

AS ONE REPORT 2025

【パーパス】

人・モノ・情報・サービスを繋ぎ、
研究・産業・医療のフィールドで、
成果を加速させる。

【経営理念】

「革新と創造」

フロンティア精神を胸に
常に挑戦し続ける企業でありたい

アズワンは、「革新と創造」を経営理念に掲げ、常に変化を求め、
現状維持を好まず、歩みを止めることはありません。
また、それまでなかったものを、オンリーワンの何かを創り出します。
それは、新しい商品であり、新しい価値であり、新しい仕組みであります。

【社名の由来】



「アズワン」は英語で、「一体となって」を意味しています。
市場環境が大きく変化しようとしている今、
私たちはユーザー様、販売店様、サプライヤー様の皆様とともに、
新しい価値の創造に取り組み発展していきたいと願っています。

AS ONE VISION-2035

「見える・つながる・手に入る」イノベティブ・プラットフォーム

サプライチェーン上の中心となるハブとして、インテリジェンスを発揮して
研究者・販売店・サプライヤーをシームレスに繋ぎ
研究の効率化と成果創出を力強く加速します。

研究機器を取り巻く課題

研究機器のサプライチェーンにおける困りごと「3つのない」

研究者の困りごと

- ・最先端の機器を使いたい
- ・故障した機器を買い替えたい
- ・機器類の値上がりが研究予算を圧迫

- ・書類作成や事務手続に時間を取られ研究に専念できない
- ・発注しても納品までに時間がかかる
- ・発注業務や在庫管理が大変

- ・使わなくなった機器が放置されている
- ・たまにしか使わない機器がある
- ・消耗品の在庫が場所を取っている
- ・単純な反復実験に時間を取られる

お金がない

時間がない

もったいない

サプライチェーンの困りごと

- ・ユーザーニーズを調査したい
- ・製品データの整備ができない
- ・人手確保が難しい

- ・納期や見積を確認しても、すぐに分からない
- ・ユーザーへの納品・配達に業務時間を取られる

- ・アフターサービス部門の稼働率が低い
- ・需要予測が難しく、過剰な在庫を保有

実現したい世界観

あらゆる研究リソースが
「見える・つながる・手に入る」

サプライチェーン上の
様々な情報を可視化する

当社がハブとなり
仕入先・販売店・研究者を繋ぐ

購入やレンタルなどの
多様な選択肢を提供する

提供価値

「見える・つながる・手に入る」イノベティブ・プラットフォーム

～ハブ機能とインテリジェンスを活用して、研究・開発・医療の発展に貢献する～

ありたい姿

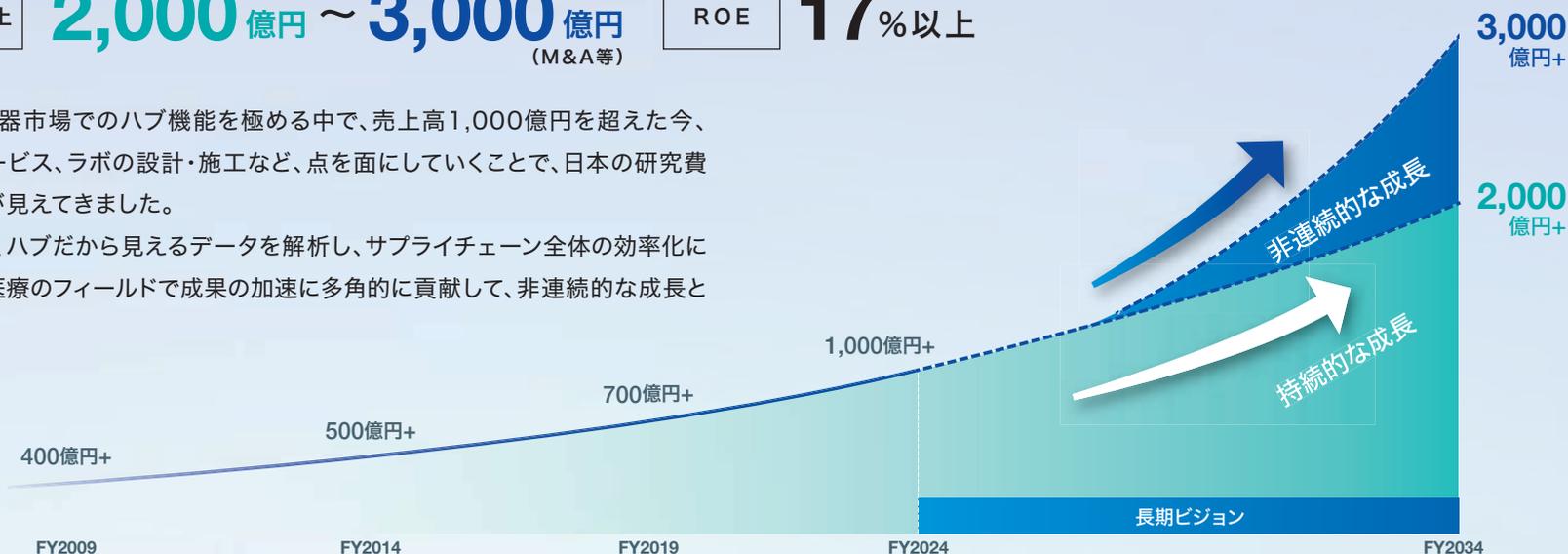
持続的+非連続的な成長と高効率経営の両立

連結売上 **2,000億円** ~ **3,000億円**
(M&A等)

ROE **17%以上**

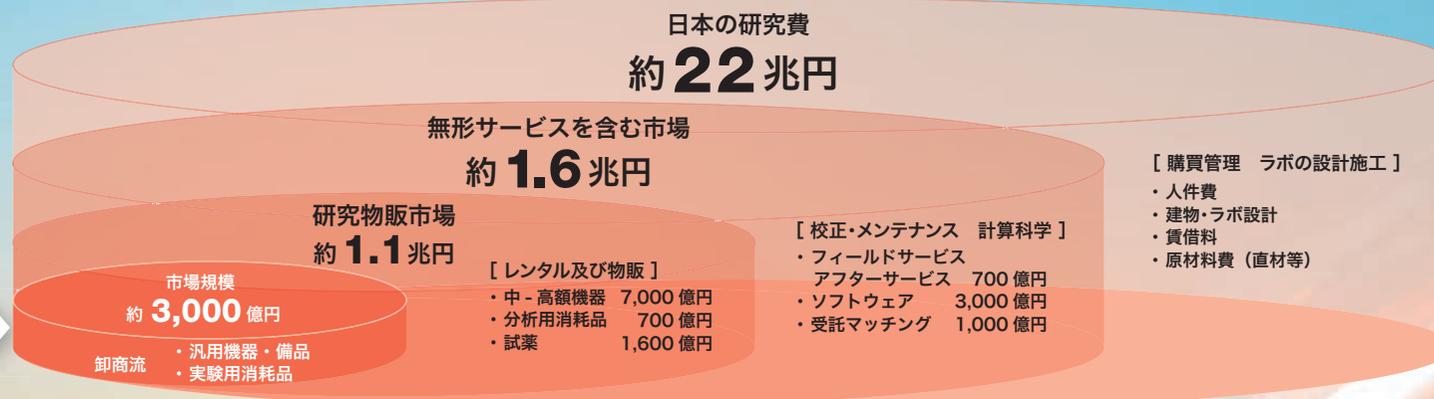
当社は、強みを持つ消耗品・汎用機器市場でのハブ機能を極める中で、売上高1,000億円を超えた今、高額計測分析機器レンタルや無形サービス、ラボの設計・施工など、点を面にしていくことで、日本の研究費市場22兆円という巨大なマーケットが見えてきました。

90万人の研究者との接点を活かし、ハブだから見えるデータを解析し、サプライチェーン全体の効率化に取り組み、あらゆる手段で研究・産業・医療のフィールドで成果の加速に多角的に貢献して、非連続的な成長と高効率経営を目指します。



市場規模 (TAM) の拡大

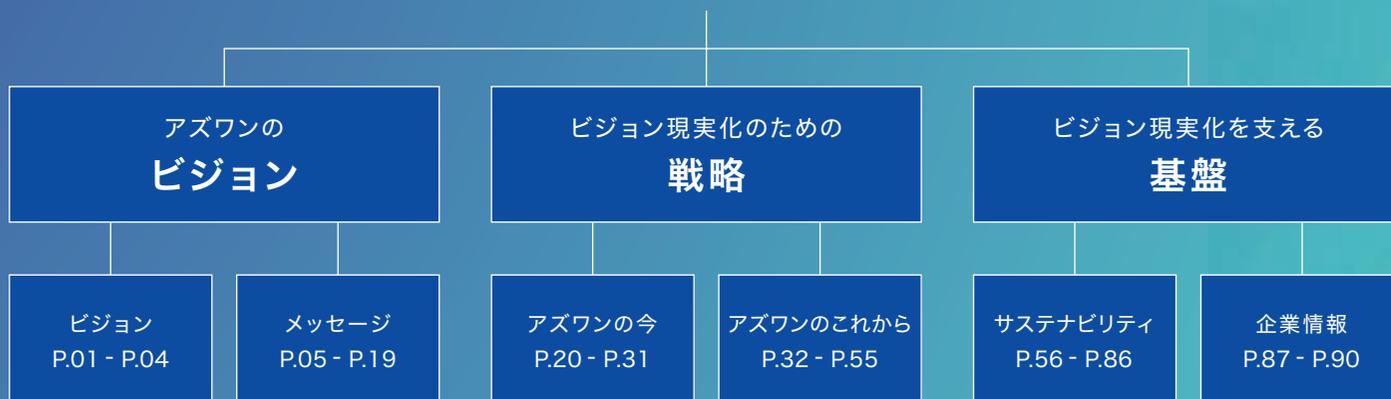
研究市場における「ヒト・モノ・カネ・情報・サービス」の領域にアプローチし成長ポテンシャルを飛躍的に拡大。



現在の主戦市場

出所:総務省「科学技術研究調査(2024)」、経済産業省「企業活動基本調査(2023)」、社団法人研究産業協会「研究開発サービス業の生産性向上と競争力強化に関する調査(2009年3月)」等を元にした推計値

「AS ONE VISION-2035」実現に向けて



AI解説

AIナビゲーターが音声で本誌の見どころを3分弱にぎゅっと圧縮してお伝えしています。二次元コードを読み取ってお試しください。



目次

ビジョン P.01 - P.04

パーパス／経営理念／
社名の由来／長期ビジョン

メッセージ P.05 - P.19

CEO／COO／CIO／CFO／CDIO
各メッセージ

アズワンの今 P.20 - P.31

社会の中のアズワン／成長の軌跡／
ビジネスモデル／事業概況／部門別状況
財務ハイライト／非財務ハイライト

アズワンのこれから P.32 - P.55

価値創造プロセス／マテリアリティ／
資本／バリューチェーン／中期経営計画／
キャピタルアロケーション／リスクと機会／特集

サステナビリティ P.56 - P.86

サステナビリティに対する考え方／環境／
社会／ガバナンス／リスクマネジメント／
コンプライアンス／社会貢献

企業情報 P.87 - P.90

11ヵ年連結財務サマリー／
株式情報／会社情報

編集方針

アズワンレポートは、株主・投資家を始めとする様々なステークホルダーの皆様へ、当社グループの企業価値向上に向けた取り組みをお伝えすることを目的に発行しています。アズワンレポート2025では、新たに策定した長期ビジョンや新中期経営計画に対する各CxOのメッセージを収録しました。特集では、これからビジネスモデルを変革していくアズワンの現場の取り組みにスポットを当てました。

見通しについての特記事項

本レポートには、当社の将来についての計画・戦略・業績に関する予測と見通しが含まれています。実際の業績は、本レポートで述べられている見通しと異なる可能性があることをご理解くださいますようお願いいたします。

対象範囲・期間

対象期間：2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）
一部2025年度の報告も含まれます。
対象範囲：アズワングループ 一部アズワン単体の報告も含まれます。

参照ガイドライン

IFRS財団 国際統合報告フレームワーク
経済産業省 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0

メッセージ

「AS ONE VISION-2035」実現に向けて



- 06 CEOメッセージ
- 12 COOメッセージ
- 14 CIOメッセージ
- 16 CFOメッセージ
- 18 CDIOメッセージ



売上高1,000億円突破

当社は創業以来堅実に売上を積み上げ、2024年度初めて連結売上高1,000億円を突破しました。引き続き次のステージに向けて新たな挑戦を始めます。





CEO message

**誠実な挑戦を積み重ね、信頼に応え続けることで
持続的成長を実現してまいります。**

2024年度(2025年3月期)、当社の売上高は、eコマースの伸びが全社の成長を牽引したことで、1,000億円を突破し、15年の連続増収、14年の連続過去最高額を更新しました。また、営業利益及び当期純利益についても過去最高を更新する結果となっています。新たに中期経営計画「FY2025-27」をスタートし、業績のさらなる向上を目指して邁進していきます。

代表取締役社長CEO 井内 卓嗣

[価値創造の原点と存在意義]

社会の課題に寄り添い、 価値ある仕組みをともに創る

2024年度においては、医療機関の経営環境が厳しい中、メディカル部門の売上が前期比2.5%増にとどまったものの、ラボ・インダストリー部門の売上が同9.9%増。加えて、注力している専門領域であるサービス事業及び設備案件等も好調で、連結売上8.6%の伸長となりました。

15年にわたる連続増収を達成している背景として、当社が経営の根底において大切にしている価値創造と存在意義が挙げられます。具体的には、「ビジネスの価値」、「財務的な価値」、そして「評判の価値」という「3つのバリュー」であり、この3つを循環的に高めていくことで企業価値の持続的な向上を図っています。

前中計を振り返って、当社の存在意義について強く実感したのが、コロナ禍での気付きです。世の中では「不要不急の外出は控えるように」という言葉があふれ、人やものの動きが制約されました。しかし、「医療や研究は決して止めてはならない」の信念のもと、感染対策を徹底した上で商品やサービスの提供に尽力しました。その結果、お客様から信頼され、感謝の言葉もいただき、当社が社会から必要とされていると実感した次第です。「お客様のために何をすべきか」という認識を従業員一人ひとりが共有し、全社が一丸となって貢献を目指したことは、私にとって忘れがたい経験となっています。当社にはそうした得がたい仲間がいるからこそ、これからは社会の縁の下の力持ちと

して、ともに汗をかきながら社会をより良くしていきたいという気持ちが強いのです。

近年、若い世代を中心に名声やお金より、むしろ社会への貢献に価値を見出しているように感じます。特に研究の現場では、若い世代の研究者が探求心に基づいて膨大な試行錯誤を重ねており、同時にその成果に対してスピードと質の両方が求められています。そうした厳しい世界に対して、私自身も当社、いわば「天才を支える凡人」として、裏方の美学を大切にしながら、研究活動を支え続けていきたいと思っています。地道な研究開発にあって、その舞台裏でも名もなき多くの人々がプライドを持って支えている。そのような姿勢こそが、本当の意味での貢献であり、アズワンがこれからも追い求めるべき価値だと考えています。

もう一点、当社の存在意義について申しますと、「アズワン」という社名の由来です。「AS ONE」とは「一番」という意味ではなくて、「一丸となって取り組む」という意味合いを込めています。サプライヤーの皆様、販売店の皆様、そしてユーザーの皆様を巻き込んで、みんなで一緒に価値をつくっていく。そのような意味が込められた社名であり、私自身、この社名をとても気に入っています。P.01

社会や業界全体を見渡して面倒なことや困りごとは今なお多く存在します。ただ、そうした課題に対して「仕事だから」と割り切って、なんとなくやりきってしまう現実も多々あります。だからこそ、私は部分最適にとどまらず、全体最適の視点を常に意識し、解決しようと繰り返し伝えています。

[2024年度の振り返り]

全ての取り組みを有機的に繋ぎ、 次なる高みへ

2024年度を振り返ると、15年連続増収、14期連続過去最高額の更新という成果を高水準で達成できたのは、長年にわたって支えてくださったステークホルダーの皆様のおかげであり、心より感謝しております。感謝の気持ちを形にたく、株主の皆様には記念配当等、増配還元を実施しました。また、中計達成に尽力してくれた従業員に対しても、特別賞与やインセンティブという形で還元し、好環境に繋がっています。

持続的な成長を牽引している要因としては、商品データベースの進化をはじめ、バーチャル在庫 P.25 の構築、eコマースの強化 P.44、物流体制の整備 P.45、さらにはレンタルや校正サービスの拡充 P.46 といった取り組みが挙げられます。私自身としては、オセロや将棋のごとく、点が面になるよう、全てが一つのストーリーとして繋がっているという感覚を持っています。

特に、レンタルや校正といったサービスについて、以前から潜在的なニーズを感じていたのに対して、実際の手応えとして形になりつつあります。これに加え、「中之島クロスラボ」では、最先端の再生医療や、細胞培養分野においても研究施設の設計・施工事業による川上の領域の市場開拓段階から、川下の消耗品の提供に至るまで、ひと繋がりで支援する体制が整いつつあります。P.29

研究活動における「3つのない」を解消し 成果を加速していく

連結売上高1,000億円超という一つの大台に乗ったとはいえ、私の中では登山にたとえるならば、1,000メートル級の日帰り登山を成し得たにすぎません。

しかし、私たちが本当に目指すべきは、その先にある2,000メートル級、3,000メートル級の山です。そうした山に挑むには、当然ながら装備も心構えも、そして日々の鍛錬もまったく異なってきます。一步一步着実に

に登っていく中で、ようやくたどり着いた先に広がる壮大な景色、その感動を味わうことこそが挑戦の価値だと思っています。

私の信条としては、地道に着実にコツコツと登っていく山登り型の成長を大切にしています。そうした積み重ねの先にこそ、アズワンの次なる成長に繋がるターニングポイントが次々に見えてくると確信しています。

[中期経営計画「FY2025-27」に込めた思い]

課題解決の視点とハブとしての進化を軸に 成長の好循環を目指す

2025年度は、新たな中期経営計画「FY2025-27」（以下、新中計）がスタートしました。これまで取り組んできたことをしっかりと引き継ぎ、さらなる成長を目指していきます。**P.42**

継承すべきことの代表的なものが、研究における「3つのない」という課題の解消です。具体的には、「時間がない」「予算がない」「もったいない」といった声に対して、どうすればそれを解決し、研究者の成果を加速できるかという視点から、サービスを組み立てています。

たとえば、「予算がない」という課題に対しては、高価な機器の導入や運用負担を減らすような提案を、「時間がない」という声に対しては、研究者が雑務に追われることなく本業に集中できる環境づくりを支援する。そして「もったいない」という課題、つまり使われずに稼働率の低い機器が放置されるような状況に対しては、単なる物の販売ではなく、活用の最適化を通じて無駄をなくしていく。こうした困りごとを解消する視点には、ビジネスとしての大きなヒントや可能性が詰まっています。

今回、連結売上高1,000億円という大きな壁を越えたことで、当社に対する社会の期待が一段と

研究機器を取り巻く課題

研究機器のサプライチェーンにおける困りごと「3つのない」

研究者の困りごと

- ・最先端の機器を使いたい
- ・故障した機器を買い替えたい
- ・機器類の値上がりが研究予算を圧迫

- ・書類作成や事務手続に時間を取られ研究に専念できない
- ・発注しても納品までに時間がかかる
- ・発注業務や在庫管理が大変

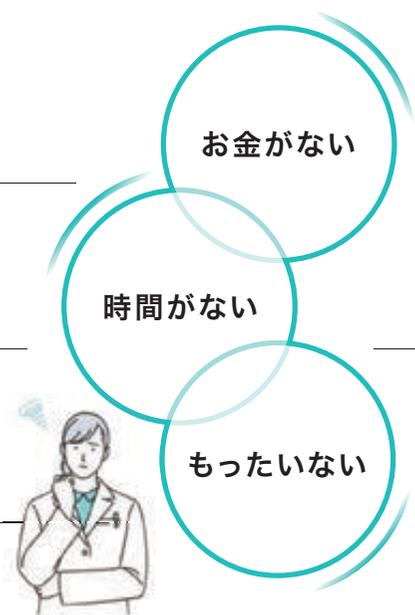
- ・使わなくなった機器が放置されている
- ・たまにしか使わない機器がある
- ・消耗品の在庫が場所を取っている
- ・単純な反復実験に時間を取られる

サプライチェーンの困りごと

- ・ユーザーニーズを調査したい
- ・製品データの整備ができない
- ・人手確保が難しい

- ・納期や見積を確認しても、すぐに分からない
- ・ユーザーへの納品・配達に業務時間を取られる

- ・アフターサービス部門の稼働率が低い
- ・需要予測が難しく、過剰な在庫を保有



高まっています。ビジョンの発信に伴い協業の話がどんどん舞い込んでいます。こうした流れは、今後の事業展開の中で経営者としてたいへん楽しみにしている部分です。

[CxO体制の構築]

経営における役割と責任を 明確にするとともに、熱意ある人材に 次代を見すえた挑戦を託す

新中計の策定に伴い、当社は2025年2月に各機能を統括する責任者の役職を示すCxO(Chief Officer)による組織運営を公表しました。この背景には、社内外に向けて管掌を分かりやすくするという思いがあります。特に海外の方々にとって、だれがどのようなミッションを担っているのかを明確に伝えるには、CxOという役職体系は有効です。**P.06-19**

また、CxOの役職を得た人が、自分の領域に対して責任を持ち、主体的に取り組む姿勢を明確にできるという点でも大きな意味があると考えます。昨今、ガバナンスを重視するあまり、「みんなで決めましょう」という方向に偏る傾向が見られます。それ自体は否定するものではありませんが、一方でその延長線上に責任感の希薄化、判断の主体が不明瞭になるという弊害が出ることを懸念しています。

何かを決断、実行する際にはまずは説明責任を果たしてもらおう。そして、社内の意見をきちんと受け止めた上で、それでも最終的に「やるべきだ」と判断するに当たり、その人の熱意を何よりも重視しています。

私にとっての組織づくりとは、最終的には人にかかっていると思っています。そして、その人が責任を持って自分のフィールドを疾走できるよう、必要な環境を整えていくことが、CEOである私の大事な役割の一つだと考えています。

[10年後を見すえた未来志向の共有]

日常の不便や業務の非効率を解消し 情報と仕組みで未来の課題に応える企業へ

新中計では、計画期間のあり方を見直しました。これまでも5カ年の計画を掲げてきたのに対して、環境変化が激しい時代においては5年先を描いて、その通りに事業を進めるというのは現実的ではないと判断しました。実現確度を重視し、期間を3年に縮めたのです。

一方で、長期ビジョンとして「AS ONE VISION-2035」(以下、長期ビジョン)を策定しました。**P.02** 10年後のありたい姿について、社内外と共有することに大きな意味があると考えます。私たち自身がどんな未来を目指しているのかを発信することで、「その姿に共感した」「一緒に取り組みたい」といった声が自然と集まり、協力の輪が広がっていく。そうした前向きな環境をつくっていくことが、次の成長の原動力になると信じています。

長期ビジョンで掲げている「見える・つながる・手に入る」という世界観については、前述のハブとしてのポジションの話に重なる部分があります。要するに、社会の様々な場面で、必要な情報や手段が分断されて

しまっているがゆえに、非効率な手続きや手間のかかる作業が日常的に発生しているという現実があります。そうした凸凹をなくしていこうというのが、私たちが目指す姿です。

中長期の視点において、私が今もっとも意識しているテーマのひとつが、インテリジェンス、すなわち情報収集力です。最近、グローバル企業のトップは、世界中の地政学リスクに強い関心を持っており、経営の意思決定に必要な情報収集にかなりの時間を割いています。私自身、この時代の経営において業界はもとより、国内外でのインテリジェンスが欠かせないと考えます。



「見える・つながる・手に入る」 イノベティブ・プラットフォームの実現を目指して

[認識している経営課題への対応]

事業領域を広げながら 売上高3,000億円に向けた道筋を 明確なものに

現在の経営課題として、「これからの時代における面倒なすき間をどう埋めていくか」という視点を重視しています。その具現化の一つとして、まず挙げられるのがeコマース領域です。ここは当社の成長を牽引する重要な原動力と捉えており、品揃え・検索性・システム連動を強化していく方針です。

また、サプライヤー在庫の「見える化」に関しては、すでに1,500億円を超える在庫情報を可視化するデータベースが構築されており、この蓄積こそがeコマースの利便性やスピード感をさらに高める布石になると考えています。P.45

一方で、取り扱う情報量が膨大になることに伴い、検索性の課題が生じています。今後、ユーザーが意図した情報を瞬時に取り出せるかどうか、eコマースの利便性を大きく左右します。この課題に対応するため、新しい検索エンジンの開発を進めており、すでに試験段階に入っています。早期に実装まで進め、検索体験そのものの質を向上させていきます。

併せて、2026年度中に「レンタル&校正センター」を新設します。前中計で機器のレンタルや精度管理

サービスのニーズの存在を強く感じていた領域であり、手応えを得られたことから、今回の設備投資に繋がっています。ここを拠点にして、より多様なニーズに応える体制を強化していく考えです。

物流に関しては、2024年に稼働を開始した「阪神DC」が本格的に機能しています。ユーザー直送を伴うネット通販においては、小口で多頻度、かつロングテールな出荷スタイルが増えており、それに適した出荷拠点として大きな効果を発揮しています。

■ データ活用によるプラットフォームの進化

サプライチェーン上及び研究現場で生まれる 膨大なデータをプラットフォームの価値向上に活用する好循環を実現



さらに、将来を見据えた種蒔きの取り組みとして、「中之島クロスラボ」を活用した情報発信を進めています。ここには1年間で1,000人近い来訪者を迎えました。製薬メーカーやゼネコン、デベロッパーの方々との接点生まれ、レンタルラボとしての注目や、ラボ施設づくりに関するコーディネート打診が寄せられるようになってきました。

新中計において、年率7~8%の成長であれば10年後に2,000億円の売上規模が視野に入ります。もっと

も、TAMを広げてさらに3,000億円へと伸ばす構想に対して、投資家の方から「その根拠が見えにくい」といったご指摘を受けることもあります。当社としては、その根拠をしっかりと見える化し、納得していただくことが重要と考えます。一例を挙げると、情報の川上に立つことで景色はガラッと変わる。例えば、研究所新設において様々なフィルターがかけられ、これまではわずかな受注に留まっていたが、今後、ラボ設計の段階からユーザーと接する機会が増すことで川上において全てをコーディネートできるといった具合です。

[持続可能な価値創造に向けた私の原点]

感謝の心と経世済民の志を持ち 胸を張って誇れる会社を目指す

当社におけるサステナビリティに関する取り組みについては、取締役会の監督のもと社内の専門部署がしっかりと体制を整えてくれており、環境や社会、ガバナンスへの対応について、現在の社会的要請に応える形で仕組みを構築しています。**P.57** そうした中で、私から個人的な話を交えてお伝えできればと思います。

私自身の原点は、子どもの頃に過ごした禅寺での体験にあります。住職様に名前を授けてもらったご縁から、夏休みや春休みにはお寺に寝泊まりし、本堂の雑巾がけや座禅などを日課としていました。朝早くの勤めが終わると、和尚さんや尼さんと一緒に河原で遊んだことを今でも鮮明に記憶しています。

その中で、今も心に残っている言葉が「足るを知る」です。日々、当たり前のように生活できていることに

気づき、感謝することで、気持ちが整い、貢献意欲が高まり、良い循環が生まれていく。そうした感覚が、私にとっての環境や社会への向き合い方の根底にあります。環境やガバナンス、コンプライアンスといったテーマも、私の中では「当たり前」の世界として、ごく自然に存在しているのです。

また、私は「経済」という言葉を、単に投資や利潤を中心とする意味合いだけでなく、「経世済民」、すなわち世の中を良くして人を救うという、本来の意義として捉えています。その上で、いつも口にしているのが「いい会社にしよう」という言葉です。大切な人に「この会社、絶対入りや!」と心の底から言える会社になりたいと思っています。

もちろん、現実には「いやいや、まだそこまでは…」と感じることが多々あるはずですが、だからこそ、課題や違和感を一つひとつテーブルの上に積み上げて、少しずつ凸凹を埋めていく。そして3年後、5年後に振り返ったときに、「うちの会社、ずいぶん良くなったな」と実感できるようにしたいと思っています。

[ステークホルダーの皆様へ]

安定した成長と着実な還元を通じて 信頼される企業であり続けるために

新中計の中では、株主の皆様への還元も重要なテーマと位置付けています。**P.48** 具体的には、3年間累計で総還元性向65~75%と高い還元を実施する方針です。2023年度、2024年度の配当性向は54.0%と、すでに50%以上という水準で推移しておりますが、累進配当



かつ増配を方針として含め、2025年度も引き続き15期連続増配を見込んでいます。また、自社株買いや自己株式の消却といった施策も継続的な実施を視野に入れることで、株主価値の向上に努めてまいります。

こうした株主還元は、先行きが不透明な経営環境の中でも、これまで築いてきた事業基盤や蓄積、安定した収益力があってこそ実現できるものです。今後も中長期的な視点で事業を運営し、継続的に成果を積み上げていく姿勢を大切にしていきます。

短期的な成長を期待する株主の方にとっては、当社の事業モデルはややもの足りなく映るかもしれません。しかし、長期的な視野で安定性や着実な成長を重視される方々にとって、アズワンは「安心して長くお付き合いできる会社」でありたいのです。

これからも、着実な成長と非連続的な成長を組み合わせるとともに、株主・投資家の皆様との信頼関係を深めていくことで、「応援していてよかった」と思っただけの企業であり続けたいと考えています。今後ともよろしくお願い申し上げます。

新中期経営計画のもと、 営業の質と仕組みをさらに進化させて、 目標の達成に向けて邁進していきます

常務取締役COO
山田 一人

COO message

[COOへの就任に際して]

各部門の連携で強力なシナジーを生む 営業体制を構築

この度、常務取締役COOに就任しました山田一人（やまだ・かずひと）です。従来、営業本部長として営業の業績に対する責任を負うとともに、中期経営計画推進室長として中期経営計画の策定推進に関与してきました。引き続き、全国の販売店様と連携し、研究・産業・医療分野へ必要な商品・サービスを提供する営業の役割を担いつつ、中期経営計画で策定した方針に基づき日々の業務執行を統括する役割を果たしてまいります。

当社の営業部門は、商品やサービスを通じて、研究者をはじめ、各産業や医療に従事する皆様が抱える課題を解決し、本来の重要な業務に専念していただけるような環境を実現するソリューションを提供する役割を担っています。

営業の組織はやや複雑な構成になっていて、営業

本部及び専門事業本部、eコマース本部という3つの本部に分かれて営業活動を展開しています。

その中で営業本部は、研究機関や医療機関に出入りされている販売店様、約4,000社の販売面におけるサポートとチャネルの管理を行う部署で近年注力するサービス部門も営業本部の管轄となっております。

eコマースの領域が伸長しているとはいえ、販売店とのネットワークを通じて顧客の課題に応えるライン営業の重要性は変わることがありません。その上で、当社のリソースであるeコマースやサービス、専門営業などをチームとして結合させて、強力なシナジーを生む営業体制を構築していく考えです。

[新中計における活動方針]

アズワンファンをさらに獲得するための 施策を展開

2025年度、新中期経営計画（以下、新中計）が

スタートしました。市場環境が激しく変化する中で、eコマースの推進を加速させ、より一層の既存事業の構造改革を進めていきます。それとともに、市場適応力に富んだ営業を展開していくことで、会社のさらなる成長を目指してまいります。

新中計では、主力の販売店を通じた営業に加えて、eコマース事業の強化とサービス部門の拡充を重点テーマとして位置付けています。

前中期経営計画においては、eコマースの売上は138億円から339億円まで伸長し、売上は約2.5倍に拡大し、年率20%という高い成長率で推移してきました。新中計においても3年後の2027年度には売上526億円、2025年度に対して55%アップの目標を掲げています。新たにeコマースで使用する検索エンジンをリニューアル中であり、キーワード検索機能をより強化していることから、商品点数の拡大との相乗効果が期待でき、新中計における成長のドライバーになると確信しています。

新中計における活動方針としては、「営業・業務の品質向上により、アズワンファンを獲得する」ことを掲げています。その中で、重点施策として、営業・業務対応品質のレベルアップ、既存ビジネスのeコマース化推進、収益性の高い商材の販促活動強化に取り組んでいます。さらに営業本部では、「営業×データ活用」による属人的な営業から組織的な営業への変革に取り組んでいます。

具体的には、得意先カルテ(CRM)及び活動報告アプリ(SFA)といったデジタルツールの導入により、営業活動の見える化と顧客の見える化を図り、売上や見積といったデータの分析により、顧客ニーズの深掘りや新たな提案の創出にも役立つと考えています。こうしたデジタルツールの活用やデータ分析は、営業がより付加価値の高い業務に集中できる環境を提供してくれます。将来的には、顧客の抱える事業課題に着目し、その事業課題の解決に貢献できることは何かという視点を持ち、販売店様との長期的な関係を構築できるような営業スタイルへの変革を目指します。

[新中計での新たな取り組み]

新たな価値創出と信頼構築で 市場をさらに開拓

新中計における研究・医療分野への新たな営業展開として注力していく点を二つほど挙げます。

一つ目は、大阪の未来医療拠点として整備された「中之島クロス」への参画によって、数多くの研究機関や医療機関、あるいは関連企業との連携や協業が進んでいます。たとえば、再生医療分野における機器や消耗品の開発、販売に注力しています。また、CPC(細胞培養

加工施設)などの設備に関して、専門性の高い案件も多数いただいております。今後、こうした分野に継続して注力していくことで、収益のさらなる拡大を図っていきます。

もう一つは、研究、医療、製造等の現場に共通する課題である人手不足問題への対応です。働き方改革や省力化、効率化に繋がるような商品、サービスの提案や販売に注力していく考えです。一例としては、医療機関と連携して、手術室内の人材不足解消及び業務効率向上を目的とした、手術の準備室から手術室への材料搬送ロボットの開発と実証実験のプロジェクトに参画しています。

近年、医療機関の人手不足や予算縮小を背景に、医療の省力化や効率化に繋がる商品に関して国の補助金の対象となることから、当社としても積極的に提案活動を展開していく考えです。また、当社が開発した中小病院向け在庫管理・発注管理を効率化するシステム「Mare's」も高い評価を得ており、さらなる提案推進を図っていきます。

さらに、サービス営業部の事業領域の拡大も新中計における新たな挑戦の一つです。目標として、新中計の期間中に売上50億円を掲げ、物販以外の領域の拡大の新たな成長エンジンと位置付けています。2025年5月には大阪市内に「新レンタル&校正センター」の建設を開始し、2027年1月から運用を開始する予定です。レンタルアイテムの在庫拡充、校正メニューの充実を図り、サービス部門の体制を整備、強化していきます。

レンタルや校正といった事業のほか、中古事業の拡大も想定しています。同事業はレンタルとのシナジーが期待でき、強化していくべき領域です。中古品については、買うというニーズだけでなく、売るという逆の

ニーズがあるにも拘わらず、研究機器の分野では普及していないのが実情です。また、レンタルとのシナジーでは、「いきなり中古品を買うのは不安なので、まずはレンタルで試したい」といったニーズに応えることができます。さらに、当社が中古品に校正証明や品質保証を付けて販売することで、レンタルから校正、リユースというビジネスを組み合わせ、新たな価値を提供できると考えています。

新中計では、eコマース及び品揃えのさらなる充実、専門製品、サービスの提供を通じて顧客価値の最大化を追求してまいります。

個人的な思いとしては、お客様で何か困りごとが生じた際、相談相手として真っ先にアズワンの営業担当を思い浮かべていただけるといった人間関係を築くことが何よりも大事なことだと考えます。これからも革新と創造により、持続的な成長を目指します。ステークホルダーの皆様には、引き続き当社へのご支援とご期待を賜りますようお願い申し上げます。



情報戦略と投資戦略を軸に、 時代の変化を成長力に変える 組織を目指します

常務取締役CIO
原 俊樹

CIO message

CIOが担う役割について

当社は、2025年2月に各機能を統括する責任者の役職を示すCxO(Chief Officer)による組織運営を公表しました。その中で私はCIO(Chief Information Officer)の役割を担うこととなりました。

当社において、CIOは情報戦略及び投資戦略の全体構想を担う一方、CDIO(Chief Digital Innovation Officer)は業務の現場に近い部門が戦略を実行していくのを管掌する立場にあります。この点、組織として見ると、サプライチェーン本部やeコマース本部、営業本部など現場に近い事業部門が、DX推進に向けた様々なアイデアを出し、構想を練っています。稼ぐ力を高めていくため、どのような投資を行うべきか、どのような戦略を構築すべきかを一番理解しているのは、実際にビジネスの最前線に立っている人たちです。一方、DX推進部は戦略を実行に移す部隊であり、事業本部と連携しながら、それぞれの構想を具現化していく役割を担っています。

こうした組織体制において、CIOは組織全体のバランスを見つ、経営的な視点での優先順位づけを行う役割を担います。たとえ有効な施策であっても、今取り組むべきかどうかという判断が必要になります。一方、DXを含めてそれぞれの戦略を実行に移していく過程で責任を持って形にしていくのがCDIOの役割であると考えます。

変化の時代に備え、 企業体質と投資のあり方を問い直す

CIOの立場から当社グループを取り巻く環境を申し上げますと、2020年代は100年後に振り返ったときに、歴史の転換点とされる大きな節目にあたることになると感じています。その最たる点は、30年あまり続いたグローバル化の時代が終わりを迎えるかもしれないということです。これまでの企業経営では経済合理性に基づいて判断すればよかったのに対して、経済合理性だけでは立ちゆかない時代が変わりつつあります。

そのような状況の中で、CIOとして気をつけるべきは、「これまでこうだったから、これからも同じように進めば大丈夫だろう」といった思い込みです。これまでのやり方や成功体験をそのまま延長線上に置いて考えるのは危険な時代です。

その点、当社はいかなる状況に直面しても安定的でぶれない利益体質を持つ会社であると自負しています。しかも、こうした体質は先行きが見通しにくい時代においてこそ、強みを発揮できるものだといえます。

企業としての強みは、IT投資においても明らかなです。経済産業省の「DXレポート」では、日本企業のIT予算の8割から9割が既存システムの維持や補修といった守りの用途に使われている実態を浮き彫りにしています。これに対して、当社のIT投資は6割がバリューアップ投資といわれる攻めの領域に振り向けられています。こうした前向きな投資が可能なのは、安定した利益体質に裏打ちされている

からです。当社は今後も利益体質を強化しながら、IT領域への投資を積極的に進めていくことで競争力をさらに高めていきます。

全員の知恵を結集し、次代の成長を見すえた業務改革に挑む

現在、当社は全社横断型の業務改革プロジェクトとして、「D3X_PT」という取り組みを進行中です。「D3X」とはデータ、ドリブン、デジタルという3つのDと、トランスフォーメーションを組み合わせた略称です。すなわち、情報戦略に基づく業務改革をCIOとして推進しています。

「D3X_PT」の目的は大きく分けて2点あります。一つは全社的な業務の効率化をさらに進めていくこと。もう一つは仕入先からアズワン、販売店、エンドユーザーまでをシームレスに繋ぐ仕組みづくりの構築です。

「D3X_PT」の推進に向けて肝心な点は、プロジェクトは事務局だけで取り組むのではなく、全員参加型で挑戦するという点です。その上で現場から上がってくる改善レベルの多数の声を吸い上げつつ、それらの取捨選択の判断を事務局が中心となって進めていきます。

もう一つ大事な点は、現場からの提案を聞きっぱなしにしないことです。社員がせっかく知恵を出したのに対して、その後のフィードバックがなければ不信感に繋がりがかねません。現場から上がってきた意見は全て可視化し、取り組みの成果を社員に還元することが重要です。

また、業務改革の取り組みは、業績が順調に推移しているタイミングでこそ進めるべきです。業績が

好調な局面だからこそ、社員には「この業務は本当に必要か？」という視点で、業務改革に提案してもらいたいのです。井内CEOからは「業務量を2割程度削減できないか」と指示されています。この点、業務量を可視化しつつ、改革の成果をしっかりと示していくことで、従業員が「取り組んでよかった」と実感できる活動にしていきます。

[投資委員会委員長として]

戦略的投資に向けた意思決定の迅速化

当社では、2024年4月に投資委員会を設置しました。今後、成長戦略においては、社内の既存資源によるオーガニックな成長に加えて、他社との提携やM&Aといったインオーガニックな成長に積極的に取り組んでいきます。

従来、投資戦略においては、どのような基準や尺度で検討すべきかといったポリシーが必ずしも明確ではありませんでした。そこで、投資案件について、投資委員会を通じて取締役会に付議する前段階で議論を尽くすこととしました。これによって、議論の質が高まるだけでなく、取締役会での議論がより整理され、最終的には意思決定のスピードアップにも繋がることを企図しています。

各投資案件の評価にあたっては、8つの観点から検討を行っています。具体的には、事業戦略との整合性、社会的責任を果たしているかどうか、投資スキームに無理がないか、事業計画の実現可能性、当社にとってのリスク、シナジーの有無、投資の採算性、イグジットの見通しという8点です。これらの観点ごとに委員による5段階評価を行い、一定の基準を満たした

場合に、投資委員会として案件を上程するという運営方針です。委員はCEO及びCFO、CIOの3名で、案件に応じて関係する事業本部長が陪席し、その意見を踏まえて議論を進めています。

当社は、将来に向けたビジョンを明確に描いています。その実現に向けて、足りないピースに対する認識も明確です。今後、アズワンとしてのビッグピクチャーを描いていきます。その上で当社にとって必要な企業を自ら選定し、いわゆるM&Aのロングリストとしてリストアップしていきます。その上で、証券会社や銀行などの外部パートナーと連携し、候補先にアプローチをかけていく戦略的なM&Aが望ましいと考えます。

そして、ビッグピクチャーを社員が共有し、不足しているピースをどう埋めていくかについて共通の理解を持ち、具体的なアクションに落とし込んでいくことで、結果として売上高3,000億円の達成に繋がっていくものと考えます。



企業価値の向上に向けて、 スピード感と柔軟性をもって 財務戦略に取り組んでまいります



取締役CFO
西川 圭介

CFO message

[2024年度の振り返り]

経営効率の向上を追求した結果、 営業利益の最高更新を達成

2000年に入社して以来、マーケティング本部長やコーポレート本部長など主に経営戦略の策定業務に従事してきました。今後、事業のさらなる成長と収益性の向上に対して、CFOとして常にスピード感をもって対処してまいります。

2024年度(2025年3月期)につきましては、売上高及び営業利益、経常利益、当期純利益の全てにおいて過去最高を更新し、15期連続の増収を達成しました。とりわけ営業利益の最高更新は、当社の成長の安定性と経営効率の高さを示すものと捉えています。営業利益の積み上げに加えて株主還元の取り組みも継続した結果、ROEは12.6%まで改善し、資本効率の面でも手応えを得ることができました。

営業利益率については、さらなる向上が注力すべ

き課題と認識しております。この点、製品ミックスにおいて、粗利率が比較的高いプライベートブランド(PB)商品と、粗利率が相対的に低いナショナルブランド(NB)商品とのバランスが重要なポイントとなります。当社では積極的に品揃えの拡充を進めているものの、品揃えの急拡大に伴いNB商品の方が売上の伸びが大きく、結果としてPB商品の売上構成比が下がりやすい傾向にあります。PB商品の売上高自体は堅調に推移しているのに対して、今後はPB商品の開発スピードを一層高めることが、粗利率の安定化と収益性の向上に向けた重要な課題と捉えています。

[資本政策と株主還元の考え方]

ROE向上と資本コストを見すえた 戦略的な株主還元、資本政策の実行

資本コストを意識した経営という点では、ROEの向上に対してまずは営業利益の継続的な拡大が不可

欠であり、さらに株主還元を通じて自己資本の過度な積み上げを抑えることも重要と認識しています。当社では、売上高及び営業利益の目標を達成した際に従業員ヘインセンティブが支給される仕組みを導入しており、従業員一人ひとりが営業利益の達成を強く意識して日々の業務に取り組んでいます。このような制度により、利益に対する規律や意識が組織全体に浸透していると感じています。

また、資本コストは、現金利情勢下では、CAPMベースで6~7%程度と認識しており、投資家様によっては、益利回りに期待成長率を加えた11%程度というご指摘もいただいております。資本コストの観点からは、コストの高い株主資本の過剰な積み上がりには留意しつつ、今後のM&Aや成長投資においては借入金などの外部資金の活用も視野に入れ、レバレッジを効かせた資本効率の高い経営を目指してまいります。

[中期経営計画における財務戦略]

成長領域への投資とリスク対応を 両立する戦略的財務運営の追求

まず2025年度における財務面のリスクとしては、インフレによる商品原価の上昇が挙げられますが、当社では調達コストの変動に対して柔軟な価格改定を実施することで、大きな影響を回避しています。また、輸出よりも輸入の比重が高いため、円安は利益を圧迫する要因となりますが、今後1年間で急激に円安が進行するリスクは限定的と見ています。

人件費については、優秀な人材の確保を目的として4~6%程度の増加を見込んでいますが、AIの活用や業務のデジタル化を進めることで、生産性向上を図り、売上高人件費率の上昇を抑えています。物流費についても、物流経路の最適化や自社配送便の有効活用をはじめ、引き続き創意工夫を重ねてまいります。

中でも注力しているのが、サプライチェーン全体の在庫の「見える化」です。従来、サプライヤー在庫の可視化により当社の在庫に依存せず納期対応を可能にする仕組みを整えてきましたが、今後はこれをさらに拡張し、配送距離の短縮や納期管理の高度化、そして物流コストの最小化に繋がる仕組みづくりを推進してまいります。

そして、新中期経営計画においては、2027年度までの3年間で、売上高は年平均7.8%増、営業利益は同8.5%増の成長を見込んでいます。この計画では「レンタル&校正センター」の機能拡充や物流効率化のための設備投資を織り込んでおり、これらの取り組みを通じて営業利益の過去最高を毎年更新していくことを目標としています。

一方、効率化の観点では、販売管理費の見直し余地

があると捉えており、収益性の向上を支える重要な施策として取り組んでまいります。併せて、自己資本を過度に積み上げることなく、ROE13%以上の目標達成に向けてバランスのとれた資本運営を進めていきます。

[財務面の長期的な展望]

ROE17%の実現を見据えた 成長・還元・資本戦略の設計

当社では、将来的に売上高2,000億円~3,000億円規模のトップラインと、ROE17%という資本効率目標を設定しています。私としては、まずこの3年間の株主還元を総還元性向60~75%の範囲で行うという方針をセットしており、そこにROE17%という目標、さらに利益成長率という3つの要素が組み合わさることで、最終的な資本効率の達成に向けたパラメーターが定まると考えます。

利益成長を加速させつつ、資金の調達と配分のバランスの中で株主還元を組み合わせることで自己資本の積み上がりを抑制し、資本効率を向上させてまいります。

なお、当社はこれまでも年間9%前後の利益成長を続けてきた実績があり、今後についても現行の還元方針と組み合わせれば、10年後にROE17%を実現するのは十分に現実的だと考えます。

[2025年度における財務面での構え]

環境変化に柔軟に備えつつ、 非連続な成長にも挑む財務姿勢

外部環境の変化は年々その振れ幅が大きくなっており、それらを適切に見極め、柔軟に対応する姿勢がより重要になってきています。当社は輸出よりも輸入が多い

ため、円安は利益を圧迫する要因となりますが、これまでも柔軟な価格改定の実施により収益への影響を最小限に抑えてまいりました。今後も同様の対応を基本とし、機動的な価格戦略を維持してまいります。

また、人件費や物流費の増加については、これまで売上高の成長によって吸収してきましたが、今後も上昇傾向が続くと見込まれるため、必要に応じて価格転嫁も視野に入れて検討してまいります。外部環境の変動に過度に振り回されることなく、事業の持続的な成長と安定的な利益創出を目指してまいります。

今回の新中期経営計画では、2028年3月期までの3年間の計画に加え、当社が描く10年後の「ありたい姿」も合わせてお示ししました。これは、当社の成長余地に対する認識をステークホルダーの皆様と共有し、これまでの安定成長に加えて、非連続な成長の可能性にも積極的に挑戦していくという意思表示です。

財務面においても、株主・投資家の皆様のご期待に応えるべく、収益性・効率性・資本政策のいずれにおいても戦略的に取り組みを進めてまいります。引き続き、皆様のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



DXを業務の現場に根づかせつつ、 働く人が価値を生み出す企業を 目指していきます

DX推進本部長 CDIO
福田 智宏

CDIO message

[CDIOの使命]

現場改革からAI活用まで、 DXを企業の成長基盤に

当社がCxO(Chief Officer)体制を導入したのに伴い、CDIO(Chief Digital Innovation Officer)に就任しました福田智宏(ふくだ・ともひろ)です。CDIOであるとともに、DX推進本部長としてデジタル戦略の立案と実行をはじめ、イノベーションの推進、デジタル文化の醸成に積極的に取り組んでまいります。

当社の原俊樹が務めるCIO(Chief Information Officer)が、情報=Informationの側面を重視し、経営視点からITを統括する立場であるのに対して、CDIOはデジタルでイノベーションを起こすことが主なミッションです。CIOの設計した大枠の中で、CDIOとして変革の土壌づくりと実装を担っていきます。

私は、システムインテグレーション企業にてシステムエンジニアやプロジェクトマネージャーとして、主に流通

系企業のERPシステムの受託開発に従事してきました。アズワンには2013年に入社し、IT推進本部にてシステムの導入や強化に加えて、働き方改革の一環として、社内業務のペーパーレス化やRPA(ソフトウェアロボット)、AIによる自動化、ビジネスチャット導入などに取り組んできました。今後、デジタル・エンタープライズへの進化に向けて、アズワンでしかできないDXの推進をさらに加速させていく考えです。

現在、DX推進本部では、最重要ミッションとして「システムの整備強化と安定稼働」に取り組むとともに、「デジタル技術を活用した業務改革」も推進しています。前者については、新たに開発した商品検索エンジン「AXEL2.0」の早期稼働を筆頭に、システムの稼働監視の強化、セキュリティゼロトラスト対策に取り組んでいます。また、後者については、デジタルインフラ整備による場所と時間、手間からの解放をテーマに業務改革を進めているところです。

これまでのデジタル環境整備の取り組みでは、シンクライアントの導入による場所と時間からの解放を

はじめ、ペーパーレス化による場所からの解放、ビジネスチャットの導入によるコミュニケーション品質の向上、Web会議の導入による場所と時間からの解放、RPA導入・BI導入による単純業務(手間作業)からの解放などで成果を着実に上げてきました。

これに対して、2025年度はAIの業務活用にも挑んでいく考えです。AI環境整備と利用促進を図りつつ、効率化による時間創出、さらには知的業務に専念できる業務改革を進めていきます。

この点、「AXEL2.0」では、AIの組み込みを含めて、重要な開発案件となっています。1,200万点を超える商品点数からお客様が欲しい一点を容易に探し出せることを意図した画期的なシステムです。「AXEL1.0」では入力した文字に一致するものを表示したのに対して、「AXEL2.0」ではお客様が求める商品を推測しながら表示できるものとなっています。これは当社の売上成長を支える生命線であり、eコマース本部と組んで実用化に注力しているところです。

[DX推進本部の課題と取り組み]

■ 全社に根づくDXを通じて、 ■ 先進技術を「風景」に

現状、CDIOとして重視している課題は「守り」と「攻め」の2つです。

まず「守り」について。システムの安定稼働は最重要であり、特に「ゼロトラスト」(何も信頼しない前提)によるセキュリティ強化が重要な課題です。これまで当社は、適切な投資のもと、時代に応じた堅固な防御体制を構築してきました。しかし、攻撃者側の技術進歩は著しく、セキュリティ対策に終わりはありません。今後も防御システムの継続的なアップデートに努めるとともに、その過程を通じてセキュリティ人材の育成にも注力していきます。システムの安定稼働を担保した上で、次に「攻め」に取り組みます。

「攻め」では、先進的なIT技術を業務現場が使いこなせる環境の整備を重視しています。先進技術は一般の人々にとって扱いづらいものですが、DX推進本部がそれを咀嚼し、業務の中で「風景」として自然に溶け込むようにすることを目標としています。現場の人々が意識することなく、日常業務の中で先進技術を活用できる状態を実現すること。それが私たちの目指す姿です。例えば、2018年当時先進的技術であったRPA導入において、今では「手間のかかる作業はロボットに任せればよい」という意識が現場に浸透し、RPAは特別なものではなく業務の「風景」、すなわち身近な存在となっています。今後はさらに、現在注目を集める生成AIを業務の中に自然に溶け込ませ、「風景」化を進めていきます。加えて、この先進技術の「風景」化には、デジタルに興味を持つ多くの社員にも積極的

に参画してもらい、この取り組みを通じてデジタル人材の育成を図ってまいります。

こうした課題に取り組む上で、組織と人の「Update力(変化対応力)」を高めることが重要だと考えています。2025年度はこの「Update力」を意識した活動に注力します。新しい技術に興味を持ち、試し、使い物になるかどうかを見極める。この過程では失敗もあるかもしれませんが、失敗から学ぶことで「Update力」は強化されます。変化に柔軟に適応し、進化し続ける組織と人材をつくるのが、今後の当社の競争力の源泉になると考えています。

[今後の抱負]

■ AIとアナログの融合で、 ■ アズワンにしかできないDXへ

私は会社全体でデジタルという道具、ツールを使ってお客様のビジネスに貢献していきたいと考えています。研究者をはじめ、病院、工場などの現場の皆様にもメリットのある価値を提供していく。その源泉がITだと考えます。こうした価値の創出に向けた仕組みを確立できれば、アズワンの未来はおのずと見えてくると思っています。

もっとも、ITだけで競争優位を目指すのでは競合に追いつかれかねません。デジタルの要素に加えて、アナログ、もしくは人間力を盛り込むことが重要かと思っています。この点、CEOの井内は「デジタルとアナログの融合」という表現をよく用いていますし、CIOの原も常々「人間力」の重要性を説いています。

現時点で先進技術であるAIはいずれコモディティ化して、だれでも使えるようになります。これに対して、現場レベルでAIを駆使する中で、アズワンならではの

バリューが生まれていくはず。そうして得た知識やナレッジを人間に蓄積させていく。その上で、次の差別化を図っていきたいと考えています。

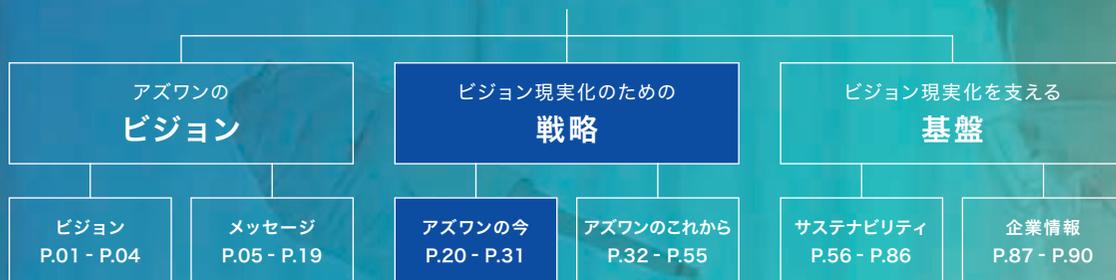
たとえば、研究者の方々は商品そのものを欲しがっているとは限りません。「こういう研究がしたい」という目的があって、その成果を通じて社会に貢献しようとしています。そうであれば、「何を使っているのか」「どんな条件でやっているのか」まで含めて、研究者の方々にサポートできないかと考えています。

私の理想を言えば、お客様がご自身の夢を入力すると、自動的に設計図ができて、しかも「この夢を実現するにはこの道具が必要です」と提案できるような世界です。いわば、「商品を売る」のではなく、「研究で成果を上げたい」「医療で患者さんのために尽くしたい」という人の夢をかなえるために必要なものを提示できる存在になる。それが、私が目指すアズワンにしかできないDXだと思っています。



アズワンの今

「AS ONE VISION-2035」実現に向けて



- 21 社会の中のアズワン
- 23 成長の軌跡
- 25 ビジネスモデル
- 27 事業概況
- 28 部門別状況
- 30 財務ハイライト
- 31 非財務ハイライト



新CM

レオナルド・ダ・ヴィンチが登場し、アズワンから届いたツールで巨大な飛行船を完成させる、スケールの大きなCMです。時代が移り変わっても、ひとつのツールで世界は変わる…そんな想いをこめて製作しています。

新CM動画はこちら ▶



社会の中のアズワン

研究・産業・医療の現場のハブとなり
人・モノ・情報・サービスを繋ぎ社会の発展を
支えています。

社会の未来を担う研究・開発の現場、日々社会に供給される生産の現場、疾病やケガの際の医療の現場或いは介護・療養の現場等では様々なソリューションが必要です。当社は、こうした現場のお困りごとが早期に解決できるよう、圧倒的なラインナップのもと、人・モノ・情報・サービスを、サプライヤーと現場のハブとなり効率的に供給しています。

サプライヤー網

4,400社

品揃え・サービス

12,400,000点

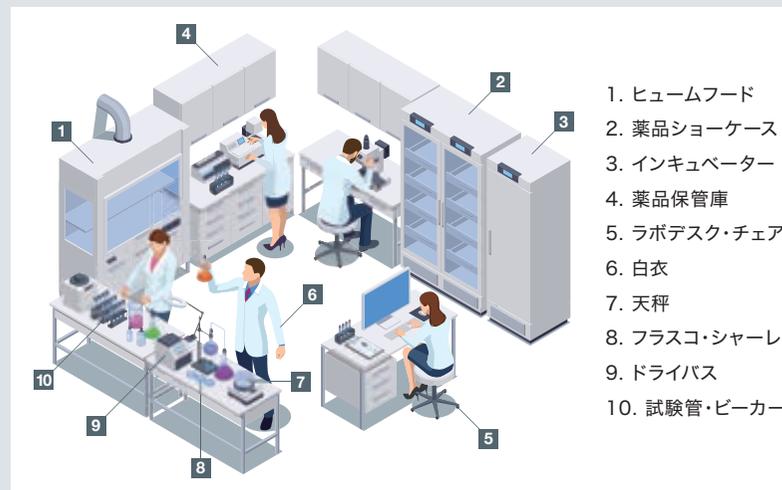
販売店網

13,000拠点

社会のシーン

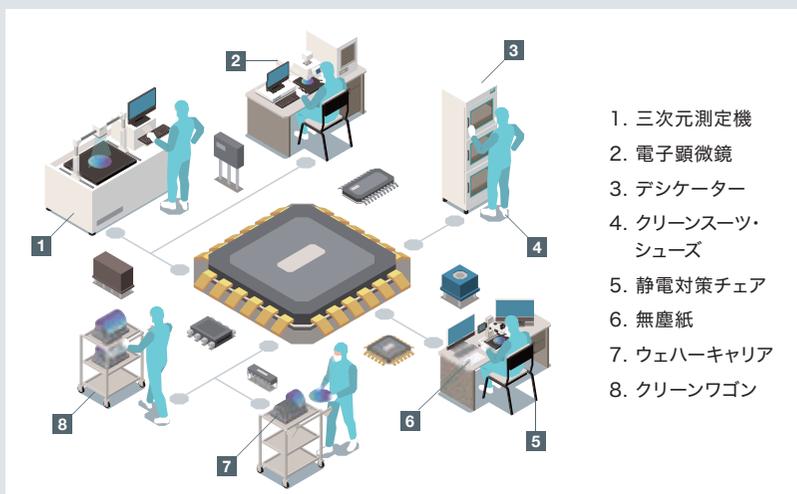
研究・産業・医療の現場

実験室



大学の理科系の研究室だけに留まらず、一般企業や政府機関の多様な研究や開発、品質検査の現場に対する広範な製品供給を行っています。最近では、初等・中等・高等教育の場で使う理科教材の提供も開始し、幅広い世代の研究現場を支援しています。

半導体工場



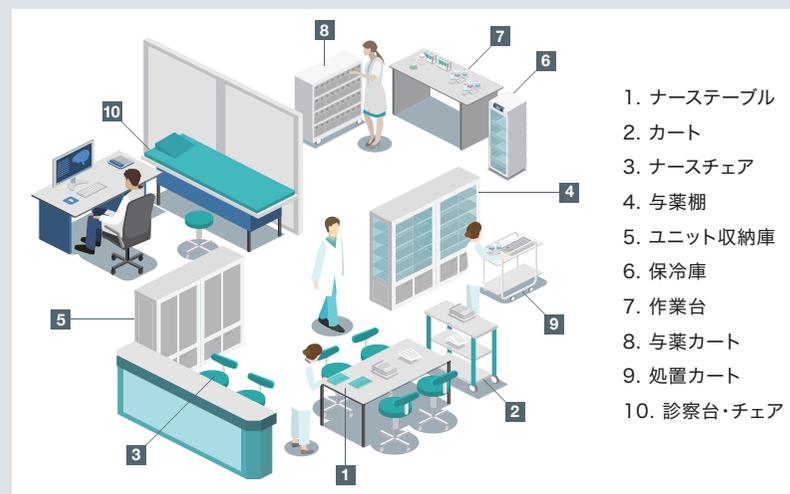
1. 三次元測定機
2. 電子顕微鏡
3. デシケータ
4. クリーンスーツ・シューズ
5. 静電対策チェア
6. 無塵紙
7. ウェハキャリア
8. クリーンワゴン



当社施設の和歌山CICにてクリーンルーム用商品を超純水で精密洗浄している様子

高い精度が求められる半導体の生産や研究・開発部門だけでなく、一般企業の技術部門や品質検査部門など、厳密な結果や品質が求められる様々な業務を支援する商品を提供することで産業界のあらゆる現場を広範に支援し、その効率化や品質向上に貢献しています。

病院 スタッフステーション



1. ナーステーブル
2. カート
3. ナースチェア
4. 与薬棚
5. ユニット収納庫
6. 保冷库
7. 作業台
8. 与薬カート
9. 処置カート
10. 診察台・チェア



CPC
(細胞培養加工施設
Cell Processing
Center)の例

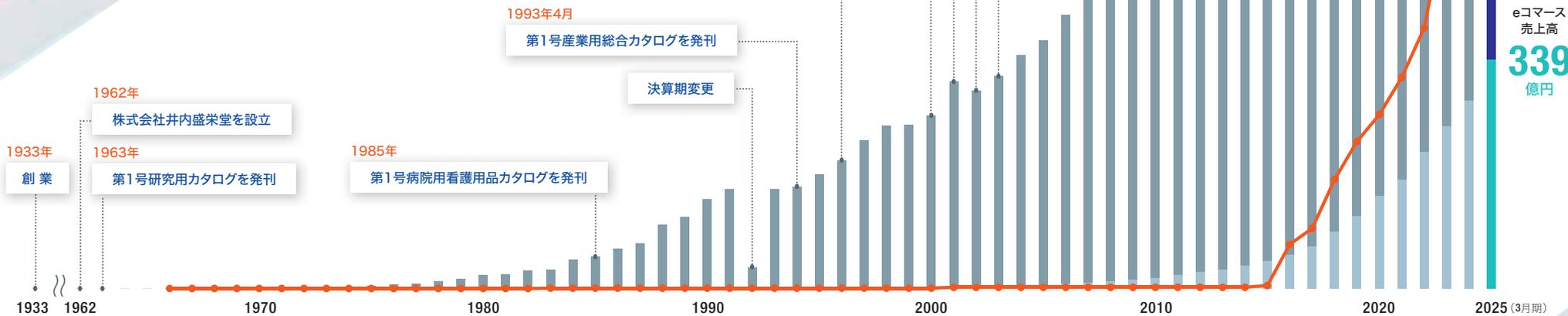
病理検査室での実験や検査に用いる器具から、病棟や処置室、スタッフステーション、さらにはクリニックや介護施設等、医療機関のあらゆるニーズに対応する幅広い商品を提供することで医療現場の作業性や快適性の向上をサポートしています。また、近年では再生医療の一環としての細胞培養加工施設的设计・施工・立ち上げ支援等も行っています。

成長の軌跡

アズワンは1933年に医療向けのガラス製品を扱う卸業として大阪天満に創業。以来90余年にわたり社会のニーズとともに事業領域を拡大し、グローバルに事業を展開してきました。これからも人・モノ・サービス・情報を繋ぐプラットフォームとして研究・産業・医療の現場を支えていきます。

1982年 新市場進出で築いた成長の礎

日本で半導体産業が注目され始めた1980年代、当社は新市場への進出を模索し、1982年に米国製クリーンルーム専用手袋の総販売権を取得しました。その後、パウダーフリー静電防止型手袋を発売し、クリーンルーム用品を載せた半導体業界向けカタログを発売。これにより、半導体業界での成功を収めるとともに、インダストリー分野への進出の基盤を築きました。



※2000年3月期より連結で記載しています。

1933



初代社長 井内盛一、大阪ガラス発祥の地に「井内盛栄堂商舗」を創業。

1962



科学機器事業への第一歩、「株式会社井内盛栄堂」を設立。

1963



理化学分野におけるプラスチック素材の将来性と営業におけるカタログの重要性に着眼して「第1号研究用カタログ」を発刊。

1972



研究用カタログ第6号「プラスチック総合機器カタログNo.21」を発刊。この号からカタログの有償化を実施。

1976

当時の大ヒット商品



金属・紙製品、汎用機械などプラスチック製品の枠を超えてさらに領域を広げていく第一歩となった「第8号研究用カタログ」を発刊。

1985



次なる柱となる「第1号病院用看護用品カタログ」を発刊し、病院・介護分野に本格的に進出。

1990



当時としては先進的な全社オンラインシステムを導入し、受発注、入在庫、在庫管理システムの統合を実現。

2002



集中購買システムoceanを大手研究機関向けにシステム供与開始。

2007



初の本格的な海外営業拠点「亞速旺(上海)商贸有限公司」(100%出資)を中国上海に設立。

2015



2020年3月期の売上高700億円を目指し、中期経営計画「PROJECT NANA」始動。

2020



2025年3月期の売上高1,000億円を目指し、中期経営計画「PROJECT ONE」始動。物流拠点「Smart DC」稼働。

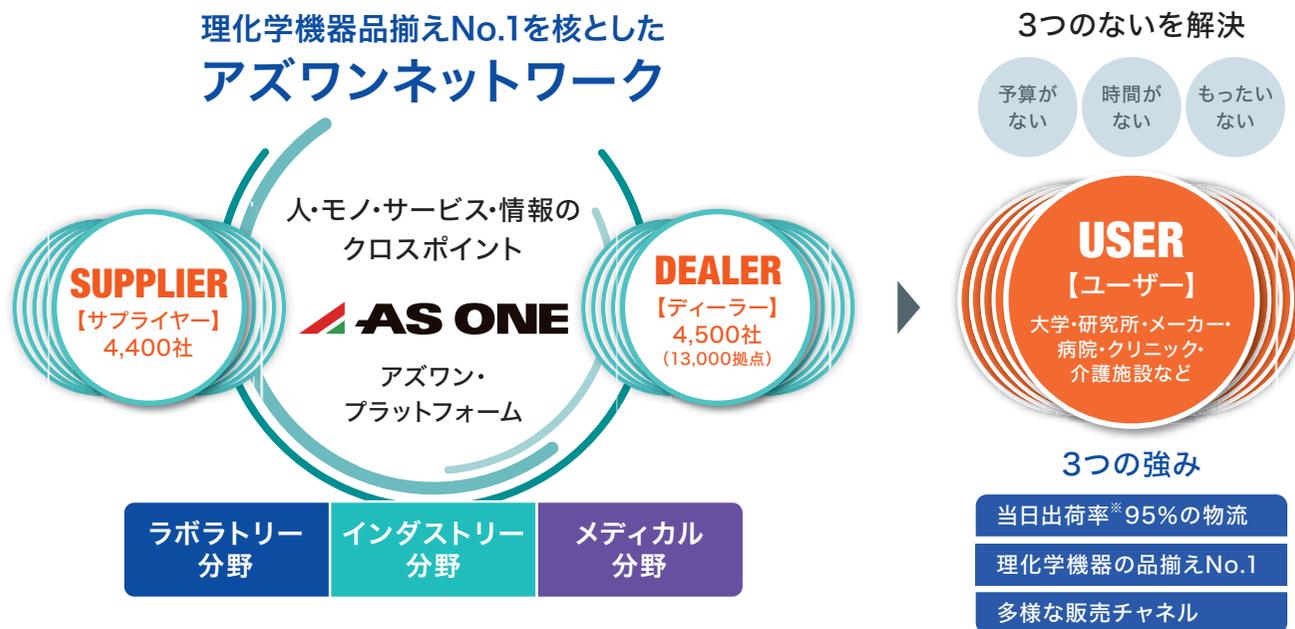
2023



売上高1,000億円の先を見越して、新物流拠点「阪神DC」を開設。

ビジネスモデル

研究者の“3つのない”を解決し、成果を加速させるアズワンのビジネスモデル
 ～「見える・つながる・手に入る」イノベティブ・プラットフォームへ～



当社は、カタログやECを使いながらも、販売店様を介してエンドユーザーに販売する卸売形態のビジネスを展開しております。当社は、国内外4,400社超のサプライヤー網を構築し、販売店様単独では調達困難な幅広い商品情報を提供しつつ、直ぐに供給できる体制を整えることで、販売店様の倉庫代わりの役割を果たしております。販売店様は、日々様々なユーザー様の課題の相談を受け、課題解決を支援することでユーザーグリップを強めています。調達とユーザーグリップを相互連携で担うことで、当社は少人数で運営し、効率的に全国のユーザー様との関係性を維持・深化させております。また、テクノロジーの進化と、全ての情報が交錯するハブポジションのプレゼンスの高まりが、ユーザーも含めたサプライチェーン全体の効率化を図るのに不可欠な「イノベティブ・プラットフォーム」へのビジネスモデルの変革を後押ししています。

革新と創造で連続的に進化

3つの強み

物流

必要な時に、必要なものを、必要なだけ。多品種でありながら少量の取り扱いの専門商材を当日出荷するクイックデリバリー体制。

カタログ掲載品の 当日出荷率 [※]	バーチャル在庫の 3日以内の出荷率
約 95%	約 89%

※ 当日の注文行数に対する、欠品せずに当日に出荷できた行数

商品・サービス

理化学業界において、**1,240万点**の品揃えは同業者より圧倒的に突き抜けた存在。**アズワン在庫の15倍の1,550億円分のサプライヤー在庫(バーチャル在庫)も開示**。研究開発は産業の縮図。研究室では少量だがあらゆるモノが必要。実験機器の校正やメンテナンス、レンタルや実験の請負などモノを買わずに利用するシェアリングサービスも提供。

多様な販売チャネル

カタログと販売店を通じたリアルアプローチや、バーチャルアプローチとして大手顧客向け集中購買システムocean、中堅顧客向け販売店ECの裏方となる支援型システムWave、小規模顧客向けWebショップAXEL、販売店網の外側にいる一般顧客へリーチするネット通販事業者連携等であまねくカバー。

■ カタログ

当社は1963年に第1号カタログを発刊して以来、カタログを通じて必要なものを直ぐに届けられる仕組みを磨いてきました。当社の研究用総合カタログは、一例として「攪拌」アイテムだけでも91頁以上にわたって商品を紹介しており、同業他社を大きく凌ぐ商品網羅性が強みです。1冊のカタログで様々なシーンに最適な器具を簡単に探すことができ、特に研究・開発の現場においては「必要不可欠な資料」として重宝されております。紙のカタログがもつ一覧性や利便性には、「実験の組み立てのインスピレーションが湧きやすい」などの声もあり、根強い支持があります。



研究用総合機器 カタログ

全2,640ページ
約73,244アイテム掲載の
ラボ用総合カタログ
研究室の必需品をトータルに
サポートし圧倒的な普及率を
誇る研究室の定番カタログ

1963年の第1号以来
現在第34号目



サンクアスト 産業用研究機器 カタログ

生産現場向けの総合カタログ
研究室で培った商品ライン
ナップを生産や品質管理、
開発の現場に紹介

1993年の第1号以来
現在第18号目

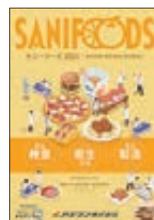


ナビス 看護・医療用品 総合カタログ

医療現場の備品・消耗品等
の必需品を約35,000アイ
テムラインナップ

1985年の第1号以来
現在第21号目

2025年10月
新刊発刊予定



SANIFOODS 衛生管理・食品 検査用カタログ



災害対策 カタログ



ナビ助 介護・医療用品 総合カタログ



研究設備 カタログ



ASPURE クリーン環境 カタログ



亚速旺 研究・ 工厂用耗材儀器目録 (中国語)

■ EC

効率よく品揃えを拡大し、カタログに掲載するという当社の仕組みは、インターネットの普及により伸展したeコマースにも活かすことができました。網羅性を高めていくうちに、2025年3月現在では4,400社超のサプライヤー様の商材1,240万点をWebサイトでご紹介しています。これらを、一般消費財ではない、企業購買という視点でユーザー側から求められる機能を搭載した仕組みが、当社のECシステム「ocean」「Wave」「AXEL」です。日本の研究領域において、「高度な品揃え×EC」の仕組みは当社以外に考えにくく、独自の土俵を築いております。

大規模顧客向け
ocean
間接資材調達をシンプルに
集中購買システム
【オーシャン】

広範な商品ラインナップで 間接資材調達をシンプルに

研究・産業・医療に必要な商材を一括で電子
購買できるユーザー様向け購買システム
です。購買プロセスを見える化し、煩雑な間接
資材購買の効率化を図ることができます。

中規模顧客向け
Wave
販売店様支援型
ECシステム
【ウェーブ】

販売店様とユーザー様のお取引を 支援するECプラットフォーム

デフォルトで、アズワンの1,240万点に及ぶ
商材が掲載されているECシステム。販売店
様が自社のECとして利用し、独自商材も
掲載可能。販売店様とユーザー様のお取引
全てのEC化が可能です。

小規模顧客向け
AXEL
Webショップ
【アクセル】

どなたでも閲覧可能な オープンなWebショップ

アズワンの1,240万点に及ぶ商材を業界を
問わず広く販売するWebショップです。

事業概況

2025年3月期の概要

品揃えの拡大とeコマースの推進の施策が奏功し、売上高は15年連続増収となり、売上高利益共過去最高を更新しました。品揃えは前期比180万点増の1,240万点に達し、eコマースは339億円と前期比21.9%増となりました。

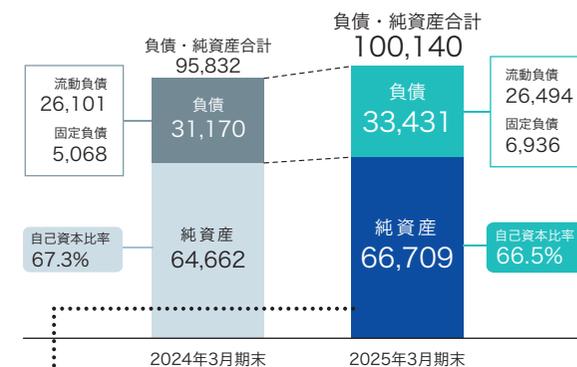
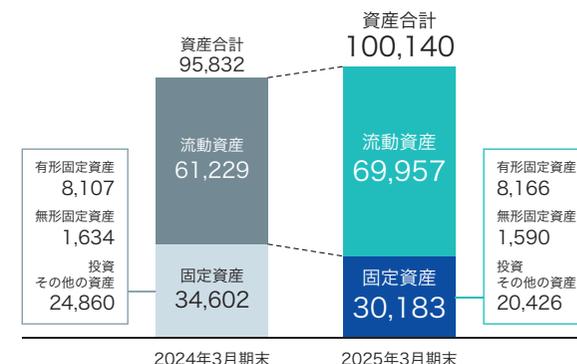
連結損益計算書の概要 (単位:百万円)



営業利益増減の要因分析

増減要因		利益影響額(億円)
売上 総利益	販売増	+25 8.6%増収
	製品ミックスの変化	-3 NB製品品揃え強化によりPB品売上構成比率微減
	オリジナル品利益率低下	-3 円安進行に伴い輸入品に影響
	高額受注増加	-1 高額一括受注は、額は大きいが高率は一般受注より低め
	Web単独品の採算改善	+2 頻度の低い製品価格の適正化
販管費	運賃・倉庫作業料の増加	-4 売上増に伴う数量増
	人件費(退職給付関連除く)の増加	-5 期中平均人員28人増。インフレに対応した賃上げ実施
	退職給付関連の減少	+2 金利上昇に伴う年金資産の予定利回りの改定
	不動産賃借料の減少	+3 一時的減少2億円。阪神DC稼働に伴う外部倉庫返却1億円
	その他販管費増	-4 前々期新子会社3か月分、支払手数料、システム保守料他全般
増益要因ー減益要因 (影響額計)	減益要因 -20	+32 増益要因
		+12 2年前の阪神DCの開設コストを吸収し、過去最高

連結貸借対照表の概要 (単位:百万円)



POINT! 14期連続増配を継続、ROE12.6%へ

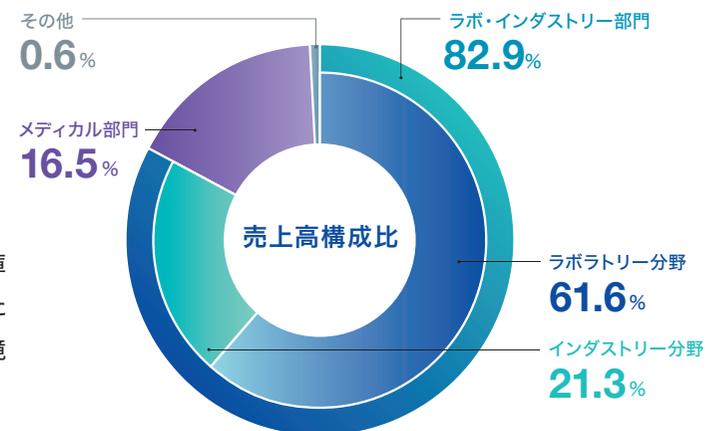
株主還元を充実させ、資本の積み上がりを抑制しつつ、増益スピードを増すことで、ROEは12.6%と過去最高を更新しました。

部門別状況

1,240万点への品揃え拡大とECの相乗効果で顧客浸透が進み15期連続増収

当連結会計年度においては、品揃えを1,240万点(前期末比180万点増)に増やしました。また、サプライヤー在庫(バーチャル在庫)の見える化を推進し、アズワンに在庫が少ないロングテール商品でも安心してご注文できる環境を整えたことも奏功し、ECチャンネルを中心にWeb掲載品(紙カタログ非掲載品)の売上が31.4%拡大しました。厳しい業界環境のメディカル部門の低成長を、好調なラボ・インダストリー部門が補い、過去最高の連結売上高と利益を更新しました。

その他5億円…トライアンプ・ニジュウイチによるWeb購買業務代行サービス等におけるシステム利用料。



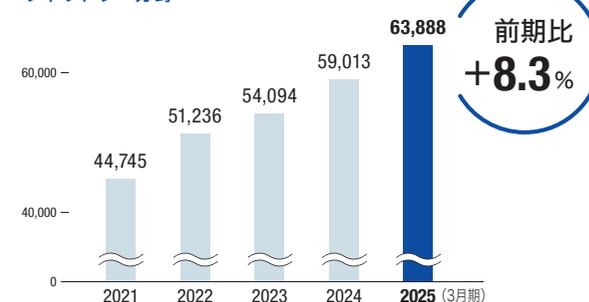
ラボ・インダストリー部門

大学、研究機関及び企業の研究部門等を対象とするラボラトリー分野では、官民ともに活発な研究活動が行われ、試薬を含むラボ用消耗品、安全・防災用品、ラボファニチャー等のほか高額分析装置の売上が伸張しました。また、チャンネルとしては集中購買システム及びネット通販事業者向けの売上高が前期比15.8%増と当分野の成長を牽引しました。これらにより当分野の売上高は638億88百万円(前期比8.3%増)と堅調に推移しました。

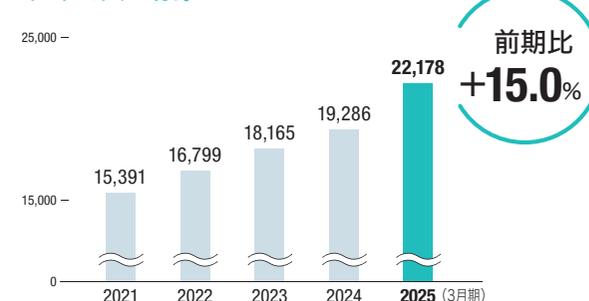
また、製造現場等を対象とするインダストリー分野では、各産業へ商品供給のハブとしての当社利便性の浸透が進み、クリーンルーム消耗品・備品、電材、菌検査用品・測定機器等多方面で売上が伸張しました。チャンネルとしては、ラボラトリー分野と同様、集中購買システム及びネット通販事業者向けの売上高が同38.1%増と当分野の成長を牽引しました。これらにより当分野の売上高は221億78百万円(同15.0%増)となりました。

売上高の推移(百万円)

ラボラトリー分野



インダストリー分野

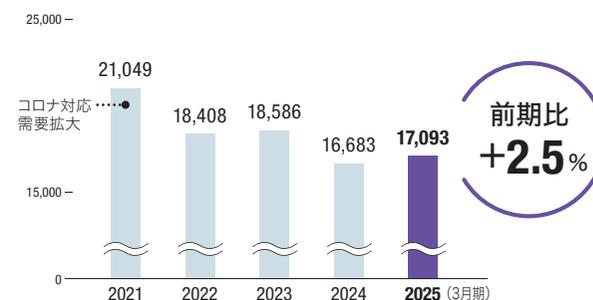


メディカル部門

医療機関や介護施設等を対象とするメディカル部門では、新型コロナウイルス感染症需要の反動減が解消したものの、医療の2024年問題等への取り組みの影響から購買抑制行動が見られ、特に消耗品のまとめ買いを含め中価格帯以上の需要軟化が続きました。こうした中、当社は開業支援活動や効率化に向けた商品提案活動に注力するほか、再生医療に必要なCPC (Cell Processing Center細胞培養加工施設)の申請から設計・施工・納品まで一括提供する営業活動が奏功し、複数の一括受注を獲得しました。また、集中購買システム及びネット通販事業者向けの売上高は、まだ少額ながら同29.1%増と伸展し売上成長を牽引しました。



売上高の推移 (百万円)



岡山大学病院と共同研究で商品開発

岡山大学病院と共同で、腹臥位(うつ伏せ)での検査時に患者と医療従事者が直面する問題を解決するためのクッションを開発しました。従来、CT検査時には患者が長時間両腕を挙げた姿勢を保持する必要があり、痛みや不快感を訴えることがありました。また、各機器の仕様差から、看護師が試行錯誤しながら枕やクッションで最適な姿勢を調整するのに手間がかかっていました。共同で開発した「腹臥位用胸部クッション」は、肩や肘の負担を軽減しつつ、患者ごとに適切な姿勢を短時間で整えることが可能であり、経験の浅い看護師でも対応しやすい設計で、特に患者の快適性が増し、スムーズな検査や処置が期待されます。



再生医療向けCPC施工事業

再生医療におけるCPC (Cell Processing Center)は、細胞治療や再生医療に用いる細胞加工物を製造する専用施設で、細胞の抽出や培養などを高水準のクリーンルームで行います。昨今、再生医療を提供する小規模な医療施設が増えつつあり、当社はCPCの設計・施工から稼働までを支援する専門部署を設置し、既存のラボ向けのクリーン環境設備の強みを活かしながら事業を展開しています。カタログ製品の迅速提供に加え、高額装置などの仕様を顧客と相談しながら進める柔軟な対応も行っています。再生医療の需要拡大が期待される中、施設の立ち上げから一括して全てに関与できるポジションを活かし、頼れる伴走者として様々なプランを提供し、ニーズにお応えしています。

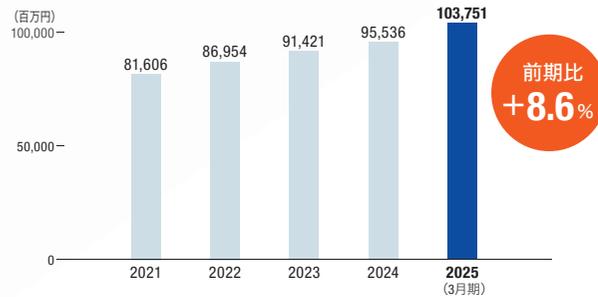


財務ハイライト



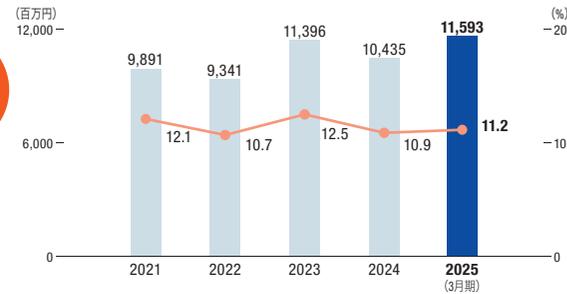
売上高

103,751 百万円

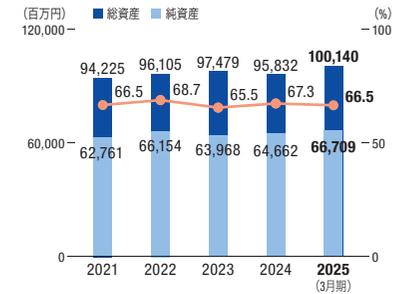


営業利益 / 営業利益率

11,593 百万円 **11.2%**

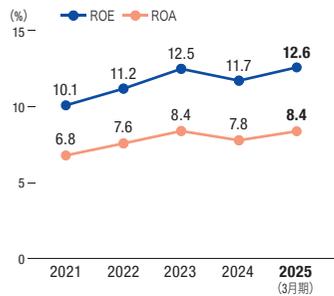


総資産 **100,140** 百万円
 純資産 **66,709** 百万円
 自己資本比率 **66.5%**



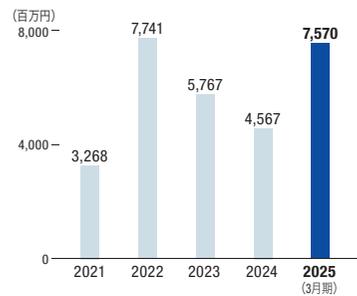
株主資本利益率 (ROE)
 総資本利益率 (ROA)

12.6% **8.4%**



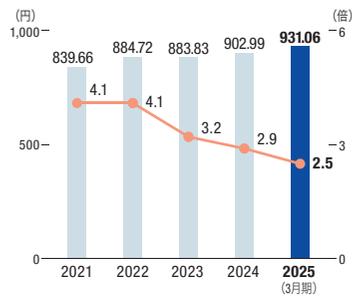
フリーキャッシュ・フロー

7,570 百万円



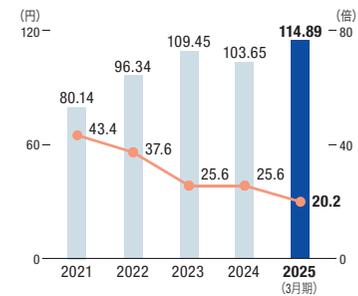
1株当たりの純資産※
 PBR

931.06 円 **2.5** 倍



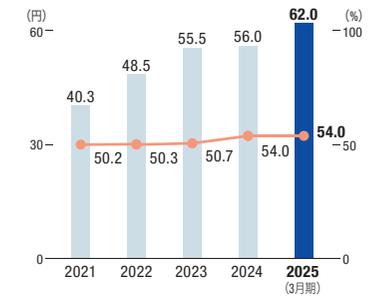
1株当たりの純利益※
 PER

114.89 円 **20.2** 倍



1株当たりの配当金※
 配当性向

62.0 円 **54.0%**



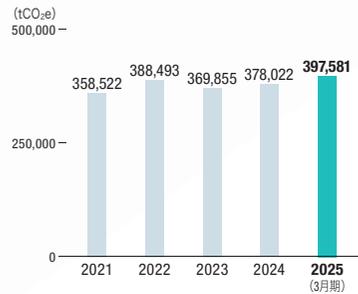
※ 当社は2022年1月1日及び2024年4月1日付でそれぞれ普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2021年3月期期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しております。

非財務ハイライト

※「連結」の記載のないものは単体ベースです。

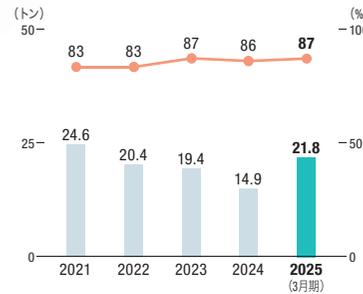
CO₂ 排出量 (連結 スコープ1,2,3)

397,581 tCO₂e



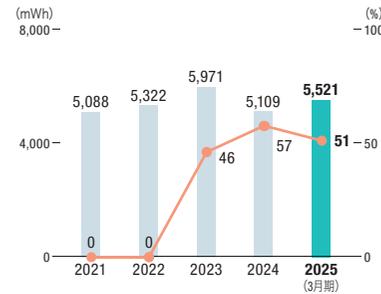
廃棄物排出量 リサイクル率 (大阪)

21.8 トン **87** %



電力消費量 再エネ比率

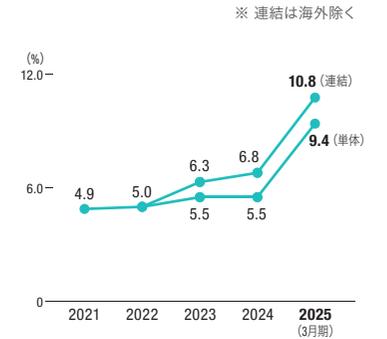
5,521 mWh **51** %



女性管理職比率

2024年度目標 (単体) 10.0%

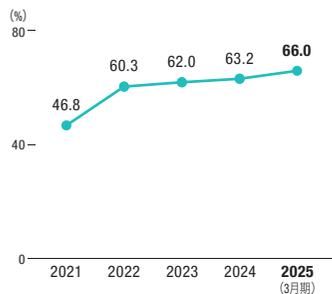
10.8 % (連結)



有給休暇取得率

2024年度目標 60.0%

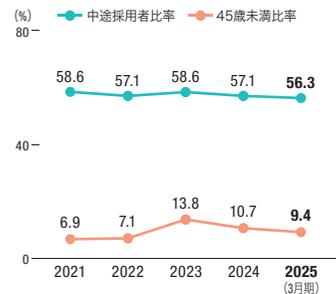
66.0 %



経営幹部人財の 中途採用者比率 経営幹部人財の 45歳未満比率

56.3 %

9.4 %

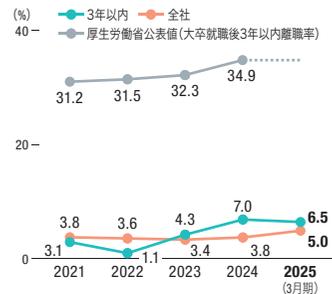


入社3年以内離職率

6.5 %

全社離職率

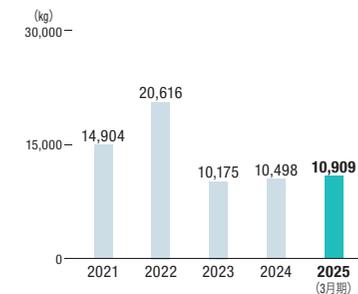
5.0 %



PPC用紙使用量

ワークフロー等デジタル化推進の成果

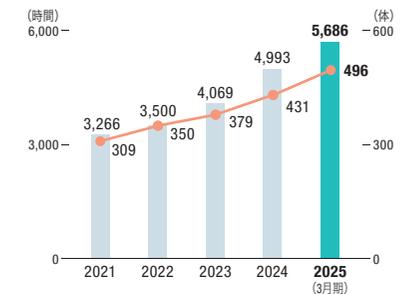
10,909 kg



RPAロボット数及び削減時間

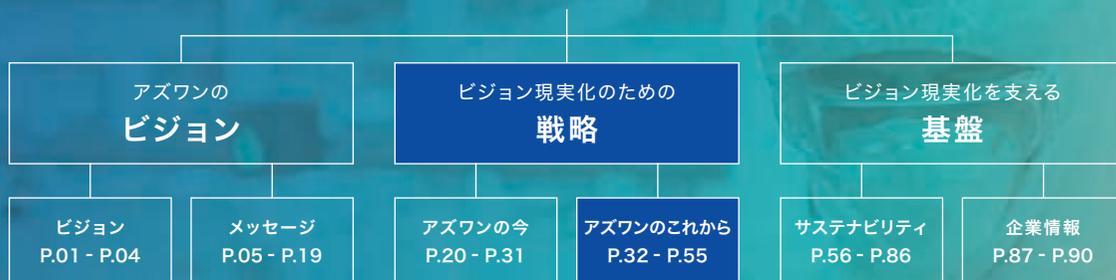
ロボットができる業務はロボットに

496 体 **5,686** 時間/月



アズワンのこれから

「AS ONE VISION-2035」実現に向けて



- 33 価値創造プロセス
- 34 アズワンのマテリアリティ
- 37 アズワンの資本
- 39 アズワンのバリューチェーン
- 41 これまでの売上・利益成長
- 42 中期経営計画
- 48 キャピタルアロケーション
- 49 リスクと機会
- 50 特集1 病院向けeコマース
- 52 特集2 九州DC
- 54 特集3 業務効率化



©Expo 2025

大阪・関西万博協賛

当社は、2025年4月13日～2025年10月13日まで開催される「大阪・関西万博」運営参加サプライヤーとして協力しています。主には博覧会会場内の会場衛生監視センターに商品を提供しております。



価値創造プロセス

社会課題

P.34

経営資本

P.37

財務資本

人的資本

製造資本

知的資本

社会・関係資本

自然資本

ビジネスモデル

理化学機器品揃えNo.1を核としたアズワンネットワーク

新・中期経営計画

P.42

ECの進化

サプライチェーン上の
価値の最大化

事業領域の拡大

3つのないを解決

予算がない
時間がない
もったいない

SUPPLIER

【サプライヤー】

効率的販売機会
の提供



人・モノ・サービス・情報の
クロスポイント

アズワンプラットフォーム

DEALER

【ディーラー】

効率的調達機会
の提供

USER

【ユーザー】

大学・研究所・メーカー・
病院・クリニック・
介護施設など

ラボラトリー
分野

インダストリー
分野

メディカル
分野

3つの強み

即日出荷率95%※の物流
理化学機器の品揃えNo.1
多様な販売チャネル

バリューチェーン

P.39

マテリアリティ

P.34

基盤

P.58

※カタログ掲載品

提供価値

経済価値の創出
2025年3月期実績

■ 売上高	1,037億円	(売上)
■ 営業利益	115億円	eコマース 339億円
■ 営業利益率	11.2%	オリジナル品 334億円
■ ROE	12.6%	サービス 40億円

VISION 2035

「見える・つながる・手に入る」
イノベティブ・
プラットフォーム

P.02

社会的価値の創出
(ステークホルダーへの提供価値)

- 研究機関 研究を加速させ成果への到達の道のりを短縮
- 医療施設 医療従事者・患者様・利用者様双方に快適な医療・看護・介護の実現
- 株主・投資家 14期連続増配、配当性向54.0%、ROE12.6%の着実で利回りの高いリターン
- 従業員 自己成長、働きがい、ウェルビーイング、安心できる報酬
- サプライヤー 自社のみではままたらない製品販路の拡大・グローバル化。埋もれた製品・技術の普及
- ディーラー 販売機会の拡大。自社のみでは調達できない製品・技術・サービスの調達・ユーザーへの提供が可能に

ビジョン

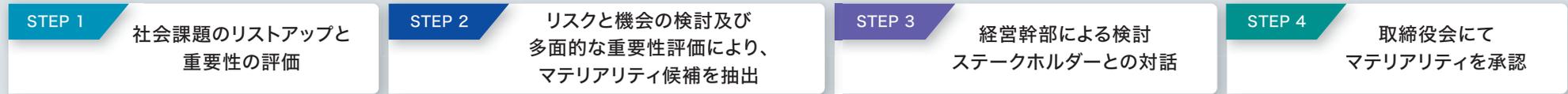
戦略

基盤

アズワンのマテリアリティ

マテリアリティ特定のプロセス

以下のステップでマテリアリティを特定しました。



STEP 1 社会課題のリストアップと重要性の評価

国際的なNPOや格付機関が公表するESG情報開示ガイドラインの提言内容や評価項目、SDGsの提唱内容等を参照し、社会課題を網羅的にリストアップしました。

※参照したガイドライン MSCI、SASBスタンダード、SASB産業別基準、GRIスタンダード、SDGs

	MSCI	SASB STANDARDS	SASB STANDARDS 産業別基準	GRI STANDARDS	SDGs
環境	気候変動 水資源 汚染 生物多様性 森林破壊 資源効率 廃棄物 労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他	気候変動 水資源 汚染 生物多様性 森林破壊 資源効率 廃棄物 労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他	気候変動 水資源 汚染 生物多様性 森林破壊 資源効率 廃棄物 労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他	気候変動 水資源 汚染 生物多様性 森林破壊 資源効率 廃棄物 労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他	気候変動 水資源 汚染 生物多様性 森林破壊 資源効率 廃棄物 労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他
社会	労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他	労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他	労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他	労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他	労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他
経済	労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他	労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他	労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他	労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他	労働安全衛生 労働慣行 人権 多様性と包摂 消費者プライバシー サイバーセキュリティ 情報セキュリティ 腐敗防止 その他

国際的な社会課題に加えて、ステークホルダーが抱える課題も当社の視点でリストアップしました。

従業員と地域社会		当社の直接的なお取引先様			
従業員	地域社会	サプライヤー	販売店	運送業界	金融機関
<ul style="list-style-type: none"> 働き方の多様化 賃金アップ 女性管理職の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化 人口減少 人手不足 インフラ老朽化整備 災害対策 物価高 格差社会 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料費の高騰 後継者/技能継承 生産性向上 アフターサービスの充実 EC事業者への対応 	<ul style="list-style-type: none"> DX化 人手不足 物価高騰 後継者 在庫過多 廃棄削減 	<ul style="list-style-type: none"> 人手不足 長時間労働 CO₂排出量 	<ul style="list-style-type: none"> DX化 競争過多 地域経済の縮小 カネ余り GX潮流
当社が取り扱う商品のエンドユーザー様					
大学・研究室	生産現場	病院・介護施設	ホテル	学校	飲食店
<ul style="list-style-type: none"> 理系離れ ポストク問題 大学のDX化 研究補助人材の不足 研究のDX化 研究機器の共用 	<ul style="list-style-type: none"> 衛生/品質管理 人手不足 労働環境 	<ul style="list-style-type: none"> 人手不足 長時間労働 離職者 経営の効率化 労働環境 	<ul style="list-style-type: none"> 人手不足 グローバル化の遅れ 景気に左右される 	<ul style="list-style-type: none"> 人手不足 長時間労働 少子化 	<ul style="list-style-type: none"> 物価高 感染症対策 人手不足

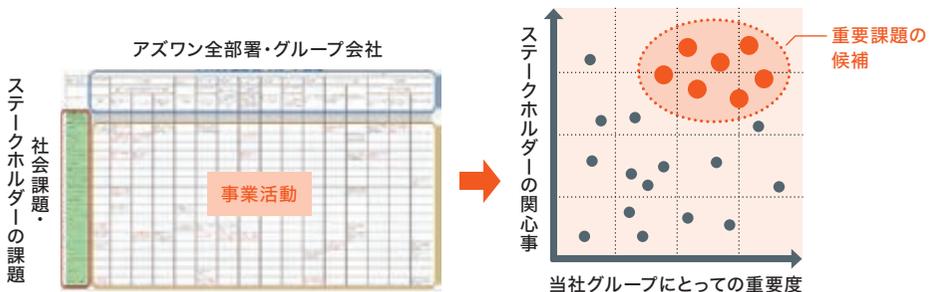
事業活動に影響を及ぼす可能性など、当社との関連性を基準に重要性を評価し抽出しました。

E	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出 製品設計とライフサイクル管理 排水及び廃棄物 環境コンプライアンス サプライヤーの環境面のアセスメント 災害対策 	S	<ul style="list-style-type: none"> 製品の品質と安全 研修と教育 データセキュリティ イノベーション 人権アセスメント 研究者の負担増 	G	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス 企業行動 調達慣行・腐敗防止
---	---	---	--	---	--

STEP 2

リスクと機会の検討及び多面的な重要性評価により、マテリアリティ候補を抽出

■ステークホルダーの関心事と事業活動によって生じる環境・社会への負荷の軽減、及び事業活動を通じた社会課題の解決という2つの観点から当社グループにとっての重要度を評価しました。



■評価した項目を7つにカテゴライズし、マテリアリティ候補として特定しました。

①プラットフォーム機能の拡大

- EC機能の拡張
- ECサイトによるビジネスモデルの展開
- データ活用
- 品揃え

②サプライチェーンの最適化

- データ連携
- メーカー機能
- ロジスティクス
- 持続可能な調達活動

③イノベーションを推進する人財育成

- 新規事業
- プラットフォーム

④事業活動による気候変動の緩和及び適応

- CO₂の見える化
- 廃棄物の削減
- 環境配慮商品の開発
- 災害対策
- 気候変動によるリスク分析

⑤強固なガバナンスの実現

- 経営の監督と執行の分離
- 情報開示
- 情報セキュリティ

⑥DXの加速

- デジタルの活用
- 手続き/フローの見直し
- 無理/無駄の排除

⑦企業風土の醸成

- エンゲージメント向上

STEP 3

経営幹部による検討とステークホルダーとの対話

■各本部長とサステナビリティ推進室とで個別にセッションし、各本部にて目指す姿（10年後）、そのためのアクションプラン、有効なKPIを作成しました。サステナビリティ推進室ではそれらを取り纏め、全社的なKPIを設定しました。

■さらに、様々なステークホルダーの皆様からご意見を伺う機会を設け、抽出した社会課題の妥当性や当社に期待されることなどについて対話を実施しました。

対話を実施したステークホルダー
● 販売店 ● 仕入先 ● エンドユーザー ● 金融機関 ● 自治体 ● 従業員(アンケート実施)

🗨️ ステークホルダーの声

スタートアップ企業の立場として、イニシャルコストが低いレンタルサービスを利用できるのはとても嬉しいです。他にも極力コストを抑えられるよう、様々な選択肢があるとスタートアップやベンチャー企業は助かるのではないのでしょうか。

株式会社ユー・メディコ
代表取締役CEO 福原 彩乃様



STEP 4

取締役会にてマテリアリティを承認

■社外取締役を交えて議論し、マテリアリティを特定しました。

事業を通じた
価値創造

- 1 プラットフォーム機能の拡大
- 2 サプライチェーンの最適化
- 3 イノベーションを推進する人財育成
- 4 事業活動による気候変動の緩和及び適応

価値創造の
ための基盤

- 5 強固なガバナンスの実現
- 6 DXの加速
- 7 企業風土の醸成

目標設定

マテリアリティ	目指す姿(10年後)	アクションプラン	KPI(FY2025-2027)
事業を通じた 価値創造	1 プラットフォーム 機能の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ■ EC <ul style="list-style-type: none"> ・集中購買チャネル(ocean)、販売店向けEC支援サイト(wave)の拡販 ・メディカルECツールの開発 ・ユーザーの管理業務の軽減(在庫・発注) ■ 商品・データベース <ul style="list-style-type: none"> ・取扱商品点数の拡大、商品情報のリッチ化 ・オリジナル品の開発強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● EC売上比率 (FY2024 32% → FY2027 40%) ● EC売上高 (FY2024 339億円 → FY2027 526億円) ● 新検索エンジンのローンチとブラッシュアップ ● Mare's(メディカルEC)のローンチ ● 新規EC機能のメニュー化(在庫管理・自動発注)
	2 サプライチェーンの 最適化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 効率的なサプライチェーン <ul style="list-style-type: none"> ・シミュレーションツールの導入 ・海外サプライヤーとのデータ連携の高度化 ■ 持続可能な調達活動 <ul style="list-style-type: none"> ・AI需要予測による在庫の適正化、廃棄の削減 ・サプライヤーとのエンゲージメント向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取扱商品点数 (FY2024 1,240万点 → FY2027 1,700万点) ● オリジナル品売上 (FY2024 334億円 → FY2027 420億円) ● サービス売上 (FY2024 40億円 → FY2027 53億円) ● SHARE-GATEへのFAQ連携・生成AIを活用した情報登録補助機能の搭載
	3 イノベーションを 推進する人財育成	<ul style="list-style-type: none"> ■ キャリア形成の支援・採用 <ul style="list-style-type: none"> ・階層別研修プログラムの充実(若手/中堅/管理職) ・越境学習の推進 ■ 組織の枠を超えたイノベーションの推進 <ul style="list-style-type: none"> ・組織横断型の新規事業プロジェクトの実行 ・アライアンス、産学連携の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出量のカタログ表示に向けた施策・目標の策定 ● サプライヤーエンゲージメントに関する方針・実行計画の策定 ● 実施研修数/通信教育受講者数
	4 事業活動による 気候変動の 緩和及び適応	<ul style="list-style-type: none"> ■ カーボンニュートラル <ul style="list-style-type: none"> ・再エネ比率の引き上げ(スコープ2) ・環境配慮型商品の販促強化(排出量削減貢献) ■ 資源循環 <ul style="list-style-type: none"> ・梱包資材の削減とリサイクル ■ 災害対策 <ul style="list-style-type: none"> ・防災/災害対策、暑熱対策 	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト/チーム/タスクフォース参加人数 ● ボードレスワーク参加人数 (FY2024 29人 → FY2027 60人) ● 新規ビジネス(再生医療、ラボ内装監理など)売上高 (FY2027 8億円) ● 主要サプライヤーの一次データ取得 ● 主要な商品に関する情報収集(重量・電力使用量) ● 気候変動のリスク/機会の財務インパクトの検証
価値創造の ための基盤	5 強固なガバナンス の実現	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクマネジメントの強化 <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンスの徹底 ・投資ガバナンスの強化 ■ 情報開示の充実 <ul style="list-style-type: none"> ・ESG情報 ■ 情報セキュリティの強化 <ul style="list-style-type: none"> ・サイバー対策 ・グループ会社のセキュリティ向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の社外取締役比率 (50%超) ● 重大なインシデントの発生ゼロ ● サステナビリティの取り組みに関する報告・モニタリング体制の強化 ● 投資委員会による投資先モニタリングの実施 ● SSBJ基準開示に向けた体制構築 ● 英語版ミラーサイト作成 ● セキュリティインシデント 発生ゼロ
	6 DXの加速	<ul style="list-style-type: none"> ■ エンゲージメントの向上 <ul style="list-style-type: none"> ・社内コミュニケーションの強化 ■ ダイバーシティの推進 <ul style="list-style-type: none"> ・柔軟なキャリアコース/賞金制度の設定 ■ 職場環境の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・健康経営(ASsisT)の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員一人当たり営業利益 (FY2024 0.2億円 → FY2027 0.25億円) ● 新規RPA稼働時間(月) (FY2024 693時間 → FY2027 5,192時間) ● ITパスポート取得者数 (FY2024 113人 → FY2027 200人) ● オンライン受注比率 (FY2024 83% → FY2027 86%)
	7 企業風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ■ エンゲージメントの向上 <ul style="list-style-type: none"> ・社内コミュニケーションの強化 ■ ダイバーシティの推進 <ul style="list-style-type: none"> ・柔軟なキャリアコース/賞金制度の設定 ■ 職場環境の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・健康経営(ASsisT)の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「アズ飲み」、「AS ONE Café」、社内イベント開催 ● 管理職に占める女性割合 (FY2024 9.4% → FY2030 20%以上) ● 総労働時間 (FY2024 1,964時間 → FY2030 1,865時間)
			<ul style="list-style-type: none"> ● 自治体との連携 ● サステナビリティマネジメントの強化 ● 英文情報開示 ● 従業員、協力会社スタッフの教育 ● ノーコード/ローコードの利用推進 ● 業務効率化プロジェクトの推進 ● AS ONE Career Design Programの推進 ● ポジティブアクションの実行 ● 就業時間短縮

アズワンの資本

積み上げてきた資本を再投入・強化することで持続的な成長を支えています。

革新と創造の歴史の中で、当社は財務・非財務の資本を積み上げてきました。これらの資本を事業に投入することで新たな価値を生み出しています。得られた価値を事業に再投入し強化することで持続的な成長を続けていきます。



財務資本

純資産 **66,709** 百万円

総資産 **100,140** 百万円

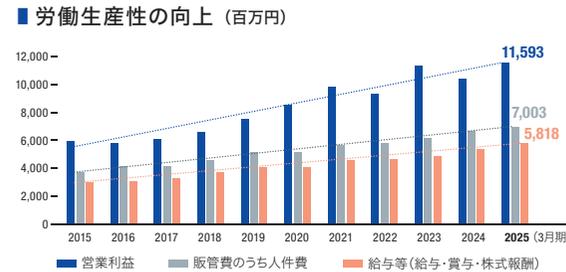


2023年度に開設した阪神DCは他社の既存設備を活用し投資を5億円に抑えました。自社保有在庫額の15倍もの額のサプライヤー在庫を仮想在庫として開示し、在庫資金や膨大な保管コストをセーブ。今後も資本コストを意識しながら回転率を向上させてまいります。

人的資本

従業員数 **731** 人

日本国内 **639** 人
中国 **86** 人 米国 **6** 人



人財の多様性を高め、人的資本への配分を増やしながら生産性を高めています。

- 単体新卒入社 32 名
- 中途入社 27 名

製造資本

物流拠点 **7** 拠点

有形固定資産投資 **1,166** 百万円



主要物流施設

- Smart DC (千葉市) 2020年開設 約52,900㎡
- 大阪物流センター (大阪市) 2005年開設 約23,000㎡
- 阪神DC (尼崎市) 2023年開設 約44,000㎡



知的資本

ocean ユーザー社数 **431**社

Wave ユーザー社数 **21,032**社

AXEL 会員数 **169,272**社

S SHARE-DB 商品数 **1,240**万点

- システム投資 6億円
- ECシステム

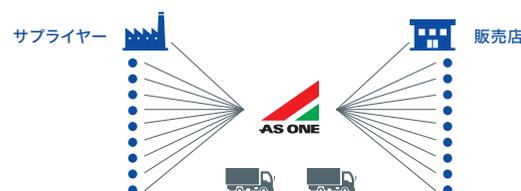
SHARE-DBの専門的な研究用機材の商品数及び情報量は他社を大きく突き放し、連携を拡大しているサプライヤー在庫情報を含めて、業界全体の効率化の要になっています。各システムとも、企業・組織購買を効率化するシステムであり、品揃えにシステムの利便性が加わり、皆様の好評を得ています。これらの仕組みが当社をオンリーワンたらしめる大いなる差別化要因の一つとなっています。



社会・関係資本

サプライヤー社数 **4,400**社
(単体)

販売店社数 **4,500**社
[13,000拠点] (単体)



当社はサプライヤーと販売店のハブになり、スムーズに商品やサービスを結びつけることで、エンドユーザーである研究者の悩み事を解決することを目指しております。当社とサプライヤーと販売店の協力関係が、エンドユーザーの研究や医療の問題解決に重要なファクターとなります。



自然資本

水 **20,167** m³

電力 **5,521,000** kW



当社は、クリーンルーム仕様のウェア類、各種備品や消耗品を、自社精製した超純水(16MΩ以上)で洗浄し、クリーンバック製品に加工しています(CIC洗浄(Contamination Control In Cleanroom)、SCC洗浄(Surface Contamination Control))。また、オフィス及び物流センターにおいて一部再生エネルギーを含めた電力を利用しています。

アズワンのバリューチェーン

当社は、先進のITシステムの支えのもと、マーチャндаイジング、調達、プロモーション、物流、顧客サービスデスクのそれぞれのバリューチェーンにおける取り組みをサプライチェーン全体最適の思想を交えながら強化し、付加価値の高い製品・サービスを社会にお届けすることで、企業価値向上を図るとともに、社会課題の解決を目指しています。



マーチャндаイジング

研究や医療に必要な価値ある機材を、世界中のサプライヤーから取り揃えいたします。保温・攪拌・測定・保管・分析・安全保護・衛生材料などのあらゆる研究用品や医療用品のほか、様々な悩みごとの解決策を含めてワンストップで入手できる環境を整えます。



調達

4,400社に及ぶサプライヤー様と在庫情報や生産状況などを緊密に連携し、人とAIをハイブリッドに活用しながら納期・コスト・発注量・輸送手段等を調整し、過剰在庫を避けつつ注文行数の95%※は在庫から当日に出荷する最適調達を行います。

※カタログ掲載品の当日出荷率



データベース

1,240万点に及ぶ取扱商品はSHARE-DBに情報整理されECサイトや販売店様との連携サイト・アプリ等にて情報提供するほか、研究室の必須名物アイテムでもある約6cmの分厚いカタログに見やすく編集してご紹介いたします。



プロモーション

営業・EC

販売店様との連携を深め、問屋として販売店様やユーザー様のニーズを汲み取り、ECを含めて的確なご提案を行います。

サービス

単なるモノの卸ではなく、ニーズに沿って機器の精度管理やレンタルなどで様々な解決策を提案しお客様の煩わしさを省きます。

物流

卸でありながら1個単位の出荷も行う上、当日出荷率95%※は当社競争力の源泉です。また物流コストは人件費に次ぐコストですが、自動設備導入や効率的物流運用設計、運送業者の最適化などを通じてコストセーブにより収益貢献いたします。

※カタログ掲載品



顧客サービスデスク

販売店様の見積もり依頼など様々な問い合わせ窓口としてインサイドセールスグループが、商品の概要や実験内容に即した選定方法等についてはカスタマー相談センターがきめ細かくお応えしております。AIも駆使ししつつ専門性は他社にない付加価値となります。



バリューチェーンを支えるバックボーン

ITシステム

川上川下を含めた各バリューチェーンをITシステムでシームレスに連携させ、安定した運用を提供する要。絶え間ないシステム改善の社風は、少人数で運営する当社の価値創造の源泉となっています。

データドリブン

サイバー空間上にサプライチェーン全体をデジタルツイン化し、受注・調達・配置・出荷・配送までの高精度な計画の自動立案を行います。将来、ユーザーの在庫も見える化し、サプライチェーン全体が受発注業務から解放された、最適に効率化された世界観を目指します。

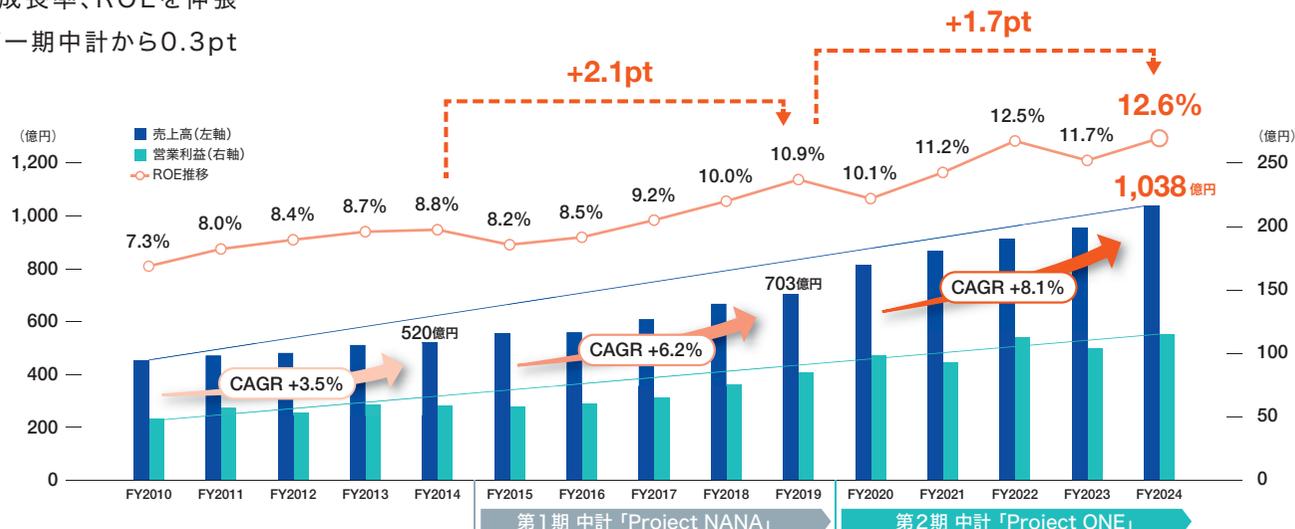
これまでの売上・利益成長

金融危機後、着実に15年間増収を続け、フェーズごとに成長率、ROEを伸張させてきました。5年平均の営業利益率も第二期中計では第一期中計から0.3pt改善しました。

15期連続増収
創業来90余年で減収はITバブルとリーマンショックの2度のみ

Project ONE期間の売上成長率は前中計を上回る

中計2期間においてROEはいずれも2pt程度上昇



重点施策の結果

	重点施策				
	FY2019 実績	Project ONE 計画		FY2024 実績	FY2019 比
		Ver.1.0 (FY2020 策定)	Ver.2.0 (FY2022 策定)	(Ver.1.0 比) (Ver.2.0 比)	
eコマース (億円)	138	260	320	339 (+30.2%) (+5.8%)	2.5倍↑ (年率+19.9%)
サービス (億円)	17	38	38	40 (+5.2%) (+5.2%)	2.4倍↑ (年率+19.1%)
海外事業 (億円)	37	60	60	55 (▲7.6pt) (▲7.6pt)	1.5倍↑ (年率+8.4%)
取扱商品点数 (万点)	420	700	1,000	1,240 (+77.1%) (+24.0%)	3.0倍↑ (年率+24.2%)

連結財務指標の結果

	財務指標				
	FY2019 実績	Project ONE 計画		FY2024 実績	FY2019 比
		Ver.1.0 (FY2020 策定)	Ver.2.0 (FY2022 策定)	(Ver.1.0 比) (Ver.2.0 比)	
売上高 (億円)	703	1,000	1,066	1,038 (+3.8%) (▲2.7pt)	1.5倍↑ (年率+8.1%)
営業利益 (億円)	85	125	125	116 (▲7.3pt) (▲7.3pt)	1.4倍↑ (年率+6.3%)
営業利益率 (5年平均)	12.1% (11.3%)	12.5%	11.7%	11.2% (▲1.3pt) (▲0.5pt)	▲0.9pt (年率+0.3pt)
ROE	10.9%	12.0%	11.6%	12.6% (+0.6%) (+1.0%)	+1.7pt↑

中期経営計画

新・中期経営計画 (FY2025-27)

社会課題の解決を支援する企業として、外部環境の変化に柔軟に対応しつつ、持続的な成長を追求する必要があります。特に、国内外の経済状況が不透明な中でも、研究者や医療従事者の活動を支えるインフラとしての責務を果たし続けるため、安定性を重視しながらも、成長への投資を怠らない方針を採用しました。これにより、当社が提供する価値が一層高まり、社会全体の進化に寄与できると確信しております。

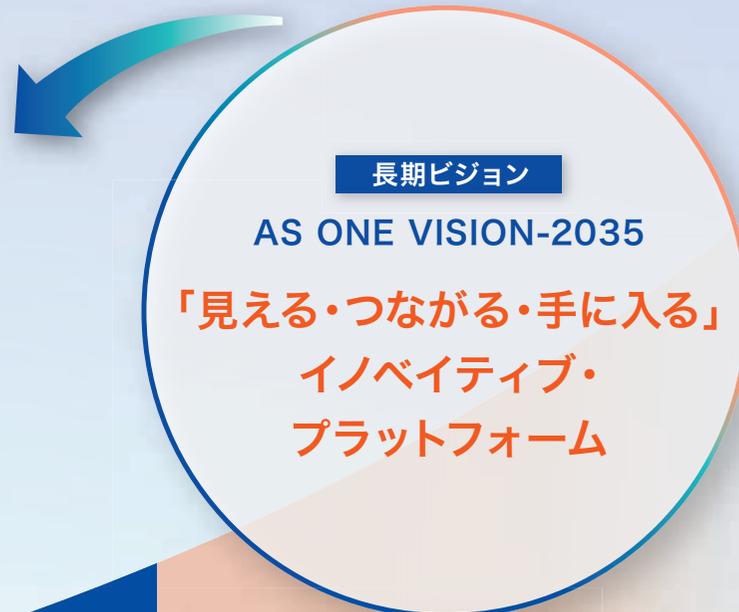
基本戦略

- ECの進化
- サプライチェーン上の価値の最大化
- 事業領域の拡大

財務目標

営業利益 148億円 1.3倍	売上 1,300億円 1.3倍	ROE 13%以上 +0.4pt以上
-----------------------	-----------------------	--------------------------

バックキャスト



成長の再加速

成長の
シフトアップ

次のステージに向けた
連続的進化への挑戦

点から面へ
事業領域の拡大

持続的+非連続な成長と
高効率経営の両立

第1次中計 Project -NANA-

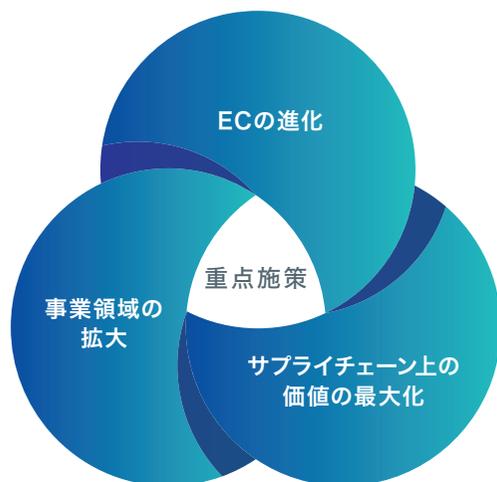
第2次中計 PROJECT ONE

新・中期経営計画

～2025年3月期

～2028年3月期

基本戦略



目標

今回の中期経営計画では、長期ビジョンを具現化するための第一歩として、現実的かつ挑戦的な目標を設定いたしました。TAM（総潜在市場）の拡大を目指すため投資を行う一方、ここ数年の成長率を着実に継続し、コストの効率化を図り、利益及びROEのアップサイドを狙います。これまでの取り組みで蒔いた種を点から面へと広げるための基盤づくりを進めてまいります。

ECの進化

商品データベースの情報の質、量を拡大しつつ、AIを利用した検索性向上を進め、引き続きeコマースを通じたお客様の課題解決を推進してまいります。

- 1 eコマース
- 2 商品データベース

P.44

サプライチェーン上の価値の最大化

品揃えを拡大しつつ、設備導入で物流省力化を図るとともに、川上から川下まで情報をシームレスに統合し、サプライチェーンのもつ価値を最大化させます。

- 3 商品点数
- 4 在庫の見える化
- 5 物流機能

P.45

事業領域の拡大

物販のみならずサービス事業を拡大。オリジナル品の幅を広げ、さらには点として始まっている新規領域を面に繋げていきます。

- 6 サービス
- 7 オリジナル品
- 8 新たな取り組み

P.46

	FY2024 実績	FY2021 比 (対 3 年前)		FY2027 計画	FY2024 比 (対 3 年前)
売上高 (億円)	1,038	1.2 倍 ↑ (年率 +6.1%)	▶	1,300	1.3 倍 ↑ (年率 +7.8%)
営業利益 (億円)	116	1.2 倍 ↑ (年率 +7.5%)	▶	148	1.3 倍 ↑ (年率 +8.5%)
営業利益率	11.2%	+ 0.5pt	▶	11.4%	+ 0.2pt
ROE	12.6%	+ 1.5pt	▶	13.0% 以上	+ 0.4pt 以上

ECの進化

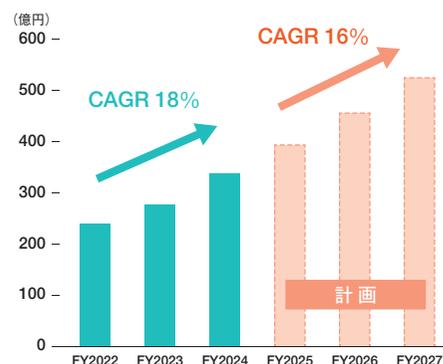


1

eコマース事業の拡大

DXの潮流を捉え、eコマースを成長の主要ドライバーと位置付け、CAGR16%の成長を目指します。複数のECチャネルを活用し、新規ユーザーを獲得するとともに、既存顧客の課題解決を支援する多様なメニューを提供し、唯一無二のプラットフォームを構築します。これらにより、事業ポートフォリオとしてのECの売上シェアを32%から40%に引き上げ資本効率を高めていきます。

eコマース 売上計画推移



eコマース FY2027売上計画

339億円 (FY2024-実績) ▶ **526億円** (+55%) (FY2027-計画)

チャンネル別FY2027売上計画

	FY2024 実績	FY2027 計画
ocean	156億円	▶ 238億円
Wave	18億円	▶ 35億円
AXEL	24億円	▶ 35億円
ネット通販	141億円	▶ 216億円

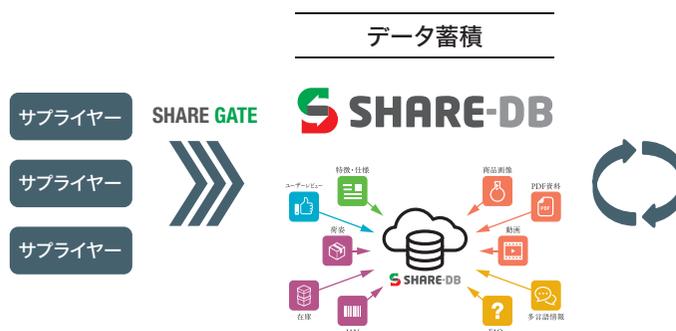


2

商品データベースの質と 利便性の向上

拡大を続けている業界最大のデータベース SHARE-DBは、ユーザー、販売店、サプライヤーともに知りたいことを蓄積。引き続き情報の質・量・メニューの最大化を追い求めます。情報の見せ方も検索エンジンを兼ねるAXELにAIを搭載し、顧客特性ごとのパーソナライズされた情報提供力でECの成長を下支えします。

SHARE-DBのリッチ化・SHARE-GATEの機能拡張



AXEL2.0実装による機能強化



サプライチェーン上の価値の最大化



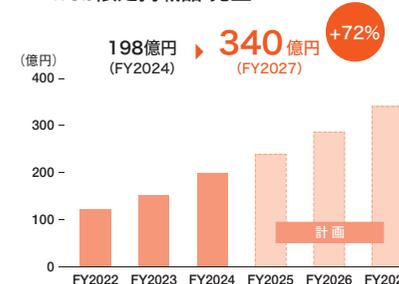
3 専門性を兼ね備えた商品点数の拡充

SHARE-DBの商品点数を3年後に1,700万点へ拡充し、ロングテール品から試薬、DX関連商材まで網羅する体制を構築します。同時に、Web限定掲載品の売上を1.7倍の340億円に引き上げ、ユーザーの多様なニーズに応えます。

商品点数計画推移



web限定掲載品 売上



4 サプライチェーン全体の資産効率の最大化

長期的にサプライチェーン全体の在庫を見える化し、資産効率を最大化します。アズワンとサプライヤーの在庫(総額1,650億円)に加え、販売店やユーザー在庫も見える化する仕組みを構築。これにより、欠品の不安を解消し、無駄な発注や棚卸作業を削減。データ分析で在庫と物流を最適化し、メーカーには効率的な生産計画を支援します。サプライチェーン全体の効率化を目指すビジネスモデルの変革を進めます。

~サプライチェーン上の4つの在庫(Stock)を繋ぐ~



5 物流機能の充実と効率化推進

九州エリアに新物流センター(延床2,560坪)を6月から稼働し、省人化を進めるAGVを導入。効果検証後、既存センターにも展開し、保管・作業コストを大幅削減します。同時に、物流動線の見える化やデータ分析を活用し、効率的な物流構築と共同配送を推進。物流費高騰の課題解決を目指します。また、次のステージに向けた地方のサテライトや新基幹物流センターの検討も開始します。



事業領域の拡大



6

サービス事業の育成

研究機器のレンタル&校正センターを新設し、予算不足で研究が停滞する課題を解決します。新品購入が難しい研究者にはレンタルを提供し、成果後に購入へ切り替える選択肢も用意。さらに、レンタル終了品を中古品販売に活用することでネットワークを強化。これにより、3年後に売上を40億円から53億円へ拡大を目指します。

サービス売上



レンタル&校正センター新設(自社所有地)

投資額 28 億円
延床面積 1,800坪/6,000㎡

現センター比3倍
地上4階建て

レンタル機器在庫と
校正作業スペースの確保
2027年1月稼働予定



7

当社オリジナル商品の投入加速

オリジナル品の売上構成比3割強を維持・拡大すべく、開発スピードと投入数を加速します。ナショナルブランドの成長により構成比が一時低下した現象を踏まえ、サプライヤーとの分業・協業を強化。主要メーカーとのダブルブランドOEMにも注力し、高収益を支える基盤を強化します。

オリジナル品売上



高収益モデルの源泉

売上シェア33%



ダブル
ブランド
実施例



事業領域の拡大



8

新たな取り組み

試薬専用ECの開発

試薬特有の安全性・管理ニーズに応える試薬専用「ocean」を新設し、利便性・効率性・安全性を兼ね備えた購買体験を提供。



ラボ設計事業の強化

ゼネコンやデベロッパーと連携し、研究者向けレンタルラボの設計・設備・運営を一括提供する体制を構築。



細胞培養・再生医療・創薬支援

細胞培養士の研修からCPC施設の設計・施工までを包括的に支援。再生医療の実用化ニーズに対応したソリューションを展開。培養肉の分野においても、先端研究機関・企業との協業を通じた事業機会を追求。



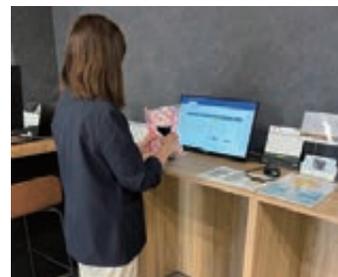
中小病院向け医療ECシステム Mare'sの展開

高額な既存システムに代わる、低コストで導入可能な物品集中購買システムを中小病院・クリニック向けに提供。

P.50

ラボコンビニの展開

ラボ施設内にラボコンビニを設け、ベンチャー企業の相談・支援拠点として機能するサービスから、ビジネスチャンスを獲得。



災害対応ソリューションの提案

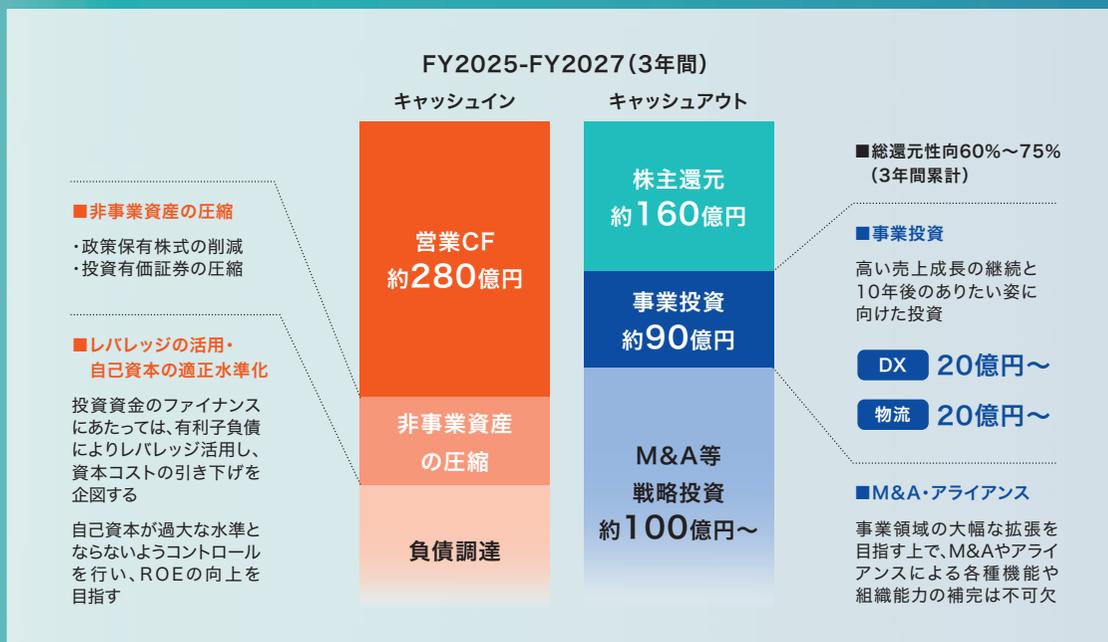
災害備蓄品の販売に加え、在庫システムを活用し避難所へ迅速に支援物資を届ける災害時システムを自治体等に提案。



キャピタルアロケーション



取締役CFO
コーポレート本部長
西川 圭介



■ キャピタルアロケーションについて

当社では、2025年からの3年間において「成長投資の加速」と「株主還元の強化」の両立を掲げ、バランスの取れたキャピタルアロケーションを計画しています。総額280億円の営業キャッシュフローの創出を見込み、そのうち約160億円を株主還元、約90億円をDX・物流関連などの事業投資に、さらに非事業資産の圧縮や負債調達を含めて100億円以上をM&Aや戦略的投資に振り向ける方針です。

株主還元に関しては、累進配当（増配）と自己株式の取得・消却を通じて、総還元性向60%～75%を目安に設定しています。配当性向は従来の50%から「50%

以上」へと引き上げ、14期続いた増配基調を今後も継続します。2025年5月時点では10億円規模の自己株式取得枠を既に設定しています。また、自己株式の保有方針も見直し、従来の「10%以内」から「5%以内」に変更、超過分については適宜消却を行う方針です。

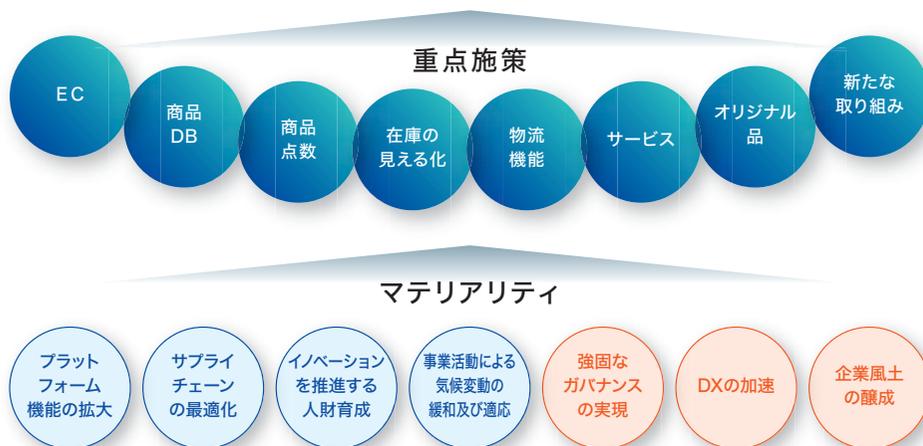
一方、事業投資の90億円には、eコマース強化や物流インフラの拡充、生成AIの活用や新検索エンジンAXEL2.0の開発、サプライチェーン全体の可視化などの成長戦略に資金を投入します。また、決定している九州DCの移転拡張やレンタル&校正センターの設置の他、九州に続く地域サテライト物流センターの設置

構想などの投資を加味しています。

さらに、足らざる能力を補完するM&Aやアライアンス、次代の基幹物流センターなどの戦略投資にも100億円超を充てることを構想しており、非連続な成長の加速を視野に入れています。過去の中期経営計画でM&Aが計画比未達であったことも踏まえ、今後は相互メリットが見込める協業による「面の展開」を重視し、より積極的な資本投入を進めていく予定です。但し、M&Aや戦略投資は必ずしも期間中の実行に至らない場合も考えられ、その場合は、3年累計の総還元性向の上限の75%に向けて株主還元資金配分する計画です。

リスクと機会

研究分野における事業環境の変化によって インテリジェンスがより重要に



社外取締役メッセージ

持続的成長とガバナンスを両立する 社外取締役としての取り組み



社外取締役 三浦 由布子 P.73

このたび、社外取締役としてアズワン株式会社に参画する機会をいただき、大きな責任と使命を感じています。

2025年3月期は売上・利益ともに過去最高を達成し、15期連続増収、ROE12.6%という高水準を実現しました。ECの圧倒的な品揃え拡充やサービス事業の成長、資本コストを意識した堅実な経営が、持続的な成長を支えていると認識しています。

一方で、経営は常に多様なリスクと隣り合わせです。為替や物流費、人件費の上昇、さらにはM&Aや非連続の成長戦略には、慎重なリスク評価と健全なガバナンスが欠かせません。社外取締役として、経営判断に客観的な視点をもたらし、必要に応じて立ち止まって状況を俯瞰することも重要な役割だと考えています。

私は公認会計士として培った知見を活かし、財務面や資本効率、投資判断を多角的に検証しながら、挑戦する経営を後押ししていきたいと思えます。新中期経営計画で掲げるROE13%以上、売上1,300億円という意欲的な目標は、アズワンのさらなる飛躍を目指す挑戦です。

成長投資とリスク管理を両立し、企業価値の向上と全てのステークホルダーの信頼に応えられるよう、誠心誠意取り組んでまいります。

「現場の負担を軽減していく」 病院の困りごとに寄り添うDX支援システム

eコマース本部 BPO推進部 メディカルECグループ長 押谷 喜代彦

[企画・提案の背景]

人手不足を背景に在庫管理の 業務が負担に

中小規模の病院では、物品管理や発注業務の多くが
いまだに紙ベースや手作業で行われており、業務負担
の大きさが長年の課題となっています。たとえば、在庫
数を目視で確認して手書きで発注書を作成し、電話や
FAXで業者に注文を行うといったアナログな運用が
今なお一般的です。発注業務を担う用度課や総務課

では、ベテラン職員が長年の経験を頼りに在庫状況を
把握しているケースも多く、業務が属人化している
傾向があります。

しかしながら近年、こうした運用を継続することが
難しくなっています。担当者の高齢化や人手不足が
深刻化する中で、「いつ・何を・いくつ補充すべきか」
を判断する仕組みが必要とされており、現場からは
「業務を効率化したいが、何を導入すればよいか分か
らない」といった声も多く聞かれます。また、既存のSPD
(院内物品管理) などがあるものの、コスト面の課題

から導入できない中小病院では、在庫管理と発注業務
の負担が重くのしかかっています。

[病院向けeコマースの特長]

購買から在庫管理まで 一貫支援する「Mare's」

病院における購買や在庫管理の課題に対して、
アズワンは集中購買システム「OCEAN」や、Web販売
サイト「AXEL」で培ったeコマースの事業基盤を活用
して解決を図ってまいりました。たとえば、医療機関に
おける従来の注文方法は、価格や納期を出入りの医療
器卸や医薬品卸へ都度確認し、発注することが一般的
なやり方でした。当社の提案では、病院向け購入価格
やお届け予定日をWebで表示することで、これまで
時間のかかっていた確認業務が不要で発注が可能に
なる形で、業務効率化を支援しております。

特にコロナ禍を経て、病院現場では「ネットで簡単
に注文したい」というニーズが高まり、少額品の調達
などを中心にeコマース活用が浸透しています。そこ
で私たちは、単なる購買支援にとどまらず、在庫
管理や発注業務を包括的に支援する新たな仕組み
の開発に着手しました。それが病院向けDX支援
システム「Mare's」です。現場における切実な声に
寄り添い、だれでも容易に使えるシステムとして
提供を開始しました。

その一つ、病院向けeコマース「Mare's order」
では、看護用品を中心に1,200万点を超えるアイテム

を取り扱っています。また、カタログでは見つけにくかった商品も簡単に注文でき、発注業務の負担を大きく軽減します。

さらに、在庫管理や発注業務の手間を省力できるのが、院内物品管理システム「Mare's物品管理」です。これは、RFID(ICタグ)を貼付した物品カードを専用の回収ポストに投函するだけで、商品を使用した情報が当社システムへ連携し、使った商品が補充発注されるまでを自動で行う仕組みです。病棟や倉庫での在庫確認や発注作業を最小限にとどめることで、医療従事者の本来業務への集中を後押しします。

商品の小分けやラベル貼付、部署別の梱包は当社の物流センターで対応し、従来現場で発生していた作業の代行が可能です。また、eコマースと物品管理の機能が連携しており、承認ワークフローを組み込んだ柔軟な運用も可能となっています。

長年にわたりBtoB領域でのカタログ販売及びeコマースに取り組んできた当社だからこそ、販売店

との協業体制と全国対応の物流ネットワークを組み合わせ、医療現場に根差した仕組みとして展開できるのが最大の強みです。

[実証実験と今後の展望]

DXを通じて、 医療・介護の現場支援を加速

「Mare's物品管理」に関して、2024年に徳島県内の病院にて試験導入を行い、実運用に即した検証を実施しました。実証実験を通じて、従来、熟練した職員が時間をかけて行っていた発注書の作成業務を削減でき、業務の属人性やミスリスクを軽減する効果が確認されています。数値面でも、発注作業にかかる時間の短縮や在庫の適正化といった成果が見られました。現場からは、「注文忘れがなくなった」「在庫の確認作業が不要になった」といった声が寄せられ、利便性の高さが評価されました。

実証結果を受け、現在、当社では全国の医療機関への積極的な提案活動を開始しました。具体的には、各病院が抱える課題に対して、当社システムの導入によって業務効率化が期待できる点をご説明し、システムや機器をお試しいただきながら、現場のご担当者と協力して状況に沿った解決策を構築できるようご提案を進めております。

導入した病院での本格運用を見据え、職員の方々に使い方の説明や、業務フローに沿った導入支援も図っていく考えです。販売店とのネットワークも活用しながら、導入後も安心してお使いいただけるようサポート体制を構築してまいります。

また、物品管理や発注業務の課題は病院だけでなく、診療所や介護施設にでも共通していることから、この領域においても現場のニーズに応えるDXの仕組みを提供していきます。

■ 医療機関・介護施設の在庫管理・発注業務をDXで劇的に改善

アズワンの広範な商品ラインナップから何でも簡単に購入可能な医療従事者向け購買システム「Mare's(マーレス)」を展開しています。「Mare's order」は医療や介護の現場で必要とされる看護用品、介護用品、防災用品、工具、文房具など幅広い商品を取り扱っております。「Mare's 物品管理」はICタグを用いて、医療機関・介護施設が抱える物品管理の省力化まで踏みこんでサポートします。



戦略的物流拠点としての「九州DC」が始動 地域密着と全社最適を目指した新たな挑戦

九州DC紹介動画▶



[設立の経緯]

「2024年問題」への対応と 九州地域の市場性への着目

当社では、首都圏における「Smart DC」(千葉)をはじめ、関西圏の「大阪物流センター」及び「阪神DC」(尼崎)の物流拠点を通じて、多品種少量の専門商品のクイックデリバリーを追求しています。現状、カタログ掲載品について、当日出荷率が約95%と成果を上げています。そして、お客様へのきめ細かな物流サービス

サプライチェーン統括本部 物流企画部 九州DCセンター長 五十畑 光人

を実現すべく、従来の「九州物流センター」から移転して、新たに福岡県古賀市に「九州DC」を設立しました。2025年6月から稼働を開始しています。

設立の背景として、物流における「2024年問題」が挙げられます。九州方面の出荷に関しては従来、「大阪物流センター」及び「阪神DC」が中心であり、そこから九州方面へ商品を送るとなると幹線輸送が必要になります。その際、時間外労働の上限規制の関係上、出発時間を前倒ししなければならないといった問題が生じました。そのため、九州からの出荷比率を上げる

ことに課題が生じ、今回の拠点強化となりました。また、従来の九州拠点では、在庫スペースやトラック車両を接車させるスペースに制約があり、その解消によって物流サービスの向上を目指したのです。

さらに、売上全体の約10%を占めている九州地域のビジネス拡大に向けた対応もまた大きな目的です。近年、熊本県を中心として半導体産業の動きが活発になる中、九州エリアが重要な地域になっているため、当社として九州地域への投資を判断しました。

[九州DCの特長]

次世代型マテハンを備えた 先進的物流拠点

「九州DC」は延床面積が2,560坪と、従来の「九州物流センター」の2.6倍の規模です。また、高台で地盤の強固な立地であることから、豪雨による浸水被害や震災のリスクに備えた環境といえます。そして、一番の特長は次世代型のマテリアルハンドリングシステム(マテハン)を導入したことです。AGV(自動搬送車)が、商品を保管する高層棚(3.8m)をピッキング場所まで搬送するとともに、クレーンが棚からコンテナを取り出します。これによって、作業者は動き回ることなくピッキング作業を定点で行うことができます。高さのある棚を用いることで省スペースを実現し、大量の商品を保管できます。このほか、定位置で安全かつスピーディにピッキングができることから、作業負荷軽減による従業員の働きやすさに繋がっています。保管

効率と生産性の追求に加え、人手不足への対応を同時に実現した物流拠点といえます。

当社ではこれを機に、九州エリアにおける当日・翌日配送などのサービス品質の向上を目指していきます。「九州DC」で導入した次世代型マテハンについては、運用の成果を踏まえて、既設物流センターへの段階的な導入を検討していく考えです。

[物流機能の今後]

■ 全社最適の実現に向けて 物流ネットワークを強化

千葉・大阪・阪神の3拠点に加え、「九州DC」を加えたことで、地域密着と広域連携を両立する物流ネットワークを構築しました。今後、データ・シミュレーションによるより効率的な物流に取り組み、配送コストの削減や配送時間の短縮、作業効率の向上に努めます。さらに、共同配送や、複数の仕入先をトラックが巡回するミルクラン集荷、仕入先からお客様への直接配送など、地域特性に応じた効率的な配送手段の選択を視野に入れ、持続的に物流全体の最適化を目指します。こうした取り組みを通じて、企業全体として広域災害リスクへの備えとしてのサプライチェーンの強靱化を図っていきます。

私個人のキャリアに若干触れますと、入社して約7年間、ルートセールスに従事した後、物流の業務に異動しました。

これまで各地の物流センターの運営に携わってきたのをはじめ、千葉市の「Smart DC」の立ち上げに関与しました。こうした経験を活かして、今回の「九州DC」の設立に企画段階から関わっています。物流センターの設立業務への関与は一生のうちで何度もあることではないため、任されたことに大きなやりがいを感じています。



今後、商品の取扱量を着実に拡大していくとともに、九州地域のお客様から「アズワンがあってよかった」と評価される存在となることを目指します。また、「九州DC」では庫内作業や配送などに従事する人の数が多いことから、地域の皆様との良好な関係づくりを図ることも大切な課題として取り組んでいきます。



■ 即日出荷体制と1,200万点超の商品を扱うロングテールビジネスに対応した物流

2025年6月より本格稼働を開始した「九州DC」では、GTPソリューション「PopPick」を導入しました。このソリューションは高い生産性、保管効率、柔軟な拡張性を持つ点が特徴で、ピッキング効率を3倍以上、作業生産性を37%向上させる効果が期待されています。「PopPick」は自動でコンテナを作業員の手元まで搬送することで、手作業より効率良く、作業生産性が3~5倍に向上します。さらに、防火シャッター直下まで利用可能な高密度収納が可能で、作業面積拡大も期待できます。九州DCでは今後さらにピッキング・出荷作業の効率化を図り、物流拠点の最適化を目指してまいります。



全社を巻き込んだ業務の見直しで、 企業価値のさらなる向上を目指す

DX推進部 ITソリューショングループ長 小寺 淳

[業務効率化プロジェクトの意図]

10年後の成長目標に向けて 「D3X_PT」を推進

当社では、10年後の売上2,000億円、そして非連続な成長を加えた3,000億円に向けて、企業価値のさらなる向上を目指しています。その一環として取り組んでいるのが、全社的な業務の効率化です。「ありたい姿」として「活発な雑談から、ビジネス変革のアイデアを創出」「意思決定後すぐに開発・実行」「チャレンジ精神にあふれ活気ある会社へ」を掲げ、2025年5月に全社横断の業務効率化プロジェクトとしての「D3X_PT(プロジェ

クトチーム)」を立ち上げました。「D3X」とはデータ、ドリブン、デジタルという3つのDと、トランスフォーメーションを組み合わせた略称です。

「ありたい姿」を実現するためには、業務の見直しによる業務効率化をはじめ、データ活用によるシステム化、DX人材の育成といった課題について、各本部・各個人での主体的な取り組みが欠かせないと考えます。各本部の取り組みを推進する旗振り役が、「D3X_PT」のプロジェクトメンバーです。世の中の変化が加速する中、「変革を進めなければ時代に取り残される」という健全な危機感のもと、社内で非効率と思われる業務を洗い出し、強みである情報戦略に基づく業務改革を推進しています。

[2025年度の重点施策]

業務の無駄の排除と 納期の精度向上に向けた改革

2025年度においては、大きく2つのテーマで取り組みを進めています。一つは、全社業務の効率化、もう一つは業界全体における重要課題の解決です。前者については、既存の業務をそのまま全て効率化するわけではありません。既存業務を見直し、業務の中にある無駄な業務(=やめられること)を抽出し、それらを減らしていく取り組みから始めています。これは「デジタル」を一旦封印した「アナログ」な作業からのスタートです。具体的には、会議や組織内の承認フローのあり方をはじめ、不必要な現場業務の棚卸、会議資料の見直しが該当します。これら「やめられることを」減らし切った後に、生成AIや、従来のRPA、ノーコード・ローコードツール等の効率化ツールを、それぞれの特色を理解した上で効果的に組み込んで効率化を実現することを計画しています。現在当社では、将来的に就業時間を15分短縮することを目指して、実際に終業時刻の15分前になったら退社しても良い取り組みを実験的に開始しています。つまり1日の時間の約3%を、効率化によって継続的に生み出さなければいけません。これには部署単位で取り組みが可能なものから、トップダウンの判断が必要なものまで多岐にわたりますが、業務の進め方を本気で見直す機運が全社で生まれており、プロジェクトの手応えを感じています。

もう一つのテーマである、業界全体における重要課題の解決については、エンドユーザー様から販売店様、

当社、仕入先様へと様々な取引情報が伝わる中で、いわば伝言ゲームが生じて、業務が重複する場合があります。こうした課題を解消するため、サプライチェーン全体を巻き込み、一気通貫でシームレスに情報共有できる仕組みを目指します。この中で、2025年度では取引情報の中の「納期」データの連携を進め、納期の精度を上げる取り組みを始めています。目指す姿としては、納期の問い合わせが不要な環境の確立です。これに向けて、データの整備をはじめ、各システムとの連携、情報の可視化に努めています。

[活動を成功に導く鍵]

■ 収益体質の転換に向けて「D3X_PT」が担う役割

「D3X_PT」を成功させるためには、現場を巻き込むことが鍵だと考えます。プロジェクトメンバーだけが議論していても、全社的な変化には繋がりません。主役は各現場であるという観点のもと、各部署から協力者を選出してもらい、プロジェクトメンバーと一体になって取り組みを進めています。

併せて、プロジェクトの趣旨や方向性を全社員にしっかりと伝えることが重要であることから、「D3X_PT」の考えを社内ポータルシステム上で動画配信するといったように、わかりやすく伝わるよう工夫を重ねています。

「D3X_PT」を推進していく上では、トップダウンでの働きかけが必要な場合が出てくることから、経営層とも直接ヒアリングや意見交換を重ねています。経営者の視点としても、「D3X_PT」は単なる業務改善にとどまらず、当社全体の収益構造を見直す観点で重要な意味を持つ取り組みと捉えられています。当社は業績が安定して伸びているとはいえ、営業利益率が概ね一定レベルで推移しています。売上の拡大によるスケールメリットを活かしきれていないとはいえ、利益率をいかに上げていくかが経営課題の一つです。そうした中で、粗利率を確保することだけではなく、販管費を見直していくアプローチも不可欠です。「D3X_PT」を通じて、全社的な生産性の向上、利益向上を持続的に図る体質への転換に貢献していきたいと考えます。

プロジェクトが立ち上がってまだ数か月であり、明確に定量的な成果が出ているわけではないものの、「D3X_PT」の推進に向けた態勢が整ってきました。今後、現場主導で業務効率に向けた取り組みが加速することで、めざましい成果が上がることを確信しています。

社外取締役メッセージ

人の営みに応えるサービスと創造性を内包する物流を「どうあるべきか」の視点から構想する



社外取締役 中小路 久美代 P.72

私はこれまで、人と情報環境、あるいは人と人工知能との相互作用を通じて、人の知的活動や創造的思考を支援する研究に取り組んできました。私が関わる研究分野のひとつにデザイン学があります。デザインは、「人が作り出す人工物はどうあるべきか」を考える営みと捉えられており、ハーバート・サイモンはこれを「人工物の科学」と呼び、自然科学が「何

があるか」を扱うのに対し、デザインは「何が望ましいか」を扱うと述べています。「どうあるべきか」という問いは、何をひとつの「系」として切り出すかによって大きく姿を変えます。チーム内での最適解、組織としての最適解、さらには顧客や社会を含んだ系における最適解は、ときに互いに矛盾し、緊張や葛藤を伴います。そうした異なる視点が交錯する中で、より良い「物事のあり方」を模索することが、デザインの本質だと考えます。アズワンの提供する研究・看護・介護等を支えるサービスは、人の営みや知の働きと深く結びついた「系」の中に位置付けられます。その可能性の広がり、担う責任の重みを強く感じています。特に当社では、情報技術の機能と価値によって物理的なモノの流通を支えており、まさにそこに創造性と工夫が発揮される余地があると考えます。社外取締役として、私の探究してきた「人を中心に据えて考える視点」を現場の知と結び合わせながら、技術やデジタル戦略に反映させ、人にとって本質的に意義のある仕組みづくりに貢献できればと思います。

サステナビリティ

「AS ONE VISION-2035」実現に向けて



- 57 サステナビリティに対する考え方
- 59 環境
- 64 社会
- 72 ガバナンス
- 83 リスクマネジメント
- 85 コンプライアンス
- 86 社会貢献



新中期経営計画FY2025-27

2035年に向けた我々のありたい姿を示した長期ビジョンと、その実現に向けた最初の3カ年計画となる新中期経営計画の社内発表会を2025年5月に全幹部社員が一堂に集めて開催しました。今後も各拠点で開催する経営陣による対話会(ビジョンセッション)を通じてパーパスやビジョンの共有を深めていく予定です。

研究者の「3つのない」(予算がない・時間がない・もったいない)を解決するべく、新中期経営計画では「ECの進化」「サプライチェーン価値の最大化」「事業領域の拡大」を基本戦略に据え、データとDXを駆使し「見える・つながる・手に入る」革新的なプラットフォームを構築することで、全社一丸となって目標達成を目指します。



サステナビリティに対する考え方

私たちは、「革新と創造」の経営理念のもと持続可能な社会の創造に貢献することを通じて、中長期的な企業価値の向上を目指します

サステナビリティ基本方針

1. 研究者や医療従事者がその役割に専念できる環境を作っていくこと、また、業界のハブとなり流通を効率化していくことで安心・安全で豊かな社会の創造に貢献します
2. 地球の自然資源を間接的に利用する事業者として気候変動・生物多様性などの環境問題へ配慮し、リスクと機会を踏まえて人と地球にやさしい未来づくりに貢献します
3. 全ての人の人権を尊重し、公正・適切な処遇のもと多様な人財とともに個々人が成長し、健康で働きがいのある職場づくりに努めます
4. 取引先とともに高い倫理観と強い責任感をもって公正で誠実な経済活動を行い、経営の透明性を維持して社会の信頼と期待に応えられる企業を目指します
5. ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて協力関係を育み、社会に貢献していきます



取り組み

事業・経営への寄与

今後の課題



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギーの導入 ● 業界内での共同物流への呼びかけ ● オフィスごみ排出量の削減 ● 自社配達便のエコ梱包実施 ● 物流梱包材の再利用・削減 ● 請求書・納品書の電子化 ● エコ商品の開発 | <ul style="list-style-type: none"> ● ペーパーレス化の推進 ● 旧カタログ回収リサイクル化 ● エコ商品の販売 ● 試薬の共同配送 ● 環境テーマ研究者への利便性提供 ● データドリブンによる配送距離削減 |
|---|--|

- コスト削減 (電気使用量低減・物流費用の削減)
- エコ商品の販売拡大
- 古いカタログを回収することによる新商品の早期浸透
- 流通のハブとなることによる収益機会の拡大
- 研究市場でのプレゼンスの拡大

- 共同物流賛同企業の拡大
- 自社配達便ルート・対象販売店の拡大
- サプライヤー、販売店の拡大
- 研究者向けソリューションメニュー拡大
- サプライヤーとの協働



社会
SOCIETY

取り組み

事業・経営への寄与

今後の課題

従業員との関係

- 女性活躍の推進
- 従業員エンゲージメント調査
- 安全衛生委員会の開催
- 社員教育(AS ONE Career Design Program)
- ワークライフバランス各種制度
- 外国人の採用
- 多様な働き方
- 魅力ある職場で高い定着率
- 健康経営 ASsisT の実践
- AS ONE NEXT Leaders Program
- メンター制度

- 優秀な人財の確保
- 生産性向上
- コンプライアンスの醸成
- ノウハウの蓄積・積み上がり

- 人的資本経営の進展
- 女性管理職比率の向上
- さらなる魅力ある企業への成長
- 時代に合わせた成長機会の提供

顧客・取引先との関係

- 多数対多数の取引の効率化・機会創出
- 品質保証体制の構築
- 研究・医療への利便性提供
- サプライヤーサステナブルアンケート実施
- サステナブル調達基本方針の策定・公表
- SNSでのコミュニケーション
- 各種連携システムの提供
- DX化に向けたシステム提供
- **SHARE-DB** の構築・相互活用
- カスタマーハラスメント対応方針策定

- 市場でのプレゼンスの拡大
- 流通のハブとなることによる収益機会の拡大
- 多種多様な情報の集結

- 研究者・医療者向けソリューションメニュー拡大
- サプライヤー、販売店の拡大
- サプライヤーとの協働

地域社会との関係

- パラリンアートへの賛同
- こども科学実験教室の開催
- 食品衛生管理講習の実施
- 大阪市西区「えほん picnic」協賛
- 人権方針策定
- 小学校出前授業開催
- 災害支援、子ども食堂、生物多様性、脱炭素、各種事業・研究・大学への寄付
- STEAM 教育共同開催

- ユーザー層の拡大
- 業界の発展
- 知名度向上による収益機会の拡大

- 善因善果



コーポレート・ガバナンス
GOVERNANCE

- 株主・投資家との対話
- 過半数の社外取締役比率
- 指名報酬委員会の活用
- 取締役会の実効性評価実施
- 取締役会女性比率 1/3
- 株式報酬及び株式インセンティブの運用
- 投資委員会の設置
- リスクマネジメントの強化
- 情報セキュリティの強化

- 財務・非財務両面での適切な企業評価
- 多様な視点による成長機会とリスクバランスの確保
- 透明性の確保による規律醸成

- 監査等委員会設置会社制度の有効な運用
- 取締役会実効性のさらなる向上
- 有効なサステナビリティの前進



環境

ENVIRONMENT

スローガン 環境にやさしい企業であることを誇りに思う心

環境方針

「環境汚染を予防することを含め、環境保護に取り組む。」
「当社の環境パフォーマンスを向上するための環境マネジメントシステムを継続的に改善する。」

行動基準

「良き企業市民としての責任を自覚し、人間社会の繁栄と調和を図りながら、健全なる地球環境の保全へ向けて最善を尽くします。」

戦略

各部門やサステナビリティ推進室にて
気候関連のリスク・機会に関するシナリオ分析

当社は、気候関連のリスクと機会の重要性評価に向け、「移行リスク」「物理的リスク」「機会」の区分で、各部門やサステナビリティ推進室にて事業インパクトの項目出しを行い、シナリオ特定と評価を実施し、11の評価項目を選定しました。評価にあたっては、国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表した「4°Cシナリオ^{*1}」、「1.5°Cシナリオ^{*2}」などを考慮し、事業インパクトと財務影響度を検討しました。

当社においては、お客様の需要に応じて様々なサプライヤー様から商品を調達し販売するビジネス形態であり、固定的な製造設備を殆ど有しないため、変化に対して比較的フレキシブルに対応できます。そのため、リスクと捉えた需要の変化も新たな機会と捉えることが可能です。物理的リスクにおいては、事業の拡大と

ガバナンス

当社は、気候変動を含む環境問題への対応を経営の重要な課題の一つとして位置付けています。

当社では、サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、2022年4月1日付、代表取締役社長直下の組織として、サステナビリティ推進室を設置いたしました。

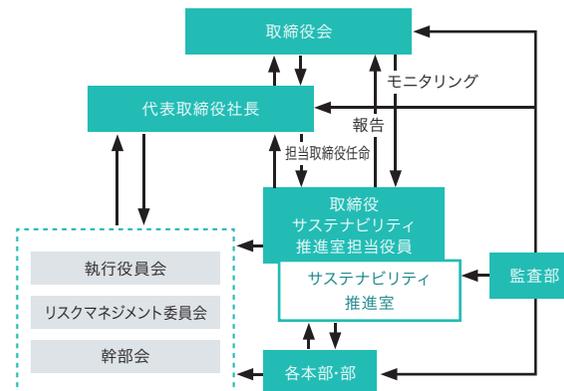
代表取締役社長は、中期経営計画推進室メンバーを兼ねる取締役よりサステナビリティ推進室担当役員を任命します。同担当役員はサステナビリティ推進室を通じて取締役会で定めたサステナビリティ基本方針に基づき、各部門と連携して、気候変動等に関するリスクと機会の分析評価、重要課題の特定、環境・人権等を含むサステナビリティ課題に関する対応を企画・立案し、目標を設定します。

担当役員である取締役は、リスクマネジメント委員会等各種の重要会議に出席し、サステナビリティ

の観点からの意見を述べます。

取締役会は、担当役員である取締役より適宜報告を受けるとともに、年に2回以上、サステナビリティの推進状況やリスクと機会に関する評価について報告を受けます。

取締役会は報告に基づき、重要課題の特定や全社目標を承認するほか、重要な戦略等の審議の際にサステナビリティ推進の視点を考慮いたします。



ともに物流拠点等の多拠点化をさらに進めていくことによりリスクの分散を図ってまいります。これらの分析を踏まえた戦略については、中期経営計画FY2025-27の事業戦略に一部組み込み(eコマースの拡大、配達便の拡大など)、対応を進めております。

※1 4°Cシナリオ:産業革命前と比べて4°C前後上昇するシナリオ
 ※2 1.5°Cシナリオ:産業革命前と比べて21世紀末に世界平均気温の上昇幅が1.5°C未満に抑えられるシナリオ

リスク管理

当社は、事業遂行を阻害する恐れのあるリスクの発生防止と発生したリスクへの対応等を定めた「リスク管理規程」を制定し、リスク管理に取り組んでいます。気候変動におけるリスクについては、各部門

シナリオ分析

リスク機会	リスク・機会の種類と内容		影響種類	時間軸		インパクト評価		
	種類	内容		短	中	1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ	
リスク	移行	政策・法規制	CO ₂ 低減対応や炭素税導入に伴う商品仕入価格の上昇	コスト↑	●	●	➡	➡
		技術	脱炭素に向けたPB品開発費用の発生や物流における脱炭素技術採用に伴う設備投資の増加	コスト↑	●	●	➡	➡
		市場	安全と利便性とCO ₂ 排出減衰を統合できる各種技術の伸展に伴う、廃棄物となる消耗品需要の減衰	売上↓	●	●	➡	➡
	物理的	評判	物流・製品・サービスにおけるGHG排出削減の情報開示に関し他社に劣後に伴う顧客からの評判、資本市場からの評判低下	売上↓	●	●	➡	➡
		急性	自然災害による、在庫破損・操業停止・生産減少・設備の復旧などのコスト発生	コスト↑	●	●	➡	⬆
		慢性	代替商品の調達遅れ等によるサプライチェーン寸断による供給制約に伴うコスト発生	コスト↑	●	●	➡	⬆
機会	資源	保有からレンタルへの購買行動変化、中古利用、リサイクル対応、循環による顧客囲い込み	売上↑	●	●	➡	➡	
	エネルギー	生産から顧客の手に届くまでのCO ₂ 排出量の表示など、商品データベースを活用した新サービス提供による競争優位の獲得	売上↑		●	➡	➡	
	市場	研究開発による脱炭素課題の解決が不可欠であり、主要マーケット研究開発への支出の拡大	売上↑		●	⬆	➡	
	製品サービス	配送距離の短縮、廃棄梱包材の少ないエコ梱包で配送できる配達便の拡大と共同物流を含めた効率運用による積載効率の向上	コスト↓	●	●	➡	➡	
	レジリエンス	リスク分散された多様なサプライチェーンの構築による、安定供給可能なサプライヤーへの信頼増加	売上↑	●	●	➡	➡	

リスクと機会の検討期間
 短期:2024年~2030年度まで 中期:2031年~2040年度まで 長期:2041年~2050年度まで

よりバリューチェーンの上流から下流までを想定した内在するリスクを洗い出し、対応(移転・回避・分散・軽減・その他)を図っております。さらに、サステナビリティ推進室にて、抽出されたリスクを全社的な観点で統合し、移行リスク及び物理的リスクにおいて重要性を評価・特定し、1年に1回リスクマネジメント委員会に報告しています。なお、リスクマネジメント委員会は、当該リスクへの対応の総合的な調整、その他リスク管理に関し必要な事項を行います。

指標と目標

当社は、「再エネ100宣言 RE Action」に賛同し、2020年度を基準年度として、スコープ1、2の削減目標

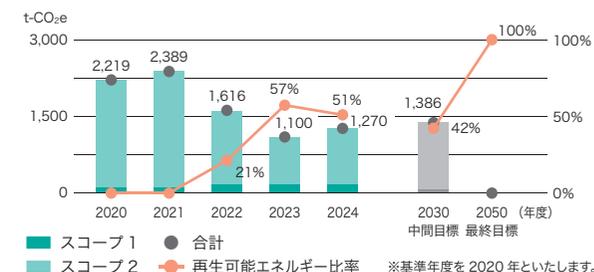


及び再生可能エネルギーの採用目標を2030年度に42%、2050年度に100%とすることを掲げています。

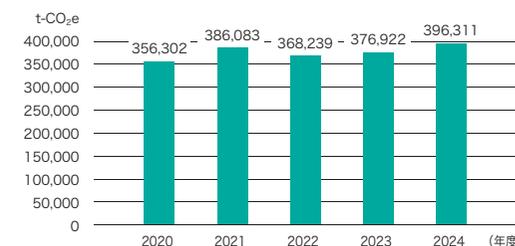
当社は、2022年度に再生可能エネルギー由来の電力をグリーン電力証書により導入しており、2024年度の再生可能エネルギー採用率は51%に進展しています。スコープ3については、1,240万点超の取扱商品の購買にかかる「カテゴリ1」が排出量のおよそ8割を占めるため、サプライヤー様との協同を含め、削減に貢献できる対応策を優先的に検討しております。例えば、主要なサプライヤー様に一次データの供給をお願いするなど、当社関係部とも調整を図っています。

※「再エネ100宣言 RE Action」は、企業、自治体、教育機関、医療機関などの団体が、使用する電力を100%再生可能エネルギーに転換する意思と行動を示すことで、再エネ100%利用を促進する枠組みです。

CO₂ 排出量 (スコープ1、2)



CO₂ 排出量 (スコープ3)



事業及び財務への影響の大きさを矢印の傾き3段階で表しています。
 比較的影響がある ⬆ > 多少の影響がある ➡ > 影響は少ない ➡

■ グリーン購入適合商品の推進

当社は、多種多様な商品を取り扱う中で、様々なグリーン購入適合商品を取り揃えています。環境に配慮した商品をお求めになるお客様の目に留まりやすいよう、ECサイト上では「FSC」、「エコマーク」、「グリーンプラ」、「バイオマス」など、グリーン購入適合商品となる商品にアイコンを表示して、販売を推奨しています。また、当社はおお客様ごとの課題や要望にお応えべくECサイトのパーソナライズ化にも力を入れています。

お客様に合わせた独自のバナーやカテゴリの作成、掲載による導線を整えることで、これまで以上に利便性や効率性が高まり、安心してお客様にお使いいただけます。お客様が購入履歴を確認される際においても、購入した商品がグリーン購入適合商品かどうか分かるよう、商品データベース・SHARE-DBにおける商品情報をさらに充実させ、お客様のECサイトと連携させていくことで、グリーン購入適合商品の推奨と併せてお客様の購買管理にもお役に立てます。なお、2024年度のグリーン購入適合商品の販売額は前年の1.4倍となり、毎年右肩上がりです。

グリーン購入対象製品売上推移



■ カタログのリサイクル

アズワンと言えば、2,600ページからなる分厚いカタログ。当社は、ECサイトの充実化を図る一方、従来からの紙カタログの発刊も継続しており、全国の販売店様からユーザー様に配布いただいています。多種多様な商品を閲覧できるECサイトと標準品や定番品が一目で分かるカタログ。カタログの紙面には二次元コードを掲載し、紙面上には書ききれない商品情報や、関連商品情報を簡単にキャッチできるよう工夫を凝らしています。ハイブリッドな販売チャネルを提供することで、お客様の使い勝手を大切にしています。

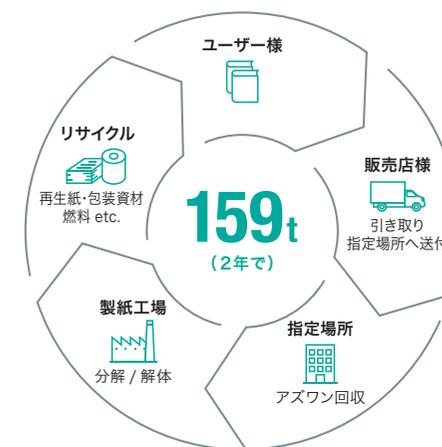
また、当社のカタログは、日本製紙グループが認証を取得している「エコレールマーク」の西洋紙を使用しています。エコレールマークとは、地球環境にやさしい鉄道貨物輸送を一定量以上使用している商品や企業に与えられる認証です。



併せて、当社は「研究用総合機器カタログ」と「看護・医療用品総合カタログ」を隔年で発刊していますが、いずれも新カタログを発刊する際に、お客様の手元に

ある旧カタログを回収しています。集まった旧カタログは製紙工場にて、分解・解体し、再生紙や梱包材、燃料などにリサイクルしています。これら一連の取り組みは当社独自の環境保護対策として、お客様からご理解いただき、多くのご賛同を得ております。

なお、2023年度は「看護・医療用品総合カタログ」、2024年度は「研究用総合機器カタログ」の改定年であり、2年で159tの紙量をリサイクルしました。



■ 和歌山CICでの水利用

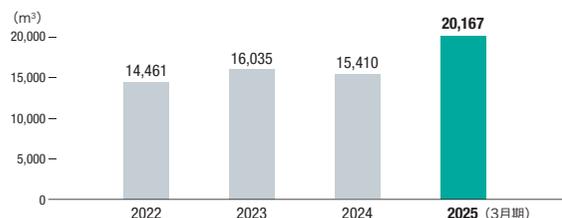
当社は、和歌山県海草郡紀美野町に「和歌山CIC」というクリーン洗浄を行う施設を保有しています。

そこでは、クリーンルームと呼ばれる特殊な部屋で使用するウェア類、シャーレやボトルなどの備品、手袋などの消耗品を超純水で洗浄してクリーンパックまで行います。

クリーンルームは主に半導体製造や医療機器など、微細な汚染が品質に影響を与える分野において使用されます。和歌山CICで洗浄した商品も、当社のインダストリー系のエンドユーザー様にあたる半導体工場や製薬会社などでご使用いただいています。

和歌山CICで使用する水は、水道水をろ過し、マグネシウムやカリウムなどの不純物を取り除いて超純水(16MΩ以上)を精製しています。また、洗浄後の超純水は、浄化槽を通して河川に放棄します。河川に放棄した水は、山田川、紀ノ川を通り内海である瀬戸内海に通じるため、水質汚濁物質等の高い基準が設けられていますが、一般のクリーニングと違い洗剤を使用しないため、基準以上の極めてきれいな状態で放出しています。

水利用量(含む販売用精製水)

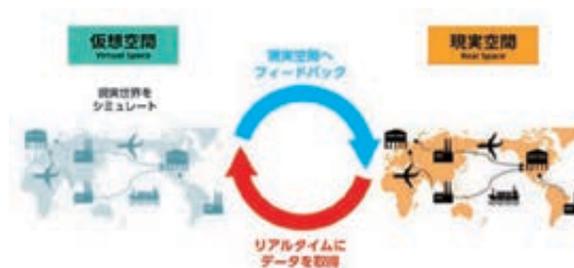


サプライチェーンの最適化に向けて

当社は、環境負荷の削減を含めたサプライチェーン全体の最適化に向けて、様々なアプローチを行っています。デジタル技術を活用したサプライチェーン最適化に向けたシミュレーション基盤の構築もその一つです。

本基盤は、サイバー空間上にサプライチェーン全体をモデル化(デジタルツイン化)し、再現することにより、受注から調達・出荷・配送までの各種データを活用して施策評価や高精度な計画の自動立案を行います。具体的には、需要と供給の調整案や、物流拠点の変更案などに関する施策の評価、仕入先への生産要求や適切な在庫計画などが自動で立案できます。

当社は、受注・発注・出荷・売上などの膨大なトランザクションデータに加え、1,240万点を超える取扱商品のデータベースなど様々なデータを保有しています。それらのデータを無駄なく活用することで業務の高度化を、またサプライチェーン全体の最適化を目指します。

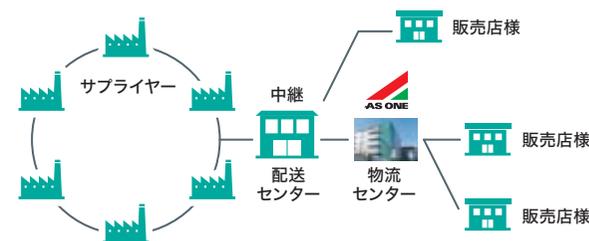


配送の効率化への取り組み

当社は、燃料コストや人手不足、環境負荷などの社会課題を少しでも解消するため、ミルクラン集荷(共同集荷)の取り組みを開始しました。

ミルクラン集荷とは、同じトラックで各サプライヤーを巡回しながら出荷する商品を回収し、中継拠点を経て当社の物流センターに納品する仕組みのことです。これまでは、各サプライヤーが個別に当社倉庫へ商品を出荷していました。同地域におけるサプライヤーの商品をまとめて集荷及び配送することで、運送距離の削減とサプライチェーン全体の配送負担を減らす効果が見込めます。また、お届けするお客様との距離によっては、中継物流拠点で商品を仕分け・梱包し、お客様へ直送することでお届け日数も短縮できます。今後は、ミルクラン集荷に限らず地域の実情などを踏まえながら配送の効率化を図ってまいります。

ミルクラン集荷イメージ



災害対策用品の拡充

当社は、これまで防災用品の中でも特に避難所で使用する衛生用品や救急用品、耐震・免振などの事前対策品を多く取り揃えていました。昨今は、気候変動の影響もあって、各地で頻繁に災害が発生しており、人々の防災意識も確実に高まっています。

当社は、気候変動への適応の観点から防災に注力し、さらなる取扱商品の拡充を図る中で、改めて当社取扱品の売上実績や市場のニーズを調査したところ、「長期保存食」「備蓄トイレ用品」「防災セット」などの需要が高いことが分かってきました。

その一方で、例えば保存食は、消費期限があり、ケース単位でしか仕入れられないのが通常で、当社物流センターに保管するには大きなリスクを伴います。このような課題を一つずつクリアにしながら、2024年秋に防災に関するノウハウをお持ちの仕入先様と「災害対策カタログ」を協働で発刊しました。

これを機に、自治体にも積極的にヒアリングを行い、当社にできることを全社的に検討しております。

今後は、消費期限を管理できるアプリの活用や、何処に、何が、どれだけあるかをすぐに把握できるようサプライヤーとの在庫連携を推進するなどし、災害時にもお役に立てるよう取り組みを強化してまいります。



環境に配慮した商品の開発

当社は、環境に配慮したPB(プライベートブランド)商品を「savearth」(セイバース)というシリーズで研究開発から医療関連の商材まで多数取り揃えています。



竹でつくった滅菌舌圧子

従来は、白樺でつくられたものが多かった舌圧子ですが、このたび竹製の舌圧子が「savearth」シリーズに加わりました。昨今、白樺材の調達にあたっては、国際的にも持続可能な調達の観点から徐々に見直されています。当社も「サステナブル調達基本方針」を策定しており、お取引先様とともに持続可能な調達活動を推進しています。

竹は成長が早く循環しやすいのが特徴で、国内から安定した調達が可能です。また技術の進歩により、湿度に弱いという弱点も解消され、多くの商材で使用されています。



100%再生原料でつくったポリ袋シリーズ

見た目や使用感はごく普通の半透明ポリ袋ですが、プラスチック廃材を基にした100%再生原料を使用しています。

サイズも20L、30L、45L、70L、90Lと豊富に取り揃えています。



TOPICS

環境配慮と価格競争力をモットーに

私は主に病院施設向け製品の企画・開発を担当しています。環境配慮商品としてはこれまでに一般的に使用されている白樺材の代わりに竹を原料として作った「滅菌竹製舌圧子」や、プラスチック廃材を基に作られた再生原料を使用した「再生原料100%消臭ゴミ袋」などを立ち上げ発売してきました。環境に配慮した原料や技術は各社から数多く出されていますが、その分コストアップになる場合があります。経営状況悪化に苦しむ病院に対しては、環境に配慮した製品でも価格が高くなってしまおうと中々受け入れられないのが実情です。“環境に配慮した価格競争力のある製品”をモットーに今後も製品を企画していきます。

商品企画開発部
西日本MD商品企画
開発グループ長
木下 夏代





社会

SOCIETY

な価値観の尊重は重要です。当社は、リアル(カタログ)とバーチャル(eコマース)、販売とレンタル・リース、高額機器と消耗品、大規模事業者向けサービスと

小規模事業者向けサービスなど、事業のメニュープランを幅広く取り揃えるのと同様に、はたらく仲間にも多様なメニュープランの選択を可能にしています。

はたらく仲間の成長が事業の成長と労働生産性の向上に寄与する

当社は、事業の成長により適切な利益を生み出して、株主様やはたらく仲間に利益を還元しています。昨今の物価高やサービス価格の上昇環境下、昨年度は年収を6%程度増加しています。新卒採用数の増加や若年層の中途採用は、平均年収の上方硬直性をもた

らしますが、2025年3月期の全社員平均年収は717万円へ大幅に増加しています。一方、売上高人件費率や労働分配率等の経営指標は適切な数値を維持しています。一人ひとりの力を着実に育むことが事業の成長に繋がり、また労働生産性の向上に寄与しています。

人的資本経営の推進方針はこちら

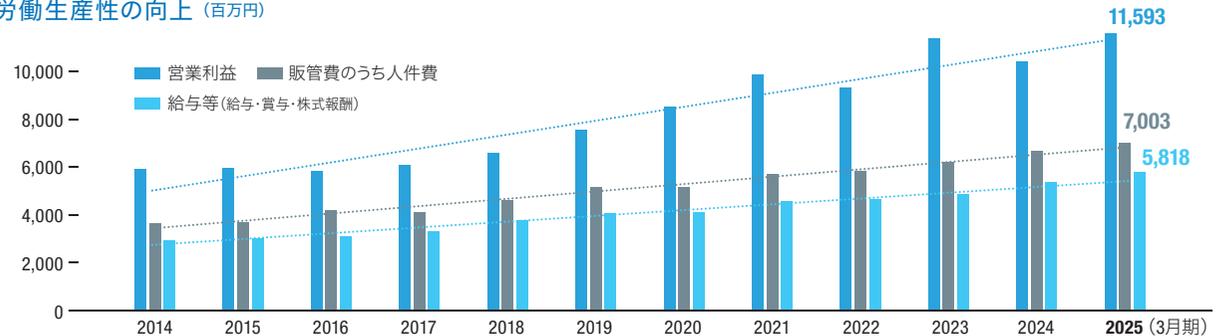


当社に関係する全ての皆様にとって大切な会社であり続けたい

当社の社名は、英語で「一体となって」を意味する通り、お客様、販売店様、仕入先様、及び株主様との信頼関係を大切にまいりました。社内では、「いい会社にする」というトップの強い想いを共有し、「革新と創造」の経営理念に従い、良好な関係を築きながら新しい価値の創造に取り組んできました。その積み重ねが、他社からの優位性を持った唯一無二の企業価値を創り出すことに繋がっています。

当社の事業領域である研究、産業、医療等の課題を解決するためには、様々な思考を融合させる必要があります。はたらく仲間の多様な価値観を後押しすることは、当社に期待される課題解決への糸口になるものです。また、人的資本経営を推進する観点からも、多様

労働生産性の向上 (百万円)



「エンゲージメント」を共通言語にする

事業の複雑性がある当社では、会社全体の把握が難しい、部署ごとに課題が異なる、専門性の高まりにより他の事業部門との目線合わせに工夫が必要など、成長企業であるからこそその課題があります。課題解決には、会社から

の一方向的な働きかけだけでなく、部署ごとに自発的に取り組む重要性も高まっています。まずは会社のことを深く理解しよう、もっと全社の動きに興味を持って欲しい、自分事として捉えて欲しいと願い、会社の制度、施策、取り

組みなどを纏め、社内外で共有できる「エンゲージメントマップ」を作成しています。

当社が積み重ねてきた制度や取り組みは、80種類を数えるまでになりました。どのような想いがあって作られたものなのか、また、関係者への「共感(empathy)」、「信頼(trust)」、「尊敬(respect)」にどのように繋がっているか、4つのエンゲージメントカテゴリーに分類する予定です。全社のエンゲージメントスコアは一定の水準を保っていますが、各部署においては調査毎に変化が見られます。その変化を見逃すことなく、会社や部署の取り組みがどのようにスコアに影響を与えたかなど、相関関係に着目してまいります。

一方、エンゲージメントを高めるとは、エンゲージメントスコアの向上だけではありません。あくまでもエンゲージメントスコアは過去と現在との比較をもたらす物差しであり、因果関係を見出すことに躍起にならないつもりです。様々な取り組みの中で複合的に好循環が生まれて、自然にはたらく仲間が仕事へのやりがいをさらに

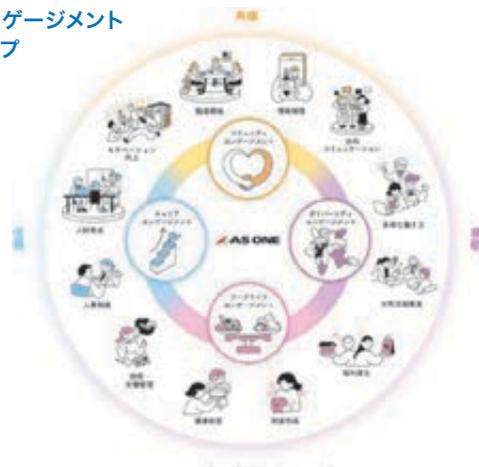
持てる職場環境になっていることが理想です。

今後は、「エンゲージメント」という共通言語をさらに昇華して、当社の事業成長とはたらく仲間の成長とを結び付けてまいります。

執行役員総務部長(総務、法務、人事、人財)
山本 浩史



エンゲージメントマップ



社内環境整備方針は
こちら



1 共感(empathy)
～コミュニティエンゲージメント～

●モチベーションを高める
インセンティブ制度

一人ひとりが事業への貢献意欲を高く持って働くことが、会社全体の成長に繋がります。当社は、従業員のモチベーションと中期経営計画のベクトルを合わせるため、中期経営計画で掲げた目標に繋がる各年度の売上高及び営業利益額の達成度合いに応じてインセンティブを発動します。

●組織の枠を超えた真面目な雑談・
「アズ飲み」の開催

当社では、はたらく仲間のコミュニケーションの活性化を目的とした、「アズ飲み」と称す懇親の場を定期的に設けています。「アズ飲み」は業務終了後に社内で開催されるので、仕事の目途がつき次第、ふらっと参加することができます。誰もが自由に参加できるので、普段仕事で接することが少ない社員同士でも、ビールやジュースを片手に会話が弾みます。当社は「アズ飲み」に代表される真面目な雑談こそがイノ

● 担当者の声

人的資本開示の一環として、私達のチームは、当社の人事・福利厚生制度や各種施策を「エンゲージメント」の観点から整理しました。

エンゲージメントマップに示されている通り、当社は様々な制度や施策を実施していますが、それらの共通点は「社員とともに成長したい」という企業としての思いです。それぞれの制度や施策が導入された背景や目的についてチームで考え話し合う中で、この思いを改めて認識しました。

各種取り組みを通じて、社員が前向きな気持ちで働くことができ、それぞれの成長に繋がることを願っています。



エンゲージメント広報戦略チーム
リーダー 高木 秋緒(左)
メンバー 西垣 裕菜(中) 小口 桃佳(右)

バージョンを推進する原点だと考えています。参加者は組織の枠を超えてコミュニケーションを積極的にとることで、仕事に繋がるヒントを得たり、関係の質を高めたり、有意義な時間として利用しています。



誰もがいきいきと働ける職場環境の実現に向けて

エンゲージメントとは、従業員が組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる状態を示す指標です。エンゲージメントの高まりは従業員の意欲・成長を促し、最終的には会社の組織力向上に繋がります。コーポレート部門として直接的な利益貢献は難しいですが、将来の企業価値を支える組織開発に携われることは、私にとって大きなやりがいです。現在のスコアは良好ですが、今後ははたらく仲間一人ひとりが会社や自身の成長についてより主体的に考え、現場主導で組織を育てる体制を築くことが重要だと考えています。誰もがいきいきと働ける職場環境の実現に向けて、これからも様々な視点からエンゲージメント向上に取り組んでまいります。

総務部 人財・組織開発グループ リーダー
坂本 菜摘



2 信頼 (trust)

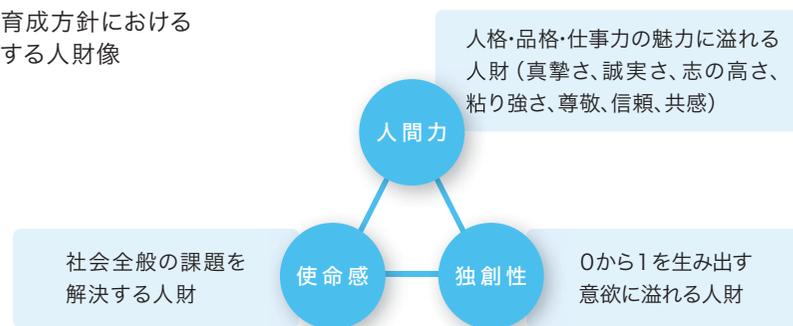
～キャリアエンゲージメント～

人財育成方針は
こちら ▶



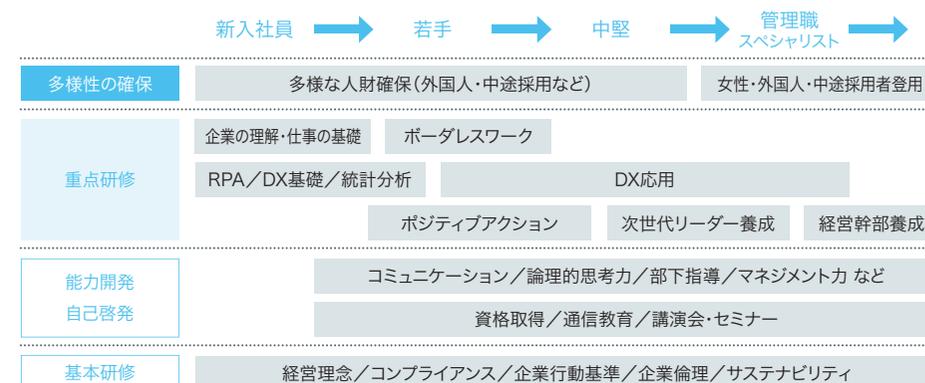
● 教育研修プログラム “AS ONE Career Design Program”

人財育成方針における
育成する人財像



教育研修プログラム「AS ONE Career Design Program」

意欲と能力を持つ人財に幅広く教育の機会を提供し、仕事を通じて成長する働きがいを持った人財を育成



● “AS ONE On-Boarding Program”

当社では、新入社員が早く職場に馴染めるよう約半年間にわたる“AS ONE On-Boarding Program”を実施しています。入社後1週間は、ビジネスマナーに始まり、コンプライアンス、各本部の事業紹介など基礎的なことを学びます。また、先輩社員との座談会も用意しているので、気になることや不安の解消にも繋がります。その後、マネジメントキャリア研修では、さらに会社理解を深められるよう以下のような研修を行います。

4月2週目～ 5月上旬	チームビルディング、スキル、DX研修など
5月中旬～ 5月末	物流センター研修・報告会
6月～ 9月末	配属本部内(OJT含む)研修



● キャリアを支えるメンター制度

社員をサポートする制度として知られるメンター制度ですが、当社は、2024年度より新任所属長、女性管理職、そして所属長ポジションへの挑戦(ポストチャレンジ)の早期育成を支援する制度として希望者がメンター制度を利用できるよう整えました。

● 制度利用者の声

〈メンティー：幹部、メンター：取締役〉

メンター制度を利用して、本当に良かったと感じています。限られた環境で悩んだ時、信頼できる方に相談できるといふ安心感は非常に大きく、「いざとなれば頼れる存在がいる」と思えるだけでも気持ちが前向きになりました。普段あまり関わる機会のない方とじっくり話げできたことも貴重な経験で、勇気を出して利用して良かったと心から思っています。

この制度の特徴は、メンティー(メンターから指導やサポートを受ける人)自らが、メンターになってほしい人を指名し、メンター制度に応募することです。また、支援の内容やそれに充当する時間などは自主性を尊重したものとなっています。

〈メンティー：新任管理職、メンター：執行役員〉

私は自身の仕事に関連する別の部署の方をメンターにお願いし、主に仕事面でサポートいただきました。知見のない私に、様々な視点でアドバイスいただき、視野が広がっただけでなく自信にも繋がりました。また、部署が違う者に対して、こんなにも時間を作ってくれるのだと驚きました。自らメンターを指名するには勇気がいりましたが、今後に繋がる良い機会を得ることができました。

● ボードレスワークを活用した社内報(mint)の制作

多様な働き方を支援する制度の一つに、ボードレスワークがあります。これは、視野拡大や社内におけるイノベーションの誘発を目的とした社内副業制度です。従来の社内報の編集員は、主幹部署が各部より平等に選出していましたが、2025年度からはボードレスワークを活用して募集することとしました。当社の社内報(mint)は、「載って楽しい、見て楽しい、作って楽しい、はたらく仲間が笑顔で一つになれる社内報」

をコンセプトとし、これまでに延べ46人も従業員が制作に関わっています。これからは自ら手を挙げた意欲ある編集員が、さらにmintを進化させコミュニケーションツールの制作を継承していきます。



3 尊敬 (respect)

～ダイバーシティエンゲージメント～

● 多様性の確保

ESG主要データは
こちら ▶



当社が持続可能な社会の創造に貢献することを通じて、中長期的な企業価値の向上を目指すためには、様々な視点からの発想が必要不可欠です。当社は、多種多様な人財の価値観を尊重し、最も重要な経営資源である人財の力を最大限に発揮できるよう企業風土及び社内環境を構築しています。



	実績			目標
	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2025年3月期 2030年3月期
女性管理職比率 (単体)	5.5%	6.8%	9.4% (11.4%)	10% 20%
女性管理職比率 (連結)※	6.3%	7.9%	10.8%	-
総合職に占める 女性比率(単体)	16.3%	21.1%	24.5% (28.8%)	30% -
有給休暇 取得率(単体)	62.0%	63.2%	66.0%	60% -
男性育児休業 取得者率(単体)	40.0%	37.5%	114.3%	100% -
外国人雇用者数 (単体)	3名	4名	5名	-
海外子会社 外国人雇用者数	93名	90名	83名	-
年間総労働時間 の平均	-	-	1,963.8時間/名	- 1,865時間/名

※海外関係会社を除くグループ連結の女性管理職比率。

()は2025年4月1日時点での数値です。

● 多様な働き方

当社は、多様性を重視した職場作りに取り組んでいます。アズワンの理念に共感する仲間と一緒に働きたい。そのためには様々な背景を持つ方も働きやすい環境を整える必要があります。ダイバーシティを推進することにより、より創造的な進歩を実現してまいります。

- 介護休業制度
- 産前産後・育児休業制度／育児時差勤務
- くるみん取得
- ウェルカムバック制度 ※1
- パートナー社員制度(ダイバーシティキャリア) ※2
- 外国人の雇用や中途入社社員も積極的に採用
- 障がい者雇用
- スマートカジュアル ※3

- ※1 やむを得ない理由で退職した社員が、一定期間内であれば社員として再就職することができる制度
- ※2 全てテレワークによる勤務など、労働時間を自由に設計できる社員として働く制度
- ※3 自由闊達な社風のさらなる醸成、社員の自主性を尊重した職場づくり、及び社員一人ひとりが柔軟な発想を生み出せる職場環境の構築に寄与するため、カジュアルな服装での勤務を認めるもの



● 健康経営

健康経営ASsisT
についてはこちら ▶



健康経営優良法人継続認証

当社は、従業員の健康増進に注力している内容が評価され、引き続き今年度も「健康経営優良法人」に認定されています。健康増進のための各種取り組みを進めることで、従業員一人ひとりの生活の質を高めるとともに、企業全体の生産性向上にも寄与してまいります。



ウォーキングイベント開催

従業員の健康意識は高まりつつありますが、実際に身体をよく動かしている人は、意外と少ないものです。当社では、無理のない範囲で歩くことを楽しみ、習慣化できるよう期間限定でウォーキングイベントを開催しています。個人戦は歩数で競い、チーム戦はポイント制にして、お互いを思いやりながら自身のペースで参加できる企画としました。チームはあえて年齢、部署、拠点の違う従業員で構成しており、コミュニケーションを図る上でも楽しいイベントとなっています。



健康診断・人間ドック

当社は健康診断に加え、人間ドック、オプション診断、また女性のためのがん検診など従業員の健康維持に向けて丁寧にサポートしています。また、eラーニングを活用して、女性特有の健康問題や、心身の健康について従業員が正しく理解できるよう努めています。



品質保証

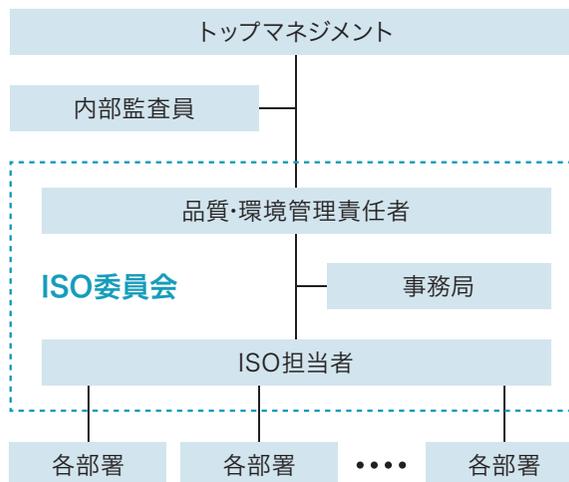
基本理念

当社の経営理念である「革新と創造」を具体化するとともに当社の存在意義を確立するため、「顧客満足度の追求」を目指します。

品質方針

- 商品提供に関する総合的なサービスを強化し、顧客満足を獲得する。
- 品揃えを充実し、多様な顧客ニーズ、期待に応える良質の商品を提供する。
- 商品企画力・商品開発力を強化し、品質の向上を図る。
- 法規制等、当社に適用される要求事項を順守する。
- 品質マネジメントシステム(QMS)を継続的に改善する。

当社は、卸でありながら、自社ブランド品も多く国際規格ISO9001の認証を取得しトップマネジメントのもと会社全体にQMSを展開しております。

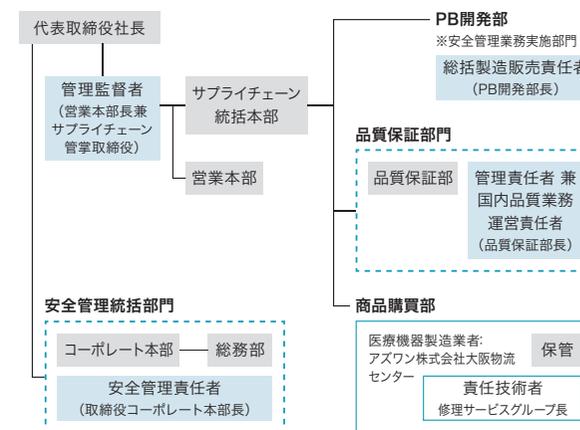


特に品質保証部は、自社開発品・輸入品の品質管理・検査、サプライヤーの評価、サプライヤーへの品質に関する啓蒙活動、各種証明発行等を行っており、毎月定例の品質会議を開催し、QMSに関わる案件の報告・審議などを行っております。

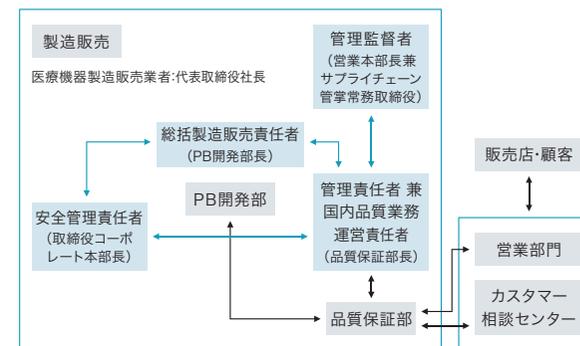
第二種医療機器製造販売業者として

第二種医療機器製造販売業者として許可を受けており、医療機器製造販売品質マニュアル及び製造販売後安全管理手順書(GVP手順書)に基づき有資格者による薬事5役を定め安全対策を講じております。

QMS・GVP体制図



第二種医療機器製造販売業に関する責任者の連携図



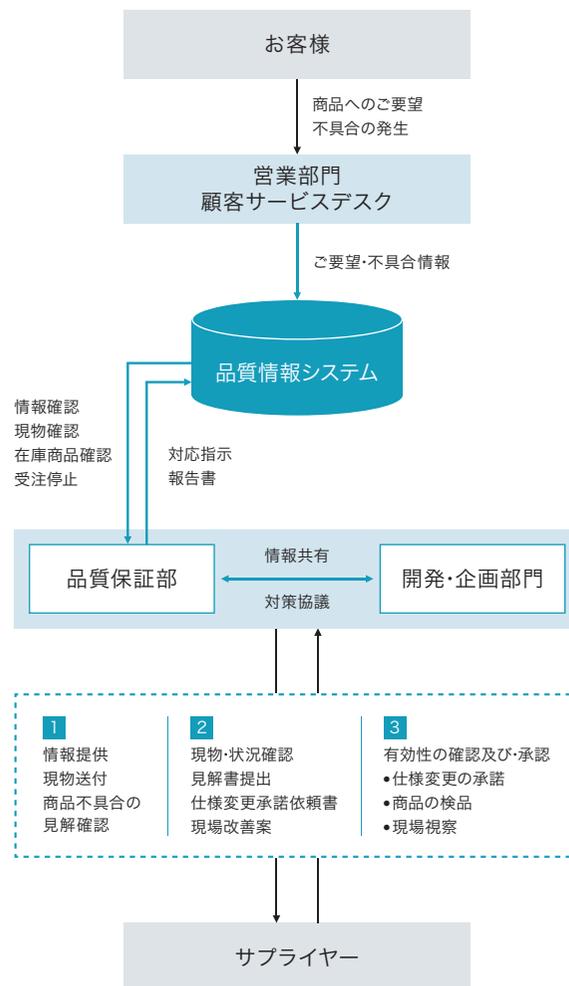
市場で発生した商品不具合に対する対応

QMSにより未然に商品不具合の発生を防いでいても、僅かの確率ながら不具合が発生する場合があります。そうした際のご要望、商品不具合については営業部門顧客サービスデスクを通じて品質情報システムへ情報が集約されるよう仕組みが構築されています。

品質情報システムに登録されたご要望・商品不具合情報に対し、過去履歴や同等商品の情報を参考に品質保証部より営業部門へ対応を指示します。

一方で不具合が発生した商品については開発・企画部門と情報を共有し、リスクの大きさや再発性等を考慮し在庫品の確認、場合によっては受注停止といった対応を実施します。また、不具合商品を購入し社内で確認するとともに、サプライヤーに対しても不具合商品の提供や不具合発生状況を共有し、見解を求めます。不具合が生じた原因の分析、製造現場の改善、商品の仕様変更等の不具合対策の提案を求めます。

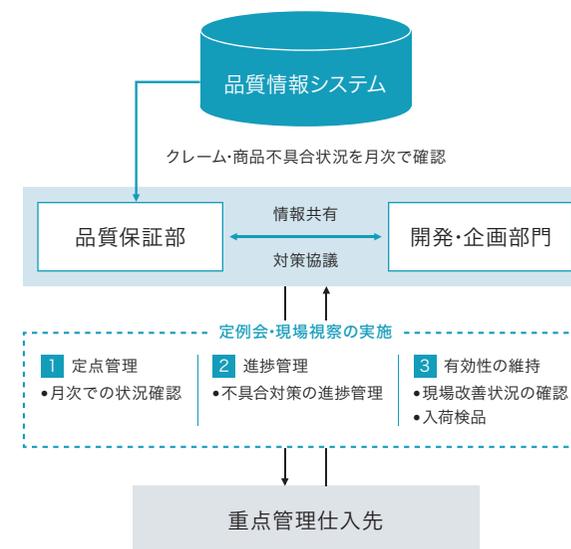
品質保証部、開発・企画部門ではサプライヤー見解に対する安全性、有効性、妥当性を確認します。仕様変更を承認したものに対しては改善された商品の検品検査の実施、現場の改善に対しても内容によっては現場の視察等により確認を行い対策が維持・実施されているかを確実にします。



重点サプライヤーの管理

当社の売上、利益に大きく寄与している仕入先等を重点サプライヤーとして特定し、品質情報システムの情報からその情報を常時監視、また月次で各サプライヤー製品のクレーム・商品不具合情報を分析し、品質状況を管理しています。

定例会や現場視察等を実施することにより、不具合対策の進捗管理、現場の改善状況の確認、また、特定の商品に対しては入荷検品を実施し、品質改善の有効性の維持を図っています。



■ ステークホルダーとの対話



株主・投資家

代表取締役社長、取締役コーポレート本部長、広報IR部が行っております。2025年3月期の機関投資家との延べミーティング件数は360人以上となりました。昨今はESGに関するエンゲージメントが増加しており、貴重なご意見は経営の参考にさせていただいております。



エンドユーザー・販売店

カスタマー相談センターには、月間10,000件程の商品の概要等のお問い合わせをいただき、専門スタッフが適切なアドバイスや必要な資料をご提供しています。寄せられた声は、生成AIを活用してFAQにおける情報の拡充に繋げています。また、商品選定に関わる詳細情報や資料・画像などはシームレスにWeb購買ツール・AXELへと展開し、商品情報のアップデートにも活かしています。併せて、音声認識により通話内容をテキスト化し、業務の効率化を図りながら、営業部門や商品企画部門との情報共有に役立てています。

販売店とは営業担当者に加え、インサイドセールスグループにおいても、電話やWebツールで様々な情報交換を行っています。インサイドセールスグループは、販売店の問い合わせ窓口として、ホスピタリティによるアズワンファンの獲得を活動方針に掲げ、応対品質のレベルアップを図るとともに、顧客のニーズに合致した情報提供に努めています。不定期ではありますが、主要な販売店の業務担当者と交流会を行うなど、双方がスムーズにオペレーションできるように関係を構築しております。WebショップのAXELにおいては、商品レビューを通じてお客様の声を取り入れるなどコミュニケーションを図っております。



サプライヤー

サプライチェーン部門が、日々の商談を通じてコミュニケーションを図るほか、Webツールも活用し情報交換しております。また、各社にサステナブル調達基本方針を提示し、当社方針への理解を賜るとともに、国内のサプライヤーにはアンケートを通じて、海外のサプライヤーには訪問した際に直接ヒアリングして対応状況の把握に努めております。サプライヤーとの交流会「アズワン会」も定期的に開催し、相互理解を深めています。

[サステナブル調達基本方針](#)



地域社会

本社所在地である大阪市西区の区役所を通じて、大阪市危機管理室と防災備蓄に関するヒアリングを実施し、大阪市教育委員会とは連携を図って、小学校を対象とするプロジェクトへ参加しております。また、区役所の皆様には当社のマテリアリティの特定にあたり、直接対話する機会を頂戴しました。地域が抱える社会課題やその背景などを聞かせていただき、当社の役割や地域社会との関わり方を改めて考える機会となりました。早速に、災害時の救護物資の供給など当社がお役に立てることは協定を結んでおります。

さらに、当社は大阪府と大阪市が推進する産学医が連携した未来医療の国際拠点・中之島Crossに入居し、地域社会に溶け込んで再生医療など未来医療の発展に寄与しております。



従業員

外部弁護士に通報できる内部通報制度や上司を介さず人事部門に申告できる自己申告制度を整備しているほか、定期的にエンゲージメントサーベイを実施しております。労働組合の組成を禁止はしていませんが、企業労働組合はなく、従業員から選ばれた従業員代表とコミュニケーションを図っております。創業90周年を迎え、原則として全社員参加の旅行イベントを開催するなど、風通しの良い会社を目指しております。

■ 人権方針

アズワングループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「国際人権章典」、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」など国際的な人権に関する規範の遵守に努めます。これらの基準を基本的な方針として参照し、従業員やお取引先様をはじめ、関係する全ての皆様に対して、尊敬、信頼、共感の念をもって対応してまいります。

[人権方針](#)



役員紹介



代表取締役社長CEO
井内 卓嗣

1991年 4月 日鐵商事株式会社
(現:日鉄物産株式会社)入社
1994年 3月 当社入社
2005年 6月 当社取締役
2008年 4月 当社専務取締役
2009年 6月 当社代表取締役社長
2025年 4月 当社代表取締役社長CEO
(現任)

各本部責任者の経験及び海外駐在経験を
含めた幅広い職務経験を保有する。既存の
概念に捉われない柔軟な思考の持ち主で、
「いい会社」にするという信念を持って社内
を鼓舞し、当社の連続的進化を牽引する。

常務取締役CIO
原 俊樹

1982年 4月 株式会社協和銀行
(現:株式会社りそな銀行)入行
2013年 4月 株式会社りそなホールディングス
取締役兼代表執行役
2014年 4月 株式会社りそな銀行
代表取締役副社長兼執行役員
2019年 6月 AGS株式会社代表取締役社長
兼社長執行役員
2020年 6月 当社社外監査役
※のちに当社社外取締役
(監査等委員)
2023年 6月 当社常務取締役経理・財務
管掌DX推進本部担当役員
2023年11月 株式会社カスタム
代表取締役会長(現任)
2025年 4月 当社常務取締役CIO(現任)

金融機関における代表者の経験後、IT企業
でもCEOを経験したプロフェッショナルな
経営者。厳しい目線で、当社を次のステー
ジに導くべく会計・財務分野に限らず、DXの
潮流に沿った経営を牽引する。

取締役
社外取締役
小滝 一彦

1988年 4月 通商産業省(現:経済産業省)
入省
2003年 6月 特定非営利活動法人
政策評価機構理事長(現任)
2008年 7月 経済産業省経済産業政策局
企業法制研究官
2012年 4月 日本大学経済学部教授(現任)
2018年 6月 当社取締役(現任)
2018年11月 スター・マイカ・
ホールディングス株式会社
社外取締役
2019年 6月 同社社外取締役
(監査等委員)(現任)
2023年 2月 スター・マイカ株式会社
取締役(非業務執行取締役)

経済産業省や金融庁の官僚として、数多く
の産業政策や産業政策研究に従事する。
現在は、大学教授としてコーポレート・ガバ
ナンス等の研究にも従事し、豊富な経験と
知識に裏付けされた客観的な視点での監督
を行っている。

取締役
社外取締役
中小路 久美代

1994年 4月 奈良先端科学技術大学院大学
客員助教授
1995年 7月 米国コロラド大学
計算機科学科客員助教授
2002年 4月 東京大学先端科学技術
研究センター特任教授
2011年 6月 株式会社SRA先端技術研究所
所長
2013年 7月 京都大学学際融合教育研究
推進センター特定教授
2019年 4月 公立ほこで未来大学
システム情報科学部教授(現任)
2023年 4月 ニシオホールディングス
株式会社社外取締役(現任)
2025年 6月 当社社外取締役(現任)

情報科学の黎明期より、人工知能やデータ
サイエンス分野の研究者として第一線で活躍
している。2008年人工知能学会研究会優秀
賞、2010年人工知能学会功労賞、2020年
Lifetime Community Contribution Award
功績賞、その他多数の受賞歴がある。

執行役員



上席執行役員
海外事業本部長
木村 光成



上席執行役員
エグゼクティブ
アドバイザー
金野 徹



上席執行役員
eコマース本部長
丸橋 正孝



上席執行役員
サプライチェーン
統括本部長
町田 純



CDIO
DX推進本部長
福田 智宏



亞速旺(上海)
商贸有限公司
総経理
林 偉

役員紹介

取締役（監査等委員）
社外取締役 三浦 由布子

2005年 12月	中央青山監査法人 (現:PwCJapan有限責任 監査法人)入所
2008年 5月	公認会計士登録
2012年 2月	ノバルティスファーマ株式 会社入社
2019年 6月	株式会社スタディスト 社外監査役
2020年 6月	株式会社タカラレーベン (現:MIRARTHホール ディングス株式会社) 常勤社外監査役(現任)
2022年 3月	株式会社モンスターラボ ホールディングス社外監査役
2023年 12月	パンフィックコンサルタンツ 株式会社社外監査役(現任)
2025年 6月	当社社外取締役(現任)

公認会計士として会計・財務に精通し、外資系企業においては経理財務の実務にも従事した経歴を持つ。また、他社における常勤社外監査役も担っている。

取締役（監査等委員）
社外取締役 鈴木 一孝

1981年 4月	株式会社協和銀行 (現:株式会社りそな銀行) 入行
2001年 8月	株式会社あさひ銀行 (現:株式会社りそな銀行) 福島支店長
2009年 7月	りそな人事サポート 株式会社
2010年 4月	株式会社りそなビジネス サービス株式会社 人事サービスセンター部長
2010年 4月	株式会社りそな銀行 人材サービス部グループ リーダー
2013年 6月	当社常勤社外監査役
2021年 6月	当社社外取締役 (監査等委員)(現任)

金融機関における豊富な経験により、会計財務、人事及び、営業等の幅広いスキルを保有している。当社の主要会議体等における意思決定に対して、内部統制、ビジネスリスク及び法務等の観点から厳格な監督を行うなど、当社の企業統治にとって要の存在である。

取締役（監査等委員）
社外取締役 金井 美智子

1990年 4月	弁護士登録、大江橋法律 事務所入所 ※のちに弁護士法人 大江橋法律事務所社員 (現任)
2007年 6月	株式会社ユー・エス・ジェイ 社外監査役
2015年 6月	コンドーテック株式会社 社外取締役(現任)
2015年 6月	三共生興株式会社 社外監査役
2016年 6月	IDEC株式会社社外取締役 ※のちに監査等委員 (現任)
2020年 6月	当社社外取締役 ※のちに監査等委員 (現任)

国際法務を含めた企業法務や危機管理の秀逸な知見を有する弁護士として、幅広い分野でご活躍されている。女性活躍の先駆者として当社の女性社員からも憧憬される存在である。各会議体においてビジネス感覚を持った法律専門家としてのご意見をいただいている。

取締役CFO
コーポレート本部長
兼中期経営計画推進室副室長
兼サステナビリティ推進室担当役員
兼健康経営担当役員
西川 圭介

2000年 4月	当社入社
2019年 8月	マーケティング本部長 兼マーケティング部長 兼経営企画部長
2020年 4月	コーポレート本部長 兼中期経営計画推進室 副室長(現任)
2020年 6月	当社取締役 兼IT推進本部担当役員
2022年 9月	健康経営担当役員(現任)
2024年 4月	サステナビリティ推進室 担当役員(現任)
2025年 4月	当社取締役CFO(現任)

マーケティング、食品衛生分野での事業企画、Web企画等の職務や各種プロジェクトを通じて、新しいビジネスを数多く生み出してきた。現在はコーポレート本部において経営資源配分の全般を統括し、当社の企業価値向上に資する多様な取り組みを推進している。

常務取締役COO
営業本部長
兼中期経営計画推進室長
山田 一人

1990年 3月	当社入社
2011年 4月	営業本部長
2012年 6月	当社取締役
2014年 4月	当社常務取締役 兼マーケティング本部長 兼IT推進本部長
2020年 4月	商品本部長 兼中期経営計画推進室長 (現任)
2022年 4月	営業本部長(現任)
2025年 4月	当社常務取締役COO (現任)

当社の歴史を深く知り、ビジネスモデルを網羅する知識・経験を保有する。多くのサプライヤー様や販売店様に対し相識の関係を有している。デジタルとアナログの融合及びサービス事業の拡大等、ビジネスプラットフォームの進化を推進し、中期経営計画の達成に向けて全社を牽引している。

執行役員



営業本部副本部長
インサイドセールス
統括部長
東京オフィス長
荻 哲二



専門事業本部長
AS ONE
INTERNATIONAL,
INC. CEO
三並 正和



コーポレート本部
総務部長
(総務、法務、人事、人財)
山本 浩史



コーポレート本部
経営企画部長
加藤 淳士



eコマース本部
副本部長
株式会社トライ
アンフ・ニジュウイチ
代表取締役社長
木村 貴一

企業統治の体制の概要及び 当該体制を採用する理由

企業統治の体制の概要

当社は、企業統治体制として監査等委員会設置会社を採用しております。取締役の職務執行の監査・監督等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることで取締役会の監督機能を強化し、さらなる監視体制の強化を通じて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により、業務執行上の意思決定の迅速化を図りつつ、取締役会が経営計画等の重要な経営上の意思決定に注力することで、さらなる企業価値の向上を図っております。

また、指名報酬委員会を設置し、取締役等の指名や報酬等に関する評価・決定プロセスを透明化することで、コーポレート・ガバナンスをより一層充実させております。

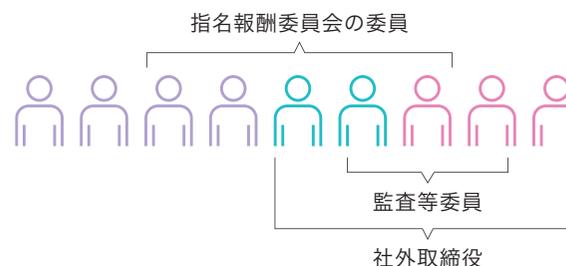
機関ごとの構成員（◎は議長・委員長、○は構成員）

役職名	氏名	取締役会	監査等委員会	指名報酬委員会
代表取締役社長 CEO	井内 卓嗣	◎		◎
常務取締役 COO	山田 一人	○		
常務取締役 CIO	原 俊樹	○		
取締役 CFO	西川 圭介	○		○
取締役(社外取締役)	小滝 一彦	○		○
取締役(社外取締役)	中小路久美代	○		
取締役(監査等委員)(社外取締役)	鈴木 一孝	○	◎	○
取締役(監査等委員)(社外取締役)	金井 美智子	○	○	○
取締役(監査等委員)(社外取締役)	三浦 由布子	○	○	

取締役会

取締役会は、取締役9名(うち社外取締役5名、女性3名)で構成され、経営上の意思決定及び職務執行の監督を行っております。当社と利害関係のない独立した社外取締役を招聘することにより、経営の監督機能を強化しております。原則として毎月1回取締役会を開催するとともに、必要に応じて臨時取締役会を適宜開催しております。当社のコーポレート・ガバナンスの体制を図に示すと下図の通りであります。

取締役9名(うち社外取締役5名)



取締役会の主な検討内容

- 政策保有株式の保有状況及び当年度の保有方針
 - 中期経営計画(PROJECT ONE)進捗確認
 - 当社株式の「売出し」に関する事項
 - レンタル&校正センター新設に関する事項
 - カスタマー・ハラスメント対応方針・人権方針の制定に関する事項
 - エンゲージメント調査結果
 - 出資、資本提携等に関する協議
 - 次期中期経営計画に関する協議
 - 九州物流センターの移転に関する事項
 - 取締役会実効性評価の報告
 - 人事制度改定の対応
(賃金制度改定、職群設定の改定等)
- 等について、意見形成、協議及び決議をいたしました。

■ スキルマトリックス

取締役のスキルマトリックス

	監査等委員でない取締役						監査等委員である取締役		
氏名	井内 卓嗣	山田 一人	原 俊樹	西川 圭介	小滝 一彦	中小路 久美代	鈴木 一孝	金井 美智子	三浦 由布子
担当	代表取締役 社長 CEO	営業 本部長 COO	投資委員会 委員長 CIO	コーポレート 本部長 CFO					
企業経営 経営戦略	◎	◎	◎	◎					
マーケティング・ 事業開発	○	○		◎					
IT	○	○	○	○		◎			
物流購買	○	◎				○			
営業	○	○	○	○		○			
国際	◎				○	○		○	
管理人事・ 人財開発			○	○		◎			
会計・財務			◎	○		○		◎	
法務リスク			○	○	◎	○	◎		
内部統制・ ガバナンス	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎	
異業種経験	○	○	○		○			○	

執行役員のスキルマトリックス

	上席執行役員				執行役員(雇用型)						
	(委任型)		(雇用型)								
氏名	木村 光成	丸橋 正孝	町田 純	金野 徹	林 偉	福田 智宏	葭 哲二	三並 正和	山本 浩史	加藤 淳士	木村 貴一
担当	海外事業 本部	eコマース 本部	サプライ チェーン 統括本部	専門事業 本部	亚速旺(上海) 商贸有限公司	DX推進 本部長 CDIO	営業本部 副本部長	専門事業 本部長	総務部長	経営企画 部長	eコマース 本部 副本部長
企業経営 経営戦略	○	○		○	○			○	○	○	○
マーケティング・ 事業開発		◎	○	◎	◎	○	◎	○		○	○
IT		○	○			◎					○
物流購買			◎					◎			
営業	◎	◎		◎	○		◎	○		◎	◎
国際	○				◎		○	◎			◎
管理人事・ 人財開発									◎		
会計・財務	◎								○	◎	
法務リスク	○								○		
内部統制・ ガバナンス									◎		
異業種経験	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

※特筆すべきスキルについて2項目を上限に◎を付与しております。

■ スキルマトリックスのスキルを設定した理由

企業経営 経営戦略	いかなる事業環境の変化においても、当社グループならではの企業価値を見出し、長期的ビジョンを形成するため。
マーケティング・事業開発	変化する市場ニーズと知られていない技術や商品・サービスを結び付け、事業化していくことは商社・卸として重要である。当社として事業の根幹にあたる分野の豊富な経験や知見が必要であるため。
IT	少人数で大量の商品・サービスを扱う会社であり、先進の情報テクノロジーを感度よく取り入れ、DXを実現することが当社の事業効率化や差別化に繋がる。ITによる社内変革への影響、事業戦略への影響を理解し実践する上で、この分野の豊富な経験や知見が必要であるため。
物流 購買	当社は、「必要なものを必要な時に必要なだけお届けする」をモットーとしており、品揃えを拡大する中で、コストを抑えながら物流面でのサービスレベルを維持・向上させることが必要であるため。
営業	当社の仕組みや強みとお客様を理解し、お客様が必要とするソリューションを提供することが、事業の発展に繋がるため。
国際	当社は、世界30ヵ国以上から商品を調達しており、販売面でも海外市場の開拓は当社事業のさらなる発展に繋がるため。
管理人事・人財開発	人的資本経営の重要性が増す中、当社経営戦略と連動した人財の採用・登用・育成が必要であり、その上で最大限個人々の能力を発揮させることが会社の発展に繋がる。これらを実践していくためにこの分野の豊富な経験や知見が必要であるため。
会計・財務	当社の持続的な成長を支える強固な財務基盤の構築と設備や資本的アライアンスを含めた投資と株主還元を含めた財務戦略の策定・実践には、この分野の豊富な経験や知見が必要のため。
法務リスク	激しく変化する事業環境の中で、持続的な企業価値向上を実践するには、多様化するリスク要因に的確かつ迅速に対応するリスクマネジメントが必要のため。
内部統制・ガバナンス	当社の持続的な発展を実践していくためには、経営戦略と連動した事業推進と組織を正しく効率的に作用させるための内部統制・ガバナンスは車と言えば両輪となる存在であるため。
異業種経験	事業環境が大きく変化する中、多様性は重要な要素と考えている。理化学機器業界のリーディングカンパニーを自負する当社であるが故に近視眼的になることを戒め、「コップの外を見よ」と常に社員を鼓舞し、多様な発想を尊重するため。

■ 社外取締役の独立性判断基準

当社は、東京証券取引所の規則等の独立性に関する諸規定を参考としつつ、当社の適正なガバナンスにとって必要な客観性と透明性を確保するために、法令上求められる社外取締役が可能な限り独立性を有していることが望ましいと考え、当社の社外取締役が以下の何れにも該当しない場合、独立性を有していると認めております。

- 最近1年間に下記(1)～(5)の何れかに該当していた者
 - 当社又はその子会社(以下「当社グループ」という。)を主要な取引先とする者(その者の直近事業年度の年間連結売上高の2%以上の支払を当社グループから受けた者)又はその親会社若しくは重要な子会社、又はそれらの者が会社である場合における当該会社の業務執行取締役、執行役、執行役員若しくは支配人その他の使用人
 - 当社グループの主要な取引先((3)を除く)である者(当社グループの直近事業年度の年間連結売上高の2%以上の支払を行った者)又はその親会社若しくは重要な子会社、又はそれらの者が会社である場合における当該会社の業務執行取締役、執行役、執行役員若しくは支配人その他の使用人
 - 当社グループの資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者又はその親会社若しくは重要な子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員若しくは支配人その他の使用人
 - 当社グループから役員報酬以外に、過去3年平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士等の会計専門家、弁護士等の法律専門家、及びその他の専門家
 - 当社グループの会計監査人の社員、パートナー又は従業員である者
- 最近5年間に下記(1)～(4)の何れかに該当していた者
 - 当社グループから年間1,000万円以上の寄付又は助成を受けている者
 - 当社の大株主(総議決権の10%以上の議決権を直接又は間接的に保有している者)又は当該大株主が法人である場合には当該大株主又はその親会社若しくは重要な子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、理事、執行役員又は支配人その他の使用人
 - 当社グループから取締役(常勤・非常勤を問わない。)を受け入れている会社又はその親会社若しくは子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役又は執行役員
 - 当社グループの取締役・監査役の二親等以内の親族
- その他、当社の一般株主全体との間で1.～2.までで考慮されている事由以外の事情で利益相反が生じるおそれがある者

■ 社外取締役の役割及び独立性

当社の社外取締役は5名（うち、監査等委員である取締役[★]は3名）であります。

	保有当社 株式数(百株)	取締役会 出席状況		当社との取引関係 その他特別な利害関係	主な経歴又は兼職の状況
		※2025.5 時点	※2025.3 時点		
筆頭独立社外取締役 小滝 一彦	15	13/13		該当なし	元経済産業省勤務(～2012年3月)、現日本大学経済学部教授
独立社外取締役 鈴木 一孝 ★	29	13/13		該当なし	元株式会社りそな銀行勤務(～2013年6月)
独立社外取締役 金井 美智子 ★	43	13/13		該当なし	現弁護士法人大江橋法律事務所社員
独立社外取締役 中小路 久美代	0	0/0		該当なし	25年6月就任 現公立はこだて未来大学システム情報科学部教授
独立社外取締役 三浦 由布子 ★	0	0/0		該当なし	25年6月就任 現MIRARTHホールディングス株式会社常勤社外監査役

鈴木一孝氏は、当社取引銀行である株式会社りそな銀行での勤務経験があり、同行退職後12年経過しております。

2025年3月期末現在、当社グループの総借入残高は71億円であり総資産の7.2%、現預金総額に対して32%程度の残高であり借入依存度は低い状況にあります。さらに、同行からの借入金は38億75百万円で

あり総資産の3.9%程度であり、同行からの借入れは他の調達手段で十分に代替可能であります。

以上のことから、当社は、当社の「社外取締役の独立性判断基準」に照らし同氏の社外取締役としての独立性に問題はなく、一般株主様及び当社との間に利益相反関係が生じる恐れはないと判断しております。

■ 指名報酬委員会

指名報酬委員会は、当社の取締役の指名・報酬等に関する手続の公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、取締役会の諮問機関として設置しております。指名報酬委員会は取締役会より諮問を受け、指名・報酬等に関する事項について十分に審議し、取締役会に報告いたします。なお、当該委員会は代表取締役社長を委員長とし、取締役コーポレート本部長及び社外取締役3名で構成され過半数を社外取締役が占めております。

指名報酬委員会の主な検討内容

- ・2023年度業績連動報酬（賞与・株式給付信託）の支給
- ・2024年度監査等委員でない取締役報酬（固定）
- ・経営幹部育成計画（サクセッションプラン）
- ・次期中期経営計画に向けた業績連動報酬（株式給付信託）
- ・取締役候補者等について検討しました。



監査等委員会

2024年度の監査等委員会は、原則隔月に開催とされていますが、例年ほぼ毎月開催し当事業年度においてもWEB会議も利用して、13回(平均1時間程度)開催しました。

活動としましては、7月監査開始に当たり監査の方針・計画・分担の決議を行い、期中においては選定監査等委員の本部往査や重要決裁書類の監査等の業務監査に関する報告に基づく意見交換、内部監査部門からの報告に基づく内部統制に関する検討・審議、定時取締役会議案の適法性の審議、リスク事案等の情報共有を行っております。なお、監査等委員でない社外取締役との情報共有等が必要と思われる議案には監査等委員でない社外取締役もオブザーバーとして出席し、コミュニケーションを図っております。

具体的な検討内容としましては、自己株式の取得(市場買付)・処分(消却)に関する適法性・妥当性についての意見形成、政策投資案件に関し担当取締役からの意見を聴取するとともに選定監査等委員の収集した情報も勘案してその妥当性・適法性の検討、監査法人との協議を踏まえたKAMの選定に関する協議、補欠の監査等委員である取締役候補者選任議案に関する同意意見の決議などを実施しました。その他、会計監査人の評価に基づく再任・監査報酬同意の決議、監査等委員でない取締役の選解任等・報酬等についての意見形成などを行いました。

選定監査等委員(1名)は、年間を通じて各部門・

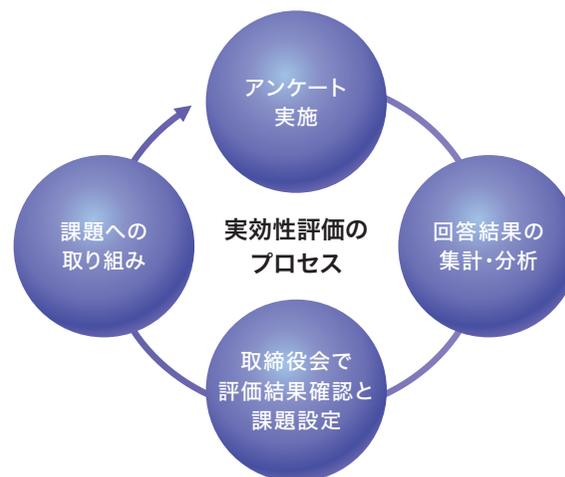
子会社への往査、執行役員会・幹部会などの主要な会議へ出席し、重要な会議議事録や稟議書をはじめ各種重要書類の閲覧を実施し、疑問点等については、取締役、使用人から適宜説明を受け、報告を求め、意見を述べております。さらに、会計監査人並びに監査部とは往査への立会のほか適宜意見交換をするなど相互に連携し、また総務部並びに経理部等のコーポレート所管部門とも適宜の意見交換を行い、監査の実効性向上に努めております。その他の非常勤監査等委員は、取締役会並びに監査等委員会に出席し業務執行取締役、選定監査等委員からの報告・説明に対し、会計並びに法律の専門家としての知見より適宜・適切な質問をし、意見を述べております。

なお、2025年6月時点において監査等委員会設置会社移行後4年間で内部監査部門が監査等委員会の職務を補助する監査等委員会事務局の体制が構築されていること、並びに内部統制システムの有効性を確認していることから、必ずしも常勤者の設置を必要としないとの判断のもと、常勤監査等委員を置かず、内部監査部門並びに内部統制システムを活用した組織的監査の体制としております。ただし、常勤監査役を含め10年間常勤を務めた鈴木監査等委員を選定監査等委員に選定し、引き続き執行役員会・幹部会等主要会議への出席、各種重要書類の閲覧、重要な事業部門や子会社への往査等、重要な業務監査の職務を遂行していることで当事業年度の監査活動に特段の問題はありません。



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会全体が適切に機能しているかを定期的に検証し、課題の抽出と改善の取り組みを継続していくことを目的として、2022年度より取締役会の実効性の評価を開始しております。評価方法及び結果の概要は以下の通りです。当社は、これら評価結果を踏まえて、引き続き、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。



前事業年度の実効性評価で抽出された課題への取り組みの進捗状況

前事業年度に報告した次の課題については、次の改善への取り組みを行い、その結果、取締役会での議論や協議が深まりました。

[1] 取締役会資料の配布タイミング及びボリューム
資料配布の早期化(4営業日前)及び起案部署からの資料に対し纏め資料(サマリー)添付を徹底しました。2024年度アンケートでもタイミングの早期化やサマリー添付につき改善が見られたとの評価をいただきました。

[2] 取締役会での審議テーマ

定期的な議案については書面報告とし、協議事項の時間を確保するよう努めました。年度初めに取締役会にて年間で議論するテーマを共有し、準備をしやすいようにしました。

評価方法	匿名・Web アンケート (29 問、昨年より5問追加) 各設問に対し「1 (そうは思わない)」～「5 (そう思う)」の5段階評価及び自由記述
実施時期	2025年2月～3月
対象	議長(代表取締役社長)を除く取締役会出席者及び参加者(取締役8名、執行役員5名)
評価結果	<p>全体平均点と比べ得点の低い設問を課題と認識</p> <p>課題1: 審議テーマ 意見・個別議案を簡略化できないか。 ・経営戦略やIRに関するテーマを取締役会議案として提供。 ・経済環境や業界動向等の情報を共有し、ベクトルを合わせたい。</p> <p>課題2: 監督機能の発揮 意見・計数面に加えた+αの情報提供。 ・事業毎の損益と経営資源配分を明確にして議論。</p>
対策	<p>対策(案)1: ・定例議案を書面報告とし、協議時間を確保。 ・会議体の在り方を議論する機会の設定。 ・議論テーマの見直し(企業価値向上等)。</p> <p>対策(案)2: ・事業毎の現状及び課題等を報告・議論する機会の設定。 ・執行役員会にて四半期レビュー振り返りの機会の設定。</p>

この他自由記述において、有用な意見が多数あり、取締役会の実効性の向上に活用していきます。

役員報酬

当社の取締役の報酬は、2021年6月開催の第60回定時株主総会及び2025年6月26日開催の第64回定時株主総会で上限を定めており、独立社外取締役が過半数を占める任意の指名報酬委員会において妥当性を審議の上、取締役会で決定しております。

報酬の種類としては、固定報酬(金銭)、業績連動報酬(金銭、以下賞与)、業績連動報酬であり非金銭報酬である株式給付信託、非金銭報酬としての譲渡制限付株式報酬(以下RS)がございます。なお、社外取締役及び監査等委員である取締役は固定報酬のみとしております。

報酬限度額につきましては、下表の通りです。

	金銭報酬		非金銭報酬	
	固定報酬	賞与	株式給付信託	RS
業務執行取締役	5億円		1年度ごとに4千万円 (1年度当たりの上限株数 15,000株)	年額1億円 (1年当たり上限株数 30,000株)
社外取締役 (監査等委員除く)		内1億円	—	—
監査等委員である取締役	1億円	—	—	—
業務執行取締役の 種類別報酬割合の目安	6	2	2	

賞与は、連結営業利益をベースとし、配当、従業員の賞与水準、他社の動向、及び中長期業績や過去の支給実績等を総合的に勘案して決定します。

また、各年度の期初に設定した年度目標を上回った場合は、加算賞与をインセンティブとして設定しています。

株式給付信託は、2025年度から始まった中期経営計画に基づく各年度の売上高及び営業利益の目標達成度合いに応じて、当社が定める株式給付規程に基づき、株式に相当するポイントを付与する制度です。

ポイントの付与率は成績に応じ80%、90%、100%とし、最低でも以下の成績に到達しない場合にはポイントは付与されません。

- ・売上高達成率90%以上の場合、営業利益額達成率90%以上

- ・売上高達成率85%以上の場合、営業利益額達成率95%以上
- ・売上高達成率80%以上の場合、営業利益額達成率100%以上

これ以上の成績の場合は、売上高と営業利益の関係で規定ポイントに対する付与率が決定されます。

個人別の具体的な種類別の報酬割合及び報酬額については、客観性と透明性を担保する観点から、事前に指名報酬委員会に諮り、取締役会の決議により代表取締役社長が委任を受け、同委員会の答申を尊重して決定します。

2025年3月期の支給状況

(単位:百万円)

	総額	金銭報酬		非金銭報酬		対象者数
		固定報酬	賞与	株式給付信託	RS	
取締役(除く社外)	275	128	124	—	22	4名
社外取締役	34	34	—	—	—	5名
計	309	162	124	—	22	9名

賞与の算定に用いた業績の指標は営業利益であり、インセンティブとしての加算賞与及び株式給付信託の算定基礎となる業績指標及び実績は下表の通りです。

尚2025年3月期の株式給付信託の付与条件は、売上高及び営業利益の両方が中期経営計画立案時の計画を達成した時のみ付与することとしており、営業利益が未達のため付与要件を満たしませんでした。

(単位:百万円)

	売上高	営業利益	株式給付信託	加算賞与
当連結会計年度実績	103,751	11,593	—	—
2020年度 中期経営計画立案時の当年度計画	100,000	12,500	×	—
修正中期経営計画に基づく 当該期初に策定する年度目標	101,230	11,030	—	○

社外取締役メッセージ

グローバルな経済環境の変化と、アズワンの役割の進化



社外取締役 小滝 一彦

アズワンは、コロナ、円安、通商摩擦といった困難を乗り越え着実に成長を続けています。ECの推進、集中購買の提案、取り扱い品目の増加、PB拡大への挑戦など、様々な分野で若手から幹部まで社内一致協力して、高い士気のもと日々の事業に取り組んでいる成果です。

こうした中、私は長期的な視野からアズワンの今後の役割の進化を考える

ことが社外取締役の任務の一つだと考えています。

2025年には世界経済の潮流が変わりました。これまでのグローバル化のトレンドが弱まり、一時的であるにせよ自国中心主義、孤立主義、世界経済の分断が明確化しています。これは各国の産業や研究開発に大きな影響を与えます。アズワンにとっては調達ネットワークや自社開発力を駆使し、日本の研究や医療を支えていく役割が一層強くなると考えます。

もう一つは研究活動の進化です。アズワンは、非常に多くの研究者の研究パートナーとして直接に繋がる特別なポジションにあります。アズワンこそが「日本の研究活動のハブ」なのです。今後のアズワンは、この特別なポジションを活かし、研究ノウハウの共有、実験設備のシェアリング、そして研究作業の受託などにより、日本の研究活動を支える貴重な存在として、一層重要な役割を果たすことになると思います。

株主はじめステークホルダーの皆様におかれましては、これからの時代の研究を支えるアズワンをぜひ後押ししていただけますようよろしくお願いいたします。

社外取締役メッセージ

1,000億円のその後への期待



社外取締役(監査等委員) 金井 美智子

アズワンは、2025年3月期に売上高1,000億円を超えました。新たなステージを迎え、10年後のありたい姿を踏まえつつ、今後3年間の中期経営計画(FY2025-27)をスタートさせました。

日本の研究費総額は、22兆円の規模があるそうです。人・モノ・情報・

サービスを繋ぎ、研究・産業・医療のフィールドでその成果を加速させるという当社のパーパスに沿って、研究という大海に、イノベティブ・プラットフォーム上で価値を提供し、研究/開発・医療の発展へのさらなる貢献を期待します。それが、日本という国への貢献に繋がります。またそれが、自ずと中期経営計画が目指す売上高、営業利益、営業利益率、ROEの達成に繋がるものと信じております。それを支えるeコマース、商品DBに加えてモノの動きを支える物流機能が持続可能で滞りなく機能することが非常に肝要です。

非連続的成長のためにはM&Aや海外での事業展開なども考えられます。いずれも私自身の本業で専門として取り組んできた分野であります。会社のステークホルダーのため、リスクへの備えを怠ることなく、果敢なビジネスの決断を支えていきたいと考えています。

基本的な考え方

当社グループの事業遂行を阻害する恐れのあるリスクの発生防止と発生したリスクへの対応等を定めた「リスク管理規程」を制定し、リスク管理に取り組んでいます。統括機関として代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を組織しており、緊急を要する場合は適宜、通常は毎月定期に開催し、リスクマネジメントの推進体制の整備や部門から報告されるリスク管理状況を監督しております。委員会は、リスク管理の状況について少なくとも

3ヶ月に1度、重要な事案については速やかに取締役会に報告することとしています。

各部門においては、内在リスクを把握、分析、評価し、リスクの未然防止に努めております。「部門等のリスク管理要領」に基づき、経常利益計画値に対し一定係数を乗じた額を必須対応基準額とし、これを超える影響度のリスクについては、リスクマネジメント委員会の指示により対応することとしております。

主なリスクマネジメント関連規程

規程	リスク管理規程
	情報セキュリティ規程
	個人情報取扱対策手順書
	反社会的勢力対策規程
	非常時対策規程
	コンプライアンスマニュアル
関連当事者取引管理規程	
その他各業務規程	

リスクの発生可能性・影響度

影響度	大	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業内容に関するリスク ● e コマースの推進に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害や停電に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報システムに関するリスク
	中	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 景気変動リスク ● 海外展開に潜在するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 未知の感染症の拡大に関するリスク ● 競合に関するリスク
	小	<ul style="list-style-type: none"> ● サービス事業推進に関するリスク ● 法的規制等に関するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 固定資産の減損リスク ● 有価証券等の価格の変動に関するリスク ● 年金運用のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在庫リスク ● 商品に関するリスク
		小	中	大
発生可能性				

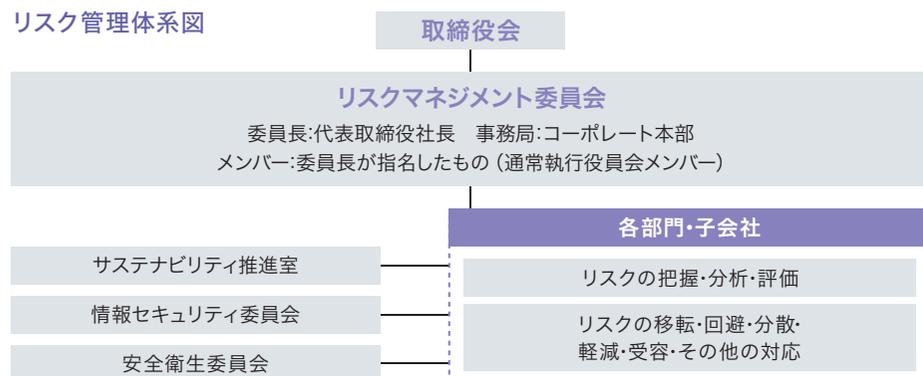
情報セキュリティマネジメント

当社は、研究と医療のハブとして約4,400社のサプライヤー様と約13,000拠点の販売店、或いはAXEL会員やoceanユーザーである各研究者等との間での1,240万点超の商品の受発注や入出荷に瞬時に対応するためにITシステムを最大限活用しております。

しかしながら、情報システム関連の技術革新は著しく、基幹システムや通信ネットワークの障害及び情報の改ざん・破壊・漏洩等を完全に予防又は回避することが困難な場合もあり、万が一かかる事態が生じた場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、このような事態を回避するため、情報セキュリティ規程を制定し取締役を委員長とする情報セキュリティ推進委員会のもと、情報セキュリティ対策を講じるとともに、情報システム関連の技術革新に適応すべく継続的に情報投資を実施しております。万一の事態に備え、耐震性等に優れたデータセンターを利用することに加え、サーバーの分散や通信ルートの冗長化、サイバー攻撃に対する二重三重の防御策を講じるほか、社員への啓発を重視しております。今後もゼロトラスト(どこにも安全な場所はない)を前提に、さらにセキュリティを強化してまいります。

リスク管理体系図



社外取締役メッセージ

監査等委員として、引き続きアズワンの持続的成長に資する監査を目指してまいります



社外取締役(監査等委員) 鈴木 一孝

アズワンは、第2期中期経営計画「PROJECT-ONE」の最終年度を売上1,000億円の節目を超え、過去最高の売上とともに利益・ROEも過去最高を達成して終わることができました。また、これらの成果を、配当性向50%を維持しつつ14期連続増配という形で株主の皆様にも貢献できているものと考えております。これはひとえに当社が様々な観点で「健全企業」であることの証左でもあると認識しております。

当社監査等委員会は、「企業不祥事及び会社に著しい損害を及ぼす事態の発生を未然に防ぐ『予防的監査』により、良質な企業統治体制の維持・確立に努める」ことを基本方針として活動しております。監査等委員会の一員である弊職は、12年に及ぶ監査役員経験と情報収集力を遺憾なく発揮した監査活動を遂行することにより当社の健全かつ持続的な成長に貢献できるものと考えております。

当社は今年度より新中期経営計画「FY2025-27」を策定・推進するとともに10年後のあるべき姿を想定した長期ビジョン「AS ONE VISION-2035」プロジェクトを推進中です。中期計画はこれまでの施策と連続性を持ったものであり、大きなリスクを有することなく推進可能との理解の上で監査も実施してまいります。一方、長期ビジョンは、「非連続的な成長」が大きなキーワードとなる通り、当社にとって未知の分野への参入や本格的なM&Aも視野に入ることによって監査の目線も変化させる必要性を感じております。過去の経験値に埋没することなく、常に情報を更新し社外・独立目線での監査業務を遂行してまいります。

基本方針

アズワングループの全ての役員、社員に適用するためのコンプライアンスマニュアル(遵守事項)を制定の上、計画的に教育・研修を実施してまいります。

役員と社員がこの基準に違反した場合には、「信賞必罰」の理念に基づき厳正に対応いたします。

コンプライアンス体制

コンプライアンス全般に関する課題及び対応策につきましても、取締役会等の重要会議を通じて、情報を共有し、対応策を立案・実施しています。

また、全社員に対し、定期的にコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス意識の拡充・実践を図っています。

さらに監査部に設定している内部通報窓口に加え、外部の弁護士への内部通報窓口を追加し、通報者のプライバシーに一層配慮した内部通報制度を構築しています。

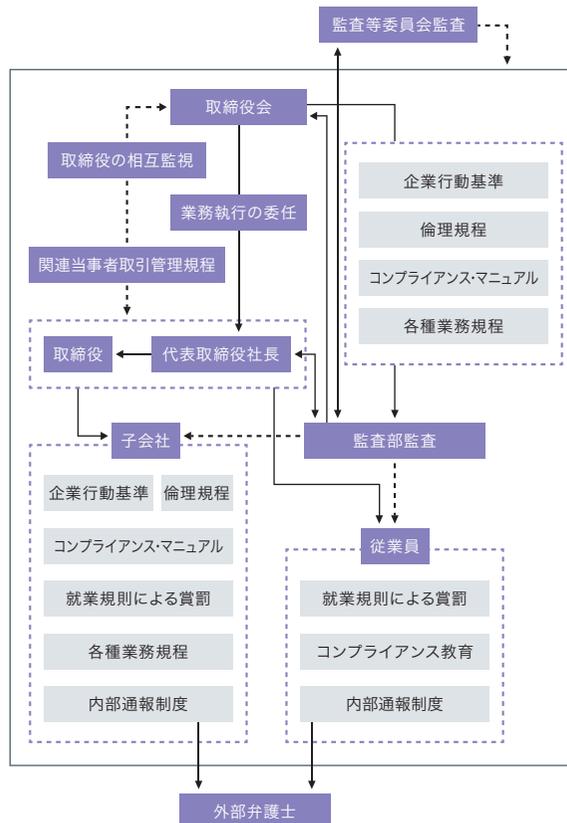
行動指針

経営理念である「革新と創造」及び経営方針である「顧客満足度の追求」のもと、企業行動基準を制定しています。

1 商品・サービスの品質・安全の確保

お客様の信頼と満足をいただけるよう、品質と安全の確保に万全を期し、価値ある商品・サービスを提供するとともに、常にその価値を高めていきます。

コンプライアンス体系図



3 公正・公平な取引の実践

不当な取引制限や不公正な方法による取引は、決して行いません。

4 過剰な贈答、接待、政治献金、寄付の禁止

過剰な贈答や接待は行いません。法令を遵守し、社会的に許されない政治献金や寄付は行いません。

5 反社会勢力との絶縁

市民社会の秩序や安全を脅かす反社会勢力や団体に対しては毅然とした態度で臨み、屈服したり癒着したりすることはありません。

6 個人情報を含む情報の適切な取り扱い

個人情報ははじめ、当社の保有する情報を適法かつ適正に取り扱います。

7 適切な情報の開示

お客様、株主、投資家をはじめとするステークホルダーに対して、適時・適切な情報開示を行います。

8 良識ある社会人としての行動

全ての役員及び社員は、常に自分の行動がルールに則った適正なものであるかを考え、良識ある社会人として行動します。

9 社員の創造性と個性の尊重

社員一人ひとりの創造性と個性が発揮され、生き生きと、経営理念・経営方針の実践ができるような職場環境の維持に努めます。

10 ハラスメントの禁止

セクシャルハラスメント、マタニティハラスメント、パワーハラスメント、カスタマーハラスメント等を許さず、社内外を問わず個人の尊厳を傷つけるハラスメントを行いません。万一、社員に対する何らかのハラスメントがあった場合は、毅然とした態度で組織的に対応し、社員を守ります。

11 環境保全

良き企業市民としての責任を自覚し、人間社会の繁栄と調和を図りながら、健全なる地球環境の保全へ向けて最善を尽くします。

12 人権・労働・安全衛生への配慮

全ての人権を尊重し、人種、肌の色、信条、宗教、国籍、年齢、性別(性的少数者を含む)、出身などに基づく差別を行いません。また、強制労働や児童労働等を排除し、労働者の健康・労働環境や安全衛生に配慮します。



えほんpicnic

大阪市西区の親子地域交流イベント「えほんpicnic」に協賛。また、「キッズおしごとラボ」に出展し、子どもたちに当社の実験器具を使って大人気のスライムづくりを楽しんでもらいました。



小学校出前授業

セレッソ大阪スポーツクラブとの共催で、小学生向けの科学実験教室を開催しました。



中之島美術館

当社の拠点が入居している「中之島QROSS」に隣接する中之島美術館に、地域貢献の一環として寄付を実施しました。



ユナイテッド・ワールド・カレッジ ISAKジャパン

チェンジメーカーを育む日本初の全寮制国際高等学校に奨学金支援として寄付しました。



ARES Project

次世代の火星探査機を開発する日本の学生チーム「ARES」に寄付を実施しました。このチームは、2024年の世界大会にも出場しました。



関西大学

未来を担う研究者の卵を育む思いで、理工系学部生・大学院生研究支援基金に寄付しました。



アメリカンフットボールチーム スポンサー

当社は、社会人アメリカンフットボールチーム「アズワンプラックイーグルス」のスポンサーを務めています。



プロゴルファー天本ハルカ選手 (準所属)

プロゴルファー天本ハルカ選手を応援しています。2024年4月のパナソニックオープンレディース杯にてプロ初優勝を飾りました。

企業情報

「AS ONE VISION-2035」実現に向けて



88 11ヵ年連結財務サマリー

89 株式情報

90 会社情報



ラボファニチャー新ブランド「enoosa」

イノーサ(enoosa)は、斬新なファニチャーデザインを特徴とする、研究設備ブランドです。普遍的な形とそれぞれの形が与える印象を巧みに取り入れたデザインが特徴です。特に天板と一体形成された流し台や、要素を削ぎ落とした機能美のあるディテール、優美な浮遊感を醸し出すフォルムと使いやすさが融合したヒュームフードなどがオススメです。



11ヵ年連結財務サマリー

会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024
(単位：百万円) (単位：千米ドル)												
当期業績												
売上高	52,041	53,576	55,947	60,959	66,733	70,389	81,606	86,954	91,421	95,536	103,751	696,322
ラボラトリー	30,158	31,205	32,355	35,293	38,917	41,072	44,745	51,236	54,094	59,013	63,888	428,784
インダストリー	10,376	11,210	12,170	13,649	14,727	15,116	15,391	16,799	18,165	19,286	22,178	148,848
メディカル	11,507	11,160	11,421	12,017	12,662	13,779	21,049	18,408	18,586	16,683	17,093	114,723
その他	—	—	—	—	425	421	420	509	575	553	591	3,967
売上総利益	15,493	16,151	16,900	18,429	20,618	21,949	25,927	25,544	28,450	29,249	31,315	210,168
販売費及び一般管理費	9,509	10,307	10,806	11,832	13,055	13,398	16,035	16,202	17,053	18,813	19,721	132,359
営業利益	5,984	5,843	6,093	6,596	7,562	8,550	9,891	9,341	11,396	10,435	11,593	77,809
EBITDA ※2	6,892	6,673	7,049	7,391	8,446	9,457	11,515	10,991	12,970	12,194	13,334	89,491
経常利益	6,157	5,990	6,306	6,843	7,751	8,822	10,195	9,568	11,637	10,825	12,071	81,015
税金等調整前当期純利益	6,157	6,012	6,149	6,843	7,751	8,746	8,941	10,454	11,668	10,825	11,827	79,379
親会社株主に帰属する当期純利益	3,869	3,878	4,212	4,684	5,264	5,966	5,988	7,202	8,112	7,500	8,229	55,233
資本的支出	563	653	1,059	1,838	1,190	4,503	2,112	1,098	1,202	1,698	1,741	11,690
減価償却費	1,055	958	1,012	870	838	872	1,614	1,724	1,645	1,824	1,801	12,088
事業年度末の財政状態												
総資産	66,668	69,614	70,986	77,831	78,773	81,520	94,225	96,105	97,479	95,832	100,140	672,087
純資産	45,850	48,614	50,169	52,467	53,252	56,493	62,761	66,154	63,968	64,662	66,709	447,716
ネットキャッシュ ※3	12,092	12,033	14,078	12,361	10,666	9,974	9,646	15,617	11,424	5,806	(15,385)	(103,261)
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,171	5,303	4,731	3,037	5,791	6,312	5,381	8,840	6,969	6,496	9,311	62,496
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,511)	(2,181)	(1,923)	3,354	(448)	(3,457)	(2,116)	591	(367)	(1,928)	850	5,708
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,424)	(2,579)	(3,548)	(4,626)	(5,051)	(2,873)	11	(5,162)	(7,283)	(9,038)	(659)	(4,424)
現金及び現金同等物の期中増減額	(4,737)	530	(756)	1,769	265	(32)	3,271	4,371	(605)	(4,413)	9,622	64,580
現金及び現金同等物の期末残高	5,008	5,538	4,781	6,551	6,816	6,784	10,056	14,427	13,822	9,409	19,031	127,728
1株当たり情報 ※11												
当期純利益	201.91	202.41	220.89	249.06	282.00	319.60	320.57	192.68 ※7	218.90	103.65 ※10	114.89	0.77
純資産	2,392.65	2,536.98	2,637.91	2,810.73	2,852.74	3,026.35	3,358.63	1,769.44 ※7	1,767.66	902.99 ※10	931.06	6.25
年間配当金	71.00	101.00	110.00	125.00	141.00	160.00	161.00	97.00 ※7 (194.00)	111.00	56.00 ※10 (112.00)	62.00	0.42
財務指標												
営業利益率 (%)	11.5	10.9	10.9	10.8	11.3	12.1	12.1	10.7	12.5	10.9	11.2	
ROA (%) ※4	5.9	5.7	6.0	6.3	6.7	7.4	6.8	7.6	8.4	7.8	8.4	
ROE (%) ※5	8.8	8.2	8.5	9.2	10.0	10.9	10.1	11.2	12.5	11.7	12.6	
自己資本比率 (%)	68.8	69.8	70.6	67.0	67.5	69.2	66.5	68.7	65.5	67.3	66.5	
配当性向 (%)	35.2	49.9	49.8	50.2	50.0	50.1	50.2	50.3	50.7	54.0	54.0	
その他の指標												
発行済株式総数 (千株) ※11	20,688	20,688	20,688	20,688	20,688	20,688	20,688	41,376 ※7	40,276 ※8	79,752 ※9 ※10	79,752	
期末自己株式数 (千株) ※11	1,525	1,525	1,669	2,021	2,021 ※6	2,021 ※6	2,001 ※6	3,989 ※6 ※7	4,088 ※6	8,143 ※6 ※10	8,103	
外国人持株比率 (%)	34.6	32.5	30.9	30.9	29.1	31.1	29.1	31.4	31.2	31.6	35.2	
従業員数 (人)	449	463	485	527	557	585	631	648	668	711	731	

※1. 米ドル金額は読者の便宜のため、2025年3月31日現在のおおよその為替レートである“1米ドル=149円”で換算しています。 ※2. EBITDA=営業利益+減価償却費-営業外費用における減価償却費+のれん償却額 ※3. ネットキャッシュ=現金及び預金-短期借入金-長期借入金
 ※4. ROA=親会社株主に帰属する当期純利益/総資産の期首期末平均 ※5. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本の期首期末平均 ※6. 株式給付信託(取締役向け)及び株式給付型ESOP信託の信託財産として株式会社日本カストディ銀行(信託口)が所有する当社株式を含めて記載しています。 ※7. 2022年1月1日付で普通株式を1:2に分割しました。1株当たりの情報は2021年4月1日に分割が行われたものとして記載しています。 ※8. 2023年1月31日付で、当連結会計年度に買入れた自己株式数のうち自己株式1,100,000株を消却し、発行済株式総数が同数減少しました。 ※9. 2024年3月13日付で、当連結会計年度に買入れた自己株式数のうち自己株式400,000株を消却し、発行済株式数が同数減少しました。 ※10. 2024年4月1日付で普通株式を1:2に分割しました。1株当たりの情報及び株式数は2023年4月1日に分割が行われたものとして記載し、発行済株式数と自己株式数は分割後の数としています。 ※11. 2023年度を除き、株式分割に伴う過年度の調整を行っておりません。

株式情報

株式の状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数 176,000,000 株
 発行済株式の総数 79,752,540 株
 (自己株式 7,953,330 株を含む)

(注) 当社は、2025年5月30日付で自己株式4,400,000株を消却しております。
 これにより発行済株式総数及び自己株式数は4,400,000株減少いたします。

株主数 7,857 名

大株主 (上位10名)

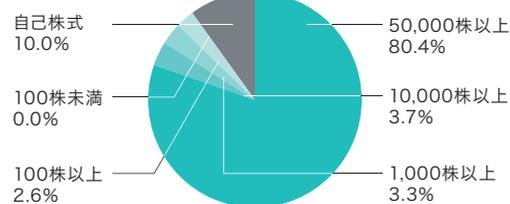
株主名	持株数(千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,793	13.6%
有限会社井内盛英堂	7,566	10.5%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,319	6.0%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,479	4.8%
JP MORGAN CHASE BANK 380055	2,897	4.0%
井内郁江	1,917	2.7%
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,805	2.5%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	1,747	2.4%
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	1,734	2.4%
井内英夫	1,572	2.2%

(注) 1. 持株比率は、発行済株式の総数から株主名簿上の自己株式 (7,953,330株) を控除して計算しております。

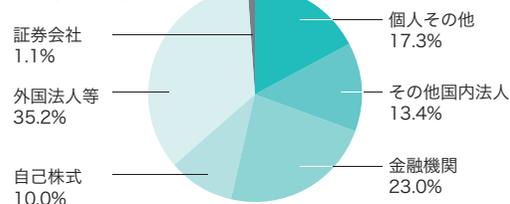
2. 自己株式は上記大株主からは除外しております。なお、自己株式 (7,953,330株) には「株式給付信託 (取締役向け)」及び「株式給付型ESOP信託」が保有する当社株式 (153,031株) は含まれておりません。

株式分布状況 (2025年3月31日現在)

所有株式数別株式分布



所有者別株式分布



(注) 1 自己株式には「株式給付信託 (取締役向け)」及び「株式給付型ESOP信託」が保有する当社株式は含まれておりません。
 2 当社は2025年5月30日付で、発行済株式総数の5.52%の株式を消却しております。

主なESG格付け

MSCI ESG RATINGS AA

MSCI日本株ESGセレクトリーダーズ指数に採用され、2025年7月現在“AA”に格付けされております。



サステナリティクス RATING

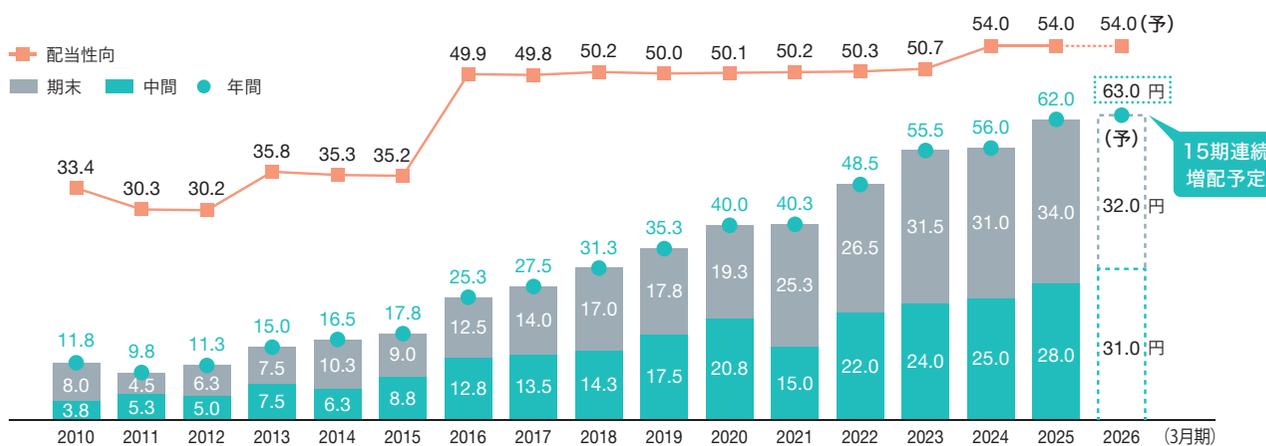
SUSTAINALYTICS社のESG Risk RatingにおいてLow Riskにレーティングされております。



当社が採用されている主な指数

- ・ TOPIXmid400
- ・ MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- ・ 日経連続増配株指数
- ・ S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- ・ Morningstar® 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数

配当予想 (2025年7月1日現在)



※1 2022年1月と2024年4月に各1株を2株に分割。過去に遡りて配当額を4分の1及び2分の1に補正済。

※2 2023年3月期より配当金の元となる基準値より特別損益の影響額を控除する方針に変更。

会社情報

会社概要

本 社 所 在 地 : 〒550-8527 大阪市西区江戸堀二丁目1番27号
 設 立 年 月 日 : 昭和37年6月1日 (1962年)
 資 本 金 : 50億7,500万円 (2025年3月末)
 代 表 取 締 役 社 長 : 井内 卓嗣
 従 業 員 数 (連 結) : 731名 (2025年3月末)
 売 上 高 (連 結) : 1,037億5,100万円 (2025年3月期)
 事 業 内 容 : 研究用機器機材、看護・介護用品、その他科学機器の販売
 ホームページアドレス <https://www.as-1.co.jp>

関 係 会 社 : ・ 亚速旺 (上海) 商贸有限公司 (事業内容: 研究用科学機器等の販売)
 2025年 ・ ニッコー・ハンセン株式会社 (事業内容: プラスチック製容器の製造販売)
 7月1日現在 ・ 井内物流株式会社 (事業内容: 倉庫管理及び荷役)
 ・ AS ONE INTERNATIONAL, INC. [米国] (事業内容: 北米製品輸出業務)
 ・ 株式会社トライアンプ・ニジュウイチ (事業内容: Web 購買業務代行サービス)
 ・ 株式会社カスタム (事業内容: 電子計測器及び関連商品の製造販売)



アズワン
メディアライブラリ

2025年7月1日現在



亚速旺 (上海)
商贸有限公司



AS ONE
INTERNATIONAL, INC.



本社



中之島クロスラボ



九州DC



大阪物流センター



阪神DC (尼崎)



Smart DC (千葉)