



2025年 5 月 12日

各 位

会 社 名 AZ-COM丸和ホールディングス株式会社
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 和 佐 見 勝
(コード番号：9090 東証プライム)
問 合 せ 先 取締役専務執行役員経営管理グループ長
葛 野 正 直
(T E L 048-991-1000)

「中期経営計画2028」の策定に関するお知らせ

当社は、2025 年 5 月 12 日開催の取締役会において、2026年3月期（第53期）から2028年3月期（第55期）までの3ヶ年を対象とした「中期経営計画2028」を決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 中期経営計画2028の骨子

(1) 基本方針

当社グループが事業を行う物流業界には、少子高齢化を背景とした労働力の減少に加え、トラックドライバー不足による輸送力確保を目的とした企業間競争だけではなく、業界再編の動きが加速化していくものと考えております。このような厳しい経営環境が予測されるなか、当社グループは環境変化に強い高収益企業づくりを目指した「中期経営計画2028」をスタートさせ、E C・常温物流、低温食品物流、医薬・医療物流の各ドメインを中心に業容拡大に努めてまいります。また、グループネットワーク機能を最大化する輸配送プラットフォームの強化、オペレーション標準化とD X実装による3 P L事業の省人化・省力化を実現し、お客様に選ばれる「3 P Lプラットフォームカンパニー」を目指してまいります。

(2) 連結業績目標

	第52期 2025年3月期 実績	第53期 2026年3月期 計画	第55期 2028年3月期 計画	2025年3月期比	
				増減	増減率
売上高(百万円)	208,370	220,000	280,000	71,630	34.4%
営業利益(百万円)	10,969	11,900	20,000	9,031	82.3%
営業利益率(%)	5.3	5.4	7.1	1.8	34.0%
経常利益(百万円)	11,645	12,000	20,000	8,355	71.7%
経常利益率(%)	5.6	5.5	7.1	1.5	26.8%

2. 添付資料

「中期経営計画 2028」の詳細につきましては、添付資料をご参照ください

以 上

中期経営計画2028

AZ-COM丸和ホールディングス株式会社

前中期経営計画2025の振り返り

中期経営計画2025の振り返り：定量目標

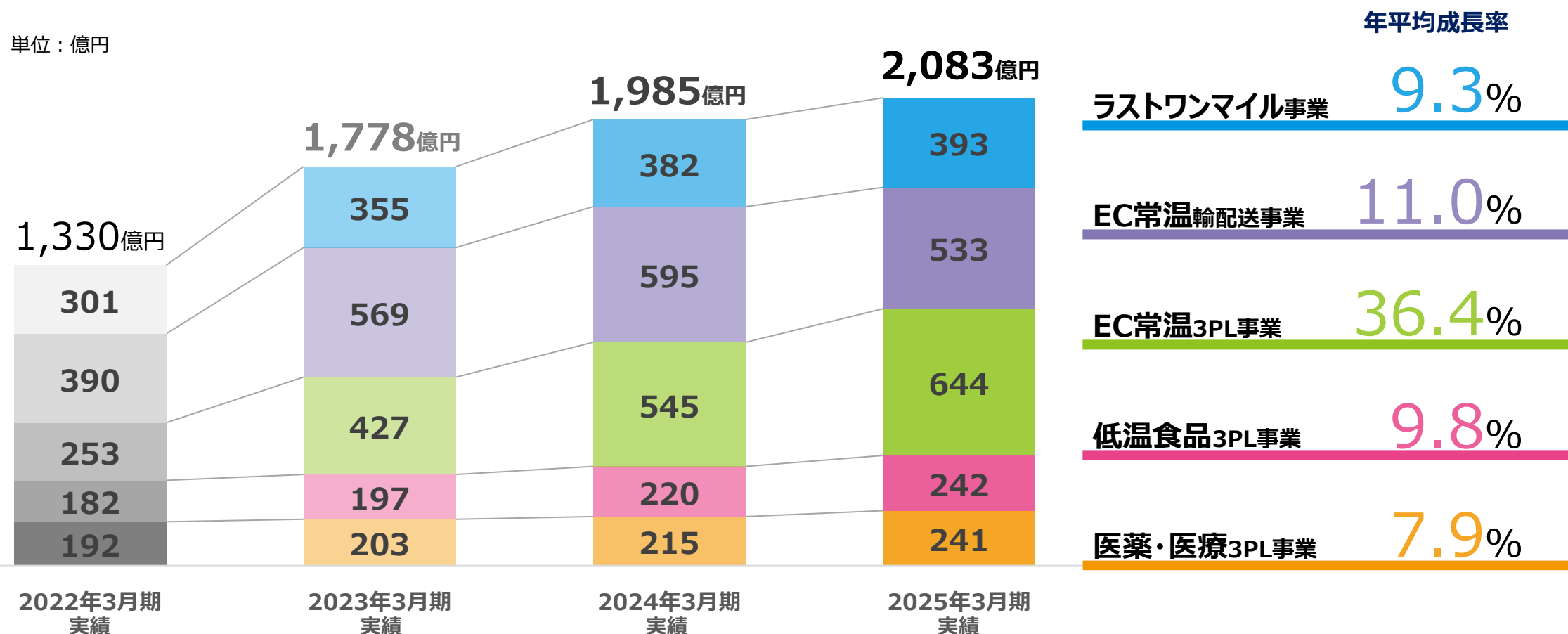
- 売上高** ・ 輸配送事業における環境変化に加え、大型拠点の閉鎖に伴う輸送数の減少が影響
利益 ・ 売上影響及び、人件費、備車費をはじめとする各種コストが上昇

		中期経営計画2025					
		2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期	
		実績		計画	実績	計画	実績
売上高		1,330億円		1,715億円	1,778億円	2,000億円	1,985億円
	計画比				○ +3.7%		✕ △0.7%
営業利益		86億円		111億円	113億円	136億円	138億円
	計画比				○ +1.8%		○ +1.5%
営業利益率		6.5%		6.5%	6.4%	6.8%	7.0%
	計画比						✕ △36.3%
経常利益		91億円		115億円	119億円	140億円	144億円
	計画比				○ +3.5%		○ +2.9%
経常利益率		6.8%		6.7%	6.7%	7.0%	7.3%
	計画比						✕ △33.7%
経常利益率		6.8%		6.7%	6.7%	7.0%	7.3%
	計画比						✕ △33.7%

中期経営計画2025の振り返り：事業の拡大

- 物流センター運営数の増加、M&A効果により、**EC常温3PL事業**が**36.4%**と他ドメインを牽引
- 輸配送事業（**ラストワンマイル**・**EC常温輸配送**）は2024年問題をはじめとする環境変化、大型拠点の閉鎖に伴う輸送量の減少が影響

単位：億円



中期経営計画2025の振り返り：機能戦略

	重点課題	主な成果
人財の 確保と育成	1年あたり1,000名の採用（新卒/経験者） - 人財ポートフォリオの確立 3か年で814人の階層別リーダーの育成	3か年 3,062名採用（新卒：985名、経験者：2,077名 - タレントマネジメントシステムでのグループ会社一元管理 2024年4月および2025年4月のベースアップと定期昇給の実施 3か年で975名のリーダーの育成 （経営層 49名/マネージャー 159名/現場リーダー 757名）
DXの 推進・適用	5S安全・標準化の策定 - 生産性向上に向けた「丸和DX」の確立 - TMS（輸配送ネットワーク）の構築	- DX専門部署の設置 「ドメイン別改善方策」の策定 実施した2拠点にて生産性10%UP
経営資源の 適正配分 (ROIC経営)	「資本コスト経営運用基準」の整備 - 不採算事業・低収益部門のモニタリング	「資本コスト経営運用基準」を全グループ会社にて運用 - 低収益部門へ事業再生計画をもとに改善アプローチ 次期中計持ち越し ▶ドメイン別のハードルレートの見直し ・新リース会計基準に準じた資産認識と影響の検討
ESG経営の 実践	ESG経営課題への対応	2030年・2050年までのGHG削減目標を策定 車両事故/庫内事故撲滅に向けた安心・安全な環境づくり - グループガバナンスレベルの見える化

中期経営計画2025の振り返り：環境変化と課題

- ・ 中期経営計画2025策定時には想定できなかった環境変化への対応が遅れ、特に収益性に課題
- ・ 中期経営計画2028に向けた課題を整理し、構造改革に注力していく。

中期経営計画2025以降の環境変化

■ 国際情勢の不安定化に伴う、物価の上昇

- ・ ウクライナ侵攻（22年2月）
- ・ 円安進行（22年3月：115円→現在150円）

■ 人員獲得競争の想定以上の激化

- ・ 新型コロナウイルスの収束（23年5月：5類移行）
- ・ 物価上昇による賃金引上げ競争

■ 物流業界の低迷・再編

- ・ 2024年問題を背景とした収益構造
- ・ 人員不足・サプライチェーン改革も含めた再編機運

■ 経営資源の戦略的配分の遅れ

中期経営計画2028に向けた課題

■ 環境変化への対応遅れ

■ 収益性の低下

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

■ 既存事業の成長力鈍化

- 輸配送：グループネットワークの最大化
- 3PL：オペレーションの標準化

■ 省人・省力化への対応

■ 資源配分機能の強化

収益力および、構造改革の必要性

中期経営計画2028

中期経営計画2028

「高収益企業づくり」の実現

経営理念

“お客様第一義”を基本に、
サードパーティ・ロジスティクス業界のNo.1企業を目指し
同志の幸福と豊かな社会づくりに貢献する。

事業課題/社会課題

労働力不足

輸送力減少

EC化伸長

地政学リスク

テクノロジー進化

気候変動

人口の都市部集中

2025

中期経営計画2025
(2023年3月期～2025年3月期)

2028

AZ-COM丸和グループの目指す姿

小売業に特化した
3PL&プラットフォームカンパニーの実現

2040

1兆円

中期経営計画2028 (2026年3月期～2028年3月期)

- ・環境変化に強い高収益企業づくり
- ・グループ機能の強化（最大活用・再編）
- ・オペレーションの進化（標準化・DX）
- ・新規事業開発と新規顧客開拓（M&Aなど）
- ・経営資源の強化

業績数値目標

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

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

中期経営計画2028に向けた課題

■ 環境変化への対応遅れ

■ 収益性の低下

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

■ 既存事業の成長性鈍化

- 輸配送 : グループネットワークの最大化
- 3PL : オペレーションの標準化

■ 省人・省力化への対応

■ 資源配分機能の強化

中期経営計画2028の重点施策

■ 環境変化に強い高収益企業づくり

- ・ 高い付加価値と効率性/コスト管理を追求

■ グループ機能の強化（最大活用・再編）

- ・ 各物流サービスのプラットフォームの整備

■ オペレーションの進化（標準化・DX）

- ・ 業務の標準化によるマネジメントの向上

■ 新規事業(顧客)開発と既存事業再成長

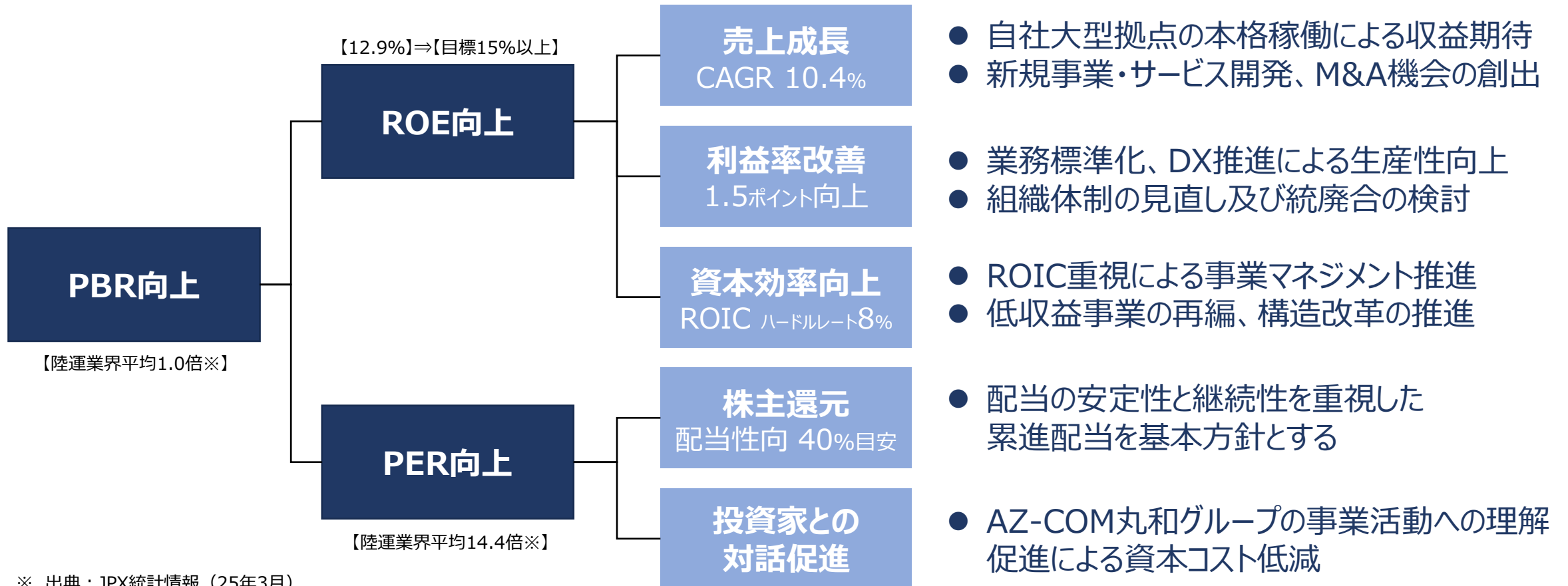
- ・ BCP、市場・顧客マーケティング（M&A）

■ 機能戦略（経営資源）の強化

企業価値向上に向けた取り組み

■ 目標・方針

既存事業（輸配送事業・3PL事業）の構造改革および新規事業の開発により、**ROE15%以上**を達成し、業界トップクラスの【高収益企業づくり】に挑戦する



※ 出典：JPX統計情報（25年3月）

事業戦略

グループ機能の強化：輸配送事業戦略

- ・ 営業所単位でアナログ管理していたものをTMS（輸配送プラットフォーム）を導入し、可視化・効率化を実現
- ・ AZ-COM丸和グループ/パートナー企業の小型車を活用する物流プラットフォームの開発/運用

TMS（輸配送プラットフォーム）

導入によるメリット

- ・ 保有トラックの運行状況を可視化
- ・ 効率化を高めることで収益に貢献
- ・ 労務時間管理の簡素化

物流プラットフォーム



複数拠点より
集荷

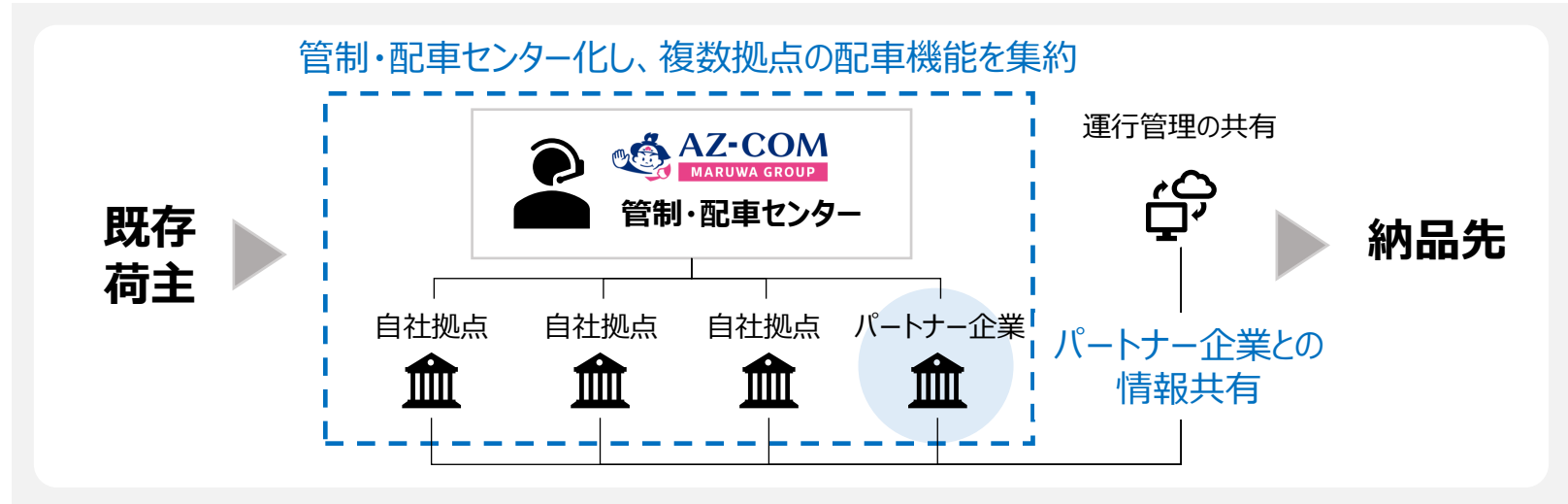


軽貨物
1 t 車
2 t 車



AZ-COM丸和グループ各社

全国のネットワーク（AZ-COMネットワーク）による緊急対応力を強化



オペレーションの進化：3PL事業戦略

課題

専用センターごとに業務手順、マネジメント手法が異なる

現場環境の整備

作業計画の立案

作業状況の確認

作業の振り返り

マネジメントのPDCAをサイクル

業務標準化

可視化

品質の均一化

属人化防止

業務効率化

テクノロジー投入によるKPI（重要業績管理指標）マネジメントの確立

省人化・省力化の実現

新規事業（顧客）開発と既存事業再成長

AZ-COM Matsubushi EAST



所在地 埼玉県北葛飾郡松伏町田島南1-1

竣工 2025年9月 **稼働** 2025年10月以降

総投資額 230億円 **取扱業種** 小売業 食品関係

中期経営計画2028中に稼働率100%を目指す

備蓄倉庫として活用（BCP物流）



- ・ 災害発生時に被災した地域に向けて必要物資を出荷
- ・ 周辺地域の外部備蓄として活用

BCP機能を兼ね備えたセンター

免震構造を導入

建物や荷物の安全性を高め、フレキシブルな空間を実現する



地震による振動エネルギー（揺れ）を免震装置が吸収することで、建物自体の被害を抑制

地震時における建物・人の安全性確保が可能

非常用発電機

万が一、停電が発生した場合でも発電機にて事業継続が可能

合計300,000ℓ（軽油）の備蓄が可能

≒2基フル稼働で約**23**日分の電気を供給



各ドメインの重点施策

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

輸配送事業

グループ機能の強化

ラストワンマイル事業

- ・ 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SDを確保し、首都圏を中心に営業を強化

EC常温輸配送事業

- ・ 幹線便事業については、新規センター開設による運行数の増加や、確立したネットワークの地方都市への展開
- ・ ドライバーの働き方の多様化とDX投資による合理化で車両稼働の生産性を改善

3PL事業

オペレーションの進化

EC常温3PL事業

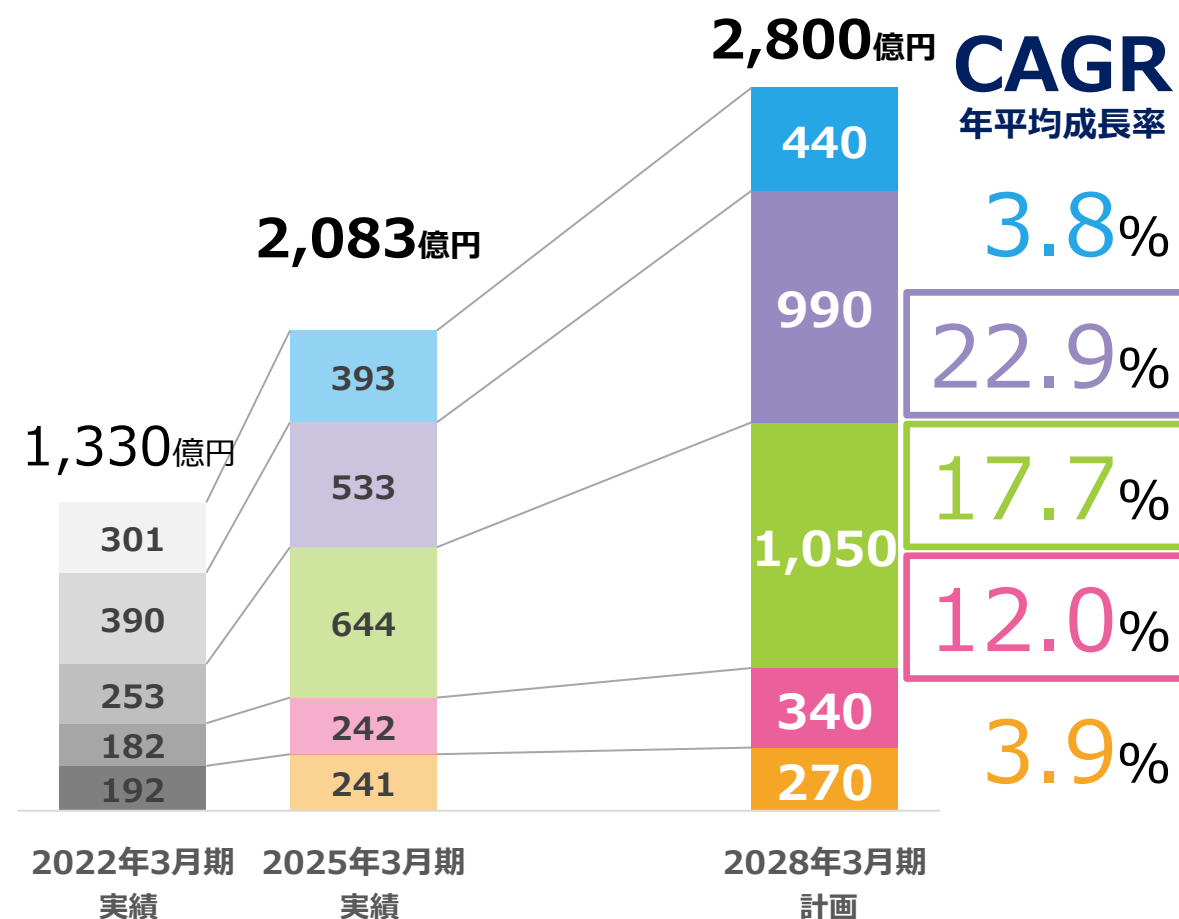
- ・ EC関連の専用センター業務を中心に業容を拡大
- ・ グループ内での「丸和スタンダード構築」を目的とした作業の標準化と現場マネジメントの確立

低温食品3PL事業

- ・ 「AZ-COM Matsubushi」の安定稼働
- ・ 従来の食品SM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

医薬・医療3PL事業

- ・ 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



利益率改善に向けた取り組み

2025年3月期実績 経常利益率 **5.6%**  2028年3月期計画 経常利益率 **7.1%**

1 売上成長による利益確保

- 新規拠点（AZ-COM Matsubushiほか）および既存拠点の稼働率向上
- 新規事業・サービスの開発

2 原価上昇部分の価格転嫁

- 高い物流品質の維持・向上によるお客様への価値提供、コミュニケーションの再徹底
- 段階的かつ定期的な価格改定への取り組み

3 売上原価率の低減

2028年3月期目標：▲0.5ポイント
(2025年3月期実績比)

- 業務標準化 → DX推進
- 日次決算マネジメント推進による変動費対策の強化
- 社員マネジメントスキル向上による1名あたり売上向上
- AZ-COM丸和グループシナジーの強化
→ 拠点の統廃合・共同営業

4 販管費率の低減

2028年3月期目標：▲1ポイント
(2025年3月期実績比)

- 業務棚卸 → コア業務への集中、業務の重複回避
- ノンコア・定型業務をシェアードサービスとし、AZ-COM丸和グループ全体で包括化

機能戦略

機能戦略（人事戦略/人的資本）

- 外部環境の変化に負けない「採用の強化」「雇用の定着」「育成の強化」を中心とした人事機能の強化
- 経営（事業）戦略が実現できる人材ポートフォリオの再構築

Step1

目指すべきポートフォリオの明確化と可視化／タレントマネジメントの拡充

明確化

事業拡大に必要な要員数の算出
階層別の専門人材・採用計画
必要なスキルの取得・育成計画の立案

可視化

スキルや特性など分散している情報を集約し、
経営のダッシュボードや人事施策に活用

Step2

人事施策／そのための人的投資計画

採用の
強化

雇用の
定着

育成の
強化

適正配置

人事評価
制度

Step3

投資効果最大化のためのエンゲージメント向上計画/KGI

社員視点で“会社との関係度の可視化”を目的に「エンゲージメントサーベイシステム」の導入

機能戦略（データドリブン経営）

背景

- 人手不足/輸送費の上昇は今後も継続するなか、持続可能な物流モデルの構築を模索
- 手作業/紙媒体でのアナログ管理手法からの脱却
- ビジネス環境の変化へ対応するためには、経験に頼らないデータによる検証が必要

方針

データドリブン経営

- 客観的なデータに基づく強みや課題の発見
- 迅速な意思決定の実現

施策

倉庫オペレーションの進化

- 労働生産性の向上を目的とした業務標準化による人員適正配置
- シミュレーションソフトやマテハン設備の導入による高品質/高効率



情報プラットフォームの構築

- 輸配送管理システム（TMS）と倉庫運用管理システム（WES）の導入によるデジタル化
- 需要予測などデータの活用



セントラル化

- 管制センター/BCP対策を目的としたBPO/事務センターの設置
- 機能/拠点集約化による省人化/迅速化の実現



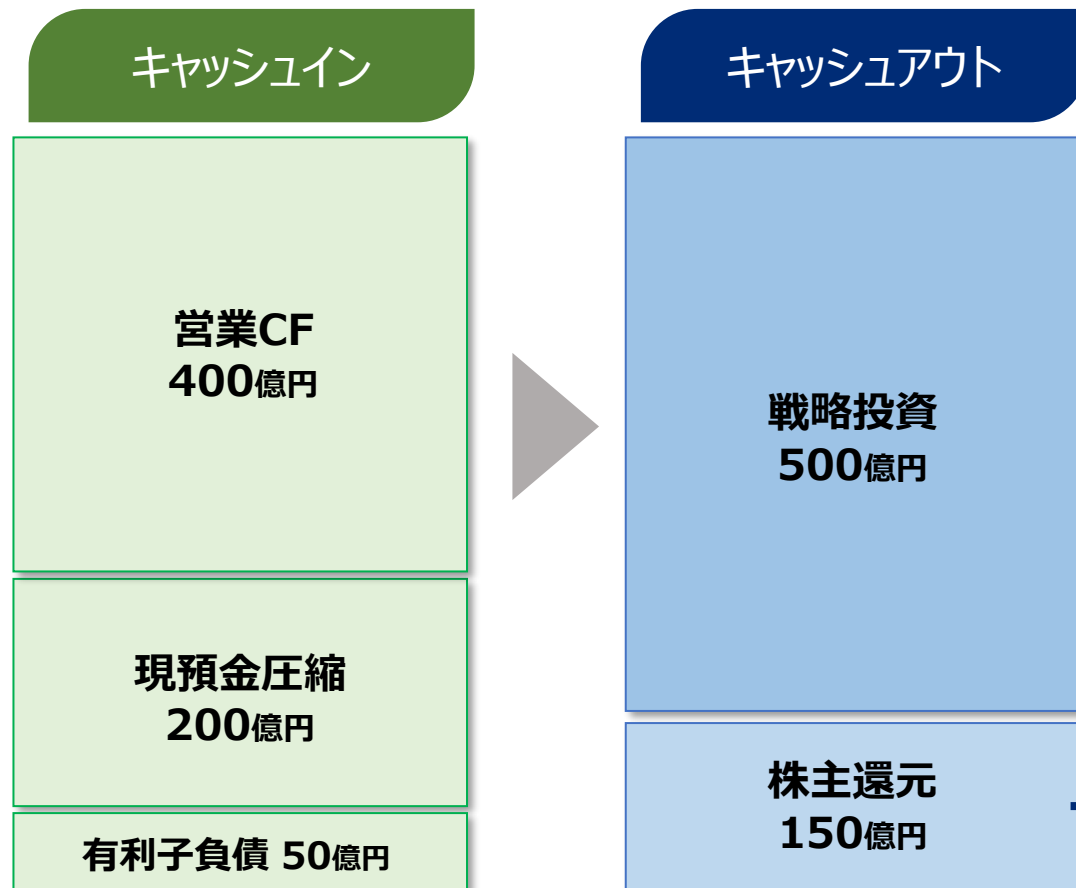
機能戦略（サステナビリティ経営）

E 環境	事業活動と環境との調和 気候移行計画（カーボンニュートラルロードマップ）の開示と削減計画に沿った各種GHG削減施策の実行 気候変動（TCFD・CDP）のみならず、他の環境課題（TNFD等）を含む各種環境関連フレームワークに適応した取り組みの検討と情報開示
S 社会	多様で、働きがいのある職場づくり 属性と能力の多様性を考慮した経営戦略に資する人財の確保と人権・労働安全衛生に配慮した幸福感につながる職場環境の整備 BCP物流 お客様やエンドユーザーのレジリエンスに寄与する物流サービスの提供
G ガバナンス	グループマネジメント HDのグループ戦略策定・実行機能の強化 公正かつ透明性が高い経営基盤の強化 コンプライアンス 的確な状況判断とルールに基づくリスクヘッジとリスクテイクの管理徹底 企業文化「桃太郎文化」に基づく倫理観の醸成と労働安全衛生への配慮

マテリアリティテーマ		SDGsとの関係性			
物流会社としてあるべき姿を目指すために					
輸配送（TMS）、構内（WES）、人材管理（HR）、環境（GHG）等のDX活用による可視化・標準化・自動化・効率化の推進	9 産業と経済の発展を促進する	12 つくる責任 つかう責任			
BEV・FCV・PHV等の非化石車輛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	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくる責任 つかう責任	14 海の豊かさを守ろう		
町に人にやさしい会社へ					
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	6 安全な水とトイレを世界中に	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに	8 働きがいも 経済成長も	12 つくる責任 つかう責任	
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	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに	12 つくる責任 つかう責任	15 陸の豊かさ を守ろう		
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	1 貧困をなくそう	4 質の高い教育を みんなに	5 ジェンダー平等を 実現しよう	8 働きがいも 経済成長も	10 人や国の不平等を なくそう
車輛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	3 すべての人に 健康と福祉を	8 働きがいも 経済成長も	11 住み続けられる まちづくりを		
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	2 飢餓を ゼロに	11 住み続けられる まちづくりを	13 気候変動に 具体的な対策を	17 パートナーシップで 目標を達成しよう	
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丸和・支援ネットワーク会員企業への良質な仕事の提供	8 働きがいも 経済成長も	12 つくる責任 つかう責任	16 平和と公正を すべての人に	17 パートナーシップで 目標を達成しよう	

キャッシュアロケーション

- ・ 持続的成長に向けた投資を推進し、財務基盤の健全性を維持
- ・ 継続的な株主還元の実施による更なる企業価値の向上へ

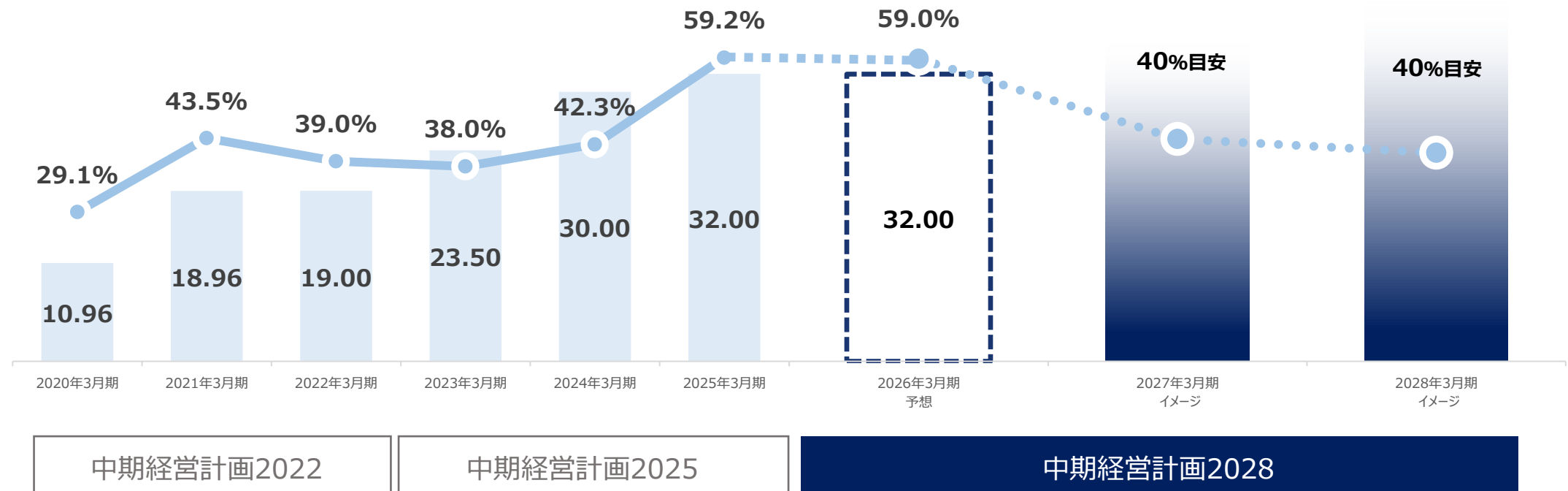


投資区分	3ヶ年投資額	主な内容
拠点・設備	330億円	● AZ-COM Matsubushi 関連 ● ECOジ大型拠点開発、ネットワーク機器・ソーター
車両	40億円	● EC幹線輸送向け大型車両 ● 低温食品向け中型・大型車両
D X	40億円	● 輸送・構内のデジタルPF、車両マッチングなど ● 新基幹システム再構築、管制センター構築
人的資本・ESG	20億円	● 賃金ベースUP、リスクリング、エンゲージメント調査 ● 非化石トラック試験導入、営業車ハイブリッド切替
更新	70億円	● 既存車両代替 ● 既存施設の定期更新、キュービクル設備など

累進配当を基本方針 / 配当性向40%目安

株主還元方針

- ・ 上場来（2014年3月期）増配を継続しており、**累進配当を基本方針**としてまいります。（記念配当を除く）
- ・ 配当性向については、**40%目安**を目標としてまいります。



※2021年3月期の配当につきましては創業50周年の記念配当（中間・期末それぞれ3.75円）が含まれております。

※当社は、2019年10月1日付、また、2021年1月1日付で株式1株につき2株の株式分割を実施いたしました。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株あたりの指標の推移を記載しております。

ご参考

ドメインの紹介

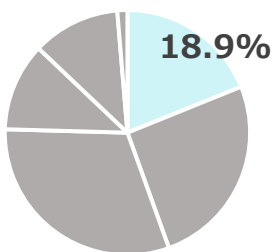
輸配送事業

※売上高：2025年3月期
※円グラフは2025年3月期 売上構成比

ラストワンマイル事業



393億円



- ・軽車両、小型車両を活用しご自宅にお届けするサービス
- ・生協の個別配送業務
- ・ネットスーパー業務
- ・電化製品などの宅配設置

主な取引先

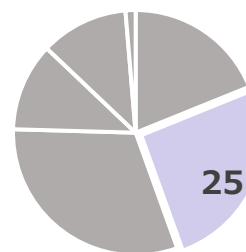
・アマゾンジャパン ・ヤマト運輸
・コープみらい



EC常温輸配送事業



533億円



- ・中型～大型車両での拠点間配送
- ・店舗間配送業務

主な取引先

・ヤマト運輸 ・アマゾンジャパン
ほか

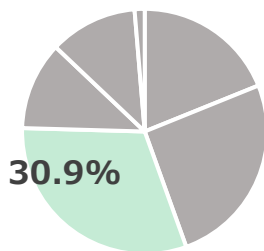


3 PL事業

EC常温 3 PL事業



644億円



- ・大手ECサイトの専用センター業務
- ・小売業の常温品向けセンター業務

主な取引先

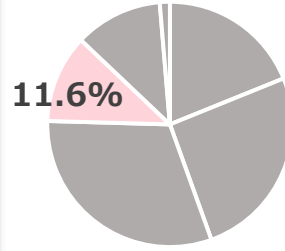
・アマゾンジャパン ・ダスキン
ほか



低温食品 3 PL事業



242億円



- ・スーパーマーケット向けのセンター業務
- ・メーカー/卸センターからの調達物流

主な取引先

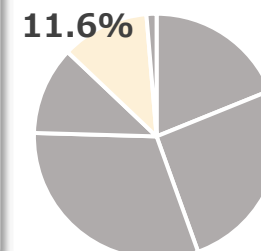
・ベルク ・マルアイ
・ヤマザワ ・ベシシア
・コープ東北サンネット事業連合
ほか



医薬・医療 3 PL事業



241億円



- ・ドラッグストア向けのセンター業務
- ・返品物流（メーカー/卸向け）

主な取引先

・マツキヨココカラ&カンパニー
ほか



M&A戦略について

- ・ 上場来、成長ドライバーの一つとしてM&A戦略を推進
- ・ PMIを確立させるとともに、事業別/地域別での親和性の向上につとめる

事業推進グループ

M&A専任部署

PMI専任部署

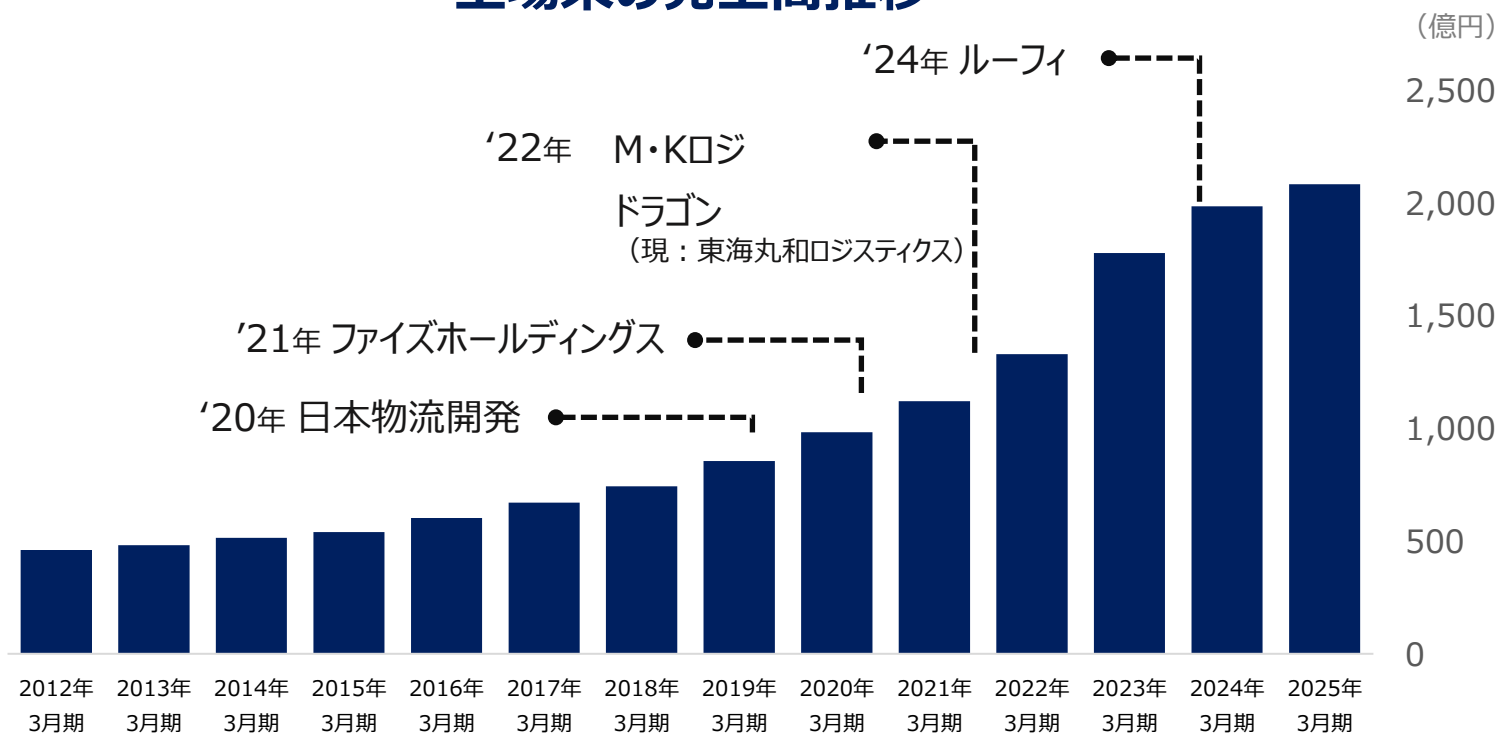
上場来の売上高推移

年平均成長率 (CAGR)

売上高

13.5%

※2014年3月期～2025年3月期



本資料の取り扱いについて

- 本書には、当社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定が必ずしも正確であるという保証はありません。様々な要因により実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。
- 当社は、将来の事象などの発生にかかわらず、既に行っております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。

本資料ならびにIR関係のお問い合わせ先

AZ-COM丸和ホールディングス株式会社
経営戦略グループ 広報・IR部

<https://www.az-com-maruwa-hd.co.jp/>

MT-2028-V1