

企業名：AZ-COM 丸和ホールディングス

レポート名： AZ-COM 丸和ホールディングス 統合報告書 2022

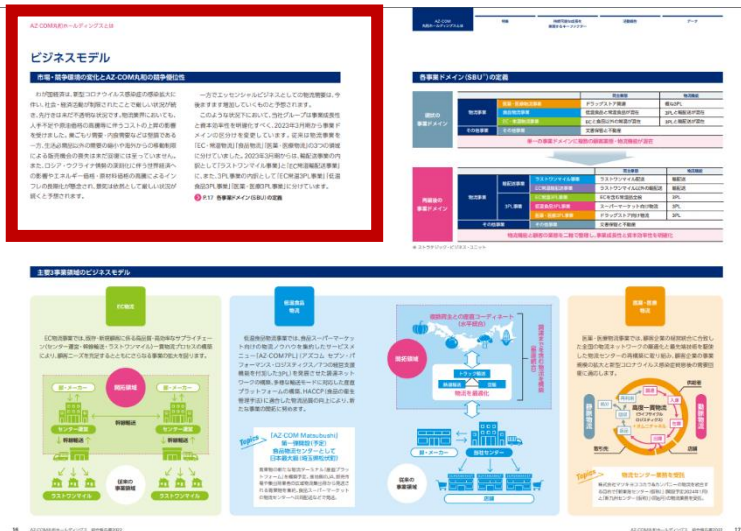
参考：統合報告書 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

大枠は理解できたものの、その将来の姿へと近づくための施策に関する具体的な説明は不足していたように思われる。

前提としてこの企業は、「小売業に特化した新たなビジネスモデル」を創造することで売上高の拡張に努めることを示している。実際に、この報告書の章立てにおいてもビジネスモデルに関しての章が取り上げられており、該当企業がこのビジネスモデルの創造を重要視していることが伺える。また、将来の姿を現すための定量的な指標として該当企業は売上高を採用している。実際に、統合報告書の 11 ページにおいて売上高を比較指標として今後の企業の成長予想を建てている。

このように、外観を掴むことは資料を読むことによって十分理解することはできたがその目標達成に向けた展開の情報には乏しい。該当企業は、各部門の責任者にあたる人材にインタビューを行い各部門がどのような業務を行っているかを現場目線で報告書にまとめている。しかしながら、これらの部門の活動が企業の将来の姿へと貢献しているかに関して述べられてはいなかった。今回であれば、新たなビジネスモデルをどのように定義し一般的な小売り企業のそれと比較して何が異なるのか（またはどのように差別化を図るのか）の説明があればステークホルダーは企業に対しての期待感をより抱けたのではないかと思われる。



このように、ビジネスモデルが簡潔にまとめられているのは好印象を抱いた。しかしながら、肝心の説明に関しては赤枠で囲んだか所しか言及されておらず曖昧な将来像しか自身の頭の中には浮かばなかった。

(資料1 2022年報告書 ビジネスモデル)

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

記載はされているものの、直観的に分かるように記載はされていなかった。市場環境の整理・該当企業が抱えている課題というものは纏められていたためそれ以外の箇所に関しては優位性があると推測することはできる。

トップメッセージを参照すると、該当企業は 3PL という物流のすべての流れを一括した委託を行う事業に注力しており、EC 事業・低温食品事業・医薬医療事業の 3 分野に関して優位性を保持していることが分かる。実際に上記で代表が述べていた競争優位性に関しては今回の報告書で述べられていた。しかしながら、この報告書ではビジネスモデルの章にて「市場・競争環境の変化と AZ-COM 丸和の競争優位性」という小見出しが記載されていたにもかかわらずその競争優位性が何かというものは記載していないということに関して非常に疑問を呈した（資料 1 の赤枠で囲った箇所が競争優位性の小見出しがついた箇所ではあるが、そこでどのような企業優位性を保有しているかの把握をすることは困難であった）。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

先ほど述べた競争優位性の 1 つである、EC 事業に関する持続性に関しては詳細に記載されていた。具体的に、今後 EC 市場の拡大に関するエビデンス(ステークホルダーの皆様へ)に関しては、そもそもの市場全体に関する市場の拡大だけでなく該当企業が取り組んでいる EC の取り組みの拡大を続けるという 2 点が資料にも記載されているためである。

The collage includes several key documents:

- EC・常温物流事業**: A slide highlighting the company's focus on efficient, cost-effective常温 logistics for EC. It lists key strengths like a large-scale warehouse, advanced equipment, and a dedicated fleet.
- Hub Center System Diagram**: A flowchart showing the 'Hub Center System' connecting 'Manufacturer/Company' and 'Retailer/Wholesaler' through a central 'Hub Center'. It details the 'Company Business Area' and 'Logistics Service Provision'.
- 成長事業を支える3つの物流戦略**: A slide titled 'High-quality, high-efficiency supply chain - single-process logistics' with a bar chart showing performance metrics (e.g., 100%, 91%, 75%, 43%, 21%) from 2019 to 2024.
- News**: Two news items: '日本物流開発株式会社が物流センターを開業' (Japan Logistics Development Co., Ltd. opens a logistics center) and 'フィリスホールディングス株式会社の子会社化' (Phyz Holdings Co., Ltd. becomes a subsidiary).

(資料 2) このように大々的に EC 事業に関する事業のまとめがここに記載されていた。

しかしながら、それ以外の事業優位性に関しては今後の展開が述べられていたもののその事業そのものの持続性に関しては記載がされていなかった。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できない。実際に企業の SWOT 分析においても、人的資本の活用が最大化されていないことを弱みの 1 つとして掲げている。しかしながら今後の事業拡大としては、AI による配車業務・要員配置の最適化等によって配送計画を最適するという人間を介さない効率の改善に努めているということが資料から読み取れる。

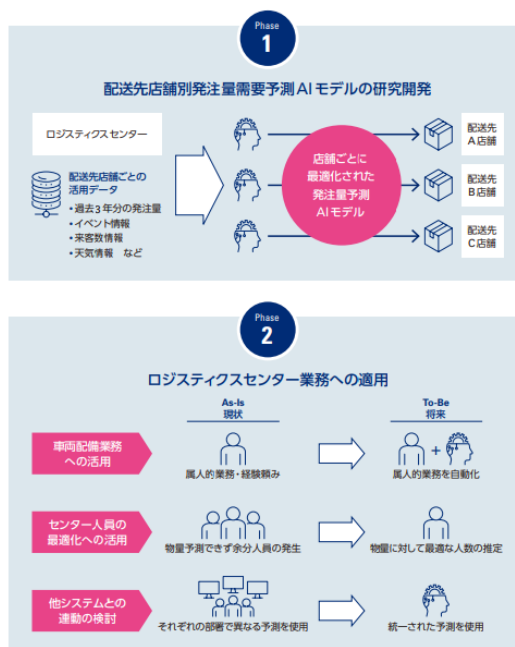
AIによるトラック配車業務、要員配置の最適化、 配送計画の改善の取り組みがスタート

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

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

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

これら需要予測結果を用いた要員配置・車両の最適化を皮切りに、得意先への新たな価値創造やSCM全体の最適化を支援していきます。備車（配送業務委託）の適正化によるCO₂排出削減や在庫管理の適正化によるフードロス削減など、SDGsの実現に貢献していきます。



(資料3) この章では「属人化を解消」ということが述べられていた

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点は、レイアウトが非常に見やすく 1 つのストーリーとして、この企業が今後そう成長するかを読み取れたことである。

改善の余地としては、競争優位性の明確な説明の記載と人的資本に対する取り組みの記載である。特に人的資本に関しては、配送業という業界そのものの構造上仕方ないのかもしれないが、自動化による効率改善が今後のキーとなっている。従って、従業員の価値構造の提供に関してはなかなか他業種と比較しても難しいと考えられる。しかしながら、弱みとして企業が認識しているのであればその課題を纏め上げることでステークホルダーが企業の人

的資本に関する現状を把握することが出来て株主総会等で議論の対象に挙げられるのではないかと思われた。

また、今回のレポートのチェックポイントに照らし合わせると所々説明が不足または記載しているのに直感的に読み取れなかった箇所があった。