KONOIKE GROUP

KONOIKE GROUP
Integrated Report 2021
統合報告書 2021

鴻池運輸株式会社

ウェブサイト：https://www.konoike.net
KONOIKEグループ 紹介動画：https://www.konoike.net/company/library/

大阪本社
〒541-0044 大阪市中央区伏見町4-3-9
TEL:06-6227-4600（代）

東京本社
〒104-0061 東京都中央区銀座6-10-1
TEL:03-3575-5751（代）

発行 2021.11

証券コード：9025

ブランドプロミス

私たちの約束

期待を超えなければ、仕事ではない

人や社会の思いを超えて、一歩先の暮らしに貢献する、新しい価値を追求する。
それが、百数十年続いてきたKONOIKEの仕事。
進化し続けるこの先の百年もぶれることのない、私たちの約束だ。
原点であるすべての現場には、誰にも負けない本当の覚悟がある。
人のために、人を磨き、人をつくる。時に大切な仲間の命をも預かる、人の絆という覚悟。
社会の信頼に応え、挑戦し、実現する。時にこの国の暮らしを変えていく、革新という覚悟。
さあ、期待を超え、境界を越え、常識を超えていこう。
昨日までの自分を超えることから、明日への一歩がはじまる。

企業理念

私たちの使命

「人」と「絆」を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します

人を大切にして、人から好かれる。私たちはその尊い価値を知っている。
お客様、生活者、従業員、家族、株主、投資家。
私たちがつながっている、大切な人々を想い続け、真の絆を築く。
それは、人と社会の期待を超える、本物の挑戦を可能にする。
革新していこう、社会の基盤を。創造していこう、人々の暮らしに新たな価値を。

期待を
超えなければ、
仕事ではない

「人」と「絆」を大切に、
社会の基盤を革新し、
新たな価値を創造します

「使命」を果たすための
経営目標

人 | 命を守る覚悟は、あるか
仕事 | 情熱を、燃やしているか
自分 | 昨日を、超えているか

CONTENTS

私たちの約束・私たちの使命 …… 1

KONOIKEグループとは

140年以上にわたり築いてきた「人」と「絆」の歴史 …… 3
価値創造を実現するKONOIKEグループの強み …… 7
価値創造プロセス …… 9
KONOIKEグループのセグメント構造 …… 11

未来と戦略

TOP MESSAGE
社長メッセージ …… 13
長期ビジョン・中期経営計画 …… 15

戦略の成果

KONOIKEグループの事業別戦略 …… 21
MESSAGE
営業管掌メッセージ …… 22
鉄鋼本部 …… 23
食品本部 …… 25
食品プロダクツ本部 …… 27
生活関連本部 …… 29
メディカル本部 …… 31
海外統括本部 …… 33
空港本部 …… 35
環境・エンジニアリング本部 …… 37
事業開発本部 …… 39
MESSAGE
海外管掌兼技術革新管掌メッセージ …… 41
TOPICS
鴻池技術研究所イノベーションセンター …… 44

戦略の基盤

KONOIKEグループとサステナビリティ …… 45
MESSAGE
管理管掌メッセージ …… 46
Ⓖ ガバナンス
マネジメント体制 …… 47
コーポレート・ガバナンス …… 49
サステナビリティ推進体制 …… 55
Ⓢ 社会
安全・品質 …… 59
人材 …… 63
株主・投資家 …… 69
地域社会 …… 70
Ⓔ 環境
環境 …… 71

データセクション

財務ハイライト …… 77
事業状況・経営成績等の分析 …… 79
連結財務諸表 …… 81
ESGデータ集 …… 85
会社情報 …… 86

対象期間

2021年3月期(2020年4月1日～ 2021年3月31日)
一部2022年3月期の活動も含みます。

対象範囲

鴻池運輸㈱およびすべての連結子会社(49社)を対象範囲としています。

※掲載する活動やデータについて対象範囲が異なる場合は、個々にその旨を明記しています。

参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」
Global Reporting Initiative
「GRI サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

140年以上にわたり築いてきた「人」と「絆」の歴史

創業者 鴻池忠治郎の誕生
～KONOIKEスピリッツの原点～

1852年、創業者・鴻池忠治郎が大阪府西成郡北傳法村（現大阪市此花区伝法4丁目）に生まれる。鴻池創業の地でもあり、大阪・淀川近隣の旧中津川河口近くに位置する傳法は、17世紀より樽廻船の発祥地として菱垣廻船など多くの船も行き交い、水運の玄関口として賑わっていた。1871年（明治4年）、父 藤七から廻船問屋を引き継ぐとともに、近代化の波を受けて商売の存続が困難となりはじめた海運業と並行し、土木や建築の事業場や製造業などへ人員を供与する、いわゆる労務供給業を開始する。

CGで再現した鴻池忠治郎氏の肖像

明治時代の傳法周辺図

「鴻池運輸」の創業
～「人」と「絆」のDNA～

1880年（明治13年）、「鴻池組」の名称のもと、労務供給業・運輸業を開始。この年を鴻池運輸㈱の創業年と定めている。淀川河口域である傳法では、古来たびたび水害が発生したが、忠治郎は人心を掌握する持ち前の統率力を発揮し、その復旧工事や工場の荷役に多くの人を動員した。さらに付近への工場進出を見越して貯木場を設けて製材業も手がけるなど、若年の頃より起業精神を身につけていった。1900年（明治33年）、前年に鉄鋼の国産化を目指して傳法に設立された民間初の鋳鋼所において、荷役と運搬作業を請け負う。これが、現在も続く「工場構内請負業務」の原点である。

大正10年6月18日集合写真

国の直轄工事である「新淀川開削工事」を成し遂げる

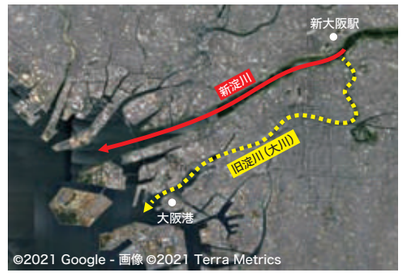
古くから淀川流域は政治・経済・文化の中心地として重要な位置を占めていたが、たび重なる洪水や氾濫による甚大な被害を受けており、被害のたびに大量の土砂が流れ込む大阪港では、次第に外国船が遠のいていった。しかし、淀川の修築工事は着手されるも、なかなか効果は出ず、大規模な洪水に見舞われ続けた。そこで、明治政府は抜本的な治水対策として、国の直轄による淀川改良工事を実施することとなった。課題となったのは、資材の調達とともに、大きな労働力の確保だった。

そこで白羽の矢が立ったのが、創業者 鴻池忠治郎だった。忠治郎は、約16kmの工区の工事を請け負い、長年築いてきた人脈と信頼を元手に大量の労働力を投入し、1898年（明治31年）～1903年（明治36年）の丸5年間を費やし、新淀川開削工事を遂に完成させた。それまでの旧淀川の水害に悩まされていた地域には、天満橋や淀屋橋など、現在の大阪の中心地も含まれており、明治以降の近代における大阪中心地の隆盛の礎を築いたと言っても過言ではない。

さらに、1917年（大正6年）に起こった、たび重なる台風による淀川流域の大洪水においても、大阪府直轄の復旧工事が行われ、鴻池は、軍の工兵隊、内務省と共に参画した。この時、既に65歳と高齢になっていた忠治郎だが、持ち前の不屈の精神力と類い稀なる統率力で部下を鼓舞し、軍隊を上回る勢いの活躍により、翌年に工事を完了させ、周囲を驚かせた。これにより、誠実に、愚直に作業に取り組み、完遂するまであきらめることのない「KONOIKEスピリッツ」が広く知れ渡ることとなっていった。

明治18年の大洪水で流された旧淀川の天満橋
（画像提供：国土交通省淀川河川事務所）

淀川の改良工事
（画像提供：国土交通省淀川河川事務所）



淀川改良工事全体図

社会のニーズに応え、さまざまな分野で花開いた事業

KONOIKEグループは、創業者・鴻池忠治郎が1880年に労務供給業・運輸業を開始し、2020年5月に140周年を迎えました。黎明期には“運輸”事業をさまざまな産業に展開し、その先でお客さまのご要請に応える形で運輸以外の業務も手がけ、そこで得た業務ノウハウを梃に、さらに新たな産業にも進出するようになりました。こうしたKONOIKEグループの発展を支えてきた考え方こそが、「期待を超えなければ、仕事ではない」というブランドプロミスであり、これまでのあゆみとこれからの発展をつなぐ、私たちの約束です。

海外事業拡大

さらなる展開へ

環境・エンジニアリング事業

鉄鋼事業で培ってきた技術力と信頼関係をもとに、2018年鉄鋼本部より独立し、大手鉄鋼メーカーさま、部品メーカーさまなど多様な業界のお客さまにエンジニアリング事業を展開しています。各種プラント機器・設備の自社工場における製作・加工、その後の据付工事や保全作業など、ソリューション事業を一貫して提供しています。加えて、製鉄所内で発生した鉄や亜鉛、炭素等を含む産業廃棄物から二次廃棄物を一切出さずに再資源化する「パーフェクトリサイクルシステム」など、リサイクリング事業も手がけています。

環境・エンジニアリング分野

2018

2013 東京証券取引所 市場第一部に株式上場

空港関連事業

1994年の関西国際空港開港に向け、物資の海運、水揚げ・積み込み、陸上運搬、重量物運搬、機械設置・メンテナンス等の一貫したサービス提供を行ったことが空港関連事業発展の礎となった本格的な取引でした。開港後はそれまでのサービス提供からさらに領域を広げ、輸出入貨物取扱業務や航空機内清掃業務などを受注。2010年には日本航空㈱さまより関空地上業務3社を譲り受け、接客や運航管理などの業務へも拡大し、現在では、関空、羽田をはじめ、国内の主要な7空港において、さまざまな業務を展開しています。

空港関連分野

1991

1994

メディカル関連分野

メディカル関連事業

これまでにない、新たな事業領域開拓の一環としてスタートしたメディカル事業は病院内における滅菌業務の代行から歴史をスタートしました。その後、病院内の物品管理の効率化の課題に着目し、“運輸”のノウハウを活かして、病院内物流システムのサービス提供を開始するなど順調に事業を拡大し、2000年に鴻池メディカル㈱を設立しました。その後も、他社事業の譲受や新規拠点の設立などで事業拡大を続け、現在では医療材料・器械の物流など、トータルでの医療SCMサービスの構築を目指したサービスの多様化がさらに進んでいます。

1984 シンガポールに進出

生活関連事業

皆さまの一般生活を支える生活関連事業は、ガス会社の工場における構内運搬および石炭・コークス・硫安などのはしけ運搬作業を受注したことから始まりました。運輸関連業務を一貫で支援し、その実績をもとにお客さまのご要請に応じて倉庫オペレーションを受託。その後、自社倉庫業も開始しました。現在では、アパレル、一般生活用品など業務領域も多岐にわたるようになりました。運輸を軸に倉庫オペレーションや設備保全など、業容を多角化しながら、複合的なサービスを展開し、さまざまなお客さまにご支持いただき、KONOIKEグループの基盤事業として位置づけられるまでに成長してきました。

生活関連分野

1939

1951

食品関連分野

食品関連事業

1951年に精糖メーカーの工場構内運搬業務を受注したことが皮切りとなり、当時、東京で拡大していた肥料関係業務の夏の閑散期を活用した乳業関連の業務の受注や、関東に進出し業容を拡大していた飲料メーカーの工場構内運搬業務などの受注もし、食品関連業務は着実に領域を拡大してきました。現在では食品の鮮度維持・品質保持のノウハウを活かした定温物流サービスや原料受入・調合、パッケージングなどの幅広いオペレーション業務を請け負うとともに、工場設備の点検・製造ラインの効率化提案・廃棄物処理なども行っています。

1900

鉄鋼関連分野

鉄鋼関連事業

KONOIKEグループ創業の地である大阪の傳法に誕生した民間初の鋳鋼所において、明治33年(1900年)原材料の搬出入、構内運搬などを受注したことが鉄鋼事業の祖となりました。その後の製鉄産業の発展とともに、水揚げ・運搬などに加え、機械据え付けや重量物の特殊運搬、機工などを手がけ、工場建設業務の基盤を広げ、さらに事業を拡大してきました。現在では工場構内外の物流関連業務をはじめ、高炉・転炉の製鉄・製鋼工程、連続鋳造工程、製品の精整工程などでのオフライン業務と生産工程の請負業務に加え、エンジニアリングサービス、副産物のリサイクル事業と幅広いサービスを提供しています。

1880年 創業

企業理念

「人」と「絆」を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します

労務供給業・運輸業を軸に、「人」と「絆」を大切に社会の基盤を支える鴻池の精神は広く知れ渡り、のちのグループDNAとなっていく。

価値創造を実現する KONOIKEグループの強み

（2021年3月期）

KONOIKEグループは、財務資本のみならず非財務資本の充実によって持続的に成長しています。
本項目では財務、非財務の2つの資本を、財務、サービス、知的、人的、社会・関係、自然の6つの資本に細分し、
KONOIKEグループがどのように資本を活用し成長してきたかをご紹介いたします。
これら6つの資本をさらに強化していくことで、引き続き企業価値向上に努めてまいります。

財務資本

付加価値の創出、顧客への貢献にこだわる一方、財務面では資本効率重視の経営に取り組んでいます。その一環として、投資基準の厳格化や収益改善計画の推進などに取り組んでいます。

総資産

2,587億円

現金及び現金同等物期末残高

622億円

サービス資本

1880年の創業以来、新たな価値創造を目指してきたKONOIKEグループは、現在全国に支店・営業所を展開しています。また1984年のシンガポール進出を皮切りに、海外へも進出しています。

地域別拠点数（2021年10月1日現在）

国内拠点

196拠点

アジア拠点

27拠点

北米・中米拠点

5拠点

設備投資額

134億円

知的資本

創業から141年、これまで蓄積されてきたノウハウは事業の垣根を越えて共有されています。特に「安全」の確保と「品質」の維持に強くこだわるとともに、培ったノウハウと新技術との組み合わせによる提供サービスの向上を図っています。

鴻池技術研究所調査費

1.1億円

鴻池大賞※

計131の職場・社員を表彰

※KONOIKEグループの安全・品質、業績、生産性の向上に尽力し、優秀な成績を残した職場・社員を表彰する社内制度

人的資本

企業理念に謳う“「人」と「絆」を大切に”を具現化するために、人権尊重はもとより、教育・育成をはじめとした投資を重視してまいります。加えて、グローバルに展開する企業として、ダイバーシティ実現に向けた風土醸成を目指します。

従業員数（2021年9月30日現在）

連結

約24,000名

単体

約15,000名

人材教育費用(単体)

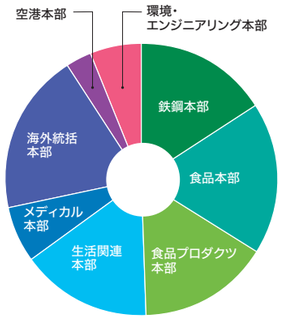
3.8億円

社会・関係資本

多様な業界・業種における事業活動を通じて、ステークホルダーの皆さまと信頼関係を築いてまいりました。引き続き皆さまからの期待を超えられるよう、努めてまいります。

KONOIKE GROUP

事業別売上



鉄鋼本部 **470.61億円**	メディカル本部 **192.80億円**
食品本部 **524.72億円**	海外統括本部 **561.77億円**
食品プロダクツ本部 **454.86億円**	空港本部 **91.58億円**
生活関連本部 **452.60億円**	環境・エンジニアリング本部 **174.51億円**

取引先

約5,000社

自然資本

特に運輸業を営む企業として、省資源、省エネルギーに取り組むことにより、地球環境問題に向き合っています。技術導入や性能向上を進めることで、自然資本のさらなる有効活用を実現していきます。

CO_2排出量※

170,636t-CO_2

電力使用量※

94,700千kWh

※単体および国内関係会社計

価値創造プロセス

KONOIKEグループは、企業理念と行動指針をすべての活動の根本に据え、ステークホルダーの皆さまからお預かりした資本を元に、三つの力を組み合わせ、さまざまな業界での課題を解決していくことで企業価値を向上させ、ステークホルダーの皆さまにとって価値ある存在であり続けることを目指しています。特に、ESGをはじめとした非財務資本がもたらす価値をさらに顕在化させ、顧客業界のみならず、より良い次世代社会づくりへの貢献を図り、「2030年ビジョン」において到達すべき目標を明確にして、新たな価値創造へのチャレンジを進めていきます。

KONOIKEグループのセグメント構造

生産工程からサービス事業の請負まで、さまざまな事業を展開しています。

複合ソリューション事業

鉄鋼、非鉄・金属、ガスおよび化学などの素材産業分野から、食品および日用品などの消費産業分野、航空産業分野ならびに医療産業分野に至るまでのさまざまな業種・業態を対象として、お客さまの事業活動における各種工程の業務請負を行っています。
当該事業においては、お客さまが抱える事業活動上の課題に対して、単純な運搬業務にとどまらず、生産工程から流通工程およびこれらに付帯する各種業務、専門的スキルを要する特殊業務まで、KONOIKEグループの人材および設備等の経営資源ならびに業務ノウハウを活用した複合的なサービス（ソリューション）を提供することにより、お客さまにおける生産効率・品質の向上およびコストダウンの実現に向けたサポートを行っています。

鉄鋼関連
- 鉄鋼業務
- 環境・エンジニアリング業務

食品関連
- 食品業務
- 食品プロダクツ業務

生活関連
- 生活業務

メディカル関連
- メディカル業務

空港関連
- 空港業務

国内物流事業

国内に保有する冷凍・冷蔵倉庫を拠点とした定温物流業務、およびドライ倉庫を拠点とした一般物流業務を実施しています。お客さまの商品の保管から流通加工、配送まで、スムーズな物流サービスを一括して提供しています。

食品関連
- 定温業務

生活関連
- 物流業務

国際物流事業

国内外において海上貨物、航空貨物取扱業務および輸出入貨物の倉庫業務等を実施しています。生鮮食品から最先端の精密部品までカバーする各種輸送を中心として、お客さまの海外事業展開に必要なサポートを提供しています。

海外関連
- 海外業務

危機を乗り越え、幸せをシェアする企業へ

はじめに

はじめに、新型コロナウイルス感染症に罹患された方、また感染拡大により影響を受けられた方に、心よりお見舞い申し上げます。過去に類を見ない災禍は、残念なことに2020年に引き続き2021年も継続しており、個人消費や企業活動が停滞していますが、さまざまな対策や努力により、少しずつ光が見え始めています。

2021年3月期の業績は、コロナ禍の影響を色濃く受けたことで、売上高2,923億円（前期比5.9%減）、営業利益39億円（前期比58.7%減）と大幅な減益を余儀なくされました。しかしながら足元では、生産・物流へのコロナ影響が軽減、および鉄鋼関連での高炉バンキング解除等があり、業績は回復に向かっています。さらに「2022年3月期方針」の取り組みが想定以上の成果を収めたことで、2022年3月期第2四半期の業績予想については、上方修正を行いました。

幸せをシェアする企業へ

働き方改革やSDGsをはじめ、以前より少しずつ進んでいた社会全体における労働意識や環境意識の変化は、コロナ禍によって大きく顕在化し、世の中のさまざまな場面において革新的な変化をもたらす事象となっているのは、ご承知のとおりです。当社グループにおきましても、企業理念に基づくブランドとしてのコアな提供価値は不変でありながら、お客さまや社会との関係やグループ内の環境整備といったあらゆる側面で、時代の趨勢に応じた企業としての最適化を図り、次世代の価値観にふさわしい進化を遂げていかなくてはなりません。

私たちKONOIKEは、一人ひとりがより良く働き、社会の課題解決に貢献することの持続可能性を追求する企業グループです。これは、創業以来百四十余年の長きにわたり、変わらぬDNAとして受け継がれているスピリッツです。さまざまな日々の課題を解決する使命感や、社会を支えている自負心と納得感を、「現場」の一人ひとりがしっかりと持つことで、今日に至るまで、お客さまから、社会から、常に必要とされる存在であり続けることができているのです。

しかし今日においては、お客さま企業や社会における課題がより複雑化している上、価値観やライフスタイルの多様化が大きく進行し、これまでのような画一的な業務スタイルでの対応では不十分になってきています。そこで、当社グループがこれから最も大切にしていくのは、業務に携わるあらゆる人の創造性を豊かに育む環境づくりです。離れた世代間がビジョンを共有し、小さなものづくりや達成の喜びを大切にしながら、若い人がのびのびと活躍するフィールドをつくっていく。外部との接点を増やしながら、自らの無知を知に変えていき、仲間同士が共に成長する場へと現場を進化させていく。さらに、人と技術のハイブリッドを通じて、異なった価値を新たに組み合わせ、部門を越えた連携によって付加価値を高めていく。そうした取り組みによって、私たちがお客さまの次世代を描く「戦略パートナー」となっていくことが重要と考えています。

これはいわば、すべての人と「幸せをシェアする」ことに他なりません。一人ひとりの安全で幸せな暮らしがベースとしてあり、自らが成長するからこそ、お客さまをはじめすべてのステークホルダーの皆さまの真のパートナーとして、幸せを分け合うような素晴らしい仕事をすることができる。そうした積み重ねの先に、地球環境を守り、社会課題を解決し、次世代からも必要とされる企業像が見えてくると考えています。お客さま、社会、環境。すべてと幸せをシェアする、新しいKONOIKEへ。来るべきコロナ禍からの脱却とともに、輝く未来への一歩を踏み出してまいります。

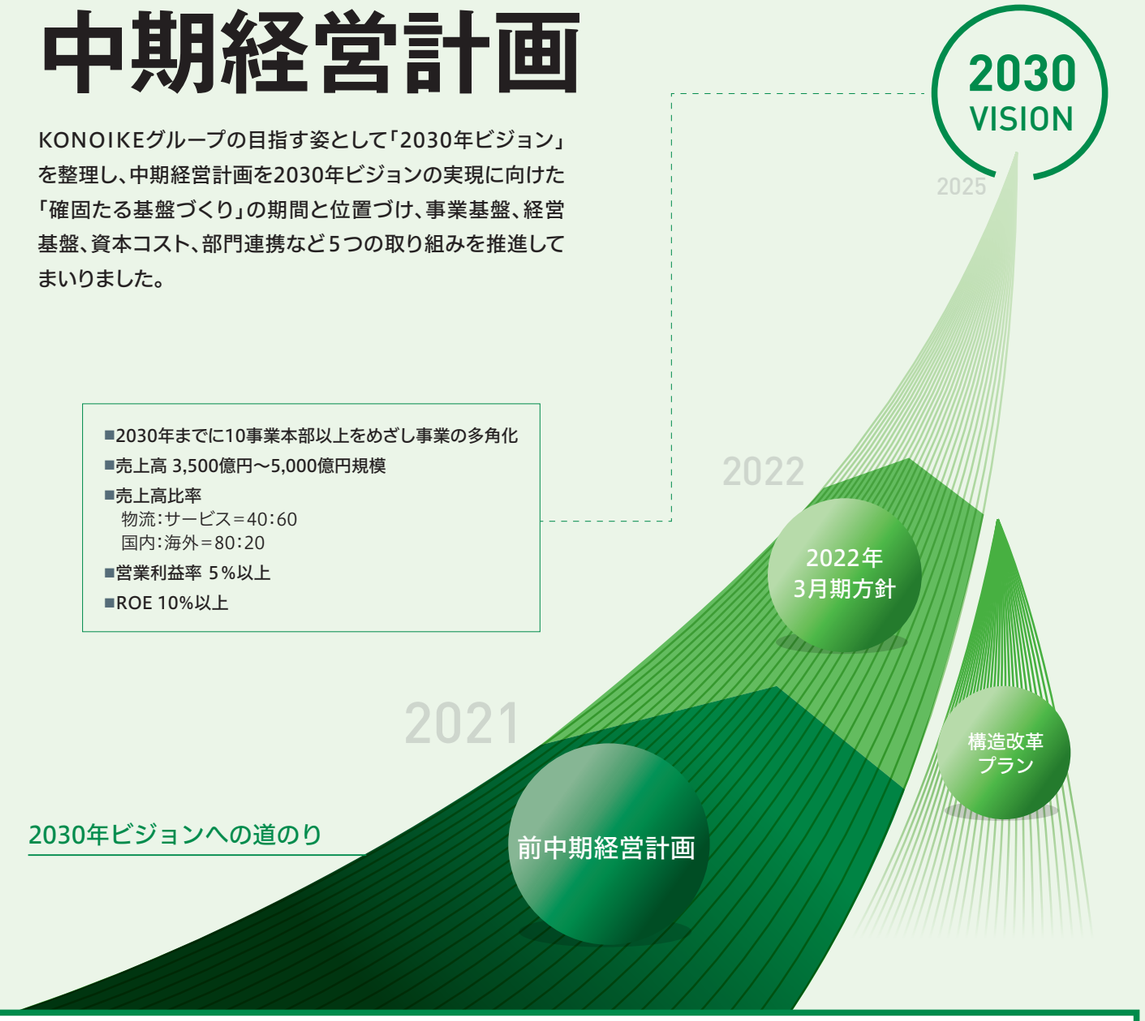
代表取締役会長兼社長執行役員
鴻池 忠彦

2030年ビジョン・中期経営計画

KONOIKEグループの目指す姿として「2030年ビジョン」を整理し、中期経営計画を2030年ビジョンの実現に向けた「確固たる基盤づくり」の期間と位置づけ、事業基盤、経営基盤、資本コスト、部門連携など5つの取り組みを推進してまいりました。

■2030年までに10事業本部以上をめざし事業の多角化
■売上高 3,500億円～5,000億円規模
■売上高比率
　物流：サービス＝40：60
　国内：海外＝80：20
■営業利益率 5％以上
■ROE 10%以上

2030年ビジョンへの道のり



前中計の成果

2021年3月期は、中期経営計画「確固たる基盤づくり」の最終年度でしたが、新型コロナウイルスの影響等の事業環境の変化を受け、定量目標は大幅な未達となりました。中でも営業利益率の低下傾向が続いていることから、利益率の改善が急務であると認識を新たにしています。その一方で、事業基盤・経営基盤の充実・強化は一定程度進んでおり、さらなる取り組みの強化につながるよう、課題を抽出しています。

構造改革プランと2022年3月期方針

顕在化した新型コロナウイルスの影響をはじめとする事業環境の変化に対応するため、2020年2月より「構造改革プラン」の取り組みを開始しています。

また、本来であれば3カ年の新中期経営計画を策定する予定でしたが、先行きが見通せない経営環境のもと、利益率の改善に注力すべく、2020年2月にスタートした「構造改革プラン」の流れを受けた単年度の「2022年3月期方針」を策定しました。

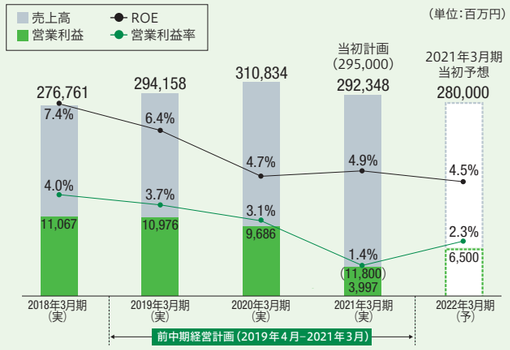
前中計の振り返り
（2019年3月期から2021年3月期）

定量目標

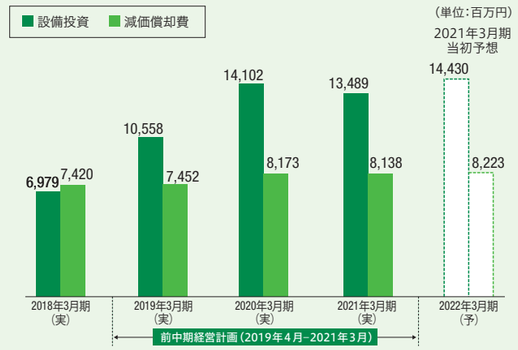
当初計画
売上高 **2,950**億円　営業利益 **118**億円

実績
売上高 **2,923**億円　営業利益 **39**億円

売上高・営業利益・ROEの推移



設備投資・減価償却費の推移



定性目標

5つの具体的な取り組み	内容	成果	課題・今後の取り組み
将来を見据えた事業基盤の充実	人材	■柔軟な働き方（非年功序列、定年延長、長時間労働の削減、WLBの実現等）に対応した人事制度の見直し	■重要KPIの若手社員定着率は目標未達 ■中長期ビジョン達成に向けた人材育成・採用
	システム	■ICT担当役員を外部から招き、ICT関連子会社KITS社を設立（2018年7月）し、攻め（新統合物流システム、デジタルフォワーディング事業構築）と守り（RPAによる生産性向上、経営情報基盤の強化）の各施策を実行	■新統合物流システム（WMS・輸配送・庫内作業システム）の社内展開、フォワーディング事業のDX化 ■業務プロセス標準化によるRPA導入効果の極大化
	安全・品質	■安全品質専任者・担当者による安全・品質の担保・改善活動の継続推進	■引き続き重大災害ゼロ・作業品質担保のための改善活動を実施
	ブランディング	■企業理念の再整理および新たなブランドプロミス策定 ■従業員のモチベーションとエンゲージメントを高めるインナーブランディング活動として「カタリバ」を推進	■ESG、SDGsに即した企業理念・目標の再認識 ■認知度を高めるアウターブランディング ■カタリバの活動の継続
経営基盤の再構築	ガバナンス・モニタリングの仕組み	■各本部の中長期的な取り組みのKPI・KGIを設定し、進捗管理を実行中 ■人事・報酬委員会の設置（2019年6月）	■中長期ビジョンに即したより実効性のあるKPI・KGIの設定 ■大型投資案件の進捗管理
資本コストをさらに意識した経営への取り組み	ROIC導入	■投資案件の審議を行う「投資調査部会」の機能を強化（投資判断基準の整備等）	■ROICのさらなる浸透（評価への組み込み等） ■戦略に基づく果断な判断が行える体制整備（事業ポートフォリオマネジメントの実効性強化）
	事業ポートフォリオマネジメント	■ROIC導入・社内浸透を推進するPJを発足し、優先して改善すべき事業群の収益改善計画策定・実行等の取り組みを推進	
部門の垣根を越えた成長の促進	グループ内連携強化	■営業本部を新設し、大口顧客開拓、部門間連携、M&A（エヌビーエス、中電産業、MASCORP）、東京レールゲート営業所開設（2020年3月）等の取り組みを実施	■グループ全体の営業戦略・経営資源の再配分を実効的に推進するため「営業企画部」を新設し、部門間連携による成長促進を加速
新たな中核事業の発掘・育成と価値革新への取り組み	新事業開発	■技術革新推進本部にて案出したデジタルフォワーディング事業は、海外統括本部・ICT推進本部にて具体的な事業化を推進中	■インド事業を含む国内外の次世代事業を担当する「事業開発本部」を新設、新事業開発の機能を継承
	新技術導入	■各現場にて課題抽出、新技術（AGV、自動FL、画像認識、作業支援ロボット等）導入の実証実験・効果検証を実施 ■鴻池技術研究所イノベーションセンター設立（2021年3月）	■新技術の研究・開発機能を「技術革新推進本部」が担い、引き続き推進

構造改革プラン
（2020年2月から2022年3月）

構造改革プラン

構造改革プランは大きく4つの項目（業容拡大、収益改善、投資基準の厳格化、小さな本社）に分け、取り組みを進めています。その中でも特に注力して取り組んでいるのが、収益改善の項目に位置づけた不採算事業の見直しです。

全事業所190カ所のROICを分析したところ、特にROICの改善が必要な事業所を31拠点特定しました。さらに基盤・成長事業の観点から11事業所を除外し残る20拠点について収益改善計画を策定しました。

改善計画を実行するにあたり、拠点ごとの個別最適の追求のみならず全体最適の観点での改善の取り組みも視野に入れるため、顧客軸での分析や戦略性、シナジーの観点からの検討も行いました。なお、対象20拠点の中で、戦略性、シナジーが十分に認められないため収益改善が進まない拠点に関しては、撤退や売却も検討してまいります。

	取り組み項目	主な進捗
業容拡大	**コロナ禍の新ビジネス創出**	■コロナ関係　医療関連物資の調達と販売　抗菌加工サービス Carna Health Support Club（インド日系企業向け） ■ドローン・ECビジネス・デジタルフォワーディング・農産物輸出・万博IR関連
	営業体制（部門を越えた連携）	■営業企画部　新設　■事業開発本部　新設 ■技術革新推進本部　新設　■事業本部下の業務部　廃止
	外国人人材育成ビジネス	■農業人材養成学校（農業技術者育成　ベトナム） ■農業法人（日本国内）への留学制度
	M&A	■M＆Aの原則を見直し ●当社M&Aで対象企業の企業価値が大きく増大 ●開拓・探索、実務執行、PMI等のプロセス機能を強化
収益改善	**不採算事業の見直し**	■不採算20拠点の収益改善 ●事業撤退、統合・再編による収益改善 ●単価改定による収益改善
	海外事業の再編	■国際物流サービス（フォワーディング、定温、保管配送）を機能別に再編 ■海外1拠点の撤退の他、継続について検討中
	コロナによる業績への影響	■空港関連の余剰人員をグループ内で吸収（人材マッチング） ■医療関連物資の調達と販売、抗菌加工サービス
	鉄鋼部門の合理化への対応	■高炉休止など合理化による余剰人員をグループ内で吸収（人材マッチング） ■新たな技能の習得による人材流動化
投資基準の厳格化	**新規投資／更新投資／採算性**	■新規投資の明確な基準やルールの作成、見直し ■全社最適の判断、ハードルレート
	計画の見直し（重要性、緊急性）	■更新投資基準の見直し 2021年3月期　設備投資計画、不動産補修計画　見直し内訳 設備投資計画　予算削減額 3,554百万円　コスト削減額 359百万円 不動産補修計画　予算削減額　254百万円　コスト削減額 254百万円
	遊休資産、政策保有株式	■遊休資産整理 2021年3月期　資産売却実績　312百万円 ■政策保有株式の見直し 2021年3月期　縮減実績　3件　787百万円
小さな本社	**組織の見直し**	■人事制度見直し「誰もが活き活きと働き甲斐のある人事制度」 ■事務所集約（35百万円／年の賃料抑制を実施） ■管理部門部室の統廃合（3部廃止、3部統合）
	適正人員	■RPA※、AI、IoTのさらなる導入で生産性を向上 ※累計45,500H/年削減、130拠点以上（2021年3月末）
	経費削減	■販管費全般の見直し（2020年3月期比▲11億円、グループ単純合計） ■社内間接費の削減を目的に見直し予算を策定
	システム基盤整備	■ターゲットをより明確にし、費用対効果を見直し

2022年3月期方針

2022年3月期方針

「2022年3月期方針」では、1.利益率の改善 2.効率性の向上 3.競争力の強化 4.部門を越えた連携を重点項目として取り組みを推進してまいります。方針の前提として空港関連、鉄鋼関連が当社事業に大きく影響することが見込まれるため、両事業の環境認識を行い、取り組んでいます。

2022年3月期方針

1. 利益率の改善
2. 効率性の向上
3. 競争力の強化
4. 部門を越えた連携

事業環境

「2022年3月期方針」は空港関連、鉄鋼関連の事業環境認識を経営計画の前提としています。

空港関連におきましては、IATAの予測※を踏まえると、KONOIKEグループの空港関連に影響が大きい国際便の回復にはあと数年かかると考えざるを得ません。しかし、空港関連需要の回復を想定すると、一定程度の空港人材を確保しておかなければ対応ができません。そのため今後も社内での人材マッチング等の対応を継続し、体制維持を図ってまいります。

また、基盤事業である鉄鋼関連は、足元では安定的な稼働状況ですが、製鉄メーカーは中長期的な観点での最適生産体制への移行を開始しており、数年程度をかけた変革が進むものと認識しています。従って、新たな技術開発や導入により、従来以上の付加価値提供を進めること、また、海外での鉄鋼関連の需要の取り込みも視野に入れてまいります。

※2019年の水準に回復するのは、国際線は2024年、国内線は2022年になるとの見通しを発表

	事業環境認識	今後の方針と取り組み
空港関連	1. 航空需要の回復、特に国際線の就航率回復までには数年必要 ※IATA見通しに基づく 2. 回復後のビジネス需要消失や自動化による業務変革等のリスクを想定	1. 最優先課題は空港人材の流出防止 回復時の人材を確保するためグループ内で配置転換（人材マッチング） 2. 業務の自動化、DX、ICT化を促進 新技術を活用し対応（技研IC）
鉄鋼関連	1. **国内**　最適生産に向けた拠点の見直し 2. **海外**　地産地消化、サプライチェーン見直し 3. カーボンニュートラル	1. DX技術の開発・導入を加速させ新サービスの提供を目指す 2. インドでの展開 3. 環境ビジネスへの参入

4つの施策

「2022年3月期方針」の重点項目である4つの取り組みを加速させるための組織体制、仕組みを整えています。

1 組織変更

KONOIKEグループの有形・無形の資産を最大限に活用し、業容を拡大する取り組みの強化を目的に事業開発本部を新設いたしました。当本部では、国内のみならず2021年3月期までインド統括本部で行っていた事業の一部も含めたグローバルな視点での成長性を研究し、新たな事業を開発していきます。

加えて新技術の習得を中心に社内教育を展開し、人材マッチングのみならず、新たな事業の開拓等も視野に入れた取り組みを進めていきます。

組織変更
2021年4月1日付

利益率　効率性
競争力　部門連携

- 技術革新の推進　技術革新推進本部を新設（旧 新事業開発本部）
- 次世代事業の創出　事業開発本部を新設（旧 インド統括本部）
  国内業務（複合ソリューション）を海外と連携しインド、アセアン他へ展開
- 部門を越えた連携強化　営業企画部を新設
  機能別の部門を越えた連携、事業ポートフォリオの構想と策定
- 小さな本社の実現
  12部の廃止　人事部・勤労部・採用部の統合、人的資本戦略の強化

2 技術革新推進本部

利益の大きさは、私たちがお客さまに提供するサービスの貢献度の高さや付加価値の大きさに見合うと考えています。その付加価値を高めていく重要な要素の一つは言うまでもなく、技術革新です。この取り組みを一層集中・強化していくために従来の新事業開発体制を改め、技術革新管掌／技術革新推進本部を設置いたしました。2021年3月の「鴻池技術研究所イノベーションセンター」の開設はこの取り組みの一環です。

技術革新推進本部

利益率　効率性
競争力　部門連携

- 鴻池技術研究所イノベーションセンター開設（技研IC）
  - ●お客さまと共に歩む実験・検証の場（オープンイノベーションの加速）
  - ●自動化機器を導入する現場を技研IC内に再現、正式稼働前に問題点を洗い出し人と技術のハイブリッド効果を確認する（現場の高付加価値化を促進）

3 人材マッチング制度

人材マッチング制度の取り組み成果を定量的にまとめたものが下記の数値です。加えて、将来の事業環境の変化に対応できる仕組みづくりとして、技術者を養成するために技能士、保全士、フォークリフト資格など新たな技能習得を促進するなどの社内教育を実施してまいります。

人材マッチング制度

利益率　効率性
競争力　部門連携

- 空港業務が回復するまでのグループ内外への応援や出向
  （今後も規模を拡大させる予定）

2021年3月期実績
応援人数：延べ **47,469**名　利益貢献額：**9.2**億円
※グループ内応援のみ

- 人材マッチング制度を継続的に拡大する仕組みづくりを目指す
  - ●応援・出向規模の拡大による空港人材の受け入れ数の増加
  - ●将来の事業環境の変化へ対応できる仕組みの構築

4 部門間連携の促進

KONOIKEグループはこれまで事業の種類やお客さま別の縦割りの事業体制が色濃い傾向にありましたが、輸配送、倉庫のオペレーション、エンジニアリング、生産請負など共通する業務が各事業本部に存在します。そこに部門の垣根を越えてシナジーを発現する機会があると考え、部門間連携を促進するために、営業本部傘下に営業企画部を新設しました。経営資源である「ヒト・モノ・カネ」を最大限に活用すべく、各拠点が相互交流できる場を設けるなど、活発な連携の取り組みが既にスタートしています。

部門間連携の促進

利益率　効率性
競争力　部門連携

- 部門間連携を促進し、経営資源「ヒト・モノ・カネ」を最大限活用
  - ●当社グループ全体でのソリューションの提供
  - ●営業企画部の発足
  - ●各本部の枠を越えた、支店長、グループ会社、海外拠点との相互交流の場を定期的に開催

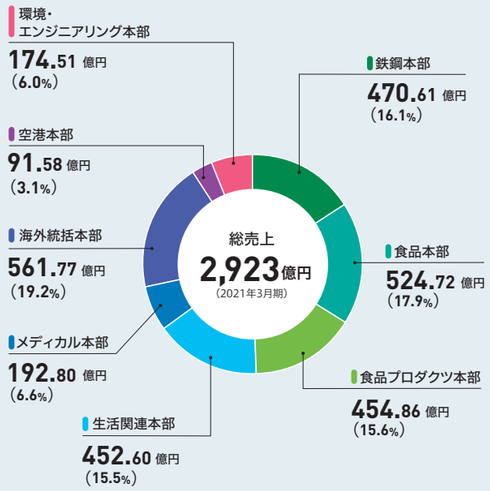
STRATEGY

KONOIKEグループの 事業別戦略

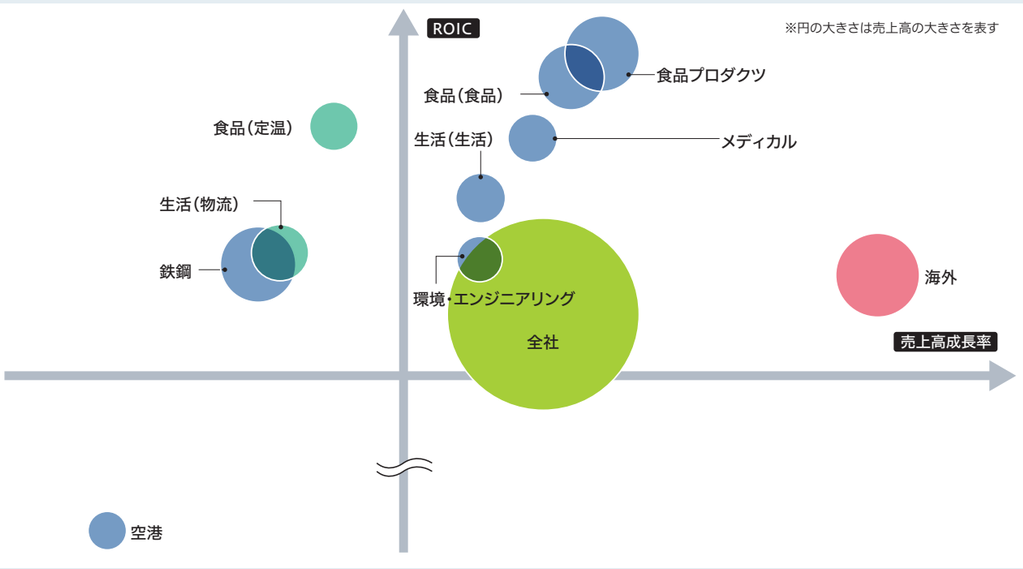
KONOIKEグループの“不易流行”

KONOIKEグループでは“期待を超えなければ、仕事ではない”という約束を掲げています。これは、ただ目の前の仕事をこなすだけでなく、その仕事を通じてお客さま、ひいては社会に何か一つでもこれまでにない新しい価値を提供したいという私たちの姿勢です。これまでも“運輸”というサービスを提供するなかでお客さまや社会の潜在的なニーズを捉え、複合的にソリューションを提供することで社会の基盤を革新し、新しい価値を生み出すために取り組んできました。この姿勢・考え方は時代が移り、社会が変わっても変化することはありません。本項では9つの事業本部ごとにその取り組みをご紹介します。

事業別売上比率



事業ポートフォリオの状況 2021年3月期



取締役常務執行役員
営業管掌兼営業本部本部長
中山 英治

コロナ影響で発揮された当社の強み

鉄鋼需要の減少に加えコロナ禍による航空便減便や外食産業の縮小は、KONOIKEグループにかつてない悪影響をもたらしました。しかし「人」を価値創出の原点とするKONOIKEグループは、特に空港部門で影響のあった従業員を、コロナ禍においても「止められない生産や物流」のためにグループ内外で適材適所で配置する工夫を重ね、何とかその苦境を最小限に抑えてまいりました。また鉄鋼部門では新たな技術の開発に取り組み、ドローンやロボットによる現場作業への参入に成功し、新たなビジネスの創出に向けた取り組みを推進しているところであります。

日常生活における必要不可欠な仕事（エッセンシャルサービス）を幅広い業種で請け負うKONOIKEグループでは、従業員一人ひとりがコロナ禍においても使命感と責任感を持って日々の仕事に取り組んでいます。こうしたサービスを提供することこそ、お客さまとの信頼関係をより強固なものとする最大の強みであり、この困難な状況を乗り越えていく原動力となっています。

事業を持続可能なものとするために

当社にとって最重要テーマは安全・品質です。長年にわたり培い、高めてきた安全・品質はそれぞれの現場における事業を持続可能なものとしてまいりました。来るべき2030年、またその先を見据えても、安全・品質は当社の事業における不変の「サステナビリティ」となります。

さらにお客さまのみならず、社会の要請から当社の事業を持続可能なものとするために、ESGの取り組みを強化してまいります。輸送のモーダルシフト、太陽光パネルの当社倉庫への設置による電力の自家消費、EVやFCVへの切り替えや、水素エネルギーへの転換の研究など、あらゆるジャンルにおいてCO_2の排出削減に貢献できる物流網の構築を目指してまいります。また再生可能エネルギーに関連する事業の検討も進めます。各方面からの要請に従うのみならず、お客さまや社会から選ばれ続ける会社となるよう、自らがこうした取り組みを積極的に進めてまいります。「サステナビリティ」のためには相応のコストが必要ですが、新たな事業の創出の機会と捉え、さまざまな可能性に挑戦していきます。

将来に向けた取り組み

環境に関わる問題とともに近い将来必ず訪れる課題が人口減少への対応です。2030年には労働力人口が全人口の半数になるともいわれています。既述のとおり「人」を価値創出の源泉とするKONOIKEグループにとりまして労働力人口減少への対応にはDX推進が重要なカギとなってまいります。さまざまな自動化技術が人に取って代わるともいわれておりますが、そうした技術も使い方を間違えれば無用の長物に過ぎません。また技術の進歩はまさに日進月歩、導入したときには陳腐な機械となっていることもあることから、「人」がいかに技術を使うかということが最も重要なDX推進であると言っても過言ではありません。さまざまな現場のノウハウを熟知するからこそ得られる改善や効率化に、新たなシステムや機械を導入することでDXが推進されるといえます。KONOIKEグループの従業員は常に現場に軸足を置き、その目で現場を確かめ、その状況に応じたDX推進を行うことで働き方改革を推し進め、労働力人口減少の課題にも解決の糸口を見出してまいります。

お客さまとのパートナーシップ

お客さまに寄り添う姿勢は不変です。それは価値創造パートナーとして、時代や環境によって変わるお客さまの要望に柔軟に対応してきた証でもあります。KONOIKEグループの百四十余年にわたる歴史は自ら変化を遂げてきた歴史ともいえます。これからもお客さまの喜びを自らの喜びとして時代や環境のさまざまな変化にしっかりと対応して、未来を見据え着実な歩みを進めてまいりたいと存じます。

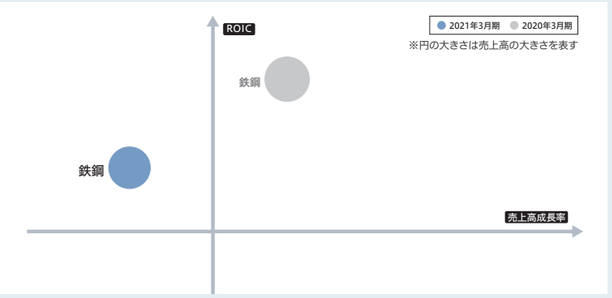
鉄鋼本部

複合ソリューション事業　鉄鋼業務

事業概要

創業から100年以上の長きにわたり、大手鉄鋼メーカーさまからお仕事を拝命してまいりました。製鉄所の中で原材料工程から製品の出荷まで幅広く業務を請け負っています。鉄鋼業界は国内人口の減少や環境問題への対応など大きな変化に直面していますが、お客さまと共に未来に向けて乗り越えていきます。

ROIC・成長率・売上高の推移 2021年3月期



変化に対応し、新しい事業基盤構築に取り組みます

鉄鋼本部本部長
執行役員
勝田 幸司

2021年3月期の振り返り

日本の鉄鋼業界はコロナ禍以前から海外勢の生産量拡大によって原料高、製品価格安という厳しい環境に置かれ、拠点集約などの効率化が進められていました。

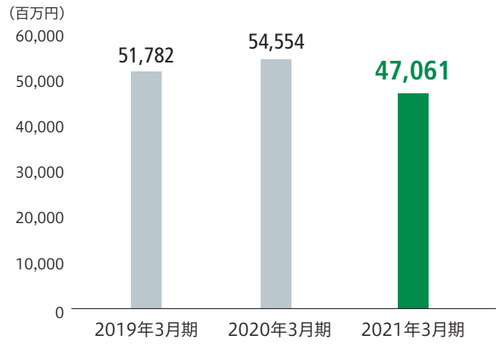
2021年3月期は、さらにコロナ禍による需要の落ち込みが重なったことで高炉バンキング等が行われ、鉄鋼本部もその影響を大きく受けました。足元では自動車業界を中心とした需要の持ち直しによりKONOIKEグループの鉄鋼事業も一定程度回復基調となっているものの、中長期的な国内生産体制の変化にはこれからもしっかり対応していく必要があります。

バンキングの期間は一時的に他事業本部への応援、雇用調整助成金の活用などで雇用を守りつつ、今後の生産量の変動にも対応できるよう資格取得の促進など人的基盤の強化に努めました。

また新技術の開発と実用化も一層スピードアップして取り組んできました。作業安全性の向上や人間の負荷の低減、防災対策などについて、現場第一線の若い感性と本社技術開発部門の知見を融合することで多数の作業改善を実現し、お客さまにも貢献できたと考えています。一例として、長い間人手に頼っていた堆積物の除去作業の機械化やドローンを活用した高精度の防災点検、ユーザーさまにお届けする製品の梱包仕様のデジタルガイダンス化などを実現しています。

創業から141年の歴史を振り返ると、私たちは幾多の変化や困難を乗り越えてまいりました。今後も効率化や安全・環境・防災に資する作業を提供し、お客さまから信頼されるパートナーであり続けたいと考えています。

売上高推移



2022年3月期の取り組み

世界経済は、コロナ禍の影響から回復に向かうと想定しています。一方で鉄鋼業界を取り巻く環境は、コロナ以前からの国内需要の減少や、海外勢の生産規模拡大による原料高、鋼材価格安という厳しい環境が続くと考えています。中長期的にはカーボンニュートラルという社会的要請への対応など、鉄鋼業界を取り巻く変化の影響は避けられないものと認識しています。

国内ではさらなる高炉休止が発表されるなど先行きは厳しいですが、鉄鋼本部では以下の方針のもとで今後の事業基盤の強化に努めてまいります。

一点目は「安全・作業品質強化のための取り組みの継続と強化」です。

従業員一人ひとりとそのご家族の方々の幸せを守るため、またお客さまから一層強固な信用・信頼をいただくためにも最も重要な事柄です。以前から取り組んできた教育に引き続き注力するとともに、技術革新推進本部との協働で安全・作業品質向上と防災面でのリスク低減に役立つ新技術の実装を進めてまいります。

二点目は「収益基盤の再構築」です。将来にわたり適正な収益を確保していくため、従業員の資格取得を促進し多彩な技能を身につけた人材を確保するとともに、新しい技術を用いた機械化・自動化も進め、効率向上を目指してまいります。

三点目は「新技術導入の加速」です。デジタル・トランスフォーメーション推進、さまざまな新技術（ドローン、ウェアラブル機器など）の導入によりお客さまへの提案力を磨き、パートナーシップの強化に挑戦していきます。お客さまの生産の効率化や環境・防災といった側面でKONOIKEグループがお役に立てる業務領域を積極的に開拓してまいります。

最後の四点目は「海外での業務委託の推進」です。2021年4月からインドにおいて、設備の大規模修繕や保全業務を継続的に受注することに成功しています。今後はこれを足がかりに、原材料搬入や製品出荷の物流業務などの領域でもお役に立てるよう、社内の関係事業本部と協働して取り組んでいきます。

業界全体が大きな転換期に差しかかっている今、鉄鋼本部も過去の常識を超え変わっていく必要があると痛感しています。お客さまの生産プロセスが変化していくなかでも、請負サービス・物流サービスなどさまざまなサービスを組み合わせて提供するKONOIKEグループのビジネスモデルにはさらなる成長の可能性があると考えています。これからも安全最優先の精神に基づいた現場主義を貫き、お客さまのお役に立ちながら発展を目指してまいります。

TOPICS

社会のニーズに合わせたグローバルな事業基盤構築を推進

2050年カーボンニュートラルに向けて世界的に脱炭素化が求められるなか、お客さまの生産体制も大きく変化しようとしています。一つは海外での生産規模の拡大、そしてもう一つはCO_2排出を減らしていく新技術の開発です。このようななかで当本部でも海外市場への挑戦や2050年を見据えた取り組みは必須となってきます。事業開発本部、環境・エンジニアリング本部と協働で、各々の持つノウハウや情報を連動させることにより、海外での新しい事業基盤構築に取り組んでまいります。

食品本部

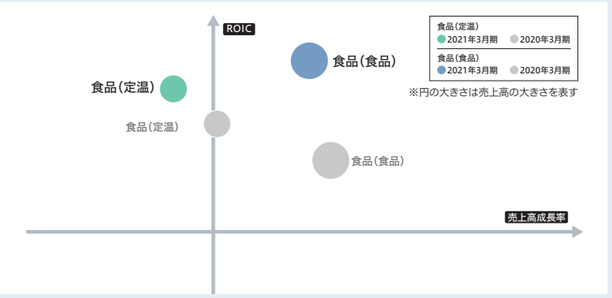
複合ソリューション事業　食品業務

国内物流事業　定温業務

事業概要

食に関連するさまざまな顧客のニーズに応じた物流サービス、請負サービスを提供するとともに、定温物流の全国ネットワークを展開し、食品を取り巻く物流課題の克服や安全・安心の確立を通じて社会に貢献することを目指しています。

ROIC・成長率・売上高の推移 2021年3月期



“安全”かつ強固な事業基盤実現を目指します

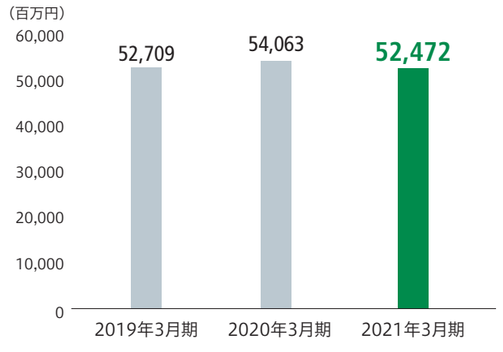
食品本部本部長
常務執行役員
田甫 能一

2021年3月期の振り返り

2021年3月期は、コロナ禍により顧客の事業が大きな影響を受けたなか、感染予防による安定的な事業の継続と、業種ごとの物量増減への対応に取り組み続けた一年となりました。緊急事態宣言下で外食や業務用食材が低迷したものの、巣ごもり消費を背景に市販食品や流通関係の取り扱いが増加することになりましたが、結果として食品事業全体ではマイナス影響がより強いものとなりました。こうしたなか、流通関係など物量の増加によって繁忙期の整員に例年以上の苦戦が見込まれた分野には、空港本部などから人的応援を受け入れながら乗り切りましたが、これはグループが持つ総合力の一つの表れとなりました。

一方、こうしたコロナ禍でも年初に掲げた方針に基づき、安全品質の向上、人材育成、収益基盤の拡充など諸課題の克服に鋭意取り組みました。当社の最重要課題である安全品質のさらなる向上については、過去3年間にわたり育成、増員してきた現場第一線リーダーを中心とした方針展開活動を推進するとともに、現場の実態に即した実践的研修を継続することでリーダー層のレベルアップを図りました。業績面では業務内容の変化に対応した契約改定を進めるとともに、不採算部門の撤退や北関東エリアにおけるトラック事業の再編など事業構造の見直しを積極的に進めた結果、コロナによるマイナス影響を受けつつも堅調に推移することができました。

売上高推移



2022年3月期の取り組み

2022年3月期は「目指すべきは『安心』であり、『安心』とは『安全』な状態であること」を本部のキーワードに、従業員視点で安全かつ利益の出る会社、お客さま視点で「任せて安心」な会社を目指し、以下の4点の具体的施策を展開しています。

一点目は「生産性の向上」です。場内請負業務に関しては要員の多能工化を背景とした柔軟なシフト対応により所要工数の削減を図っています。輸送業務についてもお客さまの理解を頂きながら納品時間等の条件変更を進めることにより車両積載率の向上を目指しています。積載率向上はトラックが排出するCO_2削減にも大きな効果があることから、環境面でも重要な課題と捉えています。そして以前から検討を重ねてきた機械化・省力化については、今期、お客さまの工場内でAGV（無人搬送車）を本格的に稼働させる一方、配車や在庫管理に係る事務処理を大幅に改善すべく、定温部門を中心にRPAの導入を推進しています。

二点目は「事業再編」です。請負契約に移行できない長期にわたる派遣業務からの撤退をはじめ、現状では収支改善が見込めない輸送・倉庫業務の抜本的な業態転換を図る一方、そこから生じた経営資源を新たな分野に振り向けていきます。現在、お客さま企業の中で物流再編を検討する気運が高まっており、そうした企業に提案営業を継続して行ってきましたが、こうした成果で今後関東および九州エリアでの新規業務獲得を見込んでいます。また定温事業においては4センターの既存業務の再編準備を行い、業務の効率化を進めるとともに、新規顧客獲得に向けて営業活動を強化しています。

三点目は「契約の適正化」です。場内請負では顧客の生産工程変更などでKONOIKEグループの作業内容に変化が生じ、その結果、KONOIKEグループの責によらずコストアップを招く場合があります。こうした変化を料金に反映させていくことで適正な契約を維持していきます。また、人件費の上昇なども顧客の理解を得ながら随時、契約単価に反映させていくよう適切な対応を図ります。

最後の四点目は「新規分野の調査・研究」です。食品本部における既存サービスを新たに新規顧客に展開することに加え、今後の市場環境や社会情勢の変化に応じた新たな領域に参入することで継続的な業容拡大を図るべく、新たな事業領域の研究、チャレンジを行います。現在、ハラールビジネス、農業ビジネスの調査に加え、東南アジアにおいて現地パートナーと共に定温ビジネスを展開することも併せて検討しています。

これら4点は、2022年3月期のみならず中期的な課題も含まれていますが、経営環境の変化も加味しながら継続的かつ重点的に取り組んでいきます。

TOPICS

首都圏定温物流拠点再編

今後ますます増大する都市圏における定温物流需要への対応の一環として、既存の流通センターを一部建て替え、冷凍冷蔵倉庫の新設を視野に定温4センターの重複業務を整理する予定です。機能を特化させることで食品メーカー、流通、小売り、外食など幅広い顧客に対する業務品質やサービスレベルを向上させ、さらには各センターの運営効率を上げることで収益性の向上を図る計画を立てています。また拠点新設にあたっては従来の定温拠点開設と異なり、投下資本を抑えるためのスキームを採用し、定温事業の資本効率を向上させることも狙いとしています。

食品プロダクツ本部

複合ソリューション事業　食品プロダクツ業務

事業概要

国内大手飲料メーカーさまに特化して60年以上。第一の使命は、幅広いサプライチェーンの現場で、安全・安心のサービスを提供し続けることです。時代の変化に応じた対応力、強い基盤づくりにより、さまざまなステークホルダーの期待に応えてまいります。

ROIC・成長率・売上高の推移 2021年3月期

お客さまからの期待に応えるため 改善・改革を進めます

食品プロダクツ本部本部長
常務執行役員
桑原 勝利

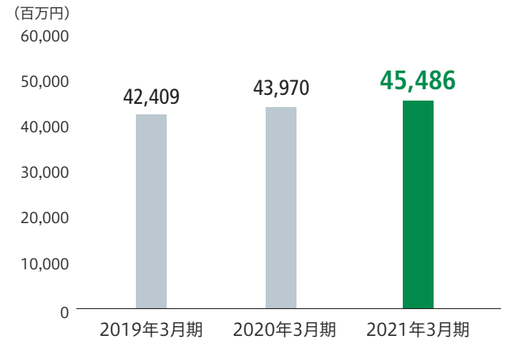
2021年3月期の振り返り

2021年3月期はコロナ禍において、お得意先さまの取扱量（生産量・入出庫量・拠点間輸送）が大きく減少しました。中でも飲食店需要（特に酒類）の大幅減やギフト・流通加工作業の減少がありました。このマイナス影響をカバーすべく、スポット作業の獲得や他営業所の応援の他、残業削減等の経費圧縮を図ったことで、最低限のマイナスに抑えることができています。

また、お得意先さまの期待に応えるとともに業容の拡大を目指し、2020年3月には東京都に青梅流通センター、神奈川県に海老名流通センター、2020年6月には愛知県に愛西配送センター、2021年3月には長野県に安曇野流通センターと合計4カ所の倉庫を新設いたしました。

引き続き、お得意先さまにおける取り組み、KONOIKEグループへの期待について情報収集と連携を高める共有化会議の実施や積極的な提案（自動化、効率化、業務改善等）および将来を見据えた業務展開、人材活用等に取り組んでまいります。

売上高推移



2022年3月期の取り組み

基盤事業としての役割を果たすため、以下の3点を重点取り組み課題といています。

一点目は「顧客サービスの向上と環境変化対応」です。環境変化として直面しているのは、働き方改革の一環であるドライバーの就労条件の変化、人手不足や最低賃金の上昇によるコストアップ、自動化・効率化技術の進歩による事業環境の変化、加えて環境負荷軽減などさまざまです。環境変化はコロナ禍で加速し、既存顧客の変革もスピードアップしており、脅威ではありますが、反面大きなチャンスとも捉えています。

まずは、KONOIKEグループの強みである人的資源を最大限に活かし、事業基盤の強化に取り組みます。現有社員のレベルアップや雇用確保は勿論、拠点間の相互支援体制の整備や空港・鉄鋼本部など他本部との人材共有が重要と考えています。また、物流業界を取り巻く環境変化については、物流パートナーとの連携強化やIT化による輸配送および配送センターの効率化、顧客サービスレベルの向上に取り組みます。新しい取り組みとしては、知識・経験豊かな社員で構成された戦略部隊による事業領域の拡大と既存事業の改善改革、機動力の強化を計画しています。既に、事業領域の拡大として、今までに培った設備保全・メンテナンス技術の強みを活かし、設備メーカーさまのメンテナンス業務をスタートしています。また、NEXT Logistics Japan㈱さまの進めている新輸送サービス構築に参画し、輸送形態の見直しにも挑戦しています。

二点目は「『人・組織・風土』に着目した改善・改革（自動化、省力化含む）」です。自動化、省力化については、北関東流通センター営業所で導入済みの自動フォークリフトをはじめ、自動化、省力化の実証実験を行っています。併せて、PC操作の自動化、紙帳票の文字読み取り、業務フローのデジタル化、データ転記作業削減などに取り組んでおり、生産性向上、効率化を進めます。

最後の三点目は「適正収支バランスを考慮した単価設定、原価構造の見直しと改善」です。当本部としては、「稼ぐ力の維持向上」への取り組みは欠かすことができないと考えています。

顧客との共存関係の継続、働きやすい職場環境づくりによる社員満足度の向上を前提として「人・組織・風土」に着目した改善・改革を進めると同時に、サービスレベル、提案力、瞬発力等のレベルアップに向けては、必要に応じて事業提携やM&Aも視野に入れています。

これらの重点課題は、中長期的な課題も多く含まれています。経営環境の変化も加味しながら、継続的かつ重点的に取り組んでまいります。

TOPICS

ノウハウを活用し、新たなビジネスを展開

既存ノウハウを活用した取り組みの一つとして、設備メーカーさまが納品している設備のメンテナンス業務（オーバーホールなど）に取り組んでいます。直近では、新規に飲料製造会社の構内生産の請負を受注しており、今後も未参入エリアへ積極的に進出していきます。

物流関係では、物流ネットワーク再編に向けた提案を行い、2022年以降の新拠点開設も検討しています。また、自動化、省力化に向けトラックの積み降ろし設備を導入し、水平展開に向けて改善を加えながら効果を確認する計画も進んでいます。

生活関連本部

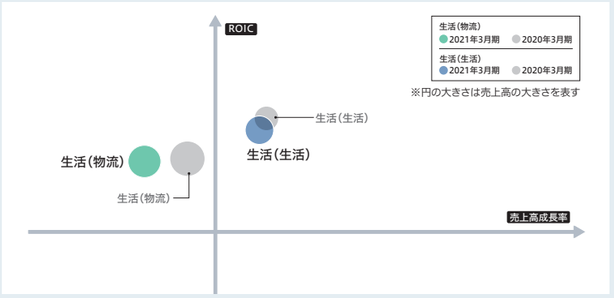
複合ソリューション事業　生活業務

国内物流事業　物流業務

事業概要

生活に関連した住設機器、化学、ガス等の工場内での製造請負・物流全般、設備補修等保全、製品入出庫保管・配送、輸入自動車の点検・整備、産業用ガス等のローリー輸送、再生可能エネルギー関連および食品加工・販売など多岐にわたるサービスを行っています。

ROIC・成長率・売上高の推移 2021年3月期



環境変化に対応する施策に取り組み、収益改善を実現します

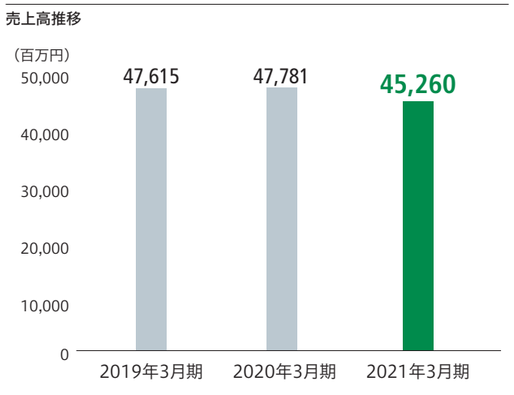
生活関連本部本部長
常務執行役員
橋爪 克浩

2021年3月期の振り返り

第1四半期はコロナ禍の影響を大きく受けました。減便による国内航空貨物の大幅減少、陸運においては得意先の出荷量減、配送先店舗の休業による取扱量減、また、輸入自動車の生産減による整備作業減が原因です。

そこで多能工化を迅速に進め、繁忙であったEC関係部署への応援、新規業務への配転、トラックについてもスポット作業獲得に尽力しました。また、流通センターにおいてRFID・SASの導入、倉庫内の在庫レイアウト変更による効率化等マテハンの導入、効率改善を地道に推進しました。得意先生産請負については客先と一体となり適正人員配置、操業調整により人材の有効活用を行い、原価削減に努めました。さらに、中長期で見ると労働力・ドライバー不足が顕著になることが確実であるため、雇用を維持しながら収益改善に努めてきました。その結果、第2四半期以降、大幅に収益改善が進みました。第3四半期以降の損益は予算を達成することができ、通期での収益の下落を最小限にとどめることができました。

売上高推移



2022年3月期の取り組み

世界的な環境意識の高まりに起因する再生可能エネルギーの普及や、デジタル・クラウド化の推進も後押ししているECの拡大など、多分野で省力化・効率化のニーズが高まっています。これを受けて当本部では、事業戦略として以下の3点に重点的に取り組むこととしています。

一点目は「流通センターと陸運事業の競争力強化」です。

ウィズコロナ、アフターコロナといった新しい生活スタイルが始まるなかで、当本部ではECビジネス等を得意とする顧客への対応を強化していくことが求められます。そこで、AI・新技術、マテハン活用による自動化推進といった設備の導入による生産性向上、業務の効率化により、収益の改善と利益の確保を図っていきます。

加えて自社センター新設による新たな顧客の獲得も検討しています。具体的には、エネルギーや空調機器関連をターゲットとした拠点新設、需要旺盛な地域における自社センター増設、陸運事業基盤安定化のための拠点新設などです。

しかし、これらを実現するにはKONOIKEグループ一体となった陸運事業の基盤構築が必須です。顧客、料金、サービス、システム、資産等の各関係先が保有する経営資源を活かした競争戦略の上で、生活様式の変化とともにますます社会インフラとして必要不可欠となる「陸運事業」の強化を進め、今後の事業拡大につなげていきたいと考えています。

二点目は「空調機を中心とした改装業務の拡大と深耕化」です。

海外/国内空調機メーカーにおける改装・物流業務を目的とした一気通貫型のセンターを建設することにより、新たな事業機会の創出を目指してまいります。その際に、BIM(建設前に、コンピューター上に現実と同じ建物の立体モデルを構築すること)等のIT技術を活用した施工管理システムの導入を積極的に進め、プレハブ工法等の省力化工事を推進していきます。これにより、工期の短縮や現場の安全性の向上等、職場環境の改善および将来的な労働力不足の解消に向け、対応強化を図ることが可能となります。

また、海外市場への進出も視野に入れ、既存改装サービスの展開、および現地協力工場・社内関係部署との協業推進による組み立て等の新規業務の獲得を目指していきます。

最後の三点目は「エネルギー事業の基盤確立と拡大」です。

太陽光発電設備のリース、設置、メンテナンス、余剰電力の託送、販売まで一貫したサービスを提供できるよう、エネルギー事業の基盤整備を進めていくとともに、外販も視野に入れています。そのためにも、太陽光発電、省エネ(LED)、蓄電池の提案・販売、冷媒・計装制御工事といった営業強化を行い、エネルギー施工や販売業務を確立していきます。

一方で次世代エネルギーについては、天然ガス自動車・水素フォークリフトの運行、水素ステーションの運営を通じて、情報収集と研究を推進し、事業化の検討を行ってまいります。

TOPICS

お客さまニーズに応える、部内間連携

輸送業務においては、鉄鋼本部や海外統括本部と連携しながら、工作機械、マテハン機器、コインランドリー等の取りつけを含む一貫輸送を拡大しています。加えて、海外統括本部とは輸入商材の一貫物流においても連携し、商材の海外でのセットアップだけでなく、越境EC事業の展開や、海外製大型空調機器・海外製太陽光パネルの輸入、管理、現地搬入を行っています。

また、食品プロダクツ本部とは、大手メーカーさまの東西間の往復幹線輸送のマッチングによる効率改善において連携しています。

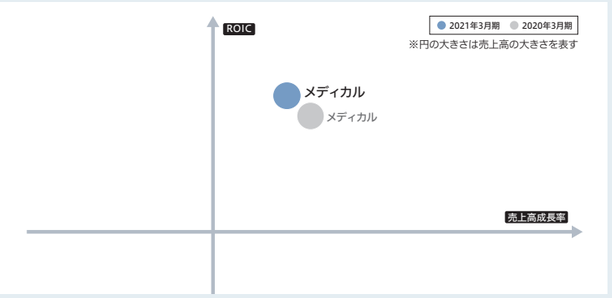
メディカル本部

複合ソリューション事業　メディカル業務

事業概要

鴻池メディカル㈱の滅菌や院内物流サービス等医療機関向けサービス、医療機器の洗浄・メンテナンスサービス等医療機器メーカー向けサービス、鴻池運輸㈱本体営業所で提供する医療用医薬品卸や医療機器材料卸の物流センター運営サービス等、メーカー物流から卸物流、院内物流と医療関連商品サプライチェーン全体に対応。サプライチェーン全体にわたって、効率化、適正化に取り組んでいます。

ROIC・成長率・売上高の推移 2021年3月期



領域の拡大と生産性向上を通じて事業の成長を実現します

メディカル本部本部長
執行役員
三好 和満

2021年3月期の振り返り

2021年3月期は、コロナ禍において得意先である医療機関、医療機器メーカー、医療用医薬品卸では外来患者の減少、手術の延期等による手術件数の減少があり、加えて、医療用医薬品卸では業界内での競争激化等、厳しい環境が続いた1年でした。

特に第1四半期は、急激に減少した取扱量に業務体制の見直しが追いつかず、また感染対策資材等の購入もあり、厳しい業績となりました。

そのようななか、医療関連業務の提供を止めることのないよう感染対策を最重点課題として取り組むと同時に、コロナ禍に揺れる医療機関に対しては、既存看護師等対応業務の支援として補助金が給付される新規医療機関業務の獲得といった民間分野での拡大や、既存医療機関での領域拡大に取り組んでまいりました。

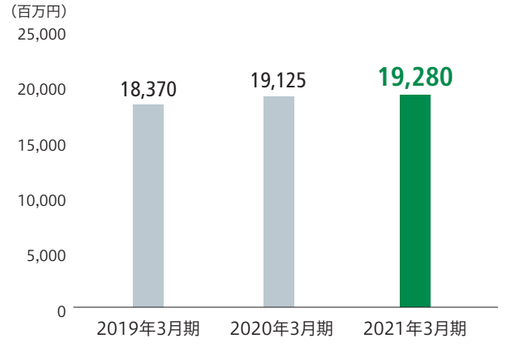
また鴻池メディカル㈱の提供する学校健診関連器材の洗浄・滅菌サービスについては、時期ずれが発生したものの、新規地方自治体へのアプローチを強化することで、感染対策強化のニーズに合致し、取扱量は2020年3月期を上回ることができました。

また各現場では業務の安定化や、生産性向上に向けて離職率の低減に努めるとともに、減少した業務量に見合った業務運営体制の整備、業務の見直し等を進めてまいりました。

加えて、低収益業務については、単価の見直し要請や業務撤退要請等を通じ収益性の改善に取り組みました。

上記の取り組みに1年間継続して取り組んできたことで、2020年3月期を上回る売上、営業利益を残すことができました。

売上高推移



2022年3月期の取り組み

2022年3月期は、メディカル事業全体において地域やサービスの種類の拡充を通じ事業の成長につなげていきたいと考えています。

医療機器メーカー向けの医療機器洗浄メンテナンス業務においては、全国5カ所の物流センターを最大限に活用し、メーカーさまのBCP対応や、効率的運用に寄与できるよう取り組みを進めていますが、加えて、医療機関向けサービスを中心に提供していた基盤を活用し、医療機器メーカーさまの営業支援につながるよう、さらなる効率的運用や、品質向上に向けたサービス拡充を進めてまいります。さらに、医療機器洗浄、メンテナンス作業の業務範囲を絞らずに、医療機器の取扱製品範囲（貸出医療機器以外）や、取扱業務エリアの拡大を通じ取扱製品量を拡大していくことで、事業の成長につなげてまいります。

本体営業所で行っている、医療用医薬品卸や医療機器材料卸向けサービスにおいては、継続して生産性改善に取り組んでいますが、今後さらに業務範囲の拡大に向けて、輸送業務の拡大等に取り組んでまいります。コロナワクチンの流通拡大に伴い、少しずつではありますが、関連商材の輸送業務の獲得も進んでいます。

各事業分野に共通したキーワードは生産性の向上です。離職率の低減や生産性の向上については継続して取り組みます。その支援策としての新技術を使った、生産性把握支援のツールの開発・導入、検査技術の自動化検討、電子マニュアルの整備や、全社での取り組みを通じたDX活用による事務合理化等、社内各部署の支援を得ながら、新たな技術開発と導入による生産性向上に取り組む所存です。

なお鴻池メディカル㈱では、主力業務の医療機関向けサービスにおいては、医療機関内での滅菌事業を行う上で欠かせない院外滅菌工場の新規エリア展開を検討していきます。加えて既存得意先の医療機関向けには、滅菌業務や院内物流業務、手術室補助業務など提供サービスの拡充に努めてまいります。

TOPICS

医療ニーズが拡大する東南アジアでのサービス展開

私たちは以前からインドでの新規医療関連サービスの展開を検討してまいりました。本来であれば、2020年には具体的なサービス提供に向けたFS（事業化調査）をJICAの支援もいただきながら実施できる予定でしたが、コロナ感染防止の観点から昨年取り組み予定のFSは2021年に延期となっています。新サービスの提供、次世代医療物流センター計画の実現に向け、毎年の取り組み計画を確実に進めていきます。

また並行し、今後さらなる医療水準の向上が期待される東南アジア地域でのKONOIKEグループ医療関連サービスの展開の可能性についても、調査・検討を進めていきます。

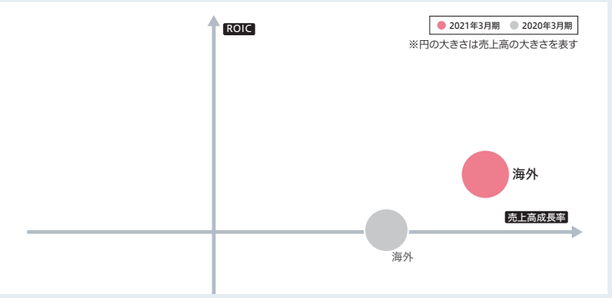
海外統括本部

国際物流事業　海外業務

事業概要

フォワーディング事業をベースに新たな分野への挑戦を目指す“フォワーディング+ONE”戦略のさらなる推進、他事業本部との連携強化、海外ネットワークを武器とした高付加価値提案による業容拡大を目指すとともに、拠点の統廃合、不採算事業の見直しを推進し、当本部全体の利益率の向上を追求してまいります。

RIOC・成長率・売上高の推移 2021年3月期



コロナ後の海外事業の成長

2021年3月期の当社グループの海外事業については、コロナによる経済活動の停滞の影響を大きく受けたものの、収益改善の取り組みに加え、越境EC貨物の取扱量増等により、一定の成果を収めることができました。

足下では、今期重点取り組みの利益率の改善に引き続き取り組んでいるところですが、将来的には少子高齢化他による日本国内の市場規模の縮小は避けられず、相対的に海外事業の重要性は高まってまいります。当社グループ海外事業のさらなる成長に向け、フォワーディング事業等既存分野の強化はもとより、インドでの事業展開の加速、定温物流事業の強化、複合ソリューション事業の拡充、加えて新技術活用、DX推進による次世代型事業モデルへの遷移への取り組みに努めてまいります。

取締役専務執行役員
海外管掌兼技術革新管掌　**鴻池 忠嗣**

2021年3月期の振り返り

お客さまのニーズを汲み取り提案力を高めていきます

海外統括本部本部長
常務執行役員
上野山 和希

2021年3月期は、中国・アセアンを中心としたロックダウンおよび顧客工場の稼働率低下により既存顧客の取扱量が大幅に減少、また収益率の高い設備輸送・据付案件が、SV※渡航不可により作業中止および延期となり、大きな打撃を受けました。

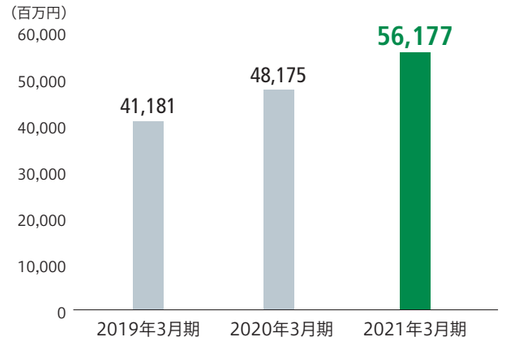
この逆風のなか、国内拠点では、コロナ特需（マスク・医療装備等の販売代行や輸入検品作業等）、また巣籠り消費および海外向けEC需要の高まりによる取扱貨物の増加、さらには旅客便の運休に伴う航空貨物のスペース不足に起因する航空貨物運賃の高騰も追い風となり業績を押し上げました。第4四半期に入り特需は減少傾向となりましたが、輸出入量の回復およびコンテナ不足による海上運賃の高騰も寄与し、前期比増収増益を達成しました。

海外拠点も同様に、コロナ禍の影響による取扱量の減少が続きましたが、航空輸送事業においては航空貨物運賃の高騰に加え、欧州・北米向けのマスク類の大型スポット輸送等を獲得し、海外拠点の業績を大きく押し上げる結果となりました。

コロナ禍により、営業活動を制限された厳しい事業環境のもとで、各拠点が知恵を絞り、逆風を跳ね返すべく新規・深耕化営業の積極的活動を実行する一方で、不採算拠点の収益改善、海外拠点における規程整備、将来を見据えた設備投資、駐在員候補の人材育成などに取り組みました。

※スーパーバイザー

売上高推移



2022年3月期の取り組み

これまで他事業本部との連携を進めるにあたり、お客さま向けの他事業本部のサービスの紹介件数をＫＰＩに定め営業活動を推進してまいりました。しかし、2022年3月期は今まで以上に社内での情報共有の機会を増やすとともに、他事業本部のお客さまの海外物流ニーズの掘り起こし、ならびに海外展開支援・参入やお客さまの他部署への営業アプローチ等により、新規開拓・業容拡大に努めていきます。また他事業本部との連携だけでなく、全国自治体への商流・物流ビジネスの展開、地場企業の海外進出支援、越境ＥＣ輸出貨物の取り扱いの拡大等、新たな事業の開拓にも積極的にチャレンジしてまいります。加えて、海外拠点間でも情報交換の機会を増やすことで、各々が持つ資産・ノウハウの共有、顧客情報およびニーズの共有をし、他社が追随できないような付加価値の高いサービスの開発・提案を行いたいと考えています。

また現状のような厳しい事業環境のもと、よりきめ細かな対応を心がけ、既存顧客を堅守するとともに、当本部の主力であるフォワーディング事業の情報収集力を駆使することで、顧客の潜在ニーズの掘り起こし、そのニーズにマッチングするサービスの開発を継続・提案してまいります。そのためにもフォワーディング業務のＤＸ化推進が不可欠と考えています。2020年に提供を開始した輸出業務のオンライン支援サービス「Ｋクイック」への新たなサービスメニューの追加・開発をはじめ、基幹システムの統合、業務効率化によるお客さまの業務負荷の軽減および手配業務の効率化による生産性向上、価格競争力の強化に取り組みます。

一方で、当本部全体の利益率向上を追求するため、不採算対象拠点の収益改善はもとより、不採算業務の検証と単価交渉を実施し、場合によっては顧客の大小にかかわらず撤退も検討していく予定です。

TOPICS

エリア別の海外展開構想

当本部が有する海外拠点のエリア別海外展開構想は以下のとおりです。

- **北中米**：米国定温事業の拡大（既存拠点の設備更新・新規投資検討）、メキシコ新規事業（梱包事業・建設事業等）の強化
- **中　国**：内陸地（武漢・成都・重慶）への展開、華東−華南間長距離トラック事業、華東・華南地区再編による業容の拡大
- **ASEAN**：請負事業開拓、タイ−ミャンマー間クロスボーダー強化、海外催事支援（タイ・シンガポール）、ODA獲得（ミャンマー、バングラデシュ）
- **インド**：AFTO（完成車輸送）事業の利益改善および取り扱いの拡大
- **その他**：グローバルチャレンジ21と銘打って事業展開案を社内公募、欧州進出の足がかりを模索

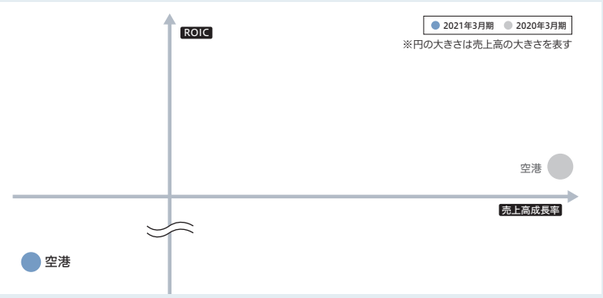
空港本部

複合ソリューション事業　空港業務

事業概要

1991年に空港業界向けサービスを開始し、現在では国内でグループ11社、7空港でグランドハンドリング業務を行っています。2019年にはフィリピン最大級のグラハン会社（MASCORP）と資本提携を行いました。

ROIC・成長率・売上高の推移 2021年3月期



厳しい環境を乗り越え、成長基盤を強化する一年に

空港本部本部長
執行役員
古川 昭彦

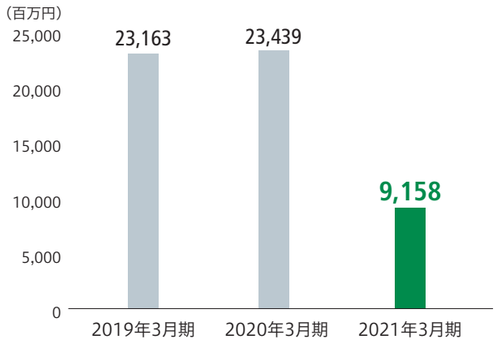
2021年3月期の振り返り

観光先進国を目指す政府方針により、訪日外国人が3,188万人に上った2019年から一転、2020年はコロナ禍で前年比87.1%減の412万人となり、空港事業は参入以来最大の難局を迎えました。一方で、政府は2030年訪日外国人6,000万人の目標は堅持し、観光先進国となるべく取り組んでいくと明言しております。KONOIKEグループは空港事業を引き続き成長事業と捉え、来るべき回復期を見据えて事業基盤の強化と人材の確保・育成に注力いたしました。

特に今後の回復見通しが不透明ななか、雇用を維持し社員の流出を防ぐために、まずは、KONOIKEグループへの応援を開始し、次に人手不足業界を中心に新規顧客を開拓、社外への出向や派遣機会も創出しました。空港外業務に従事することで社員の見聞を広げ、自身の成長につながる働く場を提供し社員のモチベーション維持に努めました。また空港においては少人数運営を徹底するとともに、これまで以上にマルチスキル人材の育成を積極的に進めました。

KONOIKEグループ傘下の成田航空ビジネス専門学校では、2020年4月にグランドハンドリングコースを新設、10月には新たに整備した実習場（敷地8,000㎡）において特殊車両を使った実習を開始いたしました。2021年4月には、実習場の機能拡充のため成田フォークリフト教習センターを開設し、今後、幅広いニーズに応えるべく外国人向け英語クラスも開講予定です。

売上高推移



2022年3月期の取り組み

2022年3月期は、一時的にコストを逃がしながら、回復期のチャンスを掴むことが最大のテーマとなります。

一時的なコスト移転策として、KONOIKEグループ内への出向を中心にしながら、グループ外では物流業・サービス業・レジャー産業・人材派遣業・機械製造業・住宅メーカーなど一般企業への出向・派遣で約40社の顧客と取引を行うまでになりました。加えて、効率化システムの研究開発は進めながらも、特殊車両への投資の中止や先送りを決め、高額な空港施設の返却、事務所や社員寮の圧縮など経費削減の効果も出てきています。2022年3月期予算を策定した段階では、本邦を往来する国際旅客便は徐々に回復し、年間平均ではコロナ前の30%程度になると想定していましたが、相次ぐ緊急事態宣言により予断を許さない状況となっています。従前より、国際線の回復には時間がかかり、コロナ前の水準に戻るには、あと数年かかるとされています。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の収束が見えてくれば、一時的な需要の跳ね上がり、その後の官民挙げてのインバウンド再開による需要の拡大が起こると想定しており、そのためには、雇用を守り続けることが大切であると考えています。コロナの影響が長期化するなかで、航空会社は自社採用を凍結し空港事業の外注化を進めつつあり、また旅客・グランドハンドリングを含む空港関連事業者は事業の選択を迫られています。KONOIKEグループはこの時期を新たな事業展開に取り組むチャンスと捉えています。

KONOIKEグループでは空港業務を引き続き成長事業と位置づけており、中長期的にはコロナ前の水準以上の収益を上げることを目標にしています。行っている事業の中には、DX・自動化・省人化・無人化が進む分野もありますが、それらを支える高度人材に対するニーズは高まり、また、安全・品質・おもてなし文化を守るために多くの人手を必要とする分野は残っていくと考えています。2022年3月期は人材を活かすため、今しかできない知識・技術・技能の習得、マルチスキル人材の育成に取り組んでいます。加えて、他社に先んじて一部採用活動を再開し、人的勢力の維持、人材リソースの拡大にも努めています。足許の厳しい状況は続きますが、従業員が安心して働くことができる環境をつくり、成長基盤をより強くする一年としてまいります。

TOPICS

日本のノウハウを活かしたフィリピンでの業務拡大

2019年に資本提携したマクロアジア・エアポートサービス（MASCORP）はフィリピンで最大級のグラハン会社であり、既存のニノイ・アキノ国際空港第3ターミナルに隣接する新設上屋への進出を手始めに、混雑緩和のため今後開港が予定されているマニラの首都第2空港でも、上屋運営に本格的に進出しようとしています。該社からは国際空港上屋の業務を中心に協力を求められており、日本空港サービス㈱を中心として日本のノウハウを活かした協力をしていきたいと考えています。

また親会社であるマクロアジアとは、KONOIKEグループの定温事業の提携の可能性を残しています。該社の資本力を活かしつつ同事業をフィリピン国内で展開する際には、食品本部との協業体制を模索してまいります。

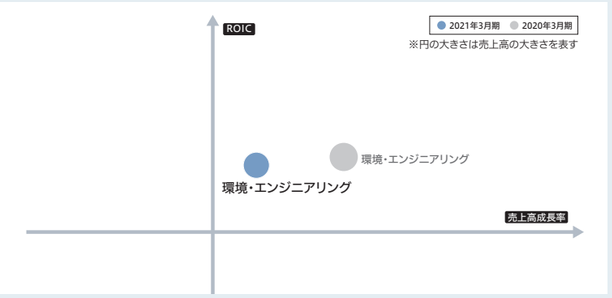
環境・エンジニアリング本部

複合ソリューション事業　環境・エンジニアリング業務

事業概要

鉄鋼関連のエンジニアリング事業・リサイクル事業を基盤に、M&Aなどで新たなサービス分野を拡充してきました。今後も当本部の総合力をさらに高めて、成長を目指します。

ROIC・成長率・売上高の推移 2021年3月期



新たな分野に進出し、着実な収益拡大に取り組みます

環境・エンジニアリング本部本部長
執行役員
坂本 敦哉

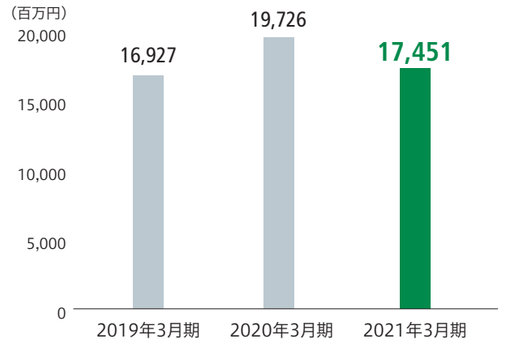
2021年3月期の振り返り

2021年3月期は、鉄鋼関連の減産に伴うお客さまの設備投資の抑制や修繕費の圧縮、各種案件の中止や延期も大きく影響し、足許の事業環境は厳しい状況となりました。また、その他のプラントメーカー等のお客さまにおいても、国内外における案件の受注量は低下し、当事業に大きな影響を与えました。

そのような状況下でも、将来の成長に向けて進めてきた新規顧客開拓の成果が着実に表れ始めています。従来は鉄鋼関連顧客が多くを占めており、新規顧客開拓が課題でした。しかし再生エネルギー関連工事の受注を皮切りに、大型案件の引き合いもいただいており、今まで培った技術・人材を活用して新たな分野への進出に取り組んできました。さらに、リサイクル事業ではベースコストの着実な改善を図っていくため、鉄鋼関連の減産下の影響はあるものの、設備稼働の安定化や変動費低減等の収益基盤の改善にも着手し、コロナ禍における難局を乗り切ってきました。

コロナ禍でも止めることができないプラント設備は多くあります。従業員の感染を理由に既存案件の対応が不十分とならないよう、協力会社の皆さまも含め、一人ひとりが高い感染予防意識を持ち対策することで、進捗している案件の完工を目指し取り組みました。

売上高推移



2022年3月期の取り組み

2022年3月期は、下記の6点に注力して取り組んでいきたいと考えています。

一点目は「新たな顧客への拡販」です。特に電力系の開拓を目指しており、再生エネルギーへの転換投資を取り込み、継続的に取引できる優良顧客を開拓していきます。具体的な引き合いもいただいており、各種案件も全国で推進しています。次世代の新たな事業の柱とすべく、着実に進めてまいります。

二点目は「人材採用・育成」です。新たな分野を開拓していくにあたり、多様な個性と価値観を持つ人材を受け入れるベースをつくり、関連部署と連携し、成長を支える人材を育成していきたいと考えています。また、資格取得の推進も積極的に行っており、1人ひとり確実な知識と技術を身につけた人材を育成していきます。

三点目は「DX活用」です。業務改善、働き方などトレンドが大きく変化するなか、DXを1つのツールとして活用することは当本部の成長には欠かせません。具体的には3DCAD導入やウェラブルカメラ、ドローンの活用などを推進しています。特にドローンについてはJUIDA認定パイロットの育成に取り組んでおり、将来的には設備点検などで活用していくことを想定しています。

四点目は「社内連携」です。KONOIKEグループはさまざまな業界に多くの顧客を有しています。ガス、化学、食品などもエンジニアリング・リサイクル業務に絡んでおり、親和性が高い拠点と協業することで従来のサービスを拡大していきます。

五点目は「収益基盤の再構築」です。以前から行っている業務において、採算性が低い業務については見直しを推進します。具体的には、収益性が低い作業の単価改善・工程短縮・内製化・ベースコスト圧縮等に取り組んでおり、採算性をより重視した活動を行っていきます。

最後の六点目は「M&Aによる成長分野の取り込み」です。今後、当該事業を確実な成長軌道に乗せるために新たなピースは欠かせません。具体的には私たちが目指す機械・電気一式の受注を確実なものとしていくために、足りないピースを埋めていくことが必要です。また、エネルギー分野での堅調な投資が見込まれるなか、再生エネルギー分野への進出など世の中のトレンドを素早く読み取り、行動に移していくことで、お客さまと良いパートナーシップを構築していきたいと思います。

TOPICS

培ったノウハウを活かして、新たなニーズに応えるサービスを展開

他本部との連携では、鉄鋼関連で培ってきた技術、サービスを他本部の顧客へ展開しています。また、関連会社においては電気・計装、非破壊検査などの特長ある技術・サービスも保有しており、当該サービスを他本部の顧客へも展開していくことで、新たなニーズを発掘していきたいと考えています。従来の技術・サービスとKONOIKEグループの顧客を組み合わせ、着実な収益に結びつけるため、シナジーを最大限発揮できるよう取り組んでまいります。

事業開発本部

事業概要

KONOIKEグループが今後も“お客さまにとって必要な存在であり続ける”べく、市場の変化をチャンスと捉え、各事業本部のこれまでの経営資産を最大限に活かしつつ、次世代につながる新しい事業を開発・推進していきます。

当社の経営資源を最大限活用し、新たなサービスを生み出していきます

事業開発本部本部長
執行役員
天野 実

2021年3月期の振り返り

2019年より、KONOIKEグループの海外戦略において最重点取り組み国と位置づけているインドで、事業開発に注力してきました。

具体的には、インドにおいて以下の3つの事業会社と駐在員事務所を構え、それぞれの事業目的に従って現地活動を行っています。

①Joshi Konoike Transport & Infrastructure Pvt. Ltd.
鉄道貨物輸送事業：自動車貨物輸送事業（AFTO）について、2022年3月末までに16編成での運行を予定

②Konoike Asia（India）Pvt. Ltd.
フォワーディング、プラントエンジニアリング事業

③Carna Medical Database Pvt. Ltd.
医療データベース（診療材料、病院に関する各種情報）の構築・配信

④インド事務所
国内各事業本部のインド進出機会の可能性に関する調査・研究

2021年3月期からはコロナ禍の影響を受け、インドにおいても既存事業活動の一時的な停滞を余儀なくされましたが、その一方で、同年7月以降の現地経済活動の緩やかな再開に加えて、刻々と変化するお客さまの生産・販売環境に対応したきめ細かな物流・フォワーディングサービスを提供するなどした結果、2021年3月期の業績は当初の予算どおりに終えることができました。

また、同じくインドにおいて、2013年よりCarna Medical Database社を立ち上げましたが、その活動の副産物である日印の医療機関や現地医師会との良好な信頼関係をベースに、COVID-19に対する現地医療サービスへの不安を解消するべく、万が一感染した場合の適切な医療環境の提供の確約を目的として、2020年11月より在留邦人向けの健康支援サービス『Carna Health Support Club』の提供を開始、おかげさまで現在に至るまで41社330名を超える日系企業さまにご加入いただいています。

KONOIKEグループは創業以来、お客さまと共にさまざまな苦難を乗り越えて今日に至りますが、鉄鋼業界をはじめとする国内市場の環境変化に加え、2020年より現在に至るコロナ禍のなか、本部間の連携強化のもと、新しい事業領域、特に高度な技術・ノウハウを要する国内の生産工程・付加価値物流サービスをベースに海外展開に挑戦しようという気運が、これまでになく高まった1年であったと思います。

2022年3月期の取り組み

2021年4月より、事業開発本部が発足しています。

引き続き国内各事業本部の海外進出機会の創出に取り組むとともに、それぞれの事業が有する有形・無形の経営資源を最大限に活用しつつ、社内外の専門家の技術を有機的に組み合わせた新しい事業の研究開発を推進していきます。

国内各事業本部の海外展開に関して、2021年3月期の提案活動が実を結び、鉄鋼本部や生活関連本部が国内で有する技術やノウハウを活かし、日本のお客さまのインド現地法人における工場内業務請負サービスや輸配送サービスを受託することができました。小さな一歩ではありますが、KONOIKEグループの国内各事業がお客さまとの長年の信頼関係のもと発展してきたことから、海外においても、お客さまと共に着実に実績を積み上げながら、安全・品質と効率性を両立させる生産工程・付加価値物流サービスの提供を拡大していきたいと考えています。

メディカル事業に関しては、現在構築しているデータベースの範囲を診療材料、病院関連だけに留まらず、インド全土の医師のデータベースにまで拡大、インドへの事業展開を計画している日系メーカー様向け進出支援サービスにつなげていきます。また、日本国内で展開中の滅菌や院内物流の技術をもとに、インドの医療水準の向上に役立てるべく、タミルナド州における『次世代医療物流センター構想※』の具現化を推進しています。

2022年3月期より、JICA・協力準備調査（FS・予備調査）事業としてのご支援もいただきつつ現地調査・準備活動が本格化することから、2022年以降段階的に医療関連サービスをインドに導入することができればと思います。

また、在留邦人向けの健康支援サービスをさらに推し進めた形で、日本と海外との医療連携の仕組みを開発することにより海外で働く日本人が安心して生活できる環境の構築につなげていくべく、調査研究を進めていきます。

厳しい環境変化に晒されている国内市場ですが、特に、資源リサイクル、新エネルギー、病院内の手術室サポート、生鮮食品冷凍・加工などの技術に注目しており、KONOIKEグループが保有する技術・ノウハウを活用しつつ、従来の業界や事業の枠組みから外に一歩踏み出すことで、海外展開への応用も含めた新たな価値創造、事業開発を推進していきます。

※単に日本の事業モデルを移管するのでなく、インドの医療の実態や課題に応じて、医療機器を複数の病院でシェアリング、滅菌物を含む医療品の一元管理化を図ることで、低予算で高度な医療の品質・安心安全を担保する仕組みの導入を計画

TOPICS

新たな市場開拓に向けた新事業開発の仕組み

新規事業開発のアイデアは、限られた本部や人材からだけではなく、KONOIKEグループの従業員の皆さんから広く収集し、提案者と共に事業構想を膨らませていく取り組みも開始しています。

KONOIKEグループの提案制度自体は1987年より本格化し、提案書件数は延べ12万件に上り、全員参加型活動に強みがあります。この提案制度に基づく事業化の成功事例の1つがメディカル事業であり、「ホスピタル・ロジスティクス」の理念のもと、現在では全国の病院内外の物流・滅菌代行サービスネットワークを提供するに至りました。

これまでの提案は業務改善が主体でしたが、事業開発本部ではその中から新規事業につながるアイデア、いわゆる事業の『芽』を発掘し、特に優れたアイデアに対しては、市場調査や事業実現可能性調査、事業計画書策定など、管理部門や事業部門を交えたタスクチームを結成し、事業化実現まで提案者と共に伴走する仕組みを整備、2021年9月より『新事業提案制度』をスタートさせました。

“お客さまにとって必要な存在であり続ける”ためには、お客さまのニーズや市場の変化を先取りした次世代事業の創出が不可欠です。特に最前線でKONOIKEグループの事業活動を支えている中堅・若手社員からのアイデアを効果的に収集し、新たな市場価値の創造に確実につながるよう、引き続き事業開発活動を推進していきます。

海外管掌兼技術革新管掌 メッセージ

取締役専務執行役員
海外管掌兼技術革新管掌
鴻池 忠嗣

KONOIKEグループの強みは、さまざまな業種の物流のみならず製造を含めたオペレーションにも携わっていることです。その強みを活かして、さまざまな技術改善手法を現場に展開していきます。人とロボットの強みを活かした「人と技術のハイブリッド」で、新しくモジュール化されたモデルを確立し、より生産性の高い安全な現場を実現していきたいと考えています。

01 競争環境の変化

近年は、3PL・倉庫市場の競争環境にも変化が見られます。テクノロジーの進展により庫内業務の省人化が進むなかで、EC需要の取り込みを狙い、大手荷主が自社のノウハウやボリュームを活かし3PL事業に参入するケースや、物流不動産会社が自ら3PL事業に参入するケースが見られるようになってきています。例えば出品者が物流拠点に商品を発送するだけでピッキングから発送まで代行する企業や、保管費以外の8割の物流コストに対してさまざまなテクノロジーを活用することで標準化・効率化を進める企業もあります。

02 事業拡大の方向性（人と技術のハイブリッド）

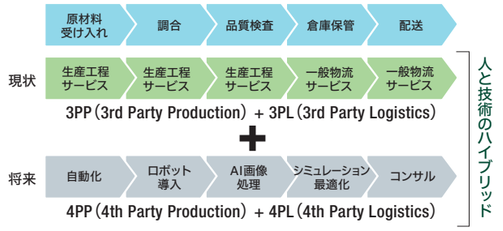
このような世の中の動きに対応するため、既存事業モデルからの脱却をしなければなりません。KONOIKEグループの現状のビジネスモデルは他社とは大きく異なります。一般的な物流業者は、お客さまから倉庫保管・配送の部分のみを受け持って3PL（第三者による物流管理）を受託しています。KONOIKEグループはその3PLに加えて、さらに川上の部分を3PP（第三者による請負モデル）で請け負っています。物流会社が製造まで請け負うケースは世界的にも珍しいモデルだと社外からも評価いただいています。しかし、競争環境が大きく変化するなか、新たな事業モデルを築いていく必要があります。

その新たな事業モデル構築のカギとなるのが「人と技術のハイブリッド」という戦略です。

今まで、お客さまからの要望に対し、KONOIKEグループの人材を活用した提案で、新規の請負業務を獲得してきました。今後は、人材のみならずAIやロボットも活用した「新しくモジュール化された業務」として提案し、新規の請負業務の獲得を目指します。人が得意とする柔軟性（イレギュラー対応）、意思決定に加え、機械が得意とする安定的で長時間の稼働ができる特性を活かし、機械と人とのシナジーが発揮できる技術かどうかを見極め、KONOIKEグループならではの自動化構想を確立していきます。

03 KONOIKEグループサービスを4PL+4PPにアップグレード

4PL+4PP、これがKONOIKEグループのこれからの事業戦略です。一般的に、3PLにコンサルティング要素を加えたものは、4PLと呼ばれ、現在一部の3PL企業はコンサル機能を強化する動きも見られます。KONOIKEグループではシミュレーションによるオペレーションの最適化や、今まで培ったノウハウを活用したコンサルティングを行い、4PLサービスの提供を強化していきますが、それに加えて人と技術のハイブリッドを武器に、ロボット導入やAI画像処理などの自動化技術を既存の3PPサービスに加えることで、現在の3PL+3PPモデルを4PL+4PPモデルにアップグレードしてまいります。



04 技術革新・DXの構想イメージ

KONOIKEグループの技術革新・DXの全体構想のイメージです。

❶フォワーディング事業のECへの事業転換
❷新技術を活用した人と技術のハイブリッドで生産性向上・省力化
❸世界中どこからでも社内システムにアクセスできるゼロトラスト型グローバルコミュニケーション基盤構築
❹社内のIT関連問い合わせのBPO※とWebポータルによる業務効率化
❺次世代エンドポイントセキュリティ等を導入して情報セキュリティおよびITガバナンスを強化
❻現場のさまざまな事務作業のデジタルフロー化
❼業務プロセスのBPR※×RPAによる自動化・効率化
❽WMS※およびマテハン、配送管理、業務生産性管理システム等が連携する統合された物流システムの構築

※BPO：ビジネスプロセスアウトソーシング（Business Process Outsourcing）
※BPR：業務プロセス改革（Business Process Re-engineering）
※WMS：倉庫管理システム（Warehouse Management System）

近年は現場ニーズを掘り起こし、VCへの出資で新技術を検証し、鴻池技術研究所イノベーションセンターを設置することで、新技術の現場活用を実用化検証する取り組みを複線的に実施してきました。
その取り組みにおけるKONOIKEグループならではの重要な要素は以下のようなものです。

❶現場作業を知っている
❷悩みが分かる
❸現場適用の際には使い勝手が良くなるよう自前で作り込みを行う
❹現場の実情に合わせて業務の体質改善を行う

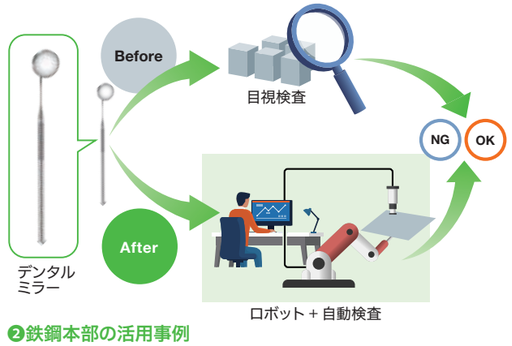
05 技術革新・DXの具体的事例

❶メディカル本部の検討事例

メディカル事業では学校での健診に使用するデンタルミラーを回収・滅菌・検査しています。

現在は、人がすべて目視検査で1つずつ検査しており、1本あたり10秒ほど要していますが、これをAIによる自動判定に置き換えることで、作業時間を半減させることができます。

さらに、今までかかっていた検査に関する教育の工数も減らすことができ、また個人差を是正して安定した品質を担保し、長時間にわたって集中しなければならない作業の負担を軽減することができます。



❷鉄鋼本部の活用事例

ドローン活用による作業改善では原料有物測量作業で目視測量からの変更で精度向上や作業負荷軽減に寄与しました。原料搬送コンベヤ点検作業ではドローンでの点検方法へ変更し、赤外線カメラを搭載したドローン活用で、外観や音異常にかかわらず、コンベヤ全体を網羅することができ、異常が顕在化する前の早期検知に成功しています。これらは作業時間の大幅な短縮に加え、精度や点検頻度の向上につながっています。

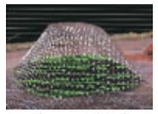
落鉱回収装置開発による作業改善では、人力でやっていたコンベヤ下の掻き出しは、狭い所かつ屈む姿勢での作業のため

肉体的な負担が重く、非常に厳しい作業の1つでしたが、汎用重機や人がアクセスできない狭い所での作業を、自社開発した重機にて処理する方法へ変更し、今まで操業停止日に限定して実施していた作業を、操業を停止せず安全・安価に作業することに成功しました。2020年2月に1号機を製作してから改良を続け、完成した3号機については、パワーの増強、リモコン型の遠隔操作や半自動操作を可能とし、21年6月には特許も取得いたしました。上記の作業改善によりお客さまのコスト低減につながるだけでなく、KONOIKEグループ自身の収益も向上するという正に双方メリットでWIN－WINの関係を築いています。

※落鉱回収装置の落鉱とは、コンベヤからこぼれ落ちた原料のことをいいます。

ドローン

全自動で広範囲を撮影



点群データから高精度に測量が可能

落鉱
回収装置

06 庫内の労働生産性を可視化するナビゲーションシステム

KONOIKEグループは、グループ独自の全国の物流センター、お客さまとの共同センター、お客さまのアセット内の物流請負など、いろいろなアセットニーズに対応しています。そういう背景から、物流センター内へのカメラやビーコンなどの設置はお客さま施設では難しく、また設備投資面でも得策ではなく、エリアごとの細かなデータ分析もできません。そこで当社と関係のあるシステム会社と共同研究した独自のシステムを開発しました。これはスマートフォンに元々搭載されている、自律航法（ジャイロ、コンパス、加速度センサー）を活用し、専用端末を庫内で働く人に持たせたりフォークリフトに取りつけ、時間帯別作業生産性や各員の作業時間比率を計測し、時間帯別物流量との対比による最適化を図っていくツールです。

07 グローバルコミュニケーション基盤

KONOIKEグループは本体に加え国内29社、海外31社で構成されていますが、4年前までは各社でセキュリティやネットワークが揃っておらず、かつオフィスに出社して働くことを前提とした閉鎖型のネットワークでした。セキュリティやアンチウイルスソフトも当時の日本企業が多く採用していたオンプレと定義型ウイルスソフトでした。

この状態を改善すべく、国内のみならず海外拠点も含めた情報セキュリティ強化、および今後の働き方改革を同時に実現できるクラウドコミュニケーション基盤システムに刷新することといたしました。このことが後のコロナによる緊急事態宣言下でも、業務に支障を来さなかった要因につながります。

❶会議室がなくてもどこでも会議や打ち合わせができるオンライン会議システム

❷知見や情報を共有し、かつメール添付のような手間や情報漏洩リスクをなくすクラウドファイルシステム

この取り組みによって、テレワークやオンライン会議が定着化し、本社や事業部門の事務作業のみならず、現場作業においても生産性向上が図れています。またリモートワークにとって最も重要な、安心・安全なセキュリティ環境を整え、外部からの防御と内からの情報漏洩の防御をするゼロトラストを目指しています。

08 今後の方向性

この3年間はレガシー資産を整理し、DX変革に対応するICT基盤へ刷新してまいりました。制限あるシステムを除き、すべてのオンプレシステムをパブリッククラウドへシフト。情報系システムは自前や国産オンプレを捨てて、すべてSaaSモデルへ転換。サイロ化されたデータはEAIを活用してデータプールへ一元化。また現場生産性を上げるためのRPAや内製開発のできるデジタル業務基盤を採用し、一部の業務をデジタル処理に変革しています。今期からの3年間は、デジタルにシフトしたICT基盤をベースに業務改革、事業変革、コスト削減の最大化を目指していきます。2022年3月期は、現在構築中の統合物流の一部展開、ナビゲーションシステムの実践活用、KONOIKEグループの紙のデジタル化を行うAI-OCRの普及、情報セキュリティの海外、国内グループ企業への展開を実施します。2023・2024年3月期は、フォワーディング事業のEC事業への変革、物流現場や事務処理現場のデジタル化による生産性改革、セキュリティのゼロトラストをさらに強化していく予定です。

TOPICS

鴻池技術研究所イノベーションセンター

新型コロナとの闘いによって社会の基盤としての物流の重要性が見直される一方で、国内生産年齢人口の減少などによる人手不足の深刻化が一層加速しています。そのようななかでKONOIKEグループが社会から必要とされる企業として発展していくために設立された、鴻池技術研究所イノベーションセンター（技研IC）をご紹介します。

DATA

名称	鴻池技術研究所イノベーションセンター（略称：技研IC）
所在地	東京都品川区八潮3-3-22　東京レールゲートWEST 6階
面積	205坪
開設日	2021年3月3日

技研ICの役割

❶実験・実証
KONOIKEグループの多岐にわたる現場を技研ICに再現し、新技術の実効性や、導入後のオペレーションを確認してから実際に導入することで、現場を止めることなく新技術を導入することを目指します。

❷オープンイノベーションの加速
KONOIKEグループの社員、お客さま、新技術のベンダーさま、皆が技研ICに集って新技術を見ながら議論することによって、新たな課題・気づきを得てイノベーションを加速していきます。

❸お客さまと共に行う技術革新
お客さまの将来構想にも合致した技術開発の検討をし、営業活動の一環としても機能させていきます。

取り組み事例

物流業務における、“人”に代わる労働力として早期実用化を目指し、さまざまな種類のロボットの実証試験を技研IC内で行っています。

カゴ車自動搬送ロボットと制御ソフト

トピー工業㈱製
日本電気㈱製ソフトにより制御

特 長
AGV※がカゴ台車の下へ潜り込んで持ち上げ、指示した場所まで運搬、多様な動きを実現
※AGV：Automatic Guided Vehicle: 無人搬送車

実証内容
自由度の高い稼働で、スムーズなカゴ台車搬送の実現に向けて効果的なオペレーションなどを確認

多品種ピースピッキングロボットアーム

THK㈱製

特 長
移動設置可能で、かつ人と協働で作業できる協働型のロボット。4本指のハンドによって柔軟な動きを実現（器用な掴み方が可能）

実証内容
ピッキングしやすい商品や並べ方など、アイテムごとのピッキングのノウハウを蓄積

棚ピッキング・自動搬送ロボット（AMR）

inVia Robotics, Inc.製

特 長
AMR※がピッキングエリアへ移動し、棚からケースを取り運んでくるので、作業者がケース内商品をピック後、AMRが自動でケースを回収し棚へ戻す
※AMR：自律走行搬送ロボット

実証内容
倉庫内の棚のダンボールの出し入れの完全自動化を目指し、レイアウトなどを確認

重量物搬送のための自動フォークリフト

㈱ZMP製

特 長
導入・操作が容易な自動フォークリフト。エリアの状況に応じた搬送を容易に実現できる

実証内容
倉庫内の各作業エリアの状況に応じた動作精度や安全性、他の自動化機器との共存可能性などを確認

棚ピッキング補助ロボット（AMR）

Rapyuta Robotics㈱製

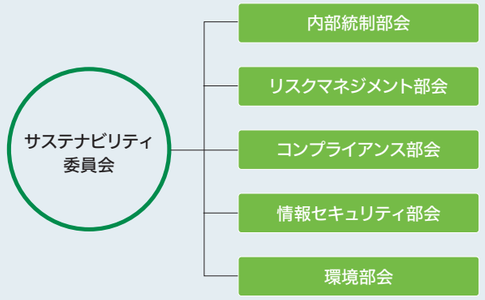
特 長
ロボット同士の干渉を回避して搬送する。作業者はピッキングゾーンでAMRを待ち、AMRに棚からピックした商品を入れるだけ

実証内容
ピッキングエリアでの作業負荷軽減に貢献する自動巡回方法や、倉庫内のレイアウトなどを確認

SUSTAINABILITY

KONOIKEグループとサステナビリティ

KONOIKEグループは、お客さま、地域社会の皆さまと共に、141年の歴史を歩んできました。2030年、またその先を見据えた際にも、「社会基盤の革新」という創業以来の理念を大切に、ひたむきに取り組むことで、さらに豊かな企業価値を創出し、ステークホルダーの皆さまと共有してまいりたいと考えています。そのためには、近年ますます重要視されているサステナビリティ・ESG課題に焦点を当てて経営としての取り組みを強化し、サステナブルな社会構築との調和を図りながら発展していくことで、SDGsの多面的な目標に対して貢献していきたいと考えています。



サステナビリティ基本方針

私たちKONOIKEグループは企業理念に「『人』と『絆』を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します」を掲げ、これを「私たちの使命」としています。

サステナビリティを巡る課題に取り組む際にも、この理念の実践を通じて、お客様・従業員・株主・地域社会といったKONOIKEグループを取り巻く多様なステークホルダーの幸福と安全で安心な社会の実現を目指します。

❶私たちKONOIKEグループは、鉄鋼・化学などの素材製品や、飲食料品・日用品などの一般消費財の生産業務請負・物流業務から、空港・メディカル関連におけるサービス業務請負まで、多岐にわたる業界・業種における事業活動を通じ、人々が安心して社会生活を送るうえで不可欠な役割を担い、その責任を全うしてまいります。

❷私たちKONOIKEグループは、「安全」そして「品質」が最も重要なものであるという価値観を全員が共有しています。お互いの無事を願う「ご安全に」という言葉が自然に、かつ、日常的に交わされる企業風土がこの価値観の共有を表す一例です。「安全」「品質」の担保は、労働災害・車両事故・品質トラブル等の負の事象を回避することはもちろん、かけがえのない「命」を守ることに他なりません。加えて、安定的な生産活動の維持や絶え間ないサービス提供が可能となり、お客様や私たちにとっての価値向上、ひいては社会全体の生産性向上にも資する中核的な要素と考えています。

❸私たちKONOIKEグループは、新技術・DXを活用し、変化する社会のニーズに即した新たな貢献領域を探索し、課題解決に取り組み続けてまいります。

❹KONOIKEグループの付加価値の源泉は「現場」であり、そこで働く「人」です。またこれまで培ってきたステークホルダーとの信頼関係が「絆」であり、かけがえのない無形資産です。企業理念に謳う「『人』と『絆』を大切に」を具現化するためにも、人権尊重はもとより、ダイバーシティ推進や、教育・育成をはじめ人的資本への投資を重視してまいります。

❺私たちKONOIKEグループは、サステナビリティを巡る課題への対応に際して、リスクの低減のみならず収益機会として捉えることが重要と認識し、中長期的な企業価値向上に向けて、技術開発をはじめとした知的財産への投資や事業ポートフォリオ戦略などの取り組みを進めてまいります。

❻私たちKONOIKEグループは、経済活動によって引き起こされる気候変動の影響を低減するため、省資源、省エネルギーに努めるとともに、再生可能エネルギーの導入などの脱炭素に向けた取り組みを積極的に進めてまいります。事業活動を通じ、環境負荷低減に貢献するよう積極的に取り組むとともに、技術導入や性能向上を進め、地球温暖化防止ならびに資源循環型社会の形成に貢献してまいります。

鴻池運輸株式会社
代表取締役会長兼社長執行役員
鴻池 忠彦

制定日:2021年11月19日

代表取締役常務執行役員
管理管掌兼ESG担当
竹島 徹郎

KONOIKEグループにおけるサステナビリティの考え方

私たちKONOIKEグループは企業理念に「『人』と『絆』を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します」を掲げ、これを「私たちの使命」としています。

本統合報告書の沿革のページでもご紹介しているとおり、新淀川開削工事の受注を原点に事業を拡大し続けたKONOIKEグループのスピリッツは、141年経った今も、多岐にわたる業界・業種での事業活動に引き継がれています。

お客さまだけでなく社会全体の生産性向上につながる安全・品質、CO_2排出削減など地球環境への配慮、地域社会からの要請に応えるインフラ構築。サステナビリティという言葉が世に出る以前より、これら活動をはじめとし、ステークホルダーとの絆を築いてきたあらゆる活動が、サステナビリティに紐づいています。

サステナビリティ推進体制の整備

コロナ禍により人々が抱く社会像は大きく変わり、サステナビリティへの意識は急速に高まっています。また改訂が実施されたコーポレートガバナンス・コードでもサステナビリティ対応が強く求められており、KONOIKEグループが今後もステークホルダーの皆さまから信頼され必要とされ続けるには、今まで以上にサステナビリティへの取り組み強化が必要であるとあらためて認識しています。

その第一歩として今般KONOIKEグループでは、サステナビリティを推進していく社内体制と基本方針の整備を行いました。これからも一企業として持続可能な成長を実現するために、安全・品質の担保はもちろんのこと、環境をはじめとする取り組みを一層強化してまいります。

このように、時代によって移り変わる社会の要請に、KONOIKEグループは今後とも応えるとともに、その活動をステークホルダーの皆さまには正しくご理解いただき、ご信頼いただけるよう努力を積み重ねてまいります。

サステナビリティ実現に向けた具体的な取り組み事項

今後はサステナビリティ委員会を中心として、社会経済活動によって引き起こされる気候変動の影響を低減するため、省資源、省エネルギーに努めるとともに、再生可能エネルギーの導入などの脱炭素に向けた取り組みを積極的に進めてまいります。そして事業活動を通じ、環境負荷低減に貢献するよう積極的に取り組むとともに、技術導入や性能向上を進め、地球温暖化防止ならびに資源循環型社会の形成に貢献してまいります。

一方でサステナビリティを巡る課題への対応に際して、リスクの低減のみならず収益機会として捉えることが重要と認識し、中長期的な企業価値向上に向けて、技術開発をはじめとした知的財産への投資や事業ポートフォリオ戦略を実現してまいります。

これらの取り組みを進めるにあたって重要なことは、KONOIKEグループの付加価値の源泉が「現場」であり、そこで働く「人」であることです。企業理念に謳う「『人』と『絆』を大切に」を具現化するためにも、人権尊重はもとより、教育・育成をはじめ人的資本への投資を重視してまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

コロナ禍による社会経済情勢の大激変は、KONOIKEグループにも大きな影響を与えています。しかし全社を挙げた不断の努力、お客さまや取引先との継続的なパートナーシップ、株主の皆さまの多大なるご理解により、この難しい局面を乗り越えられるものと確信しています。

今後とも皆さまからの信頼に応えられるよう、サステナビリティへの要請に耳を傾け、全従業員が一丸となって取り組んでまいりますので、引き続きKONOIKEグループの活動へのご理解、ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

G ガバナンス

マネジメント体制

取締役

鴻池 忠彦
代表取締役会長兼社長執行役員

1976年 4月　株式会社鴻池組 入社
1981年 4月　当社 入社
1983年12月　同 常務取締役
1987年12月　同 専務取締役
1989年12月　同 代表取締役副社長
2003年 6月　同 代表取締役社長
2018年 4月　同 代表取締役兼社長執行役員
2021年 4月　同 代表取締役社長執行役員
2021年 6月　同 代表取締役会長兼
社長執行役員(現任)

鴻池 忠嗣
取締役専務執行役員
海外管掌兼技術革新管掌

2006年 4月　株式会社三井住友銀行 入行
2013年 4月　当社 入社
2014年 7月　同 経営企画本部 部長
2016年 4月　同 執行役員
2017年 4月　同 常務執行役員
2017年 6月　同 取締役兼常務執行役員
2018年 4月　同 取締役兼専務執行役員
2019年 4月　同 取締役兼専務執行役員、
新事業開発管掌、
新事業開発本部 本部長
2021年 4月　同 取締役専務執行役員、
海外管掌兼技術革新管掌(現任)

中山 英治
取締役常務執行役員
営業管掌兼営業本部 本部長

1981年 4月　当社 入社
2008年10月　同 大阪西支店長
2009年 6月　同 東海支店長
2012年 6月　同 執行役員
2014年 6月　同 取締役兼執行役員
2016年 4月　同 取締役兼常務執行役員
2017年 6月　同 常務執行役員
2018年 6月　同 取締役兼常務執行役員、
営業管掌
2021年 4月　同 取締役常務執行役員、
営業管掌兼営業本部 本部長(現任)

竹島 徹郎
代表取締役常務執行役員
管理管掌兼ESG担当

1982年 4月　当社 入社
2009年 6月　同 大阪港支店長
2011年 9月　同 海外事業本部(大阪)部長
2012年 6月　同 執行役員
2017年 4月　同 常務執行役員
2018年 6月　同 代表取締役兼常務執行役員、
管理管掌
2020年 4月　同 代表取締役兼常務執行役員、
管理管掌、経営企画本部 本部長
2021年 4月　同 代表取締役常務執行役員、
管理管掌兼ESG担当(現任)

大田 嘉仁
社外取締役(独立)

1978年 4月　京セラ株式会社 入社
2003年 6月　同 執行役員
2010年 6月　同 取締役執行役員常務
2010年12月　日本航空株式会社 専務執行役員
2015年12月　京セラコミュニケーションシステム
株式会社 代表取締役会長
2017年 4月　同 顧問
2018年 6月　当社 社外取締役(現任)
2019年 9月　株式会社MTG 会長
2019年12月　同 取締役会長(現任)

増山 美佳
社外取締役(独立)

1985年 4月　日本銀行 入行
1991年 9月　Cap Gemini Sogeti
国際マーケティング・ディレクター
1992年11月　ジェミニ・コンサルティング・
ジャパン シニアコンサルタント
1997年 6月　エゴンゼンダー株式会社 入社
2004年 1月　同 パートナー
2016年10月　増山&Company合同会社 代表社員社長
(現任)
2017年 3月　サントリー食品インターナショナル株式会
社 社外取締役(監査等委員)(現任)
2019年 3月　コクヨ株式会社 社外取締役(現任)
2019年 6月　当社 社外取締役(現任)

藤田 泰介
社外取締役

1991年10月　監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
2000年11月　モルガン・スタンレー証券株式会社
(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社)入社
2002年 6月　スパークス・アセット・マネジメント株式会社 入社
2006年 3月　Taiyo Pacific Partners LP 入社
2012年 2月　Unleash Capital Pte. Ltd. 設立
2012年12月　Orbis Investments Management Ltd. 入社
2014年 9月　Asian Energy Investments, Pte. Ltd. 入社
2016年 5月　アムンディ・ジャパン株式会社 入社
2020年 7月　当社 社外取締役(現任)

監査役

大谷 貢
監査役 (常勤)

1982年 4月　当社 入社
2011年 9月　同 生活関連業務部(大阪)
部長
2012年 6月　同 空港業務部長
2013年 5月　株式会社キャリア・サービス
代表取締役
(現 株式会社マーキュリー)
2015年 4月　当社 内部監査室長
2019年 4月　同 監査役室長
2020年 7月　同 監査役(現任)

小林 寛昭
監査役 (常勤)

1983年 4月　当社 入社
2012年 6月　同 管理部長
2013年 6月　同 経理部長
2015年 4月　同 執行役員 財務経理本部
副本部長
2016年 4月　同 執行役員 システム推進本部
本部長、システム営業部長
2018年 4月　同 執行役員 監査役室担当
2019年 4月　同 執行役員 内部監査室長
2021年 4月　同 顧問
2021年 7月　同 監査役(現任)

藤原 裕
社外監査役

1974年 4月　三井海洋開発株式会社 入社
1987年11月　安田信託銀行株式会社
(現 みずほ信託銀行株式会社)入社
1996年 6月　同 シカゴ支店長
1998年 7月　同 退社
1998年 8月　オムロン株式会社 入社
2005年 6月　同 執行役員、財務IR室長
2008年 6月　同 執行役員常務、グループ戦略室長
2011年 8月　クロス・ボーダー・プリッジ
株式会社 代表取締役
2013年 6月　ナプテスコ株式会社 社外取締役
2017年 6月　株式会社キッツ 社外取締役(現任)
2018年 4月　経営革新研究所
クロス・ボーダー・プリッジ 代表(現任)
2020年 7月　当社 社外監査役(現任)

星 千絵
社外監査役

1998年 4月　弁護士登録
2004年 9月　田辺総合法律事務所 入所
2006年 4月　同 パートナー(現任)
2014年 4月　防衛調達審議会委員(現任)
2021年 6月　当社 監査役(現任)

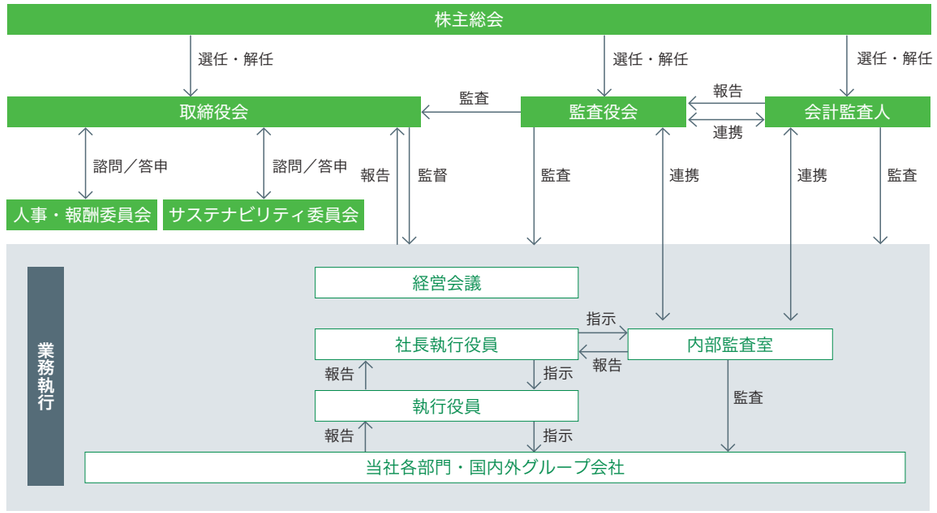
G ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

KONOIKEグループは、「『人』と『絆』を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します」という企業理念を実践していくことにより、誠実に社会的責任を果たし、広く社会から信頼を得て、継続的な企業価値向上を目指すことを重要なミッションと位置づけています。
この考え方に基づき、事業活動を通じて、すべてのステークホルダーと良好な関係を築き、迅速で効率的、健全かつ公正で透明性の高い経営を推進するため、経営の監督機能強化や情報の適時開示に取り組むなど、適宜必要な施策を実施しています。

体制図

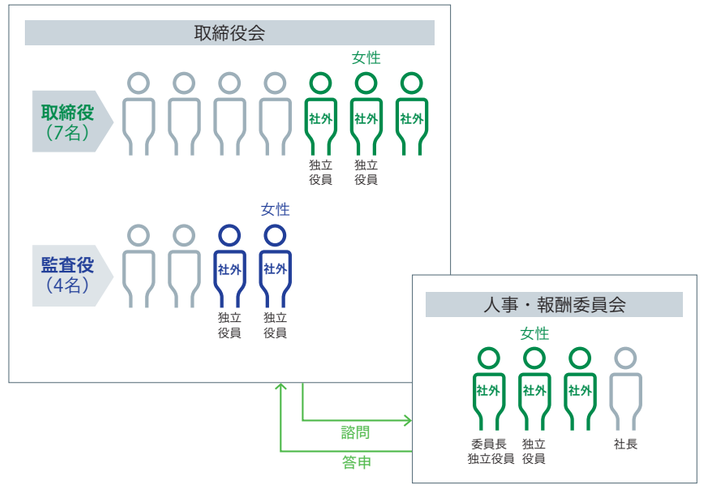


コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
監督と執行の分離	03年 執行役員制度導入							社長の職位を社長執行役員に変更			
	03年 取締役の任期を1年に変更										
社外取締役			1名				2名		3名		
社外監査役	06年 2名										
各種委員会									人事・報酬委員会設置		
							統合委員会設置(2021年11月より サステナビリティ委員会に変更)				
その他				東京証券取引所市場第一部に上場							
					株式報酬型ストック・オプションの導入(2021年に廃止)						
										譲渡制限付株式報酬制度の導入	→

取締役会の構成

取締役会は、経営の監督と執行の分離を明確にするため、取締役7名のうち3名、監査役4名のうち2名は社外役員で構成しています。また、社外役員5名のうち4名は、東京証券取引所の定める独立役員として届け出ています。2019年6月には取締役会の任意の諮問委員会である「人事・報酬委員会」を設置し、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を進めています。



スキルマトリックス

	役員	男性● 女性●	現在の地位等	管掌分野	企業経営・事業経験	国際性	サステナビリティ/ESG	人事・人材開発	新事業/M&A	技術・研究開発	ICT・DX	財務・会計	法務・リスクマネジメント	資本市場
取締役	**鴻池 忠彦**	●	代表取締役会長兼社長執行役員 取締役会議長 人事・報酬委員会 委員		○	○	○							○
	鴻池 忠嗣	●	取締役専務執行役員	・海外 ・技術革新	○	○				○	○			
	中山 英治	●	取締役常務執行役員	・営業	○		○		○					
	竹島 徹郎	●	代表取締役常務執行役員	・管理 ・ESG	○		○	○				○		
	大田 嘉仁	●	社外取締役(独立) 人事・報酬委員会 委員長		○	○			○					○
	増山 美佳	●	社外取締役(独立) 人事・報酬委員会 委員		○	○	○	○						
	藤田 泰介	●	社外取締役 人事・報酬委員会 委員		○	○						○		○
監査役	**大谷 貢**	●	監査役(常勤)		○							○	○	
	小林 寛昭	●	監査役(常勤)		○						○	○		
	藤原 裕	●	社外監査役(独立)		○	○						○		○
	星 千絵	●	社外監査役(独立)										○	

※上記一覧表は、取締役・監査役の有するすべての知見・経験等を表すものではありません。

G ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

社外取締役メッセージ

大田 嘉仁

2021年、一年遅れで開催された東京オリンピック・パラリンピックにおいて、私たちは、多くのアスリートの活躍に感動し、感銘を受けました。しかし、その記憶をすぐに打ち消してしまうほどのコロナ禍の再拡大で、経営環境が良くなるという期待は打ち砕かれ、簡単には以前のような姿には戻れないことがようやく分かってきました。

そのような厳しい環境の渦中にあっても、KONOIKEグループは、長い歴史の中で築かれた強い一体感のもと、全社員の不断の努力により、黒字経営を維持することができています。しかし、それでも、ほとんどの社員が将来に対して漠然とした不安を抱いているのは間違いないでしょう。

このようなときに、特に大切になるのが、企業理念、つまり「私たちの使命:『人』と『絆』を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します」だと私は思っています。世界史に残るような混乱期にあるからこそ、この企業理念を大切にし、それを全社員の思いとすることができれば、KONOIKEグループは、コロナ禍を乗り越えることができるだけでなく、社員同士の、またお客さまとの強い絆をベースに、将来の飛躍の礎を築くこともできると思うのです。

社外取締役の一人として、KONOIKEグループが、この素晴らしい企業理念のもと、一致団結し、さらに発展できるよう、微力ながら尽くしてまいりたいと思っています。

増山 美佳

KONOIKEグループの強みである「人」と「絆」を大切にするという理念は、長期に及んでいるコロナ禍において、さらに深まったといえます。多くの場合リモートでは行えない、顧客企業の現場でのきめ細かいサービスを提供するなか、会社の存在意義をいま一度問うとともに各自が各々の立場で悩み、もがき、前に進んだ一年でした。取締役会という場を越えて、全国の次世代若手リーダーの方々とリモート討議をする場がありましたが、部下の統率、育成など日々の課題に向き合いながら、さらに中長期的に事業、顧客、会社のことを考えている姿勢は頼もしい限りです。

「ピンチをチャンスに」と、鴻池社長が2020年2月に掲げた「構造改革プラン」に基づき、コロナ禍によって負の影響を受けた空港事業等からの他事業、他社への人材マッチング制度に始まり、課題の一つであった事業間の人材交流やベストプラクティスの共有、支店等拠点間の協力体制の強化が進んだことは良かった点です。良き伝統は残しつつ慣習でやっていたことの見直しには果敢に取り組むべし、と本社のサポートプロセス含め見直しされている点も良い点です。中長期的事業ポートフォリオの見直しや新規事業の推進体制の整備、外部の知恵を十二分に活用したKONOIKEグループにとって最良のDX化の推進等々、については現在進行形でスピードアップが望まれます。

取締役会の機能の向上としては、取り上げる議案の内容、優先順位、時間配分、資料の明確化などの見直しが行われ、人事・報酬委員会での討議内容も確実に進化してきています。そのような議論において、私自身の経験や専門分野を活用し、健全な成長の確立に引き続き貢献していきたいと思っています。

藤田 泰介

KONOIKEグループはお客さまの企業活動が円滑に行われるようにするための社会基盤をつくり、運営する会社です。毎日各現場で社員がお客さまおよび協力会社と連携して、お客さまの悩みに応え、トラブルに対応しています。その現場は、倉庫、工場、プラント、空港、病院、港湾、トラック輸送、船舶輸送等と多岐にわたり、提供するサービスも各種物流、生産請負、サービス請負、据付工事、設備メンテナンス等と多種多様です。また、米州、インド、東南アジア、中華圏でも長年サービスを行ってきています。KONOIKEグループは今、各現場で培われた現場力を昇華し、これを組織の力に変えていこうとしています。お客さまの期待を超えられるよう、技術力と提案力を磨こうとしています。それぞれのサービスにさらなる磨きをかけ、お客さまにとって唯一無二の企業体に変化するタイミングに来ています。そのためにKONOIKEグループは各事業、各地域でビジョンと戦略を明確にしていく必要があります。そして今よりさらにオープンな組織にならなければなりません。多種多様な人材やパートナーを受け入れる土壌と、それを活かしきる柔軟な組織風土を醸成していく段階にあります。そうすることでKONOIKEグループは提供するサービスを高度化し、お客さまと社会にとってなくてはならない存在になることができます。

私は取締役としてKONOIKEグループのこうした変化をサポートし、社員が事業を通じて自己の力を最大限に発揮できることを企図していきます。結果として企業価値が向上し、各ステークホルダーの期待を超えていける会社になると信じています。

人事・報酬委員会

2021年3月期の活動状況

取締役会の諮問に基づき、委員会を適宜開催し、取締役、監査役および執行役員の指名について審議および答申を行いました。その他、取締役および執行役員の報酬制度の在り方についても議論を重ねており、当社グループの企業価値の向上に資する制度設計を検討しています。

役員報酬制度

1 基本方針

当社の役員報酬制度は、企業理念である「私たちの使命」(「人」と「絆」を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します)を実現するため、以下を基本方針としています。

1. 企業理念「私たちの使命」の実現に貢献するものであること
2. 「2030年ビジョン」の実現に向けた優秀な経営陣の確保・維持に資すること
3. 常に期待を超えるというチャレンジ精神を促すものであること
4. 業績との連動性が高い設計であること
5. 中長期的な株価連動報酬を継続すること
6. 従業員・株主をはじめとしたステークホルダーに対して、説明責任を果たせる透明性・公正性が担保された設計であること

2 決定方法

各取締役の報酬額については、人事・報酬委員会の答申を踏まえ取締役会により、各監査役の報酬額については、監査役間の協議により決定しています。具体的金額については、株主総会で決議いただいた報酬限度額に基づき、会社業績、他社水準および従業員給与等を考慮しています。

役職	定款上の定員	報酬限度額(年額)		株主総会決議
取締役	10名	金銭報酬	8億円※1	第80回定時株主総会(2020年7月31日開催)
		譲渡制限付株式報酬	1億円※2	第81回定時株主総会(2021年6月24日開催)
監査役	5名	金銭報酬	1億円	第67回定時株主総会(2007年6月27日開催)

※1 社外取締役分は年額1億円以内。また、使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まない。
※2 社外取締役を除く。譲渡制限付株式として発行又は処分をされる当社の普通株式の総数は年10万株以内。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

持続的な企業価値向上のため、2016年3月期から、取締役会の構成や運営、議論の内容やサポート体制などの評価を年1回実施し、取締役会の機能強化を図っています。

評価の方法

評価主体	各取締役・監査役による自己評価
評価手法	アンケート方式
回答方式	記名式
評価項目	以下の項目についての 5段階評価および自由意見 ❶ 取締役会の構成 ❷ 取締役会の運営 ❸ 取締役会を支える体制 ❹ 攻めのガバナンス ❺ 守りのガバナンス ❻ その他

評価プロセス

❶ **全取締役・監査役によるアンケート**

❷ **事務局による集計**

❸ **アンケート結果を踏まえた取締役会の自己評価**

❹ **評価結果に基づく検討**

2021 年 3 月期の評価結果の概要

「取締役会の運営」、「攻めのガバナンス」といった評価項目は、資料の構成や報告内容の見直し、討議事項の年間計画化などから評価の改善が見られました。ただし、取締役会の構成員の多様化、中長期経営戦略や次期中期経営計画の策定に関する事項については、改善すべき課題が明らかになりました。

今後の対応

上記の結果を踏まえ、以下の事項などについて改善を検討していきます。

❶ 中長期経営戦略、次期中期経営計画のコンセプト策定に関する議論の充実
❷ 討議事項や報告事項の年間計画化の継続
❸ 取締役会運営ルールの整備、資料改善や社外役員への情報提供の充実
❹ 取締役会での審議時間確保

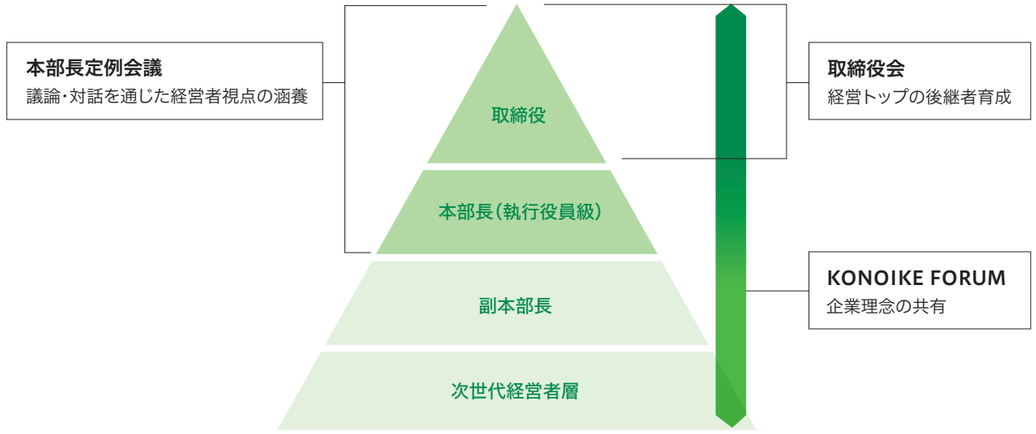
取締役会の主な議案

2021年3月期は、取締役会を15回開催しました。主な議案例は以下のとおりです。

❶ 諸規程の制定・改廃
❷ 組織機構の改正
❸ 重要な事業計画
❹ M&A等に関する事項
❺ 株主総会に関する事項（例：株主総会付議議案の決定）
❻ 株式に関する事項
❼ 開示に関する事項（会社情報の公表）
❽ 建物・構築物、土地等の購入、賃貸借など（例：新規拠点の設立に関するもの）
❾ 執行役員の選解任
❿ 財務に関する事項（例：長期借入金、短期借入金に関するもの）
⓫ 関係会社に関する事項
⓬ その他経営に関する重要な事項

後継者育成

KONOIKEグループでは人材育成を持続的成長の柱と位置づけています。社長および取締役（執行役員兼務）と各本部長（執行役員級）は、月1回の本部長定例会議で業務執行についての情報共有を行っています。各本部長は、取締役との議論・対話を通じて、経営者の視点の涵養に努めています。また、人材基盤のさらなる強化に向けた取り組みの一環として、必要に応じて議論の場を設定し、KONOIKEグループの戦略や理念などについて意見を交わし、新規事業へのチャレンジや既存事業の拡大意欲を喚起しています。その他、本社部室長・支店長などの次世代経営者層は、日常業務の中で、相互の信頼関係を構築しています。次世代経営者層以上を対象とした社内セミナーにより、企業理念や行動指針の共有を図り、経営上必要な経験やノウハウを、世代間で途切れることなく継承しています。



政策保有株式

1 基本方針

当社は、さなざまな分野において、パートナーシップを重視した事業活動を展開していることから、事業上重要なお客さまとの間の取引関係の維持・強化等により、中長期的な企業価値向上を図るため、政策的に株式を保有することがあります。

なお、個別の政策保有株式については、毎年、取締役会において、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、定期的に保有の適否を検証しています。検証の結果、保有の合理性が認められなくなったと判断される株式については売却を行い、縮減を図っています。

2 議決権行使基準

当社は、政策保有株式に係る議決権行使は、画一的に賛否を判断せず、発行会社の持続的な成長や中長期的な企業価値の向上につながるかどうかなどの観点から、議案ごとに検討し判断しています。なお、当社は、株主価値を毀損するような議案については、肯定的な議決権の行使を行いません。

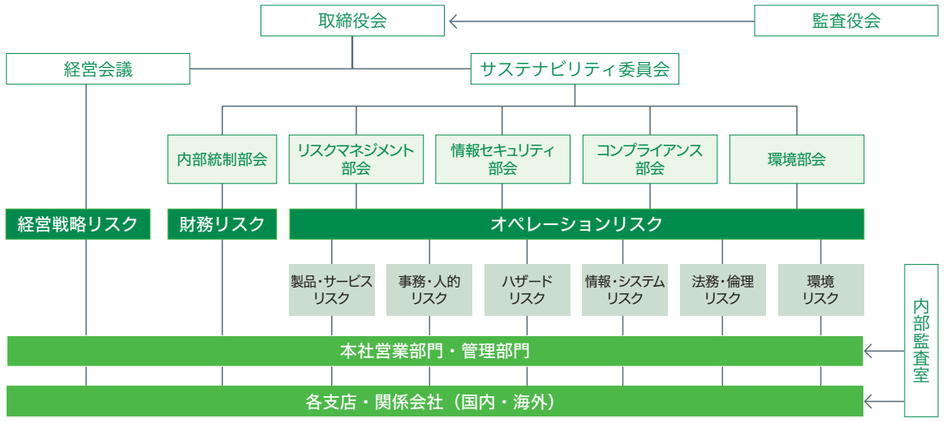
G ガバナンス

サステナビリティ推進体制

基本的な考え方

私たちKONOIKEグループは企業理念に「『人』と『絆』を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します」を掲げ、これを「私たちの使命」としています。
サステナビリティを巡る課題に取り組む際にも、この理念の実践を通じて、お客様・従業員・株主・地域社会といったKONOIKE グループを取り巻く多様なステークホルダーの幸福と安全で安心な社会の実現を目指します。

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会と各部会における活動

これまでの統合委員会に代わり、2021年11月に「サステナビリティ委員会」（委員長：管理管掌）を設置しました。本委員会は取締役会の諮問機関として、取締役会からの諮問に対する答申の他、サステナビリティに関する個別の課題についての討議を行い、その内容を取締役会へ定期的に報告することとしています。

また、本委員会の傘下には機能別に5つの部会を設けており（2021年11月現在）、各部会が策定した年次計画、運用状況などは本委員会に定期的に報告、評価を受けることとしています。さらに、各部会には社外有識者1名を招くなど、公正性・客観性の確保にも努めています。

5部会における活動

内部統制部会（部会長：財務経理本部 本部長）
KONOIKEグループにおける内部統制（主に「J-SOX」を中心とする）の構築・運用の推進や内部統制上の課題対応状況を検証しています。

リスクマネジメント部会（部会長：総務本部 本部長）
経営環境の変化に対応するため、定期的にリスクアセスメントを実施し、対象リスクを選定しています。リスク所管部門を決定するとともに、評価指標（統制目標）の設定の他、取り組み状況のモニタリングを実施するなど、リスク低減に向けて活動しています。

情報セキュリティ部会（部会長：ICT推進本部 本部長）
情報セキュリティ基本方針および関連する諸規程を整備するとともに、情報セキュリティ全般に対し、人的・物理的・技術的対策の検討と、実態把握・予防措置・検出・緊急事態への対応を行っています。また、配下の情報セキュリティ対策推進チームにより、具体的な対策、定期的な見直し、改善、教育を実施し、情報セキュリティを維持・発展させていくためのマネジメントサイクル（PDCA）を推進しています。

コンプライアンス部会（部会長：経営品質本部 本部長）
コンプライアンス方針の策定、見直し、PDCA等、国内コンプライアンス体制の強化を図っています。また、内部通報制度（コウノイケ・ヘルプライン）に関わる事案も検証しています。

環境部会（部会長：経営品質本部 本部長）
環境関連法規の遵守および環境保全活動の状況について評価し、各種改善施策を議論、立案、実施することにより、法令遵守・環境負荷低減への対応を図っています。

COLUMN

情報セキュリティへの取り組み

近年のサイバー攻撃の増加と高度化に対するリスク対策として、情報セキュリティ部会を中心に取り組みを進めています。また、ワークスタイルの変化における、外部ネットワークを使用した際のセキュリティ対応など、ビジネス環境の変化を考慮した各種セキュリティ対策も行っています。

情報セキュリティ関連規程の改訂

サイバー攻撃活発化、クラウドサービス利用などのICT環境の変化に対し、対策プロセスの見直しと、セキュリティ対策を広く網羅するためにISOフレームワーク等を活用し、情報セキュリティ関連の諸規程の全面改訂を行っています。

脆弱性への対応

メーカーサポートが終了しているソフトウエアの廃止、アップグレード等の対応により、最新のセキュリティ更新プログラムを適用し、サイバー攻撃の大きなリスクとなる脆弱性に対処しています。

セキュリティツールの最新化

複雑化、高度化するサイバー攻撃に対し、デバイス、ネットワーク、認証の観点から、防御、対処するための最新のセキュリティツールを展開し、グループ全体のレベル向上により、リスクを低減しています。

セキュリティ教育の実施

グループ全体の統一したセキュリティ教育の実施を定期的に行うことと、疑似の標的型メール攻撃を送信するなどのセキュリティに関する攻撃訓練により、従業員のセキュリティレベルと意識の向上を図っています。

G ガバナンス

サステナビリティ推進体制

コンプライアンスへの取り組み

KONOIKEグループは、企業理念の実践により「お客さまと社会から信頼され、愛される会社」となるため、法令および社会的規範を遵守し、透明かつ公正に事業活動を遂行しなければなりません。そのために「企業倫理規程」を制定し、その遵守と実践的運用のため下位規程として「コンプライアンス規程」や「コウノイケ・ヘルプライン運用規程」を定めて運用し、グループ全体のコンプライアンス意識の向上に努めています。

コンプライアンス意識向上に向けて

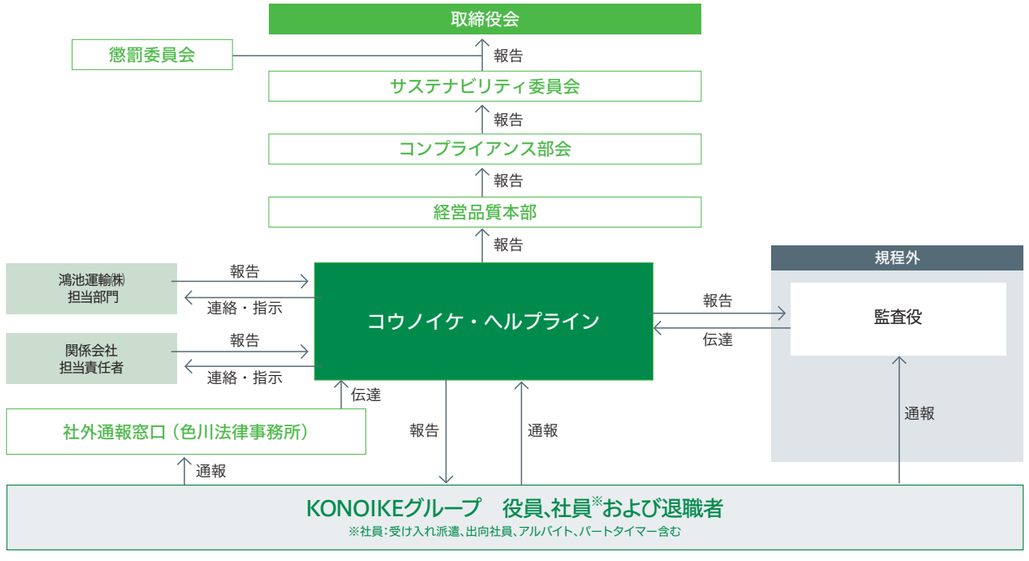
総合職社員に対して、コンプライアンス意識調査を実施し、その調査結果を踏まえ年次・階層研修の際にコンプライアンス教育を実施しています。その際に基本的な考え方を毎回確認することに加え、社内外の不正事例・不祥事事例・行政機関からの指摘事項を説明し、倫理観の啓発に取り組んでいます。

また海外での事業展開における腐敗防止を図るため、2021年3月期、海外現地法人においてコンプライアンス意識調査を実施するとともに、eラーニングによるコンプライアンス教育を開始しました。

内部通報制度

KONOIKEグループでは、内部通報制度としてコウノイケ・ヘルプラインを設けており、社内への通報に抵抗がある社員も利用しやすいように弁護士事務所を社外通報窓口として定めています。また規程には定めていませんが、監査役が通報を受け付けるケースもあり、その場合はコウノイケ・ヘルプライン担当部署と連携を取り、事案の調査に当たります。通報内容はコンプライアンス部会、取締役会に報告されます。また、海外においても内部通報制度を一部でスタートしており、段階的に拡大していく計画です。

コウノイケ・ヘルプライン体制図



クライシスマネジメント

社内外の事象に起因し、突発的もしくは管理不十分により生じたKONOIKEグループの存続および事業継続を脅かす事態をクライシス（危機）と捉え、それらが顕在化した場合の緊急対応、復旧活動、さらには有事下での事業継続活動を包括してクライシスマネジメント（危機管理）と定義しています。「危機管理基準」を定めるほか、自然災害に備えて各種マニュアルを常備するなど、発生した事象に対して適切かつ迅速に対応できる体制を構築しています。

KONOIKEグループにおけるクライシス（危機）の定義

1. 全役職員ならびにKONOIKEグループの関係者の生命または安全が損なわれる恐れがあるとき
2. 顧客に対するサービスの提供が中断し、顧客に多大な損失を及ぼす恐れがあるとき
3. リスクの発現を原因として、市民生活を脅かしたり、著しく社会規範に抵触する恐れがあるとき
4. リスクの発現による直接的なものの他、マスコミ報道等によりKONOIKEグループの企業イメージに重大な損失を与える恐れがあるとき
5. その他、事業継続、資産保全、業務運営を阻害・毀損し重大な損失を及ぼす恐れがあるとき

COLUMN

大規模自然災害・パンデミックへの対応

巨大地震やパンデミックの拡大等、大規模自然災害により事業継続が困難になるリスクに対し、KONOIKEグループでは「危機管理基準」を設けています。リスクが顕在化した際には代表取締役会長兼社長執行役員をトップとして、危機管理委員会を招集し、非常事態と判断した場合は、対策本部を設置して危機の対処に当たります。また、災害対策訓練などにより対応力強化にも努め、被害を最小限に抑えられるように取り組んでいます。

「上級救命講習」の様子

新型コロナウイルス感染症への対応について

2019年に発生した新型コロナウイルス感染症への対策では、2020年2月に危機管理委員会を立ち上げ、感染者情報の早期収集と迅速な対応を図るとともに、海外現地法人を含め各拠点における感染防止対策の徹底を継続して実施しています。マスク25万枚の他アルコール消毒液等を備蓄しており、流通量の不足時、あるいは自然災害などの緊急時においても速やかに配布できるように備えています。また、政府の緊急事態宣言の発出・解除に合わせ、間接部門を中心に出社率の抑制（テレワーク推進）を弾力的に実施しています。

S 社会

安全・品質

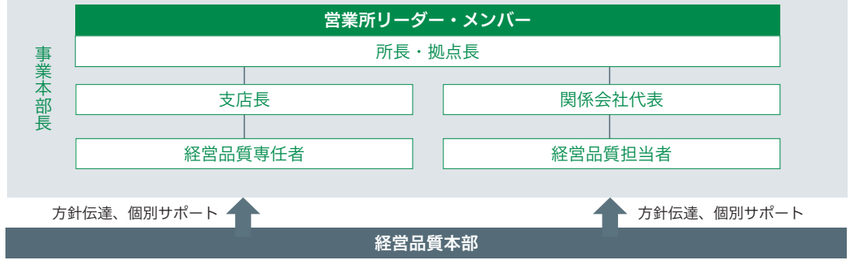
| 基本的な考え方 |

KONOIKEグループは、“「人」と「絆」を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します”という企業理念を掲げています。中でもお客さまとKONOIKEグループとの間をつなぐ「絆」としては、「安全と品質」が極めて重要であると考えています。
また、企業としての責務である業績向上はお客さまがKONOIKEグループの現場を信頼いただいているからこそ成り立つものであるため、KONOIKEグループでは、安全の確保と品質の維持向上と業績向上は三位一体と考えており、「信頼は品質が支え、品質は現場が支え、現場は安全が支える。」というスローガンを掲げて、全社での意識統一を図っています。
また、刻々と変化する環境や課題に対しては、年次経営品質方針の中で柔軟に対応することで、さらなる業務の安全性確保と、品質の向上に努めています。

安全・品質・業績の三位一体

信頼は品質が支え、品質は現場が支え、現場は安全が支える。

安全品質体制



2021年 経営品質方針

❶「4M5E」手法で真の原因を捉え、効果的な対策の実行
❷ヒヤリハット活動の定着強化で、潜在危険の撲滅
❸雇い入れ教育と定期教育の充実で、経験5年未満の従業員の労働災害半減
❹環境変化(4M)に伴う、管理者によるルールの見直し、守られ度評価、指導徹底
❺自ら考える安全活動の推進で現場力の向上

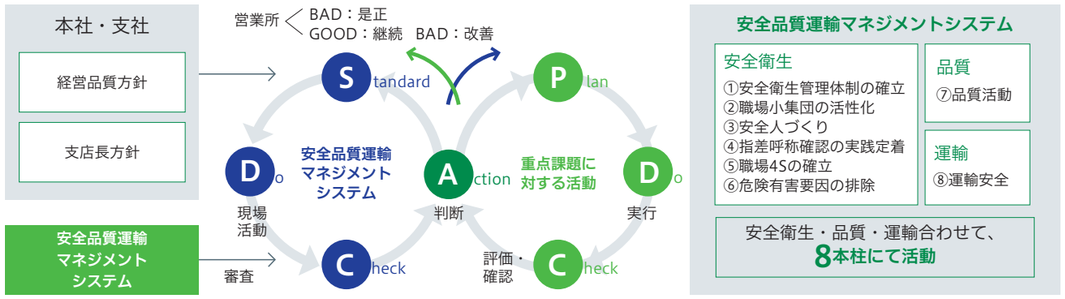
※4M：人(Man)・機械(Machine)・作業環境(Media)・管理(Management)
5E：教育訓練(Education)・技術工学(Engineering)・指導徹底(Enforcement)・事例(Example)・環境(Environment)

目標			
	安全	●休業度数率(本体・グループ会社)	0.30以下
		●協力会社休業災害	3件以下
	交通	●営業車両事故率(本体・グループ会社の自社車両)	0.20以下
		●業務連絡車、海外現法事故件数	4件以下
		●協力会社事故件数	2件以下
	品質	●重大品質事故(10万円以上)	30件以下

安全に対する取り組み

安全品質活動体系

KONOIKEグループの安全品質活動は、年初に発表する経営品質方針に基づき展開します。本社の経営品質方針に基づき、各営業所で、当該年の活動を実行計画書に落とし込んだ後、SDCAのサイクルを回して活動を進めていきます。その中で個別の課題が発生した場合は、解決するためのPDCAを回し、改善された手順が標準化された時点で、再度SDCAに戻り、活動を回す仕組みとなっています。また、上記の日常の安全活動とは別に、毎年本社経営品質本部と各経営品質専任者・担当者が一緒になり、個別課題に対する取り組みを展開しています。2021年3月期においては、ヒヤリハット活動の活性化をテーマに取り組みました。各経営品質専任者・担当者が管轄する事業所の中から、対象事業所を1つ選定し、ヒヤリハット活動を阻害する要因を4M5E分析した上で、どうすればヒヤリハット活動が活性化するかの対策を工程表に落とし込み、その工程表の進捗状況を含め、本社経営品質本部と各経営品質専任者・担当者が合同でWeb会議を使用し、進捗確認を行う活動を展開しました。基本的に、安全品質活動は、各本部長の指揮命令のもと、支店長、各営業所長の順に展開する体制で進めていますが、各支店・関係会社に配置されている経営品質専任者・担当者が、経営品質本部からの個別サポートを受け、各営業所の活動支援を行っています。



事故防止のための取り組み

KONOIKEグループでは、安全・品質・運輸の各項目について、それぞれ確認ポイントを定め、各営業所の活動状況のチェックを行っています。この仕組みが安全品質運輸マネジメントシステムです。確認審査は、支店での確認を1回/年、本社での確認を1回/3年の頻度で実施しています。安全品質運輸マネジメントシステムでは、労働災害削減の観点から、小集団活動や指差呼称確認の状況、またリスクアセスメントなど現場第一線の活動系の審査に重点を置くとともに、労働安全衛生法が要求する安全管理体制の確立についても確認を行っています。また、審査認定の基準を3段階に分け、各事業所の安全活動レベルを見える化しています。

AI搭載のドライブレコーダーの導入

ドライバーの安全向上を目的として、グループが保有するすべての貨物自動車・業務連絡車約2,500台※に対して、AI搭載通信型ドライブレコーダーの導入を進めており、2023年3月までに対象車両への装着を完了する予定です。
従来、KONOIKEグループの貨物自動車・業務連絡車に導入していたドライブレコーダーは、交通事故・トラブル発生後の状況確認が主な用途となっており、未然防止としての活用には不十分なものでした。
今回導入する「AI搭載通信型ドライブレコーダー」は、AIがドライバーのわき見、3急運転(急ブレーキ、急加速、急ハンドル)などを検知すると、車内での警告音でドライバーに注意喚起を行う(わき見運転、車間距離不保持の場合のみ)だけでなく、管理者に対しても危険運転の動画や画像を、通信を介して即座に通知する機能を搭載しています。また、警告の頻度やタイミングなどから、ドライバーごとの安全運転スコアが算出されるため、より効果的で適切な日常の安全運転指導が可能となり、交通事故・トラブルの未然防止が期待できます。加えて、当ドライブレコーダーはクラウド対応のため、従来のドライブレコーダーのように記録されたSDメモリーカードなどを数日に1度抜き出し初期化する必要がなく、ドライバーの負荷軽減にもつながります。

※装着済み台数 835台/計画数 2,460台(2021年3月31日時点)

安全・品質

安全体感教育

個人の安全意識向上を目的に2020年3月期より安全体感教育を実施しています。本教育では実機を使った挟まれ体験や、ミス防止に役立つ指差呼称の体験の他、VR（バーチャルリアリティ）を使った転倒災害体験、フォークリフトとの擬似接触体験等を実施しました。VR研修は特に経験の浅い若年層と事故率の高い高齢層に対し、より現実的な事象を通じて、意識向上を図りたいという目的で開始しました。また、業務で忙しい従業員に向けて、各事業所へ機材を持って出張する、出張体感教育も実施しました。

ドライバー指導員教育

各現場のドライバーを指導するリーダーと運行管理者を対象に、ドライバー指導員教育を実施しています。2021年3月期は、新型コロナウイルスの影響から、従来よりも規模を縮小し、感染対策に留意しながら、効果的な添乗指導のやり方をテーマに、実際の車両を使った車両特性教育（死角、内輪差など）に加え、添乗指導時のドライバーへの効果的な注意のしかたや、指導者として必要な事項についての研修を行いました。

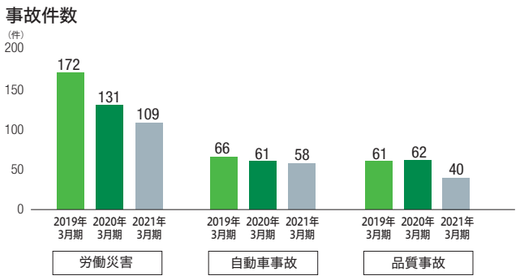
従業員の健康のための取り組み

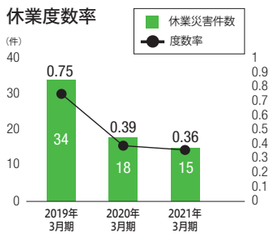
ストレスチェックの実施とメンタルヘルスケア

KONOIKEグループでは法定要件に沿って、ストレスチェックを行っています。ストレスチェックの結果、申し出があった場合は産業医との面談を実施し、改善に努めています。

また、メンタルヘルスについては各営業所にメンタルヘルス検定ラインコースを取得した従業員2名を窓口として配置し、従業員に対する細かなケアができる体制を構築しています。

労働災害に関するデータ（KONOIKEグループ計）





※休業度数率
労働災害による休業者数÷延べ労働時間×1,000,000時間

労働時間の把握ができない従業員の労働災害は除外（協力会社社員、派遣会社社員、海外現地法人従業員）

※自動車事故件数は被害も含む

品質に対する取り組み

お客さま満足への取り組み

品質はお客さまとの信頼関係をつくる非常に大切な要素であり、K-QMS（コウノイケ クオリティ マネジメントシステム）活動を展開しています。

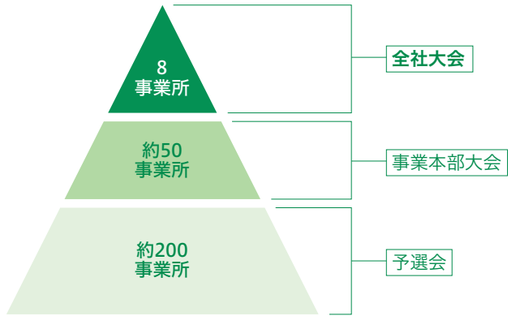
お客さま訪問によるヒアリング、お客さまコミュニケーションの中から、お客さまのニーズを探り出し、年初目標を定めるとともに、安全品質運輸マネジメントシステムの中で進捗を確認しています。また、トラブル発生時には、当該事業所で是正措置、予防措置を行った後、社内イントラで全社に伝達・共有し、同様のトラブルの再発防止を行うシステムとなっています。

内部監査員の養成

K-QMS活動では営業所間相互で内部監査を行っています。内部監査の目的は、定めたK-QMSが得意先要求や法規制に適合して構築されているか、その効果はどうか、などといった観点から制度の運用状況を確認することです。内部監査を実施するにあたってはその知識を持った内部監査員の育成が重要となり、年４回程度、本社安全品質部主催の内部監査員養成研修を実施しています。

安全品質活動発表会

毎年4月に全社安全品質活動発表会を開催しています。これは、前年度の活動の中から優れた活動を発表いただき、取り組み内容を全社員で共有する制度です。全国約200の事業所が予選会を行い、それを勝ち抜いたグループが事業本部大会に進み、さらに勝ち抜いたグループが全社大会に進みます。2021年3月期は安全に関するものが４テーマ、品質に関するものが３テーマ、生産性向上に関するものが1テーマ、合計８グループの発表が行われました。
（支店・関係会社内予選会：約200事業所　事業本部大会：約50事業所　全社大会：8事業所が参加）



社内表彰制度

安全品質に優れた功績をあげた事業所に対しては、毎年５月の会社創立記念日に、表彰する制度を設けています。2021年３月期については、新型コロナウイルスの関係で表彰式を10月に延期しましたが、安全部門で9件、品質部門で5件の事業所が表彰されました。

取引先との活動

業務遂行にあたっては、パートナー企業さまとの協業が欠かせません。安全・品質の向上について、想いを一つにするために、積極的なコミュニケーションを図っています。

各営業所では、パートナー企業さまとの協議会を設けたり、同じテーマで安全活動を行ったりするなど、工夫をしながら一体的な活動を行っています。また、年に１回パートナー企業さまを訪問し、安全活動や品質活動、遵法の状況について情報を共有し、お互いのレベルアップを図っています。

S 社会

人材

基本的な考え方

KONOIKEグループは、お客さまが幅広い領域で価値創造できるようお手伝いし、コアな事業により集中していただけるようパートナーシップを構築しています。KONOIKEグループの強みは物流にとどまらない、生産工程やサービス業の場面での、創意工夫に富んだ多様な価値提供です。その源泉となるのは人材であり、従業員一人ひとりの人権を尊重し、“「人」と「絆」”という考えのもと事業活動を展開しています。
一方で、若年層の減少やシニア層の増加といった人口ピラミッドの構造変化が進行し、従来型の採用・育成のみでは人材確保が困難になっています。こうした環境下において、人事制度の改革を進め、一人ひとりが働きがいがあり生き生きと働くことのできる環境づくりやワーク・ライフ・バランスの実現等、さまざまな取り組みを展開しています。そして、キャリア形成に関する面談等による採用した人材の定着率の向上やOJTの見直しに加え、階層別教育機会の増加等による多様な人材の採用・育成の強化等を進め、「雇用ブランド」の高い魅力ある会社づくりを行っていきます。

人材におけるリスクと求める人材像

KONOIKEグループの価値創造の源泉は人材ですが、少子高齢化や労働人口の減少、働き方の多様化などから人材を確保することが難しくなっています。このような環境のもと、KONOIKEグループは従業員と求職者にとって働きたい・働いてみたい企業であることが重要です。

このためには、多様な価値観のもと、事業の意義と業務へのやりがいを感じてもらい、帰属意識を持ってもらうことが不可欠です。グローバルにビジネスを展開し、社会のインフラを支える企業の一員として、チャレンジマインドを持ち、家族や仲間を想い、誰よりも安全に高品質なサービスをお届けする、そしてお客さまや社会の期待を一歩ずつ超える人材を求めています。

そして、これらの人材が生き生きと働きがいを感じながら仕事をすることができる環境の整備として、年齢や在任年数ではなく、能力に応じた早期任用などの賃金制度・資格制度の抜本的な見直しを進めました。

人材面に関するリスクの認識

リスク	事　象	リスクへの具体的な取り組み事項
安定的な人材基盤の維持におけるリスク	●若手総合職の退職者増加	働き方改革／キャリアコンサルティングの検討
	●若手専門職の退職者増加	労働市場において競争力のある処遇の実現／退職理由の真因の把握
働きがいのある職場環境構築におけるリスク	●ストレス状態の増加	メンタルヘルスケアの充実
	●業務知識の不足感	教育制度の充実／OJT不足の解消
多様性のある職場環境構築におけるリスク	●女性退職者増加	女性管理職の育成／ライフイベント時における支援制度の充実
	●労働力人口の減少	障がい者雇用／高齢者・外国人の活躍促進
	●長時間労働	有給休暇の取得促進／残業時間削減の取り組み
	●労働環境の悪化	業務改善への取り組み／テレワーク等の推進

人材育成について

KONOIKEグループの事業活動において欠かすことができない、安全で高品質のサービス提供は、ブランドプロミス「期待を超えなければ、仕事ではない」というKONOIKEマインドを持った“人”であるからこそ実現できると考えています。そして、人材育成は事業戦略を支える上においても最も注力すべきポイントの一つであると考えています。

KONOIKEグループでは、職場での実務を通した指導育成（OJT）と自社3研修センター等でのさまざまな知識習得（OFF-JT）を両輪とし、安全・品質の基礎知識から専門性の高い業務知識に至るまで、独自の教育体系に基づく教育展開を図っています。

専門職の教育

専門職が活躍するさまざまな職場において、まず優先される課題は「安全と品質」です。各職場で実務を通した指導育成（OJT）にて業務ノウハウを伝達していきますが、並行してその基礎となる知識・技術習得のため、階層別・公募型の多種多様な研修（OFF-JT）を実施しています。直近では、2020年3月期よりリーダークラスへのアンガーマネジメントやダイバーシティ教育、2021年3月期より職場の自動化、省力化に向けたIoT・AIなどの先端技術講習を新たに開始し、教育カリキュラムのさらなる充実を図っています。2021年3月期は計2,058名の社員が研修を受講しました。

専門職の教育体系図

人材教育部主催　事業本部・支店主催　2021年10月1日 人材教育部

鴻池テクノ研修センター（大阪）

安全・品質などの一般基礎から工程管理知識（5S管理、解析・改善手法、法令など）、請負現場に必要な技術（設備オペレーション、メンテナンス、資格など）を習得。

設備保全実習

挟まれ巻き込まれ危険体感教育

工具類の定位・定品・定量管理事例

機械保全技能士（電気）受検対策

安全品質研修センター（千葉）

国の認定機関としてフォークリフト運転技能講習、運行管理者講習の他、法令に基づく職長教育、安全衛生推進者能力向上教育など、各種安全教育を実施。

フォークリフト運転技能講習

運転者適性診断受診

人材

総合職の教育

企業理念および行動指針をベースとした人材基盤の強化を目指し、「KONOIKEグループの永続的発展に積極的に貢献し、事業戦略の拡大に向けた広い視野と上場企業として良識のある人材を育成する」「業務遂行に必要な知識・技能を習得させるとともに、優れた創造力や合理的判断力、実行力を有する社員を養成する」という方針に沿って教育を進めています。年次・階層別・選抜型研修や公募による社外派遣プログラムなどを通して次世代経営者の育成を促進しています。

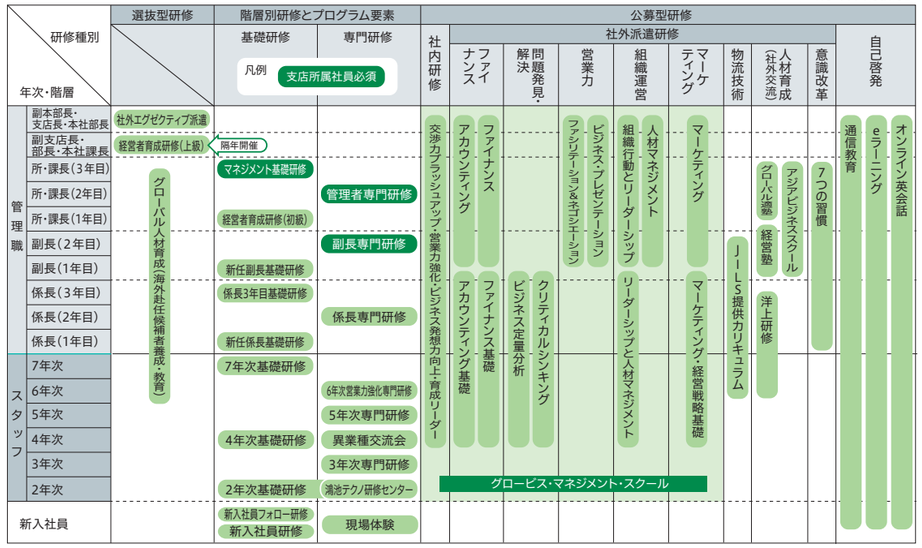
また、グループ全体の教育の充実化を推進すべく、2020年3月期より経営幹部候補者向けの「経営者育成研修（初級）」をグループ社員も合同受講できるようになりました。今後も各研修で合同受講の形式を推進します。2021年3月期は計778名の社員が島屋研修センターの教育を受講しています。

グローバル人材の育成

多種多様なグローバル企業、グローバル化を進めるお客さまを支援する上で、グローバル人材の育成は不可欠です。KONOIKEグループは、幅広い知識や教養を備えた人材を育成し、現地の風土、習慣、文化に対する理解を深め、現地に根差した事業展開を推進します。そのために、グローバル人材の育成を進めると同時に外国籍や留学生など多様な人材の採用促進を図っています。

総合職の教育体系図

2021年10月1日 人材教育部



人材関連データ（単体のみ）

		2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
専門職	従業員数	7,421名	7,722名	8,215名	8,582名	8,530名
	うち女性従業員比率	6.8%	7.1%	7.7%	8.2%	8.7%
	採用者数（新卒）	117名	133名	164名	175名	127名
	採用者数（中途）	507名	598名	727名	683名	397名
総合職	従業員数	995名	995名	1,030名	1,065名	1,077名
	うち女性従業員比率	15.5%	15.6%	15.5%	16.0%	16.1%
	管理職数（所課長以上）	372名	381名	395名	457名	459名
	うち女性管理職比率	1.6%	1.6%	2.3%	2.6%	2.6%
	採用者数（新卒）	44名	42名	53名	50名	53名
	採用者数（中途）	10名	14名	25名	33名	5名
障がい者雇用率（各年度6月時点の実績）		1.9%	2.2%	2.0%	2.5%	2.5%

ダイバーシティへの取り組み

多様な従業員が活躍できる風土醸成を目指し、海外人材の採用や、女性活躍の推進、障がい者の雇用等、さまざまな取り組みを進めています。

2019年4月にはダイバーシティ推進部を設置、施策の検討や社内での啓発活動を行うとともに、階層別研修において、ダイバーシティをテーマにした研修を開催し、働き方改革、男性の育休取得やLGBTに関する理解を深めました。

また、女性活躍推進では、次世代育成支援対策推進法や女性活躍推進法に基づく行動計画策定、テレワークによる育児と仕事の両立、育児休業の推進のための啓発や教育などを行っています。

障がい者雇用においては既存事業所での雇用の維持に加え、障がい者の就労を管理する企業と共同での特例子会社の設立を、2020年3月期から継続検討中です。就労者には農作物の集荷における荷捌きなどの作業を通じて農家の方のお手伝いなどをしていただく予定です。

ダイバーシティ推進部での取り組み

ダイバーシティ推進部では、これまでの取り組みの強化とともに今後に向け、下記のようなさまざまな取り組みを開始しています。

障がい者雇用

既存の事業所での雇用と定着の促進に加えて、「農福連携」をキーワードに、2020年春から障がい者による農作物の袋詰めや流通加工を実施しています。2021年夏からは集荷活動も強化し、取扱数増に応じた雇用の場のさらなる拡大に努めてまいります。

外国人材の採用

2021年3月期は新型コロナの影響で来日が叶いませんでしたが、海外現地法人の従業員が国内営業所で勤務しながら日本式の物流や管理方法を学ぶ「技能実習制度」を活用した人材育成を15年にわたって実施し、一定の成果を得ました。アフターコロナに向けて、実習生来日の再開準備を行うとともに、国内向けに2019年に新設された在留資格「特定技能」を活用して、空港部門で活躍する人材を積極的に登用する予定です。

ダイバーシティの理解促進

総合職用の階層別研修では、「アンコンシャス・バイアス」についてワークショップを実施しました。社内イントラネット内の掲示板では、「心理的安全性」に関する記事を連載し、多様な意見が集まることの重要性を啓発しました。

女性活躍推進

女性活躍推進法に基づいて策定した行動計画の中で、特に育休からの復職時のライフプラン作成などを含めた「育休取得者向けのセミナー」を2023年3月期以降に実施すべく、関連する部署と共に具体的に検討してまいります。

COLUMN

期待を超える効率的な監理業務を目指して

ダイバーシティ推進部は外国人技能実習生受け入れ業務を担当し、毎年約300名の実習生の選抜から帰国までの対応を行っています。しかし2020年初めより新型コロナウイルスの水際対策により、実習生の来日が一時停止となりました。同時に海外出張や対面面接などを含む実習生候補者の選抜活動も中断を余儀なくされ、これまでの活動を大幅に見直し、ニューノーマルに適応した環境を構築する必要性が生じました。

具体的には、これまで海外で実施していた面接や筆記試験の改善点を検討し、第1ステップとして筆記試験のWeb化に着目しました。発生し得る問題点を洗い出し、その対策を練り、試験手順やマニュアルを現地法人のスタッフと話し合いを重ねて準備し、独自の筆記試験システムを確立しました。

当部のみならず、実習生受け入れ営業所の負担軽減も念頭に置き、選抜活動から来日後のサポートに至るまで、対応可能な業務に関しては今後もリモート化を進めていく計画をしています。

人材

働き方改革に向けた取り組み

労働時間と有給休暇取得日数（単体のみ）

		2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
専門職	年間労働時間（平均）	2,367.5	2,356.1	2,345.5	2,307.6	2,215.3
	有給休暇取得日数（平均）	9.8	10.9	11.3	12.8	11.1
総合職	年間労働時間（平均）	―	2,179.9	2,164.9	2,109.6	2,137.8
	有給休暇取得日数（平均）	―	7.4	7.5	7.8	8.2

※ 総合職については、管理職の残業時間のデータ取得が可能になった2018年3月期より集計しています。

働き方改革に向けた取り組み

導入時期	取り組み内容
2011年12月	■夏季・冬季休暇取得の促進 有給休暇の取得促進を目的として、従来の夏季休暇に加え、冬季休暇を新たに追加し、それぞれ5日間の有給休暇取得を奨励。
2012年3月	■記念日休暇制度の導入 年次有給休暇のうち2日を本人が指定する記念日に休暇として指定できる制度を設ける。 なお、2019年4月よりリフレッシュ休暇制度に改め、本人が指定する日を5日に増やし、さらなる有給休暇取得促進を図る。
2014年4月	■ノー残業デーの導入（本社のみ） 毎週水曜日をノー残業デーと定め、就業時間内の業務効率化により長時間残業を抑制し、ワーク・ライフ・バランスの推進を図る。
2017年5月	■くるみんマークの取得 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画の「小学校入学前までの子を持つ労働者の短時間勤務制度を導入する」という項目が評価され認定。
2017年8月	■Web打刻の導入 労働時間の見える化を進め、適正な時間管理を通じた長時間労働の削減を図る。
2018年4月	■テレワーク勤務制度の導入 多様な働き方のニーズに応えるとともに、生産性向上の意識醸成を図る。
2019年4月	■リフレッシュ休暇制度導入
2020年3月	■分断勤務の導入 現行の1日、半日テレワークの他、1日の所定勤務時間を分割して働くことができる勤務形態を導入。
2020年9月	■社内サテライトオフィスの運用開始 コロナ後の新しい働き方の一つとして、東京、大阪地区勤務者の通勤ラッシュ回避、オフィス内過密化防止（3密緩和）を目的に、「サテライトオフィス勤務」の運用を開始。
2020年12月	■年末年始における有給休暇取得奨励日設定 今後も随時設定の予定。
2021年3月	■積立療養休暇の用途拡大により、安心して働くことができる環境を整備 ・感染症による濃厚接触者と認定され、7日以上にわたる自宅待機。 ・感染防止のための7日以上にわたる自宅待機。

休暇制度について

従業員の育児、介護、モチベーションの向上などを目的に育児休暇、介護休暇、リフレッシュ休暇などさまざまな休暇制度を整備し、取得を推進しています。2020年3月期および2021年3月期において、リフレッシュ休暇については総合職全員が取得しました。

また、職場復帰後の業務についても考慮し、育児休業からの復職時には、現況や本人希望等に配慮して上司とのサポート面談を実施するなど、従業員が働きやすい環境づくりに取り組んでいます。今後は有給休暇の取得率を上げるための施策を行ってまいります。

多様な働き方を目指して

さまざまなバックグラウンドを持った従業員が働きやすい環境づくりを目指して制度を整えています。テレワークについては当初、育児の対象者を中心に制度を整備していましたが、コロナ禍のもと、内容を充実させて、本社、支店、グループ会社の間接部門において利用対象者を拡大して実施いたしました。

また、育児・介護のサポートについても制度を整備しており、時短勤務、男性の育児休暇等の制度の活用促進に向けて、制度利用者へのヒアリングを通じたマニュアルの見直しや、社内周知を進めています。

本社間接部門の生産性向上を目指すカエル活動

当社グループを取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症の影響も受け、日々刻々と変化しています。

このような状況のもと、当社グループでは業務改革に取り組んでいます。

2017年より、本社間接部門では業務の「可視化・体系化」「無駄取り・改善」「マニュアル化」を行うプロジェクトを進めていますが、今後はRPAなど新たなIT技術も取り入れつつ、上記の取り組みをさらに加速し、小さくて強い本社を目指してまいります。

また、本プロジェクトでは、業務効率化はもちろんのこと、上記取り組みを通じたマネジメント能力や業務遂行レベルの向上といった、人材育成効果も期待しています。

以上の取り組みにより創出された余力を新たな事業活動に投入することで、本社間接部門としても、当社グループの企業価値向上へさらなる貢献を図ってまいります。

エンゲージメントの向上に向けた取り組み

従業員がKONOIKEグループに帰属意識を持ち、プライドを持って業務に当たることはお客さまに提供するサービス・品質レベルの向上につながり、ひいては価値創造の源泉となります。従業員のエンゲージメント向上については全社レベルで経営層も巻き込み、さまざまな取り組みを行っています。

会社への帰属意識向上のためのワークショップ「カタリバ」

社員が日々取り組んでいる業務が、KONOIKEグループや社会においてどんな価値を持っているのか、そして創業者・鴻池忠治郎の起業から140年以上も受け継がれてきた、仕事に対する姿勢や考え方が、KONOIKEグループの「企業理念」そのものであることに気づくことで、あらためて仕事や会社への誇り、感情的な帰属意識を高めるための「カタリバ」という活動を、2018年より日本国内を中心に開催しています。「カタリバ」は異なる職場や階層の社員が同じ場に集まり、企業理念（私たちの使命）やブランドプロミス（私たちの約束）をはじめ、事業戦略や経営計画、サステナビリティなどの大きなテーマから、職場や拠点、地域特有の課題や、コロナ禍における悩みや不安など、それぞれの現場や個人に関する多様なテーマまで、ワークショップ形式の本音のコミュニケーション活動として、徐々に広がりを見せています。また2022年3月期は、中国やベトナムの現地法人の一部でも、ナショナルスタッフが会社を知り、お互いに学び、帰属意識を高める活動として“KATARIBA”が始まっています。また「カタリバ」は、社員の生の声を吸い上げ、組織責任者や経営幹部が社員意識の変化に接する機会となるという点でも、社内風土活性化の取り組みとして有用と考えています。2021年6月までにオンライン開催も含めて計80回行われ、約1,900名の社員が参加しました（さらに拡大中）。

中国の現地法人で実施した“KATARIBA”の集合写真

KONOIKE FORUM

KONOIKEグループの経営方針について、経営層から従業員へ向けて発信し、役職・部門を越えて交流を図る「KONOIKE FORUM」を毎年全国で開催しています。「KONOIKE FORUM」は、経営層から新入社員、現場の最前線で活躍する従業員まで参加し、会社のビジョンや戦略について広く意見を交換し、共有する場となっています。「KONOIKE FORUM」で浸透した会社のビジョンや理念を社内外で共有し、さらなる成長に向かってまい進していきます。昨今のコロナ禍に対応すべく、Web形式で開催するなど柔軟に実施しています。

S 社会

株主・投資家

基本的な考え方

KONOIKEグループに関わる株主・投資家の皆さまに向け、IR活動を単なる業績報告や事業説明にとどめることなく、KONOIKEグループを中長期的な視点でご理解いただけるよう努めています。
適時適切な情報開示を行うことはもちろん、KONOIKEグループに対するご期待やご意見を経営に取り入れ、より良い関係を維持できるよう取り組んでいます。

活動実績

株主・投資家との対話

機関投資家の皆さまと

コロナ禍においても、機関投資家やアナリストの皆さまとの対話において、KONOIKEグループの考え方をご説明するとともに、KONOIKEグループの企業価値の向上に資するご意見を頂戴する貴重な場として、非対面の形式で対話やミーティングの機会を確保しています。

2021年3月期は、中長期戦略の考え方、ESGへの対応などについて、対話を重ねることができ、示唆に富んだご意見をいただくことができました。

2021年3月期の面談件数は128件で、継続的に目的を持った対話を行えました。

今後も中長期的な企業価値の向上に資するような投資家と経営者による意見交換を行い、相互理解を図ることに努めます。

個人投資家の皆さまと

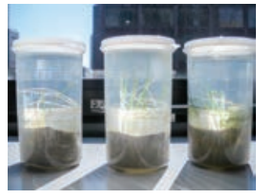
従来、対面・集合形式で実施してまいりました個人投資家向け会社説明会については、新型コロナウイルスの感染拡大リスクを考慮し、Web形式にて開催しています。個人投資家の方々には、大変ご不便をおかけいたしますこと、お詫び申し上げます。対面・集合形式での説明会は新型コロナウイルスの感染リスクを見極めて検討していくと同時に、IRサイト等でもKONOIKEグループのご理解を深めていただけるよう努めてまいります。

地域社会

大阪湾における生物多様性保全活動

大阪発祥の企業として、大阪湾の環境保全に取り組むNPO法人の活動に2013年から参加し、アマモの大阪湾への移植活動を実施しています。

アマモとは、沿岸域に分布する海草の一種です。アマモの群生エリア(アマモ場)は、魚の産卵および稚魚の生育に適していること、プランクトン等の魚の餌が豊富であることから、多様な生物の生息場所となります。また、富栄養化のもととなる窒素やリンを吸収し周辺海域の水質向上にも役立っています。しかし、沿岸域の開発によってアマモ場の面積は減少しており、大阪湾でもアマモ場はほとんどなくなっています。そこで、KONOIKEグループでは例年、6月に周辺地域の小学生と共に、アマモの種子を採取して大阪本社で育苗し、翌年春頃に大阪湾への移植を行っています。


アマモの育苗

アマモの移植の様子

トラック乗車体験会の開催

交通事故の撲滅を願い、2019年より各地で子どもを対象としたトラック乗車体験会を開催しています。子どもたちに運転席に座ってもらい車内の様子を見てもらうと同時に、運転席からの死角を実際に目で見て確認してもらっています。また、併せて交通安全教室も実施し、トラックの内輪差やスピードと制動距離の関係などを説明しています。

淀川クリーンアップ活動

KONOIKEグループ創業の『傳法の地』(現在の大阪市此花区)において、2012年から始まった淀川河川敷の清掃活動。当初はグループ社員約30名での活動でしたが、近年では社員に加えて地域住民の皆さまにご参加いただき、約200名規模の活動となっています。また、これまでのKONOIKEグループの取り組みが評価され、国土交通省近畿地方整備局 淀川河川事務所より令和2年河川愛護功労者表彰※をいただきました。

※河川愛護功労者表彰…河川の美化・愛護活動等に永年携わり、顕著な功績があった個人および団体に対する表彰

その他の地域社会貢献活動

上記以外にも、KONOIKEグループではさまざまな地域に密着した貢献活動を行っています。

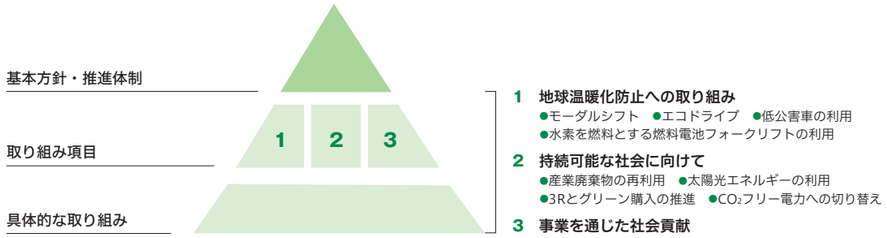
2021年3月期は新型コロナウイルス感染症拡大防止のために、残念ながら中止に至った活動もあります。今後、状況に応じて活動内容等を変化させながら、継続して活動を行ってまいります。

- 営業所周辺清掃活動
- 農業用水路の清掃活動
- 植樹による緑化活動
- 幼稚園や保育園での遊具塗装
- 献血の実施
- 児童通学時の見守り活動

環境

基本的な考え方

私たちの事業活動が経済社会に貢献する一方で、地球環境に大きな負荷をかけていることも事実です。KONOIKEグループではグループを挙げて、持続可能な発展のために地球環境問題への取り組みを進めています。事業の性質上、必然的に温室効果ガスを排出することから、その排出量削減に向けた努力はすべての事業所において必須です。KONOIKEグループは京都議定書が発効した2005年に環境基本方針を策定し、環境における基本理念と6つの行動方針を定めました。これらをもとにそれぞれの事業所において環境目標を設定し、その達成に向けて取り組んでいます。また循環型社会の一翼を担う静脈物流やリサイクル事業を行うなど、グループの事業特性を活かし、社会が抱える環境課題に真正面から取り組んでいます。



環境基本方針

基本理念

私たちKONOIKEグループは、地球環境問題が人類共通の課題であることを認識し、
持続可能な社会の実現に寄与するため、グループを挙げて、環境問題に取り組みます。

行動方針

❶環境関連法規の遵守はもとより、自らの責任において環境負荷低減目標を定め、環境保全推進体制を整備し、その実現に努めます。

❷環境負荷低減、省資源・省エネルギーに貢献できる事業活動に積極的に取り組むとともに、環境負荷低減のための技術・技能の向上に努めます。

❸企業活動全般に亘り、環境との調和を考慮し、CO_2 の削減、汚染予防、エネルギー・資源の有効活用、グリーン購入および3R（リデュース、リユース、リサイクル）の推進を図ります。

❹全社員の環境意識向上を図り、一人一人が「良き企業市民」の一員として、環境保全活動に参加できるよう、教育・啓発を行います。

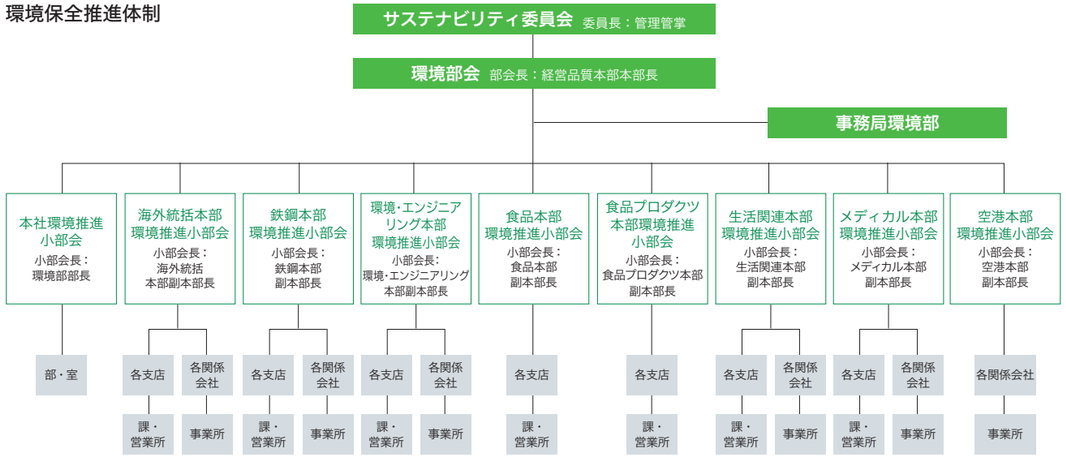
❺事業活動を行う国内外において、社会との連携を密にし、その地域に適した環境保全活動に取り組みます。

❻環境への取り組みについて、適切な情報開示を行い、顧客、取引先、株主、地域社会をはじめとするステークホルダーとのコミュニケーションに努めます。

鴻池運輸株式会社
代表取締役会長兼社長執行役員
鴻池 忠彦

制定日：2005年4月1日
改定日：2013年6月1日

環境保全推進体制



環境部会での活動

KONOIKEグループでは環境部会を設置し、四半期に一度、各本部の環境データをもとに本部ごとの環境取り組み状況について情報共有し、それぞれの課題に対する具体的な解決策を議論しています。

地球温暖化防止への取り組み

軽油やガソリン、電力といった化石燃料由来のエネルギーを多く消費する私たちには、CO_2排出量の削減において重大な責任があるということを認識し、その削減に取り組んでいます。

モーダルシフトの推進

事業を通じた環境課題解決活動の一つとしてモーダルシフトを推進しています。輸送の際に鉄道や船舶を利用することにより、長距離輸送区間のCO_2排出量をトラック輸送よりも格段に抑えることが可能となります。また貨物の鉄道輸送は、長距離輸送を担うトラックドライバーの不足への対応としても有効な手立てとなっています。加えて定時輸送や輸送コストの削減等、お客さまにとってもメリットがあるため、積極的にモーダルシフトによる物流をご提案しています。

環境

エコドライブの推進

KONOIKEグループはCO_2排出削減のために早くからエコドライブに取り組んできました。車両を有する事業所においては、すべての車両の燃費管理を厳密に実施し、CO_2排出量の削減につながる取り組みを続けています。エコ運転操作はもちろんのこと、日頃の車両メンテナンスもエコドライブに欠かせない重要な要素となります。なお、エコドライブは急のつく運転を行わないため安全運行につながります。輸送の安全確保のためにもエコドライブは有効な手段と考え実践し続けています。

KONOIKEグループでは国土交通省所管の交通エコロジー・モビリティ財団の推進する「グリーン経営認証」を取得し、輸送の安全とともに環境負荷低減に努めています。

グリーン経営認証組織 》 •鴻池運輸㈱38事業所 •日本空輸㈱ •関西陸運㈱ •コウノイケ・エキスプレス㈱ •此花運輸㈱

低公害車の導入

昨今の資源・エネルギーを取り巻く大きな環境変化を踏まえ、物流事業に携わる事業者としての社会的責務は大きなものとなっています。

そのための取り組みの一つとして環境負荷低減のため、二酸化炭素(CO_2)や大気汚染の原因となる窒素酸化物(NOx)、粒子状物質(PM)の排出が少ない低公害車の導入を推進しています。

低公害車導入状況(単体のみ)

車種		①ポストポスト新長期規制適合車	②ポスト新長期規制適合車	③新長期規制適合車	④CNG車	⑤ハイブリット車	⑥LPG車	⑦EV車
台数	2019年3月期	120	496	267	18	42	1	2
	2020年3月期	213	479	212	15	43	1	8
	2021年3月期	266	478	153	13	42	1	8

水素を燃料とする燃料電池フォークリフト

2018年、物流企業として初の水素を燃料とする燃料電池フォークリフトを導入し、現在3台稼働しています。

水素フォークリフトは水素を燃料として発電・駆動するため、稼働時にCO_2や環境負荷物質を排出しない優れた環境性能と、3分程度で充電完了する高い利便性を兼ね備えています。

また水素の生成には太陽光発電によって得られた電力を用いるため、結果として完全なCO_2フリー電源によるフォークリフト運行を実現しています。

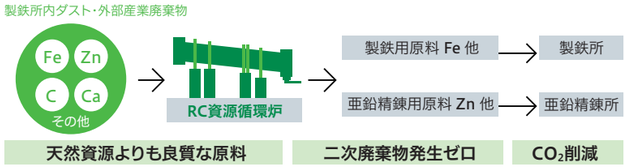
持続可能な社会に向けて

パーフェクトリサイクルシステム

KONOIKEグループでは産業発展と環境保全の両立を目指して産業廃棄物のリサイクル事業を展開しています。グループ保有の工場では、分別リサイクルが難しい産業廃棄物から二次廃棄物を一切出さずに資源を取り出す独自のシステムを確立しています。限りある貴重な資源を有効活用することで、お客さまの事業を環境面からサポートするとともに、地球環境への貢献を果たしています。グループ会社の㈱エコイノベーションでは、パーフェクトリサイクルシステム※を構築し、お客さま所有の資源を一つの無駄もなく有効活用することに成功しています。

※パーフェクトリサイクルシステム:鉄や亜鉛、炭素等を含む産業廃棄物から二次廃棄物を一切出さずに再資源化する技術。RC資源循環炉を用いて、これまでは埋め立て処分となっていた廃棄物を良質な鉄・亜鉛原料へと再資源化するシステム。処理工程で発生するCO_2も最小限に抑えられ、処理の中で排出したガスは資源としての再利用も可能。

パーフェクトリサイクルシステム概要



太陽光エネルギーの利用

KONOIKEグループでは全国21カ所に太陽光発電設備を有しており、年間16GWhの再生可能エネルギーを創出し、地球の脱炭素化に貢献しています。また太陽光パネルは遮熱効果も有し、倉庫内の温度上昇を和らげる効果があることから、物流拠点の低炭素化にも寄与しています。今後新たな物流センターを設立する際には自家使用を前提とした太陽光発電を標準装備とし、蓄電池によるエネルギー備蓄能力を備えることにより、余剰電力の夜間使用や他拠点への自己託送など、再生可能エネルギーを最大限有効活用することを目指し、広く社会の低炭素化に寄与していきます。

太陽光発電実績(KONOIKEグループ計)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
太陽光発電(kWh)	13,996,151	15,263,726	16,776,309

環境

3Rとグリーン購入の推進

KONOIKEグループでは、資源の保全を目的として3R(リデュース・リユース・リサイクル)を推進しています。各事業所において取り組み項目と目標数値を設定し、少しでも環境負荷の低減に貢献できるよう取り組んでいます。

また、グリーン購入についても各事業所において目標数値を設定し、環境負荷の低い製品を選択するよう努めています。

CO_2フリー電力への切り替え

KONOIKEグループでは2022年3月期より再生可能エネルギー由来の電力やJ-クレジットを利用したCO_2フリーの電力への切り替えを開始しました。関西においては大阪府が推進する「再エネ電力調達マッチング事業」※に賛同し、大阪府下5カ所の電力を再エネ電力に変更しています。他にも既存電力契約のいくつかを再エネ電力に切り替えるなど、SCOPE2におけるCO_2排出削減を積極的に行っています。

※大阪府が府内の電力需要家におけるRE100等の取り組みを支援するため、需要家および全国の再生可能エネルギー由来の電力の掘り起こしを行い、需要家と再エネ電力のマッチングを促進する取り組み。

事業を通じた社会貢献

環境負荷低減と物流効率を両立するインドでの鉄道輸送事業

近年、ますます経済的な発展を遂げ、社会インフラとして物流網の構築が急がれるインドでは、トラックが陸路輸送の主役となっています。そのため渋滞による輸送遅滞や排ガスによる大気汚染は、インド全土にわたる大きな社会問題となり、モーダルシフトが叫ばれるようになってきました。そのような状況を踏まえ、KONOIKEグループは2017年より日系企業で初めて、インド国内での鉄道コンテナ輸送事業を開始しました。鉄道輸送は一度の運行での輸送力が大きく、また環境負荷も抑制できるため、地球温暖化防止に貢献することができます。現在、国家事業としてデリー～ムンバイ間の貨物専用鉄道の敷設が進展中です。KONOIKEグループでは、インドでの輸送力をより一層向上させ、さらなる環境負荷低減と物流効率化を両立し、インドの経済発展と地球温暖化防止に貢献したいと考えています。

「東京レールゲート」活用によるモーダルシフト推進

KONOIKEグループでは、モーダルシフトの活用により年間約7,000t のCO_2排出量を削減しています。モーダルシフトのさらなる推進に向けて、2020年3月、新たに「東京レールゲート営業所」を開設しました。当営業所はJR貨物最大の貨物駅である東京貨物ターミナル駅構内に位置し、東京港や羽田空港にも近接していることから、KONOIKEグループモーダルシフトの主要拠点として運用しています。お客さまのSCOPE3におけるCO_2排出削減に寄与することから、高い環境目標を掲げているお客さまからご指名いただくことも多くなってきました。

政府の進める持続可能な社会に向けての環境対策への賛同と、環境マネジメントシステムの推進

KONOIKEグループでは政府を挙げての国民運動「COOL CHOICE」について賛同・登録し、クールビズやウォームビズ、室内温度の管理など、すべての職場で取り組みを進めています。また海洋プラスチック問題への対応から、「プラスチック・スマート」キャンペーンにも対応し、各所でクリーンアップ活動など継続した取り組みを行っています。

Plastics Smart

グループ内において「ISO14001」を取得し、
国際規格が求める環境負荷低減に取り組んでいます。

- 取得会社 ： ㈱エコイノベーション
- 登録番号 ： JMAQA-E304
- 認証機関 ： 日本能率協会 審査登録センター

環境関連データ

総エネルギー投入量(単体および国内関係会社計)

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
軽油	(kl)	30,593	30,333	25,847
電力	(千kWh)	92,001	96,164	94,700
灯油	(kl)	98	126	87
ガソリン	(kl)	993	940	911
A重油	(kl)	360	347	346
BC重油	(kl)	1,604	1,575	1,614
都市ガス	(km^3)	68	67	71
天然ガス	(km^3)	1,790	1,935	2,082
プロパン	(t)	61	52	54
石炭コークス	(t)	14,365	11,169	12,064

CO_2排出量

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
CO_2排出量(t-CO_2) (単体および国内関係会社計)	194,671	186,378	170,636
太陽光発電による CO_2削減量(t-CO_2) (KONOIKEグループ計)	7,712	8,410	9,244
モーダルシフトによる CO_2排出削減量(t-CO_2) (単体および国内関係会社計)	6,961	7,063	5,734

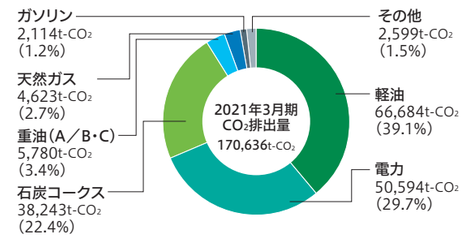
輸送トンキロ(単体のみ)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
輸送トンキロ(万t・km)※1	17,666	18,121	17,558
トラック輸送による CO_2排出量(t-CO_2)	26,299	27,023	28,448
原単位※2	0.577	0.578	0.628

※1 輸送した貨物の重量(トン)にそれぞれの輸送距離(キロメートル)を乗じたものの合計
※2 エネルギー使用量(原油換算kl)÷輸送トンキロ(万t・km)

CO_2排出量内訳(単体および国内関係会社計)(2021年3月期)

排　出



CO_2排出係数は、「特定排出者の事業活動に伴う温室効果ガスの排出量の算定に関する省令」に基づく公表値による。

財務ハイライト

損益状況

（単位：億円）

	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
売上高	2,269	2,277	2,315	2,449	2,525	2,583	2,767	2,941	3,108	2,923
営業利益	79	76	79	93	102	102	110	109	96	39
（利益率）	3.5%	3.4%	3.4%	3.8%	4.1%	4.0%	4.0%	3.7%	3.1%	1.4%
経常利益	76	75	80	95	107	107	115	113	95	93
親会社株主に帰属する当期純利益	27	39	43	54	64	73	70	62	45	48

財務状態

総資産	1,626	1,708	1,743	1,928	1,917	2,046	2,118	2,132	2,234	2,587
自己資本	608	692	733	829	865	919	978	982	961	1,015
有利子負債	467	460	408	448	421	466	427	450	551	892
自己資本比率（自己資本÷総資産）	37.4%	40.6%	42.1%	43.0%	45.2%	44.9%	46.2%	46.1%	43.0%	39.2%
D/Eレシオ（有利子負債÷自己資本）	0.8	0.7	0.6	0.5	0.5	0.5	0.4	0.5	0.6	0.9

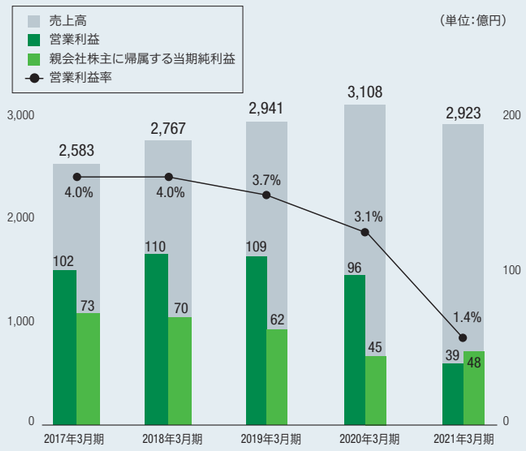
キャッシュ・フロー項目

営業キャッシュ・フロー	106	104	145	154	112	165	143	58	183	144
投資キャッシュ・フロー	△ 70	△ 54	△ 95	△ 98	△ 125	△ 62	△ 99	△ 86	△ 165	△109
財務キャッシュ・フロー	△ 22	20	△ 69	18	△ 52	14	△ 64	△ 38	35	311
フリーキャッシュ・フロー（営業CF+投資CF）	36	49	50	56	△ 12	102	43	△ 28	18	35
現金及び現金同等物の期末残高	125	198	186	264	199	313	291	222	276	622

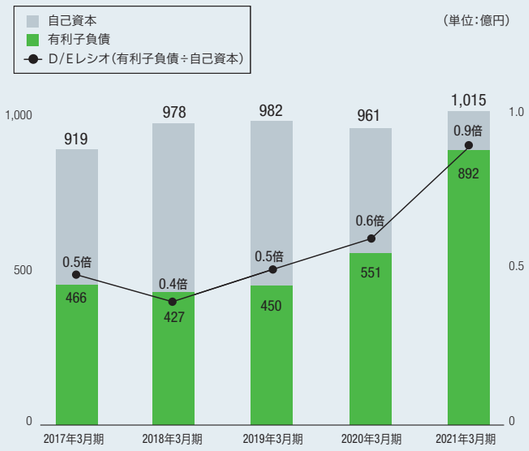
主要財務指標

自己資本利益率（ROE）	4.6%	6.1%	6.1%	6.9%	7.6%	8.2%	7.4%	6.4%	4.7%	4.9%
投下資本利益率（ROIC）	4.5%	4.2%	4.1%	4.6%	4.8%	4.6%	4.7%	4.6%	3.9%	1.4%
税引後営業利益（NOPAT）	54	53	54	64	71	70	76	76	67	27

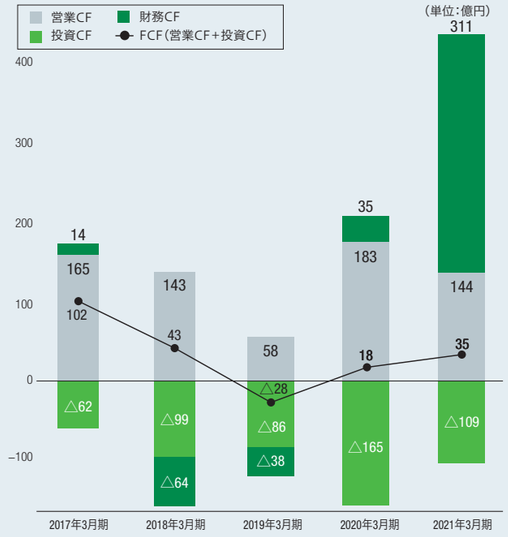
連結損益計算書関連財務指標　5年間推移



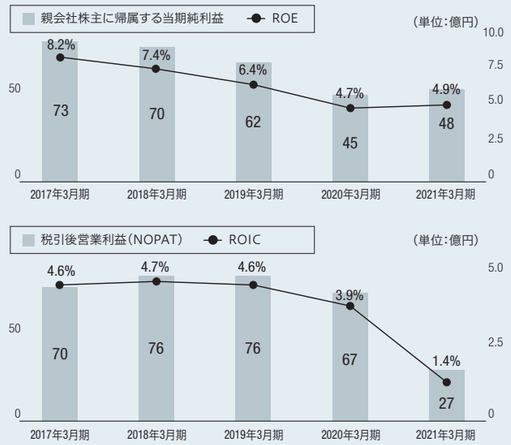
連結貸借対照表関連財務指標　5年間推移



連結キャッシュ・フロー計算書関連財務指標　5年間推移



ROE ROIC　5年間推移



事業状況・経営成績等の分析

業績および事業の状況

当連結会計年度における我が国経済は、コロナ（COVID-19）の感染拡大に伴い、個人消費や企業活動が停滞したため、深刻な影響を被りました。2020年4-6月期に戦後最大のマイナス成長を記録したGDP成長率は、その後世界経済の持ち直しを背景に2四半期連続でプラス成長となりましたが、年明け以降感染の再拡大により再び経済活動に足踏みが見られる状況が続いています。

諸外国に続き日本国内でもワクチン接種が始まったこともあり、収束に向けた努力が続けられているものの、世界経済全体の先行きは未だ不透明感が強く、企業活動への影響は長期化することが想定されます。

当期は、中期経営計画「確固たる基盤づくり」の最終年度に当たっておりましたが、経営環境の厳しさが当面継続することを前提に、昨春より「構造改革プラン」を実施しています。その一環として、厳しい状況が続く空港関連や鉄鋼関連の人材については、グループ内外への応援・出向の取り組みを、人件費負担の軽減にとどまらず、新たなスキル向上の場と積極的に捉えて進めています。

また、事業ポートフォリオマネジメントにおいては、基盤事業、収益改善事業、成長事業の3つに分類し各々の課題に応じた取り組みを進めています。基盤事業である鉄鋼関連については、減産により生まれた人的余力を活用し新たな事業領域の拡大に取り組んでいます。収益改善事業については、適正単価の収受等による不採算業務の抜本的な見直しを行い、戦略性の見出せない低収益事業は撤退や売却を進め、投資基準をより厳格化し資本効率を高めてまいります。成長事業である空港関連では、雇用を維持しつつ、航空需要（特に国際便）回復時には人材を再配置できる体制づくりを進めています。このような取り組みをより加速させるため、2022年3月期においては単年度の方針を策定いたしました。

当連結会計年度における経営成績については、国際物流事業の伸長や単価改定による増収、取扱量の緩やかな回復による持ち直しが見られたものの、旅客便減少や鉄鋼減産の影響を受け、売上高は2,923億48百万円（前連結会計年度比5.9%減）、営業利益は39億97百万円（同58.7%減）と大幅な減益となりました。経常利益は雇用調整助成金等の計上もあり93億97百万円（同1.7%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は48億36百万円（同5.3%増）となりました。

セグメント別の経営成績は次のとおりです。
なお、セグメント利益は一般管理費控除前の営業利益です。

複合ソリューション事業

コロナの影響による世界的な旅客便減少により、空港関連でのチェックインカウンター業務やグランドハンドリング業務等が大幅に減少しました。また、鉄鋼関連では高炉バンキング（一時的な休止）を含めた減産により構内請負業務が減少し、売上高は1,916億99百万円（前連結会計年度比10.8%減）となりました。利益は空港・鉄鋼関連における人員の配置転換等をグループ内で推進したこと（年度累計実績：延べ47,469名）や食品関連を中心とした巣ごもり需要による増加はありましたが、空港関連・鉄鋼関連等の減益幅が大きく、53億54百万円（同57.4%減）となりました。

国内物流事業

コロナの影響による店舗の臨時休業やイベントの中止など経済活動の停滞に伴い、物流取扱量が減少し、売上高は444億71百万円（前連結会計年度比7.0%減）となりました。利益は物流取扱量の減少はありましたが、適正単価の収受および業務の効率化等により収益改善に努め、26億36百万円（同4.4%増）となりました。

国際物流事業

コロナの影響による旅客便減少に伴い、航空貨物運賃が上昇したことや医療関連物資の物販への参入等により、売上高は561億77百万円（前連結会計年度比16.6%増）、利益は17億24百万円（同124.4%増）となりました。

その他

その他の事業におきましては、KONOIKEグループ内のソフトウェア開発および保守業務等が中心であり、金額的重要性も低いため報告セグメントとはしていません。そのため記載を省略しています。

（注）第1四半期連結会計期間より、各報告セグメントを構成する事業本部に所属する営業所の一部について、主要顧客ならびに事業内容の変化に対応するため、所属する事業本部を変更いたしました。そのため、前連結会計年度比較については、前連結会計年度の数値を当該変更後の数値に直して比較しています。

経営成績および財政状態

総資産

2021年3月期における総資産の残高は2,587億98百万円であり、2020年3月期に比べ352億98百万円増加しました。

流動資産

2021年3月期における流動資産の残高は1,232億2百万円であり、2020年3月期に比べ333億66百万円増加しました。主な要因は、現金及び預金が339億27百万円増加したこと、受取手形及び売掛金が6億48百万円減少したこと等によるものです。

固定資産

2021年3月期における固定資産の残高は1,355億95百万円であり、2020年3月期に比べ19億32百万円増加しました。主な要因は、建物及び構築物が26億24百万円増加したこと、投資有価証券が15億92百万円増加したこと、繰延税金資産が13億70百万円減少したこと、土地が6億68百万円減少したこと等によるものです。

負債合計

2021年3月期の負債合計の残高は1,539億99百万円であり、2020年3月期に比べ300億72百万円増加しました。

流動負債

2021年3月期における流動負債の残高は594億73百万円であり、2020年3月期に比べ66億28百万円増加しました。主な要因は、1年以内償還予定の社債が100億円増加したこと、その他流動負債が15億57百万円減少したこと、短期借入金が12億32百万円減少したこと、1年内返済予定の長期借入金が8億30百万円減少したこと等によるものです。

固定負債

2021年3月期における固定負債の残高は945億25百万円であり、2020年3月期に比べ234億43百万円増加しました。主な要因は、社債が250億円増加したこと、長期借入金が10億3百万円増加したこと、退職給付に係る負債が15億73百万円減少したこと、リース債務が7億90百万円減少したこと等によるものです。

純資産

2021年3月期における純資産の残高は1,047億98百万円であり、2020年3月期に比べ52億26百万円増加しました。主な要因は、利益剰余金が37億56百万円増加したこと、退職給付に係る調整累計額が16億85百万円増加したこと、その他有価証券評価差額金が9億82百万円増加したこと、為替換算調整勘定が7億47百万円減少したこと等によるものです。

キャッシュ・フローの概況

営業活動によるキャッシュ・フロー

2021年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは144億65百万円の収入（前連結会計年度比39億1百万円の収入減）となりました。これは、主に税金等調整前当期純利益が89億6百万円あったこと、減価償却費が81億38百万円あったこと、法人税等の支払額が44億70百万円あったこと等によるものであります。

投資活動によるキャッシュ・フロー

2021年3月期の投資活動によるキャッシュ・フローは109億29百万円の支出（前連結会計年度比56億15百万円の支出減）となりました。これは、主に有形固定資産の取得による支出が126億65百万円あったこと、有形固定資産の売却による収入が15億33百万円あったこと等によるものであります。

財務活動によるキャッシュ・フロー

2021年3月期の財務活動によるキャッシュ・フローは311億48百万円の収入（前連結会計年度比275億70百万円の収入増）となりました。これは、主に社債の発行による収入が348億3百万円あったこと、配当金の支払額が14億16百万円あったこと、長期借入金の返済による支出が7億58百万円あったこと等によるものであります。

連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	2020年3月期	2021年3月期
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	29,470	63,397
受取手形及び売掛金	55,680	55,032
未成工事支出金	107	85
貯蔵品	1,631	1,552
その他	3,024	3,519
貸倒引当金	△78	△385
流動資産合計	89,835	123,202
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	111,930	114,967
減価償却累計額	△70,915	△71,327
建物及び構築物（純額）	41,015	43,639
機械装置及び運搬具	48,005	48,949
減価償却累計額	△39,399	△40,123
機械装置及び運搬具（純額）	8,606	8,825
土地	42,577	41,908
リース資産	7,002	7,769
減価償却累計額	△3,165	△3,828
リース資産（純額）	3,837	3,941
建設仮勘定	3,602	3,118
その他	8,887	8,991
減価償却累計額	△7,252	△7,480
その他（純額）	1,634	1,511
有形固定資産合計	101,272	102,946
無形固定資産		
のれん	2,417	2,080
その他	3,973	4,183
無形固定資産合計	6,390	6,264
投資その他の資産		
投資有価証券	11,704	13,296
長期貸付金	497	398
繰延税金資産	6,752	5,382
退職給付に係る資産	171	193
その他	7,184	7,280
貸倒引当金	△177	△165
投資損失引当金	△132	–
投資その他の資産合計	26,000	26,385
固定資産合計	133,663	135,595
資産合計	223,499	258,798

（単位：百万円）

	2020年3月期	2021年3月期
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	13,491	14,446
短期借入金	9,116	7,883
1年内償還予定の社債	–	10,000
1年内返済予定の長期借入金	2,528	1,697
役員賞与引当金	4	126
未払費用	11,838	11,277
未払法人税等	2,639	2,374
その他	13,225	11,668
流動負債合計	52,845	59,473
固定負債		
社債	30,000	55,000
長期借入金	9,172	10,176
リース債務	3,025	2,235
繰延税金負債	564	601
再評価に係る繰延税金負債	1,444	1,293
退職給付に係る負債	22,666	21,092
役員退任慰労金引当金	144	138
長期未払金	1,626	1,542
その他	2,435	2,443
固定負債合計	71,081	94,525
負債合計	123,926	153,999
純資産の部		
株主資本		
資本金	1,723	1,723
資本剰余金	1,908	1,908
利益剰余金	103,972	107,728
自己株式	△7,324	△7,288
株主資本合計	100,278	104,072
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,294	4,277
土地再評価差額金	△4,688	△5,030
為替換算調整勘定	237	△510
退職給付に係る調整累計額	△2,939	△1,253
その他の包括利益累計額合計	△4,096	△2,517
新株予約権	397	459
非支配株主持分	2,992	2,784
純資産合計	99,572	104,798
負債純資産合計	223,499	258,798

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2020年3月期	2021年3月期
売上高	310,834	292,348
売上原価	284,954	272,787
売上総利益	25,880	19,561
販売費及び一般管理費	16,194	15,563
営業利益	9,686	3,997
営業外収益		
受取利息	135	101
受取配当金	441	279
為替差益	–	58
貸倒引当金戻入額	8	24
投資有価証券評価損戻入益	0	489
受取賃貸料	144	149
雇用調整助成金	–	4,734
その他	256	553
営業外収益合計	987	6,390
営業外費用		
支払利息	195	255
投資有価証券評価損	455	0
社債発行費	110	196
為替差損	262	–
持分法による投資損失	–	362
その他	90	175
営業外費用合計	1,114	991
経常利益	9,559	9,397
特別利益		
固定資産売却益	344	236
投資有価証券売却益	28	752
受取保険金	285	–
その他	0	32
特別利益合計	658	1,022
特別損失		
固定資産除売却損	120	111
投資有価証券評価損	254	3
関係会社出資金評価損	–	73
投資損失引当金繰入額	12	–
減損損失	1,711	1,315
その他	67	8
特別損失合計	2,166	1,512
税金等調整前当期純利益	8,051	8,906
法人税、住民税及び事業税	4,065	4,174
法人税等調整額	△571	100
法人税等合計	3,494	4,275
当期純利益	4,557	4,630
非支配株主に帰属する当期純損失（△）	△36	△205
親会社株主に帰属する当期純利益	4,593	4,836

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	2020年3月期	2021年3月期
当期純利益	4,557	4,630
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,246	985
為替換算調整勘定	△77	△794
退職給付に係る調整額	320	1,751
持分法適用会社に対する持分相当額	–	4
その他の包括利益合計	△1,004	1,947
包括利益	3,552	6,578
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	3,618	6,757
非支配株主に係る包括利益	△65	△178

財務報告の詳細については、有価証券報告書（2021年3月期）をご参照ください。**https://www.konoike.net/ir/library/valuable.html**

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

（単位：百万円）

2021年3月期	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	1,723	1,908	103,972	△7,324	100,278
会計方針の変更による累積的影響額					
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,723	1,908	103,972	△7,324	100,278
当期変動額					
剰余金の配当			△1,416		△1,416
親会社株主に帰属する当期純利益			4,836		4,836
自己株式の取得					–
自己株式の処分		△5		36	31
自己株式処分差損の振替		5	△5		–
土地再評価差額金の取崩			342		342
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					–
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					–
当期変動額合計	–	–	3,756	36	3,793
当期末残高	1,723	1,908	107,728	△7,288	104,072

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	3,294	△4,688	237	△2,939	△4,096	397	2,992	99,572
会計方針の変更による累積的影響額								
会計方針の変更を反映した当期首残高	3,294	△4,688	237	△2,939	△4,096	397	2,992	99,572
当期変動額								
剰余金の配当								△1,416
親会社株主に帰属する当期純利益								4,836
自己株式の取得								–
自己株式の処分								31
自己株式処分差損の振替								–
土地再評価差額金の取崩								342
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								–
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	982	△342	△747	1,685	1,578	62	△207	1,433
当期変動額合計	982	△342	△747	1,685	1,578	62	△207	5,226
当期末残高	4,277	△5,030	△510	△1,253	△2,517	459	2,784	104,798

（単位：百万円）

2020年3月期	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	1,723	790	101,348	△2,484	101,378
会計方針の変更による累積的影響額			△13		△13
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,723	790	101,335	△2,484	101,364
当期変動額					
剰余金の配当			△1,974		△1,974
親会社株主に帰属する当期純利益			4,593		4,593
自己株式の取得				△4,857	△4,857
自己株式の処分		△2		16	13
自己株式処分差損の振替		2	△2		–
土地再評価差額金の取崩			19		19
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		1,118			1,118
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					–
当期変動額合計	–	1,118	2,636	△4,840	△1,085
当期末残高	1,723	1,908	103,972	△7,324	100,278

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	4,537	△4,668	314	△3,284	△3,100	321	2,964	101,563
会計方針の変更による累積的影響額							△0	△14
会計方針の変更を反映した当期首残高	4,537	△4,668	314	△3,284	△3,100	321	2,964	101,549
当期変動額								
剰余金の配当								△1,974
親会社株主に帰属する当期純利益								4,593
自己株式の取得								△4,857
自己株式の処分								13
自己株式処分差損の振替								–
土地再評価差額金の取崩								19
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								1,118
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△1,242	△19	△77	344	△995	76	28	△891
当期変動額合計	△1,242	△19	△77	344	△995	76	28	△1,976
当期末残高	3,294	△4,688	237	△2,939	△4,096	397	2,992	99,572

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	2020年3月期	2021年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	8,051	8,906
減価償却費	8,173	8,138
減損損失	1,711	1,315
のれん償却額	500	365
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△15	305
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	364	330
役員退任慰労金引当金の増減額（△は減少）	15	△6
投資損失引当金の増減額（△は減少）	12	–
受取利息及び受取配当金	△577	△381
受取賃貸料	△144	△149
投資有価証券評価損	254	3
関係会社出資金評価損	–	73
投資有価証券評価損益（△は益）	455	0
投資有価証券評価損戻入益	△0	△489
支払利息	195	255
社債発行費	110	196
為替差損益（△は益）	222	△81
持分法による投資損益（△は益）	–	362
雇用調整助成金	–	△4,734
固定資産売却益	△344	△236
投資有価証券売却損益（△は益）	△28	△752
固定資産除売却損	120	111
受取保険金	△285	–
売上債権の増減額（△は増加）	1,434	599
たな卸資産の増減額（△は増加）	144	96
その他の資産の増減額（△は増加）	△472	△238
仕入債務の増減額（△は減少）	△1,283	516
その他の負債の増減額（△は減少）	1,576	△1,049
その他	952	637
小計	21,144	14,095
利息及び配当金の受取額	555	395
利息の支払額	△189	△232
受取賃貸料収入	123	128
雇用調整助成金の受取額	–	4,549
保険金の受取額	1,034	–
法人税等の支払額	△4,238	△4,470
その他	△63	–
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,367	14,465
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額（△は増加）	△1,634	608
短期貸付金の純増減額（△は増加）	△41	△77
有形固定資産の取得による支出	△10,744	△12,665
有形固定資産の売却による収入	722	1,533
無形固定資産の取得による支出	△1,418	△917
投資有価証券の取得による支出	△278	△75
投資有価証券の売却による収入	35	806
長期貸付けによる支出	△35	△11
長期貸付金の回収による収入	65	40
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	△2,434	–
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	–	△36
その他	△782	△134
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,545	△10,929
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△254	△1,181
社債の発行による収入	19,889	34,803
社債の償還による支出	△10,000	–
長期借入れによる収入	3,707	922
長期借入金の返済による支出	△3,940	△758
配当金の支払額	△1,974	△1,416
非支配株主への配当金の支払額	△54	△27
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△788	△863
自己株式の取得による支出	△4,857	–
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	1,825	–
その他	25	△329
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,577	31,148
現金及び現金同等物に係る換算差額	12	△158
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	5,412	34,526
現金及び現金同等物の期首残高	22,279	27,691
現金及び現金同等物の期末残高	27,691	62,217

ESGデータ集

分類		指標	単位	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
環境	太陽光発電実績※1	総発電量	kWh	13,996,151	15,263,726	**16,776,309**
	総エネルギー投入量※2	軽油	kl	30,593	30,333	**25,847**
		電力	千kWh	92,001	96,164	**94,700**
		灯油	kl	98	126	**87**
		ガソリン	kl	993	940	**911**
		A重油	kl	360	347	**346**
		BC重油	kl	1,604	1,575	**1,614**
		都市ガス	km^3	68	67	**71**
		天然ガス	km^3	1,790	1,935	**2,082**
		プロパン	t	61	52	**54**
		石炭コークス	t	14,365	11,169	**12,064**
	CO_2排出量	CO_2排出量※2	t-CO_2	194,671	186,378	**170,636**
		太陽光発電によるCO_2排出削減量※1	t-CO_2	7,712	8,410	**9,244**
		モーダルシフトによるCO_2排出削減量※2	t-CO_2	6,961	7,063	**5,734**
	CO_2排出量内訳※2	軽油	t-CO_2	78,931	78,259	**66,684**
		電力	t-CO_2	50,693	52,986	**50,594**
		灯油	t-CO_2	245	313	**218**
		ガソリン	t-CO_2	2,304	2,181	**2,114**
		A重油	t-CO_2	976	939	**938**
		BC重油	t-CO_2	4,812	4,724	**4,842**
		都市ガス	t-CO_2	152	149	**158**
		天然ガス	t-CO_2	3,975	4,295	**4,623**
		プロパン	t-CO_2	188	155	**167**
		石炭コークス	t-CO_2	45,537	35,406	**38,243**
		その他	t-CO_2	6,859	6,971	**2,056**
	低公害車導入状況※3	ポストポスト新長期規制適合車	台	120	213	**266**
		ポスト新長期規制適合車	台	496	479	**478**
		新長期規制適合車	台	267	212	**153**
		CNG車	台	18	15	**13**
		ハイブリット車	台	42	43	**42**
		LPG車	台	1	1	**1**
		EV車	台	2	8	**8**
	輸送トンキロ※3	輸送トンキロ	万t･km	17,666	18,121	**17,558**
		CO_2排出量	t-CO_2	26,299	27,023	**28,448**
		原単位		0.577	0.578	**0.628**
社会	労働時間と有給休暇取得日数	専門職※3	年間労働時間(平均)	時間	2,345.5	2,307.6	**2,215.3**
			有給休暇取得日数(平均)	日	11.3	12.8	**11.1**
		総合職※3	年間労働時間(平均)	時間	2,164.9	2,109.6	**2,137.8**
			有給休暇取得日数(平均)	日	7.5	7.8	**8.2**
	人材	専門職※3	従業員数	名	8,215	8,582	**8,530**
			うち女性従業員比率	%	7.7	8.2	**8.7**
			採用者数(新卒)	名	164	175	**127**
			採用者数(中途)	名	727	683	**397**
		総合職※3	従業員数	名	1,030	1,065	**1,077**
			うち女性従業員比率	%	15.5	16.0	**16.1**
			管理職数(所課長以上)	名	395	457	**459**
			うち女性管理職比率	%	2.3	2.6	**2.6**
			採用者数(新卒)	名	53	50	**53**
			採用者数(中途)	名	25	33	**5**
			障がい者雇用率※4	%	2.0	2.5	**2.5**
	安全・品質	事故件数※1	労働災害	件	172	131	**109**
			自動車事故	件	66	61	**58**
			品質事故	件	61	62	**40**
		休業度数率※1	労働災害件数	件	34	18	**15**
			労働災害度数率		0.75	0.39	**0.36**
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	取締役会の構成※3	取締役	名	8	8	**7**
			うち社外取締役	名	3	3	**3**
			うち女性取締役	名	1	1	**1**
			監査役	名	4	4	**4**
			うち社外監査役	名	2	2	**2**
			うち女性監査役	名	0	0	**1**
		取締役会※3	取締役会開催回数	回	16	16	**15**

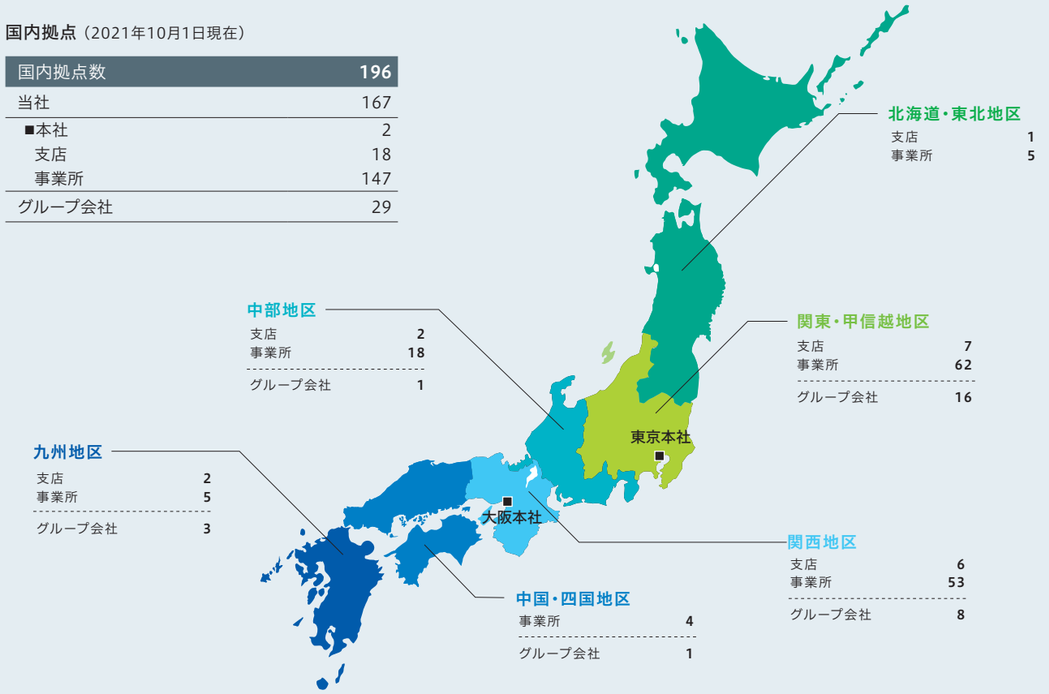
※1　KONOIKEグループ計　　※2　単体および国内関係会社計　　※3　単体のみ　　※4　各年度6月時点の実績

会社情報

グループネットワーク

国内拠点（2021年10月1日現在）

国内拠点数	196
当社	167
■本社	2
支店	18
事業所	147
グループ会社	29



海外拠点（2021年10月1日現在）

海外拠点数(12カ国)	32
●現地法人	31
(■現地法人の支店(事務所)など拠点)	
▲(駐在員)事務所	1

グループ会社一覧（2021年10月1日現在）

本部体制	国内子会社	海外子会社
鉄鋼本部	コウノイケ・エキスプレス㈱ 鳳テック㈱	
食品本部		Konoike Philippines Corporation
生活関連本部	九州産交運輸㈱ 関西陸運㈱ 日本空輸㈱ コウノイケ・コーポレートサービス㈱ 前川運輸㈱ 此花運輸㈱	
メディカル本部	鴻池メディカル㈱	
海外統括本部	佐野運輸㈱ コウノイケ・シッピング㈱ ㈱ ニチウン	Konoike-Pacific California, Inc. Konoike Transport & Engineering (USA), Inc. Konoike-General, Inc. Konoike-E Street, Inc. Konoike Mexico S.A. de C.V. Konoike Transport & Engineering (H.K.) Ltd. 鴻池国際貨運（深圳）有限公司 青島遠洋鴻池物流有限公司 鴻池物流（上海）有限公司 鴻池亜細亜物流（江蘇）有限公司 BEL International Logistics Ltd. 創業國際貨運代理（中國）有限公司 BEL Supply Chain Solutions Ltd. PKI Manufacturing & Technology, Inc. PT. Konoike Transport Indonesia Konoike Vinatrans Logistics Co., Ltd. Anpha-AG Joint Stock Company Vinako Forwarding Co., Ltd. BEL International Logistics Vietnam Company Ltd. Konoike Transport & Engineering (S) Pte Ltd. Konoike Asia (Thailand) Co., Ltd. Konoike Cool Logistics (Thailand) Co., Ltd. Konoike Express (Thailand) Co., Ltd. Konoike-Sotus Venture Co., Ltd. Konoike Myanmar Co., Ltd. Konoike-EURO Logistics (Bangladesh) Ltd. Joshi Konoike Transport & Infrastructure Pvt. Ltd. Konoike Asia (India) Pvt. Ltd. Carna Medical Database Pvt. Ltd.
空港本部	コウノイケ・エアポートサービス㈱ ㈱ Kグランドサービス ㈱ NKSホールディング 日本空港サービス㈱ 空港ターミナルサービス㈱ ㈱ エヌエービー ㈱ ジェイフレンドリー ㈱ Kスカイ コウノイケ・スカイサポート㈱ エアーエキスプレス㈱ ㈱ Kグランドエキスパート	MacroAsia Airport Services Corporation
環境・エンジニアリング本部	㈱ エコイノベーション ASRリサイクリング鹿島㈱ 中電産業㈱ エヌビーエス㈱ 千代田検査工業㈱	
ICT推進本部	コウノイケITソリューションズ㈱	

会社概要（2021年9月30日現在）

商号	鴻池運輸株式会社
大阪本社所在地	〒541-0044 大阪市中央区伏見町4-3-9
東京本社所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座6-10-1
創業	1880（明治13）年5月
会社設立	1945（昭和20）年5月30日
代表者	代表取締役会長兼社長執行役員　鴻池 忠彦
資本金	1,723百万円
従業員数	連結：約24,000名／単体：約15,000名 ※上記人数には臨時雇用者数を含みます。

株式情報（2021年9月30日現在）

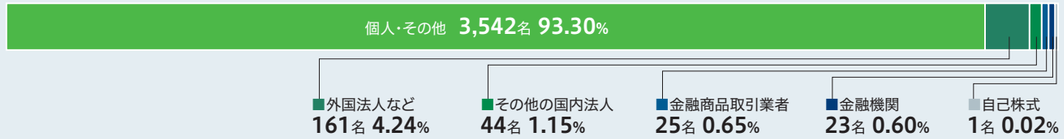
発行可能株式総数	227,596,808株
発行済株式の総数	56,952,442株（自己株式4,036,193株を含む）
株主数	3,796名
上場証券取引所	東京証券取引所　市場第一部
証券コード	9025

大株主（上位10名）

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
江之子島商事㈱	5,040,888	9.52
鴻池運輸従業員持株会	4,748,992	8.97
日本マスタートラスト信託銀行㈱（信託口）	4,020,600	7.59
銀泉㈱	3,598,274	6.79
鴻池忠彦	2,562,659	4.84
㈱三井住友銀行	2,480,022	4.68
日本製鉄㈱	2,451,418	4.63
大阪瓦斯㈱	2,248,912	4.24
鴻池忠嗣	1,617,706	3.05
鴻池一季	1,570,300	2.96

（注）1. 当社は自己株式を4,036,193株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

所有者別株主数分布状況



所有者別株式数分布状況

株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	定時株主総会 毎年3月31日 期末配当金 毎年3月31日 中間配当金 毎年9月30日 その他必要あるときは、予め公告して定めた日
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行㈱
株主名簿管理人事務取扱場所	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行㈱　証券代行部
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行㈱　証券代行部
電話照会先	0120-782-031 受付時間 9：00～17：00（土日休日を除く）
インターネットホームページURL	https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/
よくあるご質問（FAQ）	https://faq-agency.smtb.jp/?site_domain=personal
公告方法	お手続き方法やよくあるご質問は、上記「よくあるご質問（FAQ）」サイトでご確認いただけます。 当社のホームページに掲載いたします。 （https://www.konoike.net） ただし、事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載いたします。