

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

／コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方 更新

当社は、「仕事場とくらしと地球の明日に『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おります。

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まいります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

【コーポレートガバナンス・コード(2021年6月版)に基づき記載しています。】

【補充原則2-4-1 中核人材の登用等における多様性の確保】

(1) 多様性の確保について

当社は、「ASKUL WAY」におけるバリューズ(価値観)の一つである「多様性と共創」に基づき、多様な人材が互いの違いを尊重し、強みを活かすことが持続的な成長と新たな価値創造につながるものと考えております。

また、「ASKUL WAY」を踏まえ特定したマテリアリティ(重要課題)の一つとして、「サステナブルな企業活動を支える人材育成」を掲げ、「個々人が能力を発揮するダイバーシティの推進」および「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」に取り組んでおります。

こうした考えのもと、当社は2012年に「働く女性支援プロジェクト」を発足し、2015年には「ダイバーシティ宣言」を行いました。さらに、2023年には「人事ポリシー」および「多様性の確保についての考え方」を明確化し、以下の目標を設定いたしました。

○人事ポリシー(採用、育成、評価、処遇など人事全般に関する基本的な考え方)

ASKUL WAYの共感に基づき、社員一人ひとりが主体的に学び挑戦し、多様な個性と共創し、新たな価値を生み出すことに期待します。その成果と行動に対して公平に評価し、報います。

○「多様性の確保についての考え方」

当社は「ASKUL WAY」の重要な価値観の一つとして「多様性と共創」を掲げ、多様な人材が互いの違いを尊重し、強みを活かし合うことが、持続的な成長とイノベーションにつながるものと考えています。この考え方のもと、女性管理職比率の向上に取り組むとともに、採用、配置、教育、評価・処遇、働き方などにおいて、年齢、性別、学歴、国籍、宗教、人種、民族、思想信条、障がい、性的指向・性自認等によって差別を行うことなく、均等な機会を提供することで、多様性の確保を推進してまいります。

(2) 多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針

また、当社では、多様な人材が主体的に学び、共創し、能力を発揮できるように「多様性の確保に向けた人材育成方針」および「社内環境整備方針」を定めています。

○「多様性の確保に向けた人材育成方針」

多様な背景や価値観を持つ社員一人ひとりが、自らの「ありたい姿」を描き、主体的に学び、挑戦し続けることを支援します。多様な人材が活躍できる環境を整えるため、個々の社員の育成をテーマとした人材開発会議の設置、ジェンダー等を問わず活躍できるよう組織や任命に関するガイドラインの整備やマネジメント育成プログラムの導入を進め、計画的な育成・登用を行っています。また、社員の主体的な学びを促進するため、自己学習を支援する「学びの支援制度」(教育費の補助およびオンライン学習サービスへの参加)の強化や、個々の価値観や視野を広げ、自らが新しいことに挑戦できる機会を創出するため、「社内公募」、「社内副業制度」、社外への出向や研修派遣等を継続して行っております。

これらの取り組みを通じて多様な人材が能力を最大限に発揮できる職場環境を整え、持続的な企業価値の向上を支える人材基盤の強化を目指します。

○「社内環境整備方針」

社員一人ひとりが心身ともに健康で、高い意欲を持って、能力を最大限発揮しながら挑戦と成長を続けられる社内環境の整備を進めます。

また、社員サーベイ等を活用して組織の状況を多角的に把握し、継続的な改善を通じて企業風土の活性化を図ります。具体的には、学び直しとキャリア機会の拡大、公正な評価・処遇を実現する人事制度の整備、柔軟な働き方の推進、多様性の尊重と心理的安全性の確保、ならびに、ウェルビーイングの向上と能力を最大限発揮できる職場環境の整備を重点項目としています。

これらの取り組みを通じて、社員エンゲージメントの向上と事業戦略と連動した人材基盤の強化を図り、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

(3) 自主的かつ測定可能な目標および目標の達成状況

(a) 「女性の管理職の登用」に関する目標、目標の達成状況については以下をご参照ください。

・目標：「2029年5月期末までに女性管理職比率 30%達成」 <https://askul.disclosure.site/ja/themes/99#work03>
・達成状況：「ESGデータ集」 https://sustainability-cms-askul-s3.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/csr/data/pdf/esg_data.pdf

(b) 「外国人の管理職の登用」に関する目標、目標の達成状況について

当社は、国籍にかかわらず、経験、能力および適性に基づき、採用・登用を行っております。
外国人の管理職への登用については、全従業員に占める外国人従業員の構成比率に応じた管理職比率の維持・達成を目標としております。
2026年5月期末時点において全従業員に占める外国人従業員比率は2.3% (22名) であり、管理職に占める外国人比率は0% (0名) であります。
今後は、中核人材の多様性の確保および新たな価値創造の実現に向け、エンジニア採用の強化ならびにグローバル採用の推進により、人材基盤のさらなる拡充を図ってまいります。
なお、先行指標として、エンジニア採用者に占める外国人比率20%を目標としており、2026年5月期の実績は35.7%であります。

(c) 「中途採用者の管理職の登用」に関する目標、目標の達成状況について

当社においては、創業以来2012年までは中途採用のみで事業拡大を行ってきた経緯があり、当時の管理職も中途採用者により構成されておりました。その後、2013年以降に新卒採用で入社した社員についても、能力・実績に応じて管理職への登用を進めてきたことにより、現在は新卒採用者と中途採用者の融合した管理職構成となっております。
その結果、2026年5月期末時点の本部長の構成は、男性6名・女性4名、年代構成は30代1名・40代3名・50代6名となっております。このように、当社では性別および世代の多様性の確保についても積極的に推進しています。
上記の経緯および背景により2026年5月期末時点における管理職に占める中途採用者の比率は92.9%となっております。一方で、このように、当社では新卒採用者・中途採用者を区別した登用管理は行っておらず、能力・実績に基づく公平な登用を実施しております。そのため本報告書の更新日現在、当社においては、「中途採用者」の管理職への登用に関する「自主的かつ測定可能な目標」については設定しておりません。今後、経験・能力等に応じた公平な登用を継続し、多様な人材が活躍できる組織づくりに取り組んでまいります。

(d) その他、それぞれの指標・目標は以下のとおりです。(いずれも2029年5月期目標)

<社内環境整備>

- ・エンゲージメントスコア：(注)1
- ・プレゼンティーズムロス：17%以下 (注)2

<多様性確保>

- ・女性管理職比率：30%
- ・男性の育児休業取得率：100%

(注)1 社員エンゲージメントに関する指標については、新中期経営計画における人材シフト、挑戦行動およびマネジメント変革との連動性を高めるため、測定項目および算定方法の見直しを進めております。新指標および目標値については確定後、順次開示してまいります
(注)2 心身の不調や健康問題によって生じる労働生産性の低下やパフォーマンス低下の指標 (%)

なお、当社における各指標の実績については当社のウェブサイト「ESGデータ集」にて開示しておりますのでご参照ください。
・「ESGデータ集」 https://sustainability-cms-askul-s3.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/csr/data/pdf/esg_data.pdf

また、当社の中期経営計画の詳細は以下をご参照ください。
・[2026年5月期～2029年5月期 中期経営計画] <https://www.askul.co.jp/corp/investor/library/mplan/>

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

[コーポレートガバナンス・コード (2021年6月版) に基づき記載しています。]

[原則1－4 政策保有株式]

(1) 取得・保有に関する方針および検証内容

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、本報告書の更新日現在、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おりません。

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保有することがあります。

また、当社は、すべての保有株式について、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おります。

(2) 議決権行使基準

当社が保有する上場株式の議決権行使については、当該上場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全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の認識のもと、各議案についての議決権を行使します。

当社が保有する上場子会社株式に関して、万が一、議案に関して両社間で見解の相違が発生した場合は、速やかに当該上場会社の独立役員との連携を図り、少数株主保護の観点から議決権の最終行使を図ります。また、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の考えに基づき、シナジー最大化に向けたアスクル役職員の取締役候補への推薦、トップ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などを図る方針としております。

なお、当社の「株主の権利・平等性の確保に関する方針」は以下のとおりです。

○「株主の権利・平等性の確保に関する方針」

1. 当社は、株主の権利が実質的に確保されるよう、法令に従い適切に対応します。加えて、
(1) 経営に関する事項、事業活動状況等の企業情報に関する当社グループの定める「倫理・行動規範 (ASKUL CODE OF CONDUCT)」に基づく

適時適切な開示

(2) 主に株式会社東京証券取引所の定める有価証券上場規程上、開示が求められ、かつ株主に資する会社情報の英文開示

(3) 個人投資家向け説明会、機関投資家向け説明会の開催

(4) 海外IR

などによる株主への情報提供とともに、議決権電子行使プラットフォームおよび株主名簿管理人の運営する議決権行使ウェブサイトでの議決権の電子行使を可能とすることにより、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を図ります。

また、少数株主による少数株主権行使はもとより、少数株主以外による単独株主権の行使も含めて担当部門が窓口となり適切に対応します。

2. 当社は、株主はその持分に応じて平等であると認識するとともに、株式会社東京証券取引所に届け出た相当数の独立役員が、その専門的な知識と豊富な経験に基づき経営陣、主要株主から独立した立場で様々なステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させることにより、株主の実質的な平等性を確保します。

3. 当社は、経営戦略の一環において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために必要と判断する場合を除き、原則として、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を保有しません。

当社が、政策保有株式を保有することとなった場合には、当社は、取締役会で毎年定期的に、主要な政策保有株式について、そのリターンとリスクなどを踏まえた中長期的な経済合理性や将来の見通しを踏まえ、保有の開始あるいは継続について検証・判断します。

政策保有株式に係る議決権の行使については、議案の趣旨および内容に沿って、当社および投資先の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを総合的に判断し、適切に行使していくものとします。

4. 当社は、買収防衛策を導入する場合、経営陣・取締役会の保身を目的としないことは当然のこと、その導入・運用にあたっては必要性・合理性を取締役会で慎重に審議し、さらに独立役員を中心とした社外取締役や利害関係のない第三者によって構成される「第三者委員会」等の意見を踏まえて決定します。また必要に応じて、株主総会に諮り承認を得た上で実行することも検討します。

5. 当社は、「関連当事者の開示に関する会計基準」等に基づき、関連当事者との取引の有無や当該取引の重要性を確認し、開示対象となる取引がある場合には開示を行います。取締役の利益相反取引については、法令に従い、取締役会の承認を受けて実施します。

〔原則1-7 関連当事者間の取引〕

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、この中で以下を規定しております。

5. 当社は、「関連当事者の開示に関する会計基準」等に基づき、関連当事者との取引の有無や当該取引の重要性を確認し、開示対象となる取引がある場合には開示を行います。取締役の利益相反取引については、法令に従い、取締役会の承認を受けて実施します。

なお、当社は2022年5月に「関連当事者取引管理規程」を新設し、これまで以上に、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、管理する体制を構築しました。詳細につきましては、本報告書の「2. 資本構成－補足説明」〔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〕に記載しております。

〔補充原則2-4-1 中核人材の登用等における多様性の確保〕

〔補充原則2-4-1 中核人材の登用等における多様性の確保〕については、本報告書の「コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由」に記載しております。

〔原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮〕

当社においては、企業年金基金制度はありません。従業員の安定的な資産形成を目的として、企業型確定拠出年金制度を導入しており、本制度導入に伴い、従業員を対象とした資産運用に関するセミナーを開催しております。

〔原則3-1 情報開示の充実〕

当社は、「アスクル ディスクロージャーポリシー」を策定、実行しており、その内容は以下のとおりです。

○「アスクル ディスクロージャーポリシー」

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（以下、「企業情報」といいます）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。財務・税務会計に関する記録および報告は、その信頼性の確保のために、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準、関係法令および社内規程等に従い、正確かつ適正な会計処理を行うものとし、不正確な記録・虚偽の記録を作成しないものとします。取締役、社員、契約社員、パートタイマーの方々の一人ひとりの担当職務、業務に関する記録および報告についても、関係する法令および社内規程等に従って正確かつ誠実に作成し、不正確な記録・虚偽の記録を作成しないものとし、理解しやすい表記に努めます。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、ASKUL WAY・各方針、リスク、ガバナンスや、環境活動・社会貢献活動等社会とのかかわりに関する事項（いわゆる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。

また、株式会社東京証券取引所の定める有価証券上場規程上、開示が求められる情報、かつ株主に資する定時株主総会招集ご通知や有価証券報告書等の会社情報についても自社の英語版ウェブサイトへ開示します。

当社は、情報開示を重要な経営責任の一つであると認識し、株主、投資家等にとってわかりやすく、情報として有用性の高いものとなるように努めます。

このほか、情報開示・対話に関する基本方針に関する詳細は下記URLをご覧ください。

<情報開示・対話に関する基本方針> <https://www.askul.co.jp/corp/investor/management/disclosure/>

〔原則3-1 (1) 会社の目指すところ（企業理念等）や経営戦略、経営計画〕

■会社の目指すところ（企業理念等）

当社は、アスクルが時代の変化に適応し変革していくための礎として、「ASKUL WAY」を定め、社内イントラネットおよび当社ウェブサイトに掲載・開示しています。

「ASKUL WAY」では、パーパス（存在意義）とバリューズ（価値観）をDNAが支えています。

私たちの根底に流れる精神であるDNAにはずっと大切にしてきた「お客様のために進化する」があります。

その精神から生まれる、果たすべき社会への責任として「何のために存在しているのか」というパーパス（存在意義）があり、「そのパーパス（存在意義）を実現するために持つべき」バリューズ（価値観）があります。

一人ひとりがこの言葉のつながりの意味を心にとめて行動することでアスクルに新しい原動力を生み出していくのです。

「ASKUL WAY」は、「パーパス（存在意義）」、「バリューズ（価値観）」、「DNA」で構成されており、その内容は以下のとおりです。

○パーパス（存在意義）

「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。」

○バリューズ（価値観）

・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。

○DNA

「お客様のために進化する」

「ASKUL WAY」の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.askul.co.jp/corp/company/way/>

■当社の経営戦略および経営計画

当社は、2026年5月期において、2025年10月に発生したランサムウェア攻撃によるシステム障害の影響を受けたものの、全社一丸となって復旧対応および事業基盤の再整備を進め、事業活動の正常化を早期に実現してまいりました。2027年5月期は、中期経営計画2年目として、復旧の過程で得られた知見や課題認識を活かし、売上回復と構造改革を着実に推進するとともに、成長の再加速に向けた重要な年度と位置付けております。

また、業績の回復にとどまることなく、中長期的な成長基盤の強化と企業価値の向上を実現するため、事業競争力の強化および情報セキュリティ体制の高度化を重要な経営課題と認識しております。これらの課題への対応を着実に推進するため、以下の施策に重点的に取り組んでまいります。

(1) 収益構造の改革

当社独自のビッグデータとAIを最大限に活用し、マーケティングおよび営業活動の高度化を推進することで、お客様ニーズに即した最適な商品提案を実現し、継続的な取引の拡大と購買点数の増加を図ってまいります。また、お客様一人当たりの購買価値の向上を重視し、お客様生涯価値(LTV)の最大化を軸とした営業戦略を推進することで、継続的な価値提供とお客様との関係深化に努めてまいります。

さらに、対人サービス業種を中心とした新規お客様の開拓を進めるとともに、オリジナル商品の拡充や物流サービス品質の向上により提供価値を高めてまいります。加えて、物流の効率化や固定費の最適化を継続的に推進し、収益性の向上と強固な収益基盤の構築を目指してまいります。

(2) 新たな価値提供領域の確立（新規事業の推進）

中長期的な成長基盤の強化に向け、既存事業の競争力向上に加え、当社が保有するお客様基盤、購買データ、商品開発力、物流基盤および営業力などの経営資源を活用し、新たな価値提供領域の確立を積極的に推進してまいります。

企業の従業員およびその先のお客様に対するソリューションビジネスの展開を通じて、新たな付加価値の創出を図るとともに、新たな事業・サービスについてはPoC（注）により市場性や収益性を検証し、有望な案件については事業化を推進してまいります。また、成長投資枠を活用したM&Aや他社との協業を組み合わせることで、新規事業の創出を加速し、収益基盤の多様化を図ってまいります。これにより、2035年における既存事業と新規事業の利益割合（EBITDAベース）50:50の実現を目指してまいります。

(3) セキュリティ対策の強化

ランサムウェア攻撃の経験を踏まえ、再発防止と事業継続性のさらなる向上を目的として、情報セキュリティ対策の高度化を最重要課題の一つと位置付けております。短期・中期・長期の各視点から継続的なリスク対応力の強化に取り組み、不正アクセス対策、侵入検知体制の高度化、バックアップおよび復旧体制の強化など、サイバー攻撃を前提とした多層的な防御体制を構築してまいります。また、CEO直轄のもと独立した経営機能としてCISOを中心とする体制を整備するとともに、専門組織による実行体制を強化し、全社的な情報セキュリティガバナンスおよびリスクマネジメントの高度化を推進してまいります。

（注）Proof of Conceptの頭文字をとった略称で、新しい技術やアイデア等の実現可能性を検証することを指します

売上高、各種利益などの業績関連の実績データについては、以下もご参照ください。

IR情報「業績・財務」（年間）

<https://www.askul.co.jp/corp/investor/finance/>

なお、当社における「資本政策の基本的な方針」（原則1～3、資本政策の基本的な方針に該当）は、以下のとおりです。

○「資本政策の基本的な方針」

当社は、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、資本効率向上を図ってまいります。

利益配当については、健全なキャッシュ・フローと安定した財務体質を維持しつつ、中長期的な企業価値向上のための成長投資原資としての内部留保を確保するとともに、株主還元の充実と資本効率の向上を図るため、総還元性向の目標を45%と定め、安定的な株主配当と計画的な自己株式取得を実施していく方針です。

投資意思決定の場面においては、加重平均資本コスト（WACC）をハードル・レートとして設定し、内部収益率（IRR）、および割引回収期間（DPP）を判定基準としております。

なお、支配権の変動や大規模な希薄化をもたらす資本政策を行う場合には、既存株主を不当に害することのないよう、取締役は当該資本政策について、必要性・合理性を取締役会で慎重に審議し、さらに独立役員を中心とした社外取締役や利害関係のない第三者の意見を踏まえて、取締役会にて決定します。また必要に応じて、株主総会に諮り承認を得た上で実行することも検討します。

○人的資本投資について

当社は「ASKUL WAY」への共感を基盤に、「人的資本への投資」を重要な経営課題の一つとして位置付けております。

2035年マイルストーン「Beyond Retail～小売りを超えて 働くを革新する～」および新中期経営計画の実現に向け、人材戦略の中核として、事業戦略と連動した人材ポートフォリオへの転換を推進しております。具体的にはAIの活用による既存事業の変革を通じて、生産性の向上と人的余力の創出を図るとともに、これにより創出した人材を戦略領域である新規事業開発および大企業向けソリューションへシフトしております。

この人材ポートフォリオを実現するため、当社は重点的な人材育成方針として、①AI活用人材の育成、②高度専門人材の育成・登用、③次世代経営人材の育成の3点を掲げ、計画的な育成・登用を進めております。

なお、上記人材戦略の実効性を高めるため、人材育成に関する指標および目標を以下のとおり設定し、その進捗を継続的に管理しております。

<人材育成> (いずれも2029年5月期目標)

- ・戦略領域への人材シフト数 : 100名以上
- ・AI教育とAI活用人材の育成 : (注)
- ・次世代経営人材の育成 : 60名以上
- ・認定職制度の運用・拡大 : 5領域

(注) AI活用人材の育成に関する指標および目標については策定中のため、確定後、順次開示してまいります。

[原則3-1(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針]

当社は、「仕事場とくらしと地球の明日に『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おります。

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まいります。

[原則3-1(3) 取締役会が取締役・経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続]

当社の取締役会が取締役(社外取締役・監査等委員である取締役を除く。)、経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続は以下のとおりです。

○取締役(社外取締役・監査等委員である取締役を除く。)、経営陣幹部の報酬について

当社の取締役(社外取締役・監査等委員である取締役を除く。)、経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続は、以下のとおりです。

<取締役(社外取締役・監査等委員である取締役を除く。)、経営陣幹部の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項>

当社の取締役(社外取締役・監査等委員である取締役を除く。)、経営陣幹部の報酬は、市場水準、企業業績および個人業績を勘案し、年間金銭報酬額を決定します。

取締役(社外取締役・監査等委員である取締役を除く。)の年間金銭報酬額は、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、基本報酬は、市場水準や期待する役割を反映して個別に決定しています。業績連動報酬については、業績評価の指標として連結E BITDAを採用し、年度目標の達成率に個別評価を掛け合わせ年間金銭報酬総額を決定し、その額から固定部分としての基本報酬を差し引いた額を業績連動報酬として役員総報酬限度額の範囲内で支給しております。また、各事業年度の業績連動報酬の額の算定方法は、各事業年度の前事業年度の連結E BITDAの年度目標達成率の±15%(達成率85%~115%)幅において年間金銭報酬総額の下限と上限を設定し、この達成率に比例して決定された年間金銭報酬総額に各事業年度の前事業年度の個人評価を掛け合わせた額から基本報酬額(固定部分)を差し引いた額を業績連動報酬額として決定しております。第63期(2026年5月期)の業績連動報酬の算定の基礎となった第62期(2025年5月期)の連結E BITDAの実績値は250億円(目標達成率84%)となり業績連動報酬は不支給となりました。業績評価の指標として連結E BITDAを採用しているのは、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上に必要な投資は積極的に行いながら収益性を確保することを目指していることを理由としております。

また、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とし、「譲渡制限付株式報酬」制度を導入しております。譲渡制限付株式報酬の付与に際しては、取締役がより高い目標を達成し、当社グループを長期的に大きく発展させることに資するようにするため、一定の条件達成を譲渡制限解除の要件とすることを基本的方針としております。譲渡制限付株式報酬の付与金額および株式数については、譲渡制限付株式報酬の付与金額が基本報酬(年額)の22%相当額となる額をベースとし、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にて決定しております。

2024年5月期以降に取締役(社外取締役・監査等委員である取締役を除く。)に付与した譲渡制限付株式報酬の内容はそれぞれ以下のとおりです。

なお、2024年5月期より、従前の譲渡制限付株式報酬(業績条件付)に加え、ESG目標の達成をさらに実効性のあるものとするため、譲渡制限付株式報酬(ESG条件付/ESG指標型)を追加で付与しております。

ESG条件に係る目標については、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)の側面における当社の重点テーマを掲げており、これらの指標は毎年見直しを図ることとしております。

なお、社外取締役と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。

(譲渡制限付株式報酬の内容)

・2024年5月期に付与(業績条件付)

(1)譲渡制限期間

2023年8月31日~2026年8月30日

(2)業績条件(2021年7月に発表した中期経営計画における3年目である2024年5月期に当社が提出した有価証券報告書または通期の決算短信に記載された業績数値において、以下の(a)および(b)に掲げる条件を同時にまたはどちらか一方が達成していること)

(a)連結売上高が4,820億円を超過していること

(b)連結営業利益額が165億円を超過していること

なお、上記業績条件に関する第61期(2024年5月期)の実績は(a)連結売上高4,716億円、(b)連結営業利益額169億円となり、業績条件を達成し

ております。

・2024年5月期に付与（ESG条件付）

(1)譲渡制限期間

2023年8月31日～2026年8月30日

(2)ESG条件(当社が掲げるマテリアリティ(重点課題)に関連する以下5項目のうち、3項目以上を達成すること。なお、評価指標とするESG項目については、毎年見直しを図ることとします)

(a)2024年5月期1年間の1箱あたり商品数の増加を通じた配達個数の低減目標(1個あたり行数目標)を達成していること

(b)2024年5月期1年間の環境スコア付商品購入のお客数(ユーザーID数)目標を達成していること

(c)2024年5月期実施のエンゲージメントサーベイにおける総合スコア目標(67.8点以上)を達成していること

(d)2024年5月期末時点で女性管理職比率目標(26.0%)を達成していること

(e)2024年5月期実施の外部機関(FTSE)による評価において、ガバナンス項目スコアが前年(4.0)以上であること

ESG条件については、(c)(d)は未達成ですが、(a)および(b)(e)については目標達成しており、最終結果は目標を達成しております。

・2025年5月期に付与（勤務継続型）

(1)譲渡制限期間

2024年8月30日～2027年8月29日

(2)勤務継続条件

①本譲渡制限期間中、継続して、当社又は当社の連結子会社若しくは関係会社の取締役、監査役、執行役員、使用人その他これに準ずる地位のいずれかの地位にあること

②①にかかわらず、本譲渡制限期間中、任期満了、契約期間満了、定年退職、死亡その他の正当な事由(自己都合によるものはこれに含まれない)により、当社又は当社の連結子会社若しくは関係会社の取締役、監査役、執行役員、使用人その他これに準ずる地位のいずれの地位をも退任又は退職した場合

・2025年5月期に付与（ESG指標型）

(1)譲渡制限期間

2024年8月30日～2027年8月29日

(2)ESG条件(当社が掲げるマテリアリティ(重点課題)に関連する以下5項目のうち、3項目以上を達成すること。なお、評価指標とするESG項目については、毎年見直しを図ることとします)

(a)2025年5月期1年間の1箱あたり商品数の増加を通じた配達個数の低減目標(1個あたり行数目標)を達成していること

(b)2025年5月期1年間の環境スコア付商品に関する総合スコア目標を達成していること

(c)2025年5月期実施のエンゲージメントサーベイにおける総合スコア目標を達成していること

(d)2025年末時点で女性管理職比率目標(30.0%)を達成していること

(e)2025年5月期実施の外部機関(FTSE)による評価において、ガバナンス項目スコアが4.0以上であること

ESG条件については、(a)(b)(c)の3項目が目標未達成となり、(e)については目標達成しているものの、最終結果は未達成となっております。

・2026年5月期に付与（勤務継続型）

(1)譲渡制限期間

2025年9月1日～2028年8月31日

(2)勤務継続条件

①本譲渡制限期間中、継続して、当社又は当社の連結子会社若しくは関係会社の取締役、監査役、執行役員、使用人その他これに準ずる地位のいずれかの地位にあること

②①にかかわらず、本譲渡制限期間中、任期満了、契約期間満了、定年退職、死亡その他の正当な事由(自己都合によるものはこれに含まれない)により、当社又は当社の連結子会社若しくは関係会社の取締役、監査役、執行役員、使用人その他これに準ずる地位のいずれの地位をも退任又は退職した場合

・2026年5月期に付与（ESG指標型）

(1)譲渡制限期間

2025年9月1日～2028年8月31日

(2)ESG条件(当社が掲げるマテリアリティ(重点課題)に関連する以下5項目のうち、3項目以上を達成すること。なお、評価指標とするESG項目については、毎年見直しを図ることとします)

(a)2026年5月期1年間の1箱あたり商品数の増加を通じた配達個数の低減目標(1個あたり行数目標)を達成していること

(b)2026年5月期1年間の環境スコア付商品に関する総合スコア目標を達成していること

(c)2026年5月期実施のエンゲージメントサーベイにおける総合スコア目標を達成していること

(d)2026年末時点で女性管理職比率目標(30.0%)を達成していること

(e)2026年5月期実施の外部機関(FTSE)による評価において、ガバナンス項目スコアが4.0以上であること

ESG条件については、(a)(b)(c)の3項目が目標未達成となり、(d)(e)の結果は未確定であるものの、最終結果は未達成となっております。

取締役(社外取締役・監査等委員である取締役を除く。)、経営陣幹部の報酬の方針、基本報酬、新たに発行する譲渡制限付株式報酬における譲渡制限解除の業績条件等については、毎年検証を行うとともに、必要に応じて見直しを図ります。

<取締役(監査等委員である取締役を除く。)および監査等委員である取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項>

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬限度額は、2025年8月5日開催の第62回定時株主総会において年額6億50百万円以内(うち社外取締役分は1億30百万円以内。当該決議時点の取締役の員数は9名。)また、取締役(社外取締役・監査等委員である取締役を除く。)の譲渡制限付株式に関する報酬等として支給する金銭報酬債権の総額は、当該報酬限度額(年額6億50百万円以内。うち社外取締役分は1億30百万円以内。の範囲内にて、当社の付与対象取締役に対して、年額1億60百万円以内(当該決議時点の対象取締役の員数は4名。))付与される当社普通株式の数は年100,000株以内と決議いただいております。なお、この報酬等には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものとします。

監査等委員である取締役の報酬限度額は、2025年8月5日開催の第62回定時株主総会において年額80百万円以内(当該決議時点の監査等委員である取締役の員数は4名。))と決議いただいております。

<取締役および経営陣幹部の個人別の報酬等の内容の決定方法に関する事項>

当社は、当社および当社グループの適切な経営体制の構築および経営の透明性の確保に資することを目的に、取締役会の任意の常設諮問機関として、「指名・報酬委員会」を設置しております。

取締役・経営陣幹部の報酬の方針については、「指名・報酬委員会」にて審議し、取締役会にて決定しております。

取締役・経営陣幹部の個別の報酬額については、「指名・報酬委員会」にて審議のうえ、取締役会の決議により、「指名・報酬委員会」の意見を尊重して決定しております。

「指名・報酬委員会」は、取締役会の諮問機関として、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、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ならびに重要な役職員の選任および解任に関する事項、取締役の主要担当領域（代表取締役の選定を含む。）、報酬における基本方針・個別報酬等について、取締役会に答申しております。なお、第63期（2026年5月期）の「指名・報酬委員会」は、合計20回開催され、取締役および経営陣幹部の報酬の方針等に関する審議を行いました。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容決定にあたっては、「指名・報酬委員会」において審議し、「指名・報酬委員会」が取締役会に答申を行い、取締役会は、「指名・報酬委員会」の答申を十分に尊重して決定していることから、その内容は決定方針に沿うものであると判断しております。

このほか「取締役会が取締役（監査等委員である取締役を除く。）・経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続」に関しては、以下もご参照ください。

・ウェブサイト <https://askul.disclosure.site/ja/themes/83#governance10>

[原則3－1（4）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役（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を行うにあたっての方針と手続]

■取締役会・監査等委員会の構成について

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、以下の観点で踏まえ、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。

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名又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。

■指名・選解任を行うにあたっての方針と手続

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。

当社の全ての取締役は、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、取締役会にて決定されます。

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等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留めるものとします。

[原則3-1(5) 経営陣幹部の選解任、取締役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明]

当社においては、全ての取締役の候補者について、その者を候補者とした理由を、株主総会招集通知のそれぞれの選任議案において記載・開示しております。

・「第63回定時株主総会招集ご通知」(11～21ページ) <https://pdf.irpocket.com/C2678/xoA3/SFxs/NK6r/E8Zz.pdf>

さらに、新任役員の候補者については、候補者本人による所信表明を当社ウェブサイトに掲載し、かつ、株主総会における選任決議の前にも、候補者本人から所信表明を行うことで、株主の議決権行使のための十分な情報提供に努めております。

(参考) 第63回定時株主総会 役員候補者による抱負文 <https://pdf.irpocket.com/C2678/xoA3/SFxs/NK6r/qH8d.pdf>

なお、個々の経営陣幹部の解任については、解任が発生していないため、開示しておりません。

[補充原則3-1-3 サステナビリティについての取り組み等]

(1) サステナビリティについての取り組み

当社のサステナビリティについての取り組みに関しては、以下をご参照ください。

・「第63期 有価証券報告書」-「事業の状況」-「サステナビリティに関する考え方及び取組」

<https://www.askul.co.jp/corp/investor/library/results/>

・「サステナビリティ基本方針」 https://askul.disclosure.site/ja/themes/165#csr_sustainability01

・「マテリアリティ(重要課題)」 <https://askul.disclosure.site/ja/themes/167>

合わせて、本報告書の「III 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況」の欄もご参照ください。

(2) 人的資本や知的財産への投資等

当社は、2025年7月4日に「2026年5月期～2029年5月期 中期経営計画」を公表しております。

「2026年5月期～2029年5月期 中期経営計画」 <https://www.askul.co.jp/corp/investor/library/mplan/>

人的資本への投資については、マテリアリティ(重要課題)に掲げる「サステナブルな企業活動を支える人材育成」に基づき、社会課題の解決をテーマとした社外活動への社内公募による参加や、全社員に向けたサステナビリティに関するトピックの共有などを通じた人材育成を行っております。また、女性管理職比率30%(2029年5月期末目標)、DX(デジタル・トランスフォーメーション)人材の採用および教育の拡大を目標とした人材への投資・経営資源の配分に取り組んでおります。今後、デジタル・高度専門人材の増強やAIの活用により、既存事業の付加価値生産性を向上させ、戦略投資事業へ積極的に人員を再配置していく方針です。

また、メーカー・サプライヤーとの共創や国内外のデザイナーとのコラボレーションによるオリジナル商品の強化等の「共創によるイノベーション」や「エシカル・eコマースの実現」を支えることで、「ASKUL」「LOHACO」等のサービスブランドを維持すべく、商標権や意匠権をはじめとする知的財産権を適切に保護するとともに、積極的な取得に向けた取り組みを推進しております。

その他、人的資本に関する取り組みについては以下をご参照ください。

・働く仲間とともに <https://askul.disclosure.site/ja/themes/98>

(3) 気候変動に係るリスクおよび収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、

「TCFD」への対応および気候変動に係るリスクおよび収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響については、以下をご参照ください。

・TCFD・TNFD提言に基づく情報開示 <https://askul.disclosure.site/ja/themes/174>

・関連ニュースリリース <https://pdf.irpocket.com/C0032/bFn0/DhzL/fgos.pdf>

[補充原則4-1-1 経営陣に対する委任の範囲]

当社は、業務執行の監督、経営上の重要事項および企業戦略等の方針決定の機能を担う取締役会においては、事業計画等の経営の基本方針その他の経営上の重要事項、ならびに法令、定款により取締役会が決定すべきこととされている重要な業務執行の意思決定を行うこととしており、取締役会への付議事項を、「取締役会規程」において定めています。

上記の「取締役会規程」により取締役会が決定すべきこととされている事項以外の事項に関する意思決定およびその執行は、「経営会議規程」および「職務権限規程」において、マネジメントの各階層に対する委任の範囲を具体的に規定しています。経営上重要な事項(経営計画、人事・組織、投融资等)については取締役会に付議し、その他の法令上可能な業務執行の決定は、CEOでもある代表取締役社長、社内取締役、CFOで構成する経営会議(一部については経営会議での審議を経て代表取締役社長が最終決定)に委任しています。

[原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質]

○「独立性判断基準」について

当社は、「独立役員指定規程」を定めており、以下の事項の全てに該当しない社外取締役の全員について、本人の同意を得たうえで、独立役員に指定するものとしております。

A. 現在および過去において当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者。

※「業務執行者」とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者をいい、業務執行取締役のみならず使用人を含む。

B. 現在および過去における当社の主要な取引先またはその業務執行者。

※「主要な取引先」に該当するか否かについては、会社法施行規則第2条第3項第19号口に掲げる「当社の主要な取引先である者(法人以外の団体を含む。)」に準じて当社が判断するもので、当社では商取引については連結売上高・仕入高の2%を目処、金融機関取引については借入残高が連結純資産の30%を目処とする。

C (1). 現在または就任の前5年以内に、当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタントや士業、会計監査人、顧問

税理士または顧問弁護士。当該財産を得ている者が法人・組合等の団体に所属する場合は、同じ団体に所属する者のうち就任の前5年以内に業務上当社を直接担当した者を含む。

C(2)．現在または就任の前5年以内に、当社から多額の金銭その他の財産を得ていたコンサルティング会社、会計監査法人、税理士法人または弁護士法人等の団体に所属する者。ただし、過去については就任の前5年以内に業務上当社を直接担当した者に限る。

※「多額の金銭その他の財産」に該当するか否かについては、会社法施行規則第74条第4項第7号二または同第76条第4項第6号二の「多額の金銭その他の財産（これらの者の取締役、会計参与、監査役、執行役その他これらに類する者としての報酬等を除く。）」に準じて当社が判断するもので、当社では、支給された財産（複数年にわたる場合は直近1年間）が社外取締役基本報酬額を上回る場合を「多額の金銭その他の財産」に該当するものとする。

D．現在および過去において、当社、当社の親会社、子会社および兄弟会社の業務執行者に該当する/していた者。

※「親会社」とは、財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則（昭和38年大蔵省令第59号）第8条第3項に規定する親会社をいう。

※「兄弟会社」とは、当該会社と同一の親会社を有する他の会社をいう。

E．現在および過去において、当社の主要株主である/あった者。なお、当該主要株主が法人・組合等の団体である場合には、現在および過去において当該団体の業務執行者に該当する/していた者を含む。

※「主要株主」とは金融商品取引法 第163条第1項で規定される「自己又は他人（仮設人を含む。）の名義をもって発行済株式の総数の100分の10以上の株式（株式の所有の態様その他の事情を勘案して内閣府令で定めるものを除く。）を有している株主」のこと。

F．本条のAからEまでに掲げる者の近親者

※「近親者」とは二親等内の親族をいう。なお、離婚、離縁などによって親族関係が解消されている場合は、本基準における近親者には該当しない。

[補充原則4-10-1 指名委員会・報酬委員会]

当社においては、指名・報酬委員会を設置しており、当該委員会が指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担っております。

同委員会は、所管する審議事項について、自ら調査をし、取締役会に対して意見を述べ、助言、勧告をすることができます。また、答申・勧告等を行った事項につき、株主総会等で意見を表明することができます。

詳細につきましては、本報告書の「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」における「指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無」、および、「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）」における「3. 指名・報酬委員会」の項目に記載しております。

なお、当社の指名・報酬委員会の委員の過半数は独立社外取締役となっております。

[補充原則4-11-1 取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方]

当社の取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方については、「原則3-1(4) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役（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を行うにあたっての方針と手続」において、以下のとおり、記載・開示しております。

○取締役会の構成について

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。

また、当社の取締役が有している能力（スキル・経験・専門性）につきましては、一覧表（スキル・マトリックス）として整理し、「第63回定時株主総会招集ご通知」の21ページにて開示しております。

詳細は以下をご参照ください。

・「第63回定時株主総会招集ご通知」（21ページ）<https://pdf.irpocket.com/C2678/xoA3/SFxs/NK6r/E8Zz.pdf#page=23>

なお、一覧表の記載は、特に活躍を期待する分野を示しており、対象者の全ての知見を表すものではありません。

[補充原則4-11-2 役員の兼任について]

当社は、取締役が他の会社の役員等を兼任する場合には、当社役員としての役割・責務を適切に遂行するために必要となる時間・労力を確保できることが前提であると考えており、兼任についても適切な数であるのがふさわしいと考えております。

なお、直近での当社の取締役の重要な兼職の状況は、株主総会招集ご通知および有価証券報告書に記載のとおりとなっております。

詳細は以下をご参照ください。

・「第63回定時株主総会招集ご通知」（12～20、32～33、38ページ）<https://pdf.irpocket.com/C2678/xoA3/SFxs/NK6r/E8Zz.pdf>

・「第63期 有価証券報告書」<https://www.askul.co.jp/corp/investor/library/results/>

[補充原則4-11-3 取締役会全体の実効性に関する分析・評価の結果の概要]

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 取締役会の在り方
- 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

●評価プロセス

2026年1月～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(予定) 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

●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。特に、取締役会の役割に関する共通認識、年間スケジュールや審議事項の事前周知、自由闊達で建設的議論、株主・投資家との対話状況に関するフィードバック、指名・報酬委員会の開催頻度および審議状況について、肯定的に評価されています。

また、前回評価を踏まえて取り組んできた審議項目数の適正化、事前説明のタイミングおよび内容の改善については、一定の改善が確認されました。これは、取締役会における審議事項の絞り込み、重要案件・戦略案件に係る事前ブリーフィングの活用、報告事項と審議事項の時間配分の見直し等を進めてきたことによるものと認識しています。

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組状況

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。

●抽出された課題および改善方針

アンケート結果から抽出された課題、および各課題への取り組み・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

今回の評価では、情報セキュリティを含むグループ全体の潜在的リスク、危機管理体制およびリスク発生時の対処方法について、取締役会による監督を一層強化する必要があるとの課題が抽出されました。

この点への対応として、2026年3月21日付で組織改編を行い、全社横断的なリスクを統合的にマネジメントする体制へ変更しました。今後は、リスクベースのアプローチに加え、物流・システム等の経営資源ごとにBCPを整備するオールハザード型のリスクマネジメントを推進します。

また、取締役会において、リスクマネジメントに関する議題を計画的・定期的に設定し、必要な場合には十分なディスカッション時間を確保することで、監督機能の強化を図ります。

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

今回の評価では、取締役会の監督機能をより実効的に発揮する観点から、取締役会の適正規模、DX・AI、サイバーセキュリティ等を含む経営課題に対応したスキル構成、ならびに取締役候補者のサクセッション体制について、継続的な検討が必要であるとの課題が抽出されました。

この点については、指名・報酬委員会において、当社の経営戦略および事業特性を踏まえたスキルマトリックス、取締役候補者の選定基準、社外取締役を継続的に確保するための仕組みを見直し、取締役会の構成およびサクセッション体制の整備を進めます。

また、取締役会の員数の適正化については、2026年8月の定時株主総会の承認を経て、員数を13名から10名へ変更しました。本変更により、取締役会の意思決定の迅速性および議論の実効性の向上を図り、監督機能をより一層強化します。

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

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、持続的な収益性確保、資本コスト、将来の成長事業への投資、資本配分の観点から、取締役会における議論をさらに深める必要があるとの課題が抽出されました。

この点への対応として、ROIC、WACC、成長率等を用いた資本効率の可視化を進め、事業ポートフォリオに関する集中審議の機会を設けるとも

に、資本配分に関する意思決定上の論点を明確化します。

これにより、取締役会における議論が単なる業績・現状報告にとどまらず、中長期的な企業価値向上に資する戦略的な議論となるよう、アジェンダ設計および資料提供の改善を進めます。

④取締役会運営および情報提供の継続的改善

今回の評価では、審議項目数や事前説明の内容について改善が確認された一方、取締役会資料の提供時期、重要決議事項の実施後フォローアップ、各委員会での議論内容の取締役会への共有等については、さらなる改善の余地が確認されました。

今後も、資料の早期提供、要点を整理した説明資料の作成、事前ブリーフィングの活用、重要決議事項のフォローアップスケジュール化を進め、取締役会における審議の質と効率性の向上を図ります。

このほか「取締役会の実効性評価」に関しては、以下もご参照ください。

・ウェブサイト <https://askul.disclosure.site/ja/themes/83>

〔補充原則4-14-2 取締役・監査役に対するトレーニングの方針〕

当社は、取締役が会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を習得し、取締役に求められる役割と責務（法的責任を含む。）を十分に理解するため、就任時に機会を提供するとともに、これらを継続的に更新する機会を提供します。

社外取締役へは、就任時に個別研修プログラムを実施するほか、主に事業活動や経営環境、「ASKUL WAY」、コーポレート・ガバナンスに関する事項および各種役員関連規程等についての説明や、必要に応じて物流センター等の主要事業所見学等を行います。

また、社内取締役へは、就任時に財務内容についてレクチャーを含む個別研修プログラムを実施するほか、会社法、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、財務リテラシー等に関する知識に加え、幅広い人格・見識・素養・知識・スキル習得のための研修機会を提供します。合わせて、意思決定に必要な理解度を高めるため、取締役会付議案の内容に応じて、個別に事前ブリーフィングを行います。

〔原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針〕

当社は、「株主との建設的な対話に関する方針」を策定し、実行しております。その内容は以下のとおりです。

○「株主との建設的な対話に関する方針」

当社は、持続的な成長を図るためには、株主・投資家の皆さまとの対話が重要であると考えています。株主・投資家の皆さまとの対話にあたっては、IR担当部門の本部長が責任者となり、代表取締役社長、担当取締役、担当執行役員等と対応方法を検討し、適切に対応します。

また、株主との対話を補助するための社内の方策として、情報開示担当役員である情報取扱責任者が委員長となり、主に管理部門の責任者で構成される「情報開示委員会」を設置し、適時開示、株式会社東京証券取引所の定める有価証券上場規程上、開示が求められる会社情報等について審議、必要事項の決定を行います。これに加えて、決算等の開示・説明の際にはIR担当部門が主となって、代表取締役社長、担当取締役、担当執行役員、経営企画部門、経理部門、総務部門、法務部門、その他関係部門と会議を行い、各々の専門的見地に基づく意見交換を行いつつ連携して株主との対話の対応・支援を行います。

株主との実際の対話の対応者については、株主の意向ならびに面談の主な関心事項を踏まえ、原則として、代表者、取締役（監査等委員である取締役を除く。）、経営陣幹部、執行役員が対応するものとし、フェア・ディスクロージャー・ルールを尊重し、インサイダー情報の漏洩防止に細心の注意を払います。

対話を通じて得たご意見・要望・懸念等は、毎四半期、経営会議において、また、年2回（第2四半期および第4四半期終了後）、取締役会において報告・共有し、当社経営戦略のレビュー等に積極的に活用するだけでなく、社内ウェビナー等で全従業員へフィードバックし、さらなる企業価値向上に役立てていきます。

対話に際してのインサイダー情報の管理は、以下のとおり徹底します。

- 1) 全社員が毎年1回定期的にインサイダー情報の管理についての教育を受講する。
- 2) 対話にあたっては原則として2名以上で対応する。
- 3) 決算日翌日から決算発表日までの期間は、沈黙期間としてIR担当部門と株主・投資家との当該決算に関する対話を控える。

機関投資家やアナリストの皆様との対話を通して経営や情報開示の改善に取り組みました具体的な事例は以下をご参照ください。

<https://www.askul.co.jp/corp/investor/management/disclosure/>

〔株主との対話の実施状況等〕

当社は、株主・投資家・アナリストのみならず、持続的な成長と更なる企業価値の向上に繋がることの認識のもと、国内外の株主・投資家・アナリスト等との建設的な対話を推進するために積極的なIR活動を行っております。

〔原則5-2 経営戦略や経営計画の策定・公表〕および〔補充原則5-2-1 事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況〕

当社における「事業ポートフォリオに関する基本的な方針、事業ポートフォリオの見直しの状況、経営資源の配分等の具体的な実行内容」については以下のとおりです。

○「事業ポートフォリオマネジメントに関する基本的な考え方」

取締役会は、各事業セグメントを成長性および収益性、シナジー等の観点、資本効率性から少なくとも1年に1回評価し、事業ポートフォリオに基づく経営資源の配分や戦略の実行を監督いたします。

○「経営資源の配分に関する考え方」

eコマース事業については、更なる事業拡大を図っていく計画であり、高度自動化を目的とした設備投資やDXを実現するためのシステム投資を実行し、生産性向上を図ってまいります。

ロジスティクス事業・その他については、eコマース事業とのシナジー拡大に応じて投資を実行する方針です。

○「事業ポートフォリオの見直しの状況」

当社は、eコマース事業を中心とし、ロジスティクス事業、その他（婦恋銘水株式会社）から構成されております。全ての事業セグメントにおいて相互にシナジーがあり、これらの事業を相互に発展させていくことがグループ全体の企業価値向上につながると考えております。

主力のeコマース事業のうちASKUL事業は1993年のアスクルサービス開始以来、オフィスに必要なものやサービスに関するお客様の声を聞きな

がら、商品・サービス・システムを絶えず進化させて中小事業所から中堅大企業までのあらゆる企業の多様なニーズにお応えし、着実な成長を実現してまいりました。

2010年11月にはMRO商材拡充のため株式会社アルファパーチェスをグループに迎え入れ、両社が持つお客様基盤と取り扱い商材の相互補完によるシナジーを図ってまいりました。2023年2月には中期経営計画で掲げている戦略業種強化のため歯科材料や歯科用品など専門商材の幅広い品揃えに強みをもつフィード株式会社をグループに迎え入れました。

BtoC向け物販のうち「LOHACO」は2012年10月のサービス開始以来多くのお客様のご支持を頂き、サービス開始から4年で売上300億円規模まで急拡大しました。一方で2017年2月、LOHACOの東日本主力センターであったASKUL LogiPARK首都圏における火災の影響による出荷能力低下や、「宅配クライシス」の影響による配送原価の高騰により、LOHACO事業の損失が拡大し、業績低迷が続く状態になりました。このような厳しい環境変化の中、オリジナル商品拡大、BtoBとBtoCの融合配送や置き配推進などによる物流費比率の低減を図ることにより、2023年5月期通期黒字化を実現しました。また2017年7月には、商材拡大のためペット用品通販の株式会社チャームを迎え入れ、BtoC事業の成長を牽引する力としております。

今後より一層のBtoBとBtoCの融合を図り、サービス品質を高め健全な成長を実現し、BtoB、BtoC一体として事業ポートフォリオ管理を実施してまいります。

ロジスティクス事業は100%グループ会社のASKUL LOGIST株式会社・西湘運輸株式会社を通じたメーカーや他のeコマース事業者の取扱荷物の増加と配送密度の向上によって、収益拡大と配送コストの低減を図ることにより、当社のeコマース事業の生産性向上に繋げてまいります。

その他（嬌恋銘水株式会社）については良質な天然水を原料に、採水から納品まで一貫した品質管理体制でナチュラルミネラルウォーターの製造販売を行っており、アスクルサービス、LOHACOを通じて事業を拡大してまいります。

引き続き、ロジスティクス事業、その他（嬌恋銘水株式会社）はeコマース事業との相互シナジーを中心に事業ポートフォリオ管理を実施してまいります。

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]

記載内容	取組みの開示 (アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付 更新	2026年7月3日

該当項目に関する説明 更新

当社は資本コストや株価を意識した経営の実現強化のため、ROE・総還元性向を含めた財務指標の設定、キャッシュアロケーション、株主・投資家層拡大とコミュニケーションの強化のための施策を実施してまいります。

その内容については、「2026年5月期 決算概要 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に掲載しておりますが、引き続き、資本コストや資本収益性を十分に意識し、持続的な成長の実現に向け人的資本への投資、業務変革・生産性向上を実現するための設備・ソフトウェア投資、株主還元の充実、M&A含む事業ポートフォリオの見直し等、経営資源の適切な配分を実現してまいります。

・ウェブサイト: <https://pdf.irpocket.com/C2678/xoA3/SFxs/TnrJ/FroV.pdf#page=32>

2. 資本構成

外国人株式保有比率	10%以上20%未満
-----------	------------

[大株主の状況] 更新

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
LINEヤフー株式会社	41,980,000	46.89
プラス株式会社	10,331,400	11.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,812,300	4.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,250,642	1.40
岩田 彰一郎	1,249,800	1.40
今泉 英久	1,233,600	1.38
今泉 忠久	1,232,800	1.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505044	649,074	0.72
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	590,812	0.66
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	566,747	0.63

支配株主 (親会社を除く) の有無	――
親会社の有無	なし

当社は、自己株式を237,728株保有しておりますが、上記「大株主の状況」からは除外しております。また、上記「大株主の状況」の「割合 (%)」は自己株式を控除して計算しております。

〔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、管理しております。

本規程における「関連当事者」とは、次に掲げる者をいいます。

- ① 当社の親会社
- ② 当社の子会社
- ③ 当社と同一の親会社をもつ会社等（会社、指定法人、組合その他これらに準じる事業体（外国におけるこれらに相当するものを含む。）をいう。以下同じ。）
- ④ 当社のその他の関係会社（当社が他の会社等の関連会社である場合における当該他の会社等をいう。）並びに当該その他の関係会社の親会社および当該親会社の子会社並びに当該その他の関係会社の子会社
- ⑤ 当社の関連会社並びに当該関連会社の子会社
- ⑥ 当社の主要株主（自己又は他人の名義をもって総株主等の議決権の100分の10以上の議決権を有する株主をいう。）およびその近親者（二親等内の親族をいう。以下同じ。）
- ⑦ 当社の役員およびその近親者
- ⑧ 当社の親会社の役員およびその近親者
- ⑨ 上記⑥～⑧に掲げる者が議決権の過半数を自己の計算において所有している会社等および当該会社等の子会社
- ⑩ 従業員のための企業年金（当社と掛金の拠出を除く重要な取引を行う場合に限る。）

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	5 月
業種	小売業
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主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

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情 更新

(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」を基本方針とし、そ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、社会の課題解決に向けたミッションを共有し、また、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、かかる観点を意識して、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。上場子会社については、当該上場子会社の独立性に影響を与えるような事前承認を求めることはしておらず、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、議案に関して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っていきます。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だけでなく、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

当社が上場子会社を有する意義は、以下のとおりです。なお、当社としては、上場子会社が、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、現時点では各上場子会社の

上場を維持することが望ましいと判断しています。

＜上場子会社＞

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おります。引き続き当社としては、株式会社アルファパーチェス社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。

(変遷)

- ・2010年11月 取扱商材拡大を目的として、株式を取得し子会社化
- ・2022年12月 東京証券取引所（スタンダード市場）へ上場

(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おります。

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おります。当社はすべてのステークホルダー（お客様、株主様、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」を参照ください。当社はLINEヤフー株式会社とは主にLOHACO事業における協業、新アスкулWeb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おります。

③ その他関係会社からの独立性確保のための取組

LINEヤフー社は、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、その数も少数であることから、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おります。

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や、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。

// 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

[取締役関係]

定款上の取締役の員数	16 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数 更新	10 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数 更新	7 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 更新	6 名

会社との関係(1) 更新	
---------------------------	--

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
秋元 里奈	他の会社の出身者								○			
石坂 信也	他の会社の出身者								○			

秀 誠	他の会社の出身者																			
塚原 一男	他の会社の出身者																			
浅枝 芳隆	公認会計士																	○		
中川 深雪	他の会社の出身者																	○		
栃尾 雅也	他の会社の出身者																			

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
- h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	監査等 委員	独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
秋元 里奈		○	秋元里奈氏が代表取締役社長を務める(株)ビッドガーデンとの間で当社商品の販売取引がありますが、直近の事業年度における当社連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.1%未満であり、独立性に影響を及ぼす取引ではありません。また、(株)ビッドガーデンから当社に対する取引はありません。	秋元里奈氏は、農業の流通課題を解決する革新的な事業を立ち上げ、農業全体の価値向上と持続的な一次産業の確立を目指した事業サービスを牽引している経験・実績を有しております。また、若手ビジネスリーダーとして現存する社会課題に目を向け、様々な団体での活動を通じ、高い知見と見識を有しております。2024年8月に当社社外取締役に就任以来、取締役会における経営判断および意思決定の過程においてお客様志向やイノベーション推進視点での提言を行う等重要な役割を果たすだけでなく、任意の指名・報酬委員会においては委員として、独立した立場から豊富な経営経験に基づいた意見を述べる等、当社の企業価値向上および経営監督機能の強化に極めて高く貢献いただいていることから、社外取締役として適任であると判断し、選任しております。また、左記の当社商品の販売取引金額は、独立性に影響を及ぼす取引ではないため、独立役員に指定しております。
石坂 信也		○	石坂信也氏が代表取締役社長を務める(株)ゴルフダイジェスト・オンライン、代表理事を務める一般社団法人日本スピードゴルフ協会との間で当社商品の販売取引がありますが、直近の事業年度における当社連結売上高に対する当該取引金額の割合は0.1%未満であり、独立性に影響を及ぼす取引ではありません。(株)ゴルフダイジェスト・オンライン、一般社団法人日本スピードゴルフ協会から当社に対する取引はありません。同氏が代表取締役社長を務めるGDO Sports, Inc. (米国)、取締役会長を務めるGolfTEC Enterprises, LLC (米国)との取引はありません。また、同氏が社外取締役を務める株式会社ベルシステム24ホールディングスの子会社である株式会社ベルシステム24よりサービスデスクに関する業務委託取引および当社取扱商品の販売実績がありますが、連結売上高または連結仕入高の0.3%未満であり、独立性に影響を及ぼす取引ではありません。	石坂信也氏は、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しており、特に、国内外でのビジネスにおいて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ます。2025年8月に当社社外取締役に就任以来、取締役会における経営判断および意思決定の過程において、多様な経験で培われた客観的な視点での提言を行う等重要な役割を果たすだけでなく、任意の指名・報酬委員会においては委員として、独立した立場から豊富な経験に基づいた意見を述べる等、当社の企業価値向上および経営監督機能の強化に極めて高く貢献いただいていることから、社外取締役として適任であると判断し、選任しております。また、左記の当社商品の販売取引金額および業務委託取引金額は、独立性に影響を及ぼす取引ではないため、独立役員に指定しております。

秀 誠			----	秀誠氏は、インターネットサービス業界における事業戦略及び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行っていただくことを期待し、社外取締役候補者として適任であると判断いたしました。
塚原 一男	○	○	----	塚原一男氏は、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された後、同社の代表取締役副社長を務められました。また、現在まで複数社の社外取締役にも就任され、企業経営に関する豊富な経験・実績と高い見識・倫理観を有しております。さらに、2020年3月に当社社外取締役就任以来、取締役会における経営判断および意思決定の過程において重要な役割を果たすだけでなく、任意の指名・報酬委員会の委員長として、また筆頭独立社外取締役として独立した立場から会議での活発な対話を主導する等、当社の企業価値向上および経営監督機能の強化に極めて高く貢献いただいていることから、監査等委員である社外取締役として適任であると判断し、選任しております。また、独立性に影響を及ぼす取引がないため、独立役員に指定しております。
浅枝 芳隆	○	○	浅枝芳隆氏が所長を務める浅枝芳隆公認会計士事務所、社外監査役を務めるウイングアーク1st(株)、社外取締役を務める(株)島根銀行との間で、当社商品の販売取引がありますが、直近の事業年度における当社連結売上高に対する当該取引金額の割合はいずれも0.1%未満であり、独立性に影響を及ぼす取引ではありません。ウイングアーク1st(株)との間で、システム利用に関する取引がありますが、当社連結仕入高に対する当該取引金額の割合は0.1%未満であり、独立性に影響を及ぼす取引ではありません。また、浅枝芳隆公認会計士事務所、(株)島根銀行から当社に対する取引はありません。	浅枝芳隆氏は、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を務めております。2020年8月以降は、当社社外監査役として、高い専門性と豊富な実務経験に基づき、適切に業務執行の監査機能を果たしていることから、監査等委員である社外取締役候補者として適任であると判断いたしました。また、左記の当社商品の販売取引金額は、独立性に影響を及ぼす取引ではないため、独立役員に指定しております。
中川 深雪	○	○	中川深雪氏が法科大学院で教授を務める中央大学、所長を務める香水法律事務所、社外取締役を務める日東工業(株)、日産化学(株)および社外監査役を務める(株)SBI新生銀行との間で、当社商品の販売取引がありますが、直近の事業年度における当社連結売上高に対する当該取引金額の割合はいずれも0.1%未満であり、独立性に影響を及ぼす取引ではありません。中央大学、香水法律事務所、日東工業(株)、日産化学(株)、(株)SBI新生銀行から当社に対する取引はありません。また、当社は、香水法律事務所と法律顧問契約、訴訟代理契約等は締結しておりません。	中川深雪氏は、東京地方検察局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、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おります。2022年8月以降は、当社社外監査役として、高い専門性と客観的・中立的な立場で適切に業務執行の監査機能を果たしていることから、監査等委員である社外取締役候補者として適任であるといたしました。また、左記の当社商品の販売取引金額は、独立性に影響を及ぼす取引ではないため、独立役員に指定しております。
栃尾 雅也	○	○	----	栃尾雅也氏は、食品業界における事業経験およびグローバル展開の実績に加え、代表取締役および常勤監査委員としての幅広い見識を有しております。これらの豊富な経験と高度な専門性を当社グループの経営に活かし、実効性の高い監督および有益な提言を行っていただくことを期待し、監査等委員である社外取締役候補者として適任であると判断いたしました。また、独立性に影響を及ぼす取引がないため、独立役員に指定しております。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性 更新

	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	委員長 (議長)
監査等委員会	4	0	0	4	社外取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり
----------------------------	----

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

当社の監査等委員会は、当社および当社の子会社の業務執行状況全般を対象としつつ、監査等委員会において定める監査方針に基づき、当社の代表取締役、取締役（監査等委員である取締役を除く。）、執行役員、および当社の子会社の代表取締役を主な対象として監査を行うなど、効率的かつ実効的な監査の実施を図ります。また、当社の監査等委員会は、内部監査部門および会計監査人との積極的な連携を図り監査を行います。

監査等委員会の職務を補助する使用人の任命、異動については、監査等委員会の同意を得ます。また当該使用人は、監査等委員である取締役または監査等委員会の指揮命令下で職務を執行し、その評価については、監査等委員会の意見を聴取します。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

当社の監査等委員会は、内部監査部門および会計監査人との間で、それぞれ定期的に、また必要に応じてミーティングを行い、監査遂行・実効性を確保するため、積極的な連携を図り監査を行います。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性 更新

	委員会の名称	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他 (名)	委員長 (議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	5	0	1	4	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名・報酬委員会	5	0	1	4	0	0	社外取締役

補足説明

当社においては、指名・報酬委員会を設置しており、当該委員会が指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担っております。
詳細につきましては、本報告書の「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）」「3. 指名・報酬委員会」の項目に記載しております。

【独立役員関係】

独立役員の人数 更新	6 名
--	-----

その他独立役員に関する事項

当社は、「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」（4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質）において記載の、当社が定める「独立役員指定規程」において独立役員の資格を充たす社外役員の全てを独立役員に指定しております。

[インセンティブ関係]

取締役へのインセンティブ付与に関する
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明

詳細は、本報告書の[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]に記載しております[原則3-1(3) 取締役会が取締役・経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続]の項目をご参照ください。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

[取締役報酬関係]

(個別の取締役報酬の) 開示状況

個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

更新

有価証券報告書等において取締役、監査役に対する報酬総額をそれぞれ社内・社外別に開示しております。
また報酬等の総額が1億円以上である取締役がいる場合には、有価証券報告書における個別開示を行うこととしております。

・「第63期 有価証券報告書」第4[提出会社の状況]4[コーポレート・ガバナンスの状況等](4)[役員の報酬等]
<https://www.askul.co.jp/corp/investor/library/results/>

報酬の額又はその算定方法の決定方針
の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社の取締役会が取締役・経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続についての詳細は、本報告書の[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示]に記載しております[原則3-1(3) 取締役会が取締役・経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続]の項目をご参照ください。

[社外取締役のサポート体制]

社外取締役(監査等委員である取締役を含む。)の専従スタッフは配置しておりませんが、秘書担当部門において秘書機能を担うとともに、法務部門が取締役会の事務局として関係部門と連携して適切な対応を図っております。なお、監査等委員会の職務の補助については、必要に応じて内部監査部門、法務部門が適宜対応するほか、監査等委員会より専従スタッフ配置の求めがあるときは、取締役会は監査等委員会と協議の上、適切に対応します。

当社は監査等委員会設置会社形態を採用しております。

<取締役会>

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名、監査等委員である取締役4名の計10名で構成されており、毎月開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。

取締役会の構成は下記のとおりであり、代表取締役社長 CEOが議長を務めています。また、客観的かつ多様な観点から監督と意思決定を行うため、取締役10名中6名を独立社外取締役としています。

取締役会では、経営戦略や新規事業の事業計画および重要な業務執行に関する意思決定ならびに監督を行っています。第63期（2026年5月期）において、取締役会は、16回開催しました。

<取締役（監査等委員である取締役を除く。）>

代表取締役社長 CEO 成松 岳志

取締役 CFO 玉井 継尋

取締役 CTO 保苅 真一

社外取締役（独立役員）秋元 里奈

社外取締役（独立役員）石坂 信也

社外取締役 秀 誠

<監査等委員である取締役>

社外取締役（独立役員）監査等委員 塚原 一男（筆頭独立社外取締役）

社外取締役（独立役員）監査等委員 浅枝 芳隆（監査等委員会 委員長）

社外取締役（独立役員）監査等委員 中川 深雪

社外取締役（独立役員）監査等委員 栃尾 雅也

<監査等委員会>

監査等委員会は、監査等委員である社外取締役（独立役員）4名（委員長を務める浅枝芳隆のほか、塚原一男、中川深雪、栃尾雅也）で構成されています。

監査等委員会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議しております。

第63期（2026年5月期）においては、16回開催しました。

上記、取締役会、監査等委員会のほか、「1. 経営会議」「2. 独立社外役員会議」「3. 指名・報酬委員会」「4. サステナビリティ委員会」「5. リスクマネジメント委員会」「6. コンプライアンス委員会」「7. 労働安全衛生委員会」「8. 情報開示委員会」を設けております。

1. 経営会議

CEO（成松岳志 議長）、社内取締役（保苅真一）、CFO（玉井継尋）で構成され、各規程に基づき審議すべき業務執行に係る議案を精査し、付議しております。第63期（2026年5月期）においては、40回開催しました。

2. 独立社外役員会議

当社および当社グループの適切なコーポレート・ガバナンス体制の構築および企業価値の向上を目的に、独立社外取締役（監査等委員である取締役を含む。）（以下「独立社外役員」という）がコーポレート・ガバナンスに関する事項、取締役会の議案内容、当社の事業や経営に関わる重要事項その他独立社外役員が必要と判断した事項について、自由に情報交換や意見交換を行うこととしております。第63期（2026年5月期）においては、4回開催しました。

本報告書の更新日現在の構成員は以下のとおりです。

社外取締役（独立役員）監査等委員 塚原 一男（議長・筆頭独立社外取締役）

社外取締役（独立役員）秋元 里奈

社外取締役（独立役員）石坂 信也

社外取締役（独立役員）監査等委員 浅枝 芳隆

社外取締役（独立役員）監査等委員 中川 深雪

社外取締役（独立役員）監査等委員 栃尾 雅也

3. 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、当社および当社グループの適切なコーポレート・ガバナンスの構築および経営の透明性の確保に資することを目的に、取締役会の常設の諮問および勧告機関として、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、取締役会の諮問に基づき、以下の事項について審議し、取締役会に答申します。

・取締役（監査等委員である取締役を除く。）、代表取締役、CEO、重要な役職員の選解任、および、監査等委員である取締役の選任に関する基本方針の策定

・株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案

・取締役会に提出する重要な役職員の選任および解任に関する議案

・代表取締役、CEO、取締役および重要な役職員のサクセッション・プランの策定および運用

・CEO、取締役（監査等委員である取締役を除く。）および重要な役職員の報酬における基本方針の策定

・CEO、取締役（監査等委員である取締役を除く。）および重要な役職員の報酬の算定方法の案ならびに個人別の報酬額の案

・その他経営上の重要事項で、取締役会が必要と認めた事項

同委員会は、上記の各事項について、自ら調査をし、取締役会に対して意見を述べ、助言、勧告をすることができます。また、答申・勧告等を行った事項につき、株主総会等で意見を表明することができます。第63期（2026年5月期）においては、20回開催いたしました。

本報告書の更新日現在の委員は以下のとおりです。

社外取締役（独立役員）監査等委員 塚原 一男（指名・報酬委員会 委員長）

社外取締役（独立役員）秋元 里奈

社外取締役（独立役員）石坂 信也

社外取締役(独立役員) 監査等委員 柝尾 雅也
代表取締役社長 CEO 成松 岳志

4. サステナビリティ委員会

当社および当社グループの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り、取締役会のガバナンス機能を補完することを目的として、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、および下記5～8.の各委員会のモニタリングを行っています。委員は、代表取締役(成松岳志)、リスク担当取締役(玉井継尋 委員長)を含む社内取締役(監査等委員である取締役を除く。)(保苅真一)、各チーフオフィサー(CISOを除く)のほか、サステナビリティ担当部門の本部長で構成されています。また、アドバイザーとして、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)(または監査等委員である取締役1名以上(秋元里奈 社外取締役、浅枝芳隆 監査等委員である取締役)が選任されております。第63期(2026年5月期)においては、12回開催しました。

5. 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、取締役会のガバナンス機能を補完することを目的として、リスクマネジメントの状況の把握と対策に取り組んでいます。委員は、代表取締役(成松岳志)、リスク担当取締役(玉井継尋 委員長)を含む社内取締役(監査等委員である取締役を除く。)(保苅真一)、各チーフオフィサーのほか、リスクマネジメント、経営企画担当部門の本部長で構成されています。また、アドバイザーとして、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)(または監査等委員である取締役1名以上(柝尾雅也 監査等委員である社外取締役)が選任されております。第63期(2026年5月期)においては、リスク・コンプライアンス委員会として12回開催しました。

6. コンプライアンス委員会

当社および当社グループにおける法令、社会的規範、倫理行動規範をはじめとする社内規則等の遵守を徹底し、業務の適正を確保することにより、取締役会のガバナンス機能を補完することを目的として、コンプライアンスの状況の把握と対策に取り組んでいます。委員は、代表取締役(成松岳志)、リスク担当取締役(玉井継尋 委員長)を含む社内取締役(監査等委員である取締役を除く。)(保苅真一)、各チーフオフィサー(CISOを除く)のほか、コンプライアンス、経営企画担当部門の本部長で構成されています。また、アドバイザーとして、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)(または監査等委員である取締役1名以上(中川深雪 監査等委員である社外取締役)が選任されております。第63期(2026年5月期)においては、リスク・コンプライアンス委員会として12回開催しました。

7. 労働安全衛生委員会

当社および当社グループの労働安全と労働環境の向上を通じて、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を図るとともに、生産性と士気の向上を図ることを目的に、取締役会のガバナンス機能を補完する機関として、労働安全衛生に関する状況の把握と対策に取り組んでいます。委員は、代表取締役(成松岳志)、リスク担当取締役(玉井継尋)を含む社内取締役(監査等委員である取締役を除く。)(保苅真一)、CHOを含む各チーフオフィサー(CISOを除く)のほか、人事担当本部長(伊藤珠美 委員長)、物流、経営企画、コンプライアンス、法務、サステナビリティ、総務担当部門の本部長、内部監査の部門長、およびASKUL LOGIST株式会社 代表取締役社長で構成されています。また、アドバイザーとして、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)(または監査等委員である取締役1名以上(塚原一男 監査等委員である社外取締役)が選任されております。第63期(2026年5月期)においては、12回開催しました。

8. 情報開示委員会

当社および当社グループの適切な情報開示により、経営の透明性を高めることを目的として、開示に必要な事項を決定しております。委員は、情報取扱責任者(玉井継尋 委員長)、IR、広報、財務、経営企画、経理担当部門の本部長、統括部長および部長、ならびに、法務、サステナビリティ、総務、人事担当部門の本部長および統括部長等で構成されています。第63期(2026年5月期)においては、41回開催しました。

なお、当社は、ガバナンスの強化ならびに各領域における議論の充実・深化および実効性の向上を目的とした委員会体制の再編に伴い、2026年8月6日開催の取締役会において、品質マネジメント委員会を廃止し、その機能を他の会議体および委員会へ移管すること、ならびにリスク・コンプライアンス委員会をリスクマネジメント委員会およびコンプライアンス委員会へ改組することを決議しており、本報告書においてはこの決議に基づく記載としております。

取締役会および各委員会等の活動状況については、以下もご参照ください。
・「第63期 有価証券報告書」- [提出会社の状況] - [コーポレート・ガバナンスの状況等]
④ 取締役会、指名・報酬委員会、サステナビリティ委員会の活動状況 <https://www.askul.co.jp/corp/investor/library/results/>

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

現状の体制として監査等委員会設置会社形態を採用している理由としましては、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、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と経営の意思決定の迅速化を行い、更なる企業価値の向上を図るものであります。

※なお、当社は、2025年8月5日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
集中日を回避した株主総会の設定	当社の決算期は5月20日であり、集中日に関する配慮は不要であります。
電磁的方法による議決権の行使	当社の指定する議決権行使サイトにて、インターネットによる議決権行使を受付しております。

議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加し、投資家の利便性を考慮しております。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知(要約)の英訳版を作成し、ホームページに掲載しております。
その他	ホームページ上に招集通知等を掲載しております。

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者 自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ウェブサイトにて、情報開示についての基本方針や開示基準・方法・体制に加えて「アスクル ディスクロージャーポリシー」を掲載しています。詳細は下記URLをご覧ください。 ＜情報開示・対話に関する基本方針＞ https://www.askul.co.jp/corp/investor/management/disclosure/	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	原則として年1回以上、個人投資家向け説明会(証券会社の主催する説明会を含む。)を実施する方針です。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	原則として年に4回、第1～3四半期および期末時点において、決算説明会(オンライン含む。)を実施し、代表者または取締役CFOが説明しております。 [2026年5月期実施状況] 決算説明会(オンライン形式) 4回	あり
IR資料のホームページ掲載	当社に関しての開示したリリースをわかりやすいように時系列にて掲載しております。(URL https://www.askul.co.jp/corp/investor/)	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR担当部門を設置して、専従スタッフがIR活動を行っております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	すべての当社の役職員が自らの業務を行う際に遵守すべき行動の基本ルールについて、倫理・行動規範「ASKUL CODE OF CONDUCT」に以下のとおり定めております。「私たちは、事業活動およびアスクルを取り巻くステークホルダーとの関係において、法令、ASKUL CODE OF CONDUCT、各方針および社内規程・規則・ガイドライン・マニュアル等(以下、各方針以下を総称して「社内規程等」といいます)を遵守し、健全で公正かつ透明性の高い活動を行います。海外で常設的に事業活動を行う場合は、それぞれの国の法令も遵守します。」 また、これらについて、社内イントラネットに掲載し役職員への徹底を図っております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	サステナビリティ活動(環境・社会活動)の基本的な考え方や主な取り組みを当社のホームページに開示しております。 https://askul.disclosure.site/ja/
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	前述の情報開示委員会の決定に基づき、お客様、株主・投資家、パートナー企業、社員等ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定をしております。「会社情報の適時開示に関わる会社の基本方針・考え方」および「現状における適時開示体制の状況」については、「Ⅳ.その他 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」に詳細を記載しております。

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

●基本的な考え方

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、当社の業務の適正を確保するため、当社の果たすべき社会的責任を認識し、コーポレート・ガバ

ナンスの充実と同時に、コンプライアンス経営を徹底し、リスク管理の観点から、各種リスクを未然に防止する内部統制システムを構築します。

●整備状況

当社は、会社法および会社法施行規則に定める「業務の適正を確保するための体制」について、「内部統制システム構築の基本方針」として、取締役会で決議をしております。その概要は以下のとおりであります。(最終改定 2026年8月6日)

1. 当社および当社の子会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- (1) 当社および当社の子会社から成る企業集団は、持続的に成長するために必要な考え方や行動の原点である「ASKUL WAY」を制定し、倫理・行動規範「ASKUL CODE OF CONDUCT」およびコンプライアンスマニュアルを整備・共有・遵守するとともに、取締役会規程、組織規程、業務分掌規程、職務権限規程等の諸規程を遵守し、適正な職務執行を行います。
- (2) 当社は、取締役の職務執行の適法性を確保するための牽制機能を期待し、取締役会には当社と利害関係を有しない社外取締役が常時在籍します。
- (3) 当社は、当社および当社グループの適切なコーポレート・ガバナンスの構築および経営の透明性の確保に資するため、独立役員を主な構成員とする指名・報酬委員会を設置するほか、当社および当社グループの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、サステナビリティ委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、その他の委員会を設置し、取締役会のガバナンス機能を補完する体制を構築します。
- (4) 環境、情報セキュリティ、労働安全、品質、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ます。
- (5) 当社の使用人の職務執行状況については、内部監査部門が監査を行い、問題点があれば当該使用人の属する部門の責任者に指摘するとともに、代表取締役、取締役会および監査等委員会に報告し、当該部門の改善を求め、業務の適正を確保します。
- (6) 子会社の取締役等および使用人の職務執行状況については、当社関係会社管理規程に基づき経営企画担当部門が統括管理するとともに、当社の内部監査部門が監査を行い、業務の適正を確保します。
- (7) 当社および当社の子会社のモニタリング機能の一環として、社外相談窓口（顧問弁護士事務所）を含む、当社および当社の子会社において適用されるホットライン（内部通報制度）を設置し、コンプライアンス上、疑義のある行為の把握を行う体制を構築します。

2. 取締役の職務執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- (1) 取締役の職務の執行に係る情報は、法令・定款のほか、取締役会規程、情報セキュリティに関する規程および文書取扱規程等の社内規程に基づき適切に記録し、保存および管理します。また、取締役は、常時これらの記録を閲覧できるようにします。
- (2) 取締役会により選任された執行役員が責任者として、この任務にあたります。

3. 当社および当社の子会社の損失の危機の管理に関する規程その他の体制

- (1) 当社は、当社および当社の子会社のリスクに関して、リスク担当取締役を定め、対応部門を設けるとともに、サステナビリティ委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、労働安全衛生委員会、および情報開示委員会等の各委員会を設置し、当社および当社の子会社のリスクおよびコンプライアンスの状況を把握評価し、リスクの発生を未然に防止します。
- (2) 当社および当社の子会社は、上記リスク評価を踏まえ、各種リスクが顕在化した場合に当社および当社の子会社の損失を最小化するために必要な体制を予め構築し、また、実際にかかるリスクが顕在化した場合には、当該体制に従い、必要な対策を講じます。
- (3) 当社は、環境、情報セキュリティ、労働安全、品質、コンプライアンス、人権等に係るリスクについては、ISO14001（環境）、ISO27001（情報セキュリティ）、ISO10002（顧客満足）の各規格に準拠したマネジメントシステムを構築し、分析・計画、実行、監査または審査・レビュー、改善のマネジメントサイクルを維持し、適正に職務執行を行う体制を確立するとともに、各担当部署および各子会社にて規程・マニュアル等を制定し教育・周知徹底を行います。
- (4) 当社および当社の子会社の職務執行に係るリスク管理のモニタリングについては、内部監査部門を中心にコンプライアンスおよびリスク管理の観点を踏まえて定期的に監査を行います。

4. 当社および当社の子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 当社および当社の子会社は、各社が定める取締役会規程、組織規程、業務分掌規程、職務権限規程等に基づき、適正かつ効率的に職務の執行が行われる体制をとります。
- (2) 当社は、取締役の職務執行の適正性および効率性を高めるための牽制機能を期待し、取締役会には当社と利害関係を有しない社外取締役が常時在籍します。

5. 当社の子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

当社は、関係会社管理規程その他関連規程を定め、これに基づき、各子会社は、当社の窓口となる経営企画担当部門への報告、または、当社の取締役会、経営会議その他重要な会議等への出席を通じて、職務の執行状況その他の重要な事項について、定期的に当社への報告を行います。経営企画担当部門は、当社の子会社の取締役、監査役等および使用人より報告を受けた事項について、速やかに当社の関係部門と共有します。

6. その他の当社ならびに当社のその他の関係会社および当社の子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社と当社のその他の関係会社にあたるLINEヤフー株式会社との関係に関しては、同社と利害関係のない社外役員による経営のモニタリング体制を充実させ、牽制機能を強化することにより、業務の適正を確保します。

7. 監査等委員会がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制、当該使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性に関する事項、ならびに、当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- (1) 監査等委員会の職務の補助については、内部監査部門、法務部門等が適宜対応するほか、監査等委員会より専従スタッフ配置の求めがあるときは、取締役会は監査等委員会と協議の上、適切に対応します。
- (2) 監査等委員会の職務を補助する使用人の任命、異動については、監査等委員会の同意を得ます。また当該使用人は、監査等委員である取締役または監査等委員会の指揮命令下で職務を執行し、その評価については、監査等委員会の意見を聴取します。

8. 当社および当社の子会社の取締役、監査役等および使用人が当社の監査等委員会に報告をするための体制、当該報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利益な取り扱いを受けないことを確保するための体制、ならびに、その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）および使用人は、取締役会、経営会議、その他監査等委員である取締役が出席する重要な会議等を通じて、職務の執行状況を報告します。
- (2) 当社の子会社の取締役、監査役等および使用人は、当社の窓口となる経営企画担当部門への報告、または、当社の取締役会、経営会議その他監査等委員である取締役が出席する重要な会議等への出席を通じて、職務の執行状況その他の重要な事項について、定期的に当社への報告を行います。経営企画担当部門は、当社の子会社の取締役、監査役等および使用人より報告を受けた事項のうち重要事項については、速や

かに監査等委員である取締役または監査等委員会に報告します。

(3)当社の監査等委員会は、当社および当社の子会社の業務執行状況全般を対象としつつ、監査等委員会において定める監査方針に基づき、当社の代表取締役、取締役（監査等委員である取締役を除く。）、執行役員、および当社の子会社の代表取締役を主な対象として監査を行うなど、効率的かつ実効的な監査の実施を図ります。また、当社の監査等委員会は、内部監査部門および会計監査人との積極的な連携を図り監査を行います。

(4)当社および当社の子会社は、会社の信用や業績等に大きな影響を与える恐れのある事象や、法令・定款・社内規程等に違反する重大な行為等が発見されたときは、当社担当部門を通じて、速やかに当社の監査等委員会に報告される体制を構築します。

(5)監査等委員会と代表取締役、会計監査人との間でそれぞれ定期的な意見交換会を実施します。

(6)当社は、当社の監査等委員である取締役への報告・相談窓口を設置することで、監査等委員会への報告体制の充実を図ります。なお、当該報告・相談をした者に対して、その事実を理由として不利益な取り扱いを行うことを禁止します。

9. 監査等委員である取締役の職務の執行について生ずる費用（監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。）の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査等委員である取締役が、当社に対して、その職務の執行について生ずる費用の前払または償還の請求をしたときは、当該監査等委員である取締役の職務の執行に必要でないと認められた場合を除き、速やかに当該費用または債務を処理します。

10. 財務報告の信頼性を確保するための体制

当社は、経理・財務担当取締役を定め、財務報告に関する社内規程を整備し、「一般に公正妥当と認められる企業会計の基準」に準拠して連結財務諸表および個別財務諸表を作成するとともに、情報開示委員会を設置し、当社および連結子会社における財務報告の信頼性を確保します。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社および当社の子会社の倫理・行動規範に、反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方として、反社会的勢力・団体に対して毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断するとともに、反社会的勢力・団体の活動を助長もしくは加担するような行為は行わないことを定めます。また、同倫理・行動規範については、常時社内および当社の子会社内に掲示し、教育・周知徹底を図ります。

V その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

当社は、買収防衛策を導入する場合、経営陣・取締役会の保身を目的としないことは当然のこと、その導入・運用にあたっては必要性・合理性を取締役会で慎重に審議し、さらに独立役員を中心とした社外取締役や利害関係のない第三者によって構成される「第三者委員会」等の意見を踏まえて決定します。また必要に応じて、株主総会に諮り承認を得た上で実行することも検討します。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

（税務方針について）

当社は、コンプライアンスが経営の前提条件であるとの認識のもと、各ステークホルダーに対し、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べき行動の基本ルールを示した「ASKUL CODE OF CONDUCT（倫理・行動規範）」を制定し、当社のみならず各グループ会社においても当該ルールに基づいて行動しております。

税務コンプライアンスについても、「ASKUL CODE OF CONDUCT」の精神に則り、税務情報の適時かつ適切な開示により税務の透明性を確保するとともに、関係法令等に準拠し、適切な税務申告と納税を行うことを通じて、事業を展開する各国・各地域の経済社会の発展に寄与することを目指します。

「アスクルグループ税務方針」については以下をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス—税務方針 <https://askul.disclosure.site/ja/themes/83>

（情報の適時開示の体制について）

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、下記のとおりです。

1. 会社情報の適時開示に係る会社の基本方針・考え方

アスクル株式会社とその子会社で働くすべての取締役、監査役、社員、契約社員、パートタイマー（以下、「私たち」といいます。）の一人ひとりが自らの業務を行う際に遵守すべき行動の基本ルールとして「倫理・行動規範（ASKUL CODE OF CONDUCT）」がありますが、その中で次のとおり明記しております。

（1）株主、投資家に対して

・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（以下、「企業情報」といいます）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。

・財務・税務会計に関する記録および報告は、その信頼性の確保のために、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準、関係法令および社内規程等に従い、正確かつ適正な会計処理を行うものとし、不正確な記録・虚偽の記録を作成しないものとします。

・私たち一人ひとりの担当業務に関する記録および報告についても、関係する法令および社内規程等に従って正確かつ誠実に作成し、不正確な記録・虚偽の記録を作成しないものとし、理解しやすい表記に努めます。

・開示すべき情報には、法令で開示を要求されているもののほか、ASKUL WAY・各方針、リスク、ガバナンスや、環境活動・社会貢献活動等社会とのかかわりに関する事項（いわゆるESG要素）についても、積極的な開示を行います。

(2) インサイダー取引の禁止

業務上知り得た、アスクルグループのすべてのお取引先の重要な未公開の情報を知りながら株式や証券取引を行う等、証券市場の健全性・公正性を阻害する行為を行いません。また、重要な未公開情報を利用して、第三者への利益提供または便宜供与等も行いません。

このように、投資家の投資判断に重要な影響を与える事実や決算に関する情報の適時開示について、アスクルグループのすべての者が真摯な姿勢で取り組んでおります。

2. 現状における適時開示体制の状況について

具体的には、投資者の判断に影響を与える重要な事実に関して、決定事実・決算に関する情報、それぞれにおいて、次のような体制をとっております。

(1) 決定事実・決算に関する情報

アスクルグループの各事業所・各部門において、重要事実とはどのような事実が該当するのかを把握・認識するために、法令や上場規則を反映した内部者取引規程の中で重要事実を一覧表としてまとめ、案件ごとに情報開示委員会にて判断しております。

情報開示委員会は、当社が株式会社東京証券取引所の「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」および関係法令の定めに基づく情報開示を迅速かつ適切に行うための意思決定機関であり、それに関する事項を定めた「情報開示委員会規程」に基づき運営されております。重要事実に関する案件が取締役会等で提案された場合、その案件が重要事実であるか否かについては、IR担当部門が適時開示ルールに則って確認し、情報開示委員会において判断しております。

これらの仕組みを踏まえて、取締役会において案件の決定ならびに情報開示の対応をしており、決定後、ただちに株式会社東京証券取引所を通じて開示しております。

(2) 発生事実

突発的事象に対しては、関連部門を招集し緊急対応を行うとともに、迅速な開示対応を図る仕組みを構築しております。ここで、リスクのレベルを判断し、レベルに応じて対応組織を編成します。重要事実に該当するレベルのものについては、緊急時対策本部を設置し、速やかかつ適切な開示への対応を図っております。

また、各部門・各子会社の業務執行に関しては、内部監査が厳正に監査を実施しており、企業経営の公正性、透明性の確保向上に努めております。

<模式図(2026年8月6日現在)>

