

Section 04 経営基盤

60 *Special Feature 04*

| 独立社外取締役座談会 |

さらなる進化と イノベーションを支えるために

64 独立社外監査役Message

65 ESG・サステナビリティに関する取り組み

環境

66 環境経営と「エコプラットフォーム」

67 気候変動・脱炭素

68 TCFD提言への対応

69 環境配慮商品と森林資源への取り組み

社会

70 ステークホルダーとのコミュニケーション・協働

71 人権、サプライチェーンの取り組み、社会貢献

72 人的資本の強化

74 お客様とのエンゲージメント

ガバナンス

75 役員一覧

77 コーポレート・ガバナンス

86 リスクマネジメント



独立社外取締役座談会

さらなる進化と
イノベーションを支えるために

青山 直美

社外取締役・独立役員

後藤 玄利

社外取締役・独立役員

市毛 由美子

社外取締役・独立役員

塚原 一男

社外取締役・独立役員

4名の独立社外取締役に、アスクルのガバナンスに対する評価と期待、親子上場のメリット、そして、今後、果たすべき役割について語り合っていました。

進化を遂げた取締役会とガバナンスによって
イノベーションにつなげる

青山 私は、2023年5月期から取締役会に参加していますが、アスクルの取締役会では非常に活発な議論が交わされていると感じています。前期は、計画実現に向けて売上高、利益ともに非常に好調でしたが、その裏打ちとなる品質マネジメント委員会に参加した際、商品やサービスに関する数値化が徹底されているというところにとっても感心しました。加えて、従業員の地道なサービス体制構築に向けた姿勢が好業績につながっていると強く実感しました。KPIに対して、硬直化した取り組みではなく柔軟性があり、地道に改善していくという姿勢、企業風土がアスクルの業績を支えていると感じています。

後藤 当社は、私が取締役に就任したときに比べるとまったく景色が変わったと感じています。今では、若手の人材が積極的に事業を進めており、責任ある発言とともに、事業の最前線に立って社内をまとめていくという姿になりました。今回の中期経営計画は、吉岡社長の新体制のもと、これまでの方針を継承しつつも、これからアスクルを変革していくための足場づくりだと認識しています。目標数値もさることながら、次の時代をつくり出していく体制になってきていることは高く評価できていると考えています。

独立社外取締役座談会

市毛 中期経営計画にフォーカスすると、アスクル史上初めてつくられた計画だということは特筆しておくべきことだと思います。現状の数字をベースに成長予測を積み重ねていく手法で計画を立てたと認識しています。ただ、相当努力しなければ達成できない数字である反面、達成するための様々な戦略は納得できるストーリーであると感じています。現時点までストーリーに沿った戦略が実行され、着実に成果に表れてきており、執行側の努力に敬意を表したいと思います。特に、LOHACOの黒字化という大きな課題を解決したことは評価に値します。これからの課題としては、今後、LOHACO事業をどう位置づけていくのかということ、つまりBtoBとBtoCをいかに融合させ、企業価値の向上につなげていくのかという点を踏まえて中期経営計画のローリングや、次期計画の考え方につなげていきたいと考えています。

塚原 皆さんのお話に付け加えるとすれば、2点あります。1点目は、2022年に4名の執行役員を選任しました。そのうち3名が女性で、年齢も大幅な若返りを実現しました。有名な書籍『ビジョナリーカンパニー2』の一節に、「誰をバスに乗せるのか」と記載されているように、役員選任というのは中期経営計画達成というバスと一緒に乗ってこうという人材を、若返りそしてダイバーシティを基本として決めたということです。その後、見事にバスはスピードに乗ったと感じています。ただ、本来、4名を選んだのは、計画で目指す企業価値向上を実現するための当事者になってもらいたいという意思の表れです。役員選任の



基準として、革新性あるいは創造性を挙げていますが、2年目以降は革新性をさらに発揮してもらいたいと考えています。2点目は、フィード株式会社のM&Aです。eコマースは、まだまだ成長できる余地が大きく、アスクルのマーケットにおける位置づけをベースにしながら、そのまま伸ばしていくのではなく、M&Aのように飛躍するステップを描ける活動が重要だと考えており、そのためのステップの1つがこのM&Aだと思います。

青山 若手という意味では、これだけ多様性に満ちた取締役会に参加するのは、私も初めてのことで、執行役員クラスに女性も多く、皆さん活発に意見を交わしていることもすばらしいと感じています。世代の多様性もしっかり担保し、自分たちの力を発揮できる環境をつくるのが、取締役や経営層にとっても非常に重要なことであると痛感しています。

市毛 ダイバーシティに関しては、2025年までに女性管理職比率30%というかなりハードルの高い目標を掲げており、相当な力技が必要だと考えられますが、ここは執行側に期待しているところです。企業経営にとって最も大切な意思決定の場に30%のダイバーシティというのは非常に重要なキーワードだと考えています。

後藤 ダイバーシティは、革新性、イノベーションにも大きく関わってきます。内部人材の育成だけ



ではなく、より客観的に、俯瞰的に会社を見ることのできる外部からの人材獲得を拡充していくことによっても、イノベーション創出に対する力、新たな企業風土が育つと思います。

非連続なイノベーションが次世代の柱を生み出す

青山 私も、多様性のある人材こそが非連続的なイノベーションを生む源泉だと考えています。そのようなダイバーシティを本当に力にすること、そ

して様々な発想を生むことでイノベーション創出につなげていくことは、今後のアスクルにとって非常に大きな意義を持つと考えています。

塚原 2023年にアスクルが創業30周年を迎えたことは象徴的な出来事です。会社というもの30年経つと事業が潰れたり、あるいは縮小したり、停滞したりすることが多いのです。アスクルが、今後、さらに50年、60年と生き残るためには何をしていかなければならないのか、非連続で考えていく必要があると思います。

後藤 イノベーションのジレンマのようなものがあるのだと感じます。あまりにもアスクルという事業の完成度が高まっており、完成度の低い事業というもの、従業員から起こしづらい。失敗するチャンスが数多くあるところを、アスクル自身が理解して、トライしていくことが重要になります。

青山 今、生成系AIというまさに非連続のイノベーションが急速に拡大しており、働き方も今までの延長線上では成り立たなくなるかもしれ

独立社外取締役座談会

ません。オフィス通販という領域でも、オフィスそのものが激変していく可能性があります。私たちも、この非連続のイノベーションをしっかりキャッチアップし、そこに何を提供できるのか、どのようなサービス、商品を、どのようなお客様に対して提供するのかを真剣に考えなければならない、待たなしの状況です。

後藤 非連続のイノベーションという観点では、アスクルが大胆な決断を最後に下したのは、2012年にLOHACOを開始したことだと思いま

す。LOHACOは、アスクルの物流ネットワークとヤフー株式会社との協業によってまったく新しいBtoCの創造に取り組もうとしたものだと思います。そのような厳しいレッドオーシャンの中でイノベーションを起こそうという取り組みは、アスクルにとって相当体力を消耗しながら進めなければなりません。ただ、それを乗り越えたときに、次世代の柱となるエシカルeコマースの推進にもつながるのだと考えています。

緊張感ある信頼関係の構築によって 親子上場のメリットを創出する

市毛 2023年10月にLINEヤフー株式会社が誕生しました。アスクルとその一般株主の視点からは、同社および同社を含めた企業グループとのシナジーによる企業価値の向上こそが親子上場の最重要メリットであると考えます。社外取締役としては、新たな体制のもとで、どのようにシナジーが発揮できるかをしっかり見ていかなければなりません。利益相



反という観点では、常設の特別委員会が、日常的な利益相反コントロールの枠組みをモニタリングしているほか、組織改編等により非日常的な利益相反が生じる場合には、一般株主の視点で検討し、意見を述べ、必要な情報を開示していくことになります。その他の側面、例えば指名・報酬委員会や取締役会においても、戦略上の利益相反が起きそうときには適切に議論し、何のための親子上場なのかを見失わないようにすることが重要だと思われます。また、大株主によるモニタリング

機能の発揮により、ガバナンス・シナジーという面でもメリットがあると感じています。具体的には、フィードの買収の際に、Zホールディングス株式会社(現・LINEヤフー株式会社)所属の社外取締役が、それまでの多様なM&Aの経験を踏まえ、リスクを明快に分析し、買収後の統合プロセス(PMI)の重要性を説諭していたことなどは、その好例だと思えます。つまり、リスクマネジメントの場面でも、シナジーが発揮されていると思えます。

青山 私たちと大株主の幹部や社外取締役との対話の機会が多く持たれ、コミュニケーションがしっかり取れていると思います。上下関係ではなく、私たちの意見をフラットな関係で聞いてもらえる機会があることに、驚きも感じています。その意味では、ガバナンスというよりも適切なコミュニケーションの場が確保されていることが優れた

点だと考えています。

後藤 LINEヤフーにおいて、アスクルがこれまで極めてきたサプライチェーン、あるいは商品開発からラストワンマイル輸送までの物流機能を含めたコマースの力は、突出したものだと思います。一方で、デジタル分野はまだ最先端とまでは言えず、ここはLINEヤフーの中でしっかりシナジーが生まれていると思います。

塚原 親子上場の親と子の関係で重要なことは、緊張感ある信頼関係だと考えています。アスクルとLINEヤフーとの関係においては、アスクルの特別委員会の役割に加え、指名・報酬委員会における取締役、監査役選任において、親会社に配慮しながらも、独立性を有しています。そのような制度を確立し、実績として積み重ねてきたことは、緊張感を維持するために必要なことだと考えています。

ガバナンス強化により、イノベーション、 リーダーシップを支援する

塚原 私たち独立社外取締役としては、取締役会やそれぞれの委員会の中で自分の機能を発揮しなければなりません。私自身は、取締役に求められるのはリベラルアーツだと考えています。これを磨きながら、発言していきたいと思います。一方、期待されていることは、スキルマトリクスに示されている経営戦略、人事に関連する知見、ノウハウの提供にあると考えています。革新的な人材を経営管理に登用するサクセッションプランを



独立社外取締役座談会

確実に展開し、アスクルが今後も発展するために必要な人材のパイプラインをつくるのが最も重要な役割です。さらに、中期経営計画に基づいた事業展開を忠実に進めていくことにも、引き続き、貢献していきたいです。

後藤 私自身が長年携わってきた事業領域のLOHACOが、極めて厳しい環境のもとにあって黒字化したことは非常に感慨深いものがあります。今後も、アスクルの事業が俯瞰的に見て完成系により近づいている中、その良さをさらに磨き上げていかなければなりません。一方で過去の成功体験の一部をアンラーニングすることで、新しい非連続なイノベーションを生み出すための活動をしっかりウォッチしていきます。

青山 ガバナンスは、経営の基礎となる重要な要素であり、最終的なゴールは企業価値を向上させていくことだと思います。この考えのもと、成長戦略により一層時間を費やす取締役会の運営を担っていきたいと考えています。私は、ガバナンスとはイノベーションやリーダーシップを阻害するものではなく、トレード・オンの関係であると思います。良いガバナンスは、より良いイノベーション、より良いリーダーシップを支援するものだと考えており、アスクルがさらに成長できるガバナンスの強化に努めていきます。

市毛 毎年、取締役会の実効性評価を実施していますが、依然課題として残るのは、長期的な視点を持った戦略的な議論です。これから大きな成長を目指すために、非連続なイノベーション

をいかに生み出していくかという議論とともに、当然、未知のリスクに遭遇することにもなるため、社外役員が多様な議論を深め、多角的な方向から攻めと守りを強化していく必要があります。そのために、業界やテクノロジーの動向に加え、M&Aで業界再編がどう進んでいくのかなど、役員のリテラシーを上げるための研修を実施していくことも必要だと考えています。また、企業価値の向上において時価総額、株価も重要なファクターとなりますが、その前提として投資家との対話がさらに重要になってきます。将来的には、私たち社外役員も投資家との対話に積極的に臨むことも必要ではないかと考えています。

座談会を受けて吉岡社長より

長期的な存在意義を 実現していくための力に期待



私は、社外取締役の存在意義について、カメラの目という例えを使います。カメラで自分のゴルフスイングを見て、自身の感覚とギャップを感じることは珍しくないのではないのでしょうか。企業経営というものには、第三者としての客観的な評価、社内ではなく社外の新しいスタンダードで、さらに言えばグローバルスタンダードの視点からの意見が必要です。私たちアスクルが成長していくためには、こうした機能が不可欠であり、これによって正しい道を踏み外すリスクも減らせると考えています。さらに、アスクルの企業価値向上を軸に、時には、社長解任も辞さない覚悟を持っていただきたいと思います。私たちアスクルに対して、村度なく指摘する「和して同ぜず」の空気が必要なのです。これまで、ガバナンス体制を構築するステージでしたが、独立社外取締役の皆様には、これから過去の成功をアンラーニングしてイノベーションを仕掛け、非連続なイノベーションや長期的な存在意義を実現していくためにもご尽力いただきたいと思います。



独立社外監査役Message



浅枝 芳隆

社外監査役・独立役員

当社は2023年に創業30周年を迎え、今年はある意味新しい時代の初年度にあたります。

日本の経済力が伸び悩む中、当社の事業もこのままの延長線のみで継続的に企業価値を上げていくことには限界があります。アスクルは次の30年のためにこれまでの常識の殻を破り、思想的にも行動的にも結果的にも革新を起こす必要があるのではないのでしょうか。

そのためには一定のリスクを取って攻めに転じることが求められます。そしてそのリスクをどう把握し、評価し、制御(コントロール)していくかという仕組み(ガバナンス)が必要で、その機能の1つとして私ども監査役存在意義があるのだと考えています。

私は、監査役として会社の執行および取締役会がきちんとリスクを把握しているか、そして意思決定を行うにあたりそのリスクを制御できているか、という点に注力して監査業務を行っていきたいと考えています。

当社は上場子会社ですが、少数株主保護の観点から特別委員会が設置されており、私はその委員を務めています。特別委員会は、通常時においては支配的株主等との取引が公正に行われているかについてモニタリングを行い、もし支配的株主等と少数株主の利害が相反するような事態が起こった場合には、支配的株主や会社執行部からは独立した立場でその公正性・公平性を評価する役割を担っています。

当社はエシカルeコマースを目指しています。私は、エシカルとは、結局突き詰めれば「良き隣人であること」ではないかと考えています。個人ベースではお互いの個性を尊重し合い、助け合い、思い合う良き隣人であり、組織としては社会・環境に対して配慮し行動する良き隣人であるということです。それが組織全体の文化風土(ブランド)として定着することで、顧客や社会からも評価され、愛され、結果として企業価値は高まります。それを実現するためには継続的に正しい思想を持ち、正しい行動を起こすためのガバナンスが欠かせません。



中川 深雪

社外監査役・独立役員

アスクル創業30周年を迎えた2023年は、私にとって社外監査役2年目となります。

この1年間、取締役会、監査役会、リスク・コンプライアンス委員会に参加してきました。

取締役会においては、社外取締役が議題について積極的に意見を述べられ、時には取締役会で議論すべき項目を提案されるなど、ガバナンス体制は十分機能していると考えられます。

監査役会においては、執行役員クラスへのインタビューを通じて、各部門が抱える課題の洗い出しや課題解決に向けた取り組みについて意見交換を実施しています。また、内部監査部門との緊密な連携のもと、監査で発見された問題点に迅速かつ的確に対応しています。

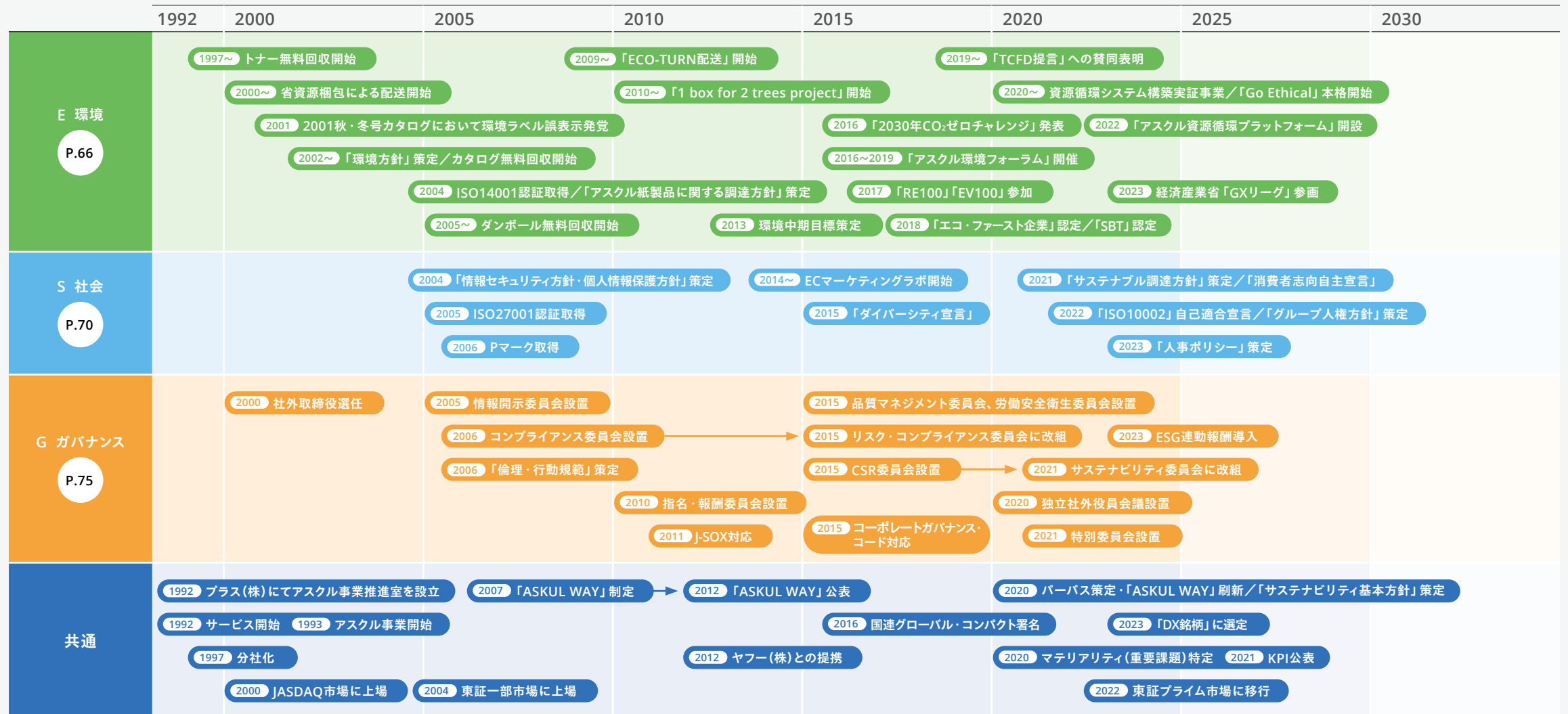
ビジネス環境が大きく変化する中、企業価値の向上と持続可能なビジネスモデルの構築のためには、リスクテイクとリスク管理のバランスが大事になってきています。

2023年5月期はフィード株式会社のアスクルグループ参加、株式会社アルファパーチェスの上場など、グループ企業の拡充が行われましたが、今後は、より一層、グループ全体としてのガバナンス体制や監査体制の機能強化が必要です。

2024年5月期は、社外監査役として、アスクル本体だけでなく、子会社の監査体制の拡充強化に努めていきたいと考えています。

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。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に「うれしい」を届け続ける企業として、自らの事業活動を通じて、より良い地球環境を次世代に引き継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を努めます。

・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。

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自然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

商品梱包の際に緩衝材を多く使っていることから、お客様から「ごみくるとい声(お届け時の梱包資材が多いことへのご指摘)をいただいたことが、資源を節約し、大切に使う資源循環の取り組みにつながっています。

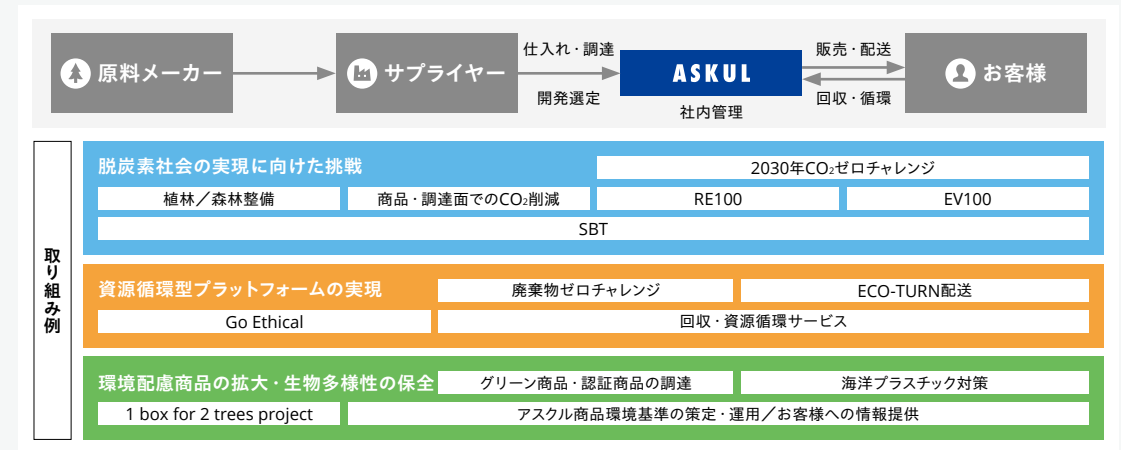


環境配慮商品・生物多様性

環境ラベルの誤表記は、今では環境配慮商品の情報管理の正確性の確保と品揃えの拡大に、環境NGOからの森林資源に関する指摘は、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。

アスクルの「エコプラットフォーム」

アスクルを使うことで環境にポジティブな影響が増えていくような、「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。



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 |
|------------------|--------------------------------|--|---------------|
| 脱炭素社会の実現に向けた挑戦 | 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目標：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実現 | 資源循環型サービスの実現・実装 | <ul style="list-style-type: none"> 資源循環型サービス構築・開始・拡大 | 2025 |
| | 廃棄物ゼロチャレンジ | <ul style="list-style-type: none"> 「商品廃棄ゼロ」達成 「梱包資材*の全量再資源化」達成 *物流センター入荷時 | 2030 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.93~95](#)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」

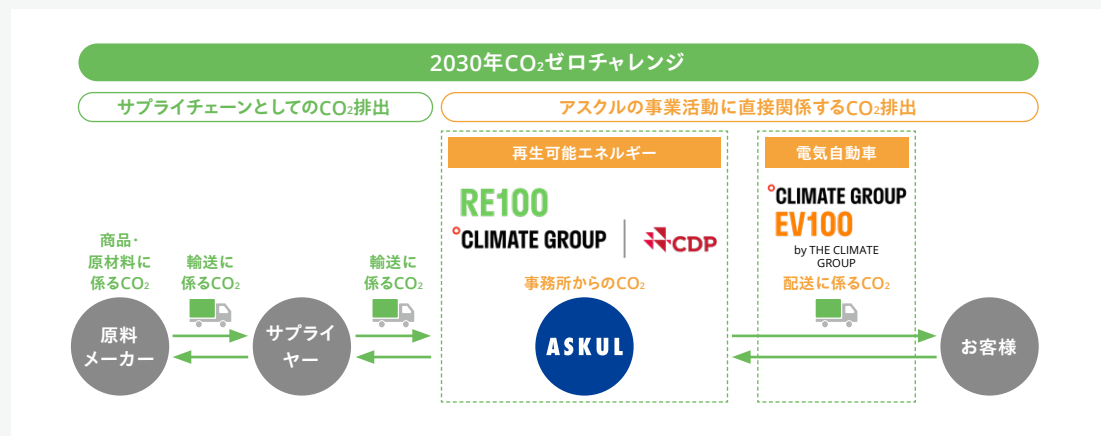
- ・ **中間目標**：2025年までに、本社および物流センターでの再生可能エネルギー利用率を100%にする。
- ・ **目標**：2030年までに、子会社を含めたグループ全体での再生可能エネルギー利用率を100%にする。

▶ 「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。

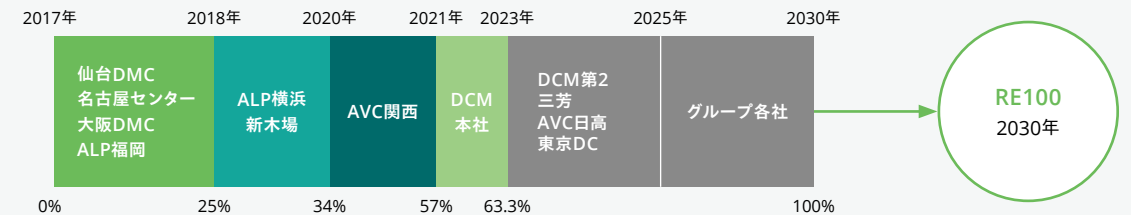


再生可能エネルギーの導入

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。

2023年5月期末時点で、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63.3%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配送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：三菱ふそうトラック・バス eCanter
右：三菱自動車 MINICAB-MiEV



TCFD提言への対応



TCFD提言に基づく情報開示

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、執行役員および各事業の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、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「本社レベルのリスク(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、2℃未満シナリオと4℃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℃ | 2℃未満 | | |
| 移行 リスク | 政策・規制 | 税制 | ・排出CO ₂ への課税 | - | ○ |
| | | 規制 | ・規制対応・素材切替に伴う商品原価上昇 | - | ● |
| | 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 | - | ○ |
| 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 | ○ | ○ |
| 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 | - | ○ |

● 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・KPI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。

ESGデータ集

環境配慮商品と森林資源への取り組み

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しやすくなるよう、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2023では、約34,000アイテムのうち、約14,000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を取り揃えています。

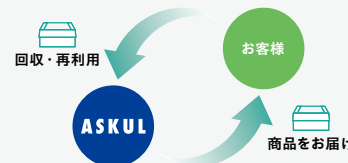
オリジナルコピー用紙、オリジナルティッシュはすべて森林認証商品です。

* 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。



▶ 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。

森林資源への取り組み

▶ 嬭恋村の森林整備協定

2023年8月に当社、嬭恋村および嬭恋銘水株式会社が連携して、群馬県吾妻郡嬭恋村の森林整備を協働で実施する協定を締結しました。

近年、水資源に関する社会的な関心が高まり、森林によるCO₂の吸収効果や生物多様性の回復が求められています。また、アスクルは嬭恋銘水で取水した地下水をミネラルウォーターとして販売している背景もあり、嬭恋村の森林整備に参加することとしました。

この活動を通じて、嬭恋村の水資源涵養の向上、自然資源の保全や回復に貢献したいと考えています。また、行政、地域社会、民間企業間の対話の機会、および協働による持続可能な社会の実現に向けて行動していきます。

▶ 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。



1 box for 2 trees project における
植林本数 **2億2,014万本**
(2010年10月～2023年8月時点)



産業植林報告書の発行
お客様のご購入量に応じた
「産業植林報告書」を発行しています。

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。



| 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.74 |
| 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（お取引先） | <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.71 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▶ LOHACO ECマーケティングラボ |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▶ エージェント（担当販売店） ▶ 「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」 |
| 配送パートナー | <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 |
| 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.72~73 |
| 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.71 |


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、2022年2月に「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

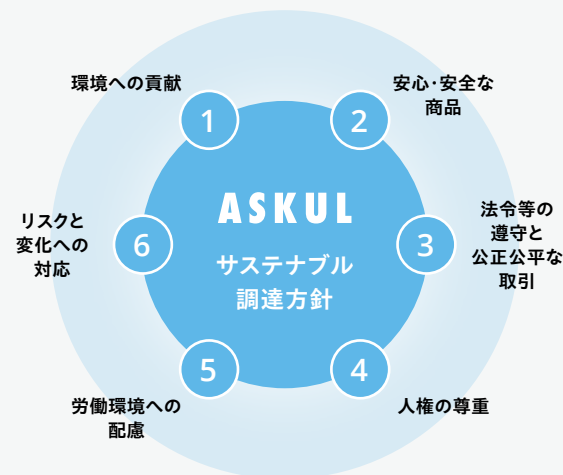
▶ アスクル サステナブル調達方針

「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ゴミ対策にご活用いただいています。



 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、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(2023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) |

人的資本の強化

人事ポリシー

「ASKUL WAY」への共感に基づき、
主体的に学び挑戦し、
多様な個性と共創し、
新たな価値を生み出すことに期待します。
その成果と行動に対し公平に報います。

ASKUL WAY / Purpose・Values・DNA

全社戦略

人事戦略全体像 持続可能な企業活動を支える人材育成



2030年までの取り組み

アスクルではマテリアリティの1つに「持続可能な企業活動を支える人材育成」をテーマとして掲げ、「個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進」「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」に取り組むとともに、「心身ともに安心・安全に働ける健康経営」の基盤づくりに注力しています。



個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進

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」「多様性享受の組織風土の醸成」の3つの柱を掲げています。

「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
- 「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

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70歳までの就業が可能

両立支援、ワーク・ライフ・バランス

- 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/産後パパ育休制度の導入
- 育児短時間勤務制度:小学校4年生の4月20日までの選択可能
- ASKULサンクスホリデー:勤続5年・10年ごとにそれぞれ5日間・10日間の特別休暇を取得可能

働き方の柔軟性

- 時間と場所にとらわれない働き方
- 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等

人的資本の強化



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

社員が、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。

人材開発会議(年2回)

経営戦略の実現に向けて、戦略的な人材配置や計画的な人材育成について審議する場を設置しています。

DX人材の育成

「ASKUL DX ACADEMY」の一部であるデータサイエンス教室を全社員の18.6%が修了しています。(2023年5月期末時点)
2025年5月期までに30%達成を目指しています。

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に支援していきます。

二重就業(社外副業)

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。

自律的な学びの推進

社員一人ひとりが、これからの自分に必要な能力を考え、主体的に学んでいくことをサポートしています。

- 学びの支援制度
- ASKUL DX ACADEMY

LYアカデミア/サステナビリティアカデミア

LINEヤフーのグループ企業内大学「LY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「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。

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。

その他の取り組み

- キャリアデザイン研修
- ASKUL WAYアワード(社内表彰制度)
- 階層・専門分野・テーマ別の研修やeラーニング
- セミナー開催(介護・マネープラン等)



心身ともに安心・安全に働ける健康経営

社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、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。

安全衛生体制、健康管理体制

- CHO(Chief Human Relation & 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

安心・安全で働きやすい職場環境づくり

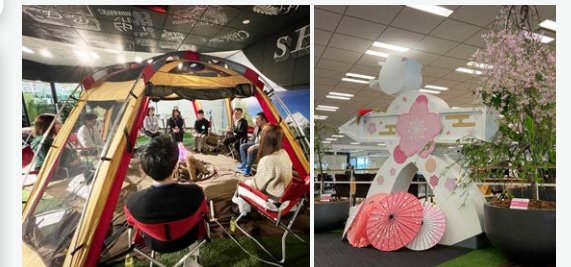
- カフェ・社員食堂：いつでも利用可能なカフェスペース(本社)のほか、一部の物流センターでは、社員向けに栄養バランスに配慮した食事を無償提供
- 社内各エリアにマスク・消毒液・うがい薬を常備

エンゲージメント向上のための取り組み

- 1on1(グロース)ミーティング
- 360度フィードバック
- CEOタウンホールミーティング
- エンゲージメントサーベイ
- 部活/サポーター制度

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
- 保健師による相談窓口「ここレスト」：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：鍼灸マッサージ師(社員)によるマッサージを低価格で利用可能



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

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^{あす}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。

宣言後初年度となる2023年5月期は、お客様対応に関する学習を強化し、お客様の声をさらに商品・サービスの改善・進化につなげるための風土醸成に努めました。

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。毎月、社長を含めた経営層が参加する「品質マネジメント委員会」を開催し、品質向上について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」で取り上げ、お客様の声に基づいた品質改善に取り組んでいます。

企業風土・意識の醸成

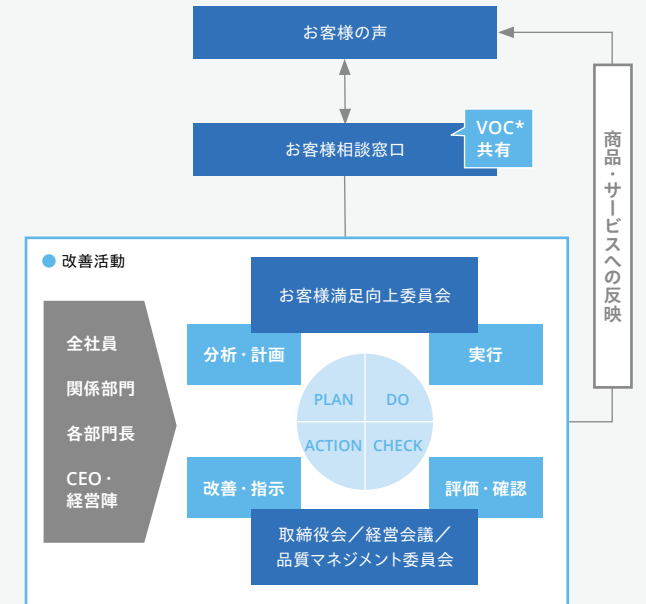
当社では、日々お客様サービスデスクに寄せられるお客様の声を「ご意見ダイジェスト」「商品リクエスト」に編集し、タイムリーに社内共有しています。また、「VOCポータル」という社内サイトを設置し、各分野・課題別にお客様の声を掲載しています。2023年5月期は、他企業講師を招いた「VOCセミナー」を開催し、他社の「お客様の声に基づく改善活動事例」を学びました。

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^{あす}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。2023年1月、世の中から廃棄ロスをなくして生活者・事業者にお得にお届けする取り組み「Go Ethical」がお取引先20社と連名で消費者庁長官表彰を受賞しました。

- 📄 消費者志向経営の推進(消費者志向自主宣言)
- 📄 「令和4年度消費者志向経営優良事例表彰」消費者庁長官表彰を受賞

🔵 お客様の声に基づくPDCAサイクル



* VOC: Voice Of Customer



役員一覧 (2023年10月31日現在)



浅枝 芳隆*

塚原 一男*

保苅 真一

吉岡 晃

市毛 由美子*

後藤 玄利*

今村 俊郎

今泉 忠久

青山 直美*

玉井 継尋

川村 勝宏

奥水 宏哲

中川 深雪*

* 独立社外役員

役員一覧 (2023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 本部長
重要な兼務の状況
・(株)アルファパーチェス 取締役



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



保苅 真一
取締役 CTO*4
ECプロダクト本部 本部長



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
・出光興産(株)社外監査役
・日立Astemo(株)社外取締役 監査等委員



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



青山 直美
社外取締役・独立役員
重要な兼務の状況
・(有)スタイルビズ代表取締役
・(株)イズミ社外取締役



今泉 忠久
非常勤取締役
重要な兼務の状況
・プラス(株)代表取締役社長



奥水 宏哲
非常勤取締役
重要な兼務の状況
・LINEヤフー(株)
・コマースカンパニー事業推進統括本部長

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)SBI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
*4 チーフ・テクノロジー・オフィサー

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。

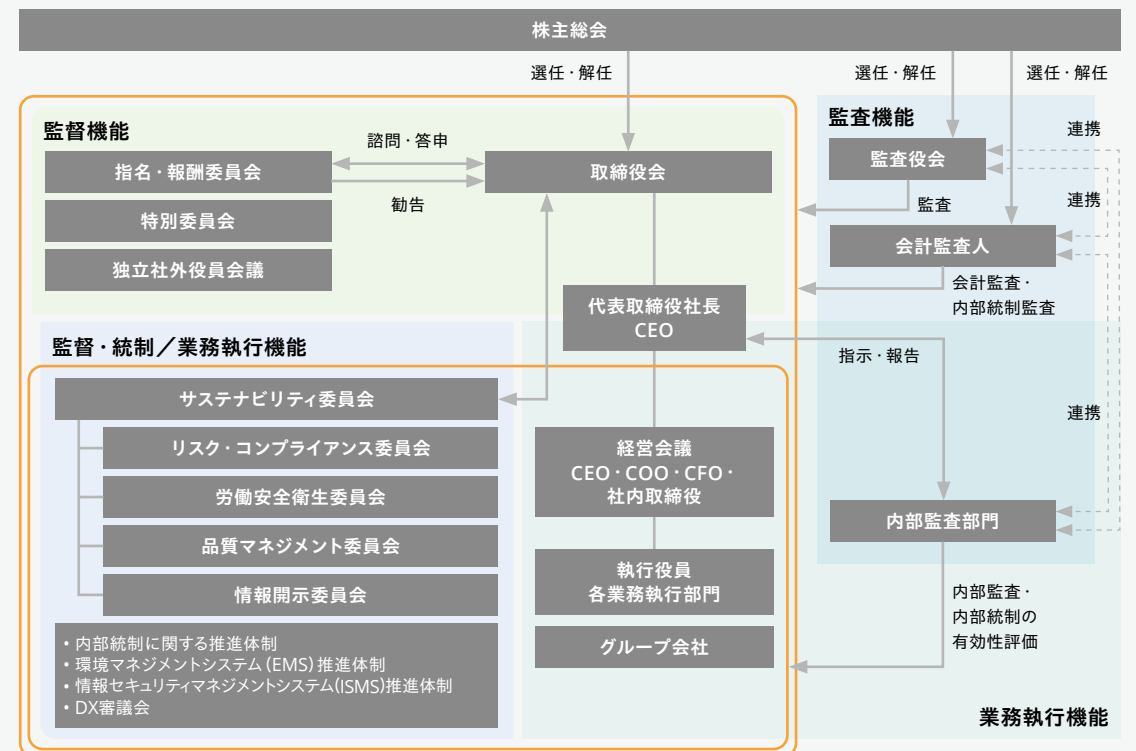
監査役会の構成、会計監査人

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(2023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

2023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 | 2023年 5月期 開催回数 |
|-----------------|-----|------|------|------|----------|----------|----------|----------|------|------|------|----------|------------|---|--|----------------------|
| | 吉岡晃 | 玉井継尋 | 川村勝宏 | 保苅真一 | 市毛由美子 | 後藤玄利 | 塚原一男 | 青山直美 | 今泉忠久 | 輿水宏哲 | 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 | 非常勤 | 非常勤 | | 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) | 14 |
| 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 | 3 |
| 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 | 4 |
| 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 | |
| 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。 | 34 |
| 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。 | 36 |

◎委員長・議長 ○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

2023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)として職責を適切に果たしているため。 |
| 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CTO | | | ● | | | | | | ● | | 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。 |
| 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 非常勤取締役 | ● | | | | | | | | ● | | 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。 |
| 奥水 宏哲 非常勤取締役 | | | ● | | | | | | ● | | 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専門性と企業経営の経験を有するとともに、過去に当社における職責を果たしてきたことから、グループシナジー創出等を期待できるため。 |
| 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、多様な視点が適切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の全員について、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。

コーポレート・ガバナンス報告書「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、2023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。

情報開示・対話に関する基本方針

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%)(2023年9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・評価を毎年行っています。

▶ 評価方法および評価プロセス

直近では、2023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。

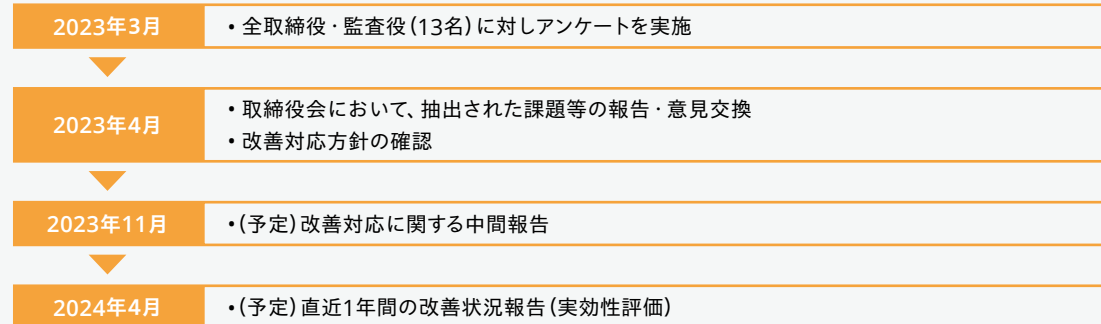
アンケートは、下記項目ごとに複数の設問を用意し、5段階で評価する回答、選択肢による回答、また項目ごとにフリーコメント欄を用意し、取締役会の実効性を確認しています。

なお、当社では記名式による回答を実施することで、議論の活性化を図り、また役員の属性(社内・社外取締役、監査役)に応じた分析・評価も行っています。

アンケートの大項目 (約40問)

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 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) |

2023年5月期～2024年5月期における評価プロセス



▶ 前回評価における課題および対応状況

(1) 社外役員から提起された意見・課題についてフィードバックしてほしいとの意見がありました。

取締役会終了ごとに課題対応リストを更新し、関係部門と連携し、社内対応を進めています。

(2) 特に重要な事項について十分な議論ができるよう資料の事前配布を推進してほしい旨の意見がありました。

資料の簡素化を含め事前配布の早期化に向けた対応を進め、議論の経緯・結果を確認するため議事録等の送付について前倒しも実現しました。

(3) ロジスティクス事業の理解促進を目的として、物流センターの見学を実施してほしい旨の意見がありました。

2021年にALP横浜、2022年にAVC関西の見学を実施し、2024年5月期はALP福岡、および東京DCの見学実施を予定しています。

▶ 今回の評価結果

今回(2023年4月)の評価では、取締役会を構成するメンバーは、(1)多様性を備えており、独立社外役員から牽制の効いた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とのことから、取締役会の責務・役割を実効的に果たしているという評価結果となりました。

▶ 抽出された課題および改善方針

アンケート結果から抽出された意見・課題、および各課題への取り組み・改善方針は、以下のとおりです。

(1) 議論の時間を十分に確保してほしい、また成長戦略等に関する議論の時間を確保してほしいとの意見がありました。これに対して以下の改善を進めていきます。

- ①定期的に事前ブリーフィングの時間を確保し、内容に応じて別途ディスカッションを行う
- ②戦略的事項については、引き続き取締役会において結論を出さず審議のみを行う機会を設ける
- ③アジェンダの軽重により時間を配分し、議論の時間を確保する

(2) 独立社外取締役の構成割合について、バランスが取れているという意見がある一方、過半数とすべき旨の意見もありました。実効性評価結果を報告した取締役会においても、上場子会社における利益相反コントロールや投資家の投資基準、戦略の適切な判断の観点から意見交換がなされており、引き続き、指名・報酬委員会、独立社外役員会議において審議していきます。

(3) その他、役員の指名・報酬に関しては、指名・報酬委員会からの報告時に、取締役会においても議論する場を設け、取締役会での議論を充実させていきます。

▶ 今後の対応・スケジュール

今後、2023年11月の取締役会において中間報告を実施し、上記の改善方針に関する上期の実施状況および下期の対応予定について確認し、意見交換を行う予定です。

また、2024年春に予定している次回の実効性評価については、より客観性を担保する体制を構築すべく、独立役員による評価手法の検討や第三者機関の関与等について検討し、今期の実効性評価に関する総括とともに、2024年4月の取締役会において報告する予定です。

コーポレート・ガバナンス

Topic

ESG連動報酬制度を導入  社内取締役および役職者を対象としたESG報酬制度

ESG課題の解決に対する実効性を高めることを目的として、2023年8月、社内取締役および執行役員を含む部長以上の役職者等を対象に、ESG指標達成を譲渡制限の解除条件とする株式報酬制度を導入しました。ESG指標は、マテリアリティ(重要課題)に関する4項目(取締役はガバナンスを含む5項目)を採用しています。

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

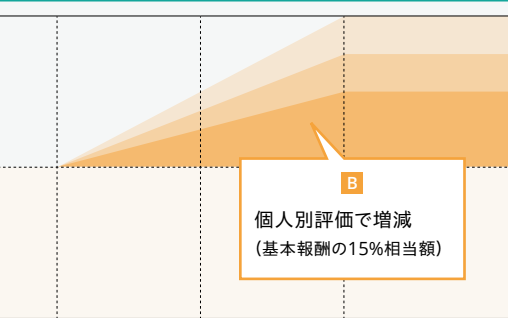
非金銭報酬

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、当社グループの企業価値を持続的に向上させることに資するため、一定の条件達成を譲渡制限解除の要件としています。なお、2024年5月期より、従前の譲渡制限付株式報酬(業績条件付)に加え、ESG目標の達成をさらに実効性のあるものとするため、譲渡制限付株式報酬(ESG条件付)を追加で付与しています。

▶ 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 | <p>譲渡制限解除の条件</p> <p>(業績条件付) 目標とする連結売上高/連結営業利益額の達成 (ESG条件付) 当社が設定するESG指標の達成</p> | 3(3.3%) |
| 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 |  | 24(22.7%) |
| | 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

* 2023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

グループガバナンス

▶ グループ経営に関する考え方および方針

当社は、上場子会社を有しており、当社グループは、グループマネジメントについて、「社会課題の解決に向けた連邦経営によるグループ戦略の強化」を基本方針とし、その基本方針に基づき、個々の企業体の経営の自由度を確保するとともに、社会の課題解決に向けたミッションを共有し、また、その実現に向けたガバナンス体制を構築し、様々なステークホルダーに対してグループ総合力による最高の価値を提供していきます。

▶ 上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

当社は、上場子会社が中長期的に企業価値を向上し、少数株主や当社を含むすべての株主の共同利益を最大化させることが重要であると認識しており、かかる観点を意識して、上場子会社の各議案について議決権を行使することとしています。

また、出資先管理等を目的として「関係会社管理規程」を定め、関係会社等を含めた子会社における重要な意思決定等に関しては、当社への事前承認または報告を求めています。上場子会社については、当該上場子会社の独立性に影響を与えるような事前承認を求めることはしておらず、当社が各社の意思決定を不当に拘束することがないよう配慮しています。

万が一、議案に関して両社間で見解の相違が発生した場合は速やかに当該上場子会社の独立役員と連携を図り、少数株主保護の観点から議決権の最終行使を図っていきます。なお、方針・見解の相違や意見の対立を未然に防ぐためには両社間のコミュニケーションが極めて重要であると考えており、シナジー最大化に向けたアスクル役職員1名の取締役候補への推薦だけでなく、両CEO同士の定期的な対話、経営幹部同士のコミュニケーション、経営企画部門を中心とした事務者レベルまで緊密なコミュニケーションを図っていきます。

▶ 上場子会社を有する意義

当社が上場子会社を有する意義は、以下のとおりです。なお、当社としては、上場子会社が、株式市場での評価を受けながら、顧客やお取引先、従業員等のステークホルダーと良好な関係を保ちつつ事業に取り組むとともに、少数株主の利益に配慮した自律的な経営を行うことが各社の事業の成長・企業価値の向上、ひいては当社グループ全体の企業価値の向上に資するものと考えており、現時点では各上場子会社の上場を維持することが望ましいと判断しています。

株式会社アルファパーチェス：同社は、BtoB向けMRO事業、FM (Facility Management) 事業を主な事業としており、我が国におけるインターネット通信販売の利用が拡大する中で、同社の上場会社としての独立性・自主性を維持しつつも、当社グループの一員として、当社グループ各社と協業していくことが、当社グループ全体の企業価値向上に資するものと考えています。

▶ その他の関係会社であるLINEヤフー株式会社について

その他の関係会社であるLINEヤフー株式会社は、当社が独立した上場会社として事業運営の独立性を維持して経営していることを尊重しており、同社との間では役員の兼務や出向役員の受け入れがあるものの、その数も少数であることから、当社の事業活動や経営判断について同社からの制約はなく、当社の独立性は確保されていると認識しています。

なお、当社が保有する当社株式の議決権割合は44.95%であるため、当社は国際会計基準(IFRS)上、同社の連結対象の範囲に含まれています。当社はすべてのステークホルダー(お客様、株主様、お取引先、従業員)への価値向上と、上場会社としての事業運営の独立性維持を前提に、そのような状況を了承しています。

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、ともに働く仲間などのステークホルダーごとに、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。

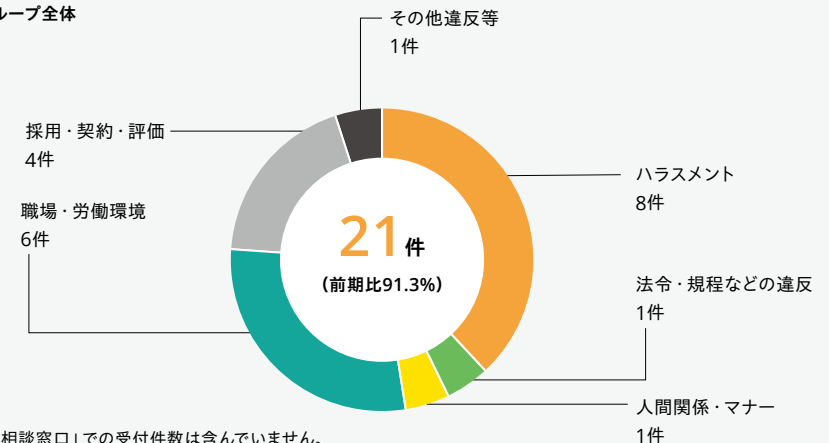
アスクルグループの従業員は、法令・規程違反等の不正行為、または、通報者や調査協力者に関する秘密保持義務違反・探索・不利益取り扱い等を認知したとき(これらの疑いを認知したときを含む)、通常の業務ラインとは別に、内部通報窓口である「アスクルホットライン」に通報、申告することができます。ホットラインの利用にあたっては、匿名による申告も可能としています。

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な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、不利益取り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、対応措置を取る体制になっています。

ホットライン件数

(2023年5月期) / グループ全体



※ 上記には、「人権・ハラスメント相談窓口」での受付件数は含んでいません。

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・健康などの人的資源の損失 | <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"> 南海トラフ地震など想定以上の広域かつ深刻な自然災害の発生、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 パートナー企業の業務継続に関するリスク | <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見直し 防火設備の定期点検、運営体制強化 パートナー企業との良好な関係の維持 |
| 3 戦争、経済制裁など 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・商品調達への支障、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.87)をご覧ください。 | | |
| 7 法令違反、社会的要請への不適応に伴うレピュテーションリスク | <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・ 経営環境の変化への適応不全 | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル変革の遅れ、お客様の離反 法改正・制度変更への対応の遅れ | <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 法改正・制度変更の早期把握・適時対応 |

* 2のうち、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.68)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。

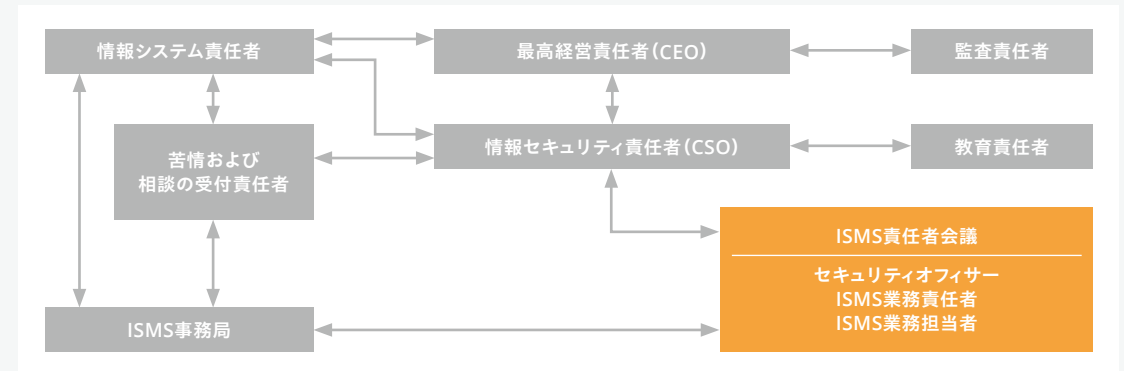
アスクル事業継続計画基本方針

- 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 | ・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 | ・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 | ・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 | ・周到な準備・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 | ・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 | ・情報セキュリティマネジメントシステム(JISQ27001)認証取得 |

この他の「特に重要なリスク(トプリスク)と主な対応・対策」については、「リスクマネジメント」[P.86](#)をご覧ください。