

Next Stage

AZ-COM 丸和ホールディングス

統合報告書 2024

AZ-COM

AZ-COM 丸和ホールディングスは
「50周年」という節目を
「第三の創業」と位置づけ
新たなステージに入ります

Next stage



Contents

AZ-COM 丸和ホールディングスとは

- 02 歴史と目指す将来像
- 04 價値創造モデル
- 06 At a Glance
- 07 企業理念
- 08 ステークホルダーの皆様へ
- 14 ビジネスマodel

特集

- 16 AZ-COM 丸和グループの社会課題解決力

活動報告

- 30 AZ-COM 丸和グループの事業
- 31 ラストワンマイル事業
- 32 EC 常温輸配送事業
- 33 EC 常温3PL事業
- 34 低温食品3PL事業
- 35 医薬・医療3PL事業

持続可能な成長を実現するキーファクター

- 36 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
- 38 **Materiality 1** 物流会社としてるべき姿を目指すために
- 39 **Materiality 2** 町にひとつにやさしい会社へ
- 40 **Materiality 3** 次世代を共に創り、支える力を
- 41 **Materiality 4** 日本を支えるパートナーシップを目指して
- 42 社外取締役座談会
- 46 役員一覧
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 53 内部統制
- 54 株主・投資家との対話
- 56 TCFD提言に沿った情報開示

データ

- 60 主要データの10年間の推移
- 62 会社概要・株式情報

歴史と目指す将来像

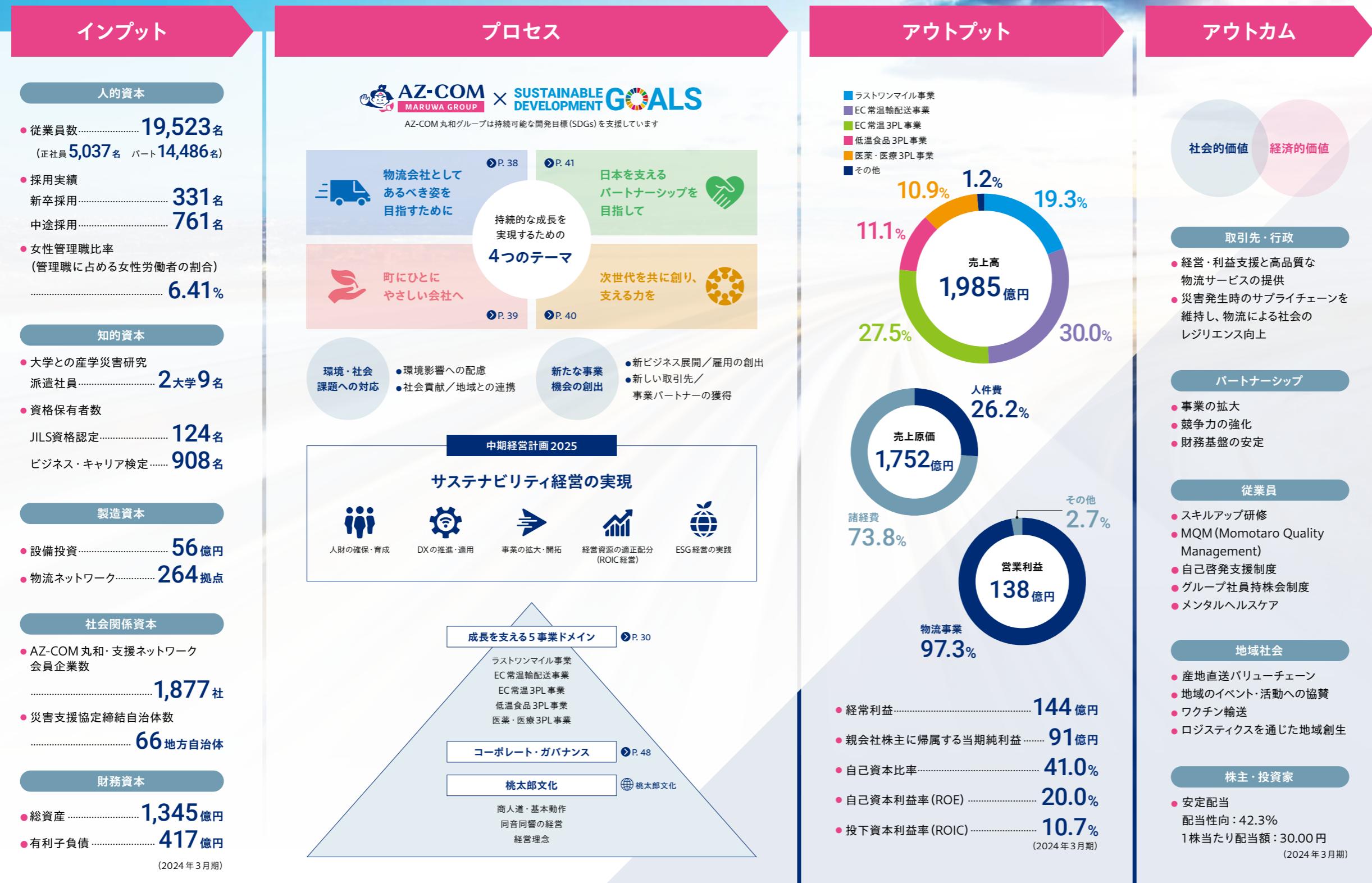


2040年
売上高 1兆円目標

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

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。



企業価値向上

目指す姿 (経営理念)

“お客様第一主義”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つの事業ドメイン^(2024年3月期)

売上高

1,985 億円
前期比 +11.7%
予想対比 -0.7%

営業利益

138 億円
前期比 +21.8%
予想対比 -4.5%

5事業の各売上高

ラストワンマイル事業
ラストワンマイル配送**382** 億円EC常温輸配送事業
ラストワンマイル以外の配送**595** 億円EC常温3PL事業
ECを含む常温品全般**545** 億円低温食品3PL事業
スーパー・マーケット向け物流**220** 億円医薬・医療3PL事業
ドラッグストア向け物流**215** 億円主な計数^(2024年3月期実績)

経常利益

144 億円
前期比 +21.3%

ROIC

10.68%

1株当たり配当額

30.00 円
配当性向42.3%

従業員数

19,523 名
正社員5,037名 パート14,486名

女性管理職比率

6.41%

外国籍社員比率

1.10%

車両台数

2,544 台AZ-COM 丸和・
支援ネットワーク会員企業数**1,877** 社AZ-COM BCP
ネットワーク加入企業数**98** 社

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

桃太郎文化

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

社是

- 一、勤儉、誠実こそ商いの基
- 一、忍耐、創造こそ繁栄の基
- 一、報恩、感謝こそ幸福の基

同音同響の経営

同じ目的目標を持った同志全員が衆知を集め経営に参画する

商人道

お客様に姿・型・心で“感動”と“満足”を提供する

100人の桃太郎(経営者)づくり

企業成長の原動力は人づくり
桃太郎文化の継承で1000年永続的発展する企業づくり

ハピネス経営

3つの幸せ

考働的幸せ・経済的幸せ・家族的幸せ

経営モデル

「7高経営」
高人財・高品質・高成長・高収益・高賃金・高配分・高株価

将来ビジョン

グローバル戦略でアジアに進出し、2040年「売上高1兆円」の実現

ステークホルダーの皆様へ

「同音同響」の仲間たちと、さらなる“喜びの種まき”を

AZ-COM丸和のこれまでの歩みを振り返る

私は野菜づくりをしていた農家の出身で、結核を患っていた母を自分が治したい一心で、早く社会に出ようと決めていました。中学を卒業するとすぐに、修業のため青果商で働き始めました。「20歳までに店を持ちたい」という念願が叶って、19歳で千葉にお店を構えることができました。鮮度の良い野菜を山積みにして売りました。商売の楽しさを知り、1ヵ月先、3ヵ月先のために“喜びの種まき”をすれば、お客様が途切れることに夢中になりました。こうして八百屋を通じて身に付けた商売の機微が、後に運送業に乗り出す際に大いに役立ちました。

1970年、トラック1台で再起を懸けて創業して以来、お客様のご依頼に「Noを言わない」に徹してきました。たとえ最初はやせ我慢であっても、商売は3年や5年で終わりません。どうすればよいかをしっかりと考えながら粘り強く交渉し、30年、50年、100年続けていくのが商売だからです。

そして、企業の物流業務を一貫して請け負う3PL(サードパーティ・ロジスティクス)という言葉もなかった時代に「物流フルライン一括システム」を開発し、90年代前半に国内でいち早く3PLに参入し、これを契機に事業の軸を運送から物流に移しました。当社が小売業の物流に特化したのは、まさに私が小売の現場によく通じていたからにほかなりません。

さらに2017年には、アマゾンジャパン合同会社様のEC(ネット通販)宅配業務がスタートします。当社は売上高1兆円の目標を掲げていますが、この目標達成を牽引するのが、EC物流事業であることは間違ひありません。なぜなら、日本のEC化率(すべての商取引に占めるECの割合)は12%程度であり、中国及び欧州のEC化率30%以上と比べて低く※、まだまだ伸び代が期待できるからです。

※経済産業省 商務情報政策局 情報経済課「令和4年度 電子商取引に関する市場調査 報告書」



AZ-COM丸和ホールディングス株式会社
代表取締役社長

和徳見様

ステークホルダーの皆様へ

日本人が長生きなのは、医療・医薬のおかげといえます。これからも高齢化社会が続くことを考えれば、医薬・医療3PL事業の将来性は明らかです。その一つの取り組みとして、株式会社マツキヨココカラ&カンパニー様の経営統合により、物流の効率化に向けて2024年2月には「アズコムMC名古屋センター」が稼働し、2025年2月には「MC福岡センター(仮称)」が稼働開始の予定です。

さらに、低温食品物流事業で一番伸びているのが産直ビジネスです。当社は10年以上にわたって生産者と食品スーパーのバイヤーをつなぎ、産地と品目を拡大してきました。例えば、北海道のトウモロコシは、最も糖度が高まる午前4時に朝採りし、コールドチェーンで鮮度を保ちながら空輸しその日の夕方には首都圏や大阪近辺のスーパー店頭に並びます。この産直ビジネス

においても、青果物や生鮮食品を扱ってきた過去にはRCC(整理回収機構)より依頼を受けて、スーパーマーケットの再建を手掛けた経験が活きています。

今、「2024年問題」もあって、卸売市場には九州など長距離の地域から青果物や野菜を届けることが難しい状況に陥っています。当社は、このような状況を打開するため、低温食品物流事業を強力に推進し、現在の26産地から将来的には100産地以上と提携して商品を消費地にお届けしようと考えています。こうした中、当社は埼玉県松伏町に、関東圏で最大級の食品物流センターを建設中です。2025年4月に稼働開始した暁には、関東圏における「産直プラットフォーム」のハブとなるとともに、現在注力するBCP物流事業では、首都圏の大規模災害時における食料等の供給基地として機能していきます。



次なる“喜びの種まき”が、BCP物流事業

当社の事業領域は、EC物流(ネット販売)事業、低温食品物流事業、医薬・医療物流事業ですが、4番目の柱として注力しているのが、BCP物流事業です。

2024年元日に発生した能登半島地震においては、日本政府から災害対策基本法に基づく指定公共機関として指定を受けている8社のうち1月1日から3日かけて連絡が取れた企業は「AZ-COM丸和・支援ネットワーク」1社のみであったため、政府からの要請に対応いたしました。

現在、77地方自治体(28都道府県、49市区町村: 2024年9月末時点)と災害時の支援協定を結んでいます。このように各自治体と協定の締結を進めるとともに、有事の輸送力として365日24時間提供できる体制

を整えてきた成果です。さらに、BCPを専門に災害発生時の情報収集・事業所間の連携を取りまとめるBCP物流支援企画部を設置しているのも、当社グループならではの取り組みといえます。

「BCPは、何かが起きないと仕事にならない」と考えられがちですが、そうではありません。準備や前始末が重要で、事態が起きてからの後始末は最悪です。中でも特に大事なのが、備蓄です。備蓄は各市町村任せと考えがちですが、当社には“運ぶ力”があるため、長年にわたり大規模災害時に支援を行ってきた知見に基づいて、自治体に対して共同備蓄など効率的な運用体制を提案しています。

「2024年問題」への取り組みについて

「2024年問題」については、当社は働き方改革のための業務改善に努めながら、3年前から対策を取ってきました。例えば、年間休日を2021年度の105日から毎年5日ずつ増やして2024年度に120日としたほか、年間残業時間上限960時間の法規制については当社は独自に860時間を目標に掲げ、これを遵守しようと

取り組んでいるところです。給与についてもベースアップを続けることによる待遇改善を図ることで、優秀な人財の確保だけでなく、良質な仕事の実現につながると言えています。今後も、このような取り組みをしっかりと継続していく所存です。

結びに代えて

私は、一人で事業をやってきたわけではありません。周囲の様々な方から生かされ、助けられて今日に至っています。今まで支援いただいた方々への感謝の気持ちでいっぱいです。

私は、経営者として懸命にやるべきことをやってきたと考えています。そこで大切にしてきたのが、「同音同響」。同じ目的を持った者同士が経営に参加するという意味の私の造語です。2040年の売上高1兆円達成など、さらなる成長に向けた意欲は旺盛ですが、どのようにビジネスが広がろうと、どれだけ従業員が増えていく

うと、喜びを共有できる仲間と事業をやりたいという気持ちに変わりはありません。

さらなる“喜びの種まき”に向けて、ようやく自分が目指す事業を進めていく基盤が整ったと手応えを感じています。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。

ステークホルダーの皆様へ

設立50周年を迎えて



おかげさまで当社は2023年8月に会社設立50周年を迎えることができました。

これもひとえに皆様方のご支援とご厚誼の賜物と深く感謝し、御礼申し上げます。

当社グループはこの50周年という節目を「第三の創業」と位置づけ、次の50年に向け、経営理念である「お客様第一主義」の実践により、これまで以上に高品質なサービスを提供していきます。そして、企業文化である「桃太郎文化」の実践でお客様に「感動」と「満足」を提供し続け、一層の業績向上と企業価値最大化に取り組みます。



1970年の創業及び1973年の会社設立以来、多くのステークホルダーの皆様にご支援いただいたことへの感謝の記念行事として、2023年10月7日にザ・プリンス パークタワー東京にお客様、お取引先様など関係者約1,000名を招待して、「会社設立50周年記念祝賀会」を開催しました。

この祝賀会に先駆けて2023年9月24日に、同じくザ・プリンス パークタワー東京において、社員に向けた記念

祝賀会を開催しました。グループの約1,000名の社員が参加し、2030年売上高5,000億円、2040年売上高1兆円企業の実現に向け邁進することを決意しました。祝賀会の席上、社長の和佐見から、当社発展のために尽力し、共に働いてきた社員並びに役員への感謝の意を表し、さらなる業績の向上及び企業価値の最大化への意欲を一層高めるために、「設立50周年記念」として個人資産から50億円を贈与することが発表されました。

会社設立50周年記念 祝賀会を開催



社員の待遇向上

当社グループは、働き方改革(物流の2024年問題)への対応として、トラックドライバーの年間時間外労働時間の上限960時間に対して860時間という独自目標に取り組むとともに、積極的にベースアップ等の待遇向上に努めています。従来からベースアップを実施していましたが、2025年3月期以降4期連続で基本給のベースアップを計画しています。また、これまで年間105日であった休日日数についても3期連続で年5日ずつ増やし、2025年3月期には年間120日に増加させます。当社グループはこれからも、すべての従業員がやりがいと働きがいを持って活き活きと躍できる職場づくりに取り組んでいます。

基本給のベースアップ

年度	ベースアップ額	(参考)丸和運輸機関 大卒・総合職の初任給
2024	+8,000円	218,000円
2025	+12,000円	230,000円
2026	+10,000円(下限+5,000円)	240,000円
2027	+10,000円(下限+5,000円)	250,000円

今期より**4年連続**で
基本給のベース
アップを実施

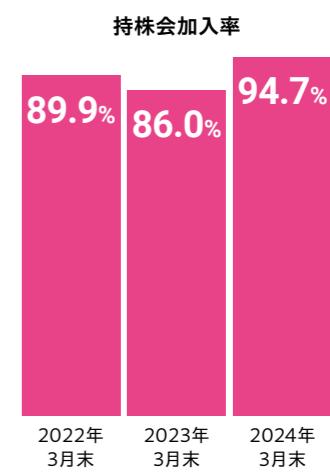
+10,000円
(下限**+5,000円**)
を目標とする

休日日数を
年間**105日**から
120日に増加
WORK LIFE



持株会を通じて経営参画意識を向上

当社グループは従来から福利厚生の一環として、持株会を通じて社員の資産形成を支援し、経営参画意識の向上を図っています。2024年3月末の持株会加入率はグループ全体で94.7%に達しています。



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。加えて、4番目の柱としてBCP物流の構築に力を入れています。

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4事業領域のビジネスモデル



「お客様の事業継続を支援」する

BCP物流事業では、突発的な経営環境の変化が発生しても、当社が重要な事業を中断させず、中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順等を示した計画を策定し、平常時のみならず非常時においても安全・安心・安定した物流を提供する社会インフラとしての物流基盤を構築します。

自治体支援 自社BCP 民間企業支援

行政・地方公共団体、業界No.1企業との災害時取引実績

**企業の信用向上/
良質な仕事の獲得機会創出**

特集

AZ-COM 丸和グループの

社会課題解決力

働き方改革(物流の「2024年問題」)の推進

扱い手不足の深刻化や、2024年4月1日から適用されたトラックドライバーへの時間外労働の上限規制(年間960時間)等により、国土交通省の調べによれば、コロナ禍以前の2019年度の貨物輸送量等と比較して2024年度には14.2%、2030年度には34.1%の輸送能力(営業用トラックの輸送トン数換算)が不足するといわれています。

この「2024年問題」は当然、コスト増加の要因となるため、当社グループでは、荷主企業様に対する料金改定に努めるとともに、年間残業時間の上限についても独自に860時間を

目標に掲げ、これを遵守すべく取り組みを進めています。

「2024年問題」への対応では、物流現場の労働環境や労働時間の改善が欠かせません。自社努力はもとより、荷主企業様との連携により、ドライバーの長時間労働の主な要因と指摘されている、集配時の待機時間の短縮や付帯作業の軽減に取り組んでいます。当社グループの取り組みとしては、2025年3月期、関東圏において自社拠点を4カ所から8カ所に拡充し、ドライバーの実車時間の短縮と運行効率の改善を図っています。

時間外労働の上限規制(年間)

960 時間 → 860 時間



エンゲージメント向上

2024年4月より基本給一律ベースアップ8,000円。定期昇給と合わせ平均賃上率約6%を実現



新技術の活用

「AI配車」導入によるルート設定、非稼働時間把握、最適な配置を管理



選択と集中

短距離及び中距離へ集中、長距離は強いパートナー企業へ。「運ばない」物流に挑戦

トラックドライバーの採用・定着を強化、新技術DXで効率化を実現し、

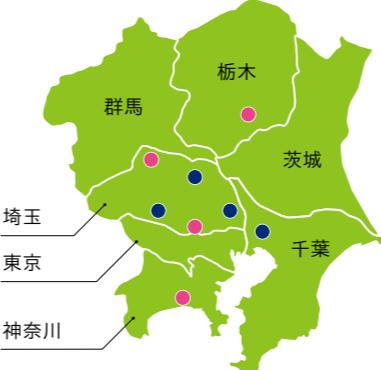
物流業を魅力ある業界へ

具体的な取り組み内容

自社で取り組む改善

✓ 関東圏の拠点を4カ所から8カ所に拡大

- 既存拠点
- 2025年3月期開発拠点



✓ 1車2人制を一部で導入



1台の車両に2名のドライバーをあてがうことで、ドライバーの拘束時間の軽減・車両コストの軽減を行っています。

- ドライバーの安定確保
- パートナー企業連携

- 自社拠点開発による実車時間の改善
- 統合配車による運行効率化

- 共配ネットワークの活用促進

お客様と取り組む改善

✓ 取引先にて勉強会を実施



荷主企業様に対して、付帯作業・待機時間の削減を目的とした勉強会を開催し、実際に付帯作業や待機時間が発生する納品先をリスト化して提示することで現状を把握していただきました。

✓ 店舗納品時の付帯作業軽減策

改善前

- ドライバーが店舗バックヤード内で、冷凍商品の格納や賞味期限あり商品の入れ替えを行っていた。
- 折りたたみコンテナ内のすべてのバラ商品までハンディ端末で読み込み検品していた。

改善後

- すべての商品をバックヤード内の1カ所にお届けし、格納・整理は店舗側で行うよう変更。
- 荷主様側のシステム改修時に機能追加を依頼し、バークレーハンディ端末で読み込み検品リストにQRコードを付けて発行できるようにした。

効果
1ルート1日30分の短縮／月間配送日数26日×0.5時間=13時間削減
管轄エリア車両台数120台×13時間=1,560時間削減

✓ システム導入による適正化

改善前

- 新店舗やクローズ店舗の依頼の際、頻度が高いため都度配車を組み直すことができず、非効率なルートが多くなっていた。

医薬品配送業務
使用車両台数: 約120台

改善後

- 自動配車にてルート見直しを行い、効率化を図っている。
- お客様に店着時間の交渉や単価の見直しを行っている。

医薬品配送業務
使用車両台数: 約95台見込み

待機時間の削減

納品時間の制限緩和

サービスレベルの見直し

代替輸送手段の活用

付帯作業の削減

輸送形態の改善

AZ-COM丸和グループの社会課題解決力

BCP物流事業を通じて社会的価値を創造

当社グループは、災害時（地震・台風・豪雨など）の物流支援活動として「BCP物流事業」を事業の柱の一つに据えています。BCP物流事業とは、災害時において当社グループの強みである全国の拠点や協力会社のネットワークによる輸配送機能を活用し、食品スーパー やドラッグストアなどの小売店への商品配送や、自治体の備蓄物資の物流支援を実施することで、迅速な物流ネットワークの復旧を目指すもので、365日24時間体制で提供しています。

このBCPを持続可能な取り組みとするため、「事業化型の社会貢献」をキーワードに、BCPを専門とする大学教授陣からなる「BCP諮問委員会」を設置し、AZ-COM丸和・支援ネットワーク（以下、AZ-COMネット）が災害時にはBCPネットワークとして機能する体制を構築しました。これらを基盤にして、地方自治体や民間企業に対する、全国広域的な災害時の物流支援と備蓄サービスを提供するべく、サステナブルな輸送インフラの構築を行います。

これまでに25都道府県41市町村の計66の自治体と災害時支援協定を締結しています（2024年3月末現在）。AZ-COMネットは、平時に災害に関する情報共有や教育、防災訓練などを行い、緊急時には応急措置や情報収集などを実施します。



当社が認識する 自治体の備蓄における主要課題

当社では、多くの自治体で「必要な人に、必要な物資が、必要な量、必要なタイミングに行き届く」ために、以下の課題が存在していると認識しています。これは東京大学との共同研究で過去の災害の調査や自治体及び企業へのヒアリングを経て、備蓄に関する課題を抽出したもので、より高品質で効率的な新しい備蓄スキームを構築するべく、引き続き研究活動にも注力していきます。



災害時の輸送

- (トラック・ドライバー・燃料・拠点等の確保)
- 行政が保有する不十分な陸上輸送手段で、物資輸送をやり切ることは困難
 - 陸上輸送を経ないと物流は完結しない（平時：国内輸送の9割はトラック輸送）など



膨大な量の災害備蓄品の管理

- 保管スペースの確保（物資配置やレイアウト変更等）
- 使用期限・賞味期限・消費期限の管理
- 在庫の棚卸や集計などの在庫品数量管理
- 購入・調達・寄付・廃棄の業者選定や入替作業など



活用機会が少ないにも関わらず発生する備蓄品へのコスト

- 廃棄が行われていること
- 流通在庫備蓄や共同備蓄の活用による備蓄品購入の削減余地など



大規模災害におけるリスクヘッジ

- 被災による職員等の対応力低下・機能の停止
- 備蓄倉庫の物理的な被害による備蓄品が活用できなくなるリスクなど

災害研究機関に若手社員累計9名を
共同研究員として派遣

東北大
学
災害科学国際研究所
派遣先：丸谷浩明教授

東京大
学
生産技術研究所
派遣先：目黒公郎教授



2019年6月～ 2名派遣
2021年6月～ 2名派遣
2023年6月～ 2名派遣



2021年6月～ 3名派遣

BCM・BCPに
関する研究

災害
リスクマネジメント

企業・組織の
防災への取り組み

防災ビジネス市場の
創造と育成の研究会

社内で災害対策室訓練を実施

訓練概要

AZ-COM丸和グループ初の全体合同訓練

- 管理部門と現業部門の連携体制を確認
- 首都直下型地震による震度7を想定
- DXを活用した非被災地からの支援を想定
- 支援に必要な車両や社員の安全確認

過去最大規模
約170名
参加



班分けを行い実践的な訓練を実施

今後の取り組み

- 管理部門と現業部門の連携を一層強化する。
- 各グループ会社における災害対策室訓練も順次実施し、有事に備えた広域な体制を構築する。

AZ-COM丸和グループの 全国的な災害対応の組織づくり

能登半島地震緊急支援

1月1日深夜から支援物資などの緊急輸送支援を実施



- 発生：2024年1月1日(月)16:10
- 震源：石川県能登地方
- 規模：マグニチュード7.6
- 最大震度：震度7(輪島市、志賀町)
- 自治体からの要請：
東京都／福井県／兵庫県／枚方市／
吉川市／三郷市／草加市／八潮市



AZ-COM 丸和グループの社会課題解決力

2025年、約2万5千坪のセンター稼働で
 「産直プラットフォーム」がさらに進化
 大規模災害時における首都圏の供給基地に

AZ-COM Matsubushi

当社は、埼玉県松伏町に首都圏の食の「安全」「安心」「安定」を支える食品流通の一大拠点を建設中です。2022年7月に取得した11万6,379m²の用地に、第1期は、地上5階建て延床面積8万4,460m²の物流施設「AZ-COM Matsubushi EAST」(以下、松伏センター)を建設します。総投資額230億円で、2023年6月に着工し、2025年1月の竣工、同年4月の稼働開始を予定しています。地上5階建ての建屋は1階を冷蔵、2階を冷凍・冷蔵、3~5階を常温仕様として3温度帯に対応し、5階にはBCP倉庫と食堂を併設します。

小売各社の物流センターは、各地に点在しているため、メーカー、卸の物流はセンター間の横持ちが多いという課題がありました。さらに食品スーパーマーケット(SM)では、単品ごとに小ロットで発注するため、受注するメーカー、卸の負担は大きくなりがちでした。そこで松伏センターでは、複数のメーカー、複数のSMのセンターを誘致して在庫を一括管理し、メーカー、卸物流の配送の稼働率向上と物流コストの低減を図ります。また、従来、東北地方の農産物は東京・大田市場を経由してから群馬や栃木、茨城の北関東地域に届けていました。松伏センター経由でこの重複物流がなくなり、コスト・鮮度の両面で優位に立ちます。

松伏センター稼働後の「産直プラットフォーム」の展開では、

2022年9月に業務資本提携を締結した株式会社上組との提携効果に期待しています。輸入青果物、とりわけ輸入バナナの大半を取り扱う同社は、全国の主要な港に冷凍・冷蔵倉庫を擁し、海外産地からのコールドチェーンを構築しています。これを活用すれば、SMの商品調達の幅が広がるとともに、国内の産地は、同社を通じた日本品質の農産物輸出という道が開かれる可能性が出てきます。

松伏センターの立地は東京外環自動車道「三郷西」ICから約25分と、常磐道、東北道、圏央道へのアクセスも良く、2025年春の「東埼玉道路」開通によりさらに利便性が向上する見込みです。この都心から25km圏内の立地優位性を活かし、大型冷凍・冷蔵設備を装備、免震構造の採用により「首都圏の大規模災害時における食料等の供給基地」となるBCP物流拠点としての役割も担うことができる、総合食品物流のプラットフォームとなります。

松伏センターでは、内閣府が推奨している「スマート物流サービス」の基盤構築も計画しています。「スマート物流サービス」とは、国家プロジェクト「戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)」の一つで、AIやIoTなどの最先端技術を活用して効率化された物流により「サステナブルな物流・商流」「廃棄ロス削減」「フィジカルインターネット」「省力化・省人化」

「商品の安全・安心の提供」などの課題解決を目的としています。松伏センターでまず具現化するのは、紙の納品伝票を電子化した納品伝票エコシステムの活用です。納品情報を電子化することで、伝票確認や検品作業がほぼ不要となるほか、ドライバーの作業軽減にもつながります。2023年11月には、丸和運輸機関がSMや食品メーカーとともに実証実験を行い前述の効果を確認しました。今後は、「スマート物流サービス」の基盤構築を通じて持続可能な物流を確立していきます。

このほか、次世代型のラストワンマイル構築にも注力していきます。当社グループのジャパンクックサービスでは、特定の地域内に出店するSMを含めた様々な小売店を対象に、宅配貨物一個から集荷し当日中にお届けするシェアデリバリーサービスを試験運用中です。地域内の小ロット宅配需要にスピード配達という付加価値を提供し、リアル店舗をもつ企業の宅配需要に応えます。また、食品EC領域でも弁当や惣菜の宅配に対応し、冷凍食品メーカーとの関係構築及び強化を図っていきます。当社は松伏センターの稼働を契機に、産直支援やネットスーパー、食品EC物流をアップグレードし、新たな流通モデルを創出していきます。

開発コンセプト

Concept



戦略

Strategy

- 1 優良SMや食品メーカーへの営業を展開
- 2 産直プラットフォームの確立
- 3 共同配送のターミナル拠点を確立

お客様が抱えている問題・課題を
 次世代・未来型センターの構築で解決



AZ-COM丸和グループの社会課題解決力

物流の「2024年問題」を乗り越え、 「産直プラットフォーム」を構築



物流の「2024年問題」では、生活必需物資が運べなくなるなどの問題が発生することが懸念されています。特に食品の物流は、バラ積み・バラ降ろしが多く、情報システム導入も遅れているため、物流の合理化・効率化が喫緊の課題となっています。生鮮の仕入れには、卸売市場経由、産地直送の2つがありますが、卸売市場の数、取扱量ともに年々減少傾向にあります。さらに卸売市場は、すべての農産物を冷蔵保管できないため、コールドチェーンが途切れてしまうという課題がありました。

こうした中、当社の低温食物流事業では2013年より、食品スーパー・マーケット(SM)向けに「産地直送バリューチェーン(産直)」を展開しています。SMのバイヤーと産地の生産者をつなぎ、輸配送のお手伝いをすることで、SMの品揃えの差別化に貢献しています。この当社が得意とする生鮮産直品の物流をさらに拡大し、産地から消費地までを一気通貫でコールドチェーンを切らさない、「産直プラットフォーム」の構築を目指しています。

2020年9月には、関西圏全域へのコールドチェーン物流の要となる「AZ-COM Logistics Kyoto」(京都府八幡市)が竣工。2021年8月には、株式会社ANA Cargoと業務提携し、北海道芽室町で朝4時に収穫したトウモロコシを空輸し、収穫日の夕方に東京都内のSMで販売する「鮮度直(せんどちょく)」がスタートしました。従来のトラック輸送では、北海道からフェリー経由で東京のSM店舗まで到着するのに最短でも3日目の朝、関西は4日目の朝となっていました。「鮮度直」では、関西でも収穫日の翌日には店舗に届きます。このトウモロコシの「鮮度直」では、8万本をSM8社195店舗にお届けしており、2025年には20社に25万本、500店舗相当まで拡大していきます。「鮮度直」には、収穫した時が一番おいしく、そこから鮮度劣化が早い青果物(トウモロコシ、イチゴ、タケノコ、アスパラガスなど)が適しており、提携産地は現在26産地で、将来的には100産地を目指しています。

さらに2024年2月には、農林水産省が推進する「生鮮食料



新たなビジネスモデルとして
熊本大同青果と業務提携



左: 熊本大同青果株式会社 代表取締役会長 月田 求仁敬氏

熊本大同青果株式会社	
所在地	事業内容
熊本県熊本市西区田崎町	<ul style="list-style-type: none"> 青果物の卸売 卸売市場の運営 冷蔵倉庫業

生鮮食料品の仕入、販売、物流等の営業及び事業提携を計画。熊本大同青果が強みを持つエリアから、関東・関西エリアへの生鮮食料品調達の強化と販路拡大、新たな物流網の構築により、相互で提携効果を創出してまいります。



熊本から関東への配送を、丸和通運が保有するクールコンテナを活用した鉄道輸送に変更



産直で首都圏の
スーパー・マーケットに
新鮮な野菜を提供

AZ-COM丸和グループの社会課題解決力

人的資本
座談会グループの成長角度を高める
人事部門でありたい

求める人物像とは

瀬戸 当社の求める人物像は物事に対して前向きに取り組む人です。明るさ、元気よさ、素直さを持った人物ですね。当業界は労働集約型の産業のため、集団での活動が多くあります。スポーツ、部活やゼミ、文化祭イベント、アルバイトなど、集団で活動した経験があり、そこでどのような役割を果してきたかを重視しています。

根津 “活躍人材”という視点でみると、自身の考え方や主張を持っていることに加え、常に主体的に考動できる人材が各部門のリーダーや責任者となる傾向にあります。

渡邊 研修では、スタッフとして指導側に立ってもらうことがあります、お願いするのは、自分から積極的に人と関わっていく人、入社後頑張った経験がある人です。研修でも、主体的に行動できるかをよく見ています。

「採用」「定着」「教育」における現状と課題

瀬戸 採用では、「応募者をいかに確保するか」「いかに内定者を辞退させないか」という入口と出口に大きく分けて取り組んでいます。入口では、就活生の目に留まりやすくするために、合同企業説明会やインターネット媒体を利用し、露出機会の増

加に注力しています。就活生の当社グループに対する発見率を高めるとともに、地道に大学、専門学校、高校を訪問して学校との関係づくりに取り組んでいます。

物流業界に就職する人自体が2020年ぐらいをピークに減少している中で、応募者を確保しきれていないのが一番の課題です。まずは応募者形成に力を入れ、学生認知を高める一環として、SNSを開設しました。

また、ここ数年は給与改定や年間休日の増加、福利厚生の充実を推進してきたので、今まで以上に応募者を確保していくと考えています。

根津 2024年3月期の会社全体の離職率は、全業界平均と比較すると決して高くありません。これに対して入社3年以

採用

911名
(実績)586
(中途)325
(新卒)

2023年3月期

1,092名
(実績)761
(中途)331
(新卒)

2024年3月期

1,100名
(目標)600
(中途)500
(新卒)

2025年3月期

成長を担う
人材確保・育成

将来の事業拡大に必要な多様な人材を確保するために、優秀な新規学卒者の採用強化に加え、即戦力となる中途採用などを含む採用チャネルの多角化を取り組んでいます。その一つとして、経営トップから新入社員までもが採用活動に携わる「全社オールリクルート体制」を推進しています。実際の採用状況では、新卒採用市場がコロナ禍以前よりもタイトになっていることから、中途採用をさらに拡大し、合計で年間1,000名超の採用規模を確保しています。

また、優秀な人材の育成に向けては、福利厚生の充実化を図るとともに、事業拡大に必要なスキルと要員数に基づいた戦略的人材育成と、人的資本の最大化を目指したタレントマネジメントによる適正配置・離職防止に取り組んでいます。

定着

人財データの可視化と
人事施策の連携強化

- タレントマネジメントの導入
- 働きがい向上プロジェクトの実施
- 2023年4月より新評価制度の導入

育成

経営幹部～現場リーダーの「育成」を実施

- 「評価」と「育成」を紐づけた人財育成マネジメント
- 「いつでも・どこでも・誰でも」を可能にした良質な学びの教材・教育情報の提供
- 教育のデジタル化及びオンライン化

AZ-COM 丸和グループの社会課題解決力



**グループ会社の
マネジメントを任される
人材に成長したい**

株式会社丸和運輸機関
人事企画部 課長
根津 圭太
(入社13年目)

であっても連絡が入ってしまう」とか、「実力主義よりはコツコツ安定的で、お休みもしっかり取れて給与も段階的に上がる方が良い」といったことが理由です。こうした価値観の変化を背景に、今期から人事評価をはじめ制度を大きく見直しています。先ほどの当社が求める人物像と、実際に入社した多くの社員の性格にややギャップがあるのかもしれません。

渡邊 私は入社10年を超えたところですが、この間、会社はものすごいスピードで大きくなり、想像もできないほどの規模に成長しました。事業拡大に合わせて人材も増え続けているため、育成が追いついていないのが課題です。

これまで対面が基本でしたが、コロナ禍以降、オンライン研修やeラーニングを充実させてきました。先ほどお話のあった物流センターには夜勤の社員もあり、全国にグループ会社があるため、これからも、場所を問わずに学べる環境の提供に力を入れています。

瀬戸 先ほど言った出口が、新卒の内定辞退率です。2024年3月期は前年と比較して、内定辞退率を低減させることができました。成果を挙げたのは、内定者との接点を増やす取り組みです。リクルーターとして30名の若手社員を集め、直接話を聞く機会を多く設けたほか、物流センターの見学会等のイベントを積極的に行い、実際の職場と会社の魅力を感じる機会を創出してまいりました。

さらに、当社を選択する理由として一番多く挙がるのが「働いている人たちの良さ」であることから、採用チームで内定者を振り分け、よりパーソナルなコンタクトを取るといった

**人事面から、
グループ全体の成長に
貢献していきたい**

株式会社丸和運輸機関
人事採用部 課長
瀬戸 茂樹
(入社13年目)



二歩も三歩も踏み込んだ対応を行っています。

一方、人材ポートフォリオの要がリーダー候補です。この割合をいかに高めるかが、当社グループの成長角度を落とすことなく、右肩上がりを続けていく鍵となります。

根津 社員の満足度向上には貢上げだけではなく様々な要因があると考えており、特に上司と部下のコミュニケーションに課題があると感じています。

当社グループは10年前と比べ拠点数が約3倍に増加しており、社員が100名を超える規模の部門もあり、密なコミュニケーションによる人材マネジメントが行き届いていなかつたのです。これを打開するため、人事制度(評価制度)の抜本的な見直しとともに、組織の統廃合によるマネジメント人数の適正化(1人の管理者が管理できる限界がある)を図っていました。一方で、制度改革等のハード面だけではなくソフト面の改革として、各部署の課題感を共有・連携する取り組みを続けています。

具体的には会社目標から各組織の目標へと落とし込みを明確に行い、そこから個々人の目標設定を上司と相談しながら決定する(同意形成を図ること)を仕組化しました。現在では全社員がそれぞれの役割に応じた明確な目標設定とそれら実践・育成する環境整備、また適正な評価・フィードバックにより、新たな人財育成マネジメントサイクルの構築を図ることで、社員一人ひとりの経営参画意識を高めていきたい。今後、これらを各組織と紐づけて全社公開とし、一人ひとりがどのような仕事をしているのかが一目で分かるようにしていきます。

また、当社の研修はどちらかというと選抜型が主流ですが、主体性を謳うのであれば、本人が足りない部分を選択式に補うことができると良いと考えています。

渡邊 エンゲージメントでは、当社が大切にしている企业文化がしっかりと社員に浸透できているか、正しく本人に実感されているか、自分の頑張りにつながっているか、という視点で調査しています。実際の結果を見ると、バラツキが大きいと感じています。とりわけ、実際に自分の業務とどのようにつながるかを実感できているか、お互いを認め合って一緒に頑張っていく風土ができているかというような項目で大きく差が開いています。

研修の実効性では、このポジションにはどのようなスキルが必要なのかが明確になっていないと感じています。これがより明確になると、自分自身の実際の業務にどのように落とし込むかの理解が進むと思います。人材育成は、やはり入口において、どのように成長をするかが非常に大事だと考えています。しっかりと下地をつくるため、新入社員の育成に注力しています。

新入社員の成長は、かなりの部分が現場のOJTにかかると思います。そこで取り組むのが「新入社員育成の可視化」で、毎月、新入社員と育成担当者との双方にアンケートを実施し、モチベーション高く働けているか、それともフォローが必要なのかなど、新入社員の状態と認識のギャップを見極め、必要に応じて適切なフォローが行えるようにしています。

本当にその職場が合っているか、本人の能力を最大限に発揮できているなどを採用側とも確認しながら、適切に配置し直し、能力を活かせる場所を用意することも大切だと思います。教育側でつかめる情報を採用・定着の担当2部署に渡し、しっかりと連携していきたいと考えています。

根津 トップダウンの会社であっただけに、この3部門に限らず管理部門には、組織体系の見直しが必要かもしれません。実務側の努力だけではカバーできない面もあるため、次の中期経営計画では組織改革をテーマにするべきだと感じています。

売上高1兆円達成に向けた人事部門、 そして自らの取り組みとは

根津 やはり、将来的に1兆円を達成するには、どれだけの人材が必要となるかを想定し、適正人数をバックキャストで算出していく必要があります。

例えば、物流センターに運営を任せきりにするのではなく、

人事部門が入って適正人数を可視化し、全体最適な配置換えをする——「人が足りない」のは管理者なのか、作業者なのかによって対応がまったく変わりますから、人事部門が入り込んで把握し、どこにどのような人材を割くべきか、定量的に判断していきたいと考えています。

私自身としては、管理部門でもう少し違う経験を積んだ上でグループ会社のマネジメントをさせていただけるように成長していきたいと思います。

瀬戸 新卒で当社へ入社以来、採用業務を担当していますが、会社成長をより高い確度にしていくために自らの目標としては、丸和グループ500名の新卒採用、これを実現したいですね。

5年、10年先では、今後もM&Aによりグループ会社が増えていくでしょうから、こうした会社の採用面をサポートし、将来的にはグループ採用やホールディングス採用を手掛け、人事面からグループ全体の成長に貢献できるようになりたいと考えています。

渡邊 物流センターにて勤務した後、教育を担当して目下、4年目ですが、まだ経験値の少なさや視野の狭さを感じているのでしっかりと自分を高めています。将来的には、もう一度現場に出て、AZ-COM 丸和グループのモデルセンターを創出できるような管理職になりたいですね。

**管理職となって
AZ-COM 丸和グループの
モデルセンターを
創出したい**

株式会社丸和運輸機関
教育部 主任
渡邊 しおり
(入社11年目)



人の成長が企業の成長



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	社外	社内	社外	社内	社外	社内	社外
本部長・ 副部長・ 担当部長	ゼネラル マネージャー 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	2 1 3 2 1 4 3 2 1	<p>山の大学 「桃の魂道場」</p> <p>桃太郎文化(ハビネス経営) 道場</p> <p>桃太郎文化修得研修会</p>	<p>運行管理者指導 (育成)研修会</p> <p>桃太郎文化推進 責任者・担当者 研修会</p> <p>SD研修会</p> <p>新人乗務員 研修会</p>	<p>役員・ 部門経営者 研修会</p> <p>部門長 研修会</p> <p>運行管理者 研修会</p> <p>育成担当者 研修会</p> <p>新社員フォロー研修会 新社員社内研修会</p>	<p>社長育成 プログラム</p> <p>財務 スキル 勉強会</p> <p>MBA</p> <p>グロービス・エグゼ クティブ・スクール</p> <p>MLC^{※2} (丸和ビジネス スクールコース)</p> <p>新任管理者研修</p> <p>MLC (次期部門経営者コース)</p> <p>MLC (現場リーダー育成コース)</p> <p>MLC (運営基礎コース)</p>	<p>取締役・ 監査役研修</p> <p>経営管理者 研修</p> <p>グロービス・ マネジメント・ スクール</p> <p>MLC (運営基礎コース)</p>	<p>ロジスティクス 経営士【JILS】^{※3}</p> <p>国際物流管理士・ グリーン ロジスティクス管理士・ 物流技術管理士 【JILS】</p> <p>物流現場 改善士【JILS】</p>			

(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 : 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会

AZ-COM 丸和ホールディングスの人的資本

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、世のため人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。さらに、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、現業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な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

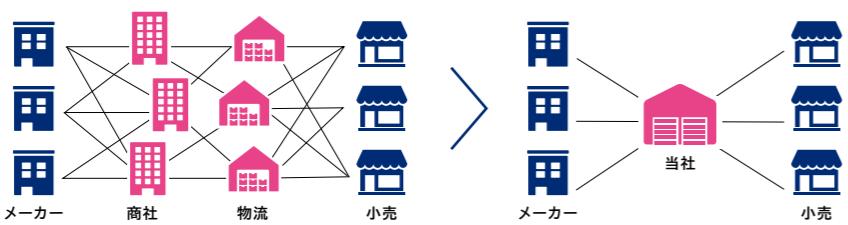
情報流(すべての情報がデジタル化)

物流(メーカーで作られた商品がお客様のもとへ届くまでの流れ)



商流(取引によって生じるお金の流れ)

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



ラストワンマイル事業



新規配送エリアの獲得と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。関東圏や関西圏での大都市エリアから、現在は全国中小都市エリアまで拡大しています。大手EC通販企業の事業拡大に伴い物量が増大していることから、配達管理ツールを活用した運営効率化だけでなく、置き配や早朝配達等、コンシューマーの生活や暮らしの変化に合わせた配達モデルへと進化しています。当社の拠点運営は、若手人財に加え、地方エリアを中心に地元での経験者採用を積極的に行い、現地活性化を進めています。

2021年より新規取引先と開始したラストワンマイル事業は、拠点数と配達エリアを順調に拡大しています。繁閑に合わせてパートナー企業と車両提供の連携を図り、車両過不足の調整や稼働時間超過の抑制も図ることができており、様々な変化に対応すべく、事業の進化を続けています。

2024年3月期売上高

382億56百万円

前期比 **7.5%** 増

- アマゾンジャパン
- コープみらい
- ヤマト運輸 ほか

当事業を取り巻く市場環境

EC市場については、コロナ禍を経た後も年々EC化率が上昇しており、今後も拡大が見込まれる市場となっています。当社取引先企業のセールスと同様に取扱物量も増加を続けており、キャパシティ確保を目的とした新規大型配達拠点の開設、中規模拠点の移設も毎年必要となってきています。

一方、ドライバー不足が顕著な中、物流の「2024年問題」によって軽貨物ドライバー、個人事業主へも影響が出ています。稼働時間の制限や安全管理義務も公的機関より求められており、業界全体での見直しや取り組みが進んでいます。一方でマルチタイプの配達方法も導入が拡大しており、電動自転車や集約場所からの台車でのデリバリー、個人ストアからの配達方法も多様化し、当社も運営可能なモデルを積極的に拡大しています。

2024年3月期の振り返り

関東・東北・関西エリアと岡山県において新規7拠点を開設しています。東北については6県のすべてに拠点を開設し、中国エリアの岡山県にも新規進出、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。

デリバリーの効率化によって稼働台数には変動がありますが、電動自転車台数の増加や台車による配達エリアも拡大しており、変化を捉えた事業開発を引き続き進めています。変化の多いラストワンマイル事業の中でも、パートナー企業との連携を強化し、デリバリーの担い手確保と拠点管理社員のマネジメント育成により、高成長を実現することができました。

今後の成長戦略

直接契約委託ドライバーの確保を積極的に推進、稼働車両の安定確保と拠点管理社員の教育を定期的に実施して、マネジメント能力の育成を継続します。バックオフィスも組織体制を見直すことで課題を可視化させ、業務処理スキルの統一化を図り、効率化やコストの削減を進めています。バックオフィスDXも推進することで必要人財を確保し、企業と社会に貢献できる人財開発を行い、業績向上の実現や社員の離職防止にも努めています。

また、電気自動車の導入も様々なパイロット運用を行っており、実用化に向けて取り組んでいます。電動自転車や台車配達についても継続的に拡大を図り、持続可能な社会の実現に貢献していきます。直接契約委託ドライバーの確保も順調に推移しており、今後想定される事業リスクへの対応も進めています。

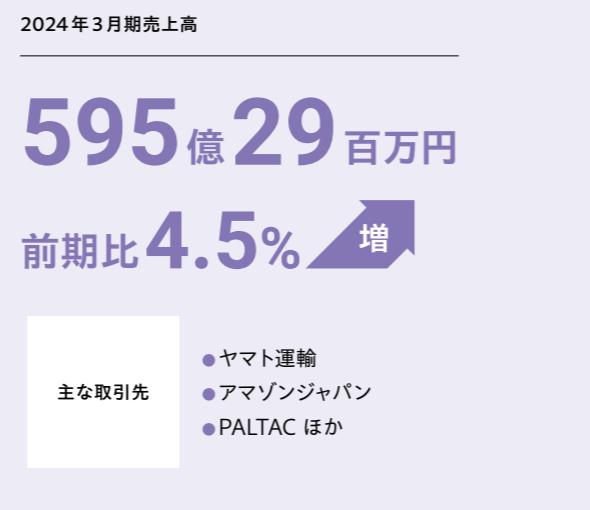
EC常温輸配送事業



成長するEC需要に対応する幹線輸送の増加が貢献

当事業の強み

EC常温輸配送事業は、大型車両を中心とした幹線輸送や、中型車両を中心とした小売店舗向けの輸配送業務、小型車両を中心とした路線貨物の集配や家具・家電の配送設置など、多種多様な輸配送サービスを広範囲の地域でお客様に提供できることが強みです。また、冷凍・冷蔵・常温の3温度帯に対応し、食品や医薬品などの輸配送のシェアも高まっています。2023年までは、温度管理が難しいとされた、新型コロナワクチンの保管・仕分け・配送なども手掛けました。これらを実現するのは、AZ-COM丸和・支援ネットワークの会員組織が大きな基盤となっています。全国の会員企業との連携を深め、様々なニーズに対応できることが当事業の最大の強みです。



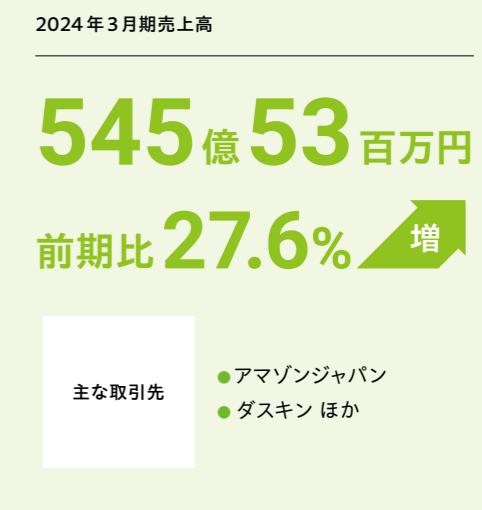
EC常温3PL事業



継続的な新規センターの開設と取引先の物量増加が寄与

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、多様な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培った5S・安全管理・標準化と毎時決算(1時間ごとのPDCAサイクル)と事業内でのプロセス毎のデータ蓄積によるセンター間のベンチマークにより、高効率(作業生産性、保管効率)なオペレーションの確立による低コスト・高品質の運営モデルが構築できており、顧客企業様からも高い評価をいただき前期比25%を超える成長を実現することができました。10,000坪クラスの物流センターを2ヶ月に1件のペースで立ち上げができる体制・ノウハウも当事業の強みと考えています。



当事業を取り巻く市場環境

顧客の主要ターゲットはEC通販事業者や卸・小売企業が中心です。私たちのお客様は、それぞれのカタゴリで高いシェアを誇り、成長力のある企業様が多いですが、市場全体を見ると厳しい面もあります。物価上昇に伴う消費マインドの低下、顧客の戦略方針の変更や企業の統合・廃業などは、輸送量に即影響が生じる場合もあります。

また、物流業界では慢性化するドライバー不足に加えて、「2024年問題」ともいわれるよう、残業時間の規制により輸送力の低下が生じています。燃料などの仕入原価の高止まりも看過できません。このような事業環境のもと、DXにより生産性を高めるとともに、お客様と協力して待機時間の削減や納品条件の緩和などの対策を進め、持続可能な輸送力の確保に注力しています。

2024年3月期の振り返り

直面する物流の「2024年問題」への対応策として、①輸送拠点の開発、②ドライバーの採用強化と育成、③長時間運行の撲滅を取り組みました。輸送拠点の開発では、主に空車時間の長い業務を抽出し、積地に近い場所に営業所を設けることで無駄な時間を排除していくことを考え、2024年3月までに4カ所を開設しました。労働力の確保においては、この5年間で500名程度のドライバーを採用することができたことは成果です。長時間運行の撲滅は当社だけで実現できることは少ないので、各お客様へ実態の共有から始め、問題の真因を探り、どうすれば改善できるかを互いに検討してきました。空輸など別の輸送手段を活用することで、トラックの運行時間の削減ができるだけでなく、お客様の生産計画にも余裕が生まれたという好事例もありました。

今後の成長戦略

成長の基盤として、人材の確保・定着・育成是最優先課題です。「人が集まる部門づくり」をテーマに様々な施策を検討し実行しています。ドライバー職に向けては、個人ごとのスキルや目標をマネジメントし、働き方のミスマッチが生じないようにします。また、健康サポートアプリの導入や脳ドックの定期受診なども行い、長く働くことができ、家族も安心できる職場環境づくりを行います。このような取り組みはAZ-COM丸和・支援ネットワークの会員企業への展開も可能です。一方で生産性の向上については、輸配送領域のDX投資を積極的に行い、統合配車センターを構築していきます。現在の営業所単位での配車業務には改善の余地があります。異なる営業所の車両が、同じ方向に低積載で運行しているとすれば全体最適ではありません。より踏み込んだ分析を行い生産性を上げ、従来の顧客層を拡大し安定した成長を図ります。

当事業を取り巻く市場環境

2019年末から続いている新型コロナウイルス感染症のパンデミックによるEC化率の伸長は、やや鈍化傾向がみられるものの上昇を続けており市場規模の拡大が継続しています。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、大きなシナジーを発揮始めています。当社グループが持つ運営ノウハウと資本力をグループ入りした企業が活用し、大型案件の受託、開設が進むとともに、当社グループにおいてもファイズホールディングスが持つ人財募集・採用ノウハウを活用し大型案件時の人財採用力の強化が図られており、大型案件開設時の安定稼働に効果を発揮しています。

2024年3月期の振り返り

大手ECサイトの10,000坪クラスの専用センターを全国に5拠点開設することができました。売上拡大とともに2カ月に1件のペースで立ち上げができる体制・ノウハウも確立することができました。物流業界は、労働集約型産業であり標準化が進んでいない業界です。当事業では、標準化と毎時決算で誰(若手)でも少人数(他事業の半分以下の人員)でマネジメントできる仕組みづくりを推進した結果、20代のセンター長を中心に入社3年未満の社員が80%以上でセンター運営が行えており、若手社員が活躍・成長できる環境を構築できたことが最大の強みと考えています。

今後の成長戦略

新規センターの開設計画は2025年3月期も6件以上を計画しており順調な拡大が継続できています。また、若手社員が活躍し、20代でセンター長となることから離職率についても全社平均を下回る水準となっています。現在、EC常温3PL事業での運営(育成)モデルをさらに確立し全社展開の準備を進めています。平均年齢が40歳を超えているといわれる物流業界において、20代の社員を中心に活力あるセンター運営が当事業の最大の強みです。20代で複数のセンター運営を経験したセンター長が現在複数の拠点を管理するマネージャーとして活躍してくれております。今後、30代でその経験をもとに顧客への価値提案を実施できる人財に育て、更なる新規事業の拡大が図れる体制づくりを進めています。

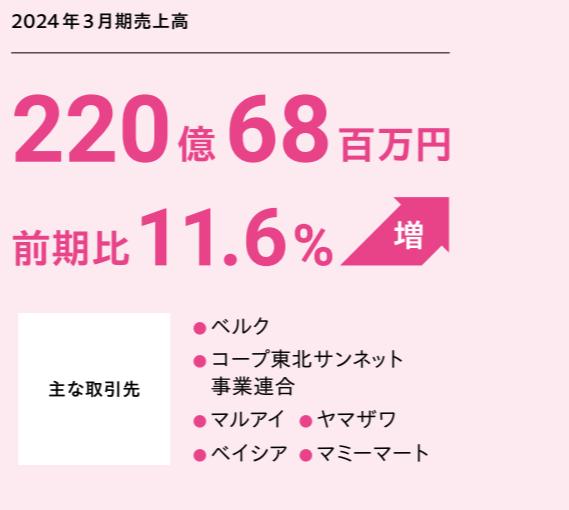
低温食品3PL事業



新たな食品スーパー向け 物流センターの規模拡大が寄与

当事業の強み

最大の強みは、食品スーパーを中心に、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-COM3PL(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向け、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。



医薬・医療3PL事業



ドラッグストアなど既存取引先の 業容拡大に対応する新たな物流センターが稼働開始

当事業の強み

医薬・医療3PL事業(ドラッグストア向け3PL)では、2024年2月に名古屋で新センターが稼働し、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、国内全域の物流をカバーしています。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気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ることが、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。

当事業を取り巻く市場環境

物価上昇傾向ではありますが、行楽需要やインバウンド需要の回復に伴うサービス消費の拡大が期待されます。一方で、お客様の業界の再編や医薬品のEC化率上昇など、販売活動や購買活動にも様々な変化が見込まれます。その変化を敏感に捉え、お客様のニーズを先読みし、常に物流の仕組みを改善していくことが必須です。



当事業を取り巻く市場環境

食品スーパー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おり、他社との差別化を図る「こだわり商品」(産直品、PB開発、惣菜強化)を求める動きが高まっています。

当社を取り巻く環境の変化としては、①冷凍食品の流通量増加、②BCPを可能にする在庫拠点需要の高まり、③多様化する商品への対応、④物価上昇に対する物流コストの削減ニーズなどがあります。

業界としては「2024年問題」による影響が徐々に表面化し、新たな問題・課題が浮き彫りになりつつあります。当社もそれらの問題に対応し、社会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。

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。同センターは、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」を構築してきます。

全国の各拠点では、物流の「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。

2024年3月期の振り返り

新たに稼働した「アズコムMC名古屋センター」の安定稼働は、一つのプラス評価であると考えています。一方、コスト管理においてまだ不十分な点があり、今後は、より一層の生産性やコスト管理の強化に努めています。

今後の成長戦略

2025年2月より九州にて、ドラッグストア向けの新たなセンターが開設予定です。メーカー、卸売業、小売業の川上から川下までの物流におけるサプライチェーンをよりスムーズにするべく、今後、輸配送や物流センターのDXを取り組み、省人化と効率化を図るとともに、生産性と品質をさらに向上させ、お客様貢献に努めています。

News

MC福岡センター(仮称)

高度化したドラッグ物流モデルの構築

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貢献していくことを、双方の共存共栄・永続的発展に貢献してまいります。



2025年2月
稼働予定

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

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。



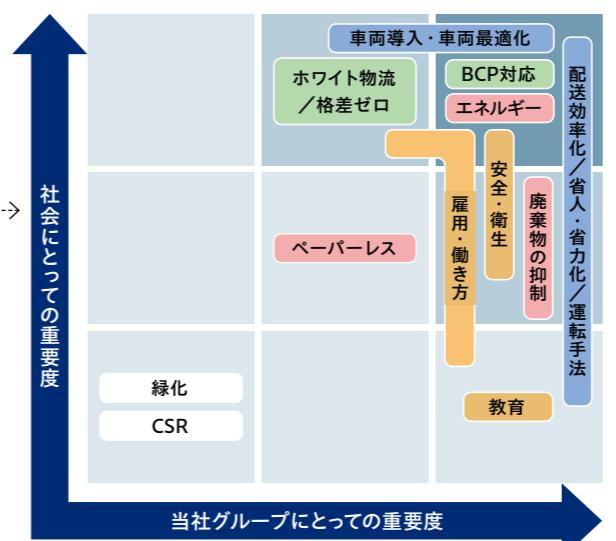
1 課題の抽出

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



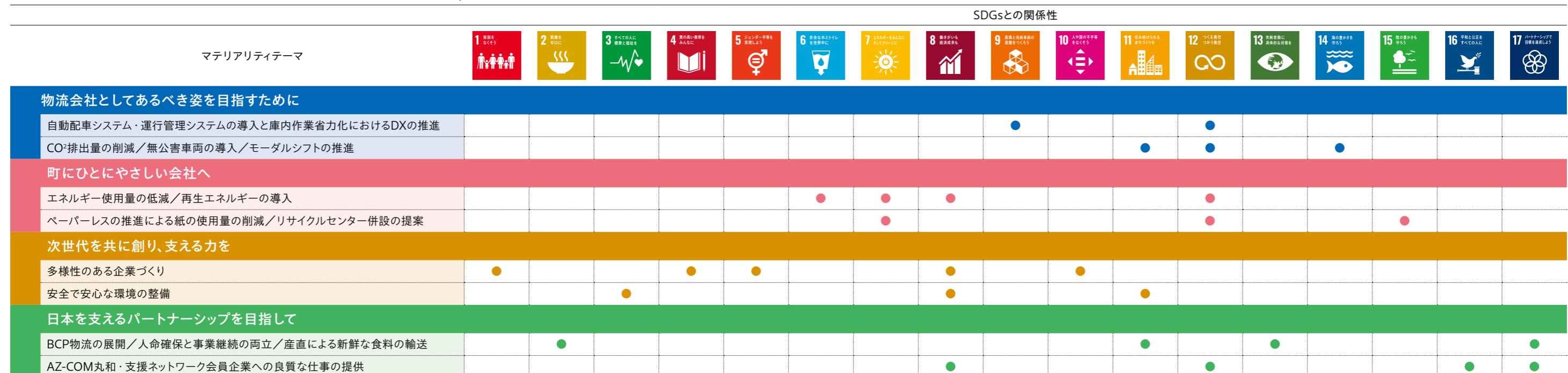
3

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か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. 60 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



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、「ものを運ぶ」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

関連するSDGs項目

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°C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。

EVシフトへの取り組み

当社グループは、みずほリース株式会社、みずほオートリース株式会社、株式会社FOMMの3社と連携し、ラストワンマイルにおける脱炭素を目的としたEVシフトを推進する取り組みとして、リース期間が満了したガソリン車を活用したコンバージョンEVによる実証事業を開始しました。

この実証事業では、新車を製造しないという観点から車両のライフサイクル全体でのCO₂排出量を大きく抑制できるコンバージョン(レトロフィット)を、充電時間の効率的運用の観点からパッテリーのカセット型交換式をそれぞれ採用し、ラストワンマイル輸送におけるEVの運用課題と対応を検証することを軸としています。

本事業において、多くの中小規模の事業者が担うラストワンマイル輸送の事業において自発的なEVシフトを可能にするサービスの実現に向けて連携していきます。



ガソリン車を活用したコンバージョンEV

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、ドライバーの時間外労働における上限規制、いわゆる物流の「2024年問題」への対策、労働不足の解消・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。

当社グループの丸和通運では「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。



31フィートコンテナで「2024年問題」における人材不足にも対応

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(強靭性)の向上を踏まえ、環境保全に配慮した企業経営を行っていきます。

- 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

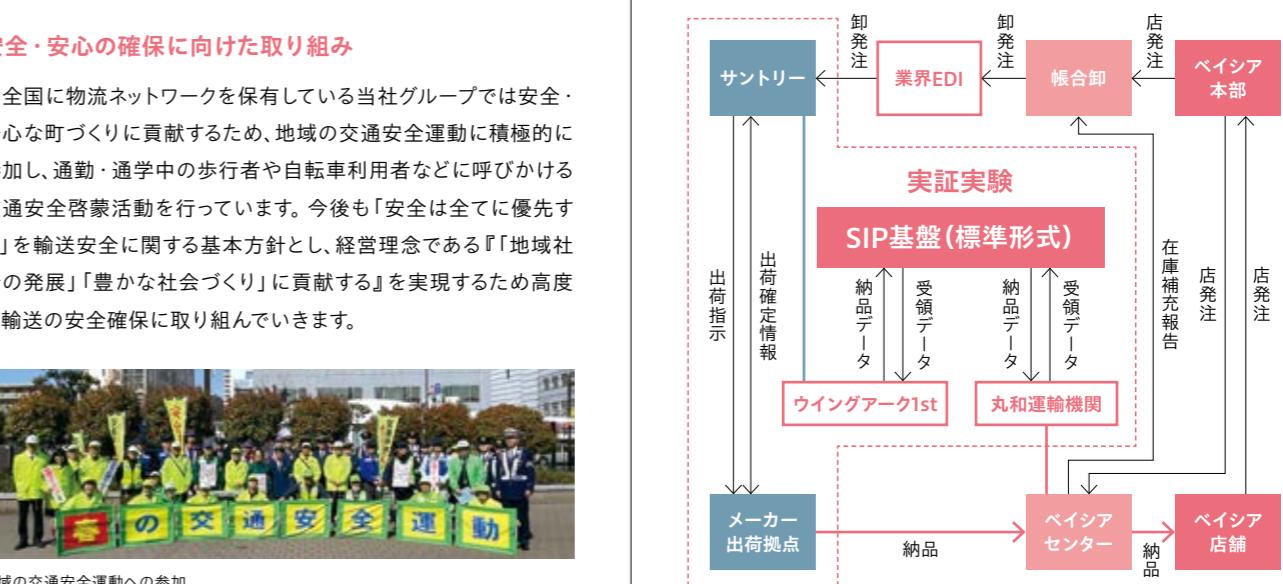
関連するSDGs項目

納品伝票電子化の取り組み

「2024年問題」を迎え、物流のムリ・ムダ・ムラを無くし、生産性・効率性を高めていくことが物流会社の喫緊の課題となっています。食品分野のサプライチェーンでは、商流(受発注)に比べ物流(納品)のデジタル化が遅れており、物流のベースとなる納品伝票も、卸・小売問(物流センター・店舗間)ではEDI化が進んでいますが、メーカー・卸問(メーカー・拠点・物流センター間)では、未だに紙伝票による検品・押印が行われています。この納品伝票がデジタル化できていないことが、物流効率化の阻害要因の一つです。

当社グループでは、SIP基盤を活用して納品伝票エコシステムを運営する公益財団法人流通経済研究所と富士通株式会社のサポートのもと、株式会社ペイシア、サントリーホールディングス株式会社とサントリーシステムテクノロジー株式会社(以下サントリー)、ウイングアーク1st株式会社の協力を得て、納品伝票電子化の実証実験を行っています。引き続き、本エコシステムの調整及び運用方法の確立を進めつつ、業界内でのルール化を踏まえた社会実装を検討していきます。

納品データの連携フロー



地域の交通安全運動への参加

Materiality
3

次世代と共に創り、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きます。



健康経営優良法人2024の認定

当社グループでは健康経営への取り組みを開始し、東北丸和ロジスティクスが「健康経営優良法人2024」(大規模法人部門)の認定をいただきました。「健康経営」とは、経済産業省が推奨する取り組みの一つで、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することを指します。企業理念に基づいた従業員等への健康投資は、従業員の活力向上や生産性の向上などによる組織の活性化、企業価値の向上につながることが期待されます。



「健康経営優良法人2024」認定証受領

東北丸和ロジスティクス

和佐見丸和財団がスポーツ活動奨学事業を開始

公益財団法人和佐見丸和財団では、スポーツ分野で活躍する学生に対する奨学支援を行い、スポーツの振興と青少年の健全な育成に寄与し、豊かな人間性を涵養することをもって、社会に有用な人材を輩出することを目的とした活動を開始しました。

公益財団法人和佐見丸和財団 奨学生採用実績 (名)

年度	2019	2020	2021	2022	2023	
奨学種別	学業	学業	学業	学業	スポーツ	
応募者数	45	34	21	33	18	86
採用者数	16	16	18	22	15	23

人命救助で名古屋市中村消防署より感謝状を受領

当社のグループ会社である関西丸和ロジスティクスのEC名古屋物流センター(愛知県名古屋市)において、2023年11月20日午前9時30分ごろ、商品の出荷作業を行っていたAさんが突然意識を失って倒れ、呼吸もない状態となりました(のちに心筋梗塞が原因と判明)。報告を受けた社員2名は、直ちに救急車を手配し、胸骨圧迫(心臓マッサージ)やAED(自動体外式除細動器)の使用を早期に開始。別の社員3名も加わり、救急車の到着まで連携して行動しました。Aさんは病院に搬送されましたが1週間後に退院し、その後社会復帰を果たしました。この一連の対応について「一致協力した迅速的確な行動が救命の連鎖につながり救命した功績」として名古屋市中村消防署長より感謝状を受領しました。

当該物流センターは、AEDを複数台設置し、勤務する社員全員が救命講習を受講するなど日頃より急病人等の発生に対する備えを行っており、今回も各自が落ち着いて自主的に行動し役割分担など連携して対応することができました。

今後も当社グループでは、AEDの増設、救命講習の受講推進など、引き続き安全・安心な職場づくりに取り組んでまいります。



感謝状授与式後の記念撮影

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る。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。

- 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



自治体との災害時支援活動協定締結

当社グループが展開するBCP物流では、2024年3月末時点での災害時の支援協定を25都道府県、41市町村、合計66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ます。



AZ-COMネット

防災行政上重要な役割を有する指定公共機関として指定

AZ-COM丸和・支援ネットワークは2023年6月23日付で災害対策基本法に基づく指定公共機関に指定されました。陸運関係事業者として8団体目の指定となります。



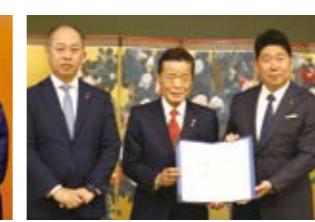
左：内閣府特命担当大臣（当時）谷 公一氏

備蓄物資などの項目を協定に追加

2024年3月に東京都足立区の近藤区長、同年4月に神奈川県川崎市の福田市長より、自治体の備蓄についてそれぞれ相談を受けました。これまでのBCP協定では、災害時の緊急配送に焦点を当てていましたが、今後は平時の対応にも注力してまいります。



左：足立区 近藤やよい区長



右：川崎市 福田紀彦市長

株式会社ダスキンと「災害時における相互協力協定」を締結

近年、地震や台風、豪雨など様々な自然災害が頻発、激甚化しており、被災地では、一日も早い避難所開設に向けた物品の供給や、長期化する避難所生活の中での衛生的な環境の確保など、生活の質の向上が求められています。

本協定では、災害時において、双方が持つ能力・人材などを相互に支援します。自治体から丸和運輸機関またはダスキンレンントオール(ダスキンのレンントオール事業)に依頼があり、相互支援が必要な場合に要請を行います。丸和運輸機関はダスキンレンントオールの要請に応じて、車両及び運転手を提供し、ダスキンレンントオールは丸和運輸機関からの要請に応じて、避難所開設に必要なパートナーションや冷暖房機器、衛生商品など約100種類の物品を提供します。また、長期化する避難所生活に備えて、共有部分の定期的な清掃などの衛生サービスも提供します。当社はグループ全体で264拠点(2024年3月末時点)、ダスキンレンントオールは97拠点(2024年5月末時点)を有しております。全国各地にネットワークがある両社がタッグを組むことで、災害時に必要な物品や衛生商品をお届けすることのできる地域が広がり、被災された方が少しでも安全・安心な環境で過ごしていただけるようサポートしてまいります。



社外取締役座談会

「売上高1兆円」という目標に向けて どう取り組んでいくかが 取締役会の最大の関心事

取締役会ではこの一年、 どのような議論がなされてきましたか。

館 将来ビジョンで掲げている「売上高1兆円」という大きな目標に向け、既存の事業領域3本柱をより太くし、BCP物流という新たな柱を育てる。これらを急速に行っていくには、M&Aによって3PL事業の経営資源を獲得しなければなりません。一方、効率化も急ピッチで行わなければなりません。まさにこうした内容が議論の中心になりました。M&Aを行った子会社へのM&Aにおける経営の統合プロセス(PMI)についても、特にコンプライアンスのレベルアップを中心に大きな議論となりました。

直近では、株式会社C&Fロジホールディングス様との事業連携について時間をかけて協調的にやっていこうという話を進めていましたが、上手くまとまりませんでした。また、埼玉県松伏町に建設中の自社物流センターについての建設、運営方針、営業状況について議論を重ねました。



当社の課題としては、これまで急成長してきましたのでどうしても組織体制において不足する部分が出てきます。その一つが人材で、人材確保が成長に追いついていくのかという課題があります。

さらに急成長させてきたEC物流に、あまりに過度に依存しそぎず、その他の領域をどのように広げていくのか。広げていくにも、やはりスピードが必要ですから、M&A戦略が大変重要になります。

西郷 館取締役が話されたように、取締役会ではこの1年、極めて広範囲な議論がなされ、それに対して取締役だけではなく監査役からも非常に積極的な意見が出ました。多様なテーマを議論してきましたが、やはり全員の関心は「売上高1兆円企業」にどのように向かっていくかに集中しています。

私自身は以前警察おり、様々な業務分野でシステムを構築し、業務効率化の取り組みを見てきましたので、特にここに関心を持って見ています。当社は、業務を単にシステム化するだけではなく、蓄積したデータに基づいてどのようなシステムを構築するのかというシミュレーションもかなりできるような状況になっていますので、もう少し頑張ってもよいのではないかと考えています。

あともう一つ、交通事故防止についても関心を持って見てきました。人員的にもかなり逼迫している面があり、若干増えてきているという印象があるため、管理者の皆さんによくドライバーを管理していただくことを強くお願いしています。

船本 今年1年間、取締役会で議論された事柄に関しては、お二人からあったとおりです。私の中で印象的なテーマは、松伏プロジェクトの稼働計画、M&AとPMI、ガバナンス体制の向上です。M&Aに関しては、政府の様々なガイドライン等の内容を十分に理解した上で実践することが重要だということを提言しました。

ガバナンス体制については、ホールディングス形態に移行



館 逸志 *Itsushi Tachi*

社外取締役

西郷 正実 *Masami Saigo*

社外取締役

船本 美和子 *Miwako Funamoto*

社外取締役

上條 正仁 *Masahito Kamijo*

社外取締役

して2年ほど経ちますが、これからはさらにグループガバナンスを強化するため、ホールディングスがいかなる役割を果たすべきかを明確にしなければなりません。グループガバナンスでは、どのような仕組みで子会社をチェックするのか、そのためにはホールディングスとして必要な人材を集めるべきということも議論しました。

上條 私は、当社の取引先でもあった地域金融機関を経営していましたが、急成長を遂げた企業がいかに持続的に成長していくかということに少しでもお役に立つことができればと、社外取締役就任を受諾しました。

私の関心事としましては、船本さんからお話を聞いた、子会社の多さです。今後、ガバナンスの問題が非常に大きくなっていくと思われます。私の出身母体もホールディングカンパニーの下にいくつかの子銀行がぶら下がる形態で、私も本体と子銀行の両方の立場を経験しました。上意下達のガバナンスと、子会社が持つ歴史や地域性、独立性をどのようにバランスを取ってグループ全体の成長につなげていくかが非常に重要だと認識しています。

物流業をあらためて見てみると、業務内容が非常に様々です。輸配送、倉庫管理、梱包配送があり、BtoBもあれば、BtoCに近いものもあります。これらを子会社を通じ、非常に多くの従業員を取りまとめて成長につなげなければなりません。さらに、従業員の人事管理や育成をやりつつ、いかにモチベーションを高めていくか、その中から幹部社員や役員をどのように抜擢していくかにも取り組む必要があります。

今後、さらにM&Aを進めていく上では、地域ごとにハブ＆スクエア機能を持たせるとともに、常温、冷蔵、冷凍といった物流を多様化させる。この2つの機能を上手く合成しながら成長していくことが求められます。これらがしっかり成し遂げられれば、これまで培ってきた3PLの機能や仕組みをアジア地域に輸出するという新たな道筋も見えてきます。

今後の持続的な成長を考える上では、和佐見社長のカリスマ性が非常に大きいため、いかにサクセションプランを策定していくかが欠かせません。私は銀行時代に人事の経験もありますので、これらを含めてアドバイスしていきたいと考えています。

社外取締役座談会

物流の「2024年問題」については、取締役会でどのような議論がなされていますか。

船本 物流の「2024年問題」については、取締役会で特に重点的に議論した内容の一つです。物流分野の過重労働、長時間労働の削減は非常に大きな課題で、和佐見社長も問題意識を強く持って前倒しで対策を進めてきました。今後は、具体化すること、一部で成功した取り組みの範囲を広げていくことが非常に重要です。

人的資本の強化に関しては、新規採用は非常に厳しかったものの、中途採用でカバーして採用者数1,000人台を達成したのは素晴らしいと思います。

ただし、せっかく人材育成しても転職されてしまうと大変な損失ですので、いかに人材を引き留めておくか、待遇を改善するかといった取り組みがなされています。M&Aも、事業を拡大することよりも、経営資源としての人材を拡大する戦略と捉えています。

西郷 2024年問題は、働き方改革の一環として取り組む課題ですから、働いている方をしっかりとサポートしていくべきではないかと思います。ですから、事業の効率化も非常に大切ですが、それを従業員に負荷をかけるのではなくて、ほかの面で効率化して働きやすくしてあげるということが大切ではないでしょうか。また、継続的に給与を上げ、人材を確保しやすくしていくべきです。

この問題については、一般的には長距離輸送を主体とした取り組みが非常に多いとの印象を持っていますが、当社はラストワンマイル、地域物流を中心としていますので、地域物

流の効率化という点で何ができるのかを真剣に検討する必要があると思っています。

船本 物流の「2024年問題」に対しては、当社は日本の物流システムを変えるのだというマインドで技術革新に取り組み、より効率的で持続可能な物流システムをつくり出すことを目指していると認識しています。それには、優秀な人材の確保が不可欠で、専門性の高い人材の採用や幹部人材の育成など人的資本の強化に積極的に取り組んでいく必要があります。

上條 人的資本の強化は、非常に難しい問題です。当社の場合、業務が非常に多様化しており、走行管理や梱包発送のようにかなりの部分がDXや仕組み化によって解決できる分野と、トラックの運転のようにドライバーが自分で運転しなければならない分野が混在しています。DXや仕組み化など、ハードとソフトで合理化できる部分に積極的に取り組む一方、人の問題、とりわけリテンションに取り組んでいく必要があります。

今も、時間外労働がドライバーの報酬のかなりの部分を占めています。労働時間を減らして報酬を少しでも増やすには、単価を上げるしかありません。それには、仕事のクオリティを上げる努力、つまり、何がクオリティなのかを明確化し、具体的な手法や行動をビジュアライズしていかなければ、単価は上がりません。「物価が上がったから単価を上げてくれ」と言っても、なかなか荷主は上げてくれないでしょう。いかに透明性を確保していくかが非常に重要です。きちんと評価体系を整えれば、結果として社員の方々のモチベーションを維持できる仕組みにつながっていきます。

「資本コストや株価を意識した経営」については、取締役会でどのような議論がなされていますか。

船本 ROIC経営については、財務部署が中心になって部門ごとに計算し、経営判断の資料としています。一方、短期的な見積で事業を選定すると、長期的な発展性と安定性に問題が生じる可能性があります。例えば、低温食品分野やBCP物流はどうしてもEC物流に比べて収益性が低くなりますが、その将来性や安定性に鑑みてバランスを取っていく必要があります。

当社はこれまで非常に軽装備、かつ機動的に事業を展開し、高成長を遂げてきました。会社の規模が徐々に大きくな



ると、軽装備、機動的、高成長の原則に反しますが、地元で将来性のある資産をある程度保有するほうが良いのではないかと考えています。

西郷 「資本コストや株価を意識した経営」では、指標を改善するために何かをやるというのが果たして良いのかを感じています。当社はもともと、成長や効率的な事業展開に非常に意欲的に取り組んできた企業です。その指向性を引き続き大事にしていくことが良いのではないかと思います。

船本 当社の特徴として、役員や従業員に対する株式報酬制度や持株会制度の運用を通じて、株主価値の最大化に向けたインセンティブが効率的に与えられています。株価を重視する姿勢が会社全体で共有されていることは非常に好ましいと考えています。

組織運営においても、取締役会だけではなくて、常任委員会や事業部単位において資本コストを意識した評価や取り組みが行われていると認識しています。こうした中で、新規の投資案件や既存の不採算部門の撤退に際しては、この仕組みが健全に機能しているかどうかをチェックすることが社外取締役としての役割といえます。

上條 日本の平均株価がどんどん上がって最高値をつけていますが、そのうち2割程度は日銀とGPIFが保有しています。従って、企業は株価の短期的な対策を講ずる必要はないと思っています。本業の収益や体力、成長性をいかに高めていくかに努めることが本筋といえるでしょう。先ほど来、皆さんがお話してきたように、地道にやるというのが一番重要です。

最後に、AZ-COM丸和グループの今後への期待をお聞かせください。

船本 当社はこれまで他社に先駆けた3PLの展開、EC物流の急拡大、大規模自然災害に対する社会貢献を事業化するBCP物流など、常に社会ニーズを先取りして新規事業に取

り組んできました。これが成功の最大の要因であり、今後もこうしたパイオニア精神を持ち続けることが極めて大切です。

そのベースとなる人材育成については、創業社長が培ってきた桃太郎文化が軸となっており、ホールディングスとして子会社にしっかりと浸透させ、一つの文化として維持していくかが鍵を握ります。

このような歴史ある価値を維持しつつも、若い世代の活力をより一層活かし、M&Aなどを通じて多様な価値観を持つ人材を加えながら、より多様な価値を創造していくことが求められていると考えています。特にDXやGX分野、さらに国際領域についてはまだまだ足りないため、新たな文化を醸成しつつ、さらに飛躍していくことを大いに期待しています。

西郷 BCP物流は、当社において際立った特徴を持つ事業といえます。当社が、地域貢献や、物流の公共性に対して高い意識を持っていることがよく表れています。ただし、これを独立した事業、儲かる事業にしていくのは容易ではありませんが、物流自体が非常時においても機能していくように、大事に育て、発展させていくことを大いに期待しています。

船本 今年も経営計画発表大会に参加しましたが、若手社員をはじめ一人ひとりが非常に責任感を持ち、活き活きと活躍している姿が非常に印象的でした。これを見ても、桃太郎文化という独自の企業文化を大切にしていることが分かります。創業者のもとに全社が一致団結して知恵を出し合い、日本の物流業界にさらに革新を起こしていくことを期待しています。

上條 松伏プロジェクトを起点にしたオーガニックな成長に加え、M&Aを含め国内において機能をさらに拡張していく展開、そしてアジア進出によるグローバル展開——この3つによる成長に期待し、それに少しでも役立てるアドバイスをしていきたいと考えています。



役員一覧

(2024年6月26日現在)



役員一覧

① 代表取締役社長／最高経営責任者(CEO)
和佐見 勝

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

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

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(現任)

④ 取締役／専務執行役員
藤田 勉

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 同社取締役(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

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 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 哲律

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(現任)

⑦ 取締役／常務執行役員
小倉 友紀

1988年 4月 当社入社
 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
 2023年 6月 当社取締役常務執行役員 事業推進グループ長
 (株)丸和運輸機関 取締役常務執行役員(現任)
 2024年 4月 当社取締役常務執行役員 BCP事業推進グループ長(現任)

⑧ 社外取締役
館 逸志

1981年 4月 経済企画庁入庁
 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)

⑨ 社外取締役
西郷 正実

1984年 4月 警察庁入庁
 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)

⑩ 社外取締役
船本 美和子

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)
 2024年 3月 トレンドマイクロ(株)社外監査役(現任)

⑪ 社外取締役
上條 正仁

1977年 4月 (株)協和銀行(現(株)りそな銀行)入行
 2015年 9月 国有財産関東地方審議会会長(現任)
 2018年 6月 全国保証(株)社外取締役(現任)
 2019年 4月 (一財)丸和財団(現(公財)和佐見丸和財団)理事(現任)
 2021年 4月 ミラバイオロジスク(株)社外監査役(現任)
 2024年 6月 当社社外取締役(現任)

⑫ 常勤監査役
田中 茂

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

1973年 8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

1985年 4月 英和監査法人(現有限責任あづさ監査法人)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)
 2024年 6月 オムロン(株)社外監査役(現任)

⑮ 社外監査役
門口 真人

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)社外監査役(現任)
 中央日本土地建物(株)監査役(現任)
 中央日土地ソリューションズ(株)監査役(現任)
 中央日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)

基本的な考え方

当社は、経営理念として「お客様第一主義」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。

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回の定期取締役会のほか、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を取り組んでいます。

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

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	物流の「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

⑥投資委員会

投資委員会は、代表取締役社長を委員長、取締役副社長執行役員、取締役専務執行役員を委員とし、必要に応じて委員長または取締役専務執行役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。

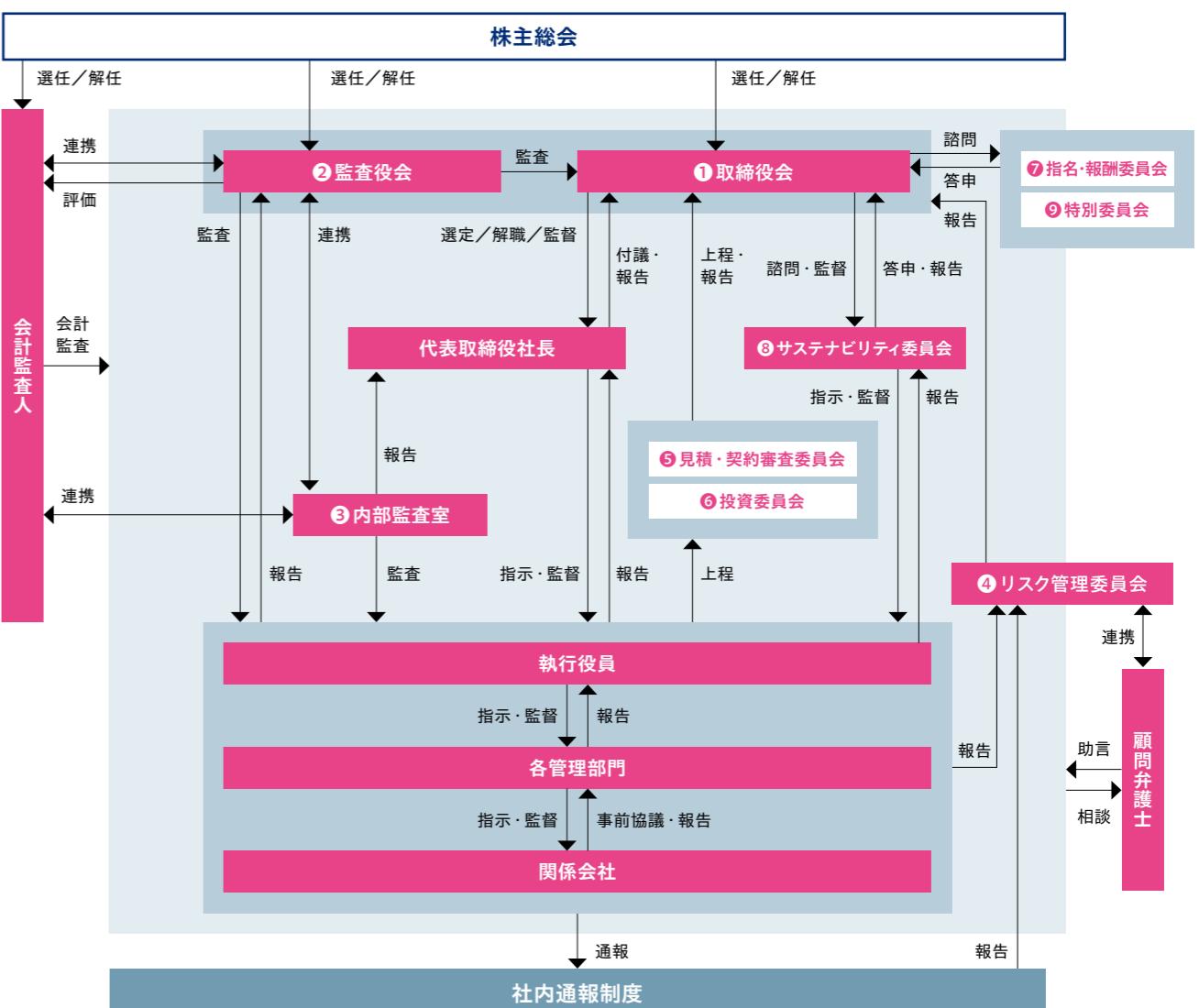
⑧サステナビリティ委員会

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(2024年3月期)・選任理由

氏名	出席状況	区分	選任理由
館 逸志	取締役会：20回／20回 指名・報酬委員会：5回／5回	社外取締役	館逸志氏は、内閣審議官や国土交通省政策統括官などを歴任され、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	取締役会：13回／14回 指名・報酬委員会：3回／3回	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・助言等を期待し、社外取締役として選任しました。
船本 美和子	取締役会：14回／14回 指名・報酬委員会：3回／3回	社外取締役	船本美和子氏は、弁護士としての専門的知識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、当該知識を活かして取締役の職務執行に対する監督・助言等を期待し、社外取締役として選任しました。
上條 正仁	—	社外取締役	上條正仁氏は、長年に渡り銀行業界にて勤務し、代表取締役社長及び会長を歴任されたとともに、近年では上場企業の社外取締役や指名報酬委員長なども務めており、企業経営やコーポレートガバナンス、サクセションプランなど豊富な経験と幅広い見識を有しております。そのため、企業の持続的成長の観点から、取締役の職務執行に対する監督・助言等を期待し、社外取締役として選任しております。同氏は、当社の一般株主との間に利益相反が生じる恐れなく、独立役員として適格であると判断しております。
岩崎 明	取締役会：20回／20回	社外監査役	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	取締役会：20回／20回	社外監査役	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	取締役会：14回／14回	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								
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								
上條 正仁	社外取締役								

(注) 上記の一覧表は各氏の経験などを踏まえ、より専門的な知識を有する分野を表しており、有するすべての知識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に、取締

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

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・委員会運営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。

分析の結果、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適切に確保されているとの評価結果となりました。

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。

に出席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こと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。

また、グループ全体の潜在的なリスクに係る危機管理体制に関する事項や任意の常任委員会における諮問内容及び構成員などの運営体制見直し、重要案件が取締役会決議に至るまでの情報提供等につきましては、前年評価からの向上が確認できました。

一方で、取締役会の実効性をより高めていくためには、デジタル技術を用いた戦略実現に向けた取り組み、主要な子会社に対するモニタリング機能において、さらなる充実を図るべきとの認識を共有いたしました。

以上の評価結果を踏まえ、取締役会での議論を一層充実させることにより実効性の向上に努めるとともに、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

2. 取締役の報酬等の 決定に関する方針

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。

(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た場合等には、当該取締役は対象株式の給付を受けける権利を取得しないものとします。

役員報酬等の内容(2024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)	123	119	7	—	—	7
監査役(社外監査役を除く)	5	5	—	—	—	1
社外役員	36	36	—	—	—	8

(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	業績連動型株式報酬
和佐見 勝	101	取締役	提出会社	59	2
			(株)丸和運輸機関	39	—

内部統制

内部統制システム等

内部統制システムの整備状況

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 監査役の職務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 監査役の職務の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 その他監査役の監査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

当社及び当子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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 重要な取引に係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。

当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

子会社における経営上の重要事項については、「関係会社管理規程」及び「職務権限規程」に基づき、当社への報告または承認を必要とするほか、重要な事項については当社取締役会で承認することとします。また、株主総会及び取締役会等の記録、毎月の業績内容、その他重要な事項について当社へ報告することとします。

反社会的勢力排除のための体制

当社は、「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とは一切関係を持たないことを宣言します。不当な要求に対しては、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ます。

株主・投資家との対話

情報開示の基本方針

AZ-COM 丸和ホールディングスは、株主・投資家や取引先、地域社会などの様々なステークホルダーの皆様にAZ-COM 丸和グループの現状を正しくご理解いただくために、経営理念、行動憲章、決算情報、財務情報など企業情報の適時・適切な開示に努めています。また、重要な企業情報が生じた際に、迅速・正確・公正な情報開示を行っています。

当社は、中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主・投資家の皆様との建設的な対話を促進する施策の実施や体制の整備に取り組んでいます。また、公正で透明性の高い情報開示に努めるべく、株主・投資家の皆様に対する情報開示の指針として「ディスクロージャーポリシー」を定めています。

ディスクロージャーポリシー

1. 情報開示の基準

2. 情報開示の方法

3. 沈黙期間

当社は、金融商品取引法等の諸法令及び東京証券取引所の定める有価証券上場規程の「会社情報の適時開示等」(以下「適時開示規則」)にしたがって、透明性、公平性、継続性を基本とした迅速な情報開示を行います。また、諸法令や適時開示規則に該当しない場合であっても、当社の理解に有効であると思われる情報については積極的な開示に努めます。なお、個人情報、顧客情報及び関係者の権利を侵害することになる情報につきましては開示いたしません。

適時開示規則の定める情報の開示は、同規則にしたがい東京証券取引所の提供する適時開示情報伝達システム(TDnet)を通じて行うとともに、同システムにより公開した後は、速やかに当社ホームページにも掲載します。適時開示規則に該当しない情報につきましても、当社の理解に有効であると思われる情報については積極的な開示に努めます。

当社は、決算情報(四半期決算情報を含む)の漏えいを防ぎ、かつ情報開示の公平性を確保する観点から、決算(四半期決算)期(6月、9月、12月、3月)末日の翌日から各決算発表日までを沈黙期間としています。この期間中は、決算・業績見通しに関する質問への回答やコメントを差し控えることとしています。ただし、この期間中に業績予想が大きく変動する見込みが出てきた場合には、適時開示規則にしたがい、適宜情報開示を行います。

2024年3月期 IR活動の状況

1on1ミーティング実施回数			
2024年3月期	国内	海外	計
上期	49回	17回	66回
下期	69回	40回	109回
計	118回	57回	175回

(注)出席(社)数にかかわらず、開催回数をカウント

対話の主なテーマや関心事項

- ドメイン別における事業環境の現状及び見通し
- コスト上昇を踏まえたプライシングの方針及び動向
- 物流の「2024年問題」に対する現状と取り組み状況
- 人財の確保及び育成
- DX戦略
- 資本政策、株主還元の方針

株主・投資家からの問い合わせ事例	当社回答などの概要
成長ドライバーであるEC物流における事業環境や見通しは?	新型コロナウイルス感染拡大を背景に、日本国内におけるEC化率がさらに伸長し、当社グループ最大の取引先であるアマゾンジャパンを中心にEC市場規模は引き続き成長が見込まれています。ラストワンマイル事業からスタートしたEC物流も現在では、幹線輸送を中心とするソートセンター事業、物流センター運営を担うロジスティクス事業と領域拡大を図っています。変化するニーズを先読みし、提供する物流サービスを変革させ、お客様の成長に貢献してまいります。
物流の2024年問題に対する取り組みはどうしているのか?	物流2024年問題について、当社としては構造改革の絶好の機会であると捉えています。社内ではドライバー採用と育成の強化、パートナー企業の開拓、拠点分散化やAI配車等の新技術活用など運行効率の向上に努めています。また、お客様(荷主)と共に付帯作業や納品時間をはじめとする配送ダイヤグラムの見直し、代替輸送(鉄道コンテナや航空便等)の活用を推進しており、持続可能な輸配送基盤を構築してまいります。
2023年11月20日付けで発表された公募増資を選択した背景は何か?	当社として、中期経営計画に掲げる各種施策の推進やさらなるM&Aを含めた成長投資を可能とする資金力の強化、安定的な財務基盤の構築を志向し、様々な手法を検討した結果、今回の公募増資を選択しました。また、公表していました東京証券取引所プライム市場の上場維持基準「流通株式比率」の充足を早急に達成することがステークホルダーの利益に資するものと考え、今回のタイミングによる実施を決定しました。

取締役へのフィードバック

株主との対話において把握された、株主の意見・懸念に関する報告のほか、IR実施状況、投資家の関心事項、意見について定期的に、取締役会にて経営陣幹部にフィードバックを実施しています。2024年3月期は2023年5月、2023年8月、2023年11月、2024年2月に実施しました。

フィードバック先	回数	内容
取締役会	4回	株主・投資家との対話の概要、株式・株価関連情報(同業他社比較)
社内役員へのメール配信	12回	証券会社アナリストレポートのアップデート

TCFD 提言に沿った情報開示

 TCFD 提言に沿った情報開示

当社グループは、2022年1月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明しています。TCFDの提言に基づき、気候変動への対応に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について、積極的に情報開示を推進していきます。



ガバナンス

当社は気候変動に係る対応を経営上の重要課題と認識し、サステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制を構築するとともに、取締役会による監督を行っています。

取締役会による監督体制

取締役会は、気候変動に関するリスクと機会に係る課題について、毎年1回、サステナビリティ委員会より取り組み状況や目標の達成状況の報告を受け、モニタリングします。また、新たに設定した対応策や目標を監督します。

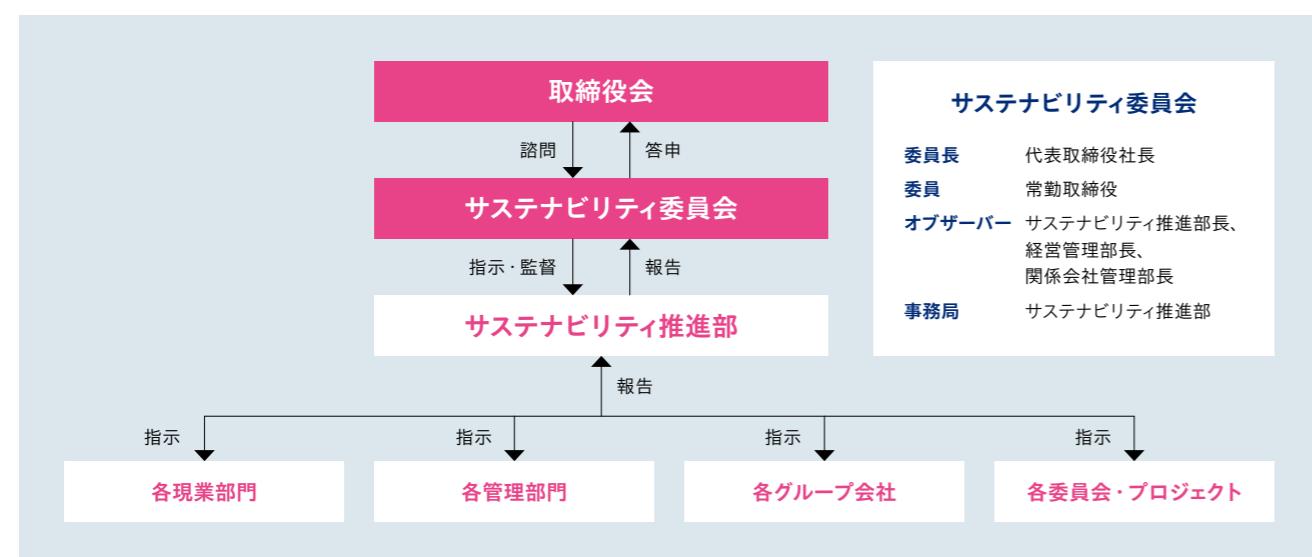
気候変動に係る経営者の役割

気候変動に係る事項は、代表取締役社長が統括します。また、代表取締役社長はサステナビリティ委員会の委員長として気候変動が事業に与える影響について評価し、対応策の立案及び目標の設定を行い、達成状況の管理を統括します。

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、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

ガバナンス体制(図)



戦略

事業活動に影響を与えると想定される気候変動リスク・機会について特定し、財務インパクトの評価を実施し、その評価結果を踏まえ、特に影響の大きいリスクの軽減ないし機会の獲得に向けた対応策を検討しています。

区分	種類	想定される 気候変動リスク・機会	事業活動への影響	時間軸	評価
移行リスク	政策・法規制	温室効果ガス排出・削減に関する法規制の強化	炭素税や新たな税制（カーボンプライシング）導入によるコストの増大	中期	大
			排ガス規制等の導入による事業活動の制限、協力会社（倉庫）の減少	中期	中
技術		温室効果ガス排出・削減に配慮した設備投資・消耗品の購買	低炭素車両の導入（EV／FCV）、付帯設備の投資（機器・土地）、排ガス抑制装置の増設	中期	大
			太陽光発電設備等の導入に伴う設備投資の増加	中期	中
市場	顧客・消費者ニーズの変化		気候変動に係る顧客の取引先選定基準への未適合による取引停止（売上・利益の喪失）	長期	大
			インフラ整備の不足・遅延	中期	大
	地政学的リスクによる燃料価格の高騰		充電・水素ステーション等のインフラ整備不足による低炭素車両（EV／FCV）による事業範囲の制限	短期	中
評判	情報開示不足による企業価値毀損		燃料（ガソリン・電気等）価格の高騰によるコストの増大	中期	大
物理リスク	急性	激甚災害の発生	気候変動対策・温室効果ガス排出量等の情報開示不足による株価低迷・企業価値の毀損	長期	中
	慢性	平均気温の上昇	被災エリアの物流網（トラック・鉄道・船舶等）の寸断、センター機能不全、従業員の死傷等による事業停止	長期	中
			遮熱装置・空気循環・冷房設備等の設置による新規センター開設時の建設コストの増大	短期	中
		気象パターンの変化	気象災害（風水害・雪害等）による従業員の死傷、交通網の遮断、事故の多発等	中期	中
機会	資源効率化	輸送手段の多様化	環境負荷の低い輸送手段による新たな事業機会の創出（鉄道コンテナ、RORO船、航空貨物、連結トラック、ドローン輸送等）	長期	大
	製造・流通プロセスの効率化		拠点集約やサプライチェーンの垂直統合による物流効率化による新たな事業機会の創出（SIPスマート物流、シェアリングストック、共同物流、客貨混載）	長期	大
			災害時の車両提供、サプライチェーン復旧支援、災害備蓄品の輸送・保管、BCP策定支援等のリスク対応商品の開発	中期	中

TCFD 提言に沿った情報開示

 TCFD 提言に沿った情報開示

リスク管理

気候変動に係るリスクは、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会にて識別・評価し、定期的に取締役会に報告することで管理しています。

気候変動に係るリスクを識別・評価するプロセス

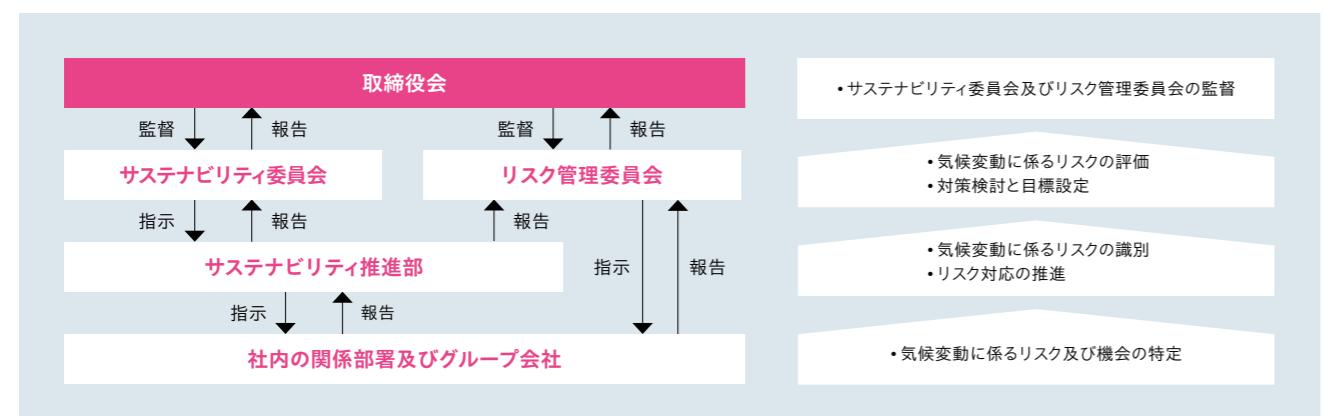
気候変動を含むサステナビリティ戦略の推進を所管するサステナビリティ推進部にて、社内の関係部署及びグループ会社に係るリスク及び機会の特定を指示し、リスクを識別し、サステナビリティ委員会に報告します。サステナビリティ委員会は、識別された気候変動に係るリスクについて気候関連リスクの潜在的な大きさとスコープを評価し、重要度に応じて対応策を検討した上で、目標を設定し、取締役会に報告します。取締役会は、気候変動に係るリスクについて、対応策や設定した目標を監督します。

気候変動に係るリスクを管理するプロセス

サステナビリティ推進部は、気候変動を含むサステナビリティ戦略の企画・立案及び管理を行い、全社的な気候変動に係るリスクへの対応を推進するとともに、取り組み状況をサステナビリティ委員会に報告します。また、識別した気候変動に

機関・組織	機能・役割
取締役会	・気候変動に係るリスクの管理状況についてサステナビリティ委員会及びリスク管理委員会より報告を受け、監督する。
サステナビリティ委員会	・気候変動に係るリスクを評価し、対応策を検討し、目標を設定する。 ・識別されたリスクの最小化に向けた方針を設定し、対応を指示する。 ・対応策の取り組み状況や設定した目標の進捗状況を取締役会に報告する。
リスク管理委員会	・組織全体のリスク管理の観点から対応を決定し、取締役会に報告する。
サステナビリティ推進部	・社内の関係部署及びグループ会社に気候変動に係るリスクの特定を指示する。 ・リスクを識別し、全社的な気候変動に係るリスクへの対応を推進する。 ・識別したリスクをサステナビリティ委員会及びリスク管理委員会へ報告する。

リスク管理プロセス(図)



指標と目標

気候関連リスク・機会を管理するため温室効果ガス (Scope1・2・3) 排出量を指標と定め、中長期的な温室効果ガス排出量削減目標を設定し、目標達成に向けて取り組んでいます。

項目	基準年	基準年実績	2023年度実績	目標年	目標値
Scope1	2022年度	40,467 t-CO ₂	41,318 t-CO ₂	2030年度	25% 削減
				2050年度	75% 削減
Scope2	2022年度	12,365 t-CO ₂	13,866 t-CO ₂	2030年度	25% 削減
				2050年度	75% 削減
Scope3	2022年度	365,083 t-CO ₂	381,925 t-CO ₂	2030年度	25% 削減
				2050年度	75% 削減

(注1) 算定の対象範囲は当社グループ各社のうち連結売上高の95%超を占める16社にて測定しております。

(注2) 排出量は当社グループの事業規模に応じて増減するため、基準年である2022年度の排出量を各年度の売上高に比例させた排出量をBAU(未対策のまま事業成長した場合)と位置づけ目標達成割合を計算することとします。

(注3) 現在の目標値はパリ協定のWB2°C目標に則って変更前の基準年である2020年起点で設定したものですが、今後はSBTイニシアチブの基準(1.5°C目標)を含め目標値の見直しを検討していきます。

(注4) 2035年度までにScope3Category1に該当する主要なサプライヤーに対し、自主削減目標を設定するよう支援します。

2023年度 温室効果ガス排出量実績 (2023年4月1日～2024年3月31日)

Scope/Category	2022年度(基準年)		2023年度	
	排出量(t-CO ₂)	割合(%)	排出量(t-CO ₂)	割合(%)
サプライチェーン総排出量	417,915	100.0	437,109	100.0
Scope1 直接排出	40,467	9.7	41,318	9.5
Scope2 マーケット基準	12,365	3.0	13,866	3.2
Scope2 ロケーション基準	12,910	—	14,142	—
Scope2 エネルギー起源の間接排出	12,365	3.0	13,866	3.2
Category1 購入した製品・サービス	311,549	74.5	337,672	77.3
Category2 資本財	37,448	9.0	28,201	6.5
Category3 Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	8,083	1.9	8,190	1.9
Category4 輸送、配送(上流)	—	—	—	—
Category5 事業から出る廃棄物	2,639	0.6	2,130	0.5
Category6 出張	1,380	0.3	1,502	0.3
Category7 雇用者の通勤	3,983	1.0	4,230	1.0
Category8 リース資産(上流)	—	—	—	—
Category9 輸送、配送(下流)	—	—	—	—
Category10 販売した製品の加工	—	—	—	—
Category11 販売した製品の使用	—	—	—	—
Category12 販売した製品の廃棄	—	—	—	—
Category13 リース資産(下流)	—	—	—	—
Category14 フランチャイズ	—	—	—	—
Category15 投資	—	—	—	—
Scope3 事業者の活動に関連する他社の排出	365,083	87.4	381,925	87.4

(注1) 算定の対象範囲は当社グループ各社のうち連結売上高の95%超を占める16社にて測定しております。

(注2) Scope3-Category5(事業から出る廃棄物)の排出量は、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。

(注3) Scope3では、該当する活動がないもの及び該当する活動に係る排出はScope1,2に計上済みのものを除き、該当する活動があるすべてのカテゴリについて対象としています。

主要データの10年間の推移

財務データ

	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
売上高(百万円)	54,033	60,364	67,179	74,359	85,590	98,348	112,113	133,000	177,829	198,554
経常利益(百万円)	3,064	3,888	4,610	4,752	6,046	7,392	8,262	9,139	11,949	14,498
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,779	2,578	3,080	3,044	3,901	4,818	5,536	6,125	7,780	9,119
売上高経常利益率(%)	5.7	6.4	6.9	6.4	7.1	7.5	7.4	6.9	6.7	7.3
総資産(百万円)	34,476	33,793	36,697	39,454	45,545	48,423	73,191	88,391	112,028	134,594
純資産(百万円)	13,954	15,862	17,935	20,617	23,033	26,328	25,708	30,943	38,162	57,542
1株当たり当期純利益(円) ^{※1}	14.89	20.12	24.04	23.79	30.45	37.58	43.60	48.72	61.86	70.88
1株当たり純資産額(円) ^{※1}	109.14	123.63	140.14	160.96	179.68	206.05	204.54	230.19	285.40	408.61
自己資本比率(%)	40.5	46.9	48.9	52.3	50.6	54.4	35.1	32.7	32.1	41.0
自己資本利益率(ROE)(%)	15.2	17.3	18.2	15.8	17.9	19.5	21.3	22.4	24.0	20.0
有利子負債(百万円)	10,482	7,470	6,176	5,804	7,061	5,564	27,496	31,872	42,473	41,795

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)	2031年3月期(目標)	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	
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}	25%削減	31,746	40,467	41,318	
		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} マーケット基準(t-CO ₂) ロケーション基準(t-CO ₂)	25%削減 11,080 11,080 11,082	12,365 12,365 12,910	13,866 13,866 14,142		
		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} カテゴリ1: 購入した製品・サービス(t-CO ₂) カテゴリ2: 資本財(t-CO ₂) 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) カテゴリ5: 事業から出る廃棄物(t-CO ₂) ^{※5} カテゴリ6: 出張(t-CO ₂) カテゴリ7: 雇用者の通勤(t-CO ₂)	25%削減 172,501 159,980 2,135 5,352 2,488 617 1,928	365,083 311,549 37,448 8,083 2,639 1,380 3,983	381,925 337,672 28,201 8,190 2,130 1,502 4,230		
		車両台数(台)	—	—	2,132	2,532	2,544	
		低公害車両の導入	内 EV車両(台) 内 LPG対応車両(台) 内 ハイブリッド車(台) 内 ポスト新長期規制適合車(台)	— — — —	0 19 5 1,172	0 16 11 1,301	0 0 11 1,396	
		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(%) 運行管理システム導入率(%)	導入率100% 導入率100%	0 0	25 30	
		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) 申請書類の電子化件数(件) 申請書類電子化率(%)	10%削減 — —	1,092,000 15,084 100	1,096,000 24,339 100	
		次世代と共に創り、支える力を	女性活躍の推進	管理職に占める女性労働者の割合(%) ^{※1,3} 女性社員全体に占める女性管理職比率(%) ^{※1,3}	10%以上 5%以上	単体 5.38 単体 3.93	グループ 2.96 グループ 1.78	
				女性社員採用率(%) 男性の育児休業取得率(%) 男女の賃金の差異(%)	25%以上 85%以上 —	— — —	17.13 19.80 53.30	
				男性の育児休業取得率(%) 男女の賃金の差異(%)	80名以上 65%以上	単体 24 単体 49.55	グループ 33 グループ 62.46	
				正社員に占める外国人社員比率(%) ^{※1,3} 中途社員採用率(%) ^{※1,3}	1.5%以上 65%以上	単体 1.53 単体 46.92	グループ 0.86 グループ 67.04	
			外国人活躍の推進	中途社員管理職比率(%) ^{※1,3}	—	—	36 0.90	
				度数率(100万労働時間当たり死傷者数) (注)派遣除く	—	—	4.38 1.10	
				車両事故件数(件) (注)自動車事故報告規則第2条による	0件	1	0 0	
		安全で安心な環境の整備	労働に関する社内環境の整備	労働災害強度率	0.06以下	—	0.14 0.08	
				育児休業復帰率(%)	99%以上	—	91.70 91.40	
				有給休暇取得率(%)	80%以上	—	72.90 70.50	
			人材育成に関する環境の整備 ^{※4}	LMS(学習管理システム)利用率(%)	98%以上	—	49.60 47.55	
				1人当たり年間平均教育研修受講回数(回)	1.90回以上	—	1.03 1.47	
		日本を支えるパートナーシップを目指して		丸和ロジスティクス大学卒業生数(名)	1,600名	—	802 821	
				資格保有者数① JILS認定資格(名)	200名	—	112 124	
				資格保有者数② ビジネス・キャリア検定(名)	1,500名	—	824 908	
		AZ-COM BCPネットワーク加入企業数(社) ^{※5}	—	63	98	98		
		BCP物流の展開	災害支援協定の協定締結自治体数(カ所)	100カ所	31	43	66	
			災害支援協定の協定締結法人数(社)	30社	4	6	7	
			BCP実地訓練の開催回数(回)	延べ20回	延べ3	延べ5	延べ6	
		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)	10,000社	1,701	1,762	1,877	

※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。

※2 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 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：中央職業能力開発協会(UAVADA)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。

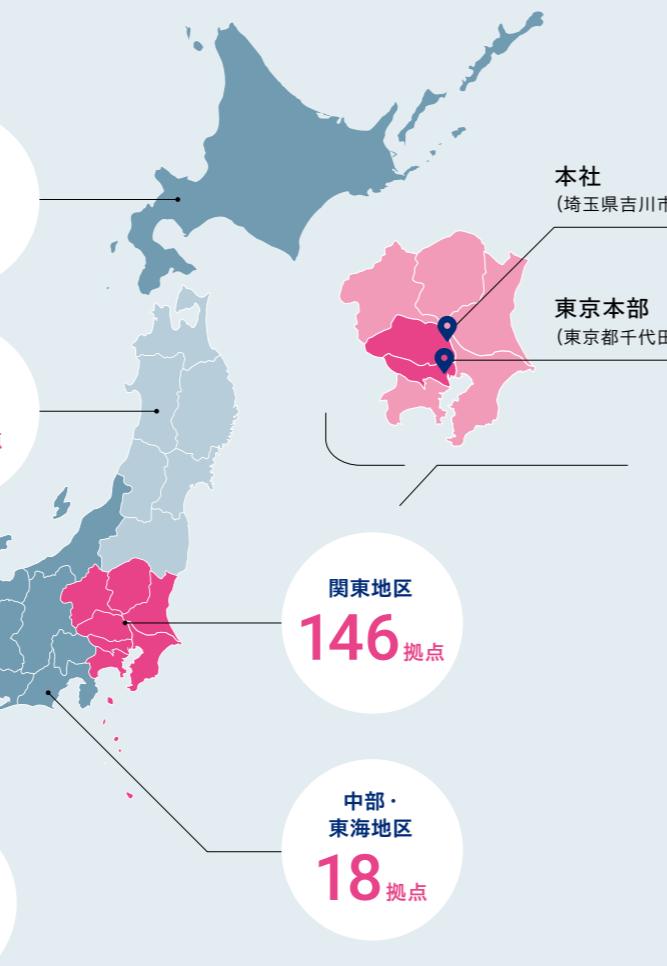
(注) 2022年3月にファイスホールディングス株式会社、同年7月に株式会社M・Kロジを連結子会社化したことにより、2023年3月期から両社を集計対象に追加しています。

会社概要・株式情報

(2024年3月31日現在)

物流ネットワーク

全国の事務所数 グループ合計

264 拠点北海道地区
6 拠点東北地区
21 拠点中国・
四国地区
11 拠点九州地区
14 拠点関西・
近畿地区
48 拠点関東地区
146 拠点中部・
東海地区
18 拠点本社
(埼玉県吉川市)東京本部
(東京都千代田区)

主要な連結子会社の紹介

(2024年6月26日現在)

(注)画像をクリックすると、各社HPに遷移します。



会社名	株式会社丸和運輸機関	株式会社北海道丸和ロジスティクス	株式会社東北丸和ロジスティクス	株式会社東海丸和ロジスティクス	株式会社関西丸和ロジスティクス
住所	埼玉県吉川市	北海道石狩市	宮城県仙台市太白区	愛知県大府市	京都府綾部市
社長	和佐見 勝	遠藤 和博	平野 健治	飯塚 雅之	吉井 章



会社名	株式会社中四国丸和ロジスティクス	株式会社九州丸和ロジスティクス	株式会社丸和通運	株式会社ジャパンクイックサービス	株式会社NS丸和ロジスティクス
住所	高知県高知市	福岡県福岡市東区	東京都荒川区	東京都荒川区	東京都荒川区
社長	筑肱 夏彦	新沼 実	河田 和美	和佐見 次男	渡邊 俊雄



会社名	日本物流開発株式会社	ファイズホールディングス株式会社	株式会社アズコムデータセキュリティ	株式会社M・Kロジ
住所	東京都板橋区	大阪府大阪市北区	埼玉県秩父市	福岡県糟屋郡粕屋町
社長	川底 宏至	大澤 隆	辻 昌	馬場 正和

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	91億1,796万円
事業内容	グループ会社の経営管理など
従業員数	連結19,523名(うちパート14,486名)

株式の状況

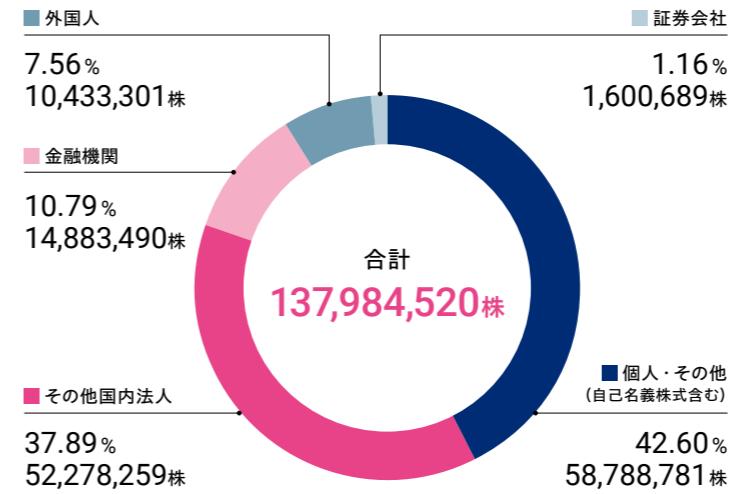
発行可能株式総数	192,000,000株
発行済み株式数	137,984,520株
株主総数	13,409名

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	31.94
和佐見 勝	27,667,880	20.46
日本マスタートラスト信託銀行	8,487,400	6.28
株式会社(信託口)	4,584,790	3.39
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,530,052	1.87
AZ-COM丸和ホールディングス グループ社員持株会	2,400,000	1.77
株式会社マツキヨコカラ&カンパニー	1,600,000	1.18
株式会社ダスキン	1,243,000	0.92
KIA FUND F149	1,048,000	0.77
公益財団法人和佐見丸和財団	1,000,000	0.74

(注)当社は、自己株式を2,748,868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。

所有者別株式分布状況



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当社グループの持続的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、投資家の皆様が特に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: 2024年3月期(2023年度: 2023年4月1日~2024年3月31日)
一部に2024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「価値協創ガイドンス」

将来見通しに関する記述について

本書には、当社に関する見通し、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るわざ、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、必ずしも修正する限りません。



AZ-COM丸和ホールディングス株式会社