

2026年5月期～2029年5月期 中期経営計画

2025年7月4日
アスクル株式会社



1. 中長期ビジョン

2. 前中期経営計画の振り返り

3. 新中期経営計画

1. 中長期ビジョン

2. 前中期経営計画の振り返り

3. 新中期経営計画

事業環境

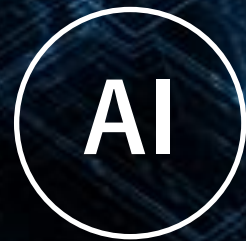


AIの進化が世の中を変える

現在

1～2年以内

10年以内



新中期経営計画の位置づけ

長期ビジョンからの
バックキャスト

新中期
経営計画
～2029年

2035年
マイルストーン

ASKUL 2050
Vision

新中期経営計画の位置づけ

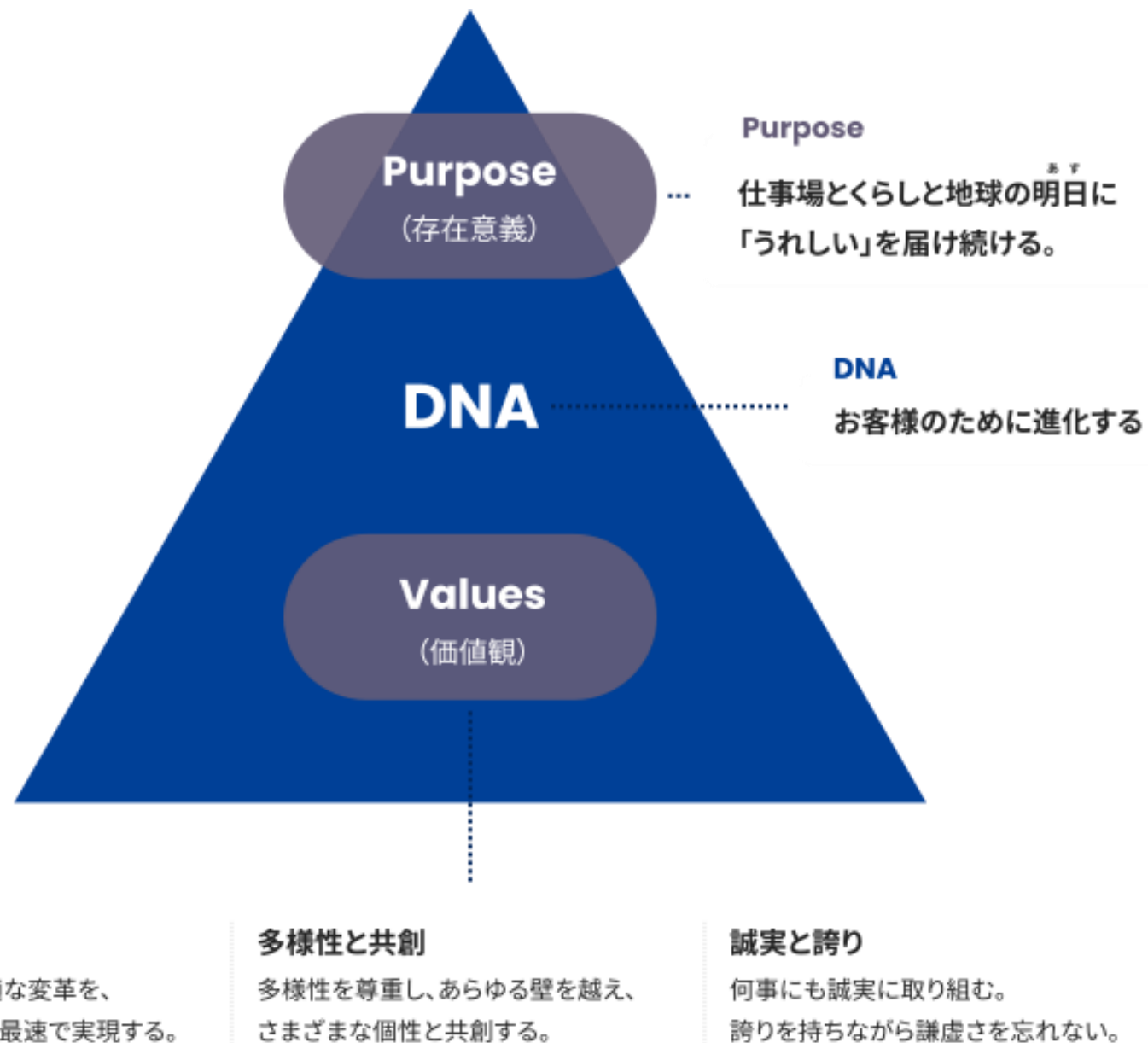
長期ビジョンからの
バックキャスト

新中期
経営計画
～2029年

2035年
マイルストーン

ASKUL 2050
Vision

ASKUL WAY





1992年 カタログVol.1 No.0を発刊

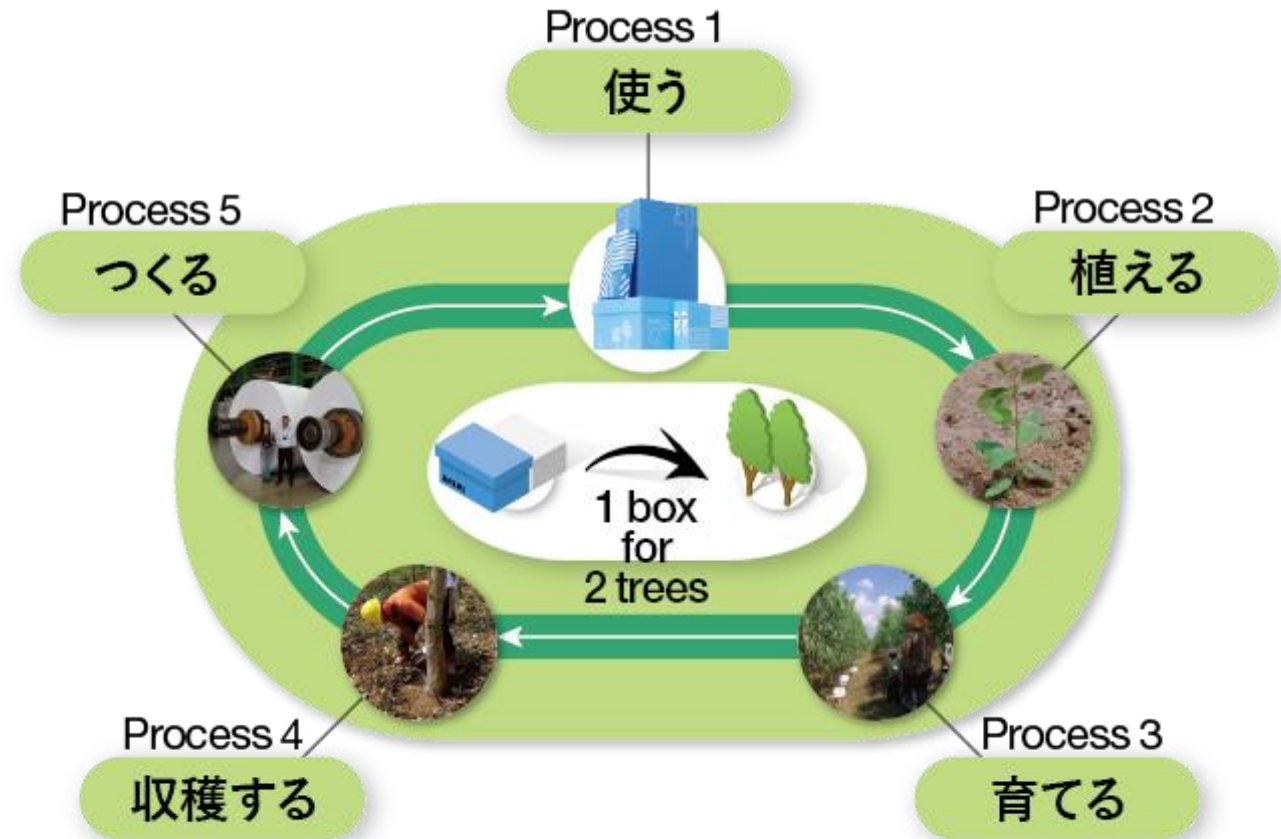
中小事業所に
大企業並みの
サービスを

サステナブルな商品調達

1 box for 2 trees



コピー用紙 A4 1箱 (500枚入×10冊)

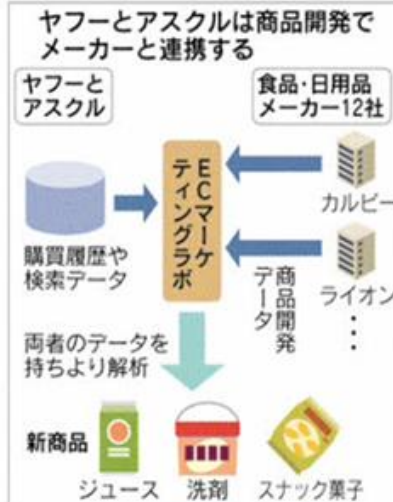


データ共有で 価値を共創

ビッグデータ共有し新商品

ヤフーとアスクルはビッグデータを活用した商品開発で、食品・日用品の主要メーカーと連携する。プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）日本法人や味の素など12社と、消費者がインターネット通販で買った商品や検索した単語の履歴などを共同で解析。特定の顧客層や生活シーンに合った新商品の開発につなげる。企業が競合の壁を越えてヒット商品づくりに取り組む。

2月下旬にアスクル社、花王、大王製紙、日清食品、カルビーなど食マケティングラボを品・日用品大手のメーカー設立する。シャンプーの「ラックス」などを展開するユニリーバ・ジャパンが参加する。ヤフーとアスクルは連



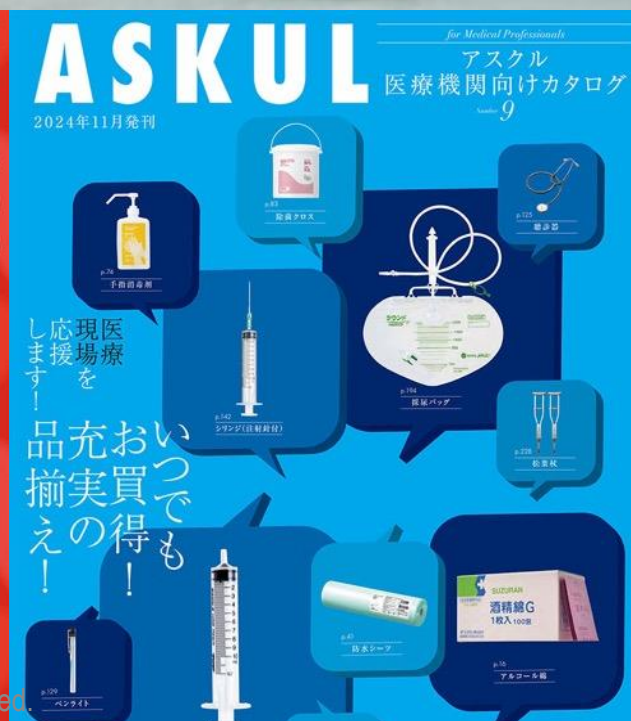
ヤフー・アスクル、P & Gなど12社と ライバル企業が連携

営する通販サイト「ロハコ」での購買履歴や、複数の商品を一緒に買った情報など計40種類を提携。これまでの商品の購入者属性や買った店、苦情、要望など、メーカーの自社データと組み合わせる。ヤフーの検索サイトのデータも今後、活用する。月間5千万人の利用者と年75億語の検索ワードから、ネット上での行動などを割り出して分析する。消費者の嗜好などがより正確に推測できる。例えば花粉症の季節に「子供」「マスク」の単語の検索が増えてきた場合、小さなサイズのマスクの需要が高まっていることがわかる。消費者は自分が検索したデータを基につくられた新商品を手にする可能性がある。参加企業の担当者は解

析結果をそれぞれの社内を持ち帰り、新商品を開発する。同業の企業同士が解析したデータを共有できるため、自社だけで膨大なデータを分析するよりも、研究開発のスピードがあがる。（後略）

2014年1月26日 日本経済新聞朝刊

お客様の声に真摯に向き合い事業を展開





アスクルは、これからどこへ向かうのか？

アスクルが2050年において、何を実現したいのかを、執行役員全員で議論。
リアルタイムでグラフィックレコーディングをすることで、より具体的なイメージを全員で共有した。

働くひとの自己実現をサポートし 幸せなひとを増やす

自己実現 × アスクルらしさ 》 うれしい自分の実現



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。**

新中期経営計画の位置づけ

長期ビジョンからの
バックキャスト

新中期
経営計画
～2029年

2035年
マイルストーン

ASKUL 2050
Vision

新中期経営計画の位置づけ

長期ビジョンからの
バックキャスト

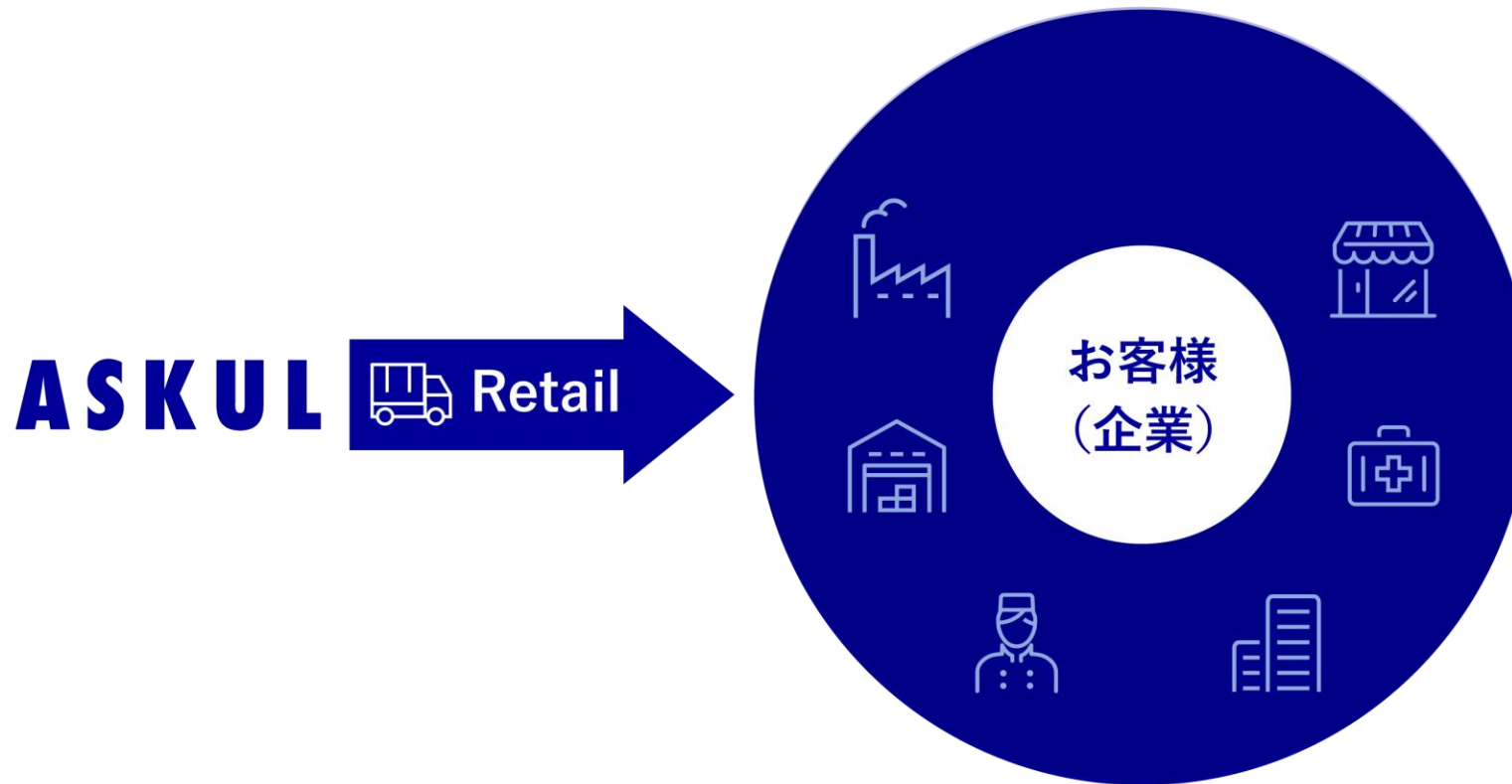
新中期
経営計画
～2029年

2035年
Beyond Retail
小売を超えて、働くを革新する

ASKUL 2050
Vision

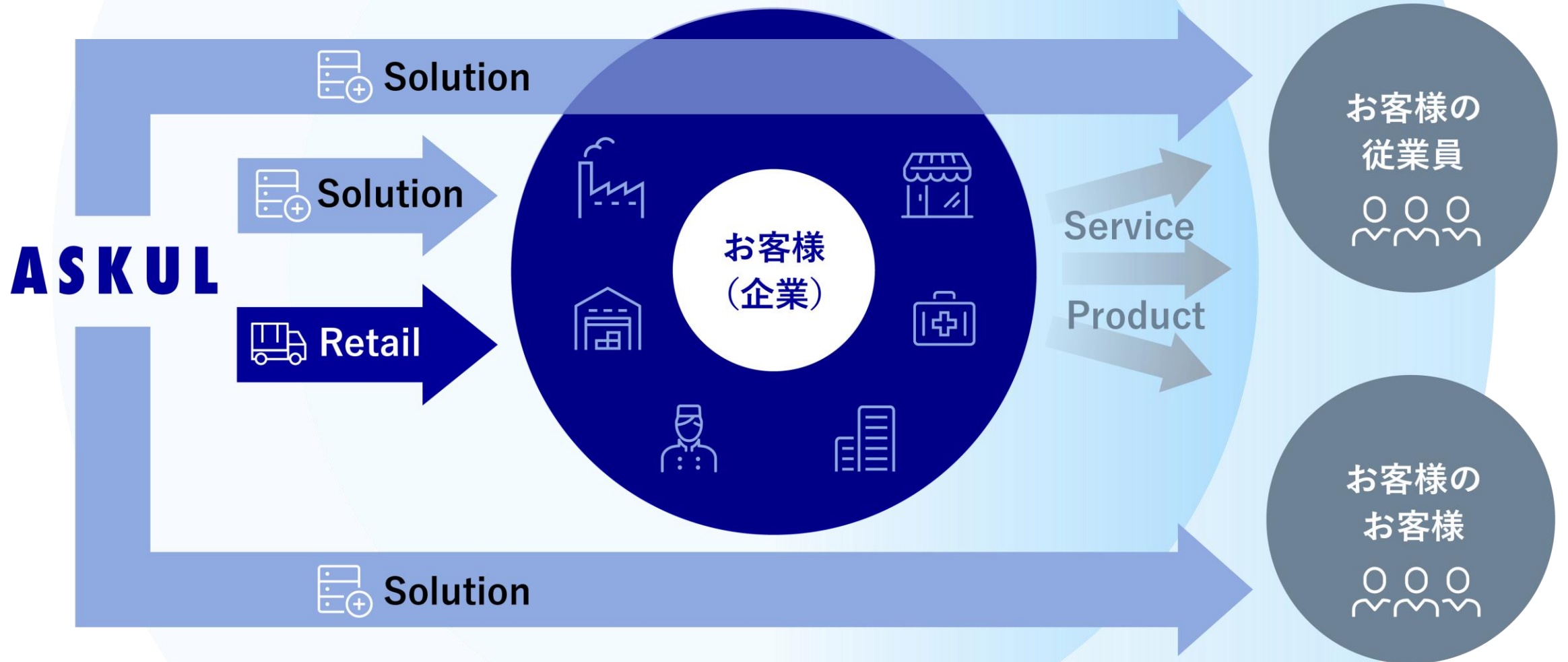
Beyond Retail

-小売を超えて、働くを革新する-



Beyond Retail

-小売を超えて、働くを革新する-



Beyond Retail

-小売を超えて、働くを革新する-

Solution



DX / ウェルビーイング / BPO

↑
アセットを活用

Retailの強み

- 圧倒的な顧客基盤
- 売場からお届けまでのビッグデータ
- 商品力・物流力・営業力

AIの進化

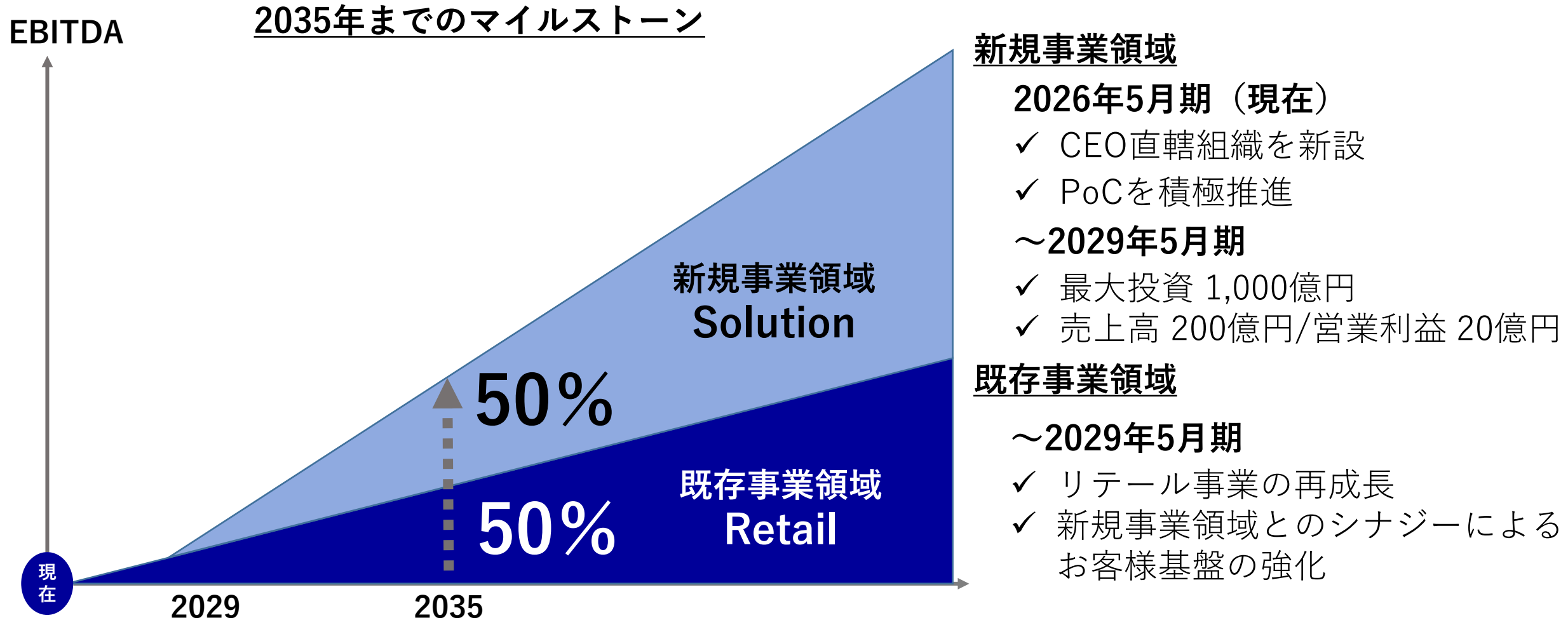


AI AGENT

全ての間接業務を
AIがサポート



2035年にはEBITDAの半分が新規事業へ M&Aや他社協業を積極的に活用



1. 中長期ビジョン

2. 前中期経営計画の振り返り

3. 新中期経営計画

最終年度の数値計画は未達も 売上高・営業利益共に過去最高を実現

2025年5月期 実績

成長性

連結売上高

4,811億円
(目標：5,500億円)

収益性

連結営業利益率

2.9%
(目標：5.0%)

資本効率

連結株主資本利益率 (ROE)

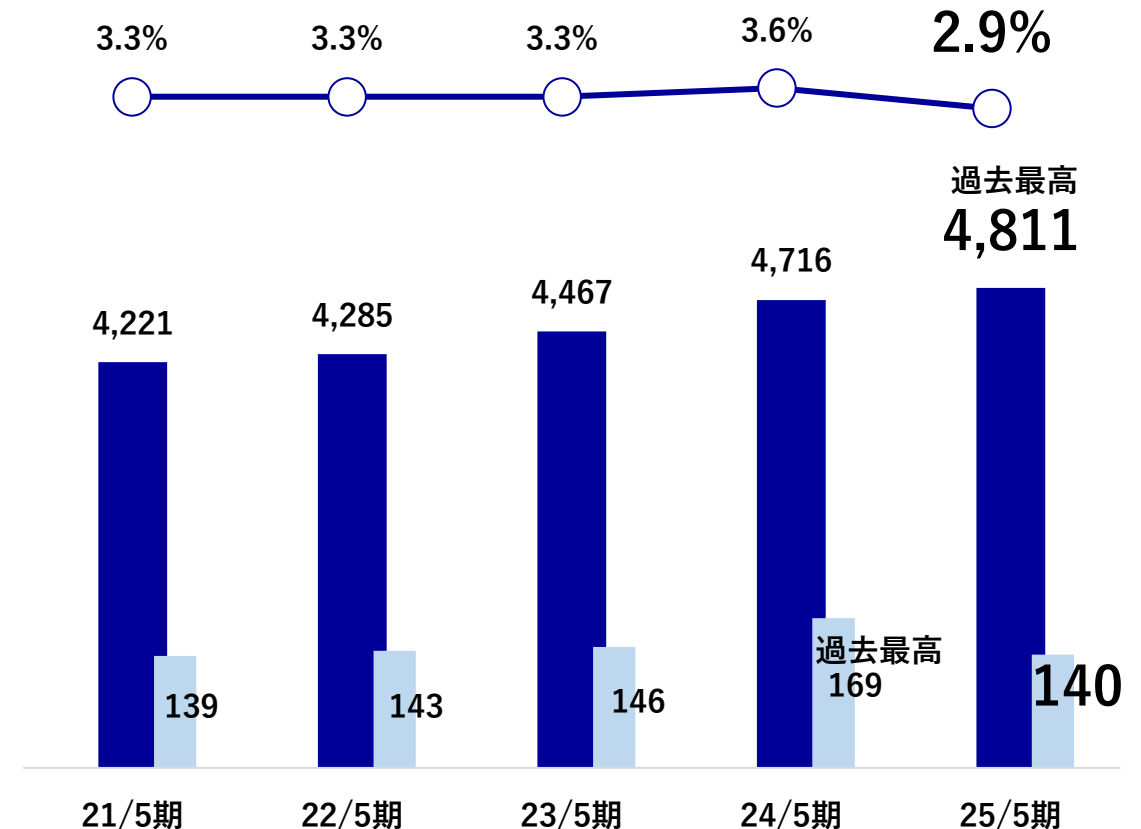
11.6%
(目標：20.0%)

連結売上高

連結営業利益

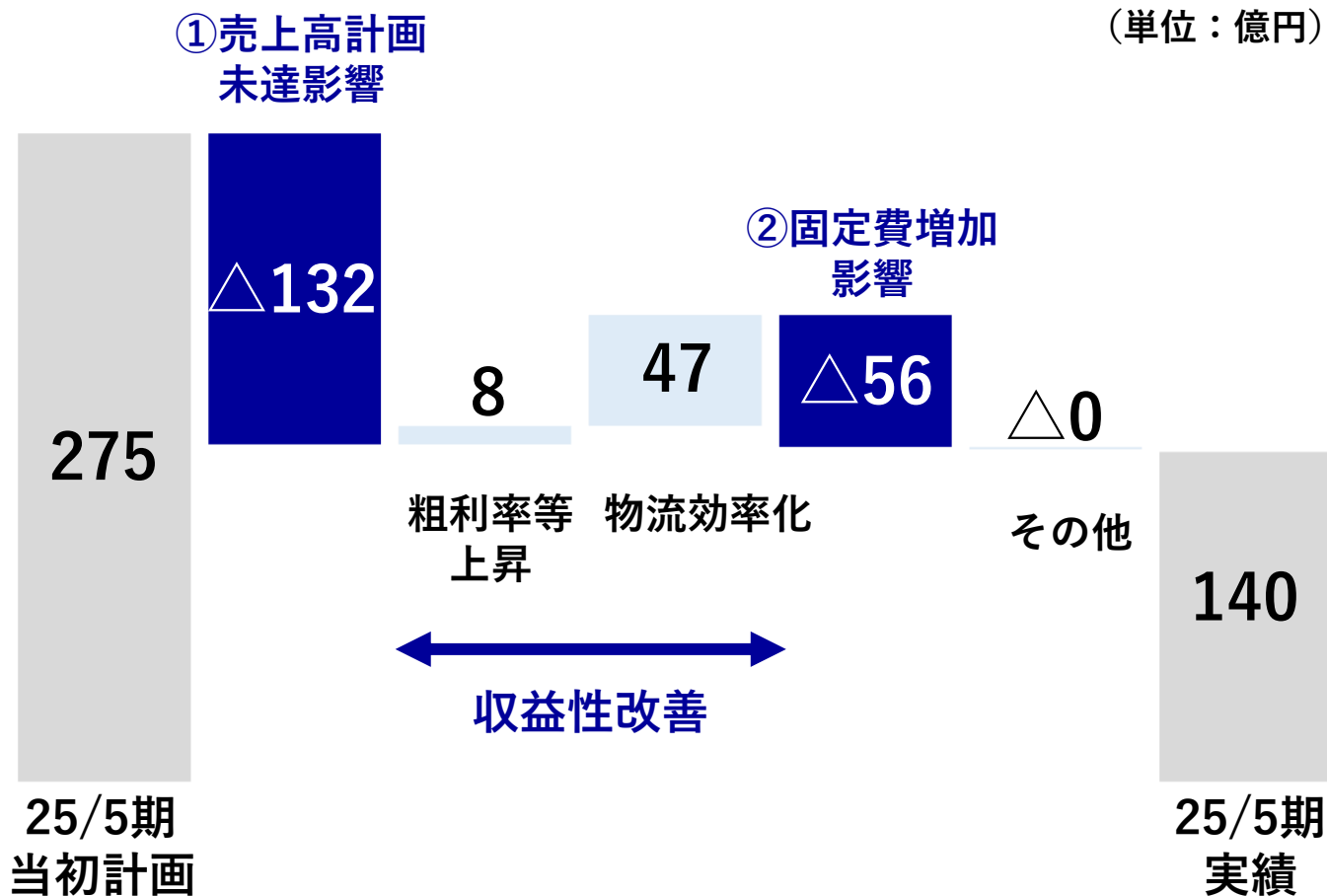
連結営業利益率

(単位：億円)



物流効率化により収益性は改善 売上高計画の未達と固定費増が影響

営業利益の増減要因（VS 前中期経営計画）



①売上高計画未達影響

ASKUL事業 92億円減

- ✓ ソロエルアリーナサイトのオープン化効果の計画未達
- ✓ 専門材を中心とした新規投入商品の低稼働

LOHACO事業 40億円減

- ✓ LOHACO黒字化優先による戦略の見直し

②固定費増加影響

新アスクルWebサイト 25億円増

- ✓ 開発コストの増加およびスケジュールの遅延

ASKUL関東DC 17億円増

- ✓ 地代等の先行費用の発生

ネット広告等 14億円増

- ✓ 売上成長と商品認知向上のための広告販促費の増強

1. 中長期ビジョン

2. 前中期経営計画の振り返り

3. 新中期経営計画

成長への課題

リテール事業の再成長

財務戦略/人材戦略/ESG

数値計画

1. 中長期ビジョン

2. 前中期経営計画の振り返り

3. 新中期経営計画

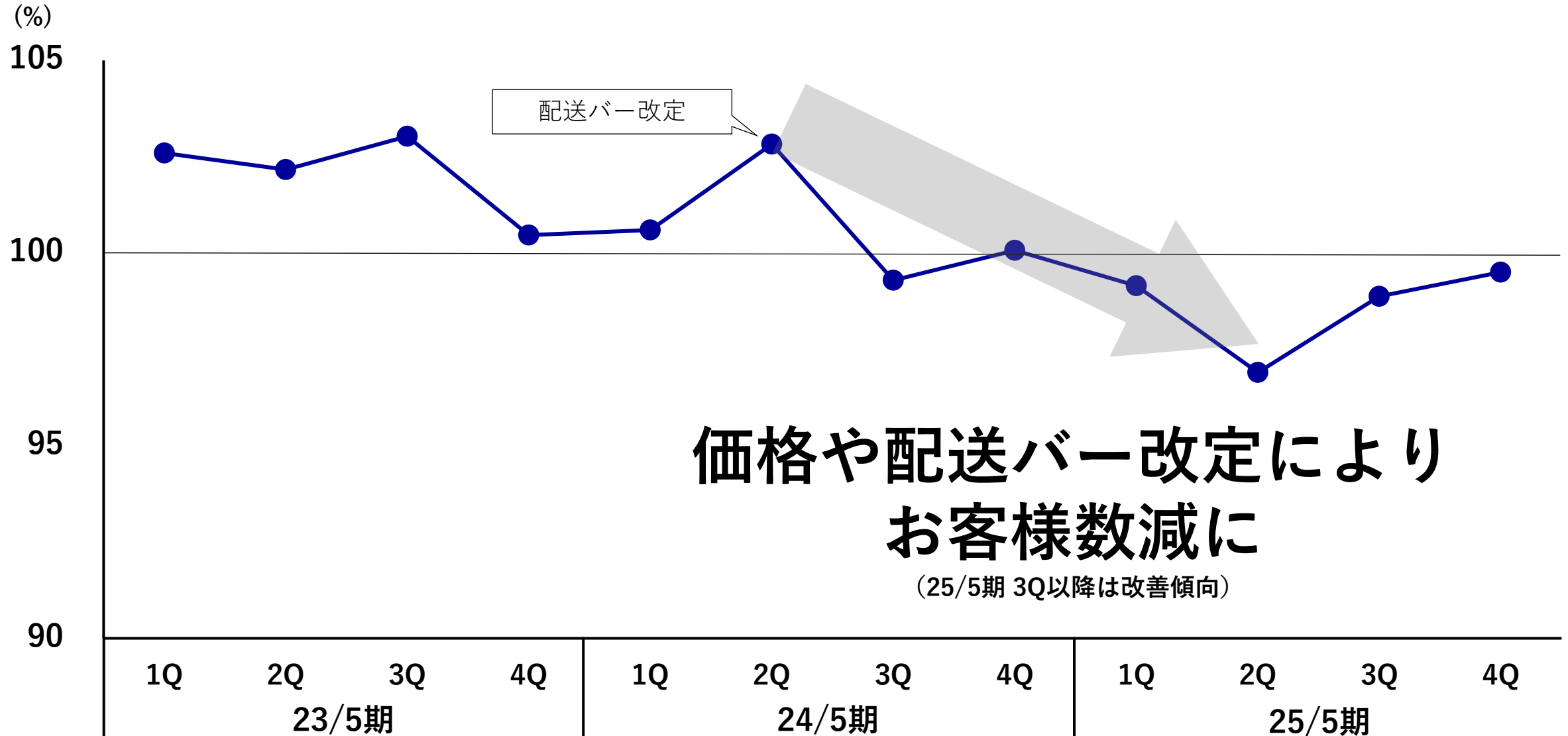
成長への課題

リテール事業の再成長

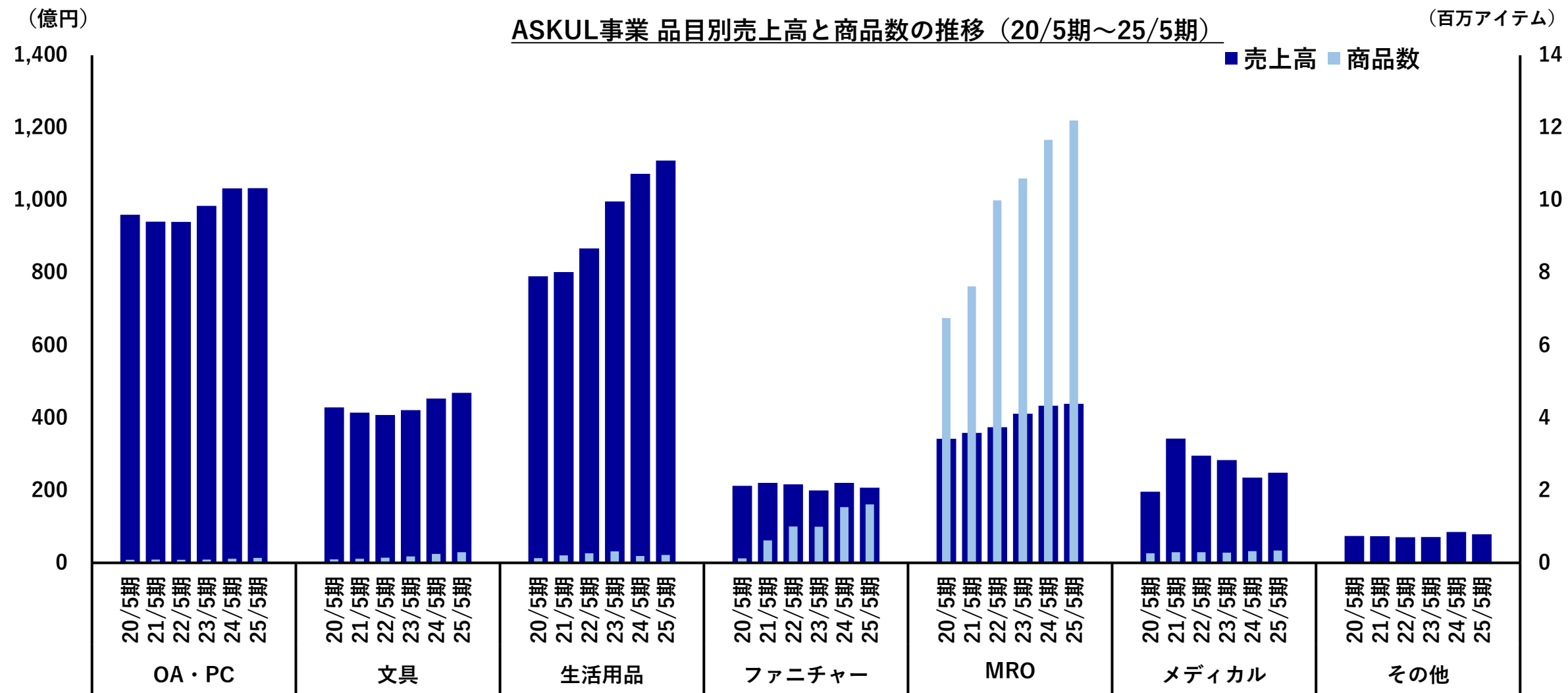
財務戦略/人材戦略/ESG

数値計画

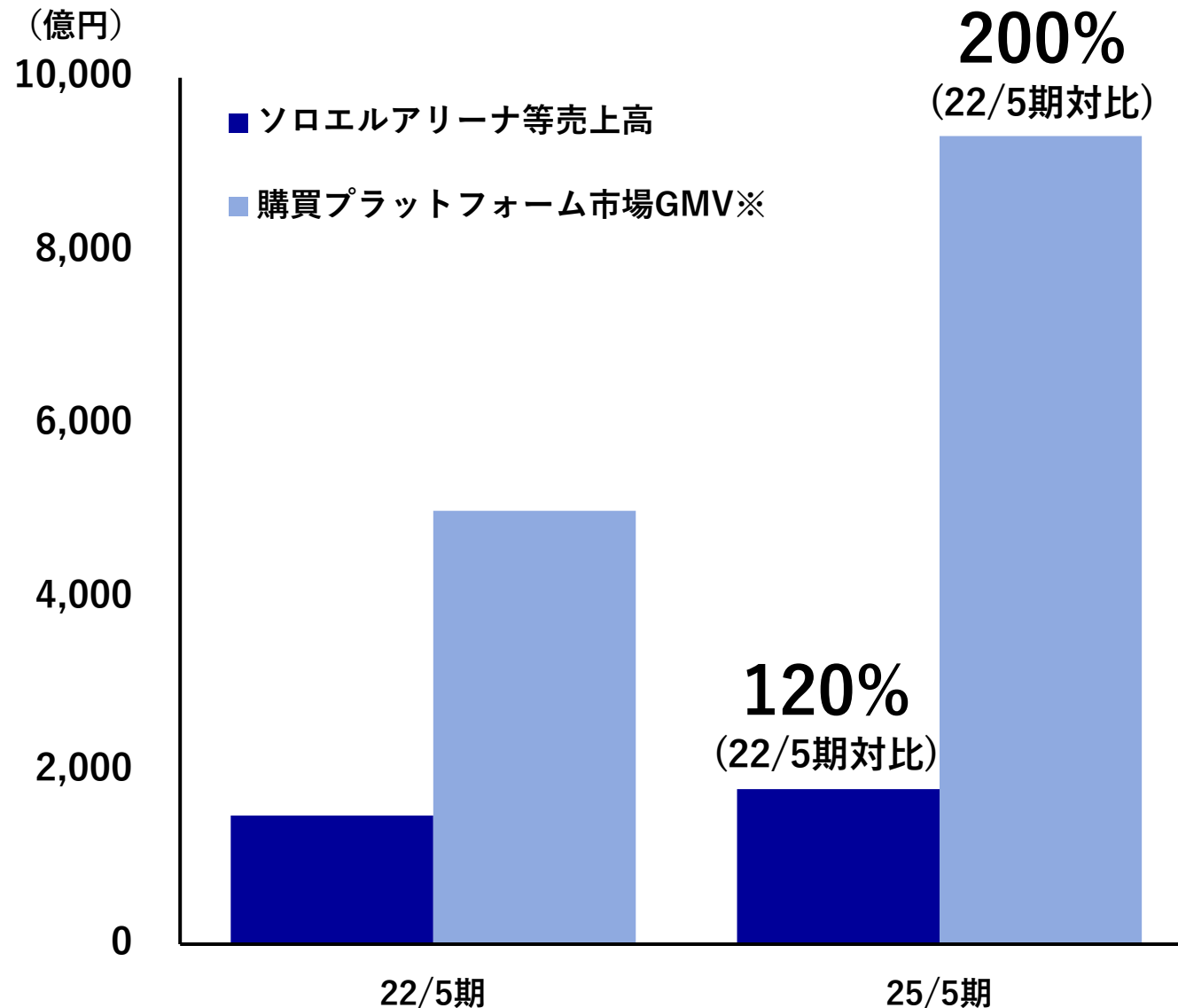
ASKUL事業のお客様数伸長率



生活用品が大きく伸長するも文具、家具は苦戦 MROは商品拡大も稼働が伴わず



中堅・大企業向け管理購買ニーズは加速



市場との
ギャップが課題

課題を克服し、強みを活かして価値創造

課題

価格競争力

商品稼働率

中堅・大企業成長

強み

高品質・低コスト物流

お客様基盤と仕入れ力

商品開発力

エージェント営業基盤

1. 中長期ビジョン

2. 前中期経営計画の振り返り

3. 新中期経営計画

成長への課題

リテール事業の再成長

財務戦略/人材戦略/ESG

数値計画

戦略ターゲットと重点商材領域

大企業は全業種

対人サービス業種

仕事場の日用品

時短と対人サービス向上を支援

対人サービス業種を戦略ターゲットに設定

医療

介護

宿泊

飲食

小売

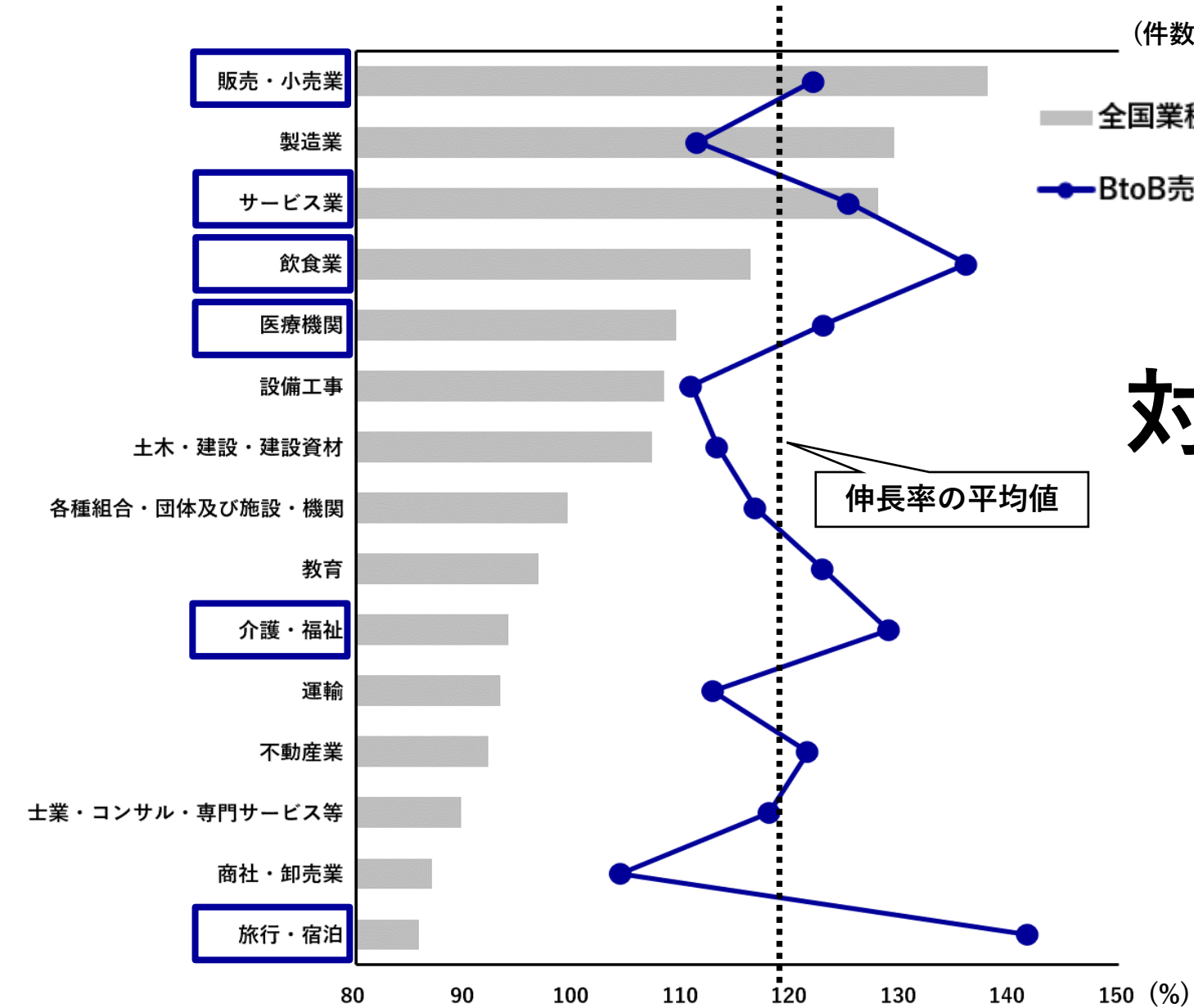
サービス



高成長かつ開拓余地大



全国業種別事業所数とアスクルBtoB売上高伸長率



対人サービス業種が
売上成長を牽引

規模を活かして価値が出せる汎用商材

仕事場の日用品

飲料・食品、飲食周辺商材

清掃、洗濯、衛生、感染対策

梱包発送、作業、保護、メンテ

スマートオフィス周辺商材

品揃え、リーズナブル、独自性

※時短、デザイン、環境対応など

「仕事場の日用品」 市場50兆円がターゲット

間接材市場（BtoBとBtoC）のイメージと規模

市場規模

60兆円

50兆円

業種固有の
専門商材市場

前中期経営計画の
ターゲット

業種横断的な
汎用品市場

オフィス
用品市場

仕事場の
日用品市場

オフィス
用品

飲料
酒類

電化
製品

加工
食品

メディ
カル

袋・梱
包資材

日用品

衛生
用品

MRO

作業
用品

介護
用品

化粧品

「仕事場の日用品」に注力する理由

- ✓お客様からのご要望が多く市場規模も大きい
- ✓BtoB、BtoC共通ニーズが多くオリジナル商品の開発もしやすい
- ✓幅広いお客様業種でご利用いただける

重要テーマ

ニーズに即した
品揃え強化

価格競争力、
オリジナル商品
による差別化

売り場の
利便性強化

オリジナル商品の 強化による 割安感と利益確保



メーカー協業のオリジナル商品で差別化



サイト統合で強固な売り場基盤を構築

中堅～大企業向け



+

個人事業主～中小事業所向け



NEW

ASKUL

- ✓ 集客の一本化
- ✓ AI活用による
利便性の向上
- ✓ 運営の効率化

BtoB市場における多方面の協業検討を開始



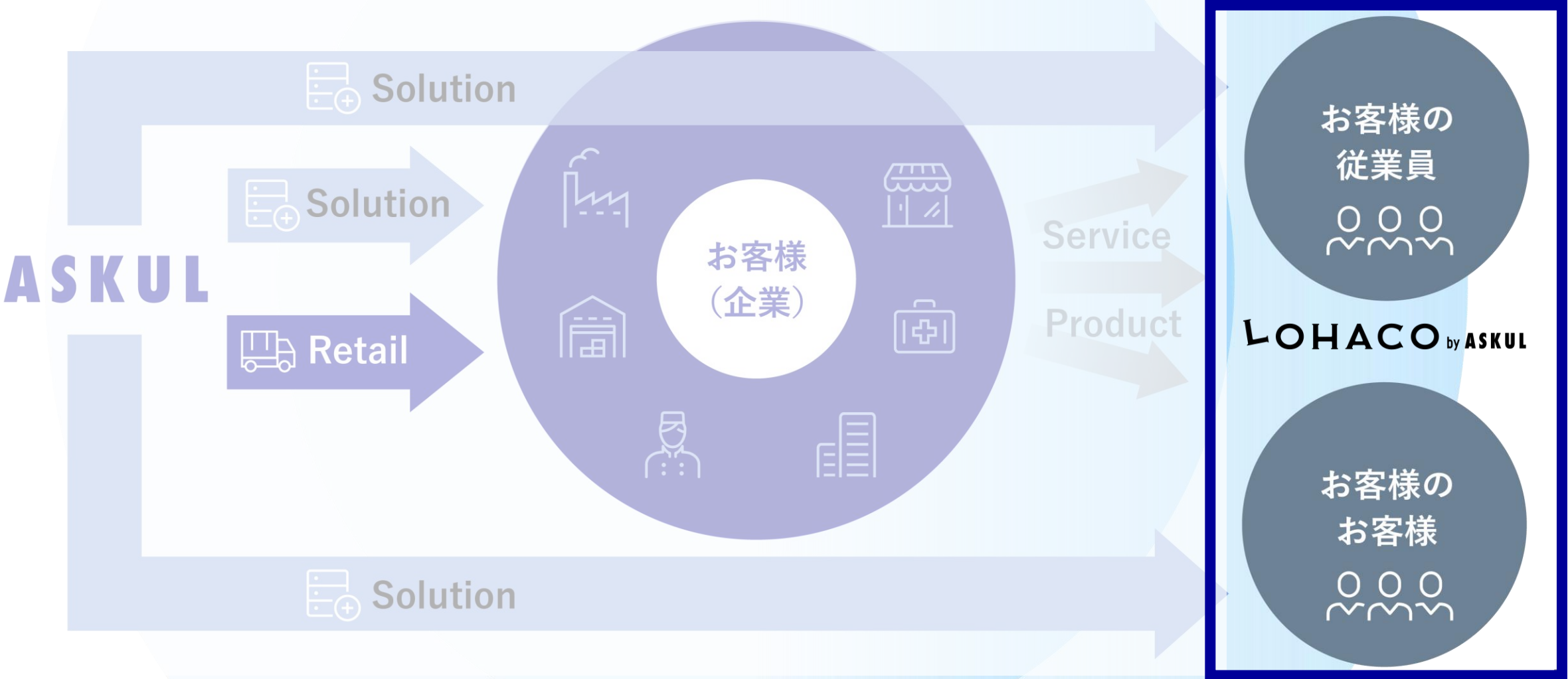
BtoB EC市場での
高い優位性

コード決済業界における
圧倒的顧客基盤

全産業に対する
圧倒的顧客基盤

決済プラットフォームとしての
高い優位性

対人サービス業種の強化でLOHACOの成長を加速



対人サービス業種の強化でLOHACOの成長を加速

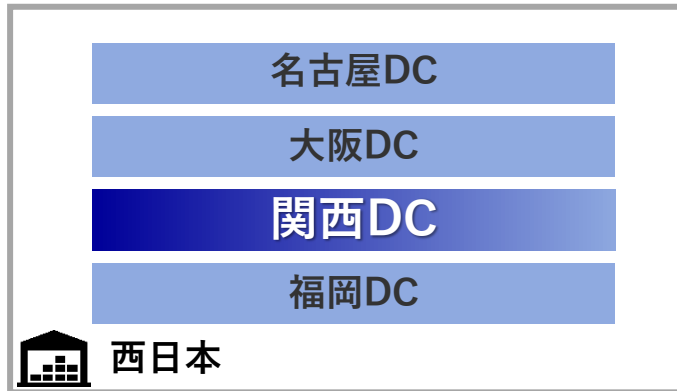
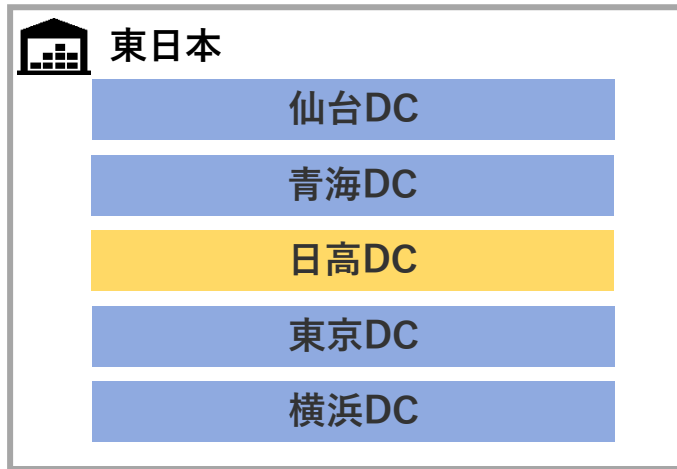
- ✓ ASKUL事業の規模を活かしたオリジナル商品の提供
- ✓ ASKUL事業との物流一本化による納期短縮
- ✓ LINEヤフーとの協業による進化
- ✓ 販売チャネルの拡大



健全な成長による企業価値向上を目指す

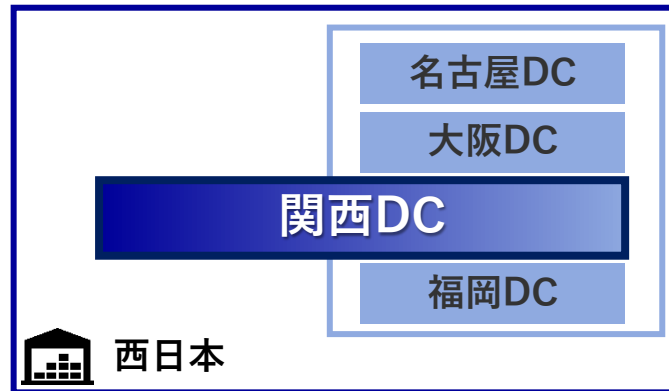
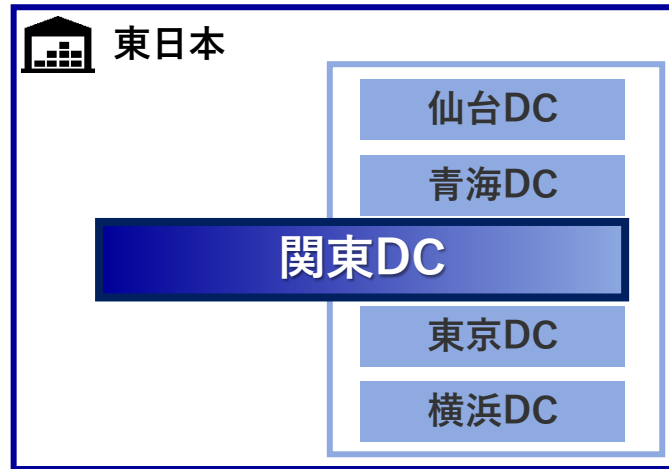
物流ネットワークのさらなる進化

現在



- ASKUL事業のみ
- LOHACO事業のみ
- ASKUL事業 + LOHACO事業

WDC LDC

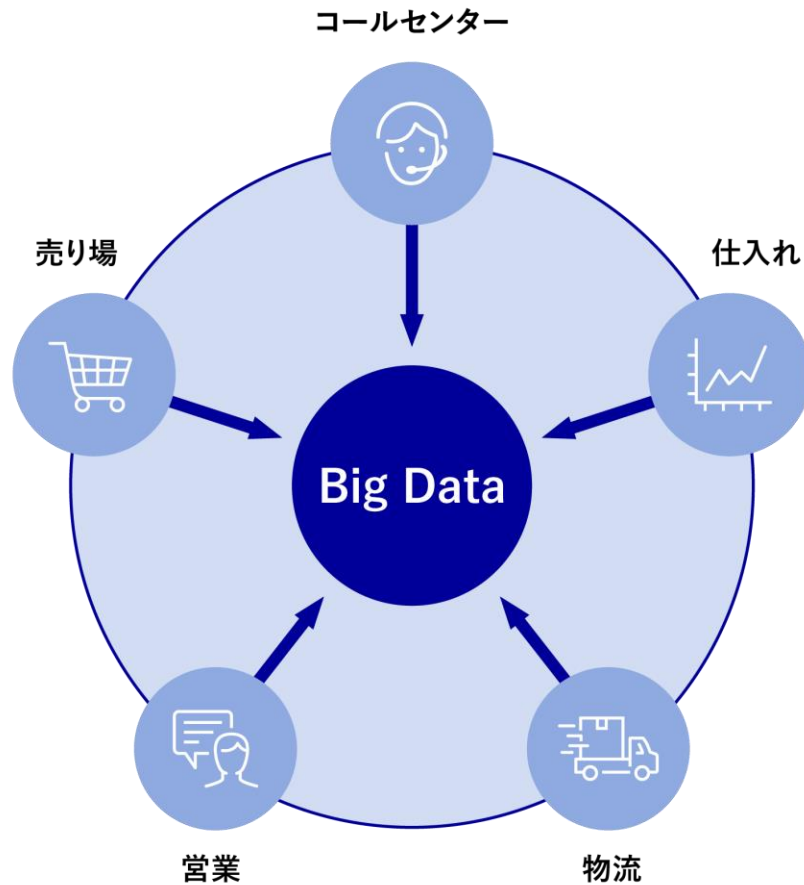


WDC: ロングテール商品含むASKUL向け
+LOHACO向け出荷
LDC: ASKUL向け出荷(当日配送も担う)

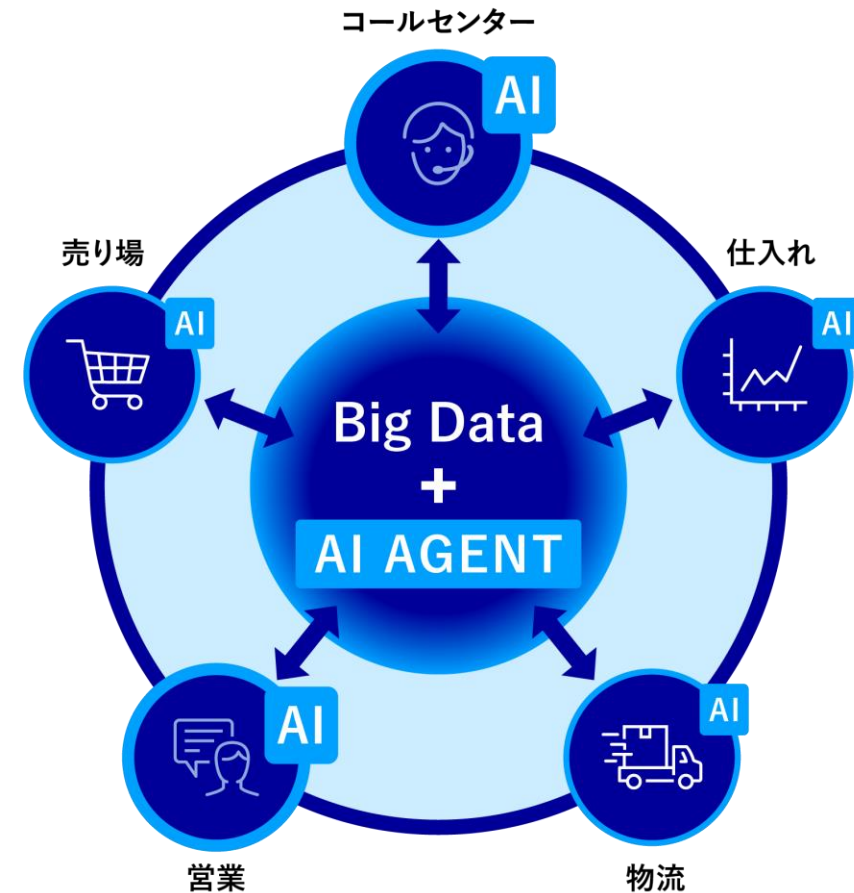
- ✓ まとめて発送
- ✓ お届け日数の短縮
- ✓ 物流コスト低減

AIによるバリューチェーンの革新

ビッグデータ活用による 業務効率化



AI AGENTによる サービス革新



重要戦略&施策のまとめ

	ターゲット	商品	セールス &マーケティング
大企業	全業種	「仕事場の日用品」 飲料/食品/掃除/作業 清掃/衛生/梱包/保護	専任チームを組成 購買管理システム接続拡大
中堅	「対人サービス業種」 医療/介護/飲食 宿泊/小売/サービス	【品揃え】 ✓ DXによる品揃え強化 ✓ オリジナル商品の 開発体制強化	エージェント（販売代理店）の リソースを集中
中小		【価格】 ✓ 価格自動最適化 ✓ サプライチェーンの強化	PayPayとの協業等の 新たなモデルの構築
個人	働く人		LINEヤフーとの協業 販売チャネルの拡大

1. 中長期ビジョン

2. 前中期経営計画の振り返り

3. 新中期経営計画

成長への課題

リテール事業の再成長

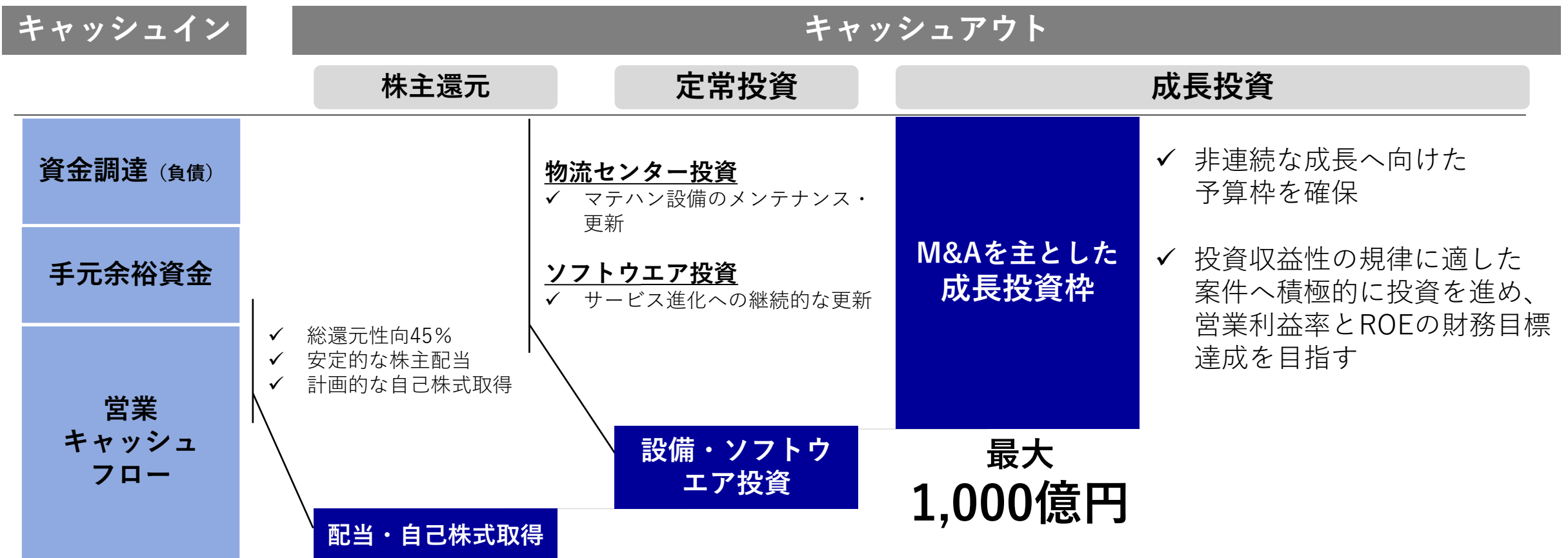
財務戦略

数値計画

財務戦略

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

26/5期～29/5期キャピタルアロケーションのイメージ



1. 中長期ビジョン

2. 前中期経営計画の振り返り

3. 新中期経営計画

成長への課題

リテール事業の再成長

人材戦略

数値計画

人材戦略

戦略的に人材をシフトする分野

新規事業開発

大企業購買ソリューション

100名以上の社員をシフト

既存事業の生産性向上（売上高生産性20%UP）

AIのフル活用（能力開発・リスキリング）

1. 中長期ビジョン

2. 前中期経営計画の振り返り

3. 新中期経営計画

成長への課題

リテール事業の再成長

ESG

数値計画

ESGの重点テーマ

Environment 環境

●脱炭素社会の実現

✓2030年/RE100、EV100実現、2050ネットゼロ、商品環境スコアの対象商品拡大

●資源循環型プラットフォーム構築

✓静脈物流の積極活用（梱包資材、プラスチック等）
✓商品廃棄ゼロ促進（Go Ethical等）

●生物多様性の保全

✓海洋プラスチック汚染問題への対策（TSUSHIMA×ASKULプロジェクト）
✓孺恋グリーンプロジェクト

Social 社会

●サステナブル・ハブの価値創造

✓エシカルeコマースとしてのステークホルダーとの共創ムーブメント

●人的資本に関わる主要KPIの実現

女性管理職比率30%、男性育休取得率100%、エンジニア比率20% 他

Governance 統治

●監査等委員会設置会社へ移行し独立社外取締役過半数へ

監査等委員会設置会社への移行

監督機能強化と意思決定の迅速化により企業価値向上を目指す

(2025年8月5日開催予定の第62回定時株主総会の承認を前提)

目的

- ✓ 社内取締役および執行役員への権限委譲と取締役会のモニタリング機能の強化により経営のスピードを加速
- ✓ 成長戦略へ向けたリスクテイクを支える「攻めのガバナンス」の実現
- ✓ 事業ポートフォリオ最適化に向けた経営資源の適正な再配分

取締役会の構成

移行前

- ✓ 取締役10名
(うち独立役員5名、女性3名)
- ✓ 監査役3名
(うち独立役員2名、女性1名)

移行後

- ✓ 取締役13名
(うち独立役員7名、監査等委員4名、女性4名)

独立社外取締役 過半数へ

1. 中長期ビジョン

2. 前中期経営計画の振り返り

3. 新中期経営計画

成長への課題

リテール事業の再成長

財務戦略/人事戦略/ESG

数値計画

29/5期 経営数値目標

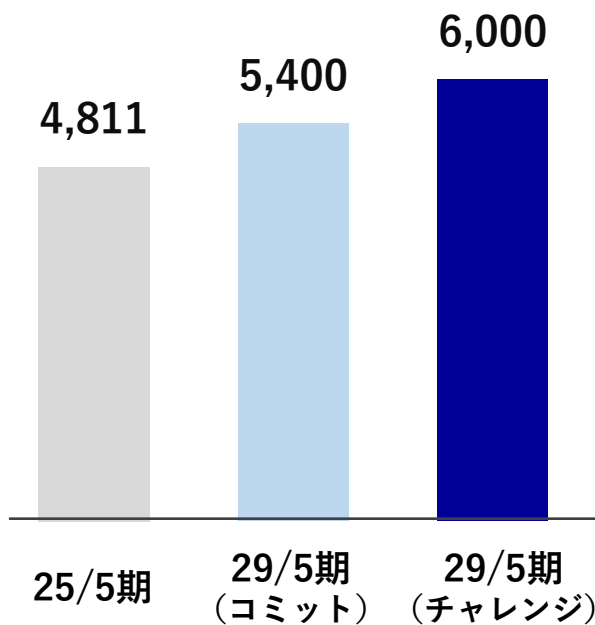
売上高 5,400～6,000億円 営業利益率 3.7～5.0%

成長性

連結売上高

年平均成長率 3～6%

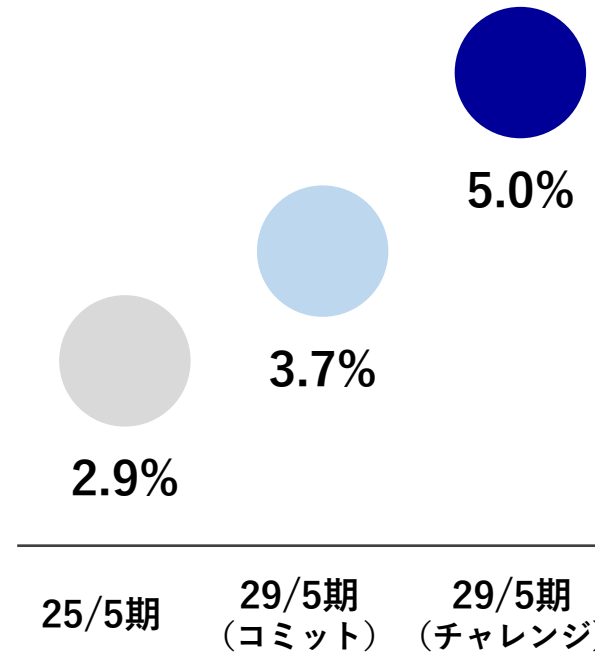
(億円)



収益性

連結営業利益率

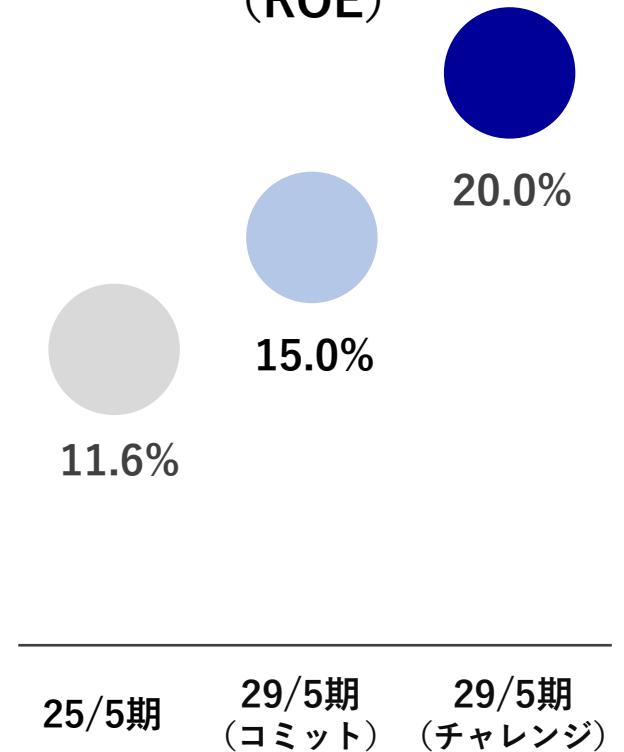
年平均成長率 9～21%※



※連結営業利益額の年平均成長率

資本効率

連結株主資本利益率
(ROE)



成長ロードマップ

25/5期（実績）

26/5期（計画）

～29/5期（計画）

売上高

4,811億円
前期比：102%

5,000億円
前期比：104%

～6,000億円
CAGR：6%

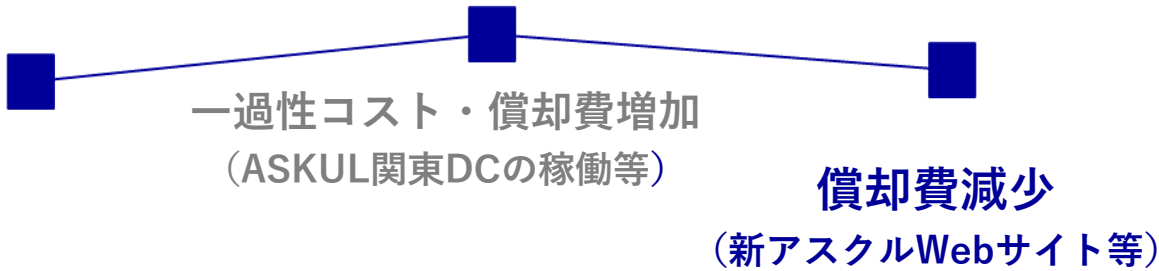
→ 成長率の向上

限界利益率



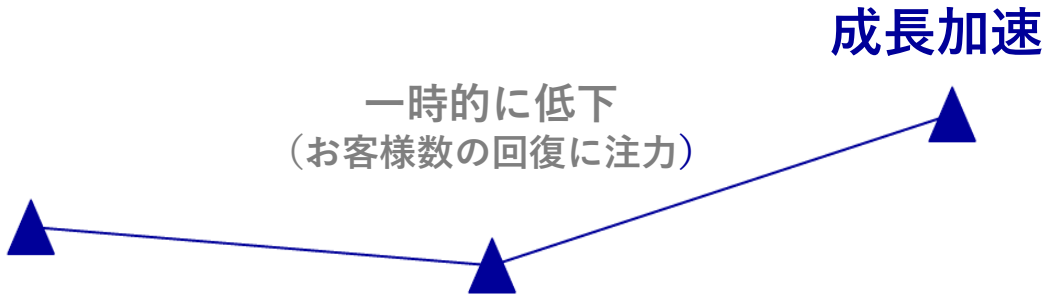
→ 物流の効率化

固定費比率



→ 償却費ピークアウト

営業利益率



過去最高益
連続更新へ

営業利益

140億円

110億円

～300億円



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。