

The background of the cover is a vibrant blue with dynamic, swirling light trails in shades of cyan and magenta. A large, semi-transparent white arrow points diagonally upwards from the bottom left towards the top right. In the center of the arrow's path, there is a glowing circular element resembling a lens or a stylized eye, surrounded by intricate circuit-like patterns. The overall aesthetic is futuristic and high-tech.

AS ONE REPORT 2026

統合報告書

【パーパス】

人・モノ・情報・サービスをつなぎ、
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。

日本の研究を支える購買プラットフォーム

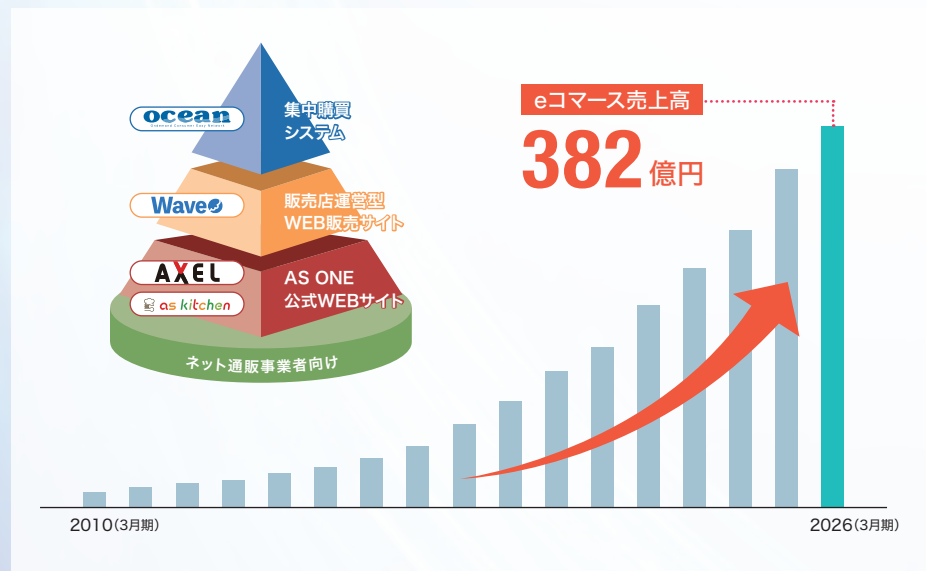
ワンストップ購買により研究現場の生産性向上に貢献

当社は、研究開発に欠かせない理化学機器・消耗品の調達をワンストップで提供する購買プラットフォーム事業を展開しており、他の追随を許さない業界トップ企業です。

多くの研究者や技術者から支持をいただき、売上高は16期連続で過去最高を更新しています。

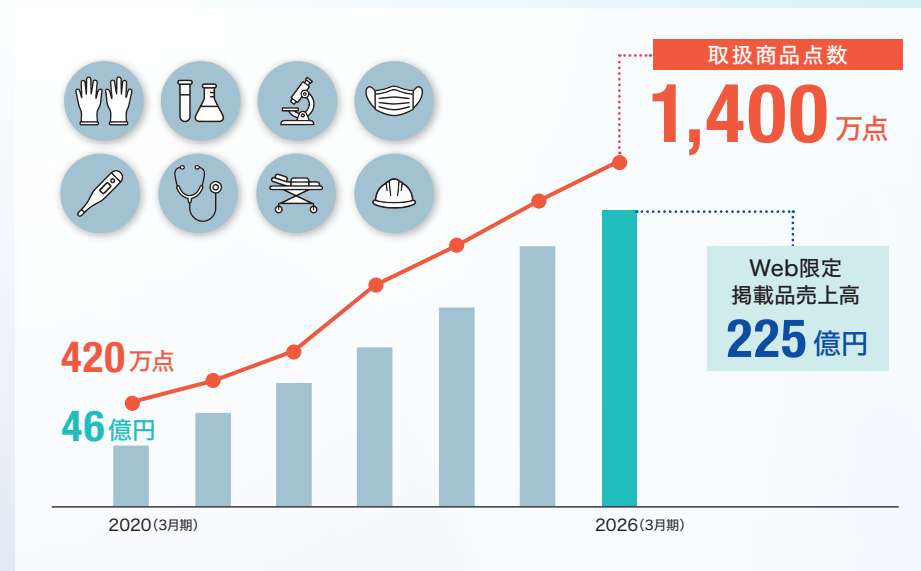
紙カタログ及び「ocean」をはじめとする4つのeコマースツールと、ワンストップ購買を可能にする1,400万点超の豊富な商品ラインナップにより、

大学・研究機関・企業の研究開発部門に効率的な調達環境を提供し、研究現場の生産性向上に貢献しています。



eコマース事業の拡大

企業や大学などの研究現場では、組織購買におけるeコマースの活用が拡大しています。当社は、お客様の事業規模やニーズに応じた4つのeコマースツールを展開し、便利で快適な購買環境を提供しています。また、購買業務に必要な機能に加え、在庫管理や発注管理が可能なサービスを新たにリリースし、研究現場の業務効率化を支援しています。当社のeコマースは、人手不足を背景に病院やクリニックでの導入も拡大しており、当社の成長ドライバーとして業績拡大を牽引しています。



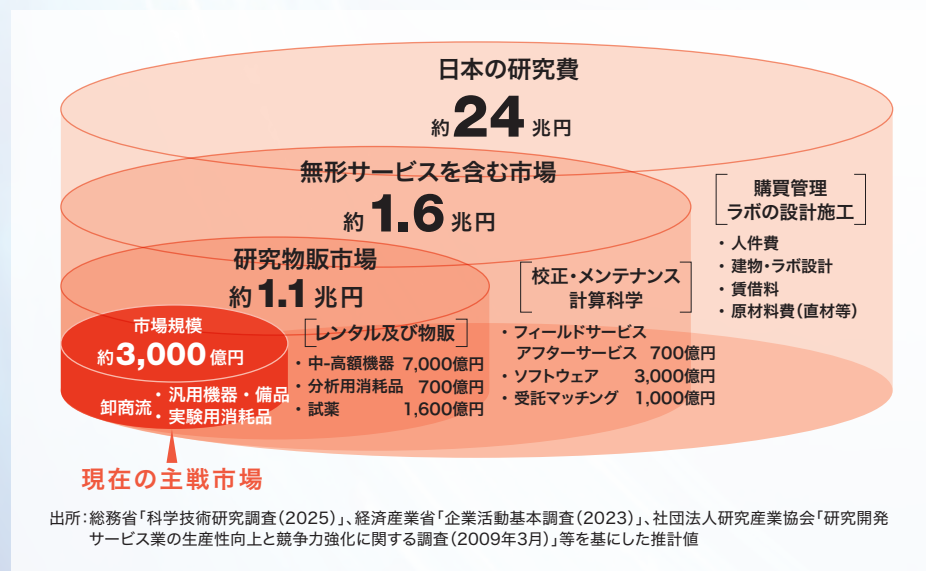
品揃えの拡充

当社は、5,500社を超えるサプライヤーとのネットワークと商品データベース「SHARE-DB」を基盤に、取扱商品点数を1,400万点超まで拡大してきました。研究・医療分野の専門商材に加え、OA機器やサプライ用品へと取扱領域を広げることで、お客様のワンストップ調達ニーズに応えています。今後も商品拡充に力を入れ、2028年3月期には取扱商品点数1,700万点、Web限定掲載品売上高340億円を目指しています。

事業領域拡大による高い成長ポテンシャル

レンタル・校正などサービス事業を強化

日本の研究開発費の総額は約24兆円にのぼる一方、当社が取り扱う理化学機器や消耗品の市場はその一部にとどまっており、大きな成長余地を有しています。既存事業で培った取引ネットワークを活かし、専門性の高い分析装置や研究用試薬などの販売に加え、様々な無形サービスを含む周辺領域への事業展開を進めています。「人・モノ・情報・サービス」をつなぐプラットフォーム機能を強化し、研究現場の課題解決を支援することで、新たな価値創出と事業領域の拡大を推進していきます。

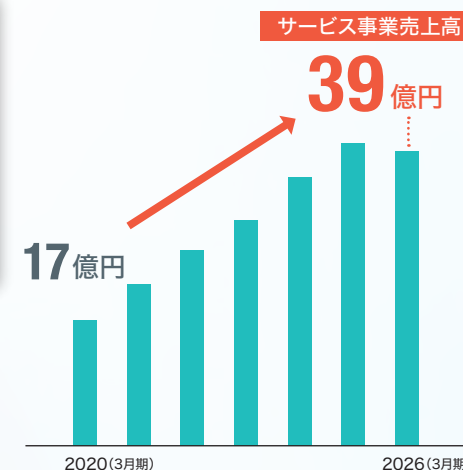


市場規模(TAM)の拡大

日本の研究費約24兆円のうち、機器や消耗品の物販市場は約1.1兆円、機器のアフターサービスなど無形サービスを含む市場は約1.6兆円規模と推計されており、当社が取り扱う理化学機器や消耗品の市場は3,000億円程度とごく一部です。研究における「人・モノ・情報・サービス」の領域へ事業を広く展開することで当社がアクセスできる市場を拡大し、高いレベルの成長を目指しています。



校正	レンタル
特注	点検
中古	受託



サービス事業の育成

当社では、計測機器のレンタルや校正、点検、特注、中古品販売など幅広いメニューを展開し、サービス事業を強化しています。機器レンタルや校正サービスの拡大のため、2026年秋頃には延床面積が現センターの3.3倍となる新レンタル&校正センターが竣工・稼働します。サービスメニューの拡大や業務システムの整備など体制を強化し、サービス事業の売上高は早期に100億円規模とすることを目指しています。

積極的な株主還元と高い資本効率

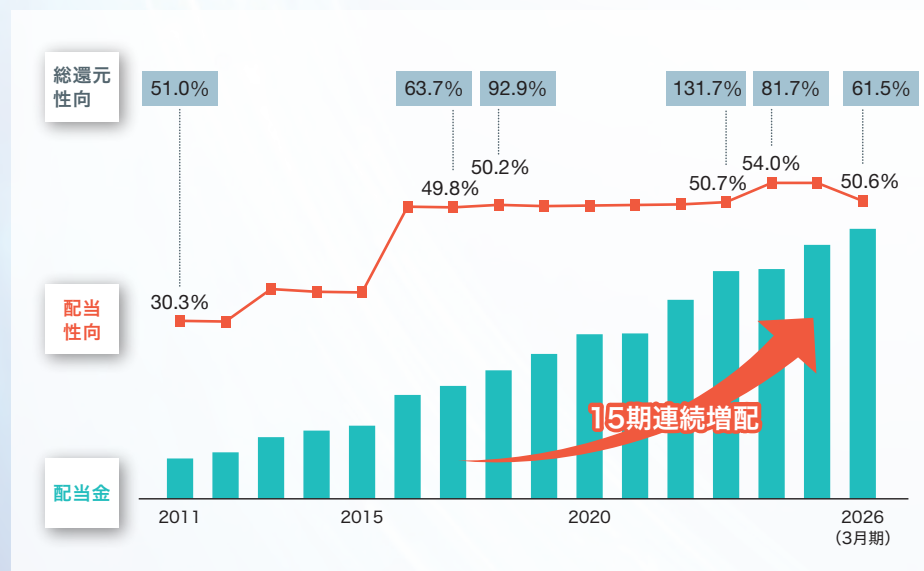
累進配当と自己株買いにより総還元性向60～75%を目指す

当社は、2016年3月期より配当性向50%を目標とするなど、早くから積極的な株主還元に取り組んできました。

中期経営計画「FY2025-27」では、増配を原則とする累進配当制度を導入するとともに、機動的な自己株式取得の実施により総還元性向60～75%を目指しています。

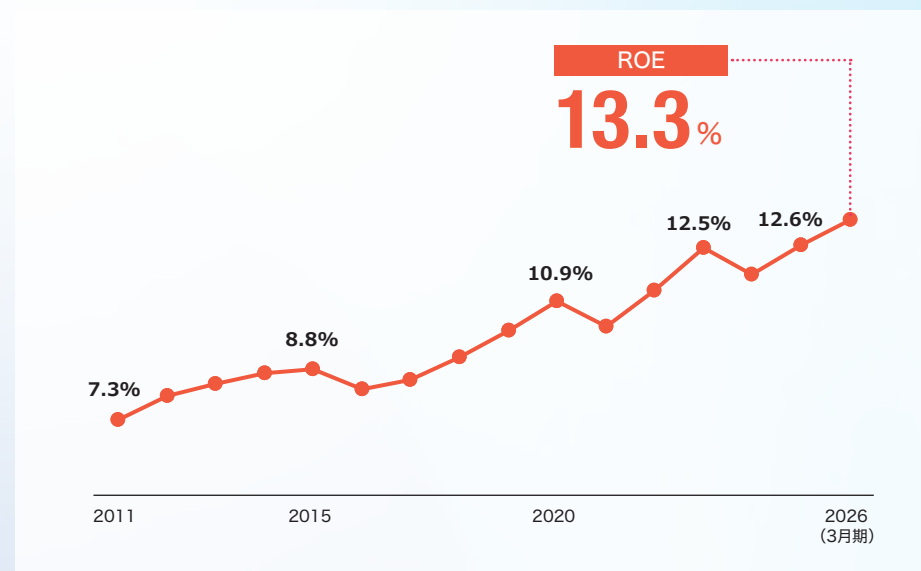
また、資本効率の向上にも継続的に取り組んでおり、2026年3月期のROEは初めて13%を上回りました。

積極的な株主還元と計画的な成長投資の実施により、ROEの持続的な向上を図っています。



株主還元の充実

中期経営計画「FY2025-27」では、基準利益の50%以上の配当と累進配当(増配)、自己株買いを合わせた3年間累計の総還元性向を60～75%とする方針を掲げています。連続増配にもこだわり、2026年3月期時点で15期連続増配を継続中で、日経連続増配株指数にも採用されています。



ROEの向上

2026年3月期のROEは13.3%と過去最高を更新し、中期経営計画の目標水準(13%以上)に到達しました。株主還元を通じた財務バランスの適正化と、積極的な成長投資による収益拡大により、長期ビジョンで掲げた水準(2035年3月期にROE17%以上)の実現に向けて取り組んでいます。

[ハイライト]

AS ONE VISION-2035

アズワンが実現したい世界観

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
つなぐ



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～

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

400億円+

500億円+

700億円+

1,000億円+

3,000
億円+

2,000
億円+

非連続的な成長

持続的な成長

長期ビジョン

FY2009

FY2014

FY2019

FY2024

FY2034

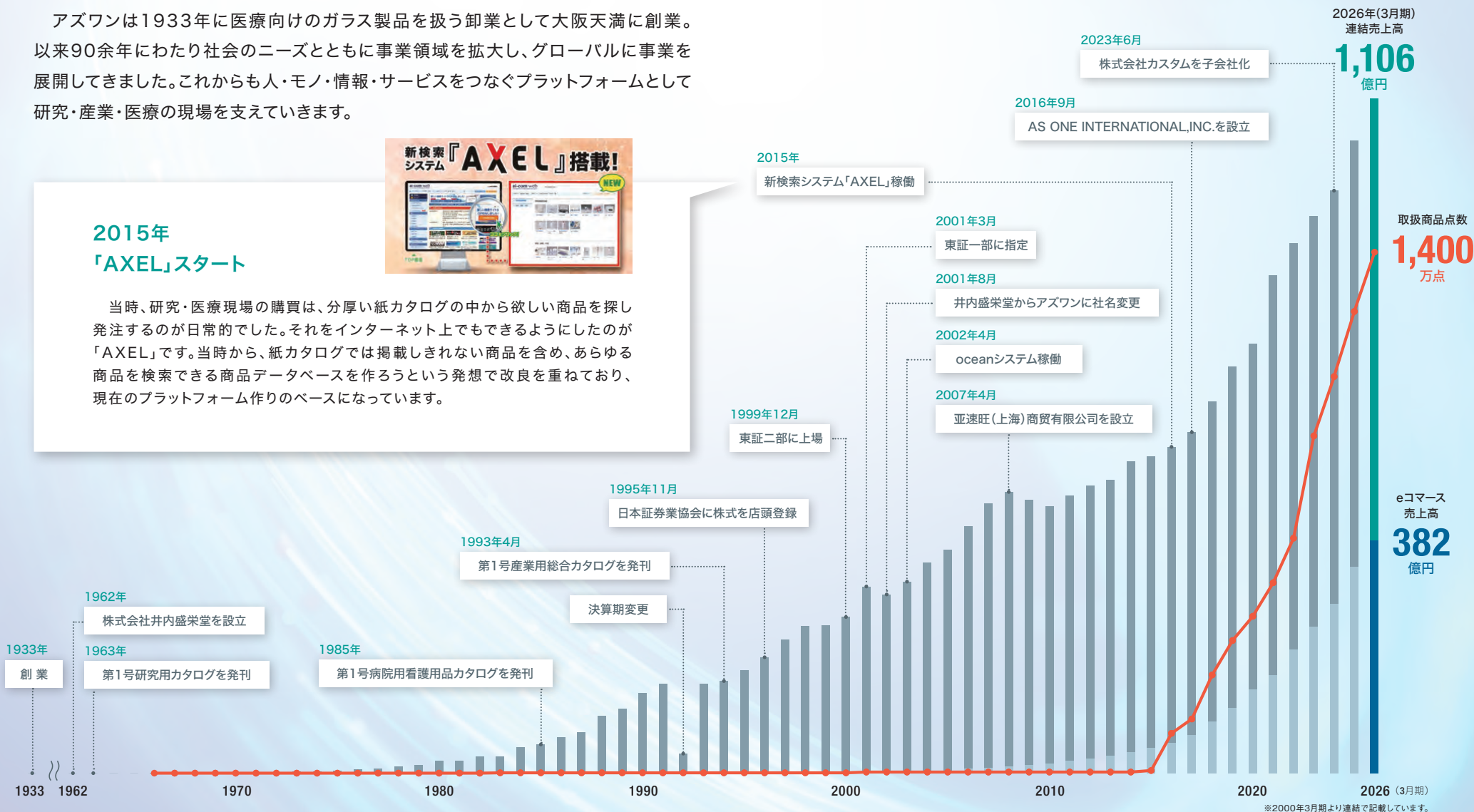
ありたい姿

成長の軌跡

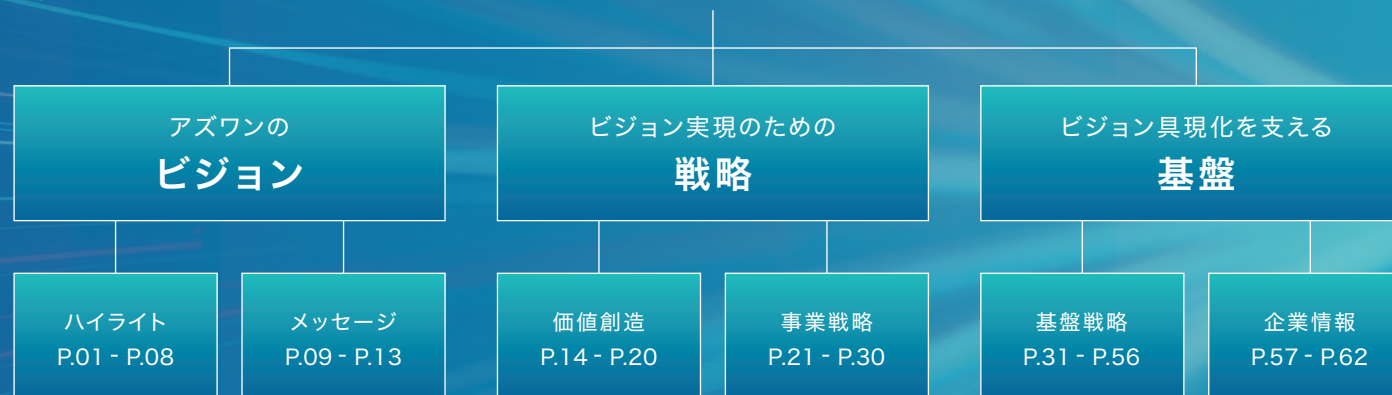
アズワンは1933年に医療向けのガラス製品を扱う卸業として大阪天満に創業。以来90余年にわたり社会のニーズとともに事業領域を拡大し、グローバルに事業を展開してきました。これからも人・モノ・情報・サービスをつなぐプラットフォームとして研究・産業・医療の現場を支えていきます。

2015年 「AXEL」スタート

当時、研究・医療現場の購買は、分厚い紙カタログの中から欲しい商品を探し発注するのが日常的でした。それをインターネット上でもできるようにしたのが「AXEL」です。当時から、紙カタログでは掲載しきれない商品を含め、あらゆる商品を検索できる商品データベースを作ろうという発想で改良を重ねており、現在のプラットフォーム作りのベースになっています。



「AS ONE VISION-2035」実現に向けて



編集責任者より

「AS ONE REPORT 2026」では、成長を通じて当社が実現したいビジョンー研究者や医療従事者の困りごとを解決し、持続可能な社会の創造に貢献する一の詳細と実現に向けたプロセスを「ビジョン実現のための戦略」と「ビジョン具現化を支える基盤」の観点からまとめています。価値創造のパートでは、当社の資本と独自のバリューチェーンが生み出す価値を、対応するマテリアリティと併せて表記することでつながりを整理しました。事業戦略のパートでは、関係部門の担当者が、中期経営計画の実現に向けた取り組みを紹介しています。また、基盤戦略のパートでは、DX・人財・ESGに関する戦略や施策に加え、当社グループの強みやさらなる成長に不可欠な要素について、社外取締役の皆様からいただいた多くのご意見を掲載しています。

当社グループの事業は、研究や医療を下支えする「社会インフラ」としての役割を果たすことにより、持続可能な社会の実現に向けた課題解決に貢献しています。本レポートを通じて、当社グループの価値創造に理解を深めていただくと幸いです。

サステナビリティ推進室 室長 藤本 朋子

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。

対象期間・範囲

対象期間：2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）
一部2026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

目次

アズワンのビジョン

- P.01 パーパス
- P.02 ハイライト
- P.06 成長の軌跡
- P.08 目次
- P.09 CEOメッセージ

ビジョン実現のための戦略

- P.15 価値創造プロセス
- P.17 アズワンのマテリアリティ
- P.18 アズワンの資本
- P.19 マテリアリティ・KPIの進捗
- P.20 アズワンのバリューチェーン
- P.21 中期経営計画
- P.22 COOメッセージ
- P.23 基本戦略1「ECの進化」
- P.25 基本戦略2「サプライチェーン上の価値の最大化」
- P.28 基本戦略3-1「サービス事業による事業領域の拡大」
- P.29 基本戦略3-2「研究・クリーン施設による新たな取り組み」
- P.30 CFOメッセージ

ビジョン具現化を支える基盤

- P.32 CIOメッセージ
- P.33 アズワンのDX(AIとデータの活用)
- P.34 人財戦略
- P.37 サステナビリティに対する考え方
- P.39 環境
- P.42 社会
- P.46 社外取締役座談会
- P.49 ガバナンス
- P.55 リスクマネジメント
- P.56 コンプライアンス
- P.57 企業情報

Point.1

当社が、このレポートを通じてお伝えしたい「強み」をハイライトにして冒頭にまとめました。CEOメッセージでは、社会における当社の役割について自らの想いを述べています。



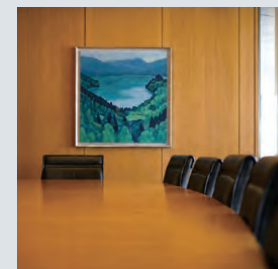
Point.2

当社のもつ強みを活かし、中期経営計画の目標達成に向けて各部門が実践していることを紹介しています。



Point.3

当社の持続的な企業価値向上への取り組みを紹介しています。社外取締役による座談会などを通して、様々な視点から当社のことをご理解いただけます。



研究・医療を支える社会インフラとして、 価値創造プラットフォームへ進化する

代表取締役社長グループCEO 井内 卓嗣

【価値創造の原点】

研究・医療を支える社会インフラとして

当社は創業以来、研究・医療の現場を支える事業を展開してきましたが、今では、研究や医療の発展を支える社会インフラとしての役割を担っていると自負しています。

そこで重要なのは、必要な製品を安定的に供給し続けることです。感染症の拡大や地政学リスクの高まりが生じた際、サプライチェーンを俯瞰した上で、

いかにしてお客様に安定して商品をお届けするか。当たり前かもしれませんが、その当たり前が問われていると改めて認識しています。当社は物が無いことによって研究・医療の現場を止めてはならないとの思いから、平時より物流基盤や在庫への投資を継続しています。一例を挙げると、海外調達品についてはあえて3～6か月分の在庫を保有し、いかなる不測の事態にも対応して安定供給できる体制を構築しています。ナフサを使った手袋やプラスチック系の消耗品がまさにそうです。当社には供給責任があり、研究や医療の

現場において必要な製品が確実に届く環境を維持することは、単なる商品の供給を超えた社会的な使命だと考えています。

私たちは研究成果や医療技術を直接生み出す企業ではありませんが、研究や医療の発展を支える「縁の下の力持ち」としての役割に誇りを持っています。研究・医療の現場において「無くてはならないインフラ企業」として貢献すること、それこそがアズワンの価値創造の原点であり、これからも変わることのない存在意義です。

【競争優位の源泉】

アナログとデジタルを融合するハブ機能

デジタル一辺倒のECの世界では、人を介することをできるだけ避ける傾向にありますが、アズワンの本質はメーカー、販売店、そして研究・医療の現場を結ぶ「ハブ」として皆様をつないでいること。そして、商品だけでなく情報や物流も含めた付加価値を提供していることが、当社の大きな特長です。

研究・医療のサプライチェーンには、多くのメーカーと販売店、そして研究機関や医療機関が存在して

います。それぞれが重要な役割を担う一方で、情報や物流が分散しやすく、非効率が生じやすい構造でもあります。それぞれの現場では、製品選定や導入支援など、人を介したきめ細かな対応が欠かせない一方、見積りや受発注、在庫確認、物流といった業務には効率化が求められています。当社はEC、商品データベース、物流インフラなどの機能を整備しながら、研究・医療のサプライチェーン全体の業務効率化を図り、生産性向上に取り組んできました。

もちろん、その価値は当社だけで生み出せるものではありません。研究・医療の現場に寄り添う販売店

の皆様と連携することで初めて、必要な価値を届けることができます。当社が目指しているのは販売店の皆様とそれぞれの強みを活かしながら業界全体の発展に貢献することです。

デジタル技術が進化する時代だからこそ、人と人とのつながりの重要性は高まっています。販売店の皆様を持つ提案力と、当社の情報・物流基盤を組み合わせることで、研究・医療の現場へこれまで以上に高い価値を提供していきます。

【長期ビジョン AS ONE VISION-2035】

研究・医療のプラットフォームへの進化

当社は、昨年策定した長期ビジョン「AS ONE VISION-2035」において、あらゆる研究リソースが「見える・つながる・手に入る」という世界観の実現を掲げています。これは、当社が関わる業界の情報・物流基盤を高度化し、研究・医療分野のプラットフォームへ進化するためのビジョンです。

まず「見える」について、メーカー・卸・販売店・ユーザーは、見積りや在庫・納期確認などの膨大な伝言業務に日々追われていました。当社はこうした課題に対応するため、商品情報データベースの構築とサプライチェーン上の在庫共有を進めてきた結果、現在では約1,400万点の商品情報と約1,700億円ものサプライチェーン上の在庫総数が見える化しています。

AS ONE VISION-2035

あらゆる研究リソースが「見える・つながる・手に入る」



見える

情報を一元化し、
業界の「わからない」をなくす

- 1,400万点を超える商品の規格・仕様・価格などの情報をデータベース化し、業界共通の情報基盤として提供
- 仕入先・販売店・ユーザーの在庫数や納期、見積り・購買履歴を可視化し、流通プロセスを最適化



商品DB



仕様・価格



在庫数・納期



つながる

仕入先・販売店・ユーザーを
当社システムで連携

- 仕入先との情報連携の仕組みにより、商品データベースを常に最新の内容に更新
- EC機能を強化し、必要な情報へすぐにアクセスできる環境を整備
- 他社システムとの連携を広げ、企業の枠を越えてつながる仕組みへ



仕入先



販売店



ユーザー



手に入る

必要なものを、必要な時に、
必要な場所へ

- 豊富な在庫と調達網を活かし、研究・医療の現場を止めない安定供給を実現
- 高度な物流機能により、スピーディーかつ確実にお届けする体制を構築
- 機器レンタルや中古品の取扱いなど、ユーザーの多様なニーズに対応



安定供給



即日出荷



利用ニーズ

次に「つながる」について、当社は情報基盤を自社だけのものとして活用するのではなく、メーカー、販売店、ユーザーが共有できるインフラとして発展させてきました。近年は検索機能の高度化や各種システムとの連携を進めており、必要な情報へより迅速かつ正確にアクセスできる環境づくりに取り組んでいます。今後はAI活用により情報流通のさらなる効率化を図っていきます。

そして「手に入る」については、全国規模の物流ネットワークを構築し、受注商品の大半を即日出荷できる体制を整えています。ただし、単に配送スピードを追求するのではなく、必要なものを、必要な場所へ、必要なタイミングで届けることで、サプライチェーン全体の最適化を実現することが重要だと考えています。

当社が目指すのは、商品を生供給する企業から、情報・物流・サービスを結ぶプラットフォーム企業への進化です。「見える・つながる・手に入る」の実現を通じて、メーカー、販売店、ユーザーの皆様にとって価値ある基盤を構築し、業界全体の発展に貢献していきます。

【成長戦略】

データとサービスで価値創造を広げる

当社がこれからも持続的に成長していくためには、物販中心の事業モデルにとどまらず、新たな価値を創出していくことが重要だと考えています。その鍵となるのが、当社が長年蓄積してきたデータと、研究・医療の現場に寄り添ったサービスの拡充です。

当社はメーカーと販売店、ユーザーをつなぐハブとして事業を展開してきました。その過程で、商品情報や受発注情報、物流情報など、膨大なデータが集積されています。私はこれらを「宝の山」と考えています。これまでは主に業務効率化のために活用してきましたが、その可能性はそれだけにとどまりません。どの製品が、いつ、どこで、どのように利用されているのか。サプライチェーンの中でどのような需要変動が起きているのか。こうしたデータを分析することで、需要予測の高度化や在庫配置の最適化、物流効率の向上など、サプライチェーン全体の価値向上につなげることができます。

さらに、データそのものが価値を生み出す時代が到来している中で、メーカー、販売店、ユーザーを結ぶ情報基盤の中に蓄積されたデータは、新たな事業機会を生み出す可能性を秘めています。当社は長年培ってきた商品データベースや取引データを活用しながら、研究・医療分野における新たな価値創造につなげていきます。

また、研究・医療の現場では、限られた予算の中で成果を最大化したいというニーズが高まっています。その中で重要な役割を担うと考えているのがレンタル事業です。高額な研究機器を購入するのではなく、必要な期間だけ利用できる環境を提供することで、研究資金の有効活用を支援することができます。2026年秋頃稼働予定の新たな「レンタル&校正センター」のもとで、サービス事業の拡充をより一層進めていきます。

さらには、研究機器を「売って終わり」のビジネスモデルにとどまらず、レンタル、中古機器の活用、リサイ

クル、新品販売へとつながる循環型の仕組みづくりに取り組んでいます。研究機器の有効活用を促進するとともに、お客様との接点を広げることで、継続的な価値提供につなげていきます。

私は常々、研究活動全体の最適化という視点を持つことが重要だと考えています。研究者にとって機器や消耗品の購入は目的ではなく、研究成果を生み出すための手段です。そのため当社は、データや物流、レンタル・校正などのサービスを組み合わせながら、研究活動全体の生産性向上に貢献していきます。それこそが、当社が目指す新たな価値創造の姿です。



組織の強さは、日常のコミュニケーションから生まれる 大切なのは、「真面目な雑談」をすること

〔人的資本とガバナンス〕

率先して変化し続ける組織へ

企業が持続的に成長するためには、事業環境の変化を受け入れ、新たな挑戦を続ける組織でなければなりません。事業環境の変化が加速する中、競争力の源泉としては、設備やシステムに加えて、それらを活用し、新しい価値を生み出す人材こそが最も重要です。

当社の強みの一つは、人に恵まれている点です。取引先の皆様からは、「真面目で協調性が高く、周囲への貢献意欲を持った従業員が多い」と高い評価をいただいています。私は、組織の強さは日常のコミュニケーションから生まれるものだと考えています。そこで大切にしているのが「真面目な雑談」です。部署や役職を越えて気軽に意見を交わすことで、新しい発想や改善提案が生まれやすくなります。心理的安全性の高い職場であることは、変化への挑戦を支える重要な基盤になっています。

また、近年はデジタル技術の活用が企業競争力を左右する時代になりました。当社でもDXを重要な経営課題として位置付け、AI・RPAによる業務効率化やITスキル向上に取り組んでいます。若い世代を中心にAIやデータ分析への関心が高まっており、各部門が自ら業務改革に取り組む風土が着実に広がっています。

ガバナンスの面でも変化への対応力を高めています。現在、取締役会は社外取締役が過半数を占めており、法務、財務、金融、行政、AI・データサイエンスなど多様な専門性を持つ方々から活発な意見や提言をいただいています。社内の経営陣だけでは気づきにくい視点を取り入れることで、より客観的で実効性の高い意思決定が可能になっています。

未来が見通しづらい時代だからこそ、変化を恐れず挑戦する組織でなければなりません。ダーウィンの進化論ではありませんが、変化しなければ滅びることは歴史が証明しています。個人的な経験談になりますが、私の父はかつて世界NO.1のフィルムメーカー、コダック社に勤務していました。既存事業の大きな成功の一方、時代の変化への対応が遅れ、最後には経営破綻に至りました。「どれほど優れた企業であっても、変化を止めれば生き残ることはできない」という強い教訓として、今でも心に刻まれています。

だからこそ当社は、研究向けガラス製品中心の事業からプラスチック製品へ、紙カタログ中心の時代からECへと、自ら変化することを選択してきました。現在進めているDXやデータ活用の取り組みも、その延長線上にあります。変化を受け入れ、新しい価値の創造に挑戦し続けるこそが、アズワンらしさです。



研究・医療の進歩を支える それは人々の健康や豊かな暮らしを守り、社会課題を解決することに

【未来への挑戦】

研究成果の社会実装を加速する

これからの時代、研究成果をいかに早く社会へ届けるかが、ますます重要になっていくと考えています。特にAIの進化は、研究の進め方そのものを大きく変えようとしています。従来であれば文献調査や実験計画の立案など数週間を要していた作業が、今では短時間でできるようになり驚異的なパラダイムシフトが起こっています。

しかし、どれほどAIやデジタル技術が発展しても、研究成果は社会で活用されて初めて価値を生み出します。そのためには、実験や評価、実証を繰り返しながら、新たな技術や製品を社会へ届けていくプロセスが欠かせません。AIによる解析やシミュレーションが進化したとしても、最終的な検証は現実の世界で行われます。研究成果の社会実装が加速するほど、その過程を支える研究機器や消耗品、各種サービスの重要性はますます高まり、研究・医療向けのサプライチェーンを

持つ当社に追い風となると考えています。

研究や医療の進歩は、人々の健康や豊かな暮らし、さらには社会課題の解決につながります。当社はこれからも研究・医療を支える企業として、新たな価値創造に挑戦し続けます。そして、研究成果の社会実装を加速することで、日本、そして世界の研究・医療の発展に貢献していきます。



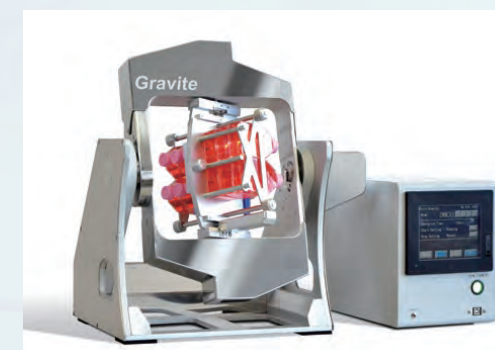
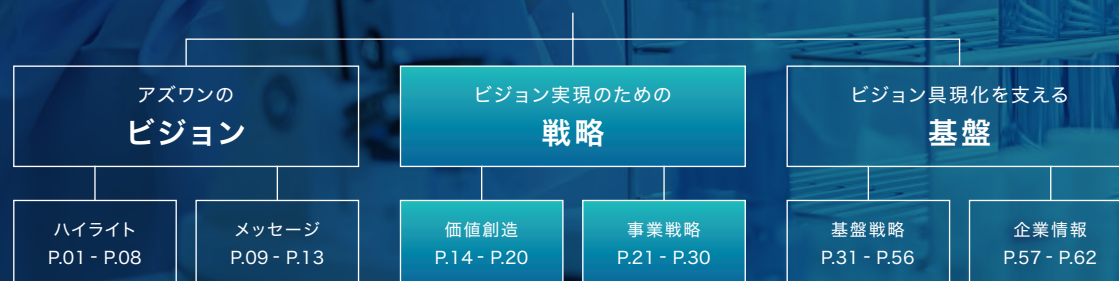
サプライチェーン上及び研究現場で生まれる 膨大なデータをプラットフォームの価値向上に活用する好循環を実現



ビジョン実現のための戦略

- P.15 価値創造プロセス
- P.17 アズワンのマテリアリティ
- P.18 アズワンの資本
- P.19 マテリアリティ・KPIの進捗
- P.20 アズワンのバリューチェーン
- P.21 中期経営計画
- P.22 COOメッセージ
- P.23 基本戦略1「ECの進化」
- P.25 基本戦略2「サプライチェーン上の価値の最大化」
- P.28 基本戦略3-1「サービス事業による事業領域の拡大」
- P.29 基本戦略3-2「研究・クリーン施設による新たな取り組み」
- P.30 CFOメッセージ

「AS ONE VISION-2035」実現に向けて



最先端の研究分野を支えるGravite®

当社が総代理店として世界へ販売を推進している「Gravite® (グラビテ)」は、宇宙に関連する最先端の研究分野で使用する装置です。米国航空宇宙局 (NASA) には、大型特注装置を含めた3台の装置が導入されており、宇宙研究に使用されています。この装置は、宇宙ステーションと同様の微小重力、ロケット発射時の過重力、月や火星の重力を1台でシミュレーションできる世界唯一の装置です。



価値創造プロセス

マテリアリティ
(重要課題)

P.17 P.19

INPUT
企業価値の源泉

(2025 年度連結) P.18

ビジネスモデル

- 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
- 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

財務資本	総資産	1,024億円
	純資産	711億円
人的資本	従業員数	758人
製造資本	物流拠点	7拠点
	有形固定資産投資	2,906百万円
知的資本	ocean	Wave
	AXEL	SHARE-DB
社会・関係資本	サプライヤー社数	5,500社
	販売店社数	5,600社
自然資本	再エネ利用率	58%

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

中期経営計画

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

SUPPLIER

【サプライヤー】
効率的販売機会
の提供



人・モノ・情報・サービスの
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

ラボラトリー
分野

インダストリー
分野

メディカル
分野

バリューチェーン

基盤

OUTPUT 製品とサービス

OUTCOME 提供価値

ラボラトリー



インダストリー



メディカル



新しい領域



経済価値の創出 2025年度実績

■ 売上高	1,106 億円
■ 営業利益	128 億円
■ 営業利益率	11.6%
■ ROE	13.3%

	(売上)
■ eコマース	382 億円
■ オリジナル品	357 億円
■ サービス	39 億円

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・医療機関・看護施設	必要資材の安定供給による研究や医療活動の継続 購買業務の効率化による 研究・医療活動への投入リソース増加
■ サプライヤー	ECを含めた販路の拡大
■ ディーラー	幅広い商品、カタログやECツールの提供による 販売機会の拡大 豊富な在庫と即日配送により物流機能を代替
■ 株主・投資家	15期連続増配、総還元性向61.5%、ROE13.3%
■ 従業員	働きがいや成長機会の提供、ウェルビーイング、 納得性の高い報酬
■ 地域社会	防災協定締結によるレジリエンス強化 各種教育活動への参加

あらゆる研究リソースが
「見える・つながる・手に入る」

アズワンのマテリアリティ

事業を通じた価値創造

目指す姿(10年後)

1	プラットフォーム機能の拡大	・購買管理や自動発注など利便性の高い機能を備えたEC購買システムを開発し普及させる ・研究開発や医療活動に必要な、機器や資材、サービスなどの情報が何でも揃う業界随一の商品データベースを構築する
2	サプライチェーンの最適化	・サプライチェーン上の様々な情報を把握し可視化することで、在庫する量やエリア、配送手段を常に最適化し、低コストで強靱なサプライチェーンネットワークを実現する
3	イノベーションを推進する人材育成	・新しいチャレンジを応援する組織文化が、従業員の自律的な学習と成長を促進する ・社内外のネットワークを活かし、常に新しい仕組みや商材、サービスの具現化を追求する
4	事業活動による気候変動の緩和及び適応	・地球環境の保全に資するため、仕入れや販売、配送など事業活動全般を通じて様々な工夫や最適化を行う ・サプライチェーン全体のCO₂排出量可視化を行うことで、理化学機器業界の脱炭素への取り組みを加速させる

価値創造のための基盤

目指す姿(10年後)

5	強固なガバナンスの実現	・経営における監督と執行の分離を進め、事業成長と高次のガバナンスを両立する ・透明性の高い財務／非財務情報の開示を行い、ステークホルダーとの信頼関係を構築する
6	DXの加速	・DXの活用により業務プロセスの抜本的な改変を行い、労働生産性を継続的に向上させる ・当社の業務システムの提供によりサプライヤーや販売店の省力化を実現し、ハブ(卸)としての当社ポジションを確固たるものにする
7	企業風土の醸成	・安心快適な職場環境の整備や公正な評価制度の運営、各種エンゲージメント活動を通じ、多様な意見を持つ従業員一人ひとりが、共通の価値観と高いモチベーションを持って働くことのできる企業となる

特定プロセス

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。
- また、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。
- リストアップした課題について、当社事業との関連性を基準に重要性を評価しました。

E	● 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	● 製品の品質と安全 ● 労働安全衛生 ● 研修と教育 ● ダイバーシティと機会均等 ● データセキュリティ ● DX化 ● イノベーション ● サプライチェーン管理 ● 人権アセスメント ● 人手不足 ● 研究者の負担増	G	● 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。

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、目指す姿、アクションプラン、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と対話を実施し、マテリアリティの特定に至る各プロセスや当社に期待することなどについてご意見をいただきました。

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。

アズワンの資本

積み上げた財務・非財務資本を効果的に活用し再投資を行うことで、バランスの取れた経営資本を実現し、持続的な成長につなげています。

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
豊富なキャッシュ・フローと安定した財務基盤を活かし、成長投資と株主還元の実施によりROEの向上を目指しています。	人間力(人格・品格・仕事力)の魅力に溢れる人財育成を方針とし、成長を促す人事制度設計や多様性を推進する取り組み、快適な職場環境の維持などに力を入れています。	国内5か所の物流センターでは、高機能なマテハンと物流システムを活用し、効率的な入出荷と迅速なデリバリーを実現しています。	商品情報の充実に努めると同時に、商品検索サイトAXELのユーザビリティを向上することで、必要な商品や情報がすぐに探せるプラットフォームを構築しています。	サプライヤー、販売店、ユーザーをつなぐ「ハブ」として、研究・医療におけるネットワークの強化に取り組んでいます。	効率的な物流や商品リサイクルなどの資源の有効活用に注力すると同時に、環境負荷を低減した商品ラインナップの拡充に努めています。
総資産 1,024 億円	従業員 758 人	物流拠点 7 拠点 (国内5)	SHARE-DB商品点数 1,400 万点	サプライヤー社数 5,500 社	再エネ使用比率 58 %
純資産 711 億円	研修費 34 百万円	出荷能力 12,460 千行	IT投資 1,759 百万円	販売店社数 5,600 社	水使用量(和歌山CIC) 18,371 m³
売上高 1,106 億円	プロジェクト/チーム/ タスクフォース 参加人数 延べ 138 人	在庫数 103,678 アイテム	AXELサイトの年間PV数 67,416 千PV	ocean/Wave登録社数 24,608 社	再資源化率(本社) 82 %
ROE 13.3 %		有形固定資産投資 2,906 百万円			

関連するマテリアリティ

- | | | | | | |
|--|---|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 3 イノベーションを推進する人財育成 5 強固なガバナンスの実現 6 DXの加速 | <ul style="list-style-type: none"> 3 イノベーションを推進する人財育成 7 企業風土の醸成 | <ul style="list-style-type: none"> 2 サプライチェーンの最適化 4 事業活動による気候変動の緩和及び適応 6 DXの加速 | <ul style="list-style-type: none"> 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 4 事業活動による気候変動の緩和及び適応 6 DXの加速 | <ul style="list-style-type: none"> 2 サプライチェーンの最適化 5 強固なガバナンスの実現 | <ul style="list-style-type: none"> 4 事業活動による気候変動の緩和及び適応 5 強固なガバナンスの実現 |
|--|---|---|--|---|---|

マテリアリティ・KPIの進捗

マテリアリティ		2025～2027年 KPI項目	2025年（実績）	2027年（数値目標）
事業を通じた 価値創造	1 プラットフォーム機能の拡大	・EC売上比率	34%	40%
		・EC売上高	382億円	526億円
		・新検索エンジンのローンチとブラッシュアップ	2026年2月稼働	—
		・Mare's (メディカルEC) のローンチ	実証実験中	—
		・新規EC機能のメニュー化 (在庫管理・自動発注)	サービス開始	—
		・取扱商品点数	1,400万点	1,700万点
		・オリジナル品売上	357億円	420億円
		・サービス売上	39億円	53億円
	2 サプライチェーンの最適化	・SHARE-GATEへのFAQ連携／生成AI情報登録補助機能の搭載	検討中	—
		・最適化ツール(デジタルツイン)のPOC～ローンチ	実証実験中	—
		・サプライヤー在庫の拡大とディーラー＆ユーザー在庫の可視化に向けた設計	「4-Stock」サービス開始	—
		・新九州DCの本格稼働／Smat DC及び阪神DCの入出荷能力向上	九州DC稼働、Smart DC増床準備	—
		・自社配達便の拡充	66便	74便
		・CO ₂ 排出量のカタログ表示に向けた施策・目標の策定	協議中(2026年度よりスタート予定)	—
	3 イノベーションを推進する 人財育成	・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	2026年度より検討開始予定	—
		・実施研修数／通信教育受講者数	51件／169人	—
		・プロジェクト／チーム／タスクフォース参加人数	18人／97人／20人	—
	4 事業活動による 気候変動の緩和及び適応	・ボーダレスワーク参加人数	24人	60人
		・新規ビジネス(再生医療、ラボ内装監理など)売上高	CPC売上2.0億円	8億円
		・主要サプライヤーの一次データ取得	グループ会社のデータを活用し検討中	—
		・主要な商品に関する情報収集(重量・電力使用量)	準備中	—
		・気候変動のリスク／機会の財務インパクトの検証	リスク／機会の見直し実施	—
		・自社配達便、ミルクラン集荷(オリコン活用)	配達便増加、ミルクラン実施	—
		・暑熱関連／防災／災害対策商品の販売金額	19.7億円	—

マテリアリティ		2025～2027年 KPI（計画・目標）	2025年（実績）	2027年（数値目標）
価値創造の ための基盤	5 強固なガバナンスの実現	・取締役会の社外取締役比率	55.6%	50%超
		・重大なインシデントの発生ゼロ	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構築	サステナビリティ委員会の設置準備	—
		・投資委員会による投資先モニタリングの実施	投資委員会6回開催	—
		・SSBJ基準開示に向けた体制構築	情報収集を実施	—
		・英語版ミラーサイト作成	CPサイト見直しに向けた情報収集を実施	—
		・セキュリティインシデント 発生ゼロ	ゼロ	—
	6 DXの加速	・従業員一人当たり営業利益	0.176億円	0.25億円
		・RPA稼働時間(月)	5,654時間	5,192時間
		・ITパスポート取得者数	133人	200人
		・オンライン受注比率	82.1%	86%
	7 企業風土の醸成	・「アズ飲み」、「AS ONE Café」、社内イベント開催	2回(本社・東京)	—
		・管理職に占める女性の割合	11.6%	20%以上(2030年)
		・一人当たりの平均総労働時間	1,939h	1,865h(2030年)

アズワンのバリューチェーン

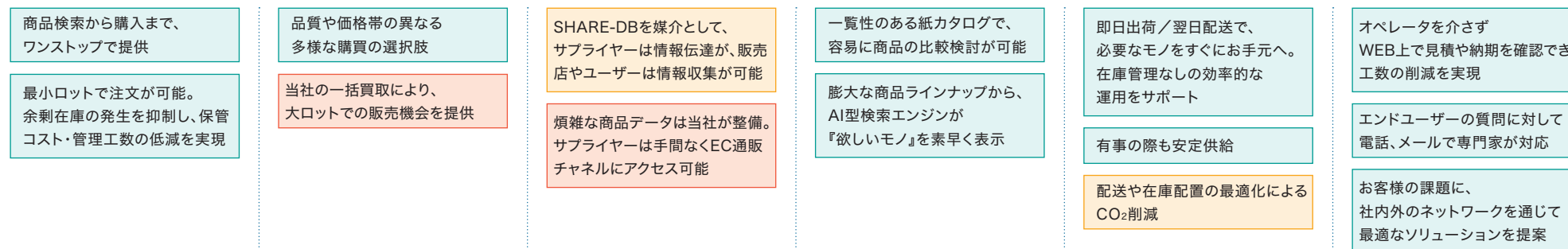


独自性

- 幅広い品ぞろえ**
 - ・専門性の高い1,400万点の品揃え
 - ・必要な個数を小分けで販売
 - ・複線化された調達ネットワーク
 - ・レンタル、校正等の機器サービス
- 豊富なオリジナル品**
 - ・顧客ニーズや流通市場の動向を踏まえたスピーディーな商品開発
 - ・バイイングパワーを活かした価格競争力の高い商品
 - ・有名メーカーとタイアップしたダブルブランド商品
- 商品データベース (SHARE-DB)**
 - ・メーカーの在庫数量など流通データも含めた幅広い商品情報
 - ・メーカーが商品情報を追加できる独自システム (SHARE-GATE)
- 多様な販促媒体**
 - ・総発行部数50万部以上の各種カタログ
 - ・顧客ニーズに応じた4つのECチャネル (ocean、Wave、AXEL、EC通販)
- 高度な物流機能**
 - ・潤沢な商品在庫
 - ・マテハンを活用した効率的でスピーディーな庫内オペレーション
 - ・自社手配のルート配送網
- 顧客サービス**
 - ・見積りや納期回答のシステム対応
 - ・専門性の高いスタッフによるお客様相談センター

創出する価値

■ 主に販売店／ユーザーへの提供価値
 ■ 主にサプライヤーへの提供価値
 ■ お取引先様／社会全般への提供価値



対応するマテリアリティのテーマ

- | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 1 プラットフォーム機能の拡大 3 イノベーションを推進する人財育成 | <ul style="list-style-type: none"> 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 6 DXの加速 | <ul style="list-style-type: none"> 1 プラットフォーム機能の拡大 6 DXの加速 | <ul style="list-style-type: none"> 2 サプライチェーンの最適化 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"> 1 プラットフォーム機能の拡大 7 企業風土の醸成 |
|---|---|--|--|--|--|

中期経営計画「FY2025-27」

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

売上高
1,300億円

営業利益
148億円

ROE
13%以上

FY2025 実績 前年比

■ 売上高	↑ 6.7%	■ EC売上	↑ 12.8%
1,106億円		■ 品揃え	↑ 12.9%
■ 営業利益	↑ 10.7%	■ オリジナル品売上	↑ 6.8%
128億円		■ Web単独掲載品 売上	↑ 13.4%
■ ROE	↑ 0.7%	■ サービス売上	↓ 2.0%
13.3%			

バックキャスト

長期ビジョン

AS ONE VISION-2035

「見える・つながる・手に入る」
イノベイティブ・
プラットフォーム

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

現・中期経営計画

～2025年3月期

～2028年3月期

中期経営計画振り返り さらなる成果の拡大へ向けて

常務取締役COO

山田 一人



現在進行中の中期経営計画「FY2025-27」は、2年目に入りました。初年度を振り返ると、売上高・利益ともに過去最高を更新し、営業利益率やROEも向上するなど、全体として順調なスタートを切ることができました。また、初年度の成果が見えてきた反面、今後強化すべき課題も明確になりました。

まず、成長を牽引したのはEC事業です。売上高は382億円、売上構成比も34.6%に伸びました。既存顧客の利用拡大に加え、新規顧客の獲得も進み、「ocean」、「Wave」、「AXEL」といった各種ECプラットフォームがそれぞれの顧客層に浸透し、中期経営計画で掲げるデジタル活用戦略が着実に成果へ結び付いていることを示す結果となりました。

次に、品揃えの拡大です。商品アイテム数は2026年3月末時点で1,400万点に達し、お客様の多様なニーズに対応できる体制が一段と強化されています。単純な品揃え拡大戦略では、ナショナルブランド品が増えるため、利益率が下がることが懸念されますが、ダブルブランド品の拡充をはじめ

とする商品戦略や購買施策の見直しにより、利益率を維持しながら品揃えの強化を実現することができました。

また、ラボ・インダストリー部門では分析機器や研究所・クリーンルーム向けの設備工事の大型案件に加え、オンチップ社の細胞関連装置といった分析機器の高額案件を獲得することができたことも売上が伸びた要因の一つです。背景には、これまで培ってきた全国の営業ネットワークにソリューション事業本部の専門性が加わることで、大きな案件への対応力が従来以上に高まっていることが挙げられます。

一方、メディカル部門における当社の販売シェアは伸び悩み、思うように拡大できなかった点は課題だと感じています。医療機関を取り巻く環境は、診療報酬改定や人手不足など厳しい状況が続いていますが、当社の市場シェアは微々たるもので、まだまだ拡大余地があります。現在、医療現場における自動化・見える化のための新ツールの導入を推進しており、人手不足や予算の制約といった課題を抱える医療

機関からも高評価を得て、確かな手応えを感じています。引き続き医療現場の課題解決に資するサービスの提案を強化してまいります。

また、レンタル・校正を中心とするサービスにおいても顧客の認知度を上げていかなければなりません。2026年秋頃に、新レンタル&校正センターが稼働するのを機に、レンタル在庫の拡充や校正対応品目を増強することによって、今後の成長に向けた基盤整備を進めていきます。

近年のアズワンは業界の中でも「新しいことに挑戦する会社」として注目される存在になっています。新しい取り組みは一朝一夕で生まれるものではありませんが、だからこそ、今から様々な挑戦を始め、将来の成長の芽を育てていく必要があります。さらに、その挑戦において「ナンバー1」あるいは「オンリー1」の強みを持ち続けることが最も重要なことです。当社は豊富な商品群やEC、物流機能など、既に多くの強みを持っていますが、それに満足することなく、新たな強みを増やす必要があります。変化を恐れず挑戦を続けること、お客様や販売店様の課題解決を通じて新たな価値を提供し続けることで、10年後の目標である「AS ONE VISION-2035」を達成したいと考えます。

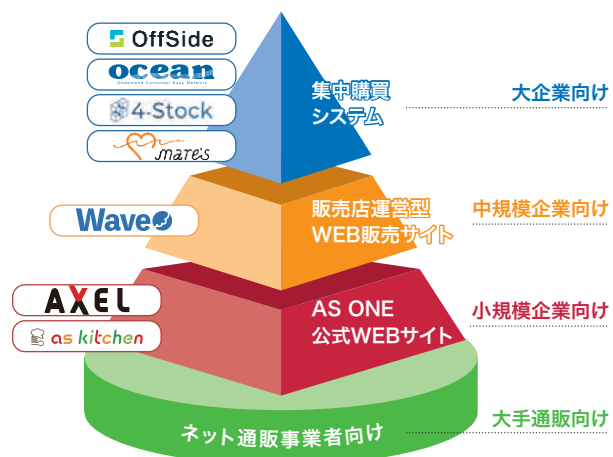
ECの進化

常に進化し続ける EC プラットフォームで
お客様の利便性を高めます

当社では、研究者の皆様が抱える機器や消耗品の調達に関する様々な課題をワンストップで解決できるよう、ECプラットフォームを常に進化させています。1,400万点の中から最適な商品を探し出すAI型検索エンジンの採用や、見積徴求や上長承認など購買時に必要な社内フローの搭載、お客様の消耗品ストックの管理や補充が自動で行われるシステムの提供など、プラットフォームの機能をますます拡充し利便性を高めています。また、これまで主に研究・産業分野のお客様に提供してきた購買システムのノウハウを活かし、病院やクリニックにも展開しています。加えて、商品に関する様々な情報の提供が重要だと考え、サプライチェーン上の在庫情報を可視化し納期の安心感を提供する「4-Stock」サービスを本格的に開始しました。さらに、必要な機器を購入するかレンタルするか、機器購入時に校正サービスを付けるかどうかなど、商品とサービスを組み合わせた多様な選択肢も提供しています。モノ・情報・サービスを組み合わせることで、研究・医療の現場に必要なリソースが「見える・つながる・手に入る」プラットフォームの実現を目指しています。



上席執行役員
eコマース本部長
丸橋 正孝



「Mare's」～病院の課題解決に向けて～

「Mare's」は中小規模の病院を対象とした物品管理や発注業務を包括的に支援するDXシステムです。1,400万点を超える取扱商品の中から、必要なものを簡単に検索、購入できます。また、RFID（ICタグ）やJANコードを活用することで、棚卸や発注業務の負担を軽減し、適切な発注管理が可能となることから過剰在庫や廃棄ロスの削減にもつながります。医療機関や介護施設によって取り扱う商品や運用方法、システム開発の予算が異なるため、現場の状況やニーズを的確に把握し、ユーザーの声に寄り添った「Mare's」の提案を心がけています。



eコマース本部 BPO推進部
メディカルECグループ
小田 弓華（左）・尾関 梨菜（右）

「AXEL 2.0」～次世代プラットフォーム始動～

1,400万点超の商材から求める1点を素早く探せるよう、AIを搭載した次世代検索エンジン「AXEL 2.0」を開発し、2026年2月に本格稼働させました。本刷新では、AIが購買行動を学習して検索結果を自動最適化する仕組みを導入。データの属性情報も拡充し、ユーザーの選定時間を20%短縮しました。この開発は、ベンダーに全て委託するのではなく、事業部門・システム部門・データベース部門が主体となって投資対効果と利便性を追求して行いました。今後もこのような基盤刷新を通じて、研究や医療の現場に価値ある『時間』を創出し、プラットフォームの進化に貢献してまいります。



eコマース本部 BPO推進部
西日本ラボ・インダストリーECグループ
グループ長
谷崎 雄大

「ocean」～大手ユーザーの購買業務をもっと便利に～

集中購買システム「ocean」は、調達効率化とガバナンス強化を高度に実現します。ある企業への導入時、「細かい購入制限」に関する独自ルールへの対応や研究予算内での資材調達が課題でした。そこでシステムの柔軟性を活かし、表示商品を細やかに切り分け、統制の効いた購買環境を構築しました。さらに購買データを分析し、サービス営業部など各部門と協力し、お買い得なPB品やレンタルの提案を行い、コスト削減も実現することができました。今後も、柔軟なシステム対応と他部門と連携した提案、リアルとデジタルの融合でお客様の調達改革に貢献します。

eコマース本部 BPO推進部
西日本ラボ・インダストリーECグループ
御前 春奈

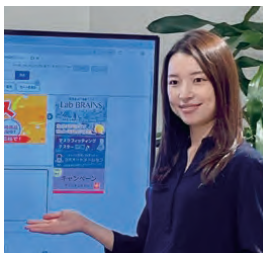


「Wave」～販売店のEC化をサポート～

リアルで“つながる”ことが困難となったコロナ禍をきっかけに、当社では紙カタログに加え、販売店支援型ECシステム「Wave」を販売店とユーザーをつなぐツールの一つとして普及させてまいりました。当社の幅広い商品ラインナップに加え、販売店の独自商品[※]も販売できる仕組みのため、販売店からは「既存の取引方法を継続したまま購買の電子化を提供できる」と、ご好評をいただいております。今後は、「Wave」のバージョンアップに加え、当社のケイパビリティを活かせる新たな市場へ、eコマース事業を拡大したいと考えています。

※ 当社が商流に入らない商品

eコマース本部 BPO推進部
東日本ラボ・インダストリーECグループ
小才度 きらら



「4-Stock」～販売店・ユーザーも加えた在庫管理～

「4-Stock」とは、サプライチェーン全体の在庫を可視化し、在庫管理・補充発注に関するお困りごとを解決するサービスです。従来の「アズワン」「サプライヤー」の在庫に加え、「販売店」「お客様」を含めた4つの在庫数を可視化することで、上流から下流までの正確な在庫数をリアルタイムで把握できます。さらにアズワンEC(ocean・Wave・Mare's)と連携した自動発注により、効率化と最適な在庫管理を同時に実現し、お客様の欠品への不安を解消、より迅速で安心な調達をサポートします。



eコマース本部 BPO推進部
東日本ラボ・インダストリーECグループ
田邊 彬



トライアンフ21

トライアンフ21はアズワンの100%子会社として、アズワン商材をはじめ、世の中の間接材全般の取扱いが可能な購買ソリューション「OffSide」を提供しております。「OffSide」はカタログ購買の効率化のみならず、見積依頼から納品・検収に至る全ての購買プロセスを透明化することにより、購買業務全般の効率化を実現するシステムサービスです。

また「OffSide」は「お客様の悩み・要望」を具現化したサービスであり、20年前より現在の主流である「クラウドサービス」の形態を採用し、多くのお客様からご評価をいただけるまでに成長しました。「OffSide」は左記の「ocean」ともシステム連携しており、「ocean」と「OffSide」をセットでご利用いただくことで、間接材購買の煩雑な業務からお客様及びサプライヤー様を解放したいと考えております。

株式会社トライアンフ・ニジュウイチ
代表取締役社長
上田 俊明



サプライチェーン上の価値の最大化

業界のあらゆる商品情報が
「見える・つながる・手に入る」環境を構築

研究・医療分野を中心に、あらゆる商品情報を取り揃える「SHARE-DB」は、業界標準の商品データベースとして約1,400万点の品揃えを実現しており、多様なECチャネルを通じて、研究者、医療従事者が必要とする商品をワンストップで入手できる利便性を提供しております。中期経営計画においては、2027年度までに取扱商品点数を1,700万点へ拡充し、Web限定掲載商品の売上高を年平均成長率(CAGR)20%となる340億円へ成長させることを目指してまいります。



上席執行役員CLO
サプライチェーン統括本部長
町田 純

また、データベースの拡充と並行して、商品情報の連携機能の強化、及びECサイトにおける検索機能の高度化にも積極的に取り組んでいます。前年度には、サプライヤー向け情報連携システム「SHARE-GATE」において、商品情報の登録・更新プロセスを効率化し、サプライヤー側の情報をよりタイムリーにデータベースへ反映できる体制を強化いたしました。加えて、ECサイトにはAI搭載検索エンジン「AXEL 2.0」を導入し、膨大な情報の中から、必要な情報へより迅速かつ的確にアクセスできるユーザー体験を飛躍的に高めています。

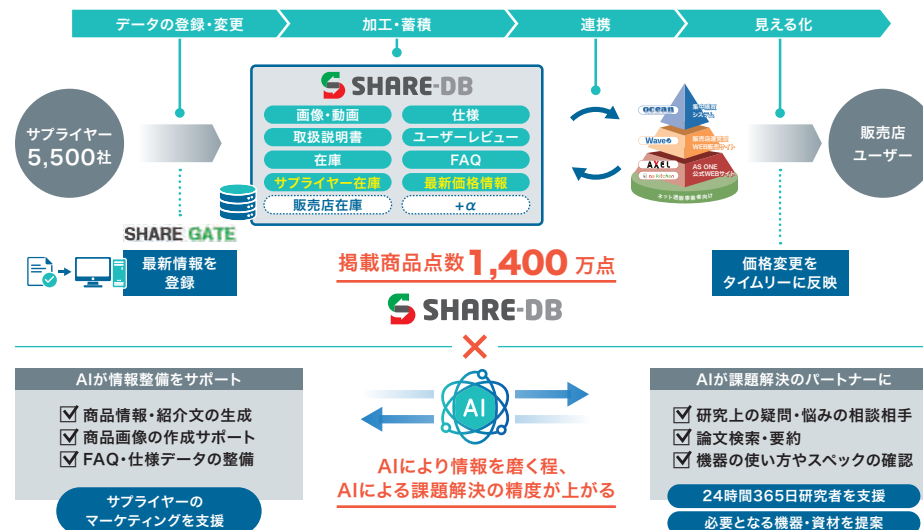
これらの取り組みを推進する中で、昨今の中東情勢の影響などによる供給リスクやコスト上昇を背景に、サプライヤー在庫を含め、あらゆる商品情報がタイムリーに業界全体へ情報共有できる「SHARE-DB」の有用性が一層高まりつつあると認識しております。

今後も「品揃え、情報連携、商品検索」を重点テーマに据えつつ、商品情報が「見える・つながる・手に入る」次世代プラットフォームを構築していくことで、サプライチェーン上の効率化と情報価値の最大化を実現してまいります。

生成AIの実装によるSHARE-DBの進化 — 研究支援の新たな形を目指して

当社の商品データベース「SHARE-DB」は、約5,500社のサプライヤーとの協働により、業界最大規模の商品情報基盤へと成長してまいりました。次のステップとして

SHARE-DB × AIが実現する、サプライチェーン価値の持続的進化



当部署が取り組むのが、「SHARE-DB」に生成AIを組み込み、ユーザーの課題解決とサプライヤーの商品情報整備、その双方をAIで支援することです。

研究現場のお客様には、論文の検索・要約や実験上の疑問・悩みをAIが受け止め、その解決の先に、必要となる機器や資材を的確に提案できる環境を目指します。商品に関するお問い合わせにも、取扱説明書やFAQなどのデータベースを学習したAIが24時間365日対応できるよう環境構築を進めます。一方サプライヤーには、商品の魅力を伝える紹介文や商品画像の作成をAIがサポートする機能を「SHARE-GATE」に実装してまいります。マーケティング担当者の知見をAIが代替し、質の高い商品情報を生成する仕組みは、すでにその実現性を確認しつつあります。

サプライヤーが情報を磨くほどAIの精度が上がり、ユーザーの課題をよりの確に解決できる — この循環が、進化する「SHARE-DB」の次に目指す姿であり、研究現場における「見える・つながる・手に入る」を実現すると考えています。



サプライチェーン統括本部
商品DB推進部 部長
米増 恭平

自社物流機能の充実とともに、共同物流による 業界全体の物流効率化に取り組む

中期経営計画及び「AS ONE VISION-2035」で掲げる成長戦略において、物流機能の強化は重要な柱であり、物流キャパシティの拡張及びオペレーションの効率化に向けた投資を積極的に行っております。

まず、前年度においては、九州エリアにおける物流体制の強化として、九州DC（ディストリビューションセンター）を新たに開設し、AMR（自律走行搬送ロボット）の導入による、保管効率の向上とさらなる省人化を実現しました。今年度は、基幹拠点のSmart DCにおいて約12,000㎡の増床を実施するとともに、コスト効率の観点から長年稼働してきた東京DCをSmart DCへ統合することで、物流体制の最適化を進めてまいります。



上席執行役員CLO
サプライチェーン統括本部長
町田 純

事業規模拡大に向けた物流体制の強化



物流センターの機能拡充と進化

2020年稼働のSmart DC



パレット単位にまとめられた重量物や大型製品を高層ラックに自動で保管・搬送する「自動倉庫」



作業者がセンター内を歩き回ることなく一定地に留まって作業を行う「定点作業」



AIロボット導入による無人化

2025年稼働の九州DC



AMR



保管棚とピッキングステーション

AMR（自律走行搬送ロボット）によるピッキング・検品作業の生産性は、従来比で2倍を超える水準に達しており、九州DC全体の生産性の向上に大きく貢献しています。

さらに、自社配送ネットワークの刷新にも着手しております。従来は大手販売店を中心とした一筆書き型の配送体制を採用していましたが、今後は同一エリア内での配送密度を高める方針のもと、配送先の大幅な拡大を図るとともに、集荷機能を備えた「集配ネットワーク」への再編を進めていくことで、物流サービスの強化と調達・配送の両面におけるコスト効率化を実現してまいります。

また、業界全体が直面している物流課題にも積極的に対応してまいります。ハブ機能を担う企業として、コスト及び作業効率の面で優位性を持つミルクラン方式の集荷地域拡大や、新たな集配ネットワークを基盤とした、より多くの企業が参画できるオープンな共同物流モデルを構築していくことで、業界全体の物流効率化に貢献していきたいと考えております。

業界全体の集配ネットワーク構築



九州DCのAMR導入効果の実績について

今回のAMR導入により、作業生産性は導入前比200%に向上し、さらに保管効率の大幅な向上による在庫拡大も実現しました。結果として、「ロングテール領域の自動化」という物流戦略の方向性に、確かな手応えを得ることができました。次のステップとして、関東・関西圏の自動倉庫やコンベアを中心とする既存センターのロングテール商材を対象にAMRを横展開し、物流DXをさらに加速していきます。九州DC紹介動画 ▶



サプライチェーン統括本部 物流企画部 物流企画グループ
楠見 直人

顧客への提供価値を最大化する製品ミックス

品揃えの拡大とEC事業の伸長に伴い蓄積してきたビッグデータから、多様な顧客ニーズを把握しています。その上で研究や医療の現場の「困りごと」に対するソリューションを、製品軸からスピーディーに提供することを意識しています。

オリジナル品の企画においては、当社で販売している他メーカー商品と直接的な競合関係にならないよう、「当社の売上純増につながるか」を考慮しています。アンメットニーズを満たすことによる新しいお客様の獲得を目指し、サプライヤーと一丸となって新しい提供価値の創造に取り組んでいます。その結果として、当社の売上・利益の拡大につながる製品ミックスを実現したいと考えています。



サプライチェーン統括本部
商品企画開発部 部長
近藤 史樹

■ オリジナル品のスピーディーなアイテム拡大

当部署ではオリジナル品の早期市場投下を重要な活動項目としております。AI等を活用し最短で1か月以内に企画から商品投下を行う体制の構築もその一つです。なお、2025年度においては前年を上回る1万点の商品投下を行いました。商品企画においても自前主義に拘らず、「サプライヤー・販売店・ユーザーを巻き込むAS ONE（一丸となって取り組む）」を重要な活動指針の一つとすることで、当社の持続的でスピーディーな商品開発を心掛けています。

サプライヤーとの在庫連携「4-Stock」

当社は、サプライヤー・販売店・ユーザーを結ぶ在庫見える化の仕組み「4-Stock」サービスを通じて、サプライチェーン全体における在庫最適化を目指しています。当社が在庫データを一元的に共有・見える化することで、自動発注を実現し、研究・医療現場が本来業務に専念できる時間を創出します。また、従来から推進してきたサプライヤー在庫の見える化では、サプライヤーとのデータ連携により現在は738社・総額1,700億円規模の在庫を当社「AXEL」に表示しています。その上で当社在庫は翌日、サプライヤー在庫は2～3日で届く体制を整備し、お客様の納期確認の削減を実現しています。

■ ダブルブランドによる製品領域の拡大

ダブルブランドを通じた他社との協業においては、2026年度内に累計50ブランドとのコラボレーションを計画しています。(2024年度末比:4.5倍)ダブルブランド品は、「メーカーのブランド力」と「アズワンの流通力」を軸とした開発商品で、メーカーのアフターサービス提供が重要である、中・高額機器に展開するなど、オリジナル品の領域拡大につながっています。

ダブルブランド品の推進

アズワンのメリット	・メーカーのブランドと技術力の活用 ・早期市場投入が可能 ・利益率はNB*とPB*の中間を想定
メーカーのメリット	・差別化設計の負担軽減 ・纏まったロットで生産性向上 ・既存販売チャネルを毀損せず市場拡大
ユーザーのメリット	・メーカーの高度な技術×アズワンの目利き ・毎日接点のあるアズワンから購入でき、アフターサービスが充実

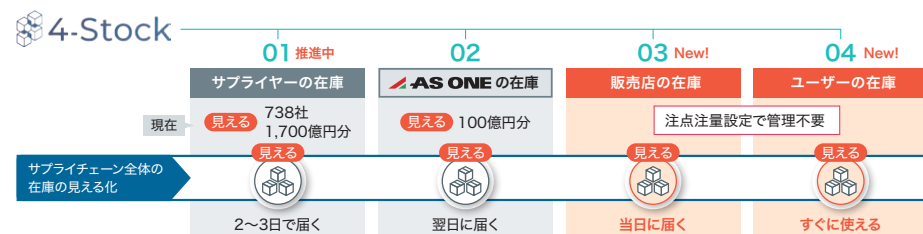
*NB=ナショナルブランド
*PB=プライベートブランド

ダブルブランド 協業メーカー様 一例



サプライヤーと在庫情報を連携し、見える化すると、販売機会が拡大し売上が目に見えて伸長するなど、サプライヤー、当社双方にとって明確な成果が生まれています。現在は、特に当社サイト「AXEL」において閲覧数の多い製品から優先的に連携を進めるなど、多面的な交渉・提案を行い、サプライチェーン全体の効率化と「4-Stock」のさらなる充実化を図っています。

サプライチェーン統括本部 商品購買部 西日本国内調達グループ
白川 真帆



流通上のムダ・ロスを削減 調達における安心感を提供

サービス事業による事業領域の拡大

顧客ニーズの変化を捉え、
「サービス事業」の進化と高付加価値化を推進

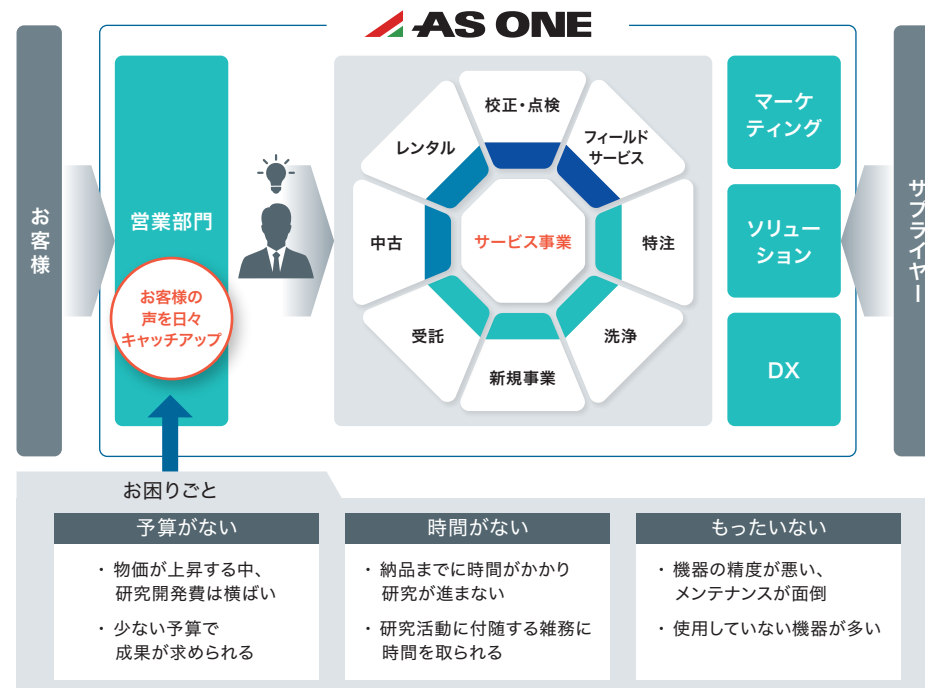
昨今の価値観の変化を背景に、研究開発の現場においても、従来の「機器を所有する」スタイルから、「利用価値を重視する」スタイルへお客様のニーズは変化しています。また、研究開発の現場では、設備投資負担の軽減や業務効率化、人手不足への対応に加え、資源を有効活用する持続可能な取り組みが求められています。こうした市場環境の変化を踏まえ、当社は様々なサービス事業を通じてお客様のニーズに迅速に対応しています。

レンタル・中古事業では、お客様の声を反映し、取扱商材を大幅に拡充しています。予算や利用期間に応じ、レンタル、リース、中古などの選択肢を提供することで、初期投資や運用コストの軽減を支援するとともに、機器の有効活用による廃棄物の削減や環境負荷の低減にも貢献していきます。機器の校正・点検事業では、様々なメーカーのあらゆる機器に対応していくマルチベンダーサービスの充実を図るとともに、現地での一括点検などのフィールドサービスも強化していきます。これらは、お客様の管理業務の負担軽減や、人手不足といった課題の解決にも寄与するものと考えます。また、レンタル・校正をはじめとする各種サービスでは、費用や納期の標準化を進めています。無形のサービスをWEB上で簡単に検索・利用できるDX基盤を構築し、お客様の利便性向上と業務効率化を実現します。

本年度は、サービス事業の拡大に対応する新たな拠点として「レンタル&校正センター」を新設し、将来の事業拡大を見据えたインフラ基盤を強化します。お客様の声を営業部門が丁寧に収集し、サービス事業をレンタル・中古、校正・点検、フィールドサービス、さらにDXを融合したワンストップソリューションへと進化させることで、サービスが「見える」、関係者が「つながる」、必要な機器やサービスが「手に入る」イノベティブ・プラットフォームを実現し、研究開発現場の変革と持続可能な社会の発展に貢献してまいります。



営業本部
サービス営業部 部長
内村 徹郎



■ 私たちがお客様の声をキャッチしています

お客様からの申し出をただ受けるだけでなく、ご要望や懸念されていることをしっかりと聞き、最適なモノ・サービスをご提案しています。

営業本部
西日本ラボラトリー営業部
大阪ラボラトリー営業グループ
大上 和美



一言で「校正」と言っても様々なパターンがあります。たとえメーカーができないと判断してもできる方法を相談し、お客様が納得される提案を心がけています。

営業本部
インサイドセールス統括部
西日本セールスサポートグループ
石川 詩織



日頃からお客様の状況や抱えておられる課題を把握し、お客様がお困りの際に頼りにしていただける存在であり続けます。

営業本部
東日本ラボラトリー営業部
静岡営業所 所長
新居 唯一



お客様の声を拾い、当社で取り扱いのない商品でも社内に掛け合ってレンタル品として取り扱えるようになりました。

営業本部
サービス営業部
西日本レンタル営業グループ
中川 真太郎

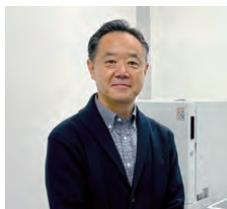


研究・クリーン施設による新たな取り組み

施設の企画段階から携わる
新たな領域に挑戦しています

近年増えているレンタルラボの建設や再生医療のためのクリーンルーム設置案件は、当社が事業領域を拡大するための試金石になると考えています。これまでの当社のビジネスは、施設ができ上がった後に設置される設備や機器、稼働時に使用される消耗品の販売が中心でしたが、現在では設計や施工時の内装監理など、施設の企画段階から関わるビジネスに力を入れています。お客様のご要望を初期段階から把握することで、施設の稼働時までを見据えた最適な提案が可能となり、幅広い品揃えを有する当社の強みを最大限発揮できます。専門人財の確保など課題はありますが、研究ラボを当社が丸ごとプロデュースできる案件を、1件でも多く手掛けられるよう社を挙げて取り組んでいます。

ソリューション事業本部
研究・クリーン環境事業部 部長
塚田 裕



ラボ・再生医療向けCPC（細胞培養加工施設）の設計・施工サービスを手掛けています

当グループでは、研究施設及び再生医療向けCPCの設計・施工サービスに注力しています。特に、再生医療向けCPCの設計・施工は、近年受注が拡大しています。当社の強みはCPCの設計・施工にとどまらず、再生医療等安全性確保法に準拠した再生医療導入支援から細胞培養関連機器の販売、さらにCPC稼働後に使用される試薬・資材などの消耗品販売までを一貫して提供できる点にあります。これらの消耗品販売では、「ocean」及び「Mare's」を活用した販売システムの導入も提案しています。

これにより、再生医療に関する設備導入から運用フェーズまで、お客様の課題を一気通貫で解決するワンストップソリューションを提供しています。

ソリューション事業本部
研究・クリーン環境事業部
クリーン設備グループ グループ長
佐々木 尚弥

ラボ空間の設計・運用支援を強化し、
新たな成長機会を創出

レンタルラボ新設時における内装監理業務の受注を契機に、当グループではデベロッパー・ゼネコンとの新たな取引関係を構築し、研究環境づくりを支える取り組みを一層強化しています。レンタルラボに入居を希望するユーザー様に対しては、ラボ立ち上げ時の設計・施工・移設に加え、研究用の設備・機器・消耗品、オフィス什器まで含めた一括対応を目指しています。さらに、レンタルラボ施設向けの理化学ストア導入支援や、施設内で働く研究者向けの飲料・食料を提供する無人コンビニ導入支援など、周辺サービスの提供にも取り組んでいます。ラボの立ち上げから運用支援まで研究サイクル全体を支えるワンストップ提供体制を構築し、事業領域の拡大と持続的な成長につなげていきます。

ソリューション事業本部
研究・クリーン環境事業部
研究施設企画グループ グループ長
雄城 文洋



立ち上げ



設計



施工



設備



高額機器



保守・メンテ

汎用機器
消耗品

稼働

立ち上げから当社が連携・参画することで一括受注とユーザーコンタクトの機会を獲得

—— 従来のアズワン領域

中之島
クロス

ラボ設計



内装監理



施工



CFOメッセージ

成長投資と株主還元を両立する キャッシュ・アロケーション

取締役CFO コーポレート本部長
西川 圭介



物流や新規事業への積極的な成長投資

前期は、2026年秋頃稼働予定の新レンタル&校正センターの建設など、36億円を超える積極的な事業投資を行いました。また今期は、基幹物流拠点であるSmart DC(千葉市)の増床に伴う設備導入などで、23億円超の投資を予定しています。

物流拠点の整備は、当社の成長戦略を支える重要なテーマです。流通金額の拡大に伴い、出荷機能や在庫保管機能の強化が継続的に求められています。また、物流拠点は自社配送ネットワークの基盤であり、物流コストの抑制や配送効率向上の起点でもあります。

2025年6月に移転新設した九州DCでは、延床面積を旧センターの2.6倍に拡張した上、次世代マテリアルハンドリング機器であるAMR(自律走行搬送ロボット)を導入し、保管効率と作業効率の向上を実現しました。今期は、関東地区の物流拠点の再編を行います。Smart DCを約12,000㎡増床した上で東京DC(埼玉県春日部市)の機能を吸収・統合し、九州DCで効果を確認したAMRの導入検討を進め、物流能力と生産性のさらなる向上を図ります。

M&Aによる非連続的な成長を目指す

3か年の中期経営計画の中では、M&A・アライアンスに100億円規模の投資枠を設定し、今後の成長戦略の重要な柱として位置付けています。市場における当社のプレゼンス向上に加え、事業承継課題を抱える企業の増加も背景となり、M&Aやアライアンスの検討案件数は以前と比較して大幅に伸びています。投資委員会での多角的な案件審査により投資ガバナンスを担保しつつ、成長機会の獲得に向けて積極的に取り組んでまいります。

また、M&Aの際に重要となるPMI(買収後の統合)に関して最近の事例をご紹介しますと、2023年にグループ化した計測機器のファブレスメーカーである株式会社カスタムは、前期は新製品の投入が奏功し、グループ利益への貢献度が高い水準となりました。人財活用、物流網の共有、商品企画・開発など幅広い領域でシナジー創出が進んでおり、買収後の統合効果が着実に表れています。

中期経営計画3か年「FY2025-27」の
キャッシュ・アロケーション計画

キャッシュイン		キャッシュアウト	
営業CF 約280億円		株主還元 約160億円	
非事業資産の圧縮		事業投資 約90億円	
負債調達		M&A等 戦略投資 約100億円～	
26/3期 実績	営業CF+有価証券圧縮:84億円 株主還元:56億円	事業投資:36億円	

積極的な株主還元と高い資本効率を実現

株主還元については、中期経営計画で掲げた配当方針に基づき増配を継続し、15期連続増配を達成しました。また、新たに掲げた総還元性向を60～75%とする方針に基づき、10億円の自己株式取得も計画どおり実施しています。営業利益が過去最高を更新する中、こうした還元施策により過度な自己資本の積み上がりを抑制できた結果、ROEは13.3%と過去最高となり中期経営計画で掲げた目標水準へ早期に到達しました。

なお、総還元性向にレンジを設けているのは、成長投資やM&Aの実施状況に応じて資本配分を柔軟に最適化するためです。事業拡大に向けて積極的な資金投下を目指す一方、投資機会が限定的な場合にはレンジの上限である75%まで株主還元を拡大する余地があります。今後も投資と還元のバランスを取りながら、適切な規模とタイミングで自己株式取得を機動的に実施し、資本効率や株主価値の向上に取り組んでまいります。

ビジョン具現化を支える基盤

- | | |
|-------------------------|----------------|
| P.32 CIOメッセージ | P.46 社外取締役座談会 |
| P.33 アズワンのDX(AIとデータの活用) | P.49 ガバナンス |
| P.34 人財戦略 | P.55 リスクマネジメント |
| P.37 サステナビリティに対する考え方 | P.56 コンプライアンス |
| P.39 環境 | P.57 企業情報 |
| P.42 社会 | |

「AS ONE VISION-2035」実現に向けて



地域の小学校で出前授業を実施

当社は、大阪市内の小学校において、理科実験や科学体験を通じて学びの楽しさや科学への興味を育む出前授業を実施しています。事業活動で培った知見を地域社会へ還元することで、次世代を担う研究者の育成と持続可能な社会の発展に貢献しています。



CIOメッセージ

アズワン流DXを通じて、 変化に強い企業へと進化する

専務取締役CIO
原 俊樹



[DXの意義]

アジャイルな経営を支える基盤を築く

企業を取り巻く環境は、これまで以上に不確実性を増しています。社会や市場の変化が加速し、従来の延長線上だけでは将来を見通すことが難しい時代になりました。こうした環境の中で重要になるのは、変化の兆しをいち早く捉え、状況に応じて柔軟に経営や事業のあり方を変えていくことです。

そのために欠かせないのがDXです。DXは単なるIT化や業務効率化ではありません。環境変化への対応力を高め、企業がアジャイルに変化していくための経営基盤です。AIをはじめとするデジタル技術が急速に進化する中、当社においてもDXを標準装備とし、変化に強い企業体質の構築を進めていきます。

[価値創造]

顧客起点で「稼ぐ力」を高める

DXには、アナログ情報をデジタル化する「デジタイ

ゼーション」、業務プロセスをデジタル化する「デジタライゼーション」、そして新たな価値創造やビジネスモデル変革につなげる「デジタルトランスフォーメーション」という段階があります。当社は業務効率化を着実に進める一方で、その先にある価値創造に挑戦していきます。

重要なのは、徹底して顧客起点で物事を考えることです。お客様が何を求めているのか、どのような課題を抱えているのかを起点に、ユーザー目線でビジネスモデルやサービスのあり方を見直し、新たな価値の創出につなげていきます。それこそが当社の「稼ぐ力」を高めることにつながると考えています。

また、AIの進化によって企業活動のあり方が大きく変わります。多くの企業が同じ技術を活用できる時代になればなるほど、企業間の差別化は難しくなるでしょう。そのような時代だからこそ、研究・医療の現場に近い立場で築いてきたお客様や販売店との接点、そして商品を確実に届けるラストワンマイルの機能といったアズワンならではの強みが重要になります。デジタル技術を活用しながらも、こうした独自の価値をさらに磨き上げることで、新たな価値創造につなげていきます。

[DXを支える組織づくり]

現場主導で「革新と創造」を推進していく

DXを推進する上で重要なのは、デジタル技術そのものではなく、それを活用する人財と組織です。私は、価値創造につながるアイデアは現場から生まれるものだと考えています。お客様に最も近い現場が課題やニーズを理解しており、その気づきや発想を形にすることがDXの出発点です。

そのため当社では、現場とDX推進部門が連携しながらDXを進めています。現場が主体となってアイデアや構想を生み出し、DX推進部門がそれを具体的な仕組みやサービスとして実装していく体制です。重視しているのは、システム開発の全てを自社で担うことではありません。「何を実現したいのか」を明確にし、要件定義や構想づくりを自ら行うことです。

また、AIの進化によって業務のあり方が変わる中で、AIに任せる仕事と、人が担うべき仕事を見極めながら、人財をより付加価値の高い業務へシフトしていくことが重要になります。そのためには、デジタル技術への理解に加え、事業や経営を俯瞰しながら変革を構想できる人財の育成を進めています。

さらに、DXを持続的に推進するため、適切な投資配分とガバナンスが欠かせません。当社では、既存事業を支えるラン・ザ・ビジネス投資と、新たな価値創造につながるバリューアップ投資を意識しながら、将来の成長に向けた投資を進めています。一方で、現場主導のデジタル活用が広がる中では、全体最適やセキュリティの観点からガバナンスを維持することも重要です。現場の挑戦を後押ししながら、PDCAを素早く回し、成功事例を積み重ねていくことで、当社における「革新と創造」を推進していきます。

アズワンのDX(AIとデータの活用)

当社では、2025年5月に全社横断のプロジェクト「D3X_PT」(データドリブン・デジタルトランスフォーメーションプロジェクト)が発足し、業務効率化や価値創造力向上の観点からプロジェクトを進めています。当社は「DXの加速」を重要な経営課題の一つに掲げ(マテリアリティ・6)、原専務取締役CIOをチェアマンとし、AIやデータ活用のスペシャリストである中小路取締役も交えて、プロジェクトメンバーとの間で対話を重ねています。



DX推進本部 DX推進部 DXグループ グループ長 小寺 淳(左)
DX推進本部 DX推進部 担当部長
(D3X_PT AIプロジェクトリーダー) 井内 英輔(右)



サプライチェーン統括本部 商品購買部 部長
(D3X_PTプロジェクトリーダー) 吉澤 智明(左)

情報科学の黎明期より、AI(人工知能)・データサイエンス分野の研究者として、現在も第一線で活躍。2025年6月より当社の社外取締役に就任。公立はこでて未来大学理事・副学長・システム情報科学部教授。

【中小路取締役からのメッセージ】

「社員の方々が、この会社に属して一日過ごす中で、生きている実感がある、人として意義があると思えるような業務形態に変わっていくといいですね。そういうことも踏まえたAI活用の推進が大事だと考えています。」



社外取締役 中小路 久美代

プロジェクトの方針

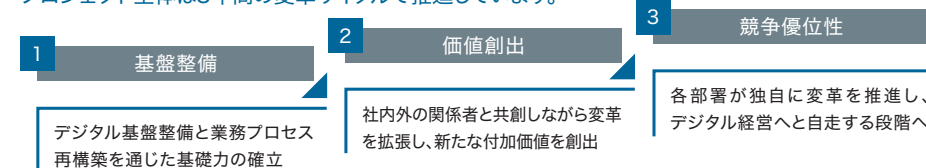
1. 目指す方向性

DX化の本質はデジタルツールの導入にとどまるのではなく、働き方と発想を変え、企業としての競争優位を高めていくための「経営変革」です。経営層と従業員が一体となり、私たちは「価値を生み出す主体」となることを目指しています。

2. 業務革新から価値創出へ

業務整理やデジタルツールの導入による業務効率化に加え、生成AIやデータ解析を活用し、提案力・分析力・業務判断のスピードを向上。これらを各部門で相互に共有・応用し、全社の生産性と価値創造力を高めています。

プロジェクト全体は3年間の変革サイクルで推進しています。



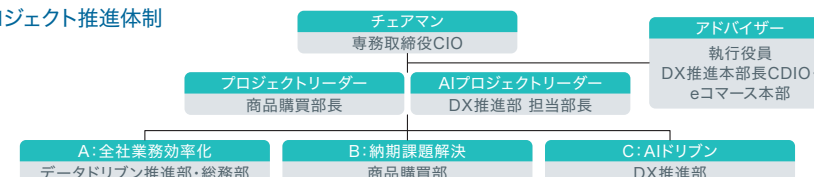
3. 「人財」が担うDXの成長

DX推進の原動力を「人」と捉え、スキルと意識の両面で人材育成を強化しています。

第1層(大多数の層)	IT研修や資格取得奨励を通じて基礎リテラシーを底上げ
第2層(現場リーダー層)	実践型研修やスキル認定制度を導入し、変革テーマを自ら企画・実装
第3層(全社DX総括層)	戦略立案・ガバナンス構築・横断連携の中心を担い、経営と現場をつなぐ

当社は今後も、デジタルと人の力を融合させ、社員一人ひとりの創造性を企業価値向上の原動力に変えてまいります。

プロジェクト推進体制



人財戦略

もっといい会社にしたいという想いを持った、 魅力溢れる人財が集う会社にする

当社は「いい会社にする」という経営者の想いを大切に、経営戦略と連動した人的資本経営を推進しています。企業価値の源泉は人財そのものであり、魅力溢れる人財が集い、自ら成長し続ける組織であることが、持続的な競争優位の確立に直結すると考えています。

そして、「当たり前を疑い、未来の有難いを創る」という言葉は、戦略的総務部の起点であり、私たちの意思そのものです。

はたらく仲間一人ひとりの成長が事業の成長に結び付き、その成果が次の挑戦を生む。この好循環をいかに設計し続けるかが、経営戦略と人財戦略を融合させる本質であると認識しています。

また、当社に入社したいと感じてくれた人財を大切に、その期待に応え続けることが、事業の成長と当社の独自性を形づくります。

10年後、100年後のはたらく仲間にとっての「有難い」を創りたい。その使命感を持って、これからも当社の人財戦略を推進してまいります。



執行役員総務部長
(総務、法務、人事、人財)
山本 浩史

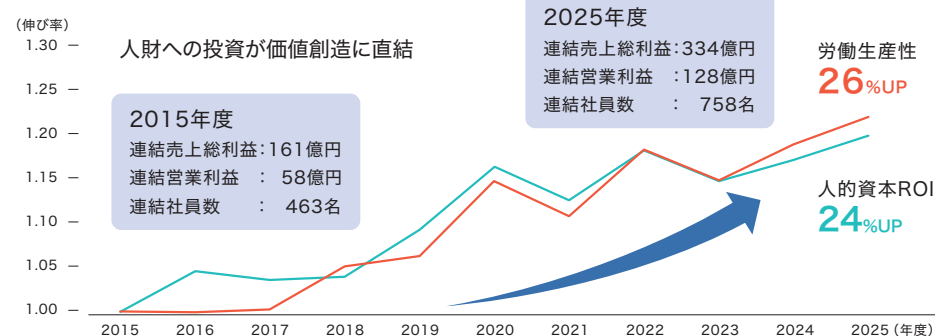
科学的人事による持続的成長の実現

人的資本経営の推進方針は
こちら



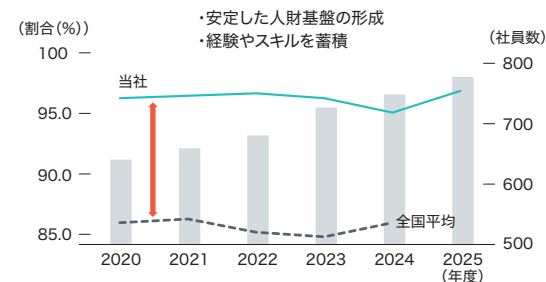
当社は、人財を最も重要な経営資源と位置付け、経営戦略と人財戦略の一体化を推進しています。直感や慣習に依拠するのではなく、科学的根拠に基づいて組織を設計し、運営を行うことが不可欠と考えています。具体的には専任チームを組成し、データに基づく科学的人事を実践しています。当社は、売上高人件費率約6%、労働分配率約20%の水準を維持しつつ、人への投資をコストではなく資本と捉え、収益性の好循環を創出しています。実際に、この10年間に於いて、労働生産性及び人的資本ROIは右肩上がりで推移しており、労働生産性は約26%、人的資本ROIは約24%向上しました。

労働生産性・人的資本ROIの向上



※2015年度を1とした場合の労働生産性推移 [連結売上総利益 ÷ 連結社員数]
※2015年度を1とした場合の人的資本ROI推移 [人的資本ROI = (売上高 - 人件費を除く経費) ÷ 人件費 - 1]

定着率 当社の定着率は全国平均+10%



※定着率(1 - 離職率) ※参考:厚生労働省「令和6年雇用動向調査結果の概況」より

労働生産性及び人的資本ROIが向上している理由は、高水準な定着率と、それに伴う教育投資が相乗的に作用している成果だと考えます。はたらく仲間が高いパフォーマンスを発揮できるよう環境整備を進め、2026年度には給与水準を引き上げることで市場競争力と成長意欲の両立を図りました。また、仕事を通じた成長を支援し、知の蓄積や継承を促す循環を推進することで、当社の定着率は国全体の平均より10%ほど高い水準を維持しています。人財の定着が経験とスキルの組織内での蓄積を後押しし、持続的な成長につながっています。

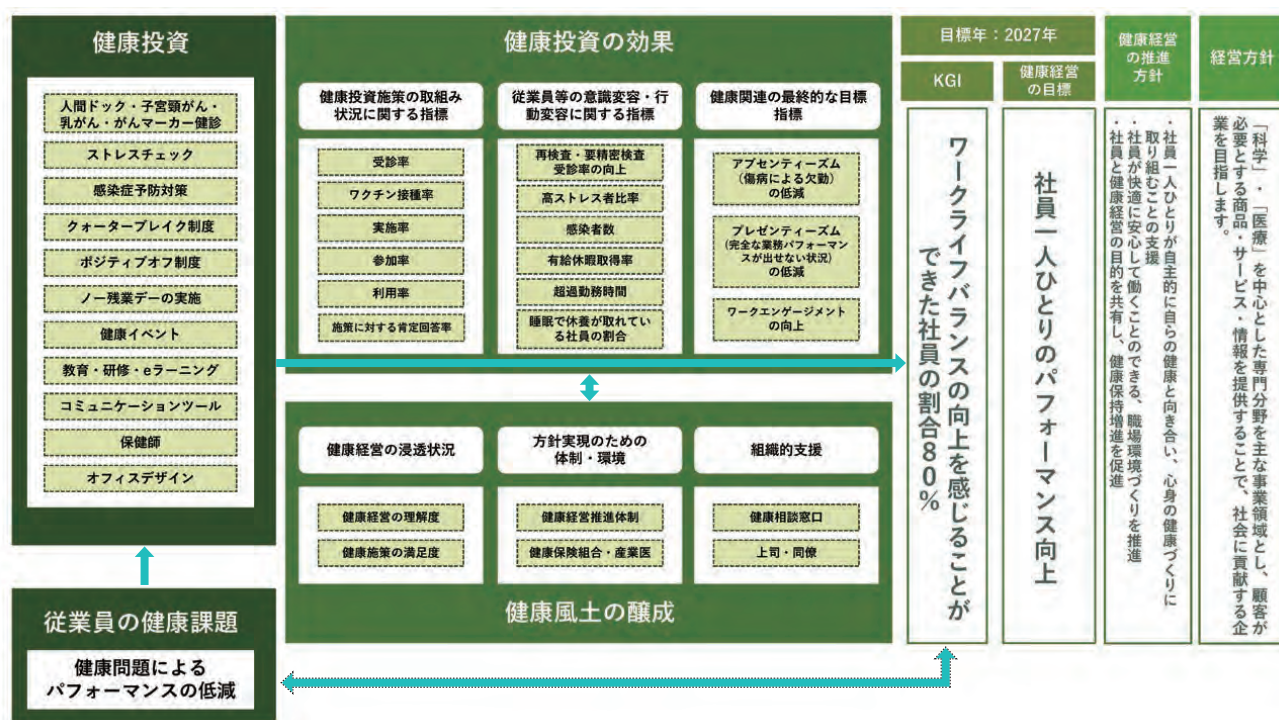
科学的人事推進チーム
人事労務グループ チームリーダー (中央) 松岡 秀晃
人事労務グループ (右) 上田 理紗子
人財・組織開発グループ (左) 坂本 菜摘



健康経営の推進 ～「ASsisT」で生産性向上を支援～

はたらく仲間一人ひとりのパフォーマンスを向上させるには、従業員が健康であることが欠かせません。当社は、2027年までに「ワークライフバランスの向上を感じることができた社員の割合を80%」とするという目標を掲げ、積極的な健康投資を行っています。様々な施策により従業員の生活の質を高め、仕事におけるパフォーマンスの向上を図ります。

「ASsisT」戦略マップ



※「ASsisT」（アシスト） AS(ONE)_S(olution)_I(ntegrated)S(upport)_T(echnology)

成果に見合った報酬制度 ～はたらく仲間への利益還元～

一人ひとりのパフォーマンスの向上と事業の成長により創出された利益は、はたらく仲間へ還元しています。インフレ環境においても社員が安心して生活できるよう、年収増加率4%以上を継続しています。この取り組みの一環として2026年入社の新卒初任給の引き上げを実施しました。当社は、基本報酬に加え、業績連動型インセンティブを組み込んだ報酬体系を設計しており、中期経営計画の売上高及び営業利益の達成率に応じた報酬を通じて、社員一人ひとりの貢献意欲を高め、事業成長との一体感を醸成しています。さらに、目標を大きく上回る利益を上げた場合には、賞与における追加還元も実施しています。

新卒初任給

(単位：円)

区分	2026年度	2025年度
大学院	300,000	267,000
大学	280,000	250,000

※時間外勤務手当、各種手当は別途支給
※マネジメントキャリア(全国勤務)



総務部 部長代理（右）真田 幸昌
人事労務グループ グループ長（左）伊藤 幸紀

[人財育成方針はこちら](#)



人財育成方針に基づき中長期的な視点で人財を育成し、個人の成長と組織の価値創造を両立させています。



人財・組織開発グループ グループ長 立花 あゆみ

マネジメントキャリア対象				全社員対象				管理職				経営幹部													
入社				一般				管理職				経営幹部													
新人・若手				中堅チームリーダー層				管理職層 (課長級)		管理職層 (次長級)		管理職層 (部長級)		管理職層 (上席部長)		執行役員		経営層							
組織開発	階層別研修	AS ONE Onboarding Program				主任昇格者研修				主事昇格者研修				新任所属長研修				新任部長研修				新任執行役員研修		新任取締役研修	
		新入社員導入研修				入社2年目研修				入社3年目研修				チームマネジメント研修											
		階層別通信教育																							
						コンプライアンス・情報セキュリティ研修																			
						OJT担当者教育																			
組織開発	課題別研修																								
						メンター制度																			
						ビジョンセッション																			
						AS ONE Cafe				コミュニティ オブ プラクティス															
						チームダイアログ																			
組織開発	革 造 新																								
キャリアデザイン	メン ト リ ン グ																								
キャリアデザイン	サ サ セ シ ョ ン フ ォ ー ム					次世代リーダー育成プログラム																			
						・社外研修派遣 ・異業種交流プログラム派遣 ・女性リーダー育成プログラム派遣(大学院) ・チームリーダー経験 ・海外研修 - 等				・他社留学 ・コーチング				・幹部候補育成プログラム派遣 ・異業種交流プログラム派遣 ・次世代幹部育成プログラム(社内実施) - 等											
						通信教育・資格取得支援																			
						ボーダレスワーク(スキルアップコース・チャレンジコース)																			
						職群転換エントリー研修																			
キャリアデザイン	サ サ セ シ ョ ン フ ォ ー ム					自己成長プログラム(成長PRシート)																			
キャリアデザイン	サ サ セ シ ョ ン フ ォ ー ム																								
キャリアデザイン	サ サ セ シ ョ ン フ ォ ー ム																								
キャリアデザイン	サ サ セ シ ョ ン フ ォ ー ム																								
キャリアデザイン	サ サ セ シ ョ ン フ ォ ー ム																								
キャリアデザイン	サ サ セ シ ョ ン フ ォ ー ム																								
キャリアデザイン	サ サ セ シ ョ ン フ ォ ー ム																								

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
E 環境 ENVIRONMENT	- 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	- 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 - 研究者の利便性向上 - 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

	取り組み	事業・経営への寄与	今後の課題
S 社会 SOCIETY	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 - Integrity driven の推進 - 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 - 大阪市西区と防災協定締結 - 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 - 細胞培養講習開催	- 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	地域との共生による相互発展の好循環
G 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 - サステナビリティ委員会の設置	- 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



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。」

ガバナンス

当社はサステナビリティ関連事項に対応するため、執行部門における推進機関としてサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会は、代表取締役社長を含む社内取締役及び執行役員の全員により構成され、監査等委員である社外取締役1名がオブザーバーとして参加します。原則として年に2回開催し、マテリアリティ及び

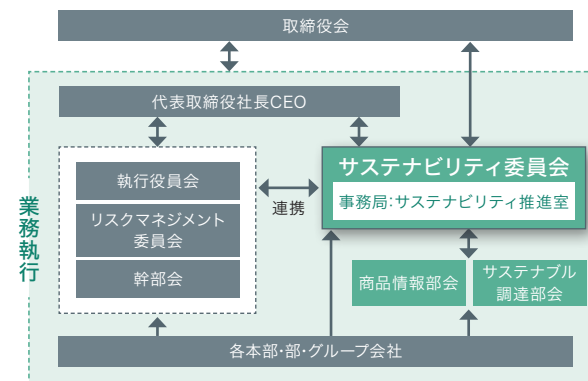
環境

ENVIRONMENT

気候変動に関するリスクと機会への対応、その他サステナビリティに関する事項について審議決定し、その内容を取締役会へ報告しています。

また、サステナビリティ委員会の下部組織として作業部会を設け、目的に応じて組織横断的な活動を行い、その内容をサステナビリティ委員会へ報告する体制を敷いています。なお、現時点で設置している作業部会は、カーボンフットプリントやエコ情報等を整備する商品情報部会と、CO₂削減や人権などサプライチェーン上のリスクを低減する活動を行うサステナブル調達部会です。

当社のサステナビリティに関連するガバナンス体制は右図のとおりです。



リスク管理

当社グループは「リスク管理規程」に基づき、事業遂行を阻害する恐れのあるリスクを全社レベルで把握・評価・対応し、リスクマネジメントに取り組んでいます。サステナビリティに関するリスクの管理は、サステナビリティ委員会において少なくとも年に1回、マテリアリティへの対応状況に関する審議の中で行い、その内容を取締役会に報告します。

また、サステナビリティに関するリスクを含む潜在的なリスクは、グループ内から網羅的に抽出した後に全社リスクとして統合した上で、執行役員会で把握・評価・対応に関する審議を行います。

戦略

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、全社リスクの中からサステナビリティ推進室にて事業インパクトの項目を洗い出し、シナリオ特定と評価を実施しています。主要なリスク及び機会は次ページのとおりです。

分類	要因	事業への影響	シナリオ	財務インパクト	発生時期	優先順位	対応策
移行リスク	政策・法規制	・GHG排出規制強化（炭素税、排出権取引、サーキュラーエコノミー、プラスチック規制） ・情報開示義務拡大	1.5°C	大	中期	高	・政策や法規制の動向フォロー ・効率的な配送ネットワークの開発 ・GHG排出量計算のシステム化
	技術	・PB品への低炭素技術導入	1.5°C	小	中期	中	・メーカーとの共同開発の取り組み推進
	市場	・ユーザーの行動変化 ・原材料コストの上昇 ・再生可能エネルギーの調達難	1.5°C	中	中期	中	・商品のエンカル情報の整備と開示 ・ECシステムの継続的なアップグレード ・中長期的な移行計画の策定と実行
	評判	・消費者選好の変化 ・情報開示に関する要求水準の高まり	1.5°C	小	中期	低	・資源循環への取り組み ・積極的なESG開示
物理的リスク	急性	・台風、高潮など自然災害の激甚化	4°C	大	中期	高	・BCP策定 ・サプライチェーンのリスクマップ作成
	慢性	・降雨や気象パターンの変化 ・海面上昇 ・渇水	4°C	小	中期	低	・空調システム、スポットクーラーの導入 ・庫内作業の省力化投資
機会	資源の効率性	・輸送手段の効率化 ・製造・流通プロセスの効率化	1.5°C	大	長期	中	・システム化による最適な配送手法、在庫配置の実現 ・ミルクランなど共同物流の実施
	エネルギー	・低炭素エネルギー源の利用	1.5°C	中	長期	低	・再生エネルギーの利用 ・中長期的な低炭素エネルギーの確保
	市場	・新規市場へのアクセス	1.5°C 4°C	大	中期	高	・レンタル&校正センターの新設 ・ECシステムの継続的なアップグレード ・自治体との各種協定の締結（ex.防災）
	製品サービス	・低炭素商品／サービスの販売増 ・高気温対策商品／サービスの開発 ・感染症防止ニーズ	1.5°C 4°C	小	中期	高	・積極的なプロモーション ・GHG算定のシステム利用検討
	レジリエンス	・多様性のあるサプライチェーンの構築	4°C	中	長期	中	・タイムリーな商品企画 ・商品調達ルートの複線化

財務インパクト 大:10億円以上 中:3億円以上～10億円未満 小:3億円以下

※使用したシナリオ IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が公表している第6次評価報告書におけるSSP5-8.5 IEA（世界エネルギー機関）が公表しているWorld Energy Outlookにおけるネットゼロシナリオ

指標及び目標

当社は自社で排出するスコープ1,2の削減目標を次のとおり設定しています。なお、スコープ2の算定において、当報告年度よりグループ会社全6社を含めています。

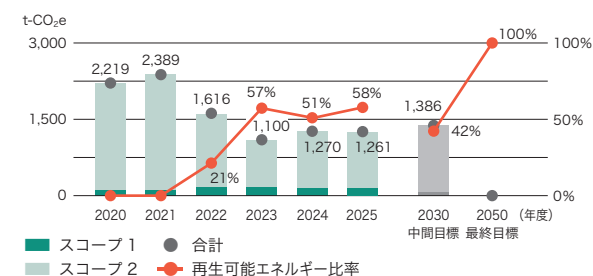
指標	基準年度	実績	中間目標	最終目標
	2020年度	2025年度	2030年度	2050年度
スコープ1及び2の基準年度比削減率	—	63%	42%	100%

スコープ3については、1,400万点超の取扱商品の購買にかかるカテゴリ1が大半を占めるため、サプライチェーンとの協働を含め対応方法を検討中です。

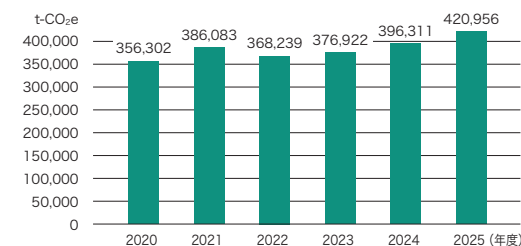
また、当社グループは、スコープ2の削減に向けて、2050年までに使用電力の100%を再生可能エネルギーに転換することを目標に掲げる「再生可能100宣言 RE Action」に賛同しています。再生可能エネルギーの採用においてもスコープ1,2と同様の削減目標を設定して、使用率を高めています。



CO₂ 排出量（スコープ1,2）



CO₂ 排出量（スコープ3）

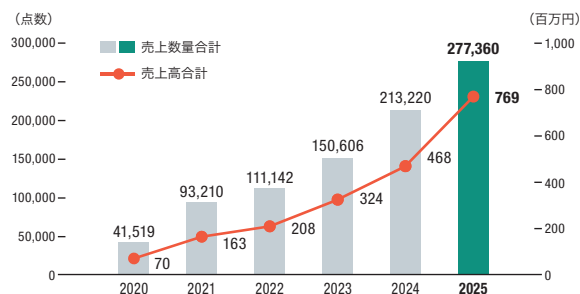


■ グリーン購入適合商品の推進

当社は、1,400万点もの商品を取り扱う中で、多種多様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に該当する商品にアイコンを表示して、販売を推奨しています。

2025年度のグリーン購入適合商品の販売額は前年の1.6倍となりました。

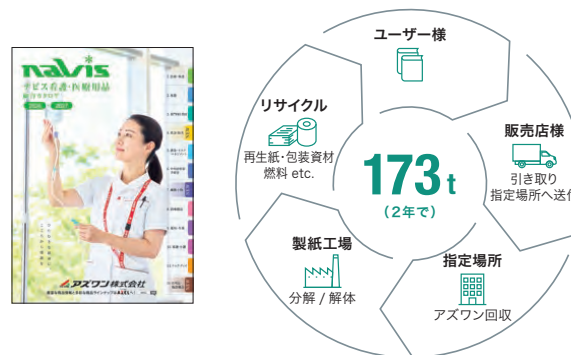
グリーン購入適合商品売上推移



■ カタログのリサイクル

当社は「研究用総合機器カタログ」と「看護・医療用総合カタログ」を隔年で発刊しています。新カタログをお届けすると同時に、お客様の手元にある旧カタログを回収し、製紙工場で、分解・解体の後、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、当社が長年続けている資源循環の取り組みで、多くのお客様から賛同を得て、回収にご協力いただいています。

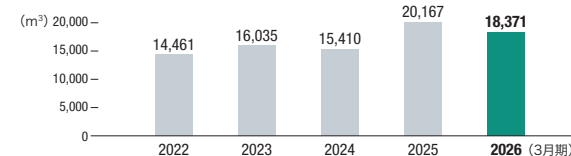
なお、2024年度は「研究用総合機器カタログ」、2025年度は「看護・医療用総合カタログ」の発刊年であり、2年で173tの紙量をリサイクルしました。



■ 和歌山CICでの水利用

当社は、和歌山県海草郡紀美野町にクリーンルームと呼ばれる特殊な環境で使用するクリーンウェア・容器類を洗浄する施設、和歌山CICを有しています。同施設では、取水した水道水から不純物を取り除いて超純水を精製し、クリーンルーム用品を洗浄しています。洗浄後の廃水は浄化槽を通して河川に排水します。同施設では、定期的な浄化槽及び配管を清掃することに加え、洗浄廃水の分析調査を毎年実施することで排水時の水質管理を徹底しています。

水利用量（含む販売用精製水）



和歌山CIC 洗浄廃水分析結果（2025年11月20日）

No	分析項目	結果	基準値	単位
1	水素イオン濃度 (pH)	7.7 (23.2℃)	5.8～8.6 (海域:5.0～9.0)	pH
2	生物化学的酸素要求量 (BOD)	<0.5	160 (日間平均120)	mg/L
3	浮遊物質 (SS)	1	200 (日間平均150)	mg/L
4	ノルマルヘキサン抽出物質含有量	<0.5	5	mg/L
5	大腸菌数	<10	日間平均800	CFU/mL
6	陰イオン界面活性剤	<0.1	—	mg/L

※いずれも自治体の排水基準値を大きく下回る数値を毎年維持しています。

〔紀美野町役場訪問〕

当社は、貴志川において湧水が発生し、自治体水道局による水道水の断水や取水制限が行われた場合、その期間中は和歌山CICの操業の一部または全てが停止するリスクを有します。

紀美野町役場を訪問して、ご担当の方に湧水が発生した場合の対応や優先順位、昨今の線状降水帯の発生による川の氾濫状況などについてお話をうかがいました。



和歌山CIC所長 乾 洋彰（右）



社会

SOCIETY

【調達リスクへの対応】

1	複数の調達先を確保	不測の事態に備え複数のサプライヤーから調達可能な体制を構築しています。
2	柔軟な価格対応	仕入情勢に応じて柔軟に販売価格を設定しています。
3	営業部門との連携	月に一度の販促会議において、営業部門と購買部門とで市場動向について情報を共有し、調達数や調達頻度、価格設定などの決定に活かしています。

■ 持続可能な調達

当社は、研究・産業・医療分野における様々な課題を解決するため、お取引先様との信頼関係を大切に双方の価値を向上させ持続的なお取引、調達活動を行うため、「サステナブル調達基本方針」を定めております。この方針は、当社のサプライチェーンに関わる全ての皆様とともに、社会課題に向き合い、改善に向けて取り組むことで、持続可能な社会の創造に貢献し、中長期的な企業価値の向上を目指すためのものです。

サステナブル調達基本方針



■ 調達リスクへの対応

当社は、国内外約5,500社ものサプライヤーと取引しています。近年は、気候変動や地政学リスクなどが懸念される中、いかなる時もお客様に必要な商品をお届けするという当社の役割はこれまで以上に重要になっています。安定して商品を提供できるよう、当社は調達部門を中心に部署を横断して右上図のような対応を行っています。

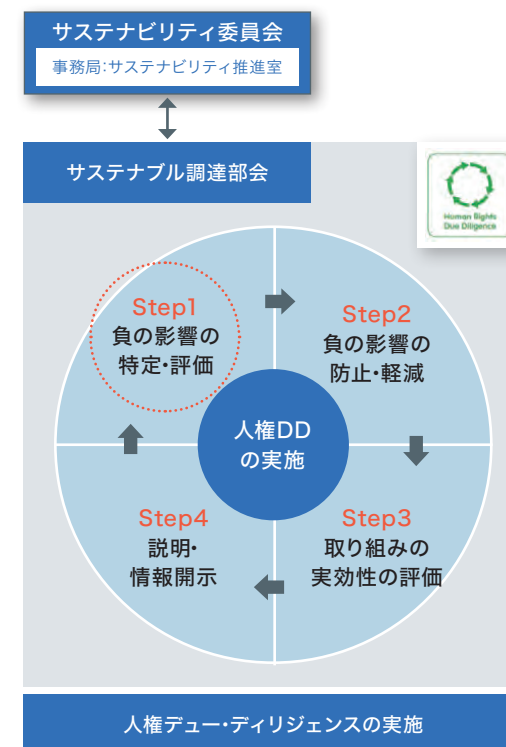
■ 人権対応

当社は、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ることを誓い、「人権方針」を定めております。従業員やお取引先様をはじめ、関係する全てのステークホルダーに対して、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



また、2026年度よりサステナビリティ委員会の下部組織として、「サステナブル調達部会」を設置しました。サプライチェーン上に潜む人権リスクを把握するにあたり、まずは海外のサプライヤーに焦点を当てリスクを特定することに注力してまいります。



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。

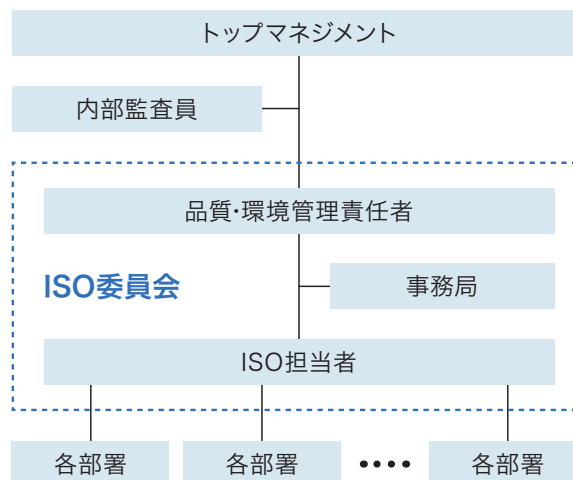
品質方針

- 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。

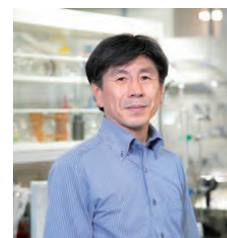
当社はISO9001及びISO14001の認証のもと、品質向上と環境負荷低減に継続的に取り組んでいます。ISO活動は顧客満足の向上や法令順守の徹底を支える経営基盤であり、企業の信頼性向上にもつながります。

今後もPDCAサイクルを着実に実践し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に努めてまいります。



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。

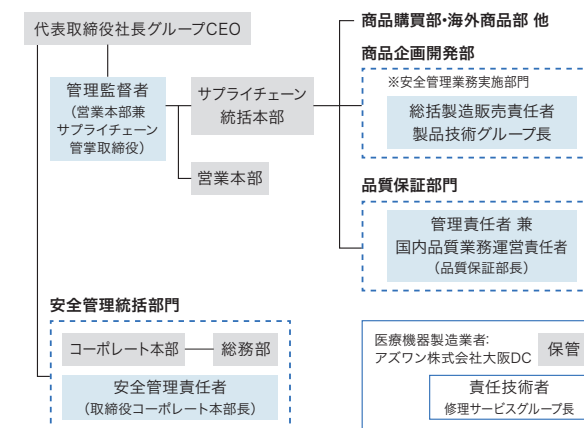
ISO 品質環境管理責任者 志賀 弘章



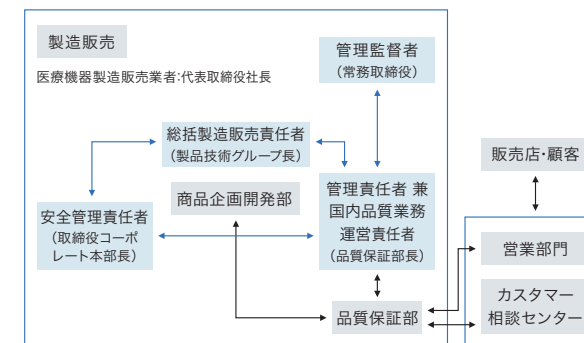
第二種医療機器製造販売業者として

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



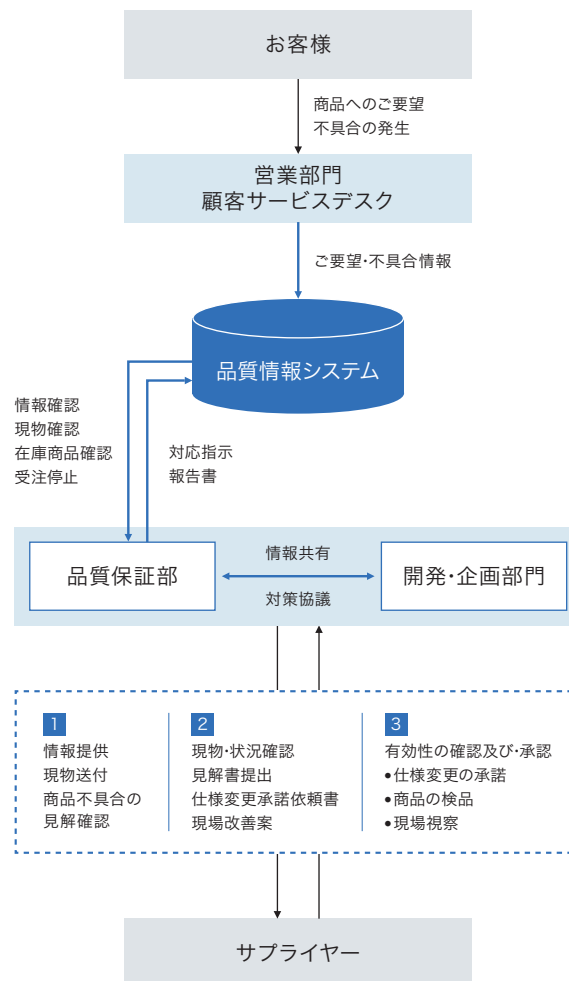
市場で発生した商品不具合に対する対応

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。商品不具合の内容について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を考慮し在庫品の確認、入荷検品の実施、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、不具合商品入手し社内を確認するとともに、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。さらに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。

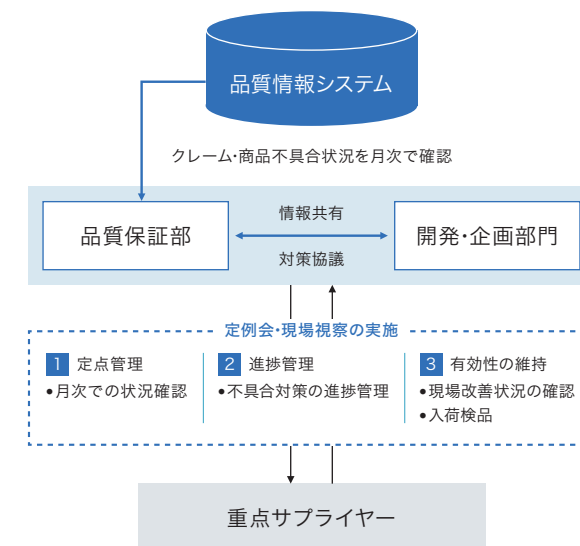
品質保証部、開発・企画部門ではサプライヤー見解に対する安全性、有効性、妥当性を確認します。仕様変更を承認したものに対しては改善された商品の検品検査の実施、現場の改善に対しても内容によっては現場の視察等により対策が実施されているか確認します。



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

当社は、株主・投資家、お客様、取引先、従業員、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの対話を重視しています。いただいたご意見や期待を真摯に受け止め、経営や事業活動に反映することで、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。



株主・投資家

■ IRミーティング・カンファレンス

企業価値向上を目指し、様々なIR活動を行っています。2026年3月期の機関投資家とのミーティングは延べ323人となりました。

■ 個人投資家向け説明会

会社説明会やイベント出展を通じて個人投資家の皆様と対話を実施し、いただいたご意見・ご提案を経営陣や取締役会に報告しています。



販売店・エンドユーザー

■ カスタマー相談センター

月間10,000件以上の商品の使用方法や購入方法について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。

■ 販売店向けウェビナー勉強会

双方スムーズな業務対応が実現できるようコミュニケーションをとっています。



サプライヤー

■ アズワン会

毎年1回、サプライヤーを対象に当社事業や今後の展開、課題をお伝えするアズワン会を開催しています。皆様から様々なご意見をいただくと同時に新たな商品提案にもつながっています。



地域社会

■ 防災協定締結

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、災害発生時には備品を支援する防災協定を締結しています。

■ 地域とともに育む未来医療

大阪府と大阪市が連携した未来医療の国際拠点・中之島クロスに入居し、地域社会と一体となって再生医療など未来医療の発展に寄与しています。



従業員

■ アズ飲み

「いい仕事につなげるための、真面目な雑談」を行うために、本社や東京オフィスで「アズ飲み」を開催しています。従業員が仕事終わりに立ち寄り、親しみやすい雰囲気の中で雑談を楽しむことで、多角的な視点からビジネスアイデアが湧き上がる場所となっています。

■ 社内報

広報部門に加え、社内副業制度「ボードレスワーク」を活用した社員が社内報編集員として企画・編集に参画しています。部門や拠点を越えた社員同士の交流機会を創出し、社内コミュニケーションの活性化と関係性の構築に寄与しています。



長期視点での議論を通じて、 企業価値のさらなる向上を目指す

当社は、ECを核とした事業モデルの進化やデータ・プラットフォーム機能の強化を通じて、研究・産業・医療の現場を支える新たな価値創造に取り組んでいます。今回、異なる専門性を持つ3名の社外取締役が、取締役会の実効性やアズワンの企業価値、今後の成長戦略、そして企業価値向上に向けて社外取締役に求められる役割について、それぞれの専門的な知見を交えながら議論しました。



社外取締役
小滝 一彦



社外取締役（監査等委員）
金井 美智子



社外取締役（監査等委員）
三浦 由布子

[ガバナンスの現状]

率直な議論を生み出す企業文化が 実効性を高める

小滝： 社外取締役に就任して9年目を迎える中で感じているのは、経営陣と社外取締役が「企業価値を高める」という方向性を共有できていることです。当社は健全な株主構成に加え、自己資本比率も高く、企業価値の向上を重視した経営を実践しやすい環境にあります。その中で、社外取締役は率直に意見を述べることを常に心がけています。それ以上に大きいのは、執行側が真摯に耳を傾け、受け止めてくれる姿勢です。こうした企業文化が、取締役会の実効性を支えています。

金井： 同じ印象です。当社の社外取締役は異なる専門性や経験を持っており、それぞれの立場から率直に意見を述べることができます。執行側もそうした意見を真面目に受け止め、丁寧に応えてくれます。また、社外取締役の就任時期が異なるため、新しい視点が継続的に加わることも、取締役会の活性化につながっています。

三浦： 昨年就任しましたが、社長をはじめ経営陣が社外取締役の意見に真摯に耳を傾けてくださることが印象的でした。取締役会でも積極的に意見を求められ、私からの指摘も前向きに受け止めていただいています。こうした姿勢が、ガバナンスの実効性を支えていると感じます。

金井： 一方で、取締役会をさらに進化させる余地があるのも事実です。現在は法律、行政、会計など幅広い専門性を持つ社外取締役がそろっていますが、企業経営や事業運営の経験を持つ方が加われば、より高い視点から助言や監督ができるのではないかと考えています。

小滝： 加えて言えば、定例議案を審議するだけでなく、中長期的な経営課題について議論する場があってもよいと思います。AIやECプラットフォーム、新規事業など、会社の将来を左右するテーマについて、社外取締役も交えた戦略的な議論を深める機会があれば、取締役会の実効性はさらに高まるのではないのでしょうか。

社外取締役座談会

三浦： 私としては、議案を決議した後のモニタリングをさらに充実させたいと考えています。投資や新規施策は決議して終わりではなく、その後どのような状況にあるのかを継続的に確認し、具体的な数値も交えながら検証していくことが重要です。また、社内取締役の皆さんも、ご自身の管掌以外のテーマについて積極的に意見を交わすことで、取締役会の議論はさらに深まると考えています。

[競争優位のあるべき姿]

社会的価値を起点とした独自の強みが

企業価値を支える

三浦： 現在の戦略の方向性について申しますと、企業価値向上という観点から妥当であると評価しています。ECを核とした事業モデルの進化に加え、データ・プラットフォーム機能の強化やDXへの取り組みは、資本市場や株主の期待にも応えられるものだと考えています。取締役会でもDXや情報セキュリティに関する報告が定期的に行われ、先行投資に

ついても回収シナリオを含めた説明がなされています。短期的な成果だけではなく、中長期的な視点で経営が進められている点を評価しています。

小滝： 私も戦略の方向性は適切だと思います。当社はここ数年、売上高や利益を着実に伸ばし、粗利率も高い水準を維持しています。しかし、それは決して自然に実現しているものではありません。流通業界ではECの普及やメーカーの直販などにより、中間流通の役割が縮小し、利益率が低下する傾向があります。そのような環境の中で現在の収益性を維持できているのは、使いやすいECサイトの構築や配送サービスの改善、PB商品の開発など、現場の地道な努力と継続的な改善の積み重ねがあるからです。こうした取り組みが、当社の競争力を支えているのだと思います。

金井： 私が最も魅力を感じているのは、その根底にある社会的な価値です。当社は、人・モノ・サービスをつなぎ、研究・産業・医療のフィールドで成果を加速させることを目指しています。また、研究者を支えることを通じて、日本のイノベーションを支えるという使命を会社全体で共有しています。こうした存在意義こそが、アズワンならではの企業価値の源泉であり、投資家の皆様にも中長期的な視点で理解していただきたい点です。

小滝： その価値は、まだ十分に伝わっていないように感じています。当社を研究用品を扱う問屋と捉えている方も少なくありませんが、実際には単なる卸会社ではありません。ECや物流の強化だけを見ると新しい流通会社のように映るかもしれませんが、その背景には研究・産業・医療の現場を支えるという役割があります。この会社の本当の強みや社会的な価値が正しく伝われば、企業価値に対する理解もさらに深まるのではないのでしょうか。

三浦： 私も同じ印象です。現在の戦略や業績、財務指標を踏まえれば、当社は本来もっと評価されてもよい会社だと

思います。一方で、その価値やビジョンが十分に伝わっていない面もあるのではないのでしょうか。当社が目指している姿や、研究・産業・医療の発展にどのように貢献しているのかを、これまで以上に分かりやすく発信していくことが、企業価値の適切な評価につながると考えています。

[将来の成長に向けて]

研究現場との接点を強みに、

新たな価値創造へ挑む

金井： 持続的な成長を実現するためには、既存事業を着実に伸ばしていくことに加え、長期ビジョンで掲げる「非連続的な成長」をどのように具体化していくかが重要だと考えています。M&Aも一つの選択枝ですが、それだけでは具体性に欠けます。どの領域で成長していくのかについて、取締役会でもさらに戦略的な議論を深めていく必要があります。

小滝： その点で、当社は非常に良いポジションにいると思います。世界中の研究者と幅広いつながりを持ち、日頃どのような製品を利用されているのかを通じて、研究者がどのような実験を行い、どのような課題を抱えているのかを把握できる立場にあります。研究ニーズを最も身近で把握できることは、当社ならではの大きな強みです。

また、大学や大学院で研究に携わってきた人材も多く在籍しており、研究者の立場や現場の課題を理解できることも競争力につながっています。こうした強みを生かせば、研究受託や研究機器のレンタルなど、これまでとは異なる事業へ広がっていく可能性があります。

さらに、研究者同士をつなぐ仲立ち役も担えるのではないのでしょうか。どのような技術やノウハウを必要としているのかが見える立場だからこそ、「この研究者とこの研究者をつない





「だら新しい研究につながるのではないか」といった橋渡しもできると思います。研究者とのつながりを生かした新しい役割は、当社ならではの可能性ではないでしょうか。

金井： 私もその可能性は大いにあると思います。現在取り組んでいる事業をさらに深掘りしていけば、新たな可能性は広がっていくでしょう。また、受託研究など新しい分野へ進出すれば、その分野の専門人財も加わることになります。これまでとは異なる専門性を持つ人財が集まることで、会社の多様性もさらに高まり、新たな発展につながることを期待しています。

三浦： こうした取り組みは、もっと積極的に発信していくべきだと思います。当社には研究経験を持つ人財がおり、研究分野でも様々な取り組みを進めていますが、その強みは十分に伝わっていないように感じています。ECだけが注目されると、新しい問屋というイメージで受け止められてしまうかもしれません。当社が研究分野でどのような役割を果たしているのか、どのような専門人財が活躍しているのかを積極的に発信していくことが重要ではないでしょうか。

〔社外取締役の使命〕

株主と会社の未来を見据え、 持続的な成長を支えていく

小滝： 社外取締役の最も重要な使命は、株主の立場から会社が正しい方向へ進んでいるかを見守ることです。特に私たちが意識しなければならないのは、大株主だけではなく、長期にわたって会社を支えてくださる少数株主の視点です。短期的な利益だけを求めるのではなく、5年後、10年後、20年後を見据え、会社が持続的に発展していくための経営が行われているかを確認し、必要な意見を述べるのが社外取締役の役割だと思っています。また、企業価値を支えるのは資本ではありません。この会社で働くことを選び、自らの人生という人的資本を投じている社員も、会社にとって極めて重要な存在です。そうした視点を持ちながら企業価値の向上を支えていきます。

三浦： 私たちは常に株主・投資家の目線で経営を見ていく必要があります。執行側とは異なる立場だからこそ、各施策が当初の想定どおりに進んでいるのか、KPIや財務面も含めて客観的にモニタリングし、必要な助言を行うことが重要です。また、事業規模の拡大に応じてガバナンスや内部統制、リスク管理が適切に機能しているかを確認していくことも、社外取締役の重要な役割です。

人的資本経営については、多様な価値観を受け入れ、一人ひとりが力を発揮できる環境づくりが企業価値の向上につながると考えており、女性活躍を含めた取り組みにも期待しています。就任以来感じているのは、経営陣が社外取締役だけでなく株主に対しても誠実に向き合い、透明性の高いガバナンスを実践していることです。こうした当社の姿勢についても、株主・投資家へ丁寧に伝えていくことが大切ではないでしょうか。

金井： 社外取締役としての役割を果たすためには、率直に議論できる環境をさらに充実させていくことが大切だと思います。取締役会だけでなく、執行側も交えた自由な意見交換の場があれば、中長期的な経営課題について、より深い議論ができるのではないのでしょうか。また、現場に足を運び、社員の声や事業の実態に直接触れることも重要です。社外取締役だからこそ気づけることもあります。そうした視点を経営陣に伝えていくことも、社外取締役の重要な役割だと考えています。そして、弁護士としての知見を踏まえて、コンプライアンスやリスク管理の観点から健全なガバナンスを支えていきます。

三浦： 私は公認会計士として財務・会計の専門性を生かし、各施策が当初想定したKPIを達成しているか、PDCAが適切に機能しているかを丁寧に確認し、事業戦略と財務の両面から企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。

小滝： 今後の企業価値向上を考えたとき、最も大切なのは若い社員の皆さんの思いです。長期ビジョンを最も真剣に考えるのは、社外取締役や投資家だけではありません。この会社でこれから30年、40年という時間を過ごす若い社員こそ、会社の未来を担う当事者です。若い世代が野心を持ち、大きな構想を描きながら挑戦できる環境をつくるのが、社外取締役を含めた経営陣の使命と考えます。



役員紹介

社内取締役

社外取締役

社外取締役（監査等委員）

									
氏名	井内 卓嗣	原 俊樹	山田 一人	西川 圭介	小滝 一彦	中小路 久美代	豊田 司	金井 美智子	三浦 由布子
役職	代表取締役社長 グループCEO	専務取締役 CIO	常務取締役 COO	取締役CFO コーポレート本部長	社外取締役	社外取締役	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員
取締役会出席状況 ^{※1}	13/13回	13/13回	13/13回	13/13回	13/13回	10/10回	—	13/13回	10/10回
所有株式数(百株) ^{※2}	3,256	66	1,149	219	20	1	—	58	0
選任理由	・売上高2.5倍の成長を 実現した経営手腕 ・企業価値向上を牽引する リーダーシップ ・重要事業領域における 豊富な経験と幅広い知見	・金融・IT分野における豊富 な経営経験 ・情報戦略・投資戦略を 牽引する専門性と実行力	・営業・マーケティング・IT・ 物流・購買分野における 豊富な経験と実績 ・当社の重要事業領域を 幅広く統括してきた総合 的な経営能力	・マーケティング・IT・ コーポレート分野で培った 豊富な経験と、サステナ ビリティ推進を牽引する リーダーシップ	・経済産業省官僚及び 大学教授として培った 豊富な経験と高い見識 ・コーポレート・ガバナンス 強化に寄与する適切な 監督機能と提言力	・AI・データサイエンスを はじめとする情報通信 分野における豊富な経験 と高度な専門知識 ・eコマース事業、情報通信 施策及びAI活用を通じた 企業価値向上への提言力	・金融機関及び建設業界 において、会計・財務 ならびにコンプライアンス・ リスク管理分野で培った 豊富な経験と専門知識	・弁護士としての専門知識 と豊富な経験に基づく 高い見識、及び経営監督と ガバナンス強化に資する 提言力	・公認会計士及び 他社監査役として培った 専門知識、豊富な経験、 幅広い見識を活かした 経営監督力と提言力
取締役会	◎	○	○	○	○	○	○	○	○
監査等委員会							◎	○	○
指名報酬委員会	◎			○	○		○	○	
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・人材開発		○		○					
会計・財務		◎		○			◎		◎
法務リスク		○		○	◎		◎	◎	
内部統制・ガバナンス	○	○	○	○	◎		○	◎	◎
異業種経験	○	○	○		○		○		○

※1 取締役会出席状況：2026.3現在 ※2 所有株式数(百株)：2026.5現在 ※3 会議構成：◎=議長・委員長／○=構成員 ※4 スキルマトリックス：特筆すべきスキルについて2項目を上限に◎を付与しています。

役員紹介

上席執行役員

執行役員



氏名	丸橋 正孝	町田 純	金野 徹	福田 智宏	葭 哲二	三並 正和	山本 浩史	加藤 淳士	木村 貴一
役職	eコマース本部長	CLOサプライチェーン統括本部長	ソリューション事業本部エグゼクティブアドバイザー	CDIO DX推進本部長	営業本部長	ソリューション事業本部長	総務部長	経営企画部長	営業本部副本部長
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・人材開発							◎		
会計・財務							○	◎	
法務リスク							○		
内部統制・ガバナンス							◎		
異業種経験	○	○	○	○		○	○	○	○

※ スキルマトリックス

※ 特筆すべきスキルについて2項目を上限に◎を付与しています。

各スキルマトリックス設定理由

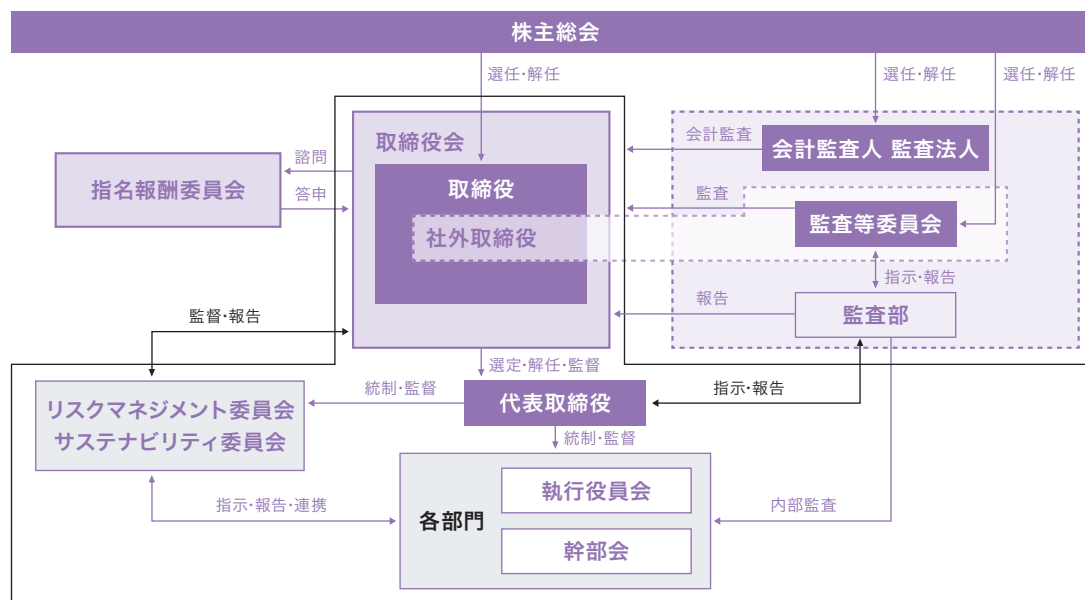
企業経営 経営戦略	いかなる事業環境の変化においても、当社グループならではの企業価値を見出し、長期的ビジョンを形成するため。
マーケティング・事業開発	変化する市場ニーズと知られていない技術や商品・サービスを結び付け、事業化していくことは商社・卸として重要である。当社として事業の根幹にあたる分野の豊富な経験や知見が必要であるため。
IT	少人数で大量の商品・サービスを扱う会社であり、先進の情報テクノロジーを感度よく取り入れ、DXを実現することが当社の事業効率化や差別化につながる。ITによる社内変革への影響、事業戦略への影響を理解し実践する上で、この分野の豊富な経験や知見が必要であるため。
物流 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、事業の発展につながるため。
国際	当社は、世界30カ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つながるため。
管理人事・人材開発	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材の採用・登用・育成が必要であり、その上で最大限個々人の能力を発揮させることが会社の発展につながる。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・ガバナンスは車では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。



ガバナンス

GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス体制図



【---】:連携

■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスの基本は、企業価値の最大化を図るために経営の効率性を追求するとともに、企業倫理の徹底と経営の透明性の向上に努め、全てのステークホルダーの皆様の信頼を高めることであると考えております。

■ 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

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っています。また、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目指しております。

加えて、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。

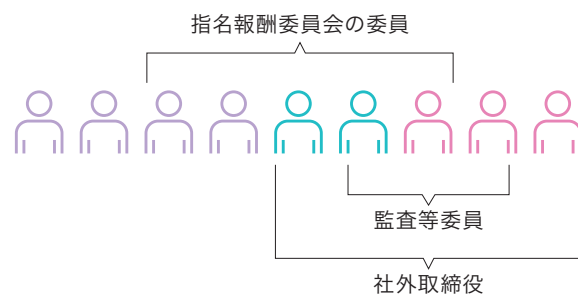
コーポレート・ガバナンス改革の推移

	2013年 6月	2014年 6月	2016年 6月	2017年 6月	2020年 6月	2021年 6月	2022年 6月	2023年 6月	2024年 6月	2025年 6月	2026年 6月
取締役総数	7名	5名	7名		8名	11名	10名	9名	8名	9名	
社外取締役 (社外割合)	1名 (14%)	1名 (20%)	2名 (28%)		3名 (37%)	6名 (54%)	6名 (60%)	5名 (55%)	4名 (50%)	5名 (55%)	
女性取締役					1名		2名		1名	3名	
監査・監督機能	監査 役会					監査等 委員会					
株式報酬		2015年6月 退職慰労金廃止 ストック・オプション (SO)導入		業績連動 株式給付 信託導入		SO廃止 譲渡制限付株式 報酬(RS)導入					

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。

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
- ・ 長期ビジョン及び中期経営計画「FY2025-27」策定
- ・ 職場環境の充実に向けた協議
- ・ 重要課題（マテリアリティ）の特定に関する事項
- ・ 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
- ・ 取締役会実効性評価の報告
- ・ 自己株式取得や消却に関する事項

監査等委員会

監査等委員会は、原則隔月に開催としていますが、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、14回（平均1時間程度）開催しました。

当事業年度における各監査等委員の出席状況

区分	氏名	出席／開催回数
選定監査等委員（非常勤・社外）	鈴木 一孝	14回／14回
監査等委員（非常勤・社外）	金井 美智子	12回／14回
監査等委員（非常勤・社外）	三浦 由布子	10回／10回

※取締役三浦由布子は、2025年6月26日開催の株主総会で選任され、取締役に就任した後に開催された監査等委員会10回全てに出席しております。

※取締役鈴木一孝は、2026年6月24日開催の株主総会をもって辞任しております。

監査等委員会の主な検討内容

- ・ 監査方針、監査計画及び監査等委員の職務分担の決定
- ・ 選定監査等委員による往査結果及び業務監査結果に関する報告
- ・ 内部監査部門からの報告に基づく内部統制システムの有効性の検討
- ・ 自己株式取得・自己株式消却に関する妥当性・適法性の検討
- ・ 監査等委員である取締役及び補欠監査等委員候補者の選任議案に関する同意意見の決議
- ・ 会計監査人の評価及び再任の適否の検討
- ・ 監査等委員でない取締役の選任・解任及び報酬等に関する意見形成
- ・ 監査体制及び監査の実効性向上に向けた検討

指名報酬委員会

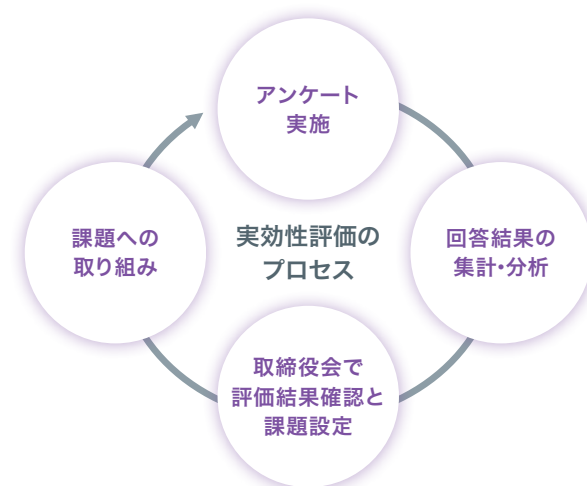
指名報酬委員会は、当社の取締役の指名・報酬等に関する手続の公正性・透明性・客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、取締役会の諮問機関として設置しております。指名報酬委員会は取締役会より諮問を受け、指名・報酬等に関する事項について十分に審議し、取締役会に報告いたします。なお、当該委員会は代表取締役社長を委員長とし、取締役コーポレート本部長及び社外取締役3名で構成され過半数を社外取締役が占めております。

指名報酬委員会の主な検討内容

- ・ 業績連動報酬（賞与・株式給付信託）の支給
- ・ 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）
- ・ 業績連動報酬（株式給付信託）の検討
- ・ 取締役候補者の検討

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とおりです。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] 取締役会の審議時間

「審議テーマ」に関する課題への対応として、定例的な議案の見直しを実施し、2025年度は12件の議案を書面報告へ移行いたしました。これにより、取締役会における協議事項の時間を確保し、サステナビリティやセキュリティ等の企業価値向上に関するテーマについて、より時間をかけた議論を実施いたしました。

[2] 会議体の在り方

「監督機能の発揮」に関する課題への対応として、経営者及び関係部署を交え、取締役会を含む各会議体の在り方について協議を実施いたしました。また、協議事項において、事業ごとの現状や課題、経営資源配分等について議論を行うなど、事業ポートフォリオや戦略実行に対する監督機能の強化に取り組みしました。

評価方法	匿名・Web アンケート (28 問) 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	2026 年1月実施	
対象	取締役会出席者及び参加者(取締役9名、執行役員10名)	
評価結果	全体平均点と比べ得点の低い設問を課題と認識	
	課題1: 審議内容・戦略議論の充実 意見 ・個別案件の審議に加え、企業戦略や経営計画、事業ポートフォリオ等に関する中長期的・大局的な議論の充実 ・企業戦略の大きな方向性を示す議題の審議の充実 ・経営資源の配分または事業ポートフォリオに関する戦略の実行について適切な監督が必要	課題2: 体制・教育機会の充実 意見 ・監査等委員会への情報共有や、取締役・執行役員に対する教育・研修機会のさらなる充実が必要 ・取締役に対して提供される社内情報や教育、研修の機会
対策	対策1: 審議内容・戦略議論の充実 ・協議事項の拡充、取締役会にて大局的な議論展開を可能にする権限委譲 ・四半期レビュー内容の拡充、経営企画部門と連携したテーマ設定	
	対策2: 体制・教育機会の充実 ・社外取締役に対する事業説明機会の確保、研修実施の検討 ・監査等委員会事務局と連携した資料の早期アップロード	

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25日開催の第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)により構成されています。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、下表のとおりです。

	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年度毎:4千万円 (1年度当たりの 上限株数:15,000株)	1年度毎:1億円 (1年度当たりの 上限株数:30,000株)
社外取締役 (監査等委員除く)	(内1億円)	—	—	—
社外取締役 (監査等委員)	1億円	—	—	—
業務執行取締役の 種類別報酬割合の目安	60%	20%	20%	

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。

ポイントは以下の業績条件をクリアした場合に付与されます。

- ・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

また、売上高と営業利益の水準に応じて、予め定められた規定ポイントに対する付与率が(80%・90%・100%のいずれか)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。

2026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	
業務執行取締役	283	131	110	18	22	4名
社外取締役	39	39	—	—	—	6名
計	323	171	110	18	22	10名

インセンティブとしての株式給付信託及び加算賞与の算定基礎となる業績指標及び支給実績は下表のとおりです。

(単位:百万円)

	売上高	営業利益	株式給付信託	加算賞与
2025年度実績	110,698	12,838	支給あり	支給あり
2025年度期初計画	112,290	12,290		

リスクマネジメント

■ リスクマネジメント

当社はリスク管理規程に基づき、全社的リスクを特定し、評価を行っています。

特定のプロセス

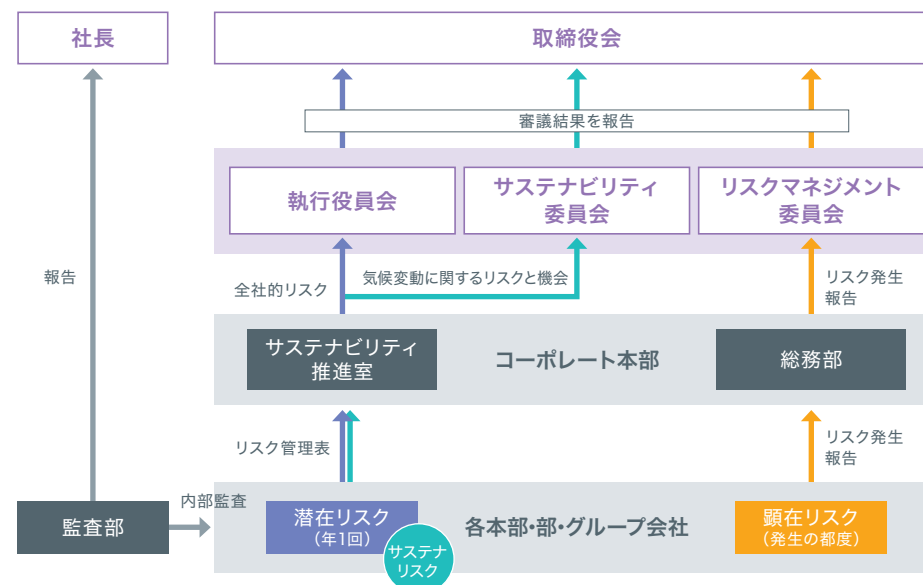
- ① アズワン各本部及び各グループ会社にてリスク管理表を作成
(リスク分類、リスク項目、影響度、発生可能性、対応策を記載)
- ② コーポレート本部がリスク管理表を回収し、全社リスクとして集約及び評価を実施
- ③ 執行役員会にて議論した上で最終確定し、取締役会に報告

特定したリスク

影響度 ↑	大	自然災害 情報セキュリティ 物流センターの操業	国際情勢の変化 業務のDX化	顧客ニーズの変化
	中	政策・法規制の変化 コンプライアンス ガバナンス・内部管理	システム障害 サプライチェーンの寸断 人財確保 投資	人口動態の変化 市況の変化 景況の変化 気候変動
	小	品質不良・低下 取引先管理 情報開示		
		小	中	大
		発生の頻度・可能性 →		

■ 情報セキュリティマネジメント

新しいリスク管理体制図 (2026年度～)



当社は、メーカー、販売店、そして研究・医療の現場を結ぶ「ハブ」として、各要所において早くからシステム化に取り組み、効率的なオペレーションを行っています。一方、当社の業務システムがコンピューターウィルスやマルウェア等に感染した場合、システム復旧までの間は事業活動の一部または全部が停止を余儀なくされる可能性があります。また、感染により個人情報を含む機密情報や当社の商品データベースが棄損または流出した場合、補償費用の発生や競争力の低下につながる可能性があります。

当社は、複数のシステムベンダーの協力のもと、ゼロトラストを前提とした様々なセキュリティ対策を講じており、全社的なBCP対応についても検討を進めています。

「AS ONE VISION-2035」実現に向けて



アズワンウェア

アズワンウェアは、従業員の一体感醸成と企業ブランドの浸透を目的に制作したオリジナルウェアです。展示会や地域活動、社内イベントなど様々な場面で活用され、社員同士のコミュニケーション活性化や帰属意識の向上につながっています。全社員が共通の目標と価値観を共有することで組織力を高め、さらなる成長に向けて挑戦を続けています。



連結財務サマリー

(単位：百万円) (単位：千米ドル *1)

会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025
経営成績												
売上高	53,576	55,947	60,959	66,733	70,389	81,606	86,954	91,421	95,536	103,751	110,698	691,863
ラボラトリー	31,205	32,355	35,293	38,917	41,072	44,745	51,236	54,094	59,013	63,888	69,387	433,670
インダストリー	11,210	12,170	13,649	14,727	15,116	15,391	16,799	18,165	19,286	22,178	23,798	148,739
メディカル	11,160	11,421	12,017	12,662	13,779	21,049	18,408	18,586	16,683	17,093	16,925	105,784
その他	—	—	—	425	421	420	509	575	553	591	587	3,670
売上総利益	16,151	16,900	18,429	20,618	21,949	25,927	25,544	28,450	29,249	31,315	33,465	209,158
販売費及び一般管理費	10,307	10,806	11,832	13,055	13,398	16,035	16,202	17,053	18,813	19,721	20,627	128,920
営業利益	5,843	6,093	6,596	7,562	8,550	9,891	9,341	11,396	10,435	11,593	12,838	80,238
EBITDA *2	6,673	7,049	7,391	8,446	9,457	11,515	10,991	12,970	12,194	13,334	14,618	91,364
経常利益	5,990	6,306	6,843	7,751	8,822	10,195	9,568	11,637	10,825	12,071	13,228	82,679
税金等調整前当期純利益	6,012	6,149	6,843	7,751	8,746	8,941	10,454	11,668	10,825	11,827	13,184	82,402
親会社株主に帰属する当期純利益	3,878	4,212	4,684	5,264	5,966	5,988	7,202	8,112	7,500	8,229	9,179	57,372
資本的支出	653	1,059	1,838	1,190	4,503	2,112	1,098	1,202	1,698	1,741	3,639	22,749
減価償却費	958	1,012	870	838	872	1,614	1,724	1,645	1,824	1,801	1,826	11,413
財政状態												
総資産	69,614	70,986	77,831	78,773	81,520	94,225	96,105	97,479	95,832	100,140	102,421	640,135
純資産	48,614	50,169	52,467	53,252	56,493	62,761	66,154	63,968	64,662	66,709	71,178	444,867
ネットキャッシュ *3	12,033	14,078	12,361	10,666	9,974	9,646	15,617	11,424	5,806	15,385	15,283	95,524
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,303	4,731	3,037	5,791	6,312	5,381	8,840	6,969	6,496	9,311	6,469	40,432
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,181)	(1,923)	3,354	(448)	(3,457)	(2,116)	591	(367)	(1,928)	850	(2,474)	(15,463)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,579)	(3,548)	(4,626)	(5,051)	(2,873)	11	(5,162)	(7,283)	(9,038)	(659)	(8,055)	(50,348)
現金及び現金同等物の期中増減額	530	(756)	1,769	265	(32)	3,271	4,371	(605)	(4,413)	9,622	(4,040)	(25,253)
現金及び現金同等物の期末残高	5,538	4,781	6,551	6,816	6,784	10,056	14,427	13,822	9,409	19,031	14,990	93,694
1 株当たり情報 *9											(単位：円)	(単位：米ドル)
当期純利益	202.41	220.89	249.06	282.00	319.60	320.57	192.68 *7	218.90	103.65 *8	114.89	128.35	0.80
純資産	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 *8	931.06	998.75	6.24
年間配当金	101.00	110.00	125.00	141.00	160.00	161.00	97.00 *7 <194.00>	111.00	56.00 *8 <112.00>	62.00	65.00	0.41
財務指標												
営業利益率 (%)	10.9	10.9	10.8	11.3	12.1	12.1	10.7	12.5	10.9	11.2	11.6	
ROA (%) *4	5.7	6.0	6.3	6.7	7.4	6.8	7.6	8.4	7.8	8.4	9.1	
ROE (%) *5	8.2	8.5	9.2	10.0	10.9	10.1	11.2	12.5	11.7	12.6	13.3	
自己資本比率 (%)	69.8	70.6	67.0	67.5	69.2	66.5	68.7	65.5	67.3	66.5	69.4	
配当性向 (%)	49.9	49.8	50.2	50.0	50.1	50.2	50.3	50.7	54.0	54.0	50.6	
その他の指標												
発行済株式総数 (千株) *9	20,688	20,688	20,688	20,688	20,688	20,688	41,376 *7	40,276	79,752 *8	79,752	75,012	
期末自己株式数 (千株) *9	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 *8	8,103 *6	3,744 *6	
外国人持株比率 (%)	32.5	30.9	30.9	29.1	31.1	29.1	31.4	31.2	31.6	35.2	41.5	
従業員数 (人)	463	485	527	557	585	631	648	668	711	731	758	

*1. 米ドル金額は便宜のため、2026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＝160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स्ट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. 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ています。

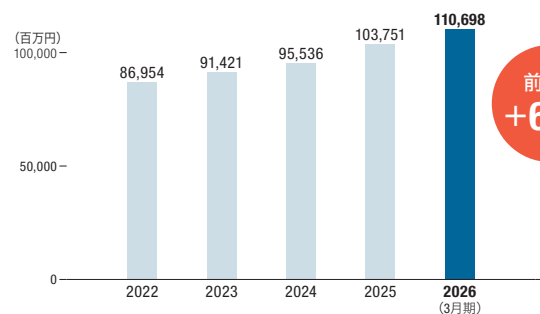
*9. 2022年度以前の数値については株式分割に伴う過年度の調整を行っておりません。

財務ハイライト



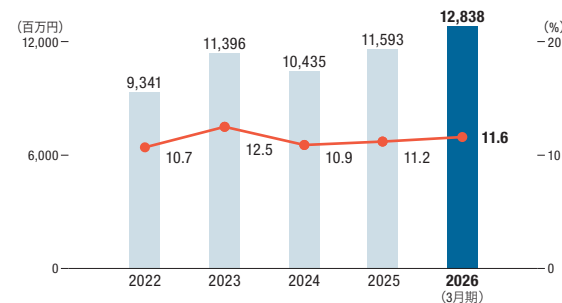
売上高

110,698 百万円

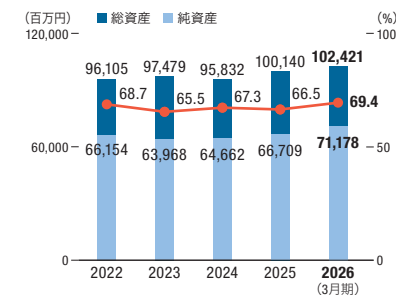


営業利益／営業利益率

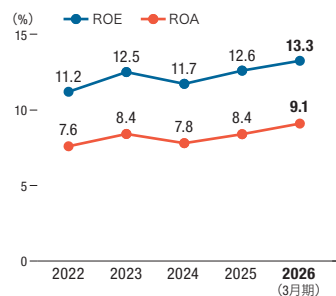
12,838 百万円 **11.6** %



総資産 **102,421** 百万円
純資産 **71,178** 百万円
自己資本比率 **69.4** %

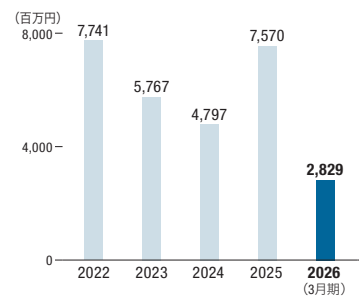


株主資本利益率 (ROE) **13.3** %
総資本利益率 (ROA) **9.1** %

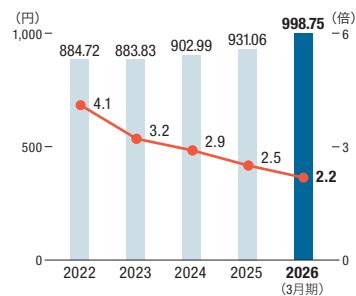


フリーキャッシュ・フロー

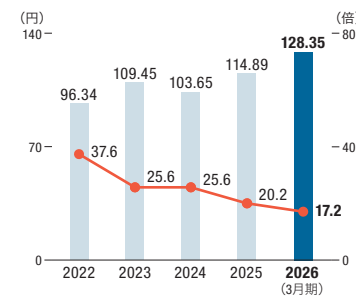
2,829 百万円



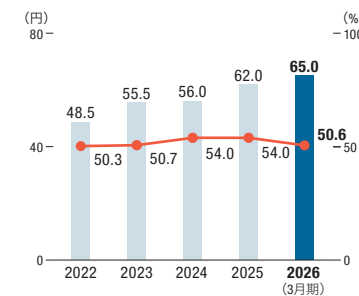
1株当たりの純資産※ **998.75** 円
PBR **2.2** 倍



1株当たりの純利益※ **128.35** 円
PER **17.2** 倍



1株当たりの配当金※ **65.0** 円
配当性向 **50.6** %



※ 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。2022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。

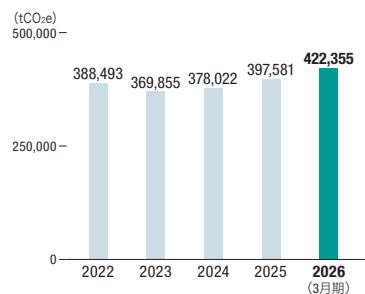
非財務ハイライト

※「連結」の記載のないものは単体ベースです。



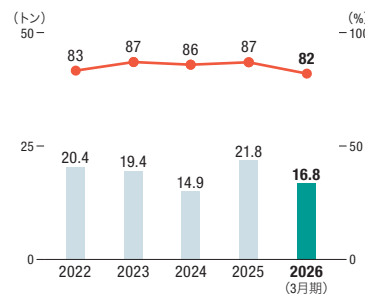
CO₂排出量
(連結 スコープ1、2、3)

422,355 tCO₂e



廃棄物排出量 **16.8** トン

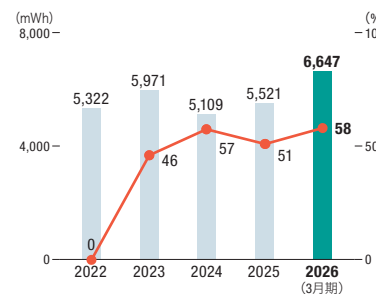
リサイクル率 (大阪) **82** %



電力消費量 **6,647** mWh (連結)

再エネ比率 **58** % (連結)

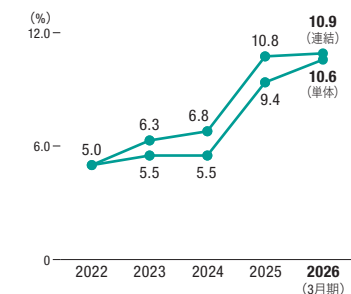
※ 2026より連結データにて表示



女性管理職比率
2025年度目標(単体) 10.0%

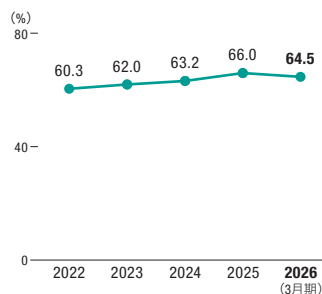
10.9 % (連結)

※ 連結は海外除く



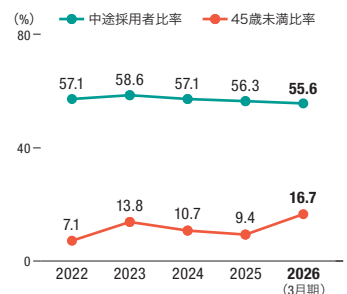
有給休暇取得率
2025年度目標 60.0%

64.5 %



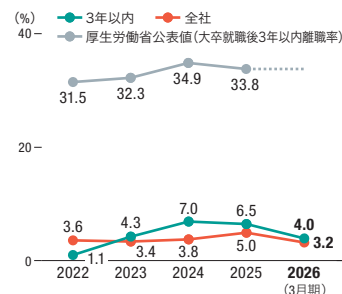
経営幹部人財の
中途採用者比率 **55.6** %

経営幹部人財の
45歳未満比率 **16.7** %



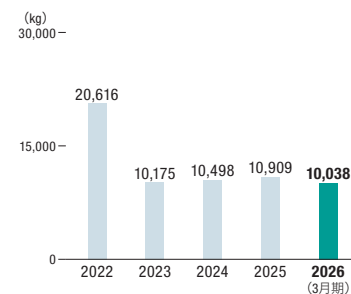
入社3年以内離職率 **4.0** %

全社離職率 **3.2** %



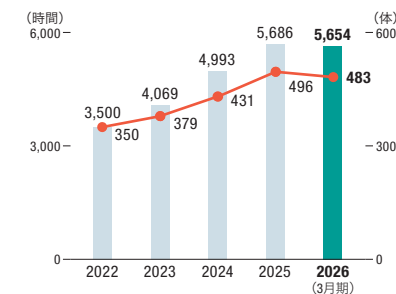
PPC用紙使用量
ワークフロー等デジタル化推進の成果

10,038 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

483 体 **5,654** 時間/月



株式情報

株式の状況（2026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 75,012,540 株
 （自己株式 3,486,071 株を含む）
 株主数 8,770 名

大株主（上位10名）

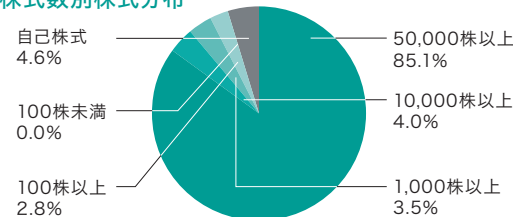
株主名	持株数(千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,173	12.8%
有限会社井内盛英堂	7,566	10.6%
JP MORGAN CHASE BANK 380055	3,863	5.4%
THE CHASE MANHATTAN BANK,N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	3,529	4.9%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,316	4.6%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,615	3.7%
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	2,419	3.4%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	2,224	3.1%
井内郁江	1,917	2.7%
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（3,486,071株）を控除して計算しております。

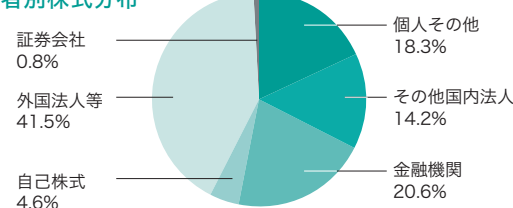
2. 自己株式は上記大株主からは除外しております。なお、自己株式（3,486,071株）には「株式給付信託（取締役向け）」及び「株式給付型ESOP信託」が保有する当社株式（261,763株）は含まれておりません。

株式分布状況（2026年3月31日現在）

所有株式数別株式分布



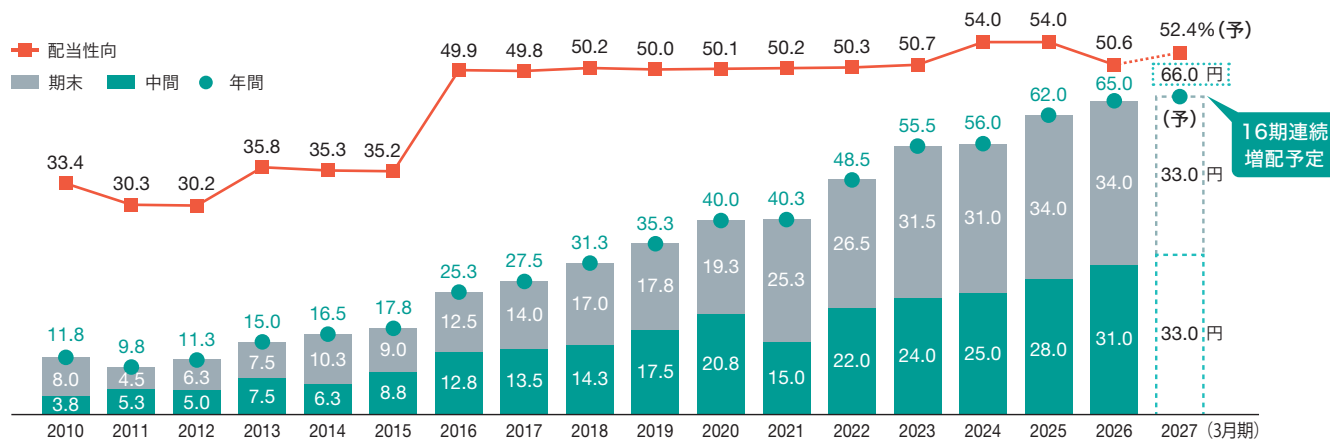
所有者別株式分布



(注) 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。

配当

■ 配当性向
 ■ 期末 ■ 中間 ● 年間



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

※3 2027(3月期)は予想(2026年7月1日現在)。

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、2026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
- ・ JPX日経中小型株指数

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 (2026年3月末)
 代表取締役社長グループCEO : 井内 卓嗣
 従 業 員 数 (連 結) : 758名 (2026年3月末)
 売 上 高 (連 結) : 1,106億9,800万円 (2026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 : ・ 亞速旺 (上海) 商贸有限公司 (事業内容: 研究用科学機器等の販売)
 2026 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)
 3 月末現在 ・ 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

2026年3月末現在



亞速旺 (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DC



阪神DC (尼崎)



Smart DC (千葉)

 **アズワン株式会社**

