

Investors Guide



アスクル株式会社

東証プライム （証券コード：2678）

(ご注意)

本資料には、当社グループの現在の計画や業績の見通しなどが含まれております。
これら将来の計画や予想数値などは、現在入手可能な情報をもとに当社が計画・予想したものであります。実際の業績などは、今後の様々な条件・要素により、この計画・予想などとは異なる場合があります、この資料はその実現を確約したり、保証するものではありません。なお、この資料への公認会計士、監査法人の関与はございません。

本資料における「LOHACO」とは、ヤフー株式会社との提携により2012年10月にスタートした一般消費者向けのオンライン通信販売事業のサービス名称です。

「新アスクルWebサイト」とは、中小事業所向けサイトと中堅・大企業向けサイトを統合して構築する新たなECサイトを指します。

「BtoB」とは、企業(Business)と企業(Business)との間で、「BtoC」とは、企業(Business)と消費者(Consumer)との間で行われる取引を指します。

「MRO」とは、Maintenance, Repair and Operationsの略であり、この資料では主に企業が現場で消費する間接材を指します。

「DX」はデジタル・トランスフォーメーションの略称です。

当社は、2016年5月期連結業績概要より、新たに「eコマース事業」、「ロジスティクス事業」、「その他」にセグメントを分けております。「eコマース事業」はOA・PC用品、文具・事務用品、生活用品、家具、飲料・食品、酒類、医薬品、化粧品等の販売事業を指し、「ロジスティクス事業」は企業向け物流・小口貨物輸送事業を指します。

本資料では、当社物流センターを以下の略称で示します。

ASKUL Logi PARK : ALP / ASKUL Value Center : AVC / デマンド・マネジメント・センター : DMC /

ASKUL東京Distribution Center : ASKUL東京DC

本資料の全部またはその一部(商標・画像等を含む)について、加工の有無を問わず当社の許可なく複製および転載することを禁じます。

1. アスクルとは
2. BtoB事業
3. BtoC事業
4. EC物流
5. 株主還元、配当
6. ESG



1. アスクルとは

■ パーパス （存在意義）

仕事場とくらしと地球の^あ明^す白に
「うれしい」を届け続ける。



会社概要

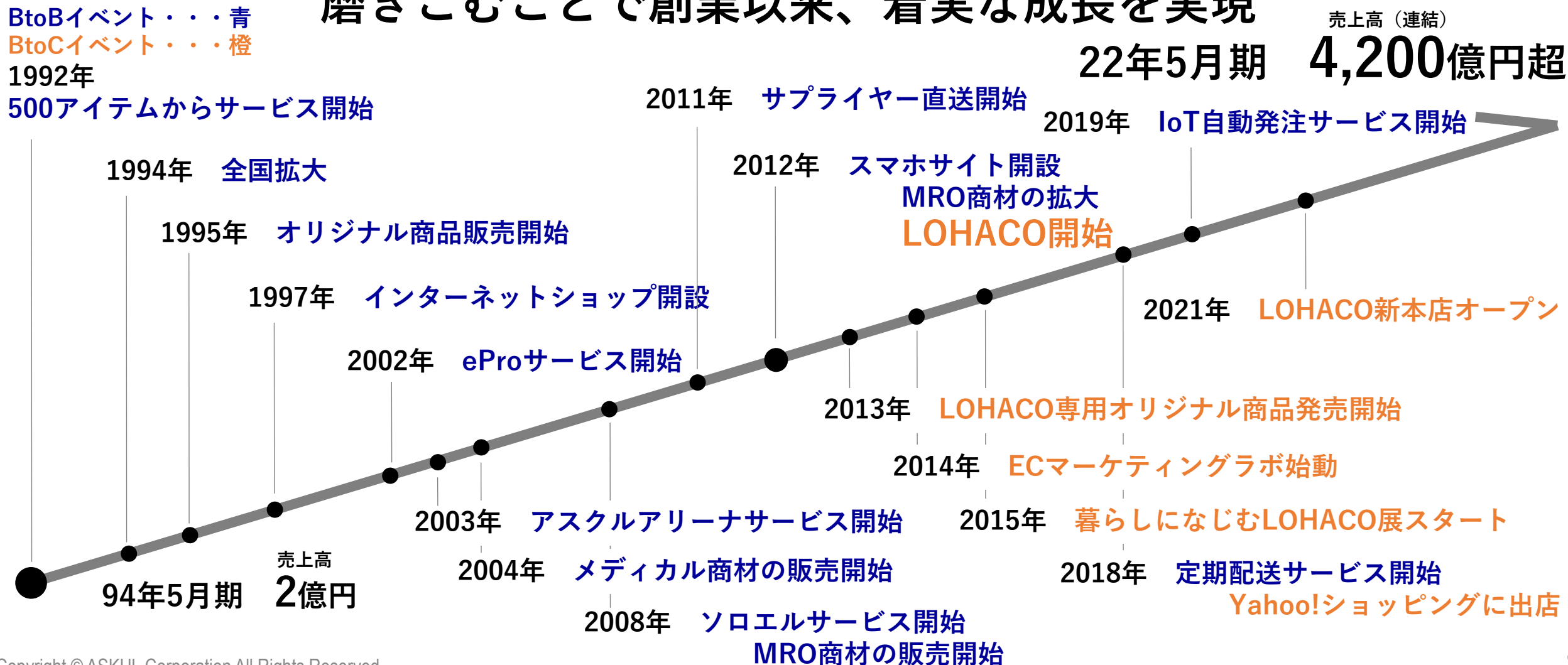
社名	アスクル株式会社
証券コード	2678（東京証券取引所プライム市場）
代表者	代表取締役社長 兼 CEO 吉岡 晃
本社所在地	東京都江東区豊洲 3 - 2 - 3 豊洲キュービックスガーデン
創業	1993年3月 プラス株式会社アスクル事業部として オフィス用品通販サービスの営業を開始
資本金	21,189百万円（2022年5月20日現在）
売上高	4,285億円（連結 2022年5月期）
従業員数	3,380名（連結 2022年5月20日現在）

サービスの進化

お客様の声や時代の変化に対応しながら、商品やサービスを進化させ、
磨きこむことで創業以来、着実な成長を実現

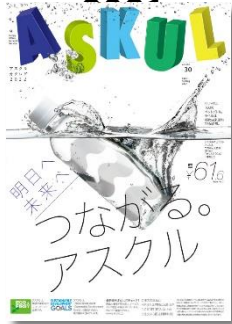


BtoBイベント・・・青
BtoCイベント・・・橙

1992年
500アイテムからサービス開始



アスクルの事業セグメント ※1

※1 セグメントは開示ベース
※2 売上高は連結消去前の数値

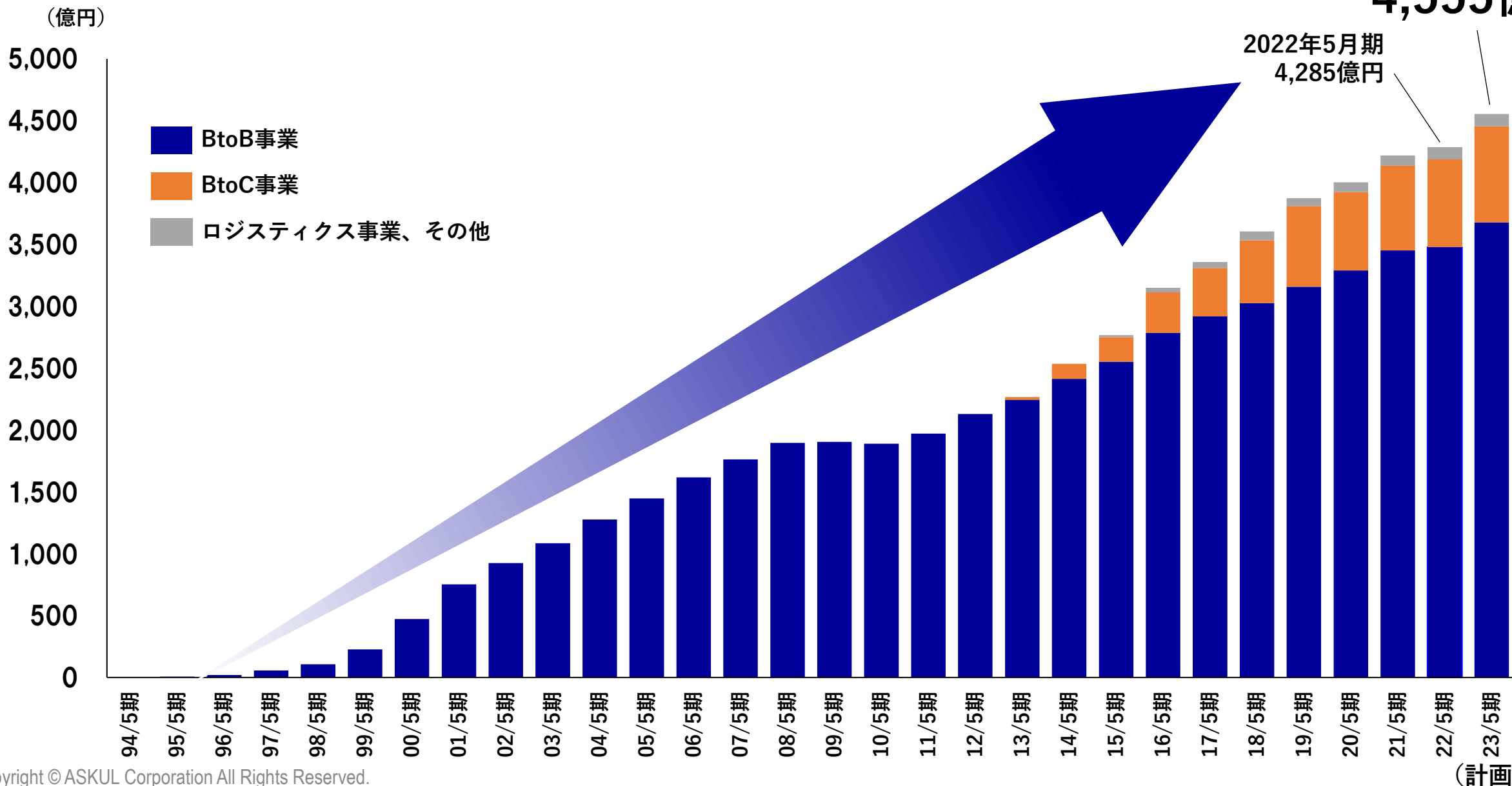
	eコマース事業		ロジスティクス事業	その他事業
	BtoB事業	BtoC事業		
22/5期売上高※2	3,480億円	706億円	90億円	14億円
お客様	中小事業所から 中堅大企業	個人消費者	—	—
販売チャネル・サービス等	ASKUL・SOLOEL ARENA アスクルカタログ PCサイト   APMRO (アルファパーチェス) SOLOEL (アスクル) 他	LOHACO  Charm (チャーム)	物流・配送サービス (ASKUL LOGIST)	飲料水製造・販売 (孺恋銘水)
販売ツール	カタログ、ウェブ	ウェブ	—	—
事業開始時期	1993年	2012年	2009年	2015年

カテゴリ別売上高構成比



連結売上高の推移

2023年5月期計画
4,555億円



市場規模

BtoB 市場規模

12.6兆円 + α

メディカル領域：4.2兆円

MRO領域：8.4兆円

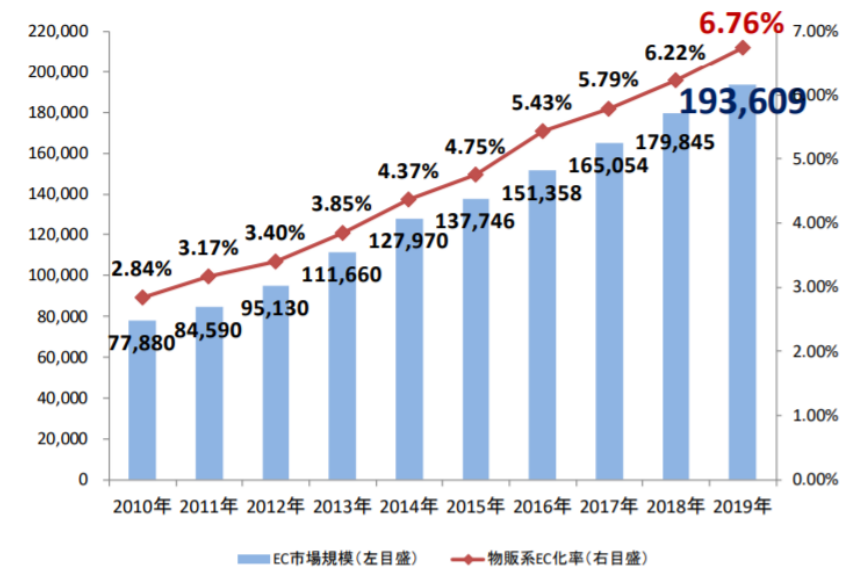
+ α

※厚生労働省「薬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」等の情報を元に当社推計

BtoC EC化率

6.76%から拡大

日本の BtoC-EC 市場規模の推移(単位:億円)



出典：経済産業省「令和元年度電子商取引に関する市場調査」

2. BtoB事業

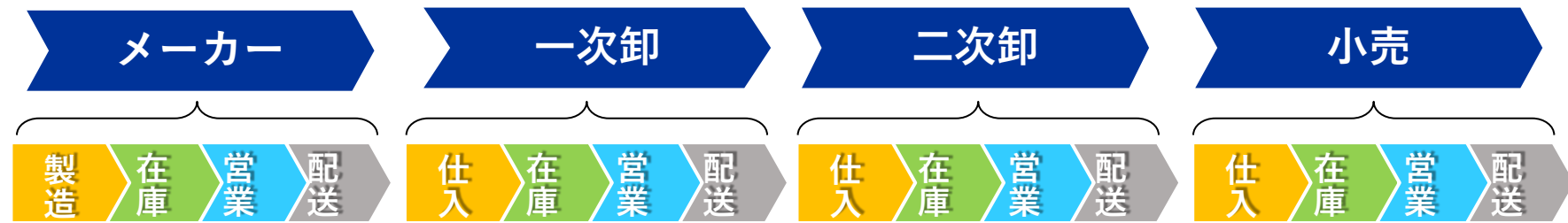
アスクル創業ストーリー

流通構造をシンプルにし、低コストでサービス提供（社会最適）
流通に必要な機能をエージェントと分担（機能主義）

創業の経緯

創業当時（1990年代初頭）、日本における事業所数の95%以上は中小事業所だったが、
中小事業所オフィスに消耗品を届ける事業（オフィス通販）は存在しなかった

<従来の流通構造>



<アスクルモデル>



働く人のライフラインとして
全ての仕事場に商品を提供し
社会的責任を果たす

BtoB事業 中期経営計画期間※で成し遂げること

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～

BtoB事業 戦略概要

1 戦略業種と品揃え拡大

- ・ **医療・介護と製造業を戦略業種に位置づけ**
 - 2004年に医療・介護施設向け「アスクル メディカル&ケアカタログ」発刊以来、医療・介護のお客様登録拡大
 - 2010年に株式会社アルファパーチェスの株式取得以降、MRO中心に取扱い商材数拡大
 - エッセンシャル業種のお客様基盤が定着
- ・ **戦略業種の専門商材まで品揃え + 「明日来る」の実現**
 - オフィス向け商品 + 専門商材による購入単価向上

3 エージェントとともに

- ・ **アスクルエージェントの機能と役割**
～BtoB事業の環境変化に応じた機能・役割を担う～
 - 新規開拓
 - お客様与信管理・代金回収
 - きめ細かなお客様対応がお客様ロイヤリティ向上に貢献
- ・ **共存共栄の関係性**
 - 変化する市場環境に応じた最適な形で共存共栄

2 新サイトグランドオープン（2023年5月期予定）

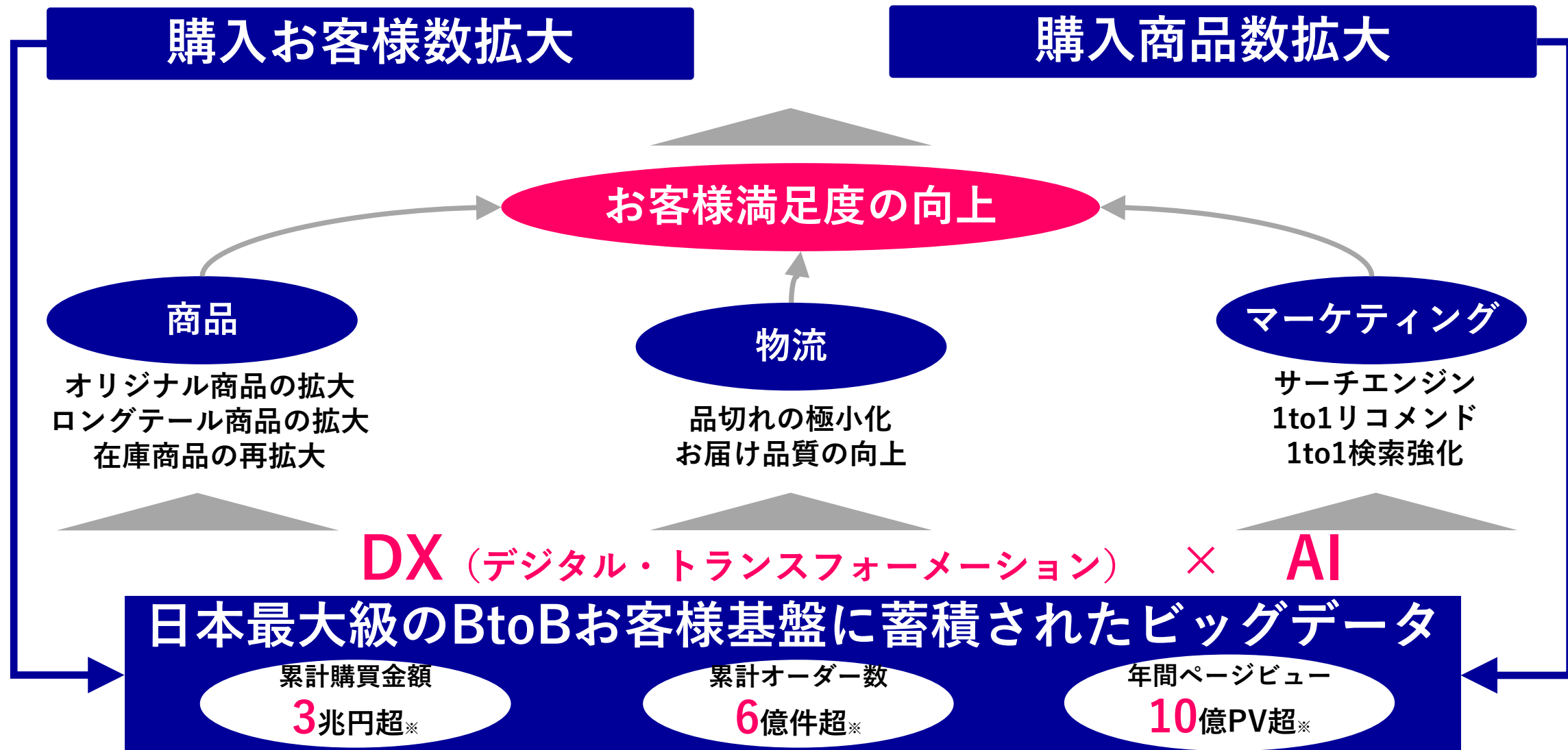
- ・ **ASKUL Webサイト（中小事業所向け）とソロエルアリーナWebサイト（中堅大企業向け）を統合して新サイトを構築**
 - 両サイトの特長を結集し、さらにテレワークにも対応した機能を追加する最強のBtoB購買サイト
- ・ **累計500億円超の売上増分効果見込（25年5月期まで）**
 - 購買頻度、購入単価向上
 - 購買集約による離反防止

4 1to1マーケティング

- ・ **紙媒体でのお客様アプローチ**
 - 2021年2月よりカタログ発刊頻度を年2回から1回に
- ・ **デジタルマーケティング**
 - ビッグデータ・AIを活用し1to1デジタルマーケティングを実行、ご利用ステージにあわせ「なんでもアスクル」で購入いただけるお客様を拡大
 - Webサイトにメーカー広告を掲載

BtoB事業 成長戦略

DXの強力な推進による最適成長サイクル



BtoB事業 差別化につながる強み

お客様基盤

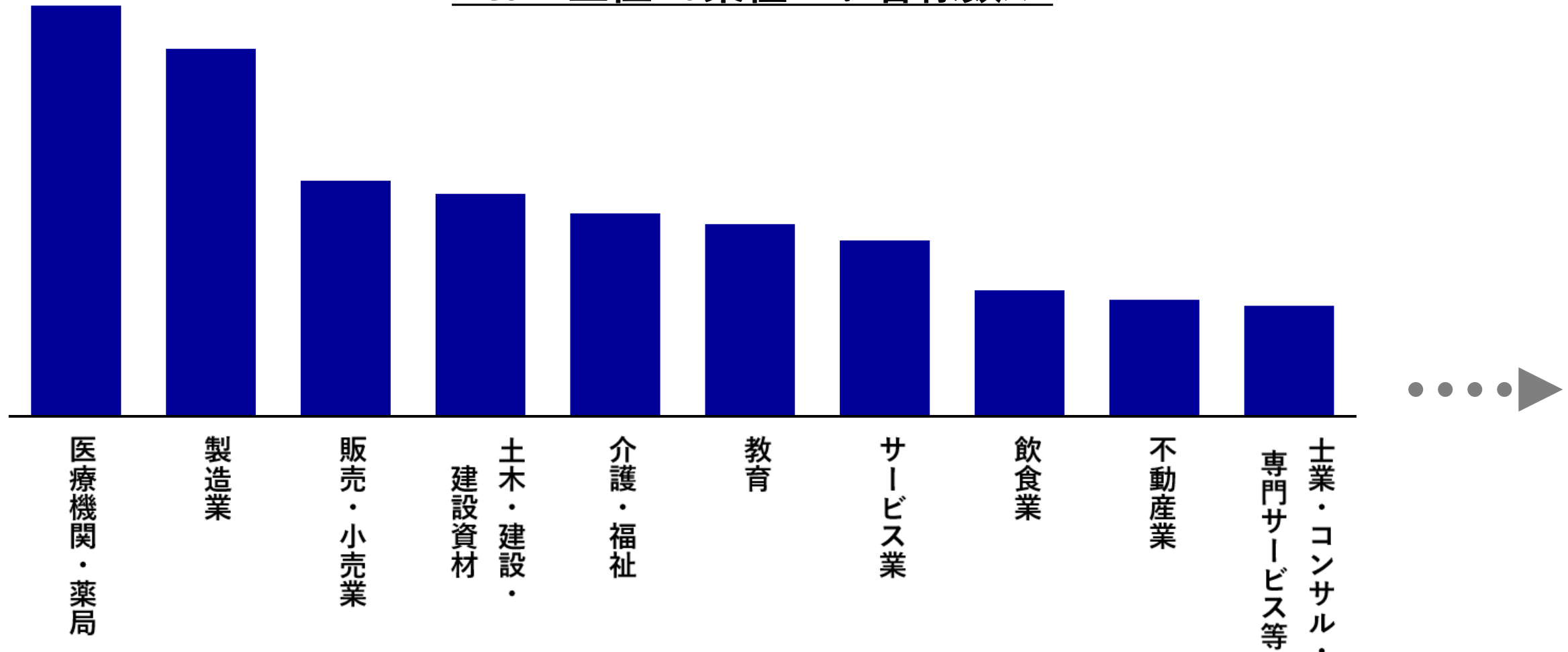
品揃え

エージェント
モデル

BtoB事業 お客様基盤

幅広い業種に対し使用頻度が高い消耗品を提供

BtoB 上位10業種のお客様数※1

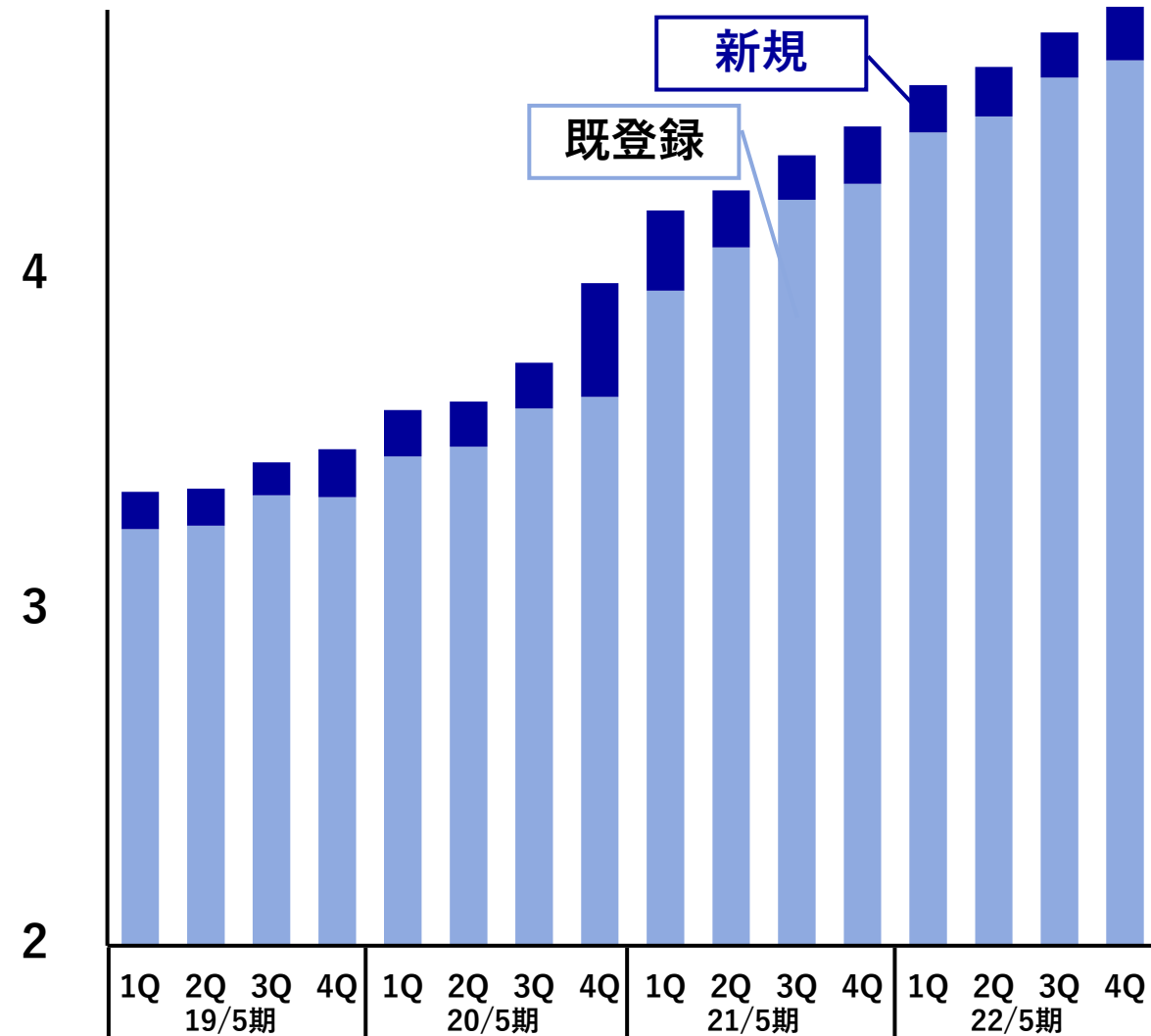


※1 2022年5月度のご購入お客様数

BtoB事業 お客様登録数

BtoB事業 お客様登録数※

(百万件)



お客様基盤の拡大による
さらなるビッグデータ蓄積

1to1マーケティング
加速

※新規は、各四半期間で新規登録したお客様数。既登録は、四半期末時点のASKUL、SOLOEL ARENA等の受注可能なお客様数の合計から新規を除外したお客様数

BtoB事業 テクノロジーの活用

ビッグデータとAIを活用し、ご購入お客様数と買い回りを最大化

ビッグデータ

販売履歴

顧客情報

問合せ履歴

Web LOG



魅力あるコンテンツ



AI
機械学習

SEO、SEM

セグメントメール



コンテンツ
出し分け



おすすめ商品

カタログ・
DM



BtoB事業 品揃え拡大

中期経営計画期間において一段高い品揃えの拡大を実現

購入頻度

低

高

取扱い商品

戦略業種※向け商品を
中心に幅広く拡大

1,800万アイテムへ
(22/5期末時点 1,179万)

在庫商品

いつも買う「明日来る」
商品の拡大

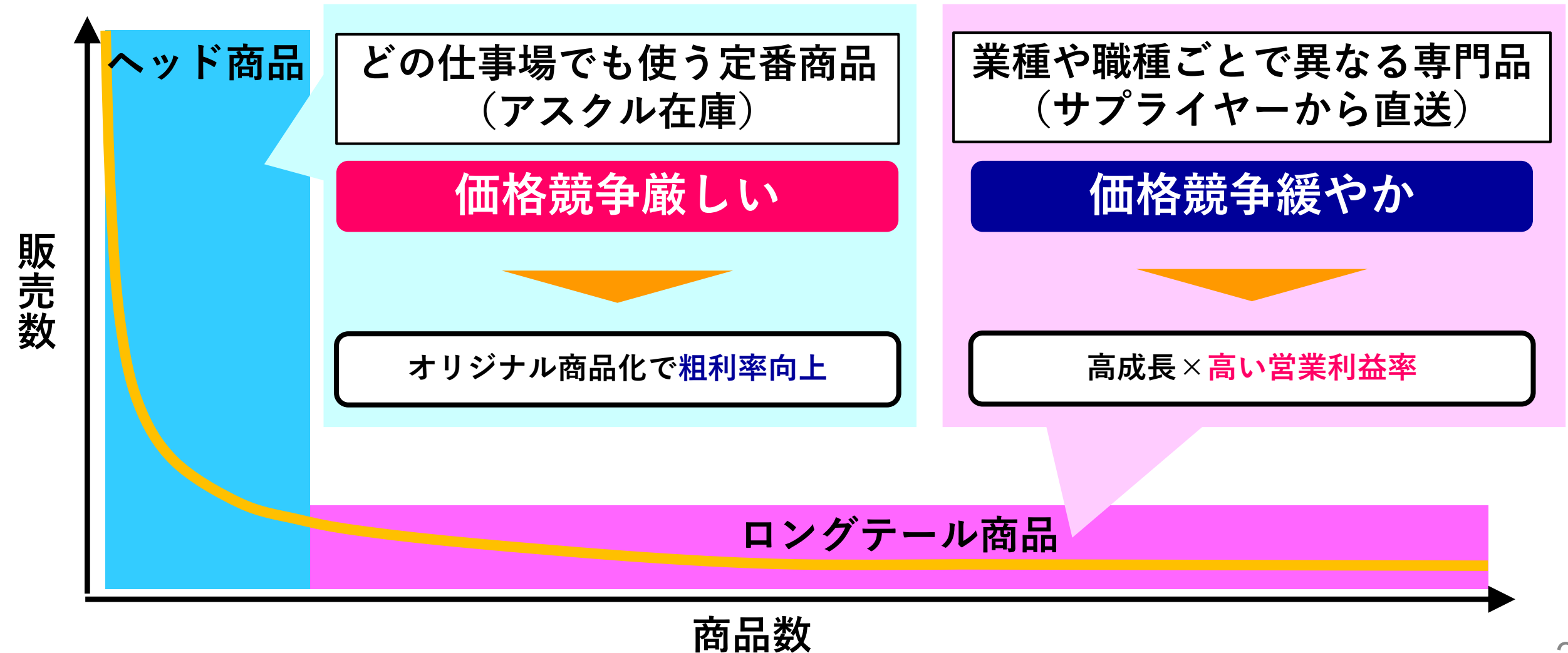
33万アイテムへ
(22/5期末時点 12.9万)

オリジナル商品

価格・品質の優位性
環境配慮型商品の拡大

1.2万アイテムへ
(22/5期末時点 8,700アイテム)

BtoB事業 商品戦略 ヘッド商品とロングテール商品



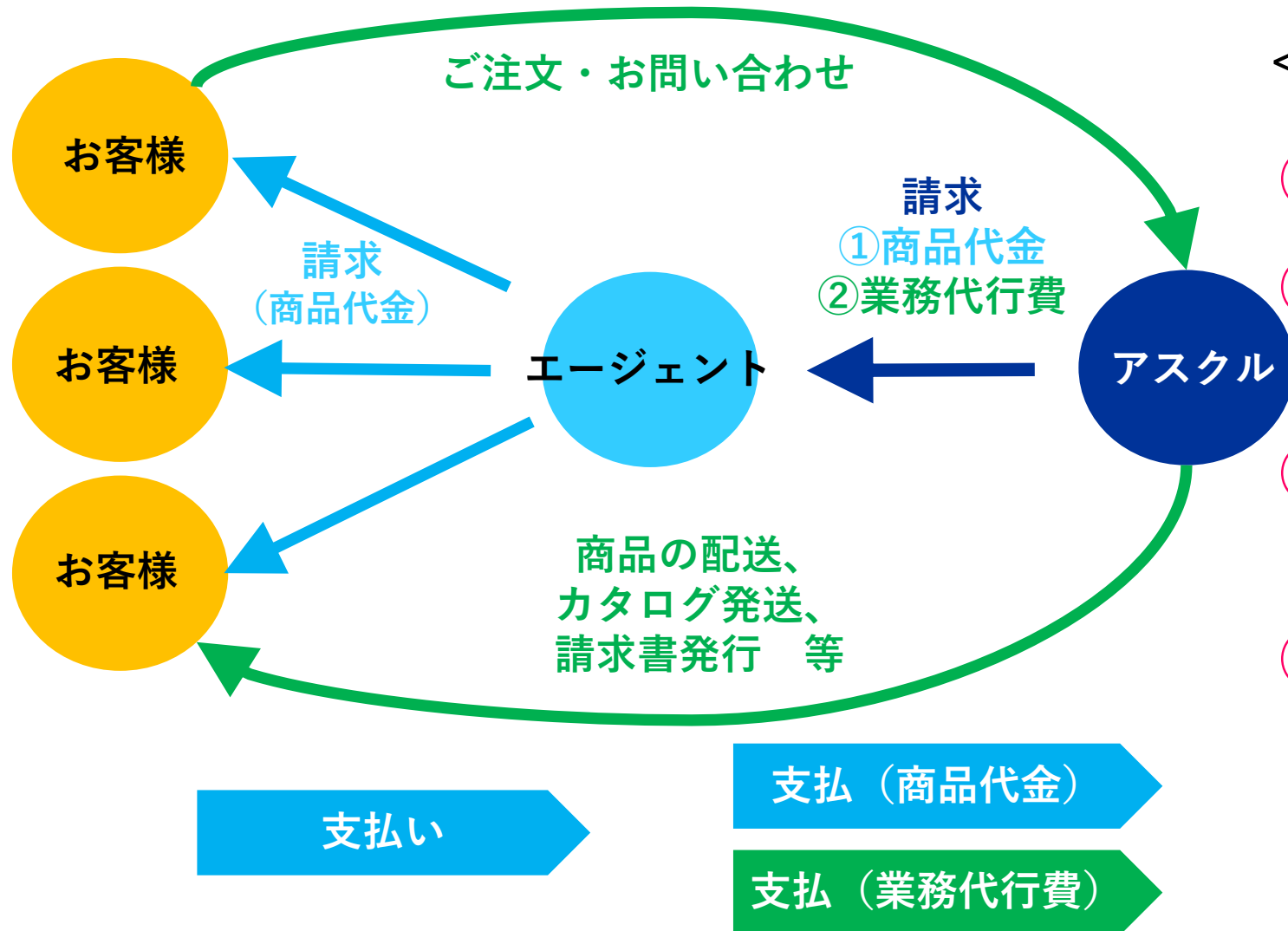
BtoB事業 オリジナル商品※強化

メーカーとの強い連携により
仕事場でよく使う必需品をオリジナル商品化



差別化と収益力強化を同時に実現

BtoB事業 エージェント 互いの強みを活かす



< エージェントの役割 >

- ① 新規お客様開拓
- ② お客様に対する
与信管理・債権回収
- ③ 中堅・大企業向けサービス
「SOLOEL ARENA」導入促進
- ④ きめ細やかな
お客様ごとの個別対応

3. BtoC事業

アスクルによるBtoCのeコマース

BtoBで培った商品調達・オリジナル商品開発・物流の
強みをBtoCに展開

BtoB

仕事場の必需品



品揃えや
物流の強
みを活か
す

BtoC

暮らしの必需品



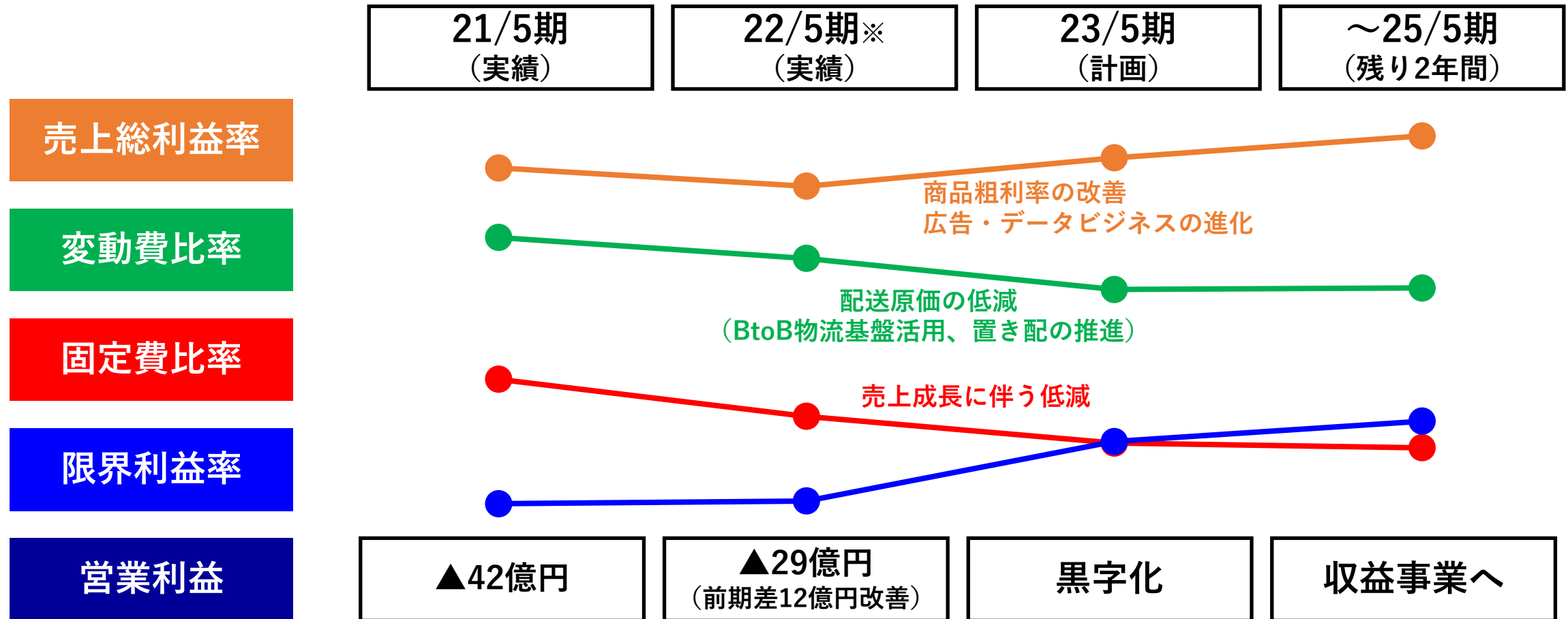
LOHACOが目指すこと

くらしをラクに楽しく



LOHACO 黒字化に向けたロードマップ

各指標のさらなる改善により黒字化を達成し、再成長へ



BtoC事業 LOHACO 戦略概要

1 店舗・サービス戦略

- ・ **PayPayモール店※と本店の相乗効果を最大化**
 - PayPayモール店※はNB中心、新規顧客拡大（集客）
 - 新本店はオリジナル商品中心、ファン拡大（定着）
 - 両店舗とも同一のポイント倍率を適用
- ・ **お届けスピード・お届け品質の向上**
 - BtoBの物流基盤の活用による取扱い商材拡大、翌日配送の拡大

2 商品戦略

- ・ **「くらしをラクに楽しく」するサービス**
 - LOHACOらしい独自価値商品やお客様のくらしのお困りごとを解決する商品の提案
 - エシカル視点（GO Ethical）の推進、廃棄削減のための取組み

3 広告・データビジネス（メーカー向け）

- ・ **広告事業に加え、データ分析やマーケティングノウハウも新たな事業として育成**
 - お客様とメーカーをつなぎ、ともに価値を創造していく最強のデジタルマーケティングパートナーを目指す
 - エンジニア、データサイエンティストが提供価値を創造

4 Zホールディングスとのシナジー

- ・ **Zホールディングスの圧倒的お客様基盤の活用**
 - サイバーサンデーやPayPayモール※の販促等による集客
 - 広告、決済等の連携
- ・ **Zホールディングスのプラットフォームの活用によりコストと工数を削減、LOHACOは自らの強み（商品、物流、CRM）に経営資源を集中**

LOHACO 店舗展開

両店舗の相乗効果を最大化



LOHACO
by ASKUL

LOHACO PayPayモール店※

NB中心
新規顧客拡大

×

LOHACO 本店

オリジナル商品中心
ファン拡大

LOHACO本店もPayPayモール店※と同じポイント倍率

※PayPayモールは、2022年10月にYahoo!ショッピングと統合

LOHACO 独自価値商品の拡大

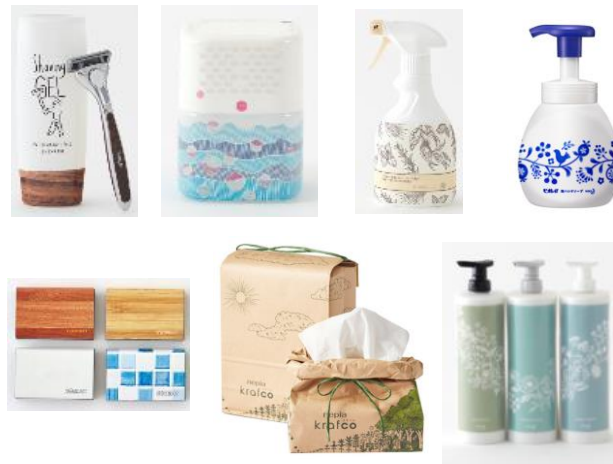
LOHACOにしかない高付加価値商品を充実、商品による差別化

BtoBオリジナル商品



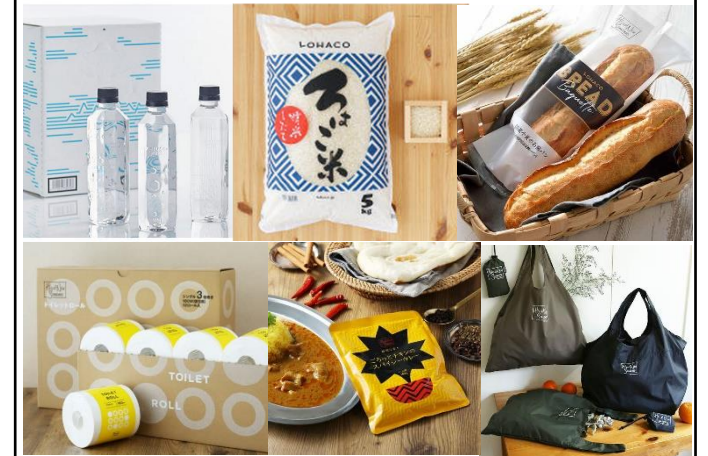
BtoB事業で既に実績のある
オリジナル商品をLOHACOへ展開

eコマースならではの デザイン・機能性商品



メーカーとの共創による
LOHACO限定商品

LOHACOオリジナル商品



BtoB事業で培った
オリジナル商品開発ノウハウを
LOHACOに積極活用

4 . EC物流

アスクル物流の特長

商品特性

業務に不可欠な定番品・日用品

お客様のニーズ

「すぐに届けてほしい」「明日の業務に必要」

オートメーション化により

複数のコモディティ商品を1箱に梱包、
最速で出荷

仕事場の定番品や日用品のECに最適

アスクル物流の強み

全国当翌日配送を
実現する物流基盤



高度に自動化
された物流設備



自社グループ
100%の庫内運営



全国の物流センター

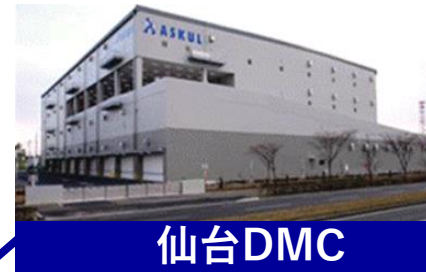
全国当翌日配送を実現する主要9センター



AVC関西



AVC日高



仙台DMC



DCMセンター



大阪DMC



ASKUL Logi PARK 福岡



名古屋センター



ASKUL Logi PARK 横浜

BtoB事業のみ： ■
BtoB事業 + BtoC事業： ■
BtoC事業のみ： ■

2022年11月稼働予定



ASKUL東京DC

バリューチェーン全体の最適化

商品
計画

商品
登録

発注
入荷

保管

受注

出荷

配送

問合わせ
対応

データとAIで最適化・ロボット活用で省人化

コスト
低減

最速
購入

品切れ
低減

最短
お届け

省資源
配送

バリューチェーンの最適化

事例① オリジナル商品 ミネラルウォーター「LOHACO Water 2リットル」

商品
計画

商品
登録

発注
入荷

保管

受注

出荷

配送

問合わせ
対応

✓ ケース飲料は、別の箱での梱包・配送となり、
1オーダーで複数個口の配送コストがかかっていた

✓ 2リットルのペットボトル5本が段ボール箱の
底面に収まるよう、孺恋銘水で専用の
ペットボトルと段ボールを開発



✓ 他の商品と同梱することで、**配送個口数を削減し、
配送コストを低減**

バリューチェーンの最適化

事例② 物流センターにおけるロボットの活用

商品
計画

商品
登録

発注
入荷

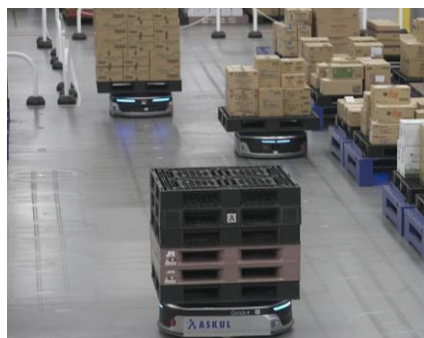
保管

受注

出荷

配送

問合わせ
対応



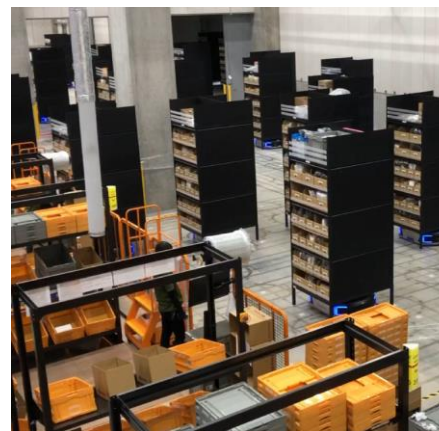
AGV※（パレット搬送用ロボット）

- ✓ 1台で1トンまでのパレット搬送
- ✓ ハンドフォークによる人手での作業を自動化



デパレタイズロボット（荷下ろし工程自動化ロボット）

- ✓ 労働負荷が高いケース出荷作業におけるコンベア付近への搬送作業を代替
- ✓ 自動化による工数削減と労働環境改善



AGV※（棚移動ロボット）

作業ステーションへ
商品棚の自動搬送によ
る省人化

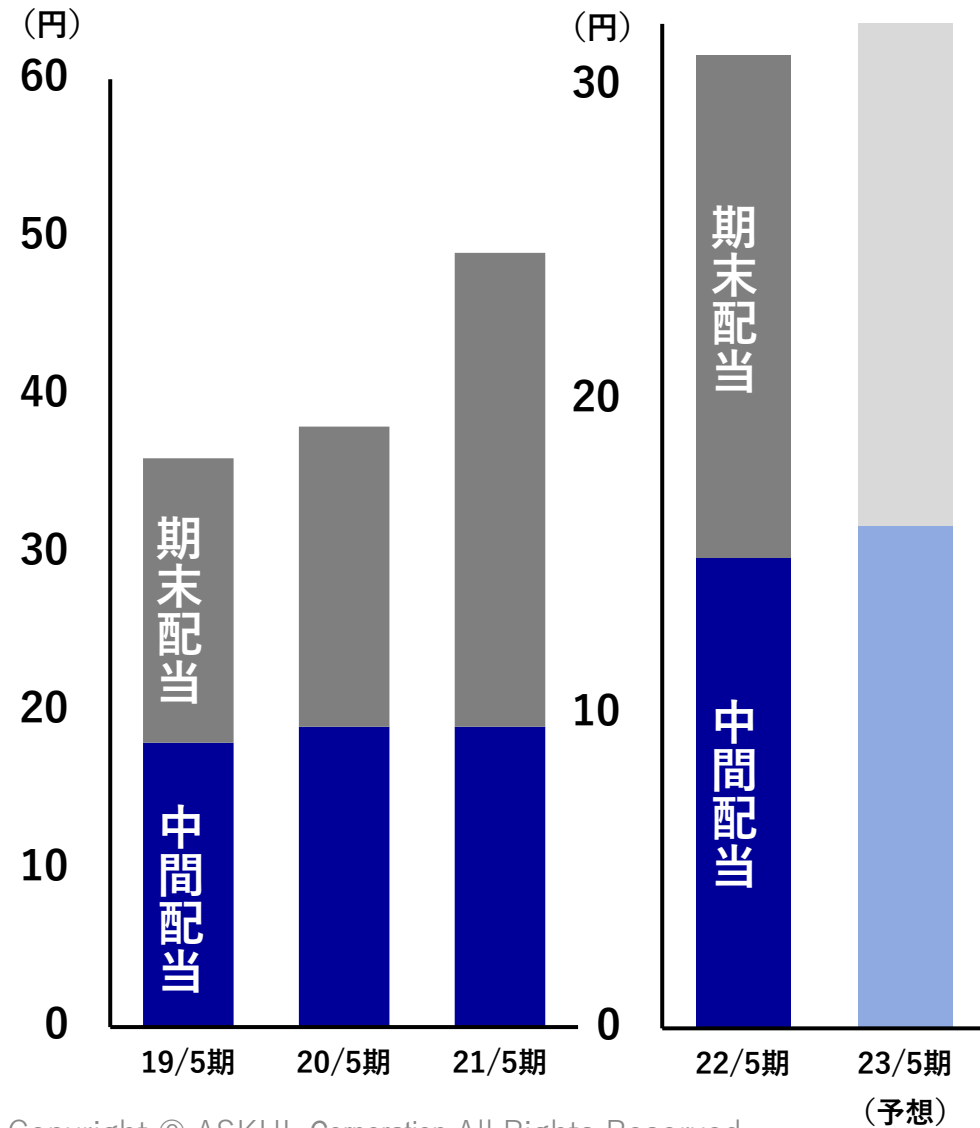
※Automated Guided Vehicleの略。無人搬送機を意味します。

5. 株主還元、配当

株主還元、配当

1株あたり年間配当金

株式分割後



23/5期 配当 (予想)

⇒ 1株あたり年間配当金32円 (中間16円、期末16円)
年間1円の増配

利益成長に応じて増配



6 . ESG

ESGへの取り組み

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。

Environment (環境)

- 脱炭素社会の実現
- 資源循環型プラットフォームの構築
- 生物多様性の保全

Social (社会)

- 働く仲間を応援する仕組みづくり
- ダイバーシティ・女性活躍推進
- サステナブル調達の実現
- 東日本復興支援

Governance (企業統治)

- コンプライアンス経営の徹底
- 大株主と一般株主との公平性
- 独立社外取締役の適正な人選

E (Environment : 環境) の取組み

アスクル環境方針

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、自らの事業活動を通じて、次世代につなぐ地球環境のために行動します。

2021年 CDP「気候変動Aリスト」企業に選定

2020年 CDP「気候変動Aリスト」企業に選定

2019年 「TCFD提言」への賛同表明
CDP「気候変動Aリスト」企業に選定

2018年 「エコファースト企業」「SBT」認定取得

2017年 RE100・EV100加盟

2016年 「国連グローバル・コンパクト」署名
「2030年CO₂ゼロチャレンジ」発表

2013年 環境中期目標策定

2003年 アスクル環境方針策定



「気候変動Aリスト」企業とは、国際的な環境非営利団体CDPより、最高評価の企業として選定されるもの。気候変動に対する取り組みとその情報開示において特に優れた活動を行っている企業に与えられる



「TCFD提言」は、「気候関連財務情報開示タスクフォース(「TCFD」)」による気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し開示することを目的とした自主的な情報開示のあり方に関する国際的な提言



「(SBT: Science Based Targets)」は、温室効果ガス排出削減目標を、パリ協定が目指す「2°C目標(2°Cよりも十分低く保ち、1.5°Cに抑える努力)」の達成に科学的に根拠ある水準の目標とすることに対して、国際的イニシアチブである『Science Based Targets』から取得する認定



「エコファースト企業」は、地球温暖化対策、廃棄物・リサイクル対策など、環境保全に関する取り組みが、「先進的、独自のかつ業界をリードするような事業活動」を行う企業として環境大臣から受ける認定



国連グローバル・コンパクト(UNGC)は、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組み



「RE100」は、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



「EV100」は、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

E (Environment : 環境) の取組み

アスクル環境方針

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、自らの事業活動を通じて、次世代につなぐ地球環境のために行動します。

脱炭素

- 「2030CO₂ゼロチャレンジ」
2030年までに事業所および配送で排出されるCO₂をゼロにする
- 「RE100」
2030年までに、グループ全体での再生可能エネルギー利用率を100%に
22年5月で65%を実現
- 「EV100」
2030年までに、ASKUL LOGISTが所有・使用する配送車両を100%電気自動車に
21年5月期4Qに、軽車両EV7台を新たに導入



資源循環

- 「1box for 2trees」
オリジナルコピー用紙1箱の購入で、原材料の2倍となるユーカリの木2本の植林を確認
- 返品による商品廃棄の削減
廃棄処分につながる返品の削減
返品された商品の良品化
「わけあり品」としてお買い得価格で販売
- 使用済みプラスチック製品の
リサイクルバリューチェーン
環境省「令和2年度脱炭素社会を支えるプラスチック等資源循環システム構築実証事業」を終了。実証事業後「アスクル資源循環プラットフォーム」を構築・運用開始。プラスチック資源循環バリューチェーン構築とともに、CO₂排出量を削減する



環境に配慮した商品開発・調達

- オリジナル商品の環境対応
品質やデザインだけでなく、環境にも配慮したオリジナル商品開発
- リサイクル紙袋「Come bag(カムバッグ)」
紙袋本体の原紙に再資源化したアスクルカタログを約15%配合したFSC®認証※商品
- バイオマス入りレジ袋の品揃え



※「適切な森林管理」を認証するFSC®認証制度。
FSC®認証商品を使うことで、森林保護につながります。



S (Social : 社会) の取り組み

働く仲間とともに

●ダイバーシティ経営

「アスクルのダイバーシティ宣言」(2015年)

■多様な人材の活用

女性の活躍推進、女性管理職比率の向上
2025年までに女性管理職比率30%の目標を宣言
30% Club Japanへ参画

■多様な働き方の促進

育児休業・育児短時間勤務制度
介護休業・介護短時間勤務制度
介護セミナー開催
アンコンシャスバイアス研修実施
テレワーク制度：1カ月における回数制限撤廃
フレックスタイム制度：コアタイム撤廃
安心して働けるオフィス(防疫の徹底)

●ASKUL LOGIST 昼食の無償提供

物流・配送・本社で働く人たちが
心身共に健康で働けるよう昼食を無償提供し、
健康経営を推進



●ASKUL LOGIST 福岡物流センターにおける 地域社会と連携した障がい者雇用の取り組み

法定雇用率 **29.9%**※(民間企業の法定雇用率2.3%)

※事業所単位で試算した法定雇用率(2022年8月20日現在)



お客様とともに

●お客様の声から始まる改善活動

■お客様の声の共有

お客様から、お電話、メール、Webサイト、
Twitterなどに寄せられるご意見、ご要望、
ご指摘事項を全社員が把握できるように
社内へ配信

■「お客様満足向上委員会」の運営

お客様からいただいた声を起点に
関係する各部門が協力してサービス進化
品質改善活動を実施

■品質KPI改善活動

「商品・サービスの品質向上により、お客様
満足度を高める」ことを目的にPDCAを実施
お客様の声を、社長をはじめ経営層や関係
部門長へ報告・共有し、商品サービスの進
化についての議論・改善を実施

■ISO10002自己適合宣言

お客様の声への取り組みとして
顧客満足マネジメントシステムの国際規格
「ISO10002」への適合を宣言。お客様対応
の関連文書や規程を作成・整備し、マネジ
メントシステムの構築および運用を実施

お取引先様との取り組み

●「ホワイト物流」推進運動への 賛同・自主行動宣言

トラック運転者不足に対応し、「トラック
輸送の生産性の向上・物流の効率化」や
「女性や60代以上の運転者等も働きやすい、
より『ホワイト』な労働環境の実現」
に取り組む運動

●「サステナブル調達方針」

2021年4月策定。持続可能な社会の
実現に貢献するために、お取引先様と
協働し、環境、安全、人権などに配慮し
企業としての社会的責任を果たす

●サプライチェーンCSR調査・監査

サステナブル調達方針にもとづき、環境、
安心・安全な商品、法令順守・公正公平な
取引、人権、労働環境、リスクと変化への
対応、の6項目について、2021年7～10月に
サプライヤーに取り組み状況の調査を実施。
また、PB製造委託工場については
CSR監査を2022年4月より開始

社会貢献活動

●インパクト投資と寄付による 東日本復興支援

メーカーと協力し、寄付とインパクト投資
で「循環型支援」を目指し、社会課題を
解決し、現地を活性化する東北3県の
事業を応援。第2回目の支援先は、宮城
県気仙沼市のフカヒレ加工食品メーカー
に決定

●空気や水の環境を考える プロジェクト

エステ株式会社との共同企画で、
アスクル限定販売「エステートイレの
消臭剤・消臭スプレー」の売上の一部を
空気や水の環境改善に取り組む団体に
寄付し、その活動を支援
第一弾は特定非営利活動法人ウォーター
エイドジャパン

●対馬市SDGs連携協定締結

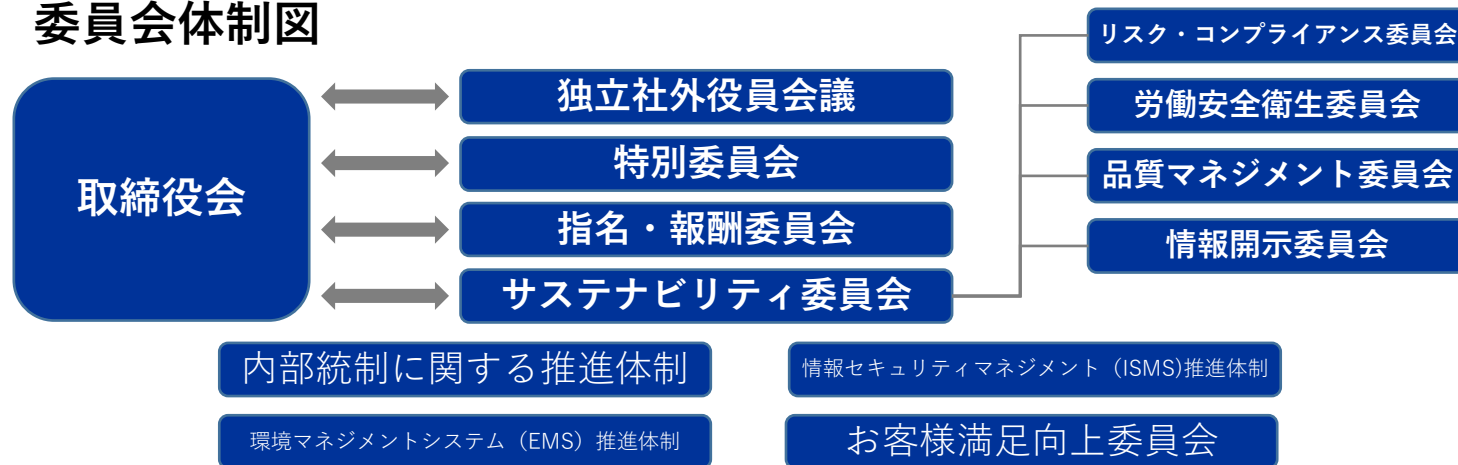
対馬市のSDGs未来都市計画と
アスクルの資源循環への取り組みの
考え方や方向性に共通点が多いことから
2021年2月SDGs連携協定書を締結
SDGsの目標達成に向けて、双方の資源、
ノウハウを有効に活用した共同による
活動を推進

G（Governance：企業統治）の取り組み

コンプライアンス経営をさらに徹底し、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む

ガバナンス体制

委員会体制図



大株主と一般株主の公平性を確保

独立社外役員会議

コーポレート・ガバナンス体制の構築、企業価値向上を目的に取締役会に諮問

特別委員会

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、少数株主の利益保護および株主の公正性・公平性の担保に資することを目的に設置

指名・報酬委員会

適切なコーポレート・ガバナンスの構築・経営の透明性の確保に資することを目的として、

- 自ら調査し、取締役会に対して助言・勧告
- 株主総会での意見表明

独立社外取締役

市毛 由美子

のぞみ総合法律事務所パートナー（現任）
㈱FOOD&LIFE COMPANIES社外取締役（現任）
出光興産㈱社外監査役（現任）
複数社の社外取締役・社外監査役を歴任

後藤 玄利

医薬品インターネット販売のケンコーコム㈱（現・楽天㈱）創業者・元代表取締役、シリアルアントレプレナー（連続起業家）

塚原 一男

元・石川島播磨重工業㈱（現㈱IHI）代表取締役副社長、DIC㈱社外取締役（現任）、複数社の社外取締役を歴任
企業経営に関する豊富な経験・実績と高い見識・倫理観を有する

青山 直美

（株）スタイルビズ代表取締役（現任）
（株）イズミ社外取締役（現任）
企業のソーシャルメディア運営やeコマースに関するアドバイザー、複数の企業の社外取締役を務めるなど、高度な専門知識と豊富な経験を有する



あす
仕事場とくらしと地球の明日に「うれしい」を届け続ける。