

# AZ-COM

AZ-COM 丸和ホールディングス  
**統合報告書 2022**



# 企業理念、桃太郎文化

## 企業理念

「桃太郎文化とハピネス経営」の基本概念図



## 桃太郎文化

# 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。

## Contents

### AZ-COM丸和ホールディングスとは

- 00 企業理念、桃太郎文化
- 04 At a Glance
- 06 ステークホルダーの皆様へ
- 10 歴史と目指す将来像
- 12 価値創造モデル
- 14 市場環境
- 16 ビジネスモデル
- 18 中期経営計画2022の振り返り
- 19 中期経営計画2025について
- 22 財務戦略
- 23 サステナビリティ戦略

### 特集：100人の桃太郎づくりを目指して

- 24 人の成長なくして企業の成長なし
- 26 長期ビジョン実現に向け、DXを積極活用

### 持続可能な成長を実現するキーファクター

- 28 サステナビリティ経営の実践とマテリアリティ
- 30 **Materiality 1** 物流会社としてあるべき姿を目指すために
- 32 **Materiality 2** 町にひとにやさしい会社へ
- 34 **Materiality 3** 次世代を共に創り、支える力を
- 36 **Materiality 4** 日本を支えるパートナーシップを目指して
- 38 TCFD提言に沿った情報開示
- 40 役員一覧
- 42 コーポレート・ガバナンス
- 46 内部統制

### 活動報告

- 48 AZ-COM丸和グループの事業
- 50 EC・常温物流事業
- 52 食品物流事業
- 53 医薬・医療物流事業

### データ

- 54 主要データの10年間の推移
- 56 会社概要・株式情報

### 編集方針

AZ-COM丸和ホールディングスは、このたび初の統合報告書を発行しました。ステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的としています。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：2022年3月期(2021年度：2021年4月1日～2022年3月31日)  
 一部に2022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**  
 価値報告財団(VRF)「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。



ブランド体系

当社は、2023年8月の会社設立50周年を機に、これから先もエッセンシャルビジネスの従事者としての使命感を持って企業活動に取り組み、「お客様第一義」の実践で3PL業界のNo.1企業を目指すという想いをより一層強くするため、このたびコーポレートロゴをリニューアルいたしました。  
新たに策定したブランド体系では、AZ-COM丸和グループ、及び、事業ブランドの全体を表現するシンボルマークを制定いたしました。さらに、「AZ-COM」を物流事業全般を包含するマスターブランドとし、「AZ-COM」にブランド価値を貯めるようなマスターブランド体系をとってまいります。事業ブランドは3PL事業を示す「AZ-COM 3PL」、及び輸配送事業を示す「AZ-COM 桃太郎便」で構成されます。



AZ-COM丸和ホールディングス株式会社



“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

## サードパーティ・ロジスティクス業界のNo.1企業を目指して

2022年10月1日より  
**純粋持株会社体制に移行**

グループ経営戦略  
推進機能の強化

権限と責任の  
明確化と意思  
決定の迅速化

グループ  
ガバナンスの  
強化

各ブランドによる提供価値の蓄積

### AZ-COMブランド提供価値

コアバリュー

ロジスティクスと感動がリンクする

イメージ

献身的 信頼 プロフェッショナル 先進的 クリーン

ベネフィット

凡事徹底 妥協しない誠実 長期経営視点での支援 付加価値の追求 機転の利いた機敏な対応

エビデンス

企業文化を体現する“人財” すべてのベネフィットに寄与	ネットワーク	ナレッジ共有の仕組み	物流施設
	実績・信用	技術力	社会課題への取り組み

カルチャー

AZ-COM丸和のDNAである“桃太郎文化”(同音同響の経営、商人道)

**キーワード**  
で読み解く  
AZ-COM丸和

## 4つのマテリアリティをとおしてサステナビリティ経営を実践

### マテリアリティテーマ

物流会社として  
あるべき姿を  
目指すために

町にひとに  
やさしい会社へ

次世代を  
共に創り、  
支える力を

日本を支える  
パートナーシップを  
目指して

### サステナビリティ経営



経営資源(ヒトモノカネ)の  
好循環による経済的価値最大化  
と社会的価値創出の両立



SDGsへの取り組みを拡充  
するとともにTCFD提言に  
対応可能な社内体制の構築

## 成長を支える3つの事業領域 (2022年3月期)

売上高

**1,330** 億円

前期比118.6%  
予想対比102.7%

営業利益

**86** 億円

前期比107.8%  
予想対比97.3%

### EC・常温物流



センター運営、幹線輸送、  
ラストワンマイル

売上高

**672** 億円

### 食品物流



食品スーパーマーケット  
向けのサービスメニュー  
[AZ-COM7PL]

売上高

**444** 億円

### 医薬・医療物流



ドラッグストア向けの  
物流ネットワーク、  
物流センター

売上高

**203** 億円

## 主な係数 (2022年3月期実績)

経常利益

**91** 億円

前期比110.6%

ROIC

**9.70%**

前期比0.03ポイント

1株当たり配当額

**19.00** 円

配当性向39.0%

従業員数

**15,480** 名

(正社員4,589名 パート10,891名)

女性管理職比率

**2.96%**

外国籍社員比率

**0.86%**

車両台数

**2,132** 台

AZ-COM丸和・  
支援ネットワーク  
会員企業数

**1,701** 社

AZ-COM  
BCPネットワーク  
加入企業数

**63** 社

## ステークホルダーの皆様へ

AZ-COM丸和ホールディングス  
代表取締役社長

和佐見 謙

# 「お客様第一義」のもと、 3PL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

## 当社グループが考える経営の基本

2023年8月3日、当社は設立50周年を迎えます。1970年、トラック1台でまったく知らない物流業界に飛び込んで以来、人を大切にするを貫いています。当社は社員を同志と言い、「同志を大切に、同志を幸せにする」を経営の基本に据えています。人が成長した分だけ、企業も成長するとの考えのもと、トップの第一の仕事は人の教育であり、教育なくして企業の繁栄はないと捉えています。

そして、創業の時に掲げた言葉「永続的に発展する企業づくり」として、お客様のニーズに応じて当社の持つ経営資源や技術・ノウハウを提供し、共に成長する「お客様第一義」を実践しています。

また、当社グループでは理念なき経営は成長しないと考え、これまでに私自身が無我夢中で実践してきた「価値観」や「考働規範」を成文化した「桃太郎文化」を社内に徹底して教育しています。

当社グループは、常に成長するマーケットに目を向け、どのような企業が成長するのかを見極め、パートナーシップを結びます。成長する企業からの要求は非常にハードルが高いものの、そこに経営資源を投入し、お客様の要望に応えることで我々も成長する。この戦略は間違っていなかったというのが私の結論です。

## 「時代」「時流」「時中」に適した経営資源を投入

昨今の当社グループの成長は、巣ごもり需要を契機としたEC市場の拡大が大きく寄与しています。

主要取引先である大手EC事業者様とは2017年から取引を開始しました。お客様の方針・戦略に沿った事業展開を進めた結果、「重要なパートナー」として認めていただけるまでになりました。このような評価をいただいたことが、その後の取引拡大につながり、急激な市場拡大の礎となりました。

EC市場の拡大がもたらしたライフスタイルの変化は、後戻りするとは思えません。ドライバー不足を加速させていた再配達等の課題も、仕組みやテク

ノロジーの進化により効率化されました。物流センターも大型化・集約化が進むと考えられます。

物流業界の大きな課題であるドライバー不足や2024年問題に対し、2015年4月に「一般社団法人AZ-COM丸和・支援ネットワーク」(AZ-COMネット)を組織し、会員企業との相互支援を行ってきました。2022年8月現在の会員数は1,771社に上ります。

このAZ-COMネットが最も力を注ぐ取り組みに教育支援があります。その一つが「海外視察研修会」で、年に2~3回、米国、欧州、アジアにおける物流業界の先進的な取り組みを視察しており、直近では

## ステークホルダーの皆様へ

コロナ禍で実施が難しいものの、累計で11回を数えます。私自身も視察に参加し、最先端に触れる衝撃、気付きや学びを経営に活かしています。

1995年に当時の株式会社マツモトキヨシ様に「在庫ゼロ・納品率100%・ノー検品」の仕組みを提案し、その後のドラッグストア物流のモデルを確立できたのは、個人で視察したフランスのドラッグストアで医薬品ばかりか食品を販売するのを目の当たりにした

ことで、日本の薬局・薬店でもこの光景が日常になるかもしれないというイメージを抱いていたからです。

革新を生むには「時代」「時流」「時中」という概念で、どのような「時代」なのかを読み、内外の動きから「時流」を想像・整理し、ならば今(時中)やるべきことは何かを見定めることが必要です。当社グループはこれからも、「打つべき手を打つ」経営に徹していきます。

### 当面の課題は、拡大するEC市場への対応

当社グループにとっての課題は、「時代」として見据え、今後も成長していくことが確実視されるEC市場への対応です。EC市場がさらに拡大する中、将来的には、全国の様々なEC事業者の荷物を集荷して首都圏でデリバリーし、逆に首都圏で集荷した荷物を全国にデリバリーしていく一気通貫の配送基盤を整えていきます。

様々なEC事業者の荷物を当社グループが共同配送することができれば、配達効率も格段にアップし、1個当たりの単価を下げることができ、収益を確保した上での恒常的なローコストオペレーションが実現します。

まず東京23区をはじめ首都圏で共同配送体制を構築し、政令指定都市や中核都市へと拡大していきます。その展開にあたっては、AZ-COMネットの力が寄与すると期待しています。大手EC事業者の要請に対しても柔軟に対応することが可能と考えています。

EC事業者を新規荷主として開拓するとともに、M&Aで当社グループに参画した会社の業容拡大によって、特定荷主に依存しない事業基盤を確立していきます。

このような事業拡大に伴って、多くのマネジメント人材が必要と想定し、確保に努めていきます。

さらに医薬・医療物流事業でも、株式会社マツキヨココカラ&カンパニーの誕生によって当社グループが取り扱う物量がおよそ1.7倍に増えることが予想されており、2026年3月期には、1兆5千億円の売上高を計画されていることから、約2倍規模の物流センターが必要になると見込んでいます。

また、新たな挑戦として、どの企業も実現していない「BCP(事業継続計画)の事業化」に取り組んでいます。自治体と協定を結び、地球温暖化における異常気象や地震・台風などによる災害発生時の物資輸送を担うBCP物流事業を展開していきます。活動の一環として仙台市太白区に、避難所と備蓄倉庫の機能を併せ持つ「AZ-COM BCPギャラリー(仙台長町未来共創センター内)」を開設しています。ここでは、AZ-COMネットがBCPネットワークの構築に寄与します。

また、産学官の連携強化を図るため、10の都道府県と23の市町村(2022年8月現在)とBCP協定(大規模災害時における支援活動に関する協定)を締結しており、さらに、東北大学、東京大学、北海道大学、流通経済大学、京都大学と協力してニーズに応じた支援活動の内容を整備し、物流面からの広域支援を推進しています。

### パートナーの皆様に対し言葉にしたことを実現する

当社グループの商売は、ステークホルダーの皆様の協力がなければ、ビジネスになりません。では、協力していただくにはどのようにすれば良いか。

一つは、きちんとした業績を上げることです。この積み重ねがあればこそ、皆様の信頼を得ることができます。

もう一つは、言葉にしたことを必ず実現することです。投資家の皆様と対話する際、私からも話をしますが、どんどん質問をしてくださいと申し上げています。お答えできる事柄については責任を持って、数値、もしくは物流センターの開設や新規

荷主の開拓などの取り組みを、現場の成長を自分の目で確認しながら言葉にしています。

これは、こちらからのOne wayではなく、Two wayでなければ、信頼関係を構築できないと考えているからです。そして、当社グループと関わりのある皆様をパートナーと考えているからに他なりません。

パートナーの皆様とのコミュニケーションを深めていくことで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き、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。



## 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



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
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
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)
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

**1970年**  
トラック1台で創業

**1995年**  
株式会社マツモトキヨシ様  
取引開始  
医薬・医療物流事業  
全国へ拡大

**2013年**  
低温食品  
物流事業開始

**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

**2020年**  
売上高  
1,000億円  
達成

**2025年**  
売上高  
2,400億円  
目標

**2030年**  
売上高  
5,000億円  
目標

**2040年**  
売上高  
1兆円  
目標



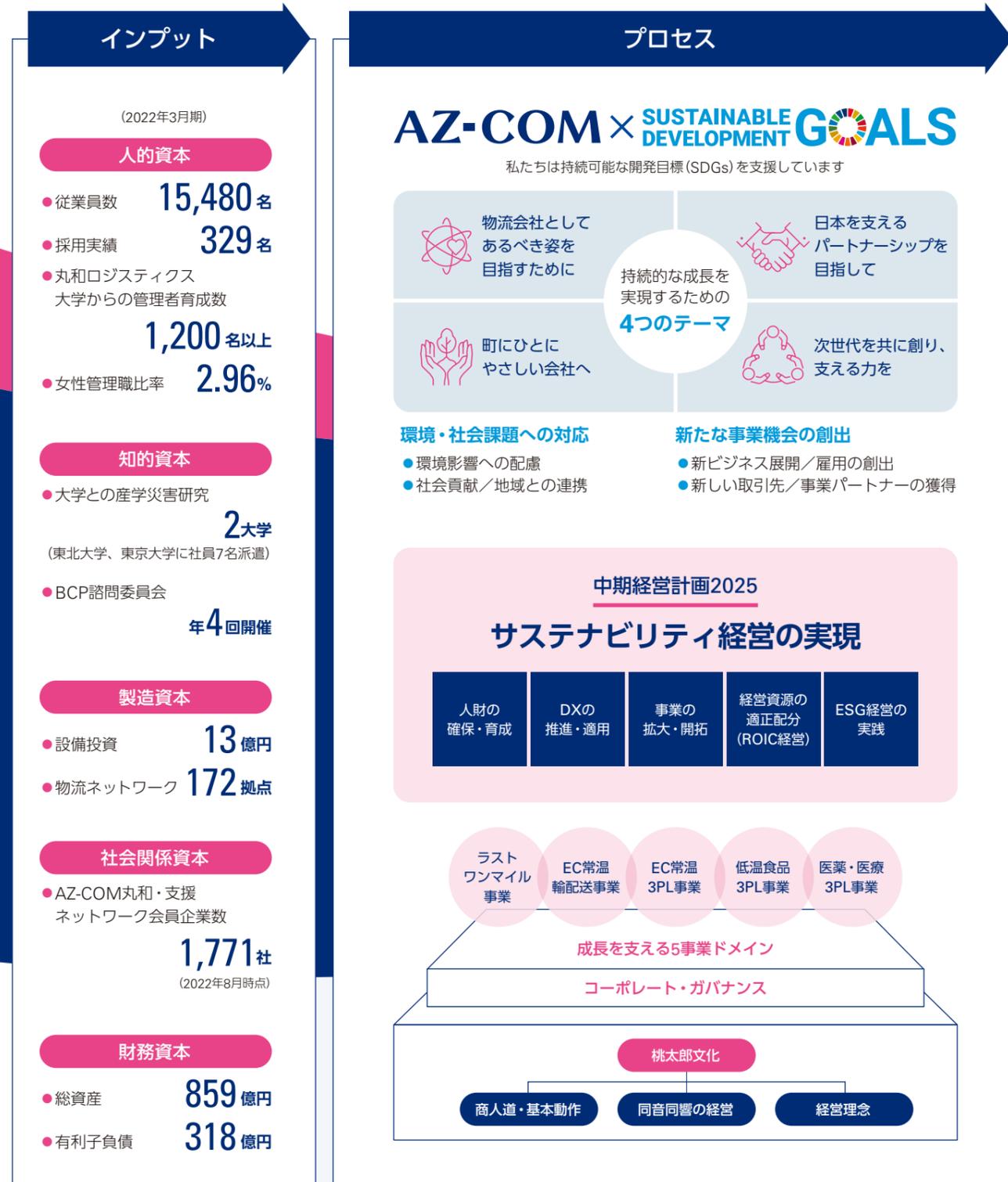
### 当社グループの考え



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

## 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



## 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

## 市場環境

世界経済は、総体的に新型コロナウイルスの感染拡大による落ち込みから持ち直しの傾向が見られます。一方で、インフレ圧力は一段と強まり、各国企業は生産者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。

### 外部環境分析

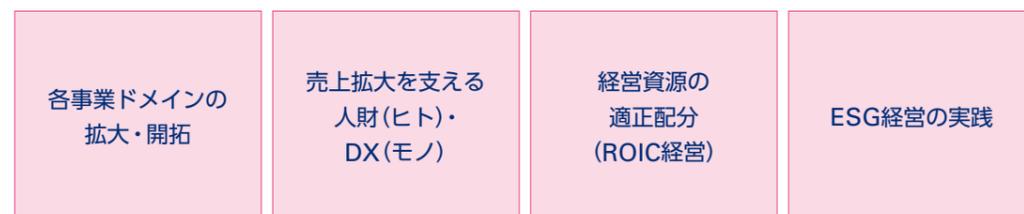
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症の影響に伴う共働き世帯増加による宅配需要の増加</li> <li>物流事業者(エッセンシャルワーカー)としての社会的価値向上</li> <li>技術レベルの向上(自動運転、ドローンなど)</li> <li>SDGs、TCFDはじめ環境問題等の社会価値への関心の高まり</li> <li>激甚災害増加によるBCPへの関心の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化・人口減少による労働力減少・消費縮小</li> <li>新型コロナウイルス感染症の影響による消費低迷</li> <li>最低賃金の引き上げ、同一労働同一賃金による人件費高騰</li> <li>ドライバーの時間外労働時間の上限規制の適用(2024年問題)</li> <li>燃料他、原材料単価高騰によるコスト増</li> <li>物流不動産の事業領域拡大(自動化、用途多角化、アセット提供)</li> <li>物流テナントの需要の高まりと賃料高騰</li> </ul>

### 内部環境分析

強み (Strength)	弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>企業文化が強く結束力がある</li> <li>ECラストワンマイルのノウハウ(運営・集車力)と実績がある</li> <li>産地直送バリューチェーン(産直)など他社にないサービスを開発している</li> <li>全国に運営拠点のネットワークと多様な輸送手段がある</li> <li>AZ-COM丸和・支援ネットワークによる配送網がある</li> <li>BCP諮問委員会での有識者の連携、自治体とのBCP協定締結</li> <li>各業界のリーディングカンパニーとの取引がある</li> <li>新卒採用に注力し、毎年大量採用を実施している</li> <li>大規模センター(AZ-COM Matsubushi)の建設計画</li> <li>アズコムグローバル協同組合による海外人材調達のノウハウがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の定着率が低い(異動が少なく属人化、キャリアパスが描きにくい)</li> <li>労働集約型だが、人的投資のパフォーマンスが最大化できていない</li> <li>ESGなど新たな評価基準への対応が不十分</li> <li>ブランドが分かりづらい。知名度が低い</li> <li>研究開発に関わる積極投資が弱い</li> <li>縦割りの組織編成で、管理部門と現場との連携が弱い</li> <li>労働環境の整備が不十分</li> <li>標準化(立ち上げ、作業手順、安全・品質管理)が不十分</li> <li>次世代経営者が少ない</li> <li>ガバナンスへの対応力が弱い</li> </ul>



### 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、**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。



昨今は災害の激甚化・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も課題。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。

### 3PL市場：業績は2極化、EC物流へのシフト加速

- 丸和運輸機関、SGホールディングス、ヤマトホールディングス、ニチレイロジグループ本社などラストワンマイルや食品スーパーマーケット向けなどの川下にドメインを置く企業は業績を伸ばす一方、グローバルメーカーやアパレル品、外食産業などを主要荷主とする3PLはコロナ禍の影響を大きく受けた。
- 国内のトラック運賃と倉庫人件費単価は高止まりする中、条件の見直しなどによって、実質的にはコスト増が継続しており、さらに物量の減少が追い打ちをかけている。
- 3PLは他社最適からの脱却と顧客ポートフォリオの見直しを迫られている。大手メーカー向けは当面ESG(環境・社会・ガバナンス)が変革のドライバーとなり環境負荷低減と持続可能性の確保に向けたロジスティクスの見直しが始まっている。川下はEC物流需要への対応が焦点になる。また、自動化設備への投資と運用が競争を分けると思われる。

### 宅配事業：2018年度の取扱個数は過去最高の約43億個

- 明確な運賃や手軽さに加え、配達時刻の細やかな指定や温度管理など利便性の高いサービスが広く消費者の支持を得ている。またテレビやインターネットなどの通信販売を利用して商品を購入する際の代金引換サービスも消費者が安全・確実な取引を行う上で、重要な役割を果たしている。

- 近年不在による再配達が課題となっており、配達員不足というトラック運送業界全体にも共通する問題とも重なり、再配達によるムダをなくすため、国土交通省は検討会を設けて受け取りの多様化を促進している。
- なお、2020年4月は新型コロナウイルス感染症対策で緊急事態宣言が発令されたことにより、在宅勤務やリモートワークなどが増え、在宅率が上がったことが再配達率が激減した要因の一つとなった。

### BtoC-EC市場：消費者向け電子商取引の市場規模は拡大傾向

- Amazon、楽天市場などのECモールやネットショップに代表されるBtoC-EC市場は継続して拡大傾向にあり、その成長率も年々増加。「いつでも・どこでも」買えるネットショップは多様化する消費者の生活にマッチ。新規参入事業者も増えており、市場内の競争もまた年々激化している傾向となっている。
- 物販系分野、サービス系分野、デジタル系分野は3分野とも拡大傾向で、中でも伸び率の高かったのは物販系EC。販売業界では、O2Oやオムニチャネルなど、リアル(実店舗)とネット(EC)の双方を活用するマーケティングがここ数年目立っており、ECへの新規参入店舗も増えている。
- EC市場の売買に関わる人のうち、利用端末がPCではなく、スマートフォンという人の割合は年々増加傾向となっている。2015年には、スマートフォン経由の利用者の割合が30%未満であったことに対し、2019年は半数に迫る勢いとなっている。

# 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

わが国経済は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、社会・経済活動が制限されたことで厳しい状況が続く、先行きは未だ不透明な状況です。物流業界においても、人手不足や原油価格の高騰等に伴うコストの上昇の影響を受けました。巣ごもり需要・内食需要などは堅調である一方、生活必需品以外の需要の縮小や海外からの移動制限による販売機会の喪失は未だ回復には至っていません。また、ロシア・ウクライナ情勢の深刻化に伴う世界経済への影響やエネルギー価格・原材料価格の高騰によるインフレの長期化が懸念され、景気は依然として厳しい状況が続くと予想されます。

一方でエッセンシャルビジネスとしての物流需要は、今後ますます増加していくものと予想されます。

このような状況下において、当社グループは事業成長性と資本効率性を明確化すべく、2023年3月期から事業ドメインの区分けを変更しています。従来は物流事業を「EC・常温物流」「食品物流」「医薬・医療物流」の3つの領域に分けていました。2023年3月期からは、輸配送事業の内訳として「ラストワンマイル事業」と「EC常温輸配送事業」に、また、3PL事業の内訳として「EC常温3PL事業」「低温食品3PL事業」「医薬・医療3PL事業」に分けています。

▶ P.17 各事業ドメイン(SBU)の定義

## 各事業ドメイン(SBU)の定義

現状の事業ドメイン	荷主業態		物流機能
	物流事業	医薬・医療物流事業	ドラッグストア関連
	食品物流事業	低温食品と常温食品が混在	3PLと輸配送が混在
	EC・常温物流事業	ECと食品以外の常温が混在	3PLと輸配送が混在
その他事業	その他事業	文書保管と不動産	

単一の事業ドメインに複数の顧客業態・物流機能が混在

再編後の事業ドメイン	荷主業態		物流機能
	物流事業	輸配送事業	ラストワンマイル事業
EC常温輸配送事業			ラストワンマイル以外の輸配送
3PL事業	3PL事業	EC常温3PL事業	ECを含む常温品全般
		低温食品3PL事業	スーパーマーケット向け物流
		医薬・医療3PL事業	ドラッグストア向け物流
その他事業	その他事業	文書保管と不動産	

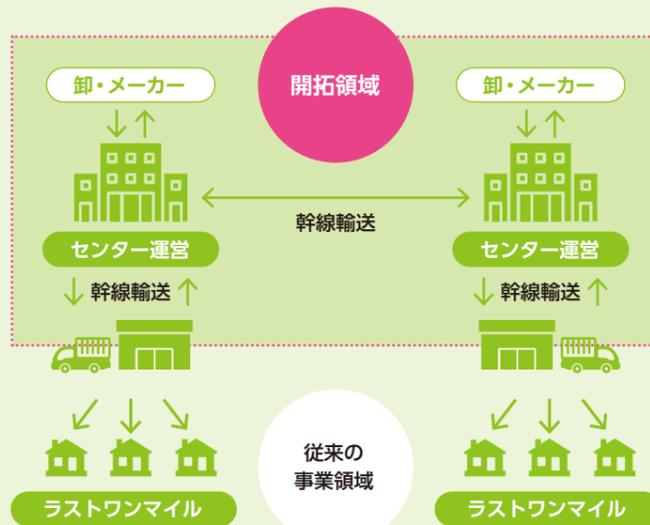
物流機能と顧客の業態を二軸で整理し、事業成長性と資本効率性を明確化

※ ストラテジック・ビジネス・ユニット

## 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。

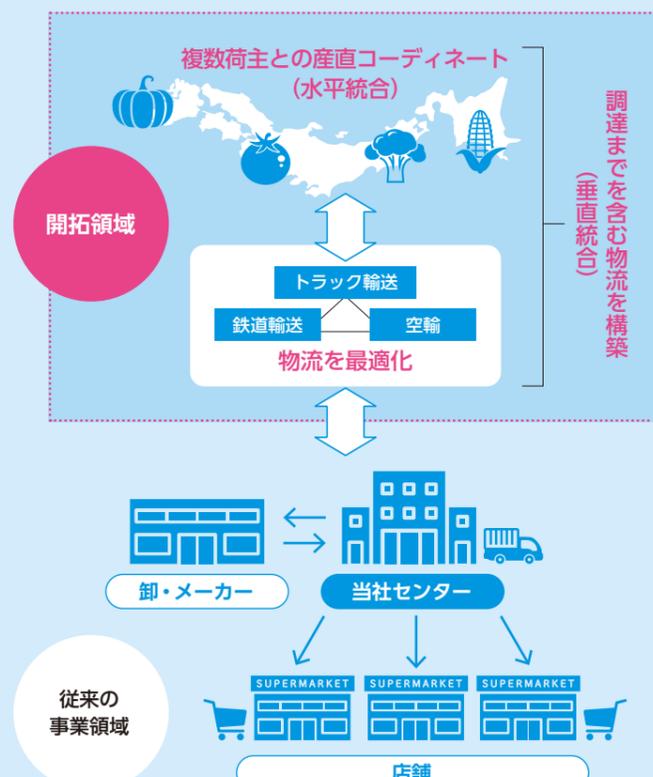


### 低温食品物流

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。

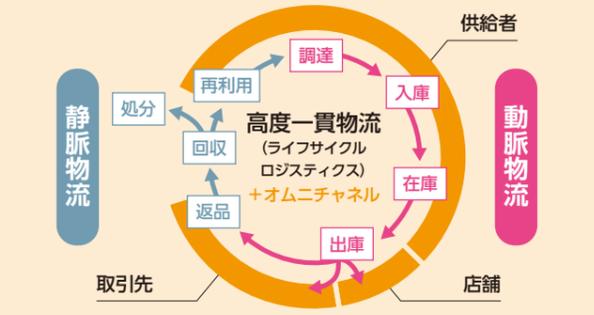
**Topics** ▶ 「AZ-COM Matsubushi」第一弾開設(予定) 食品物流センターとして日本最大級(埼玉県松伏町)

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み、顧客企業の事業規模の拡大と新型コロナウイルス感染症終息後の需要回復に適応します。



**Topics** ▶ 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1月)と「新九州センター(仮称)」(同6月)の物流業務を受託。

## 中期経営計画2022の振り返り

### 中期経営計画2022の概要

当社グループでは2020年3月期から、2022年3月期を最終年度とする「中期経営計画2022」に取り組んできました。この中期経営計画では、さらなる事業領域の拡大のための物流プラットフォームビジネスを展開すべく、「3PL&プラットフォームカンパニー」をコンセプトに「人材の確保及び育成」「先端技術の研究・活用」「新たな市場開発」の3つの施策に傾注してきました。この間、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による断続的な緊急事態宣言の発出・延長のため、巣ごもり需要・内食需要などは堅調な反面、生活必需品以外の需要の縮小や海外からの移動制限によるインバウンド需要の喪失もあり、厳しい環境が続きました。こうした中、3つの施策に継続的に取り組むとともに、EC物流事業、低温食品物流事業、医薬・医療物

流事業に加え、BCP物流事業を感染症終息後の先を見据えた社会インフラとなるコア事業と定め、より一層推進しました。

その結果、2022年3月期の売上高は、当初予想(2019年5月)の1,300億円を上回る1,330億円となりました。これは、コロナ禍の影響を踏まえた修正予想(2020年5月)である1,150億円を180億円上回り、2019年3月期の売上高855億円を15.8%の年平均成長率で伸ばした実績数値となります。この年平均成長率を事業ドメイン別に見ると、EC・常温物流が32.1%、食品物流が7.1%、医薬・医療物流が1.6%となり、特に巣ごもり需要によるECの拡大が追い風となりました。

### 長期定量ビジョン

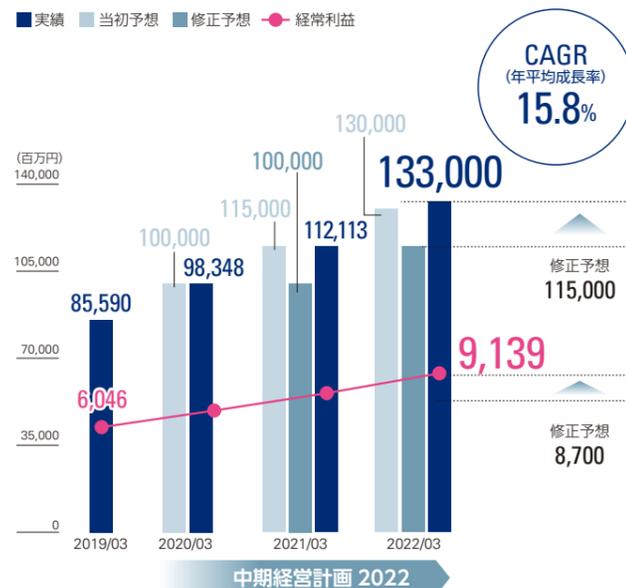


### 中期経営計画2022のコンセプト



労働市場の悪化と技術革新が進む環境下で、  
人材と技術を駆使して生産性を向上し、  
新市場を開拓して持続的成長を実現する

### 中期経営計画2022の売上高・経常利益の推移



## 中期経営計画2025について

### 中期経営計画2025の概要

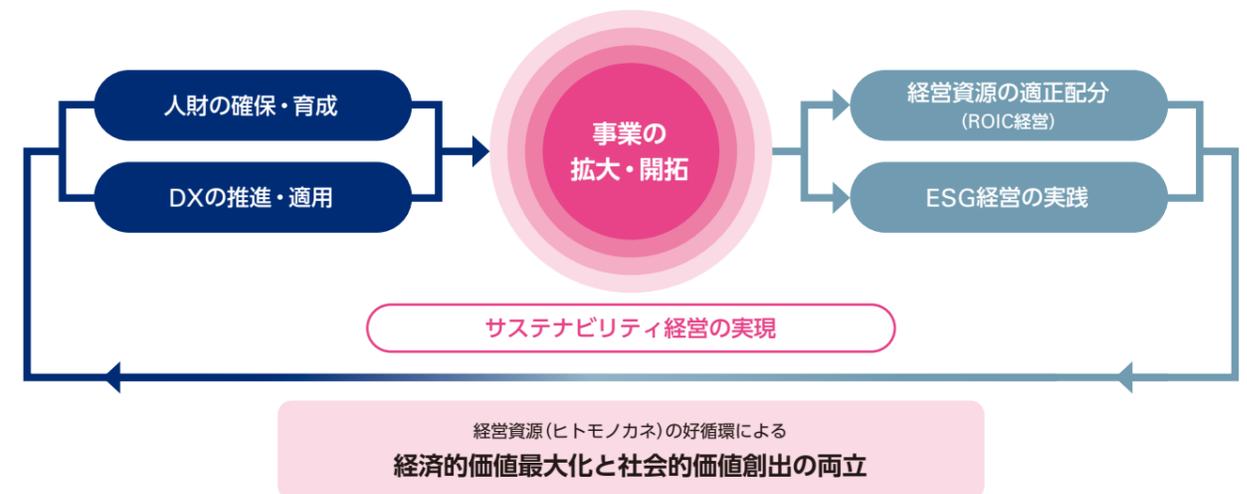
当社グループは、2023年3月期から2025年3月期までの3カ年を対象とした「中期経営計画2025」を策定しました。

昨今の物流業界を取り巻く環境は、深刻化する少子高齢化に伴う労働人口の減少や稼働車両の不足に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大による事業の制限、国際情勢の緊張激化による原材料価格やエネルギーコストの上昇が懸念される不安定な状況下にあります。一方でエッセンシャルビジネスとしての物流需要は、今後ますます増加していくものと予想されます。

このような環境下において当社グループが持続的な成長を実現するためには、当社のコアとなるEC物流、低温食品物流、医薬・医療物流の各事業ドメインにおける物量の

増大への対応、深刻化する人材及び稼働車両不足の状況下における事業拡大に資する人材の確保と育成、DXの推進と適用による省人化・省力化、生産性の向上が必要不可欠であると捉えています。また、さらなる事業拡大のため、限られた経営資源を適正に配分し、成長事業への集中投資と低収益事業の再生・再編による経営の効率化を図るとともに、ESG経営にも積極的に取り組み、経済的価値の最大化と社会的価値の創出の両立を目指します。

これらの施策により、2025年3月期は、売上高2,400億円(2022年3月期対比80.5%増)、営業利益171億円(同97.7%増)、経常利益175億円(91.5%増)を計画しています。



### 各事業ドメインの拡大・開拓

- EC事業のさらなる拡大
- 「AZ-COM Matsubushi」に誘致する新規荷主の獲得
- 取引先の物流統合に係る具体的な事業計画
- BCP物流の位置づけ(経済的価値向上 or 社会的価値創出)

### 売上拡大を支える人材(ヒト)・DX(モノ)

- 人材の確保・育成の裏付けとなる明確な要員計画の策定
- 人海戦術に頼らないDXによる省人化・省力化の推進

### 経営資源の適正配分(ROIC経営)

- 本業を通じて得た利益(カネ)の再投資基準の設定
- 将来の成長を支える事業戦略の選択と集中
- 新たな市場(事業領域)の開拓に係る新事業の育成

### ESG経営の実践

- 環境・経済・社会の複合的な課題解決(ESGスコアの向上)
- 経営資源(ヒトモノカネ)の好循環によるサステナビリティ実現

### 数値目標

最終年度 2025年3月期  
売上高 2,400億円  
経常利益 175億円

単位:百万円	2022年3月期 (実績)	2023年3月期 (予想)	2024年3月期 (予想)	2025年3月期 (予想)
売上高	133,000	171,500	200,000	240,000
前期比	+18.6%	+28.9%	+16.6%	+20.0%
営業利益	8,649	11,130	13,600	17,100
前期比	+7.8%	+28.7%	+22.2%	+25.7%
営業利益率	6.5%	6.5%	6.8%	7.1%
経常利益	9,139	11,522	14,000	17,500
前期比	+10.6%	+26.1%	+21.5%	+25.0%
経常利益率	6.9%	6.7%	7.0%	7.3%

# 「中期経営計画2025」について

## 事業ドメインの変更

「中期経営計画2025」では資本コストを意識したROIC経営を強化するため、当社グループの事業ドメインを物流機能（輸配送、3PL）と顧客の事業形態（EC通販、食品スーパーマーケット、ドラッグストア）の二軸で整理し、各事業の成長性と資本効率性の明確化及び事業特性に応じた経営資源の適正配分に取り組んでいきます。従来の事業ドメインは「EC・常温物流」「食品物流」「医薬・医療物流」の3

つの領域に区分していました。

2023年3月期からは、輸配送事業として「ラストワンマイル事業」と「EC常温輸配送事業」に区分し、かつ3PL事業として「EC常温3PL事業」「低温食品3PL事業」「医薬・医療3PL事業」の3つに分けています。

➤ P.16-17 ビジネスモデル

## ドメイン別の売上計画

ラストワンマイル事業は引き続き、EC市場の拡大を背景にECの「当日お届けサービス」やネットスーパー、個配事業を含み、中期経営計画期間中の年平均成長率は23.6%と高い成長を見込みます。

EC常温輸配送事業はトラックでの輸配送、さらにECセンター間をつなぐ幹線輸送を含み、年平均成長率は23.9%を目指します。

EC常温3PL事業はECにおけるセンター運営、また、既存事業である常温物流における3PL事業、さらに新たに開設

されるEC関連の大型物流センターの業務受託により、年平均成長率は33.1%と大幅な売上拡大を見込んでいます。

低温食品3PL事業は食品スーパーマーケットを起点としたサプライチェーンへの事業展開や生活協同組合向けの3PL事業を含め、年平均成長率は8.3%を見込みます。

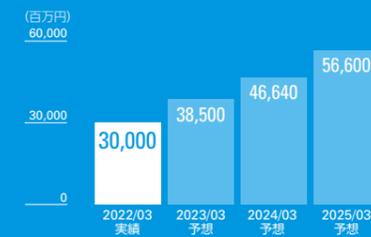
医薬・医療3PL事業はドラッグストア向けの3PL事業を中心に、統合物流センターの新設・稼働を含み、年平均成長率は9.8%を見込んでいます。

## ドメイン別 売上計画と利益目標

(百万円)

事業ドメイン	2022年3月期 (実績)	2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期	
		予想	前期比	予想	前期比	予想	前期比
ラストワンマイル事業	30,000	38,500	+28.3%	46,640	+21.1%	56,600	+21.4%
EC常温輸配送事業	39,400	49,000	+24.4%	60,000	+22.4%	75,000	+25.0%
EC常温3PL事業	24,600	43,080	+75.1%	50,200	+16.5%	58,000	+15.5%
低温食品3PL事業	18,750	20,300	+8.3%	21,700	+6.9%	23,800	+9.7%
医薬・医療3PL事業	19,270	19,600	+1.7%	20,400	+4.1%	25,500	+25.0%
その他事業	980	1,020	+4.1%	1,060	+3.9%	1,100	+3.8%
売上高	133,000	171,500	+28.9%	200,000	+16.6%	240,000	+20.0%
営業利益	8,649	11,130	+28.7%	13,600	+22.2%	17,100	+25.7%
営業利益率	6.5%	6.5%	—	6.8%	—	7.1%	—
経常利益	9,139	11,522	+26.1%	14,000	+21.5%	17,500	+25.0%
経常利益率	6.9%	6.7%	—	7.0%	—	7.3%	—

## 輸配送事業/ラストワンマイル事業



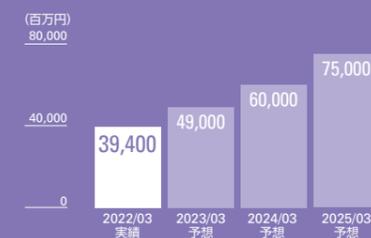
### 既存業務の売上拡大戦略

- EC市場の規模拡大に対応可能な車両の確保
- 多様な配送モードに対応可能なリソースの確保
- 安全・品質向上による他社との格別化とシェアの確保

### 新規業務獲得戦略

- 事業モデルに沿った人材育成
- 車両共有による車両の確保と品質の担保

## 輸配送事業/EC常温輸配送事業



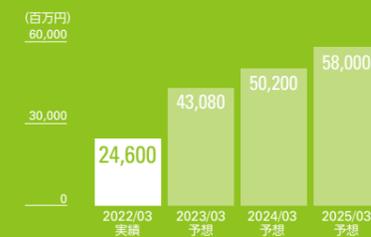
### 既存業務の売上拡大戦略

- 物流波動を吸収する柔軟な輸送網構築
- ニーズの多様化に対応する共同配送網の構築
- 既存拠点拡大及び新規拠点開発による運行効率化

### 新規業務獲得戦略

- 幹線ネットワークの構築による成長基盤強化

## 3PL事業/EC常温3PL事業



### 既存業務の売上拡大戦略

- 既存運営サイトの経験を活かした新規サイト獲得
- 継続的な新規サイト獲得に向けた人材育成

### 新規業務獲得戦略

- 大型物流センターのオペレーションの習得
- オペレーションの水平展開
- 新規物流センターの獲得に向けたサイト運営ノウハウの習得

## 3PL事業/低温食品3PL事業



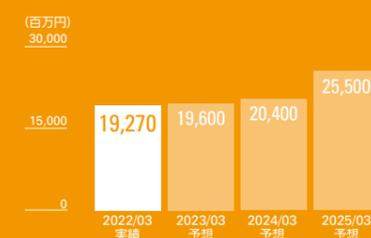
### 既存業務の売上拡大戦略

- 食品スーパーマーケットを起点としたサプライチェーンへの事業展開
- 業務改革やマテハンリプレイスによる人手不足への対応

### 新規業務獲得戦略

- 社会的課題解決のための新しい流通プラットフォームの構築
- 青果市場業務の受託 ● 産直サービスの拡充
- 物流品質向上と営業力強化

## 3PL事業/医薬・医療3PL事業



### 既存業務の売上拡大戦略

- 旧物流センターの業務を新センターへ移行稼働
- 人員確保と人材教育の強化
- 既存顧客以外での小売業の返品業務獲得営業

### 新規業務獲得戦略

- 閑散期の売上を確保する業務に対する営業拡大
- ピッキング効率化システムの導入 (AGV、ほか)
- マルチチャトル・積み付けロボット等の導入による重労働減

## 財務戦略

AZ-COM丸和ホールディングス  
取締役専務執行役員  
経営管理グループ長  
葛野 正直



## 中期経営計画2025の達成に向け 成長する市場、成長する顧客に経営資源を集中

### 中期経営計画2025が描くコア3事業の成長路線

当社は、これまでも成長市場に経営資源を集中することで持続的成長を実現してきました。2014年の株式上場から2022年3月期までの8年間の年平均成長率は売上高13.7%、経常利益16.9%という高水準を達成しています。

中期経営計画2025では、引き続き成長市場に対応した3つのコア事業の拡大と開拓により高成長を目指します。

まず、EC物流事業では、成長著しいEC市場において、従来のラストワンマイルからサプライチェーン全体(センター運営⇒幹線輸送⇒ラストワンマイル)にサービス範囲を広げつつあります。一貫物流により、既存・新規顧客のニーズにお応えすることでさらなる事業拡大を図ります。

次に低温食品物流事業では、食品スーパーマーケット様からのニーズの高い産直商品を機動的かつ安定的にご提供する産直プラットフォームの構築やHACCP(食品の衛生管理手法)に適合した物流安全品質の向上により、既存顧客の深耕と新規顧客の開拓を図ります。

3つ目の医薬・医療物流事業では、顧客企業の経営統合に伴う物流統合、全国物流ネットワークの最適化・効率化に貢献することで、顧客企業の事業規模拡大と新型コロナウイルス感染症終息後のインバウンド需要回復にお応えし、事業拡大を図ります。

以上の3つのコア事業を中心とした事業拡大を、DXの積極導入による業務生産性の革新と、ROIC経営による経営資源の最適配分で支えることで、利益率の向上を同時に達成していく計画です。

### さらなる成長に向けた経営資源の配分

中期経営計画2025に掲げる業績拡大を限られた経営資源で達成していくためには、各事業の収益性をROICで計測し、資本コストとの対比で評価した上で最適な経営資源配分を行うことが従来以上に重要になります。

事業の評価は①成長性(売上高成長率)と②収益性

(ROIC)の2軸で行い、①は年間成長率10%、②は当社のWACC(加重平均資本コスト)をハードルに設定した上で、優先投資対象事業や再生・再編対象事業などに分類していきます。

優先事業に経営資源を集中して事業成長を加速させると同時に、再生事業は改善や再編を実行することで、当社の資本コストつまりステークホルダーの皆様の期待収益を上回る業績を目指します。

### 物流センターなどへの成長投資の方針

事業拡大のための成長投資は、前述のROIC評価をクリアすることが原則になりますが、今後も継続していきます。埼玉県松伏町に建設を予定している新物流センターは、立地優位性等を重視して自社建設とし、最先端の物流技術を発信するセンターとする予定です。

今後の物流センター運営の受託においては、顧客物件または外部物件の賃借を原則としつつ、ROIC評価による自社投資も検討していきます。

その他、成長を加速するシナジー効果が期待できるM&A投資や環境対応を中心としたSDGs対応投資等、経済的価値最大化と社会的価値創出の両立を目指す効果的な投資を図っていきます。

### 株主還元方針

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要施策の一つと位置づけており、「安定的かつ継続的な配当を行うこと」を基本方針としています。このため、「株主様への利益還元」と「自己資本充実による財務の安定性・継続性の確保、成長投資余力の確保」のバランスを取るという観点から、配当性向は30%以上を目指すものとしています。今後も、上記の方針に変更はありませんが、配当と利益成長の両面から株主様のご期待に応えられるように、財務のベストバランスを追求していきます。

## サステナビリティ戦略

AZ-COM丸和ホールディングス  
取締役専務執行役員  
経営企画グループ長  
藤田 勉



## 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

### ESG経営に対する取り組みと環境への対応

当社は東証プライム市場上場企業として、SDGs実現への貢献を掲げ、ESGを経営の中心座標軸におき、物流企業として社会課題にどう対応すべきなのか、長きにわたり検討して取り組んでまいりました。

結果として現在では激甚災害時における、また気候変動による異常気象が引き起こす災害に対して、BCP物流事業を社会問題解決の一環としてその社会実装に取り組むこととし、実現に向け鋭意努力しております。

具体的には、全国の地方自治体並びに大手上場企業と大規模災害時におけるBCP物流支援協定を締結し、ライフラインを確保するためのあらゆる物流支援の構築がその主な取り組みであります。

ESG経営の推進体制として、2021年1月14日にSDGs推進プロジェクトを発足させました。さらに同年6月1日にはサステナビリティ委員会を組成いたしました。

若手社員を中心としたSDGs推進プロジェクトでは、当社のマテリアリティ(重要課題)を抽出し、抽出したマテリアリティに対応する課題の解決に向けた「物流会社としてあるべき姿を目指すために」「町にひとにやさしい会社へ」「次世代を共に創り、支える力を」「日本を支えるパートナーシップを目指して」という4つのテーマを掲げました。これらを代表取締役社長を委員長としたサステナビリティ委員会にて検討して取締役会に上申し、特定しました。

当社は、当社の事業にまつわる様々な環境・社会課題の解決に全社的に取り組み、CSV(社会との共有価値の創造)実現を目指しています。

また、2022年6月17日、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)宣言に賛同を表明し、7月27日にはCDP気候変動質問書に回答しております。

2020年度を基準年と定め、2030年度までに25%、2050年度までに75%のCO<sub>2</sub>排出削減を目標に掲げ、様々なCO<sub>2</sub>排出削減のための具体的数値の把握、具体的取り組み方

針、施策などについて企画立案し、目標達成に向けて取り組んでまいります。

### 2024年問題に対する対応策について

働き方改革関連法によって、2024年4月1日から「自動車運転業務における時間外労働時間の上限規制」が適用されることから起こる、2024年問題については、2014年ころから人手不足、ドライバー不足の加速を認識しており、そのためにバックキャスト思考で同年度から新卒採用を300名規模に大きく拡大し、採用を図ってまいりました。

さらに2023年3月期から、新卒採用600名、中途採用400名、合計1,000名の採用を新中期経営計画のもとで実行しております。これと並行して2015年から「AZ-COMネット」という運送会社を中心とした会員組織をつくりました。7年経過した現在では、会員企業数が約1,800社の規模となっており、ドライバー不足に対応する外部ネットワーク戦略を展開してまいりました。

同時に問題解決の一助とすべくM&Aにより当社のグループ戦略の拡大を図っております。

### マテリアリティにおける課題解決に向けた4つのテーマ



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

# 人の成長なくして企業の成長なし



## 経営理念、 桃太郎文化に沿った 人財育成を実践

AZ-COM丸和ホールディングス  
執行役員 人事部長

橋本 英雄

### 人財育成に関する基本的な考え方

同志一人ひとりがお客様視点に立って付加価値のある商品やサービスを提供することで、お客様の抱えている問題や課題が解決でき、次の仕事も安心・期待して任せてもらえるようになります。また、会社を単に成長させるだけでなく、倫理や道徳といった社会的責任を遵守した事業活動で社会に貢献することを大切にしています。

このように仕事の本質を追求し、世のため・人のためにという働き方をすることで周囲を幸せにできる誠実な人物を育てるため、「階層別の知徳体一体教育」を改善・進化させながら体系化してきました。この取り組みにあたっては、入社時より「経営理念・桃太郎文化に沿った人財育成」をOFF-JTとOJTをリンクさせて取り組んでいます。

### 独自の教育体系を構築

教育体系には3つの特徴があります。1点目は「知徳体一体教育」です。こちらは、経済性だけでなく、人間性・社会性も兼ね備えた「人材<人財(人物)>」を育てることを目的に「知育・徳育・体育」をバランス良く教育指導していきます。特に、徳育では「家族や地域社会・職場の仲間に生かされ生きている」ことを従業員に自覚・意識させることで報恩感謝の心を育むようにしています。

2点目は「早期の他流試合と多様な資格認定講座の取得」です。環境変化の激しい時代では、職場内教育だけでは熟練無能型人間を育ててしまうケースもあると思います。そこで、若い時から全国区での社内研修や社外資格講座などを、キャリア計画に合わせ、ビジネスやロジスティクスを学べる環境

や仕組みをつくることで、最新の情報・動向や資格取得だけでなく、自分自身の立ち位置や状況を従業員自らに気付かせることがとても有効だと考えています。

3点目は、教育体系ではなく、運用面における「経営層の深い関与と実務との連動」です。階層・社内外を問わず、社長をはじめとする経営幹部がすべての教育研修に関与しています。教育研修の受講目的が、会社の理念・ビジョンや経営戦略・中期経営計画とどのように関係しているか、なぜ自分自身が人選されたのかなどについて、経営幹部が直接説明し、個人面談を定期的実施しています。また、従業員にはOFF-JTで気付き学んだことをどのように自分自身の職場改善に活かすかを計画した上で、毎月実践の進捗や結果を報告させるため、「学んでおしまい」がありません。

### 教育研修にDXを積極活用

コロナ禍もあり、ここ3年間力を入れてきた取り組みは、「教育DX」です。教育DXとは、教育現場においてもデータやデジタル技術を活用し、教育研修のあり方や教育手法の変革を行うことです。特に3年前にLMS(Learning Management System：学習管理システム)を導入したことで、学習教材の事前配信や学習の進捗・成績状況が随時把握できるようになりました。これにより、教育研修は「考える・発言する・まとめる」ことに重点を置いた学習内容となり、個別の指導支援も可能になりました。現在、これらの環境・仕組みをグループ全社に展開中で、近い将来ではAZ-COMネットの会員企業にもご利用いただけるようにしていきたいと考えています。

これらと並行して「DX人材の育成」にも注力しています。

### 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 浸透教育		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			
本部長・部長・課長・主任・係長・主任・班長	ゼネラル	2	山の大学「桃の魂道場」	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 (子会社担当)	MBA24カ月コース	グロービス・ エグゼクティブ・スクール 3カ月コース	丸和ロジスティクス大学 (丸和ビジネススクール コース) 12カ月コース	現場改善 強化研修 (5コース)	ロジスティクス経営士 【JILS】
		1									
課長・副課長・主任・班長	マネージャー	3	桃太郎文化推進 ワークショップ(年々2回)	部門長研修会	財務スキル 勉強会	経営管理者 研修 12カ月コース	グロービス・ マネジメント・スクール 3カ月コース	丸和ロジスティクス大学 (次期部門経営者コース) 12カ月コース	国際物流管理士・グリーン ロジスティクス管理士・ 物流技術管理士【JILS】	物流現場改善士 【JILS】	
		2									
係長・主任・班長	総合・エリア限定・一般	1	桃太郎文化 責任者研修会	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	丸和ロジスティクス大学 (基礎コース)	丸和ロジスティクス大学 (現場リーダー育成コース)	丸和ロジスティクス大学 (基礎コース)	丸和ロジスティクス大学 (基礎コース)	
		5・4									
		3									
		2	桃太郎文化 推進研修会	新社員合宿研修会 (1泊2日×2回)							
1											

具体的には、外部の専門家に現場同志に伴走していただき、「DXを活用した現場の分析・改善を実現できる組織・人材づくり」に取り組んでいます。

今後の課題は「組織の最適化・人財の活用」です。2023年3月期より、TMS(Talent Management System：人材管理システム)を導入するためのプロジェクトを結成し、中長期経営計画を実現できる「人財の採用・定着・育成」に取り組んでいきます。

### 25年の歴史を持つ「丸和ロジスティクス大学」

社長の和佐見は創業以来、「人の成長が企業の成長」と言い続けてきました。和佐見が言葉だけでなく、「本当に人が育ち、学び続けられる環境や仕組みづくりを形にしよう」と1997年に立ち上げたのが企業内大学である丸和ロジスティクス大学で、教育方針の策定や予算化はもとより、自らの陣頭指揮で優秀な社外講師探しに奔走してきました。そのことが、当時の経営幹部や従業員の心に火をつけたと確信しています。現在のグループ会社の経営幹部・管理者は、一部の中途入社幹部を除き、すべて丸和ロジスティクス大学の卒業生です。

創業時の目標であった株式公開・1,000億円企業が実現したのも、最近の成長も、現在は4コースに拡充された丸和ロジスティクス大学があればこそではないでしょうか。今後は「変わり続ける社会環境や顧客ニーズに応える営業力・現場力を身に付けた人材づくり」がますます重要になると考えています。

### 採用は「オールリクルート体制」で臨む

採用体制の整備・強化として、採用本部の増員はもちろん、当社グループでは「オールリクルート体制」で、採用部隊だけ

でなく、経営トップや現場の一般社員も採用活動に関わっているのが大きな特徴です。

特に、中核人材の新卒採用では、ターゲット大学を絞り込み、物流の専門学科や理系で特定のスキルのある人材の採用に力を入れています。採用面の強化だけでなく、賃金や年間休日の見直し、職場の労働環境の整備・強化など賃金・労務面の改善改革も随時進めています。海外人材の採用についても、自社独自の協同組合や学校法人を設立して対応中で、今後はより強化していく予定です。

### AZ-COM丸和グループ資格取得者数一覧

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会(JILS)認定資格	資格取得者数
ロジスティクス経営士	16
物流技術管理士	78
物流現場改善士	31
株式会社グロービス	
エグゼクティブ・マネジメント・プログラム(EMP)	5
マネジメント・スクール(GMS)	8
中小企業大学校	
経営管理者研修・経営管理者養成コース	120
中央職業能力開発協会ビジネス・キャリア検定	
ロジスティクス(管理・オペレーション)2級	225
ロジスティクス(管理・オペレーション)3級	543
経営戦略、マーケティング、営業、人事等	130
その他・主な資格	
運行管理者	770
衛生管理者	179
整備管理者	111
防火管理者	83
危険物取扱者(乙4類)	70

# 長期ビジョン実現に向け、DXを積極活用

当社ではICT(情報通信技術)を駆使した物流革新を目指し、2020年7月に「DX推進プロジェクト」を組成し、物流現場における非効率な業務や属人化している業務をデジタル化で解決する取り組みをスタートしました。

2021年4月には専門部署「DX推進部」を新設し、最先端のロジスティクス技術の研究開発を行いながら、その成果を現場に適用する取り組みを進めています。これまでにRPA(Robotic Process Automation)やAGV(無人搬送車)の導入、トラック予約及びパース管理システムの導入や管理業務

のペーパーレス化による業務効率化を実現してきました。

直近では音声認識機能を備えるインカムアプリ「RECAIUS フィールドボイスインカム」の導入により、庫内作業における従業員同士の情報共有の効率化や作業の標準化による属人化解消が可能となりました。

さらに2022年1月からは、DX人材の育成プログラムを、まず30人を目標にスタートしています。今後も物流技術の研究開発に注力し、革新的なSCM(サプライチェーン・マネジメント)の構築に努めていきます。

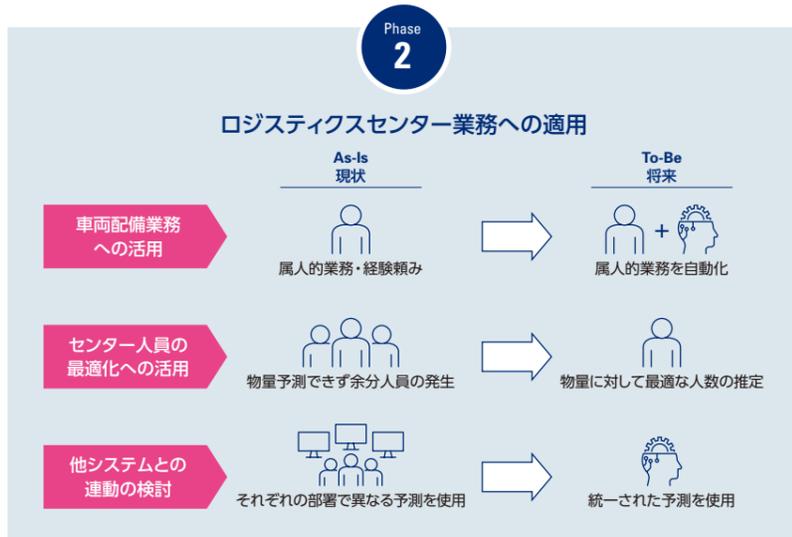
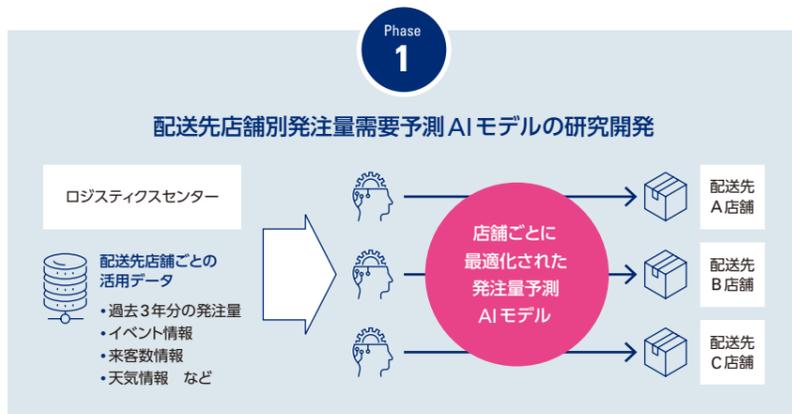
## AIによるトラック配車業務、要員配置の最適化、 配送計画の改善の取り組みがスタート

食品スーパーマーケットやドラッグストア各店舗への配送業務では、荷主の要望で前日か当日にならなければその日に運ぶ量が確定しません。予想以上に物量が多くなると、直前に車両や人員を手配することができないため、車両配備・要員配置業務はこれまで、担当するベテラン社員の職人の勘と属人的なノウハウに頼って行ってきました。センターごとの業務品質に統一性がないことも課題でした。これらをデジタルで解決し、AI配車システムを機能させていくには、各店舗が発注する量を予測できなければなりません。

当社では、得意先店舗ごとの出荷実績データ、店舗イベント情報、来客数データ、天気・気温データなどをもとに、対象店舗ごとに最適化された複数の需要予測AIモデルの開発に着手しました。

フェーズ1では、特定店舗を対象にした発注量予測AIの精度を検証し、その後「トラック配車業務の最適化」「要員配置の最適化」「配送計画の改善検討」に展開していきます。

これら需要予測結果を用いた要員配置・車両の最適化を皮切りに、得意先への新たな価値創造やSCM全体の最適化を支援していきます。備車(配送業務委託)の適正化によるCO<sub>2</sub>排出削減や在庫管理の適正化によるフードロス削減など、SDGsの実現に貢献していきます。



## 物流業界DXの 現場適用を推進

AZ-COM丸和ホールディングス  
執行役員 IT 管理部長

千須和 学



### 物流業界のDXに対する取り組み

物流業界は、他の業界と比べDXの進みが遅いのではないかと感じます。当社グループもそうですが、現場にはまだまだ人的リソース投入による対応といった風潮が残っています。しかしながら、それも限界があります。当社グループは2040年に売上高1兆円を目指す長期ビジョンを掲げていますが、現在はその10分の1程度。ここから10倍増を実現するには精神論では間に合わないため、様々な部分でデジタルを駆使していかなければならない段階にきています。

また、物流業界は、昨今のECの隆盛もあって物量は増加傾向ですが、一方では人手不足という深刻な課題も抱えています。言うまでもなく、人がいなければ物を動かすことはできません。とりわけ日本は少子高齢化による労働人口減少で、物を届けるドライバーも、センターで働く人も、2024年問題もあり、今後ますます深刻な状況になっていくものと考えます。さらに属人化している業務も数多くあるので、デジタル技術やAI等の最新テクノロジーを積極的に活用し、業務の効率化・改善にチャレンジしていかなければなりません。当社も個人宅へのラストワンマイルビジネスが急拡大して人手不足は一層切実になっているので、デジタルによる変革は待たなしの状況です。

そのような状況を踏まえ、当社では、経済産業省が定める「DX認定」の申請を行い、認定適用日2022年8月1日付で経済産業大臣の認定がなされました。



### 当社のDXへの取り組み

2020年7月に全社タスクフォースとしてDX推進プロジェクトを立ち上げ、物流現場の非効率や属人化している部分をデジタルで解決する取り組みがスタートしました。続いて2021年4月、DX推進部を発足させました。DX推進部は各現場の課題を吸い上げ、社外ITベンダーとも協力して研究開発を進めながら、その成果を現場に適用していくことがミッションです。

DX推進のタスクフォースを立ち上げたころは、DXといわれてもほとんどの社員はイメージが湧かない状況でした。他社との違いは、社長自らトップダウンでDXの必要性を強調し、社内での必要性の発信を続けているところです。現在、ようやく「DX」という単語が全社的に根づき始めたところです。この先、実際にデータを活用して次のステージに向かう施策を推進していくのが、DX推進部の役目であると考えています。

### DXプロジェクトの推進状況と今後の目標

プロジェクトを開始した2020年7月と現在を比べると、DXの研究や現場への適用が進んできています。

今後の目標としては、各現場でPoC(概念実証)を繰り返し、すぐにできるものは既存現場に適用します。さらに埼玉県松伏町に食品物流センターとして日本最大級となる「AZ-COM Matsubushi」の構築を計画しており、それまで取り組んできたことをDXの集大成としてこの物流センターに適用していきます。また、内閣府が進めているSIPスマート物流(戦略的イノベーション創造プログラム)も導入し、フィジカルインターネットの世界を実現させていきたいと考えています。

# サステナビリティ経営の実践とマテリアリティ

## SDGsへの取り組みを拡大するとともに、TCFD提言に対応可能な社内体制を構築する

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。加えて、TCFD提言に対応可能な社内体制の構築を進めています。これら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まいります。

### 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。



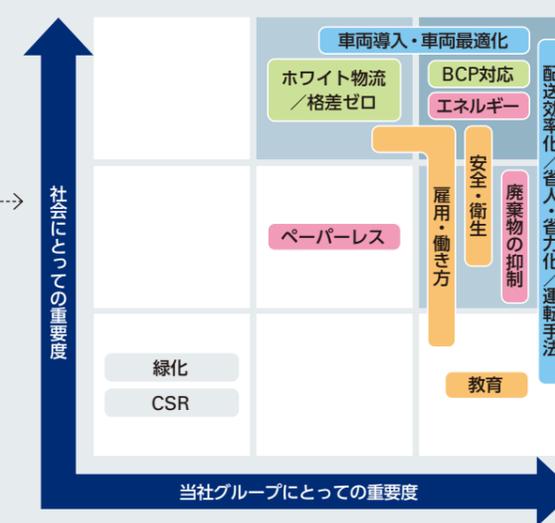
### 1. 課題の抽出

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. 54・55 主要データの10年間の推移

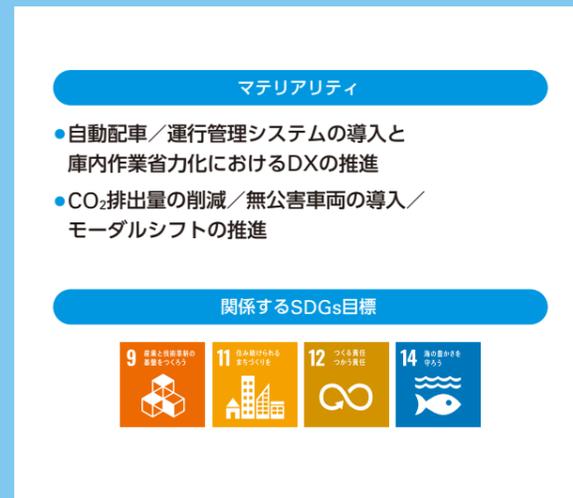
### マテリアリティテーマとSDGsの関係性

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
<b>物流会社としてあるべき姿を目指すために</b>																	
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 <sub>2</sub> 排出量の削減/無公害車両の導入/モーダルシフトの推進																	
<b>町にひとにやさしい会社へ</b>																	
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																	
<b>次世代を共に創り、支える力を</b>																	
多様性のある企業づくり																	
安全で安心な環境の整備																	
<b>日本を支えるパートナーシップを目指して</b>																	
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、輸配送時におけるCO<sub>2</sub>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。



### 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推進／無公害車両の導入

車両を保有している当社グループでは、地球温暖化対策、都市部における大気汚染対策などの観点から、環境に配慮した車両の導入を推進しています。また、小型車両においては電気自動車の導入を推し進め、住みよいまちづくりの一端を担っていきます。



#### 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、トラックなどの自動車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、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おり、モーダルシフトにより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を軽減できるため、効率的な業務を行うことができます。

当社連結子会社である株式会社丸和通運では「コンテナ事業」を展開しており、中でも「フルコンテナ」は、温度管理を要する生鮮品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。



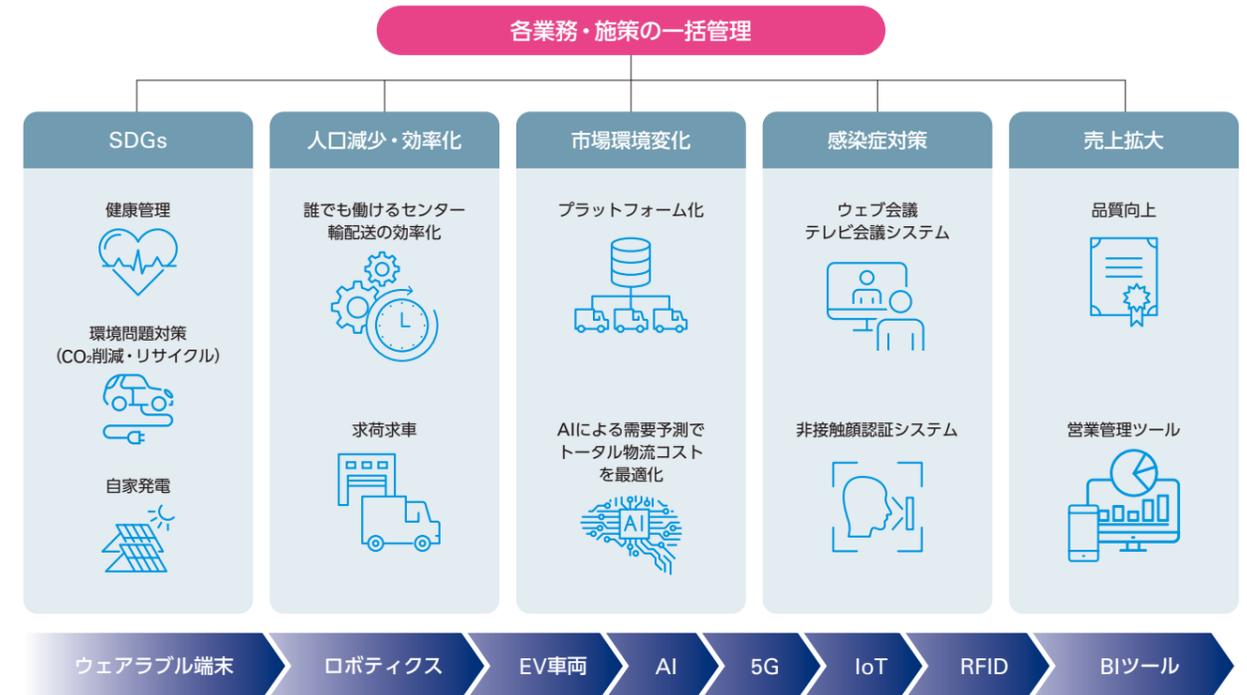
鉄道コンテナ仕様 12フィートフルコンテナ

### DXの推進・適用

長期ビジョンである2030年の売上高5,000億円の達成に向けて、全社でDXを推進していきます。まず2023年3月期は人材育成プログラムや庫内効率化など物流現場のDXを推進し、2024年3月期はAI自動配車による運行の適用やロボティクス導入による

省人化など物流現場におけるDX推進を適用、2025年3月期では産直プラットフォームやECプラットフォーム及びSIPスマート物流の構築などを行います。このようなDX推進を通じて、CO<sub>2</sub>排出削減、省資源、従業員の健康管理などに取り組んでいきます。

## 全社的なDX推進による長期ビジョンの達成



#### 自動配車システム／運行管理システムの導入

自動配車システムとは、輸配送、送迎、営業活動などに用いる複数台の車両を、より効率的に走らせるために利用するシステムを指します。運行管理システムの導入により、慢性的な人手不足・車両不足を解消し、AI技術を用いることで熟練したスキルの水平展開を図り、作業効率化につなげていきます。

また、それぞれの情報を集約し、車両計画や、要員計画、在庫管理などのデータの連携・共有化を図ることでサプライチェーン全体における物流の最適化・効率化を推進していきます。



#### 庫内作業省力化

新型コロナウイルスの感染拡大により、社会・経済環境は大きく変化し、企業を取り巻く事業環境や、それを支えるマネジメント体制の構築が必要不可欠となりました。

今後の企業経営において、DX推進は必要不可欠なものであると認識しています。当社グループでは、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を推進すべく、様々な施策に取り組んでいます。物流現場での業務においては、最新鋭の物流設備やAI・ビッグデータなどの情報を駆使していくことにより、さらに品質の高い物流サービスを提供していきます。





## 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。

### 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



### エネルギー使用量の低減／再生可能エネルギーの導入

日本の再生可能エネルギー発電設備容量は世界第6位、太陽光発電は世界第3位となっています。発電電力量に占める再生可能エネルギーの比率は18.0%であり、他の主要国と比べると低い比率です。以上を踏まえ、各企業における今後さらなるエネルギー転換の取り組みが必要であると認識しています。

当社グループでは、物流センターでの電力使用量を削減するため、LEDの導入を推進していきます。さらに、各営業所・物流センターにおける、自家発電の実現を目指し、環境に配慮した物流センターを目指していきます。



### ペーパーレスの推進による紙の使用量の削減

管理業務における申請書類や会議資料などのペーパーレス化を推進していきます。文書を電子化することで、省資源化に加え、コスト削減や業務効率の改善、オフィスの省スペース化などの課題解決、意思決定の迅速化、内部統制の強化を図り、さらに「働き方改革」に向けた施策の一つとして取り組んでいきます。



### 新規物流センター開設時のリサイクルセンター併設を提案

新規顧客獲得に向けた提案メニューの一つに「リサイクルセンターの併設」を盛り込み提案営業を行っています。輸配送時に発生する再生可能な資源の回収を行う施設を物流センターに併設し、物流企業としての責任を果たしていきます。



### 安全・安心の確保に向けた取り組み

当社では、「お客様第一義」の視点に立った事業活動を展開し、かつ「地域社会の発展」「豊かな社会づくり」に貢献することを経営理念として、輸送の安全確保に向け、より高度な安全・安心の確保に向けた総合対策に取り組んでいます。

#### 1. 管理指導体制の強化

- (1) 巡回指導の徹底及び営業所単位の点検確認
- (2) 安全性優良事業所の認定拡大
- (3) 管理者等階層別勉強会の実施

#### 2. 安全対策・車両対策

##### (1) 安全対策

- ① 教育指導体制の強化
- ② 関係機関と連携した安全教育の実施
- ③ 安全運転大会の開催
- ④ 各事業所における配送サービス協力会社との勉強会(随時)
- ⑤ 再発防止対策
- ⑥ 健康管理対策、表彰制度

##### (2) 車両対策

- ① エコドライブの徹底  
自動車メーカーと連携した講習会等の開催
- ② 車間距離支援システムの整備

### 運輸安全マネジメント

当社グループでは、貨物自動車運送事業法、第15条及び第16条の規定に基づき、運送の安全を確保するために遵守すべき事項を定め、運輸安全のマネジメントを行っています。

#### 運輸安全マネジメントに関する規程等

##### ● 安全管理規程

<https://www.momotaro.co.jp/common/download/maruwa-kitei-h220801.pdf>

##### ● 運輸安全マネジメント実施概要

<https://www.momotaro.co.jp/common/download/maruwa-gaiyo-220509.pdf>

##### ● 運輸安全マネジメント組織図

<https://www.momotaro.co.jp/common/download/maruwa-soshiki-h220801.pdf>

#### 「桃太郎便安全運転10ヶ条」の徹底

- 第一条 心にゆとりを持って運転します。
- 第二条 安全運転の見本となる運転をします。
- 第三条 会社・同志・家族に心配をかけません。
- 第四条 飲酒・携帯電話の使用・わき見・無謀運転は絶対しません。
- 第五条 体調管理に配慮し、無理な乗車はしません。
- 第六条 車をきれいにし、挨拶を欠かさず大切に扱います。
- 第七条 発進・駐車時も安全確保に最大限の注意を払います。
- 第八条 エコドライブに徹し環境改善・燃費改善に努めます。
- 第九条 ゼロイチ・ゼロニ・ゼロサンの車間距離と車(社)速を守ります。
- 第十条 歩行者・自転車・二輪車など交通弱者にやさしい運転をします。

### 地域社会貢献の取り組み

当社は地域社会への貢献活動に力を入れており、当社の掲げる経営理念には「『地域社会の発展』と『豊かな社会づくり』に貢献する」ということを明記しています。この理念の実践のため、当社は地元地域で行われるイベントや活動へ、協賛企業として参加しています。数多くのイベントや活動への協賛を通じて、地域と企業の共存繁栄を願っています。

#### 協賛紹介

- 浦和レッドダイヤモンズ
- 古川なまずの里マラソン
- 「田園ホール・エローラ」コンサート
- 棕神社例大祭(龍勢祭)
- 吉田はたるの郷の会
- あやべ二王門登山レース
- 中国・北京交通大学「丸和運輸機関留学生・助学金プログラム」

## 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・衛生に関す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。

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、個々人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いきます。

#### 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

当社は「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ています。創業当初から人材育成に積極的に取り組んできました。

当社の将来を担う好人材を輩出し続けるため、若手現場リーダーから経営幹部に至るまで4つの階層別カリキュラムを持つ、社内大学「丸和ロジスティクス大学」を開校し、従業員のキャリア形成を支援しています。

また、「公益財団法人和佐見丸和財団」では、物流及び流通経済を学ぶ学生への奨学支援を通じて、皆様の生活を支え、社会有用の人材を育成し、我が国及び世界の物資円滑化による産業の発展に貢献できる人材を育成していきます。



### 安全で安心な環境の整備

全従業員の安全と健康を確保すべく、安心して働くことのできる環境づくりと安全衛生管理体制を整備していきます。また、「働き方改革」を加速させ、「活力のある職場づくり」を目指していきます。社会から信用・信頼される企業づくりのため、法令遵守はもとより、内部管理体制やリスク管理体制の強化に努め、企業倫理に則った行動の徹底に努めることで、健全な企業経営を推進していきます。

#### 時間外労働時間の削減

当社グループは政府が推進する「働き方改革」を背景に「働き方改革推進委員会」を組織し、長時間労働の抑制、雇用格差の是正、労働生産性の向上などの労働環境の改善に取り組むことで、すべての従業員がやりがいを持って生き活きと活躍できる職場づくりに取り組んでいます。その一環として、時間外労働時間の削減を図っています。

#### 労働災害の撲滅

労務部を中心とした労働災害防止プロジェクトによる全社的な労災事故防止対策の実施等に積極的に取り組んでいます。

#### 車両事故の撲滅

当社グループでは物流会社としての社会的責任を果たすため、デジタル・タコグラフ、ドライブレコーダーをはじめとする最先端の輸配送管理システム(TMS)を導入するとともに、安全対策・車庫部を中心とした、巡回指導による運行管理の徹底、事故防止勉強会の開催、各事業所に配置・任命したセーフティ・アドバイザーによる安全運転の指導などを行っています。

#### AZ-COM丸和グループ行動憲章

私たちAZ-COM丸和グループの役員及び従業員は、次の10原則に基づき法令・会社規則等を遵守するとともに、高い倫理観と社会的良識をもって行動します。

1. **(基本使命)**  
私たちは、お客様の満足と社会的利益にかなう、価値のあるサービスの提供を行います。
2. **(法令遵守)**  
私たちは、すべての法律、ルールを遵守するとともに、常に社会的良識を備えた行動に徹します。
3. **(公正正大な企業活動)**  
私たちは、公正、透明、自由な競争を行い、また、政治・行政とは、健全かつ正常な関係を保ちます。
4. **(情報公開と管理)**  
私たちは、広く社会に適切な情報開示を行い、経営の透明性と健全性を確保します。一方、職務上知り得たお客様の情報については、その重大さを認識し厳正なる管理を行います。
5. **(社会の信頼)**  
私たちは、市民社会の秩序と安全に脅威を与える、反社会的勢力との関係は、一切それを排除します。
6. **(良き企業市民としての社会貢献)**  
私たちは、良き企業市民として、積極的に社会貢献活動を行います。
7. **(環境保全)**  
私たちは、地球環境への取組を企業の必須条件として認識し、積極的に環境の改善と向上のために行動します。
8. **(グローバルな視野)**  
私たちは、グローバルな視野に立った事業活動を行い、海外を含む、あらゆる拠点において、その文化・規範に配慮をめぐらせ、地域の発展に貢献します。
9. **(人権、個人の尊重)**  
私たちは、個々の人格、個性を尊重するとともに、創造性と専門性を高めることに力を注ぎ、その脳力を最大限に発揮することができる安全で働きやすい環境を提供することに努めます。
10. **(役員・社員の責務)**  
私たちは、本憲章の実施が自らの役割である事を認識し、率先垂範して、指導と体制整備に当たるとともに、万一、本憲章に反する事態が発生した場合は、原因救命に当たり、責任所在を明確にし、再発防止に全力で取り組みます。



### 採用活動の強化

労働人口の減少が進行する中、今後の事業拡大のためには、各事業領域における人材の確保が必要不可欠となります。このため、全社オールリクルート体制の推進を図り、全国の大学、高校における就職窓口とのコミュニケーション強化と採用担当社員の増員を図り、優秀な人材を確保できるよう取り組んでいます。

中期経営計画2025期間においては、「採用」「定着」「育成」を連携強化した3力年人事戦略重点施策を展開します。新卒採用と中

途採用を強化し、5年で5,000名の採用を計画しています。人材開発においては、タレントマネジメントシステムの導入による人材データの可視化と人事施策の連携を強化することで、事業拡大に必要なスキルと人数を分析し、戦略的育成を実行します。さらに、事業別の必要人数を計画し、事業特性に合わせた「専門教育」を実施していき、経営幹部の増員を図ります。経営幹部には、現場リーダーの育成及び中途採用の実施により人員を募ります。

## 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中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、同業他社の事業継続が困難な状況の中でも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物流事業を通じ、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



## BCP物流の展開／人命確保と事業継続の両立

当社は、行政・地方自治体との「大規模災害時における支援協定」(BCP協定)の締結を推進しています。BCP(Business Continuity Plan)物流事業の歩みとして、AZ-COM丸和・支援

ネットワークの特別法人会員(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)との「BCP協定」を締結し、災害に強い社会づくりを目指します。

### 防災備蓄品に関すること

- 賞味期限管理
- 備蓄品管理 (お客様との情報共有・期限交換見える化)
- 納品入替作業
- 廃棄対応
- 備蓄品購入代行
- 寄付対応 など

### 災害時に関すること

- 災害時の輸送
- 災害時の情報提供
- 災害時の備蓄輸送
- 災害時の荷役支援

### パンデミックに関すること

- 食糧キット
- ワクチン管理／仕分け／配送
- 配食サービス(自宅療養者向け)



### BCP策定に関すること

- BCPの策定支援
- ハザードマップ(事務所／店舗)
- 初動フェーズ／復旧フェーズ
- 防災訓練／災害対策本部

## BCPトータルソリューションカンパニー

当社は、お客様のBCPに関する問題・課題をワンストップで解決していくBCPトータルソリューションを展開しています。持続可能な社会の実現のためには、迫りくる危機に対応するための準備が必要だと考えています。BCPに関するあらゆるサービスを展開し、災害に対応する危機意識の向上や企業への事業継続力の強化、減災への貢献や地域防災に特化した共助の増強など事業継続力の高い地域社会の実現を目指していきます。

また、備蓄品管理の事業化に向けて、災害時の配送対応はもちろん、備蓄スペースコストの圧縮、調達から格納、賞味期限切れ物資の廃棄まで一括したサポート体制を提供していきます。



## AZ-COM BCPネットワーク

中小のトラック運送事業者を中心とする会員制のネットワーク「AZ-COM丸和・支援ネットワーク」を組織しています。このネットワークを活かすことで、有事においても日本全国をカバーすることが可能なBCPネットワークを実現しています。

### AZ-COMネット会員企業の事業継続力強化

### 全国のAZ-COMネット広域物流支援網の強化

**良質な仕事の連携**  
行政・地方公共団体、業界No.1企業

- 災害時支援協定をきっかけに自治体の配送業務受託
- 被災地：支援物資輸送などで急増する輸送ニーズに対応
- 相互扶助 AZ-COMネットによる全国のBCPネットワークが復旧・事業継続を支援

## 協力会社(パートナー企業)との格差をなくし良質な仕事を提供

### AZ-COM丸和・支援ネットワークの拡大

2015年4月に「AZ-COM丸和・支援ネットワーク」(AZ-COMネット)を設立しました。このネットワークは、パートナー企業に向けた経営支援サービスの提供により、中小のトラック運送会社が抱える経営課題(採用難・高齢化による人材不足、物量減少・過当競争・コスト上昇による収益悪化、社員教育・後継者育成などの不備)の解決をサポートしています。



### 物流改善提案と協力(ドライバーの待遇改善)

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ました。

当社はこれまで3PL企業として、持続的また安定的な物流の構築を目指して取り組んできましたが、今後も物流事業者や取引先の皆様と協力・連携しながら、持続可能な安定した物流確保と生産性の向上に努めていきます。

### AZ-COMネット各支援メニューの紹介(一部抜粋)

1 支払期日短縮	AZ-COM丸和グループとの「良質なお仕事」を通じた支払期日短縮(締後20日支払)によりキャッシュフローの大幅な改善が図れます。
2 教育研修支援	「経営者・管理者コース」をはじめ、階層別の教育支援メニューに参加し様々な指導を受けることができます。
3 特別価格で提供	車両・燃料などの物資購入において、10~40%の経費削減となります。
4 ETC大口・多頻度割引	高速道路の利用料金が最大50%の割引となります。
5 福利厚生支援	ゴールド・クレジットカード[AZ-COMカード]を年会費無料で利用することができます。

## 産地直送のバリューチェーンの展開

当社は、食品スーパーマーケット向けのサービスメニューの一環として「産地直送バリューチェーン(産直)」を展開しています。このサービスは、当社が全国各地の食品スーパーマーケットの店頭へ生鮮品をお届けするだけでなく、食品スーパーマーケットのバイヤーと全国の農業生産者の方々との橋渡しをして、生産地に

ご案内し、栽培方法・生産方法を直接見ていただくことで、農業生産者の方々の取引機会の創出にもつなげています。

当社は生産者と小売業者をつなぎ「物流」と「商流」の両面から支えるロジスティクスを構築していきます。

## 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。

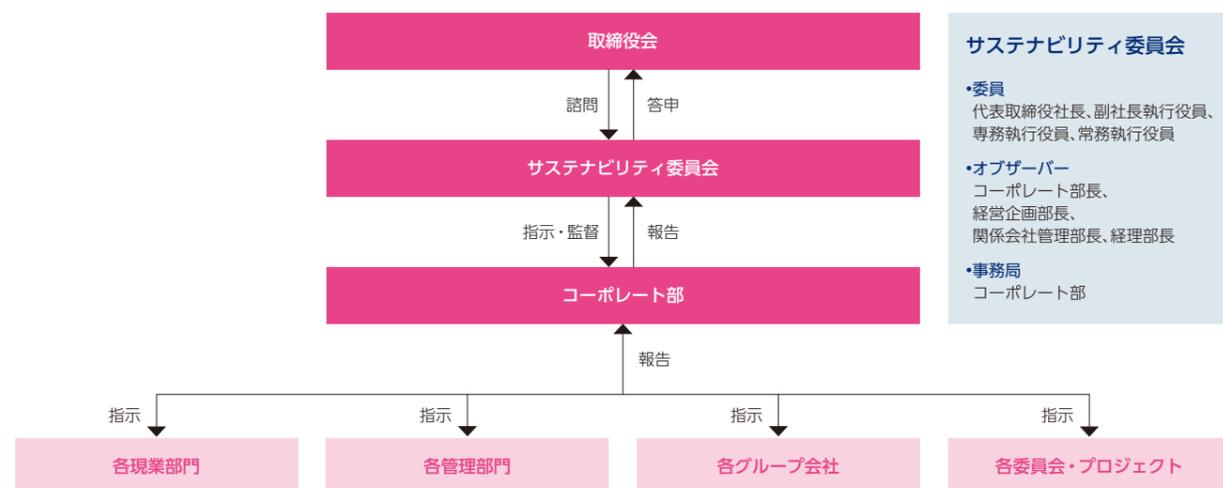
### 取締役会による監督体制

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。

### ガバナンス体制 (図)



### サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、気候変動に係る事項を含むマテリアリティ (重要課題) の特定やESG・DX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、取締役会に答申します。

サステナビリティ委員会の委員長は代表取締役社長が務め、副社長執行役員、専務執行役員、常務執行役員、及び副社長執行役員が指名した者において構成され、気候変動が事業に与える影響について、毎年1回評価を行い、識別したリスクの最小化と機会の獲得に向けた方針を示し、対応策の検討・立案及び目標の設定を行います。また、目標の達成状況を審議し、毎年1回、取締役会に報告し、監督を受けています。

### 気候変動に係る所管部署

コーポレート部は、サステナビリティ委員会の事務局を担当するとともに、気候変動を含むサステナビリティ戦略に係る企画・立案及び管理を行い、全社的な気候変動に係る対応の推進を担い、気候変動に係る事項を含むサステナビリティ戦略を検討・立案し、サステナビリティ委員会に提言します。

### 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。

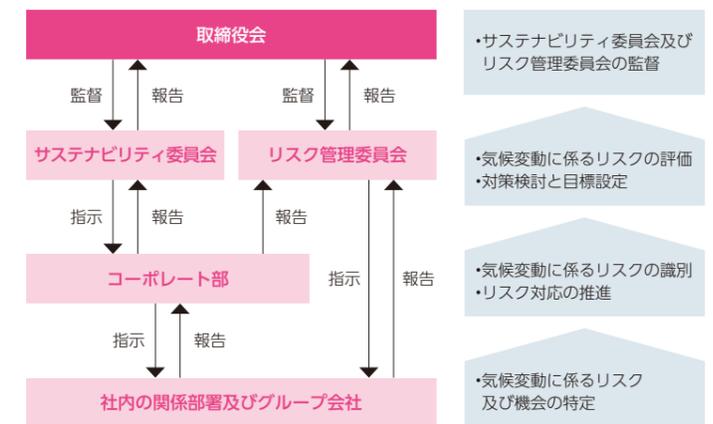
区分	種類	想定される気候変動リスク・機会	事業への影響	時間軸	評価
移行リスク	政策・法規制	温室効果ガス排出・削減に関する法規制の強化	炭素税や新たな税制(カーボンプライシング)導入によるコストの増大	中期	大
			排ガス規制等の導入による事業活動の制限、協力会社(備車)の減少	中期	中
	技術	温室効果ガス排出・削減に配慮した設備投資・消耗品の購買	低炭素車両の導入(EV/FCV)、付帯設備の投資(機器・土地)、排ガス抑制装置の増設	中期	大
			太陽光発電設備等の導入に伴う設備投資の増加	中期	中
	市場	顧客・消費者ニーズの変化	気候変動に係る顧客の取引先選定基準への未適合による取引停止(売上・利益の喪失)	長期	大
インフラ整備の不足・遅延			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	中期	大
地政学的リスクによる燃料価格の高騰			燃料(ガソリン・電気等)価格の高騰によるコストの増大	短期	中
評判	情報開示不足による企業価値毀損	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	中期	大	
物理リスク	急性	激甚災害の発生	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
	慢性	平均気温の上昇 気象パターンの変化	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 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	短期 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
	製品・サービス	新たなサービスの開発	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

### 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、定期的に取り締りに報告することで管理しています。

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。
コーポレート部	・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	2020年度実績	2021年度実績	目標年	目標値
Scope1・2	2020年度	40,805 t-CO <sub>2</sub>	42,826 t-CO <sub>2</sub>	2030年度	25%削減
				2050年度	75%削減
Scope3	2020年度	133,541 t-CO <sub>2</sub>	172,501 t-CO <sub>2</sub>	2030年度	25%削減
				2050年度	75%削減

(注1) 2035年度までにScope3カテゴリ1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。  
(注2) 現在の目標値はパリ協定のWB2°C目標に則っていますが今後は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。

# 役員一覧

## 取締役・監査役



略歴、担当及び重要な兼職の状況

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)  
2022年10月 (株)丸和運輸機関代表取締役社長(CEO)(現任)



略歴、担当及び重要な兼職の状況

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  
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(現任)



略歴、担当及び重要な兼職の状況

取締役  
山川 征夫  
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)



略歴、担当及び重要な兼職の状況

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)



略歴、担当及び重要な兼職の状況

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)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(現任)



略歴、担当及び重要な兼職の状況

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 ファイズホールディングス(株)取締役(現任)  
当社取締役常務執行役員 EC事業本部長  
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(現任)



略歴、担当及び重要な兼職の状況

取締役  
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 常盤興産(株)社外取締役(現任)  
当社社外取締役(現任)



略歴、担当及び重要な兼職の状況

社外監査役  
岩崎 明  
1973年 3月 (株)創造経営センター入社  
2010年 6月 当社社外監査役  
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)



略歴、担当及び重要な兼職の状況

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)



略歴、担当及び重要な兼職の状況

社外監査役  
三浦 洋  
1985年 4月 英和監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入所  
2021年 6月 当社社外監査役(現任)  
2021年 8月 合同会社プラントモラン・ジャパンマネージングディレクター(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社外取締役(現任)  
2022年 6月 トヨタ紡織(株)社外監査役(現任)



略歴、担当及び重要な兼職の状況

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  
管理統括本部長兼人事採用本部長(現任)



略歴、担当及び重要な兼職の状況

取締役／執行役員  
小倉 友紀  
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(現任)  
(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(現任)

## スキルマトリックス

氏名	地位	専門性と経験							
		企業経営	人材育成	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	●					●		●
岩崎 哲律	取締役		●	●					
小倉 友紀	取締役		●	●					
山川 征夫	社外取締役	●				●		●	
本橋 克宣	社外取締役	●				●			●
館 逸志	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。



# コーポレート・ガバナンス

## 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

席しまし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、取締役会の構成や運営体制、株主との対話状況のフィードバック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、中長期的な経営戦略やビジョン、その過程で生じるリスクに対する危機管理体制等の議論、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、任意の常任委員会の活用による高度なガバナンス運営体制などに課題があることを認識しました。

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。

## 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、当該決議を行うに当たり、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当たり、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(2022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)	223	215	8	-	-	9
監査役(社外監査役を除く)	8	8	-	-	-	1
社外役員	28	28	-	-	-	7

### (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	102	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「反社会的勢力対応マニュアル」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、業務執行に関わる全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。

### 社外取締役メッセージ

#### 社外取締役 山川 征夫

第3の創業期を迎え、これからの成長戦略はM&Aで同業他社をグループに取り込み、当社が得意な3PL事業と結び付けた新規事業開発や顧客基盤の拡大を進めることがメインシナリオとなります。その際、加入した新しい仲間の特性や強みを上手に引き出し頼りになる援軍に仕立て上げるグループガバナンスの再構築が成功のカギを握るでしょう。機関設計として今秋にホールディングス体制にシフトするのもそのためです。一段高いガバナンス機能の構築に向けて皆で知恵を絞り挑戦していきましょう。

また事業環境変化に対応し、将来にわたり成長軌道を確保するには、貴重な経営資源をコア事業の強化や成長事業に振り向けることが大事です。こうした考えのもと、グループ各社が適切なリスクテイクを行えるよう、これまでの経験を活かしてお手伝いしたいと思っています。



#### 社外取締役 本橋 克宣

社外取締役の最も重要な役割は、株主様と同じ目線に立ち、経営の監督にあたることと考えています。そのために、中立的で客観的に、社内の理屈にとらわれない外部からの見方を提供することで、会社の持続的な成長と企業価値向上に役立つ経営戦略を考えることに力を注いでいます。

また、経営陣との間においては、健全な緊張感と適度な距離を保った上で、コミュニケーションを図り、お互いの信頼関係を築くことも心がけています。

さらに、長年の金融機関及び企業経営における経験と見識を活かし、10月にスタートする純粋持株会社におけるグループガバナンスを強化するよう取り組んでまいります。



#### 社外取締役 館 逸志

当社の強みは、社員がお互いに同志として、ラグビーに通じるチームプレーで協働していることだと思います。社外取締役の一人として、その団結力を活かしながら、社員とは少し違った視点から企業の将来成長に貢献していきたいと思っています。私の場合は、タイ、英国などでの海外経験、環境問題、地域活性化などへの取り組みや官庁での経験、そのネットワークが強みだと思います。

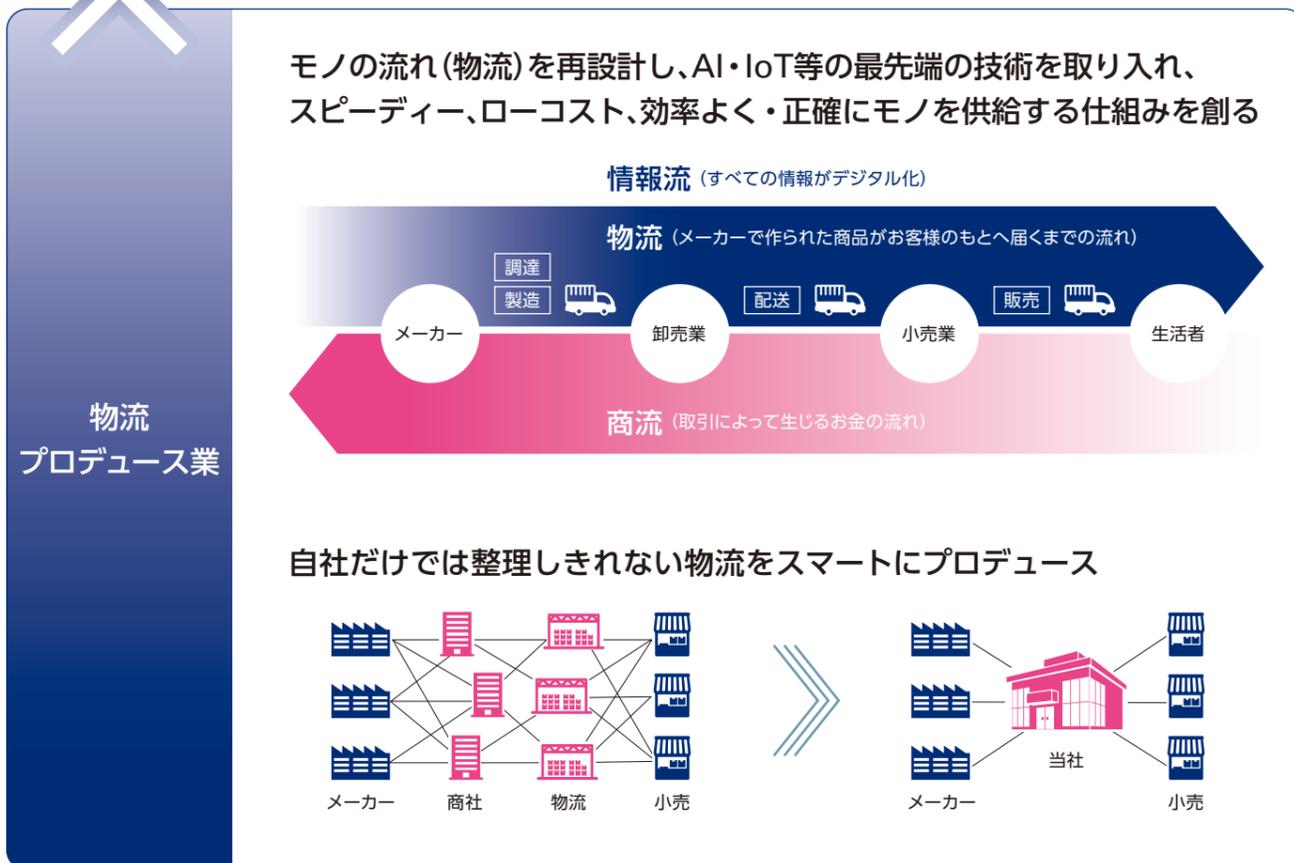
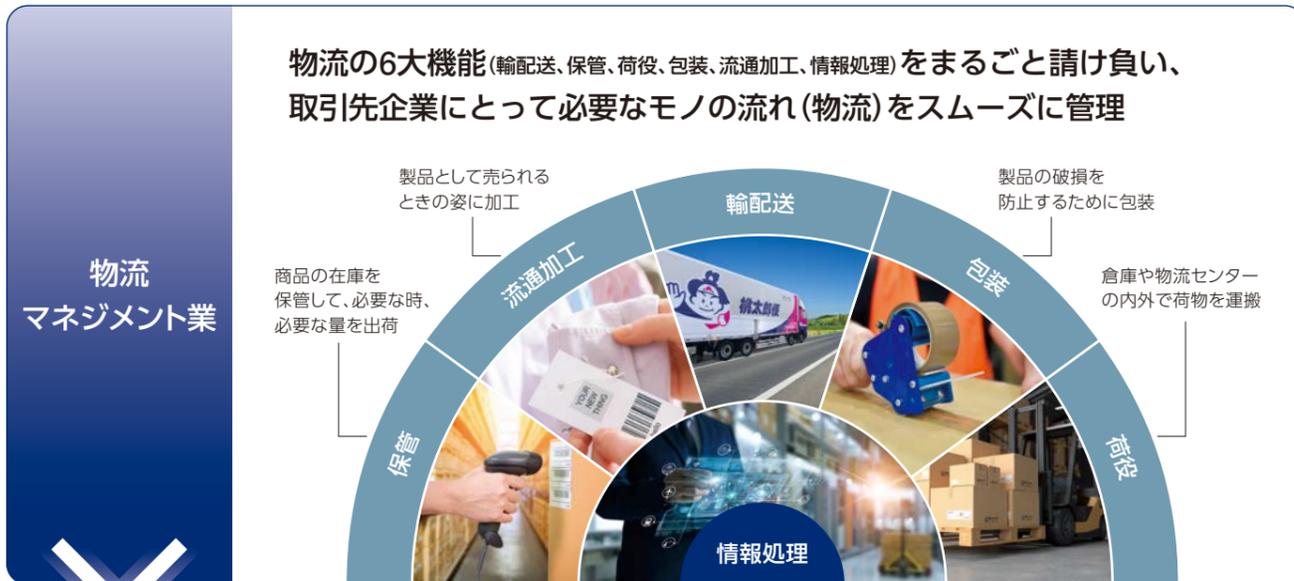
日本の将来を考えたときの最大の課題は、エネルギー・食料自給、防災・安全保障、少子高齢化問題です。AZ-COM丸和がEC、スーパーやドラッグストアの3PLを基本に、BCP物流、アジア展開を通じて日本の課題解決に貢献できるように全力を尽くしたいと思っています。



## 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



## ドメイン別概要



### 物流事業

EC・常温物流	食品物流	医薬・医療物流																								
<p>成長著しいEC通販市場において、サプライチェーンを包括する一貫物流を提供</p> <p><b>注力事項</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● EC物流事業の領域拡大</li> <li>● EC物流事業の機能強化</li> <li>● 成長市場への経営資源集中</li> </ul> <p><b>主な取引先</b></p> <p>アマゾンジャパン、ダスキン、ニトリ、クラウンパッケージ、良品計画 ほか</p> <p><b>売上高推移 (百万円)</b></p> <table border="1"> <tr><th>2019/03</th><td>29,166</td></tr> <tr><th>2020/03</th><td>37,627</td></tr> <tr><th>2021/03</th><td>46,077</td></tr> <tr><th>2022/03</th><td>67,297</td></tr> </table>	2019/03	29,166	2020/03	37,627	2021/03	46,077	2022/03	67,297	<p>豊富な知識と多くの実績に裏付けされた「店舗目線」のロジスティクス改革・改善を提案</p> <p><b>注力事項</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 物流利益と商流利益の創出</li> <li>● 産地直送バリューチェーン</li> <li>● オペレーションの最適化</li> <li>● 最先端の物流プラットフォーム構想</li> </ul> <p><b>主な取引先</b></p> <p>コープ東北サンネット事業連合ベルク、コープしが、コープみらい、ウジエスーパー、ヤマザワ ほか</p> <p><b>売上高推移 (百万円)</b></p> <table border="1"> <tr><th>2019/03</th><td>36,158</td></tr> <tr><th>2020/03</th><td>39,424</td></tr> <tr><th>2021/03</th><td>44,793</td></tr> <tr><th>2022/03</th><td>44,423</td></tr> </table>	2019/03	36,158	2020/03	39,424	2021/03	44,793	2022/03	44,423	<p>製造や保管・輸送に厳しい条件が求められる医薬・医療物流を、先進のロジスティクスシステムで安定運営</p> <p><b>注力事項</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● パートナーシップの強化</li> <li>● BCPトータルソリューションカンパニー</li> <li>● パートナー企業の経営支援</li> </ul> <p><b>主な取引先</b></p> <p>マツキヨココカラ&amp;カンパニー、アルフレッサ ほか</p> <p><b>売上高推移 (百万円)</b></p> <table border="1"> <tr><th>2019/03</th><td>19,364</td></tr> <tr><th>2020/03</th><td>20,357</td></tr> <tr><th>2021/03</th><td>20,283</td></tr> <tr><th>2022/03</th><td>20,303</td></tr> </table>	2019/03	19,364	2020/03	20,357	2021/03	20,283	2022/03	20,303
2019/03	29,166																									
2020/03	37,627																									
2021/03	46,077																									
2022/03	67,297																									
2019/03	36,158																									
2020/03	39,424																									
2021/03	44,793																									
2022/03	44,423																									
2019/03	19,364																									
2020/03	20,357																									
2021/03	20,283																									
2022/03	20,303																									

### その他事業

**オンデマンド**

サービス内容

- オンデマンドアーカイブサービス
- 情報処理ASP®サービス
- 機密文書保管サービス
- 機密文書集配送サービス
- データ変換サービス
- 機密抹消&リサイクルサービス

\* Application Service Provider: アプリケーションソフトとサーバーを、堅牢なセキュリティを備えたデータセンターへ置き、インターネットを通じてソフトウェアを使用するサービス。

# EC・常温物流事業

「モノを効率的に運ぶ」を  
徹底的に突き詰めた、  
AZ-COM丸和のEC・常温物流



主な取引先

- アマゾンジャパン
- クラウンパッケージ
- ダスキン
- 良品計画 ほか
- ニトリ

関係する  
マテリアリティ  
テーマ

- 物流会社としてあるべき姿を目指すために
- 町にひとにやさしい会社へ
- 次世代を共に創り、支える力を

## 事業概要及び2022年3月期の業績

当社は、経営理念である「お客様第一義」の実践のもと、様々な顧客ニーズへの対応と、効率的な物流システムの構築に全社一丸となって取り組んでいます。中でも物流コストの削減、リードタイムの短縮は永遠のテーマであり、常に飽くなき向上心を持って高い目標に挑戦しています。成長著しいEC市場において、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）一貫物流プロセスを構築し、既存そして新規の顧客ニーズを充足させることでさらなる事業の拡大を図っています。2022年3月期については、「ECラストワンマイル当日お届けサービス」の拡大に加え、新規取引先に対する物流

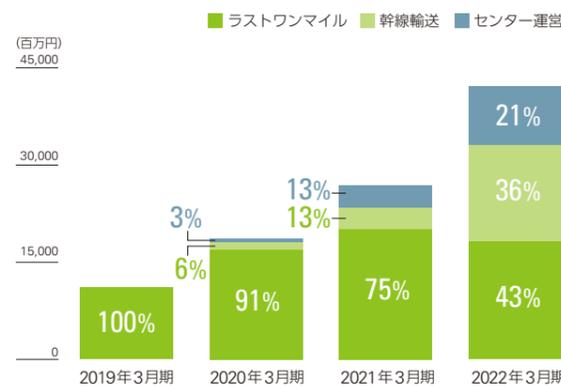
サービスの提供が業績に大きく寄与した結果、売上高は672億97百万円（前期比46.1%増）となりました。当社グループの大きな成長のエンジンであるEC・常温物流では、ラストワンマイルからサプライチェーンの上流の物流業務を受託しており、幹線輸送に加え、ソートセンターあるいはフルフィルメントセンターの受託により業績を伸ばしています。EC・常温物流事業では、この成長市場に対応するとともに、当社が強みとする3PL事業へとドメインを拡大し、幹線輸送及びセンター運営の受託を推進しています。

## 成長事業を支える3つの物流機能

### 高品質・高効率なサプライチェーン一環物流プロセスの構築



EC物流事業における業務内訳（売上高）



当社は、小売業に特化した3PL事業者として  
「物流センターが強い」点に大きな特徴があります。



EC関連小売りの物量拡大に伴い、新たに開始した物流サービスの提供

## News

### 日本物流開発株式会社が物流センターを新設

中堅のECマーケットに強みを持つ、連結子会社の日本物流開発株式会社が茨城県土浦市に、市内初となる物流総合効率化法の認定を受けた物流センターを建設します。投資総額は約32億円で、2023年6月より工事をスタートする予定です。これにより、同社の2025年3月期の売上高は、100億円に拡大する見込みです。



### ファイズホールディングス株式会社を子会社化

当社は2022年3月、アマゾンジャパン合同会社の大型物流センターにおける運営業務を受託している、大阪の物流会社、ファイズホールディングス株式会社をTOB（株式公開買い付け）で子会社化しました。「EC物流事業における連携による新たな収益基盤の構築」「両社の経営資源を活用し、人材育成を強化」「成長スピードの加速化支援を目的とした新規投資」のシナジー効果を発揮し、同社の2025年3月期の売上高を325億円とする目標を掲げています。



# 食品物流事業

豊富な知識と多くの実績に裏付けされた「顧客起点」のロジスティクス改革・改善を提案



- 主な取引先**
- ・コープ東北サンネット事業連合
  - ・コープみらい
  - ・ベルク
  - ・ウジエスーパー
  - ・コープしが
  - ・ヤマザワ ほか

- 関係するマテリアリティテーマ**
- 次世代を共に創り、支える力を
  - 日本を支えるパートナーシップを目指して

## 事業概要及び2022年3月期の業績

当社は、お客様の経営戦略をまず理解した上で、物流面から「何をどのようにすればお役に立てるか」を考え抜いたサポート体制を整えていきます。これまで蓄積した高度な専門性に基づくトータルコスト削減、システム改善、物流品質の向上など、常に「顧客起点」の改善・改革を実現することをお約束しています。

中期経営計画2025においては、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。

2022年3月期については、取引先である食品スーパーマーケットや生活協同組合などにおける取扱量が堅調に推移し、新たな食品スーパーマーケット向けの物流センターを開設したものの、物流センターの一部閉鎖や前年の巣ごもり需要の反動が影響した結果、売上高は444億23百万円(前期比0.8%減)となりました。

### News

#### 産地直送バリューチェーンのさらなる強化

埼玉県松伏町に青果物の物流ターミナル「産直プラットフォーム(PF)」拠点となる「AZ-COM Matsubushi」を新たに開設する計画です。この産直PFの開設により、青果物のさらなる物流効率化と鮮度向上を実現し、食品スーパーマーケットの収益拡大に貢献します。

計画としては、当日収穫した野菜を当日販売する産直PFの確立、産直PF拠点内におけるDX推進による需要予測、在庫の最適化、作業量予測、適正人員配置や、庫内も低温管理とし、輸配送と合わせたコールドチェーンをサプライチェーン全体で構築することで、小売店に鮮度の高い青果物を届けられる体制を構築します。このように同センターではDX推進とAIやドローン配送、自動搬送、自動運転など最先端物流技術の採用を予定しています。

#### 株式会社ANA Cargoとの業務提携

当社グループは2021年8月、株式会社ANA Cargoと双方の有する経営資源、物流ノウハウの有効活用、事業効率の向上等による物流サービスの拡充に関する業務提携契約書を締結しました。国内物流事業(EC・常温物流、食品物流、医薬・医療物流)の陸上輸送に強みを持つ当社と、国内最大の航空ネットワークを持つANAグループの貨物事業の中核会社である株式会社ANA Cargoとの協働により、空陸一貫物流サービスを構築し、新たな物流サービスの拡充を図ります。

今後、「鮮度」と「品質」にこだわった「鮮度直」というブランドで拡充を図っていきます。

# 医薬・医療物流事業

先進のロジスティクスシステムで、様々な厳しい条件が求められる医薬・医療物流を安定運営



- 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

- 関係するマテリアリティテーマ**
- 物流会社としてあるべき姿を目指すために
  - 次世代を共に創り、支える力を

## 事業概要及び2022年3月期の業績

医薬・医療物流事業で目指すのは、お客様のオペレーションコストを削減し、販売に専念できる体制を構築することです。“ノー検品・在庫ゼロ・納品100%”をキーワードに、売上アップに貢献します。中期経営計画2025においては、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み、顧客企業の事業規模拡大や、新型コロナウイルス感染症終息後の需要回復に貢献していきます。

2022年3月期については、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において、主力商品である医薬品や化粧品の回復基調による物量の増加が業績に寄与した結果、売上高は203億3百万円(前期比0.1%増)

となりました。今後、外国人旅行者に対する規制が緩和された場合、剥落していたインバウンド需要が回復し、物量も増加することが見込まれます。

また、主力取引先である株式会社マツモトキヨシホールディングスが2021年10月に株式会社ココカラファインと経営統合し、株式会社マツキヨココカラ&カンパニーとなりました。当社グループは同社の総合物流の担い手として、2022年5月に物流の効率化を目的とした新物流センター開設計画に関する協定を締結しました。この共同配送により、大幅な物量増加が予想されています。

### News

#### 株式会社マツキヨココカラ&カンパニーとの物流の効率化を目的とした新物流センター開設計画に関する協定を締結

- 包括的な物流統合を目的とした新物流センターにおける物流業務の受託
- 開設にかかる計画・運営及び開設後の物流業務について

- 1 物流効率改善を通じた店舗運営の適正化
- 2 マーチャンダイジング機能の強化
- 3 販売促進施策の効果向上

#### パートナーシップをさらに強化し、当社の事業拡大を図る

- 物流センター開設
- ・新東海センター(仮称) 2024年1月予定
- ・新九州センター(仮称) 2024年6月予定

当社グループは2022年5月、株式会社マツキヨココカラ&カンパニーと物流の効率化を目的とした新物流センター開設計画に関する協定を締結しました。同社とのパートナーシップをさらに強化し、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ため、物流統合を目的とした新東海センター(仮称)及び新九州センター(仮称)における物流業務を受託し、開設に係る計画・運営および開設後の物流業務について双方が円滑に合意し、履行していくこととしました。

## 主要データの10年間の推移

### 財務データ

	2013年3月期	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(予想)
売上高(百万円)	48,291	51,455	54,033	60,364	67,179	74,359	85,590	98,348	112,113	133,000	171,500
経常利益(百万円)	3,240	2,781	3,064	3,888	4,610	4,752	6,046	7,392	8,262	9,139	11,522
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,852	1,579	1,779	2,578	3,080	3,044	3,901	4,818	5,536	6,125	7,380
売上高経常利益率(%)	6.7	5.4	5.7	6.4	6.9	6.4	7.1	7.5	7.4	6.9	6.7
総資産(百万円)	31,293	31,555	34,476	33,793	36,697	39,454	45,545	48,423	73,191	85,909	92,690
純資産(百万円)	8,295	9,421	13,954	15,862	17,935	20,617	23,033	26,328	25,708	29,735	35,221
1株当たり当期純利益(円)*1	19.09	15.77	14.89	20.12	24.04	23.79	30.45	37.58	43.60	48.72	58.69
1株当たり純資産額(円)*1	82.80	94.05	109.14	123.63	140.14	160.96	179.68	206.05	204.54	230.19	280.10
自己資本比率(%)	26.5	29.9	40.5	46.9	48.9	52.3	50.6	54.4	35.1	33.7	38.0
自己資本利益率(ROE)(%)	25.2	17.8	15.2	17.3	18.2	15.8	17.9	19.5	21.3	22.4	—
有利子負債(百万円)	12,201	10,694	10,482	7,470	6,176	5,804	7,061	5,564	27,496	31,872	—

### 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	2030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	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	100
			運行管理システムの導入率(%)	0	0	100
	CO <sub>2</sub> 排出量の削減	低公害車両の導入	車両台数(台)	1,954	2,132	—
			うちEV車両(台)	0	0	—
			うちEV車両LPG対応車両(台)	25	19	—
			うちハイブリッド車(台)	11	5	—
うちポスト新長期規制適合車(台)	982	1,172	—			
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	本社におけるコピー用紙の購入枚数(枚)	1,329,500 <sup>*2</sup>	1,092,000 <sup>*2</sup>	2021年3月期対比10%削減
			申請書類の電子化件数(件)	5,956	15,084	—
			申請書類電子化率(%)	22	100	—
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	女性管理職比率(%)	5.15 <sup>*2,4</sup>	単体5.38 グループ2.96	10.00
			女性社員に占める管理職比率(%)	3.83 <sup>*2,4</sup>	単体3.93 グループ1.78	5.00
		外国人活躍の推進	外国籍社員数(名)	31 <sup>*2,4</sup>	単体24 グループ33	80
			正社員に占める外国籍社員比率(%)	1.90 <sup>*2,4</sup>	単体1.53 グループ0.86	—
		中途採用人材の活躍	正社員に占める中途採用社員比率(%)	46.20 <sup>*2,4</sup>	単体49.55 グループ62.46	—
			中途採用管理職比率(%)	49.26 <sup>*2,4</sup>	単体46.92 グループ67.04	—
日本を支えるパートナーシップを目指して	安全で安心な環境の整備	労災・車両事故の撲滅	度数率(100万労働時間当たりの死傷者数)*3	1.16	0.95	—
			車両事故件数(自動車事故報告規則第2条)(件)	0	1	0
	BCP物流の展開	BCP物流の展開 人命確保と事業継続の両立	AZ-COM BCPネットワーク加入企業数(社)	56 <sup>*2,4</sup>	63 <sup>*2</sup>	—
			災害支援協定の協定締結自治体数(カ所)	22	31	100
			災害支援協定の協定締結法人数(社)	3	4	30
	協力会社間の格差解消	協力会社との格差をなくし良質な仕事の提供	社内BCP訓練の参加人数(名)	延べ16,000	延べ18,000	延べ30,000
			AZ-COMネット会員企業数(社)	1,593	1,701	10,000

\*1 当社は、2014年10月1日付、2015年10月1日付、2017年10月1日付、2019年10月1日付、及び2021年1月1日付でそれぞれ株式1株につき2株の株式分割を行っています。  
当該株式分割に伴う影響を加味し、遡及修正を行った場合の1株当たりの指標の推移を記載しています。

\*2 丸和運輸機関単体の数値

\*3 派遣労働者を除く

\*4 2021年9月30日時点

# 会社概要・株式情報 (2022年3月31日現在)

## 会社概要

商号	株式会社丸和運輸機関
本社所在地	〒342-0008 埼玉県吉川市旭7番地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	26億67百万円
事業内容	サードパーティ・ロジスティクス (3PL) 事業 等
従業員数	連結15,480名 (内パート10,891名)

## 純粋持株会社体制への移行 (2022年10月1日現在)

分割会社	商号	AZ-COM丸和ホールディングス株式会社 (2022年10月1日をもって「株式会社丸和運輸機関」より商号変更)
	本社所在地	〒342-0008 埼玉県吉川市旭7番地1
	代表者の役職・氏名	代表取締役社長 和佐見 勝
	主な事業内容	グループ会社の経営管理等
	資本金	26億67百万円
	決算期	3月末日

承継会社	商号	株式会社丸和運輸機関 (2022年10月1日をもって「丸和運輸機関分割準備株式会社」より商号変更)
	本社所在地	〒342-0008 埼玉県吉川市旭7番地1
	代表者の役職・氏名	代表取締役社長 和佐見 勝
	主な事業内容	物流事業 (サードパーティ・ロジスティクス、輸配送サービス)
	資本金	3億50百万円
	決算期	3月末日

## 株式の状況

発行済株式数	128,848,320株
発行可能株式総数	192,000,000株
株主数	8,160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	34.26
和佐見 勝	31,684,680	25.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	5,136,600	4.07
株式会社マツキヨココカラ&カンパニー	5,038,400	4.00
丸和運輸機関社員持株会	2,595,652	2.06
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,988,866	1.58
トーヨーカネツ株式会社	1,828,400	1.45
株式会社ガスキン	1,600,000	1.27
株式会社埼玉りそな銀行	1,287,200	1.02
日野自動車株式会社	1,079,200	0.86

※当社は、自己株式を2,748千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。

## 事務所



## 3PL以外の関係会社



## 所有者別株式分布状況

