

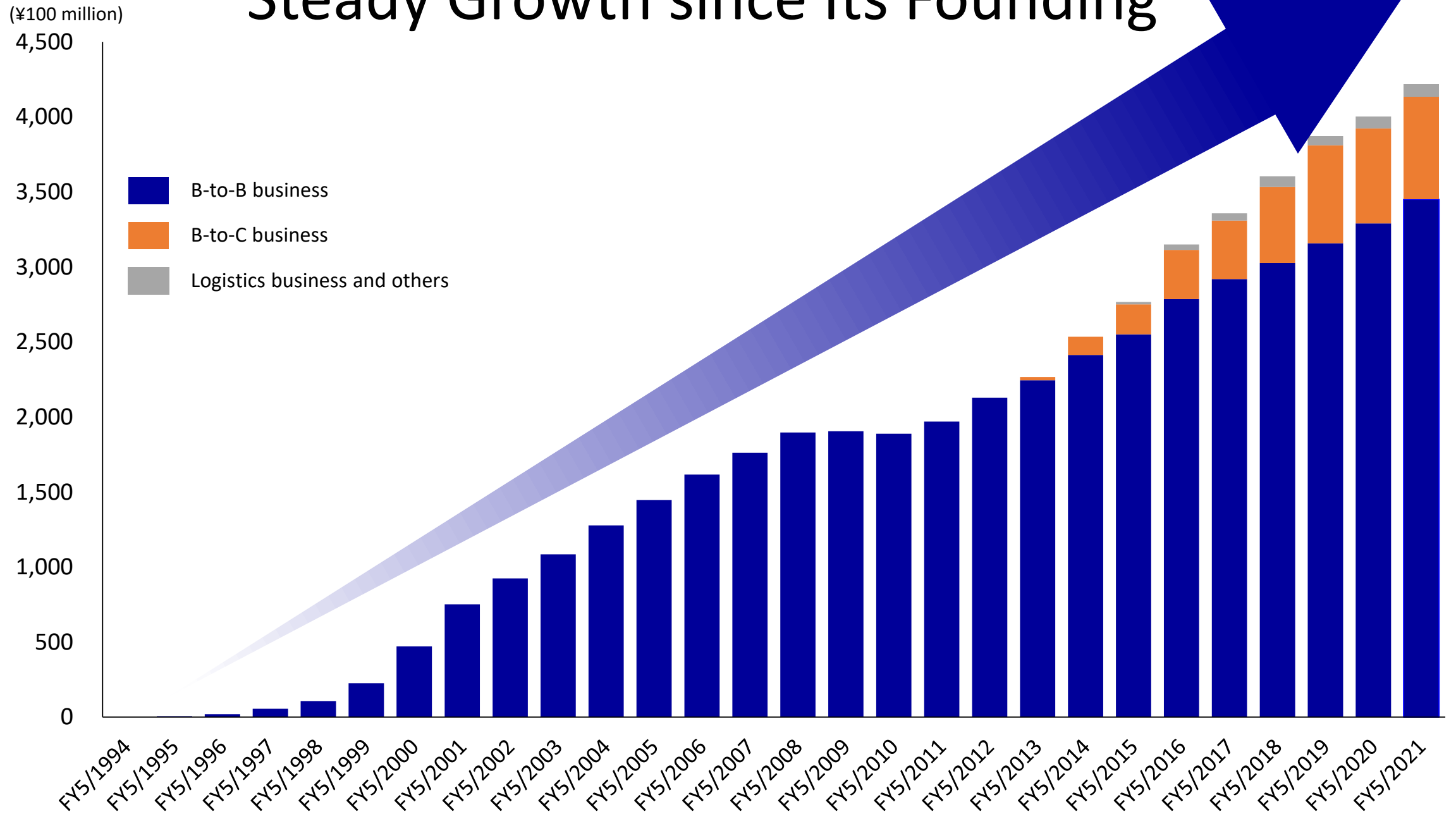
From FY5/2022 to FY5/2025

Medium-Term Management Plan

July 2, 2021
ASKUL Corporation



Steady Growth since Its Founding

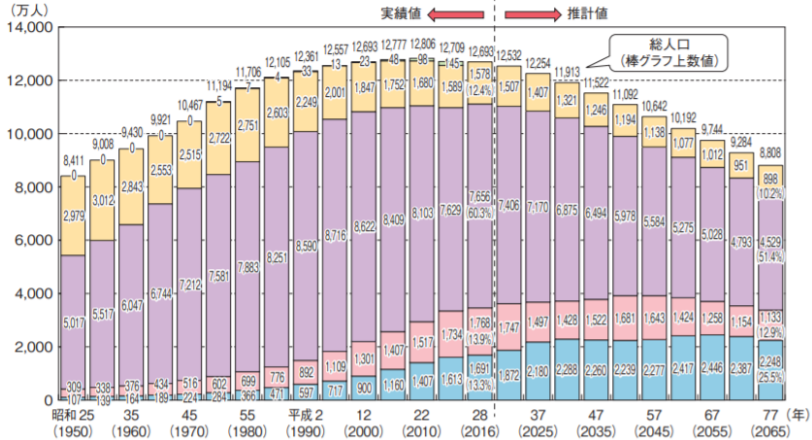


Business Environment Surrounding ASKUL

Declining birthrates, aging population, and labor shortage

Acceleration of the shift to EC

Evolution of AI and technology



From "2017 Declining Birthrate White Paper" by Cabinet Office



Fight against infectious disease

Climate change and sustainable management

New work styles and borderless between BtoB and BtoC



Huge Growth Market

B-to-B Market size

12.6 trillion yen + α
(something extra)

Medical field : ¥4.2 trillion

MRO field : ¥8.4 trillion

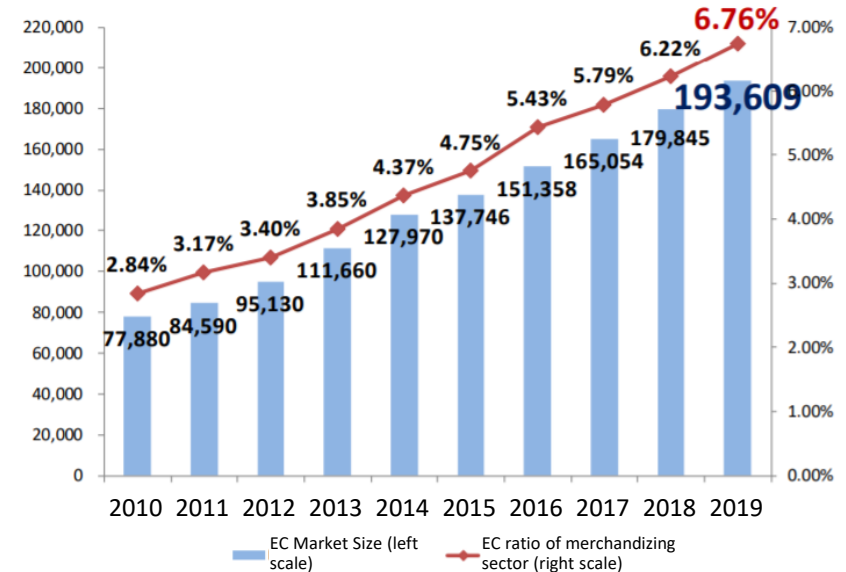
+ α

* Estimated by ASKUL, based on “Statistics of Production by Pharmaceutical Industry” by Ministry of Health, Labour and Welfare and “Census of Manufacture Report by Commodity” by Ministry of Economy, Trade and Industry, etc.

B-to-C Ratio of EC

Expanding from 6.76%

Trend in B-to-C EC Market Size in Japan (100 million yen)



Source: 2019 E-commerce Market Survey (Ministry of Economy, Trade and Industry)

Medium-Term Management Plan to Survive Intensifying Competition

Competitive Advantage Supporting Steady Growth

Customer base and big data



ASKUL original products



EC logistics

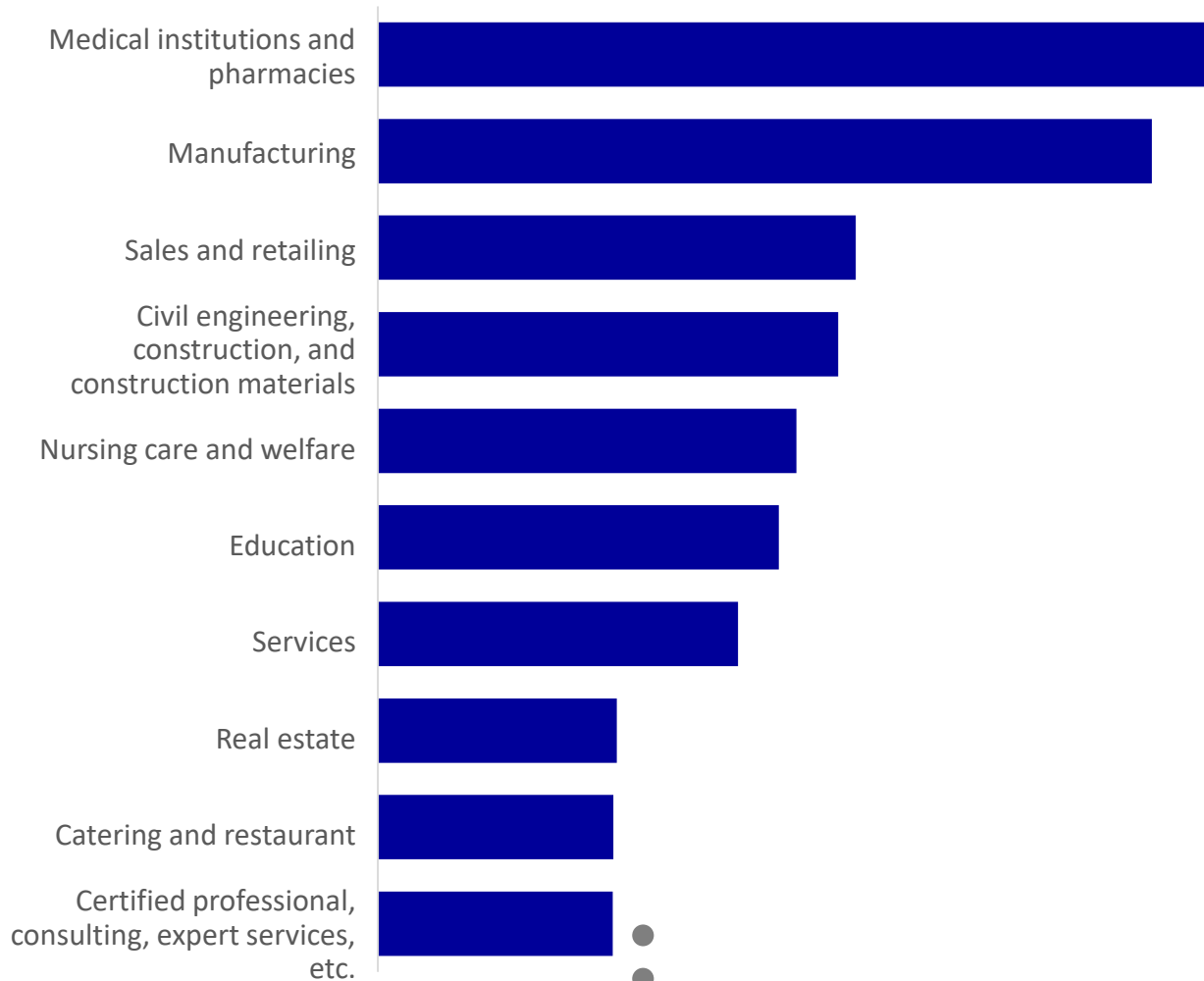


Z Holdings Group



Diverse Customer Bases and Big Data

B-to-B Number of customers
in Top 10 industries*1



One of Japan's largest amounts
of B-to-B big data*2

Cumulative
purchase
amount

More than **¥3 trillion**

Cumulative
number of
orders

More than **500 million**

Annual
page views

More than **1.2 billion**

*1 Number of customers who made purchases in May 2021

*2 Subject period: From May 21, 2006 to May 20, 2021

Unique EC Logistics

Logistics infrastructure that realizes nationwide same-day and next-day delivery



Highly automated distribution facilities



100% in-house operation of warehouses in the Group



What Has to Be Achieved by 2025

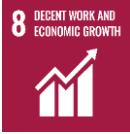


















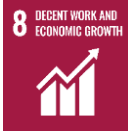




Transformation from Office Supplies Mail Order

: To become an infrastructure company that supports all workplaces and lifestyles

Purpose (raison d'être)

Continuously bringing delight
to our workplace, life, the planet
and tomorrow.

Materialities (Key Issues)

Materialities (Key Issues)		Related SDGs				
DX	<p>Service reform via DX</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Create the best customer experience ● Build an innovative value chain 					
Co-creation	<p>Innovation via co-creation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Realize a resource circulation system ● Create new value through products and services 					
Environment	<p>Contribute to the global environment for the next generation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Challenge to realize a carbon neutral society ● Conserve biodiversity 					
Supply Chain	<p>Build a responsible supply chain</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Realize sustainable procurement ● Complete responsibilities as a lifeline 					
Human resource	<p>Develop human resource to strengthen sustainable corporate activities</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Innovate with proactive human resources ● Promote diversity where individuals can demonstrate their abilities 					
Foundation	<ul style="list-style-type: none"> ● Maintain and improve sound financial structure ● Achieve highly transparent governance (including information security) ● Healthy management that allows safe and secure work both physically and mentally 					

Medium-Term Management Plan Basic Policy



Sustainable
management

Maximization of
customer value

Change to
a highly
profitable model

Promote Solutions to Environmental Issues by Integrating Them into Business

Draw on activities done so far and accelerate the activities

Realization of
a carbon neutral
society

Realization of
a resource
circulation system

Expansion and
reinforcement of
environmentally
friendly products



A pair of hands is shown from the bottom, cupping a small, vibrant green seedling with several leaves and a mound of dark soil. The background is a soft, out-of-focus green with bokeh light effects, suggesting a natural, outdoor setting. The overall tone is positive and eco-friendly.

ASKUL Moving to “Ethical E-Commerce”

Sustainable services that consider environmental conservation
and solving social issues

Management Indicators

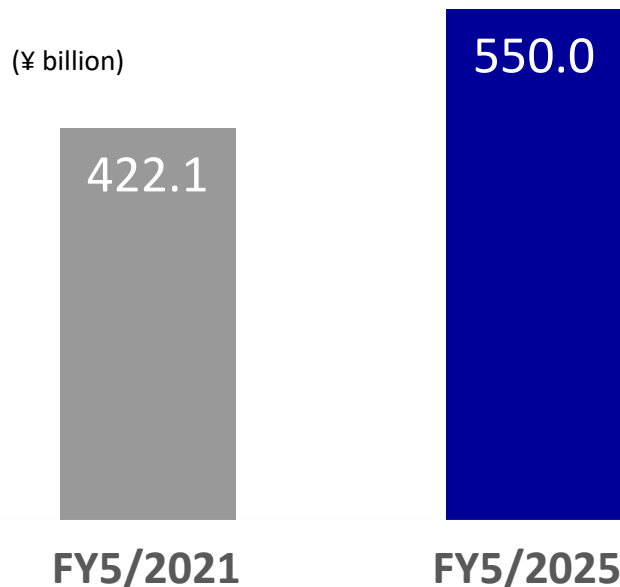
FY5/2025

Net Sales ¥550 billion Operating Income Ratio 5%

Cumulative investments from FY5/2022 to FY5/2025: More than ¥30 billion

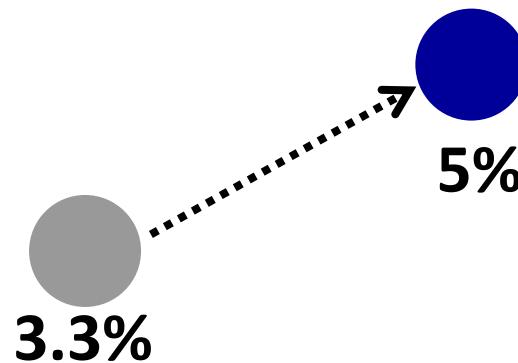
Consolidated net sales

Annual average growth rate:
Over 6%

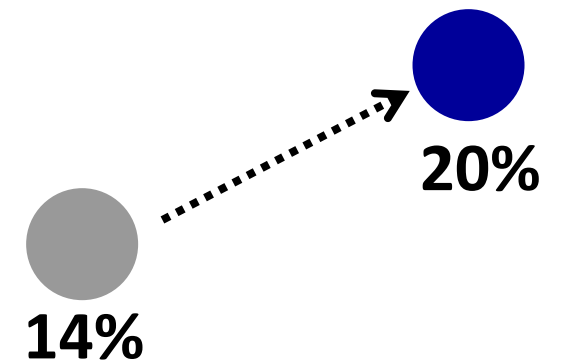


Consolidated operating income ratio

Annual average growth rate:
Over 18%



Consolidated return on equity (ROE)

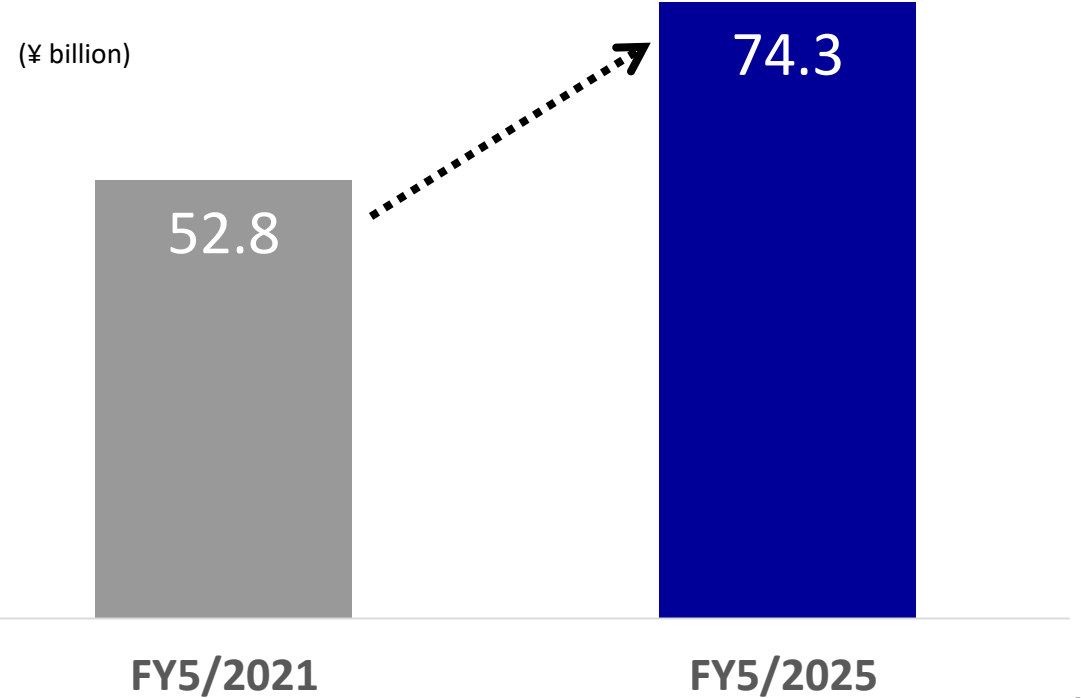
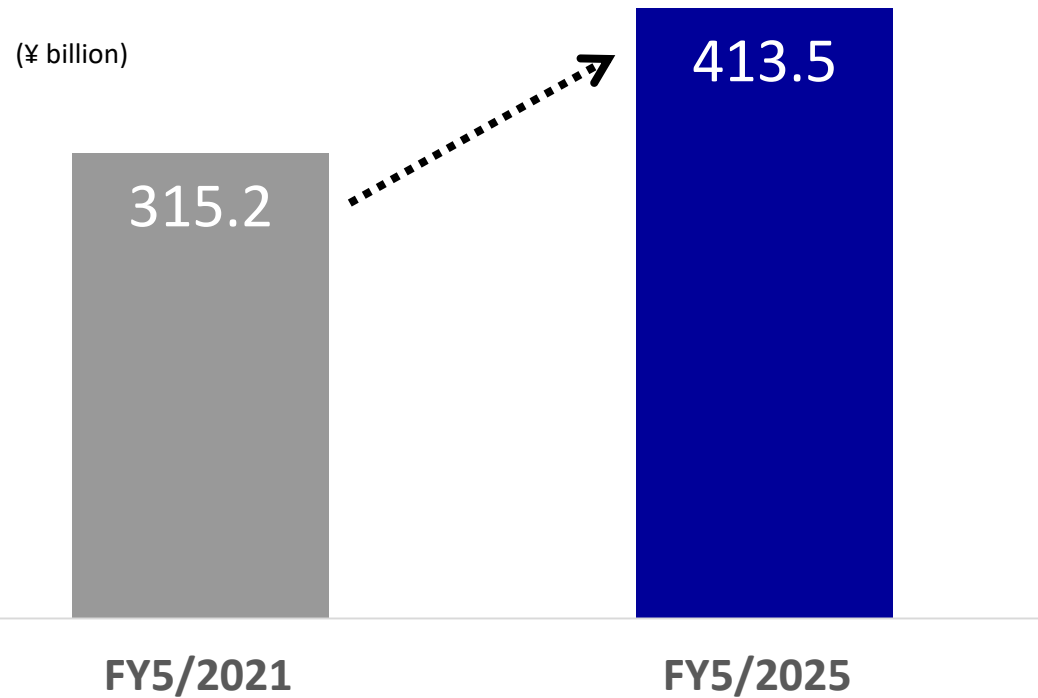


FY5/2025 Net Sales by Business

[B-to-B non-consolidated]
To double-digit growth
in the final year

[LOHACO]

Turn profitable and grow again



Medium-Term Growth Scenario

Establishment of the most powerful B-to-B EC website

Strategic industries and expansion of product assortments

Synergies with Z Holdings Group

Reform of the platform

- ✓ Consolidated net sales ¥550 billion
- ✓ B-to-B To double-digit growth
- ✓ LOHACO To become a profitable business

FY5/2021

FY5/2022

FY5/2023

FY5/2024

FY5/2025

Top-Priority Strategies

1. Strategic industries and expansion of product assortments
2. Establishment of the most powerful B-to-B EC website
3. Synergies with Z Holdings Group
4. Reform of the platform

Top-Priority Strategies

1. Strategic industries and expansion of product assortments
2. Establishment of the most powerful B-to-B EC website
3. Synergies with Z Holdings Group
4. Reform of the platform

Two Major Industries to Strengthen Strategically



Medical care
and nursing care



Manufacturing

Expansion of Product Assortments

Frequency of
making
purchases

Low

High

Number of Products

Widespread expansion centering
on products
for strategic industries

2 times
(18 million items)

Products in stock

Expansion of “Come tomorrow”
(i.e., next-day delivery, the
meaning of ASKUL in Japanese)
products

4 times
(330,000 items)

ASKUL original products

Superiority in pricing and quality
Expansion of environmentally
friendly products

1.4 times
(12,000 items)

Top-Priority Strategies

1. Strategic industries and expansion of product assortments
- 2. Establishment of the most powerful B-to-B EC website**
3. Synergies with Z Holdings Group
4. Reform of the platform

The Most Powerful B-to-B EC Site

For individual business owners and small and medium-sized businesses



- Fastest purchasing from search
- Personalized recommendations



For mid-level and large enterprises



- A free-of-charge function to manage purchasing
- Volume discounts



New ASKUL website <FY5/2023>

ASKUL

Combine the
strong features
of both websites

Also has purchasing function compatible with teleworking.

NEW

ASKUL

Improvement in purchase frequency
and purchase amount per customer

Improvement in the retention rate
through consolidation of purchases

Effects of the new EC website

Cumulative sales

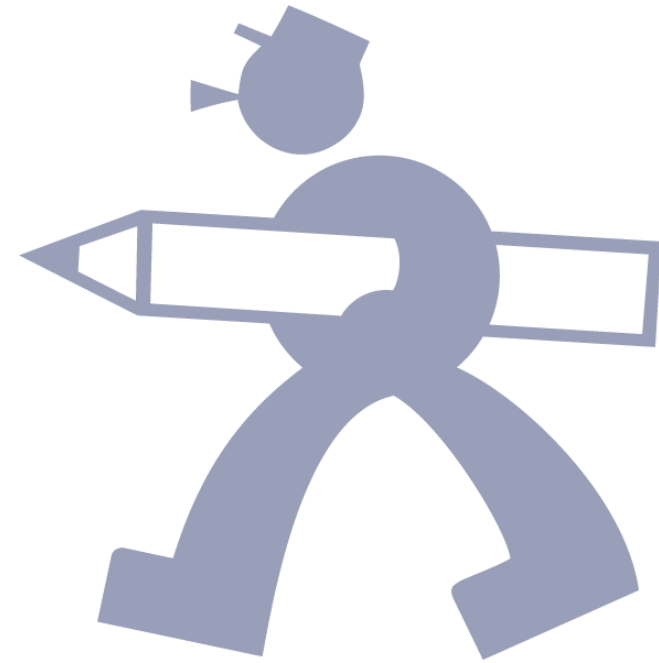
increase of

over

¥50 billion

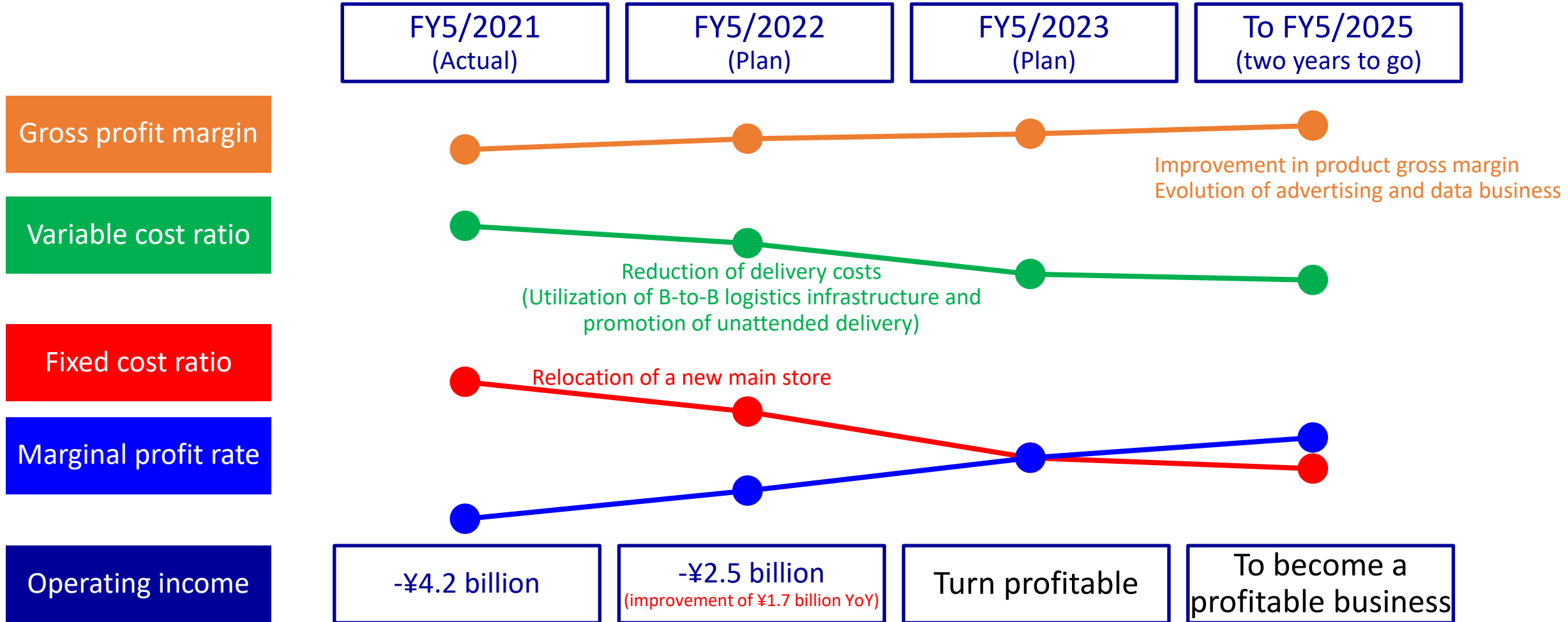
Top-Priority Strategies

1. Strategic industries and expansion of product assortments
2. Establishment of the most powerful B-to-B EC website
- 3. Synergies with Z Holdings Group**
4. Reform of the platform



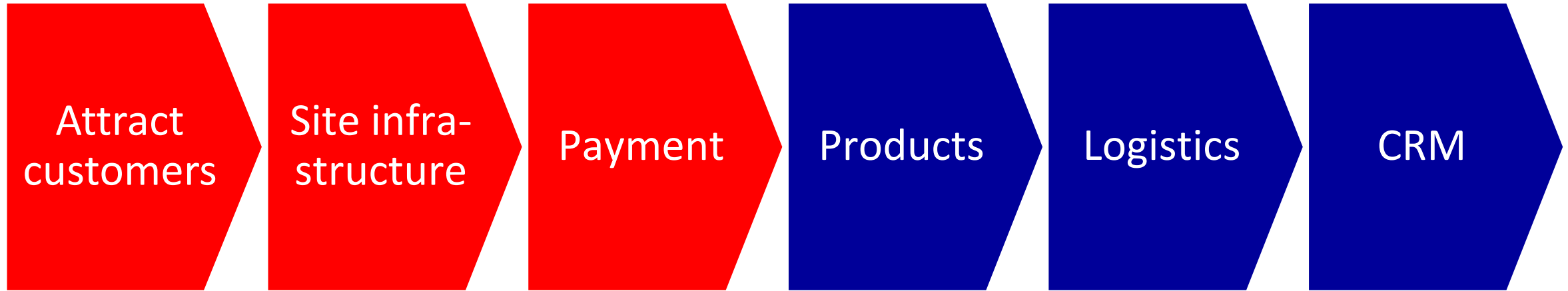
Put on Track for Regrowth and Develop It into Profitable Business

(FY5/2025 is a waypoint)



Develop Strengths for Further Growth

LOHACO value chain



Make full use of
Z infrastructure

YAHOO!
JAPAN

Focus resources
on strengths

LOHACO
by **ASKUL**

Maximize Synergies of Two Stores



LOHACO PayPay Mall Store

Focus on NB
Expansion of
new customers

×

LOHACO Main Store

Focus on
original products
Expansion of LOHACO
fans

LOHACO Main Store also adopts the same point-multiplication as PayPay Mall Store

NB and original products

Reinforce next-day delivery

LOHACO
by **ASKUL**



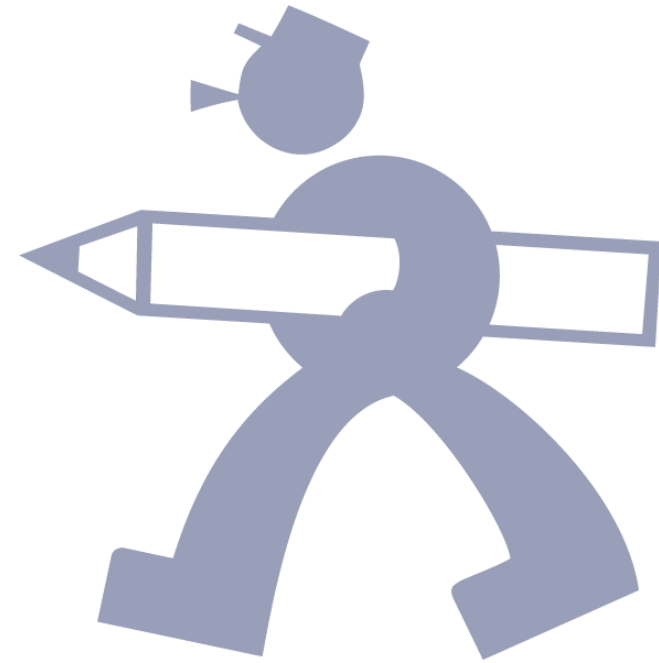
What LOHACO wishes to realize

Make Your Life Easy and Enjoyable



Top-Priority Strategies

1. Strategic industries and expansion of product assortments
2. Establishment of the most powerful B-to-B EC website
3. Synergies with Z Holdings Group
- 4. Reform of the platform**



What to Bring into Reality

Evolve Competitive High-Speed
Logistics to Bring Long-Tail to
“Come tomorrow (ASKUL)” as Well

Implementation Measures for Reform of Platform

1. Structural reform of distribution centers
2. Integration of B-to-B and B-to-C logistics
3. Value chain DX

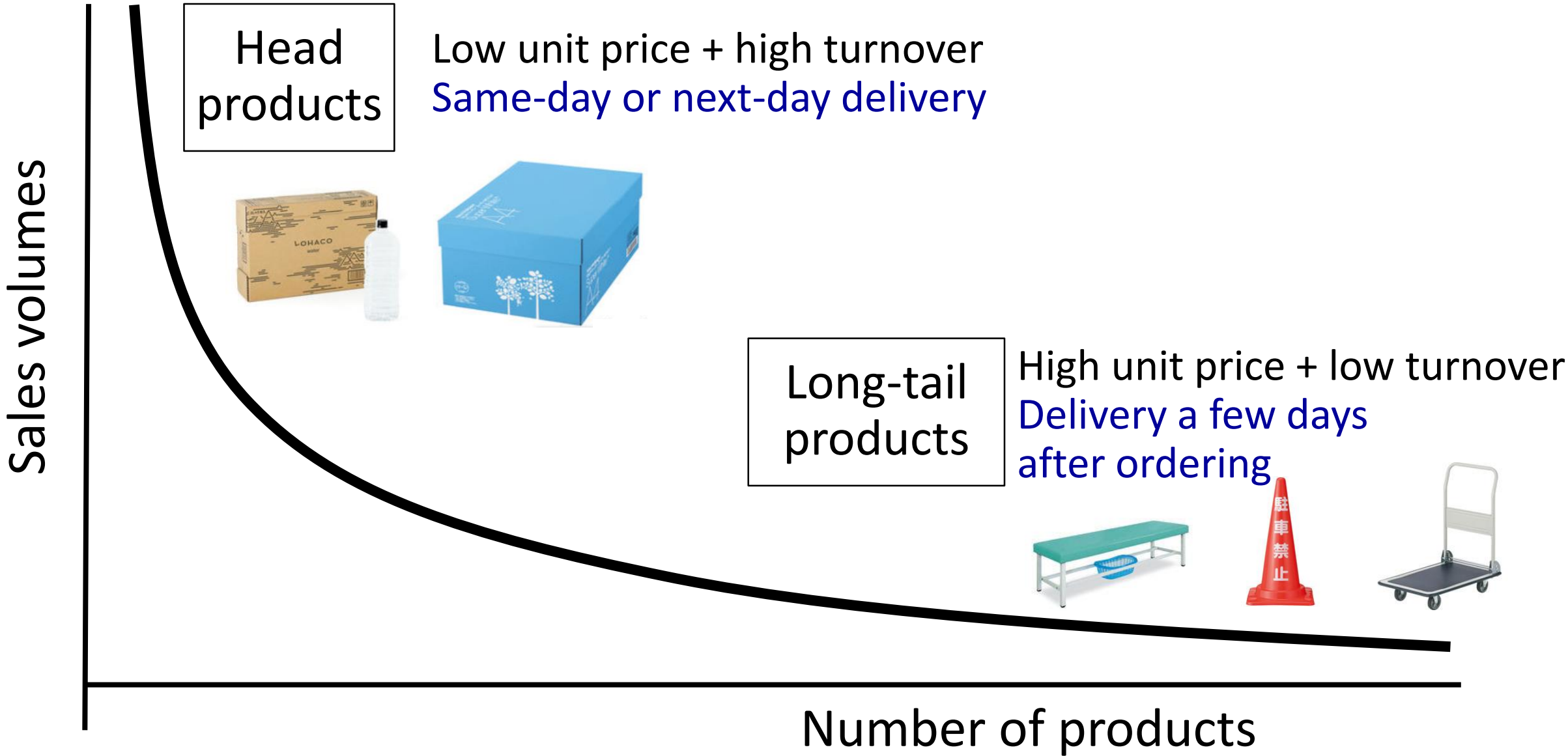
Implementation Measures for Reform of Platform

1. Structural reform of distribution centers

2. Integration of B-to-B and B-to-C logistics

3. Value chain DX

Hybrid Product Strategy



Hybrid Product Strategy

Head products

Low unit price + high turnover
Same-day or next-day delivery

Long-tail will also “Come tomorrow”

products

Delivery a few days after ordering

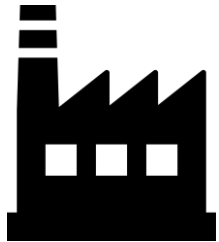


Number of products

Flexible Expansion of Items through Utilization of Logistic Support Distribution Centers

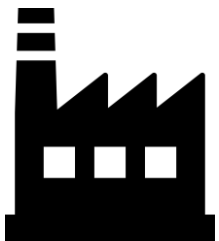
Before

Cargo in containers from overseas, etc.



After

Cargo in containers from overseas, etc.



- Creation of the space for long-tail products
- Ease in workload for receiving products
- Solution to shortage of products

Sales Expansion

Implementation Measures for Reform of Platform

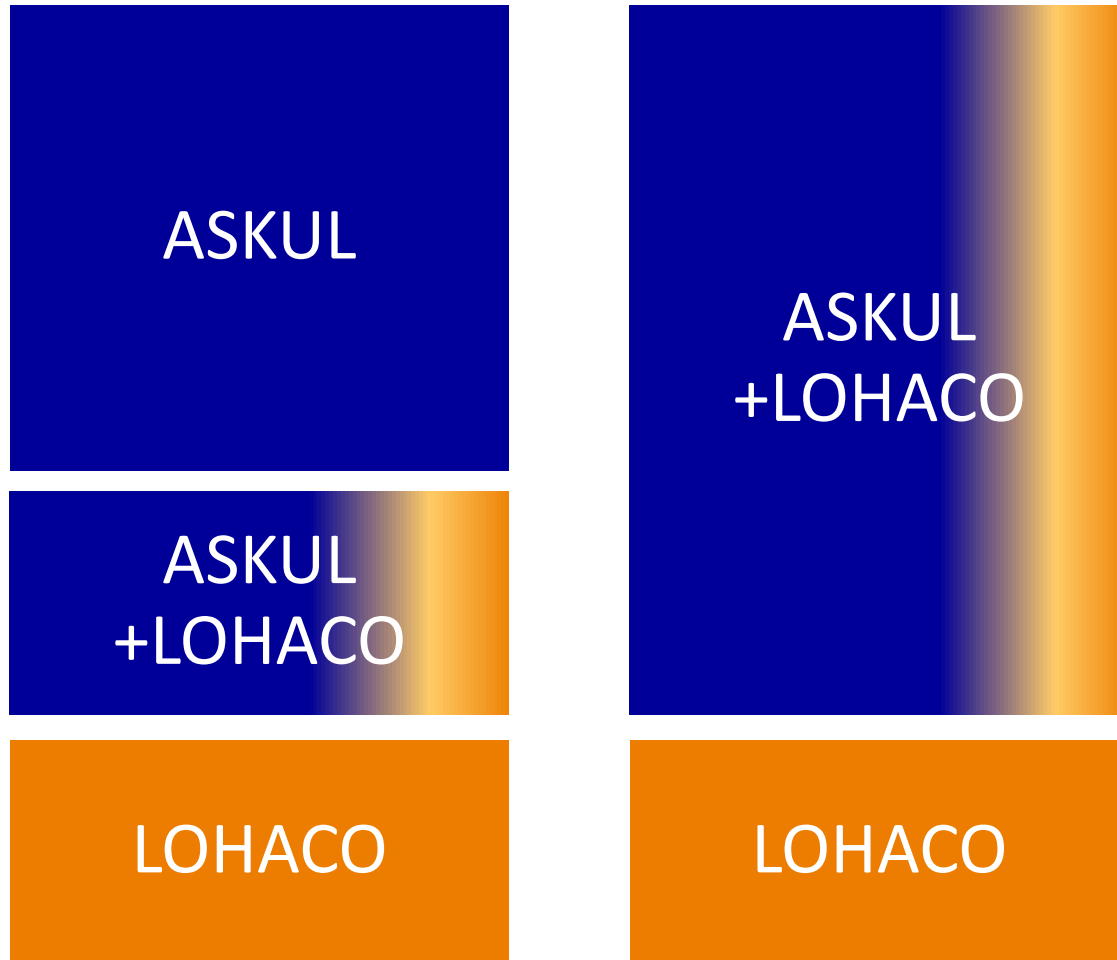
1. Structural reform of distribution centers

2. Integration of B-to-B and B-to-C logistics

3. Value chain DX

Improve Delivery Quality and Delivery Efficiency

Before → After



- Share inventory
- Make a delivery management system open
- Promote of B-to-B and B-to-C mixed delivery
- Unattended delivery is also optional



Improve delivery quality

Expansion of
“Come Tomorrow (ASKUL)”
products

Implementation Measures for Reform of Platform

1. Structural reform of distribution centers

2. Integration of B-to-B and B-to-C logistics

3. Value chain DX

Enhance Customer Value with Value Chain DX



Optimization by data and AI, and labor-saving by making better use of robots

Fastest purchasing

Reduction in stock shortage

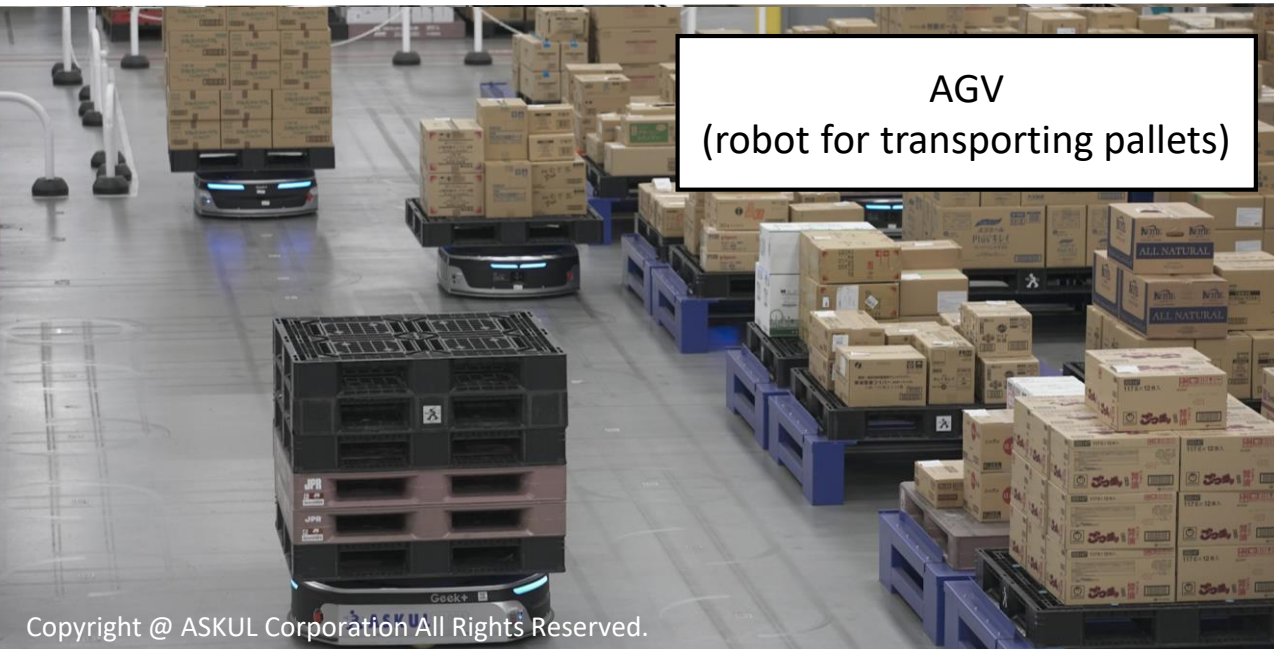
Shortest delivery

Resource-saving delivery

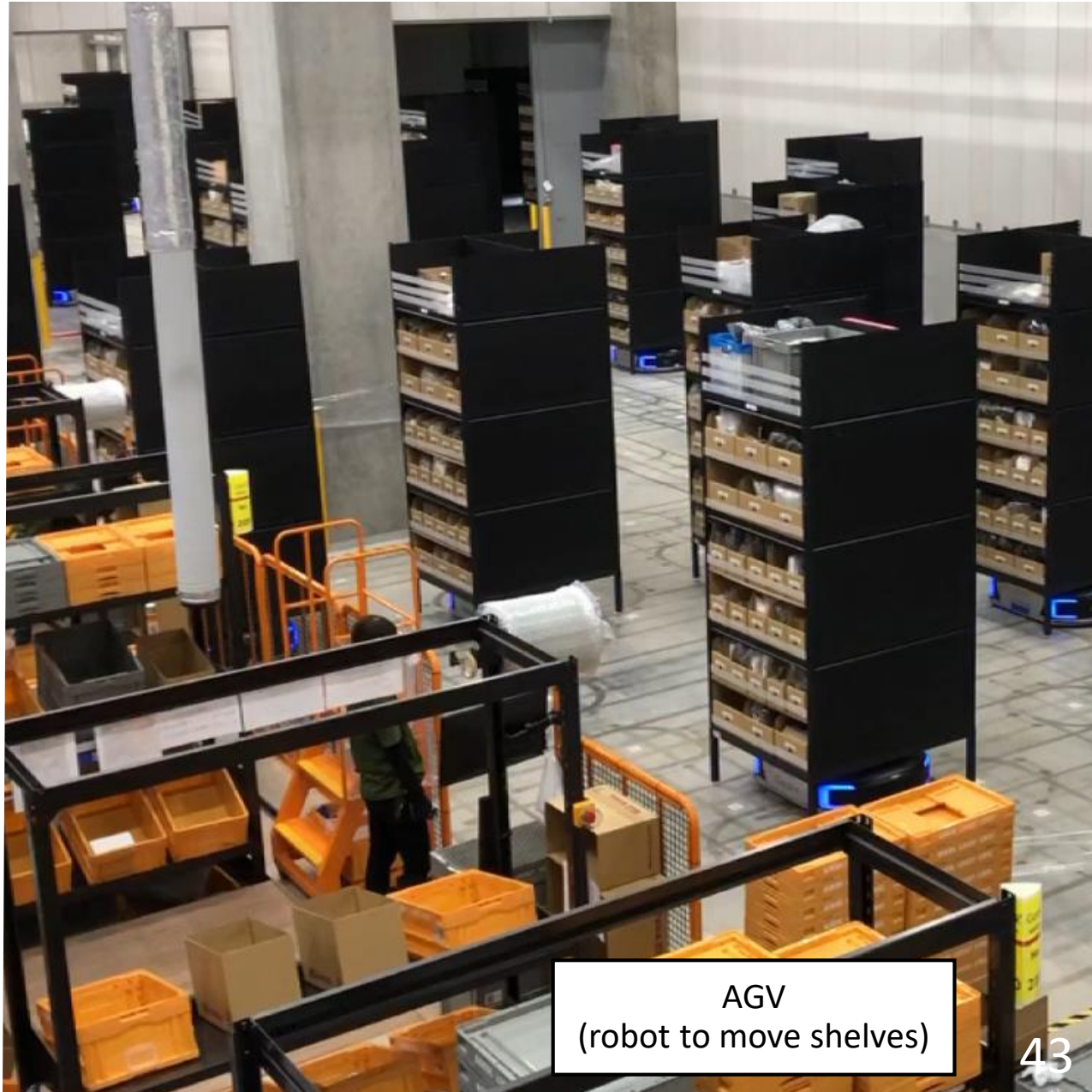
Expansion of Adoption of Practical AI Robots



Depalletizing robot
(automatic unloading process robot)



AGV
(robot for transporting pallets)



AGV
(robot to move shelves)



Construction of Most Advanced Core Distribution Center in East Japan

“ASKUL Tokyo DC” has been Completed in July

(Scheduled to start operation in the summer of 2022)

For Further Enhancing Corporate Value

Medium-Term Growth Scenario

Establishment
of new services

Establishment of the most
powerful B-to-B EC website

Strategic industries and
expansion of product assortments

Synergies with Z Holdings Group

Reform of the platform

To areas other
than product
sales*

* The above is not included in the
performance plan.

FY5/2021

FY5/2022

FY5/2023

FY5/2024

FY5/2025

Services that utilizes overwhelmingly strong customer bases and big data in B-to-B

Areas to explore

Services for small and medium-sized business

Services for medical and nursing care

Our DNA

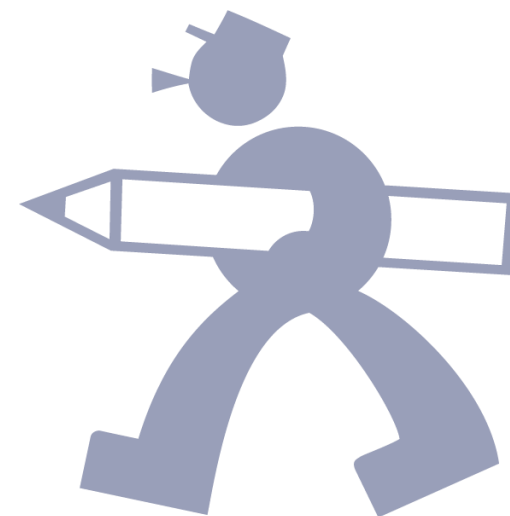
Advancing forward
for our customers

From FY5/2022 to FY5/2025
Medium-Term
Management Plan
Supplementary Material



Will be replaced with an
English translation
version

背景・現状認識



創業以来着実な成長



Will be replaced with an English translation version

時代の変化に対応しながら、商品やサービスを進化させ、磨きこむことで創業以来、着実な成長を実現

BtoCイベント…橙

売上高(連結)

21年5月期 4,200億円超

1992年
500アイテムからサービス開始

2011年 サプライヤー直送開始

2019年 IoT自動発注サービス開始

1994年 全国拡大

2012年 スマホサイト開設
MRO商材の拡大
LOHACO開始

1995年 オリジナル商品販売開始

1997年 インターネットショップ開設

2002年 eProサービス開始

2013年 LOHACO専用オリジナル商品発売開始

2021年 LOHACO新本店オープン

2003年 アスクルアリーナサービス開始

2014年 ECマーケティングラボ始動

94年5月期 売上高 2億円

2004年 メディカル商材の販売開始

2015年 暮らしになじむLOHACO展スタート

2008年 ソロエルサービス開始
MRO商材の販売開始

2018年 定期配送サービス開始
Yahoo!ショッピングに出店

アスクールを取り巻く事業環境に対する認識



Will be replaced with an English translation version

主要な環境認識

当社における機会と対応

1 労働力不足

- 生産年齢人口の断続的低下
- 労働力不足

2 EC化の加速

- 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

- 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

- 防疫/感染予防意識の変化
- BCPの必要性

5 気候変動
サステナブル経営

- 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

- 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

1

テクノロジーを活用した
物流自動化・省人化を一層強化

2

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

3

AI・テクノロジーの活用力をいかし
バリューチェーン全体のDXを加速

4

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

5

事業と一体化させて取り組みを拡大し
サステナブル経営を実行

6

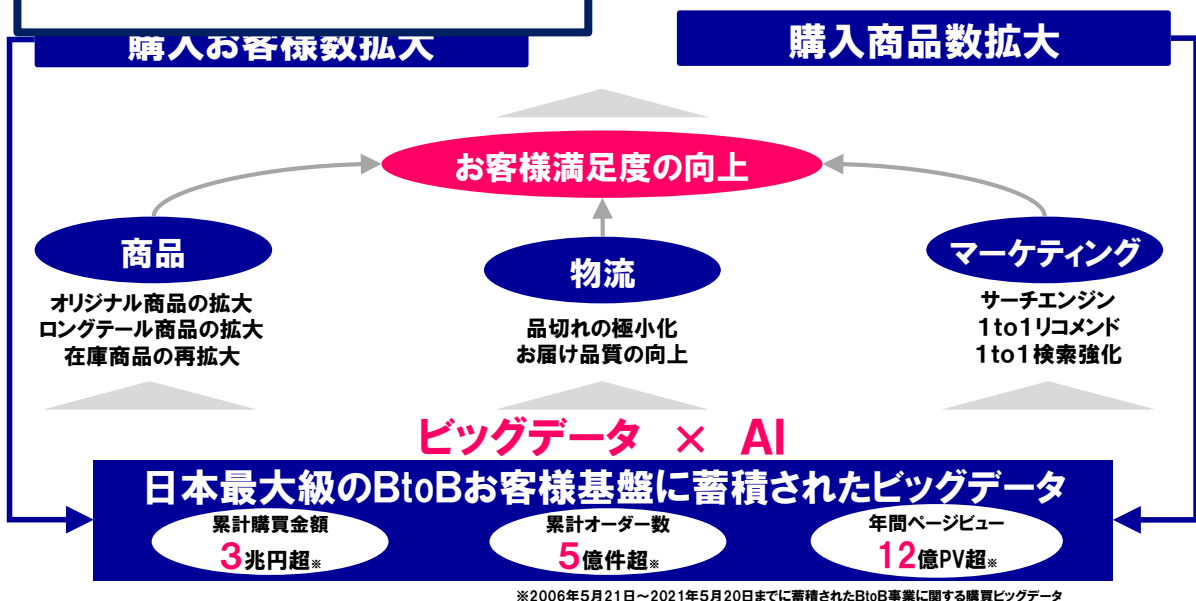
テレワーク対応の機能を備える
BtoB購買サイトとしての競争優位を確立

着実な成長を支える競争優位性～アスクルの強み～



Will be replaced with an English translation version

ビッグデータ



- 幅広い業種に渡る多様なお客様基盤
- 日本最大級のBtoBお客様基盤に蓄積された他を圧倒するビッグデータ

2 EC物流

高度なEC物流プラットフォーム

- ✓ 当日・翌日配送プラットフォームと運営ノウハウ
- ✓ 高度な物流システム・設備設計ノウハウ
- ✓ アスクルロジストのセンター運営ノウハウ
- ✓ 自動化された調達の仕組みとオペレーションノウハウ



着実な成長を支える競争優位性～アスクルの強み～



Will be replaced with an English translation version

- ✓ お客様のニーズに応える商品開発力
- ✓ サプライヤーとのパートナーシップ
- ✓ 仕事場の定番商品をオリジナル商品化

差別化と収益力強化を同時に実現

- 1995年に7アイテムのオリジナル商品でスタート
- 2021年5月時点で1万アイテム超に
- MRO・メディカル商材に拡大、すべての仕事場をカバー

取扱い商材カテゴリ

文具・事務用品

OA・PC用品

生活用品

家具

工場・現場用品
(MRO)

衛生・介護用品

医療材料

4 Zホールディングスグループ

- 2012年4月 業務・資本提携
- 2012年10月 LOHACOスタート
ヤフーが持つ圧倒的な集客力・決済機能とアスクルの強みの商品開発力・物流・CRMを掛け合わせ
- 2018年3月 Yahoo!ショッピングに出店
ヤフーの各種サービスや集客コンテンツへの連携表示が可能になるなど新規のお客様が拡大
- 2019年11月 PayPayモールに移行
PayPayモールの開設に伴い、Yahoo!ショッピング店から移行
- 2021年6月 LOHACO新本店オープン
ヤフーのシステム基盤(クロスショッピングエンジン)を活用したLOHACO新本店がオープン

YAHOO! JAPAN PayPay

ASKUL



EC市場の伸びしろ・白地

Will be replaced with an English translation version

市場規模

12.6兆円 + α

メディカル領域 : 8.4兆円

MRO領域 : 4.2兆円

+ α

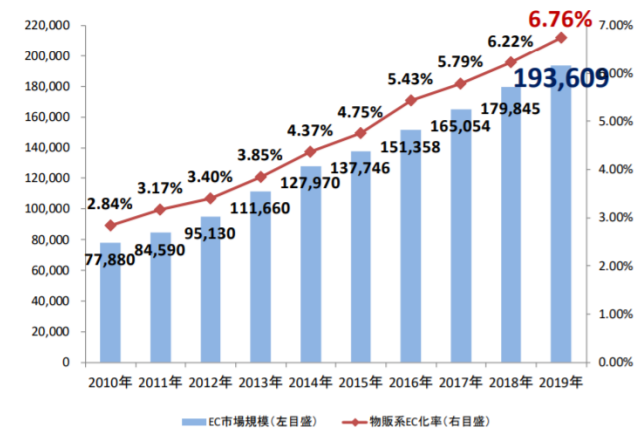
※厚生労働省「薬事工業生産動態統計年報」、経済産業省「工業統計調査品目別統計表」等の情報を元に当社推計

- ✓ メディカル・MRO領域を合計すると12.6兆円という巨大な成長市場
- ✓ それ以外の領域でも今後のEC化が見込まれ、さらなる成長の余地がある(+ α)

BtoC EC化率

6.76%から拡大

日本の BtoC-EC 市場規模の推移(単位:億円)



出典:経済産業省「令和元年度電子商取引に関する市場調査」

経済産業省の「令和元年度電子取引に関する市場調査」によるとBtoC市場のEC化率は6.76%と海外に比べても低く、白地も多いことから、これからさらなる成長が望める。

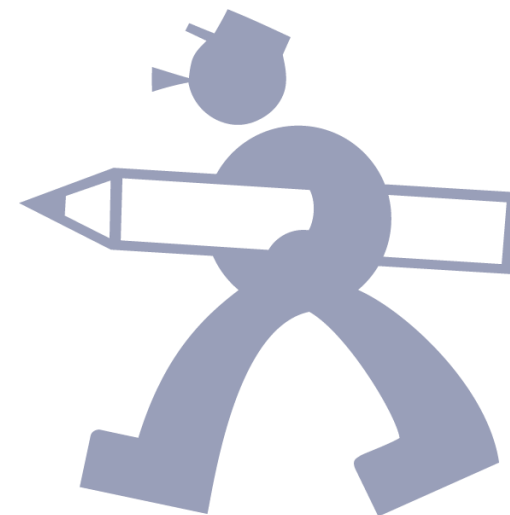
参考)海外のEC化率

出典:eMarketer, June 2020「US Ecommerce2020」「UK Ecommerce2020」

アメリカ → 14.5% イギリス → 27.5%

Will be replaced with an
English translation
version

中期経営計画の全体像





中期経営計画の位置づけ

Will be replaced with an English translation version

パーパス
(存在意義)

バリューズ
(価値観)

DNA

サステナビリティ基本方針

マテリアリティ(重要課題)

中期経営計画(～2025年5月期)

仕事場とくらしと地球の明日に
「うれしい」を届け続ける。

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、あらゆる壁を超え、
さまざまな個性と共創する。

誠実と誇り

何事にも誠実に取り組む。
誇りを持ちながら謙虚さを忘れない。

お客様のために進化する



中期経営計画の全体像

Will be replaced with an English translation version

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

基本方針

1. サステナブル経営
2. お客様価値最大化
3. 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
 - ② BtoB最強ECサイト構築
 - ③ Zホールディングスとのシナジー
-
- ④ プラットフォームの改革
 - ・物流センター構造改革
 - ・BtoBとBtoCの物流融合
 - ・バリューチェーンのDX

すべての仕事場のお客様に幅広い品揃えと最強の売り場をご提供して成長スピードを上げる

圧倒的強みである高速物流を進化させ、ロングテール商品の当日翌日配送を実現

経営指標



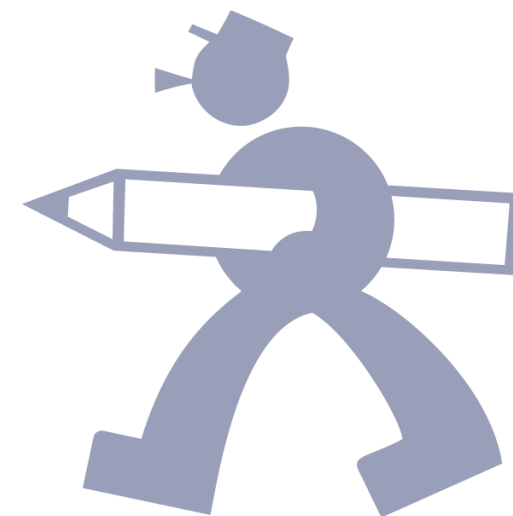
Will be replaced with an English translation version

		19/5期 (実績)	20/5期 (実績)	21/5期 (実績)	22/5期 (計画)	25/5期 (計画)
	売上高 (億円)	3,874	4,003	4,221	4,300	5,500
	営業利益率 (%)	1.2	2.2	3.3	3.3	5.0
	ROE (%)	0.9	11.2	14.0	-	20.0
BtoB単体	売上高 (億円)	2,892	3,004	3,152	3,232	4,135
LOHACO	売上高 (億円)	513	486	528	545	743
非財務指標	取扱い商品※ (アイテム)			890万	-	1,800万
	在庫商品※ (アイテム)			8万	-	33万
	オリジナル商品※ (アイテム) ※BtoB事業を対象			0.8万	-	1.2万
投資計画	22/5期～25/5期の4年間で300億円超を計画 ・ASKUL東京DC(設備) 77億円 ・新アスクルWebサイト(システム) 40億円 ・DX投資 40億円 等					

Will be replaced with an
English translation
version

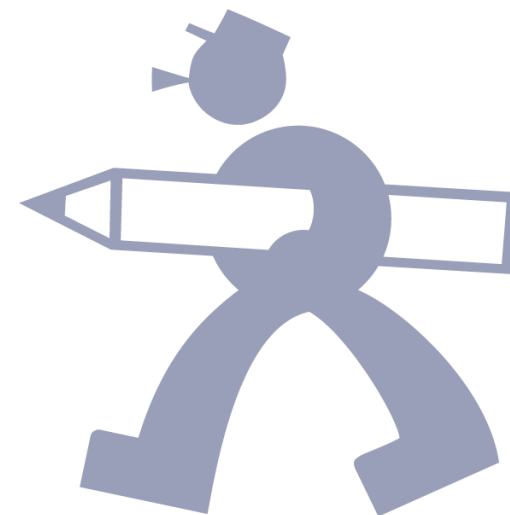
重要戦略

- ASKUL事業
- LOHACO事業
- プラットフォーム改革
- 人材戦略
- サステナビリティ
- グループ企業戦略



Will be replaced with an
English translation
version

ASKUL事業





Will be replaced with an English translation version

1 戦略事業種に位置づけ

- 2004年に医療・介護施設向け「アスクル メディカル & ケアカタログ」発刊以来、医療・介護のお客様登録拡大
- 2010年に株式会社アルファパーチェスの株式取得以降、MRO中心に取扱い商材数拡大
- エッセンシャル業種のお客様基盤が定着
- ・**戦略業種の専門商材まで品揃え+「明日来る」の実現**
- オフィス向け商品+専門商材による購入単価向上

2 新サイトグランドオープン(2023年5月期予定)

- ・ASKUL Webサイト(中小事業所向け)とソロエルアリーナWebサイト(中堅大企業向け)を統合して新サイトを構築
 - 両サイトの特長を結集し、さらにテレワークにも対応した機能を追加する最強のBtoB購買サイト
- ・**累計500億円超の売上増分効果見込(25年5月期まで)**
 - 購買頻度、購入単価向上
 - 購買集約による離反防止

3 エージェントとともに

- ・**アスクルエージェントの機能と役割**
 - ~BtoB事業の環境変化に応じた機能・役割を担う~
 - 新規開拓
 - お客様与信管理・代金回収
 - きめ細かなお客様対応がお客様ロイヤリティ向上に貢献
- ・**共存共栄の関係性**
 - 変化する市場環境に応じた最適な形で共存共栄

4 1to1マーケティング

- ・**紙媒体でのお客様アプローチ**
 - 2021年2月よりカタログ発刊頻度を年2回から1回に
 - AIを活用し、お客様ごとに掲載商品を選別した1to1の商品提案媒体で販促
- ・**デジタルマーケティング**
 - ビッグデータ・AIを活用し1to1デジタルマーケティングを実行、ご利用ステージにあわせ「なんでもアスクル」で購入いただけるお客様を拡大

ASKUL事業 戦略業種と品揃え拡大



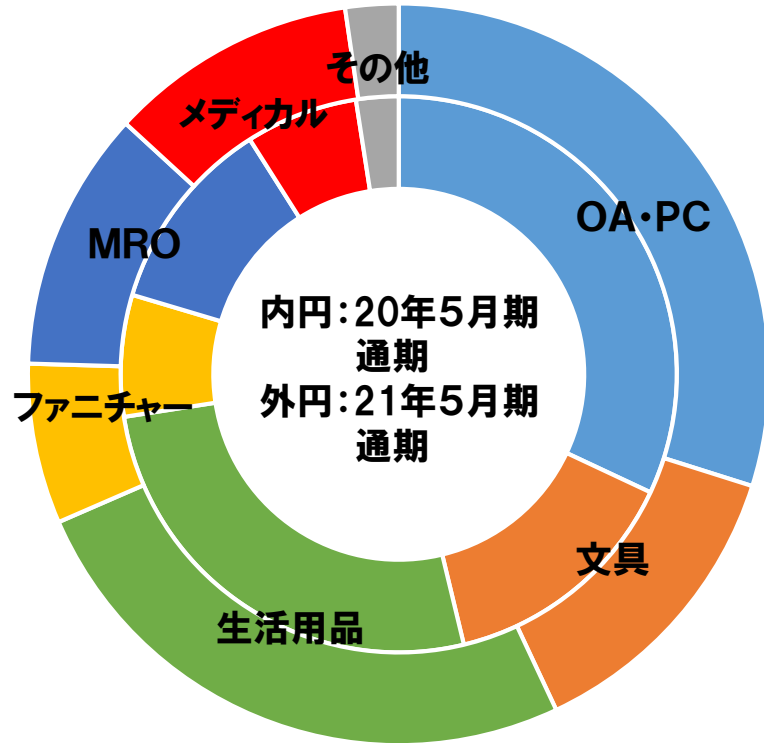
Will be replaced with an English translation version

速により、
イス向け

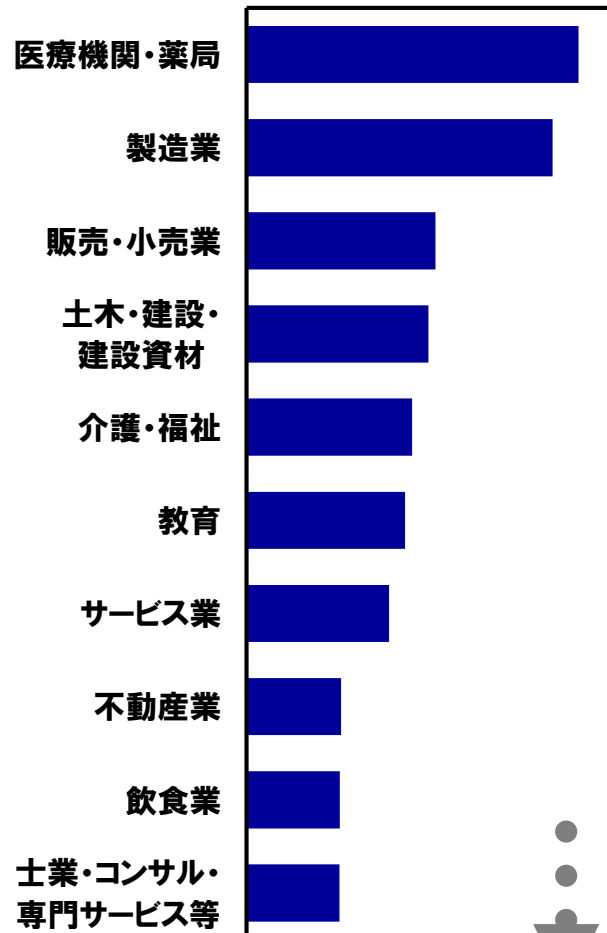
・一方でメディカルやMRO等の必需品はEC化も追い風となり堅調

・現在では、医療・介護、製造業等のオフィス以外のお客様シェアが高い

・エッセンシャル業種の専門商材(高単価・高収益)を中心に品揃え拡大、2021年5月比で取扱いアイテム数を2倍、在庫商品を4倍、オリジナル商品を1.4倍に



BtoB 上位10業種のお客様数



購入頻度
低

取扱い商品
戦略業種向け商品を
中心に幅広く拡大 **2倍**
(1,800万アイテム)

在庫商品
いつも買う「明日来る」
商品の拡大 **4倍**
(33万アイテム)

オリジナル商品
価格・品質の優位性
環境配慮型商品の拡大 **1.4倍**
(1.2万アイテム)

購入頻度
高

ASKUL事業 BtoB最強ECサイトの構築



Will be replaced with an English translation version

企業向けの2つのECサイトを一つに統合。両サイトの強みを結集した、他に類を見ない「ASKUL Webサイト」を構築。企業規模、勤務場所・形態を問わず、働くすべてのお客様が必要とする。

Before

After



<2023年5月期>
両サイトの強みを結集した
新ASKUL Webサイト誕生 **NEW ASKUL**
働くすべてのお客様にさらに便利に

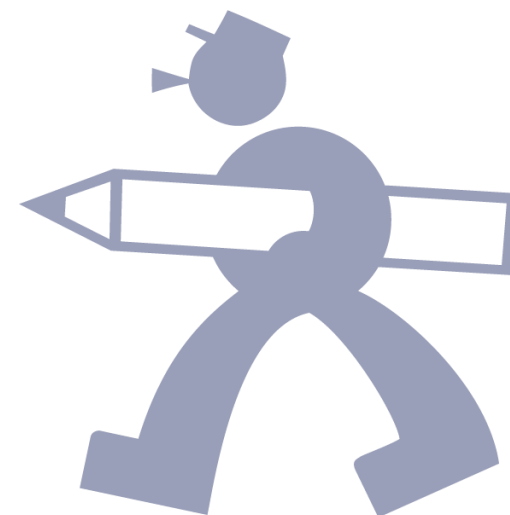
- ・オープンなECサイト
- ・外部検索からリーチ可能
- ・データ×AIによる1to1リコメンド
- ・クーポンやポイントも利用可能
- ・買うほどお得になるボリュームディスカウント
- ・承認ワークフロー等の購買管理機能
- ・在宅からの注文にも対応
- ・様々な支払方法

累計500億円超の
売上増分を
見込む

購買頻度、購入単価向上
購買集約による定着率向上

Will be replaced with an
English translation
version

LOHACO事業





Will be replaced with an English translation version

相乗効果を最大化

- PayPayモール店はNB中心、新規顧客拡大（集客）
- 新本店はオリジナル商品中心、ファン拡大（定着）
- 両店舗とも同一のポイント倍率を適用
- **お届けスピード・お届け品質の向上**
- BtoBの物流基盤の活用による取扱い商材拡大、翌日配送の拡大

2 商品戦略

- **「くらしをラクに楽しく」するサービス**
- LOHACOらしい独自価値商品やお客様のくらしのお困りごとを解決する商品の提案
- エシカル視点(GO Ethical)の推進、廃棄削減のための取組み

3 広告・データビジネス(メーカー向け)

- **広告事業に加え、データ分析やマーケティングノウハウも新たな事業として育成**
- お客様とメーカーをつなぎ、ともに価値を創造していく
- **最強のデジタルマーケティングパートナーを目指す**
- エンジニア、データサイエンティストが提供価値を創造

4 Zホールディングスとのシナジー

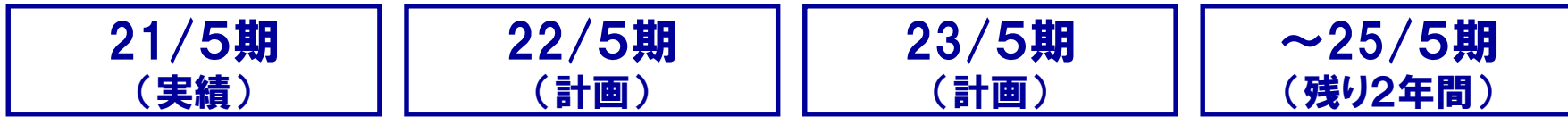
- **Zホールディングスの圧倒的お客様基盤の活用**
- サイバーサンデーやPayPayモールの販促等による集客
- 広告、決済等の連携
- **Zホールディングスのプラットフォームの活用によりコストと工数を削減、LOHACOは自らの強み(商品、物流、CRM)に経営資源を集中**

LOHACO事業 ロードマップ



Will be replaced with an English translation version

より進捗し、営業利益▲42億円で着地
 沿った赤字縮小を前提として、売上成長を意識した販促費投入予定
 、さらに25/5期の先を見据えた成長を目指す



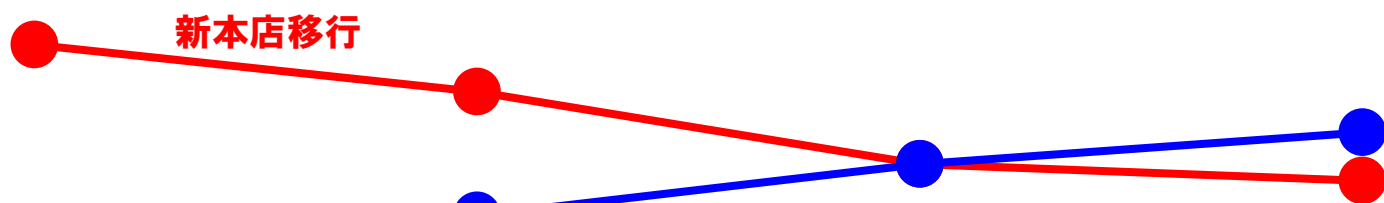
売上総利益率



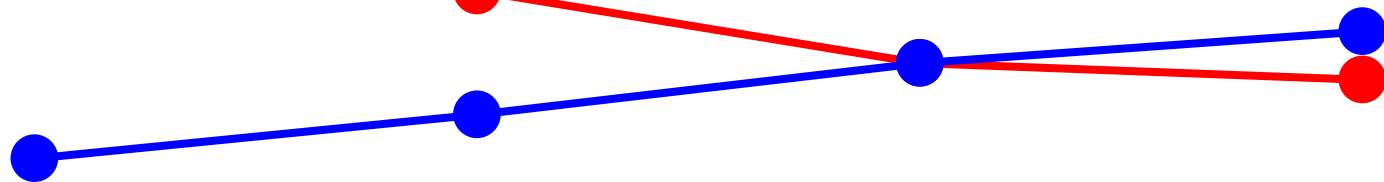
変動費比率



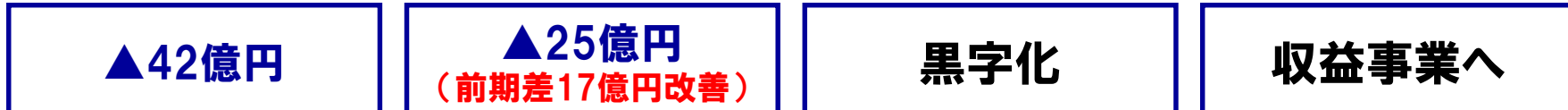
固定費比率



限界利益率



営業利益



LOHACO事業 店舗戦略(PayPayモール店/新本店)・商品戦略



Will be replaced with an English translation version

本店のそれぞれの役割・特長を活かし、両店舗の相乗効果を最大化
Zホールディングスが持つ国内最大級のお客様基盤からの流入による新規顧客拡大
の高いオリジナル商品や課題解決型の商品の提案によるファン拡大・ロイヤリティ強化

 PayPay モール
LOHACO

LOHACO
by ASKUL

LOHACO PayPayモール店

NB(メーカー品)中心
新規顧客拡大



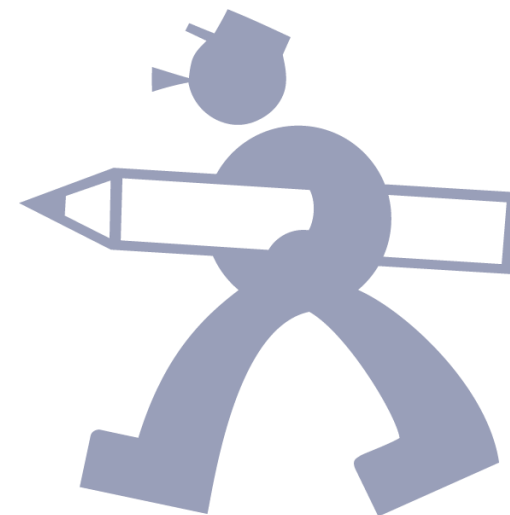
LOHACO 本店

オリジナル商品中心
ファン拡大

LOHACO本店もPayPayモール店と同じポイント倍率へ

Will be replaced with an
English translation
version

プラットフォーム改革





Will be replaced with an English translation version

目の高速物流を進化させ、ロングテールも「明日来る」へ

こと

- サプライヤーから直送しているロングテール商品の翌日配送を拡大し、お客様の満足度向上、トップライン成長

施策

内容

物流センター構造改革

- 後方支援センターの活用で柔軟なアイテム拡大、物流センター出荷能力の最大化

BtoBとBtoCの物流融合

- 物流センター全体最適化によりLOHACO出荷量増に対応
- BtoBキャリアによるBtoC配送を進め配送効率を高める

バリューチェーンのDX

- サプライヤー納品、アスクル物流センター運営双方の効率化
- カスケード型発注への切り替え
- 荷分かれを最小化する在庫配置最適化
- 配送費を最小化する出荷物流センターを自動決定

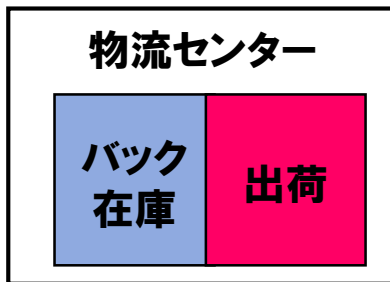
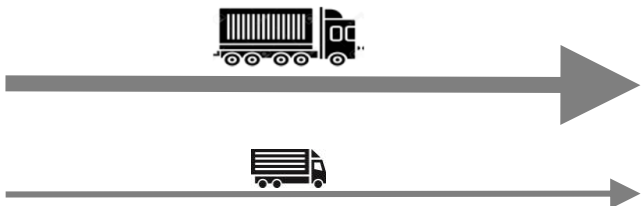
取組み



Will be replaced with an English translation version

支援センターの活用で柔軟なアイテム拡大

サプライヤー

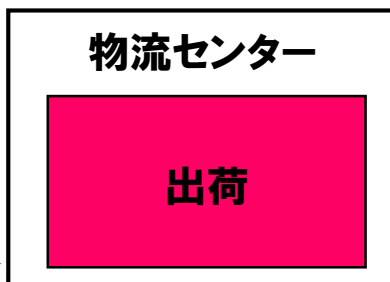
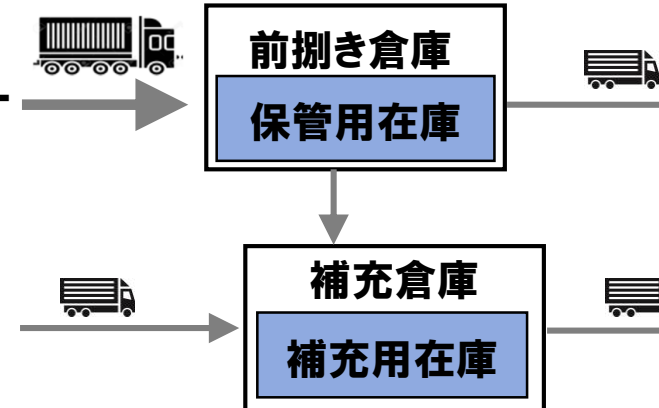


- ✓ 仕入れ商品を物流センターに入荷・保管しているため物流センターのスペースの多くが保管商品で占有されている
- ✓ ロングテール商品のための間口拡大のハードルが高い
- ✓ 大ロット品の一斉入荷による物流センター作業負荷が高い

新たなスキーム

After

サプライヤー



- ✓ 後方支援センターを活用、各物流センターへ補充
- ✓ 大量入荷の作業負荷低減
- ✓ 物流センターの間口拡大、ロングテール商品を含めた在庫アイテム数拡大
- ✓ 後方支援センターのコストは売上拡大と効率化で吸収

物流センターモデルの
出荷能力最大化・売上拡大

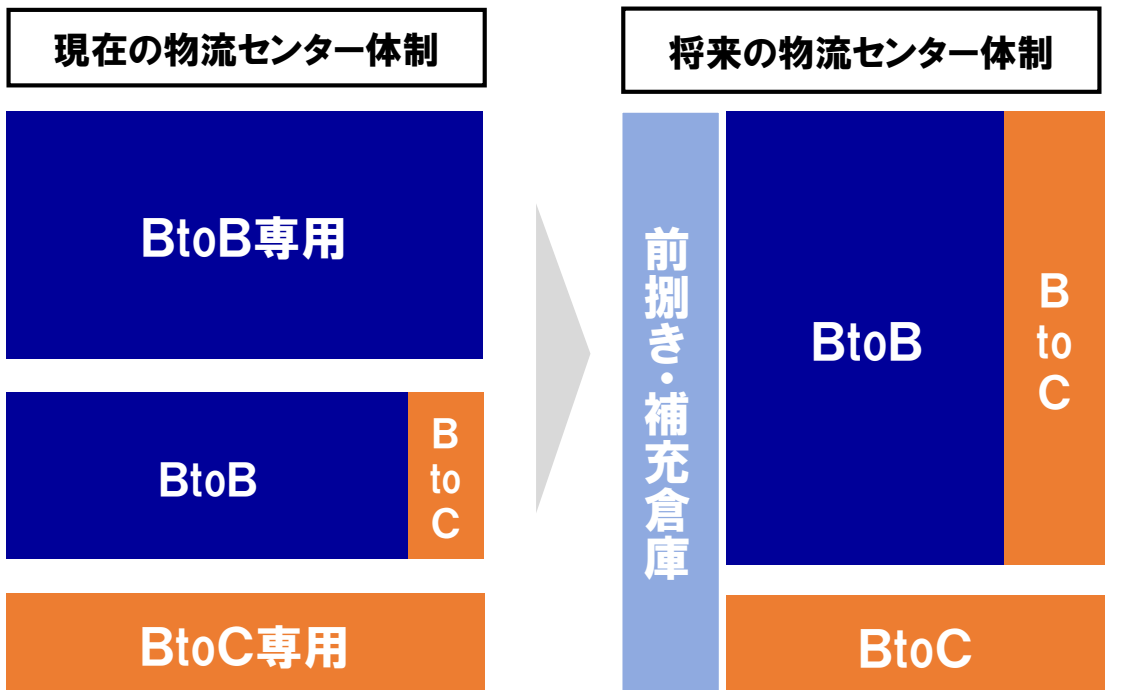


Will be replaced with an English translation version

倉庫と配送のBtoB・BtoC融合による効率向上

翌日配送商品拡大

LOHACO成長による出荷量増にも対応



兼用センターは一部にとどまる

前捌き・補充倉庫の活用でセンターの間口拡大、BtoB専用センターからLOHACO出荷実現

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

配送管理システムのオープンプラットフォーム化

BtoBキャリアによるBtoC配送拡大
お客様へのお届け品質向上・翌日配送拡大・
配送効率向上



Will be replaced with an English translation version

バリューチェーンのDXでお客様の価値を向上



DX	高速化	発注量 可変	ロボット化	在庫配置 最適化	AIパーソナ ライズ	荷分かれ 改善	AI化
	量・スピード アップ	納品量 安定化	労働負荷 減	配送費 減	販促 精度向上	配送費 減	配送効率 アップ

データとAIで最適化・ロボット活用で省人化

お客様の 価値	豊富な 商品情報	在庫切れ 削減	最短 出荷	最短 お届け	最速 購入	省 段ボール	最短 お届け
------------	-------------	------------	----------	-----------	----------	-----------	-----------

プラットフォーム改革 バリューチェーンDX (1)

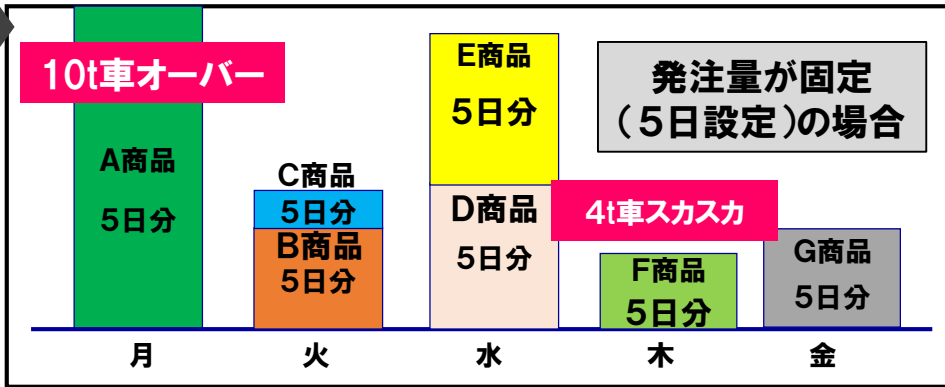


Will be replaced with an English translation version



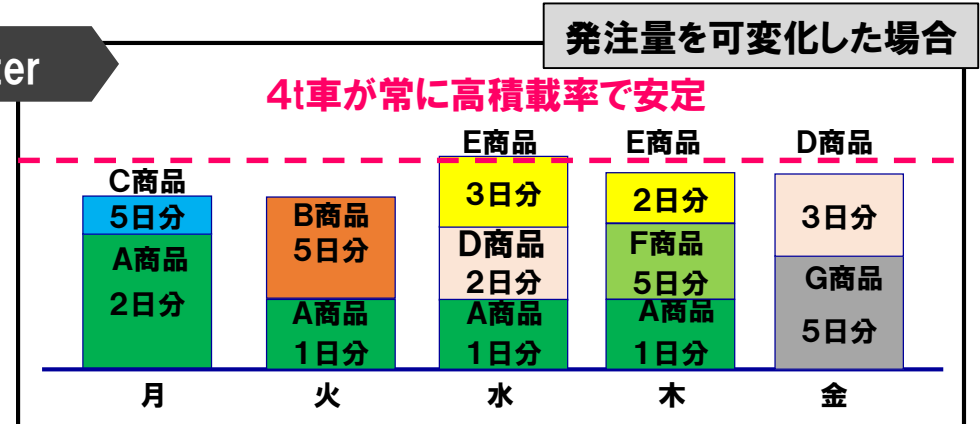
ASKUL物流センター運営双方の効率化

Before



同一サプライヤでも納品量が毎日変動、センターの受け入れ体制も不安定に

After

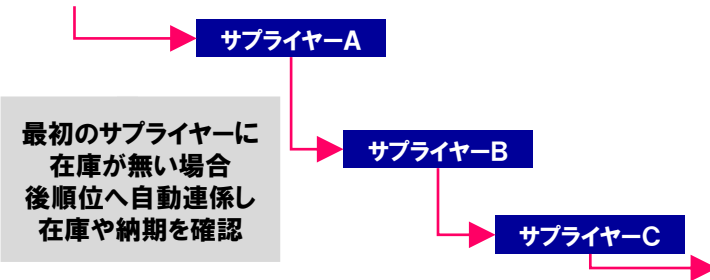


納品量と入荷量が安定し、サプライヤーとASKUL双方の効率化が進む

事例②発注 カスケード型発注への切り替え

ロングテール品の品切れ解消

ASKUL



事例③保管 荷分かれを最小化する在庫配置最適化

各倉庫の在庫容量、出荷能力、各商品の在庫量を制約とし、ある商品の配送費が最適解となる在庫配置をシミュレーターで提示



事例④出荷 配送費を最小化する出荷物流センターを自動決定

荷分かれ最小化ロジックにより、注文内容毎に商品発送元となる物流センターを自動決定

- ✓ ロングテール品の有無
- ✓ お届け先最寄りの物流センターでのオーダー完結可否
- ✓ 近隣物流センターでのオーダー完結可否

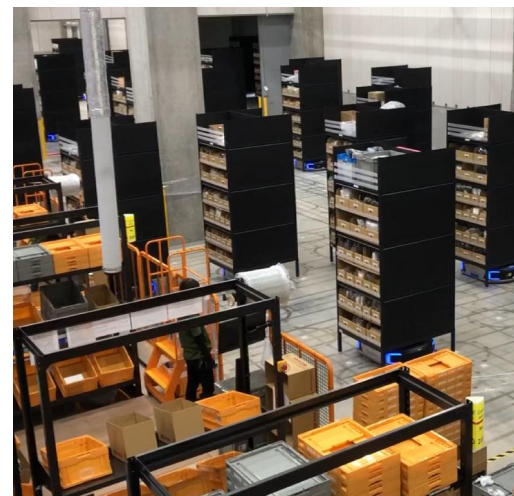


Will be replaced with an English translation version

実行型AIロボットの導入拡大

AGV※（パレット搬送用ロボット）

- ✓ 1台で1トンまでのパレット搬送
- ✓ ハンドフォークによる人手での作業を自動化（AVC関西）



AGV※（棚移動ロボット）

- ✓ 作業ステーションへ商品棚の自動搬送による省人化（アスクル三芳センター）

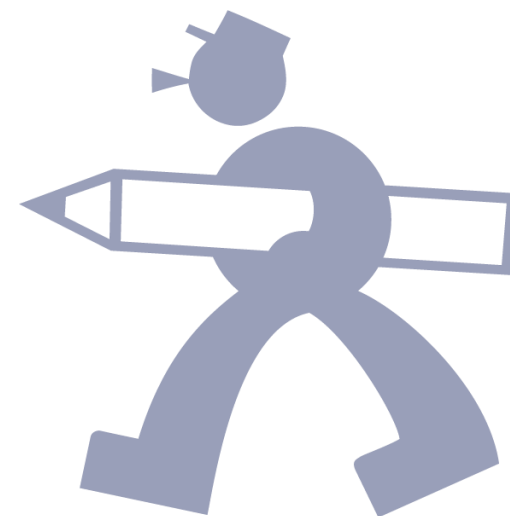
デパレタイズロボット（荷下ろし工程自動化ロボット）

- ✓ 労働負荷が高いケース出荷作業におけるコンベア付近への搬送作業を代替
- ✓ 自動化による工数削減と労働環境改善（ALP横浜）

※Automated Guided Vehicleの略。無人搬送機を意味します。

Will be replaced with an
English translation
version

人材戦略 サステナビリティ グループ企業戦略





Will be replaced with an English translation version

持続可能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

多様な人材が能力発揮し活躍できる環境の実現

女性管理職比率

30%

2025年5月期目標

シニア制度

- セルフアセスメント研修
- 副業/兼業支援
- セカンドキャリアチャレンジ制度
- 定年延長、シニア評価制度

人材活性化

- 360度サーベイ
- 社員エンゲージメント調査

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

DXをベースに、よりチャレンジする人材の育成と環境整備

DX人材採用比率

70%

2022年5月期から開始

チャレンジしたくなる 制度整備

- 新評価制度
- 新昇降格制度
- 業績連動賞与
- 社内褒章制度

人材育成

- DX人材含む、全社育成計画



Will be replaced with an English translation version

具体化した取り組みで「サステナブル経営」を推進

E

- 脱炭素社会の実現
「2030年CO₂ゼロチャレンジ」「RE100」「EV100」
- 資源循環型プラットフォーム構築
- 環境配慮型商品の拡充

S

- サステナブル調達の実現
- 取引先/お客様と協働する社会支援
- 災害時等における緊急物資支援

G

- 透明性の高いガバナンスの実現
- グループ・ガバナンスの強化

サステナビリティ



Will be replaced with an English translation version

サステナビリティ(重要課題)

関わりのあるSDGs

<h3>DX</h3>	<p>DXによるサービスの変革</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 最高の顧客体験の創造 ● 革新的バリューチェーンの構築 	  
<h3>共創</h3>	<p>共創によるイノベーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資源循環型プラットフォームの実現 ● 商品とサービスを通じた新たな価値の創出 	    
<h3>環境</h3>	<p>次世代につなぐ地球環境への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素社会の実現に向けた挑戦 ● 生物多様性の保全 	   
<h3>サプライチェーン</h3>	<p>責任あるサプライチェーンの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	    
<h3>人材</h3>	<p>サステナブルな企業活動を支える人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 積極的にチャレンジする人材によるイノベーションの創出 ● 個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進 	  
<h3>基盤</h3>	<ul style="list-style-type: none"> ● 健全な財務体質の維持・向上 ● 透明性の高いガバナンスの実現(含む情報セキュリティ) ● 心身ともに安心・安全に働ける健康経営 	   



Will be replaced with an English translation version

全体で機能補完しつつ最強ECを目指す

物流

アスクルロジスト
ASKUL Logist

- ✓ 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

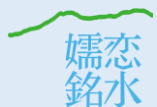
商品

アルファパーチェス



- ✓ 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

孺恋銘水



- ✓ 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

チャーム



- ✓ 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



ASKUL

お客様接点

ビジネススマート



- ✓ 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

ソロエル



- ✓ 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



Will be replaced with an English translation version

の現在の計画や業績の見通しなどが含まれております。

数値などは、現在入手可能な情報をもとに当社が計画・予想したものであります。実際の業績などは、今後の様々な条件・要素により、この計画・予想などとは異なる場合があります。この資料はその実現を確約したり、保証するものではありません。なお、この資料への公認会計士、監査法人の関与はございません。

本資料における「LOHACO」とは、ヤフー株式会社との提携により2012年10月にスタートした一般消費者向けのオンライン通信販売事業のサービス名称です。「BtoB」とは、企業 (Business) と企業 (Business) との間で、「BtoC」とは、企業 (Business) と消費者 (Consumer) との間で行われる取引を指します。「MRO」とは、Maintenance, Repair and Operation の略であり、この資料では主に企業が現場で消費する間接材を指します。「PJ Trylion(プロジェクト・トライオン)」とは、中小事業所向けサイトと中堅・大企業向けサイトを統合し新アスクルWebサイトを構築するプロジェクトであり、その名称には「売上高1兆円にトライする」の意味が込められています。

本資料では、ASKUL Logi PARK を「ALP」、ASKUL Value Centerを「AVC」、デマンド・マネジメント・センターを「DMC」、デジタル・トランスフォーメーションを「DX」、と省略して記載することがございます。ASKUL東京DCの「DC」とは、Distribution Centerの略称です。

本資料の全部またはその一部(商標・画像等を含む)について、加工の有無を問わず当社の許可なく複製および転載することを禁じます。

