



2022年5月13日

各位

会社名 アズワン株式会社  
代表者名 代表取締役社長 井内 卓嗣  
(コード番号 7476 東証プライム)  
問合せ先 取締役コーポレート本部長 西川 圭介  
(TEL. 06 - 6447 - 1210)

## 中期経営計画 (PROJECT ONE) の見直しに関するお知らせ

当社は、2020年5月12日に公表いたしました2025年3月期を最終年度とする中期経営計画「PROJECT ONE」につきまして、当初2年間の実績や外部環境の変化を踏まえ、残り3年間の計画の見直しを行いましたので下記の通りお知らせいたします。

### 記

#### 1. 見直しの背景

新型コロナウイルス感染拡大に伴う感染対策品の販売増、ユーザーの購買行動の変化によるeコマースチャネルの大幅な伸長等が追い風となり、当初2年間の業績は計画を大きく上回りました。一方、世界的なサプライチェーンの混乱や政情不安による各種コストアップへの対応や、売上増に伴い物流機能の強化が必要となるなど、業容拡大に伴う様々な課題も見えてきました。

また、機動的な株主還元の実施や保有有価証券の見直し等、企業価値向上を念頭に置いた今後の資本政策についても検討を行ってきました。

以上を踏まえ、2025年3月期以降の成長も見据えた経営課題に早期に対処するため、修正版中期経営計画「PROJECT ONE ver. 2.0」を策定し、次のステージに向けた連続的進化に取り組んでまいります。

#### 2. 目標とする連結経営指標 (2025年3月期)

	修正前		修正後 (※)
売上	1,000億円		1,066億円
営業利益	125億円		125億円
営業利益率	12.5%		11.7%
ROE	12.0%		11.6%
ROIC	11.6%		11.5%

※物流機能に対する成長投資を実施するため、営業利益は当初計画から据え置きとなります。

#### 3. 重点施策

##### ①事業成長の加速化

- ・販売チャネルの強化
- ・品揃え・商品力の向上

②将来に向けた経営基盤の構築

- ・サプライチェーン体制の最適化
- ・売上1,000億円の先を見据えた物流キャパシティの強化

③次の進化に向けた事業育成

- ・海外事業の再構築
- ・新たな取り組み（研究者向け情報サイト「Lab BRAINS」等）

④資本の有効活用による企業価値の向上

- ・配当金計算の基準となる利益の変更  
「親会社株主に帰属する当期純利益」から特別損益の影響を除いた金額を基準とし、配当金の安定化を図る。（基準となる利益に対する配当率は50%で不変）
- ・自己株取得の実施
- ・保有する有価証券の見直し

以 上

# 中期経営計画（PROJECT ONE）の見直しについて

---

2022年5月13日  
アズワン株式会社  
東証プライム（7476）



## 1. 当初 2 年間の振り返り

---

## 2. 今後 3 年間に向けて

---

## 3. 各施策詳細

---

## 1. 当初 2 年間の振り返り

---

# 5ヶ年計画の当初2年間は、計画を上回るペースでの増収増益を達成



	1年目 (2021.3月期)			2年目 (2022.3月期)			5年目 (2025.3月期)
	当初計画	実績	当初計画比	当初計画	実績	当初計画比	当初計画
売上高 (百万円)	72,500	81,606	+12%	77,600	86,954	+12%	100,000
営業利益 (百万円)	6,340	9,891	+56%	7,830	9,341	+19%	12,500
営業 利益率	8.7%	12.1%	+3.4pt	10.1%	10.7%	+0.6pt	12.5%
ROE	7.8%	10.1%	+2.3pt	9.0%	11.2%	+2.2pt	12.0%

# 各分野・チャネルにおいても、計画を上回る伸びを実現



分野別 (2022.3月期)			販売チャネル別 (2022.3月期)				
	当初計画	実績	当初計画比		当初計画	実績	当初計画比
ラボ ラトリー	45,410	51,237	+12%	カタログ等 (eコマース以外)	60,260	66,616	+10%
インダ ストリー	16,360	16,799	+2.6%	eコマース (通販ビジネス を含む)	17,340	20,338	+17%
メディカル	15,130	18,409	+21%				

※その他部門実績 (約5億円) を除く

幅広い分野で展開する当社事業の強みが発揮できた結果といえる

# 顧客需要の構造的な変化が、当社事業の“追い風”に

## 追い風

### 顧客需要の構造的な変化 (1): 商品

感染対策品の需要の急拡大

### 当社事業の後押し

顧客の裾野が拡大、当社認知度の向上  
→安定供給能力を持つ当社への期待増

連結 eコマース以外 566億円 ▶ **666億円**  
(2020.3月期) (2022.3月期)



### 顧客需要の構造的な変化 (2): チャンネル

購買行動の変化、eコマース化の加速

### 当社事業の後押し

eコマースの進展

**ocean**  
On-demand Consumer Easy Network

74億円 ▶ **103億円**  
(2020.3月期) (2022.3月期)

**Wave**

0.3億円 ▶ **4.4億円**  
(2020.3月期) (2022.3月期)

**AXEL**

12億円 ▶ **19億円**  
(2020.3月期) (2022.3月期)

一方で、コスト増への対応やインフラ基盤の増強という“課題”も出てきた

課題

各種コストアップ

商品価格の上昇、輸送費用の高騰



当社の各種コストも上昇

2020.3月期 → 2022.3月期

売上あたり送料  
(運賃+倉庫作業料)

+8.1% ↑

海上輸送費用  
値上げ

+0.8億円 ↑

1人あたり人件費

+2.4% ↑

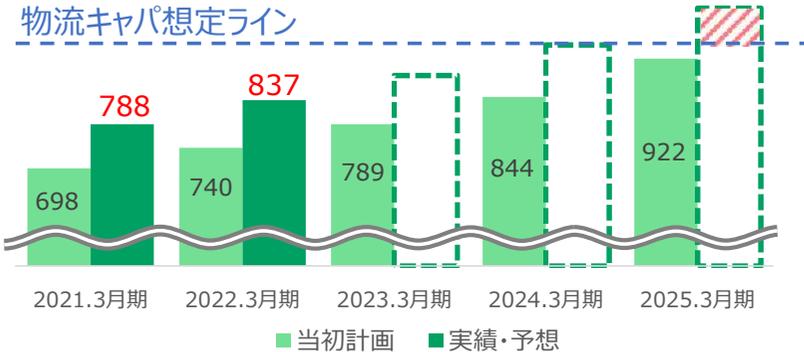
追い風に乗った急成長

必要な在庫スペース、出荷量の増大



当社物流インフラの将来的な逼迫懸念

アズワン単体売上額（億円）



当初計画を上回る売上増加ペースを踏まえ、前倒しでインフラ整備に手を打つ必要

# 加えて、「次の進化」へ向けた新たな“機会”も見えてきた

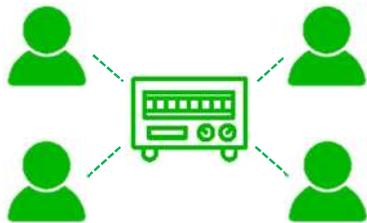
## 機会

### ユーザーニーズの多様化

- デジタル化・DXの推進
  - ・ 実験の自動化、シミュレーション
  - ・ リモート実験



- 「所有」から「シェアリング」へ



### 新領域の発展

- 再生医療
- AI・ソフトウェア
- 電気自動車、自動運転
- 宇宙開発
- シェアオフィス・シェアラボ



### ESGへの対応

- 脱炭素化
- 働き方改革
- ダイバーシティ
- コーポレート・ガバナンス



構造的な変化に即応し、アズワンのポテンシャルを最大限発揮するために



追い風

eコマースの需要への対応  
顧客の裾野拡大への対応



課題

生産性の向上  
物流インフラ整備



機会

ユーザーニーズの多様化  
新領域の発展  
ESGへの対応



持続的成長 を確実なものにするために、  
次の3年間の経営目標と重点戦略の 見直しを実施

## 2. 今後3年間に向けて

---

経営理念

革新と創造

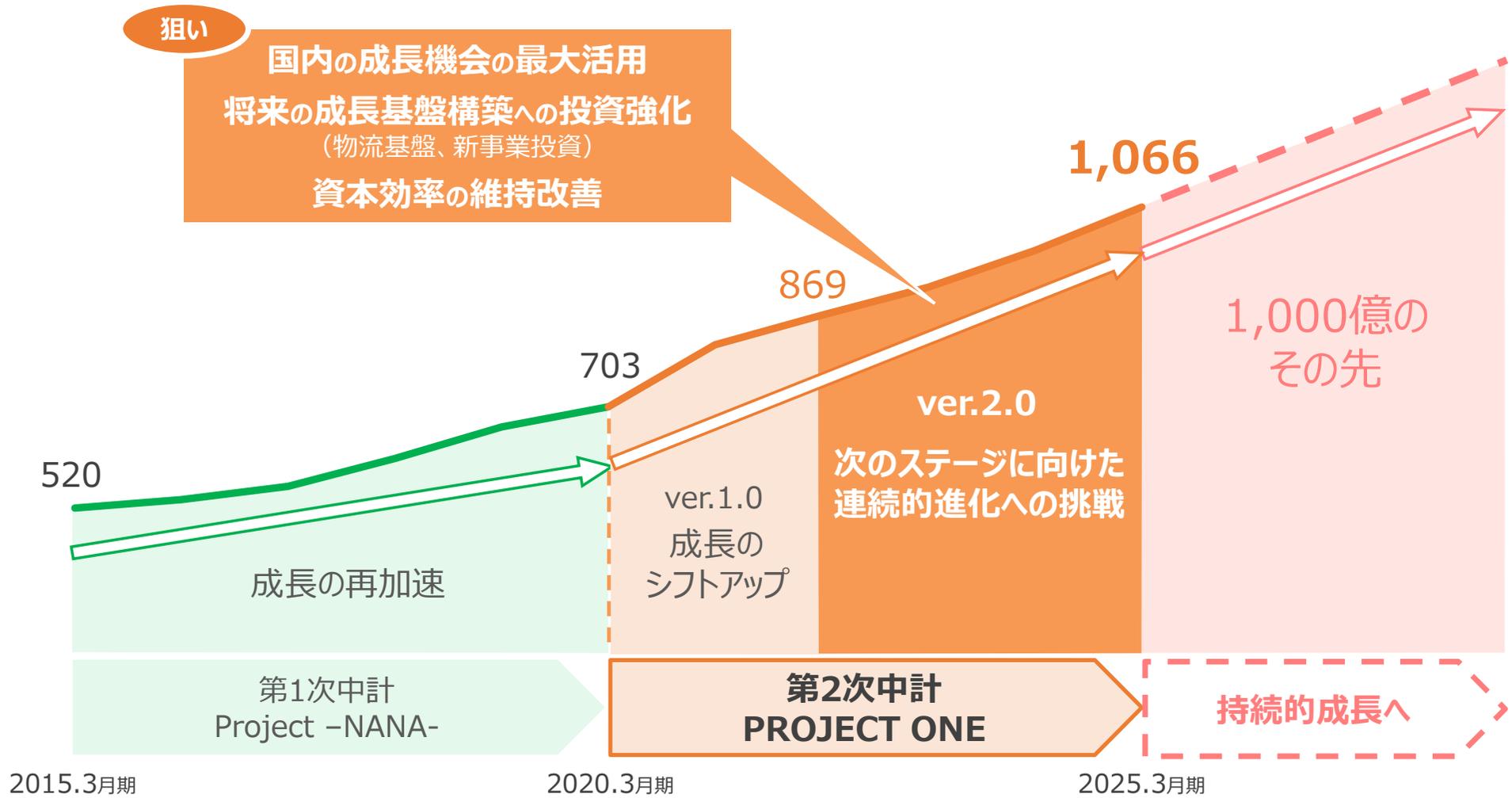
経営ビジョン

アズワンは、「科学」・「医療」を中心とした専門分野を  
主な事業領域とし、顧客が必要とする商品・サービス・情報を  
提供することで社会に貢献する企業を目指します

中期経営計画  
- PROJECT ONE ver.2.0 -

次のステージに向けた  
連続的進化への挑戦  
- Opportunity of Next Evolution -

# PROJECT ONE ver.2.0 での当社成長のロードマップ



## 事業成長の加速化

**1** 販売チャネルの強化  
×  
品揃え・商品力の向上  
↓  
外部変化への即応  
販売機会の最大活用

## 将来に向けた経営基盤の構築

**2** サプライチェーン体制の最適化  
↓  
ビジネスプロセスの見直し、  
「1,000億のその先」を見据えた  
物流機能の進化

## 次の進化に向けた事業育成

**3** 海外事業  
  
新規事業への投資  
  
サステナビリティの推進

## 資本の有効活用

**4** 保有資産の効率化、株主還元政策の見直し

企業価値の継続的な向上を目指す

# 数値目標：売上高を上方修正、追加投資を行うも営業利益の当初計画を堅持



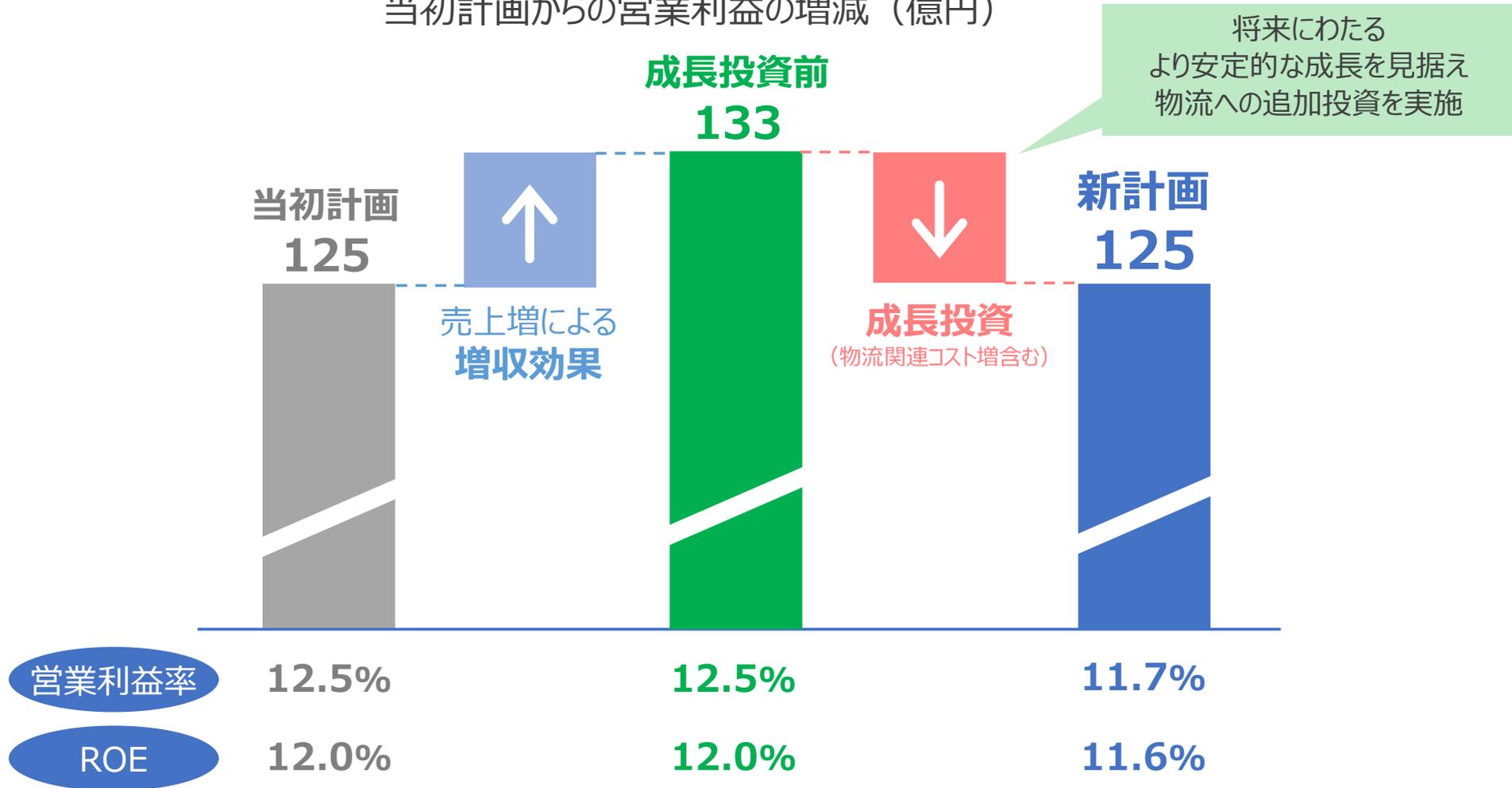
(修正計画の詳細は37ページに記載)

	5年目 (2025.3月期)				
	当初計画	5ヶ年の 年平均成長率		修正計画 (当初計画比)	5ヶ年の 年平均成長率
売上高 (百万円)	100,000	+7.3%	➡	106,600 (+6.6%)	+8.7%
営業利益 (百万円)	12,500	+7.9%	➡	12,500 <sup>※</sup> (±0%)	+7.9%
営業 利益率	12.5%	—	➡	11.7% (▲0.8pt)	—
ROE	12.0%	—	➡	11.6% (▲0.4pt)	—

※ 物流機能に対する成長投資を実施するため、営業利益が当初計画から据え置きとなる

# 将来に向けた投資を前倒しで実施しつつ、最終年度での営業利益125億円を見込む

当初計画からの営業利益の増減（億円）



### 3. 各施策詳細

---

# PROJECT ONE ver.2.0 の重点戦略の施策について



## 事業成長の加速化

1 販売チャネルの強化  
×  
品揃え・商品力の向上  
↓  
外部変化への即応  
販売機会の最大活用

## 将来に向けた経営基盤の構築

2 サプライチェーン体制の最適化  
↓  
ビジネスプロセスの見直し、  
「1,000億のその先」を見据えた  
物流機能の進化

## 次の進化に向けた事業育成

3 海外事業  
新規事業への投資  
サステナビリティの推進

## 資本の有効活用

4 保有資産の効率化、株主還元政策の見直し

企業価値の継続的な向上を目指す

**カタログ×販売店網**  
 当社の強みを活かした拡販

販売店  
 ネットワーク  
 ×  
 カタログ

**ECプラットフォーム**  
 機能性・利便性の向上

- 1**  
  
**ocean**  
On-demand Consumer Easy Network  
 (大規模ユーザー)
- 2**  
  
**Wave**  
 (中規模ユーザー)
- 3**  
  
**AXEL**  
 (小規模ユーザー)

**アナログ × デジタルの融合による施策の推進**

**集中購買チャネル：大企業・特定顧客**

ocean を軸に大規模ユーザーの購買行動をシステム化、DX推進をサポート

**Waveチャネル：販売店との連携**

従来の「記名カタログ」※のWeb版  
 =「記名サイト」として Wave を推進

※記名カタログ:各販売店の社名や、独自の内容を盛り込んだカタログ

**ネット販売チャネル：ネット購買層の獲得**

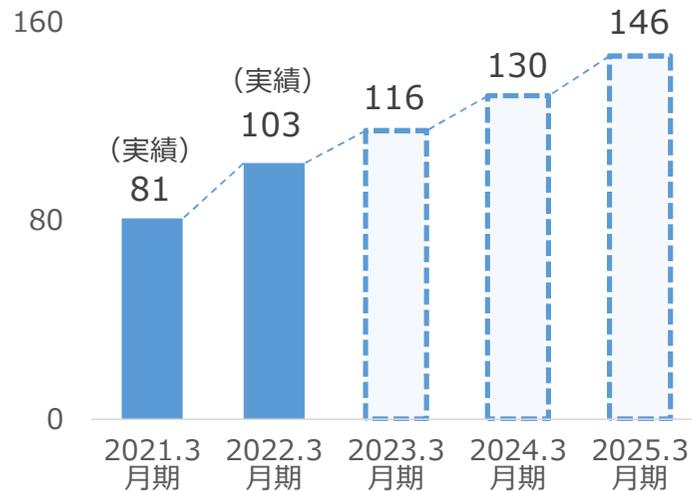
AXEL を中心とする「多店舗EC戦略」でユーザーとの接点の増加、新規ユーザーの獲得

# ① 集中購買チャネル：大企業のDX推進をサポート

## 大規模ユーザーのDX推進をサポート

- 大規模ユーザーでDX推進の流れ、間接材の購買のシステム化が加速
- **ocean** の取り組み
  - ①新規ユーザー獲得：セミナーの開催、当社グループシステム **C3-Offside** 等 購買サイト連携の強化
  - ②既存ユーザー深堀：販売店と連携し、新しいサービス検討・実施

■ **ocean** 売上計画推移



■ ocean  
2025.3月期 計画

120億円 (当初計画) ▶ **146億円** (+21%)  
(修正計画)

■ ocean  
新規ユーザー獲得計画

3年間で **+100社**

更なるユーザー獲得の手段：

### **C3-Offside**

- ・物品だけでなく「サービス」を含めた取扱品目の増強
- ・ユーザーの購買業務 全般のアウトソーシングを提供

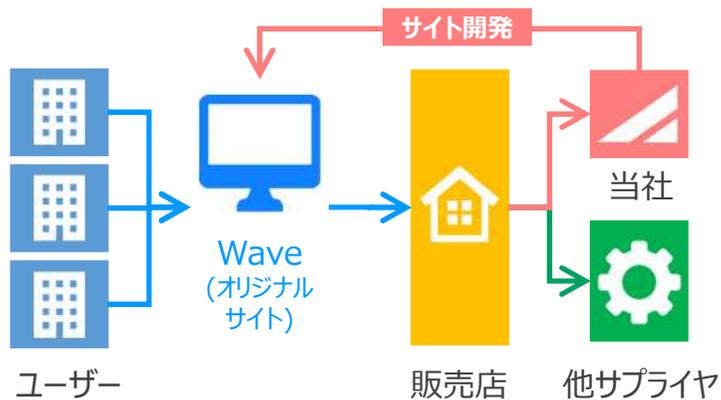
## ② Waveチャネル：販売店と連携し、中規模ユーザーとの取引の深耕・活性化を加速

### 「記名カタログ」から「記名サイト」へ

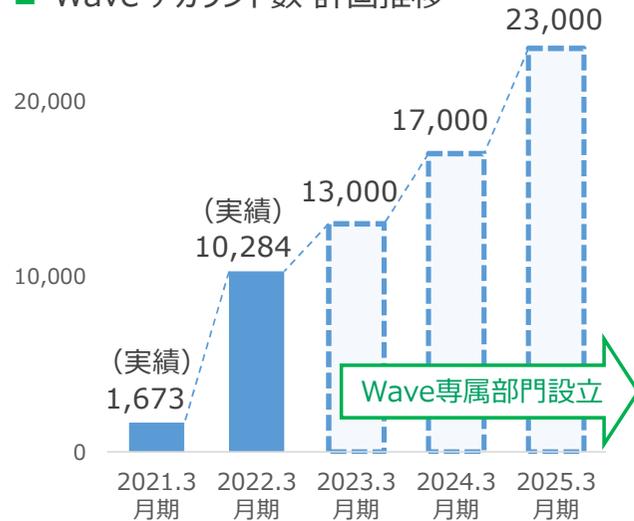
- 従来の「カタログ」を軸にした営業活動に、**Wave** という選択肢をプラス
- カatalogの制約なく、当社の **品揃え** を最大限に提供できる
- 当社取扱商品に止まらず、販売店独自商品を含めたトータルでのご提供で、ユーザーの裾野を広げる

#### Waveとは？

当社が各販売店オリジナルのECサイトを開発支援。  
各販売店独自の仕入れ品も掲載・販売が可能。



#### Wave アカウント数 計画推移



#### Wave 2025.3月期 計画

24億円 ▶ **33億円**  
(当初計画) (修正計画) **+37%**

#### Wave アカウント数 計画推移

1万user ▶ **2.3万user**  
(2022.3月期) (2025.3月期計画) **2.3倍**

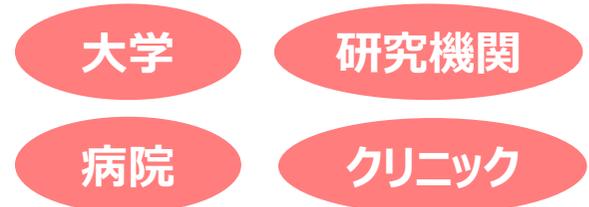
### ③ ネット販売チャネル：多店舗EC戦略で小規模の潜在ユーザーを獲得

#### ECサイトを活用し、ユーザーとの接点を増やす

- **AXELショップ**上で展開する各種キャンペーン等、当社の強みを活かした独自施策
- 豊富な商品アセットに基づくAXELでのSEO・広告による集客、および他社ECの利用でユーザーを呼び込み
- エンゲージメントの高いユーザーを集中購買チャネル・Waveチャネルで囲い込み



■ **AXEL**  
2025.3月期 計画 **+17%**  
23億円 ▶ **27億円**  
(当初計画) (修正計画)



各業界に特化した「他社ECサイト」へも  
商品掲載し、販売ルートを補完

■ **他社EC** (通販ビジネス)  
2025.3月期 計画 **+22%**  
93億円 ▶ **114億円**  
(当初計画) (修正計画)



差別化①

圧倒的な品揃えの実現

2025.3月期末  
取扱点数

**1,000万点**

(当初計画 +42%)



差別化②

独自商品・サービスの開発

オリジナル商品  
高額機器レンタル  
商品リサイクル



差別化③

商品データベースの充実

商品情報のリッチ化  
在庫の見える化  
機動的プライシング



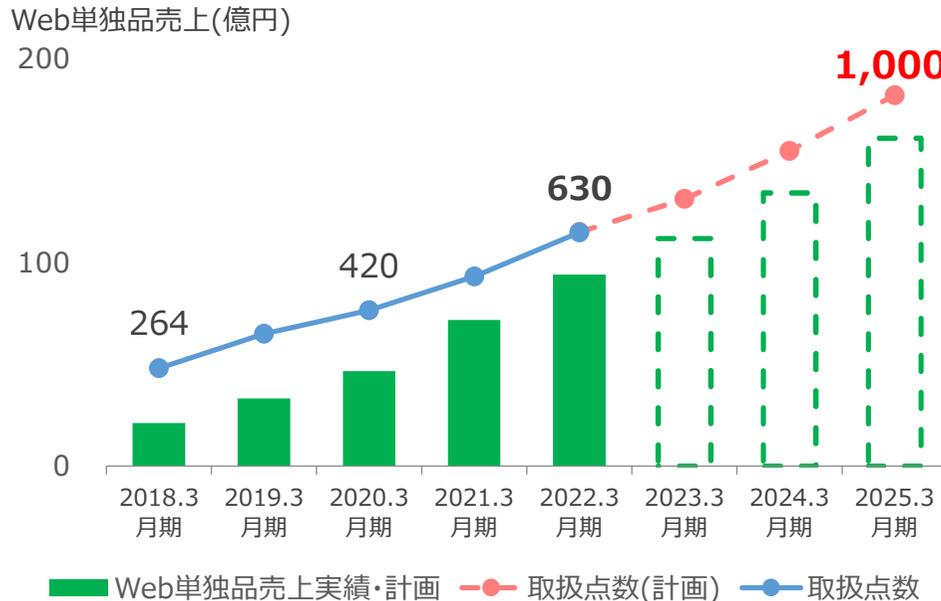
商品力の強化をさらに推進し、品揃えの「量 × 質」で他社との差別化を図る

① 圧倒的な品揃えの実現

取扱点数の大幅かつスピーディーな拡大

- 商材収集の加速：新規サプライヤーの開拓、各業界の専門商材の拡充
- 登録業務の効率化：「サプライヤー商品情報受付システム」の運用開始

■ Web単独品 売上推移(億円) および 取扱点数推移(万点)



■ 2025.3月期 末時点の取扱点数



今後充実させるべき商材：

- 電子/電気部品・制御機器
- 食品事業・衛生用品
- 工具・作業現場用品

⇒ 当社の新たな「強み」の分野とする

## ② 独自商品・サービスの開発

### 自社企画・開発品、自社輸入品の拡大

- 商社としての視点を活かしたマーケティング情報に基づく、市場ニーズに追随した商品開発
- 通販サイト への自社開発品の進出



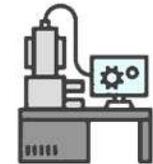
プロ向け商品開発で培った豊富なノウハウによる  
機能性・使用性に対する高い評価★★★★★

(例) 当社体温計：  
比較サイトにて正確性・測定速度ともに最高評価を獲得

### サービスメニューの拡充

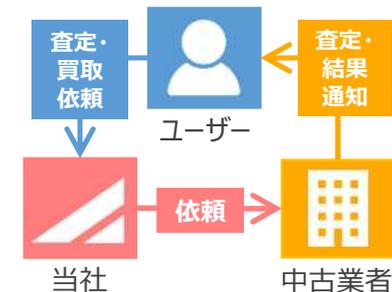
- レンタル領域の拡大  
当社が商流として入れていない「高額機器」や「新分野の商品」をレンタルすることで、より幅広いレンタルニーズに対応

(例) 電子顕微鏡



- 校正作業の体制強化
  - ① 新たに「レンタル・校正センター」を設立
  - ② JCSS認定取得 を視野に、検討・準備を開始

- 新サービスメニュー
  - ① 自動省力化研究ロボット
  - ② 特注自動計算システム
  - ③ 中古機器の買取・販売  
⇒ 循環型ビジネス



### ③ 商品データベースの充実

## 「SHARE-DB を見れば全てが分かる」世界の構築

- 在庫の見える化 ⇒ 当社在庫だけでなく サプライヤー在庫 情報を充実、必要なものをすぐにお届け
- 商品情報の充実 ⇒ スペックや画像に加え、動画をはじめとする オリジナルコンテンツ の制作
- 機動的なプライシング ⇒ 価格情報のスピーディーな展開



## 事業成長の加速化

1 販売チャネルの強化  
×  
品揃え・商品力の向上  
↓  
外部変化への即応  
販売機会の最大活用

## 将来に向けた経営基盤の構築

2 サプライチェーン体制の最適化  
↓  
ビジネスプロセスの見直し、  
「1,000億のその先」を見据えた  
物流機能の進化

## 次の進化に向けた事業育成

3 海外事業  
新規事業への投資  
サステナビリティの推進

## 資本の有効活用

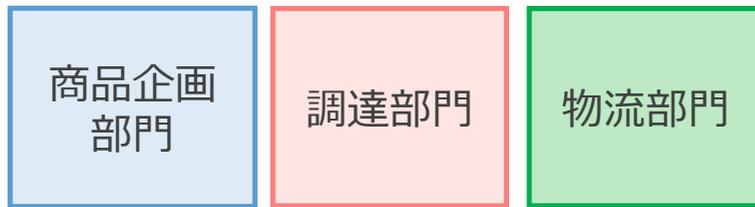
4 保有資産の効率化、株主還元政策の見直し

企業価値の継続的な向上を目指す

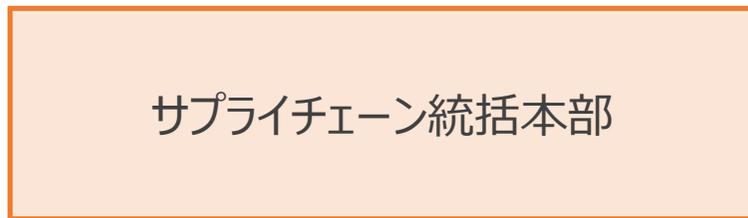
### 全社ビジネスプロセスの見直し

- 商品企画・調達・物流 の各機能（体制）を統合、戦略的・効率的な取り組み
- サプライチェーン全体を俯瞰、部分最適から “全体最適” へ

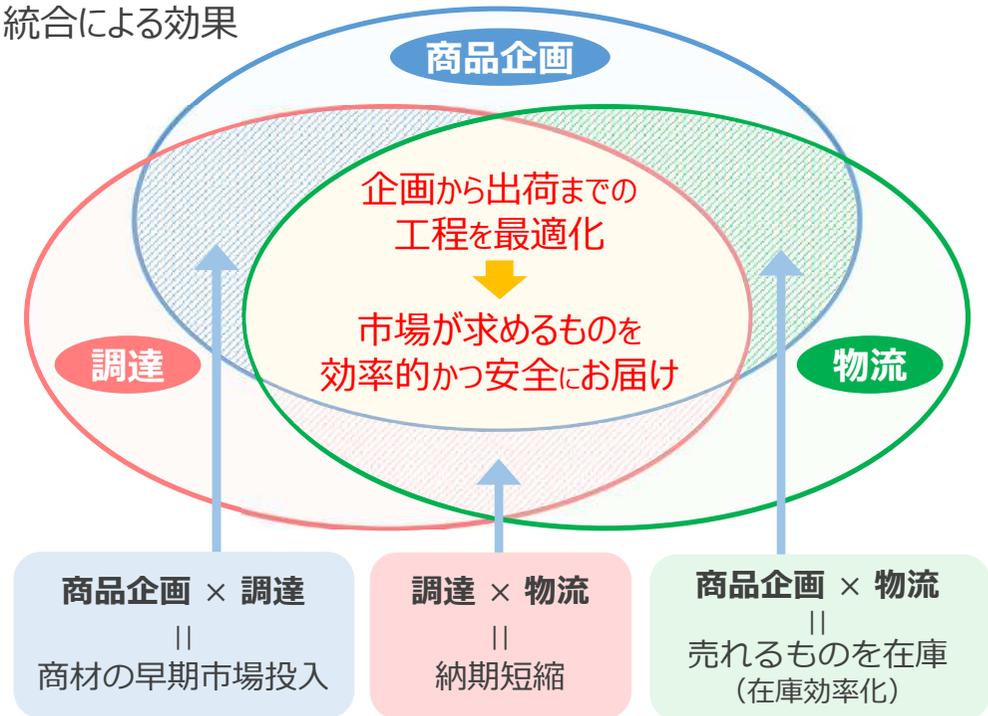
#### ■ 体制統合前



#### ■ 体制統合後



#### ■ 統合による効果



## 1,000億の先を見据えた物流機能の進化

- 在庫スペースと出荷能力の逼迫をリスクととらえて 成長への対応 を重視し、前倒しで投資を行う
- サーキュラーエコノミーの視点で、コストを最小限に抑えた方法を検討中

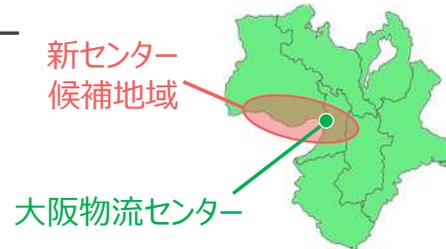
### 大阪物流センター

- 大阪市西淀川区
- 4層計 約7,000坪



### (仮) 新関西物流センター

- 関西近傍を想定
- 10,000坪 程度を想定



大阪物流センター + 新しい物流センター の

一体運用

||

「大阪ツインDC」構想

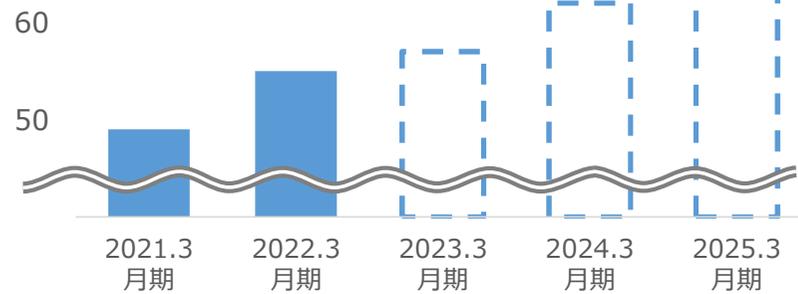
加速する成長に対応し、商品の安定供給を可能にする

※物流キャパ：現行の**1.5倍**へ増加する想定

### 配達便の継続的な拡充

- 配達便の利用により 配送の効率化 を図る

配達便数 計画推移



43便 (2020.3月期) ▶ **65便** (2025.3月期計画) **+51%**

コストダウン効果 (概算) : **2,000万円/年**

※コストダウン効果に加え、環境負荷軽減にも貢献

### サプライヤー在庫の見える化

- サプライヤー在庫の見える化

「仮想倉庫」による 在庫の効率化 を推進

サプライヤー在庫商品  
金額総計

**約300億円**  
(2022年3月末時点)

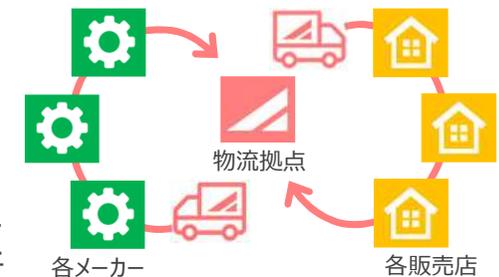
(参考) 当社保有在庫金額  
**約80億円**

### 共同物流の推進

- 当社の物流網と物流機能を活かし、

- ・ メーカーからの集荷
  - ・ 販売店への配送
- を一括して担う

業界の常識を変革



## 事業成長の加速化

1 販売チャネルの強化  
×  
品揃え・商品力の向上  
↓  
外部変化への即応  
販売機会の最大活用

## 将来に向けた経営基盤の構築

2 サプライチェーン体制の最適化  
↓  
ビジネスプロセスの見直し、  
「1,000億のその先」を見据えた  
物流機能の進化

## 次の進化に向けた事業育成

3 海外事業  
  
新規事業への投資  
  
サステナビリティの推進

## 資本の有効活用

4 保有資産の効率化、株主還元政策の見直し

企業価値の継続的な向上を目指す

## 中国：顧客ロイヤルティ再構築へ

- 営業体制・商品施策を大きく見直し
- 商品検索サイト「asonline」の掲載商品拡充



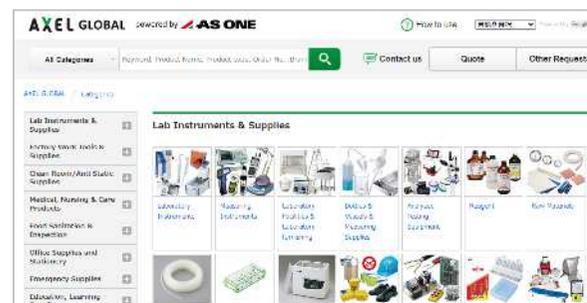
- 中国現地のECプレーヤーへの販売強化

■ 中国 2025.3月期 売上計画

**40億円**

## アジア市場：販売網の拡大

- ASEAN(ベトナム・タイ・マレーシア・インドネシア等)を中心に、販売店開拓へ注力
- AXEL\_GLOBALを利用した露出増加



- 価格競争力のあるオリジナル商品を投入
- 通販サイトへの販売強化

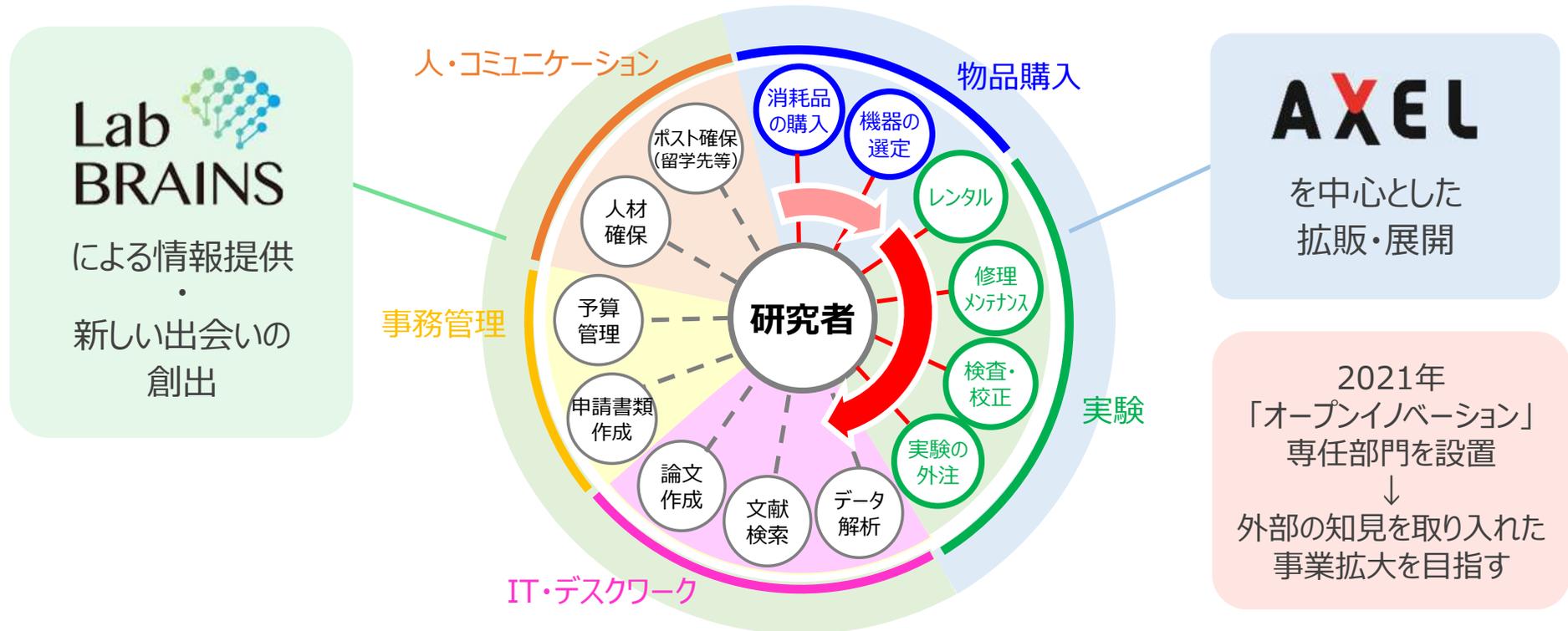
■ 海外(中国以外) 2025.3月期 売上計画

**20億円**

状況に応じて、「他企業とのアライアンス」や「海外現法の開設」も視野に入れて検討する

新しいプラットフォームによるヒト・モノ・カネ・情報・サービスの循環

- Lab BRAINS を加えた新たなプラットフォームにより、ユーザーのあらゆる要望に応える



## 新しいプラットフォームの構築

- 2021年9月、研究者向け情報発信サイト **Lab BRAINS** がオープン
- 研究者が求める 情報 と コミュニケーション のプラットフォームとし、「物品の販売」以外の領域へ対応



### ユーザーの研究活動を助ける有益な情報を提供

- 商品の選定に役立つ、各商品の比較記事
- 自身の研究活動のヒントとなる事例集
- 最先端の研究成果の紹介
- 関連する分野のイベント・セミナー案内
- ユーザーが自ら意見を発信できる投稿フォーム

※その他、随時機能追加を検討中

(例) クラウドファンディングによる資金調達、専門知識を持つ人材確保  
etc...

## オープンイノベーションによる再生医療分野への本格参入

### ■ 再生医療分野 への本格参入

⇒「未来医療国際拠点（※）」（大阪・中之島、2024年春竣工予定）への入居を予定

- ・ 再生医療に使用される高水準の無菌資材の開発
- ・ 他の入居者への再生医療関連機器の貸与
- ・ 再生医療に関する受託サービスの提供



（※）「再生医療」をベースに、ゲノム医療・AI診断等「未来医療」の産業化を推進する施設。医療機関、ベンチャー企業、大企業の新規事業部門等が一同に入居し、産学医連携による事業推進を目指す。

## 「研究のあり方」の変化への対応

- 計算化学、自動化ロボット 等によりユーザーの研究活動や製造工程のDX化 をサポート



- M&Aやアライアンスを通じた他企業との知見の融合



### E : 環境

- 取扱商品の脱炭素化
  - ・ 排出量の少ない商品の開発
  - ・ 排出量の見える化の検討
- 物流での炭素効率向上
  - ・ 配達便の拡充
  - ・ 配送距離の最適化
  - ・ EVトラックの検討
  - ・ 共同物流アライアンス
- ECの拡大
  - ・ 電子受注の推進  
(ペーパーレス)



### S : 社会

- 働きやすい制度改革
  - ・ リモートワークの遂行
  - ・ 社内表彰制度
- ダイバーシティ
  - ・ 女性管理職の増加
  - ・ 外国人の雇用
  - ・ 中途入社採用の促進
- 社会貢献
  - ・ コロナ支援としての寄付
  - ・ 科学実験教室



### G : ガバナンス

- 社外取締役比率の向上
- 株主・投資家との対話
- 株式報酬、および  
株式インセンティブ制度運用



### 配当金計算の基準の変更

#### ■ 配当金計算の基準となる利益の変更

現在の「親会社株主に帰属する当期純利益」  
から、特別損益の影響を除いた金額とする  
(基準利益に対する配当率は50%で不変)

⇒経常的な事業が生み出す利益を原資とすることで  
配当の安定性を維持することが目的

### 資産・資本効率を意識した経営

#### ■ 自己株買いの実施

- ・2023.3月期、市場買付による自己株買いを実施  
(2023.3月期の左記配当基準利益の10%を目安)
- ・今後については、業績見通しや株価動向を  
見ながら都度判断するものとする

#### ■ 保有する有価証券の見直し

市場動向等を見ながら適宜見直しを実施



株主還元政策の見直し、保有資産の効率化により企業価値の継続的な向上を目指す

戦略的なキャピタルアロケーションを実施

- 将来の成長に向けた投資と株主還元と同程度配分する方針



## 数値目標（残り3ヶ年）詳細



	当初計画				
	2021.3月期	2022.3月期	2023.3月期	2024.3月期	2025.3月期
売上高 (百万円)	72,500	77,600	83,600	90,600	100,000
営業利益 (百万円)	6,340	7,830	9,050	10,180	12,500
営業利益率	8.7%	10.1%	10.8%	11.2%	12.5%
ROE	7.8%	9.0%	10.0%	10.6%	12.0%
ROIC	6.8%	8.0%	9.0%	9.9%	11.7%

	実績		修正計画		
	2021.3月期	2022.3月期	2023.3月期	2024.3月期	2025.3月期
売上高 (百万円)	81,606	86,954	92,060	98,725	106,600
営業利益 (百万円)	9,891	9,341	10,010	10,690	12,500 <sup>※</sup>
営業利益率	12.1%	10.7%	10.9%	10.8%	11.7%
ROE	10.1%	11.2%	10.2%	10.5%	11.6%
ROIC	10.9%	9.5%	9.9%	10.4%	11.5%

※ 物流機能に対する成長投資を実施するため、営業利益は当初計画から据え置きとなる

# PROJECT ONE ver.2.0

安定的な成長性と 高い収益性 を維持し、

1,000億のその先を見据え

「連続的な進化」を続けます

-NANA-

ver.1.0

ver.2.0

Over 1,000...

決算概要・中期経営計画・ビジネスモデル等にご質問がございましたらこちらまでご連絡ください。

広報IR部

06-6447-8821

[asone\\_ir@so.as-1.co.jp](mailto:asone_ir@so.as-1.co.jp)