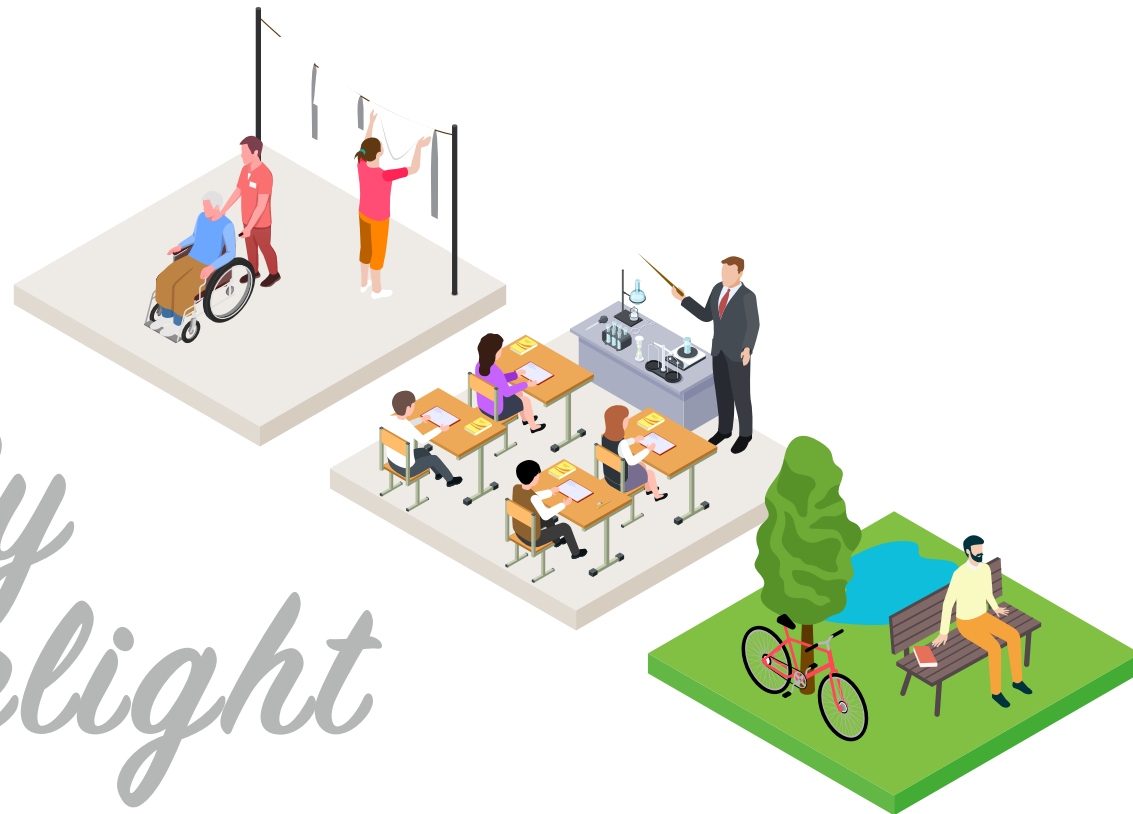


SPECIAL FEATURE

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を通じてアスクルを目指す “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。

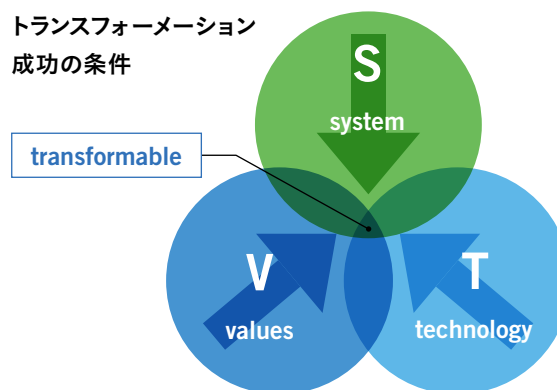
私はトランスフォーメーションを実現するドライバーは3つあると考えており、それを「SVT」と呼んでいます。Sは法規制やビジネスモデルなどのシステム、Vはバリューズ(価値観)、Tはテクノロジーやツールです。この3つのベクトルが合えばトランスフォーメーションは成功しますし、ばらばらだと行き詰まります。

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

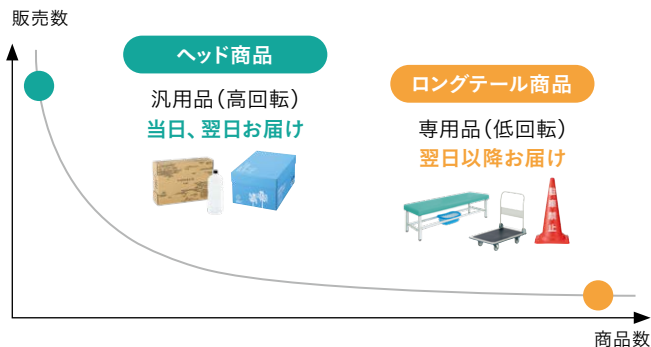


バリューチェーンをDXで最適化する ～ロジスティクステクノロジー～

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

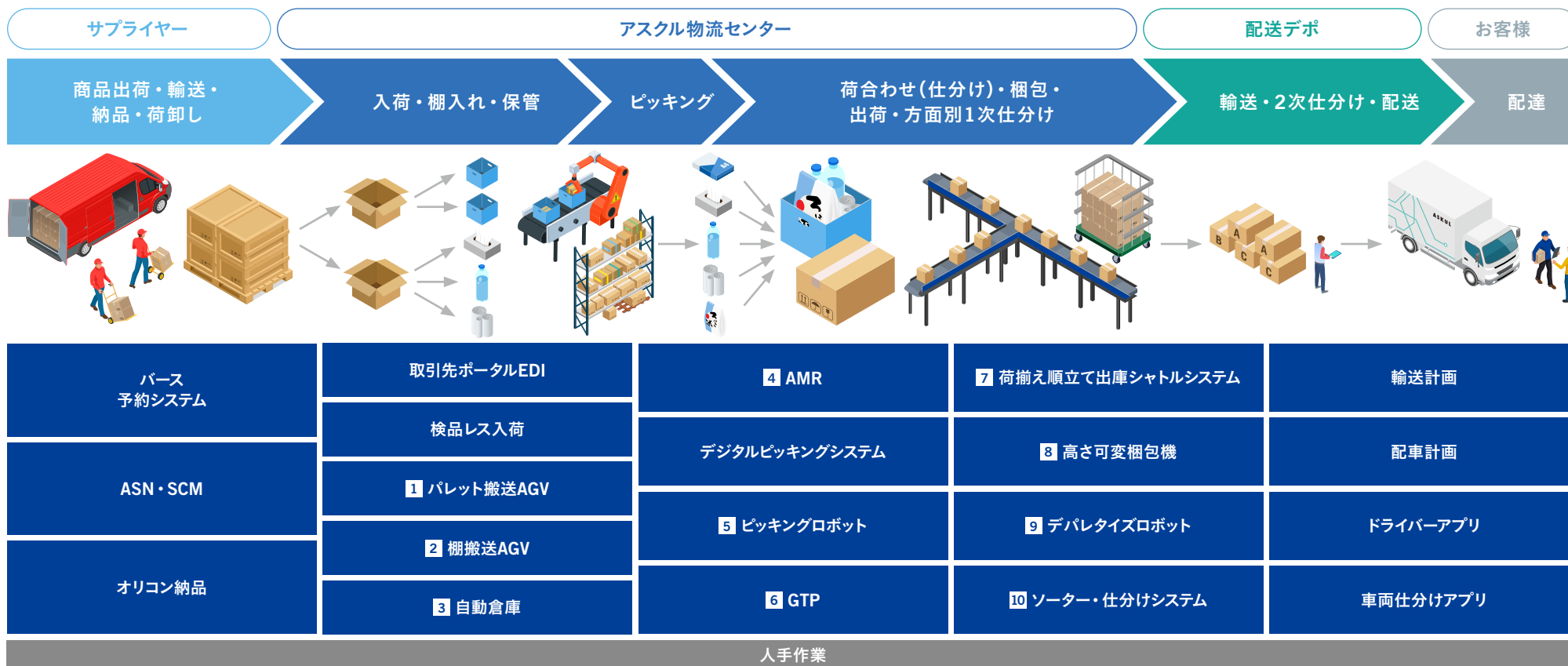
によりEC市場が拡大する中、物流現場の人手不足は加速し、従来の運用では拡大する市場に対応できません。そのため、ECの構造的問題を解決する新たなロジスティクスモデルへの変革が必要です。

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。



- パース：トラックパースの略。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～

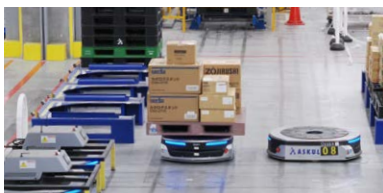
物流ロボティクス&オートメーション



入荷・棚入れ・保管

ピッキング

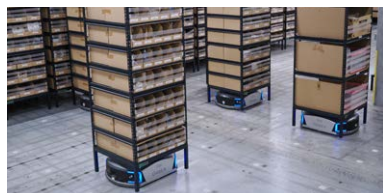
1 パレット搬送AGV



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

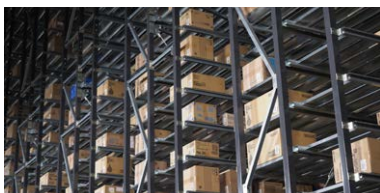
2 棚搬送AGV



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

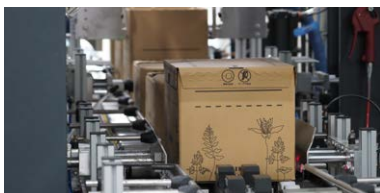
7 荷揃え順立て出庫シャトルシステム



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くなるようなデザイン・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。

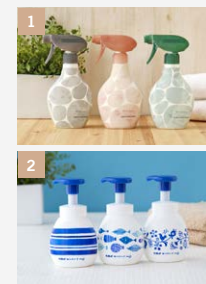
パッケージデザインで追求したのは使用シーンに即したデザイン性のみで、機能はもちろん商品名さえパッと見では分からないものでした。当時の社内ルールを大きく超えた冒険的なことでしたが、商品の機能説明はECならではの特性を活かし、販売ページに書いていただければ補えると判断しました。

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ことで、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 ピオレ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