

2021年7月2日

各 位

会社名 ア ス ク ル 株 式 会 社  
代表者名 代表取締役社長 CEO 吉岡 晃  
(コード番号:2678 東証一部)  
問合せ先  
役職・氏名 取締役CFO 玉井 継尋  
TEL 03-4330-5130

「2022年5月期～2025年5月期 中期経営計画」策定のお知らせ

当社は、2022年5月期から2025年5月期までを対象とした中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。

記

1. 対象期間：2022年5月期から2025年5月期
2. 経営指標：最終年度（2025年5月期） 連結売上高 5,500億円、営業利益率 5%
3. 備考：詳細は添付資料をご参照ください。

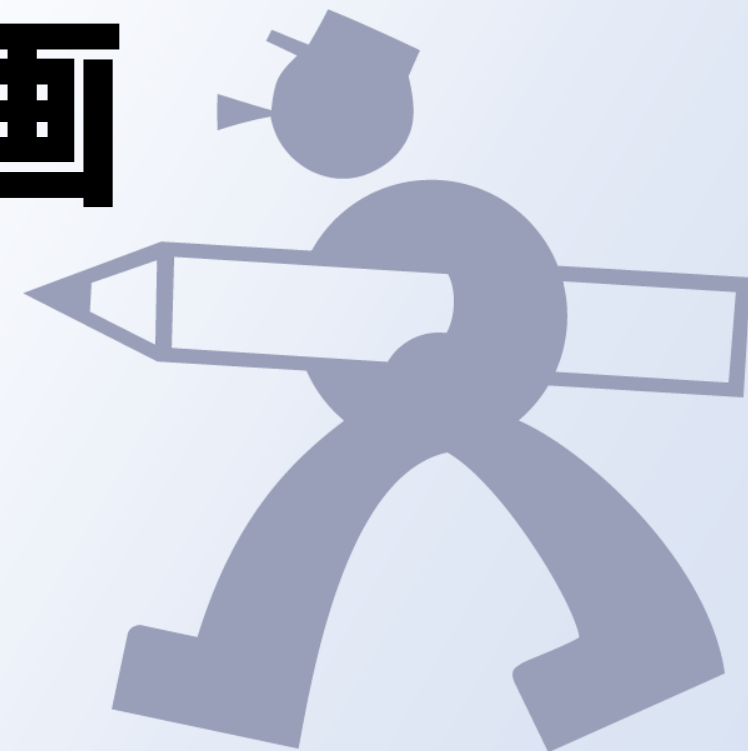
なお、本資料には、当社の現在の計画や業績の見通しなどが含まれております。これら将来の計画や予想数値などは、現在入手可能な情報をもとに、当社が計画・予想したものであります。実際の業績などは、今後の様々な条件・要素によりこの計画などとは異なる場合があります、本資料はその実現を確約、保証するものではありません。

また、本資料への公認会計士、監査法人の関与はございません。

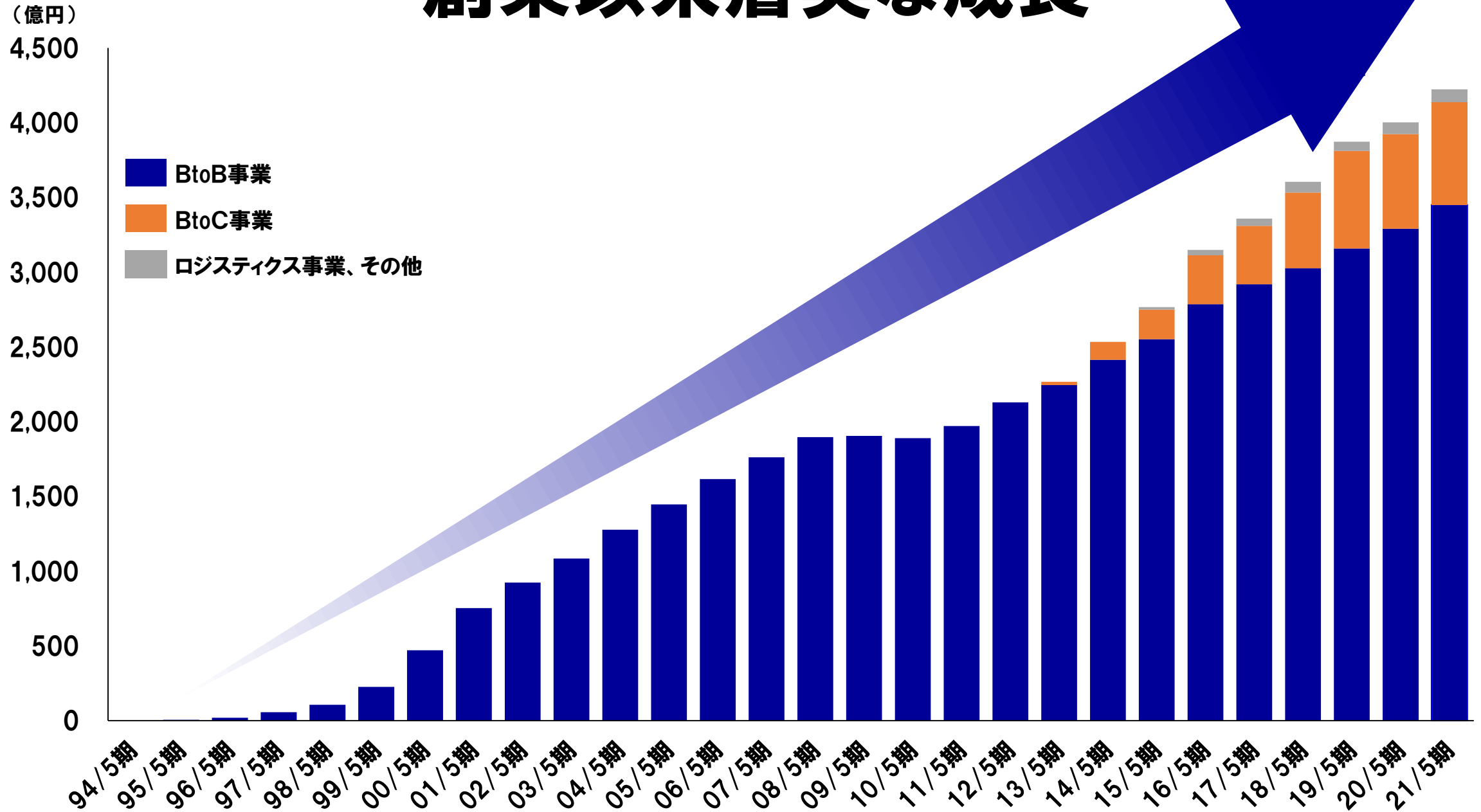
以 上

**2022年5月期～2025年5月期  
中期経営計画**

**2021年7月2日  
アスクル株式会社**

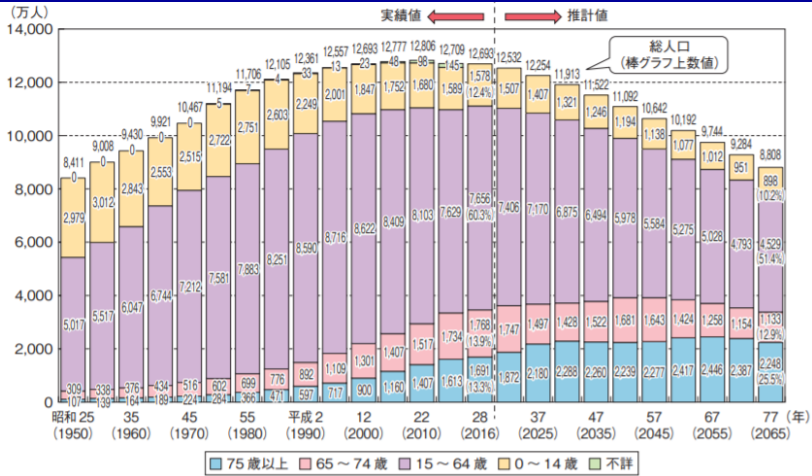


# 創業以来着実な成長



# アスクールを取り巻く事業環境

## 少子高齢化・人手不足



## EC化の加速



## AI・テクノロジーの進化



## 感染症との戦い



## 気候変動・サステナブル経営



## 新しい働き方・ボーダーレス



# 巨大な成長市場

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

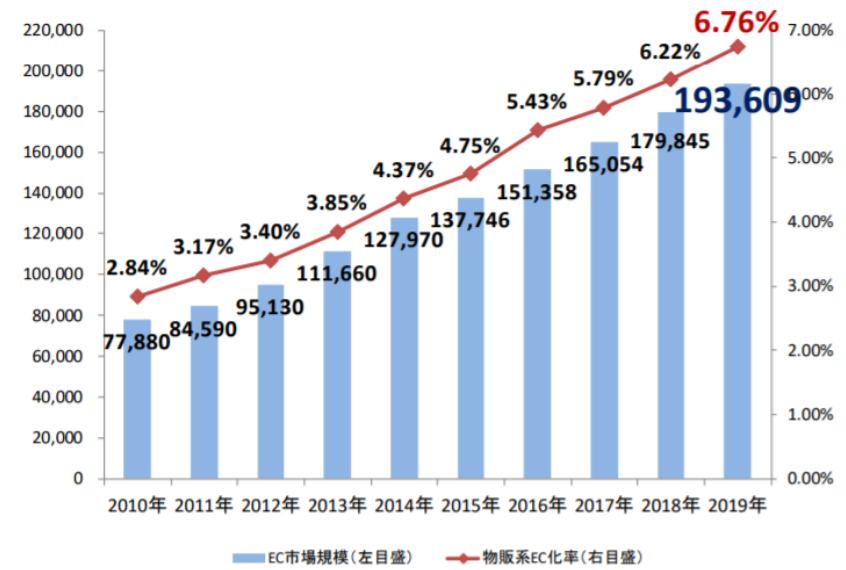
+ α

※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」

# 激化する競争に勝ち抜くための 中期経営計画

# 着実な成長を支える競争優位性

お客様基盤・ビッグデータ



EC物流



オリジナル商品

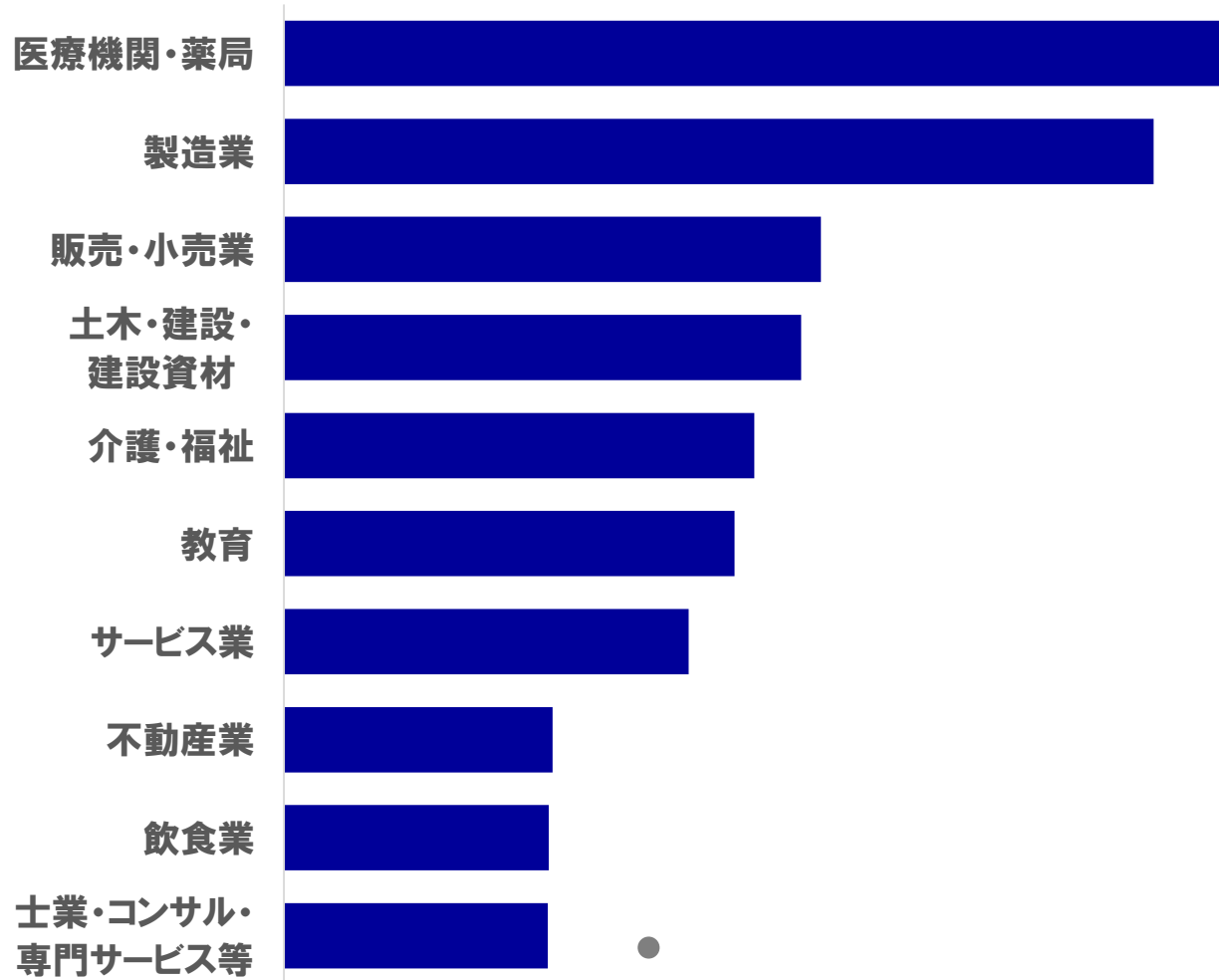


Zホールディングスグループ



# 多様なお客様基盤・ビッグデータ

## BtoB 上位10業種のお客様数※1



## 日本最大級の BtoBビッグデータ※2

累計  
購買金額

3兆円超

累計  
オーダー数

5億件超

年間  
ページビュー

12億PV超

※1 2021年5月度のご購入お客様数

※2 対象期間:2006年5月21日~2021年5月20日



# 独自のEC物流

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

**2025年までに成し遂げること**

**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～**

# パーパス(存在意義)

仕事場とくらしと地球の<sup>あ</sup>明日に<sup>す</sup>  
「うれしい」を届け続ける。

# マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ(重要課題)		関わりのあるSDGs	
<b>DX</b>	<p>DXによるサービスの変革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最高の顧客体験の創造</li> <li>● 革新的バリューチェーンの構築</li> </ul>	  	
<b>共創</b>	<p>共創によるイノベーション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資源循環型プラットフォームの実現</li> <li>● 商品とサービスを通じた新たな価値の創出</li> </ul>	    	
<b>環境</b>	<p>次世代につなぐ地球環境への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素社会の実現に向けた挑戦</li> <li>● 生物多様性の保全</li> </ul>	   	
<b>サプライチェーン</b>	<p>責任あるサプライチェーンの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナブルな調達の実現</li> <li>● ライフラインとしての責任の全う</li> </ul>	    	
<b>人材</b>	<p>サステナブルな企業活動を支える人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 積極的にチャレンジする人材によるイノベーションの創出</li> <li>● 個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進</li> </ul>	  	
<b>基盤</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健全な財務体質の維持・向上</li> <li>● 透明性の高いガバナンスの実現(含む情報セキュリティ)</li> <li>● 心身ともに安心・安全に働ける健康経営</li> </ul>	   	

# 中期経営計画 基本方針

サステナブル  
経営

お客様価値  
最大化

高収益モデル  
への変革

# 環境課題の解決を事業と一体化して推進

これまでの取り組みを強みに活動を加速

脱炭素社会  
の実現

資源循環プラット  
フォームの構築

環境配慮商品  
の拡充



TASK FORCE ON  
CLIMATE-RELATED  
FINANCIAL  
DISCLOSURES



A pair of hands is shown from the bottom, cupping a small amount of dark soil. A young green plant with three leaves is growing out of the soil. The background is a soft-focus green, suggesting an outdoor setting with sunlight filtering through leaves, creating a bokeh effect.

# アスクルは「エシカルeコマース」へ

環境保全や社会課題解決を考えたサステナブルなサービス

# 經營指標



2025年5月期

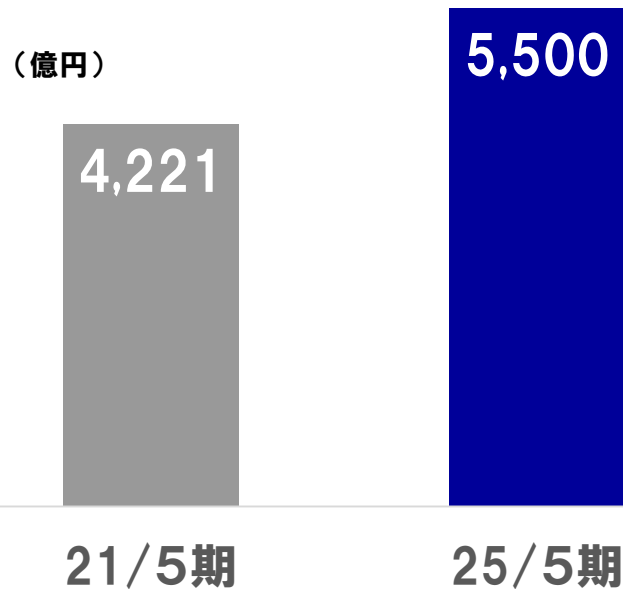
売上高 5,500億円

営業利益率 5%

2022年5月期～2025年5月期 累計投資額 300億円強

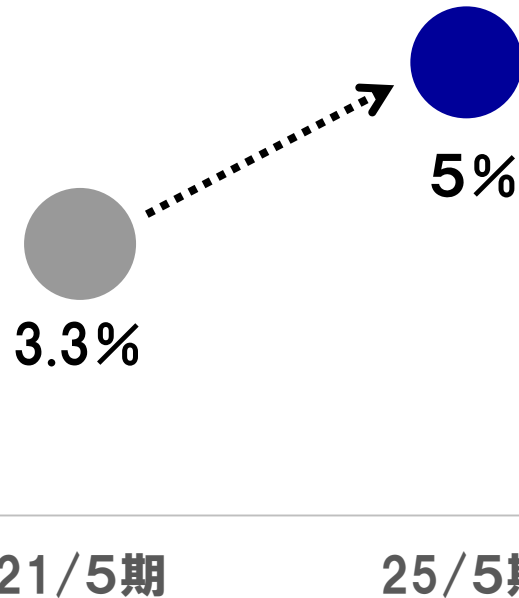
連結売上高

年平均成長率 6%超

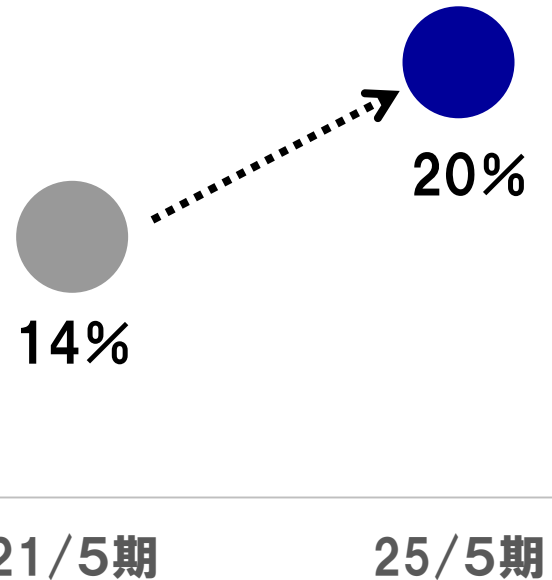


連結営業利益率

年平均成長率 18%超



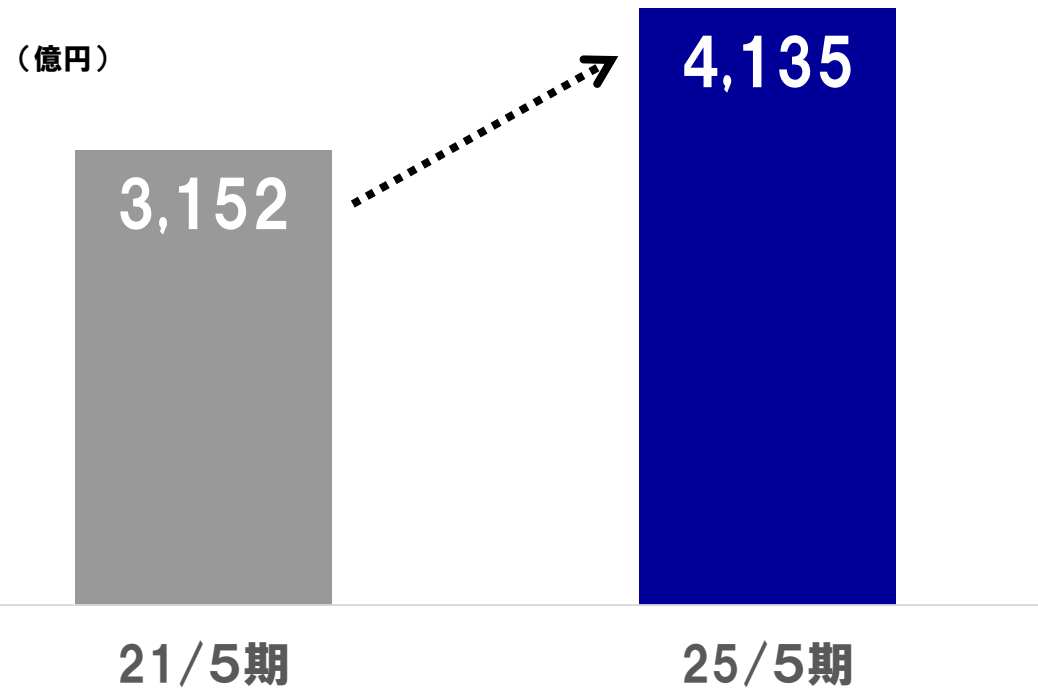
連結株主資本利益率 (ROE)



# 2025年5月期 事業別売上高

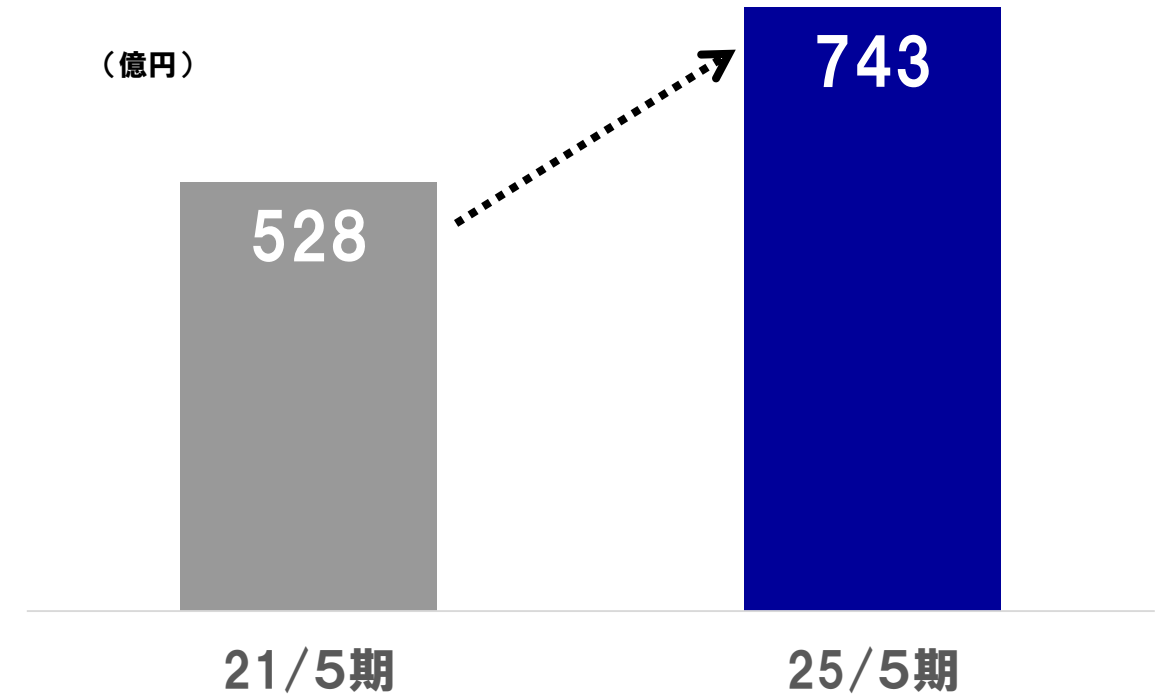
## 【BtoB単体】

最終年度は二桁成長へ



## 【LOHACO】

黒字化して再成長へ



# 中期の成長シナリオ

BtoB最強ECサイト構築

戦略業種と品揃え拡大

Zホールディングスとのシナジー

プラットフォームの改革

21/5期

22/5期

23/5期

24/5期

25/5期

✓ 連結売上高  
5,500億円

✓ BtoB  
二桁成長へ

✓ LOHACO  
収益事業へ

# 最重要戦略

1. 戦略業種と品揃え拡大

2. BtoB最強ECサイト構築

3. Zホールディングスとのシナジー

4. プラットフォームの改革

# 最重要戦略

1. 戦略業種と品揃え拡大

2. BtoB最強ECサイト構築

3. Zホールディングスとのシナジー

4. プラットフォームの改革

# 戦略的に強化する2大業種



**医療・介護**



**製造業**

# 品揃え拡大

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

**2倍**  
(1,800万アイテム)

## 在庫商品

いつも買う「明日来る」  
商品の拡大

**4倍**  
(33万アイテム)

## 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

**1.4倍**  
(1.2万アイテム)

# 最重要戦略

1. 戦略業種と品揃え拡大

2. BtoB最強ECサイト構築

3. Zホールディングスとのシナジー

4. プラットフォームの改革



# BtoB最強ECサイト

個人事業主～中小事業所向け



- ・検索からの最速購入
- ・パーソナライズド リコmend

+

中堅～大企業向け



- ・無料の購買管理機能
- ・ボリュームディスカウント



新アスクルWebサイト<2023年5月期>

# ASKUL

## 両サイトの 特長を結集

テレワーク対応の購買機能も実装

NEW

ASKUL

購入頻度、購入単価の向上

購買集約による定着率向上

新ECサイト効果

累計500億円超  
の売上増

# 最重要戦略

1. 戦略業種と品揃え拡大

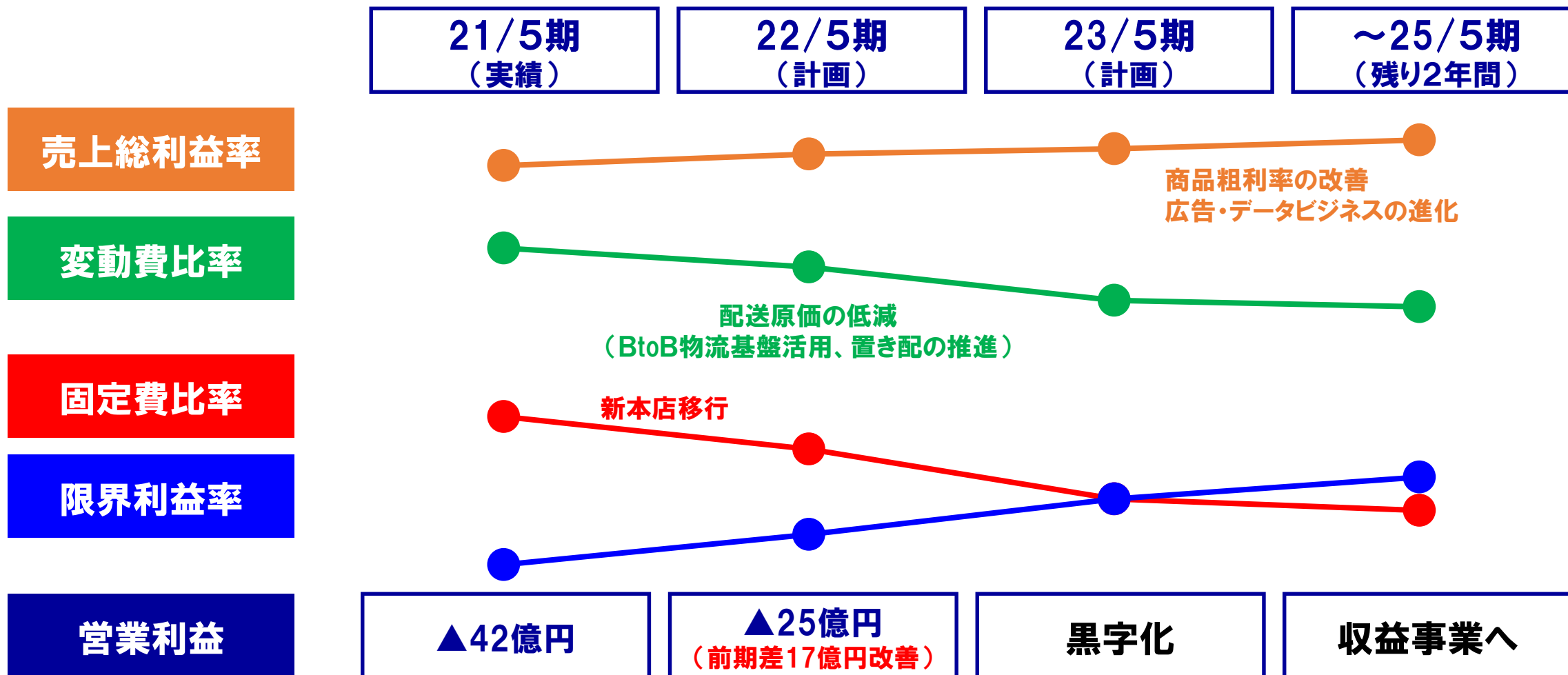
2. BtoB最強ECサイト構築

3. Zホールディングスとのシナジー

4. プラットフォームの改革

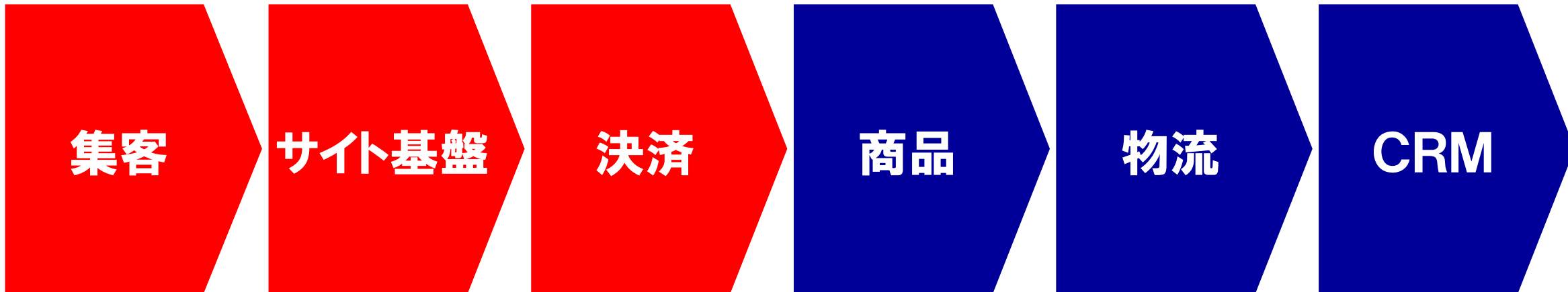
# 再成長軌道に乗せ収益事業へ

(25/5期は通過点)



# 強みを伸ばしてさらなる成長へ

LOHACOのバリューチェーン



**Z基盤をフル活用**

**YAHOO!**  
JAPAN

**強みに資源を集中**

**LOHACO**  
by **ASKUL**

# 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へ

# 累計200億円超の売上増へ

NB+オリジナル商品

翌日お届けの強化

LOHACO  
by ASKUL



LOHACOが実現したいこと

# くらしをラクに楽しく





# 最重要戦略

1. 戦略業種と品揃え拡大

2. BtoB最強ECサイト構築

3. Zホールディングスとのシナジー

4. プラットフォームの改革

# 実現すること

強みの高速物流を進化させ  
ロングテールも「明日来る」へ

# プラットフォーム改革の実行施策

**1. 物流センター構造改革**

**2. BtoBとBtoCの物流融合**

**3. バリューチェーンのDX**

# プラットフォーム改革の実行施策

## 1. 物流センター構造改革

## 2. BtoBとBtoCの物流融合

## 3. バリューチェーンのDX

# ハイブリッド商品戦略

販売数

ヘッド  
商品

低単価＋高回転  
当日、翌日お届け



ロングテール  
商品

高単価＋低回転  
数日以降お届け



商品数

# ハイブリッド商品戦略

ヘッド  
商品

低単価＋高回転  
当日、翌日お届け

ロングテールも「明日来る」

商品

数日以降お届け



販売数

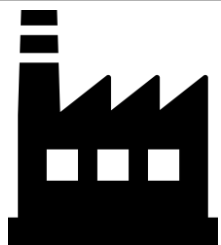
商品数

# 後方支援センターの活用で柔軟なアイテム拡大

海外等からのコンテナ便



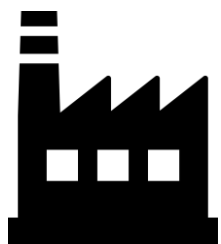
Before



海外等からのコンテナ便



After



ASKUL三芳センターを活用

前捌き倉庫活用で  
DC在庫を圧縮

補充倉庫活用で  
柔軟なDC在庫補充

- テール品間口創出
- 入荷負荷の低減
- 品切れの解消

売上拡大

# プラットフォーム改革の実行施策

1. 物流センター構造改革

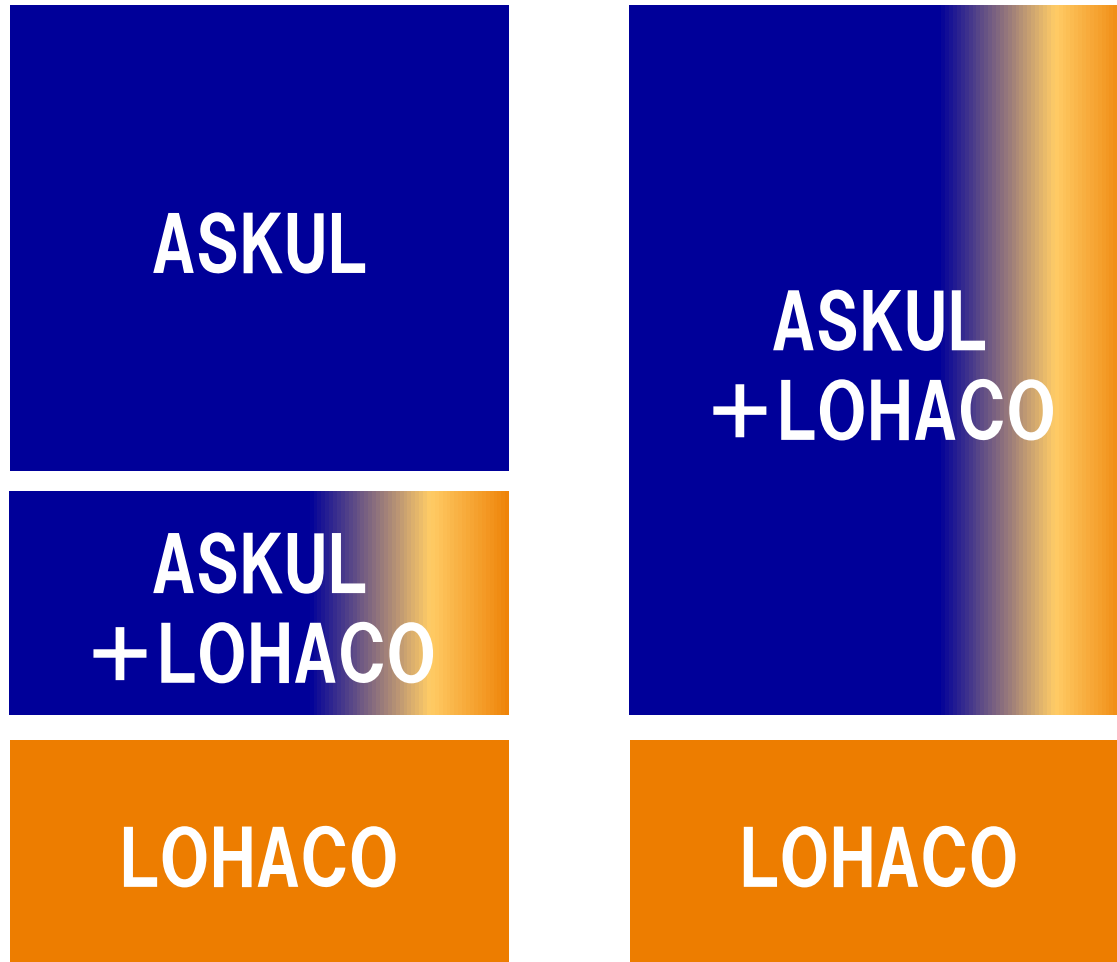
**2. BtoBとBtoCの物流融合**

3. バリューチェーンのDX



# お届け品質と配送効率を向上

Before → After



- 在庫の共用化
- 配送管理システムオープン化
- BC混載配送の促進
- 置き配選択も可



**お届け品質向上**  
**明日来る商品拡大**

# プラットフォーム改革の実行施策

1. 物流センター構造改革

2. BtoBとBtoCの物流融合

**3. バリューチェーンのDX**

# バリューチェーンのDXでお客様価値を向上



データとAIで最適化・ロボット活用で省人化

最速  
購入

品切れ  
低減

最短  
お届け

省資源  
配送

# 実行型AIロボットの導入拡大



デパレタイズロボット  
(荷下ろし工程自動化ロボット)



AGV  
(パレット搬送用ロボット)



AGV  
(棚移動ロボット)



# 東日本の最先端基幹センター 「ASKUL東京DC」7月竣工

(2022年夏 稼働予定)

**さらなる企業価値向上に向けて**

# 中期の成長シナリオ

新たなサービスの構築

BtoB最強ECサイト構築

戦略業種と品揃え拡大

Zホールディングスとのシナジー

プラットフォームの改革

## 物販以外の 領域へ\*

21/5期

22/5期

23/5期

24/5期

25/5期

※業績計画には織り込んでおりません

# BtoBの圧倒的お客様基盤 ビッグデータを活用したサービス

検討領域

中小事業所向け  
サービス

医療、介護向け  
サービス



私たちのDNA

お客様のために進化する

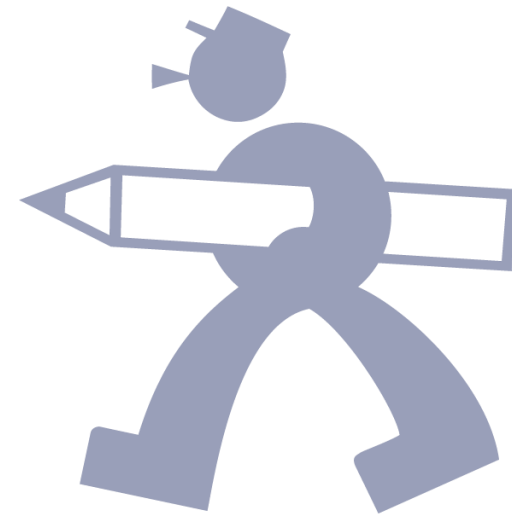
**2022年5月期～2025年5月期**

**中期経営計画**

**補足資料**



# 背景・現状認識



# 創業以来着実な成長



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

売上高(連結)

21年5月期 4,200億円超

1992年  
500アイテムからサービス開始

1994年 全国拡大

1995年 オリジナル商品販売開始

1997年 インターネットショップ開設

2002年 eProサービス開始

2003年 アスクルアリーナサービス開始

2004年 メディカル商材の販売開始

2008年 ソロエルサービス開始  
MRO商材の販売開始

2011年 サプライヤー直送開始

2012年 スマホサイト開設  
MRO商材の拡大  
LOHACO開始

2013年 LOHACO専用オリジナル商品発売開始

2014年 ECマーケティングラボ始動

2015年 暮らしになじむLOHACO展スタート

2018年 定期配送サービス開始  
Yahoo!ショッピングに出店

2019年 IoT自動発注サービス開始

2021年 LOHACO新本店オープン

売上高  
94年5月期 2億円

# アスクールを取り巻く事業環境に対する認識



## 重要な環境認識

### 1 少子高齢化・人手不足

- 生産年齢人口の断続的低下
- 労働力不足

### 2 EC化の加速

- ECサービスの拡大
- ビジネスプロセスのデジタル化加速
- 生活様式の変化

### 3 AI・テクノロジーの進化

- ビジネスの生産性向上
- テクノロジー活用の競争激化
- 新たなイノベーション創出の必要性

### 4 感染症との戦い

- 防疫/感染予防意識の変化
- BCPの必要性

### 5 気候変動 サステナブル経営

- 気候変動対策の実行
- 環境対応を前提とした経営へのシフト
- 社会課題の解決

### 6 新しい働き方 ボーダーレス

- 働き方の変化によるBC区分が消滅
- ワーク・ライフ・バランス等の意識変化

## 当社における機会と対応

1 テクノロジーを活用した  
物流自動化・省人化を一層強化

2 BtoB、BtoCの双方のECサービスの知見を  
最大化し一段階上の成長を実現

3 AI・テクノロジーの活用力をいかし  
バリューチェーン全体のDXを加速

4 メディカル領域での強いMD力で  
安定した商品供給を継続

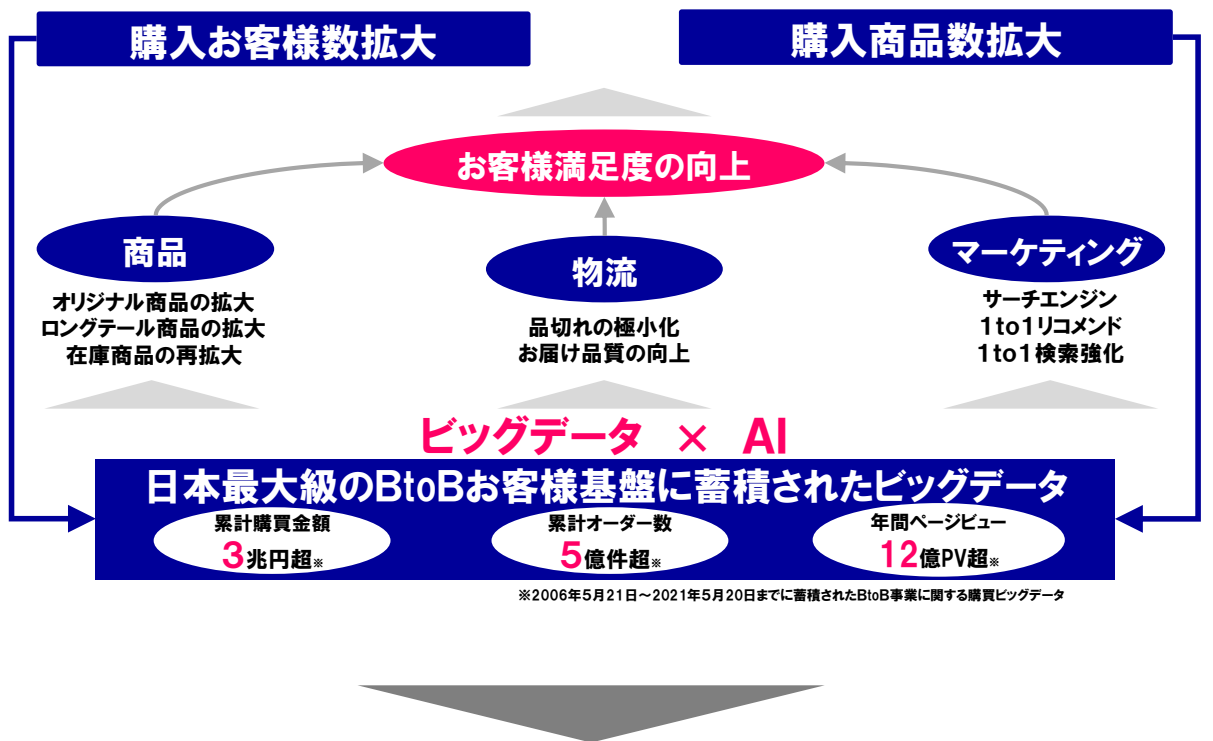
5 事業と一体化させて取り組みを拡大し  
サステナブル経営を実行

6 テレワーク対応の機能を備える  
BtoB購買サイトとしての競争優位を確立

# 着実な成長を支える競争優位性～アスクルの強み～



## 1 お客様基盤・ビッグデータ



- 幅広い業種に渡る多様なお客様基盤
- 日本最大級のBtoBお客様基盤に蓄積された他を圧倒するビッグデータ

## 2 EC物流

### 高度なEC物流プラットフォーム

- ✓ 当日・翌日配送プラットフォームと運営ノウハウ
- ✓ 高度な物流システム・設備設計ノウハウ
- ✓ アスクルロジストのセンター運営ノウハウ
- ✓ 自動化された調達の仕組みとオペレーションノウハウ





## 3 オリジナル商品

- ✓ お客様のニーズに応える商品開発力
- ✓ サプライヤーとのパートナーシップ
- ✓ 仕事場の定番商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

- 1995年に7アイテムのオリジナル商品でスタート
- 2021年5月時点で1万アイテム超に
- MRO・メディカル商材に拡大、すべての仕事場をカバー

#### 取扱い商材カテゴリ

文具・事務用品

OA・PC用品

生活用品

家具

工場・現場用品  
(MRO)

衛生・介護用品

医療材料

## 4 Zホールディングスグループ

- 2012年4月 業務・資本提携
- 2012年10月 LOHACOスタート  
ヤフーが持つ圧倒的な集客力・決済機能とアスクルの強みの商品開発力・物流・CRMを掛け合わせ
- 2018年3月 Yahoo!ショッピングに出店  
ヤフーの各種サービスや集客コンテンツへの連携表示が可能になるなど新規のお客様が拡大
- 2019年11月 PayPayモールに移行  
PayPayモールの開設に伴い、Yahoo!ショッピング店から移行
- 2021年6月 LOHACO新本店オープン  
ヤフーのシステム基盤(クロスショッピングエンジン)を活用したLOHACO新本店がオープン

YAHOO! JAPAN PayPay

ASKUL



## BtoB 市場規模

# 12.6兆円 + α

メディカル領域 : 8.4兆円

MRO領域 : 4.2兆円

# + α

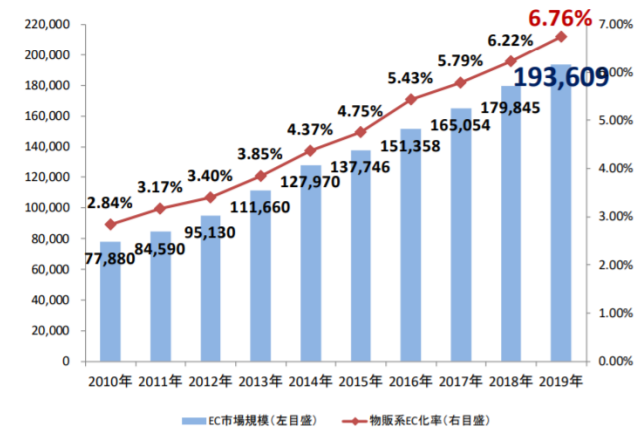
※厚生労働省「薬事工業生産動態統計年報」、経済産業省「工業統計調査品目別統計表」等の情報を元に当社推計

- ✓ メディカル・MRO領域を合計すると12.6兆円という巨大な成長市場
- ✓ それ以外の領域でも今後のEC化が見込まれ、さらなる成長の余地がある(+ α)

## 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」

経済産業省の「令和元年度電子取引に関する市場調査」によるとBtoC市場のEC化率は6.76%と海外に比べても低く、白地も多いことから、これからさらなる成長が望める。

参考)海外のEC化率

出典:eMarketer, June 2020「US Ecommerce2020」「UK Ecommerce2020」

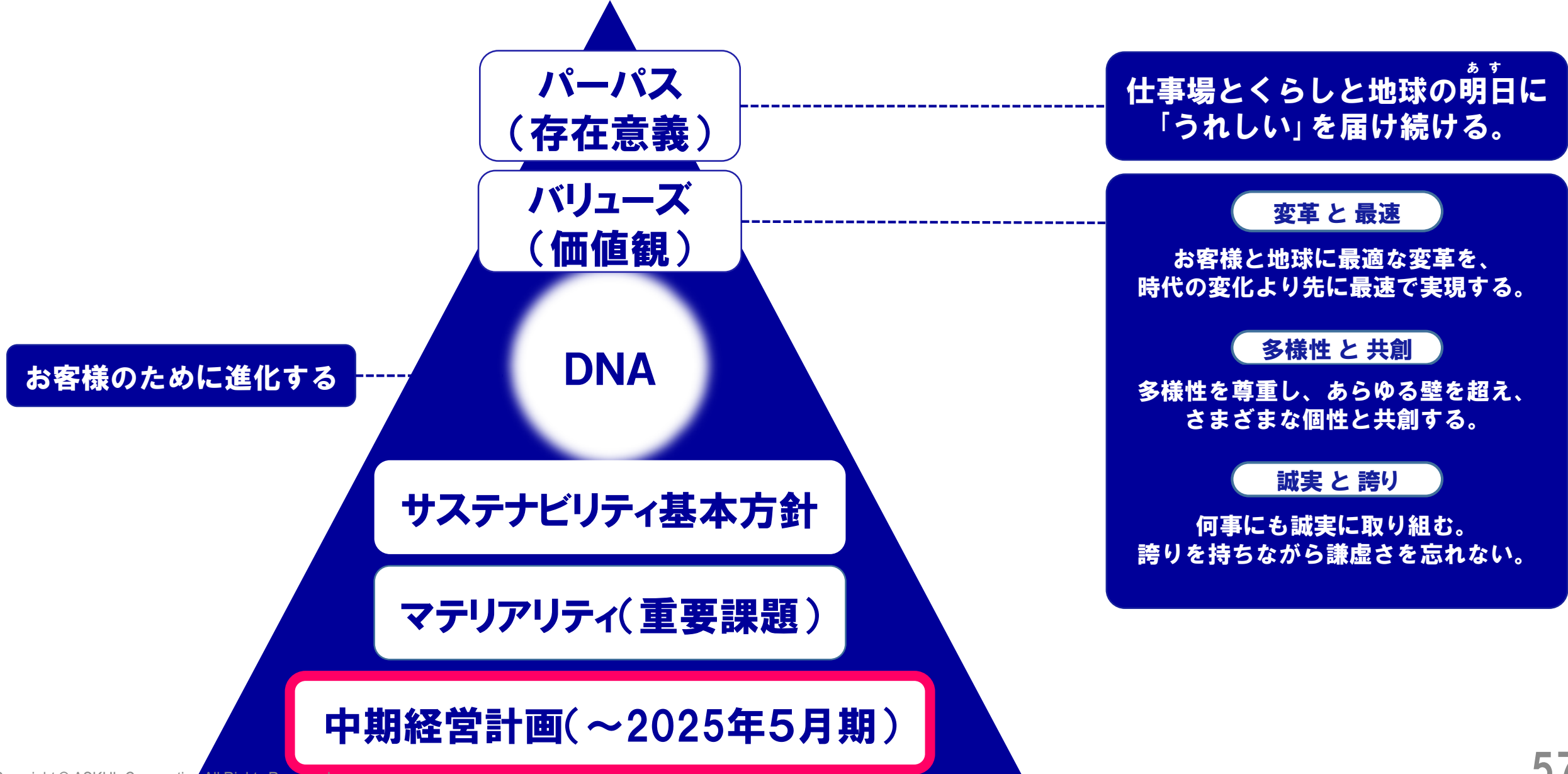
アメリカ → 14.5% イギリス → 27.5%



# 中期経営計画の全体像



# 中期経営計画の位置づけ





2025年に  
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～

基本方針

1. サステナブル経営
2. お客様価値最大化
3. 高収益モデルへの変革

最重要戦略

- ① 戦略業種と品揃え拡大
- ② BtoB最強ECサイト構築
- ③ Zホールディングスとのシナジー

すべての仕事場のお客様に幅広い品揃えと最強の売り場をご提供して成長スピードを上げる

- ④ プラットフォームの改革
  - ・物流センター構造改革
  - ・BtoBとBtoCの物流融合
  - ・バリューチェーンのDX

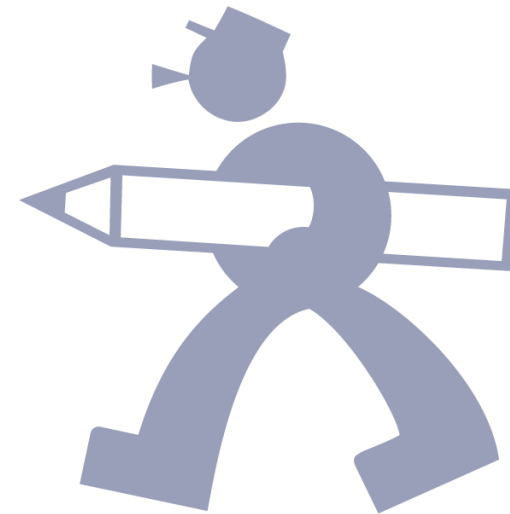
圧倒的強みである高速物流を進化させ、ロングテール商品の当日翌日配送を実現



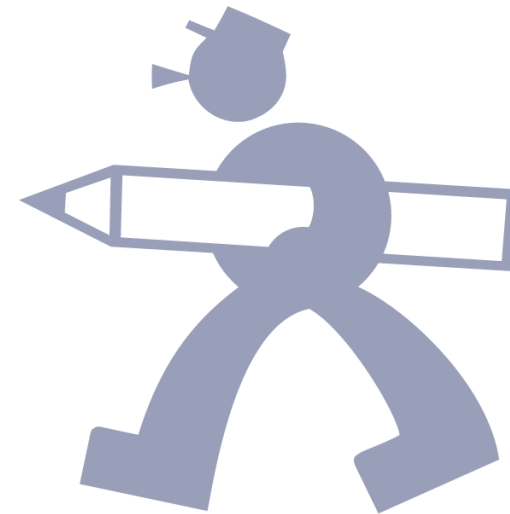
			19/5期 (実績)	20/5期 (実績)	21/5期 (実績)	22/5期 (計画)	25/5期 (計画)
財務指標	全社連結	売上高 (億円)	3,874	4,003	4,221	4,300	5,500
		営業利益率 (%)	1.2	2.2	3.3	3.3	5.0
		ROE (%)	0.9	11.2	14.0	-	20.0
	BtoB単体	売上高 (億円)	2,892	3,004	3,152	3,232	4,135
	LOHACO	売上高 (億円)	513	486	528	545	743
非財務指標	取扱い商品※ (アイテム)				890万	-	1,800万
	在庫商品※ (アイテム)				8万	-	33万
	オリジナル商品※ (アイテム) ※BtoB事業を対象				0.8万	-	1.2万
投資計画	22/5期～25/5期の4年間で300億円超を計画 ・ASKUL東京DC(設備) 77億円 ・新アスクルWebサイト(システム) 40億円 ・DX投資 40億円 等						

# 重要戦略

- ASKUL事業
- LOHACO事業
- プラットフォーム改革
- 人材戦略
- サステナビリティ
- グループ企業戦略



# ASKUL事業





## 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

## 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

## 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

## 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
  - AIを活用し、お客様ごとに掲載商品を選別した1to1の商品提案媒体で販促
- ・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

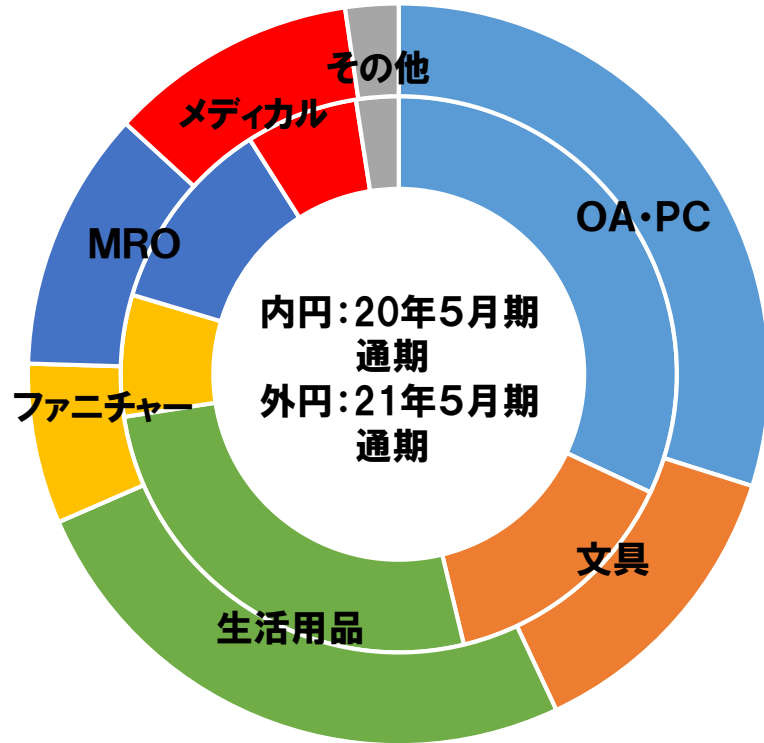
# ASKUL事業 戦略業種と品揃え拡大



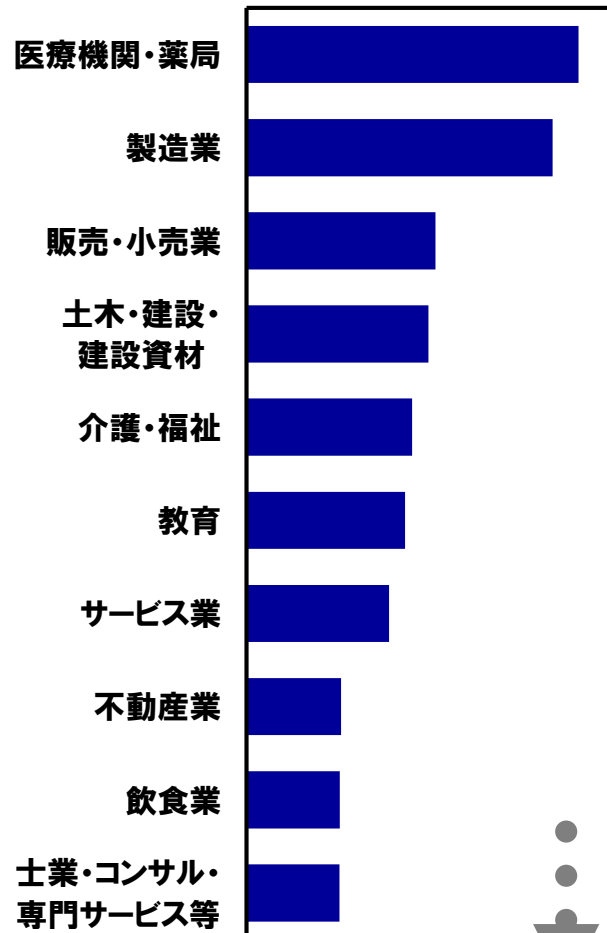
- ・テレワーク化やペーパーレス加速により、従来の得意分野である一般オフィス向け事務用品の成長は軟調
- ・一方でメディカルやMRO等の必需品はEC化も追い風となり堅調

- ・現在では、医療・介護、製造業等のオフィス以外のお客様シェアが高い

- ・エッセンシャル業種の専門商材(高単価・高収益)を中心に品揃え拡大、2021年5月比で取扱いアイテム数を2倍、在庫商品を4倍、オリジナル商品を1.4倍に



BtoB 上位10業種のお客様数



購入頻度  
低

**取扱い商品**  
戦略業種向け商品を  
中心に幅広く拡大 **2倍**  
(1,800万アイテム)

**在庫商品**  
いつも買う「明日来る」  
商品の拡大 **4倍**  
(33万アイテム)

**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 **1.4倍**  
(1.2万アイテム)

購入頻度  
高



# ASKUL事業 BtoB最強ECサイトの構築




・中小事業所向けと中堅大企業向けの2つのECサイトを一つに統合。両サイトの強みを結集した、他に類を見ない最強BtoB ECサイト「新アスクルWebサイト」を構築。企業規模、勤務場所・形態を問わず、働くすべてのお客様が必要とする商品・サービスをお届けする。

Before

After

個人事業主～中小向け



【メリット】


- ・オープンなECネイティブサイト
- ・1to1リコメンド
- ・購入経験を重ねるほど買いやすい
- ・登録の障壁が低い
- ・支払方法が選べる(クレジットカード対応)
- ・クーポン販促やポイントあり

【課題】

- ・購買管理ニーズへの対応

2サイト間にサービスレベル差異

中堅～大企業向け



【メリット】

- ・企業の購買管理ができる(クローズドの購買管理サイト)
- ・買えば買うほどお得になるボリュームディスカウントあり

【課題】

- ・検索エンジンから直接遷移できない
- ・クレジットカードに対応していない

<2023年5月期>  
両サイトの強みを結集した  
新アスクルWebサイト誕生



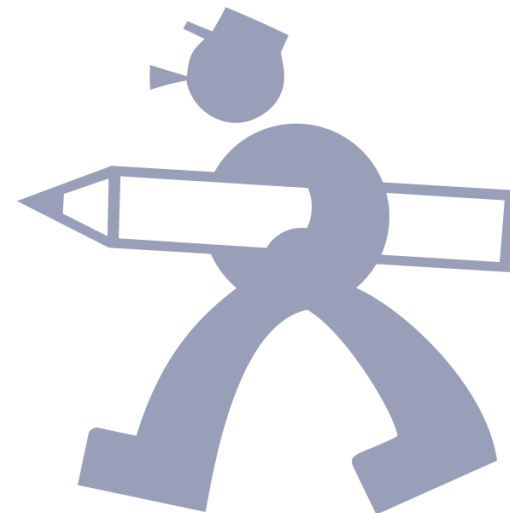
働くすべてのお客様にさらに便利に

- ・オープンなECサイト
- ・外部検索からリーチ可能
- ・データ×AIによる1to1リコメンド
- ・クーポンやポイントも利用可能
- ・買うほどお得になるボリュームディスカウント
- ・承認ワークフロー等の購買管理機能
- ・在宅からの注文にも対応
- ・様々な支払方法

累計500億円超の  
売上増分を  
見込む

購買頻度、購入単価向上  
購買集約による定着率向上

# LOHACO事業





## 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

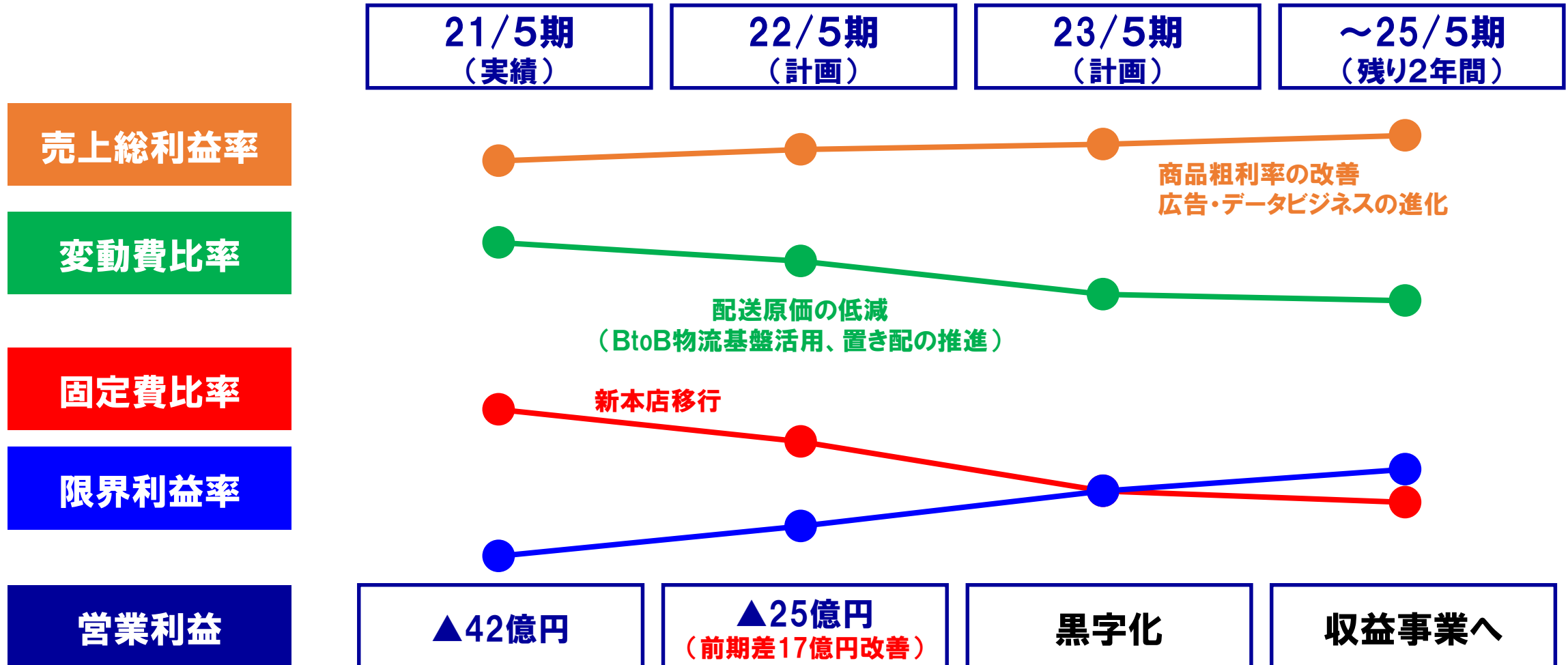
## 4 Zホールディングスとのシナジー

- 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事業 ロードマップ



- 21/5期は計画通り進捗し、営業利益▲42億円で着地
- 22/5期も計画に沿った赤字縮小を前提として、売上成長を意識した販促費投入予定
- 23/5期の黒字化、さらに25/5期の先を見据えた成長を目指す



# LOHACO事業 店舗戦略(PayPayモール店/新本店)・商品戦略



- PayPayモール店と本店のそれぞれの役割・特長を活かし、両店舗の相乗効果を最大化
- [PayPayモール店] Zホールディングスが持つ国内最大級のお客様基盤からの流入による新規顧客拡大
- [本店] デザイン性の高いオリジナル商品や課題解決型の商品の提案によるファン拡大・ロイヤリティ強化



LOHACO PayPayモール店

**NB(メーカー品)中心  
新規顧客拡大**

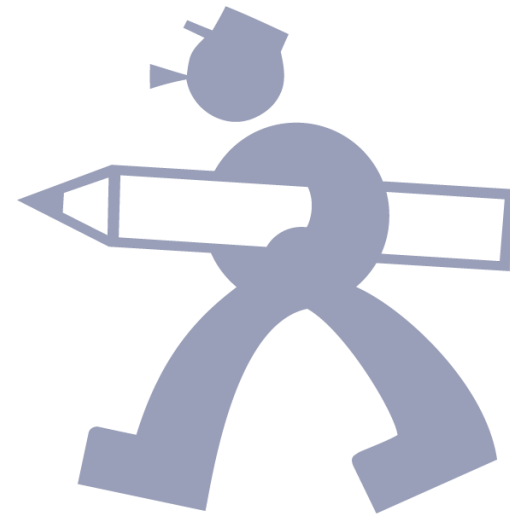


LOHACO 本店

**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へ

# プラットフォーム改革





実現する  
こと

## 強みの高速物流を進化させ、ロングテールも「明日来る」へ

- サプライヤーから直送しているロングテール商品の翌日配送を拡大し、お客様の満足度向上、トップライン成長

### 施策

### 内容

#### 物流センター構造改革

- 後方支援センターの活用で柔軟なアイテム拡大、物流センター出荷能力の最大化

#### BtoBとBtoCの 物流融合

- 物流センター全体最適化によりLOHACO出荷量増に対応
- BtoBキャリアによるBtoC配送を進め配送効率を高める

#### バリューチェーンのDX

- サプライヤー納品、アスクル物流センター運営双方の効率化
- カスケード型発注への切り替え
- 荷分かれを最小化する在庫配置最適化
- 配送費を最小化する出荷物流センターを自動決定

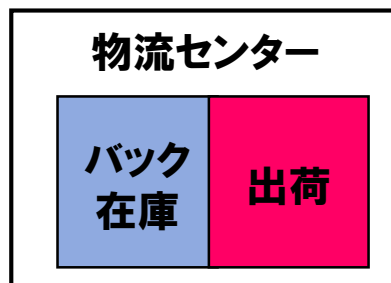
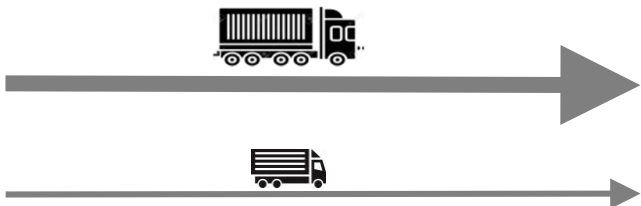
取組み



## 後方支援センターの活用で柔軟なアイテム拡大

Before

サプライヤー

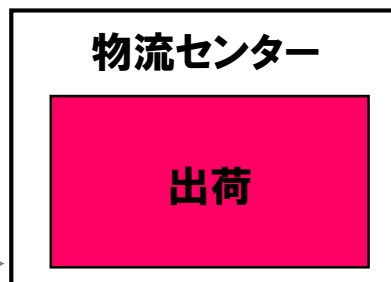
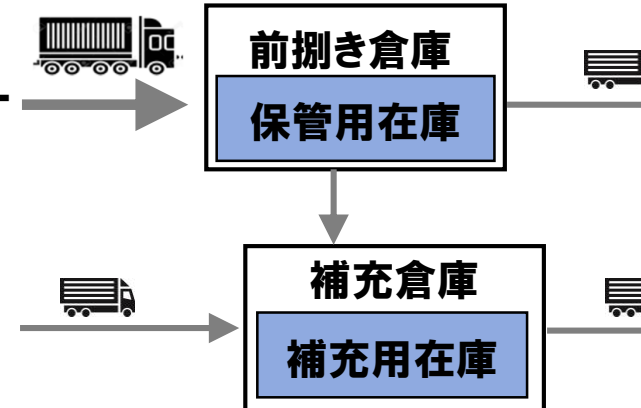


- ✓ 仕入れ商品を物流センターに入荷・保管しているため物流センターのスペースの多くが保管商品で占有されている
- ✓ ロングテール商品のための間口拡大のハードルが高い
- ✓ 大ロット品の一斉入荷による物流センター作業負荷が高い

新たなスキーム

After

サプライヤー



- ✓ 後方支援センターを活用、各物流センターへ補充
- ✓ 大量入荷の作業負荷低減
- ✓ 物流センターの間口拡大、ロングテール商品を含めた在庫アイテム数拡大
- ✓ 後方支援センターのコストは売上拡大と効率化で吸収

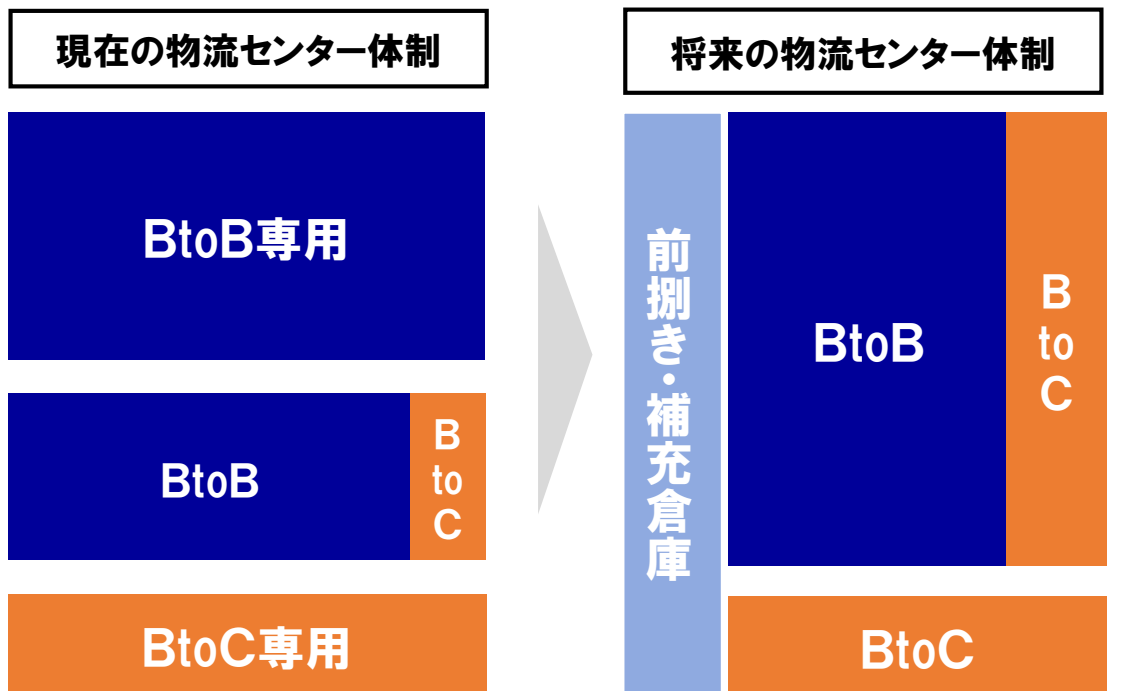
**物流センターモデルの  
出荷能力最大化・売上拡大**





## 物流センターと配送のBtoB・BtoC融合による効率向上

翌日配送商品拡大  
LOHACO成長による出荷量増にも対応



兼用センターは一部にとどまる

前捌き・補充倉庫の活用で  
センターの間口拡大、BtoB専用  
センターからLOHACO出荷実現

### BtoB配送

- ✓ 不在率低い
- ✓ オフィス街やビルに密集、  
配送密度が高い

### BtoC配送

- ✓ 時間帯指定
- ✓ 不在・再配達多い
- ✓ 宅配ボックス等受渡しの  
細かな対応

### 配送管理システムのオープンプラットフォーム化

BtoBキャリアによるBtoC配送拡大  
お客様へのお届け品質向上・翌日配送拡大・  
配送効率向上



## バリューチェーンのDXでお客様の価値を向上



データとAIで最適化・ロボット活用で省人化

お客様の  
価値

豊富な  
商品情報

在庫切れ  
削減

最短  
出荷

最短  
お届け

最速  
購入

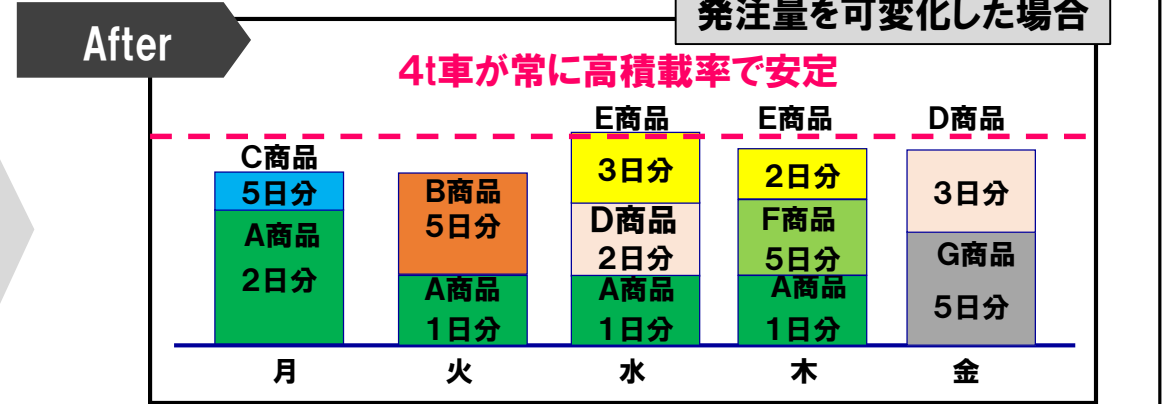
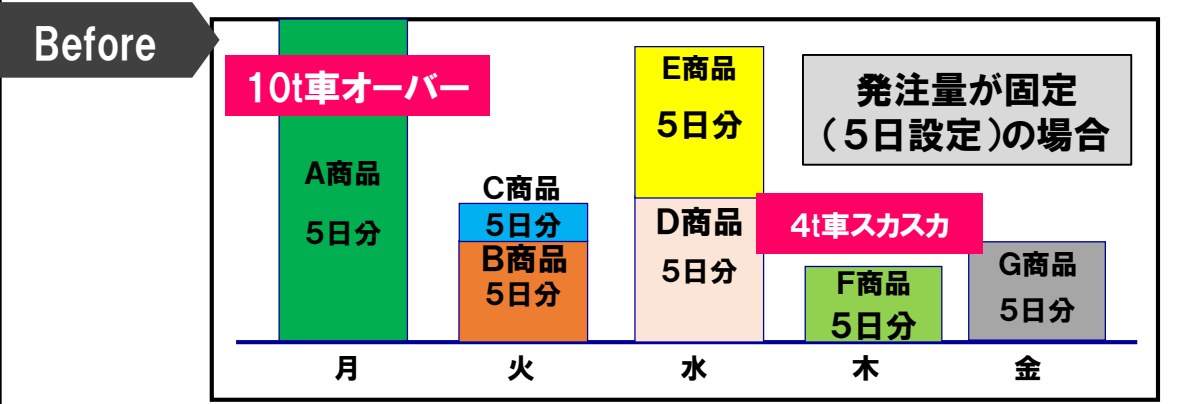
省  
段ボール

最短  
お届け

# プラットフォーム改革 バリューチェーンDX (1)



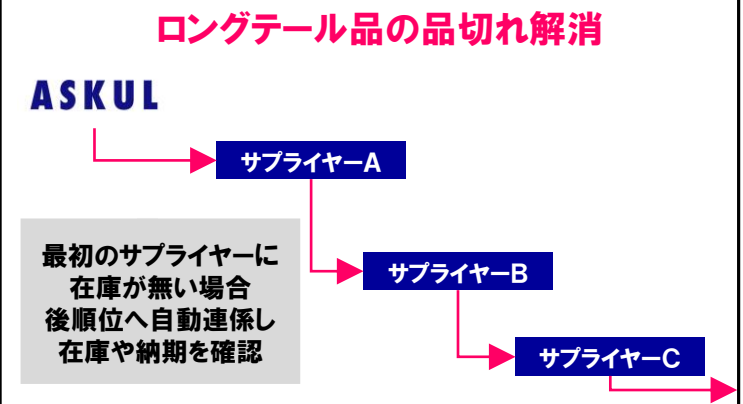
## 事例①発注 サプライヤー納品・アスクル物流センター運営双方の効率化



同一サプライヤでも納品量が毎日変動、センターの受け入れ体制も不安定に

納品量と入荷量が安定し、サプライヤーとアスクル双方の効率化が進む

## 事例②発注 カスケード型発注への切り替え



## 事例③保管 荷分かれを最小化する在庫配置最適化

各倉庫の在庫容量、出荷能力、各商品の在庫量を制約とし、ある商品の配送費が最適解となる在庫配置をシミュレーターで提示

## 事例④出荷 配送費を最小化する出荷物流センターを自動決定

荷分かれ最小化ロジックにより、注文内容毎に商品発送元となる物流センターを自動決定

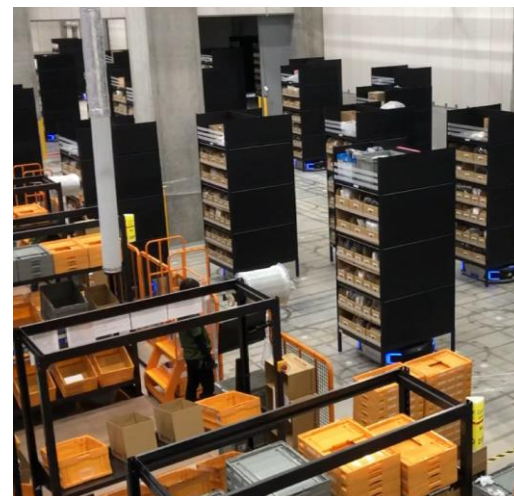
- ✓ ロングテール品の有無
- ✓ お届け先最寄りの物流センターでのオーダー完結可否
- ✓ 近隣物流センターでのオーダー完結可否



## 実行型AIロボットの導入拡大

### 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（AVC関西）



### AGV※（棚移動ロボット）

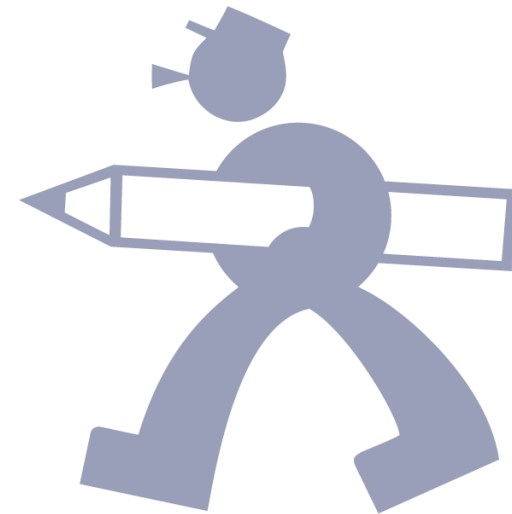
- ✓ 作業ステーションへ商品棚の自動搬送による省人化（アスクル三芳センター）

### 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（ALP横浜）

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

# 人材戦略 サステナビリティ グループ企業戦略





## サステナブルな企業活動を支える人材育成

### 個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進

多様な人材が能力発揮し活躍できる環境の実現

#### 女性管理職比率

30%

2025年5月期目標

#### シニア制度

- セルフアセスメント研修
- 副業/兼業支援
- セカンドキャリアチャレンジ制度
- 定年延長、シニア評価制度

#### 人材活性化

- 360度サーベイ
- 社員エンゲージメント調査

### 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

DXをベースに、よりチャレンジする人材の育成と環境整備

#### DX人材採用比率

70%

2022年5月期から開始

#### チャレンジしたくなる 制度整備

- 新評価制度
- 新昇降格制度
- 業績連動賞与
- 社内褒章制度

#### 人材育成

- DX人材含む、全社育成計画



## 事業と一体化した取り組みで「サステナブル経営」を推進

E

- 脱炭素社会の実現  
「2030年CO<sub>2</sub>ゼロチャレンジ」「RE100」「EV100」
- 資源循環型プラットフォーム構築
- 環境配慮型商品の拡充

S

- サステナブル調達の実現
- 取引先/お客様と協働する社会支援
- 災害時等における緊急物資支援

G

- 透明性の高いガバナンスの実現
- グループ・ガバナンスの強化



マテリアリティ(重要課題)		関わりのあるSDGs			
<b>DX</b>	<p>DXによるサービスの変革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最高の顧客体験の創造</li> <li>● 革新的バリューチェーンの構築</li> </ul>	  			
<b>共創</b>	<p>共創によるイノベーション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資源循環型プラットフォームの実現</li> <li>● 商品とサービスを通じた新たな価値の創出</li> </ul>	    			
<b>環境</b>	<p>次世代につなぐ地球環境への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素社会の実現に向けた挑戦</li> <li>● 生物多様性の保全</li> </ul>	   			
<b>サプライチェーン</b>	<p>責任あるサプライチェーンの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナブルな調達の実現</li> <li>● ライフラインとしての責任の全う</li> </ul>	    			
<b>人材</b>	<p>サステナブルな企業活動を支える人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 積極的にチャレンジする人材によるイノベーションの創出</li> <li>● 個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進</li> </ul>	  			
<b>基盤</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健全な財務体質の維持・向上</li> <li>● 透明性の高いガバナンスの実現(含む情報セキュリティ)</li> <li>● 心身ともに安心・安全に働ける健康経営</li> </ul>	   			





## グループ全体で機能補完しつつ最強ECを目指す

### 物流

アスクルロジスト  
**ASKUL** Logist

- ✓ 物流センター庫内運営、小口配送業務
- ✓ 最先端で最高の物流と配送サービスを提供

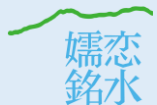
### 商品

アルファパーチェス



- ✓ MRO商材の販売、ファシリティマネジメント
- ✓ 現場系商材拡大でシナジーを追求

孺恋銘水



- ✓ ナチュラルミネラルウォーターの製造・販売
- ✓ ECに最適な飲料水の開発・製造

チャーム



- ✓ ペット用品や生体の通信販売
- ✓ ペット用品ECと日用品ECとのシナジーを追求



# ASKUL

### お客様接点

ビジネススマート



- ✓ アスクルエージェント
- ✓ 革新的なエージェントモデルを追求

ソロエル



- ✓ ソロエルエンタープライズの営業代行
- ✓ 大企業向け購買ソリューションの導入促進



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。「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 Operation 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。「PJ Trylion(プロジェクト・トライオン)」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新アスクルWebサイトを構築するプロジェクトであり、その名称には「売上高1兆円にトライする」の意味が込められています。

本資料では、ASKUL Logi PARK を「ALP」、ASKUL Value Centerを「AVC」、デマンド・マネジメント・センターを「DMC」、デジタル・トランスフォーメーションを「DX」、と省略して記載することがございます。ASKUL東京DCの「DC」とは、Distribution Centerの略称です。

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。

