AZ-COM丸和ホールディングス株式会社

AZ-COM

Charting Our Future



AZ-COM 丸和ホールディングス

統合報告書 2025

Contents

価値創造ストーリー

02 歴史と目指す将来像
04 価値創造モデル
06 ビジネスモデルマップ
08 At a Glance
09 グループ理念
10 行動憲章／行動規範
12 ステークホルダーの皆様へ
12 社長対談



16 中期経営計画2025の振り返り
18 中期経営計画2028
20 社外取締役座談会



特集：企業価値向上に向けた取り組み

24 AZ-COM Matsubushi
28 BCP物流事業
30 データドリブン経営

活動報告

32 AZ-COM丸和グループの事業
33 ラストワンマイル事業
34 EC常温輸配送事業
35 EC常温3PL事業
36 低温食品3PL事業
37 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

38 サステナビリティに関する取り組み
46 サステナビリティ基本方針
47 各種方針

価値創造を支える基盤

48 役員一覧
52 コーポレート・ガバナンス
57 内部統制
58 株主・投資家との対話
60 主要データの推移
62 会社概要／株式情報

AZ-COM丸和ホールディングスは「3PL業界のNo.1企業」を目指し積極投資と経営資源の最適化でさらなる成長を図っています



歴史と目指す将来像



「小売業の成長を支える物流インフラ」をこれまでも、これからも。

1970年代

1970 トラック1台で創業
1973 会社設立
株式会社イトーヨーカ堂様取引開始

1990年代

1991 株式会社ダスキン様取引開始
1995 株式会社マツモトキヨシ様
（現：株式会社マツキヨココカラ&カンパニー様）取引開始
医薬・医療物流事業全国へ拡大

2000年代

2006 株式会社イトーヨーカ堂様
ネットスーパー配送開始

2010年代

2013 低温食品物流事業開始
2014 東証2部上場
2015 東証1部指定（現在はプライム市場）
2017 アマゾンジャパン合同会社様取引開始
「ECラストワンマイル当日お届けサービス」開始
2019 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
「BCP」協定※1を締結

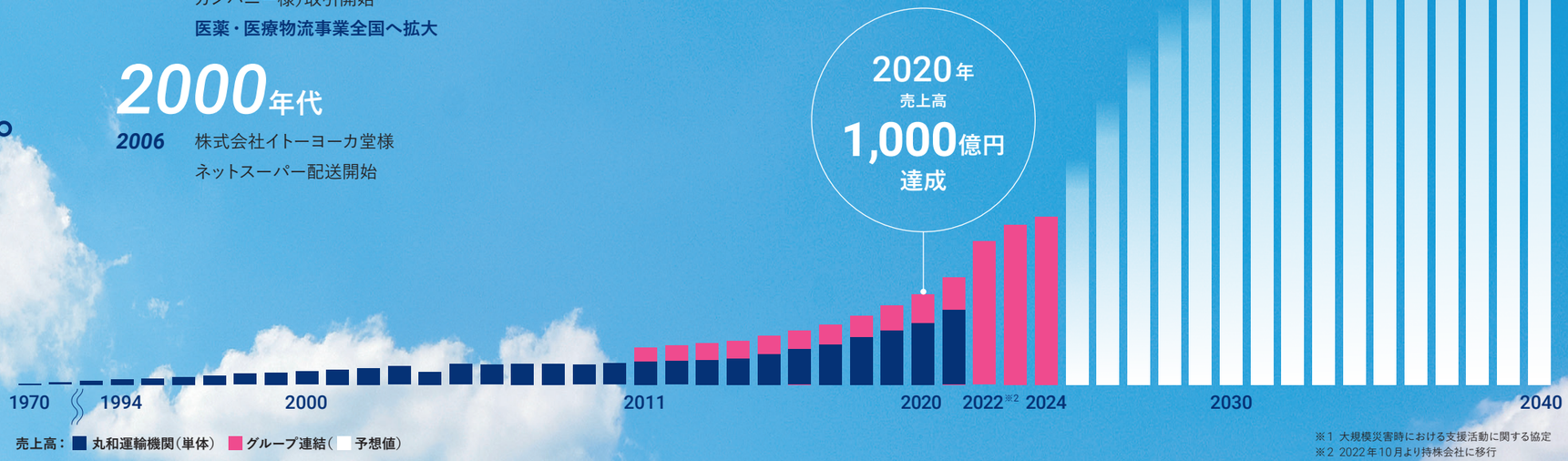
2020年代

2020 創業50周年
2025 「AZ-COM Matsubushi」稼働

2020年 売上高 1,000億円 達成

2030年 売上高 5,000億円 目標

2040年 売上高 1兆円目標



※1 大規模災害時における支援活動に関する協定
※2 2022年10月より持株会社に移行

当社グループの考え

創業期 → 物流モデルの構築 → 業容拡大 → 3PLの先駆者として → 3PL&プラットフォームカンパニー

価値創造モデル

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



当社グループを取り巻く環境

社会全体

- インバウンド需要の拡大や賃上げ等による雇用・所得環境の改善
- 長期化するロシアのウクライナ侵攻、米中対立、並びに中東情勢等の地政学リスク
- 米国新政権による政策動向の影響

物流業界

- 少子高齢化を背景とした労働力の減少
- トラックドライバー不足による輸送力の低下
- 企業間競争・業界再編が加速

インプット

人的資本

- 従業員数 25,697名
  （正社員 5,241名　パート 20,456名）
- 採用実績
  新卒採用 306名
  経験者採用 743名
- 女性管理職比率
  （管理職に占める女性労働者の割合） 8.61%

知的資本

- 大学との産学災害研究
  派遣社員 2大学9名
- 資格保有者数
  JILS資格認定 137名
  ビジネス・キャリア検定 980名

製造資本

- 設備投資 105億円
- 物流ネットワーク 269拠点

社会関係資本

- AZ-COMネットワーク会員企業数 2,752社
- 災害支援協定締結自治体数 90地方自治体

財務資本

- 総資産 1,384億円
- 有利子負債 438億円

（2025年3月期）

プロセス

AZ-COM MARUWA GROUP × SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

AZ-COM丸和グループは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています

持続的な成長を実現するための **4つのテーマ** P. 38

- 物流会社としてあるべき姿を目指すために
- 日本を支えるパートナーシップを目指して
- 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

環境・社会課題への対応

- 環境影響への配慮
- 社会貢献／地域との連携

新たな事業機会の創出

- 新ビジネス展開／雇用の創出
- 新しい取引先／事業パートナーの獲得

中期経営計画2028 P. 18

「高収益企業づくり」の実現

- 環境変化に強い高収益企業づくり
- グループ機能の強化（最大活用・再編）
- オペレーションの進化（標準化・DX）
- 新規事業開発と既存事業再成長
- 機能戦略（経営資源）の強化

成長を支える5事業ドメイン P. 32

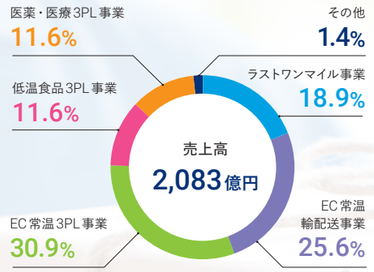
ラストワンマイル事業　EC常温輸配送事業
EC常温3PL事業　低温食品3PL事業　医薬・医療3PL事業

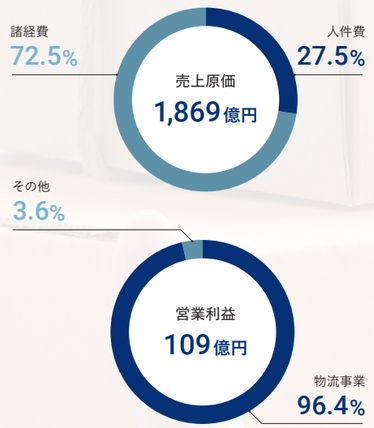
コーポレート・ガバナンス P. 52

桃太郎文化 桃太郎文化

商人道・基本動作　同音同響の経営　経営理念

アウトプット





- 経常利益 116億円
- 親会社株主に帰属する当期純利益 72億円
- 自己資本比率 41.7%
- 自己資本利益率（ROE） 12.9%
- 投下資本利益率（ROIC） 7.28%

（2025年3月期）

アウトカム

社会的価値　経済的価値

取引先・行政

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

パートナーシップ

- 事業の拡大
- 競争力の強化
- 財務基盤の安定

従業員

- スキルアップ研修
- MQM（Momotaro Quality Management）
- 自己啓発支援制度
- グループ社員持株会制度
- メンタルヘルスケア

地域社会

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

株主・投資家

- 安定配当
  1株当たり配当額：32.00円
  配当性向：59.2%

（2025年3月期）

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**



ビジネスモデルマップ

AZ-COM丸和グループは、EC常温品、低温食品、医薬・医療品の物流に加え、大規模災害等、有事の際に社会機能を素早く復旧させるための社会貢献型事業としてBCP物流を全国展開しています。当社グループはこれからも全国にわたる物流ネットワークを最大限に活かし、社会インフラとしての役割を果たしていきます。

EC常温物流事業

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

低温食品物流事業

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」を
発展させた調達ネットワーク

医薬・医療物流事業

お客様の販売機会ロスを0にし、
在庫レスによる在庫削減に
寄与することで、お客様のチェーン
オペレーションをサポート

BCP物流事業

災害時の
生活基盤支援

社会機能の
早期回復

企業活動の
中断リスク軽減



地域活性化

生活の
利便性向上

需要変動への
迅速な対応

販路拡大



食の安全・安心

スーパー
マーケットへの
売上貢献





超高齢社会の
重要インフラ

適切な
品質管理

医薬品の
安定供給





多様性あふれる
人材の育成

社員・ドライバー
の待遇改善

社会貢献の
事業化

小売業に
特化した
3PLの深化

AZ-COM MARUWA GROUP

社会インフラの基盤を構築し、安全・安心な暮らしの実現を目指すAZ-COM丸和グループの取り組み

At a Glance

成長を支える5つの事業ドメイン（2025年3月期）

売上高

2,083億円　前期比 +4.9%　予想対比 +0.7%

営業利益

109億円　前期比 △20.8%　予想対比 △2.1%

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
393億円

EC常温輸配送事業
ラストワンマイル以外の配送
533億円

EC常温3PL事業
ECを含む常温品全般
644億円

低温食品3PL事業
スーパーマーケット向け物流
242億円

医薬・医療3PL事業
ドラッグストア向け物流
241億円

主な計数（2025年3月期）

経常利益
116億円
前期比 △19.7%

ROIC
7.28%

1株当たり配当額
32.00円
配当性向 59.2%

従業員数
25,697名
正社員 5,241名　パート 20,456名

管理職に占める女性労働者の割合
8.61%

外国籍社員比率
1.13%

車両台数
2,680台

AZ-COM ネット会員企業数
2,752社

AZ-COM BCP ネットワーク加入企業数
114社

グループ理念 グループ理念

桃太郎文化とハピネス経営

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、勤倹、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

行動憲章／行動規範

AZ-COM 丸和グループ 行動憲章

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. 公明正大な企業活動	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、原因究明に当たり、責任所在を明確にし、再発防止に全力で取組みます。

AZ-COM 丸和グループ 行動規範

1. 基本使命	安全かつ高品質な物流サービス	① 常に高い顧客満足を得られるよう物流品質・技術の維持・改善に努め、安全かつ高品質なサービスを提供します。 ② 物流プロセスに不具合・問題が発生した場合には、速やかに報告し、内外に対して、迅速かつ適切な対応をとります。
2. 法令遵守	法令遵守と社会的良識に基づく行動	① 国内外の法令を遵守します。 ② 取扱サービスに関わる関連法令を遵守し、許認可取得および届出等の手続を確実に実施します。
	会社資産の適切な使用	① 会社の設備、備品、資金、情報を指示された業務以外の目的に使用することは致しません。 ② 管理者は会社資産の紛失、盗難、不正利用を招かないよう、会社の定めるところにより、会社資産の管理を徹底します。
	正確な記録・報告	① 事実に反する取引報告、実績報告は行いません。 ② すべての経理処理は経理規程に従って、正確かつ適正に記録します。 ③ 契約書類、取引帳票における相手方の確認欄には必ず相手の権限のある方に署名捺印を頂きます。 ④ 書類内容や入力等のデータの確認は二重確認を行うなどの手続きを経て、ルール通り行います。 ⑤ 業務中に不測の事態が生じたときは、一人で判断せず上司に報告します。
	知的財産権の保護と尊重	商標、意匠およびブランド、特許権、著作権等の知的財産権の維持に努め、これらの許諾は社内手続に従って行います。 また、他社（他人）の保有する知的財産権を尊重し、侵害することは致しません。
3. 公明正大な企業活動	適正な寄付行為・政治献金	① 汚職、贈収賄、過剰な接待・贈答品の授受、リベートやキックバックの不正収受等の横領行為等を禁止し、あらゆる個人・団体に対する寄付行為・政治献金を行う場合、法令の範囲内で行うのはもちろんのこと、社内規程の適正な手続を経て行います。 ② これらの行為を私的に行う場合でも、法令の範囲内で適正に行います。また、私的で行う場合には、会社等の名前、役職等を名乗り、その行為を行うことは許されません。
	公正な取引	① 談合や癒着等の不正競争、強要、詐欺、資金洗浄等、権限を濫用して不正な利益を得るあらゆる腐敗行為に関与することを許容しません。 ② 顧客・取引先からの接待・贈答品の授受は、常識の範囲内として、その内容を事前に上長に報告し、できない場合は必ず、事後報告するようにします。 ③ 政治家、官公庁・地方公共団体の役職員等に対し、贈賄行為はもちろん、利益供与、便宜供与とみられる接待、贈答品の提供、その他合理的根拠のない処遇等を行うことは致しません。 ④ すべての取引では、自由競争の原理に基づき、独占禁止法等の法令を遵守した公正な取引を行います。
	利益相反行為の禁止	① 当社の事業と競合する会社や団体の役員、従業員、代理人、顧問などに就任することは致しません。 ② 協力関係にある会社、グループ会社との取引においては、社会的に見て公正・妥当な条件での取引関係に限り、それを行います。 ③ 職務上の地位を利用して、自分の近親者や知人の企業を取引先に指定するよう不当に圧力をかけてはいけません。
	契約に基づく業務	顧客・取引先との業務は契約書・発注書に基づいて、その内容に対してお互いの責任を果たします。
	インサイダー取引の禁止	業務上知り得た取引先や関連のある会社の未公表の情報を得て、その会社の株、社債等の売買を行うことは致しません。
4. 情報公開と管理	経営情報の開示	会社の情報を積極的かつ公正に公開できるように常に適正に管理します。 なお、その範囲・時期・方法などは社内規程に定められたルールに従います。
	企業秘密の管理	① 自社及び他社の企業秘密はこれまでの事業活動における成果であり、会社の財産と認識し、厳重に管理し、社外に漏洩したり、業務目的外に利用することは致しません。 ② 他社（他人）の非公開情報を不正な手段、方法によって入手したり、または不正にアクセスする等の行為をしません。業務を通じて行う個人情報の収集、管理およびその利用に関しては、法令および社内規程に基づいた適正な利用・管理を行います。
5. 社会の信頼	反社会的勢力との関係断絶	反社会的勢力からのあらゆる要求等に対し、毅然とした対応を行い、一切の関係を持ちません。 また、会社または自らの利益を得るために反社会的勢力を利用することを致しません。
6. 良き企業市民としての社会貢献	地域社会への貢献	良き企業市民として積極的な社会貢献活動に参加し、地域社会の更なる発展に寄与します。
	社会貢献活動、ボランティア活動への参加	企業だけでなく、社員一人一人のレベルにおいても地域社会への協力、ボランティア活動への参加に努めます。
7. 環境保全	環境方針	① 環境保護に関する法令や社内規程・方針の遵守にとどまらず、我々の世代だけでなく、次世代以降にも及ぶ持続可能な社会の実現のために環境負荷の低減ならびに環境改善に積極的に取組みます。 ② 環境保護に関する考え方を明確にすべく、環境方針を制定します。
8. グローバルな視野		グローバルな視野に立った事業活動を行う際には、地域によって様々な文化・規範があります。 全てを画一的な基準で業務を運営するのではなく、その地域の文化・規範に沿った中で業務を行うようにします。
9. 人権、個人の尊重	人権方針	① あらゆる事業活動の基盤となるのが人権、個人の尊重であると認識し、様々な国・事業での活動に関係する人権問題について理解を深め、人権問題の改善に積極的に取組みます。 ② すべての人の人権に関する考え方を明確にすべく、人権方針を制定します。
	労働安全衛生方針	① あらゆる雇用形態の人が最大限の実力を発揮するために、相手の立場を考慮に入れ気持ち良く働ける職場を築き、労働安全衛生の改善に積極的に取組みます。 ② すべての従業員が安心・安全・健康に働くための労働安全衛生に関する考え方を明確にすべく、労働安全衛生方針を制定します。
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、原因究明に当たり、責任所在を明確にし、再発防止に全力で取組みます。

DIALOGUE

社長対談

人の育成が企業の成長につながる



平野 健治
Kenji Hirano
株式会社丸和運輸機関
代表取締役社長

×

和佐見 勝
Masaru Wasami
AZ-COM丸和ホールディングス株式会社
代表取締役社長

取り巻く経営環境、前期業績、前中期経営計画の振り返り

和佐見：私たちを取り巻く経営環境は、言葉で言い表せないほどの変化が起きています。

一つは、運送業に対する年間残業時間上限960時間の法規制の適用です。当社は、さらなる働き方改革を目指して100時間マイナスの860時間という目標を掲げています。何事もコンプライアンスを遵守しつつ、お客様への業績貢献に努めなければなりません。

次に、人手不足です。当社グループは、5年間で5,000名の採用計画を掲げています。当初は、新卒採用で毎年600名、経験者採用で毎年400名としていましたが、コロナ禍の影響もあって新卒採用が厳しいため、経験者採用に力を入れた結果、2025年3月期は約1,100名を確保できました。この3カ年で、新卒採用で985名、経験者採用で2,077名、合計3,062名を採用しています。

そもそも人がいなければ競争に参加することもできない状況ですから、人手不足対策は内外を問いません。2024年3月、特定技能制度に「自動車運送業」の追加が決定し、外国人ドライバー確保の道が開かれました。当社では、こうした時代の到来に備え日本語学校を法人化し運営してきました。今後、大きな成果につながっていくと期待しています。

もちろん、お客様を大切にすることも大事です。経営理念に「お客様第一義」と明記していますが、「第一義」とは不変という意志を表します。

今、「丸和自身の車が欲しい」というご注文をたくさんいただいています。AZ-COMネットワーク会員企業の車だけでなく、丸和がもっと車両台数を増やしてほしいというご要望です。トラックは、大型、中型、小型（2トン車）の3種類ですが、2トン車クラスが不足しています。中型や小型は大型に比べると収益は薄くなりますが、当社グループの「機転・機敏・気前」の精神で車の稼働回転数を上げてご要望に応えていく考えです。

業績と前中期経営計画の振り返りについては、当社はこの10年間、売上、利益を約4倍に伸ばしてきました。前中期経営計画期間の2023年3月期からの3カ年の年平均成長率は、売上高は16.1%、営業利益は8.2%、経常利益は8.4%となっています。ただし、2025年3月期は、売上高は前期比4.9%増であったものの、営業利益、経常利益はそれぞれ20.8%減、19.7%減となりました。前期をこれほどまでに大幅に下回るのは創業以来のことです。

新たな「中期経営計画2028」（以下、新中計）では、売上、利益ともに二桁以上の年平均成長率を見込んでおり、巻き返しを図ります。2026年3月期の第1四半期は好調なスタートを切っており、2025年3月期は、言わば一過性の“踊り場”であったと評価しています。

ホールディングスの専務取締役、丸和運輸機関の社長の人事について

和佐見：平野を起用した理由は、人間性です。丸和運輸機関は当社グループの中核となる事業会社ですから、現場をしっかりと管理できる能力が欠かせません。

ステークホルダーの皆様へ



平野は18歳で入社して以来、注文を受けた翌日には出荷する、段ボール製造会社をお客様に19年間懸命に働きました。その実績を買って、当時やや業績が落ち込んでいた九州丸和ロジスティクスの社長に起用し、4年で立て直しました。そして、東北丸和ロジスティクスの社長に就任してもらいました。ここで8年間、規模拡大とマネジメント強化を推進し、遂に2025年3月期の売上高が100億円を突破しました。東北地域でこの規模に達するのは並大抵のことではありません。

新中計において丸和運輸機関は、グループ内でも非常に高い目標を掲げています。平野はこの会社を熟知しているので、きっと期待に応えてくれると思います。

平野：最初に和佐見社長から話を聞いたときは、面食らったというか、「私でよいのですか」という印象でした。しかし、自分がここまで成長でき、企業経営という役割をいただいてきたことをお返ししたいと考え、決断しました。

「中期経営計画2028」の実現に向けて

和佐見：丸和運輸機関の社長が若返ったのですから、「EC常温物流」「低温食品物流」「医薬・医療物流」の3つのドメインを通じて、しっかりとお客様への業績貢献に努めなければなりません。これに加え「BCP物流」においても、47都道府県を対象に積極的に働きかけを行っており、協定締結に向けて各自治体での課題解決に取り組みながら、様々な要請に対応しています。

これらの事業を通じて新中計が目指すのが「環境変化に強い高収益企業づくり」です。キーワードは「才氣軒昂（さいきけんこう）」。一人ひとりが才能を開花させて大きく飛躍し、結束力、団結力、チークワークで「高収益企業づくり」を実現します。このための10項目を整理し、グループ各社にて推進しています。

01. 明確なビジョンと戦略の設定
02. 高い付加価値を提供する商品・サービスの開発
03. 効果的な運営とコスト管理
04. マーケティングとブランド戦略
05. 収益モデルの最適化
06. チームとリーダーシップの強化
07. 財務管理とキャッシュフローの最適化
08. テクノロジーの活用
09. 高配当で株主様に報いる
10. キャピタルゲインを株主様にもたらす



平野：この10項目を成長の鍵と受け止めつつ、既存のお客様の維持深耕、新規のお客様の獲得が、新中計のトップライン達成には必須だと考えています。

それには、日々お客様に密着し、改善すべき点に一緒に取り組み、お客様の成長を支えていく。これこそが、「高収益企業づくり」においてまず取り組むべきことであり、「お客様第一義」の実践といえます。これにより、3つのドメインにおいて、現在お取引いただいているお客様に加え、新たなお客様を開拓していく必要があります。

もう一方が、課題の一つでもある「プラットフォームづくり」です。3つのドメインそれぞれにプラットフォームを構築することが必要です。いままさに稼働しようとしている「AZ-COM Matsubushi」は、その最たるプロジェクトだと捉えています。プラットフォームづくりはまだまだこれからですので、しっかりと注力していきたいと考えています。

和佐見：「AZ-COM Matsubushi」は、A棟が1フロア4,500坪の5階建て、B棟は7,500坪の5階建て。さらに、第二本社となる管理棟と、海外からの技能研修生も宿泊できる10階建て2棟で1,000人収容の社員寮を予定しています。次から次へとやるべきことがあり、成長し続けようと思えば、投資が欠かせません。

これからは、もちろん現場もやりますが、M&Aなどの事業拡大策の立案、それに伴う企業統治が私の仕事のメインになります。これを完璧にやり終えたところで後継者にバトンタッチすることを考えています。

挑戦なくして企業の成長はあり得ない

平野：当社グループの人材育成は、桃太郎文化を軸に、「挑戦」「成長」「貢献」できる点が大きな特徴です。私自身が「社長をやりなさい」という機会を得たように、挑戦の場が与えられる環境にあります。私たちの心の持ち方においても、挑戦することで成長し、自らの成長がお客様への貢献、さらには社会への貢献につながっていくという意識が根づいています。さらに、社内には確立された階層別の研修教育制度があります。私は新卒採用の最終面談を約12年間続けてきましたが、ここに魅力を感じて志望する学生が大勢います。

「挑戦」「成長」「貢献」の人材育成によって、若い人たちに思い切って次のステージの役割を与え、それを全うすることで本人が育ち、お客様へのより良い提案や改善につながって貢献するという循環をこれからも続けていきたいと考えています。

私が入社したときを振り返ると、売上高が100億円にも満たない企業でした。それが100億円を超すと、次は1,000億円だと和佐見代表のブレないメッセージの発信があり、それも実現したところで、「21世紀上場」というスローガンが掲げられました。“本当に上場できるのかな”と思いつつも、日々取り組んだ結果、株式上場も果たしました。

目標が達成するごとに実感するのが、「この会社に入って良かった」です。この実感をまた得るために、いま掲げている売上高2030年5,000億円、2040年1兆円という大きな目標に「皆で取り組もうじゃないか」と導いていくのが私の役割だと考えています。

和佐見：当社の軌跡は、まさに「人の育成が企業の成長につながる」を示しています。桃太郎文化の習得は「100人の経営者づくり」であり、平野社長はまさにその一つの見本です。社長に就く前には社長育成プログラムがあり、平野社長もここで2年間学びました。役職が上がる前には、段階ごとに徹底して人を育て上げようと、様々な研修が行われています。

後輩が先輩の夢を実現しようと努力する。「組織は人」ですから、これが、最高の組織といえるのではないでしょうか。3PLのトップ企業となって2040年に1兆円企業となる。これは、平野社長と交代しない限りできません。

私にとって、社員は宝です。社員一人ひとりの成長が、私の企業づくりそのものなのです。私が創業以来言い続けている口癖が、「人のため、人を幸せにする」。これがなければ、本当に喜びのある企業経営につながらないと信じています。

ステークホルダーの皆様へ

中期経営計画2025の振り返り

「中期経営計画2025」における国内経済は、インバウンド需要の拡大や賃上げ等による雇用・所得環境が改善するなど、緩やかな回復基調となった一方で、長期化するロシアのウクライナ侵攻、米中対立、並びに中東情勢等の地政学リスク、米国新政権による政策動向の影響など、先行きは不透明感を強めました。

物流業界においては、物価高騰に伴う物量の伸び悩みに加え、輸送力及び労働力の不足、各種コスト上昇など、依然として厳しい経営環境が続いています。そのような環境下、当社グループは積極的な人材確保及び育成とDXによる省人化・省力化を通じて、経営資源の再配分に努め、EC常温、低温食品、医薬・医療の各主要ドメインにおける業容拡大と生産性向上を図ってきました。

以上の結果、3カ年の年平均成長率は、売上高 16.1%、営業利益 8.2%、経常利益 8.4%となりました。事業拡大にしっかり取り組んできたものの、中期経営計画3年目の業績において、大型拠点閉鎖に伴う輸送数の減少、拠点統廃合に伴う一時費用や各種コストの上昇が大きなマイナス要因になっています。特にECに関連する事業別の年平均成長率はラストワンマイル事業が9.3%、EC常温輸配送事業が11.0%、EC常温3PL事業が36.4%と非常に良い業績を上げることができました。

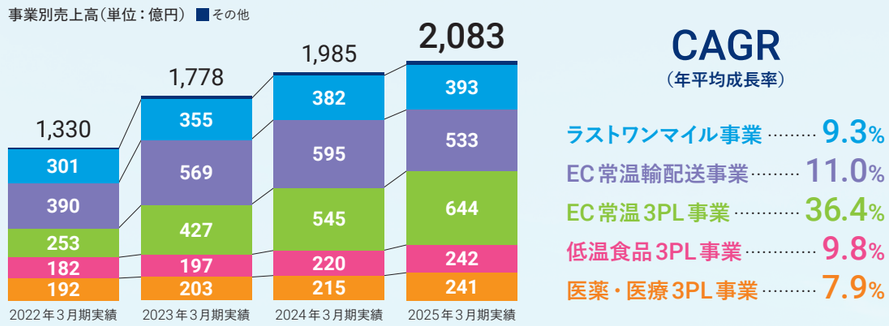
機能戦略については人材の確保と育成では、1年当たり1,000名、5年で5,000名の採用を計画し、経験者採用に注力することで、1年で約1,100名を確保ができています。さらにDXの推進・適用や経営資源の適正配分などを徹底したことで、マネジメント強化策を推進しました。

策定時には想定できなかった、国際情勢の不安定化に伴う物価の上昇、人員獲得競争の想定以上の激化、物流業界の低迷・再編、経営資源の戦略的配分の遅れが結果的に計画未達につながってしまったため、「中期経営計画2028」に向けた課題を整理し、収益力の向上、構造改革に注力していきます。

定量目標

	2022年3月期	2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高	1,330億円	1,715億円	1,778億円	2,000億円	1,985億円	2,400億円	2,083億円
計画比			+3.7%		△0.7%		△13.2%
評価			○		×		×
営業利益	86億円	111億円	113億円	136億円	138億円	171億円	109億円
計画比			+1.8%		+1.5%		△36.3%
評価			○		○		×
営業利益率	6.5%	6.5%	6.4%	6.8%	7.0%	7.1%	5.3%
経常利益	91億円	115億円	119億円	140億円	144億円	175億円	116億円
計画比			+3.5%		+2.9%		△33.7%
評価			○		○		×
経常利益率	6.9%	6.7%	6.7%	7.0%	7.3%	7.3%	5.6%

事業拡大



CAGR（年平均成長率）

- ラストワンマイル事業 …… 9.3%
- EC常温輸配送事業 …… 11.0%
- EC常温3PL事業 …… 36.4%
- 低温食品3PL事業 …… 9.8%
- 医薬・医療3PL事業 …… 7.9%

機能戦略

	重点課題	主な成果	評価
人財の確保と育成	●1年当たり1,000名の採用（新卒／経験者） ●人財ポートフォリオの確立 ●3カ年で814名の階層別リーダーを育成	●3カ年で3,062名採用（新卒985名、経験者2,077名） ●タレントマネジメントシステムでのグループ会社一元管理 ●2024年4月及び2025年4月のベースアップと定期昇給の実施 ●3カ年で975名のリーダーを育成（経営層49名、マネージャー169名、現場リーダー757名）	○
DXの推進・適用	●5S安全・標準化の策定 ●生産性向上に向けた「丸和DX」の確立 ●TMS（輸配送ネットワーク）の構築	●DX専門部署の設置 ●「ドメイン別改善方策」の策定 ●「ドメイン別改善方策」を策定した2拠点にて生産性10%UP	○
経営資源の適正配分（ROIC経営）	●「資本コスト経営運用基準」の整備 ●不採算事業・低収益部門のモニタリング	●「資本コスト経営運用基準」を全グループ会社にて運用 ●低収益部門へ事業再生計画をもとに改善アプローチ 次期中計持ち越し： ドメイン別のハードルレートの見直し 新リース会計基準に準じた資産認識と影響の検討	△
ESG経営の実践	●ESG経営課題への対応	●2030年・2050年までの温室効果ガス排出削減目標を策定 ●車両事故／庫内事故撲滅に向けた安全・安心な環境づくり ●グループガバナンスレベルの見える化	○

環境変化と課題

中期経営計画2025開始後の環境変化

国際情勢の不安定化に伴う、物価の上昇
- ウクライナ侵攻（2022年2月）
- 円安進行（2022年3月：1ドル=115円→2025年3月：1ドル=150円）

人員獲得競争の想定以上の激化
- 新型コロナウイルス感染症の収束（2023年5月：5類移行）
- 物価上昇による賃金引き上げ競争

物流業界の低迷・再編
- 「2024年問題」を背景とした収益構造変化
- 人員不足・サプライチェーン改革も含めた再編機運

経営資源の戦略的配分の遅れ

中期経営計画2028に向けた課題

環境変化への対応遅れ

収益性の低下
- 料金改定の遅れ、コスト管理の遅れ
- 新センター立ち上げ等、低採算部門の改善遅れ

既存事業の成長力鈍化
- 輸配送：グループネットワークの最大化
- 3PL：オペレーションの標準化

省人・省力化への対応

資源配分機能の強化

収益力及び構造改革の必要性

ステークホルダーの皆様へ

新中期経営計画

中期経営計画2028

AZ-COM丸和グループの
目指す姿

**小売業に特化した
3PL&プラットフォーム
カンパニーの実現**

当社グループは、人手不足や働き方改革をはじめとする様々な環境変化に対応し、知恵と創造力を活かし次世代の経営システムで高収益を追求する企業になることで、2040年に売上高1兆円の実現を将来ビジョンに掲げています。このビジョン達成に向けたステップとして、2028年3月期をゴールとする「中期経営計画2028」を策定しました。既存事業の構造改革及び新規事業の開発によりROE15%以上を達成し、業界トップクラスの「高収益企業づくり」を目指していきます。

長期ビジョン

「高収益企業づくり」の実現

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

事業課題 社会課題
- 労働力不足
- 輸送力減少
- EC化伸長
- 地政学リスク
- テクノロジー進化
- 気候変動
- 人口の都市部集中

2040
売上高1兆円

2028
中期経営計画2028
（2026年3月期～2028年3月期）
- 環境変化に強い高収益企業づくり
- グループ機能の強化（最大活用・再編）
- オペレーションの進化（標準化・DX）
- 新規事業開発と既存事業再成長
- 経営資源の強化

2025
中期経営計画2025
（2023年3月期～2025年3月期）

重点施策

中期経営計画2025で生じた物流業界の諸課題を乗り越え、環境変化に強い「高収益企業づくり」を中期経営計画2028の3年間で実現

中期経営計画2028に向けた課題	中期経営計画2028の重点施策	
環境変化への対応遅れ	環境変化に強い高収益企業づくり	高い付加価値と効率性／コスト管理を追求
収益性の低下	グループ機能の強化（最大活用・再編）	各物流サービスのプラットフォームの整備
既存事業の成長性鈍化	オペレーションの進化（標準化・DX）	業務の標準化によるマネジメントの向上
省人・省力化への対応	新規事業開発と既存事業再成長	BCP、市場・顧客マーケティング（M&A）
資源配分機能の強化	機能戦略（経営資源）の強化	

業績数値目標

	2025年3月期 実績	2026年3月期 計画	2028年3月期 計画	CAGR（年平均成長率）
売上高	2,083億円	2,200億円	2,800億円	10.4%
経常利益	116億円	120億円	200億円	19.9%
経常利益率	5.6%	5.5%	7.1%	—
ROE	12.9%	12.3%	15%以上	—

事業別戦略

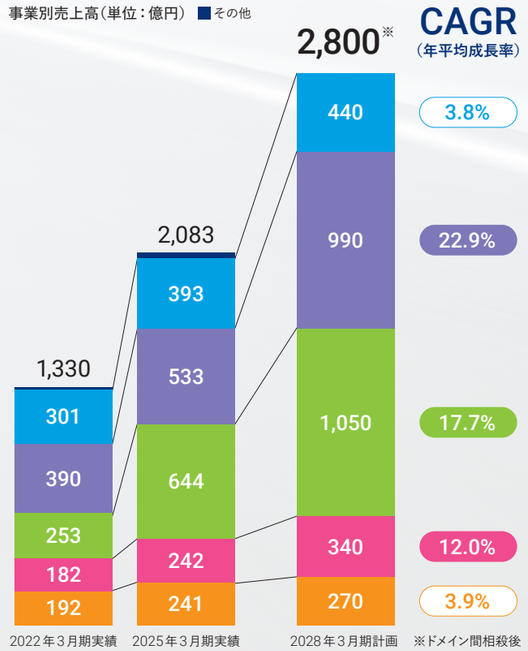
- 幹線需要の対応（EC常温輸配送）とEC関連を中心としたセンターの稼働（EC常温3PL）にて業容を拡大
- 「AZ-COM Matsubushi」の安定稼働と各センターの生産性の向上（低温食品3PL）

輸配送事業 グループ機能の強化

ラストワンマイル	● 軽自動車以外の輸送手段の確立とライドシェアの仕組みを活用 ● 計画的にドライバーを確保し、首都圏を中心に営業を強化
EC常温	● 幹線便事業については、新規センター開設による運行数の増加や、確立したネットワークの地方都市への展開 ● ドライバーの働き方の多様化とDX投資による合理化で車両稼働の生産性を改善

3PL事業 オペレーションの進化

EC常温	● EC関連の専用センター業務を中心に業容を拡大 ● グループ内での「丸和スタンダード構築」を目的とした作業の標準化と現場マネジメントの確立
低温食品	● 「AZ-COM Matsubushi」の安定稼働 ● 従来の食品スーパーマーケット以外の「食」に関わる事業の拡張 ● 産直の強化と多彩な輸送の連携でブランド価値を向上
医薬・医療	● 新センターの開設に向けたフィジカルインターネットの確立 ● 業務標準化による品質の担保





社外取締役座談会

「中期経営計画2028」のテーマである「高収益企業づくり」の実現に向けて

Q 2025年3月期決算並びに「中期経営計画2025」の成果をどのように評価されますか

西郷 「中期経営計画2025」（以下、前中計）では、非常に頑張りましたが、当初計画を十分達成できたとは言い難いと考えています。大きな理由は、売上高に占める割合が非常に大きいお客様のロジスティクス変更の影響を受けたこと。もう一つは、取り組んできた料金改定が順調に進まなかったことです。これは、今後の課題でもあります。

さらに、M&Aが実現できなかったことが大きかったともいえます。「中期経営計画2028」（以下、新中計）においても、我々の想定以上にM&Aのコストが高騰している点をよく踏まえて進めていく必要があると考えています。

舘 まず、上場後初の減益決算となったことを真摯に受け止めています。当社にとって大きなお客様の方針変更により、収益が大きく変動しました。お客様の急拡大に伴って当社も急成長を遂げてきましたが、今後は他の分野を伸ばしてバランスを取っていく必要があると感じています。

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、事故件数も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 私は、前中計の2年目から取締役会に参加しましたが、2年目と3年目では当社を取り巻く環境が大きく、そして目まぐるしく変わっていったことを実感しました。採算の見直しや、価格転嫁については、とにかくスピードが大事だということを痛感した最終年度であったと思います。

上條 前中計の総括はお話のあったとおりだと思います。特に、人件費の著しい上昇やエネルギーコストの高騰が、前中計のスタート段階と比較すると大きな影響を受けたと思います。最終年度を見ると、その影響値は事業ドメインごとにバラつきがあり、この課題をどのように克服していくかを新中計のなかで考えていく必要があります。

例えば、事業ドメインごとに同じような事業をやっていますが、センターによっても影響度合いが異なります。きめ細かく採算管理をし、今後3年間かけて取引先への価格転嫁を粘り強く交渉していかなければなりません。

もう一つ、DXによる省力化や省人化が、3PL事業にとっては今後非常に重要なポイントになると考えており、適切なスケジュール感を持ち、かつ、それを横展開することが強く求められています。

当社グループは、非常に精緻な分析を行っており、それらへの対応も始まっています。当社グループが目指す3PL業界No.1企業の実現には、物流産業のノウハウがいかにお客様にとって重要か、その存在価値が高まるかが重要だと考えています。その意味で、「AZ-COM Matsubushi」は、その実験場であり、ショールームになっていくことが期待されます。

Q 「中期経営計画2028」策定にあたり、取締役会でどのような議論がなされましたか

上條 新中計の策定にあたっては、取締役会とは別の場を設けていただき、早い段階から執行側の説明を受け、議論を行ってきました。私も金融業界で何度も中計の策定に携わってきましたので、策定にあたっての“起こりがちなポイント”について十分な意見交換ができたと考えています。

本部と現場には常にギャップがあるため、現場をよく実態把握し、この計画を実行することによって現場がどのように変わっていくのか、どうしていきたいのか、想像力を働かせていくことが欠かせません。今回のスローガンである「高収益企業づくり」を具体的にどのように事業に落とし込んでいくのかがイメージできるように、グループ全体に浸透させなければならないと申し上げました。

船本 策定にあたっては、第一歩として売上高5,000億円、将来的には1兆円という大きな目標を達成するために、いま何をすべきか、「高収益企業づくり」をどのように進めるかを具体的に詰めていきました。

“そもそも中計は不要では？”という議論もありますが、内外に企業が目指す方向性を示すという意味で非常に重要だと思いますし、何よりその策定プロセスで、経営層が課題を認識し、その対策を集中して議論することが、非常に貴重な機会だと感じています。また、前中計のときのように、外部環境が策定時から大きく変わっていくこともあるので、しっかりと見直しや、手直しを行うことで、常に“生きた計画”として進めていくことが大事だと思います。

西郷 将来的に売上5,000億円、そして1兆円という大目標を掲げていますから、新中計3年目の売上高、利益がその目標に対して適切であるかどうかが一番考えるべき点であり、ここは十分に議論できました。上條取締役からお話しがあった、その目標に現場が対応できるかの検証も非常に大事であったと思います。また、今後の事業の大きな柱をどこに、あるいはどのような塊に求めていくのかも、一つのテーマであったと思います。

私が特に関心を持ったBCP事業についても、いかに事業性のある事業にしていくのか、今後の見通しはどうなのかについて集中的に議論できたのが良かったと感じています。

舘 まず、これまでの経験から、策定の前提となるマクロ経済環境が、デフレ局面からインフレ局面へと変化することに対応した経営戦略のあり方を助言しました。さらに、政府の政策動向について、中小企業の賃金引き上げや取引公正化、最低賃金の引き上げに関する政府からの要請への対応、政府の骨太方針、予算編成など政策形成の流れに沿った当社対応の方向性について具体的な助言を行いました。

Q 新中計の進捗について、どのようにモニタリングしていくお考えですか

西郷 前中計において、お客様のロジスティクス方針の転換が業績に大きく影響した教訓を活かし、お客様と長期的な計画についてもっと意見交換し、それに基づいてモニタリングする手法を、もう少し組織的に行う必要性を感じています。価格転嫁に関しても、目標に対しどこまで料金改定が進捗しているかのモニタリングはなされていますが、サービスと料金がどのようにバランスしているのか、新たなサービスを加えた料金体系を提示できないかなど、現状を把握しつつ別の選択肢についても検討する必要があります。

船本 西郷取締役もご指摘のように、料金改定については、KPIで進捗を確認していますが、その結果をどのように改善していくかを議論していく必要があると思います。

上條 新中計で掲げているすべての施策は、人、モノ、カネ、そして順番があって実行されます。各部門がそれぞれの



ステークホルダーの皆様へ



施策に対してどのようなスケジュール感で臨むのかを把握し、進捗は順調か、成果に結びつく方向にあるかを見極めていかなければなりません。これらを取締役会に対して定期的に報告していくことが求められます。

舘　上條取締役のお話のとおり、今後、取締役会に対する定期的な新中計の進捗報告をお願いしたいと思います。さらに、各事業の担当役員が担当分野を的確に把握し、対応していけるように組織内のガバナンス体制の整備が必要と感じています。

Q 人的資本について取締役会では、どのような議論がなされていますか

西郷　すべての取締役が、人的資本は非常に重要という認識で一致しています。現状、非常に良い人材が採用できており、採用能力は高いと評価しています。一方、多くの企業で働き手の流動性が高まっているように、当社においても、どのように定着させるかが大きな課題となっています。

新卒採用者もさることながら、経験者採用者の処遇ももう少し考えていかなければなりません。時間の制約から、研修なども新卒同様は難しいものの、相応の研修を行って処遇していくことが大事になっていくと思われます。

人的資本については、事業利益を生み出す一つの手段と捉えるのではなく、将来を見据え、人的資本の充実自体が当社の目的であると考え、取り組んでいくべきでしょう。

舘　当社の課題としては、人材を大量採用する一方で、それに匹敵する水準で早期退職が起きており、全社的な早期退職防止策は継続的に実施すべきだと考えています。

また、子会社も含め、グループ全体で桃太郎文化を深く理解した経営幹部候補者の育成に取り組んでいくべきです。

船本　取締役会においても、新卒・経験者の採用自体は順調に進んでいる一方で、雇用の定着や離職防止に課題があるという議論がたびたびなされてきました。

政府も賃上げを継続すべきだと言っているように、ベースアップは喫緊の課題です。当社も前期、ベースアップを実施しましたが、人的資本重視の意味合いからも、継続的に行っていく必要があります。

上條　前職の金融業界と比較すると、物流会社には、実に多種多様な業務があり、役割があり、求める人材像も非常に幅広い。正直、難しい業界だと感じています。この１年間を見て、人的資本の量の確保と質の向上が、最大の課題の一つだということがよく分かります。他社に引けをとらぬ処遇を標榜しているため、今後も人件費が増大していくと予想されます。

一方、給与もさることながら、一定の役割以上の社員にとっては、今後のキャリアパスがどうなるかを明確化することが、定着率向上に寄与するのではないかと感じ、提言しました。

「経験何年では、このような知識とスキル」といった期待値を明確に提示し、それを補う研修システムを用意することで意欲を高め、相当のレベルアップが図れるようになります。

新たな組織として社内大学である「丸和ロジスティクス大学」を通じてグループ全体で質の高い幹部社員を育成する、また、女性管理職を養成する環境が整っていくと期待しています。

Q 最後に、「資本コストと株価を意識した経営」にどのように取り組むべきでしょうか

上條　これについては、株価の上下に一喜一憂することなく、事業部門ごとに収益体力を付け、グループとして「高収益企業づくり」を成し遂げるといった、本質的な成長によって投資家から評価されるのが一番だと考えています。

「資本コストを意識した経営」では、「資本コスト経営運用基準」が定められ、部門ごとにROICで評価する取り組みがスタートしました。これについて今後公表ベースとなれば、投資家の皆様の理解が進むことが期待されます。

個人投資家をどのように増やすかという課題に対しても、今回、累進配当の導入が決まり、アピールポイントが増えました。



舘　ROIC経営については、かねてから財務部門を中心に精緻な分析がなされ、取締役会においても、試算の検証も含め、議論を重ねてきました。その結果を見ると、食品スーパーマーケットをお客様とする低温食品分野の収益性が低く出てしまいます。食料という社会基盤を支える使命があるため、この分野の生産性を向上させ、安定的に稼げるようにしていくことが望まれます。このように取締役会では、短期的なROICの議論にとどまらず、長期的な事業の安定性や発展性も含めた議論をしていくべきだとの共通認識があります。

船本　「高収益企業づくり」をスローガンとしているように、資本コストの把握も含め、非常によく分析されています。一方、その分析結果をどのように次の対応につなげるかという仕組みづくりはこれからです。どのように投資すべきか、低採算部門をどのように見直すかなどのプロセスや対応方法を当社が魅力ある企業であることを理解していただく取り組みを地道に行っていくことが欠かせません。



西郷　株主への利益還元は、会社にとって非常に重要です。当社は過去、安定的に利益を上げてきましたが、株主の皆様は、将来にわたって安定的に高収益であってほしいと願っています。これに応えるためにも、将来を見据えた持続性のアピールが大事だと感じています。さらに充実させていく必要があります。

新任役員メッセージ

丹生谷 晋
社外取締役



前職は石油元売り会社に在籍し、石油製品輸送ドライバーの高齢化・人手不足に常々危機感を抱いてまいりました。当社は構造的課題を抱える物流業界の変革を牽引する力を有しており、その一翼を担えることを大変光栄に存じます。私は直近10年間、経営統合プロジェクトやガバナンス、DE&I、人的資本経営などに従事し、その経験を活かして微力ながら当社の発展に貢献したいと考えています。

当社は上場後10年、3PLのリーディングカンパニーとして成長し、プライベートからパブリックカンパニーへの転換に向け経営基盤を整備してこられました。今後、2040年売上高１兆円という大きな目標に向け、さらなる飛躍を遂げるためには、これまでの歩みを総括し進化させることが不可欠です。事業戦略への貢献は限定的ですが、2006年に上場した前職での経験を踏まえ、上場企業としての経営基盤の深化に寄与してまいります。

後藤 紘子
社外取締役



取締役就任の機会を賜り大変光栄に感じるとともに、その責務の重さに身が引き締まる思いです。これまで公認会計士として日本・米国で会計監査、IFRS導入支援、IPO準備、内部監査等に携わり、企業経営を多角的に支援してまいりました。企業を取り巻く環境は急速に変化しており、多様なステークホルダーとの信頼構築や透明性・説明責任の強化がより重要になっています。社外ならではの視点とこれまでの経験を活かしながら、中長期的な企業価値向上に向けた、誠実で実効性の高いガバナンスの実現に貢献していきます。

中期経営計画に掲げる挑戦的な目標と具体的施策の推進には期待と敬意を抱いています。既存事業の強化に加え、BCP物流事業など社会的意義の高い取り組みに真摯に向き合う姿勢は、地域社会にとって重要な存在になると確信しており、私自身も組織風土の醸成やガバナンス強化を支えつつ、持続可能な成長に向け尽力してまいります。

特集
企業価値向上に
向けた取り組み

AZ-COM Matsubushi

首都圏を支える大型拠点始動

当社グループ最大規模の物流拠点「AZ-COM Matsubushi」は、埼玉県北葛飾郡松伏町の11万6,379m²の用地に建設中の大型食品物流センタープロジェクトです。第1期となる「AZ-COM Matsubushi EAST」は延床面積8万4,460m²、地上5階建てで、1階：冷蔵、2階：冷凍・冷蔵、3～5階：常温の三温度帯に対応する設計となっており、総投資額は約230億円です。平時は高性能な食品物流センターとして首都圏の安定供給に寄与し、免震構造とBCP倉庫（5階）の併設により大規模災害時には周辺地域への支援拠点としても機能します。都心から約25km圏内という立地、高速道路や2025年6月に開通した東埼玉道路等のアクセスを活かしたハブ化を進め、低温食品物流における共同配送・産直プラットフォームの高度化を通じて、中期経営計画2028期間中の稼働率100%実現を目指します。

AZ-COM Matsubushi EAST　5階 BCP用常温倉庫







窓から本社ビルが望める



開放感あふれる食堂

5階にはBCP倉庫に加えて社員食堂も併設しています。従業員がくつろげる空間となるよう、柱には木の幹を模した装飾を施しました。また、横一面に広がる窓から外を見れば吉川本社を眺めることができます。

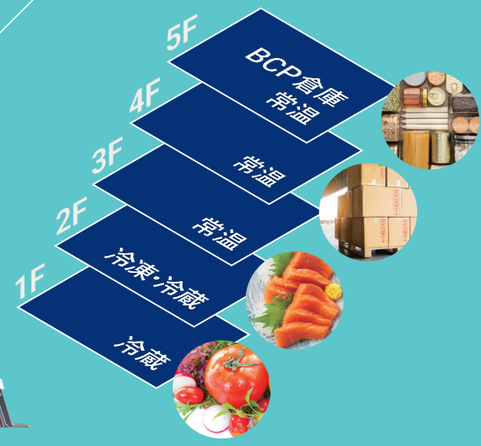


「AZ-COM Matsubushi EAST」外観

非常用発電機２基設置

屋上には非常用発電機を２基設置しており、大規模地震により停電が発生した場合でも、給油所地下オイルタンク（30万ℓ）から発電機の燃料タンクへ軽油を運搬することで、約23日間の事業継続が可能となります。

三温度帯対応



効率的な荷役を実現するランプウェイ

大型トラックが各階へ直接アクセスできる傾斜路で荷役時間を短縮。効率的な積み下ろしと物流コストの削減を実現します。

専用の洗車場も併設





地下で支える免震装置

地震による振動エネルギーを免震装置が吸収することで、建物自体の被害を抑制する設計にしており、地震時においても建物及び人の安全性を確保します。



分厚い扉で厳重管理



ドイツ製冷却システムを採用



マイナス25℃の巨大冷凍庫

２階には冷凍設備を整えており、コールドチェーンの拠点として機能します。



特集
企業価値向上に向けた取り組み

災害時の事業継続を支える

BCP物流事業

Business Continuity Plan



小倉 友紀
取締役 常務執行役員
BCP事業推進グループ長

「事業化型の社会貢献」を目指し、わずか4名でスタート

災害時（地震・台風・豪雨など）においても安全、安心、安定した物流を支援する「BCP物流事業」を立ち上げるため、2019年6月にBCP物流支援企画部が発足しました。当時、BCP（事業継続計画）に関する知識がほとんどなかったため、設立メンバー4名のうち2名を東北大学災害科学国際研究所の丸谷浩明教授のもとに共同研究員として2年間派遣し、基礎を固めながら、BCPへの取り組みを推進していきました。

当社はそれまで、阪神淡路大震災、東日本大震災など、和佐見社長のもと、無償で災害支援活動に取り組んできました。こうした経験から、激甚化し頻発する災害に対処するには、平時の事前対応が欠かせず、持続できる「事業化型の社会貢献」でなければならない――同部の発足には、この和佐見社長の強い想いがあります。

2019年は、9月に千葉県に甚大な被害をもたらした台風15号、10月には東日本で記録的な大雨と東日本大震災以来の広域災害となった台風19号が相次ぎました。台風15号では、お客様の応援要請で房総エリアの約400店舗に対し、同部の残る2名でトラック200台を手配しました。

創部以来、「BCPとは何なのか」を考え抜き、丸谷教授から得た知識を活用しながらたどり着いたのが、「緊急時の災害輸送に特化したBCP事業」、これに当社グループの物流資源を活用する――特別な苦労があったという認識はありませんが、わずか4名でいかに「事業化型」にするか、非常に苦しみながらのスタートでした。

BCP物流事業の具体的な取組内容

当社のBCP物流事業には、自治体向けと一般企業向けの2つがあります。前者は、地方自治体と協定を締結し、災害時の社会課題解決の新たな物流の広域プラットフォームを目指します。災害時の緊急物資輸送などを通して、必要な場所に運送資源を手配したり、ロジスティクスの専門家を派遣したりすることで、地方自治体が抱える災害時の支援物資輸送に関する一時的な物量変化に柔軟に対応できるようにします。後者は、小売・メーカー向けの提案が中心で、法人契約を結び、運賃を事前に提示する保険のようなサービスです。全国を10エリアに区分けし、該当エリアで災害が起きた場合には、在庫の移動や商品補充などの事業継続のために最低5台から車両を手配し、災害支援にあたります。また、企業向けには備蓄サービスも提供しています。一般企業では一括で備蓄品を購入するケースがほとんどですが、当社はサブスクリプション形式です。1人当たり最低3日分の備蓄品をセットにし、月額制で提供しています。



台風22号の被災地支援を実施（2025年10月）

2022年4月には、丸谷教授にご指導いただき、仙台市長町に備蓄のモデル基地として「AZ-COM BCPギャラリー」を開設しました。免震構造を備えた「AZ-COM Matsubushi」も、次なるBCP拠点として、埼玉県内の自治体や東京都、東京23区などに備蓄に関するご提案を行っています。

全国広域的な災害時の物流支援と備蓄サービスに備えて

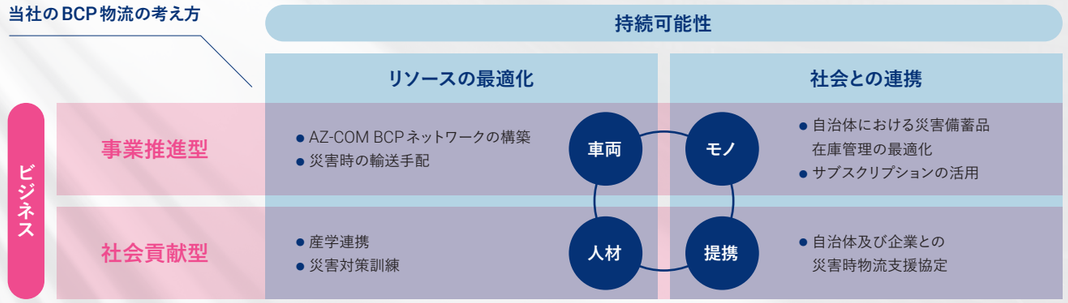
自治体との「大規模災害時の支援活動に関する協定」は、AZ-COMネットワークが主体となって進めており、2025年10月末現在、協定締結数は32都道府県、67市区町村の計99に上ります。東京23区では6区と締結済みで、10区と協議中です。

協定の内容は、ほとんどが「災害時の輸送」「人材の派遣」「物資の調達」の3つです。一方、自治体が抱えている悩みは、備蓄のなかでも特に在庫管理です。備蓄場所の確保や最適化、在庫管理や備蓄品の見直しに悩まれています。一番の問題は、実際に災害が起きた際、「何がどこにあるのかがきちんと把握できていない」「個数が分からない」「賞味期限切れや腐ったものがある」といった事態に陥ること。このような管理は専門家でなければできないことが多いと思われます。当社グループが日頃から手掛ける3PLのノウハウを活かした備蓄の最適化を提案しています。内閣府が運用する「新物資システム B-PLo（Busshi Procurement and Logistics support system）」との連携も検討中です。自治体案件は入札で行われており、ノウハウが蓄積し体制も整ってきました。

これだけの協定締結数になってきましたので、現場の対応力強化が重要だと考えています。実働部隊は現在、丸和運輸機関が中心ですが、これをグループ展開する方針です。東京が被災した場合に代替拠点となる関西丸和ロジスティクスでも、若手社員2名を東京大学の目黒公郎教授の生産技術研究所に研究員として派遣しています。丸和運輸機関が関東の自治体を中心に行っている入札業務も他のエリアに広げていきます。また、AZ-COMネットワークのパートナー企業と共に、全国の災害物流網である「AZ-COM BCPネットワーク」を構築し、全国に6支部を設け、会員の拡大を図っています。

和佐見社長の陣頭指揮により、AZ-COM丸和グループのBCPに対する意識は非常に高いと思います。これからも、和佐見社長の「妥協するな」の教えを守り、業務に邁進します。

当社のBCP物流の考え方



BCP物流事業の歩み

1995.1.17 阪神淡路大震災
- 関東から広域的な物流支援を実施



2011.3.11 東日本大震災
- 自衛隊の飲料水調達にも協力（1日10万本）



2016.4.14-16 熊本地震
- 店舗内復旧作業でお客様より感謝状を授与



2018.9.6 北海道胆振東部地震
- セブン-イレブン・ジャパン様とのBCP協定の契機となる



2019.9.9 台風15号
- 応援要請に対して車両200台を手配

2020.7.3 熊本豪雨
- 埼玉県吉川市からの救援物資約5tを被災地に輸送



2020.12.20 北陸豪雪
- 50台の車両を手配し広域支援を実施



2024.1.1 能登半島地震
- 丸和運輸機関を中心にAZ-COMネットワーク会員企業やパートナー企業計7社が対応
- 計224台の車両を被災地に手配
- 農林水産大臣より感謝状を授与



特集
企業価値向上に向けた取り組み

データドリブン経営 DXで実現する

資源配分最適化　生産性最大化

アナログ管理からの脱却

人手不足と輸送コストの上昇が続く環境下で、従来の手作業・紙媒体中心のアナログ管理だけでは持続可能な物流モデルを維持できません。当社グループは、経験則に頼る運用から脱却し、客観的データに基づく意思決定を行う「データドリブン経営」を中期経営計画2028の機能戦略の一つに据えています。データによって強みと課題を可視化及び定量化し、リソース（人員・車両・設備など）の最適配分と現場の生産性最大化を図ることで、企業価値の向上につなげます。

東大発AIテックカンパニーと戦略的パートナーシップを締結

当社は、2025年5月に東大発のAIテックカンパニーの株式会社JDSCと中長期DX戦略パートナーシップを前提とする資本業務提携契約を締結しました。主に、輸配送のデジタル化やAIによる効率化といった物流DXの強化を狙い、人手不足やコスト上昇といった課題解決に取り組みます。

AZ-COM MARUWA GROUP × JDSC UPGRADE JAPAN

業務のデジタル化に向けたプラットフォーム構築	BCP物流におけるシステム構築	物流ニーズの早期発見と新規事業化
輸配送事業 物流量や配送ルートのAI解析、輸配送業務の効率化を実現	**BCP物流事業** 防災・災害時の自治体との協力体制を支えるシステムの最適化	**AZ-COMネットワーク** パートナー企業の経営改善を支援
組織強化 次世代物流サービスの担い手となるデジタル人材の育成		**新規事業** 人手不足など社会課題の解決に貢献する最先端技術を活用した新サービス
AZ-COM丸和グループの収益性向上	BCP物流の最適化	AZ-COMネットワーク会員企業の売上向上

ラストワンマイル物流のDX推進に向けた新会社設立

ドライバー不足や配送先の細分化、輸送費上昇といった環境変化に対応するため、当社は、GO株式会社、子会社のジャパンクイックサービスと共同で株式会社MOMO A（モモエース）を設立します。配送取次・軽貨物運送に加え、配車・配送最適化システムの企画・開発を推進し、ラストワンマイル物流における生産性向上と収益性改善、労働環境の改善を目指します。

AZ-COM MARUWA GROUP × GO

AZ-COM丸和グループの事業

物流の６大機能



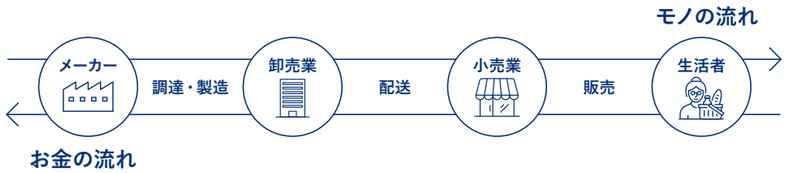
物流の６大機能をまるごと請け負い、
取引先企業にとって必要なモノの流れ（物流）をスムーズに管理

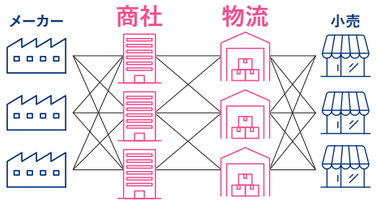
物流マネジメント業

×

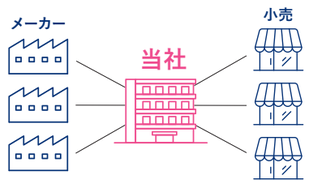
物流プロデュース業

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





「モノの流れ」の中で非効率が発生し、
物流コストを圧迫している状態



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

一気通貫のワンストップサービスを提供する 3PL&プラットフォームカンパニーへ



ラストワンマイル事業

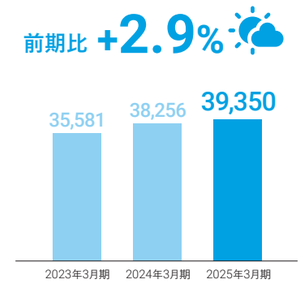
✓エリアの拡大及び稼働台数の増加
✓株式会社ルーフィの完全子会社化による増収

市場環境と当事業の強み

EC化率はコロナ禍以降も上昇を続け、取扱物量の増大により新規大型物流拠点の開設や既存拠点の移設といったキャパシティ確保が恒常的な課題となっている一方で、ドライバー不足や「2024年問題」による稼働時間制限・安全管理義務の強化といった業界制度面の見直しが進んでおり、配送手法の多様化も加速しています。

こうした変化に対し、AZ-COM丸和グループは2017年の本格参入以降、関東・関西の大都市圏から全国の中小都市へとラストワンマイル事業を拡大し、配送管理ツールによる運営効率化のみならず置き配や早朝配送など消費者の生活様式に即した配送モデルへと進化させてきました。拠点運営では若手と地方の現地経験者を組み合わせた人材採用で地域活性化に寄与し、2021年以降の新規取引開始で拠点数・配送エリアを順調に拡大。さらにパートナー企業との車両連携により繁閑に応じた車両過不足の調整や稼働時間超過の抑制を実現するなど、変化する市場環境に柔軟かつ実務的に対応する体制を整えています。

売上高推移（単位：百万円）



主な取引先

- アマゾンジャパン
- コープみらい
- ヤマト運輸 ほか

Latest News

ラストワンマイル強化に向けたグループ拡大

2024年11月、当社は株式会社ルーフィの全発行済株式を取得し、完全子会社化しました。ルーフィは軽貨物運送を主軸に、ネットスーパー等の急成長分野への配送や自社で開発した配車マッチングシステム、冷蔵・冷凍車ネットワークを有する事業者です。

今回のグループ化は、当社が中期的に重点とする「ラストワンマイル領域」におけるサービス品質と営業基盤の強化を目的としています。取得後もルーフィの経営陣は継続し、既存ネットワークと当社グループの資源を結び付けることで、配送効率・温度管理が重要な分野などでの競争力向上を図ります。グループ全体としてのシナジー創出と顧客価値の最大化を第一義に、短期の統合と長期的な収益基盤の安定化に努めていきます。

AZ-COM MARUWA GROUP × LUFI

大規模インフラ　物流システム

強みの相乗効果

- 宅配コールドチェーン構築
- 全国ラストワンマイル連携
- ネットスーパーTMS構築



EC 常温輸配送事業

新たな輸配送案件の獲得及び料金改定効果
大型拠点の閉鎖に伴う輸送数の減少

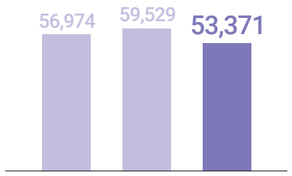
市場環境と当事業の強み

EC通販や卸・小売企業を主要顧客とする市場は、EC化率の上昇や取扱物量の増加が見込まれる一方で、物価上昇に伴う消費マインドの低下や顧客企業の戦略変更・統合・廃業により輸送量が変動するリスク、慢性的なドライバー不足や「2024年問題」に起因する稼働制限、燃料など仕入原価の高止まりといった課題を抱えています。

こうした環境下で、AZ-COM丸和グループのEC常温輸配送事業は、大型・中型・小型車両を用いた幹線輸送・店舗向け輸配送・路線集配・家具・家電の配送設置など多様な輸配送サービスを広域に提供できること、冷凍・冷蔵・常温の三温度帯に対応して食品や医薬品のシェアを拡大していること、そして全国の会員企業で構成されるAZ-COMネットワークを基盤にニーズに応じた柔軟な連携が可能であることが最大の強みです。加えて、当社はDXによる生産性向上や顧客との協働による待機時間削減・納品条件の見直し、パートナー連携による輸送リソースの最適化などを進めることで、変動する需給と制約の中でも持続可能な輸送力の確保に注力しています。

売上高推移（単位：百万円）

前期比 -10.3%



主な取引先

- ヤマト運輸
- アマゾンジャパン
- PALTAC ほか

Latest News

クールコンテナの増備でモーダルシフトを加速

当社グループのEC常温輸配送事業では、全国に広がる鉄道ネットワークを活用し、効率的かつ持続可能な物流の実現に取り組んでいます。その一環として、鉄道用「クールコンテナ」の増備を進め、モーダルシフトを加速させています。

クールコンテナは高性能な断熱構造と冷却機能を備え、庫内環境を安定的に保持できるのが特長です。これにより、従来トラック輸送に依存していた長距離区間を鉄道にシフトし、ドライバー不足の解消や輸送効率の向上を実現します。さらに、鉄道を活用することでCO_2排出量の削減につながり、環境負荷の低減にも大きく貢献します。集荷から配送までの戸口配送を可能とする複合一貫輸送により、安定したサービス品質を維持しつつ、ECの成長に不可欠な全国規模での供給体制を強化しています。こうした取り組みにより、人にも地球にもやさしい次世代物流の実現を目指しています。



丸和通運のクールコンテナ


クールコンテナの紹介動画



EC 常温 3PL 事業

大手ネット通販会社向け新規物流センターの開設
各取引先における取扱物量の増加

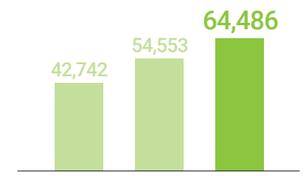
市場環境と当事業の強み

ECの市場規模は拡大傾向にあり、大手ECサイトや卸・小売企業を中心に大規模案件の受託・センター開設需要が継続しているものの、あらゆるリスクも存在し、安定的かつ効率的なオペレーションと人材確保が事業継続の鍵となっています。

こうした市場環境の中で、当社のEC常温3PL事業は、大手EC専用センターや小売の常温品を取り扱う多品種・多様対応力を強みとし、5S・安全管理・標準化、毎時決算による短サイクルのPDCA、プロセス別データ蓄積によるセンター間ベンチマークを通じて高い作業生産性・保管効率を実現し、低コストかつ高品質な運営モデルを構築しています。加えて、2020年の日本物流開発、2022年のファイズホールディングス及びM・Kロジ、2024年のルーフィなどのグループ参画により、運営ノウハウと資本・人材獲得力を結集できており、大型案件の受託・安定稼働において大きなシナジーを発揮しています。

売上高推移（単位：百万円）

前期比 +18.2%



主な取引先

- アマゾンジャパン
- ダスキン ほか

Latest News

大規模な設備投資を継続的に実施

当社グループでは、EC常温3PL事業の拡充に向けて新たな拠点整備を進めています。入居している都内最大級の物流施設「MFLP・LOGIFRONT東京板橋」では、1万6,000坪を活用し、飲料やペット用品など多様な商材を取り扱い、首都圏全域を効率的にカバーします。好立地を活かした配送リードタイム短縮や輸送コスト削減に加え、ドローン実証フィールドや災害時備蓄機能を備えた先進的な環境で、持続可能な物流の実現に貢献します。

また、子会社のファイズホールディングスでは、東京都青梅市において同社グループ最大規模（開設時点）となる自社運営倉庫「青梅事業所」が稼働を開始しました。3万3,000坪を誇る同拠点は繁忙期に約1,000名規模でオペレーションを行う計画であり、同社中期経営計画「ONE2027」の倉庫面積10万坪達成に向けた大きな一歩となります。当社グループは今後も物流基盤を強化し、EC市場の拡大を支える高品質な3PLサービスを提供していきます。


MFLP・LOGIFRONT東京板橋


ファイズオペレーションズの青梅事業所



低温食品3PL事業

新たなスーパーマーケット向け物流センター開設
各取引先における取扱物量の増加

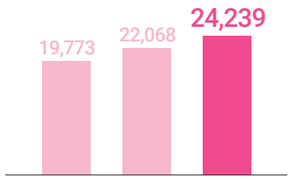
市場環境と当事業の強み

食品スーパーマーケットを中心とした市場では、ドラッグストア等の異業種参入により差別化ニーズが高まり、産直品やPB、惣菜強化といった付加価値商品の重要性が増しています。一方で冷凍食品の流通拡大やBCP対応のための在庫拠点需要の高まり、多様な商品仕様への対応、そして物流コスト削減のプレッシャーや「2024年問題」による稼働制約といった構造的課題も顕在化しています。

当社の強みは、AZ-COM7PL（Seven Performances Logistics）というお客様への経営貢献を意図した包括的なロジスティクス提供にあります。メーカーの川上からスーパーマーケット、ネットスーパーの川下に至るサプライチェーン全体を一気通貫で担い、商物分離や店舗オペレーション改善、青果の産直導入による仕入れ強化など、現場寄りのソリューションで顧客の競争力向上に寄与します。輸送面では、当社ネットワークを核としたトラック輸送に加え、クールコンテナ、航空やRORO船を組み合わせたモーダルミックスを実現しており、温度管理や国際輸送を含む多様な物流ニーズに柔軟に応えられる点が他にない差別化要因です。

売上高推移（単位：百万円）

前期比 +9.8%



主な取引先

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

Latest News

鮮度直×舞洲食品センター活用の展望

当社グループでは、低温食品物流において「鮮度直」という、産地から店舗までの鮮度維持を重視した物流モデルを展開しています。例えば、熊本県で作られたアスパラガスやタケノコを航空輸送で東京・羽田へ運び、当日中に関東圏のスーパーマーケットに納品しています。商流を簡素化し、温度変化を抑えた輸送設計を通じて、到着時点での鮮度確保や食品ロス削減を目指します。

現在、関西丸和ロジスティクスが統括する「舞洲食品センター」は、湾岸舞洲ICから約2km、大阪中心部まで約30分という立地特性を有しています。同施設は海抜5m以上で開発されており、免震構造を備え、防災・BCP対応力も考慮された設計となっています。この舞洲拠点を中心に、冷蔵・冷凍機能を強化したコールドチェーンネットワークを構築することで、関西・近畿圏を含む広域供給に対応するとともに、EC常温物流とも連携して顧客ニーズに即した温度帯戦略を実施していきます。



トウモロコシの積み込み作業


舞洲食品センター（大阪市此花区）



医薬・医療3PL事業

主要取引先であるドラッグストアの業容拡大に対応する新たな物流センターの開設

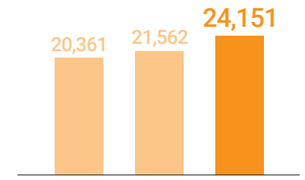
市場環境と当事業の強み

物価上昇の影響が見られる一方でインバウンド需要増に伴うサービス消費の拡大も期待される中、医薬・医療物流では業界再編や医薬品のEC化が進展しており、販売・購買のチャネル変化を先読みした柔軟な対応が求められています。

こうした市場の変化に対し、当社の医薬・医療3PL事業は、2024年2月に稼働した名古屋センターを含む国内6拠点の出荷センターと1拠点の返品センターにより国内全域をカバーし、均一かつ均質なサービスを一貫提供できる強みを持ちます。さらにDC（在庫保管）型とTC（通過）型の両機能を併せ持つハイブリッドセンターによって在庫保管と通過処理を最適に使い分けられるため、顧客ごとの出荷形態に応じた高品質な物流ソリューションを実現しています。また、2025年2月には九州における新センター「アズコムMC福岡センター」を開設しました。引き続き、メーカー・卸・小売の川上から川下までのサプライチェーンを支援し、お客様貢献に一層努めていきます。

売上高推移（単位：百万円）

前期比 +12.0%



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

Latest News

九州戦略の中核であるアズコムMC福岡センターが稼働

当社グループは、九州エリアにおけるドラッグストア向け物流基盤を強化するため、2025年2月に「MC福岡センター」を稼働しました。MC福岡は既存の拠点を移転・集約する形で福岡県糟屋郡久山町に立地しており、荷物をパレット上に積み上げるパレタイジングロボットや倉庫内で商品を自動保管・搬送するマルチシャトルシステムなど、最新の自動化設備を導入することで省人化と処理能力の向上を実現しています。

今回の設備投資は、新中計にも掲げている「環境変化に強い高収益企業づくり」という経営戦略に基づいており、九州エリアでのサービス品質向上、配送リードタイム短縮、コスト効率化に寄与することを目指します。MC福岡の本格稼働により、近年再編が進むドラッグストア業界の変化に適応しつつ、地域需要に確実に応えていきます。


アズコムMC福岡センター



パレタイジングロボット

サステナビリティに関する取り組み

当社はサステナビリティ経営の実現を重要事項と認識し、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マテリアリティ（重要課題）を特定し、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の実現を目指しています。

マテリアリティ

当社は外部環境の変化等を踏まえ、中期経営計画の策定に併せて重要課題を整理し、サステナビリティ委員会での審議を経て、マテリアリティを特定しています。当社のマテリアリティは以下のとおりです。なお、文中の将来に関する事項は、2025年3月期において当社グループが判断したものです。

物流会社としてあるべき姿を目指すために

輸配送（TMS）、構内（WES）、人材管理（HR）、環境（GHG）等のDX活用による可視化・標準化・自動化・効率化の推進



BEV・FCV・PHV等の非化石車両の試験運用を通じた物流事業における有効性の検証及び段階的な実戦投入



町にひとにやさしい会社へ

自家発電・PPA・再エネ電力プラン等の非化石エネルギーの導入検討と積極的なクレジットオフセットの活用



循環型社会構築に寄与するための省資源、大気・水・土壌等の汚染防止、生物多様性の保全等への依存・影響の評価と改善



次世代を共に創り、支える力を

属性と能力の双方の側面からの多様性を考慮したあらゆる人材の人権を尊重した差別・ハラスメント等のない企業づくり



車両事故及び労働災害の撲滅を目指した労働安全衛生水準の向上とリスクの少ない労働環境の整備



日本を支えるパートナーシップを目指して

防災備蓄・災害時緊急輸送・BCP策定・BCMコンサルティング等のBCP物流サービスの提供による顧客のレジリエンス向上



サプライヤー企業との公正・公平な取引関係の構築及びAZ-COMネットワーク会員企業への良質な仕事の提供



マテリアリティへの取組事例

Topics 1

物流会社としてあるべき姿を目指すために

着々と進捗する物流センターの自動化・省力化

当社グループでは人手不足の解消、ヒューマンエラーの削減、長時間の稼働による生産性向上などを目的としてDXを積極的に推進しています。2024年2月に稼働したアズコムMC名古屋センターでは、「ピッキングロボット」と「カゴ車搬送ロボット」を新たに導入しました。貨物輸送においてもモーダルシフトを実現しています。

導入実績

- 台車型AGV
- ピッキングロボット
- パレタイザー
- デパレタイザー
- 自動倉庫
- 自動仕分け機
- 自動梱包機
- RFID
- バース予約システム
- クラウド型物流システム
- その他IoT＆人工知能（AI）



ピッキングロボット



カゴ車搬送ロボット

Topics 2

町にひとにやさしい会社へ

グループ全体で取り組む「エネルギー使用量の削減」

当社では、エアコンの省エネツール「CONTINEWM」を本社管理棟において試験的に取り入れた結果、電力削減効果を確認できたため、グループ会社を含む全国30カ所の計1,300基で同ツールを導入しています（2025年6月現在）。静電気障害によるエアコン性能の低下をなくすことで、無駄になっていたエネルギー（電気代）の削減を実現でき、環境に配慮しながらコストを抑えられます。



CONTINEWM

Topics 3

次世代を共に創り、支える力を

千葉県流山市で小学生向けの交通安全教室を3年連続開催

2024年8月に流山市立小山小学校にて、流山警察署と合同で交通安全教室を開催しました。トラックの死角や内輪差など大型車特有の危険性を伝え、実際に車両を使って見学してもらうことで、交通ルールを守ることの大切さを学んでいただきました。当社グループは「安全はすべてに優先する」という基本方針と、「次世代を共に創り、支える力を」というマテリアリティテーマに基づき、今後も安全・安心な交通環境の確保に向けた総合対策に取り組んでいきます。



内輪差の実演

Topics 4

日本を支えるパートナーシップを目指して

災害時協定を締結している自治体の防災訓練に参加

2024年9月、約60機関・約500人が参加する横浜市総合防災訓練に参加しました。家屋倒壊や道路損壊等で甚大な被害や多数の負傷者が発生した想定で、市民による避難・救出・消火訓練、協定締結機関による道路啓開、ライフライン等の復旧訓練が行われました。同日の埼玉県三郷市の総合防災訓練でも、支援物資を避難所に届ける訓練を実施しました。冒頭の市長挨拶では、能登半島地震の際の緊急配送について感謝のお言葉を賜りました。



横浜市での防災訓練

サステナビリティに関する取り組み

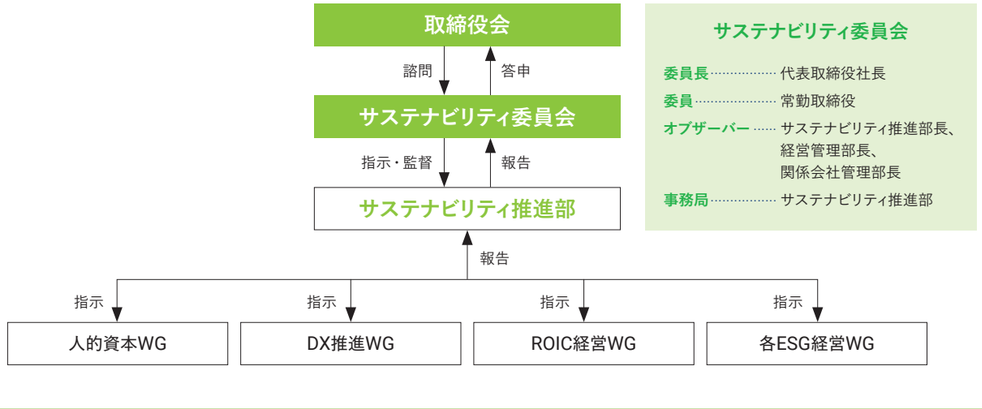
ガバナンス

当社はサステナビリティ経営の実現に向け特定したマテリアリティに対する取り組みを定量的に評価し、モニタリングしていくため、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。

各種マテリアリティテーマに関する取り組みは、ESG（環境・社会・ガバナンス）、DX、資本コスト経営のワーキンググループ（WG）が行い、設定した定量目標及び進捗状況は、適時・適切に情報開示します。

当社グループのサステナビリティに係るガバナンス体制図は、以下のとおりです。

ガバナンス体制



取締役会による監督体制

取締役会は、当社のサステナビリティに関するリスクと機会に係る課題について、毎年一回、サステナビリティ委員会より取組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。

サステナビリティに係る経営者の役割

サステナビリティに係る事項は、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サステナビリティに関する課題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の特定やESG、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並びにその実現のための経営資源配分（要員・投資・資金）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、常勤取締役、取締役副社長執行役員が指名した者において構成され、サステナビリティに関する課題が事業に与える影響について、毎年一回評価を行い、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、毎年一回、取締役会に報告し、監督を受けています。

サステナビリティに係る所管部署

サステナビリティ推進部は、サステナビリティ委員会の事務局を担当するとともに、サステナビリティ戦略に係る企画・立案及び管理を行い、全社的なサステナビリティに係る対応の推進を担い、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。

リスク管理

サステナビリティに係るリスクの管理は、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しています。

サステナビリティに係るリスクを識別・評価するプロセス

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、識別されたサステナビリティに係るリスクについて評価し、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。

サステナビリティ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、サステナビリティ戦略の企画・立案及び管理を行い、全社的なサステナビリティに係るリスクへの対応を推進するとともに、取組状況をサステナビリティ委員会に報告します。また、識別したサステナビリティに係るリスクについて、リスク管理規程に基づきリスク管理委員会に報告します。

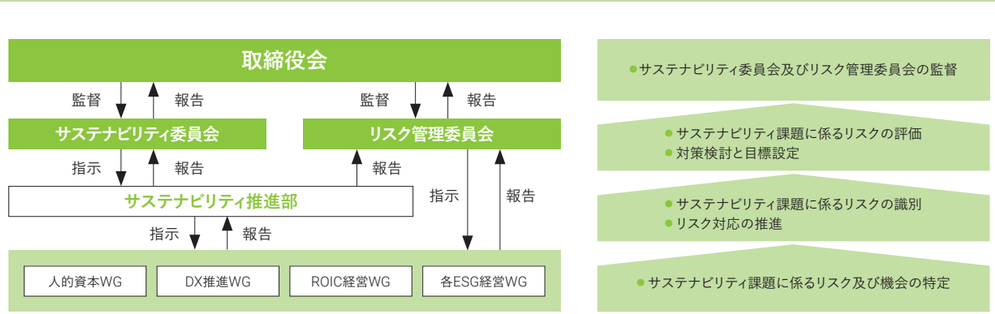
サステナビリティ委員会は、識別・評価したリスクの最小化に向けた方針を示し、サステナビリティ推進部を通じて社内の関係部署及びグループ会社に対応を指示します。また、対応策の取組状況や設定した目標の進捗状況について、取締役会に報告します。

組織全体のリスク管理への統合プロセス

定期的に開催されるリスク管理委員会にて、各リスク所管部署からの報告内容を評価し、全社リスクの把握と適切な対応を審議し、取締役会に報告します。 サステナビリティに係るリスクについてはサステナビリティ推進部を所管部署と定めて報告を受け、組織全体のリスク管理の観点から適切な対応を決定します。 取締役会は、リスク管理委員会からサステナビリティに係るリスクを含む統合したリスク管理の状況と対応について報告を受け、監督を行います。 当社グループのサステナビリティに係るリスク管理プロセス図は、次のとおりです。

機関・組織	機能・役割
取締役会	●サステナビリティ課題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	●サステナビリティ課題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。 ●対応策の取組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サステナビリティ課題に係るリスクの特定を指示する。 ●リスクを識別し、全社的なサステナビリティ課題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



サステナビリティに関する取り組み

戦略

気候変動に係る戦略（TCFD提言に沿った情報開示）

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（傭車）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	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
	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

［時間軸の定義］短期：3年未満、中期：3年～10年、長期：10年超　［重要度の評価基準］大：100億円以上、中：10億円～100億円未満、小：10億円未満

シナリオ群の定義

不確実な将来の対応の幅を広げるための極端なシナリオとして、最も気温上昇が抑えられる世界を想定する手段及び最も気温が上昇する世界を想定する手段として、IEA（International Energy Agency：国際エネルギー機関）及びIPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change：気候変動に関する政府間パネル）が発行する資料等を参照し、シナリオ分析を行っています。

設定シナリオ	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
社会像	今世紀末までの平均気温の上昇を1.5℃に抑え、持続可能な発展をかなえるため、大胆な政策や技術革新が進められる。脱炭素社会への移行に伴う社会変化が、事業に影響を及ぼす可能性が高い社会	パリ協定に即して定められた約束草案等の各国政策が実施されるも、今世紀末までの平均気温が4℃程度上昇。温度上昇等の気候変動が、事業に影響を及ぼす可能性が高い社会
参照シナリオ	「NZE」（IEA WEO2023）、「APS」（IEA WEO2023）、「SDS」（IEA WEO2019）、「RCP2.6」（IPCC AR5）	「STEPS」（IEA WEO2023）、「RCP8.5」（IPCC AR5）
リスクと機会の傾向	移行面でのリスク及び機会が顕在化しやすい	物理面でのリスク及び機会が顕在化しやすい

事業インパクト評価

シナリオ分析において当社の事業における潜在的な定性的・定量的影響の高いリスクと機会の評価を実施し、財務上の影響度を分析しました。その分析結果が示唆するものは以下のとおりです。

i. EV等の非化石車両導入コストについては、将来的な技術進歩に伴い生産コストは低下すると予測されます。
また、脱炭素の動きが強い程、技術発展が加速し、さらなる価格低下が予測されます。

ii. 燃料コストについては、現状の価格が高騰している状況にあるため、価格は現状維持と予測されます。
一方で、脱炭素の動きが強い程、化石燃料の需要は減少し、価格は低下すると見込まれます。

iii. 電力コストについては、世界的な脱炭素の動きが強まる程、再生可能エネルギーの需要は増加し、
かつ石炭火力発電より発電コストが高いことから、電力価格の高騰が予測されます。

iv. 炭素税については、排出量に応じて賦課額は高額になり、1.5℃シナリオにおいて削減目標を達成出来なかった場合の財務インパクトは非常に大きいと予想されます。

v. 洪水・高潮等の自然災害による物理リスク（資産の毀損や営業停止）については、平均気温の上昇と相関して発生確率が上がり、
リスク増大・コスト増加が予想されます。ただし、自社保有の土地・建物が少なく、かつ、物流拠点に保管されている荷物の所有者ではないため、
財務インパクトは大きくないと予測されます。

対応策の方向性

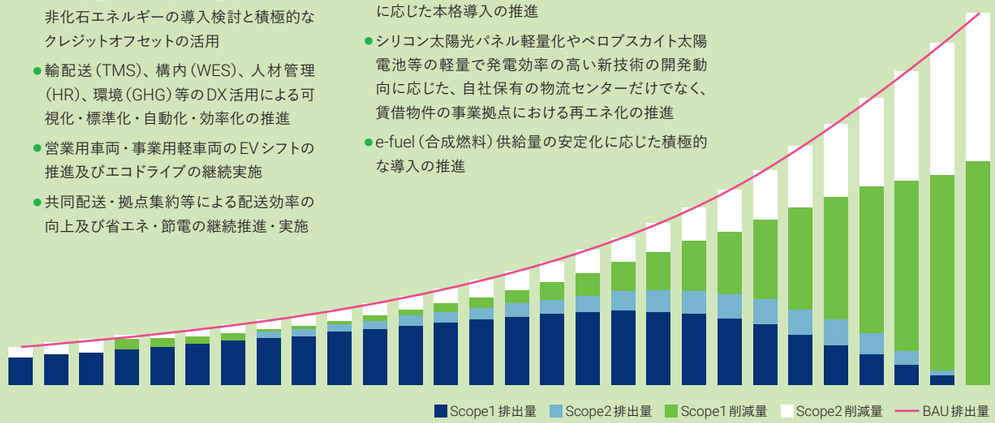
以上の分析内容を踏まえ、各種リスクの発生に対応すべく、将来の温室効果ガス排出量を抑制するための気候移行計画（カーボンニュートラルロードマップ）を策定し、事業計画に反映するとともに、カーボンニュートラルの達成に向けて取り組みます。評価結果を踏まえた対応策の方向性は、以下のとおりです。

- 軽車両等のEVシフト推進とEV以外も含む非化石事業用トラックの有効性の実証実験と段階的導入
- 賃借物件にも導入が可能な軽量で発電効率の高い再生可能エネルギー技術の動向調査と試験運用
- 有効な非化石化技術やインフラが確立する間の目標達成に向けたカーボンオフセットの有効活用
- 車両運行に係るエコドライブ・効率化や物流拠点における省エネ等、各種抑制施策の継続的実施
- 有効性の高い非化石化技術及びインフラの確立後の積極的な導入推進とその為の投資資金の調達

気候移行計画（カーボンニュートラルロードマップ）

2022 → 2030 → 2050

- BEV・FCV・PHV等の非化石車両の試験運用を通じた物流事業における有効性の検証及び段階的な実戦投入
- 自家発電・PPA・再エネ電力プラン等の非化石エネルギーの導入検討と積極的なクレジットオフセットの活用
- 輸配送（TMS）、構内（WES）、人材管理（HR）、環境（GHG）等のDX活用による可視化・標準化・自動化・効率化の推進
- 営業用車両・事業用軽車両のEVシフトの推進及びエコドライブの継続実施
- 共同配送・拠点集約等による配送効率の向上及び省エネ・節電の継続推進・実施
- 航続距離・積載量・車体重量等の性能及び車両価格並びに水素・電気等の充填・充電インフラの整備状況等を勘案した上での業務運用上の有効性が認められる非化石事業用トラックの開発・市販動向に応じた本格導入の推進
- シリコン太陽光パネル軽量化やペロブスカイト太陽電池等の軽量で発電効率の高い新技術の開発動向に応じた、自社保有の物流センターだけでなく、賃借物件の事業拠点における再エネ化の推進
- e-fuel（合成燃料）供給量の安定化に応じた積極的な導入の推進



移行計画の不確実性と依存条件

移行計画の達成のためには、環境・社会情勢の変化やインフラの整備や技術革新など外部環境に依存した不確実性が存在しており、依存条件が解消されない場合には計画達成は困難となる可能性があります。移行計画の前提となる依存条件に配慮し、課題が顕在化した際には移行計画を見直します。現時点における不確実性と依存条件は、以下のとおりです。

- 航続距離・積載量・車体重量等の車両性能及び車両価格並びに水素・電気等の充填・充電インフラの整備状況等を勘案したうえでの業務運用上の有効性が認められる水準の非化石事業用トラックの開発・市販及び社会実装
- 自社保有の物流センターだけでなく、賃借物件の事業拠点における再エネ化を推進可能とする性能の、シリコン太陽光パネル軽量化やペロブスカイト太陽電池等の軽量で発電効率の高い新技術の開発・市販及び社会実装
- 安定的なe-fuel（合成燃料）の供給



サステナビリティに関する取り組み

人的資本

人材の育成に関する方針

当社は「“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」という経営理念のもと、創業以来、「人の成長なくして企業の成長はなし」という考えに基づき人材育成に注力してきました。

経営(事業)戦略の実現に向けて、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するとともに、企業文化「桃太郎文化」を醸成・伝承できる人材を継続的に育成していくために、計画的な社内外研修や適正な人事配置、育成を主眼に置いた人事評価制度などの推進に取り組んでいます。また、社会環境の変化に対応するため、目指すべき人材ポートフォリオの構築に向けて、さらなる人材育成の強化に取り組みます。

このような人材を確保するために、採用体制の整備・強化を図り、経営層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一層取り組んでいます。

また、人材の多様性を図るべく、女性、外国籍、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、多様性に配慮した人材育成に取り組み、組織の創造性を高めていきます。

社内環境整備に関する方針

当社は、従業員の自律的なキャリア形成を支援し、多様な人材が活躍できる社内環境整備に取り組んでいます。その一環として人材育成のDXなどを推進し、全従業員が主体的に学習できる環境・仕組みづくりを行っています。そのほか、積極的な資格取得に向けた支援の継続や社内大学・外部教育機関の学習環境拡大など、「人材育成プラットフォーム」の構築に取り組んでいきます。

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、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、社内で育児休業への理解促進を啓蒙し、育児休業取得率向上に努めます。

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に活動に取り組んでいます。加えて、安全・安心で働きやすい環境づくりのための設備投資も適宜実施していきます。

桃太郎文化

桃太郎文化

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。

桃太郎文化とは

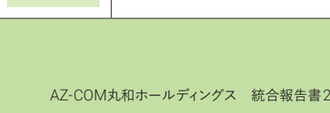
“桃太郎文化”実践のための指針

“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。

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福利厚生の一環として、グループ社員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。2025年3月末の持株会加入率はグループ全体で96.0%に達しています。

持株会加入率(%)



AZ-COM丸和グループの教育体系図

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 社内	ビジネスコース 社外	ロジスティクスコース 社内	ロジスティクスコース 社外
本部長・部長・室長・副部長・担当部長	ゼネラル	2	経営計画発表大会／新春勉強会／MQM※1全国大会／安全運転大会	山の大学「桃の魂道場」		役員・部門経営者研修会	取締役・監査役研修	現場改善強化研修(5コース)	ロジスティクス経営士【JILS】※3
		1				社長育成プログラム	MBA		
課長・副課長・担当課長	マネージャー	3			運行管理者指導(育成)研修会		グロービス・エグゼクティブ・スクール		
		2				部門長研修会	経営管理者研修	MLC※2(丸和ビジネススクールコース)	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】
		1		桃太郎文化(ハピネス経営)道場	運行管理者研修会	財務スキル勉強会	グロービス・マネジメント・スクール		
係長・主任・班長	総合・エリア限定・一般	4		桃太郎文化推進責任者・担当者研修会		DX人財育成プログラム	新任管理者研修	MLC(次期部門経営者コース)	
		3			SD研修会	育成担当者研修会		MLC(現場リーダー育成コース)	物流現場改善士【JILS】
		2		桃太郎文化修得研修会	新人乗務員研修会	新社員フォロー研修会		MLC(運営基礎コース)	
		1				新社員社内研修会			

(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

サステナビリティ基本方針

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	2024年度実績	目標年	目標値
Scope1	2022年度	40,467 t-CO_2	41,318 t-CO_2	45,498 t-CO_2	2030年度	5%削減
					2050年度	100%削減
Scope2	2022年度	12,365 t-CO_2	13,866 t-CO_2	18,183 t-CO_2	2030年度	50%削減
					2050年度	100%削減
Scope3	2022年度	365,083 t-CO_2	381,925 t-CO_2	408,233 t-CO_2	2030年度	5%削減
					2050年度	100%削減

（注1）算定の対象範囲については、2023年度まで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したが、2024年度より連結グループに属するすべての会社に拡大しています。
（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）目標値については、2030年まではBAU排出量を抑制しつつ実現可能性を考慮した削減に取り組むとともに、2050年までにカーボンニュートラル目標を達成するための削減計画を設定し、2024年度より目標値を変更しています。
（注4）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。

GHG（温室効果ガス）排出量実績内訳

Scope／Category		2022年度（基準年）		2023年度		2024年度	
		排出量（t-CO_2）	割合（%）	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	471,913	100.0
Scope1	直接排出	40,467	9.7	41,318	9.5	45,498	9.6
Scope2	マーケット基準	12,365	3.0	13,866	3.2	18,183	3.9
Scope2	ロケーション基準	12,910	—	14,142	—	18,509	—
Scope2	エネルギー起源の間接排出	12,365	3.0	13,866	3.2	18,183	3.9
Category1	購入した製品・サービス	311,549	74.5	337,672	77.3	347,013	73.5
Category2	資本財	37,448	9.0	28,201	6.5	42,719	9.1
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	10,082	2.1
Category5	事業から出る廃棄物	2,639	0.6	2,130	0.5	2,009	0.4
Category6	出張	1,380	0.3	1,502	0.3	1,727	0.4
Category7	雇用者の通勤	3,983	1.0	4,230	1.0	4,683	1.0
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	408,233	86.5

（注1）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2）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。なお、該当する活動がないカテゴリは以下のとおりです。

Category4 輸送、配送（上流）	当社グループでは物流サービスを提供しており、輸送する製品は保有していないため本カテゴリは対象外としています。
Category8 リース資産（上流）	当社グループでは本カテゴリに該当するリース資産は保有していない（またはScope1,2に含まれる）ため本カテゴリは対象外としています。
Category9 輸送、配送（下流）	当社グループでは物流サービスを提供しており、輸送する製品は保有していないため本カテゴリは対象外としています。
Category10 販売した製品の加工	当社グループでは物流サービスを提供しており、加工する製品は保有していないため本カテゴリは対象外としています。
Category11 販売した製品の使用	当社グループでは物流サービスを提供しており、使用する製品を保有していないため本カテゴリは対象外としています。
Category12 販売した製品の廃棄	当社グループでは物流サービスを提供しており、廃棄する製品を保有していないため本カテゴリは対象外としています。
Category13 リース資産（下流）	当社グループでは対象となるリース資産は保有していないため対象外としています。
Category14 フランチャイズ	当社グループではフランチャイズによる運営を行っておらず、該当する活動がないため本カテゴリは対象外としています。
Category15 投資	当社グループでは該当する活動はないため本カテゴリは対象外としています。

（注1）人的資本に関する数値データは「SDGs関連データ（P.60）」をご参照ください。

各種方針

環境方針 環境方針

環境保護に関する法令や社内規程・方針の遵守にとどまらず、我々の世代だけでなく、
次世代以降にも及ぶ持続可能な社会の実現のために環境負荷の低減並びに環境改善に積極的に取り組みます。

人権方針 人権方針

あらゆる事業活動の基盤となるのが人権、個人の尊重であると認識し、
様々な国・事業での活動に関係する人権問題について理解を深め、人権問題の改善に積極的に取り組みます。

労働安全衛生方針 労働安全衛生方針

あらゆる雇用形態の人が最大限の実力を発揮するために、相手の立場を考慮に入れ気持ち良く働ける職場を築き、
労働安全衛生の改善に積極的に取り組みます。

（注）各種方針の詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。

外部評価の取得

当社は、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを客観的に示すため、外部評価機関による認証・評価を積極的に受けています。気候変動や水資源、森林といった地球規模の環境課題に関する情報開示を求める国際的イニシアチブであるCDPに回答し、その評価を受けることでサステナビリティ経営の透明性を高めています。

また、環境・労働と人権・倫理・持続可能な調達といった幅広いCSR領域を総合的に評価するEcoVadis社の審査を通じて、国際的なサプライチェーンにおける信頼性を確保しています。これらの外部評価を通じて、当社のサステナビリティ経営の水準を客観的に把握するとともに、さらなる改善に取り組んでいきます。

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、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの視点から、気候変動に関するリスク・機会の分析と対応を体系的に開示しています。これにより、投資家・ステークホルダーに対して事業の中長期的な耐性と持続可能性を説明し、気候変動を踏まえた価値創造を目指します。TCFD提言に基づく開示の詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。

役員一覧（2025年6月末現在） 役員一覧

氏名 役職 株：所有株式数 取：取締役会出席状況（2025年3月期） 指：指名・報酬委員会出席状況（2025年3月期）	略歴	選任理由	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（わさみ まさる） 代表取締役社長／ 最高経営責任者（CEO） 株 26,264,680株 取 20／20回 指 4／4回 	1973年、当社を設立、代表取締役社長に就任。2009年、当社CEOに就任（現任）。2025年、丸和運輸機関代表取締役会長CEO、丸和通運代表取締役社長に就任し、現在に至る。	当社の創業者として長きに亘り企業価値向上に貢献しており、取締役会を適正に運営し、経営の重要な意思決定及び業務執行に対する監督機能を適切に果たしています。引き続き当社の経営理念の実現及び中長期的な企業価値向上に向けた強いリーダーシップを発揮するものと期待し、取締役として選任しました。	●	●	●					●
山本 輝明（やまもと てるあき） 取締役／ 副社長執行役員 株 129,620株 取 20／20回 指 4／4回 	1971年、SBI新生銀行（旧日本長期信用銀行）に入行。2008年、新生信託銀行代表取締役会長に就任。2020年、当社取締役副社長執行役員に就任（現任）。2022年、丸和運輸機関取締役副社長執行役員に就任し、現在に至る。	大手銀行及び大手企業の役員を歴任し、豊富な経験と幅広い知見を有しています。また、当社取締役を14年間に亘り務め、当社グループの企業価値向上に貢献しています。これまでの経験と実績から当社グループの更なる発展を牽引するものと期待し、取締役として選任しました。	●		●	●				
葛野 正直（くずの まさなお） 取締役／ 専務執行役員 株 8,100株 取 19／20回 	1985年、埼玉りそな銀行（旧埼玉銀行）に入行。2016年、りそなカード専務取締役に就任。2020年、当社取締役専務執行役員に就任（現任）。2022年、丸和運輸機関取締役専務執行役員に就任し、現在に至る。	大手銀行の役員として経営管理・コンプライアンス・リスク管理等を担当し、豊富な経験と知見を有しています。これまでの経験と実績から当社グループの更なる発展を牽引するものと期待し、取締役として選任しました。	●				●		●	
藤田 勉（ふじた つとむ） 取締役／ 専務執行役員 株 94,000株 取 20／20回 	1984年、みずほ証券（旧新日本証券）に入社。2008年、みずほインベスター・リレーションズ（旧日本投資環境研究所）取締役に就任。2014年、アズコムデータセキュリティ取締役に就任（現任）。2021年、当社取締役専務執行役員に就任し、現在に至る。	大手証券会社における証券知識や財務コンサルティング等の豊富な経験を活かして経営戦略部門を担当しています。これまでの経験と実績から当社グループの更なる発展を牽引するものと期待し、取締役として選任しました。	●						●	●

氏名 役職 株：所有株式数 取：取締役会出席状況（2025年3月期） 指：指名・報酬委員会出席状況（2025年3月期）	略歴	選任理由	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
本橋 克宣（もとはし かつのぶ） 取締役／ 専務執行役員 株 900株 取 20／20回 	1980年、みずほ信託銀行（旧安田信託銀行）に入行。2016年、みずほフィナンシャルグループ執行役専務アセットマネジメントカンパニー長に就任。2021年、当社社外取締役に就任。2023年、当社取締役専務執行役員に就任し、現在に至る。	大手企業役員などを経験し、豊富な会社経営及び金融・財務・会計に関する経験と見識を有しています。これまでの経験と実績から当社グループの更なる発展を牽引するものと期待し、取締役として選任しました。	●					●		●
平野 健治（ひらの けんじ） 取締役／ 専務執行役員 株 33,020株 	1987年、当社入社。2013年、九州丸和ロジスティクス代表取締役社長に就任。2017年、東北丸和ロジスティクス代表取締役社長に就任。2025年、当社取締役専務執行役員、丸和運輸機関代表取締役社長、東北丸和ロジスティクス取締役に就任し、現在に至る。	当社グループにおいて、運輸部門や経営管理部門の執行役員、子会社の代表取締役を歴任し、グループの発展に貢献しています。また、2025年6月に株式会社丸和運輸機関の代表取締役社長へ就任し、これまでの経験と実績から当社グループの更なる発展を牽引するものと期待し、取締役として選任しました。	●		●			●		
岩﨑 哲律（いわさき あきのり） 取締役／ 常務執行役員 株 29,100株 取 20／20回 	1993年、当社入社。2022年、ファイズホールディングス取締役、当社取締役常務執行役員に就任（ともに現任）。2025年、丸和運輸機関取締役専務執行役員に就任し、現在に至る。	1993年より、運輸部門や3PL部門、EC部門、運輸子会社の役員を担当し、豊富な業務経験を有しています。これまでの経験と実績から当社グループの更なる発展を牽引するものと期待し、取締役として選任しました。	●	●	●					
小倉 友紀（おぐら ともき） 取締役／ 常務執行役員 株 102,888株 取 20／20回 	1988年、当社入社。2023年、丸和運輸機関取締役常務執行役員に就任（現任）。2024年、当社取締役常務執行役員、丸和運輸機関取締役常務執行役員に就任し、現在に至る。	1988年より、運輸部門や3PL部門、運輸子会社の役員を担当し、豊富な業務経験を有しています。これまでの経験と実績から当社グループの更なる発展を牽引するものと期待し、取締役として選任しました。	●	●	●					

※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。

役員一覧

氏名 役職 株：所有株式数 取：取締役会出席状況（2025年3月期） 指：指名・報酬委員会出席状況（2025年3月期）	略歴	選任理由	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
舘 逸志（たち いつし） 社外取締役 株 — 取 20／20回 指 4／4回	1981年、経済企画庁に入庁。2016年、国土交通省政策統括官・内閣審議官に就任。2020年、離島振興地方創生協会理事に就任（現任）。2021年、当社社外取締役に就任。2025年、桜豊和企画代表取締役に就任し、現在に至る。	内閣審議官や国土交通省政策統括官など要職を歴任され、経済・財政等の豊富な見識を有しておられ、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（さいごう まさみ） 社外取締役 株 — 取 20／20回 指 4／4回	1984年、警察庁に入庁。2018年、関東管区警察局長に就任。2022年、警察職員生活協同組合監事に就任（現任）。2023年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。	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られ、リスク管理やコンプライアンス強化などの観点から、取締役の職務執行に対する監督、助言等いただくことを期待し、社外取締役として選任しました。		●			●			
船本 美和子（ふなもと みわこ） 社外取締役 株 — 取 18／20回 指 4／4回	2014年、弁護士登録し、現在は虎ノ門第一法律事務所に所属。2019年、浅沼組社外取締役に就任。2023年、カーセブンデジフィールド社外監査役に就任（現任）。同年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。	弁護士としての専門的知見や企業法務等に関する豊富な経験を有しておられ、当社グループの企業価値向上に向け、当該知見を活かして取締役の職務執行に対する監督、助言等いただくことを期待し、社外取締役として選任しました。					●	●		

氏名 役職 株：所有株式数 取：取締役会出席状況（2025年3月期） 指：指名・報酬委員会出席状況（2025年3月期）	略歴	選任理由	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
上條 正仁（かみじょう まさひと） 社外取締役 （注）2024年6月26日就任 株 — 取 14／20回 指 2／4回	1977年、りそな銀行（旧協和銀行）に入行。2014年、埼玉りそな銀行取締役会長に就任。2018年、全国保証社外取締役に就任（現任）。2024年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。	長年に亘り銀行業界に勤務し、代表取締役社長及び会長を歴任され、企業経営やコーポレート・ガバナンス、サクセッションプランなど豊富な経験と幅広い見識を有しておられます。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、助言等いただくことを期待し、社外取締役として選任しました。	●						●	
丹生谷 晋（にぶや すすむ） 社外取締役 株 —	1982年、出光興産に入社。2024年、同社エグゼクティブ・フェローに就任（現任）。同年、三井住友建設社外取締役に就任（現任）。2025年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。	長年に亘りエネルギー関連業界において、内部監査室長や経営企画部長を経験ののち、代表取締役副社長を歴任し、経営、人材育成、リスクマネジメントなどの面で豊富な経験、知見及び専門性を有しておられ、取締役の職務執行に対する監督、助言等いただくことを期待し、社外取締役として選任しました。	●	●			●			
後藤 紘子（ごとう ひろこ） 社外取締役 株 —	2004年、有限責任監査法人トーマツに入所。2008年、公認会計士登録。2021年、後藤公認会計士事務所を設立、代表に就任（現任）。2025年、当社社外取締役に就任し、現在に至る。	公認会計士としての専門的な知識と幅広い経験を有しておられます。また、海外勤務経験やスタートアップ企業の内部監査業務経験等を有しておられ、取締役の職務執行に対する監督、助言等をいただくことを期待し、社外取締役として選任しました。					●		●	

※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。

氏名 役職 株：所有株式数 取：取締役会出席状況（2025年3月期） 指：指名・報酬委員会出席状況（2025年3月期）	**河田 和美**（かわだ かずみ） 監査役（常勤） 株 137,660株	**田中 茂**（たなか しげる） 監査役（常勤） 株 19,200株 取 20回／20回
略歴	1984年、大恵信用金庫に入庫。1992年、当社入社。2015年、当社取締役常務執行役員に就任。2019年、丸和通運代表取締役社長に就任。2025年、当社監査役、丸和運輸機関監査役に就任し、現在に至る。	1976年、大栄住宅に入社。2006年、日輪監査役に就任。2009年、当社入社。2012年、当社監査役に就任（現任）。2022年、丸和運輸機関監査役に就任し、現在に至る。
選任理由	経理・法務・総務部門、グループ会社経営を通じ、会社経営・企業会計分野での豊富な知識・経験等を有しており、長年取締役として業務執行を担ってきた経験を活かし、当社グループの成長・価値向上に貢献する人材と判断し、監査役として選任しました。	経営企画や人事・総務をはじめとした管理部門において要職を歴任し、幅広い業務経験を有しています。また、常勤監査役の経験も有しており、これまでの豊富な経験と高い見識から、適切な人材と判断し、監査役として選任しました。

氏名 役職 株：所有株式数 取：取締役会出席状況（2025年3月期） 指：指名・報酬委員会出席状況（2025年3月期）	**岩崎 明**（いわさき あきら） 社外監査役 株 1,000株 取 20回／20回	**門口 真人**（もんぐち まさと） 社外監査役 株 — 取 20回／20回	**市川 恭子**（いちかわ きょうこ） 社外監査役 株 —
略歴	1973年、創造経営センターに入社。1997年、ソウケイ・ハイネット代表取締役社長に就任。2011年、当社社外監査役に就任し、現在に至る。	1982年、みずほ銀行（旧第一勧業銀行）に入行。2021年、みずほ信託銀行理事に就任。同年、中央日本土地建物グループ社外監査役に就任。2023年、当社社外監査役に就任し、現在に至る。	1999年、公認会計士登録。2011年、市川公認会計士事務所所長に就任。2023年、コムシスホールディングス社外取締役に就任（現任）。2025年、当社社外監査役に就任し、現在に至る。
選任理由	経営診断や経営戦略指導の経験と見識に基づき、経営環境の変化や中長期的な経営戦略等に関する助言・提言をいただくため、社外監査役として選任しました。	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知見を有しておられ、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、社外監査役として選任しました。	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、監査等委員の経験を通じて、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られ、経営全般に対する監査業務を遂行できると判断したため、社外監査役として選任しました。

コーポレート・ガバナンス（2025年6月末現在） コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

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。

❶取締役会

取締役会は、取締役14名（うち社外取締役6名）で構成されており、毎月1回の定時取締役会のほか、必要に応じ、機動的に臨時取締役会を開催し、業務を執行するとともに、取締役間で相互に職務の執行を監督しています。なお、取締役会には監査役が毎回出席し、取締役の業務執行状況の監査を行っています。

❷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5名（うち社外監査役3名）で構成されており、ガバナンスのあり方とその運営状況を監視し、取締役の職務の執行を含む日常的活動の監査を行っています。また、監査役は取締役会や社内会議等の重要な会議に出席し、実効性のあるモニタリングに取り組んでいます。

❸内部監査室

内部監査室は、社長直轄の独立した部門として室長以下10名で構成されています。内部監査室は、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るとともに、内部監査を実施する権限を有し、適法性の面からだけでなく、妥当性や効率性の改善に関する指摘・指導をしています。また、財務報告に係る内部統制の有効性評価も行っています。

❹リスク管理委員会

当社グループでは、法令や企業倫理の遵守等のコンプライアンスを経営の重要課題の一つとしています。その統制方針、体制を定めた「企業行動規範」「コンプライアンス・マニュアル」を制定し、それに基づき委員長以下取締役7名、関係会社代表取締役社長16名、その他委員長が指名した者を委員としてリスク管理委員会を随時開催し、様々なコンプライアンス上の課題の検討を行っています。リスク管理委員会は、各リスク主幹部署からの報告内容を評価し、全社的なリスクの管理方針や管理体制維持に関する具体的施策の決定権、リスク発生時の再発防止策、問題に関する勧告の決定権を有しています。また、リスク情報収集の観点から、「社内通報制度規程」に基づく当社グループの全役員及び従業員のためのヘルプライン（通報・相談窓口）を設置し、リスクファクターの早期発見に努めています。

❺見積・契約審査委員会

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

❻投資委員会

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

❼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。

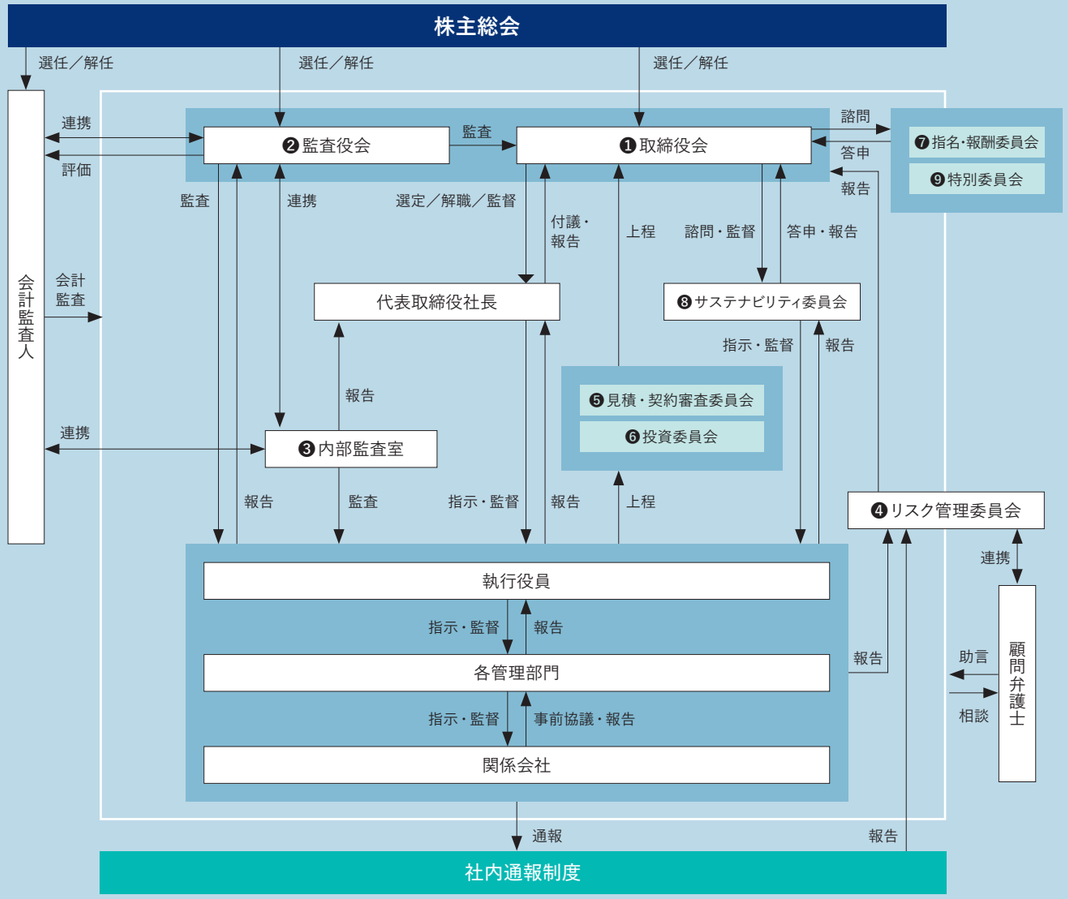
❽サステナビリティ委員会

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、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並びにその実現のための経営資源配分（要員・投資・資金）の策定について審議し、取締役会へ答申をしています。

❾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

取締役会の年間スケジュール

（単位：件）

	2024年												2025年				総計
	第１四半期				第２四半期				第３四半期				第４四半期				
	4月	5月	6月	小計	7月	8月	9月	小計	10月	11月	12月	小計	1月	2月	3月	小計	
決議	2	11	15	28	2	3	3	8	2	7	2	11	0	3	6	9	56
報告	3	5	8	16	4	7	4	15	5	4	3	12	2	4	6	12	55
合計	5	16	23	44	6	10	7	23	7	11	5	23	2	7	12	21	111

取締役会の主な審議内容

項目	主な議案（抜粋）
経営戦略	中期経営計画2025に係る進捗報告
	「AZ-COM Matsubushi EAST」準備状況の報告
	M&A・資本業務提携案件に関する議論
	中期経営計画2028に係る議論
決算・財務	月次決算報告および四半期決算に関する審議
	政策保有株式の検証
	重要投資計画に関する報告
コンプライアンス・内部統制	各種社内規程の改訂報告
	リスク管理委員会の開催報告
	グループ内部監査報告並びに内部統制評価報告
サステナビリティ	サステナビリティに関する実績に係る報告
その他	当社及び子会社役員等における重要人事の件
	サクセッションプラン（後継者計画策定）の件
	四半期毎のIR活動状況報告

取締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、取締役会への提案は十分な審議の上で承認するとともに、実行時においても執行者の意思決定を尊重し、提案の実現を支援していきます。

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

社外取締役及び社外監査役のサポート体制

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

また、社外監査役は常時職務の執行に関わる文書その他の情報を閲覧できるとともに、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、取締役会のほか、重要な会議に出席し、または付議事項の説明を受け関係資料を閲覧するとともに、必要あるときは意見を述べる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。

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。

また、昨年度の評価において課題として認識されたデジタル技術を用いた戦略実現に向けた取り組み及び主要な子会社に対するモニタリング機能については、それぞれ一定の改善が見られました。

一方で、取締役会のさらなる実効性向上を図るべく、2025年度を初年度とする新たな中期経営計画の着実な遂行を支えるモニタリング体制の強化に加え、グループ会社におけるガバナンス状況の監督について、引き続きその充実に取り組むべきとの認識を共有いたしました。

今回の評価結果と取り組むべき課題を踏まえ、取締役会での議論を一層充実させるとともに、実効性の継続的な向上を通じて、さらなる企業価値の向上に努めていきます。

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る権利を取得しないものとします。

(1)基本報酬

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

(2)業績連動型株式報酬

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

役員報酬等の内容(2025年3月期)

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)	125	125	—	—	—	7
監査役(社外監査役を除く)	5	5	—	—	—	1
社外役員	40	40	—	—	—	8

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株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制(内部統制システム)」は以下のとおりです。

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

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以下のとおりです。

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

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

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丸和グループ行動規範」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

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。

2. 情報開示の方法

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。

3. 沈黙期間

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。

IR活動の状況（2025年3月期）

1on1ミーティング実施回数

	国内	海外	計
上期	59回	26回	85回
下期	66回	25回	91回
計	125回	51回	176回

	対応者			回数	対話相手の属性、詳細情報など
	社長	担当役員	IR担当者		
決算説明会	●	●	●	2回	アナリスト、ファンドマネージャー等
スモールミーティング		●	●	2回	アナリスト、ファンドマネージャー等
海外投資家とのカンファレンス	●	●	●	4回	海外バリュー投資家、アナリスト等
海外IRの実施		●	●	1回	アジア地域
個人投資家説明会	●	●	●	2回	東京都、愛知県

対話の主なテーマや関心事項

- 各ドメインの事業環境
- 2026年3月期より開始する「中期経営計画2028」
- 「AZ-COM Matsubushi」稼働に向けた現状及び、今後の自社投資
- 「2024年問題」を背景とする荷主に対する価格転嫁
- 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	当社回答の概要
ECドメインの落ち込みに関し、物量や競合環境など見込みと乖離した要因について	EC常温輸配送事業では、大型拠点の見直しに伴う輸送数の減少が最大の要因です。2024年3月まで稼働していた関係で、2025年3月期の業績には前期対比で大きく影響しています。減収分については、新規のお客様の獲得や3PL事業での新規センター稼働によりカバーをし、全体で増収を目指していきます。
減益要因の主な理由（株式公開買付け関連費用、一時費用の回収など）	上記にある拠点見直しに伴う輸送数の減少に伴う減収要因に加え、今期実施した株式公開買付け関連費用や新規センター稼働に向けた先行費用が一時費用として発生しています。また、従業員に対する賃金のベースアップやパートナー企業からの価格改定の要請にかかる費用増も影響しました。

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、意見について取締役会にて経営幹部に定期的にフィードバックを実施しています。2025年3月期は2024年5月、2024年8月、2024年11月、2025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	15回	証券会社アナリストレポートのアップデート

各調査機関による当社レポート

当社では株主・投資家とのコミュニケーションを最重要課題と位置づけ、外部調査機関によるレポートも活用し、対話を促進しています。

Shared Research

株式会社シェアードリサーチは、世界の投資家に企業の本質を伝えるリサーチ会社で、世界130カ国、約6,800の機関投資家をはじめ、多くの個人投資家に愛用されています。

シェアードリサーチ社

FISCO 企業調査レポート

株式会社フィスコのアナリストによる企業取材レポートです。経営戦略、実行力検証、成長性分析等、投資家の関心が高い内容を重点的にレポートしています。

フィスコ社

Quick | NOMURA CORPORATE RESEARCH

株式会社QUICK、野村インベスター・リレーションズ株式会社、野村證券株式会社が共同で行うスポンサード・リサーチ事業によるレポートです。正確性・客観性を重視し、第三者目線での調査、分析に基づいて執筆されています。

QUICK&NOMURAコーポレート・リサーチ

主要データの推移

財務データ

	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	**2025年3月期**
売上高(百万円)	60,364	67,179	74,359	85,590	98,348	112,113	133,000	177,829	198,554	**208,370**
経常利益(百万円)	3,888	4,610	4,752	6,046	7,392	8,262	9,139	11,949	14,498	**11,645**
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	2,578	3,080	3,044	3,901	4,818	5,536	6,125	7,780	9,119	**7,284**
売上高経常利益率(%)	6.4	6.9	6.4	7.1	7.5	7.4	6.9	6.7	7.3	**5.6**
総資産(百万円)	33,793	36,697	39,454	45,545	48,423	73,191	88,391	112,028	134,594	**138,440**
純資産(百万円)	15,862	17,935	20,617	23,033	26,328	25,708	30,943	38,162	57,542	**60,440**
1株当たり当期純利益(円)※1	20.12	24.04	23.79	30.45	37.58	43.60	48.72	61.86	70.88	**54.06**
1株当たり純資産額(円)※1	123.63	140.14	160.96	179.68	206.05	204.54	230.19	285.40	408.61	**429.04**
自己資本比率(%)	46.9	48.9	52.3	50.6	54.4	35.1	32.7	32.1	41.0	**41.7**
自己資本利益率(ROE)(%)	17.3	18.2	15.8	17.9	19.5	21.3	22.4	24.0	20.0	**12.9**
有利子負債(百万円)	7,470	6,176	5,804	7,061	5,564	27,496	31,872	42,473	41,795	**43,854**

(注)当社は、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。

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)	2023年3月期	2024年3月期	**2025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	5%削減	40,467	41,318	**45,498**
		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		12,365	13,866	**18,183**
			マーケット基準(t-CO_2)	50%削減	12,365	13,866	**18,183**
			ロケーション基準(t-CO_2)		12,910	14,142	**18,509**
		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		365,083	381,925	**408,233**
			カテゴリ1:購入した製品・サービス(t-CO_2)		311,549	337,672	**347,013**
			カテゴリ2:資本財(t-CO_2)		37,448	28,201	**42,719**
			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)	5%削減	8,083	8,190	**10,082**
			カテゴリ5:事業から出る廃棄物(t-CO_2)※3		2,639	2,130	**2,009**
			カテゴリ6:出張(t-CO_2)		1,380	1,502	**1,727**
			カテゴリ7:雇用者の通勤(t-CO_2)		3,983	4,230	**4,683**
		低公害車両の導入	車両台数(台)	—	2,532	2,544	**2,680**
			内 LPG対応車両(台)	—	16	0	**0**
			内 ハイブリッド車(台)	—	11	11	**11**
			内 ポスト新長期規制適合車(台)	—	1,301	1,396	**1,527**
	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(%)	導入率100%	25	30	**30**
			運行管理システム導入率(%)	導入率100%	25	30	**30**
町にひとにやさしい会社へ	廃棄物の抑制	ペーパーレスの推進による紙の使用量の削減	本社棟におけるコピー用紙の購入枚数(枚)	10%削減	1,096,000	970,000	**816,000**
			申請書類の電子化件数(件)	—	24,339	23,195	**36,103**
			申請書類電子化率(%)	—	100	100	**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	管理職に占める女性労働者の割合(%)※1	10%以上	7.01	6.41	**8.61**
			女性社員全体に占める女性管理職比率(%)※1	5%以上	4.38	4.33	**7.56**
			女性社員採用率(%)	25%以上	17.13	17.01	**19.65**
			男性社員の育児休業取得率(%)	85%以上	19.80	36.50	**41.60**
			男女の賃金の差異(%)	—	53.30	57.00	**60.30**
		外国人活躍の推進	外国籍社員数(名)※1	80名以上	36	46	**56**
			正社員に占める外国籍社員比率(%)※1	1.5%以上	0.90	1.10	**1.13**
		中途採用人材の活躍	中途社員採用率(%)※1	65%以上	60.74	67.75	**69.18**
			中途社員管理職比率(%)※1	—	62.50	68.19	**66.53**
	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死傷者数)(注)派遣除く	—	1.03	0.95	**0.57**
			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	0	0	**0**
		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	**0.02**
			育児休業復帰率(%)	99%以上	91.70	91.40	**95.90**
			有給休暇取得率(%)	80%以上	72.90	70.50	**69.10**
		人材育成に関する環境の整備※2	LMS(学習管理システム)利用率(%)	98%以上	49.60	47.55	**49.40**
			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	**1.34**
			丸和ロジスティクス大学卒業生数(名)	1,600名	802	821	**960**
			資格保有者数① JILS認定資格(名)	200名	112	124	**137**
			資格保有者数② ビジネス・キャリア検定(名)	1,500名	824	908	**980**
日本を支えるパートナーシップを目指して	BCP物流の展開	BCP物流の展開	AZ-COM BCPネットワーク加入企業数(社)※3	—	98	98	**114**
			災害支援協定の協定締結自治体数(カ所)	100カ所	43	66	**90**
			災害支援協定の協定締結法人数(社)	30社	6	7	**10**
			BCP実地訓練の開催回数(回)	延べ20回	延べ5	延べ6	**延べ8**
	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	AZ-COMネットワーク会員企業数(社)	10,000社	1,762	1,877	**2,752**

※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を2023年3月期としています。
※2 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(JAVADA)主催の厚生労働省が定める職業能力評価基準に準拠した検定
※3 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。

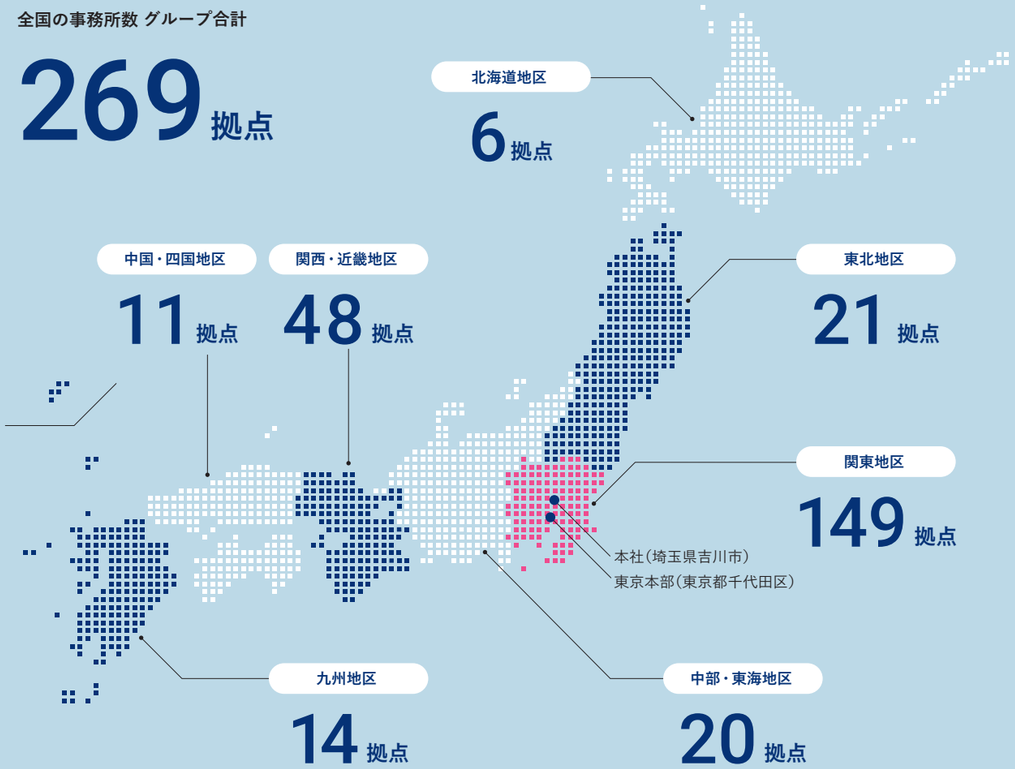
(注1)算定の対象範囲については、2023年度までは当社グループ各社のうち連結売上高の95%超を占める16社にて測定しておりましたが、2024年度より連結グループに属する全ての会社に拡大しています。
(注2)[CO_2排出量の削減]に係る目標値については、2030年まではBAU排出量を抑制しつつ実現可能性を考慮した削減に取り組むとともに、2050年までにカーボンニュートラル目標を達成するための削減計画を設定し、2024年度より目標値を変更しています。

会社概要／株式情報（2025年3月末現在）

物流ネットワーク

全国の事務所数 グループ合計

269拠点



主要な連結子会社の紹介（2025年6月末現在）

画像をクリックすると各社ホームページに遷移します



株式会社丸和運輸機関
所在地：埼玉県吉川市
社長名：平野 健治



株式会社北海道丸和ロジスティクス
所在地：北海道石狩市
社長名：遠藤 和博



株式会社東北丸和ロジスティクス
所在地：宮城県仙台市太白区
社長名：秋元 敏良



株式会社東海丸和ロジスティクス
所在地：愛知県大府市
社長名：飯塚 雅之



株式会社関西丸和ロジスティクス
所在地：京都府綾部市
社長名：吉井 章



株式会社中四国丸和ロジスティクス
所在地：高知県高知市
社長名：筑肱 夏彦



株式会社九州丸和ロジスティクス
所在地：福岡県福岡市東区
社長名：新沼 実



株式会社丸和通運
所在地：東京都荒川区
社長名：和佐見 勝



株式会社ジャパンクイックサービス
所在地：東京都荒川区
社長名：和佐見 次男



株式会社NS丸和ロジスティクス
所在地：東京都荒川区
社長名：大湊 一成



日本物流開発株式会社
所在地：東京都板橋区
社長名：川底 宏至



ファイズホールディングス株式会社
所在地：大阪府大阪市北区
社長名：大澤 隆



株式会社アズコムデータセキュリティ
所在地：埼玉県秩父市
社長名：辻 昌



株式会社M・Kロジ
所在地：福岡県糟屋郡粕屋町
社長名：馬場 正和



株式会社ルーフィ
所在地：東京都中央区
社長名：渡邊 泰章

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25,697名（うちパート20,456名）

株式の状況

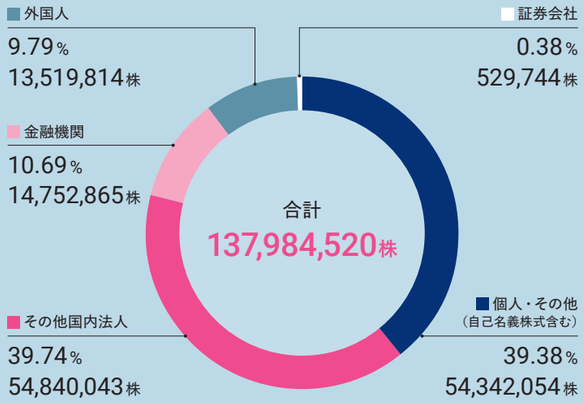
発行可能株式総数	192,000,000株
発行済み株式数	137,984,520株
株主総数	11,170名

大株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
和佐見 勝	26,264	19.42
株式会社TARO'S	25,800	19.07
株式会社WASAMI	20,200	14.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	7,762	5.74
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,661	2.70
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND	3,616	2.67
AZ-COM丸和ホールディングス グループ社員持株会	2,883	2.13
野村信託銀行株式会社（信託口）	2,588	1.91
株式会社マツキヨココカラ&カンパニー	2,400	1.77
株式会社上組	1,243	0.91

（注1）当社は、自己株式を2,748千株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
（注2）持株比率は自己株式を控除して計算しております。

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：2025年3月期（2024年度：2024年4月1日～2025年3月31日）
一部に2025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「価値協創ガイダンス」

将来見通しに関する記述について

本統合報告書には、当社グループに関連する見通し、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統合報告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。