

2022 年8月4日に開催いたしました第 59 回定時株主総会において、株主の皆様からお寄せいただきました全質問につきまして、以下のとおり回答とともに公開いたします。(株主総会開催前に受け付けましたインターネット事前質問も含まれます。) ご質問および回答は、要約して掲載しております。

I. インターネットを通じてお寄せいただいた事前質問(受付期間:7月 20 日正午～8月1日正午)

Q1. 戦略業種のうち製造業で特に伸びが期待できる業種と取扱商品について

(代表取締役社長 吉岡)

BtoB事業は、中期経営計画では「医療・介護」と「製造業」を2大戦略業種として位置付けております。

製造業の中でも、当社のご利用実績が大きく、市場規模も大きい食品製造業、化学品製造業、金属製品製造業のお客様について、特に今後の伸長を期待しております。

取扱商品では、容器・包材、衛生管理用品、保護具、理化学研究用品等が成長しております。戦略業種のお客様のニーズにお応えして品揃えを拡大してまいります。

Q2. 新アスクール Web サイト計画の進捗状況について

(代表取締役社長 吉岡)

当社BtoBサービスは社会インフラとしてご利用いただいておりますためサイト統合によるサービスの停止や不具合などでお客様にご迷惑をおかけしないことを最優先に慎重に開発を進めております。

大規模な2つのサイトを統合するものであり一定のリスクは常にございますが、ヤフー社からの支援等も含めて体制を万全に整え、引き続き慎重かつ着実に取組みを進めてまいります。

Q3. 外部環境の変化への対応について

(代表取締役社長 吉岡)

昨今、世界的に経済状況の不透明感が増し、また足元では新型コロナウイルス感染症が再拡大するなど、当社事業に対する外部環境は大きく変化し続けております。こういった変化について柔軟にかつ迅速に対応することが経営として重要であると認識しております。

今期の業績影響を極少化するという視点では、原油高、原料高、為替変動などへの対応として、原価低減等の対策を講じる一方で、販売価格への転嫁等も随時実施し、利益水準の維持に努めてまいります。

Q4. 株式会社アルファパーチェスの上場準備開始について

(代表取締役社長 吉岡)

アルファパーチェス社は超大企業向けの個別サービスのご提供、当社は中小事業所から中堅大企業向けの一律の EC サービスのご提供と、異なる顧客基盤・事業をもっております。

上場によってアルファパーチェス社を一層成長させ、両者の顧客基盤を活用するなどの事業シナジーをさらに創出し、グループ全体の価値向上を図ってまいりたいと考えております。

なお、上場時期等の詳細は未定であり、決定し次第改めてお知らせいたします。

Q5. 株式会社あきんどスシローの親会社である株式会社 FOOD&LIFE COMPANIES 社で社外取締役を務めている取締役候補者市毛氏に対してのご質問

「スシロー」における一連の不祥事に関する反省を踏まえて、当社での社外取締役業務にどのように取り組むか。

(社外取締役 市毛)

ご指摘の件は、私が監査等委員である社外取締役を務めます株式会社 FOOD&LIFE COMPANIES の子会社で起きた問題です。既に監査等委員会で経営陣から独立した弁護士と共同で事実関係の調査、原因分析、再発防止策の提言を行い、その調査報告書はホームページで公表しております。

社外の立場で、取締役会に上程されてこないような子会社の問題についてどう積極的に情報収集をし、かわっていくかという点に関しては、難しい問題ではありますが、昨今指摘されているグループガバナンスという観点からも非常に重要な課題であると認識しております。特に経営判断の誤りを防止するような仕組みやルール等、子会社の内部統制の問題については内部監査部門との間でより連携を深め、積極的に情報収集し、リスク回避の観点からモニタリングすることが非常に重要であったと振り返っております。

当社におきましても、内部監査部門との連携が非常に重要と考えております。取締役会における定例の内部監査報告においても、より具体的・詳細な情報共有をお願いしてきたところです。さらに、これまでは指名・報酬委員会における各執行役員との意見交換、さらには取締役会が設置した委員会に参加するなどして積極的に情報収集に努め、その際に小さな問題が起きたという報告があった場合には、同じことが繰り返されないように原因分析と再発防止策をしっかりと構築できる PDCA が回っているか確認するなどしております。今後も子会社の問題、子会社ガバナンスという観点も踏まえて、より積極的にモニタリングをしていきたいと考えております。

II. 株主総会当日にご来場いただいた株主様からのご質問

Q1. アスクルでは4～5年前に埼玉県の物流センターで火災を起こしているが、全物流センターにおいて防災をしっかりしているのか。新設する ASKUL 東京 DC は今までとどう違うのか教えてください。

(執行役員 ロジスティクス本部長 伊藤)

火災以降は防災自主点検を毎月実施しており、対応率はほぼ 100%という状況で、日々改善を行っております。当時の火災では、段ボール端材から延焼した実態がありましたが、ASKUL 東京 DC においては、段ボール端材の圧縮機を導入することで延焼を最小化する対応をとっております。また、防火シャッターがきちんと閉じなかったという事実に対しては、定期的に全開の検査を実施しており、火災感知器についても消防法で規定されている以上の設置をおこない、早期発見ができるように対応しております。

Q2. 原料高、燃料高、円安等で商品が値上げしていくということだが、具体的にこの 1 年間で 10%程度の値上げを考えているなど、もう少し具体的に教えてください。

配送費の値上げや、商品もどのくらい上げていくことを検討しているのか教えてください。

(代表取締役社長 吉岡)

商品の値上げに関しては、オフィス用品の中でもコピー用紙やクリアホルダーのような当社の販売シェアが高いものや、そうでないものもあり、商品によって強弱があるため、一律にどのくらいとお伝えするのは難しいところがございます。また、実際の値上げ率に関しては競合対策の観点からも控えさせていただきます。

当社が強いプライスリーダーシップを持っている、オフィスで一番使われているようなコピー用紙、クリアホ

ルダー、紙製品に関しては、お客様の離反が起きない程度の値上げ幅でとどめていく方針としております。競合の価格を見ながら、そしてお客様が離れないことを前提に、データをカテゴリー、商品ごとに検証していき値上げを実施しております。更なる環境の変化が起こればまた考えないといけません、大幅な値上げは競合を意識し、お客様が離反しないようことを前提に検討してまいります。

Q3. 議事進行の順序について、監査役会の報告は最初にする必要がないのでしょうか。対処すべき課題を議案説明の後に持ってきた理由はなんですか。

(代表取締役社長 吉岡)

当社の議事進行については、顧問弁護士を含め適法性を重点的に考えて確認した上での結果です。監査報告は重要なことですので、最初にお示しております。

<補足>

- ・目的事項のうち、招集ご通知に「報告事項」として掲載した順番でご説明しております。監査報告は適法であることが前提であるため、株主様におかれては事業報告に対するご関心の方が高いと考え、ご参加の株主様のご期待に沿うように現在の順番でご説明差し上げております。
- ・対処すべき課題については、会社から今期の取組みに対して株主様にお伝えする重要なメッセージと考えておりますため、ご説明の最後のパートにしております。

Q4. 第3号議案について、取締役4名が退任することになっているが、議長から退任される取締役の紹介と功績の紹介をお願いしたい。各取締役の退任の挨拶も一言をお願いしたい。

(代表取締役社長 吉岡)

まず吉田取締役についてですが、主にBtoB事業を中心に物流も含めてアスクルでは20年以上、商品部から始まり、BtoBの礎を盤石なものにしていったと考えています。売上高で申し上げますと、吉田取締役が在任中に1,000億を伸ばしております。BtoBを盤石に安定的に成長させてきたというのが非常に大きな功績だと考えております。また、BtoBカンパニーCOOの後には、副社長として私をサポートし、支えてくれたことで助けられた部分や勇気づけられた部分も多々あり、非常に大きな功績を果たしてくれたと思います。

木村取締役についてはアスクル創業4名から進めたときのメンバーで、そのうち唯一の存在の取締役です。アスクルカタログ0号当初より、すべての監修を木村取締役が責任をもってやってきております。BtoC事業の立ち上げにあたって、メーカー様の説得や、LOHACOオリジナル商品を他社に負けないものにしていく中で、プライベートブランドの開発という点でも多大な功績をあげ、アスクルとメーカー様との関係を強くしてくれたことが一番の功績であったと感じております。

輿水取締役についてですが、アスクルがカタログ通販からBtoCをはじめ、Eコマースに舵を切るというときにヤフー社と資本・業務提携し、その後にヤフー社から来ていただきました。それからは、もともとEコマースのベンチャー出身ということもあり、アスクルのこれまでに捉われないEコマースの新しい発想、価格の付け方、お客様の呼び方、人材育成まで我々が今まで持っていなかったEコマースの世界の知見を入れてくれました。また、アスクルの取締役としてZホールディングスとのハードな交渉も担ってくれましたが、それが、現在LOHACOがここまで赤字を回復してきている部分での大きな功績だと感じております。

高取締役についてですが、3年前のヤフー社との一件の後に社外取締役に就任いただきました。高取締役の功績として一番感じているのは、インテグリティの経営、一番求められている消費者志向、倫理観、誠実さといった点において、消費者委員会等の重要なポストを歴任してきた経験から、消費者志向の経営について、取締役会だけでなく他の委員会においても積極的に提言をし、忌憚なく正すときは正すことをしてくれた

ことと考えております。

(取締役 副社長 吉田)

取締役として10年、ステークホルダーみなさまのご協力のおかげで務め上げることができました。本当にありがとうございます。ほとんどBtoB事業の成長に対しての関わりでしたが、2,000億事業から3,000億事業にできたことは私の誇りでございます。次の経営陣で更なる飛躍を絶対に遂げていただけたらと思っております。ありがとうございました。

(取締役 興水)

アスクルに来てから8年、取締役として6年、主にLOHACOを担当してまいりました。私がLOHACOを担当した当初は日用品をインターネットで購入するのはまだ一般的ではありませんでした。それがこの8年間で大きく変わり、私の周りを見てもインターネットで日用品を買う、特に子育て世代が増えたので、世の中をよくする変化を起こすことをアスクルで一緒にやってこられたのはよかったと思っています。また、Zホールディングスとの関係性についても特にこの数年は健全なものになり、その関係性がアスクルの業績向上に寄与していると考えています。ヤフーに戻りアスクルと一緒にやっている最短15分で日用品をお届けするYahoo! マートを担当しますが、引き続きアスクルと連携することになりますので、形は変わりますが、引き続きアスクルの企業価値向上に貢献していきたいと思っております。これからもよろしくお願いします。ありがとうございました。

(取締役 木村)

私は30年前、アスクル創業から携わらせていただいております。この30年、本当にいい経験をさせていただきました。私にとっての足跡だと思っております。アスクルでは、お客様のために進化するというDNAがしっかり残っていますので、ご安心ください。この後、新しい経営陣でアスクルがさらに発展するように、お客様のために進化し続けるように、そして価値創造するようにしていけると思います。私はアスクルを離れますがアスクルのことはいつまでも応援していますし、すごく期待しています。本当にいい経験をさせていただきました。ありがとうございました。

(社外取締役 高)

私事があり、就任してから2年5カ月ですが、この度退任をお願いいたしました。その2年5カ月前の臨時株主総会で抱負を3つ述べさせていただきました。結論から申し上げますと、その時の3つの抱負は十分達成できたと思っております。1つ目はガバナンスの強化でした。当時、親子上場の問題がこじれており、これを何とかしなくてはならないということで着任しましたが、現在これほど盤石な信頼関係ができたのは、私の力というよりは吉岡社長の努力だと思いますが、この部分については何も心配することはなく、むしろ当社の競争力になっていると感じております。2つ目は企業価値の向上ですが、2年で何が分かるのだと言われるかもしれませんが、この2年で売上は着実に伸びておりますし、2025年5月期に向かつての中期経営計画も非常に出だしがよく、心配するところはないと思っております。3つ目ですが、お客様のため、お客様とともに進化する、これをさらに推進していきたいということで、特に消費者志向経営に強い関心を持っておりました。当社としても消費者庁が掲げる宣言を自ら行い取り組みを進めてきました。単なる宣言だけではなく、詳細なKPIを設けています。お褒めの言葉もありますが、厳しいお客様のお言葉もあり、それを踏まえてどこにどういうKPIを設けて取り組めばさらにお客様志向の経営が実現できるかということで着実に取り組みを進めて

いただいたと思っております。今後は、私は大学の教員ですので、外から教職の立場で応援させていただきたいと思っています。ありがとうございました。

Ⅲ. 株主総会開催当日にインターネットを通してお寄せいただいたご質問

Q1. Zホールディングス・ヤフーの関係者が社内・外の取締役候補者に含まれるが、両社と事業譲渡や事業分野調整に関して利益相反状況が生じた場合の具体的な対処方法をどう考えているか。

(社外取締役 市毛)

当社では、この問題に対処するために、昨年度の総会の後に特別委員会を設置いたしました。これはコーポレートガバナンス・コードにも定められている、親子上場の場合の利益相反について監督するような趣旨の委員会でございます。私はその委員会の委員長として説明をさせていただきます。

まさにZホールディングスとの事業譲渡や事業分野の調整といった、大きな非日常的な利益相反が生じた場合に、一般株主の利益、企業価値の向上という観点から、その親会社との取引が本当に企業価値の向上に資するのかという観点からこれを監督する委員会です。構成メンバーは私を含めた独立社外取締役2名、そして独立社外監査役1名の3名で構成されております。そして、有事の際には私ども3名だけではなく、経営陣から独立したアドバイザー、主に公認会計士や弁護士という方々を加えたチームで対処する予定です。

当社の特別委員会は取締役会の諮問機関として設置されましたが、特徴としては、取締役会から諮問されなくても、自ら必要と判断した場合には意見を述べるができる。そして、その意見は取締役会だけではなく、株主総会においても意見を述べて、株主の皆様正しい情報、意見を提供することもできるという規則になっている点です。

特別委員会が判断する中身は、親会社との取引が第三者との取引と比べてほぼ同じ条件であるということ、取引条件、取引価格において第三者取引と等しい、客観性を持ってそういう取引であるということを確認することが主な任務です。

また、今お話ししたのは非日常的な取引についてですが、日常的な取引の利益相反の監督に関しては、既に当委員会が取締役会に提案した関連当事者取引管理規程をもって運用することになっており、当委員会では毎年、その運用について報告を受けて監督していく考えです。

Q2. 今回の取締役候補者はどのように決定したのか。

Zホールディングスとはどのようなやりとりがあったのか。

(代表取締役社長 吉岡)

取締役候補者については、独立社外取締役4名に加えて私が入った5名の指名・報酬委員会メンバーで、アスクルの中長期的な企業価値向上、中期経営計画の実現に向けて、どのようなスキルなどを踏まえて構成していくべきであるかという議論をしております。

取締役会から諮問を受けた機関であり、指名・報酬委員会の中でアスクルの中期経営計画実現に主眼を置いて選定し、相互面談を通じて公平に選出をしまして、取締役会の決議で候補者を立てております。

Q3. 監査役候補者は経歴に申し分ないが当社で5社目の役員就任である。

監査役の実任・期待が大きい昨今、職務は単に監査役会や取締役会への出席だけではないはずなので、「時間的に」職務を適切に遂行できると判断できた要因は何でしょうか。

(代表取締役社長 吉岡)

ご指摘のとおり、監査役の役割というのは非常に重要なものになっていると認識しております。この点については、監査役会にこの時間的な職務や監査役としての内容を十分に監査役会の中で本人と確認をした上で、監査役会として承認をしたという報告を私とも確認した結果、改めて最終判断をさせていただいたということです。

Q4. ロハコ事業の早期黒字化を果たすために、配当額を減らし、その分をシステム増強や配送施設改善に使う必要があるのではないか。

(代表取締役社長 吉岡)

LOHACO 事業については、早期黒字化、今期の黒字化に向けて今、さまざまな施策を実行しております。システムの増強もしくはコストダウンという意味においては、昨年度、アスクル単独でシステムを持っていた部分を、非常にコストが安くスピーディにサービス改善ができるヤフー社の基盤へ移管しました。ヤフー社の多大なご尽力をいただき、着実にシステムに関するコストは下がってきています。また、その後のサービスの進化も従前よりも非常に速いスピードで進んでおります。

配送についてですが、LOHACO はBtoBとは少し異なり、大手キャリアの比率が高くなっています。まず、LOHACO をアスクル単体でどれだけきちんとできるかということが大事ですので、配送に関しては極力、BtoBの強い配送網に乗せることで、今、自社のシェアを上げているところです。大手キャリアについては、グループ、Zホールディングス全体としての交渉や取り組みでローコスト化をしていくことが、先期においてもかなり成果を出してきております。

LOHACO については、きちんと利益が出せる体制にして、きちんと再成長していく。これをベースに、Zホールディングスとの連携も深めながら実現していきたいと考えております。

<補足>

当社は、増配をするために、必要な投資を削ることはしておらず、今後もその予定はございません。

以上