

AZ-COM



Integrated Report
2023

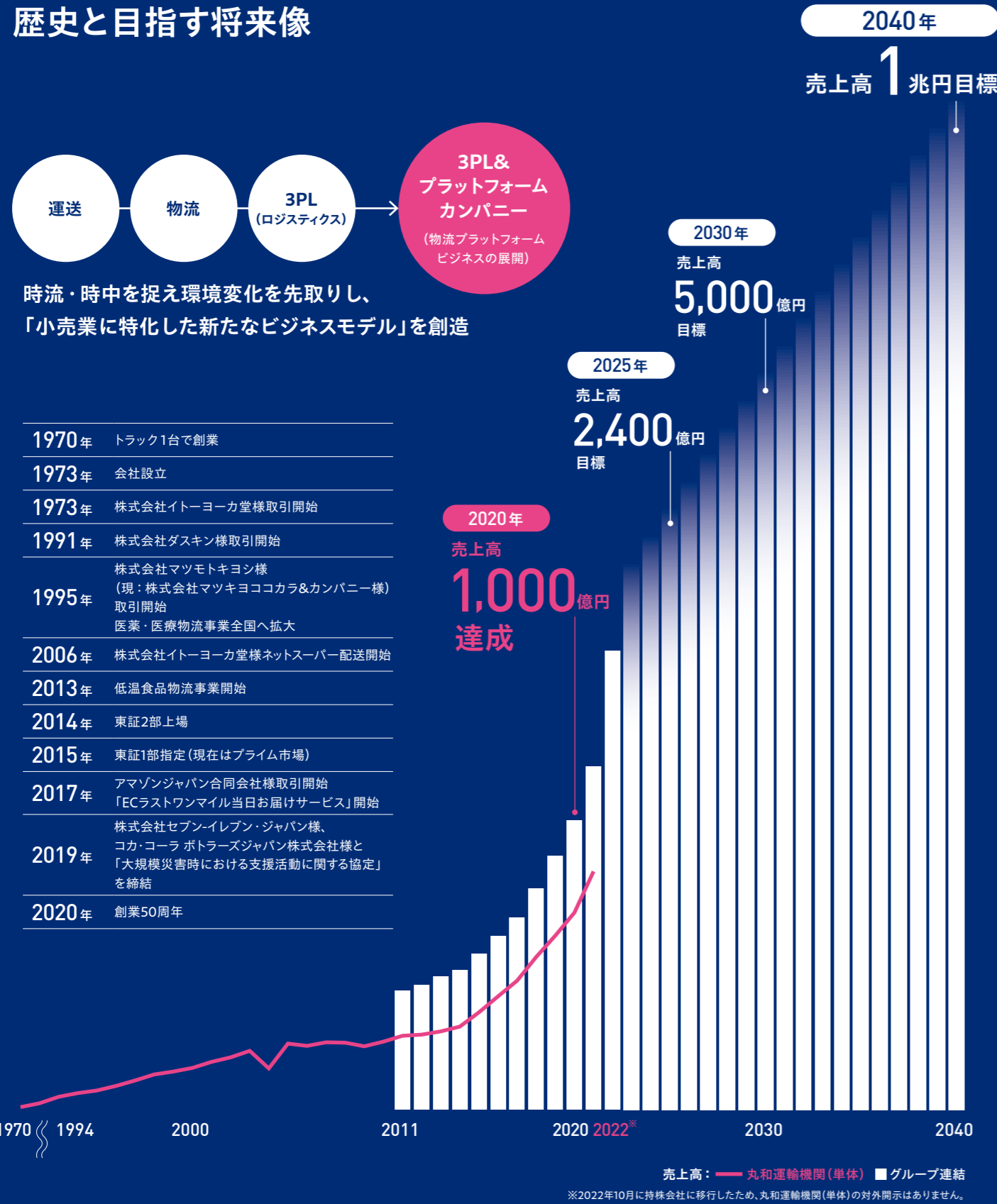
AZ-COM 丸和ホールディングス
統合報告書

歴史と目指す将来像

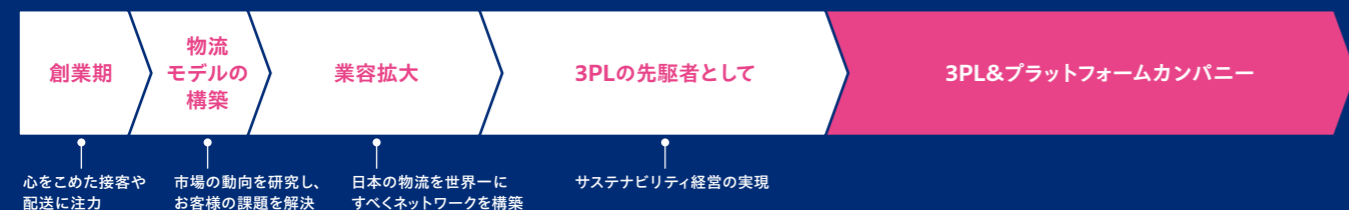


時流・時中を捉え環境変化を先取りし、「小売業に特化した新たなビジネスモデル」を創造

1970年	トラック1台で創業
1973年	会社設立
1973年	株式会社イトーヨーカ堂様取引開始
1991年	株式会社ダスキン様取引開始
1995年	株式会社マツモトキヨシ様 (現:株式会社マツヨコココカラ&カンパニー) 取引開始 医薬・医療物流事業全国へ拡大
2006年	株式会社イトーヨーカ堂様ネットスーパー配送開始
2013年	低温食品物流事業開始
2014年	東証2部上場
2015年	東証1部指定 (現在はプライム市場)
2017年	アマゾンジャパン合同会社様取引開始 「ECラストワンマイル当日お届けサービス」開始
2019年	株式会社セブン-イレブン・ジャパン様、 コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社様と 「大規模災害時における支援活動に関する協定」 を締結
2020年	創業50周年



当社グループの考え



2023年 会社設立50周年



AZ-COM丸和 ホールディングスは 3PL&プラットフォーム カンパニーへ

Contents

AZ-COM丸和ホールディングスとは

- 00 歴史と目指す将来像
- 02 価値創造モデル
- 04 At a Glance
- 05 企業理念
- 06 ステークホルダーの皆様へ
- 10 中期経営計画2025の進捗
- 12 市場環境
- 14 ビジネスモデル

活動報告

- 16 AZ-COM丸和グループの事業
- 17 ラストワンマイル事業
- 18 EC常温輸配送事業
- 19 EC常温3PL事業
- 20 低温食品3PL事業
- 21 医薬・医療3PL事業

特集

- 22 AZ-COM丸和グループの成長力

持続可能な成長を実現するキーファクター

- 26 サステナビリティ経営の実践とマテリアリティの取組事例
- 28 **Materiality 1** 物流会社としてあるべき姿を目指すために
- 29 **Materiality 2** 町にひとにやさしい会社へ
- 30 **Materiality 3** 次世代を共に創り、支える力を
- 31 **Materiality 4** 日本を支えるパートナーシップを目指して
- 32 TCFD提言に沿った情報開示
- 34 人財育成の現場から: 人の成長が企業の成長
- 38 社外取締役座談会
- 42 役員一覧
- 44 コーポレート・ガバナンス
- 49 内部統制

データ

- 50 主要データの10年間の推移
- 52 会社概要・株式情報

編集方針

AZ-COM丸和ホールディングスでは、ステークホルダーの皆様にご覧いただく本報告書は、持続可能な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくことを目的に、統合報告書を発行しています。また、投資家の皆様が必要とされる基礎情報・財務データ・経営戦略・サステナビリティ情報を抽出して掲載しています。本統合報告書に掲載していない情報などについては、当社のウェブサイトをご参照ください。なお、当社の財務情報は、日本会計基準(J-GAAP)を適用しています。

報告対象

期間: 2023年3月期(2022年度: 2022年4月1日~2023年3月31日)
一部に2023年4月以降の情報も含む
範囲: AZ-COM丸和ホールディングス及びその子会社・関連会社

参考ガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイドライン」

将来見通しに関する記述について

本書には、当社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定が必ずしも正確であるという保証はありません。様々な要因により実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。当社は、将来の事象などの発生にかかわらず、既に行っている今後の見通しに関する発表等につき、開示規則により求められる場合を除き、必ずしも修正するとは限りません。

価値創造モデル

当社グループが価値創造における資本として最も重視している人材の力を中心に、サステナビリティ経営を通じて持続可能な社会の実現を目指します。そして、社会的価値と経済的価値を両立させ、ステークホルダーの皆様が安心して生活できる豊かな社会づくりに貢献します。

当社グループを取り巻く環境

社会全体

- 新型コロナウイルス感染症の「5類」への移行や海外からの入国制限の緩和により人流が増加し、経済活動の正常化による景気回復の期待
- 世界的な景気後退の懸念
- 労働人口の減少等、社会構造の変化

物流業界

- 「2024年問題」をはじめとする経営課題への対応や人材及び稼働車両不足
- ロシア・ウクライナ情勢の長期化や円安を背景とした仕入・原材料価格の高騰

インプット

人的資本

- 従業員数 **15,748名**
(正社員 4,815名 パート 10,933名)
- 採用実績
新卒採用 **325名**
中途採用 **586名**
- 女性管理職比率
(管理職に占める女性労働者の割合)
..... **7.01%**

知的資本

- 大学との産学災害研究
派遣した社員 **2大学 7名**
- 資格保有者数
JILS資格認定 **112名**
ビジネスキャリア検定 **824名**

製造資本

- 設備投資 **93億円**
- 物流ネットワーク **236拠点**

社会関係資本

- AZ-COM丸和・支援ネットワーク
会員企業数 **1,762社**
- 災害支援協定締結自治体数
..... **43地方自治体**

財務資本

- 総資産 **1,120億円**
- 有利子負債 **424億円**

(2023年3月期)

プロセス

AZ-COM × SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

私たちは持続可能な開発目標 (SDGs) を支援しています



環境・社会課題への対応

- 環境影響への配慮
- 社会貢献/地域との連携

新たな事業機会の創出

- 新ビジネス展開/雇用の創出
- 新しい取引先/事業パートナーの獲得

中期経営計画 2025 サステナビリティ経営の実現



成長を支える5事業ドメイン

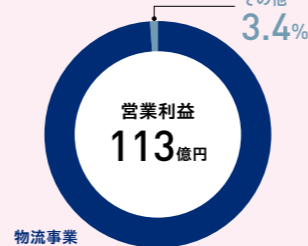
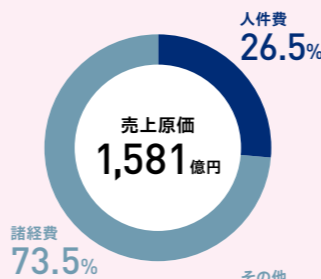
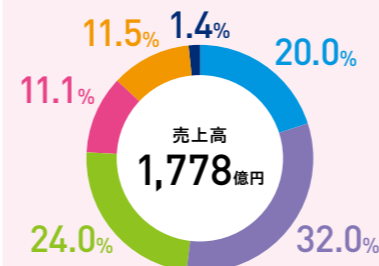
- ラストワンマイル事業
- EC常温輸送事業
- EC常温3PL事業
- 低温食品3PL事業
- 医薬・医療3PL事業

コーポレート・ガバナンス

桃太郎文化

- 商人道・基本動作
- 同音同響の経営
- 経営理念

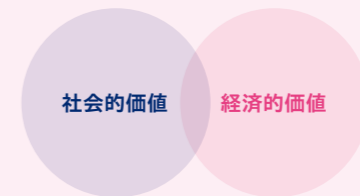
アウトプット



- 経常利益 **119億円**
- 親会社株主に帰属する
当期純利益 **77億円**
- 自己資本比率 **32.1%**
- 自己資本利益率 (ROE) **24.0%**
- 投下資本利益率 (ROIC) **11.8%**

(2023年3月期)

アウトカム



取引先・行政

- 経営・利益支援と高品質な物流サービスの提供
- 災害発生時のサプライチェーンを維持し、物流による社会のレジリエンス向上



パートナーシップ

- 事業の拡大
- 競争力の強化
- 財務基盤の安定



従業員

- スキルアップ研修
- MQM (Momotaro Quality Management)
- 自己啓発支援制度



地域社会

- 産地直送バリューチェーン
- 地域のイベント・活動への協賛
- ワクチン輸送
- ロジスティクスを通じた地域創生



株主・投資家

- 安定配当 (2023年3月期) :
配当性向 38.0%
1株当たり配当額 23.50円

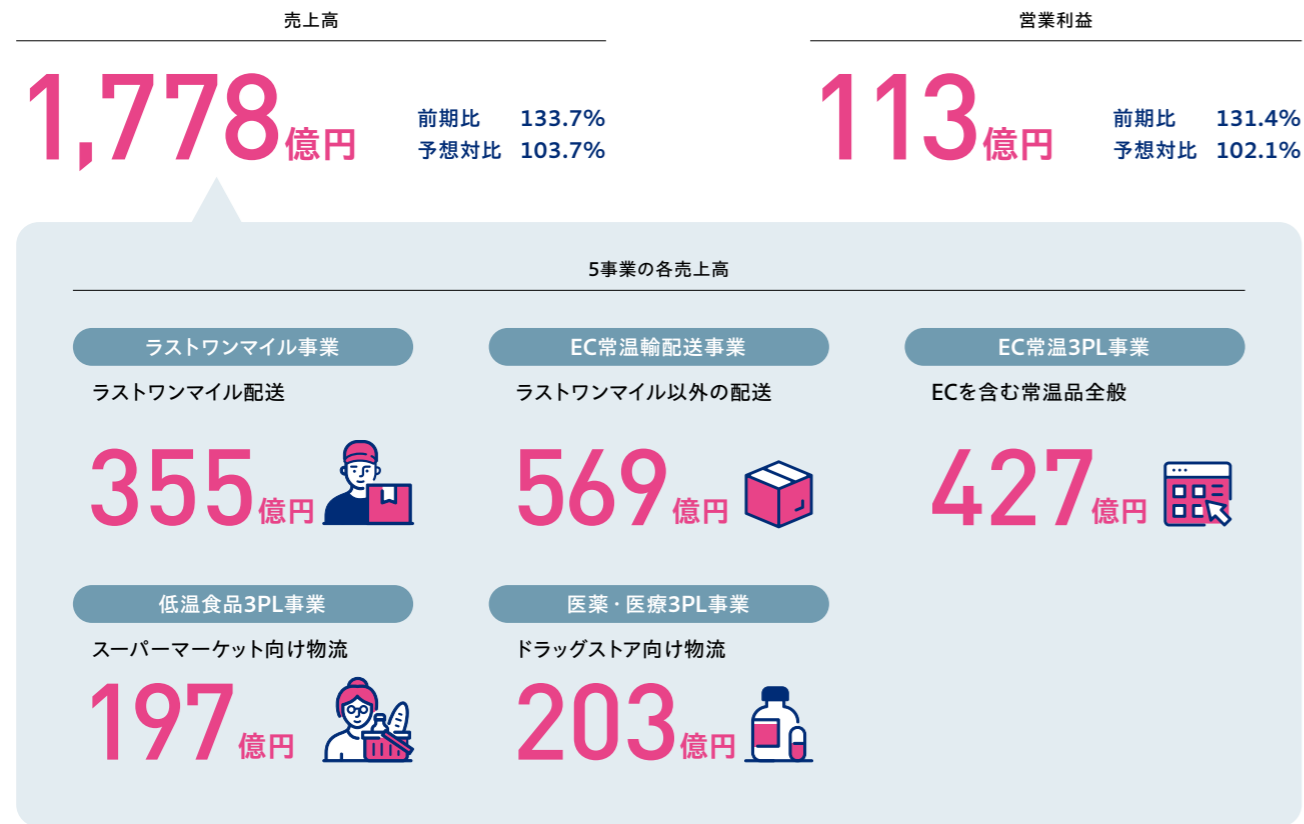
企業価値向上

目指す姿 (経営理念)

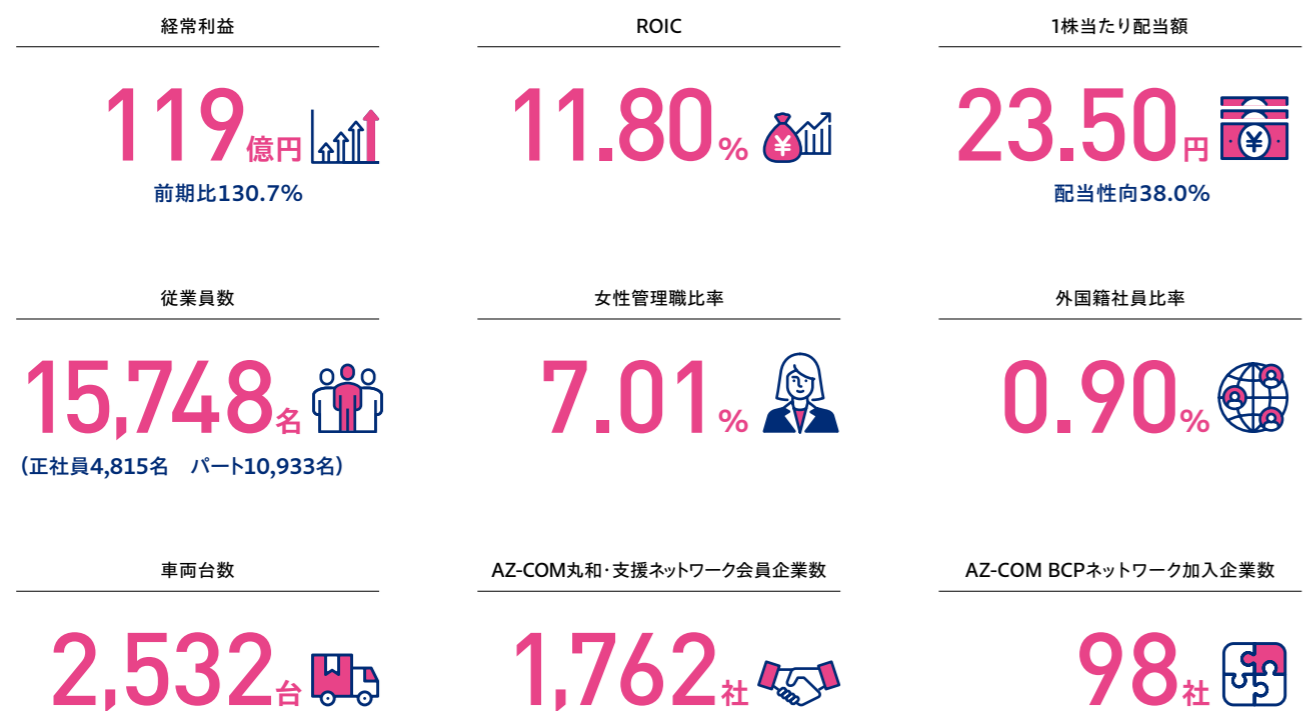
“お客様第一義”を基本に、サードパーティ・ロジスティクス業界のNo.1企業を目指し、同志の幸福と豊かな社会づくりに貢献する

At a Glance

成長を支える5つの事業領域 (2023年3月期)

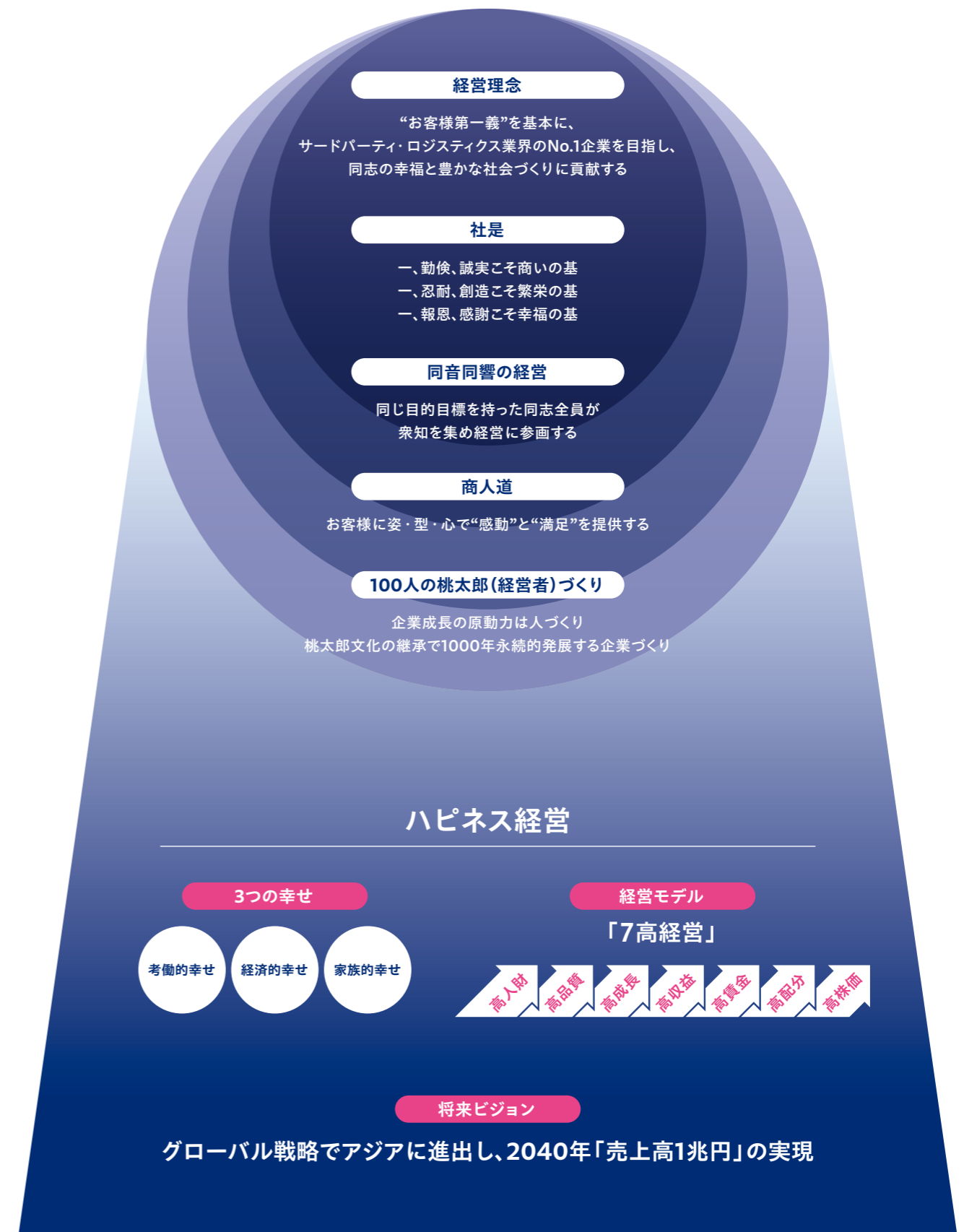


主な計数 (2023年3月期実績)



企業理念 グループ理念

「桃太郎文化とハピネス経営」の基本概念図





AZ-COM丸和ホールディングス株式会社
代表取締役社長

和佐見 謙

小売業に特化した3PL事業者として グループで一貫した トータルサプライチェーンマネジメントを構築

01 2023年3月期の振り返り

2023年3月期の経営成績では、売上高は前期比33.7%増の1,778億29百万円、営業利益は同じく31.4%増の113億62百万円、経常利益は同じく30.7%増の119億49百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は同じく27.0%増の77億80百万円の増収増益となりました。

EC物流では、成長を続けるEC(ネット通販)に対応すべく、集荷・仕分け・全国向け幹線輸送を担うソートセンター機能が業績に大きく貢献しました。ここで必要となるトラックは少ない日で2,200~2,300台、最大で3,000台を超える日もあります。これだけの車両数を手配及び運行するため、EC物流専用ネットワークを構

築しています。センター運営では、ファイズホールディングス株式会社とのシナジー効果がありました。当社には、人材派遣会社特有のノウハウがあり、それを最大限に活かして人財を確保しています。

医薬・医療3PL事業では、株式会社マツキヨココカラ&カンパニー向けにセンターを新たに2拠点、2024年に開設する準備を進めています。同社は2026年3月期に売上高目標1兆5,000億円を掲げ、5,000億円の増収を計画していますが、今回の経営統合により、商物分離が進み、商流は同社が投資し、物流は我々が投資するという役割を果たしていくことになります。

02 物流の「2024年問題」への当社ならではの取り組み

トラック輸送には近距離・中距離・長距離があります。近距離について、AZ-COM丸和・支援ネットワークのパートナー会員企業様の経営支援を目指してリリースしたのが、ドライバーズアプリ「AZ-COMポケット」です。動態管理を徹底してAIによる配車と連係させながら配送効率を上げるマネジメントに変えていかなければならないと考えています。

最終的には、車両別・人別の損益計算が、車両が稼働している間に次々に入力されていき、当日の収支がわかるようになります。このように管理していけば、日報

を手書きすることがなくなります。

「2024年問題」については、このようにDXも活用しながら解決していかなければなりません。さらに、お客様と仕事の進め方などすべてについて「ここはこのようにしてもらいたい」「こうしなければならないのでご理解ください」といった話し合いで詰めていかなければ解決できないと思われます。

2024年4月1日からドライバーの年間時間外労働時間の上限が960時間となりますが、当社としては、720時間を目処にしていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

03 「BCP物流」の取り組みが着実に進展

BCPも、我々の仕事です。今は先行投資の段階ですが、将来的には収益化を目指してまいります。当社は、阪神・淡路大震災、東日本大震災、熊本地震、北海道胆振東部地震でもトラックを出し復旧を支援してきました。

ドライバーは、やったことのない仕事はやりたくないし、行ったことがない所には行きたがらないものです。しかし、AZ-COM丸和グループのドライバーはBCPに慣れているので、苦になりません。どのように運べば良いか、避難所には何が必要かというノウハウがあるからです。勉強会や防災訓練も定期的を開催していますから、その違いは明確です。

2023年6月に道の駅猪苗代にて開催された、「わたしたちで創る、あたらしい『防災』のかたち」(主催：医療・防災産業創生協議会)に参加し、当社グループが

所有する「クールコンテナ」(コンセントを差し込むとマイナス25℃まで冷えて冷蔵庫になる可動式のコンテナ)を活用した新たな備蓄方法を提案しました。避難所生活の大変さを知るからこそできた提案です。

こうした取り組みの結果、2023年7月、AZ-COM丸和・支援ネットワークが、内閣府より災害対策基本法に基づく指定公共機関の指定を受けました。

このように当社の「BCP物流」は、自治体による備蓄網構築をサポートし、災害時における自治体の備蓄物資の物流支援による迅速な物流ネットワークの復旧を目指す取り組みといえます。



指定通知書の交付式
(左：内閣府特命担当大臣 谷公一氏)

04 人と設備投資が「売上高1兆円」達成のカギ

「売上高1兆円」達成は、人財にかかっています。人の確保なくしては、売上は拡大しません。いかにDXやAIを駆使しても、センターを完全に無人化できるかといえ、それはできません。また、売上が上がれば上がるほどマネジメントする組織も拡大せざるを得ません。

AZ-COM丸和の成長を支えていくのは、人と設備投資です。現在、新規食品物流センター「AZ-COM Matsubushi A棟(仮称)」(埼玉県松伏町)を2025年4月稼働予定で建設中であり、その後、近隣にそれ以上のセンターを構想しています。投資をしない会社は成長しません。

人は、教育しなければ成長しません。私は、世界各国から日本に集まる学生のため、正しい日本語を学べる学校を東京都北区に設立しました。これから「学校法人丸和学園」として、「東京外語学園日本語学校」を運営してまいります。

「AZ-COM Matsubushi A棟(仮称)」には、収容人数500名の寮2棟設置を考えており、そこに東京外語学園日本語学校の分校を開き、日本語だけでなく、華道や茶道の勉強もできるようにし、外国籍社員に日本の文化を伝えていこうと思っています。海外から来た人財に日本の素晴らしいものをしっかり学んでほしいと考えています。

今の若い人たちは、日本人でも「やまごころ」の勉強をほとんどしていません。当社では、専門家の力を借りて若い人たちに教育をしています。教育は「伝承」「伝達」「伝授」、最終的には「語り部」になります。「語り部」がしっかりできるようになれば「伝道師」になります。

当社には、「丸和ロジスティクス大学」と名付けた、ロジスティクスの社内大学があり、次期部門経営者を育成するコースを行っていますが、こちらも学校法人にしていく方針です。



05 AZ-COM丸和ホールディングスの明日を考える

最近、「後継者をどのようにお考えですか」という質問をよく受けます。私には私の役割があって、やるべきことはすべてやりたいと考えています。

AZ-COM丸和ホールディングスをつくった以上、事業会社である丸和運輸機関の社長は、内部から選んで任せる心づもりでいます。ホールディングスのトップも、私があと何年か社長を務めたら選ばなければなりません。こちらも外から呼んでくることはないと考えています。当社は、「桃太郎文化」という企業文化を大切にしてきた会社ですから、この企業文化を身に付けた人が、ホールディングスの社長であるべきだからです。

「売上高1兆円」を達成するには、1兆円を担っていくことができる人財が必要です。今の人財だけでは1兆円の会社を運営できません。ナンバー2、ナンバー3は外部から呼んでくることになるでしょう。もし、私が何から何までやらなければいけないとしたら、到底、社長は務

まりません。副社長や専務たちはいずれも運送の経験がなく入社し、現場で鍛えられて今では役員として私を支えています。外部から来た人財には、3カ月で当社に残るかどうかが決めてくれと言っています。そのようにしないと周囲も、本気だと感じてくれないからです。

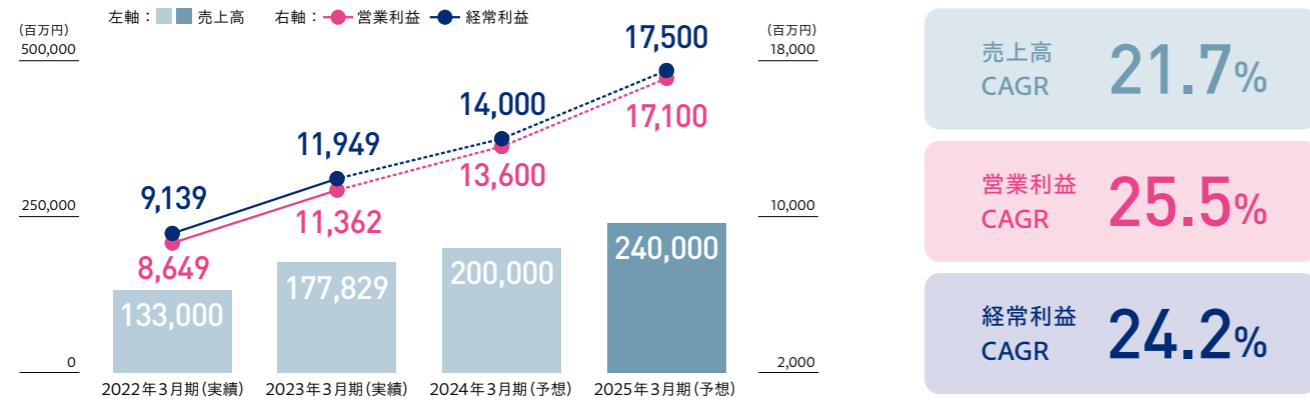
1兆円を目指すには、グローバル展開も欠かせないので、グローバル人財も必要だと考えています。何か必要があれば、私はすぐに動きます。普通の会社であれば、社長は自分からそれほど動きませんが、私の場合、対応が早いのが取り柄だからです。

これからもパートナーの皆様との真摯なコミュニケーションを心がけ、当社グループの経営方針並びに取り組みをご理解いただけるように努めてまいりますので、なお一層のご支援ご鞭撻を賜りたくお願い申し上げます。

中期経営計画2025*の進捗

※2023年3月期～2025年3月期 中期経営計画

主要な数値目標の進捗

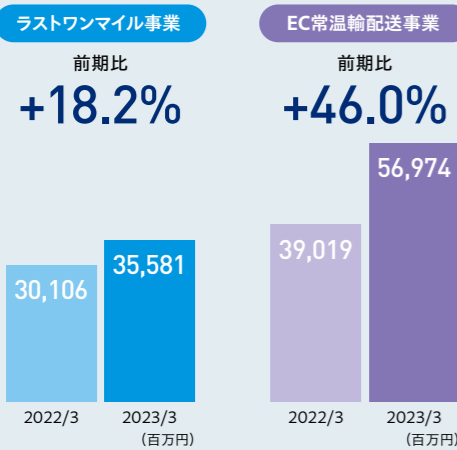


中期経営計画2025の数値目標としては、2025年3月期に売上高2,400億円、営業利益171億円、経常利益175億円を掲げています。年平均成長率(CAGR)はそれぞれ、売上高が21.7%、営業利益が25.5%、経常利益が24.2%となります。初年度の2023年3月期における経営成績は、売上高1,778億

29百万円(前期比33.7%増)、営業利益113億62百万円(同31.4%増)、経常利益119億49百万円(同30.7%増)となりました。通期予想に対する達成率では、売上高が103.7%、営業利益が102.1%、経常利益が103.7%となっています。

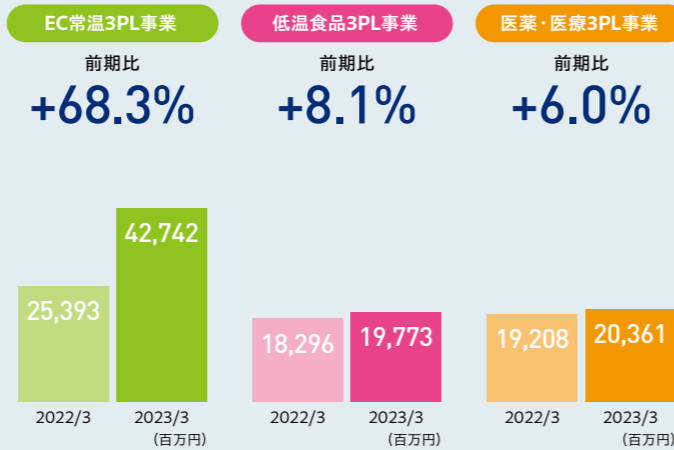
ドメイン別売上高の状況

輸配送事業



ラストワンマイル事業では、配送エリアが拡大し、セールなどの物量増に応じた車両稼働台数を確保することができ、前期比18.2%の増加となりました。EC常温輸配送事業では、成長を続けるネット通販需要に対応すべく、強化に取り組んでいる全国向けの幹線輸送が拡大し、前期比46.0%増となりました。

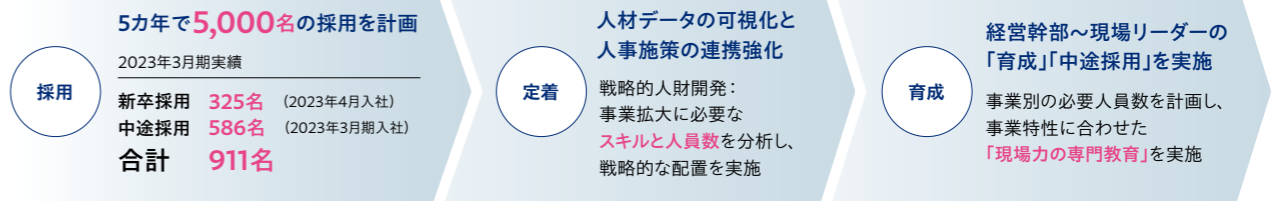
3PL事業



EC常温3PL事業では、ファイズホールディングス株式会社の連結子会社化による相乗効果に加え、大型物流センターの通期稼働があり、前期比68.3%増となりました。低温食品3PL事業では、積極的な営業開発による新たな食品スーパーマーケット向けの物流センターが通期稼働し、前期比8.1%増となりました。医薬・医療3PL事業では、主要取引先であるドラッグストアをはじめとする既存取引先の販売回復に伴い出荷物量が増加し、前期比6.0%増となりました。

人財確保・育成

中期経営計画2025の施策の一つである「人材の採用・定着・育成」に向け、人材管理システムを導入。現業部門と管理部門の連携を強化し「組織と人材の最適化・活用」を目指す。



当社グループでは、新卒採用を含む積極的な人材の確保に注力しています。2027年3月期までの5か年で新卒を3,000名、中途を2,000名、合わせて5,000名の採用計画を公表しています。

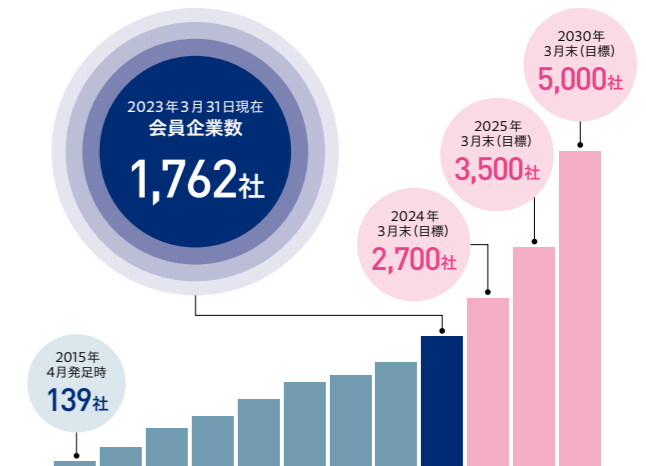
2023年3月期の実績については、新卒採用の目標数600名に対して325名の採用となったため、中途採用の確保に努めて586名を採用し、合わせて911名を採用しました。

AZ-COM丸和・支援ネットワーク

「AZ-COM丸和・支援ネットワーク(AZ-COMネット)」は、2015年4月に設立したパートナー企業のための経営支援ネットワークです。物流を通じた社会課題解決を図るため、2040年には10,000社のネットワーク構築を目指しています。

会員拡大の必要性

- 会員ネットワークの拡大**：1社単独では受けきれない大規模案件の受注や、荷求車による良質なお仕事の獲得の機会を提供
- 社会貢献**：日本全国での輸送力を確保し、災害時の対応(BCP)を含めて社会的価値を向上
- バイイングパワーの向上**：バイイングパワーを高め会員企業様のさらなるコスト削減、利益拡大に貢献

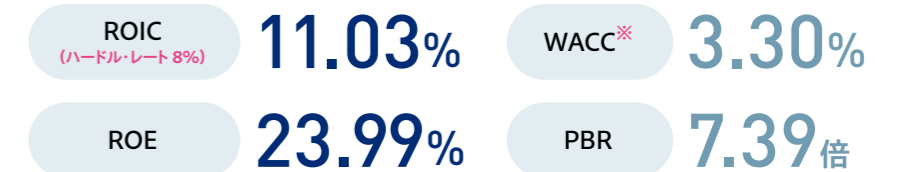


資本コスト経営実現に向けた対応

ROICは現在11.03%、WACC(加重平均資本コスト)は3.30%です。WACCには2025年満期のユーロ円建転換社債型新株予約権付社債(ユーロ円CB)が含まれるため、社内ではハードル・レートを8%と設定しています。このハードル・レート以上を前提に、サステナビリティ委員会にて各事業ドメインの評価や投資案件の精査などの様々な協議を行うこととしています。

今後、意識しなくてはならないのは、やはりエクイティ・スプレッドです。株主資本コストを意識し、ROEを高めていきます。

現状評価 (2023年3月期)



ハードル・レートの設定要件

- 当社のハードル・レートは、加重平均資本コスト(WACC)を参考とし、8%と設定
- 事業の成長性指標として、過去2年間の売上高年平均成長率(CAGR)を参考とし、10%と設定
- ハードル・レートは、市場環境の変化に応じ、適宜サステナビリティ委員会にて見直しを行う

※現在のハードル・レート設定に係る留意事項

- 当社の計算による2023年3月末時点のWACCは3.30%だが、これには2020年12月に調達した2025年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債(ユーロ円CB)が含まれる
- 投資家要求利回り及び投資効率を鑑み、これをハードル・レートの設定に用いることは適当でない判断
- ユーロ円CB発行以前のWACCは7.77%であることを勘案し、株主様の期待に応える成長効率を踏まえ、ハードル・レートを8%と設定している

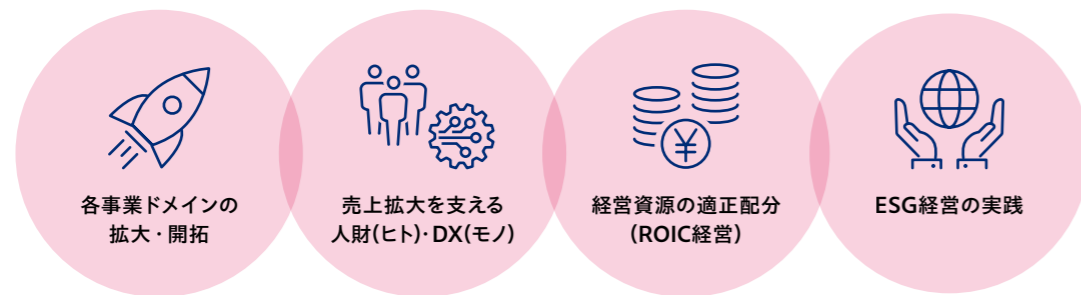
市場環境

当社グループを取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症による行動制限が撤廃され、経済活動の正常化やインバウンド需要の回復等、景気は緩やかに持ち直しの動きがある一方で、ロシア・ウクライナ問題や円安を背景とした原材料価格の高騰による物価の上昇に直面しています。

このような環境のもと、当社グループは創業以来培ってきた強みを活かし、さらなる成長・拡大の機会を捉えつつ、弱みの克服・最小化にも着手し、それらに継続的に取り組んでいくことで持続可能な成長へとつなげていきます。



SWOT分析の結果導き出された、当社が重点的に取り組むべき課題



物流業界の課題～総合物流施策大綱(2021年度～2025年度)より～



人口減少の本格化や労働力不足への対応で、高齢者をはじめ、ダイバーシティの観点を含めた**より多様な働き手の確保**が求められる。一方では、**DX(デジタルトランスフォーメーション)**を推進し新技術を社会実装に結び付けることで、持続的な成長につなげることが必要。



災害の激甚化・頻発化による**安全・安心の確保**への対応や高度経済成長期に集中的に整備された道路・港湾などのインフラの維持管理や更新が課題。併せて、**カーボンニュートラル、脱炭素社会**の実現に向け、さらなる取り組みも求められている。



新型コロナウイルス感染症が猛威を振るっている中、人々の生活を支えるエッセンシャルビジネスとして重要性が飛躍的に高まっており、今まで進捗しなかった**物流のデジタル化**や物流業界の構造改革を一気呵成に進めるまたとない好機に、産業の成長をリードする物流が求められている。

運輸業界の状況

経済産業省の「宅配便等取扱個数の調査」によれば、2021年度の個数は約49億5千万個と、10年前の約1.5倍に達しています。この背景にあるのがEC市場の拡大で、物販系分野B to Cに占めるEC市場の割合が5年前の5.43%から8.78%に上昇することによって、個数が約10億8千万個増加しています。特にコロナ禍による巣ごもり需要の影響は大きく、2019年度からの2年間で実に6億3千万個増加しました。貨物1件当たりの貨物量が直近の20年間で半減し、小口多頻度化が急速に進行したことも個数を押し上げる要因となっています。

一方、2022年度については、国内消費の停滞や、アフターコロナの消費行動のリアル回帰により、EC市場が弱含んだ結

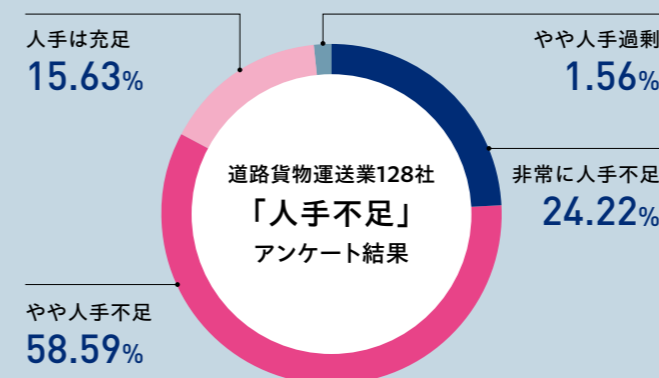
果、宅急便大手3社では、取扱数が過去最高を更新する企業がある一方、残りの2社は前年度を下回る結果となりました。

物流専門紙「Daily Cargo」の調べによれば、2023年3月期の上場物流企業上位20社で売上高、営業利益ともに2桁増を記録したのは、当社を含め2社となります。同じく上位20社で2024年3月期の業績見通しで売上高、営業利益ともに2桁増を公表しているのは当社を含め2社のみであり、半数が減益予想となっています。

帝国データバンクの「物価高倒産」動向調査によれば、2023年1月から5月までの件数は312件で、燃料費や人件費の高騰により、運輸業が44件と業種別では最多となっています。

Market Data

東京商工リサーチの「人手不足」のアンケート調査（2023年2月 有効回答4,852社）によれば、「人手不足」と回答した道路貨物運送業（同128社）の割合は82.8%に達しています。アンケートの業種別では第6位となっています。



「人手不足」企業 業種別(上位10業種)

順位	業種	構成比	件数	母数
1	医療業	95.65%	22	23
2	飲食店	93.10%	27	29
3	職業紹介・労働者派遣業	90.32%	28	31
4	総合工事業	84.51%	202	239
5	設備工事業	83.25%	169	203
6	道路貨物運送業	82.81%	106	128
7	鉄鋼業	81.48%	44	54
8	物品賃貸業	81.25%	39	48
9	社会保険・社会福祉・介護事業	80.76%	21	26
9	機械器具小売業	80.76%	42	52

(注) 東京商工リサーチ調べ

ビジネスモデル

市場・競争環境の変化とAZ-COM丸和の競争優位性

AZ-COM丸和グループのビジネスモデルは、極めてシンプルです。成長する分野に特化して物流を提供することによって、お客様の成長と共に当社も成長していくというモデルになっています。すなわち、お客様の成長が、当社の根源的な収益拡大の源泉になっているということです。

AZ-COM丸和グループは、「小売業に特化した3PL(サードパーティ・ロジスティクス)事業者」を標榜しており、中でもEC物流、低温食品物流、医薬・医療物流に特化した事業展開に注力しています。

物流の「2024年問題」や燃料価格の高騰などを背景に、

全国の輸配送業者、とりわけ幹線輸送における廃業者数が加速度的に増えています。当社も重要なお客様に対して幹線輸送をスタートしていましたが、ラストワンマイルからミドルマイルに進出し、グループで一貫したトータルサプライチェーンマネジメントを構築しています。

ドライバー不足は、ドライバーを確保できれば収益機会が広がることを意味しており、「AZ-COM丸和・支援ネットワーク(AZ-COMネット)」の会員の皆様と共に“日本で最も車両を提供できる企業”を目指します。



主要3事業領域のビジネスモデル

EC物流

EC物流事業では、既存・新規顧客に係る高品質・高効率なサプライチェーン(センター運営・幹線輸送・ラストワンマイル)一貫物流プロセスの構築により、顧客ニーズを充足するとともにさらなる事業の拡大を図ります。

低温食品物流

低温食品物流事業では、食品スーパーマーケット向けの物流ノウハウを集約したサービスメニュー「AZ-COM7PL」(アズコム セブン・パフォーマンス・ロジスティクス/7つの経営支援機能を付加した3PL)を発展させた調達ネットワークの構築、多様な輸送モードに対応した産直プラットフォームの構築、HACCP(食品の衛生管理手法)に適合した物流品質の向上により、新たな事業の開拓に努めます。

「AZ-COM Matsubushi」第一弾開設(予定) 食品物流センターとして日本最大級(埼玉県松伏町)

青果物の新たな物流ターミナル「産直プラットフォーム」を構築予定。産地側のJA、卸売市場や集出荷業者の広域物流集出荷から発送される青果物を集約、食品スーパーマーケットの物流センターへ共同配送などで発送。

医薬・医療物流

医薬・医療物流事業では、顧客企業の経営統合に合致した全国の物流ネットワークの最適化と最先端技術を駆使した物流センターの再構築に取り組んでいます。

物流センター業務を受託

株式会社マツキヨココカラ&カンパニーの物流を統合する目的で「新東海センター(仮称)」(開設予定2024年2月)と「新九州センター(仮称)」の物流業務を受託。

AZ-COM丸和グループの事業

小売業に特化した3PL事業を展開している当社グループは物流事業者として、人々が日常生活を送る上で必要不可欠な仕事であるということに使命感を持って従事しています。これからもお客様の経営を全面的にサポートできるロジスティクスのプロ集団を目指してまいります。

当社グループの強み

—
一気通貫の
ワンストップサービスを提供できること

物流の6大機能をまるごと請け負い、
取引先企業にとって必要なモノの流れ(物流)をスムーズに管理

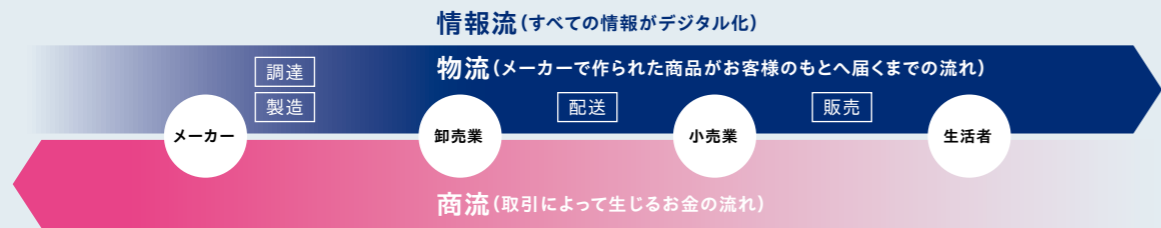


物流マネジメント業

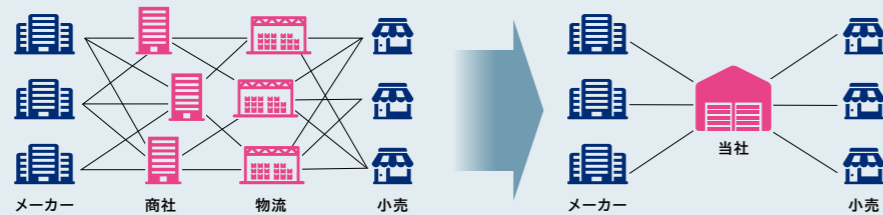


物流プロデュース業

モノの流れ(物流)を再設計し、AI・IoT等の最先端の技術を取り入れ、
スピーディー、ローコスト、効率よく・正確にモノを供給する仕組みを創る



自社だけでは整理しきれない物流をスマートにプロデュース



株式会社丸和運輸機関
ECラストワンマイル事業部
野上 慎二

ラストワンマイル事業

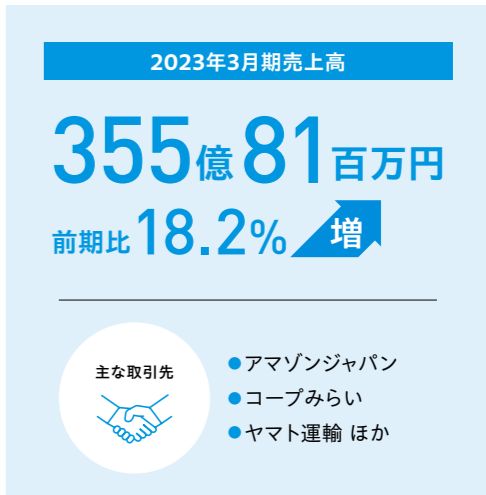
新規拠点及び稼働車両台数の拡大が業績を牽引

当事業の強み

AZ-COM丸和グループは以前よりネットスーパー等のラストワンマイル事業を手掛けており、2017年に本格参入し急速に拡大しました。当初は関東圏を中心とした拠点開発でしたが、現在は全国主要都市に展開しています。

大手EC通販企業との取引により、安定した物量確保と、お客様からご提供いただく配送管理ツールを活用し、運営効率化やマネジメント方法も改善を重ねています。拠点運営はEC市場の拡大に伴う変化に対応するため、若手人材を中心に構成しています。

さらに、これまでに培ったラストワンマイル事業のノウハウを活かし、2021年より新規取引先とラストワンマイル事業を開始しました。取引先にも多くのパートナー企業がいる中、当社は自社社員を拠点に常駐させている数少ない企業です。取引先の要望をいち早く運営に反映し、当社のパートナー企業と情報を共有して様々な変化に対応しています。拠点のドミナント展開によりノウハウや稼働車両を共有し、物量の繁閑にも対応できます。



当事業を取り巻く市場環境

EC市場は、新型コロナウイルス感染拡大以降の急激な需要拡大や、EC化率の上昇が今後も見込まれるなど堅調に推移する見通しです。当社の取引先企業の取扱物量も年々増加しており、新規エリアへの拠点開設やEC商品に特化した拠点づくりも進めています。

一方、少子高齢化によるドライバー不足や2023年10月からのインボイス制度の開始、「2024年問題」も配送業務の担い手である個人事業主の皆様への影響が想定されます。軽車両に依存しない配送方法の導入や長時間稼働を抑制する施策の先行実施、2023年4月より当社が運営する全拠点を対象に直接契約委託ドライバーの確保も再開しており、今後想定される事業リスクへの対応も進めています。

2023年3月期の振り返り

関西・東北・九州エリアを中心に新規9拠点と、初進出となる四国エリアにも拠点を開設し、既存拠点の物量増加も含め堅調な業績で推移しています。

2021年に開始した取引先は、関東に新規3拠点開設と対応エリア拡大を実施しました。取引先と配送管理システム開発を含めた運営体制づくりなど先行投資はありましたが、マネジメント方法の変更と同時に進めた運用の標準化を新規開設拠点への展開により、安定稼働につなげています。

ラストワンマイル事業は様々な外部環境の変化がある中で、新規パートナー企業の開拓による稼働車両確保とマネジメント人員の継続した育成により、2桁成長を実現することができました。

今後の成長戦略

事業拡大に必須となる稼働車両とマネジメント人員の確保・育成を継続します。特に、稼働車両の確保は新規パートナー企業の開拓はもとより、直接契約委託ドライバーも積極的に確保していきます。

バックオフィス機能の効率化として、配車業務や請求・支払業務の基本的な機能のみならず、コンプライアンス・品質面も含め今後の拡大を見据えた軽貨物事業を実施するAZ-COM丸和グループの情報を、横断的に一括管理できるシステム開発も検討していきます。

また、物流事業者として環境負荷低減も大きな使命であるため、電気自動車の導入や軽自動車以外の配送方法へ積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

EC常温輸配送事業

ネット通販需要に対応した 全国向け幹線輸送強化が貢献

株式会社丸和運輸機関
ソートセンター事業部
秋庭 康人



当事業の強み

EC常温輸配送事業では全国への幹線輸送を担当しており、当日の物量に合わせた構内作業員と輸配送車両を確保することが売上の拡大につながっていると捉えています。そのため、AZ-COM丸和・支援ネットワークをはじめとするパートナー企業とのつながりが非常に重要となっています。

さらに、2021年6月からスタートした事業ということもあり、多くの若手人財を中心とした現場運営に取り組んでおり、日々の変化に対応できる強い現場力とスピード感をもった改善・改革を積極的に進めることで、お客様のニーズにお応えしています。

2023年3月売上高

569億74百万円
前期比 46.0% 増



主な取引先

- ヤマト運輸
- アマゾンジャパン
- PALTAC ほか



当事業を取り巻く市場環境

近年、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、EC(ネット通販)の利用が拡大し、それを支える物流も大きく変化してきました。成長し続けるEC市場において、これからも多様化する取引先からのニーズや増え続けている荷物を安心してお任せいただけるためにも、さらなる事業の拡大に努めていきたいと考えています。

人手不足や物流の「2024年問題」に伴う車両の確保が厳しい環境下においては、物流未経験の方でも、早期戦力化できる職場環境を整えることや、モーダルシフトや中継拠点を活用しEC通販専用ネットワークの構築を取引先と共に進めています。

今後、3PL事業者への期待はますます大きくなると考えられるため、KPIを意識したマネジメントと標準化によるDXの推進、省人化を継続していきます。



2023年3月期の振り返り

全国への幹線輸送業務は、先述したように2021年6月から開始した事業のため、2023年3月期が初めて通期での稼働となります。開始当初に比べ、毎週取引先からいただく物量予測データをもとに当社で直近のトレンドを加味した物量予測データを作成し、物量に沿った適正なリソース(人員と車両)の確保ができるようになりました。

リソースの確保においては週次発注スキームを確立し、週単位と日単位でPDCAサイクルをまわすことで作業計画や輸配送計画の精度向上を図り、KPIをもとに生産性や積載率などの効率化を意識した現場運営を日常的に行えるようになりました。取扱物量も増加したことで、前期比では増収増益を達成できました。

また物量の増減に応じたマネジメント力も向上し、リソースの確保をはじめ、効率的な現場運営が実現できています。



今後の成長戦略

事業の拡大に向けて、KPI向上によるさらなる効率化、事業成長に合わせたパートナー企業の戦略的開発と計画的な人財育成、自動化並びにDXの推進による省人化に取り組んでいきます。

これまで以上にリソースの確保が困難になる中で、効率化を進め現存戦力で110%以上の物量に対応できる運営体制をつくることや、これまでの実績から物量が増加した際のウィークポイントを見極め、効果的な新規パートナー企業の開拓を進めていきます。

人財育成では、マネジメント面における標準化を進めることで階層別に求められるスキルを明確にし、成長速度を高めていきます。同時に、DXによる省人化に向けた様々な取り組みを推進することにより、構内における作業負荷の軽減やバックオフィス業務の集約に努め、コストの見直し、圧縮を進めていきます。

EC常温3PL事業

ファイズホールディングスの連結子会社化と 大型物流センターが寄与

株式会社丸和運輸機関
ECロジスティクス事業部
海老名物流センター
菅野 智寛



当事業の強み

EC常温3PL事業では、大手ECサイトの専用センターや小売業の常温品を取り扱っており、多品種、多様性への対応を強みとする事業です。

特に、大手ECサイトの専用センターでは徹底した標準化と毎時決算(1時間ごとのPDCAサイクル)の実施による高効率(作業生産性、保管効率)なオペレーションが確立しており、新規提案時には、競合他社の追従を許さない低コスト運営をご評価いただいています。

2023年3月売上高

427億42百万円
前期比 68.3% 増



主な取引先

- アマゾンジャパン
- ダスキン ほか



当事業を取り巻く市場環境

新型コロナウイルス感染症拡大の影響でECサイトを活用した商品の購入や宅配を利用する消費者が急増し、物流事業者としても扱う物量が増加しています。

AZ-COM丸和グループでは、2020年に日本物流開発株式会社、2022年にファイズホールディングス株式会社及び株式会社M・Kロジという、EC物流に強みを持つ企業がグループ入りしました。

特に日本物流開発株式会社は、単一荷主ではなく、中小規模のEC事業者の商品を取り扱っており、細かい顧客ニーズに合わせたサービス展開を得意としています。同社はさらに、2023年6月に茨城県土浦市で市内初の物流総合効率化法の認定を受けた特定流通業務施設となる物流センターを稼働させました。この「土浦新センター」では、県内における既存物流センター(4拠点)を集約し、大気汚染物質の排出量削減や環境負荷の低減と省力化を実現し、地域環境にやさしい物流事業を展開しています。



2023年3月期の振り返り

私が担当する海老名物流センターは2022年に開設したセンターで、入社1~4年目の若手社員8名で運営しています。

若手が少人数で運営できるようにするため、WEBカメラ、モニター、無線、RPAなどIT機器を最大限に活用し、かつ作業計画を各プロセス1時間単位まで落とし込んで管理することにより、進捗のズレにすぐに気付ける運営体制を構築しています。

社員が少ないからこそ、社員はマネジメント業務に特化し、活躍して成長してくれています。日々、新しいことに挑戦し、成長する土壌があることがEC常温3PL事業の最大の強みであり、このような環境づくりが私の使命と考えています。



今後の成長戦略

今後の展望としては、今まで以上に若手社員が活躍できるセンター運営モデル構築に取り組んでいきます。具体的な事例としては、DX戦略部とプロジェクトを組んで進めている「AIを活用したWEBカメラ解析」があります。

現在、WEBカメラを設置し、作業の進捗や仕掛品の滞留状況などを目視で監視していますが、映し出される画像から問題を見つけ出すには、業務経験値が必要となります。このWEBカメラに映し出される画像をAI解析により数値化してダッシュボード化することで、誰でも問題を数値化して把握できる仕組みづくりに取り組んでいます。数値には、若手もベテランもありません。

若手でも運営管理ができる仕組みづくりに向けて挑戦していきます。

低温食品3PL事業

新たな食品スーパーマーケット向け 物流センターの通期稼働が寄与

株式会社丸和運輸機関
3PL食品物流本部
ソリューション営業部
谷津 恭輔

当事業の強み

最大の強みは、食品スーパーマーケットを中心に、ロジスティクスを通じて商物分離、店舗オペレーションの改善、青果物の産直による商品仕入強化など、経営に貢献が可能なAZ-COM7PL (Seven Performances Logistics) を提供している点にあります。川上である食品メーカーから川下である食品スーパーマーケット、ネットスーパーまでのサプライチェーン全体のロジスティクスを包括して業務を請け負い、それを支える輸送手段としてAZ-COM丸和・支援ネットワークを中心としたトラック輸送に加え、クールコンテナ(丸和通運)や、業務提携先のANA cargoの航空便、RORO船など様々な輸送手段に対応したモーダルミックスを実現しています。

2023年3月売上高

197億73百万円

前期比 8.1% 増



主な取引先

- ベルク
- コープ東北サンネット事業連合
- マルアイ
- ヤマザワ
- ベイシア
- マミーマート



当事業を取り巻く市場環境

食品スーパーマーケットの市場環境においては、ドラッグストアなど異業種も参戦する中で価格競争が激化しているため、商品力の強化(産直品、PB開発、惣菜強化)を求めている動きが高まっています。

当社を取り巻く変化としては、①冷凍食品の増加、②BCP対応、在庫の必要性、③商品の多様化に対応した物流、④顧客からの物流コスト削減ニーズがあります。

最近では、首都圏、九州、北海道など各地にて食品スーパーマーケットを中心とした物流研究会が発足しました。これまでの“競合先”が物流面においては“協働先”へと変わり、業界全体として「2024年問題」を見据えた活動が活発化しており、我々も全体の物流改善の一助になるべく、お客様と共に研究開発に取り組んでいます。



2023年3月期の振り返り

当期は、群馬県前橋市と埼玉県三郷市において地域密着で展開している大型スーパーマーケットの物流センターを稼働させました。

全国の各拠点では、「2024年問題」を見据えたドライバー不足、従業員確保などの課題解決、燃料単価や最低賃金の上昇などの社会環境変化に対応したサステナブルな物流センターの改善改革に取り組んでいます。

若手人財の指導・育成にも力を入れ、お客様のニーズに即時対応できる活力ある現場づくりに邁進します。



今後の成長戦略

2025年4月に予定する、当社が投資する日本最大級の食品に特化した物流センター「AZ-COM Matsubushi(仮称)」の稼働に向けて、活動を進めています。当センターは、新たな流通モデルとなる、製販配の垂直統合と水平連携により、食品メーカー、卸、小売それぞれが最適化しているものをサプライチェーン全体で最適化を図ります。当社が得意とする生鮮産直品の物流をさらに拡大させ、産地から消費地までのコールドチェーンを切らさない、新たな「産直プラットフォーム」を構築していきます。

これらに、政府が推奨する、スマート物流サービス、フィジカルインターネット構想、ホワイト物流への対応などDXの推進とともに、免震機能を最大限に活かし、BCPへの対応など社会貢献にも取り組み、サステナブルな新しい物流体制を構築していきます。

医薬・医療3PL事業

ドラッグストアなど既存取引先の 販売回復に伴う出荷物量が順調に増加

株式会社丸和運輸機関
ドラッグ物流運営部
川嵩 智治

当事業の強み

医療・医薬3PL事業では、2024年2月稼働予定の新センター(名古屋)を含め、国内6カ所の出荷センターと1カ所の返品センターを有しています。

顧客をはじめ、ベンダーに対して均一・均質なサービスを一貫通貫して提供できることに加え、センターにおける出荷形態として、DC(在庫保管型)・TC(通過型)の両機能を持ち合わせたハイブリッド型センターとしてお客様に高品質な物流を提供できます。これが、私たちの強みであり、競争優位な点であると考えています。

2023年3月売上高

203億61百万円

前期比 6.0% 増



主な取引先

- マツキヨココカラ&カンパニー
- アルフレッサ ほか



当事業を取り巻く市場環境

市場環境としては、インバウンドを含む人流もコロナ禍前に戻りつつあり、主力である医薬品・化粧品に加え、季節商材の販売状況も回復傾向にあると感じています。

株式会社マツキヨココカラ&カンパニーへの経営統合によって取引先の体質・体制が大きく変革しつつあるため、私たちとしてもこれまでの固定観念、既存概念から脱却し、今後に向けて新たなドラステックな考え方、対応が必須であると考えています。

2023年3月期の振り返り

コスト管理の点では不十分であったと反省しています。その反省を活かし、2024年3月期はより一層、出荷物量の予測精度の向上から生産性、コストまで日次決算管理の強化を図り、売上、利益とも計画を必達する所存です。

今後の成長戦略

取引先の物流統合を当運営部が担い、顧客密着によるニーズの取り込みとさらなる事業規模の拡大を図っていきます。一方、規模の拡大に伴い、人員の確保・育成はもちろんのこと、一層の省人化・省力化・DX化に取り組み、ローコストで高効率・高品質なセンター運営を目指していきます。

News

2024年から
順次稼働予定

新東海センター(仮称)
新九州センター(仮称)

物流センターを開設し安定稼働させることで、当社の事業拡大を図るとともに、株式会社マツキヨココカラ&カンパニーとのパートナーシップをさらに強化します。物流効率改善を通じた同社の店舗運営の適正化、マーチャンダイジング機能の強化、販売促進施策の効果向上に寄与することで、双方の共存共栄・永続的發展に貢献していきます。

高度化した
ドラッグ物流
モデルの構築



AZ-COM丸和グループの成長力

AZ-COM丸和グループでは、「成長分野に特化して物流を提供することによって、お客様の成長とともに当社も成長していく」というビジネスモデルに即した取り組みと物流業界を取り巻く「2024年問題」を収益機会に転じる独自の取り組みにより、成長の持続に邁進しています。

ファイズホールディングス株式会社の連結子会社化



2022年3月に当社グループ入りしたファイズホールディングス株式会社は、2023年10月に創立10周年を迎える若い会社です。同社グループは輸出入などの国際物流から庫内運営、拠点間輸送、ラストワンマイル配送までトータルサービスを提供しております。

今後システム開発を組み合わせることで、物流のシステム化や省人化にも貢献していきます。

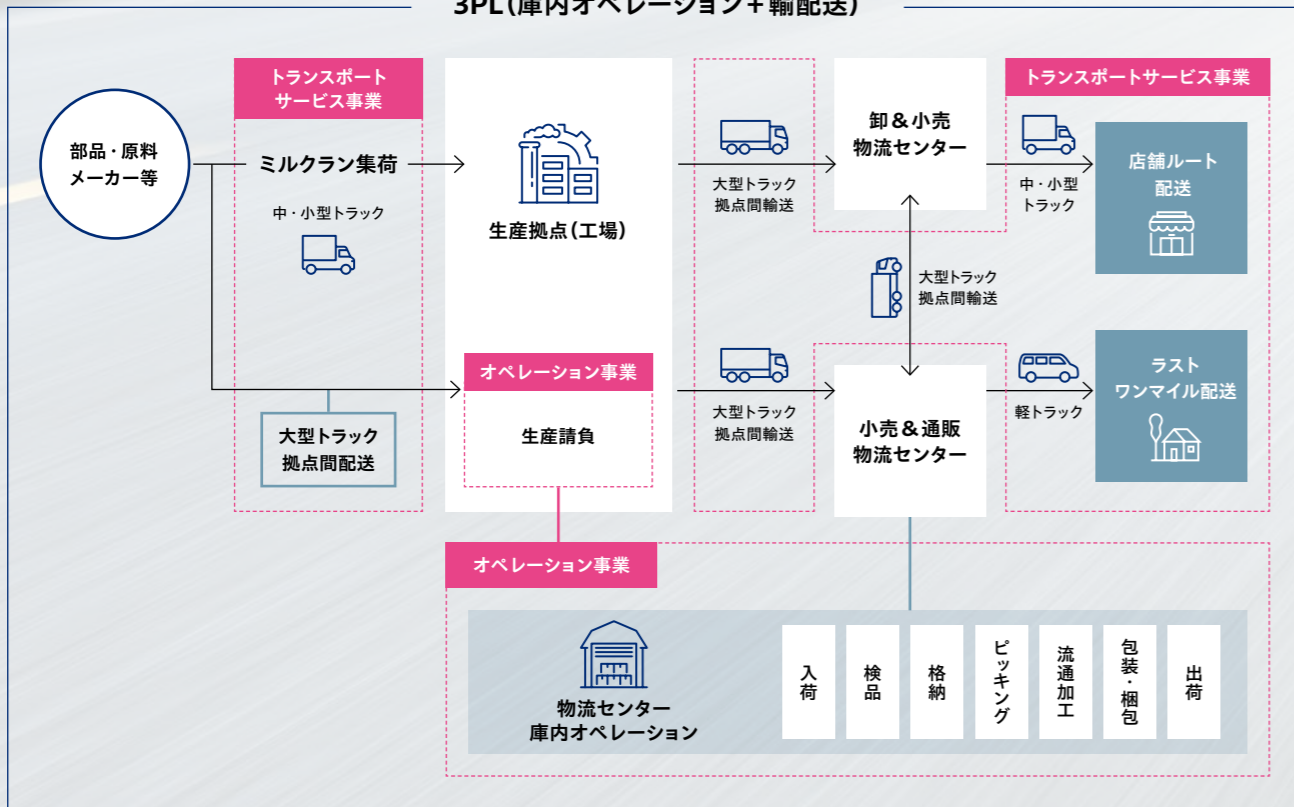
同社グループ独自の強みとして波動対応力があります。人材や輸送車両をお客様の業務量にあわせて供給し季節波動的調整などに貢献することで、EC市場拡大の波に乗り右肩上がりの成長を続けています。

の成長を続けています。

主力のオペレーションサービスでは、これまで通販会社や流通業者の物流センター内運営を主に行ってまいりましたが、自社倉庫を活用した3PLサービスを提供するため2023年3月に同社グループ最大となる約1万坪の自社運営倉庫を開設しました。現中期経営計画「ONE 2026」中に自社倉庫面積5万坪への拡大を目指しています。

両社グループの経営資源を活用することにより、3PL事業におけるラストワンマイルからミドルマイルへのさらなる拡大に必要な従業員の確保や運営オペレーションの効率化が図られるとともに、当社グループ入りによる経営の安定化と加速度的な事業成長といったシナジーが見込めます。

3PL(庫内オペレーション+輸配送)



ファイズホールディングスの成長力



2023年3月 久喜宮代事業所開設



成長力 業界No.1!!
 売上高 1,000億円
 営業利益 50億円
 を目指す!!

(注)企業ロゴをクリックすると、各社HPに遷移します。

株式会社M・Kロジの子会社化



当社は、株式会社M・Kロジ(福岡県)の発行済株式の取得により、2022年7月に完全子会社化しました。

同社は、D2C(消費者直接取引:中間流通業者を通さず、自社のECサイトを通じて製品を顧客に直接販売する取引)事業者向けの3PLサービスの提供を主たる事業として展開しており、「高品質

な設備により発揮される高い生産性」「現場を支える優秀な人財」「高い成長ポテンシャルを秘めるD2C事業者向けの3PLノウハウ」を有していることから、当社グループ入りすることで高いシナジー効果を発揮し、EC物流事業におけるさらなる機能強化を図っていきます。

株式会社上組との資本業務提携



当社の国内3PL事業の強みと、海外事業展開で先行する株式会社上組との提携を通じ、両社は独自性のある新ポジション構築を目指して協業を進め、提携の実効性を高めるため相互に20億円相当の普通株式を保有しています。

具体的な取り組み例としては、上組は全国の主要な港に冷凍・冷蔵倉庫を数多く保有しており、海外産地からのコールドチェーンを構築しています。例えば、日本に輸入されるバナナの大半を同

社が扱っており、輸入した果物を青果産地と食品スーパーマーケットをつなぐ当社独自の産直支援サービスである「鮮度直」を活用して展開することが考えられます。国内産地に対しては、同社を通じた農産物の輸出も視野に入ります。

これら総合食品物流のプラットフォーム構築構想の中核となるのが、2025年4月稼働予定の食品物流センター「AZ-COM Matsubushi(仮称)」です。

AZ-COM丸和グループの成長力

AZ-COM丸和ホールディングスのDXの取り組み

当社は、激変する経営環境に適応し、厳しい競争を勝ち続けるために、業界最先端のDXを推進しています。その取り組みの一つとして、パートナー会員企業様の経営支援とさらなる発展に向けて、ドライバーズアプリ「AZ-COMポケット」を2023年4月にリリースしました。「AZ-COMポケット」は、カーナビ業界大手のジオテクノロジーズ株式会社が展開する物流DXアプリ「スグロジ」をカスタマイズし、「集荷配送先カルテ」「トラック対応カーナビ」「動態管理」の3つの機能を提供しています。また、配車業務の自動化・効

率化のため、「AI配車管理プラットフォーム」を輸配送業務へ導入し、属人的であった配車業務の効率化を図り、今後の配車業務の集約化、事業規模拡大に備えます。今後も、配車業務の効率化、ドライバーの労務・健康管理等に資する様々なシステム選定・投資を行い、「2024年問題」への対応も図っていきます。

丸和運輸機関を中心とするAZ-COM丸和グループの物流事業会社のほか、約1,800社が登録する「AZ-COM丸和・支援ネットワーク」の会員企業にも特別価格でご提供していきます。

2023年3月期
物流現場のDX推進

2024年3月期
物流現場におけるDX推進の適用

2025年3月期
革新的なDX推進

1
集荷配送先
カルテ



2
トラック対応
カーナビ



3
動態管理



3つの機能で経営効率UP
今後も進化し続けるドライバー向けアプリ

現場配送業務の効率化・標準化を支援

労働集約型モデルから次世代型3PLモデルへの変革が必要なのは、物流センターも同様です。

今後の規模拡大に耐え得るセンター運営改革として、「丸和スタンダード」と題した業務標準化の徹底と、標準化されたプロセスを下支えするDX化の推進、また機能集約による遠隔支援体制構築に向けた「運行管理業務のDX化」などを進めています。

さらに、物流現場の属人化の低減・解消に向け、「物量予測」の精度向上を図り、予測データを活用した要員計画や車両手配の効率化を進め、ローコストで高品質な物流現場の構築を目指します。これらDX化施策の成果を現在建設中の新規食品物流センター「AZ-COM Matsubushi (仮称)」へ反映させていきます。

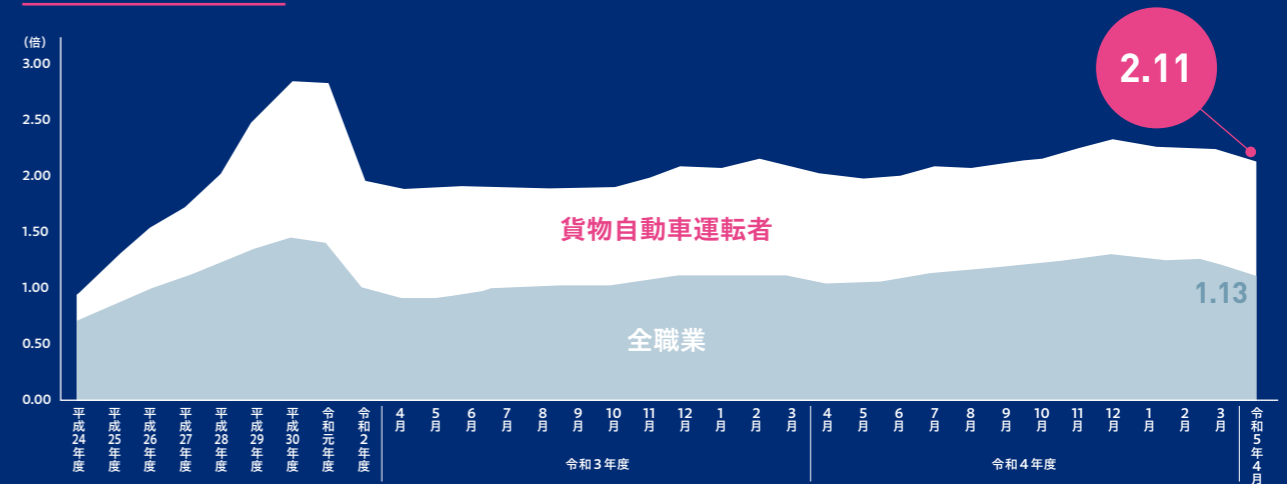
物流の

“2024年問題”とは？

経済産業省の2021年度の調査では、宅配便取扱個数は約49億5千万個に達し、10年前の約1.5倍に膨らんでいます。さらに、メール便を加えると約100億個といわれています。Uber Eatsなど飲食業のニーズもあり、ラストワンマイルドライバーの需給は非常に逼迫しています。



有効求人倍率の推移

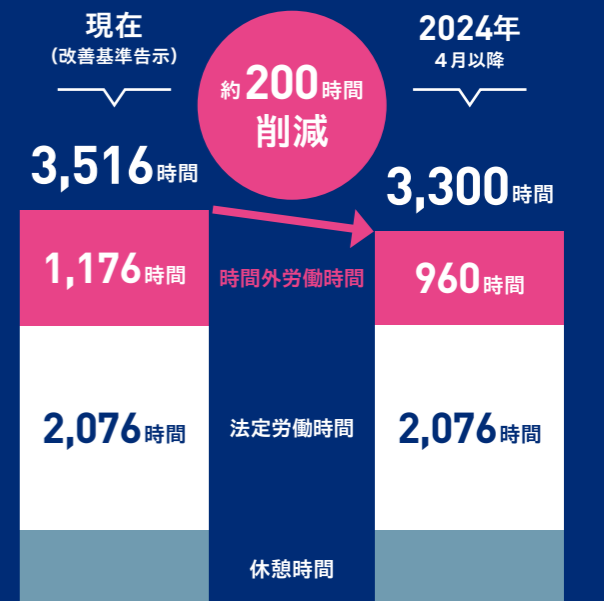


資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」
(注)上記はいずれも常用(パート含む)の数値

このようなドライバー不足がさらに深刻になると懸念されるのが、2024年4月からトラックドライバーの時間外労働上限が現状より約200時間削減され、年間960時間に規制されることによる輸送能力不足で、これを物流の「2024年問題」と呼びます。

政府の「持続可能な物流の実現に向けた検討会」では、この「2024年問題」に何も対策を行わなかった場合、営業用トラックの輸送能力が2024年度には14.2%、さらに2030年度には34.1%不足する可能性があるとの試算を公表しています。

当社は、2019年に国土交通省・経済産業省・農林水産省が推進する「ホワイト物流」推進運動の趣旨に賛同し、自主行動宣言を提出してドライバーの待遇改善に努めるとともに、DXを活用した持続可能で安定した物流確保と生産性の向上に取り組んでいます。



サステナビリティ経営の実践とマテリアリティの取組事例

SDGsへの取り組みを拡充し、 企業の経済的価値と環境・社会的価値の両立を推進

世界人口が増加を続ける中、気候変動・資源枯渇・格差拡大などの社会・環境問題が顕在化しています。各企業には事業を通じてこれらの問題の解決を支援し、持続可能な社会を実現することが期待されています。

当社グループは、サステナビリティ経営の実現「ESG経営の実践」を重要事項と認識し、中期経営計画2025のコンセプトの一

つとしています。事業活動を通じて社会的責任を果たし、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を実現すべく、SDGs推進におけるマテリアリティテーマを設定しています。この取り組みを推進するとともに、国際的な枠組みに沿った情報開示を行っていくことで、環境・社会的価値の向上を図っていきます。

サステナビリティ経営

AZ-COM MARUWA Group For SDGs

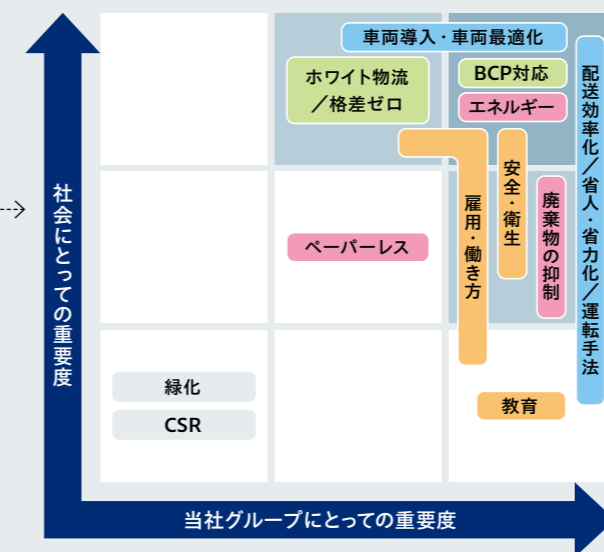
当社グループでは、激変する環境・経済・社会の総合的な課題解決に取り組み、CSV(Creating Shared Value: 社会との共有価値の創造)を実現できる21世紀型のマネジメント体制とするため、SDGs項目に対する4つのテーマに対応していきます。



1. 課題の抽出
当社グループの事業活動の中から環境課題、社会課題に関連する要素を整理し、社会における影響度を縦軸に、当社グループにおける重要度を横軸にしたマトリックスにプロットした上で、より影響度・重要度の高い要素を抽出しました。

2. 関連性の整理
特定したマテリアリティについて、課題解決に向けた4つのテーマを設定しました。またそれらをSDGsに掲げられている17の目標、169のターゲットと紐づけて、関連性を整理しました。

環境課題、社会課題のマッピング



3. ステークホルダーとの信頼関係拡充に向け、開示を促進

当社グループは、要請が高まっているサステナビリティ経営に関する情報開示を今後拡大することによって、ステークホルダーの皆様とのより強固な信頼関係を構築していきたいと考えています。開示にあたっては、当社のマテリアリティごとに2030年度を目標としたKPIを設定しています。また、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に賛同を表明し、気候変動への対応を推進しています。

P. 50-51 主要データの10年間の推移

マテリアリティテーマとSDGsの関係性

マテリアリティテーマ	SDGsとの関係性																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
物流会社としてあるべき姿を目指すために																	
自動配車システム・運行管理システムの導入と庫内作業省力化におけるDXの推進																	
CO ₂ 排出量の削減/無公害車両の導入/モーダルシフトの推進																	
町にひとにやさしい会社へ																	
エネルギー使用量の低減/再生エネルギーの導入																	
ペーパーレスの推進による紙の使用量の削減/リサイクルセンター併設の提案																	
次世代を共に創り、支える力を																	
多様性のある企業づくり																	
安全で安心な環境の整備																	
日本を支えるパートナーシップを目指して																	
BCP物流の展開/人命確保と事業継続の両立/産直による新鮮な食料の輸送																	
AZ-COM丸和・支援ネットワーク会員企業への良質な仕事の提供																	

Materiality 1

物流会社としてあるべき姿を目指すために



近年、物流会社を取り巻く環境は、急速に変化しており、「もの運ぶ」役割だけでなく、「社会全体のインフラを確保」する役割を果たしていく必要があります。また、日本経済の発展、日常生活の利便性の向上に貢献していく上で、輸配送時におけるCO₂排出量の削減は、「低炭素化」さらには将来的な「脱炭素化」の実現に向けた重要な側面を担っています。

当社では、配送効率化や省人・省力化、低炭素・脱炭素といった物流企業として解決すべき課題について目標を設定し、地域社会の発展と豊かな社会づくりに貢献していきます。

マテリアリティ

- 自動配車／運行管理システムの導入と庫内作業省力化におけるDXの推進
- CO₂排出量の削減／無公害車両の導入／モーダルシフトの推進

関係するSDGs目標



脱炭素社会の実現に向けて

地球温暖化対策の国際的な枠組み「パリ協定」では、産業革命前からの気温上昇を「1.5℃に抑えるよう努力する」との目標を掲げました。日本政府は2021年4月に2030年度において温室効果ガス46%削減(2013年度比)を目指すことを打ち出し、気候変動サミットで各国に表明しました。当社としては、環境に配慮した車両の導入や、モーダルシフト(環境負荷の小さい輸送の利用への転換)などにより、脱炭素化に向けた取り組みを推進しています。

環境配慮車両の導入／新たな輸送モードへの取り組み

地球温暖化対策、都市部における大気汚染防止という観点から、環境に配慮したEV車両(小型電気自動車)を導入し、試験的な配送を実施しています。また、将来的なドライバー不足を見据えた新たな輸送モード(自転車・台車)への取り組みをスタートさせるなど、自動車に限定しない輸送力の確保と脱炭素化社会の実現を目指してまいります。



環境に配慮したEV車両(小型電気自動車)



配送用自転車



配送用台車

モーダルシフト(鉄道輸送事業の推進)

モーダルシフトとは、自動車(トラック)で行われている貨物輸送を環境負荷の小さい鉄道や船舶の利用へと転換することをいいます。モーダルシフトは昨今、ドライバーの時間外労働における上限規制、いわゆる「2024年問題」に向けた対策、労働力不足の解消・働き方改革という観点からも注目されています。長距離輸送において鉄道貨物輸送はトラック輸送と鉄道輸送との転換拠点間におけるドライバーの負担軽減になっています。

当社連結子会社である株式会社丸和通運では「鉄道コンテナ事業」を展開しており、中でも「クールコンテナ」は、温度管理を要する生鮮品等の貨物輸送においてもモーダルシフトを実現しています。



鉄道コンテナ仕様12フィートクールコンテナ

Materiality 2

町にひとにやさしい会社へ



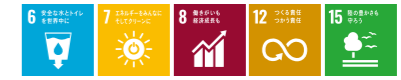
生活や産業を支える資源には限りがあり、化石燃料をはじめとする資源量の減少・枯渇が懸念されています。各企業には枯渇性資源の使用量の削減と太陽光などの再生可能資源への移行が求められています。

当社の省資源に関する取り組みについて、自社の運営する物流センターにおいて、地域のレジリエンス(強靱性)の向上を踏まえ、環境保全に配慮した企業経営を行ってまいります。

マテリアリティ

- エネルギー使用量の低減／再生エネルギーの導入
- ペーパーレスの推進による紙の使用量の削減／リサイクルセンター併設の提案

関係するSDGs目標



エネルギー使用の低減／再生エネルギーの導入

2023年6月より稼働がスタートした日本物流開発株式会社の土浦新センターでは、屋根に発電量が133kW/年の太陽光パネル設置を計画しており、再生可能エネルギーの導入を予定しています。



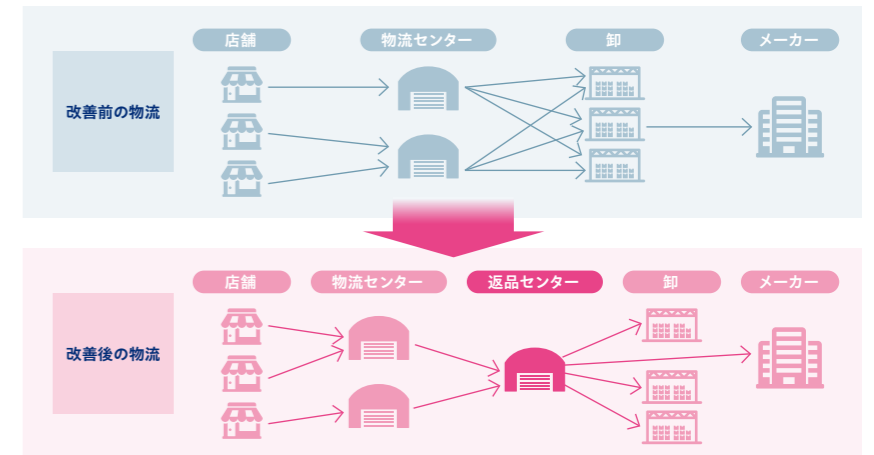
日本物流開発株式会社 土浦新センター



返品物流

当社が提供している3PL事業の一つに「返品物流」があります。小売業の各店舗では各卸企業・メーカーに返品する商品を店舗から発送していましたが、この業務を一括して当社の返品センターにて集約・管理し、各店舗から返品された商品を各メーカー別に仕分け発送しています。

この取り組みをさらに強化し、返品コストの低減と店舗での返品業務の効率化につなげ、循環型社会形成に向けたリユースやリサイクルへの意識の高まりを物流面から支援してまいります。



安全・安心の確保に向けた取り組み

全国に物流ネットワークを保有している当社グループでは、各拠点近隣にお住いの地元住民の皆様、特に子どもたちへの安全教育に貢献するため、トラックの死角や内輪差など大型車特有の危険性を伝え、実際に体験していただく交通安全教室を開催しております。また、このような貢献活動を継続できるよう、同志への継承も行っています。

当社では今後も、「安全は全てに優先する」を輸送安全に関する基本方針とし、経営理念である『「地域社会の発展」「豊かな社会づくり」に貢献する』を実現するため高度な輸送の安全確保に取り組んでまいります。



交通安全教室(千葉県流山市)

Materiality 3

次世代を共に創り、支える力を



少子高齢化が進み、労働人口の減少が続くわが国において、性別・年齢・国籍の違いや価値観・ライフスタイルに応じた多様な働き方を認め、活用することが重要です。

当社においても雇用・働き方、安全・衛生に関わる取り組み課題として、「人材：人の成長」は欠かせません。多様性のある企業づくりを目指し、社会に貢献できる人材の育成、さらに安全・安心な職場で働き続けることができる環境の整備と制度の拡充に取り組んでいます。

マテリアリティ

- 多様性のある企業づくり
- 安全で安心な環境の整備

関係するSDGs目標

多様性のある企業づくり

当社では、変化の激しい市場環境に対応するため、中核人材(管理職)の多様化を図って組織的創造を高めてきました。今後も女性、外国人、様々な職歴を持つ人のキャリア採用など、多様な人材の採用、起用を積極的に継続していきます。

女性活躍の推進

新規卒者の採用時から、全社の状況のみならず本人適性を踏まえて配属を実施しています。継続的な適正配置の実施と中長期目線で女性が活躍できる環境、個々が最大限に力を発揮できる環境整備を行い、女性のキャリア形成支援を行ってまいります。

外国人活躍の推進

当社では、国籍を問わない人材採用を積極的に推進し、将来の幹部社員として業務経験を積み、様々な場面で活躍しています。今後もグローバルな視点で、各現場で活躍できるよう、国際性についての深い理解や組織的な取り組みを促進していきます。

キャリア採用の推進

様々な職歴を持つ人材のキャリア採用を推進することで、当社で働く社員が高いモチベーションを維持し、多様なキャリアパスや働き方を実現できる取り組みを目指していきます。また、専門能力保持者、特にDXなどの専門人材、また将来の経営層となり得る人材の採用を継続的に実施していきます。

社会意義のある学習支援と環境支援

当社グループは創業より「人の成長なくして企業の成長なし」との考えから、社員を『人材』ではなく『人財』として会社の財産であると捉え、人材育成に積極的に取り組んできました。

AZ-COM丸和ホールディングス株式会社の代表取締役社長である和佐見勝が学校法人丸和学園を設立し、2023年7月1日より「東京外語学園日本語学校」の運営を開始しました。

学校法人丸和学園は「日本語を世界に広め、正しい日本語を通じた多様な共生社会を創ること」を設立理念としています。そのために世界各国から多くの学生を集め、学校教育を行い、正しい日本語を勉強する機会を提供します。そして各国の若者同士が異文化交流を通じて国際社会で活躍できるようグローバル人材の育成を図ってまいります。



東京外語学園日本語学校(外観)

Materiality 4

日本を支えるパートナーシップを目指して



日本は自然災害が多い国でもあり、その被害や復旧作業は間断なく続いています。当社グループは過去発生した災害において、各被災地への食料品等の供給を行い、また、海外からの援助物資を被災地へ輸送した経験もあります。そのような経験からBCP物流を通じ、自治体・企業との連携を強化することで、緊急時に物流業を中心とする専門的な知識、技能を活かした総合的な援助活動を展開していきます。

取引先や物流事業者等の関係者との相互理解と連携を図り、今後も強固な物流プラットフォームを構築していきます。

マテリアリティ

- BCP物流の展開/人命確保と事業継続の両立/産直による新鮮な食料の輸送
- AZ-COM丸和・支援ネットワーク会員企業への良質な仕事の提供

関係するSDGs目標

自治体との災害時における支援活動に関する協定の締結

当社グループが展開するBCP物流では2023年3月末時点で、災害時の支援協定を17都道府県、26市町村、合計43の地方自治体と締結しました。

さらに、全国にBCPネットワークを広げ、物流広域網の強化・輸送力の強化につなげていきます。



全43の地方自治体
17都道府県26市町村と協定締結

※2023年3月31日時点

AZ-COM NET AZ-COMネット会員企業による
全国ネットワークの強化

AZ-COMネット

BCP災害対策室訓練

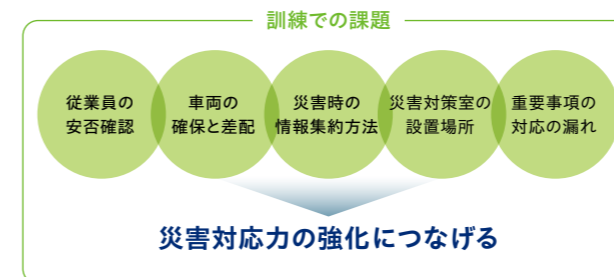
首都直下型地震を想定した「BCP災害対策室訓練」を2回実施



本社にて実施(第1回目2022年7月、第2回目2023年2月)

当社では、首都直下型地震を想定した「BCP災害対策室訓練」を管理部門と現場部門の各対応班に分かれて実施しています。

訓練での課題として情報の集約方法や各班による連携の必要性を改めて再認識することができ、今後も継続して実施することで、災害対応力の強化に努めてまいります。



防災道の駅 猪苗代

防災道の駅猪苗代プロジェクトに参加し、「国の防災力進化」に挑戦



6月2日～4日の3日間プロモーションに参加
主催：医療・防災産業創生協議会/会長：寺島聡郎先生

2023年6月2日～4日に道の駅猪苗代で行われたイベント「わたしたちで創る、あたらしい『防災』のかたち」に参加しました。当社グループの株式会社丸和通運が所有する「クールコンテナ」を展示し、温度管理が可能な新しい備蓄方法を提案いたしました。今後は経済活動だけでなく、物流事業を通じた社会的価値の創造にも積極的に取り組んでまいります。

クールコンテナ(丸和通運)を避難所等に提供
備蓄事業や災害時輸送の提案

BCP物流を活かした新規事業提案

人財育成の現場から

人の成長が企業の成長

AZ-COM丸和ホールディングスの人的資本



桃太郎文化

桃太郎文化

1.

桃太郎文化の意義

3つの力を束ねる
“桃太郎”は経営の基盤

私たちが創業以来創り上げ、育て上げてきた企業文化、それが“桃太郎文化”です。現在では組織の奥深くまで浸透した揺るぎない企業文化に成長し、組織が共有する価値観や信条、伝統、そして経営理念に至るまで、あらゆる企業活動の基盤になっています。私たちのすべての「行動=考働」は、この“桃太郎文化”から始まります。

2.

桃太郎文化とは

“桃太郎文化”
実践のための指針

“桃太郎文化”は、多くの同志が過去の体験をもとに創造し、共有してきた企業文化で、当社の「価値観」や「考働規範」の総称です。桃太郎文化の根本は、報恩感謝の文化であり、その根源は同志幸福にあります。また、桃太郎文化は、挑戦し続け、成長し続け、貢献し続ける文化でもあり、私たち同志に道標を示し、成長を助け、利他の心を育む文化です。

人材の育成に関する方針

当社は、創業以来「人の成長が企業の成長」という理念の下に、特に人材育成に注力してきました。仕事の本質を追求し、世のために働くことで周囲を幸せにできる誠実な人物を育てる「知・徳・体 一体教育」に取り組み、階層別の役割や求められる能力・行動など、目指す人材像を明確化しています。

このような人材を確保・育成するために、採用体制の整備・強化を図り、経営トップや現場の一般社員も採用活動に携わる「全社オールリクルート体制」を推進し、優秀な新規学卒者の採用と即戦力となる中途社員の採用による人材の確保に一層取り組んでいます。

また、1997年に設立した社内大学校（丸和ロジスティクス大学）など、階層別・職種別の充実した研修体系の整備と各種資格取得の推進による人材育成に取り組んでいます。また、人材の多様化を図るべく、女性、外国人、職歴など、様々な人材の確保を継続するとともに、性差などによる差別のない平等な社内研修の受講を推進し、多様性の形成に配慮した人材育成に取り組み、組織の創造性を高めていきます。

社内環境整備に関する方針

当社は、従業員の自律的なキャリア形成を支援し、多様な人材が活躍できる社内環境整備に取り組んでいます。その一環として人材育成のDX化などを推進し、全従業員が主体的に学習できる環境・仕組みづくりと適切な情報提供に向けた、「人材育成プラットフォーム」の構築に取り組んでいます。

評価・報酬制度においては、職群・資格等級制度を明文化し、従業員自らが成長を望む方向性と人事評価制度（目標設定・実践・評価）とを連動させた「人材育成マネジメントサイクル」を運用することで、多様なキャリアパス、働き方を促すとともに、従業員の経営参画意識を高め、新規事業の創出や経営理念の実現を目指していきます。

また、従業員の多様な働き方を促進すべく、年間休日数の増加を進め、従業員のワークライフバランスを充実しやすい環境を構築していきます。

同時に育児に携わる従業員への支援活動の一環として、育児休業への理解促進を社内へ啓蒙し、育児休業取得率の向上に努めています。さらに、快適な職場環境・安全配慮義務の形成のため、労働災害防止のためのプロジェクトを推進しており、現場部門と管理部門が連携しながら、労働災害ゼロのための活動に取り組んでいます。加えて、安全・安心で働きやすい職場づくりのための設備投資も適宜実施していきます。

AZ-COM丸和グループ教育体系図

参考対応職位	職群資格等級	職能等級	全社教育	階層別研修																											
				桃太郎文化コース	運輸安全コース	ビジネスコース				ロジスティクスコース																					
						社内	社内	社内	社内	社内	社内	社内	社内																		
本部長・部長・室長・副部長・担当部長 課長・副課長・担当課長 係長・主任・班長	ゼネラル	2	経営計画発表大会／新春勉強会／MQM※1 全国大会／安全運転大会	山の大学「桃の魂道場」	運行管理者指導(育成)研修会	役員・部門経営者研修会	社長育成プログラム	取締役・監査役研修	MBA																						
		1												グロービス・エグゼクティブ・スクール	ロジスティクス経営士【JILS】※3																
	マネージャー	3		運行管理者研修会	部門長研修会	財務スキル勉強会	経営管理者研修	グロービス・マネジメント・スクール	MLC※2 (丸和ビジネススクールコース)	現場改善強化研修(5コース)	国際物流管理士・グリーンロジスティクス管理士・物流技能管理士【JILS】																				
		2										SD研修会	育成担当者研修会	DX人材育成プログラム	新任管理者研修	MLC(次期部門経営者コース)	MLC(現場リーダー育成コース)														
	総合・エリア限定・一般	1		桃太郎文化(ハビネス経営)道場	桃太郎文化推進責任者・担当者研修会																										
		5・4										桃太郎文化修得研修会	新人乗務員研修会	新社員フォロー研修会	新社員社内研修会																
		3																													
		2																													
	1																														

(注) 各事業部・職場単位で実施している研修は除く
※1 MQM: Momotaro Quality Management (小集団改善活動) ※2 MLC: 丸和ロジスティクス大学 ※3 JILS: 日本ロジスティクスシステム協会

人財育成の現場から

VOICE



外国籍社員の声



多様性に富んだ
社内環境づくりに貢献する
仕事に挑戦したい

劉 嶋

株式会社丸和運輸機関
ECラストワンマイル事業部 品質管理課

小学校6年生の頃、初めて中国ECサイトTaobaoを利用したことをきっかけに、オンラインモール&物流(配送)の重要性を感じました。そして、大学でロジスティクスの知識、日本の物流のノウハウを習得し、物流業界に就職しようと決めました。大学3年生の時に丸和運輸機関のインターンシップに参加する機会があり、先輩社員がいつも笑顔で温かく対応している印象に惹かれ、丸和運輸機関への入社を決意しました。

拠点管理者が日々品質改善に向けて頑張っている姿に、私もいつも大きな刺激を受けています。取引先、拠点管理者、事業部、ドライバーさん、様々な方との関わりがある仕事を担当していると、皆さんから笑顔で「劉さんがいてくれて良かった。助かったよ」と言われたときが一番やりがいを感じます。

品質管理課は非常に働きやすい職場です。自分の「やりたいこと」を直接伝えることができ、不明点があったらすぐ支援をいただける環境ができています。イレギュラーな業務に対しても冷静に考え、臨機応変に対応できることによって、自分自身の成長を実感しています。

これからは、より多くの方々、特に女性が働きやすい職場づくりに取り組んでいきたいと思えます。人手不足に備えるためにも、私のような外国籍の方を幅広く受け入れた、多様性に富んだ社内環境づくりに貢献する仕事に挑戦したいと考えています。

VOICE



育児休業取得者の声



夫婦が同じ方向を向いて
子育てできるようになり、
復帰後の業務もスムーズに

按田 徹也

株式会社丸和運輸機関
ECロジスティクス事業部
中央林間物流センター

現在、EC関連の専用センターにおいて、入出荷の管理や作業者の安全を整備する業務に従事しています。物流センター業務では、日々の安全を第一に考え、プランどおりの物量を達成し、取引先より安全に対しての表彰をいただいたとき、達成感ややりがいを感じます。

育児休業を取得して、出産後の大変な時期に家族と過ごせたのは非常に貴重な時間だったと感じています。男性であっても上長から育児休業取得の背中を押していただき、気兼ねなく休暇を取ることができました。部門全体のご理解とご協力のおかげで復帰後もスムーズに業務にあたることができ、感謝しています。

出産直後に育児に対するスタートを切れたことで、夫婦が同じ方向を向いて子育てできるようになりました。働きながら子育てすることの大変さを、自分自身の両親も見て幼いながらに感じていました。初めての育児の苦労も夫婦共に経験することができて良かったと感じています。

職場に復帰してから育児に関わる時間が減りましたが、妻への負担が偏らないよう意識するようになったのは育児休業の期間があったからだと思っています。

VOICE



女性管理職の声



会社のためになる働き方を
できる人財を育成することで
会社の発展に貢献していきたい

村山 理沙子

株式会社丸和運輸機関
ECラストワンマイル事業部
EC総務課

労務業務(勤怠管理・新規入社対応・コンプライアンス教育等)や従業員に関わる総務業務(社宅・慶弔・研修準備・社内外行事・BCP等)を担当しています。

入社2年目の6月にEC事業が立ち上がったタイミングで現在のECラストワンマイル事業部へ配属となりました。配属当初は事務機能のカタチがなく、労務管理を中心に一から業務のカタチをつくっていきました。多くのデータを迅速かつ正確に集計するためには効率よく、誰でも同じレベルで作業ができる環境をつくるのが重要だということを上司から学び、エクセル(表計算ソフト)の数式を活用して様々な管理ツールを上司の指導のもと、作成していきながらカタチをつくりました。自分にしかできない業務を増やすことよりも、業務を人に紐づけるのではなく誰でも同じレベルで業務ができる仕組みづくり、部下を育成することが会社への貢献や自身の評価につながるのだと学んだことが、若手人財を育成することの大切さを実感したきっかけとなりました。

業務の幅が広いことと、突発的に業務が発生する頻度が高いため、状況に合わせて臨機応変に対応できる適応力が必要となります。その中で、業務を滞りなくスムーズに進めていくために社内外問わず多くの方とコミュニケーションを取りながら業務を円滑に進めていく調整役として、関係者双方に感謝されたときにやりがいを感じます。また、若手が中心の部門であるため、会社の考え方や守るべき規律を軸として教育していく中でコミュニケーションを取る機会が多く、若手社員から現場運営に関する相談や悩みを話しているときや、指導した内容を改善しようと自身で取り組み、変わろうとしてくれている姿が見受けられるときに私の想いが通じていることを実感し、やりがいを感じます。

当部門においてはコンプライアンスが最優先という考え方のもと、日ごろの業務にあたっています。休日の取得については、「規定休日数完全取得」「報恩感謝休日・リフレッ

シュ休暇・慶弔事項発生に伴う休暇等の特別休暇」「有給休暇13日取得/年」を全員が平等に取得できるように管理しているため、プライベートも充実させることができ、メリハリをもって働く環境が整っています。また、育児休暇については男性も100%取得できており、各拠点でスケジュールの調整や業務フォローを行うための協力体制ができています。業務面においては性別や年齢にかかわらず、実力に応じて責任ある仕事を任せていただける環境のため、自身の考えや意見を反映しながら業務を行うことができ、自身のスキルアップや成長を実感しながら働くことができます。

これからは、EC事業本部としての管理業務機能を一本化させ、少数で管理できる体制をつくりたいと考えています。現状は各事業部で管理機能があり、経理・総務・労務の担当者がそれぞれ配置されています。特に総務・労務業務については会社の規則や法律をもとに物事が判断されるため、一本化することで人員を削減することができ、各現場へのコンプライアンス指導や教育も共通認識のもと、より深く理解してもらうための指導ができ、規律ある組織体制づくりにつながっていくと感じます。

私自身の夢は、女性の若手管理職を育成し、長く働くことのできる環境をつくることです。気づかいや機微を捉え、相手の求めているものを察して相手に喜んでもらうための考働をとることができる人財になることが、周りから信頼され困ったときもフォローし合える関係性をつくることにつながると感じます。女性ならではの視点で自分のためだけではなく、誰かのために、会社のためになる働き方をできる人財を育成することで会社の発展に貢献していきたいと考えています。

社外取締役座談会



館 逸志
Itsushi Tachi

西郷 正実
Masami Saigo

船本 美和子
Miwako Funamoto

山川 征夫
Yukio Yamakawa

01

ガバナンス強化の経緯と現状に対する評価

山川 当社のガバナンスのこれまでを振り返ると、第一期は、和佐見社長のコーポレート・ガバナンス、イコール桃太郎文化です。桃太郎文化による社員の教育と、それを含めたガバナンスとして「日次決算」という非常に素晴らしいやり方を取り入れて、数字をもって実態を管理することで今日の土台を築いていきました。

第二期は株式上場で、コンプライアンスも含めた強化が必要になりました。ここでは、丸和運輸機関という親会社から

子会社に人を送り、どんどんつくり直していくことで、親会社主導のガバナンス体制、内部統制ができあがりました。

今まさに、その次の段階にきています。これからは成長のためのM&Aにより売上や人材を一気に獲得することを狙うことになり、従来の親会社・子会社によるガバナンスではなく、グループガバナンスが問われていきます。

グループガバナンスでは、当社が買収した以上、丸和ならではのテイスティングや物流品質をきちんとM&A先に浸透させ、グリップしていく必要があります。一方、上場会社のM&Aであれば、相手の良さを活かさなければM&Aの意味がないため、その良さをどのように引き立てていくかが非常に難しいといえます。このグループガバナンスを行っていくために、本部長が任命され、今まさに体制がつくられようとしています。

PMI (Post Merger Integration、経営統合プロセス)としては、統治形態として人を送る、あるいは一番肝心の日次決算をM&A先にも導入するのがベースになっていくと思われませんが、今期中にグループをどのように運営していくかを固めていくことになります。

館 ホールディングスとしてのガバナンスは、これからどんどん整備されていく段階にあります。今は、丸和運輸機関という子会社の力が圧倒的に大きく、ホールディングスの人員もほ

とんどが兼務というのが現状で、今後、切り分けを徐々にやっていくことになります。

ガバナンス面でのもう一つの特徴が、和佐見勝という創業経営者がトラック1台で創業した時代から培ってきた桃太郎文化で、「みんな経営者である」「経営者の精神を持ってやろう」が現場の隅々にまで浸透することによって成長を実現している点です。ある意味では「人治」です。和佐見社長への尊敬や求心力でやってきた面が非常に強いので、企業組織として集団の統治に変えていくことが最大の課題です。

山川 オーナー会社の圧倒的な支配株主が取締役会の議長を務めているのが大きな特徴です。では、上から目線なのかという話はまったく別で、取締役会のメンバーに「経営者として自覚を持ってください」と言うだけあって、取締役会では非常に活発な議論がなされます。恐らく外部から来た方は驚かれると思いますが、定期的な問題点をどんどん言うことになっており、その意味でも活性化が図られています。

私は様々な会社の経営に携わってきたので、取締役会ではできる限り発言の機会を多くし、「社長であればどうするのか」「成長のためには今何をなすべきか」など、過去の失敗も含め様々な経験から紡いだ“考えるヒント”を提示し、皆さんに考えてもらおうというスタンスで臨んでいます。

館 山川さんが果たしている役割を見ますと、ある意味で“第二社長”のような感じで、常勤役員がなかなか言いづらいことを代弁して発言されていると感じます。

私は官公庁出身で企業経営の経験もありませんので、マクロ経済、グローバル、サステナビリティといった視点から発言

過去の失敗も含め様々な経験から紡いだ

“考えるヒント”を提示し、皆さんに考えて

もらおうというスタンスで臨んでいます

山川 征夫 社外取締役



しています。具体的には、世界において労働問題がどのようになっているのか、国内の政策がどのように変化してきているのかといった視点から、先々を見越してどのように対処すべきかを申し上げるのが私の役割だと思っています。

02

新任社外取締役としての抱負

西郷 お二人から取締役会についての話がありましたが、取締役会の議論が非常に活発で、ガバナンスが機能する基礎は十分備わっていると感じています。一方、ホールディングスに移行し、なおかつM&Aを手掛けるという局面においてのガバナンスがどうかということが課題になっている印象です。

事業会社各社がホールディングスに報告すべきことは決まっているとのことですが、ホールディングスとしてはグリップできているものの、ホールディングスの取締役会として十分グリップできていないことがあるのではないかと。報告すべきことと、ホールディングスで決定すべきことがあります。何を取締役会に上げるかを明確することが大事だと思います。

私は警察で仕事をしてきており、ガバナンスという点では、国の機関である警察庁と地方の機関である地方警察との間でそれぞれの責任で仕事をし、指示し報告することが行われていましたから、組織風土は違いますが、これまでの経験をしっかりと活かしてガバナンス強化に力を尽くしていきたいと思っています。

船本 物流の話題をニュースで聞かない日がないくらい、業界変化の目まぐるしい業界、その業界の中でも、新しい分野である3PL企業でNo. 1を目指そうとしている会社ということで、非常に大きなやりがいを感じています。

M&Aで事業を拡大しようとするれば、法的な視点やリスクマネジメントの重要性が非常に大きくなってきます。企業法務に携わってきた弁護士として、ブレーキをかけるだけでなく、経営陣の背中を押す役割も果たしていきたいと思っています。

社外取締役座談会

館 西郷さんには、この会社の一番の基本である安全運行という視点から社外取締役として見ていただけるのは、社として非常に大きいと思います。

そして船本さんには、当社は男性の多い「体育会系の会社」ですが、これをどのように変えていくのか、サステナビリティやSDGsの視点についても大いに期待しています。

西郷 安全運行は非常に重要な問題で、交通安全の確保は、物流の「2024年問題」を解決していく中においても無縁ではありません。双方をよく検討しながら事故のない物流を達成していくことに十分知恵を出していきたいと思っています。

03

なぜ、
これだけの成長を
成し遂げられたか

館 当社はトラック1台からスタートして、マツモトキヨシ様のバックヤードを何も無いところから卸と交渉してつくり上げ、その次に食品のクール便を軌道に乗せました。

アマゾンジャパン様との取引も、競合他社が次々とEC宅配業務から撤退する中で、7年ほど前からそれを見越してアマゾン様に日参して独自の当日配送網を築くべきと進言し、それが叶って今の成長につながっています。

BCP物流も、日本が災害国家で大地震の際に何度も応援に駆けつけた実績をもとに、予防のための応援物資が配送できるように平時から事業化しようと取り組んでいます。このような新たな種は若手社員にどんどん考えさせて勉強させています。

まず夢を描き、どのようなことを行えばその夢が実現できるかに知恵を働かせる——これが、桃太郎文化なのです。

山川 和佐見社長の経営哲学、戦略の骨格になりますが、これだけ成長できているのは取引相手を選んでいるからです。選ぶ基準は、日本でトップあるいはエリアでトップの企業です。

では、なぜその戦略が成功しているかというと、取引先がどのような方向で成長しようとしているかを、まずトップダウンで情報を取りに行き、そこで相手が困っていることを見極め、当

社が持つ強さとマッチングさせる提案型で攻めているからです。お客様のビヘイビア (behavior) の追跡があればこそ、新しい取引先が取れていくのです。

和佐見社長は、すべての戦略について様々なアイデアを温めながら、分野ごとではある程度任せ、早めに人を育てるようにしていますね。

西郷 今後、成長戦略の一環としてM&Aも積極的にやっていくという中においては、2040年に1兆円企業になるという信頼感を、投資家、M&Aの相手方、そして社会に対して与えていくことが非常に大事になります。そのような役割を中期経営計画2025が担っているのだということをよく認識しながら、その達成に向けて真摯に議論に参加していきたいと思っています。

船本 ホールディングスの成長戦略は、事業会社の成長戦略とは大きく異なると思っています。ホールディングスとしてグループ全体に目を向け、その中で経営資源の最適化やシナジーの創出に努めていくことになります。

例えば、100の会社と10の会社が統合したときに110になるのか、115になるのか。仮に105に減ることがあったとしても、統合を進めていく中で、10、20、30と積み上げていくにはどのようにすれば良いかを考えていくのがホールディングスの成長戦略ではないかと思っています。

山川 これまで経営統合した会社はそれぞれのセクションが担当分野ごとにバラバラにみていましたが、今期からグループとして、会社全体についてどのようにPMIを進めていくべきかに専念する責任セクションを設置しています。

ここでは、シナジー効果をどう発揮させるかの検討も大事

事故のない物流を達成
していくことに十分知恵を
出していきたいと思っています



西郷 正実 社外取締役

ですが、まずはコンプライアンスの観点からどのようにグリップしていくかを判断していくことになります。

04

AZ-COM丸和
ホールディングスの
さらなる成長への期待

西郷 今回の座談会を通じて、あらためて物流の果たす役割は非常に大きいと感じています。特にBCP物流は非常に素晴らしい方向に動いています。その分野の最先端を走っており、物流全体をそのような方向に導いているという印象です。さらに事業を発展させられるように、私も尽くしていきたいと思っています。

船本 創業50年という歴史の中で、1台のトラックから始めやがて1,000億円の売上高を達成する偉業を成し遂げましたが、これは個々の努力ではなく、当社及び当社グループに所属する人たちがチームとして組織として、協働してきた成果であると思います。さらに発展していくには、多様な人材を集めて組織を大きくしなければなりません。これまでのように組織、文化を大切にしながら新しいことにどんどん挑戦していけば、大きく飛躍していけると期待しています。

山川 相手先の課題をきちんとウォッチし、当社の情報の収集力と提案力を駆使してキリで穴を開けるように入り込んでいく力をもって対応していけば、まず負けることはないと感じています。

そして、全国2,000社弱のパートナー企業と連携する「AZ-COM丸和・支援ネットワーク」を活用したドライバーと車両の即時調達力は当社の強みであり、優位性が発揮できるはずですが。

当社は、これまでは3PLのNo. 1企業と言っていましたが、これからは「情報」を加えた「4PL」による「スマート物流」の実現が望まれます。スマート物流のNo. 1企業——これを目指して1兆円の世界に向かっていってほしいと思います。

館 ブランド価値をぜひ高めたいですね。物流という一般的なイメージが強いのですが、実際にはハイエンドな技術を駆使したロジスティクスが非常に重要です。世界



組織、文化を大切に
新しいことにどんどん挑戦していけば、
大きく飛躍していけると期待しています

船本 美和子 社外取締役

ではそのように認識されていますが、日本での認知はまだ低いと言えます。日本でのブランド価値を早急に上げていきたいと思っています。

常に社会の課題を見いだして成長するマーケットに飛び込んでいこうという桃太郎文化が根づいていますから、若手社員が夢を持って働き続け、その夢が実現していける会社にしていきたいと考えています。

若手社員が夢を持って働き続け、
その夢が実現していける会社に
していきたいと考えています



館 逸志 社外取締役

役員一覧

役員一覧



① 代表取締役社長／最高経営責任者(CEO) 和佐見 勝

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1973年 8月 (有)丸和運輸機関(現当社)設立
 1973年 9月 当社代表取締役社長
 1978年10月 (株)丸和運輸機関に組織変更
 2009年 6月 当社代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)(現任)
 2016年10月 (一社)AZ-COM丸和・支援ネットワーク代表理事(現任)
 2017年 5月 (一社)日本3PL協会 会長(現任)
 2019年 4月 (一財)丸和財団(現(公財)和佐見丸和財団)代表理事(現任)
 2019年 6月 丸和通運(株)取締役(現任)
 2022年 4月 (株)丸和運輸機関 代表取締役社長 最高経営責任者(CEO)(現任)

② 取締役／副社長執行役員 山本 輝明

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1971年 4月 (株)日本長期信用銀行(現(株)SBI新生銀行)入行
 2011年 3月 当社顧問
 2016年10月 (一社)AZ-COM丸和・支援ネットワーク理事(現任)
 2021年 2月 当社取締役副社長執行役員 3PL食品物流統括本部長
 2022年10月 当社取締役副社長執行役員(現任)
 (株)丸和運輸機関 取締役副社長執行役員 3PL食品物流統括本部長
 2023年 1月 同社 取締役副社長執行役員(現任)

③ 取締役／専務執行役員 葛野 正直

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1985年 4月 (株)埼玉銀行(現(株)埼玉りそな銀行)入行
 2019年 4月 当社顧問
 2021年 6月 当社取締役専務執行役員 管理統括本部長兼人事採用本部長
 2022年10月 当社取締役専務執行役員 経営管理グループ長(現任)
 (株)丸和運輸機関 取締役専務執行役員
 管理統括本部長兼人事採用本部長(現任)

④ 取締役／専務執行役員 藤田 勉

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1984年 4月 新日本証券(株)(現みずほ証券(株))入社
 2012年 6月 当社顧問/当社取締役
 (株)アズコムデータセキュリティ代表取締役社長
 2014年 6月 (株)アズコムデータセキュリティ取締役(現任)
 2021年 6月 当社取締役専務執行役員 経営戦略統括本部長
 2022年10月 当社取締役専務執行役員 経営企画グループ長
 2023年 6月 当社取締役専務執行役員 経営戦略グループ長(現任)

⑤ 取締役／専務執行役員 本橋 克宣

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1980年 4月 安田信託銀行(株)(現みずほ信託銀行(株))入行
 2021年 6月 常盤興産(株)社外取締役(現任) 当社社外取締役
 2023年 6月 当社取締役専務執行役員 経営企画グループ長(現任)

⑥ 取締役／常務執行役員 岩崎 哲彦

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1993年 4月 当社入社
 2022年 6月 当社取締役常務執行役員 EC事業本部長
 ファイズホールディングス(株)取締役(現任)
 2022年10月 当社取締役常務執行役員 事業推進グループ長(現任)
 (株)丸和運輸機関 取締役常務執行役員 EC事業本部長
 2023年 4月 同社 取締役常務執行役員 EC事業統括本部長兼EC事業本部長(現任)

⑦ 取締役／常務執行役員 小倉 友紀

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1988年 4月 当社入社
 2019年 6月 当社取締役執行役員 3PL物流統括本部長兼BCP物流支援企画部長
 2022年10月 当社取締役執行役員 事業推進グループ長
 (株)丸和運輸機関 取締役執行役員
 3PL物流統括本部長兼BCP物流支援企画部長
 2023年 6月 当社取締役常務執行役員 事業推進グループ長(現任)
 (株)丸和運輸機関 取締役常務執行役員
 3PL物流統括本部長兼BCP物流支援企画部長(現任)

⑧ 社外取締役 山川 征夫

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1969年 4月 (株)三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
 2016年 6月 当社社外取締役(現任)

⑨ 社外取締役 館 逸志

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1981年 4月 経済企画庁入行
 2018年 3月 (株)桜豊和企画取締役(現任)
 2020年 4月 (一社)離島振興地方創生協会理事(現任)
 2021年 6月 当社社外取締役(現任)

⑩ 社外取締役 西郷 正実

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1984年 4月 警察庁入行
 2019年 6月 (株)ツカモトコーポレーション社外監査役
 2022年 4月 警察職員生活協同組合監事(現任)
 2023年 6月 当社社外取締役(現任)

⑪ 社外取締役 船本 美和子

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

2014年 2月 東京弁護士会登録 リソルテ総合法律事務所入所
 2015年 4月 東京弁護士会税務特別委員会委員(現任)
 2019年 6月 (株)浅沼組社外取締役(現任)
 2022年 2月 虎ノ門第一法律事務所パートナー弁護士(現任)
 2023年 3月 (株)カーセブンデジフィールド社外監査役(現任)
 2023年 6月 当社社外取締役(現任)

⑫ 常勤監査役 田中 茂

略歴、地位及び重要な兼職の状況

1976年 4月 大栄住宅(株)入社
 2009年 3月 当社入社
 2012年 6月 当社監査役(現任)
 2022年 4月 (株)丸和運輸機関 監査役(現任)

⑬ 社外監査役 岩崎 明

略歴、地位及び重要な兼職の状況

1973年 3月 (株)創造経営センター入社
 2010年 6月 当社監査役
 2011年 8月 当社社外監査役(現任)
 2016年 5月 (株)ソウケイ・ハイネット顧問(現任)

⑭ 社外監査役 三浦 洋

略歴、地位及び重要な兼職の状況

1985年 4月 英和監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入所
 1989年 8月 公認会計士登録
 2021年 6月 当社社外監査役(現任)
 2021年11月 オリックス不動産投資法人執行役員(現任)
 2022年 3月 (株)MonotaRO取締役(現任)
 2022年 6月 トヨタ紡織(株)社外監査役(現任)

⑮ 社外監査役 門口 真人

略歴、地位及び重要な兼職の状況

1982年 4月 (株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入行
 2021年 6月 中央日本土地建物グループ(株)常勤監査役(現任)
 中央日本土地建物(株)監査役(現任)
 中央土地ソリューションズ(株)監査役(現任)
 中央土地アセットマネジメント(株)監査役(現任)
 2023年 6月 当社社外監査役(現任)

コーポレート・ガバナンス ◎ コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、経営理念として「お客様第一義」を基本に、サードパーティ・ロジスティクス業界のNo. 1企業を目指し、同志の幸福と豊かな社会づくりに貢献する」を掲げ、お客様や地域社会をはじめとするステークホルダーと共に発展していくことを目指しています。経営理念の実現のためには、ステークホルダーに対する経営の透明性及び効率性を確保し、コンプライアンス経営の遂行と企業倫理に基づく事業活動を行っていくことが必要です。そのため、当社は経営の透明性を図り、経営監視機能を発揮できるコーポレート・ガバナンス体制を構築し、確立するとともに、基本方針として、コーポレートガバナンス・ガイドラインを定め、実効的なコーポレート・ガバナンスを追求します。

ガバナンス強化に向けた施策(2023年3月期～2025年3月期)	
安心・安全	車両事故(加害事故)ゼロ/ 労災事故(休養を伴う事故)ゼロ
コンプライアンス	コンプライアンス情報の集約とリスク情報の共有/ 不正の再発防止と未然防止
子会社管理	AZ-COM丸和グループ統一基準のガバナンス/ M&Aを考慮した制度及び風土づくり
取締役会運営	コーポレートガバナンス・コードのフルコンプライ/ 次世代経営システムへの変革
働き方改革	「2024年問題」への対応/福利厚生制度の改革/ ワークライフバランス向上

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査役会設置会社であり、株主総会、取締役会、監査役会及び会計監査人を会社の機関として設置しています。また、当社は、当社グループの経営上の最大の武器である迅速な意思決定と決定機関の機動性、並びに客観的・中立的な経営の監視による経営の健全性をともに堅持するため、現在の体制を採用しています。

① 取締役会

取締役会は、取締役11名(うち社外取締役4名)で構成されており、毎月1回の定時取締役会のほか、必要に応じ、機動的に臨時取締役会を開催し、業務を執行するとともに、取締役間で相互に職務の執行を監督しています。なお、取締役会には監査役が毎回出席し、取締役の業務執行状況の監査を行っています。

② 監査役及び監査役会

監査役会は、監査機能の強化を図るため、監査役4名(うち社外監査役3名)で構成されており、ガバナンスのあり方とその運営状況を監視し、取締役の職務の執行を含む日常的活動の監査を行っています。

また、監査役は取締役会や社内会議等の重要な会議に出席し、実効性のあるモニタリングに取り組んでいます。

③ 内部監査室

内部監査室は、監査室長ほか8名で構成されており、内部監査規程に基づき、法令及び社内諸規程の遵守指導にあたりるとともに、内部監査を実施し、適法性の面からだけでなく、妥当性及び効率性の改善に関する指摘・指導をしています。

④ リスク管理委員会

当社グループでは、法令や企業倫理の遵守等のコンプライアンスを経営の重要課題の一つとしています。その統制方針、体制、行動規範を定めた「コンプライアンス・マニュアル」を制定し、それに基づき委員長以下取締役4名、監査役2名、関係会社代表取締役社長13名、その他委員長が指名した者を委員としてリスク管理委員会を随時開催し、様々なコンプライアンス上の課題の検討を行っています。リスク管理委員会は、各リスク主幹部署からの報告内容を評価し、全社的なリスクの管理方針や管理体制維持に関する具体的施策の決定権、リスク管理発生時の再発防止策、問題に関する勧告の決定権を有しています。

また、リスク情報収集の観点から、「社内通報制度規程」に基づく当社グループの全役員及び従業員のためのヘルプライン(通報・相談窓口)を設置し、リスクファクターの早期発見に努めています。

⑤ 見積・契約審査委員会

見積・契約審査委員会は、代表取締役社長を委員長、常勤取締役を委員とし、必要に応じて委員が指名した役職者を招集し、大規模案件を対象とした物流業務の受託に関する事項についてその妥当性を決裁または審議し、取締役会へ報告をしています。

⑥ 投資委員会

投資委員会は、代表取締役社長を委員長、常勤取締役を委員とし、必要に応じて委員が指名した役職者を招集し、大規模投資案件に関する事項について、その健全性を担保し、投資の安全性、収益性を決裁または審議し、取締役会へ報告をしています。

⑦ 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、代表取締役社長を委員長、取締役副社長執行役員、独立社外取締役を委員とし、取締役会の諮問に応じて、取締役及び執行役員候補者等の選任並びに報酬決定に関する事項、後継者計画に関する事項、その他取締役及び執行役員等の指名・報酬に関連する重要事項を審議し、取締役会へ答申をしています。

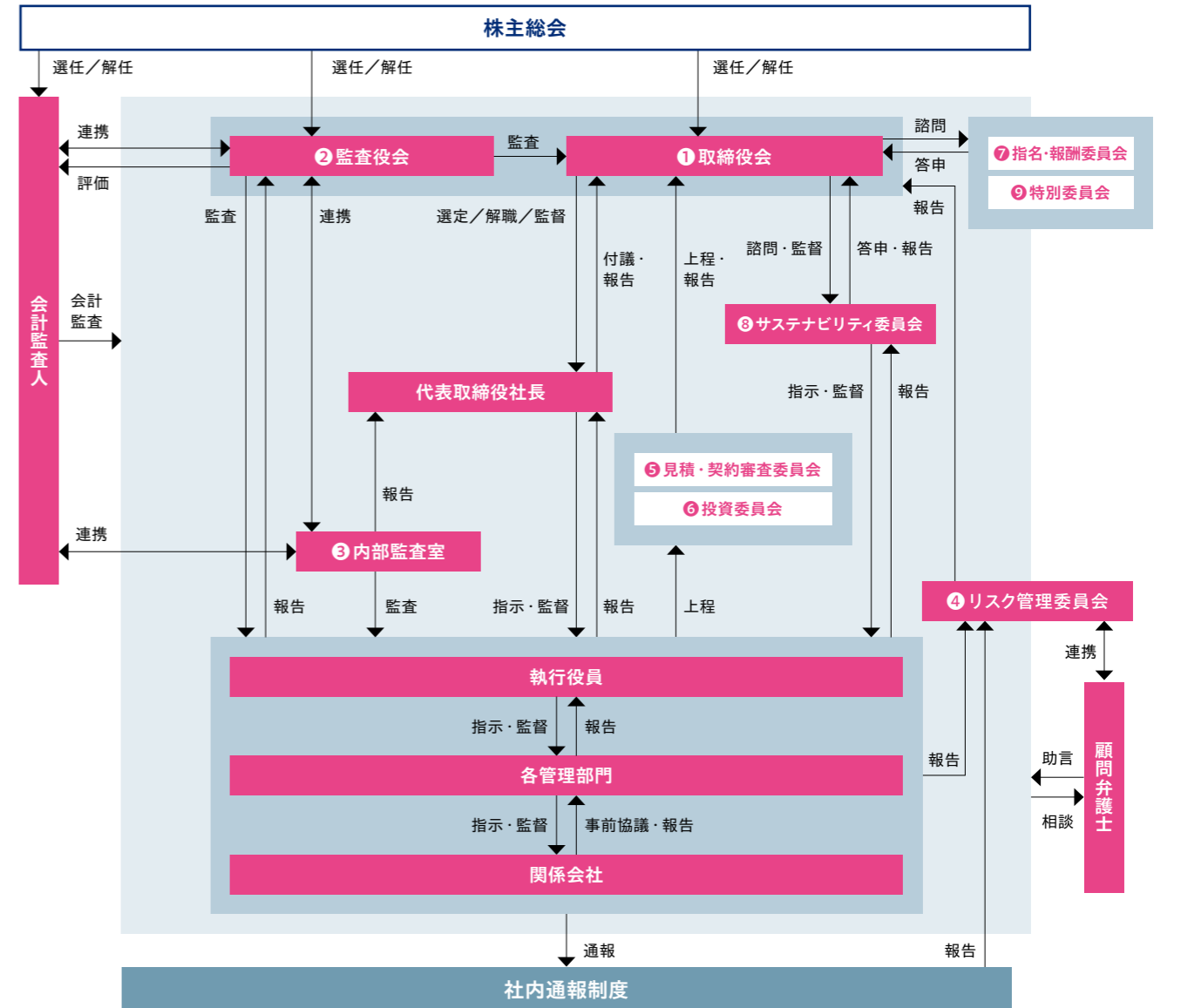
⑧ サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、代表取締役社長を委員長、常勤取締役を委員とし、必要に応じて取締役副社長執行役員が指名した役職者を招集し、当社のサステナビリティに係る事項を含むマテリアリティ(重要課題)の特定やESG(気候変動対策・人的資本戦略・ガバナンス等)、DX、資本コスト経営への対応を含むサステナビリティ戦略及び中期経営計画の策定について審議し、取締役会へ答申をしています。

⑨ 特別委員会

当社の特別委員会は、すべての独立社外取締役を委員とし、委員長は委員の互選により選定し、支配株主及び取締役と当社グループとの利益相反取引・行為について、必要性・合理性・妥当性を審議し、取締役会へ答申をしています。

コーポレート・ガバナンス体制概念図



コーポレート・ガバナンス

社外役員の選任理由／取締役のスキルマトリックス

社外役員の出席状況(2023年3月期)・選任理由

氏名	区分	選任理由
山川 征夫	社外取締役	取締役会出席状況：21回／21回 指名・報酬委員会出席状況：6回／6回 山川征夫氏は、大手銀行や大手小売業の役員などを経験し、豊富な会社経営によって培われた見識を有しております。当社グループの企業価値向上に向けて、株主・投資家目線からの監督機能や助言に加え、経営陣の迅速・果敢な意思決定への貢献を期待し、社外取締役として選任しました。
館 逸志	社外取締役	取締役会出席状況：21回／21回 指名・報酬委員会出席状況：6回／6回 館逸志氏は、内閣審議官や国土交通省政策統括官など要職を歴任され、会社経営の経験はございませんが、経済・財政等の豊富な見識を有しております。当社グループの中長期成長戦略に活かしていただけることを期待し、社外取締役として選任しました。
西郷 正実	社外取締役	— 西郷正実氏は、関東管区警察局長や複数の警察本部長を歴任され、豊富な経験と幅広い見識を有しており、リスク管理やコンプライアンス強化などの観点から、取締役の職務執行に対する監督、助言等いただくことを期待し、社外取締役として選任しました。
船本 美和子	社外取締役	— 船本美和子氏は、弁護士としての専門的知見や企業法務等に関する豊富な経験を有しており、当社グループの企業価値向上に向け、当該知見を活かして取締役の職務執行に対する監督、助言等いただくことを期待し、社外取締役として選任しました。
岩崎 明	社外監査役	取締役会出席状況：21回／21回 岩崎明氏は、現在も経営診断や経営戦略指導を数多く行っていることから、幅広い見識を有しており、客観的で広範かつ高度な視野で監査いただきたいため、社外監査役に選任しました。
三浦 洋	社外監査役	取締役会出席状況：20回／21回 三浦洋氏は、国際的監査法人における長年の監査業務や経営助言業務の経験から、会計・監査及びガバナンスに関する幅広い見識を有しており、客観的で広範かつ高度な視野で監査いただきたいため、社外監査役に選任しました。
門口 真人	社外監査役	— 門口真人氏は、金融機関での長年の勤務経験を通じて、財務経理業務に精通し、監査業務にも豊富な経験と見識を有しており、その経験から監査役の職務を適切に遂行できるものと判断したため、社外監査役に選任しました。

取締役のスキルマトリックス

氏名	地位	専門性と経験								
		企業経営	人財育成	営業・マーケティング	IT・デジタルテクノロジー	法務・リスクマネジメント	サステナビリティ	財務・会計	グローバルビジネス	
和佐見 勝	代表取締役	●	●	●					●	
山本 輝明	取締役	●		●	●					
葛野 正直	取締役	●				●		●		
藤田 勉	取締役	●					●		●	
本橋 克宣	取締役	●					●		●	
岩崎 哲律	取締役		●	●						
小倉 友紀	取締役		●	●						
山川 征夫	社外取締役	●				●		●		
館 逸志	社外取締役				●		●		●	
西郷 正実	社外取締役		●			●				
船本 美和子	社外取締役					●				

(注)上記の一覧表は各氏の経験などを踏まえ、より専門的な知見を有する分野を表しており、有するすべての知見を表すものではありません。

取締役会・監査役会の実効性向上に向けた取り組み

当社は、持続的な企業価値の向上を目指して経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を行うとともに、適切な経営資源配分を実現することで企業の競争力の強化を図っています。そして、この中長期的な企業価値向上に中心的な役割を果たす取締役会について、経営や監督に関する取締役会の機能の強化を図るとともに、取締役会の実効性評価を実施し、ガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

取締役会は、経営理念を実現するため、経営戦略や経営計画を策定します。その際には、外部及び内部環境を十分調査し、現場でのヒアリングを重ね、より具体的で裏付けのある審議資料を作成するとともに、建設的な議論を行います。この建設的な議論

を促進し、意思決定の迅速化を図るため、取締役会の決議事項以外の業務執行の決定は、職務権限規程により取締役会から執行役員などの経営陣に対して適切に権限委譲を行っています。また、経営幹部による適切なリスクテイクを支えるため、経営幹部からの提案は十分な審議の上で承認するとともに、実行時においても執行者の意思決定を尊重し、提案の実現を支援していきます。

このような取締役会の活動については、その実効性に関する分析・評価を年1回定期的に実施して取締役会の機能向上に努めており、取締役会の実効性評価を継続することで企業価値の向上を図っています。

社外取締役及び社外監査役のサポート体制

取締役会の開催にあたっては、事務局である関係会社管理部が招集通知を事前に送付するとともに、議案の詳細について必要に応じて社外取締役及び社外監査役に事前説明を行っています。

また、社外監査役は常時職務の執行に関わる文書その他の情報を閲覧できるとともに、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、取締役会のほか、重要な会議に出席し

または付議事項の説明を受け関係資料を閲覧するとともに、必要あるときは意見を述べる事ができる体制を整えています。

社外取締役と当社との連携窓口としては、取締役会事務局より担当者を指名し、支援できる体制を整えています。また、監査役の職務に関連して、補助者の要請があった場合には、適切な人員を選任します。

取締役会の実効性評価の実施

当社は、社外役員を含むすべての取締役及び監査役に対し、取締役会の実効性に関する評価の趣旨を説明の上、匿名性と透明性を確保するため、外部機関によるウェブアンケートでの調査、回収、集計、分析を行いました。なお、質問につきましては、取締役会における構成・運営・議論内容・モニタリング・取締役のパフォーマンス・取締役及び監査役に対する支援体制・トレーニング・株主との対話に関する評点及びフリーコメントによる方法で実施しました。

その結果、取締役会における社外役員の構成や運営体制、SDGsへの取り組みに対するフィードバック、取締役・監査役への支援体制等について改善が見られるとともに、質問項目全般にわたって概ね適切であることが確認され、取締役会の実効性は

確保されているとの評価結果となりました。

一方で、当社は2022年10月1日付で純粋持株会社へ移行したものの、グループ全体に関する潜在的なリスクに係る危機管理体制の認識が不十分であること、前年度評価において課題認識した積極的なDXの導入による業務生産性革新と価値創出に関する議論並びに任意の常任委員会における諮問内容及び構成委員の運営体制見直しについては、改善を進めていますが、さらなる改善の余地があるとの認識に至りました。

以上の評価結果を踏まえ、取締役会での議論をさらに充実させることにより実効性確保に努めるとともに、今後も継続して取締役会の実効性評価を実施し、さらなる企業価値の向上を目指していきます。

コーポレート・ガバナンス

役員の報酬等

1. 基本方針の概要

(1) 基本方針

当社の取締役の報酬等は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬等の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とします。

(2) 報酬等の構成

業務執行取締役の報酬等は、固定報酬である基本報酬のほかに業績連動型株式報酬から構成されるものとします。業務執行取締役における基本報酬及び業績連動型株式報酬の構成割合は、基本報酬を主体とし、業績連動型株式報酬を中長期的な企業価値増大に資する適切なインセンティブとなるように取締役会にて決定するものとします。

監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみで構成することとします。

2. 取締役の報酬等の決定に関する方針

(1) 基本報酬

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、株主総会で承認された報酬総額の範囲内で、業績、個人の貢献度等を総合的に勘案して決定するものとします。

(2) 業績連動型株式報酬

当社の取締役の業績連動型株式報酬は、中長期的視野をもって、業績の向上と株式価値との連動性を株主の皆様と共有することで企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的とし、株主総会の決議により承認された範囲内において、業績達成度等に応じて当社株式を給付します。取締役が当社株式の給付を受ける時期は、原則として取締役の退任時とします。なお、退任する取締役の在任中に一定の非違行為等があったと会社が認められた場合等には、当該取締役は対象株式の給付を受ける権利を取得しないものとします。

3. 取締役の個人別の報酬等の額または数についての決定に関する方針

(1) 基本報酬

個人別の基本報酬の額については取締役会にて決議するものとします。取締役会は、当該決議を行うにあたり、指名・報酬委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、当該答申の内容を尊重し、個人別の基本報酬の額を決定します。

(2) 業績連動型株式報酬

業績連動型株式報酬の個人別の報酬額については、取締役会で決議した取締役株式給付規程に則り決定するものとし、その指標は当社管理会計の連結及び個別経常利益の達成率並びに各取締役の個人別貢献評価とします。取締役会は、当該評価を決定するにあたり、任意の指名・報酬委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、当該答申の内容を尊重し、個人別貢献評価を決定します。

役員報酬等の内容(2023年3月期)

(1) 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動型 株式報酬	退職慰労金	その他	
取締役(社外取締役を除く)	168	161	6	-	-	9
監査役(社外監査役を除く)	6	6	-	-	-	1
社外役員	30	30	-	-	-	6

(2) 提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の額(百万円)	
				固定報酬	業績連動報酬
和佐見 勝	101	取締役	提出会社	99	2

内部統制

内部統制システム等

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社グループの「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制」については、以下の項目を設定しています。

- ① 当社及び当社子会社の取締役並びに従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- ② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- ③ 当社及び当社子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ④ 当社及び当社子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ⑤ 当社子会社の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する事項
- ⑥ 監査役を補助すべき従業員に関する事項
- ⑦ 監査役に報告する体制及び監査が実効的に行われることを確保するための体制
- ⑧ 監査役を執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
- ⑨ その他監査役を執行が実効的に行われることを確保するための体制
- ⑩ 反社会的勢力排除のための体制

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社で定めた「AZ-COM丸和グループ行動憲章」及び「AZ-COM丸和グループ行動ルール」を遵守し、地域社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対しては、弁護士や警察等とも連携し、毅然とした姿勢で組織的に対応しています。

リスク管理体制の整備の状況

当社は、業務執行に関わるすべてのリスクを適切に管理することによる、安定的な収益の確保と健全な経営基盤の確立を経営上の重要課題と位置づけています。リスク管理体制の整備の状況は下記のとおりです。

- ① 当社グループは、リスク管理体制を整備するために、「リスク管理規程」を定め、効果的に運用することにより、リスクの軽減を図ります。
- ② 当社グループのコンプライアンスを確実に実行するため、「リスク管理委員会」を設置し、リスク管理に関する体制、方針を決定するとともに、各部署のリスク管理体制を評価し、必要な改善を行います。
- ③ 重要な取引に関わるリスクについては、「見積・契約審査委員会」及び「投資委員会」において、リスクの把握と対策の審議を行います。
- ④ 業務執行部門から独立した内部監査室が、リスク管理体制の構築・運用状況について、内部監査を実施します。

その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社グループでは、法令や企業倫理の遵守等のコンプライアンスを経営の重要課題の一つとしています。その統制方針、体制、行動規範を定めた「コンプライアンス・マニュアル」を制定し、それに基づき、各部署より選任された委員で構成されるリスク管理委員会を随時開催し、様々なコンプライアンス上の課題の検討を行っています。また、リスク情報収集の観点から、「社内通報制度規程」に基づく当社グループの全役員及び従業員のためのヘルプライン(通報・相談窓口)を設置し、リスクファクターの早期発見に努めています。

主要データの10年間の推移

財務データ											
	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期(予想)
売上高(百万円)	51,455	54,033	60,364	67,179	74,359	85,590	98,348	112,113	133,000	177,829	200,000
経常利益(百万円)	2,781	3,064	3,888	4,610	4,752	6,046	7,392	8,262	9,139	11,949	14,000
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,579	1,779	2,578	3,080	3,044	3,901	4,818	5,536	6,125	7,780	8,750
売上高経常利益率(%)	5.4	5.7	6.4	6.9	6.4	7.1	7.5	7.4	6.9	6.7	7.0
総資産(百万円)	31,555	34,476	33,793	36,697	39,454	45,545	48,423	73,191	88,391	112,028	110,085
純資産(百万円)	9,421	13,954	15,862	17,935	20,617	23,033	26,328	25,708	30,943	38,162	42,672
1株当たり当期純利益(円) ^{※1}	15.77	14.89	20.12	24.04	23.79	30.45	37.58	43.60	48.72	61.86	69.53
1株当たり純資産額(円) ^{※1}	94.05	109.14	123.63	140.14	160.96	179.68	206.05	204.54	230.19	285.40	339.26
自己資本比率(%)	29.9	40.5	46.9	48.9	52.3	50.6	54.4	35.1	32.7	32.1	38.8
自己資本利益率(ROE)(%)	17.8	15.2	17.3	18.2	15.8	17.9	19.5	21.3	22.4	24.0	—
有利子負債(百万円)	10,694	10,482	7,470	6,176	5,804	7,061	5,564	27,496	31,872	42,473	—

SDGs関連データ											
マテリアリティテーマ	マテリアリティ	項目	評価指標(KPI)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2031年3月期(目標)				
物流会社としてあるべき姿を目指すために	CO ₂ 排出量の削減	直接排出の削減	Scope1排出量の削減(t-CO ₂) ^{※1}	29,035	31,746	40,467	25%削減				
		エネルギー起源の間接排出の削減	Scope2排出量の削減(t-CO ₂) ^{※1}	11,770	11,080	12,365	25%削減				
			マーケット基準(t-CO ₂)	11,770	11,080	12,365					
				ロケーション基準(t-CO ₂)	16,338	11,082	12,910				
		事業者の活動に関連する他社の排出の削減	Scope3排出量の削減(t-CO ₂) ^{※1,2}	Scope3排出量の削減(t-CO ₂) ^{※1,2}	133,541	172,501	365,083				
				カテゴリ1: 購入した製品・サービス(t-CO ₂)	120,657	159,980	311,549				
				カテゴリ2: 資本財(t-CO ₂)	1,574	2,135	3,448				
				カテゴリ3: Scope1, 2以外の燃料及びエネルギー関連活動(t-CO ₂)	6,722	5,352	8,083	25%削減			
				カテゴリ5: 事業から出る廃棄物(t-CO ₂) ^{※5}	2,358	2,488	2,639				
				カテゴリ6: 出張(t-CO ₂)	529	617	1,380				
				カテゴリ7: 雇用の通勤(t-CO ₂)	1,700	1,928	3,983				
		低公害車両の導入	DXの取り組み推進で配送効率化	車両台数(台)	1,954	2,132	2,532	—			
内EV車両(台)	0			0	0	—					
内LPG対応車両(台)	25			19	16	—					
内ハイブリッド車(台)	11			5	11	—					
内ポスト新長期規制適合車(台)	982			1,172	1,301	—					
配送効率化/省人化・省力化	DXの取り組み推進で配送効率化	自動配車システム導入率(%)	0	0	25	導入率100%					
		運行管理システム導入率(%)	0	0	25	導入率100%					
町にひとにやさしい会社へ	廃棄物の抑制	ペーパーレスの推進による紙の使用量の削減	本社棟におけるコピー用紙の購入枚数(枚)	1,329,500	1,092,000	1,096,000	10%削減				
			申請書類の電子化件数(件)	5,956	15,084	24,339	—				
次世代を共に創り、支える力を	多様性のある企業づくり	女性活躍の推進	管理職に占める女性労働者の割合(%) ^{※1,3}	単体 5.15 グループ —	単体 5.38 グループ 2.96	7.01	10%以上				
			女性社員全体に占める女性管理職比率(%) ^{※1,3}	単体 3.83 グループ —	単体 3.93 グループ 1.78	4.38	5%以上				
			女性社員採用率(%)	—	—	17.13	25%以上				
			男性の育児休業取得率(%)	—	—	19.80	85%以上				
			男女の賃金の差異(%)	—	—	53.30	—				
			外国籍社員数(名) ^{※1,3}	単体 31 グループ —	単体 24 グループ 33	36	80名以上				
	外国人活躍の推進	中途採用人材の活躍	正社員に占める外国籍社員比率(%) ^{※1,3}	単体 1.90 グループ —	単体 1.53 グループ 0.86	0.90	1.5%以上				
			中途社員採用率(%) ^{※1,3}	単体 46.20 グループ —	単体 49.55 グループ 62.46	60.74	65%以上				
			中途社員管理職比率(%) ^{※1,3}	単体 49.26 グループ —	単体 46.92 グループ 67.04	62.50	—				
			度数率(100万労働時間当たり死傷者数)(注)派遣除く	1.16	0.95	1.03	—				
			車両事故件数(件)(注)自動車事故報告規則第2条による	0	1	0	0件				
			労働災害強度率	—	—	0.14	0.06以下				
安全で安心な環境の整備	人材育成に関する環境の整備 ^{※4}	育児休業復帰率(%)	—	—	91.70	99%以上					
		有給休暇取得率(%)	—	—	72.90	80%以上					
		LMS(学習管理システム)利用率(%)	—	—	49.60	98%以上					
		1人当たり年間平均教育研修受講回数(回)	—	—	1.03	1.90回以上					
		丸和ロジスティクス大学卒業生数(名)	—	—	802	1,600名					
		資格保有者数① JILS認定資格(名)	—	—	112	200名					
日本を支えるパートナーシップを目指して	BCP物流の展開	資格保有者数② ビジネスキャリア検定(名)	—	—	824	1,500名					
		AZ-COM BCPネットワーク加入企業数(社) ^{※5}	56	63	98	—					
		災害支援協定の協定締結自治体数(カ所)	22	31	43	100カ所					
		災害支援協定の協定締結法人数(社)	3	4	6	30社					
		BCP実地訓練の開催回数(回)	延べ2	延べ3	延べ5	延べ20回					
		協力会社との格差解消	協力会社との格差をなくし良質な仕事の提供	AZ-COMネット会員企業数(社)	1,593	1,701	1,762	10,000社			

※1 2022年10月1日より純粋持株会社体制に移行しています。それに伴い算定対象の変更を行ったことから基準年の設定を2021年3月期から2023年3月期に変更しています。
 2021年3月期及び2022年3月期の実績は参考値としてご参照ください。
 ※2 2021年3月期及び2022年3月期のScope3排出量は、純粋持株会社体制移行前の提出会社である株式会社丸和運輸機関単体の数値を掲載しています。なお2023年3月期以降は連結グループ全体の数値を掲載しています。
 ※3 2021年3月期及び2022年3月期の単体欄には、純粋持株会社体制移行前の提出会社である株式会社丸和運輸機関単体の数値を掲載しています。

※4 丸和ロジスティクス大学：1997年に設立した階層別・職種別の研修を実施する社内大学校/JILS認定資格：日本ロジスティクスシステム協会主催の認定資格/
 ビジネスキャリア検定：日本職業能力開発協会(JAVADA)主催の厚生労働省が定める職業能力評価基準に準拠した検定
 ※5 純粋持株会社体制移行前の提出会社であり、主要な事業会社である株式会社丸和運輸機関単体の数値を掲載しています。連結グループ全体の数値は今後開示します。
 ※6 2022年3月にファイブホールディングス株式会社、同年7月に株式会社M・Kロジを連結子会社化したことにより、2023年3月期から両社を集計対象に追加しています。

会社概要・株式情報 (2023年3月31日現在)

会社概要

商号	AZ-COM丸和ホールディングス株式会社
本社所在地	〒342-0008 埼玉県吉川市旭7-1
本社営業所	〒342-8505 埼玉県吉川市あさひ桃太郎1-1-1
東京本部	〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-2 (鉄鋼ビルディング 5F)
設立	1973 (昭和48) 年8月
資本金	26億70百万円
事業内容	グループ会社の経営管理 など
従業員数	連結15,748名 (うちパート10,933名)

大株主の状況 (上位10名)

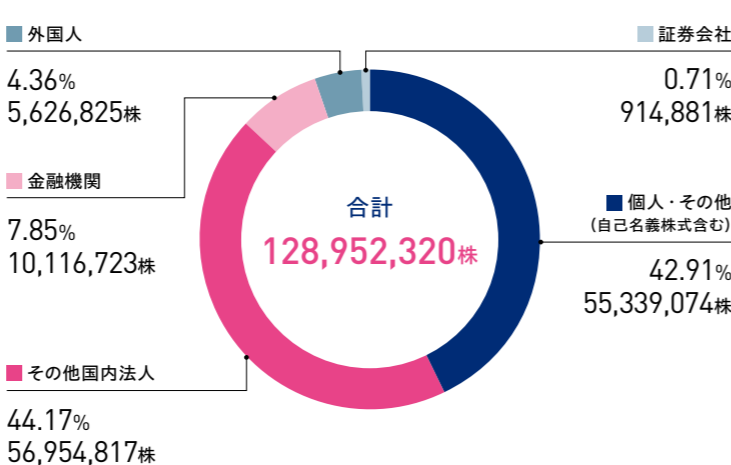
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
株式会社WASAMI	43,200,000	34.23
和佐見 勝	30,434,680	24.12
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	5,718,400	4.53
株式会社マツキヨココカラ&カンパニー	5,038,400	3.99
AZ-COM丸和ホールディングスグループ社員持株会	2,544,552	2.02
トーヨーカネツ株式会社	1,828,400	1.45
株式会社ダスキン	1,600,000	1.27
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,469,023	1.16
株式会社埼玉りそな銀行	1,287,200	1.02
株式会社上組	1,243,000	0.98

(注) 当社は、自己株式を2,748,556株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
 持株比率は自己株式を控除して計算しています。
 丸和運輸機関社員持株会は、2023年3月1日付でAZ-COM丸和ホールディングスグループ社員持株会に名称変更しています。

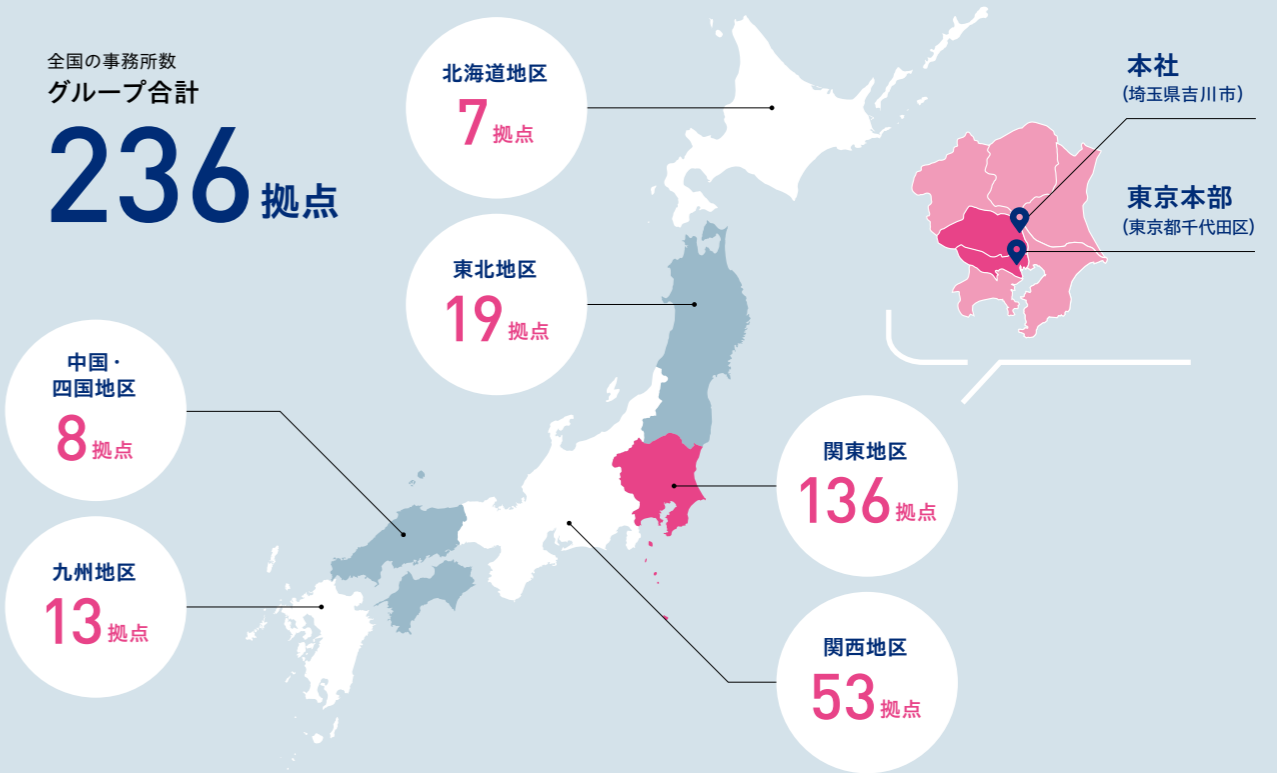
株式の状況

発行可能株式総数	192,000,000株
発行済み株式数	128,952,320株
株主総数	7,404名

所有者別株式分布状況



物流ネットワーク



主要な連結子会社の紹介

(2023年6月27日時点)
(注) 画像をクリックすると、各社HPに遷移します。

- | | | | |
|---|--|---|--|
| <p>① 会社名</p> <p>② 住所</p> <p>③ 社長</p> | <p>① 株式会社丸和運輸機関</p> <p>② 埼玉県吉川市</p> <p>③ 和佐見 勝</p> | <p>① 株式会社北海道丸和ロジスティクス</p> <p>② 北海道石狩市</p> <p>③ 遠藤 和博</p> | <p>① 株式会社東北丸和ロジスティクス</p> <p>② 宮城県仙台市太白区</p> <p>③ 平野 健治</p> |
| <p>① 株式会社関西丸和ロジスティクス</p> <p>② 京都府綾部市</p> <p>③ 吉井 章</p> | <p>① 株式会社中四国丸和ロジスティクス</p> <p>② 高知県高知市</p> <p>③ 筑舘 夏彦</p> | <p>① 株式会社九州丸和ロジスティクス</p> <p>② 福岡県福岡市東区</p> <p>③ 新沼 実</p> | <p>① 株式会社丸和通運</p> <p>② 東京都荒川区</p> <p>③ 河田 和美</p> |
| <p>① 株式会社NS丸和ロジスティクス</p> <p>② 東京都荒川区</p> <p>③ 渡邊 俊雄</p> | <p>① 日本物流開発株式会社</p> <p>② 東京都板橋区</p> <p>③ 川底 宏至</p> | <p>① ファイズホールディングス株式会社</p> <p>② 大阪府大阪市北区</p> <p>③ 大澤 隆</p> | <p>① 株式会社アズコムデータセキュリティ</p> <p>② 埼玉県秩父市</p> <p>③ 飯塚 雅之</p> |
| <p>① 株式会社ジャパンクイックサービス</p> <p>② 東京都荒川区</p> <p>③ 和佐見 次男</p> | <p>① 株式会社M・Kロジ</p> <p>② 福岡県糟屋郡粕屋町</p> <p>③ 馬場 正和</p> | | |

