重要課題)

特定したマテリアリティ(重要課題)に基づき、2030年までの取り組み・目標を定めています。

今後、マテリアリティ(重要課題)の見直しと合わせて、各項目の進捗確認・定期的な見直しを進めます。

マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧 → P.99~101



アスクルが目指すエシカルeコマース

Ethical E-Commerce

アスクルは、創業時から「社会最適」を実現することを目指し、既存の流通モデルを変革して新しい流通モデルを構築し、お客様やお取引先からご支持を得て成長してきました。

足下では、気候変動、労働力不足、人権問題、地政学リスクなどが顕在化し、サステナブルな社会を実現する要請は一層強まり、私たちを取り巻く変化のスピードはこれまでとはまったく異なる次元に達しています。

アスクルのパーパス「仕事場とくらしと地球の明日に『^{あす}うれしい』を届け続ける。」、これを体現し、商品・サービスによってお客様の便益を満たすとともに、社会課題の解決を実現していけるようなeコマースがアスクルの目指すエシカルeコマースであり、アスクルの使命です。

アスクルを使うこと・アスクルのプラットフォームに参加することが、最も便利で最も社会課題の解決に貢献する、そのような形でアスクルのサービスへの支持が拡大し、お客様はもちろんのこと、お取引先にも、そして地球の未来にも「うれしい」サービスとして進化していくことを目指しています。

そのために重要なのは、トレード・オンの視点とステークホルダーを巻き込むムーブメントを起こすことです。

トレード・オン

アスクルはこれまでも、お客様の声にお応えしながら、環境問題への対応を中心に社会課題解決につながる商品やサービスを提供することに注力してきました。一方で、これらの社会価値の高い商品やサービスは必ずしも経済価値を伴わず、これを利益が出なくてもやむを得ないと受容しながら取り組みを進める場面もありました。

エシカルeコマースを実現するには、社会課題解決につながる商品・サービスの社会価値と経済価値を両立=トレード・オンさせることが必要です。さらに、トレード・オンの視点として、経済価値の捉え方を変革していくことが重要と考えています。商品・サービスを磨き込み付加価値を上げて販売数を増やし、スケール化等によってコスト削減する従来の「点」の短期的経済価値だけではなく、これからは、アスクルの企業姿勢や価値観に賛同してアスクルを選び、長期的にご利用いただくお客様・取引企業を拡大することや、従業員やパートナーのロイヤルティを高めるなどステークホルダーに波及するような長期的経済価値を追求する視点も重視し、新たな挑戦を続けていきます。

アスクルが生み出す新しい価値

- P.65 01 商品環境スコアの見える化
- P.66 02 資源循環の取り組み(資源循環プラットフォーム)
- P.67 03 世の中から無駄な廃棄をゼロにする(Go Ethical)

アスクルが目指すエシカルeコマース

01

商品環境スコアの見える化

当社は2010年から「アスクル環境視点」という、商品の環境対応について10の定性的項目を基準として活用してきました。

それから10年。社会では「気候変動」「資源の枯渇」「海洋や森林の保護」「廃棄物処理問題」などの課題が顕在化し、注目されるようになりました。

そこで、2020年に商品環境基準の見直しに着手し、翌2021年、貢献領域を「脱炭素」「省資源・資源循環」「生物多様性の保全」とする、定量的な30項目を設定しました。



この基準により、商品開発においてどのような対策を講じれば環境負荷の低いモノづくりができるか判断できるようになりました。そして、この基準に基づいて商品ごとに環境配慮度をスコア化し、Webサイトに掲載するようになりました。これによりお客様が環境負荷の低い商品を選択しやすくなり、個人または企業として環境保全の一翼を担うことができるようになりました。

環境スコアが、より環境に良い商品をお届けする際の道標となるよう掲載方法を進化させ、基準においても社会の要請に合わせて進化させたいと考えています。これからも業界の一歩先を常に目指していきます。

お客様にとって

- ▶ 環境負荷の低い商品が一目で分かる
- ▶ サステナブルな購買活動に貢献できる
- ▶ 当社以外での買い物でも環境負荷の低い商品を見つけられる

ASKUL

メーカー・サプライヤーにとって

- ▶ 商品の環境配慮の程度が分かる
- ▶ どのような対応を講じれば、環境負荷の低いモノづくりができるかが分かる
- ▶ 各メーカーの商品にも水平展開することで環境負荷低減の取り組みを広げることができる

環境を考慮した商品開発

2022年にアスクル商品環境基準を公表しました。評価基準は「容器包装」「商品本体」「仕組み」に分かれており、すべての商品について同じ基準でスコアを算出しています。そのため、満点という概念はありません。商品群によっては加点しにくい場合もありますが、メーカーと商品MD(マーチャンダイザー)が知恵を出し合ってスコアを上げる努力をしています。

また、制定から3年が経過した2024年5月に、社会的要請の変化も踏まえ、基準の見直しを実施しました。「仕組み」ではSBT認証取得の項目を設け、配点も大きくし、お取引先のSBT認証取得を推進していきたいと考えています。

▶ P.70 アスクル温室効果ガス削減目標

大分類	中分類/小分類	評価基準例(全30項目)
容器包装	原材料	紙・プラ・認証・印刷 古紙等再生材、FSC商品
	設計	軽量・省資源・廃棄 改善度合い、分別容易
商品本体	原材料	林産物・プラ・認証 環境負荷の低い素材・認証品
	設計	軽量・省資源・廃棄 改善度合い、分別容易
仕組み	再生	回収・リサイクル 独自回収実施、再生材を使用
	取り組み	GHG削減目標の設定 SBT認証取得・SBT準拠目標設定

お客様が環境配慮商品を選択しやすくするために

2024年5月にスコア表記だけでなく、30項目あるアスクル商品環境基準を9つにグルーピングした「環境配慮のポイント」や「加点項目の詳細」を商品ページに表記するようになりました。

PB商品については約6,400商品、NB(ナショナルブランド)商品についても25社のお取引先にご賛同いただき、約800商品にスコアを付けていただいています。引き続き、商品のスコア掲載数を増やしていきます。

ASKUL商品環境スコア 60

* 実際の商品ページでの表示例

容器包装	環境に配慮した材料を使用	省資源・無包装	分別・リサイクルしやすい設計
商品本体	環境に配慮した材料を使用	省資源・省エネ・節水	分別・リサイクルしやすい設計
仕組み	独自の回収スキームがある	アスクルで資源循環している	温室効果ガスなどの削減

アスクルが目指すエシカルeコマース

02

資源循環の取り組み

アスクル資源循環プラットフォーム
<https://www.askul.co.jp/kaisya/shigen/>

資源循環プラットフォーム(クリアホルダー)

#リサイクル

なぜ

近年、プラスチックは、資源の有効利用や廃棄物削減の観点のみならず、気候変動対策においても注目が集まり、これからは3R+Renewableを実現するバリューチェーンの構築が求められています。

アスクルは文具事務用品の通信販売業として事業を開始し、創業以来、大量のプラスチック製品を販売してきました。この立場から、原材料採取から廃棄につながるリニアエコノミーから、廃棄をできるだけしないサーキュラーエコノミーに移行するために、私たちを含めたサプライチェーンがどう変わるべきかを考えました。

役割

資源循環に取り組む、それをサプライチェーンで考えるためには、概念だけでなく「具体的な活動」が必要です。商品の企画・設計から製造、販売、使用後の再資源化、そして再商品化に至るまでの商品ライフサイクルを通して、資源循環を実現するバリューチェーンに移行していくために、様々な事業者と連携することを目的として、2022年4月、「アスクル資源循環プラットフォーム」を立ち上げました。

ここでは、使用済みクリアホルダーの回収リサイクルの活動を通して、様々な主体が参加しやすい「再び利用する」ためのアイデアを育てていきたいと考えています。

お客様にとって

- ▶ 資源循環に参加することで捨てない選択ができる
- ▶ 安いものを買って、使った後が分かる行動に変わる
- ▶ 資源循環に取り組んでいる企業から、間接材を調達できる

ASKUL

メーカー・サプライヤーにとって

- ▶ お客様に捨てない選択を提供することができる
- ▶ 資源循環の実現に向けて重要な役割を担うことができる
- ▶ 再生材(ポストコンシューマー材)活用のトライアルができる

プラットフォーム実績 (2021年1月~2024年9月)

回収

クリアホルダー回収量	累計 233.7トン
リサイクル率*	98.1%
提供事業者数	累計 2,658事業者

*リサイクル率：再生ベレット原料となった重量/提供されたクリアホルダーの重量

製造・販売・使用

再生ベレット製造量	累計 192.1トン
再生ベレット販売/使用量	累計 44.8トン

商品化事例

使用済みクリアホルダーからつくった再生ポリプロピレンを原材料に使用した商品が増えました。

アスクル オリジナル商品



Matakul ぐず入れ角8L
 使用済みクリアホルダーからつくった再生材50%配合



Matakul クリアホルダー A4
 使用済みクリアホルダーからつくった再生材20%配合

日用品メーカー様との取り組みも広がっています。

ライオン株式会社



LOHACO限定のアクロンスマートケア詰め替え用空ボトルのノズルキャップ

花王株式会社



LOHACO限定のピオレUVアクアリッチ用つりさげられる便利なフック

アスクルが目指すエシカルeコマース

03

世の中から無駄な廃棄をゼロにする

Go Ethical(商品廃棄ロス削減の取り組み)

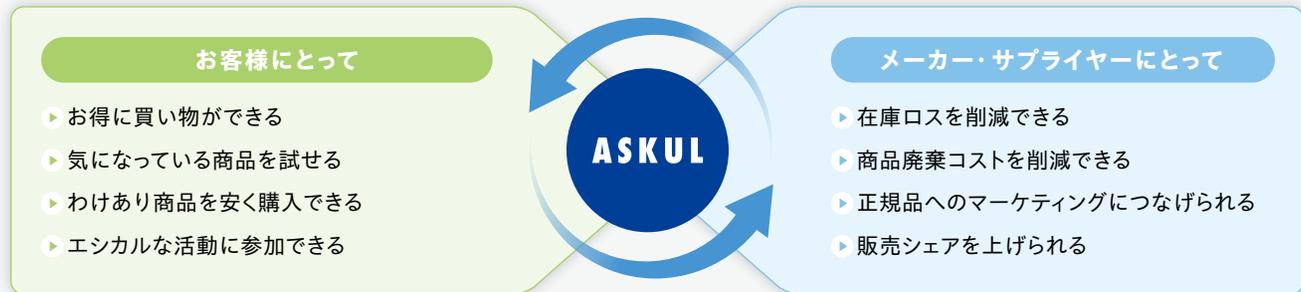
#リデュース

Go Ethicalとは、これまで様々な理由(店舗からの戻り品、パッケージ不良品など)により、品質自体には問題がないにもかかわらずメーカー側で廃棄されていた商品を、当社の販売チャネルを使って通常のアウトレット販売のような単なる「安さ」だけでなく「商品廃棄削減」に光を当て、ブランドを毀損することなく、なぜGo Ethical品として販売することになったのかを売り場に表示、お客様にもご理解いただいた上でご購入いただく取り組みです。

「エシカルeコマース」を目指す当社ではSDGsの考え方にに基づき、作り手であるメーカーと共創しながら独自の取り組みを推進しています。



*2021年5月21日～2024年11月20日に「LOHACO」「アスクル」の両サイトで販売した「Go Ethical」対象商品の販売数量を、出荷実績をもとに集計



今後の展開 サプライチェーン全体で、サプライヤー、メーカーとともに廃棄ロス問題に取り組み、BtoB領域の商品カテゴリへも活動を拡大することで、世の中から少しでも無駄な廃棄を削減する取り組みを広げていきます。



VOICE

アスクル サステナビリティ・アドバイザー



ロンググループでの価値向上ストーリーづくりを

ピーター D. ピーダーセン氏
NPO法人NELIS代表理事
アスクル株式会社
サステナビリティ・アドバイザー

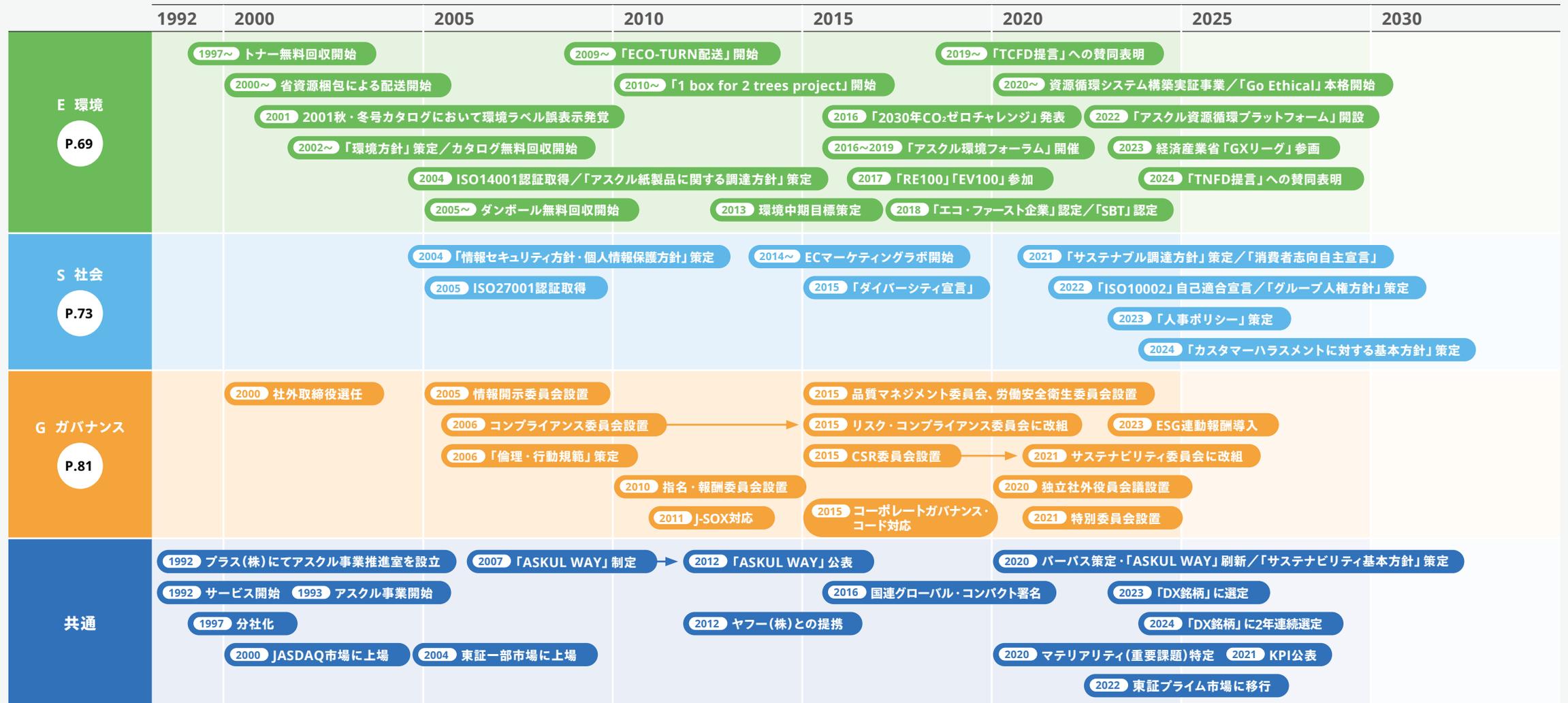
アスクルの存在価値の1つは、お客様とサプライヤーの間をつなぐ「ハブ」としての機能だと思えます。本報告書でも紹介されているように、脱炭素、資源循環、廃棄ロス削減といったアスクルのサステナブルで先進的な取り組みは、ハブとしての機能をベースにして着実に進められています。一方で、例えば商品CO₂算定などの挑戦の価値は往々にして、ショートループで企業価値には還元されにくいものです。アスクルには、ブランドやカスタマーロイヤリティ、従業員ロイヤリティなど、これらの挑戦がロンググループで企業価値に還元されるものであることを承知した上で、そこに確固たる自信を持って取り組み続けてほしいと思っています。

そして、これからのサステナブルな取り組みをハブとして牽引していくために自らの活動を「EVC(エンバイロメント・バリュー・クリエーション)」活動としてマインドセットしてほしいと思います。この考え方を追求することが、ロンググループとなって最終的にアスクルの価値向上につながっていくからです。アスクルにはそのためのストーリーづくりがこれからさらに重要になっていきます。

直近ではネイチャーポジティブへの取り組みの必要性が大いに議論され始めています。脱炭素は方法論が確立していますが、モノをつくる企業や売る企業にとってはむしろ生態系への対応が本丸かもしれません。アスクルも脱炭素、資源循環にとどまらず次のテーマとして「サーキュラー×ネイチャーポジティブ」と活動の拡大を考える時期が来ていると思います。グローバルに目を向けたエクササイズにも挑戦してほしいと思っています。

ESG・サステナビリティに関する取り組み

アスクルは、創業以来「お客様のために進化する」というDNAに基づき、日々の進化に取り組んでいます。ESG・サステナビリティの各領域における取り組みや体制も、事業の成長、社会の動向、様々な経営課題に応じて、整備・挑戦・発展を続けています。



環境経営と「エコプラットフォーム」

私たちアスクルは、仕事場とくらしと地球の明日に「うれしい」を届け続ける企業として、自らの事業活動を通じて、より良い地球環境を次世代に引き継ぐために行動します。

アスクル環境方針

・脱炭素社会の実現

地球温暖化による気候変動を事業活動に多大な影響を及ぼす機会およびリスクと捉え、エネルギー使用の抑制、削減や100%再生可能エネルギー化などサプライチェーン全体でCO₂の削減を進め、ネットゼロエミッションを目指します。

・資源循環型プラットフォームの構築

サプライチェーンを資源循環型プラットフォームとして進化させ、廃棄物の削減、使用済み製品などの回収・再資源化を促進し、資源効率の改善や向上に努めます。

・生物多様性の保全

森林資源など自然資源に依存し、また影響を及ぼす事業者としての責任を果たすべく、バリューチェーン全体において重要な生物多様性への影響を把握して損失を防止し、生態系に配慮して自然との共生を図ります。

上記の実現に当たり、ステークホルダーの意見に耳を傾け、或いは必要に応じて支援するなど、ステークホルダー全体と協働して取り組みを進めます。

環境経営の原点

創業間もない2000年頃、カタログの環境ラベルの誤表記を当局から指摘されたこと、海外製のオリジナルコピー用紙の原産地で自然林が違法に伐採されている可能性があることと環境NGOに指摘されたこと、この2つの事柄をきっかけに、環境に真摯に透明性をもって取り組む環境経営が始まりました。



気候変動・脱炭素

アスクルCEOがIPCC第5次評価報告書の執筆者である科学者との対話をきっかけにして、気候変動対策に大きく舵を切ることにしました。



資源循環

商品梱包の際に緩衝材を多く使っていることから、お客様から「ごみくるという声(お届け時の梱包資材が多いことへのご指摘)をいただいたことが、資源を節約し、大切に使う資源循環の取り組みにつながっています。

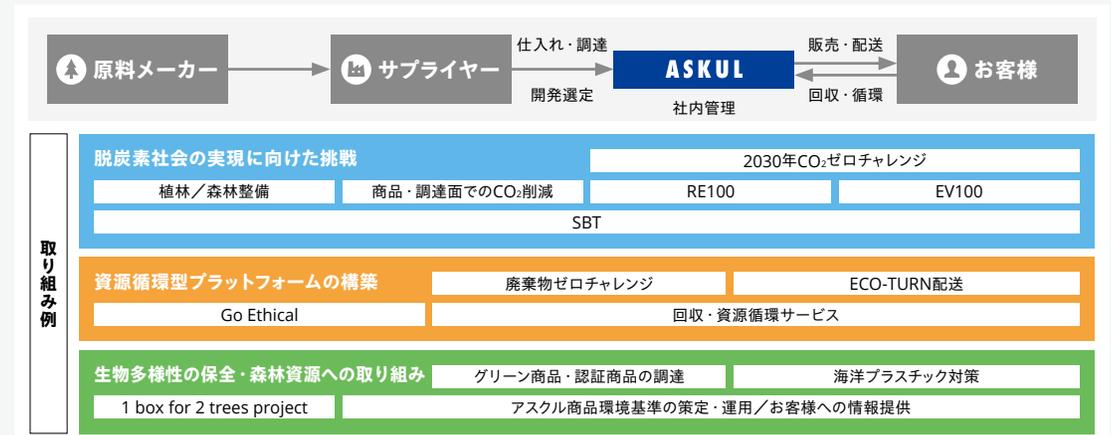


生物多様性の保全

環境ラベルの誤表記は、今では環境配慮商品の情報管理の正確性の確保と品揃えの拡大に、環境NGOからの森林資源に関する指摘は、サステナブル調達や生物多様性に取り組むことにつながっています。

アスクルの「エコプラットフォーム」

アスクルを使うことで環境にポジティブな影響が増えていくような、「最も効率的で、環境に配慮した流通プラットフォーム」の実現を目指しています。



環境分野における2030年までの取り組み目標

2030年までの目標として、アスクルが取り組む環境課題・チャレンジをご紹介します。

ゴール	アクションプラン・KPI	達成目標年度
脱炭素社会の実現に向けた挑戦	アスクルグループCO ₂ ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> 「2030年CO₂ゼロチャレンジ」の達成 (2030) 「2050年ネットゼロ」への挑戦 (2050) 植林等によるCO₂吸収の取り組み (計画策定中) 環境に配慮したお届け方法のお客様への提供 (計画策定中)
	サプライチェーン全体でのCO ₂ 削減	<ul style="list-style-type: none"> SBT目標：サプライヤーエンゲージメント、Scope3のCO₂を25%削減(2021年比) (2030) 商品CO₂の見える化・削減貢献量の算定の完了 (2025)
	資源循環型サービスの実現・実装	<ul style="list-style-type: none"> 資源循環型サービス構築・開始・拡大 (2025)
資源循環型プラットフォームの構築	廃棄物ゼロチャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> 「商品廃棄ゼロ」達成 (2030) 「梱包資材*の全量再資源化」達成 * 物流センター入荷時 (2030)
生物多様性の保全	認証商品の取り扱い拡大	<ul style="list-style-type: none"> 木材・紙製品の認証商品の拡大 (計画策定中)
	海洋プラスチック汚染問題への対策	<ul style="list-style-type: none"> 地方自治体への海洋ゴミ回収協力 (計画策定中)

環境を含むその他のマテリアリティ(重要課題)・KPIの全体については、「マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧」 [P.99~101](#) をご覧ください。

気候変動・脱炭素

アスクルは、地球温暖化による気候変動を事業活動に多大な影響を及ぼす機会およびリスクと捉え、サプライチェーン全体でCO₂の削減を進めています。

「2050年ネットゼロ」

2024年3月、国際的なイニシアチブであるSBT (Science Based Targets) より、「ネットゼロ認定」を取得しました。サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量を2050年までに実質ゼロにすることを目指します。



アスクル温室効果ガス削減目標

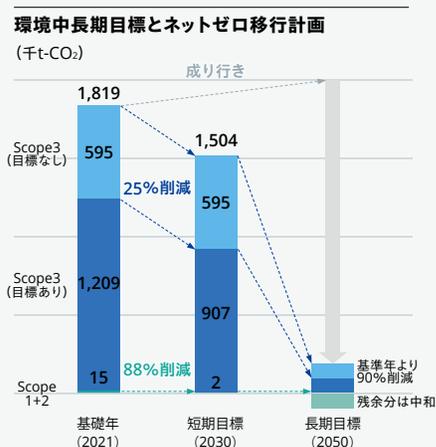
SBT長期目標 (2050年まで):

- サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量のネットゼロ*1を目指します。

SBT短期目標 (2030年まで):

- **Scope1+2**: 88%削減 (2021年比)
- **Scope3**: 25%削減 (2021年比)
- **サプライヤーエンゲージメント**: サプライヤーにSBTに準拠した目標設定を依頼
- **再生可能エネルギー**: 2030年度までに100%に引き上げ

*1 90%削減、残りは中和



サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減の取り組み

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量を削減するため、サプライチェーン排出量の約70%を占めるScope3カテゴリ1に着目し、仕入商品温室効果ガス排出量の算定を開始しました。サプライヤーから収集した一次データを使用し、サプライチェーン温室効果ガス排出量算定ツールを活用しています。商品のCO₂排出量が見える化することにより、アスクルとサプライヤーは各商品のCO₂排出量の削減に向けた具体的な検討につなげることができ、お客様が環境配慮商品を選定する際のサポートが可能になります。

「2030年CO₂ゼロチャレンジ」

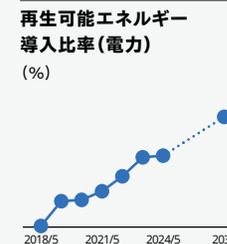
2016年7月に開催した「アスクル環境フォーラム2016」において、「2030年CO₂ゼロチャレンジ」を発表しました。2017年11月には「RE100*1」と「EV100*2」に同時参加し、再生可能エネルギー100%と電気自動車100%の取り組みを進めています。

*1 RE100: 事業運営を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加する国際ビジネスイニシアチブです。

*2 EV100: 事業運営に関係する車両をすべて電気自動車に転換することを目標に掲げる企業が参加する国際ビジネスイニシアチブです。

再生可能エネルギーの導入

RE100に参加後、2018年からアスクルの物流センターに再生可能エネルギーの導入を順次開始しました。2024年5月期末時点で、10カ所の物流センターと豊洲本社が再生可能エネルギーに切り替わり、グループ全体では64.8%の再生可能エネルギー利用率になっています。2030年までにアスクルグループすべての事業所と物流センターに再生可能エネルギーを導入することを目標にしています。



電気自動車の導入

2017年11月にEV100に参加し、物流センターの運営や配送を担うグループ企業ASKUL LOGIST株式会社が所有およびリースにより使用する配送車両について、2030年までに100%EV(電気自動車)化する取り組みを進めています。これまで、日産自動車のe-NV200、三菱自動車のMINICAB-MiEV、フォロフライ社のfolofly F1 VAN、三菱ふそうのeCanter、日野自動車のDUTRO Z EV等を導入しています。



フォロフライ社のEVトラック「folofly F1 VAN」

ラストワンマイルの配送拠点である新木場センターは、2020年8月に電力を再生可能エネルギーに切り替えました。これにより充電から走行時までのCO₂排出量ゼロを実現しています。

TCFD・TNFD提言への対応



TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

アスクルでは、気候変動や生物多様性などの環境問題を事業に影響をもたらす重要課題の1つと捉え、経営戦略に取り入れています。

2019年3月のTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同に続き、2024年1月にはTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明しました。

ガバナンス

環境問題への協議・対策の実施を目的として、CEO、社内取締役、執行役員および各事業の部門長が参加する「環境マネジメントシステム責任者会議」を四半期ごとに開催し、同会議で報告、検討された重要事項については、取締役会の下部機関で、リスク担当取締役が委員長を務め、CEOおよび社内取締役等から構成されるリスク・コンプライアンス委員会およびサステナビリティ委員会に上程、または報告されます。

各委員会に報告された特に重要な事項については、取締役会に上程または報告され、適宜必要な指示・助言・モニタリングが行われています。

戦略

気候関連、自然関連についてそれぞれ以下のとおり分析、評価を実施し、自然への依存や影響の度合いが高く、当社の事業インパクトが大きいリスクおよび機会に関して、対応方針を策定しました。

リスクについては、回避、および緩和を一層強固に行うための対応策を導出するとともに、機会については、積極的にビジネスへの取り込みを図ります。

気候変動

気候関連においては、主要なビジネスであるeコマース事業を対象として、気候変動に関連する物理的リスク、移行リスクを適切に把握、また、事業機会を特定し、2℃未満シナリオと4℃シナリオの2つの世界を想定したシナリオ分析を行い、それぞれのシナリオについて事業インパクトを分析、評価しました。

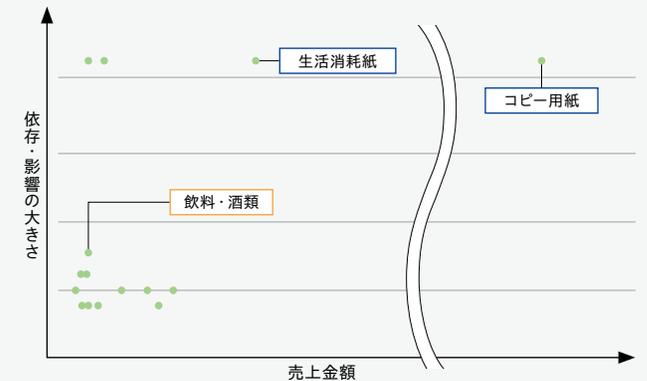
リスク・機会の種類	事業インパクト	影響想定/年	
		4℃	2℃未満
移行 リスク	政策・規制	●	○
	製品・サービス	○	○
	技術	○	○
物理 リスク	慢性	○	○
	急性	○	○
	機会	○	○
機会	製品・サービス	○	●
	技術	○	○
	技術	○	○

● 影響大 ○ 影響あり

自然関連

自然関連においては、右記のとおり当社取り扱い商品の中でも特に重要なアスクルオリジナル商品についてスコーピングしたところ、コピー用紙を中心とする紙製品および飲料について、自然への依存・影響が大きいことが確認され、これらの商品についてTNFD提言が推奨するLEAP*アプローチに基づき、分析・評価を実施しました。

* Locate(発見する)、Evaluate(診断する)、Assess(評価する)、Prepare(準備する)の4段階からなる自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ



リスク管理

リスクマネジメント規程に基づき、事業活動を担う各事業部の責任者(リスクマネジメントオフィサー)が業務における影響度が特に大きな環境関連リスク(および機会)を、年に1回以上、現在~長期の時間軸の中で洗い出し、対応計画を策定し、定期的にモニタリングを行っています。これら「全社レベルのリスク(および機会)」と、環境事務局が現在~長期の時間軸を考慮して洗い出した「環境関連リスク(および機会)」との整合性を確認し統合しています。

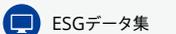
指標・目標

1 気候関連リスクおよび機会を評価する指標ならびに管理する目標の開示

アスクルでは、2020年に重点的に取り組むべき「マテリアリティ(重要課題)」を特定し、マテリアリティアクションプランを策定しています。アクションプラン・KPIに基づいて、目標達成を評価しています。

2 Scope1、Scope2およびScope3におけるGHG排出量の実績

アスクルグループのScope1、Scope2およびアスクルのScope3のGHG排出量の経年実績は下記「ESGデータ集」をご覧ください。



※ 自然関連リスクおよび機会に関する指標・目標は現在策定中

自然との共生の取り組み・環境配慮商品

自然との共生の取り組み

▶ 森林整備活動「孺恋グリーンプロジェクト」を始動

2023年8月に締結した森林整備連携協定に基づき、2024年5月、アスクルと孺恋銘水株式会社は、群馬県孺恋村とともに、孺恋村の森林整備活動「孺恋グリーンプロジェクト」の第一歩として、初めての植樹を「アスクル・孺恋銘水の森」にて行いました。

アスクルと孺恋銘水は孺恋村で取水した地下水をミネラルウォーターとして製造・販売している背景から孺恋村の森林整備活動に参加することとしました。

この活動を通じて、孺恋村の水源涵養の向上、自然資源の保全や回復に貢献したいと考えています。



▶ オリジナルコピー用紙から広がる環境対応

アスクルのインドネシア製オリジナルコピー用紙1箱(5,000枚)には、原材料となるユーカリの植林木が1本必要です。2010年にスタートした「1 box for 2 trees project」では、お客様のコピー用紙1箱のご購入に対して、2本植林されたことを確認する取り組みを行ってきました。植えて、育てて、収穫して、コピー用紙をつくる「木の畑」で、持続可能な原材料調達をお客様と実現しています。

2024年には、コピー用紙の生産地であるインドネシアの森を再生する活動への支援を始めました。ペランタラ環境保護基金が活動主体となり、2年間で100haの植樹を目指します。

森林資源に依存し、また影響を及ぼす事業者としての責任を果たすべく、未来に向けた課題解決に取り組んでいきます。



1 box for 2 trees project における
植林木数 **2億3,978万本**
(2010年10月~2024年10月時点)



産業植林報告書の発行
お客様のご購入量に応じた「産業植林報告書」を発行しています。

環境配慮商品

お客様がアスクルを通じて環境配慮商品をご購入しやすくなるよう、適切かつ分かりやすい情報提供に努めています。

また、お客様により多くの環境配慮商品をお選びいただけるよう、各種「グリーン商品」や「森林認証商品」などの取り扱いを広げています。

▶ グリーン商品

アスクルでは、「エコマーク認定商品」「グリーン購入法適合商品」「GPNエコ商品」として掲載されている商品のいずれかに該当する商品に対し、カタログやWebサイトにて「グリーン商品」マークを付け、お客様がグリーン購入を行う際の目印にしています。

アスクルカタログ2024では、約34,000アイテムのうち、約14,000アイテムがグリーン商品です。



▶ 森林認証商品

アスクルでは、2005年6月にFSCのCoC認証*、2010年5月にPEFCのCoC認証を取得し、森林認証商品の開発・取り扱いに力を入れています。紙製品や木製品を扱う販売者として、森林認証商品の拡大によって「責任ある調達」を進めています。

お客様に適切に生産された森林認証商品を選んでご購入いただくことで、森林の生物多様性を守り、地域社会や先住民族、労働者の権利を守る活動につながりたいと考えています。



* CoC認証(Chain of Custody(流通管理)認証)：森林管理の認証を受けた森林に由来する木材・木材加工製品であることを認証する加工・流通過程の管理の認証制度です。

CHO Message



伊藤 珠美
CHO 執行役員
人事総務本部 本部長

進化を続けていくために、 次世代の変革リーダーを全社視点で育成

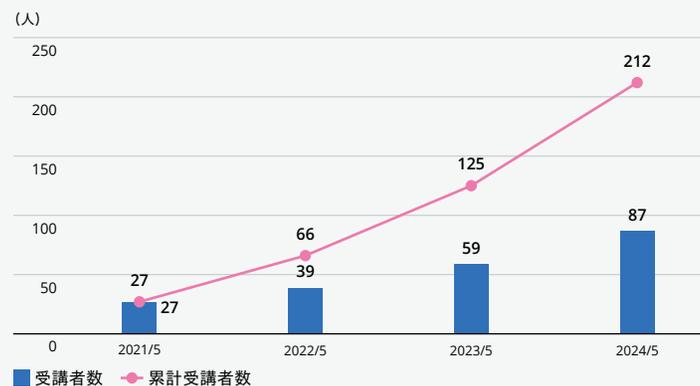
人的資本と向き合う1年

2023年3月にCHOに就任してから1年が経ちました。昨今、人的資本という言葉が頻繁に使われるようになり、改めて、人的資本の力をいかに高め、価値創造につなげていくべきかということを考えながら、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」という目標の実現に向け、人材戦略として3つの重点施策を推進してきました。

◎ 実効性を重視したDX人材戦略

当社がバリューチェーンのDX化をはじめとしたデジタル関連施策のレベルを上げていくためには、DX人材の強化が不可欠です。そのため、採用から育成に至るまでの取り組みを大きく見直しました。

データサイエンス教室受講者数の推移



まず育成についてですが、現在、当社独自のDX人材育成プログラムとして、データサイエンス教室、新卒データ研修、初級講座SQL編、同Tableau編、上級講座を実施しています。最もボリュームの多いデータサイエンス教室は、これまでに全社員の25%の方が教室を受講している状況です(2024年5月期末時点)。当社はデータドリブンな発想に基づく経営への転換を打ち出しており、その実現のためにはビジネス貢献視点でデータを利活用できる人材を全社的に増やすことが必要です。そのため、本教室の受講者数を、今後2~3年をめぐりに全社員の60%に引き上げていきます。

また、プログラムは研修を受けて終わりではなく、学んだスキルを活かせる環境を整備することが肝要です。データサイエンス教室の卒業生は、DXスキルを持つマネジメントのもとで実践を通じて能力を高め、適切に評価を受けられる環境を整備するなど配置にも工夫しています。

さらにDX領域での競争力を高めていくため高度なスキルを持つIT人材の採用も欠かせません。しかし、IT人材の獲得競争が激化している状況のため、スキルとマッチした業務内容や、入社後のキャリアイメージの提示に加え、市場価値を踏まえて、職種別の報酬ランクごとに必要となるスキルや経験を見直し、明確化するなど条件面の整備も実施しています。

CHO Message

▶ 主体性を持ってエシカルeコマースを推進する

エシカルeコマースを推進するためのインセンティブとして、2023年8月に部長以上の管理職を対象としたESG連動報酬制度を導入しました。管理職が共通目標を持って前進していくことは、エシカルeコマースの推進に有効であると考えています。

▶ P.89 ESG指標条件について

また、エシカルeコマースの意識づけを強化するために、全社員向けの研修制度の充実も図りました。自社の視点からだけでなく、社外に積

極的に送り出し、自分ごととして社会課題を認識し、事業化の着眼点を養う体験が重要であるからです。そのために、当社のサステナビリティ推進チームと協力し、国連グローバル・コンパクトのローカルネットワークであるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンや4Revsなど他社と



対馬市での実地研修の様子

の共創プログラムへの人員派遣や長崎県対馬市での実地研修を実施しました。特に対馬での研修は、従来は中堅社員を中心に参加者を募っていましたが、現在は新卒研修プログラムにも取り入れています。

▶ 次世代の変革リーダーを全社で育成

変革のスピードを緩めず、進化を続けていくために、次世代リーダーの育成にも力を入れました。

変革を起こす人材を全社で育成していこうという考えに転換するために、本部長全員をメンバーに加え、全社横断の人材育成会議の定期開催を始めました。当社にとって初めての試みであり、事業成長のための人材戦略や育成視点でメンバーにどのような経験を積んでもらうことが成長につながるのかなど、視点を部門レベルから全社レベルに引き上げてディスカッションをし、部門の垣根を越えて人材配置を行うことができたことに、成果を感じています。

各部門と伴走しながら、全社人材戦略を進める

人材面から部門目標の達成を後押しするために、2024年5月から各本部にHuman Resource Business Partner (HRBP)を配置しました。具体的には、人事メンバーが各部門長に伴走する形で、採用計画策定や人材配置を中心に、全社人材戦略の連携・推進をしていく役割をHRBPが担う制度です。

初年度は本部長とHRBPの定期的な1on1ミーティングを通して、それぞれの部が抱える課題の把握に注力しました。こうしたステップを

中期経営計画 (2022年5月期～2025年5月期)

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～



中期経営計画の実現のための人材戦略

3つの重点施策

1. DX人材の獲得と育成

- ・DX人材・専門職*の外部採用強化
- ・リスキリングを通じた全体の底上げ

2. エシカルeコマースに寄与する人材の育成

- ・ESGに連動した評価および中期インセンティブ導入

3. 次世代経営幹部人材の育成

- ・多面的な評価、大胆な人材配置
- ・変革人材育成・サクセッションプラン策定

* ITエンジニア・データサイエンティスト・物流エンジニアなど

CHO Message

土台に、今後は本部ごとに必要な人材要件の整理や、戦略実現のための組織づくりなど、活動レベルを上げていくことを目標としています。また、こうした活動を通じて、一人ひとりの社員を上長のみならず人事がしっかり見ていくことを大事にしたいと思っています。

加えて、HRBPは各部における「ASKUL WAY」の浸透支援という役割も担っています。2024年5月期、全社員を対象に行ったエンゲージメントサーベイの結果では、キャリアの実現性やロールモデルの不在など「キャリア」項目のスコアに改善の余地が残されていました。こうした経営課題に対し、経営ボードで議論し、執行役員以上の対話会を経て、2025年5月期は、特定の専門分野で自分のスキルを高めて、会社に貢献したいという人材のキャリアパスも示していけるように「複線型キャリアパス制度」の導入を検討していくことを決定しました。また、本部ごとの課題については、HRBPが本部長と伴走しながら、組織課題に対処し、社員一人ひとりがパーパスを自身の業務へ落とし込んでいくことを目指します。

HRBPの設置

(Human Resource Business Partner)

● **ゴール** 部門の業績を向上

● **役割** 部門責任者とともに、人的側面で部門目標の達成に貢献する

● **活動内容**

・ 人員計画の策定

・ 本部長との定期ミーティング

・ 本部内の会議への参加

・ 本部内社員からの問い合わせ、相談対応

・ 「ASKUL WAY」の浸透支援等

・ 採用最終面接への同席

・ 評価、人材開発会議への出席

長期的な成長に向けた組織・人材改革

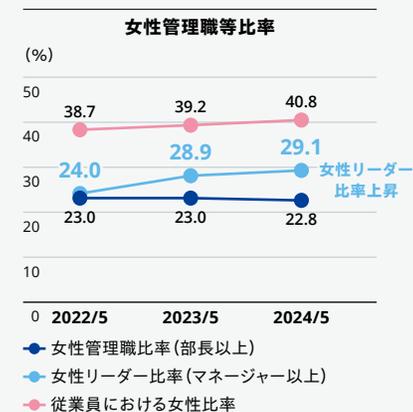
当社は12年前に新卒採用を開始するまで、職務領域ごとにキャリア採用を行ってきました。分野ごとのプロ集団で形成され、それが効率的に機能していた時期もあった一方で、ある程度の社員数を超えた現在、考え方が固定化してしまい、変化を起こすためのスピードが低下するなどの課題も顕在化しています。

今後の長期的な成長を志向するためには、前例にとらわれずまったく新しいものをクリエーションしていく、つまりお客様の「うれしい」のために新しい仕組みやプロダクトを次々と生み出せる組織への転換が必要であると考えています。

そのため、特に人材面では、デジタル人材はもとより、「0から1を生み出す」「1から10へ展開できる」、2つのタイプのクリエイティブ人材の育成に力を入れていきます。また、人事制度においては、こうした人材を活かしイノベーションが起きやすい組織へと変革するため、自律性とチームワークを同時推奨するような職務の設計や組織構造、評価においては長期的な視点や新たなチャレンジを加点していけるような制度へとアップデートしていきたいと思えます。

また、当社が注力している女性管理職比率の引き上げについても2025年12月に30%達成という目標の実現可能性を高めています。部長職以上を指す女性管理職比率を引き上げるため、管理職一歩手前の役職である、マネージャー職への女性の登用と育成を強化してい

ます。現在、マネージャー職における女性比率は39.5%となりますが、これは全従業員の女性比率と同等であり、女性リーダー比率は29.1%と年々向上しています。女性管理職比率を高めるために、今後も管理職候補となる人材の把握と計画的な育成を行っていきます。



CHOとしての使命

私は、入社以降、マーチャンダイジング部門やカスタマーサービス部門、ロジスティクス部門など様々な部門業務に携わり、現在の役職であるCHOに就任しました。現場と経営を経験していることが私自身の大きな強みであり、現場と経営をつなぎ、適切な人材戦略として形にしていることが私の使命です。今後も変革スピードを緩めず進化していくために、人材戦略を通して、社員一人ひとりが持っている能力やスキルを最大限発揮できるような環境を整え、次世代のリーダーを育成していきます。

CHO 執行役員
人事総務本部 本部長
伊藤 珠美

人的資本の強化

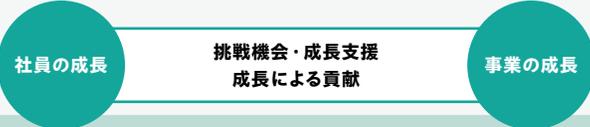
ASKUL WAY / Purpose・Values・DNA

中期経営計画(2022年5月期~2025年5月期)における全社戦略

人事戦略全体像 サステナブルな企業活動を支える人材育成



ヘルスケア・働く環境



会社のコミット	成果と行動に対して公平に報いる	
マネジメントへの期待	メンバーの育成 支援・フィードバックを通じて次の成長へ	戦略の実現
社員への期待	主体的な学びと挑戦	新たな価値創造
Culture&Mind	アスクルらしさ ASKUL WAYの体現 (DE&I・エンゲージメント)	



個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進

アスクルでは、2015年の「ダイバーシティ宣言」を通じて、「多様な人材活用」「多様な働き方促進」「多様性享受の組織風土の醸成」の3つの柱を掲げています。

「多様性と共創」「変革と最速」の実現のための風土・意識の醸成

▶ 多様な社員の活躍を目指した取り組み

従来のテレワークやフレックス導入などの働き方の多様化・環境整備に加えて、2020年以降、組織・任命ガイドラインの策定や人材開発会議の発足による登用プロセスの透明化および多様な人材の登用、さらに、サクセッションプランの策定を通じて次代のアスクルを担うマネジメント候補の育成・人材プール形成を進めてきました。

今後は、管理職登用後の継続サポートによるスキルアップや精神面での支援を通じて、女性管理職の活躍と定着を図っていきます。



人事制度

環境整備

相対評価

人材開発会議			
組織・任命ガイドライン		ジョブローテーション	
360度FB	エンゲージメントサーベイ	65歳以降雇用制度	60歳以降人事制度
全社員フレックスタイム制度	全社員テレワーク制度	本社オフィス改装・フルフレックス・テレワーク前提の働き方	
産休・育児休暇	介護休暇	男性の育児休業義務化	

人的資本の強化



積極的にチャレンジする人材によるイノベーション創出

社員が、時代の変化や、一人ひとりの様々なライフステージの変化に応じて、ありたい姿を描き、主体的に学び、成長し、積極的にチャレンジし、自らの能力を発揮していきいきと働けるよう、アスクルでは各種研修の実施や制度の導入などに取り組んでいます。

社員が自らのキャリア目標に向かって主体的に学ぶ意欲を高めるため、学びや成長を追求できる仕組みを提供しています。

▶ 学びの支援制度

社員が自ら選んだ学習プログラムや資格取得に対して、会社が費用の一部または全額を補助する制度です。2024年5月期に学びの支援制度を利用した社員は、自己申請と会社提供とを合わせて131名になります。

「学びの支援制度」利用者の声

関心のあった地方の課題に対し、業種を超えたメンバーで解決策を提案するという機会をいただきました。チャレンジでしたが、新たな気づきとともに、新しいネットワークをつくることもできました。



▶ ASKUL WAY アワード(社内表彰制度)

「ASKUL WAYを体現した案件」を称賛・表彰する全社員参加型の制度で、2024年5月期の取り組みについては全54チーム・延べ400人強のエントリーがありました。「チャレンジ」と「イノベーション」のナレッジ共有を通じて、さらなる学びの機会につながっています。



「ASKUL WAY アワード」表彰式(2024年7月)

[▶ P.53](#) [▶ P.73](#) DX人材の育成について



心身ともに安心・安全に働ける健康経営

社員が心身ともに健康で安心して働ける環境を構築することは、お客様に「うれしい」をお届け続けるための基盤です。アスクルでは、働き方の変化にも柔軟に対応しつつ、「健康経営」に取り組んでいます。

ウェルネスパフォーマンススコア

79.6%* (前期比1.3pts低下)

- 健康な状態で発揮できるパフォーマンスを100%とした場合の平均パフォーマンス(%)
- 具体的な取り組み: 女性の健康課題や食生活改善など健康をテーマにした各種セミナーの実施、朝食配布、予防接種、検診費用の補助など

2025年5月期目標: 83.0%

社員エンゲージメントスコア

65.4点* (前回比0.2点低下)

- エンゲージメント(社員と会社の双方向の関係性・つながり)の状況を100点満点で数値化したもの(点)
- 優先的に解決すべき課題抽出と対策実行、効果検証に活用しています。

2025年5月期目標: 70.0点

* 2024年5月期実績

▶ 部活動

アスクルでは、同じ志向や趣味で集う「部活動」を支援しています。2024年9月現在、30以上の部に331人が参加し、世代や部門を超えた社内コミュニケーションの活性化につながっています。



▶ 社員エンゲージメントスコアの分析と活用

スコアの分析結果をもとに課題を整理。経営層での対話を重ね、得られた知見をもとに、具体的な対策・アクションプランを順次展開しています。



経営層での対話会の様子

人的資本に関する取り組みの詳細およびデータについては下記をご覧ください。

[▶ 働く仲間とともに](#) [▶ ESGデータ集](#)

ステークホルダーとのコミュニケーション・協働

アスクルは、お客様、株主・投資家、パートナー企業、従業員、地域・社会などの多様なステークホルダーとの対話を通じて得られる期待・要望・気づき等の様々な声や兆しに耳を傾け、真摯に受け止めるとともに、それらを事業・経営に反映させること、そして、社会の変化と期待に応え続けることが、社会的意義のある新たな価値創造、社会課題の解決につながると考えています。

パートナー企業



お客様



従業員



株主・投資家



地域・社会



地球環境



ステークホルダー	コミュニケーション・施策の例
お客様	<ul style="list-style-type: none"> ▶ お客様からのお問い合わせ、SNSでの交流 P.80 ▶ 家具ショールームでの見学会 ▶ 「いい明日がくる展 by ASKUL × LOHACO」 P.19
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 定時株主総会 ▶ 決算説明会、個人投資家向け説明会
パートナー企業（お取引先）	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 商品品質向上活動 ▶ サステナブル調達の推進／「CSR調達・監査」の実施 P.79
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ASKUL ECマーケティングラボ
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ エージェント（担当販売店） ▶ 「エージェント・カンファレンス」 ▶ 「アスクルエージェント・アワード」
配送パートナー	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 「ホワイト物流」の取り組み
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ▶ エンゲージメントサーベイ・労使委員会 P.73~77 ▶ 人事考課・面談・キャリア自己申告 ▶ 各種エンゲージメント（CEOタウンホールミーティング等） P.05
地域・社会	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 各拠点における地域とのコミュニケーション ▶ NPO・NGOとの連携・活動支援 P.79 ▶ 行政との連携、自治体との災害時協定・連携

人権、サプライチェーンの取り組み、社会貢献

人権

アスクルグループとしての人権尊重へのコミットメントを強く発信し、グループ内における認識をより明確にするとともに、様々なステークホルダーと協働してあらゆる企業活動における人権尊重の行動を進めていくにあたり、2022年2月に「アスクルグループ人権方針」を策定しました。

▶ 取り組み

人権に対して与える影響を適正に評価するプロセスを確立、人権デューデリジェンスを実施し、人権リスクの特定、防止、軽減に努めます。

📄 [アスクルグループ人権方針](#)

➔ **P.80** [カスタマーハラスメントに対する基本方針](#)

アスクルグループ人権方針 (抜粋)

- 人権尊重へのコミットメント
- 国際的な人権原則の支持
- 人権デューデリジェンス、苦情処理メカニズム、救済
- 人権尊重に関する取り組み
 - ① 多様性の重視、差別・ハラスメントの禁止
 - ② 強制労働・児童労働の防止
 - ③ 労働時間と賃金の管理
 - ④ 結社の自由・団体交渉の権利行使の尊重
 - ⑤ 従業員の安全と健康の維持
 - ⑥ 表現の自由とプライバシーの保護
- ステークホルダーとの対話・協議

持続可能な調達

▶ アスクル サステナブル調達方針

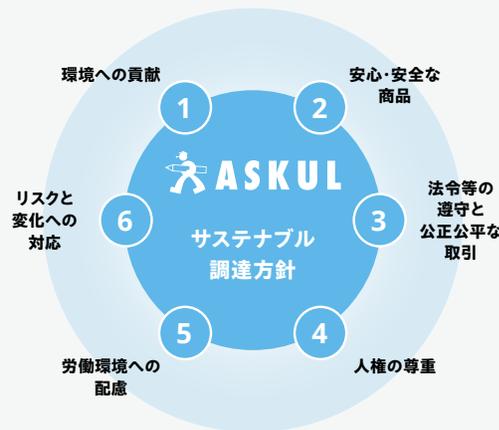
「責任あるサプライチェーンの構築」の一環として、2021年4月に「アスクル サステナブル調達方針」を策定しました。

本方針は、環境、安全、人権などに配慮し、お客様への安心・安全な商品の提供を持続可能にするために、「社会的責任の遂行」と「サプライチェーン全体の持続的発展」の両立を目指すものです。今後、本方針に基づき、サプライチェーンにおける本方針の運用状況を確認していきます。

▶ 取り組み

遵守事項に関するサプライヤーへのアンケート調査、製造委託工場の現地確認等を実施しています。

📄 [サプライヤー\(商品仕入先\)様向け「CSR調査」の実施](#)



社会貢献

▶ 商品を通じた支援等

お客様、製造メーカーの皆様とともに2011年より東日本復興支援を実施、対象のアスクルオリジナル商品ご購入金額の1%を東北3県の復興に活用していただいています。2021年からは地域活性と課題解決に貢献する事業を応援する「東日本復興支援～事業応援プロジェクト～」を通じて支援を継続しています。

また、環境支援としては、「海をまもるレジ袋」のご購入金額の3%を長崎県対馬市の海洋ゴミ対策にご活用いただいているほか、同市との連携協定を通じて、スタディツアーの開催や商品展開の検討などに取り組んでいます。



📄 [東日本復興支援～事業応援プロジェクト～](#)



📄 [海をまもるレジ袋](#)

▶ 自治体との災害時協定等

2017年の物流センター火災の後、物流センターの万全な防災体制の整備に加え、地域における物流センターのあり方を再検討し、「地元の皆様に、安心・安全な物流センターとして信頼していただき、地域に貢献していきたい」という想いを新たに、各物流拠点における自治体との災害時協定を順次、締結しています。

自治体との災害時協定の概要(2024年10月現在)

自治体	主な対象拠点・地域など	概要
江戸川区	ASKUL東京DCなど	• 救援物資提供協力(有償)
千葉市	千葉市全域	• 救援物資の調達(アスクル) • 救援物資等の輸送(ASKUL LOGIST)
東京都	東京都全域	• 救援物資の供給・輸送力の提供協力(有償) • 救援物資集積拠点等としての無償使用等
福岡市	ASKUL Logi PARK 福岡	• 支援物資提供協力(有償)
吹田市	ASKUL Value Center 関西	• 救援物資集積拠点等としての無償使用 • 救援物資提供協力(有償)
日高市	ASKUL Value Center 日高	• 救援物資提供協力(有償)

お客様とのエンゲージメント

お客様対応の基本方針

私たちは、常にお客様の声に耳を傾け、仕事場とくらしと地球の明日に「うれしい」を届け続けるために進化していきます。

具体的には、以下3点を重点項目として積極的に取り組みます。

- 1 お客様とのお約束を守る
- 2 お客様の声に基づく改善と社内共有化の仕組み構築
- 3 商品・サービス進化のためのマネジメントサイクル構築

アスクルの自己革新の指標

お客様のために新しい価値を創造するために、
私たちが仕事をする上での拠り所として、自らに問いかける指標

- 今のサービス・商品でよいのか。
- 私たちのサービスを喜んでいただいているか。
- お客様にご迷惑、ご面倒をおかけしていないか。
- お客様にご迷惑をおかけして、心がどれほど痛んでいるのか。
- お客様との約束を守っているか、信頼にお応えしているか。
- お客様に感動を与えているか。
- 共感していただいているか。
- フレンドシップを感じていただいているか。
- お客様に喜んでいただくことが、自分の喜びになっているか。
- またアスクルを利用しようと思っていただいているか。
- そして、私たちはお客様のためにベストを尽くしているか。

カスタマーハラスメントに対する基本方針

大切なお客様との関係を良好に保ち、従業員等がいきいきと安心して働くことができる職場環境を整えることが、お客様へのより良いサービスの提供に不可欠であると考え、2024年8月に「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を制定しました。

アスクルグループ カスタマーハラスメントに対する基本方針

顧客満足マネジメントシステム(ISO10002自己適合宣言)

当社のお客様対応業務プロセスが、国際規格「ISO10002」に適合していることを、2022年3月22日に宣言しました。

お客様対応業務プロセスのPDCAサイクルを回すため、お客様サービスの品質向上を重要指標と位置づけ、毎月、経営層が参加する「品質マネジメント委員会」を開催し、品質向上について議論を行っています。

お客様の声に基づく改善活動

当社では、お客様サービスの品質を重要指標と位置づけています。毎月、社長を含めた経営層が参加する「品質マネジメント委員会」を開催し、品質向上について議論を行っています。その中で設定した重要課題を「お客様満足向上委員会」で取り上げ、お客様の声に基づいた品質改善に取り組んでいます。

2024年5月期は特に物流課題に着目した品質改善に取り組み、商品破損の削減や置き配サービスの利便性向上に努めました。

企業風土・意識の醸成

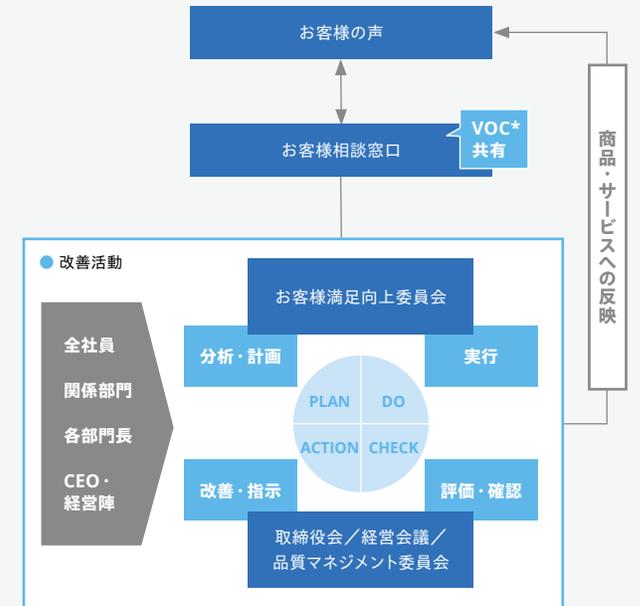
当社では、日々お客様サービスデスクに寄せられるお客様の声を「ご意見ダイジェスト」「商品リクエスト」に編集し、タイムリーに社内でも共有しています。また、「VOCポータル」という社内サイトを設置し、各分野・課題別にお客様の声を掲載しています。2024年5月期は、11月度をお客様志向月間と位置づけ、社員一人ひとりがお客様の声に着目し、商品・サービスの改善・進化につなげるためのイベントを実施しました。

消費者志向自主宣言

当社は、消費者庁が推進する「消費者志向経営」に賛同し、その実現に向けた「消費者志向自主宣言」を策定・活動しています。本宣言では、アスクルのパーパス(存在意義)「仕事場とくらしと地球の明日に『うれしい』を届け続ける。」の実現に向けて、お客様の声を商品、サービス、事業戦略に活かしていくことを表明しています。

- 消費者志向経営の推進(消費者志向自主宣言)
- 「令和4年度消費者志向経営優良事例表彰」消費者庁長官表彰を受賞
- 「令和2年度消費者志向経営優良事例表彰」消費者庁長官表彰(特別枠)を受賞

お客様の声に基づくPDCAサイクル



* VOC: Voice Of Customer



役員一覧 (2024年10月31日現在)



浅枝 芳隆*

後藤 玄利*

保苺 真一

吉岡 晃

輿水 宏哲

中川 深雪*

今村 俊郎

秋元 里奈*

青山 直美*

玉井 継尋

川村 勝宏

市毛 由美子*

塚原 一男*

* 独立社外役員

役員一覧 (2024年10月31日現在)

取締役



吉岡 晃
代表取締役社長 CEO*1



玉井 継尋
取締役 CFO*2
リスク担当・経理財務担当・情報開示担当
経営・品質KPI担当
コーポレート本部 本部長
重要な兼務の状況
・(株)アルファパーチェス 取締役



川村 勝宏
取締役 COO*3
営業本部 本部長
重要な兼務の状況
・ソロエル(株) 代表取締役社長



保苅 真一
取締役 CTO*4
ECプロダクト本部 本部長



市毛 由美子
社外取締役・独立役員
重要な兼務の状況
・のぞみ総合法律事務所パートナー
・出光興産(株) 社外監査役
・日立Astemo(株) 社外取締役 監査等委員



後藤 玄利
社外取締役・独立役員
重要な兼務の状況
・Kotozna(株) 代表取締役
・語朋科技(珠海)有限公司 董事長
・Kotozna Singapore Pte Ltd Managing Director



塚原 一男
社外取締役・独立役員



青山 直美
社外取締役・独立役員
重要な兼務の状況
・(有)スタイルビズ 代表取締役
・(株)イズミ 社外取締役



秋元 里奈
社外取締役・独立役員
重要な兼務の状況
・(株)ビビッドガーデン 代表取締役社長



奥水 宏哲
非常勤取締役
重要な兼務の状況
・LINEヤフー(株) コマースカンパニー
事業推進統括本部長

監査役



今村 俊郎
常勤監査役



浅枝 芳隆
社外監査役・独立役員
重要な兼務の状況
・浅枝芳隆公認会計士事務所 所長
・ウイングアーク1st(株) 社外監査役
・(株)島根銀行 社外取締役



中川 深雪
社外監査役・独立役員
重要な兼務の状況
・中央大学法科大学院 教授
・日産化学(株) 社外取締役
・香水法律事務所 所長
・(株)ファンケル 社外監査役
・日東工業(株) 社外取締役
・(株)SBI新生銀行 社外監査役

*1 最高経営責任者
*2 チーフ・ファイナンシャル・オフィサー
*3 最高執行責任者
*4 チーフ・テクノロジー・オフィサー

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「仕事場とくらしと地球の明日に『うれしい』を届け続ける。」というパーパス(存在意義)、バリューズ(価値観)、DNAからなる「ASKUL WAY」に基づき、お客様、株主・投資家、パートナー企業、社員、その他、社会の様々なステークホルダーの声に耳を傾けるとともに、社会的意義のある新たな価値を創造し続けることで、様々な社会課題の解決に寄与したいと考えています。

そのために、コンプライアンス経営に基づき、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を図ることで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努め、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいきます。

取締役会の構成

当社の取締役会は、多様性に配慮しつつ、事業に関する知見・専門知識・経験・能力等、バックグラウンドが異なる多様な取締役で構成するものとします。

取締役会の員数は、定款の定めに従うものとし、以下の観点を踏まえ、取締役会の機能が最も効果的かつ効率的に発揮できる適切な員数とします。

- 経営の意思決定・監督において、十分な多様性を確保できること
- 取締役会において、実質的かつ十分な審議が図られること

これらにより、取締役会が経営の重要な意思決定および監督機能において実効的な役割を果たすにあたって、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスおよび多様性の確保と、適正な規模の両立を図るものとします。

また、当社は、社外での豊富な経験、高い見識・幅広い知見や深い専門性を当社の経営に活かすとともに、独立した客観的な立場からの経営の監督の実効性を確保・強化し、経営の透明性の向上を図るため、独立社外取締役を複数名選任するものとします。

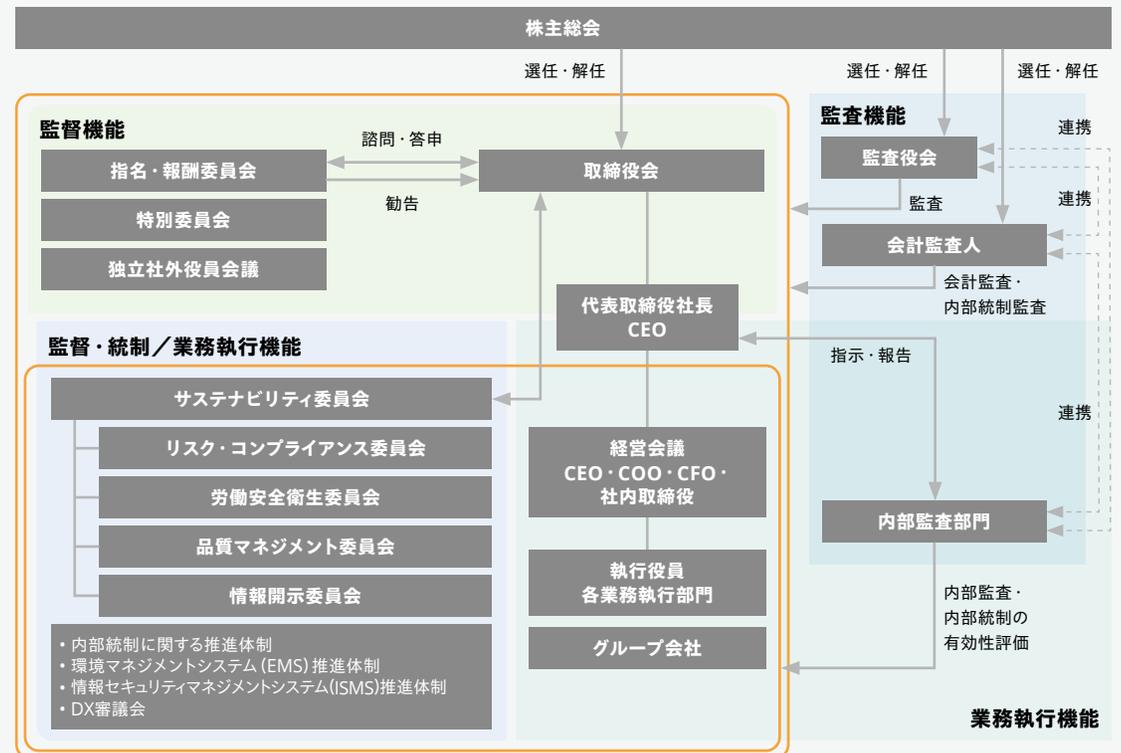
監査役会の構成、会計監査人

当社の監査役会の構成としては、常勤監査役を1名以上選任するとともに、社外監査役を1名以上選任するものとします。監査役の員数は、定款の定めに従うものとし、取締役の職務執行の監査が最も効果的かつ効率的に発揮できる適切な員数とします。

また、監査役の選任にあたっては、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任するものとし、うち1名以上は、財務・会計に関する十分な知見を有している者を選任するものとします。

なお、当社は、前会計監査人の監査継続年数を考慮し、新たな視点での監査が期待できること、また、グループ全体での監査の効率化が期待できることから2022年8月の定時株主総会において、有限責任監査法人トーマツを会計監査人に選任しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年8月8日現在)



コーポレート・ガバナンス

各委員会等の構成員の状況

2024年8月8日現在

委員会名	取締役										監査役			本部長 その他の 構成員	概要・活動内容等	2024年 5月期 開催回数
	吉岡晃	玉井維尋	川村勝宏	保苅真一	市毛由美子	後藤玄利	塚原一男	青山直美	秋元里奈	奥水宏哲	今村俊郎	浅枝芳隆	中川深雪			
					社外 独立	社外 独立	社外 独立	社外 独立	社外 独立	非常勤		社外 独立	社外 独立			
指名・報酬委員会	○				○	○	◎	○	○						取締役・CEOを含む重要な役職員の選解任、報酬およびサクセッションプラン(後継者計画)に関する方針・手続き・具体案等について審議する。(すべての独立社外取締役およびCEOで構成)	18
監督 特別委員会					◎		○					○			独立役員のみで構成。少数株主の利益保護および支配的株主から独立した視点で株主の公正性・公平性の担保に資する事項について審議する。 ※コーポレートガバナンス・コード4-8③「独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会」に該当するもの	2
独立社外役員会議					○	○	◎	○	○			○	○		独立役員のみで構成。コーポレート・ガバナンスおよび事業・経営に関わる重要事項等について自由に情報交換や意見交換を行う。 ※コーポレートガバナンス・コード4-8①「独立社外者を構成員とする会合」に該当するもの	3
サステナビリティ委員会	○	◎	○	○	■						■	■	○*1*2 □	社会的責任を果たし、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、サステナビリティおよびESGに関する課題や方針の審議、決定、各委員会のモニタリングを行う。	12	
リスク・コンプライアンス委員会	○	◎	○	○								■	○*3 □	リスクを管理するとともに、法令や社内外の規則・規範を遵守し、適正な業務遂行を図るため、リスクおよびコンプライアンスの状況についての把握と管理・対策に取り組む。	12	
労働安全衛生委員会		○	○	○							■		◎*1 ○	スタッフおよび従業員等の安全確保および心身の健康・向上、ならびに、生産性と士気の向上を図るために、労働安全衛生に関する状況の把握と対策に取り組む。	12	
品質マネジメント委員会	○	○	○	○					■	■			◎*2 ○ □	お客様の信頼および満足度を向上させること、ならびに、お客様へ安心・安全な商品をお届けするために、バリューチェーン全般のサービスおよび取り扱い商品の品質向上に取り組む。	11	
情報開示委員会	○	◎	○	○									○	経営の透明性を高め、適時・適切な情報開示のために、開示意思決定を行う。	36	
執行 経営会議	◎	○	○	○									□	CEOが議長となり、業務執行に係る議案について精査・決定する。	37	

◎委員長・議長 ○委員 ■アドバイザー □オブザーバー、その他の構成員

*1 人事担当部門 本部長 *2 カスタマー対応部門 本部長 *3 法務担当部門 本部長

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役 スキルマトリクス/選任理由

2024年8月8日現在

氏名 当社における地位	スキル・経験										選任理由
	経営戦略	ESG・サステナビリティ	eコマース	商品	物流	グローバル	会計・財務・ファイナンス	IT・DX	人事・労務・人材開発	法務・知財・リスク管理	
吉岡 晃 代表取締役社長 CEO	●		●	●							代表取締役社長CEO(最高経営責任者)として、コロナ禍においても当社グループを持続的に成長させてきたこと、当社での豊富な業務経験と実績、eコマース事業運営に関する知見を有し、当社社長として職責を適切に果たしているため。
玉井 継尋 取締役CFO	●	●					●			●	当社での豊富な業務経験と実績、財務、広報・IR等に関する知見を有し、ガバナンスの強化、持続的な企業価値向上を目指す当社のCFO(チーフ・ファイナンシャル・オフィサー)として職責を適切に果たしているため。
川村 勝宏 取締役COO	●		●	●	●				●		当社での各部門の執行役員を歴任するなどの幅広い業務経験と実績、事業運営に関する知見を有し、当社COO(最高執行責任者)として職責を適切に果たしているため。
保苺 真一 取締役CTO			●						●		インターネットにおけるプラットフォーム開発、eコマース事業に関する高い専門性、豊富な経験と実績を活かし、DXの推進を通じた持続的な企業価値向上を目指す当社の取締役として適任であると判断したため。
市毛 由美子 社外取締役	●	●						●	●	●	企業内弁護士を経て、弁護士としてコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、知的財産等の分野における専門性の高い知見と実務経験を有しており、これまでに複数社の社外取締役・社外監査役、また弁護士会・弁護士連合会や公益法人の役員を務めているため。
後藤 玄利 社外取締役	●		●	●	●				●		医薬品のインターネット販売という革新的な事業を立ち上げ、代表取締役として長年事業経営に携わり、eコマース市場において同社の成長を牽引した経験・実績と、デジタルサービス分野における豊富な実務経験、高い知見と見識を有しているため。
塚原 一男 社外取締役	●					●			●		グローバルに事業展開する重工業メーカーにおいて、海外駐在の経験を含め幅広い業務を担当した後、同社の代表取締役副社長を務め、また、現在まで複数社の社外取締役にも就任するなど、企業経営に関する豊富な経験・実績と高い見識・倫理観を有しているため。
青山 直美 社外取締役	●	●	●	●							消費者目線のマーケティング支援企業を設立し、企業のソーシャルメディア運営やeコマース関連のアドバイザーを務めるなど、高い専門性と豊富な経験を有しているため。
秋元 里奈 社外取締役	●	●	●								農業の流通課題を解決する革新的な事業の立ち上げ、社会課題に取り組む様々な団体での活動などの経験・実績を有することから、ベンチャー企業でのスピード感とイノベーション創出の知見を活かした監督・提言が期待できるため。
奥水 宏哲 非常勤取締役			●						●		インターネットビジネス、eコマースの分野における高い専門性と企業経営の経験を有するとともに、過去に当社における職責を果たしてきたことから、グループシナジー創出等を期待できるため。
今村 俊郎 常勤監査役	●								●		経理財務、情報開示、リスク、人事等、当社グループにおける豊富な業務経験と経営に関する知見を有しており、2017年8月以降は、当社の常勤監査役として業務執行の監督機能を適切に果たしているため。
浅枝 芳隆 社外監査役						●	●				公認会計士として、グローバルな会計・監査等の実務経験および専門的な知見を有しており、グローバル組織におけるマネジメント経験に加え、これまで複数社において社外取締役や社外監査役も務めているため。
中川 深雪 社外監査役		●								●	東京地方検察庁など検事として長年にわたり法曹界での実務経験を有しており、また、法曹としての専門性に加え、複数社の社外取締役・社外監査役を務めているため。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役・経営陣幹部の選解任の方針および手続き

当社の取締役会が取締役・監査役候補の指名と経営陣幹部の選解任を行うにあたっての方針と手続きは以下のとおりです。

▶「取締役候補の指名・経営陣幹部の選解任を行うにあたっての方針と手続き」

当社の取締役候補・経営陣幹部については、以下を備えている人材であることを条件とします。

- 健全な社会人、企業人としての良識を有している者
- 経営者としての広く柔軟な視野、志、リーダーシップ等の資質、能力を有している者
- 当社の「ASKUL WAY」に基づくビジョン構築力、変革力、お客様志向、高い倫理観を有している者

なお、候補の選定にあたっては、取締役会の構成の多様性を考慮し、その時々々の経営の状況に応じて、多様な視点による監督が行われることが事業の推進・拡大、適切な監督に資するとの認識に立ち、当社取締役候補者として最適な人材を選定します。

当社のすべての取締役は、毎年、株主総会決議による選任の対象とされます。

取締役(補欠取締役を含む。)の候補者、経営陣幹部は、すべての独立社外取締役およびCEOで構成される「指名・報酬委員会」における公正、透明かつ厳格な審査および答申を経た上で、取締役会で決定されます。

なお、当社の取締役による、他の上場会社の取締役または監査役の兼任については、当社取締役としての業務のために必要な時間を費やしその責務を遂行するにあたって合理的な範囲にとどめるものとします。

CEOの解任については、選任にあたっての人材要件に掲げる項目に関して重大な欠格事由が生じた場合、当社の企業価値が著しく毀損した場合、当社の社会的評価・評判が著しく毀損しCEOに重大な責任が認められた場合、人心刷新の必要性が生じた場合等に、その理由を明らかにした上で、指名・報酬委員会において解任案を決定し、取締役会で決議されます。

また、経営陣幹部の解任にあたっては、経営陣幹部が、上記に記載する経営陣幹部に求める人材の条件から逸脱する状況に該当するなどの事態に至った場合、指名・報酬委員会における公正、透明かつ厳格な審査および答申を経た上で、取締役会で決定されます。このほか、本人からの辞任の申告、当社の組織変更および役割・担当の変更に伴い、取締役会で決定されます。なお、取締役の解任を伴う場合は、上記に加え株主総会でも決議するものとします。

▶「監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続き」

当社の監査役候補については、以下を備えている人材であることを条件とします。

- 優れた人格、見識、能力および豊富な経験とともに、高い倫理観を有している者
- 当社の「ASKUL WAY」や文化を理解し、共有できる人材であること
- 適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有している者

なお、候補の選定にあたっては、監査役会の構成の多様性を考慮し、その時々々の経営の状況に応じて、多様な視点が必要な監査に資するとの認識に立ち、当社監査役候補者として最適な人材を選定します。

また、当社の監査役のうち1名以上は、財務・会計に関する十分な知見を有している者であるものとします。

監査役(補欠監査役を含む。)の候補者については、指名・報酬委員会が事前に監査役会と協議の上、公正、透明かつ厳格に審査して取締役会に答申し、これに基づき、監査役会の同意を経て取締役会で決定されます。

なお、当社の監査役による、他の上場会社の取締役または監査役の兼任については、当社監査役としての業務のために必要な時間を費やしその責務を遂行するにあたって合理的な範囲にとどめるものとします。

独立性判断基準

当社は、「独立役員指定規程」を定めており、以下の事項のすべてに該当しない社外役員の全員について、本人の同意を得た上で、独立役員に指定しています。

- A 当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
- B 当社の主要な取引先またはその業務執行者
- C 過去5年以内に当社から多額の金銭等を得ているコンサルタントや士業等、または、コンサルティング会社等の団体に所属する者で過去5年以内に当社を直接担当した者
- D 当社・親会社・子会社等の業務執行者・取締役・監査役
- E 当社の主要株主
- F ① A～E の近親者、②当社・親会社・子会社等の会計参与



コーポレート・ガバナンス

少数株主保護

当社は「関連当事者取引管理規程」を定めており、関連当事者との取引により当社および株主共同の利益を害することならびにこれらの懸念を惹起することがないよう、取引の合理性および取引条件の相当性について慎重に判断し、管理しています。

また、当社は、2021年8月4日開催の取締役会決議により、当社の取締役会の監督機能を強化し、当社および当社グループの適切なコーポレート・ガバナンスの向上および経営の透明性の確保、ならびに、支配株主およびこれに準ずる支配力を有する主要株主（支配的株主）と少数株主との利益が相反する重要な取引および行為に際しての少数株主の利益保護および公正性・公平性の担保に資することを目的に、取締役会の常設の諮問機関として、特別委員会を設置しています。

 コーポレート・ガバナンス報告書「株主の権利・平等性の確保に関する方針」

政策保有株式

当社は、「株主の権利・平等性の確保に関する方針」を策定、実行しており、2024年5月期末現在、安定株主対策を目的として保有する上場株式、いわゆる政策保有株式は保有していません。

当社は、外部の優れた技術の活用、業務提携による関係強化等、当社グループの戦略上重要な目的を有すると判断される株式を政策保有株式として保有することがあります。また、当社は、政策保有株式について、保有目的が適切であるかを検証した上で、取締役会もしくはそれに準じる会議体にて保有の継続、処分の判断を実施しています。

 コーポレート・ガバナンス報告書【原則1-4 政策保有株式】

情報開示

当社は、株主・投資家に対する、経営に関する事項、事業活動状況等の企業情報の開示については、関係法令に従い、積極的かつ公正に行います。

企業情報は、常に正確性を確保し、必要な場合は機密保持の必要性を考慮し、適切な時期、方法により開示します。開示すべき情報としては、法令で開示を要求されているもののほか、ESG要素などの非財務情報についても、積極的な開示を行います。

当社は、情報開示を重要な経営責任の1つであると認識し、株主・投資家等にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるように努めます。

 情報開示・対話に関する基本方針

アスクルにおけるガバナンス向上の取り組み

支配株主等が存在する状況を踏まえ、「持続的・中長期での企業価値の向上」という視点に基づき、経営の独立性の確保・利益相反取引の回避、ならびに、少数株主保護および株主の公正性・公平性の担保等に配慮した体制の構築・運用を図っています。

制度・体制での対応

- ▶ 独立役員の複数選任*
- ▶ 全独立社外取締役とCEOで構成される指名・報酬委員会を通じた役員選任プロセス
- ▶ 指名・報酬委員会と特別委員会の持つ権限
 - ・取締役会からの諮問を待たず、自ら調査し、取締役会に対して意見を述べ、助言、勧告をする権限
 - ・答申、勧告等を行った事項について株主総会等で意見を表明する権限

利益相反取引への対応

- ▶ 特別委員会の設置・運営
 - ・取締役会の常設の諮問機関
 - ・独立社外役員のみで構成（有事には有識者等を加えてのチーム組成が可能な設計）
 - ・関連当事者との取引について合理性・取引条件の相当性等のモニタリング体制の監督
- ▶ 「関連当事者取引管理規程」による取引の管理

コミュニケーション施策

- ▶ 独立役員と大株主での定期的・建設的な対話・意見交換の機会
- ▶ 双方の経営陣同士での定期的・建設的な対話・意見交換の機会
- ▶ 役員選任決議に際し、各候補者からの「抱負文」開示・株主への表明

* 独立役員（取締役・監査役合計）7名／13名（53.8%）（2024年9月現在）

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の実効性の向上に継続的に取り組むため、全取締役および監査役を対象に、2015年から取締役会全体の実効性に関する分析・評価を毎年行っています。2024年の実効性評価では、より客観的な視点を取り入れるべく第三者機関による評価を実施しました。

▶ 評価方法および評価プロセス

2024年2月に実施したアンケートの分析結果をもとに、同年4月に第三者機関が全取締役および監査役に対し個別にインタビューを実施し、取締役会全体の実効性について評価しました。

アンケートは、下記項目ごとに複数の設問を用意し、5段階で評価する回答、選択肢による回答、また項目ごとにフリーコメント欄を用意し、取締役会の実効性を確認しています。

アンケートの大項目 (約40問)	1 取締役会のあり方	2 取締役会の構成	3 取締役会の運営	4 取締役会の議論	5 取締役会のモニタリング機能	6 社内取締役・社外取締役の パフォーマンス	7 取締役・監査役に対する支援体制	8 トレーニング	9 株主との対話	10 ご自身の取り組み	11 指名・報酬委員会の運営	12 指名・報酬委員会	13 総括
---------------------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------------	---------------------------	-------------------	----------	----------	-------------	----------------	-------------	-------

2024年5月期～2025年5月期における評価プロセス

2024年2月	・全取締役・監査役(13名)に対し、第三者機関によるWebアンケートを実施
2024年4月	・全取締役・監査役に対し、第三者機関によるインタビューを実施
2024年6月	・取締役会において、第三者機関の評価レポートをもとに課題の報告、意見交換、今後の対応方針について確認
2024年11月	・改善対応に関する中間報告
2025年3月	・実効性評価を実施(予定)

▶ 前回評価における課題およびこれまでの対応状況の概要

(1) 事前ブリーフィングの実施

大規模システム投資、物流センター投資案件等の重要アジェンダについて、事前ブリーフィングを実施することで、理解・議論の深化につながりました。

(2) 資料の早期配布

取締役会開催の3営業日前までを目安に資料送付を行うことで、事前確認の時間を確保しました。

▶ 前回評価時に示された取締役会で議論すべき主なテーマとその進捗

前回評価時のアンケートで提案された主なテーマについて意見が出され、議論を深めました。

- ・アスクルの成長戦略と次世代のビジネスモデル
- ・人的資本投資
- ・長期的な成長戦略を踏まえた中期的な目標設定
- ・イノベーションを起こし続けるための仕組み・風土
- ・BtoB事業の経営ビジョン
- など

▶ 今回の評価結果

今回(2024年5月期)の評価では、取締役会が概ね実効的に機能していると評価されました。特に取締役会の多様性、取締役会の議事運営、内部統制・リスク管理、社内取締役・社外取締役のパフォーマンス、指名・報酬委員会における議論の各テーマについて肯定的に評価する意見が多く挙げられました。

なお、前回評価時に提案された上記のテーマについては、2025年5月期も引き続き課題として認識し、次期中期経営計画の立案プロセスにおいてさらに検討を深めていきます。

▶ 抽出された課題および改善方針

アンケート結果から抽出された意見・課題、および各課題への取り組み・改善方針は、以下のとおりです。

抽出された課題	取り組み・改善方針
(1) 取締役会のあり方・構成について	① 取締役会のあり方・機関設計に関する議論不足、独立社外取締役が過半数になっていない点 指名・報酬委員会、独立社外役員会議において継続的に議論 ② 取締役に必要なスキル・経験、性別・年齢の多様性について 指名・報酬委員会においてスキルマトリクスを再整理
(2) 取締役会の運営について	① ディスカッション時間の不足 報告事項の整理、予備時間の確保、資料の早期提供により改善 ② 資料の内容・分量 ポイントを明確にした資料作成 ③ 社外取締役への情報提供充実 経営会議の情報共有・事前ブリーフィングの継続実施など
(3) 取締役会での議論について	① 中長期戦略・経営計画、事業ポートフォリオ、人的資本・人材戦略などの議論不足 計画的にアジェンダをセッティングして検討 ② 中長期経営計画策定の進捗状況フォローアップ 定期的にスケジューリングし実施
(4) 取締役に対する支援について	自社の取り組みや取り巻く環境の習得機会 各事業・外部環境の説明など要望に基づき実施
(5) 指名・報酬委員会について	取締役会への報告の充実 重要論点に関する議論のサマリーを、年2回定期的に取締役会へ報告

「取締役会の実効性評価」および取締役会における議論の経過・詳細

コーポレート・ガバナンス

TOPIC

ESG指標条件について

マテリアリティ(重点課題)に関連する5項目の年度目標のうち、所定の項目数達成を条件として、譲渡制限期間が満了した時点で譲渡制限を解除します。

E 環境	① 配達効率の向上
	② 商品環境スコアの総スコア目標達成
S 社会	③ 従業員エンゲージメント指数
	④ 女性管理職比率 30%
G ガバナンス	⑤ 外部機関によるガバナンス評価

※ 従業員向けは、⑤を除く4項目

 (参考) 譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分に関するお知らせ

社内取締役・経営陣幹部の報酬決定の方針と手続き

金銭報酬

固定部分としての基本報酬(月次報酬)と業績連動報酬で構成されています。

基本報酬: 市場水準や期待する役割を反映して、(固定部分) 月額固定報酬として個別に決定

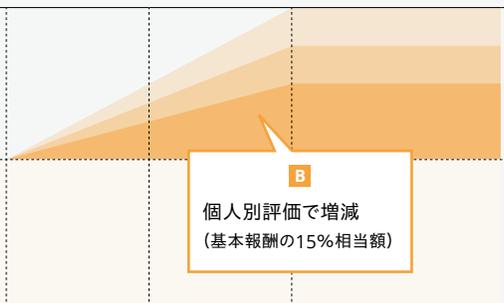
業績連動報酬: **A** 年度業績目標の達成率(上下限あり)に(変動部分) **B** 個人別評価を加味して算定

非金銭報酬

譲渡制限付株式報酬

- 付与対象取締役・従業員等を対象に、譲渡制限付株式報酬を支給
- 譲渡制限の解除条件
 - ①勤務継続条件: 譲渡制限期間中を通して、役員・従業員等の地位にあること
 - ②ESG指標条件: ESG課題解決の実効性を高めることを目的としたESG指標の達成
- 各報酬内容は、役職・期待する役割および株価の動向等を勘案し「指名・報酬委員会」にて審議し、取締役会で決定されます。
- 取締役の報酬制度の健全性を確保し不正行為を未然に防止することを目的として、一定の事由が生じた場合に、譲渡制限解除前の株式報酬の全部または一部を没収・消滅させる条項(いわゆるマルス条項)を設けています。

社内取締役の報酬の構成

種類	報酬の内容	金額等の算定方法など	目的・理由・補足説明	支給イメージ	実績金額(構成比)*1 単位: 百万円
非金銭報酬	譲渡制限付株式報酬	付与金額は、ベース金額に役職・期待する役割・株価の動向等を勘案して決定	<ul style="list-style-type: none"> 中長期インセンティブとして 株主との価値共有 ESG課題解決の実効性の向上 	<p>譲渡制限解除の条件 (2025年5月期付与分)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①勤務継続条件(基本報酬の15%程度) ②ESG指標条件(①の50%相当) 	9(7.1%)
金銭報酬	業績連動報酬 (変動部分) (役員賞与として支給)	A 目標達成率 × B 個人別評価	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動報酬は、連結EBITDA*2の目標達成率に応じて変動 指標の採用理由: 必要な投資は積極的に行いつつも、収益性は確保するため 		36(28.9%)
	基本報酬 (固定部分) (月次報酬として支給)	市場水準・期待する役割をもとに個別決定			

*2 EBITDA=Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
=営業利益+減価償却費+ソフトウェア償却費+のれん償却額

A
連結EBITDAの目標達成率に連動
(85~115%で上下限を設定)

*1 2024年5月期実績

社外取締役・監査役の報酬について

社外取締役・監査役の報酬については、その役割と独立性の観点から、「基本報酬のみ」としています。

コーポレート・ガバナンス

グループガバナンス

1 グループ経営に関する考え方および方針

当社は、上場子会社を有しており、当社グループは、グループマネジメントについて、「社会課題の解決に向けた連邦経営によるグループ戦略の強化」との基本方針に基づき、個々の企業体の経営の自由度を確保するとともに、社会の課題解決に向けたミッションを共有し、その実現に向けたガバナンス体制を構築し、様々なステークホルダーに対してグループ総合力による最高の価値を提供していきます。

2 上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

当社は、上場子会社が中長期的に企業価値を向上し、少数株主や当社を含むすべての株主の共同利益を最大化させることが重要であると認識しており、かかる観点を意識して、上場子会社の各議案について議決権を行使することとしています。

また、出資先管理等を目的として「関係会社管理規程」を定め、関係会社等を含めた子会社における重要な意思決定等に関しては、当社への事前承認または報告を求めています。上場子会社については、当社が各社の意思決定を不当に拘束することがないよう配慮しています。

万が一、両社間で見解の相違が発生した場合は速やかに当該上場子会社の独立役員と連携を図り、少数株主保護の観点から議決権の最終行使を図ります。なお、方針・見解の相違や意見の対立を未然に防ぐためには両社間のコミュニケーションが極めて重要であると考えており、シナジー最大化に向けたアスクル役職員1名の取締役候補への推薦、両CEO同士の定期的な対話、経営幹部同士のコミュニケーション、経営企画部門を中心とした事務者レベルまで緊密なコミュニケーションを図っていきます。

3 上場子会社を有する意義

株式会社アルファパーチェスはMRO事業およびFM事業を主な事業内容として東京証券取引所（スタンダード市場）に上場する連結子会社です。

両社の事業は主要な顧客層や販売経路が異なることから、相互に補完関係にあり、両社の提携、協力によって、両社が各々の企業価値向上を図ることができ、結果として当社グループ全体の企業価値向上に大きく貢献するものと考えています。

当社としては、株式会社アルファパーチェスが株式市場での評価を受けながら、顧客やお取引先、従業員等のステークホルダーとの良好な関係を保ちつつ各社が事業に取り組むとともに、少数株主の利益に配慮した自律的な経営を行うことが各社の事業の成長・企業価値の向上、ひいては当社グループ全体の企業価値の向上に資するものと考えており、現時点では株式会社アルファパーチェスの上場を維持することが望ましいと判断しています。

4 その他の関係会社であるLINEヤフー株式会社について

① その他の関係会社との関係

当社のその他の関係会社であるLINEヤフー株式会社は、当社議決権の45.28%（2024年5月20日時点）を保有しており、当社取締役10名中2名がLINEヤフー株式会社から派遣されています。当社が保有する当社株式の議決権割合は45.28%であるため、当社は国際会計基準(IFRS)上、同社の連結対象の範囲に含まれています。当社はすべてのステークホルダー（お客様、株主様、お取引先、従業員）への価値向上と、上場会社としての事業運営の独立性維持を前提に、そのような状況を了承しています。

② その他の関係会社におけるグループ経営に関する考え方および方針

LINEヤフー株式会社におけるグループ経営に関する考え方および方針は同社「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。当社は主にLOHACO事業における協業、アスクルWebサイト稼働におけるテクノロジー人材の支援、マーケティング・DX領域・AI等の先端技術面での協業等、LINEヤフーグループに属するメリットを享受しています。

③ その他関係会社からの独立性確保のための取り組み

LINEヤフー株式会社は、当社が独立した上場会社として事業運営の独立性を維持して経営することを尊重しており、同社との間では出向役員・社員の受け入れがあるものの、当社の事業活動や経営判断について同社からの制約はなく、当社の独立性は確保されていると認識しています。

また、当社は「関連当事者取引管理規程」を定めており、LINEヤフー株式会社との取引において、第三者との取引または類似取引に比べて不当に有利または不利であることが明らかな取引の禁止、利益または損失・リスクの移転を目的とする取引の禁止などを明確に規定しています。

さらに、当社では、取締役会の決議につき特別の利害関係を有するものは議決権を行使できない旨を取締役会規程において定めています。特別の利害関係を有するものに該当するか否かの判断にあたっては、必要に応じて外部の専門家の意見を聞くなどして、正確な判断ができるよう努めています。

なお、当社の取締役会は、取締役10名のうち5名を独立社外取締役で構成し、独立性を確保しているほか、取締役会の諮問機関として、当該独立社外取締役2名を含む独立役員で構成される特別委員会を常設しています。当該委員会においては、LINEヤフー株式会社などとの取引実施時の意思決定のモニタリングなど当社少数株主の保護を図るため、当社グループのガバナンス等に関する重要な事項について審議を行っています。

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

当社は、コンプライアンス(法令等の遵守)が経営の前提条件であるとの認識のもと、「ASKUL WAY」に基づき、「ASKUL CODE OF CONDUCT(倫理・行動規範)」およびコンプライアンスマニュアル・各種規程を整備・周知・遵守しています。また、リスク・コンプライアンス委員会による監督、内部監査等によるモニタリングに加えて、各種法令に関する教育・研修等を定期的実施することによりコンプライアンスへの理解を深め、健全な職務執行を行う環境を整備しています。

▶ 腐敗防止・企業倫理

「ASKUL CODE OF CONDUCT(倫理・行動規範)」

アスクルでは、「ASKUL CODE OF CONDUCT(倫理・行動規範)」を2006年6月に制定し、定期的な社内周知と意識の啓発に取り組んでいます。

「ASKUL CODE OF CONDUCT」は、「仕事場とくらしと地球の明日に『うれしい』を届け続ける。」というパーパス(存在意義)、バリューズ(価値観)、DNAからなる「ASKUL WAY」を各自の行動ベースに落とし込んだ文書で、お客様、株主・投資家、パートナー企業、共に働く仲間などのステークホルダーごとに、一人ひとりが高い倫理観と遵法精神を持ちながら、自らの業務を行う際に遵守すべき行動の基本ルールが定められています。

📄 「ASKUL CODE OF CONDUCT」(倫理・行動規範)

「ASKUL CODE OF CONDUCT(倫理・行動規範)」(項目)

- I ASKUL CODE OF CONDUCTの位置づけ
- II お客様に対して
- III 株主、投資家に対して
- IV 社会に対して
- V パートナー企業に対して
- VI 会社の財産・情報に対して
- VII アスクルで共に働く仲間に対して
- VIII ASKUL CODE OF CONDUCTの運用

▶ アスクルホットライン(内部通報制度)

アスクルグループでは、不祥事や事業リスクなどの発生を未然に防止し、会社内部での自浄作用を活性化するために、内部統制システム構築の一環として「アスクルホットライン(内部通報制度)」を設置しています。

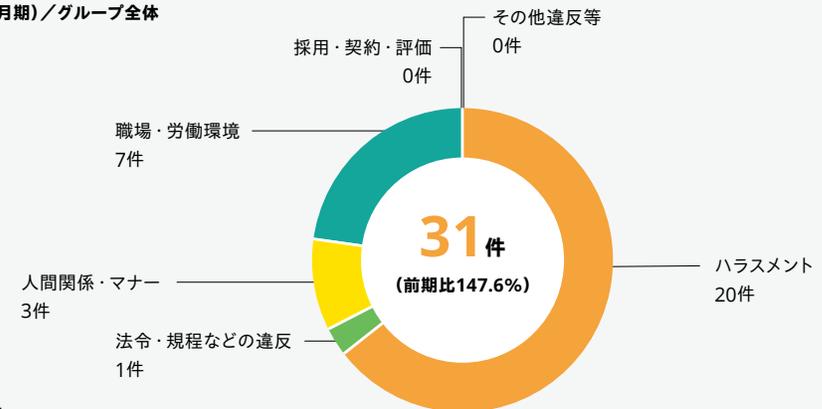
アスクルグループの従業員は、法令・規程違反等の不正行為、または、通報者や調査協力者に関する秘密保持義務違反・探索・不利益取り扱い等を認知したとき(これらの疑いを認知したときを含む)、通常の業務ラインとは別に、内部通報窓口である「アスクルホットライン」に通報、申告することができます。ホットラインの利用にあたっては、匿名による申告も可能としています。

受付窓口(連絡先)としては、CSR・法務・人事・内部監査の各担当部門長等のほか、監査役、社外の相談窓口が設定されており、コンプライアンス上、疑義のある行為の早期把握に努めています。また、申告者に対する差別などの報復行為、人事考課への悪影響などの不利益な取り扱いが禁止されており、申告者に対し不利益な取り扱いをした者やその所属部門長は、懲戒などの処分を受けることがあります。

「アスクルホットライン」の受付窓口および調査・対応チームは、公正かつ公平な調査を行い、事実関係調査の結果、不正行為、通報者や調査協力者に関する秘密保持義務違反、探索、不利益取り扱い等が確認された場合には、遅滞なく、リスク・コンプライアンス委員会にその経過および結果を報告し、対応措置を取る体制になっています。

ホットライン件数

(2024年5月期) / グループ全体



※ 上記には、「人権・ハラスメント相談窓口」での受付件数は含んでいません。

リスクマネジメント

基本的な考え方

リスクマネジメントに関する基本方針および行動指針

- 1 当社および当社グループは、当社グループの持続的成長の妨げとなるすべての事象を対象にリスクを管理するとともに、法令や社会的規範、倫理・行動規範を含む社内規則を遵守し、適正な業務遂行を実施することで、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図る。
- 2 当社および当社グループの役員および社員は、具体的なリスクが発生した場合には、人命と身体の安全を最優先とし、法と倫理を遵守し、モラルを持って実直に行動する。

▶ 管理体制

統括責任者	CEO	社内のリスク対応計画の立案、実施、点検、見直しおよび確実な遂行のために必要な経営資源の適正配分
実施責任者	リスク担当取締役	各種リスク対応計画の立案、実行の指示、全社調整
リスクマネジメントオフィサー	事業本部 グループ会社	各部門・プロジェクトの執行責任者として、リスク対応管理・フォローアップ
リスクマネジメント担当者	ディビジョン(各統括部門)	各部門・プロジェクトの各種リスク対応を推進
リスク対応活動者	デパートメント(各部門)	各種リスク対応を実施
リスクマネジメント事務局	CSR担当部門	リスクマネジメント活動のPDCAサイクルの推進

▶ リスクマネジメントPDCAサイクル



▶ 主なリスクと取り組み

将来の経営成績等に影響を与えるリスクを「重要なリスク」として抽出しリスクアセスメントを行うと同時に、その中でもトップマネジメントが全社包括的、横断的視点から、特に当社グループの事業継続に著しい影響を及ぼすと判断したリスクを「特に重要なリスク(全社トップリスク)」(右表)と定め、必要なリスク対応策を策定しています。

▶ 「特に重要なリスク(全社トップリスク)と主な対応・対策」一覧(抜粋)

「リスク一覧表」(詳細)

リスク項目	リスクの内容	主な対応・対策
各リスク共通 懸念される影響と対策	<ul style="list-style-type: none"> 直接的な損害、法的責任の発生等による多額の費用・損失の発生 事業・サービスの品質低下・停止等に伴う社会的信頼の失墜・評価の毀損など 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な経営資源の投下
1 従業員およびお客様の生命・健康/労働災害等	<ul style="list-style-type: none"> 事故・災害発生や長時間労働による従業員の生命・健康など人的資源の損失 PB商材に起因するお客様の健康被害 	<ul style="list-style-type: none"> 設備・車両等の維持・管理、安全教育の徹底 防災対策の徹底、労働時間管理 品質管理の徹底、品質向上に向けた情報集約・改善対応
2 事業継続・サプライチェーンの分断*	<ul style="list-style-type: none"> 南海トラフ地震など想定以上の広域かつ深刻な自然災害の発生、大規模な感染症の流行、火災等の災害による被害、サプライチェーンの分断等 パートナー企業の業務継続に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 受注・お問い合わせ・物流各センターの複数拠点化、事業継続計画の継続的見直し 防火設備の定期点検、運営体制強化 パートナー企業との良好な関係の維持
3 戦争、経済制裁などグローバルな情勢変化	<ul style="list-style-type: none"> 原産地やサプライチェーンにおけるカントリーリスク、地政学リスク、感染症・災害リスク等による原材料・商品調達支障、価格高騰、為替変動等 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーに対する安定した商品供給体制の整備要請 商品製造の国内シフトへの変更を含むサプライチェーンの見直し等
4 ~ 6 ※ システム障害・個人情報や機密情報の漏洩等については、「情報セキュリティ」 (P.93) をご覧ください。		
7 法令違反、社会的要請への不適応に伴うレピュテーションリスク	<ul style="list-style-type: none"> ① コンプライアンス違反(法令・規制等への抵触、不正行為等) ② 社会課題への対応・取り組み方が不十分・失敗 ③ 内部統制上の重大な欠陥・追加コストの発生 	<ul style="list-style-type: none"> 「ASKUL CODE OF CONDUCT(倫理・行動規範)」制定・周知徹底 コンプライアンス体制・仕組みの構築・運用 教育・啓発活動、法改正等の適宜把握と必要な対策・実施 グローバルな社会課題解決に向けた積極的な取り組みの推進 金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の整備・運用
8 人材の確保・育成の不全	<ul style="list-style-type: none"> 人材確保の失敗、定着率の低下 変化に対応できる人材育成の停滞、人材価値の陳腐化 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成施策、従業員のモチベーション向上の仕組み 「働き方改革」推進・労働環境整備による従業員の定着向上 性別・年齢・人種・国籍等の違いを尊重したダイバーシティ推進 進化・変化へのチャレンジを後押しする人事評価制度の導入・整備
9 ビジネスモデル変革の遅れ・経営環境の変化への適応不全	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデルの陳腐化、競合他社のサービス進化 法改正・制度変更への対応の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションやトランスフォーメーションを促進する人材の育成および人事評価制度の導入・整備 法改正・制度変更の早期把握・適時対応
10 M&Aや業務提携	<ul style="list-style-type: none"> 買収後の予期せぬリスク発覚に伴う、のれんの減損損失 期待どおりにシナジーを創出できないことによる追加費用・投資の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 十分な事前調査、定められた承認プロセスを経た意思決定 重要会議を通じた定期的なモニタリング

* **2** のうち、気候変動への取り組みとTCFD提言への対応については、「TCFD・TNFD提言への対応」[\(P.71\)](#)をご覧ください。

リスクマネジメント

事業継続計画

当社では、「ASKUL事業継続計画基本方針」に基づき、様々な緊急事態に対応した事業継続計画を構築しています。「事業継続計画」においては、災害対策本部の体制、災害発生時における各種対応や手順を定めています。各拠点においては、水・食料や緊急避難袋を備蓄しています。また、事業継続計画の遂行時の実効性を高めるために、随時、関係部署において計画やマニュアルの見直しも行っています。ASKULでは、従業員の安全を確保するとともに、緊急時においてもお客様へのサービス提供を継続し「明日届ける」というお約束を守るために最大限努力しています。

ASKULの事業は、お客様のライフラインであるとの認識のもと、事故・災害時における社会的責任を果たすため、以下の方針に基づき、ASKULサービスの継続的な供給に全力を挙げて取り組みます。

ASKUL事業継続計画基本方針

- ① ASKULの事業を支えている社員をはじめ構成員と、その家族の安全確保を最優先します。
- ② 近隣への被害を最小限に止めると共に、近隣住民の安全確保に努めます。
- ③ 地域、行政、お取引先の皆様と連携し、商品・サービスの供給に努めます。
- ④ 復旧・復興に向けて、被災地の支援活動を行います。

災害時協定等に基づく被災地支援の実施

ASKULでは事業継続計画基本方針および各行政・自治体・関連団体等との災害時協定に基づき、復旧・復興に向けた被災地支援を行っています。発災直後には日用品や食料等の生活必需品による支援を行うとともに、変化する被災地のニーズに応じて柔軟な支援の実施に努めています。



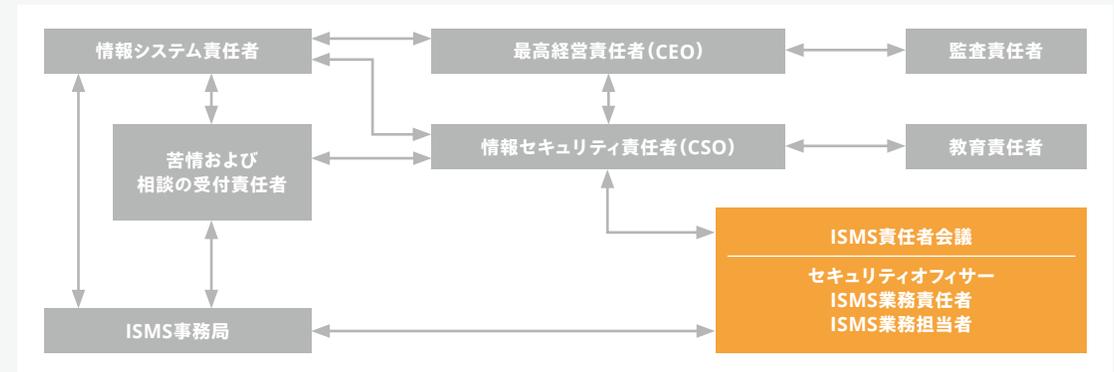
画像提供元：
ピースポート災害支援センター

TOPIC

情報セキュリティ

当社では、「ASKUL情報セキュリティ方針・個人情報保護方針」を定め、情報およびITを幅広く活用して、最も効率的で、最も情報セキュリティならびに個人情報に配慮した、皆様に安心してご利用いただける流通プラットフォームの実現を目指すことを宣言しています。併せて、情報セキュリティに関するリスクマネジメントを重要な経営戦略の1つと捉え、情報漏洩や不正アクセスなどの広範囲にわたる脅威から情報資産を保護し、事業継続を確実にするため、事業活動の全領域において、情報セキュリティの確保および個人情報の保護、特定個人情報（マイナンバー等）の取り扱いに関する安全管理措置や個人情報保護法への対応等に取り組んでいます。

▶ 体制



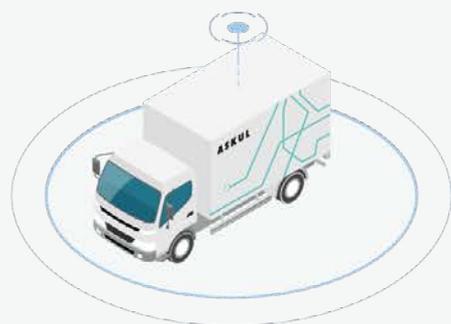
▶ 「特に重要なリスク(全社トップリスク)と主な対応・対策」一覧(情報セキュリティ関連のみ)

リスク項目	リスクの内容	主な対応・対策
4 システム障害やサイバー攻撃	・外部からの攻撃、不正アクセス、急激なアクセス増加等によるシステム障害・停止、情報の流出・破壊・改ざん等	・サーバー増強・分散化・最新化、通信回線容量増強、基幹システム等の二重化・バックアップ体制の整備、セキュリティ強化等
5 大規模システム開発、設備投資の実施等	・リリースの大幅遅延・中止 ・ユーザビリティの低下による顧客離反 ・ITの進歩によるシステム・設備の陳腐化 ・投資に対して想定した効果の不足・遅れ	・周到な準備・綿密な計画立案・実行、十分な投資対効果の検証
6 個人情報や機密情報の漏洩	・個人情報・機密情報の破壊、改ざん、流出や競合他社への不正な提供等	・情報セキュリティマネジメントシステム(JISQ27001)認証取得

この他の「特に重要なリスク(全社トップリスク)と主な対応・対策」については、「リスクマネジメント」[P.92](#)をご覧ください。

Section 05 基本情報

- [95](#) 財務ハイライト
- [96](#) 非財務ハイライト
- [97](#) 11カ年データ
- [98](#) 連結財務諸表
- [99](#) マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧
- [102](#) 用語集
- [103](#) 社外からの評価／社外への賛同・参加
- [104](#) グループネットワーク
- [105](#) 会社情報／株式情報

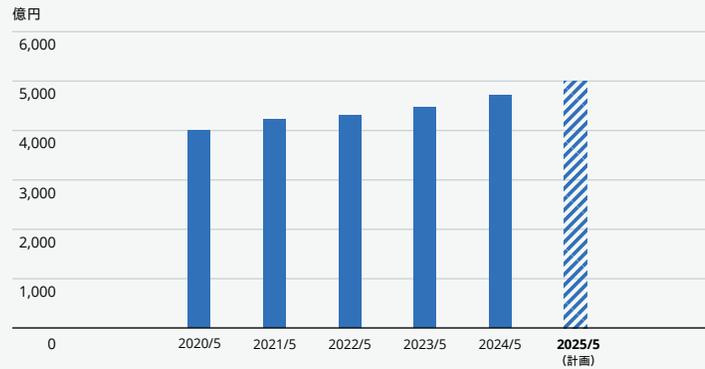


財務ハイライト

※ 1株あたり配当金を除き連結ベースで作成

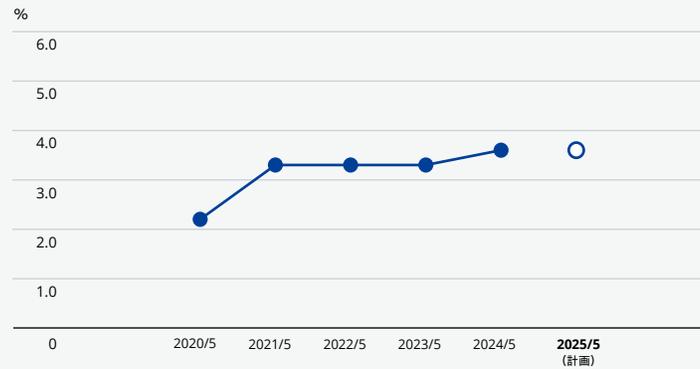
売上高

「オフィス通販からのトランスフォーメーション」を継続し、高い成長率を目指す。



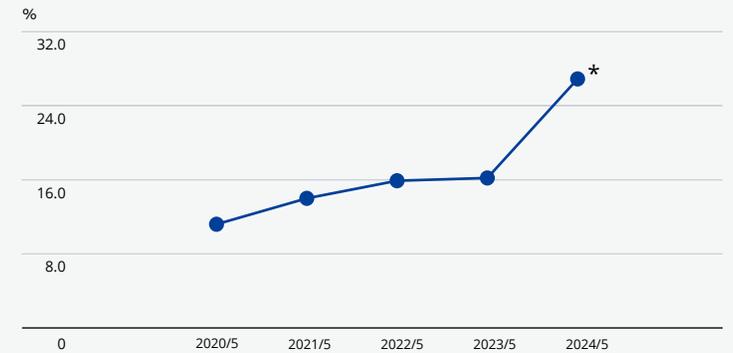
営業利益率

営業利益率5%を目指し収益構造改革を継続する。



ROE

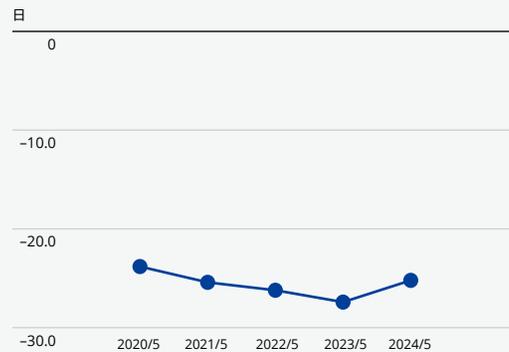
引き続き、ROE20%に向けて資本効率の向上を目指す。



* ASKUL Logi PARK首都圏火災関連訴訟による一過性の特別利益の影響

CCC*(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)

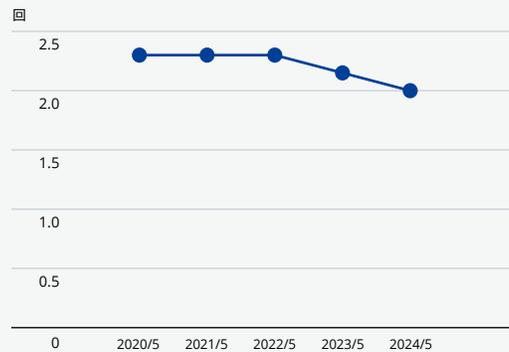
キャッシュ・フロー創出力の源泉であり、当社の強み。現水準を維持していく。



* CCC=売上債権回転日数+棚卸資産回転日数-仕入債務回転日数

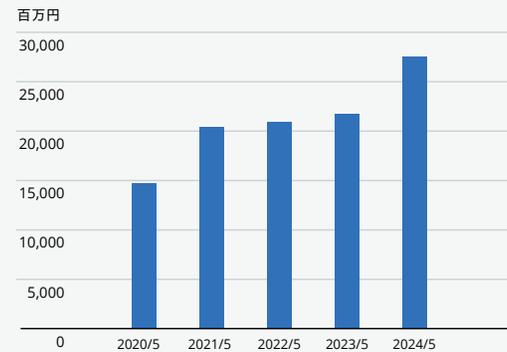
総資産回転率

投下資本の効率的な活用による事業拡大を継続し、現水準を維持していく。



EBITDA*

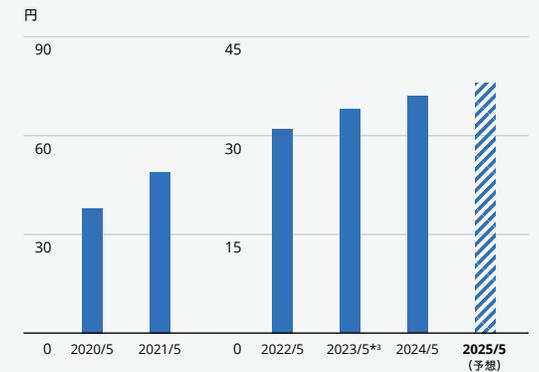
投資対効果を最大化し、さらなるキャッシュ・フロー創出力の向上を目指す。



* EBITDA=営業利益+減価償却費+ソフトウェア償却費+のれん償却額(減価償却費、ソフトウェア償却費、のれん償却額は連結キャッシュ・フロー計算書内の金額を使用)

1株あたり配当金*1

新たな株主還元方針*2に基づき、安定的な株主配当と計画的な自己株式取得を実施。



*1 2021年5月21日付で1株を2株にする株式分割を実施

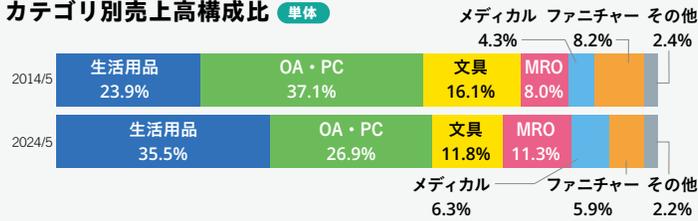
*2 2024年5月期第3四半期に発表した、総還元性向の目標を45%とした株主還元方針

*3 2023年5月期の期末配当において、サービス開始30周年を記念して、1株あたり2円の記念配当を実施

非財務ハイライト (数字は特に記載があるものを除き2024年5月期通期または2024年5月期末時点のもの)

事業系

カテゴリ別売上高構成比 単体



インターネット売上高比率 単体



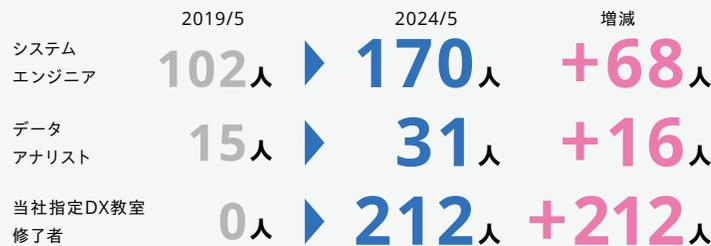
当社指定DX研修*1 累計受講・修了者比率*2 単体



*1 社内のデータ資産を自由に操り、様々な分析および分析結果を可視化するスキルを身につけることを目的とした3カ月間の実践的な研修

*2 当事業年度末時点の社員数のうち、当社指定のDX研修を受講・修了した者の人数(退職者を除く)の割合(%)

デジタル人材の推移 単体



※1 システムエンジニア、データアナリストは、主務部門として当該業務にあっている部門の在籍者数で集計

※2 DX教室修了者の人数は、修了後退職者も含む

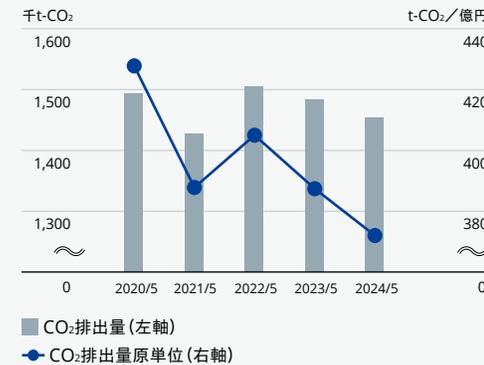
ESG

CO₂排出量/原単位 (売上高あたりCO₂排出量)

Scope1+2 連結



Scope1+2+3 単体



グリーン商品数/比率 単体

→ P.72

約 **14,000** アイテム
42.4%

※ アスクルカタログ2024掲載アイテム数より

森林認証(FSC・PEFC・RA)商品数 単体

→ P.72

1,936 アイテム

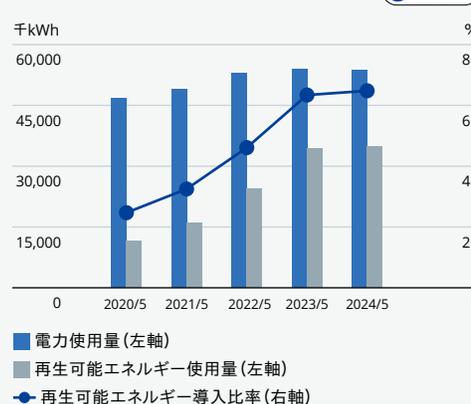
※ アスクルカタログ2024掲載アイテム数より

有給休暇取得率 単体

→ P.76

80.9%

電力使用量/再生可能エネルギー使用量・導入比率 連結



従業員数/女性管理職比率 単体

→ P.76



11カ年データ

単位：百万円(別途記載のものを除く)

	2014/5	2015/5	2016/5	2017/5	2018/5	2019/5	2020/5	2021/5	2022/5	2023/5	2024/5
連結財務指標											
売上高	253,408	276,759	315,024	335,914	360,445	387,470	400,376	422,151	428,517	446,713	471,682
売上総利益	55,701	60,814	70,328	76,755	85,515	91,606	95,683	104,378	105,072	107,040	117,502
販売費及び一般管理費	51,425	53,965	61,810	67,890	81,323	87,085	86,862	90,455	90,763	92,420	100,549
営業利益	4,276	6,849	8,517	8,865	4,192	4,520	8,821	13,923	14,309	14,620	16,953
経常利益	4,449	6,959	8,574	8,866	3,940	4,418	8,656	13,850	14,270	14,448	16,677
親会社株主に帰属する当期純利益	2,165	4,032	5,255	1,014	4,693	434	5,652	7,758	9,206	9,787	19,139
EBITDA	8,858	11,408	12,953	13,927	10,143	10,952	14,722	20,418	20,869	21,734	27,516
設備投資額	24,467	4,528	10,528	4,555	20,478	6,042	5,486	10,428	10,484	14,634	13,485
減価償却費	1,728	1,892	2,168	2,469	2,949	3,590	3,017	3,160	3,292	3,451	3,960
ソフトウェア償却費	2,211	1,979	1,473	1,668	1,774	1,882	2,373	2,755	2,538	2,739	4,891
有利子負債	7,400	7,074	14,719	23,426	34,703	32,101	29,704	28,407	25,201	40,795	36,142
純資産	58,073	60,945	51,242	46,231	49,344	48,631	52,825	59,203	57,271	66,876	81,336
総資産	119,976	132,667	139,552	155,678	173,713	169,112	174,146	190,107	188,024	227,506	243,062
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,534	12,227	13,831	16,227	10,150	6,215	16,609	15,998	17,952	20,131	16,887
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,785	△8,293	△11,663	△5,217	△1,588	△5,962	△6,055	△9,079	△10,748	△22,929	△11,537
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,453	△2,001	△10,606	7,241	6,553	△4,950	△4,761	△3,919	△14,674	10,232	△9,828
売上高成長率(%)	111.8	109.2	113.8	106.6	107.3	107.5	103.3	105.4	101.5	104.2	105.6
売上総利益率(%)	22.0	22.0	22.3	22.8	23.7	23.6	23.9	24.7	24.5	24.0	24.9
売上高営業利益率(%)	1.7	2.5	2.7	2.6	1.2	1.2	2.2	3.3	3.3	3.3	3.6
自己資本比率(%)	48.0	45.8	36.6	29.6	28.3	28.6	30.1	30.9	30.2	28.2	32.2
CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)(日)	△23.4	△23.3	△23.0	△26.3	△28.6	△25.4	△23.8	△25.4	△26.6	△27.4	△25.2
ROE(%)	3.8	6.8	9.4	2.1	9.9	0.9	11.2	14.0	15.9	16.2	26.9
総資産回転率(回)	2.20	2.19	2.31	2.28	2.19	2.26	2.33	2.32	2.27	2.15	2.00
1株あたり情報(円)											
1株あたり当期純利益(EPS)	39.75	73.29	100.50	19.75	92.15	8.52	110.78	75.83	90.83	100.43	196.47
1株あたり純資産(BPS)	1,049.66	1,101.12	984.64	905.01	964.46	948.44	1,027.37	573.57	582.43	658.20	808.88
1株あたり配当金	30	30	33	36	36	36	38	49	31	34	36
単体事業別業績指標											
BtoB事業											
売上高(億円)	2,412	2,551	2,785	2,919	3,026	3,158	3,290	3,451	3,480	3,738	4,091
営業利益(億円)	93	107	133	140	135	142	154	201	170	147	173
取り扱い商品数(百万アイテム)	0.7	0.8	1.1	3.3	5.1	6.1	7.4	8.9	11.7	12.4	14.0
在庫商品数(千アイテム)	63.0	61.5	66.1	75.5	75.8	82.1	89.0	96.6	129.8	166.3	258.6
オリジナル商品数(千アイテム)	5.7	5.7	7.4	7.8	8.1	8.4	8.6	8.7	8.7	9.6	11.0
オリジナル商品売上比率(%)	17.6	18.9	19.8	20.6	35.1	36.4	34.2	34.1	35.4	38.2	38.1
LOHACO事業											
売上高(億円)	121	199	328	390	417	513	486	528	543	461	361
営業利益または営業損失(億円)	△29	△32	△34	△46	△93	△92	△61	△42	△29	0	2

※1 2022年5月期より収益認識に関する会計基準を適用したため、売上高や販売費及び一般管理費の計上方法が変更されています。

※2 設備投資額は各決算期間のキャッシュ・フローベースにて記載しています。

※3 営業キャッシュ・フローについては、期首および期末における銀行休業日の該当有無で大きく増減します。

※4 CCC、ROE、総資産回転率の計算においては、貸借対照表上の勘定科目の期首期末平均を使用しています。

※5 2024年5月期のROEは、ASKUL Logi PARK首都圏火災関連訴訟の特別利益の影響による一過性の数値を記載しています。

※6 2021年5月21日付で1株を2株とする株式分割を実施しており、2021年5月期の1株あたり当期純利益(EPS)および1株あたり純資産(BPS)は、2021年5月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

※7 BtoB事業の売上高および営業利益は連結の実績を記載しています。

※8 BtoB事業の取り扱い商品数、在庫商品数、オリジナル商品数は各期末日時点、オリジナル商品売上比率は各期末月度の実績を記載しています。

※9 2018年5月期第2四半期よりオリジナル商品売上比率はオリジナル・コピー用紙を含めて算出しています。

※10 会計基準や表記・表示方法の変更が行われた場合でも関連する指標の遡及修正は行っていません。

連結財務諸表

連結貸借対照表

単位：百万円

	前連結会計年度 (2023年5月期)	当連結会計年度 (2024年5月期)
資産の部		
流動資産	155,958	167,994
固定資産	71,547	75,068
有形固定資産	27,862	32,493
無形固定資産	32,594	31,365
投資その他の資産	11,091	11,208
資産合計	227,506	243,062
負債の部		
流動負債	120,499	120,893
固定負債	40,130	40,832
負債合計	160,630	161,725
純資産の部		
株主資本	64,124	78,116
その他の包括利益累計額	20	145
新株予約権	0	0
非支配株主持分	2,729	3,073
純資産合計	66,876	81,336
負債純資産合計	227,506	243,062

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2023年5月期)	当連結会計年度 (2024年5月期)
売上高	446,713	471,682
売上原価	339,672	354,180
売上総利益	107,040	117,502
販売費及び一般管理費	92,420	100,549
営業利益	14,620	16,953
営業外収益	200	163
営業外費用	371	438
経常利益	14,448	16,677
特別利益	200	11,872
特別損失	182	119
税金等調整前当期純利益	14,467	28,431
当期純利益	9,953	19,473
親会社株主に帰属する当期純利益	9,787	19,139

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2023年5月期)	当連結会計年度 (2024年5月期)
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,131	16,887
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,929	△11,537
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,232	△9,828
現金及び現金同等物の期首残高	58,789	66,223
現金及び現金同等物の期末残高	66,223	61,744

マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧

	ゴール	アクションプラン・KPI	達成目標年度	取組実績(2024年5月期末時点)	取組/目標・計画(2025年5月期)	
DX	1 最高の顧客体験の創造	既存サービスの磨き込み・進化	お客様ご利用継続率:2ポイント向上 ※2021年5月期比	2030	+1.41ポイント	目標・計画見直し予定
			お問い合わせ一次解決率向上 85%→90% ※2021年5月期比	2025	一次解決率 86.3%	一次解決率 86.0%
	2 革新的バリューチェーンの構築	新サービス提供・CX進化	テクノロジーによる簡単便利な購買機能進化	計画策定中	<ul style="list-style-type: none"> お客様1to1強化・UI改善 当日配送の選択化拡大 	<ul style="list-style-type: none"> お客様1to1強化・UI改善 当日配送の選択化を全国化
		バリューチェーン全体の進化	アスクル起因の欠品ゼロ 仕組みの実現	2030	在庫量調整により欠品率改善傾向	受注頻度別対策で欠品率を低減
			配送品質向上・配送遅延ゼロ達成	2025	事前情報連携による負荷分散、進捗可視化・モニタリング等で品質意識づけを徹底	<ul style="list-style-type: none"> 配送負荷分散、進捗可視化などによる品質の意識づけ徹底 物流大幅増での運用・サービスの見直し検討
		商品情報の進化	ステークホルダーの枠を超えたオープンな「商品情報共有プラットフォーム」の構築	2030	<ul style="list-style-type: none"> 一部仕入先との商品情報連携システム運営 シンクロマートダッシュボード化(社内利用) 	サプライヤーへのダッシュボード提供の必要性・内容について改めて検討
共創	3 商品とサービスを通じた新たな価値の創出	オリジナル商品の環境対応	オリジナル商品の環境基準、ネガティブリストの策定	2023	2024年5月期達成 「アスクル商品環境基準」策定・公表	—
		新たなサービスによる社会課題解決	メーカー廃棄予定商品の販売プラットフォーム実現:累計100万個の廃棄削減を達成	2025	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄削減数:約67.4万個/年 2021年6月度~累計150万個達成 ※2025年5月期目標を前倒し達成 	引き続き、累計廃棄削減数200万個を目指し取り組み継続
			「買物弱者」支援:支援内容の検討(地方過疎化対応のローカルコマースサービス等の構築)	計画策定中	—	目標・計画見直し予定
	4 資源循環型プラットフォームの実現	資源循環型サービスの実現・実装	資源循環型サービス構築・開始、再資源化・再商品化の仕組み化	2025	プラスチック容器の回収テスト実施完了	回収容器の再資源化検討
		廃棄物ゼロチャレンジ	「商品廃棄ゼロ」達成	2030	<ul style="list-style-type: none"> わけあり品 非廃棄出庫比率(再生率):72.8% 廃棄比率:6.0% 	<ul style="list-style-type: none"> わけあり品 非廃棄出庫比率(再生率):80.0% 廃棄比率:5.0%
	「梱包資材*の全量再資源化」達成 *物流センター入荷時		2030	使用済み梱包用フィルムの再商品化に向けた試作および評価実施	使用済み梱包用フィルムからの再商品に向けた試作継続	

マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧

	ゴール	アクションプラン・KPI	達成目標年度	取組実績(2024年5月期末時点)	取組/目標・計画(2025年5月期)	
環境	5 脱炭素社会の実現に向けた挑戦	「2030年CO ₂ ゼロチャレンジ」の達成	2030	<ul style="list-style-type: none"> RE100:再エネ化進捗64.8% EV100:EV化進捗7.8% ※新規2台導入(計20台) 	<ul style="list-style-type: none"> RE100:全センター導入に向けて取り組み継続 EV100:EV化進捗8% 	
		アスクルグループCO ₂ ゼロ	植林等によるCO ₂ 吸収の取り組み	計画策定中	<ul style="list-style-type: none"> 孺恋村・孺恋銘水との連携協定締結・活動開始 インドネシア森林再生活動(ペランタラ環境保護基金)への支援決定 	目標・計画見直し予定
			環境に配慮したお届け方法のお客様への提供	計画策定中	<ul style="list-style-type: none"> 荷まとめ検証・課題対応 翌配デフォルト化進展・配送バー改定による個口まとめ増加 	<ul style="list-style-type: none"> 荷まとめシステム改修に伴う検証・課題対応 翌配デフォルト化全国化・まとめ割機能検討
	6 生物多様性の保全	サプライチェーン全体でのCO ₂ 削減	SBT「ネットゼロ」達成	2050	SBT目標更新/「ネットゼロ認定」を取得	Scope3削減に向けたサプライヤーとのエンゲージメント推進
			商品CO ₂ の見える化・削減貢献量の算定の完了	2025	<ul style="list-style-type: none"> オリジナル商品製造委託先10社でCO₂排出量算定を開始 ツールの課題・改善要件出しを実施 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量算定対象商品数の拡大 CO₂排出量算定ツール改善
		認証商品の取り扱い拡大	木材・紙製品の認証商品の拡大	計画策定中	—	データ整備・開示
	海洋プラスチック汚染問題への対策	地方自治体への海洋ゴミ回収協力	計画策定中	<ul style="list-style-type: none"> 対馬市への寄付実施(約290千円) 対馬市スタディツアー実施 定期海洋ゴミ回収活動計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> 対馬市スタディツアー(第2回)実施 定期海ゴミ回収600kg 	
サプライチェーン	7 サステナブルな調達の実現	サプライヤーへのCSR調査実施	2025	<ul style="list-style-type: none"> 調査票・データ更新 各サプライヤーとのコミュニケーション実施 	CSR調査(第2回)実施	
			PB商品製造委託工場への監査実施	2025	対象工場(オリジナル商品の製造委託先工場)約16工場の監査完了(取引金額カバー率70%)	対象工場の監査継続(取引金額カバー率80%目標)
			サプライヤー以外の取引先調査	全取引先へのアスクル信頼度調査実施	2025	実施概要を検討(内容、対象等)
	8 ライフラインとしての責任の全う	「ライフライン商品」の拡充と安定供給	「ライフライン商品」安定供給体制の構築	2030	一部飲料水で予約発注・補充リードタイム短縮による安定供給策を実施	安定供給・販売体制の構築検討
		レジリエントな物流ネットワークの構築	免震化・冗長化を前提とした物流センター配置計画・実行	計画策定中	新拠点(関東DC/免震構造)稼働に向けて構築対応	新拠点(関東DC)設備・運営を構築し、全社での免震化率を向上
				需要変動・有事に即応できるレジリエントなサプライチェーン構築	計画策定中	<ul style="list-style-type: none"> 既存拠点の地震対策を実施 復旧業務の仕組み化・システム化等検討
	プラットフォームを活用した災害支援	自治体との災害時支援協定の締結(全アスクル物流センター所在自治体との締結)	2025	物流拠点計画に基づく検討	<ul style="list-style-type: none"> 新規拠点での協定締結 各拠点での締結計画の検討 	

マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧

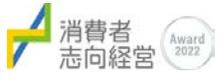
	ゴール	アクションプラン・KPI	達成目標年度	取組実績(2024年5月期末時点)	取組/目標・計画(2025年5月期)	
人材	9 個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進	女性管理職比率	女性管理職比率30%達成	2025	実績: 22.8%	目標: 30.0%以上
		ハンディキャップ(障がい者雇用・活躍)	障がい者雇用率の遵守・向上	2030	障がい者雇用率 実績 2.03%	目標: 2.5%以上 ※ 法定雇用率達成
		シニア制度	セカンドキャリアチャレンジ制度の運用	2025	「社内副業制度」(継続実施)	(継続)
	10 積極的にチャレンジする人材によるイノベーション創出	社内表彰制度の設計・運用		継続	「ASKUL WAY アワード」(継続実施)	(継続)
		チャレンジ人材育成、環境整備	全社育成計画策定・実践(DX人材育成含む)	継続	・次世代リーダー研修、ジョブローテーション実施 ・学びの支援制度継続	(継続)
	DX人材の採用・育成	DX人材を年間30名(新卒+中途)採用	2025	採用実績: 中途29名、新卒17名	採用目標: 30名(中途・新卒合計)	
基盤	11 透明性の高いガバナンスの実現(含むデータセキュリティ)	グループガバナンスの強化	不祥事・重大法令違反0件(継続)	2030	・教育継続実施、ホットライン活用促進 ・懲戒処分案件 計8件	・ホットライン対象拡大検討 ・コンプライアンス教育の継続実施・徹底
		情報セキュリティの確保	セキュリティインシデント 重大事故0件(継続)	2030	・重大事故0件 ・サイバーセキュリティ対策再構築準備、グループ各社ISMS認証拡大	・重大事故0件 ・サイバーセキュリティ対策再構築、グループ各社ISMS強化支援
	12 心身ともに安心・安全に働ける健康経営	ヘルスケアの充実	「健康経営」への取り組み・推進	2025	ウェルネスパフォーマンススコア: 79.6%	ウェルネスパフォーマンススコア: 83.0%
		エンゲージメントの強化	従業員満足度向上・エンゲージメント強化 ・社員エンゲージメントスコア 70点達成	2025	社員エンゲージメントスコア: 65.4点	社員エンゲージメントスコア: 70.0点
	13 健全な財務体質の維持・向上	収益性の向上	中期経営計画の達成 売上高5,500億円、営業利益率5%、ROE20%	2025	売上高4,716億円、営業利益率3.6%、ROE26.9% ※ ROEは、ASKUL Logi PARK首都圏火災関連訴訟の特別利益の影響による一過性の数値	売上高5,000億円、営業利益率3.6%、ROE13.9%
		財務基盤	中期経営計画を支える強固な財務基盤の構築 CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)△20日	2025	約△25.2日	△20日

用語集

事業	アスクルエージェント	BtoB事業でお客様ごとに設定される「担当販売店」のこと。顧客開拓・維持、債権回収等の役割を担う。日本各地に1,100社以上のアスクルエージェントが活動している。(2024年5月期末現在)
事業	エシカルeコマース	当社が目指す、環境保全や社会課題解決を考えたサステナブルなeコマースサービス。お客様がアスクルのサービスをご利用いただくことがそのままお客様のサステナブルな行動につながることを目指す。
事業	SKU(エスケュー)、アイテム数	Stock Keeping Unit(ストック・キーピング・ユニット)の略。受発注や在庫管理を行う際の「管理単位」。当社の場合は「販売単位」。同じ商品でも入り数などの違いで区別があるため、アイテム(商品種類)数と合わせ、SKUは重要な管理単位となっている。
事業	MRO(エムアールオー)	MRO=Maintenance, Repair, Operation(維持、修理、操業)の略で、「現場で使う備品・工具・修理用部材等その他の消耗品」などを指す。元々は生産のための原材料(直接材)ではない工場等の「副資材」(間接資材)のこと。
事業	サプライヤー	当社における商品仕入先のこと。製造メーカーからの直接仕入れもあれば、商社や卸業者を介した仕入れもあり、総称して「サプライヤー」「帳合先」等ともいう。2024年5月期末時点では、約1,300社のサプライヤーから商品を調達している。
事業	サプライヤー直送(商品)	当社倉庫を介さずに、サプライヤーから直接お客様のお手元に商品が発送されるサービス(または該当の商品「直送品」)のこと。通称「サブ直」。類似用語に「クロスストック商品」(倉庫経由・在庫品と荷合わせ)がある。
事業	CB商品	CB商品=Consumer Brand商品。アスクルの造語。LOHACOでは、「生活者起点のデザイン商品」として、暮らしによりそうデザイン商品を、メーカーとともに多数開発・展開している。
事業	BtoB・BtoC	BtoB=Business to Business=企業間の取引。BtoC=Business to Consumer(Customer)=企業と消費者間の取引。当社では、BtoBが創業からの主軸事業。BtoCはLOHACO事業を展開している。
事業	PB商品・オリジナル商品	PB商品=プライベートブランド商品。お客様の声を起点とした商品、メーカーとの共創による環境・デザイン・品質に配慮した商品、店頭で目立つことが不要な通販・ECサイトでの販売ならではの商品など、アスクルでは多数のPB商品を開発・販売している。 ※「PB」の対義語は、「NB(ナショナルブランド)」 ※「オリジナル商品」=PB商品+メーカーとの共同企画・限定販売商品等を含む

物流	オリコン	「折りたたみコンテナ」の略語。商品をピッキングし、コンベアで運送する際に使用する箱のこと。当社の「ECO-TURN(エコターン)配送」においてもオリコンが活躍している。
物流	サプライチェーン・バリューチェーン	サプライチェーンは原産地からお客様までの商品を通じた物理的な連鎖のこと。バリューチェーンは商品がもたらす価値の連鎖を表す。原材料に近い方を「上流」、最終消費者に近い方を「下流」と呼ぶ場合がある。
物流	自動倉庫	コンベア等で運ばれてきた荷物を自動的に棚に保管する巨大設備。各物流センターに設置・運用されている。 → P.52
物流	3PL(スリーピーエル)	3rd Party Logisticsの略。荷主企業に代わる第三者として、ロジスティクス(物流全般)を設計・提案、包括的に受託する事業形態のこと。
物流	配送キャリア	配送会社のこと。トラックなどの運送手段を自社保有して、運送事業を自ら行う事業者のことを指す。
物流	パレット	商品の輸送・積み下ろし、倉庫内移動、保管などの際に利用する台のこと。パレットに複数荷物を積みつけ、フォークリフトやハンドリフト等でパレットごと運ぶ。パレットを活用した輸送・運搬を「パレット方式」「パレチゼーション」と呼ぶこともある。
物流	ピッキング	倉庫内業務の1つ。注文に従い、保管場所から商品を取り出す作業のこと。デジタルピッキング(デジタル表示を用いたピッキング作業支援システム)、トータルピッキング(複数注文中の同一商品をまとめて取り出した後、注文ごとに仕分ける方法)等の用語もある。
物流	ラストワンマイル	最終拠点からお客様へ商品をお届けする物流の「最後の区間」のこと。ラストワンマイルにおけるサービス品質向上とコストダウンの両立は、EC事業における「タッチポイント」(お客様との重要な接点)の1つとして、戦略上の重要な要素となっている。
物流	ロングテール商品(⇨ヘッド商品)	汎用的・注文頻度が高い「ヘッド商品」に対して、専門的・注文頻度が低い商品を「ロングテール商品」と呼ぶ。多品種・少量販売で、グラフ上「長いしっぽ」(ロングテール)にあたることに由来。

社外からの評価

<p>2022~2024 3年連続で「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定</p>  <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>	<p>2023 「Go Ethical」で「令和4年度消費者志向経営優良事例表彰」消費者庁長官表彰を受賞</p>  <p>消費者志向経営 Award 2022</p>
<p>2018 環境省の「エコ・ファースト企業」に認定</p>  <p>ECO FIRST</p>	<p>2018 「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に採用</p>  <p>S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数</p>
<p>2018 国際的イニシアティブである「Science Based Targets (SBT)」によりSBTとして認定</p>  <p>SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION</p>	<p>2023 CDP 「気候変動Aリスト(最高評価)」企業に選定</p>  <p>CDP A LIST 2023 CLIMATE</p>
<p>2022~2024 3年連続でCDP「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定</p>  <p>CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2024</p>	<p>2017 厚生労働省の「くろみん」マーク(1段階認定)を取得</p>  <p>くろみん</p>
<p>2016 厚生労働省の「トモニ」マークを取得</p>  <p>トモニ 仕事と生活の両立実現</p>	<p>2017 厚生労働省の女性活躍推進法に基づく認定制度(通称「えるぼし」)において、最上位となる三ツ星を取得</p>  <p>えるぼし 女性が活躍しています！</p>
<p>2023 「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」の構成銘柄に選定</p>  <p>MORNINGSTAR GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2023</p>	<p>公益社団法人企業情報化協会の2021年度「IT賞」において「IT最優秀賞(トランスフォーメーション領域)」を受賞</p>  <p>IT賞 Information Technology Award</p>
<p>2023~2024 株式会社JPX総研・株式会社日本経済新聞社の「JPX日経インデックス400」構成銘柄に選定</p>	<p>2023~2024 経済産業省・株式会社東京証券取引所の「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)」において「DX銘柄2024」に選定</p>  <p>DX銘柄2024 Digital Transformation</p>
<p>2024 「MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数」構成銘柄に選定</p>  <p>2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数</p>	<p>2021 経済産業省の「DX認定事業者」に認定</p>  <p>DX認定</p>

社外への賛同・参加

<p>2019 日本のEC事業者として初めて「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に賛同</p>  <p>TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES</p>	<p>2024 「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」提言に賛同</p>  <p>TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures</p>
<p>2017 2030年までにグループ全体での再生可能エネルギー利用率を100%にすることを宣言、「RE100」に参加</p>  <p>RE100 CLIMATE GROUP CDP</p>	<p>2017 ASKUL LOGISTが所有/リースで使用する配送車両を2030年までに100%EV化することを宣言、「EV100」に参加</p>  <p>CLIMATE GROUP EV100</p>
<p>2018 気候変動イニシアティブ(JCI)による2030年の温室効果ガス排出削減目標メッセージについて、メンバー企業の1社として賛同</p>  <p>JAPAN CLIMATE INITIATIVE</p>	<p>2023 経済産業省「GXリーグ基本構想」への賛同を表明</p>  <p>GX League</p>
<p>2009 「一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)」に参画</p>  <p>JBIB 企業と生物多様性イニシアティブ</p>	<p>2014 「日本気候リーダーズ・パートナーシップ(Japan-CLP)」に参画</p>  <p>JCLP</p>
<p>2016 「国連グローバル・コンパクト(UNG)」に参加</p>  <p>WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT</p>	<p>2021 「30% Club Japan」へ参画</p>  <p>30% Club GROWTH THROUGH DIVERSITY</p>
<p>2016 内閣府の「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言賛同者ミーティングに参加</p>  <p>行動宣言 輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会</p>	<p>2021 消費者庁の「消費者志向経営」に賛同、「消費者志向自主宣言」策定</p>  <p>消費者志向経営</p>
<p>2019 「ホワイト物流」推進運動への賛同・自主行動宣言</p>  <p>「ホワイト物流」推進運動</p>	

グループネットワーク

当社グループ各企業はお客様基盤の拡大、商材拡大、物流インフラ運営等の機能を発揮することでグループ全体を補完しつつ、価値向上に努めています。

			BtoB事業	BtoC事業	ロジスティクス事業	その他
	ASKUL LOGIST株式会社 https://www.askullogist.co.jp/	<ul style="list-style-type: none"> 物流センター庫内運営、小口配送業務 最先端で最高の物流と配送サービスを提供 東京都江東区豊洲 代表取締役社長 天沼 英雄	●	●	●	
	ビジネススマート株式会社 https://www.businessmart.co.jp/	<ul style="list-style-type: none"> アスクルエージェント 革新的なエージェントモデルを追求 東京都江東区豊洲 代表取締役社長 棚部 紀雄	●			
	ソロエル株式会社 https://www.soloel.com/	<ul style="list-style-type: none"> ソロエルエンタープライズの営業代行 大企業向け購買ソリューションの導入促進 東京都江東区豊洲 代表取締役社長 川村 勝宏	●			
	株式会社アルファパーチェス https://www.alphapurchase.co.jp/	<ul style="list-style-type: none"> MRO商材の販売、ファシリティマネジメント 現場系商材拡大でシナジーを追求 東京都港区三田 代表取締役社長兼CEO 多田 雅之	●			
	孺恋銘水株式会社 http://www.tsumagoi-meisui.com/	<ul style="list-style-type: none"> ナチュラルミネラルウォーターの製造・販売 ECに最適な飲料水の開発・製造 群馬県吾妻郡孺恋村 代表取締役社長 豊田 稔	●	●		●
	株式会社チャーム https://www.charm.co.jp/	<ul style="list-style-type: none"> ペット用品や生体の通信販売 ペット用品ECと日用品ECとのシナジーを追求 群馬県邑楽郡邑楽町 代表取締役 今井 努		●		
	フィード株式会社 https://www.feedcorp.co.jp/	<ul style="list-style-type: none"> 歯科材料、医療機器、医薬品、医薬部外品、その他医療関連用品等の販売 メディカル系商材拡大およびお客様基盤の相互活用によるシナジーを追求 神奈川県横浜市西区みなとみらい 代表取締役 高橋 徹也	●			

会社情報 / 株式情報 (2024年5月20日現在)

会社情報

会社名	アスクル株式会社 (ASKUL Corporation) https://www.askul.co.jp/corp/
創業	1993年3月 (プラス株式会社が1963年に設立の休眠会社にアスクル事業を譲渡する形で創業)
資本金	21,233百万円
代表者	吉岡 晃
本社所在地	〒135-0061 東京都江東区豊洲3-2-3 豊洲キュービックガーデン TEL: 03-4330-5001 (代表)
従業員数	3,687人 (連結)
決算日	5月20日

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	2678
発行可能株式総数	169,440,000株
発行済株式の総数	97,564,700株 ※ 発行済株式の総数には、自己株式810,475株が含まれています。
株主数	41,681名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
単元株式数	100株
定時株主総会	毎年8月
業種	小売業
アナリストカレッジ	11名 https://www.askul.co.jp/corp/investor/stock/analyst/

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
LINEヤフー株式会社	43,808	45.28
プラス株式会社	10,331	10.68
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,698	5.89
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	2,905	3.00
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	2,242	2.32
野村信託銀行株式会社(投信口)	1,660	1.72
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,609	1.66
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,462	1.51
岩田 彰一郎	1,328	1.37
今泉 英久	1,233	1.27

※1 持株数は千株未満を切り捨て、持株比率は小数点第2位未満を四捨五入して表示しています。

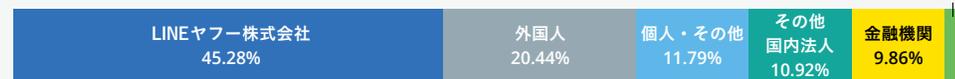
※2 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

※3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の持株数は、すべて信託業務に係るものです。

※4 野村信託銀行株式会社(投信口)の持株数は、すべて信託業務に係るものです。

※5 株式会社日本カストディ銀行(信託口)の持株数には、信託業務に係る株式数1,581千株が含まれています。

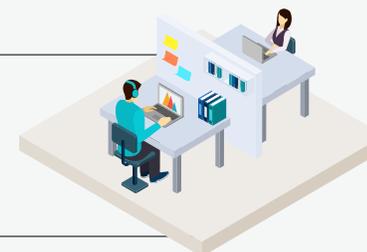
株式の所有者情報(除く自己名義株式)



統合報告書に関するお問い合わせ先

コーポレート本部

- IR担当: ir@askul.com
- 広報担当: press@askul.co.jp
- サステナビリティ担当: SDGs@askul.com



ASKUL

ご意見・ご感想をお待ちしています。

ASKUL Report 2024にご関心をお持ちいただきありがとうございます。
今後の活動および統合報告書を含む開示内容の改善・充実を図るため、
皆様の率直なご意見・ご感想をお聞かせください。

こちらのアンケートにご協力ください。(ご回答期限：2025年9月)

<https://forms.office.com/r/0WB9fHajVQ>

