

Section 04 経営基盤

57 Special Feature

| 独立社外取締役座談会 |

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



独立社外取締役座談会

中期経営計画の完遂と、その先を見据えた成長に向けて



新たな取締役体制でのスタート

市毛 今回、取締役の半数を独立社外取締役とすることを決定し、指名・報酬委員会にて新たに秋元里奈さんを取締役として指名し、株主総会にて選任されました。当社指名・報酬委員会は従来より、独立社外取締役を過半数とすることを目指し、経営陣や大株主をはじめとした社内外のステークホルダーとの対話を続けてきており、その結果、今回の指名に至りました。

選任にあたっては、多様性の観点から、既存の取締役より若い世代で、かつ経営経験者、そして、当社の企業価値向上に資する候補者要件について議論を重ね、複数候補者と面接を重ねた上で、秋元さんに決定しました。

秋元 今回、アスクルの社外取締役として選任していただきました。私は以前よりLOHACOユーザーであり、アスクルの一ファンであったので、こうして経営に関わることができ、大変光栄です。

私は2017年に、消費者が生産者から直接、農産物を購入できるオンライン直売のプラットフォームを立ち上げ、現在では登録生産者数約10,000軒、消費者数約100万人にご利用いただくサービスになりました。スピード感や大胆さなど、アスクルの成長に必要なリスクテイクを促すことで、ご期待を寄せていただいた役割を果たしていきたいと考えています。

塚原 秋元さんは経営者として、機を捉えて迅速で適切な意思決定をされていることが、ご自身が経営されている会社の事業成長スピードから分かります。今後のアスクルの成長に欠かせないスキルをお持ちと考えていますので、ぜひ臆することなく発言していただきたいと思います。

これまでの指名・報酬委員会の活動では、資格要件・選任プロセス、評価・育成方法を体系的に構築するなど、アスクル独自の制度設計を

青山 直美

社外取締役・独立役員

塚原 一男

社外取締役・独立役員

市毛 由美子

社外取締役・独立役員

後藤 玄利

社外取締役・独立役員

秋元 里奈

社外取締役・独立役員

独立社外取締役座談会

整備してきました。指名については、様々な評価方法を組み合わせ、かつ委員との面談を経て決定されています。そうした登用の仕組みの結果、現在、30～40歳代の執行役員が増え、また取締役および執行役員に占める女性比率も上昇しています。

このような経営陣の若返りを継続していくためにも、アスクルが持続的に成長し、人事を停滞させないことが重要です。

後藤 指名に関しては、これまで執行役員や本部長に対する制度設計を進めてきましたので、次のステップはCEOのサクセッションを具体的に議論することです。

当社は創業から一定期間まではトップダウン型で成長してきましたが、吉岡社長体制になってからのアスクルは、チームとして全社をまとめ上げて運営していくというやり方で成長しています。こうした体制をより進化させていけるリーダーの育成という視点が、今後のサクセッションプランの策定につながっていくと考えます。

中期経営計画とその先を見据えた成長へ

市毛 現中期経営計画は残り1年となりました。これまで、懸案事項だったLOHACO事業についても黒字化を達成し、EC事業の収益性が高まってきたことは、大きな成果と評価しています。

しかしながら、次期中期経営計画の立案に際しては、より根本的な議論が必要と考えています。今回の中期経営計画は、計画を立てた時点において、見通せる範囲の将来における業績の伸長を目指したもので



した。現実には、この間の外部環境の変化が想定外に速く、計画の前提とのギャップへの対応が遅れた場面もありました。より長期視点でのビジョンを持っていれば、次の成長のための議論と種まきをより迅速にできたのではないかと思います。

オフィス通販から時機に遅れず本格的にトランスフォーメーションを遂げるためには、EC事業はアスクルの軸足として重要です。ここでしっかり収益を上げることを徹底した上で、これまで培ってきた強みのもとに、新たな領域を開拓していくことが必要と考えています。

青山 私はこれまでの経験から、中期経営計画の有効性について、やや懐疑的な考えを持っていました。

しかし、今回の当社のケースにおいては、成長への目線を上げるペースメーカーとしての役割を果たしたという点で、効果的だったと評価しています。着実な目標を設定し、そこに向かって確実にやり遂げるという経験は、当社の成長に寄与しました。

その上で、今後の当社にとって必要なのは、今回のような着実な目標設定ではなく、次の成長ビジョンを示し、攻めの姿勢を社内外に発信していくことではないでしょうか。

塚原 少し別の観点から申しますと、中期経営計画を立てたことは、ガバナンス面からも意義のあることだったと評価しています。

数年前、当社が発端となり、親子上場への問題提起が生じてしまいましたが、その背景には、コミュニケーション不全があったことが要因

の1つと考えています。その点、今回のように経営方針を社内外に明確に示すことで、経営の独立性を確保しながら、当社のステークホルダーと成長に向けた考えをすり合わせ、理解や協力を得ながら経営を進めることができました。

後藤 中期経営計画期間中にある程度力強い成長を遂げてきたので、残り1年かけて、業績目標に向かってどれだけ粘って数字を伸ばしていけるかという点も重要であり、きちんとモニタリングしていくつもりです。

その上で、中期経営計画期間以降の成長を見据えたときに懸念していることがあります。それは、EC事業は収益力もあり、主要なビジネスとして存在感が強すぎるために、新たな成長分野の開拓のインセンティブが低くなるという、ある種のイノベーションのジレンマに陥らないようにしなければならぬということです。

生成AIをはじめ、新たなテクノロジーの発展と浸透スピードは、かつてない速さです。当社は、データ保有量などの優位性を活かして、積極的にこうした変化の波を捉えていくべきと考えています。

秋元 就任からこれまで、いくつか会議体に出席する機会も増え、アスクルには非常に実直な企業文化があると感じています。それは良い面でもありますが、イノベーション創出に向けては、打ち破らなければならない壁でもあります。どの企業にも言えますが、丁寧に根



独立社外取締役座談会

拠と資料を用意したものをベースに、取締役が全会一致したタイミングでは、すでに機を逃していることもあります。

今後の変革に向けて、経営側から意識的に風土改革を主導していく必要があると考えており、その一端を担っていく意気込みです。

成長に向け、社外取締役だからこそ働きかけられること

後藤 2024年5月期の事業について詳しく評価していくと、まずLOHACO事業については、トップライン成長よりも利益率の黒字転換を優先した点は、評価できます。今後は、LOHACO事業の立て直しにかかっていた労力で、新たな事業の芽を育て、新たなポートフォリオをつくっていく必要があります。

その際に、新たな事業に挑む姿勢として、ミドルリスクミドルリターンという考え方へ移行していくよう、私たちからも働きかけていきたいです。

塚原 ポートフォリオの構築の考え方で1つ申し上げますと、今後、事業セグメントをどう分けるかという議論もなされるべきだと思います。

現在は、主にBtoB事業、BtoC事業という分け方で運営されていますが、アスクルの新たな挑戦に際し、成長を遂げるために最適なビジネスユニットの切り口は何かということを、徹底的に考えていく必要があります。その結果として、事業セグメントを地域ごと、あ

るいは商品ごとに分けるなど、捉え方が変化することもあり得るでしょう。事業ごとに資本効率を明確に把握し、適切なマネジメントをする上でも、こうした議論は必要と考えています。

青山 イノベーションに向けては、失敗をどこまで許容できるかという私たち自身の姿勢も問われます。社員が安心してチャレンジできる環境をつくるためにも、これまでの延長線上で意思決定や評価をするのではなく、何をもって新規事業を承認するか、また、成功や失敗の判断基準も変化させていかなければならないと考えています。

塚原 報酬制度の設計も、成長に向けた重要な要素の1つです。2024年5月期はESG連動報酬制度を導入しました。財務パフォーマンスだけでなく、エシカルeコマースの推進に向け、ESG指標の達成度を加味した新しい報酬体系を構築したことは、成果の1つです。報酬設計の際に重要なことは、金額ありきではなく、アスクルの成長を実現する上でインセンティブとなる報酬体系と水準であるということです。そのため、報酬制度は継続的に見直していく考えです。

親子上場の親・子になった立場から、グループガバナンスを考える

市毛 親子上場に関して、少数株主保護という観点から、利益相反に関するモニタリングや指名・報酬委員会、特別委員会の権限強化等のガバナンス体制を整備し、かつ、ASKUL Report 2023で「緊張感ある



信頼関係の構築」と表現したように、コミュニケーション不足による対立を回避して企業価値向上という共通目標のもとで建設的な対話ができるよう、これまでLINEヤフー株式会社の経営陣や社外取締役と当社の社外役員との間の面談の機会を継続的に設けてきました。

さらに、一般論としてあまり語られていない子会社側からの目線における親子上場のメリット（シナジー）について、例えば、親会社の経営資源の活用（テクノロジー面での支援やプラットフォーム

の活用）など、当社の企業価値向上へのメリットについて、LINEヤフー株式会社と十分な協議を重ね、その結果をステークホルダーの皆様に発信していく動きにも発展してきています。

後藤 LOHACO事業の黒字化に関して、Yahoo!ショッピングとの集客・販促の効果は、LINEヤフー株式会社とのシナジー発揮の好例と言えます。どちらもBtoC事業であるため、グループ会社内の二重投資を避け、コストを抑えてイベント開催や販促活動ができました。

また、アスクル新Webサイトの構築においても、メリットがあったと言えます。大規模システムの刷新は、かなり技術的知見とマンパワーを要するものですが、LINEヤフー株式会社はそうしたノウハウが豊富であり、今回のサイト構築にあたっては、知見の提供だけでなく、人材面でも支援を受け、システムを開発しました。

塚原 親子上場におけるコミュニケーションのポイントは、対話チャンネルの複線化です。社長、CFOの対話ルートに加え、私たち社外取締役

独立社外取締役座談会

も対話機会を設けるなど、複数のチャンネルで、様々な角度から対話を続けています。そうすることで、いずれかの部分でコミュニケーションにずれが生じたとしても、それを修復する手立てがある状態にしておくということが重要と考えています。

そしてそれは、当社と株式会社アルファパーチェスとの関係にも言えることだと思います。私たちがLINEヤフー株式会社に対し、少数株主保護を念頭に対話にあたっているように、株式会社アルファパーチェスも当社に対して、同様に考えているということを、肝に銘じておかなければなりません。

青山 グループ会社間での人材交流に加え、株式会社アルファパーチェスほか、グループ会社が当社の経営資源を有効活用することで、グループ全体で資本効率性を向上させ、資本の掛け合わせで成長できる道筋をつくっていくことが理想です。

飛躍を後押しするための

取締役としての抱負

秋元 将来のアスクルの成長を生み出すという、非常に責任がありながらも面白いタイミングに立ち会っていると感じています。

そうした緊張感を持ちながらも、大胆かつ無謀すぎない意思決定を後押ししていくことは、今回私が社外取締役として期待されている役割の1つだと捉えています。当社の新たな挑戦に際し、まず60～70点ほどの完成度でよいので一歩を踏み出し、走り続けるように働きかけていきたいです。



塚原 2024年5月期は投資家と社外取締役が対話する機会を設けることができました。少数株主保護や利益相反に関するモニタリングなど、当社の方針をご説明するとともに、当社が市場からどのような観点で見られているかを認識し、相互に理解を深める良い機会になりました。

今後も引き続き、社員と株主がアスクルに誇りを持てるように尽力していきます。

青山 今後も、私の強みである顧客視点を重要視し、お客様の期待を上回るサービスや商品の提供に向け、積極的な発言をしていきます。2025年5月期は1,000億円の投資計画も発表しましたので、そうした当社の攻めの姿勢を加速させるような、社員が挑戦できる環境をつくっていききたいです。

後藤 アスクルが生き残っていくためには、やはり非連続な成長を遂げなければならず、そのタイミングはまさに今だと思っています。生成AIのような世の中を変えるテクノロジーをしっかりと捉え、かつ、グループ会社全体でコミュニケーションを取りながら進めていきます。

市毛 ガバナンス強化は終わりのないものであり、そうした意味では当社も道半ばであり、不断の努力が必要だと考えています。2025年5月期は、次期中期経営計画に関する議論を進めています。社外取締役として、適切なリスク管理とリスクテイクの観点を持ち、ブレーキだけでなく、アクセルを踏むことも促していきます。「オフィス通販からのトランスフォーメーション」の先にあるアスクルの成長にご期待をお寄せいただければ幸いです。

座談会を受けて吉岡社長より

一層強い当事者意識のもと、成長に向けた議論と提言を



2019年の大株主との対立後、ガバナンス面に関して厳しい視線を向けられていた当社の体制を立て直し、親子上場のメリットを享受できるまでになったのは、社外取締役の皆さんの尽力があったからです。

座談会でも言及があったように、2025年5月期は新たに秋元さんを取締役に迎え、半数が独立社外取締役という体制になりました。秋元さんは、当社の問題点を指摘するだけでなく、ご自身の考えを明確に述べ、改善提案に導いてくださる胆力のある方であり、何よりアスクルへの強い関心を併せ持っていることから、社外取締役として十分に役割を果たしていただけていると考えています。

今後、アスクルはこれまでの延長線上にない成長を遂げていかなければなりません。そのためには、社外取締役の皆様にはぜひ、当社が抱える課題を執行部に忖度なく指摘し続けていただくこと、そして企業価値向上に関して強い当事者意識のもと、より活発な議論とご提言をいただくことを期待します。

独立社外監査役Message



浅枝 芳隆

社外監査役・独立役員

当社の企業文化は極めてまじめで、仕事を1つずつコツコツとやり遂げていく文化を持っています。取締役会を通してのガバナンスのあり方は、会社によって様々ですが、当社の場合この文化を活かして、執行の意思決定が迅速にできるよう、モニタリング重視にシフトしていくことが好ましいと思います。具体的には、現在と将来の環境を見抜いて、当社のパーパス・戦略・方向性が正しいものであるかを議論し、決定し、共有し、そして足下ではその方針に沿ってマネジメン

トされているか、大きな方向性を間違っていないかを監視する役割を担うことかと思います。

ただ、まじめな企業文化というのは、それが強みになると同時に弱みにもなります。当社は、既存の事業についてきちんと業績を積み上げていくと同時に、単にこれまでの延長線上ではなく、リスクを取って将来の事業の種をまき、躍進の芽を育てなければなりません。取締役会の重要な役割は、その革新的な発想と中長期的な視点で事業戦略を決定していくことだと思います。

そして、監査役会としては、財務・内部統制等の監査監督に加え、先に述べた戦略的意思決定に際して取締役会が適切なリスクを取っているか、そして、その執行にあたりそのリスクが適切にコントロールされているかを、適時に監視していくことが重要であると考えています。

それが結果的に、顧客・エージェンツ・仕入先・従業員・株主などすべてのステークホルダーへの利益になり、当社の総合的価値が向上することになります。



中川 深雪

社外監査役・独立役員

監査役は、会社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える企業統治体制を確立するために、会計監査人や内部監査と連携しつつ取締役の業務執行を監視するとともに、会社経営に影響を及ぼす事業課題やリスクに適切に対応しているかをモニタリングすることが求められていますが、とりわけ、社外監査役には、内部では発言しにくい事項について、適正かつ公正な観点から意見を述べることで求められています。

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、時には取締役会で議論すべき項目を提案す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。

また、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、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。そのためには、アスクルグループ全体として、各会社の内部体制や管理体制の向上を図ることで、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。

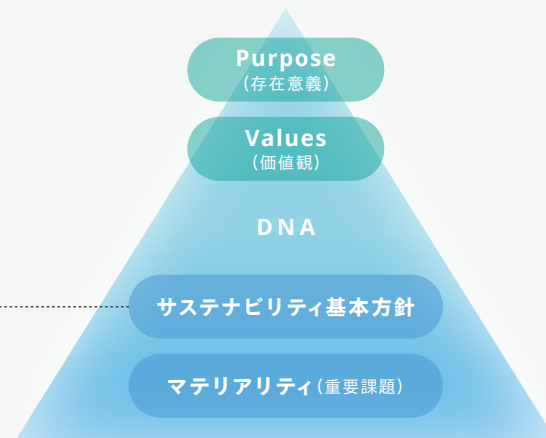
2025年5月期も引き続き、アスクルグループ全体としての監査体制の拡充強化に努めていきます。

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

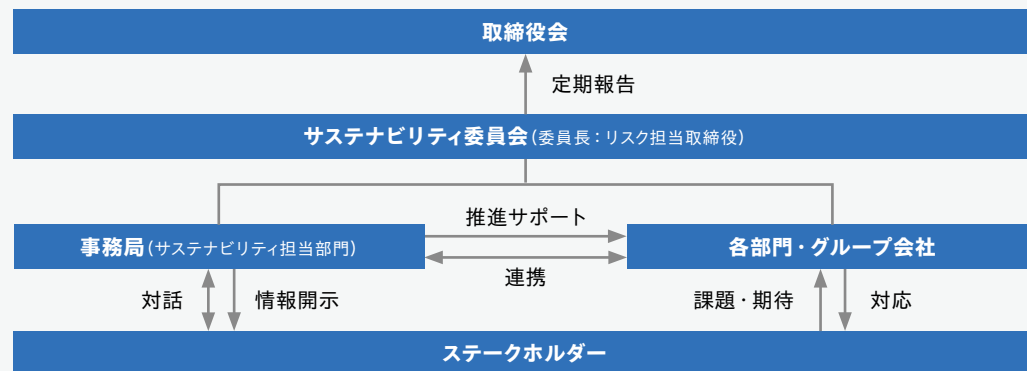
アスクルは、2020年12月、持続可能な社会の実現に向けた活動指針として、「サステナビリティ基本方針」および「マテリアリティ(重要課題)」を策定しました。事業を通じた社会課題の解決に取り組み、進化し続けることで、企業としての持続的な成長と、持続可能な社会への責任を両立させていきます。

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



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、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

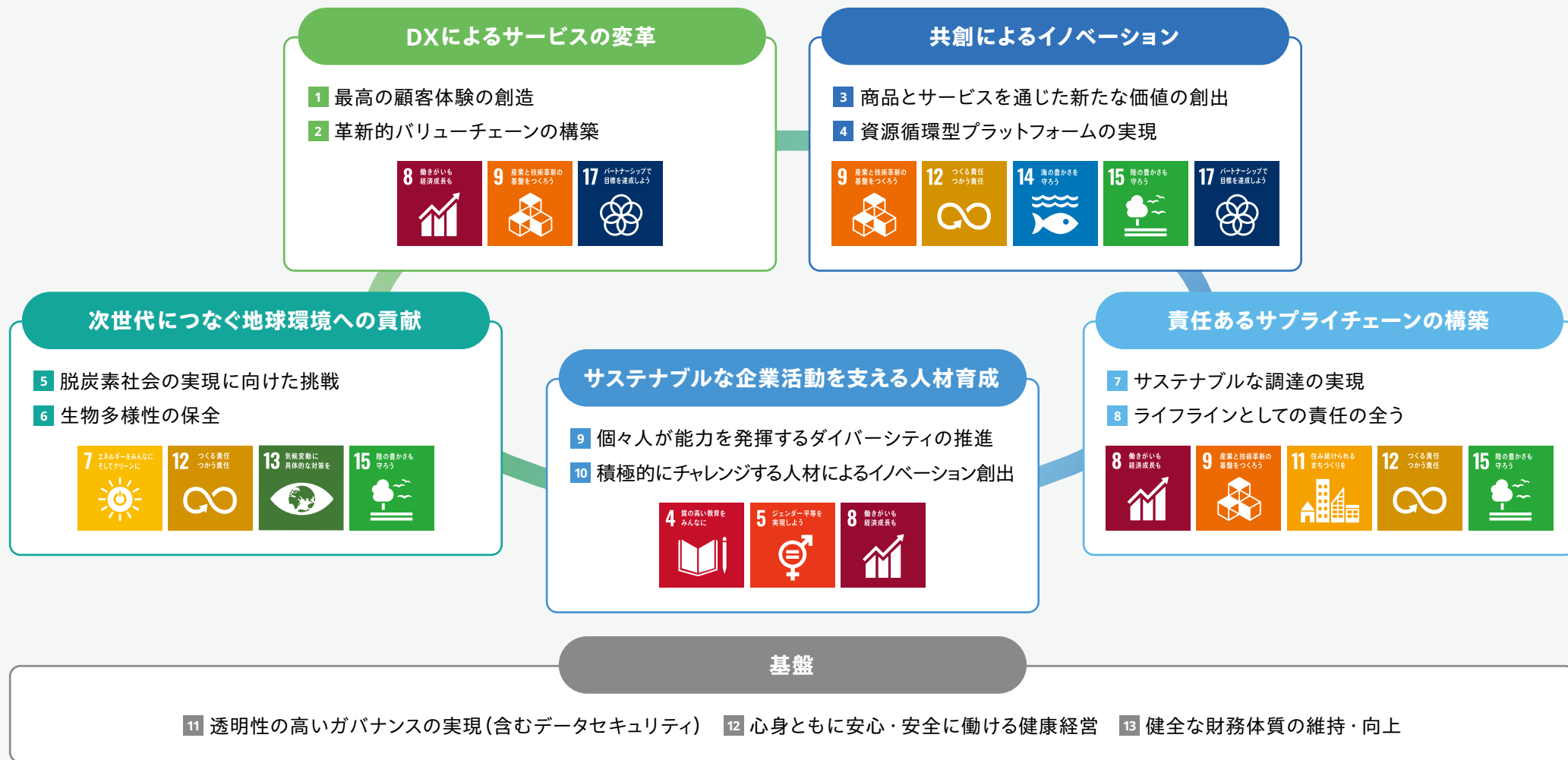
事業環境の変化や社会動向、KPIの達成状況等を踏まえ、定期的にマテリアリティ(重要課題)および目標・KPIを見直し、各取り組みを推進。

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.99~101



アスクルが目指すエシカルeコマース

Ethical E-Commerce

アスクルは、創業時から「社会最適」を実現することを目指し、既存の流通モデルを変革して新しい流通モデルを構築し、お客様やお取引先からご支持を得て成長してきました。

足下では、気候変動、労働力不足、人権問題、地政学リスクなどが顕在化し、サステナブルな社会を実現する要請は一層強まり、私たちを取り巻く変化のスピードはこれまでとはまったく異なる次元に達しています。

アスクルのパーパス「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。」、これを体現し、商品・サービスによってお客様の便益を満たすとともに、社会課題の解決を実現していけるようなeコマースがアスクルの目指すエシカルeコマースであり、アスクルの使命です。

アスクルを使うこと・アスクルのプラットフォームに参加することが、最も便利で最も社会課題の解決に貢献する、そのような形でアスクルのサービスへの支持が拡大し、お客様はもちろんのこと、お取引先にも、そして地球の未来にも「うれしい」サービスとして進化していくことを目指しています。

そのために重要なのは、トレード・オンの視点とステークホルダーを巻き込むムーブメントを起こすことです。

トレード・オン

アスクルはこれまでも、お客様の声にお応えしながら、環境問題への対応を中心に社会課題解決につながる商品やサービスを提供することに注力してきました。一方で、これらの社会価値の高い商品やサービスは必ずしも経済価値を伴わず、これを利益が出なくてもやむを得ないと受容しながら取り組みを進める場面もありました。

エシカルeコマースを実現するには、社会課題解決につながる商品・サービスの社会価値と経済価値を両立＝トレード・オンさせることが必要です。さらに、トレード・オンの視点として、経済価値の捉え方を変革していくことが重要と考えています。商品・サービスを磨き込み付加価値を上げて販売数を増やし、スケール化等によってコスト削減する従来の「点」の短期的経済価値だけではなく、これからは、アスクルの企業姿勢や価値観に賛同してアスクルを選び、長期的にご利用いただくお客様・取引企業を拡大することや、従業員やパートナーのロイヤルティを高めるなどステークホルダーに波及するような長期的経済価値を追求する視点も重視し、新たな挑戦を続けていきます。

アスクルが生み出す新しい価値

→ P.65 01 商品環境スコアの見える化

→ P.66 02 資源循環の取り組み(資源循環プラットフォーム)

→ P.67 03 世の中から無駄な廃棄をゼロにする(Go Ethical)

アスクルが目指すエシカルeコマース

01

商品環境スコアの見える化

当社は2010年から「アスクル環境視点」という、商品の環境対応について10の定性的項目を基準として活用してきました。

それから10年。社会では「気候変動」「資源の枯渇」「海洋や森林の保護」「廃棄物処理問題」などの課題が顕在化し、注目されるようになりました。

そこで、2020年に商品環境基準の見直しに着手し、翌2021年、貢献領域を「脱炭素」「省資源・資源循環」「生物多様性の保全」とする、定量的な30項目を設定しました。



この基準により、商品開発においてどのような対策を講じれば環境負荷の低いモノづくりができるか判断できるようになりました。そして、この基準に基づいて商品ごとに環境配慮度をスコア化し、Webサイトに掲載するようになりました。これによりお客様が環境負荷の低い商品を選択しやすくなり、個人または企業として環境保全の一翼を担うことができるようになりました。

環境スコアが、より環境に良い商品をお届けする際の道標となるよう掲載方法を進化させ、基準においても社会の要請に合わせて進化させたいと考えています。これからも業界の一步先を常に目指していきます。

お客様にとって

- ▶ 環境負荷の低い商品が一目で分かる
- ▶ サステナブルな購買活動に貢献できる
- ▶ 当社以外での買い物でも環境負荷の低い商品を見つけられる

ASKUL

メーカー・サプライヤーにとって

- ▶ 商品の環境配慮の程度が分かる
- ▶ どのような対応を講じれば、環境負荷の低いモノづくりができるかが分かる
- ▶ 各メーカーの商品にも水平展開することで環境負荷低減の取り組みを広げることができる

環境を考慮した商品開発

2022年にアスクル商品環境基準を公表しました。評価基準は「容器包装」「商品本体」「仕組み」に分かれており、すべての商品について同じ基準でスコアを算出しています。そのため、満点という概念はありません。商品群によっては加点しにくい場合もありますが、メーカーと商品MD（マーチャンダイザー）が知恵を出し合ってスコアを上げる努力をしています。

また、制定から3年が経過した2024年5月に、社会的要請の変化も踏まえ、基準の見直しを実施しました。「仕組み」ではSBT認証取得の項目を設け、配点も大きくし、お取引先のSBT認証取得を推進していきたいと考えています。

➡ P.70 アスクル温室効果ガス削減目標

大分類	中分類／小分類		評価基準例(全30項目)
容器包装	原材料	紙・プラ・認証・印刷	古紙等再生材、FSC商品
	設計	軽量・省資源・廃棄	改善度合い、分別容易
商品本体	原材料	林産物・プラ・認証	環境負荷の低い素材・認証品
	設計	軽量・省資源・廃棄	改善度合い、分別容易
仕組み	再生	回収・リサイクル	独自回収実施、再生材を使用
	取り組み	GHG削減目標の設定	SBT認証取得・SBT準拠目標設定

お客様が環境配慮商品を選択しやすくするために

2024年5月にスコア表記だけでなく、30項目あるアスクル商品環境基準を9つにグルーピングした「環境配慮のポイント」や「加点項目の詳細」を商品ページに表記するようになりました。

PB商品については約6,400商品、NB(ナショナルブランド)商品についても25社のお取引先にご賛同いただき、約800商品にスコアを付けていただいています。引き続き、商品のスコア掲載数を増やしていきます。

アスクル商品環境スコア 60    ?				* 実際の商品ページでの表示例
容器包装	環境に配慮した材料を使用 	省資源・無包装		分別・リサイクルしやすい設計 
商品本体	環境に配慮した材料を使用 	省資源・省エネ・節水 		分別・リサイクルしやすい設計 
仕組み	独自の回収スキームがある	アスクルで資源循環している		温室効果ガスなどの削減 

アスクルが目指すエシカルeコマース

02

資源循環の取り組み

🌐アスクル資源循環プラットフォーム
<https://www.askul.co.jp/kaisya/shigen/>

資源循環プラットフォーム(クリアホルダー)

#リサイクル

なぜ

近年、プラスチックは、資源の有効利用や廃棄物削減の観点のみならず、気候変動対策においても注目が集まり、これからは3R+Renewableを実現するバリューチェーンの構築が求められています。

アスクルは文具事務用品の通信販売業として事業を開始し、創業以来、大量のプラスチック製品を販売してきました。この立場から、原材料採取から廃棄につながるリニアエコノミーから、廃棄をできるだけしないサーキュラーエコノミーに移行するために、私たちを含めたサプライチェーンがどう変わるべきかを考えました。

役割

資源循環に取り組む、それをサプライチェーンで考えるためには、概念だけでなく「具体的な活動」が必要です。商品の企画・設計から製造、販売、使用後の再資源化、そして再商品化に至るまでの商品ライフサイクルを通して、資源循環を実現するバリューチェーンに移行していくために、様々な事業者と連携することを目的として、2022年4月、「アスクル資源循環プラットフォーム」を立ち上げました。

ここでは、使用済みクリアホルダーの回収リサイクルの活動を通して、様々な主体が参加しやすい「再び利用する」ためのアイデアを育てていきたいと考えています。

お客様にとって

- ▶ 資源循環に参加することで捨てない選択ができる
- ▶ 安いものを買って、使った後が分かる行動に変わる
- ▶ 資源循環に取り組んでいる企業から、間接材を調達できる

ASKUL

メーカー・サプライヤーにとって

- ▶ お客様に捨てない選択を提供することができる
- ▶ 資源循環の実現に向けて重要な役割を担うことができる
- ▶ 再生材(ポストコンシューマー材)活用のトライアルができる

プラットフォーム実績 (2021年1月～2024年9月)

回収

クリアホルダー回収量	累計 233.7トン
リサイクル率*	98.1%
提供事業者数	累計 2,658事業者

*リサイクル率：再生ベレット原料となった重量／提供されたクリアホルダーの重量

製造・販売・使用

再生ベレット製造量	累計 192.1トン
再生ベレット販売／使用量	累計 44.8トン

商品化事例

使用済みクリアホルダーからつくった再生ポリプロピレンを原材料に使用した商品が増えました。

アスクル オリジナル商品



Matakul くず入れ角8L
使用済みクリアホルダーからつくった再生材50%配合



Matakul クリアホルダー A4
使用済みクリアホルダーからつくった再生材20%配合

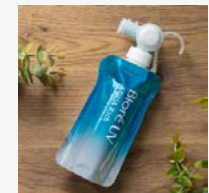
日用品メーカー様との取り組みも広がっています。

ライオン株式会社



LOHACO限定のアクロンスmartケア詰め替え用空ボトルのノズルキャップ

花王株式会社



LOHACO限定のビオレUVアクアリッチ用つりさげられる便利なフック

アスクルが目指すエシカルeコマース

03

世の中から無駄な廃棄をゼロにする

Go Ethical(商品廃棄ロス削減の取り組み)

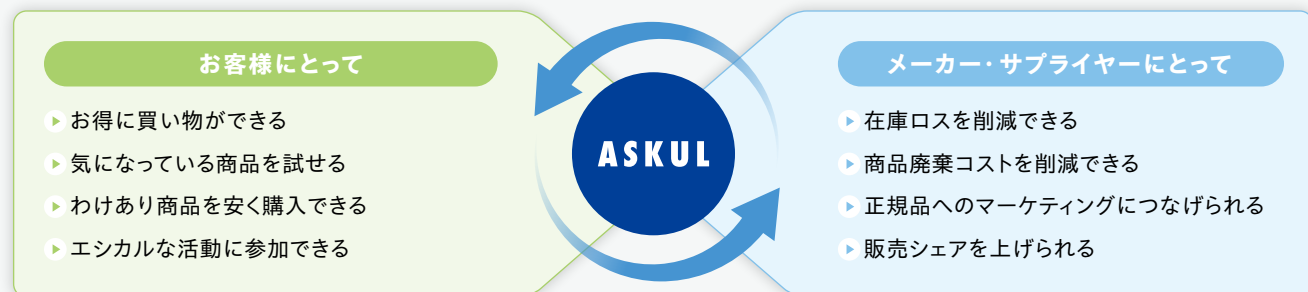
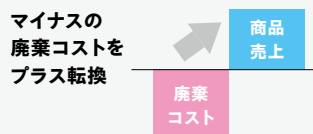
#リデュース

Go Ethicalとは、これまで様々な理由(店舗からの戻り品、パッケージ不良品など)により、品質自体には問題がないにもかかわらずメーカー側で廃棄されていた商品を、当社の販売チャネルを使って通常のアウトレット販売のような単なる「安さ」だけでなく「商品廃棄削減」に光を当て、ブランドを毀損することなく、なぜGo Ethical品として販売することになったのかを売り場に表示、お客様にもご理解いただいた上でご購入いただく取り組みです。

「エシカルeコマース」を目指す当社ではSDGsの考え方に基づき、作り手であるメーカーと共創しながら独自の取り組みを推進しています。

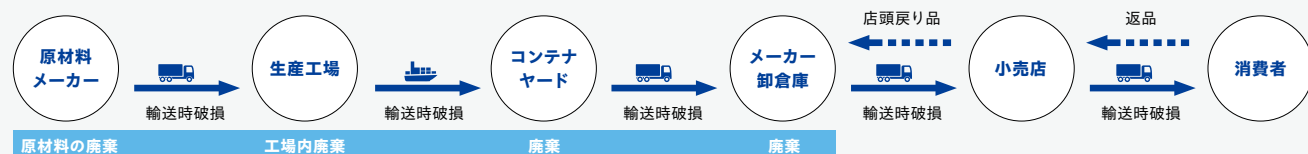


* 2021年5月21日～2024年9月20日に「LOHACO」「アスクル」の両サイトで販売した「Go Ethical」対象商品の販売数量を、出荷実績をもとに集計



今後の展開

サプライチェーン全体で、サプライヤー、メーカーとともに廃棄ロス問題に取り組み、BtoB領域の商品カテゴリへも活動を拡大することで、世の中から少しでも無駄な廃棄を削減する取り組みを広げていきます。



VOICE

アスクル サステナビリティ・アドバイザー



ロンググループでの 価値向上ストーリーづくりを

ピーター D. ピーダーセン氏
NPO法人NELIS代表理事
アスクル株式会社
サステナビリティ・アドバイザー

アスクルの存在価値の1つは、お客様とサプライヤーの間をつなぐ「ハブ」としての機能だと思っています。本報告書でも紹介されているように、脱炭素、資源循環、廃棄ロス削減といったアスクルのサステナブルで先進的な取り組みは、ハブとしての機能をベースにして着実に進められています。

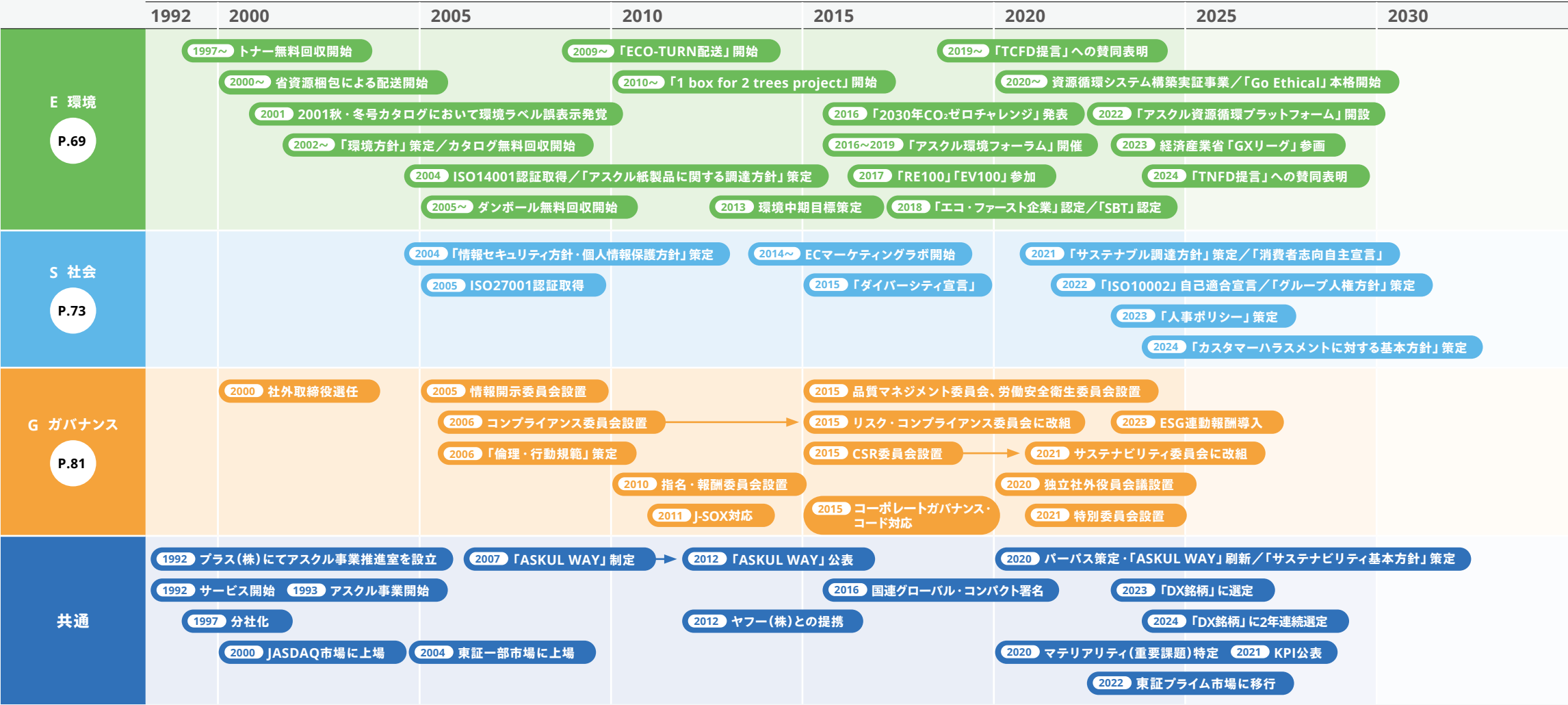
一方で、例えば商品CO₂算定などの挑戦の価値は往々にして、ショートループで企業価値には還元されにくいものです。アスクルには、ブランドやカスタマーロイヤリティ、従業員ロイヤリティなど、これらの挑戦がロンググループで企業価値に還元されるものであることを承知した上で、そこに確固たる自信を持って取り組み続けてほしいと思っています。

そして、これからのサステナブルな取り組みをハブとして牽引していくために自らの活動を「EVC(エンバイロメント・バリュー・クリエーション)」活動としてマインドセットしてほしいと思います。この考え方を追求することが、ロンググループとなって最終的にアスクルの価値向上につながっていくからです。アスクルにはそのためのストーリーづくりがこれからさらに重要になっていきます。

直近ではネイチャーポジティブへの取り組みの必要性が大いに議論され始めています。脱炭素は方法論が確立していますが、モノをつくる企業や売る企業にとってはむしろ生態系への対応が本丸かもしれません。アスクルも脱炭素、資源循環にとどまらず次のテーマとして「サーキュラー×ネイチャーポジティブ」と活動の拡大を考える時期が来ていると思います。グローバルに目を向けたエクササイズにも挑戦してほしいと思っています。

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機会およびリスクと捉え、エネルギー使用の抑制、削減や100%再生可能エネルギー化などサプライチェーン全体でCO₂の削減を進め、ネットゼロエミッションを目指します。

・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、資源効率の改善や向上に努めます。

・生物多様性の保全

森林資源など自然資源に依存し、また影響を及ぼす事業者としての責任を果たすべく、バリューチェーン全体において重要な生物多様性への影響を把握して損失を防止し、生態系に配慮して自然との共生を図ります。

上記の実現に当たり、ステークホルダーの意見に耳を傾け、或いは必要に応じて支援するなど、ステークホルダー全体と協働して取り組みを進めます。

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」という声(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。

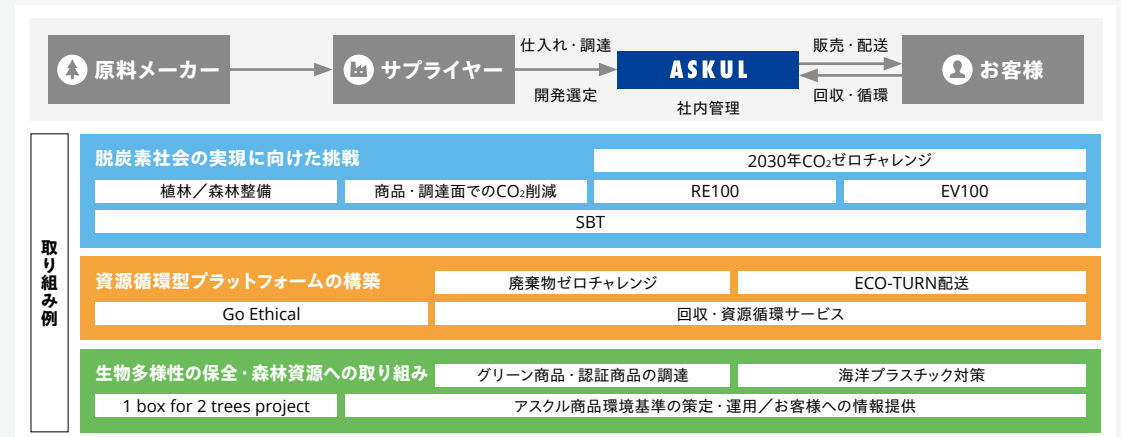


生物多様性の保全

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	・「2030年CO ₂ ゼロチャレンジ」の達成	2030
		・「2050年ネットゼロ」への挑戦	2050
		・植林等によるCO ₂ 吸収の取り組み	計画策定中
		・環境に配慮したお届け方法のお客様への提供	計画策定中
資源循環型プラットフォームの構築	サプライチェーン全体でのCO ₂ 削減	・SBT目標：サプライヤーエンゲージメント、Scope3のCO ₂ を25%削減(2021年比)	2030
		・商品CO ₂ の見える化・削減貢献量の算定の完了	2025
		・資源循環型サービス構築・開始・拡大	2025
		・「商品廃棄ゼロ」達成	2030
生物多様性の保全	認証商品の取り扱い拡大	・「梱包資材*の全量再資源化」達成	2030
		・木材・紙製品の認証商品の拡大	計画策定中
		・地方自治体への海洋ゴミ回収協力	計画策定中
		・海洋プラスチック汚染問題への対策	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.99~101](#)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機会およびリスクと捉え、サプライチェーン全体でCO₂の削減を進めています。

「2050年ネットゼロ」

2024年3月、国際的なイニシアチブであるSBT (Science Based Targets) より、「ネットゼロ認定」を取得しました。サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量を2050年までに実質ゼロにすることを目指します。



アスクル温室効果ガス削減目標

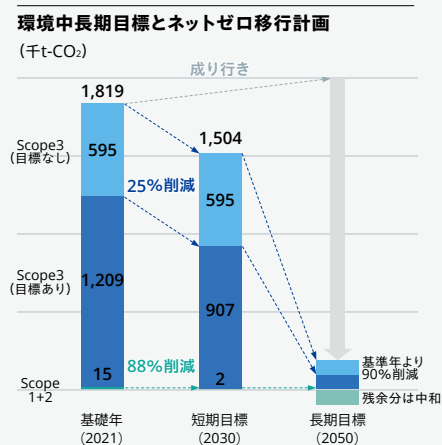
SBT長期目標(2050年まで):

- ・サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量のネットゼロ*1を目指します。

SBT短期目標(2030年まで):

- ・Scope1+2: 88%削減(2021年比)
- ・Scope3: 25%削減(2021年比)
- ・サプライヤーエンゲージメント: サプライヤーにSBTに準拠した目標設定を依頼
- ・再生可能エネルギー: 2030年度までに100%に引き上げ

*1 90%削減、残りは中和



サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減の取り組み

サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量を削減するため、サプライチェーン排出量の約70%を占めるScope3カテゴリ1に着目し、仕入商品温室効果ガス排出量の算定を開始しました。サプライヤーから収集した一次データを使用し、サプライチェーン温室効果ガス排出量算定ツールを活用しています。商品のCO₂排出量を見える化することにより、アスクルとサプライヤーは各商品のCO₂排出量の削減に向けた具体的な検討につなげることができ、お客様が環境配慮商品を選定する際のサポートが可能になります。

「2030年CO₂ゼロチャレンジ」

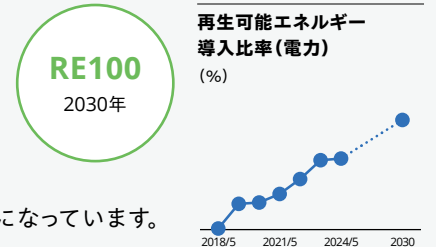
2016年7月に開催した「アスクル環境フォーラム2016」において、「2030年CO₂ゼロチャレンジ」を発表しました。2017年11月には「RE100*1」と「EV100*2」に同時参加し、再生可能エネルギー100%と電気自動車100%の取り組みを進めています。

*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。2024年5月期末時点で、10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64.8%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と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

2017年11月にEV100に参加し、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)化する取り組みを進めています。これまで、日産自動車のe-NV200、三菱自動車のMINICAB-MiEV、フォロフライ社のfolofly F1 VAN、三菱ふそうのeCanter、日野自動車のDUTRO Z EV等を導入しています。

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。



TCFD・TNFD提言への対応



TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

アスクルでは、気候変動や生物多様性などの環境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月のTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同に続き、2024年1月にはTNFD(自然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

環境問題への協議・対策の実施を目的として、CEO、社内取締役、執行役員および各事業の部門長が参加する「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、同会議で報告、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、CEO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。

戦略

気候関連、自然関連についてそれぞれ以下のとおり分析、評価を実施し、自然への依存や影響の度合いが高く、当社の事業インパクトが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組みを図ります。

気候変動

気候関連においては、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、それぞれのシナリオについて事業インパクトを分析、評価しました。

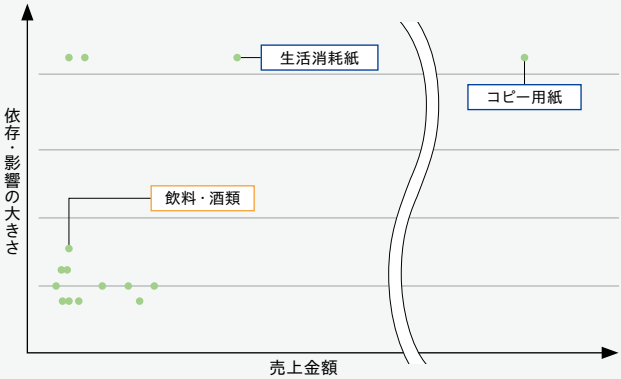
リスク・機会の種類			影響想定／年	
			4℃	2℃未満
移行 リスク	政策・規制	税制	●	○
	製品・サービス	顧客の志向変化	●	-
	技術	低炭素技術	-	○
物理 リスク	慢性	気象・気候変化	○	○
			○	○
	急性	異常気象等	○	○
			○	○
機会	製品・サービス	顧客の志向変化	-	●
		循環型経済	-	●
	技術	低炭素技術	-	○

● 影響大 ○ 影響あり

自然関連

自然関連においては、右記のとおり当社取り扱い商品の中でも特に重要なアスクルオリジナル商品についてスコーピングしたところ、コピー用紙を中心とする紙製品および飲料について、自然への依存・影響が大きいことが確認され、これらの商品についてTNFD提言が推奨するLEAP*アプローチに基づき、分析・評価を実施しました。

* Locate(発見する)、Evaluate(診断する)、Assess(評価する)、Prepare(準備する)の4段階からなる自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ



リスク管理

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環境関連リスク(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「全社レベルのリスク(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「環境関連リスク(および機会)」との整合性を確認し統合しています。

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下記「ESGデータ集」をご覧ください。



※ 自然関連リスクおよび機会に関する指標・目標は現在策定中

自然との共生の取り組み・環境配慮商品

自然との共生の取り組み

▶ 森林整備活動「孺恋グリーンプロジェクト」を始動

2023年8月に締結した森林整備連携協定に基づき、2024年5月、アスクルと孺恋銘水株式会社は、群馬県孺恋村とともに、孺恋村の森林整備活動「孺恋グリーンプロジェクト」の第一歩として、初めての植樹を「アスクル・孺恋銘水の森」にて行いました。

アスクルと孺恋銘水は孺恋村で取水した地下水をミネラルウォーターとして製造・販売している背景から孺恋村の森林整備活動に参加することとしました。

この活動を通じて、孺恋村の水源涵養の向上、自然資源の保全や回復に貢献したいと考えています。



▶ オリジナルコピー用紙から広がる環境対応

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、原材料となるユーカリの植林木が1本必要です。2010年にスタートした「1 box for 2 trees project」では、お客様のコピー用紙1箱のご購入に対して、2本植林されたことを確認する取り組みを行ってきました。植えて、育てて、収穫して、コピー用紙をつくる「木の畑」で、持続可能な原材料調達をお客様と実現しています。

2024年には、コピー用紙の生産地であるインドネシアの森を再生する活動への支援を始めました。ペランタラ環境保護基金が活動主体となり、2年間で100haの植樹を目指します。

森林資源に依存し、また影響を及ぼす事業者としての責任を果たすべく、未来に向けた課題解決に取り組んでいます。



環境配慮商品

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」と「GPNエコ商品」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2024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。

お客様に適切に生産された森林認証商品を選んでご購入いただくことで、森林の生物多様性を守り、地域社会や先住民族、労働者の権利を守る活動につなげたいと考えています。



* 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。

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

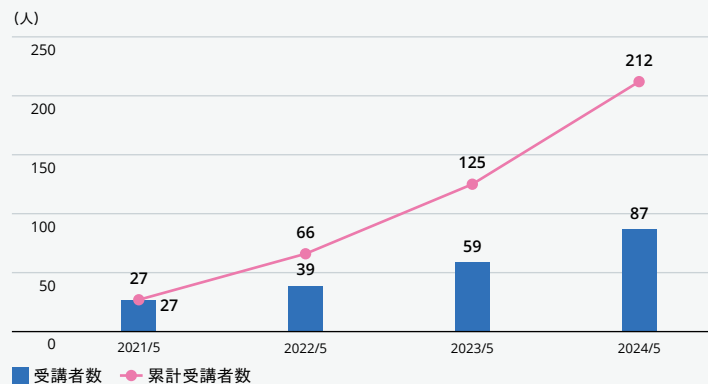
人的資本と向き合う1年

2023年3月にCHOに就任してから1年が経ちました。昨今、人的資本という言葉が頻繁に使われるようになり、改めて、人的資本の力をいかに高め、価値創造につなげていくべきかということを考えながら、「オフィス通販からのトランスフォーメーション」という目標の実現に向け、人材戦略として3つの重点施策を推進してきました。

◎ 実効性を重視したDX人材戦略

当社がバリューチェーンのDX化をはじめとしたデジタル関連施策のレベルを上げていくためには、DX人材の強化が不可欠です。そのため、採用から育成に至るまでの取り組みを大きく見直しました。

データサイエンス教室受講者数の推移



まず育成についてですが、現在、当社独自のDX人材育成プログラムとして、データサイエンス教室、新卒データ研修、初級講座SQL編、同Tableau編、上級講座を実施しています。最もボリュームの多いデータサイエンス教室は、これまでに全社員の25%の方が教室を受講している状況です(2024年5月期末時点)。当社はデータドリブンな発想に基づく経営への転換を打ち出しており、その実現のためにはビジネス貢献視点でデータを利活用できる人材を全社的に増やすことが必要です。そのため、本教室の受講者数を、今後2~3年をめどに全社員の60%に引き上げていきます。

また、プログラムは研修を受けて終わりではなくて、学んだスキルを活かせる環境を整備することが肝要です。データサイエンス教室の卒業生は、DXスキルを持つマネジメントのもとで実践を通じて能力を高め、適切に評価を受けられる環境を整備するなど配置にも工夫しています。

さらにDX領域での競争力を高めていくため高度なスキルを持つIT人材の採用も欠かせません。しかし、IT人材の獲得競争が激化している状況のため、スキルとマッチした業務内容や、入社後のキャリアイメージの提示に加え、市場価値を踏まえて、職種別の報酬ランクごとに必要となるスキルや経験を見直し、明確化するなど条件面の整備も実施しています。

伊藤 珠美
CHO 執行役員
人事総務本部 本部長

CHO Message

▶ 主体性を持ってエシカルeコマースを推進する

エシカルeコマースを推進するためのインセンティブとして、2023年8月に部長以上の管理職を対象としたESG連動報酬制度を導入しました。管理職が共通目標を持って前進していくことは、エシカルeコマースの推進に有効であると考えています。

➡ P.89 ESG指標条件について

また、エシカルeコマースの意識づけを強化するために、全社員向けの研修制度の充実も図りました。自社の視点からだけでなく、社外に積

極的に送り出し、自分ごととして社会課題を認識し、事業化の着眼点を養う体験が重要であるからです。そのために、当社のサステナビリティ推進チームと協力し、国連グローバル・コンパクトのローカルネットワークであるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンや4Revsなど他社と



対馬市での実地研修の様子

の共創プログラムへの人員派遣や長崎県対馬市での実地研修を実施しました。特に対馬での研修は、従来は中堅社員を中心に参加者を募っていましたが、現在は新卒研修プログラムにも取り入れています。

▶ 次世代の変革リーダーを全社で育成

変革のスピードを緩めず、進化を続けていくために、次世代リーダーの育成にも力を入れました。

変革を起こす人材を全社で育成していこうという考えに転換するために、本部長全員をメンバーに加え、全社横断の人材育成会議の定期開催を始めました。当社にとって初めての試みであり、事業成長のための人材戦略や育成視点でメンバーにどのような経験を積んでもらうことが成長につながるのかなど、視点を部門レベルから全社レベルに引き上げてディスカッションをし、部門の垣根を越えて人材配置を行うことができたことに、成果を感じています。

各部門と伴走しながら、全社人材戦略を進める

人材面から部門目標の達成を後押しするために、2024年5月から各本部にHuman Resource Business Partner (HRBP)を配置しました。具体的には、人事メンバーが各部門長に伴走する形で、採用計画策定や人材配置を中心に、全社人材戦略の連携・推進をしていく役割をHRBPが担う制度です。

初年度は本部長とHRBPの定期的な1on1ミーティングを通して、それぞれの部が抱える課題の把握に注力しました。こうしたステップを

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～



中期経営計画の実現のための人材戦略

3つの重点施策

1. DX人材の獲得と育成

- ・ DX人材・専門職*の外部採用強化
- ・ リスキリングを通じた全体の底上げ

2. エシカルeコマースに寄与する人材の育成

- ・ ESGに連動した評価および中期インセンティブ導入

3. 次世代経営幹部人材の育成

- ・ 多面的な評価、大胆な人材配置
- ・ 変革人材育成・サクセッションプラン策定

* 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

CHO Message

土台に、今後は本部ごとに必要な人材要件の整理や、戦略実現のための組織づくりなど、活動レベルを上げていくことを目標としています。また、こうした活動を通じて、一人ひとりの社員を上長のみならず人事がしっかり見ていくことを大事にしたいと思っています。

加えて、HRBPは各部における「ASKUL WAY」の浸透支援という役割も担っています。2024年5月期、全社員を対象に行ったエンゲージメントサーベイの結果では、キャリアの実現性やロールモデルの不在など「キャリア」項目のスコアに改善の余地が残されていました。こうした経営課題に対し、経営ボードで議論し、執行役員以上の対話会を経て、2025年5月期は、特定の専門分野で自分のスキルを高めて、会社に貢献したいという人材のキャリアパスも示していけるように「複線型キャリアパス制度」の導入を検討していくことを決定しました。また、本部ごとの課題については、HRBPが本部長と伴走しながら、組織課題に対処し、社員一人ひとりがパーパスを自身の業務へ落とし込んでいくことを目指します。

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

長期的な成長に向けた組織・人材改革

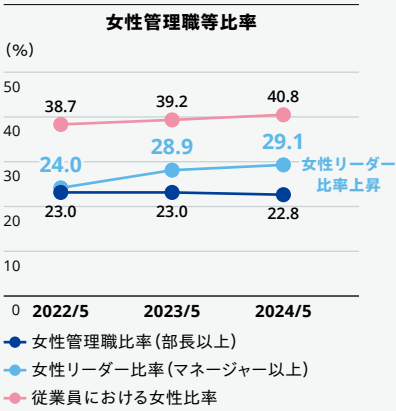
当社は12年前に新卒採用を開始するまで、職務領域ごとにキャリア採用を行ってきました。分野ごとのプロ集団で形成され、それが効率的に機能していた時期もあった一方で、ある程度の社員数を超えた現在、考え方が固定化してしまい、変化を起こすためのスピードが低下するなどの課題も顕在化しています。

今後の長期的な成長を志向するためには、前例にとらわれずまったく新しいものをクリエーションしていく、つまりお客様の「うれしい」のために新しい仕組みやプロダクトを次々と生み出せる組織への転換が必要であると考えています。

そのため、特に人材面では、デジタル人材はもとより、「0から1を生み出す」「1から10へ展開できる」、2つのタイプのクリエイティブ人材の育成に力を入れていきます。また、人事制度においては、こうした人材を活かしイノベーションが起きやすい組織へと変革するため、自律性とチームワークを同時推奨するような職務の設計や組織構造、評価においては長期的な視点や新たなチャレンジを加点していけるような制度へとアップデートしていきたいと思っています。

また、当社が注力している女性管理職比率の引き上げについても2025年12月に30%達成という目標の実現可能性を高めています。部長職以上を指す女性管理職比率を引き上げるため、管理職一步手前の役職である、マネージャー職への女性の登用と育成を強化してい

ます。現在、マネージャー職における女性比率は39.5%となりますが、これは全従業員の女性比率と同等であり、女性リーダー比率は29.1%と年々向上しています。女性管理職比率を高めるために、今後も管理職候補となる人材の把握と計画的な育成を行っていきます。



CHOとしての使命

私は、入社以降、マーチャンダイジング部門やカスタマーサービス部門、ロジスティクス部門など様々な部門業務に携わり、現在の役職であるCHOに就任しました。現場と経営を経験していることが私自身の大きな強みであり、現場と経営をつなぎ、適切な人材戦略として形にしていけることが私の使命です。今後も変革スピードを緩めず進化していくために、人材戦略を通して、社員一人ひとりが持っている能力やスキルを最大限発揮できるような環境を整え、次世代のリーダーを育成していきます。

CHO 執行役員
人事総務本部 本部長
伊藤 珠美

人的資本の強化

ASKUL WAY / Purpose・Values・DNA

中期経営計画(2022年5月期～2025年5月期)における全社戦略

人事戦略全体像 サステナブルな企業活動を支える人材育成



ヘルスケア・働く環境

社員の成長

挑戦機会・成長支援 成長による貢献

事業の成長

会社のコミット

成果と行動に対して公平に報いる

マネジメントへの期待

メンバーの育成

支援・フィードバックを通じて次の成長へ

戦略の実現

社員への期待

主体的な学びと挑戦

新たな価値創造

Culture&Mind

アスクルらしさ

ASKUL WAYの体現 (DE&I・エンゲージメント)



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

▶ 多様な社員の活躍を目指した取り組み

従来のテレワークやフレックス導入などの働き方の多様化・環境整備に加えて、2020年以降、組織・任命ガイドラインの策定や人材開発会議の発足による登用プロセスの透明化および多様な人材の登用、さらに、サクセッションプランの策定を通じて次代のアスクルを担うマネジメント候補の育成・人材プール形成を進めてきました。

今後は、管理職登用後の継続サポートによるスキルアップや精神面での支援を通じて、女性管理職の活躍と定着を図っていきます。

有志PJによる活動

制約のある社員に向けた環境整備

登用に関する仕組みの整備

多様な社員の活躍

相対評価

人材開発会議

組織・任命ガイドライン

ジョブローテーション

360度FB

エンゲージメントサーベイ

65歳以降雇用制度

60歳以降人事制度

全社員フレックスタイム制度

全社員テレワーク制度

本社オフィス改装・フルフレックス・テレワーク前提の働き方

産休・育児休暇

介護休暇

男性の育児休業義務化

人事制度

環境整備

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いきいきと働けるよう、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。

社員が自らのキャリア目標に向かって主体的に学ぶ意欲を高めるため、学びや成長を追求できる仕組みを提供しています。

▶ 学びの支援制度

社員が自ら選んだ学習プログラムや資格取得に対して、会社が費用の一部または全額を補助する制度です。2024年5月期に学びの支援制度を利用した社員は、自己申請と会社提供とを合わせて131名になります。

「学びの支援制度」利用者の声

関心のあった地方の課題に対し、業種を超えたメンバーで解決策を提案するという機会をいただきました。チャレンジでしたが、新たな気づきとともに、新しいネットワークをつくることもできました。



▶ ASKUL WAY アワード(社内表彰制度)

「ASKUL WAYを体現した案件」を称賛・表彰する全社員参加型の制度で、2024年5月期の取り組みについては全54チーム・延べ400人強のエントリーがありました。「チャレンジ」と「イノベーション」のナレッジ共有を通じて、さらなる学びの機会につながっています。



「ASKUL WAY アワード」表彰式(2024年7月)



→ P.53 → P.73 DX人材の育成について



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」をお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。

ウェルネスパフォーマンススコア

79.6%* (前期比1.3pts低下)

- 健康な状態で発揮できるパフォーマンスを100%とした場合の平均パフォーマンス(%)
- 具体的な取り組み：女性の健康課題や食生活改善など健康をテーマにした各種セミナーの実施、朝食配布、予防接種、検診費用の補助など

2025年5月期目標：83.0%

社員エンゲージメントスコア

65.4点* (前回比0.2点低下)

- エンゲージメント(社員と会社の双方向の関係性・つながり)の状況を100点満点で数値化したもの(点)
- 優先的に解決すべき課題抽出と対策実行、効果検証に活用しています。

2025年5月期目標：70.0点

* 2024年5月期実績

▶ 部活動

アスクルでは、同じ志向や趣味で集う「部活動」を支援しています。2024年9月現在、30以上の部に331人が参加し、世代や部門を超えた社内コミュニケーションの活性化につながっています。



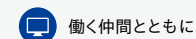
▶ 社員エンゲージメントスコアの分析と活用

スコアの分析結果をもとに課題を整理。経営層での対話会を重ね、得られた知見をもとに、具体的な対策・アクションプランを順次展開しています。



経営層での対話会の様子

人的資本に関する取り組みの詳細およびデータについては下記もご覧ください。



働く仲間とともに



ESGデータ集

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。

パートナー企業



お客様



従業員



株主・投資家



地域・社会



地球環境



ステークホルダー		コミュニケーション・施策の例
お客様		▶ 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 ▶ 「いい明日がくる展 by ASKUL × LOHACO」 ▶ P.80▶ P.19
株主・投資家		▶ 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）	サプライヤー（商品仕入先）	▶ 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.79
	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	▶ 「ホワイト物流」の取り組み
従業員		▶ エンゲージメントサーベイ・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.73~77▶ P.05
地域・社会		▶ 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.79

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

➡ P.80 カスタマーハラスメントに対する基本方針

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

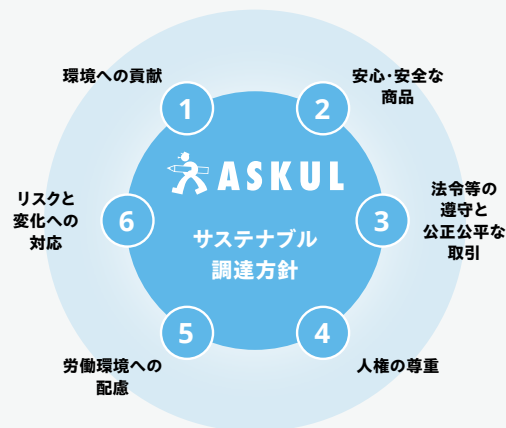
「責任あるサプライチェーンの構築」の一環として、2021年4月に「アスクル サステナブル調達方針」を策定しました。

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。

📄 サプライヤー（商品仕入先）様向け「CSR調査」の実施



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。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～」を通じて支援を継続しています。

また、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るほか、同市との連携協定を通じて、スタディツアーの開催や商品展開の検討などに取り組んでいます。



📄 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（2024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）

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・商品でよいのか。
- 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のか。
- 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。

カスタマーハラスメントに対する基本方針

大切なお客様との関係を良好に保ち、従業員等がいきいきと安心して働くことができる職場環境を整えることが、お客様へのより良いサービスの提供に不可欠であると考え、2024年8月に「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を制定しました。

アスクルグループ カスタマーハラスメントに対する基本方針

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。

お客様対応業務プロセスのPDCAサイクルを回すため、お客様サービスの品質向上を重要指標と位置づけ、毎月、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。

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。

2024年5月期は特に物流課題に着目した品質改善に取り組み、商品破損の削減や置き配サービスの利便性向上に努めました。

企業風土・意識の醸成

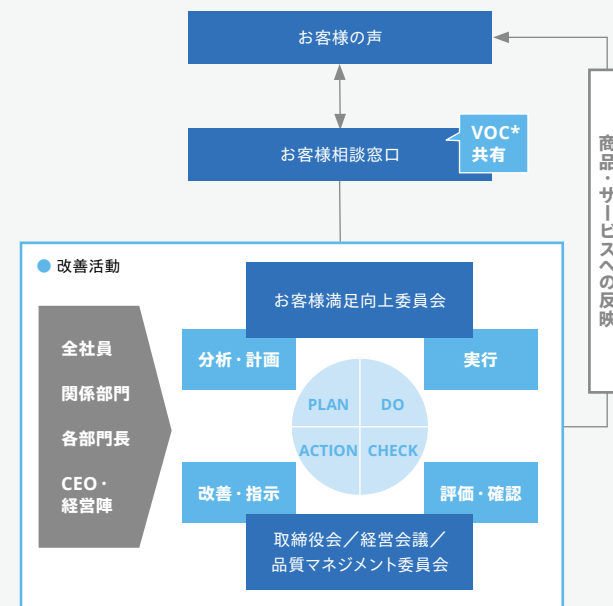
当社では、日々お客様サービスデスクに寄せられるお客様の声を「ご意見ダイジェスト」「商品リクエスト」に編集し、タイムリーに社内でも共有しています。また、「VOCポータル」という社内サイトを設置し、各分野・課題別にお客様の声を掲載しています。2024年5月期は、11月度をお客様志向月間と位置づけ、社員一人ひとりがお客様の声に着目し、商品・サービスの改善・進化につなげるためのイベントを実施しました。

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。

- 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
「令和2年度消費者志向経営優良事例表彰」消費者庁長官表彰(特別枠)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

(2024年10月31日現在)



浅枝 芳隆*

後藤 玄利*

保苅 真一

吉岡 晃

興水 宏哲

中川 深雪*

今村 俊郎

秋元 里奈*

青山 直美*

玉井 継尋

川村 勝宏

市毛 由美子*

塚原 一男*

役員一覧 (2024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
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



秋元 里奈
社外取締役・独立役員
重要な兼務の状況
・(株)ビビッドガーデン 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
・日産化学(株) 社外取締役
・香水法律事務所 所長
・(株)ファンケル 社外監査役
・日東工業(株) 社外取締役
・(株)SBI新生銀行 社外監査役

*1 最高経営責任者
*2 チーフ・ファイナンシャル・オフィサー
*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・果断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。

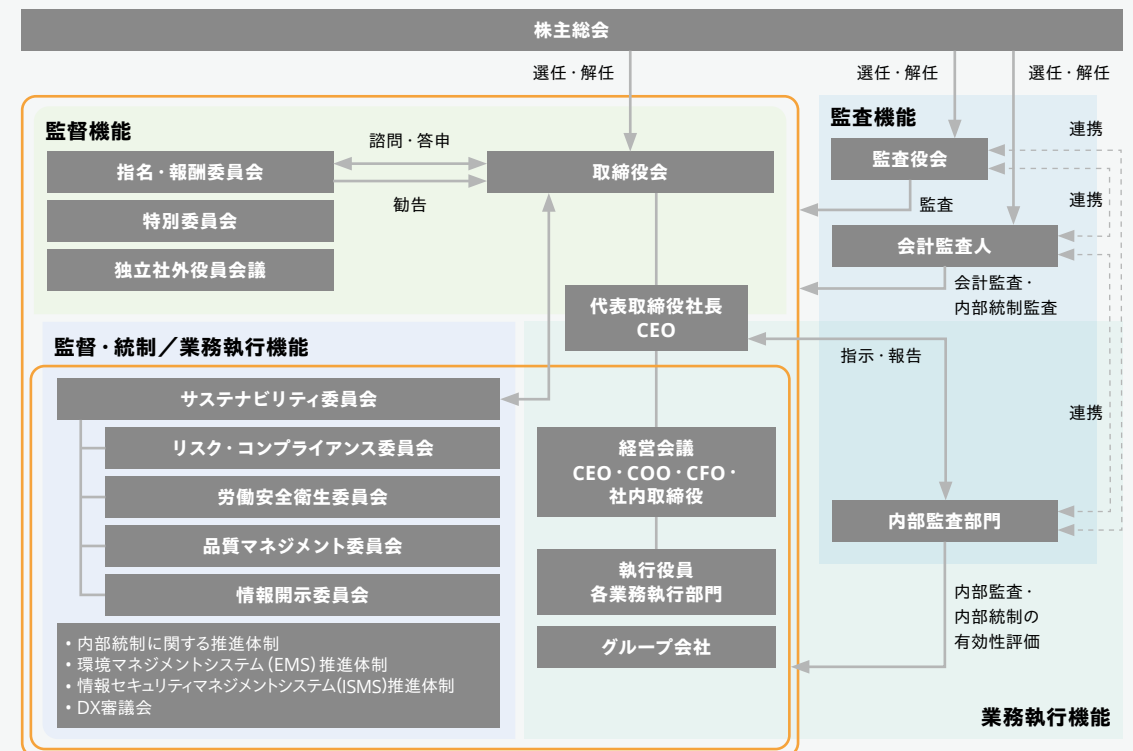
監査役会の構成、会計監査人

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（2024年8月8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

2024年8月8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	2024年 5月期 開催回数
	吉岡 晃	玉井 維尋	川村 勝宏	保刈 真一	市毛 由美子	後藤 玄利	塚原 一男	青山 直美	秋元 里奈	奥水 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	社外 独立	非常勤		社外 独立	社外 独立			
監督	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)	18
	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	2
	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	3
監督・統制・執行	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。	36
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。	37

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

2024年8月8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（チーフ・ファイナンシャル・オフィサー）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。
保苅 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	● 社外 独立	●						●	●	●	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	● 社外 独立		●	●	●			●			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	● 社外 独立					●			●		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	● 社外 独立	●	●	●							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。
秋元 里奈 社外取締役	● 社外 独立	●	●								農業の流通課題を解決する革新的な事業の立ち上げ、社会課題に取り組む様々な団体での活動などの経験・実績を有することから、ベンチャー企業でのスピード感とイノベーション創出の知見を活かした監督・提言が期待できるため。
奥水 宏哲 非常勤取締役	● 非常勤		●					●			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	● 社外 独立					●	●				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	● 社外 独立	●								●	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で過去5年以内に当社を直接担当した者
- 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・ガバナンス報告書【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

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、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、2024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。

コーポレート・ガバナンス報告書【原則1-4 政策保有株式】

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）7名／13名（53.8%）（2024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。2024年の実効性評価では、より客観的な視点を取り入れるべく第三者機関による評価を実施しました。

▶ 評価方法および評価プロセス

2024年2月に実施したアンケートの分析結果をもとに、同年4月に第三者機関が全取締役および監査役に対し個別にインタビューを実施し、取締役会全体の実効性について評価しました。

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。

アンケートの大項目
(約40問)

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 1 取締役会のあり方 | 7 取締役・監査役に対する支援体制 |
| 2 取締役会の構成 | 8 トレーニング |
| 3 取締役会の運営 | 9 株主との対話 |
| 4 取締役会の議論 | 10 ご自身の取り組み |
| 5 取締役会のモニタリング機能 | 11 指名・報酬委員会の運営 |
| 6 社内取締役・社外取締役の
パフォーマンス | 12 指名・報酬委員会 |
| | 13 総括 |

2024年5月期～2025年5月期における評価プロセス

2024年2月

・全取締役・監査役(13名)に対し、第三者機関によるWebアンケートを実施

2024年4月

・全取締役・監査役に対し、第三者機関によるインタビューを実施

2024年6月

・取締役会において、第三者機関の評価レポートをもとに課題の報告、意見交換、今後の対応方針について確認

2024年11月

・改善対応に関する中間報告

2025年3月

・実効性評価を実施(予定)

▶ 前回評価における課題およびこれまでの対応状況の概要

(1) 事前ブリーフィングの実施

大規模システム投資、物流センター投資案件等の重要アジェンダについて、事前ブリーフィングを実施することで、理解・議論の深化につながりました。

(2) 資料の早期配布

取締役会開催の3営業日前までを目安に資料送付を行うことで、事前確認の時間を確保しました。

▶ 前回評価時に示された取締役会で議論すべき主なテーマとその進捗

前回評価時のアンケートで提案された主なテーマについて意見が出され、議論を深めました。

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| ・アスクルの成長戦略と次世代のビジネスモデル | ・人的資本投資 |
| ・長期的な成長戦略を踏まえた中期的な目標設定 | ・イノベーションを起こし続けるための仕組み・風土 |
| ・BtoB事業の経営ビジョン | など |

▶ 今回の評価結果

今回(2024年5月期)の評価では、取締役会が概ね実効的に機能していると評価されました。特に取締役会の多様性、取締役会の議事運営、内部統制・リスク管理、社内取締役・社外取締役のパフォーマンス、指名・報酬委員会における議論の各テーマについて肯定的に評価する意見が多く挙げられました。

なお、前回評価時に提案された上記のテーマについては、2025年5月期も引き続き課題として認識し、次期中期経営計画の立案プロセスにおいてさらに検討を深めていきます。

▶ 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。

抽出された課題		取り組み・改善方針
(1) 取締役会のあり方・構成について	① 取締役会のあり方・機関設計に関する議論不足、独立社外取締役が過半数になっていない点	指名・報酬委員会、独立社外役員会議において継続的に議論
	② 取締役に必要なスキル・経験、性別・年齢の多様性について	指名・報酬委員会においてスキルマトリクスを再整理
(2) 取締役会の運営について	① ディスカッション時間の不足	報告事項の整理、予備時間の確保、資料の早期提供により改善
	② 資料の内容・分量	ポイントを明確にした資料作成
	③ 社外取締役への情報提供充実	経営会議の情報共有・事前ブリーフィングの継続実施など
(3) 取締役会での議論について	① 中長期戦略・経営計画、事業ポートフォリオ、人的資本・人材戦略などの議論不足	計画的にアジェンダをセッティングして検討
	② 次期中期経営計画策定の進捗状況フォローアップ	定期的にスケジューリングし実施
(4) 取締役に對する支援について	自社の取り組みや取り巻く環境の習得機会	各事業・外部環境の説明など要望に基づき実施
(5) 指名・報酬委員会について	取締役会への報告の充実	重要論点に関する議論のサマリーを、年2回定期的に取締役会へ報告

コーポレート・ガバナンス

社内取締役・経営陣幹部の報酬決定の方針と手続き

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。

基本報酬： 市場水準や期待する役割を反映して、
(固定部分) 月額の固定報酬として個別に決定

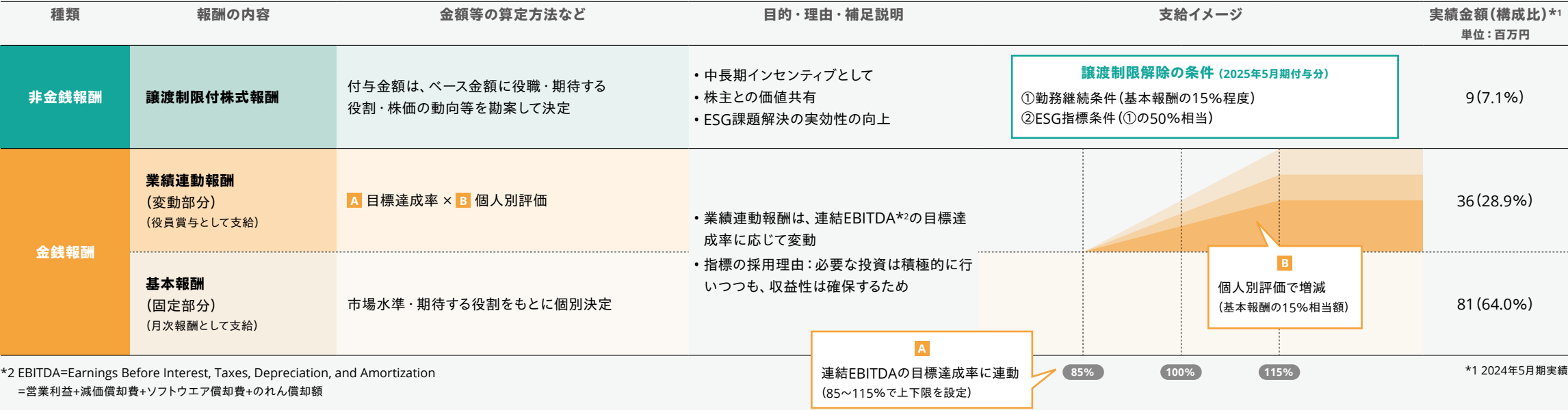
業績連動報酬： **A** 年度業績目標の達成率(上下限あり)に
(変動部分) **B** 個人別評価を加味して算定

非金銭報酬

譲渡制限付株式報酬

- 付与対象取締役・従業員等を対象に、譲渡制限付株式報酬を支給
- 譲渡制限の解除条件
 - ①勤務継続条件：譲渡制限期間中を通して、役員・従業員等の地位にあること
 - ②ESG指標条件：ESG課題解決の実効性を高めることを目的としたESG指標の達成
- 各報酬内容は、役職・期待する役割および株価の動向等を勘案し「指名・報酬委員会」にて審議し、取締役会で決定されます。
- 取締役の報酬制度の健全性を確保し不正行為を未然に防止することを目的として、一定の事由が生じた場合に、譲渡制限解除前の株式報酬の全部または一部を没収・消滅させる条項(いわゆるマルス条項)を設けています。

▶ 社内取締役の報酬の構成



社外取締役・監査役の報酬について

社外取締役・監査役の報酬については、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。

TOPIC

ESG指標条件について

マテリアリティ(重点課題)に関連する5項目の年度目標のうち、所定の項目数達成を条件として、譲渡制限期間が満了した時点で譲渡制限を解除します。

E 環境	① 配達効率の向上 ② 商品環境スコアの総スコア目標達成
S 社会	③ 従業員エンゲージメント指数 ④ 女性管理職比率 30%
G ガバナンス	⑤ 外部機関によるガバナンス評価

※ 従業員向けは、⑤を除く4項目

(参考) 譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分に関するお知らせ

コーポレート・ガバナンス

グループガバナンス

① 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」と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、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。

② 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、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ります。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、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。

③ 上場子会社を有する意義

株式会社アルファパーチェスはMRO事業およびFM事業を主な事業内容として東京証券取引所（スタンダード市場）に上場する連結子会社です。

両社の事業は主要な顧客層や販売経路が異なることから、相互に補完関係にあり、両社の提携、協力によって、両社が各々の企業価値向上を図ることができ、結果として当社グループ全体の企業価値向上に大きく貢献するものと考えています。

当社としては、株式会社アルファパーチェス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の良好な関係を保ちつつ各社が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、現時点では株式会社アルファパーチェスの上場を維持することが望ましいと判断しています。

④ その他の関係会社であるLINEヤフー株式会社について

①その他の関係会社との関係

当社のその他の関係会社であるLINEヤフー株式会社は、当社議決権の45.28%（2024年5月20日時点）を保有しており、当社取締役10名中2名がLINEヤフー株式会社から派遣されています。同社が保有する当社株式の議決権割合は45.28%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。

②その他の関係会社におけるグループ経営に関する考え方および方針

LINEヤフー株式会社におけるグループ経営に関する考え方および方針は同社「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。当社は主にLOHACO事業における協業、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、マーケティング・DX領域・AI等の先端技術面での協業等、LINEヤフーグループに属するメリットを享受しています。

③その他関係会社からの独立性確保のための取り組み

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することを尊重しており、同社との間では出向役員・社員の受け入れがあるものの、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。

また、当社は「関連当事者取引管理規程」を定めており、LINEヤフー株式会社との取引において、第三者との取引または類似取引に比べて不当に有利または不利であることが明らかな取引の禁止、利益または損失・リスクの移転を目的とする取引の禁止などを明確に規定しています。

さらに、当社では、取締役会の決議につき特別の利害関係を有するものは議決権を行使できない旨を取締役会規程において定めています。特別の利害関係を有するものに該当するか否かの判断にあたっては、必要に応じて外部の専門家の意見を聞くなどして、正確な判断ができるよう努めています。

なお、当社の取締役会は、取締役10名のうち5名を独立社外取締役で構成し、独立性を確保しているほか、取締役会の諮問機関として、当該独立社外取締役2名を含む独立役員で構成される特別委員会を常設しています。当該委員会においては、LINEヤフー株式会社などとの取引実施時の意思決定のモニタリングなど当社少数株主の保護を図るため、当社グループのガバナンス等に関する重要な事項について審議を行っています。

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・研修等を定期的に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、共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。

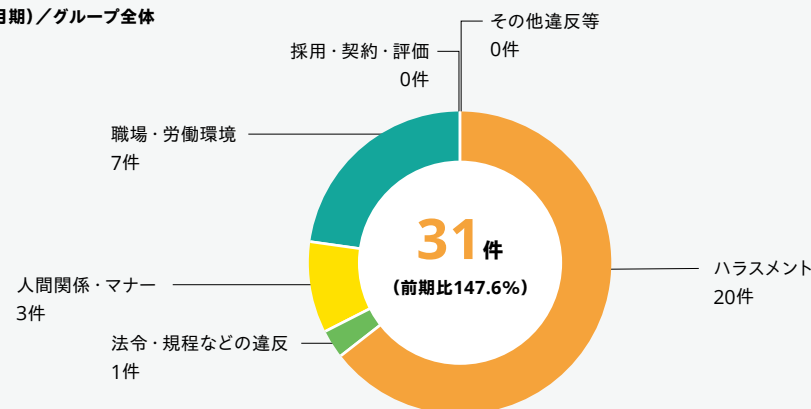
アスクルグループの従業員は、法令・規程違反等の不正行為、または、通報者や調査協力者に関する秘密保持義務違反・探索・不利益取り扱い等を認知したとき（これらの疑いを認知したときを含む）、通常の業務ラインとは別に、内部通報窓口である「アスクルホットライン」に通報、申告することができます。ホットラインの利用にあたっては、匿名による申告も可能としています。

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

（2024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サイクルの推進

▶ 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(全社トップリスク)」(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(全社トップリスク)と主な対応・対策」一覧(抜粋)

「リスク一覧表」(詳細)

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	・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	・必要な経営資源の投下
1 従業員およびお客様の生命・健康／労働災害等	・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 ・PB商材に起因するお客様の健康被害	・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 ・品質管理の徹底、品質向上に向けた情報集約・改善対応
2 事業継続・サプライチェーンの分断*	・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	・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	・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	・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.93)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	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	・「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	・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	・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 ビジネスモデル変革の遅れ・経営環境の変化への適応不全	・ビジネスモデルの陳腐化、競合他社のサービス進化 ・法改正・制度変更への対応の遅れ	・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
10 M&Aや業務提携	・買収後の予期せぬリスク発覚に伴う、のれんの減損損失 ・期待どおりにシナジーを創出できないことによる追加費用・投資の発生	・十分な事前調査、定められた承認プロセスを経た意思決定 ・重要会議を通じた定期的なモニタリング

* 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、「TCFD・TNFD提言への対応」(P.71)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共に、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。

災害時協定等に基づく被災地支援の実施

アスクルでは事業継続計画基本方針および各行政・自治体・関連団体等との災害時協定に基づき、復旧・復興に向けた被災地支援を行っています。発災直後には日用品や食料等の生活必需品による支援を行うとともに、変化する被災地のニーズに応じて柔軟な支援の実施に努めています。



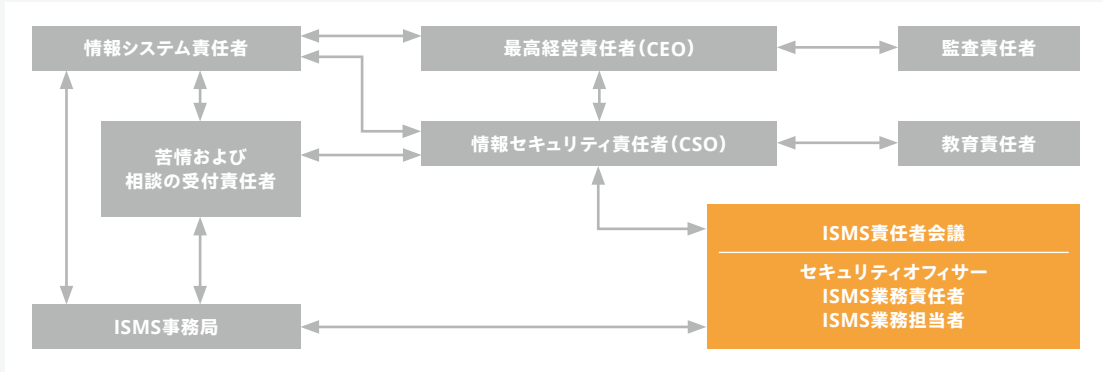
画像提供元：
ピースポート災害支援センター

TOPIC

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(全社トップリスク)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 ・ユーザビリティの低下による顧客離反 ・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(全社トップリスク)と主な対応・対策」については、「リスクマネジメント」[P.92](#)をご覧ください。