

企業名： アズワン

レポート名： アズワンレポート（統合報告書）2022

**1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか
理解できる。**

同社の経営理念は『「革新と創造」ー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ー』である。同社は理化学用品の業界トップ企業であり、コロナ禍においてメディカル部門は大幅に売り上げを増加させた。しかし、これに甘んじることなくプライスリーダーのポジションにあることを生かし、安定供給の使命と相互の信頼関係に基づき、業界全体の持続的成長に貢献することを掲げている。持続的に成長できる企業であるため、研究者や医療関係者が抱える「もったいない」「時間がない」「予算がない」の3つのないを解決することを解消するサービスを提供することを約束し、ウクライナ戦争など予測不可能な今後の社会への対応するうえで、インフレ対応を重要な課題として認識している。更に、2025年3月期に売上1000億円を目指していることが分かった。

**2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか
十分に理解できる。**

同社の強みは主に3つ存在している。まず一つ目は物流である。「必要な時に、必要なものを、必要なだけ」というモットーのもと、多品種でありながら少量から注文可能である。二つ目は製品サービスにある。理化学用品専門でありながら630万点の品ぞろえを持ち、同業者を圧倒している。さらに商品販売以外にも実験機器の校正やメンテナンスなどニッチなサービスを提供している。三つ目は様々な販売チャネルを持つことである。紙媒体のカタログだけで9冊、デジタル媒体でも3つのチャネルがあり、中小大いかなる規模の会社でも利用することができるなど業界トップの強みを生かしている。

物流

必要な時に、必要なものを、必要なだけ。
多品種でありながら少量の取り扱いの専門
商材を当日出荷するクイックデリバリー体制。
(カタログ掲載品の当日出荷率[※] 約95%)

※ 当日の注文行数に対する、欠品せずに当日に出荷できた行数



3つの強み

多様な販売チャネル

カタログと販売店を通じたリアルアプローチ、バーチャルアプローチとして大手顧客向け集中購買ocean、中堅顧客向け販売店ECの裏方Wave、小規模顧客向けWebショップAXEL、販売店網の外側にいる一般顧客ヘリーチするネット通販等であまねくカバー。



商品・サービス

理化学業界において、**630万点**の品揃えは同業者より圧倒的に突き抜けた存在。研究開発は産業の縮図。研究室では少量だがあらゆるモノが必要。実験機器の校正やメンテナンス、レンタルや実験の請負などモノを買わずに利用するシェアリングサービスも提供。

図1 同社の強み

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか 項目による。

先に述べた各項目に関して持続性の観点から分析を行う。まず、物流に関して project one (中期経営計画) ver.1 の課題として述べられているように、人材確保や配送コストの増加や配送量の増加の影響を受けていること、商品数増加による出荷体制のひっ迫化が述べられている。これを解決すべく、project one ver.2 ではサプライチェーン体制を統合し、納期短縮や在庫効率化を図るとしている。しかし、根本的な人材確保や配送コストの増加については同社のみでは対応できない部分もあり、持続性があるとは言い切れない。次に商品サービスに関して同業他社を圧倒する品ぞろえを誇っており、今後もこの傾向に変化はないと考えられる。最後に多様な商品チャネルに関しても今後一定の持続性はあると考えられる。しかし、長期的な目線では e コマース進展により従来のカタログ販売が下火となる可能性は高いであろう。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか あまりそう思わない。

「society」の項目で人材育成について言及されている。「社員の品格」を形成するために

①育成する人物像②人材育成プログラム③ダイバーシティの推進④ワークライフバランスの推進についてある程度詳細に記載されている。特に、①については箇条書きで分かりやすく、どういった人材を育成したいか明確に伝わる。しかし、②についてどの程度の社員がプログラムに参加しているのか、社員は実際にそのプログラムを通して成長をどの程度実感できているのかに関する記述がないため、同社内での人的資本の価値向上できるかイメージを持ちづらいように感じた。

また、③ダイバーシティの推進に関しては他社に比べて女性活躍のためのプランのみの記載となっており、必ずしもダイバーシティを意識しきれているとは言い難い。より海外進出を図る会社にとって、国籍やLGBT+Qを含めたより幅広いダイバーシティの推進を意識する必要があるように思う。



● 人材育成について

当社が社会に貢献する企業として成長していく中で、人材育成は重要ミッションのひとつ。それぞれのステージに必要なスキルや知識を主体的に身に付けられるよう体系立った育成制度を設けています。

■ 人材育成方針

■ 育成する人材像

当社が育成する人材の基本的な考え方は次の通りです。

【1】人間力(人格・品格・仕事力)の魅力に溢れる人材

1: 真摯さ、誠実さ、志の高さ、粘り強さ

2: 関係するすべての管理への尊敬、信頼、共感

【2】研究・産業医療の事業分野にとどまらず、社会全体の課題を解決するプラットフォームを自ら使命感を持つ人材

【3】独創的な思想を持つ「0から1を生み出す」胆識に溢れる人材

● 方針

当社は、研究・医療の流通のハブとしての事業活動を通じた社会貢献を目指します。当社をハブとすることで、直接取引では簡単に出会うことが難しい世界中の理化学用機器メーカーと販売店や研究者・医療者を結びつけること。これは、メーカーにとっても、販売店や研究者・医療者にとっても非常に高い付加価値であり、当社にとって最大の社会貢献といえます。

そして当社はこの付加価値をさらに拡大させるために、事業としての「3つの価値」すなわち「ソリューションバリュー」「ビジネスバリュー」「フィナンシャルバリュー」と社会とのかわりの強い「商品の品質」「経営の品質」「社員の品格」という「3つの品質」の追求を掲げています。なかでも「社員の品格」の形成は、企業の成長の基盤として、欠かざるものと捉えています。どんなに社会環境が変化しても、人と人の繋がりが、その信頼関係の大切さは変わることがありません。私たちが目指すのは、相手の心に響く仕事です。そのために、研究開発、医療の現場で日々奮闘している人々にどういった貢献ができるかを考え続けるべきと考えます。社員一人ひとりが心の豊かさを持ち、目標達成への意欲を共有して業務に邁進することで、より強靱な企業体質が育まれていくものと信じています。

■ 人材育成プログラム

当社は、意欲と能力を持つ人材に幅広く教育の機会を提供し、仕事を通じて成長する活き活きとした人材を育成します。

当社の教育研修プログラムである「AS ONE Career Design Program」では、全ての従業員を対象とした、隔層別、課題別、及び自己啓発、そして幹部社員を育成を主眼とした選抜プログラム。さらには多様な人材の価値観を尊重できるダイバーシティプログラム等を制定しています。年度計画策定時には、課題解決に繋がるプログラムにブラッシュアップしながら人材育成に取り組みます。

プログラム名	女性リーダー育成研修
経営に関する知識・技能や、リーダーシップ、組織マネジメント力、意思決定、課題解決力など、リーダーとしての高い力を養成する講座を提供。	
関西学院大学	ハッピーキャリアプログラム(10ヶ月)
日本能率協会	女性リーダー育成研修
(2日)	女性リーダー養成コース

● ダイバーシティの推進

当社では「女性活躍推進に向けた行動計画」に基づき、管理職・総合職に占める女性の割合を2025年3月期までに以下のように目標を掲げています。

	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期
女性管理職比率	1.5%	4.9%	5.0%
女性総合職	31名	39名	46名
総合職に占める女性比率	11.0%	13.0%	14.6%
有休取得率	59.0%	48.3%	60.3%

1. 管理職に占める女性社員の割合を10%以上とする。
 2. 総合職に占める女性社員の割合を30%以上とする。
 3. 従業員全体の有休取得率を65%以上にする。
- また、2022年度より過年採用を開始し、多様な人材確保を促進させています。

● ワークライフバランスの推進

当社では誰もがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるよう、様々な働き方を推進しています。

サポートがあるからこそ、育児休業取得からの復職率は100%になっています。また、結婚や子育てのためにやむを得ず退職された社員が復職できる「ウェルカムバック制度」も設けています。

定時退社日
アズワンでは毎週水曜日を定時退社日として設定しています。定時退社日は、始業時と終業時にパソコンの画面でお知らせするなど

TOPICS

女性所属長になって

管理職になって驚いたのは「こんなに色々なことをやっていたのか」ということでした。私は同じ部署内で持ち上がりでセンター長になったので業務についてはよくわかっていました。ところが、管理職は異方であることを実感する日々です。お客様に満足いただきたいのは勿論のこと、前線でお客とやり取りする課員が前向きに仕事ができるよう、課員の話聞くこと、そのために自分は話しかけやすい雰囲気であることを意識しています。現在の業務に性別は関係ないと思いますが、女性管理職の歴史が長い現在の当社では何かと注目されてしまうこともあるかもしれませんが、それも含めて今後の女性活躍のロールモデルとなるよう努めていきたいと思っています。



ダイバーシティへの意識をより高めるべき

明確である

社員の声を知りたい

図2 価値創造を支える基礎について

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

同社の強みに関しては簡潔にまとまっており、理解しやすいうえに将来像を達成するための中長期経営計画についてある程度具体的な施策の記述があった点は良かった。しかし、全体として文字が多く単調な印象を受ける。特に力を入れたい内容に関して色味を工夫し、強調するなどの対応が欲しいと感じた。また、人材育成に関しては社員の声を取り入れたり、ダイバーシティの推進について女性の活躍のみならずより広い観点からの記述があるとよいように感じた。

アズワンとは
取締役後述ストーリー
取締役後述をまとめる要領
財務情報・企業情報



さらなる成長を見ずして、組織の大幅な再編を断行

中期経営計画の新たな目標を達成すべく、2022年度は組織を再編することとしました。その理由として、市場の競争的な変化に対応できる組織へと変換する必要があります。さらなる成長に向けて進むため、組織の刷新と人材の再配置を決定しました。

まず挙げたいのは、サブライチエーション総本部の刷新です。コロナ禍やウクライナ紛争などを背景に母国の一部の業種中、サブライチエーションの市場が顕著です。これが解凍するまで待たせられ、変化が分かることも受容しきれません。こうした変化を捉え、商品企画、調達、物流での部分最適の取り込みを促し、サブライチエーション全体を刷新して全体最適の視点で動くこととしました。さらに、サブライチエーション全体のデジタルを刷新して、分析を基盤的に行う組織を新設しています。

物流面では、「Smart DC」の稼働から早3年目を迎えました。この体制で売上高1,000億円までは対応できる予定ながら、計画を上回る売上の伸びとつながっていることで、2023上期から、新たな大型センターの稼働に向けた準備を進めます。場所は関西で、既存の「大阪物流センター」と一体で運用できるように「大阪 twin DC 稼働」として計画を進めています。

営業部門についても組織を一新し、競争力のさらなる強化を促進

営業部門については、営業本部がこれまで以上に他の部門との連携を密にし、グループが持つ様々な資産やシステムを駆使して、物の販売のみならず、仕組みやサービスも含めた新たな営業スタイルを先か出しています。これによって、サービス領域の正サービス、レンタルサービスの活用、受託などを求める、物販に限らず、研究費の取りことの解決を提案しています。

また、事業の柱に成長したeコマース推進部をeコマース本部へと改称し、傘下にLIX（ニューサーエクスアクトソリューションズ）デザイン部とBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）推進部を置きました。当社は、OCEAN, Wave, AXEL, 9プロブレインズと、顧客特許ごとにWebサイトを開発しており、今後、当該部の実績を業績的に向上し「ここが一番」と思われるサイトを目指しています。

海外事業本部については、主力の中国事業部門を統合し、全世界を包括したものとします。アタワーコロナを先ず、海外事業を拡大していくとともに、アジア各領域でもAXEL以外の海外先である「AXELグローバル」の強化を図っています。

専門事業本部については、国家戦略方針に賛げられているバイオサイエンス分野での存在感を高めていく考えです。また、再生医療分野に進出する足

がかりを作っています。加えて、従来の「研究開発」が、事業部が中心となるように再編するほか、最新のデジタルデザイン部については、人流の回復を見込んで後継者育成をきっかけにホリスティックな提案を進めています。

DX関係については、IT推進本部から名称をIT推進本部と改称しました。最近では社内のシステム管理にとどまらず、先端のデジタル技術とデータ解析などを取り入れ、全社を啓蒙、リードしていくことで、当社事業の競争優位を高めていくことを想定しています。

このほか、コーポレート本部は、組織全体の円滑な運営をサポートします。今後より多様な人材の高層、多様な働き方に向けた人材確保、さらに人材の新たな採用手法を検討したいと思っています。また、企業価値の向上、サステナビリティへの対応も取り組んでいます。

以上の通り、新たな組織体制のもと、全社一丸とむけて新たな目標に取り組み、業績の向上に努めていく考えです。

やウクライナ紛争などの理由でインフレが世界的に加速する中で、業績的な影響は想定外に大きい。変更への対応が急務となっている。

具体的に取り組みとしては、昨年度は価格転嫁商品についてのみ、月次で価格変更してまいりました。これに対して、今年からは全商品について再度で価格の刷新しを行っています。一方で仕入れに際しては、原材料や物流、人件費などの上昇について自律的な価格があるものは、サプライヤーからの値上げ要求を受け入れるように販売しています。

こうした状況を踏まえて、カテゴリーには全品に0%コープを適用して、価格転嫁が困難な商品と見做らしていただきます。一時的な価格転嫁と併せてお客さまにご迷惑をおかけすることがあるもの、仕入れ価格が下がれば、販売価格もそれによってタイムリーに引き下げられる方針を打ち出しています。

大塚としては、この再編期において当社だけが利益を確保するのではなく、サプライヤー様を含めて、サブライチエーション全体で対応するという観点から、実定供給の資金と信用の信頼関係に基づき、業界全体の持続的成長に貢献することを考えます。再編期を乗り越え、商品価格が乱高下する状況で、最新価格情報を把握することは、メーカー側、販売店様、お客様にとって重要なことです。そのため、当社が提供するデータサービス「業界共通のデータベース」としてご利用いただき、価格転嫁が早くおこなわれることを目指して利用いただきたいと思っています。

総じて文字が多く、何を強調したいのか不明瞭である

インフレ対応を重点施策として、サブライチエーション全体で課題に取り組まざる

これから先の数年間、インフレ対応が重要な経営課題のひとつと捉えています。在野は特約では、2022年度は価格転嫁が難しい品目については、中国のロックダウン

PROJECT ONE ver.2.0の重点戦略

<p>1 事業成長の加速化</p> <p>販売チャネルの強化 品質・商品力の向上</p>	<p>2 母体に向けた経営基盤の構築</p> <p>サブライチエーション体制の最適化</p>
<p>3 次の進化に向けた準備</p> <p>海外事業、新規事業への投資 サステナビリティの推進</p>	<p>4 資本の有効活用</p> <p>保有株の活性化、株主還元政策の見直し</p>

図3 代表取締役社長メッセージ