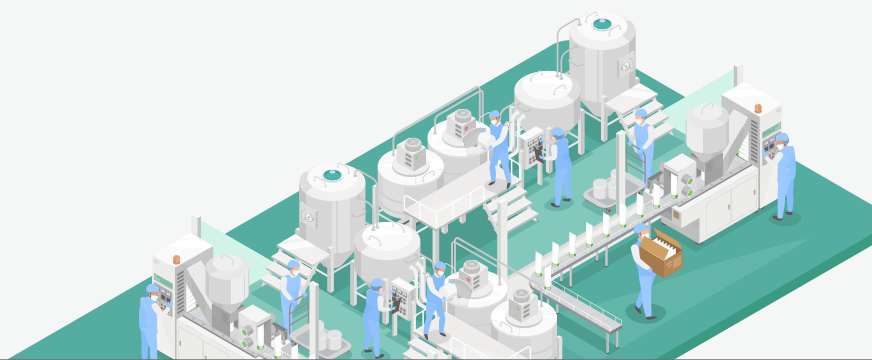


Section 01 ASKULとは

- [11](#) 挑戦と進化の歴史
- [14](#) アスクルの事業
- [15](#) ビジネスモデル
- [16](#) アスクルの強み
- [17](#) 経営資本
- [18](#) 価値創造プロセス
- [19](#) アスクルの組織体制(新本部長体制)
- [20](#) COO Message



挑戦と進化の歴史

1本の鉛筆を明日必ず届けること。 アスクルはそこから始まりました。

アスクルは、オフィスに必要なモノやサービスを「迅速かつ確実にお届けする」トータルオフィスサポートサービスの会社としてスタートし、2023年3月に創業30周年を迎えました。お客様の声や時代の変化に対応しながら、商品やサービスを進化させ、磨き込むことで創業以来、着実な成長を続けています。そして、そのフィールドはお客様の暮らしの中へと広がっています。

「オフィス通販」のデファクトスタンダード構築(～2011)

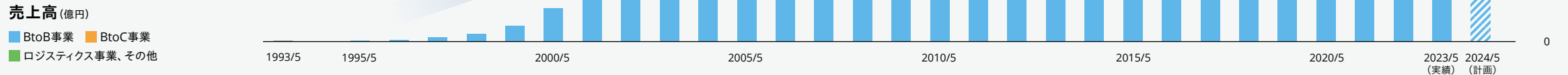
- 1992. 6 500アイテムからサービス開始
- 1993. 3 アスクル事業開始(プラス株式会社アスクル事業部において事業開始)
- 1994. 2 本州および四国全域にサービスを拡大
- 1995. 9 オリジナル商品販売開始
- 1997. 3 インターネットによる受注を開始
- 5 プラス株式会社よりアスクル事業の営業を譲り受け、東京都文京区に本社を設置し、アスクル株式会社として営業を開始
- 1998. 3 インターネットによる受注分のみ当日配送(東京23区内限定)を開始
- 7 印刷サービス開始
- 9 九州地域にサービスを拡大
- 2003. 6 法人向け電子調達サービス「ePro」サービス開始
- 9 法人向けインターネット一括購買システム「アスクルアリーナ」サービス開始
- 2004. 1 メディカル商材の販売開始
- 4 東京証券取引所市場第一部(現・プライム市場)へ上場
- 2005.11 医療材料の販売開始
- 2007. 2 サプライヤー直送開始
- 2008. 4 「SOLOEL」サービス開始/MRO商材の販売開始
- 2009. 4 物流会社 Bizex株式会社(現・ASKUL LOGIST株式会社)を完全子会社化
- 2010.11 株式会社アルファパーチェスの株式を取得
- 2011. 9 本社を東京都江東区豊洲に移転

BtoBの盤石な成長とBtoCへの挑戦(2012～)

- 2012. 4 ヤフー株式会社と業務資本提携契約を締結
- 10 「LOHACO」サービス開始
- 2013. 2 沖縄県でのサービスを開始し、全国サービス展開実現
- 6 LOHACOで第3類医薬品販売開始
- 10 LOHACOで第2類医薬品販売開始
- 2014. 2 「LOHACO ECマーケティングラボ」開設
- 6 LOHACOで第1類医薬品販売開始
- 8 LOHACOで酒類販売開始
- 2015. 8 水の製造販売事業、孺恋銘水株式会社を完全子会社化
- 10 「暮らしになじむLOHACO展」スタート
- 2017. 5 ペット用品eコマース、株式会社チャームを完全子会社化
- 2018. 2 西日本の基幹センター「ASKUL Value Center関西」全面稼働開始
- 5 LOHACOがYahoo!ショッピングに出店
- 2020. 5 物流会社、西湘運輸株式会社を連結子会社化

「オフィス通販」からのトランスフォーメーション(2021～)

- 2021. 7 2025年5月期を最終年度とする中期経営計画を公表
- 2022. 3 取り扱い商品数1,000万アイテム突破
- 10 BtoB新事業「ビズらく」サービス開始
- 11 東日本最先端フラッグシップセンター「ASKUL東京DC」稼働開始
- 12 「Mataku!」発売開始
- 2023. 2 株式会社AP67(フィード株式会社の親会社)を子会社化
- 3 創業30周年



挑戦と進化の歴史

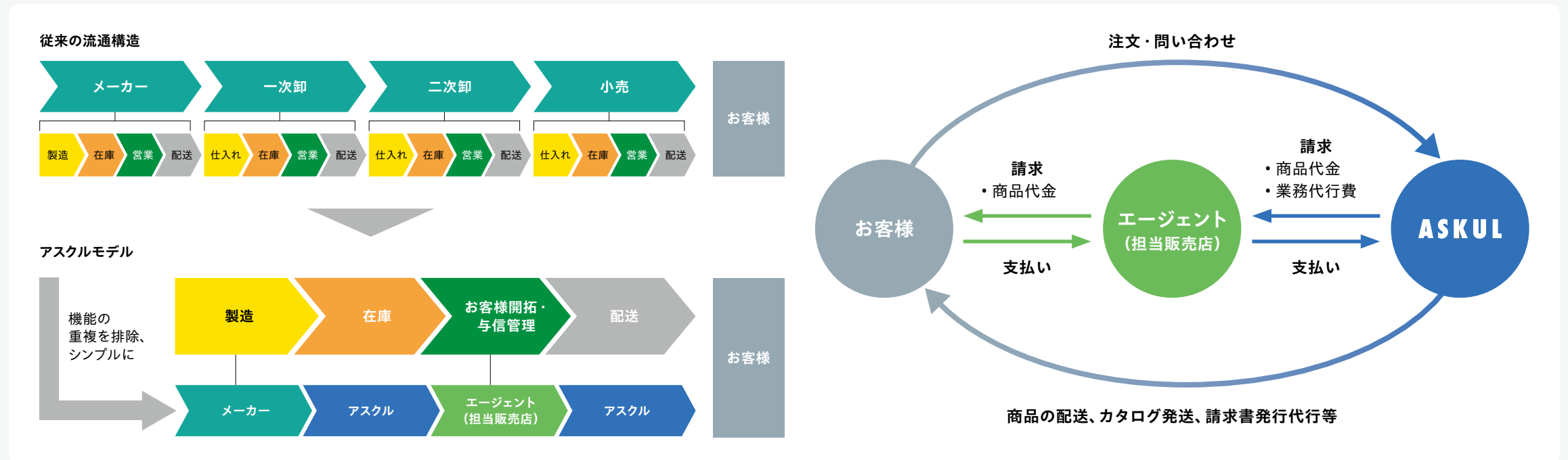
BtoB事業

従来の流通構造をより機能的に、合理的に

ASKULサービス創業時は、ごく一部の大企業を除き、事業所のお客様は、店頭で足を運んでオフィス用品を購入している状況でした。オフィス用品をすべてのお客様に「明日届ける」トータルオフィスサポートサービスを実現することを目指し、1993年にASKULサービスを開始しました。

メーカーで製造されたものがお客様の手元に届くまでに、メーカー、一次卸、二次卸、小売などの多段階を経ていた流通構造を見直し、仕入れ、在庫管理、営業などの機能を集約し、業務の重複や時間・コストを削減するとともに情報流通の円滑化を実現する「社会最適」と、最も得意なプレイヤーが各機能や役割を担う

「機能主義」を徹底した新しい流通システム=アスクルモデルを構築し、進化を続けてきました。全国に営業所を配置する代わりに、全国の文具店などの販売店が「アスクルエージェント」として参加し、お客様の開拓や、与信・債権管理、お客様サポート業務を担い、アスクルと一体となってサービスを提供しています。



挑戦と進化の歴史

BtoC事業

Phase1(2012~2016年) 事業立ち上げ

技術革新により、BtoBとBtoCの垣根がなくなることを予期した当社は、「守り」ではなく「攻め」を選択し、本格的に個人向けECビジネスへ参入しました。

2012年4月、アスクルは当時のヤフー株式会社と業務・資本提携を発表し、両社はイコールパートナーとして、アスクルは、品揃え、販売価格、物流システム、顧客サポートを、ヤフーは集客、決済というお互いの強みを掛け合わせ、協業を開始しました。

その後、LOHACOサービスとそれを支える物流センター(ASKUL Logi PARK首都圏)を立ち上げるとともに、多くのメーカーとの直取引をさらに活かしていくため、2014年にはECマーケティングラボを開設し、事業開始から4年で売上300億円規模まで急拡大しました。

ASKUL × YAHOO! JAPAN

最大の品揃え
最安の価格
最速の物流システム
最高の顧客サポート

最強の集客
最高の決済

集客 品揃え 価格 決済 物流 顧客サポート

日本No.1
の新たなスマートコマースの誕生

発表時の資料

Phase2(2017~2018年) 大きな事業環境変化

2017年2月、LOHACO東日本の出荷を担うASKUL Logi PARK首都圏(埼玉県入間郡)が火災により焼失しました。アスクルは出荷能力を失ったことを受け、新たな物流施設ASKUL Value Center日高を立ち上げるも、サービスの完全復旧まで9カ月の時間を要しました。その間、EC市場の急成長に伴い個人宅向けの配達物量が急増し、ドライバーの人手不足による「宅配クライシス」の影響で配送原価が高騰し、LOHACO事業の損失が拡大、業績低迷が続く状態になりました。

それからアスクルは強みである自社配送の拡大や、配送効率向上などの物流構造改革に挑み、厳しい環境変化を乗り越える道筋をつけました。



「ASKUL Value Center日高」外観

Phase3(2019年~) 収益構造転換期

2018年12月、サステナブルなサービスへ向けて、独自価値ECへの転換へと舵を切りました。そして、翌年の2019年にコスト構造改革による2023年5月期黒字化を宣言し、オリジナル商品拡大、Zホールディングス株式会社とのシナジーを活かしたLOHACO Yahoo!店出店などの販路拡大を進めました。また、BtoBとBtoCの融合配送や置き配推進などによる物流費比率の低減や新LOHACO本店リリースなどによる固定費削減を推進した結果、2023年5月期に黒字化を達成し、再成長に向け店舗統合など新たな取り組みを進めています。



LOHACO本店



LOHACO Yahoo!店

アスクルの事業

BtoB事業

「働く人のライフラインとしてすべての仕事場に商品を供給し社会的責任を果たす」ことをミッションに、「ASKUL」(中小事業所向け)と「ソロエルアリーナ」(中堅大企業向け)の2つのWebサイトで、オフィス用品、生活用品、家具から、製造業・建設業向けの専門用品、衛生・介護・薬局用品等の一般医療用商品、医薬品・医療機器等の医療材料まで、1,247万アイテム以上の商品をワンストップで購入できるサービスを提供しています。MRO商材販売、ファシリティマネジメント事業を運営する株式会社アルファパーチェス、歯科業界向け通販サービスを運営するフィード株式会社、大企業向け購買ソリューションを提供するソロエル株式会社、アスクルエージェント事業を運営するビジネススマート株式会社と連携し、ともにBtoB事業を推進しています。

売上高	営業利益
3,738 億円	147 億円

ASKUL

Alpha Purchase

SOLOEL

アスクル正規取扱販売店
ビジネススマート株式会社
BUSINESSSMART CORPORATION

FEED フィード株式会社

BtoC事業

“Lots of Happy Communities”を名前の由来とするLOHACOは、“暮らしをかるくする”をコンセプトにしています。飲料・食品、洗剤・キッチン用品、医薬品、コスメなどの日用品から、ペット用品、インテリア、LOHACOオリジナル商品まで、106万点(2023年5月時点)を揃える日用品ECサービスとして、「LOHACO by ASKUL」(2023年10月に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)を展開。当社がBtoB事業で培った商品開発・調達力、物流・配送ネットワーク、お客様対応力と、LINEヤフー株式会社の集客力、決済サービスを掛け合わせて、独自性のある日用品ECを目指しています。ペット・ガーデニング用品ECを運営する株式会社チャームはECモールでの評価も高く、BtoC事業の成長に寄与しています。

売上高	営業利益
632 億円	3 億円

LOHACO

charm

ロジスティクス事業

自社のEC事業で培った物流ノウハウを活かし、ASKUL LOGIST株式会社・西湘運輸株式会社を通じてメーカーや通販事業者の商品保管、庫内運営、配送等に加え、企業向け物流・小口貨物輸送サービスを提供しています。

売上高	営業損失
87 億円	△3 億円

ASKUL Logist

西湘運輸株式会社

その他

孺恋銘水株式会社は、日本百名山の1つである四阿山の山麓で雪融け水から生まれる良質な天然水を原料に、採水から納品まで一貫した品質管理体制でナチュラルミネラルウォーターの製造販売を行っています。

売上高	営業利益
8 億円	0 億円

孺恋銘水

売上高構成比



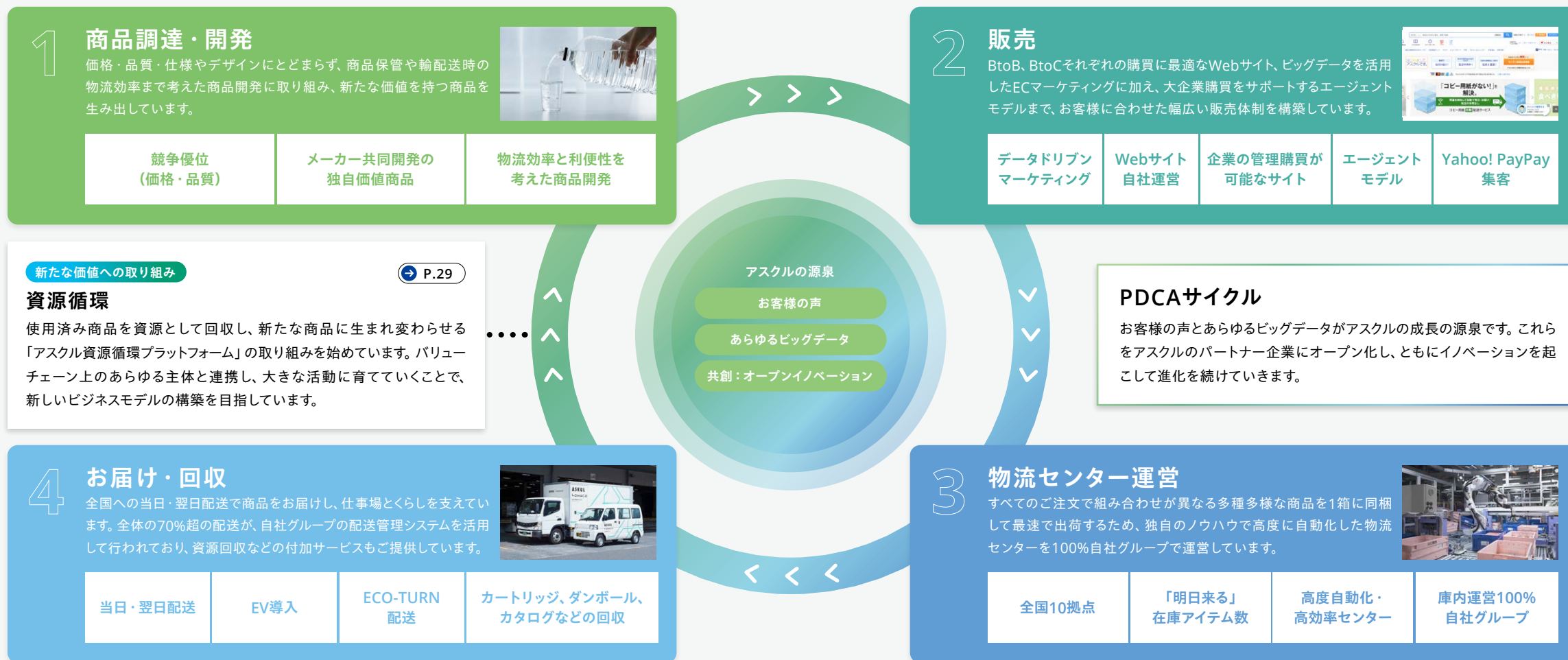
eコマース事業 97.9%

その他
0.2%

ビジネスモデル

「うれしい」を届け続ける エシカルeコマース

アスクルが目指すのは、環境保全や社会課題解決を考えたサステナブルなサービスを提供する「エシカルeコマース」。商品開発からお届けまで、ECのバリューチェーン全体で、最も効率的で、お客様にも地球にも「うれしい」サステナブルな流通プラットフォームの実現を進めています。



アスクルの強み

成長の源泉である

お客様基盤

BtoBはあらゆる規模・業種の事業所をご利用いただいております。登録お客様ID数は520万件*を超えました。LOHACOの累計利用お客様数は約1,100万人*、これからもLOHACOのファンを増やしていきます。

* 2023年5月期末時点



ECに特化して独自の進化を遂げた

EC物流

多品種保管、多品種同梱、全国当日・翌日配送を可能にするEC物流ノウハウとネットワークは、創業以来進化し続けています。

全国当日・翌日
配送を実現する
物流基盤

高度に
自動化された
物流設備

自社グループ
100%の
庫内運営



共創

アスクルが提供する商品・サービスはメーカー・サプライヤー、配送キャリア、エージェント、コールセンターパートナーといった企業の協力で成り立っています。アスクルがこれらのパートナーにお客様の声を届け、ともに価値を生み出していく、「共創」がアスクルの最大の強みです。

サービス進化や高精度なデータマーケティングを可能にする

ビッグデータ

オーダー、商品レビュー、物流情報など、幅広く大量なビッグデータを社内のデータアナリストが分析、サービス進化や高精度なデータマーケティングに活用しています。

累計
購買金額

4.5兆円超

累計
オーダー数

7.4億件超

年間
ページビュー

21.3億PV超

※ 2006年5月21日～2023年5月20日に蓄積されたBtoB事業とLOHACO事業に関する購買ビッグデータ

お客様のニーズにお応えする

オリジナル商品

お客様の声を活かし、品質、仕様、価格、デザイン、すべての面でお客様のニーズに応えるオリジナル商品の開発に注力しています。



経営資本

これまで様々なステークホルダーとともに築き上げてきた各種の資本を源泉として経営・事業へ活用することにより新たな価値を創造し、さらに高めた価値を再び投入していくことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

※ 数字は注記があるものを除き
2023年5月期通期または2023年5月期末時点のもの

財務資本 連結



高いキャッシュ・フロー創出力

総資産回転率 **2.15**回
CCC*1 **△27.4**日

*1 キャッシュ・コンバージョン・サイクル

事業シナジーを生み出す株主構成

Zホールディングス
株式会社の
持株比率 **44.95%**

総資産

2,275億円

純資産

668億円

製造・販売資本 連結



物流センター拠点

10拠点*2

*2 100%自社グループ運営拠点

有形固定資産投資額

213億円*3

*3 過去5年間累計(2019年5月期~2023年5月期)

ソフトウェア投資額

257億円*3

人的資本



中途採用者比率 単体

73.6%

従業員数 連結

3,574人

システムエンジニア数 単体

180人

女性管理職比率 単体

23.0%

自社配送ドライバー数 連結

約**3,400**人*4

*4 自社営業所管轄(18拠点)の配送ドライバー数(社員および委託先従業員)

共創資本(社会関係資本)・知的資本 単体



サプライヤー

1,254社

エージェント(担当販売店)

1,154社

ECマーケティングラボ参加社数

114社

お客様基盤

(BtoB)登録お客様ID数 約**520**万件

(BtoC)購入お客様数 約**1,100**万人*5

(BtoB・BtoC)お客様の声 **173**万件/年

*5 LOHACOサービス開始からの累計・延べお客様数
(2012年10月~2023年5月)

商品企画・開発力

オリジナル商品 **14,139**アイテム
(売上高構成比 32.3%)

国内外デザイナーとのネットワーク **27**ユニット

認知度の高いサービスブランド

「ASKUL」認知率 **80.8%***6

*6 (自社調べ)「職場で使用する物品を販売する通販6社のうち
認知している通販を選択」の助成想起による複数回答/調査2023年9月/調査委託先:株式会社マクロミル

EC物流ノウハウ

高度自動化センターの設計力・運営力
(特許含む)

自然資本 連結



電力使用量

53,972千kWh うち再生可能エネルギー使用量 **34,186**千kWh
(63.3%)

価値創造プロセス

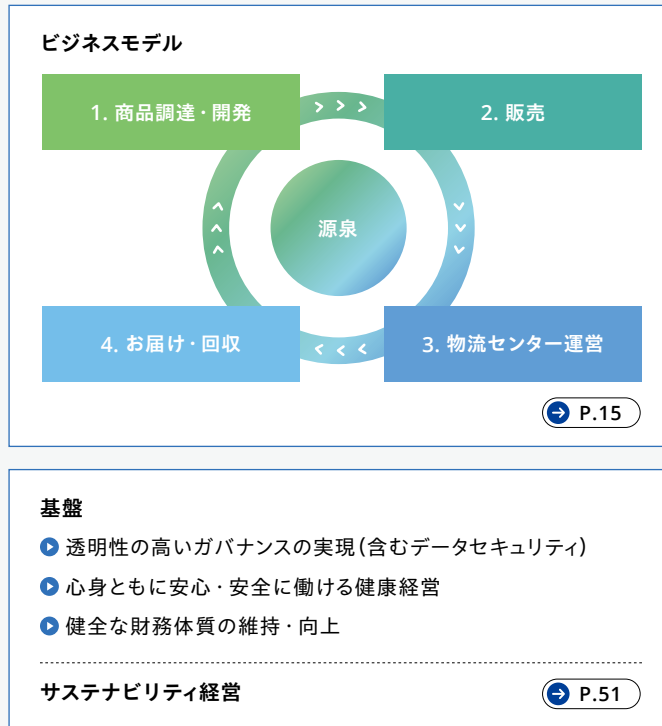
アスクルを取り巻く事業環境の変化

- 少子高齢化・人手不足
- EC化の加速
- AI・テクノロジーの進化
- 感染症との闘い
- 気候変動・サステナビリティ経営
- 新しい働き方・ボーダーレス

経営資本

- 財務資本
- 製造・販売資本
- 共創資本 (社会関係資本)・知的資本
- 人的資本
- 自然資本

事業活動



OUTPUT

- BtoB 事業
- BtoC 事業
- ロジスティクス 事業
- その他

提供価値

マテリアリティ(重要課題)から創出する価値 → P.52

- DXによるサービスの変革**
 - 最高の顧客体験の創造
 - 革新的バリューチェーンの構築
- 共創によるイノベーション**
 - 商品とサービスを通じた新たな価値の創出
 - 資源循環型プラットフォームの実現
- 次世代につなぐ地球環境への貢献**
 - 脱炭素社会の実現に向けた挑戦
 - 生物多様性の保全
- 責任あるサプライチェーンの構築**
 - サステナブルな調達の実現
 - ライフラインとしての責任の全う
- サステナブルな企業活動を支える人材育成**
 - 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

経済的価値 (2025年5月期連結目標)

売上高 **5,500** 億円 (年平均成長率6%超) 営業利益率 **5%** (年平均成長率18%超) ROE **20%**

Purpose

仕事場とくらしと地球の明日に「うれしい」を届け続ける。

成し遂げること/方向性

- オフィス通販からのトランスフォーメーション
- サステナビリティトランスフォーメーション(SX) エシカルeコマース

DNA

お客様のために進化する

Values

変革と最速 / 多様性と共創 / 誠実と誇り

アスクルの組織体制 (新本部長体制)

2023年3月、従来のASKUL事業本部とLOHACO事業本部を統合し「EC本部」を新設、EC事業の資源配分を最適化し両事業のシナジー最大化を目指します。また、各事業部門のITフロント機能を集約した「ECプロダクト本部」も新設、柔軟なプロジェクト対応体制を構築するとともにIT人材の育成を強化します。人事総務本部長も兼任から専任体制に変更し、人的資本経営に注力します。

★ 印はCOO管轄

- *1 最高執行責任者
- *2 チーフ・テクノロジー・オフィサー
- *3 チーフ・デジタルトランスフォーメーション・オフィサー
- *4 チーフ・フィナンシャル・オフィサー
- *5 チーフ・セキュリティ・オフィサー
- *6 チーフ・ヒューマンリレーション&ヘルスケア・オフィサー



→ P.44

EC本部 ★

温泉 さおり

執行役員 本部長

2002年、アスクル入社。ASKUL事業本部においてWebサイトの戦略立案、企画開発・運用等に従事したほか、Webサイトの大規模リニューアルを推進。2022年より、執行役員としてASKUL事業本部を統括。2023年3月にBtoB・BtoC両事業を統括するEC本部長に就任。



→ P.20

営業本部 ★

川村 勝宏

取締役 COO*1 執行役員 本部長

建設コンサルタントや小売業界を経て、2001年アスクル入社。2012年に執行役員就任。BtoB事業企画本部長、経営企画本部長、物流部門本部長、ASKUL LOGIST(株)の取締役を歴任。BtoC事業の責任者を経て、2022年当社取締役COO、営業本部長、ソロエル(株)代表取締役社長に就任(現職)。



→ P.27

マーチャンダイジング本部 ★

竹久 美月

執行役員 本部長

2013年、アスクル初の新卒採用で入社。文具事業部やOAPC事業部でMD(マーチャンダイザー)に従事し、主力商品のオリジナル商品開発に多数携わる。注文頻度の高いコピー用紙の自動配送サービスを立ち上げるなど、サービス開発にも尽力。2022年より、執行役員としてマーチャンダイジング本部を統括。



→ P.45

ロジスティクス本部 ★

成松 岳志

執行役員 本部長

2007年、アスクル入社。CRM、プロモーション、新規サービス企画担当を経て、LOHACOの立ち上げに参画。2022年より、執行役員としてLOHACO事業本部を統括、ECマーケティングディレクターとして企業間のデータ活用を推進。2023年3月にロジスティクス本部の本部長に就任。



→ P.44

ECプロダクト本部 ★

保苺 真一

取締役 CTO*2 執行役員 本部長

2003年、ヤフー(株)に入社。Yahoo!ショッピングの事業開発やインフラの開発に携わりプロダクション本部長、マーケティング本部長を歴任。2019年、(株)ネットラスト代表取締役に就任し、2022年にアスクルに入向入社、同年当社取締役就任。2023年3月より現職。



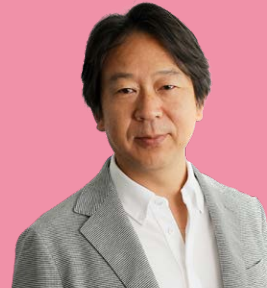
→ P.58

テクノロジー本部 ★

池田 和幸

CDXO*3 執行役員 本部長

大手IT事業会社、大手流通小売業を経て、2003年アスクル入社。IT部門での基幹システムの構築、物流部門では物流ロボット導入プロジェクトなど、ITからロジスティクスまで幅広い分野で多数のプロジェクトに従事。2016年、執行役員として物流本部を統括。2022年より現職。



→ P.39

カスタマーサービス本部 ★

桜井 秀雄

執行役員 本部長

プラス(株)内アスクル担当を経て、1997年、アスクルに転籍。2006年にカスタマー・ソリューション統括部長就任。2010~2012年、ビジネススマート(株)代表取締役社長兼任、2011年執行役員就任。2012年以降、エージェント営業首都圏統括本部長、文具事業本部長、物流副本部長等を歴任後、2020年3月より現職。



コーポレート本部

玉井 継尋

取締役 CFO*4 執行役員 本部長

建設業界を経て、2007年アスクル入社。2012年より執行役員として財務広報室本部長に就任。(株)アルファパーチェス、嬌恋銘水(株)、(株)チャーム取締役を歴任。2016年CFO就任(現職)。2018年よりコーポレート本部長。2020年取締役就任、リスク担当、経理財務担当、情報開示担当、経営・品質KPI担当(現職)。



リーガル&セキュリティ本部

上野 啓之

CSO*5 執行役員 本部長

2006年、アスクル入社。経営企画、経理を担当した後、2014年に経営企画本部統括部長に就任。2015年に執行役員としてプリント・オン・デマンド事業本部長就任。2017年、ASKUL LOGIST(株)取締役就任。2020年より現職。2021~2023年は、人事総務本部長を兼務。



→ P.42

人事総務本部

伊藤 珠美

CHO*6 執行役員 本部長

文具メーカーにてオフィス家具通販ビジネス立ち上げに従事し、2003年アスクル入社。家具事業部の立ち上げ、ソリューション営業を経て、カスタマーサービス部門・物流部門の統括責任者を歴任。2020年ASKUL LOGIST(株)取締役、2022年執行役員としてロジスティクス本部長に就任。2023年3月より現職。

COO Message



川村 勝宏

取締役 COO
執行役員
ASKUL営業本部 本部長

組織が真円を描き、
それぞれの強みを
最大限に発揮することで
ビジネスの進化につなげる

真円こそが最強の組織

私はCOOとして組織運営をするにあたり、常に頭の中に真円を描いています。建設コンサルタントの技術者出身である私は、よく物事を構造物の設計に例えます。トンネルでは、多方面からの力(土圧)に対して最も抵抗力がある形は円形です。上下左右からの土圧を受けたトンネルは円形を保つことによりアーチ効果を発揮し強固な構造になります。

この考えはビジネスにおける事業構造にも通じると考えています。アスクルの事業はeコマースを中心に、本部は商品・物流などの機能ごとに設計されています。すべての本部で1つの事業を運営しているイメージです。現在COOの配下に7つの事業系本部がありますが、すべての本部機能が円形につながって初めて強いビジネス構造を形成します。逆に円のどこかに弱点があると、そこがボトルネックとなり全体の強度が損なわれます。このように円形をいかに保ちビジネスを進化させていくかが、COOとしての私の役割だと捉えています。

また、アスクルが事業領域の拡大を通じて非連続な成長を遂げるには、保有するアセットを有効に活用することが成功の近道です。現在の中期経営計画や、中長期の方向性でもお示ししているとおり、既存のeコマース事業基盤の上に「BtoB広告ビジネス」や、「ビズらく」をはじめとした「SaaSビジネス」を載せることに取り組み始めています。

進化の基盤はシステムとデータ

すべてのプロセスを丸く強固な構造にしていくための鍵となるのは、システムとデータです。人材ではエンジニアとデータアナリストが当て

はまり、DX人材をいかに採用し教育していくかは継続的な課題と認識しています。

1 中期経営計画の最重要プロジェクトの1つ「アスクル新Webサイト」*構築プロジェクトにおいては、社内エンジニア不足が一因で当初の計画からコストもスケジュールも大幅に修正する結果となりましたが、Zホールディングス(現LINEヤフー株式会社)のリソース・知見を得ながら、大規模プロジェクトをハンドリングするノウハウが蓄積されました。その間にエンジニアの採用も実施して全体のレベルは格段に上がっています。この反省を踏まえ、2024年5月期よりフロントエンジニア集団のECプロダクト本部を新設し、テクノロジー本部とも連携することにより、アスクルのすべてのシステムを運営・再構築する体制を整えました。

3 このように円の弱点が顕在化した際は、状況を正確に認識し、その上で人員の補強を含め、メンバーを適材適所に配置することで、組織を強化していきます。

30年後の景色

5 創業30周年を迎えたアスクルですが、次の30年後を考えてイメージするのは「アスクルって、オフィス通販のビジネスをやっていたよね」とお客様から言われる姿です。その頃にはビジネスアセット自体の領域が広がり、その相乗効果として新規事業領域が飛躍的に拡大していることでしょう。

4 そのためには、まず2030年までに既存のビジネスアセットを活用した新規事業領域を立ち上げ、軌道に乗せることに注力していきます。