

2024年5月期 決算概要

2024年7月3日
アスクル株式会社



【免責事項】

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、本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、本資料への公認会計士、監査法人の関与はございません。

【セグメント】

- ✓ 当社は、「eコマース事業」、「ロジスティクス事業」を報告セグメントとしております。「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。
- ✓ 2025年5月期より開示区分の変更をいたしました。詳細につきましては、スライド14ページに記載しております。

【事業年度】

当社の事業年度は5月21日から翌年5月20日まで（月度は21日から翌月20日まで）です。

【その他】

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。



24/5期 売上高、各段階利益とも過去最高を更新

- ✓ 売上高、各段階利益とも修正計画を達成
- ✓ BtoB事業は最大目標「利益成長カーブを変える」を実現
- ✓ LOHACOは通期黒字継続、4Q期間の売上高は前年同期比でプラス成長

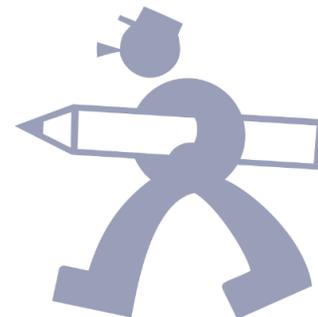
25/5期 固定費増を吸収し過去最高の売上高、営業利益継続へ

- ✓ ASKUL事業はデータドリブンで各施策の精度を高め成長率を引上げ
- ✓ 新アスクルWebサイトは、移行後のお客様対応を優先するため移行計画を見直し
- ✓ 物流構造改革の柱となるASKUL関東DCのマテハン工事スタート（26/5期 期初稼働予定）

新中期経営計画は25/5期中の策定・公表を目指す

- ✓ 「オフィス通販からのトランスフォーメーション」の目標は継続
- ✓ すべての仕事場とくらしを支えるインフラ企業になるため物販以外の領域への参入を推進
- ✓ 非連続な成長実現のため成長投資枠最大1,000億円確保し、M&A強化へ

- I 24/5期 通期業績および25/5期 業績の見通し
- II 中期経営計画の進捗評価
- III 非連続成長へ向けた財務戦略の転換
- IV 事業の進捗
- V トピックス（ESG、DX）
- VI 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- VII 付録





売上高、各段階利益とも過去最高を更新

(百万円)	23/5期		24/5期				
	実績	売上高比率 %	計画	実績	売上高比率	計画比	前期比
					%		
売上高	446,713	100.0	470,000	471,682	100.0	100.4	105.6
売上総利益	107,040	24.0	119,380	117,502	24.9	98.4	109.8
販売費及び 一般管理費	92,420	20.7	102,880	100,549	21.3	97.7	108.8
営業利益	14,620	3.3	16,500	16,953	3.6	102.7	116.0
経常利益	14,448	3.2	16,200	16,677	3.5	102.9	115.4
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,787	2.2	18,000	19,139	4.1	106.3	195.6

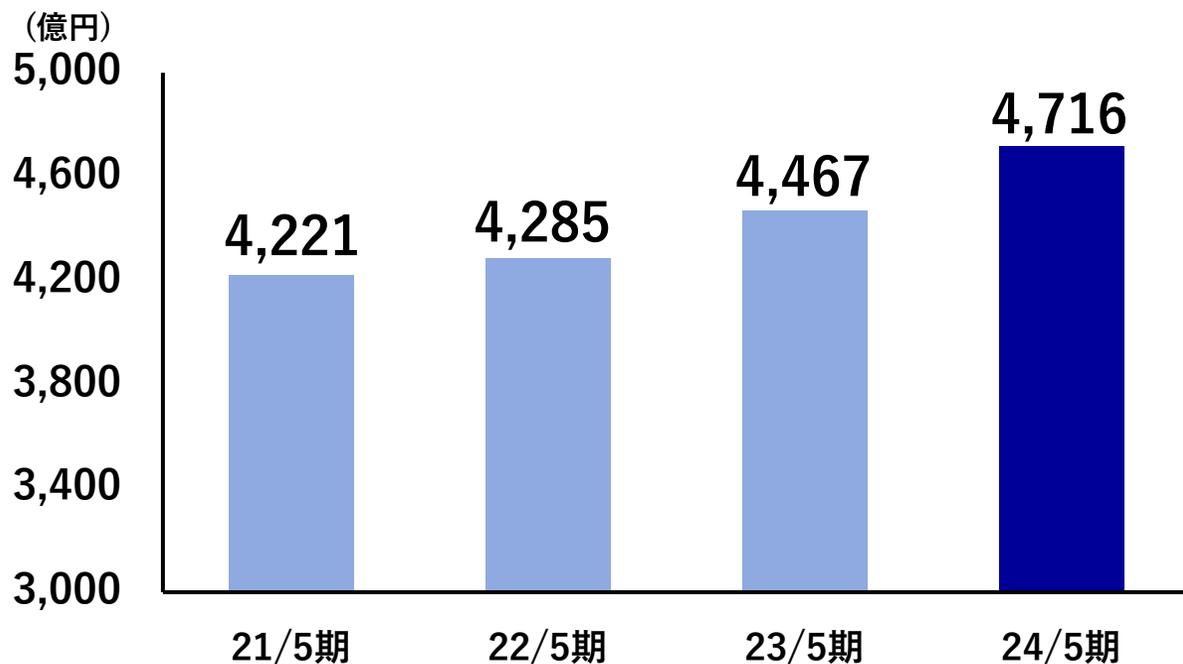
※24/5期の当期純利益は、ALP首都圏火災関連訴訟の特別利益を含む



売上高

24/5期実績 前期比 **105.6%**

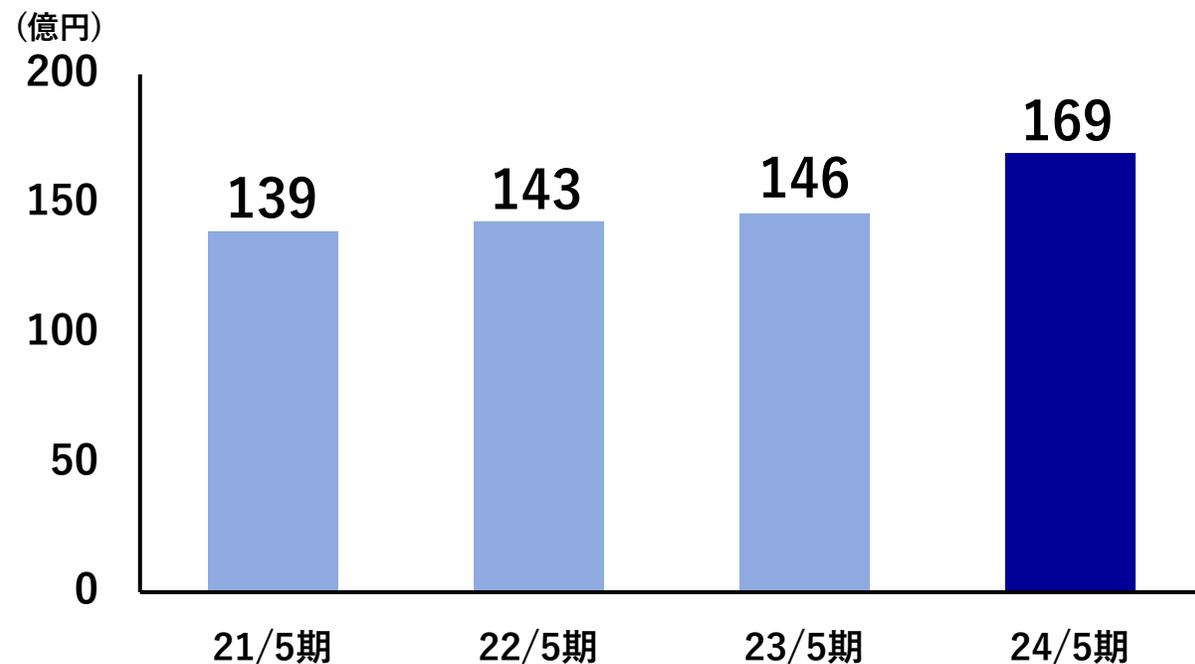
売上高は過去最高を更新継続



営業利益

24/5期実績 前期比 **116.0%**

計画どおり二桁増益達成



24/5期 通期業績【事業別】

連結



		23/5期	24/5期				
		実績	計画	実績	計画比 %	前期差	前期比 %
売上高	BtoB事業	3,738	4,049	4,091	101.0	352	109.4
	LOHACO	461	376	361	96.2	△ 100	78.3
	BtoC事業 (チャーム含む)	632	553	532	96.2	△ 100	84.2
	eコマース事業	4,371	4,603	4,623	100.4	252	105.8
	ロジスティクス事業・その他	95	96	93	96.0	△ 2	97.0
	連結合計	4,467	4,700	4,716	100.4	249	105.6
営業利益	BtoB事業	147	162	173	106.7	25	117.5
	LOHACO	0	0	2	365.7	1	396.5
	BtoC事業 (チャーム含む)	3	2	2	123.8	△ 0	79.5
	決算賞与 (引当含む) 等	△ 1	0	△ 5	—	△ 3	—
	eコマース事業	149	164	170	103.7	21	114.4
	ロジスティクス事業・その他	△ 3	0	△ 1	—	1	—
連結合計	146	165	169	102.7	23	116.0	



売上総利益率の改善と物流効率化により増益を達成

eコマース事業（単体）



固定費増の内訳

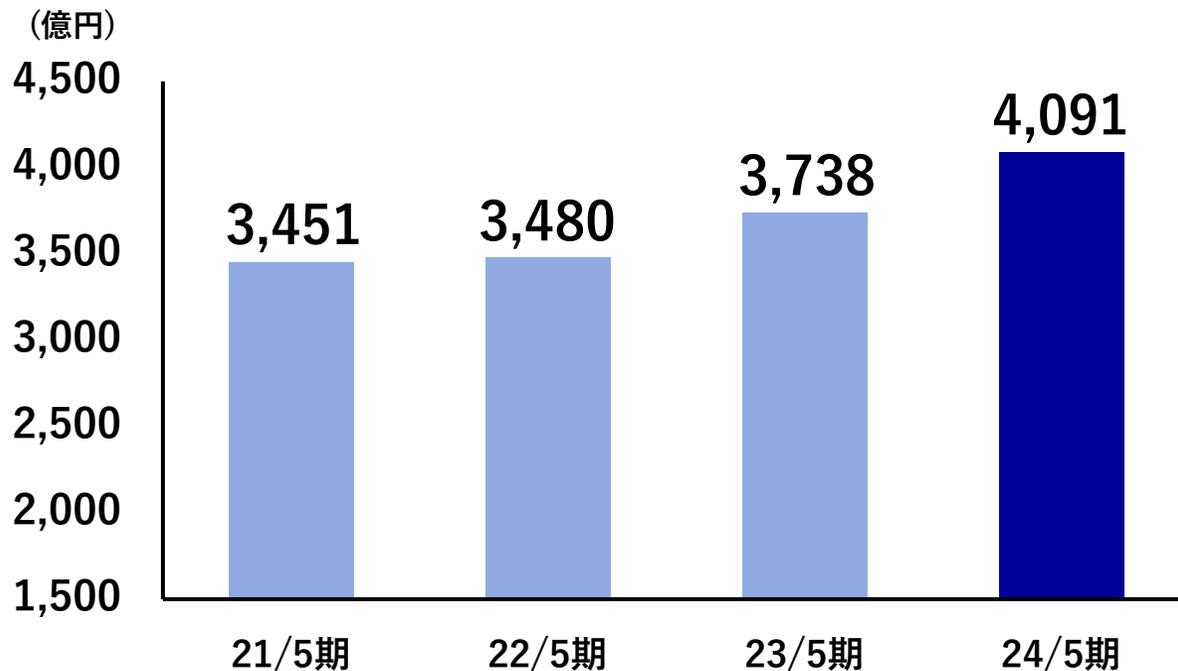
- 新アスクルWebサイト △ 23.2億円
 <内訳>
 - ・償却費 △ 21.7億円
 - ・移行費用等 △ 1.5億円
- ASKUL東京DC △ 5.9億円
 <内訳>
 - ・償却費 △ 5.3億円
 - ・清掃警備費等 △ 0.6億円



売上高

24/5期実績 前期比 **109.4%**

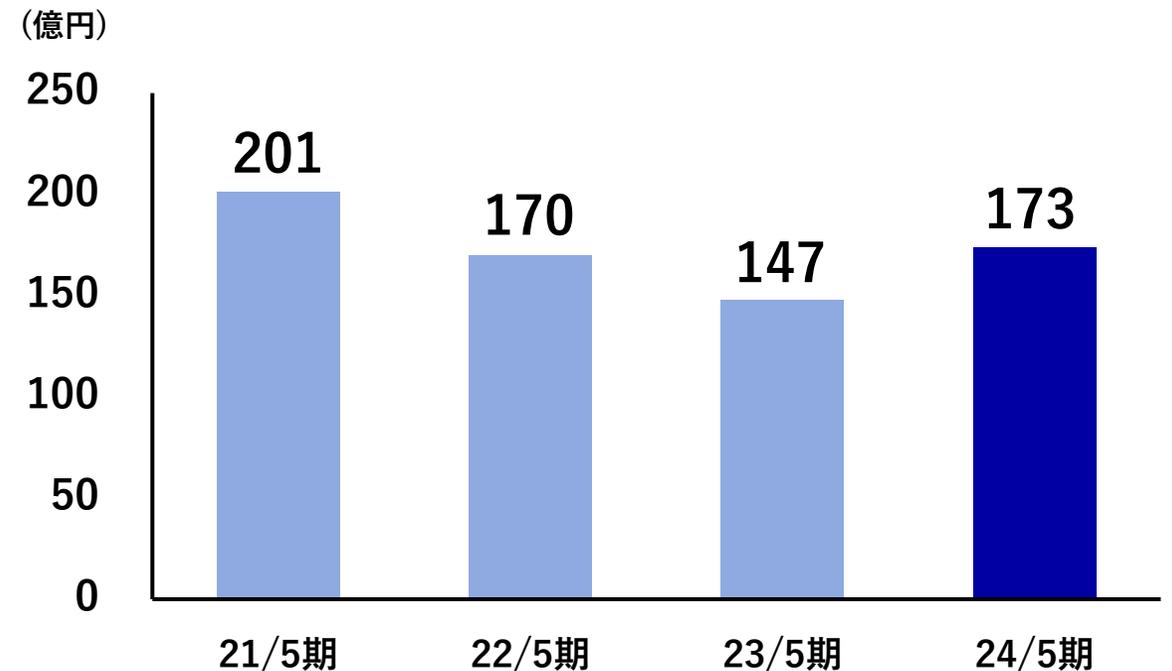
フィード社連結もあり着実に成長



営業利益

24/5期実績 前期比 **117.5%**

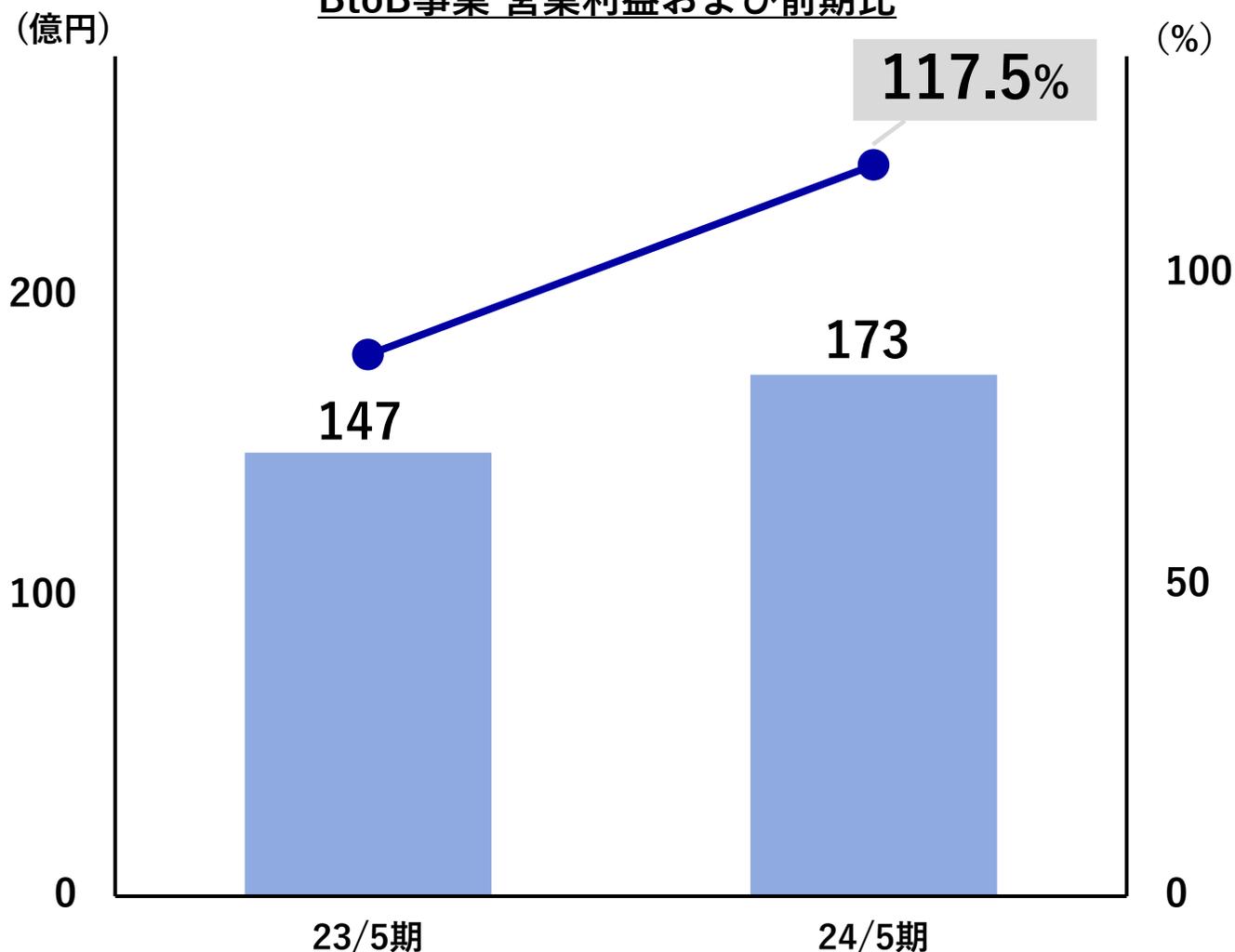
売上総利益率の改善や
物流費比率の低減が奏功





24/5期の最大目標「利益成長カーブを変える」を実現

BtoB事業 営業利益および前期比



売上総利益率の改善

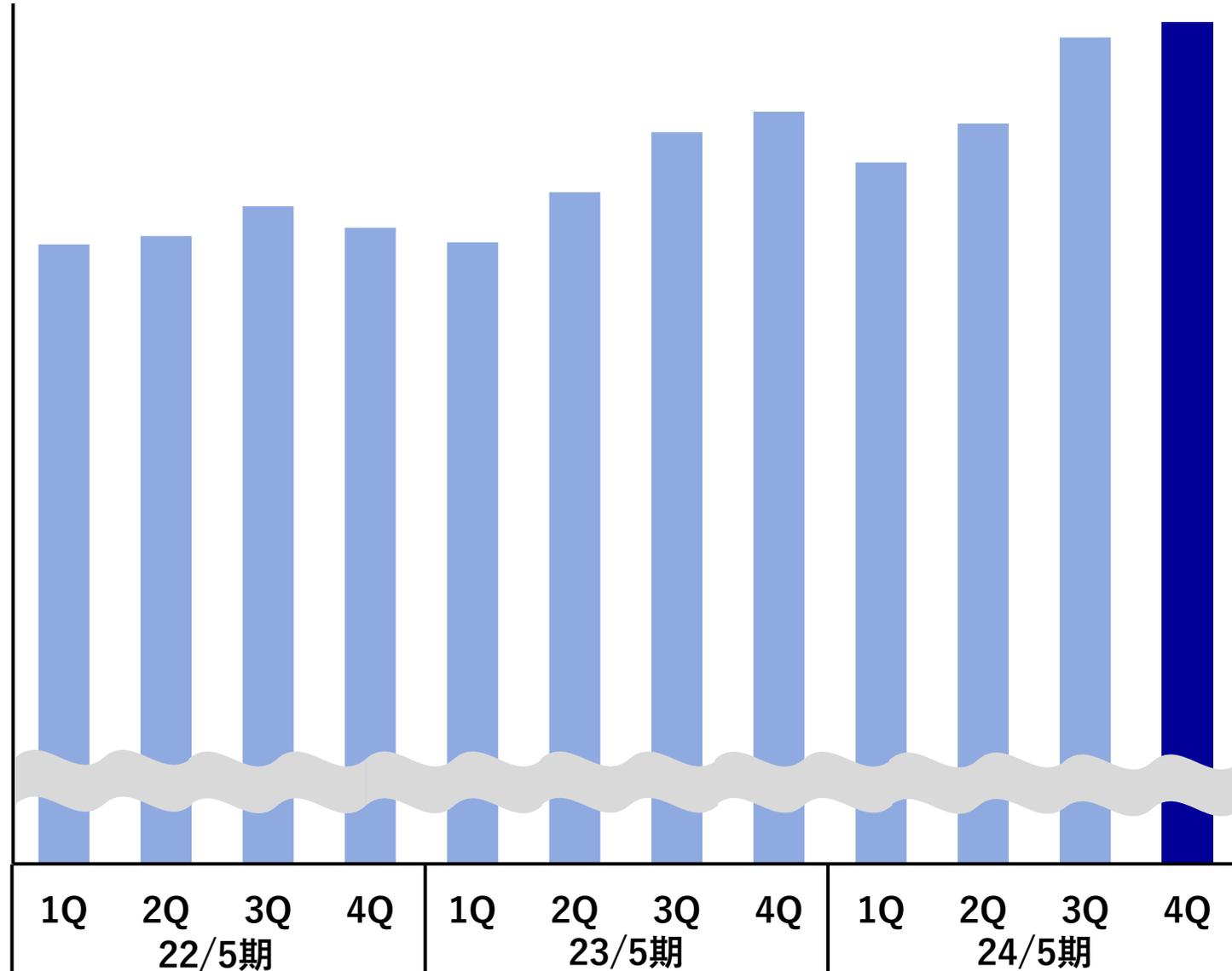
- ✓ 機動的な価格改定
- ✓ 主力商品の為替ポジション回復
- ✓ グループ会社の収益貢献

変動費比率の改善

- ✓ 一箱あたり売上単価の上昇
- ✓ ASKUL東京DCの庫内生産性改善
- ✓ 在庫配置最適化による個口割れの減少



(円)



24/5期 4Q期間
前年同期比 106.9%
4Q期間 5億円相当の配送費低減



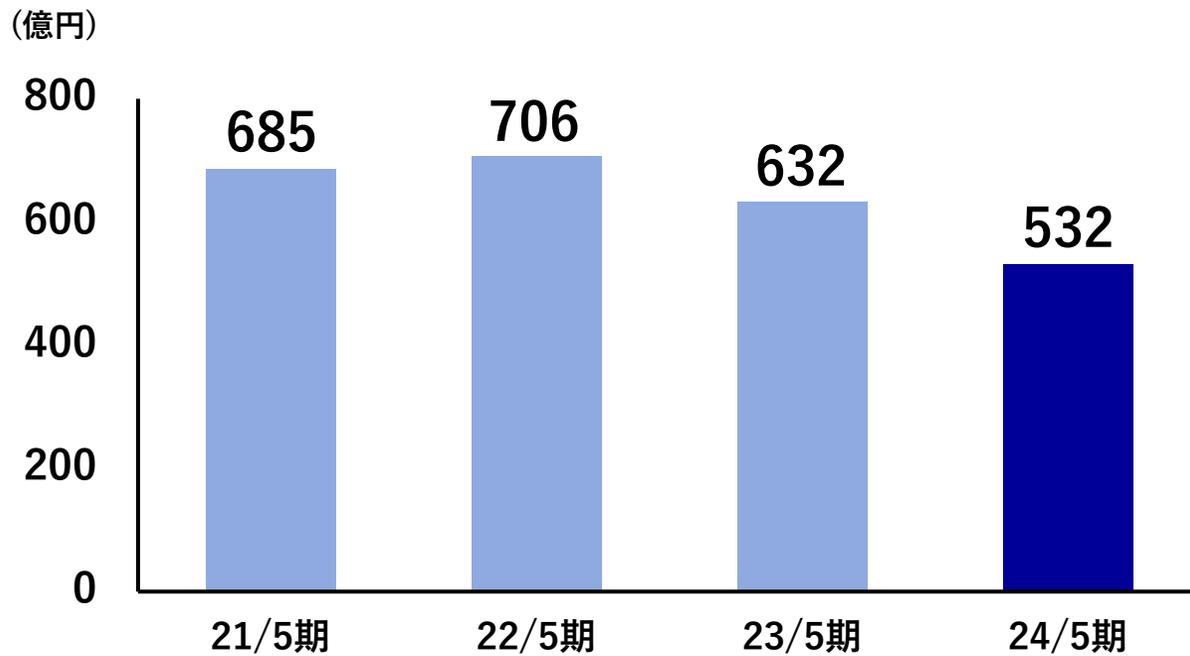
**引き続き改善を
見込む**



売上高

24/5期実績 前期比 **84.2%**

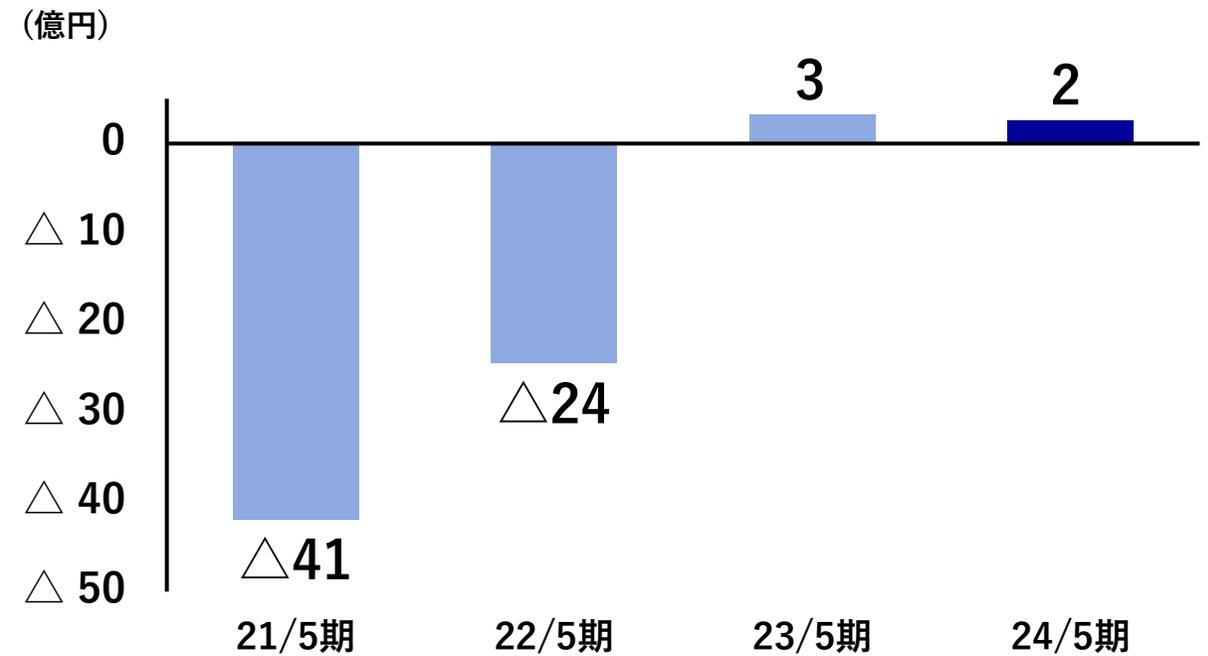
通期は減収も4Q期間プラス成長



営業利益

24/5期実績 前期比 **79.5%**

限界利益率は改善、黒字継続

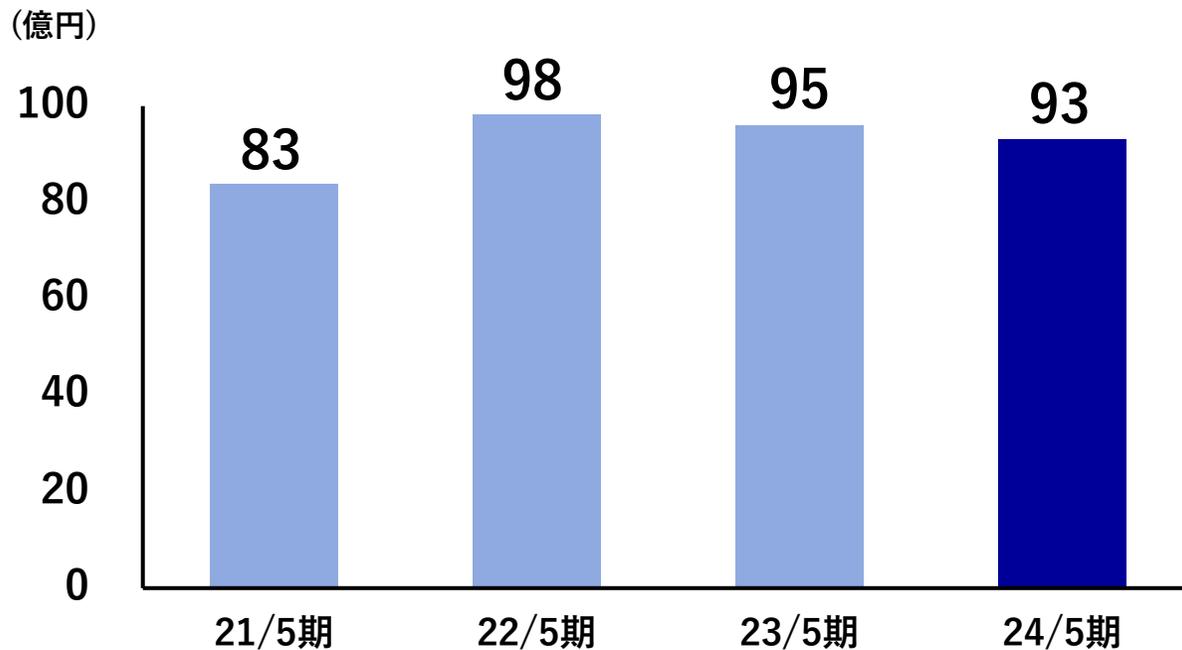




売上高

24/5期実績 前期比 **97.0%**

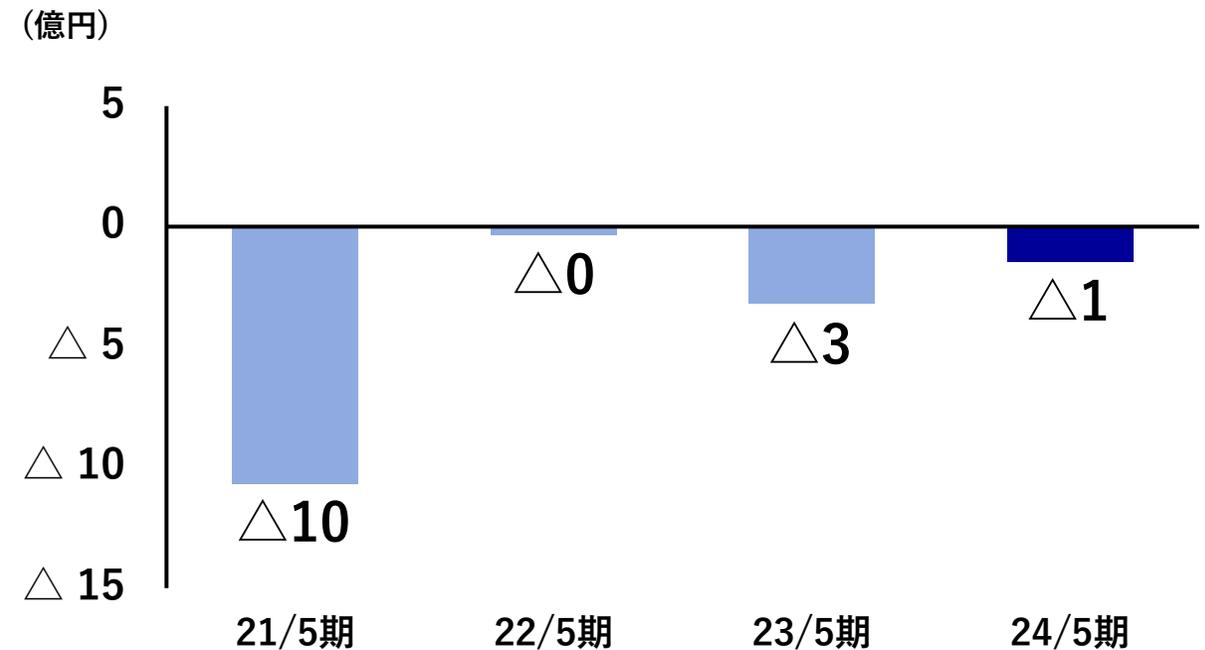
前年並みの売上高を継続



営業利益

24/5期実績 前期差 **+1.7億円**

赤字幅縮小
引き続き黒字化を目指す

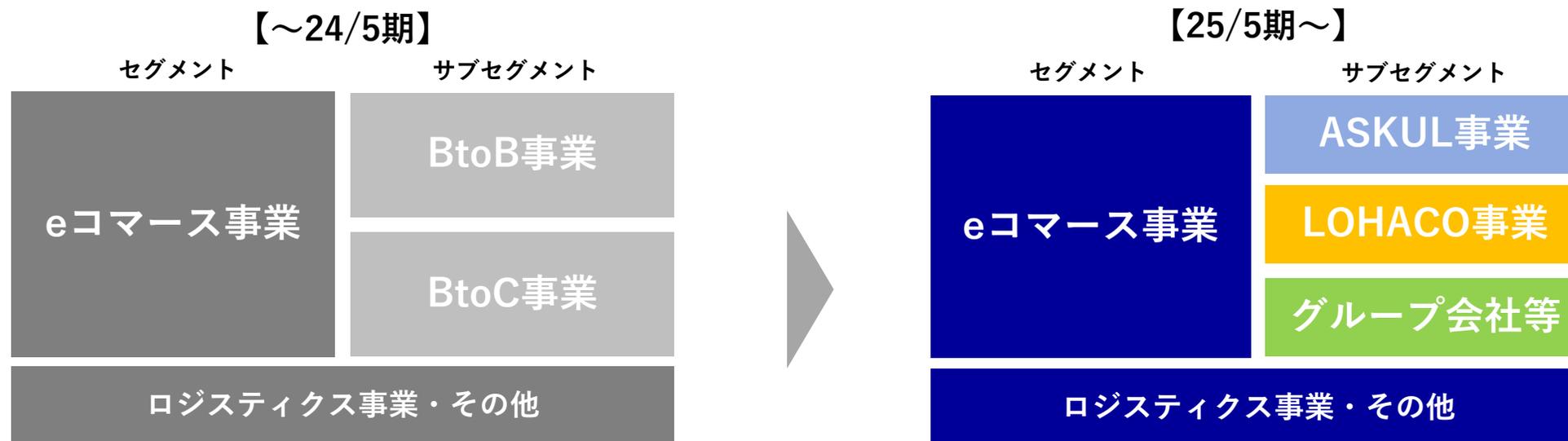


事業セグメント開示の見直し

連結



- ✓ 商品や物流のBC融合加速と事業構造の一体化に伴い、より経営実態に即した形にセグメント開示を見直し
- ✓ 全体の利益成長を重視し、LOHACOはeコマース事業の主要な販売チャネルとして健全な成長を目指す



売上高、営業利益ともにサブセグメントまで開示

売上高はサブセグメントまで開示
営業利益はセグメントまで開示

新しいセグメントごとの主なサービス／事業／主要な関係会社

ASKUL事業 : ASKUL、ソロエルアリーナ、SOLOEL、新アスクルWebサイト

LOHACO事業 : LOHACO

グループ会社等 : 株式会社アルファパーチェス、ビジネスマート株式会社、フィード株式会社、株式会社チャーム ※連結消去含む

ロジスティクス事業・その他 : ASKUL LOGIST株式会社（外販）、孺恋銘水株式会社



売上高、営業利益ともに過去最高を目指す

(百万円)	24/5期		25/5期		
	実績	売上高比率 %	計画	売上高比率 %	前期比 %
売上高	471,682	100.0	500,000	100.0	106.0
売上総利益	117,502	24.9	126,700	25.3	107.8
販売費及び 一般管理費	100,549	21.3	108,700	21.7	108.1
営業利益	16,953	3.6	18,000	3.6	106.2
経常利益	16,677	3.5	17,700	3.5	106.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	19,139	4.1	11,200	2.2	58.5

※24/5期の当期純利益は、ALP首都圏火災関連訴訟の特別利益を含む

25/5期 業績の見通し（新事業セグメント） 【事業別】

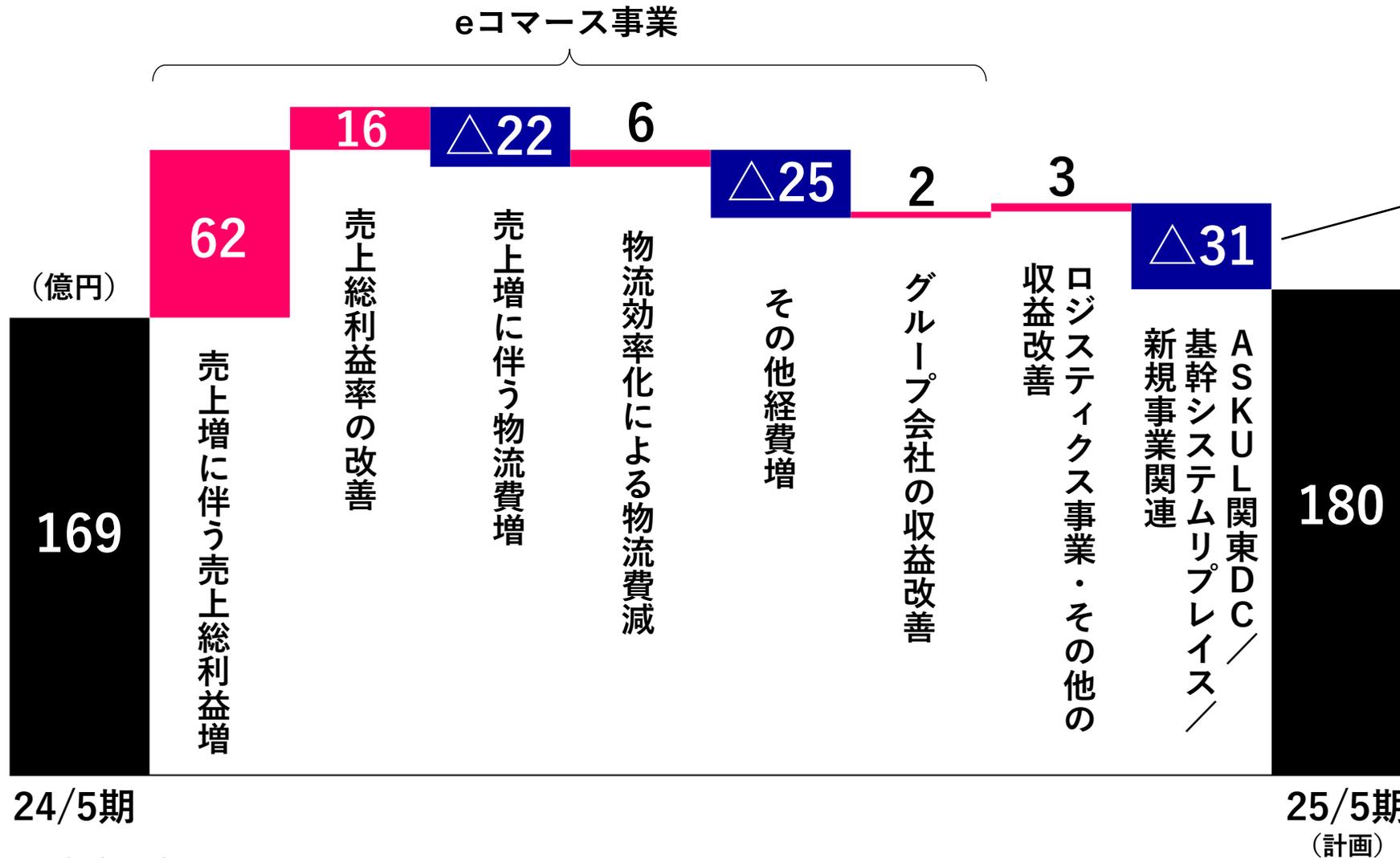
連結



		24/5期	25/5期		
		実績	計画	前期差	前期比 %
(億円)					
売上高	ASKUL事業	3,533	3,749	215	106.1
	LOHACO事業	361	378	17	104.8
	グループ会社等	728	776	47	106.5
	eコマース事業	4,623	4,904	280	106.1
	ロジスティクス事業・その他	93	95	2	102.7
	連結合計	4,716	5,000	283	106.0
営業利益	決算賞与（引当含む）等	△ 5	—	5	—
	eコマース事業	170	178	7	104.3
	ロジスティクス事業・その他	△ 1	1	3	—
	連結合計	169	180	10	106.2

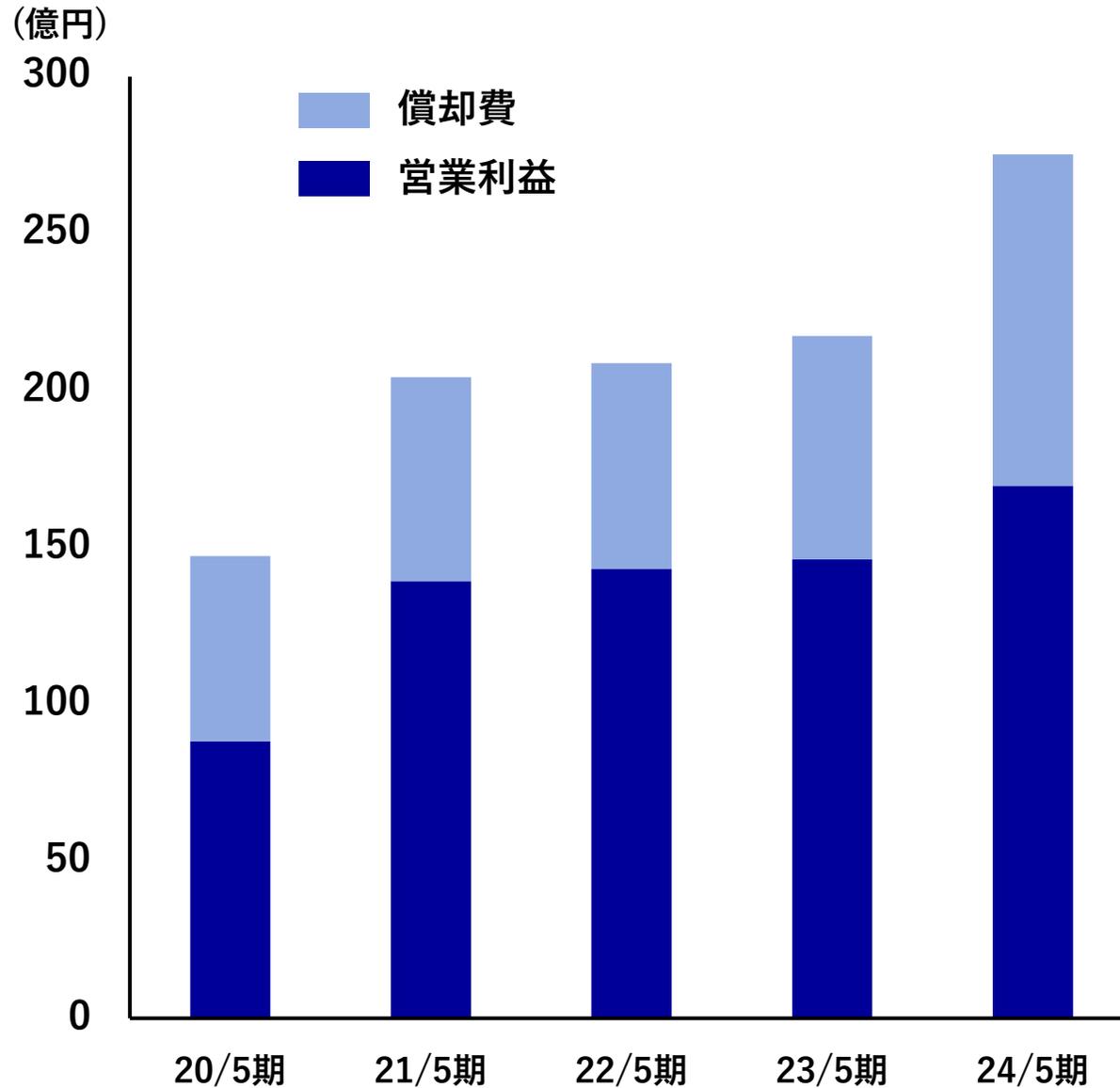
25/5期 営業利益の見通し

売上高伸長・売上総利益率改善により固定費増を吸収、増益を見込む

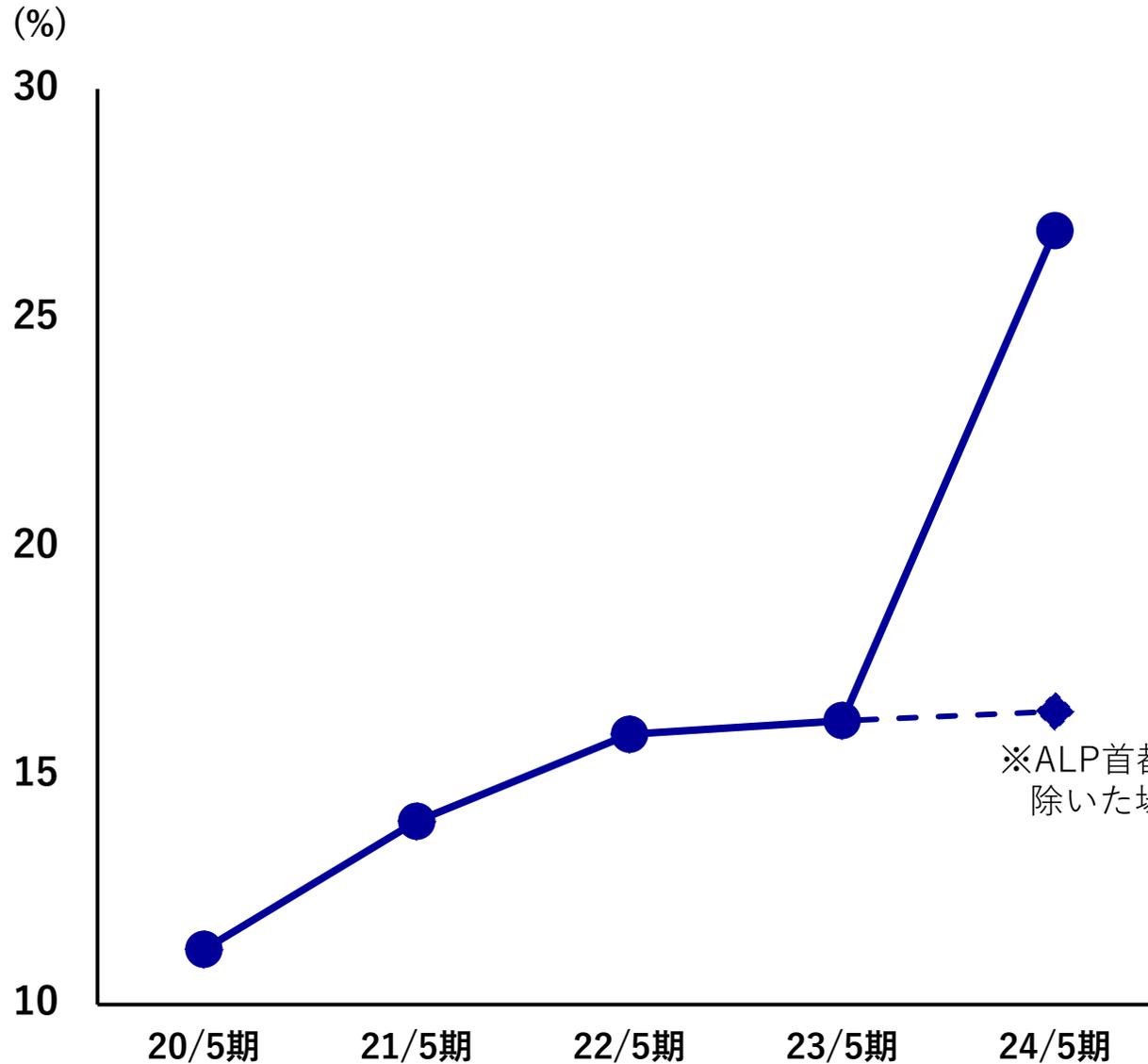


●ASKUL関東DC	△17億円
<内訳>	
・地代家賃	△14億円
・立上費用	△3億円
●基幹システムリプレイス	△8億円
●新規事業関連	△5億円

※グラフ中の億円未満は切り捨て17

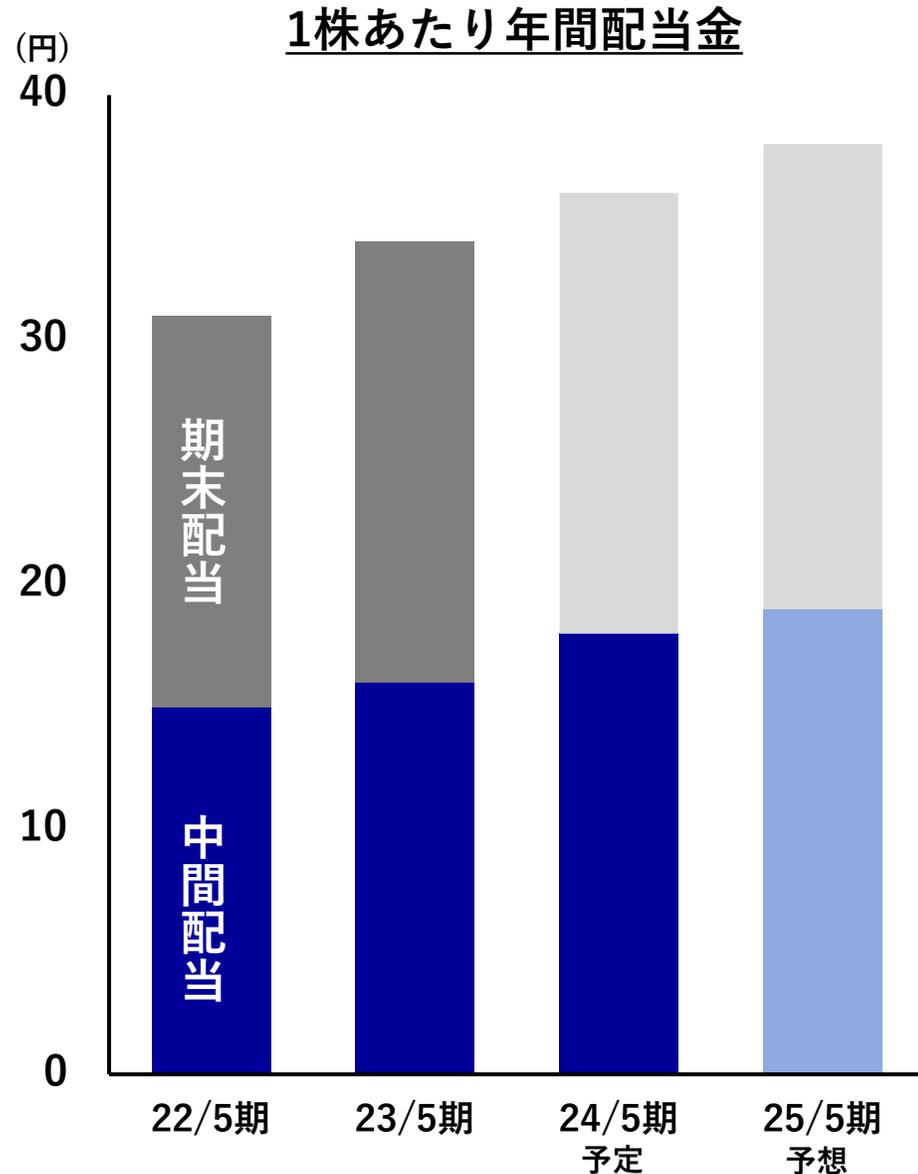


大きな利益成長に先行して
EBITDAは大幅拡大



ROE20%に向けて
資本効率の向上を目指す

※ALP首都圏火災関連訴訟の特別利益の影響を
除いた場合の数値



24/5期

✓ 1株あたり年間配当金36円

(中間18円、期末18円)

通期では2円増配

✓ 総還元性向45%にむけて自己株式を取得中

25/5期

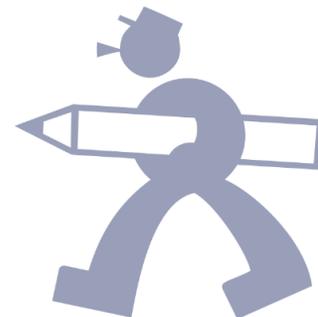
✓ 1株あたり年間配当金38円

(中間19円、期末19円)

通期で2円増配を計画

✓ 株主還元方針に基づき
自己株式の取得含めて機動的に検討

- I 24/5期 通期業績および25/5期 業績の見通し
- II 中期経営計画の進捗評価**
- III 非連続成長へ向けた財務戦略の転換
- IV 事業の進捗
- V トピックス（ESG、DX）
- VI 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- VII 付録





数値計画は未達も高い目標を設定したことで成長は加速
売上高、営業利益ともに過去最高を更新

(億円)	21/5期 実績	25/5期 計画	21/5期 → 25/5期 成長見通し	25/5期 中期経営計画目標
売上高	4,221	5,000	+779	5,500
営業利益	139	180	+41	275
営業利益率	3.3%	3.6%	+0.3pt	5.0%

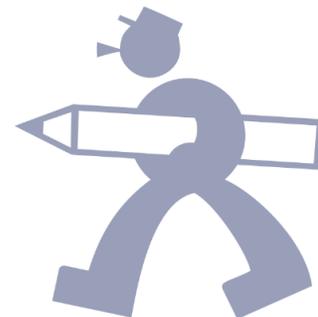
計画未達要因

- ✓ 新アスクルWebサイトの投資額増加に伴う償却費負担の増加およびオープン化効果の計画未達
- ✓ 商材拡大（アイテム数）偏重による新規投入商品の低稼働
- ✓ 黒字化優先によるLOHACOの売上計画未達
- ✓ ASKUL関東DC立ち上げによる固定費増



最重要戦略	成果	評価	今後のアクション
戦略業種と品揃え拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 計画どおりの品揃え拡大 ● オリジナル商品の売上構成比拡大 	△	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投入した商品の稼働率向上 ■ マーチャンダイジングのDX ■ オリジナル商品のさらなる差別化
BtoB最強ECサイト構築	<ul style="list-style-type: none"> ● ソロエルアリーナのオープン化 ● 新アスクルWebサイト稼働開始 	△	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客様移行の着実な進行 ■ 移行したお客様の買い回り促進
Zホールディングス (現・LINEヤフー) とのシナジー	<ul style="list-style-type: none"> ● 23/5期にLOHACO黒字化達成 ● 新アスクルWebサイト稼働におけるテクノロジー人材の支援 	○	<ul style="list-style-type: none"> ■ マーケティング・DX領域でのさらなる協業と進化
プラットフォームの改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 最新設備導入による出荷と保管能力の増強 ● 施策の効果による配送効率の向上 ● ASKUL東京DCの安定稼働 	○	<ul style="list-style-type: none"> ■ ASKUL関東DCの確実な立ち上げ ■ 東西マザーセンターの実現
新たなサービスの構築	<ul style="list-style-type: none"> ● BtoB事業での広告ビジネスの開始 ● 中小事業所のDXを支えるSaaSビジネス「ビズらく」開始 	○	<ul style="list-style-type: none"> ■ 広告ビジネスのスケール化 ■ ビズらくの拡大 ■ さらなる新規領域への進出

- I 24/5期 通期業績および25/5期 業績の見通し
- II 中期経営計画の進捗評価
- III 非連続成長へ向けた財務戦略の転換**
- IV 事業の進捗
- V トピックス（ESG、DX）
- VI 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- VII 付録

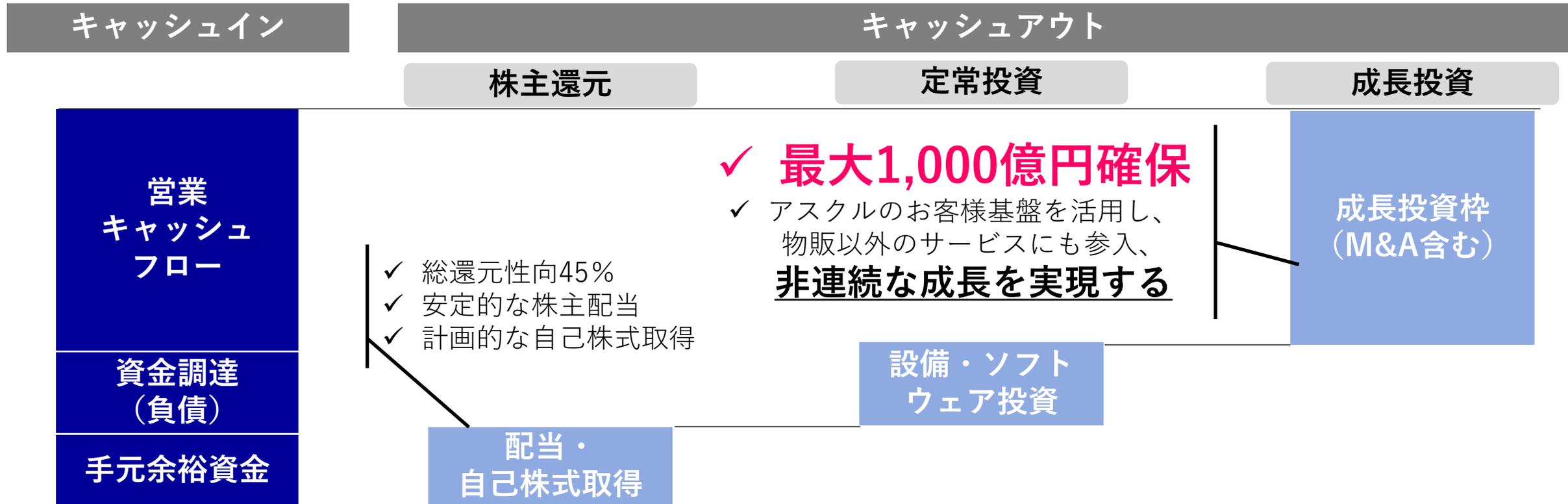




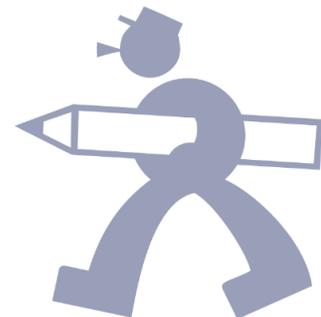
財務戦略方針

健全な財務体質の維持・向上※を継続し、さらなる成長投資（M&A等の非連続な成長投資含む）を支えると同時に株主還元も充実、資本効率向上を図る

25/5期～28/5期キャピタルアロケーションのイメージ

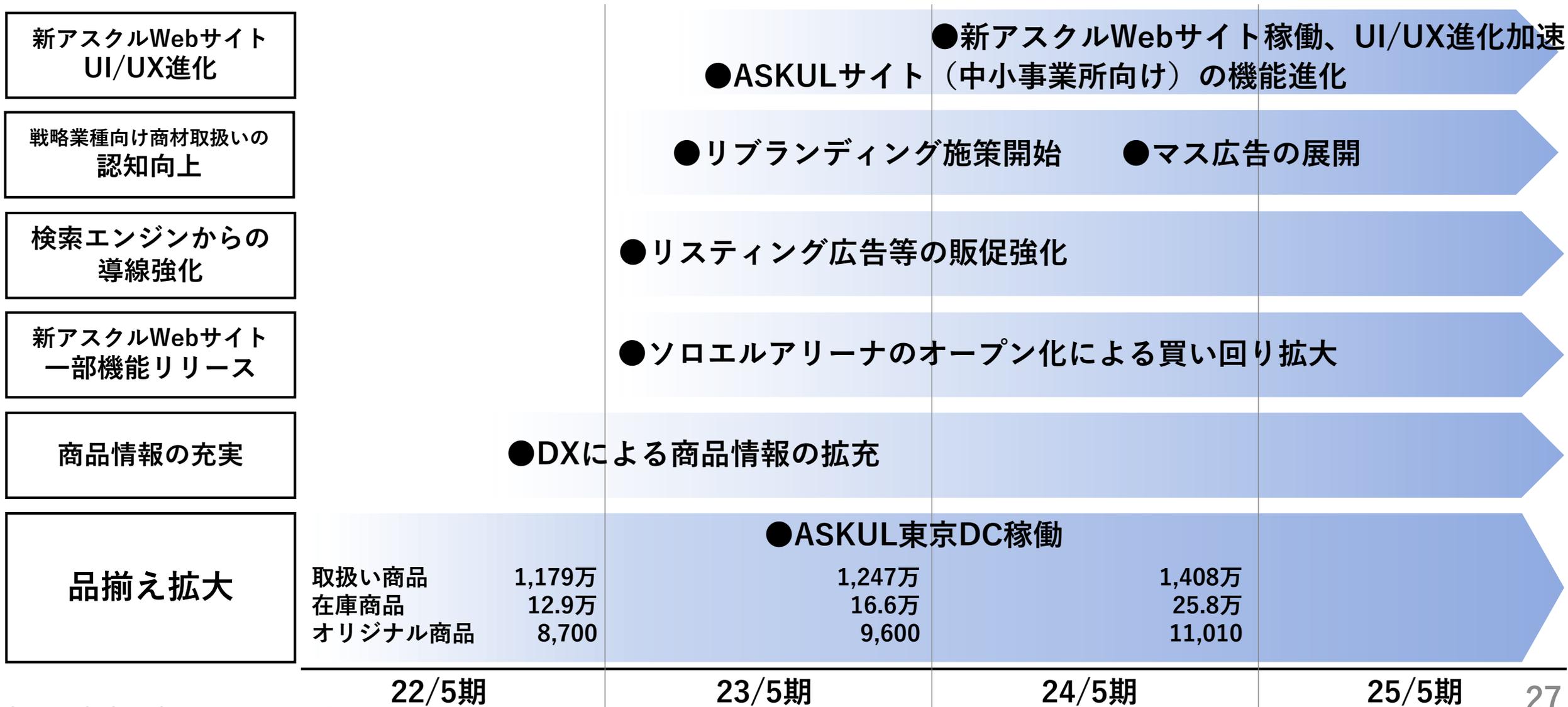


- I 24/5期 通期業績および25/5期 業績の見通し
- II 中期経営計画の進捗評価
- III 非連続成長へ向けた財務戦略の転換
- IV 事業の進捗**
- V トピックス（ESG、DX）
- VI 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- VII 付録





施策の相乗効果により最終年度で二桁成長を実現

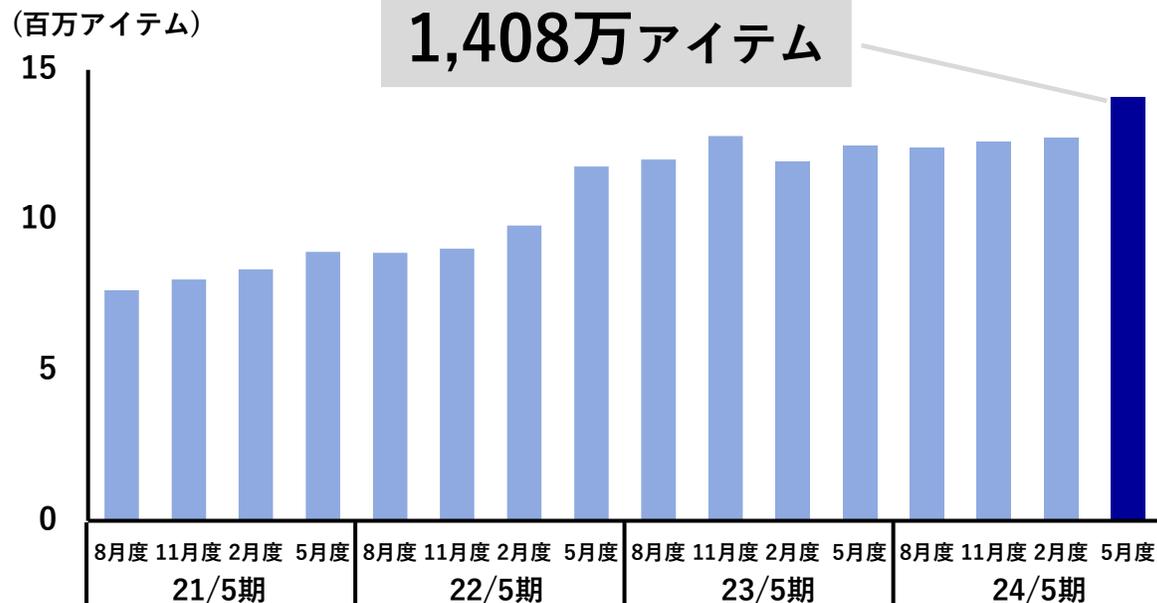




取扱い商品

✓ 4Q期間 134.9万アイテム増加
新規投入数は89万アイテム超

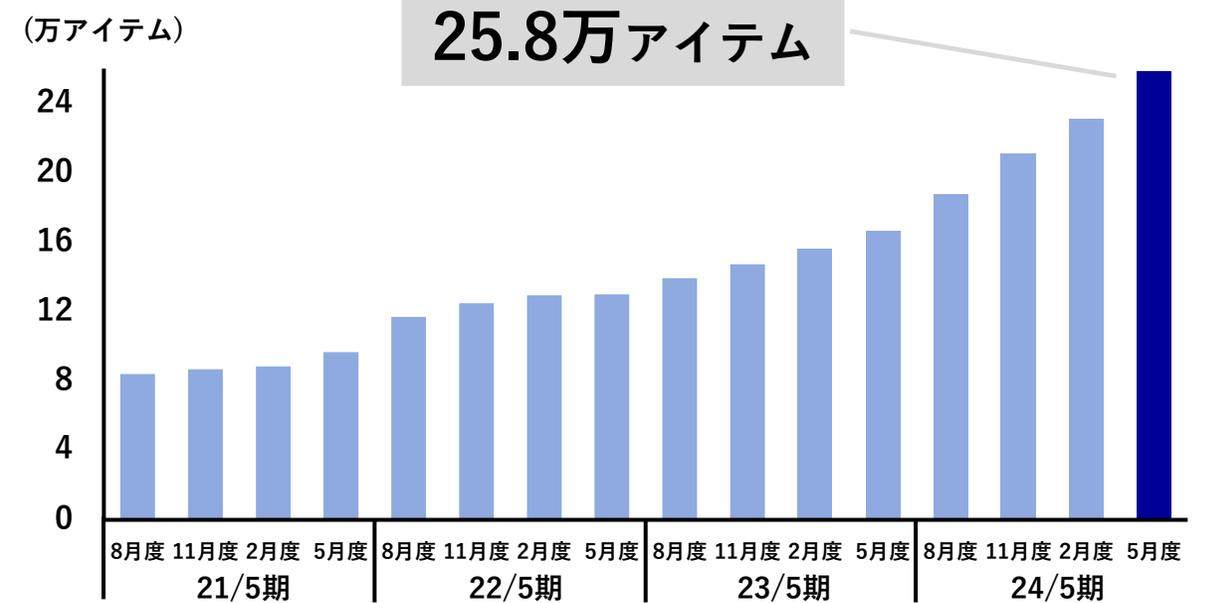
供給不安等にて販売停止していた
商品の販売を再開
今後は新規投入商品の稼働率向上に注力



在庫商品

✓ 4Q期間 2.7万アイテム増加
ほぼすべてのカテゴリで増加

通期目標24万アイテムを達成
さらなる「明日来る」商品の拡大を目指す



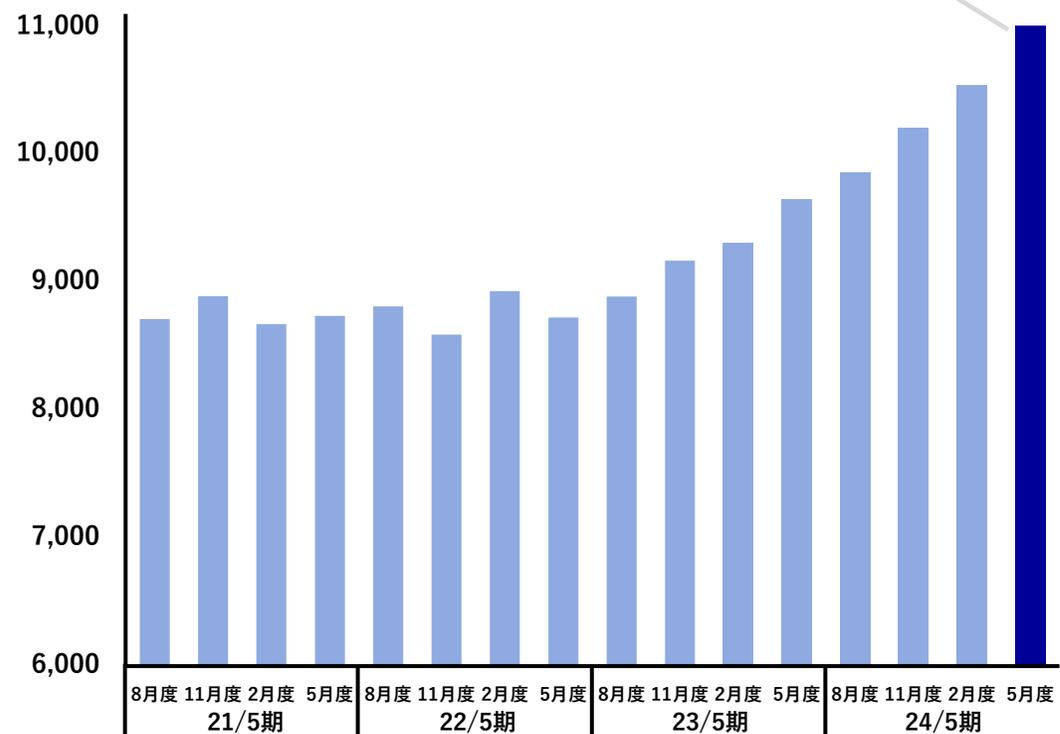


商品数

11,010アイテム

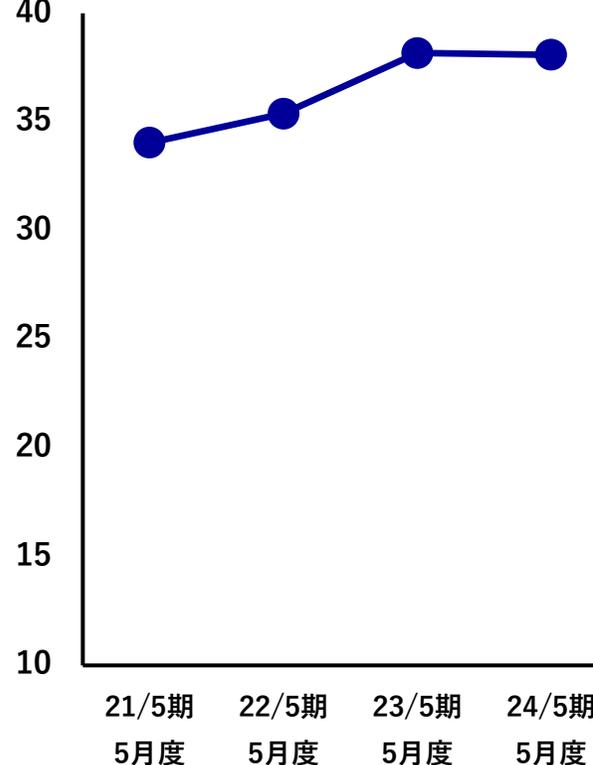
24/5期 通期目標 11,000アイテム

(アイテム)

売上高構成比
(BtoB在庫商品売上高)

38.1%

(%)

売上高構成比の
拡大を目指す

※ オリジナル商品にはアスクルでの限定販売商品を含む
LOHACOのみで販売しているオリジナル商品は除外



4Qでメディカルの反動減はほぼ一巡

(億円)	21/5期		22/5期		23/5期		24/5期													
	通期		通期		通期		1Q		2Q		3Q		4Q			通期				
		構成比 %		構成比 %		構成比 %		構成比 %		構成比 %		構成比 %	構成比 %	前年同期差	前年同期比 %		構成比 %	前期差	前期比 %	
OA・PC	941	29.8	940	29.6	984	29.2	241	28.6	262	29.3	262	29.9	264	29.1	7	102.8	1,032	29.2	47	104.9
文具	414	13.1	408	12.9	421	12.5	98	11.7	109	12.2	112	12.8	131	14.5	13	111.5	453	12.8	32	107.7
生活用品	802	25.4	866	27.3	996	29.6	276	32.7	276	30.8	259	29.5	260	28.6	10	104.3	1,073	30.4	76	107.7
ファニチャー	220	7.0	216	6.8	199	5.9	49	5.9	51	5.8	52	5.9	66	7.3	4	107.7	220	6.2	20	110.5
MRO	358	11.4	374	11.8	411	12.2	103	12.2	111	12.4	109	12.4	109	12.0	6	106.5	433	12.3	21	105.3
メディカル	342	10.9	295	9.3	283	8.4	56	6.7	61	6.8	60	6.9	56	6.2	△ 1	97.8	235	6.7	△ 47	83.1
その他	73	2.3	70	2.2	71	2.1	18	2.2	24	2.7	22	2.5	20	2.2	2	111.4	85	2.4	14	119.8
合計	3,152	100.0	3,172	100.0	3,367	100.0	844	100.0	898	100.0	880	100.0	909	100.0	43	105.1	3,533	100.0	165	104.9

※ 24/5期より生活用品カテゴリの一部商品をファニチャーカテゴリへ付け替えております

※ 24/5期2月度からエージェント制度の変更に伴い、文具やその他のカテゴリではプラスの影響が出ておりますが、マイナスの影響のカテゴリもあり、全体の売上高への影響は軽微です



データドリブンで各施策の精度を高め成長率を上げる

商品力の強化

品揃えとオリジナル商品の強化

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

UI/UXの強化

お客様の開拓手法や定着率向上施策の見直し

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

26/5期以降の売上高成長に貢献

マーチャндаイジングDX

- ✓ データドリブンな意思決定により、商品採用や価格決定業務のスピード向上
- ✓ 25/5期は施策実行に向けた分析・開発・テスト
※「[マーチャндаイジングDX](#)」の詳細

販促精度の向上

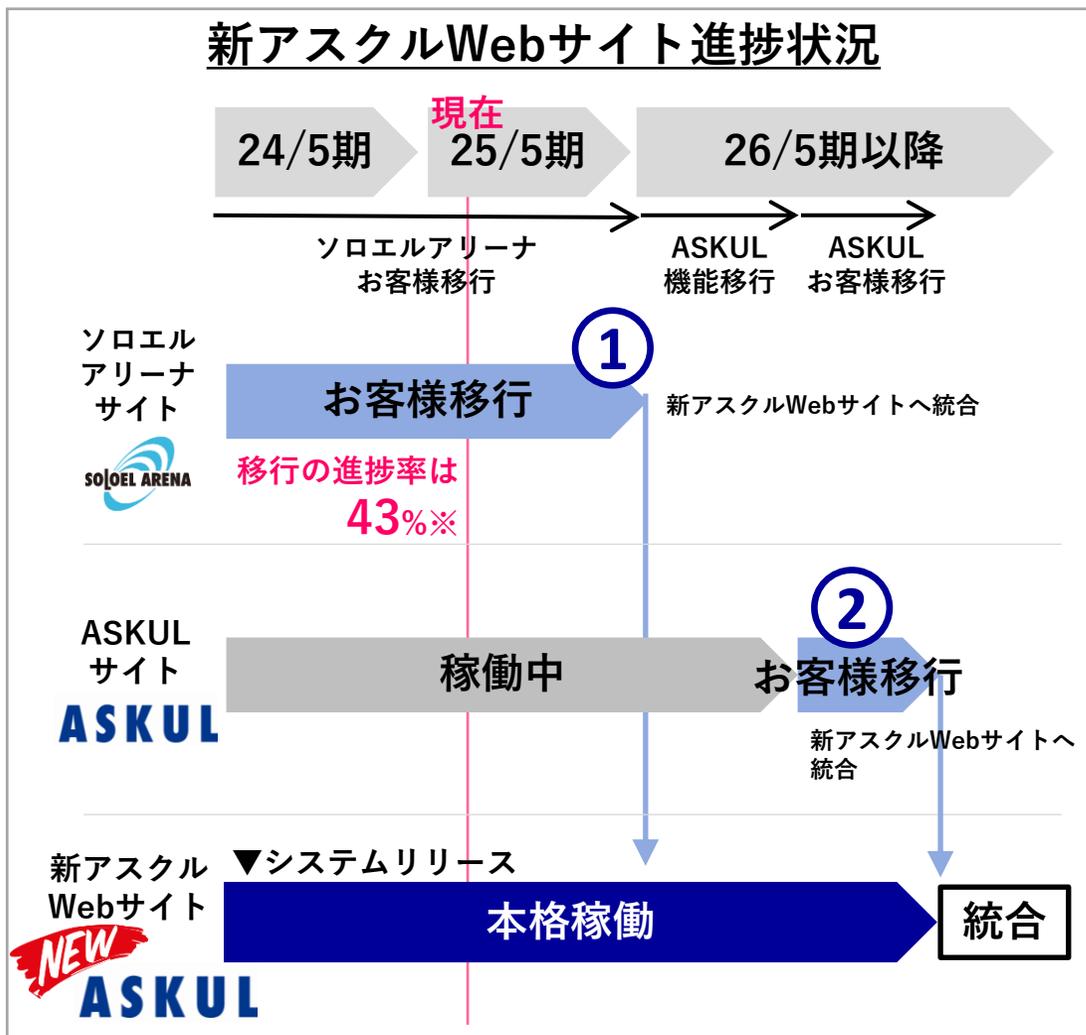
- ✓ 強化した品揃えやお買い得商品等のサイト露出自動化やレコメンドエンジン最適化により、お客様の”欲しい”を提案できる売り場へ

探し易いサイトへの進化

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



移行後のお客様対応を優先するため、移行計画を見直し



ソロエルアリーナのお客様移行の状況 (左図①)

- ✓ 24/5期末時点進捗 計画70%⇒実績43%※
- ✓ 移行ボリュームの増加に伴いお客様からのお問い合わせが増加していることを鑑み、慎重に進める
- ✓ 移行完了は25/5期期中を予定

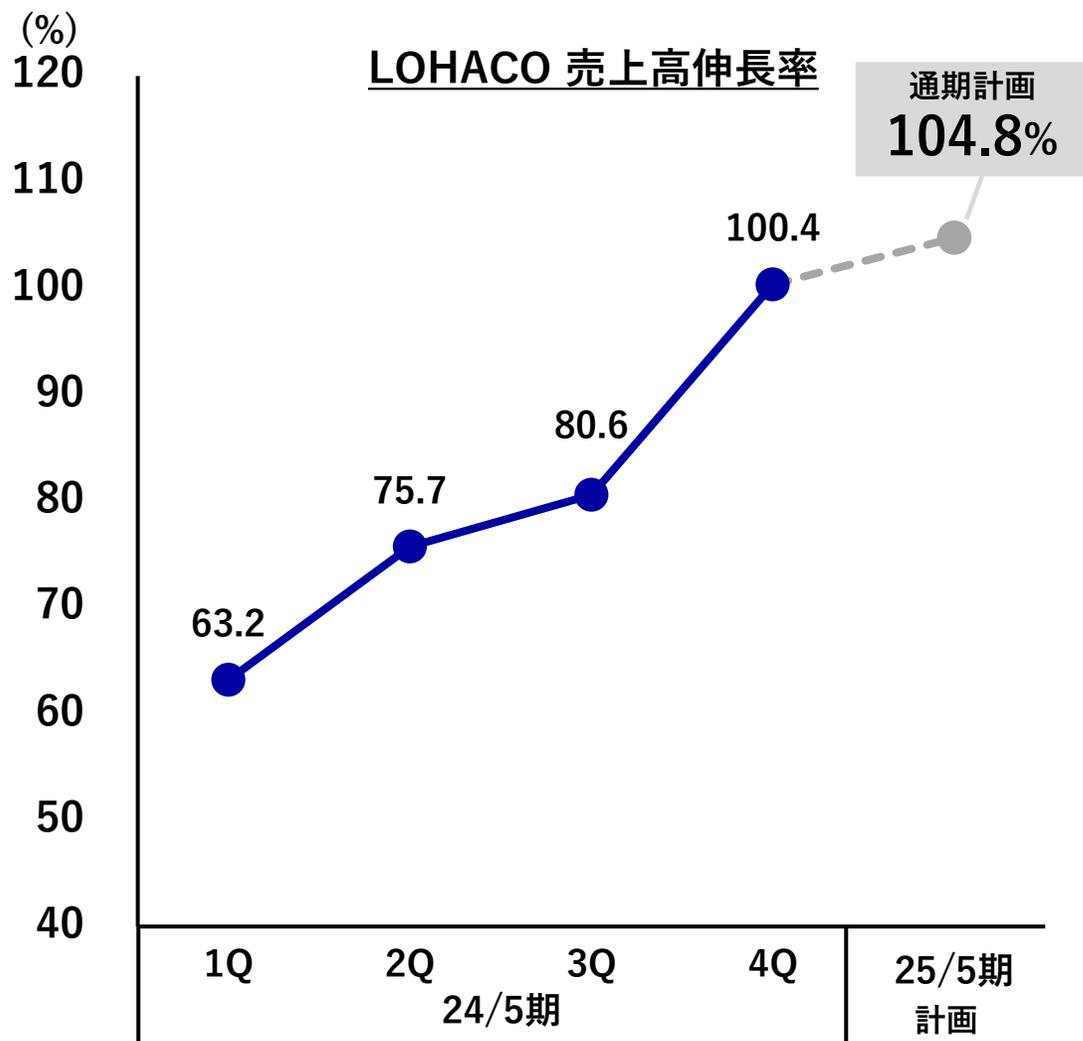
ASKULのお客様移行およびサイト統合の状況 (左図②)

- ✓ ソロエルアリーナのお客様移行が完了次第、順次進める

※ソロエルアリーナご利用社数全体に対して移行が完了した社数の比率



LOHACOの再成長モメンタムを継続、約5%成長を目指す



25/5期 お客様数を成長基調へ

1.品揃え強化

- ✓ 消耗品だけでなく生活雑貨や日用品カテゴリの品揃え拡充、オリジナル商品強化

2.UI/UXの改善・進化

- ✓ パーソナライゼーション強化、より手頃な価格や購入単位の設定、梱包やお届け品質の向上、アプリの動作改善 等

3.LINEヤフーとの販促連携

- ✓ LYPプレミアム会員に向けた販促強化

中期的な物流センター戦略 WDC/LDC構想



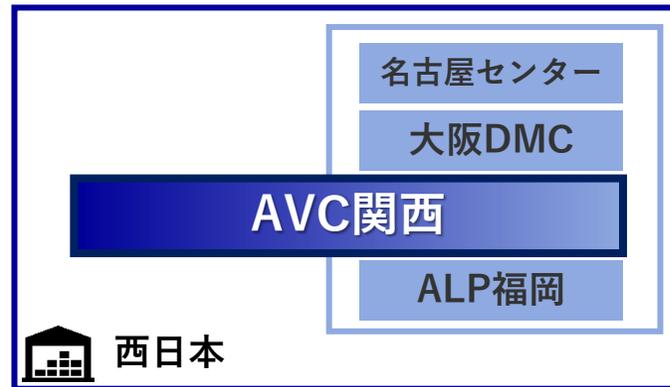
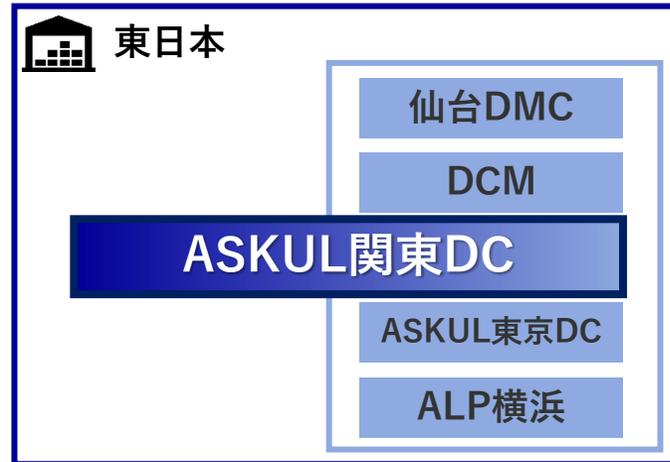
高頻度品の当日配送(LDC)とロングテール商品の翌日配送(WDC)を両立する拠点戦略へ

現在



WDC
Wide area DC

LDC
Local area DC



- ✓ 高頻度品とロングテール商品をまとめてお届けすることで一箱あたりの売上単価向上
- ✓ BC融合による物流品質向上と構造的ローコスト化
- ✓ マザーセンター(WDC)の東西2拠点化により輸配送距離が短縮され配送効率が向上

WDC：ロングテール商品含むASKUL向け
+LOHACO向け出荷
LDC：ASKUL向け出荷(当日配送も担う)

■ BtoB事業のみ ■ BtoB事業+BtoC事業 ■ BtoC事業のみ



西日本エリアのWDCであるAVC関西にて
ロングテール商品の拡大に対応する新GTP^{※1}ソリューションの導入完了
約19万アイテム^{※2}の在庫商品増を実現へ

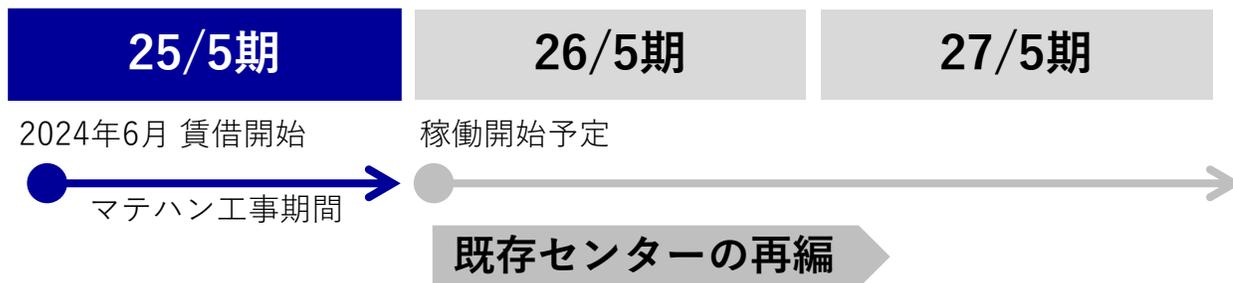


高速回転のヘッド商品とロングテール商品に対応する
融合型の物流センターが完成

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



26/5期 期初の稼働に向けマテハン工事がスタート



25/5期

- ✓ 空家賃14億円と立ち上げにともなう一過性コスト3億円程度が発生

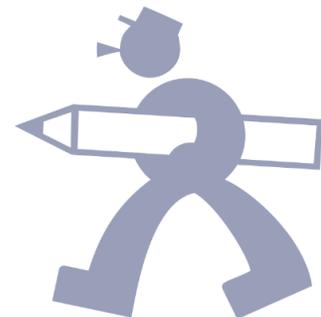
26/5期

- ✓ 17億円/年の償却開始
- ✓ 既存センターの再編と稼働開始により変動費削減効果が発現

27/5期

- ✓ 拠点再編完了による地代家賃の減少と拠点集約による配送効率の向上により変動費削減効果が最大化

- I 24/5期 通期業績および25/5期 業績の見通し
- II 中期経営計画の進捗評価
- III 非連続成長へ向けた財務戦略の転換
- IV 事業の進捗
- V トピックス（ESG、DX）**
- VI 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- VII 付録





2024年4月

使用済みクリアホルダーから生まれた「Matakul くず入れ角 8L」販売開始

- ✓ Matakulとは回収した資源を再生し、次の製品へつなげる「資源循環プラットフォーム」の取り組みから生まれたオリジナルシリーズ
- ✓ 事業所より使用済みクリアホルダーの提供を受け、分別・再資源化し、製品化を実現

プレスリリース：<https://pdf.irpocket.com/C0032/Wgeh/Gp7R/Ymbk.pdf>



 Hello, I am back!
使用済みクリアホルダーからできています

2024年5月

孺恋村の森林整備活動「孺恋グリーンプロジェクト」を始動

- ✓ 2023年8月に締結した「アスクル・孺恋銘水・孺恋村の森林整備連携協定」に基づき孺恋村の森林保全活動の一環で始動
- ✓ 「アスクル・孺恋銘水の森」（孺恋村鎌原）にて、初めて植樹を実施

プレスリリース：<https://pdf.irpocket.com/C0032/BbNL/bVmU/pxv4.pdf>





2024年4月

BtoBのビッグデータを開放し「ASKUL EC マーケティングラボ」として始動

- ✓ 2024年4月よりBtoCに加え、BtoBのビッグデータもラボ参加企業に開放
- ✓ ラボの活動を通じ、お客様とサプライヤーをつなぎ、協働して持続的な価値を創造する「サステナブル・ハブ」の実現に向けたデータ活用基盤の提供を目指す

プレスリリース：<https://pdf.irpocket.com/C0032/Wgeh/y4hK/Lal4.pdf>

2024年5月

「DX銘柄2024」に2年連続で選定

- ✓ バリューチェーン全体のDXに向けてAIやロボティクスの活用を進め実績を出している点や自社のDXにとどまらず、バリューチェーンやパートナー企業のDXを推進している点が評価され選定

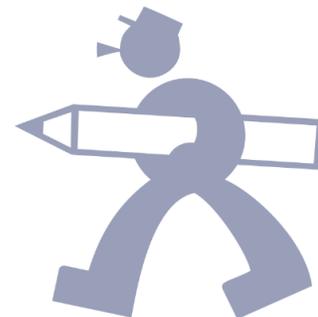
プレスリリース：<https://pdf.irpocket.com/C0032/tSnV/fjCV/xTVq.pdf>

※DX銘柄とは東京証券取引所に上場している企業の中から、企業価値の向上につながるDXを推進するための仕組みを社内に構築し優れたデジタル活用の実績が表れている企業を業種区分ごとに選定



DX銘柄2024
Digital Transformation

- I 24/5期 通期業績および25/5期 業績の見通し
- II 中期経営計画の進捗評価
- III 非連続成長へ向けた財務戦略の転換
- IV 事業の進捗
- V トピックス（ESG、DX）
- VI 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応**
- VII 付録





1. 現状分析と評価

ROEはLOHACO事業の立ち上げ期の損失拡大に伴い低下していた期間があるものの、その後は着実に経営の効率化を進め、近年は15%前後で推移。PBRは3倍前後で推移している状況

2. 今後の取り組み方針

- ✓ 健全な財務体質の維持・向上を継続し、M&A等のさらなる成長投資を支えると同時に株主還元の充実、資本効率の向上を図るため、財務規律の目安を設定
- ✓ キャピタルアロケーションの方針を定め非連続な成長実現のための成長投資枠を設定
- ✓ 株主・投資家の皆様との対話を通じて得たご意見・ご要望・ご懸念等は経営陣へ定期的にフィードバックするとともに、社内ウェビナー等で一般社員へもフィードバックし、さらなる企業価値の向上に努める

PBRに関する現状の認識

連結

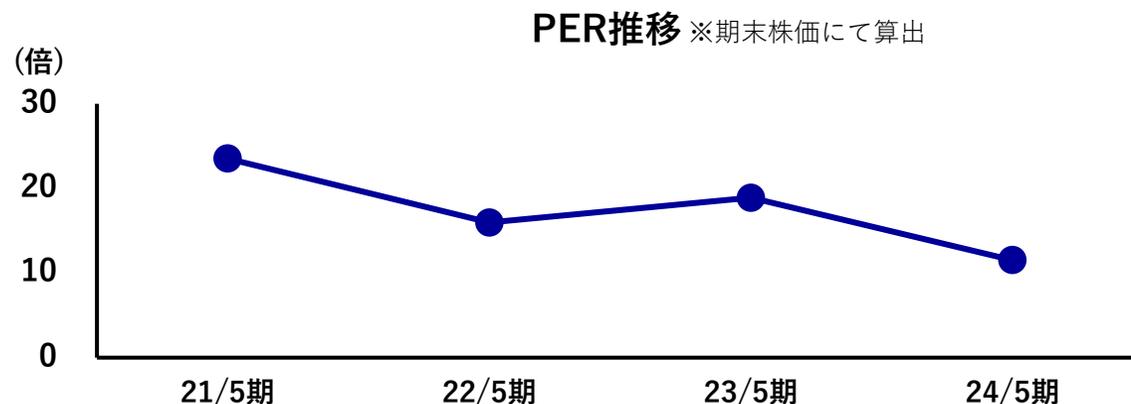
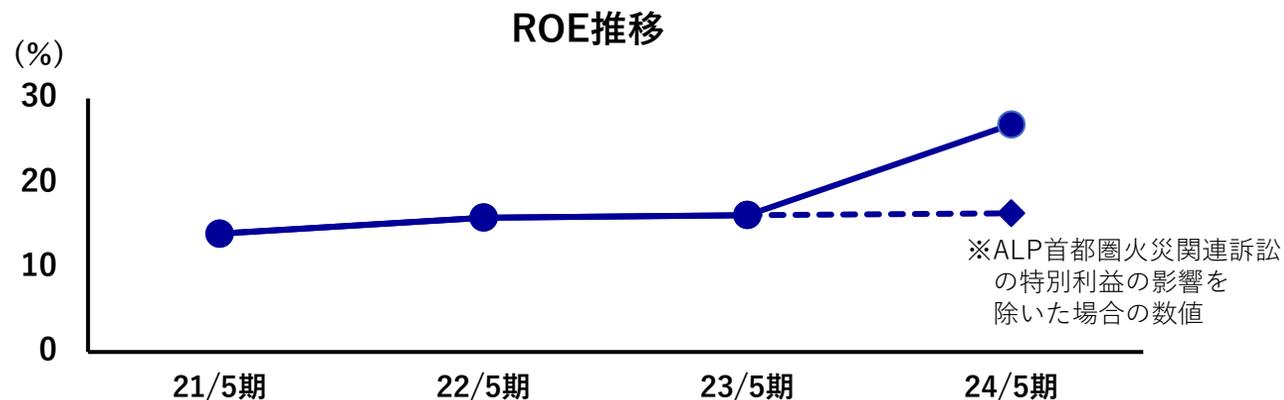
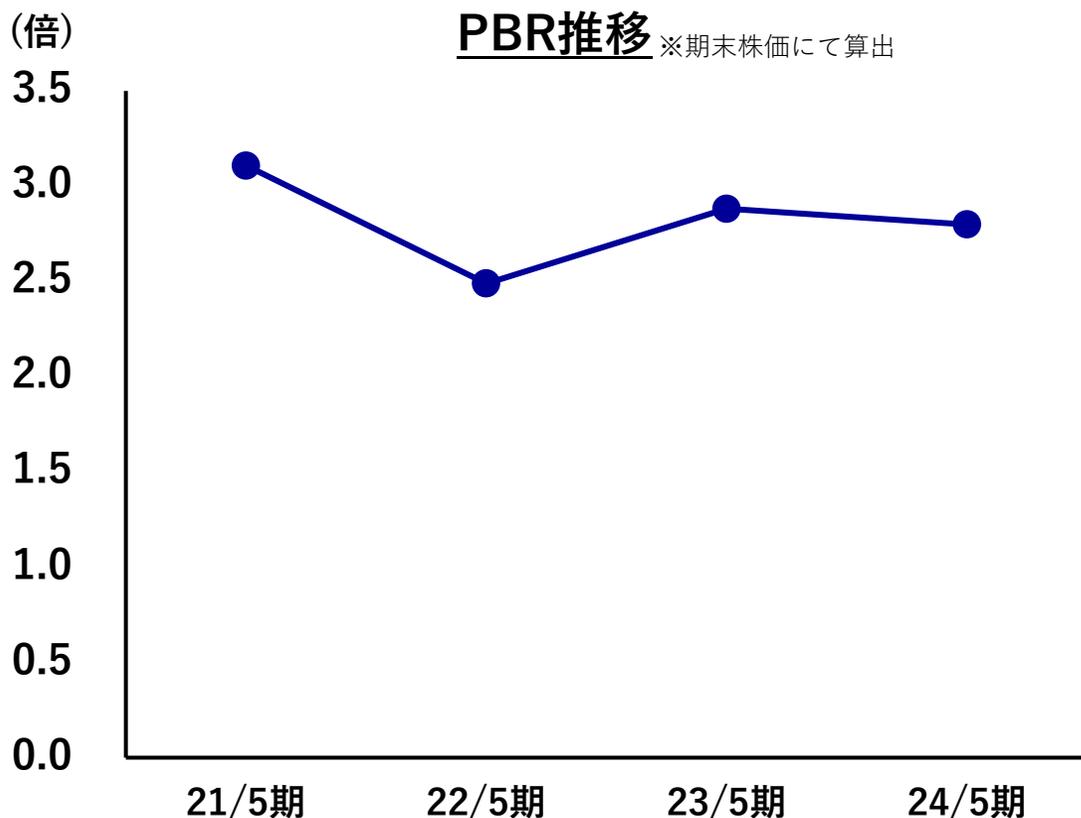


✓ PBRは1倍を大きく上回る水準で安定的に推移

✓ ROEは15%前後、PERは20倍前後で推移 ※24/5期は一過性の特別利益の影響

PBRの分解

$$\text{PBR (株価純資産倍率)} = \text{ROE (自己資本当期純利益率)} \times \text{PER (株価収益率)}$$





攻め（成長投資）と守り（財務規律）のバランスを取りながら 企業価値最大化、資本効率の改善、株主還元の充実を目指す

財務規律の指標と目安 (キャピタルアロケーションの前提)			21/5期	22/5期	23/5期	24/5期	考え方
安全性	財務レバレッジ※1	3.0倍	3.23倍	3.31倍	3.55倍	3.11倍	健全な財務体質の維持を最優先 大規模な資金調達の際の財務規律
	デット・エクティ・レシオ※2	1.0倍	0.48倍	0.44倍	0.64倍	0.46倍	
資本効率性	ROE※3	20%	14.0%	15.9%	16.2%	26.9% ※5	株主資本の効率的な活用を目指す <ul style="list-style-type: none"> ✓ 財務レバレッジ水準の維持 ✓ 商品在庫を含む総資産を適正水準にコントロール ✓ さらなる収益性の向上
株主還元	総還元性向※4	45%	32.3%	122.1%	33.9%	27.4% ※6	安定的な株主配当と 計画的な自己株式取得

計算式

※1 財務レバレッジ： 総資産÷株主資本

※2 デット・エクイティ・レシオ： 有利子負債（短期・長期借入金および短期・長期リース債務）÷株主資本

※3 ROE： 当期純利益÷期首・期末自己資本の平均

※4 総還元性向： (配当金総額+当該期末までの自己株式取得価額総額) ÷当期純利益

※5 ALP首都圏火災関連訴訟の特別利益の影響による一過性の数値

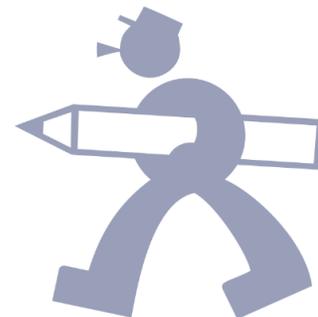
※6 2024年3月に決議した自己株式の取得（上限45億円）のうち24/5期中に取得済みの17億円を用いて算出



持続的な成長を図るためには投資家の皆様との対話が重要との認識のもと、対話を通じて得たご意見・ご要望・懸念等は経営陣へ定期的にフィードバックするとともに、社内ウェビナー等で一般社員へもフィードバックし、さらなる企業価値の向上につなげる

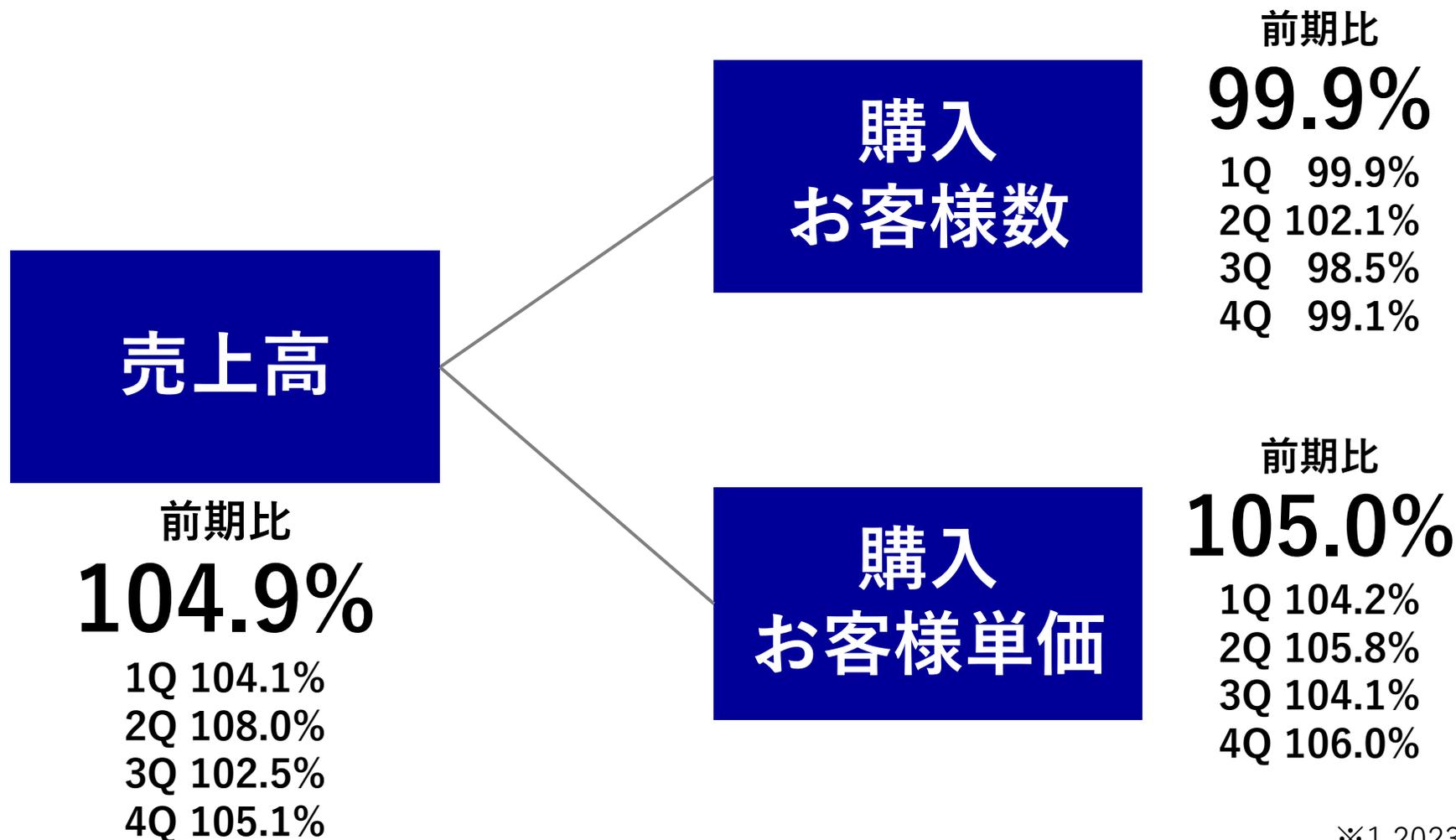
活動	2021年5月期 実績	2022年5月期 実績	2023年5月期 実績	2024年5月期 実績
アナリスト・機関投資家向け 決算説明会	4回	4回	4回	4回
アナリスト・機関投資家向け スモールミーティング	12回	12回	13回	12回
アナリスト・機関投資家 個別ミーティング	289回	290回	248回	246回
アナリスト・機関投資家向け物流 センター見学会（少人数対応含む）	1回	1回	1回	1回
独立社外取締役とアナリスト・機関 投資家個別ミーティング	—	—	—	1回

- I 24/5期 通期業績および25/5期 業績の見通し
- II 中期経営計画の進捗評価
- III 非連続成長へ向けた財務戦略の転換
- IV 事業の進捗
- V トピックス（ESG、DX）
- VI 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- VII 付録**





配送バー改定※1に伴うまとめ買い促進が購入お客様単価の上昇と購入お客様数の減少に
(ユニークなお客様数は前期比101.2%と増加)

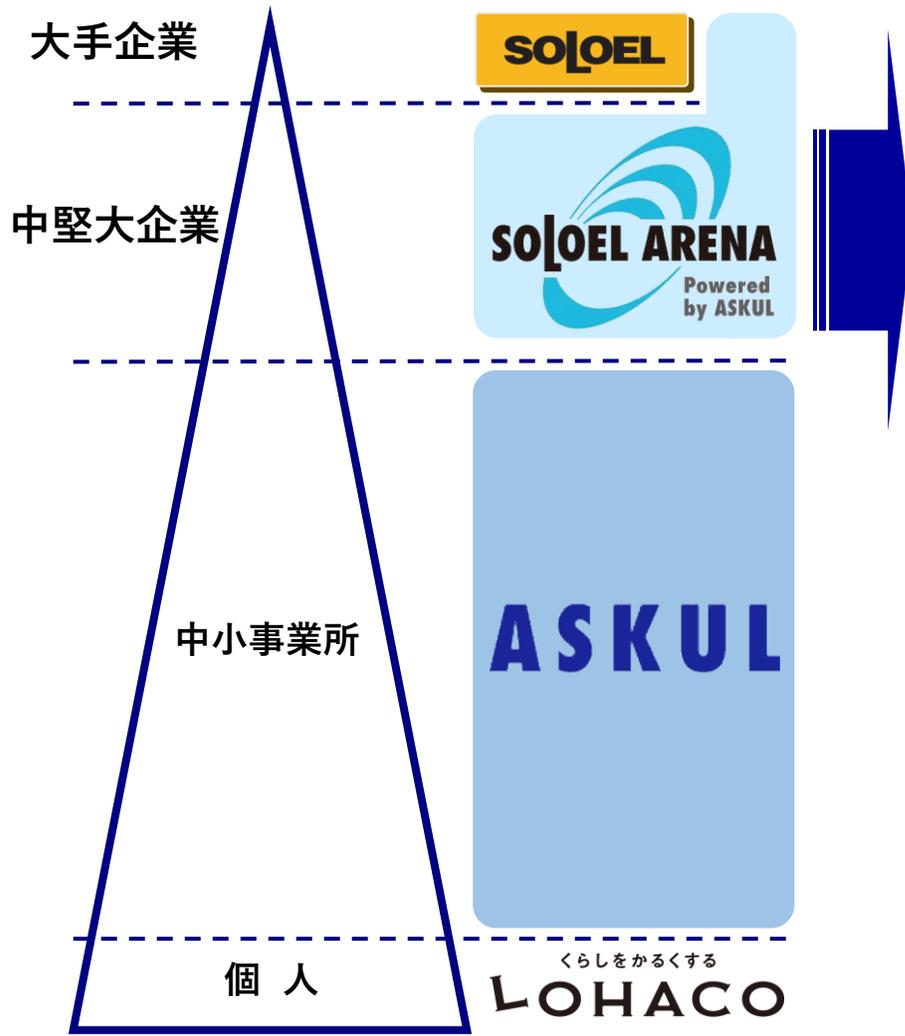


※1 2023年10月31日改定

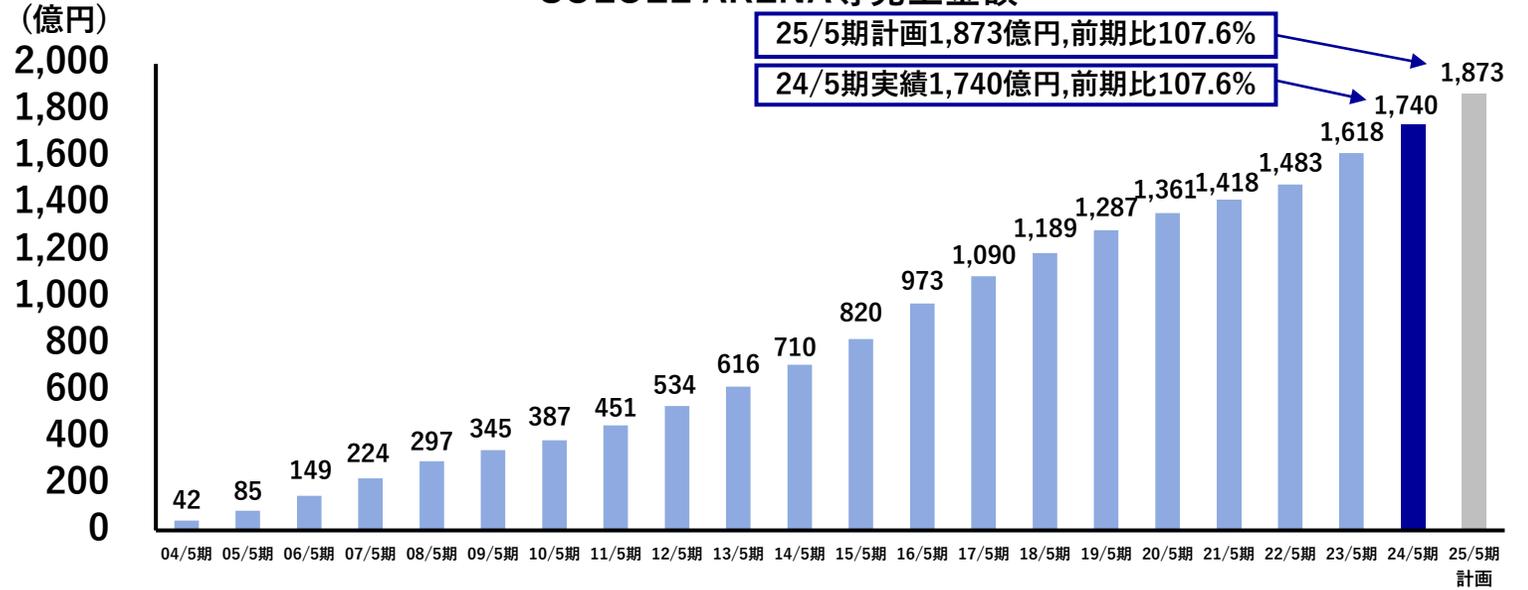
※2 稼働日修正前の実績



(億円)	23/5期 通期			24/5期 通期			
		構成比%	前期比%		構成比%	前期差	前期比%
OA・PC	1,001	26.1	104.2	1,048	26.9	47	104.7
文具	428	11.2	102.6	459	11.8	31	107.3
生活用品	1,394	36.4	104.6	1,384	35.5	△ 10	99.3
ファニチャー	204	5.3	91.9	229	5.9	24	112.1
MRO	420	11.0	109.3	441	11.3	20	104.8
メディカル	320	8.4	95.2	245	6.3	△ 75	76.6
その他	60	1.6	98.4	87	2.2	27	145.1
合 計	3,830	100.0	103.1	3,896	100.0	65	101.7

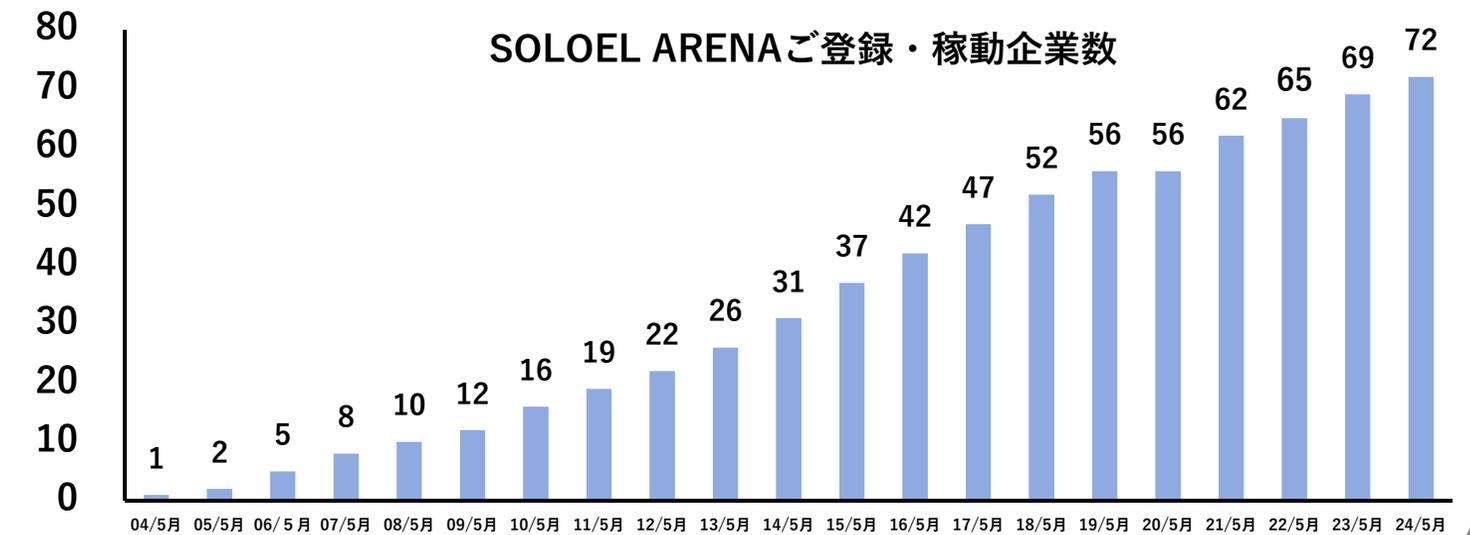


SOLOEL ARENA等売上金額



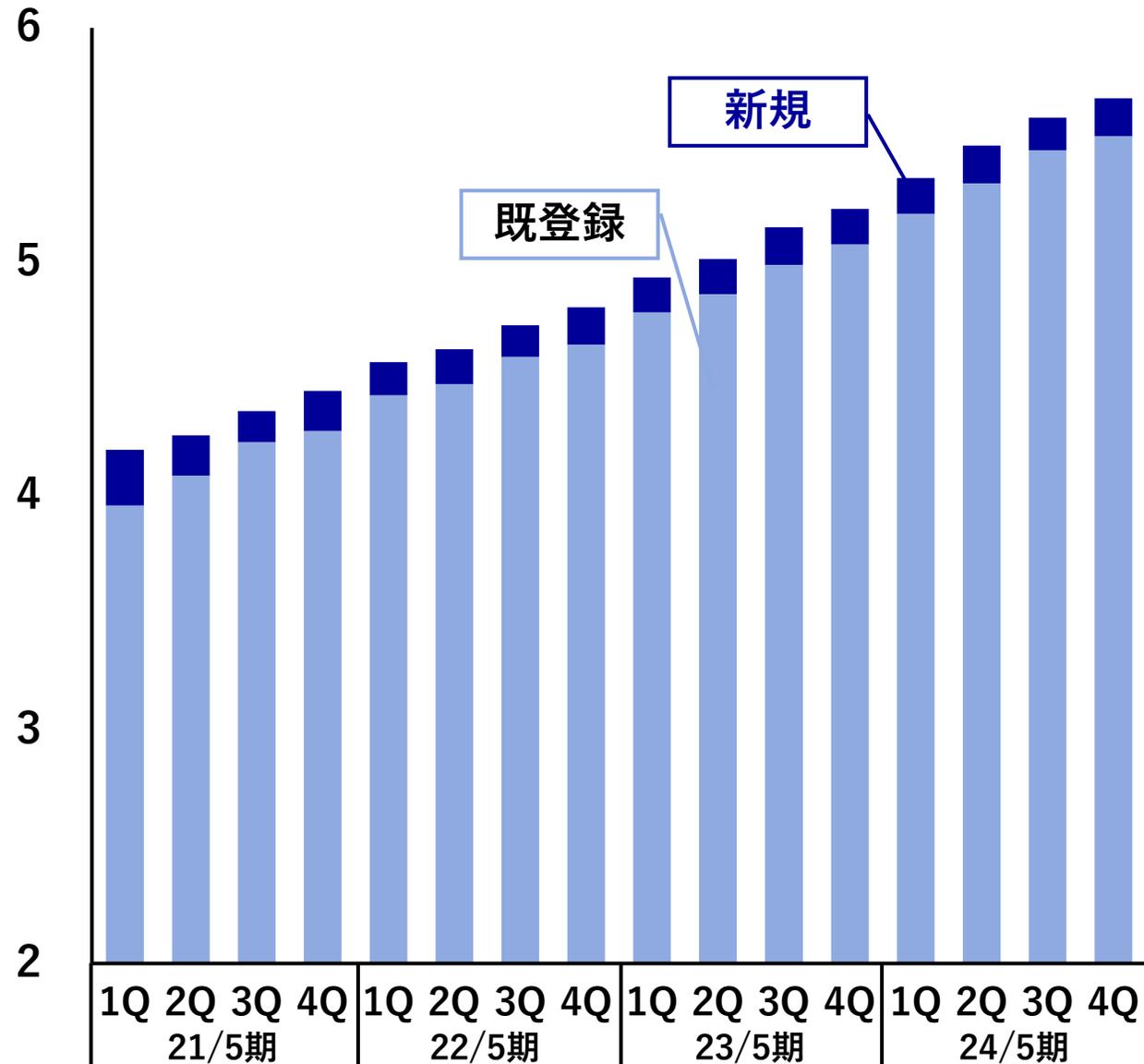
(千社)

SOLOEL ARENAご登録・稼働企業数





(百万件)



お客様基盤の 拡大継続

※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



マーチャндаイジングDXを強力に推進



データとAIの 活用範囲拡大により

- ✓ ニーズに沿った商品のスピーディーな採用
- ✓ 市場環境に合わせた機動的な自動価格設定
- ✓ SEOとコンバージョンに貢献する商品情報の充実
- ✓ 検索アルゴリズムの最適化

新規投入商品の稼働率向上による売上成長実現へ

(さらにDXにより創出されたリソースで商品開発力の強化と原価低減に注力)

24/5期 売上総利益、販売費及び一般管理費

連結



売上総利益 1,175億円 前期差 +104億円

売上総利益率 24.9% 前期差 +0.9pt

✓ 機動的な価格改定と為替ポジション回復によるもの

販管費 1,005億円 前期差 +81億円

販管費比率 21.3% 前期差 +0.6pt

販売費及び一般管理費の明細（2024年5月期 決算短信から）

科目	23/5期		24/5期		前期比 (%)
	金額 (百万円)	売上比 (%)	金額 (百万円)	売上比 (%)	
人件費	22,712	5.1	25,381	5.4	111.7
配送運賃	21,843	4.9	21,611	4.6	98.9
業務外注費	4,748	1.1	5,065	1.1	106.7
業務委託費	11,696	2.6	11,223	2.4	96.0
地代家賃	10,835	2.4	11,132	2.4	102.7
貸倒引当金繰入額	16	0.0	△ 27	△ 0.0	—
減価償却費	3,451	0.8	3,960	0.8	114.8
ソフトウェア償却費	2,739	0.6	4,891	1.0	178.6
その他諸経費	14,375	3.2	17,310	3.6	120.4
合計	92,420	20.7	100,549	21.3	108.8



設備投資額 134億円(年間計画 116億円)

ASKUL関東DC 56億円

AVC関西 設備増強 20億円

(参考) 減価・ソフトウェア償却費 88億円 (年間計画 93億円)

投資詳細

(単位：百万円)

科目名	23/5期	24/5期	
	金額	金額	前期比
【 設 備 投 資 額 】	14,634	13,485	△7.8%
有 形 固 定 資 産	7,066	8,629	22.1%
無 形 固 定 資 産	7,567	4,856	△35.8%
建 設 仮 勘 定 (注 2)	825	6,965	743.6%
ソ フ ト ウ エ ア 仮 勘 定 (注 2)	11,037	2,340	△78.8%

(注1) 設備投資額は当該期間の発生ベース額にて記載しております

(注2) 建設仮勘定およびソフトウェア仮勘定は当該(四半)期末残高を記載し、一部消費税等を含んでおります



設備投資額 180億円(前期差 +46億円)

【主な内訳】

ASKUL関東DC	97億円
基幹システムリプレイス	26億円

(参考) 減価・ソフトウェア償却費 94億円 (前期差+5億円)



インターネット売上高比率

	23/5期	24/5期	前期差
インターネット経由	88.9%	89.2%	+0.3pt
上記以外	11.1%	10.8%	△0.3pt

(注) 売上高比率は、受注ベースで記載しております

オリジナル商品

(単位：アイテム)

	23/5期 5月度	24/5期 5月度	前年同月度差
オリジナル商品数	14,139	17,067	+2,928
単体売上高構成比 (うちBtoB事業)	32.3% (38.2%)	32.3% (38.1%)	△0.0pt (△0.1pt)

(注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ます

(注2) オリジナル商品売上高構成比はオリジナル・コピーペーパーを含めて算出しております

(注3) 18/5期4QよりBtoB事業のオリジナル商品売上高構成比はBtoB事業の在庫売上高を分母に算出しております



	1Q		2Q		上期		3Q		4Q		下期		通期	
	平日	土曜	平日	土曜	平日	土曜	平日	土曜	平日	土曜	平日	土曜	平日	土曜
25/5期	64	13	62	13	126	26	58	15	58	12	116	27	242	53
24/5期	63	13	63	12	126	25	59	15	59	12	118	27	244	52
前年同期差	+1	0	-1	+1	0	+1	-1	0	-1	0	-2	0	-2	+1



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。

脱炭素社会の実現

- 「2050ネットゼロ」
2050年までにサプライチェーン全体でネットゼロにする
「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%にする。2024年5月で68%を実現
- 「EV100」
ASKUL LOGISTが所有・リースにより使用する配送車両を2030年までに100%EV（電気自動車化）。
2024年5月現在、EV20台を運用 
- サプライチェーン全体のCO2排出量削減
サプライチェーンのCO2排出量見える化ツールを活用し、アスクルオリジナル商品の算定から開始。SBTサプライヤーエンゲージメントの実現に向けて活動中

資源循環型プラットフォームの構築

- 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
- アスクル資源循環プラットフォーム
環境省実証事業後「アスクル資源循環プラットフォーム」を構築し、バリューチェーン上のあらゆる主体と連携し「捨てない」取組みを促進。
2024年4月には使用済みクリアホルダーからつくったPBシリーズ「Matakul(マタクル)」よりくず入れ2商品発売開始 

- 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 

※「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。

生物多様性の保全

- 「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 
- 孺恋村との森林整備連携協定
孺恋村の森林資源の保全を目的として、アスクル、孺恋銘水、孺恋村の3者で森林整備連携協定を2023年8月に締結。
2024年5月に現地での植樹を開始

環境に配慮した商品開発・調達

- アスクル商品環境基準策定
商品ごとの環境配慮レベルを独自にスコア化し、商品ページに公表。メーカー・サプライヤーとの共創で、スコア改善に取り組みながら環境配慮商品の開発を促進

サステナビリティ(環境)の取組み

ESG



- 2024年 TNFDフォーラムに参画
SBT「ネットゼロ認定」取得
- 2023年 GXリーグに参画
CDP「気候変動Aリスト」企業に選定
- 2022年 CDP「気候変動A-リスト」企業に選定
- 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



TNFDとは企業や金融機関が、自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価、開示するための枠組みを構築する国際的なイニシアチブ



「GXリーグ」とは、2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GX(グリーントランスフォーメーション)への挑戦を行い、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が、同様の取組みを行う企業群や官・学と協働する場



「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



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
「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」参加

■多様な働き方の促進

働きやすい環境を整備し、社員一人ひとりが主体的に学び、多様性が活かせる制度
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
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
主体的な学びをサポートする学びの支援制度
社内副業制度/社外副業制度
部活動制度



●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組み

法定雇用率 32.9%※(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(2024年5月20日現在)

お客様とともに

●企業風土・意識の醸成

■お客様の声の共有

お客様から寄せられるご意見、ご要望を全社員が把握できるように社内へ配信

■VOCセミナー

お客様の声に基づく改善活動を学ぶため他企業講師を招き、定期的にセミナーを実施

■お客様の声を聴く会

お客様対応時の録音音声を聴き、お客様視点で考え行動する機会をつくる

●お客様の声に基づく改善活動

■「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を実施経営層や関係部門長へお客様の声を報告・共有し、商品サービスの進化についての議論

●顧客満足マネジメントシステム

■ISO10002自己適合宣言

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

お取引先様との取組み

●「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。環境、安全、人権などに配慮し、お客様への安心・安全な商品の提供を持続可能にするために、「社会的責任の遂行」と「サプライチェーン全体の持続的発展」の両立を目指すもの

●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・継続対応

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5回目の支援先は、**地ワインで地域を盛り上げるブエンモスト(株)**(宮城県七ヶ浜町)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2弾は認定NPO法人ハビタット・フォー・ヒューマニティ・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



中期の成長シナリオ

(2021年7月発表 『2022年5月期～2025年5月期 中期経営計画』より)

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

① BtoB最強ECサイト構築(新アスクールWebサイト)

中小事業所向けASKULと中堅大企業向けソロエルアーナの2つのECサイトを一つに統合。両サイトの特長を結集するとともに、テレワーク対応機能も実装し、お客様の購入頻度・購入単価向上、購買集約による定着率向上でBtoB最強ECサイトを目指す

② 戦略業種と品揃え拡大

医療・介護および製造業の2大業種のお客様向け専門商材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(1,800万)、在庫商品を4倍(33万)、オリジナル商品を1.4倍(1.2万)にする計画。新アスクールWebサイトと品揃え拡大の2つの施策で2025年5月期のBtoB二桁成長を牽引する

③ Zホールディングスとのシナジー

集客、サイト基盤、決済についてZホールディングスの基盤をフル活用し、当社は商品、物流、CRMといった強みに一層資源を集中。Zホールディングスグループとの連携を強化し黒字化後の再成長を実現する。2022年1月にはZホールディングスグループとの共同即配事業「Yahoo!マート by ASKUL」が始動

※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

④ プラットフォームの改革

物流センターの構造改革、BtoBとBtoCの物流融合、バリューチェーンのDX等の施策により、当社強みの高速物流を進化させ、ロングテールの「明日来る」を実現する計画。この計画実現に大きな役割を持つ東日本最先端フラッグシップセンター「ASKUL東京DC」が2022年11月に稼働開始

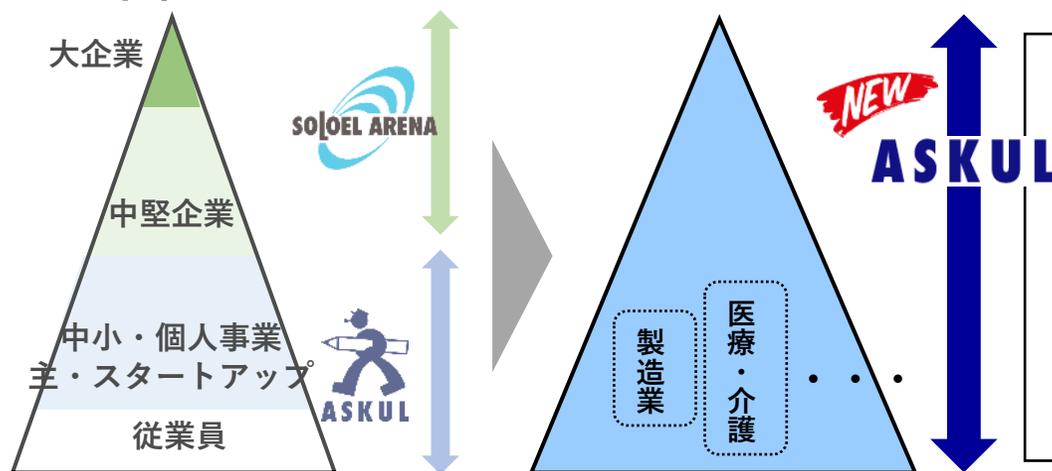


中期経営計画実現は通過点、さらなる企業価値向上へ

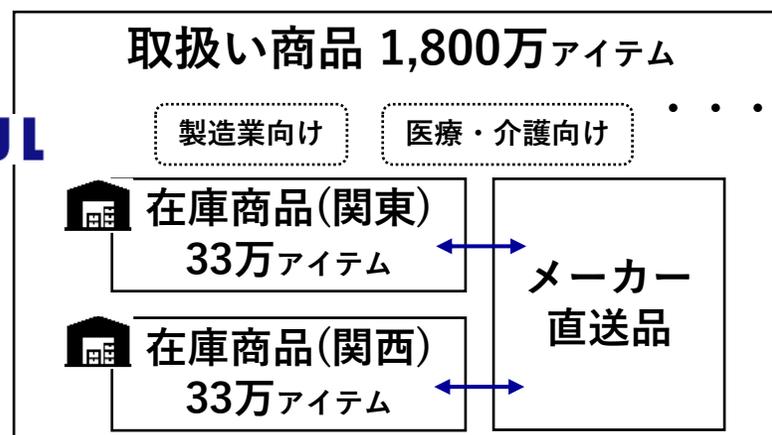
オフィス通販からのトランスフォーメーション

さらなる企業価値向上

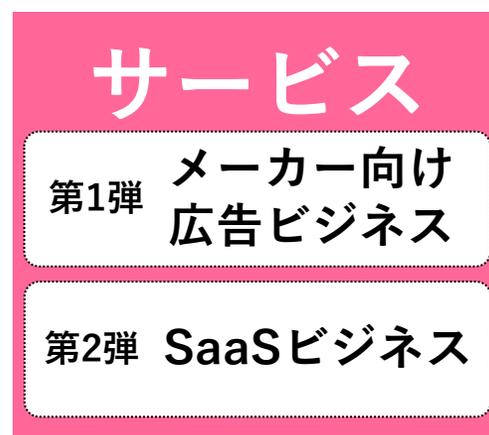
業種によるターゲティングへ



戦略業種向け品揃え拡大



サービス領域へ拡大



成長シナリオ

戦略業種と品揃え拡大

BtoB最強ECサイト構築

プラットフォームの改革

実現したい価値

必要な商品がすべて揃う

便利に最速で買える

商品が早く確実に届く

具体的な取り組み

- ✓ 1,800万アイテムへ商材拡大
- ✓ 2大戦略業種向け商材拡充
- ✓ 検索からスムーズに買える導線
- ✓ データ×AIによる1to1マーケティング
- ✓ 「明日来る(在庫)」商品の大幅拡大
- ✓ メーカー直送品の納期精度向上

本資料で用いられる略称・当社固有の表現など



BtoB	企業(Business)と企業(Business)との間で行われる取引
BtoC	企業(Business)と消費者(Consumer)との間で行われる取引
MRO	Maintenance, Repair and Operationsの略、本資料では主に企業が現場で消費する間接材を指します
ASKUL	中小事業所向けのオンライン通信販売事業（FAX受注を含む）のサービス名称
ソロエルアリーナ /SOLOEL ARENA	中堅大企業向けのオンライン通信販売事業のサービス名称
LOHACO	ヤフー株式会社（現LINE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
新アスクルWebサイト	中小事業所向け「ASKUL」サイトと中堅大企業向け「ソロエルアリーナ」サイトを統合して構築する新ECサイト 2023年7月に本格稼働がスタートし、約1年をかけソロエルアリーナのお客様が順次新アスクルWebサイトへ移行
広告ビジネス	メーカー各社を広告主として当社のECサイト等に広告を掲載するメーカー向けサービス

物流センター略称

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 / デマンド・チェーン・マネジメント : DCM /
ASKUL関東Distribution Center : ASKUL関東DC



仕事場とくらしと地球の^{あす}明日に「うれしい」を届け続ける。