

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кул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

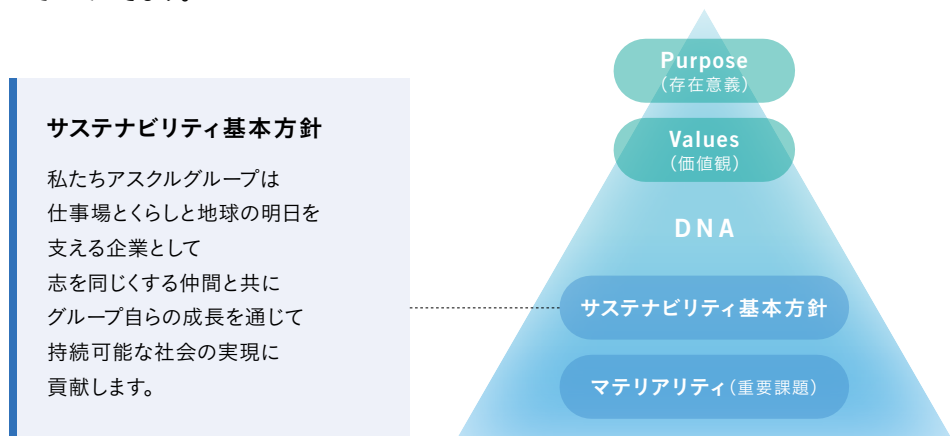
□ P.31

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

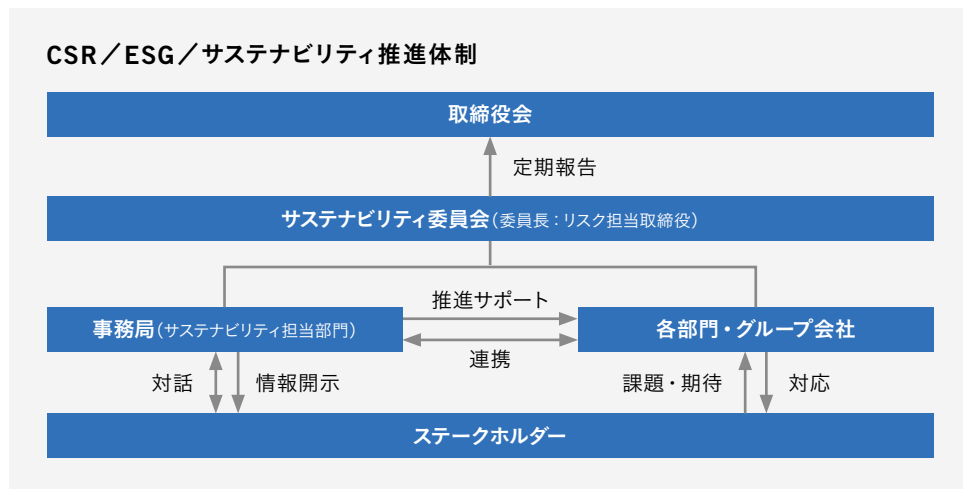
各ステークホルダーからの期待・社外から見た重要度と、アスクルグループにとっての重要度や影響度の2軸で評価し、マテリアリティ(重要課題)の候補を選定。

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

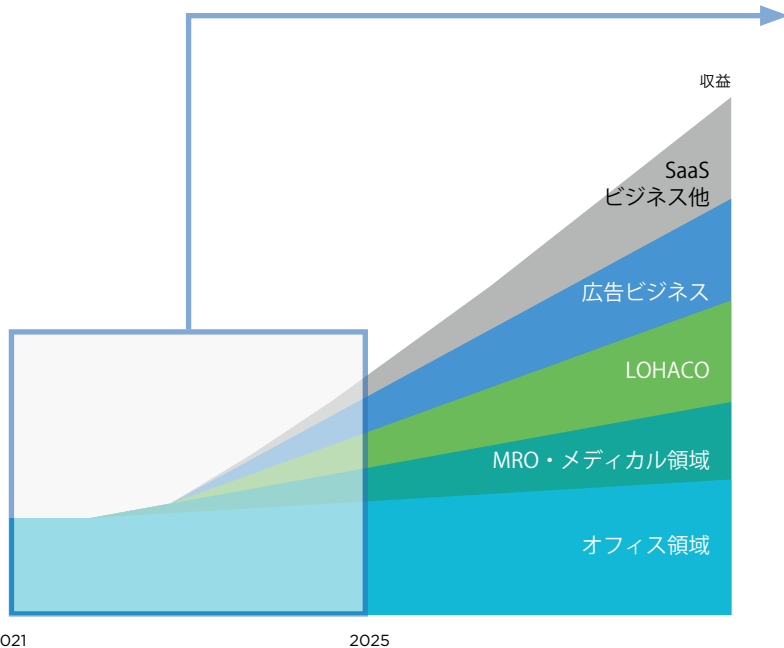
中長期における会社の方向性

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

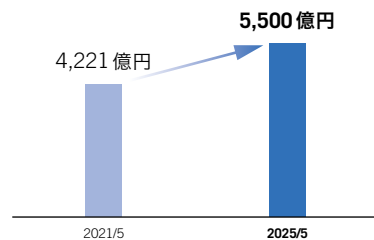
P.37

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

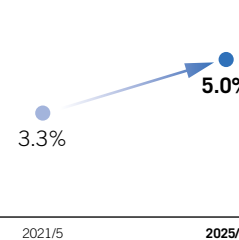
連結売上高

年平均成長率 **6%超**



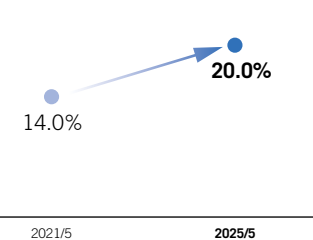
連結営業利益率

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

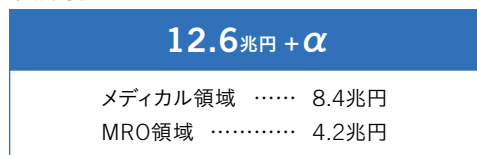
BtoB事業

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。

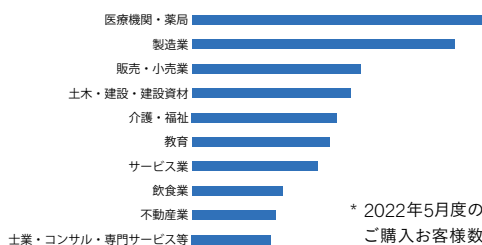
EC市場の伸びしろ・白地

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mend



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。

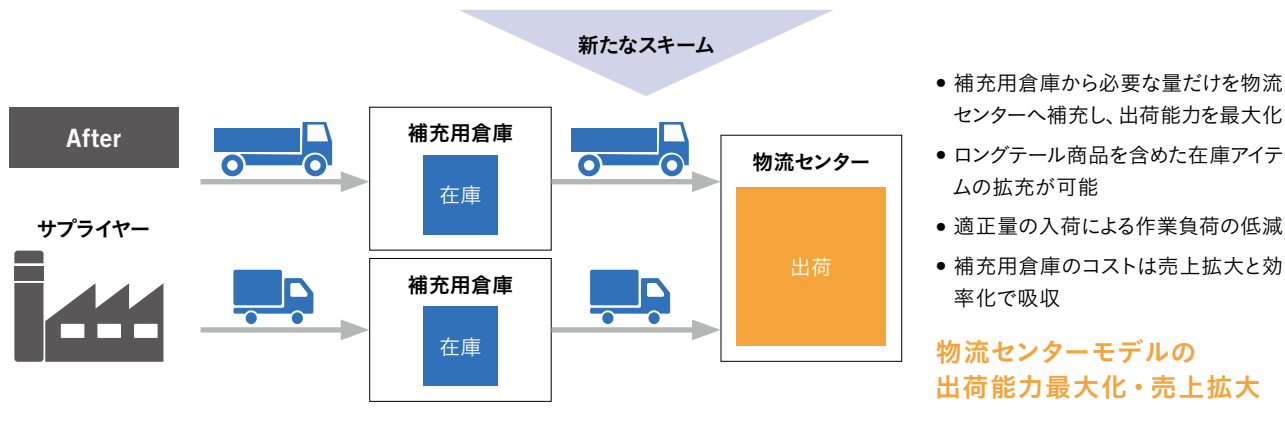
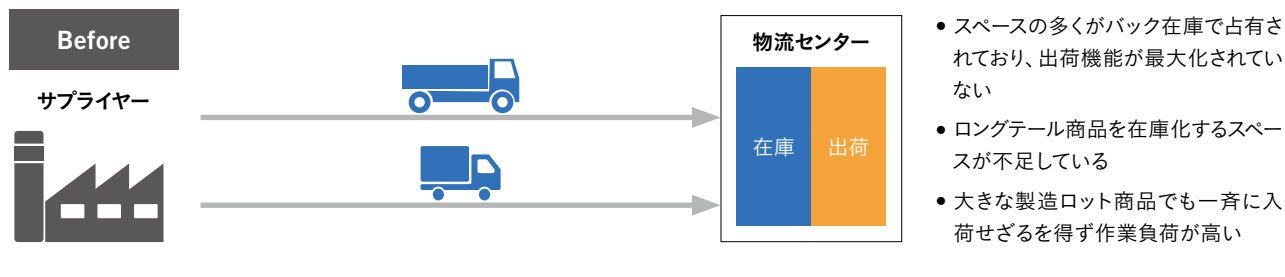
しかし、まだZホールディングスが貢献できていることは限定的です。BtoCにとどまらずBtoBまで含めたシナジーが発揮できれば、単体の会社ではでき得ぬことがお客様や社会に提供でき、社会貢献にもつながると考えています。これまではヤフーが主体でしたが、LINE株式会社やPayPay株式会社、Zホールディングスの親会社であるソフトバンク株式会社を含めてグループシナジーを発揮できるポテンシャルを追求することで、アスクルの企業価値の最大化を図っています。

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

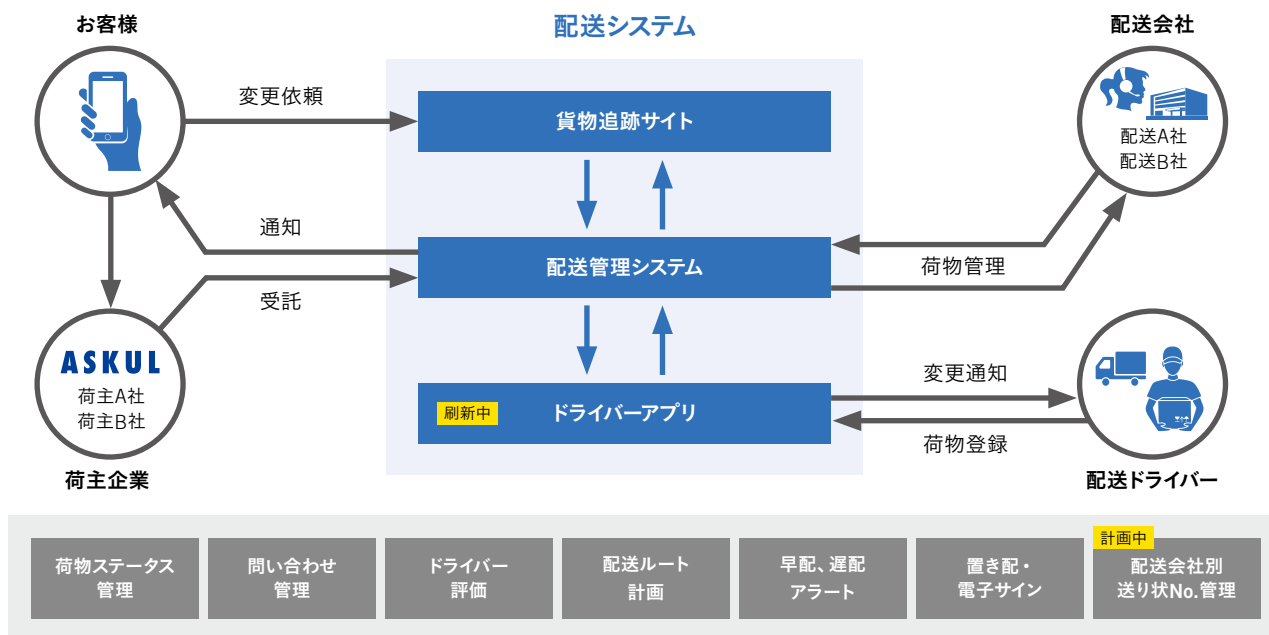
BtoC 配送

- ▶ 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执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

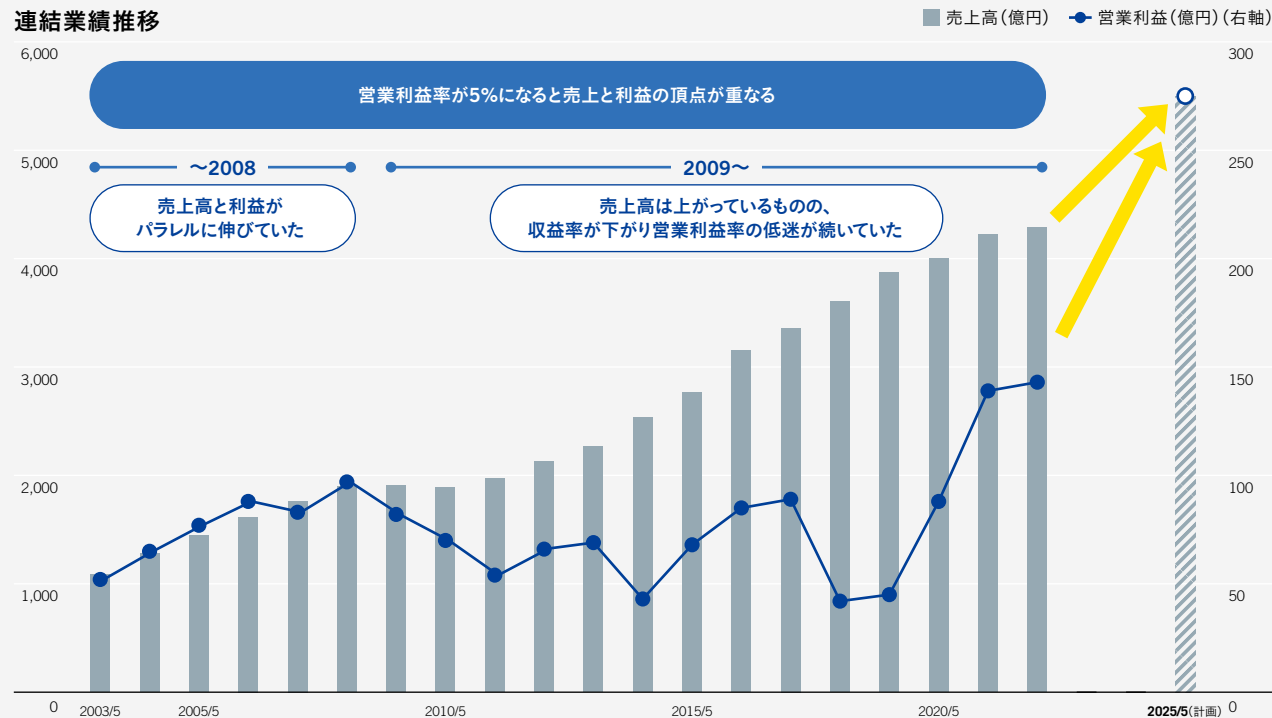
高い施策を展開すれば良かったという想いがありました。競合他社はどんどん成長し、私たちがBtoBを守るために始めたことが、かえって弱体化につながりかねない事態になっていることに強い危機感を抱いていたのです。このような環境を踏まえ、今回の中期経営計画では、課題であったLOHACOの黒字化を実現することはもちろん、BtoBの再成長に挑戦することを、最も重要なテーマとしました。

中期経営計画の狙い

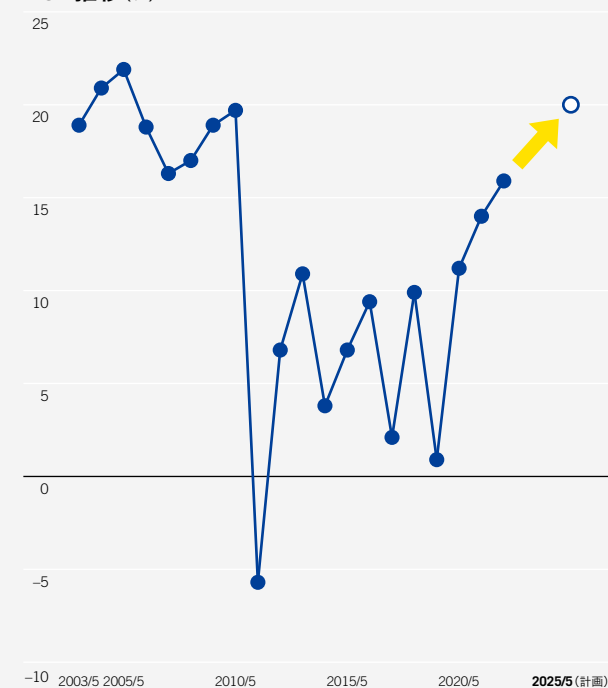
このように、中期経営計画では、BtoBの成長および収益性の改善が大きな目標です。連結売上高5,500億円、営業利益についてはあえて額ではなく率5%を数値目標としました。これは次ページのグラフが示すように以前は達成していた水準であり、その時点に戻そうというものです。重要指標であるROE20%もかつてはその水準にあったものですが、LOHACOの展開により収益性が落ちたことや、ヤフーの資本が入ったことで分母である株主資本が大きくなり低迷していました。2022年5月期は、過去最高益更新や自己株式取得の効果もあり15%を超えるところまで戻っています。

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



ROE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。

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