

ASKUL REPORT 2026

ASKUL

アスクル株式会社 統合報告書

Contents

イントロダクション

02 ASKUL WAY
03 アスクルの強み
04 CEO MESSAGE
蓄積してきた強みとAI活用で、力強く成長軌道へ回帰する

セキュリティ強化の取り組み
08 セキュリティ強化の取り組み
10 CISO MESSAGE
持続的成長を支える セキュリティの確立

経営戦略

11 外部環境認識と不足している資源・課題
12 ASKUL 2050 Vision
14 中期経営計画
17 CFO MESSAGE
復旧から再成長へ
― **収益性と資本効率向上を伴う成長で、企業価値の向上を目指します**

競争優位性をより高めるための戦略

20 共創資本
21 進化する強み
22 AI&テクノロジーによる価値創造
24 ロジスティクス戦略

サステナビリティ経営

27 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
28 アスクルのマテリアリティ（重要課題）
29 人的資本の強化
32 社外取締役対談
危機を越え、生まれ変わるアスクルの変革を全力で後押ししていきます

36 役員一覧
38 コーポレート・ガバナンス
47 リスクマネジメント
49 会社情報／株式情報

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

上部メニュー
各セクションのトップに遷移します。

アイコン
☰ 目次にリンクしています。
P.00 本レポート内の関連ページにリンクしています。
関連Webサイトにリンクしています。

編集方針
統合報告書「ASKUL Report 2026」は、「Beyond Retail -小売を超えて、働くを革新する-」を目指した戦略ストーリーに基づく、アスクルの中長期の価値創造への取り組みの現状とこれからについて、財務情報と非財務情報を統合的・体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主や投資家をはじめとした幅広い読者の皆様に、当社についてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めていきます。

報告期間
2025年6月～2026年5月に
2026年10月までの情報を一部加えています。

発行
2026年11月

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

本報告書中におけるその他の関係会社の記載について
Zホールディングス株式会社は2023年10月1日にグループ内再編を行い、ヤフー株式会社、LINE株式会社等と統合し、LINEヤフー株式会社に商号変更しました。社名は原則として記載事項が発生した時点での名称を記載しています。

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

決算詳細情報について
決算・財務情報の詳細は、当社IRサイト内の「有価証券報告書」をご覧ください。
https://www.askul.co.jp/corp/investor/library/results/index.html

情報開示体系

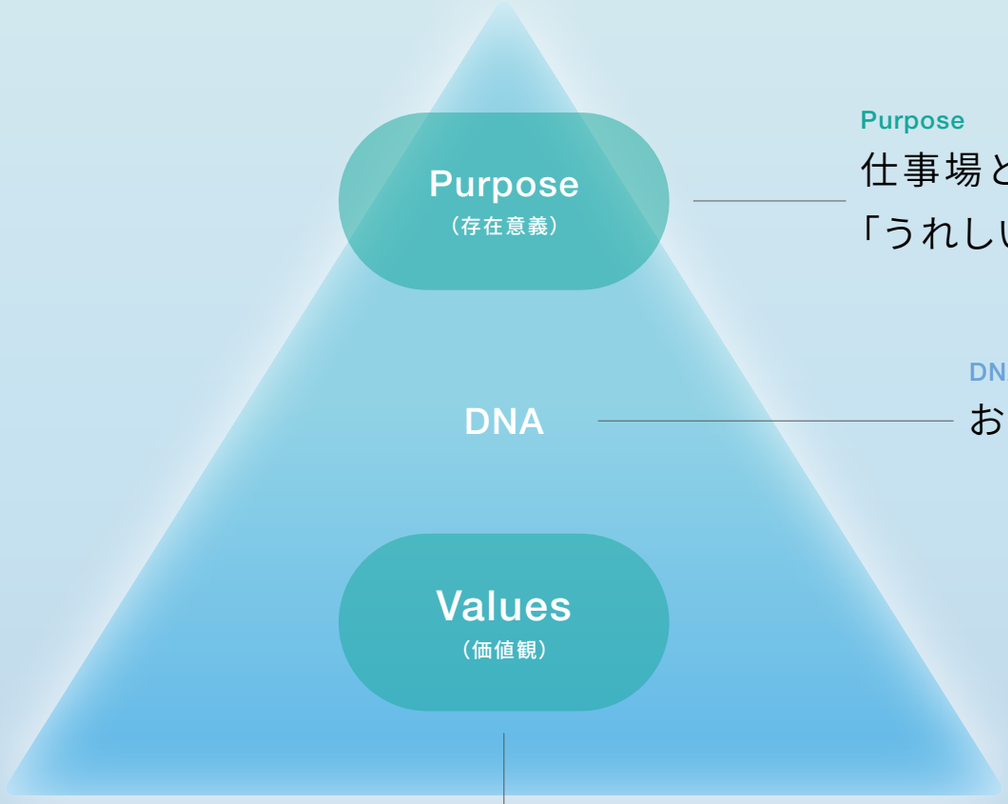


ASKUL WAY

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

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

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



Purpose

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。

DNA

お客様のために進化する

Values

変革と最速

お客様と地球に最適な変革を、
時代の変化より先に最速で実現する。

多様性と共創

多様性を尊重し、あらゆる壁を越え、
さまざまな個性と共創する。

誠実と誇り

何事にも誠実に取り組む。
誇りを持ちながら謙虚さを忘れない。

アスクルの強み

成長の源泉である

お客様基盤

BtoBはあらゆる規模・業種の事業所でご利用いただいており、登録お客様ID数は643万件*を超えました。LOHACOの累計利用お客様は約1,125万アカウント*、これからもLOHACOのファンを増やしていきます。

* 2026年5月期末時点



ECに特化して独自の進化を遂げた

EC物流

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

- 全国当日・翌日配送を実現する物流基盤
- 高度に自動化された物流設備
- 自社グループ100%の庫内運営



共創

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

サービス進化や高精度なデータマーケティングを可能にする

ビッグデータ

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

累計購買金額	累計オーダー数	年間ページビュー
5.6兆円超	9.0億件超	21.4億PV超

※ 2006年5月21日～2026年5月20日に蓄積されたASKUL事業とLOHACO事業に関する購買ビッグデータ

お客様のニーズにお応えする

商品開発力

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







オリジナル商品の点数	オリジナル商品売上高構成比*2
6,339点*1	33.8%

*1 オリジナル商品数にはアスクルでの限定販売商品を含み、従来（2024年5月期統合報告書まで）の申込番号数（入り数違いは別カウント）から商品点数（入り数違いなどは別カウントしない）に変更
*2 オリジナル・コピーペーパーを含めて算出



CEO MESSAGE

蓄積してきた強みとAI活用で、力強く成長軌道へ回帰する

2025年10月に発生したランサムウェア攻撃により、お客様、お取引先様、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様に多大なご迷惑とご不便をおかけしましたことを改めて深くお詫び申し上げます。再発防止策を着実に実行するとともに、中期経営計画および2050年ビジョンの達成に向け、再成長を力強く起動させてまいります。

代表取締役社長CEO
成松 岳志

CEO MESSAGE

経験の幅を組織の力に

2026年8月に代表取締役社長CEOに就任しました。私は、2007年にアスクルへ入社し、本年で20年目を迎えました。最初はマーケティングを担当し、ヤフー株式会社（現LINEヤフー株式会社）との業務資本提携を機にLOHACOの立ち上げに携わって以降、データ活用組織の構築、サイト運営、MD（マーチャンダイジング）、事業企画、そして、物流、事業戦略と、事業を動かす様々な機能を経験してきました。また、昨年のランサムウェア攻撃による被害においては、全体統括として事業復旧の対応にあたりました。振り返ると、アスクルがお客様への提供価値を生み出す主要な領域をひととおり経験させてもらったと感じています。

当社は、1つの職種・領域を10年、20年と突き詰め、その領域で卓越した専門性を発揮する社員が数多くいます。一方で、私のように複数の領域を横断しながら経験を重ねてきた人材は決して多くありません。そのため、どの専門集団の中でもマジョリティではありませんでしたが、むしろ多くの部門を経験しているからこそ、部門を超えて共通の言葉で会話ができること、それが私の強みだと考えています。

環境が全く異なる場所に降り立ち、そこで新たな顧客価値を創出していくことを恐れる人も多くいるかもしれません。しかし、私は、環境がどう変わろうと、お客様のためにどのような価値を創出できるかを考え、実行してきました。今後は、こうした私自身の経験を社員一人ひとりに伝え、実際に様々な経験をする人材を増やしていきたいと思います。さらに、アスクルは自社で持つバリューチェーンが長く、多くの機能を保有しています。だからこそ、その強みを活かし、所属部署にとどまらず、異なる部門と協力し、部門横断でお客様への提案を行うカルチャーを醸成し、企業全体で持続的に新たな価値を生み出せる企業にしていきます。

求められる提供価値の答え合わせ

昨年のランサムウェア攻撃からの復旧期間は、私たちにとって、お客様に提供している価値の「答え合わせ」の期間でもありました。本当に必要とされている価値は何か、逆に現在提供している価値で需要がそれほど高くないものは何か、その輪郭がはっきりと見えてきたのです。

サービスの再開時には、お客様一人ひとりにご案内を実施しましたが、多くのお客様に利用を再開していただいた契機は、主に2つありました。1つは、当社の強みであるオリジナル商品の販売を再開したときです。例えば、処方箋を印刷する特定サイズの用紙や、業務で使う特定のおしぼりのように、当社のオリジナル商品は他社商品では代替しにくいものが多く、「早く再開してくれて助かった」など、実際にお客様の声を数多くいただきました。もう1つは、翌日配送をお客様にコミットできたときです。これらの瞬間に、多くのお客様がアスクルのサービスに戻ってきてくださり、改めて自社の競争優位性、お客様に求められている価値を認識する機会となりました。

加えて、平常時に活かすべき学びもありました。これまで当社は、新商品をはじめとした情報を、基本的にはサイトやカタログでお届けする受け身の姿勢が中心でした。しかし、それでは、サイトをご覧になったお客様、カタログをお持ちのお客様にしか情報が届きません。復旧局面では、お客様一社一社のご事情に沿って、必要な情報をサイトの外から能動的にお届けする必要に迫られました。サービス復旧後に実施した「復活感謝祭」では、営業部署の社員が延べ2万人を超えるお客様にお電話を差し上げたり、AIを活用してお客様ごとにパーソナライズしたカタログを配布したりするなど、能動的なアプローチを実施し、多くのお客様の利用再開のきっかけを作ることができました。この「もう一歩踏み込んだご提案」を平常時の再成長の中でどれだけ力強く実装できるかが、これからの成長を左右する重要なカギだと考えます。

中期経営計画を、「より速く、より大きく」

サービスの復旧は、すでにランサムウェア攻撃以前の状態まで完全に戻すことができている一方で、事業インパクトの面では、2025年に受けた影響から完全に戻りきったとは言えない状況です。売上高は足元でランサムウェア攻撃前の水準の90%前後まで回復しましたが、ここから100%を超える売上水準へと回復させ、持続的な成長へと回帰させていくという、最も重要な局面に入ってきています。2025年7月の中期経営計画の公表時の事業戦略については、復旧過程を踏まえ経営陣で議論

CEO MESSAGE



を重ねた結果、その方向性に大きな狂いはなく、妥当なものであると改めて確認しましたので、この計画を、「より速く、より大きく」スケールさせることに力点を置いていきたいと考えています。2027年5月期は、売上高4,900億円を計画し、成長再加速の起点と位置づけています。

具体的には、重点ターゲットとして設定している対人サービス業種へのアプローチを深めるとともに、依然として大きな成長余地を残す中堅・大企業領域の開拓を一層強化していきます。また商品戦略においては、飲食業・宿泊業向けのオリジナル商品シリーズを拡充するほか、現場のリアルな声や課題に即したプライベートブランド（PB）商品の開発・投入を加速させます。他社との差別化を図る高付加価値な独自商品を強みとして顧客基盤を拡大し、収益性の向上を図ることで、中期経営計画の達成に向けた成長を加速させていきます。

中期経営計画を加速するAI戦略

中期経営計画を「より速く、より大きく」スケールさせるためには、さらなるAI活用の強化が不可欠です。AIの進化が計画策定当初の想定を上回るスピードで進んでいるため、優先度を上げて取り組む考えです。特にAI駆動型へと転換していく領域は、お客様への提供価値を高める営業・マーケティング領域と、バックオフィスまで含めた業務プロセスの生産性向上です。当社の祖業であるeコマースは、バリューチェーン全体を動かす工程の中にデータが蓄積されていくビジネスモデルであり、生成AIとの相性は極めて良いと考えます。現在、すでにお客様一人ひとりに最適化した1to1の提案を計画する段階までは、生成AIにより可能になっています。例えば、欠品でご迷惑をおかけした商品の販売を再開したことを、影響を受けたお客様に優先してお伝えするなど、お客様ごとに最適な情報提供を瞬時に行えるようになっています。ところが、提案計画は瞬時に立てられても、その後の業務プロセスで人手不足がボトルネックとなり、実際に対応できる数は、途中で絞られてしまいます。今期取り組むのは、後続プロセスそのものもAI駆動型へと転換し、このボトルネックを解消することです。これにより、ご提案に対するお客様の反応を即座にAIへフィードバックし、次の提案精度を自律的に高めていく好循環を確立できると考えています。

2035年、そしてその先へ

現在は、AIを活用することで多様な価値を創出できる時代です。AIをいかに最大限活用し、その精度を高められるかが極めて重要になっていると同時に、AIは我々の祖業であるeコマースのビジネスモデルそのものを変え得る存在でもあります。生成AIは、これまでとは異なる形でデータを収集し、加工し、アウトプットへと変換していきます。そう考えたとき、お客様がサイトで検索し、選び、購入するという、これまでのeコマースのあり方は、いずれ別の形に置き換わっていく可能性が高いと考えるべきでしょう。その時期を正確に見通すことは難しく、グローバルでみても置き換わり方の成功事例はまだ確立されていません。しかしながら、間違いなく置き換わるときがくると考えていますので、瞬時に対応できるよう、AIの進化によっても陳腐化しにくい領域、つまり当社の競争優位性であるオリジナル商品や物流品質を磨き続けていきたいと考えています。

また、当社の業界に限られたことではありませんが、AIの進化により、これまでの優位性が失われることもあると考えられます。そうなったときに、AIだけでは生み出しにくい価値領域が自分たちの強みになり、そうした事業領域をどれだけ創出できるかが、中長期的にみて重要になってきますので、新規事業領域への進出を実行していきます。新規事業領域への進出については、2025年に公表した2035年マイルストーンにあるとおり、この一年の活動を通じて、新市場進出の方向性がより明確に定まってきたと感じています。軸となる考え方は、「お客様

CEO MESSAGE

の課題を解決したい」というこれまでの既存事業と変わりません。企業の規模や所在地域にかかわらず、そこで働く人たちの課題を解決していくという考えのもと、蓄積してきたお客様基盤を次なる市場でも活かしていきます。

具体的に解決していきたい社会課題は「人手不足」です。人手不足というと人材事業への進出を想起されるかもしれませんが、昨今社会課題となっている人手不足は、人材紹介や人材派遣業だけでは、解決できないほど不可逆的なものです。新たに進出するのであれば、今までになかった新たな労働力を生み出す、労働力ソリューションを提供し、「働く」を革新していきたいと考えています。労働力不足だけでなく、インフレ、自然災害の激甚化や事業継続上のリスクなど、経営にかかわる課題は多くありますが、資本効率、市場の有望性、当社のケイパビリティとの相性など多面的に見極めていき、様々な経営課題に対応できる市場へ進出していく予定です。新規事業の創出は、不確実性の高い領域であり、まだ模索と失敗を重ねる段階ですが、eコマース事業一本での持続的な成長は難しいと考えておりますので、リスクをとってでも踏み出していく考えです。

挑戦を恐れないカルチャーをもう一度

私たちは、今までの延長で少しずつ進化していくのではなく、社員全員で大きな変化を作り出さなければならない局面にあります。だからこそ、挑戦を恐れないカルチャーと、挑戦しやすい環境を改めてつくり上げる重要なタイミングに入ってきています。ただ、私たちは約30年間eコマース1本で歩んできたからこそ、変化を恐れる社員、変化を経験してきたことのない社員も少なくないと認識しています。それでも、創業以来大切にしてきた「お客様のために進化する」というDNAがあります。私は、8月の社長就任時に、社員全員に「お客様のために進化する」、そのためには、我々が進化する必要があるということを伝えました。

この言葉を実際に組織文化として定着させていくには、社員自身がお客様のもとへ足を運び、対話し、お客様のためにどのように進化すべきかを肌で体感することが一番だと考えています。

その具体策として、2026年9月より「HELLO 47 by ASKUL」を開始しました。47都道府県にいらっしゃる大企業や中堅・中小企業のお客様から、個人のLOHACOのお客様まで様々なお客様に実際にお会いし、私たちが提供すべき価値は何かを、社員自身が肌で体感してもらいたいと考えています。そして、そこで得た知見を事業戦略と長期ビジョンに活かすと同時に、私たちのDNAである「お客様のために進化する」とは何かを、私たち自身が改めて問い直します。

意思決定を速める、新たなガバナンス体制

2027年5月期より、取締役の構成を3名減員し、10名（うち独立役員6名）としました。最大の目的は、これからの変化の局面において、よりスピーディーに意思決定できる体制をつくることにあります。あわせて、スキルマトリクスの観点も見直しました。従来はモニタリングやガバナンスの有効性を重視した構成でしたが、今回は、新しい事業や新たな領域にチャレンジした経験を持つ方を多く登用しています。既存事業の延長ではない「新しい何か」を数多く生み出すことが、今の中核的な経営課題だからです。アスクルが経験したことのない挑戦を、適切に議論し、助言を得て、モニタリングし、その実効性を確認する――そうした機能が有効に働く役員構成へと転換しました。

最後に

私がまず果たすべき責務は、足元の業績を確実に回復させ、その先の持続的な成長を支える基盤を築くことです。既存のビジネスを変革し、AIを活かして競争力を磨き、社会とお客様に新たな価値を提供していきます。

そして、2030年、その先の2050年にも「アスクルがいないと企業活動は成り立たない」と言っていただける存在になれるよう、価値提供の領域を広げ続けていきたいと思います。

引き続き、皆様のご支援をよろしくお願い申し上げます。

2026年10月
代表取締役社長CEO
成松 岳志

セキュリティ強化の取り組み

ランサムウェア攻撃による影響と安全性強化に向けた取り組み

当社は2025年10月にランサムウェア攻撃を受け、物流システムを中心としたシステム障害が発生し、約2カ月に及ぶ出荷機能の停止等、事業運営に影響が生じました。
また、当社が保有する情報の一部について外部流出が確認されました。多くのステークホルダーの皆様に多大なるご心配とご迷惑をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

発生と対応の時系列

日付	主な事象・対応状況
2025年 10月19日	• ランサムウェア攻撃を検知、ネットワーク遮断実施、サービスの停止 • 全パスワード変更開始、セキュリティ監視強化 • 対策本部を設置、本部配下に事業継続部会・IT復旧部会を設置
10月20日～	• 外部専門機関による支援・調査開始 • ログ解析、各データ・プログラムの点検・調査 • 認証情報のリセット、アカウント管理強化 • 外部クラウドサービスへの不正アクセス発生（10月22日） • 主要な外部クラウドサービスに関連するパスワード変更完了（10月23日）
10月29日～	• 出荷トライアル運用開始　～　順次拡大
10月30～31日	• 攻撃者による情報公開（情報流出）の確認・該当者への個別通知開始
11月4日	• 情報流出専用お問い合わせ窓口を開設
11月10～11日	• 攻撃者による新たな情報公開（情報流出）、調査と影響確認
12月2～9日	• 攻撃者による新たな情報公開（情報流出）、調査と影響確認

流出が確認された情報

流出が確認された個人情報の概要（2025年12月12日時点）は以下のとおりです。

該当するお客様・お取引先様等には、個別に通知を行っております。また、公開された情報が悪用される可能性を踏まえ、当社は長期的に監視体制を継続し、必要に応じて追加対応を実施していきます。

事業所向けサービスに関するお客様情報の一部	**約59万件**
個人向けサービスに関するお客様情報の一部	**約13万2,000件**
取引先（業務委託先、エージェント、商品仕入先等）に関する情報の一部	**約1万5,000件**
役員・社員等に関する情報の一部（グループ会社含む）	**約2,700件**

ランサムウェア攻撃の被害範囲と影響分析

被害範囲と影響の詳細

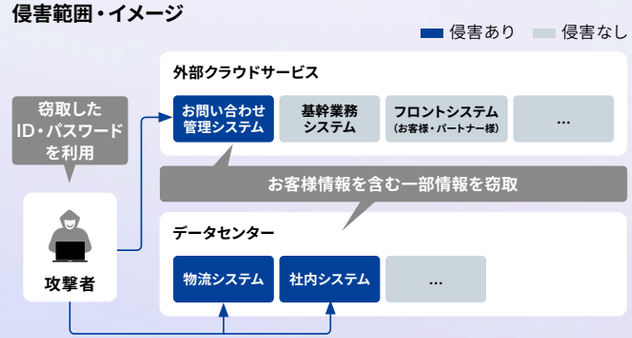
外部専門機関による調査の結果、以下の事実を確認しています。

物流・社内システムへの侵害
- ランサムウェア感染により、一部データが暗号化され使用不能になるとともに、データの一部が窃取・公開（流出）
- 出荷業務の全面停止

外部クラウドサービスへの侵害
- お問い合わせ管理システムのアカウントが窃取され、情報の一部が公開（流出）

※ 基幹業務システム、フロントシステム（お客様向けECサイト等）は、侵害の痕跡がなかったことを確認

侵害範囲・イメージ



追加調査・精査の経緯

2025年12月12日の公表後も、調査・精査を継続してまいりました。その結果、外部への漏えいのおそれを否定できない個人情報を追加で特定したことから、対象となるご本人に対し、追加で通知を実施しました。

通知対象となる個人情報は、2025年7月15日～2025年10月19日に発送となったご注文※に関する、以下の情報（2026年7月30日時点）です。

事業所向けサービスに関するお客様情報の一部	氏名、住所、電話番号、メールアドレス	**約55万件**
個人向けサービスに関するお客様情報の一部		**約5万件**

※ 対象期間内のすべてのご注文が該当するわけではありません。また、お客様情報にはご注文者様の情報のほか、お届け先様の情報も含まれます。

セキュリティ強化の取り組み

原因分析と再発防止策

今般のシステム障害および個人情報流出に至った主な原因の分析と再発防止策は以下のとおりです。

*1 Multi Factor Authentication：IDやパスワード（知識情報）に加え、認証の3要素である「（スマートフォンなどの）所持情報」「（指紋、顔などの）生体情報」のうち、2つ以上の異なる要素を組み合わせて認証を行う方法。多要素認証。
*2 Endpoint Detection and Response：PC、スマートフォン、サーバーといったエンドポイントに侵入したサイバー攻撃の痕跡を検知し、迅速に対応するためのセキュリティ対策。

	1. 不正アクセス	2. 侵入検知の遅れ	3. 復旧長期化
原因分析	例外的に多要素認証を適用していなかった業務委託先に対して付与していた管理者アカウントのIDとパスワードが何らかの方法で漏洩し不正利用されたことが確認されており、当該アカウントでの不正アクセスがあったことが確認されております。	侵害が発生したデータセンターではサーバーにEDR*2が未導入であり、また24時間監視も行われていなかったため、不正アクセスや侵害を即時検知できませんでした。	侵害が発生したサーバーでは、オンラインバックアップは実施していましたが、ランサムウェア攻撃を想定したバックアップ環境を構築していなかったため、一部バックアップも暗号化され、迅速な復旧が困難となりました。
再発防止策	**当社および業務委託先における** ①すべてのリモートアクセスにMFA*1の徹底 ②管理者権限の厳格な運用　③従事者の再教育	①24時間365日の監視と即時対応の体制整備 ②EDR導入を含む、網羅的で多層的な検知体制の構築	①ランサムウェア攻撃を想定したバックアップ環境の構築 ②機器管理の詳細化

安全性強化に向けた取り組み

グローバル標準に基づくセキュリティ強化

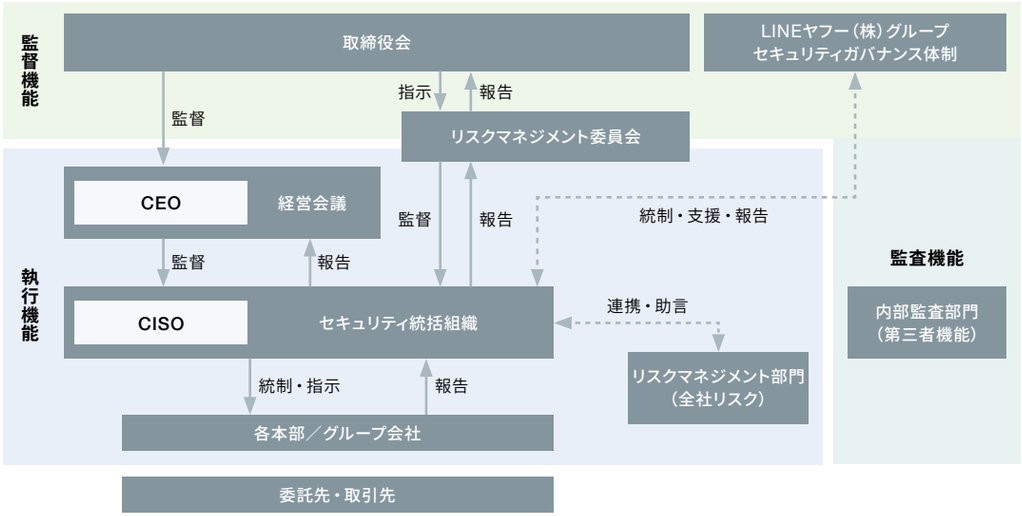
高度化・巧妙化するサイバー攻撃に適切に対応するため、米国国立標準技術研究所（NIST）が策定するサイバーセキュリティフレームワーク等*のグローバル標準を活用し、当社のセキュリティ対策状況を客観的かつ網羅的に評価します。その上で、リスクや事業影響度に応じて優先順位を定め、短期・中期・長期の視点で計画的に対策を推進することで、継続的なセキュリティレベルの向上と事業継続性の確保に取り組んでまいります。

セキュリティガバナンス体制の強化

2026年3月21日より情報セキュリティ領域を強化する目的で本部制から独立したCISO（チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー）を設置いたしました。CISOは、サイバーセキュリティ対応を含む全社情報セキュリティの管理統括責任を担い、高度かつ迅速な情報セキュリティを実現します。また、CISOの機能を支えるため情報セキュリティに特化した組織として「トラスト&セキュリティ」をCEO直下に新設し、引き続き、経営直結型のセキュリティガバナンス体制の強化を進めてまいります。

* NIST SP800シリーズ：NISTが発行するサイバーセキュリティおよび情報システムに関するガイドラインや標準コレクション
NIST CSF：NISTが策定した、組織がサイバーセキュリティリスクを管理・軽減するためのフレームワーク（Cybersecurity Framework）

セキュリティガバナンス体制図（2026年8月6日現在）



セキュリティ強化の取り組み

CISO MESSAGE

持続的成長を支えるセキュリティの確立



中村 憲夫
CISO

サイバー攻撃の教訓を成長への契機に

当社は2025年10月、ランサムウェアによるサイバー攻撃を受け、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に多大なご迷惑とご心配をおかけしました。対応にあたっては、初動段階から経営層を含む全社体制を速やかに立ち上げ、復旧と原因究明に向け総力を挙げて対応いたしました。今回の経験を一過性の事案で終わらせず、顕在化した課題に真摯に向き合い、得られた教訓を糧にするとともに、技術面のみならず組織・風土も含めたセキュリティ基盤の高度化を全社一丸となって推進してまいります。

経営機能としての独立と全社統制の推進

2026年3月、当社は経営直轄の独立したポジションとして「CISO」を新設し、私がその職に就任いたしました。従来は各本部体制に分散していた組織的・技術的・物理的安全管理措置の統制を、業務執行ラインから分離されたCISOのもとへ一元化し、全社・グループで取り組むべき最重要の経営課題として再定義した点に本体制変更の意義があります。私は新設された専門組織「トラスト&セキュリティ」とともに、全社の意思決定および横断的なモニタリングを担い、実効性のあるガバナンスを確立してまいります。

グローバル標準とリスクベースに基づく対策の推進

セキュリティ対策の推進において軸となるのは、客観的・構造的なリスク管理アプローチのさらなる強化です。当社グループでは、NIST CSF（サイバーセキュリティ・フレームワーク）等の国際標準を活用し、リスクの客観的な評価・可視化に取り組んでおり、その結果に基づき、安全管理措置の徹底や高度な防衛体制の構築、そして全社的なセキュリティ文化の醸成を着実に進めてまいります。

さらに、お取引先様も含めたサプライチェーン全体で信頼のエコシステムを築き、万が一の事態におきましても、事業を迅速かつ確実に復旧・継続できる高度なサイバーレジリエンスの確立を目指します。

サイバーセキュリティ対策は、一度仕組みを整えれば完了するものではなく、変化する脅威に適応し続ける動的なプロセスです。常に運用の実効性を検証し、継続的な維持・改善を絶え間なく重ねていくことが重要と考えております。

信頼を確固たる企業価値へ

お客様の「仕事場」と「くらし」を支える社会インフラとしての役割を担う当社グループにおいて、強固なセキュリティと止まらない事業基盤は、お客様やお取引先様から選ばれ続けるための最も重要な基盤であり、企業価値そのものであると考えています。新体制のもと、全社・グループ一丸となってセキュリティ体制の高度化を推し進め、確実な結果をもってステークホルダーの皆様の期待にお応えいたします。

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。

	重要な外部環境認識		当社に不足する資源・課題／機会	主な打ち手・関連ページ
1	**情報セキュリティ・事業継続リスクの高まり**	● サイバー攻撃の高度化・巧妙化 ● デジタル化に伴うシステム依存度の上昇 ● 情報漏えい・システム停止の影響拡大 ● 委託先を含むサプライチェーンリスクの複雑化 ● 安定供給と早期復旧への社会的要請	● 全社横断のセキュリティガバナンスと専門人材 ● 監視・検知機能の強化 ● IT・物流・委託先を含む事業継続リスクの統合管理 **【機会】信頼性を競争優位へ転換**	● セキュリティガバナンス体制と人材 ● グローバル標準とリスクベースに基づくセキュリティ対策 ● 事業継続計画の実効性向上 ● リスクマネジメント体制の強化 CISOメッセージ・情報セキュリティ P.8~10 リスクマネジメント P.47~48
2	**AI・テクノロジーの急速な進展**	● 生成AIをはじめとする技術革新の加速 ● AI・データ活用による業務、意思決定の高度化 ● 検索・購買行動とお客様接点の変化 ● データ活用力が競争力を左右 ● AIリスク、データガバナンスの重要性上昇	● バリューチェーン全体の生産性・品質の向上 ● データに基づく意思決定の高度化 ● お客様体験および商品・サービス価値の進化 ● AI活用基盤（人材・データ・ガバナンス・セキュリティ）の強化 **【機会】バリューチェーンと購買体験の変革**	● AIによるバリューチェーン変革 ● 商品、顧客接点、物流でのAI活用 ● データ活用基盤の強化 ● 人材育成・リスキリング ● DX戦略／AI戦略 AI&テクノロジーによる価値創造 P.22~23
3	**人口減少・人手不足と物流制約の進行**	● 生産年齢人口の継続的減少 ● 働き手の高齢化と就業ニーズの多様化 ● 物流センター、配送現場の人材確保難 ● 物流効率化と労働環境改善への要請 ● 災害・障害時の物流網強靭化の必要性	● 自動化、省人化を実装・運用できる人材 ● 多様な人材が活躍できる組織・働き方 ● 物流ネットワーク、在庫、配送の最適化 ● 需要予測と安定供給力 **【機会】働く人の課題を解く新サービスの創出**	● 物流自動化・省人化 ● AI需要予測による在庫・輸送最適化 ● 物流ネットワーク高度化 ● ラストワンマイル改革 ロジスティクス戦略 P.24~26 人的資本の強化 P.29~31
4	**お客様ニーズ・競争・調達環境の変化**	● EC利用の定着と異業種を含む競争激化 ● 利便性、価格、品揃え、配送品質への期待上昇 ● 働き方の多様化による購買ニーズの変化 ● 原材料・エネルギー・物流費の上昇、調達不安定化 ● 環境・社会に配慮した商品選択の拡大	● お客様理解を価値提案へつなげる力 ● 業種、規模別の商品・サービス開発力 ● 価格競争力と収益性を両立する調達・MD力 ● メーカー、サプライヤーとの共創力 **【機会】お客様基盤を活かした提供価値の拡張**	● お客様データ活用とCX向上 ● 品揃え、オリジナル商品、サービスの進化 ● メーカーとの共創によるオリジナル商品強化 中期経営計画 P.14~16 共創資本・進化する強み P.20~21
5	**気候変動・資源制約と社会的要請の高まり**	● 気候変動の深刻化と脱炭素要請 ● 資源制約、自然災害、原材料調達リスクの上昇 ● 資源循環、自然資本、生物多様性への関心 ● サプライチェーンの人権・環境配慮要請 ● 自然災害の頻発化・激甚化	● 脱炭素社会実現に向けた対応の加速 ● 資源循環型プラットフォームの構築 ● 人権・環境デューディリジェンスと責任ある調達 ● 自然資本リスク・機会の事業への組み込み **【機会】社会課題解決と事業成長の両立**	● エシカルeコマースの推進 ● 脱炭素、資源循環の取り組み ● 人権・サプライチェーン管理 ● 自然資本・生物多様性の取り組み サステナビリティ経営・マテリアリティ（重要課題） P.27~28

ASKUL 2050 Vision

誰もがうれしい自分を
次々と実現できる社会をつくる。

2025年7月に発表した中期経営計画は、企業理念「ASKUL WAY」を起点に、2050年ビジョンからバックキャストで策定しました。2050年には「誰もがうれしい自分を次々と実現できる社会をつくる。」を目指し、その中間地点となる2035年のあるべき姿として「Beyond Retail–小売を超えて、働くを革新する–」を掲げています。

Purpose
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。



ASKUL 2050 Vision

2035年マイルストーン：変革を通じた価値創造への挑戦

2050年ビジョンである「誰もがうれしい自分を次々と実現できる社会をつくる。」に向けたロードマップとして、2035年のマイルストーンに「Beyond Retail–小売を超えて、働くを革新する–」を掲げました。
現在、アスクルは主に企業様向けのリテール（小売）事業を展開していますが、この2035年のマイルストーン達成に向けて、以下の戦略的アプローチを推進していきます。

リテール事業のさらなる強化と活用

マイルストーン実現の基盤として、既存のリテール事業を一層強化し、その事業で培った強みを最大限に活かします。

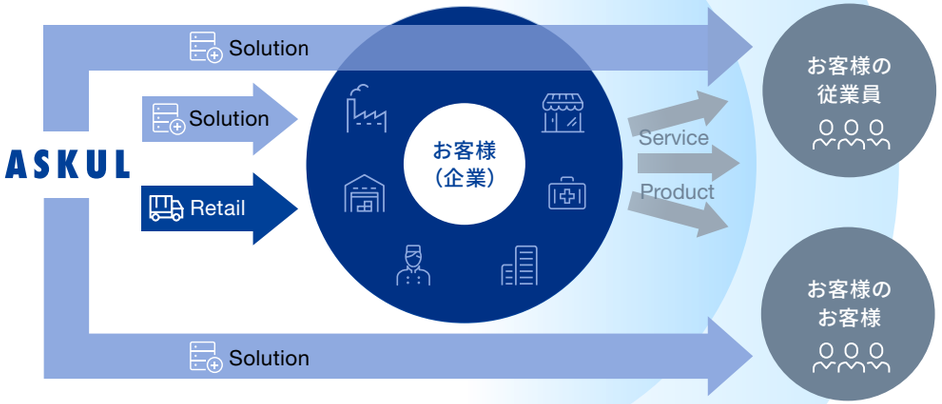
ソリューションビジネスへの積極的推進

「働く」ことの革新を目指し、企業の従業員様や企業のお客様に対するソリューションビジネスを積極的に推進します。

AIエージェントによる業務・サービスの革新

AIエージェントを最大限に活用することで、すべての間接業務をサポートし、「働く」ことの革新を実現します。

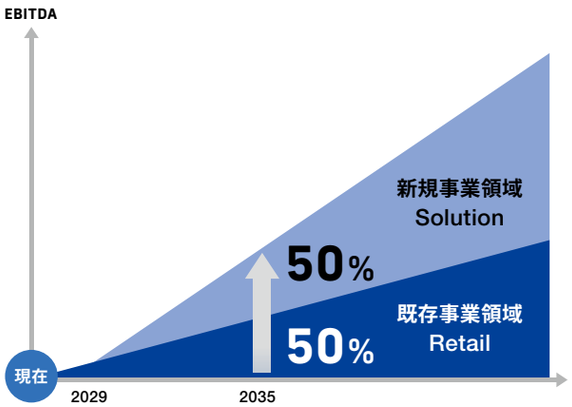
Beyond Retail －小売を超えて、働くを革新する－



2035年には全社EBITDAの半分が新規事業へ

M&Aや他社協業を積極的に活用

2035年までのマイルストーン



新規事業領域

2027年5月期（現在）

- CEO直轄組織による推進体制を構築
- PoCを積極推進

～2029年5月期

- 最大投資 1,000億円
- 売上高 200億円／営業利益 20億円

既存事業領域

～2029年5月期

- リテール事業の再成長
- 新規事業領域とのシナジーによるお客様基盤の強化

中期経営計画

2029年5月期を最終年度とする中期経営計画は、2035年に掲げる「Beyond Retail-小売を超えて、働くを革新する-」の実現に向けた重要なマイルストーンとして位置づけています。
リテール事業の成長と競争力強化に加え、新たな成長領域への投資やAI活用を通じてお客様への提供価値を高め、中長期的な成長基盤の構築を進めます。

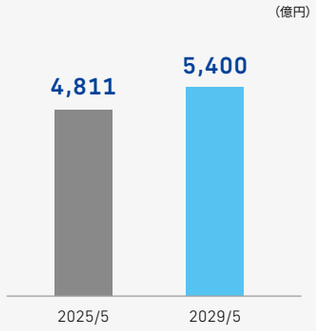
数値計画

中期経営計画では、連結売上高5,400億円、連結営業利益率3.7%、ROE20%を掲げています。まずはこれらの目標達成に注力するとともに、各戦略を着実に実行することで、その先のさらなる成長と収益性向上を追求します。

経営数値目標

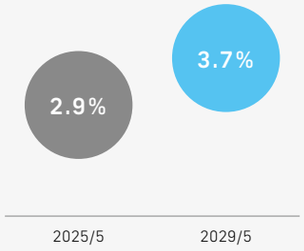
成長性

連結売上高



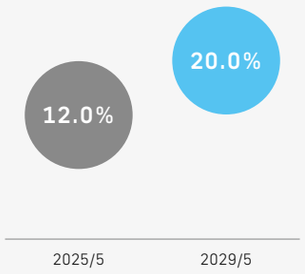
収益性

連結営業利益率



資本効率

連結株主資本利益率（ROE）*



* ROEのみ公表済み数値から見直し

重要戦略

「対人サービス業種」を重点ターゲットに、お客様の業種・規模に応じたアプローチを強化します。ビッグデータ×AIによる提案力の高度化と、「仕事場の日用品」を軸とした商品・物流の強化を通じて、LTV向上と持続的な成長を実現します。

重要戦略&施策のまとめ

	ターゲット	セールス&マーケティング		商品・物流
大企業	全業種	• 専任チームを増強 • 購買管理システム接続強化 • エージェント（販売代理店）との連携強化	ビッグデータ×AIを最大限活用し、LTV向上を図る • AIを用いた営業支援 • パーソナライズ販促	【商品】 「仕事場の日用品」 飲料／食品／掃除／作業／清掃／衛生／梱包／保護 • 対人サービス業種向け品揃え・オリジナル商品の拡充 • 価格競争力の強化 【物流】 • 物流品質の優位性維持（短納期・きめ細かなサービス） • LOHACOの納期短縮 • FEEDデンタルの翌日配送エリアの拡大
中堅	「対人サービス業種」 医療／介護／飲食／宿泊／小売／サービス	• エージェント（販売代理店）のリソースを集中		
中小		• PayPay（株）との協業等の新たなモデルの構築		
個人	働く人	• LINEヤフー（株）との協業 • 販売チャネルの拡大		

中期経営計画

リテール事業の再成長

戦略ターゲットと重点商材領域

前中期経営計画では、製造業や医療・介護分野向けに専門商材を拡充しましたが、ニーズとの乖離や非在庫中心の展開により、売上には直結しませんでした。物流力を十分に活かせなかった点も課題です。新たな中期経営計画では、成長が見込まれる「対人サービス業種」を戦略ターゲットに再定義し、重点商材も「仕事場の日用品」へと転換。お客様の期待に応える商品展開と、当社の物流力を最大限に活用することで、リテール事業の再成長を目指します。

対人サービス業種を戦略ターゲットに設定

対人サービス業種とは、医療・介護・飲食・宿泊・小売・サービス業など、人と接する機会の多い業種を指します。これらの業種は高い成長性と大きな開拓余地を有しており、業務効率化やサービス品質向上に対するニーズも高まっています。こうしたニーズに対し、「仕事場の日用品」を通じて価値を提供することで、お客様基盤の拡大と持続的な成長を目指します。

重点商材領域「仕事場の日用品」

「仕事場の日用品」は、飲料・食品、清掃・衛生用品、梱包資材など、業種を問わず幅広い職場で必要とされる商材であり、市場規模が大きく成長余地の大きい分野です。また、BtoB・BtoC双方のニーズを捉えやすく、オリジナル商品の展開による差別化や収益性向上も期待できます。当社は豊富な品揃えと物流力、商品開発力を活かし、「仕事場の日用品」を重点商材としてお客様の課題解決に貢献していきます。

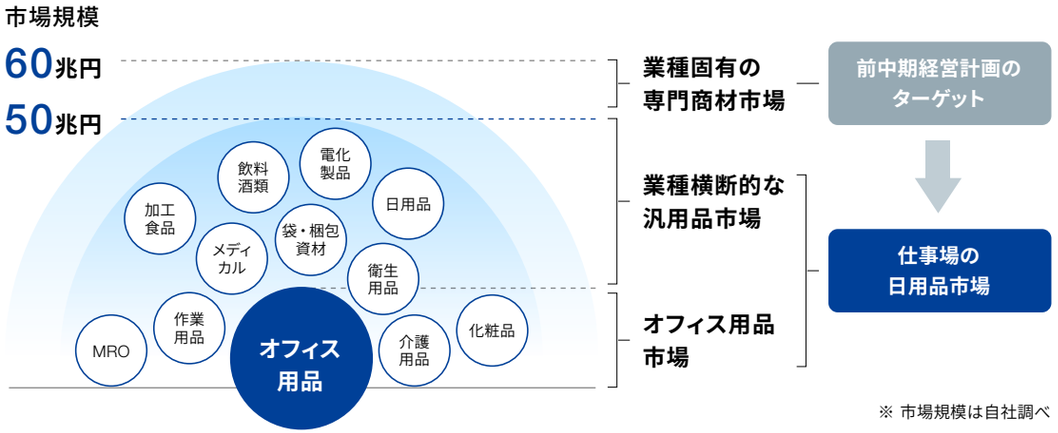
対人サービス業種を戦略ターゲットに設定

医療 | 介護 | 飲食 | 宿泊 | 小売 | サービス



高成長かつ開拓余地大

間接材市場（ BtoBとBtoC ）のイメージと規模



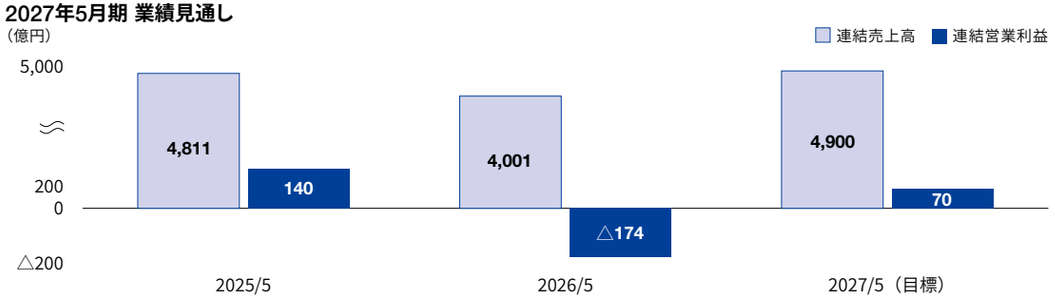
※ 市場規模は自社調べ

中期経営計画

2027年5月期の重点事項

中期経営計画2年目となる2027年5月期は、ランサムウェア攻撃の影響からの回復を経て、再び成長軌道へ戻す重要な一年と位置づけています。
売上成長軌道への回帰と収益構造改革を両輪で推進し、中期経営計画の達成に向けた基盤強化を進めます。

2027年5月期 業績見通し



売上成長軌道への回帰

- **お客様基盤の拡大**
  対人サービス業種を中心に、お客様基盤の拡大と新規顧客の獲得を進めます。
- **購入点数・LTVの向上**
  「仕事場の日用品」およびオリジナル商品の強化を通じて、お客様当たり購入点数の向上を図ります。
- **AI施策の本格展開**
  AIを活用したパーソナライズ提案を本格展開し、お客様への提案力向上と利用拡大につなげます。

収益構造改革

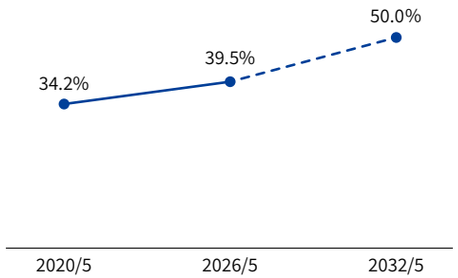
- **売上総利益率の改善**
  商品戦略や価格戦略の強化により、収益性向上を進めます。
- **物流効率の改善**
  物流拠点再編や配送効率化を進め、物流ネットワーク全体の最適化を図ります。
- **固定費構造の見直し**
  業務プロセスの効率化や固定費の見直しを進め、持続的な収益基盤を構築します。

TOPIC

対人サービス業種向けのオリジナル商品拡充で目指す売上構成比50%

ランサムウェア攻撃からの事業復旧に向けて実施した様々な販促から、改めて当社のオリジナル商品がお客様から高いご支持を得ていることを再認識しました。その競争優位性をさらに高めるため、現在約40%であるオリジナル商品の売上高構成比を2032年5月期末には50%まで高めることを目指します。特に強化するのが、今後の成長ターゲットとしている、医療、介護、飲食、宿泊、小売、サービスといった対人サービス業種向けであり、現場のお客様のニーズに対応する商品を拡充していきます。

オリジナル商品売上高構成比



CFO MESSAGE

復旧から再成長へ

― 収益性と資本効率向上を伴う成長で、企業価値の向上を目指します



玉井 継尋
取締役 CFO

2026年5月期の振り返り
～ランサムウェア攻撃からの復旧～

2026年5月期は、ランサムウェア攻撃によるシステム停止という、当社にとって極めて大きな困難に直面した一年でした。ステークホルダーの皆様に多大なご負担をおかけしたことを深く受け止めるとともに、私たちは事業の復旧を最優先に、全社一丸となってサービス提供体制の立て直しに取り組み、ランサムウェア攻撃の影響を織り込んだ修正計画を達成しました。これは、長年培ってきたお客様との信頼関係に加え、商品・物流・システムを担う従業員とパートナーの力によるものです。迅速な復旧を支えたのは、過去のインシデント対応で培った経験でした。発生当日に直ちに対策本部を立ち上げ、「開示可能な情報はすべて開示する」という姿勢を貫いたことも、結果として早期の回復につながった1つの要因と考えています。

財務・事業の観点で特筆すべきものは、顧客基盤の底堅さです。本格的な復旧までに108日を要する中でも、2月時点で90%を超えるお客様（顧客数ベース）に再びご利用いただきました。価格や品揃えだけでは説明のつかないこの回復力こそ、当社の「顧客基盤」と「事業基盤」の強さを示すものだと受け止めています。必要な商品を確実かつ迅速にお届けする物流品質への評価と、アスクルならではのオリジナル商品への支持の強さを改めて実感したことも、今後の収益の土台となる確かな手応えとなりました。修正計画の達成は、単年度の数字合わせにとどまらず、危機下でも損なわれなかった当社の事業基盤の強さを財務面から裏づけるものであり、これを再成長への確かな起点にしていきたいと考えています。

同時に、復旧局面では、お客様との接点をWeb中心へと移行してきたことによる課題も明らかになりました。特にBtoBビジネスにおいて、電話・訪問・紙媒体といったアナログの接点が、お客様との関係を再構築する上で重要な役割を果たすことを改めて認識しました。この学びを踏まえ、今後はデジタルとアナログを対立させるのではなく、それぞれの強みを活かした最適な

CFO MESSAGE

顧客接点を設計します。商品・提案内容・タイミング・チャネルを一層最適化することで、セールス・マーケティング活動の効果を高め、お客様一社一社の取引の深化につなげていきます。AIについても、顧客接点の高度化と日常業務の生産性向上を担うものとして活用し、そこで創出した時間を、人材の育成や能力開発に振り向けることで、持続的な成長を支える組織能力を強化します。

再成長への道筋と中期経営計画の達成に向けて

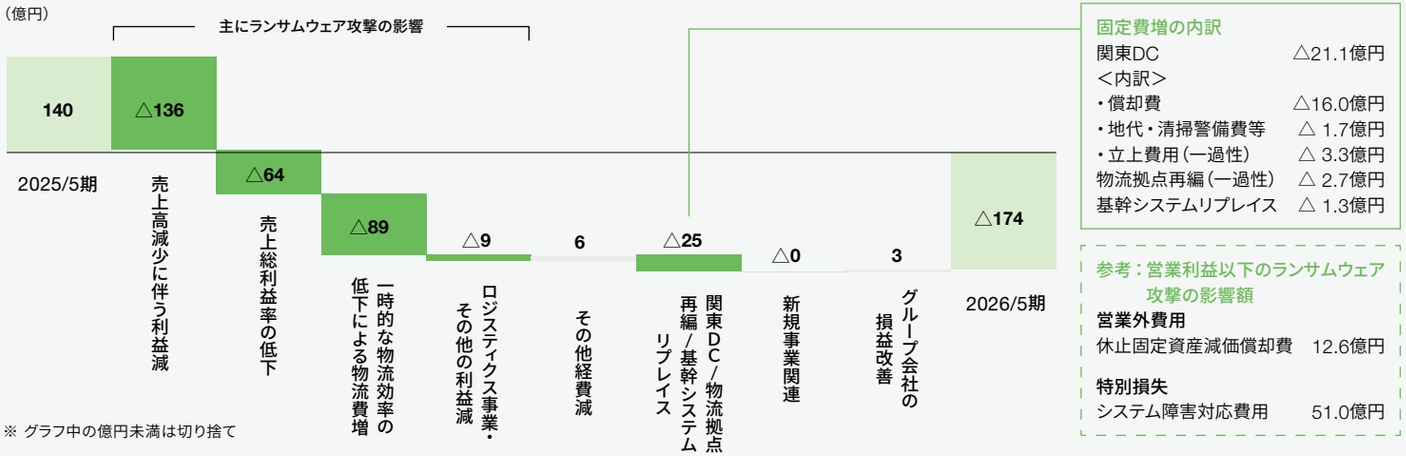
2027年5月期は、復旧から再成長へ明確に軸足を移す一年と位置づけています。売上高は、ランサムウェア攻撃による業績影響前の2025年5月期（4,811億円）を上回る4,900億円を計画する一方、営業利益は70億円と、2025年5月期のおよそ半分の水準にとどまります。これは、短期的な利益の最大化を優先するのではなく、中長期の持続的な成長基盤の構築を一義的に考えているためです。

上期はなお回復途上にあり、売上が本来の水準に戻らない中では固定費比率が上がり、物流も本来の生産性には届きません。物流は物量が戻ることで効率が高まる構造にあるため、同期は下期にかけて売上を回復させることで物流生産性と固定費比率を正常化させ、営業利益の大半を下期に創出する計画です。この結果、通期の利益は下期偏重となりますが、これは復旧に伴う一過性のプロセスです。同期には、ロイヤルカスタマーを増やし、LTV（顧客生涯価値）を軸に成長を取り戻し、2028年5月期以降は通期で安定的に利益を生み出せる収益構造へと移行します。需要面では、ご利用頻度の低いライトユーザーや、調達リスクの分散から他社との併用が進んだ大口のお客様に対し、AIを活用した最適なご提案と独自性のあるオリジナル商品の開発を通じて、お客様単価とLTVを高めていきます。

コスト面では、サービス品質を維持・向上させながら関東圏の物流センターの再編に取り組み、2026年5月期からの3年間で主に地代家賃を中心に約20億円削減する計画です。また、ASKUL東京DC・関東DCの新設、新Webサイトの構築、基幹システムのバージョンアップといった大型投資は一巡しつつあり、足元で高い水準にある減価償却費は、中期経営計画の最終年度である2029年5月期には2026年5月期比で30億円強低減する見込みです。こうしたコスト低減を通じて、2028年5月期には、年間を通じて安定的に利益を創出できる構造へ移行し、営業利益の倍増を目指し、中期経営計画の目標である2029年5月期の売上高5,400億円、営業利益率3.7%、ROE20%の達成へとつなげます。これらは、規模の拡大だけでなく、収益性と資本効率を伴う持続的な成長を実現するという経営の意思を示すものです。

資本効率の面では、ROEを、収益性、資本効率、財務レバレッジの3つの要素に分解して捉えています。私たちがまず注力するのは、事業そのものが生み出す収益性の回復です。ランサムウェア攻撃の影響で一時的に低下した各要素を、売上の回復と固定費・減価償却費の正常化によって着実に押し上げ、2029年5月期のROE20%へと積み上げていきます。あわせて、運転資本の管理やキャッシュ・コンバージョン・サイクルの適正化にも継続し

2026年5月期 営業利益増減要因



※ グラフ中の億円未満は切り捨て

固定費増の内訳

関東DC	△21.1億円
＜内訳＞	
・償却費	△16.0億円
・地代・清掃警備費等	△ 1.7億円
・立上費用（一過性）	△ 3.3億円
物流拠点再編（一過性）	△ 2.7億円
基幹システムリプレイス	△ 1.3億円

参考：営業利益以下のランサムウェア攻撃の影響額

営業外費用	
休止固定資産減価償却費	12.6億円
特別損失	
システム障害対応費用	51.0億円

CFO MESSAGE

て取り組み、事業から生み出すキャッシュ創出力そのものを高めていきます。既存の物販事業の競争力強化を土台に、M&Aを含む成長投資にも積極的に取り組み、当社の顧客基盤や物流・デジタルの強みを活かせる領域で、物販以外の新たな成長の柱を構築していきます。

財務規律の回復と成長投資の両立

当社は、成長投資、財務の健全性、株主還元を一体で捉えたキャピタルアロケーションを実践していきます。その目安となる財務規律として、現預金月商比率を1.0～1.5カ月、財務レバレッジ3倍、デット・エクイティ・レシオ1倍を目安としています。ランサムウェア攻撃の影響により自己資本が一時的に縮小し、財務レバレッジおよびデット・エクイティ・レシオは現在この目安を上回っていますが、これらは事業の回復による利益とキャッシュ・フローの正常化を通じて、自己資本を積み上げながら段階的に改善させていく考えです。自己資本の水準は2027年5月期中に目安まで戻すことは難しいものの、利益の積み上げとキャッシュ・フローの改善を通じて、中期経営計画の期間を通じて着実に回復させていきたいと考えています。

一方で、財務指標の改善のみを目的として成長機会を逸することは避けなければなりません。当初描いていた投資計画は財務環境の変化を踏まえて規模を見直しますが、成長投資そのものを止めるわけではありません。中期経営計画の最終年度にはEBITDAで300億円を超える水準を目指しており、事業が生み出すキャッシュを主な原資として、財務の健全性を回復・維持しながら、お客様からの支持が高いオリジナル商品開発の強化、新規事業領域への投資、M&Aなどにも並行して取り組みます。投資に際しては、戦略との整合性、投下資本に対する収益性、実現可能性、リスクを厳格に見極め、規律ある資本配分を徹底します。これまで進めてきた物流・システム・Webへの基盤投資の成果を、収益性の向上と次の成長投資の原資へと確実につなげ、投資と回収の好循環を築いていきたいと考えています。

こうした投資判断の根底にあるのは、資本コストを上回るリターンを生み出し続けるという規律です。投下した資本がどれだけの収益を生んでいるかを常に意識し、資本コストとのスプレッドを継続的に確認しながら、事業ポートフォリオと投資の優先順位を見極めていきます。中期経営計画で掲げるROE20%は、資本コストを十分に上回る水準を確保するという意思の表れでもあります。M&Aや新規事業への投資においても、投下資本利益率（ROIC）が資本コストを上回る蓋然性を厳格に見極めた上で意思決定していきます。

株主還元方針

株主還元については、総還元性向45%を基本方針としています。これは、成長投資と株主還元のバランスを取りながら、株主の皆様への還元を安定的に継続していくという私たちの考えを示すものです。2027年5月期は、1株当たり年間配当金20円を予想しており、配当を中心として総還元性向45%を確保する方針です。一時的に利益水準が低下する局面においても、自己株式取得も選択肢に加えながら、安定的な株主還元を維持していく考えです。業績の回復と収益構造改革の進展を通じて、1株当たり配当金についても、早期に従来の水準へ戻していきます。

まずは自己資本を着実に積み上げることを優先しつつ、財務の健全性、株主還元、成長投資のバランスを適切に取りながら、資本コストを上回るリターンを創出し、2029年5月期の目標達成と企業価値の向上につなげていきます。

ステークホルダーの皆様へ

2026年5月期は、経営体制の移行期でもありました。COOの退任に伴い取締役体制をスリム化し、意思決定のスピードを高めています。新たな経営体制のもと、データとAIを活用した事業変革を着実に推進していきます。CFOである私自身も、財務にとどまらず事業の現場にも一歩踏み込み、本部長・執行役員とより密に連携しながら、新たな体制を支えていきます。当社は大きな困難を経験しましたが、その経験を再成長への力に変えていきます。とりわけ、資本コストや資本効率に対する投資家の皆様の関心の高まりを重く受け止め、事業戦略とエクイティ・ストーリー、そして財務戦略の接続を、これまで以上に丁寧にお示ししてまいります。財務・非財務の両面から経営基盤を強化するとともに、透明性の高い情報開示と真摯な対話を通じて、その進捗を株主・投資家の皆様にお伝えしていきます。

共創資本

アスクルにおける共創資本の重要性

アスクルの事業は、創業以来「お客様のために進化し続ける」ことを軸に発展してきました。その根底には、仕入先であるサプライヤー、商品を届ける物流パートナー、お客様の開拓・サポートを担うエージェント、お客様の声を集約するサービスデスクパートナー、社会や地域のステークホルダーといった多様なステークホルダーとの信頼と協働が存在します。私たちが「共創資本」と呼ぶのは、こうした関係性を通じて蓄積される無形の資産であり、単なる取引関係を超えた価値創造の基盤です。事業環境が大きく変化する中で、環境をはじめとした社会課題の解決や、IT技術の変革やグローバルリスクといった事業環境の変化への対応は、アスクル単独でなし得るものではありません。だからこそ、商品開発、物流業務効率化、脱炭素や生物多様性の取り組み、地域社会との協働など、すべての事業活動で共創を通じて価値を高め続けることが不可欠です。共創資本の厚みが増すほどに、アスクルが提供するサービスや社会に還元する価値はより高度に、持続可能になっていきます。将来にわたり、共創資本はアスクルが成長を続け競争力を維持し、社会への価値を高めるための最も重要な基盤と位置づけています。

アスクルがこれまでの既存事業で増やしてきた共創資本

アスクルは、オフィス用品通販から始まり、医療・介護分野や、LOHACOによる個人向け通販など、多様な事業領域を展開してきました。その過程でサプライヤーや物流パートナーと積み上げてきた協働の実績は、共創資本の拡大に直結しています。例えば、オリジナル商品の企画開発では、お客様の声をベースに、サプライヤーとアスクルが互いの知見を持ち寄り、環境配慮やお客様のお困りごとを解決する新たな価値を提供する商品を生み出してきました。また、物流においては配送ルート最適化といった取り組みをパートナーと協力して進め、効率化と環境負荷低減を同時に実現しています。お客様の声に基づくサービス改善や、社会課題の解決に向けた取り組みを進める中で、信頼関係と共感の輪は着実に広がり、それがアスクルの競争力の源泉となりました。既存事業を通じて培った共創資本は、アスクルの持続的成長にとって欠かせない無形資産として確固たる基盤を築いています。

PICK UP

「いい明日がくる展」を開催

2026年5月、「いい明日がくる展」を開催しました。63社のメーカーが参画し、環境や社会課題の解決につながるエシカル商品105シリーズを展示。メーカーとの共創により生まれた商品やサービスの価値を体験的に発信するとともに、お客様・企業・社会をつなぐ共創の場として、新たな選択肢と気づきを提供しました。

エシラボ by ASKUL



共創資本の今後の進化

共創資本をさらに進化させるために「相互理解の深化」と「共創領域の拡大」に注力していきます。多様なステークホルダーと互いの強みを活かし合っていくことで共創によるインパクトを最大化させていきます。また、IT・AI技術を活かした取り組みや、脱炭素、生物多様性、資源循環といった地球視点での課題解決の取り組み、これらを踏まえた新たな商品・サービスの企画開発など、さらに高度な取り組みにも挑戦し、社会的価値と経済的価値の両立を共創を起点に実現していきます。

PICK UP

「アスツクル PITCH CAMP」を開催

アスクルは、スタートアップ企業との共創機会の創出を目的に「アスツクル PITCH CAMP」を開催しています。2025年の初開催に続き、2026年には第2回を実施しました。多様な知見を取り込みながら、新規事業創出や既存事業の成長につながる提案を共有し、お客様に新たな「うれしい」を届ける共創機会の創出を目指しています。

アスツクル PITCH CAMP

進化する強み

オリジナル商品売上高構成比50%へ
2032年5月期末を見据えた独自価値創造

当社は、2032年5月期末にオリジナル商品売上高構成比50%を目指しています。DNAである“お客様のために進化する”のもと、メーカー・サプライヤーとの共創を通じて、お客様と社会の課題解決に資するオリジナル商品の開発を推進しています。使い勝手や価格のみならず、環境配慮やデザイン、配送効率などを含めた総合的な価値の創出に取り組んでいます。

Point 01
お客様の声を開発の起点に

- メーカー・サプライヤーとともにお客様と社会課題を解決する商品で価値創出



アルカリ乾電池

GOOD DESIGN AWARD 2026年度受賞

Point 02
環境基準を策定・運用し、環境配慮商品の開発を推進

- 「再生材配合」や「バイオマス原料配合」など環境配慮商品の品揃えを拡大


コピー用紙
マルチペーパースーパーホワイト＋

Point 03
配送効率・受け取り負担・収納性を考慮した仕様

- 受け取り後の収納しやすさを考慮した商品サイズ・仕様


LOHACO Water
210ml ラベルレス

VOICE

お客様・社会から「選ばれる理由」をつくる商品開発へ



平舘 孝浩
執行役員
リテール商品本部
本部長

私たちが目指しているのは、単に商品を「売る」のではなく、お客様や社会の課題を起点に、新たな価値を生み出す商品本部への進化です。その中核となるのがオリジナル商品です。特に、人手不足をはじめ様々な課題を抱える対人サービス業種など、働く現場を深く理解し、そこで生まれるお困りごとを商品で解決することに一段と注力していきます。機能性や使いやすさ、デザイン、環境・社会への配慮を追求した商品開発は、新たに「2026年度グッドデザイン賞」で3案件の受賞にもつながりました。さらに、自社物流センターで使用したストレッチフィルムを回収し、ゴミ袋などの新たな商品へと生まれ変わらせる資源循環にも挑戦しています。こうした取り組みを通じて、社会価値と経済価値を両立させ、パートナーの皆様とともに、アスクルだからこそ提供できる「選ばれる理由」を増やし、新たな市場を創出していきます。

TOPIC

物流廃棄物を資源へと循環する取り組み

アスクルは、自社物流センターで荷崩れ防止に使用したストレッチフィルムの廃棄品を再資源化し、再生材を配合した業務用ゴミ袋を企画開発し販売しています。物流現場から生まれる廃棄物を資源として循環させることで、製造時のナフサ使用量を40%削減し、資源循環の推進と環境負荷の低減に取り組んでいます。


Matakul ゴミ袋

AI&テクノロジーによる価値創造

全社AI化プロジェクト

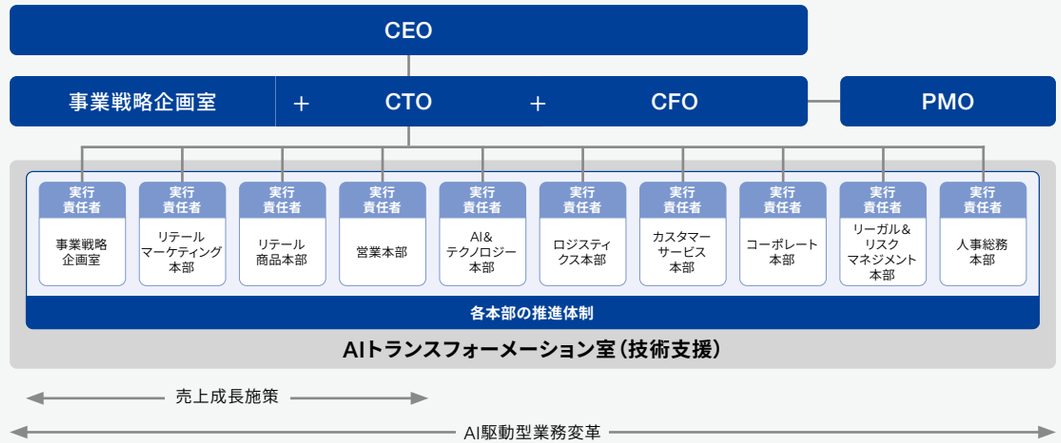
当社は、AIを単なる業務効率化ツールではなく、事業成長とお客様価値の向上を実現するための重要な経営基盤と位置づけています。

2026年5月期、専門組織「AIトランスフォーメーション室」を設置し、安全かつ効果的にAIを活用するための基盤・ルールの整備を進めるとともに、全部門に「AIアンバサダー」を配置し、現場起点の活用を推進してきました。AI利活用アワードには全社員の70%以上がエントリーするなど、AIを日常業務で活用する文化も着実に広がっています。

2027年5月期は、CEOを責任者とする全社推進体制へと発展させ、個人による活用から、組織として事業成果を生み出す段階へ移行します。社内に蓄積したデータとAIを接続し、売上拡大とコスト最適化への貢献を数値で捉えながら、業務の高度化・自動化を推進します。

これにより、社員がお客様への提案や新たな価値の創出など、人にしか担えない仕事に注力できる企業への変革を目指します。

全社AI化プロジェクト体制図



MESSAGE



保苅 真一
取締役 CTO
AI&テクノロジー本部
本部長

私たちは今、インターネットの普及やECの登場に匹敵し、それ以上ともなり得る大きな変革期に立っています。AIへの取り組みは、導入によるメリットを検討する段階ではなく、取り組まないことによるリスクを直視すべき経営課題です。ECが購買や商品探索のあり方を大きく変えたように、AIもお客様の行動や企業との接点、働き方を根本から変えていくと考えています。特に、ソフトウェア開発をはじめとするAIとの親和性が高い領域では、仕事の進め方そのものが急速に変化し、個人と組織の生産性にも大きな差が生まれます。私たちは、この変化を待つ側ではなく、自ら未来をつくる先行者でなければならないという強い危機感を持っています。

同時に、ASKULには、AI時代における大きな可能性があります。サプライチェーンの上流から、お客様へ商品をお届けするラストワンマイルまで、一連の業務プロセスを自ら担い、そこから得られる深い情報を蓄積していることは、当社ならではの強みです。AIによるサービスの質は、学習・参照できる情報の質や深さに大きく左右されます。当社の事業知見とデータをAIに結び付けることで、業務の高度化にとどまらず、より深くお客様を理解し、新たな購買体験やサービスを生み出せると考えています。

まず変革したいのは、営業、マーケティング、人事、財務、カスタマーサービスなど、全社に広がる業務プロセスです。既存業務を部分的に効率化するだけでなく、AIを前提として仕事の流れや役割を再設計していきます。中でも、システム開発・運用は重要な領域です。EC企業である当社では、事業上の多くのアクションがシステムを通じて実行されます。この領域の変革は、新たな価値を生み出す「攻め」と、安定的に事業を支える「守り」の両面で、当社のスピードを大きく左右します。

AIの進化によって、人の役割がなくなるとは考えていません。むしろ重要になるのは、AIと人の役割を設計する力、過去のデータや事例がない未来を構想する力、リスクを引き受けて意思決定する力、そして人と信頼関係を築く力です。こうした力を持つ人材を育てることも、CTOとしての重要な責任です。AIを技術部門だけのものにせず、全社員が自ら実装し、業務と会社を変えていく。AIの民主化を真の企業変革につなげ、ASKULを次の時代の先行者にすることが、私の使命です。

AI&テクノロジーによる価値創造

マーチャンダイジング領域 — CASE STUDY 1

アスクルは、サービスの基本価値と生産性の向上に向け、マーチャンダイジング業務の高度化を推進しています。データとAI・テクノロジーを活用して業務プロセスや意思決定を進化させることにより、商品担当者であるMDがお客様起点での価値創出により注力できる環境整備を進めています。主に以下を重点テーマとして取り組んでいます。

1 データ活用による意思決定の高度化
外部データ・自社データを活用し、商品戦略に応じた迅速かつ柔軟な価格最適化を実現。あわせて、データに基づく品揃え強化を進め、お客様のニーズを捉えた商品選定を高度化する。

2 社内システムの統合による業務の一元化
複数のシステムに分散していた販促業務を一元化し、対応の効率化・自動化を推進。商品登録やタスク・進捗管理など多様な業務の一元管理も進め、オペレーション負荷を低減し、生産性向上を図る。

これらを実現するためにシステム化に着手しました。

商品採用業務のデジタル化・自動化



課題
- MDの経験や知見への依存度が高く、業務の再現性向上が課題となっている
- システム分散により業務横断でのデータ活用や業務連携に課題がある
- データ活用による業務高度化・自動化の余地が大きい

施策概要
- お客様のニーズを捉えた商品選定をデータに基づき示唆する仕組みを構築
- 複数のシステムに分散する業務を一元化
- 商品登録などの作業部分を自動化

マーチャンダイジング業務統合基盤にAIを活用

MDは商品販売に関わる多様な業務や関係者との連携を担っており、業務効率化と品質向上の両立が求められます。その実現を支える業務統合基盤をAI駆動開発手法（AI-DLC）によりシステムを構築し、MD業務の変革と業務プロセスの高度化を実現しています。また、市場調査や商品登録などの業務を効率化・自動化するとともに、MD、業務改革、システムの各機能を横断した継続的な改善体制を構築しています。AI-DLCを活用した品揃え改革では、新システムの開発期間を従来比約半分に短縮。お客様起点での新たな価値創造に注力できる環境を整えています。

営業マーケティング領域 — CASE STUDY 2

AI活用による営業・マーケティングの高度化

当社は、AIの活用を通じて営業活動とマーケティング施策の高度化を進め、お客様一人ひとりに最適な提案の実現と、継続的な提供価値の向上を目指しています。

営業領域では、提案先の選定から提案内容の示唆提供までをAIで支援する仕組みを整備し、担当販売店の提案品質向上と業務効率化を推進します。これにより、お客様への理解を深めながら、より価値の高い提案を迅速に行える体制を構築しています。

また、マーケティング領域では、お客様の購買行動やニーズに応じて、紙媒体とデジタルを組み合わせた最適な販促施策を展開しています。顧客接点のパーソナライズを進めることで、必要な情報を適切なタイミングで届けるとともに、購買頻度や購買単価の向上につなげています。現在はPoCを通じて精度向上を図りながらシステムの本格展開を進めており、AIを活用した営業・マーケティング変革により、お客様への提供価値と事業成長の両立を実現していきます。

TOPIC

AI活用による迅速な意思決定で供給リスクに対応

当社は、MD業務の高度化で培ったデータ活用基盤とAIによる分析を活用し、事業環境の変化への対応力強化を進めています。2026年には、中東情勢の緊迫化に伴うナフサ供給不安を受け、商品の供給リスクや需要変動を早期に分析し、調達方針の策定や取引先との協議を迅速に実施しました。従来は需要分析、需給予測、方針検討、提案資料作成に約2週間を要していましたが、AIを活用することで約3時間へと大幅に短縮しました。これにより、社会インフラを支える商品の安定供給に貢献するとともに、不確実性の高い環境下における意思決定の迅速化と事業レジリエンスの向上を実現しています。

ロジスティクス戦略

アスクル物流における自動化・DX全体像

流通の川上から川下までの全体最適を物流設計の根幹に据え、マシンパワーとマンパワーを融合しながら、それぞれのプロセスのDXを推進することで、従業員の労働負荷低減や無駄なコストを生まない物流を実現しています。



*1 バース：トラックバースの略。荷物の積み下ろしをするためトラックを駐停車しておくスペースのこと
*2 ASN：Advanced Shipping Notice（事前出荷通知）の略。サプライヤー等が、物流センター側に出荷情報（納品日、商品情報、数量など）を事前に通知すること
*3 SCM：Shipping Carton（Container）Markingの略。オリコン等に貼るバーコードのついた納品ラベル（SCMラベル）を指す。荷物の受け取り側が開梱しなくても、内容詳細や伝票番号等を確認できる
*4 EDI：Electronic Data Interchangeの略。電子データ交換のこと。企業間で発注書や受注書、納品書、請求書などの帳票のやり取りをネットワークを介して、電子データで行う

ロジスティクス戦略

新たなロジスティクスモデルへ ～課題解決の3つの方向性～

物流

生産性のさらなる向上と深刻化する労働力不足への対応策として、ロジスティクス領域では3つの重点施策を推進しています。第一に、膨大な物流ビッグデータを解析・活用し、発注量の平準化や在庫配置の最適化を図ることで、業務全体の効率化とコスト削減を実現しています。第二に、AI技術を導入し、業務プロセスの高度化によって、迅速かつ柔軟なオペレーションを可能にしています。第三に、物流センター内の作業にロボット設備を導入することで、作業の省人化と品質・安全性の向上を目指しており、持続可能な物流体制の構築に努めています。

❶ データドリブン

膨大な物流ビッグデータを高度に分析し、発注や在庫管理プロセス全体を最適化することで、CO_2排出などの環境負荷を低減するとともに、輸送費や保管費などのコスト削減を実現します。

・発注量平準化

需要に応じて発注量が変化する従来の「都度発注」から脱却し、アスクルからサプライヤーへの発注の際に、EC事業者起点で開発した独自AIを用いて発注量を平準化することで、輸送車両台数の削減・CO_2の排出量削減を目指す実証実験を2022年から開始。一定の効果が得られたため、現在、複数のサプライヤーを対象に取り組みを拡大しています。

・在庫配置最適化

2021年から物流センターの在庫容量や出荷能力・各商品の在庫量・膨大な出荷実績データなどをもとに、進化計算の手法で商品ごとの適切な在庫配置を算出し、各物流センターの在庫配置と在庫量を最適化しています。テクノロジーの力で荷物の荷分かれをなくし、配送費の削減に努めています。

❷ AIトランスフォーメーション

AIの高度な分析により、配送ルートの最適化と倉庫間の在庫移動の効率化を実現し、全体の輸送プロセスを安定化させて積載率を向上させることで、業務全体の生産性と物流効率の大幅な向上を可能にします。

・配送ルート最適化

AIが日々の受注状況や配送エリア内の条件（道路、駐車場等）を総合的に分析し、最適な配送ルートを提案することで、配送効率や業務全体の生産性を最大限に向上させます。

・倉庫間移動の最適化

AIを活用して倉庫間における在庫移動量の変動や波動を効果的に抑制し、トラックやコンテナなどの輸送手段の積載率をさらに向上させるとともに、全体の輸送プロセスの安定化と効率化を実現します。

❸ 庫内作業のロボティクス&オートメーション

アスクルの物流センターでは、数多くのロボティクスを導入しています。その背景には、ロボティクス導入による生産性向上の目的はもとより「働くスタッフの負担を減らし、長く楽しく働ける環境をつくりたい」という想いがあります。庫内作業の中でも特に身体負荷の高い長距離歩行や重量物の運搬等は人に代わって最新鋭のロボティクスが対応することで、労働負荷の低減と生産性の向上の両立を実現しています。

また、ロボティクス導入にあたっては、アスクルのロジスティクス分野のスペシャリストが物流センターの立ち上げの段階から携わり設計しています。



- AGV：Automatic Guided Vehicle（自動的に誘導される車両・ロボット）の略
- AMR：Autonomous Mobile Robotの略。自律走行搬送ロボットのこと。カメラやセンサー等によるセンシング技術とAIを活用して、自ら移動環境の地図を作成し、自己位置を推定しながら、人や障害物を避けて移動するロボット
- シャトル（システム）：主に自動倉庫などにおいて入出庫を行うための高速で走行する設備
- デパレタイズ：パレットから個々の荷物をばらす作業。装置はデパレタイザという（対義語：パレタイズ＝パレットへの積みつけ）

ロジスティクス戦略

当日・翌日配送を実現する物流プラットフォーム

主要なセンター

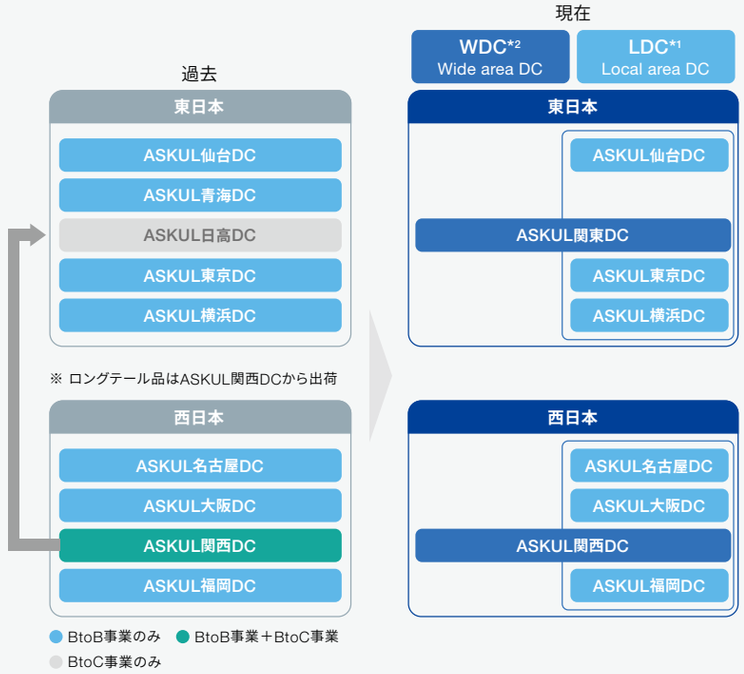
アスクルはお客様に当日・翌日配送を実現するために全国に10拠点の物流センターを構え、自社グループで運営しています。荷物の約7割を自社の配送管理システムを活用してお届けしています。

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。

中期的な物流センター戦略 WDC/LDC構想

アスクルは、中長期的な物流競争力の強化に向け、WDC/LDC構想に基づく物流拠点戦略を推進しています。高頻度商品を担うLDC*1とロングテール商品を担うWDC*2を最適配置するとともに、東西のマザーセンターを軸とした物流ネットワークの再編を進めることで、物流全体の最適化を図ります。東日本の中核拠点であるASKUL関東DCへの商品集約や既存センター機能の再構築を通じて、配送距離の短縮、在庫の共有化、配送効率および物流品質の向上を実現し、構造的なローコスト化と持続可能な物流基盤の構築を推進していきます。

*1 LDC：Local Distribution Center
ASKUL向け＋LOHACO向け出荷
*2 WDC：Wide Distribution Center
ロングテール商品含むASKUL向け＋LOHACO向け出荷



MESSAGE



池田 和幸
執行役員 CLO
ロジスティクス本部
本部長

AIとロボティクスで物流を進化させ、持続可能な社会と事業成長の両立を実現します

改正物流効率化法の施行により、物流は一部門の課題から経営の中核課題へと位置づけが大きく変わりました。当社はこの流れを、強みである物流機能を一段と磨き上げる機会と捉え、AI活用を成長の中核に据えています。

軸は2つあります。1つは、ロボティクスに代表されるフィジカルAIとデータ活用の融合です。庫内では先進設備とロボティクスを連携させ、労務負担を軽減しながら高い生産性と品質を両立します。あわせて、アスクルの物流資産を最大限に活用するため、データとAIで在庫配置と出荷機能を最適化しています。従来2拠点のWDCで対応していたLOHACO出荷をBtoB向けのLDC出荷と併用する体制へ広げ、お届けのリードタイム短縮と物流コスト低減を同時に実現しました。

もう1つは、これら全体を統合するオーケストレーションのAI活用です。在庫・出荷・輸送の各機能を横断して需要を予測し、独自の輸送管理システムで車両の積載率を高め、物流ネットワーク全体を最適に制御します。これは輸送効率化を通じたCO_2削減にも直結します。

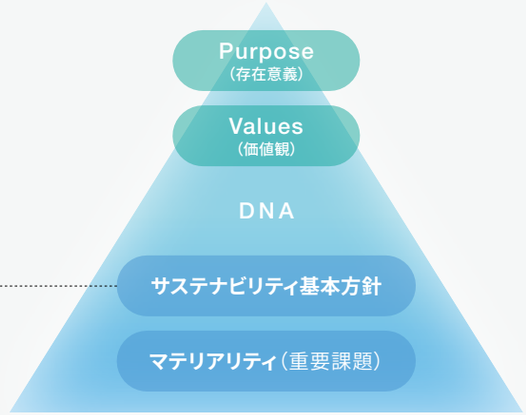
これらの投資は、法対応にとどまらず、ドライバーや庫内で働く人々の持続可能性を高め、社会全体の物流を支える責任の実践です。私たちは物流を成長のエンジンへと進化させ、お客様と社会の明日に「うれしい」を届け続けます。

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

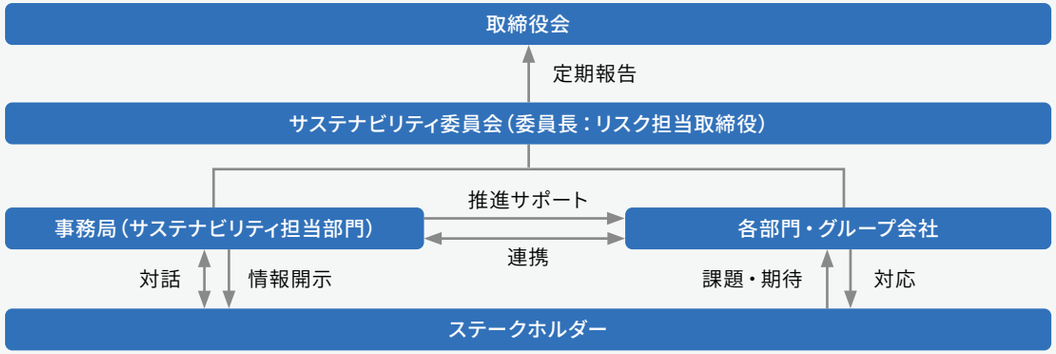
アスクルは、2020年12月、持続可能な社会の実現に向けた活動指針として、「サステナビリティ基本方針」および「マテリアリティ（重要課題）」を策定しました。事業を通じた社会課題の解決に取り組み、進化し続けることで、企業としての持続的な成長と、持続可能な社会への責任を両立させていきます。

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、お取引先、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

事業環境の変化やステークホルダーとの対話を踏まえ、当社への財務影響と社会・環境への影響の両面から重要課題を評価し、マテリアリティおよび目標・KPIの継続的な見直しを実施。

アスクルのマテリアリティ（重要課題）

マテリアリティ（重要課題）に基づく目標・KPI 一覧

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）の見直しとあわせて、各マテリアリティに紐づく目標・KPIについても、事業戦略や外部環境の変化を踏まえ継続的に見直していきます。

DXによるサービスの変革

1 最高の顧客体験の創造
2 革新的バリューチェーンの構築



共創によるイノベーション

3 商品とサービスを通じた新たな価値の創出
4 資源循環型プラットフォームの実現



次世代につなぐ地球環境への貢献

5 脱炭素社会の実現に向けた挑戦
6 生物多様性の保全



サステナブルな企業活動を支える人材育成

9 個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進
10 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



責任あるサプライチェーンの構築

7 サステナブルな調達の実現
8 ライフラインとしての責任の全う



基盤

11 透明性の高いガバナンスの実現（含むデータセキュリティ）　12 心身ともに安心・安全に働ける健康経営　13 健全な財務体質の維持・向上

人的資本の強化



CHO MESSAGE

中期経営計画の結実に向けて

— 事業と人の成長がリンクする未来へ

伊藤 珠美
執行役員 CHO
人事総務本部 本部長

2035年マイルストーン「Beyond Retail一働くを革新する」および中期経営計画の実現には、事業の進化とともに、社員一人ひとりが挑戦し、学び続け、自ら成長していくことが不可欠です。人的資本を価値創造の源泉と捉え、その可能性を最大限に引き出すことが、アスクルの持続的な成長につながると考えています。

アスクルのDNAは「お客様のために進化する」ことです。テクノロジーや社会環境が大きく変化する中で、私たちには日々の業務遂行力に加え、お客様の課題を先回りして捉え、新たな価値を生み出す力が求められています。AIはその力を引き出し、人がより創造的に挑戦するための重要なパートナーです。

私は、人事制度を「経営の翻訳装置」と捉えています。経営の方向性を社員一人ひとりの挑戦や成長、日々の行動へつなげることが、人事の重要な役割です。人材戦略を経営戦略そのものと位置づけ、AI活用人材の育成をはじめ、成長領域である新規事業開発、エンタープライズ営業、商品開発への人材シフトやリスキル、さらには次世代リーダーの育成を推進しています。また、社員が「まずやってみよう」と一歩を踏み出せる環境を整え、挑戦を通じて得た学びを組織全体で共有し、次の価値創出につなげていきます。多様な人材がそれぞれの強みを発揮し、学び続け、変化を前向きに楽しむ組織であり続けること。それが、アスクルの持続的な成長を支える人的資本の強化につながると考えています。

これからも私たちは、「働く」を支える新たな価値を創造し、すべての人の明日に「うれしい」を届け続けていきます。

AI時代の人材戦略

AIと人の協働による成長循環モデル



2035年マイルストーン：Beyond Retail

「働くを革新する」リーディングカンパニーへ

AIで創出した時間と人材の力を成長領域に活かし、持続的成長と社員還元を実現する。

- 既存リテール事業の再成長
- 新たな価値提供領域の確立・拡大

ACTION 成長領域*へ

リスキルと連動し、
成長領域で活躍する人材を100名以上へ拡大

* 戦略領域：商品開発・エンタープライズ営業・新規事業開発

OUTCOME 持続的な成長

売上生産性20%以上向上／
成長機会・社員還元の拡大

成長循環を支える重点人材方針

1 AI活用人材の育成
2 成長領域へのリスキル
3 次世代リーダー育成

人的資本の強化

成長循環を支える重点人材育成方針

実現に向け、ASKUL Values（価値観）である「変革と最速」を体現する人的資本の強化に取り組んでいます。具体的には、AI・DXなどの専門性向上やリスキリング、新たな領域への挑戦機会を通じて自律的な成長を支援するとともに、マネジメントをポータブルなスキルとして再定義し、多様な人材の登用を促進しています。こうした取り組みにより、変化を先取りし、迅速に価値を生み出す人と組織を育て、持続的な企業価値向上につなげます。

1 AI活用人材の育成

経営戦略の実現と持続的な企業価値向上につなげるため、AI活用を担う人材の育成と組織基盤の強化を進めています。教育・環境整備・全社横断プロジェクトを担う専門組織を設置するとともに、各事業部門に「AIアンバサダー」を任命し、現場への浸透と活用を促進しています。また、各部門が自ら業務課題を起点にAI活用を企画し、AIモジュールを制作・展開できる環境を整備しています。さらに、進捗・浸透度・成果をKPIとして可視化し、人的資本の価値向上と業務変革を両立させ、全社的な生産性向上と企業価値向上につなげています。

AI活用実績目標

全部門の70%以上からのエントリー（2029年5月期目標）

エントリー基準*

①既存の部門内の業務において、生産性を50%以上改善していること
②これまでにない新たな価値（売上・利益等）を創出していること
* ①または②のいずれかを満たすこと

2 成長領域へのリスキル

社員一人ひとりの専門性の向上とリスキリングを推進しています。DXやAIをはじめとする高度な専門領域については、専門性を有する人材を認定する制度を設け、計画的な育成とキャリア形成を支援しています。また、社内公募による異動や社内副業制度を通じて、社員が自ら新たな領域に挑戦し、経験やスキルの幅を広げる機会を創出しています。さらに、社外団体との協業への参加など、部門や専門領域を超えた交流・実践の場を提供し、多様な視点と経験を持つ人材の育成を進めています。これらを通じて、変化を成長機会と捉え、新たな価値を創出できる人的資本の強化を図ります。

認定職制度の運用・拡大

2領域（2026年5月期実績）
▼
5領域（2029年5月期目標）

成長領域への人材シフト数

55名（2026年5月期実績）
▼
100名以上（2029年5月期目標）

3 次世代リーダー育成

新規事業の創出に向け、今後さらに柔軟な組織運営が求められる中、従来の部門内での経験を前提としたマネジメント人材の育成・登用を見直し、環境や役割の変化に対応し、AIと人それぞれの強みを活かして組織を動かすマネジメント力を、組織を超えて活かせるポータブルなスキルとして再定義しました。これに伴い、マネジメントへの挑戦から登用に至るプロセスをオープン化するとともに、年齢や性別にかかわらず、能力・成果を発揮する人材を幅広く発掘するロングリストを整備し、若手・女性を含む多様な人材の登用を促進しています。また、組織の変化に応じて一度マネジメントを離れた人材も再び登用できる人材プールを整備し、柔軟かつ持続的なリーダー人材の確保と育成につなげています。

プール人材数

60名以上（2029年5月期目標）

人的資本の強化

Purpose
（存在意義）

DNA

Values
（価値観）

ASKUL DNAを、変革の力へ

戦略の実現に向け、「お客様のために進化する」というDNAを原点に、「変革と最速」「多様性と共創」「誠実と誇り」を体現する企業文化を育んでいます。お客様との対話から変化を捉え、迅速に挑戦するとともに、多様な人材が互いの強みを活かし、感謝と誠実さを行動に変えることで、人的資本の価値を高め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

DNA（原点）
お客様のために進化する → 変革挑戦 → Beyond Retail 未来へ

変化の時こそ、DNAを大切にしたい。

Beyond Retailという変革の時代において、私たちはあらためてASKUL WAYを再確認し、
社員一人ひとりの行動につなげていきます。
それが、持続的な成長と新たな価値の創出に向けた原動力となります。

変革と最速

お客様起点で、変革を最速で加速する

「HELLO 47 by ASKUL」は、社長自らが先頭に立ち、社員とともに全国47都道府県のお客様を訪問し、直接対話を重ねる全社横断プロジェクトです。お客様の声や変化をいち早く捉え、商品・サービスや事業戦略に反映することで、変革を加速し、事業成長につなげます。また、全社でお客様と向き合うことを通じて、「お客様のために進化する」というDNAを実践し、変化を価値創出につなげる文化を醸成します。**社員有志200名の参加を目指します。**

多様性と共創

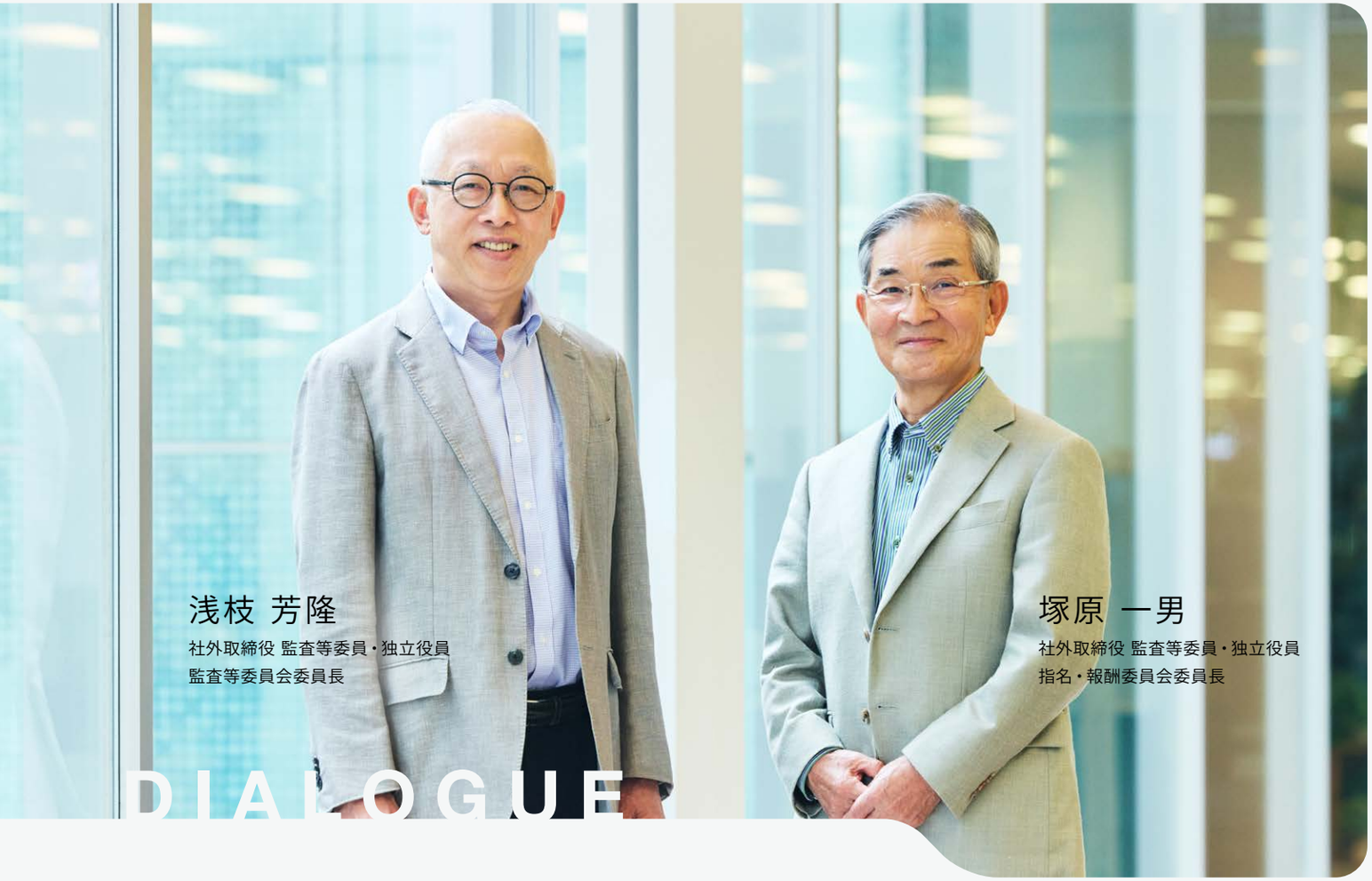
AI時代を、多様な人材の共創で切り拓く

AI時代や流動性の高い組織への変化を見据え、女性・若手・専門人材を含む多様な人材が強みを活かし、挑戦・成長できるよう、教育・登用の仕組みを再設計しています。あわせて、エンゲージメントサーベイも見直し、挑戦機会の公平性を可視化。多様な人材の共創を促し、**2027年5月期は女性管理職比率25%、男性育児休業取得率100%を目指します。**

誠実と誇り

お客様への感謝を、働く誇りにつなげる

文化醸成を目的に2025年発足した「アスツクルプロジェクト」では、お客様への感謝を形にしたマグネットを制作。有志の社員が日頃から携帯し、飲食店や病院、取引先企業などでアスクルをご利用いただいているお客様を見つけた際に、感謝の気持ちを直接お伝えしています。累計253名の社員が参加し、990件のお客様へ配布。感謝を行動に変え、アスクルで働く誇りを育む文化につなげています。



社外取締役対談

危機を越え、生まれ変わるアスクルの変革を全力で後押ししていきます

2025年10月に発生したランサムウェア攻撃という危機を経て、当社は成松新社長のもと、再成長への一歩を踏み出しました。危機対応から何を学び、変革をどのように後押ししていくのか。独立社外取締役で指名・報酬委員会委員長を務める塚原氏と監査等委員会委員長を務める浅枝氏が、復旧の総括と新社長への期待、そして攻めのガバナンスのあり方について語り合いました。

ランサムウェア攻撃からの復旧

塚原　2025年10月に発生したランサムウェア攻撃を受けてからの初動は、お客様対応や報道対応、システム復旧のいずれも非常に迅速かつ適切だったと評価しています。また、早い段階でLINEヤフー株式会社の協力を得て、技術面で強力な支援を受けられたことも早期復旧を後押ししました。その過程を見て、当社は全社一丸でベクトルを揃えて動ける会社であることを改めて実感しました。

浅枝　攻撃を受け、多くの方々にご迷惑をおかけした事実は、真摯に反省しなければなりません。その上で、部門や立場の違いを越え、復旧という1つの目標に向かって全従業員が力を合わせて対応した有事の団結力は高く評価したいと思います。一方で、その力を平時から発揮できていればという思いもあります。やればできる会社ですから、日常の業務でも同じように動ける組織へと変わってほしいですね。

社外取締役対談



塚原　厳しい状況の中でも、経営陣が動揺していなかったことも非常に頼もしく感じました。有事において経営陣が動揺する姿を見せれば、周りも不安になります。また、開示できるものはしっかり開示するという姿勢も、復旧のスピード感につながったと思います。

浅枝　そうですね。お客様や従業員、エージェントの皆様が不安を抱える中、攻撃者を利する情報には細心の注意を払いながら、できるかぎり正確な情報をタイムリーに開示する方針を早期に打ち出したことが、外部からの評価にも結びついたのだと思います。

有事における社外取締役の役割

塚原　発生当初から執行部門は落ち着いて的確に対応していましたので、社外から余計なことを言って邪魔しないことを最も意識していました。その上で私たちとしては、これまでのガバナンスに反省すべき点がなかったかを検証する体制づくりも並行して進めていました。

浅枝　私たちはサイバー攻撃対策の専門家ではありません。社外取締役の役割は、背景にある問題をガバナンスの観点から見ることです。発生直後、執行側は分単位のプレッシャーと膨大な対外対応を抱えていました。必要な報告は受けつつも、必要以上に情報を求めない、一方で、連絡手段は常に開いておき、相談があれば即座に応じる。まずは執行側が対応に全力を尽くせる環境を整えることに注力しました。

インシデント総括委員会の立ち上げと3つの提言

浅枝　対応が一段落した2026年2月に取締役会の諮問を受け、監査等委員を含む独立社外取締役を中心にインシデント総括委員会を立ち上げました。事実関係を確認した上で根本原因や背景を整理し、6月に3つの提言を行いました。

1つ目は、組織規程における権限と責任の曖昧さです。各部門や、一線から三線において、それぞれの責任の範囲が明確でない部分があったことにより、セキュリティ対応に時間がかかってしまった可能性もあったため、その見直しが必要だということを提言しました。

2つ目は企業文化です。当社は自分の領域はしっかりやり遂げる組織ですが、他部門への関心や共有は十分ではなく、気になったことがあっても発言を遠慮する空気があったように思います。他部門にもっと踏み込んで意見する文化があれば、より早い段階でリスクを捉え、対応できた可能性もあります。そのための人員配置やローテーションの見直しも提言しました。

3つ目はリスクマネジメントとBCPです。もちろんこれまでもリスク管理は行っていましたが、サイバー攻撃がもたらすインパクトの大きさを十分には把握できていませんでした。影響が大きいことは分かっていても、その深刻さは、起きて初めて実感しました。今後は、リスク評価を常にアップデートし、外部の専門家も交えて取り組むべきということを提言しました。

塚原　インシデント総括委員会には社外の弁護士も加わり、リスクマネジメントにも外部の客観的な視点を入れて提言し、その提言を踏まえてすでに組織変更を行いました。二度と同じことを起こさぬよう、その進捗を取締役会で継続的に確認しており、今回の経験を契機に、当社のリスクマネジメントの水準は着実に強化されていると考えています。

社外取締役対談

復旧で見えたアスクルの強み

浅枝　サイバー攻撃を受けた際、吉岡前社長は最初に「私たちは、被害者ではなく、お客様に対する加害者である」というメッセージを発信しました。お客様を第一に考えるその自覚が復旧対応全体に貫かれ、全社が一丸となって動いたことは、まさに当社の強みだと改めて感じました。

塚原　その通りだと思います。まだ十分ではありませんが、これだけ多くのお客様が戻ってきてくださったのは、これまで積み重ねてきた当社のお客様に対する姿勢による信頼の大きさの表れだと思います。

浅枝　当社自身も自覚していなかったかもしれませんが、商品を翌日に届けることを何十年も積み重ねてきたことで、当社のサービスはお客様にとって、普段は意識されない日常のインフラ、いわば空気のような存在になっていたのだと思います。それこそが、早期にお客様が戻ってきてくださった理由だと思います。

成松新社長への期待

塚原　当社では2020年に指名・報酬委員会のあり方を大きく見直し、サクセッションプランの一環として執行役員の選任から関わってきました。その時に選ばれた一人が成松さんです。委員会ではその時から成松さんの特徴は変革力であると認識していました。変革には、健全な批判精神だけでなく、新しく大きなことを構想する力が必要で、成松さんはその構想力を備えていました。一方で、委員会が唯一懸念していたのは、その変革力に人がついてくるリーダーシップがあるかどうかでした。

しかし、今回のサイバー攻撃対応では、まさに「疾風に勁草を知る」の言葉通りでした。先頭に立つだけでなく、経営の危機を自ら担うという強い意識が、言動や態度に表れていました。吉岡前社長もこのリーダーシップを高く評価し、後継者に推したいと提案された際には、委員会のメンバー全員がすぐに納得しました。

経歴の面でも、成松さんは当社の最大の強みであるマーチャンダイジングと物流の双方を経験しています。最も理論的な思考が求められる領域と、現業を持つ最も泥臭い領域の両方を熟知していることは、経営を総合的に見る上で大きな財産です。

浅枝　企業文化は守るべきだと思いますが、変えるべき部分は壊す覚悟がなければ変革はできません。私も成松さんはその覚悟を持った人だと思います。

塚原　今必要なのは、事業のあり方そのものを変えることです。前中期経営計画は、従来の当社をどう改良していくかという発想で作られていました。現中期経営計画は、今後の当社が将来どうあるべきかからバックキャストして、今何をすべきかを描いています。もちろん既存事業を守ることも重要ですが、それが前面に出ると組織は変わりません。原点は間違いなく変革なのです。



浅枝　私が、成松さんにもう1つ期待したいのは経営・意思決定のスピード感です。変化の速い時代、M&Aにこだわらず、資本提携などさまざまな手法を柔軟に組み合わせて、スピード感をもって変革を進めてほしいと思っています。

塚原　成松さん自身のスピード感は心配していません。課題はそれに合わせた組織全体のスピード感であり、この点は私たち社外取締役も含めて支援すべき点だと思っています。

社外取締役対談

中期経営計画の達成に向けて

塚原　当社は、DNAやビジョンなどを言語化する力が非常に高い会社ですが、それを具体的な物語に展開し、社員一人ひとりまで届ける力がやや不足しています。PDCAで言えば、計画（P）には力があるものの、実行（D）にやや弱さがあり、執行役員や統括部長クラスが目標を具体化し、行動計画に落とし込むところまで展開しきれていない部分があります。今後は、戦略を戦術へ、さらに具体的な打ち手へと分解していく力が必要になると思っています。

浅枝　DNAやビジョンを浸透させるためには、社長一人の力では足りません。周りの執行役員や統括部長クラスが、社員一人ひとりに腹落ちさせ、収益に結びつくと実感させることができれば、会社は変わっていき、成長していくはずです。

攻めのガバナンスへ

浅枝　取締役会の「質」とは、ステークホルダーの期待にどれだけ応えられたかだと思います。期待はさまざまで、すべて同時に応えるのは困難です。だからこそ、「期待値のポートフォリオ」として優先順位と配分を決め、常に見直していくことが重要であり、そのバランスを一歩引いた目で客観的に見ていくことが、私たち社外取締役の役割です。そして、すべてのステークホルダーの期待に共通しているのは、売上と利益を伸ばすことです。

塚原　昨年、当社の独立社外取締役が過半数となり、ガバナンスは1つの落ち着きを得たと見ていましたが、今回のサイバー攻撃でリスクマネジメントに不足があったことを自覚しました。一方で、今回の経験から得たものもあります。トップマネジメントのリスクマネジメント能力が高まったこと、そして、LINEヤフー株式会社との協力のもとで復旧を進めたことで、主要株主との信頼関係が一段と深まったことです。

また、今回のコーポレートガバナンス・コード改訂の背景には、日本企業の投資が長年にわたり過少であったという問題意識があります。現中期経営計画では、当社も積極的な成長投資に踏み出そうとしています。そこで必要になるのが攻めのガバナンスです。成長投資とそれをコントロールする財務規律という、攻めと守りのバランスを取るのが取締役会の役割です。取締役会が適正に判断できるよう、執行部門には必要十分な情報の提供が求められます。十分な議論を経て決定した後は、執行部門が攻めきる覚悟で実行する。社外取締役は、守りに偏るのではなく、覚悟を決めた執行部門を後押しする存在でありたいと考えています。

浅枝　投資にどれだけのリスクがあるかが明確に分かっていれば、取れるリスクかどうかを判断でき、思い切ってやるべきだと背中を押すことができます。それが理想的な構図です。取締役会で徹底的に議論し、論理を積み重ねた上で判断すれば、経営陣は自信を持って投資に踏み出せます。そうした取締役会運営を目指したいと思っています。

ステークホルダーの皆様へ

浅枝　当社はかつて「成功を目指す会社」でした。しかし事業が大きく成長する中で、いつの間にか「成功した会社」という過去形になりつつあります。もう一度成長するためには、次の革新と新しいビジネスを生み出す会社へとマインドを変えなければなりません。そのためには、危機感と変革の意味が社内に浸透し、社員一人ひとりが腹落ちしている必要があります。投資家の皆様には、その実行状況をぜひ注視していただきたいと思いますし、私たちもその取り組みをしっかり支援していきたいと思っています。

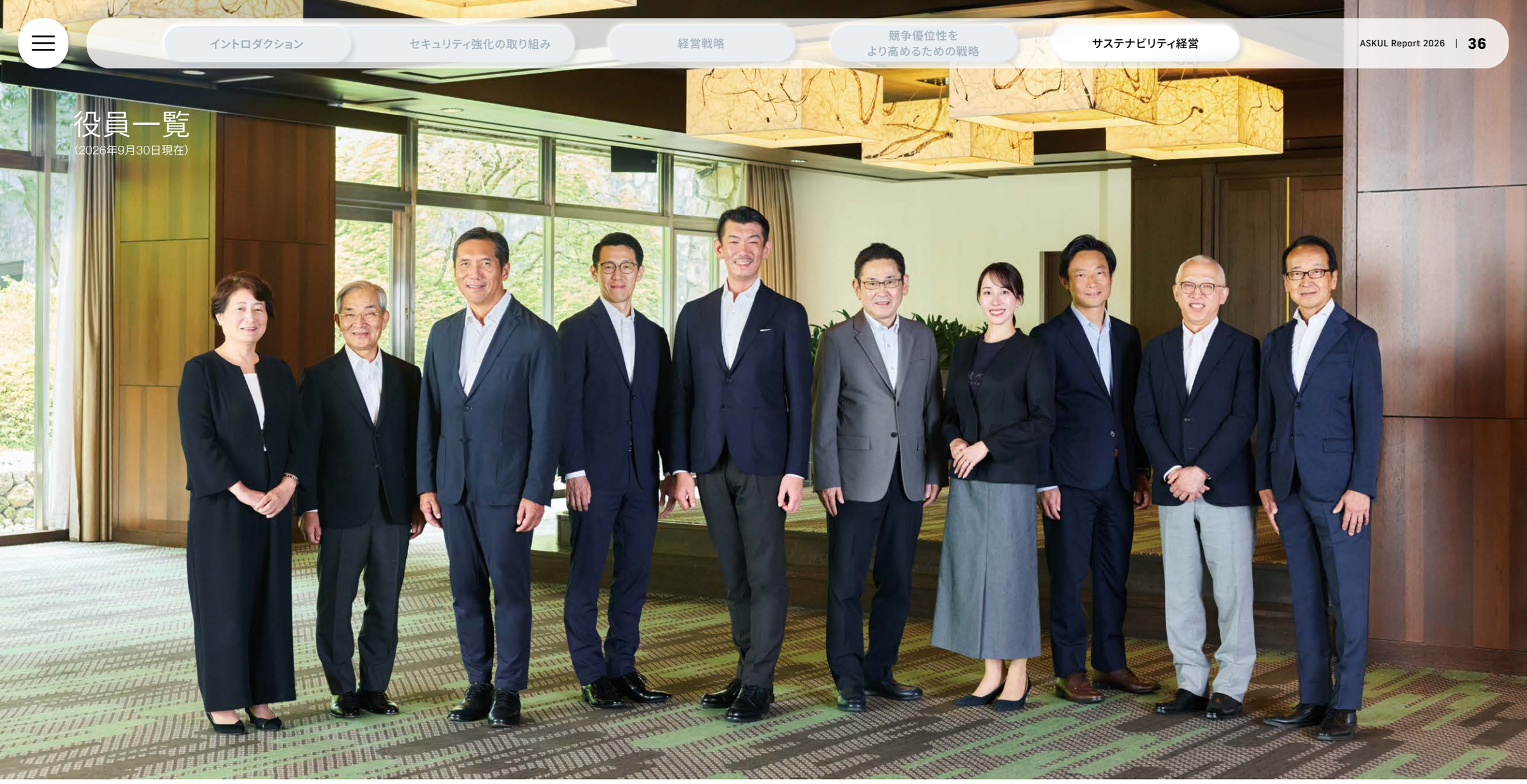
塚原　今最も重要なのは業績の回復です。業績を回復させて会社に勢いをつけ、その勢いをもって会社を変え、「ASKUL 2050 Vision」で目指す姿へと向かっていくことです。1つの事業の成長カーブは、およそ30年で終わりを迎えると言われます。衰退期に入る会社は、売上の伸びが止まり、一時的に利益が上がった後、売上が落ち始めます。そうなってからでは遅いのです。当社も創業から30年を超え、今まさにその分岐点に差しかかっています。

浅枝　だからこそ、金のなる木があるうちに、新しい種を見つけ、育てていかなければなりませんね。

塚原　その通りです。難しい局面ですが、面白い時期でもあります。当社が生まれ変わるための挑戦を、私たち取締役会として全力で支えていきたいと思っています。

役員一覧

（2026年9月30日現在）



中川 深雪*　石坂 信也*　成松 岳志　秋元 里奈*　浅枝 芳隆*

塚原 一男*　保苅 真一　玉井 継尋　秀 誠　栃尾 雅也*

* 独立社外役員

役員一覧（2026年9月30日現在）

取締役



成松 岳志
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

重要な兼務の状況
- （株）アルファパーチェス 取締役
- （株）AP67 取締役
- （株）デンタルホールディング 取締役



保苅 真一
取締役 CTO*3
AI&テクノロジー本部本部長



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



石坂 信也
社外取締役・独立役員

重要な兼務の状況
- （株）ゴルフダイジェスト・オンライン 代表取締役社長
- GDO Sports, Inc.（米国） 代表取締役社長
- （一社）日本スピードゴルフ協会 代表理事
- GolfTECH Enterprises, LLC（米国）取締役会長



秀 誠
社外取締役

重要な兼務の状況
- LINEヤフー（株）上級執行役員
  COO（Chief Operating Officer）
  コマースドメインリード
- （株）一休 取締役会長
- （株）ZOZO 取締役
- BEENOS（株）取締役

取締役（監査等委員）



塚原 一男
社外取締役 監査等委員・独立役員



浅枝 芳隆
社外取締役 監査等委員・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
社外取締役 監査等委員・独立役員

重要な兼務の状況
- 中央大学法科大学院 教授
- 香水法律事務所 所長
- 日東工業（株）社外取締役
- 日産化学（株）社外取締役
- （株）SBI新生銀行 社外監査役



栃尾 雅也
社外取締役 監査等委員・独立役員

重要な兼務の状況
- 康師傅控股有限公司
  （Tingyi（Cayman Islands）Holding Corp.）
  独立非執行董事

*1 最高経営責任者
*2 チーフ・フィナンシャル・オフィサー
*3 チーフ・テクノロジー・オフィサー

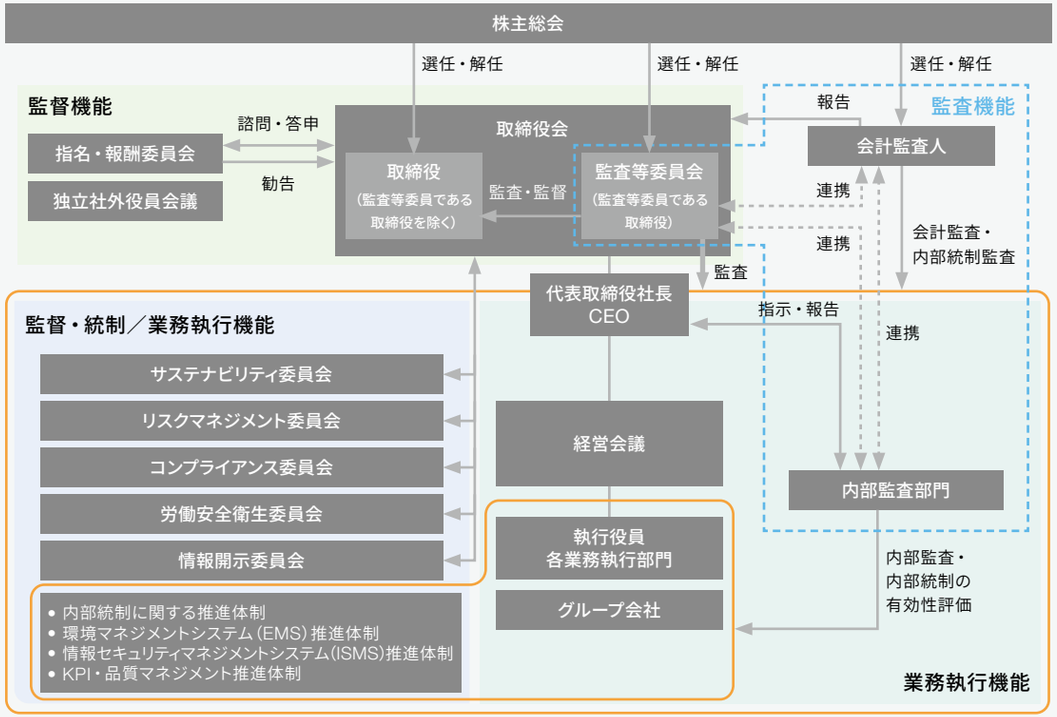
コーポレート・ガバナンス

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(あす)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、様々な社会の課題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んでいきます。

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年8月6日現在）



取締役会・監査等委員会の構成について

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。

監査等委員会の構成

当社の監査等委員会の構成としては、3名以上のすべての監査等委員である取締役で組織し、かつ、その過半数は社外取締役とするものとします。また、監査等委員会は、必要があると認めたときは、常勤監査等委員を1名または複数名選任することができるものとします。

監査等委員である取締役の員数は、定款の定めに従うものとし、取締役（監査等委員である取締役を除く。）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。また監査等委員である取締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。

コーポレート・ガバナンス

各委員会等の構成員の状況

2026年8月6日現在

	委員会名	取締役						取締役（監査等委員）				CXO本部長その他の構成員	概要・活動内容等	2026年5月期開催回数
		成松 岳志	玉井 継尋	保苅 真一	秋元 里奈	石坂 信也	秀誠	塚原 一男	浅枝 芳隆	中川 深雪	栃尾 雅也			
					社外 独立	社外 独立	社外	社外 独立	社外 独立	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・具体案等について審議する。（委員の過半数が独立社外取締役で構成）	20
監督	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。	4
監督・統制・執行	サステナビリティ委員会	○	◎	○	■				■			○ □	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、決定を行う。	12
監督・統制・執行	リスクマネジメント委員会	○	◎	○							■	○ □	当社および当社グループにおけるリスクを管理し、リスクマネジメントの状況の把握と管理・対策に取り組む。	12*1
監督・統制・執行	コンプライアンス委員会	○	◎	○						■		○ □	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、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*1
監督・統制・執行	労働安全衛生委員会	○	○	○				■				◎*2 ○	スタッフおよび従業員等の安全確保および心身両面における健康の確保と質的向上、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
監督・統制・執行	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。	41
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。	40

◎ 委員長・議長　○ 委員　■ アドバイザー　□ オブザーバー、その他の構成員

*1「リスク・コンプライアンス委員会」として開催した回数　*2 人事担当部門 本部長

コーポレート・ガバナンス

取締役　スキルマトリクス／選任理由

2026年8月6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	環境・社会	ガバナンス・リスク管理	IT・DX	eコマース・商品	物流	財務・会計	人事・労務・人材開発	法務・知財	M&A	グローバル	
成松 岳志 代表取締役社長CEO	●			●	●	●						当社入社以来、デジタルマーケティングやデータ分析で実績を積み、EC事業責任者として成長を牽引。また物流経験も活かし全社オペレーション最適化に貢献するなど、幅広い経験と見識を有しているため。
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・フィナンシャル・オフィサー）およびリスク担当取締役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、CTO（チーフ・テクノロジー・オフィサー）として当社eコマースサイトの進化に貢献しているため。
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。
石坂 信也 社外取締役 社外 独立	●				●		●			●	●	オンラインメディア業界において、革新的なサービスを展開し、経営者として豊富な経験と実績を有するとともに、デジタル戦略やマーケティングに関する高い知見と見識を有しており、様々な組織経営を行っているため。
秀 誠 社外取締役 社外	●			●	●					●		インターネットサービス業界における事業戦略・グループ会社における企業経営で培われた豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社グループの経営に活かした監督および提言を期待できるため。
塚原 一男 監査等委員 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。
浅枝 芳隆 監査等委員 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 監査等委員 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。
栃尾 雅也 監査等委員 社外 独立	●		●				●				●	食品業界の事業経験やグローバル展開実績に加え、代表取締役・常勤監査委員を務めるなど、豊富な経験と専門性を活かした、当社経営の監督と提言が期待できるため。

「スキル・経験」各項目の選定理由については以下をご覧ください。

スキルマトリクス／役員選任理由 ― スキル項目の選定理由

コーポレート・ガバナンス

役員・経営陣幹部の選解任の方針および手続

当社の取締役会が取締役（監査等委員である取締役を除く。）・監査等委員である取締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は以下のとおりです。

「取締役（監査等委員である取締役を除く。）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」

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）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、委員の過半数が独立社外取締役で構成される「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、委員の過半数が独立社外取締役で構成される「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。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。

「監査等委員である取締役候補の指名を行うにあたっての方針と手続」

当社の監査等委員である取締役候補については、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、監査等委員会の構成の多様性を考慮し、その時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、当社監査等委員である取締役候補者として最適な人材を選定します。

また、当社の監査等委員である取締役のうち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。

監査等委員である取締役（補欠を含む。）の候補者については、委員の過半数が独立社外取締役で構成される「指名・報酬委員会」が事前に監査等委員会と協議の上、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、監査等委員会の同意を経て取締役会で決定されます。

なお、当社の監査等委員である取締役による、他の上場会社の取締役または、監査役の兼任については、当社監査等委員である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。

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 A～E の近親者

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

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。

監査等委員会設置会社への移行

当社は、取締役会の監督機能を強化し、より一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図るとともに、取締役会が業務執行の決定を広く取締役に委任することを可能とすることで、業務執行と監督の分離および経営の意思決定の迅速化を行い、さらなる企業価値の向上を図ることを目的として、2025年8月5日開催の定時株主総会の各議案の承認可決を踏まえ、監査等委員会設置会社に移行しました。なお、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員が取締役会の構成員となったことから、取締役会の構成員の過半数が独立社外取締役となっています。

制度・体制での対応	・取締役会の構成員の過半数を独立役員で構成* ・委員の過半数が独立社外取締役で構成される指名・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処	・「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 ・当社と大株主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 6名／10名（60.0%）（2026年8月6日現在）

少数株主保護

主要株主等との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

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。

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、2026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

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、取締役会の課題を抽出し、その対策・改善を実施して、取締役会の実効性を高めるため、全役員を対象に、2015年から取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年行っています。

2026年の実効性評価では、客観的な視点を取り入れるべく、昨年に引き続き第三者機関によるアンケート評価を実施しました。

評価方法および評価プロセス

2026年1月から2月にかけて、第三者機関により実施された無記名方式のWebアンケートと、他社比較を含めた分析結果のフィードバックを受け、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、幅広く課題を抽出するため下記項目ごとに計40問用意し、5段階評価による回答のほか、項目ごとにフリーコメント欄を設けて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

1. 取締役会のあり方
2. 取締役会の構成
3. 取締役会の運営
4. 経営戦略・経営計画
5. 内部統制・リスク管理
6. 監査等委員以外の社内取締役のパフォーマンス
7. 社外取締役のパフォーマンス
8. 取締役に対する支援体制
9. トレーニング
10. 株主・投資家との対話
11. ご自身の取り組み
12. 指名・報酬委員会の評価
13. 監査等委員会の評価
14. 総括

2026年5月期～2027年5月期における評価プロセス

2026年1～2月	• 全取締役13名に対し、第三者機関による無記名方式のWebアンケートを実施
2026年3月	• 第三者機関によるアンケート集計・分析を実施
2026年3月	• 取締役会において、分析結果の報告を踏まえ、抽出された課題に関する意見交換および今後の対応方針を確認
2027年5月期	• 監査等委員会設置会社への移行後の運営状況を踏まえ、アンケートおよびインタビューによる実効性評価を実施（予定）

今回の評価結果

当社取締役会は、概ね実効的に機能していると評価しました。一方で、今回の評価では、グループ全体のリスクマネジメントおよび監督の強化、取締役会の適正規模およびスキル構成・サクセッションの整備、ならびに事業ポートフォリオに関する議論の深化が、今後さらに取り組むべき課題として抽出されました。

前回評価において抽出された主な課題および取り組み状況

(1) 戦略的な議論の充実

前回評価では、業績回復に向けたロードマップ、中期経営計画、新規ビジネスの方向性、グループ戦略等について、より戦略的な議論を充実させる必要があるとの課題が抽出されました。これに対し、取締役会で取り扱う議題の整理、報告事項の時間短縮、重要案件に関する事前ブリーフィングの実施等により、取締役会における議論時間の確保に努めました。その結果、今回の評価では、審議項目数の適切性や審議事項に関する事前説明のタイミング・内容について改善が確認されています。今後も、取締役会が中長期的な企業価値向上に資する議論により多くの時間を充てられるよう、アジェンダ設定および会議運営の改善を継続します。

(2) 定期的なフォローアップ

前回評価では、中期経営計画の進捗状況、大型投資、M&A等について、取締役会による定期的なフォローアップを充実させる必要があるとの課題が抽出されました。これに対し、取締役会における進捗報告のスケジュール化、必要に応じたブリーフィングやディスカッションの機会確保に取り組んできました。一方で、今回の評価では、グループ全体の事業ポートフォリオについて、持続的な収益性や資本コストの観点から、定期的な見直しや将来の成長事業への投資に向けた議論をより深める必要があることも確認されました。今後は、事業ポートフォリオおよび資本配分に関する取締役会でのモニタリングをさらに強化します。

今回抽出された課題および今後の改善方針

アンケート結果から抽出された課題と改善方針は、以下のとおりです。

(1) グループ全体のリスクマネジメントおよび監督の強化

情報セキュリティを含むグループ全体のリスクや危機管理体制について、取締役会の監督強化が課題として挙げられました。これを受け、2026年3月に全社横断でリスクをマネジメントする体制へ改編し、今後は、リスクベースのアプローチに加え、物流・システムなど経営資源ごとのBCP整備を進め、取締役会でリスクマネジメントについて定期的に議論し、監督機能の向上を図ります。

(2) 取締役会の規模・スキル構成およびサクセッションの整備

DX・AI、サイバーセキュリティなどの経営課題に対応したスキル構成や、取締役候補者のサクセッション体制の継続的な検討が必要との課題が示されました。今後、指名・報酬委員会において、スキルマトリックスや取締役候補者の選定基準、社外取締役の継続的確保の仕組みを見直します。また、2026年8月には取締役の員数を13名から10名へ変更し、意思決定の迅速化と議論の実効性向上を図りました。

(3) 事業ポートフォリオおよび資本配分に関する議論の深化

事業ポートフォリオについて、収益性や資本コスト、成長投資の観点から、取締役会での議論をさらに深める必要があるとの課題が示されました。これに対し、ROICやWACC等を活用した資本効率の可視化を進めるとともに、ポートフォリオに関する集中審議を実施し、中長期的な企業価値向上に向けた戦略的議論を促進します。

(4) 取締役会運営および情報提供の継続的改善

審議項目数や事前説明の改善が確認された一方、資料提供時期、重要決議事項のフォローアップ、各委員会での議論の共有などに改善余地があることが確認されました。今後も資料の早期提供、要点を整理した説明資料の活用、事前説明の実施、重要決議事項のフォローアップ強化により、審議の質と効率性の向上を図ります。

「取締役会の実効性評価」および取締役会における議論の経過・詳細

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

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

業績連動報酬：（変動部分）　A 年度業績目標の達成率（上下限あり）に 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。

ESG指標条件について

マテリアリティ（重要課題）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 1箱当たり商品数の増加を通じた配達個数の低減
	② 環境スコア付き商品に関する総スコア目標の達成
S 社会	③ AI人材の育成を目標としたAI活用実績に関する目標の達成
	④ 女性管理職比率 25%
G ガバナンス	⑤ ガバナンスに関する取り組みを評価する外部機関による評価

※ 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

社内取締役・経営陣幹部の報酬の構成

種類	報酬の内容	金額等の算定方法など	目的・理由・補足説明	支給イメージ	実績金額（構成比）*1 単位：百万円
非金銭報酬	譲渡制限付株式報酬	付与金額は、ベース金額に役職・期待する役割・株価の動向等を勘案して決定	• 中長期インセンティブとして • 株主との価値共有 • ESG課題解決の実効性の向上	譲渡制限解除の条件（2027年5月期付与分） ①勤務継続条件（基本報酬の15%程度） ②ESG指標条件（①の50%相当）	24（19.8%）
金銭報酬	業績連動報酬（変動部分）（役員賞与として支給）	A 目標達成率 × B 個人別評価	• 業績連動報酬は、連結EBITDA*2の目標達成率に応じて変動 • 指標の採用理由：必要な投資は積極的に行いつつも、収益性は確保するため	B 個人別評価で増減（基本報酬の15%相当額） A 連結EBITDAの目標達成率に連動（85～115%で上下限を設定） 85% 100% 115%	0（0%）
	基本報酬（固定部分）（月次報酬として支給）	市場水準・期待する役割をもとに個別決定			97（80.2%）

*2 EBITDA＝Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
＝営業利益＋減価償却費＋ソフトウエア償却費＋のれん償却額

*1 2026年5月期実績／業績連動等の対象となる役員の員数は3名（社外取締役および監査等委員である取締役等を除く）

社外取締役・監査等委員である取締役の報酬について

社外取締役・監査等委員である取締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。

※ ランサムウェア攻撃に伴う当事業年度の業績への影響を受け、役員報酬の支給対象取締役に対する月額基本報酬を2026年1月支給分から2026年5月支給分まで20%減額しています。

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、社会課題の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、係る観点を意識して、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が、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お客様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、お客様やお取引先、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46.89%（2026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46.89%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・投資家、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。

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、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（あす）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、とも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る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。

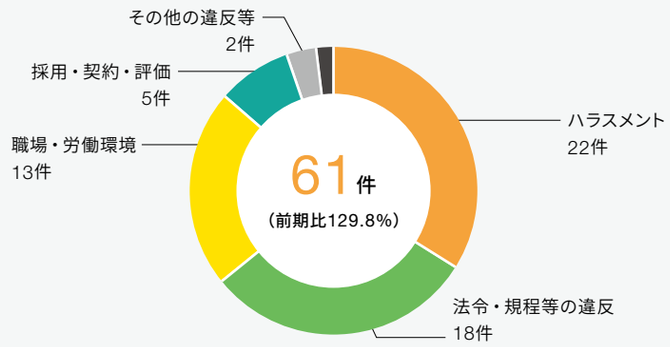
法令・規程違反等の不正行為、または通報者や調査協力者に関する秘密保持義務違反・探索・不利益取り扱い等を認知したとき（これらの疑いを認知したときを含む）、通常の業務ラインやお問い合わせ窓口とは別に「アスクルホットライン」窓口へ通報することができます。

2025年4月からは、より一層のコンプライアンス体制強化のため、通報対象を、従来のアスクルグループの役員・従業員等に加えて社外・お取引先等にも順次拡大しました。あわせて、従業員等の多国籍化を踏まえ、英語、インドネシア語、ベトナム語などでの通報が行える制度を構築しています。また、システム経由での通報の場合は、匿名も可能とし、原則24時間・365日受け付けています。

「アスクルホットライン」の受付窓口は、ホットライン責任者を中心にコンプライアンス担当部門で構成されています。社内の窓口のほか、社外の相談窓口も設置し、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、通報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、通報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、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を整えています。

ホットライン件数
（2026年5月期）／グループ全体



※ 上記には、相談受付対象外（1件）を含みます。「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。

「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

「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	・直接的な損害や法的責任等による多額の費用・損失の発生 ・事業・サービスの停止・品質低下等による社会的信頼・ブランド価値・企業価値の毀損	・外部・内部環境の変化やリスク兆候の継続的な把握・評価 ・全社トップリスクごとにリスクオーナーを設定し、対応計画の策定・進捗管理・部門横断での対策を推進 ・対応状況・優先順位を定期的に検証し、必要な経営資源を機動的に配分
1 ビジネスモデル変革・競争力低下	・ビジネスモデルの陳腐化や競合他社のサービス進化等による競争力の低下 ・法改正・制度変更への対応の遅れ等による収益構造・競争力への影響 ・M&Aや新規事業における期待シナジーの未実現、投資回収の遅れ等による損益悪化	・顧客・市場・競争環境の変化を踏まえた事業戦略・事業ポートフォリオの継続的な見直し ・法改正・制度変更の早期把握と適時・適切な対応 ・M&A・新規事業における十分な事業性評価、シナジー検証および投資後のモニタリング
2 サイバー攻撃・システム障害*1	・システム障害や大規模システム開発・移行の失敗等によるサービスの停止・遅延、品質低下 ・サイバー攻撃や内部不正等による個人情報・機密情報の漏洩・毀損・改ざん・持ち出し、サービス停止	・システム・インフラの冗長化、耐障害性向上、バックアップ・復旧体制等の事業継続性強化 ・NIST CSF等を踏まえた情報セキュリティ対策および監視・対応体制の継続的強化 ・大規模システム開発・移行におけるプロジェクト管理、品質管理およびリスク管理の徹底
3 大規模災害・物流機能停止*2	・地震、風水害、火災等の大規模災害による物流拠点・配送機能の停止・長期化 ・本社被災等による経営・意思決定機能の停止	・受注・お問い合わせ・物流拠点の分散化、代替手段の確保およびBCP・BCMの継続的な高度化 ・物流拠点の防災・減災対策、訓練等による災害対応力の強化 ・本社機能停止を想定した指揮命令・意思決定体制、通信手段等の整備
4 AI技術変化への適応失敗	・AI活用の遅れやAI人材不足による競争力の低下 ・AIの進化に伴う顧客の購買行動・ニーズ変化への対応の遅れ ・AIにより生成・拡散される偽情報・誤情報等による企業ブランドの毀損	・AI人材の育成・確保と全社的なAI活用の推進 ・顧客行動・ニーズの変化を捉えた商品・サービスの継続的な改善 ・偽情報・誤情報のモニタリングおよび迅速な対応体制、情報リテラシーの強化
5 サプライチェーン・調達リスク	・自然災害や地政学的要因等による広域かつ甚大なサプライチェーンの分断 ・国際紛争・経済制裁等による調達・物流の停滞、原材料・物流コスト等の上昇 ・為替・関税等の変動やマクロ経済の悪化による調達コスト上昇・需要低下	・調達先・生産拠点の分散化、複数調達先の確保等によるサプライチェーンの強靭化 ・在庫・調達・物流体制の最適化および取引先との連携強化 ・為替・関税・地政学情勢等の継続的なモニタリングと機動的な対応
6 ESG・レピュテーションリスク*2	・気候変動をはじめとする社会課題への対応不足等による企業評価・企業価値の毀損 ・電力需給やエネルギー政策の変化等による再生可能エネルギー調達への影響 ・商品・サービスの不具合等によるお客様の生命・身体・健康への被害	・気候変動、自然資本等の社会課題への継続的な取り組みと適切な情報開示 ・再生可能エネルギーの安定調達と気候関連リスクへの対応強化 ・商品・サービスの品質・安全管理の徹底、品質情報の集約と継続的な改善
7 法令違反・不正・ガバナンス不全	・「ASKUL CODE OF CONDUCT」や社内規程・公表方針等からの逸脱 ・法令・規制違反、不正行為等の発生 ・ガバナンス・内部統制の不備等による不正・不祥事の発生	・「ASKUL CODE OF CONDUCT」の周知・浸透とコンプライアンス教育・啓発の継続 ・法改正・規制動向の適時把握と必要な対応の実施 ・内部通報制度、内部統制およびグループガバナンスの継続的な強化
8 人的資本・組織能力の低下	・センター・配送現場等における事故や、災害、長時間労働、感染症、熱中症等による従業員の生命・健康への被害 ・人材獲得競争の激化、人材不足、離職増加やエンゲージメント低下による事業遂行力・競争力の低下 ・環境変化に対応する人材育成の停滞による組織能力の低下	・設備・車両等の安全管理、安全教育、健康管理および労働時間管理の徹底 ・採用力強化、働き方・職場環境の整備、エンゲージメント向上による人材の確保・定着 ・学習機会、社内公募・ローテーション等を通じた人材育成と、挑戦・成長を後押しする人事制度の整備

*1 2 のうち、システム障害・個人情報や機密情報の漏洩等については、「セキュリティ強化の取り組み」P.08 をご覧ください。

*2 3 6 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提言に基づく情報開示」をご覧ください。

リスクマネジメント

顕在化したリスクを踏まえたリスクマネジメントの強化

2025年のランサムウェア攻撃による被害P.08を踏まえ、リスクマネジメントに関する専門組織を新設し、「全社トップリスク」を見直すとともに、各リスクの対応責任者として「トップリスクオーナー」を新たに設定し、その役割・責任を明確化しました。また、従来のリスク・コンプライアンス委員会をリスクマネジメント委員会に改組し、経営の監督機能およびリスクガバナンスの強化を図っています。

管理体制

統括責任者	CEO	リスクマネジメント基本方針・トップリスク等の決定、経営資源配分
実施責任者	リスク担当取締役	全社リスクマネジメント実施統括、全社調整
トップリスクオーナー	チーフオフィサー等	担当トップリスクの評価、対応計画の策定・実行、進捗管理
リスクマネジメントオフィサー	各本部・グループ会社	担当領域のリスク抽出、評価、対応計画の策定・実行、進捗管理
リスクマネジメント担当者	各統括部門	担当領域のリスク抽出、評価、対応計画の策定・実行、進捗確認、情報収集・報告等の実務推進
リスクマネジメント事務局	リスクマネジメント部門	全社リスクマネジメントの制度・運用整備、実行支援、モニタリングおよびPDCA推進

リスクマネジメントPDCAサイクル

PLAN	• 固有リスク特定 • リスク分析評価 • 対応計画策定
DO	• リスク対応活動 • 事務局支援 • 教育・研修
CHECK	• モニタリング • 活動評価 • 内部監査
ACTION	• マネジメント・レビュー • トップリスク選定 • 改善・進化

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）」P.47と定め、リスク対応策の実効性向上に取り組んでいます。

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。

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。

「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。当社では、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。

当社の事業は、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、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。

災害時協定等に基づく被災地支援・訓練の実施

当社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。

また、緊急時に備えて協定締結先の自治体が実施する訓練にも参加し、実効性のある支援体制の強化に取り組んでいます。



令和8年度 東京都・江戸川区合同総合防災訓練（2026年7月実施）の様子

会社情報／株式情報 (2026年5月20日現在)

会社情報

会社名	アスクル株式会社(ASKUL Corporation) https://www.askul.co.jp/corp/
創業	1993年3月
資本金	21,233百万円
代表者*	成松 岳志
本社所在地	〒135-0061 東京都江東区豊洲3-2-3 豊洲キュービックガーデン TEL：03-4330-5001(代表)
従業員数	3,646名(連結)
決算日	5月20日

* 2026年8月時点

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	2678
発行可能株式総数	169,440,000株
発行済株式の総数	89,771,300株 ※ 発行済株式の総数には、自己株式237,728株が含まれています。
株主数	81,595名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
単元株式数	100株
定時株主総会	毎年8月
業種	小売業
アナリストカバレッジ	10名 https://www.askul.co.jp/corp/investor/stock/analyst/

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
LINEヤフー株式会社	41,980	46.89
プラス株式会社	10,331	11.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,812	4.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,250	1.40
岩田 彰一郎	1,249	1.40
今泉 英久	1,233	1.38
今泉 忠久	1,232	1.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505044	649	0.72
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	590	0.66
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	566	0.63

※1 持株数は千株未満を切り捨て、持株比率は小数点第2位未満を四捨五入して表示しています。
※2 持株比率は自己株式を控除して計算しています。
※3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)の持株数には、信託業務に係る株式数3,807千株が含まれています。

株式の所有者情報(除く自己名義株式)



本レポートに関するお問い合わせ先

コーポレート本部
- IR担当：ir@askul.com
- 広報担当：press@askul.co.jp
- サステナビリティ担当：SDGs@askul.com