

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

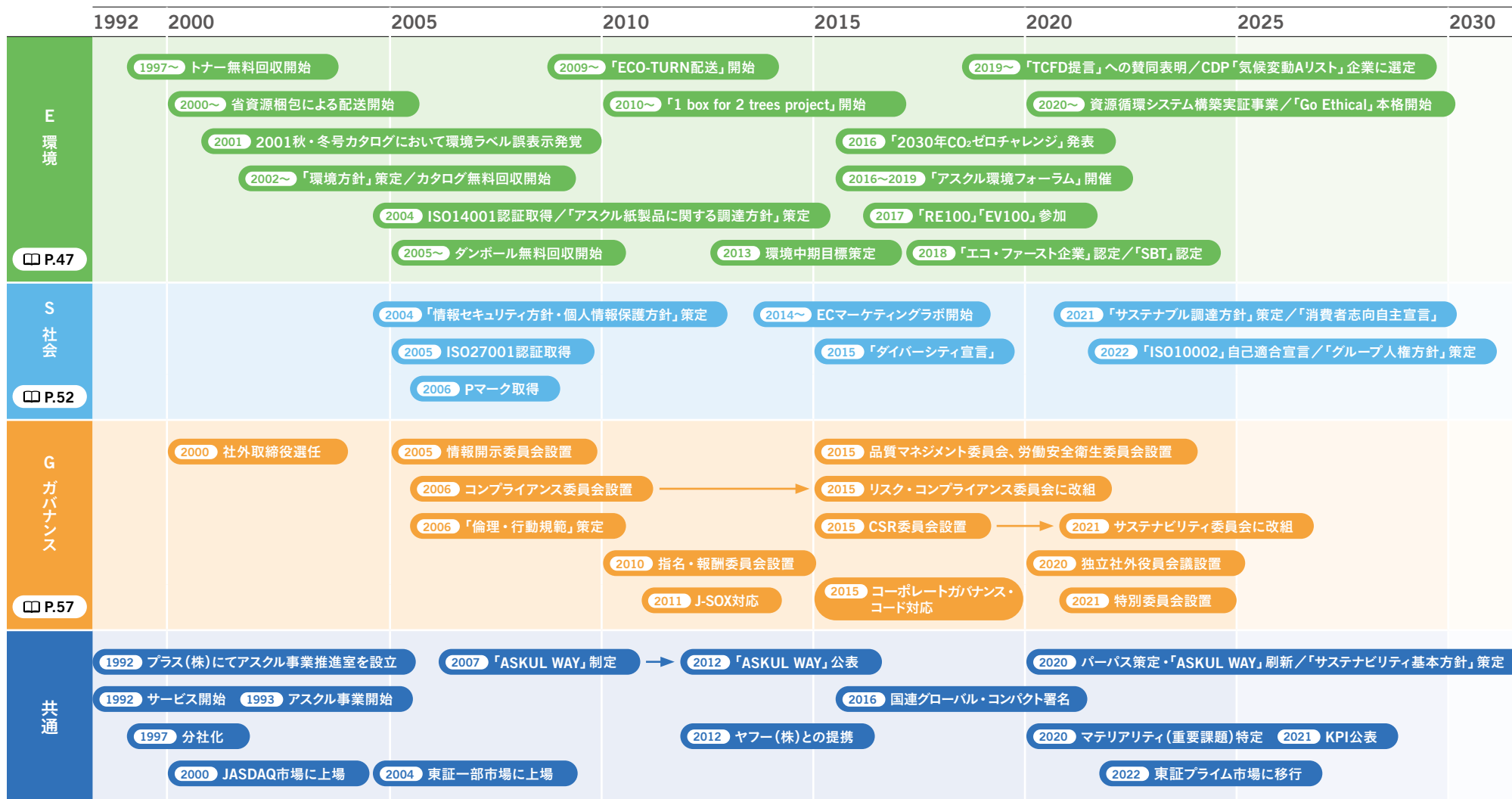
ガバナンス

- 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。



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

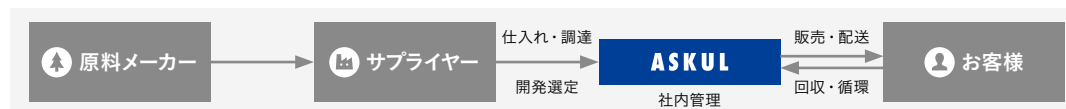
サプライチェーンを資源循環型プラットフォームとして進化させ、廃棄物の削減、使用済み製品などの回収・再資源化を促進し、限りある資源の有効活用に努めます。

● 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 植林等によるCO₂吸収の取り組み 環境に配慮したお届け方法のお客様への提供 	(2030) 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) 商品CO₂の見える化・削減貢献量の算定の完了 	(2030) 2025
	資源循環型プラットフォームの構築	<ul style="list-style-type: none"> 資源循環型サービスの実現・実装 廃棄物ゼロチャレンジ 	(2025) (2030)
生物多様性の保全	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
	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。

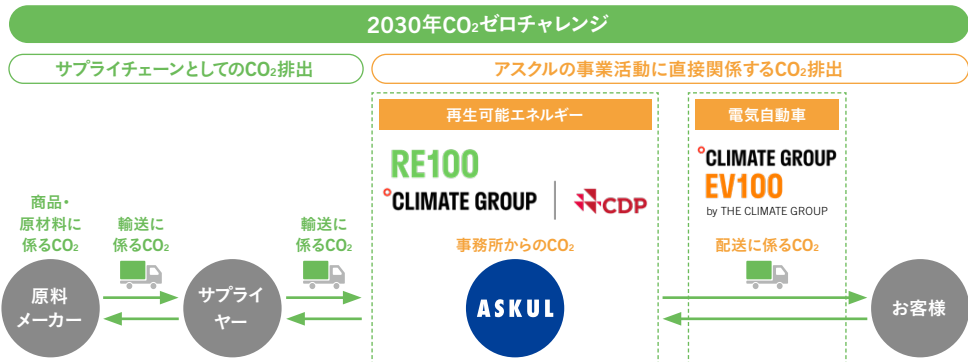
▶ 「RE100」

- 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。

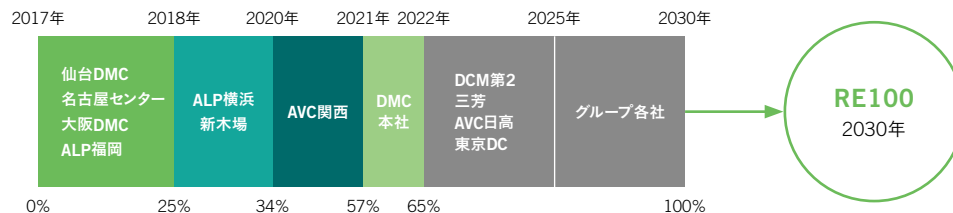


再生可能エネルギーの導入

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

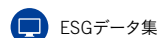
指標・目標

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。



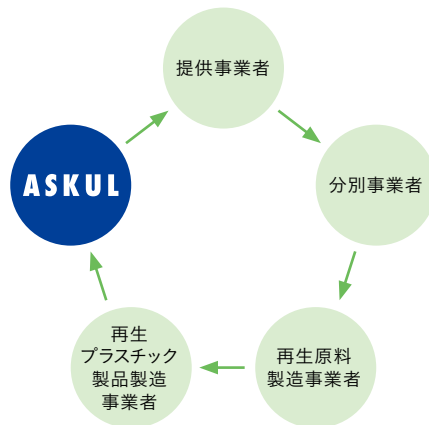
資源循環

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)

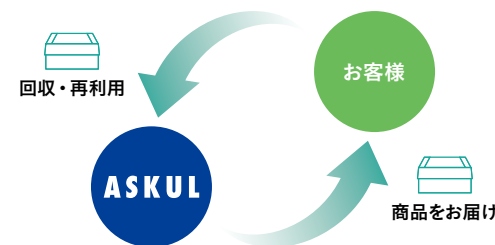
「Go Ethical」は、従来廃棄処分されていた商品をアウトレット価格で販売する取り組みです。店頭からメーカーへ返品された商品や旧パッケージ品など品質に問題のない商品を廃棄することなく販売しています。「エシカルEコマース」を目指すLOHACOではSDGsの考え方にに基づき、作り手であるメーカーと共創しながら独自の取り組みを推進しています。



「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

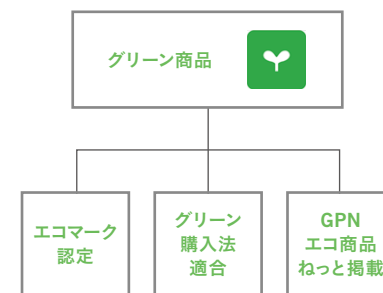
お客様がアスクルを通じて環境配慮商品をご購入いただきやすくなるよう、適切かつ分かりやすい情報提供に努めています。

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

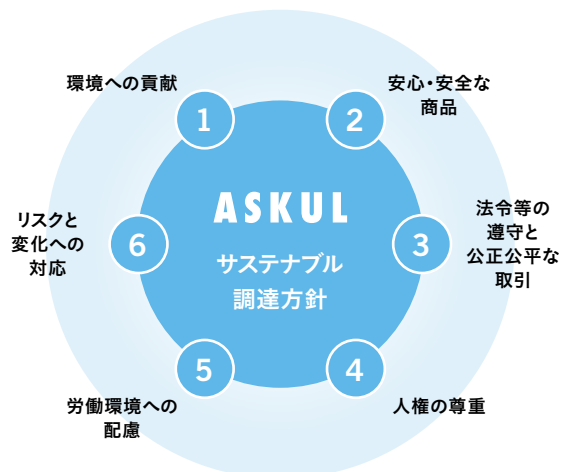
▶ アスクル サステナブル調達方針

「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

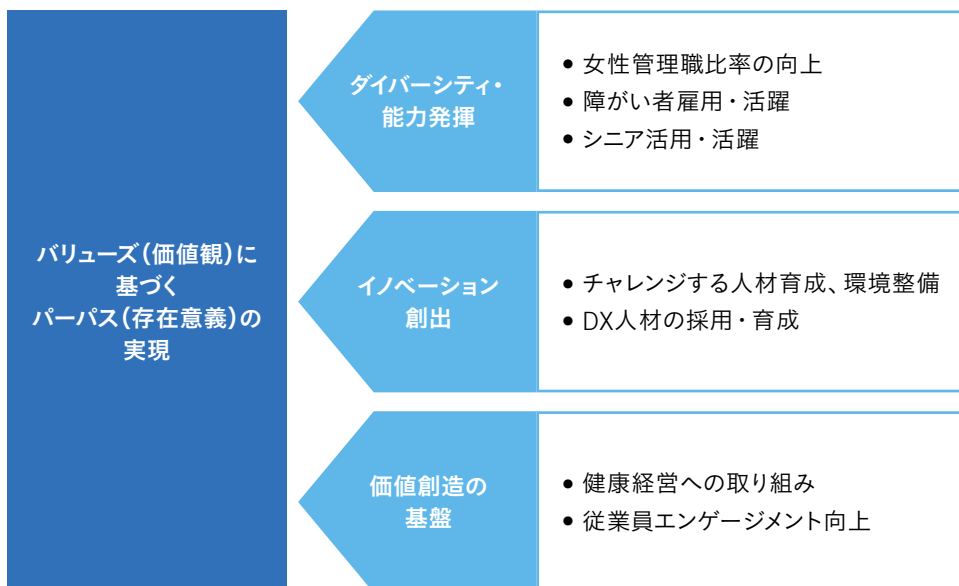
基本的な考え方

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	時間と場所にとわれない働き方 <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

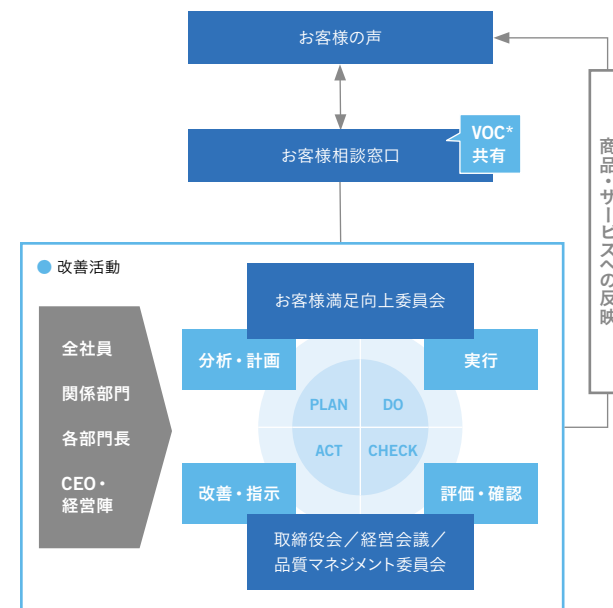
当社では、日々お客様サービスデスクに寄せられるお客様の声を「ご意見ダイジェスト」「商品リクエスト」に編集し、タイムリーに社内共有しています。また、イントラネットに「VOCポータル」という社内サイトを設置し、各分野・課題別にお客様の声を掲載するなど、社員一人ひとりがお客様の声を意識し共有するために様々な取り組みを行っています。

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



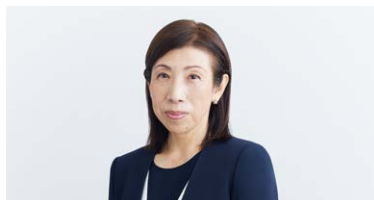
川村 勝宏
取締役 COO*3
ASKUL営業本部長
重要な兼務の状況
• ソロエル(株)代表取締役社長



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

2 023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、お手伝いが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。

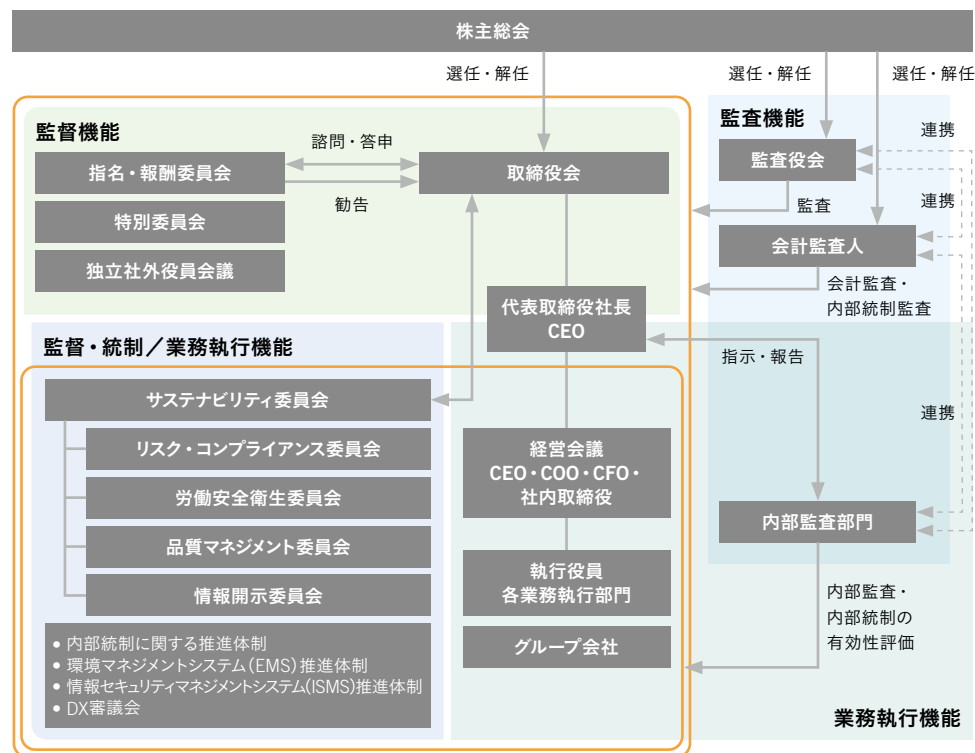
監査役会の構成、会計監査人

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。

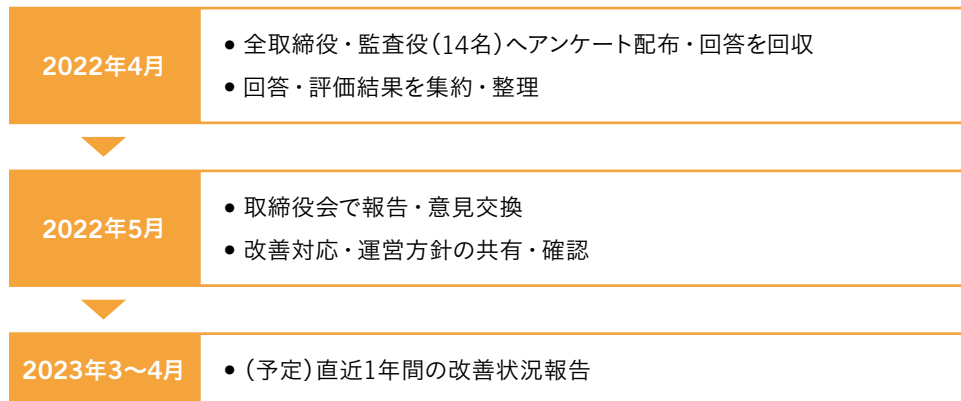
▶ 評価方法

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 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 業績条件 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 </div>	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)

B
個人別評価で増減
(基本報酬の15%相当額)

* 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

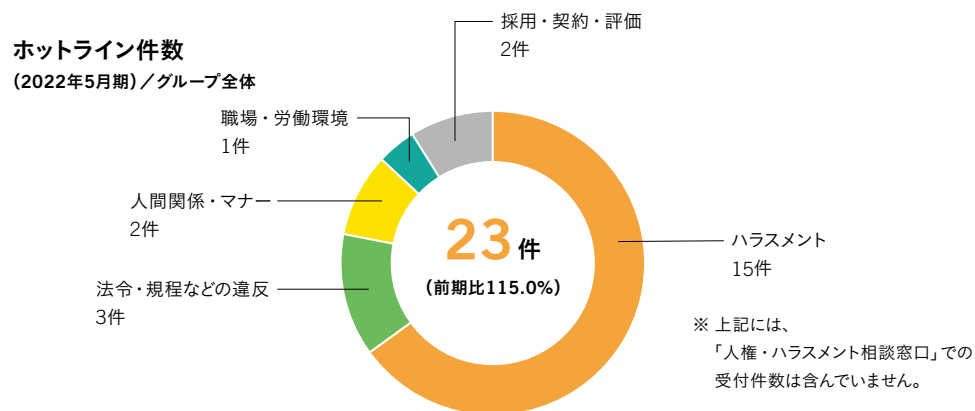
▶ アスクルホットライン(内部通報制度)

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等のほか、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

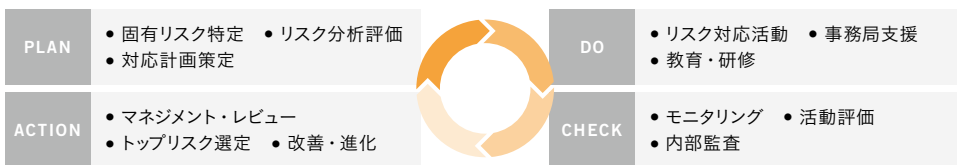
リスクマネジメントに関する基本方針および行動指針

- 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。

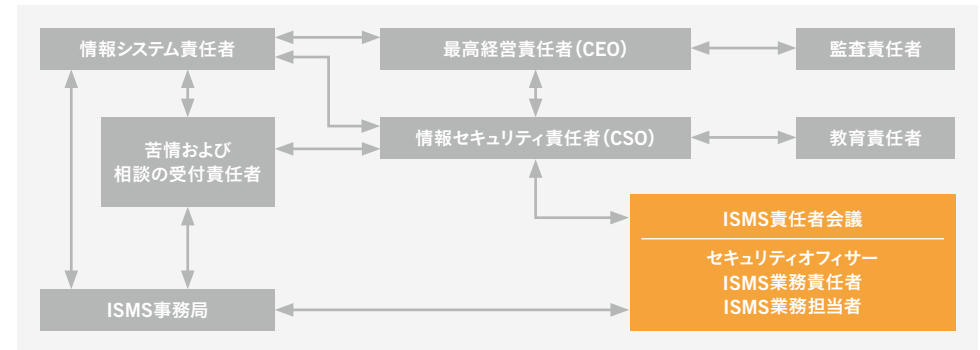
アスクル事業継続計画基本方針

- 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。