



ASKUL Report 2022

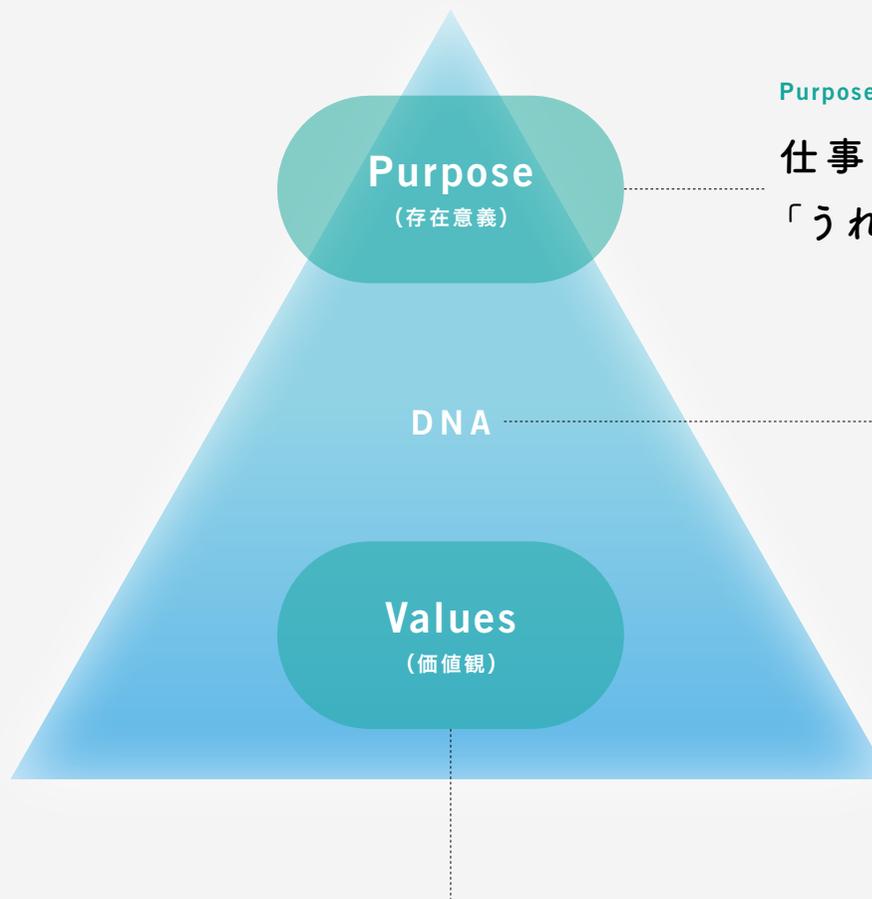
アスクル株式会社 統合報告書

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^{あす}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

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。

CEO Message

「仕事場とくらしと地球の明日に『うれしい』^{あす}を届け続ける。」

代表取締役社長CEO

吉岡 晃

統合報告書の発行にあたって

このたび、初めて統合報告書を発行するにあたり、ご挨拶申し上げます。「1本の鉛筆を明日必ずお届けする」。私たちアスクルは創業当時、それまでは不可能だと思われていた独自のビジネスを立ち上げ、常にお客様をはじめとするステークホルダーの皆様とともに歩み続けてきました。これからもアスクルには大きな可能性があるかと確信しています。本報告書で私たちの現状と今後の可能性をご説明させていただきます。

パーパス(存在意義)に込めた想い

2020年に定めたパーパス(存在意義)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。」です。変化

が加速する時代においては、働く仲間一人ひとりが同じベクトルで、タイムリーに自律的に判断し、行動することが大切です。アスクルには「お客様のために進化する」という創業以来不変のDNAがあります。それはアスクルでの私たちの生きざま、働きざまそのものですが、お客様のための進化の先にどんな社会的責任を果たすのかをパーパスとして定めることで、自律的な判断、行動の礎にしたいと考えました。人々の仕事や日常を支えていく存在であることを踏まえて「仕事場と暮らし」を掲げ、「明日」「届ける」を、スピードを表す言葉としてだけでなく、地球の明日＝未来をよくするという意味で新たに定義したことが、このパーパスの大きなポイントです。

社員に対しては、パーパスと一体として定めたバリューズ（価値観）の体現によるチャレンジスピリッツとチームワークの確立を特に期待しています。主体性、建設的志向、そして、行動重視の姿勢を貫いてほしいと思います。予測不能な時代にあって、未来は自分で創り出すという考えをすべての社員に持ってほしい。お客様のために進化するには、自分たちが「最速で変化」していかなければなりません。「多様性と共創」とは、多様な意見を取り入れて向かい合い、チームワークで共創することです。そこに「誠実に」向き合い、「誇り」を持って臨んでほしいと思っています。

エシカルeコマース

社会価値と経済価値を両立させるトレードオンが、私たちの使命

新型コロナウイルス感染症の拡大により、社会環境は大きく変容し、テレワークの浸透などによってお客様の生活様式にも大きな変化が生じました。これまでのオフィスという働く場所の概念も大きく変わってきました。私たちの主力ビジネスであるBtoB事業では、テレワークやペーパーレスの進行によってオフィス用品の販売が減少した一方、医療・介護、製造業、物流などのエッセンシャル業種のお客様向けの衛生用品や生活用品は大きく拡大し、私たちの幅広いお客様業種と品揃えの強みが発揮された結果となりました。BtoC事業でも、巣ごもり消費や家事負担増への対応といった新たな需要が生まれ、日用品購買のEC化が進むという大きな変化が表れています。BtoBもBtoCもEC化傾向は加速しており、EC事業の競争は激化しています。

マクロ環境としては、少子高齢化に伴う人手不足、テクノロジーの進化、サステナビリティ社会実現への強い要請が顕在化し、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。このような環境を踏まえ、「お客様のために進化する」というDNAを体現して、サステナビリティとお客様便益を同期化すること、



すなわち「エシカルeコマース」によって、私たちの商品・サービスがお客様の便益を満たすとともに、社会に貢献したいという自らの要望を満たしていくことで、環境や社会に負荷をかけない企業体を目指していきます。ECプレイヤーとして、社会価値と経済価値を両立させるトレードオンの実現こそが、私たちの使命だと考えています。「アスクルを使うことが、最も便利で最も社会課題解決に貢献する」、そんなサービスに変革していきたいです。

「オフィス通販からのトランスフォーメーション」

中期経営計画において、これまでのオフィス通販から脱却し、あらゆる仕事場と暮らしを支えるインフラ企業となる、

という変革目標を掲げました。2025年5月期には、現在より1,000億円以上上回る売上高5,500億円、営業利益率5%、ROE20%を目標としています。「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」の3つの基本方針を定め、社会課題の解決を事業と一体化して推進していきます。

BtoB事業は、全国の中小事業所をメインとしたあらゆる業種のお客様にご利用いただいております。その国内トップクラスのお客様基盤を活かし、従来のオフィス用品に加え、医療・介護や製造業といったエッセンシャル業種のお客様が仕事場で使用される商品の品揃えや環境に配慮したオリジナル商品を拡大し、ワンストップで使いやすい

ECサイトへ進化させます。BtoC事業のLOHACOは「くらしをラクに楽しく」をミッションに、生活便益とサステナビリティを兼ね備えた独自商品の開発をメーカーと共同で実現しつつ、大きなインターネット集客力のあるZホールディングスグループ(ヤフー、LINE、PayPay等)と連携し、お客様のさらなる拡大と再成長を目指します。

さらに、強みであるあらゆる業種の中小事業所のお客様基盤を活かし、新規事業にも積極的に挑戦していきます。これまでの物品購買を超え、中小事業所の課題解決につながる様々なサービスを展開していきます。

中期経営計画の実現の鍵となるのは、やはりテクノロジーです。ビッグデータ活用、AI活用などのDXノウハウを蓄積し、Zホールディングスグループとも連携し、DX人材の育成を強化していきます。

経営基盤

コーポレート・ガバナンス

現在、コーポレート・ガバナンス体制については、改訂された「コーポレートガバナンス・コード」に準拠した整備を進めており、まだ改善していく点がありますが、問題なく機能していると認識しています。取締役会では、多様で活発

な意見交換がなされており、社外取締役からも、各々の専門分野からの視点も踏まえた新鮮な意見、時には厳しい提言もなされ、多面的な意見を踏まえた上で意思決定ができています。2021年来の取締役会で最も議論していることは、中期経営計画の策定、進捗、実現に向けた取り組みについてです。従来、社外役員から長期的視点が必要という意見があり、最短でも10年くらい先を見据えた議論が必要であるという認識のもと、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」を軸に、中長期における規模の拡大、構造的な変化をどのように進めるかについて議論を重ねています。

また、大株主と独立役員との定期的な意見交換の場も設けており、アスクルの企業価値を向上するにはどうしていくかという視点でコミュニケーションを深めています。大株主の独立役員と当社独立役員による対話なども積極的に実施しており、いわゆる親子上場と言われる関係の中で、コミュニケーションを強化して認識の共通化を図っています。

ダイバーシティ

社会そして会社は、様々な人々による多様性(ジェンダー、国籍、年齢、信条、障がいの有無など)で成り立っています。企業経営の観点でも、多様性があるほうが、リスク低減、



新しい発想創出、正道を踏み外さない安定的な経営に近づくと考えています。

このような基本認識のもと、2025年までに女性管理職比率を30%とする経営目標(以下、2530)を掲げ、アンコンシャスバイアス研修をはじめ、任命、育成、働く環境等の進化を通じて実現したいと考えています。今は、これまでの画一性もたらした不自然な状態を意識して是正するフェーズである、と強く認識しています。

「多様性と共創」という価値観は永遠に続くものです。2530は数ある多様性尊重のはじめの一步であり、共通指標として活用するための可視化された手段にすぎず、通過点です。長い目で見れば多様性という言葉が意識されなくても、自然に多様性が活きて相互尊重し合う会社になっていきたい、それが私の想いです。

アスクルの強み・企業文化

お客様基盤を強みに、

エシカルeコマースとして選ばれる企業を目指す

私たちの最大の強みの1つは、BtoBのお客様基盤です。様々な業種の事業所のお客様にご利用いただいていることは大きな経営資源です。それによって、多様なデータ

収集も可能になり、物流もサービスも商品開発も進化してきたのです。お客様基盤は、創業以来お客様視点で事業を進化させ続けてきた賜物と考えています。この「お客様視点」での進化の原点となったのは、私たちがまだプラス株式会社の一事業部だった時代に、競合である大手文具メーカーの商品の取り扱いを始めたことでしょう。メーカーの一事業部が競合他社メーカーの商品を販売することはある意味タブーであり、また、それまでは卸し先ごとに値付けしていた商品を、カタログで同一価格、しかも安価で販売することは、非常識と言われていました。今では業界の常識ですが、これに挑戦したのがアスクルであり、お客様のために進化するという私たちの姿そのものだったのです。今もこの企業文化はしっかりと受け継がれています。

2023年5月期は、オフィス通販から「すべての仕事場とくらしのインフラ」への構造転換を図ることと、「エシカルeコマース」として選ばれる企業となり、サステナビリティと利益拡大を両立させるモデルへ転換するための礎づくりに取り組んでいます。創業から30年続けてきたアスクルの「OS」をバージョンアップさせ、進化させるのは次の世代だと考えています。これからの30年を担うリーダーは、「ASKUL WAY」を体現する人材です。大事なことは私たちのパーパス(存在意義)を体現していこうという志と熱意です。構造変革を遂げることで、アスクルはもっとお客様

の役に立ち、もっと社会課題の解決に貢献し、そして社員ももっと豊かになれる、そう確信しています。

今後、日本の中小企業・事業所をどうやって元気にしていくかがとても重要だと考えています。デジタル化を含めて生産性を上げていくこと、人手不足を乗り越えること、これらは言わば国家的な課題だと考えています。アスクルは、中小企業・事業所については最大規模のお客様基盤を持っています。これらのお客様のためにご提供するサービスは極めて大きな可能性を秘めており、社会に貢献するという意味でも、私たちにとって本当にやりがいのある仕事です。まさに「仕事場とくらしと地球」に「うれしい」を届け続ける、アスクルならではのミッションに今後も挑み続ける決意です。

ステークホルダーの皆様には、これからのアスクルに、ぜひ、ご期待いただきたいと思えます。

2022年11月
代表取締役社長CEO

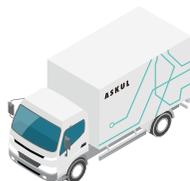
吉岡 晃

Contents

- 01 ASKUL WAY
- 02 CEO Message
- 06 Contents
- 07 編集方針／情報開示体系

SECTION 1 価値創造ストーリー

- 09 挑戦と進化の歴史
- 12 アスクルの事業
- 13 ビジネスモデル
- 14 アスクルの強み
- 15 経営資本
- 16 価値創造プロセス
- 17 仕事場とくらしと地球の明日に「うれしい」を届け続ける。



SPECIAL FEATURE うれしいを届け続ける

- 19 SPECIAL FEATURE 01 : 対談「SXを通じてアスクルが目指す“エシカルeコマース”とは」
- 23 SPECIAL FEATURE 02 : バリューチェーンをDXで最適化する～ロジスティクステクノロジー～
- 27 SPECIAL FEATURE 03 : お客様価値を最大化するための共創プラットフォーム～ECマーケティングラボ～

SECTION 2 中期の成長シナリオ

- 30 中期経営計画策定における外部環境認識
- 31 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
- 32 アスクルのマテリアリティ(重要課題)
- 33 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)
- 34 最重要戦略
- 40 新本部体制
- 41 CFO Message



SECTION 3 経営基盤

- 46 ESG・サステナビリティに関する取り組み

環境

- 47 環境経営と「エコプラットフォーム」
- 48 気候変動・脱炭素
- 49 TCFD提言への対応
- 50 資源循環
- 51 環境配慮商品の拡大・生物多様性の保全

社会

- 52 ステークホルダーとのコミュニケーション・協働
- 53 人権、サプライチェーンの取り組み、社会貢献
- 54 人材戦略
- 56 お客様とのエンゲージメント



ガバナンス

- 57 役員一覧
- 59 独立社外取締役・監査役メッセージ
- 61 コーポレート・ガバナンス
- 69 リスクマネジメント

SECTION 4 基本情報

- 72 財務ハイライト
- 73 非財務ハイライト
- 74 11カ年データ
- 75 連結財務諸表
- 76 マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧
- 79 用語集
- 80 社外からの評価／社外への賛同・参加
- 81 グループネットワーク
- 82 会社情報／株式情報



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。



編集方針

統合報告書「ASKUL Report 2022」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

2021年6月～2022年5月に
2022年10月までの情報を一部加えています。

▶ 発行

2022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27回、社外含め19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（10回）
- 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（7回）

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、本報告書の作成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 継尋

▶ 参考にしたガイドライン

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

▶ 体制



情報開示体系



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/kaisya/ir/library/closing.html>

SECTION 1

Value Creation Story

価値創造ストーリー



09 挑戦と進化の歴史

12 アスクルの事業

13 ビジネスモデル

14 アスクルの強み

15 経営資本

16 価値創造プロセス

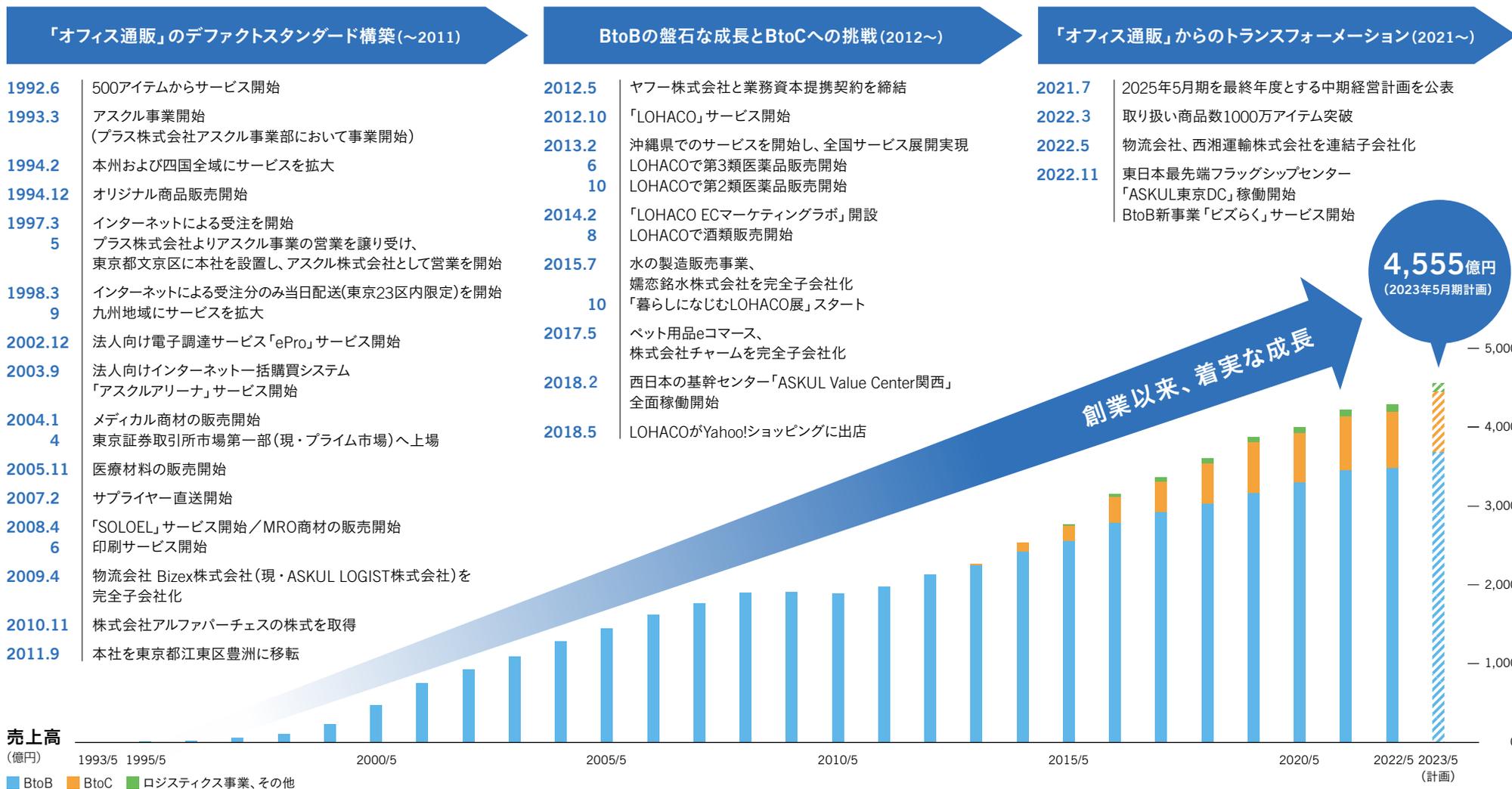
17 仕事場とくらしと地球の明日^{あす}に「うれしい」を届け続ける。

挑戦と進化の歴史

1本の鉛筆を明日必ず届けること。アスクルはそこから始まりました。

アスクルは、オフィスに必要なモノやサービスを「迅速かつ確実にお届けする」トータルオフィスサポートサービスの会社としてスタートしました。

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くらしの中へと広がっています。



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。

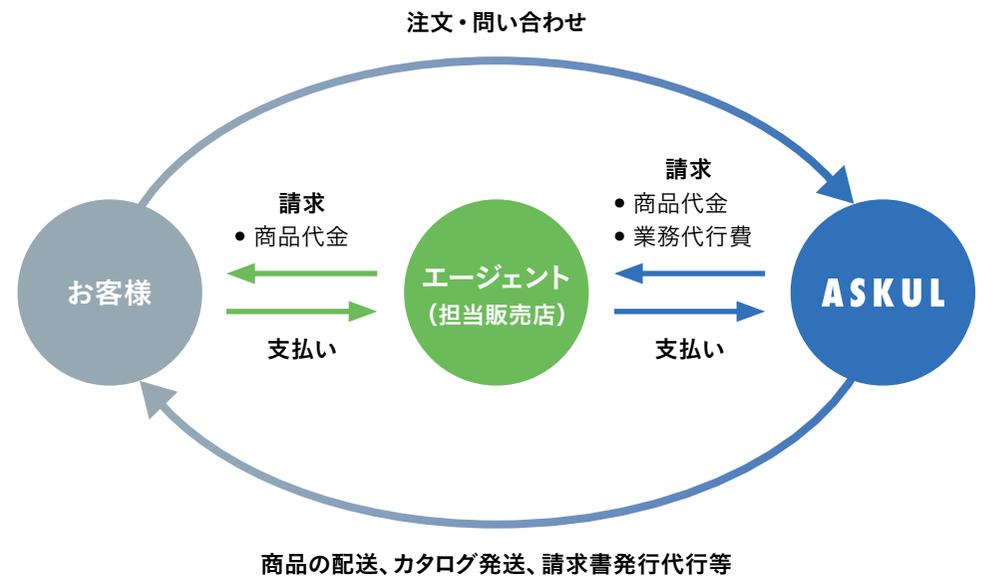
メーカーで製造されたものがお客様の手元に届くまでに、メーカー、一次卸、二次卸、小売などの多段階を経ていた流通構造を見直し、仕入れ、在庫管理、営業などの機能を集約し、業務の

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。

従来の流通構造



アスクルモデル



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の垣根がなくなれ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（現・Zホールディングス株式会社）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

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なった「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12月には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、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ています。

また、Zホールディングスとのシナジーを活かしたLOHACOのPayPayモール店*出店などの販路拡大を通じ、黒字化への確実な達成を目指します。

* PayPayモールは、2022年10月にYahoo!ショッピングと統合



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、1,200万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、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 **3,480** 億円
 営業利益 **170** 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

BtoC事業

“Lots of Happy Communities”を名前の由来とするLOHACOは、“くらしをかるくする”をコンセプトにしています。飲料・食品、洗剤・キッチン用品、医薬品、コスメなどの日用品から、ペット用品、インテリア、LOHACOオリジナル商品まで、約14万5,000点(2022年7月時点)を揃える日用品ECサービスとして、「LOHACO by ASKUL」(LOHACO本店)と、LOHACO Yahoo!店の2つのチャンネルを展開。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、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 **706** 億円
 営業損失 **△24** 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 **90** 億円
 営業損失 **△0** 億円

ASKUL Logist 西湘運輸株式会社

その他

嬌恋銘水株式会社は、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 **7** 億円
 営業損失 **△0** 億円

嬌恋銘水

売上高構成比



ロジスティクス事業 2.1%

その他
0.2%

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

ASKULが目指すのは、環境保全や社会課題解決を考えたサステナブルなサービスを提供する「エシカルeコマース」。商品開発からお届けまで、ECのバリューチェーン全体で、最も効率的で、お客様にも地球にも「うれしい」サステナブルな流通プラットフォームの実現を進めています。

1 商品調達・開発

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



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

2 販売

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



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

新たな価値への取り組み

資源循環

使用済み商品を資源として回収し、新たな商品に生まれ変わらせて再度ご購入いただく「ASKUL資源循環プラットフォーム」の取り組みを2022年から始めています。

ASKULの源泉

- お客様の声
- あらゆるビッグデータ
- 共創：オープンイノベーション

PDCAサイクル

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

4 お届け・回収

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



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

3 物流センター運営

すべてのご注文で組み合わせが異なる多種多様な商品を一箱に同梱して最速で出荷するため、独自のノウハウで高度に自動化した物流センターを100%自社グループで運営しています。



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

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480万件*1を超えました。LOHACOの累計利用お客様数は約930万人*2、これからもLOHACOのファンを増やしていきます。

*1 2022年5月期末時点
*2 2022年8月時点



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。



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、エージェンツ、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。



* 2006年5月21日～2022年5月20日までに蓄積された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
2022年5月期通期または2022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	事業シナジーを生み出す株主構成	総資産
総資産回転率 2.27 回 <small>CCC*1 △ 26.6</small> 日	Zホールディングス株式会社の持株比率 44.9%	1,880 億円
		572 億円

*1 キャッシュ・コンバージョン・サイクル



製造・販売資本 連結



物流センター拠点	有形固定資産投資額	ソフトウェア投資額
10 拠点*2	312 億円*3	216 億円*3

*2 100%自社グループ運営拠点 *3 過去5年間累計(2018年5月期～2022年5月期)



人的資本



中途採用者比率 単体	従業員数 連結	システムエンジニア数 単体
72.5 %	3,380 人	158 人
女性管理職比率 単体	自社配送ドライバー数 連結	
22.2 %	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	エージェント(担当販売店)	ECマーケティングラボ参加社数
1,225 社	1,163 社	📄 P.27 119 社
お客様基盤	商品企画・開発力	
(BtoB)登録お客様ID数 480 万件 (BtoC)購入お客様数 930 万人*5 (BtoB・BtoC)お客様の声 213 万件/年	オリジナル商品 約 11,000 アイテム <small>(売上高構成比 28.2%)</small> 海外デザイナーとのネットワーク 45 ユニット	
認識度の高いサービスブランド	EC物流ノウハウ	
「ASKUL」認知率 84.0 %*6	高度自動化センターの設計力・運営力 <small>(特許含む)</small>	

*5 LOHACOサービス開始からの累計・延べお客様数(2012年10月～2022年8月) *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2022年9月/調査委託先:株式会社マクロミル



自然資本 連結

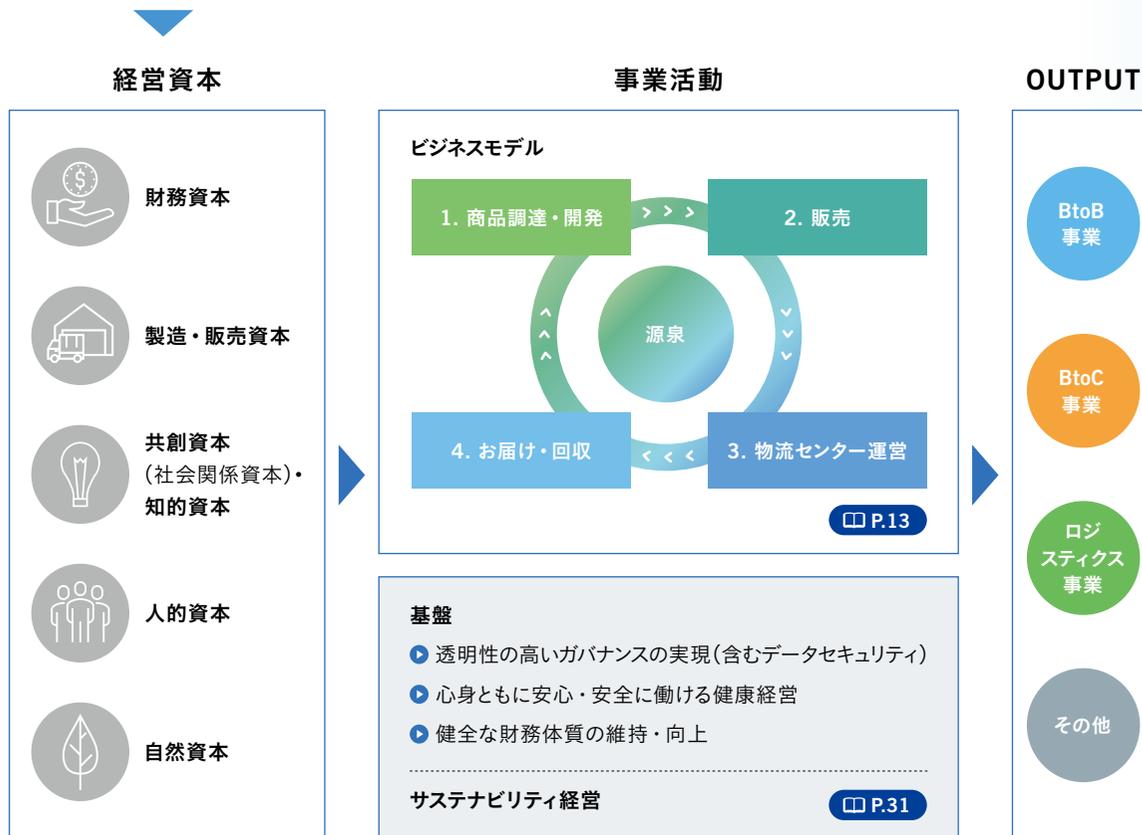


電力使用量	うち再生可能エネルギー使用量	
📄 P.48 52,967 千kWh	24,407 千kWh <small>(46.1%)</small>	

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
- ▶ 感染症との戦い
- ▶ 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



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

提供価値

マテリアリティ(重要課題)から創出する価値

- 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

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

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%**

「お客様が求めているものはなにか」を考えながら最速でサイトに反映し、アスクルをアップデートし続ける。

ASKUL事業本部 EC開発
見形 光樹



お客様と一緒に地球の明日にうれしいをお届けできるよう、新たなサービスや商品をご提案していきます。

ASKUL営業本部 エージェント営業
山田 三奈紀

お客様が利用しやすく、小さな要望にも応えられるように、安心して快適なサイトを作成し運用していく！

テクノロジー本部 ICTソリューション
三輪 亮介



お客様が「うれしい」と思えるように、アスクルの商品・サービスを通じた環境に対する取り組みを進めていきます。

コーポレート本部 サステナビリティ 環境
立花 丈美



「うれしい」を届け続けるため、お客様・配送キャリア・アスクルみんなにとって便利な配送の仕組みをつくる！

ロジスティクス本部 配送ネットワーク
赤崎 真衣

仕事場とくらしと地球の明日に「うれしい」を届け続ける。

アスクルの仲間が、安心してチャレンジできる制度や環境をつくり、一緒に未来を創っていきます。

人事総務本部 中西 寛



お客様に「アスクルを利用して良かった」と感じてもらえるように、いつもお客様視点を心に行動します！

カスタマーサービス本部 福田 恵美子



専門性を磨き、他部署と並走して考え続け、明日からもお客様に安心してご利用いただける環境を共創します！

リーガル&セキュリティ本部 浅見 航

私のルーツを活かしたグローバル視点を持ったデザイン力で、ユーザーに「幸せなお買い物体験」を届けたい！

LOHACO事業本部 デザイン ワンヤートウン



お客様のお困りごとや多様な働き方に寄り添った商品を開発し、お客様に快適な仕事環境をお届けします！

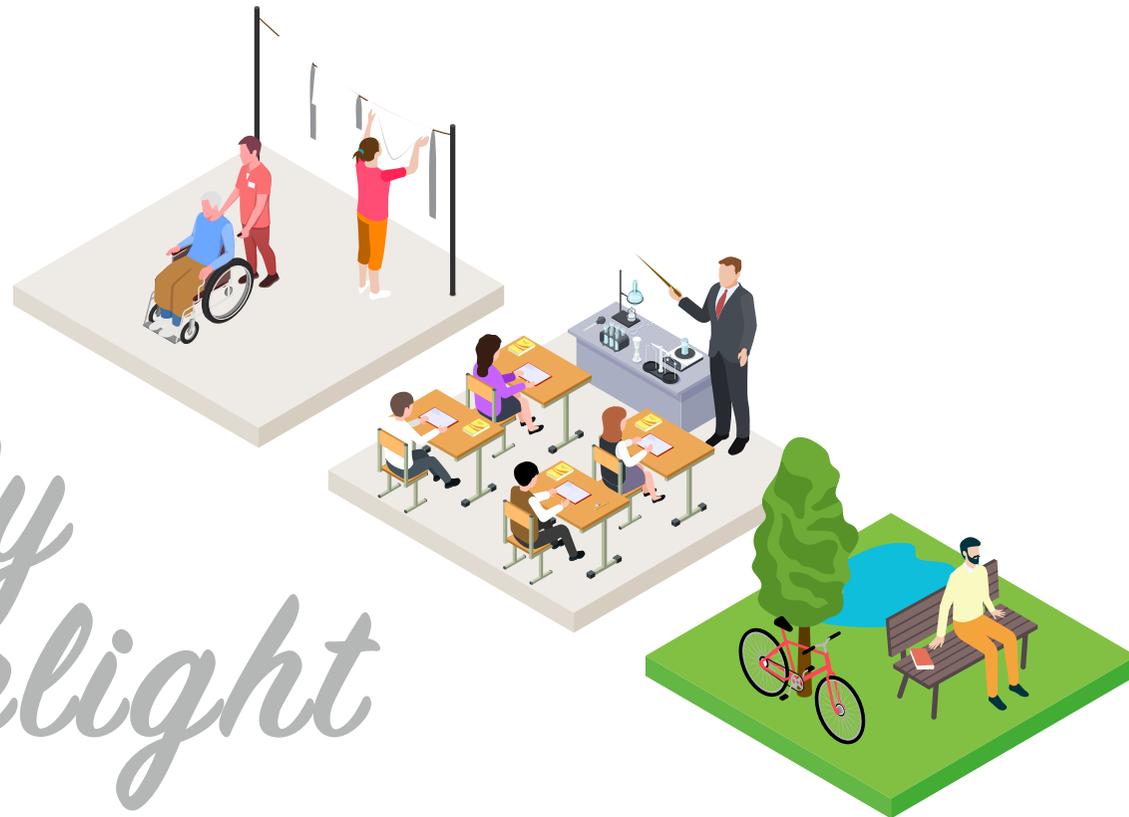
OAPC・文具統括部 OAPC担当 田村 友尋



SPECIAL FEATURE

Continuously Bringing Delight

うれしいを届け続ける



- 19 SPECIAL FEATURE 01 : 対談「SXを通じてアスクルが目指す“エンカルeコマース”とは」
- 23 SPECIAL FEATURE 02 : バリューチェーンをDXで最適化する～ロジスティクステクノロジー～
- 27 SPECIAL FEATURE 03 : お客様価値を最大化するための共創プラットフォーム～ECマーケティングラボ～



代表取締役社長 CEO
吉岡 晃

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
ピーター D.
ピーダーセン氏

SPECIAL FEATURE 01

Discussion

SXを通じてアスクルが目指す “エシカルeコマース”とは

アスクルは現在、サステナビリティを前提にしたビジネスモデルへと転換する、SX(サステナビリティトランスフォーメーション)を推進しています。そして、さらにその先に、ビジネスと様々な社会課題の解決を両立する“エシカルeコマース”の実現を見据えています。SXやエシカルeコマースとは具体的にどのようなことを指し、アスクルの進化にどのような影響があるのでしょうか。当社の吉岡晃代表取締役社長CEOと、当社でサステナビリティ・アドバイザーを務めるピーター D. ピーダーセン氏が対談しました。

ビジネスモデルそのものをサステナブルに

吉岡 SXとは、「企業のサステナビリティ(企業の稼ぐ力の持続性)」と「社会のサステナビリティ(将来的な社会の持続可能性)」を同時に達成することだと考えています。つまりサステナビリティを前提に、稼げるビジネスモデルに転換する、というトレードオンです。当社のビジネスで言えば、商品の環境対応状況の可視化や環境対応商品の拡大、省資源梱包を推進し、電気自動車を使って配送時のCO₂排出を削減するなどして、その上で利益を出す、ということになります。

「アスクルを使うこと自体が、サステナブルな貢献につながる」とお客様が考えていただけるようになることが大切だと考えています。そのためには、コンピュータで言えばOSを変えるくらいのビジネスモデル変革が必要になるでしょう。

ピーターゼン トランスフォーメーションというのは、SDGsに通ずる大事な言葉です。これは「質的変容」という意味であり、「小手先の変化」ではありません。

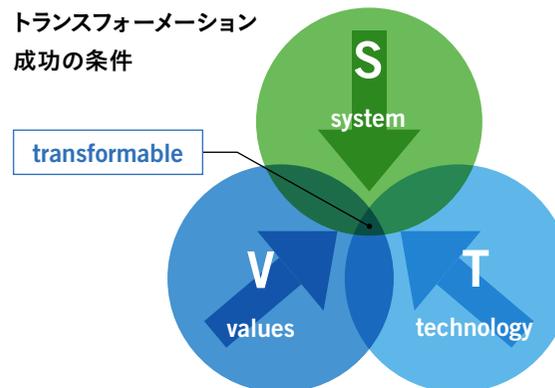
私はトランスフォーメーションを実現するドライバーは3つあると考えており、それを「SVT」と呼んでいます。Sは法規制やビジネスモデルなどのシステム、Vはバリューズ(価値観)、Tはテクノロジーやツールです。この3つのベクトルが合えばトランスフォーメーションは成功しますし、ばらばらだと行き詰まります。

北欧などではベクトルがうまく合いましたが、日本ではこのベクトルがなかなか合わず、これまでトランスフォーメーションが遅れていました。しかし、最近になってようやく行政や産業界の足並みがそろってきた印象です。

企業活動におけるSVTを考えると、ビジネスモデルや使用するテクノロジーを適切に考え、サステナブルな取り組みを企業価値や競争力の向上につなげることがそれに当たります。現状では、利益を上げながら社会のサステナビリティを達成しようとする、商品の価格が極端に上がってしまう可能性があり、多くの企業がこの点に悩んでいます。これは1社では解決できない問題ですので、産官の連携が不可欠です。ただ最近では、こうした連携が進みそうな流れになってきており、過渡期と言える状況だと見ています。

吉岡 そういった課題を解決するためには、それぞれの企業が突破力や行動力を持つことも大事だと思っています。

トランスフォーメーション 成功の条件



当社では、クリアホルダーで資源循環のプラットフォームづくりをしています。普通に考えれば「こんな面倒なことはやらなくていいのではないか」ということでしょう。でも、「とにかくやるんだ」ということで実際に取り組んでみると、共感してくれる方がかなりいらっしゃり、時間が経つごとに参画企業が増え続けています。ある企業の方からは、「統合報告書に書けることが増えてうれしい」という、思いもつかなかった感想もいただきました。

ピーターゼン 障壁を乗り越えるには動くしかない、と私も思います。日本企業の組織文化の一番悪いところは、できない理由を並べ立てる人が多すぎることです。この人たちを、「だからダメだ族」と呼んできました。「どうしたらできるか族」を社内に増やすことが重要なのです。

波及効果は行動からしか生まれません。池に石を投げると波紋が広がるように、まず行動しなければ障壁は突破できません。

エシカル(倫理的)であることが 企業価値向上の前提

ピーターゼン 吉岡社長が提唱されている「エシカルeコマース」について教えてください。

吉岡 私はこれから先、企業にとって倫理観が最も重要に

なると考えています。同じ会社で働く仲間だけでなく、お客様やステークホルダー全体に対して、企業活動すべてにおいて倫理観を持っているか、誠実であるかといったことが重要になります。

環境問題も、エシカルに対応すべき問題の1つだと考えています。「何故サステナビリティeコマースではないのですか」とご質問いただくのですが、それは環境問題以外の社会課題もスコープに入れていて、より倫理的であることを大切にしたいと考えているためです。

投資家も、SXやエシカルeコマースを実践できているかを評価するようになってきています。言い方を変えれば、それ



ピーター D. ピーダーセン氏

1967年、デンマーク生まれ。コペンハーゲン大学文化人類学部卒業。1984年から日本での活動を開始。2000年に株式会社イースクエアを共同創業、代表取締役社長に就任。2011年、同社共同創業者に。2015年からはNPO法人NELIS次世代リーダーのグローバル・ネットワークの代表理事を務める。2019年より大学院大学至善館教授。2021年より株式会社丸井グループ社外取締役、2022年より明治ホールディングス株式会社社外取締役。2021年、当社サステナビリティアドバイザーに就任。

らをやらなければ企業価値が下がります。SXやエシカルeコマースをどれだけ推進できるかが、とても重要であると考えています。

私はエシカルeコマースの考え方が、2011年に経済学者のケイト・ラワース氏が提唱した「ドーナツ経済」と似ていると思っています。

ドーナツ経済では、ドーナツの内側は、生活の基本ニーズを欠いた人々がどれくらい存在するかを表しており、外側は気候変動や大気汚染などにより、地球環境への許容限界以上の負荷がかかっている状態を表している、と考えます。その2つの境界間にある部分が、人間に社会的な不足がなく、環境も適正に保たれる範囲になります。ですから、この2つの境界の中で繁栄できるようにしましょう、ということを提言しています。

エシカルeコマースも、自分たちが守るべき枠組みを設定した上で、その中でどう成長していくかが大事です。ですから、ドーナツ経済の考え方とは共通する部分があると思うのです。

ピーターゼン Just Space for Humanity、つまり人類にとって安全で公正な場所にどうすれば早くたどり着けるかということを行っていますね。彼女はオルタナティブな経済学者だと言われることがありますが、そうではなく当たり前のことを言っています。これができなければ人類は生きていけません。

吉岡 今の社会はドーナツから外れている部分が多くあります。ドーナツ経済は、今の資本主義で成功している人たち



にはなかなか受け入れられないと思います。ですが、サステナブルな社会を実現するためには、必ず変えていかなくてはなりません。

アスクルが変化するために3つのことが大事だと考えています。1つ目は意識改革、行動改革です。「ASKUL WAY」の浸透、エシカルeコマースを目指す大義をトップである私が継続発信し、社員と対話することで共感を醸成していきます。そして行動し、課題にチャレンジした社員がしっかりと目に見える形で表彰・評価されることが必要です。

2つ目は人材育成です。SXを実現するにはテクノロジーとデジタルが不可欠です。2021年から社内DX人材育成のため独自の研修プログラムを開校するなど、DX型組織への変革に向けて力を入れて取り組んでいます。

3つ目はアスクルがステークホルダーを巻き込むムーブメントを起こす主役になることです。約120社の消費財メーカーとの共創を実現しているECマーケティングラボでは、LOHACOの販売データを開放しています。自社のマーケティングや商品開発に活かすだけでなく、インクや素材を取り扱う企業の皆様も参画し、パッケージからサステナブルなものをつくる動きも出てきています。また、マーケティングと社会課題の解決は一体化させていくべきと考え、テストマーケティングデータの共有や未使用品のアウトレット販売等で廃棄ロスを削減するなど、付加価値向上のための商品開発の仕掛けをさらに広げていきたいです。

サステナビリティのハブになりたい

吉岡 商品の仕入先などのサプライヤーの皆様や販売先であるお客様を巻き込むことも、重要だと考えています。私たちは、サステナビリティのハブになることができる立ち位置にいると思いますので、それをうまく活用したいです。

ピーターゼン サステナビリティのハブになるという考え方は素晴らしいですね。エシカレeコマースを実現しようとする場合、アスクルの足元の課題は、ビジネスモデルが薄利多売であることです。これによって「サステナビリティも良いが、もっと利益を上げてくれ」と株主や投資家から言われてしまう可能性が高く、舵取りがとても難しい部分だと思います。

吉岡 まずは環境配慮を前提としたオリジナル商品や取り扱い商品の領域を拡大し、全体の利益率を高めたいと考えています(例えば、医療や製造業、建設業などのお客様が仕事で使う専門的な商品など)。そして、ITやAI活用によるサプライチェーンの全体最適化による効率化が重要です。

アスクルの強みは、日本の中小事業所に最もリーチしていることです。中小企業はデジタル化の遅れが深刻だと言われていますが、これまで培ってきたお客様との信頼関係を活かし、私たちが中小企業のお客様の購買管理や管理業務のデジタル化を推進するサービスができないかと考えています。これが事業化できれば中小企業の生産性が高まり、結果として私たちにプラスの利益も生まれます。

サステナブル・ハブの概念図



ピーターゼン 現在の顧客数はどのくらいなのですか。

吉岡 約500万事業所で、その多くが中小事業所のお客様です。

ピーターゼン それはすごいですね。アスクルはサステナビリティで攻められる立ち位置にいますので、中小企業のデジタル化を支援するのはとても良い戦略だと思います。

アスクルという名前に込められた意味は「明日、届ける」です。これからは「明日を届ける」会社に変身してほしいと思います。アスクルと取り引きしていただければ、丸ごとサステナブルになります、SDGsに貢献することにつながります、と言えるようになれば営業の最大のポイントになるかもしれません。

アスクルにはまず、「サステナビリティで攻めていくんだ、これで稼いでいくんだ」というマインドシフトを社内で行っていただけたらと思います。とても期待しています。

SPECIAL FEATURE 02

バリューチェーンをDXで最適化する

～ロジスティクステクノロジー～

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

全国のお客様に当日・翌日配送を実現するために、アスクルは都市部に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。また、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。

外部倉庫活用や配送拠点間の デジタルネットワーク

デジタルネットワークを構築し、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や、物流センター間の在庫情報を連携することで、欠品しない調達体制で運営しています。また、「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。

※ 本資料では、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



主要なセンター

- BtoB事業のみ
- BtoB事業+BtoC事業
- BtoC事業のみ
- 前掲き・3PL事業

■ 最短当日配送エリア
■ 最短翌日配送エリア

* 各センターの稼働開始時期

バリューチェーンをDXで最適化する ～ロジスティクステクノロジー～

ヘッド商品とロングテール商品

自社の物流センターには、注文頻度が高く、高回転なヘッド商品を中心に在庫し、医療・介護、製造業種向けなどのロングテール商品はサプライヤー拠点から直接お客様にお届けしています。仕事で使うものは「いつ届くか」が重要な情報であるため、サプライヤーから直接お届けする商品についても、出荷拠点やお届け先の情報をもとにお届け予定日をサイト上に表示し、お客様から安心してご注文いただける体制を構築しています。

ハイブリッド商品戦略



Topic

ECの最大コストである配送コスト削減への取り組み AIを活用した在庫配置最適化

物流センターに在庫できる商品には限りがあり、全センターで同じ商品を在庫しているわけではないため、1つの注文の商品が複数の物流センターから出荷され荷分かれとなる場合、遠方の物流センターから出荷され遠距離配送となるなどの課題があります。荷分かれば受け取りの手間も増えますが、いずれも配送費の増加につながるため、現場の経験と勘に頼るのではなくテクノロジーによる根本的解決に取り組んでいます。2021年12月からは電気通信大学、株式会社タイムインターメディアとの産学連携で、物流センターの在庫品配置を最適化するAI分野の進化計算アルゴリズム開発と進化計算高速化の共同研究を進めています。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するものです。テクノロジーの力で荷物の荷分かれをなくし、配送費の削減を目指しています。



Voice



執行役員
ロジスティクス本部長
伊藤 珠美

2030年、国内の物流供給不足は36%と予測されています。物流はまだまだかつてない大きな危機に直面しています。購買行動の変化

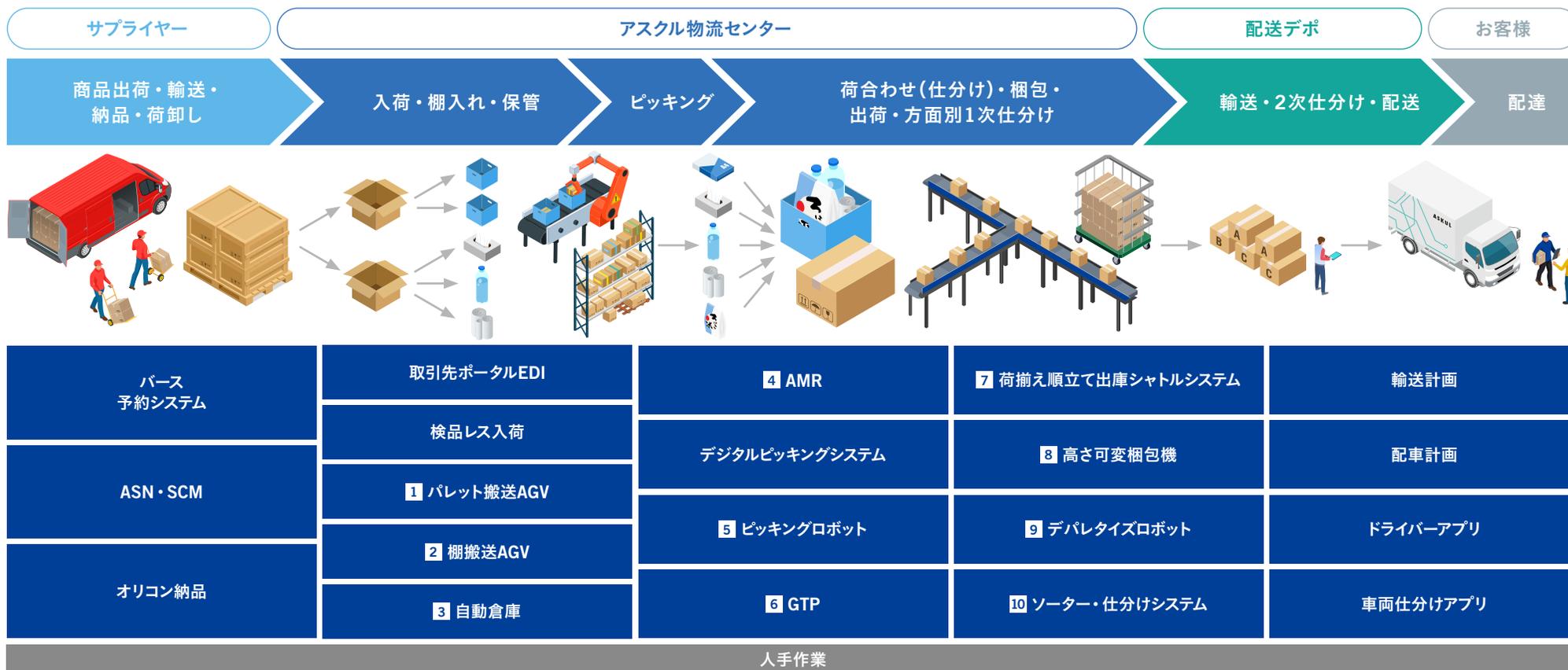
によりEC市場が拡大する中、物流現場の人手不足は加速し、従来の運用では拡大する市場に対応できません。そのため、ECの構造的問題を解決する新たなロジスティクスモデルへの変革が必要です。

当社は、商品開発・登録～販売～物流・配送まで、バリューチェーン全体を通じた事業運営が強みです。この強みを活かして、物流効率を考えた商品開発や、庫内作業の労働負荷軽減・省人化のためのロボット導入など、それぞれのプロセスにおいてDXを強力に推進することで、プラットフォーム全体の最適化を進めています。これにより、当社内のコスト・工数削減、スピードアップなどの効果のみならず、その先のお客様にも新しい価値を提供することで、サステナブルな物流を実現していきたいと考えています。

バリューチェーンをDXで最適化する ～ロジスティクステクノロジー～

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

11~10の解説は [LP.26](#) をご覧ください。

バリューチェーンをDXで最適化する ～ロジスティクステクノロジー～

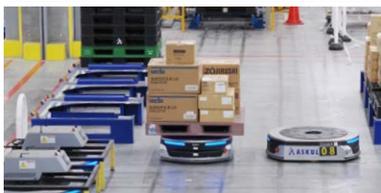
物流ロボティクス&オートメーション



入荷・棚入れ・保管

ピッキング

1 パレット搬送AGV



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

1センター

2 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種類の商品の把捉が可能。

2センター

ピッキング

荷合わせ(仕分け)・梱包

出荷・方面別1次仕分け

6 GTP



(Goods To Person) 作業者の手元に商品運び、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畳み、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、人や障害物を選んで移動をするロボット
- 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等とも(対義語: パレタイズ=パレットへの積み付け)



SPECIAL FEATURE 03

お客様価値を最大化するための 共創プラットフォーム

～ECマーケティングラボ～

「LOHACO ECマーケティングラボ」とは

2014年2月、「LOHACO ECマーケティングラボ(以下、ECMラボ)」は、EC時代におけるビッグデータを活用した新たなマーケティング手法の研究とスピーディな実践の取り組みとしてアスクル本社内に研究拠点を設置してスタートしました。日本を代表するメーカーを中心とした企業*1の参加を得て、お客様のニーズを捉えた効果的・効率的なECマーケティングを研究し、ノウハウを開発するとともに、事例の共有会や勉強会を通じて参加企業間における情報オープン化・共有知化を実現し、業種や企業の垣根を越えてお客様価値を最大化するための共創プラットフォームとなっています。

*1 2022年・第9期はラボ参加企業119社、研究員約480名

ビッグデータのオープン化

「データは社会に還元され、活用されるべきもの」という当社の思想に基づき、LOHACOが保有するECならではの多種多様なデータ(顧客データ、購買データ、商品データ、アクセスログ、問い合わせデータ、レビューデータ、配送データ)をラボ参加企業にオープン化*2しています。ラボ参加企業は自社のみならず全参加企業のデータを閲覧することができ、ビッグデータの分析を通じてお客様の購買行動や嗜好・ライフスタイルの理解の深耕に活用しています。

*2 オープン化するデータには、氏名、生年月日等の個人情報は含まれていません。

Since 2014

活動の目的

1

ECの健全な発展により、
生活者、メーカー、流通の
win-win-winを
目指します

2

ビッグデータの
オープン化により、
効果的・効率的な
マーケティング活動を
実践します

3

ECの普及により、
生活者の日常生活を
サポートし、
社会に貢献いたします

お客様価値を最大化するための共創プラットフォーム ~ECマーケティングラボ~

「暮らしになじむデザイン」誕生

ECMラボから生まれたイノベーションの1つが、「暮らしになじむデザイン」です。“流通起点のPB(プライベートブランド)から、生活者起点のCB(コンシューマブランド)へ”をコンセプトに掲げ、店頭で手に取っていただくために機能や効能を大きく謳ったパッケージデザインではなく、「暮らしになじむ」=家の中でしまっておくのではなく目に見える場所に置いておきたいようなデザイン・商品を、メーカーとともに自由な発想で追求しています。

これらのCB商品は、「LOHACOでしか買えない」ものとしてLOHACOの独自価値を確立し強みとなるとともに、目に見える場所に置いておくことで使用頻度が上がり商品の売上が増加するという効果も実証され、メーカー側にも課題解決や、ECならではの商品開発の新たな発見の機会になっています。

今では、既製品のパッケージデザインを変更するだけにとどまらず、一から開発される商品も多数出てきており、その取り組みは拡大しています。

また、2019年からは、“暮らしになじむ、その先へ!”を掲げ、デザインの追求だけではなく、新たに「サステナブル」をテーマに加え、暮らしになじみ、環境にもやさしい商品の開発も開始しました。心地良いデザインであること、使い勝手の良い仕様であることはそのままに、環境にやさしいくらしのためにできることを考え、各メーカーがサステナブルな要素も持合わせた商品の開発を進めています。



「かおりの蔵 丸搾りゆず」
デザインボトル 150ml

nepia krafco

Voice 参画企業様

ECでのマーケティング活動の発展を期待して2015年から参加し、アスクル様専用リセッシュを「暮らしになじむデザイン」で共同開発し、販売していただきました。

パッケージデザインで追求したのは使用シーンに即したデザイン性のみで、機能はもちろん商品名さえパッと見では分からないものでした。当時の社内ルールを大きく超えた冒険的なことでしたが、商品の機能説明はECならではの特性を活かし、販売ページに書いていただければ補えるかと判断しました。

我々メーカーは、つい作り手側の理論になってしまいがちですが、アスクル様と一緒に仕事をする中で、暮らしになじむデザインも「よきモノづくり」の一部だと気づき、よりお客様視点に変換できた非常に良い成功体験になりました。



花王株式会社
上席執行役員

塗谷 弘太郎 様



今後はデータ分析による売り場づくりに加え、商品開発につながるお客様像の分析などを通じて、より効率的なマーケティング活動と提案につなげていきたいと考えています。

- 1 リセッシュ除菌EX ナチュラルストーンデザインボトル
- 2 ビオレu 泡ハンドソープポーセリンデザイン
マイルドシトラスの香り

LOHACO展の実施

ECMラボから生まれたCB商品を展示するイベント「暮らしになじむLOHACO展」も開催しました。ECのLOHACOが実際にお客様と触れ合える貴重な機会として2015年から2019年まで5回、リアルイベントとして開催し、会場での販売にもチャレンジして、好評をいただきました。2020年以降は新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、オンラインでの開催に切り替えています。今までよりも開催頻度を上げ、年間を通してシームレスにお客様に新商品をご紹介します。



LOHACO展

SECTION 2

Medium-term Growth Scenario



中期の成長シナリオ

- 30 中期経営計画策定における外部環境認識
- 31 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
- 32 アスクルのマテリアリティ(重要課題)
- 33 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)
- 34 最重要戦略
- 40 新本部体制
- 41 CFO Message

中期経営計画策定における外部環境認識

アスクルを取り巻く事業環境に対する認識

重要な環境認識

1	少子高齢化・人手不足	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 生産年齢人口の継続的な減少 ▶ 労働力不足
2	EC化の加速	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ECサービスの拡大 ▶ ビジネスプロセスのデジタル化加速 ▶ 生活様式の変化
3	AI・テクノロジーの進化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ビジネスの生産性向上 ▶ テクノロジー活用の競争激化 ▶ 新たなイノベーション創出の必要性
4	感染症との戦い	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 防疫／感染予防意識の変化 ▶ BCPの必要性
5	気候変動 サステナビリティ経営	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 気候変動対策の実行 ▶ 環境対応を前提とした経営へのシフト ▶ 社会課題の解決
6	新しい働き方 ボーダーレス	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 働き方の変化によるBC区分が消滅 ▶ ワーク・ライフ・バランス等の意識変化

当社における機会と対応

▶	テクノロジーを活用した物流自動化・省人化を一層強化
▶	BtoB、BtoCの双方のECサービスの知見を最大化し、一段階上の成長を実現
▶	AI・テクノロジーの活用力を活かし、バリューチェーン全体のDXを加速
▶	メディカル領域での強いMD力で安定した商品供給を継続
▶	事業と一体化した取り組みを拡大し、サステナビリティ経営を実行
▶	テレワーク対応の機能を備えるBtoB購買サイトとしての競争優位を確立



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

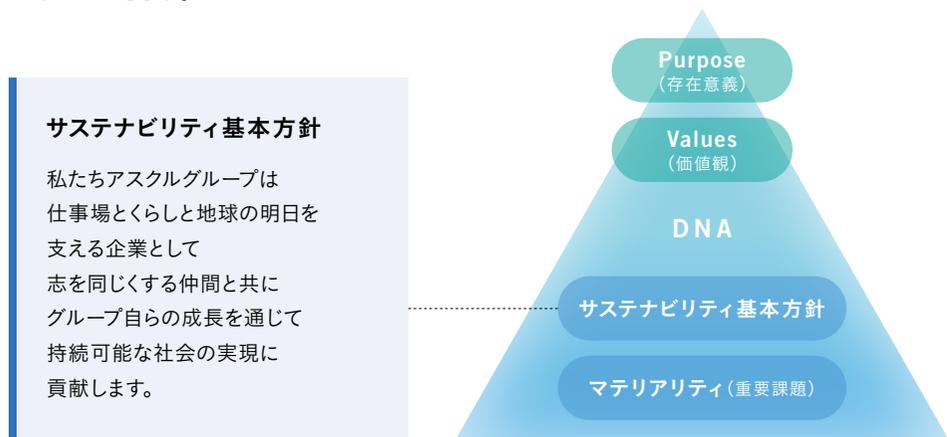
□ P.31

激化する競争に勝ち抜くための中期経営計画を策定

□ P.33

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(重点課題)」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。



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の仮説の整理

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、お取引先様、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

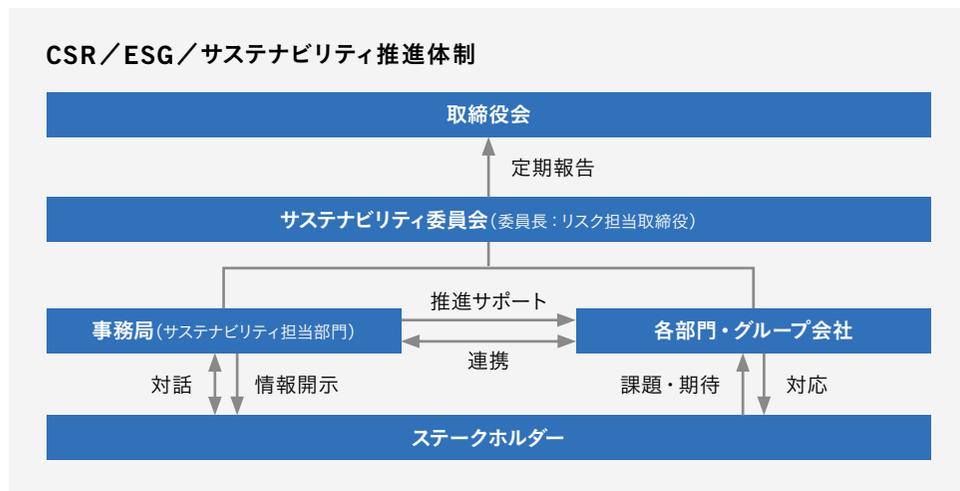
各ステークホルダーからの期待・社外から見た重要度と、アスクルグループにとっての重要度や影響度の2軸で評価し、マテリアリティ(重要課題)の候補を選定。

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・目標を定めました。

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ていきます。

マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧 P.76-78

DXによるサービスの変革

- 1 最高の顧客体験の創造
- 2 革新的バリューチェーンの構築

8 働きがいも経済成長も

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

17 パートナーシップで目標を達成しよう

共創によるイノベーション

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

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

12 つくる責任 つかう責任

14 海の豊かさを 守ろう

15 陸の豊かさも 守ろう

17 パートナーシップで 目標を達成しよう

次世代につなぐ地球環境への貢献

- 5 脱炭素社会の実現に向けた挑戦
- 6 生物多様性の保全

7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに

12 つくる責任 つかう責任

13 気候変動に 具体的な対策を

15 陸の豊かさも 守ろう

サステナブルな企業活動を支える人材育成

- 9 個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進
- 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

4 質の高い教育を みんなに

5 ジェンダー平等を 実現しよう

8 働きがいも 経済成長も

責任あるサプライチェーンの構築

- 7 サステナブルな調達の実現
- 8 ライフラインとしての責任の全う

8 働きがいも 経済成長も

9 産業と技術革新の 基盤をつくろう

11 住み続けられる まちづくりを

12 つくる責任 つかう責任

15 陸の豊かさも 守ろう

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) 12 心身ともに安心・安全に働ける健康経営 13 健全な財務体質の維持・向上

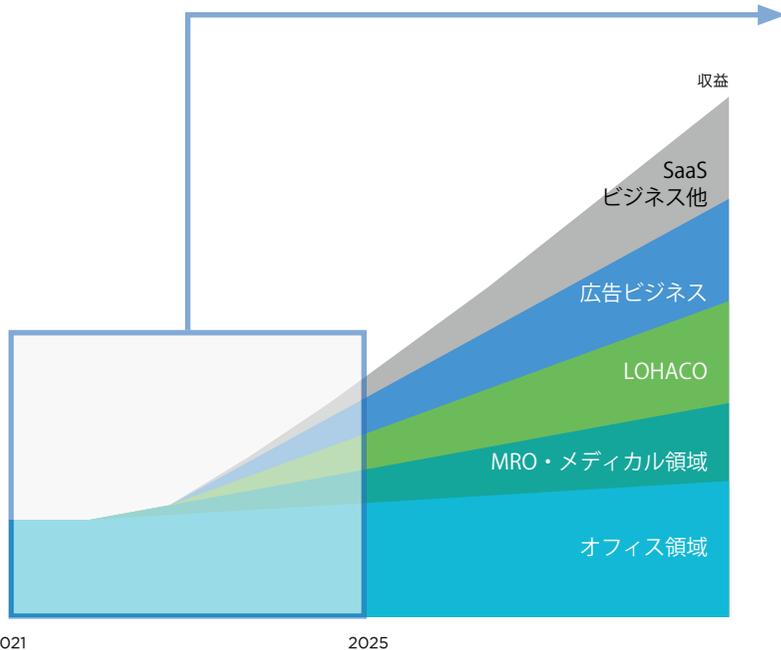
中長期における会社の方向性

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

1 戦略業種と品揃え拡大

P.34

2 BtoB最強ECサイト構築

P.35

3 Zホールディングスとのシナジー

P.36

4 プラットフォームの改革

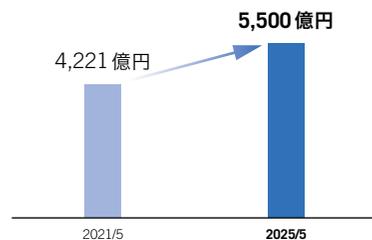
P.37

経営指標

	2019/5	2020/5	2021/5	2022/5	2025/5 (計画)	
全社連結	売上高(億円)	3,874	4,003	4,221	4,285	5,500
	営業利益率(%)	1.2	2.2	3.3	3.3	5.0
	ROE(%)	0.9	11.2	14.0	15.9	20.0
BtoB単体	売上高(億円)	2,892	3,004	3,152	3,172	4,135
LOHACO	売上高(億円)	513	486	528	543	743

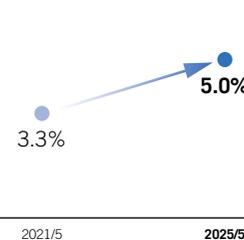
連結売上高

年平均成長率 **6%超**



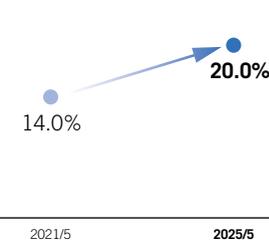
連結営業利益率

年平均成長率 **18%超**



連結株主資本利益率(ROE)

年平均成長率 **20.0%**



最重要戦略 1 戦略業種と品揃え拡大

BtoB事業

戦略的に強化する 2大業種

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

市場規模



※ 厚生労働省「薬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上位10業種のお客様数*



BtoB事業 品揃え拡大

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。



Voice お客様の声



日鉄環境株式会社
分析ソリューション事業本部
技術部長
天野 修一様

当社では2015年からソロエルアリーナを利用しています。ソロエルアリーナは物品購入をオンラインで決裁できることなど、運用管理も非常に便利で、購買実績管理やコスト削減に活用しています。最近ではコピー用紙などの事務用品だけでなく、実験や分析に使用するマスクや手袋、検知管、吸収缶など、専門性の高い研究資材、理化学機器といった分野の品揃えも増えてきました。使い慣れたアスクルで専門資材を安価に調達できれば、利用してもらいたい社内の部門もさらに増え、会社でのコストダウンが実現できると大きく期待しています。



大手町さくらクリニックin豊洲
院長
西山 寿子様

診療時間が終わった後にネット注文できる点と、確実に商品が届く点でアスクルを評価しています。クリニックで使うものが届くか届かないか分からない、というのはとても困りますので、商品を探すときはまずアスクルで探すことが多いです。また、新型コロナウイルス感染症が急拡大したとき、色々なところでマスクを探しましたが、アスクルオリジナルのマスクが品質的にも価格的にも良いことが分かりました。品質の面でもアスクルを信頼しています。クリニックは限られたスペースなので、省スペースの専用家具などクリニック用の商品ラインナップの拡充に期待しています。

最重要戦略 2 BtoB最強ECサイト構築

BtoB事業 最強ECサイト

中小事業所向けと中堅大企業向けの両サイトの強みを結集した、新たなECサイト「新アスクルWebサイト」を構築し、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・サービスを提供します。

▶ 新アスクルWebサイトによる進化

進化1

中堅大企業向けのECサイトをご利用の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ができ、お客様の買い回り機会を拡大します。

進化2

2つのサイトのデータが一元化されることで、AIによる1to1マーケティングの精度が上がり、一層お客様のニーズに合ったご提案が可能になります。

進化3

無料の購買管理機能やボリュームディスカウントなど、すべての機能をお客様が自由にお使いいただけるようになり、サービスが拡充します。

この新アスクルWebサイトによる売上増効果は、中期経営計画期間中で累計500億円超を見込んでおり、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。

BtoB事業

個人事業主・
中小事業所向け



- ・検索からの最速購入
- ・パーソナライズド・リコメンド



中堅・
大企業向け



- ・無料の購買管理機能
- ・ボリュームディスカウント

新アスクルWebサイト



両サイトの 特長を結集

テレワーク対応の
購買機能も実装

Topic

新たな取り組み BtoB広告ビジネス

LOHACOサイトで実績のある、サイト内のメーカー向け広告事業を新アスクルWebサイトで本格展開し、新たなBtoBの収益の柱としていきます。広告媒体として見たとき、BtoBに特化したWebサイトは希少でありメーカーの関心や期待は高く、お客様の検索に応じた広告の出し分けをするなど、お客様のご購入をサポートするものとなるよう、価値ある事業モデルとして推進していきます。

広告掲載イメージ



Voice エージェント(担当販売店)の声



株式会社清和ビジネス
アスクル営業本部
アスクル営業部
部長 執行役員

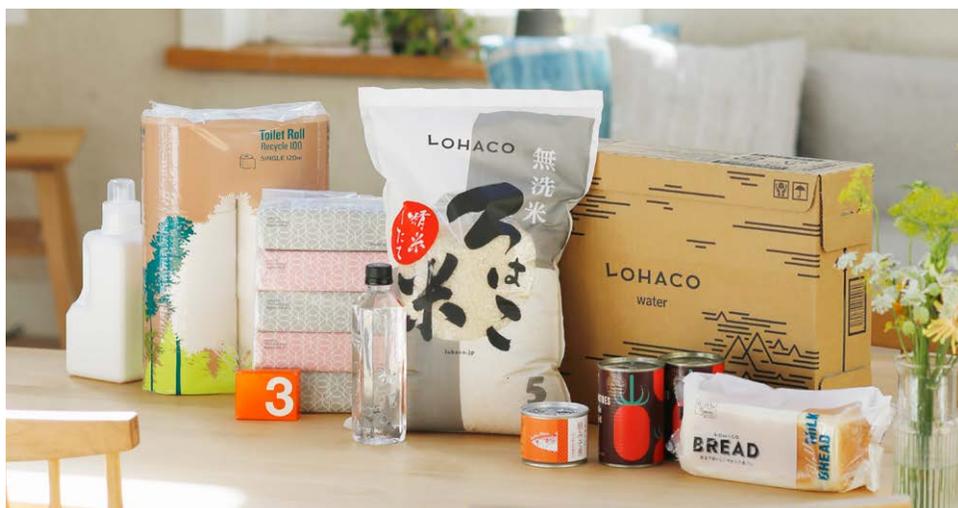
中島 章 様

自然災害や感染症の流行など、事業継続の障害となる事象が毎年のように発生し、コストだけでなく、効率的で安定した物品調達を課題とする企業が増えています。我々も日々多くのお客様と接する中で、オフィス業種のお客様のみならず、医療・介護、小売業、製造業などの現場業種のお客様からも、アスクルの物品調達インフラとしての機能に対する評価、ご支持をいただく機会が増えていると肌で感じています。「専門商材についても信頼できる品揃えと納期が提示できるアスクル」という認知さえ得られれば、お客様の消耗品購買の全体をアスクルへシフトできる可能性を秘めており、ビジネスチャンスの拡大にエージェントとしても期待を寄せています。

最重要戦略 3 Zホールディングスとのシナジー

LOHACO 「くらしをラクに楽しく」するLOHACO

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



LOHACO

再成長軌道に乗せて収益事業へ

Zホールディングスとの連携で継続的な販促を実施し、引き続き売上を拡大するとともに、2022年5月期にLOHACO本店をヤフー株式会社のシステム基盤に移管したことによる固定費の削減等により、2023年5月期には黒字化を実現する見込みです。これを通過点として、中期経営計画期間中には200億円の売上増、そして、さらにその先の再成長を着実に進めていきます。



Voice



アスクル 社外取締役

小澤 隆生

社外取締役としての私の役割は、アスクルの企業価値最大化に向けて、Zホールディングスグループとのシナジーを発揮するための橋渡しをすることです。Zホールディングス株式会社の取締役という立場に加え、2022年からヤフー株式会社のCEOに就任し、より責任を持った対応ができるようになりました。常にアスクルとグループの成長に対してのバランスを見失わないよう、これまで以上にアスクルへ貢献していきたいと身の引き締まる思いです。

現在アスクルは、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、幅広い領域でのDXが求められるステージにいます。役員レベルの対話だけでなく、IT、システム面でもヤフー社員がアスクルに出向するなどの人材交流を通じてグループのコミュニケーションが円滑になり歯車が噛み合ってきたと感じていますし、必要なアセットをお互い最大限活用することに向け、良い方向へ進みつつあると捉えています。

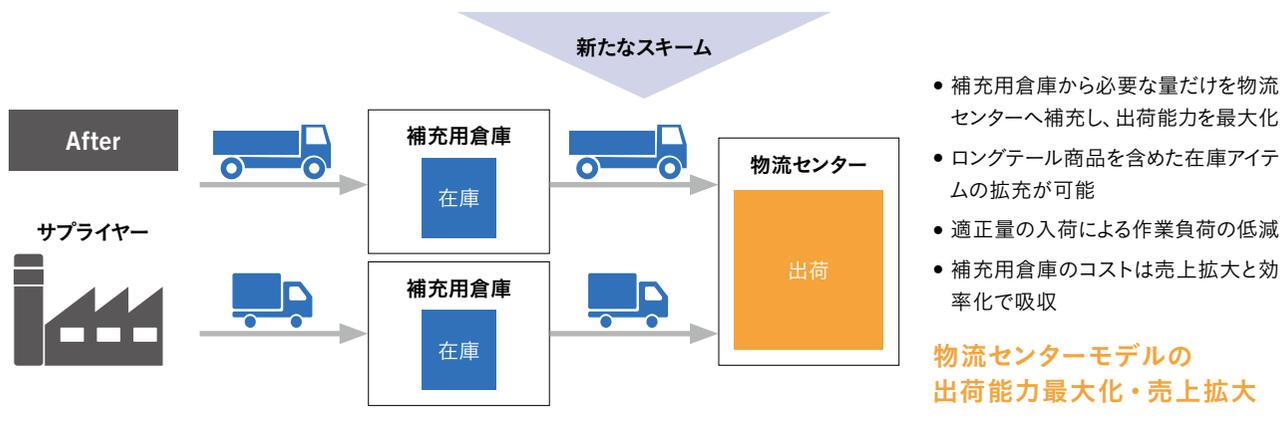
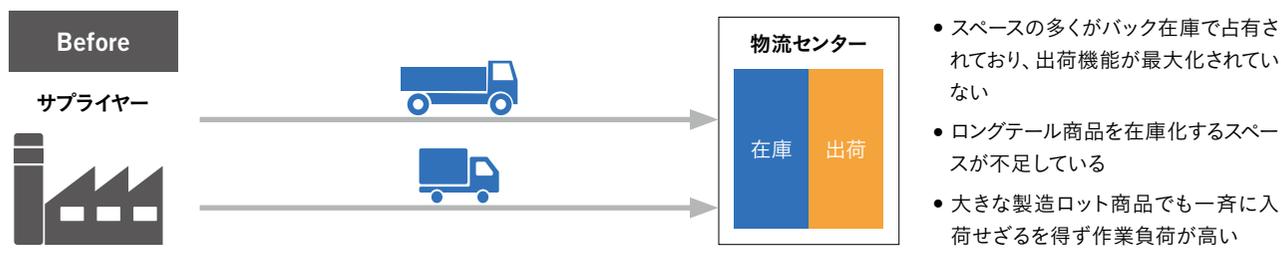
しかし、まだZホールディングスが貢献できていることは限定的です。BtoCにとどまらずBtoBまで含めたシナジーが発揮できれば、単体の会社ではでき得ぬことがお客様や社会に提供でき、社会貢献にもつながると考えています。これまではヤフーが主体でしたが、LINE株式会社やPayPay株式会社、Zホールディングスの親会社であるソフトバンク株式会社を含めてグループシナジーを発揮できるポテンシャルを追求することで、アスクルの企業価値の最大化を図っています。

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

従来は海外から輸入された商品を含め仕入れた商品は物流センターに入荷、在庫していたため、商材拡大に伴い保管スペースが増え、物流センターの出荷能力を最大化できていない課題がありました。中期経営計画においては、前捌き用や補充用など外部倉庫を活用し、物流センター機能を出荷に特化させる取り組みを進めていきます。ロングテール商品は物流センターに在庫せず、メーカー・サプライヤーから直接お客様に出荷しており、お届けまで数日要していました。今後は外部倉庫の活用によって物流センターでのロングテール商品在庫を可能にし、ロングテール商品も当日・翌日配送＝「明日来る」を実現して、さらなる売上拡大を目指します。

後方支援センターの活用で柔軟なアイテム拡大



Topic

ASKUL東京DC

2022年11月、東日本の最先端フラッグシップセンターとして「ASKUL東京DC」が稼働開始しました。最先端の物流設備を導入することで、最も高度に自動化された物流センターとなり、同面積規模の物流センターと比較しても、保管効率は1.5倍、在庫商品数は2.6倍と高密度保管を実現するとともに、出荷能力は1.3倍、庫内作業費は20%低減されるなど高生産性を誇ります*1。西日本エリアの基幹センターであるAVC*2関西と対をなす、東日本をカバーする基幹センターとして、BtoBの成長に伴う東日本エリアでの出荷能力確保のみならず、出荷能力最大化や在庫商品数拡大の実現など、中期経営計画の実現に向けた重要な物流センターです。

*1 最新鋭の設備を導入している関東エリアの物流センターで、賃借面積が近似であるALP横浜との面積あたりの比較

*2 AVC：ASKUL Value Center



所在地	東京都江戸川区臨海町4-3-1 JMT 葛西 A棟
敷地面積	185,000平方メートル(約55,962坪)
延床面積	56,255平方メートル(約17,017坪)
建物階数	地上5階建(全棟賃借)
設備投資額	105億円

最重要戦略 4 プラットフォームの改革

センターと配送のB・C融合

BtoBとBtoCでは、在庫商品の種類や入替えのタイミング、出荷の波動が異なるため、物流センターはBtoB、BtoC専用で運営しており、両事業兼用のセンターはまだ一部にとどまっています。今後は、外部倉庫の活用等によって出荷能力を最大化する物流センター構造改革を実行することで、物流センターの運営がよりフレキシブルになり、BtoBとBtoCでの物流センターの共通化、在庫の共有化などが可能になります。従来のBtoBセンターからLOHACO商品が出荷できるようになることで、翌日配送商品の拡大や品切れ削減の効果が生まれ、お客様へのサービスレベルの向上も期待できます。

そして、物流センターにとどまらず、配送の領域でもBtoBとBtoCの融合を進めていきます。これまで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に、自社開発の配送管理システム「とらっくる」のオープン化(外部提供)を始めました。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。これらのニーズを充たす配送管理システムを提供することで、細かなサービスに対応できる配送パートナーが増えれば、BtoBとBtoCの荷物を混載した配送が実現され、配送効率が向上します。

アスクルのEC物流ノウハウを最大限に活かし、物流センターと配送のB・C融合を進めることで、配送効率の向上にとどまらず、お届け品質も向上させていきます。

BtoB 配送

- ▶ 不在率低い
- ▶ オフィス街やビルに密集、配送密度が高い

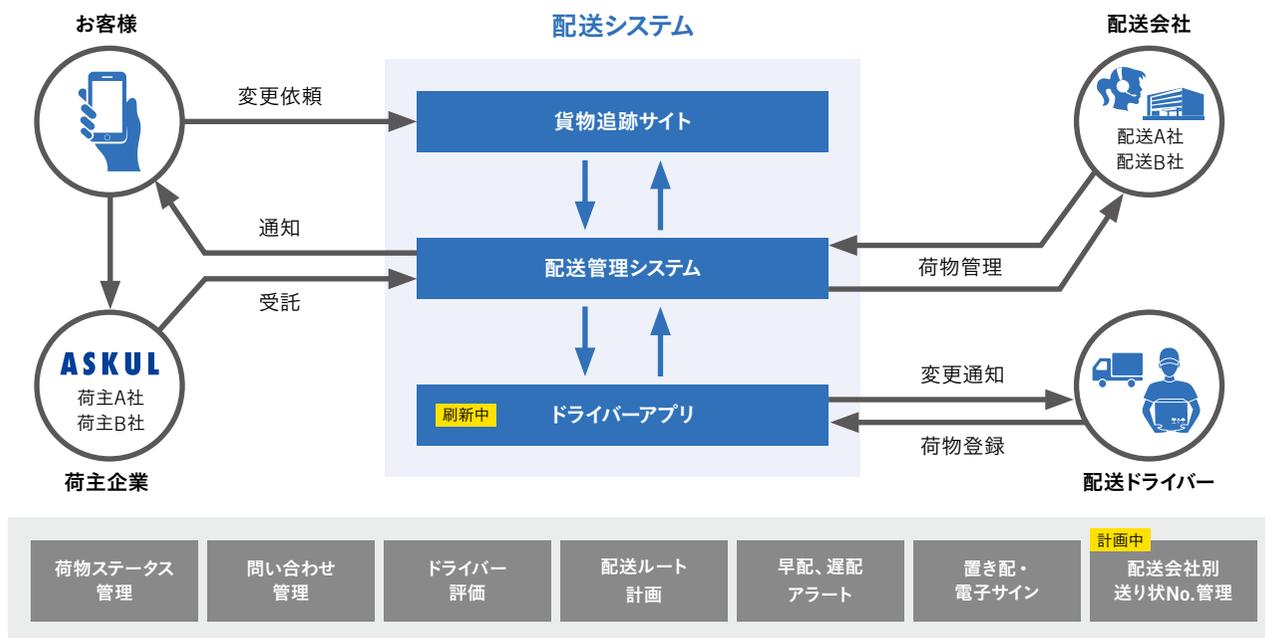
BtoC 配送

- ▶ 時間帯指定
- ▶ 不在・再配達多い
- ▶ 宅配ボックス等受渡しの細かな対応

▶ 「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。

ビッグデータプラットフォーム「ASKUL-EARTH」



Voice

EC企業であるアスクルのビジネスモデルの実現に欠かせないのが「テクノロジー」と「データ」です。

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モデルから、個人向けのLOHACO事業や大企業向けの購買サービスまで幅広いお客様にサービスを拡大、進化してきましたが、これらを可能にしたのは、①最新の技術動向を見据えて事業に利活用する力と②お客様が多くの商品から必要な商品を探すためのユーザーインターフェース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技術を自ら開発する技術力、加えて③大量の購買データなどに基づいた精度の高い需要予測や各種販促施策の効果測定を可能にするデータ分析技術です。

中期経営計画実現のために全社でこの3つの力をバランスよく強化、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、既存社員のリスキリングを推



執行役員 CDXO
テクノロジー本部長
池田 和幸

進する教育プログラムとして「ASKUL DX ACADEMY」を創設しました。また、エンジニア向けには専門性の高い技術教育プログラムを提供、さらに一般社員向けには「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データサイエンス教育プログラムを提供しています。

教育受講後、自らの力での変革を実感できた社員も出てきて、エンジニアやデータサイエンティストだけでなく、全社員がアスクルのDXに取り組む環境が整いつつあります。

これらの取り組みをスピードアップさせることで、お客様への新しい価値創出に挑んでいきます。

新本部体制

中期経営計画の実現に向けて執行力と組織間連携のさらなる強化を図るとともに、未来に向けた次世代人材登用を促進するため、2022年3月1日より新本部体制が始動しました。

COO管轄							コーポレート本部	リーガル&セキュリティ本部 人事総務本部
ASKUL事業本部	ASKUL営業本部	LOHACO事業本部	マーチャンダイジング本部	ロジスティクス本部	テクノロジー本部	カスタマーサービス本部		
執行役員 本部長 温泉 さおり	取締役 COO*1 執行役員 本部長 川村 勝宏	執行役員 本部長 成松 岳志	執行役員 本部長 竹久 美月	執行役員 本部長 伊藤 珠美	執行役員 CDXO*2 本部長 池田 和幸	執行役員 本部長 桜井 秀雄	取締役 CFO*3 本部長 玉井 継尋	執行役員 CHO*4 CSO*5 本部長 上野 啓之
新任		新任	新任	新任	新任			

*1 最高執行責任者

*2 チーフ・デジタルトランスフォーメーション・オフィサー

*3 チーフ・フィナンシャル・オフィサー

*4 チーフ・ヒューマンリレーション&ヘルスケア・オフィサー

*5 チーフ・セキュリティ・オフィサー

Voice



取締役 COO
川村 勝宏

力強く自走するOne ASKULの実現（7事業系本部のchemistry進化）

アスクルは、2025年5月期までの中期経営計画を発表しています。しかしながら、事業継続の観点からも視線は「2030年以降」を見据えて事業戦略・ビジネスモデルを構築していく必要があります。

BtoBで今後EC化が見込まれる間接材市場は5兆円以上と言われており、アスクルが30年間かけて構築・育成してきたEC市場はそのうち1兆円程度にすぎません。この白地をいかに埋めていくかは日本の企業における間接材購買プロセスの効率化につながっており、日本経済の活性化にも直結すると考えています。

一方、日本のBtoC市場におけるEC化率は8%程度と言われており、ここにも大きな可能性を秘めています。アスクルはBtoB、BtoCともに大きなお客様基盤、商品調達力、ロジスティクス能力、サイト構築・運営能力を持っており、これらがCOO配下にある7つの事業系本部で機能分担されています。

2030年以降のビジネスモデル構築にあたってはこれらの機能を有機的に融合(chemistry)させることが必要であり、本部間連携・人的交流・全社横断的プロジェクト立ち上げを実施しながら推進しています。COOとしてはすべての事業系領域をデータと現場観で状況把握・ハンドリングしながら、力強いOne ASKUL事業体を構築していく所存です。

CFO Message

BtoBの再成長により、
売上成長カーブの上昇を目指します。

取締役 CFO
玉井 継尋

初めての中期経営計画

私たちは、2022年5月期より、当社としては初めての中期経営計画をスタートしました。これまで、アスクルが事業を展開しているeコマースの業界は変動が激しく、中期目標を公表することで、それに縛られ、経営の自由度が失われてしまうという考えがありましたが、結果的に近視眼的な経営になってしまったという反省により、中期経営計画の公表に踏み切りました。近視眼的というのは、例えば、BtoCに挑戦するために2012年にヤフー株式会社と業務・資本提携契約を締結、技術的な進化によってBtoBとBtoCの垣根がなくなることが予期される中、BtoBでトップのポジションを守るためにも挑んだのですが、宅配クライシス等の影響もありBtoCが大きな赤字に陥ったことでBtoBの施策が保守的になってしまいました。もっと広い視野で市場を見渡し、自由度の

高い施策を展開すれば良かったという想いがありました。競合他社はどんどん成長し、私たちがBtoBを守るために始めたことが、かえって弱体化につながりかねない事態になっていることに強い危機感を抱いていたのです。このような環境を踏まえ、今回の中期経営計画では、課題であったLOHACOの黒字化を実現することはもちろん、BtoBの再成長に挑戦することを、最も重要なテーマとしました。

中期経営計画の狙い

このように、中期経営計画では、BtoBの成長および収益性の改善が大きな目標です。連結売上高5,500億円、営業利益についてはあえて額ではなく率5%を数値目標としました。これは次ページのグラフが示すように以前は達成していた水準であり、その時点に戻そうというものです。重要指標であるROE20%もかつてはその水準にあったものですが、LOHACOの展開により収益性が落ちたことや、ヤフーの資本が入ったことで分母である株主資本が大きくなり低迷していました。2022年5月期は、過去最高益更新や自己株式取得の効果もあり15%を超えるところまで戻っています。

私たちは、オフィス通販No. 1の座を確立してきましたが、今回掲げた「オフィス通販からのトランスフォーメーション」

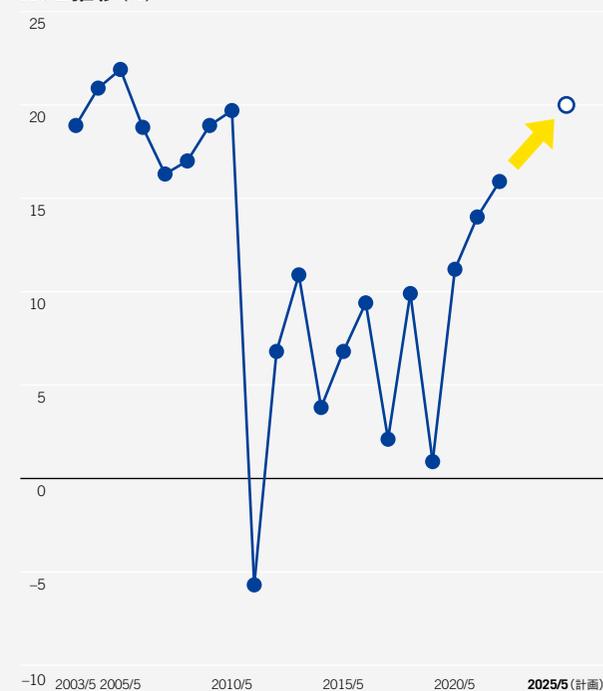
連結業績推移



を通じて、BtoBの再成長を実現したい、成長と収益改善を同時に果たしていきたいという想いを込めています。アスクルがこれまで得意としてきたのは、コピー用紙に代表されるコモディティ商品によるオフィス通販です。これを「ヘッド商品」と呼んでいますが、「ヘッド商品」は数量が多く売れる分、価格競争が非常に激しい世界です。これまでは単価が低く

てかさばるような商品でも、アスクルの得意としている物流力を使って、利益を出してきました。「オフィス通販からのトランスフォーメーション」は、オフィス通販を捨てるということではなく、温存し強みとして残しつつ、ロングテール商品の拡大を代表とする新たな領域にチャレンジしていこうという意味です。

ROE推移(%)



中期経営計画1年目の振り返り

利益計画をしっかり達成できたことは評価しています。ただ、残念ながらBtoBについては、利益計画は達成したものの、売上計画は未達となりました。1期前の2021年5月期はコロナ禍による特需があり、医療・介護関連の売上が伸長し

で5%を超える成長率となりましたが、中期経営計画1年目の2022年5月期は、特需の反動減とともにウィズコロナの状況が続き、コピー用紙などを中心に市場が階段状にシュリンクしました。当社は価格面、品質面、環境面において、極めて強いオリジナル商品を有しており、これまでは市場シェアを拡大しながら売上高もプラス成長を続けてきましたが、長期化しているコロナ禍により、お客様の働き方が大きく変化し、ペーパーレス化が一気に進行するなどの影響を大きく受けることになりました。

中期経営計画2年目の位置づけと戦略

中期経営計画2年目となる2023年5月期は、BtoBの売上成長カーブを大きく上昇させる年と位置づけています。ただし、売上至上主義ではなく、成長することで構造の変化をもたらし、収益構造の強化を図るもので、そのために戦略遂行のスピードを上げなければなりません。新たな領域で売上を拡大していくためには、まずは取り扱い商品のアイテム数拡大を加速させることが重要です。2023年5月期の目標を1,400万アイテム、中期経営計画最終年度である2025年5月期の目標は1,800万アイテムとしていますが、これを前倒しで実現していくことにチャレンジしたいと考えています。当社

は消耗品である「ヘッド商品」を数多く取り扱っているため、企業のお客様にとってタッチポイントが一番多いeコマースサイトとなっています。人手不足が進行する中、より便利に簡単に購入するというニーズは今後一層高まっていき、消耗品を発注するサイトで「ロングテール商品」の購入が可能になることは必ずお客様のニーズに応えるものと考えています。

中期経営計画の大きな柱の1つである「新アスクルWebサイト」については、2022年7月に、売上拡大への貢献度が高い、中堅・大企業向けサイトのオープン化を先行リリースしました。アスクルのBtoBサイトは、中小事業所向けサイトと中堅・大企業向けサイトの2つがありますが、中小事業所向けサイトは元々オープン化されていて、ヤフーやグーグルといった外部検索エンジンから直接商品ページにたどり着き、買い物をする事ができます。このようなLanding Page Optimization (LPO) 対応は売上効果が高く、対応済みの中小事業所向けのサイトでは外部検索エンジン経由の売上が40%を占めています。一方、中堅・大企業向けサイトはクローズのサイトであり、外部検索エンジンからの導線はありませんでしたが、オープン化して導線ができたので、さらにリスティング広告を強化していきます。リスティング広告を中心としたBtoBの販促費は、従来の倍の水準を投下します。これは一時的な売上拡大のためではなく、お客様に継続的にロングテール商品をアスクルで購買していただくため

の仕掛けであり、持続的な売上成長のための戦略コストです。以上のとおり、品揃え拡大×オープン化×販促拡大の相乗効果でBtoBの成長カーブを変えていく計画です。

LOHACOについては2023年5月期の黒字化を目指しており、2024年5月期以降のさらなる成長に結びつけていきます。

2022年5月期の業績実績と 2023年5月期の業績見通し（事業別）

	2022/5			2023/5		
	実績	前期比(%)		計画	前期比(%)	
		参考値*(%)				
(億円)						
売上高	BtoB事業	3,480	100.8	102.0	3,678	105.7
	LOHACO	543	102.8	104.4	602	110.9
	BtoC事業	706	103.0	104.6	776	109.9
	eコマース事業	4,186	101.2	102.4	4,455	106.4
	ロジスティクス事業・その他	98	117.3	-	100	101.8
	連結合計	4,285	101.5	102.7	4,555	106.3
営業利益(損失)	BtoB事業	170	84.6	-	140	82.8
	LOHACO	△29	-	-	0	-
	BtoC事業	△24	-	-	3	-
	決算賞与(引当含む)等	△2	-	-	-	-
	eコマース事業	143	95.7	-	144	100.4
	ロジスティクス事業・その他	△0	-	-	1	-
連結合計	143	102.8	-	145	101.3	

* 前期から収益認識に関する会計基準等を適用したと仮定した場合の参考値



Zホールディングスグループと連携した販促強化や買い回り促進のためのUI/UXの改善、BtoBの基盤を活用したさらなる物流の効率化により、これを実現していきたいと考えています。

資本政策およびキャッシュアロケーション

当社は着実に営業キャッシュ・フローを獲得できるバランスシートの強みを有しています。中期経営計画4年間で300億円の投資を計画していますが、年間の営業キャッシュ・フローは170～180億円のレベルを維持しており、投資額は営業キャッシュ・フローの範囲に収まります。この投資計画を着実に実行し、利益をしっかりと創出できる構造ができれば、

さらにキャッシュを生み出すことが可能になり、これをM&AあるいはBtoBへのさらなる投資に充てていく考えです。

また、今後、さらに資本効率を高めることが重要であるという考えのもと、2022年5月期は500万株の自己株式取得も実施しました。株主還元については、利益拡大による増配を基本方針としています。2023年5月期は1円の増配を予想していますが、これは将来の収益性向上に向けてBtoBの成長カーブを変えることに注力するにあたって、一過性を含めた固定費の増加があるため、2024年5月期以降はさらなる利益成長による増配が可能だと考えています。このように、中期経営計画2年目は、LOHACOの黒字化、BtoBの再成長、さらに新規ビジネスの芽を育成することによって、2024年5月期、2025年5月期に大きく花開くように、中期経営計画の目標達成に向けて、極めて大事な年だと位置づけています。

ここで、当社の財務の特徴についてご紹介しておきます。私たちが意識しているのは3つの指標です。1つはEBITDAで、これはキャッシュ・フローの創出力を示す指標です。次にROE、株主資本からどれだけ効率良く利益を生み出すかという指標です。そして、最も特徴的なのはキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)で、資産を持たない経営、すなわち当社の強みになるものだけを自前で持つことで、バランスシートの運転資金が必要ない構造と在庫回転日数の短期化を実現しています。このCCCによって、バランスシート

からキャッシュが生まれてくる構造を実現しており、これによって常に営業キャッシュ・フローが営業利益を上回る構造を実現しています。これが、アスクルの強みであると考えています。

CFOとしての役割

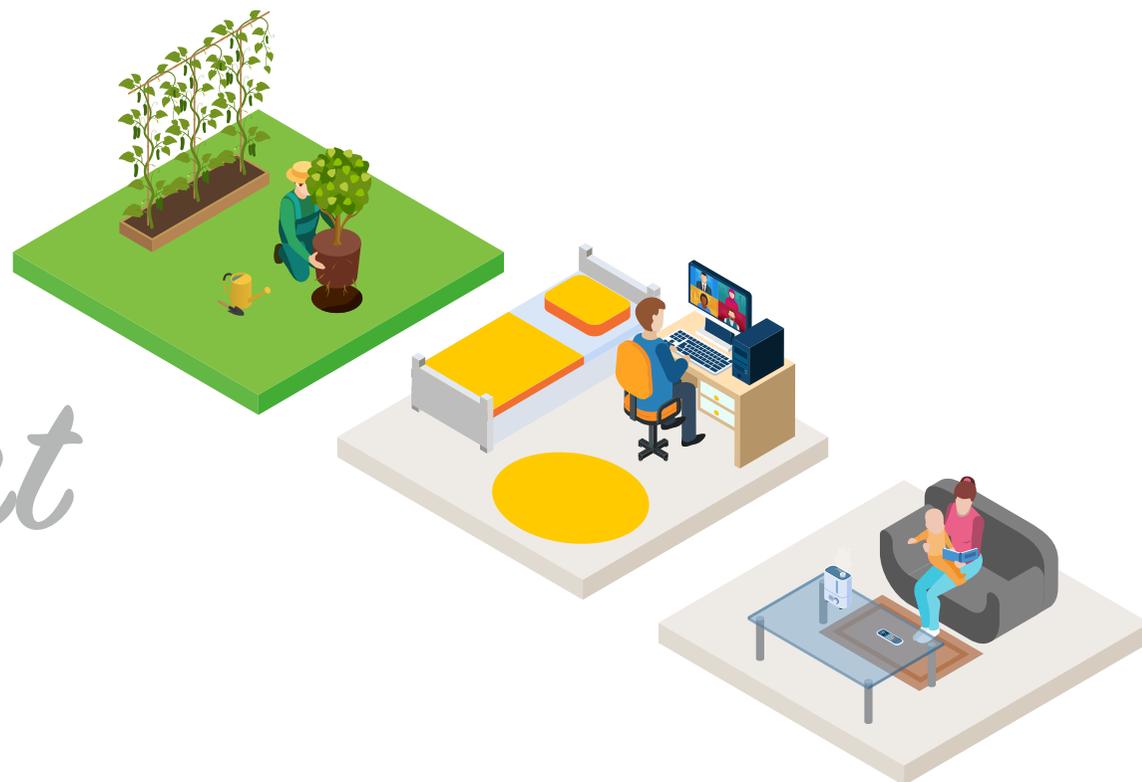
私たちアスクルは、「正しい事業活動を行う企業が信頼され支持されていく。」との考えのもと「エシカルeコマース」を標榜し、環境保全や社会課題解決に貢献するサステナブルなサービスを推進することを成長の軸としていきます。2022年5月期は、中期経営計画の最大の目標であるBtoBの成長加速には至らなかったため、2年目以降は、しっかりリカバーしていくことを最重要課題とし、MRO、メディカルなどの新しい領域の成長スピードを加速させていく考えです。私自身は、CFOとして強固な財務基盤の維持による良好なキャッシュ・フローの創出、持たざる経営の推進による固定資産の圧縮等、当社の強みとなっているバランスシートの構造を堅持し、強固な財務基盤(攻めのための守り)を確実に維持していく決意です。

取締役 CFO

玉井 継尋

SECTION 3

Management Base



経営基盤

46 ESG・サステナビリティに関する取り組み

環境

- 47 環境経営と「エコプラットフォーム」
- 48 気候変動・脱炭素
- 49 TCFD提言への対応
- 50 資源循環
- 51 環境配慮商品の拡大・
生物多様性の保全

社会

- 52 ステークホルダーとの
コミュニケーション・協働
- 53 人権、サプライチェーンの取り組み、
社会貢献
- 54 人材戦略
- 56 お客様とのエンゲージメント

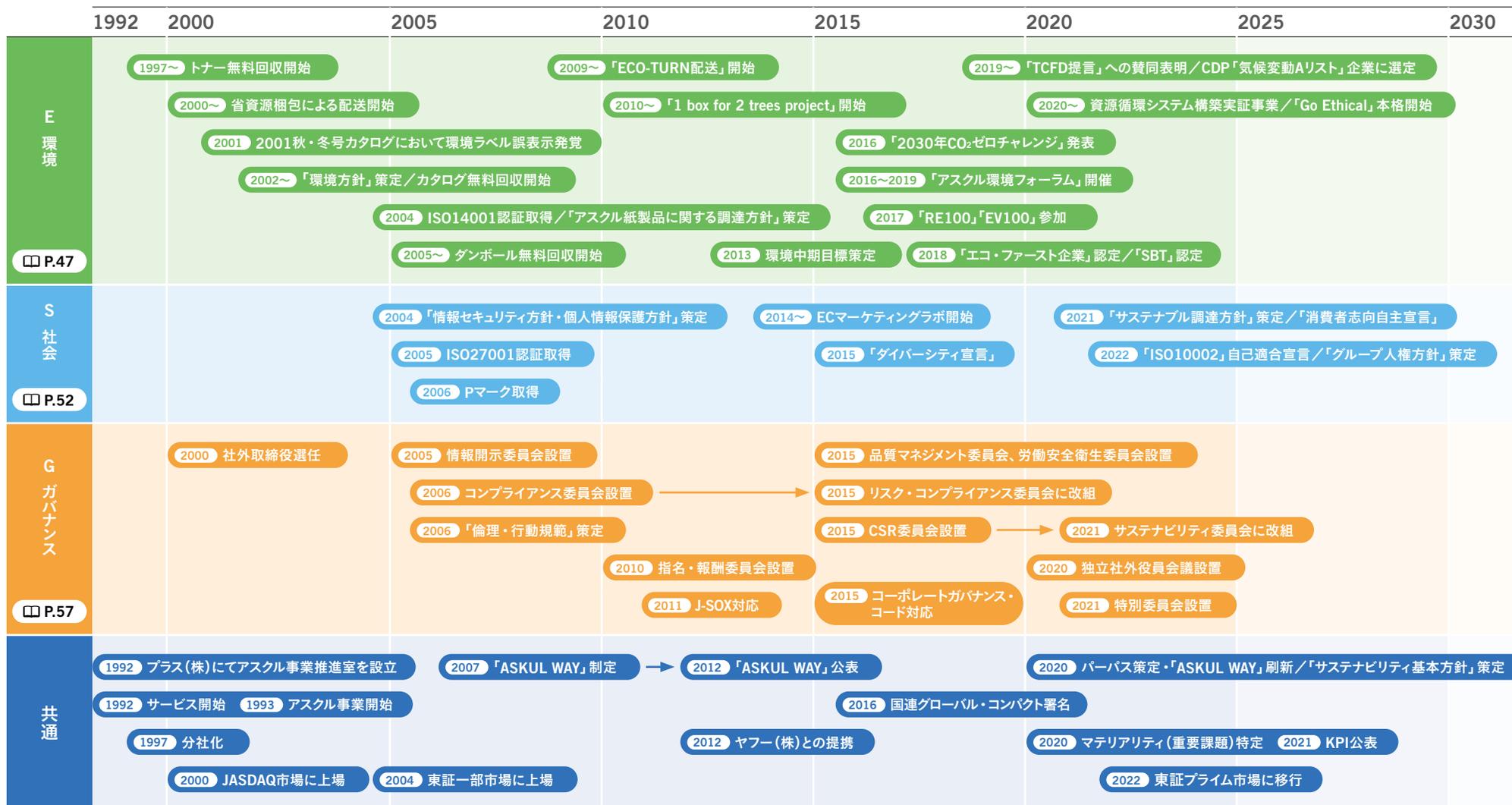
ガバナンス

- 57 役員一覧
- 59 独立社外取締役・監査役メッセージ
- 61 コーポレート・ガバナンス
- 69 リスクマネジメント

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が、

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。



E 環境

S 社会

G ガバナンス

共通

□ P.47

□ P.52

□ P.57

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を支える企業として、自らの事業活動を通じて、地球環境を次世代につな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CO₂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に努めます。

● 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。

▶ アスクルの「エコプラットフォーム」

アスクルを使えば使うほど環境にポジティブな影響を与えるような、「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。



取り組み例	脱炭素社会の実現に向けた挑戦		2030年CO ₂ ゼロチャレンジ	
	植林／森林整備	商品・調達面でのCO ₂ 削減	RE100	EV100
	SBT			
	資源循環型プラットフォームの実現		廃棄物ゼロチャレンジ	ECO-TURN配送
	Go Ethical	回収・資源循環サービス		
	環境配慮商品の拡大・生物多様性の保全		グリーン商品・認証商品の調達	海洋プラスチック対策
1 box for 2 trees project		アスクル商品環境基準の策定・運用／お客様への情報提供		

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森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

お客様にお届けする商品梱包の際に緩衝材を多く使っていると、お客様から「ごみくると」のお声をいただいたことが、資源を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をお客様にお届けすること、環境NGOからの森林伐採に関する指摘は、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。

▶ 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	アスクルグループCO ₂ ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> 「2030年CO₂ゼロチャレンジ」の達成 (2030) 植林等によるCO₂吸収の取り組み (計画策定中) 環境に配慮したお届け方法のお客様への提供 (計画策定中)
	サプライチェーン全体でのCO ₂ 削減	<ul style="list-style-type: none"> SBT達成 (Scope3のCO₂を12%削減) (2030) 商品CO₂の見える化・削減貢献量の算定の完了 (2025)
	資源循環型サービスの実現・実装	<ul style="list-style-type: none"> 資源循環型サービス構築・開始 (2025)
資源循環型プラットフォームの構築	廃棄物ゼロチャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> 「商品廃棄ゼロ」達成 (2030) 「梱包資材*の全量再資源化」達成 * 物流センター入荷時 (2030)
	認証商品の取り扱い拡大	<ul style="list-style-type: none"> 木材・紙製品の認証商品の拡大 (計画策定中)
生物多様性の保全	海洋プラスチック汚染問題への対策	<ul style="list-style-type: none"> 地方自治体への海洋ゴミ回収協力 (計画策定中)

環境を含むその他のマテリアリティ(重要課題)・KPIの全体については、「マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧」[P.76](#)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CO₂の削減を進めています。

CO₂ゼロチャレンジ

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

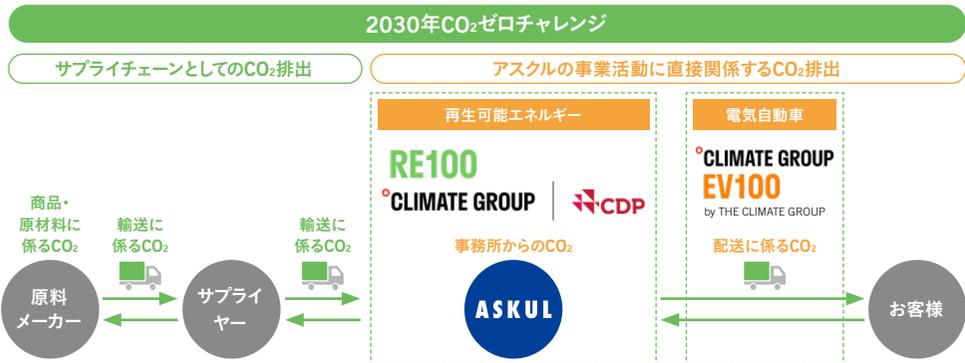
▶ 「RE100」

- 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。

2022年5月期末現在では、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、グループ全体では約65%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CO₂排出量ゼロを実現しています。



左：三菱ふそう小型トラックeCanter
右：三菱自動車MINICAB-MiEV



TCFD提言への対応



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、執行役員および事業の各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、1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「全社レベルのリスク(および機会)」と、環境事務局が現在～長期の時間軸を考慮して洗い出した「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、1.5°Cシナリオと4°C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°C	2°C未満		
移行 リスク	政策・規制	税制	● 排出CO ₂ への課税	-	約6億円
		規制	● 規制対応・素材切替に伴う商品原価上昇	-	●
	市場	エネルギー価格	● 原油価格・電力代・燃料費の増加	○	-
	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	-	約6億円
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	約1億円	約1億円
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	-	約1億円

● 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・KPII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。



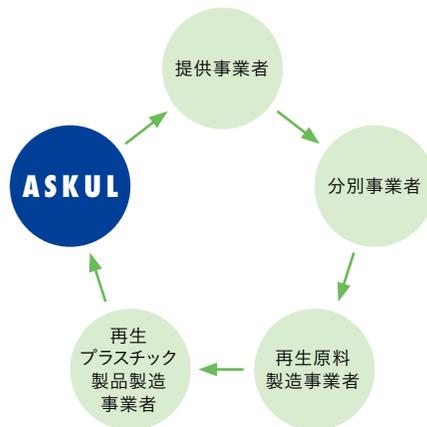
資源循環

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に努めています。

使用済みプラスチック製品の リサイクルバリューチェーン構築

2022年4月から「プラスチック資源循環促進法」が施行され、事業者のプラスチック資源循環への取り組みの重要性が高まっています。

アスクルでは、環境省「令和2年度脱炭素社会を支えるプラスチック等資源循環システム構築実証事業」に基づき、令和2年度～3年度(2020年～2022年)において、単一素材、ほぼ同一形状であるクリアホルダーを回収し、再資源化して商品化することを目的とした実証事業を行いました。実証事業後は、「アスクル資源循環プラットフォーム(クリアホルダー)」を本格始動し、プラスチックの資源循環に取り組んでいます。



実証事業の成果

実証1 原料として回収

使用済みクリアホルダーを全国の事業者様(個人・自治体含む)から資源として回収させていただきました。約400社の事業者様から約3,400箱、約49トン(実証事業の目標40トン)の使用済みクリアホルダーをご提供いただきました。

実証2 再生プラスチックを原料とした製品の開発・製造

▶ 製品化

ご提供いただいた皆様からのご要望が多かった水平リサイクルとして、クリアホルダーをはじめ、ファイルやボールペンの試作を重ね、製品として世の中に上市することが可能であるという結果となりました。

▶ CO₂削減効果

当実証事業では、石油系プラスチックのバージン材を使用したプラスチック製品の製造に比べ、使用済みプラスチックのリサイクル材を使用した製品の製造では、原料40トンに対して、204t-CO₂の削減効果があることが分かりました。

Go Ethical(ゴーエシカル)

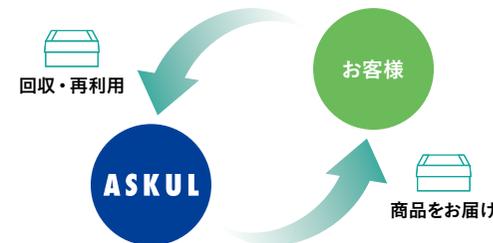
「Go Ethical」は、従来廃棄処分されていた商品をアウトレット価格で販売する取り組みです。店頭からメーカーへ返品された商品や旧パッケージ品など品質に問題のない商品を廃棄することなく販売しています。「エシカルEコマース」を目指すLOHACOではSDGsの考え方にに基づき、作り手であるメーカーと共創しながら独自の取り組みを推進しています。



「Go Ethical」の取り組みは、公益財団法人日本デザイン振興会が主催する「2022年度グッドデザイン賞」を受賞しました。

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「ごみくる」という声(お届け時の梱包資材が多いことへのご指摘)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。



環境配慮商品の拡大・生物多様性の保全

サプライヤーとの取り組み

アスクルの取り扱う商品は、1,200万点あまり。環境への配慮をはじめ持続可能な商品調達を目指しています。脱炭素、資源循環、生物多様性に関する世の中の要請に応じて、社会・お客様に支持されるサプライチェーンのために、サプライヤーとともに取り組んでいます。

▶ 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。

▶ 「アスクル商品環境基準」の策定

アスクルでは、2022年、オリジナル商品に関する「アスクル商品環境基準」を新たに策定しました。この基準では、「容器包装」「商品本体」「工場・輸送・スキームなどの仕組み」に関するそれぞれの項目において段階的な点数づけができるようになっています。今後、商品個別の環境配慮レベルの可視化を通じて、より環境に配慮した商品づくりを進めていきます。

「アスクル商品環境基準」(概要)

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・認証商品
	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 ₂ 算出・削減の取り組み

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いただきやすくなるよう、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2022では、全約39,000アイテムのうち、約14,500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の品揃えをしています。

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。

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"> ▶ お客様からのお問い合わせ、SNSでの交流 ▶ 家具ショールームでの見学会 ▶ 「くらしによりそうLOHACO展」 <p style="text-align: right;">□ P.56</p>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 定時株主総会 ▶ 決算説明会、個人投資家向け説明会
パートナー企業 (取引先)	<p>サプライヤー (商品仕入先)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 商品品質向上活動 ▶ サステナブル調達の推進／「CSR調達・監査」の実施 <p style="text-align: right;">□ P.53</p>
	<p>エージェント (担当販売店)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 「エージェント・カンファレンス」 ▶ 「アスクルエージェント・アワード」
	<p>配送パートナー</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 「配送パートナーアワード」 ▶ 「ホワイト物流」の取り組み <p style="text-align: right;">□ P.27～P.28</p>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 従業員満足度調査・労使委員会 ▶ 人事考課・面談・キャリア自己申告 ▶ 各種エンゲージメント (CEOタウンホールミーティング等) <p style="text-align: right;">□ P.54～P.55</p>
地域・社会	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 各拠点における地域とのコミュニケーション ▶ NPO・NGOとの連携・活動支援 ▶ 行政との連携、自治体との災害時協定・連携 <p style="text-align: right;">□ P.53</p>

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、「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

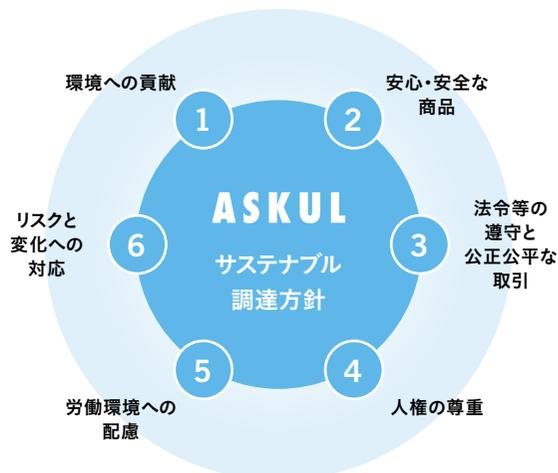
▶ アスクル サステナブル調達方針

「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ごみ対策に活用していただいています。



 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し、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(2022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)

人材戦略

基本的な考え方

パーパス実現にあたっては、従業員一人ひとりが、アスクルの価値観・方向性への理解と共感を深め、主体性・自律性および価値創造の能力を高めるとともに、自らの意思に従って行動を起こし、変革を実現することが重要です。

アスクルは、従業員一人ひとりの強みにフォーカスし、それを引き出し活かすことで個々の成長を支援し、成果と挑戦の双方に報います。また、多様な社員が安心して働ける職場環境の構築も不可欠であると考えます。

そのための基盤づくりおよび人的資本への投資として、人材育成、ダイバーシティ、従業員の健康への配慮に関する各種制度の整備・施策の推進などに取り組んでいます。

人材戦略分野における2030年までの取り組み課題



人材育成・キャリア支援

従業員が、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。

各種施策

ASKUL DX ACADEMY (DXアカデミー)

DX人材育成の一環として「ASKUL DX ACADEMY」を2021年から開催しています。

基礎項目(全社員対象)、専門項目(エンジニア対象)等を通じて、ビジネスのトランスフォーメーションを推進する人材を育成しています。

Zアカデミア/ Zサステナビリティアカデミア

Zホールディングスのグループ企業内大学「Z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「Z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。

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支援していきます。

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。

副業制度

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。

その他

- キャリアデザイン研修
- KAIZEN AWARD(社内表彰制度)
- 階層・専門分野・テーマ別の研修
- セミナー開催(介護、マネープラン等)

人材戦略

ダイバーシティ

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」「多様な享受の組織風土の醸成」の3つの柱を掲げています。

さらに2020年12月からは、マテリアリティ(重要課題)の1つとして「個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進」に取り組んでいます。

▶ 取り組み

「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 <ul style="list-style-type: none"> 「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 「アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)」に対する研修実施
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65歳までの就業が可能
働き方の柔軟性	時間と場所にとられない働き方 <ul style="list-style-type: none"> 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など
両立支援、ワーク・ライフ・バランス	<ul style="list-style-type: none"> 時間単位の有給休暇制度:1時間単位での有給休暇が取得可能 ASKULサンクスホリデー:勤続5・10年ごとにそれぞれ5日・10日間の特別休暇を取得可能 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 育児短時間勤務制度:小学校4年生の4月20日まで選択可能 子どもの看護休暇:小学校在学中は必要な日数だけ取得可能
社外からの評価、社外への賛同・参加	「えるぼし」三ツ星、「くるみん」マーク(1段階認定)等 ※ その他は、「社外からの評価/社外への賛同・参加」 P.80 をご覧ください。



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

健康経営・労働安全衛生・働きやすさ

従業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、コロナ禍での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。

▶ 取り組み

安全衛生体制、健康管理体制	<ul style="list-style-type: none"> CHO(Chief Human Relation and 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
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 <ul style="list-style-type: none"> 保健師による相談窓口「ココレスト」: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:鍼灸師(社員)によるマッサージを低価格で利用可能
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 感染症対策:社内各エリアにマスク・消毒液・うがい薬を常備
その他の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 労働時間・残業時間の把握・削減 休暇取得日数状況の把握、有給休暇取得率の向上

従業員エンゲージメント

従業員のエンゲージメント・アスクルへの共感や相互理解を高めることが、満足度向上のみならず、組織の活性化、モチベーションの向上、離職率の低下、価値創造・業績向上につながります。

▶ 取り組み

1on1(グロース)ミーティング	週1回30分程度を目安に、定期的上司とメンバーが1対1で対話する時間を設けています。メンバーの成長促進や相互理解という目的に加えて、テレワーク環境下では、一人ひとりの体調把握・コンディション確認の観点でも重要な場となっています。
360度フィードバック	社員一人ひとりが自己の気づきと成長につなげることを目的に、自らの行動について、周囲のメンバーからフィードバックを受ける仕組みとして、年1回実施しています。 ※ 個人の評価には反映されません。
CEOタウンホールミーティング	CEOが少人数(5~6名)の社員と、アスクルの今と未来に向けた取り組み等について直接語り合う場として、全社員を対象に順次・定期的に開催しています。CEOメッセージの動画発信に加え、貴重な双方向コミュニケーションの場となっています。
従業員満足度調査	2010年より開始。調査結果は社内や経営陣に共有されるとともに、改善の取り組みや新たな施策へとつながっています。

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。

今後も当社は、常にお客様の声に耳を傾け、全社員がお客様の立場に立って自分事として考え、進化し続けていきます。

お客様の声に基づく改善活動

当社では、お客様サービスの品質を重要指標と位置づけています。お客様に安心・安全な商品・サービスをお届けすることを目的に、社長をはじめ経営層や関係部門長が参加する「品質マネジメント委員会」を設置し、品質向上と品質管理機能の強化について毎月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」にて取り上げ、お客様の声を起点としたサービス品質改善にスピード感をもって取り組んでいます。

企業風土・意識の醸成

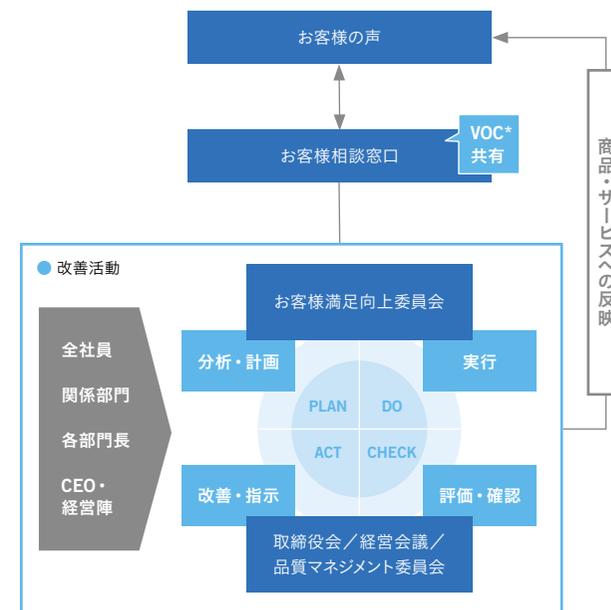
当社では、日々お客様サービスデスクに寄せられるお客様の声を「ご意見ダイジェスト」「商品リクエスト」に編集し、タイムリーに社内共有しています。また、イントラネットに「VOCポータル」という社内サイトを設置し、各分野・課題別にお客様の声を掲載するなど、社員一人ひとりがお客様の声を意識し共有するために様々な取り組みを行っています。

消費者志向自主宣言

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

📄 消費者志向経営の推進(消費者志向自主宣言)

お客様の声に基づくPDCAサイクル



* VOC : Voice Of Customer



役員一覧 (2022年10月31日現在)



浅枝 芳隆*

塚原 一男*

玉井 継尋

吉岡 晃

川村 勝宏

市毛 由美子*

今村 俊郎

今泉 忠久

保苅 真一

青山 直美*

小澤 隆生

後藤 玄利*

中川 深雪*

* 独立社外役員

役員一覧 (2022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
コーポレート本部長
重要な兼務の状況
• (株)アルファバーチェス 取締役



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



保刈 真一
取締役



小澤 隆生
社外取締役
重要な兼務の状況
• Zホールディングス(株)取締役専務執行役員 E-Commerce CPO
• ヤフー(株)代表取締役社長 社長執行役員CEO*1
• (株)ZOZO取締役 • (株)出前館社外取締役
• 小澤総合研究所所長



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
• (株)FOOD&LIFECOMPANIES社外取締役
• 出光興産(株)社外監査役



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
重要な兼務の状況
• DIC(株)社外取締役



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



今泉 忠久
取締役
重要な兼務の状況
• プラス(株)代表取締役社長

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)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

独立社外取締役・監査役メッセージ



市毛 由美子

社外取締役・独立役員

2023年5月期から新本部体制が始動し、新たな執行役員が誕生しました。

指名・報酬委員会はサクセッションプランの立案から関わり、「イノベーションが起きる会社にするために」という視点で、執行役員の選任基準の作成後、選任・評価のプロセス、教育のあり方、ローテーションを三位一体で体系化し整えました。また、今回の選任プロセスや候補者との面談を通じてアスクルの未来を担う多様かつ相当数の中核人材のマッピングができました。長期的な戦略は、10年、20年、30年後に会社がどうあるべきかという長期的な視点で未来を担う人材が参加して議論すべきであり、執行役員のサクセッションは長期的な経営戦略と不離一体な重要なテーマであることを実感しました。

また、当社は上場子会社であり、「コーポレートガバナンス・コード」に従って独立社外役員のみで構成される特別委員会を設置し、私が委員長を務めています。2022年5月期は日常的な関連当事者取引について利益相反のコントロールシステムを立案し、取締役会に提言しました。さらに、当社の企業価値向上、一般株主の利益保護という観点から、親会社や支配株主、そして経営陣と独立社外役員との関係は、シナジーの追求というグループメリットを意識しつつ、等間隔であるべきと考えており、経営方針等のベクトル合わせのため、独立社外取締役が親会社や大株主と意見交換する場を定期的に設けています。その他にも、Zホールディングスグループの上場子会社であるアスクルが、一般株主の利益を意識した新たなガバナンスの仕組みを構築することで、新しい親子上場のベストプラクティスとなるよう取り組んでいきます。



後藤 玄利

社外取締役・独立役員

中期経営計画でエシカルeコマースという会社の進むべき方向性を示せたことは評価していますが、内容は安定成長的なプランです。私は、アスクルが非連続的に成長しながら、もっと高みを目指せるポテンシャルを持っている会社だと考えています。

アスクルは、「お客様が何を必要としているか」に引き合い、1990年代に鉛筆1本でも明日届けるという新たな価値を創造しました。それが今日まで続くアスクルのDNAに通じています。時代が変化していく中で「今のお客様が必要としているもの」を提供できるようにさらに進化していくためには、アンラーニングした上でのイノベーションが必要です。つまり、これまでの強みを見直しながら取捨選択した上で、新しいものを取り込み、イノベーションを起こすということです。

アスクルの強みの1つは、ソフトバンクグループ内でも非常に重要なパーツであることです。アスクル単独の取り組みでは欠けているパーツをグループ全体で補完していくことによりイノベーションが生まれ、今の事業の延長線ではない、新たな事業や価値を生み出せると思います。eコマースに限らず新たなビジネスモデルをつくっていく視点を持っているか、ガバナンス上でも注視しながらアスクルの方向性を考えていきたいです。



塚原 一男

社外取締役・独立役員

私が独立社外取締役に就任した2020年以降、アスクルのガバナンス体制や主要株主との関係は年々進化していると評価しています。

まず、アスクルの社外取締役への向き合い方が大きく変わりました。旧体制はどちらかというと社外取締役を設置すること自体に重きを置いていた印象ですが、現在は執行部門が社外取締役の意見に耳を傾け、非常に真摯に向き合ってくれています。単なる形の上ではなく、心の据わったコンプライがなされていると感じています。

また、主要株主であるZホールディングス、プラスとの信頼関係は深まりつつあります。基本的に親子関係なので利害関係はほとんど一致しますが、完全には一致しません。したがって信頼関係といってもなれ合いではなく、上場子会社として少数株主の利益確保を念頭に緊張感のある関係が醸成されています。2021年から随時開催しているZホールディングスとの会議では、信頼関係だけでなく、両社のシナジー最大化をテーマとして対話していくといった一歩踏み込んだ議論が始まりました。今後は上場子会社であることを強みとしていけるよう、社外取締役としての役割を果たしていく所存です。

独立社外取締役・監査役メッセージ



青山 直美

社外取締役・独立役員

私 はこれまで約20年間、eコマースの運営や、企業とお客様のコミュニケーションの設計に携わってきました。アスクルの商品サイトは購入時に参考になる質の高いカスタマーレビューが多いことから、お客様と良い関係を築けていることがうかがえますが、さらなる進化に向けて、お手伝いできればと思っています。

私はどの企業においても従業員というステークホルダーを重要視しています。サービスを生み出す主体の従業員がいるからこそ、お客様を大切にでき、結果として従業員とお客様の幸せは、株主の利益にもつながるからです。従業員のライフイベントは、お客様の直面する課題の縮図であり、流通業であるアスクルはその経験を事業に活かすことができます。

また、アスクルは親子上場という形態をとっている企業のため、少数株主の利益保護について株主をはじめとしたステークホルダーの皆様から厳しい目を向けられることを認識し、コーポレート・ガバナンスに取り組まなければいけません。お客様と従業員の幸せを追求するなど、私ならではの観点から他のボードメンバーが追わないボールを追い、複眼的視野を持ったチームとしてコーポレート・ガバナンスの進化に貢献したい考えです。



浅枝 芳隆

社外監査役・独立役員

当 社は2019年以降、大株主・支配株主のいる会社としては極めてバランスの良い構造・運用になってきていると捉えています。大株主・支配株主とのパワーバランスの中、アスクルとしての企業価値が最大化されているか、また、結果的に少数株主の利益が侵害されていないかなど、様々な角度から議論が行われ、牽制も効く体制であると評価しています。

私は、アスクルはEC業界をリードする存在として、単にこれまでの事業の延長ではなく、新たなカスタマーエクスペリエンスを実現するためにトランスフォームすべきであると考えています。そのためには、10年、20年の長期視点で会社の方向性や戦略を議論していくことが重要です。

取締役会は、企業価値の向上のためにどこまでリスクテイクするかを確認・議論し、意思決定する場です。私は、監査役の重要な役割の1つとして、執行が積極的に適切にアクセルを踏んでいるか(リスクテイクしているか)を監視し、サポートする役割を忘れてはいけなくと考えています。今後も独立社外監査役として、平時と有事を分けながら長期的にアスクルの企業価値向上が実現できるよう努めていきます。



中川 深雪

社外監査役・独立役員

社 外監査役に求められる役割としては、中立かつ独立した立場から経営者に対する厳正な監査を行い、単なる「守りの監査」にとどまらず、時には経営トップの方針に対してブレーキをかけることも必要な場合があります。サステナブルな経営に向けた取り組みを加速させるため、積極的かつ能動的に「攻め」の意見を述べることも期待されていると考えます。

私は毎日の日課として座禅を組んでおり、「自利利他」という言葉を大切にしています。自利と利他はコインの裏表のように、両方あって初めて完成します。この言葉のように、会社の利益を追求していくことが、同時にステークホルダーや環境・社会の利益にもつながっているか、大局的な目線で考えていくのがコーポレート・ガバナンスだと捉えています。

また、私は女性検察官として初めて育児休暇を取得し、育児と仕事の両立を続けてきました。30年前に比べ、働く女性の数は増えましたが、日本のジェンダーギャップ指数は最低水準です。制度はありますが、実際に仕事を続けながら育児をするのは、今の方が難しいと感じます。結婚や出産に限らず、男女ともに多様なキャリア・生き方を選択できるように、アスクルのダイバーシティの推進を後押ししたいと思っています。

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。

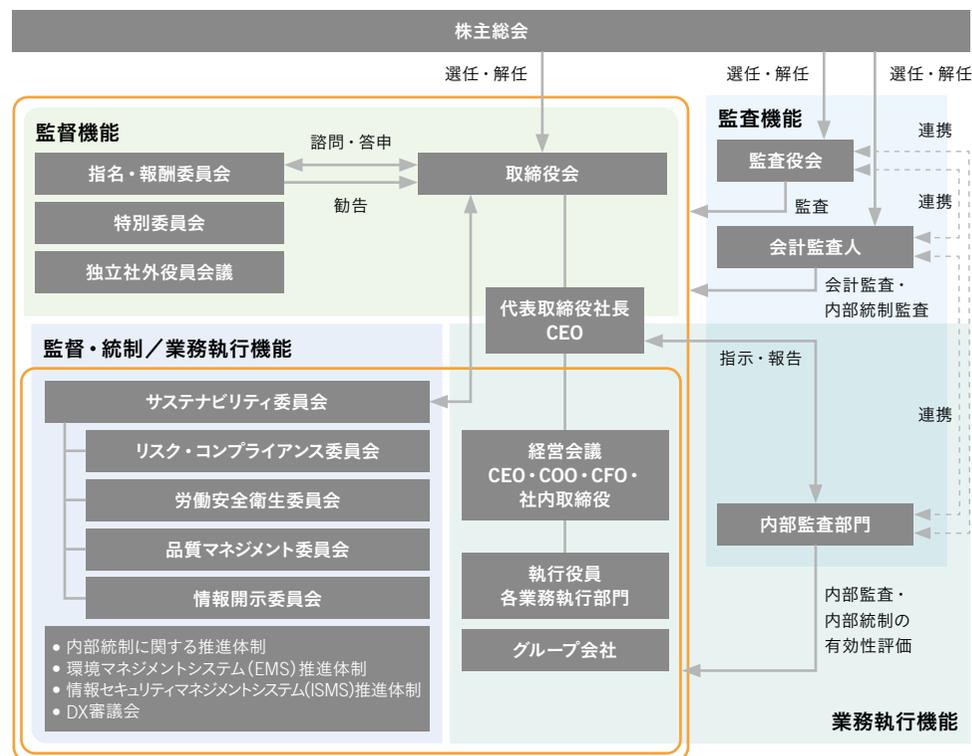
監査役会の構成、会計監査人

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(2022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

2022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	2022年 5月期 開催回数	
	吉岡晃	玉井継尊	川村勝宏	保町真一	小澤隆生	市毛由美子	後藤玄利	塚原一男	青山直美	今泉忠久	今村俊郎	浅枝芳隆				中川深雪
					○ 社外 独立	○ 社外 独立	○ 社外 独立	○ 社外 独立	○ 社外 独立			○ 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)	23	
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	4	
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	6	
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	
監督・統制・執行 リスク・コンプライアンス委員会	○	○	○	○								■	○ ^{*3} □	リスクを管理するとともに、法令や社内外の規則・規範を遵守し、適正な業務遂行を図るため、リスクおよびコンプライアンスの状況についての把握と管理・対策に取り組む。	12	
労働安全衛生委員会		○	○	○							■		○ ^{*1} ○	スタッフおよび従業員等の安全確保および心身の健康・向上、ならびに、生産性と士気の向上を図るために、労働安全衛生に関する状況の把握と対策に取り組む。	12	
品質マネジメント委員会	○	○	○	○									○ ^{*2} ○ □	お客様の信頼および満足度を向上させること、ならびに、お客様へ安心・安全な商品をお届けするために、バリューチェーン全般のサービスおよび取り扱い商品の品質向上に取り組む。	11	
情報開示委員会		○											○	経営の透明性を高め、適時・適切な情報開示のために、開示意思決定を行う。	36	
執行 経営会議	○	○	○	○									□	CEOが議長となり、業務執行に係る議案について精査・決定する。	40	

○委員長 ○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

2022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			●					●			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。
小澤 隆生 社外取締役	●		●	●	●			●			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見識・幅広い知見を有するとともに、企業経営および社会的活動を目的とした公益法人等の豊富なマネジメント経験を有しているため。
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 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。
今村 俊郎 常勤監査役	●								●		経理財務、情報開示、リスク、人事等、当社グループにおける豊富な業務経験と経営に関する知見を有しており、2017年8月以降は、当社の常勤監査役として業務執行の監督機能を適切に果たしているため。
浅枝 芳隆 社外監査役						●	●				公認会計士として、グローバルな会計・監査等の実務経験および専門的な知見を有しており、グローバル組織におけるマネジメント経験に加え、これまで複数社において社外取締役や社外監査役も務めているため。
中川 深雪 社外監査役		●									東京地方検察庁など検事として長年にわたり法曹界での実務経験を有しており、また、法曹としての専門性に加え、複数社の社外取締役・社外監査役を務めているため。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役・経営陣幹部の選解任の方針および手続き

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

▶ 「取締役候補の指名・経営陣幹部の選解任を行うにあたっての方針と手続き」

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

- 健全な社会人、企業人としての良識を有している者
 - 経営者としての広く柔軟な視野、志、リーダーシップ等の資質、能力を有している者
 - 当社の「ASKUL WAY」に基づくビジョン構築力、変革力、お客様志向、高い倫理観を有している者
- なお、候補の選定にあたっては、取締役会の構成の多様性を考慮し、その時々々の経営の状況に応じて、多様な視点による監督が行われることが事業の推進・拡大、適切な監督に資するとの認識に立ち、当社取締役候補者として最適な人材を選定します。

当社のすべての取締役は、毎年、株主総会決議による選任の対象とされます。

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

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

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

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

▶ 「監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続き」

当社の監査役候補については、以下を備えている人材であることを条件とします。

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

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

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

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

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

独立性判断基準

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

- A 当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者
- B 当社の主要な取引先またはその業務執行者
- C 過去5年以内に当社から多額の金銭等を得ているコンサルタントや士業等、または、コンサルティング会社等の団体に所属する者
- 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。

 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、2022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。

 アスクル ディスクロージャーポリシー

Topic

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%)(2022年10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・評価を行っています。

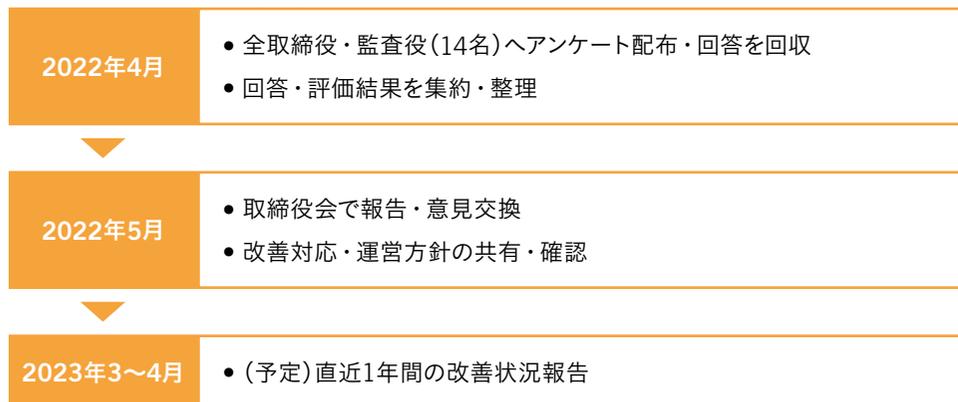
▶ 評価方法

直近では、2022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。

アンケート内容(全約40項目)

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 1 取締役会の構成 | 4 自己評価 |
| 2 取締役会の運営状況 | 5 意思決定プロセス等 |
| 3 社外取締役・社外監査役に対する
支援体制 | 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) |

2022年5月期～2023年5月期における評価プロセス



▶ 評価結果

今回の評価結果では、取締役会を構成するメンバーは、(1)多様性を備えており、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などの結果から、取締役会の責務・役割を実効的に果たしていると評価しました。

今後の課題として、適正な規模と構成割合、さらなる多様性の追求等について検討していきます。また、取締役会の運営については、議案の精査、資料配布の早期化、専門用語の解説など資料の分かりやすさの改善に引き続き取り組むほか、案件によって事前ブリーフィングの機会を増やすなど、取締役会議長、取締役会事務局が中心となり、継続して改善に取り組んでいきます。

抽出された課題および今後の対応

- 取締役会の構成の検討(適正規模、多様性等)
- 議題や議論すべきテーマの精査
- 社外取締役へのサポート充実/業界情報の共有等
- 資料配布、議事録共有の早期化
- 各委員会の活動内容の報告・共有

(参考)前回の課題への対応状況

- 分かりやすい資料・情報提供
- 物流センター等の現場視察
- 一般株主・投資家とのコミュニケーション報告

コーポレート・ガバナンス

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、月額の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、当社グループを大きく発展させることに資するため、一定の業績条件達成を譲渡制限解除の要件としています。
(例: 目標とする連結売上高、連結営業利益額のいずれかを達成)

▶ 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"> ● 中長期インセンティブとして ● 株主との価値共有 ● より高い目標達成を後押し 	<p>業績条件</p> <p>中期経営計画の売上高・営業利益(年度ごと)が目標を超過する場合、譲渡制限解除</p>	19(10.6%)
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"> ● 業績連動報酬は、連結EBITDAの目標達成率に応じて変動 ● 指標の採用理由: 必要な投資は積極的に行いつつも、収益性は確保するため 		57(31.8%)
	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			

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

A
連結EBITDAの目標達成率に連動
(85~115%で上下限を設定)

85% 100% 115%

* 2022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

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・研修等を定期的を実施することによりコンプライアンスへの理解を深め、健全な職務執行を行う環境を整備しています。

▶ 腐敗防止・企業倫理

「ASKUL CODE OF CONDUCT(倫理・行動規範)」

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

「ASKUL CODE OF CONDUCT」は、「仕事場とくらしと地球の明日に『うれしい』を届け続ける。」というパーパス(存在意義)、バリューズ(価値観)、DNAからなる「ASKUL WAY」を各自の行動ベースに落とし込んだ文書で、お客様、株主・投資家、パートナー企業、共に働く仲間などのステークホルダー別に、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

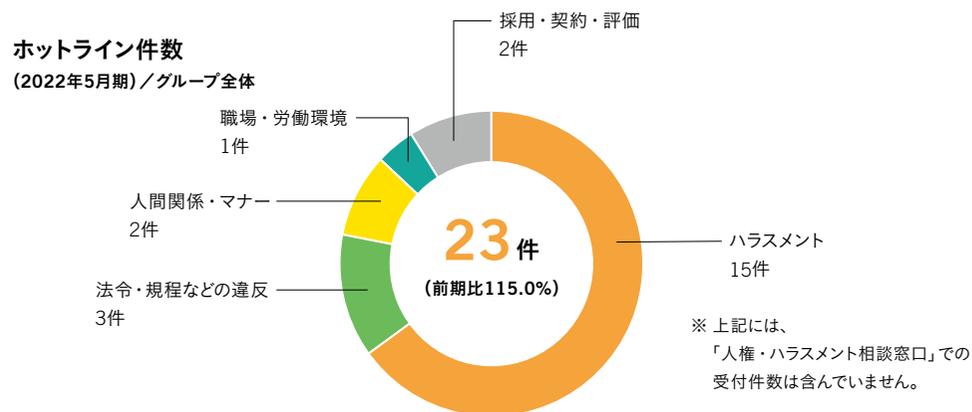
▶ アスクルホットライン(内部通報制度)

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、対応措置をとる体制になっています。



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
各リスク共通 懸念される影響と対策	<ul style="list-style-type: none"> 直接的な損害、法的責任の発生等による多額の費用・損失の発生 事業・サービスの品質低下・停止等に伴う社会的信頼の失墜・評価の毀損など 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な経営資源の投下
1 従業員の生命・健康／労働災害等	<ul style="list-style-type: none"> 事故・災害発生や長時間労働による従業員の生命・健康など人的資源の損失 	<ul style="list-style-type: none"> 設備・車両等の維持・管理、安全教育の徹底 防災対策の徹底、労働時間管理
2 事業継続・サプライチェーンの分断*	<ul style="list-style-type: none"> 想定以上の自然災害の発生、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 	<ul style="list-style-type: none"> 受注・お問い合わせ・物流各センターの複数拠点化 事業継続計画の継続的な見直し 防火設備の定期点検、運営体制強化
3 戦争、経済制裁、感染症まん延などグローバルな情勢変化	<ul style="list-style-type: none"> 原産地やサプライチェーンにおけるカントリーリスク、地政学リスク、感染症・災害リスク等による原材料・商品調達の影響、価格高騰、為替変動等 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーに対する安定した商品供給体制の整備要請 商品製造の国内シフトへの変更を含むサプライチェーンの見直し等
4 ~ 6	※ システム障害・個人情報や機密情報の漏洩等については、「情報セキュリティ」 P.70 をご覧ください。	
7 法令、社会的要請に対するコンプライアンス、およびガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ① コンプライアンス違反(法令・規制等への抵触、不正行為等) ② 社会課題への対応・取り組み方が不十分・失敗 ③ 内部統制上の重大な欠陥・追加コストの発生 	<ul style="list-style-type: none"> 「ASKUL CODE OF CONDUCT(倫理・行動規範)」制定・周知徹底 コンプライアンス体制・仕組みの構築・運用 教育・啓発活動、法改正等の適宜把握と必要な対策・実施 グローバルな社会課題解決に向けた積極的な取り組みの推進 金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の整備・運用
8 人材の確保・育成の不全	<ul style="list-style-type: none"> 人材確保の失敗、定着率の低下 変化に対応できる人材育成の停滞、人材価値の陳腐化 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成施策、従業員のモチベーション向上の仕組み 「働き方改革」推進・労働環境整備による従業員の定着向上 性別・年齢・人種・国籍等の違いを尊重したダイバーシティ推進 進化・変化へのチャレンジを後押しする人事評価制度の導入・整備
9 ビジネスモデルの陳腐化	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル変革の遅れ、お客様の離反 	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションやトランスフォーメーションを促進する人材の育成および人事評価制度の導入・整備

* **2** 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.49](#) 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。

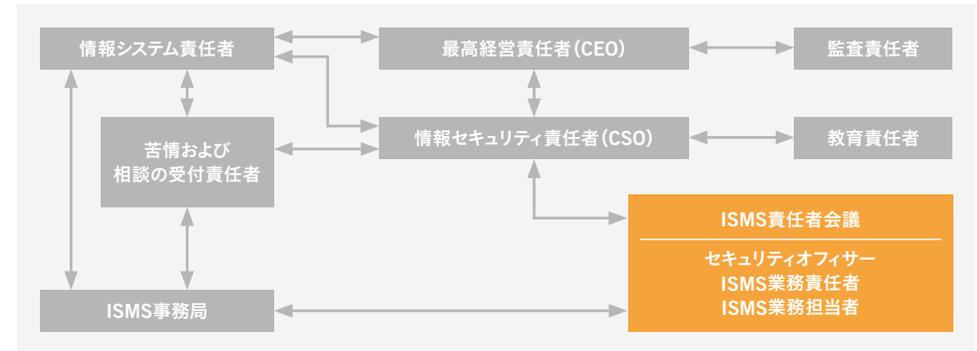
アスクル事業継続計画基本方針

- 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(トップリスク)と主な対応・対策」一覧(情報セキュリティ関連のみ)

リスク項目	リスクの内容	主な対応・対策
4 システム障害やサイバー攻撃	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 周知な準備・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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティマネジメントシステム(JISQ27001)認証取得 プライバシーマーク(JISQ15001)認証取得

その他の「特に重要なリスク(トップリスク)と主な対応・対策」については、「リスクマネジメント」[P.69](#)をご覧ください。

SECTION 4

Basic Information

基本情報



72 財務ハイライト

73 非財務ハイライト

74 11カ年データ

75 連結財務諸表

76 マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧

79 用語集

80 社外からの評価／社外への賛同・参加

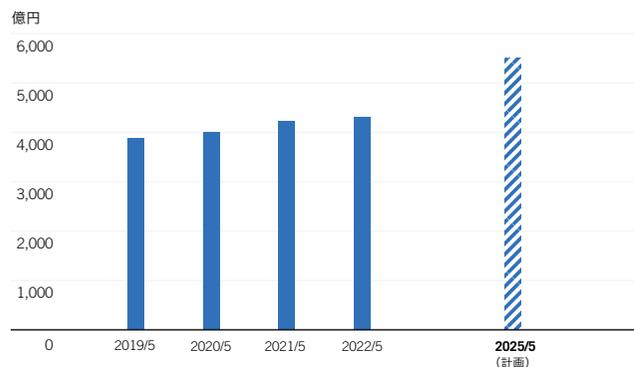
81 グループネットワーク

82 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

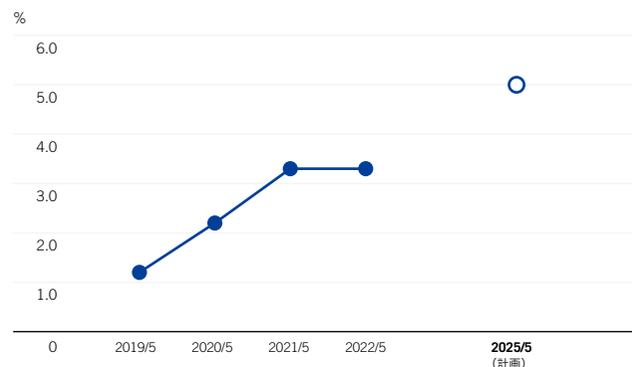
売上高

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。



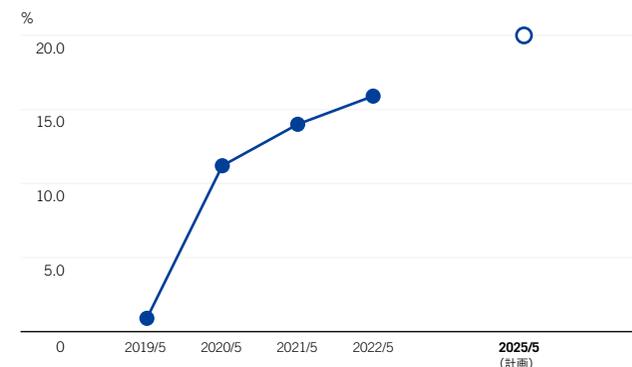
営業利益率

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。



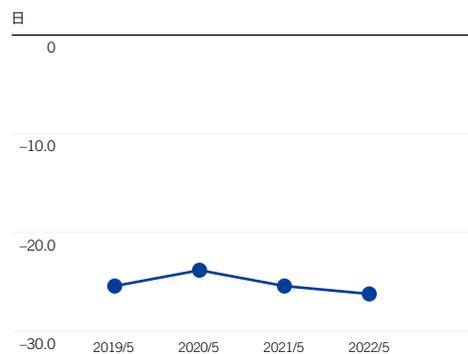
ROE

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。



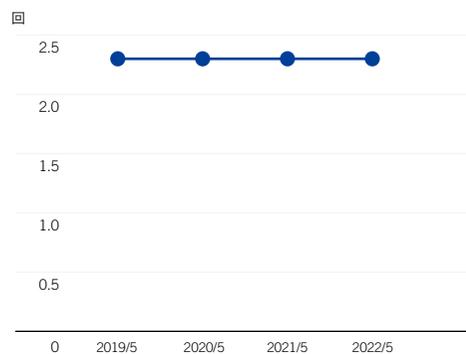
CCC*1 (キャッシュ・コンバージョン・サイクル)

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。



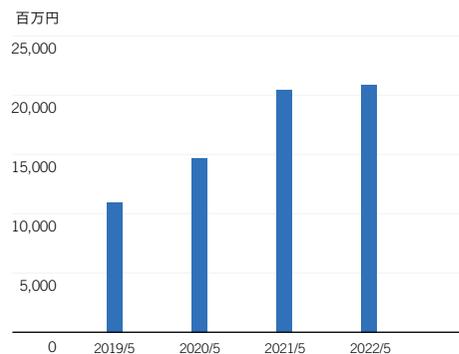
総資産回転率

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。



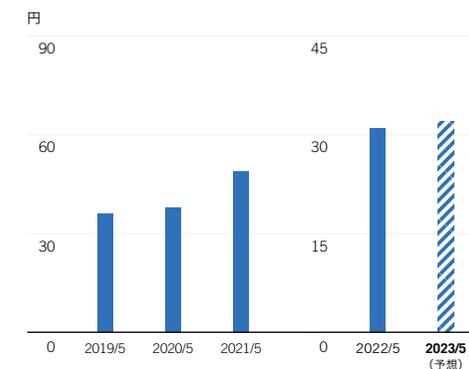
EBITDA*2

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。



1株あたり配当金

利益成長に応じた増配を継続。



*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

*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)

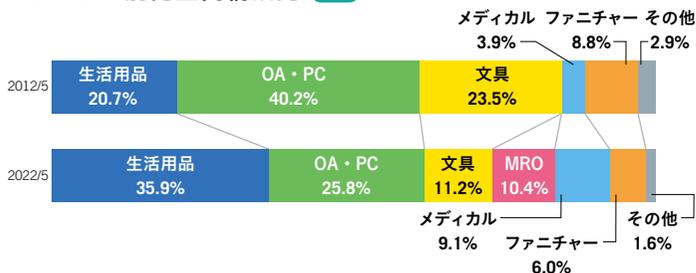
※ 2021年5月21日付で1株を2株にする株式分割を実施

非財務ハイライト (数字は特に記載があるものを除き2022年5月期通期または2022年5月期末時点のもの)

ESGデータ集

事業系

カテゴリー別売上高構成比 単体



インターネット売上高比率 単体



稼働物流センター総坪数 単体



※ ロジスティクス事業においてメーカーや通販事業者の商品保管に利用しているASKUL三芳センターの坪数を含む

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

2022/5 お問い合わせ件数 うちチャットボット対応件数

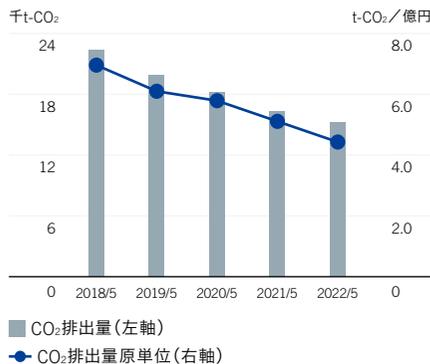


お客様とのコミュニケーション

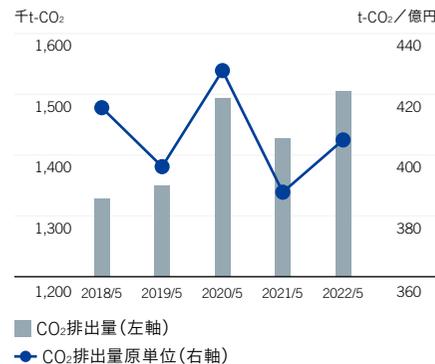
ESG

CO₂排出量／原単位 (売上高あたりCO₂排出量)

Scope1+2 連結



Scope1+2+3 単体



グリーン商品数／比率 単体

約14,500アイテム



アスクルカタログ2022掲載アイテム数より

森林認証(FSC・PEFC)

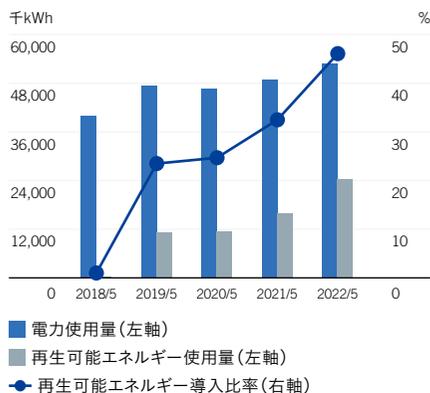
商品数 単体 P.51



アスクルカタログ2022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 P.48



従業員数／女性管理職比率 単体

P.55



有給休暇取得率 単体

P.55



11カ年データ

単位：百万円(別途記載のものを除く)

	2012/5	2013/5	2014/5	2015/5	2016/5	2017/5	2018/5	2019/5	2020/5	2021/5	2022/5
連結財務指標											
売上高	212,932	226,610	253,408	276,759	315,024	335,914	360,445	387,470	400,376	422,151	428,517
売上総利益	47,490	50,613	55,701	60,814	70,328	76,755	85,515	91,606	95,683	104,378	105,072
販売費及び一般管理費	40,873	43,733	51,425	53,965	61,810	67,890	81,323	87,085	86,862	90,455	90,763
営業利益	6,617	6,880	4,276	6,849	8,517	8,865	4,192	4,520	8,821	13,923	14,309
経常利益	6,504	7,241	4,449	6,959	8,574	8,866	3,940	4,418	8,656	13,850	14,270
親会社株主に帰属する当期純利益	2,301	5,812	2,165	4,032	5,255	1,014	4,693	434	5,652	7,758	9,206
EBITDA	10,277	10,174	8,858	11,408	12,953	13,927	10,143	10,952	14,722	20,418	20,869
設備投資額	2,621	3,620	24,467	4,528	10,528	4,555	20,478	6,042	5,486	10,428	10,484
減価償却費	780	662	1,728	1,892	2,168	2,469	2,949	3,590	3,017	3,160	3,292
ソフトウェア償却費	2,262	2,012	2,211	1,979	1,473	1,668	1,774	1,882	2,373	2,755	2,538
有利子負債	6,124	3,981	7,400	7,074	14,719	23,426	34,703	32,101	29,704	28,407	25,201
純資産	51,698	56,935	58,073	60,945	51,242	46,231	49,344	48,631	52,825	59,203	57,271
総資産	109,011	110,151	119,976	132,667	139,552	155,678	173,713	169,112	174,146	190,107	188,024
営業キャッシュ・フロー	9,720	3,871	11,534	12,227	13,831	16,227	10,150	6,215	16,609	15,998	17,952
投資キャッシュ・フロー	△2,366	△3,873	△20,785	△8,293	△11,663	△5,217	△1,588	△5,962	△6,055	△9,079	△10,748
財務キャッシュ・フロー	29,045	△3,910	△1,453	△2,001	△10,606	7,241	6,553	△4,950	△4,761	△3,919	△14,674
売上高成長率(%)	108.0	106.4	111.8	109.2	113.8	106.6	107.3	107.5	103.3	105.4	101.5
売上総利益率(%)	22.3	22.3	22.0	22.0	22.3	22.8	23.7	23.6	23.9	24.7	24.5
売上高営業利益率(%)	3.1	3.0	1.7	2.5	2.7	2.6	1.2	1.2	2.2	3.3	3.3
自己資本比率(%)	46.7	51.0	48.0	45.8	36.6	29.6	28.3	28.6	30.1	30.9	30.2
CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)(日)	△27.5	△25.6	△23.4	△23.3	△23.0	△26.3	△28.6	△25.4	△23.8	△25.4	△26.6
ROE(%)	6.8	10.9	3.8	6.8	9.4	2.1	9.9	0.9	11.2	14.0	15.9
総資産回転率(回)	2.35	2.07	2.20	2.19	2.31	2.28	2.19	2.26	2.33	2.32	2.27
1株あたり情報(円)											
1株あたり当期純利益(EPS)	74.01	107.50	39.75	73.29	100.50	19.75	92.15	8.52	110.78	75.83	90.83
1株あたり純資産(BPS)	942.40	1,038.04	1,049.66	1,101.12	984.64	905.01	964.46	948.44	1,027.37	573.57	582.43
1株あたり配当金	30	30	30	30	33	36	36	36	38	49	31
単体事業別業績指標											
BtoB事業											
売上高(億円)	2,129	2,245	2,412	2,551	2,785	2,919	3,026	3,158	3,290	3,451	3,480
営業利益(億円)	66	82	93	107	133	140	135	142	154	201	170
取り扱い商品数(百万アイテム)	0.2	0.4	0.7	0.8	1.1	3.3	5.1	6.1	7.4	8.9	11.7
在庫商品数(千アイテム)	40.6	53.1	63.0	61.5	66.1	75.5	75.8	82.1	89.0	96.6	129.8
オリジナル商品数(千アイテム)	3.6	4.3	5.7	5.7	7.4	7.8	8.1	8.4	8.6	8.7	8.7
オリジナル商品売上比率(%)	14.1	15.7	17.6	18.9	19.8	20.6	35.1	36.4	34.2	34.1	35.4
LOHACO事業											
売上高(億円)	—	21	121	199	328	390	417	513	486	528	543
営業損失(億円)	—	△13	△29	△32	△34	△46	△93	△92	△61	△42	△29

※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。

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(2021年5月期)	当連結会計年度(2022年5月期)
資産の部		
流動資産	143,291	136,964
固定資産	46,815	51,059
有形固定資産	24,966	24,285
無形固定資産	11,036	15,455
投資その他の資産	10,812	11,319
資産合計	190,107	188,024
負債の部		
流動負債	108,786	100,686
固定負債	22,117	30,066
負債合計	130,903	130,753
純資産の部		
株主資本	58,819	56,838
その他の包括利益累計額	△42	△82
新株予約権	△5	0
非支配株主持分	431	514
純資産合計	59,203	57,271
負債純資産合計	190,107	188,024

連結損益計算書

単位：百万円

	前連結会計年度(2021年5月期)	当連結会計年度(2022年5月期)
売上高	422,151	428,517
売上原価	317,769	323,444
売上総利益	104,378	105,072
販売費及び一般管理費	90,455	90,763
営業利益	13,923	14,309
営業外収益	348	319
営業外費用	421	359
経常利益	13,850	14,270
特別利益	8	230
特別損失	2,582	629
税金等調整前当期純利益	11,277	13,871
当期純利益	7,756	9,295
親会社株主に帰属する当期純利益	7,758	9,206

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(2021年5月期)	当連結会計年度(2022年5月期)
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,998	17,952
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,079	△10,748
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,919	△14,674
現金及び現金同等物の期首残高	63,260	66,259
現金及び現金同等物の期末残高	66,259	58,789

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(2022年5月期末時点)	2023年5月期取組/目標	
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	<ul style="list-style-type: none"> お客様への1to1での情報提供を充実 検索性の向上施策を実施 	<ul style="list-style-type: none"> サイトの1to1強化 配送サービス最適化検討
			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 87.2%	一次解決率 88%
		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	自動配送などの新規施策を検討	<ul style="list-style-type: none"> 調査継続・効果測定検討 サプライヤーとの協議
	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	欠品関連データ収集方法を構築中	収集データに基づき対策検討
			配送品質向上・配送遅延ゼロ達成	2025	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟・可変な車両体制の構築 ドライバー端末に遅配アラート機能を実装 	情報連携による配送負荷分散・全営業所での配送状況の可視化、品質の意識づけ徹底
		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	商品データ整備について検討中	一部仕入先とのデータ連携PJ開始
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"> 「オリジナル商品の環境基準」策定 ネガティブリスト(有害物質等)を策定・活用 	<ul style="list-style-type: none"> 「オリジナル商品の環境基準」公表 「オリジナル商品の環境基準」による商品開発実施
		新たなサービスによる社会課題解決	メーカー廃棄予定商品の販売プラットフォーム実現: 累計100万個の廃棄削減を達成	2025	廃棄削減数: 約318千個	廃棄削減数: 約333千個/年
			「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	ニーズについて情報収集・検討中	サービス設計・検討を進める
	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	2025	回収スキーム・委託先の検討・調整	<ul style="list-style-type: none"> 回収テスト実施 リサイクル・リユース先の検討
		廃棄物ゼロチャレンジ	「商品廃棄ゼロ」達成	2030	廃棄商品・理由の可視化、データ共有	計画策定
			「梱包資材の全量再資源化」達成	2030	梱包用フィルム再生ベレット化(関東拠点)	関西拠点への展開検討

マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧

	ゴール	アクションプラン・KPI	達成目標年度	取組実績(2022年5月期末時点)	2023年5月期取組/目標	
環境	5 脱炭素社会の実現に向けた挑戦	アスクルグループCO ₂ ゼロ	「2030年CO ₂ ゼロチャレンジ」の達成	2030	<ul style="list-style-type: none"> Scope1+2排出量15,254t-CO₂(2018年5月期比△32%) 再エネ化進捗:約65% 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減施策の検討・実装 RE100、EV100の推進
			植林等によるCO ₂ 吸収の取り組み	計画策定中	一部自治体との交渉開始	計画策定
			環境配慮のお届け方法のお客様への提供	計画策定中	「荷まとめ」対象拡大のシステム改修	計画策定
	6 生物多様性の保全	サプライチェーン全体でのCO ₂ 削減	SBT達成(Scope3のCO ₂ を12%削減)	2030	オリジナル商品のCO ₂ 排出量調査開始	<ul style="list-style-type: none"> 調査継続・効果測定検討 サプライヤーとの協議
			商品CO ₂ の見える化・削減貢献量の算定の完了	2025	オリジナル商品のCO ₂ 排出量調査開始	<ul style="list-style-type: none"> オリジナル商品CO₂排出量見える化 調査対象拡大検討
	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	対馬市への寄付実施(約300千円)	計画策定	
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	調査実施(対象約1,100社・回答率約80%)	個別ヒアリング・回答結果の公表	
		PB商品製造委託工場への監査実施	2025	初回監査実施対象の確定	初回監査実施、以降の監査計画策定	
		サプライヤー以外の取引先調査	全取引先へのアスクル信頼度調査実施	2025	—	実施概要を検討(内容、対象等)
	8 ライフラインとしての責任の全う	「ライフライン商品」の拡充と安定供給	「ライフライン商品」安定供給体制の構築	2030	お客様アンケート、過去の災害発生時の受注データ等の分析を実施	<ul style="list-style-type: none"> 対象商品の確定 在庫、販売、配送等の対応策を策定
		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	免震化を含む今後の物流センター計画を策定中	計画策定
			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"> 過去のBCP課題・対応策を整理、明確化 有事対応判断基準の策定・システム化検討 	<ul style="list-style-type: none"> 既存拠点耐震化、復旧プラン策定 復旧業務の仕組み化・システム化
		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	現状・体制の確認	物流拠点所在自治体への確認実施および締結計画策定

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(2022年5月期末時点)	2023年5月期取組/目標	
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	22.2%	25%
		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1.8%(5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」開始	継続実施
	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	制度設計中	パーパス&バリューズに基づく表彰制度を計画・実施予定
			全社育成計画策定・実践(DX人材育成含む)	計画策定中	<ul style="list-style-type: none"> 教育体系を策定 各種研修等の実施 	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	2030	目標20名に対し実績 15名(達成率75%)	採用目標: 中途20名、新卒10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	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス教育実施: 全社員(単体) 重大コンプライアンス違反0件 	<ul style="list-style-type: none"> 教育継続実施、ホットライン活用促進 重大コンプライアンス違反0件
		情報セキュリティの確保	セキュリティインシデント 重大事故0件(継続)	2030	重大事故0件	<ul style="list-style-type: none"> 重大事故0件達成 再発防止策定、教育・啓発強化
	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	計画策定中	<ul style="list-style-type: none"> 目指すべき方向の骨子作成 健診データ等をもとに施策の優先順位検討 	<ul style="list-style-type: none"> 産業医体制見直し、データ基盤整備 現状分析・施策立案
		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	計画策定中	—	<ul style="list-style-type: none"> 計画策定 タレントマネジメントシステム実装
	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4,285億円、営業利益率3.3%、ROE15.9%	売上高4,555億円、営業利益率3.2%、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△26.2日	2025年5月期に△20日

用語集

事業	アスクルエージェント	BtoB事業でお客様ごとに設定される「担当販売店」のこと。顧客開拓・維持、債権回収等の役割を担う。日本各地に1,100社以上のアスクルエージェントが活動している。(2022年5月期末現在)
事業	エシカルeコマース	当社が目指す、環境保全や社会課題解決を考えたサステナブルなeコマースサービス。お客様がアスクルのサービスをご利用いただくことがそのままお客様のサステナブルな行動につながることを目指す。
事業	SKU(エスケューユ)、アイテム数	Stock Keeping Unit(ストック・キーピング・ユニット)の略。受発注や在庫管理を行う際の「管理単位」。当社の場合は「販売単位」。同じ商品でも入り数などの違いで区別があるため、アイテム(商品種類)数と合わせ、SKUは重要な管理単位となっている。
事業	MRO(エムアールオー)	MRO=Maintenance, Repair, Operation(維持、修理、操業)の略で、「現場で使う備品・工具・修理用部材等その他の消耗品」などを指す。元々は生産のための原材料(直接材)ではない工場等の「副資材」(間接資材)のこと。
事業	サプライヤー	当社における商品仕入れ先のこと。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。2022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。
事業	サプライヤー直送(商品)	当社倉庫を介さずに、サプライヤーから直接お客様のお手元に商品が発送されるサービス(または該当の商品「直送品」)のこと。通称「サブ直」。類似用語に「クロスドック商品」(倉庫経由・在庫品と荷合わせ)がある。
事業	CB商品	CB商品=Consumer Brand商品。アスクルの造語。LOHACO ECマーケティングラポでは、「生活者起点のデザイン商品」として、暮らしによりそうデザイン商品を、メーカーとともに多数開発・展開している。
事業	BtoB・BtoC	BtoB=Business to Business=企業間の取引。BtoC=Business to Consumer(Customer)=企業と消費者間の取引。当社では、BtoBが創業からの主軸事業。BtoCはLOHACO事業を展開している。
事業	PB商品・オリジナル商品	PB商品=プライベートブランド商品。お客様の声を起点とした商品、メーカーとの共創による環境・デザイン・品質に配慮した商品、店頭で目立つことが不要な通販・ECサイトでの販売ならではの商品など、アスクルでは多数のPB商品を開発・販売している。 ※「PB」の対義語は、「NB(ナショナルブランド)」 ※「オリジナル商品」=PB商品+メーカーとの共同企画・限定販売商品等を含む

物流	オリコン	「折りたたみコンテナ」の略語。商品をピッキングし、コンベアで運送する際に使用する箱のこと。当社の「ECO-TURN(エコターン)配送」においてもオリコンが活躍している。
物流	サプライチェーン・バリューチェーン	サプライチェーンは原産地からお客様までの商品を通じた物理的な連鎖のこと。バリューチェーンは商品がもたらす価値の連鎖を表す。原材料に近い方を「上流」、最終消費者に近い方を「下流」と呼ぶ場合がある。
物流	自動倉庫	コンベア等で運ばれてきた荷物を自動的に棚に保管する巨大設備。各物流センターに設置・運用されている。 P.26
物流	3PL(スリーピーエル)	3rd Party Logisticsの略。荷主企業に代わる第三者として、ロジスティクス(物流全般)を設計・提案、包括的に受託する事業形態のこと。
物流	配送キャリア	配送会社のこと。トラックなどの運送手段を自社保有して、運送事業を自ら行う事業者のことを指す。
物流	パレット	商品の輸送・積み下ろし、倉庫内移動、保管などの際に利用する台のこと。パレットに複数荷物を積みつけ、フォークリフトやハンドリフト等でパレットごと運ぶ。パレットを活用した輸送・運搬を「パレット方式」「パレチゼーション」と呼ぶこともある。
物流	ピッキング	倉庫内業務の1つ。注文に従い、保管場所から商品を取り出す作業のこと。デジタルピッキング(デジタル表示を用いたピッキング作業支援システム)、トータルピッキング(複数注文中の同一商品をまとめて取り出した後、注文ごとに仕分ける方法)等の用語もある。
物流	ラストワンマイル	最終拠点からお客様へ商品をお届けする物流の「最後の区間」のこと。ラストワンマイルにおけるサービス品質向上とコストダウンの両立は、EC事業における「タッチポイント」(お客様との重要な接点)の1つとして、戦略上の重要な要素となっている。
物流	ロングテール商品(⇨ヘッド商品)	汎用的・注文頻度が高い「ヘッド商品」に対して、専門的・注文頻度が低い商品を「ロングテール商品」と呼ぶ。多品種・少量販売で、グラフ上「長いっば」(ロングテール)に当たることに由来。

社外からの評価

2022
「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定



2018
「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」構成銘柄に採用



2018
環境省の「エコ・ファースト企業」に認定



2019～2021
3年連続でCDP「気候変動Aリスト(最高評価)」企業に選定



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



2022
CDP「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定



2016
厚生労働省の「トモニ」マークを取得



2019
東京都の「家庭と仕事の両立支援推進企業」に登録



2017
厚生労働省の「くるみん」マーク(1段階認定)を取得



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



2021
経済産業省の「DX認定事業者」に認定



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



日本証券アナリスト協会「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」(2021年度)小売業部門第2位、「ディスクロージャーの改善が著しい企業」に選定

経済産業省・東京証券取引所「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注目企業2022」に選定



社外への賛同・参加

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



2014
「日本気候リーダーズ・パートナーシップ(Japan-CLP)」に参画



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



2017
ASKUL LOGISTが所有/リースで使用する配送車両を2030年までに100%EV化することを宣言、「EV100」に参加



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



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



2016
「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に参加



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



2021
「30% Club Japan」へ参画



2019
「ホワイト物流」推進運動への賛同・自主行動宣言



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



グループネットワーク

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

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

会社情報 / 株式情報 (2022年5月20日現在)

会社情報

会社名	アスクル株式会社 ASKUL Corporation https://www.askul.co.jp/kaisya/
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	3,380人(連結)
決算日	5月20日

株式情報

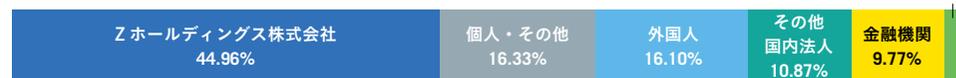
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	2678
発行可能株式総数	169,440,000株
発行済株式の総数	97,518,800株 <small>※ 発行済株式の総数には、自己株式71,871株が含まれています。</small>
株主数	37,543名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
単元株式数	100株
定時株主総会	毎年8月
業種	小売業
アナリストカバレッジ	12名 https://www.askul.co.jp/kaisya/ir/stock/analyst.html

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	44.96
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)	5,616	5.76
岩田 彰一郎	1,874	1.92
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,871	1.92
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE FIDELITY FUNDS	1,871	1.92
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	1,572	1.61
今泉 壮平	996	1.02

※1 持株数は千株未満を切り捨て、持株比率は小数第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5,578千株が含まれています。
 ※4 株式会社日本カストディ銀行(信託口)の持株数には、信託業務に係る株式数1,855千株が含まれています。

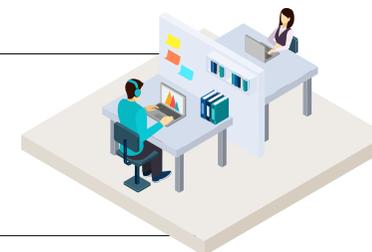
株式の所有者情報(除く自己名義株式)



統合報告書に関するお問い合わせ先

コーポレート本部 コーポレートコミュニケーション

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



ASKUL