

2024年3月21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
(TEL 03-3261-1000)

**株式会社C&Fロジホールディングス（証券コード：9099）に対する
公開買付けの開始予定に関するお知らせ**

AZ-COM丸和ホールディングス株式会社（以下「公開買付者」といいます。）は、(i) 本日開催の取締役会において、株式会社東京証券取引所（以下「東京証券取引所」といいます。）プライム市場に上場している株式会社C&Fロジホールディングス（以下「対象者」といいます。）を公開買付者の完全子会社とすることを目的とする一連の取引（以下「本取引」といいます。）の一環として、対象者の普通株式（以下「対象者株式」といいます。）を金融商品取引法（昭和23年法律第25号。その後の改正を含みます。以下「法」といいます。）に基づく公開買付け（以下「本公開買付け」といいます。）により取得することを決定し、また、(ii) 本日付で、対象者に対して、本取引に関する公開買付者の詳細なご提案を記載した意向表明書（添付をご参照ください。以下「本意向表明書」といいます。）を提出いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

下記「2. 買付け等の目的等」の「(2) 本公開買付けの実施を決定するに至った背景、目的及び意思決定の過程、並びに本公開買付け後の経営方針」の「① 本公開買付けの実施を決定するに至った目的及び意思決定の過程」に記載のとおり、公開買付者は、2022年10月17日、対象者に対して、対象者と公開買付者の企業価値向上のための事業戦略面での協働及び経営統合（以下「本経営統合」といいます。）を行うことを提案（以下「本経営統合提案」といいます。）し、その後、対象者との間で本経営統合提案について協議を行っていましたが、対象者から本経営統合提案に対して真摯な検討姿勢が感じられないまま、2023年10月5日に、対象者取締役会から本経営統合提案に関する検討の中止を決定した旨の通知書を受領しました。

公開買付者が当該通知書の内容を確認したところ、シナジーが限定的、企業文化の相違等の懸念点が、検討中止の主な理由とされておりました。2024年1月上旬から中旬にかけて、公開買付者は、上記の懸念点について検証を重ねてまいりました。その結果、2024年1月中旬に公開買付者は、上記の懸念点は想定されず、本経営統合提案はむしろ対象者にとっても大きなシナジーの創出が見込まれる提案であり、社会的課題でもある物流業界全体の課題の解決に資すると考えるに至りました。そして、2024年1月中旬、公開買付者は、本経営統合よりも、公開買付者が対象者を完全子会社化する本取引の方が、想定されるシナジーを早期に実現することが可能となるため、本取引が、両社の株主、顧客、従業員及びその他ステークホルダーの皆様には大きな利益をもたらすと結論に達しました。

そこで、今般対象者に対して本意向表明書を提出するとともに、対象者やその株主の皆様に対して本意向表明書の内容及びこれまでの経緯を正しくご理解いただき、対象者やその株主の皆様の本取引に対するご理解及びご賛同を得るのに十分な検討期間を確保するために、本プレスリリースを公表することといたしました。

本公開買付けにつきましては、本公開買付前提条件（下記「1. 本公開買付けの概要」の「<本公開買付前提条件>」で定義します。以下同じです。）の全てが充足され又は公開買付者により放棄された（但し、公開買付者が放棄できるのは本公開買付前提条件②（下記「1. 本公開買付けの概要」の「<本公開買付前提条件>」で定義します。）に限ります。以下同じです。）ことを条件として、2024年5月上旬を目途に（但し、本公開買付前提条件の全てが充足され又は公開買付者により放棄された日が遅れる場合には、当該日から実務上可能な限り速やかに）、開始することを予定しております。また、その概要は下欄に記載のとおりであり、詳細は、次頁以降に記載しております。

1. 本公開買付けの概要

①	公開買付者	AZ-COM丸和ホールディングス株式会社
②	公開買付対象者	株式会社C&Fロジホールディングス
③	買付け等を行う株券等の種類	普通株式
④	買付け等の価格	<p>1株あたり3,000円（以下「本公開買付価格」といいます。）（下記<本公開買付価格>をご参照ください。）</p> <p>本公開買付価格は、本公開買付けの開始予定についての公表日の前営業日である2024年3月19日（基準日）の東京証券取引所プライム市場における対象者株式の終値、同日までの直近1ヶ月間、3ヶ月間、及び6ヶ月間の終値単純平均値（小数点以下を四捨五入しております。以下、終値単純平均値について同じです。）に対してそれぞれ以下のプレミアム（小数点以下第三位を四捨五入しております。以下、プレミアム率について同じです。）を加えた価格です。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 基準日終値2,040円に対して47.06% - 1ヶ月終値単純平均値1,900円に対して57.89% - 3ヶ月終値単純平均値1,714円に対して75.03% - 6ヶ月終値単純平均値1,558円に対して92.55%
⑤	買付予定数	<ul style="list-style-type: none"> - 上限：なし - 下限：10,848,304株（注1） <p>（注1） 買付予定数の下限は、対象者が2024年3月5日に提出した自己株券買付状況報告書（以下「対象者自己株券買付状況報告書」といいます。）に記載された2024年2月29日現在の対象者の発行済株式総数（25,690,766株）から、対象者自己株券買付状況報告書に記載された同日現在の対象者が所有する自己株式数（3,945,672株）を控除した株式数（21,745,094株）に係る議決権の数（217,450個）の過半数となる議決権の数（108,726個）に対象者の単元株式数（100株）を乗じた株式数（10,872,600株）（所有割合（注2）：50.00%）から公開買付者が所有する対象者株式の数（24,296株）（所有割合：0.11%）を控除した株式数（10,848,304株）（所有割合：49.89%）としております。</p> <p>（注2） 「所有割合」とは、対象者自己株券買付状況報告書に記載された2024年2月29日現在の対象者の発行済株式総数（25,690,766株）から、対象者自己株券買付状況報告書に記載された同日現在の対象者が所有する自己株式数（3,945,672株）を控除した株式数（21,745,094株）に対する割合（小数点以下第三位を四捨五入。以下、所有割合の計算において同じとします。）をいいます。以下同じです。</p>
⑥	公開買付開始時期	<p>公開買付者は、(i) 本日以降、本公開買付けの開始までに、対象者取締役会及び今後対象者が設置することが予想される特別委員会（以下「本特別委員会」といいます。）に対して、本公開買付けにご賛同いただけるよう誠実にご説明を差し上げ、さらに、対象者取締役会及び本特別委員会が、本意向表明書に記載の情報に加えて、本公開買付けに対する意見形成のために追加的に必要であると合理的に判断される情報の提供依頼があれば真摯に対応する予定であり、そのために必要かつ十分な期間を確保すること、及び(ii) 対象者やその株主の皆様の本取引に対するご理解及びご賛同を得るのに十分な検討期間を確保することを意図し、当該期間としては概ね1ヶ月強程度確保することが必要と判断したため、2024年5月上旬を目途に本公開買付けを開始することを想定しております。本公開買付けのスケジュールの詳細については、決定次第速やかにお知らせいたします。</p>
⑦	本公開買付期間	20営業日。但し、本公開買付けに係る買付け等の期間（以下「本公開買付期間」といいます。）中に本公開買付けに応募された株券等（以下「応募株券等」といいます。）の数の合

		計が買付予定数の下限に達した場合には、速やかに公開買付者はその旨を公表し、本公開買付期間として当該公表日の翌営業日から起算して10営業日を確保できるよう本公開買付期間を延長する（但し、本公開買付期間の開始日から10営業日以内に応募株券等の数の合計が買付予定数の下限に達した場合には、その旨を公表した日の翌営業日から起算して本公開買付期間の末日まで10営業日を確保できていることから、本公開買付期間の延長を行わない。）ことを予定しております。（詳細については、下記〈本公開買付期間〉を参照ください。）
⑧	公開買付代理人	みずほ証券株式会社

本取引の詳細については、以下の内容をご覧いただきたく存じますが、下記「2. 買付け等の目的等」の「(2) 本公開買付けの実施を決定するに至った背景、目的及び意思決定の過程、並びに本公開買付け後の経営方針」の「① 本公開買付けの実施を決定するに至った目的及び意思決定の過程」に記載のとおり、(i) 公開買付者としては、対象者を完全子会社化することにより、本意向表明書に記載のとおり、両社の経営リソースを共有、又は相互に活用することで、低温食品物流事業においてシナジーを発現させ、収益性を高めていくことがお互いの競争力強化につながると考えております。具体的なシナジーとしては、(ア) 公開買付者グループ（下記「2. 買付け等の目的等」の「(2) 本公開買付けの実施を決定するに至った背景、目的及び意思決定の過程、並びに本公開買付け後の経営方針」の「① 本公開買付けの実施を決定するに至った目的及び意思決定の過程」の「I. 公開買付者グループについて」で定義します。以下同じです。）及び対象者グループ（下記「2. 買付け等の目的等」の「(2) 本公開買付けの実施を決定するに至った背景、目的及び意思決定の過程、並びに本公開買付け後の経営方針」の「① 本公開買付けの実施を決定するに至った目的及び意思決定の過程」の「II. 対象者グループについて」で定義します。以下同じです。）の事業領域の相互補完として、①物流ネットワークの強化（共同配送）、②スケールメリット、③EC関連物流事業の拡大、④産地直送バリューチェーンにおける協働、⑤川上から川下までのサプライチェーンにおける物流網の構築、⑥BCP物流支援事業の共同展開、⑦効果的な営業体制の構築、⑧海外事業の展開、⑨モーダルシフトの推進が挙げられます。また、(イ) 公開買付者グループ及び対象者グループの機能強化として、①人財採用・人財育成、②省力化／省人化投資の加速が挙げられます。公開買付者は、これらの各種シナジーの実現により、両社において中長期的な企業価値を向上させる具体的な蓋然性が高いものと確信しております。また、(ii) 本公開買付価格（1株あたり3,000円）は、①本公開買付けの開始予定についての公表日の前営業日である2024年3月19日の東京証券取引所プライム市場における対象者株式の終値（2,040円）、同日までの直近1ヶ月間の終値単純平均値（1,900円）、同日までの直近3ヶ月間の終値単純平均値（1,714円）、及び同日までの直近6ヶ月間の終値単純平均値（1,558円）に対してそれぞれ、47.06%、57.89%、75.03%、及び92.55%のプレミアムを加えた価格であり、下記〈本公開買付価格〉に記載のとおり、経済産業省による「公正なM&Aの在り方に関する指針—企業価値の向上と株主利益の確保に向けて—」（以下「公正なM&A指針」といいます。）の公表日である2019年6月28日から2024年2月29日までに行われた発行者及びその親会社以外の者による完全子会社化を前提とした公開買付けの事例であって、公開買付けの開始前に、公開買付者（その特別関係者を含みます。）による買収対象会社に対する議決権所有割合が33.34%未満の国内上場会社（Tokyo PRO Marketを除く。）を対象とした事例77件（なお、REITを対象とする案件、不成立に終わった案件、二段階公開買付けやいわゆるディスカウント公開買付け案件、及び公開買付けの開始前に対抗公開買付け等による株価の変動が生じていた案件は、上記分析から除外しています。）において付与されたプレミアムの中央値（公表日の前営業日の終値並びに同日までの直近1ヶ月間、3ヶ月間、及び6ヶ月間の終値単純平均値に対して、それぞれ、42%、41%、42%、及び47%（小数点以下を四捨五入））を有意に上回るものであること、②対象者株式の上場来高値は、2021年1月12日の2,204円であり、本公開買付価格を上回ったことがないこと、及び③2024年3月19日時点で対象者のPBR（株価純資産倍率）は1倍未満であるところ、本公開買付価格はPBR（株価純資産倍率）1.4倍に相当する水準であることからすれば、対象者の現在の全ての株主の皆様にご享受していただける価格であると考えております。また、公開買付者は、(iii) 本公開買付けの買付代金は、65,162,394,000円（買付予定数（21,720,798株）に本公開買付価格（1株あたり3,000円）を乗じた金額を記載しております。本日以降の株式数の変動等により、

本公開買付けにおける実際の買付予定数の数値が異なった場合には変動する可能性があります。) であるところ、本公開買付けに係る決済には、自己資金(2024年3月19日現在の公開買付者の預金額は23,988百万円です。)及び株式会社みずほ銀行(以下「みずほ銀行」といいます。)からの借入金(本公開買付けが成立した場合にはみずほ銀行から本公開買付けの決済の開始日(以下「本決済開始日」といいます。)の前営業日までに、本公開買付けの買付代金及びその他買付手数料等の資金として670億円を上限として借入を受ける予定です。)を用いる予定であり、公開買付者はみずほ銀行から670億円を上限として融資を行う用意がある旨のコミットメントレターを2024年3月19日付で取得しているため、決済資金の準備も完了しており、(iv)本日現在、本公開買付前提条件の充足の重大な支障となる事実を認識していないため、2024年5月上旬を目途に本公開買付前提条件を充足した上で本公開買付けを開始することができるものと考えております。以上の事実を踏まえると、公開買付者による本取引に係る提案は、その具体性・目的の正当性・実現の可能性に照らして、経済産業省が2023年8月31日付で公表した「企業買収における行動指針—企業価値の向上と株主利益の確保に向けて—」(以下「企業買収行動指針」といいます。)における「真摯な買収提案」(同指針3.1.2)に該当するものであるのみならず、対象者及びその株主の皆様にとって魅力的なご提案であると考えております。

また、公開買付者は、対象者の企業価値を向上させ、対象者の株主の皆様にも公正な対価を分配する取引の実施は対象者及びその株主の皆様のみならず我が国経済社会全体にも有益であるとの考えのもと、下記「2. 買付け等の目的等」の「(6) 企業買収行動指針を踏まえた本取引における手続の公正性について」に記載のとおり、本取引の全体にわたって、企業買収行動指針において公開買付者として要求されるプロセスを全て遵守していると考えており、対象者においても同指針に沿った対応(注1)がなされることと想定しております。

(注1) 企業買収行動指針においては、「経営支配権を取得する旨の買収提案を受領した場合には、速やかに取締役会に付議又は報告することが原則となる。」「付議された取締役会では、『真摯な買収提案』に対しては『真摯な検討』をすることが基本となる。」「『真摯な買収提案』であるとして、取締役会が『真摯な検討』を進める際には、買収提案についての追加的な情報を買収者から得つつ、(中略)企業価値の向上に資するかどうかの観点から買収の是非を検討することとなる。(中略)この際、(中略)過去の株価水準よりも相応に高い買収価格が示されていることから、合理的に考えれば企業価値を高めることが期待し得る提案であれば、取締役・取締役会としてはこれを十分に検討する必要がある。また、取締役会は、買収者が提示する買収価格や企業価値向上策と現経営陣が経営する場合の企業価値向上策を、定量的な観点から十分に比較検討することが望ましい。」旨が定められています。

本日現在、公開買付者は、対象者やその株主の皆様の本取引に対するご理解及びご賛同を得るのに十分な検討期間を確保するために、2024年5月上旬を目途に本公開買付けを開始することを想定しております。なお、対象者から本公開買付けの開始を延期するよう申出がなされた場合でも、その時点での個別事情にもよりますが、公開買付者は、現時点で開始を延期する予定はありません。本日現在、本公開買付前提条件の充足の重大な支障となる事実は認識しておりませんが、対象者グループの事業内容につき公開情報等を基にしたのでは把握することができない事情が発覚した等により、今後本公開買付けの開始時期の想定に変更が生じた場合には、速やかにその旨をお知らせするとともに、本公開買付けのスケジュールの詳細については、決定次第速やかにお知らせいたします。

<本公開買付価格>

本公開買付価格は、1株あたり3,000円とします。但し、本公開買付価格は、(a)法第27条の11第1項但書に定める公開買付けの撤回が認められる事由が生じていないこと、及び(b)対象者の業務執行を決定する機関が本決済開始日

前を基準日とする剰余金の配当又は取得日とする自己株式の取得（なお、対象者が2023年11月16日開催の取締役会において決議した、取得期間を2023年11月17日から2024年9月30日までとする、対象者株式3,400,000株を上限とした、東京証券取引所における市場買付け及び自己株式立会外買付（ToSTNeT-3）による自己株式取得を除きます。）についての決定をしていないことを前提としております。上記（a）又は（b）の前提と異なる事由が生じた場合には、当該事由による対象者株式への影響を踏まえた1株あたりの影響に相当する金額を基にして本公開買付価格を見直す可能性があり、本公開買付価格の見直しを行う場合、公開買付者は、本公開買付けの開始時点までに当該見直しを行います。

なお、（a）法第27条の11第1項但書に定める公開買付けの撤回が認められる事由のうち、金融商品取引法施行令（昭和40年政令第321号。その後の改正を含みます。以下「令」といいます。）第14条第1項第1号ネに定める「イからツまでに掲げる事項に準ずる事項」とは、（x）（a）対象者の業務執行を決定する機関が、本決済開始日前を基準日とする剰余金の配当（株主に交付される金銭その他の財産の額が、対象者の最近事業年度の末日における単体の貸借対照表上の純資産の帳簿価額の10%に相当する額（3,495百万円（注2））未満であると見込まれるものを除きます。）を行うことについての決定をした場合、及び（b）対象者の業務執行を決定する機関が、具体的な剰余金の配当の額を示さずに、本決済開始日前を基準日とする剰余金の配当を行うことについての決定をした場合において、対象者の最近事業年度の末日における単体の貸借対照表上の純資産の帳簿価額の10%に相当する額を上回る規模の配当がなされる可能性がある場合、並びに（y）対象者の業務執行を決定する機関が、自己株式の取得（株式を取得するのと引換えに交付する金銭その他の財産の額が、対象者の最近事業年度の末日における単体の貸借対照表上の純資産の帳簿価額の10%に相当する額（3,495百万円）未満であると見込まれるものを除きます。）を行うことについての決定をした場合を想定しております。また、法第27条の11第1項但書に定める公開買付けの撤回が認められる事由のうち、令第14条第1項第3号ヌに定める「イからリまでに掲げる事実」に準ずる事実」とは、（ア）対象者が過去に提出した法定開示書類について、重要な事項につき虚偽の記載があり、又は記載すべき重要な事項の記載が欠けていることが判明した場合、及び（イ）対象者の重要な子会社に同号イ乃至トに掲げる事実が発生した場合を想定しております。

（注2） 対象者が2023年6月29日に提出した第8期有価証券報告書（以下「対象者有価証券報告書」といいます。）の「第5 経理の状況 2【財務諸表等】（1）【財務諸表】①貸借対照表」によれば、対象者の2023年3月期の単体の貸借対照表上の純資産額は34,949百万円（1株あたり純資産額は1427.02円）です。対象者が2024年3月15日に提出した「配当予想の修正（増配）に関するお知らせ」によれば、対象者は2024年3月期末に1株あたり22円の配当を行う予定とのことですが、これは対象者の2023年3月期の単体の貸借対照表上の1株あたり純資産額の10%に相当する額（142.702円）を大きく下回っております。

本公開買付価格（1株あたり3,000円）は、（i）本公開買付けの開始予定についての公表日の前営業日である2024年3月19日の東京証券取引所プライム市場における対象者株式の終値2,040円に対して47.06%のプレミアムを加えた価格、直近1ヶ月間（2024年2月20日から2024年3月19日まで）の終値単純平均値1,900円に対して57.89%のプレミアムを加えた価格、直近3ヶ月間（2023年12月20日から2024年3月19日まで）の終値単純平均値1,714円に対して75.03%のプレミアムを加えた価格、直近6ヶ月間（2023年9月20日から2024年3月19日まで）の終値単純平均値1,558円に対して92.55%のプレミアムを加えた価格であり、公正なM&A指針の公表日である2019年6月28日から2024年2月29日までに行われた発行者及びその親会社以外の者による完全子会社化を前提とした公開買付けの事例であって、公開買付けの開始前に、公開買付者（その特別関係者を含みます。）による買収対象会社に対する議決権所有割合が33.34%未満の国内上場会社（Tokyo PRO Marketを除く。）を対象とした事例77件（なお、REITを対象とする案件、不成立に終わった案件、二段階公開買付けやいわゆるディスカウント公開買付け案件、及び公開買付けの開始前に対抗公開買付け等による株価の変動が生じていた案件は、上記分析から除外しています。）において付与されたプレミアムの中央値（注3）

を有意に上回るものであること、(ii) 対象者株式の上場来高値は、2021年1月12日の2,204円であり、本公開買付価格を上回ったことがないこと(注4)、及び(iii) 2024年3月19日時点で対象者のPBR(株価純資産倍率)は1倍未満であるところ、本公開買付価格はPBR(株価純資産倍率)1.4倍に相当する水準であることを踏まえると、対象者の現在の全ての株主の皆様には大きなプレミアムをご享受していただけたと考えております。したがって、公開買付者は、対象者及び対象者の株主の皆様にとって魅力的なご提案であると考えております。

(注3) 当該77件を分析した結果、当該公開買付けの公表日の前営業日の終値並びに同日までの直近1ヶ月間、3ヶ月間、及び6ヶ月間の終値単純平均値に対する公開買付価格のプレミアムの中央値は、公表日の前営業日の終値並びに同日までの直近1ヶ月間、3ヶ月間、及び6ヶ月間の終値単純平均値に対して、それぞれ、42%、41%、42%、及び47%(小数点以下を四捨五入)です。

(注4) 対象者株式の上場以降の売買取引の出来高・株価推移は、以下のグラフのとおりです。(日経バリューサーチより公開買付者作成)



<本公開買付期間>

本公開買付期間については、20営業日に設定することを予定しております。

公開買付者は、(i) 本日以降、本公開買付けの開始までに、対象者取締役会及び今後対象者が設置することが予想される本特別委員会に対して、本公開買付けにご賛同いただけるよう誠実にご説明を差し上げ、さらに、対象者取締役会及び本特別委員会が、本意向表明書に記載の情報に加えて、本公開買付けに対する意見形成のために追加的に必要であると合理的に判断される情報の提供依頼があれば真摯に対応する予定であり、そのために必要かつ十分な期間を確保すること、及び(ii) 対象者やその株主の皆様に対して、本取引の是非及び応募について適切に判断するための十分な時間を確保することを意図し、当該期間としては概ね1ヶ月強程度確保することが必要と判断したため、2024年5月上旬を目途に本公開買付けを開始することを想定しております。これにより、本公開買付期間を20営業日とする場合であっても、対象者の一般株主の皆様の本公開買付けに応募するかどうかの判断機会や公開買付者以外の者による対象者株式に対する買付け等の機会は十分に確保されるものと考えております。

これらに加えて、下記「2. 買付け等の目的等」の「(6) 企業買収行動指針を踏まえた本取引における手続の公正性について」の「② 強圧性を排除することを意図した条件設定」に記載のとおり、本公開買付期間中に応募株券等の数の合計が買付予定数の下限(10,848,304株)(当該買付予定数の下限に関する詳細については、下記「2. 買付け

等の目的等」の「(1) 本公開買付けの概要」の記載をご参照ください。以下同じです。)に達した場合には、速やかに公開買付者はその旨を公表(注5)し、かつ、本公開買付期間として当該公表日の翌営業日から起算して10営業日を確保できるよう本公開買付期間を延長する(但し、本公開買付期間の開始日から10営業日以内に応募株券等の数の合計が買付予定数の下限に達した場合には、その旨を公表した日の翌営業日から起算して本公開買付期間の末日まで10営業日を確保できていることから、本公開買付期間の延長を行わない。)ことを予定しております。なお、公開買付者は、買付予定数の下限である10,848,304株以上の応募(本公開買付期間の末日については10,848,304株に達する合理的に確実な見込みがあることを含みます。)を確認しその旨を公表した後に、本公開買付けへの応募者が応募を撤回し、結果的に応募株券等の数の合計が買付予定数の下限を下回る可能性については、本公開買付価格のプレミアム水準に照らし、相当に低いと考えておりますが、万一対抗的な公開買付けの公表等により対象者株式の株価が高騰したこと等何らかの理由により応募の撤回が誘発され、本公開買付けへの応募株券等の数が買付予定数の下限を下回ったことを合理的な方法により確認した場合には、速やかに公開買付者はその旨を公表し、その上で本公開買付期間の末日までに本公開買付期間を延長するか否かについて検討いたします。

(注5) 具体的な確認方法としては、公開買付者は、本公開買付期間中(本注に記載の方法により、応募株券等の数の合計が買付予定数の下限(10,848,304株)に達したことを確認し、かつ、本公開買付期間を延長した場合における、当該延長後の本公開買付期間中においても同じです。)の毎営業日午後3時30分(日本時間を意味します。以下本注において同じです。)を基準時間として、公開買付代理人をして、(i)同基準時間時点までに同代理人の証券口座に実際に応募がなされている株式数を集計させ、(ii)同日午後5時までに公開買付者に対して報告させることを予定しております。当該時点における応募株券等の数の合計が買付予定数の下限(10,848,304株)に達した場合には、公開買付者は、かかる報告に基づき、その旨を同日中又は翌営業日に公表する予定です。但し、応募株券等の数の合計が買付予定数の下限に達したことが本公開買付期間の末日の前営業日の基準時点までに確認できない場合には、本公開買付期間の末日に限り、本公開買付けの応募期限である同日午後3時時点において応募株券等の数の合計が買付予定数の下限(10,848,304株)に達した場合には、その旨を同日中に公表する予定です。

公開買付者は、これにより、本取引の是非に関する意思表示(賛否)と、本公開買付けに応募するか否かの意思表示とを分離することができ、これをもって強圧性を排除することを意図しており、また、より多くの対象者の株主の皆様に応募いただく機会を提供できると考えております。

<本公開買付前提条件>

本公開買付けは、以下の前提条件(①の前提条件を「本公開買付前提条件①」、②の前提条件を「本公開買付前提条件②」といい、それらをあわせて「本公開買付前提条件」といいます。)の全てが充足され又は公開買付者により放棄された場合に、開始いたします。

- ① 本取引の実行にあたり必要となる国内外の競争法及び外資規制に基づく手続(以下「本許認可等手続」といいます。)が全て完了し、又は本公開買付期間の末日までに完了することが合理的に見込まれると公開買付者が判断していること。
- ② (a) 法第27条の11第1項但書に定める公開買付けの撤回が認められる事由が生じていないこと、及び(b)対象者の業務執行を決定する機関が本決済開始日前を基準日とする剰余金の配当又は取得日とする自己株式の取得(なお、対象者が2023年11月16日開催の取締役会において決議した、取得期間を2023年11月17日から2024年9月30日までとする、対象者株式3,400,000株を上限とした、東京証券取引所における市場買付け及び自己株式立会外買付

(ToSTNeT-3)による自己株式取得を除きます。)についての決定をしていないこと。

(1) 本公開買付前提条件①に係る公開買付者の認識について

本公開買付前提条件①の本許認可等手続の具体的な内容について、公開買付者は、本日現在、現時点までに入手可能であった公開情報を基に入念に精査した結果に基づき、本取引の実行にあたり、私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（昭和22年法律第54号。その後の改正を含みます。以下「独占禁止法」といいます。）に基づく許認可の取得その他の手続が必要であり、その他の国外の競争法及び外資規制に基づく手続は不要と整理しております。なお、公開買付者は対象者との間で、本許認可等手続について協議を行っていないことから、今後、公表されていない対象者グループの事業内容が明らかとなり、当該事業内容に照らして上記以外の本許認可等手続が必要となった場合には、その旨を公表するとともに、その手続の完了に向けて直ちに必要な対応をいたします。もともと、公開買付者としては、独占禁止法に基づく手続以外に必要な本許認可等手続を認識していないことから、本日現在、独占禁止法に基づく手続の完了に向けて対応を進めた上で、2024年5月上旬を目途に、本公開買付けを開始することを予定しています。

なお、公開買付者は、本日現在、公開買付者が必要であると認識している独占禁止法に基づく手続について、弁護士のアドバイスに基づき、本公開買付期間の開始までに完了することができるよう必要な対応を進めており、現状及び今後の見通しは以下のとおりです。

地域	根拠法令	現状	独占禁止法に基づく禁止期間の経過時期
日本	独占禁止法	公正取引委員会と事前相談中	2024年4月下旬（予定）

(2) 本公開買付前提条件②について

公開買付者は、本日現在、本公開買付前提条件②に該当する事由が生じていることを認識しておりません。

公開買付者は、本公開買付前提条件②に該当する事由が生じた場合であっても、本公開買付価格の修正をするときは、本公開買付前提条件②を放棄します。

公開買付者としては、独占禁止法に基づく手続以外に必要な本許認可等手続を認識していないことから、本日現在、独占禁止法に基づく手続の完了に向けて対応を進めた上で、2024年5月上旬を目途に、本公開買付けを開始することを予定していますが、対象者グループに関する公開情報等を基にするのでは把握することができない事情等により、公開買付者において、各国規制の遵守のため追加的な時間を要することとなった場合等には延期する可能性があるため、本公開買付けのスケジュールの詳細については、決定次第速やかにお知らせいたします。

なお、本公開買付けを含む本取引の実行について、本日現在、対象者取締役会のご賛同は得られていない状況ですが、公開買付者は、本日付で、対象者に対して、本取引実施によるシナジー効果、対価の妥当性、手続の透明性・公正性を含む本取引の意義・目的を含む提案内容に関する詳細なご説明を記載した本意向表明書を提出しており、また (i) 本日以降、本公開買付けの開始までに、対象者取締役会及び今後対象者が設置することが予想される本特別委員会に対して、本公開買付けにご賛同いただけるよう誠実にご説明を差し上げること、並びに (ii) 対象者取締役会及び本特別委員会が、本意向表明書に記載の情報に加えて、本公開買付けに対する意見形成のために追加的に必要であると合理的に判断される情報の提供依頼があれば真摯に対応することを予定してお

ります（公開買付者は、そのための必要かつ十分な期間を確保すること、並びに対象者の株主の皆様に対して、本取引の是非及び応募について適切に判断するための十分な時間を確保することを意図し、当該期間としては概ね1ヶ月強程度確保することが必要と判断したため、2024年5月上旬を目途に、本公開買付けを開始することを予定しております。）。

もつとも、公開買付者としては、仮に対象者取締役会及び本特別委員会に、本公開買付けについてご賛同いただけない場合であっても、本公開買付前提条件の全てが充足され、又は公開買付者により放棄された場合には、予定どおり本公開買付けを開始する予定です。なお、対象者から本公開買付けの開始を延期するよう申出がなされた場合でも、その時点での個別事情にもよりますが、公開買付者は、現時点で開始を延期する予定はありません。公開買付者が本公開買付けの開始予定を公表するに至った背景については、下記「2. 買付け等の目的等」の（2）本公開買付けの実施を決定するに至った背景、目的及び意思決定の過程、並びに本公開買付け後の経営方針」の「① 本公開買付けの実施を決定するに至った目的及び意思決定の過程」をご参照ください。

<本公開買付けを含む本取引のスケジュール>

現時点で公開買付者が想定している、本公開買付けを含む本取引のスケジュールは、大要において、以下のとおりです。

本意向表明書提出日	2024年3月21日（木曜日）
独占禁止法に基づく禁止期間の経過	2024年4月下旬（予定）
公開買付開始公告日	2024年5月上旬（予定）
公開買付届出書提出日	2024年5月上旬（予定）

2. 買付け等の目的等

（1）本公開買付けの概要

公開買付者は、本日開催の取締役会において、対象者を公開買付者の完全子会社とすることを目的として、本公開買付前提条件の全てが充足され又は公開買付者により放棄されたことを本公開買付け開始の条件として、東京証券取引所プライム市場に上場している対象者株式の全て（公開買付者が所有する対象者株式及び対象者が所有する自己株式を除きます。）を対象とする本公開買付けを実施することを決定いたしました。

公開買付者は、本日現在、対象者株式24,296株（所有割合：0.11%）を所有しており、公開買付者の代表取締役である和佐見勝は、本日現在、対象者株式728,400株（所有割合：3.35%）を所有しております。

公開買付者は、本公開買付けにおいて、買付予定数の下限を10,848,304株（所有割合：49.89%）（注1）と設定し、（i）応募株券等の数の合計が10,848,304株に満たない場合には、応募株券等の全部の買付け等を行わないものの、（ii）本公開買付期間中に応募株券等の数の合計が10,848,304株に達した場合（確認の方法等については上記「1. 本公開買付けの概要」の（注5）をご参照ください。）には、速やかにその旨を公表した上で、本公開買付期間として当該公表日の翌営業日から起算して10営業日を確保できるよう本公開買付期間を延長する（但し、本公開買付期間の開始日から10営業日以内に応募株券等の数の合計が買付予定数の下限に達した場合には、その旨を公表した日の翌営業日から起算して本公開買付期間の末日まで10営業日を確保できていることから、本公開買付期間の延長を行わない。）ことを予定しております。公開買付者は、これにより、本取引の是非に関する意思表示（賛否）と、本公開買付けに応募するか否かの意思表示とを分離することができ、

これをもって強圧性を排除することを意図しており、また、より多くの対象者の株主の皆様に応募いただく機会を提供できると考えております。他方、公開買付者は、本公開買付けにおいて、対象者株式の全て（公開買付者が所有する対象者株式及び対象者が所有する自己株式を除きます。）を取得することにより、対象者を公開買付者の完全子会社とすることを目的としていることから、買付予定数の上限を設定しておらず、応募株券等の数の合計が買付予定数の下限（10,848,304株）以上の場合には、応募株券等の全部の買付け等を行います。

（注1） 買付予定数の下限は、対象者自己株券買付状況報告書に記載された2024年2月29日現在の対象者の発行済株式総数（25,690,766株）から、対象者自己株券買付状況報告書に記載された同日現在の対象者が所有する自己株式数（3,945,672株）を控除した株式数（21,745,094株）に係る議決権の数（217,450個）の過半数（注2）となる議決権の数（108,726個）に対象者の単元株式数（100株）を乗じた株式数（10,872,600株）から公開買付者が所有する対象者株式の数（24,296株）を控除した株式数（10,848,304株）としております。

（注2） 公開買付者は、2019年6月28日に経済産業省が策定した公正なM&A指針において「特に近年の我が国の資本市場の動向としてパッシブ・インデックス運用ファンド（注3）の規模が拡大しているところ、その中には、取引条件の適否にかかわらず、原則として公開買付けへの応募を行わない投資家も存在する」と指摘されているとおり、対象者株式を所有するパッシブ・インデックス運用ファンドの中には公開買付けの条件の適否にかかわらず、原則として公開買付けへの応募を行わないが、過去の事例に照らせばその後のスクイズアウト手続における株主総会の株式併合に係る議案に対しては賛成の議決権を行使する方針の者が存在しているものと理解しております。そして、対象者有価証券報告書に記載された株主の状況（以下「対象者株主の状況」といいます。）を踏まえると、そうしたパッシブ・インデックス運用ファンドが所有する対象者株式が一定数以上存在すると考えられるため、公開買付者は、公開買付者のファイナンシャル・アドバイザーであるみずほ証券株式会社（以下「みずほ証券」といいます。）に対して、パッシブ・インデックス運用ファンドが所有する対象者株式の数がどの程度と見込まれるか、及び本公開買付け価格のプレミアム水準を前提として本公開買付けに応募される対象者株式の数がどの程度と見込まれるかについて、公開情報及び金融市場等の各種データ提供サービスを行う情報ベンダーの情報を踏まえて推計することを依頼しました。また、公開買付者は、対象者の株主には、対象者株式を政策保有又はそれに類似する目的で所有しており、仮に対象者が本公開買付けに賛同以外の意見表明を行った場合には、対象者取締役会の当該意見に理解を示し、応募を控える株主も一定数存在すると考えております。そのため、公開買付者は、みずほ証券に対して、上記依頼とあわせて、対象者株式のうち、仮に対象者が本公開買付けに賛同以外の意見表明を行った場合には応募が想定されないものの、本公開買付けが成立し、公開買付者が所有割合50.00%超に相当する対象者株式を所有するに至った（すなわち、公開買付者が対象者の親会社となった場合を意味します。）という事実を踏まえた場合に想定される本株式併合（下記「（3）本公開買付け後の組織再編等の方針（いわゆる二段階買収に関する事項）」で定義します。以下同じです。）を議案とする本臨時株主総会（下記「（3）本公開買付け後の組織再編等の方針（いわゆる二段階買収に関する事項）」で定義します。以下同じです。）における株主の属性に伴う投票行動についても検討を依頼しました。その結果、本公開買付けに応募するか否かは現時点で不確実であるが、本株式併合に係る議案への賛成の議決権を行使すると見込まれる対象者株式について、厳密な推計は困難であるものの、パッシブ・インデックス運用ファンドが所有している対象者株式の数（所有割合にして約10.16%）（注4）に加え、対象者の従業員持株会が所有している株式数（同4.00%）及び取引先持株会が所有している株式数（同3.77%）（注5）を含めて、所有割合に換算して約17.93%に達すると見込まれることから、仮に本公開買付け成立後に公開買付者が所有する対象者株式数が買

付予定数の下限近くであったとしても、本株式併合に係る議案の承認決議の可決要件を満たすと予想される旨の試算を受けました。

そのため、本公開買付け成立後に公開買付者が所有する対象者株式の数が買付予定数の最低値（約50.00%超）であったとしても、本株式併合に係る議案への賛成の議決権を行使すると見込まれる対象者株式が、所有割合に換算して約67.93%に達すると見込まれることから、仮に本臨時株主総会における議決権の行使率が100%であった場合でも特別決議の可決要件である3分の2を超えると見込まれること、また、実際には本株式併合議案の成立に必要な所有株式数は、対象者の直近5期の定時株主総会における議決権行使比率の最大値（約90.35%）（注6）に株主総会の特別決議の可決に要する議決権比率3分の2を乗じた割合（約60.23%）に相当する水準であると考えられることを踏まえると、上記のとおり本株式併合に係る議案への賛成の議決権行使が見込まれる対象者株式数の水準（約67.93%）はこれを優に超えると推計されることから、保守的に見積もった場合でも本株式併合に係る議案の可決要件を満たすと予想される旨の見解を受けました。このような見解を踏まえ、公開買付者としては、本公開買付けの実施により対象者を完全子会社化することを目的としているため、本株式併合に係る議案の可決が合理的に見込まれる水準で、本公開買付け成立の蓋然性を最大限高められる買付予定数の下限として本公開買付けの下限を決定いたしました。

(注3) 「パッシブ・インデックス運用ファンド」とは、株式をはじめとする投資対象資産の市場のベンチマークとなる株価指数等の指数（インデックス）と投資成果が連動することを目的として運用することにより、市場平均並みの収益率を確保することを目指すファンドを意味します。

(注4) 公開買付者は、みずほ証券から、次のとおりの見解を得ており、公開買付者としてもその見解に同意しております。すなわち、対象者株式を所有するパッシブ・インデックス運用ファンドの中には、経済的条件が不十分であり一般株主の利益に資さない取引であること等を理由として、過去に他社のスクイーズアウトを目的とした株式併合に係る議案に反対の議決権を行使したものも存在するものの、本公開買付価格（1株あたり3,000円）は、(i) 本公開買付けの開始予定についての公表日の前営業日である2024年3月19日の東京証券取引所プライム市場における対象者株式の終値（2,040円）、同日までの直近1ヶ月間の終値単純平均値（1,900円）、同日までの直近3ヶ月間の終値単純平均値（1,714円）、及び同日までの直近6ヶ月間の終値単純平均値（1,558円）に対してそれぞれ、47.06%、57.89%、75.03%、及び92.55%のプレミアムを加えた価格であり、公正なM&A指針の公表日である2019年6月28日から2024年2月29日までに行われた発行者及びその親会社以外の者による完全子会社化を前提とした公開買付けの事例であって、公開買付けの開始前に、公開買付者（その特別関係者を含みます。）による買収対象会社の議決権所有割合が33.34%未満の国内上場会社（Tokyo Pro Marketを除く。）を対象とした事例77件（なお、REITを対象とする案件、不成立に終わった案件、二段階公開買付けやいわゆるディスカウント公開買付け案件、及び公開買付けの開始前に対抗公開買付け等による株価の変動が生じていた案件は、上記分析から除外しています。）において付与されたプレミアムの中央値（公表日の前営業日の終値並びに同日までの直近1ヶ月間、3ヶ月間、及び6ヶ月間の終値単純平均値に対して、それぞれ、42%、41%、42%、及び47%（小数点以下四捨五入））を有意に上回るものであること、(ii) 対象者株式の上場来高値は、2021年1月12日の2,204円であり、本公開買付価格を上回ったことがないこと、及び(iii) 2024年3月19日時点で対象者のPBR（株価純資産倍率）は1倍未満であるところ、本公開買付価格はPBR（株価純資産倍率）1.4倍に相当する水準であることを踏まえると（詳細については、上記「1. 本公開買付けの概要」の「<本公開買付価格>」を参照ください。）、本取引は上記の理由に該当しないと考えられるため、対象者株式を所有する全てのパッシブ・インデックス運用ファンドについても賛成の議決権行使が

見込めるとの見解を受けております。

- (注5) 公開買付者としては、本取引は企業買収行動指針を遵守した真摯な買収提案に該当するものであり対象者の企業価値向上に資するのみならず、その株主の皆様及び取引先の皆様にとって魅力的なご提案であると考えており、事業法人株主等含め多くの株主の皆様にご賛同・応募いただけるものと確信しております。もっとも、対象者株主の状況を踏まえると、対象者株式を政策保有又はそれに類似する目的で所有している株主が一定数存在していることから、本公開買付けが成立したものの、公開買付者の所有割合が50%以上3分の2未満に留まるという状況となることも可能性として想定されるところ、パッシブ・インデックス運用ファンドに加えて、下記のとおり、本公開買付けに応募いただけなかった対象者株式を政策保有又はそれに類似する目的で所有している株主の一部については本臨時株主総会の本株式併合に係る議案に対しては賛成の議決権を行使いただけるものと想定しております。

具体的には、公開買付者は、ファイナンシャル・アドバイザーであるみずほ証券から、次のとおりの見解を得ており、公開買付者としてもその見解に同意しております。すなわち、(i) 対象者の従業員持株会が所有している対象者株式は、当該株式の取得資金を拠出している現在の対象者の従業員が実質的な株主であると考えられるところ、対象者に雇用されている従業員という関係性を踏まえると、対象者の意思決定に反する行動は取りにくいと考えられ、対象者が本公開買付けに賛同以外の意見表明を行った場合には、対象者取締役会の当該意見に理解を示し応募を控えると想定され、また、対象者の取引先持株会が所有している対象者株式は、対象者の取引先等が政策保有又はそれに類似する目的で所有している株式であることから、従業員持株会同様に対象者が本公開買付けに賛同以外の意見表明を行った場合には、対象者取締役会の当該意見に理解を示し応募を控えると想定されるところ、(ii) 一方で、仮に本公開買付けに対して対象者取締役会が賛同意見を表明しない状況で本公開買付けが成立し、公開買付者が新たに対象者の親会社となった後においては、本取引は対象者の企業価値向上に資するのみならず、重要なステークホルダーである対象者の従業員及び取引先の利益も重視した真摯な提案であると考えられることを踏まえると、一般的には対象者の取締役会は、新たに親会社となった公開買付者の経営方針等に一定の理解を示し、親会社の方針と一致した方針のもとに事業運営を行うことが想定されることから、そのような状況の変化を踏まえて、上記(i)のように現在の対象者取締役会に理解を示し応募を控える株主についても、原則本臨時株主総会における本株式併合の議案に賛成することが見込まれるとのみずほ証券の見解を受けております。

- (注6) 対象者有価証券報告書によれば、2023年6月28日開催の対象者第8回定時株主総会の基準日における議決権の数は245,584個でしたが、2023年6月30日に対象者が提出した臨時報告書によれば、行使された議決権の数は全議案平均221,690個であり、行使された議決権は総議決権個数に対して約90.27%に相当します。同様に過年度の議決権行使率を算定すると、第7回定時株主総会は約77.28%、第6回定時株主総会は約90.35%、第5回定時株主総会は約85.29%、第4回定時株主総会は約90.05%となり、対象者の直近5期の定時株主総会における議決権行使比率の最大値は約90.35%となります。なお、本株式併合に係る議案の成立に必要な議決権の数を検討するに際しては、対象者の直近の株主総会における議決権行使比率が参考になると考えられるところ、単年のデータのみを参考値とすることについては必ずしも十分ではないという考え方もあり得ることから、保守的に直近5年間の議決権行使比率の最大値を使用することといたしました。

また、本公開買付けが成立したものの、本公開買付けにおいて公開買付者が対象者株式の全て（公開買付者が所有する対象者株式及び対象者が所有する自己株式を除きます。）を取得できなかった場合のうち、本公開買

付けの結果、(i) 公開買付者が対象者の総株主の議決権の90%以上に相当する対象者株式を所有するに至った場合、(ii) 公開買付者が対象者の総株主の議決権の3分の2以上90%未満に相当する対象者株式を所有するに至った場合、(iii) 公開買付者が対象者の総株主の議決権の3分の2以上に相当する対象者株式を所有するに至らなかった場合のいずれの場合であっても、公開買付者は、下記「(3) 本公開買付け後の組織再編等の方針(いわゆる二段階買収に関する事項)」に記載のとおり、公開買付者は対象者を完全子会社化する方針を変更せず、スクイーズアウト手続(以下「本スクイーズアウト手続」といいます。)を実施することを予定しており、上記(ii)及び(iii)の場合には対象者に対して、本臨時株主総会の開催を要請する予定です。上記(注2)(注4)及び(注5)に記載のとおり、公開買付者は、上記(iii)の場合でも、本臨時株主総会における本株式併合に係る議案の可決要件を満たす見込みであると考えております。

但し、上記(iii)の場合、本臨時株主総会において本株式併合に係る議案が否決される可能性もあります。しかし、当該議案が否決される場合であっても、公開買付者は、最終的には対象者株式の全て(公開買付者が所有する対象者株式及び対象者が所有する自己株式を除きます。)を取得することを目的としていることから、本株式併合の承認のために次回に開催を予定する株主総会における議決権の数に3分の2を乗じた議決権の数に相当する株式数に達するまで対象者株式を追加取得して、当該株主総会の開催を要請する予定です(このような追加取得及びその後の株主総会による本株式併合の承認までに要する期間については、市況等の事情にもよるため、現時点では確定的な時期を特定することは困難であるものの、現時点では2025年6月開催の対象者の定時株主総会までと予定しております。具体的な見込み時期が判明しましたらその旨お知らせいたします。)。公開買付者は、当該追加取得の方法として、市場内取引、公開買付け、公開買付け以外の市場外買付け(法において認められる場合に限ります。)を予定しております。本公開買付けが成立した場合には当該見込み時期にかかわらず、対象者を完全子会社化する方針を変更いたしません。

なお、上記追加取得において、公開買付者が株主の皆様に対して支払う対価は、本公開買付価格と比較して、当該追加取得に対応して売却する株主にとって経済的に同等と評価される価格(対象者が株式併合又は株式分割等、支払う対価の調整を要する行為を行わない限り、1株あたり、本公開買付価格と同額)といたします。

(2) 本公開買付けの実施を決定するに至った背景、目的及び意思決定の過程、並びに本公開買付け後の経営方針

① 本公開買付けの実施を決定するに至った目的及び意思決定の過程

I. 公開買付者グループについて

公開買付者は、1970年に現代表取締役社長である和佐見勝氏がトラック1台で創業し、1973年8月に一般区域貨物自動車運送事業を事業目的とした有限会社丸和運輸機関として設立されました。その後、1978年10月に株式会社に組織変更して商号を株式会社丸和運輸機関に変更し、2022年10月には、純粋持株会社体制に移行するとともに、商号をAZ-COM丸和ホールディングス株式会社に変更しました。また、株式については、2014年4月に東京証券取引所市場第二部に上場した後、2015年4月に東京証券取引所市場第一部銘柄に指定され、2022年4月には東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所プライム市場に上場しております。

この間、公開買付者グループ(本日現在、公開買付者並びに連結子会社20社及び非連結子会社5社(うち1社は休眠会社))を総称してまいります。以下「公開買付者グループ」の記載において

同じです。)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(3PL)(注1)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、主として物流センター業務をコアとする3PL業務を行っており、その中でも小売業を中心としたEC(電子商取引)・常温物流、食品物流、医薬・医療物流に特化して事業展開を図っており、近年では、災害が増加する日本において、災害時においても食料等の安定的な供給を可能とする「BCP物流」を第4の柱とするべく注力しております。また、「人財」育成、最先端の知識や技術の修得、独創的なロジスティクスデザインの構築(物流の最適化)と研究開発にも取り組むことにより、お客様の経営を全面的にサポートできるロジスティクスのプロ集団として、「地域社会の発展」「豊かな社会づくり」に貢献していると考えております。将来のビジョンとしては、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」に規模を拡大するとともに、会社利益が従業員一人ひとりの利益にまで結びつく「高人財」「高品質」「高成長」「高収益」「高賃金」「高配分」「高株価」の「7高」を実現することを目標としております。

(注1) 「サードパーティ・ロジスティクス(3PL)」とは、荷主企業に代わって、最も効率的な物流戦略の企画立案や物流システムの構築の提案を行い、かつ、それを包括的に受託し、実行することをいいます。

また、公開買付者は、将来ビジョンの実現のため、多くの物流企業の経営陣と対話を重ね、お互いの企業価値向上の実現を目的とするM&Aを実施してきました。公開買付者グループに参画した企業は、強みやノウハウを活かすことによりシナジーを発揮し、着実に成長を遂げていると考えております。

一例を挙げると、2020年8月に完全子会社化した日本物流開発株式会社(EC物流センター運営・物流加工事業者)は、公開買付者と協働して土浦新センターを建設して物量増加に対応するセンターキャパシティを確保し、売上高増加(M&A直前期と比較し18.5%増)を達成しております。

また、2022年3月に連結子会社化したファイズホールディングス株式会社(現東京証券取引所スタンダード市場上場、アマゾンジャパン合同会社等のEC事業者の物流センター運営を受託)は、公開買付者グループに参画後に新規受注を獲得し、2023年3月期の売上高は前期比31%増、営業利益は同98%増と業容が拡大しました。それだけでなく、人材派遣業から派生した同社の強みである「人財採用力」や、アマゾンジャパン合同会社の物流センター運営に特化することで蓄積された「EC事業者の物流センター運営のノウハウ」を公開買付者グループ全体に共有することで、公開買付者グループの「人財採用力」や「EC事業者の物流センター運営のノウハウ」の従来以上の向上を実現しています。なお、同社の東京証券取引所スタンダード市場における市場株価は、2024年3月19日時点で1,161円と、公開買付者が同社に対して公開買付けを行った時点(2022年3月22日)の641円に比べ81.12%(小数点以下第三位を四捨五入)も高い水準で推移しており、株式市場からも高い評価を得られていると考えております。

公開買付者グループ及び対象者グループの属する物流業界の事業環境については、物流の2024年問題(注2)をはじめとする経営課題への対応や人財及び稼働車両の不足、地政学リスクの増加や円安等を背景とした仕入・原材料価格の高騰等が業界全体としての重要な課題となっていると考えております。

(注2) 「物流の2024年問題」とは、働き方改革関連法によって、2024年4月に、自動車運転業務に対して、時間外労働時間の年間960時間の上限規制が適用されることに伴い発生するドライバー不足を含む諸問題のことをいいます。

公開買付者は、特に食品物流業界においては、価値観の多様化や品質の向上等により冷凍食品の需要が大きく増加しており、また、食料品を中心に物価が上昇し続けていること等から、特に低温食品物流業界の市場規模は今後も緩やかに拡大すると予想している一方、冷凍食品の増加やBCP対応のための在庫の必要性の高まり、管理アイテム数の増加、荷主の物流コスト削減ニーズの高まり等の各社共通の課題が顕著に見られると考えております。また、公開買付者は、食品物流、特に低温食品物流を担う事業者数は多数の競合他社が存在し、激しい価格競争にさらされていることから、低価格での受注を余儀なくされることに加え、人手不足や物流の2024年問題による人件費の高騰、エネルギー問題による燃料費の高騰等によりコストが増加し続けているため、収益性の厳しい環境が続いていると考えております。

公開買付者は、国民生活に多大なる影響を与える食品物流業界全体の課題に対処するためには、物流各社での経営努力や競争を重ねるだけでなく、関係する企業が連携・協働して事業構造を変革していくことが重要であると考えております。公開買付者は、新型コロナウイルスや震災等の災害により、改めて食品物流の重要性を認知するにあたり、食品物流に関して持続的かつ安定的な物流網を構築することは極めて社会的意義のある取り組みでもあることから、企業規模を拡大することで、荷主との関係性を正常化させ、人件費や燃料費等のコスト増加分は料金に適切に反映できるようにする一方、川上から川下までカバーする物流網を構築し荷主に対してより一層の付加価値を創出することで、持続的かつ安定的な物流網を構築することが可能になると考えております。また、公開買付者は、シームレスな物流、限られた経営資源を最大限に活かす効率経営により、強靱な経営体質に改革していくことで、社会の期待に答えていくことが可能となり、その結果として、企業価値の中長期的な向上を実現し、全てのステークホルダーの期待に応える経営を実現することができると考えております。

II. 対象者グループについて

対象者有価証券報告書によれば、対象者グループは2023年3月31日現在、対象者及び連結子会社15社及び関連会社2社で構成されているところ、対象者は、2015年10月に名糖運輸株式会社（以下「名糖運輸」といいます。）と株式会社ヒューテックノオリン（以下「ヒューテックノオリン」といいます。）の共同株式移転により、両社を完全子会社とする株式移転完全親会社として設立されたとのことです。また、対象者株式については、2015年10月の対象者の設立と同時に東京証券取引所市場第一部に上場した後、2022年4月に東京証券取引所の市場区分の見直しに伴い、東京証券取引所プライム市場に上場したとのことです。

名糖運輸及びヒューテックノオリンが2015年2月10日に公表した「名糖運輸株式会社と株式会社ヒューテックノオリンとの共同持株会社設立（株式移転）による経営統合の関する基本合意書の締結について」によれば、名糖運輸及びヒューテックノオリンが共同株式移転した経緯について、両社はともに低温食品を主力とする物流事業者として、運輸業と倉庫業の両方の強みを活かし、名糖運輸はチルド食品、ヒューテックノオリンは冷凍食品を中心に、日本の食品物流を支えてきたところ、食品業界ではメーカー・卸売・小売業者とも様々な形で再編が進み、大規模化・寡占化が進展している中、

堅調な成長が見込まれる低温食品業界において、従来よりも一層の大規模化・広域化・高速化に対応し、かつ「食の安心と安全」を担保する高度な物流品質の実現が求められる等、両社を取り巻く経営環境は大きく変化していることから、強固な連携関係を構築し、業務領域の拡大による顧客サービスの向上や経営基盤の強化を図り、高度な温度管理技術を用い、刻々と変化する食品物流を担う総合物流情報企業を実現することが不可欠と判断するに至ったからであるとのことです。名糖運輸及びヒューテックノオリンは、共同株式移転により、顧客から高い評価を得て、選ばれるパートナーとなることを通じ、企業価値の中長期的な向上を図ることが全てのステークホルダーにとって最善の選択であるとの共通認識のもと、それぞれの得意分野を一体化し、きめ細かいサービス提供を可能にすることで低温食品物流業界におけるリーディングカンパニーたる地位の確保を目指してきたとのことです。

対象者が2022年5月10日に公表した、2023年3月期から2025年3月期までの3ヶ年を対象とした第三次中期経営計画、及び対象者が2023年6月16日に公表した、当該第三次中期経営計画の見直しに関するプレスリリースでは、対象者グループは、以下のとおり「目指す姿」及び「基本戦略」を掲げているとのことです。

「目指す姿」	<p>『グローバルに変化する食品物流を担う低温を核とする総合物流情報企業の実現』 ～高度な温度管理によりお客様から評価され選ばれる物流企業になる～</p> <p>(1) 自らが保有する施設・車両による自社オペレーションに裏付けされた物流品質と、低温食品物流のパイオニアとして培ってきた経験を活かし、「新しい」物流システムを創造することで事業規模の拡大や新たな事業領域へ進出し、低温食品物流業界におけるリーディングカンパニーたる地位を確保する。</p> <p>(2) 物流に関連する付加価値の実現と物流品質の更なる強化により、企業価値の向上を図り飛躍し続ける物流企業となる。</p> <p>(3) 従業員が将来に希望を持ち、生き生きと仕事に取り組める物流企業となる。</p> <p>(4) 企業の社会的責任を果たし、あらゆるステークホルダーに支持される物流企業となる。</p>
「基本戦略」	<p>(1) 持続可能な物流事業の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 食のライフラインを守り、豊かな社会づくりに貢献する物流業務を推進する。 ・ 脱炭素社会の実現に向けた地球環境にやさしい物流基盤を構築する。 ・ 多様性を重視し、すべての従業員にとって働きやすい・働きがいのある職場環境をつくる。 <p>(2) 戦略的な財務構成による企業価値の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 資本と負債のバランス最適化などを能動的に実行し、ROE 8%以上を維持・継続させる経営を行う。 ・ 資本効率を向上させるため、適切な資金配分を行うと同時に資本コストを意識した投資を行う。 ・ 株主還元や株主との対話をより充実させることで株式価値の向上を図る。 <p>(3) 共同配送事業を軸とした既存事業の機能強化と収益基盤強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ネットワークの再編や新たな機能の開発によって共同配送事業の利益体質の強靱化を推進する。 ・ 「荷主・顧客」または「温度帯」といった従来の事業会社別のビジネスモデルの枠組みを超えた、新たな共同配送事業を構築し、事業機会を獲得する。 ・ 顧客・市場のニーズに対応した既存事業モデルの再編・強化を遂行する。

	<p>(4) 成長分野への投資促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ E C（電子商取引）関連物流への進出をはじめとした、成長する市場への経営資源の投入を推進する。 ・ 温度管理技術を活用した新たな事業領域の拡大を図る。 ・ 海外事業は、カントリーリスクへの感度を高めながら安定的な成長が期待できる案件への投資を行う。
「追加施策」	<ul style="list-style-type: none"> ・ サステナビリティ関連として、環境対策に資する新技術の開発とその導入及び省力化・省人化による生産性の向上にかかる投資 ・ 成長分野（海外・E C・医薬品等）における投資の促進や他社との協業・提携なども視野に入れた成長スピードの加速 ・ 既存事業の強靱化に資するM&Aなどを活用した更なる収益力の強化と事業の拡大

また、対象者が2024年3月15日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」では、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を図るため、資本コストや資本収益性についての現状の分析と評価、改善に向けた方針と目標、これを実現するための具体的な取り組みを、以下のとおり掲げているとのことです。

「現状評価」	<ul style="list-style-type: none"> ・ ROEは統合以降、概ね8.0%前後で推移していたが、直近は低い水準に留まる。 ・ 売上高純利益率の低下が要因の一つと考えている。
「改善に向けた方針」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第三次中期経営計画に掲げる基本戦略・財務戦略に基づき、持続可能な成長戦略を策定・推進し、事業面、財務面の両方のアプローチにより、ROE8.0%以上を達成する。 ・ トップラインの伸長に主眼を置いた長期目標を設定することで、持続的な成長を図る。 ・ ステークホルダーとのコミュニケーションを活性化し、自社の取組みや成長戦略をわかりやすい形でタイムリーに発信することで、株主との建設的な対話に積極的に取組み、株主価値・企業価値の向上につなげる。
「具体的な取組み」	<p>(1) 投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 選択と集中を基本とした、「低温物流事業」の強靱化 ・ 新技術開発・環境対策に資する投資の拡充 ・ 人材への投資拡大による人的資本経営の実現 <p>(2) 財務的アプローチからの効率的な経営の実行</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 最適な資本構成による株主価値・企業価値の向上 ・ 株主還元政策の強化 <p>(3) ステークホルダーとのコミュニケーション活性化による、株主との建設的な対話の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ I R体制の充実に伴う自社の取組みや成長戦略の正確かつ客観的な配信およびステークホルダーエンゲージメントの取組み <p>(4) 社内体制の充実に伴うガバナンス強化および企業価値の向上</p>

冷凍・冷蔵食品の消費額が堅調に拡大を続ける中、2024年3月19日時点の公開買付者の株式の時価総額（約1,880億円）（注3）は2015年10月1日時点の公開買付者の株式の時価総額（約390億円）（注4）と比較して4.8倍に増加しております。他方で、対象者株式の時価総額は2021年1月12日の約550億円（注5）をピークに、以降は下落が続いておりましたが、足元では株価が上昇して、2021年1月12日に記録した時価総額のピークに近づいてきており、2024年3月19日時点では約440億円（注6）となっております（図1）。対象者は、対象者が2023年11月16日付で公表した「自己株式の取得及び自己株式立会外買付取引（ToSTNeT-3）による自己株式の買付けに関するお知らせ」のとおり、2023年11月17日から2024年9月30日までの間、3,400,000株（当該時点の発行済株式総数から自己株式を除いた株式数に対する割合で13.82%）を上限として自己株式の取得を実施することを公表しております。対象者株式の株価は2023年11月中旬より上昇しておりますが、これは当該自己株式の取得の実施に関する公表の時期と概ね重なっている上、同日以降に対象者が公表した「自己株式の取得状況に関するお知らせ」及び「自己株券買付状況報告書」に記載の取得株式数より計算すると、2023年11月20日から2024年2月29日までの市場買付けによる取得株式数の合計（ToSTNeT-3による自己株式取得分を含みません。）は、259,800株と同期間の市場出来高の16%超を占めております。また、当該自己株式の取得の実施に関する公表以降、2024年3月15日の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の公表に至るまで、対象者は新しい事業戦略を開示していないことからすると、公開買付者は、対象者の足元の株価上昇は当該自己株式取得による影響が大きく、対象者の事業戦略と成長性を株式市場が評価・期待したことによるものではないと推察しております。さらに、株価関連指標を見てみると、2024年3月19日時点で対象者のPBR（株価純資産倍率）は1倍未満であり、対象者が「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」で述べているように2023年3月期のROE（自己資本利益率）は6.7%と、2014年8月に経済産業省が公表した「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト（伊藤レポート）」において、各企業がコミットすべき最低限のROE（自己資本利益率）として示された8%の水準を下回っております。東京証券取引所が2023年3月31日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請においては、「プライム市場の約半数、スタンダード市場の約6割の上場会社がROE8%未満、PBR1倍割れと、資本収益性や成長性といった観点で課題がある」状況を踏まえ、「持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため」「自社株買いや増配のみの対応や一過性の対応を期待するものではなく、「継続して資本コストを上回る資本収益性を達成し、持続的な成長を果たすための抜本的な取組みを期待する」旨が記載されております。対象者は上記のとおり自己株式取得によってPBR（株価純資産倍率）やROE（自己資本利益率）の改善に取り組んでおります。一方で、企業価値の中長期的な向上及びそれに伴う株価関連指標のさらなる改善には、対象者が2024年3月15日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」で述べているような積極的かつ抜本的な事業戦略の立案と実行が重要であり、その実現によってこそ、対象者グループが設立当初に掲げた「物流に関連する付加価値の実現と物流品質の更なる強化により、企業価値の向上を図り飛躍し続ける物流企業となる」という「目指す姿」が実現でき、また、株主の皆様の期待及び東京証券取引所の要請に応えることになると、公開買付者としては考えております。

（注3） 公開買付者が2024年2月5日に公表した「2024年3月期第3四半期決算短信〔日本基準〕（連結）」に記載された2023年12月31日現在の公開買付者の発行済株式総数

(137,984,520株) から、同日現在の公開買付者が所有する自己株式数 (3,094,844株) を控除した株式数を用いて算出

(注4) 公開買付者が2015年11月2日に公表した「平成28年3月期第2四半期決算短信〔日本基準〕(連結)」に記載された2015年9月30日現在の公開買付者の株式分割考慮後発行済株式総数(16,032,840株、同日現在の公開買付者が所有する自己株式なし)を用いて算出

(注5) 対象者が2021年2月8日に公表した「2021年3月期第3四半期決算短信〔日本基準〕(連結)」に記載された2020年12月31日現在の対象者の発行済株式総数(25,690,766株)から、同日現在の対象者が所有する自己株式数(656,432株)を控除した株式数を用いて算出

(注6) 対象者自己株券買付状況報告書に記載された2024年2月29日現在の対象者の発行済株式総数(25,690,766株)から、対象者自己株券買付状況報告書に記載された同日現在の対象者が所有する自己株式数(3,945,672株)を控除した株式数を用いて算出

(図1) 公開買付者及び対象者の時価総額の推移 (SPEEDAより公開買付者が作成)



また、公開買付者は、上記のとおり、対象者グループの属する物流業界の事業環境については、物流の2024年問題をはじめとする経営課題への対応や人財及び稼働車両の不足、地政学リスクの増加や円安等を背景とした仕入・原材料価格の高騰等が業界全体としての重要な課題となっていると考えております。

公開買付者は、対象者との間で2022年10月から行った本経営統合提案に関する議論の中で、対象者に対して、対象者グループと公開買付者グループの強みを活かし、公開買付者が2023年4月21日に決定した埼玉県松伏町の食品物流センター建設プロジェクト(「AZ-COM Matsubushi」プロジェクト)のような「新しい」物流システムにおいて協業することを提案しました。しかしながら、2023年10月5日、対象者から懸念点を事前に提示・協議いただけなかった等、当該提案に対して真摯な検討姿勢が感じられないまま、「従来の事業拡大の方向性に反すること」「物流拠点の分散に伴う配送網の非効率化につながる可能性」等を理由に、対象者より当該提案を断る旨の連絡を受けました。公開買付者は、このような対象者の姿勢は、むしろ、対象者

グループが設立当初より掲げる「目指す姿」である「『新しい』物流システムを創造することで事業規模の拡大や新たな事業領域へ進出し、低温食品物流業界におけるリーディングカンパニーたる地位を確保する」の精神に反していると感じました。上記のような厳しい事業環境を乗り越えるには、まさに対象者が掲げる「目指す姿」の実現が求められているものと考えております。

このような認識のもと、公開買付者は、対象者が2023年6月16日に公表した「中期経営計画の見直しについて」において掲げている、2025年3月期の連結営業収益1,187億円、連結営業利益47億円、及び2026年3月期の連結営業収益1,224億円、連結営業利益57億円の達成は、対象者独力での事業運営では困難ではないかと考えております。

具体的には、対象者が2019年5月8日に公表した、2020年3月期から2022年3月期までの3ヶ年を対象とした第二次中期経営計画では、同計画期間中に複数の新規施設が竣工し、2025年3月期にこれらが本格稼働すると見込まれることから、2025年3月期の参考値として連結営業収益1,300億円、連結経常利益65億円と公表しておりましたが、その後、対象者が2022年5月10日に公表した、2023年3月期から2025年3月期までの3ヶ年を対象とした第三次中期経営計画においては、2025年3月期の目標を、連結営業収益1,188億円、連結営業利益55億円と、2019年5月8日に公表した参考値から引き下げております。さらに、上記のとおり、第三次中期経営計画の公表のわずか1年後の2023年6月16日に第三次中期経営計画は見直され、2025年3月期の目標は、連結営業収益1,187億円、連結営業利益47億円に下方修正されております。

公開買付者としては、対象者が2019年5月8日に公表した第二次中期経営計画における、新規施設の本格稼働をベースにした2025年3月期の連結売上高等の数値は、根拠を伴った数値と想定しておりますが、その後、対象者が2022年5月10日に公表した第三次中期経営計画及び対象者が2023年6月16日に公表した「中期経営計画の見直しについて」において、各目標値は引き下げられております。また、第三次中期経営計画については、当該公表のわずか1年後に各目標値が引き下げられており、これらのことから公開買付者としては、対象者は事業環境を的確に捉えられていないと考えております。

また、対象者が設立されて以降の対象者の連結売上高の年平均成長率は1.5%に留まっているところ、低温食品物流事業を営む同業他社の連結売上高の年平均成長率は3%前後の成長率であり（図2）、経済産業省が公表した商業動態統計における、2017年3月期から2023年3月期までの間の各業態別の食品販売額の年平均成長率も3%を超えており（図3）、対象者の連結売上高の年平均成長率は、同業他社の連結売上高の年平均成長率及び市場の平均成長率のいずれもを下回っております。

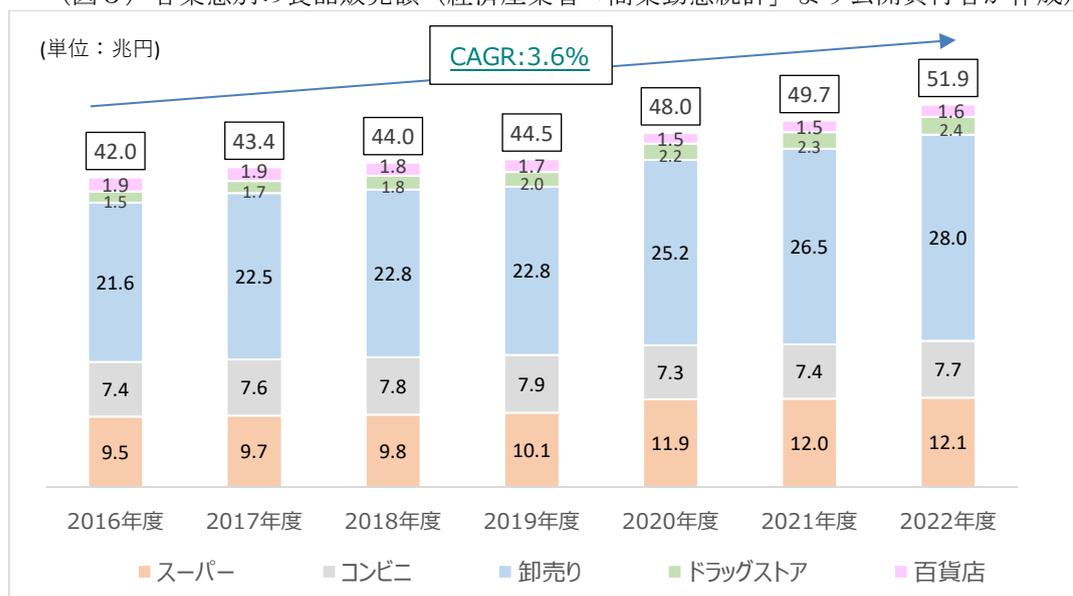
（図2）連結売上高の年平均成長率比較（株式会社矢野経済研究所「2023年版低温物流市場の現状と将来展望」における低温物流市場の売上高上位10社のうち、低温物流を主力事業とすると公開買付者が判断し、決算データが取得可能な企業の決算資料及びSPEEDAより公開買付者が作成。キューソー流通システムは11月決算のため、各年11月期の数値を記載。F-LINE及びムロオ

については公開情報から取得可能な単体売上高の数値を記載)

(単位：億円)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	CAGR (2017vs2023)	CAGR (2017vs2022)
C&Fロジホールディングス	1,038	1,042	1,076	1,107	1,104	1,109	1,134	1.5%	1.3%
ニチレイロジグループ本社	1,869	1,951	2,010	2,065	2,123	2,245	2,442	4.6%	3.7%
ニチレイロジグループ本社 (除く海外)	1,549	1,598	1,627	1,689	1,758	1,786	1,805	2.6%	2.9%
キューソー流通システム	1,597	1,692	1,722	1,712	1,760	1,796	1,846	2.4%	2.4%
F-LINE	604	608	605	898	855	828	823	5.3%	6.5%
△口オ	471	591	624	662	693	670	674	6.1%	7.3%
ランテック	463	487	525	564	543	569	608	4.7%	4.2%
AZ-COM丸和 ホールディングス	672	744	856	983	1,121	1,330	1,778	17.6%	14.6%
AZ-COM丸和 ホールディングス (食品物流事業)	314	332	362	394	448	444	n.a	-	7.2%

(図3) 各業態別の食品販売額 (経済産業省「商業動態統計」より公開買付者が作成)



以上のことから、公開買付者は、対象者独力での事業運営では、物流の2024年問題をはじめとする経営課題への対応や人財及び稼働車両の不足、地政学リスクの増加や円安等を背景とした仕入・原材料価格の高騰等、物流業界が抱える様々な課題に対応しつつ、対象者が有するポテンシャルを最大限に引き出し、対象者が2024年3月15日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応に関するお知らせ」に記載の資本コストや資本収益性の改善に向けた方針及び目標を達成して、対象者グループが中期経営計画において掲げる「目指す姿」及び「基本戦略」を実現し、ひいては中長期的な企業価値の向上を従来以上に図ることは限界があるのではないかと推察しております。

III. 公開買付者が本公開買付けの実施を決定するに至った目的及び意思決定の過程

2022年10月、上記のような現下の低温食品物流業界の環境を踏まえ、公開買付者は、公開買付者グループが、低温食品物流市場において強いプレゼンスを発揮し、持続可能な物流システムを構築するには何が必要か検討した結果、その結論の一つとして、低温食品物流市場全体での付加価値創造の一步として、公開買付者グループとの非常に大きなシナジーが期待できる対象者グループとの本経営統合を考えました。

公開買付者の連結売上高や連結営業利益は年平均成長率10%を超える成長を遂げており、2023年3月期の連結売上高は前期比30%を超える成長を遂げました。対象者グループが営む低温食品物流に関連する公開買付者の連結売上高につきましても、比較可能な2017年3月期から2022年3月期までの期間における公開買付者の連結売上高の年平均成長率は7.2%と、同期間における対象者の連結売上高の年平均成長率は1.3%を上回っており、高い事業運営力を有していると考えました。加えて、公開買付者グループはオーガニックな成長に加え、M&Aを活用して事業を拡大し、公開買付者グループに参画した企業の自主性を重んじながらシナジーを発揮できる事業運営を行っており、上記のとおり、これまで公開買付者グループに参画した企業は各社ともM&A後に事業を拡大しております。公開買付者グループは、対象者グループがこのような実績に裏打ちされた事業運営力を持つ公開買付者グループと本経営統合をすることで、「連結売上高1兆円の達成」という長期ビジョンや「国内の低温食品物流市場でNo.1を目指す」という目標のもと、公開買付者が実施してきた過去のM&Aと同様に、対象者グループの自主性を尊重しながら、公開買付者グループがこれまで培ってきた事業運営のノウハウ、営業力、人財等のあらゆるリソースを活用することにより、対象者グループとの事業領域の補完や取り組み事項の支援及び機能強化が期待でき、対象者グループの持つ低温食品物流事業のポテンシャルを引き出し、従来以上の成長を実現させることが可能になるとともに、社会課題でもある物流業界が抱える様々な課題の解決の一助となると考えました。

公開買付者グループと対象者グループとのシナジーとして想定されるものは以下のとおりであり、これらのシナジーを通じて、対象者グループが中期経営計画において掲げる「目指す姿」及び「基本戦略」の実現を促進し、対象者ひいては対象者グループ全体の企業価値向上につながるものと考えております。

(ア) 公開買付者グループ及び対象者グループの事業領域の相互補完

a 物流ネットワークの強化（共同配送）

対象者グループの有する低温食品物流の全国ネットワークと、公開買付者グループの拠点、及び公開買付者グループの有する物流ネットワーク「AZ-COM丸和・支援ネットワーク」（2023年12月31日現在、全国に1,895社の会員企業を有しております。）との連携により、さらに強固な全国ネットワークの構築が可能になると考えております。ひいては、直接的に対象者グループのトップラインの向上につながり、加えてセンター運営の効率化等の新たな共同配送への取り組みを推進することで、公開買付者グループ（対象者グループを含みます。）全体としての収益力増強につながると考えております。

b スケールメリット

対象者グループが公開買付者グループに参画することにより、公開買付者グループ（対象者グループを含みます。）は低温食品物流事業の市場シェアにおいて第3位となり（図4）、車両・燃料購入コストの抑制、人材の採用、設備・DX/IT投資の質的向上等、公開買付者グループ（対象者グループを含みます。）は規模のメリットを享受することができると考えております。

（図4）2022年度の低温物流市場規模における事業者別シェア（株式会社矢野経済研究所「2023年版低温物流市場の現状と将来展望」より公開買付者が作成）

(単位：億円、%)

企業名	関連業績	シェア
ニチレイロジグループ本社	1,805	10.2
ヤマトホールディングス	1,780	10.0
キューソー流通システム	1,220	6.9
C&Fロジホールディングス	1,120	6.3
ランテック	605	3.4
SBSホールディングス	550	3.1
ムロオ	540	3.0
F-LINE	530	3.0
AZ-COM丸和HD	500	2.8

合計
関連業績 1,620億円
シェア 9.1%

c E C 関連物流事業の拡大

対象者グループは、E C 関連物流を成長分野と位置付け、経営資源の投入を推進しております。対象者グループには、低温食品物流における輸配送力や温度管理技術といった強みがあり、公開買付者グループのE C 関連物流に関する事業基盤やノウハウを活用することで、対象者グループの低温食品を中心とするE C 関連物流事業の拡大が、より迅速に実現するものと考えております。

d 産地直送バリューチェーンにおける協働

公開買付者グループは、消費者に鮮度の高い付加価値食品をお届けするだけでなく、食品スーパーマーケットのバイヤーと全国の農業生産者の方々との橋渡しをして、生産地にご案内し、栽培方法・生産方法を直接見ていただくことで、農業生産者の方々の取引機会を創出し、農業生産者の経営をサポートする「産地直送バリューチェーン」に積極的に取り組んでおります。公開買付者グループは、その一環として、九州で青果物卸・卸売市場を営む熊本大同青果株式会社との提携やモーダルシフトの推進も企図して株式会社ANA Cargoとの提携を実現する等、提携先を拡大中です。公開買付者グループは、食品物流においては、対象者グループの低温食品物流サービスによる徹底した温度管理が付加価値向上につながるものと考えており、産地直送バリューチェーンにおける協働は、対象者グループにおいても新たな収益機会となり、互いに大きなシナジーを期待できると考えております。

e 川上から川下までのサプライチェーンにおける物流網の構築

小売業に特化した3PL事業者である公開買付者グループに、独立系の低温食品物流

会社として多数のメーカー・卸売業者を中心とする優良顧客を有すると考えられる対象者グループが参画することで、サプライチェーン全体の包括的な物流業務の運営が可能となるものと考えております。具体的には、公開買付者グループが建設中（2025年4月稼働予定）の国内最大規模と自負している食品物流センターである「AZ-COM Matsubushi」（冷凍・冷蔵・ドライの3温度帯に対応し、同一センター内で小売りや食品メーカーの商品を保管・在庫管理等を行うことが可能でBCP倉庫も兼ねる物流施設・敷地面積35,200坪）を相互に活用することで、横持（注7）を含む輸配送業務を可能な限り省力化して効率的な輸配送を実現させ、そのコストメリットをサプライチェーン全体で共有することにより、大きな顧客満足と利益体質の強靱化が期待できると考えております。

（注7） 「横持」とは、工場・店舗・支店等の社内の拠点間で行う貨物の輸送のことをいいます。

f BCP物流支援事業の共同展開

公開買付者グループは、第4の事業の柱として、災害時の全国物流支援網の構築をサポートするBCP物流支援事業を展開しております。2024年1月1日に発生した能登半島地震においても、公開買付者グループのBCPネットワークは、震災発生直後から自治体や企業からの要請に即座に対応し、翌日には被災地に支援物資や燃料等の輸配送を実施する等のBCP物流支援を実行することができました。これらの実績と信用から、2024年2月29日現在において、全国66地方自治体（25都道府県・41市町村）や小売・食品メーカー4社、NPO法人・社団法人2団体と災害時の支援協定を締結するに至っております。

公開買付者グループが行っている、全国広域的な災害時の物流支援と備蓄サービスの提供、及びサステナブル（持続可能）な輸送インフラの構築に、対象者グループの低温食品輸送力が加わることで、より高品質なライフライン確保が可能となり、より一層の社会貢献の実現が可能になると考えております。特に、対象者グループと対象者グループの荷主であるメーカー・卸売業者との間の物流における輸配送力を、公開買付者グループのBCP物流に活かすことの社会的意義は極めて大きく、対象者グループの「基本戦略」の一つである「持続可能な物流事業の構築」の要素として掲げる「食のライフラインを守り、豊かな社会づくりに貢献する物流業務を推進する」こととも合致し、非常時・災害時における社会全体のレジリエンス強化という我が国が直面する課題に業態を超えて応えていくことが可能になると考えております。

g 効果的な営業体制の構築

公開買付者グループは、顧客の事業の付加価値向上に貢献する仕組み作りの提案等、新規顧客開拓を得意としており、公開買付者グループの営業力と対象者グループの現場力を掛け合わせることで営業体制を強化することができると考えております。対象者グループ及び公開買付者グループが、メーカー、卸売業者、小売り等の顧客にそれぞれ断片的に営業するよりも、バリューチェーン全体に対して統一的な営業を展開することで、圧倒的に効果的な営業体制の構築が実現できると考えております。また、効果的な営業体制の構築を通じて、輸配送需要を取り込むことで、対象者グループのトップライ

ンの向上が期待できると確信しております。

h 海外事業の展開

対象者グループが「基本戦略」の一つである「成長分野への投資促進」の一つの要素として掲げる海外事業については、2022年9月に公開買付者グループと資本業務提携を締結した株式会社上組との連携により、対象者グループが、株式会社上組が持つ海外拠点に新たに進出するサポートを行う等、公開買付者グループのノウハウ及び経営資源を活用することにより、対象者グループの海外事業展開をより発展させることが可能になると考えております。

i モーダルシフトの推進

対象者グループは、「基本戦略」の一つである「持続可能な物流事業の構築」の要素として「脱炭素社会の実現に向けた地球環境にやさしい物流基盤を構築する」ことを掲げておりますが、その一環として船舶輸送によるモーダルシフトに取り組んでおります。公開買付者グループは、物流の2024年問題や環境問題等への対策として、かねてよりグループ会社である株式会社丸和通運による鉄道輸送、資本業務提携先である株式会社上組による船舶輸送、業務提携先である株式会社ANA Cargoによる航空輸送等の自動車以外による物流サービスの提供に取り組んでおり、陸・海・空全てを網羅したモーダルシフトを対象者グループとともに推進することが可能になると考えております。

(イ) 公開買付者グループ及び対象者グループの機能強化

a 人財採用・人財育成

物流の2024年問題への対応は業界共通のテーマではありますが、相互にノウハウを共有することで、両社グループの人的資本の更なる強化につながるものと考えております。公開買付者グループは、人財採用について、2021年度は新卒・中途合わせて715名を採用したのに対して、2022年度は新卒325名を含む911名を採用し、前年度比で200名程度の採用増を実現する等、業界内における優位性を有していると考えております。また、外国人採用の面では、学校法人丸和学園が外国人留学生向け日本語学校（東京外語学園日本語学校・1983年設立、2023年に学校法人認可を取得）を運営しており、2023年からその卒業生の採用を開始しました。このように国内の少子高齢化に伴う採用難への対応も図っております。以上の施策を通じ、今後、2027年3月までの5ヶ年で5,000名の採用を計画しております。加えて、人財育成についても、「人の成長なくして企業の成長なし」の考えのもと、1997年に設立した社内大学（丸和ロジスティクス大学）等、階層別・職種別の充実した研修体系の整備と各種資格取得の推進に取り組んでおります。公開買付者グループに対象者グループが参画することで、両社グループ間の人的交流による更なる人財育成を図ることが可能となります。また、異なる企業文化同士の協働による企業成長を実現することは、従業員の多様なキャリア形成や自己成長、処遇改善等を実現し、従業員やその家族の幸せにつながると考えており、対象者グループが「目指す姿」として掲げる「従業員が将来に希望を持ち、生き生きと仕事に取り組める物流企業となる」ことにもつながるものと考えております。

b 省力化／省人化投資の加速

物流の2024年問題への対応を含む物流改革のためには、DXによる省力化／省人化の実現も業界共通のテーマであると考えております。公開買付者グループにおいても、先進的なマテリアルハンドリングの導入やIT投資の加速等を通じて、省力化／省人化に向けた投資を推進しております。また、対象者グループにおいても、「基本戦略」の「追加施策」として「省力化・省人化による生産性の向上にかかる投資」を掲げ、省力化／省人化に向けた投資を推進しているものと考えております。両グループで協働して、相互のノウハウを活用することで、更なる省力化／省人化を実現することができ、事業遂行のスピードアップやコスト削減等、グループ全体の生産性向上が実現できると考えております。

上記の検討を踏まえ、公開買付者は、2022年10月17日に、対象者に対して、本経営統合提案を行い、以降、対象者との間で、12回にわたり、「AZ-COM Matsubushi」での協業等を通じた公開買付者グループと対象者グループとの間のシナジー効果について協議を行ってまいりました。公開買付者グループと対象者グループとの協業によるシナジーを発現するため、本経営統合という取引形態を選択したのは、上記のとおり対象者は名糖運輸及びヒューテックノオリンの経営統合により共同株式移転の方法で設立されており、そのメリット及びデメリットを詳細に把握されていると考えられるため、対象者にとって受け入れやすい取引形態であると考えたためです。当該協議において、公開買付者は、公開買付者グループと対象者グループとの協業による、幅広かつ具体的なシナジー効果を検討するべく、対象者に対して、「AZ-COM Matsubushi」での協業に伴うシナジー効果についてだけでなく、それ以外の分野における協業についての意見交換を打診したものの、対象者からの質問は「AZ-COM Matsubushi」に関する質問に集中し、懸念点を事前に提示・協議いただけなかった等、本経営統合提案に関して真摯な検討姿勢が感じられなかったと考えております。その結果、公開買付者は、(i) 本経営統合提案は、「AZ-COM Matsubushi」での協業により「流通コストを下げるために食品卸・問屋は伝票上の流れにとどめる等、食品卸・問屋の関係の関与を最低限とする物流ネットワークの構築を企図して」いるところ、「食品卸・問屋は対象者にとって売上高の約4分の1を占める「主要なビジネスパートナー」であるため、「対象者の事業拡大の方向性に反するものであり、対象者の大口顧客の離反を招くおそれが多いことや、対象者の物流拠点の分散に伴い、配送網の非効率化につながる可能性があること」等から、対象者にとって「大きなシナジーの創出は見込めない一方で」、対象者が「多大なリスクを負いかねないものであり」、対象者の「企業価値の向上に資するものではない」と判断したこと、(ii) 「企業文化が大きく異なること等、経営統合に伴い追加的なリスクの増大も想定される」等の懸念点を理由に、2023年10月5日に、本経営統合提案に関する検討を中止することを決定した旨の通知書を受領しました。本来であれば上記(i)及び(ii)の懸念点に関して、本経営統合提案に関する協議の場でお互いに意見を出し合いながら検討を重ねるべきであったものの、上記(i)及び(ii)の懸念点を事前に提示・協議いただけないままに当該通知書を受領した、と公開買付者は考えております。

2024年1月上旬から中旬にかけて、公開買付者は、上記(i)及び(ii)の懸念点について検証を重ねてまいりました。その結果、2024年1月中旬に、公開買付者は、以下のとおり、上記(i)及び(ii)の懸念点は想定されず、本経営統合提案はむしろ対象者にとっても大きなシナジーの創出が見込まれる提案であり、社会的課題でもある物流業界全体の課題の解決に資すると考えるに至りました。

た。

a 上記 (i) について

- 公開買付者は、冷凍・冷蔵・ドライの3温度帯に対応し、同一センター内で小売りや食品メーカーの商品を保管・在庫管理等を行うことが可能でBCP倉庫も兼ねる物流施設である「AZ-COM Matsubushi」を埼玉県松伏町に建設する予定であり、横持を含む中間流通における輸配送を可能な限り省力化することを通じて、持続可能な物流システムの構築を目指しております。現在、物流の2024年問題の解決のため、国が主導してトラック輸送会社のみならず荷主も含めて、効率的かつ持続可能な物流システムの構築に取り組んでおり、中間流通における輸配送の省力化は、経済産業省が2021年6月15日付で公表した「総合物流施策大綱（2021年度～2025年度）」で示されている国の方針にも合致した取り組みであると考えております。また、中間流通における輸配送の省力化は、採算性を見極めた経営リソースの再配分を可能にし、輸配送業務にかかる競争力強化に資する取り組みであると考えております。
- 公開買付者は、物流網の効率化によるコストメリットをサプライチェーン全体で共有することにより、食品卸・問屋等にとっても、物流コストの削減、収益性の向上等を享受することができると考えており、対象者の大口顧客である食品卸・問屋等にメリットがあることから、対象者の大口顧客の離反にはつながらないと考えております。公開買付者は、公開買付者グループの顧客と対象者グループの顧客の業務範囲が重なる場合でも、「AZ-COM Matsubushi」での協業を通じて、顧客間のコンフリクトが発生しないよう当該業務範囲を調整することを想定しております。加えて、公開買付者グループはお客様第一義の経営理念のもと、顧客の経営課題を物流の側面から解決する策を考え、提案してきたことから、仮に本取引後、対象者グループが公開買付者グループに参画することで課題が発生した場合も、顧客に寄り添ってその解決に向けて真摯に対応していく方針です。
- 公開買付者は、対象者グループの物流網を活かしつつ、「AZ-COM Matsubushi」での協業を行うことを予定しており、対象者グループが築いている既存の物流網を大きく変えることを意図しておりません。仮に対象者グループの既存の物流網に変更が生じることがあったとしても、そもそも「AZ-COM Matsubushi」は輸配送を可能な限り省力化することを通じて、持続可能な物流システムの構築を目指した施設であるため、対象者グループの物流網全体の非効率化にはつながらないと考えております。さらに、3PL業務を担う公開買付者が、「AZ-COM Matsubushi」での協業を通じて、公開買付者グループが受注したメーカー物流業務のうち、一部で発生すると想定される輸配送業務を対象者グループに委託すること、及び公開買付者グループが受注した小売物流のうち、店舗配送業務を対象者グループに委託することで、対象者グループのトップラインの向上が期待でき、対象者グループが「新しい」物流の一翼を担うことで、より大きく成長できるものと想定しております。

b 上記 (ii) について

- 企業文化の似た企業間の経営統合では大きな変革は望めない一方で、企業文化が異なる企業間の経営統合においてこそ、互いに異なる強みを持ち寄って新しい企業文化を構築していくという化学変化が醸成されるとも考えております。具体的には、企業文化が異なる場合には、それぞれの従業員は新たな企業グループ内で、お互いから多くを学び、より多様なキャリアを選択できる等、働き甲斐が大いに増加するといった効果が期待されます。これは公開買付者が掲げる「ハピネス経営」及び、名糖運輸とヒューテックノオリンの2社による経営統合で誕生された対象者が掲げる「従業員が将来に希望を持ち、生き生きと仕事に取り組める物流企業となる」という「目指す姿」そのものであります。
- 実際に、2022年3月に公開買付者グループに加わったファイズホールディングス株式会社は、公開買付者グループと異なる企業文化を持ちながら、公開買付者グループとの連携により業績を拡大させており、異なる企業文化を持つ企業同士の融合が実現した証左であると、公開買付者は考えております。
- 低温食品物流の品質を安定して提供している信用度の高い対象者の企業文化と、常に高い企業成長を実現させてきた公開買付者の営業力を統合することにより、国内随一の低温食品物流を提供することが可能となり、その先にはアジア・世界へのサービス提供にともに取り組みでいく未来が開けると確信しております。
- これらを理由として、本経営統合に伴う追加的なリスクの増大は想定されず、むしろ本経営統合により得られるシナジーが大きいと考えております。

また、2024年1月中旬、公開買付者は、低温物流会社の経営破綻を含む貨物運送業界における景気動向の悪化等で危機感が高まり、物流の2024年問題をはじめとする経営課題への対応や人材及び稼働車両の不足、地政学リスクの増加や円安等を背景とした仕入・原材料価格の高騰等の物流業界の重要な課題に早期に対応する必要性を強く感じたことから、本取引後の公開買付者グループ及び対象者グループにおける経営の意思決定の迅速さ及び公開買付者グループと対象者グループとの間のシナジーの早期の実現が重要であると考えました。その結果、公開買付者は、本経営統合よりも、公開買付者が対象者を完全子会社化して非公開化する本取引の方が、本取引後の公開買付者グループ及び対象者グループにおける経営の意思決定が迅速であり、迅速な意思決定を通じて想定されるシナジーを早期に実現することが可能となるとともに、上記の物流業界の重要な課題への早期の対応が可能になると考えたことから、本取引が、両社の株主、顧客、従業員及びその他ステークホルダーの皆様には大きな利益をもたらすと結論に達しました。実際に、対象者は、名糖運輸及びヒューテックノオリンの共同株式移転による経営統合の方法で設立されておりますが、設立から6年が経過してようやく人事制度が統一される等、経営統合による合理化や有機的な融合は徐々に進展してはいるものの、相当な時間を要しているところ、本取引の方が経営の意思決定が迅速であり、迅速な意思決定を通じて想定されるシナジーを早期に実現することが可能となると考えるに至りました。

そこで、今般、対象者を公開買付者の完全子会社とするための一連の取引の一環として、対象者株式に対する本公開買付けを実施することについて具体的に検討を開始することといたしました。そこで、公開買付者は、2024年1月下旬、公開買付者及び対象者から独立したリーガル・アドバイザーとして西村あさひ法律事務所・外国法共同事業を、2024年2月上旬、公開買付者及び対象者から独立したファイナンシャル・アドバイザーとしてみずほ証券をそれぞれ選任し、本公

開買付けを通じた対象者株式の取得に関する検討体制を構築するとともに、具体的な検討を開始いたしました。

なお、みずほ証券は、公開買付者及び対象者の関連当事者には該当しておりません。みずほ証券のグループ企業であるみずほ銀行は対象者の株主たる地位を有しているほか、対象者に対して通常の銀行取引の一環として融資取引等を行っており、また、公開買付者は本取引に係る決済資金としてみずほ銀行から借入を予定していますが、みずほ証券によれば法第36条第2項及び金融商品取引業等に関する内閣府令（平成19年内閣府令第52号。その後の改正を含みます。）第70条の4の適用法令に従い、みずほ証券とみずほ銀行間の情報隔壁措置等の適切な利益相反管理体制を構築し、かつ実施しており、みずほ銀行の対象者における株主及び貸付人の地位とは独立した立場で助言を行っているとのことです。公開買付者は、適切な利益相反管理体制が構築され、かつ実施されていること、みずほ証券は過去の同種事案のファイナンシャル・アドバイザーとしての実績を有していること等に鑑み、ファイナンシャル・アドバイザーとしての独立性が確保されていると判断し、みずほ証券をファイナンシャル・アドバイザーに選定いたしました。

その後、2024年3月15日に対象者が「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を公表し、財務面のみならず事業面のアプローチにより、資本収益性の向上を図る姿勢を示しております。その中で、対象者は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を図るための具体的な取り組みを掲げており、そのうち特に以下の取り組みは、公開買付者が本取引にて想定するシナジーのテーマとまさに重複するものであり、公開買付者グループのリソースを活用することで、対象者が想定する以上に早期に実現が可能な内容であることから、本取引が対象者グループの企業価値向上に資するものと強く確信するに至りました。

- ① 対象者は「投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現」のための取り組みの一つとして「EC関連物流事業の拡大」を掲げており、その中で具体的な取り組みの一つとして「ラストワンマイル事業者との協業・提携」を掲げ、将来的にEC関連物流事業の売上高が300億円に達することを目標としております。上記「(ア) 公開買付者グループ及び対象者グループの事業領域の相互補完」の「c. EC関連物流事業の拡大」のとおり、公開買付者がアマゾンジャパンとの取引で培ったラストワンマイル技術やECセンター運営等のEC関連物流のノウハウを活用いただくことで、より早期かつ確実にEC関連物流事業を成長させることが可能となり、目標である売上高300億円の達成が現状の対象者の計画より早く実現できると考えております。
- ② 対象者は「投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現」のための取り組みの一つとして「海外事業の推進」を掲げており、その中で具体的な取り組みの一つとして(i)ベトナム南部エリアネットワークの基盤強化とベトナム北部エリアへの進出、(ii)東南アジアの港湾倉庫への進出を検討しております。上記「(ア) 公開買付者グループ及び対象者グループの事業領域の相互補完」の「h. 海外事業の展開」のとおり、(i)については、公開買付者が資本業務提携している株式会社上組はハノイ（ベトナム北部エリア）にハノイ支店、ホーチミン（ベトナム南部エリア）に現地法人であるKamigumi Vietnam Co., Ltd.を有しており、現地でのネットワーク等を活用いただけるものと考えており、(ii)についても、株式会社上組が港湾業務のノウハウ・現地ネットワークを有しているため、支援が可能と考えております。
- ③ 対象者は「投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現」のための取り組みの一つとして、物流の2024年問題への対応に取り組んでおり、その中で具

体的な取り組みの一つとして「モーダルシフト（船舶）による無人航行の拡大」等による「作業負荷の軽減」を掲げております。上記「（ア）公開買付者グループ及び対象者グループの事業領域の相互補完」の「i. モーダルシフトの推進」のとおり、この点についても株式会社上組グループが有するネットワークを活用した支援ができると考えております。

- ④ 対象者は「投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現」のための取り組みの一つとして、「人材への投資拡大による人的資本経営の実現」を重点項目として掲げており、その中で社内環境整備の一例として「階層別研修の細分化」、「採用競争力（新卒・中途）の強化に向けた給与・福利厚生向上」を掲げております。上記「（イ）公開買付者グループ及び対象者グループの機能強化」の「a. 人財採用・人財育成」のとおり、教育部を独立組織として人財教育に長年取り組んできた公開買付者グループの人財教育に関するノウハウ・知見や、2022年度に911名の新卒・中途社員の採用を実施した公開買付者グループの人財採用に関するノウハウ・知見は、対象者グループにおいても活用できるものと確信しております。
- ⑤ 対象者は、「投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現」のための取り組みの一つとして、「省人・省力化設備の導入」を掲げておりますが、公開買付者グループにおいても、「（イ）公開買付者グループ及び対象者グループの機能強化」の「a. 省力化／省人化投資の加速」のとおり、省力化／省人化に向けた投資を推進しており、EC関連物流事業で培った省人化・省力化ノウハウの食品物流事業への適用を推進しております。これにより、公開買付者は、公開買付者がEC関連物流事業で培った省人化・省力化ノウハウの、対象者グループが成長分野として掲げているEC関連物流事業や対象者グループの主力事業である食品物流事業への適用をスムーズに行うことができると考えております。

そして、公開買付者は、本日付で、対象者に対して本意向表明書を提出するとともに、対象者やその株主の皆様に対して本意向表明書の内容及びこれまでの経緯を正しくご理解いただき、対象者やその株主の皆様の本取引に対するご理解及びご賛同を得るのに十分な検討期間を確保するために、本プレスリリースを公表することといたしました。公開買付者は、2022年10月から2023年10月の約1年という時間をかけ、対象者との間で本経営統合提案に関する協議を行いました。対象者の真摯な検討姿勢が感じられず、2022年11月18日から2023年8月31日の間に公正な買収の在り方に関する研究会で行われていた議論及びそれを踏まえて経済産業省が2023年8月31日付で公表した企業買収行動指針に沿った検討がなされたかも不透明なまま、2023年10月5日に、対象者より本経営統合に関する検討の中止を決定した旨の通知を受けたと考えております。公開買付者は、上記のとおり、物流業界の重要な課題に早期に対応する必要性を強く感じ、公開買付者グループと対象者グループとの間のシナジーの早期の実現が重要であると考えているところ、本プレスリリース及び本意向表明書を公表する前に本取引について対象者と協議を行った場合、2022年10月から2023年10月までに本経営統合提案について行った協議と同様に、真摯な検討をいただけない可能性があると考えました。そのため、公開買付者は、本プレスリリース及び本意向表明書を公表した上で対象者と協議を行った方が、より透明性のあるプロセスのもと、対象者による真摯な検討が期待でき、対象者が本取引の内容を正しく理解いただいた上で、本公開買付けに賛同いただける結果、公開買付者グループと対象者グループとの間のシナジーの早期の実現につながると考えたことから、2024年2月中旬、本プレスリリース及び本意向表明書を公表した上で対象者と協議を行うことを決定いたしました。公開買付者としては、本経営統合提

案に対する対象者内での検討結果の詳細をご共有いただいた上で、当該検討に基づく懸念点を解消し、また、対象者取締役会及び本特別委員会に対して、本取引の内容を正しく理解いただき、本公開買付けに賛同いただくべく、本取引の内容及び公開買付者の意図を説明させていただく機会をいただくことを希望しております。

公開買付者は、本取引が未公表である現時点までは対象者の株主の皆様との間で本取引に関する協議を行っていませんが、本取引の公表後、対象者の株主の皆様との属性等を踏まえ、必要に応じて、一部の株主の皆様に対しては、本取引について直接ご説明する機会をいただくことも検討しております。

② 本取引後の経営方針

公開買付者は、本取引後、公開買付者グループと対象者グループとの間のシナジーを早期に実現し、両社の企業価値を中長期的に向上させるため、その事業運営力を駆使して対象者グループの事業計画の策定及び当該計画達成に向けたトップマネジメントを行うことで、経営改革の実現をサポートしてまいります。公開買付者の積極的なトップセールスを含めた全社一丸となった業務推進や、組織全体で目標必達をコミットする文化等を対象者グループの事業運営に浸透させ、実践することで、対象者グループのポテンシャルを最大限に引き出し、公開買付者グループとのシナジーを早期に実現させることが可能になると考えております。

公開買付者は、本公開買付けが成立した場合、公開買付者より取締役の派遣を行うことも選択肢の一つとして検討しておりますが、具体的な経営方針及び経営体制については、本日以降、対等な精神のもと、両社の企業価値をさらに向上させる観点から対象者と協議を行った上で決定したいと考えており、現時点で確定している事実はありません。もっとも、公開買付者としては、本公開買付けの成立後、公開買付者グループと対象者グループのシナジー創出を含む両社の企業価値の中長期的な向上等に尽力いただくことを前提に、対象者の現経営陣に職務を継続いただくことを想定しております。また、現時点において、対象者グループの商号やブランドを変更する予定や、対象者グループの従業員の雇用及び雇用条件の変更を行う予定は特段ございません。

また、公開買付者は、公開買付者グループ、及び対象者グループの各取引先との取引に関しては、本取引後も継続するとともに、今まで以上に顧客ニーズに対応した営業活動を行ってまいりたいと考えております。

対象者取締役会にご賛同いただけず本公開買付けが成立した場合のその後の経営方針や経営体制については、本公開買付けの成立後に具体的に検討する予定です。

(3) 本公開買付け後の組織再編等の方針（いわゆる二段階買収に関する事項）

公開買付者は、上記「(1) 本公開買付けの概要」に記載のとおり、対象者を公開買付者の完全子会社とすることを目的としているため、本公開買付けが成立したものの、本公開買付けにおいて公開買付者が対象者株式の全て（公開買付者が所有する対象者株式及び対象者が所有する自己株式を除きます。）を取得できなかった場合のうち、本公開買付けの結果、(i) 公開買付者が対象者の総株主の議決権の90%以上に相当する対象者株式を所有するに至った場合、(ii) 公開買付者が対象者の総株主の議決権の3分の2以上90%未満に相当する対象者株式を所有するに至った場合、(iii) 公開買付者が対象者の総株主の議決権の3分の2以上に相当する対象者株式を所有するに至らなかった場合のいずれの場合であっても、公開買付者は、本スクイーズアウト手続を実施することを予定しており、上記(i)の場合は会社法（平成17年法律第86号。その後の改正を含み、以下「会社法」とい

ます。)第2編第2章第4節の2の規定に基づき、株式等売渡請求を行う予定であり、上記(ii)及び(iii)の場合には対象者に対して、会社法第180条に基づき対象者株式の併合(以下「本株式併合」といいます。)を行うこと及び本株式併合の効力発生を条件として単元株式数の定めを廃止する旨の定款の一部変更を行うことを付議議案に含む、本臨時株主総会の開催を要請する予定です。上記「(1)本公開買付けの概要」の(注2)(注4)及び(注5)に記載のとおり、公開買付者は、上記(iii)の場合でも、本臨時株主総会における本株式併合に係る議案の可決要件を満たす見込みであると考えております。

但し、上記(iii)の場合、本臨時株主総会において本株式併合に係る議案が否決される可能性もあります。しかし、当該議案が否決される場合であっても、公開買付者は、最終的には対象者株式の全て(公開買付者が所有する対象者株式及び対象者が所有する自己株式を除きます。)を取得することを目的としていることから、本株式併合の承認のために次回に開催を予定する株主総会における議決権の数に3分の2を乗じた議決権の数に相当する株式数に達するまで対象者株式を追加取得して、当該株主総会の開催を要請する予定です(このような追加取得及びその後の株主総会による本株式併合の承認までに要する期間については、市況等の事情にもよるため、現時点では確定的な時期を特定することは困難であるものの、現時点では2025年6月開催の対象者の定時株主総会までと予定しております。具体的な見込み時期が判明しましたらその旨お知らせいたします。)。公開買付者は、当該追加取得の方法として、市場内取引、公開買付け、公開買付け以外の市場外買付け(法において認められる場合に限り)を予定しております。本公開買付けが成立した場合には当該見込み時期にかかわらず、対象者を完全子会社化する方針を変更いたしません。

なお、上記追加取得において、公開買付者が株主の皆様に対して支払う対価は、本公開買付価格と比較して、当該追加取得に対応して売却する株主にとって経済的に同等と評価される価格(対象者が株式併合又は株式分割等、支払う対価の調整を要する行為を行わない限り、1株あたり、本公開買付価格と同額)といたします。

① 株式等売渡請求

公開買付者は、本公開買付けの成立により、公開買付者が所有する対象者の議決権の合計数が対象者の総株主の議決権の数の90%以上となり、公開買付者が会社法第179条第1項に規定する特別支配株主となる場合には、本公開買付けの決済の完了後速やかに、会社法第2編第2章第4節の2の規定に基づき、対象者の株主(公開買付者及び対象者を除きます。以下本①において同じです。)の全員に対し、その所有する対象者株式の全部を売り渡すことを請求(以下「本株式等売渡請求」といいます。)する予定です。本株式等売渡請求においては、対象者株式1株あたりの対価として、本公開買付価格と同額の金銭を対象者の株主に対して交付することを定める予定です。この場合、公開買付者は、その旨を対象者に通知し、対象者に対して本株式等売渡請求の承認を求めます。対象者が取締役会の決議により本株式等売渡請求を承認した場合には、関係法令の定める手続に従い、対象者の株主の個別の承認を要することなく、公開買付者は、本株式等売渡請求において定めた取得日をもって、対象者の株主全員からその所有する対象者株式の全部を取得いたします。

株式等売渡請求に関連する少数株主の権利保護を目的とした会社法上の規定として、会社法第179条の8その他の関係法令の定めに従って、売渡株主は、裁判所に対して対象者株式の売買価格の決定の申立てを行うことができる旨が定められています。なお、上記申立てがなされた場合の対象者株式の売買価格は、最終的には裁判所が判断することになります。

② 株式併合

他方で、本公開買付けの成立により、公開買付者が所有する対象者の議決権の合計数が対象者の総株主の議決権の90%以上を所有するに至らなかった場合には、公開買付者は、会社法第180条に基づき本株式併合を行うこと及び本株式併合の効力発生を条件として単元株式数の定めを廃止する旨の定款の一部変更を行うことを付議議案に含む臨時株主総会（以下「本臨時株主総会」といいます。）を遅くとも本公開買付けの成立後3ヶ月以内を目途に開催することを、本公開買付けの決済の完了後速やかに対象者に要請する予定です。

本臨時株主総会の開催時期等については、公開買付者と対象者にて協議の上、決定次第、対象者に速やかに公表していただくよう要請いたします。なお、公開買付者としては、本臨時株主総会の開催に向けて対象者にご協力いただけるよう誠実にご説明を差し上げる予定ですが、仮に対象者にご協力いただけない場合には、やむを得ず、株主としての地位に基づいて本臨時株主総会の開催のために必要となる手続を、自ら、できる限り速やかに実施する予定です。また、公開買付者は、本臨時株主総会において上記各議案に賛成する予定です。

本臨時株主総会において本株式併合の議案についてご承認をいただいた場合には、本株式併合がその効力を生ずる日において、対象者の株主は、本臨時株主総会においてご承認をいただいた本株式併合の割合に応じた数の対象者株式を所有することとなります。本株式併合をすることにより対象者株式の数に1株に満たない端数が生じるときは、対象者の株主（公開買付者を除きます。）の皆様に対して、会社法第235条その他の関係法令の定める手続に従い、当該端数の合計数（合計した数に1株に満たない端数がある場合には、当該端数は切り捨てられます。）に相当する対象者株式（以下「本端数合計株式」といいます。）を対象者又は公開買付者に売却することによって得られる金銭が交付されることとなります。本端数合計株式の売却価格については、当該売却の結果、本公開買付けに応募されなかった対象者の株主（公開買付者及び対象者を除きます。）に交付される金銭の額が、本公開買付けに当該対象者の株主が所有していた対象者株式の数を乗じた価格と同一となるよう算定した上で、裁判所に対して任意売却許可の申立てを行うことを対象者に要請する予定です。

本株式併合の割合は、本日現在において未定ですが、公開買付者が対象者株式の全てを所有することとなるよう、本公開買付けに応募されなかった対象者の株主（公開買付者及び対象者を除きます。）の所有する対象者株式の数が1株に満たない端数となるように決定されるよう要請する予定です。

株式併合に関連する少数株主の権利保護を目的とした会社法上の規定として、株式併合をすることにより株式の数に1株に満たない端数が生じるときは、会社法第182条の4及び第182条の5その他の関連法令の定めに従い、対象者の株主（公開買付者及び対象者を除きます。）は、対象者に対し、自己の所有する株式のうち1株に満たない端数となるものの全てを公正な価格で買い取ることを請求することができる旨及び裁判所に対して対象者株式の価格の決定の申立てを行うことができる旨が定められています。上記のとおり、本株式併合においては、本公開買付けに応募されなかった対象者の株主（公開買付者及び対象者を除きます。）の所有する対象者株式の数は1株に満たない端数となる予定ですので、対象者の株主（公開買付者及び対象者を除きます。）は、上記申立てを行うことができることになる予定です。なお、上記申立てがなされた場合の買取価格は、最終的には裁判所が判断することとなります。

上記①及び②の各手続については、関係法令についての改正、施行及び当局の解釈等の状況によっては、実施に時間を要し、又は実施の方法に変更が生じる可能性があります。但し、その場合でも、本公開買付けに応募されなかった対象者の株主（公開買付者及び対象者を除きます。）に対しては、最終的に金銭

を交付する方法が採用される予定であり、その場合に当該各株主に交付される金銭の額については、本公開買付価格に当該各株主が所有していた対象者株式の数を乗じた価格と同一になるよう算定する予定です。

以上の各場合における具体的な手続及びその実施時期等については、対象者と協議の上、決定次第、対象者に速やかに公表していただくよう要請する予定です。

なお、本公開買付けは、本臨時株主総会における対象者の株主の皆様の賛同を勧誘するものではありません。また、本公開買付けへの応募又は上記各手続における税務上の取扱いについては、株主の皆様において自らの責任にて税理士等の専門家にご確認いただきますようお願いいたします。

(4) 上場廃止となる見込み及びその事由

対象者株式は、本日現在、東京証券取引所プライム市場に上場されていますが、公開買付者は、本公開買付けにおいて買付予定数の上限を設定していないため、本公開買付けの結果次第では、東京証券取引所の上場廃止基準に従い、対象者株式は、所定の手続を経て上場廃止となる可能性があります。

また、本公開買付けの成立時点で当該基準に該当しない場合でも、本公開買付けの成立後に、上記「(3) 本公開買付け後の組織再編等の方針（いわゆる二段階買収に関する事項）」に記載の手続が実行された場合には、対象者株式は、東京証券取引所の上場廃止基準に従い、所定の手続を経て上場廃止となります。なお、対象者株式が上場廃止となった後は、対象者株式を東京証券取引所において取引することはできません。

なお、本公開買付けにおいては、本公開買付け成立後に公開買付者が対象者の総株主の議決権の3分の2以上に相当する対象者株式を所有するに至らない場合もあり得るところ、その結果、上記「(3) 本公開買付け後の組織再編等の方針（いわゆる二段階買収に関する事項）」に記載した本臨時株主総会において、本株式併合に係る議案の承認を得られない可能性があります。しかし、当該承認を得られない場合であっても、公開買付者は、対象者株式の全て（公開買付者が所有する対象者株式及び対象者が所有する自己株式を除きます。）を取得することを目的としているため、本株式併合の承認のために次回に開催を予定する株主総会における議決権の数に3分の2を乗じた議決権の数に相当する株式数に達するまで対象者株式を追加取得して、当該株主総会の開催を要請する予定です（但し、時期によっては2025年6月に開催される定時株主総会にて議案として上程する可能性もあります。）。公開買付者は、当該追加取得の方法として、市場内取引、公開買付け、公開買付け以外の市場外買付け（法において認められる場合に限り。）を予定しております。本公開買付けが成立した場合には当該見込み時期にかかわらず、対象者を完全子会社化する方針を変更いたしません。

なお、上記追加取得において、公開買付者が株主の皆様に対して支払う対価は、本公開買付価格と比較して、当該追加取得に対応して売却する株主にとって経済的に同等と評価される価格（対象者が株式併合又は株式分割等、支払う対価の調整を要する行為を行わない限り、1株あたり、本公開買付価格と同額）といたします。

(5) 公開買付者と対象者の株主との間における公開買付けへの応募に係る重要な合意に関する事項

該当事項はありません。

(6) 企業買収行動指針を踏まえた本取引における手続の公正性について

公開買付者は、本取引が、公開買付者グループとのシナジー実現等により対象者の中長期的な企業価値を向上させ、同時に対象者の株主の皆様に対して市場株価に大幅なプレミアムを付した公正な対価の分配を可能ならし

める点で、企業買収行動指針における「望ましい買収」に該当すると考えており、その実施に際して対象者の株主の皆様のご判断に有益な情報を適切かつ積極的に開示し（透明性の原則）、対象者の株主の皆様の合理的な意思決定の機会を確保した上で、株主の皆様のご判断に最終的に依拠することとする（株主意思の原則）等、手続の公正性に最大限配慮する所存です。具体的には、以下のとおり、企業買収行動指針を遵守する方法による本取引の実施をご提案いたします。

① インフォームド・ジャッジメントの機会の確保

公開買付者としては、本意向表明書及び本プレスリリースを通じて、対象者やその株主の皆様に対して、必要かつ十分な情報を提供しているものと考えております。また、公開買付者は、本日以降、本公開買付けの開始までに、対象者取締役会及び今後対象者が設置することが予想される本特別委員会に対して、本公開買付けにご賛同いただけるよう誠実にご説明を差し上げ、さらに、対象者取締役会及び本特別委員会が、本意向表明書に記載の情報に加えて、本公開買付けに対する意見形成のために追加的に必要であると合理的に判断される情報の提供依頼があれば真摯に対応する予定です。公開買付者は、対象者やその株主の皆様の本取引に対するご理解及びご賛同を得るのに十分な検討期間を確保するために、2024年5月上旬を目途に本公開買付けを開始することを想定しており、本公開買付期間について20営業日を予定していることから、これらをあわせると、本公開買付けは、本日から本公開買付期間の末日までの間に、2ヶ月以上の検討期間を設定しており、対象者やその株主の皆様が本取引をご検討するに際して、必要な時間的猶予を十分にご提供しているものと考えております。

したがって、公開買付者は、企業買収行動指針に規定されている「株主意思の原則」や「透明性の原則」を遵守しており、必要な情報を適切に提供し、透明性・公正性が十分に確保された上で、株主が買収者による株式の取得に応じるか否かを判断（インフォームド・ジャッジメント）する機会は、十分に確保されているものと考えております。

② 強圧性を排除することを意図した条件設定

(i) 非公開化を目的とした買付予定数の設定等

本公開買付けにおいては、公開買付者は、最終的に対象者株式の全て（公開買付者が所有する対象者株式及び対象者が所有する自己株式を除きます。）を取得することを目的としており、買付予定数の上限を設けておりません。

また、公開買付者は、本公開買付けが成立したものの、本公開買付けにおいて公開買付者が対象者株式の全て（公開買付者が所有する対象者株式及び対象者が所有する自己株式を除きます。）を取得できなかった場合のうち、本公開買付けの結果、(a) 公開買付者が対象者の総株主の議決権の90%以上に相当する対象者株式を所有するに至った場合、(b) 公開買付者が対象者の総株主の議決権の3分の2以上90%未満に相当する対象者株式を所有するに至った場合、(c) 公開買付者が対象者の総株主の議決権の3分の2以上に相当する対象者株式を所有するに至らなかった場合のいずれの場合であっても、公開買付者は、対象者を完全子会社化する方針を変更せず、本スクイーズアウト手続を実施することを予定しており、上記(b)及び(c)の場合には対象者に対して、本臨時株主総会の開催を要請する予定です。上記「(1) 本公開買付けの概要」の(注2) (注4) 及び(注5)に記載のとおり、公開買付者は、上記(c)の場合でも、本臨時株主総会における本株式併合に係る議案の可決要件を満たす見込みであると考えております。なお、本臨時株主総会において、本株式併合に係る議案の承認を

得られない場合であっても、公開買付者は、対象者株式の全て（公開買付者が所有する対象者株式及び対象者が所有する自己株式を除きます。）を取得することを目的としているため、本株式会社併合の承認のために次回に開催を予定する株主総会における議決権の数に3分の2を乗じた議決権の数に相当する株式数に達するまで対象者株式を追加取得して、当該株主総会の開催を要請する予定です（但し、時期によっては2025年6月に開催される定時株主総会にて議案として上程する可能性もあります。）。公開買付者は、当該追加取得の方法として、市場内取引、公開買付け、公開買付け以外の市場外買付け（法において認められる場合に限ります。）を予定しております。本公開買付けが成立した場合には当該見込み時期にかかわらず、対象者を完全子会社化する方針を変更いたしません。

なお、上記追加取得において、公開買付者が株主の皆様に対して支払う対価は、本公開買付価格と比較して、当該追加取得に対応して売却する株主にとって経済的に同等と評価される価格（対象者が株式会社併合又は株式分割等、支払う対価の調整を要する行為を行わない限り、1株あたり、本公開買付価格と同額）といたします。

したがって、本取引は、実質的に、企業買収行動指針が提示する「オール・オア・ナッシング」のオファーとなっております。

- (ii) 株主の皆様は、公開買付けへの応募と取引の是非の両方について判断する機会をご提供することを目的とした本公開買付期間の設定

公開買付者は、本公開買付けにおいて、買付予定数の下限を10,848,304株と設定し、(i) 応募株券等の数の合計が10,848,304株に満たない場合には、応募株券等の全部の買付け等を行わないものの、

(ii) 本公開買付期間中に応募株券等の数の合計が10,848,304株に達した場合（確認の方法等については上記「1. 本公開買付けの概要」の（注5）をご参照下さい。）には、速やかにその旨を公表した上で、本公開買付期間として当該公表日の翌営業日から起算して10営業日を確保できるよう本公開買付期間を延長する（但し、本公開買付期間の開始日から10営業日以内に応募株券等の数の合計が買付予定数の下限に達した場合には、その旨を公表した日の翌営業日から起算して本公開買付期間の末日まで10営業日を確保できていることから、本公開買付期間の延長を行わない。）ことを予定しております。公開買付者は、これにより、本取引の是非に関する意思表示（賛否）と、本公開買付けに応募するか否かの意思表示とを分離することができ、これをもって強圧性を排除することを意図しており、また、より多くの対象者の株主の皆様に応募いただく機会を提供できると考えております。

3. 買付け等の概要

(1) 対象者の概要

①	名 称	株式会社C&Fロジホールディングス	
②	所 在 地	東京都新宿区若松町33番8号アール・ビル新宿	
③	代 表 者 の 役 職 ・ 氏 名	代表取締役 社長執行役員 綾 宏將	
④	事 業 内 容	貨物運送事業、倉庫事業等を行う傘下子会社及びグループ会社の経営管理並びにこれに関連する事業	
⑤	資 本 金	4,000百万円（2023年12月31日現在）	
⑥	設 立 年 月 日	2015年10月1日	
		日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	9.04%
		マルハニチロ株式会社	6.98%
		協同乳業株式会社	6.06%
		農林中央金庫	5.05%

⑦ 大株主及び持株比率 (2023年9月30日現在)	共栄火災海上保険株式会社	5.00%
	C&Fロジホールディングス従業員持株会	3.56%
	C&Fロジホールディングス取引先持株会	3.31%
	BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	3.19%
	J A三井リース株式会社 和佐見 勝	3.03% 2.96%
⑧ 公開買付者と対象者との関係		
資本関係	公開買付者は、本日現在、対象者株式24,296株(所有割合:0.11%)を所有しており、公開買付者の代表取締役である和佐見勝は、本日現在、対象者株式728,400株(所有割合:3.35%)を所有しております。	
人的関係	該当事項はありません。	
取引関係	公開買付者グループは対象者グループに対して、公開買付者グループが受託した輸配送サービスの一部を委託しております。	
関連当事者への該当状況	該当事項はありません。	

(注) 「⑦大株主及び持株比率(2023年9月30日現在)」は、対象者が2023年11月10日に提出した第9期第2四半期報告書の「大株主の状況」から引用しております。

(2) 日程等

公開買付者としては、独占禁止法に基づく手続以外に必要な本許認可等手続を認識していないことから、本日現在、独占禁止法に基づく手続の完了に向けて対応を進めた上で、2024年5月上旬を目途に、本公開買付けを開始することを予定しておりますが、今後対象者から公開情報では不明な事実を知らされる可能性はあることから、これらの手続に要する期間を正確に予想することは困難です。開始予定時期に変更があればその旨を、また、本公開買付けのスケジュールの詳細については決定次第、それぞれ速やかにお知らせいたします。

なお、本公開買付期間については、20営業日に設定することを予定しております。公開買付者は、(i) 本日以降、本公開買付けの開始までに、対象者取締役会及び今後対象者が設置することが予想される本特別委員会に対して、本公開買付けにご賛同いただけるよう誠実にご説明を差し上げ、さらに、対象者取締役会及び本特別委員会が、本意向表明書に記載の情報に加えて、本公開買付けに対する意見形成のために追加的に必要であると合理的に判断される情報の提供依頼があれば真摯に対応する予定であり、そのための必要かつ十分な期間を確保すること、及び(ii) 対象者の株主の皆様に対して、本取引の是非及び応募について適切に判断するための十分な時間を確保することを意図し、当該期間としては概ね1ヶ月強程度確保することが必要と判断したため、2024年5月上旬を目途に本公開買付けを開始することを想定しております。これにより、本公開買付期間を20営業日とする場合であっても、対象者の一般株主の皆様の本公開買付けに応募するかどうかの判断機会や公開買付者以外の者による対象者株式に対する買付け等の機会は確保されるものと考えております。加えて、本公開買付期間中に応募株券等の数の合計が買付予定数の下限(10,848,304株)(当該買付予定数の下限に関する詳細については、上記「2. 買付け等の目的等」の「(1) 本公開買付けの概要」の記載をご参照ください。以下同じです。)に達した場合(確認の方法等については上記「1. 本公開買付けの概要」の(注5)をご参照ください。)には、速やかに公開買付者はその旨を公表した上で、本公開買付期間として当該公表日の翌営業日から起算して10営業日を確保できるよう本公開買付期間を延長する(但し、本公開買付期間の開始日から10営業日以内に応募株券等の数の合計が買付予定数の下限に達した場合には、その旨を公表した日の翌営業日から起算して本公開買付期間の末日まで10営業日を確保できていることから、本公開買付期間の延長を行わない。)ことを予定しております。公開買付者は、これにより、本取引の是非に関する意思表示(賛否)と、公開買付けに応募するか否かの意思表示とを分離することができ、これをもって本公開買付けの強圧性を排除することを意図しております。

(3) 買付け等の価格

普通株式1株につき、金3,000円

(4) 買付け等の価格の算定根拠等

本公開買付価格（1株あたり3,000円）は、①本公開買付けの開始予定についての公表日の前営業日である2024年3月19日の東京証券取引所プライム市場における対象者株式の終値（2,040円）、同日までの直近1ヶ月間の終値単純平均値（1,900円）、同日までの直近3ヶ月間の終値単純平均値（1,714円）、及び同日までの直近6ヶ月間の終値単純平均値（1,558円）に対してそれぞれ、47.06%、57.89%、75.03%、及び92.55%のプレミアムを加えた価格であり、公正なM&A指針の公表日である2019年6月28日から2024年2月29日までに行われた発行者及びその親会社以外の者による完全子会社化を前提とした公開買付けの事例であって、公開買付けの開始前に、公開買付者（その特別関係者を含みます。）による買収対象会社の議決権所有割合が33.34%未満の国内上場会社（Tokyo PRO Marketを除く。）を対象とした事例77件（なお、REITを対象とする案件、不成立に終わった案件、二段階公開買付けやいわゆるディスカウント公開買付け案件、及び公開買付けの開始前に対抗公開買付け等による株価の変動が生じていた案件は、上記分析から除外しています。）において付与されたプレミアムの中央値（公表日の前営業日の終値並びに同日までの直近1ヶ月間、3ヶ月間、及び6ヶ月間の終値単純平均値に対して、それぞれ、42%、41%、42%、及び47%（小数点以下四捨五入））を有意に上回るものであること、②対象者株式の上場来高値は、2021年1月12日の2,204円であり、本公開買付価格を上回ったことがないこと、及び③2024年3月19日時点で対象者のPBR（株価純資産倍率）は1倍未満であるところ、本公開買付価格はPBR（株価純資産倍率）1.4倍に相当する水準であることからすれば、対象者の現在の全ての株主の皆様には大きなプレミアムをご享受していただける価格であると考え、本公開買付価格を1株あたり3,000円に決定いたしました。

なお、公開買付者は、上記の諸要素、上記「2. 買付け等の目的等」の「（2）本公開買付けの実施を決定するに至った背景、目的及び意思決定の過程、並びに本公開買付け後の経営方針」に記載の想定されるシナジー、及び応募の見通し等を総合的に考慮して本公開買付価格を決定していることから、本公開買付価格は公開買付者の株主にとっても合理的な価格であると考えており、対象者から算定に有益な情報が得られるか否か確定していない現時点においては、第三者算定機関からの株式価値算定書及びフェアネス・オピニオンは取得しておりません。実際の本公開買付け開始時には株式価値算定書を取得いたします。

(5) 買付予定の株券等の数

買付予定数	買付予定数の下限	買付予定数の上限
21,720,798株	10,848,304株	一株

(注1) 公開買付者は、応募株券等の数の合計が買付予定数の下限（10,848,304株）に満たない場合は、応募株券等の全部の買付け等を行いません。応募株券等の数の合計が買付予定数の下限（10,848,304株）以上の場合、応募株券等の全部の買付け等を行います。

(注2) 買付予定数は、本公開買付けにより公開買付者が取得する対象者の株券等の最大数を記載しております。当該最大数は、対象者自己株券買付状況報告書に記載された2024年2月29日現在の対象者の発行済株式総数（25,690,766株）から、対象者自己株券買付状況報告書に記載された同日現在の対象者が所有する自己株式数（3,945,672株）を控除した株式数（21,745,094株）から、公開買付者が所有する対象

者株式の数（24,296株）を控除した株式数（21,720,798株）になります。

(注3) 単元未満株式も本公開買付けの対象としております。なお、会社法に従って株主による単元未満株式買取請求権が行使された場合には、対象者は法令の手續に従い本公開買付け期間中に自己の株式を買い取ることがあります。

(注4) 本公開買付けを通じて、対象者が所有する自己株式を取得する予定はありません。

(注5) 上記の買付予定数及び買付予定数の下限は、本日時点の情報に依拠する暫定的な数であり、同時点以後の変動等のために、本公開買付けにおける実際の数字が上記の数字と異なることとなる可能性があります。

(6) 買付け等による株券等所有割合の異動

買付け等前における公開買付者の所有株券等に係る議決権の数	242個	(買付け等前における株券等所有割合 0.11%)
買付け等前における特別関係者の所有株券等に係る議決権の数	未定	(買付け等前における株券等所有割合 未定)
買付け等後における公開買付者の所有株券等に係る議決権の数	217,450個	(買付け等後における株券等所有割合 100.00%)
買付け等後における特別関係者の所有株券等に係る議決権の数	0個	(買付け等後における株券等所有割合 0.00%)
対象者の総株主等の議決権の数	218,366個	

(注1) 「買付け等前における特別関係者の所有株券等に係る議決権の数」及びその「買付け等前における株券等所有割合」は、各特別関係者（但し、特別関係者のうち法第27条の2第1項各号における株券等所有割合の計算において発行者以外の者による株券等の公開買付けの開示に関する内閣府令（平成2年大蔵省令第38号。その後の改正を含みます。）第3条第2項第1号に基づき特別関係者から除外される者を除きます。）が所有する株券等に係る議決権の数の合計を本公開買付けの開始までに調査の上、開示する予定です。なお、各特別関係者の所有する株券等も本公開買付けの対象としているため、「買付け等後における特別関係者の所有株券等に係る議決権の数」は0個としております。

(注2) 「対象者の総株主等の議決権の数」は、対象者が2024年2月13日に提出した第9期第3四半期報告書に記載された2023年12月31日時点の対象者の総株主の議決権の数です。但し、単元未満株式（但し、対象者が所有する単元未満の自己株式を除きます。）も本公開買付けの対象としているため、「買付け等前における株券等所有割合」及び「買付け等後における株券等所有割合」の計算においては、対象者自己株券買付状況報告書に記載された2024年2月29日時点の対象者の発行済株式総数（25,690,766株）から、対象者自己株券買付状況報告書に記載された同日現在において対象者が所有する自己株式数（3,945,672株）を控除した株式数（21,745,094株）に係る議決権の数（217,450個）を分母として計算しております。

(7) 買付代金

65,162,394,000円（予定）

(注) 買付代金は、上記「(5) 買付予定の株券等の数」に記載の本公開買付けの買付予定数（21,720,798株）に本公開買付け価格（1株あたり3,000円）を乗じた金額を記載しております。本日以降の株式数の変動等により、本公開買付けにおける実際の買付予定数の数値が異なった場合又は上記「1. 本公開買付けの概要」の「<本公開買付け価格>」に記載の事由により本公開買付け価格が本公開

買付けの開始時点までに見直される場合には変動する可能性があります。

(8) 決済の方法

買付け等の決済をする証券会社については、みずほ証券（公開買付代理人）を予定しておりますが、決済の方法に関する事項については、現在検討中であり、決定次第お知らせいたします。

(9) その他買付け等の条件及び方法

① 金融商品取引法第27条の13第4項各号に掲げる条件の有無及び内容

応募株券等の数の合計が買付予定数の下限（10,848,304株）に満たない場合は、応募株券等の全部の買付け等を行いません。応募株券等の数の合計が買付予定数の下限（10,848,304株）以上の場合は、応募株券等の全部の買付け等を行います。

② その他買付け等の条件及び方法

決済の方法、公開買付開始公告日その他買付け等の条件及び方法については、決定次第お知らせいたします。

③ その他

本公開買付けは、直接間接を問わず、米国内において若しくは米国に向けて行われるものではなく、また、米国の郵便その他の州際通商若しくは国際通商の方法・手段（ファクシミリ、電子メール、インターネット通信、テレックス及び電話を含みますが、これらに限りません。）を利用して行われるものでもなく、さらに米国の証券取引所施設を通じて行われるものでもありません。上記方法・手段により、若しくは上記施設を通じて、又は米国内から本公開買付けに応募することはできません。

また、本書は、米国内において若しくは米国に向けて、又は米国内から、郵送その他の方法によって送付又は配布されるものではなく、かかる送付又は配布を行うことはできません。上記制限に直接又は間接に違反する本公開買付けへの応募はお受けできません。

本公開買付けの応募に際し、応募株主等（外国人株主の場合は常任代理人）は公開買付代理人に対し、以下の表明及び保証を行うことを求められることがあります。

応募株主等が応募の時点及び公開買付応募申込書送付の時点のいずれにおいても、米国に所在していないこと。本公開買付けに関するいかなる情報（その写しを含みます。）も、直接間接を問わず、米国内において若しくは米国に向けて、又は米国内から、これを受領したり送付したりしていないこと。買付け若しくは公開買付応募申込書の署名交付に関して、直接間接を問わず、米国の郵便その他の州際通商若しくは国際通商の方法・手段（ファクシミリ、電子メール、インターネット通信、テレックス及び電話を含みますが、これらに限りません。）又は米国内の証券取引所施設を使用していないこと（当該他の者が買付け等に関する全ての指示を米国外から与えている場合を除きます。）。

4. 公開買付け後の方針等及び今後の見通し

本公開買付け後の方針等については、上記「2. 買付け等の目的等」の「(2) 本公開買付けの実施を決定するに至った背景、目的及び意思決定の過程、並びに本公開買付け後の経営方針」、「(3) 本公開買付け後の組織再編等の方針(いわゆる二段階買収に関する事項)」及び「(4) 上場廃止となる見込み及びその事由」をご参照ください。

本公開買付けによる今期業績予想に与える影響は軽微であります。今後、業績への重大な影響が認められる場合には速やかにお知らせします。

5. その他

(1) 公開買付者と対象者又はその役員との間の合意の有無及び内容

該当事項はありません。

(2) 投資者が買付け等への応募の是非を判断するために必要と判断されるその他の情報

該当事項はありません。

(3) 当期業績予想及び前期実績

本取引による公開買付者の2024年3月期における連結業績に与える影響につきましては、現在精査中でありますが、公表すべき事項が生じた場合には、速やかに公表いたします。

(参考) 2024年3月期の連結業績予想(2023年4月1日～2024年3月31日) (2023年11月6日及び2024年2月5日公表分) 及び前期連結実績

(単位：百万円)

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
当期連結業績予想 (2024年3月期)	200,000	14,500	15,000	9,380
前期実績 (2023年3月期)	177,829	11,362	11,949	7,780

以上

2024年3月21日

株式会社C&F ロジホールディングス 取締役会 御中

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

企業価値の最大化に向けた経営統合に関する意向表明書

拝啓 貴社ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

2022年10月から2023年9月にかけて、AZ-COM 丸和ホールディングス株式会社（以下「弊社」といいます。）は、株式会社C&F ロジホールディングス（以下「貴社」といいます。）綾代表取締役社長をはじめとする貴社経営陣の皆様に対して、両社の企業価値向上のため事業戦略面での協働及び両社の経営統合（以下「本経営統合」といいます。）をご提案（以下「本経営統合提案」といいます。）してまいりました。このご提案に関する貴社とのご協議は昨年10月に貴社からの通知をもって中止されましたが、弊社としては本経営統合によって両社のシナジーが発揮されると考えており、本経営統合提案は十二分に意義ある提案であると考えておりますので、その後の弊社における検討も踏まえ、ここに貴社を弊社の完全子会社とすることを目的とする一連の取引（以下「本取引」といいます。）の一環として、弊社を公開買付者とする貴社株式に対する公開買付け（以下「本公開買付け」といいます。）の実施を正式にご提案申し上げます（以下「本提案」といいます。）。

詳細は下記をご覧くださいたく存じますが、弊社は、以下2点の考えから本提案に至っております。

- (i) 貴社を完全子会社にすることにより、両社のシナジーが大きく実現され、両社の企業価値が最大化する具体的な蓋然性が高いものと確信しております。
- (ii) 本公開買付けにおける買付け等の価格（以下「本公開買付け価格」といいます。）は、1株あたり3,000円に定めますが、これは公表日の前営業日である2024年3月19日及び同日を基準日とする過去1ヶ月、3ヶ月、6ヶ月の各貴社株式の市場株価の終値平均値対比でそれぞれ47.06%、57.89%、75.03%、92.55%のプレミアムが付されたものです。貴社株式の上場来高値は、2021年1月12日の2,204円であり、本公開買付け価格を上回ったことがないことからすれば、貴社の現在の全ての株主の皆様には大きなプレミアムをご享受していただける価格であると考えております。

そのため、本提案は、貴社株主の皆様に対し、経済産業省が2023年8月31日に公表した「企業買収における行動指針—企業価値の向上と株主利益の確保に向けて—」（以下「企業買収行動指針」といいます。）に記載された「株主が享受すべき利益」すなわち「買収を行わなくても実現

可能な価値」を十二分に提供し、かつ「買収を行わなければ実現できない価値」の公正な分配をも適切に実現することが可能となると考えております。本取引は全体として、企業買収行動指針においてその実施が推奨されている、「望ましい買収」であると確信しております。

本取引は、貴社の全てのステークホルダーにとって有益であると確信すると同時に、弊社の将来ビジョンの実現に向けて大きく前進するだけでなく、社会的課題の解決にも資することから、本提案に至りました。対等の精神のもと、貴社が同志として弊社グループにご参画いただくことで、貴社が持たれる企業価値向上のポテンシャルの十分な発現が、貴社が単独で事業運営されるよりも早期に、かつ、確実に実現し、結果として中長期的に企業価値が向上し、全てのステークホルダーの期待に応える経営を実現することができると考えております。

弊社は、貴社との経営統合に関し、事業シナジーや統合効果の期待できる項目を全量洗い出し、2022年10月から貴社との対話の機会を十分に設けてまいりました。弊社としては、分析と議論を深める度に下記の事業シナジーが期待できると確信しましたが、貴社側は「AZ-COM Matsubushi」での事業協働等ごく一部のテーマに関心を示すに留まり、懸念点を事前に提示・協議いただけなかったため、現時点では共通認識には至っておりません。

企業買収行動指針においては、「経営支配権を取得する旨の買収提案を受領した場合には、速やかに取締役会に付議又は報告することが原則となる。」「付議された取締役会では、『真摯な買収提案』に対しては『真摯な検討』をすることが基本となる。」「『真摯な買収提案』であるとして、取締役会が『真摯な検討』を進める際には、買収提案についての追加的な情報を買収者から得つつ、(中略) 企業価値の向上に資するかどうかの観点から買収の是非を検討することとなる。(中略) この際、(中略) 過去の株価水準よりも相応に高い買収価格が示されていることから、合理的に考えれば企業価値を高めることが期待し得る提案であれば、取締役・取締役会としてはこれを十分に検討する必要がある。また、取締役会は、買収者が提示する買収価格や企業価値向上策と現経営陣が経営する場合の企業価値向上策を、定量的な観点から十分に比較検討することが望ましい。」旨が定められています。

弊社は、貴社やその株主の皆様の本取引に対するご理解及びご賛同を得るのに十分な検討期間を確保するために、2024年5月上旬を目途に本公開買付けを開始することを想定しており、本日以降、透明性のあるプロセスのもとで貴社と協議させていただくことを想定しております。

1. 弊社グループについて

弊社は、1970年に現代表取締役社長である和佐見勝がトラック1台で創業し、1973年8月に一般区域貨物自動車運送事業を事業目的とした有限会社丸和運輸機関として設立されました。その後、1978年10月に株式会社に組織変更して商号を株式会社丸和運輸機関に変更し、2022年10月には、純粹持株会社体制に移行するとともに、商号をAZ-COM 丸和ホールディングス株式会社に変更しました。また、株式については、2014年4月に東京証券取引

所市場第二部に上場した後、2015年4月に東京証券取引所市場第一部銘柄に指定され、2022年4月には東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所プライム市場に上場しております。

この間、弊社グループは2023年3月期に連結売上1,778億円、営業利益113億円、株式時価総額約1,880億円(3月19日現在)、連結子会社数20社にまで成長しました。「お客様第一義を基本に、サードパーティ・ロジスティクス(3PL)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、主として物流センター業務をコアとする3PL業務を行っており、その中でも小売業を中心としたEC(電子商取引)・常温物流、食品物流、医薬・医療物流に特化して事業展開を図っており、近年では、災害が増加する日本において、災害時においても食料等の安定的な供給を可能とする「BCP物流」を第4の柱とするべく注力しております。また、「人財」育成、最先端の知識や技術の修得、独創的なロジスティクスデザインの構築(物流の最適化)と研究開発にも取り組むことにより、お客様の経営を全面的にサポートできるロジスティクスのプロ集団として、「地域社会の発展」「豊かな社会づくり」に貢献していると考えております。将来のビジョンとしては、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」に規模を拡大するとともに、会社利益が従業員一人ひとりの利益にまで結びつく「高人財」「高品質」「高成長」「高収益」「高賃金」「高配分」「高株価」の「7高」を実現することを目標としております。

また、弊社は、将来ビジョンの実現のため、多くの物流企業の経営陣と対話を重ね、お互いの企業価値向上の実現を目的とするM&Aを実施してきました。弊社グループに参画した企業は、強みやノウハウを活かすことによりシナジーを発揮し、着実に成長を遂げております。

一例を挙げると、2020年8月にM&Aを実施した日本物流開発株式会社(EC物流センター運営・物流加工事業者)は、弊社と協働して土浦新センターを建設、物量増加に対応するセンターキャパシティを確保し、売上高増加(M&A直前期と比較し+18.5%増)を達成しております。

また、2022年3月に弊社グループ企業となったファイズホールディングス株式会社(現スタンダード市場上場、アマゾンジャパン合同会社等の物流センター運営を受託)は、グループ参画後に新規受注を獲得し、2023年3月期の売上高は前期比31%増、営業利益は同98%増と業容が拡大しました。それだけでなく、同社のECセンター運営ノウハウが弊社グループ全体に好影響を与える等のシナジーも発揮しています。なお、同社の株価は、2024年3月19日時点で1,161円と、公開買付時(2022年3月22日)の641円に比べ+81%で推移しており、市場から高い評価をいただいております。

2. 本公開買付けの意義

(1) 弊社グループが見る貴社の事業運営状況と課題

冷凍・冷蔵食品の消費額が堅調に拡大を続ける中、2024年3月19日時点の弊社の株式の時価総額（約1,880億円）は2015年10月1日時点の時価総額（約390億円）と比較して4.8倍に増加しております。他方で、貴社株式の時価総額は2021年1月12日の約550億円をピークに、以降は下落が続いておりましたが、足元では株価が上昇して、2021年1月12日に記録した時価総額のピークに近づいてきており、2024年3月19日時点では約440億円となっております（図1）。

貴社は、貴社が2023年11月16日付で公表した「自己株式の取得及び自己株式立会外買付取引（ToSTNeT-3）による自己株式の買付けに関するお知らせ」のとおり、自己株式の取得を実施しております。貴社株式の株価は2023年11月中旬より上昇しておりますが、これは当該自己株式の取得の実施に関する公表の時期と概ね重なっている上、同日以降に貴社が公表した「自己株式の取得状況に関するお知らせ」及び「自己株券買付状況報告書」に記載の取得株式数より計算すると、2023年11月20日から2024年2月29日までの市場買付けによる取得株式数の合計（ToSTNeT-3による自己株式取得分を含みません。）は、同期間の市場出来高の16%超を占めております。当該自己株式の取得の実施に関する公表以降、2024年3月15日の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の公表に至るまで、貴社は新しい事業戦略を開示していないと認識しておりますため、弊社は、貴社の足元の株価上昇は当該自己株式取得による影響が大きく、貴社の戦略と成長性を株式市場が評価・期待したことによるものではないと推察しております。

株価関連指標を見てみると、2024年3月19日時点で貴社のPBR（株価純資産倍率）は1倍未満であり、貴社が「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」で述べているように2023年3月期のROE（自己資本利益率）は6.7%と、2014年8月に経済産業省が公表した「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト（伊藤レポート）」において、各企業がコミットすべき最低限のROE（自己資本利益率）として示された8%の水準を下回っております。東京証券取引所が2023年3月31日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請においては、「プライム市場の約半数、スタンダード市場の約6割の上場会社がROE8%未満、PBR1倍割れと、資本収益性や成長性といった観点で課題がある」状況を踏まえ、「持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため」「自社株買いや増配のみの対応や一過性の対応を期待するものではなく、「継続して資本コストを上回る資本収益性を達成し、持続的な成長を果たすための抜本的な取組みを期待する」旨が記載されております。貴社は上記のとおり自己株式取得によってPBR（株価純資産倍率）やROE（自己資本利益率）の改善に取り組んでおります。一方で、企業価値の中長期的な向上及びそれに

伴う株価関連指標のさらなる改善には、貴社が2024年3月15日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」で述べているような積極的かつ抜本的な事業戦略の立案と実行が重要であり、その実現によってこそ、貴社グループが設立当初に掲げた「物流に関連する付加価値の実現と物流品質の更なる強化により、企業価値の向上を図り飛躍し続ける物流企業となる」という「目指す姿」が実現でき、また、株主の皆様のご期待及び東京証券取引所の要請に応えることになること、弊社としては考えております。

また、弊社は、貴社グループの属する物流業界の事業環境については、物流の2024年問題をはじめとする経営課題への対応や人財及び稼働車両の不足、地政学リスクの増加や円安等を背景とした仕入・原材料価格の高騰等が業界全体としての重要な課題となっていると考えております。

弊社は、貴社との間で2022年10月から行った本経営統合提案に関する議論の中で、貴社に対して、貴社グループと弊社グループの強みを活かし、弊社が2023年4月21日に決定した埼玉県松伏町の食品物流センター建設プロジェクト（「AZ-COM Matsubushi」プロジェクト）のような「新しい」物流システムにおいて協業することを提案しました。しかしながら、2023年10月5日、貴社から懸念点を事前に提示・協議いただけなかった等、当該提案に対して真摯な検討姿勢が感じられないまま、「従来の事業拡大の方向性に反すること」「物流拠点の分散に伴う配送網の非効率化につながる可能性」等を理由に、貴社より当該提案を断る旨の連絡を受けました。弊社は、このような貴社の姿勢は、むしろ、貴社グループが設立当初より掲げる「目指す姿」である『「新しい」物流システムを創造することで事業規模の拡大や新たな事業領域へ進出し、低温食品物流業界におけるリーディングカンパニーたる地位を確保する』の精神に反していると感じました。上記のような厳しい事業環境を乗り越えるには、まさに貴社が掲げる「目指す姿」の実現が求められているものと考えております。

このような認識のもと、弊社は、貴社が2023年6月16日に公表した「中期経営計画の見直しについて」において掲げている、2025年3月期の連結営業収益1,187億円、連結営業利益47億円、及び2026年3月期の連結営業収益1,224億円、連結営業利益57億円の達成は、貴社独力での事業運営では困難ではないかと考えております。

具体的には、貴社が2019年5月8日に公表した2020年3月期から2022年3月期までの3ヶ年を対象とした第二次中期経営計画では、同計画期間中に複数の新規施設が竣工し、2025年3月期にこれらが本格稼働すると見込まれることから、2025年3月期の参考値が、連結営業収益1,300億円、連結経常利益65億円とされております。

したが、その後、貴社が2022年5月10日に公表した2023年3月期から2025年3月期までの3ヶ年を対象とした第三次中期経営計画においては、2025年3月期の目標が、連結営業収益1,188億円、連結営業利益55億円とされており、2019年5月8日に公表された参考値から大幅に引き下げられております。さらに、上記のとおり、第三次中期経営計画の公表のわずか1年後の2023年6月16日に第三次中期経営計画は見直され、2025年3月期の目標は、連結営業収益1,187億円、連結営業利益47億円に下方修正されております。

弊社としては、貴社が2019年5月8日に公表した第二次中期経営計画における、新規施設の本格稼働をベースにした2025年3月期の連結売上高等の数値は、根拠を伴った数値と想定しておりますが、その後、貴社が2022年5月10日に公表した第三次中期経営計画及び貴社が2023年6月16日に公表した「中期経営計画の見直しについて」において、各目標値は大幅に引き下げられております。また、第三次中期経営計画については、当該公表のわずか1年後に各目標値が引き下げられており、これらのことから弊社としては、貴社は事業環境を的確に捉えることができているのではないかと考えております。

また、貴社が設立されて以降の貴社の連結売上高の年平均成長率は1.5%に留まっているところ、低温食品物流事業を営む大手同業他社の連結売上高の年平均成長率は3%前後の成長率であり（図2）、経済産業省が公表した商業動態統計における、2017年3月期から2023年3月期までの間の各業態別の食品販売額の年平均成長率も3%を超えており（図3）、貴社の連結売上高の年平均成長率は、大手同業他社の連結売上高の年平均成長率及び市場の平均成長率のいずれもを下回っております。

以上のことから、貴社独力での事業運営では、2024年問題やエネルギーコストの高止まり等、物流業界が直面している様々な課題に対応しつつ、貴社が有するポテンシャルを最大限に引き出し、貴社が2024年3月15日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応に関するお知らせ」に記載の資本コストや資本収益性の改善に向けた方針及び目標を達成して、貴社グループが中期経営計画において掲げる「目指す姿」及び「基本戦略」を実現し、ひいては中長期的な企業価値向上を従来以上に図ることは限界があるのではないかと考えております。

一方、弊社は、売上高も営業利益も年平均成長率10%を超える成長を遂げており、2023年3月期の連結売上高は前期比30%を超える成長を遂げました。貴社グループが営む低温食品物流に関連する弊社の連結売上高につきましても、比較可能な2017年3月期から2022年3月期において、弊社グループの連結売上高の年平均成長率は7.2%と、同期間における貴社の売上高の年平均成長率1.3%を上回ってお

り、高い事業運営力を有していると言えます。加えて、弊社グループはオーガニックな成長に加え、M&A を活用し、事業を拡大してまいりました。グループに参画した企業の自主性を重んじながら、上記のとおり、これまでグループに参画した企業は各社とも M&A 後も事業を拡大しております。こうした実績に裏打ちされた事業運営力を持つ弊社と経営統合をすることで、「連結売上高 1 兆円の達成」という長期ビジョンや「国内の低温食品物流市場で No.1 を目指す」という目標のもと、弊社が実施してきた過去の M&A と同様に、貴社グループの自主性を尊重しながら、弊社グループがこれまで培ってきた事業運営のノウハウ、営業力、人財等のあらゆるリソースを活用することにより、貴社グループとの事業領域の補完や取り組み事項の支援及び機能強化が期待でき、貴社グループの持つ低温食品物流事業のポテンシャルを引き出し、従来以上の成長を実現させることが可能になるとともに、社会課題でもある物流業界が抱える様々な課題解決の一助となると考えました。

(図 1) 時価総額の推移 (SPEEDA より弊社作成)

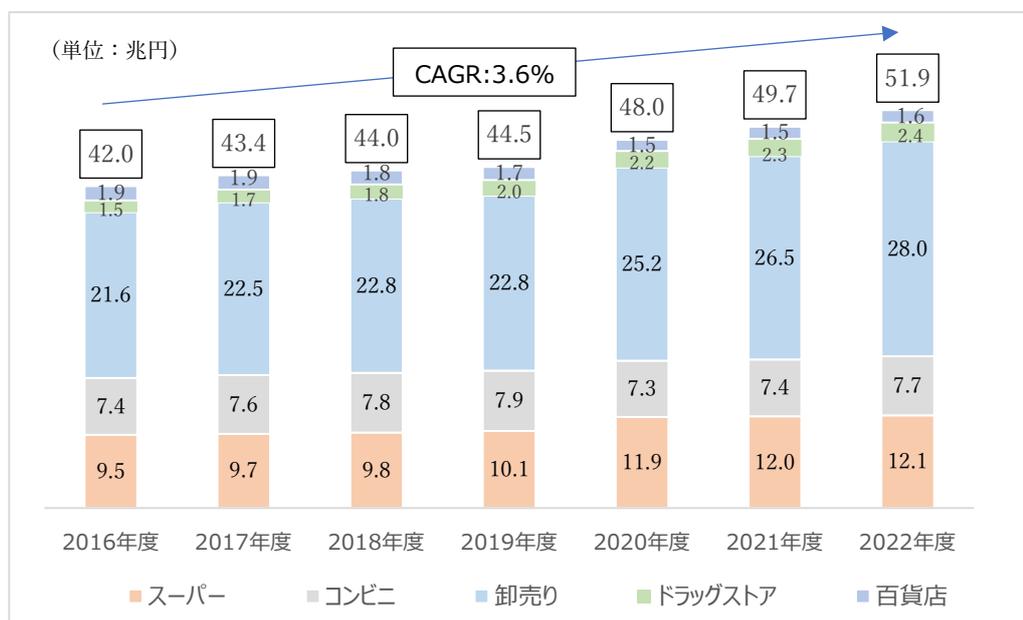


(図 2) 連結売上高の年平均成長率比較 (株式会社矢野経済研究所「2023 年版低温物流市場の現状と将来展望」における低温物流市場の売上高上位 10 社のうち、低温物流を主力事業とすると弊社が判断し、決算データが取得可能な企業の決算資料及び SPEEDA より弊社が作成。キューソー流通システムは 11 月決算のため、各年 11 月期の数値を記載。F-LINE 及びムロオについては公開情報から取得可能な単体売上高の数値を記載)

(単位：億円)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	CAGR (2017vs2023)	CAGR (2017vs2022)
C&Fロジホールディングス	1,038	1,042	1,076	1,107	1,104	1,109	1,134	1.5%	1.3%
ニチレイロジグループ本社	1,869	1,951	2,010	2,065	2,123	2,245	2,442	4.6%	3.7%
ニチレイロジグループ本社 (除く海外)	1,549	1,598	1,627	1,689	1,758	1,786	1,805	2.6%	2.9%
キューソー流通システム	1,597	1,692	1,722	1,712	1,760	1,796	1,846	2.4%	2.4%
F-LINE	604	608	605	898	855	828	823	5.3%	6.5%
ムロオ	471	591	624	662	693	670	674	6.1%	7.3%
ランテック	463	487	525	564	543	569	608	4.7%	4.2%
A Z - COM丸和 ホールディングス	672	744	856	983	1,121	1,330	1,778	17.6%	14.6%
A Z - COM丸和 ホールディングス (食品物流事業)	314	332	362	394	448	444	n.a	-	7.2%

(図 3) 商業動態統計「商業販売額」(経済産業省「商業動態統計」より弊社作成)



(2) 本提案による目指すべき姿

現在、弊社グループは2030年にグループ売上高5,000億円、2040年にグループ売上高1兆円を達成することを目指しているところ、食品物流事業はその大きな柱として位置付けられており、その中において貴社グループこそがその食品物流事業を牽引していただくに相応しい企業であると考えております。

矢野経済研究所の調べによると、低温物流事業において、貴社グループは株式会社キューソー流通システムに次ぐ第4位、弊社グループは第9位に位置しております。貴社と弊社が統合することにより低温食品物流業界では株式会社キューソー流通システムを上回り、株式会社ニチレイロジグループ本社、ヤマト運輸株式会社に次ぐ第3位となります。

貴社との経営統合により、下記のとおり、共に事業シナジーを発現させ、事業規模の拡大や収益性の向上等に取り組み、M&A やアライアンス等の非連続的な成長を加速させ、食品物流業界でNo.1を目指してまいりたいと考えております。

(3) 本提案の事業戦略上の意義とシナジー

弊社は、将来の収益機会の創出と競争力強化においては生産から販売までをつなぐサプライチェーンマネジメントのプラットフォーム（リアル&デジタル）が「物流+ α の価値」を創出し圧倒的優位性を確立する可能性が高いと認識しています。貴社グループは、チルド食品物流を主軸とした名糖運輸株式会社とフローズン食品物流を主軸とした株式会社ヒューテックノオリンが経営統合し発足した経緯からチルド帯・フローズン帯の低温食品物流を核としており、その中でも、他社に先駆けて事業化した共同配送事業が貴社の最大の強みであると理解しております。

また、貴社グループは食品メーカー、商社を中心とした優良な取引先を有し、独立系の低温食品物流企業としては最大クラスの規模を誇ることから、特定の取引先に資本的・業務的に縛られることがなく、あらゆる荷主の業務要請に対し柔軟に対応することが可能であると理解しております。

さらには、貴社グループは、全国で約120カ所の配送拠点、約2,700台の低温物流車両の魅力的なコールドチェーンアセットを有しており、自社インフラを中心に倉庫・輸配送事業を展開することで、均一で高品質な物流サービスを提供しているものと理解しております。

弊社グループは1973年の株式会社イトーヨーカ堂様との取引開始以降、食品物流をコアコンピタンスの一つと位置付け、事業拡大してまいりました。

弊社グループの食品物流における最大の強みは、食品スーパーマーケットを中心に、ロジスティクスを通じた商物分離、店舗オペレーションの改善、青果物の産直による商品仕入強化等、経営に貢献が可能なAZ-COM7PL (Seven Performances Logistics) を提供している点にあります。川上である食品メーカーから川下である食品スーパーマーケット、ネットスーパーまでのサプライチェーン全体のロジスティクスを包括して業務を請負い、それを支える輸送手段としてAZ-COM 丸和・支援ネットワークを中心としたトラック輸送に加え、クールコンテナ（株式会社丸和通運）や、業

務提携先である株式会社 ANA Cargo の航空便、RORO 船等様々な輸送手段に対応したモーダルミックスを実現しています。

しかるに、貴社及び弊社の属する物流事業者の事業環境は、2024 年問題をはじめとする経営課題への対応や人財及び稼働車両の不足、地政学リスクの増加や円安等を背景とした仕入・原材料価格の高騰等が荷主様（発荷主、着荷主）を含む業界全体としての重要な課題となっております。

特に、食品物流業界においては、冷凍食品の増加や BCP 対応の為の在庫の必要性の高まり、管理アイテム数の増加、荷主の物流コスト削減ニーズの高まり等の各社共通の課題が顕著に見られます。国民生活に多大なる影響を与える食品物流業界全体の課題に対処するには、各社での経営努力や競争を重ねるだけでなく、関係する企業が連携・協働して事業構造を変革していくことが重要であると弊社グループでは考えており、実際、これまでの様々な M&A を通じた事業活動において、これを実現してまいりました。具体的には、シームレスな物流、限られた経営資源を最大限に活かす効率経営により、強靱な経営体質に改革していくことで、社会の期待に応えていくことが可能となります。その結果として、企業価値の中長期的な向上を実現し、全てのステークホルダーの期待に応える経営を実現することとなります。

こうした状況を踏まえ、弊社は、弊社グループが、食品物流業界において強いプレゼンスを発揮しながら、物流業界の事業環境の変化に即応し 2024 年問題をはじめとする社会的な課題を解決していくためには何が必要かという点について考え続けてきました。その結論の一つとして、食品物流業界で強いポジションを得るため、弊社グループとの大きなシナジーが期待できる貴社との経営統合を考えた次第であります。

特に近年では、行政からの指導等により、2024 年問題への対応を始めとした労務費の増加が顕著であり、弊社グループと貴社グループがそれぞれ保有する経営リソースを共有、又は相互に活用することで、事業シナジーを発現させ、収益性を高めていくことで競争力強化につながるとともに、フィジカルインターネットのような、将来的なテクノロジーの更なる進化や顧客ニーズの変化等に伴う物流の在り方やビジネスモデルの変化・進化に対して早期に対応できるようになると考えます。

貴社が弊社グループに参画した際には、弊社が実施してきた過去の M&A と同様に、貴社が自主性を持ちながら、弊社グループがこれまで培ってきた食品物流事業の運営ノウハウ、拠点、人財等のあらゆるリソースを活用いただくことが可能になり、貴社グループの持つ低温食品物流事業のポテンシャルを引き出し、従来以上の成長を実現させることが可能になるとともに、社会課題でもある物流業界が抱える様々

な課題の解決の一助となると考えております。これらの施策を通じて、貴社グループは独立系の食品物流事業者として、大きく成長され、強い競争力を持って持続的に発展可能になり、もって貴社グループが設立当初より掲げる「目指す姿」である『新しい』物流システムを創造することで事業規模の拡大や新たな事業領域へ進出し、低温食品物流業界におけるリーディングカンパニーたる地位を確保する」ことになるものと確信しております。

また、中期経営計画を達成し続けてきた高い事業運営力、積極的な投資戦略、及び多様な企業買収経験を有する弊社グループが、貴社グループと共に食品物流業界をけん引することで、日本の物流業そのものの競争力の維持、向上に貢献し得るものと考えております。

弊社は、これまで弊社グループに参画した様々な外部企業のPMI活動を経験する中で、グループ入り後の企業価値向上を成功させるための重要な要素として、既存事業領域の成長補完及び成長分野への投資促進を重視してきました。貴社グループは以下の弊社が考える想定シナジーのとおり、この要素を満たしており、弊社グループに参画することで企業価値を大きく向上させることが可能であると考えております。

(ア) 弊社グループ及び貴社グループの事業領域の相互補完

a 物流ネットワークの強化（共同配送）

貴社グループの有する低温食品物流の全国ネットワークと、弊社グループの拠点、及び弊社グループの有する物流ネットワーク「AZ-COM丸和・支援ネットワーク」（2023年12月31日現在、全国に1,895社の会員企業を有しております。）との連携により、さらに強固な全国ネットワークの構築が可能になると考えております。ひいては、直接的に貴社グループのトップラインの向上につながり、加えてセンター運営の効率化等の新たな共同配送への取り組みを推進することで、グループ全体としての収益力増強につながると考えております。

b スケールメリット

貴社グループが弊社グループに参画いただくことにより、低温食品物流事業の市場シェアにおいて第3位となり、車両・燃料購入コストの抑制、人財の採用、設備・DX/IT投資の質的向上等、規模のメリットを享受することができると考えております。

c EC関連物流事業の拡大

貴社グループは、EC関連物流を成長分野と位置付け、経営資源の投入を推進しております。貴社グループには、低温食品物流における輸配送力や温度管理技術といった強みがあり、弊社グループのEC関連物流に関する事業基盤やノウハウを活用することで、貴社グループの低温食品を中心とするEC関連物流事業の拡大が、より迅速に実現するものと考えております。

貴社は2024年3月15日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」において、「投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現」のための取り組みの一つとして「EC関連物流事業の拡大」を掲げており、その中で具体的な取り組みの一つとして「ラストワンマイル事業者との協業・提携」を掲げ、将来的にEC関連物流事業の売上高が300億円に達することを目標としております。弊社がアマゾンジャパンとの取引で培ったラストワンマイル技術やECセンター運営等のEC関連物流のノウハウを活用いただくことで、より早期かつ確実にEC関連物流事業を成長させることが可能となり、目標である売上高300億円の達成が現状の貴社の計画より早く実現できると考えております。

d 産地直送バリューチェーンにおける協働

弊社グループは、消費者に鮮度の高い付加価値食品をお届けするだけでなく、食品スーパーマーケットのバイヤーと全国の農業生産者の方々との橋渡しをして、生産地にご案内し、栽培方法・生産方法を直接見ていただくことで、農業生産者の方々の取引機会を創出し、農業生産者の経営をサポートする「産地直送バリューチェーン」に積極的に取り組んでおります。弊社グループは、その一環として、九州で青果物卸・卸売市場を営む熊本大同青果株式会社との提携やモーダルシフトの推進も企図して株式会社ANA Cargoとの提携を実現する等、提携先を拡大中です。弊社グループは、食品物流においては、貴社グループの低温食品物流サービスによる徹底した温度管理が付加価値向上につながるものと考えており、産地直送バリューチェーンにおける協働は、貴社グループにおいても新たな収益機会となり、互いに大きなシナジーを期待できると考えております。

e 川上から川下までのサプライチェーンにおける物流網の構築

小売業に特化した3PL事業者である弊社グループに、独立系の低温食品物流会社として多数のメーカー・卸売業者を中心とする優良顧客を有

する貴社グループが参画することで、サプライチェーン全体の包括的な物流業務の運営が可能となるものと考えております。具体的には、弊社グループが建設中（2025年4月稼働予定）の国内最大規模と自負している食品物流センターである「AZ-COM Matsubushi」（冷凍・冷蔵・ドライの3温度帯に対応し、同一センター内で小売りや食品メーカーの商品を保管・在庫管理等を行うことが可能でBCP倉庫も兼ねる物流施設・敷地面積35,200坪）を相互に活用することで、横持を含む輸配送業務を可能な限り省力化して効率的な輸配送を実現させ、そのコストメリットをサプライチェーン全体で共有することにより、大きな顧客満足と利益体質の強靱化が期待できると考えております。

f BCP物流支援事業の共同展開

弊社グループは、第4の事業の柱として、災害時の全国物流支援網の構築をサポートするBCP物流支援事業を展開しております。2024年1月1日に発生した能登半島地震においても、弊社グループのBCPネットワークは、震災発生直後から自治体や企業からの要請に即座に対応し、翌日には被災地に支援物資や燃料等の輸配送を実施する等のBCP物流支援を実行することができました。これらの実績と信用から、2024年2月29日現在において、全国66地方自治体（25都道府県・41市町村）や大手小売・食品メーカー4社、NPO法人・社団法人2団体と災害時の支援協定を締結するに至っております。

弊社グループが行っている、全国広域的な災害時の物流支援と備蓄サービスの提供、及びサステナブル（持続可能）な輸送インフラの構築に、貴社グループの低温食品輸送力が加わることで、より高品質なライフライン確保が可能となり、より一層の社会貢献の実現が可能になると考えております。特に、貴社グループと貴社グループの荷主であるメーカー・卸売業者との間の物流における輸配送力を、弊社グループのBCP物流に活かすことの社会的意義は極めて大きく、貴社グループの「基本戦略」の一つである「持続可能な物流事業の構築」の要素として掲げる「食のライフラインを守り、豊かな社会づくりに貢献する物流業務を推進する」こととも合致し、非常時・災害時における社会全体のレジリエンス強化という我が国が直面する課題に業態を超えて応えていくことが可能になると考えております。

g 効果的な営業体制の構築

弊社グループは、顧客の事業の付加価値向上に貢献する仕組み作りの提案等、新規顧客開拓を得意としており、弊社グループの営業力と貴

社グループの現場力を掛け合わせることで営業体制を強化することができると考えております。貴社グループ及び弊社グループが、メーカー、卸売業者、小売り等の顧客にそれぞれ断片的に営業するよりも、バリューチェーン全体に対して統一的な営業を展開することで、圧倒的に効果的な営業体制の構築が実現できると考えております。また、効果的な営業体制の構築を通じて、輸配送需要を取り込むことで、貴社グループのトップラインの向上が期待できると確信しております。

h 海外事業の展開

貴社グループが「基本戦略」の一つである「成長分野への投資促進」の一つの要素として掲げる海外事業については、2022年9月に弊社グループと資本業務提携を締結した株式会社上組との連携により、貴社グループが、株式会社上組が持つ海外拠点に新たに進出するサポートを行う等、公開買付者グループのノウハウ及び経営資源を活用することにより、貴社グループの海外事業展開をより発展させることが可能になると考えております。

貴社は2024年3月15日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」において、「投資のさらなる促進による収益基盤の強化および持続可能な成長の実現」のための取り組みの一つとして「海外事業の推進」を掲げており、その中で具体的な取り組みの一つとして(i)ベトナム南部エリアネットワークの基盤強化とベトナム北部エリアへの進出、(ii)東南アジアの港湾倉庫への進出を検討しております。(i)については、弊社が資本業務提携している株式会社上組はハノイ(ベトナム北部エリア)にハノイ支店、ホーチミン(ベトナム南部エリア)に現地法人であるKamigumi Vietnam Co., Ltd.を有しており、現地でのネットワーク等を活用いただけるものと考えており、(ii)についても、株式会社上組が港湾業務のノウハウ・現地ネットワークを有しているため、支援が可能と考えております。

i モーダルシフトの推進

貴社グループは、「基本戦略」の一つである「持続可能な物流事業の構築」の要素として「脱炭素社会の実現に向けた地球環境にやさしい物流基盤を構築する」ことを掲げておりますが、その一環として船舶輸送によるモーダルシフトに取り組んでおります。弊社グループは、物流の2024年問題や環境問題等への対策として、かねてよりグループ会社である株式会社丸和通運による鉄道輸送、資本業務提携先である株

式会社上組による船舶輸送、業務提携先である株式会社ANA Cargoによる航空輸送等の自動車以外による物流サービスの提供に取り組んでおり、陸・海・空全てを網羅したモーダルシフトを貴社グループとともに推進することが可能になると考えております。

貴社は2024年3月15日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」において、「投資のさらなる促進による収益基盤の強化および持続可能な成長の実現」のための取り組みの一つとして、物流の2024年問題への対応に取り組んでおり、その中で具体的な取り組みの一つとして「モーダルシフト（船舶）による無人航行の拡大」等による「作業負荷の軽減」を掲げております。この点についても株式会社上組グループが有するネットワークを活用した支援ができると考えております。

(イ) 弊社グループ及び貴社グループの機能強化

a 人財採用・人財育成

物流の2024年問題への対応は業界共通のテーマではありますが、相互にノウハウを共有することで、両社の人的資本の更なる強化につながるものと考えております。弊社グループは、人財採用について、2021年度は新卒・中途合わせて715名を採用したのに対して、2022年度は新卒325名を含む911名を採用し、前年度比で200名程度の採用増を実現する等、業界内における優位性を有していると考えております。また、外国人採用の面では、学校法人丸和学園が外国人留学生向け日本語学校（東京外語学園日本語学校・1983年設立、2023年に学校法人認可を取得）を運営しており、2023年からその卒業生の採用を開始しました。このように国内の少子高齢化に伴う採用難への対応も図っております。以上の施策を通じ、今後、2027年3月までの5ヶ年で5,000名の採用を計画しております。加えて、人財育成についても、「人の成長なくして企業の成長なし」の考えのもと、1997年に設立した社内大学（丸和ロジスティクス大学）等、階層別・職種別の充実した研修体系の整備と各種資格取得の推進に取り組んでおります。弊社グループに貴社グループが参画されることにより、両社グループ間の人的交流による更なる人財育成を図ることが可能となります。また、異なる企業文化同士の協働による企業成長を実現することは、従業員の多様なキャリア形成や自己成長、処遇改善等が実現され、従業員やその家族の幸せにつながると考えており、貴社グループが「目指す姿」として掲げる「従業員が将来に希望を持ち、生き生きと仕事に取り組める物流企業となる」こと

にもつながるものと考えております。

貴社は2024年3月15日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」において、「投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現」のための取り組みの一つとして、「人材への投資拡大による人的資本経営の実現」を重点項目として掲げており、その中で社内環境整備の一例として「階層別研修の細分化」、「採用競争力（新卒・中途）の強化に向けた給与・福利厚生の上昇」を掲げております。教育部を独立組織として人財教育に長年取り組んできた弊社グループの人財教育に関するノウハウ・知見や、2022年度に911名の新卒・中途社員の採用を実施した弊社グループの人財採用に関するノウハウ・知見は、貴社グループにおいても活用できるものと確信しています。

b 省力化／省人化投資の加速

物流の2024年問題への対応を含む物流改革のためには、DXによる省力化／省人化の実現も業界共通のテーマであると考えております。弊社グループにおいても、先進的なマテリアルハンドリングの導入やIT投資の加速等を通じて、省力化／省人化に向けた投資を推進しております。また、貴社グループにおいても、「基本戦略」の「追加施策」として「省力化・省人化による生産性の向上にかかる投資」を掲げ、省力化／省人化に向けた投資を推進しているものと考えております。両グループで協働して、相互のノウハウを活用することで、更なる省力化／省人化を実現することができ、事業遂行のスピードアップやコスト削減等、グループ全体の生産性向上が実現できると考えております。貴社は2024年3月15日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」において、「投資のさらなる促進による収益基盤の強靱化および持続可能な成長の実現」のための取り組みの一つとして、「省人・省力化設備の導入」を掲げておりますが、弊社グループにおいても、EC関連物流事業で培った省人化・省力化ノウハウの食品物流事業への適用を推進しております。これにより、弊社は、弊社がEC関連物流事業で培った省人化・省力化ノウハウの、貴社グループが成長分野として掲げているEC関連物流事業や貴社グループの主力事業である食品物流事業への適用をスムーズに行うことができると考えております。

一昨年に提案しその後12回にわたり協議を行ってまいりました弊社からの経営

統合の提案については、2023年10月5日付で貴社から受領した本経営統合提案に関する検討を中止することを決定した旨の通知書において、(i) 本経営統合提案は、「AZ-COM Matsubushi」での協業により「流通コストを下げるために食品卸・問屋は伝票上の流れにとどめる等、食品卸・問屋の関係の関与を最低限とする物流ネットワークの構築を企図して」いるところ、「食品卸・問屋は貴社にとって売上高の約4分の1を占める「主要なビジネスパートナー」であるため、「貴社の事業拡大の方向性に反するものであり、貴社の大口顧客の離反を招くおそれが多いことや、貴社の物流拠点の分散に伴い、配送網の非効率化につながる可能性があること」等から、貴社にとって「大きなシナジーの創出は見込めない一方で」、貴社が「多大なリスクを負いかねないものであり」、貴社の「企業価値の向上に資するものではない」と判断したこと、(ii) 「企業文化が大きく異なること等、経営統合に伴い追加的なリスクの増大も想定される」等の懸念点が本経営統合提案に関する検討を中止する理由として記載されておりました。これらの懸念点は、本来であれば、弊社からの本経営統合提案にかかる両社の協議の場でお互いに意見を出し合いながら、検討を重ねるべきものと考えておりますが、そのような機会を頂戴できませんでしたので、弊社は、2024年1月上旬から中旬にかけて、上記(i)及び(ii)の懸念点について独自に検証を重ねてまいりました。その結果、弊社は、以下のとおり、上記(i)及び(ii)の懸念点は想定されず、本経営統合提案はむしろ貴社にとっても大きなシナジーの創出が見込まれる提案であり、社会的課題でもある物流業界全体の課題の解決に資すると考えるに至りました。

a 上記(i)について

- 弊社は、冷凍・冷蔵・ドライの3温度帯に対応し、同一センター内で小売りや食品メーカーの商品を保管・在庫管理等を行うことが可能でBCP倉庫も兼ねる物流施設である「AZ-COM Matsubushi」を埼玉県松伏町に建設する予定であり、横持を含む中間流通における輸配送を可能な限り省力化することを通じて、持続可能な物流システムの構築を目指しております。現在、物流の2024年問題の解決のため、国が主導してトラック輸送会社のみならず荷主も含めて、効率的かつ持続可能な物流システムの構築に取り組んでおり、中間流通における輸配送の省力化は、経済産業省が2021年6月15日付で公表した「総合物流施策大綱（2021年度～2025年度）」で示されている国の方針にも合致した取り組みであると考えております。また、中間流通における輸配送の省力化は、採算性を見極めた経営リソースの再配分を可能にし、輸配送業務にかかる競争力強化に資する取り組みであると考えております。

- 弊社は、物流網の効率化によるコストメリットをサプライチェーン全体で共有することにより、食品卸・問屋等にとっても、物流コストの削減、収益性の向上等を享受することができると考えており、貴社の大口顧客である食品卸・問屋等にメリットがあることから、貴社の大口顧客の離反にはつながらないと考えております。弊社は、弊社グループの顧客と貴社グループの顧客の業務範囲が重なる場合でも、「AZ-COM Matsubushi」での協業を通じて、顧客間のコンフリクトが発生しないよう当該業務範囲を調整することを想定しております。加えて、弊社グループはお客様第一義の経営理念のもと、顧客の経営課題を物流の側面から解決する策を考え、提案してきたことから、仮に本取引後、貴社グループが弊社グループに参画することで課題が発生した場合も、顧客に寄り添ってその解決に向けて真摯に対応していく方針です。
- 弊社は、貴社グループの物流網を活かしつつ、「AZ-COM Matsubushi」での協業を行うことを予定しており、貴社グループが築いている既存の物流網を大きく変えることを意図しておりません。仮に貴社グループの既存の物流網に変更が生じることがあったとしても、そもそも「AZ-COM Matsubushi」は輸配送を可能な限り省力化することを通じて、持続可能な物流システムの構築を目指した施設であるため、貴社グループの物流網全体の非効率化にはつながらないと考えております。さらに、3PL業務を担う弊社が、「AZ-COM Matsubushi」での協業を通じて、弊社グループが受注したメーカー物流業務のうち、一部で発生すると想定される輸配送業務を貴社グループに委託すること、及び弊社グループが受注した小売物流のうち、店舗配送業務を貴社グループに委託することで、貴社グループのトップラインの向上が期待でき、貴社グループが「新しい」物流の一翼を担うことで、より大きく成長できるものと想定しております。

b 上記 (ii) について

- 企業文化の似た企業間の経営統合では大きな変革は望めない一方で、企業文化が異なる企業間の経営統合においてこそ、互いに異なる強みを持ち寄って新しい企業文化を構築していくという化学変化が醸成されるとも考えております。具体的には、企業文

化が異なる場合には、それぞれの従業員は新たな企業グループ内で、お互いから多くを学び、より多様なキャリアを選択できる等、働き甲斐が大いに増加するといった効果が期待されます。これは弊社が掲げる「ハピネス経営」及び、名糖運輸株式会社と株式会社ヒューテックノオリンの2社による経営統合で誕生された貴社が掲げる「従業員が将来に希望を持ち、生き生きと仕事に取り組める物流企業となる」という「目指す姿」そのものであります。

- 実際に、2022年3月に弊社グループに加わったファイブホールディングス株式会社は、弊社グループと異なる企業文化を持ちながら、弊社グループとの連携により業績を拡大させており、異なる企業文化を持つ企業同士の融合が実現した証左であると、弊社は考えております。
- 低温食品物流の品質を安定して提供している信用度の高い貴社の企業文化と、常に高い企業成長を実現させてきた弊社の営業力を統合することにより、国内随一の低温食品物流を提供することが可能となり、その先にはアジア・世界へのサービス提供にともに取り組みんでいく未来が開けると確信しております。
- これらを理由として、本経営統合に伴う追加的なリスクの増大は想定されず、むしろ本経営統合により得られるシナジーが大きいと考えております。

(4) 株主及び株価から見た貴社の評価と、本提案の位置付け

(ア) 株式市場における評価

貴社の株価は、上記2.(1)に記載のとおり、2021年1月12日の2,204円が相場最高値となって以降、それを下回る水準で推移してきましたが2023年後半から、活況な株式市場のもとで、堅調に上昇を続けております。足元の株価上昇は自己株式取得による影響が大きく、貴社の事業戦略と成長性を株式市場が評価・期待したことによるものではないと推察しております。また、株価関連指標は、2024年3月19日時点で貴社のPBR(株価純資産倍率)は1倍未満、2023年3月期のROE(自己資本利益率)は6.7%と、2014年8月に経済産業省が公表した『『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト(伊藤レポート)』において、各企業がコミットすべき最低限のROE(自己資本利益率)として示された8%の水準を下回っております。企業価値の中長期的な向上及びそれに伴う株価関連指標のさらなる改善には、貴社が2024年3月15日に開示された「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」で述

べているような積極的かつ抜本的な事業戦略の立案と実行が重要と考えます。

なお、弊社は経営のスピードを強く意識した成長戦略と経営計画を実践し、市場へのコミットを大きく上回る業績を持続的に実現してまいりました。このことが市場からの高い評価につながっており、結果、株価及び各指標は他の物流企業に比べ高いものとなっております。

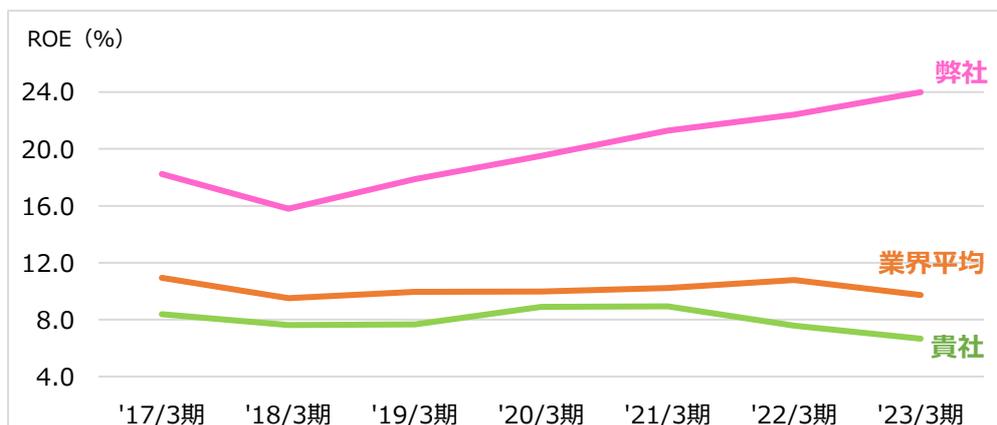
(図1) 株価推移 (SPEEDA より弊社作成)



(図2) PBR 推移 (Quick より貴社設立以降の推移を弊社作成)



(図3) ROE 推移 (SPEEDA より貴社設立以降の推移を弊社作成、業界平均は8頁記載の低温物流企業のうち上場会社の指標から算出)



(イ) 貴社株主及び株価から見た本提案の位置付け

本公開買付価格は、1株当たり3,000円を予定しており、前営業日及び過去1ヶ月、3ヶ月、6ヶ月の貴社株式市場株価終値平均と比較した場合、47.06%～92.55%の大幅なプレミアムが上乘せされています。上場来最高値を大幅に上回る公開買付価格は、貴社が独立して経営を続けた場合には現実的に見込みにくく

い絶好の投資利益実現の機会を投資家に対して提供するものと考えます。

- ・対前営業日 : 47.06%
- ・対直近1ヶ月平均 : 57.89%
- ・対直近3ヶ月平均 : 75.03%
- ・対直近6ヶ月平均 : 92.55%

〈本公開買付価格が想定するプレミアム価格〉



(5) 従業員にとってのメリット

弊社グループは、創業以来「人の成長が企業の成長」という理念のもと、人財育成に注力してきました。職務階層別の役割や求められる能力・行動等、目指す人財像を明確化しており、その人財像に沿って採用活動や人財育成、登用を行っております。また、性差や職歴にとらわれない多様性の形成にも配慮しております。その様な弊社グループの方針のもと、本取引について、貴社グループの従業員の皆様には下記のメリットがあるものと考えております。

- ① 前提として、貴社グループの従業員の皆様について、本取引後も雇用を継続し、雇用条件を維持する方針です。
- ② 経営統合の実現により、川上から川下まで一気通貫での物流バリューチェーンを構築していく中で、低温食品物流で活躍してきた従業員の皆様のスキルや知識・経験を、新たな企業グループにて存分に活かしていただけることを確信しています。新たなフィールドでのリーダーシップやマネジメント機会は、キャリアの選択肢を広げ、努力するほどに皆様を大きく成長させるとともに、その結果、会社業績の向上を通じて収入等待遇面の向上にもつながっていきます。
- ③ 本取引後、貴社グループの従業員の皆様は、弊社グループの充実した人財育

成制度（丸和ロジスティクス大学や各種研修、資格取得支援等）を活用することで、将来のキャリア形成にプラスとなるスキルアップが可能となります。

- ④ 弊社グループは、従業員持株会等を通じて、積極的に、従業員の資産形成を支援しています。また、弊社各グループ会社の従業員も従業員持株会に加入しております。
- ⑤ 2023年3月期貴社有価証券報告書によると、貴社グループには5つの労働組合があり労使関係については良好な関係にある、との記載がございますが、貴社グループが弊社グループに参画後も貴社グループの労働組合と良好な関係を維持してまいりたいと考えております。弊社グループにおいても、1994年に株式会社丸和通運が弊社グループに参画後も株式会社丸和通運の労働組合と、労使関係について良好な関係を築いております。

(6) その他のステークホルダーにとってのメリット

(ア) 取引先の皆様

- ① 今回の経営統合により両社の事業シナジーを発揮し、物流サービスをさらに向上させていくことは、より利便性の高いサービスを取引先の皆様に提供することにつながります。
- ② その結果、取引先の皆様の物流コスト削減の実現にも貢献してまいります。
- ③ なお、政策保有株式として貴社グループの株式を保有する上場企業取引先の皆様は、コーポレートガバナンス・コードに基づき、政策保有株式の保有目的・投資価値の精査等を求められておりますが、本取引が持ち合い解消の最適な機会になり得るものと考えております。

(イ) 地域社会の皆様

- ① 災害に強いロジスティクス網の構築のため、弊社グループはBCP物流支援事業に積極的に取り組んでおります。各自治体と災害支援協定を結び（2024年1月末時点の提携自治体数：63）、「AZ-COM丸和・支援ネットワーク」が災害対策基本法に基づく指定公共機関に指定される等、国及び各自治体のBCP対策に貢献できる体制を整えております。貴社グループの参画により、有事の輸送力をさらに高める等の地域社会への貢献が期待されます。
- ② 物流センターの新設や更新投資が行われることから、雇用機会の創出、地域人口の増加、消費活動の活発化が期待されます。

- ③ 弊社グループは、スポーツや地域のイベントに対し積極的に協賛しております。貴社グループとより積極的なCSR（企業の社会的責任）に取り組み、地域社会の発展・繁栄へ貢献してまいります。

3. 本公開買付けについて

以上を踏まえて、弊社は以下の条件による、貴社株式を対象とした本公開買付け（金融商品取引法 27 条の 2 以下）を実施することを予定しています。貴社取締役会及び特別委員会におかれましては、本提案に賛同いただくことが、貴社の企業価値ひいては株主をはじめとする全てのステークホルダーの共同利益を向上させる観点、並びに企業買収行動指針が求める取締役・取締役会の具体的な行動の在り方に照らして、最善の策であると確信いたしております。

（本公開買付けの概要）

1	公開買付者	AZ-COM 丸和ホールディングス株式会社
2	公開買付対象者	株式会社 C&F ロジホールディングス
3	買付け等を行う株券等の種類	普通株式
4	買付け等の価格	1 株あたり 3,000 円 本公開買付価格は、本公開買付けの開始予定についての公表日の前営業日である 2024 年 3 月 19 日（基準日）の東京証券取引所プライム市場における貴社株式の終値、同日までの直近 1 ヶ月間、3 ヶ月間、及び 6 ヶ月間の終値単純平均値（小数点以下を四捨五入しております。以下、終値単純平均値について同じです。）に対してそれぞれ以下のプレミアム（小数点以下第三位を四捨五入しております。以下、プレミアム率について同じです。）を加えた価格です。 <ul style="list-style-type: none"> - 基準日終値 2,040 円 47.06% - 1 ヶ月平均 1,900 円 57.89% - 3 ヶ月平均 1,714 円 75.03% - 6 ヶ月平均 1,558 円 92.55%
5	買付予定数	- 上限：なし - 下限：10,848,304 株（注 1） （注 1）買付予定数の下限は、貴社が 2024 年 3 月 5 日に提出した自己株券買付状況報告書（以下「貴社自己株券買付状況報告書」といいます。）に記載された

		<p>2024年2月29日現在の貴社の発行済株式総数(25,690,766株)から、貴社自己株券買付状況報告書に記載された同日現在の貴社が所有する自己株式数(3,945,672株)を控除した株式数(21,745,094株)に係る議決権の数(217,450個)の過半数となる議決権の数(108,726個)に貴社の単元株式数(100株)を乗じた株式数(10,872,600株)(所有割合(注2):50.00%)から弊社が所有する貴社株式の数(24,296株)(所有割合:0.11%)を控除した株式数(10,848,304株)(所有割合:49.89%)としております。</p> <p>(注2) 「所有割合」とは、貴社自己株券買付状況報告書に記載された2024年2月29日現在の貴社の発行済株式総数(25,690,766株)から、貴社自己株券買付状況報告書に記載された同日現在の貴社が所有する自己株式数(3,945,672株)を控除した株式数(21,745,094株)に対する割合(小数点以下第三位を四捨五入。以下、所有割合の計算において同じとします。)をいいます。以下同じです。</p>
6	公開買付開始時期	<p>弊社は、(i)本日以降、本公開買付けの開始までに、貴社取締役会及び今後貴社が設置することが予想される特別委員会(以下「本特別委員会」といいます。)に対して、本公開買付けにご賛同いただけるよう誠実にご説明を差し上げ、さらに、貴社取締役会及び本特別委員会が、本意向表明書に記載の情報に加えて、本公開買付けに対する意見形成のために追加的に必要であると合理的に判断される情報の提供依頼があれば真摯に対応する予定であり、そのために必要かつ十分な期間を確保すること、及び(ii)貴社やその株主の皆様の本取引に対するご理解及びご賛同を得るのに十分な検討期間を確保することを意図し、2024年5月上旬を目途に本公開買付けを開始することを想定しております。本公開買付けのスケジュールの詳細については、決定次第速やかにお知らせいたします。</p>
7	公開買付期間	<p>20営業日。</p> <p>但し、本公開買付けに係る買付け等の期間(以下「本公開買付期間」といいます。)中に本公開買付けに応</p>

		募された株券等（以下「応募株券等」といいます。）の数の合計が買付予定数の下限に達した場合には、速やかに弊社はその旨を公表し、本公開買付期間として当該公表日の翌営業日から起算して 10 営業日を確保できるよう本公開買付期間を延長する（但し、本公開買付期間の開始日から 10 営業日以内に応募株券等の数の合計が買付予定数の下限に達した場合には、その旨を公表した日の翌営業日から起算して本公開買付期間の末日まで 10 営業日を確保できていることから、本公開買付期間の延長を行わない。）ことを予定しております。
8	公開買付代理人	みずほ証券株式会社
9	資力の蓋然性	取得資金は、自己資金及び取引銀行からの借入金を用いる予定です。

4. 本取引後の経営方針

(1) 非公開化後の経営方針

弊社は、本取引後、弊社グループと貴社グループとの間のシナジーを早期に実現し、両社の企業価値を中長期的に向上させるため、その事業運営力を駆使して貴社グループの事業計画の策定及び当該計画達成に向けたトップマネジメントを行うことで、経営改革の実現をサポートしてまいります。弊社の積極的なトップセールスを含めた全社一丸となった業務推進や、組織全体で目標必達をコミットする文化等を貴社グループの事業運営に浸透させ、実践することで、貴社グループのポテンシャルを最大限に引き出し、弊社グループとのシナジーを早期に実現させることが可能になると考えております。

弊社は、本公開買付けが成立した場合、弊社より取締役の派遣を行うことも選択肢の一つとして検討しておりますが、具体的な経営方針及び経営体制については、本日以降、対等な精神のもと、両社の企業価値をさらに向上させる観点から貴社と協議を行った上で決定したいと考えており、現時点で確定している事実はございません。もっとも、弊社としては、本公開買付けの成立後、弊社グループと貴社グループのシナジー創出を含む両社の企業価値の中長期的な向上等に尽力いただくことを前提に、貴社の現経営陣に職務を継続いただくことを想定しております。また、現時点において、貴社グループの商号やブランドを変更する予定や、上記のとおり、貴社グループの従業員の雇用及び雇用条件の変更を行う予定は特段ございません。

また、弊社は、弊社グループ、及び貴社グループの各取引先との取引に関しては、

本取引後も継続するとともに、今まで以上に顧客ニーズに対応した営業活動を行ってまいりたいと考えております。

貴社取締役会にご賛同いただけず本公開買付けが成立した場合のその後の経営方針や経営体制については、本公開買付けの成立後に具体的に検討する予定です。

(2) 公開買付けの結果、弊社単独で確実にスクイーズアウトできるだけの株式が取得できない場合の想定

本公開買付けが成立したものの、本公開買付けにおいて弊社が貴社株式の全て（弊社が所有する貴社株式及び貴社が所有する自己株式を除きます。）を取得できなかった場合のうち、本公開買付けの結果、(i) 弊社が貴社の総株主の議決権の90%以上に相当する貴社株式を所有するに至った場合、(ii) 弊社が貴社の総株主の議決権の3分の2以上90%未満に相当する貴社株式を所有するに至った場合、(iii) 弊社が貴社の総株主の議決権の3分の2以上に相当する貴社株式を所有するに至らなかった場合のいずれの場合であっても、弊社は貴社を完全子会社化する方針を変更せず、スクイーズアウト手続（以下「本スクイーズアウト手続」といいます。）を実施することを予定しており、上記(i)の場合は株式等売渡請求を行う予定であり、上記(ii)及び(iii)の場合には貴社に対して、貴社株式の併合（以下「本株式併合」といいます。）を行うこと及び本株式併合の効力発生を条件として単元株式数の定めを廃止する旨の定款の一部変更を行うことを付議議案に含む、臨時株主総会（以下「本臨時株主総会」といいます。）の開催を要請する予定です。弊社は、上記(iii)の場合でも、パッシブ・インデックス運用ファンドや本公開買付けに応募いただけなかった貴社株式を政策保有又はそれに類似する目的で保有している株主の一部については本臨時株主総会における本株式併合に係る議案に対しては賛成の議決権を行使いただけるものと想定しており、本臨時株主総会における本株式併合に係る議案の可決要件を満たす見込みであると考えております。

但し、上記(iii)の場合、本臨時株主総会において本株式併合に係る議案が否決される可能性もあります。しかし、当該議案が否決される場合であっても、弊社は、最終的には貴社株式の全て（弊社が所有する貴社株式及び貴社が所有する自己株式を除きます。）を取得することを目的としていることから、本株式併合の承認のために次回に開催を予定する株主総会における議決権の数に3分の2を乗じた議決権数に相当する株式数に達するまで貴社株式を追加取得して、当該本株式併合の承認のための株主総会の開催を要請する予定です（このような追加取得及びその後の株主総会による本株式併合の承認までに要する期間については、市況等の事情にもよるため、現時点では確定的な時期を特定することは困難であるものの、現時点では2025年6月開催の貴社の定時株主総会までと予定しております。具体的な見込み

時期が判明しましたらその旨お知らせいたします。)。弊社は、当該追加取得の方法として、市場内取引、公開買付け、公開買付け以外の市場外買付け（法において認められる場合に限り。）を予定しております。本公開買付けが成立した場合には当該見込み時期にかかわらず、貴社を完全子会社化する方針を変更いたしません。なお、上記追加取得において、弊社が株主の皆様に対して支払う対価は、本公開買付け価格と比較して、当該追加取得に対応して売却する株主にとって経済的に同等と評価される価格（貴社が株式併合又は株式分割等、支払う対価の調整を要する行為を行わない限り、1株あたり、本公開買付け価格と同額）といたします。

5. 想定スケジュール

本意向表明書提出	2024年3月21日
独占禁止法に基づく禁止期間の経過	2024年4月下旬（予定）
公開買付け開始公告日	2024年5月上旬（予定）
公開買付け届書提出日	2024年5月上旬（予定）
公開買付け期間	2024年5月上旬～（20営業日）（予定）

6. 本取引における手続の公正性について

（1） インフォームド・ジャッジメントの機会の確保

弊社としては、本意向表明書及び本日付けの本公開買付けの開始予定に関するプレスリリースを通じて、貴社やその株主の皆様に対して、必要かつ十分な情報を提供しているものと考えております。また、弊社は、本日以降、本公開買付けの開始までに、貴社取締役会及び今後貴社が設置することが予想される本特別委員会に対して、本公開買付けにご賛同いただけるよう誠実にご説明を差し上げ、さらに、貴社取締役会及び本特別委員会が、本意向表明書に記載の情報に加えて、本公開買付けに対する意見形成のために追加的に必要であると合理的に判断される情報の提供依頼があれば真摯に対応する予定です。弊社は、貴社やその株主の皆様の本取引に対するご理解及びご賛同を得るのに十分な検討期間を確保するために、2024年5月上旬を目途に本公開買付けを開始することを想定しており、本公開買付け期間について20営業日を予定していることから、これらをあわせると、本公開買付けは、本日から本公開買付け期間の末日までの間に、2ヶ月以上の検討期間を設定しており、貴社やその株主の皆様が本取引をご検討するに際して、必要な時間的猶予を十分に

ご提供しているものと考えております。

したがって、弊社は、企業買収行動指針に規定されている「株主意思の原則」や「透明性の原則」を遵守しており、必要な情報を適切に提供し、透明性・公正性が十分に確保された上で、株主が買収者による株式の取得に応じるか否かを判断（インフォームド・ジャッジメント）する機会は、十分に確保されているものと考えております。

(2) 強圧性を排除することを意図した条件設定

i. 非公開化を目的とした買付予定数の設定等

本公開買付けにおいては、弊社は、最終的に貴社株式の全て（弊社が所有する貴社株式及び貴社が所有する自己株式を除きます。）を取得することを目的としており、買付予定数の上限を設けておりません。

また、上記4.（2）に記載のとおり、弊社は、本公開買付けが成立したものの、本公開買付けにおいて弊社が貴社株式の全て（弊社が所有する貴社株式及び貴社が所有する自己株式を除きます。）を取得できなかった場合でも、弊社は貴社を完全子会社化する方針を変更せず、本スクイーズアウト手続を実施することを予定しております。弊社が貴社の総株主の議決権の3分の2以上に相当する貴社株式を所有するに至らなかった場合で、本臨時株主総会において、本株式併合に係る議案の承認を得られない場合であっても、上記4.（2）に記載のとおり、必要な貴社株式を追加取得して、再度本株式併合の承認のための株主総会の開催を要請する予定です。

したがって、本取引は、実質的に、企業買収行動指針が提示する「オール・オア・ナッシング」のオファーとなっております。

ii. 株主の皆様へ、公開買付けへの応募と取引の是非の両方について別個に判断する機会をご提供することを目的とした本公開買付け期間の設定

弊社は、本公開買付けにおいて、買付予定数の下限を10,848,304株と設定し、(i) 本公開買付けに応募された株券等の数の合計が10,848,304株に満たない場合には、応募株券等の全部の買付け等を行わないものの、(ii) 本公開買付け期間中に応募株券等の数の合計が10,848,304株に達した場合には、速やかにその旨を公表した上で、本公開買付け期間として当該公表日の翌営業日から起算して10営業日を確保できるよう本公開買付け期間を延長する（但し、本公開買付け期間の開始日から10営業日以内に応募株券等の数の合計が買付予定数の下限に達した場合には、その旨を公表した日の翌営業日から起算して本公開買付け期間の末日まで10営業日を確保できていることから、本公開買付け期間の延長を行わない。）ことを予定しております。弊社は、これにより、本取引の是非に関する意思表示（賛否）と、本公

開買付けに応募するか否かの意思表示とを分離することができ、これをもって強圧性を排除することを意図しており、また、より多くの貴社の株主の皆様に応募いただく機会を提供できると考えております。

7. 本提案が合理的であり且つ株主に対し十分なプレミアムの支払いとなっていること

本公開買付価格（1株あたり3,000円）は、①本公開買付けの開始予定についての公表日の前営業日である2024年3月19日の東京証券取引所プライム市場における貴社株式の終値（2,040円）、同日までの直近1ヶ月間の終値単純平均値（1,900円）、同日までの直近3ヶ月間の終値単純平均値（1,714円）、及び同日までの直近6ヶ月間の終値単純平均値（1,558円）に対してそれぞれ、47.06%、57.89%、75.03%、及び92.55%のプレミアムを加えた価格であり、経済産業省による「公正なM&Aの在り方に関する指針－企業価値の向上と株主利益の確保に向けて－」の公表日である2019年6月28日から2024年2月29日までに行われた発行者及びその親会社以外の者による完全子会社化を前提とした公開買付けの事例であって、公開買付けの開始前に、公開買付者（その特別関係者を含みます。）による買収対象会社株式の所有割合が33.34%未満の国内上場会社（Tokyo PRO Marketを除く。）を対象とした事例77件（なお、REITを対象とする案件、不成立に終わった案件、二段階公開買付けやいわゆるディスカウント公開買付け案件、及び公開買付けの開始前に対抗公開買付け等による株価の変動が生じていた案件は、上記分析から除外しています。）において付与されたプレミアムの中央値（公表日の前営業日の終値並びに同日までの直近1ヶ月間、3ヶ月間、及び6ヶ月間の終値単純平均値に対して、それぞれ、42%、41%、42%、及び47%（小数点以下を四捨五入））を有意に上回るものであること、②貴社株式の上場来高値は、2021年1月12日の2,204円であり、本公開買付価格を上回ったことがないこと、及び③2024年3月19日時点で貴社のPBR（株価純資産倍率）は1倍未満であるところ、本公開買付価格はPBR（株価純資産倍率）1.4倍に相当する水準であることからすれば、貴社の現在の全ての株主の皆様には大きなプレミアムをご享受していただける価格であると考え、本公開買付価格を1株あたり3,000円に決定いたしました。

なお、弊社は、上記の諸要素、上記2.（3）に記載の想定されるシナジー、及び応募の見通し等を総合的に考慮して本公開買付価格を決定していることから、第三者算定機関からの株式価値算定書及びフェアネス・オピニオンは取得しておりません。実際の本公開買付け開始時には株式価値算定書を取得いたします。

8. 表明事項

- ① 本意向表明書は法定拘束力を有し、本意向表明書提出後、3ヶ月間有効となります。但し、公開買付が延長等された場合、公開買付終了日まで延長します。
- ② 本意向表明書は変更・撤回等いたしません。貴社との協議の結果、両社合意のもと、変更する場合があります。

9. 連絡先その他

AZ-COM丸和ホールディングス株式会社
事業企画部 小穴・井上・島・服部・國富

以 上