



長期ビジョンおよび 中期経営計画 FY2025-27

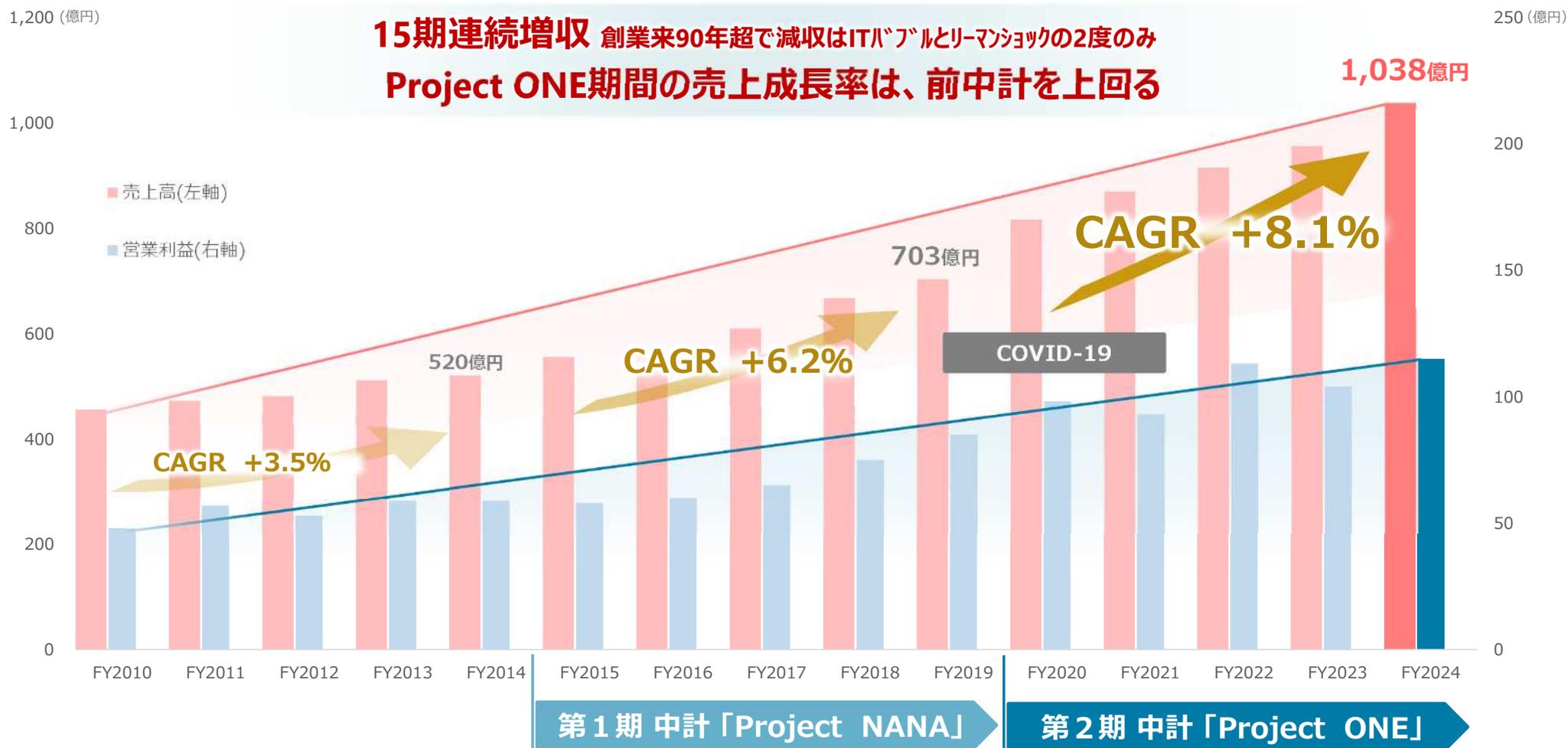
策定日：2025年 5月 14日
アズワン株式会社

Contents

- 1. 前・中期経営計画「Project ONE」の振り返り
- 2. 長期ビジョン「AS ONE VISION-2035」
- 3. 新・中期経営計画（3カ年）

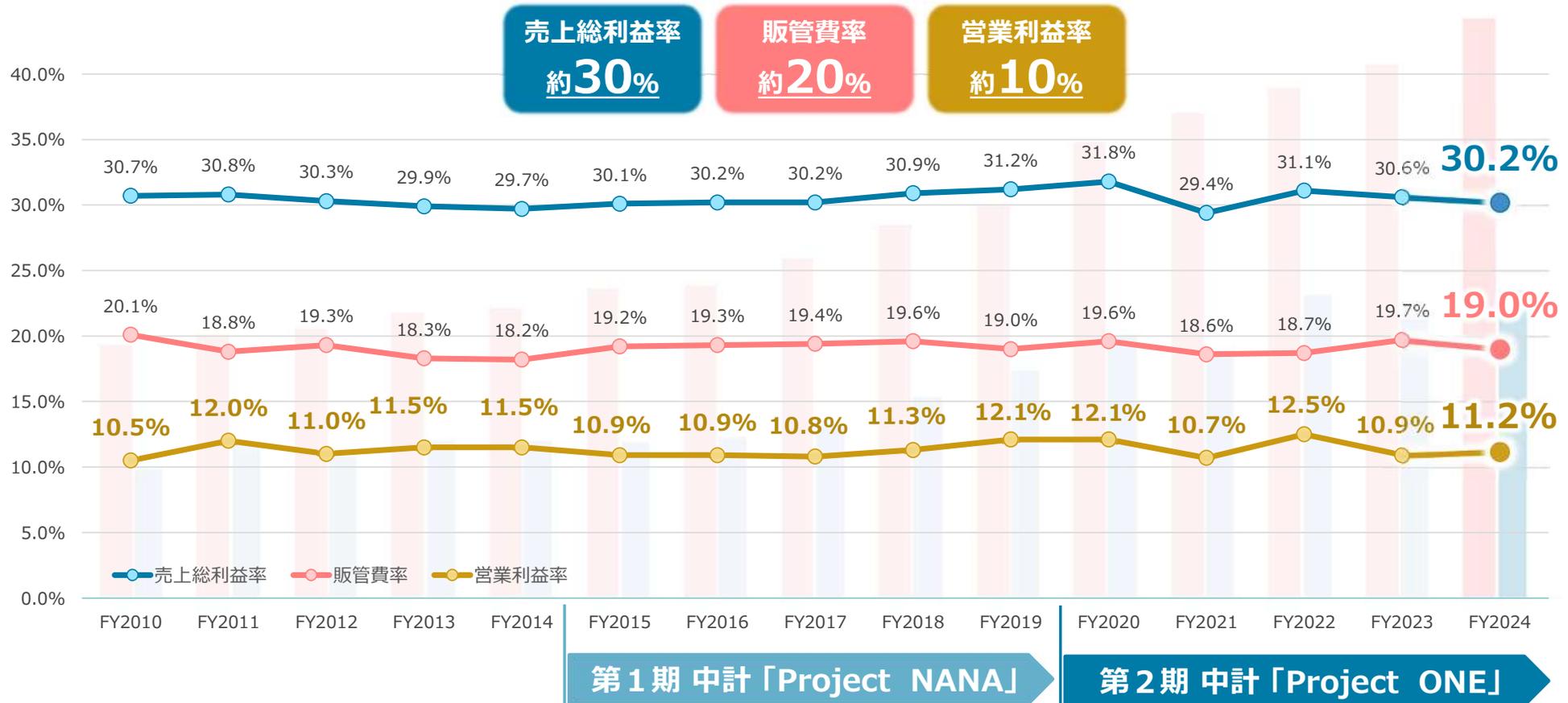
1. 前・中期経営計画「Project ONE」の振り返り

これまでの売上・利益成長



トップラインが成長する中で高い収益性も維持

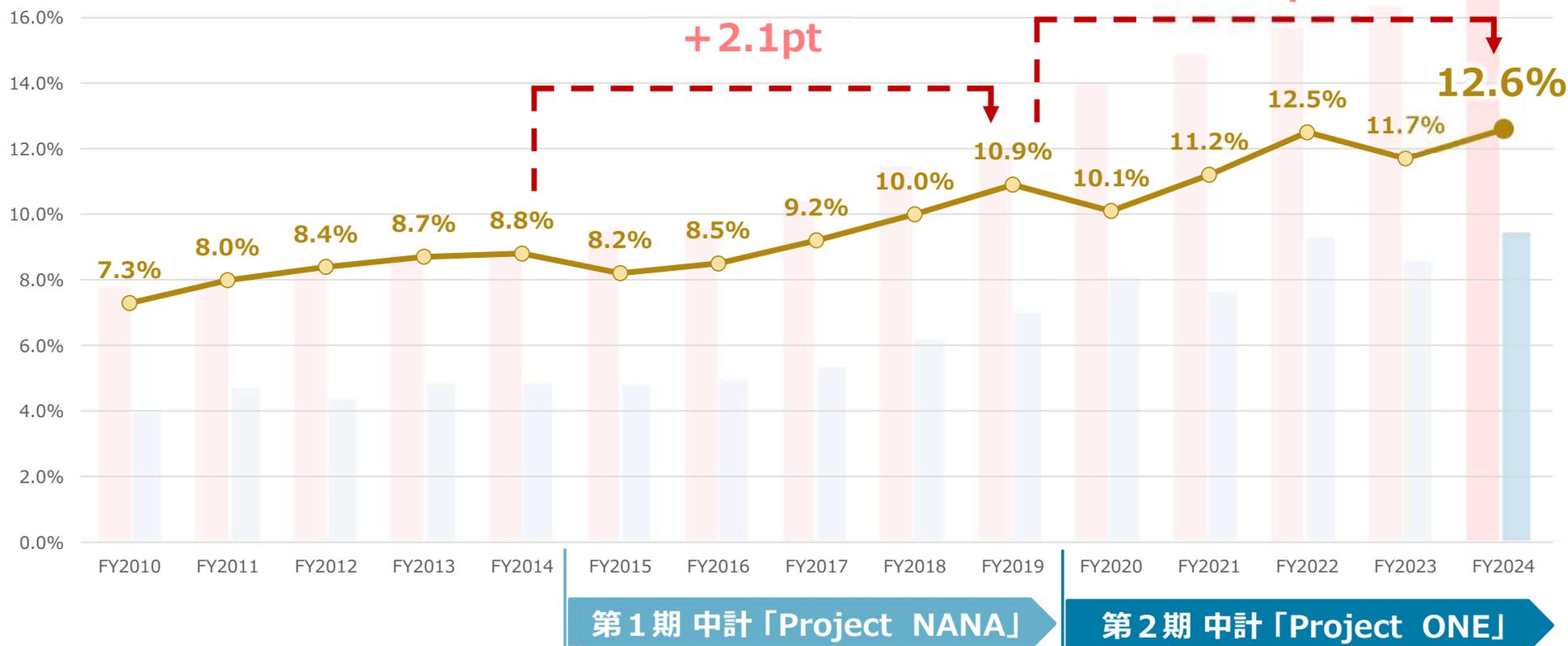
商社でありながらブレの少ない高収益体質



経営効率改善によりROEは長期的に上昇

中計 2 期間において、ROEはいずれも2pt程度上昇

<ROE推移>



連結財務指標の結果

	財務指標					
	FY2019 実績	Project ONE 計画		FY2024 実績	(ver1.0比) (ver2.0比)	FY2019比
		Ver.1.0 (FY2020策定)	Ver.2.0 (FY2022策定)			
売上高 (億円)	703	1,000	1,066	▶ 1,038	(+3.8%) (▲2.7%)	1.5倍↑ (年率+8.1%)
営業利益 (億円)	85	125	125	▶ 116	(▲7.3%) (▲7.3%)	1.4倍↑ (年率+6.3%)
営業利益率	12.1%	12.5%	11.7%	▶ 11.2%	(▲1.3pt) (▲0.5pt)	▲0.9pt↓ FY15-19 Ave.11.3% FY20-24 Ave.11.6% } +0.3pt↑
ROE	10.9%	12.0%	11.6%	▶ 12.6%	(+0.6pt) (+1.0pt)	+1.7pt↑

重点施策の結果

	重点施策					
	FY2019 実績	Project ONE 計画		FY2024 実績	(ver1.0比) (ver2.0比)	FY2019比
		Ver.1.0 (FY2020策定)	Ver.2.0 (FY2022策定)			
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%)

前中計の総括

	成果	課題
財務指標	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 連結売上高は1,000億円の大台を突破 ✓ プライスリーダーのポジションを活かした機動的な価格改定により、円安やインフレによる調達コスト上昇を吸収 ✓ 積極的な株主還元により、ROEは目標値を上回る 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 粗利率30%を堅持するも、商品ミックスの変化により、粗利率と営業利益率は想定を下回る ✓ メディカルは感染対策品を追い風に伸長したものの、5類移行後の反動減や病院経営の悪化を理由に減速
重点施策	<ul style="list-style-type: none"> ✓ COVID-19による購買行動の変化も追い風にECの売上は5年間で2.5倍に伸長、成長のドライバーに ✓ 商品登録システム「SHARE-GATE」をリリースし、商品点数が爆発的に増加 ✓ 新たに注力したサービス事業はレンタルや校正を中心にCAGR約20%で成長 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 東南アジア向け輸出事業は堅調も、中国経済の減速により中国事業は横ばいで推移 ✓ NB商品の売上急増により、収益性の高いPB品は絶対額では成長するも構成比が低下、PB品の開発スピードアップが必要に
新しい取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 仕入先が保有する在庫の可視化に取り組み、当社が目指すサプライチェーン全体の効率化に着手 ✓ COVID-19の感染拡大局面において、安定した供給能力を発揮し、医療・研究機関の事業継続に貢献 ✓ 実験用スパコンやラボ用ロボットを取扱開始 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 物流投資をはじめとした積極的な事業投資を行った一方で、過去5年間のM&A・アライアンスへの戦略投資額は計画の約半分となる24億円にとどまる

2. 長期ビジョン「AS ONE VISION-2035」

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 **メーカー**
 - 製品データの整備ができない **メーカー**
 - 人手確保が難しい **販売店**
-
- 納期や見積を確認しても、すぐに分からない **販売店**
 - ユーザーへの納品・配達に業務時間を取られる **販売店**
-
- アフターサービス部門の稼働率が低い **メーカー**
 - 需要予測が難しく、過剰な在庫を保有 **メーカー**
販売店

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

今後の事業環境認識

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



少子高齢化
労働人口減



人手不足
省人化の促進

地政学リスク
自然災害増



サプライチェーン
の不確実性増加

テクノロジー
の進化



新たな
研究手法の登場

モノからコトへ



研究スタイルの変化

長期ビジョン「AS ONE VISION-2035」

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

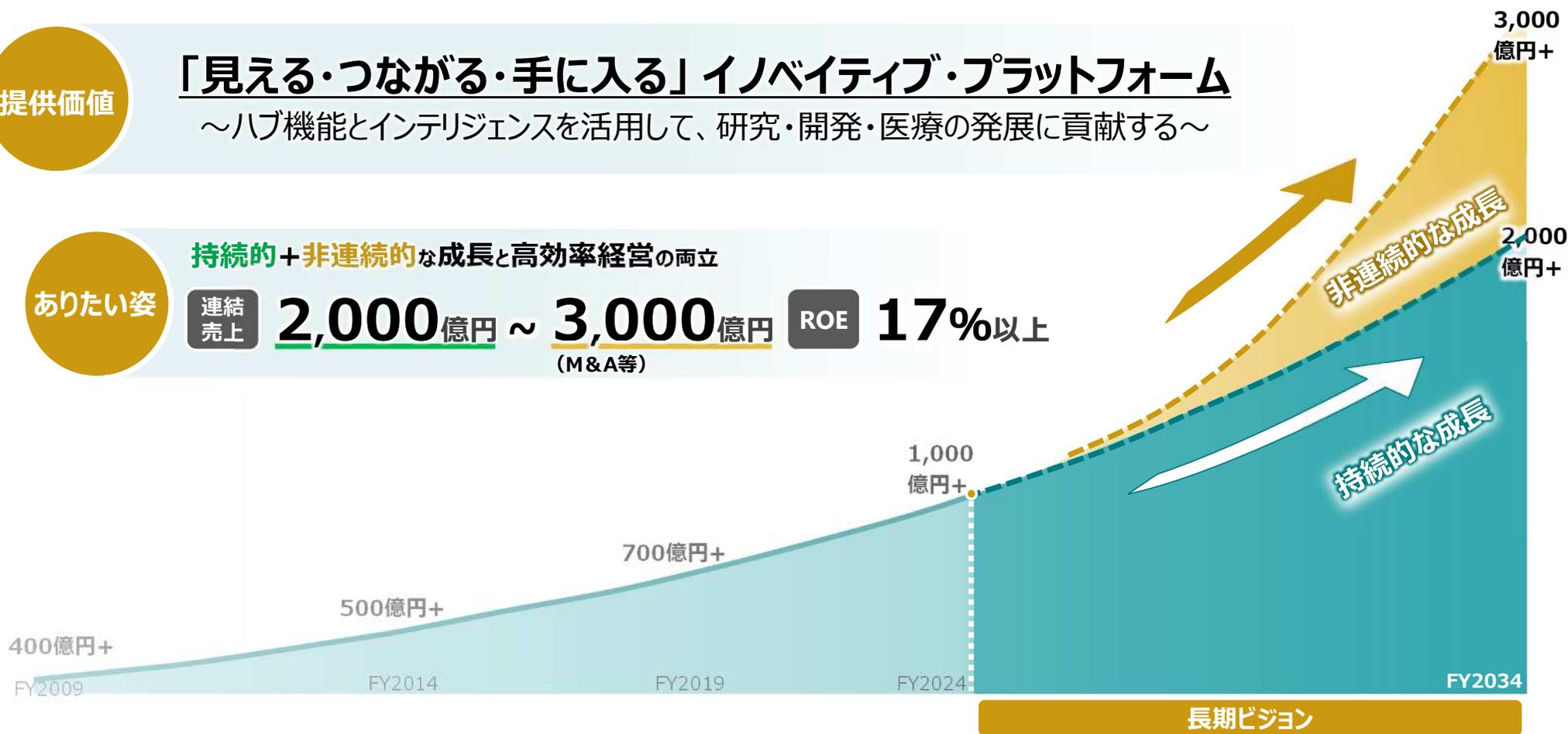
～ハブ機能とインテリジェンスを活用して、研究・開発・医療の発展に貢献する～

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**



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



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

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およ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



出所：総務省「情報通信に関する現状報告の概要(令和5年)」

価値創造ストーリー

研究開発の“3つのない”を解消し、お客様の研究・医療活動の加速を通じた社会全体や地球環境へ貢献

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
持続的+非連続的な成長と高効率経営の両立

環境変化

- 人手不足・省人化
- サプライチェーンの不確実性
- 新しい研究手法
- 研究スタイルの変化

アズワンの強み

- 仕入先・販売店ネットワーク
- エンドユーザーの支持
- 研究・医療における知見
- 多様な人財
- 財務安定性

マテリアリティ

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

基盤

- 強固なガバナンスの実現
- DXの加速
- 企業風土の醸成(ステークホルダーへの尊敬・信頼・共感)

中期経営計画 FY2025-27

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

価値創造

社会的価値
(非財務)

経済的価値
(財務)

3. 新・中期経営計画（3カ年）

新・中期経営計画の財務指標 目標

	財務指標			
	FY2024	FY2021比	FY2027	FY2024比
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

※本計画には、トランプ関税に代表される不確実性の高い経済環境の変化の影響は考慮しておりません。

新・中期経営計画の施策・方針

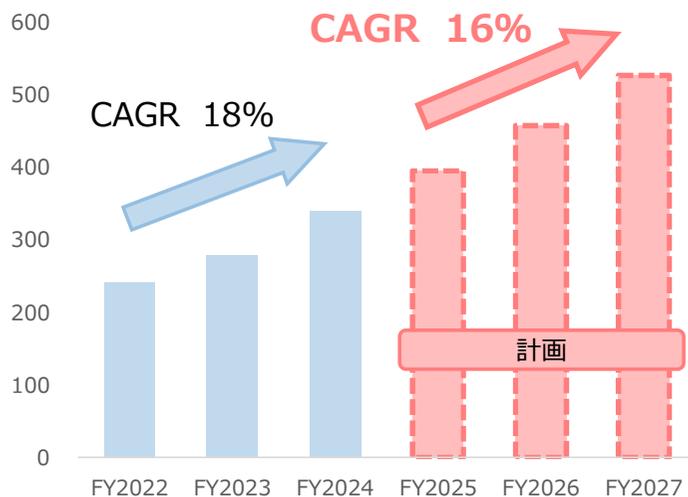
I. 事業/重点施策	ECの進化	① eコマース ② 商品データベース
	サプライチェーン上の価値の最大化	③ 商品点数 ④ 在庫の見える化 ⑤ 物流機能
	事業領域の拡大	⑥ サービス ⑦ オリジナル品 ⑧ 新たな取り組み
II. 財務・資本	キャッシュ・アロケーション	株主還元・自己株方針
III. サステナビリティ	ESG	

重点施策① eコマース事業の拡大

eコマースは引き続き成長のドライバーに

- 前中計に引き続き、売上トップライン成長の核として、高い成長速度の維持を目指す。
- AXELの検索エンジン変更に伴い、UX・UIを最適化。豊富な商品情報の公開と見やすさで利便性を向上。

eコマース 売上計画推移



eコマース FY2027売上計画

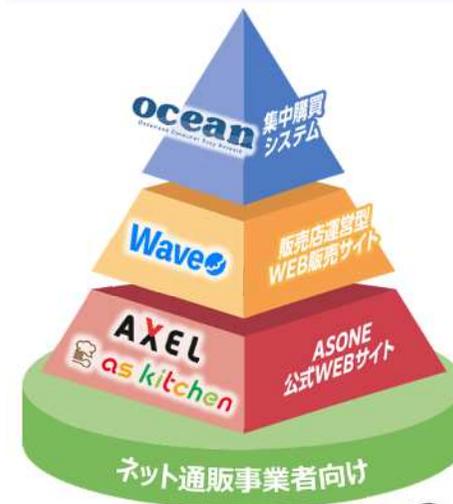
339億円
(FY2024-実績)

526億円
(FY2027-計画)

+55%

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



AXEL 2.0

AXELの検索エンジンをリニューアル
検索速度・性能が飛躍的に向上

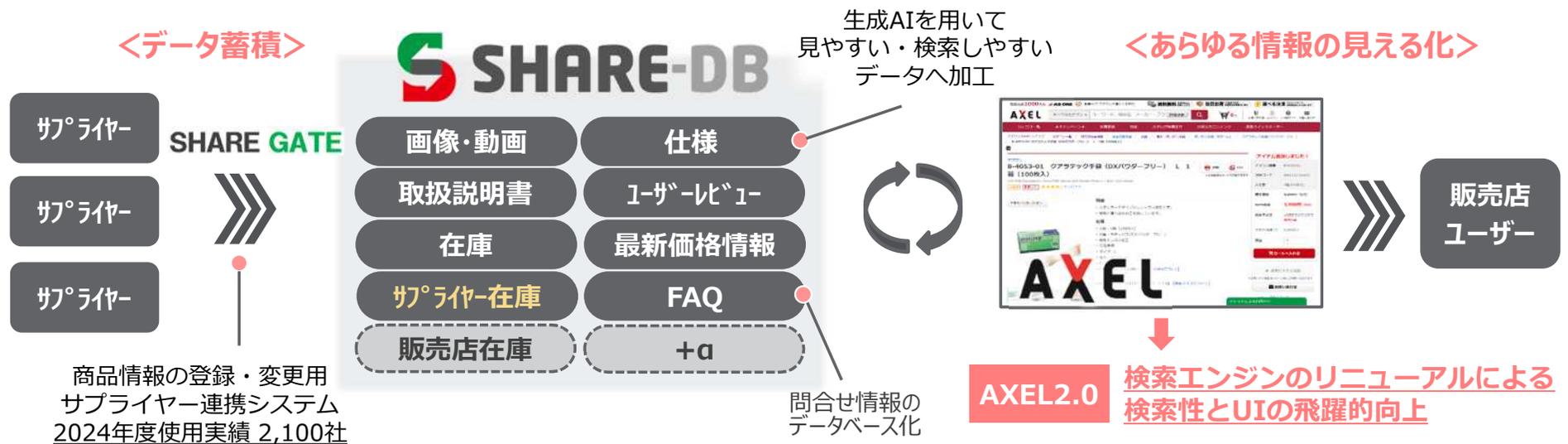
重点施策② 業界を牽引する商品データベースを活かしたECの利便性向上

商品情報をサプライヤーからユーザーまでシームレスにつなぐSHARE-DBをさらに進化

- 商品データベースのオープンサイト“SHARE-DB”における情報の質・量・メニューを最大化。
- データに基づく商品情報の拡充と、顧客特性ごとにパーソナライズされた情報の提供。

■ 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

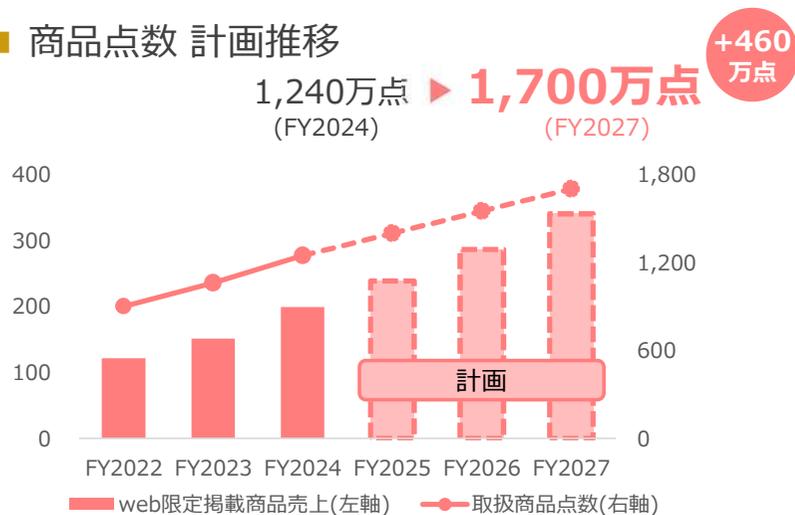


重点施策③ 専門性を兼ね備えた商品点数の拡充

SHARE-DB 商品点数の拡大を引き続き推進

- eコマースとの相乗効果が期待される商品点数の拡大を引き続き推進。
- 研究分野の専門性向上や、医療・産業分野の商材拡充等、品揃えの質も同時に追求。

商品点数 計画推移



web限定掲載品 売上



商品点数拡大のテーマ

- ・ **試薬事業**の推進
→商品力のあるメーカー品拡充
AOI連携強化
- ・ アライアンスによる**専門商材**の拡充
- ・ **メディカル・インダストリー分野**の品揃え拡大
- ・ DX商材等の**新規商材**の充実



重点施策④ サプライチェーン全体の資産効率の最大化

業界の川上・川下を巻き込んだサプライチェーン全体の在庫の見える化による調達革命

- 前中計において、サプライヤー保有在庫のデータ連携を当社AXELに表示（640社・1,550億円分）
- サプライチェーン上の各プレイヤーとの在庫データ連携による見える化の促進と、調達の効率化



“4-Stock”コンセプト

- 業界内での在庫の共有・自由化
- 在庫管理・発注管理からの解放

在庫が見える

- ・届く日数が分かる
- ・適正な在庫数を把握できる
- ・発注のタイミングが正確になる

すぐ届く

- ・余計な在庫が不要になる
- ・在庫数が適正化される

資産効率向上

納期確認の削減

発注の自動化

重点施策⑤ 物流機能の充実と効率化推進

自社物流機能の自動化・省人化と、共同物流による最適化を同時に推進

- 九州物流センターを新設、棚搬送AGV導入で省人化を推進。次世代物流機能の検討も開始。
- データや地域ごとの配送手段を活用した、効率的なサプライチェーンの構築。

■ 自社物流機能の強化

<九州物流センター 新設>

- ・ 延床面積 **2,230坪**(現行センターの**2.2倍**)
- ・ 新規マテハン - **棚搬送AGV** 導入
→ピッキングの省人化を実現
- 各物流センターへの導入も段階的に検討**



■ 次世代の物流投資検討

- ・ **地域サテライトセンター**設置の検討
- ・ **新基幹センター**設置の検討開始



導入マテハンの動画はこちらをクリックしてご覧ください

■ サプライチェーンの最適化

- ・ データ・シミュレーションによる効率化の加速



- ・ 地域ごとの効率的な配送手段の選択



重点施策⑥ サービス事業の育成

収益性の高いサービス事業の拡大に向けインフラ投資を実施

- レンタル・校正を軸にサービス事業を拡大すると同時に、「所有から使用」の時代に合わせたメニューを拡充。
- レンタル・校正に特化した新センターを開設し、事業規模拡大を見据えた基盤を構築。

■ サービス売上

40億円 ▶ **53億円** +33%
(FY2024) (FY2027)

① 購入以外の選択肢の提供

レンタル売上 6億円 ▶ **11億円**

- ・ レンタル機器の充実×**中古販売→資産膨張抑制**
- ・ レンタルをきっかけとした**高額機器の取扱推進および市場参入**



② 機器のライフサイクルに対するタッチポイント増強

校正売上 14億円 ▶ **22億円**

- ・ 校正メニューの拡充(JCSS校正含む)
- ・ 機器類のトータルサポート体制の構築



ガス検知器

JCSS校正

トルク計

膜厚計

騒音計

■ レンタル&校正センター 新設（自社所有地）

投資額 28億円

現センター比 3倍
地上4階建て

延床面積 1,800坪/6,000㎡

- ・ レンタル機器在庫と校正作業スペースの確保

2026年10月末 竣工予定



重点施策⑦ 当社オリジナル商品の投入加速

独自性・専門性の高いオリジナル品の開発スピードを加速し、収益性向上

- 新しい組織体制とデータ活用による効果的なオリジナル品の企画・開発の推進。
- 全社売上に対するシェア率を引き上げ利益構造の変革を目指す。



■ オリジナル品売上 334億円 (FY2024) ▶ **420億円** (FY2027) ^{+26%}

■ 高収益モデルの源泉



<Wブランド 実施例>

⊕ SHIMADZU × AS ONE

HORIBA × AS ONE

GALILEI × AS ONE



■ スピード感のあるオリジナル品の投入

- ・ 商品力のあるメーカーとの協業 - **Wブランド・OEM製品**の拡充

開発・市場投入サイクルを加速

自社開発



協業開発

- ・ **マーケティング部門と開発部門の統合**による開発体制の強化
- ・ **データマーケティング**を商品開発に活用
→データ分析により市場ニーズを把握し、
サプライヤーと連携した効果的な製品を投入
- ・ グループ会社の個々の強みを活かした調達・製品開発



重点施策⑧ eコマースでの試薬取扱いとユーザー内在庫管理

oceanの機能拡充によるユーザーの購買トラフィック獲得

- 試薬専用のoceanを新たに開発し、集中購買の対象商材を拡大。
- 購買管理システムの枠を越え、ユーザー内の発注管理や在庫管理用に機能拡張。

■ 試薬専用ocean

	消耗品	試薬	発注形態
集中購買システムとの親和性	○	○	少量多品種・多頻度
安全管理	原則不要	必要	発注フローが異なり 同一システム化困難



試薬の管理工程に対応したシステム開発

**市場規模が期待できる
試薬購買の取り込みに本格的に着手**

■ ユーザー内ストア + 在庫管理サービス

- ・ ユーザー研究施設内への保管庫の設置
- ・ 商品ラベルを活用した入出庫管理の簡便化
- ・ 在庫の見える化、自動発注による在庫管理機能の提供

<保管庫>



<スキャン・在庫確認>



**当社の在庫管理、入出庫管理ノウハウを活かして
ユーザーの利便性を向上**

重点施策⑧ メディカル分野でのeコマースの浸透促進



ラボで培ったECノウハウをメディカル分野に水平展開

- アナログ業務が色濃く残り、調達のEC化が発展途上の医療業界に向けて、新たなECツール  *mare's* を展開。
- 医療業界で必要な在庫管理機能を備えながら手頃な料金設定で、中小病院の経営効率改善に寄与。

■ 中小病院向け在庫管理サービスを開始

<中小病院の現状>

- ・ アナログ作業の残る病院内の購買管理業務に人手不足が重なり、省人化・効率化ニーズが高まる
- ・ 一方で経営悪化により高額なSPD(大病院向け購買・在庫管理システム) の導入が難しい

アナログ業務

- メーカー梱包単位での保管
- 紙での入荷ステータス共有
- 在庫の目視確認
- 管理カード貼付
- 小分け作業
- 発注書作成 等...

<新たなECツール *mare's* >

- ・ 院内在庫管理や発注管理をDX化
- ・ ニーズに合わせたメニューの取捨選択が可能(コスト最小化)



既存のoceanをメディカル向けにカスタマイズ

購買管理機能

- 見積み
- 発注

ocean



在庫管理機能

- 定数管理
- 期限管理
- 物流加工
- 発注管理

物品管理カードの
投函による自動発注

重点施策⑧ 時代の潮流に合わせたビジネスチャンスの獲得

ラボの企画・設計事業

■ 大手デベロッパーとの連携

- ・ 増加するラボ新設案件の情報を取得
- ・ 商材に加え、研究施設の施工に参画

■ 内装監理業務の本格スタート

- ・ 不動産デベロッパー向けラボ内装監理業務の受託
- ・ ラボ設計の初期段階からのユーザー contacts 機会の獲得
- ・ 設計施工～設備・什器～機器～消耗品の一括受注

■ 施設内ショップ事業

- ・ ユーザーに一番近い場所での展開



ライフ・ヘルスサイエンス

■ 再生医療・創薬企業向けビジネス

- ・ 細胞培養加工施設(CPC)
医薬品製造施設(GMP)の施工
- ・ 中之島Qrossの本格稼働



■ BX(※)ビジネス

- ・ ドロップレット作製装置、セラミック3Dプリンターを使った受託サービス
- ・ 出資先との協業による
バイオ医薬品の受託分析サービス

※BX：バイオトランスフォーメーション

防災・BCP

■ 災害対策商材の拡充

- ・ 商材の増強に加え、専門メーカーとタイアップし、2,500点アイテムを掲載する共同制作カタログを発刊

■ 備蓄管理システムの構築検討

- ・ 高まるBCPニーズに対して、自治体と連携した備蓄の在庫管理システムの構築を検討
- ・ 備蓄品の保管、在庫、期限管理
- ・ 災害発生時における在庫把握・確保



キャッシュ・アロケーション（3年間）

基本方針

- 積極的な成長投資と効果的な株主還元の両立を目指す
- 既存事業の進化のための投資に加え、M&A・アライアンス等の戦略投資を積極的に行う
- 中計期間中に投資案件が具現化しない場合は、追加の株主還元を検討する



株主還元

株主還元 (2026~2028年3月期)

新設 総還元性向 60%~75% (3年間累計)

- 機動的な自己株買いを実施
- 投資状況や事業環境から総合的に判断

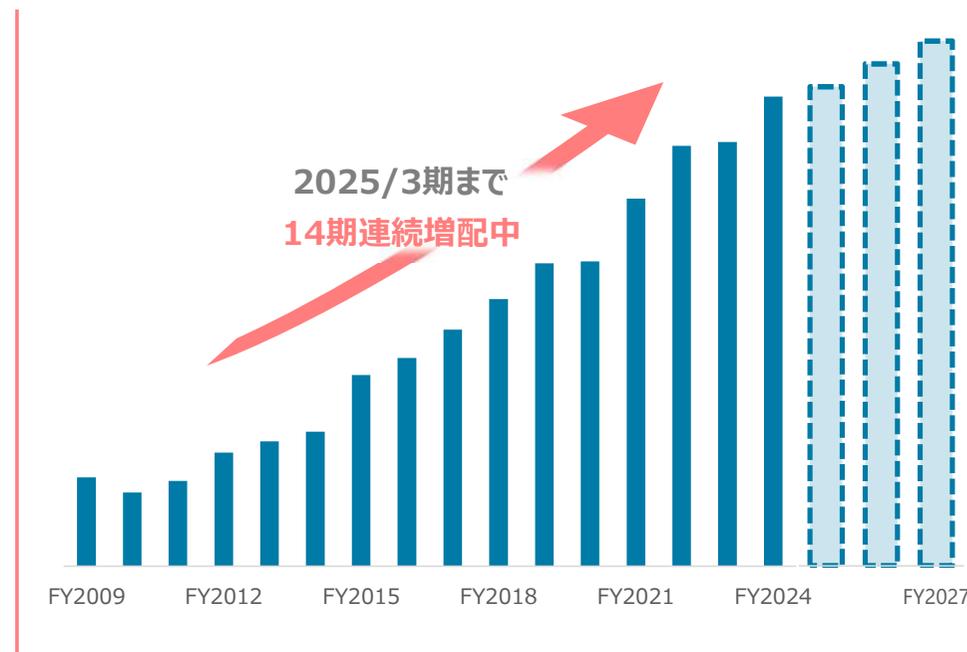
決議 自己株取得 (2025年5月14日リリース済み)

取得方法	: 市場買い付けによる取得
取得株式数	: 500,000株 (上限)
取得価格	: 10億円 (上限)
取得期間	: 2025年5月15日~2026年3月31日

新設 累進配当(増配)の実施 (3年間)

改善 配当 基準利益の50%以上 (前中計: 50%)

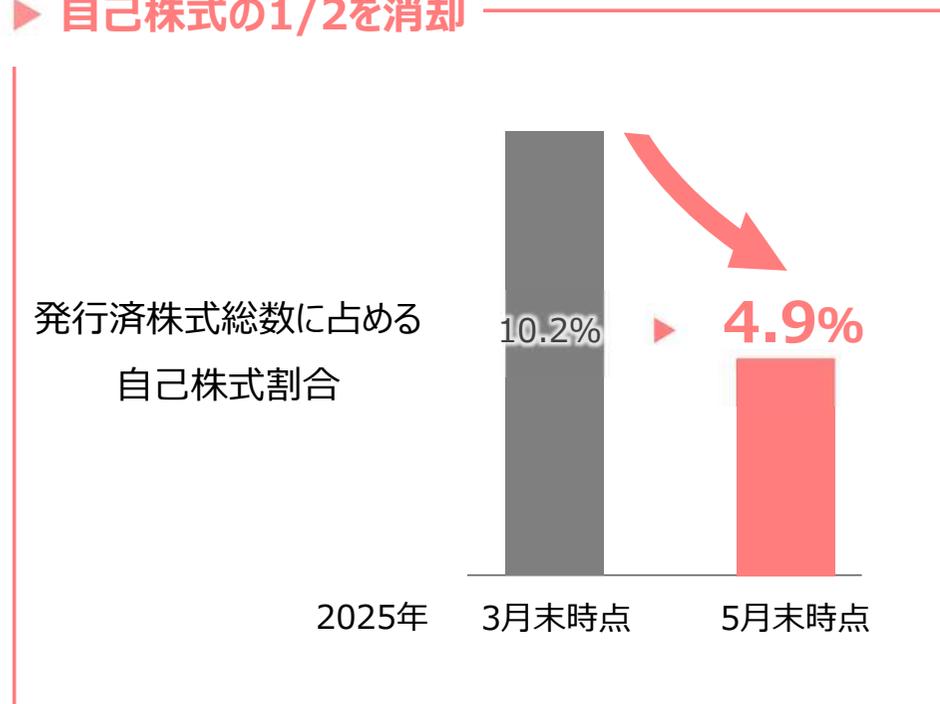
▶ 配当額推移



自己株保有方針/消却

自己株式の保有方針及び消却

▶ 自己株式の1/2を消却



決議

- 2025年5月末に4,400,000株消却
- 消却後の発行済株式総数 75,352,540株 (5.5%減)
(2025年5月14日リリース済み)

新設

- 自己株式の保有は
発行済株式総数の 5% を目途とする
- 5%(目途)を上回る部分は適宜消却を行う

サステナビリティへの取り組み

環境

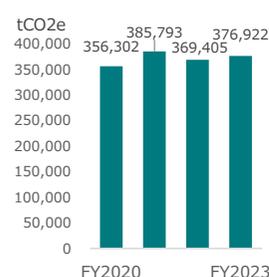
CO2排出量の削減 <2030年中間目標を達成> **再エネ100宣言**

- Scope1,2 合計CO2排出量 **50%削減(2020年度比)**
- **再生可能エネルギー使用率 57%**へ引き上げ
- 売上が成長する中でScope3のCO2排出量は維持

CO2排出量 Scope1,2



CO2排出量 Scope3



グリーン購入対象製品の推進

- **グリーン購入法適合品**の品揃えを増やし、環境にやさしい商品の拡販に注力

グリーン購入対象製品・売上高



配送効率化の取り組み

- 仕入先が集積するエリアを対象に、当社の契約物流業者が各仕入先を集荷して回る**ミルクラン方式**を推進
⇒ 総輸送距離の削減を見込む

- サプライチェーンの見える化による最短配送ルートを選択

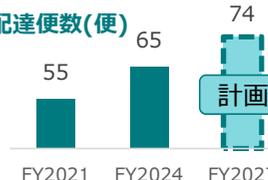
⇒ 2024年度：**地球17周分/月の配送距離を削減**
(約68万km/月)



- 自社配達便の拡充

⇒ 運送費の削減(固定費化)

自社配達便数(便)



- 大手ITベンダーと協働で、大規模な**シミュレーション基盤の構築**に着手
⇒ 配送手段や配送ルートの適正化により、配送に伴うCO2排出量削減に取り組む

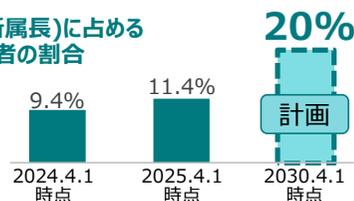
サステナビリティへの取り組み

人的資本の充実

■ ダイバーシティ

- 2025年4月1日時点の**管理職(所属長)に占める女性労働者の割合**(単体)は11.4%
2030年の目標(20%以上)達成に向け働き方の**メニュープラン**や各種研修等を充実
- 2024年度には、**えるぼし**、**くるみん**の認定を取得
さらなる上位認定を目指し、職場環境の整備を推進

管理職(所属長)に占める
女性労働者の割合



■ 人財育成

人間力と職務能力の継続的なレベルアップの機会を提供

- デジタル人財育成プログラム**
(AS ONE Academy)
- 長期的な研修プログラム**
(AS ONE Career Design Program)



社会的責任

■ 持続可能な調達活動を推進

- 人権や労働環境、自然環境に配慮した調達活動**を推進し、社会的責任に応えると同時に、当社事業のリスクを低減
- 2023年1月に**サステナブル調達基本方針**を制定し、国内外の仕入先様との様々なエンゲージメント活動を実施

■ 人権の尊重、安全・安心な職場環境づくり

- 2025年1月に**人権方針**を制定
- 併せて**カスタマーハラスメント対応方針**を定め、全ての従業員の人権が尊重され、安心して働くことができる環境づくりを推進

サステナビリティへの取り組み

ガバナンス

■ これまでの機構改革

2021年 **監査等委員会設置会社**へ移行

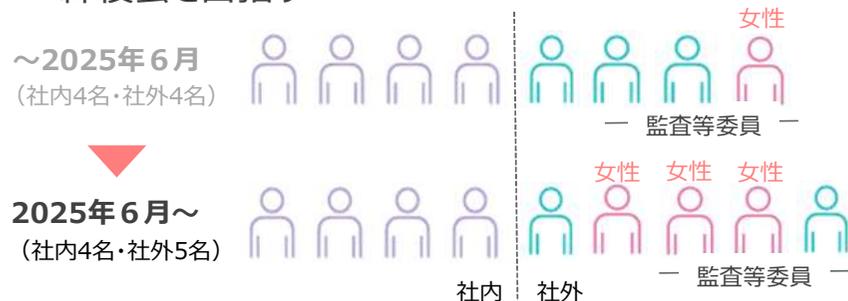
指名報酬委員会を設置

2023年 取締役会の**実効性評価**をスタート

2024年 **投資委員会**を設置

■ 開かれた取締役の実現

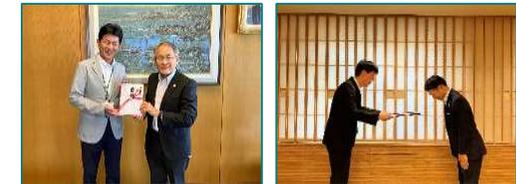
- ・ 2025年6月より、取締役（9名）の過半数（5名）を独立社外取締役とする予定。様々なバックグラウンドを有する取締役を招聘し、多様性のある開かれた取締役会を目指す



社会貢献

■ 学術支援

企業版ふるさと納税を活用した学術支援を実施
(大学や市区町村等)



■ スポーツ・スポンサーシップ

- ・ プロゴルファー天本ハルカ選手を応援しています
- ・ アメリカンフットボールチーム「アズワンブラックイーグルス」のスポンサーを務めています



■ 地域イベント

未来の研究者育成を目的とした小学生への各種イベントを実施

<2024年度の参加イベント>

- 「夏の科学イベント」(川崎市)
- 「えほんpicnic」(大阪市)
- 「小学校への出前授業」(大阪市)



新・中期経営計画（3カ年）

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>

2028年3月期

売上
1,300億円

営業利益
148億円

ROE
13%以上

「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

FY2024

中期経営計画
FY2025-27

2035
VISION