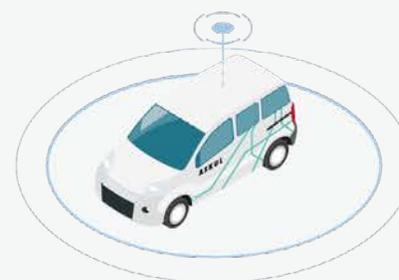


## Section 02 経営戦略



- 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





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.24

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)。

## アスクルの組織体制

お客様や社会のニーズに迅速に対応する機能を最も効率的に果たせる本部体制として10本部を設置しています。また、各領域に全社横断の最高責任者として6名のチーフ・オフィサーを配置し、戦略の策定、実行指揮を行っています。

★ 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.48

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.49

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。



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年にアスクルに出向入社、同年当社取締役就任。2023年3月より現職。



P.41

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。



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。



P.33

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、燐恋銘水(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&amp;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.73

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  
営業本部 本部長

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

**Q** 2024年5月期の決算では、「BtoBの利益成長カーブを変える」を実現し、「LOHACOの通期黒字継続」も達成しました。事業環境も踏まえつつ、どのように評価していますか。

**A** 2024年5月期は、BtoB、LOHACOともに利益体質の強化を図りました。一方で、現中期経営計画においてBtoBは最終年度に売上高二桁成長を目指すとして掲げていましたが、売上高については乖離しており、課題があると認識しています。

現中期経営計画における大きな戦略の1つが、中小事業所向けのASKULサイトと中堅・大企業向けのソロエルアリーナサイトの統合(新アスクルWebサイト)です。

当社は、30年以上前にBtoBのオフィス通販をスタートさせました。「中小事業所に大企業並みのサービスを」というコンセプトで、中小事業所向けのASKULサイトは、簡単に登録手続きができ、比較的BtoCサイトに近い感覚で購入できる分かりやすい操作性や、検索、パーソナライズド・レコメンドの充実等が特徴です。一方、中堅・大企業向けのソロエルアリーナサイトは、一括購買管理による購買業務の効率化、コスト削減を目的として、承認ワークフローやボリュームディスカウント等があります。

2つのサイトの統合によって、お客様にとっては利便性が高まるとともに当社としてもサイト運営が効率的になります。サイト内の検索やレコメンド等の機能は各種データをもとに生成されますので、2つのサイトに分散されていたデータの一元化により、検索精度の向上や、お客様のニーズに即した商品の提案につながると考えています。

当初の計画から投資金額が上振れてしまい、お客様の移行スケジュールが遅れてしまったという課題がありましたが、両サイト合わせて売上金額3,000億円超のBtoB間接材購買サイトが完成すれば、お客様のさらなる利便性向上と今後のビジネス拡大のポテンシャルを大いに秘めていると考えていますので、引き続き万全を期して進めていきます。

当社を取り巻く事業環境として、企業の人手不足は今後さらに顕在化していくと考えています。オフィスに出社する人数や機会が減り、また働き方も変わっていくため、中期的には従来のオフィス用品の需要は確実に減少していくでしょう。また、大企業においては、間接材購買業務の効率化へのニーズがさらに高まるとみえています。今まで複数の購買先を使い分けていたお客様が、1つのサイトで完結できるような、いわゆる購買プラットフォームへシフトしていくこと、さらにその動きは大企業から中堅企業にまで広がっていくことが考えられます。

当社としても、お客様ニーズの変化をきちんと捉えてビジネスに反映させていきます。

## COO Message

また、2023年5月期に「ビズらく」という、中小事業所のDX推進をトータルサポートするサービスを開始しました。しかし、新たなコストを投じてデジタルツールの導入を進めることが難しいという中小事業所の事業環境に加え、今までの間接材購買業務の担当窓口と、デジタルツールの導入担当窓口が異なるため、デジタルツール導入の決定権者にたどりつくまでに時間がかかり、思うようなスピード感で収益化できていないのが現状です。現在、アスクルビジネスの強みでもあるエージェントとも連携しながら、新たなアプローチを準備している段階です。「ビズらく」は、物販以外の新たな事業展開の試金石として重視していますので、着実に拡大と収益化を図っていきます。

**Q** 2023年3月の「EC本部」新設や、2024年5月に発表した「マーチャンダイジングDX」など、組織変革を進めていますが、これまでの成果のほか、今後実現させていくことを教えてください。

**A** 組織統合については、EC本部とマーチャンダイジング本部において、BtoBとBtoCの垣根をなくしています。過去に遡ると別のカンパニーや別の本部で運営していた時期もありましたが、商品選定やマーケティング等、同様のプロセスがあって、いわばダブル運用になっていた部分も多かったため、リソース配分も含めて見直しました。

サプライヤーからは、商品や販促の窓口が一本化されたことにより非常に効率的になったと好評です。もともとBtoBはカタログビジネスがメインで、独自のノウハウを持っていましたが、ECはかなり早いスピードで進化していますので、LOHACOで培ったWebマーケティングの知見をBtoBでも展開することは大変重要です。

2025年5月期の大きな方針は「価値創造プロセスをデータドリブンでアルゴリズム化する」ことです。商品選定、価格決定、売り場構築、販促、営業、物流といったバリューチェーンすべてのプロセスをデータドリブンに再構築していきます。

## データドリブンで各施策の精度を高め成長率を引き上げる

### 商品力の強化

#### 主力商品の収益性改善 品揃えとオリジナル商品の強化

- ASKUL事業でもマーケティングラボ開始、サプライヤーと連携しデータ活用による品揃え強化を推進
- 商品開発専門部門新設によるオリジナル商品強化

2026年5月期以降の売上高成長に貢献

### マーチャンダイジングDX

- データドリブナ意思決定により、商品採用や価格決定における業務のスピード向上
- 2025年5月期は施策実行に向けた分析・開発・テストを実施

### UI/UXの強化

#### お客様の開拓手法や定着率向上施策の見直し

- データ活用により優良化しやすいお客様をターゲットにした開拓手法の強化や登録後の定着施策の実施

#### 販促精度の向上

- 強化した品揃えやお買い得商品等のサイト露出自動化やレコメンドエンジン最適化により、お客様の“欲しい”を提案できる売り場へ

#### 探しやすいサイトへの進化

- 検索のアルゴリズム最適化とお客様の声に基づいた機能改善の合わせ技で選びやすく、買いやすいサイトへ

## COO Message

改革の余地が最も大きく残っているのはマーチャダイジング領域です。創業以来、各カテゴリ担当MDが商品選定、価格設定、カタログ制作、販促企画等、ほぼすべての業務を担当してきました。しかし、今や1,400万超に上るアイテム数の拡大に伴い、業務が煩雑化し、人手作業でカバーすることは極めて困難になってきました。「データは嘘をつかない」という考えのもと、マーチャダイジングの各プロセスにおいてデータドリブンでDXを推進することにより、さらなる価値創造につなげていきます。DXにより創出されたリソースを活用し、オリジナル商品開発力の強化に注力すべく、新たにオリジナル商品開発の専門チームも始動しています。

### Q DX人材の確保にあたり、 どのような戦略が必要でしょうか。

**A** 今、世の中ではエンジニアやデータアナリストの採用が非常に難しいと言われています。もちろんDX人材の採用は重要ですが、何よりもまず、当社がDX人材にとって魅力あるプラットフォームであり続けることが重要だと考えています。

当社のビジネスは、商品企画からラストワンマイル配送に至るまで一気通貫したバリューチェーンを構築しており、膨大なビッグデータ

を活用できる環境が整っています。エンジニアやデータアナリストは、「新しい仕事をしたい」「面白い仕事をしたい」という探求心を持っていることが多く、バリューチェーンの様々なプロセスでイノベーションを起こし、お客様に価値を提供できる可能性を持つ企業であるということは、人材獲得や育成において極めて有効と考えています。

今後は、人材戦略においてもデータ活用が重要になると考えます。社員が前職および現在社内でのどのような仕事を経験し、どのようなスキルを持っているかといった情報をデータベース化することにより、全社で適切な人材配置や人材育成が可能になります。

### Q 次期中期経営計画を見据えつつ、 今後の中期的な成長に向けて、 どのような視点を持っていますか。

**A** 当社の最大の資産は、やはりお客様基盤だと思います。当社はオフィス通販からスタートしていますので、お客様の規模が中小事業所から中堅・大企業まで幅広く、かつあらゆる業種への浸透度が高いことが特徴です。

この資産を最大限活用できるようなビジネスモデルを構築する上で、私としては、キーワードは「オープン化」「インテグレーション」「アライアンス」であると考えます。

当社は創業以来「社会最適」「機能主義」を掲げています。メーカー、一次卸、二次卸、小売店、お客様といった多段階の流通構造を見直し、バリューチェーンの流れを短く円滑にする「社会最適」と、商品はメーカー、売り場や物流はアスクル、営業や与信はエージェント等というように、機能ごとに得意なプレーヤーが分担する「機能主義」です。

しかし、飛躍的なイノベーションを実現するためには、発想を転換し、組織や機能、人の動きもフレキシブルに変化できるようにしなくてはなりません。

私は、将来のアスクル像について「2050年にはすべてのお客様の課題を解決し続ける唯一無二の存在になりたい」と思っています。そのためには、既存の資産を活用するとともに、M&Aも含め、新たなビジネスモデルへのトランスフォーメーションを実現していきます。

今、アスクルには沸々と湧き起こるエネルギーが眠っていると考えています。もともと私たちの根底には、「お客様のために進化していきたい」という強い想いがあるのです。現時点では表面化されていませんが、次期中期経営計画で示すビジョンや戦略のもとで眠っているパワーが揺り起こされて集結すれば、物凄いエネルギーを発揮すると信じています。

取締役 COO  
川村 勝宏

# 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、未来に向けた機会として捉えることで、中長期での企業価値向上のための戦略的な対応を進めるべく、各打ち手を講じています。

重要な環境認識	当社における課題および機会	打ち手／関連ページ
<p><b>1 少子高齢化・人手不足</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産年齢人口の継続的な減少による労働力不足</li> <li>労働人口の高齢化、多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流負荷軽減・効率化とサービスレベル維持・向上</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジーを活用した物流自動化・省人化・DX強化</li> <li>調達・販売・配送面での各施策</li> </ul> <p><a href="#">P.39~55</a> DXによる価値創造</p>
<p><b>2 EC化の加速・働き方の変化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ECサービスの拡大</li> <li>ビジネスプロセスのデジタル化加速</li> <li>生活様式・働き方、ワーク・ライフ・バランス等の意識変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客体験の期待値拡大と迅速な対応</li> <li>IT人材育成と機動的なプロジェクト推進体制の確立</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BtoB、BtoC双方の商品・ビジネスノウハウの知見を最大化・融合</li> <li>データのオープン化による共創</li> <li>メーカーとの共創によるオリジナル商品の強化</li> </ul> <p><a href="#">P.24~26</a> COO Message</p> <p><a href="#">P.55</a></p> <p><a href="#">P.19~20</a></p>
<p><b>3 AI・テクノロジーの進化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスの生産性向上</li> <li>テクノロジー活用の競争激化</li> <li>新たなイノベーション創出の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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"> <li>AIを含む最新テクノロジーの利活用</li> <li>独自技術の開発</li> <li>大量データの利活用</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビッグデータプラットフォームの構築・活用</li> <li>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</li> </ul> <p><a href="#">P.39~55</a> DXによる価値創造</p> <p><a href="#">P.53</a> DX人材の育成</p>
<p><b>4 気候変動サステナビリティ経営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策の実行</li> <li>環境対応を前提とした経営へのシフト</li> <li>社会課題の解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> </ul> <p><a href="#">P.64~67</a></p>
<p><b>5 人的資本強化の必要性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本投資への関心の高まり</li> <li>競争優位・価値創造の源泉としての人材確保・投資・育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルな企業活動を支える人材育成</li> <li>チャレンジする人材によるイノベーション創出</li> <li>能力を発揮するダイバーシティ推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本強化戦略および各施策 (①DX人材、②サステナビリティ人材、③次世代経営幹部)</li> </ul> <p><a href="#">P.73~77</a> CHO Message、人的資本の強化</p>

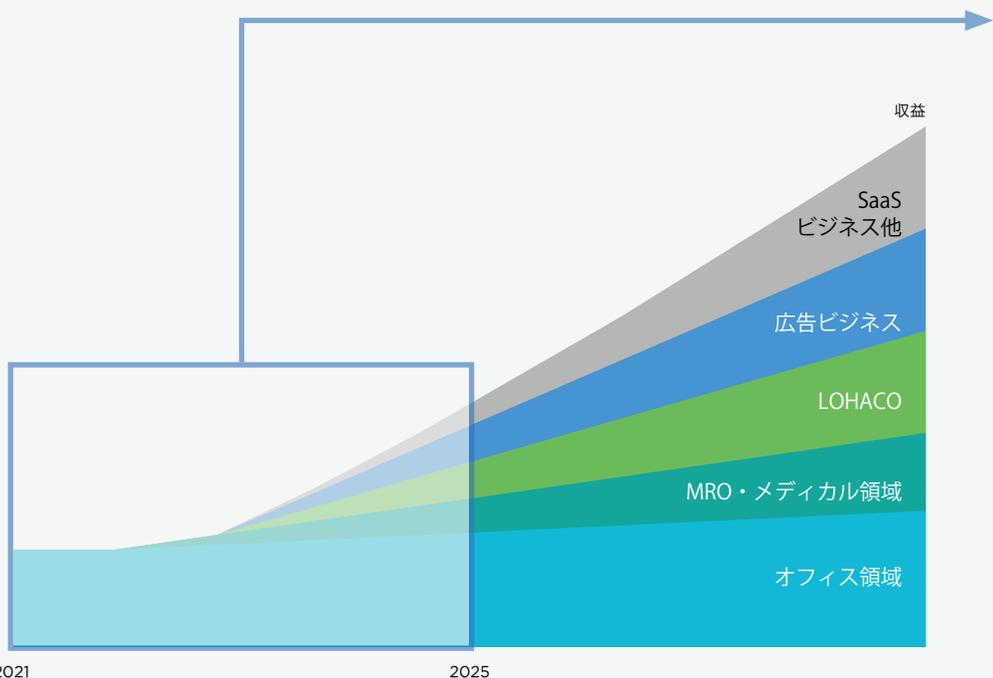
## 中長期における会社の方向性

### オフィス通販からの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

- 1 戦略業種と品揃え拡大 [P.29](#)
- 2 BtoB最強ECサイト構築 [P.29](#)
- 3 Zホールディングス(現・LINEヤフー)とのシナジー [P.30](#)
- 4 プラットフォームの改革 [P.30](#)

#### 経営指標

	2021/5	2022/5	2023/5	2024/5	2025/5(計画)	2025/5(当初計画)	
全社連結	売上高(億円)	4,221	4,285	4,467	4,716	5,000	5,500
	営業利益(億円)	139	143	146	169	180	275
	営業利益率(%)	3.3	3.3	3.3	3.6	3.6	5.0
	ROE(%)	14.0	15.9	16.2	26.9*	13.9	20.0
BtoB単体	売上高(億円)	3,152	3,172	3,367	3,533	3,749	4,135
LOHACO	売上高(億円)	528	543	461	361	378	743

\* ASKUL Logi PARK首都圏火災関連訴訟の特別利益の影響による一過性の数値

### 中期経営計画の進捗

中期経営計画をスタートした2022年5月期から売上高・営業利益ともに成長しており、2025年5月期も着実に施策を進めていきます。

当初計画に対しては、新アスクルWebサイトの投資額増加に伴う償却費負担の増加や、ソロエルアリーナのオー

ブン化効果の計画未達、商品拡大偏重による新規投入商品の低稼働、黒字化優先によるLOHACOの売上計画未達に加え、ASKUL関東DCの立ち上げによる固定費増の影響等で達成が難しい状況となりましたが、高い目標を設定したことにより成長スピードが加速しています。

# 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

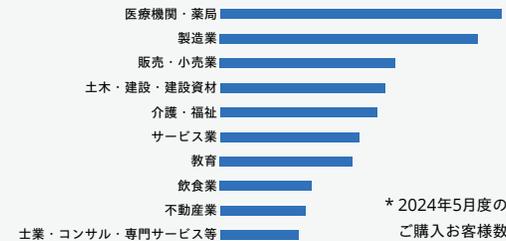
今後、大きな成長が期待できるMROとメディカルの領域に関係が深い、製造業と医療・介護を2大戦略業種と位置づけ、それぞれの業種で必要とされる商品を拡大し、お客様の新規獲得と買い回りを促進していきます。

### ▶ EC市場の伸びしろ・白地



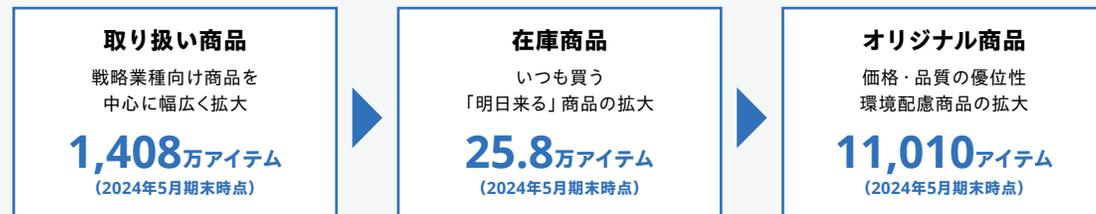
\* 厚生労働省「業事工業生産動態統計年報」、経済産業省「工業統計調査品目別統計表」等の情報をもとに当社推計

### ▶ 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を拡大するとともに、当日・翌日配送が可能な在庫商品や、購入頻度の高いお客様ほど購買率が高い傾向にあるオリジナル商品も拡大し、お客様価値の最大化を目指します。



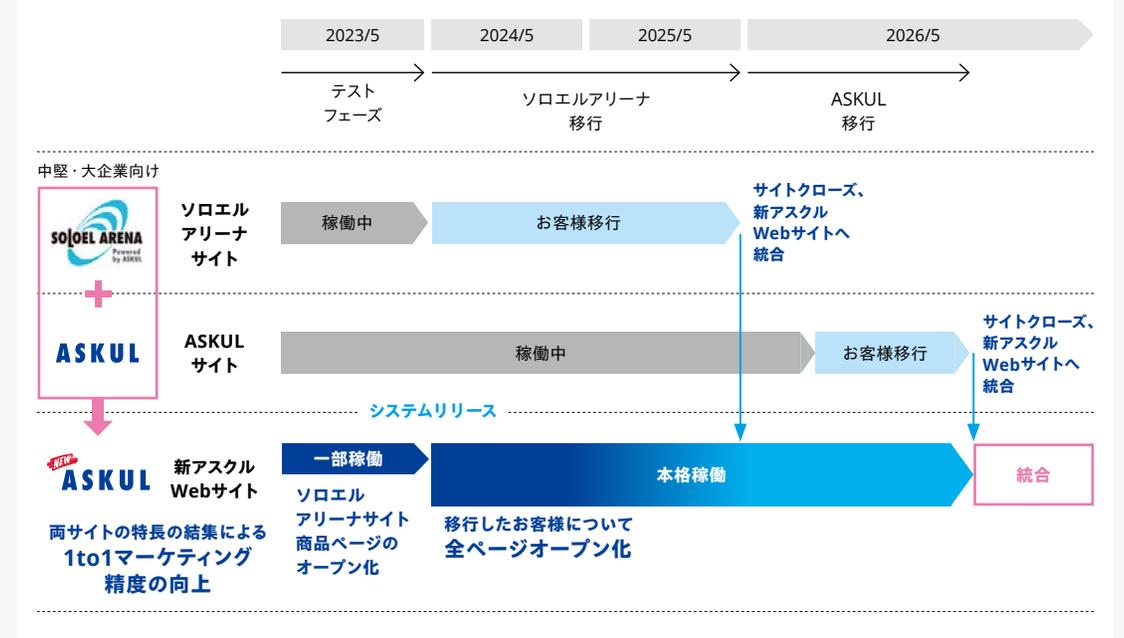
購入頻度 低 → 高

### 進捗評価

成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画どおりの品揃えの拡大</li> <li>オリジナル商品の売上高構成比の拡大 (2020年5月期末 34.2%→2024年5月期末 38.1%)</li> </ul>
今後のアクション	<ul style="list-style-type: none"> <li>投入した商品の稼働率の向上</li> <li>マーチャンダイジングDXによる業務スピードの向上</li> </ul>

# 最重要戦略 2 BtoB最強ECサイト構築

## 新アスクルWebサイト BtoB事業



## 新アスクルWebサイトの進捗

中堅・大企業向けのソロエルアリーナのお客様の新サイトへの移行完了時期を2025年5月期まで延長し、現在ご使用いただいているお客様への対応を第一に着実に進めています。

個人事業主・中小事業所向けのASKULサイトの新サイトへの移行は、ソロエルアリーナの移行完了後の対応を予定しています。

### 進捗評価

成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソロエルアリーナのオープン化の実現</li> <li>新アスクルWebサイトの稼働開始</li> </ul>
今後のアクション	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様移行の着実な進行と、移行後のお客様の買い回りの促進</li> </ul>

## 最重要戦略 3 Zホールディングスとのシナジー

(現・LINEヤフー株式会社)

### 「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。



### LOHACO 2期連続で黒字達成 LOHACO

LOHACOは2023年5月期にサービス開始以来初の通期黒字化を達成しました。2024年5月期は通期黒字化の継続に加えて、売上高の再成長も目標に掲げ、いずれの目標も達成しています。

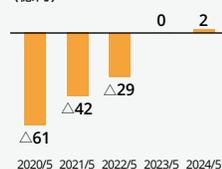
今後も、生活雑貨や日用品カテゴリの品揃え拡充、オリジナル商品の強化、UI/UXの改善・進化、LINEヤフー株式会社との販促連携により、継続的な成長を目指していきます。

#### 進捗評価

成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年5月期にLOHACO黒字化の達成(2024年5月期も黒字継続)</li> <li>新アスクルWebサイト稼働におけるテクノロジー人材の支援</li> </ul>
今後のアクション	<ul style="list-style-type: none"> <li>LINEヤフー株式会社とのマーケティング・DX領域でのさらなる協業と進化</li> </ul>

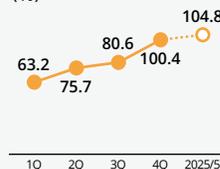
#### LOHACO 営業利益(損失)推移

(億円)



#### LOHACO 売上高伸長率

(%)



## 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

品揃え拡大に伴い、物流センターに占める在庫保管スペースが増えていた構造的問題を、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。

次のステップとして、中期経営計画の目標である在庫商品33万点(2025年5月期末時点)に向けた保管能力を強化するため、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であるAVC\*1関西の設備増強を実施し、2023年12月から稼働しています。

加えて、新しいGTP\*2ソリューション設備「PopPick」を導入したことにより、保管効率が大幅に上昇し、約19万アイテムの在庫商品の増加が可能になるなど、高速回転のヘッド商品とロングテール商品に対応する融合型の物流センターが完成しました。



\*1 ASKUL Value Center

\*2 Goods To Person の略。ピッキングを担当する作業員のいる場所まで直接荷物を搬送するロボットのこと。

### BC融合による配送効率向上

主に2つの施策でBtoBとBtoCの荷物の混載配送を促進し、配送効率を向上させています。1つ目は、自社開発の配送管理システム「とらっくる」を配送パートナーに提供し、BtoC配送のニーズに対応できるパートナーを増やしたことです。2つ目は、LOHACOでの置き配を標準の配送方法に設定し、時間帯指定なしの注文が増加したことです。これにより、BtoBの配送だけを担っていた配送パートナーがBtoCの荷物も扱える機会が増え、全体の配送効率が向上しています。

#### 進捗評価

成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>最新の物流設備導入による出荷と保管能力の増強</li> <li>BC融合等の施策の効果による配送効率の向上</li> <li>ASKUL東京DCの安定稼働</li> </ul>
今後のアクション	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASKUL関東DCの確実な立ち上げおよび東西マザーセンターの実現</li> </ul>

#### 4 プラットフォームの改革

### 当日、翌日配送を実現する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。

\* ASKUL関東DCは2026年5月期期初より稼働予定のため「10拠点」には含めておりません。

#### 主要なセンター

- BtoB事業のみ
- BtoB事業+BtoC事業
- BtoC事業のみ
- 前掲き・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



# TOPIC

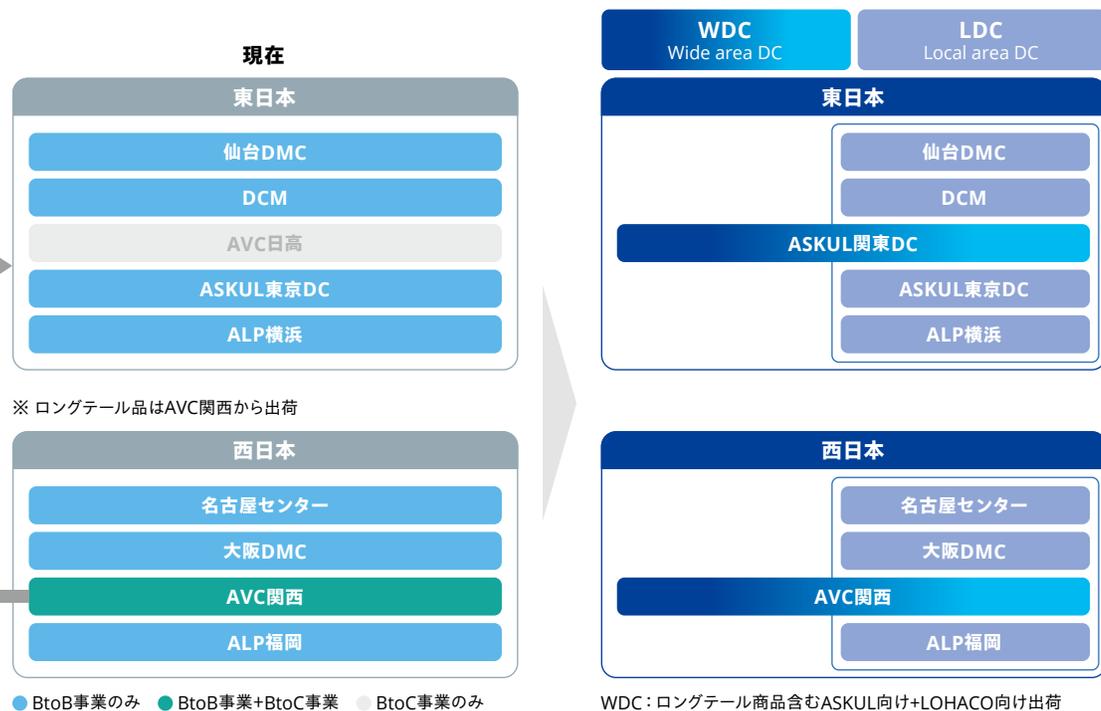
## ロングテール商品に対応した物流体制の構築

### 中期的な物流センター戦略 WDC/LDC構想

従来、物流センターは売上成長を支えることを主な目的として新設してきましたが、本構想は物流全体の最適化を重視した拠点戦略です。

高頻度商品の当日配送(LDC)とロングテール商品の翌日配送(WDC)を両立するマザーセンターを東西で2拠点化し、同時に既存の物流センターを再編することで、お客様のご注文内容に応じて物流センターから商品をまとめてお届けすることが可能となり、輸配送距離も短縮されることから配送効率が向上します。

また、LOHACO専用センターを廃止しBtoBの物流センターと共通化することで、在庫の共有化や商品物量の増加への対応が可能となり、物流品質の向上と構造的ローコスト化を目指します。



### ASKUL関東DCの新設

ASKUL関東DCは、当社の中期的な物流戦略において重要なミッションを担う東日本のマザーセンターという位置づけです。

ロングテール商品を本センターに集約することで、様々な商品を1箱でお届けし、箱単価を向上させることで配送費比率の低減を図ります。

本センターは、圏央道、東北自動車道、首都高の3つの高速道路へ容易にアクセスが可能であり、関東エリアから東北エリアまでを網羅できる優れた立地にあります。現在AVC関西から出荷しているロングテール商品の出荷を当センターに切り替えることで、東日本のお客様への配送距離を短縮し、ロングテール商品も“明日来る”サービスの実現を目指します。ASKUL関東DCの稼働後には関東圏にある既存の物流センターの機能の見直しなど再編を行う予定です。



名称	ASKUL関東DC (DC：ディストリビューション・センター)	
所在地	埼玉県上尾市	
賃借開始	2024年6月	<b>立地の優位性</b>
稼働開始	2025年6月(予定)	
賃借面積	約90,000m <sup>2</sup>	
設備投資	180億円(予定) 〈内訳〉マテハン150億円、建築20億円、システム10億円 ※ アスクル最大のAVC関西と同等の出荷能力	
構造	免震構造 地上5階建	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 圏央道、東北自動車道、首都高が近く、東日本全域へアクセスが容易</li> <li>■ 周囲に住宅地や大規模商業施設があり、電車やバス等で通勤が容易であり、人材確保しやすい</li> </ul>

## CFO Message

玉井 継尋  
取締役 CFO

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

### 事業環境変化に適応しながら、 お客様からのご支持を強固に

30年近く続いたデフレからインフレへの転換が進む中、2024年5月期は当社にとって大きな変化の年となりました。これまでデフレ環境下で当社は、物流効率化による配送コスト削減やオリジナル商品の拡大による価格競争力の向上に力を入れ、成長してきました。しかし、インフレ環境においては効率化やコスト削減だけでは対応できません。より筋肉質な事業運営をしながらも、競合企業との同質化から抜け出すために「アスクルらしさ」を際立たせることにチャレンジしていく必要があります。

例えば、商品が明日届くのはもはや当たり前になっていますが、当社はサービスの品質をさらに高めることに注力してきました。「お客様が必要としている商品が売り切れている」「お届けした商品が破損している」「商品のお届けが遅れてしまう」。これらはお客様との約束を破ることで、社内では「プロミスブレイク」と呼び、この3年間で徹底的に対策に取り組んだことで、サービスの品質に大きな改善が見られています。

加えて、お客様のニーズに対してしっかりと向き合い発想を転換することで、これまでになかったものを生み出すことにチャレンジしてきました。例えば、2023年に発売された「掲示用高透明養生テープ」は、茶色や緑色などの視認性が高い色を使ったテープが多いところ、掲示物を貼付する用途で養生テープを購入するお客様が多いことに着目し、一般的な使い方「じゃないほう」をターゲットに据えて開発されたオリジナル商品です。この商品は、これまでに注目されなかったニーズを掘り起こし、多数のメディアにも大きく取り上げていただいた結果、多くのお客様にご

購入いただくことができました。この取り組みは、社内のチャレンジを促進する表彰制度である「ASKUL WAY アワード」で大賞を獲得しました。

現在、BtoB事業におけるオリジナル商品の売上高構成比は約40%を占めています。オリジナル商品は収益性も高いことから、今後は購買データを活用し開発力を強化するなど、お客様からのご支持を一層強固なものにしていきます。

### 中期経営計画の進捗状況

#### ◆ 中期経営計画の発表と業績目標を掲げた意義

2022年5月期に、当社として初めて中期経営計画を対外的に発表し、2025年5月期が最終年度となります。2024年5月期は、売上高、営業利益ともに過去最高を更新することができました。特に営業利益については、配送バーを引き上げたことによる物流効率化の効果もあり、計画どおり二桁増益を実現したことに加え、LOHACOは2期連続で黒字を計上することができました。

中期経営計画を発表したことのメリットとして、長期的な視座で経営判断ができるようになったことが挙げられます。例えば配送バーの改定に関する決断はその典型例です。配送バーを引き上げたことで、まとめ買いが促進され、一箱あたりの売上単価の上昇や物流コストの削減につながっています。単なるコスト吸収だけでなく、少子高齢化による物流現場の人材不足も見据えた対応であり、お客様に対して持続可能なサービスを提供するために重要な施策だと考えています。この決断は、中長期的にビジネスを継続しつつ、より高い収益力を目指すという目標があったからこそ実現できたと言えます。

## CFO Message

### ● 反省と課題

中期経営計画において最終年度の業績目標としてお示ししている、売上高5,500億円、営業利益率5%という業績目標は、残念ながら未達となる見込みです。また、中期経営計画のテーマとして掲げた「オフィス通販からのトランスフォーメーション」に対しては道半ば、厳しく評価すれば5合目にも達していないというのが率直な思いです。

業績目標に対して未達となった要因は大きく2つあります。1つは、主力のBtoB事業において売上高を伸長させることができなかったこと、そしてもう1つは、固定費の増加です。

後者の固定費の増加については、新アスクルWebサイトの投資額増加に伴う償却費負担の増加と、2026年5月期の期初に稼働を予定しているASKUL関東DC関連のコストが主な要因です。ただし、ASKUL関東DCは物流の構造改革に伴う投資であり、これまでのような物流量の増加に対応するためのセンターの新設とは性質が異なります。今回の新設に伴い、既存の物流センターの統廃合を行うため、地代家賃の削減と配送効率の向上により、売上高の増加に依らずとも投資額を十分に回収できる見通しです。中期経営計画の最終年度での費用増となりますが、5~10年先においてより筋肉質な物流にするために投資をする判断をしました。

新アスクルWebサイトについては、現在進捗中のソロエルアリーナのお客様移行が2025年5月期中に完了する予定です。現在2つのeコマースサイトに分かれている中小事業所向けのASKULサイトと、中堅・大企業向けのソロエルアリーナサイトの統合を着実に進めます。2つの

サイトを持つビッグデータを統合させて、より大きなビッグデータに基づくパーソナライズされたきめ細かいお客様対応を実現し、成長を加速させていきます。

一方で、課題として挙げた前者のBtoB事業の売上高目標未達については、大いに反省すべき点です。中期経営計画で掲げた重要戦略の1つである、製造業と医療業種という2大戦略業種を強化する方針に基づき、新たに商品を投入したものの、お客様のニーズから離れた商品の投入を招き、結果として商品の低稼働を引き起こしてしまいました。これは、取り扱い商品の拡大というKPIにとらわれすぎてしまった結果と受け止めています。

原因は、これまでの成功体験から脱却できなかったことにあると考えています。オフィス用品で成長してきた段階では、商品を数多く投入し、購入サイトをつくり込み、一律の販促活動をすれば売上成長に結び付いていました。しかし、新たに注力している専門性が高いロングテール商品は、これまでのオフィス用品とは違い、お客様の業種や事業規模ごとの細かいニーズの違いに対応する必要があり、お客様とのコミュニケーションや、ニーズの深掘りが足りなかったことを痛感しています。オフィス通販で築いてきた、圧倒的なお客様基盤に基づくビッグデータという他社にはない資産を有効活用することで、きめ細かくお客様ニーズに合わせていく取り組みを強化していきます。

こうした取り組みをはじめ、中期経営計画の最終年度も手綱を緩めることなく、成長に向けて前進していきます。

### ROE20%に向けた財務戦略について

まず、当社の財務構造は非常にシンプルで強固です。ROEは15%前後で推移していますが、その背景にあるバランスシートの構造をご説明しますと、総資産回転率2回強、財務レバレッジ3倍強であり、健全な水準を保っています。目指すべき資本効率の水準としてROE20%を意識していますが、総資産回転率と財務レバレッジは維持しながら、本業の収益力を高めることで当期純利益の水準を高めることが一番の課題と考えています。

当社はこれまで、「単価が安い」「重くかさばる」という収益的には難しいオフィス通販の消耗品領域を中心に成長してきました。高い頻度でご購入いただく消耗品領域で事業をしてきましたので、お客様との接点という意味では強い事業基盤を持っています。従来型の消耗品に加えて、収益性が高く、一品あたりの単価が高いロングテール商品を「もう1品」「もう2品」と追加してお客様に買っていただくことで、当社の収益力は高まっています。さらに、これまで培ってきたお客様基盤を活かした物販以外のサービス材の提供など、収益性の高いビジネスモデルを既存ビジネスに重ねて利益率を高めていくことで、ROE20%の達成を目指していきます。

## CFO Message

### 規律ある成長投資

現中期経営計画は、既存事業の積み上げベースで作成しましたが、新たな経営計画は、中長期的な環境変化を見据えながら成長戦略を打ち出す予定であり、そうした構想から今回、1,000億円規模の投資計画が生まれました。

この投資規模は、これまでの当社にとって大きな挑戦です。特にお伝えたいのは、投資金額ありきではなく、思い切った成長投資をするという姿勢を示すことで、社内に向けても、これまでの延長線上にとられない発想を歓迎し、事業変革を促すという目的を持っています。

当社は今後約4年間で、1,000億円規模の成長に向けた投資を実行する計画です。資金の源泉は主に、年間200億円を超える営業キャッシュ・フローと現預金です。

手元現預金については、これまで設定していた水準を見直し、月商の1~1.5カ月分を目安とし、余剰資金を投資原資として活用します。

そして、現在のデット・エクイティ・レシオは0.4~0.5倍程度ですが、財務の健全性や安全性は維持しつつ1倍程度までは許容できると考えており、借入れなどの資金調達余力もあることから、合計で1,000億円規模の原資が確保できる予定です。

今後、金利が上がっていく環境において、投資対効果は一層慎重に見極めていく必要があります。当社の具体的な投資判断の基準としては、WACCをベースにした割引率を設定し、それを上回る収益性が見込めるかを検討していきます。こうした一定の投資基準のもと、既存EC事業の強化に加え、非連続な進化を遂げるための施策についても、積極的な投資を行っていく考えです。

### 中長期の成長の種へ投資

EC事業におけるバリューチェーンのDX推進のための投資は、生産性を向上させ、サービスの強化のために最重要と位置づけています。それに伴い、人材への投資も欠かせません。高度IT人材の新規採用を強化する一方で、社員に向けて、データ活用能力を高めるリスキルプログラムを充実させていきます。

また非連続な成長に向けて、物販のみならず、物販以外のサービス事業への投資も行っていきます。アスクルグループの仲間である、デンタル製品を扱うフィード株式会社や、製造業の間接材を扱う株式会社アルファパーチェスなど、BtoB向けの専門商品を扱っている企業に加え、新たな領域への挑戦として、BtoB向けで物販以外のサービス材を提供している企業にも注目しています。我々の強みであるお客様基盤を、新たにグループ入りする企業にも活用していただきながら一緒にビジネスを成長させることで、連結ベースでの利益成長を実現していきます。

現在展開している「ビズらく」についても、非連続な成長に向けて強化していく考えです。現在、中小事業者向けにバックオフィスのデジタル化を支援するツールの販売を行っていますが、これはSaaSの取次モデルですので、今後はサービス強化と収益性向上のために、デジタルツールを提供する会社をグループ会社化することも、選択肢に入ってくるでしょう。

非連続な成長に向けて投資を行い、10年後、20年後には、新規事業やサービス事業の収益が全体の10~20%程度を占める状態を目指していきます。

### 信頼関係を築く投資家との対話

株主・投資家の皆様との対話は、当社の成長戦略を理解していただく上で非常に重要です。単に数字の説明をするだけでなく、長期的なビジョンや戦略をしっかりと伝え、信頼関係を築いていくことが大切だと考えています。2024年5月期は社外取締役と株主・投資家の皆様との対談を初めて実施しました。今後もこうした取り組みを継続・拡大し、より多様な対話のチャンネルをつくっていききたいと思います。

IR活動を通じて得られた株主・投資家の皆様からのフィードバックは、経営戦略の策定や見直しにも活かしています。私たちは、より多くの投資家の皆様に興味を持っていただき、その期待に応え続けることが重要だと考えており、そのために持続的な成長と企業価値向上を実現し、その成果を適切に開示・説明していきます。

私たちは今後、変革のスピードを上げていく必要があると強く認識しています。これまで築き上げてきた強固なビジネスモデルを基盤としつつ、ロングテール商品の拡大やサービス事業への展開、M&Aの積極化によるグループシナジーの創出など、新たな領域への挑戦を加速させます。そしてこの変革の必要性を社内外に強く発信し、スピード感を持って実行に移していくことで、持続可能な成長を実現していきます。

取締役 CFO  
玉井 継尋

# 2024年5月期業績と2025年5月期計画

## 2024年5月期業績

2023年5月期に「BtoB事業の売上成長カーブを変える」ことを実現した実績を踏まえ、2024年5月期は中期経営計画最終年度に向けて「BtoB事業の利益成長カーブを変える」ことを最大の目標としました。

2024年5月期 営業利益増減要因 (億円)



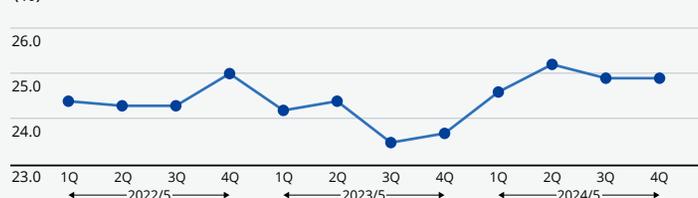
### 売上高は第3四半期で下方修正も、修正計画を上回り着地

2024年5月期の期初計画では、ソロエルアリーナサイトのオープン化効果、Web販促のさらなる強化、2023年2月にグループ入りした株式会社AP67の事業子会社であるフィード株式会社等の連結効果などにより、連結全体の売上高成長率は7.9%を計画しました。

しかしながら、オープン化効果の計画未達、想定以上の新型コロナ特需の反動減やお盆・年末年始期間での休暇の長期化、そして新規に投入したロングテール商品の低稼働等の影響を受け、売上高は計画に届かないと判断したため、第3四半期時点で連結売上高の通期計画を4,820億円から120億円下方修正し、4,700億円へ変更しました。

2024年5月期は結果として、連結売上高は4,716億円、5.6%の成長となり、修正計画をわずかながら上回りました。

連結売上総利益率の推移 (%)



### 売上総利益率は前期比で大幅に改善

2023年5月期は、円安および原材料価格の高騰により、主力商品であるコピーペーパーの粗利率低下を主要因として、売上総利益率が低下しました。2024年5月期は、期中を通して好条件の為替ポジションを確保できたことにより、コピーペーパーの粗利率は1年を通して前期比での改善を続けました。

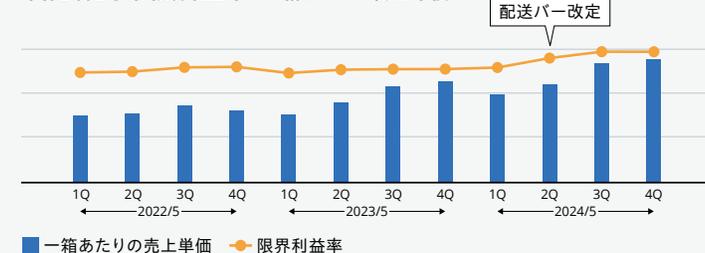
加えて、幅広い商品での機動的な価格改定を進めた結果、売上総利益率はBtoB事業で計画どおり前期比1.0ポイント改善、連結全体でも0.9ポイント改善しました。

### 利益成長カーブを変える限界利益率の改善

2023年11月に配送バーを1,000円から2,000円に改定しました。EC普及による宅配便の需要増と、労働力不足に起因する物流現場のひっ迫が「物流の2024年問題」として社会的な課題となっています。今般の配送バー改定により、お客様のまとめ買いが促進された結果、お届け箱数の増加が抑制され、物流と環境に対する負荷の低減につながっています。また、一箱あたりの売上単価が上昇した結果、物流費を中心とした変動費比率の低減が進み、限界利益率が改善しています。

以上の結果、売上総利益率の大幅な改善と変動費比率の低減による限界利益率の上昇により、営業利益は当初計画の165億円を上回る169億円となり、2024年5月期最大の目標である「BtoB事業の利益成長カーブを変える」を実現しました。

単体BtoB事業 限界利益率と一箱あたりの売上単価



### 特別利益計上による最終利益の大幅な増加

また、2017年に発生した物流センターASKUL Logi PARK首都圏(当時)での火災に関連する訴訟判決が確定し、特別利益118億円を計上しました。これにより親会社株主に帰属する当期純利益は、期初計画の103億円から191億円へと過去最高益を大幅に更新しました。

### フィードグループの連結効果とグループシナジー

2023年2月に、全国の歯科医院に幅広く認知されている通信販売サイト「FEEDデンタル」を運営するフィード株式会社等を子会社化しました。同社グループの売上高は2024年3月期で126億円、専門性の高い歯科向け商材を扱っているため収益性は高く、営業利益率は8%を超えます。すでに同社とは商品のクロスセルを開始しており一定の規模に達しています。今後も、当社・フィード株式会社両社の強みを活かした企業価値向上施策を進めることで、グループ間のシナジー効果の発現を加速させていきます。

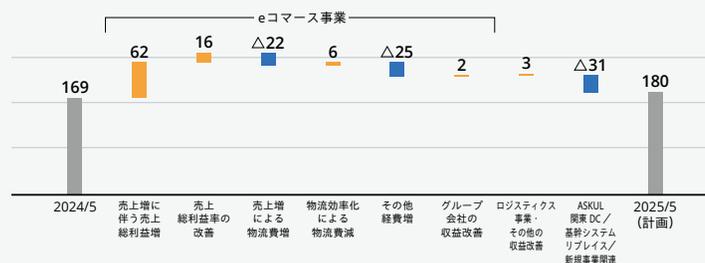
## 2024年5月期業績と2025年5月期計画

### 2025年5月期計画

2025年5月期においても、中長期的な成長に向けた投資を継続します。東日本における基幹物流センターとして2026年5月期期初の稼働を予定している、ASKUL関東DCの地代家賃や立ち上げ費用、基幹システムのリリースと新規事業などに関する費用31億円に加え、賃上げに伴う人件費増、マーチャンダイジングのDX推進や水道光熱費の上昇などを含む25億円の固定費の増加も見込んでいます。

売上成長の加速と売上総利益率の改善を進めることで、固定費の増加を吸収するにとどまらず、さらなる利益成長を計画しています。

2025年5月期 営業利益の見通し  
(億円)



### 事業の方針

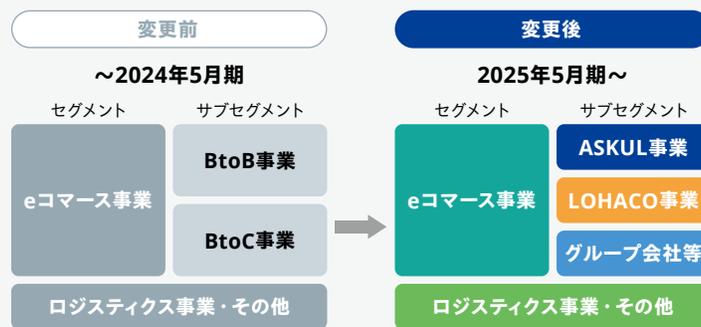
2025年5月期において、AIをはじめとしたテクノロジーを最大限活用し、当社の持つビッグデータとの掛け合わせで新たな価値創造に注力していきます。

ASKUL事業においては、「商品力の強化」と「UI/UXの強化」という2つの施策の柱に対して、デジタル化・データ活用により各施策の精度を高めつつ、業務プロセスの自動化を進めることで、施策実行のスピードを上げ、成長率を約6%まで引き上げていきます。

LOHACO事業については引き続き、再成長モメンタムを継続させることで、約5%の成長を目指していきます。

### 事業セグメント開示の見直し

これまでは売上高・営業利益ともにサブセグメントまで開示していましたが、2025年5月期より売上高は引き続きサブセグメントまで開示する一方、営業利益はセグメントごとの開示へ変更します。



商品や物流のBC融合と事業構造の一本化が進んでおり、経営管理上も人件費や償却費などの固定費はeコマース事業全体として管理していることが主な理由です。そのため、投資家向けの情報開示についても、経営実態に即した形にセグメント開示を見直すこととしました。開示セグメント変更後も引き続き、LOHACOは主要な販売チャネルとして健全な成長を目指し、eコマース事業全体の利益成長を重視していきます。

# TOPIC

## 投資家との対話を株主還元方針に活かす

### 新しい株主還元方針

株主還元方針として「総還元性向の目標45%」を定めました。今後4年間のキャピタルアロケーションの柱として1,000億円の成長投資枠を確保することを発表していますが、株主還元についても、当社として初めて数値目標を開示しました。

2024年5月期は大きな特別利益を計上しましたが、当期純利益は一過性の損益で大きく変動するため、配当性向だけを基準とする株主還元は減配するリスクを避けられません。安定的な増配を継続しつつ、当期純利益に応じて計画的に自己株式を取得することで総還元性向の目標を達成していくことがあらゆるステークホルダーにとって最適と考え、新たな方針のもと株主還元を進めていきます。

新たな株主還元方針の考え方は、機関投資家の皆様との対話から得た示唆がベースとなっています。「自己株式取得は計画的に実施しないと株価に反映しづらい。一定の法則に基づき計画的に自己株式を取得する方針を開示するべき」というある投資家からのご意見に基づき、社内で議論を重ねた上で、株主還元方針として開示することとしました。

当社は今後も、株主や機関投資家の皆様との対話を重視し、得られた示唆を経営に反映していきます。

### 2024年5月期 活動実績

#### アナリスト・投資家との会議体開催回数

会議体	実績
アナリスト・機関投資家向け決算説明・質疑応答会	4回
アナリスト・機関投資家向けスモールミーティング	12回
アナリスト・機関投資家向け個別ミーティング	246回
アナリスト・機関投資家向け物流センター見学会	1回
独立社外取締役とアナリスト・機関投資家個別ミーティング	1回

# グループ化とシナジー創出

当社グループは「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、グループ会社各社の経営の自由度を確保するとともに、課題解決に向けたミッションの共有とガバナンス体制を構築することで、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。

また、非連続な成長に向けて、顧客基盤をはじめとした多くの強みを共有し、それに整合の取れた成長戦略を展開していきます。これにより様々なシナジーを創出し、グループ全体の競争力を高めていきます。加えて、既存の事業領域のみにとらわれず、すべての仕事場とくらしを支えるインフラ企業になるため、物販以外の領域への参入を推進していきます。

物販以外のサービス展開による非連続な成長へ

## 商材拡充

オフィス用品以外の幅広い品揃えの実現

歯科商材販売

**FEED** フィード株式会社

MRO商材販売

**Alpha Purchase**

ペット用品販売

**charm**

ミネラルウォーター製造

嬌恋銘水

## 物流インフラ

物流センター庫内運営および小口配送

**ASKUL** Logist

## 顧客接点

新規顧客開拓・サポート

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

大企業向け購買ソリューションの提供

**SO|OEL**

SaaSビジネス他

広告ビジネス

LOHACO

MRO・メディカル領域

オフィス領域