

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

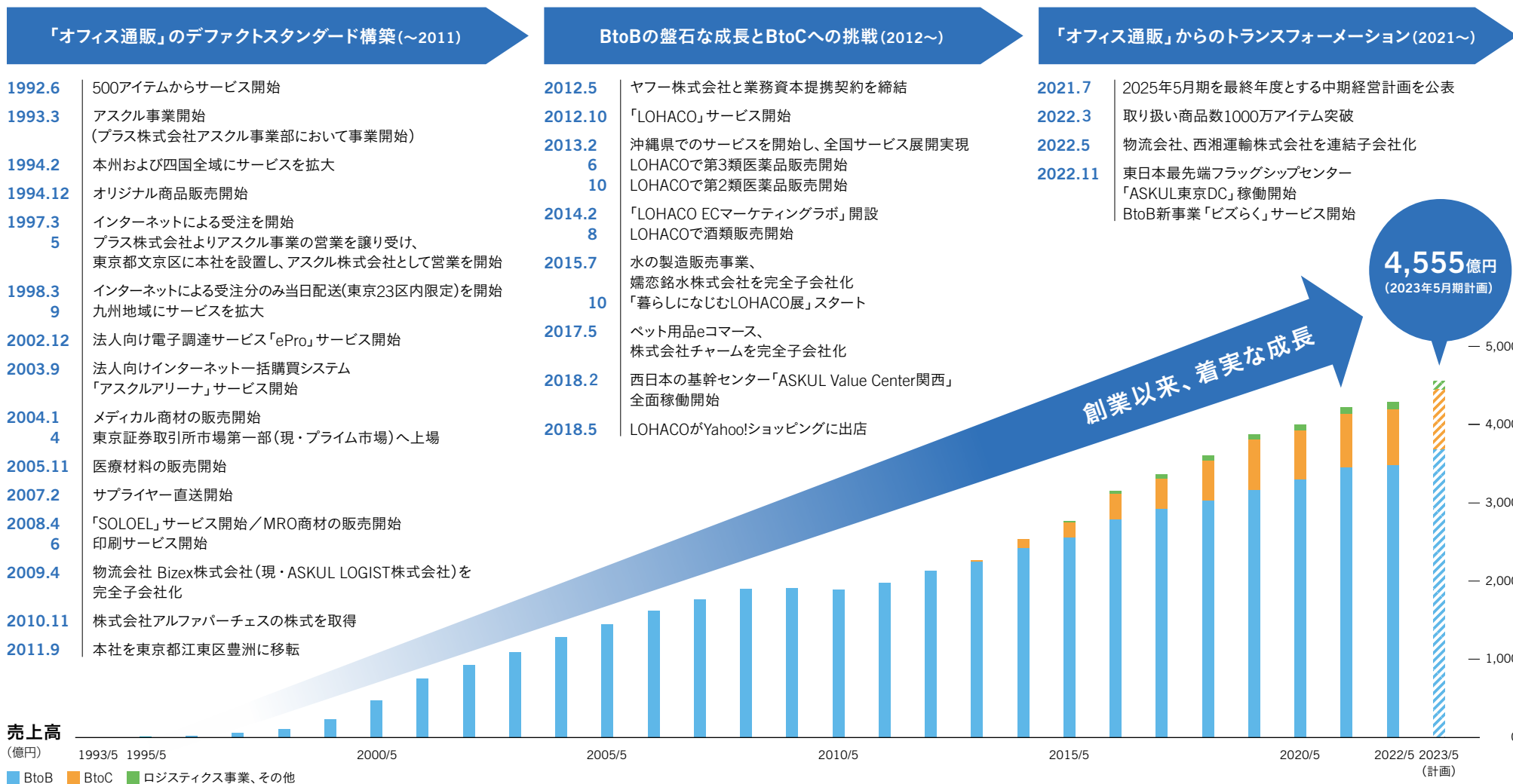
17 仕事場とくらしと地球の明日に「うれしい」を届け続ける。

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暮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。

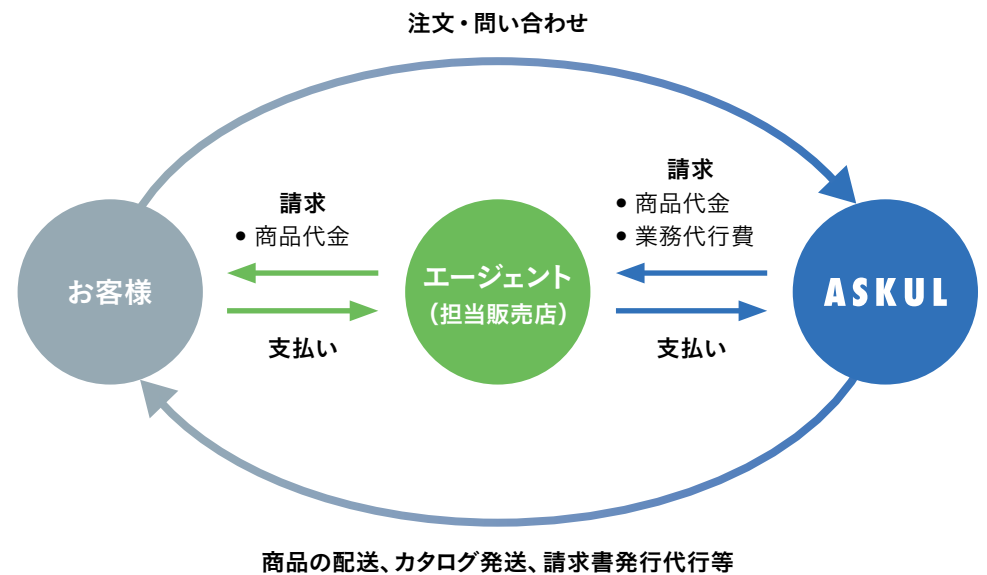
メーカーで製造されたものがお客様の手元に届くまでに、メーカー、一次卸、二次卸、小売などの多段階を経ていた流通構造を見直し、仕入れ、在庫管理、営業などの機能を集約し、業務の

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。

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



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エージェントモデルまで、お客様に合わせた幅広い販売体制を構築しています。



データドリブン マーケティング	Webサイト 自社運営	企業の 管理購買が 可能なサイト	エーエージェント 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。

- 全国当日・翌日配送を実現する物流基盤
- 高度に自動化された物流設備
- 自社グループ100%の庫内運営



共創

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

サービス進化や高精度なデータマーケティングを可能にする

ビッグデータ

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



* 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
		純資産 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

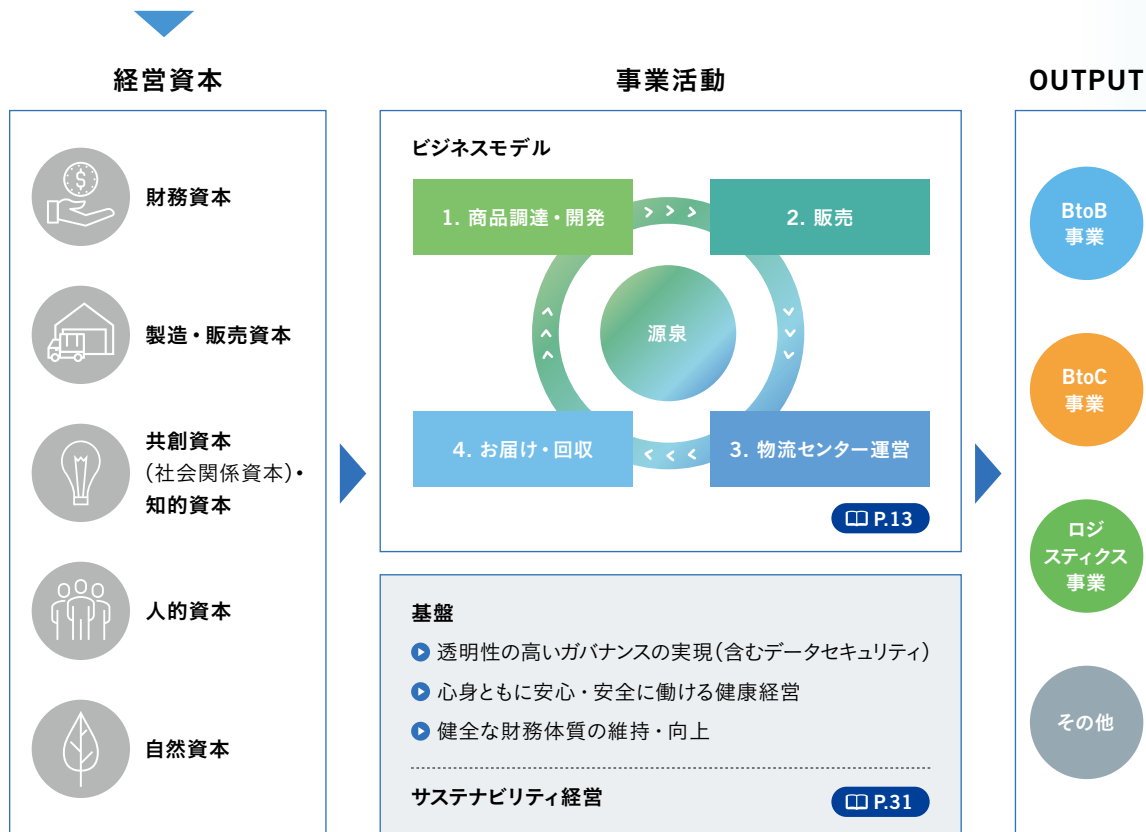


電力使用量 ☐ P.48	うち再生可能エネルギー使用量	
52,967 千kWh	24,407 千kWh <small>(46.1%)</small>	

価値創造プロセス

アスクルを取り巻く事業環境の変化

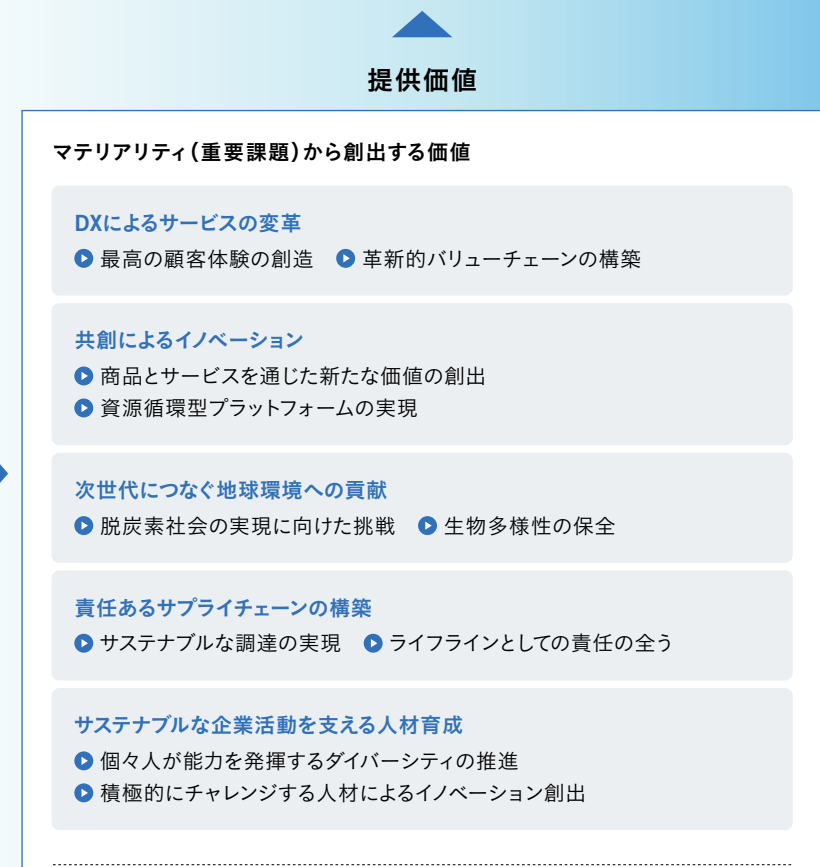
- ▶ 少子高齢化・人手不足
- ▶ EC化の加速
- ▶ AI・テクノロジーの進化
- ▶ 感染症との戦い
- ▶ 気候変動・サステナビリティ経営
- ▶ 新しい働き方・ポードーレス



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



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



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



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



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

