

Section 03 エシカルeコマース × 経営戦略

- [34](#) 外部環境認識と不足している資源・課題
- [35](#) 社会最適を実現するサステナブルな財務戦略
- [39](#) **Special Feature 03**
| CFO × アナリスト対談 |

「オフィス通販からのトランスフォーメーション」による 長期的な企業価値の向上を目指して

- [42](#) CHO Message
- [44](#) EC本部/ECプロダクト本部 本部長Message
- [45](#) 社会課題解決を目指すアスクルのロジスティクス
- [49](#) メーカーとの共創
- [51](#) 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
- [52](#) アスクルのマテリアリティ(重要課題)
- [53](#) 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)
- [54](#) 最重要戦略



外部環境認識と不足している資源・課題

アスクルを取り巻く外部環境認識と課題・機会および打ち手

社内外を取り巻く重要な環境の変化をリスクと機会として位置づけ、当社における課題・不足している資源を把握するとともに、将来に向けた機会として捉えることで、中長期における企業価値向上のための戦略的な対応を進めるべく、それぞれ打ち手を講じています。

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による労働力不足 労働人口の高齢化、多様化
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	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
5	新しい働き方	<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
6	人的資本の強化の必要性	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本投資への関心の高まり 競争優位・価値創造の源泉としての人材確保・投資・育成

当社における課題および機会

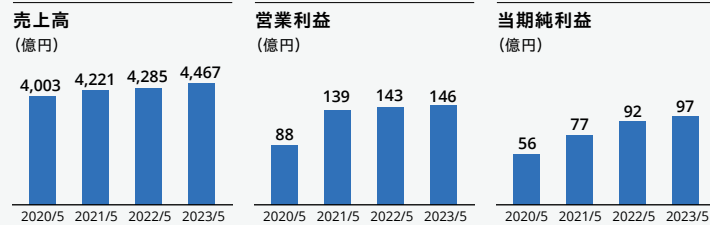
当社における課題および機会	打ち手／関連ページ
<ul style="list-style-type: none"> 物流負荷軽減・効率化とサービスレベル維持・向上 お客様・サプライヤーとの共創による新しいサービス・進化 	<ul style="list-style-type: none"> テクノロジーを活用した物流自動化・省人化・DX強化 調達・販売・配送面での各施策 <p>➡ P.45~48</p>
<ul style="list-style-type: none"> 購買行動の変化への迅速な対応 顧客体験の期待値拡大や多様なニーズに応える商品・サービスの拡充 IT人材確保と機動的なプロジェクトの推進体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> BtoB、BtoC双方の商品・ビジネスノウハウの知見を最大化・融合 <p>➡ P.44</p>
<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン全体を進化させるための <ul style="list-style-type: none"> AIを含む最新テクノロジーの利活用 独自技術の開発 大量データの利活用 	<ul style="list-style-type: none"> ビッグデータプラットフォームの構築・活用 社内およびパートナー企業におけるDX人材育成・リスクリング <p>➡ P.58</p>
<ul style="list-style-type: none"> 各ステークホルダーをつなぎ社会課題を解決するサステナビリティ経営の実現・実行 サステナビリティの価値観の広がり・ムーブメント・行動変容の促進 	<ul style="list-style-type: none"> 「サステナブル・ハブ」としての機能発揮とエシカルeコマースの推進・実現 <p>➡ P.27~31</p>
<ul style="list-style-type: none"> お客様の声・データを活用したメーカーとの共創・課題解決 ワーク／ライフスタイルの変化に適応するオリジナル商品・サービスの開発・展開 	<ul style="list-style-type: none"> BCを融合し「ワークインライフ」に配慮した商品・サービスの開発・展開 <p>➡ P.27 ➡ P.49~50</p>
<ul style="list-style-type: none"> サステナブルな企業活動を支える人材育成 チャレンジする人材によるイノベーション創出 能力を発揮するダイバーシティ推進 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成重点施策・取り組み (①DX人材、②エシカルeコマースに寄与する人材、③次世代経営幹部) 人的資本強化の取り組み <p>➡ P.42~43 ➡ P.72~73</p>

社会最適を実現するサステナブルな財務戦略

2023年5月期業績

2023年5月期は2025年5月期の中期経営計画最終年度に向け、成長コストを投下して「BtoB事業の売上成長カーブを変えること」と「LOHACO事業の通期黒字化」を2大目標として取り組みを進め、結果として、これらいずれも実現するとともに、円安やインフレの影響も乗り越え通期連結業績で売上高・利益ともに過去最高を更新しました。

また、2023年5月期は中期経営計画の2大投資案件である「ASKUL東京DC」と「新アスクルWebサイト」の稼働開始を予定していましたが、いずれも実現。これらも踏まえ、2025年5月期の中期経営計画最終年度の目標達成に向けて着実に事業を進行させた期間と評価しています。

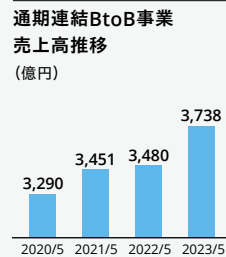


BtoB事業

売上高の成長カーブが変化

売上高の成長カーブを変えるためにポイントとしていたのは「商材拡大」「ソロエルアリーナサイトのオープン化」「Web販促等強化」の3つの重点施策の掛け合わせです。

品揃えの拡大をベースに、新アスクルWebサイトの一部機能先行リリースとして、ソロエルアリーナサイトにおいて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を確保（オープン化）。さらに、その導線を強化するためにWeb広告にかかるコストを重点投下して目標達成を目指すものでした。

結果、品揃えは期末時点で1,247万アイテムまで拡大。ソロエルアリーナサイトのオープン化に関しては154億円の売上創出とともに戦略カテゴリであるMROとメディカル商品のお客様の買い回りによる注文単価の押し上げも確認できています。

P.55 最重要戦略 2 BtoB最強ECサイト構築

さらに、一部機動的な価格改定を行ったことによる売上高増加もあり、売上高伸長率は前期比107.4%で着地し、成長カーブを変えることができたことと評価しています。

営業利益も計画を上回って着地

円安の影響により一時的に売上総利益率が低下しましたが、機動的な価格改定などで対応。また、1箱あたりの売上単価を上げる施策に取り組んだ結果、売上高物流費比率も低減させることができました。成長コスト投下により減益となりましたが、営業利益についても計画を上回って着地しています。

2023年5月期 通期連結BtoB事業 売上高と営業利益の前期比/計画比

	実績	前期比	計画比
売上高	3,738億円	107.4%	101.6%
営業利益	147億円	87.0%	105.1%

2大投資案件は機動的な変更計画が順調に進捗

2大投資案件の1つ、BtoBの成長を支える東日本の最先端フラッグシップセンター「ASKUL東京DC」は2022年11月21日より稼働を開始しています。

もう1つの投資案件「新アスクルWebサイト」は、システム開発工数増加により当初計画を見直すこととなりましたが、変更計画が順調に進捗しています。

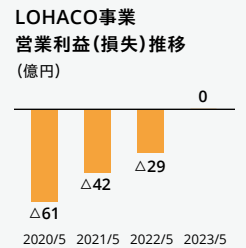
P.57 最重要戦略 4 プラットフォームの改革

P.55 最重要戦略 2 BtoB最強ECサイト構築

BtoC事業 (LOHACO)

計画どおり通期黒字化を達成

2017年のASKUL Logi PARK首都圏(埼玉県入間郡)焼失ならびに宅配クライシスの影響で、LOHACO事業の営業損失は一時90億円近くまで拡大し、2019年12月にコスト構造改革による2023年5月期通期黒字化を宣言しました。以来、着々と損失額を縮小させ、その集大成と位置づけた2023年5月期に計画どおり通期黒字化を実現しました。



P.13 挑戦と進化の歴史 BtoC事業

大型販促施策により大きく売上成長できた一方で利益率が悪化した期間もありましたが、特に売上総利益と「EC最大のコスト」である物流費の改善に重点的に注力したことが奏功しました。

売上総利益の改善についてはサイトのUI/UX開発による粗利ミックス改善、効率的な販売促進策による特典ポイントの原資絞り込み、機動的な価格改定などが具体的な取り組みに挙げられます。

お客様のまとめ買いを誘因する販売促進策や配送バー*改定により、1箱あたりの売上単価をさらに向上できたことで売上高配送費比率の改善が進みました。

また、配送パートナー企業に自社開発の配送管理システムを提供し、BtoBとLOHACOの配送の統合や置き配推進による持ち戻りコストの低減、「おトク指定便」での庫内出荷作業の平準化などの施策も物流費改善に寄与しています。

P.57 最重要戦略 4 プラットフォームの改革

社会最適を実現するサステナブルな財務戦略

➔ P.56 最重要戦略 3 Zホールディングス(現・LINEヤフー)とのシナジー

通期黒字化はLOHACO事業における1つの通過点に過ぎません。今後、通期黒字の維持を大前提に再成長へと舵を切っていきます。

* 基本配送料を当社が負担する注文金額基準

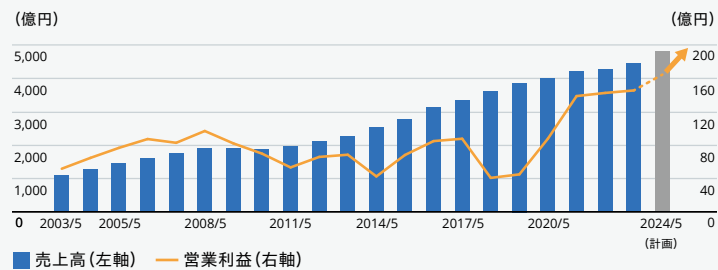
売上高は減少

第1四半期は大型販促効果で2桁の売上高成長となりましたが、第2四半期以降はキャンペーン変更の影響を受け、通期売上高伸長率は前期比85.0% (LOHACO単体)にとどまりました。

2024年5月期計画

売上成長の加速とともに利益成長をスタートさせ 中期経営計画最終年度の大きな利益成長につなげる

2024年5月期は中期経営計画最終年度に向け、売上成長カーブの変化を継続して加速させるとともに、利益成長カーブも変える計画としています。



計画達成への取り組みの軸足はBtoB事業にあります。ポイントとなるのは売上成長加速と2023年5月期に一時的に低下した売上総利益率の改善の2点です。

売上成長加速のために

BtoB事業では以下の主要施策により431億円の売上高増加を計画しています。

①新アスクルWebサイト稼働開始

2023年7月に新アスクルWebサイトが本格稼働し、ソロエルアリーナサイトに直接遷移できる対象が全ページへ拡大されることから、オープン化効果のさらなる増加を見込んでいます。

➔ P.55 最重要戦略 2 BtoB最強ECサイト構築

②Web販促のさらなる強化

2023年5月期は成長コストとしてWeb販促費を2022年5月期の実績から10億円増加させ売上成長を実現しました。2024年5月期はマス広告の実施も視野に入れ、さらにWeb販促費を17億円増加させる計画です。

③オーダー単価の向上

戦略カテゴリ商品を中心に引き続き商材拡大を図るとともに、販売方法を改善・工夫することによってお客様のオーダー単価向上を実現する計画です。

④グループ会社の売上増加

2023年2月に子会社化したフィード株式会社の上高が2024年5月期より連結業績に組み入れられることによる貢献を見込んでいます。

➔ P.54 最重要戦略 1 戦略業種と品揃え拡大

売上総利益率改善のために

BtoB事業では以下の主要施策により約1%の売上総利益率改善を計画しています。

①主力商品の収益性改善

2023年5月期においては、円安により一部主力商品の収益性が悪化し売上総利益率が一時的に低下しましたが、2024年5月期は該当商品の為替ポジションも回復し、改善を確実にするものです。

②収益性の高いカテゴリへシフト

戦略カテゴリ商品を中心に、高単価商品も投入しながら、販売方法を改善・工夫し高粗利を見込める商品の拡販を進めます。

③広告ビジネスの手数料収入増加

2023年5月期より本格的にスタートしたBtoB事業の広告ビジネスは同様のモデルがなく広告主であるメーカーにも好評であり、2024年5月期は手数料収入増加による売上総利益貢献を見込んでいます。

LOHACO再成長

キャンペーン変更の影響が年間で一巡する第3四半期までは現在の傾向が継続する見込みですが、BtoB事業とのシナジーを活かした品揃えの拡大など、大型販促に左右されずに健全に成長できる事業構造をつくり上げるとともに、Yahoo!ショッピング、LINEといったグループ各サービスとの連携強化を図り、第4四半期から再成長を目指す計画としています。

サステナブルな取り組みが物流コスト抑制につながる

2024年5月期の計画では「物流の2024年問題*」やインフレに伴う労務費の上昇、ガソリン価格の高騰など、物流にかかるコストの増加を見込んでいます。

社会最適を実現するサステナブルな財務戦略

この新たな対策として、BtoB事業のサービスにおいて2023年11月1日より基本送料が当社負担となるお客様の1回のご注文金額基準を1,000円(税込)から2,000円(税込)へと変更します。深刻な人手不足が進む物流業界の状況に照らし、置き配の推進やご注文商品の出荷量を平準化する「おトク指定便」、各物流プロセスの自動化・DX化などと合わせて、当変更を社会課題の解決を目指すエシカルeコマースとしてのサステナブルな取り組みの1つと位置づけており、お客様にご理解・ご協力いただきながら推進していきます。

→ P.46 新たなロジスティクスモデルへ ～課題解決の3つの方向性～

→ P.57 最重要戦略 4 プラットフォームの改革

* 2024年4月からトラックドライバーの時間外労働の960時間上限規制等が適用され、労働時間が短くなることで輸送能力が不足し、「モノが運べなくなる」可能性が懸念されている問題

2025年5月期の大きな利益成長に向けて

～高収益モデルへの変革～

2023年5月期に利益の過去最高額を更新できた最大のポイントの1つは、BtoB事業の1箱あたりの売上単価向上です。

LOHACO事業では黒字化への最重要ファクターの1つとして1箱あたりの売上単価向上に注力し成果を積み上げてきました。2023年3月からの新本部体制におけるBtoB事業とLOHACO事業のシナジー創出の1つとして、LOHACO事業で培った当該ノウハウをもとにBtoBでも1箱あたりの売上単価向上を目指す取り組みを本格的に始めました。結果、2023年5月期第4四半期のBtoB事業の1箱あたりの売上単価は前年同期比109.9%となり、同期間において7億円(年換算30億円)相当の大きなインパクトある配送費低減効果を生みました。

ラストワンマイルまでをカバーする当社のビジネスにおいては、1箱あたりの売上単価向上はEC最大のコストである配送費比率の低減を実現し、収益構造を大きく変えるものであり、中期経営計画の基本方針の1つである「高収益モデルへの変革」を実現するための最重要KPIと捉え今後も継続して改善を進めていきます。

2024年5月期も成長コスト投下による一定の固定費増を予定していますが、1箱あたりの売上単価向上により固定費を吸収するとともに販管費全体の圧縮を目指していきます。

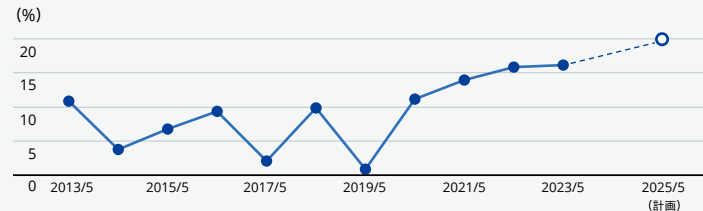
以上により2024年5月期から利益成長をスタートさせ、固定費の増加が一服する中期経営計画最終年度(2025年5月期)の大きな利益成長につなげる方向性としています。

ROE20%を目指して ～投資案件の考え方～

2023年5月期のROEは16.2%(連結ベース)となりました。

2017年のASKUL Logi PARK首都圏(埼玉県入間郡)の焼失、宅配クライシス等の影響で大幅に低下した期間がありましたが、ここ数年は着々と経営の効率化を進め、継続的にROEを向上させています。

過去11カ年のROE推移



中期経営計画最終年度(2025年5月期)のROE目標20%を達成するための基本的な考え方や、その具体的な取り組みを解説します。

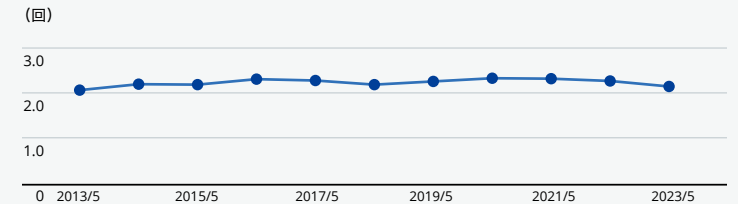
ROE改善のポイント

当社は健全で盤石なバランスシートを維持しています。

総資産を適正水準に保ち、効率的に売上を伸ばすビジネスモデルを磨き込むことによって、株主の皆様からお預かりした資本の効率的な活用を目指しています。

例えば、売掛金を極少化できるビジネスモデルや、最適な在庫水準を保つ自社開発の需要予測システム活用などを通じて、ROEが低下した期間でも総資産回転率を一定水準に維持してきました。

過去11カ年の総資産回転率の推移



また、キャッシュ創出力を備えていることもポイントです。

キャッシュ・コンバージョン・サイクルは△27.4日(2023年5月期)と常に手元に現金が残る構造を持ち、盤石なバランスシートを形成する一因となっています。

このような構造的要因がベースにあり、さらに明確な投資の考え方を実践していることでROEを改善しています。

投資案件の考え方

無用な資産の増加を抑制するために、当社ビジネスを差別化できる対象へ投資することが基本的な考え方です。一方、差別化につながりにくい土地・建物等については「持たざる経営」を推進しています。

社会最適を実現するサステナブルな財務戦略

当社ビジネスを差別化する投資とは

代表例として挙げられるのが物流センターへの投資です。

投資するのは物流センター内に実装されるマテハン機器で、建物や土地といった不動産は取得しません。建物自体はロケーションやキャパシティなどの一定要件を満たせば、差別化につながりにくいものと捉えており、2022年11月に稼働を開始したASKUL東京DCも建物は賃貸(年間家賃:12億円)で、投資の大部分はマテハン機器に充当しています。

当社の差別化要素であり強みでもある納品スピードを維持・強化するためには物流センターのマテハン機器の採用が非常に重要です。一品一品が低単価で頻度高く購入される当社のコモディティ商品を「明日届けてもらいたい」というお客様のニーズにお応えすることと同時に、コスト効率を追求するためには、センター内の作業を極力自動化させるマテハン機器の充実がポイントとなります。

また、ソフトウェア投資も同様の考え方で投資を行っており、2023年7月に本格稼働した新アスクルWebサイト開発への投資が一例に挙げられます。中小事業所から大企業まで、企業規模を問わずあらゆるBtoBのお客様の購買ニーズにワンストップでお応えし、様々な機能は無償でご利用いただけるのが新アスクルWebサイトです。

→ P.55 最重要戦略 **2** BtoB最強ECサイト構築

中期経営計画において最重要戦略の1つと位置づけており、中長期的成長の重要ファクターになり得ると判断して当社過去最大

のソフトウェア投資(総額150億円)を行いました。

また、サステナビリティの観点でも当社ビジネスの差別化につながる投資を検討しているほか、人的資本こそ差別化を生む源泉との考えから、2023年5月期に業績連動賞与の導入、2024年5月期からはインフレによる従業員の生活費負担の軽減を目的にベラスアップを実施しました。

非財務資本も含め、このように投資案件については当社の中長期的成長に資する差別化要因になることを1つの大きな判断基準に置き、綿密な精査の上で実行しています。

2023年5月期総投資額	146億円
ASKUL東京DC(マテハン機器)への投資	53億円
新アスクルWebサイトへの投資	54億円

2022年5月期~2025年5月期中期経営計画において、2年目の2023年5月期のROEは16.2%となりました。

3年目にあたる2024年5月期は売上成長加速とともに利益成長カーブを変える期と位置づけており、さらに、最終年度である2025年5月期には大きな利益成長を目指すとともに、ROE20%の達成を目指していきます。引き続きROEを重視しつつ、資本効率の高い経営を推進していきます。

Topic

株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、持続的な成長を図るためには株主・投資家の皆様との対話が重要であると考えています。

対話を通じて得たご意見・ご要望・懸念等は経営陣へ定期的にフィードバックするとともに、社内ウェビナー等で一般社員へもフィードバックし、さらなる企業価値の向上に努めています。

なお、株主・投資家の皆様との実際の対話の対応者については、対話相手のご意向ならびに面談の主な関心事項を踏まえ、原則として、代表者、取締役、経営陣幹部、執行役員とし、フェア・ディスクロージャー・ルールを尊重しながら、インサイダー情報の漏洩防止に細心の注意を払っています。

2023年5月期 活動実績

① アナリスト・投資家との会議体開催回数

会議体	実績
個別ミーティング	255回
決算説明・質疑応答会	4回
施設見学会	1回
証券会社主催スモールミーティング	12回

② 社内向けアナリスト・機関投資家とのコミュニケーション報告会開催回数

報告対象	実績
取締役会	2回
経営会議	4回
一般社員向け	12回

③ 第59回定時株主総会(2022年8月4日開催)への株主様ご出席状況

ご出席方法	実績
会場	13名
インターネット	57名

玉井 継尋
取締役 CFO

風早 隆弘氏
UBS証券株式会社
シニアアナリスト・ジャパン・
コンシューマー・ヘッド

CFO × アナリスト対談

「オフィス通販からのトランスフォーメーション」による 長期的な企業価値の向上を目指して

アスクルが長期的な成長を遂げていくための道筋について、セルサイドアナリストであるUBS証券株式会社の風早隆弘氏をお招きし、玉井継尋取締役CFOとの対談を実施しました。

風早 隆弘 (かざはや たかひろ)

UBS証券株式会社 シニアアナリスト・ジャパン・コンシューマー・ヘッド

15年以上にわたり小売セクターの調査・分析に従事。2000年に株式会社伊勢丹(現・株式会社三越伊勢丹)に入社、その後、野村證券株式会社にてアナリストとして小売セクターのカバレッジを開始。2009年9月よりドイツ証券株式会社にて小売セクターシニアアナリストを務めた後、2019年10月よりクレディ・スイス証券株式会社株式調査本部長兼マネージングディレクター。2023年9月、UBS証券とクレディ・スイス証券の証券調査部門統合によりUBS証券株式会社シニアアナリスト・ジャパン・コンシューマー・ヘッド。

パーパスや理念に基づいた、一貫性のある計画遂行

風早 はじめに、今のアスクルは、LOHACOが黒字転換するなど本当に霧が晴れた印象です。自分探しの旅をしていたところから、進むべき方向が明確になり、皆でそこに向かって頑張ろうという局面に移っていると感じます。

玉井 LOHACOだけでなく、物流センター火災や東日本大震災など、いろいろなことがありました。新社長となり体制が変わり、どうやってこの会社を引っ張っていこうかと社長自身も悩みながら、より明確にメッセージを発信しなければならないという考えのもと、一からパーパスを策定しました。

風早 とても良いバランスが取れています。パーパスや理念についても、必ずしもビジョンに前のめりになっている感じもありません。やるべき

CFO×アナリスト対談

ことが明確になって、それが会社の方向性と合致しているので、投資家の皆様も安心して見ています。また、ここまでLOHACOの赤字解消が大きな課題でしたが、2023年5月期に黒字化を達成しました。掲げていた課題をしっかりと解決する実行力がある会社だという期待値も高まっています。

玉井 私は、株主の皆様とのコミュニケーションにおいても、アスクルの実寸大の姿をしっかりと、正確に伝えることが極めて大事だと考えています。株主・投資家とのミーティングも、株価向上のためというよりも、今後のアスクルの成長に向けて様々なヒントをいただける場だと認識しています。そこでは、前期から今期へ、そして将来どこに向かうのかという連続性を示すことが重要です。今期は、売上の成長カーブに加えて利益成長カーブも変えることに取り組んでいます。目標についてはかなりアグレッシブだという反応が多いのですが、私たちは丁寧に中期経営計画のストーリーを順序立てて説明し、それを実行してきていると認識しています。実績をクォーターごとに示しながら、利益成長カーブを変えたいことを実現していけば、さらに期待値が高まると考えています。

風早 中期経営計画はややもすると数字ありきで策定されているケースが見受けられますが、アスクルは理念、パーパスから目標設定まで一貫性があります。目指す姿を明確にし、その結果としての数字が示されています。私自身は、売上というのはお客様満足度の集合だと考えていますが、目標達成に至るまでのアプローチを明らかにすることがとても重要だと思います。掲げた理念、パーパスに沿った活動ができていないか、数字以上に目指す姿に向けた計画の一貫性を、アナリストとしてはチェックしていきたいと考えています。

LOHACOとBtoBの一体化を進め、シナジーを高めるステージに移行

風早 私自身、LOHACOの事業の位置づけを十分に理解しきれているのか不安に感じることがあります。BtoB事業が世の中に大きな価値を提供している中で、なぜLOHACO (BtoC) を推進するのかを改めて確認したいと思います。

玉井 私たちの事業はオフィス通販から、中期経営計画のテーマである「オフィス通販からのトランスフォーメーション」によって、お客様の必需品となるような生活用品やMRO、メディカル分野へと変化しています。これは、LOHACOに取り組んできたことによってBtoCの市場を取り込みながら、スケール化が進んできていることの証です。将来的には、BtoBとBtoCの垣根もなくなっていくでしょう。今後の私たちの成長という意味で、BtoBの特長であるオリジナル商品の強みをLOHACOにもしっかり展開していく必要があります。強みである環境配慮型の商品もさらに拡充していきます。プラットフォームを一体化して効率化を図り、LOHACOの黒字を維持しながらBtoBとの一体化を進めることは、アスクルにとって大きな意義のあることです。今後は、双方のシナジー拡大のステージに移行し、その際、シナジーの指標もしっかり開示していかなければならないと考えています。

ソリューションビジネスとエシカルeコマース

風早 私は以前から、アスクルは物販だけではなく、企業の様々な困りごとを解決する能力を備えているのではないかと感じています。ソリューションを提供できるポテンシャルがあり、そこが今後の伸びしろになる



と考えています。そして、そのポテンシャルをアンロックするためには、企業の困りごとを的確に発見できる能力を組織として整備することに加え、データとして蓄積していくことで、それらをベースにお客様に提案できる能力を発揮していくことが重要だと思います。

玉井 「オフィス通販からのトランスフォーメーション」は道半ばにあります。投資計画はBtoBのeコマースにとどまっておらず、それ以外の領域への投資を積極化しなければなりません。BtoBへの成長投資を継続しながら、さらなる収益化を目指す、すなわち既存事業をしっかりと成長させ、利益を上げていく一方で、私たちの次なる成長軸としてエシカルeコマースに注力していく考えです。近年、環境に対するお客様の意識は大きく様変わりしており、私たちは商品開発から物流まで一貫して手

CFO×アナリスト対談



掛けることで、環境に対するビッグデータも蓄積してきました。これを今後のビジネスチャンスに活かしていく計画です。例えば、CO₂の排出量を算出する、つまりScope3の算出に関してはどの企業も苦労していますが、これに対するソリューションサービスなども検討しています。お客様にとっては、ワンストップで商品を購入できることは当然のことで、それに加えてソリューションもASKULに任せることができ、かつ、その環境対応についてもフルサポートするビジネスの確立を目指したいと考えています。

風早 ASKULはポテンシャルがとても高く、大きなチャンスを持っている会社です。一方で、漢方薬のように、コツコツと努力を重ねるという着実な側面も有しています。カタログ通販の会社で、eコマースへのトランスフォーメーションを実現できた企業は本当にごくわずかですが、

ASKULはそれを成し遂げることができた企業の1社だと思います。私はよく「進化」、「深化」とレポートに書くのですが、ASKULは常に前に進みながら、並行して事業の深掘りにも取り組んでいます。その観点で言うと、マクロの動向を考えたときに、ASKULにとっては、今後、チャンスしかないと考えています。私は「2025年までの時間軸で、日本の小売市場における主要な業態の中で初めてeコマースのシェアがトップになる。スーパーを抜いて1位になるのではないかと考えています。だからと言ってすべてのeコマースがうまくいくわけではありません。1つ言えるのは、お客様の困りごとが、5年後、10年後、様々に変化していき、多様化していくこと自体が、ASKULにとってのビジネスチャンスではないということです。コツコツと取り組む、その積み上げこそが企業価値の向上につながり、売上成長、そしてお客様の満足度向上につながるのだと思います。

玉井 「コツコツ」と表現されるのはとてもうれしく感じます。今のASKULがあるのは、まさに一歩ずつ前進してきた結果です。おっしゃるように、売上はお客様のご支持によるもので、さらに満足度の向上に取り組まなければなりません。私たちは、eコマースに携わるインターネット企業であり、リアルな物流網も有しています。創業以来、お客様のために進化するというDNAを受け継ぎ、お客様の声を愚直に聞きながら、それをビジネスの進化、深化に結びつけてきました。商品企画からラストマイルの配送まで一気通貫のバリューチェーンを有しているからこそできる開発や改善の蓄積は、いかに新たな技術を駆使するインターネット企業であっても、そう簡単に真似できるものではありません。私たちの真の強みとは、その「現場力」にあると思います。オフィス通販でトップに位置する私たちは、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」を

実現することによって、企業で必要とされるすべての間接材をASKULで購入することを可能にしていきます。今後、人口が減少する中で人手不足も顕在化し、より信頼できる会社にすべて任せたいという時代が必ずやって来ます。私たちは今、一番良い位置にあり、私たちの理念や考え方もその状況に合致しています。技術革新とともにビッグデータをオープン化してお客様に有益な情報を提供し、より大きな信頼を獲得することで、さらなる満足度向上につなげていきます。そして、それを売上と利益につなげていくという好循環を生み出していきたいと考えています。

長期的な企業価値の向上に向け、次のステージへ

風早 ASKULの取り扱う商品には企業グループの色がついていません。同業種であっても様々な企業の商品がラインナップされており、お取引先から見ても安心感があると思います。ここは、ASKULの本質的に面白いところだと思っています。このような期待を持てる会社となってきたこと自体が価値のあることだと思っています。このビジネスモデルは国境を越えていくものです。業種、規模を問わず世界中で、同じような悩みを抱えている潜在的なお客様が存在し、そこにソリューションを提供していただける可能性は高く、大きな期待ができると考えています。

玉井 単なるオフィス通販だけではなく、あらゆる間接材をまとめて簡単に購入できる、お客様の困りごとにソリューションを提供するという私たちの強みを、国内と同様に発揮できるかが海外展開のポイントだと思います。次期中期経営計画では、まずは国内における物販以外の可能性を切り開くための道筋をしっかりと示す所存です。

CHO Message

経営と現場、人と事業をつなぐ架け橋となり、 会社の変革をリードする組織へ

人的資本の考え方

仕事場とくらしを支えるEC事業者であるアスクルは、働く社員がサービスを提供する当事者であると同時に、サービスを受ける側でもある存在です。そんな私たちが作り出すサービスは提供する自分たちにとっても、うれしいものであることが、個人と会社の好循環成長につながります。したがって、当社は人材こそが「競争優位性の源泉」であり「企業価値創造の担い手」である、最も貴重な財産だと捉えています。

2023年3月に新たに制定した人事ポリシーは、ASKUL WAYに連動しており、当社の人的資本や、人と組織に対する考え方を反映したものです。

➔ P.72 人的資本の強化

人事としての役割

従来的人事は、生産性の高い組織インフラづくりや従業員のコミットと能力向上のため、人事制度やプロセスを管理するなど、日常業務や運営を重視した役割に比重を置いてきました。しかし今の人事は、人材経営とビジネスの統合や、変革へのリードがより重要になります。私はCHOとして経営戦略・事業戦略と人事戦略をしっかりと連動させ、事業部が戦略を実行していく上でのパートナーとして人事を機能させることで、主体性のある人事へ変革していきたいと考えています。

第一歩として、2024年5月期から各本部に1名ずつ専任のHRBP*を配置しました。HRBPは、部門責任者とともに人的側面で部門目標の達成に貢献する役割を担うことで、部門の業績を向上させることを目的としています。各本部長と担当のHRBPは月1回、人員配置や新しい組織の方向性、メンバーの育成、サーベイ結果をもとにした対応策について定期ミーティングを実施しています。また、HRBPが本部内の会議に参加し、戦略実現に向けた各施策の進捗、課題をキャッチアップすることで、各本部と目線を合わせながら適切な支援ができるように取り組んでいます。まだスタートして半年ほどですが、本部の担当者として各部門と接する時間が増えたことで、以前よりも相談してもらえるハードルが下がり、距離も近づいてきたと感じています。

* Human Resource Business Partner：企業における人事機能の1つ。事業本部の本部長のパートナーとして、人・組織面から戦略実行をサポートする役割を担う。

HRBPの設置

(Human Resource Business Partner)

- **ゴール** 部門の業績を向上
- **役割** 部門責任者とともに、人的側面で部門目標の達成に貢献する
- **活動内容**
 - ・ 人員計画の策定
 - ・ 本部長との定期ミーティング
 - ・ 本部内の会議への参加
 - ・ 本部内社員からの問い合わせ、相談対応
 - ・ ASKUL WAYの浸透支援等
 - ・ 採用最終面接への同席
 - ・ 評価、人材開発会議への出席

伊藤 珠美

CHO 執行役員
人事総務本部 本部長

CHO Message

中期経営計画実現に向けた人材戦略

中期経営計画の実現のために、人材戦略では3つの重点施策を掲げています。

1つ目は「DX人材の獲得と育成」です。労働力不足が懸念される中、変化の激しいビジネス社会に対応するためテクノロジーを駆使し、変革を最速で実行するための経営基盤となるDX人材の必要性が一層高まっています。専門職の採用強化を図り、新卒・中途採用を推進すると同時に、既存メンバーのリスキリングも進めており、全体の底上げにも取り組んでいます。例えば、「ASKUL DX ACADEMY」の一部であるデータサイエンス教室は、第5期生までの受講が終了しており、全社員の18.6%（2023年5月期時点）がデータ人材として各部門で実践知を磨きながら活躍しています。また、こうしたリスキリングやスキルアップのための学びの場は、手挙げ制となっているのも当社の特徴です。

2つ目は、「エシカルeコマースに寄与する人材の育成」です。ESGのテーマへのアプローチを強化し実効性を高めるために、ESGを評価指標に組み込んだ中期インセンティブの導入に取り組んでいます。特に管理職層である部長・統括部長の意識・行動変革が事業と組織に最も影響を及ぼすと考えているため、まずはこの層に注力しています。当社はイノベーションを通じて社会価値と経済価値を創出し続ける「エシカルeコマース」を目指しています。その実現のために人事面でもバックアップする制度を整えていきます。

[P.83](#) ESG運動報酬制度

3つ目は、「次世代経営幹部人材の育成」です。アスクルが非連続なイノベーションにより、30年後、50年後も生き残っていくためには、経営リーダー候補層の育成は重要な経営課題であると認識しています。多面的な評価、大胆な人事配置、変革人材の育成を目指す研修を活用しながら、人材を育成していきます。

「Relations & Healthcare」に込めた意思

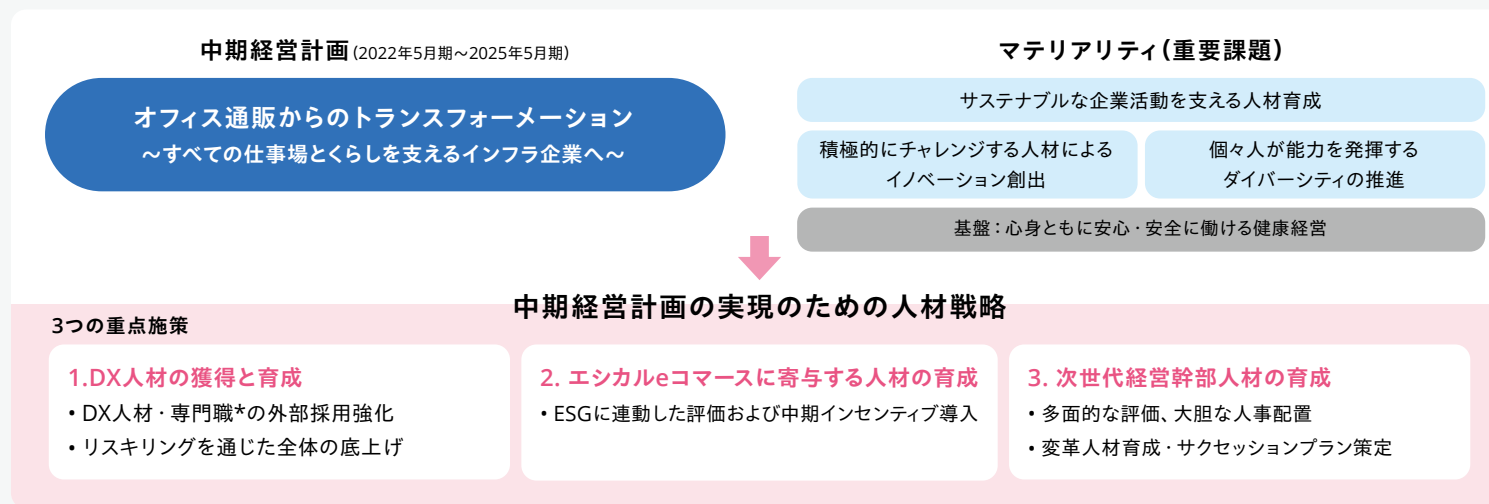
CHOという役職は一般的にChief Human Officerと表しますが、当社ではChief Human Relation & Health Care Officerと表記します。個人と組織は、「戦略、システム、関係性」の3つが重要ですが、アスクルは社員との「関係性」をより重視し、社員（個人）と会社（組織）はWIN-WINの関係であるとの意思を込めています。

また、社員が心身ともに健康で、安心・安全に働ける健康経営は、事業成長の重要な基盤です。特に、健康経営の推進においては、ヘルスケアが重要であるという想いを込め、Relation & Health Careと表現しています。

CHOである私の役割は、人と事業、経営と現場をつなぎ、アスクルのミッションやビジョンの達成、企業価値の向上に寄与することです。経営戦略の達成のために、どのような人材が必要か、組織はどうあるべきかを考え、経営戦略と人事戦略の融合を推進していきます。私は2003年にアスクルへ入社して、商品事業部、営業部、カスタマーサポート部、ロジスティクス本部長、物流子会社取締役を経て、2023年3月にCHOに就任しました。これまで人事の経験はありませんが、経営と現場の両方を経験している強みを組織に還元していきたいと考えています。

今後も、CHOとして社員に寄り添う姿勢を大事にしなが、積極的なコミュニケーションを通じて、経営と現場、人と事業をつなぐ架け橋となっていくとともに、コアコンピタンスでもある「積極的にチャレンジする人材」と「多様な個性が共創し、新しい価値を生み出す力」をさらに強化することで、企業価値の向上に寄与していきます。

[P.72](#) 人的資本の強化



* ITエンジニア・データサイエンティスト・物流エンジニアなど

EC本部／ECプロダクト本部 本部長Message

お客様ニーズの変化に適應する エシカルeコマースを目指します

組織統合の目的は、BtoB事業とLOHACO事業の知見を活かしながら、利便性の高いサービスを効率的に提供し、エシカルeコマースを実現することです。

法人と個人でお客様の買い方や品揃えが異なるため事業部を分けてスタートしましたが、近年はテレワークの浸透等により、法人のお客様でも個人のお客様に近い買い方が増えてきたことや、BtoB事業でも生活用品が成長カテゴリとなるなど、お客様ニーズが変化してきました。

これに対して本統合ではBtoBとBtoC合同での商品拡大のほか、ノウハウ融合によるマーケティング施策やサービスのさらなる進化に努めています。具体的には、従来、Yahoo!ショッピングの販促施策への依存度が高かったLOHACOは、BtoBで培った外部集客ノウハウを展開することで、自力での集客が増加してきました。また、サプライヤー協働販促施策は両チャンネルのスケールを活かした施策に変化しています。一方、メーカー向け広告ビジネスでは、先行しているBtoCの知見を横展開したことでBtoBの広告売上拡大が進むなど、多方面でシナジー効果が出てきています。

両事業が統合されたチームを運営して感じているのは、互いの個性が混ざり合い、1+1=2ではなく、化学反応による大きな変化が起これり始めたことです。BtoB・BtoCの隔てなくお客様のことを考え、「こんなサービスを提供できれば喜ばれるのでは」「LINEヤフーとのシナジーが加わればこんなこともできるのでは」等々、EC本部ではそのような将来像を語り合う場面が増えてきました。今後も仕事場とくらしに寄り添うエシカルeコマースの実現に向けて精一杯尽力していきます。

2023年3月、アスクルは次世代の成長に向けた大きな機構改革を行い、従来のASKUL事業本部とLOHACO事業本部を統合した「EC本部」を新設。両事業のシナジーを最大化し、EC事業全体としてアスクルの成長を牽引します。各事業部門のITフロント機能は「ECプロダクト本部」に集約。機動的なプロジェクト推進体制を実現するとともに、IT人材のさらなる育成を強化していきます。



温泉 さおり
執行役員
EC本部 本部長

保莉 真一
取締役 CTO 執行役員
ECプロダクト本部 本部長

システムの内製化率を上げ、 当社ビジネスの加速を目指します

この数年、市場における競争環境が激しく、インターネットの世界で当社のビジネスを成長させていくためにはテクノロジーの強化が必要であろうと考えています。

お客様が欲しいものがストレスなく探せる商品検索をはじめとした売り場体験の継続的な進化、外部の様々なインターネット媒体での新規顧客の獲得や売り場における既存顧客の育成といったマーケティングの高度化など、当社の成長に必要な施策は、ほぼすべてテクノロジーをいかにうまく活用できるかが勝負の分かれ目になります。そのため、当社のテクノロジー人材のノウハウを集約させて生産性を向上させるため、ECプロダクト本部を組成したというのが組織新設の背景です。

これから数年間かけてシステムの内製化率を引き上げていくことを考えていますが、目的は2つあります。1つ目は非常にベーシックな点で、システム開発のスピードを高速化すること。2つ目は技術者であっても、ビジネスの設計から担当部門と一体となり、売上の最大化を実現できるシステムを設計・開発し、PDCAを繰り返すことで、事業KPIの最大化にも主体性を持って貢献できるチームをつくることです。

ECプロダクト本部は、事業部門であるEC本部とタッグを組み、ある時はシステム面で下から支え、またある時は並走して一緒に走ることで互いのスピードが上がっていくような関係性をつくりながら当社のビジネス進化をより加速させていきます。

社会課題解決を目指すアスクルのロジスティクス

当日・翌日配送を実現するアスクルの物流プラットフォーム

アスクルはお客様に当日・翌日配送を実現するために全国に10拠点の物流センターを構え、自社グループで運営しています。荷物の約7割を自社の配送管理システムを活用してお届けしています。

また、外部倉庫活用や配送拠点間のデジタルネットワークを構築するとともに、物流センター近隣の外部倉庫を活用してフレキシブルに在庫を積み増しする対応、物流センター間の在庫情報を連携することで、なるべく欠品しない調達体制で運営しています。さらに「できるだけ1箱でお届けする」ために、在庫状況に応じて、出荷する物流センターが自動的に変更される仕組みも構築しています。

主要なセンター

- BtoB事業のみ
- BtoB事業+BtoC事業
- BtoC事業のみ
- 前捌き・3PL事業

- 最短当日配送エリア
- 最短翌日配送エリア

※ 本報告書では、一部、当社物流センターを以下の略称で示しています。

- デマンド・マネジメント・センター：DMC
- ASKUL Logi PARK：ALP
- ASKUL東京Distribution Center：ASKUL東京DC
- ASKUL Value Center：AVC
- デマンド・チェーン・マネジメント：DCM

* 各センターの稼働開始時期



Voice



成松 岳志
執行役員
ロジスティクス本部 本部長

アスクルが目指すサステナブルなEC物流
少子高齢化に端を発した日本の労働力不足の問題は、様々な業界に影響を及ぼしていますが、中でも物流領域は2030年には36%の供給不足が予測されるなど、極めて深刻な状態に直面しており、EC業界も例外ではありません。

私たちは、ローコスト、高品質、短納期といったお客様がECの物流に求める基本価値を維持しながら、物流業界が抱える構造課題をサステナブルに解決していけると信じています。

そのためのキーワードは「DX」と「共創」です。当社においては入荷、庫内作業、輸配送と物流の各プロセスにおいて負荷軽減、作業時間短縮、自動化を目的としたDXを強力に推進しています。

直近では物流センター内の重労働工程のロボット化や配送ドライバーの生産性向上をサポートするドライバーアプリの開発等、成功事例が生まれており、今後も数多くの施策をリリースする予定です。

また、物流負荷を軽減する商品・サービスの開発にも力を入れていきます。これまでもバリューチェーン全体をコントロールできる当社の強みを活かして物流効率を改善するオリジナル商品の開発や、お客様にもご協力いただきながらご注文商品の出荷物量を平準化する「おトク指定便」の提供など、新しいサービスを生み出してきましたが、今後ますます加速させていく必要があると考えています。

物流2024年問題を中心に、物流課題が社会的な認知を得たこともあり、お客様のサービスに対する考え方も変化してきていると実感しています。これからも、お客様やサプライヤーと共創しながら課題を新しい価値へと変えていきます。

社会課題解決を目指すアスクルのロジスティクス

新たなロジスティクスモデルへ～課題解決の3つの方向性～

Logistics Technology 01

輸配送

①共同での幹線輸送網構築

アスクルの物流拠点間で発生する在庫移動をサプライヤーが倉庫からアスクルの物流センターへ納品する輸送工程に組み込み、同一トラックに両社の荷物を合積みする仕組み。これにより、トラック積載率が向上、輸送車両台数の削減によるCO₂削減に取り組んでいます。

②MOVOバース予約システム

すべての物流センターにMOVOバース予約システムを導入しています。本システムにより、物流センターへ商品を納品する車両ドライバーは到着前に入荷バースの予約が可能となり、納品時のドライバーの待機時間を大幅に削減できました。物流2024年問題として喫緊の課題であるドライバーの労働時間の低減に向けた取り組みでもあります。

③発注量平準化 図1

需要に応じて発注量に変化する従来の「都度発注」から脱却し、アスクルからサプライヤーへの発注の際に、EC事業者起点で開発した独自AIを用いて発注量を平準化することで、輸送車両台数の削減・CO₂の排出量削減を目指す実証実験を2022年から開始。一定の効果が得られたため、現在、複数のサプライヤーを対象に取り組みを拡大しています。

④在庫配置最適化 図2

2021年から物流センターの在庫容量や出荷能力・各商品の在庫量・膨大な出荷実績データなどをもとに、進化計算の手法で商品ごとの適切な在庫配置を算出し、各物流センターの在庫配置と在庫量を最適化しています。テクノロジーの力で荷物の荷分かれをなくし、配送費の削減に努めています。

図1 発注量平準化

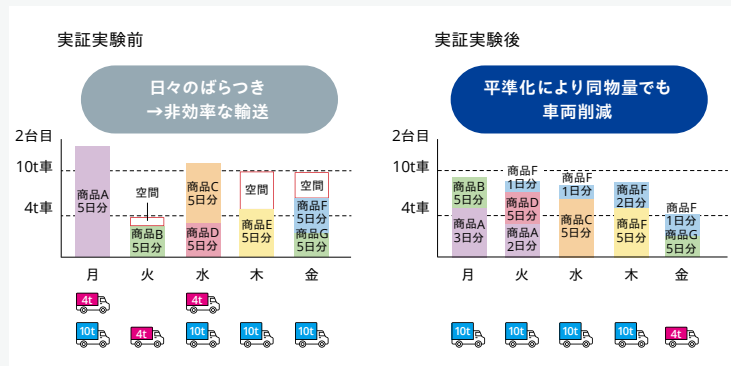


図2 在庫配置最適化



Logistics Technology 02

お客様とともに取り組むサステナブル配送

①BtoB送料パー改定

近年のEC普及に対し、物流現場では人手不足や労働状況の改善が求められる中で、2023年11月よりASKULサービスにおける基本配送料が当社負担となる注文金額基準を従来の1,000円(税込)から2,000円(税込)に変更することとなりました。なるべくまとめてご購入いただくことで、お客様とともに物流現場の働き方改善につなげています。

2023年10月31日まで	2023年11月1日から
1,000円(税込)	2,000円(税込)

②販売施策に基づく買い回り拡大

LOHACOでは、まとめて注文すると割引が適用される「まとめ割」を実施するなど、買い回りを促進する販売施策を実施しています。お客様は、通常よりおトクな価格で購入できるだけでなく、まとめて注文することで環境負荷やドライバー負荷の軽減に貢献することができます。

③置き配推進

LOHACOでは、環境配送の取り組みの1つとして、2023年5月より全国を対象に「置き配(玄関横)」を標準設定とさせていただきます。これにより、ご不在等で発生していた再配達を減らし、CO₂が削減できるだけでなく、配達ドライバーの労働負荷軽減にもつながります。

④おトク指定便 P.56

Logistics Technology 03

庫内作業

アスクルの物流センターでは、数多くのロボティクスを導入しています。その背景には、ロボティクス導入による生産性向上の目的はもとより「働くスタッフの負担を減らし、長く楽しく働ける環境をつくりたい」という想いがあります。庫内作業の中でも特に身体負荷の高い長距離歩行や重量物の運搬等は人に代わって最新鋭のロボティクスが対応することで、労働負荷の低減と生産性の向上の両立を実現しています。

- ➡ P.47 アスクル物流における自動化・DX全体像
- ➡ P.48 物流ロボティクス&オートメーション
- ➡ P.57 ASKUL東京DC

社会課題解決を目指すアスクルのロジスティクス

アスクル物流における自動化・DX全体像

流通の川上から川下までの全体最適を物流設計の根幹に据え、マシンパワーとマンパワーを融合しながら、それぞれのプロセスのDXを推進することで、従業員の労働負荷軽減や無駄なコストを生まない物流を実現しています。



- ・バース：トラックバースの略。荷物の積み下ろしをするためトラックを駐停車しておくスペースのこと
- ・ASN：Advanced Shipping Notice(事前出荷通知)の略。サプライヤー等が、物流センター側に出荷情報(納品日、商品情報、数量など)を事前に通知すること
- ・SCM：Shipping Carton(Container) Markingの略。オリコン等に貼るバーコードのついた納品ラベル(SCMラベル)を指す。荷物の受け取り側が開梱しなくても、内容詳細や伝票番号等を確認できる
- ・EDI：Electronic Data Interchangeの略。電子データ交換のこと。企業間で発注書や受注書、納品書、請求書などの帳票のやり取りをネットワークを介して、電子データで行う

社会課題解決を目指すアスクルのロジスティクス

Logistics
Technology

03 庫内作業

ASKUL TECHNOLOGISTICS

物流ロボティクス&オートメーション

全国10カ所にあるアスクルの物流拠点では、それぞれの立地や対応サービスに応じて適切なロボティクスを導入しています。また、ロボティクス導入にあたっては、アスクルのロジスティクス分野のスペシャリストが物流センターの立ち上げの段階から携わり設計しています。

入荷・棚入れ・保管

ピッキング

1 バレット搬送AGV



入荷商品を積んだパレットを自動倉庫の投入口まで搬送。省人化により作業効率向上を実現している。

1センター

2 棚搬送AGV



商品棚をピッキング担当者のもとに搬送し、スタッフの歩行負荷を低減し、生産性も高めている。

2センター

3 自動倉庫



天井高いっぱいの高さまで商品を保管することができ、最大保管密度の向上を実現している。

7センター

4 AMR



ピッキング作業の歩行工程の大幅削減を実現し、生産性を向上している。

1センター

5 ピッキングロボット



3次元画像認識を行い、動作計画を自動生成するアーム型ロボット。2,000種類の商品の把握が可能。

2センター

ピッキング

荷合わせ(仕分け)・梱包

出荷・方面別1次仕分け

6 GTP



(Goods To Person) 作業者の手元に商品を運び、定点でピッキングする仕組み。

3センター

7 荷揃え順立て出庫シャトルシステム



複数のルートで商品をピッキングし、最後に注文単位で梱包場に出庫するシャトルシステム。

6センター

8 高さ可変梱包機



箱の大きさを最小化するため、ダンボール内の商品高に応じて上部を折りたたみ、蓋をする梱包機。

7センター

9 デパレタイズロボット



ケース品をコンベヤに投入するアーム型ロボット。従業員の作業負担低減に貢献している。

1センター

10 ソーター・仕分けシステム



出荷商品を方面別、配送キャリア別に仕分けするためにシステム制御されたソーター。

全センター

- AGV: Automatic Guided Vehicle (自動的に誘導される車両・ロボット) の略
- AMR: Autonomous Mobile Robotの略。自律走行搬送ロボットのこと。カメラやセンサー等によるセンシング技術とAIを活用して、自ら移動環境の地図を作成し、自己位置を推定しながら、人や障害物を避けて移動するロボット
- シャトル(システム): 主に自動倉庫などにおいて入出庫を行うための高速で走行する設備
- デパレタイズ: パレットから個々の荷物としてばらす作業。装置はデパレタイザという(対義語: パレタイズ=パレットへの積み付け)

メーカーとの共創

お客様と社会の課題解決をパートナーシップで実現する アスクル独自の商品開発

お客様の声に耳を傾けながらメーカーと共創、 価値を創出するオリジナル商品開発

当社はDNAである“お客様のために進化する”を体現すべく、常にお客様の声に耳を傾けながらメーカー・サプライヤーと共創し、オリジナル商品を開発しています。使い勝手や価格はもちろん、使う場所に合わせたデザインや配送効率、環境配慮まで幅広い視点で総合的ベネフィットを追求し、課題解決につながる商品の企画・開発を行っています。

オリジナル商品の開発は、まず「一人ひとりのお客様の顔を思い浮かべ、その商品を使っていただくシーンを想像する」ことから始まります。商品MDはお客様の声をきめ細かく分析し、時にはアンケートやヒアリングを実施し、「お客様の困りごと」「本当に必要とされる機能やデザイン」等について仮説を立てます。そして、メーカー・サプライヤーとともに仮説・検証を繰り返すことでオリジナル商品は誕生し、その後も改良を重ねていきます。

開発過程では特に品質管理に細心の注意を払います。商品MDや品質管理部門が事前に生産工場を訪問し、生産ラインや各種確認を徹底的に行うことで、十分に品質が確認できた商品を販売しています。

2023年3月にはBtoB事業とLOHACO事業(BtoC事業)のシナジーを最大化するため両事業を統合しました。商品MDは共通体制に進化し、今後は両事業で培ったノウハウを集結した商品開発を加速させていきます。

[P.27](#) Voice

Point

01



お客様の声を 開発の起点に

- ▶ 日々寄せられるお客様の声を
全社で共有
- ▶ MDによるお客様の声分析、
社会課題から仮説立案
- ▶ メーカー・サプライヤーとともに
お客様と社会課題を解決する商品
で価値創出

Point

02



環境視点での 商品比較が可能な 環境基準を可視化

- ▶ 「容器包装」「商品本体」
「仕組み」の3つの大分類から
構成される「アスクル商品環境基準
(P.28)」(全30項目)を策定
- ▶ 商品環境基準を数値化した
「商品環境スコア(P.28)」を商品
ページに掲載・可視化

Point

03



配送効率・受け取り 負担・収納性を 考慮した仕様

- ▶ できるだけ配送ダンボール1箱に
まとめて同梱し、配送時のCO₂削減
や受け取り時の負担を軽減
- ▶ 配送効率と物流センター内の
保管効率まで考慮した商品・荷姿
- ▶ 受け取り後の収納しやすさを考慮し
た商品サイズ・仕様



メーカーとの共創

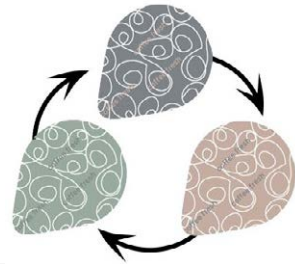
BtoB事業の オリジナル商品

1995年に文房具7アイテムからスタートしました。2005年から北欧デザイナーとコラボレーションを開始し、仕事場での快適性と接客シーンにもマッチするデザイン性を両立させる商品として高い評価をいただいています。近年は医療機関・介護施設、製造業等専門商材向けのオリジナル商品開発に注力しています。



アルカリ乾電池 (単1/単2/単3/単4)

「乾電池のサイズは分かりにくい」というお客様の声をヒントに、乾電池のサイズが一目で判断できるよう、シンプルなデザインを施しました。電池の売れ筋ランキングでは常に上位を占める、2005年からのロングセラー商品です。



コーヒーフレッシュ

飲食店や来客等接客シーンの必需品で、「外袋から出した途端に消費期限が分からなくなる」というお客様の悩みから蓋の色を3カ月ごとに変更して販売。デザイン力で購入時期が識別できる仕様になりました。



「現場の子カラ」ブレイキ& パーツクリーナー 速乾

「製造業や物流現場等の生産性向上と価格の両輪で現場のお客様のお役に立ちたい」という想いで生まれたMROシリーズ。メンテナンス業種の必需品をオリジナル商品化し、費用対効果が優れていると好評です。

BtoC事業の オリジナル商品

LOHACO独自のオリジナル商品は、2013年発売の北欧デザイナーとコラボレーションしたフリーザーバッグから始まりました。商品の出荷日に精米する「ろはこ米」、お客様の受け取り負担を軽減しながら自宅での収納性も追求した「LOHACO Waterシリーズ」等、暮らしに寄り添った商品を中心に展開しています。



LOHACO Waterシリーズ

配送箱に収まるサイズのため、他の商品と同梱し1箱で配送可能なLOHACO Waterシリーズ。一貫してECでの配送効率や環境への配慮、お客様の受け取り負担や使い勝手を考慮したパッケージ戦略等で進化し続けています。



ろはこ米

「精米したての鮮度が良い美味しいお米をお客様にお届けしたい」という思いから、LOHACOの配送を担う物流センター内に精米所を開設。2015年10月から厳選銘柄の玄米を出荷日に精米する「ろはこ米」(精白米・無洗米)をお届けしています。



ペットシート

見せる収納を実現するデザインで、他の商品と同梱可能なサイズで展開。コロナ禍の在宅時間増加に伴い、「ペットシートの臭いが気になる」というお客様の悩み解決のため、2022年にはダブル強力消臭の炭&クエン酸入りのプレミアムタイプが誕生しました。

Voice



高津 尚子様
日本製紙クレシア株式会社
取締役
マーケティング総合企画本部長

スコッティ フラワーパック 3倍長持ちトイレトロールは、アスクルから「交換の手間を減らすために、トイレトロールをもっと長く巻けないか」という素朴な疑問をいただいたことから開発されました。

商品開発にあたり、使用する際の利便性や快適な肌ざわりなどの品質面と、3倍分の長さを両立するのに非常に苦労しました。また、物流効率を高めるために製品サイズも考慮し、何度も積み付けテストを実施しました。その結果、資材削減と輸送効率

の向上を実現し、CO₂の排出量が通常品と比較して41%削減できました。

もとは生活者の不満点解消がきっかけでしたが、CO₂の削減や資源の有効活用などにもつながり、「四方*良し」を実現する商品の開発になったと感じています。

アスクルとの共創は新たなチャレンジの連続です。そして、ビッグデータをもとにした分析と検証をもって次の一手を打てることが最大の特長であり魅力

だと感じています。アスクルとの開発商品の拡充はさらに進んでいますが、特にトイレトロールは、当社がいち早く通常の長さの商品を終売し、「長持ちロール」に全面シフトするという大きな決断に踏み切る後押しになりました。

今後もサステナビリティの視点を組み込んださらなる取り組みを推進し、BtoB、BtoC双方のお客様と地球の明日に「うれしい」をお届けすることにチャレンジし、ともに成長し続けたいと思っています。



スコッティ フラワーパック 3倍長持ちトイレトロール

*「四方」とは、生活者(お客様)、メーカー、流通、地球のこと

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(重要課題)」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について仮説の整理

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、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

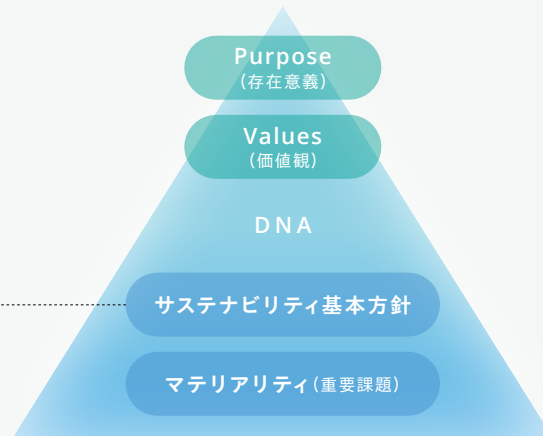
経営会議での議論、社外取締役を含む各役員からの意見・検討、2020年12月のCSR委員会(現・サステナビリティ委員会)での妥当性確認、取締役会での決議を経て、アスクルのマテリアリティ(重要課題)を特定・公表。

STEP 5 マテリアリティ(重要課題)の見直し

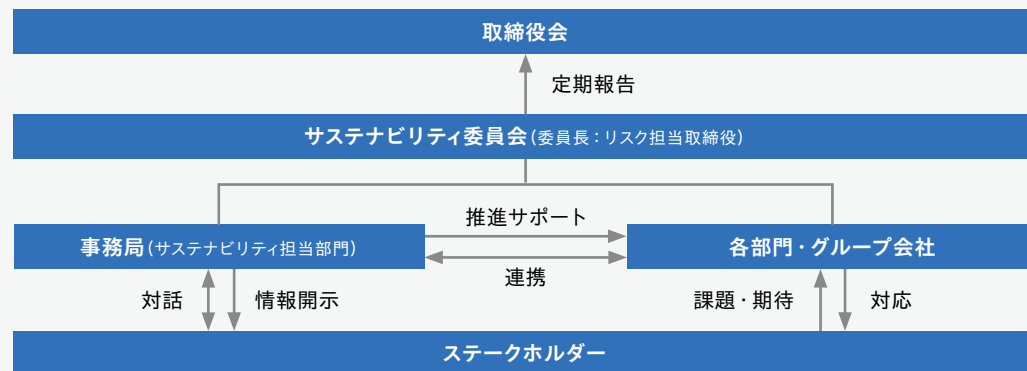
事業環境の変化や社会動向、KPIの達成状況等を踏まえ、定期的にマテリアリティ(重要課題)および目標・KPIを見直し、各取り組みを推進。

サステナビリティ基本方針

私たちアスクルグループは
 仕事場とくらしと地球の明日を支える企業として
 志を同じくする仲間と共に
 グループ自らの成長を通じて
 持続可能な社会の実現に貢献します。



CSR/ESG/サステナビリティ推進体制

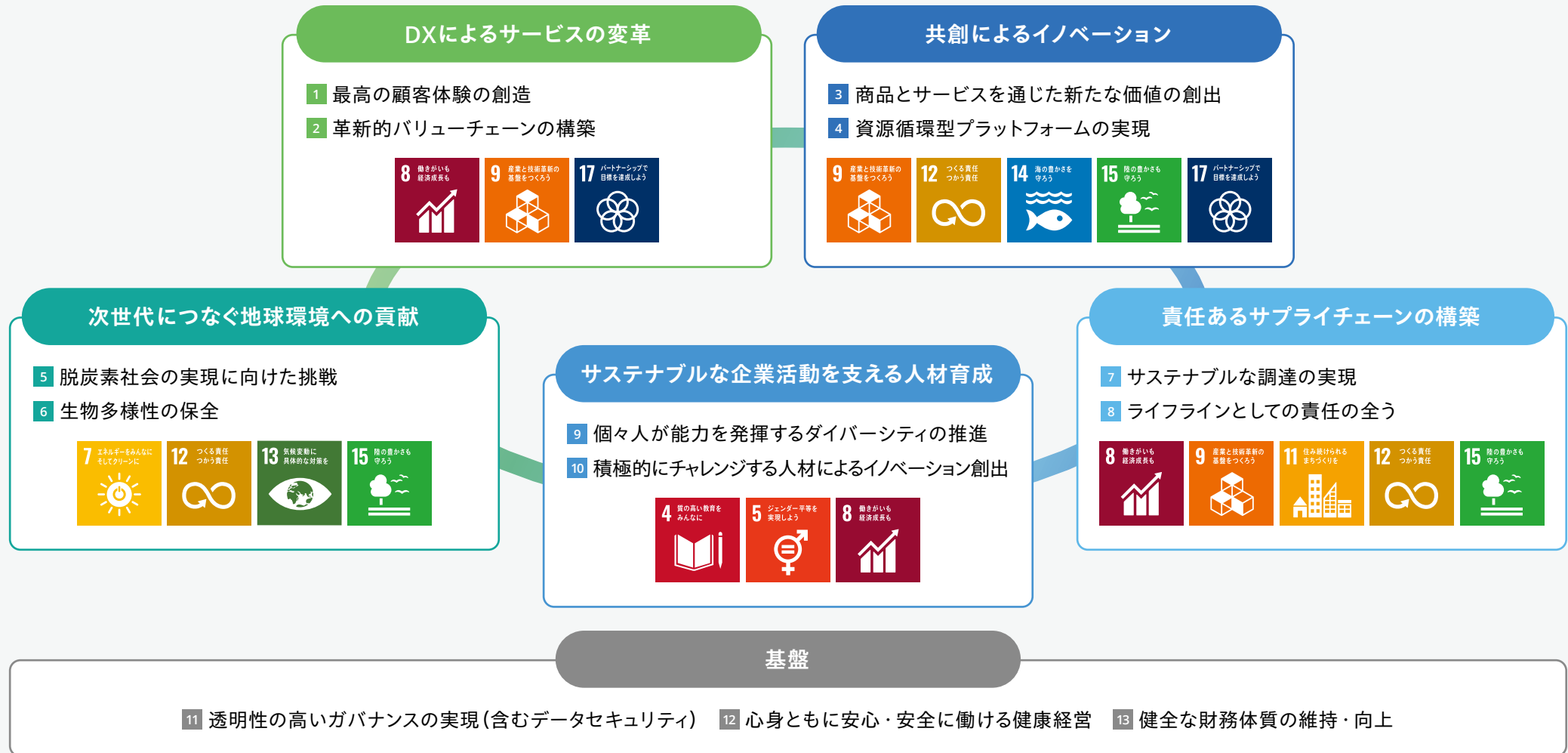


アスクルのマテリアリティ(重要課題)

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・目標を定めています。

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ます。

マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧 → P.93~95



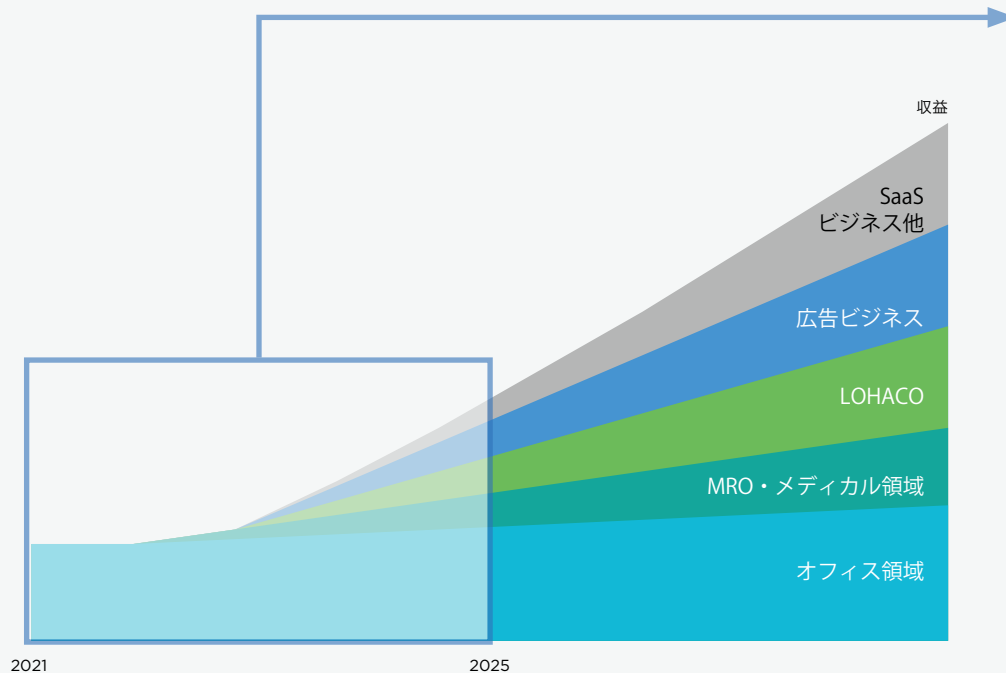
中長期における会社の方向性

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

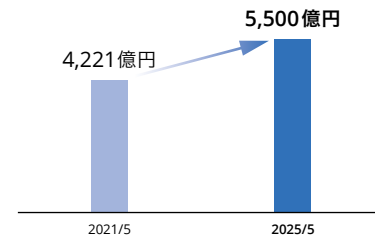
- 戦略業種と品揃え拡大 [P.54](#)
- BtoB最強ECサイト構築 [P.55](#)
- Zホールディングス(現・LINEヤフー)とのシナジー [P.56](#)
- プラットフォームの改革 [P.57](#)

経営指標

	2020/5	2021/5	2022/5	2023/5	2025/5(計画)	
全社連結	売上高(億円)	4,003	4,221	4,285	4,467	5,500
	営業利益率(%)	2.2	3.3	3.3	3.3	5.0
	ROE(%)	11.2	14.0	15.9	16.2	20.0
BtoB単体	売上高(億円)	3,004	3,152	3,172	3,367	4,135
LOHACO	売上高(億円)	486	528	543	461	743

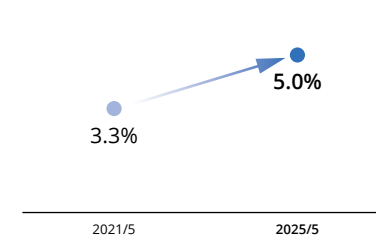
連結売上高

年平均成長率 **6%超**

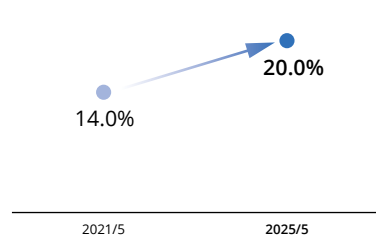


連結営業利益率

年平均成長率 **18%超**



連結株主資本利益率(ROE)



最重要戦略 1 戦略業種と品揃え拡大

戦略的に強化する2大業種 BtoB事業

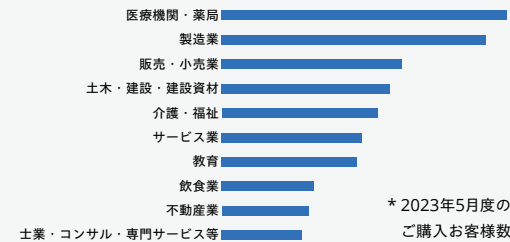
医療機関・介護施設等のメディカル領域、製造業等のMRO領域の市場規模は大きく、EC化が拡大することが期待されており、今後の成長市場と言われています。当社のBtoB事業の登録お客様数の上位業種の中でも、これらの領域と重なる医療機関・介護施設、製造業といった業種を2大戦略業種と位置づけ、それぞれの業種ごとに必要になる専門商材=ロングテール商品の品揃えを拡大し、お客様の新規獲得と買い回りを拡大していきます。

▶ EC市場の伸びしろ・白地



※ 厚生労働省「業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事業上位10業種のお客様数*



品揃え拡大 BtoB事業

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。



Topics

商材拡大に向けたグループ戦略



MROカテゴリ商材

2大戦略業種の1つである製造業のお客様が工事や建設の現場などで必要とする専門商材の品揃えは、グループ企業の株式会社アルファパーチェスが提供する間接材購買ソリューションサービスのサプライヤーネットワークを活用し、拡大を続けています。消耗品からあらゆる間接材をワンストップで購入でき、お客様の購買業務をさらに簡単に便利にしています。



歯科業界向け商材

2023年2月に新たにアスクルグループに加わったフィード株式会社は全国の歯科医院に幅広く認知されている通信販売事業「FEEDデンタル」を運営しており、コストパフォーマンスの高い歯科材料や歯科用品など歯科業界で必要とされる専門商材を幅広く取り揃えています。取り扱い商材の拡大や両社が持つお客様基盤の相互活用による販路拡大など、グループ全体でのシナジー最大化を目指します。

Voice



丹羽 エミクリスティーン様
dental associates 歯科四谷
クリニカルマネージャー

アスクルを使っている利点は「明日来る」という言葉どおり、必要なものを必要な時にすぐに送っていただけること、そして、品揃えが良く、選択の自由度を感じることです。最近はインターネットを通して商品の検索や購入をする機会が徐々に増えており、備品と合わせて歯科材料を購入できればさらに楽になると思います。現在、「FEEDデンタル」では義歯ケースや咬合紙などを購入しており、普段利用しているアスクルと同時に注文できれば注文の幅が広がると思います。一部商品に欠品が続いていて困ることもありますが、その場合は、お電話で代替品を紹介していただけるので対応の丁寧さを感じています。今後はさらに、環境に配慮した高品質で手頃な価格の商品を楽しみにしています。

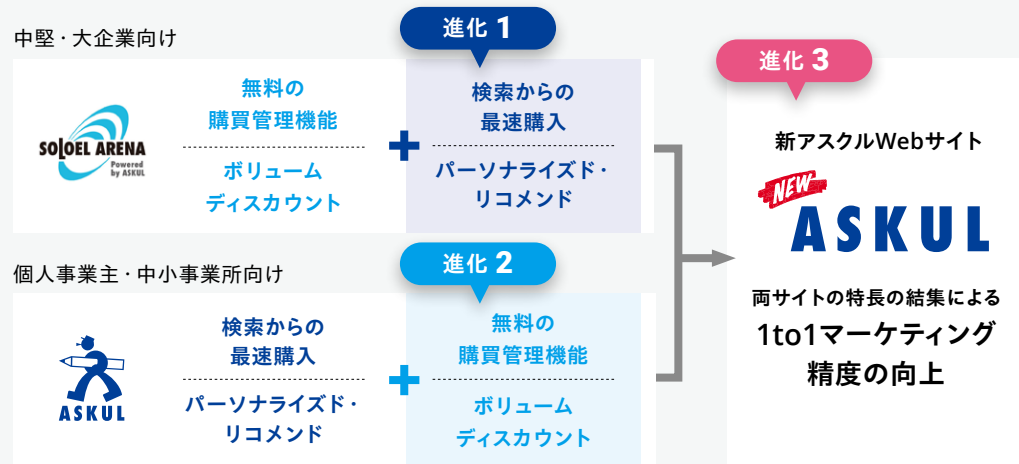
最重要戦略 2 BtoB最強ECサイト構築

新アスクルWebサイト

個人事業主・中小事業所向けASKULサイトと中堅・大企業向けソロエルアリーナサイトの2つのECサイトを1つに統合し、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・サービスを提供することにより、さらなる売上成長を目指します。

この新アスクルWebサイトによる売上増効果は、中期経営計画の中核をなすプロジェクトとして位置づけています。

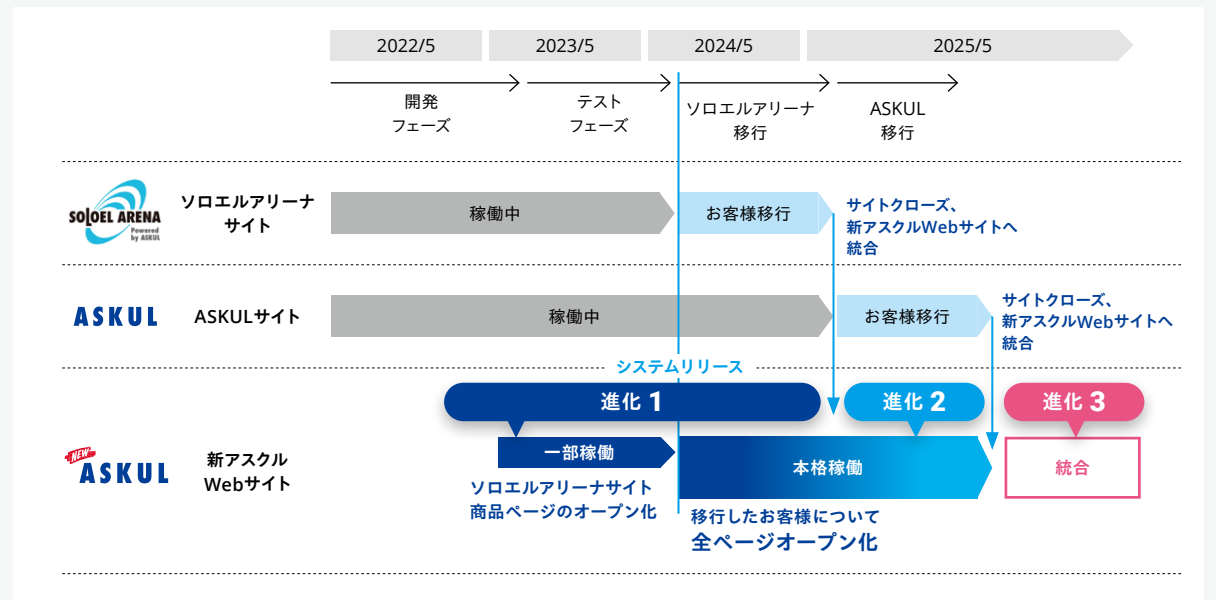
中堅・大企業向け



個人事業主・中小事業所向け

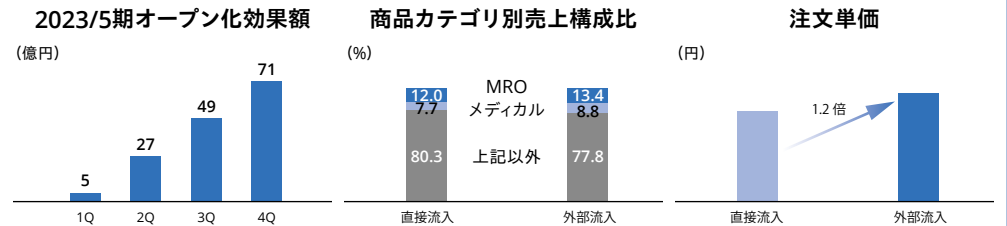
スケジュール

2023年7月に新アスクルWebサイトの本格稼働がスタートし、全ページのオープン化が実現しています。約1年をかけてソロエルアリーナのお客様に順次新サイトのご利用へと移行していただく予定です。個人事業主・中小事業所向けのASKULサイトのお客様はその後の移行を予定しており、個人事業主・中小事業所向けのASKULサイトのお客様はその後の移行を予定しています。



進化 1 中堅・大企業向け「ソロエルアリーナサイト」オープン化

2022年7月末に中堅・大企業向けソロエルアリーナサイトの商品ページを一部オープン化しました。それまで外部の検索エンジンからたどり着けないクローズドのサイトでしたが、オープン化に伴う外部流入の増加により、前期通算で154億円の売上貢献となりました。外部流入では、戦略カテゴリと位置づけているMRO、メディカルの構成比が増えており、買い回りによる注文単価の向上も見られています。



※ 集計対象：2022年7月27日～2023年5月20日のソロエルアリーナサイト ※「外部流入」：検索エンジン等の外部からの遷移「直接流入」：ブックマーク等からの直接訪問 ※「オープン化効果額」には、オープン化により直接流入から外部流入に移行したと見込まれる売上を含む

最重要戦略 3 Zホールディングス(現・LINEヤフー)とのシナジー

「くらしをラクに楽しく」するLOHACO 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。



店舗統合により再成長へ LOHACO

Zホールディングス株式会社との連携による販促の実施や、ヤフー株式会社のシステム基盤の活用による固定費の削減等により、2023年5月期に黒字化を実現しました。

今後の再成長を実現するため、2023年10月、従来のLOHACO本店とLOHACO Yahoo!店を統合し、Yahoo!ショッピング店1店舗での運営をスタートしました。多くのお客様にご利用いただいている使い勝手の良いアプリは変わりなく、WebサイトはこれまでLOHACO本店で独自に進化させてきたUIをYahoo!ショッピング店に展開し、お客様の買い回りのしやすさが向上します。また、Yahoo!ショッピング店のみで展開されていたキャンペーンがすべてのお客様に適用されるようになり、販促効果が最大化されます。さらに2店舗が1店舗になるため、運営コストの低減効果も見込まれます。

お客様のショッピング体験の向上とともに、収益性をさらに高めることで再成長を着実に進めていきます。

Topic

サステナブルなECサービスへの取り組み 「おトク指定便」

2022年8月にヤフー株式会社と共同でLOHACO本店およびLOHACO Yahoo!店(当時はLOHACO PayPayモール店)において標準より遅いお届け日指定でPayPayポイントがもらえる「おトク指定便」の実証実験を開始しました。LOHACOではどちらの店舗でも、指定のないご注文は基本的に最短翌日にお届けしていますが、お客様が急がない場合にはPayPayポイントを提供して標準より遅いお届け日を選択いただくことで、特定日の物量増加に伴う出荷や配送負荷を分散させ、物流の安定化や効率化を実現することを目的に、ご注文の集中する日曜日を対象に実施しました。

その結果、全体のご注文のうち、約50%のお客様がおトク指定便を選択され、付与ポイントの金額にかかわらず多くのお客様がご利用されたことや、ご購入商品によってお届け日数へのニーズが分かれることが確認できました。物流観点からも、お届け日が分散されたことで、狙いとしていた出荷の平準化を達成することができました。すぐに必要なものは最短翌日に届けてほしい、すぐに届く必要がないからおトクに購入したい、というどちらのニーズへも対応しつつ、物流課題の緩和も実現できるという、お客様とLOHACOの双方にとってメリットのある取り組みとなっています。現在は対象日を「5のつく日」と大型販促がある日に変更し、継続して取り組みを推進しています。



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

中期経営計画において、品揃え拡大に伴って物流センターが在庫保管スペースで占有される構造的問題を近隣の外部倉庫を活用するなどして解消し、物流センターの出荷能力を最大化させる取り組みを推進してきました。

その取り組みも一段落し、次のステップとして中期経営計画で目標としている2025年5月期の在庫商品33万点を目指して、西日本エリアの基幹センターとして当社最大規模の物流センター「AVC*関西」の設備を増強します。

最新の設備を導入することにより(投資額36億円)、保管効率を上げて33万点の商品を保管するとともに、品揃え拡大スピードのアップやさらなる出荷能力の増強につなげることで、ロングテール商品を明日お届けする環境を構築していきます。

* ASKUL Value Center

BC統合による配送効率向上

主に2つの施策により、BtoBとBtoCの荷物の混載配送を促進することで配送効率を高めています。

1つは自社開発の配送管理システム「とらっくる」の配送パートナーへの提供です。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。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、これらのニーズを充たす配送管理システムの提供を推進してきたことで、細かなサービスに対応できる配送パートナーが増加しました。その結果、BtoBとBtoCの荷物の混載配送も増加し、配送効率を高めています。

もう1つはLOHACOでの置き配の推進です。コロナ禍で高まったお客様の置き配のニーズを背景に、LOHACOでは2023年5月より全国を対象に置き配を標準のお届け方法に設定させていただいたことで、時間帯指定を不要とするご注文が飛躍的に増加しました。その結果、BtoBの配送だけを担っていた配送パートナーがBtoCの荷物も混載配送できる機会が増加し、配送効率を高めています。

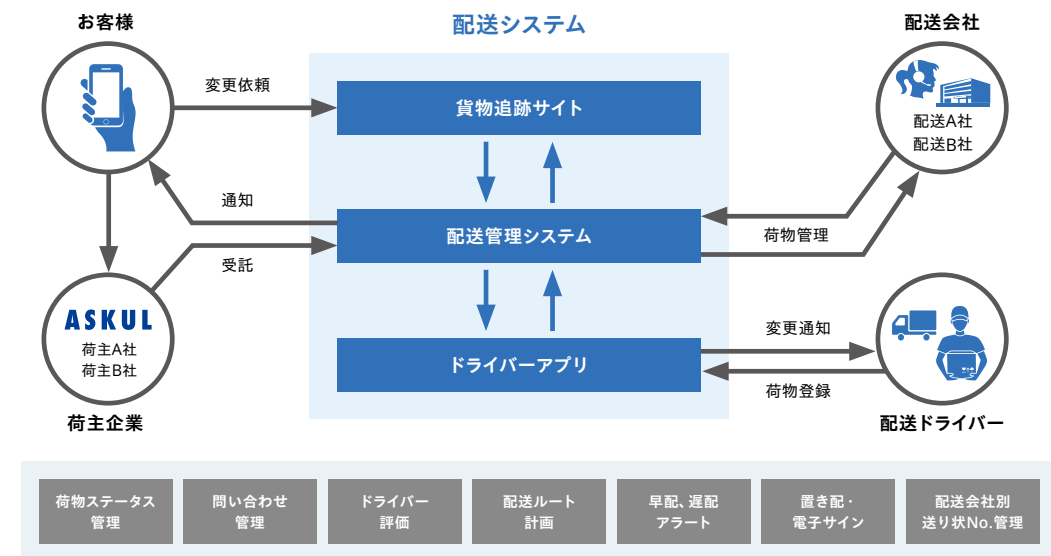
ASKUL東京DC

2022年11月の稼働開始以来、大きな問題なく稼働しています。在庫商品数の拡大や、最新の物流設備導入によるさらなる物流効率化で物流費の低減に貢献するなど、引き続き東日本の最先端フラッグシップセンターとしての機能を発揮していきます。

▶ 「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。

その取り組みの1つである「データサイエンス教室」では、一般社員向けに「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教育プログラムを提供しています。

当プログラムは2021年5月期の開始以来、2023年5月期末時点で全社員の18.6%が修了しており、修了者は様々な機会ですべてに直結する成果を残し、企業価値の向上に貢献しています。2025年5月期末に全社員の30%が修了することを目標に、引き続きDX人材の育成に注力していきます。

当取り組みは2023年5月、経済産業省と株式会社東京証券取引所が共同で実施する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2023」において、選定ポイントの1つに挙げられました。

ビッグデータプラットフォーム「ASKUL-EARTH」



Voice



池田 和幸

執行役員 CDXO
テクノロジー本部 本部長

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サービスから、個人向けECサービスのLOHACO事業や大企業向けの間接材一括購買サービスまで幅広いお客様層にサービスを拡大、進化してきました。

この進化を可能にしたのは、①最新のテクノロジーを事業・サービスに利活用する力と、②お客様が多くの商品から必要な商品をすぐに見つけるためのUI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の技術を開発する技術力、加えて③大量の購買データなどを活用した高精度の需要予測やデジタルマーケティング施策を高速で策定、検証するためのデータ利活用力の3つの力です。

中期経営計画実現のためには、この3つの力をバランス良く強化、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、全社員のリスクリテラシーを推進する教育プログラムとして「ASKUL DX ACADEMY」を運営しています。特に「データ利活用力の強化」に注力しており、全社員向けにアスクルが保有する大量の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。既に社員の約20%が受講し、受講生を中心に全社各部門でビッグデータを活用したDXが進んでいます。

2024年5月期は、これらの取り組みをさらに拡大、スピードアップさせるため、アスクルのお客様接点であるエージェントや商品サプライヤーの皆様にもアスクルが保有しているビッグデータと教育プログラムを提供することで、パートナー企業とともにお客様への新しい価値創出につなげることを検討していきます。