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。