



# ASKUL WAY

2020年12月に刷新した「ASKUL WAY」では、  
 私たちが創業以来ずっと大切にしてきた  
 「お客様のために進化する」という企業理念を、  
 私たちが変化し続けていく中でも変わらずに承継していく  
 DNAとして新たに位置づけました。

このDNAによって、私たちが果たすべき社会への責任=  
 「何のために存在しているのか」を表すパーパス(存在意義)、  
 「そのパーパスを実現するために持つべき」  
 バリューズ(価値観)を支えています。

「ASKUL WAY」は、アスクルが変化に適応し  
 変革していくための礎であり、  
 一人ひとりの行動が新しいアスクルの  
 新たな原動力を生み出していきます。

## Values

### 変革と最速

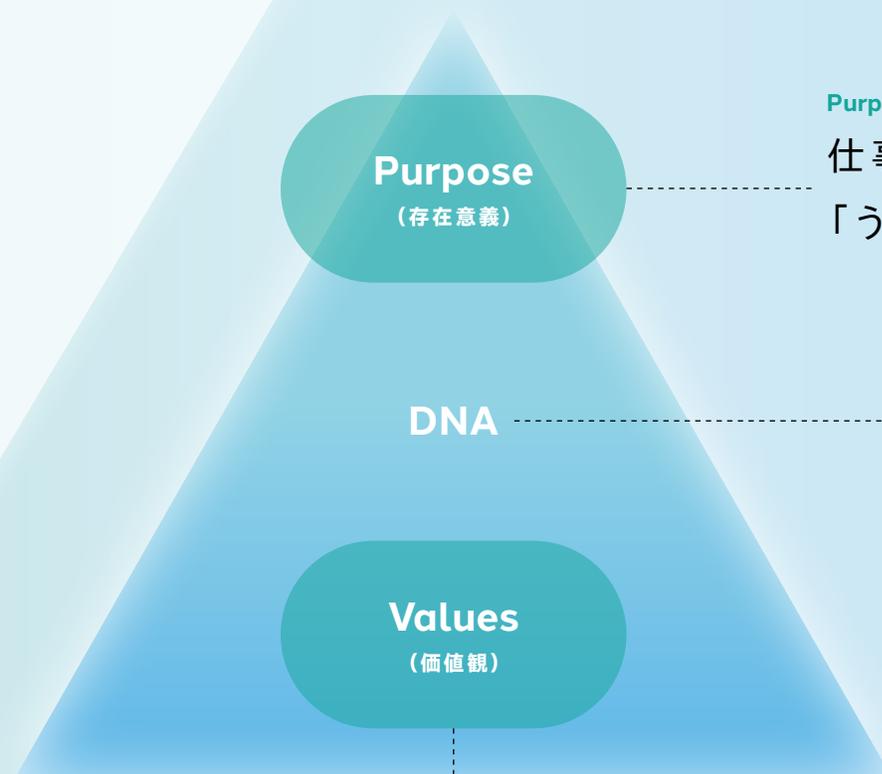
お客様と地球に最適な変革を、  
 時代の変化より先に最速で実現する。

### 多様性と共創

多様性を尊重し、あらゆる壁を越え、  
 さまざまな個性と共創する。

### 誠実と誇り

何事にも誠実に取り組む。  
 誇りを持ちながら謙虚さを忘れない。



## Purpose

(存在意義)

## Purpose

仕事場とくらしと地球の明日に  
あす  
 「うれしい」を届け続ける。

## DNA

## DNA

お客様のために進化する

## Values

(価値観)



代表取締役社長CEO

吉岡 晃

# CEO Message

数十年後もアスクルが存在価値を  
発揮できる企業であるために、  
進化の礎を築いていきます

## 過去の成功体験をリセットし、進化する

私たちを取り巻く環境は大きな変化を遂げてきましたが、これからはそれが加速する時代であると考えます。生成AIをはじめとしたテクノロジーの進化、少子高齢化、気候変動、そしてお客様の価値観と行動も絶えず変化し続け、そのスピードは数年前と比べても非常に速く、いずれも不可逆な変化になるでしょう。

アスクル創業の原点は、中小事業所の方々の事務用品購買に着目し、ご担当者様の不便や不都合、それを引き起こしている流通ロスの最適化に着目したところにあります。お客様にとっての価値向上を起点に、全体最適を図ることができれば、社会はより良くなるという考えが土台にあるのです。

その実現のために当社は進化を続けてきました。カタログ通信販売から始め、インターネット通販に舵を切り、30年間で日本国内最大規模のBtoB EC事業者となった成長の軌跡は、世の中の変化するスピードに対応し、絶えず変革を続けてきた歴史とも言えます。

## CEO Message

2024年5月期は、売上高・営業利益ともに、前期に引き続き過去最高を更新しました。事業別に見ると、BtoB事業については、利益成長カーブを変えようという目標のもと、営業利益が前期から17.5%伸長しました。これまで収益性の改善に取り組んできたBtoC事業も、前期に引き続き黒字を達成することができました。

しかし売上高については、当初設定した目標に対し未達という結果になりました。特にBtoB事業について、期初計画でお約束した売上高目標を、期中に4,170億円から4,049億円に下方修正しました。売上高を伸ばすことができなかったということは、想定したとおりにお客様のご支持が得られなかったということにほかなりません。換言すれば、これまでの考え方ややり方では、お客様からご支持いただけなくなってきていると言えます。

昨今、企業の人手不足は顕在化してきています。また物価上昇は進み、健全な経済活動として価格転嫁が進んできました。こうした状況にあって、もはや1円でも安くものを提供することだけに重きを置いては、社会やお客様の価値観と乖離していくでしょう。私たちは、長きにわたるデフレ環境下で培った成功体験をアンラーンし、いまお客様に起きている変化を正しく捉え、素早くサービスに反映しなければなりません。

### データドリブン発想の強化とデータ開放による価値の共創

そこで、お客様の姿を正しく把握し、お客様にとってうれしい体験を実現するために、データドリブン発想の強化を打ち出しました。お客

様の行動をデータで徹底的に可視化し、お客様へのアプローチや売り場設計、商品開発、価格設定、意思決定そのものに、データをフル活用する思考に転換していきます。

私たちは、Webサイト等の売り場や、商品企画・調達から配送に至るまでのバリューチェーンを自社グループで構築しています。各段階から蓄積されるビッグデータの量・質ともに、日本国内のEC事業者の中でも最大級です。データドリブンな発想に基づき、バリューチェーン全体でDXを強力に推進していくことで、お客様にとって最高の購買体験を構築していきたいと考えています。

お客様へのさらなる価値提供という視点においては、自社化することのみではなく、様々なパートナーにもデータを開放、共有して価値を共創できるような形で、強みを進化させていきます。

[P.39~55](#) DXによる価値創造

### 次期中期経営計画に向けて

当社は2021年7月に初めて、中期経営計画という形での経営目標を公表しました。2025年5月期はその最終年度となり、現在は、次のステージを見据えた中期経営計画の策定に入っています。

現中期経営計画において、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」として業績目標を社内外に示したことで、社員にとっては進むべき方向が明確になり、また投資家の皆様ともコミュニケーションの共通の指針ができたことは、良い点であったと考えています。中期



経営計画で業績目標を掲げていなければ最高業績の更新も達成できなかったでしょう。

しかしながら、中期では、3~5年程度の将来を見通し、目標設定をしながら経営していくと、既存の延長線上での発想にしばられがちです。これらの課題も踏まえ、より長期的な視点でビジョンを定め、当社やステークホルダーの皆様にとって最適な目標設定のあり方を議論しています。

当社の企業理念のDNAである、「お客様のために進化する」という言葉にも表れているように、社会やお客様の行動の変化に合わせて、私たちが提供するサービスは進化していくべきです。長期視点で、具体的にどのような問題が起これ、どういった技術が出てくるの

## CEO Message

かは見通せませんが、すでにAIの進化、人口減少や超高齢社会の到来、それに伴う人手不足など、戻ることのないトレンドは加速し課題はどんどん顕在化します。そうした長期的な社会の変化を見据え、当社がどのような企業を目指していくかというビジョンはお示ししながらも、その実現のために提供すべき事業や、達成度を測る指標については、ある程度柔軟に決定していけるようなスタイルが当社には適していると考えています。

次回発表する予定の経営目標については、こういったアプローチも含めて検討している最中です。

### 自分ごと化でエシカルeコマースを推進

エシカルeコマースは私たちが事業を通じ、何を目指していくのかを示す、「経営の大義」として定めたものです。このエシカルeコマースとは、経済価値と社会価値を両立させる、トレード・オンのサービスを提供していくという考え方であり、そうした意味において、中期経営計画よりも上位に位置する概念です。

正しい目標を掲げていても、自分ごととして取り組まねば継続しません。社員が取り組んでいることにやりがいを感じ、お客様・地球・社会の「うれしい」を一致させるため、2024年5月期は評価指標などを整備し、エシカルeコマースを社員が自分ごととして捉えやすくなるような取り組みも進めました。

アスクルはバリューチェーンを自ら構築していることから、エシカルな視点で配送効率まで考えて商品設計することも可能です。例えば、

グループ会社の孺恋銘水で製造しているLOHACO Waterシリーズについてご紹介すると、お客様にお届けする配送用ダンボールの底面に合わせた新規規格サイズの外装箱を採用することで、配送用ダンボール箱の底面に隙間なく収まり、他商品を破損させずに同梱でき、それまで2箱でお届けしていたミネラルウォーターを1箱のダンボールにまとめてお届けすることを可能にしました。商品本体をラベルレスにして環境に配慮するだけでなく、お届け後のお客様の使い勝手や、eコマースを前提にした輸配送効率まで考慮に入れて外装箱を設計し、荷物の積載効率向上を実現する商品を開発したのです。マーチャンダイザー、調達、ロジスティクスなどの関係部門が一丸となって、アイデアを出し合っ取り組み、会社全体でエシカルeコマースの概念を事業に落とし込んだ例と言えるでしょう。

自らの企画がどれだけお客様や社会、環境、そして当社の利益に影響するかという実感を得ることで、社員の意識が変わっていることを感じます。エシカルeコマースのようなムーブメントも、小さな成功体験を積み上げることから始めることが重要であると、私は考えます。

➡ P.64~67 アスクルが目指すエシカルeコマース

### パートナーに共感していただき、 ムーブメントを高めていく

エシカルeコマースは、アスクルの商品を購入することで自然と社会課題解決やその活動に参加できるという仕組みをつくるものでもあります。それはつまり、お客様との接点を持ち、購買データを得られ

る当社が、パートナーに対してその活動をご提案し、リードできる立場にあるということです。

エシカルeコマースの推進には、メーカーなどのサプライヤーをはじめとした外部のパートナーに共感していただき巻き込んでいくことが重要です。2023年からの変化として、メーカーからのエシカルeコマースに対する取り組みの温度感が、確実に上昇していると感じます。

例えば、Go Ethicalという取り組みは、品質自体には問題がないにもかかわらず、販売期間の終了やパッケージ不良などの理由で、メーカー側で廃棄されていた商品を、廉価で販売するものです。廃棄ロス削減につながるという目的を、お客様にご理解の上でご購入いただいております。メーカーからも、商品廃棄コストを削減できるだけでなく、ブランディングにもつながる取り組みであるとして、大変好評をいただいております。

多くのメーカーは、商品を製造した後の販売プロセスは自社で有していないため、バリューチェーン全体を通じて環境負荷の低い商品を開発するには、高いハードルがあると言えます。その点、当社は自ら構築したバリューチェーンを有しており、配送をはじめ各段階で収集したお客様の声を分析できる強みがあります。

➡ P.67 03世の中から無駄な廃棄をゼロにする(Go Ethical)

お客様に関するデータが取得できるからこそ、CO<sub>2</sub>排出量や商品環境スコアなど、測定可能な数値を商品ごとに可視化する取り組みと組み合わせれば、エシカルeコマースはより訴求力を増すと考えています。パートナーとともに持続的な価値を創造する、「サステナ

## CEO Message



ブル・ハブ」としての存在感をより高めるため、ステークホルダーをさらに巻き込むような仕組みを構築していきます。

### 大企業病打破に向けた人材育成と対話の充実

当社はカタログ通販から始まり、eコマース事業へと進化し、データを駆使してBtoB日本国内最大規模のEC事業者として成長してきました。しかし、こうしたサービス自体は、すでにコモディティ化しつつあります。

この30年間成長を続けてきたものの、変革スピードが落ち、大企業病という慢性疾患を患っている、と危機感を持っています。この課題はいくつかの要因が重なり合っているため、即座に解決できるものではないと考えます。問題の背景と構造を一つひとつ解きほぐしていくほかなく、その上で重要なことは人材育成と対話であると考えています。

これまで当社は、ビジネス成長に合致するスキルを持つ、即戦力となる人材を採用し、成長してきました。急成長している時期には、そうした方法に合理性がありましたが、サービス自体がコモディティ化していくフェーズでは、基礎的なビジネス能力を再点検し、環境変化にマッチしなくなったスキルをアンラーンし、実践を通じて変革志向のスキルを育てていくことが重要であり、その流れに即して人材戦略も変化させていかなければいけません。

今後、これまでの延長線上にない発想をする組織へと変革を遂げるには、内向きの視点ではない、多様な視点やアイデアが必要です。そのためには、必要に応じて外部の力も積極的にお借りして、企業側から能動的に、社員に様々な経験を積ませるような育成の仕組みや、専門性の高い人材の育成制度を整えていくべきだと考えています。

当社は、すでに連結では社員数3,000人を超え、いわゆる大企業というくりに入ります。社員数の増加に伴い、現場と経営の距離は遠くなります。よって経営陣と社員が戦略の共有と対話を密にすること、認識ギャップをなくすことに私自身もより注力していく考えです。

そして、経営の目指す方向性を絶えず社員に発信し続けていくことも大切でしょう。CEOと社員との直接対話会（CEOタウンホールミーティング）も全社員終了（計186回、1,011名実施）し、今後も取り組みを継続していく予定です。

また、成功事例を称え、発信していくことも有効です。その具体策の1つとして、2023年に「ASKUL WAY アワード」を設立しました。社内の良い成功事例を表彰する制度であり、変革とはどのような取り組みを指すのか、思考の糸口を社員に共有する機会になっています。また、経営陣のメッセージとして、チャレンジを歓迎するという姿勢を示すことで、新たな取り組みを促進する目的があります。



CEOタウンホールミーティングを行う社内テント

## CEO Message



ASKUL All-Hands Meeting 2024(全社員イベント)

当社が今後も、お客様から支持されるサービスを創出し続けるには、人材のスキルアップのスピードを上げるとともに、そのための育成・投資を強化する必要があります。それに応じて賃上げできる構造をつくり、持続的に採用・人材投資を行える循環を作っていきます。

[P.77](#) ASKUL WAY アワード(社内表彰制度)

### トランスフォーメーションの先に見据える未来

改めて、当社がどのような価値を提供し続けてきたかということに立ち返れば、お客様が間接材のご購入に割いていた時間に着目し、事業を通じてその効率化に寄与することで、企業の生産性を高めることに貢献してきた自負があります。お客様自身が気づいていない、「面倒くささ」の中に、当社ビジネスの出発点が存在します。

当社はこの数年間、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」を目指してきました。その結果、当社のサービス領域は、オフィス用品をお届けすることにとどまらず、医療・介護や製造業と、あらゆる仕事場へと拡大しています。いまや、日本国内でBtoB事業の顧客基盤、特に、中小事業所の顧客数としては日本最大級の規模を持つ私たちがさらに視野を広げれば、企業の生産性向上に貢献できるサービスは物販以外にもまだまだ大きなポテンシャルがあると考えています。

オフィスの仕事は、事務用品購入だけでなく、人事、総務、財務経理、法務にまつわる様々な業務、それらのペーパーレス化、ITツールの導入など多岐にわたります。間接材購入から間接業務へ視点を広げ、お客様の生産性をさらに向上し、本業への専念に資するサービスを提供するというのが、今後向かう方向として考えています。現在展開している、バックオフィスのDXを支援するサービス「ビズらく」も、その1つです。

こうした物販以外の領域でのサービス提供は、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」の先に見据える、当社の価値提供のあり方と言えるでしょう。

### 「うれしい」を届け続けるために

今後も進化し続けるためには、過去の統合報告書でも申し上げてきたように、私たち自身が、過去の手法をアンラーンする必要があると考えています。

当社はテクノロジーの進化を、次なる価値創造のきっかけとして、ポジティブに捉えていくべきと考えています。日本最大級の中小企業の購買データを基盤にAIを中心としたテクノロジーを積極活用し、スピード感を持ってビジネスに活用していくことによる価値創造は、ご期待いただきたい点です。

変化が激しい時代にあっても、私たちが見据える方向にブレはありません。それは、日本の中小企業をはじめ、あらゆる職場・働く方々に、ありたい自分を実現するための時間を、アスクルのサービスを通じて提供していくこと、そしてそのサービスが、地球環境や社会にとっての「うれしい」と両立するよう、ビジネスモデルを進化させていくことです。

数十年後も、アスクル自身が存在価値を見出せるような企業であるために、進化の礎を築いていきます。

2024年11月

代表取締役社長CEO

吉岡晃

本PDFの使い方

各ページにアイコンを設け、関連するページやWebサイトへ容易に移動できるようにしています。

上部メニュー

各セクションのトップに遷移します。

アイコン

≡ 目次にリンクしています。

➔ P.XX 本報告書内の関連ページにリンクしています。



関連Webサイトにリンクしています。

01 ASKUL WAY

02 CEO Message

数十年後もアスクルが存在価値を  
発揮できる企業であるために、  
進化の礎を築いていきます



07 Contents

09 編集方針／情報開示体系

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 経営資本
- 17 アスクルの強み
- 18 価値創造プロセス
- 19 TOPIC  
進化する強み/  
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
- 20 TOPIC  
メーカーとの共創によるオリジナル商品の強化
- 21 Our Purpose & Our Work (社員の声)

Section 02 | 経営戦略

- 23 アスクルの組織体制
- 24 COO Message  
フレキシブルに変化できる組織体制で、  
飛躍的なイノベーションを実現していく
- 27 外部環境認識と不足している資源・課題
- 28 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)
- 29 最重要戦略
- 32 TOPIC  
ロングテール商品に対応した物流体制の構築
- 33 CFO Message  
成長投資で加速する  
アスクルのトランスフォーメーション
- 36 2024年5月期業績と2025年5月期計画
- 38 グループ化とシナジー創出

# Contents



# Contents

アスクル株式会社 統合報告書 2024

## Section 03 | DXによる価値創造

40 アスクルのDXによる価値創造

41 **Special Feature**

| DX対談 |

### ECの未来を動かすアスクルのDX



45 DXの考え方

46 アスクルのDX推進体制

47 バリューチェーンDXの全体像

### 成長可能性を切り拓くDX戦略／DX注力領域

48 マーチャンダイジングDX

49 物流DX

### DX推進の基盤となる取り組み

53 **01** DX人材の育成

54 **02** データ基盤の強化

55 **03** データオープン化による共創

## Section 04 | 経営基盤

57 **Special Feature**

| 独立社外取締役役座談会 |

### 中期経営計画の完遂と、 その先を見据えた成長に向けて



61 独立社外監査役Message

62 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

63 アスクルのマテリアリティ(重要課題)

64 アスクルが目指すエシカルEコマース

68 ESG・サステナビリティに関する取り組み

### 環境

69 環境経営と「エコプラットフォーム」

70 気候変動・脱炭素

71 TCFD・TNFD提言への対応

72 自然との共生の取り組み・環境配慮商品

### 社会

73 **CHO Message**

### 進化を続けていくために、 次世代の変革リーダーを全社視点で育成

76 人的資本の強化

78 ステークホルダーとのコミュニケーション・協働

79 人権、サプライチェーンの取り組み、社会貢献

80 お客様とのエンゲージメント

### ガバナンス

81 役員一覧

83 コーポレート・ガバナンス

92 リスクマネジメント

## Section 05 | 基本情報

95 財務ハイライト

96 非財務ハイライト

97 11カ年データ

98 連結財務諸表

99 マテリアリティ(重要課題)・KPI一覧

102 用語集

103 社外からの評価／社外への賛同・参加

104 グループネットワーク

105 会社情報／株式情報



## 編集方針

統合報告書「ASKUL Report 2024」は、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」を目指した戦略ストーリーに基づく、アスクルの中長期の価値創造への取り組みの現状とこれからのについて、財務情報と非財務情報を統合的・体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主や投資家をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社についてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めていきます。

### ▶ 報告対象期間

2023年6月～2024年5月に  
2024年10月までの情報を一部加えています。

### ▶ 発行

2024年12月

### ▶ 制作体制およびプロセスについて

本報告書の制作プロセス、経営陣の参画、承認手続きは以下のとおりです。

#### 制作プロセス

コーポレート本部のIR、広報、サステナビリティの各部門を事務局、同本部のその他の各部門および制作会社をプロジェクトメンバーとして、企画と全体構成の検討・策定を行い、経営陣での議論および各本部の本部長・担当者の協力・連携により制作を進めました。

#### 経営陣の参画および承認手続き

制作全般、特に価値創造プロセスの検討にあたっては、以下の場を通じて、議論を重ねてきました。

- CFOを含む編集会議（社内11回、社外含め17回のほか、随時）
- CEO・CFOを含めた構成・方針・デザイン等に関する議論・検討会
- 経営会議での議論および同メンバー参加による検討会議

また、開示・発行にあたっては、サステナビリティ委員会での意見・確認を踏まえ、取締役会および情報開示委員会での承認を得ています。

上記プロセス等に基づき、本報告書の制作プロセスおよび内容が正当であることを発行責任者としてここに表明します。

発行責任者：取締役CFO コーポレート本部長 玉井 継寿

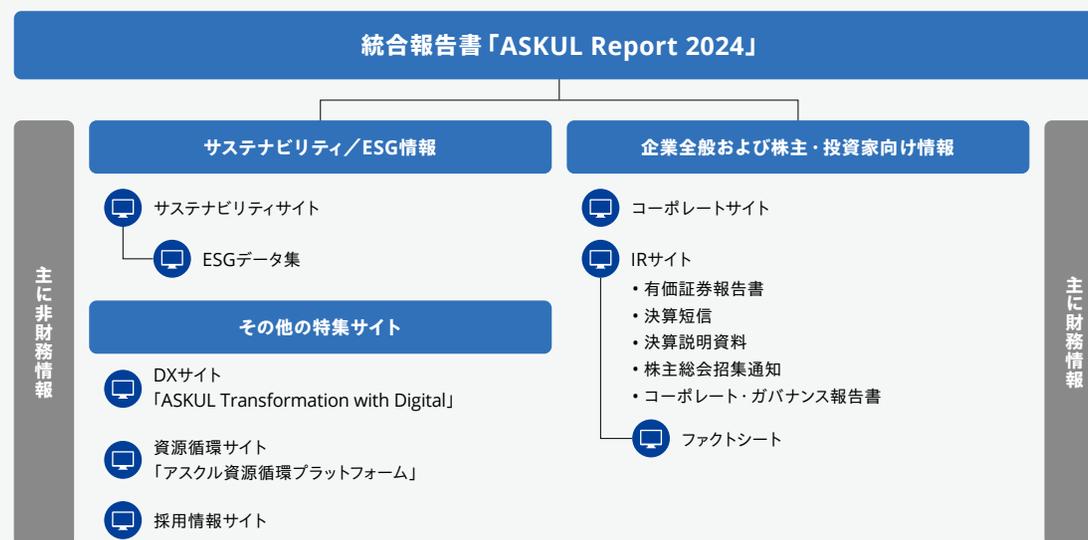
### ▶ 参考にしたガイドライン

- GRIサステナビリティ・レポートング・スタンダード
- IFRS財団 国際統合報告フレームワーク
- 環境省 環境報告ガイドライン(2018年版)
- 経済産業省 価値協創ガイダンス
- ISO26000：2010社会的責任に関する手引

### ▶ 体制



## 情報開示体系



### 表紙について

「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。」という私たちアスクルのパーパス(存在意義)を表現しています。



### 本報告書中におけるその他の関係会社の記載について

Zホールディングス株式会社は2023年10月1日にグループ内再編を行い、ヤフー株式会社、LINE株式会社等と統合し、LINEヤフー株式会社に商号変更しました。社名は原則として記載事項が発生した時点での名称を記載しています。

### 将来情報に関する留意事項

本報告書に記載されている現在の計画、予測、戦略などには、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税、またはその他の制度などが含まれます。

### 決算詳細情報について

決算・財務情報の詳細は、当社IRサイト内の「有価証券報告書」をご覧ください。

<https://www.askul.co.jp/corp/investor/library/results/index.html>