



ASKUL Report  
**2023**

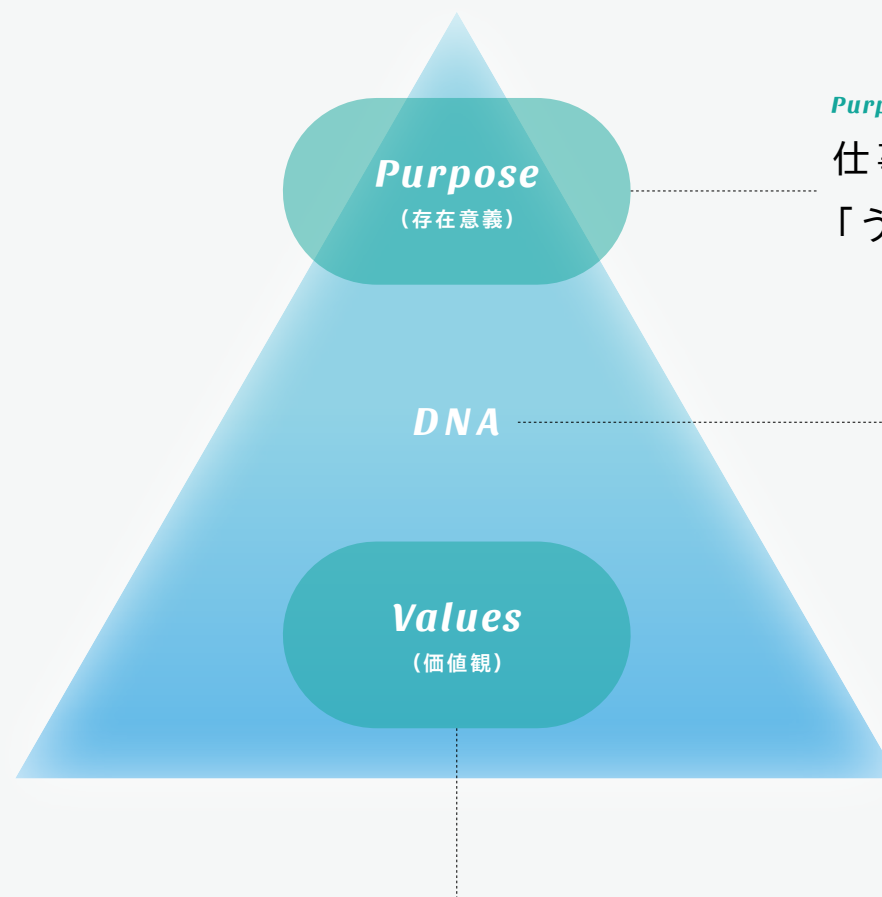
アスクル株式会社 統合報告書

# 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。



## Purpose

仕事場とくらしと地球の明日に  
「うれしい」を届け続ける。

## DNA

お客様のために進化する

## Purpose

(存在意義)

## DNA

## Values

(価値観)

## 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慮さを忘れない。



代表取締役社長CEO  
吉岡 晃

# CEO Message

## エシカルeコマースの デファクトスタンダードを目指します

### 2023年5月期の振り返りと2024年のテーマ

#### 売上・利益が過去最高更新、2大目標も達成

2023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。期初に掲げていた「BtoBの成長カーブを変える」「LOHACOの通期黒字化」という2大目標も達成しました。BtoB事業の売上高は前期比7.4%増となり、2024年5月期には2桁成長を達成できる見通しが立っています。一般消費者向けのオンライン通信販売事業である「LOHACO」も、創業時からの赤字を黒字に転換することができました。これらの目標をしっかりと実現できたことについては、一定の評価をしています。

2024年5月期は、売上成長の加速とともに利益成長をスタートさせ、中期経営計画最終年度の大きな利益成長につなげる年と位置づけています。そのポイントとなるのが、お客様の利便性や満足度を、これまで以上に徹底して高めることです。

お客様に一度の買い物で必要なものをすべて揃えていただけるようになれば、利便性は大きく向上するはずです。ただし、ご提供する

## CEO Message

商品が増えたとしても、それを買っていただければ意味がありません。窓口や配送ドライバーとストレスなくコミュニケーションを取っていただけるようにする、適切な梱包でゴミを少なくすることを通してサービスの品質を高め、ご購入いただきやすくすることも必要です。

ご提供する商品が増え、それをお客様にご購入いただければ、当然売上と利益は上がります。当社の成長を加速するため、スピード感を持って取り組んでいきます。

### 将来のあるべき姿から逆算する

私はCEOとして長期・中期・短期の3つの軸で先を見据えながら、柔軟に意思決定することを心掛けています。常に先の変化をキャッチアップし、時には過去の意思決定を変えるなど、タイムリーに判断していくことが大事だと考えます。

現在、2025年5月期までの中期経営計画達成に全社一丸となって取り組んでいますが、不足しているのはバックキャスト視点です。2030年頃にはどうあるべきか、さらに20年先の2050年にはどうあるべきか、という視点から逆算して今後取り組むことを設定していくべきだと感じています。

また、目標を設定するだけでなく、なぜその目標に挑むのかを社員としっかり共有することも重要です。しっかり腹落ちしているのと、やらされていると思って動くのでは、結果がまったく変わってきます。CEOとして、社員に伝わるメッセージを出すことを常に意識しています。

メッセージを浸透させるための取り組みの1つとして、「CEOタウンホールミーティング」と呼ぶ5~6人の社員と私が直接対話する会を、週2回のペースで計140回以上(2022年1月からの累計)開催しています。タウンホールミーティングで社員と話すと、普段私が発信していることがなかなか社員には伝わっていないと感じることがあり、より丁寧に説明していくことの必要性を再認識する機会になっています。

### オフィス通販からの トランスフォーメーションを成し遂げるために

#### さらなる成長のため、過去の成功をアンラーニングする

2025年5月期までの中期経営計画は、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」をテーマに掲げていますが、まだ道半ばと言える状況です。

そもそもなぜトランスフォーメーションに取り組むのか。それは、お客様のために進化して存在意義を高めるという「ASKUL WAY」やパーパス実現のためですが、もっと率直に言うと「今後アスクルが生き残っていけるか、強い危機感を覚えているため」です。

我々はこれまで、オフィス通販という分野でビジネスを徹底的に磨き、一定の成功を収めました。一方で、近年はインターネット環境が充実し、競合となるEC事業者が数多く生まれました。我々と同様の商品を、同じような価格・納期で提供できる事業者も多数存在します。



つまり、我々のビジネスモデルが陳腐化しつつあるということです。

今後も当社が生き残るためには、これまでのビジネスモデルを進化させ、社会に対する存在意義をさらに高めることが必要です。特に重要なのが、お客様の価値観の変化に合わせて、我々の価値観をアップデートしていくことです。

今のお客様は「様々な商品の購入を、一度に済ませたい」と考えています。一度に済むのならばすべての商品が必ずしも早く届く必要はない、と思われている方も多はずです。先日、私がお客様の運営する施設を訪ねた際、トイレなどの備品に競合企業の提供する商品が使われているのを目にしました。価格や品質では当社が優位な商品だったため、お客様になぜ他社を選ばれたのかをお聞きしたところ、「私たちは来場されるお客様が心地良く過ごすための業務に時間を割きたい。そのために1つのECサイトですべての買い物ができるなら、一部のアイテムの価格が他より多少高かったとしても購入する。1円の差は気にしない」という言葉が返ってきました。

## CEO Message

我々はその1円のため、仕入れに多くの時間をかけています。悪いことではなく、大切な努力です。ただ、長きにわたり「企業購買は常に価格が一定でなくてはならない」と考えてきましたが、時代にそぐわなくなってきていると感じます。現在は短期間で価格を変えるEC事業者が増えており、多くのお客様はそれを受け入れています。

このように、お客様の価値観は以前とは大きく変わっています。我々も、これまでの成長を支えてきた価値観に固執することなく、有効でなくなった知識やスキルをアンラーニングしていく必要があります。



これは大変難しいことですが、社員にはその実現に向けた行動力やリーダーシップの発揮を期待しています。

### BtoBとBtoCの組織を融合

我々の価値観を進化させていく取り組みの1つに、2023年3月に行った組織の「BC融合 (BtoBとBtoCの組織統合)」があります。これまでそれぞれのサービスごとに行っていた事業運営体制をEC事業として一本化しました。

BtoBとBtoCの事業はともにインターネットで商品を販売するというビジネスモデルですが、以前はお客様から求められることが大きく異なっていました。そのため、物流や商品の仕入れなど、似たような業務が数多くあるにもかかわらず、完全に別の組織にしていたのです。

例えば、BtoCはサービス内容も価格も俊敏に変える必要があり、指定された時間に配達することがマストでした。一方でBtoBは、価格が一定であり、翌日届けることはお約束していても、時間帯の指定はない、といったように。

しかし、近年はBtoBでも頻繁な価格変更が受け入れられるようになり、商品に関しても、以前はコピー用紙などオフィス用品が中心でしたが、近年はペーパーレス化が進んだ影響でそれらの販売が減少し、代わって日用雑貨の販売が増加しました。扱っている日用雑貨の商品ラインナップは、BtoCとほぼ同じです。また、BtoCでは置き配が普及したことにより、指定された時間帯に配達する機会が大きく減りました。置き配であれば、BtoBの配送の仕組みでも対応が可能です。

こうした変化により、近年はBtoBとBtoCで組織を分ける必要性が低くなったことに加え、経営資源を分けて持つことは非効率なため、組織統合を決断しました。組織発足当初は文化の違いなどに戸惑う社員もいましたが、本部長に統合の意義などを繰り返し説明してもらった効果もあり、現在は社員が少しずつ新組織に馴染んできているようです。お互いの持っている良いノウハウを統合し、進化を加速させます。

### サクセッションプランづくりに注力

組織には新陳代謝が欠かせません。1人がトップを長く務め過ぎても、逆に頻繁に変わり過ぎても良くありません。適切な新陳代謝ができるよう、後進育成のためのサクセッションプランをしっかりとつくるのが重要です。

私が社長に就任して2年目の2020年から、サクセッションプランづくりに取り組んできました。独立社外取締役と議論を重ね、後継候補の客観的な選抜方法や、育成方法などを決めてきました。現在は設定した8つの基準に基づき、後継候補を約20人選定しています。先に挙げた、過去の成功をアンラーニングする力や、過去の常識にとられない行動力なども選定の基準に入っています。

2023年3月には、サクセッションプランに基づき組織体制を刷新しました。例えばマーチャンダイジング本部の本部長には新卒入社1期生の女性を抜擢しました。彼女はまだ30代前半と若いため、経営層の若返りを狙った選任と思われるかもしれませんが、そうでは

## CEO Message

ありません。アンラーニングや行動力など人材選定の基準に基づいて評価した結果であり、資質を備えている社員であれば年齢は関係ないと考えています。

現在のサクセッションプランはスタートしたばかりのため、後継候補とともに適宜見直していく考えです。

➡ P.19 アスクルの組織体制(新本部長体制)

### 女性管理職比率は、女性社員比率と同等の水準に

女性管理職比率については、2025年までに30%以上を目標とする「2530」を掲げています。ただし、これは最初に目指すべき目標であり、あくまで通過点だと考えています。本来はこういった数字を意識しなくても、全社のジェンダー・バランスと管理職の女性比率が自然と同じにならなくてははいけなはずです。

そもそも日本のジェンダー・ギャップへの取り組みは、国際的に見て非常に遅れています。男女格差を数値化した2023年のジェンダー・ギャップ指数で、日本は146カ国中、過去最低の125位に後退しました。こうした状況に危機感を覚えていない日本の経営者は多いですが、私は上場企業として意識を是正しなくてはならないと思っています。

同時に、管理職の女性比率を高める際、数合わせのために本来ふさわしくない人材を任命するようなことがあってはなりません。女性管理職比率を適切に向上させるための1つの方法として、初めてマネジメン

ト業務を行うことになるマネージャーの段階で、しっかりとジェンダー・バランスを意識した構成にしておくことが重要だと考えています。

また、社内への浸透を加速させる上で、経験的に最も有効だと感じたのが、部門別に男女比率と管理職の女性比率を数字で可視化することでした。それまではあまり自分ごととして考えられない人が多い印象でしたが、数字を出したことで各部門の意識がはっきりと変わったのです。これ以降、組織改編の際に各部門がこの数字を強く意識していることを実感しています。

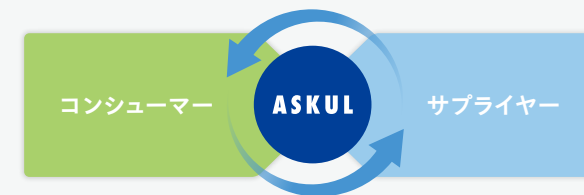
### 進化の方向性

#### オープンイノベーションを実現するハブになりたい

当社は2022年から、「サプライヤーとコンシューマーのハブになる」というメッセージを打ち出しています。当社が様々な人や組織をつなぎ、オープンイノベーションの装置として機能していきたい、という想いを込めています。

多くのメーカーは、他社がどのようなSDGsの取り組みをしているかについて、情報を求めており、事業機会があれば参加したいと考えています。当社がハブとなり、知の共有のための場を設けてほしいと多くの声をいただいています。

これは、我々がSDGsに高い意識を持って取り組んでいることを多くのメーカーにご評価いただいている結果だと感じています。また、



eコマースは店舗での購入とは異なり、すべてがデータ化できます。SDGsとマーケティングの双方の視点から購買データを活かせば、今までの常識では考えられなかったことが生まれるかもしれない、このイノベーションの場の創出をアスクルにご期待いただいていると捉えています。メーカーからの声にお応えすべく、フォーラムやイベント、共創の機会など当社がハブとなる様々な取り組みを進めていきます。

#### エシカルeコマースのデファクトスタンダードを目指す

アスクルのトップとして、まず問われるのはアスクルのビジョンや進化の方向性を示すことです。正直私はビジョナリーなタイプではないですが、決して揺らぐことのない「経営の大義」を定めることは大事だと考えます。

エシカルeコマースは上記の解として打ち出した言葉で、経済価値と社会価値が両立したサステナブルなサービスの提供を意味しています。

エシカルは倫理的という意味も含んでおり、環境面の取り組みだけにとどまりません。当社はコロナ禍の2020年において、消毒液などの衛生用品の買い占めを防ぐため、購買データなどから本当に必

## CEO Message

要とする人を特定して通常どおりの価格で供給を行いました。価格を上げて売上を増やすことはできますが、倫理的であること優先し、社会価値の高い行動を選択しました。この例のように、常に倫理的であることを心掛け、環境以外の社会課題の解決も目指していくのがエシカルeコマースです。

他にも、エシカルeコマースを実践するために様々な取り組みをしています。商品がどの程度環境に配慮しているかを可視化した「商品環境スコア」やEV車両の導入、リユース容器を使用した商品販売のための「Loop Professional for ASKUL」などがあります。

### ➡ P.28~31 Movement

この中には最初から十分な利益が見込めるものもありますが、そうでないものも多く含まれます。仮に、なかなか収益化が難しい取り組みであっても、「意思を持ってまずやってみる」ということを社員と共有し、どのようにしたら社会価値と経済価値を両立できるかを突き詰めていきたいと考えています。

しかし、エシカルeコマース実現のために何をするのは、社員一人ひとりが個別に取り組んでいる状態です。この考え方を解釈できる人はどんどん推進していきますが、少数派であることが課題です。エシカルeコマースの解像度を上げ、中長期での目標設定や、優先順位づけをするなど、分かりやすいフレームづくりに、これからも取り組んでいきます。

### ➡ P.26 アスクルが目指すエシカルeコマース

将来的にエシカルeコマースを、デファクトスタンダードにすることを目指しています。例えば、商品環境スコアであれば、どのECサイトにも当たり前に掲載され、多くの人が「これが載っていなかった時代は何だったのだろう」と感じるような状況にしたいと思っています。我々が先鞭をつけて取り組んだことが、やがて当たり前になり、多くの人に手本にされ、それによって世の中が良くなるという未来を夢見ています。

こうした取り組みを社内の仕組みからも後押しできるよう、2024年5月期から部長以上の役職者の報酬を評価する項目にESGへの取り組みを加えました。今後は、他のマネジメントにも拡大していく考えです。

### ➡ P.83 取締役・経営陣幹部の報酬決定の方針と手続き

#### 中小企業のための共創的なエコシステムの構築

今後力を入れたいことの1つが、全国の中小企業・事業所のさらなる支援です。購買を入口に、それ以外のバックオフィス業務についてもデジタルトランスフォーメーション(DX)を支援したいと考えています。2022年10月に開始した新サービス「ビズらく」はまさにそのためのサービスであり、「デジタル化を検討しているが何から始めたら良いのかわからない」「社内にIT担当者がいない」といった中小企業・

事業所を対象にしています。ただし、中小企業・事業所を今まで以上にしっかりサポートするためには、我々の力だけでは不十分です。様々な企業にプラットフォームへ参加していただき、共創的なエコシステムをつくっていく必要があると考えています。

これは私個人の考えに過ぎないのですが、中小企業のバックオフィスのDXを支援するエコシステムをつくることができれば、それを海外でも展開できるのではないかと考えています。人口減少や少子高齢化は世界でも日本が最初に直面している課題です。中小企業の裏方を支える典型的な企業は海外でも事例がありません。当社は全国500万超の事業所、あらゆる業種のお客様とのタッチポイントを持っています。このポテンシャルの高い経営資源を活かし、中小企業・事業所を支えるシステムを構築していきたいと考えています。

中小企業・事業所をサポートする上で、やはり経済価値と社会価値の両立が欠かせません。ビジネス規模や売上も大事ですが、まずは真摯に誠実に取り組むことが最も重要だと考えています。我々と同じ志を持ってご協力いただける企業の皆様、是非エコシステムづくりにご参画いただけたら幸いです。

2023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*

## エシカルeコマースの デファクトスタンダードを目指します

**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** アスクルの強み
- 17** 経営資本
- 18** 価値創造プロセス
- 19** アスクルの組織体制(新本部長体制)
- 20** COO Message

**Section 02** | エシカルeコマース×価値創造**22** *Special Feature 01*

| 対馬市 × ASKUL 対談 |

## なぜアスクルは対馬市で サーキュラーエコノミーに取り組むのか

**26** *Special Feature 02*

| アスクルが目指すエシカルeコマース |

**Movement 01** 商品環境スコアの見える化

**Movement 02** 資源循環の取り組み

**Movement 03** 世の中から無駄な廃棄をゼロにする

**32** Ethical E-Commerce & Our Work

# Contents

アスクル株式会社 統合報告書 2023





# Contents

アスクル株式会社 統合報告書 2023

## Section 03 | エシカルeコマース×経営戦略

- [34](#) 外部環境認識と不足している資源・課題
- [35](#) 社会最適を実現するサステナブルな財務戦略
- [39](#) **Special Feature 03**  
| CFO × アナリスト対談 |

### 「オフィス通販からの トランスフォーメーション」による 長期的な企業価値の向上を目指して



- [42](#) CHO Message
- [44](#) EC本部/ECプロダクト本部 本部長Message
- [45](#) 社会課題解決を目指すアスクルのロジスティクス
- [49](#) メーカーとの共創
- [51](#) 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
- [52](#) アスクルのマテリアリティ(重要課題)
- [53](#) 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)
- [54](#) 最重要戦略

## Section 04 | 経営基盤

- [60](#) **Special Feature 04**  
| 独立社外取締役座談会 |

### さらなる進化と イノベーションを支えるために



- [64](#) 独立社外監査役Message
- [65](#) ESG・サステナビリティに関する取り組み

#### 環境

- [66](#) 環境経営と「エコプラットフォーム」
- [67](#) 気候変動・脱炭素
- [68](#) TCFD提言への対応
- [69](#) 環境配慮商品と森林資源への取り組み

#### 社会

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

#### ガバナンス

- [75](#) 役員一覧
- [77](#) コーポレート・ガバナンス
- [86](#) リスクマネジメント

## Section 05 | 基本情報

- [89](#) 財務ハイライト
- [90](#) 非財務ハイライト
- [91](#) 11カ年データ
- [92](#) 連結財務諸表
- [93](#) マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧
- [96](#) 用語集
- [97](#) 社外からの評価/社外への賛同・参加
- [98](#) グループネットワーク
- [99](#) 会社情報/株式情報



## 編集方針

統合報告書「ASKUL Report 2023」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

2022年6月～2023年5月に  
2023年10月までの情報を一部加えています。

### ▶ 発行

2023年11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

コーポレートコミュニケーション部門（IR、広報、サステナビリティの各部門）を事務局、コーポレート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16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

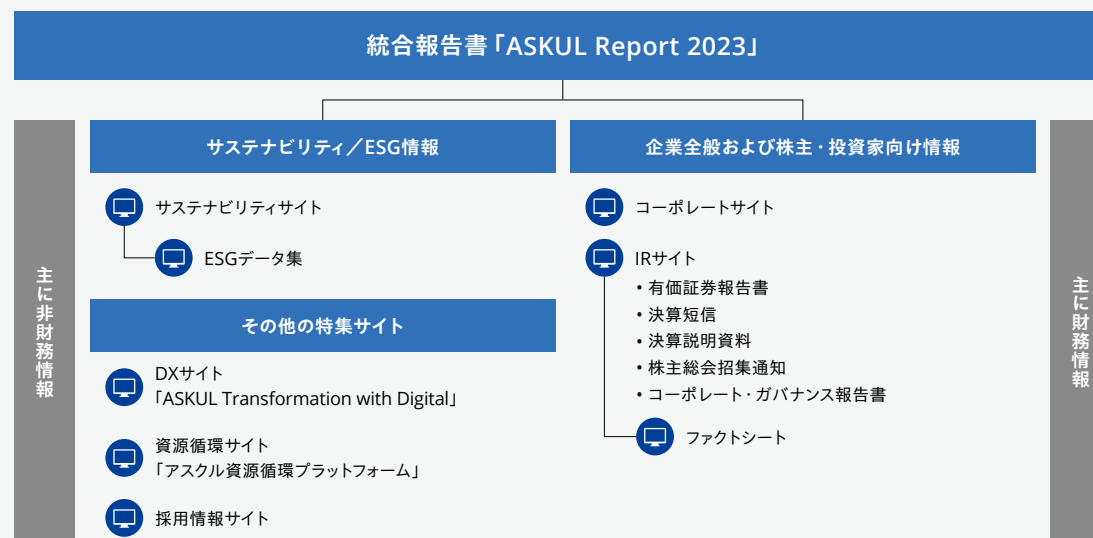
### ▶ 参考にしたガイドライン

- GRIサステナビリティ・レポーティング・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う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。

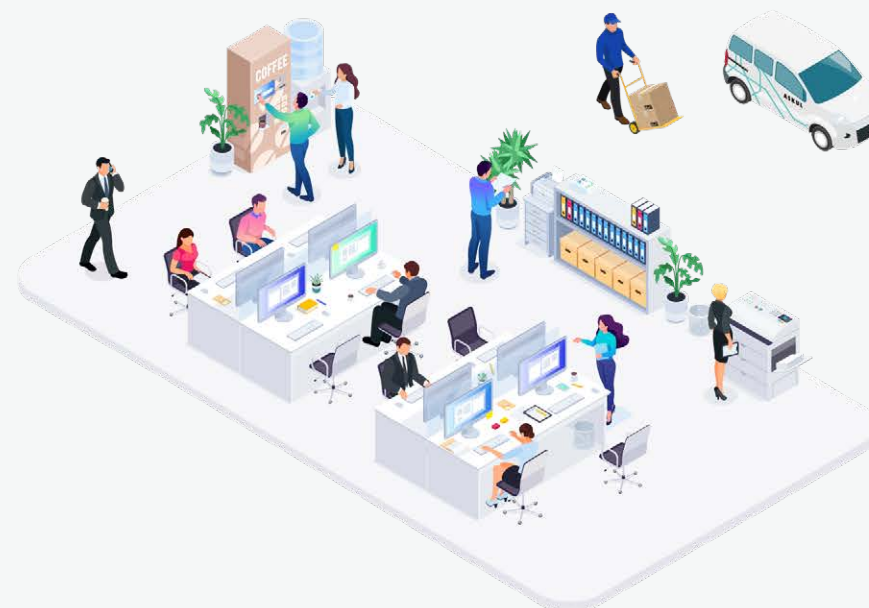
### 決算詳細情報について

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](#) アスクルの強み
- [17](#) 経営資本
- [18](#) 価値創造プロセス
- [19](#) アスクルの組織体制(新本部長体制)
- [20](#) COO Message



# 挑戦と進化の歴史

## 1本の鉛筆を明日必ず届けること。 ASKULはそこから始まりました。

ASKUL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 ASKUL事業開始(プラス株式会社ASKUL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ASKUL事業の営業を譲り受け、東京都文京区に本社を設置し、ASKUL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「ASKUL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～)

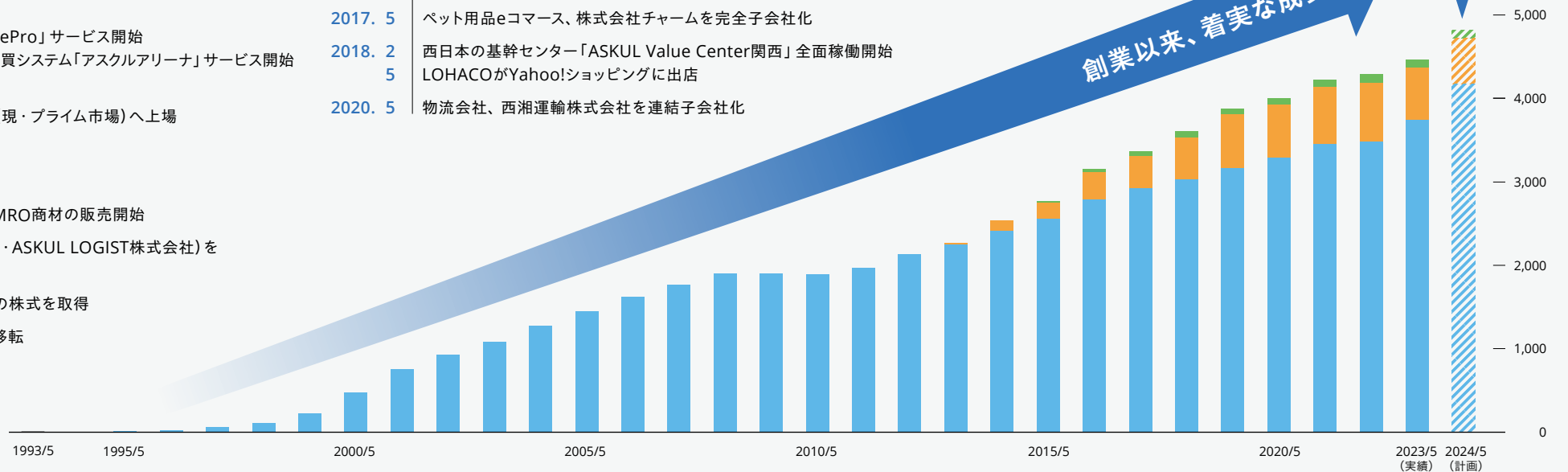
- 2012. 4 ヤフー株式会社と業務資本提携契約を締結
- 10 「LOHACO」サービス開始
- 2013. 2 沖縄県でのサービスを開始し、全国サービス展開実現
- 6 LOHACOで第3類医薬品販売開始
- 10 LOHACOで第2類医薬品販売開始
- 2014. 2 「LOHACO ECマーケティングラボ」開設
- 6 LOHACOで第1類医薬品販売開始
- 8 LOHACOで酒類販売開始
- 2015. 8 水の製造販売事業、孺恋銘水株式会社を完全子会社化
- 10 「暮らしになじむLOHACO展」スタート
- 2017. 5 ペット用品eコマース、株式会社チャームを完全子会社化
- 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 「Mataku!」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

売上高(億円)

■ BtoB事業 ■ BtoC事業  
■ ロジスティクス事業、その他



4,820億円  
(2024年5月期計画)

創業以来、着実な成長

### 挑戦と進化の歴史

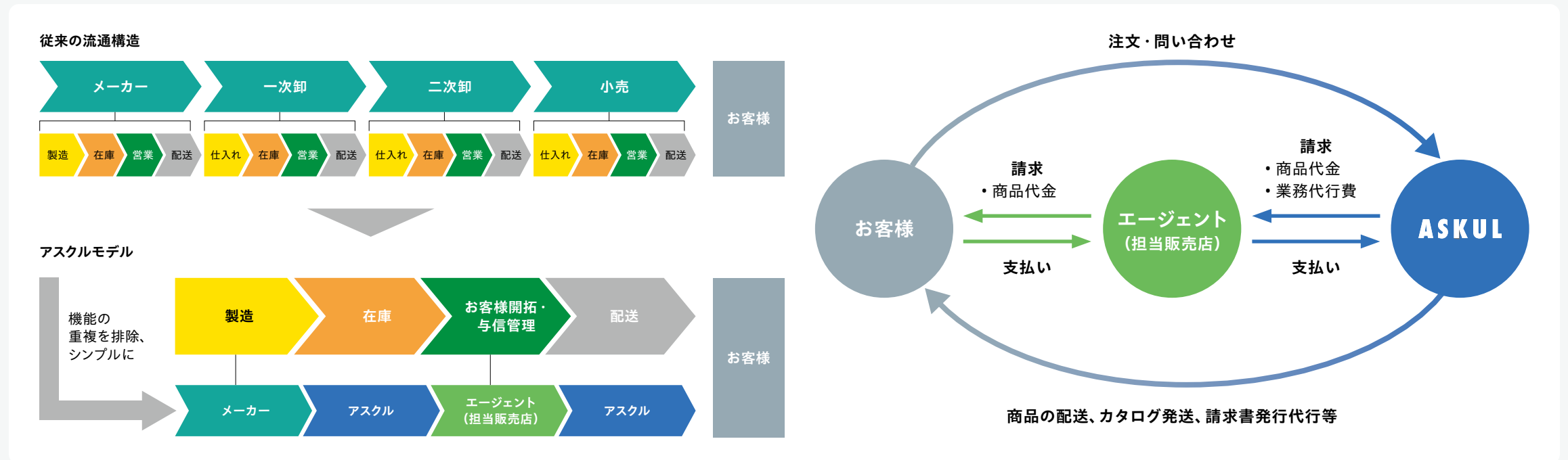
## BtoB事業

### 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~) 収益構造転換期

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、再成長に向け店舗統合など新たな取り組みを進めています。



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、1,247万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
<b>3,738</b> 億円	<b>147</b> 億円

**ASKUL**

**Alpha Purchase**

**SOLOEL**

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

**FEED** フィード株式会社

## BtoC事業

“Lots of Happy Communities”を名前の由来とするLOHACOは、“暮らしをかるくする”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、106万点(2023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
<b>632</b> 億円	<b>3</b> 億円

**LOHACO**

**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	営業損失
<b>87</b> 億円	<b>△3</b> 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
<b>8</b> 億円	<b>0</b> 億円

**孺恋銘水**

売上高構成比



ロジスティクス事業 1.9%

# 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。





## 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520万件\*を超えました。LOHACOの累計利用お客様数は約1,100万人\*、これからもLOHACOのファンを増やしていきます。

\* 2023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

4.5兆円超

累計  
オーダー数

7.4億件超

年間  
ページビュー

21.3億PV超

※ 2006年5月21日～2023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。



# 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  
2023年5月期通期または2023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 **2.15**回  
CCC\*1 **△27.4**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

Zホールディングス  
株式会社の  
持株比率 **44.95%**

総資産

**2,275**億円

純資産

**668**億円

## 製造・販売資本 連結



物流センター拠点

**10**拠点\*2

\*2 100%自社グループ運営拠点

有形固定資産投資額

**213**億円\*3

\*3 過去5年間累計(2019年5月期~2023年5月期)

ソフトウェア投資額

**257**億円\*3

## 人的資本



中途採用者比率 単体

**73.6%**

従業員数 連結

**3,574**人

システムエンジニア数 単体

**180**人

女性管理職比率 単体

**23.0%**

自社配送ドライバー数 連結

約**3,400**人\*4

\*4 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

**1,254**社

エージェント(担当販売店)

**1,154**社

ECマーケティングラボ参加社数

**114**社

お客様基盤

(BtoB)登録お客様ID数 約**520**万件

(BtoC)購入お客様数 約**1,100**万人\*5

(BtoB・BtoC)お客様の声 **173**万件/年

\*5 LOHACOサービス開始からの累計・延べお客様数  
(2012年10月~2023年5月)

商品企画・開発力

オリジナル商品 **14,139**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 **27**ユニット

認知度の高いサービスブランド

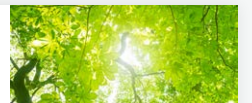
「ASKUL」認知率 **80.8%**\*6

\*6 (自社調べ)「職場で使用する物品を販売する通販6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2023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

**53,972**千kWh うち再生可能エネルギー使用量 **34,186**千kWh  
(63.3%)

# 価値創造プロセス

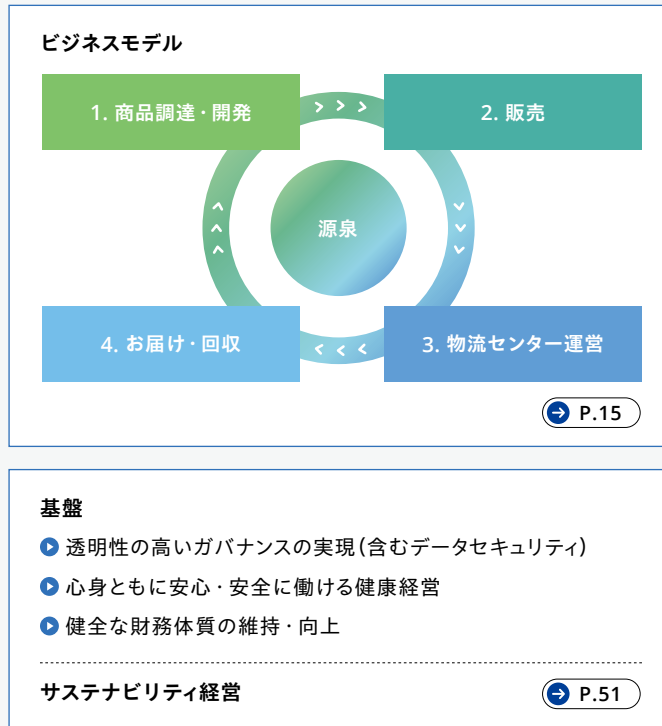
アスクルを取り巻く  
事業環境の変化

- 少子高齢化・人手不足
- EC化の加速
- 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
- 新しい働き方・ボーダーレス

## 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



## 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.52

- 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

経済的価値 (2025年5月期連結目標)

売上高 **5,500** 億円  
(年平均成長率6%超)

営業利益率 **5%**  
(年平均成長率18%超)

ROE **20%**

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

Purpose

仕事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

## アスクルの組織体制 (新本部長体制)

2023年3月、従来のASKUL事業本部とLOHACO事業本部を統合し「EC本部」を新設、EC事業の資源配分を最適化し両事業のシナジー最大化を目指します。また、各事業部門のITフロント機能を集約した「ECプロダクト本部」も新設、柔軟なプロジェクト対応体制を構築するとともにIT人材の育成を強化します。人事総務本部長も兼任から専任体制に変更し、人的資本経営に注力します。

★ 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.44

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.20

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)。



→ P.27

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.45

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。



→ P.44

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)に入社。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年にアスクルに入向入社、同年当社取締役就任。2023年3月より現職。



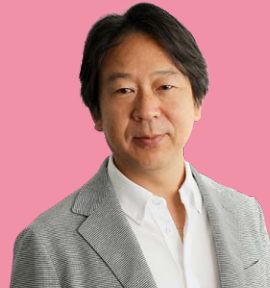
→ P.58

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。



→ P.39

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。



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、嬌恋銘水(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.42

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  
ASKUL営業本部 本部長

組織が真円を描き、  
それぞれの強みを  
最大限に発揮することで  
ビジネスの進化につなげる

### 真円こそが最強の組織

私はCOOとして組織運営をするにあたり、常に頭の中に真円を描いています。建設コンサルタントの技術者出身である私は、よく物事を構造物の設計に例えます。トンネルでは、多方面からの力(土圧)に対して最も抵抗力がある形は円形です。上下左右からの土圧を受けたトンネルは円形を保つことによりアーチ効果を発揮し強固な構造になります。

この考えはビジネスにおける事業構造にも通じると考えています。アスクルの事業はeコマースを中心に、本部は商品・物流などの機能ごとに設計されています。すべての本部で1つの事業を運営しているイメージです。現在COOの配下に7つの事業系本部がありますが、すべての本部機能が円形につながって初めて強いビジネス構造を形成します。逆に円のどこかに弱点があると、そこがボトルネックとなり全体の強度が損なわれます。このように円形をいかに保ちビジネスを進化させていくかが、COOとしての私の役割だと捉えています。

また、アスクルが事業領域の拡大を通じて非連続な成長を遂げるには、保有するアセットを有効に活用することが成功の近道です。現在の中期経営計画や、中長期の方向性でもお示ししているとおり、既存のeコマース事業基盤の上に「BtoB広告ビジネス」や、「ビズらく」をはじめとした「SaaSビジネス」を載せることに取り組み始めています。

### 進化の基盤はシステムとデータ

すべてのプロセスを丸く強固な構造にしていくための鍵となるのは、システムとデータです。人材ではエンジニアとデータアナリストが当て

はまり、DX人材をいかに採用し教育していくかは継続的な課題と認識しています。

1 中期経営計画の最重要プロジェクトの1つ「アスクル新Webサイト」\*構築プロジェクトにおいては、社内エンジニア不足が一因で当初の計画からコストもスケジュールも大幅に修正する結果となりましたが、Zホールディングス(現LINEヤフー株式会社)のリソース・知見を得ながら、大規模プロジェクトをハンドリングするノウハウが蓄積されました。その間にエンジニアの採用も実施して全体のレベルは格段に上がっています。この反省を踏まえ、2024年5月期よりフロントエンジニア集団のECプロダクト本部を新設し、テクノロジー本部とも連携することにより、アスクルのすべてのシステムを運営・再構築する体制を整えました。

3 このように円の弱点が顕在化した際は、状況を正確に認識し、その上で人員の補強を含め、メンバーを適材適所に配置することで、組織を強化していきます。

### 30年後の景色

5 創業30周年を迎えたアスクルですが、次の30年後を考えてイメージするのは「アスクルって、オフィス通販のビジネスをやっていたよね」とお客様から言われる姿です。その頃にはビジネスアセット自体の領域が広がり、その相乗効果として新規事業領域が飛躍的に拡大していることでしょう。

4 そのためには、まず2030年までに既存のビジネスアセットを活用した新規事業領域を立ち上げ、軌道に乗せることに注力していきます。

## Section 02 エシカルeコマース×価値創造



### 22 *Special Feature 01*

| 対馬市 × ASKUL 対談 |

## なぜアスクルは対馬市で サーキュラーエコノミーに取り組むのか



### 26 *Special Feature 02*

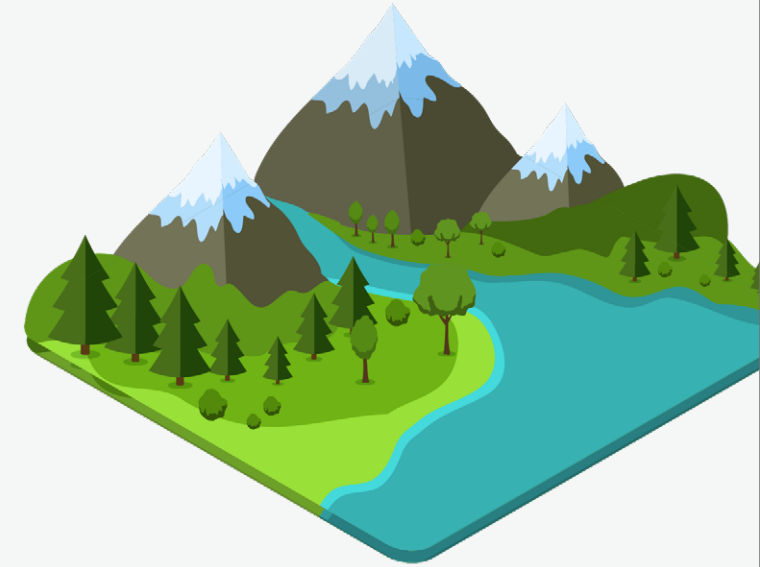
| アスクルが目指すエシカルeコマース |

**Movement 01** 商品環境スコアの見える化

**Movement 02** 資源循環の取り組み

**Movement 03** 世の中から無駄な廃棄をゼロにする

### 32 Ethical E-Commerce & our work





なぜアスクルは対馬市で

サーキュラーエコノミーに取り組むのか

長崎県対馬市SDGs推進課

前田 剛氏

代表取締役社長CEO

吉岡 晃

長崎県対馬市とアスクルは2021年2月、対馬市が抱える海洋プラスチックゴミの対策として、サーキュラーエコノミーを推進するためのSDGs連携協定を締結しました。SDGs未来都市2020に選定されている対馬市と、「資源循環型プラットフォームの実現」を掲げるアスクルが双方のノウハウを活用し、海洋プラスチックゴミを加工・再生した商品の開発・販売などに取り組む計画です。協定を締結した経緯や対馬が持つ課題と魅力、現在までの両者の取り組み、今後どういった活動を展開していくかなどについて、当社の吉岡晃代表取締役社長CEOと、対馬市役所でSDGs推進を担当する前田剛氏が対談しました。

## 対馬市 × ASKUL対談 | なぜアスクルは対馬市でサーキュラーエコノミーに取り組むのか

### 対馬はSDGs課題解決における試金石

**前田** 対馬は世界的に見ても、最も多くの海洋プラスチックが流れ着く島の1つで、日本だけでなく世界の様々なゴミが流れ着きます。地球温暖化で海面が年々上昇しているため、以前とは異なる場所にゴミが流れ着くようになりました。全量回収できるだけの十分な予算と人手がないため、自然環境に蓄積されるゴミは年々増えています。そして、対馬のゴミの問題には海洋プラスチックだけでなく、地球温暖化に伴う気候変動、世界の人口増加や大量消費など、様々なことが関係しています。私は対馬が、今日の地球規模の環境問題の本質を、他に先んじて表しているのではないかと考えています。

その一方で、対馬は多様性に富む魅力的な場所でもあります。10万年前は対馬を介して大陸と日本がつながっており、2万年前に現在の島の形になりました。そのため、動植物は対馬固有の種と大陸系の種、日本系の種が混在しています。日本に大陸文化がもたらされた際の玄関口でもあるので、文化も多様です。

**吉岡** 環境問題にしても多様性にしても、いろいろな面で対馬は世界が抱える課題の縮図ですね。私も、対馬はまさに日本のSDGsの課題解決における一番の試金石だと思っています。

2023年2月、対馬の海岸に初めて立ったとき、「これが経済発展と便利さの代償なのか」と驚きました。ゴミが少し漂着しているくらいをイメージしていたのですが、足場の奥の方までびっしりとゴミが溜まっていて。海洋プラスチックだけの話ではないことがすぐに分かりました。

**前田** ゴミは回収しても、また新たに流れ着いてしまいます。そのため根本的に問題を解決するためには、流れてくるゴミをゴミとして扱うのではなく、有効な資源に変えていくことが必要だと考えました。そこで企業や学生、ボランティアの皆さんの協力を得ながらゴミを回収し、資源として使えるものをリサイクルして製品をつくる活動をしています。製品を手にとっていただくことで、対馬で起きている問題を知っていただけるようPRする取り組みもしています。

**吉岡** 当社では、政府が環境問題対策としてレジ袋を有料化した2020

年7月頃を機に、何らかの形で海洋プラスチック問題の解決に貢献できないかと考えるようになりました。レジ袋を有料化しても、プラスチックゴミの削減にはつながらないので、何らかの取り組みが必要だと考えたためです。

様々な検討を行う中で、ある社員が対馬の海洋プラスチックの問題を知り、対馬について調べていくうちに、対馬であれば単に寄付をするといった形ではなく、問題解決をビジネスに転換することができるのではないかと考えるに至りました。

その後、実際に対馬を訪れてみて、対馬の皆さんとビジネスがしたいという想いは一層強くなりました。流れ着くゴミには様々な国の文字があるものも多く、普通なら、理不尽と感じるのではないかと思います。しかし、島の方は一言も文句を言わず、「自分たちだって太平洋にゴミを流しているから一緒だ。自分を育ててくれた対馬に頑張っただけの恩返ししたい」と仰ってゴミ問題や磯焼け問題に取り組まれています。そういった地域の皆様の想いや志の高さに感銘を受け、改めて会社としてしっかり取り組みたいと感じました。



**前田 剛** (まえだ つよし)  
長崎県対馬市SDGs推進課  
副参事兼係長

1979年長崎県雲仙市生まれ。立教大学・同大学院で観光学を専攻。2005年、環境省対馬野生生物保護センター職員として移住。ツシマヤマネコの保全活動に従事した後、対馬市入庁。現在、SDGs未来都市・対馬市におけるSDGs推進の総合調整を担当。





## 対馬市 × ASKUL対談 | なぜアスクルは対馬市でサーキュラーエコノミーに取り組むのか

### アスクルは世の中の考え方、消費行動をリデザインする力がある

**吉岡** 対馬の問題だけでなく、SDGsに関連する取り組みすべてについて言えることですが、慈善事業にしてしまうと企業の業績が傾いた際に止まってしまいます。ですから私は、SDGsに関する取り組みであってもビジネス化することが欠かせないと考えています。

ビジネス化するにあたっては、まず実態を知って自分なりに考え始めることが重要です。そうすると、「意志を持って取り組もう」という気持ちが芽生えます。精神論ではありますが、私はこれがとても大事だと考えています。

2023年10月から、当社の社員が対馬を訪れて学ぶ、スタディーツアーが始まります。現場に行き、実態を知ること意識も変わりますし、対馬の志の高い皆様とも仲間になっていけるのではないかと考えています。

**前田** 私はアスクルでなければできないことがあると強く感じていて、協働での取り組みには期待するところが数多くあります。アスクルが進めている、使用済みクリアホルダーを回収する資源循環プラットフォームにはとても感銘を受けました。沢山のステークホルダーがいて、コストと

労力がとてもかかる取り組みであるにもかかわらず、1,500社を超える企業が参画するまでに成長させています。既に我々も参加させていただいて、島で集めたクリアホルダーをお送りしています。

アスクルは、単にゴミを再資源化して物をつくるだけでなく、関連するサービスや消費行動を変え、リデザインすることができる会社だと感じます。もちろん、対馬のゴミからプロダクトをつくっていただけること自体とてもうれしいのですが、それだけでなく、アスクルがつながるメーカーや消費者の考え方、行動自体を変えるような取り組みができるのではないかと期待しています。それができれば、本当にゴミでしかなかったものが、宝になる世界が訪れるはずですよ。

### トレード・オンを実現するために、ステークホルダーを巻き込んだムーブメントを起こす

**吉岡** サーキュラーエコノミーに取り組む上での最大の課題は、やはりコストがかかることですね。ビジネスとして軌道に乗るようにしっかりと道筋をつくるのが大切ですが、それまでにどれだけコストがかかるのかは今の時点では見通せません。これまでのように、売上高や営業

利益率から、SDGsにどれだけのお金かけられるかを計算するような形では、追いつかなくなる可能性が高いです。

しかし、世の中や生活がどうあってほしいか、その中でアスクルがどのように捉えられるべきか、といったことを考えれば、この取り組みをやり抜く必要があることは明白です。コストの問題を乗り越える方法も、より真剣に模索しなくてはなりません。

ステークホルダーに我々の取り組みについてご理解いただくとともに、積極的に関わっていただくことも重要です。対馬の方には喜んで協力していただけたらと思うのですが、ゴミの回収から製品づくり、PRまで当社ですべてができる訳ではないので、多くのステークホルダーに関わっていただく必要があります。

**前田** アスクルが社員の方向けに実施しているスタディーツアーに、サプライチェーンの企業の方にもご参加いただくのはどうでしょうか。こうした取り組みは、社内外の様々な方から寄せられるであろう「なぜ対馬から取り組みを始めるのか」という疑問に対する回答にもなり得ると思います。対馬に一度来ていただければ、いろいろな問題の縮図があるということを強く実感していただけるはずですから。



## 対馬市 × ASKUL対談 | なぜアスクルは対馬市でサーキュラーエコノミーに取り組むのか

**吉岡** 良いですね。最近、大手企業の経営者の方の多くが、SDGsの取り組みがCSR的なところで止まってしまうことに悩んでいる印象を受けます。そういった方にも「対馬と一緒に行きませんか」とお声掛けしたいと思っています。一回行くだけで、海洋プラスチック問題や気候変動、生物多様性がどういったことなのかをすべて体感できますよ、深い学びがありますよ、と。

**前田** 私は、社会課題を正しく認識していない状況で、技術先行で生まれたイノベーションは、時に社会を悪くするものと考えています。しかし対馬のように、課題が多くデジタル化されていないフィールドで、皆と一緒に取り組むことができれば、本当に優れたイノベーションを生み出すことができるはずだと思います。私個人も対馬に移住した身なので、「なぜ対馬にいるのか」と尋ねられて理由を考えることがあるのですが、「対馬で取り組むからこそ生み出せるイノベーションがある」と信じていることがその答えです。

**吉岡** 当社は、新型コロナウイルスの流行以前まで、年に一度、環境のコンソーシアムを開いていました。大学の先生や環境省の方、仕入れ先のメーカーの方、企業の購買担当の方など、沢山の方にご参加いただいていた。中には環境への取り組みに強い影響力をお持ちの方もいらっしゃいます。そういった方々にもお声掛けして、我々の取り組みに参加していただけたらと思っています。

**前田** 現在、プラスチック汚染をなくしていくための国際条約の成立に向けた政府間の交渉が始まっており、2024年末までに国際条約をつくることになっています。条約ができたらかなりのインパクトがあると思う

一方で、欧州がつくったルールに国際社会が従う、という流れが当たり前になっていることには疑問を覚えています。欧州の人には思いつかない、日本人だからこそ発想できる資源循環もあるのではないかと、思うからです。ですから、私たちもルールメイキングに関わりたいと考えていて、2024年11月に韓国で開かれる最後の政府間交渉の場で、今回の取り組みを含め、何らかのアピールをさせてほしいということ働きかけています。

**吉岡** 私は、ビジネスか環境かのトレード・オフではなく、どちらも両立するトレード・オンの実現が欠かせない状況になっていると感じています。ですから、私たちが先陣を切ってトレード・オンを目指すということを示すつもりです。現時点ではトレード・オンまでの道筋がはっきり見えるところまでは至っていませんが、次の中期経営計画を発表する際には具体的な数字に落とし込んだ道筋を示せるようにしたいと考えています。

お話したように、対馬の問題は自分たちが享受した経済発展と便利さの代償だと捉えていますので、このツケを次の世代に回す訳にはいきません。そして、この問題を解決するための方法の1つに、我々が掲げるエシカルeコマースの推進があると考えています。

**前田** プラスチックゴミを再生してつくった商品はどうしても値段が高くなってしまいます。しかし消費者が「多少高くても、これを買うことで環境や人権が守れるのだ」と感じ、エシカルな消費を選択してくれるようになれば、いろいろなハードルを超えることができるはずです。そういった新しい文化づくりについて、アスクルにはステークホルダーのハブとなってムーブメントを起こして下さることを期待しています。

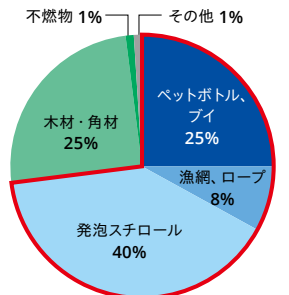
## About 対馬

対馬は九州と韓国の間に飛び石のように浮かぶ「国境の島」です。陸域は深い森に覆われ、ツツヤママネコをはじめとする珍しい動植物が息つき、四方の海はアナゴやアカムツ、サザエ等の豊かな海の恵みを擁します。一方で過疎化といったローカルな問題と、海洋プラスチックをはじめとするグローバルな問題を抱えています。しかしこの状況を「課題先進地」としてポジティブに捉え、「自立と循環の宝の島 対馬」を目指してグローバルな課題解決に取り組んでおり、SDGs未来都市にも選定されています。



### 今、対馬で起きている環境問題

対馬の海は危機にさらされています。海面上昇、磯焼け、養殖魚介のへい死等、気候変動によるインパクトは深刻で、世界の人口増加に伴って水産資源は減り、陸域から海に流れ出るゴミは増え続けています。南北縦長く、リアス海岸が特徴の対馬は日本海の入口に位置しているため、海流や季節風が運んできた海ゴミを「防波堤」として受け止めています。その推定漂着量は毎年3~4万m<sup>3</sup>で、島の美しい自然景観、生態系や漁業等に影響を与えています。回収できるのは漂着量のわずか4分の1程度(約8千m<sup>3</sup>)。未回収のプラスチックゴミは紫外線や波で劣化して風雨で再流出し、日本海・太平洋へ影響が及んでいます。一刻も早く全量回収しなければ、対馬がマイクロプラスチックの生成場所になりかねません。



約70%がプラスチック類



#### 磯焼け

南方系魚種の食害等で海藻類が消失し、岩肌が露出する現象

## 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『<sup>あす</sup>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え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.22 対馬市 × ASKUL 対談

→ P.31 世の中から無駄な廃棄をゼロにする

→ P.28 商品環境スコアの見える化

→ P.45 社会課題解決を目指すアスクルのロジスティクス

→ P.29 資源循環の取り組み

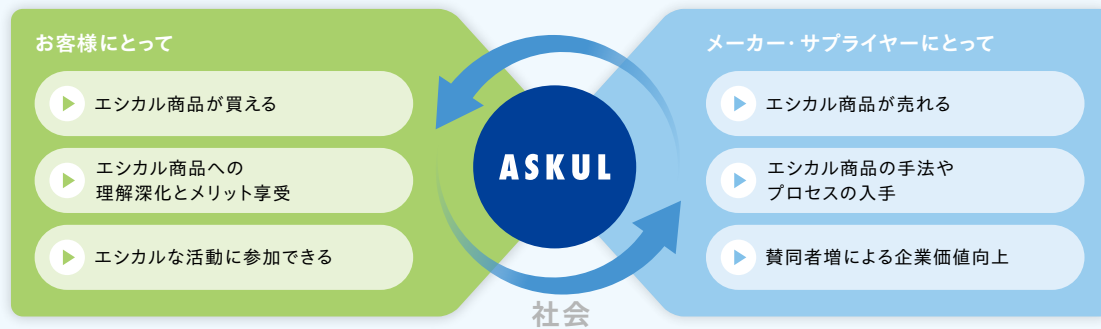
→ P.49 メーカーとの共創

## アスクルが目指すエシカルeコマース

### ムーブメント

社会課題は当然ながら一企業だけで解決できるものではありません。お客様やお取引先をはじめとしたすべてのステークホルダーとの継続的な共創を進めることで初めてその解決の可能性が見えてくるものです。

そして、持続的に課題を解決するためには、社会における意識と行動変容を促すような大きな流れをつくっていく必要があります。私たちは世の中にサステナビリティの価値観を伝播し、このムーブメントを起こすリーダー企業になりたいと考えています。



### サステナブル・ハブとしての価値創造

eコマース領域においてムーブメントを起こしていくために、私たちはお客様とサプライヤーをつなぎ、協働して持続的な価値を創造する「サステナブル・ハブ」としての役割を担っていくことを目指しています。それはサステナブルな価値観をお客様に伝え、商品・サービスの選び方・買い方を変えていくきっかけをつくるとともに、サプライヤーにはお客様の声を伝え、商品・サービスへの潜在的なニーズをビジネスに取り込み、新たな価値創造をともに進めていくことです。

私たちの最大の強みの1つは、BtoBのお客様基盤です。500万事業所を超えるありとあらゆる業種のお客様にご利用いただいております。商品サービスを進化させるために必要となる多様で大量のデータがアスクルの経営資源の1つです。これらのお客様の声・データを推進力としながら、アスクルがeコマース事業者として「サステナブル・ハブ」の役割を果たしていくことで、社会課題の解決に貢献するためにアスクルを使う・アスクルのプラットフォームに参加する、という新しい「選択肢」を創出していきたいと考えています。

## Voice



竹久 美月

執行役員  
マーチャンダイジング本部 本部長

### エシカルeコマースの実現で 未来のすべてへ「うれしい」を届け続ける

経済の発展により様々な側面で豊かにならすが実現され、これまで私たちはあらゆるものをすぐに手に入れられる「幸福」を享受してきました。しかし、地球温暖化の加速、自然災害の増加、人口減少、少子高齢化など、多くの社会課題が目に見える形でいよいよ私たちの生活を脅かしつつあります。今、私たちがこの現状を真摯に受け止め、打開策を講じていかなければ、私たちが感じてきた幸福を未来へバトンタッチすることはできないと考えています。

当社は小売業として、商品を通じてお客様とサプライヤーをつなげる役割を担ってきました。これからの時代においては、単純に商品を仕入れて販売するという役割だけではなく、どのようにしてサステナブルな消費を促

す役割を果たせるのが重要になっていきます。これが私たちの目指す「エシカルeコマース」の1つの姿です。

お客様にもサプライヤーにも、多くの社会課題に対する認識と危機感はあると感じています。しかし、それをどのように行動に移すべきかについてはどの企業も悩んでいるのが現状だと思っています。例えば、お客様の「社会に貢献したいが、どんな商品がエシカルな商品か分からない」という悩みと、サプライヤーの「お客様にどのように価値を伝達すべきか」といった悩みを、その間にいるアスクルがつなぎ、ともに解決し、社会へ価値を還元していくことこそ「サステナブル・ハブ」というアスクルの役割であると考えています。

コロナ禍を経て、仕事と私生活の境界線が以前より曖昧になるとともに、ワークインライフという考え方が浸透してきました。そういった時代の変化を受け、これまでMD\*組織はBtoBとBtoCで担当を分けて活動してきましたが、これを2023年3月に組織統合しました。BtoBとBtoCの双方の視点を持つことで新たな価値創造を実現し、これまでよりもお客様に「うれしい」を届けられるマーチャンダイジングを行ってきたいという想いが根底にあります。

お客様にアスクルの商品を魅力的に感じていただき、アスクルでの購買行動が自然と社会貢献につながっていくことこそ、マーチャンダイジング本部が目指すエシカルeコマースであり、これを実現することが未来のすべてへ「うれしい」を届け続けるアスクルの使命です。

\* 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

アスクルが目指すエシカルeコマース

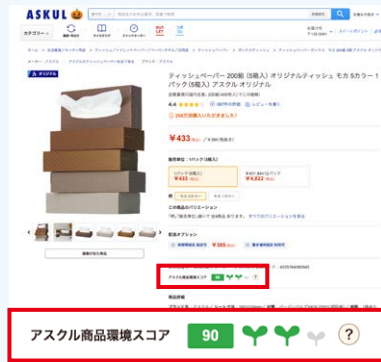
# Movement

## 01 ▶▶▶ 商品環境スコアの見える化

当社は2010年に「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ました。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」とし、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しました。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護の一翼を担うことができました。

環境スコアが、環境保護の道標となるよう掲載方法を進化させ、基準においても技術の進歩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步先をいつも目指していきます。

### お客様にとって

- ▶ 環境負荷の低い商品が一目で分かる
- ▶ 環境保護に自ずと参加できる
- ▶ 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



### 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

## 「アスクル商品環境基準」について

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、メーカーや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。

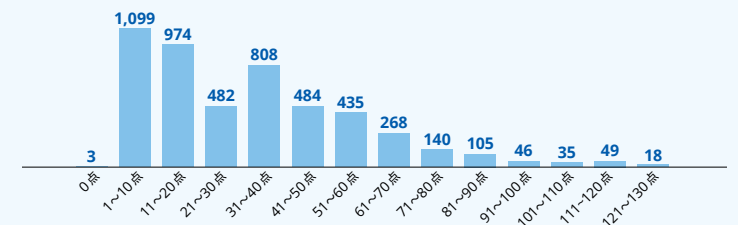
大分類	中分類/小分類	評価基準例(全30項目)
容器包装	原材料	紙・プラ・認証・印刷 古紙等再生材、FSC商品
	設計	軽量・省資源・廃棄 改善度合い、分別容易
商品本体	原材料	林産物・プラ・認証 環境負荷の低い素材・認証品
	設計	軽量・省資源・廃棄 改善度合い、分別容易
仕組み	再生	回収・リサイクル 独自回収実施、再生材を使用
	その他	環境対応の取り組み CO <sub>2</sub> 算出・削減の取り組み

全30項目についてはこちらをご覧ください。

## 今後の展開

- ▶ お客様がより環境配慮商品を選択しやすくなるため、商品の環境情報の充実化を進める
- ▶ メーカーとともに、スコア0点の商品を環境配慮商品へ改善する
- ▶ この活動にご賛同いただけるメーカーの商品は、オリジナル商品同様、スコアをWebサイトへ掲載

オリジナル商品の「商品環境スコア」の採点・分布状況(2023年10月31日時点)



アスクルが目指すエシカルeコマース

# Movement

## 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

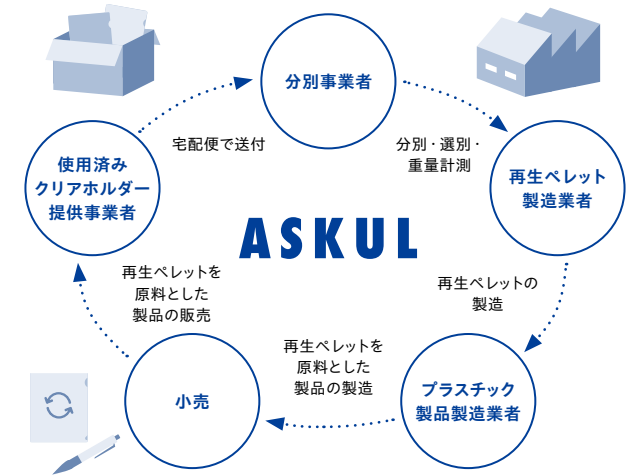
- ▶ 資源循環に参加することで捨てない選択ができる
- ▶ 安いものを買ひ、使って終わりのサイクルから、使った後が分かる行動に変わる
- ▶ 資源循環に取り組んでいる企業から、間接材を調達できる



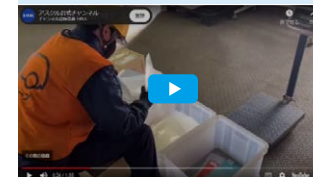
#### メーカー・サプライヤーにとって

- ▶ 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

### 使用済みクリアホルダー回収リサイクル



白井エコセンター株式会社 (分別事業者)



クリアホルダー分別の様子

亜星商事株式会社 (再生ペレット製造業者)



再生ペレット製造の様子

提供事業者数

**1,730社**

回収重量

**145トン**

再生ペレットへのリサイクル率

**98.5%**

※ 2021年1月～2023年9月の累計

## アスクルが目指すエシカルeコマース

### Movement 02

## 商品化事例

### アスクルPB Matakul(マタクル)

使用済みクリアホルダーからつくられた再生ポリプロピレンを原材料に使用した商品の販売を2022年12月から開始しています。ポスト・コンシューマー(使用済み)材を商品の原材料に使用するチャレンジが、株式会社リヒトラブ・三菱鉛筆株式会社・ライクタイト株式会社の3社にご参加いただくことで、実現しました。



## Matakul

- ・クリアホルダーからつくったクリアホルダー
- ・クリアホルダーからつくったジェットストリームボールペン
- ・クリアホルダーからつくったブリックスベン立て
- ・クリアホルダーからつくったブリックス小物入れ

### 東急不動産の取り組みで、使用済みクリアホルダーが貸出傘の柄に生まれ変わりました

東急不動産株式会社が管理するオフィスビルの入居企業から回収した使用済みクリアホルダーが傘の柄に再生され、これを活用した貸出傘を入居企業の皆様にご利用いただいています。アスクルの資源循環プラットフォームは参加企業のさらなる環境活動の支援にもつながっています。



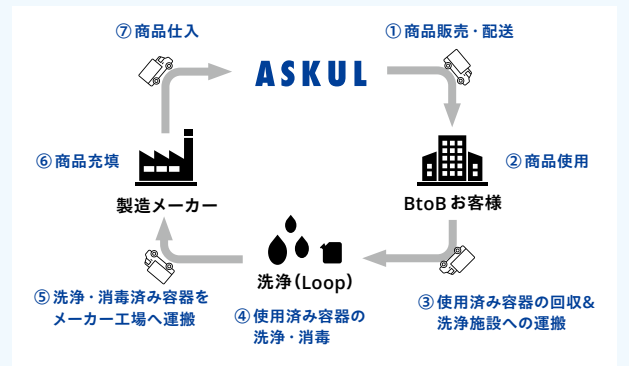
## Loop Professional for ASKUL

#リユース

Loop Japan合同会社とともにBtoB向けのリユースモデルの構築に挑戦しています。アスクルでご注文いただいた商品をご使用后、容器を回収し洗浄・再充填することでその容器を再度ご利用いただくモデルです。

「3R+Renewable」のうち、リサイクルだけではなくリユースにも活動の幅を広げることでプラスチック製品による環境負荷をさらに低減できると考えています。

地域を限定し実証実験を行う中で、BtoBのお客様のニーズ、コスト面や運用面の課題を抽出し、本サービス実装を目指します。



### お客様にとって

- ▶ 使い捨て容器をリユース容器に変更することで、廃棄物を減らすことができる
- ▶ アスクルの注文の受け取り時に回収を依頼することができるので手間がかからない

### メーカー・サプライヤーにとって

- ▶ アスクルをご利用いただいているお客様から直接回収ができる
- ▶ 商品を供給することで従来のチェーンの中で資源循環に取り組むことができる



### Loop Japanより「本取り組みの価値、実現したいこと」

Loopはグローバルに展開するリユースのプラットフォームです。私たちは「捨てるという概念を捨てよう」というミッションのもと、Loopを通じて繰り返し使う新しいライフスタイルを推進しています。

「Loop Professional for ASKUL」は、アスクルの既存のプラットフォームと物流網を活用することで、より環境負荷を軽減することが可能です。この取り組みを通じて、より効率的に、より効果的にリユースを推し進め、循環型社会の実現に貢献していきたいと思っております。



LOOP JAPAN合同会社  
アジア太平洋統括責任者/  
日本代表  
エリック カワバタ 様

アスクルが目指すエシカルeコマース

# Movement

## 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～2023年8月20日の累計廃棄削減数



#### お客様にとって

- ▶ お得に買い物ができる
- ▶ 気になっている商品を試せる
- ▶ わけあり商品を安く購入できる
- ▶ エシカルな活動に参加できる



#### メーカー・サプライヤーにとって

- ▶ 在庫ロスを削減できる
- ▶ 商品廃棄コストを削減できる
- ▶ 正規品へのマーケティングにつなげられる
- ▶ 販売シェアを上げられる

#### 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、商品カテゴリの拡大、またBtoBへの展開も開始し、世の中から少しでも無駄な廃棄を削減する活動を広げていきます。



# Voice

アスクル サステナビリティ・アドバイザー



### 未来を届ける存在としてのアスクル

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

エシカルeコマースは、アスクルならではの強みを活かせる取り組みだと思います。全国津々浦々に、大中小の事業者を顧客層に持つアスクル、そして製品をともに企画し、製造するビジネスパートナー。この間に立って、利便性だけでなく将来性もしっかり組み込んだビジネスモデル変革を牽引し、実現に向かわせる可能性を、アスクルは秘めています。本報告書で紹介されている事例のように、現場の並々ならぬ努力の賜物として、リサイクル素材の製品や廃棄ロスの削減など、着実に進んでいる印象を受けています。

その過程において、アスクルはお客様とサプライヤーの間をつなぐ「ハブ」としてだけでなく、今、必要とされているサステナブルな消費行動への「加速装置」としても働くことが求められていると思います。お客様がまだ気づいてもらえない魅力的で、サステナブルな新製品や、お取引先だけでは実装できない新しいビジネスを「ともに」生み出すことは可能だと思いますし、そのような「変革のジャーニー」をリードする存在としてのアスクルに期待したいと思います。

これは、ある意味従来の事業を少し超える形でのムーブメントづくりでもあると思います。そして、それを実際に成功させるためには商品企画やパートナーシップにおいてのみならず、コミュニケーション、マーケティング、ブランディングの取り組みでも、飽くなき革新と探求が必要になると思います。





受け取りやすく、お届けやすく！  
お客様にもドライバーにも、  
みんなにとってエシカルな配送  
を実現します。

角田 遥香  
ロジスティクス本部 配送ネットワーク



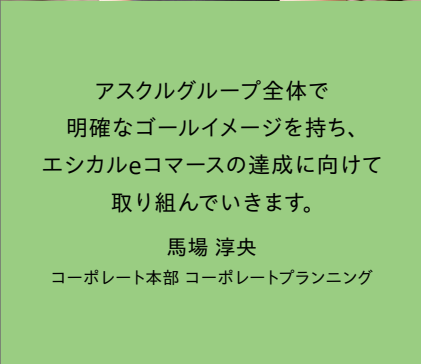
お客様と一緒に社会課題を  
解決できるような事業構造を  
考えていきたいです！

保田 大輝  
EC本部 BtoB事業企画



お客様に心から「うれしい」  
と思っただけ、  
持続可能なオリジナル商品開発を  
進めていきます。

三上 佳菜子  
マーチャンダイジング本部 フード&ビバレッジ

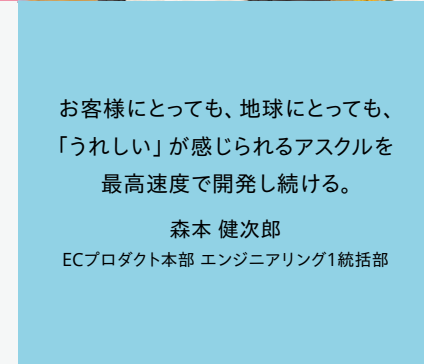


アスクルグループ全体で  
明確なゴールイメージを持ち、  
エシカルeコマースの達成に向けて  
取り組んでいきます。

馬場 淳央  
コーポレート本部 コーポレートプランニング

## Ethical E-Commerce & Our Work

自身の仕事でどのように  
エシカルeコマース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。



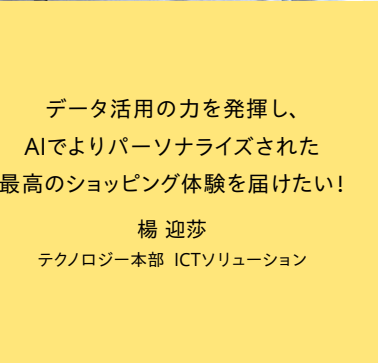
お客様にとっても、地球にとっても、  
「うれしい」が感じられるアスクルを  
最高速度で開発し続ける。

森本 健次郎  
ECプロダクト本部 エンジニアリング1統括部



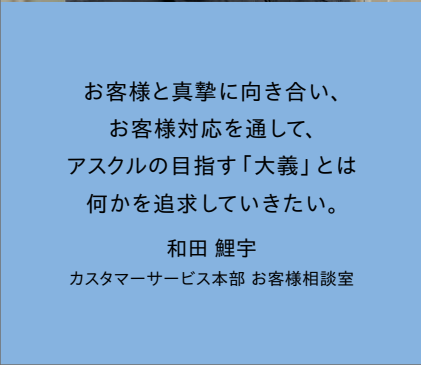
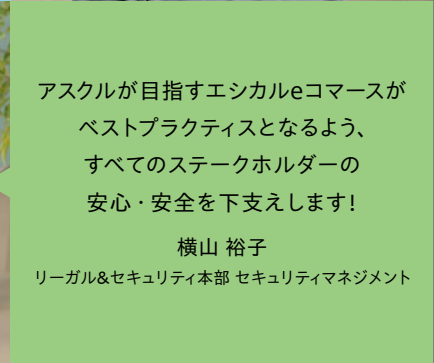
アスクルが目指すエシカルeコマースが  
ベストプラクティスとなるよう、  
すべてのステークホルダーの  
安心・安全を下支えします！

横山 裕子  
リーガル&セキュリティ本部 セキュリティマネジメント



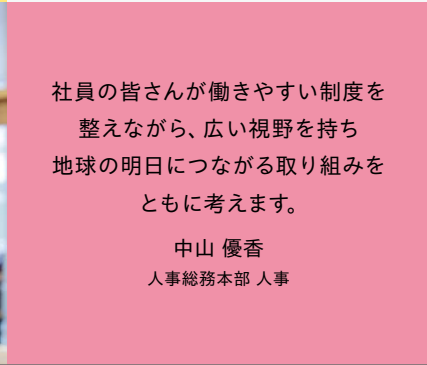
データ活用の力を発揮し、  
AIでよりパーソナライズされた  
最高のショッピング体験を届けたい！

楊 迎莎  
テクノロジー本部 ICTソリューション



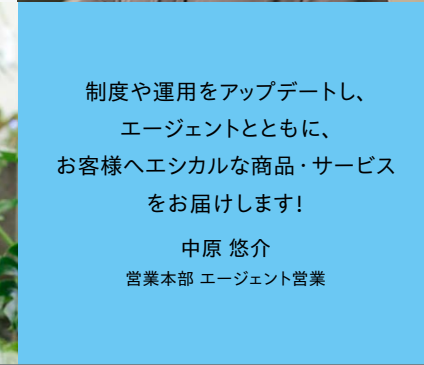
お客様と真摯に向き合い、  
お客様対応を通して、  
アスクルの目指す「大義」とは  
何かを追求していきたい。

和田 鯉宇  
カスタマーサービス本部 お客様相談室



社員の皆さんが働きやすい制度を  
整えながら、広い視野を持ち  
地球の明日につながる取り組みを  
ともに考えます。

中山 優香  
人事総務本部 人事



制度や運用をアップデートし、  
エージェントとともに、  
お客様へエシカルな商品・サービス  
をお届けします！

中原 悠介  
営業本部 エージェント営業



## Section 03 エシカルeコマース × 経営戦略

- [34](#) 外部環境認識と不足している資源・課題
- [35](#) 社会最適を実現するサステナブルな財務戦略
- [39](#) **Special Feature 03**  
| CFO × アナリスト対談 |

### 「オフィス通販からのトランスフォーメーション」による 長期的な企業価値の向上を目指して

- [42](#) CHO Message
- [44](#) EC本部/ECプロダクト本部 本部長Message
- [45](#) 社会課題解決を目指すアスクルのロジスティクス
- [49](#) メーカーとの共創
- [51](#) 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
- [52](#) アスクルのマテリアリティ(重要課題)
- [53](#) 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)
- [54](#) 最重要戦略



# 外部環境認識と不足している資源・課題

## アスクル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、将来に向けた機会として捉えることで、中長期における企業価値向上のための戦略的な対応を進めるべく、それぞれ打ち手を講じています。

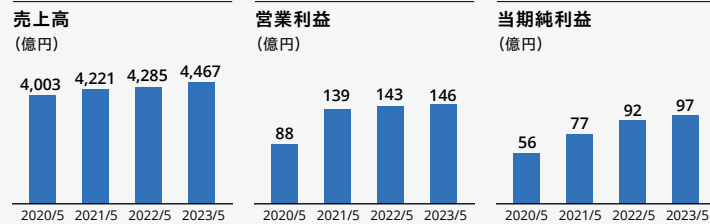
重要な環境認識		当社における課題および機会	打ち手／関連ページ
1	<b>少子高齢化・人手不足</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産年齢人口の継続的な減少による労働力不足</li> <li>労働人口の高齢化、多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流負荷軽減・効率化とサービスレベル維持・向上</li> <li>お客様・サプライヤーとの共創による新しいサービス・進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジーを活用した物流自動化・省人化・DX強化</li> <li>調達・販売・配送面での各施策</li> </ul> <a href="#">P.45~48</a>
2	<b>EC化の加速</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ECサービスの拡大</li> <li>ビジネスプロセスのデジタル化加速</li> <li>生活様式の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>購買行動の変化への迅速な対応</li> <li>顧客体験の期待値拡大や多様なニーズに応える商品・サービスの拡充</li> <li>IT人材確保と機動的なプロジェクトの推進体制の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BtoB、BtoC双方の商品・ビジネスノウハウの知見を最大化・融合</li> </ul> <a href="#">P.44</a>
3	<b>AI・テクノロジーの進化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスの生産性向上</li> <li>テクノロジー活用の競争激化</li> <li>新たなイノベーション創出の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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"> <li>AIを含む最新テクノロジーの利活用</li> <li>独自技術の開発</li> <li>大量データの利活用</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビッグデータプラットフォームの構築・活用</li> <li>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</li> </ul> <a href="#">P.58</a>
4	<b>気候変動 サステナビリティ経営</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策の実行</li> <li>環境対応を前提とした経営へのシフト</li> <li>社会課題の解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> </ul> <a href="#">P.27~31</a>
5	<b>新しい働き方</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>働き方の変化によるBC区分が消滅</li> <li>ワーク・ライフ・バランス等の意識変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCを融合し「ワークインライフ」に配慮した商品・サービスの開発・展開</li> </ul> <a href="#">P.27</a> <a href="#">P.49~50</a>
6	<b>人的資本の強化の必要性</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本投資への関心の高まり</li> <li>競争優位・価値創造の源泉としての人材確保・投資・育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルな企業活動を支える人材育成</li> <li>チャレンジする人材によるイノベーション創出</li> <li>能力を発揮するダイバーシティ推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成重点施策・取り組み (①DX人材、②エシカルeコマースに寄与する人材、③次世代経営幹部)</li> <li>人的資本強化の取り組み</li> </ul> <a href="#">P.42~43</a> <a href="#">P.72~73</a>

# 社会最適を実現するサステナブルな財務戦略

## 2023年5月期業績

2023年5月期は2025年5月期の中期経営計画最終年度に向け、成長コストを投下して「BtoB事業の売上成長カーブを変えること」と「LOHACO事業の通期黒字化」を2大目標として取り組みを進め、結果として、これらいずれも実現するとともに、円安やインフレの影響も乗り越え通期連結業績で売上高・利益ともに過去最高を更新しました。

また、2023年5月期は中期経営計画の2大投資案件である「ASKUL東京DC」と「新アスクルWebサイト」の稼働開始を予定していましたが、いずれも実現。これらも踏まえ、2025年5月期の中期経営計画最終年度の目標達成に向けて着実に事業を進行させた期間と評価しています。

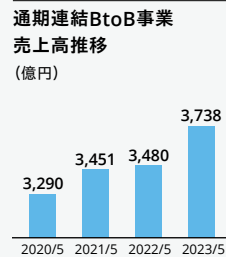


### BtoB事業

#### 売上高の成長カーブが変化

売上高の成長カーブを変えるためにポイントとしていたのは「商材拡大」「ソロエルアリーナサイトのオープン化」「Web販促等強化」の3つの重点施策の掛け合わせです。

品揃えの拡大をベースに、新アスクルWebサイトの一部機能先行リリースとして、ソロエルアリーナサイトにおいてお客様が外部の検索サイトから



商品ページへ直接遷移する導線を確保（オープン化）。さらに、その導線を強化するためにWeb広告にかかるコストを重点投下して目標達成を目指すものでした。

結果、品揃えは期末時点で1,247万アイテムまで拡大。ソロエルアリーナサイトのオープン化に関しては154億円の売上創出とともに戦略カテゴリであるMROとメディカル商品のお客様の買い回りによる注文単価の押し上げも確認できています。

**P.55** 最重要戦略 2 BtoB最強ECサイト構築

さらに、一部機動的な価格改定を行ったことによる売上高増加もあり、売上高伸長率は前期比107.4%で着地し、成長カーブを変えることができたことと評価しています。

#### 営業利益も計画を上回って着地

円安の影響により一時的に売上総利益率が低下しましたが、機動的な価格改定などで対応。また、1箱あたりの売上単価を上げる施策に取り組んだ結果、売上高物流費比率も低減させることができました。成長コスト投下により減益となりましたが、営業利益についても計画を上回って着地しています。

2023年5月期 通期連結BtoB事業 売上高と営業利益の前期比/計画比

	実績	前期比	計画比
売上高	3,738億円	107.4%	101.6%
営業利益	147億円	87.0%	105.1%

#### 2大投資案件は機動的な変更計画が順調に進捗

2大投資案件の1つ、BtoBの成長を支える東日本の最先端フラッグシップセンター「ASKUL東京DC」は2022年11月21日より稼働を開始しています。

もう1つの投資案件「新アスクルWebサイト」は、システム開発工数増加により当初計画を見直すこととなりましたが、変更計画が順調に進捗しています。

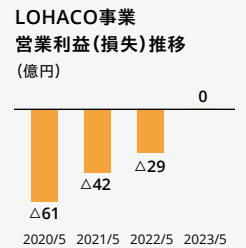
**P.57** 最重要戦略 4 プラットフォームの改革

**P.55** 最重要戦略 2 BtoB最強ECサイト構築

### BtoC事業 (LOHACO)

#### 計画どおり通期黒字化を達成

2017年のASKUL Logi PARK首都圏(埼玉県入間郡)焼失ならびに宅配クライシスの影響で、LOHACO事業の営業損失は一時90億円近くまで拡大し、2019年12月にコスト構造改革による2023年5月期通期黒字化を宣言しました。以来、着々と損失額を縮小させ、その集大成と位置づけた2023年5月期に計画どおり通期黒字化を実現しました。



**P.13** 挑戦と進化の歴史 BtoC事業

大型販促施策により大きく売上成長できた一方で利益率が悪化した期間もありましたが、特に売上総利益と「EC最大のコスト」である物流費の改善に重点的に注力したことが奏功しました。

売上総利益の改善についてはサイトのUI/UX開発による粗利ミックス改善、効率的な販売促進策による特典ポイントの原資絞り込み、機動的な価格改定などが具体的な取り組みに挙げられます。

お客様のまとめ買いを誘引する販売促進策や配送バー\*改定により、1箱あたりの売上単価をさらに向上できたことで売上高配送費比率の改善が進みました。

また、配送パートナー企業に自社開発の配送管理システムを提供し、BtoBとLOHACOの配送の統合や置き配推進による持ち戻りコストの低減、「おトク指定便」での庫内出荷作業の平準化などの施策も物流費改善に寄与しています。

**P.57** 最重要戦略 4 プラットフォームの改革

## 社会最適を実現するサステナブルな財務戦略

➔ P.56 最重要戦略 3 Zホールディングス(現・LINEヤフー)とのシナジー

通期黒字化はLOHACO事業における1つの通過点に過ぎません。今後、通期黒字の維持を大前提に再成長へと舵を切っていきます。

\* 基本配送料を当社が負担する注文金額基準

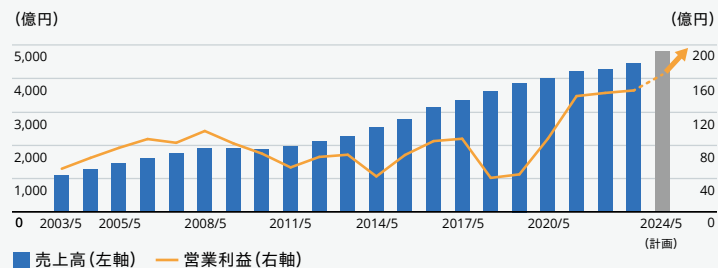
### 売上高は減少

第1四半期は大型販促効果で2桁の売上高成長となりましたが、第2四半期以降はキャンペーン変更の影響を受け、通期売上高伸長率は前期比85.0% (LOHACO単体)にとどまりました。

## 2024年5月期計画

### 売上成長の加速とともに利益成長をスタートさせ 中期経営計画最終年度の大きな利益成長につなげる

2024年5月期は中期経営計画最終年度に向け、売上成長カーブの変化を継続して加速させるとともに、利益成長カーブも変える計画としています。



計画達成への取り組みの軸足はBtoB事業にあります。ポイントとなるのは売上成長加速と2023年5月期に一時的に低下した売上総利益率の改善の2点です。

### 売上成長加速のために

BtoB事業では以下の主要施策により431億円の売上高増加を計画しています。

#### ①新アスクルWebサイト稼働開始

2023年7月に新アスクルWebサイトが本格稼働し、ソロエルアリーナサイトに直接遷移できる対象が全ページへ拡大されることから、オープン化効果のさらなる増加を見込んでいます。

➔ P.55 最重要戦略 2 BtoB最強ECサイト構築

#### ②Web販促のさらなる強化

2023年5月期は成長コストとしてWeb販促費を2022年5月期の実績から10億円増加させ売上成長を実現しました。2024年5月期はマス広告の実施も視野に入れ、さらにWeb販促費を17億円増加させる計画です。

#### ③オーダー単価の向上

戦略カテゴリ商品を中心に引き続き商材拡大を図るとともに、販売方法を改善・工夫することによってお客様のオーダー単価向上を実現する計画です。

#### ④グループ会社の売上増加

2023年2月に子会社化したフィード株式会社の上高が2024年5月期より連結業績に組み入れられることによる貢献を見込んでいます。

➔ P.54 最重要戦略 1 戦略業種と品揃え拡大

### 売上総利益率改善のために

BtoB事業では以下の主要施策により約1%の売上総利益率改善を計画しています。

#### ①主力商品の収益性改善

2023年5月期においては、円安により一部主力商品の収益性が悪化し売上総利益率が一時的に低下しましたが、2024年5月期は該当商品の為替ポジションも回復し、改善を確実にするものです。

#### ②収益性の高いカテゴリへシフト

戦略カテゴリ商品を中心に、高単価商品も投入しながら、販売方法を改善・工夫し高粗利を見込める商品の拡販を進めます。

#### ③広告ビジネスの手数料収入増加

2023年5月期より本格的にスタートしたBtoB事業の広告ビジネスは同様のモデルがなく広告主であるメーカーにも好評であり、2024年5月期は手数料収入増加による売上総利益貢献を見込んでいます。

### LOHACO再成長

キャンペーン変更の影響が年間で一巡する第3四半期までは現在の傾向が継続する見込みですが、BtoB事業とのシナジーを活かした品揃えの拡大など、大型販促に左右されずに健全に成長できる事業構造をつくり上げるとともに、Yahoo!ショッピング、LINEといったグループ各サービスとの連携強化を図り、第4四半期から再成長を目指す計画としています。

### サステナブルな取り組みが物流コスト抑制につながる

2024年5月期の計画では「物流の2024年問題\*」やインフレに伴う労務費の上昇、ガソリン価格の高騰など、物流にかかるコストの増加を見込んでいます。

## 社会最適を実現するサステナブルな財務戦略

この新たな対策として、BtoB事業のサービスにおいて2023年11月1日より基本送料が当社負担となるお客様の1回のご注文金額基準を1,000円(税込)から2,000円(税込)へと変更します。深刻な人手不足が進む物流業界の状況に照らし、置き配の推進やご注文商品の出荷量を平準化する「おトク指定便」、各物流プロセスの自動化・DX化などと合わせて、当変更を社会課題の解決を目指すエシカルeコマースとしてのサステナブルな取り組みの1つと位置づけており、お客様にご理解・ご協力いただきながら推進していきます。

→ P.46 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～

→ P.57 最重要戦略 4 プラットフォームの改革

\* 2024年4月からトラックドライバーの時間外労働の960時間上限規制等が適用され、労働時間が短くなることで輸送能力が不足し、「モノが運べなくなる」可能性が懸念されている問題

### 2025年5月期の大きな利益成長に向けて

#### ～高収益モデルへの変革～

2023年5月期に利益の過去最高額を更新できた最大のポイントの1つは、BtoB事業の1箱あたりの売上単価向上です。

LOHACO事業では黒字化への最重要ファクターの1つとして1箱あたりの売上単価向上に注力し成果を積み上げてきました。2023年3月からの新本部体制におけるBtoB事業とLOHACO事業のシナジー創出の1つとして、LOHACO事業で培った当該ノウハウをもとにBtoBでも1箱あたりの売上単価向上を目指す取り組みを本格的に始めました。結果、2023年5月期第4四半期のBtoB事業の1箱あたりの売上単価は前年同期比109.9%となり、同期間において7億円(年換算30億円)相当の大きなインパクトある配送費低減効果を生みました。

ラストワンマイルまでをカバーする当社のビジネスにおいては、1箱あたりの売上単価向上はEC最大のコストである配送費比率の低減を実現し、収益構造を大きく変えるものであり、中期経営計画の基本方針の1つである「高収益モデルへの変革」を実現するための最重要KPIと捉え今後も継続して改善を進めていきます。

2024年5月期も成長コスト投下による一定の固定費増を予定していますが、1箱あたりの売上単価向上により固定費を吸収するとともに販管費全体の圧縮を目指していきます。

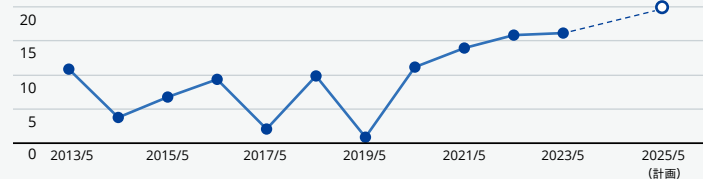
以上により2024年5月期から利益成長をスタートさせ、固定費の増加が一服する中期経営計画最終年度(2025年5月期)の大きな利益成長につなげる方向性としています。

### ROE20%を目指して ～投資案件の考え方～

2023年5月期のROEは16.2%(連結ベース)となりました。

2017年のASKUL Logi PARK首都圏(埼玉県入間郡)の焼失、宅配クライシス等の影響で大幅に低下した期間がありましたが、ここ数年は着々と経営の効率化を進め、継続的にROEを向上させています。

過去11カ年のROE推移 (%)



中期経営計画最終年度(2025年5月期)のROE目標20%を達成するための基本的な考え方や、その具体的な取り組みを解説します。

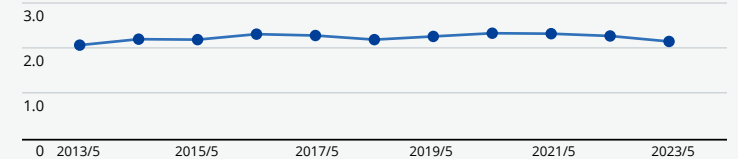
#### ROE改善のポイント

当社は健全で盤石なバランスシートを維持しています。

総資産を適正水準に保ち、効率的に売上を伸ばすビジネスモデルを磨き込むことによって、株主の皆様からお預かりした資本の効率的な活用を目指しています。

例えば、売掛金を極少化できるビジネスモデルや、最適な在庫水準を保つ自社開発の需要予測システム活用などを通じて、ROEが低下した期間でも総資産回転率を一定水準に維持してきました。

過去11カ年の総資産回転率の推移 (回)



また、キャッシュ創出力を備えていることもポイントです。

キャッシュ・コンバージョン・サイクルは△27.4日(2023年5月期)と常に手元に現金が残る構造を持ち、盤石なバランスシートを形成する一因となっています。

このような構造的要因がベースにあり、さらに明確な投資の考え方を実践していることでROEを改善しています。

#### 投資案件の考え方

無用な資産の増加を抑制するために、当社ビジネスを差別化できる対象へ投資することが基本的な考え方です。一方、差別化につながりにくい土地・建物等については「持たざる経営」を推進しています。

## 社会最適を実現するサステナブルな財務戦略

### 当社ビジネスを差別化する投資とは

代表例として挙げられるのが物流センターへの投資です。

投資するのは物流センター内に実装されるマテハン機器で、建物や土地といった不動産は取得しません。建物自体はロケーションやキャパシティなどの一定要件を満たせば、差別化につながりにくいものと捉えており、2022年11月に稼働を開始したASKUL東京DCも建物は賃貸(年間家賃:12億円)で、投資の大部分はマテハン機器に充当しています。

当社の差別化要素であり強みでもある納品スピードを維持・強化するためには物流センターのマテハン機器の採用が非常に重要です。一品一品が低単価で頻度高く購入される当社のコモディティ商品を「明日届けてもらいたい」というお客様のニーズにお応えすることと同時に、コスト効率を追求するためには、センター内の作業を極力自動化させるマテハン機器の充実がポイントとなります。

また、ソフトウェア投資も同様の考え方で投資を行っており、2023年7月に本格稼働した新アスクルWebサイト開発への投資が一例に挙げられます。中小事業所から大企業まで、企業規模を問わずあらゆるBtoBのお客様の購買ニーズにワンストップでお応えし、様々な機能を無償でご利用いただけるのが新アスクルWebサイトです。

**→ P.55** 最重要戦略 **2** BtoB最強ECサイト構築

中期経営計画において最重要戦略の1つと位置づけており、中長期的成長の重要ファクターになり得ると判断して当社過去最大

のソフトウェア投資(総額150億円)を行いました。

また、サステナビリティの観点でも当社ビジネスの差別化につながる投資を検討しているほか、人的資本こそ差別化を生む源泉との考えから、2022年5月期に業績連動賞与の導入、2024年5月期からはインフレによる従業員の生活費負担の軽減を目的にベラスアップを実施しました。

非財務資本も含め、このように投資案件については当社の中長期的成長に資する差別化要因になることを1つの大きな判断基準に置き、綿密な精査の上で実行しています。

2023年5月期総投資額	146億円
ASKUL東京DC(マテハン機器)への投資	53億円
新アスクルWebサイトへの投資	54億円

2022年5月期~2025年5月期の中期経営計画において、2年目の2023年5月期のROEは16.2%となりました。

3年目にあたる2024年5月期は売上成長加速とともに利益成長カーブを変える期と位置づけており、さらに、最終年度である2025年5月期には大きな利益成長を目指すとともに、ROE20%の達成を目指していきます。引き続きROEを重視しつつ、資本効率の高い経営を推進していきます。

## Topic

### 株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、持続的な成長を図るためには株主・投資家の皆様との対話が重要であると考えています。

対話を通じて得たご意見・ご要望・懸念等は経営陣へ定期的にフィードバックするとともに、社内ウェビナー等で一般社員へもフィードバックし、さらなる企業価値の向上に努めています。

なお、株主・投資家の皆様との実際の対話の対応者については、対話相手のご意向ならびに面談の主な関心事項を踏まえ、原則として、代表者、取締役、経営陣幹部、執行役員とし、フェア・ディスクロージャー・ルールを尊重しながら、インサイダー情報の漏洩防止に細心の注意を払っています。

#### 2023年5月期 活動実績

##### ① アナリスト・投資家との会議体開催回数

会議体	実績
個別ミーティング	255回
決算説明・質疑応答会	4回
施設見学会	1回
証券会社主催スモールミーティング	12回

##### ② 社内向けアナリスト・機関投資家とのコミュニケーション報告会開催回数

報告対象	実績
取締役会	2回
経営会議	4回
一般社員向け	12回

##### ③ 第59回定時株主総会(2022年8月4日開催)への株主様ご出席状況

ご出席方法	実績
会場	13名
インターネット	57名

玉井 継尋  
取締役 CFO

風早 隆弘氏  
UBS証券株式会社  
シニアアナリスト・ジャパン・  
コンシューマー・ヘッド

CFO × アナリスト対談

「オフィス通販からのトランスフォーメーション」による  
長期的な企業価値の向上を目指して

アスクルが長期的な成長を遂げていくための道筋について、セルサイドアナリストであるUBS証券株式会社の風早隆弘氏をお招きし、玉井継尋取締役CFOとの対談を実施しました。

風早 隆弘 (かざはや たかひろ)

UBS証券株式会社 シニアアナリスト・ジャパン・コンシューマー・ヘッド

15年以上にわたり小売セクターの調査・分析に従事。2000年に株式会社伊勢丹(現・株式会社三越伊勢丹)に入社、その後、野村證券株式会社にてアナリストとして小売セクターのカバレッジを開始。2009年9月よりドイツ証券株式会社にて小売セクターシニアアナリストを務めた後、2019年10月よりクレディ・スイス証券株式会社株式調査本部長兼マネージングディレクター。2023年9月、UBS証券とクレディ・スイス証券の証券調査部門統合によりUBS証券株式会社シニアアナリスト・ジャパン・コンシューマー・ヘッド。

パーパスや理念に基づいた、一貫性のある計画遂行

**風早** はじめに、今のアスクルは、LOHACOが黒字転換するなど本当に霧が晴れた印象です。自分探しの旅をしていたところから、進むべき方向が明確になり、皆でそこに向かって頑張ろうという局面に移っていると感じます。

**玉井** LOHACOだけでなく、物流センター火災や東日本大震災など、いろいろなことがありました。新社長となり体制が変わり、どうやってこの会社を引っ張っていこうかと社長自身も悩みながら、より明確にメッセージを発信しなければならないという考えのもと、一からパーパスを策定しました。

**風早** とても良いバランスが取れています。パーパスや理念についても、必ずしもビジョンに前のめりになっている感じもありません。やるべき



## CFO×アナリスト対談

ことが明確になって、それが会社の方向性と合致しているので、投資家の皆様も安心して見ています。また、ここまでLOHACOの赤字解消が大きな課題でしたが、2023年5月期に黒字化を達成しました。掲げていた課題をしっかりと解決する実行力がある会社だという期待値も高まっています。

**玉井** 私は、株主の皆様とのコミュニケーションにおいても、アスクルの実寸大の姿をしっかりと、正確に伝えることが極めて大事だと考えています。株主・投資家とのミーティングも、株価向上のためというよりも、今後のアスクルの成長に向けて様々なヒントをいただける場だと認識しています。そこでは、前期から今期へ、そして将来どこに向かうのかという連続性を示すことが重要です。今期は、売上の成長カーブに加えて利益成長カーブも変えることに取り組んでいます。目標についてはかなりアグレッシブだという反応が多いのですが、私たちは丁寧に中期経営計画のストーリーを順序立てて説明し、それを実行してきていると認識しています。実績をクォーターごとに示しながら、利益成長カーブを変えたいことを実現していけば、さらに期待値が高まると考えています。

**風早** 中期経営計画はややもすると数字ありきで策定されているケースが見受けられますが、アスクルは理念、パーパスから目標設定まで一貫性があります。目指す姿を明確にし、その結果としての数字が示されています。私自身は、売上というのはお客様満足度の集合だと考えていますが、目標達成に至るまでのアプローチを明らかにすることがとても重要だと思います。掲げた理念、パーパスに沿った活動ができていないか、数字以上に目指す姿に向けた計画の一貫性を、アナリストとしてはチェックしていきたいと考えています。

### LOHACOとBtoBの一体化を進め、シナジーを高めるステージに移行

**風早** 私自身、LOHACOの事業の位置づけを十分に理解しきれているのか不安に感じることがあります。BtoB事業が世の中に大きな価値を提供している中で、なぜLOHACO (BtoC) を推進するのかを改めて確認したいと思います。

**玉井** 私たちの事業はオフィス通販から、中期経営計画のテーマである「オフィス通販からのトランスフォーメーション」によって、お客様の必需品となるような生活用品やMRO、メディカル分野へと変化しています。これは、LOHACOに取り組んできたことによってBtoCの市場を取り込みながら、スケール化が進んできていることの証です。将来的には、BtoBとBtoCの垣根もなくなっていくでしょう。今後の私たちの成長という意味で、BtoBの特長であるオリジナル商品の強みをLOHACOにもしっかり展開していく必要があります。強みである環境配慮型の商品もさらに拡充していきます。プラットフォームを一体化して効率化を図り、LOHACOの黒字を維持しながらBtoBとの一体化を進めることは、アスクルにとって大きな意義のあることです。今後は、双方のシナジー拡大のステージに移行し、その際、シナジーの指標もしっかり開示していかなければならないと考えています。

### ソリューションビジネスとエシカルeコマース

**風早** 私は以前から、アスクルは物販だけではなく、企業の様々な困りごとを解決する能力を備えているのではないかと感じています。ソリューションを提供できるポテンシャルがあり、そこが今後の伸びしろになる



と考えています。そして、そのポテンシャルをアンロックするためには、企業の困りごとを的確に発見できる能力を組織として整備することに加え、データとして蓄積していくことで、それらをベースにお客様に提案できる能力を発揮していくことが重要だと思います。

**玉井** 「オフィス通販からのトランスフォーメーション」は道半ばにあります。投資計画はBtoBのeコマースにとどまっておらず、それ以外の領域への投資を積極化しなければなりません。BtoBへの成長投資を継続しながら、さらなる収益化を目指す、すなわち既存事業をしっかりと成長させ、利益を上げていく一方で、私たちの次なる成長軸としてエシカルeコマースに注力していく考えです。近年、環境に対するお客様の意識は大きく様変わりしており、私たちは商品開発から物流まで一貫して手

## CFO×アナリスト対談



掛けることで、環境に対するビッグデータも蓄積してきました。これを今後のビジネスチャンスに活かしていく計画です。例えば、CO<sub>2</sub>の排出量を算出する、つまりScope3の算出に関してはどの企業も苦労していますが、これに対するソリューションサービスなども検討しています。お客様にとっては、ワンストップで商品を購入できることは当然のことで、それに加えてソリューションもASKULに任せることができ、かつ、その環境対応についてもフルサポートするビジネスの確立を目指したいと考えています。

**風早** ASKULはポテンシャルがとても高く、大きなチャンスを持っている会社です。一方で、漢方薬のように、コツコツと努力を重ねるという着実な側面も有しています。カタログ通販の会社で、eコマースへのトランスフォーメーションを実現できた企業は本当にごくわずかですが、

ASKULはそれを成し遂げることができた企業の1社だと思います。私はよく「進化」、「深化」とレポートに書くのですが、ASKULは常に前に進みながら、並行して事業の深掘りにも取り組んでいます。その観点で言うと、マクロの動向を考えたときに、ASKULにとっては、今後、チャンスしかないと考えています。私は「2025年までの時間軸で、日本の小売市場における主要な業態の中で初めてeコマースのシェアがトップになる。スーパーを抜いて1位になるのではないかと考えています。だからと言ってすべてのeコマースがうまくいくわけではありません。1つ言えるのは、お客様の困りごとが、5年後、10年後、様々に変化していき、多様化していくこと自体が、ASKULにとってのビジネスチャンスではないということです。コツコツと取り組む、その積み上げこそが企業価値の向上につながり、売上成長、そしてお客様の満足度向上につながるのだと思います。

**玉井** 「コツコツ」と表現されるのはとてもうれしく感じます。今のASKULがあるのは、まさに一歩ずつ前進してきた結果です。おっしゃるように、売上はお客様のご支持によるもので、さらに満足度の向上に取り組まなければなりません。私たちは、eコマースに携わるインターネット企業であり、リアルな物流網も有しています。創業以来、お客様のために進化するというDNAを受け継ぎ、お客様の声を愚直に聞きながら、それをビジネスの進化、深化に結びつけてきました。商品企画からラストマイルの配送まで一気通貫のバリューチェーンを有しているからこそできる開発や改善の蓄積は、いかに新たな技術を駆使するインターネット企業であっても、そう簡単に真似できるものではありません。私たちの真の強みとは、その「現場力」にあると思います。オフィス通販でトップに位置する私たちは、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」を

実現することによって、企業で必要とされるすべての間接材をASKULで購入することを可能にしていきます。今後、人口が減少する中で人手不足も顕在化し、より信頼できる会社にすべて任せたいという時代が必ずやって来ます。私たちは今、一番良い位置にあり、私たちの理念や考え方もその状況に合致しています。技術革新とともにビッグデータをオープン化してお客様に有益な情報を提供し、より大きな信頼を獲得することで、さらなる満足度向上につなげていきます。そして、それを売上と利益につなげていくという好循環を生み出していきたいと考えています。

### 長期的な企業価値の向上に向け、次のステージへ

**風早** ASKULの取り扱う商品には企業グループの色がついていません。同業種であっても様々な企業の商品がラインナップされており、お取引先から見ても安心感があると思います。ここは、ASKULの本質的に面白いところだと思っています。このような期待を持てる会社となってきたこと自体が価値のあることだと思っています。このビジネスモデルは国境を越えていくものです。業種、規模を問わず世界中で、同じような悩みを抱えている潜在的なお客様が存在し、そこにソリューションを提供し続ける可能性は高く、大きな期待ができると考えています。

**玉井** 単なるオフィス通販だけではなく、あらゆる間接材をまとめて簡単に購入できる、お客様の困りごとにソリューションを提供するという私たちの強みを、国内と同様に発揮できるかが海外展開のポイントだと思います。次期中期経営計画では、まずは国内における物販以外の可能性を切り開くための道筋をしっかりと示す所存です。

## CHO Message

# 経営と現場、人と事業をつなぐ架け橋となり、 会社の変革をリードする組織へ

### 人的資本の考え方

仕事場とくらしを支えるEC事業者であるアスクルは、働く社員がサービスを提供する当事者であると同時に、サービスを受ける側でもある存在です。そんな私たちが作り出すサービスは提供する自分たちにとっても、うれしいものであることが、個人と会社の好循環成長につながります。したがって、当社は人材こそが「競争優位性の源泉」であり「企業価値創造の担い手」である、最も貴重な財産だと捉えています。

2023年3月に新たに制定した人事ポリシーは、ASKUL WAYに連動しており、当社の人的資本や、人と組織に対する考え方を反映したものです。

➔ P.72 人的資本の強化

### 人事としての役割

従来的人事は、生産性の高い組織インフラづくりや従業員のコミットと能力向上のため、人事制度やプロセスを管理するなど、日常業務や運営を重視した役割に比重を置いてきました。しかし今の人事は、人材経営とビジネスの統合や、変革へのリードがより重要になります。私はCHOとして経営戦略・事業戦略と人事戦略をしっかりと連動させ、事業部が戦略を実行していく上でのパートナーとして人事を機能させることで、主体性のある人事へ変革していきたいと考えています。

第一歩として、2024年5月期から各本部に1名ずつ専任のHRBP\*を配置しました。HRBPは、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役割を担うことで、部門の業績を向上させることを目的としています。各本部長と担当のHRBPは月1回、人員配置や新しい組織の方向性、メンバーの育成、サーベイ結果をもとにした対応策について定期ミーティングを実施しています。また、HRBPが本部内の会議に参加し、戦略実現に向けた各施策の進捗、課題をキャッチアップすることで、各本部と目線を合わせながら適切な支援ができるように取り組んでいます。まだスタートして半年ほどですが、本部の担当者として各部門と接する時間が増えたことで、以前よりも相談してもらえるハードルが下がり、距離も近づいてきたと感じています。

\* Human Resource Business Partner：企業における人事機能の1つ。事業本部の本部長のパートナーとして、人・組織面から戦略実行をサポートする役割を担う。

### 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

伊藤 珠美

CHO 執行役員  
人事総務本部 本部長

## CHO Message

### 中期経営計画実現に向けた人材戦略

中期経営計画の実現のために、人材戦略では3つの重点施策を掲げています。

1つ目は「DX人材の獲得と育成」です。労働力不足が懸念される中、変化の激しいビジネス社会に対応するためテクノロジーを駆使し、変革を最速で実行するための経営基盤となるDX人材の必要性が一層高まっています。専門職の採用強化を図り、新卒・中途採用を推進すると同時に、既存メンバーのリスキリングも進めており、全体の底上げにも取り組んでいます。例えば、「ASKUL DX ACADEMY」の一部であるデータサイエンス教室は、第5期生までの受講が終了しており、全社員の18.6%（2023年5月期時点）がデータ人材として各部門で実践知を磨きながら活躍しています。また、こうしたリスキリングやスキルアップのための学びの場は、手挙げ制となっているのも当社の特徴です。

2つ目は、「エシカルeコマースに寄与する人材の育成」です。ESGのテーマへのアプローチを強化し実効性を高めるために、ESGを評価指標に組み込んだ中期インセンティブの導入に取り組んでいます。特に管理職層である部長・統括部長の意識・行動変革が事業と組織に最も影響を及ぼすと考えているため、まずはこの層に注力しています。当社はイノベーションを通じて社会価値と経済価値を創出し続ける「エシカルeコマース」を目指しています。その実現のために人事面でもバックアップする制度を整えていきます。

[P.83](#) ESG運動報酬制度

3つ目は、「次世代経営幹部人材の育成」です。アスクルが非連続なイノベーションにより、30年後、50年後も生き残っていくためには、経営リーダー候補層の育成は重要な経営課題であると認識しています。多面的な評価、大胆な人事配置、変革人材の育成を目指す研修を活用しながら、人材を育成していきます。

### 「Relations & Healthcare」に込めた意思

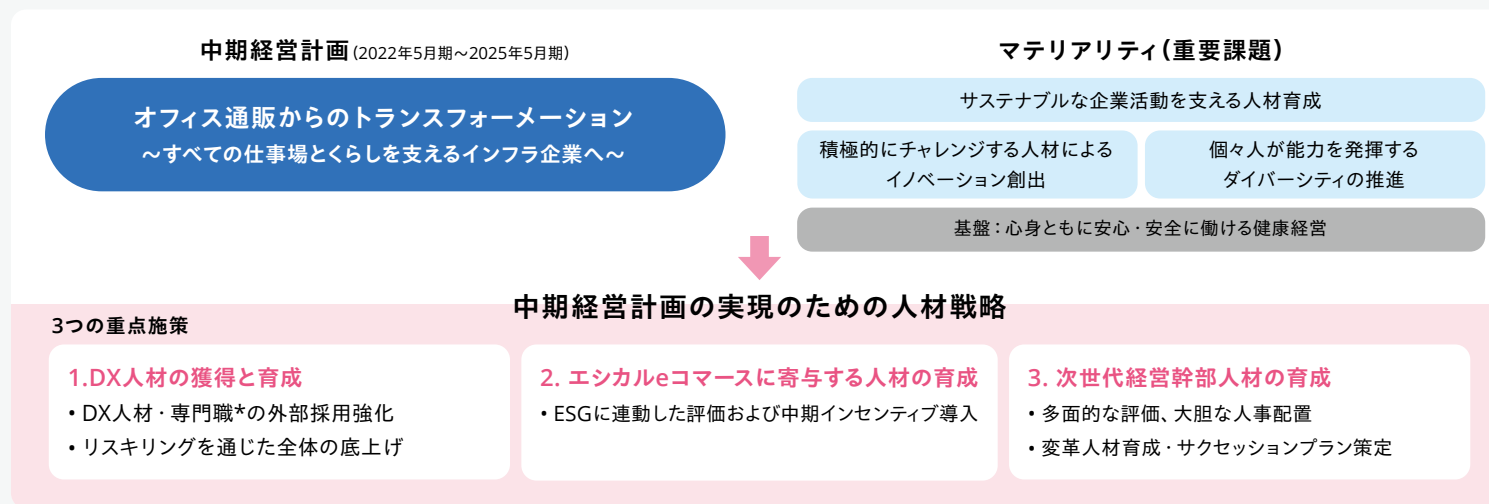
CHOという役職は一般的にChief Human Officerと表しますが、当社ではChief Human Relation & Health Care Officerと表記します。個人と組織は、「戦略、システム、関係性」の3つが重要ですが、アスクルは社員との「関係性」をより重視し、社員（個人）と会社（組織）はWIN-WINの関係であるとの意思を込めています。

また、社員が心身ともに健康で、安心・安全に働ける健康経営は、事業成長の重要な基盤です。特に、健康経営の推進においては、ヘルスケアが重要であるという想いを込め、Relation & Health Careと表現しています。

CHOである私の役割は、人と事業、経営と現場をつなぎ、アスクルのミッションやビジョンの達成、企業価値の向上に寄与することです。経営戦略の達成のために、どのような人材が必要か、組織はどうあるべきかを考え、経営戦略と人事戦略の融合を推進していきます。私は2003年にアスクルへ入社して、商品事業部、営業部、カスタマーサポート部、ロジスティクス本部長、物流子会社取締役を経て、2023年3月にCHOに就任しました。これまで人事の経験はありませんが、経営と現場の両方を経験している強みを組織に還元していきたいと考えています。

今後も、CHOとして社員に寄り添う姿勢を大事にしなが、積極的なコミュニケーションを通じて、経営と現場、人と事業をつなぐ架け橋となっていくとともに、コアコンピタンスでもある「積極的にチャレンジする人材」と「多様な個性が共創し、新しい価値を生み出す力」をさらに強化することで、企業価値の向上に寄与していきます。

[P.72](#) 人的資本の強化



\* 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

## EC本部／ECプロダクト本部 本部長Message

### お客様ニーズの変化に適応する エシカルeコマースを目指します

組織統合の目的は、BtoB事業とLOHACO事業の知見を活かしながら、利便性の高いサービスを効率的に提供し、エシカルeコマースを実現することです。

法人と個人でお客様の買い方や品揃えが異なるため事業部を分けてスタートしましたが、近年はテレワークの浸透等により、法人のお客様でも個人のお客様に近い買い方が増えてきたことや、BtoB事業でも生活用品が成長カテゴリとなるなど、お客様ニーズが変化してきました。

これに対して本統合ではBtoBとBtoC合同での商品拡大のほか、ノウハウ融合によるマーケティング施策やサービスのさらなる進化に努めています。具体的には、従来、Yahoo!ショッピングの販促施策への依存度が高かったLOHACOは、BtoBで培った外部集客ノウハウを展開することで、自力での集客が増加してきました。また、サプライヤー協働販促施策は両チャンネルのスケールを活かした施策に変化しています。一方、メーカー向け広告ビジネスでは、先行しているBtoCの知見を横展開したことでBtoBの広告売上拡大が進むなど、多方面でシナジー効果が出てきています。

両事業が統合されたチームを運営して感じているのは、互いの個性が混ざり合い、1+1=2ではなく、化学反応による大きな変化が起これり始めたことです。BtoB・BtoCの隔てなくお客様のことを考え、「こんなサービスを提供できれば喜ばれるのでは」「LINEヤフーとのシナジーが加わればこんなこともできるのでは」等々、EC本部ではそのような将来像を語り合う場面が増えてきました。今後も仕事場とくらしに寄り添うエシカルeコマースの実現に向けて精一杯尽力していきます。

2023年3月、アスクルは次世代の成長に向けた大きな機構改革を行い、従来のASKUL事業本部とLOHACO事業本部を統合した「EC本部」を新設。両事業のシナジーを最大化し、EC事業全体としてアスクルの成長を牽引します。各事業部門のITフロント機能は「ECプロダクト本部」に集約。機動的なプロジェクト推進体制を実現するとともに、IT人材のさらなる育成を強化していきます。



温泉 さおり  
執行役員  
EC本部 本部長

保莉 真一  
取締役 CTO 執行役員  
ECプロダクト本部 本部長

### システムの内製化率を上げ、 当社ビジネスの加速を目指します

この数年、市場における競争環境が激しく、インターネットの世界で当社のビジネスを成長させていくためにはテクノロジーの強化が必要であろうと考えています。

お客様が欲しいものがストレスなく探せる商品検索をはじめとした売り場体験の継続的な進化、外部の様々なインターネット媒体での新規顧客の獲得や売り場における既存顧客の育成といったマーケティングの高度化など、当社の成長に必要な施策は、ほぼすべてテクノロジーをいかにうまく活用できるかが勝負の分かれ目になります。そのため、当社のテクノロジー人材のノウハウを集約させて生産性を向上させるため、ECプロダクト本部を組成したというのが組織新設の背景です。

これから数年間かけてシステムの内製化率を引き上げていくことを考えていますが、目的は2つあります。1つ目は非常にベーシックな点で、システム開発のスピードを高速化すること。2つ目は技術者であっても、ビジネスの設計から担当部門と一体となり、売上の最大化を実現できるシステムを設計・開発し、PDCAを繰り返すことで、事業KPIの最大化にも主体性を持って貢献できるチームをつくることです。

ECプロダクト本部は、事業部門であるEC本部とタッグを組み、ある時はシステム面で下から支え、またある時は並走して一緒に走ることで互いのスピードが上がっていくような関係性をつくりながら当社のビジネス進化をより加速させていきます。

# 社会課題解決を目指すアスクルのロジスティクス

## 当日・翌日配送を実現するアスクルの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しする対応、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。

### 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



## Voice



成松 岳志  
執行役員  
ロジスティクス本部 本部長

**アスクルが目指すサステナブルなEC物流**  
少子高齢化に端を発した日本の労働力不足の問題は、様々な業界に影響を及ぼしていますが、中でも物流領域は2030年には36%の供給不足が予測されるなど、極めて深刻な状態に直面しており、EC業界も例外ではありません。

私たちは、ローコスト、高品質、短納期といったお客様がECの物流に求める基本価値を維持しながら、物流業界が抱える構造課題をサステナブルに解決していけると信じています。

そのためのキーワードは「DX」と「共創」です。当社においては入荷、庫内作業、輸配送と物流の各プロセスにおいて負荷軽減、作業時間短縮、自動化を目的としたDXを強力に推進しています。

直近では物流センター内の重労働工程のロボット化や配送ドライバーの生産性向上をサポートするドライバーアプリの開発等、成功事例が生まれており、今後も数多くの施策をリリースする予定です。

また、物流負荷を軽減する商品・サービスの開発にも力を入れていきます。これまでもバリューチェーン全体をコントロールできる当社の強みを活かして物流効率を改善するオリジナル商品の開発や、お客様にもご協力いただきながらご注文商品の出荷物量を平準化する「おトク指定便」の提供など、新しいサービスを生み出してきましたが、今後ますます加速させていく必要があると考えています。

物流2024年問題を中心に、物流課題が社会的な認知を得たこともあり、お客様のサービスに対する考え方も変化してきていると実感しています。これからも、お客様やサプライヤーと共創しながら課題を新しい価値へと変えていきます。

## 社会課題解決を目指すアスクルのロジスティクス

### 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～

#### Logistics Technology 01

### 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CO<sub>2</sub>削減に取り組んでいます。

#### ② MOVO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

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・CO<sub>2</sub>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

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

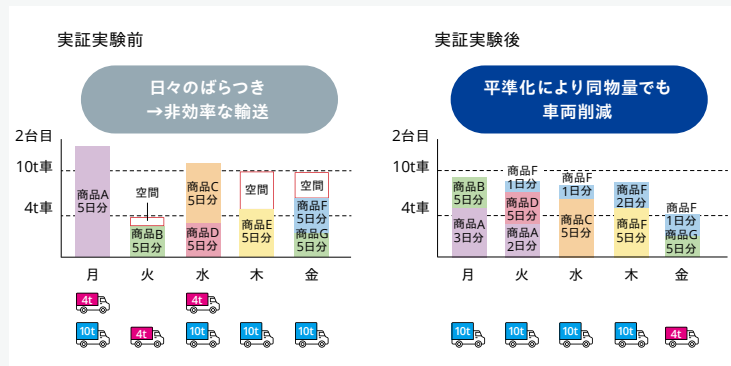


図2 在庫配置最適化



#### Logistics Technology 02

### お客様とともに取り組む サステナブル配送

#### ① BtoB送料パー改定

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)に変更することとなりました。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。

2023年10月31日まで	2023年11月1日から
1,000円(税込)	2,000円(税込)

#### 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、CO<sub>2</sub>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

#### Logistics Technology 03

### 庫内作業

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荷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、労働負荷の低減と生産性の向上の両立を実現しています。

-  [P.47](#) アスクル物流における自動化・DX全体像
-  [P.48](#) 物流ロボティクス&オートメーション
-  [P.57](#) ASKUL東京DC

### 社会課題解決を目指すアスクルのロジスティクス

## 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



## 社会課題解決を目指すアスクルのロジスティクス

Logistics  
Technology

### 03 庫内作業

ASKUL TECHNOLOGISTICS

## 物流ロボティクス&オートメーション

全国10カ所にあるアスクルの物流拠点では、それぞれの立地や対応サービスに応じて適切なロボティクスを導入しています。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 バレット搬送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 棚搬送AGV



商品棚をピッキング担当者のもとに搬送し、スタッフの歩行負荷を低減し、生産性も高めている。

2センター

#### 3 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

#### 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種類の商品の把握が可能。

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



ケース品をコンベヤ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=パレットへの積み付け)

## メーカーとの共創

# 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

## 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

当社はDNAである“お客様のために進化する”を体現すべく、常に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。使い勝手や価格はもちろん、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。

オリジナル商品の開発は、まず「一人ひとりのお客様の顔を思い浮かべ、その商品を使っていただ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実施し、「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オリジナル商品は誕生し、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的に行うことで、十分に品質が確認できた商品を販売しています。

2023年3月にはBtoB事業とLOHACO事業(BtoC事業)のシナジーを最大化するため両事業を統合しました。商品MDは共通体制に進化し、今後は両事業で培ったノウハウを集結した商品開発を加速させていきます。

[P.27](#) Voice

### 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.28)」(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.28)」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CO<sub>2</sub>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



## メーカーとの共創

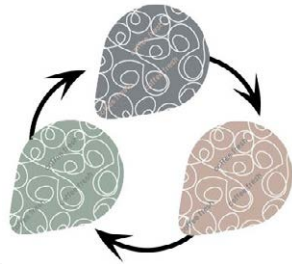
### BtoB事業の オリジナル商品

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。デザイン力で購入時期が識別できる仕様にしました。



#### 「現場の子カラ」ブレイキ& 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」という思いから、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。



#### ペットシート

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、「ペットシートの臭いが気になる」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



高津 尚子様  
日本製紙クレシア株式会社  
取締役  
マーケティング総合企画本部長

スコッティ フラワーパック 3倍長持ちトイレットロールは、アスクルから「交換の手間を減らすために、トイレットロールをもっと長く巻けないか」という素朴な疑問をいただいたことから開発されました。

商品開発にあたり、使用する際の利便性や快適な肌ざわりなどの品質面と、3倍分の長さを両立するのに非常に苦労しました。また、物流効率を高めるために製品サイズも考慮し、何度も積み付けテストを実施しました。その結果、資材削減と輸送効率

の向上を実現し、CO<sub>2</sub>の排出量が通常品と比較して41%削減できました。

もとは生活者の不満点解消がきっかけでしたが、CO<sub>2</sub>の削減や資源の有効活用などにもつながり、「四方\*良し」を実現する商品の開発になったと感じています。

アスクルとの共創は新たなチャレンジの連続です。そして、ビッグデータをもとにした分析と検証をもって次の一手を打てることが最大の特長であり魅力

だと感じています。アスクルとの開発商品の拡充はさらに進んでいますが、特にトイレットロールは、当社がいち早く通常の長さの商品を終売し、「長持ちロール」に全面シフトするという大きな決断に踏み切る後押しになりました。

今後もサステナビリティの視点を組み込んださらなる取り組みを推進し、BtoB、BtoC双方のお客様と地球の明日に「うれしい」をお届けすることにチャレンジし、ともに成長し続けたいと思っています。



スコッティ フラワーパック 3倍長持ちトイレットロール

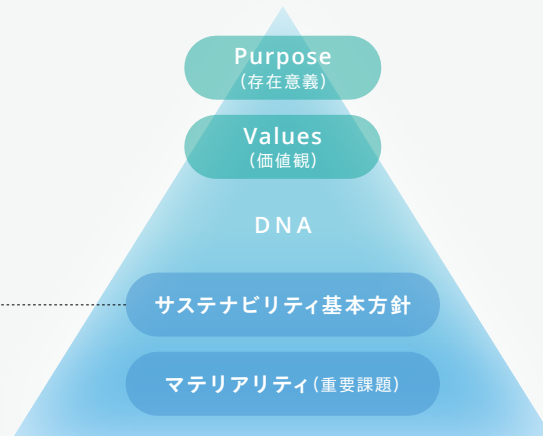
\*「四方」とは、生活者(お客様)、メーカー、流通、地球のこと

# 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

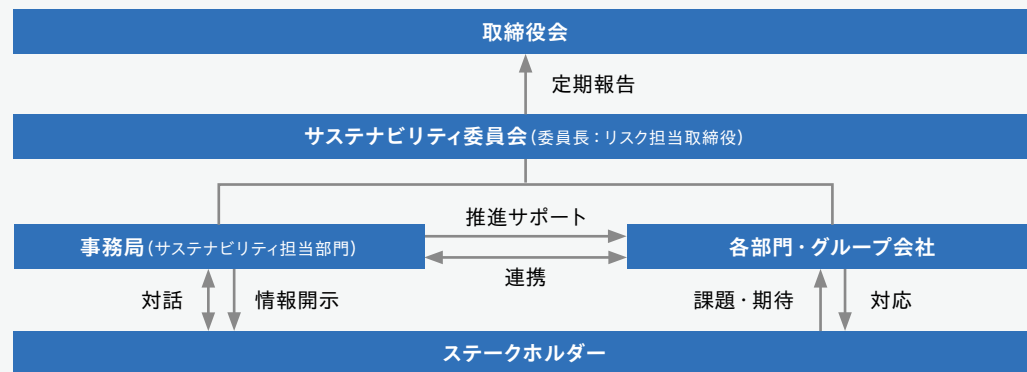
アスクルは、2020年12月、持続可能な社会の実現に向けた活動指針として、「サステナビリティ基本方針」および「マテリアリティ(重要課題)」を策定しました。事業を通じた社会課題の解決に取り組み、進化し続けることで、企業としての持続的な成長と、持続可能な社会への責任を両立させていきます。

## 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

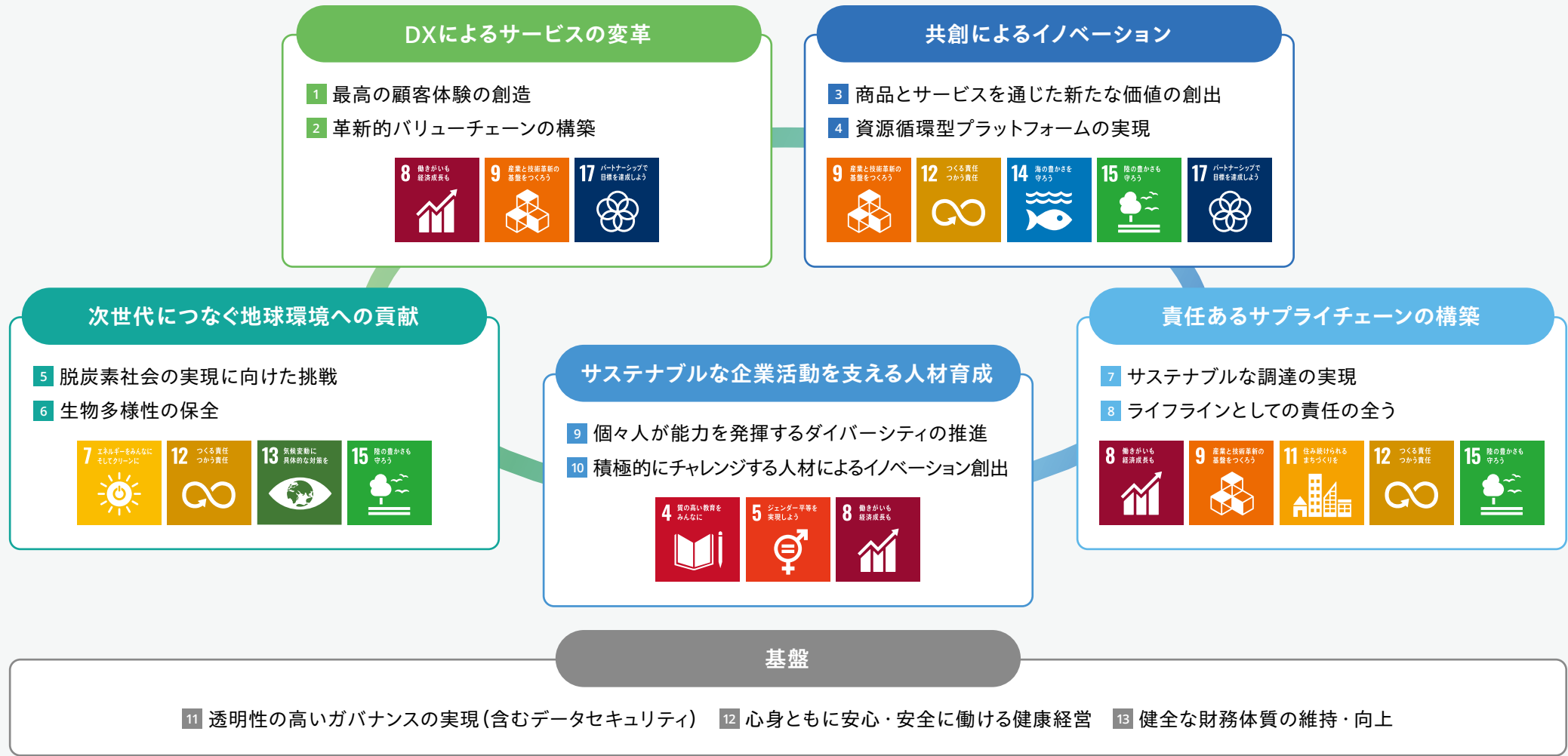
事業環境の変化や社会動向、KPIの達成状況等を踏まえ、定期的にマテリアリティ(重要課題)および目標・KPIを見直し、各取り組みを推進。

# 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.93~95



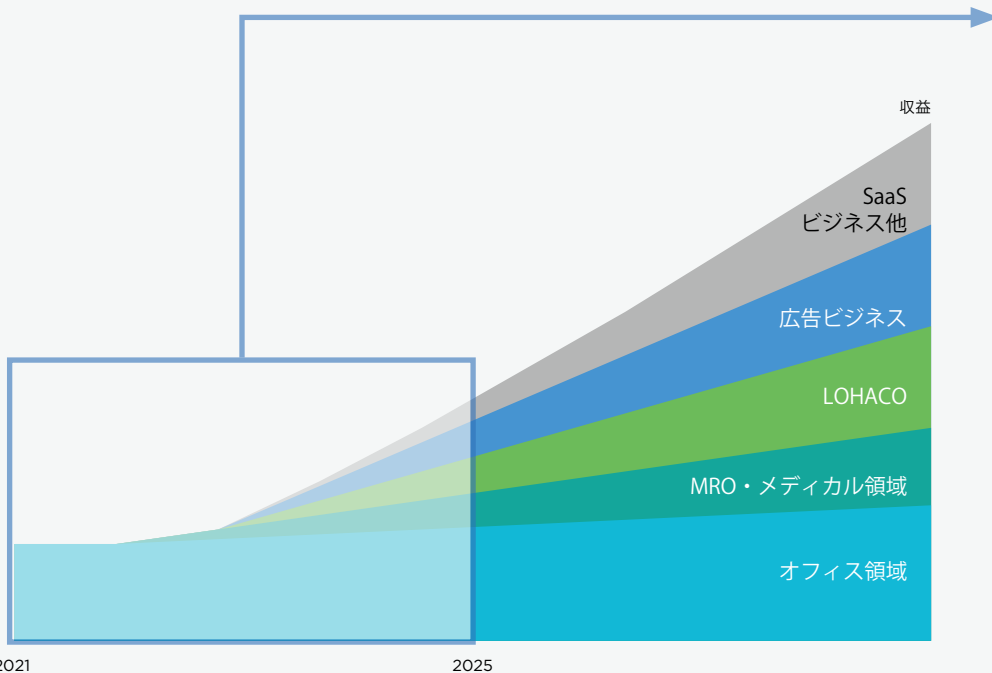
# 中長期における会社の方向性

## 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

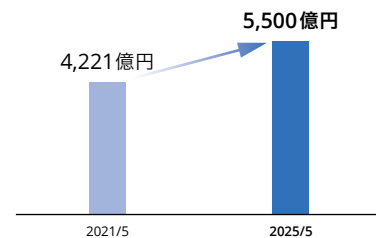
- 戦略業種と品揃え拡大 [P.54](#)
- BtoB最強ECサイト構築 [P.55](#)
- Zホールディングス(現・LINEヤフー)とのシナジー [P.56](#)
- プラットフォームの改革 [P.57](#)

### 経営指標

	2020/5	2021/5	2022/5	2023/5	2025/5(計画)	
全社連結	売上高(億円)	4,003	4,221	4,285	4,467	5,500
	営業利益率(%)	2.2	3.3	3.3	3.3	5.0
	ROE(%)	11.2	14.0	15.9	16.2	20.0
BtoB単体	売上高(億円)	3,004	3,152	3,172	3,367	4,135
LOHACO	売上高(億円)	486	528	543	461	743

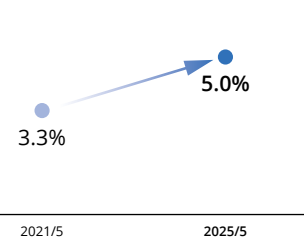
### 連結売上高

年平均成長率 **6%超**



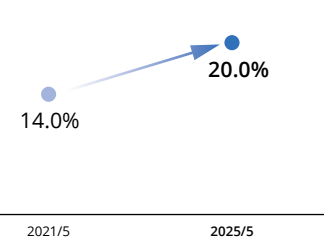
### 連結営業利益率

年平均成長率 **18%超**



### 連結株主資本利益率(ROE)

年平均成長率 **18%超**



# 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

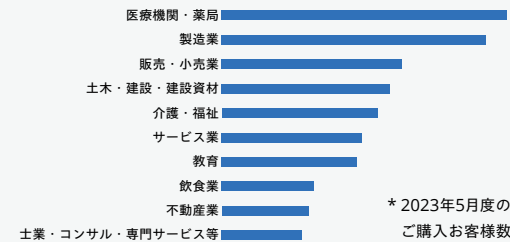
医療機関・介護施設等のメディカル領域、製造業等のMRO領域の市場規模は大きく、EC化が拡大することが期待されており、今後の成長市場と言われています。当社のBtoB事業の登録お客様数の上位業種の中でも、これらの領域と重なる医療機関・介護施設、製造業といった業種を2大戦略業種と位置づけ、それぞれの業種ごとに必要になる専門商材=ロングテール商品の品揃えを拡大し、お客様の新規獲得と買い回りを拡大していきます。

### ▶ 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数を拡大するとともに、当日・翌日配送が可能な在庫商品数も拡大し、お客様の利便性を高めます。さらに、購入頻度の高いお客様ほど購買率が高い当社オリジナル商品も一層拡大し、お客様価値の最大化を目指します。



## Topics

### 商材拡大に向けたグループ戦略



#### MROカテゴリ商材

2大戦略業種の1つである製造業のお客様が工事や建設の現場などで必要とする専門商材の品揃えは、グループ企業の株式会社アルファパーチェスが提供する間接材購買ソリューションサービスのサプライヤーネットワークを活用し、拡大を続けています。消耗品からあらゆる間接材をワンストップで購入でき、お客様の購買業務をさらに簡単に便利にしています。



#### 歯科業界向け商材

2023年2月に新たにアスクルグループに加わったフィード株式会社は全国の歯科医院に幅広く認知されている通信販売事業「FEEDデンタル」を運営しており、コストパフォーマンスの高い歯科材料や歯科用品など歯科業界で必要とされる専門商材を幅広く取り揃えています。取り扱い商材の拡大や両社が持つお客様基盤の相互活用による販路拡大など、グループ全体でのシナジー最大化を目指します。

## Voice



丹羽 エミ クリスティーン様  
dental associates 歯科四谷  
クリニカルマネージャー

アスクルを使っている利点は「明日来る」という言葉どおり、必要なものを必要な時にすぐに送っていただけること、そして、品揃えが良く、選択の自由度を感じることです。最近はインターネットを通して商品の検索や購入をする機会が徐々に増えており、備品と合わせて歯科材料を購入できればさらに楽になると思います。現在、「FEEDデンタル」では義歯ケースや咬合紙などを購入しており、普段利用しているアスクルと同時に注文できれば注文の幅が広がると思います。一部商品に欠品が続いていて困ることもありますが、その場合は、お電話で代替品を紹介していただけるので対応の丁寧さを感じています。今後はさらに、環境に配慮した高品質で手頃な価格の商品を楽しみにしています。

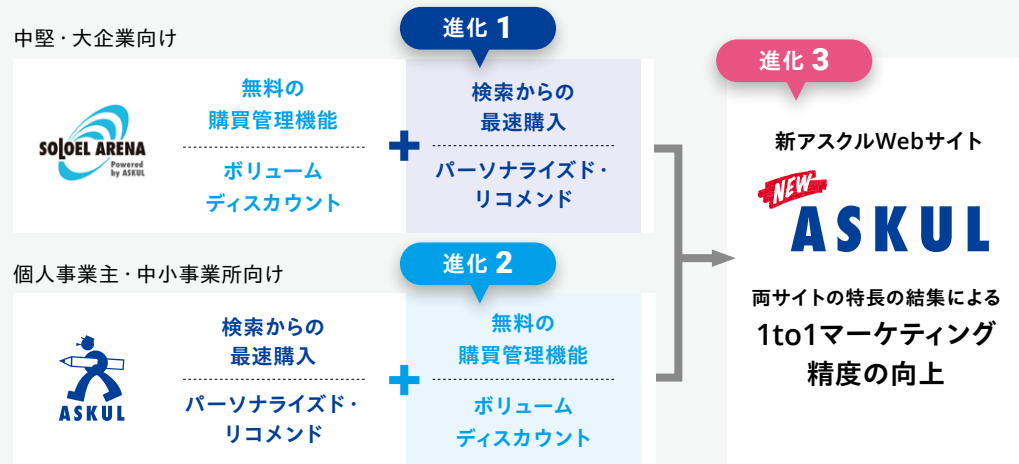
# 最重要戦略 2 BtoB最強ECサイト構築

## 新アスクルWebサイト

個人事業主・中小事業所向けASKULサイトと中堅・大企業向けソロエルアリーナサイトの2つのECサイトを1つに統合し、企業規模、勤務場所・形態を問わず、働くすべてのお客様にさらに便利に商品・サービスを提供することにより、さらなる売上成長を目指します。

この新アスクルWebサイトによる売上増効果は、中期経営計画の中核をなすプロジェクトとして位置づけています。

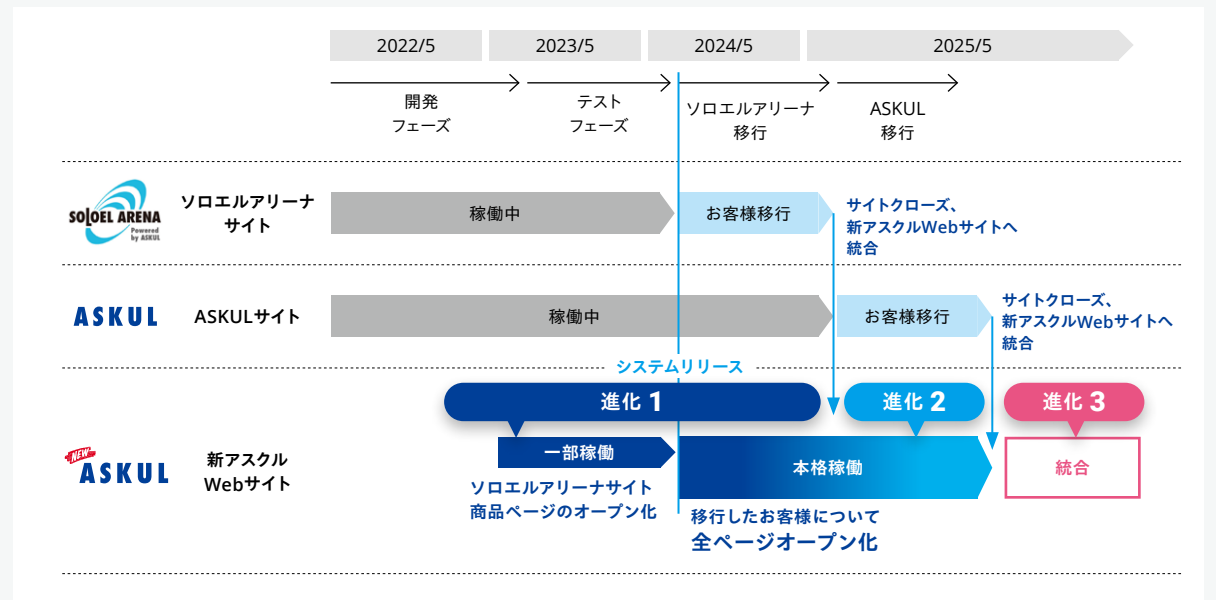
中堅・大企業向け



個人事業主・中小事業所向け

## スケジュール

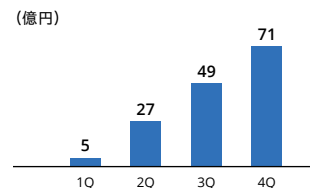
2023年7月に新アスクルWebサイトの本格稼働がスタートし、全ページのオープン化が実現しています。約1年をかけてソロエルアリーナのお客様に順次新サイトのご利用へと移行していただく予定です。個人事業主・中小事業所向けのASKULサイトのお客様はその後の移行を予定しています。



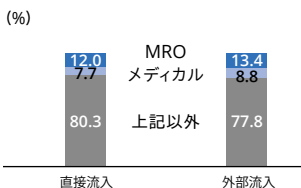
### 進化1 中堅・大企業向け「ソロエルアリーナサイト」オープン化

2022年7月末に中堅・大企業向けソロエルアリーナサイトの商品ページを一部オープン化しました。それまで外部の検索エンジンからたどり着けないクローズドのサイトでしたが、オープン化に伴う外部流入の増加により、前期通算で154億円の売上貢献となりました。外部流入では、戦略カテゴリと位置づけているMRO、メディカルの構成比が増えており、買い回りによる注文単価の向上も見られています。

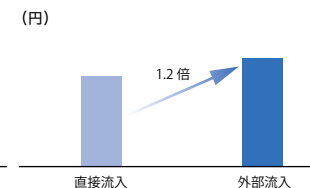
2023/5期オープン化効果額



商品カテゴリ別売上構成比



注文単価



※ 集計対象：2022年7月27日～2023年5月20日のソロエルアリーナサイト ※「外部流入」：検索エンジン等の外部からの遷移「直接流入」：ブックマーク等からの直接訪問 ※「オープン化効果額」には、オープン化により直接流入から外部流入に移行したと見込まれる売上を含む



## 最重要戦略 3 Zホールディングス(現・LINEヤフー)とのシナジー

### 「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。



### 店舗統合により再成長へ LOHACO

Zホールディングス株式会社との連携による販促の実施や、ヤフー株式会社のシステム基盤の活用による固定費の削減等により、2023年5月期に黒字化を実現しました。

今後の再成長を実現するため、2023年10月、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。多くのお客様にご利用いただいている使い勝手の良いアプリは変わりなく、WebサイトはこれまでLOHACO本店で独自に進化させてきたUIをYahoo!ショッピング店に展開し、お客様の買い回りのしやすさが向上します。また、Yahoo!ショッピング店のみで展開されていたキャンペーンがすべてのお客様に適用されるようになり、販促効果が最大化されます。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見込まれます。

お客様のショッピング体験の向上とともに、収益性をさらに高めることで再成長を着実に進めていきます。

## Topic

### サステナブルなECサービスへの取り組み 「おトク指定便」

2022年8月にヤフー株式会社と共同でLOHACO本店およびLOHACO Yahoo!店(当時はLOHACO PayPayモール店)において標準より遅いお届け日指定でPayPayポイントがもらえる「おトク指定便」の実証実験を開始しました。LOHACOではどちらの店舗でも、指定のないご注文は基本的に最短翌日にお届けしていますが、お客様が急がない場合にはPayPayポイントを提供して標準より遅いお届け日を選択いただくことで、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することを目的に、ご注文の集中する日曜日を対象に実施しました。

その結果、全体のご注文のうち、約50%のお客様がおトク指定便を選択され、付与ポイントの金額にかかわらず多くのお客様がご利用されたことや、ご購入商品によってお届け日数へのニーズが分かれることが確認できました。物流観点からも、お届け日が分散されたことで、狙いとしていた出荷の平準化を達成することができました。すぐに必要なものは最短翌日に届けてほしい、すぐに届く必要がないからおトクに購入したい、というどちらのニーズへも対応しつつ、物流課題の緩和も実現できるという、お客様とLOHACOの双方にとってメリットのある取り組みとなっています。現在は対象日を「5のつく日」と大型販促がある日に変更し、継続して取り組みを推進しています。



## 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

中期経営計画において、品揃え拡大に伴って物流センターが在庫保管スペースで占有される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。

その取り組みも一段落し、次のステップとして中期経営計画で目標としている2025年5月期の在庫商品33万点を目指して、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「AVC\*関西」の設備を増強します。

最新の設備を導入することにより(投資額36億円)、保管効率を上げて33万点の商品を保管するとともに、品揃え拡大スピードのアップやさらなる出荷能力の増強につなげることで、ロングテール商品を明日お届けする環境を構築していきます。

\* ASKUL Value Center

### BC統合による配送効率向上

主に2つの施策により、BtoBとBtoCの荷物の混載配送を促進することで配送効率を高めています。

1つは自社開発の配送管理システム「とらっくる」の配送パートナーへの提供です。BtoC配送には、時間帯指定や再配達依頼への対応など、不在率が低く配送密度が高いBtoBとは異なるサービスレベルが必要です。BtoBの配送だけを担っていた配送パートナーがBtoC配送も担うことができるよう、これらのニーズを充たす配送管理システムの提供を推進してきたことで、細かなサービスに対応できる配送パートナーが増加しました。その結果、BtoBとBtoCの荷物の混載配送も増加し、配送効率を高めています。

もう1つはLOHACOでの置き配の推進です。コロナ禍で高まったお客様の置き配のニーズを背景に、LOHACOでは2023年5月より全国を対象に置き配を標準のお届け方法に設定させていただいたことで、時間帯指定を不要とするご注文が飛躍的に増加しました。その結果、BtoBの配送だけを担っていた配送パートナーがBtoCの荷物も混載配送できる機会が増加し、配送効率を高めています。

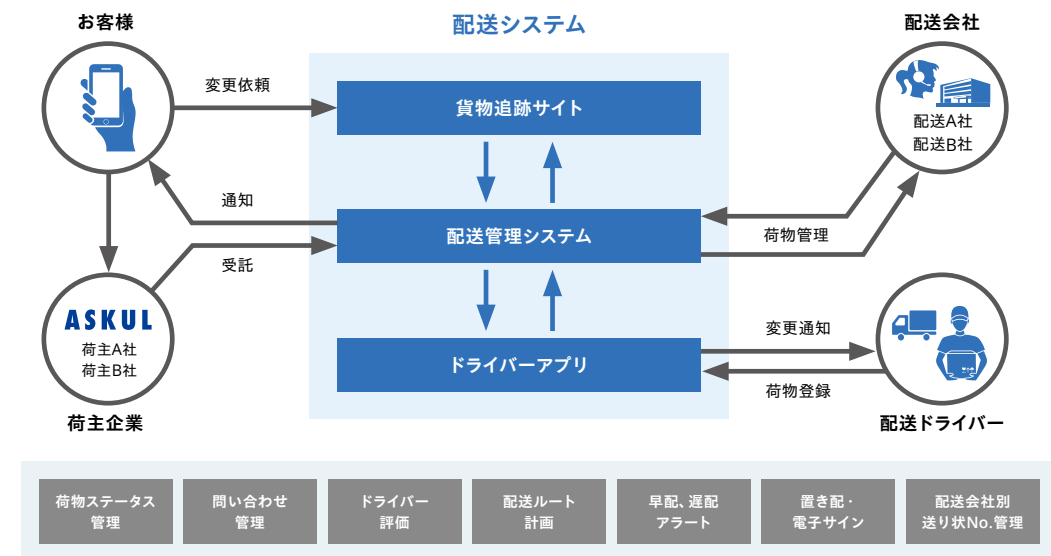
### ASKUL東京DC

2022年11月の稼働開始以来、大きな問題なく稼働しています。在庫商品数の拡大や、最新の物流設備導入によるさらなる物流効率化で物流費の低減に貢献するなど、引き続き東日本の最先端フラッグシップセンターとしての機能を発揮していきます。

#### ▶ 「とらっくる」を起点としたパートナーシップ ～ビッグデータを活用した配送管理システム～

「とらっくる」は、アスクルが自社物流によって蓄積されたビッグデータ等を活用して開発した配送管理システムです。2021年6月からアスクル物流のラストワンマイルを担う配送パートナーへの提供を開始し、業務負荷低減や配送サービスレベルの向上を実現しています。ドライバーはシステム搭載のスマートフォン端末で、配送先の駐車スペースなどの注意情報の入力・確認や、道路の混雑状況も加味した配送ルート計画の自動生成ができるほか、配送日時変更や不在再配達依頼の確認まで配送に関わるあらゆる業務に対応することができます。「とらっくる」の活用により、配送パートナーは業務負荷を高めることなく配送状況の可視化や複雑化する配送サービスへの対応が可能になるとともに、お客様への配送品質向上も実現できます。

配送管理システム「とらっくる」



配送支援、ナレッジ活用により高生産性、高品質な配送を実現したプラットフォーム

## 最重要戦略 4 プラットフォームの改革

### バリューチェーンDXを実現するアスクルのデータ活用

アスクルのバリューチェーンすべてのプロセスおよびシステムで発生する膨大なデータをビッグデータプラットフォームである「ASKUL-EARTH」に収集・共有することで、蓄積されたビッグデータを全社の業務部門で分析、活用できる仕組みを構築しています。

また、これらのビッグデータ活用に必要なスキルや知識を習得するため、全社員を対象とした教育プログラム「ASKUL DX ACADEMY」を通じ、ビッグデータを活用したDXの取り組みを進めています。

その取り組みの1つである「データサイエンス教室」では、一般社員向けに「ASKUL-EARTH」に蓄積した大量なデータを自部門業務で高度に利活用するための教育プログラムを提供しています。

当プログラムは2021年5月期の開始以来、2023年5月期末時点で全社員の18.6%が修了しており、修了者は様々な機会ですべてに直結する成果を残し、企業価値の向上に貢献しています。2025年5月期末に全社員の30%が修了することを目標に、引き続きDX人材の育成に注力していきます。

当取り組みは2023年5月、経済産業省と株式会社東京証券取引所が共同で実施する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2023」において、選定ポイントの1つに挙げられました。

#### ビッグデータプラットフォーム「ASKUL-EARTH」



## Voice



池田 和幸

執行役員 CDXO  
テクノロジー本部 本部長

創業以来、当社は、カタログ・Fax受注を中心とした中小事業所向けのオフィス通販サービスから、個人向けECサービスのLOHACO事業や大企業向けの間接材一括購買サービスまで幅広いお客様層にサービスを拡大、進化してきました。

この進化を可能にしたのは、①最新のテクノロジーを事業・サービスに利活用する力と、②お客様が多くの商品から必要な商品をすぐに見つけるためのUIや配送のルーティングを効率化させるためのアルゴリズム開発などアスクル独自の技術を開発する技術力、加えて③大量の購買データなどを活用した高精度の需要予測やデジタルマーケティング施策を高速で策定、検証するためのデータ利活用力の3つの力です。

中期経営計画実現のためには、この3つの力をバランス良く強化、向上させることが必要と考えており、専門性の高いエンジニアやデータサイエンティストの採用を強化するとともに、全社員のリスクリテラシーを推進する教育プログラムとして「ASKUL DX ACADEMY」を運営しています。特に「データ利活用力の強化」に注力しており、全社員向けにアスクルが保有する大量のデータを自部門業務で高度に利活用するためのデータサイエンス教育プログラムを提供しています。既に社員の約20%が受講し、受講生を中心に全社各部門でビッグデータを活用したDXが進んでいます。

2024年5月期は、これらの取り組みをさらに拡大、スピードアップさせるため、アスクルのお客様接点であるエージェントや商品サプライヤーの皆様にもアスクルが保有しているビッグデータと教育プログラムを提供することで、パートナー企業とともにお客様への新しい価値創出につなげることを検討していきます。

# Section 04 経営基盤

## 60 *Special Feature 04*

| 独立社外取締役座談会 |

### さらなる進化と イノベーションを支えるために

64 独立社外監査役Message

65 ESG・サステナビリティに関する取り組み

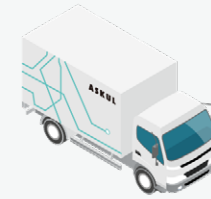
#### 環境

66 環境経営と「エコプラットフォーム」

67 気候変動・脱炭素

68 TCFD提言への対応

69 環境配慮商品と森林資源への取り組み



#### 社会

70 ステークホルダーとのコミュニケーション・協働

71 人権、サプライチェーンの取り組み、社会貢献

72 人的資本の強化

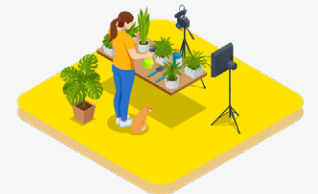
74 お客様とのエンゲージメント

#### ガバナンス

75 役員一覧

77 コーポレート・ガバナンス

86 リスクマネジメント



## 独立社外取締役座談会

さらなる進化と  
イノベーションを支えるために

青山 直美

社外取締役・独立役員

後藤 玄利

社外取締役・独立役員

市毛 由美子

社外取締役・独立役員

塚原 一男

社外取締役・独立役員

4名の独立社外取締役に、アスクルのガバナンスに対する評価と期待、親子上場のメリット、そして、今後、果たすべき役割について語り合っていました。

進化を遂げた取締役会とガバナンスによって  
イノベーションにつなげる

**青山** 私は、2023年5月期から取締役会に参加していますが、アスクルの取締役会では非常に活発な議論が交わされていると感じています。前期は、計画実現に向けて売上高、利益ともに非常に好調でしたが、その裏打ちとなる品質マネジメント委員会に参加した際、商品やサービスに関する数値化が徹底されているというところにとっても感心しました。加えて、従業員の地道なサービス体制構築に向けた姿勢が好業績につながっていると強く実感しました。KPIに対して、硬直化した取り組みではなく柔軟性があり、地道に改善していくという姿勢、企業風土がアスクルの業績を支えていると感じています。

**後藤** 当社は、私が取締役に就任したときに比べるとまったく景色が変わったと感じています。今では、若手の人材が積極的に事業を進めており、責任ある発言とともに、事業の最前線に立って社内をまとめていくという姿になりました。今回の中期経営計画は、吉岡社長の新体制のもと、これまでの方針を継承しつつも、これからアスクルを変革していくための足場づくりだと認識しています。目標数値もさることながら、次の時代をつくり出していく体制になってきていることは高く評価できていると考えています。

## 独立社外取締役座談会

**市毛** 中期経営計画にフォーカスすると、アスクル史上初めてつくられた計画だということは特筆しておくべきことだと思います。現状の数字をベースに成長予測を積み重ねていく手法で計画を立てたと認識しています。ただ、相当努力しなければ達成できない数字である反面、達成するための様々な戦略は納得できるストーリーであると感じています。現時点までストーリーに沿った戦略が実行され、着実に成果に表れてきており、執行側の努力に敬意を表したいと思います。特に、LOHACOの黒字化という大きな課題を解決したことは評価に値します。これからの課題としては、今後、LOHACO事業をどう位置づけていくのかということ、つまりBtoBとBtoCをいかに融合させ、企業価値の向上につなげていくのかという点を踏まえて中期経営計画のローリングや、次期計画の考え方につなげていきたいと考えています。

**塚原** 皆さんのお話に付け加えるとすれば、2点あります。1点目は、2022年に4名の執行役員を選任しました。そのうち3名が女性で、年齢も大幅な若返りを実現しました。有名な書籍『ビジョナリーカンパニー2』の一節に、「誰をバスに乗せるのか」と記載されているように、役員選任というのは中期経営計画達成というバスと一緒に乗ってこうという人材を、若返りそしてダイバーシティを基本として決めたということです。その後、見事にバスはスピードに乗ったと感じています。ただ、本来、4名を選んだのは、計画で目指す企業価値向上を実現するための当事者になってもらいたいという意思の表れです。役員選任の



基準として、革新性あるいは創造性を挙げていますが、2年目以降は革新性をさらに発揮してもらいたいと考えています。2点目は、フィード株式会社のM&Aです。eコマースは、まだまだ成長できる余地が大きく、アスクルのマーケットにおける位置づけをベースにしながら、そのまま伸ばしていくのではなく、M&Aのように飛躍するステップを描ける活動が重要だと考えており、そのためのステップの1つがこのM&Aだと思います。

**青山** 若手という意味では、これだけ多様性に満ちた取締役会に参加するのは、私も初めてのことで、執行役員クラスに女性も多く、皆さん活発に意見を交わしていることもすばらしいと感じています。世代の多様性もしっかり担保し、自分たちの力を発揮できる環境をつくるのが、取締役や経営層にとっても非常に重要なことであると痛感しています。

**市毛** ダイバーシティに関しては、2025年までに女性管理職比率30%というかなりハードルの高い目標を掲げており、相当な力技が必要だと考えられますが、ここは執行側に期待しているところです。企業経営にとって最も大切な意思決定の場に30%のダイバーシティというのは非常に重要なキーワードだと考えています。

**後藤** ダイバーシティは、革新性、イノベーションにも大きく関わってきます。内部人材の育成だけ



ではなく、より客観的に、俯瞰的に会社を見ることのできる外部からの人材獲得を拡充していくことによっても、イノベーション創出に対する力、新たな企業風土が育つと思います。

### 非連続なイノベーションが次世代の柱を生み出す

**青山** 私も、多様性のある人材こそが非連続的なイノベーションを生む源泉だと考えています。そのようなダイバーシティを本当に力にすること、そ

して様々な発想を生むことでイノベーション創出につなげていくことは、今後のアスクルにとって非常に大きな意義を持つと考えています。

**塚原** 2023年にアスクルが創業30周年を迎えたことは象徴的な出来事です。会社というもの30年経つと事業が潰れたり、あるいは縮小したり、停滞したりすることが多いのです。アスクルが、今後、さらに50年、60年と生き残るためには何をしていかなければならないのか、非連続で考えていく必要があると思います。

**後藤** イノベーションのジレンマのようなものがあるのだと感じます。あまりにもアスクルという事業の完成度が高まっており、完成度の低い事業というもの、従業員から起こしづらい。失敗するチャンスが数多くあるところを、アスクル自身が理解して、トライしていくことが重要になります。

**青山** 今、生成系AIというまさに非連続のイノベーションが急速に拡大しており、働き方も今までの延長線上では成り立たなくなるかもしれ

## 独立社外取締役座談会

ません。オフィス通販という領域でも、オフィスそのものが激変していく可能性があります。私たちも、この非連続のイノベーションをしっかりとキャッチアップし、そこに何を提供できるのか、どのようなサービス、商品を、どのようなお客様に対して提供するのかを真剣に考えなければならない、待たなしの状況です。

**後藤** 非連続のイノベーションという観点では、アスクルが大胆な決断を最後に下したのは、2012年にLOHACOを開始したことだと思いま

す。LOHACOは、アスクルの物流ネットワークとヤフー株式会社との協業によってまったく新しいBtoCの創造に取り組もうとしたものだと思います。そのような厳しいレッドオーシャンの中でイノベーションを起こそうという取り組みは、アスクルにとって相当体力を消耗しながら進めなければなりません。ただ、それを乗り越えたときに、次世代の柱となるエシカルeコマースの推進にもつながるのだと考えています。

### 緊張感ある信頼関係の構築によって 親子上場のメリットを創出する

**市毛** 2023年10月にLINEヤフー株式会社が誕生しました。アスクルとその一般株主の視点からは、同社および同社を含めた企業グループとのシナジーによる企業価値の向上こそが親子上場の最重要メリットであると考えます。社外取締役としては、新たな体制のもとで、どのようにシナジーが発揮できるかをしっかり見ていかなければなりません。利益相



反という観点では、常設の特別委員会が、日常的な利益相反コントロールの枠組みをモニタリングしているほか、組織改編等により非日常的な利益相反が生じる場合には、一般株主の視点で検討し、意見を述べ、必要な情報を開示していくことになります。その他の側面、例えば指名・報酬委員会や取締役会においても、戦略上の利益相反が起きそうときには適切に議論し、何のための親子上場なのかを見失わないようにすることが重要だと思われます。また、大株主によるモニタリング

機能の発揮により、ガバナンス・シナジーという面でもメリットがあると感じています。具体的には、フィードの買収の際に、Zホールディングス株式会社(現・LINEヤフー株式会社)所属の社外取締役が、それまでの多様なM&Aの経験を踏まえ、リスクを明快に分析し、買収後の統合プロセス(PMI)の重要性を説諭していたことなどは、その好例だと思います。つまり、リスクマネジメントの場面でも、シナジーが発揮されていると思います。

**青山** 私たちと大株主の幹部や社外取締役との対話の機会が多く持たれ、コミュニケーションがしっかり取れていると思います。上下関係ではなく、私たちの意見をフラットな関係で聞いてもらえる機会があることに、驚きも感じています。その意味では、ガバナンスというよりも適切なコミュニケーションの場が確保されていることが優れた

点だと考えています。

**後藤** LINEヤフーにおいて、アスクルがこれまで極めてきたサプライチェーン、あるいは商品開発からラストワンマイル輸送までの物流機能を含めたコマースの力は、突出したものだと思います。一方で、デジタル分野はまだ最先端とまでは言えず、ここはLINEヤフーの中でしっかりシナジーが生まれていると思います。

**塚原** 親子上場の親と子の関係で重要なことは、緊張感ある信頼関係だと考えています。アスクルとLINEヤフーとの関係においては、アスクルの特別委員会の役割に加え、指名・報酬委員会における取締役、監査役選任において、親会社に配慮しながらも、独立性を有しています。そのような制度を確立し、実績として積み重ねてきたことは、緊張感を維持するために必要なことだと考えています。

### ガバナンス強化により、イノベーション、 リーダーシップを支援する

**塚原** 私たち独立社外取締役としては、取締役会やそれぞれの委員会の中で自分の機能を発揮しなければなりません。私自身は、取締役に求められるのはリベラルアーツだと考えています。これを磨きながら、発言していきたいと思います。一方、期待されていることは、スキルマトリクスに示されている経営戦略、人事に関連する知見、ノウハウの提供にあると考えています。革新的な人材を経営管理に登用するサクセッションプランを



## 独立社外取締役座談会

確実に展開し、アスクルが今後も発展するために必要な人材のパイプラインをつくるのが最も重要な役割です。さらに、中期経営計画に基づいた事業展開を忠実に進めていくことにも、引き続き、貢献していきたいです。

**後藤** 私自身が長年携わってきた事業領域のLOHACOが、極めて厳しい環境のもとにあって黒字化したことは非常に感慨深いものがあります。今後も、アスクルの事業が俯瞰的に見て完成系により近づいている中、その良さをさらに磨き上げていかなければなりません。一方で過去の成功体験の一部をアンラーニングすることで、新しい非連続なイノベーションを生み出すための活動をしっかりウォッチしていきます。

**青山** ガバナンスは、経営の基礎となる重要な要素であり、最終的なゴールは企業価値を向上させていくことだと思います。この考えのもと、成長戦略により一層時間を費やす取締役会の運営を担っていきたいと考えています。私は、ガバナンスとはイノベーションやリーダーシップを阻害するものではなく、トレード・オンの関係であると思います。良いガバナンスは、より良いイノベーション、より良いリーダーシップを支援するものだと考えており、アスクルがさらに成長できるガバナンスの強化に努めていきます。

**市毛** 毎年、取締役会の実効性評価を実施していますが、依然課題として残るのは、長期的な視点を持った戦略的な議論です。これから大

きな成長を目指すために、非連続なイノベーションをいかに生み出していくかという議論とともに、当然、未知のリスクに遭遇することにもなるため、社外役員が多様な議論を深め、多角的な方向から攻めと守りを強化していく必要があります。そのために、業界やテクノロジーの動向に加え、M&Aで業界再編がどう進んでいくのかなど、役員のリテラシーを上げるための研修を実施していくことも必要だと考えています。また、企業価値の向上において時価総額、株価も重要なファクターとなりますが、その前提として投資家との対話がさらに重要になってきます。将来的には、私たち社外役員も投資家との対話に積極的に臨むことも必要ではないかと考えています。

### 座談会を受けて吉岡社長より

#### 長期的な存在意義を 実現していくための力に期待



私は、社外取締役の存在意義について、カメラの目という例えを使います。カメラで自分のゴルフスイングを見て、自身の感覚とギャップを感じることは珍しくないのではないのでしょうか。企業経営というものには、第三者としての客観的な評価、社内ではなく社外の新しいスタンダードで、さらに言えばグローバルスタンダードの視点からの意見が必要です。私たちアスクルが成長していくためには、こうした機能が不可欠であり、これによって正しい道を踏み外すリスクも減らせると考えています。さらに、アスクルの企業価値向上を軸に、時には、社長解任も辞さない覚悟を持っていただきたいと思います。私たちアスクルに対して、村度なく指摘する「和して同ぜず」の空気が必要なのです。これまでは、ガバナンス体制を構築するステージでしたが、独立社外取締役の皆様には、これから過去の成功をアンラーニングしてイノベーションを仕掛け、非連続なイノベーションや長期的な存在意義を実現していくためにもご尽力いただきたいと思います。





## 独立社外監査役Message



浅枝 芳隆

社外監査役・独立役員

当社は2023年に創業30周年を迎え、今年はある意味新しい時代の初年度にあたります。

日本の経済力が伸び悩む中、当社の事業もこのままの延長線のみで継続的に企業価値を上げていくことには限界があります。アスクルは次の30年のためにこれまでの常識の殻を破り、思想的にも行動的にも結果的にも革新を起こす必要があるのではないのでしょうか。

そのためには一定のリスクを取って攻めに転じることが求められます。そしてそのリスクをどう把握し、評価し、制御(コントロール)していくかという仕組み(ガバナンス)が必要で、その機能の1つとして私ども監査役存在意義があるのだと考えています。

私は、監査役として会社の執行および取締役会がきちんとリスクを把握しているか、そして意思決定を行うにあたりそのリスクを制御できているか、という点に注力して監査業務を行っていきたいと考えています。

当社は上場子会社ですが、少数株主保護の観点から特別委員会が設置されており、私はその委員を務めています。特別委員会は、通常時においては支配的株主等との取引が公正に行われているかについてモニタリングを行い、もし支配的株主等と少数株主の利害が相反するような事態が起こった場合には、支配的株主や会社執行部からは独立した立場でその公正性・公平性を評価する役割を担っています。

当社はエシカルeコマースを目指しています。私は、エシカルとは、結局突き詰めれば「良き隣人であること」ではないかと考えています。個人ベースではお互いの個性を尊重し合い、助け合い、思い合う良き隣人であり、組織としては社会・環境に対して配慮し行動する良き隣人であるということです。それが組織全体の文化風土(ブランド)として定着することで、顧客や社会からも評価され、愛され、結果として企業価値は高まります。それを実現するためには継続的に正しい思想を持ち、正しい行動を起こすためのガバナンスが欠かせません。



中川 深雪

社外監査役・独立役員

アスクル創業30周年を迎えた2023年は、私にとって社外監査役2年目となります。

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られ、時には取締役会で議論すべき項目を提案されるなど、ガバナンス体制は十分機能していると考えられます。

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ています。また、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。

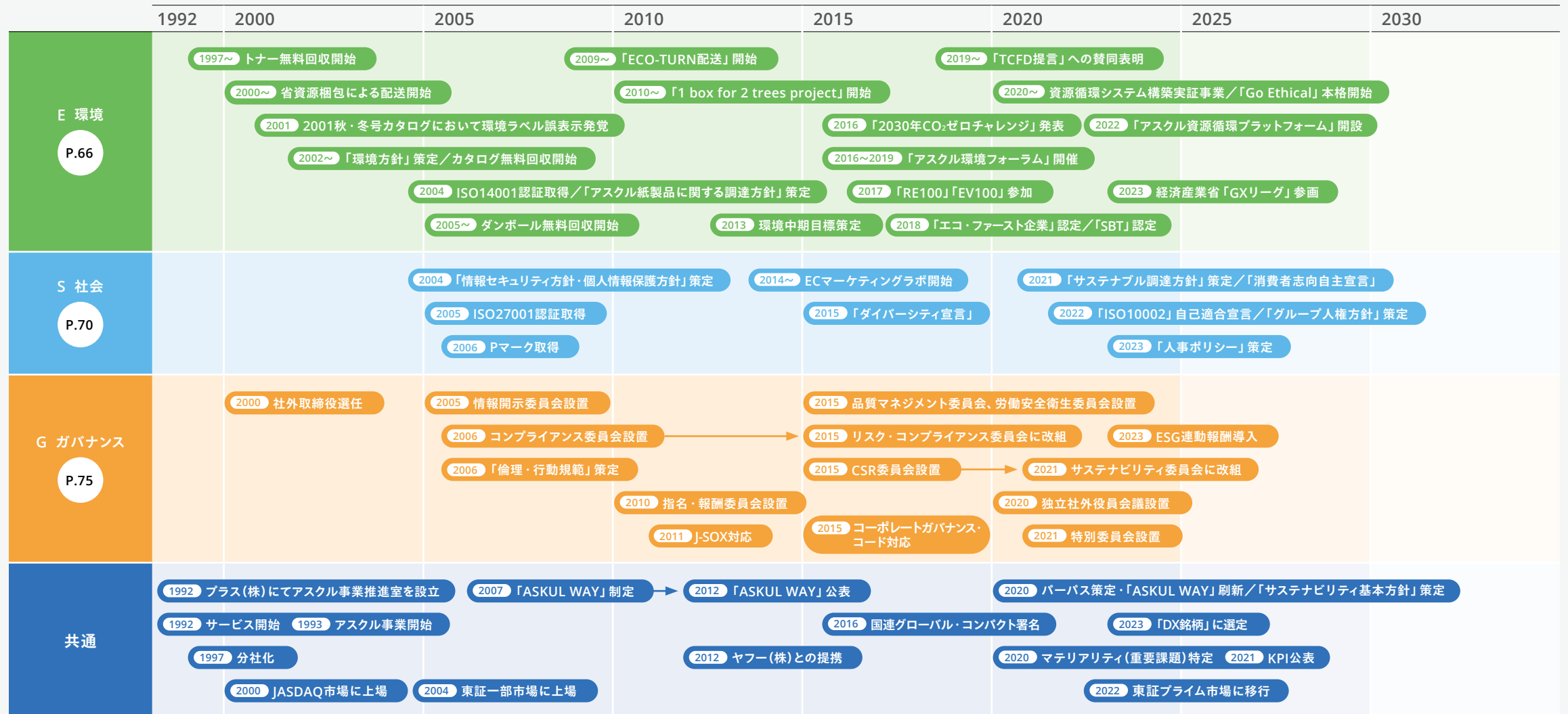
ビジネス環境が大きく変化する中、企業価値の向上と持続可能なビジネスモデルの構築のためには、リスクテイクとリスク管理のバランスが大事になってきています。

2023年5月期はフィード株式会社のアスクルグループ参加、株式会社アルファパーチェスの上場など、グループ企業の拡充が行われましたが、今後は、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。

2024年5月期は、社外監査役として、アスクル本体だけでなく、子会社の監査体制の拡充強化に努めていきたいと考えています。

# 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リスクと捉え、効率的なエネルギーの使用に努めながら、サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>の削減を進めます。

### ・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、限りある資源の有効活用を努めます。

### ・生物多様性の保全

森林資源など自然資源を利用する事業者としての責任を果たし、環境汚染を防止しながら、生態系に配慮して自然との共生を図ります。

## 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なりました。



### 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。

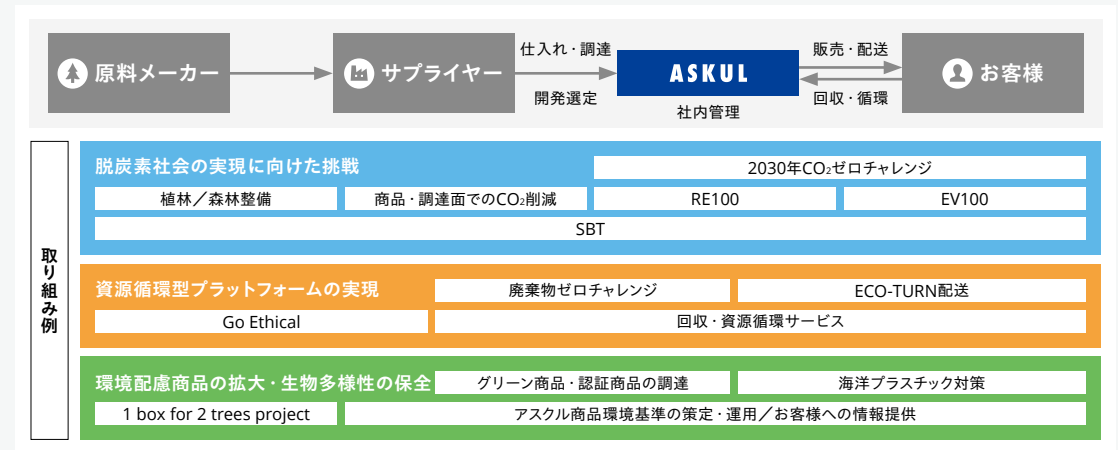


### 環境配慮商品・生物多様性

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 <sub>2</sub> ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> <li>「2030年CO<sub>2</sub>ゼロチャレンジ」の達成</li> <li>植林等によるCO<sub>2</sub>吸収の取り組み</li> <li>環境に配慮したお届け方法のお客様への提供</li> </ul>	2030 計画策定中
	サプライチェーン全体でのCO <sub>2</sub> 削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>SBT目標：Scope3のCO<sub>2</sub>を12%削減</li> <li>商品CO<sub>2</sub>の見える化・削減貢献量の算定の完了</li> </ul>	2030 2025
	資源循環型プラットフォームの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源循環型サービス構築・開始・拡大</li> <li>「商品廃棄ゼロ」達成</li> <li>「梱包資材*の全量再資源化」達成 *物流センター入荷時</li> </ul>	2025 2030 2030
生物多様性の保全	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
	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

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.93~95](#)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リスクと捉え、サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>の削減を進めています。

## CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

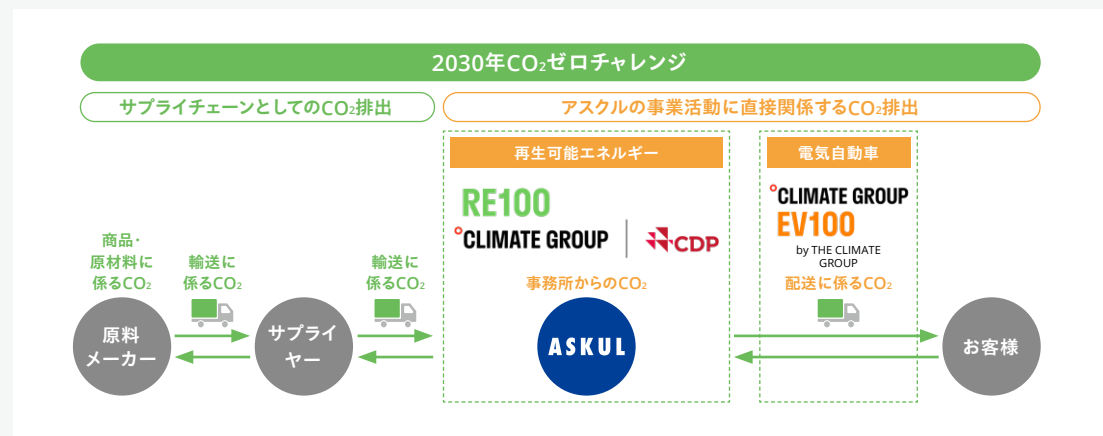
### ▶ 「RE100」

- ・ **中間目標**：2025年までに、本社および物流センターでの再生可能エネルギー利用率を100%にする。
- ・ **目標**：2030年までに、子会社を含めた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。

### ▶ 「EV100」

- ・ **取り組み**：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。

\*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。

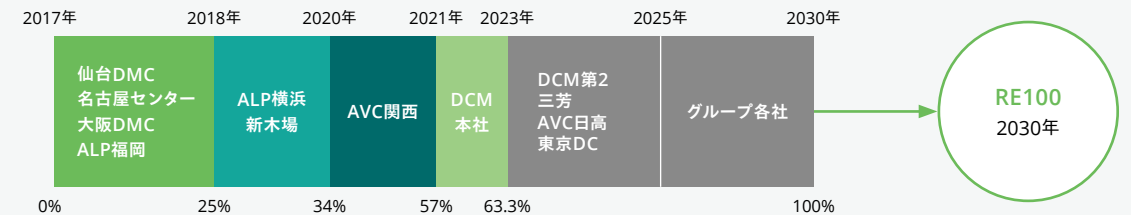


## 再生可能エネルギーの導入

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。

2023年5月期末時点で、8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63.3%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/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

2016年に、日産の電気自動車e-NV200を12台導入し、個人向けサービスのラストワンマイルに使用しています。また、2020年1月には、三菱ふそうの小型トラックeCanterを2台導入し、主に家具等の大型の荷物の配送や配送デポまでの輸送に使用しています。2021年5月には、三菱自動車のMINICAB-MiEVを7台導入し、ラストワンマイルに使用しています。

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CO<sub>2</sub>排出量ゼロを実現しています。



左：三菱ふそうトラック・バス eCanter  
 右：三菱自動車 MINICAB-MiEV



# TCFD提言への対応



TCFD提言に基づく情報開示

アスクルでは、気候変動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月にはTCFD(気候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

アスクルのCEOは、経営戦略や事業計画および重要な業務執行などを議論する取締役会に参加し、気候変動を含む環境問題に対するすべての責任を負っています。

気候関連課題における現状確認、課題解決に向けた協議・対策の実施を目的として、CEO、取締役、執行役員および各事業の部門長を参加メンバーとする「EMS(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ています。EMS責任者会議で報告、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、代表取締役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。

## リスク管理

ISO14001に基づき、環境側面(環境に直接・間接に影響を与える要素)、遵守すべき法令、外部環境および内部環境における課題、利害関係者のニーズおよび期待などから、年に1回以上の頻度で、環境管理責任者および事務局が気候関連リスクおよび機会を洗い出し、EMS責任者会議のメンバーが内容を確認・承認しています。

各部門は環境目標を設定し、EMP(環境マネジメントプログラム)に基づいて目標達成に向けた活動を実施しています。環境目標の達成度は四半期ごとに開催されるEMS責任者会議にて進捗管理を行い、毎年CEOによるマネジメントレビューを受けます。

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気候関連リスク(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「本社レベルのリスク(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「気候関連リスク(および機会)」との整合性を確認し統合しています。

## 戦略

アスクルでは、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ました。事業インパクト評価に基づき、影響度の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。

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	税制	・排出CO <sub>2</sub> への課税	-	○
	規制	・規制対応・素材切替に伴う商品原価上昇	-	●	
	製品・サービス	顧客の志向変化	・商品の環境対応よりも低価格を優先	●	-
	技術	低炭素技術	・車両調達費用の増加	-	○
物理 リスク	慢性	気象・気候変化	・各拠点の電力代増加	○	○
		・森林資源減少に伴う商品原価上昇	○	○	
	急性	異常気象等	・サプライヤー被災による仕入れ価格上昇	○	○
			・配送遅延や事故等による費用増加	○	○
機会	製品・サービス	顧客の志向変化	・低炭素型商品の需要増大	-	●
		循環型経済	・回収サービス拡大・ビジネス機会の増加	-	●
	技術	低炭素技術	・EV車両による運用コストメリット	-	○

● 影響大 ○ 影響あり

## 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以下をご覧ください。

ESGデータ集

## 環境配慮商品と森林資源への取り組み

### お客様との取り組み

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エコ商品ねっと掲載商品」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2023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。現在では、コピー用紙やノート、伝票などの紙製品をはじめ、主要な木製家具シリーズにおいて森林認証商品を取り揃えています。

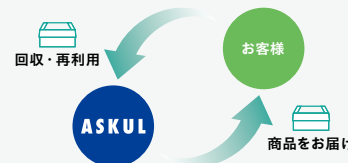
オリジナルコピー用紙、オリジナルティッシュはすべて森林認証商品です。

\* 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。



#### ▶ ECO-TURN (エコターン) 配送

「ECO-TURN配送」は、商品を再利用可能な折りたたみコンテナ(オリコン/通い箱)に入れてお届けし、それらを回収して再び商品のお届けに使用する仕組みです。お客様がダンボールや紙緩衝材を処理する手間を削減するとともに、



アスクルも梱包資材の使用量を削減することができるようになりました。「ECO-TURN配送」は、2009年4月、お客様の「ごみる」という声(お届け時の梱包資材が多いことへのご指摘)から始まりました。これからも、法人向け・個人向けともに、環境に配慮した配送を目指していきます。

### 森林資源への取り組み

#### ▶ 嬭恋村の森林整備協定

2023年8月に当社、嬭恋村および嬭恋銘水株式会社が連携して、群馬県吾妻郡嬭恋村の森林整備を協働で実施する協定を締結しました。

近年、水資源に関する社会的な関心が高まり、森林によるCO<sub>2</sub>の吸収効果や生物多様性の回復が求められています。また、アスクルは嬭恋銘水で取水した地下水をミネラルウォーターとして販売している背景もあり、嬭恋村の森林整備に参加することとしました。

この活動を通じて、嬭恋村の水資源涵養の向上、自然資源の保全や回復に貢献したいと考えています。また、行政、地域社会、民間企業間の対話の機会、および協働による持続可能な社会の実現に向けて行動していきます。

#### ▶ 1 box for 2 trees project

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、原材料となるアカシヤやユーカリの木が1本必要です。そこで、お客様のコピー用紙1箱ご購入に対して、2本植林されたことを確認する取り組みを2010年8月から行っています。植えて、育てて、収穫して、コピー用紙をつくる「木の畑」が完成しています。



1 box for 2 trees project における  
植林本数 **2億2,014万本**  
(2010年10月~2023年8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。

## 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



# ASKUL

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"> <li>▶ お客様からのお問い合わせ、SNSでの交流</li> <li>▶ 家具ショールームでの見学会</li> <li>▶ 「くらしによりそうLOHACO展」</li> </ul> <a href="#">▶ P.74</a>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 定時株主総会</li> <li>▶ 決算説明会、個人投資家向け説明会</li> </ul>
パートナー企業（お取引先）	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 商品品質向上活動</li> <li>▶ サステナブル調達の推進／「CSR調達・監査」の実施</li> </ul> <a href="#">▶ P.71</a>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ LOHACO ECマーケティングラボ</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ エージェント（担当販売店）</li> <li>▶ 「エージェント・カンファレンス」</li> <li>▶ 「アスクルエージェント・アワード」</li> </ul>
配送パートナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 「配送パートナーアワード」</li> <li>▶ 「ホワイト物流」の取り組み</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 従業員満足度調査・労使委員会</li> <li>▶ 人事考課・面談・キャリア自己申告</li> <li>▶ 各種エンゲージメント（CEOタウンホールミーティング等）</li> </ul> <a href="#">▶ P.72~73</a>
地域・社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 各拠点における地域とのコミュニケーション</li> <li>▶ NPO・NGOとの連携・活動支援</li> <li>▶ 行政との連携、自治体との災害時協定・連携</li> </ul> <a href="#">▶ P.71</a>


# 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

### 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

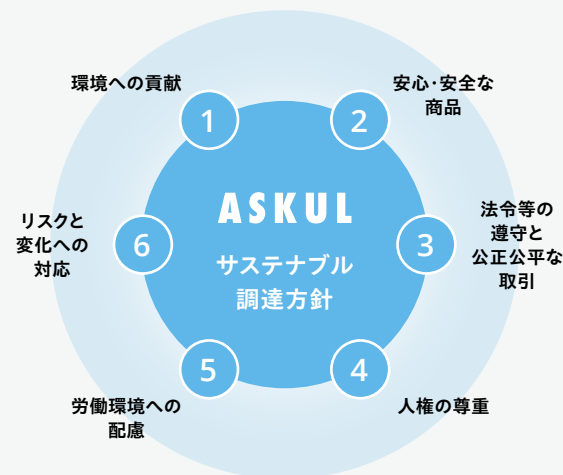
### ▶ アスクル サステナブル調達方針

「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。




## 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。また、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～」を実施しています。

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(2023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)



# 人的資本の強化

## 人事ポリシー

「ASKUL WAY」への共感に基づき、  
主体的に学び挑戦し、  
多様な個性と共創し、  
新たな価値を生み出すことに期待します。  
その成果と行動に対し公平に報います。

### ASKUL WAY / Purpose・Values・DNA

#### 全社戦略

#### 人事戦略全体像 持続可能な企業活動を支える人材育成



## 2030年までの取り組み

アスクルではマテリアリティの1つに「持続可能な企業活動を支える人材育成」をテーマとして掲げ、「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」に取り組むとともに、「心身ともに安心・安全に働ける健康経営」の基盤づくりに注力しています。



### 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

- 女性活躍推進、女性管理職比率の向上施策
- 「2530」(2025年までに女性管理職比率30%)の目標宣言
- 女性幹部候補を含む次世代リーダーの育成

#### 自己実現の機会提供、 キャリア形成支援

- ライフサポート休職制度:「エデュケーションサポート休職」「ボランティアサポート休職」「セカンドライフサポート休職」が利用可能
- 「就業形態選択権付社員」制度:60歳時点で本人が選んだ就業時間・日数で70歳までの就業が可能

#### 両立支援、ワーク・ライフ・バランス

- 介護休業・介護短時間勤務制度:家族1名につき通算1年を取得可能
- 育児休業:満2歳の誕生日まで取得可能/産後パパ育休制度の導入
- 育児短時間勤務制度:小学校4年生の4月20日までの選択可能
- ASKULサンクスホリデー:勤続5年・10年ごとにそれぞれ5日間・10日間の特別休暇を取得可能

#### 働き方の柔軟性

- 時間と場所にとらわれない働き方
- テレワーク制度:全社員対象、2020年に利用回数制限を廃止
- フレックスタイム制度:2020年にコアタイム廃止
- 押印業務の電子化、オンラインミーティング用設備等の充実等

## 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生き生きと働けるよう、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。

#### 人材開発会議(年2回)

経営戦略の実現に向けて、戦略的な人材配置や計画的な人材育成について審議する場を設置しています。

#### DX人材の育成

「ASKUL DX ACADEMY」の一部であるデータサイエンス教室を全社員の18.6%が修了しています。(2023年5月期末時点)  
2025年5月期までに30%達成を目指しています。

#### キャリア申告、異動申告

将来のキャリアプラン、異動希望を上司・会社へ申告する制度です。個々人の志向に応じて、適切な成長の機会を得られるように支援していきます。

#### 二重就業(社外副業)

事前申請により、本業に影響のない範囲での副業が可能です。社外での経験が、成長につながり、結果として本業のパフォーマンス向上にもつながることが期待されています。

#### 自律的な学びの推進

社員一人ひとりが、これからの自分に必要な能力を考え、主体的に学んでいくことをサポートしています。

- 学びの支援制度
- ASKUL DX ACADEMY

#### LYアカデミア/サステナビリティアカデミア

LINEヤフーのグループ企業内大学「LYアカデミア」は、知の結集・交流を通じて、事業成長・シナジー創出を図っています。2022年5月開講の「サステナビリティアカデミア」では、リテラシー向上等を通じて、社会と企業のサステナビリティの両立を目指しています。

#### 社内公募/社内副業(兼務)

社命とは異なり、本人の意思のもと他部門の職務やプロジェクト等に応募・兼務できる制度です。異なる視点や経験、能力発揮と成長の機会を後押しする取り組みです。

#### その他の取り組み

- キャリアデザイン研修
- ASKUL WAYアワード(社内表彰制度)
- 階層・専門分野・テーマ別の研修やeラーニング
- セミナー開催(介護・マネープラン等)



### 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。

#### 安全衛生体制、健康管理体制

- CHO(Chief Human Relation & Health Care Officer)の設置・任命
- 「労働安全衛生委員会」によるモニタリング・監督
- 「衛生委員会」および「労使委員会」を通じた現場の状況確認・対応
- 「ヘルスケアチーム」による従業員の健康管理・施策の推進

#### 安心・安全で働きやすい職場環境づくり

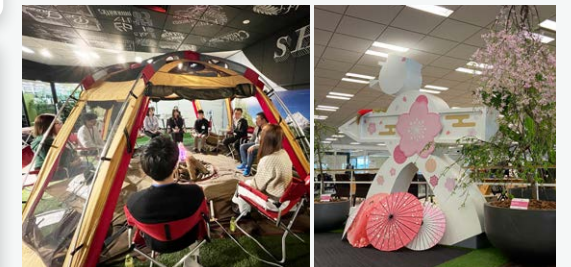
- カフェ・社員食堂：いつでも利用可能なカフェスペース(本社)のほか、一部の物流センターでは、社員向けに栄養バランスに配慮した食事を無償提供
- 社内各エリアにマスク・消毒液・うがい薬を常備

#### エンゲージメント向上のための取り組み

- 1on1(グロース)ミーティング
- 360度フィードバック
- CEOタウンホールミーティング
- エンゲージメントサーベイ
- 部活/サポーター制度

#### 従業員の心と体のケア(健康管理)

- 健康管理室：保健師(シニア産業カウンセラー)と産業医が健康面、人事スタッフがキャリア・能力開発に関する相談に対応
- 保健師による相談窓口「ここレスト」：予防目的の気軽な相談窓口として利用可能
- EAP(従業員支援プログラム)：外部機関と連携し、24時間対応の電話相談やWeb相談、対面でのカウンセリング等が無料で利用可能
- ウェルネスルーム：鍼灸マッサージ師(社員)によるマッサージを低価格で利用可能



CEOタウンホールミーティング

コミュニケーションのきっかけとなる、季節感あふれる装飾やシーズナルツリー

# 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。

## 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。

宣言後初年度となる2023年5月期は、お客様対応に関する学習を強化し、お客様の声をさらに商品・サービスの改善・進化につなげるための風土醸成に努めました。

## 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。

## 企業風土・意識の醸成

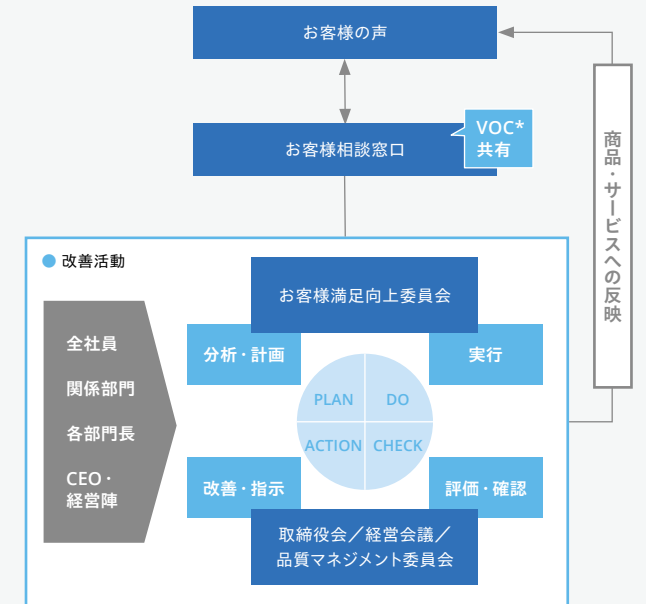
当社では、日々お客様サービスデスクに寄せられるお客様の声を「ご意見ダイジェスト」「商品リクエスト」に編集し、タイムリーに社内共有しています。また、「VOCポータル」という社内サイトを設置し、各分野・課題別にお客様の声を掲載しています。2023年5月期は、他企業講師を招いた「VOCセミナー」を開催し、他社の「お客様の声に基づく改善活動事例」を学びました。

## 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。2023年1月、世の中から廃棄ロスをなくして生活者・事業者にお得にお届けする取り組み「Go Ethical」がお取引先20社と連名で消費者庁長官表彰を受賞しました。

- 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

## ● お客様の声に基づくPDCAサイクル



\* VOC: Voice Of Customer



# 役員一覧 (2023年10月31日現在)



浅枝 芳隆\*

塚原 一男\*

保苅 真一

吉岡 晃

市毛 由美子\*

後藤 玄利\*

今村 俊郎

今泉 忠久

青山 直美\*

玉井 継尋

川村 勝宏

奥水 宏哲

中川 深雪\*

\* 独立社外役員

役員一覧 (2023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  
ASKUL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



今泉 忠久  
非常勤取締役  
重要な兼務の状況  
・プラス(株)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  
・香水法律事務所所長  
・日東工業(株)社外取締役  
・日産化学(株)社外取締役  
・(株)ファンケル社外監査役  
・(株)SBI新生銀行社外監査役

\*1 最高経営責任者  
\*2 最高財務責任者  
\*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。

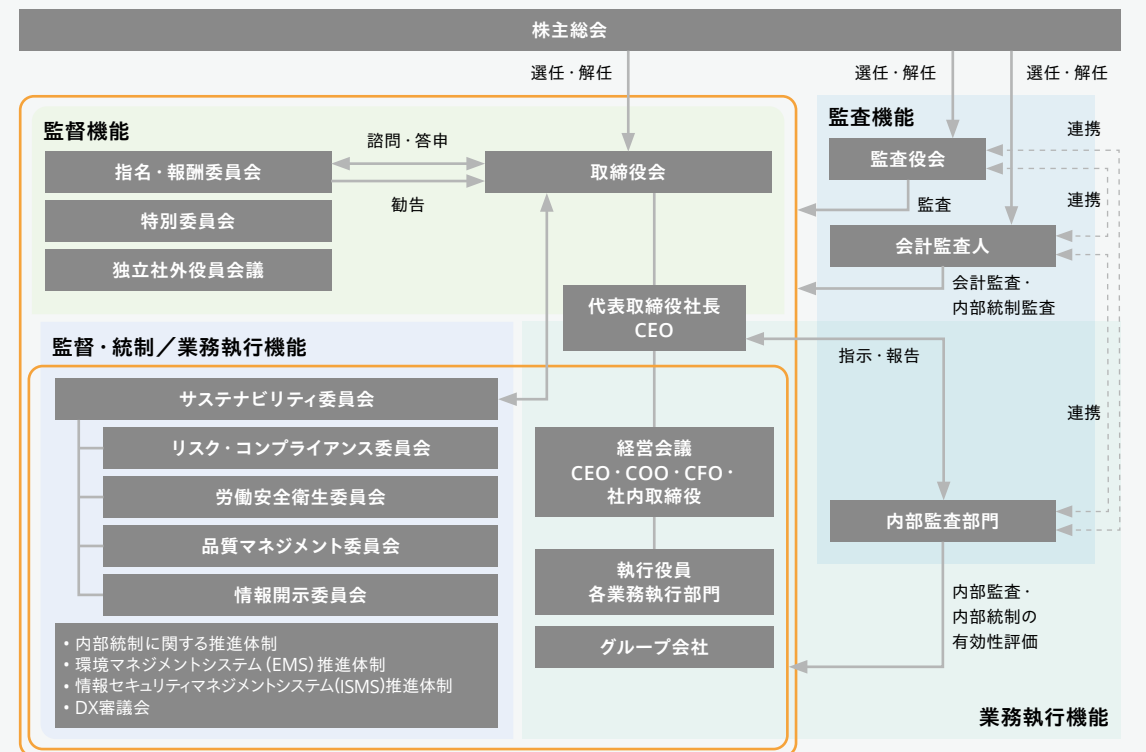
## 監査役会の構成、会計監査人

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(2023年8月4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

2023年8月4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	2023年 5月期 開催回数
	吉岡晃	玉井継尋	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	今泉忠久	輿水宏哲	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	非常勤	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)	14
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	3
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	4
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。	34	
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。	36	

◎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

2023年8月4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(最高財務責任者)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。
今泉 忠久 非常勤取締役	●								●		大株主との関係強化により経営の安定化を図るとともに、当社在籍経験から当社の企業・組織文化に対する造詣も深く、人材育成に関わる豊富なマネジメント経験や経営者としての視点を有しているため。
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、多様な視点が適切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
- 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、新たに、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、2023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。

### 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)6名/13名(46.2%) (2023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。

#### ▶ 評価方法および評価プロセス

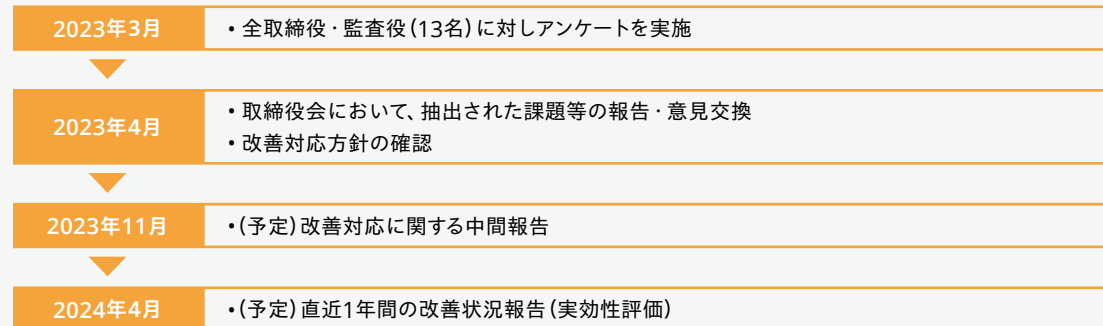
直近では、2023年4月にアンケートを実施し、その分析結果等をもとに、取締役会全体の実効性について、評価を実施しました。

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。

なお、当社では記名式による回答を実施することで、議論の活性化を図り、また役員の属性(社内・社外取締役、監査役)に応じた分析・評価も行っています。

アンケートの大項目 (約40問)	1 取締役会の構成	2 取締役会の運営状況	3 社外取締役・社外監査役に対する 支援体制	4 自己評価	5 意思決定プロセス等	6 対外的コミュニケーション	7 実効性評価について(フリーコメント)
---------------------	-----------	-------------	---------------------------	--------	-------------	----------------	----------------------

#### 2023年5月期～2024年5月期における評価プロセス



#### ▶ 前回評価における課題および対応状況

(1) 社外役員から提起された意見・課題についてフィードバックしてほしいとの意見がありました。

取締役会終了ごとに課題対応リストを更新し、関係部門と連携し、社内対応を進めています。

(2) 特に重要な事項について十分な議論ができるよう資料の事前配布を推進してほしい旨の意見がありました。

資料の簡素化を含め事前配布の早期化に向けた対応を進め、議論の経緯・結果を確認するため議事録の送付について前倒しも実現しました。

(3) ロジスティクス事業の理解促進を目的として、物流センターの見学を実施してほしい旨の意見がありました。

2021年にALP横浜、2022年にAVC関西の見学を実施し、2024年5月期はALP福岡、および東京DCの見学実施を予定しています。

#### ▶ 今回の評価結果

今回(2023年4月)の評価では、取締役会を構成するメンバーは、(1)多様性を備えており、独立社外役員から牽制の効いた効果的かつ適切な経営監督機能を確保できている、(2)それぞれの知見や経験等を活かして、活発で建設的な審議が行われているとのことから、取締役会の責務・役割を実効的に果たしているという評価結果となりました。

#### ▶ 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。

(1) 議論の時間を十分に確保してほしい、また成長戦略等に関する議論の時間を確保してほしいとの意見がありました。これに対して以下の改善を進めていきます。

- ①定期的に事前ブリーフィングの時間を確保し、内容に応じて別途ディスカッションを行う
- ②戦略的事項については、引き続き取締役会において結論を出さず審議のみを行う機会を設ける
- ③アジェンダの軽重により時間を配分し、議論の時間を確保する

(2) 独立社外取締役の構成割合について、バランスが取れているという意見がある一方、過半数とすべき旨の意見もありました。実効性評価結果を報告した取締役会においても、上場子会社における利益相反コントロールや投資家の投資基準、戦略の適切な判断の観点から意見交換がなされており、引き続き、指名・報酬委員会、独立社外役員会議において審議していきます。

(3) その他、役員の指名・報酬に関しては、指名・報酬委員会からの報告時に、取締役会においても議論する場を設け、取締役会での議論を充実させていきます。

#### ▶ 今後の対応・スケジュール

今後、2023年11月の取締役会において中間報告を実施し、上記の改善方針に関する上期の実施状況および下期の対応予定について確認し、意見交換を行う予定です。

また、2024年春に予定している次回の実効性評価については、より客観性を担保する体制を構築すべく、独立役員による評価手法の検討や第三者機関の関与等について検討し、今期の実効性評価に関する総括とともに、2024年4月の取締役会において報告する予定です。

コーポレート・ガバナンス

Topic

ESG連動報酬制度を導入

社内取締役および役職者を対象としたESG報酬制度

ESG課題の解決に対する実効性を高めることを目的として、2023年8月、社内取締役および執行役員を含む部長以上の役職者等を対象に、ESG指標達成を譲渡制限の解除条件とする株式報酬制度を導入しました。ESG指標は、マテリアリティ(重要課題)に関する4項目(取締役はガバナンスを含む5項目)を採用しています。

取締役・経営陣幹部の報酬決定の方針と手続き

社内取締役の報酬について(金銭報酬・非金銭報酬)

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。

- ①基本報酬：市場水準や期待する役割を反映して、月額固定報酬として個別に決定
- ②業績連動報酬：A 年度業績目標の達成率(上下限あり)に 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(業績条件付)

- 目的：当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして株主の皆様との一層の価値共有を進めるため
- 付与金額・株式数：付与金額が基本報酬(年額)の15%相当額となる額をベースとし、役職、期待する役割および株価の動向等を勘案して決定されます。

※より高い目標を達成し、当社グループの企業価値を持続的に向上させることに資するため、一定の条件達成を譲渡制限解除の要件としています。なお、2024年5月期より、従前の譲渡制限付株式報酬(業績条件付)に加え、ESG目標の達成をさらに実効性のあるものとするため、譲渡制限付株式報酬(ESG条件付)を追加で付与しています。

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	目的・理由・補足説明	支給イメージ	実績金額(構成比)* 単位：百万円
非金銭報酬	譲渡制限付株式報酬 (業績条件付)	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"> <li>中長期インセンティブとして</li> <li>株主との価値共有</li> <li>より高い目標達成を後押し</li> </ul>	<p>譲渡制限解除の条件</p> <p>(業績条件付) 目標とする連結売上高/連結営業利益額の達成 (ESG条件付) 当社が設定するESG指標の達成</p>	3(3.3%)
金銭報酬	②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"> <li>業績連動報酬は、連結EBITDAの目標達成率に応じて変動</li> <li>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</li> </ul>		24(22.7%)
	①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			79(74.0%)

※ 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

\* 2023年5月期実績

社外取締役・監査役の報酬について

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

#### ▶ 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」を基本方針とし、そ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、また、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。

#### ▶ 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、当該上場子会社の独立性に影響を与えるような事前承認を求めることはしておらず、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、議案に関して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っていきます。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だけでなく、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。

#### ▶ 上場子会社を有する意義

当社が上場子会社を有する意義は、以下のとおりです。なお、当社としては、上場子会社が、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良好な関係を保ちつつ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、現時点では各上場子会社の上場を維持することが望ましいと判断しています。

株式会社アルファパーチェス：同社は、BtoB向けMRO事業、FM (Facility Management) 事業を主な事業としており、我が国におけるインターネット通信販売の利用が拡大する中で、同社の上場会社としての独立性・自主性を維持しつつも、当社グループの一員として、当社グループ各社と協業していくことが、当社グループ全体の企業価値向上に資するものと考えています。

#### ▶ その他の関係会社であるLINEヤフー株式会社について

その他の関係会社である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していることを尊重しており、同社との間では役員の兼務や出向役員の受け入れがあるものの、その数も少数であることから、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。

なお、当社が保有する当社株式の議決権割合は44.95%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。

## 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・研修等を定期的に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、とも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。

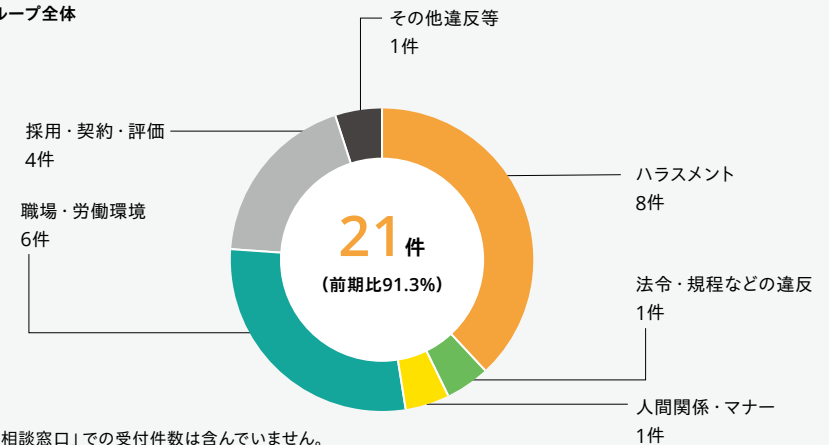
アスクルグループの従業員は、法令・規程違反等の不正行為、または、通報者や調査協力者に関する秘密保持義務違反・探索・不利益取り扱い等を認知したとき(これらの疑いを認知したときを含む)、通常の業務ラインとは別に、内部通報窓口である「アスクルホットライン」に通報、申告することができます。ホットラインの利用にあたっては、匿名による申告も可能としています。

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

(2023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(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(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)

当社において認識している「特に重要なリスク」と各リスクに対する主な対応・対策は、以下のとおりです。

リスク項目	リスクの内容	主な対応・対策
<b>各リスク共通</b> 懸念される影響と対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な経営資源の投下</li> </ul>
1 従業員の生命・健康/労働災害等	<ul style="list-style-type: none"> <li>事故・災害発生や長時間労働による従業員の生命・健康などの人的資源の損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備・車両等の維持・管理、安全教育の徹底</li> <li>防災対策の徹底、労働時間管理</li> </ul>
2 事業継続・サプライチェーンの分断*	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>パートナー企業の業務継続に関するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>防火設備の定期点検、運営体制強化</li> <li>パートナー企業との良好な関係の維持</li> </ul>
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"> <li>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・商品調達の影響、価格高騰、為替変動等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
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.87)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"> <li>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)</li> <li>② 社会課題への対応・取り組み方が不十分・失敗</li> <li>③ 内部統制上の重大な欠陥・追加コストの発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ASKUL CODE OF CONDUCT(倫理・行動規範)」制定・周知徹底</li> <li>コンプライアンス体制・仕組みの構築・運用</li> <li>教育・啓発活動、法改正等の適宜把握と必要な対策・実施</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
8 人材の確保・育成の不全	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材確保の失敗、定着率の低下</li> <li>変化に対応できる人材育成の停滞、人材価値の陳腐化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成施策、従業員のモチベーション向上の仕組み</li> <li>「働き方改革」推進・労働環境整備による従業員の定着向上</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
9 ビジネスモデルの陳腐化・経営環境の変化への適応不全	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスモデル変革の遅れ、お客様の離反</li> <li>法改正・制度変更への対応の遅れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>法改正・制度変更の早期把握・適時対応</li> </ul>

\* 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、環境「TCFD提言への対応」(P.68)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、「アスクル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。アスクルでは、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。

アスクルの事業は、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、アスクルサービスの継続的な供給に全力を挙げて取り組みます。

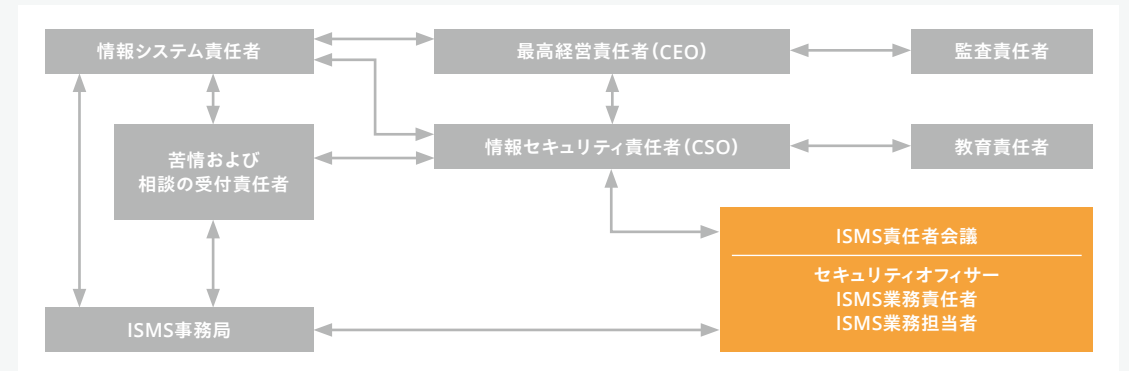
#### アスクル事業継続計画基本方針

- ① アスクル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ともに、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。

### 情報セキュリティ

当社では、「アスクル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(トプリスク)と主な対応・対策」一覧(情報セキュリティ関連のみ)

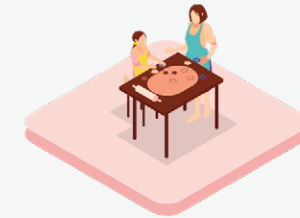
リスク項目	リスクの内容	主な対応・対策
4 システム障害やサイバー攻撃	・外部からの攻撃、不正アクセス、急激なアクセス増加等によるシステム障害・停止、情報の流出・破壊・改ざん等	・サーバー増強・分散化・最新化、通信回線容量増強、基幹システム等の二重化・バックアップ体制の整備、セキュリティ強化等
5 大規模システム開発、設備投資の実施等	・リリースの大幅遅延・中止 ・ITの進歩によるシステム・設備の陳腐化 ・投資に対して想定した効果の不足・遅れ	・周到な準備・綿密な計画立案・実行、十分な投資対効果の検証
6 個人情報や機密情報の漏洩	・個人情報・機密情報の破壊、改ざん、流出や競合他社への不正な提供等	・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(トプリスク)と主な対応・対策」については、「リスクマネジメント」[P.86](#)をご覧ください。



# Section 05 基本情報

- [89](#) 財務ハイライト
- [90](#) 非財務ハイライト
- [91](#) 11カ年データ
- [92](#) 連結財務諸表
- [93](#) マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧
- [96](#) 用語集
- [97](#) 社外からの評価／社外への賛同・参加
- [98](#) グループネットワーク
- [99](#) 会社情報／株式情報

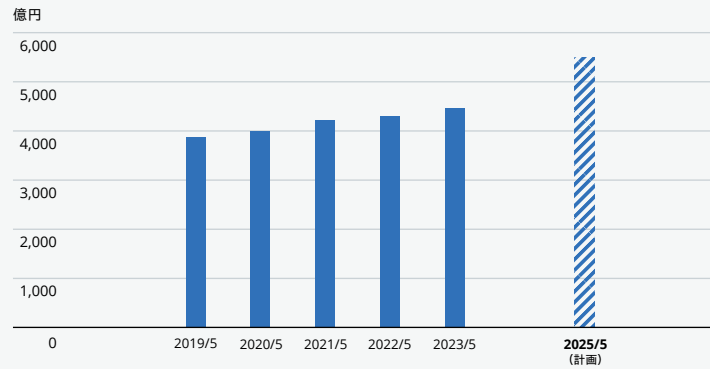


# 財務ハイライト

※ 1株あたり配当金を除き連結ベースで作成

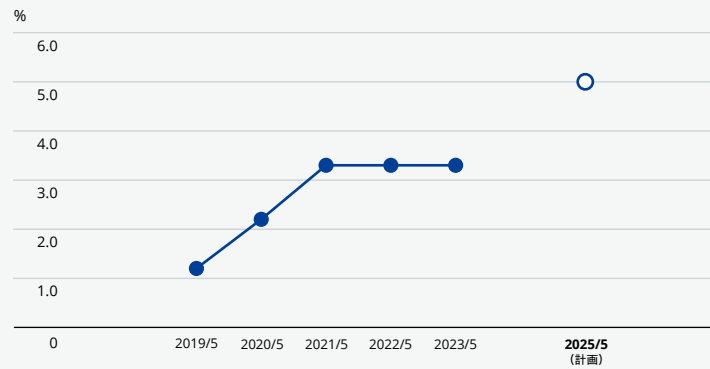
## 売上高

オフィス通販からのトランスフォーメーションにより売上成長カーブを変え、中期経営計画最終年度は5,500億円を目指す。



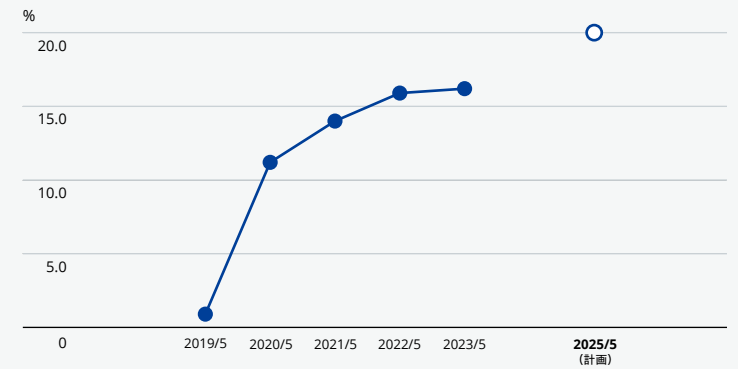
## 営業利益率

LOHACOの収益化、BtoBの収益構造改革により、中期経営計画最終年度は5%を目指す。



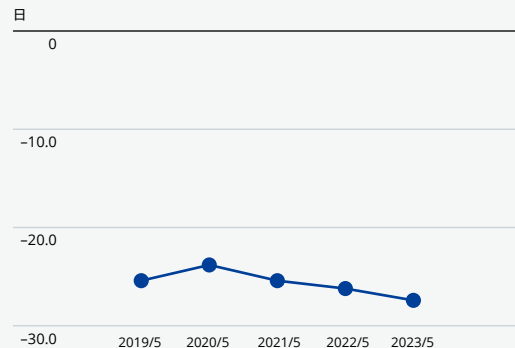
## ROE

事業収益、資本効率の改善により、中期経営計画最終年度は20%を目指す。



## CCC\*1(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)

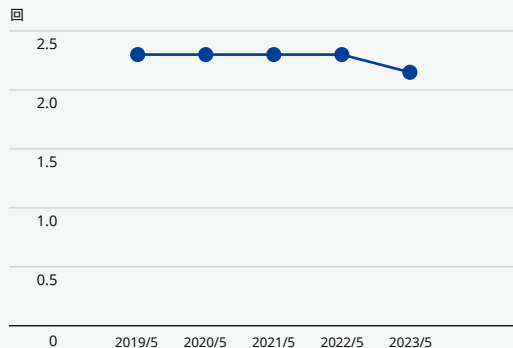
キャッシュ・フロー創出力の源泉であり、当社の強み。現水準を維持していく。



\*1 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

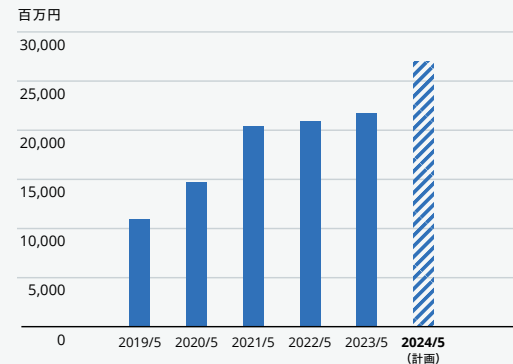
## 総資産回転率

投下資本の効率的な活用による事業拡大を継続、現水準を維持していく。



## EBITDA\*2

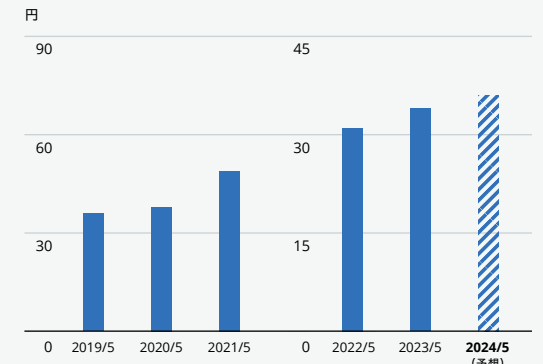
投資対効果を最大化し、さらなるキャッシュ・フロー創出力の向上を目指す。



\*2 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

利益成長に応じた増配を継続する。

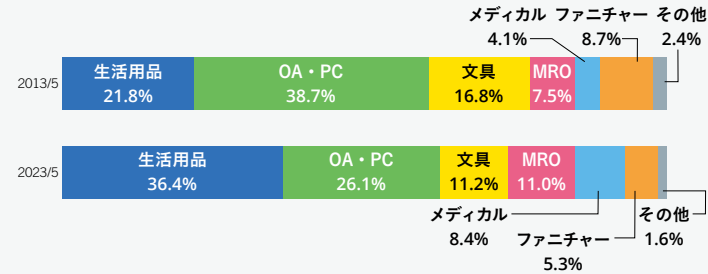


※1 2021年5月21日付で1株を2株にする株式分割を実施  
※2 2023年5月期の期末配当において、サービス開始30周年を記念して、1株当たり2円の記念配当を実施

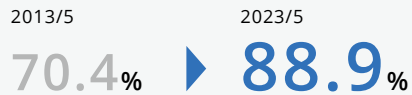
# 非財務ハイライト (数字は特に記載があるものを除き2023年5月期通期または2023年5月期末時点のもの)

## 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

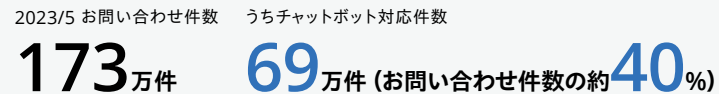


\*1 社内のデータ資産を自由に操り、様々な分析および分析結果を可視化するスキルを身につけることを目的とした3カ月間の実践的な研修

\*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 (%)

### お問い合わせ件数・チャットボット対応件数 単体

【チャットボット導入】BtoB事業 2016年9月/BtoC事業 2014年9月

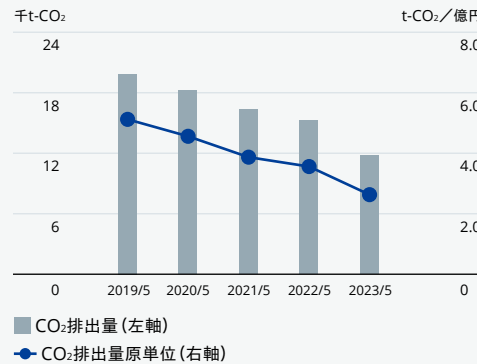


🗨️ お客様とのコミュニケーション

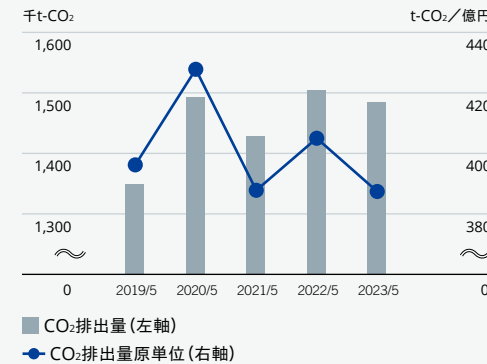
## ESG

### CO<sub>2</sub>排出量/原単位 (売上高あたりCO<sub>2</sub>排出量)

#### Scope1+2 連結



#### Scope1+2+3 単体



### グリーン商品数/比率 単体

→ P.69

約 14,000 アイテム  
41.2%

※ アスクルカタログ2023掲載アイテム数より

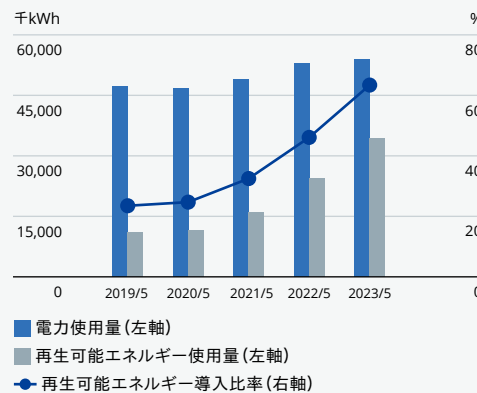
### 森林認証 (FSC・PEFC) 商品数 単体

→ P.69

1,756 アイテム

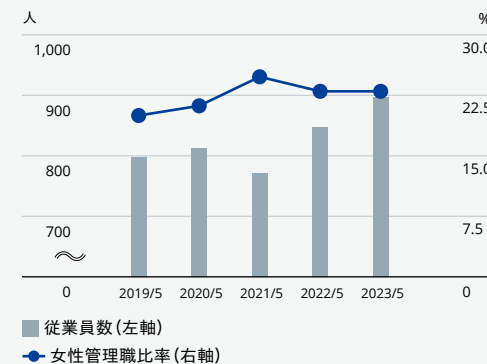
※ アスクルカタログ2023掲載アイテム数より

### 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.72



### 有給休暇取得率 単体

→ P.72

73.9%

## 11カ年データ

単位：百万円(別途記載のものを除く)

	2013/5	2014/5	2015/5	2016/5	2017/5	2018/5	2019/5	2020/5	2021/5	2022/5	2023/5
<b>連結財務指標</b>											
売上高	226,610	253,408	276,759	315,024	335,914	360,445	387,470	400,376	422,151	428,517	446,713
売上総利益	50,613	55,701	60,814	70,328	76,755	85,515	91,606	95,683	104,378	105,072	107,040
販売費及び一般管理費	43,733	51,425	53,965	61,810	67,890	81,323	87,085	86,862	90,455	90,763	92,420
営業利益	6,880	4,276	6,849	8,517	8,865	4,192	4,520	8,821	13,923	14,309	14,620
経常利益	7,241	4,449	6,959	8,574	8,866	3,940	4,418	8,656	13,850	14,270	14,448
親会社株主に帰属する当期純利益	5,812	2,165	4,032	5,255	1,014	4,693	434	5,652	7,758	9,206	9,787
EBITDA	10,174	8,858	11,408	12,953	13,927	10,143	10,952	14,722	20,418	20,869	21,734
設備投資額	3,620	24,467	4,528	10,528	4,555	20,478	6,042	5,486	10,428	10,484	14,634
減価償却費	662	1,728	1,892	2,168	2,469	2,949	3,590	3,017	3,160	3,292	3,451
ソフトウェア償却費	2,012	2,211	1,979	1,473	1,668	1,774	1,882	2,373	2,755	2,538	2,739
有利子負債	3,981	7,400	7,074	14,719	23,426	34,703	32,101	29,704	28,407	25,201	40,795
純資産	56,935	58,073	60,945	51,242	46,231	49,344	48,631	52,825	59,203	57,271	66,876
総資産	110,151	119,976	132,667	139,552	155,678	173,713	169,112	174,146	190,107	188,024	227,506
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,871	11,534	12,227	13,831	16,227	10,150	6,215	16,609	15,998	17,952	20,131
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,873	△20,785	△8,293	△11,663	△5,217	△1,588	△5,962	△6,055	△9,079	△10,748	△22,929
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,910	△1,453	△2,001	△10,606	7,241	6,553	△4,950	△4,761	△3,919	△14,674	10,232
売上高成長率(%)	106.4	111.8	109.2	113.8	106.6	107.3	107.5	103.3	105.4	101.5	104.2
売上総利益率(%)	22.3	22.0	22.0	22.3	22.8	23.7	23.6	23.9	24.7	24.5	24.0
売上高営業利益率(%)	3.0	1.7	2.5	2.7	2.6	1.2	1.2	2.2	3.3	3.3	3.3
自己資本比率(%)	51.0	48.0	45.8	36.6	29.6	28.3	28.6	30.1	30.9	30.2	28.2
CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)(日)	△25.6	△23.4	△23.3	△23.0	△26.3	△28.6	△25.4	△23.8	△25.4	△26.6	△27.4
ROE(%)	10.9	3.8	6.8	9.4	2.1	9.9	0.9	11.2	14.0	15.9	16.2
総資産回転率(回)	2.07	2.20	2.19	2.31	2.28	2.19	2.26	2.33	2.32	2.27	2.15
<b>1株あたり情報(円)</b>											
1株あたり当期純利益(EPS)	107.50	39.75	73.29	100.50	19.75	92.15	8.52	110.78	75.83	90.83	100.43
1株あたり純資産(BPS)	1,038.04	1,049.66	1,101.12	984.64	905.01	964.46	948.44	1,027.37	573.57	582.43	658.20
1株あたり配当金	30	30	30	33	36	36	36	38	49	31	34
<b>単体事業別業績指標</b>											
<b>BtoB事業</b>											
売上高(億円)	2,245	2,412	2,551	2,785	2,919	3,026	3,158	3,290	3,451	3,480	3,738
営業利益(億円)	82	93	107	133	140	135	142	154	201	170	147
取り扱い商品数(百万アイテム)	0.4	0.7	0.8	1.1	3.3	5.1	6.1	7.4	8.9	11.7	12.4
在庫商品数(千アイテム)	53.1	63.0	61.5	66.1	75.5	75.8	82.1	89.0	96.6	129.8	166.3
オリジナル商品数(千アイテム)	4.3	5.7	5.7	7.4	7.8	8.1	8.4	8.6	8.7	8.7	9.6
オリジナル商品売上比率(%)	15.7	17.6	18.9	19.8	20.6	35.1	36.4	34.2	34.1	35.4	38.2
<b>LOHACO事業</b>											
売上高(億円)	21	121	199	328	390	417	513	486	528	543	461
営業利益または営業損失(億円)	△13	△29	△32	△34	△46	△93	△92	△61	△42	△29	0

※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 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。

※6 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。

※7 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。

※8 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。

※9 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 (2022年5月期)	当連結会計年度 (2023年5月期)
<b>資産の部</b>		
流動資産	136,964	155,958
固定資産	51,059	71,547
有形固定資産	24,285	27,862
無形固定資産	15,455	32,594
投資その他の資産	11,319	11,091
資産合計	188,024	227,506
<b>負債の部</b>		
流動負債	100,686	120,499
固定負債	30,066	40,130
負債合計	130,753	160,630
<b>純資産の部</b>		
株主資本	56,838	64,124
その他の包括利益累計額	△82	20
新株予約権	0	0
非支配株主持分	514	2,729
純資産合計	57,271	66,876
負債純資産合計	188,024	227,506

## 連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度 (2022年5月期)	当連結会計年度 (2023年5月期)
売上高	428,517	446,713
売上原価	323,444	339,672
売上総利益	105,072	107,040
販売費及び一般管理費	90,763	92,420
営業利益	14,309	14,620
営業外収益	319	200
営業外費用	359	371
経常利益	14,270	14,448
特別利益	230	200
特別損失	629	182
税金等調整前当期純利益	13,871	14,467
当期純利益	9,295	9,953
親会社株主に帰属する当期純利益	9,206	9,787

## 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 (2022年5月期)	当連結会計年度 (2023年5月期)
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,952	20,131
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,748	△22,929
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,674	10,232
現金及び現金同等物の期首残高	66,259	58,789
現金及び現金同等物の期末残高	58,789	66,223

# 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(2023年5月期末時点)	取組/目標・計画(2024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: 2pts向上 ※ 2021年5月期比	2030	+2.73pts ※ 2030年5月期目標を前倒し達成	売り場UI改善、非在庫商品サービスレベル向上等の取り組み継続
			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 85.5%	一次解決率 86.0%
		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	お客様1to1化のAIシステム導入の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様1to1化のAIシステム導入</li> <li>自動配送等継続検討</li> </ul>
	2 革新的バリューチェーンの構築	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	データ分析・発注方法の検討による改善傾向	欠品事由の分析・対策による欠品率低減
			配送品質向上・配送遅延ゼロ達成	2025	事前情報を踏まえた車両体制、ドライバー端末へのアラート機能を実装等で履行率向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>配送負荷分散、進捗可視化等による品質の意識づけ徹底</li> <li>遅延要因別の対策</li> </ul>
		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	一部仕入先との商品情報連携システム開発着手	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部仕入先との商品情報連携システム運営</li> <li>サプライヤーの情報活用率向上</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>「オリジナル商品環境基準」策定・公表、調査完了</li> <li>※ 2023年5月期にて目標達成</li> </ul>	オリジナル商品の環境スコア向上の取組継続
		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  「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)	2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄削減数: 約55.8万個/年</li> <li>2021年6月度～累計 87.6万個</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>累計廃棄削減数100万個</li> <li>※ 2025年5月期目標を前倒し達成予定</li> </ul>
	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・拡大	2025	プラスチック容器の水平リサイクル実証実験(回収テスト)実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>実証実験(回収テスト)継続</li> <li>回収スキーム確立、再製品化の検討</li> </ul>
		廃棄物ゼロチャレンジ	「商品廃棄ゼロ」達成	2030	わけあり商品の販売対象拡大	計画策定
			「梱包資材*の全量再資源化」達成 * 物流センター入荷時	2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>梱包用フィルム再生ベレット化(関西拠点)</li> <li>再商品化試作実施</li> </ul>	使用済み梱包用フィルムからの再商品化実現

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(2023年5月期末時点)	取組/目標・計画(2024年5月期)	
環境	5 脱炭素社会の実現に向けた挑戦	「2030年CO <sub>2</sub> ゼロチャレンジ」の達成	2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>RE100:再エネ化進捗63.3%</li> <li>EV100:EV化進捗7.3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RE100:2025年全センター導入に向けて取組継続</li> <li>EV100:配送に適した車種の検討、選定</li> </ul>	
		アスクルグループCO <sub>2</sub> ゼロ	植林等によるCO <sub>2</sub> 吸収の取り組み	計画策定中	<ul style="list-style-type: none"> <li>孺恋村、孺恋銘水との三者による森林整備活動の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>森林整備連携協定締結および森林整備計画策定</li> </ul>
			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"> <li>「荷まとめ」システム改修・改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>荷まとめシステム改修に伴う課題対応</li> <li>顧客インセンティブ検討、開発実装検討</li> </ul>
		サプライチェーン全体でのCO <sub>2</sub> 削減	SBT目標:Scope3のCO <sub>2</sub> を12%削減	2030	オリジナル商品のCO <sub>2</sub> 排出量調査・効果測定	SBT目標更新
			商品CO <sub>2</sub> の見える化・削減貢献量の算定の完了	2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>オリジナル商品CO<sub>2</sub>排出量調査開始</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量算定ツールのテスト運用</li> </ul>	オリジナル商品CO <sub>2</sub> 排出量調査対象拡大
	6 生物多様性の保全	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	—	計画策定
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"> <li>対馬市への寄付実施(約320千円)</li> <li>対馬市スタディツアーによる現地視察</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対馬市スタディツアーの実施</li> <li>定期海洋ゴミ回収活動計画策定</li> </ul>	
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	個別ヒアリング実施	CSR調査の第2回調査の企画	
		サプライヤー調査・監査	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20工場につき監査・確認完了	対象工場の監査継続実施
		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)	調査手法・対象データ選定準備
	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	対象商品を確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定供給・販売体制の構築検討</li> <li>出荷・配送手段確保の検討</li> </ul>
		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	2030	物流センターの中期計画に基づき新拠点は免震化対応を計画	東日本拠点分散化等を検討
				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	2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存拠点耐震化計画作成</li> <li>復旧業務の仕組み化・システム化等検討</li> </ul>
	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	各自治体に関する情報収集	<ul style="list-style-type: none"> <li>締結計画策定</li> <li>実際の対応時の社内マニュアルを整備</li> </ul>	

## 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(2023年5月期末時点)	取組/目標・計画(2024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	23.0%	26.0%
		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	雇用率 実績 2.01% (3名不足)	法定雇用率(2.3%)の達成
		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)	・「社内副業制度」(継続実施) ※ その他の制度は見送り
	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	チャレンジ人材育成、環境整備	社内表彰制度の設計・運用	2023	「ASKUL WAYアワード」を設立・実施	完了(継続予定)
			全社育成計画策定・実践 (DX人材育成含む)	計画策定中	・次世代マネジメント研修実施 ・学びの支援制度(全社員向け)導入	計画策定
	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23名、新卒8名	採用目標: 中途20名、新卒30名	
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 ・懲戒処分件数 計3件	・ホットラインの周知・外部サービスの検討 ・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2件発生 ・再発防止策定・教育・啓発実施	・重大事故ゼロ ・リスクアセスメント強化
	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	2024	・ウェルネスパフォーマンススコア: 80.9% ・産業医体制変更、ストレスチェック内容変更・システム化	・ウェルネスパフォーマンススコア: 83.0% ・コンディションサーベイ定期実施
		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65.6点	社員エンゲージメントスコア 67.8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4,467億円、営業利益率3.3%、 ROE16.2%	売上高4,820億円、営業利益率3.4%、 ROE未定
		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△27.4日	2025年5月期に△20日



# 用語集

<p><b>事業</b> <b>アスクルエージェント</b></p>	<p>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。(2023年5月期末現在)</p>	<p><b>物流</b> <b>オリコン</b></p> <p>「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。</p>
<p><b>事業</b> <b>エシカルeコマース</b></p>	<p>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。</p>	<p><b>物流</b> <b>サプライチェーン・バリューチェーン</b></p> <p>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。</p>
<p><b>事業</b> <b>SKU(エスケュー)、アイテム数</b></p>	<p>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。</p>	<p><b>物流</b> <b>自動倉庫</b></p> <p>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。 <a href="#">→ P.48</a></p>
<p><b>事業</b> <b>MRO(エムアールオー)</b></p>	<p>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。</p>	<p><b>物流</b> <b>3PL(スリーピーエル)</b></p> <p>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。</p>
<p><b>事業</b> <b>サプライヤー</b></p>	<p>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。2023年5月期末時点では、約1,200社のサプライヤーから商品を調達している。</p>	<p><b>物流</b> <b>配送キャリア</b></p> <p>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。</p>
<p><b>事業</b> <b>サプライヤー直送(商品)</b></p>	<p>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。</p>	<p><b>物流</b> <b>パレット</b></p> <p>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。</p>
<p><b>事業</b> <b>CB商品</b></p>	<p>CB商品=Consumer Brand商品。アスクルの造語。LOHACO ECマーケティングラボでは、「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。</p>	<p><b>物流</b> <b>ピッキング</b></p> <p>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。</p>
<p><b>事業</b> <b>BtoB・BtoC</b></p>	<p>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。</p>	<p><b>物流</b> <b>ラストワンマイル</b></p> <p>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。</p>
<p><b>事業</b> <b>PB商品・オリジナル商品</b></p>	<p>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</p>	<p><b>物流</b> <b>ロングテール商品(⇨ヘッド商品)</b></p> <p>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。</p>

## 社外からの評価

<p>2023 2年連続で「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定</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>2018 環境省の「エコ・ファースト企業」に認定</p> 	<p>2018 「S&amp;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>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>2023 2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>2023 「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」の構成銘柄に選定</p> 	<p>2019 東京都の「家庭と仕事の両立支援推進企業」に登録</p> 
<p>2016 厚生労働省の「トモニ」マークを取得</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>2017 厚生労働省の「くるみん」マーク(1段階認定)を取得</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>2023 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>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2023」に選定</p> 
<p>2021 経済産業省の「DX認定事業者」に認定</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)」提言への賛同を表明</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>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>2017 ASKUL LOGISTが所有ノ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>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>2023 経済産業省「GXリーグ基本構想」への賛同を表明</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>2016 「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に参画</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>2021 「30% Club Japan」へ参画</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>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> 

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

# 会社情報 / 株式情報 (2023年5月20日現在)

## 会社情報

会社名	アスクル株式会社 (ASKUL Corporation) <a href="https://www.askul.co.jp/corp/">https://www.askul.co.jp/corp/</a>
創業	1993年3月 <small>(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)</small>
資本金	21,189百万円
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	3,574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	97,518,800株 <small>※ 発行済株式の総数には、自己株式62,406株が含まれています。</small>
株主数	42,611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	12名 <a href="https://www.askul.co.jp/corp/investor/stock/analyst/">https://www.askul.co.jp/corp/investor/stock/analyst/</a>

## 大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
Zホールディングス株式会社	43,808	44.95
プラス株式会社	10,331	10.60
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,138	4.25
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	1,956	2.01
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	1,629	1.67
今泉 英久	1,592	1.63
今泉 忠久	1,580	1.62
SMBC日興証券株式会社	1,559	1.60
野村信託銀行株式会社 (投信口)	1,533	1.57
岩田 彰一郎	1,524	1.56

※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) の持株数には、信託業務に係る株式数4,116千株が含まれています。

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

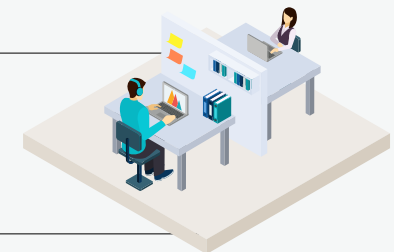
## 株式の所有者情報 (除く自己名義株式)



## 統合報告書に関するお問い合わせ先

コーポレート本部 コーポレートコミュニケーション

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



# ASKUL

**ご意見・ご感想をお待ちしています。**

ASKUL Report 2023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：2024年9月)

<https://forms.office.com/r/0WB9fHajVQ>

