AZ-COM MARUWA GROUP

AZ-COM 丸和ホールディングス

統合報告書 2026





私たちは届け続けます。
人々の暮らしに、
笑顔と安心、そして未来を。

Contents

価値創造ストーリー

03　AZ-COM 丸和グループの成長シナリオ
05　トップメッセージ
08　マネジメント鼎談
12　社外取締役座談会

経営戦略

16　AZ-COM 丸和グループが切り拓く未来
20　DX 戦略
24　人材戦略
30　AZ-COM 丸和のグループ力
34　At a Glance
35　グループ理念
36　価値創造モデル

事業戦略

37　ビジネスモデルマップ
38　AZ-COM 丸和グループの競争優位性
　39　ラストワンマイル事業
　40　EC 常温輸配送事業
　41　EC 常温 3PL 事業
　42　低温食品 3PL 事業
　43　医薬・医療 3PL 事業

サステナビリティ戦略

44　サステナビリティに関する取り組み
　44　マテリアリティ
　46　ガバナンス
　47　リスク管理
　48　戦略
　50　指標と目標
　51　外部評価等

価値創造を支える基盤

52　コーポレート・ガバナンス
61　内部統制
62　株主・投資家との対話
64　主要データの推移
66　物流ネットワーク／連結子会社
67　会社概要／株式情報

当社グループは、運送から物流へ、物流からロジスティクスへ、
そしてロジスティクスから「3PL（物流一括請負）」へ、
社会的要請に機敏に対応して進化し、成長を遂げてきました。
さらに、様々な自然災害に際し自ら支援を行う中、
「困難な状況下でも必要な物資を必要な方に的確に届ける」という
物流事業者としての社会的使命を痛感し、
BCP 物流に本格的に取り組んでいます。



価値創造ストーリー

AZ-COM 丸和グループの成長シナリオ

1970~

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

創業時のトラック（イメージ）



1990~

1990　「物流フルライン一括システム」開発
1991　株式会社ダスキン様取引開始
物流管理を受託
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・医療物流を全国展開
「小売業における3PLの原型」確立

2000~

2006　株式会社イトーヨーカ堂様
ネットスーパー配送開始
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」を締結



東証１部上場セレモニー

2020~

2020　創業50周年
2022　純粋持株会社へ移行
2025　「AZ-COM Matsubushi EAST」稼働



AZ-COM Matsubushi EAST

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

輸配送事業
- ラスト ワンマイル事業
- EC 常温 輸配送事業

3PL事業
- EC 常温 3PL事業
- 低温食品 3PL事業
- 医薬・医療 3PL事業

BCP物流事業

売上高推移（イメージ）

1970　1980　1990　2000　2010　2020　2030　2040

創業期／運送業 → 物流モデル構築 → 業容拡大 → 3PLの先駆者として成長拡大 → 3PL&プラットフォームカンパニー

価値創造ストーリー

AZ-COM 丸和グループの成長シナリオ











	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
主な取引先	アマゾンジャパン コープみらい ヤマト運輸	ヤマト運輸 アマゾンジャパン PALTAC	アマゾンジャパン ダスキン	マミーマート コープ東北サンネット連合 ベルク　ベイシア ヤマザワ　マルアイ	マツキヨココカラ＆カンパニー アルフレッサ
売上高前期比 （2026年3月期）	△1.1%	+14.6%	+14.9%	+9.8%	+10.2%
業界環境における リスクと機会	●●● わが国のEC市場は年々拡大が続いており、2024年のEC化率は9.78%（物販分野） ●●● 海外を見ると、中国などEC化率が3割を超す国が少なくなく、わが国のEC化率も伸びる余地が大きい ●●●●● 深刻化するドライバー不足により、将来的な輸送能力の不足が懸念される ●●●●● 業界再編などの影響により、主要取引先の物流戦略変更のリスクがある			● 温暖化影響、食の安全・安心や廃棄物削減のニーズから、温度管理された保管・輸送へのニーズが高まる ● 産地直送は、小売の差別化ニーズが高い	● ドラッグストアの店舗拡大が継続 ● 高齢化に伴うセルフメディケーションの要請から、ドラッグストアに対する医療インフラへの期待が高まる
事業別戦略	● 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	● 幹線便事業では、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	● 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	● 「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の向上	● 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

グループ全体として

売上高CAGR
（2015年3月期～2026年3月期）

14.1%

売上高CAGR計画
（2028年3月期）

10.4%

リスクと機会

貨物輸送量はトラック輸送が9割以上
国内の貨物輸送量は漸減傾向にあるが、
消費関連貨物は増加基調

戦略

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年間で実現する

AZ-COM丸和ホールディングス株式会社
代表取締役社長
和佐見 勝



AZ-COM 丸和グループが目指す成長とは

取り巻く環境変化の震度は、オイルショックによる産業構造変化に匹敵

当社グループは、「環境変化に強い高収益企業づくり」を掲げた「中期経営計画2028」に取り組んでいます。2026年3月期はその初年度として、売上高は前期比10.6%増の2,305億31百万円、営業利益は前期比8.3%増の118億64百万円となりました。増収増益となったものの、営業利益は当初予想を若干下回る結果となり、営業利益率は5.1%となりました。

当社グループ、そして運輸業界を取り巻く環境では、人手不足が大きく影響しています。直接的な影響としては、まずドライバーが確保できないことによる、遊休車の発生があります。トラックが100台あっても、稼働率が92%から93%にとどまっており、減収につながっています。総務省調査によれば、2022年のドライバー等自動車運転従事者数は前年比微減の約86万人で、10年以上にわたりほぼ横ばいであったことから、年齢別の構成比で見ると50歳以上が51%となって初めて50%を超え、ドライバーの高齢化が進行しています。若手就業者の増加や離職防止のため、業界を挙げてドライバーの処遇改善に取り組んでいますが、減少する残業代をカバーする賃上げや、それらを補う価格転嫁に至っていないのが現状です。

当社グループの働き方改革に基づく時間外労働の上限規制に起因する「2024年問題」への取り組みでは、2025年3月期以降、4期連続での基本給ベースアップを公表し、実施してきました。年間休日についても、2022年3月期の105日から毎年5日ずつ増やし、2025年3月期には120日体制へと移行しました。残業時間の上限についても、法規制の960時間に対し、860時間という独自の目標を設定して取り組んでいます。ドライバー不足や「2024年問題」に起因する稼働制約といった構造的な課題を乗り越えていくには、ベースアップによる社員の処遇向上の継続が欠かせないと考えています。これには、少なくとも年間12～13億円の費用がかかる見込みです。さらに、インフレと金利上昇が定着しつつあることに加え、中東情勢が早期に改善する展開も見込みにくい点を考慮すると、私たちを取り巻く状況は、1970年代のオイルショックに匹敵する産業構造変化であると認識しています。

このような観点から、「環境変化に強い高収益企業づくり」の実現に向けた成長戦略として、『新・ブルーオーシャン戦略』を展開することといたしました。今回のメッセージでは、まず、「AZ-COM丸和グループが目指す成長とは何か」をあらためて述べた上で、この『新・ブルーオーシャン戦略』についてご説明してまいります。

AZ-COM丸和グループが目指す成長とは

AZ-COM丸和グループの成長を語る上で欠かせないのが、2017年のアマゾンジャパン合同会社様（以下、アマゾン様）との取引開始です。私は40年前から毎年、先進的な取り組みを学ぶ海外視察を実施してきました。アマゾン様は、2000年ごろからグローバルに存在感を高めており、私も世界各地にある同社の物流センターを見て回り、その先進性に驚きを隠すことができませんでした。

日本でも、インターネットが急速に普及した1995年以降、企業が続々と通販に参入し、大手専業のECモールも誕生しました。1998年にはアマゾンジャパンが設立され、2000年には日本語サイトも開設されました。こうした流れを見て、日本でも将来、ECが興隆すると考え、準備を進めていくことにしました。当時のEC通販を支えていたのが宅配各社で、宅配便取扱個数が1998年の18億個から、翌年には23億個に一気に拡大。2007年には30億個を突破するなど右肩上がりが続きました。そして、2010年代に入ってEC市場がさらに拡大していくと、宅配各社は増え続ける荷物を背負い切れなくなり、苦しんでいました。大手の宅配会社は、配達だけでなく、集荷も行うため、全国の配送網を維持するのが大きな負担となっていたからです。

このままでは立ち行かなくなるとの想いから、当社はEC事業者に対し、配達に特化した物流網の構築を提案していきました。このアプローチであれば、強力な配送網を持つ大手の宅配会社と正面から当たることなく、顧客を奪い合うことも避けられるからです。これと並行し、来るべき宅配分野への参入を見越して2015年、協力会社を募ってAZ-COM丸和・支援ネットワーク（現：AZ-COMネットワーク）を組織し、139会員でスタートしました。翌年には500会員に拡大しました。

2015年は、当社が東証1部指定（現：プライム市場）を果たした年であり、新たな成長の糸口を探索していた時期になります。そして2017年、アマゾン様が短期間で首都圏に配送センターを50カ所以上つくるという計画を打ち出したのに対し、当社が短期間に配送センターや人員を確保する提案を行ったことが決め手となり、「ECラストワンマイル当日お届けサービス」がスタートしました。

本格参入後も、積み込み時間を短縮してより多くの荷物を配達できるようにするなど、工夫を凝らすとともに、小さなセンターで荷物をさばけなくなると、拠点を統廃合するなど効率化していきました。このラストワンマイルを支えていったのが、先ほど述べた、協力会社や個人事業主といった外部のパートナーだったのです。ラストワンマイルの仕事は、コロナ禍で大きく成長しました。経済産業省のEコマース比率で見ると、2019年の6.8%から2020年は8.1%へとジャンプアップしましたが、コロナ禍がなければ、これほどの伸長は見込めなかったと思います。

ここまでの勢いは長くは続かない――その想いから、大都市圏にある物流センターを結ぶ幹線輸送の仕事を獲得していきました。さらに2022年には、ファイズホールディングスを当社グループに迎え、大型物流センター内での受注から梱包、在庫管理、発送、受け渡し、代金回収までのフルフィルメント業務を強化しています。こうしてお客様との関係を深掘りすることによって、アマゾン様の運送・物流業務を担う「デリバリープロバイダ」各社の中でもっとも高い成長を遂げています。

当社グループの成長戦略は、「成長しているお客様、全国各地の地域一番店を狙っていく」を基本としていますが、その根底にあるのが「取引先様の成長を支えることが、自らの成長につながる」という利他的な考え方にほかなりません。例えば、当社グループでは、アマゾン様の配送業務において、10トン車を中心とした大型車両による運送を多く手掛けています。加えて、2トン車による運送にも対応しています。2トン車は単価が低いため、対応できる会社は多くありません。そこで当社グループでは、お客様のご要望に応えるため、社員には「お客様を徹底的に支援しなさい。ただし、料金についてはきちんと交渉しなさい」と伝えています。

現在、ラストワンマイル事業は、自社デリバリーのさらなる強化方針の影響を受ける一方、今後これを補って余りある、さらなる成長が見込まれる領域が、市場規模が非常に大きく、アマゾン様がカバーし切れていない食品分野だと捉えています。当社は、食品スーパーマーケットのお客様が多く、温度管理の徹底したコールドチェーン物流に長けているため、今後の展開に期待しています。

取引先様の成長を支えることが、自らの成長につながる

当社グループの企業文化でもある利他的な考え方は1995年、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）との取引開始の原動力にもなりました。

きっかけは、マツモトキヨシ様が「500店舗構想」を打ち出したことです。当時、500店舗を目指すドラッグストアはなく、マツモトキヨシ様も175店舗でしたから、非常に大きな投資です。

それまでは、商品を集めた問屋から配送し、店舗で検品するのが一般的でした。これに対し当社が提案したのは、「在庫ゼロ」「納品100%」「ノー検品」。商品を物流センターで管理し、各店舗へ商品を仕分けし、検品した上で届けることでした。物流をトータルに任せていただければ、検品にかかる人員が不要になるなど、ローコストで提供できることを強調しました。実際に関東圏の店舗で3カ月実験して問題ないとの結論に達し、受注に至りました。

成功のポイントは、配送時間を変えたこと。「朝8時半から夕方の6時ごろまで」であった店舗への商品配送を「夜間配送」に切り替えました。店舗にとっては「開店までに納品が完了」、当社にとっては「交通量の少ない深夜を活用し、トラックの回転数を向上」というメリットが相互に享受できます。実は、海外視察を通じて、海外のスーパーマーケットでは夜間配送が当たり前で、米国の物流センターには「ウエアハウスマネジメントシステム（WMS：倉庫管理システム）」があるとの知見を得ていたことが活きました。

目指す姿として掲げる「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」は、まさにこのようにして生まれてきた成長戦略であり、お客様のために考え抜き、数々の「仕組み」を創出してきたからこそ、AZ-COM丸和グループの「いま」があるのです。

本格稼働した「AZ-COM Matsubushi EAST」は、なぜ、埼玉県北葛飾郡松伏町にあるのか？　平日の昼間、松伏から日本橋まで車を走らせると約1時間半かかりますが、夜間であれば約35分に短縮できます。すなわち、夜間配送に切り替えれば、2回転、3回転できる計算です。物流センターはスペースコストですから、夜間配送を活用すると回転率が向上して在庫が圧縮でき、賃貸スペースも少なくて済みます。双方にメリットが生まれる松伏である必然性は、この「仕組み」がフル活用できる立地だからです。

「AZ-COM Matsubushi」が目指す「次世代の高付加価値型物流センター」には、このような「仕組み」が結集されています。

「新・ブルーオーシャン戦略」が目指すもの

ここまでお話ししてお分かりのとおり、「新・ブルーオーシャン戦略」は、まさに利他的な考え方をもとに、新たな「仕組み」づくりに挑戦していくことを宣言しています。これまで柱としてきたEC物流事業、低温食品物流事業、医薬・医療物流事業の3つに、BCP物流事業、輸配送事業（荷主と運送会社をオンラインで結ぶ輸配送マッチングプラットフォーム）を五大物流戦略とし、新たな「仕組み」づくりに取り組むのが、「新・ブルーオーシャン戦略」になります。

BCP物流事業においても、災害協定締結が46都道府県で残り1県、東京23区でも残り2区に迫っています。3つのコアコンピタンスが5つになることによって、「新・ブルーオーシャン戦略」の領域がさらに広がると見ています。「新・ブルーオーシャン戦略」によって、特にBCP物流事業を軌道に乗せていきたいと考えています。「新・ブルーオーシャン戦略」の最大の目的は、競争が存在しない3PL事業の創造にあります。

2026年4月に発表したセイノーホールディングス株式会社との業務提携にも期待しています。セイノーグループの特別積合せ貨物運送（特積み）と当社グループの3PLの強み、セイノーグループが掲げる「オープン・パブリック・プラットフォーム」、当社の「3PL＆プラットフォームカンパニー」及びAZ-COMネットワークの基盤を活かし、物流業界が抱える構造的な課題解決に鋭意取り組んでいきます。このような構想も、社員一人ひとりの成長がなければ、成し遂げることができません。私が創業以来言い続けていることは、「人のため、人を幸せにする」。「人を幸せにしたい」という想いがなければ、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。



左／セイノーホールディングス株式会社 代表取締役社長 田口義隆氏

マネジメント鼎談



平野 健治
取締役　専務執行役員
株式会社丸和運輸機関担当

葛野 正直
取締役　専務執行役員
経営管理グループ長

岩﨑 哲律
取締役　常務執行役員
事業推進グループ長

労働時間規制、ドライバー不足、物価上昇、法改正
――環境変化を成長の力に変える経営

Q　運輸業界を取り巻く環境をどのように捉え、改正物流効率化法にどう対応していきますか

葛野　大きく言うと3つの変化が生じていると捉えています。一つは、ドライバーの労働時間規制などにより、いわゆる「運べないリスク」が強く意識されるようになったことです。これは物流業界だけでなく、お客様サイドにも同様の危機感が広がっており、人材の確保とDX投資による効率化が、業界全体の大きな課題になっているのは間違いありません。

二つ目は、各社の効率化努力だけではもはや追いつかなくなっているということです。共同配送のように、他社の荷物を同じトラックで運ぶ提携がますます進んでいくと見ており、これをうまくデザインできる会社が伸びていく余地があると考えています。ポイントは「いかに動かせる車を持っているか」であり、自社の車と他社の車を最適にコーディネートする力が問われています。

三つ目は、長く続いたデフレからインフレへの転換です。この流れは当面止まらないでしょう。物流業界も、供給が止まるリスクを実感する事象がありましたので、どんぶり勘定ではなく、しっかりとしたコスト構造分析に基づいて、機動的に料金

マネジメント鼎談

を見直していく必要性がますます高まっていると考えています。

岩﨑　当社は自社保有車両による稼働が2.5割、パートナー企業への委託が7.5割という事業構造になっています。運賃が国の定める適正な水準に近づいていくと、パートナー企業が仕事を選ぶ時代に変わっていきます。だからこそ、AZ-COMネットワークを通じて、料金だけでなく採用や教育の支援メニューも含め、パートナーと共にWin-Winの関係を築いていくことが大切だと考えています。



物流業界は元来、多重下請け構造にある業界です。最終的にドライバーや委託先の方々がきちんと生活できるだけの料金を収受していただきながら、共に仕事をしていくことが欠かせません。今回の法改正は、我々にとってコンプライアンス体制をいま一度点検する好機でもあり、マイナスではなく、むしろ変わるチャンスと捉えています。国が定める期日の半年ほど前までにはクリアしておきたいと考えており、それがお客様に対する安心感と信頼につながっていくはずです。

対応にあたっては優先順位が重要だと考えています。まずは法をきちんと遵守することが大前提ですので、グループ全体のマネジメント体制やコンプライアンスの管理状況を正確に把握した上で、優先すべきことから順に手を打っていきたいと考えています。

平野　当社はどちらかというと労働集約型の産業です。人手の確保が厳しくなっていくのはお客様業界も同様であり、当社はこれまでも人の確保と教育への投資を積極的に行ってきました。業界がまさに転換期を迎えている今こそ、専門性や社会課題への対応力を備えた人材の確保と定着、そして経営への参画を進めていく必要があります。最終的には、法改正をしっかり遵守できた会社が生き残っていくと考えています。

Q　料金改定や構造改革について、どのように取り組んでいますか

岩﨑　料金改定は今に始まったことではなく、5、6年前から毎年取り組んできました。自助努力で改善できる部分はきちんと改善した上で、それでも補えない分については、お客様と丁寧にコミュニケーションを取りながら進めています。改定した分をすべて当社が受け取るのではなく、共に働くパートナーへきちんと還元する。この大義があって初めて、料金改定に臨むことができると考えています。

平野　お客様に対しては、原価高騰分をお願いする取り組みを以前から続けてきましたが、以前より真摯に耳を傾けていただけるようになったと感じています。一方で、お願いした分すべてをご負担いただくのは現実的に難しく、自助努力の姿勢をお客様にも認めていただきながら、コスト削減にも両者で目標を持って取り組むことが重要だと考えています。実際に、そうした形を実行できているお客様も出てきています。

葛野　「中期経営計画2028」では、決算説明会でもお伝えしたとおり「構造改革」と「新・ブルーオーシャン戦略」を掲げています。構造改革はまさに全方位型で取り組んでいく必要があります。新規・既存のお客様の売上から利益を捻出するだけでなく、テクノロジーの現場導入による生産性向上、必要な料金改定、そしてM&Aや企業・組織の統廃合による固定費と間接費の削減まで、あらゆる面から「高収益企業づくり」を実現していく必要があると考えています。

そのために、次世代の基盤システム「AZ-COMデータハブ」の構築を進めています。これまで部門ごとに個別に持っていたデータを統合し、AIによる分析も取り入れることで、経営や事業所の状況をすぐに把握できるようにする狙いです。管理部門についてもシェアードサービス化を進め、抜本的な効率化を図りながら、人的生産性の向上とそれに見合う報酬の上昇という好循環をつくっていきたいと考えています。

現場においては、サービスセンターごとの業務の標準化にも取り組んでいます。お客様ごとにシステムが異なるため決して容易な作業ではありませんが、モデルケースを重ねながら着実に標準化を進めています。標準化が進めば、必ずしも社員が担う必要のない業務も明らかになり、社員の役割を「荷物を運ぶ」ことから「マネジメントする」ことへと変えていくことができます。そこで生まれた人材の余力を、新たな成長領域へ再配置していくことが当面の目標です。

Q　新たな成長領域やブルーオーシャン戦略について、どのようにお考えですか

葛野　当社の顧客開拓とサービス開発の歴史そのものが、ブルーオーシャン戦略の実践だったと捉えています。3PL事

マネジメント鼎談

業を日本でも早い段階から手掛け、卸や問屋に任せるのが当たり前だった小売の物流を一括受託するという、それまでにないサービスを提供することで事業を拡大してきました。コストが上昇を続ける今こそ、コスト競争ではなく価値競争にもう一度立ち返るべきだと考えています。

また、今なお分断されているサプライチェーンを一括で見える化し、物と資金の流れを可視化していくことにも挑戦していきたいと考えています。AZ-COMネットワークの会員企業の皆様と同じデータ基盤のもとで仕事を提供し合えれば、物流業界全体の持続可能性を高めることにもつながっていくはずです。

岩﨑　すぐに大きな売上や利益を求めるのではなく、世の中や消費者が何を求めているかという発想から新しいサービスをつくっていく必要があると考えています。テクノロジーに強いパートナーとの合弁による新事業の検討や、コールドチェーンの強みを活かした産直サービスの拡大、そしてお仕事を取るだけでなく手数料や登録料といった無形資産で収益を得ていく仕組みづくりなど、いくつもの芽を育てているところです。

BCP物流事業についても、備蓄の一括管理やこれまで蓄積してきたノウハウの提供を通じて、行政や企業の役に立ちながら事業化していきたいと考えています。加えて、グループインした企業のマッチング機能も掛け合わせることで、新たな収益領域に育てていけると見ています。

例えば、当社グループの丸和通運が保有するクールコンテナの大型化と、当社の強みである産直を掛け合わせていくことも、お客様にとっての付加価値になると考えています。また、事業会社であるルーフィ（現：LinksMile Japan株式会社）ではシステムそのものを販売していく取り組みも始めており、お仕事を受注するだけでなく、手数料や登録料といった無形資産で収益を得ていくという、これまでの物流業界にはあまりなかった収益モデルも育てていきたいと思います。

平野　社会環境の変化に課題を抱える企業は、今後も多く出てくると考えています。実際に、介護・保育事業を展開されるお客様から新たにお仕事をお預かりできた事例もあり、こうした成長領域に対して、当社がまだ整備されていない物流基盤を提供していくことが、次の柱を育てる前提になると考えています。BCPの領域でも、自治体からの訓練企画やコンサルティングへの要請が増えており、引き続き知見を蓄積し、特化していきたいと思います。

「AZ-COM Matsubushi」についても、安定稼働とともに事業として発展させていく必要があると考えています。人材の確保に加えてデジタル化を進め、低温食品物流事業の一つのモデルとして次なるお客様を呼び込む武器にしていきたいと思います。コールドチェーンは、今後もまだまだ伸びていく領域だと見ています。

Q　持続的な成長に向け、グループならではの強みをどのように活かしていきますか

岩﨑　当社の強みの一つは、しっかりとした経営理念と、それに裏付けられた企業文化です。階層別の教育体系や、出る杭を伸ばす風土があり、努力する人、やる気のある人にチャンスが巡ってくる会社だと感じています。会社の規模が大きくなる中でも、一人ひとりの原価意識を原点に立ち返って高めていくことが大切です。現場のイノベーションという点では、車の動きを可視化するトランスポーテーション（TMS：輸配送管理システム）の導入や自動配車の検討、構内でのWMS活用による情報の融合など、次の一手を着実に打っていきたいと考えています。

平野　持続的な成長の鍵は、やはり人の成長にあると考えています。「人の成長なくして企業の成長なし」という言葉を、私自身、この当社グループでの経験を通じて身に染みて実感してきました。専門人材や社会経験を持つ方が増えていく中で、これまで積み上げてきた企業文化や判断基準を、より分かりやすい共通言語に置き換えて浸透させていく必要があります。今年から、若手社員が中心となってパーパスを策定するプロジェクトが始まっており、皆が腹を据えて仕事に取り組める土台をつくっていきたいと思います。



私自身、事業会社の経営を九州や東北で経験した際には、新しいお仕事に応じて拠点を立ち上げ、規模の拡大とともに事業所や組織を成長させてきました。一方で、今進めている構造改革では、そうした足元を一度見つめ直し、エリアや機能が共通する部門を集約していくことも重要なポイントだと感じています。効率化だけに偏ることなく、お客様第一義できめ細かなサービスを提供してきた良さも大切にしながら、複合化・共同化を進めていきたいと思います。

マネジメント鼎談

Q 企業文化の浸透や人材育成について、どのように取り組んでいますか

葛野　私自身は中途入社ですので、なおさらよく分かる部分があります。当社グループの成長の源泉は、明確な経営理念のもとで、一人ひとりが目的・目標を共有できていることに尽きると思います。何のためにという問いを常に意識しながら動ける組織は強いですし、挑戦を後押しする文化と「お客様第一義」という理念があるからこそ、現場発のイノベーションが生まれ続けているのだと感じています。



多様な経歴の方が次々に入社していますが、採用の段階で経営理念や文化をきちんと説明し、共感していただいた上で迎え入れています。入ってすぐに疎外感なく溶け込める、包容力のある会社だと思いますし、その土台にある揺るぎない経営理念は、今後もしっかりと引き継いでいきたいと考えています。

岩﨑　複数の事業会社の役員を兼務する立場から言えば、その会社らしさを活かしながら、譲れない部分を自然と実践してもらうことが重要だと考えています。中途採用の多くを占めるドライバーの方々には、今何を求めているかを理解しながら採用・教育・定着を進め、新入社員には理念への共感を大切にしています。そこで鍵となるのが、今策定を進めているパーパスであり、社会への貢献や自身のやりがいを見出していただくことが、長く活躍いただくことにつながると考えています。

もう一つ大切にしているのは、社外から客観的に当社を見られる人材を経営層に迎え入れることです。内部の考え方だけでなく、外部の知見も積極的に取り入れていきたいと考えています。M&Aでグループに加わった企業にも優れた取り組みが数多くあり、そうした良い事例を学び、取り入れていくことも日々意識しています。

平野　グループの規模がこれだけ拡大していく中でも、当社グループらしさを継続し、多様なステークホルダーの共感を得ていくことが重要だと考えています。私自身の経験からも、当社の強みは何といっても団結力と結束力です。新しい事業の立ち上げや繁忙期の応援など、全国から人が集まって支え合う風土は他社にはない資本だと思っており、それを支える共感の仕組みを、これからも大切に育てていきたいと考えています。

Q AZ-COM丸和グループのさらなる発展に向け、どのような貢献をしていきたいですか

岩﨑　18歳のときからお世話になっているこの会社に、これまで多くの投資をしてもらってきたと感じています。その恩を返すという想いを持って、事業部門のトップとして高収益な体質づくりに取り組み、事業成長を毎期実現していくことが大前提です。併せて、本部長や執行役員クラスの人材育成にも力を注ぎ、次の経営層を担う人材を育てていきたいと考えています。すべてを内部だけで賄うのは難しいと考えていますので、外部の専門的な知見とも融合しながら、次の経営陣をつくっていきたいと思います。

平野　和佐見社長から創業会社である丸和運輸機関の社長というバトンを受けた際に決意したのは、企業経営の本質である「人を大切にする、人を幸せにする」ということです。これを実現するためにも、まずは業績、年度ごとの目標達成が欠かせません。それが働く皆さんへの還元や成長実感につながっていくと考えています。同時に、安全や法令遵守といった社会的使命をないがしろにすることなく、しっかりと整備しながら挑戦を続けていきたいと思います。

葛野　経営管理の立場から申し上げると、創業社長による経営から次世代の経営陣へと引き継いでいくための仕組みづくりが最も重要だと考えています。カリスマ的な経営者と同じ役割を誰かが担うことはできませんので、データに基づき、状況を皆が共有し、共に判断できる経営システムを整えることで、次世代の経営人材が育ち、持続的な成長を支えられる体制をつくっていきたいと思います。

「企業価値の向上」と「社員の幸福」を同時に実現する上昇スパイラルを描いていきたいとも考えています。人的投資と生産性向上を両立させ、頑張った分だけ企業価値も高まり、報酬も上がっていくということを誰の目にも見えるように可視化していく。そうすることで、皆がより高い成果を求める基盤ができ、良い循環をグループ全体に広げていけると考えています。

価値創造ストーリー

社外取締役座談会

“さらなる高みを目指し、ガバナンスの視点から問い直す”

今年の座談会は、山本副社長をファシリテーターに迎え、
多角的な視点からAZ-COM丸和グループの
未来について語り合いました。



1 **山本 輝明**　副社長執行役員
2 **舘 逸志**　社外取締役
3 **船本 美和子**　社外取締役
4 **上條 正仁**　社外取締役
5 **後藤 紘子**　社外取締役

社外取締役座談会





Q 当社の取締役会をどのように評価していますか。

山本　2026年6月の定時株主総会の承認を経て、取締役会は社内取締役8名、社外取締役4名の計12名体制となりました。社外取締役が2名減員となり、社外取締役比率が43%から33%になります。後任を慎重に検討しましたが、当社が求めるスキルや経験を持つ人材が確保できなかったこと、現体制で必要なスキルが網羅されており、適切と判断しています。取締役会の評価と、新体制になってからの変化についていかがでしょうか。

舘　取締役会では、いつも事前に副社長から丁寧な説明をいただいており、それが審議の質を高めることに大変役立っています。スキルマトリックスから分かるとおり、経営・財務・法務・DX・サステナビリティといった必要な要素は現在の4名でカバーできています。ただし、DXが不可欠となり、AIが産業革命のように各産業に波及しています。ぜひ、その分野に強い方を次の候補としてお考えいただきたいと思います。

上條　金融機関経験者、弁護士、公認会計士、官公庁の経験者と、多彩なバックグラウンドを持つ顔ぶれであり、非常にバランスが取れています。取締役会では、業績推移、内部統制、中期経営計画(以下、中計)の進捗まで、非常に細かいところまで報告・審議されており、それぞれの知見に基づいた意見が活発に交わされています。現体制にプラスアルファするとすれば、例えば食品スーパーマーケットや自動車メーカーなど、当社の取引先と同じ業種の経営経験者が加わると、多面的な議論がさらに厚みを増すと考えています。

船本　当社取締役会の特徴は「全員参加で活発な議論が行われている」ことだと思います。監査役も従来型の守りのガバナンスではなく積極的に意見を述べ、社内取締役も担当分野に限らず全体的な視点から発言されるため、一つの議案に対して様々な角度から検討がなされています。メンバー同士の信頼関係が土台にある上、必要な場面では率直に意見交換できる雰囲気もあり、「緊張感のある一体感」が感じられる取締役会だと思います。

後藤　就任して1年になりますが、社内外の役員が自由闊達に議論を行っており、実効性の高い意思決定の場として機能していると評価しています。また、議論を通じて抽出された改善事項が迅速に施策に反映されている点も印象的です。例えば社外役員が指摘した上程基準の見直しも、すぐに対応いただき、継続的な検討を経て反映される段階にきています。事務局による十分な事前資料の提供、副社長によるレクチャー会、重要案件は数週間前からの意見交換のセッティングなど、非常に充実したサポートにより論点整理が進むことが、質の高い議論につながっています。

山本　当社は2014年に上場し、2022年にプライム市場に移行後、持株会社体制となりました。上場時は企業規模が小さかったこともあり、ご指摘の上程基準など整備が必要な点があります。社外取締役の皆様には、株主目線での監督に加え、客観的・中立的な立場でガバナンス強化にも貢献いただいています。

Q 社外取締役として、どのような点を重視してモニタリングしていますか。

山本　次に、当社グループの成長にとって重要な「中計2028の進捗」「産業構造変化への対応と新・ブルーオーシャン戦略」「セイノーホールディングスとの業務提携」の3つについて、どのような点を重視してモニタリングしているかをお聞かせください。

舘　社会人として最初に働いた経済企画庁では、70年代末から80年代初頭の高インフレ時代に国会答弁を書いていました。日本は、第2次オイルショックを小型車ブームを生み出すなど省エネ投資で乗り切りました。エネルギーの制約を成長に転換していきました。今の日本は、円安・インフレで危機的な状況にありますが、和佐見社長が言う、まさに「ピンチはチャンス」です。

　このピンチに日本をどう変えていくかが、新・ブルーオーシャン戦略につながります。競合相手のいないBCP物流は、地震や洪水など大規模災害が多い日本を物流面から支える社会的意義が非常に大きい取り組みなので、ぜひこれを成長戦略につなげていってほしいですね。

上條　中計の策定プロセスでは、取締役会以外に社外取締役に対する情報交換会が何度も開催され、多くの意見が反映されてきました。

　私が注目しているのは、丸和運輸機関をはじめとするグループ各社への落とし込みです。これだけ大きな企業グループになると、数字の割り当てに終わってしまいがちです。子会社ごとに、取引先も置かれている環境も得意な分野も違う。その中で

社外取締役座談会

具体的な施策をスケジュールに落とし込み、どのような優先順位でヒト・モノ・カネを使っていくのか。子会社を含め情報共有し、方向性を見極めていきたいと思います。また、グループにあるバラつきを底上げしていかないと、底力が発揮できないと考えています。

船本　セイノーホールディングスとの提携について非常に関心を持っています。これからどのように成果を生み出していくのかをきちんとチェックしていかなければなりません。新たな案件や顧客獲得、技術やノウハウの向上など具体的な効果が出ているかを継続的に確認していきます。現場レベルで新たな価値や事業の企画が生まれ、想定以上のシナジーが生まれてくることを期待しています。

後藤　2026年3月期は、前期比では悪くない着地でした。ただし2028年3月期の売上2,800億円という目標を考慮すると、来期予想と乖離がある点を懸念しています。ROIC経営の観点では、事業別・取引先別に利益率を分析した上で、適宜料金改定を進めるなど、今後の取引方針を担当者レベルでも強く意識していただく必要があります。また新規開拓において、契約当初の条件設定が低めに設定されると、その後も利益率の悪い取引が続いてしまうため、新規取引の契約内容と料金設定には注意が必要です。

山本　進捗管理は、どうしても数字中心になりがちですが、戦略に重きを置くことを目指します。また、新規開拓では、営業企画とシステム担当が一体となって当初からしっかりと組み上げていく推進体制で進めています。

Q 「AZ-COM Matsubushi」構想への期待をお聞かせください。

山本　「AZ-COM Matsubushi」構想は、物流拠点の機能に加え、地域社会の安全・安心を担う最先端設備を備えた総合物流プラットフォームの構築を目指しています。EASTは既に約8割が決まり、今期中に残りを埋めていきます。集中配車や最新のDX・AIを駆使した「見せるセンター」として、BCP機能を含め広く情報発信していきます。

舘　見学しましたが、都心から25km圏内かつ高速道路にほぼ直結という立地で、11万6,379㎡という広大な規模感は本当に素晴らしいと思います。単なる大型物流倉庫にとどまらず、DXやAIを実装し、BCP物流の拠点として首都圏の自治体に「頼りになる存在」として認知されることが重要です。全国展開のモデルケースとして積極的に発信してほしいと考えています。さらに、私は東南アジアに行く機会が多いのですが、あの地域はまだ物流インフラが不十分で、生活水準の向上に伴いクール物流のニーズが急拡大しています。ぜひ、「AZ-COM Matsubushi」を海外展開への足掛かりとして活用していただきたいと思います。

上條　EASTに続きWESTもプロジェクトとしてスタートし、食品物流だけでなく、医薬・医療物流の両方で最先端の基地が揃うことになります。最先端の物流技術に磨きをかけて、取引先や新しいお客様に「驚き」を感じていただけるものに仕上げていくことが重要です。同時に、これだけ大きな投資をしているわけですから、本社隣接の旧センターの活用も不可欠です。旧センターについては、既に減価償却が終わっている部分ですので、改修して新センターとドッキングさせ、本社の膝元から一つの大きなショーケースをつくり上げるなど、既存資産を最大限に活かす一体的な発想が求められます。

船本　和佐見社長がいつもおっしゃるように、当社最大の強みは「現場力」です。「AZ-COM Matsubushi」の立ち上げもその現場力が存分に発揮されスムーズに進んだと聞いています。









ただ現状では、現場のノウハウが特定の現場や社員に属人的に蓄積されています。それを会社全体で共有・活用できる状態にするためには、DXが要になります。DXを加速させ現場力を組織全体の力に変えることが、人手不足への対応やサービスの向上につながり、当社ならではの競争力強化になります。その前提として、まずは業務の標準化をしっかり進めなければなりません。

後藤　首都圏からのアクセスが容易な好立地に位置する「AZ-COM Matsubushi」は、当社の中長期的な競争優位を支える重要な経営基盤と評価しています。デフレ時代には「持たざる経営」が重視されましたが、今のようなインフレ環境下において物流プラットフォームは収益力の源泉として機能します。また、社員のモチベーション向上や採用力強化、お客様へのイメージアップにも寄与するのではないでしょうか。会計上は有形資産として計上されますが、実質的には有形・無形両方の価値を持つ資産として、大変期待しています。

山本　確かに、ブランド力を向上させる一つのツールだと思います。その中で、BCPが社会的に認められていくと、日本だけでなく世界からも注目されるに違いないと思っています。

Q 人的資本経営についての評価と課題をお聞かせください。

山本　当社では以前から「人材」ではなく「人財」という字を使っているように、当社は創業当初から人を大切にする価値観が根づいています。桃太郎文化をベースに存在意義を再定義し、子会社が増えグループが拡大する中でも、若い人たちに理念をより深く理解してもらえるような工夫を続けていきたいと思っています。新人事制度のもとでジョブローテーションも実際に進んでおり、若い社員が10年後や20年後の自分の姿を描けるような環境を整えることが、離職率の低下にもつながっていくと考えています。

後藤　昨年、初めて当社の経営計画発表大会に出席しましたが、若手からベテランの社員の皆さんが発想力豊かで実行力も高く、エネルギッシュで、非常に感銘を受けました。桃太郎文化に象徴される主体性と挑戦意欲というものを実感しましたし、それがこの会社の企業価値創出の重要な基盤になっていると感じました。一方で、M&Aも増えて子会社・社員数が拡大し、多様な人材が入ってきています。この多様な人材の融合と企業文化の浸透、持株会社としてガバナンスの実効性をどう高めていくかが今後の課題だと感じています。

上條　私も副社長と同様に金融機関で長年過ごしてきましたが、当社の社外取締役として内情を細かく見始めたとき、一つの企業グループの中にこんなに多種多様な業務・役割・職種があるのだと驚きました。それでも「利他の心とチャレンジ精神」とも言える桃太郎文化がベースにあるからこそ、これまでやってこられたのだと思います。

今後は人件費がますます上がっていく中で、定着率を上げることが人材の質の向上と人件費の安定につながります。そのためには、社員一人ひとりがこれからのキャリアパスを描けるか、職種を超えてキャリアを描ける仕組みがあるかが非常に重要です。

これからの10年は、人的資本経営、サステナビリティを確保する上で、非常に重要な期間になると考えています。

舘　「人づくり」に関しては、もともとよく取り組んでいる会社だと思います。特に、入社直後の若手の行動のきびきびした様子、お客様への丁寧な対応が他社と比べても高く評価できます。経営計画発表大会では若手センター長が非常に頑張っていて感心しました。若いうちから大きな役割を任されていると、相当成長することがひしひしと感じられました。ただし、専門知識を身に付ける辺りからの成長にバラつきがあり、現場力を集約して組織として活かす部分がまだ弱い面があります。継続性や安定性の視点も大切にしながら、引き続き取り組んでほしいと思います。

船本　人的資本経営を進める上でも、DXは最重要テーマになります。属人的な知見やノウハウを組織全体で共有・活用できるようになれば、経験の浅い社員、女性、外国人など、多様な人材が活躍できるようになります。属人的な業務を減らして標準化・効率化を進めることは、人材確保や定着の観点からも大きな意義があります。「AIの時代」ともいわれ、デジタルネイティブの社員の割合も増えていますから、DXにさらにアクセルを踏む意識が必要です。

山本　今回は、取締役会の構成から人的資本経営まで、4つのテーマにわたり率直なご意見をいただきました。社外取締役の皆様が当社の現場や事業の実態を深くご理解いただいた上で、それぞれの専門的知見から鋭い提言をいただいているとあらためて感じました。「緊張感のある一体感」という言葉が印象的でしたが、今後もこうした運営を進めていきます。

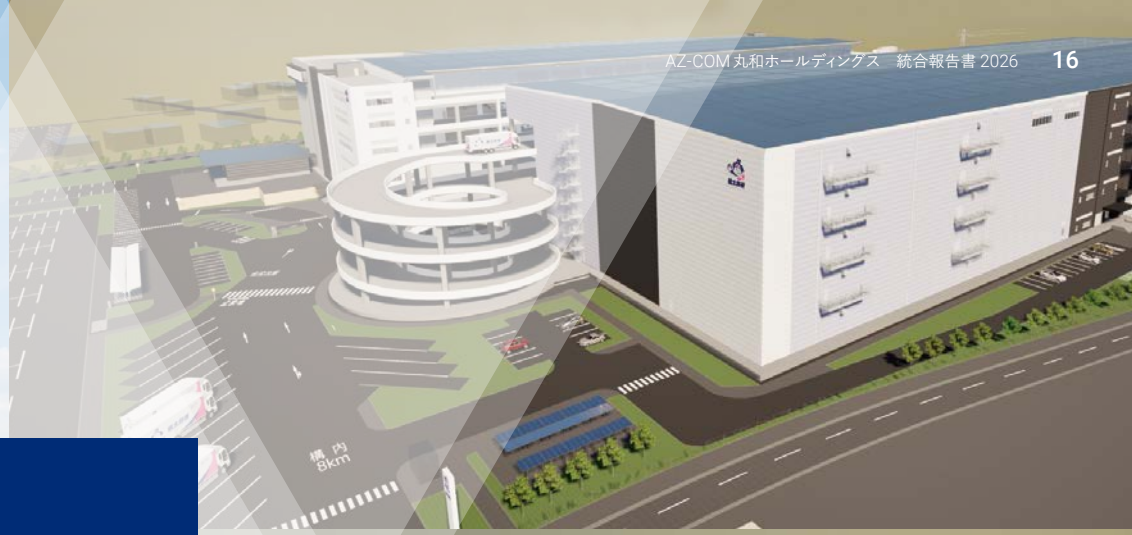
経営戦略

AZ-COM丸和グループが切り拓く未来











EAST AZ-COM Matsubushi WEST

社会価値と財務価値を創出するセンター

事業拡大と成長スピードに対応する「食品物流再編」と「次世代の高付加価値型物流センター」を実現

売上高目標

2027年3月期	75億円
2028年3月期	90億円
2029年3月期	110億円

- グループ最大規模となる三温度帯対応の大型物流拠点
- 拠点の立ち上げは順調に進み、安定稼働を実現。次なるDX・ロボティクス化に向けた体制整備も進行中
- 2027年3月期は新規荷主の獲得と取引拡大に注力し、さらなる稼働率向上を実現

主要荷主　マミーマート様／ダスキン様（ミスタードーナツ事業）

物流センター機能高度化における「価値共創型社会インフラ」への投資

2029年4月より業績寄与予定

2024年　2月　アズコムMC名古屋センター
　　10月　アズコムMC大阪センター
2025年　7月　アズコムMC福岡センター

西日本エリアの物流体制を構築

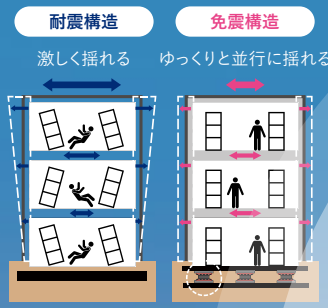
首都圏全域に広がる物流ネットワークの拡張

主要荷主　マツキヨココカラ＆カンパニー様

AZ-COM丸和グループが切り拓く未来

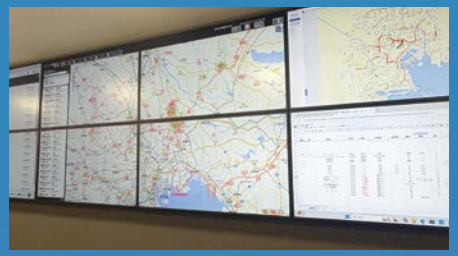
震度7対応の免震構造と、耐用年数100年のコンクリートを採用


地下の免震装置



免震装置

車両位置や配送状況を可視化し、サプライチェーンの全体最適を実現


配車室に並ぶモニター

緊急時や燃料高騰に備え、30万ℓの燃料を常備



都心から25km圏内に位置し、非常時は救援物資の輸送拠点として機能



東埼玉道路の開通により利便性向上

停電時でも最長23日間の電力供給が可能、災害時は避難場所として機能


屋上に設置された発電機（燃料タンク950ℓ）2基

労災ゼロを目指し安全教育を実施し、緊急時の飲料水、食料、衛生用品などを備蓄





免震構造
AIによる管制
大容量インタンク
好条件立地
非常用電源
安全教育

AZ-COM Matsubushi

災害時にこそ止まらない物流ネットワーク構築

BCP物流を通じた社会貢献で暮らしを支える、それが私たちの使命。

当社グループがBCPに注力する理由

日本は、国土面積では世界の約0.25%に過ぎない一方、マグニチュード6以上の地震の約2割、活火山の約7%が集中する、世界有数の自然災害大国です。地震だけでなく、台風や豪雨による水害・土砂災害も毎年のように各地で発生しており、大規模災害は「いつか起こるかもしれないこと」ではなく「いつ起きてもおかしくないこと」として備えるべき現実です。

大規模災害が発生した際、被災地の暮らしを支える上で欠かせないのが「物流」です。食料、飲料水、医薬品、日用品など、人々が生き延びるために必要な物資は、道路が寸断され燃料の確保もままならない状況下でも、届けられなければなりません。物流は電気・ガス・水道と並ぶ社会インフラであり、その一翼を担う企業として、AZ-COM丸和グループは創業以来、物流を通じた社会貢献という使命感を持ち続けてきました。

その原点は1995年の阪神・淡路大震災にあります。以来、2011年の東日本大震災、2016年及び、2026年の熊本地震など、大規模災害が起こるたびに被災地への物流支援に自ら手を挙げて取り組んできました。2019年には、こうした活動を場当たり的な対応で終わらせず、実効性あるBCPとして体系化するため、専門部署「BCP物流支援企画部」を新設。以降、BCP物流事業は当社グループの事業の柱の一つとして、着実に活動規模を拡大しています。

(注)BCP：事業継続計画(Business Continuity Plan)



主な災害支援実績

1995年1月 阪神・淡路大震災



関東から広域的な物流支援を実施

2011年3月 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年4月 平成28年熊本地震



店舗内復旧作業でお客様より感謝状を授与

2018年9月 平成30年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

2020年7月 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年12月 北陸豪雪



50台の車両を手配し広域支援を実施

2024年1月 令和6年能登半島地震



迅速な対応を評価され農林水産大臣より感賞状を授与

2026年7月 令和8年熊本地震



約1カ月間にわたり計294台を配車

AZ-COM丸和グループが切り拓く未来

「有事の対応」だけでなく「平時の備え」から支援

民間企業向け サブスク型防災備蓄サービス

従業員1人当たり3日分の防災備蓄品をひと箱にまとめてご提供(「あんしんストック」)。備品の調達・期限管理・入れ替えまでワンストップで対応します。



「あんしんストック」

備蓄保管一括サポートサービス

保管・搬入出に優れた物流センターを活用し、大型品を含む様々な備蓄品の保管を当社で請け負うことで、スペース不足のお悩みを解決します。

自治体向け 備蓄管理サポートサービス

備蓄管理システム「BxLink」に加え、備蓄棚卸サポート、避難所や倉庫の拠点・ルート策定を支援する「備蓄管理プラン策定支援」をご提供。

適切な倉庫内レイアウトを提案




備蓄物資の配置・配分計画策定

首都圏だけでなく全国に展開

「AZ-COM BCPネットワーク」とは

AZ-COMネットワーク会員企業の中で、災害時における支援活動に賛同いただき、かつ、輸送支援にご協力いただける会員で構成された組織です。全国に6つの支部を擁し、災害時の対応力向上を図るため定期的に会合を開催しています。


AZ-COM BCPネットワーク会合

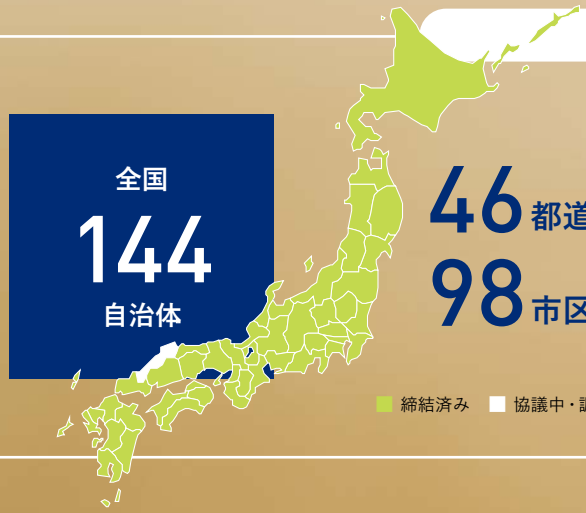
「指定公共機関」への指定

AZ-COMネットワークは、2023年6月23日、内閣府より指定公共機関の認定を受け、同年7月6日に指定通知書の交付式が行われました。


左／内閣府特命任命担当大臣(当時) 谷公一氏


指定通知書

BCP協定の締結状況





■ 締結済み　□ 協議中・調整中　※2026年10月末現在(締結予定も含む)



左から／新宿区長 吉住健一氏、小倉常務

現状の備蓄に関する課題に対応

- 整理・整頓
- 消費期限管理
- 品質管理・温度管理

DX戦略

環境及び課題認識

環境及び課題認識

人手不足とコストの上昇が物流業界の構造そのものを揺るがす中、当社グループはこの環境変化を成長機会と捉え、データに基づく経営への転換を進めています。数十年来の経験や勘に頼った物流運営から脱却し、「人手をかけずに運ぶ」「まとめて運ぶ」「運ぶ量を減らす」という3つの方向性のもと、DXによる構造改革を推進しています。

人手不足・輸送費の上昇は今後も続く 》 **データドリブン経営へのシフト**

環境

- ○ トラックドライバーは、2030年度には36%不足
- ○ ドライバー賃金は、2030年には2022年度比27%、輸送費は同34%、それぞれ上昇
- ○ この環境下で、当社グループは2030年度売上高5,000億円達成を目指す

認識

- ○ 荷主企業が何も手を打たなければ、現行の物流体制は構造破綻する（小売業2030：物流費上昇で営業利益率△53%）
- ○ 2024年問題で注目を集めている今こそ、抜本的な物流改革のチャンス
- ○ 厳しくなる環境下で、他社以上の成長を実現するには、他社以上の課題解決力と仕組み化が必要

課題

- ○ 手作業及び紙媒体によるアナログ管理手法からの脱却
- ○ 経験に頼らず、データ分析結果に基づいて戦略・方針を決定
- ○ 持続可能な物流モデル構築に向けた継続的な模索



（注）野村総合研究所「2024年以降も深刻化する物流危機」を参考に作成

DX戦略

中期経営計画2028のDX戦略

「お客様に選ばれる3PL&プラットフォームカンパニー」を支えるデータ基盤づくり

テーマ	取組施策例	目的
倉庫オペレーションの進化	標準化・共通化 自動化・マテハン高度化 適正配置	○システム化の前処理 ○労働生産性向上・省人化
情報プラットフォーム構築	輸配送系(TMS) 荷役系(WES) 人材管理(HR) 環境算定(GHG) SIPスマート物流基盤	○データ収集・分析基盤構築 ○判断の迅速化、管理の目を増やす ○GHG算定の自動化(荷主別含)
セントラル化	管制・集中配車センター (東日本／西日本) BPO・事務センター (東日本／西日本)	○さらなる効率化に向けた体制整備 ○機能集約・拠点集約化による省人化・迅速化の実現
AZ-COM Matsubushi DX	上記基盤・仕組みの集大成	○できるだけ少ない要員で、よどみなく、整然と、そして過剰な設備投資なく運用
次期基幹システム構築	データドリブン経営に向けたシステム基盤構築 M&Aを見据えた柔軟なシステム	○組織拡大・システム統合等の変化に対応 ○事業競争力の強化／企業基盤の強化を実施し、企業価値向上につなげる

経営データ基盤「AZ-COMデータHUB」概要



あらゆるデータをつなぎ、可視化し、課題を見つけ、すぐに手を打つ



データドリブン経営の実現

DX戦略

指標と目標

中期経営計画2028における進捗状況

当社の中期経営計画におけるDX戦略は、客観的データに基づいて意思決定を行うデータドリブン経営の実現であり、「倉庫オペレーションの進化」「情報プラットフォームの構築」「セントラル化」の三本柱で構成されています。短期段階（2025年度）では基盤整備に注力し、庫内シミュレーションモデルの構築、TMSの開発、基幹システムの設計等を実施しました。中期段階（2026年度）では、それら各種システムの運用を一部の部門で段階的に適用します。最終段階（2027年度）では、収集データの活用による収支分析や需要予測等の実行と、BPOや管制センターの安定運用を目標としています。進捗管理は四半期ごとにKPIベースで行い、各施策の導入拠点数や作業時間の削減比率を指標としています。

現状は基盤整備フェーズが概ね計画どおり進行し、現場でのパイロット導入や自社倉庫での顧客連携プロジェクトが複数稼働中です。これらを通じて運用ノウハウとデータ品質の向上を図っています。なお、優先順位としては（1）現業部門での各種システム導入、（2）基幹システムの開発、（3）データの利活用の順に投資とリソースを配分しています。

DX推進の前提条件

「倉庫オペレーションの進化」「情報プラットフォーム構築」「セントラル化」の三本柱を支える基盤が、業務の標準化です。そのため当社は「業務の標準化なしにDXは機能しない」との認識のもと、現場の創意工夫を活かしながら共通ルールの上で改善を積み上げる体制づくりを進めています。顧客・拠点ごとの個別対応や荷量波動への対応、データの分散は属人化を招きやすいため、配車計画、車両稼働率管理、庫内進捗管理、個人の生産性管理など、判断と記録が連続する業務を優先的な標準化対象としています。



DX戦略

戦略的アライアンス／情報セキュリティ

戦略的アライアンス

当社単独では補いにくい技術、接点、機能を外部と組み合わせることで、DXの実装速度を高めています。具体的には、株式会社JDSCとの中長期DXパートナーシップ、GO株式会社との合弁会社「MOMO A（モモエース）」設立など、外部との連携を進めています。JDSCとはデータ基盤・AI技術の移管及び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、GOとの新会社ではラストワンマイル配送の取次・軽貨物運送強化と配車最適化システムの開発による生産性向上に取り組んでいます。これらの連携により、技術・データ資産の迅速な獲得、配送ネットワークの即時拡充、新規サービスの早期収益化を進めています。

提携先		技術的な強み	実現できること
JDSC UPGRADE JAPAN	**株式会社JDSC**	労働力不足など社会課題の解決	○ 輸配送と倉庫の情報プラットフォーム ○ 販管費率の低減
GO 移動で人を幸せに。	**GO株式会社**	モビリティ領域のDXを推進する高い技術開発力	○ ラストワンマイル配車業務の自動化 ○ AIドライブレコーダーによる事故リスク検知
aidiot	**株式会社アイディオット**	サプライチェーンの最適化	○ 店舗配送の配車を自動計算 ○ 営業企画の効率化

情報セキュリティ

当社グループは、物流という社会インフラを担う立場から、情報セキュリティを重要な経営リスクの一つと位置づけ、AZ-COM丸和ホールディングスが統括する体制のもとでグループ全体の対策を推進しています。

基本方針は、攻撃を防ぐ対策と、被害を受けた前提で早期に復旧する対策を組み合わせた二段構えです。防御面では、情報システム部において情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格ISO/IEC 27001の認証を取得し、その運用のもとで多層的な防御を実施しています。併せて全社員を対象とした教育と訓練を継続的に行い、技術面と人的側面の双方から対策を講じています。また、生成AIの活用が拡大する中で、利用ルールを整備し、安全に利用できる環境を整えています。復旧面では、遠隔地でのデータバックアップと定期的な復旧確認に加え、攻撃発生時の検知から復旧までの対応手順を定めたサイバー攻撃BCPを策定し、実効性を高めています。

今後も、監視・検知体制の強化とグループ全社への展開を進めるとともに、第三者による評価も活用しながら、お客様に安心してお取引いただける体制の構築に取り組んでまいります。



人材戦略

経営戦略及び人的資本に対する考え方

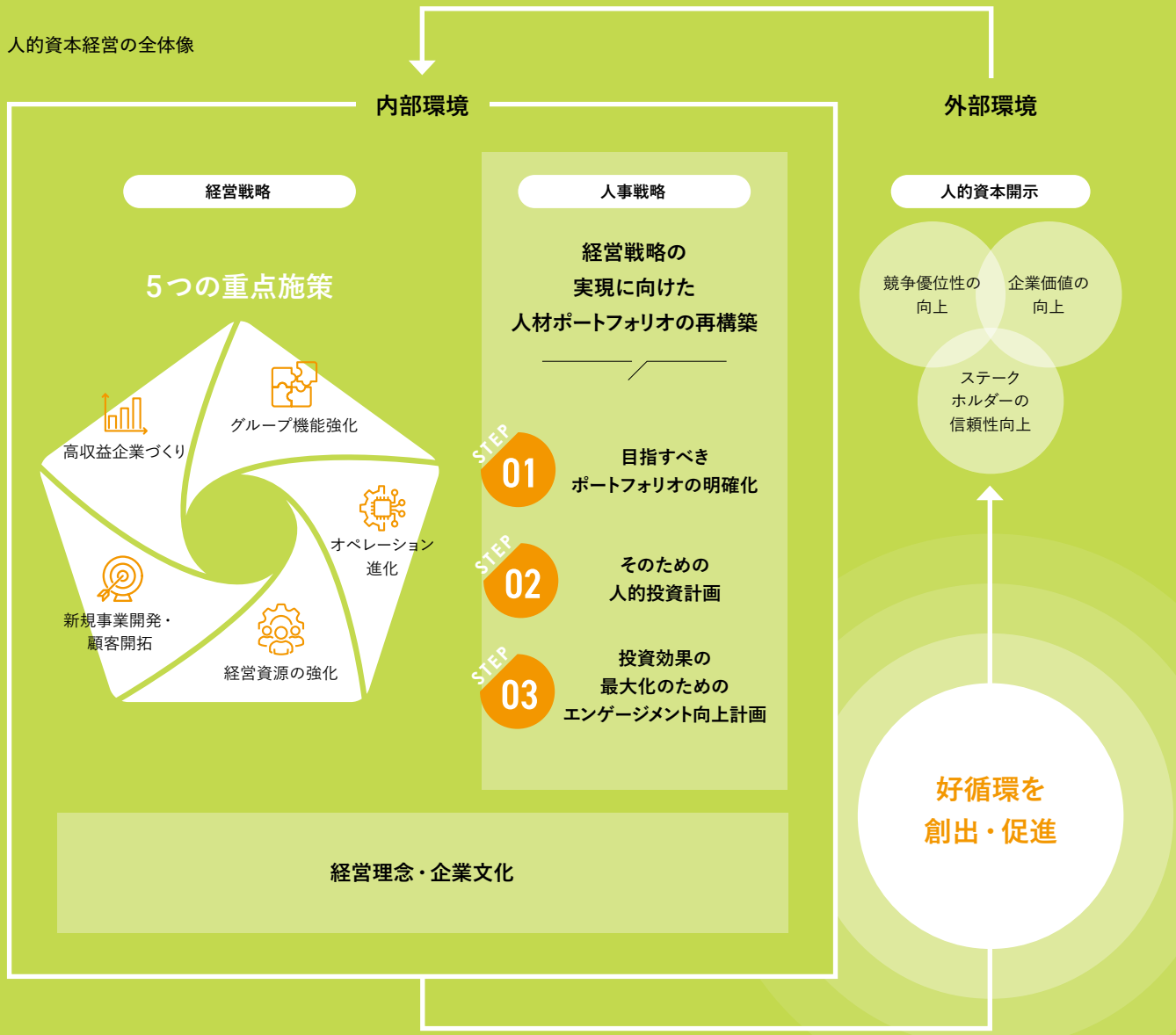
企業価値の源泉となる人的資本

当社グループは、「“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、中長期的な成長戦略として掲げる「EC物流事業、低温食品物流事業、医薬・医療物流事業の拡大」及び「高品質物流サービスの提供」の実現に取り組み、持続的な成長と企業価値向上を図っています。

当社グループは中長期的な成長戦略の実現に向けて、次の5つの施策を重要事項として位置づけています。これらの施策を継続的に推進するためには、重要な経営資源である人的資本への投資が不可欠です。当社グループは、人的資本への投資こそが中長期的な競争力の確保及び企業価値の向上に資するものと認識しています。



人的資本経営の全体像



人材戦略

人的資本への依存と影響

経営戦略と連動した人材戦略

当社グループは、事業の特性上、人材の質と数がサービス品質・生産性・安全性に直結するため、「人材の質と数の最適化」が経営戦略遂行の前提条件です。そのため、DX投資を通じて従業員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を整備するだけでなく、デジタル人材の育成、事業や戦略を推進する人材の確保及び定着が重要です。当社の成長戦略の実現は、以下の人材の確保、育成及び定着に大きく依存しています。

- ○ グループ全体を牽引または施策や事業を推進する経営人材
- ○ 拠点拡大や事業成長を支えるマネジメント人材
- ○ DX推進や新規事業（顧客）開発、機能戦略を担う専門人材

必要な人的資本投資

当社グループは、上記の依存関係を踏まえ、以下の人的資本投資を図っています。これらの取り組みにより、品質向上と人材定着の好循環が生まれ、既存事業の標準化・効率化、新規事業の創出、安定的な事業拡大、顧客満足度及び収益性の向上に寄与しています。

- ○ 経営人材、マネジメント人材等の階層別研修及び専門研修等への継続的な育成投資
- ○ 新卒、中途採用を通じた持続的な雇用確保及び専門人材確保への採用投資
- ○ 生産性向上及び人材定着を目的とした従業員エンゲージメント向上への投資
- ○ 職場環境整備、安全対策、福利厚生等への投資

人的資本経営に係る施策

基本方針　**経営戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの再構築**

STEP 01　目指すべきポートフォリオの明確化

要員計画の適正な実現に向けて、目指すべきポートフォリオの明確化に取り組む	○ ポートフォリオの人材要件の設定 ○ 人材要件のタレントマネジメントシステムへの拡充

STEP 02　そのための人的投資計画

育成強化	○ ビジネススキル診断導入による能力測定→開発→活用実現 ○ 戦略策定能力開発の重点教育の推進 ○ 組織マネジメント能力の開発と文化浸透の推進 ○ 必要スキルに関わる資格取得と教育研修の実施 ○ 現場マネジメント能力開発の社内外教育の実施 ○ デジタル教育の推進 ○ 入社時教育プログラムの再整備	採用強化	○ 経営戦略実現に必要なスキルを有する人材の確保 ○ 応募者増加に向けた認知・紹介窓口の促進強化
		雇用定着	○ ベースアップなど賃金規程の改定 ○ 有給・育休等取得率向上と適正な労働時間の管理 ○ 福利厚生／社宅規程見直しへの取り組み
		適正配置	○ 人事異動マスタースケジュールに基づく、ジョブローテーションの定着と適正配置の実施

STEP 03　投資効果の最大化のためのエンゲージメント向上計画

社員（従業員）同士が継続的に関係性を高め、共に成長していくための「良好な企業文化の醸成」

経営戦略

人材戦略

人材育成の主な取り組み

人材育成に係る方針

当社グループは創業以来、経営理念のもと、「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まいりました。

成長戦略の実現には、各施策を推進する経営人材と拡大成長に伴い増加する拠点を安定的に運営するマネジメント人材の育成強化が重要と捉えています。階層や職域に求められる知識や見識を社内外研修において修得する機会を設けています。「挑戦・成長・貢献」の考えのもと、実践を通じて成長戦略の実現につなげるように取り組んでいます。また、事業成長に即応できる階層別の人材育成としては「丸和ロジスティクス大学」などの社内研修や専門教育などの社外研修により従業員の能力向上に取り組んでいます。加えて、リスキリングの促進として資格取得支援制度を設けて、能力開発を支援しています。

当社グループは、企業文化「桃太郎文化」の定着・醸成が経営戦略の重要な基盤と捉えています。定期的な文化浸透活動（OJT、Off-JT）や全従業員のクレドカード保有、人事評価項目の設定など、企業文化の浸透の強化と伝承できる人材育成に取り組んでいます。

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外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まいります。

ビジネススクール修了者

	2023年度末時点	2024年度末時点	2025年度末時点
経営人材／マネジメント人材	112名	123名	170名

採用人数

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
新卒・経験者採用合計	1,086名	1,074名	992名

離職率

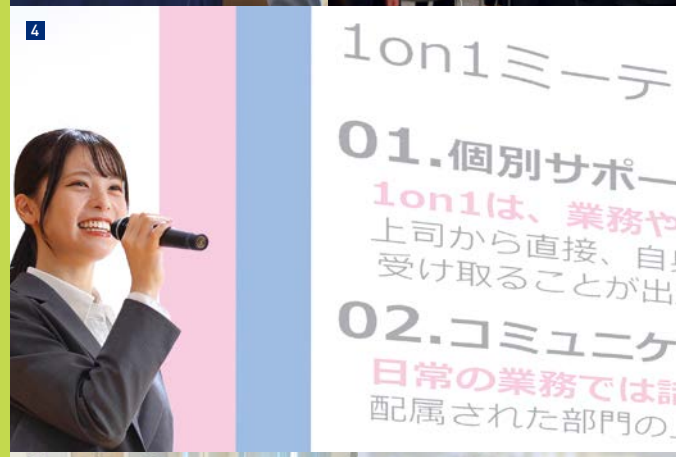
	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
正社員	12.66%	11.94%	10.60%

資格保有者

	JILS認定資格	ビジネスキャリア検定
コース	ロジスティクス経営士 物流技術管理士 物流現場改善士 など	ロジスティクス 分野 など
2023年度末時点	124名	908名
2024年度末時点	137名	980名
2025年度末時点	148名	1,067名










1 2 3 人事面談・定期フォロー
4 5 6 研修風景

経営戦略

人材戦略

社内環境整備の主な取り組み

社内環境整備に係る方針

当社グループは、経営理念に「同志の幸福」を掲げ、従業員の自律的なキャリア形成の支援と、安全・安心して活躍できる社内環境整備に取り組んでいます。今後も働きがいと働きやすさの環境整備を強化し、成長戦略の実現につなげてまいります。ワークライフバランスの充実に向けては、年間休日の増加に努めるとともに、育児休業への理解促進を啓蒙してきました。今後は育児休業取得率、有給休暇取得率のさらなる向上に努めます。

また、従業員のエンゲージメント向上の取り組みを通じて、生産性の向上や組織一体感の醸成につなげてまいりました。継続的なベースアップ、資格取得成績優秀者（資格取得支援制度を利用した者）への報奨金の支給、その他福利厚生の拡充に取り組んでいます。定期的な1on1面談や必要に応じた公募制の実施、MQMサークル活動による情報共有と評価上位サークルへの奨励金の支給、安全知識と技能の習熟度を測るドライバーコンテスト（全国安全運動大会）の開催など、従業員の技能・意欲向上につながる取り組みを今後も強化してまいります。

さらに、安全で働きやすい職場環境の実現に向け、現業部門と管理部門が連携し、労働災害防止プロジェクトを推進しています。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継続的に実施していきます。

MQMサークル活動

「Momotaro Quality Management（桃太郎品質管理）」の頭文字を取っており、第一線の現場社員が主導する小集団改善活動のこと。現場の品質向上と次世代のリーダー育成を同時に実現する独自の取り組みです。

経営計画発表大会

グループ全体の今期目標と一体感を共有し、全社員のベクトルを合わせて持続的成長への推進力を高める「全員経営」の基盤となる方針発表会。会社の発展に貢献した社員を称える表彰式も同時に行います。

育児休業

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
復帰率	91.4%	95.9%	93.0%
男性取得率	36.5%	41.6%	67.9%

有給休暇

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
取得率	70.5%	69.1%	71.8%

労働災害

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
強度率※	0.08	0.02	0.06

※ 期間中に発生した労働災害による延べ労働損失日数を、同じ期間中に全労働者の延べ実労働時間数で除し、それに1,000を乗じて算定しています。


1


2


3


4


5

1 左／全国安全運転大会の優勝者
2 3 第54期 経営計画発表大会
4 5 全国安全運転大会の競技風景

経営戦略

人材戦略

VOICES

第一線で活躍する社員の声



海外赴任で見えた AZ-COM丸和グループの強みと、グローバル展開への意欲

2017年入社

鍛冶 直翔
株式会社丸和運輸機関
第二食品物流事業部

入社以来7年間、スーパーマーケット様向けの配車管理業務に携わってきました。そうした中、業務提携先との海外人事交流プロジェクトの一員として和佐見社長より指名をいただき、当社として初めての海外赴任という挑戦に携われたことを、大変光栄に感じています。赴任前は自分の担当業務や一つの現場をより良くすることに重点を置いていましたが、海外での経験を通じて、「会社としてどのような価値を提供できるのか」という視点で物事を考えるようになり、現場だけでなく会社全体、グループ全体を見据える視座を持てたことが、私にとって最も大きな変化でした。

2年間で得た一番の学びは、課題を自分事として捉え、主体的に向き合う姿勢です。赴任先のインドネシアでは言葉や宗教観、商習慣など日本と異なる環境の中で、従業員一人ひとりが抱える課題が表面化しにくい場面が多くありました。だからこそ日頃から積極的にコミュニケーションを取り、小さな変化を見逃さず早い段階で課題を把握することの大切さを実感しました。また、人の入れ替わりが多い拠点だからこそ、動画マニュアルなどを活用した業務の標準化・仕組み化が欠かせないと学びました。帰国後は、顕在化している課題だけでなく潜在的な課題にも目を向け、社員との対話を大切にしています。

今後は庫内オペレーションへの理解をさらに深め、配送と庫内の両面から物流センターを運営できる人材へ成長し、インドネシアでの経験を活かして、国内外を問わずAZ-COM丸和グループの持続的な成長を支え、グローバルに活躍できる人材を目指していきます。

AZ-COM丸和の仲間に支えられ、家族と夢のために走り続ける

2026年入社

カンダル・イスカンダル
株式会社丸和運輸機関
運行事業部
（インドネシア出身）

私の父はドライバーで、幼い頃からその背中を見て育った私にとって、ドライバーはずっと憧れの仕事でした。インドネシアでも5年ほど水や米などの食料品を運ぶドライバーとして働いており、まさか日本でこの仕事に就けるとは思っていませんでした。母や父、そして子どものために2024年11月に来日し、2026年3月に当社へ入社しました。現在は医薬・医療物流のルート配送を担当し、ロールボックスやパレットなど様々な形態の荷物を運んでいます。荷物をどこに置くかもお客様と一つ一つ確認しながら、丁寧な対応を心がけています。

インドネシアでは特に考えることなくただ運ぶだけでしたが、日本では運転のほか積み下ろしや納品作業まで自分で行う必要があり、大変な面もあります。それでも会社の皆さんが優しく接してくれ、分からないことがあれば先輩や運行責任者に質問しながら対応できるので、安心して働き続けられています。休暇制度も充実しているので、そうした時間を使って家族に会えればと思っています。日本で働くようになってから、あらためてドライバーという仕事の面白さと責任の重さを実感する毎日です。

将来は、インドネシアで家族や関係者と一緒に営んでいるタイヤ店を軌道に乗せることが夢です。日本での経験を通じて学んだ仕事環境や労働基準、そして何より「人を大切にする姿勢」を、いつか故郷にも広げ、インドネシアの労働環境や経営環境の向上に少しでも貢献していきたいと考えています。







VOICES
第一線で活躍する社員の声

挑戦を後押しする企業文化を誇り、次世代リーダーとして成長していく

2022年入社

日名子 翼
株式会社丸和運輸機関
ラストワンマイル事業部

2022年に入社し、ラストワンマイル事業部で当時1番取扱台数の多いセンターに配属されました。入社4年目でエリアの拠点長となり、現在5年目には3拠点を管轄するセクションリーダーを任されています。部下から「したいです」という主体的な声が上がってくる瞬間や、担当拠点がお客様の試験運用の場に選ばれ、メンバーが「まずはやってみる」姿勢で挑戦し成長していく姿を見られることに、大きなやりがいを感じています。

一方で、プレイヤー時代の経験から自分が直接対応すれば早く結果が出ると分かっているからこそ、部下の成長を尊重しながらゴールへ導く難しさも感じています。自分が不在でも運営が滞りなく回る組織をつくりたいという理想と現実のギャップに、今まさに向き合っています。それでも、上司から「失敗したら元のやり方に戻して考え直せばいい」と声をかけてもらい、結果だけでなく挑戦する姿勢を評価してもらえることが、何よりの励みです。

入社1年目から続けているリクルーター活動を通じて、現場業務とは異なる視点で自分の仕事を見つめ直す機会も得ました。現在、担当セクションには15人ほどの若手社員がいます。後輩が挑戦しやすい環境をつくり、典型的な業務は適切に分担し、社員が品質向上や業務改善により多くの時間を充てられる体制づくりを進めています。「若手主導」「出る杭は伸ばす」という当社特有の文化があるからこそ、後輩たちも主体的に挑戦し、組織全体の成長につながっていくのだと感じています。

人とのつながりを大切に、現場を支える参謀を目指して

2025年入社

前田 たまみ
株式会社丸和運輸機関
ECロジスティクス事業部

入社の決め手は、選考時に感じた社員の人柄の良さでした。配属後の研修でも同じ印象を持ち、一緒に働きたいと思える方ばかりだったことが、入社後の大きな安心材料になりました。忙しいイメージのあった物流業界ですが、実際は月平均10日、年間で120日の休暇が取得でき、家賃補助などの福利厚生も充実しています。物流が経済に与える影響を知り、商材がどこから来てどこへ行くのか、そのリサイクルまで含めた循環に貢献しているのだと意識するようになり、海外の経済ニュースにも自然と目を向けるようになったことは、入社前には想像していなかった変化です。
2年目で班長に昇進したことは、1年間の取り組みが正当に評価されたと感じられる出来事でした。一方で、教えることの難しさも実感しています。1年目に教えていただいた先輩方が、丁寧な教え方とチェック体制で手厚くサポートしてくださったように、今は自分が後輩に対して同じようにフィードバックや資料作成時のコミュニケーションを大切にしています。班長になって気づいたのは、管理することよりも「人とのつながり」を意識することの大切さです。

現在はバックオフィスで決算関連の書類作成などを担当していますが、今後は分析にもっと力を入れ、その結果を現場に還元して物流センターの生産性向上につなげていきたいと考えています。将来は「参謀」のような立場から、いい人材が活躍できるよう支え、新入社員教育などを通じて、後輩たちが成長を実感できる環境づくりに貢献していきたいです。





AZ-COM丸和のグループ力

グループ拡大の軌跡

グループシナジーが生み出す確かな成長軌道

これまでにグループインした企業

2020



日本物流開発株式会社

2022



左から／ファイズホールディングス株式会社、株式会社M・Kロジ、株式会社ドラゴン（現：株式会社東海丸和ロジスティクス）

2024



株式会社ルーフィ
（現：LinksMile Japan株式会社）

2026



株式会社樋口物流サービス

年平均成長率（CAGR）

2019年3月期～2026年3月期

売上高 15.2%

経常利益 14.9%

M&Aに対する考え方

当社グループの売上高は一貫して成長を続け、2019年3月期から2026年3月期にかけての年平均成長率（CAGR）は15.2%に達しています。2020年の日本物流開発、2022年のファイズホールディングス、M・Kロジ及びドラゴン（現：東海丸和ロジスティクス）、2024年のルーフィ（現：LinksMile Japan）、そして2026年の樋口物流サービスと、オーガニック成長に加えてM&Aによるグループイン企業の積み重ねが成長を牽引してまいりました。当社は2030年度売上高5,000億円、そして2040年度売上高1兆円という長期ビジョンを掲げており、M&Aは今後もその実現に向けた重要な成長手段と位置づけています。

AZ-COM丸和のグループ力

M&A戦略で実現したいこと

小売業の物流バリューチェーンを強化

当社グループは、食品並びに医薬・医療といった事業軸において、小売業のお客様が抱える物流課題を一気通貫で解決することを目指しています。M&Aでは、在庫の保管・管理を担う3PL機能向上及び低温トラックによる店舗配送機能の補強を目指しており、川上から川下までの物流バリューチェーン強化に取り組んでいます。これにより、単なる輸配送の受託にとどまらず、お客様の商流そのものを支えるパートナーとしての価値提供を実現します。

エリア強化

当社グループは、M&Aを通じたエリア戦略として、3PL事業では人口が密集する大都市を、輸配送事業では全国の地方中核都市も主な対象地域としています。これら以外の地域はAZ-COMネットワークでカバーする一方、大都市間の中継拠点となる企業の買収については、個別に検討を進める方針です。地域ごとに最適なM&A候補先を選定することで、全国をカバーする輸配送網の強化を図っています。

2026年6月

樋口物流サービスがグループイン



LOGISTICS SERVICE Higuchi
株式会社　樋口物流サービス

数値で見る樋口物流サービス（2025年5月時点）

年商 185.8億円

協力企業 4,000社超

従業員数 443名

車両ネットワーク 約7,000台

事業所 全国21カ所

年間施工物件 1,500物件超※

※コントラクト事業の作業実績

基本事業

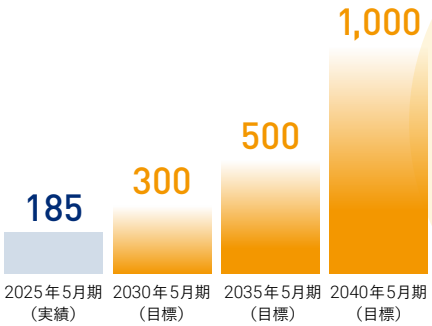
- ロジスティクス事業
- 輸送マッチング事業
- コントラクト事業

お客様の物流課題を
“一気通貫・一元管理”で解決

会社概要

社名	株式会社樋口物流サービス
設立	1993年9月（営業開始：1965年 一般貨物自動車運送事業認可）
本社所在地	〒578-0953 大阪府東大阪市本庄1丁目12番10号
代表取締役社長	山﨑 真弘
業種	一般貨物自動車運送業／ 利用運送業／ 産業廃棄物収集運搬業／ 建設業（内装仕上工事業）／倉庫業

売上高推移（単位：億円）



グループイン後のシナジー発揮で2040年売上高1,000億円を目指す

AZ-COM丸和のグループ力

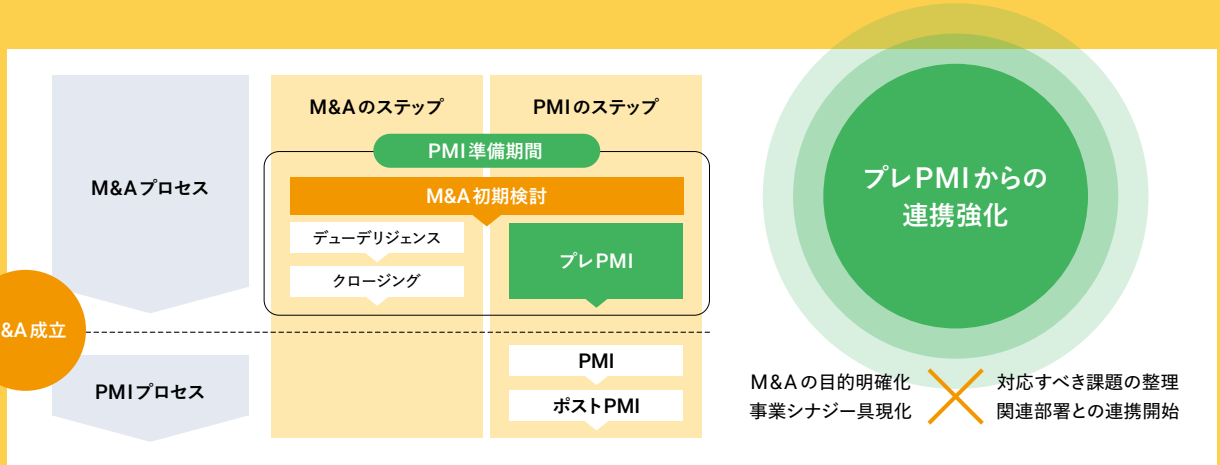
PMIに対する考え方

PMI推進体制図



事業企画部の連携強化

当社は、M&Aの成立後に本格化するPMIに先立ち、デューデリジェンスからクロージングにかけての「プレPMI」の段階から、事業企画部を中心とした社内体制・連携強化に取り組んでいます。事業企画部はM&A担当とPMI担当を置き、取締役会への報告体制のもと、対象会社の経営陣や当社グループの管理系・事業系の主管部門と連携しながらM&Aの企画・推進を進めています。プレPMIの段階では、M&Aの目的や期待する事業シナジーを明確化、対応すべき課題を整理します。その上で関連部署との連携を早期にスタートし、M&A成立後のPMIを円滑に進める体制を整えています。



AZ-COM丸和のグループ力

環境変化を踏まえたグループ組織再編

今後の収益構造改善シナリオ

外部環境

市場・競争	競争激化と顧客ニーズの多様化
供給力	ドライバー・車両不足の深刻化
法規制・コスト	法規制強化と固定費構造の限界

内部環境

効率性	グループ間シナジー未達成、システム重複
収益性	車両及び人材育成力の不足による収益性悪化

LUFI
株式会社ジャパンクイックサービス

LinksMile Japan
リンクスマイル ジャパン -LMJ-

AZ-COM丸和グループの“軽貨物専門企業”として機能を集約し、スケールさせる

営業面 トップライン拡大

- BtoB
  - 利益率の高い軽クールの拡大
  - ドライ緊急便分野への領域拡大
  - クール共配の拡大
- BtoC
  - 宅配の共配による荷主拡大
  - システム収入の拡大
  - EC共配構想

×

管理面 コスト構造改革

- 重複システムの統合
- 組織再編による生産性改善
- 拠点統合

持続的な成長を実現



LinksMile Japan株式会社
代表取締役社長
渡邊 泰章

社長メッセージ

2026年10月、ジャパンクイックサービスとルーフィが合併し、LinksMile Japanとして新たな一歩を踏み出しました。現場で培ったネットワークと、テクノロジーによるサービス開発力。両社の強みを束ね、「痒い所に手が届く物流プラットフォーム企業」を目指します。私たちの仕事は、物流の現場にある小さなお困りごとを一つ一つ解決していくことです。全社員が主体的に物事を捉え、現場の知恵と独創的なアイデアを持って、果敢に挑戦していくことができる企業風土を築き上げていきます。

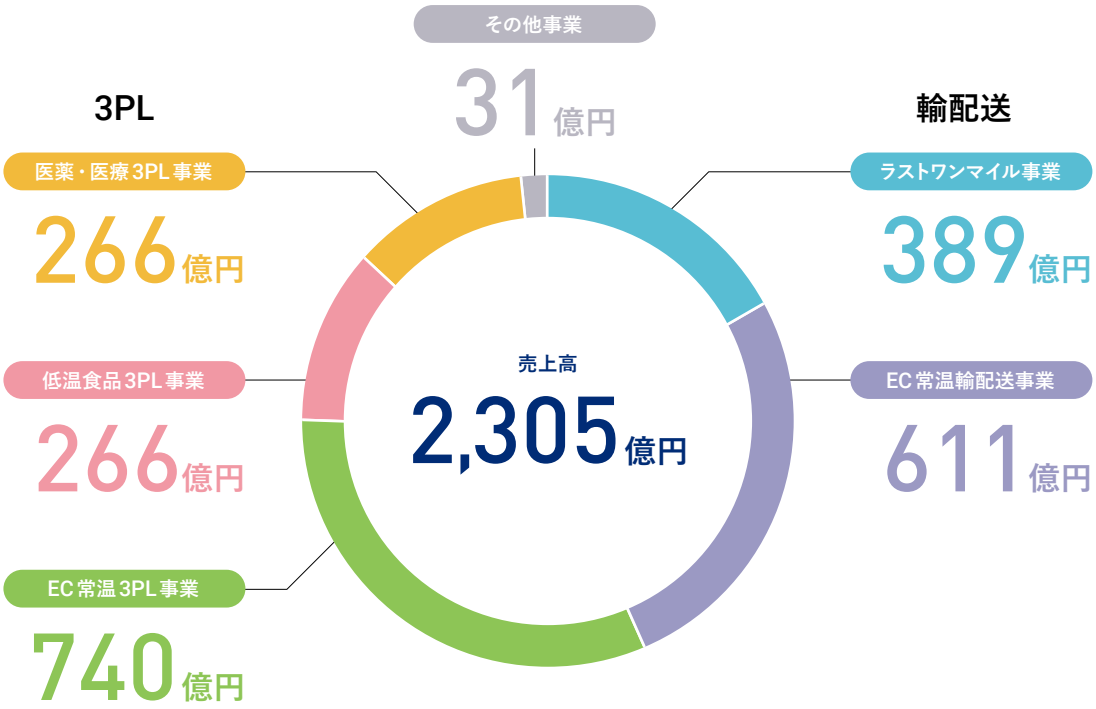
私たちLinksMile Japanは、これからも、現場の「あったらいいな」を提供し続けることで、物流の未来を変え、社会に貢献してまいります。

経営戦略

At a Glance

数値で見るAZ-COM丸和グループ

（2026年3月期）



営業利益
118億円

経常利益
125億円

ROIC
7.09%

自己資本比率
40.1%

従業員数
26,236名
うち正社員 5,462名

女性管理職比率
7.58%
（管理職に占める女性割合）

中途社員採用率
69.15%

外国籍社員数
53名

AZ-COMネットワーク会員企業数
2,815社

BCPネットワーク加入企業数
134社

保有車両台数
2,769台

災害支援協定締結自治体数
125自治体

グループ理念

AZ-COM丸和グループの企業文化

「桃太郎文化」とは

当社グループは、3PL業界のNo.1企業となるべく、「売上高1兆円」「社員数10万人」という極めて高い将来ビジョンを掲げています。この目標を単なる規模の拡大にとどめず、社員一人ひとりの幸福と豊かな社会づくりに直結させるための精神的基盤として、独自の企業文化である「桃太郎文化」の浸透と実践に注力しています。

桃太郎文化とは、多くの同志が過去の体験をもとに創造し、共有してきた価値観や考働※1規範の総称であり、その根源は「同志の幸福」にあります。当社グループでは、地上戦略を担う犬（考働力）、ケーブル戦略を担う猿（知識力）、衛星戦略を担う雉子（情報力）という3つの力を束ねる存在こそが、経営の基盤たる「桃太郎（経営者）」であると定義しています。

この強固な文化を組織の隅々にまで行き渡らせるための具体的な取り組みが、「100人の桃太郎（経営者）づくり」を掲げた人財※2育成です。文化の継承にあたり、知識として理解する「知解」にとどまらず、実践を繰り返して体で覚える「体解」を重視しています。

全社員が共通の目標に向けて参画する「同音同響の経営」や、お客様に感動と満足を届ける「商人道」の実践を通じて、個々の人間的魅力を磨き、互いの成長を支え合います。常識にとらわれず画期的なサービスに挑戦し続ける次世代リーダーを数多く創出することこそが、当社グループの強みである文化を未来へ紡ぎ、持続的な成長とハピネス経営を実現するための核となっています。

※1 考働：考えて働くことを表現しています。
※2 人財：社員を会社の大切な財産と捉えていることを表現しています。

グループ理念　グループ理念

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



経営モデル



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」を実現

価値創造モデル

社会課題・外部環境

ドライバー不足・時間外労働規制
EC市場の拡大
低温・医薬品等専門物流ニーズの増加
災害の激甚化
環境負荷低減への社会的要請

価値を生み出す資本

- 人的資本
- 知的資本
- 社会関係資本
- 製造資本
- 自然資本
- 財務資本

事業活動及び重点施策



中期経営計画2028

料金改定　AZ-COM Matsubushi収益化　グループ再編強化
営業体制強化　管理機能の効率化

創出される価値

財務価値

売上高
2,305億円

営業利益
118億円

経常利益
125億円

親会社株主に
帰属する
当期純利益
74億円

ROE
12.4%

社会的価値



安全・安心な
物流の提供による
豊かな社会の実現



生活必需品・
医薬品の
安定供給による
社会インフラの維持



環境負荷の低減



多様な人材の
活躍推進と
地域社会への貢献

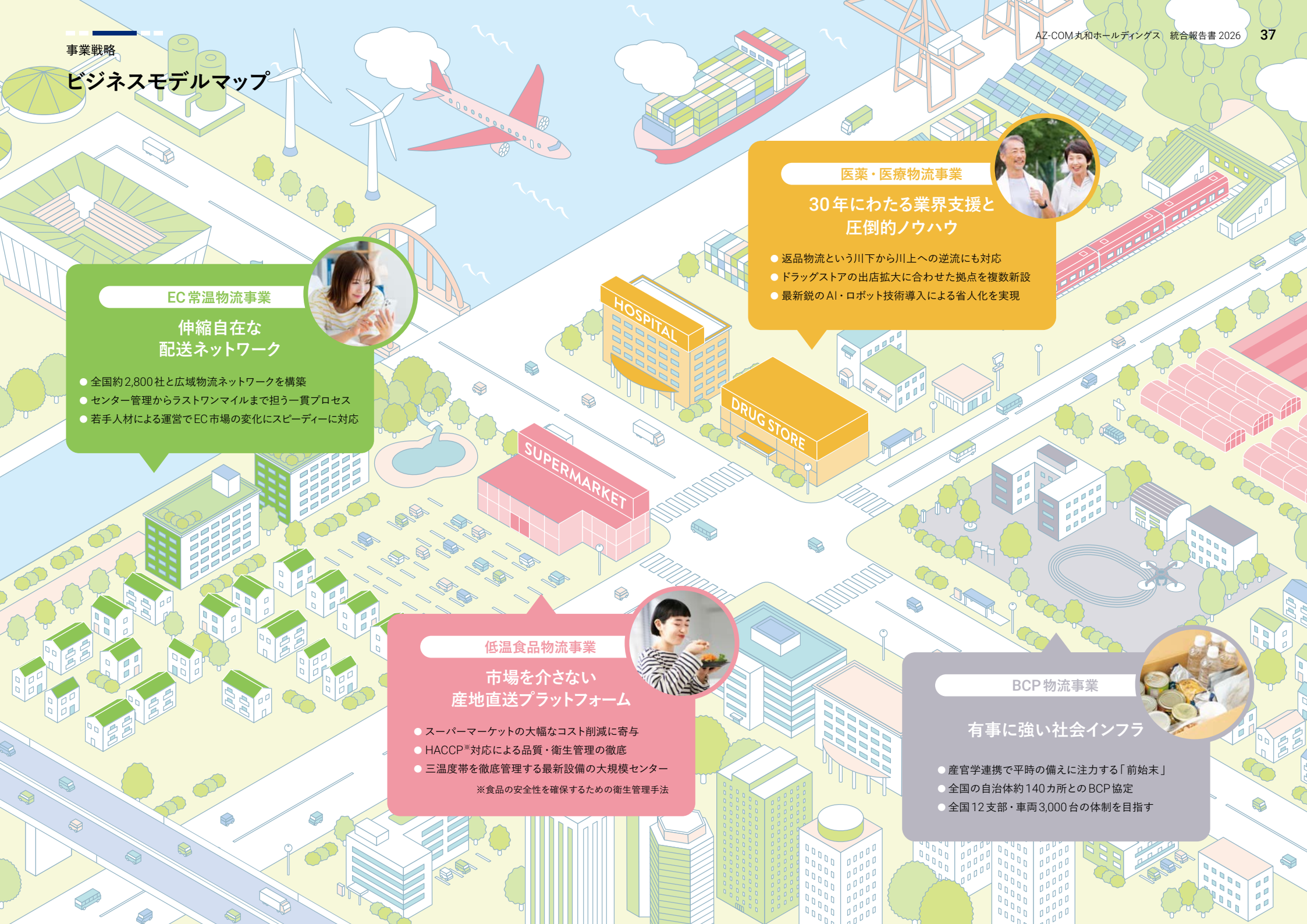
(注)財務数値は2026年3月期実績

資本への再投資

持続的な企業価値の向上

“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



医薬・医療物流事業

30年にわたる業界支援と圧倒的ノウハウ

- 返品物流という川下から川上への逆流にも対応
- ドラッグストアの出店拡大に合わせた拠点を複数新設
- 最新鋭のAI・ロボット技術導入による省人化を実現

EC常温物流事業

伸縮自在な配送ネットワーク

- 全国約2,800社と広域物流ネットワークを構築
- センター管理からラストワンマイルまで担う一貫プロセス
- 若手人材による運営でEC市場の変化にスピーディーに対応

低温食品物流事業

市場を介さない産地直送プラットフォーム

- スーパーマーケットの大幅なコスト削減に寄与
- HACCP※対応による品質・衛生管理の徹底
- 三温度帯を徹底管理する最新設備の大規模センター

※食品の安全性を確保するための衛生管理手法

BCP物流事業

有事に強い社会インフラ

- 産官学連携で平時の備えに注力する「前始末」
- 全国の自治体約140カ所とのBCP協定
- 全国12支部・車両3,000台の体制を目指す

AZ-COM丸和グループの競争優位性

物流マネジメント業

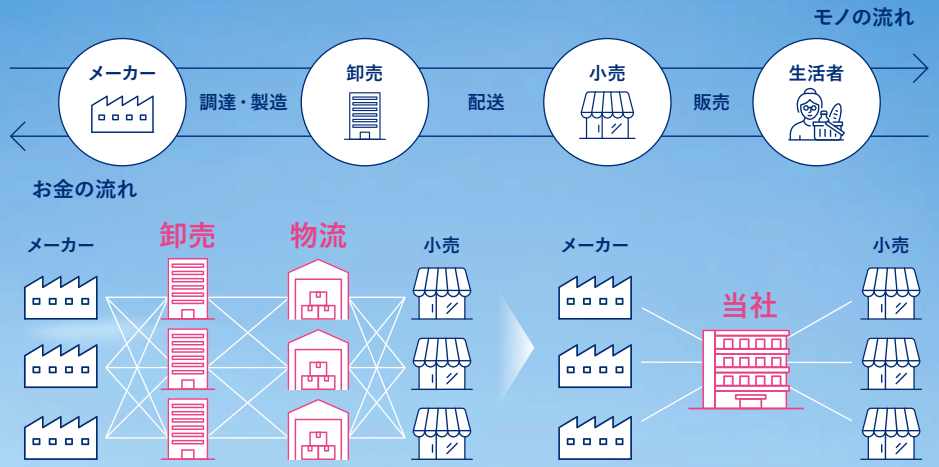
物流の6大機能をまるごと請け負い、
取引先企業にとって必要なモノの流れ（物流）をスムーズに管理



×

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

ラストワンマイル事業

地域特性に寄り添う配送網と広域的なパートナー連携
DX投資と組織再編で物流基盤強化を図る

市場環境と当事業の強み

当社グループのラストワンマイル事業は、消費者の暮らしに最も近い物流領域を担い、日々の生活と地域社会を支える重要な事業です。市場では、EC利用の定着・拡大に伴って配送物量が増加し、繁閑差にも対応できる安定的な配送キャパシティの確保がこれまで以上に求められています。

一方で、ドライバー不足の深刻化に加え、時間外労働の上限規制をはじめとする法改正への対応、燃料価格の高騰など、事業環境には多くの課題があります。限られた人員と稼働時間の中でサービス品質を維持するためには、従来の車両中心の運営にとどまらず、配送の効率化と担い手の多様化を同時に進める必要があります。

こうした環境下での当事業の強みは、地域特性や生活様式に応じて配送網を柔軟に設計できる点にあります。全国の中小都市へ拠点を拡大するとともに、若手人材と地域に精通した経験者を組み合わせ、地域に根差した安定的な運営体制を構築しています。また、車両配送に加えて、自転車や台車などを活用した配送を展開し、置き配などの多様な受取ニーズにも対応しています。さらに、パートナー企業との車両連携により繁閑差を吸収し、ドライバーの稼働時間を抑制するほか、EV導入や台車配送の拡大を通じて環境負荷の低減にも取り組んでいます。足元では、物量と稼働車両の増加、料金改定の成約、生産性向上施策が増収増益に寄与しており、センターの統廃合や新設に伴う一時的な費用を適切に管理しながら、中期経営計画2028のもとでDX投資と組織再編を加速しています。その一環として、2026年10月には組織再編に伴い軽貨物専門の「LinksMile Japan株式会社」を発足させており、今後も持続可能性と収益性を兼ね備えた物流基盤の構築を進めていきます。



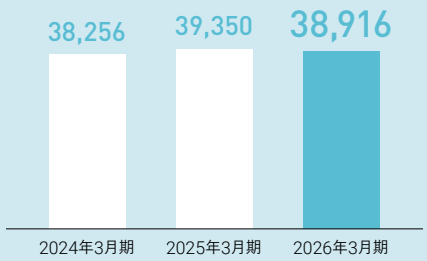
ラストワンマイル車両（EV車）

LinksMile Japan
リンクスマイル ジャパン -LMJ-

LinksMile Japan株式会社

売上高推移

（単位：百万円）



前期比
-1.1%

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

リスク

- ○ ドライバー不足・高齢化の進行
- ○ 燃料価格の高騰
- ○ 労務コスト上昇
- ○ 再配達による配送効率低下

対策

- ○ EC・ネットスーパー利用の定着による需要拡大
- ○ 置き配や家電設置等付加価値サービスの伸長
- ○ EV車導入や配送最適化DXによる他社差別化



EC常温輸配送事業

AZ-COMネットワークとDXで輸送力確保
IT投資と人材強化で環境変化に強い体制構築

市場環境と当事業の強み

当社グループのEC常温輸配送事業は、EC市場の拡大を背景に、幹線輸送、店舗向け配送、路線集配から家具・家電の配送・設置まで、幅広い物流ニーズを支えています。市場では、EC化率と物量の上昇により輸配送需要が拡大する一方、物価上昇による消費マインドの低下や、顧客企業の戦略変更、統合・廃業に伴う輸送量の変動がリスクとなっています。また、慢性的なドライバー不足や労働時間規制、燃料などの仕入原価の高止まりが続き、待機時間の削減や納品条件の見直しを荷主企業と協働して進めることが不可欠です。

食品・医薬品分野では、冷凍・冷蔵・常温の三温度帯に対応する輸送需要も高まっています。当事業は、大型・中型・小型車両を組み合わせた多様なサービスに加え、仕分け、配送で培った高難度オペレーションの実績を有しています。全国の運送会社などの会員企業で構成されるAZ-COMネットワークを活用し、物量や地域に応じて輸送力を柔軟に確保できることも強みです。さらに、DXと統合配車センターにより輸送リソースを全体最適化し、輸送拠点の開発による空車時間の削減や、顧客との協働による長時間運行の解消を進めています。

人材面ではドライバー採用を強化するとともに、健康サポートや脳ドックなどを通じて確保・定着・育成を強化しています。足元では、物量と稼働車両の増加、料金改定、生産性向上が増収に寄与しています。今後も中期経営計画2028に基づくIT投資、組織再編、人員再配置を前倒しで進め、環境変化に強い輸配送体制を構築していきます。



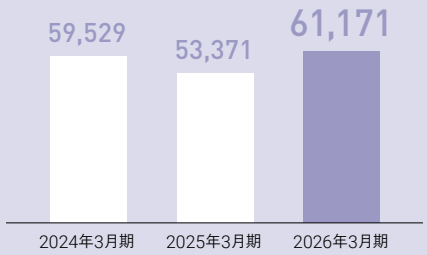
大型トラック（10t）



丸和通運のクールコンテナ

売上高推移

（単位：百万円）



前期比
+14.6%

主な取引先

- ヤマト運輸
- アマゾンジャパン
- PALTAC ほか

リスク

- ○ 長距離トラックドライバーの労働規制（2024年問題等）に伴う輸送能力の制限
- ○ 幹線輸送コストの上昇

対策

- ○ 複数社での共同輸送やモーダルシフト需要の獲得
- ○ 幹線ネットワーク共有化による稼働率と輸送効率の向上

EC常温3PL事業

「毎時決算」導入で低コストかつ高品質な運営実現
若手中心運営体制の全社展開を加速

市場環境と当事業の強み

当社グループのEC常温3PL事業は、商品の入荷・保管・出荷などを一体的に担い、拡大するEC物流を支える事業です。EC化率は伸びが緩やかになりつつも上昇を続け、大手EC事業者や卸・小売企業による物流センターの開設需要、大型案件の受託機会は引き続き拡大しています。一方、消費マインドの低下や顧客企業の戦略変更、統合・廃業による物量変動に加え、人材の確保・育成が事業継続の鍵を握ります。当事業は、大手EC専用センターの運営実績と、小売常温品の多品種・多様な取り扱いへの対応力を有しています。5S、安全管理、作業標準を徹底し、1時間単位で実績を確認して改善する「毎時決算」を導入。工程別データの蓄積とセンター間比較により、生産性と保管効率を高め、少人数でも管理できる低コスト・高品質な運営モデルを構築しています。

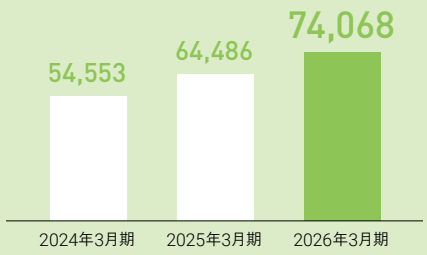
さらに、これまでグループ入りした事業会社との連携を通じて、運営ノウハウ、資本力、人材獲得力を強化し、大規模センターを立ち上げられる体制を整え、2026年8月時点で大手EC専用センターとして17拠点を運営しています。現場では入社3年未満の社員が8割以上を占め、20代のセンター長や複数拠点を担うマネージャーが育つなど、若手中心の運営が定着し、離職率も全社平均を下回っています。物量増加や稼働率向上、料金改定、生産性改善を増収増益につなげつつ、運営・育成モデルの全社展開を加速していきます。


青梅事業所（2025年3月開設）


横浜杉田事業所（2025年8月開設）

売上高推移

（単位：百万円）



前期比
+14.9%

主な取引先

- アマゾンジャパン
- ダスキン ほか

リスク

- ○ 主要顧客への依存度の高さ
- ○ 大型セール期等の急速な物量波動への対応負荷
- ○ 庫内作業員確保の難化

対策

- ○ EC事業者の物流アウトソーシング推進
- ○ 自動化マテハンやロボティクス導入による大規模拠点管理の付加価値化

低温食品3PL事業

多様な輸送手段で一気通貫のサプライチェーンを構築「AZ-COM Matsubushi EAST」で生産性向上図る

市場環境と当事業の強み

当社グループの低温食品3PL事業は、食品の調達から保管、輸配送、店舗・消費者への供給までを一体的に支え、顧客企業の経営課題の解決に貢献する事業です。食品スーパーマーケット市場では、ドラッグストアなど異業種の参入で競争が激化し、産直品やPB、惣菜といった付加価値商品による差別化が重要になっています。冷凍食品の流通拡大や商品仕様の多様化、BCPを目的とした在庫拠点への需要が高まる一方、物価上昇によるコスト削減圧力、ドライバーの労働時間規制、燃料単価や最低賃金の上昇が課題となり、持続可能な物流体制が求められています。当事業は、経営貢献型ロジスティクス「AZ-COM7PL」を通じ、メーカーからスーパーマーケット・ネットスーパーまでを結ぶ一気通貫のサプライチェーンを構築しています。商流と物流の分離、店舗作業の改善、青果の産直導入に加え、産地セミナーや鮮度にこだわった商品の開発を通じて仕入れ面も支援しています。

また、トラック、クールコンテナ、ANA Cargoの航空便、RORO船を組み合わせ、温度管理や国際輸送を含む多様なニーズに対応しています。全国の荷主専用センターに加え、旗艦拠点「AZ-COM Matsubushi EAST」を低温物流、DX実装、グループ・センター間連携の中核とし、生産性の向上を図っています。同センターは免震機能を備え、BCP対応の強化にも寄与しています。

今後は、若手を育成し即応力の高い現場をつくるとともに、製造・販売・配送の垂直統合と企業間の水平連携、コールドチェーンを維持する産直プラットフォームを推進します。引き続き、取扱物量の拡大と「AZ-COM Matsubushi EAST」の稼働率向上を図り、将来を見据えた持続可能な物流インフラの構築に取り組みます。

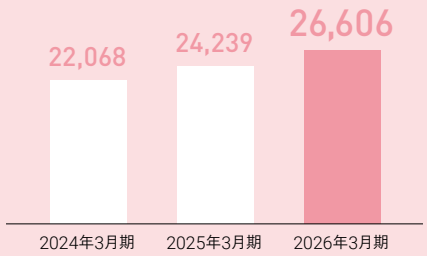

AZ-COM Matsubushi EAST



トウモロコシの積み込み作業

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

リスク

- ○ 冷凍・冷蔵設備の稼働に伴う電気代等エネルギーコストの高騰
- ○ 厳格な温度・衛生管理のトラブルリスク
- ○ 24時間365日運用に伴う人手不足

対策

- ○ 冷凍食品やネットスーパー等の需要拡大
- ○ スーパーマーケット・生協の物流統合・アウトソーシング加速
- ○ 大型専用センターへの集約によるシェア拡大

医薬・医療3PL事業

DCとTCのハイブリッド運営を全国で展開
2028年竣工予定の新拠点で首都圏体制整備

市場環境と当事業の強み

当社グループの医薬・医療3PL事業は、高度な品質管理のもと、医薬品の保管から輸配送、返品までを一貫して担い、人々の健康と暮らしを支える社会的意義の大きい事業です。市場では物価上昇が続く一方、インバウンド需要の増加によりサービス消費が拡大しています。また、業界再編や医薬品のEC化が進み、販売・購買チャネルも変化しているため、その動きを先読みした柔軟な対応が求められます。品質・温度管理やトレーサビリティに対する要求が高まる中、医薬品を安定的に供給する社会的責任は一層大きくなっています。労働力不足や各種コストの上昇に加え、薬機法やGDPガイドラインへの対応も重要な課題です。

当事業は、アズコムMC名古屋センターの稼働により、国内6カ所の出荷センターと1カ所の返品センターからなる全国ネットワークを構築し、高品質なサービスを一気通貫で提供しています。DC(在庫保管型)機能とTC(通過型)機能を併せ持つハイブリッド型の運営により、顧客ごとに異なる出荷形態に応じた物流ソリューションを実現しています。さらに、「アズコムMC名古屋センター」「アズコムMC福岡センター」の開設により西日本の物流体制を強化し、メーカー、卸、小売までサプライチェーン全体を支援しています。DXによる省人化・効率化、若手育成による即応力の向上、コスト管理の徹底に加え、生産性向上施策と料金改定も収益改善に寄与しています。

今後は、2028年9月に竣工予定の基幹センター「AZ-COM Matsubushi WEST」について、免震構造や先端設備を備えた施設として計画的に準備を進め、広域輸配送機能とBCP対応力を備えた、首都圏の医薬・医療物流を支えるプラットフォーム構築を目指します。

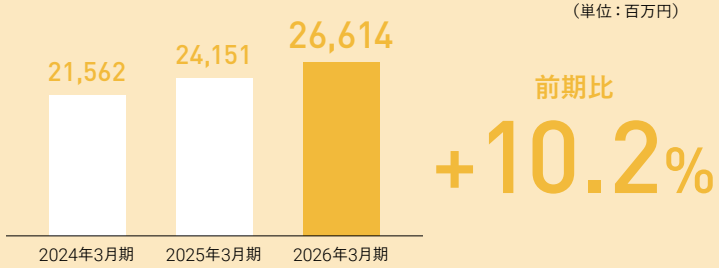

アズコムMC福岡センター



パレタイジングロボット

売上高推移

（単位：百万円）



前期比
+10.2%

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

リスク

- ○ 医薬品の適正流通(GDP)ガイドライン対応による管理コスト増加
- ○ 薬価改定に伴う製薬・卸からのコスト削減圧力

対策

- ○ GDP準拠の高品質物流を扱える事業者への需要集中
- ○ 製薬メーカーや卸業者間の共同物流推進
- ○ ドラッグストアや在宅医療向け需要の伸長

サステナビリティに関する取り組み

マテリアリティ

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。

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、2026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）・環境算定（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

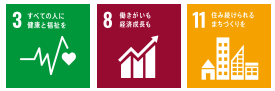


循環型社会構築に寄与するための省資源、大気・水・土壌等の汚染防止、生物多様性の保全等への依存・影響の評価と改善

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財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

サステナビリティに関する取り組み

マテリアリティへの取り組み事例

物流会社として
あるべき姿を目指すために

**タレントマネジメントシステムを
全社規模に導入**

当社グループでは、マテリアリティ「物流会社としてあるべき姿を目指すために」の実践として、全社規模（一部会社を除く）でタレントマネジメントシステムを導入しました。従業員の適性・経験・評価などの人材データを一元化・可視化し、最適な配置や次世代リーダーの育成、エンゲージメント向上、離職防止に活用しています。勘や経験に頼らないデータドリブンな「戦略人事」への転換を進め、多様な人材が活躍できる組織づくりを推進していきます。



タレントマネジメントシステム（イメージ）

町にひとに
やさしい会社へ

**EVシフトで環境配慮と
コスト低減を両立**

当社グループは、三菱ふそう製の電気小型トラック「eCanter」（2トン積載クラス）を導入しました。走行時にCO_2を排出しないだけでなく、低騒音・低振動であるため、早朝・深夜の住宅街での配送でも近隣住民の皆様に配慮した、静かでやさしい輸送を実現しています。環境負荷の低減と地域社会との共生を両立する取り組みとして、今後もEVシフトを推進し、2030年度のCO_2排出量削減目標の達成を目指します。



電気小型トラック「eCanter」

次世代を共に創り、
支える力を

**丸和MOMOTARO'S成田が
地域イベントに参加**

ジャパンラグビー リーグワンに所属するラグビーチーム「丸和MOMOTARO'S成田」は、2026年5月、『モラージュ柏スポーツカーニバル』にラグビー体験ブースを出展。また、同月行われた、『スポーツドリームかしわ2026 Spring』でも柏ラグビースクールと共同でブースを出展し、家族連れなど大変多くの方にご来場いただき大盛況となりました。引き続き、地域貢献活動に積極的に取り組んでまいります。



選手とラグビーを楽しむ子ども

日本を支える
パートナーシップを目指して

**第5回AZ-COM丸和グループ
災害対策室訓練を実施**

2025年10月25日、本社にて第5回AZ-COM丸和グループ災害対策室訓練を開催しました。南海トラフ地震を想定したWEB併用の合同訓練とし、経営陣が対策室の各班を担い、BCPネットワーク7支部各社とAZ-COMネットワークを含む総勢167名が参画。外部専門家による講評を踏まえ、情報伝達ルートの明確化など浮き彫りとなった課題を整理し、実効性あるBCP体制の改革・強化に継続的に取り組んでまいります。



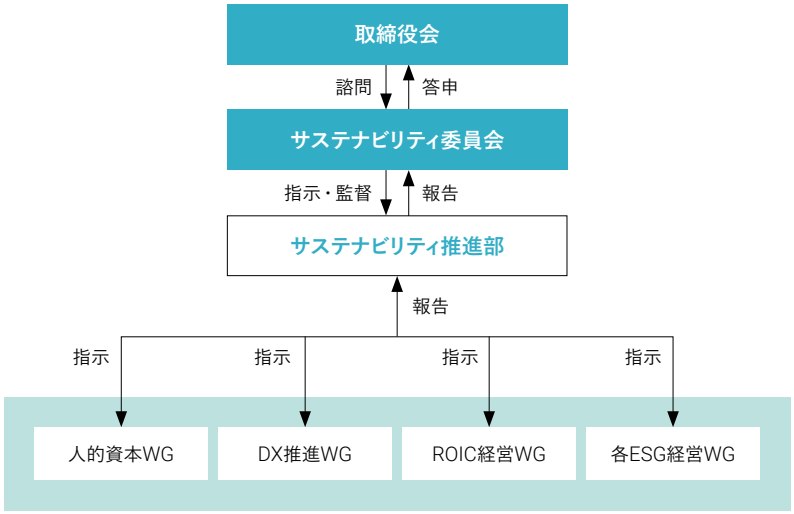
災害対策室各班班長

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、環境・社会・ガバナンス（ESG）、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。

ガバナンス体制図



サステナビリティ委員会
委員長……代表取締役社長
委員……常勤取締役
オブザーバー…サステナビリティ推進部長、経営管理部長、関係会社管理部長
事務局……サステナビリティ推進部

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１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１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。

サステナビリティに関する取り組み

リスク管理

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。

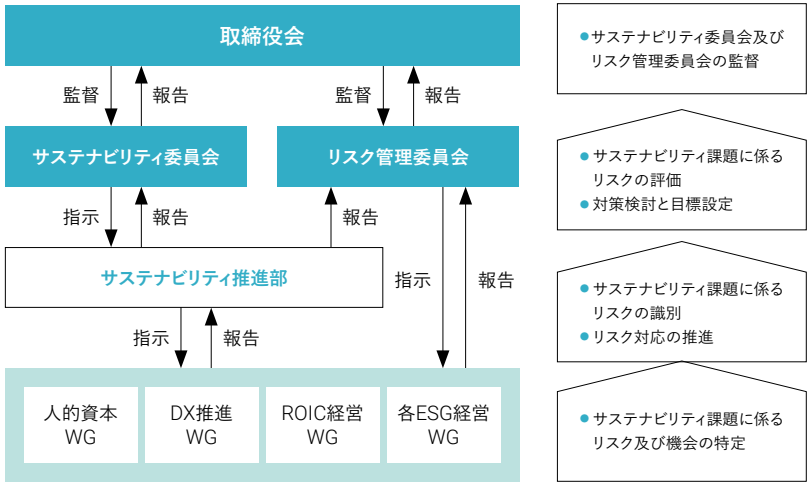
組織全体のリスク管理への統合プロセス

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、右のとおりです。

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図



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でき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。

サステナビリティに関する取り組み

戦略

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。

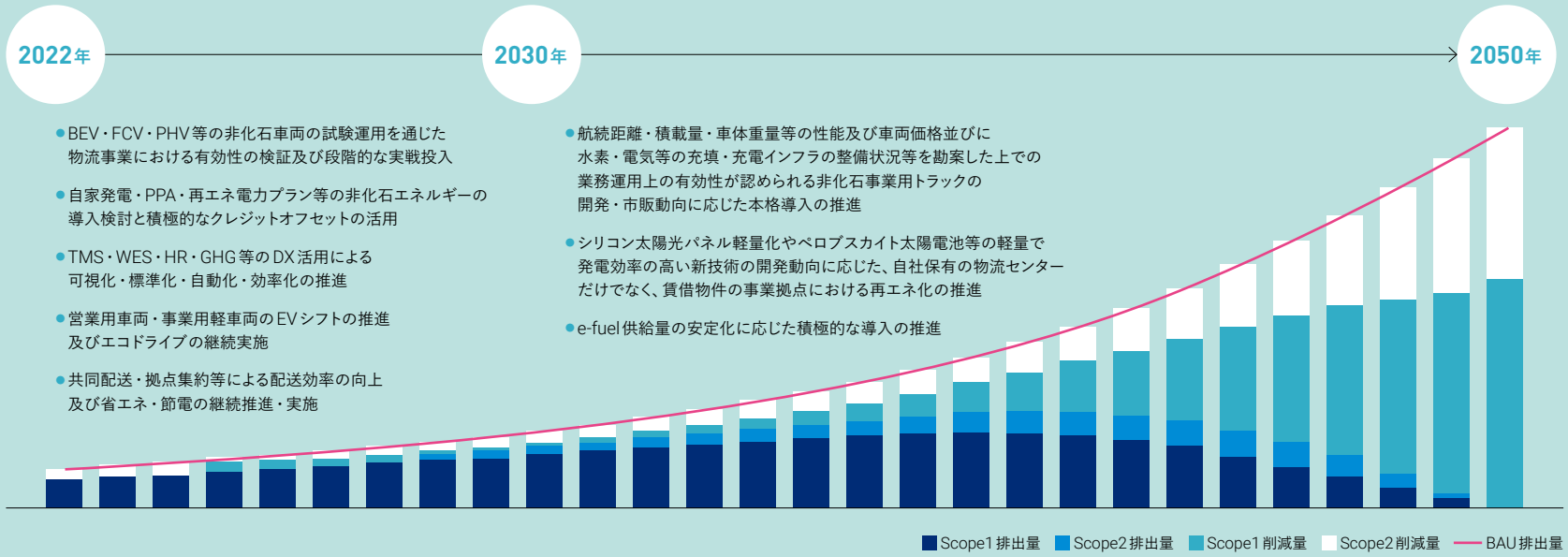
- 軽車両等のEVシフト推進とEV以外も含む非化石事業用トラックの有効性の実証実験と段階的導入
- 賃借物件にも導入が可能な軽量で発電効率の高い再生可能エネルギー技術の動向調査と試験運用
- 有効な非化石化技術やインフラが確立する間の目標達成に向けたカーボンオフセットの有効活用
- 車両運行に係るエコドライブ・効率化や物流拠点における省エネ等、各種抑制施策の継続的実施
- 有効性の高い非化石化技術及びインフラの確立後の積極的な導入推進とその為の投資資金の調達

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上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
- 安定的な合成燃料（e-fuel）の供給

カーボンニュートラルロードマップ



サステナビリティに関する取り組み

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	2024年度実績	2025年度実績	目標年	目標値
Scope1	2022年度	40,467 t-CO_2	45,498 t-CO_2	48,667 t-CO_2	2030年度	5%削減
					2050年度	100%削減
Scope2	2022年度	12,365 t-CO_2	18,183 t-CO_2	25,549 t-CO_2	2030年度	50%削減
					2050年度	100%削減
Scope3	2022年度	382,185 t-CO_2	428,416 t-CO_2	532,406 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。
（注5）算定精度向上のため、2025年度よりScope3カテゴリ1及びカテゴリ2における算定方法の変更を行いました。当該変更は過年度分も遡及適用し、基準年及び2024年度は変更後の排出量となっています。
なお、Scope2についても精緻化のための算定方法の見直しを予定しており、当該変更は2026年度より適用する予定です。

GHG排出量実績内訳

Scope／Category			2022年度（基準年）		2024年度		2025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			435,017	100.0%	492,096	100.0%	606,622	100.0%
Scope1	**直接排出**		40,467	9.3%	45,498	9.2%	48,667	8.0%
	Scope2	マーケット基準	12,365	2.8%	18,183	3.7%	25,549	4.2%
	Scope2	ロケーション基準	12,910	—	18,509	—	22,974	—
Scope2	**エネルギー起源の間接排出**		12,365	2.8%	18,183	3.7%	25,549	4.2%
	Category1	購入した製品・サービス	336,616	77.4%	389,057	79.1%	420,788	69.4%
	Category2	資本財	31,333	7.2%	22,524	4.6%	93,738	15.5%
	Category3	Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	8,083	1.9%	10,082	2.0%	10,826	1.8%
	Category5	事業から出る廃棄物	747	0.2%	320	0.1%	429	0.1%
	Category6	出張	1,380	0.3%	1,727	0.4%	1,784	0.3%
	Category7	雇用者の通勤	4,026	0.9%	4,706	1.0%	4,841	0.8%
Scope3	**事業者の活動に関連する他社の排出**		382,185	87.9%	428,416	87.1%	532,406	87.8%

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本カテゴリは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）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右下の表のとおりです。

サステナビリティに関する取り組み

外部評価等

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。

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。

コーポレート・ガバナンス（2026年6月末現在）

コーポレート・ガバナンス

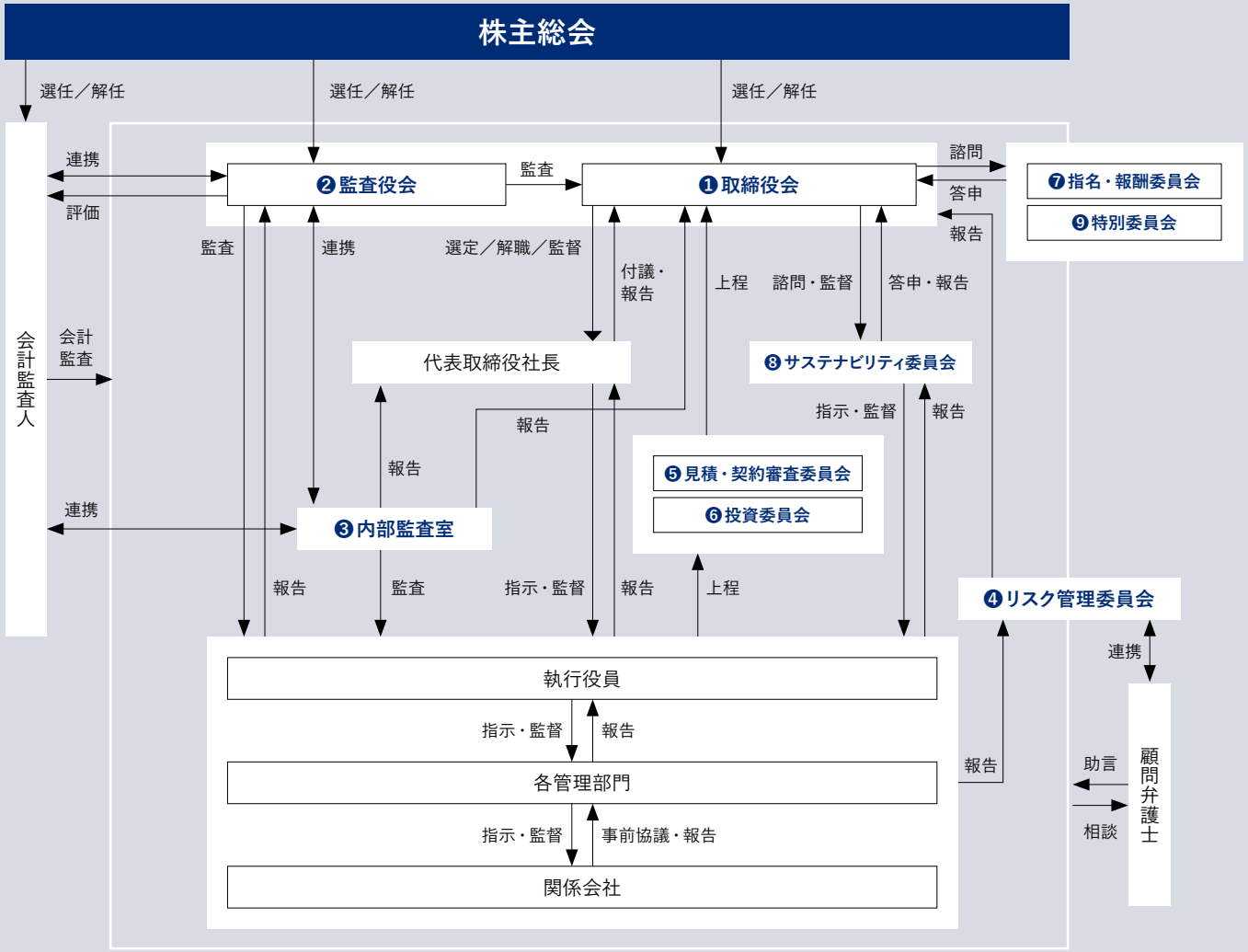
基本的な考え方

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。

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

❶取締役会

取締役会は、取締役12名（うち社外取締役4名）で構成されており、毎月1回の定時取締役会のほか、必要に応じ、機動的に臨時取締役会を開催し、業務を執行するとともに、取締役間で相互に職務の執行を監督しています。なお、取締役会には監査役が毎回出席し、取締役の業務執行状況の監査を行っています。

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11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・指導をしており、その結果及び改善状況は、社長に報告するとともに、当社取締役会にて報告をしています。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おり、同委員会にて審議の上、取締役会に報告しています。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

取締役会の年間スケジュール

（単位：件）

	2025年												2026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	13	16	31	1	7	4	12	1	10	1	12	0	5	5	10	65
報告	3	4	10	17	5	4	4	13	4	5	2	11	4	3	4	11	52
連絡	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
合計	5	17	26	50	6	11	8	25	5	15	3	23	4	9	9	22	118

取締役会の主な審議内容

項目	主な議案（抜粋）
経営戦略	「AZ-COM Matsubushi WEST」計画の報告
	「AZ-COM Matsubushi EAST」稼働準備状況の報告
	M&A・資本業務提携案件に関する議論
	中期経営計画2028に係る進捗報告
決算・財務	月次決算報告及び四半期決算に関する審議
	政策保有株式の継続保有可否の件
	IT投資計画の件
コンプライアンス・内部統制	各種社内規程改訂の報告
	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結果報告
サステナビリティ	サステナビリティに関する前期実績及び当期方針の報告
その他	当社及び子会社役員等における重要人事の件
	賃金改定の件（基本給ベースアップ）
	サイバー攻撃対策の検討状況報告

取締役のスキルマトリックス

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

※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

役員一覧（常勤取締役）

役員一覧

（2026年6月末現在）

株：所有株式数（2026年3月末現在）
取：取締役会出席状況（2026年3月期）
指：指名・報酬委員会出席状況（2026年3月期）

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 24,704,680株
取 19／20回
指 2／2回

1973年	当社を設立、代表取締役社長就任
2009年	当社CEO就任（現任）
2025年	丸和運輸機関代表取締役会長CEO就任（現任）
	丸和通運代表取締役社長就任（現任）

当社の創業者として長きにわた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 132,620株
取 20／20回
指 2／2回

1971年	SBI新生銀行（旧日本長期信用銀行）入行
2008年	SBI新生信託銀行（旧新生信託銀行）代表取締役会長就任
2011年	当社取締役常務執行役員就任
2022年	当社取締役副社長執行役員就任（現任）
2023年	丸和運輸機関取締役副社長執行役員就任（現任）

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15年間にわたり務め、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さら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 10,300株
取 20／20回

1985年	埼玉りそな銀行（旧埼玉銀行）入行
2016年	りそなカード専務取締役就任
2020年	当社取締役専務執行役員就任（現任）
2022年	丸和運輸機関取締役専務執行役員就任（現任）

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さら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 94,600株
取 20／20回

1984年	みずほ証券（旧新日本証券）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）取締役専務執行役員就任
2014年	アズコムデータセキュリティ取締役就任（現任）
2021年	当社取締役専務執行役員就任（現任）

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さら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。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧（常勤取締役）

氏名 役職	株：所有株式数（2026年3月31日時点） 取：取締役会出席状況（2026年3月期） 指：指名・報酬委員会出席状況（2026年3月期）	略歴	選任理由
 **本橋 克宣**（もとはし かつのぶ） 取締役／ 専務執行役員	株 2,900株 取 20／20回	1980年　みずほ信託銀行（旧安田信託銀行）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就任 2021年　当社社外取締役就任 2023年　当社取締役専務執行役員就任（現任）	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さら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 取 14／20回	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就任 2017年　東北丸和ロジスティクス代表取締役社長就任 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就任（いずれも現任）	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 29,700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就任（共に現任） 2025年　丸和運輸機関取締役専務執行役員就任（現任）	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さら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就任（現任） 2024年　当社取締役常務執行役員就任（現任）	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さら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。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧（社外取締役）

株：所有株式数（2026年3月31日時点）
取：取締役会出席状況（2026年3月期）
指：指名・報酬委員会出席状況（2026年3月期）

氏名 役職		略歴	選任理由
	舘（たち） 逸志（いつし） 社外取締役 株 — 取 20／20回 指 2／2回	1981年　経済企画庁入庁 2016年　国土交通省政策統括官・内閣審議官就任 2020年　離島振興地方創生協会理事就任（現任） 2021年　当社社外取締役就任（現任） 2025年　桜豊和企画代表取締役就任（現任）	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。
	船本（ふなもと） 美和子（みわこ） 社外取締役 株 — 取 20／20回 指 2／2回	2014年　東京弁護士会登録 2019年　淺沼組社外取締役就任 2022年　虎ノ門第一法律事務所パートナー弁護士就任（現任） 2023年　カーセブンデジフィールド社外監査役就任 当社社外取締役就任（現任） 2024年　トレンドマイクロ社外監査役就任（現任） 2025年　第一カッター興業社外監査役就任（現任）	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。
	上條（かみじょう） 正仁（まさひと） 社外取締役 株 — 取 20／20回 指 2／2回	1977年　りそな銀行（旧協和銀行）入行 2009年　埼玉りそな銀行代表取締役社長就任 2014年　同行取締役会長就任 2018年　全国保証社外取締役就任（現任） 2021年　ミラバイオロジクス社外監査役就任（現任） 2024年　当社社外取締役就任（現任）	長年にわた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。
	後藤（ごとう） 紘子（ひろこ） 社外取締役 株 — 取 14／20回 指 0／2回	2004年　有限責任監査法人トーマツ入所 2008年　公認会計士登録 2021年　後藤公認会計士事務所設立、代表就任（現任） 2025年　当社社外取締役就任（現任）	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。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧（監査役）

株：所有株式数（2026年3月31日時点）
取：取締役会出席状況（2026年3月期）
指：指名・報酬委員会出席状況（2026年3月期）

氏名 役職	株 取	略歴	選任理由
 **河田 和美**（かわだ かずみ） 監査役（常勤）	株 148,536株 取 14回／20回※1	1984年 大恵信用金庫入庫 1992年 当社入社 2015年 当社取締役常務執行役員就任 2019年 丸和通運代表取締役社長就任 2025年 当社監査役、丸和運輸機関監査役就任（共に現任）	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。
 **田中 茂**（たなか しげる） 監査役（常勤）	株 19,200株 取 20回／20回	1976年 大栄住宅入社 2006年 日輪監査役就任 2009年 当社入入社 2012年 当社監査役就任（現任） 2022年 丸和運輸機関監査役就任（現任）	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。
 **岩崎 明**（いわさき あきら） 社外監査役	株 1,000株 取 20回／20回	1973年 創造経営センター入社 1997年 ソウケイ・ハイネット代表取締役社長就任 2011年 当社社外監査役就任（現任） 2016年 ソウケイ・ハイネット顧問就任（現任）	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。
 **門口 真人**（もんぐち まさと） 社外監査役	株 — 取 20回／20回	1982年 みずほ銀行（旧第一勧業銀行）入行 2021年 みずほ信託銀行理事就任 中央日本土地建物グループ社外監査役就任 2023年 当社社外監査役就任（現任） 2025年 中央日本土地建物顧問就任（現任）	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。
 **市川 恭子**（いちかわ きょうこ） 社外監査役	株 — 取 14回／20回※2	1999年 公認会計士登録 2011年 市川公認会計士事務所所長就任（現任） 2021年 みつば監査法人代表社員就任（現任） 2023年 コムシスホールディングス社外取締役就任（現任） 2025年 当社社外監査役就任（現任）	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。

※1 常勤監査役として、監査の環境整備並びに社内の情報の収集に努め、内部統制システムの運用状況、財務及び会計状況を日常的に監視し、業務遂行上に知り得た情報を他の監査役と共有を図っています。また、当事業年度の監査役就任以後、開催された取締役会14回の全てに出席し、必要に応じて取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。また、当事業年度の監査役就任以後、開催された監査役会10回の全てに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っています。

※2 当事業年度の監査役就任以後、開催された取締役会14回の全てに出席し、必要に応じて取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。また、当事業年度の監査役就任以後、開催された監査役会10回の全てに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っています。さらに、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、監査等委員の豊富な経験と幅広い見識に基づき、会計・監査及びガバナンスに関する助言・提言及び適宜必要な発言を行うなど、監査役としての職責を十分に果たしました。

コーポレート・ガバナンス

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、事務局である総務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2025年度を初年度とする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及びグループ会社におけるガバナンス状況の監督については、取締役会における継続的な進捗確認や情報共有の充実等を通じて、それぞれ一定の改善が見られたことを確認いたしました。取締役会のさらなる実効性向上を図る観点から、経営上重要性の高い議題に審議を集中させるための取締役会運営の見直しや重点的にフォローすべき事項に対する継続的なモニタリングの強化が必要であるとの認識を共有いたしました。 また、重要な投資案件やM&A案件については、事業戦略との整合性、資本コスト・資本効率を踏まえた投資効果、シナジー創出の可能性及び想定リスク等について、取締役会において、より多角的かつ深度ある審議を行う必要がある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、実効性の継続的な向上を図り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指します。

コーポレート・ガバナンス

役員の報酬等

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。なお、監査役の報酬額は、株主総会で承認された報酬総額の範囲内で、監査役会による監査役の協議により決定しています。

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欲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。

取締役の個人別の報酬等の額または数についての決定に関する方針

(1)基本報酬

個人別の基本報酬の額については取締役会にて決議するものとします。取締役会は、当該決議を行うにあたり、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(2026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)	139	129	9	—	—	8
監査役(社外監査役を除く)	9	9	—	—	—	2
社外役員	56	56	—	—	—	10

(注)上記の社外役員の支給人数及び金額には、2025年6月25日開催の第52回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名を含んでいます。

内部統制

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

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」）に従って、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。

情報開示の方法

適時開示規則の定める情報の開示は、同規則に従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。

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、適時開示規則に従い、適宜情報開示を行います。

IR活動の状況（2026年3月期）

1on1ミーティング実施回数

	国内	海外	計
上期	63回	17回	80回
下期	51回	17回	68回
計	114回	34回	148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	●※	●	●	3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		●	●	1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	●	●	●	1回	海外バリュー投資家、アナリスト等
機関投資家向けセミナー	●	●	●	1回	アナリスト、ファンドマネージャー等
個人投資家説明会	●	●	●	4回	個人投資家／東京都、大阪府、埼玉県

※ 社長の出席は本決算、第2四半期にて開催した決算説明会の2回のみ

株主・投資家との対話

対話の主なテーマや関心事項

- 「AZ-COM Matsubushi EAST」の稼働状況・業績寄与・今後のスケジュール
- 料金改定の進捗と状況
- 新規物流センターと既存センターの動向
- 各事業ドメインの動向
- 下期・通期（2026年3月期）の見通しについて
- 来期（2027年3月期）の業績予想と中期経営計画3年目（2028年3月期）

株主・投資家からの問い合わせ事例	当社回答の概要
減収となったラストワンマイル事業の現状と今後の見通しを教えてください。	足元では、ネットスーパーにおける一部顧客の縮小、2025年7月に設立した株式会社MOMOAへの事業譲渡による減収が影響したものの、セール等の積極的な増車対応もあり、下期は増収に回復いたしました。今後においては新規顧客開発と対応エリア拡大に努めてまいります。
「AZ-COM Matsubushi EAST」の稼働状況・収益性は計画どおりか？また、利益貢献はどのくらいか？	「AZ-COM Matsubushi EAST」は、稼働・コスト共に概ね計画どおりです。2026年2月から主要顧客の移転が始まり、4月以降に本格稼働、約80%の入居見込みが立っており、年度内のフル稼働を目指しています。中期的にはさらなる稼働率の向上や追加業務の獲得により収益性を高めてまいります。



個人投資家説明会



施設見学会

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・懸念に関する報告を、定期的に、取締役会にて経営陣幹部にIR実施状況、投資家の関心事項、意見についてフィードバックを実施しています。2026年3月期は2025年5月、2025年8月、2025年11月、2026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、株式概要 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。

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の投資機関をはじめ、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

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

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

10年間の財務データ

	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	**2026年3月期**
売上高(百万円)	67,179	74,359	85,590	98,348	112,113	133,000	177,829	198,554	208,370	**230,531**
経常利益(百万円)	4,610	4,752	6,046	7,392	8,262	9,139	11,949	14,498	11,633	**12,530**
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	3,080	3,044	3,901	4,818	5,536	6,125	7,780	9,119	7,276	**7,448**
売上高経常利益率(%)	6.9	6.4	7.1	7.5	7.4	6.9	6.7	7.3	5.6	**5.4**
総資産(百万円)	36,697	39,454	45,545	48,423	73,191	88,391	112,028	134,594	138,550	**155,661**
純資産(百万円)	17,935	20,617	23,033	26,328	25,708	30,943	38,162	57,542	60,431	**65,364**
1株当たり当期純利益(円)	24.04	23.79	30.45	37.58	43.60	48.72	61.86	70.88	54.00	**55.30**
1株当たり純資産額(円)	140.14	160.96	179.68	206.05	204.54	230.19	285.40	408.61	428.98	**463.25**
自己資本比率(%)	48.9	52.3	50.6	54.4	35.1	32.7	32.1	41.0	41.7	**40.1**
自己資本利益率(ROE)(%)	18.2	15.8	17.9	19.5	21.3	22.4	24.0	20.0	12.9	**12.4**
有利子負債(百万円)	6,176	5,804	7,061	5,564	27,496	31,872	42,473	41,795	43,854	**52,237**

(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。

主要データの推移

3年間の非財務データ

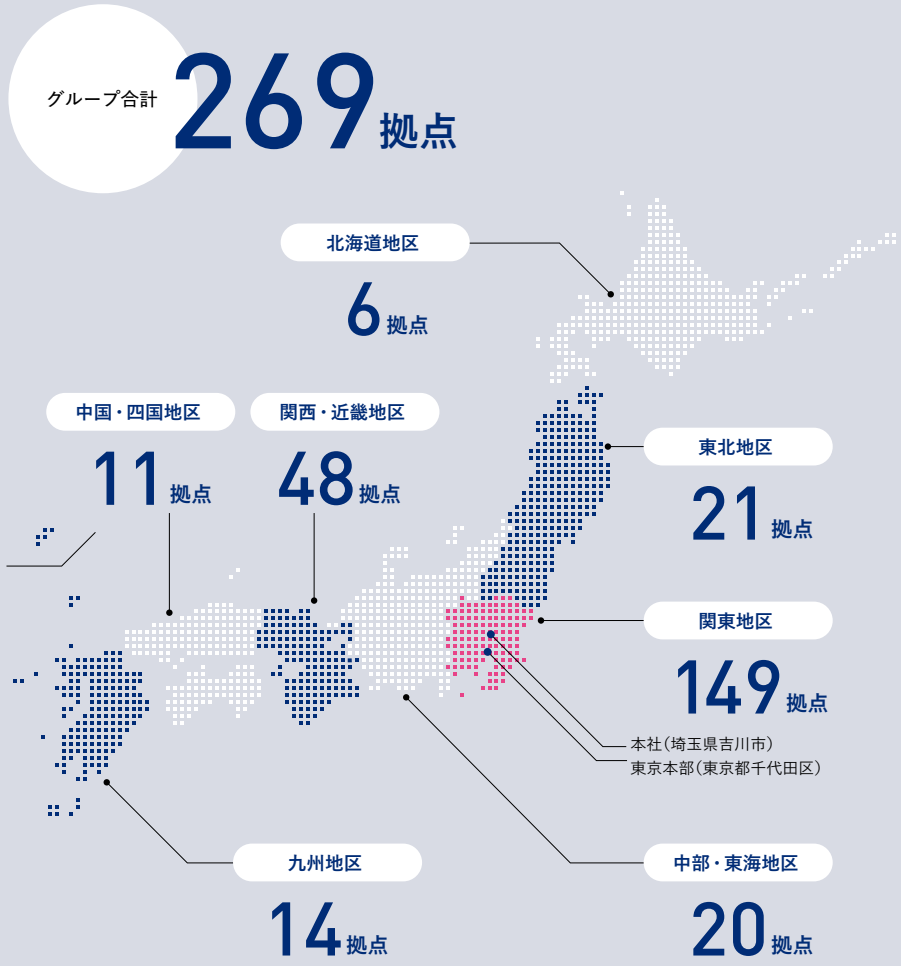
マテリアリティテーマ	マテリアリティ	項目	評価指標(KPI)	2031年3月期(目標)	2024年3月期	2025年3月期	**2026年3月期**
物流会社として あるべき姿を目指すために	CO_2排出量の削減	直接排出の削減	Scope1排出量の削減(t-CO_2)	5%削減	41,318	45,498	**48,667**
		エネルギー起源の間接排出の削減	Scope2排出量の削減(t-CO_2)	50%削減	13,866	18,183	**25,549**
			マーケット基準(t-CO_2)		13,866	18,183	**25,549**
			ロケーション基準(t-CO_2)		14,142	18,509	**22,974**
		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)	5%削減	387,450	428,416	**532,406**
			カテゴリ1：購入した製品・サービス(t-CO_2)※1		358,468	389,057	**420,788**
			カテゴリ2：資本財(t-CO_2)※1		14,592	22,524	**93,738**
			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)		8,190	10,082	**10,826**
			カテゴリ5：事業から出る廃棄物(t-CO_2)※1,2		401	320	**429**
			カテゴリ6：出張(t-CO_2)		1,502	1,727	**1,784**
			カテゴリ7：雇用者の通勤(t-CO_2)※1		4,296	4,706	**4,841**
		低公害車両の導入	車両台数(台)	—	2,544	2,680	**2,769**
			内 LPG対応車両(台)	—	0	0	**0**
			内 ハイブリッド車(台)	—	11	11	**13**
			内 ポスト新長期規制適合車(台)	—	1,396	1,527	**1,542**
	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%	30	30	**30**
			運行管理システム導入率(%)	導入率100%	30	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	970,000	816,000	**759,500**
			申請書類の電子化件数(件)	—	23,195	36,103	**38,231**
			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(%)	10%以上	6.41	8.61	**7.58**
			女性社員全体に占める女性管理職比率(%)	5%以上	4.33	5.85	**4.91**
			女性社員採用率(%)	25%以上	17.01	19.65	**19.25**
			男性社員の育児休業取得率(%)	85%以上	36.50	41.60	**67.90**
			男女の賃金の差異(%)	—	57.00	60.30	**63.30**
		外国人活躍の推進	外国籍社員数(名)	80名以上	46	56	**53**
			正社員に占める外国籍社員比率(%)	1.5%以上	1.10	1.13	**1.05**
		中途採用人材の活躍	中途社員採用率(%)	65%以上	67.75	69.18	**69.15**
			中途社員管理職比率(%)	—	68.19	66.53	**66.81**
	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	—	0.95	0.57	**0.59**
			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	**4**
		労働に関する社内環境の整備	労働災害強度率	0.06以下	0.08	0.02	**0.06**
			育児休業復帰率(%)	99%以上	91.40	95.90	**93.00**
			離職率(%)	7.5%以下	12.96	11.94	**10.60**
			有給休暇取得率(%)	80%以上	70.50	69.10	**71.80**
		人材育成に関する環境の整備※3	1人当たり年間平均教育研修受講回数(回)	1.90回以上	1.47	1.34	**1.22**
			丸和ロジスティクス大学卒業生数(名)	1,600名	821	960	**937**
			ビジネススクール修了者数(名)	300名	112	123	**170**
			資格保有者数① JILS認定資格(名)	200名	124	137	**148**
			資格保有者数② ビジネス・キャリア検定(名)	1,500名	908	980	**1,067**
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)※2	—	98	114	**134**
			災害支援協定の協定締結自治体数(カ所)	100カ所	66	90	**125**
			災害支援協定の協定締結法人数(社)	30社	7	10	**9**
			BCP実地訓練の開催回数(回)	延べ20回	延べ6	延べ8	**延べ11**
	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	1,877	2,752	**2,860**

※1　算定精度向上のため、2025年度よりScope3カテゴリ1及びカテゴリ2における算定方法の変更を行いました。当該変更は基準年(2022年度)以降の実績値にも遡及適用しています。
※2　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㈱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。
※3　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／ビジネススクール：中小企業大学校等／JILS認定資格：日本ロジスティクスシステム協会主催の認定資格／ビジネス・キャリア検定：日本職業能力開発協会(JAVADA)主催の厚生労働省が定める職業能力評価基準に準拠した検定

価値創造を支える基盤

物流ネットワーク／連結子会社

物流ネットワーク



主要な連結子会社の紹介（2026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


株式会社北海道丸和ロジスティクス


株式会社東北丸和ロジスティクス


株式会社東海丸和ロジスティクス


株式会社関西丸和ロジスティクス


株式会社中四国丸和ロジスティクス


株式会社九州丸和ロジスティクス


株式会社丸和通運


株式会社ジャパンクイックサービス※


株式会社NS丸和ロジスティクス


株式会社アズコムデータセキュリティ


日本物流開発株式会社



ファイズホールディングス株式会社


株式会社M・Kロジ



株式会社ルーフィ※


株式会社樋口物流サービス

※ 株式会社ジャパンクイックサービスは、株式会社ルーフィを吸収合併し、2026年10月1日付で「LinksMile Japan株式会社（リンクスマイルジャパン）」へと商号変更いたしました。

会社概要／株式情報（2026年3月末現在）

会社概要

商号	AZ-COM丸和ホールディングス株式会社
本社所在地	〒342-0008 埼玉県吉川市旭7-1
本社営業所	〒342-8505 埼玉県吉川市あさひ桃太郎1-1-1
東京本部	〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-2 （鉄鋼ビルディング 5F）
設立	1973（昭和48）年8月
資本金	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26,236名（うちパート20,774名）

株式の状況

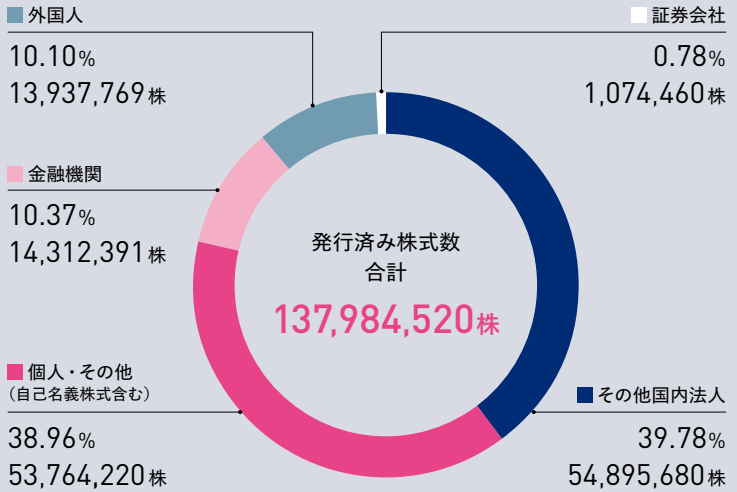
発行可能株式総数	192,000,000株
発行済み株式数	137,984,520株
株主総数	12,432名

大株主の状況

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
株式会社TARO'S	25,800,000	19.08
和佐見 勝	24,704,680	18.27
株式会社WASAMI	20,200,000	14.94
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	8,479,300	6.27
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND	3,696,428	2.73
AZ-COM丸和ホールディングス グループ社員持株会	2,809,952	2.08
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,611,891	1.93
野村信託銀行株式会社（投信口）	2,476,800	1.83
株式会社マツキヨココカラ&カンパニー	2,400,000	1.77
株式会社上組	1,243,000	0.92

（注1）当社は、自己株式を2,748,984株保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。
（注2）持株比率は自己株式を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



編集方針

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

報告対象

期間：2026年3月期（2025年度：2025年4月1日～2026年3月31日）（一部に2026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。