

KONOIKEグループ
統合報告書 2019



私たちの使命

企業理念

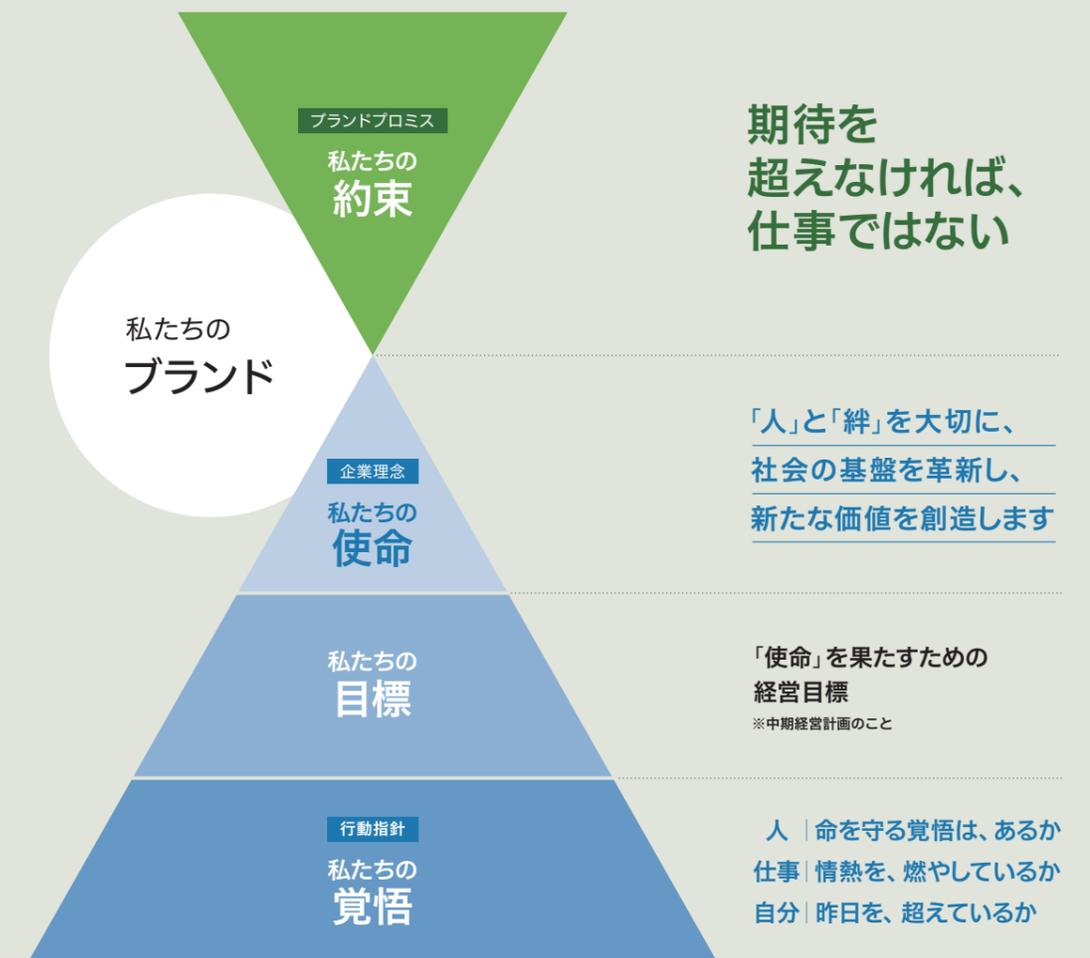
「人」と「絆」を大切に、
社会の基盤を革新し、
新たな価値を創造します

私たちの約束

ブランドプロミス

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、一步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越することから、明日への一歩がはじまる。



トップメッセージ

「2030年のあるべき姿」を実現し、
事業を通じて持続可能な社会の
構築に貢献します。

代表取締役社長執行役員 鴻池 忠彦

「私たちの使命」の追求

企業にとって使命とは、常にその存在意義を問い、足らざるを知り、弛まぬ改善努力を続けながら発展していく原動力であり、全員が一丸となって進んでいく求心力となる、最も大切なものだと考えています。

その使命を果たすということは常に追求し続ける終わりのない活動となりますが、経営としては一定期間を設けて具体的な目標を掲げて道筋を示す必要があります。そのため、KONOIKEグループでは、創業150周年にあたる2030年を区切りとして、使命達成に向け為すべきことを「2030年ビジョン」として決めました。具体的には、2030年に向けた経営環境の変化を展望し、経営の進むべき方向性を定めた内容です。環境の変化に関しては、生産年齢人口の減少に伴う「人手不足の深刻化」と、AI、IoT、ビッグデータ、ロボットの活用に代表される「技術革新の進展」が、2030年に向けた大きな経営課題であると考えました。

今後、持続的な成長を実現するためには、これらの変化を脅威ではなく機会として捉え、新しい請負や物流の形をお客さまに提案していかなければなりません。その

ためには、KONOIKEグループの強みを活かしてどのような価値創造を行っていくかという事業の原点に立ち返り、私たちの経営基盤を見直し、変革を遂げていく必要があります。

KONOIKEグループの事業の強み

KONOIKEグループには、50年、なかには100年を超えるお付き合いが続いているお客さまがいらっしゃいます。これは競争の激しい一般的なビジネス社会の中であって、極めて稀なことです。KONOIKEグループは、常にお客さまへのお役立ちを追い求め、祖業である物流という枠にとどまらず、生産現場など幅広い業務に領域を広げてきました。KONOIKEグループの事業の歴史は、お客さまの周辺事業を支え、お客さまはよりコアな事業に集中されることで、全体としてより高い付加価値提供を可能にし、さらに新しい仕事を託されてきた価値創造の歴史と考えています。

この根幹にあるのが、「人」と「絆」を大切にした「安全・品質」に対する取り組みです。そして、その結果お客さまからいただいているのが「信頼」です。「人」と「絆」を大切にすることにより、現場の隅々まで「安全と品質」が徹底され、

お客さまに「KONOIKEなら安心して業務を託すことができる」とご評価いただけてきたことが私たちの強みであり、大切な資産だと思っています。

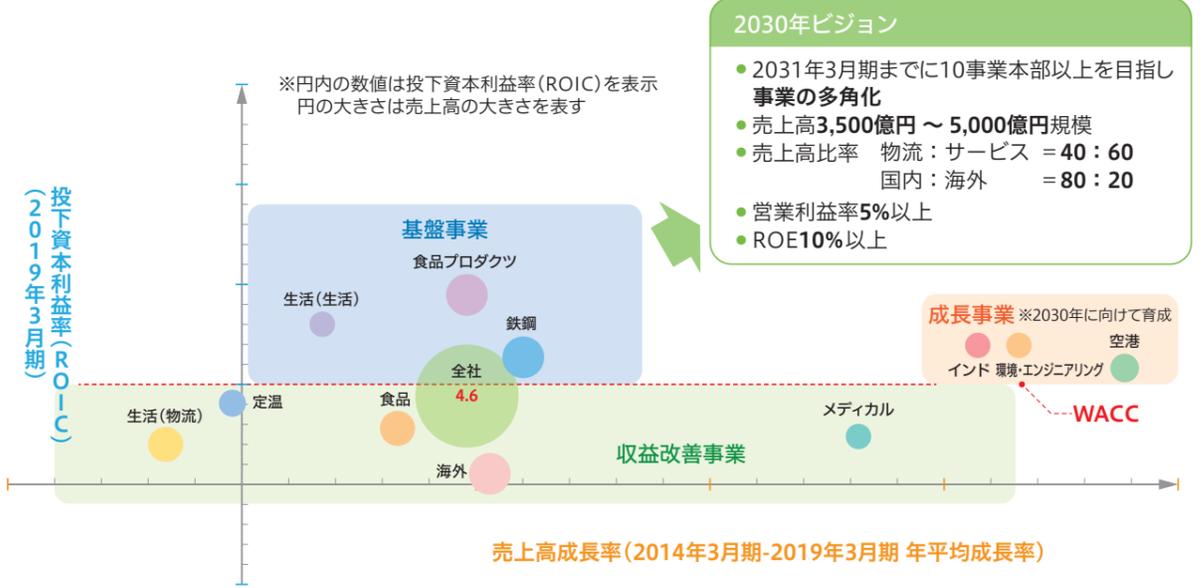
2030年ビジョン

「2030年ビジョン」はKONOIKEグループの強みを十分に踏まえて、進むべき道筋を数値で明確にしたものです。これからの社会環境の変化に対して既存事業の付加価値向上だけでなく新事業の開発を含めて将来を担う新たな事業領域の確立を進め、2031年3月期には10以上の事業本部へと多角化を進めていきます。このような新たなチャレンジを進めるにあたっては、不確定な要

素も多いので、2031年3月期の売上高目標は3,500～5,000億円と幅を持たせています。

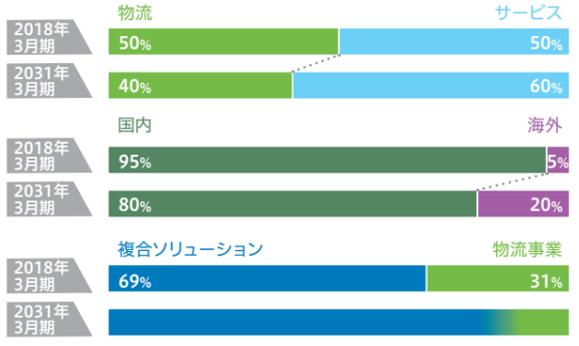
事業構成については、サービス事業の売上高比率を現在の約50%から60%に高めていきます。サービス事業である空港事業、メディカル事業や環境・エンジニアリング事業を伸ばさせることはもちろん、物流業務においても、単なる物流ではなく、より付加価値の高いサービスを提供する「複合ソリューション化」を進め、収益力の強化を図っていきます。また、このような付加価値向上の取り組みは海外でも展開可能と考えており、国内で培ったノウハウを投入することで、海外現地法人の売上高比率を現在の約5%から20%へと拡大していきたいと考えています。このような変革を、経営資源が限られるなかで

● 資本コストによる各事業の現状と方向性



● 2019年3月期 セグメント別投下資本利益率

	売上高割合	営業利益(本社費用配賦後)	投下資本(本社資産配賦後)	ROIC
複合ソリューション	2,032億円 69%	94億円	1,047億円	6.3%
国内物流	496億円 17%	12億円	336億円	2.7%
国際物流	411億円 14%	1億円	275億円	0.5%
全社	2,941億円 100%	109億円	1,659億円	4.6%



トップメッセージ

やり遂げるためには、経営資源のフル活用、すなわち、資本効率を向上させることが不可欠です。そのため、営業利益率5%以上、ROE10%以上を2030年の数値目標に掲げました。

現中期経営計画の位置づけと取り組み

私たちは、2018年4月からスタートした現中期経営計画(2019年3月期から2021年3月期)の3年間を「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」と位置づけています。経営としての基盤づくりでは、成長と収益性の向上を実現するためにガバナンスの強化、現場における業務執行への一層の権限委譲を図り、迅速な意思決定を促進する一方、各事業の経営状況をさまざまな観点から可視化し、適正な人材育成・評価を行う目的から管理会計制度の再整備に取り組んでいます。また、構造的な人手不足が深刻化するなかで生産性の向上は喫緊

の課題と認識しています。人材の採用・育成にとどまらず、システム分野への投資などを通じて、事業基盤の充実による生産性の向上に向けた取り組みを積極的に展開していきます。

成長に関しては、これまでKONOIKEグループは、既存事業およびその周辺事業の深掘りを成長戦略の基本として捉え、売上高や利益の拡大を推進してきました。こうした戦略は、効率的な資本の活用という面で課題を抱えることも多く、結果として私をはじめとするマネジメントの意識が「量の追求」に向かいやすい側面があったことは否めません。こうした反省から、今後の成長戦略においては「質の意識」を徹底していきます。この点で、とりわけ重要な考え方が「資本コストをさらに意識した経営の構築」です。その第一歩としてROICを指標として、全事業のポートフォリオを明確化し、KONOIKEグループとして目指す事業の方向性を「基盤事業」「収益改善事業」「成長事業」と位置づけ、ポートフォリオの改善に向けての取り組み

みを強化していきます。

そのために、経営会議の諮問機関である投資調査部会の機能強化を実施し、資本コストによる判断基準を明確化し、全社における意識の徹底を図っています。また、事業の観点では、KONOIKEグループの経営資源をフル活用し、お客さまに対して最良かつ最適なソリューションをお届けするために、部門の垣根を越えた資源の活用やマーケティング活動の強化に取り組み、事業ポートフォリオの見直しを進めていきます。2019年4月には、新たに「インド統括本部」を設立しましたが、これは海外の特定エリアを軸に私たちが培ったさまざまなソリューションを結びマーケティングに力点を置く新たなチャレンジです。

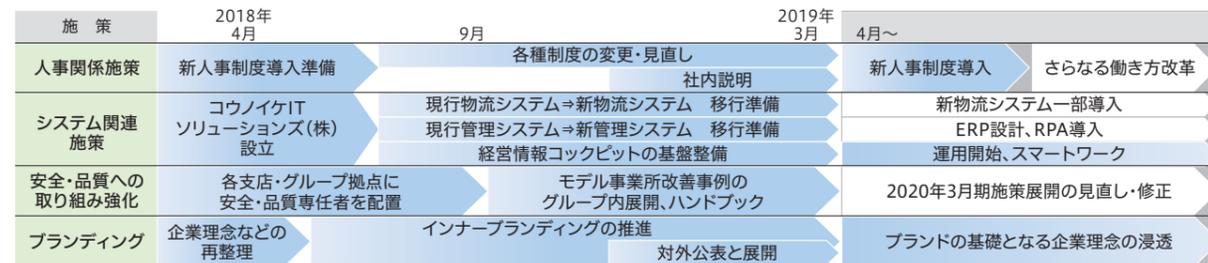
現中期経営計画におけるこのような取り組みを着実に具体化していくために新たに全社においてKPIを活用した計画の推進と進捗の可視化を進めています。これまでのように単にP/L数値目標の達成度合いを評価するのではなく、達成のために必要な取り組みの方針を示し、全事業本部、全管理本部がそれぞれのKGI/KPIを定め、経営に対するコミットメントとし、進捗を確認していく仕組みです。2019年3月期に策定を完了し、2020年3月期より実運用を開始しています。

り組みます。

また、KONOIKEグループの事業構成の半分を占める業務請負において人材育成は事業の根幹であり、強みの源泉です。2カ所の研修センターを活用し国内外に広く通用する人材を育成し「安全・品質・技能」のプロフェッショナル集団を目指します。

ガバナンス体制については、2015年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、継続的な重要課題の抽出と課題への対応を実施しています。直近では各事業本部における中長期戦略的案件について定量的な評価が不十分であるとのご指摘を受け、投資調査部会の機能強化や先に述べた各本部の取り組みをKGI・KPI化しモニタリングを行う等の改善を図りました。また、KONOIKEグループ全体のリスク管理については2017年に統合委員会を設置し、内部統制部会、コンプライアンス部会、環境部会等5つの部会活動を通じて、統合的に管理する体制をとっています。今後、事業領域が国内から海外へ拡大し、海外でのM&A案件が増加するなか、統合委員会の下で、管理部門、事業本部が連携してリスク管理の取り組みを強化していきます。

● 将来を見据えた事業基盤の充実



● 経営基盤の再構築



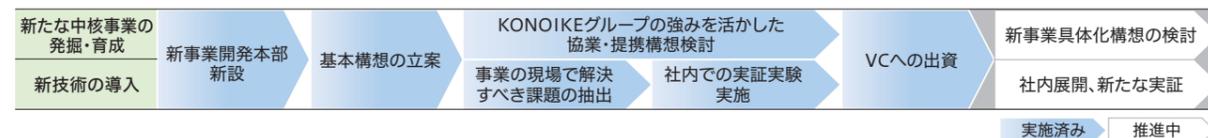
● 資本コストをさらに意識した経営への取り組み



● 部門の垣根を越えた成長の促進



● 新たな中核事業の発掘・育成と価値革新への取り組み



2030年ビジョン達成を支えるESGの視点とSDGsへの取り組み

創業から現在まで、「人」と「絆」を大切に、社会基盤を革新し、新たな価値を創造するという一貫した考え方を共有してまいりました。従って、従業員の安全や健康、地域の発展や雇用の創出、イノベーションなどSDGsが設定するゴールのいくつかはこれまでも事業を通じて取り組んできたと考えており、今後もSDGs達成への取り組みを強化し、サステナブルな社会構築と調和を図りながら持続的な成長を追求していきます。

ESG課題において環境負荷の軽減は積極的に取り組むべき社会的課題です。自社の物流網におけるCO₂排出量削減の取り組みに加え、お客さま自身が取り組まれている環境負荷低減活動にKONOIKEグループ独自の提案で積極的に参画すると共に、循環型社会の一翼を担う静脈物流やリサイクル事業を通じて環境負荷低減に取

ステークホルダーの皆さまへ

KONOIKEグループは2013年3月に東京証券取引所市場第一部への上場を果たして以来、7年目を迎えることができました。この間、多くの株主、投資家、お客さま、取引先、地域社会をはじめとするステークホルダーの皆さまに、多大なご支援とご愛顧を賜りましたことを、改めて感謝申し上げます。

今後も加速する人手不足の深刻化や、自動運転技術・AI・IoT・ロボット開発などによる技術革新の進展に伴い、私たちを取り巻く事業環境にも2030年に向けて非連続的な変化が予想されます。KONOIKEグループに寄せられる期待に応え、社会的責任を果たし続けるために、こうした事業環境の変化をリスクではなくチャンスと捉え、ステークホルダーの皆さまと共に飛躍を遂げていきたいと考えています。今後ともご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

KONOIKEグループの価値創造プロセス

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、三つの強みの源泉を活用し、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。この価値創造プロセスを変化の激しいこれからの社会においても良好に進めるために、「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。



目次

03	トップメッセージ
07	KONOIKEグループとは
07	KONOIKEグループの価値創造プロセス
09	2030年ビジョンと事業構想
11	KONOIKEグループのあゆみ
13	KONOIKEグループのセグメント構造
15	特集
15	対談: KONOIKEグループの持続可能な成長について
19	価値創造を支える戦略
19	営業管掌メッセージ
21	事業戦略
	各事業本部長メッセージ
39	新事業開発管掌メッセージ
41	マネジメント
41	マネジメント体制
43	管理管掌メッセージ
45	持続可能な成長に向けた経営
46	コーポレート・ガバナンス
51	取締役会長・社外取締役メッセージ
53	ステークホルダーとの絆
53	人材
57	安全・品質
59	環境
62	地域社会
63	株主・投資家の皆さまと
64	従業員との対話
65	連結財務データ/会社情報
65	財務ハイライト
67	事業状況・経営成績等の分析
69	連結財務諸表
73	会社情報

KONOIKEグループの紹介サイト

- ブランドサイト <https://www.konoike.net/brand/>
- IRサイト <https://www.konoike.net/ir/>
- CSRページ <https://www.konoike.net/csr/>

DATA FILE

ウェブサイトからPDFにてダウンロードが可能です。
<https://www.konoike.net/pdf/konoikeDF.pdf>

2030年ビジョンと事業構想

(2018年3月期公表ベース)2018年3月期決算説明会資料より

2030年ビジョン

- 10事業本部以上を目指し**事業の多角化**
- 売上高 **3,500億円~5,000億円規模**

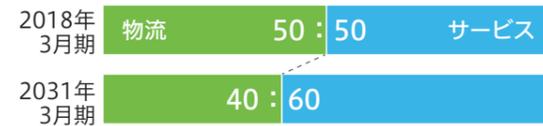
- 売上高比率
物流:サービス=40:60

● 売上高



当社における一つの事業本部の売上高規模がおよそ350億円~500億円であることから、2031年3月期には10以上の事業本部で構成されることを目指します。

● 物流・サービス売上比率



請負業務において、空港やメディカルなどのサービス業での売上の比率を高めてまいります。

- 売上高比率
国内:海外=80:20

● 国内・海外売上比率



現状の海外現地法人での売上高構成は5%であります。今後の国内市場での伸びと海外市場での伸びを考慮し、2031年3月期には海外現地法人の売上高を20%まで伸ばします。

- 営業利益率 **5%以上**
- ROE **10%以上**

● 物流事業の体質改善

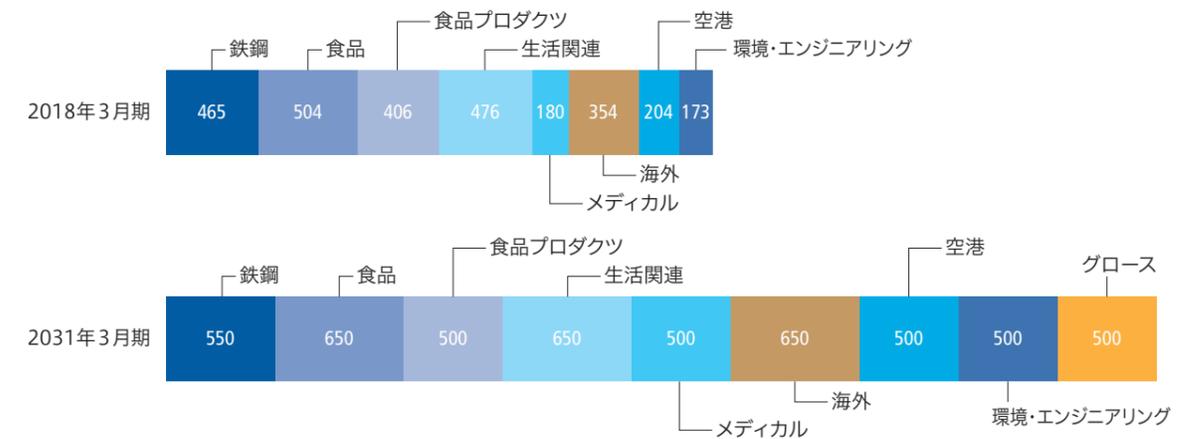


物流サービスを単に広く提供するのではなく、パートナーシップにもとづいた、高付加価値な複合ソリューション型のビジネス展開を図ってまいります。

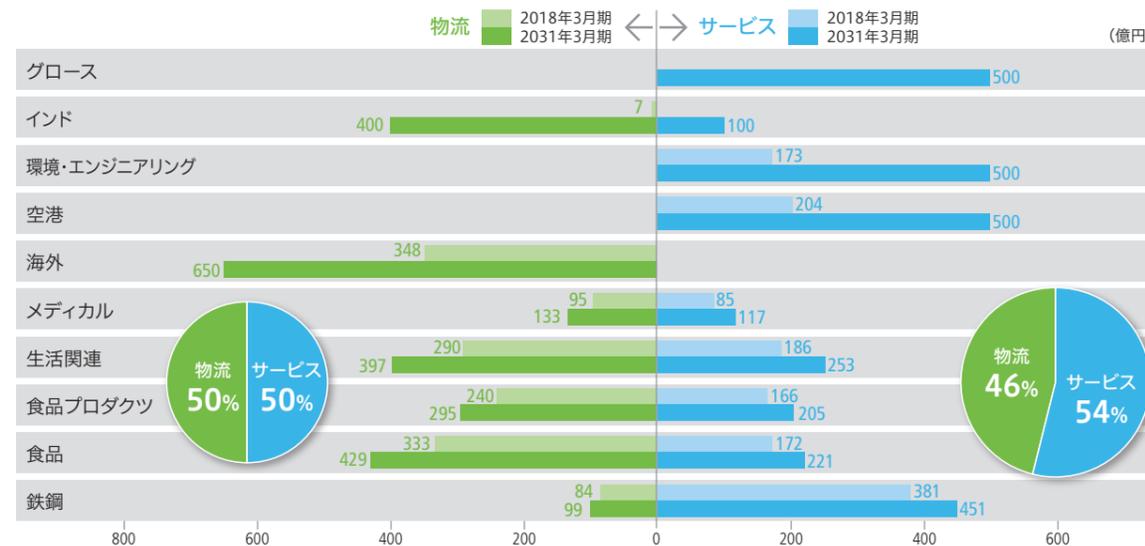
事業ポートフォリオ、マネジメント



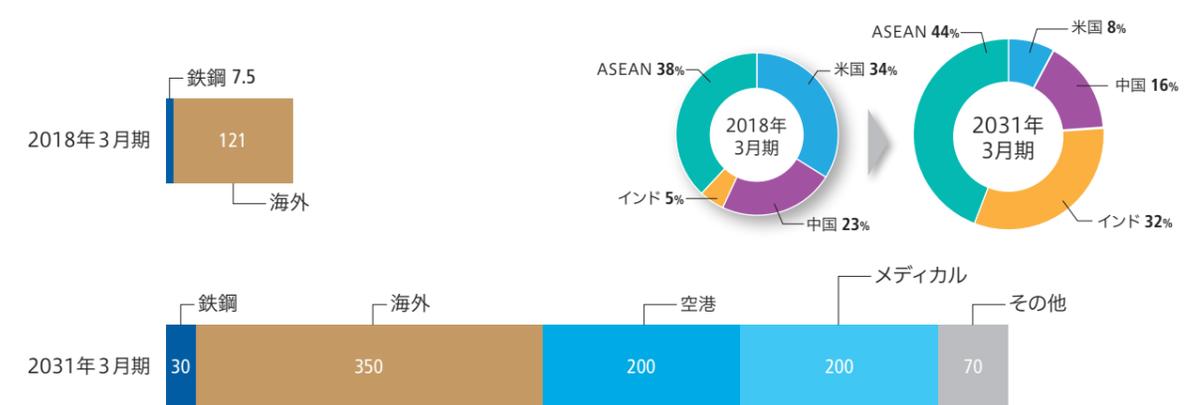
事業別売上高『成長イメージ』



物流・サービス比率分野別イメージ



海外売上高『成長イメージ』



KONOIKEグループのあゆみ

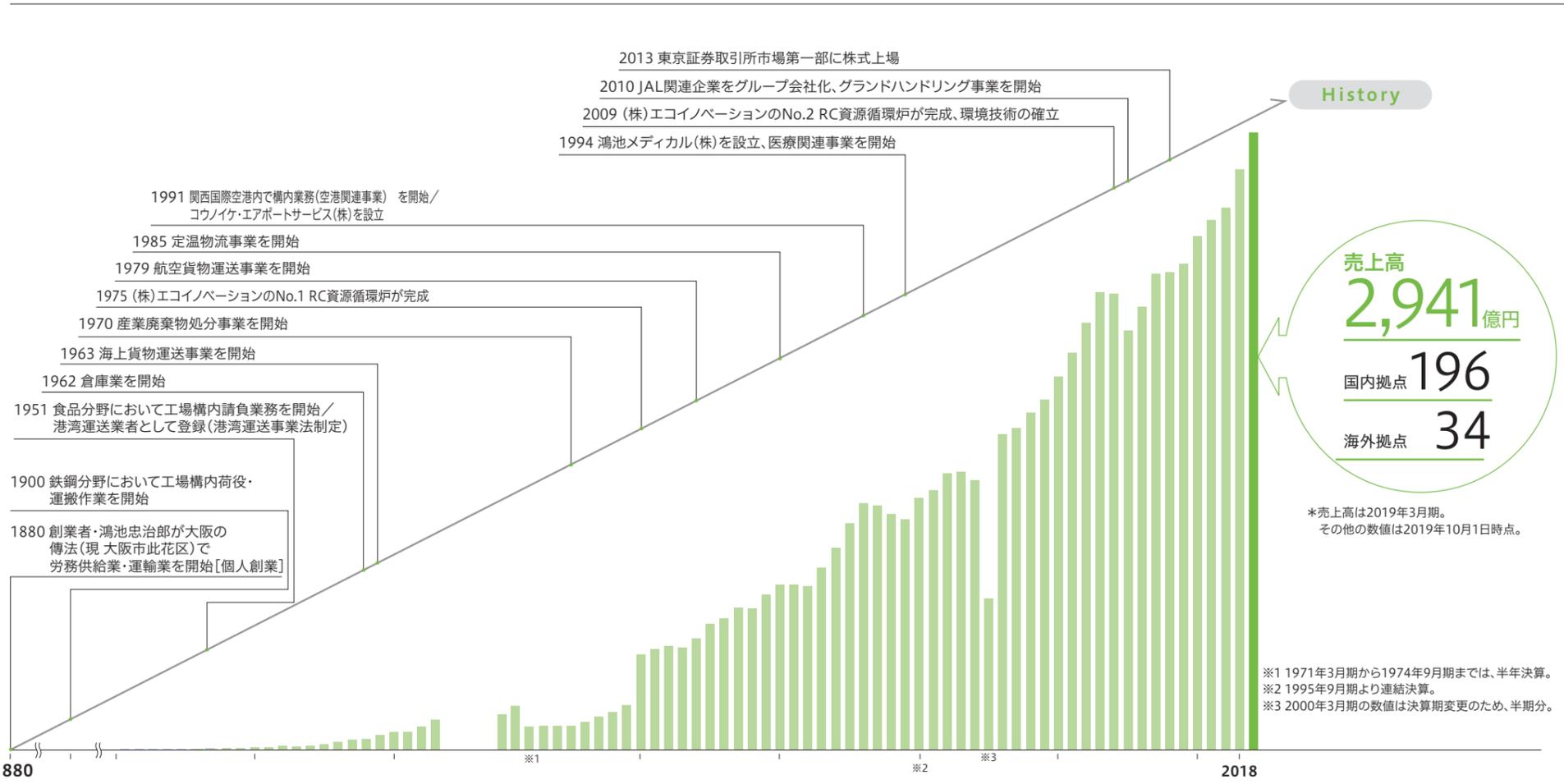
お客さまの期待を超えてきた歴史

創業以来、環境の変化に対応しながら、多くのお客さまとパートナーシップを確立してきました。
なかには100年を超えるお客さまもあり、生産工程や流通工程に広く関与し、
緊密な信頼関係を築いています。

海外展開の歴史



KONOIKEグループ売上高の推移



KONOIKEグループのターニングポイント

Point 1 1880年 創業	Point 2 1900年 請負業務の開始	Point 3 1945年 鴻池運輸株式会社設立	Point 4 2010年 サービス請負の本格稼働	Point 5 2013年 東証第一部上場	Point 6 2018年 さらなる成長に向けて	2030年

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
	メディカル関連	メディカル業務
	空港関連	空港業務
	生活関連	生活業務

製鉄所の請負業務に100年以上従事してきた実績と経験を活かし、原料の水切りから配送に至る工場内外での物流関連業務をはじめ、高炉や転炉、連続鋳造、製品の精整などのオフライン業務を幅広く請け負います。工場構内の生産工程の請負に加え、エンジニアリングサービス、産業廃棄物のリサイクル事業も展開しています。

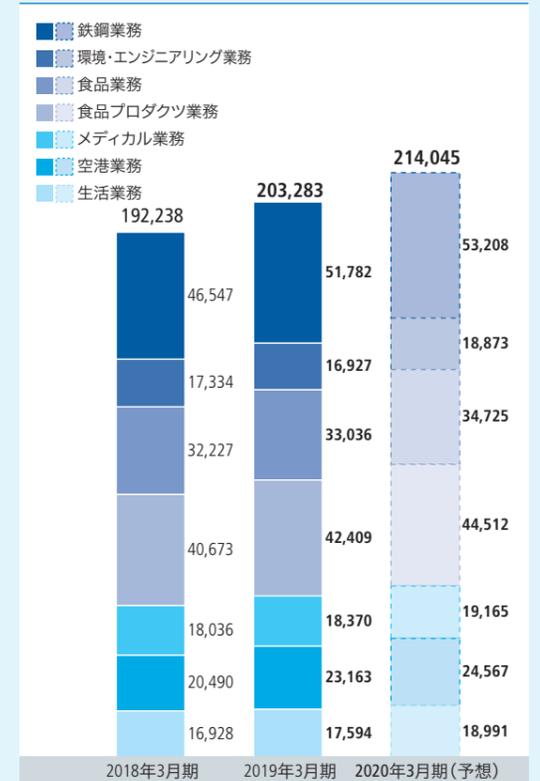
食品分野で60年以上かけて積み上げた請負実績と経験を活かし、原料の受け入れ・調合やパッケージングをはじめとした幅広いオペレーション業務を請け負います。生産部門の最適化を支援することで、お客さまがコア業務に専念できる理想的な環境をつくり上げます。また、設備の点検や製造ラインの改善提案なども行います。

長年培ってきた物流と生産工程サービスのノウハウにより、医療機関、メーカー、卸さま向けに、患者さまと病院経営を支える総合ソリューションサービス「ホスピタル・ロジスティクス」を提供します。医療機器の輸入から配送までの一貫物流や、病院内物流業務、検体輸送や滅菌代行など、患者さまと病院経営を支える総合医療サービスを展開しています。

空港内のカウンターやラウンジでの接客業務から、安全運航を支える運航管理業務まで、ホスピタリティ、豊富な専門知識、ノウハウを備えたスタッフがサービスを提供します。空港内における旅客ハンドリングやグランドハンドリングに加え、航空貨物取扱や手荷物のラッピング、宅配サービスなども展開しています。

一般生活に関連したさまざまな業務が、生活関連の事業に区分されています。製造工場内での物流業務全般、設備補修等保全業務、製品入庫保管・配送業務、輸入自動車の点検・整備業務、産業用・工業用・業務用ガスのローリー輸送業務、エネルギー関連業務など取り扱うジャンルは多岐にわたりますが、それぞれ高い品質のサービスを提供しています。

●売上高の推移 (単位:百万円)



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。

	生活関連	物流業務
	食品関連	定温業務

お客さまのニーズに対応した多機能型の倉庫を整備し、輸送、保管、受発注から、さまざまな業界の物流工程に応じた流通加工に至るまで、きめ細かに展開しています。

厳密な温度管理、食品などの鮮度維持や品質保持のノウハウを基に、お客さまのニーズに合わせた安全・安心の定温物流サービスを提供しています。物流企業では初となるISO22000(食品安全の国際規格)も取得しています。

●売上高の推移 (単位:百万円)



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
		インド関連

国内外の物流拠点を駆使した独自のグローバルネットワークにより、お客さまの海外事業展開をサポートします。生鮮食品から精密部品、さらには海外工場建設に応じたプラント輸送まで、幅広い対応が可能です。

日系物流企業として初めてインドの鉄道コンテナ輸送事業に本格参入し、パートナーの現地企業と北インド内陸向けの鉄道コンテナ輸送を展開しています。急成長するインド医療業界の抱える管理体制や流通インフラの課題解決にも取り組み始めています。

●売上高の推移 (単位:百万円)



対談

KONOIKEグループの持続可能な成長について

深刻化する人手不足やAI、自動運転など社会環境の急速な変化に対応し、さらなる成長を目指すため、KONOIKEグループは2030年に向けたビジョンを策定しています。

この度、アムンディ・ジャパン(株) 藤田泰介氏と鴻池運輸(株)代表取締役兼社長執行役員 鴻池忠彦が2018年8月に対談しました。その一部をご紹介します。

アムンディ・ジャパン株式会社
運用本部 アクティブ・ジャパン運用部長

藤田 泰介氏

鴻池運輸株式会社
代表取締役兼社長執行役員

鴻池 忠彦



鴻池 KONOIKEグループの企業価値を高め、持続的に成長していくために藤田さまをはじめ機関投資家の方々との対話を積極的に行っています。

私は持続的な成長のためには、三つの取り組みが重要と考えておりまして、一つ目には成長戦略を明示し、それをしっかり実行していくこと、二つ目に資本効率を向上させる意識を持って経営を行っていくこと、三つ目にガバナンスにおける経営と執行の分離を進め、しっかりモニタリングをしていくことが重要だと考えています。

藤田さま(以下藤田) そのように考えられた背景とは何だったのでしょうか。

鴻池 前の中期経営計画(2016年3月期~2018年3月期)では売上高3,000億円、営業利益150億円を目指すことを皆さまに公表させていただいたのですが、増収増益では終えたものの、残念ながら設備投資計画やM&Aについては当初の計画を大きく下回り未達となりました。この要因を私たちなりに分析をし、四つの課題があるという結論に達しました。まず、経営ビジョンや方向性についての議論が十分にできていなかったこと。事業自体について、多面的な視点からの分析が不十分であったこと。また経

営と執行の分離において、責任と権限の明確化に課題があったこと。さらに各事業本部間の垣根を越えたマーケティングが十分にできていなかったこと。これら四つの内部における課題を踏まえ、また人手不足や新しい技術革新といった社会の変化によって生じる外部からのリスクに対応するために2030年ビジョンを策定し、このビジョンに基づいた形で、現在の中期経営計画を策定しました。

藤田 御社は、投資家にとって単なる物流企業ではなく経営環境、業界環境が変わるなかで物流とサービスを複合し、事業の転換を図られているという点で非常に面白いと考えています。そこに至った御社の強みや特徴をご紹介しますでしょうか。

鴻池 社名に運輸という名前がついているので一般の方にはトラックで物を運んでいる会社と思われるかもしれませんが、実は物流事業というのは売上の半分で残りの半分は製造業やサービス業の請負を行っています。私たちのお客さまは、コア業務に集中し、コア業務以外の部分はアウトソースをしたいというニーズがあります。そこに応えて、業務請負というサービスを提供してきました。業務請負では安全と品質が最も大事なのですが、それに加え突発

対談



的な事象、例えば台風などの災害時に交通が遮断されるといったことがあっても私たちが先を見越してトラブルを未然に防ぐといったご提案を行ってきました。このことを「オペレーション力」と呼んでいます。このような先を見越した仕事の結果、お客さまとの間に信頼関係が生まれ、業務請負を継続して受注することができるわけですが、そのなかで、私たちは物流サービスと請負サービスを複合した価値提供を行ってきました。

つまり、お客さまが製造設備を建設されたら、材料や完成品を運搬する機能が必要であろうと予測をしてサービスを提供し、製造設備が稼働するには製造ラインの作業員が必要になるだろうと予測して人材を派遣するといったように先を見越した仕事をしてきたことが現在にも引き継がれるKONOIKEグループのビジネスモデルのルーツなのです。

藤田 お客さまの変わりゆく状況や突発的な事象も含めて予測しながら対応されていくなかで、新たな付加価値が生まれ、利益率にも貢献してきたということですね。すると必要なのは設備などよりも知恵やノウハウなどであり、その結果、ライトアセット、すなわち小資本で高いROICを実現することができるというのが御社の特徴であると言えますね。

一方で、物流事業は国内・海外とありますが、これらについては相対的にROICが低いと判断されて、

私もそのような認識を持っています。

こちらをどのように付加価値の高い事業にしているか、もしくはビジネスやポートフォリオをどのように変え、ROICを改善していくか、これについてはどのようにお考えでしょうか。

鴻池 中期経営計画の期間(2019年3月期～2021年3月期)は「2030年ビジョン」を達成していくための基盤づくりの期間と位置づけていますが、その基盤づくりの取り組みの中でも特に重要と考えているのが資本コストを意識した経営の構築です。既に2017年、事業ポートフォリオを明確化し、事業の位置づけを「基盤事業」「収益改善事業」「成長事業」と大別し、これから為すべきことを明確化しました。付加価値向上について言えば、「2030年ビジョン」では、現在50対50である物流とサービスの売上高に占める割合を、物流40、サービス60とサービスの割合を高めていくことが一つ、そして、「収益改善事業」である物流事業については、自ら施設を持って不特定のお客さまにサービス提供を行うというプラットフォーム型の事業から特定のお客さまに対してさまざまなサービスを提供する付加価値の高いパートナーシップ型の事業にシフトしていきたいと考えています。海外の物流事業においては、概ねパートナーシップ型の事業を展開していますが、お客さまに対してより多くのサービスを提供していきたいと考えています。このようにお客さまとの関係性を強化することでROICを向上させていくことが可能になると考えています。

藤田 なるほど、分かりました。ありがとうございます。

冒頭の四つの課題に話を戻しますが、経営改革の背景について教えていただけますでしょうか。

鴻池 経営改革はまずトップの意識改革から始まっています。トップが感じている危機感やビジョンを執行部門、そして全従業員と共有することによって初めて、会社というものは変わっていくと考えています。経営改革と意識改革の両方が必要です。具体的な事例として、投資に対する徹底したリターンへのこだわりや資本コストについて全員が共通の認識を持ち、権限は執行部門にどんどん委譲して迅速に意思決定ができる経営体制の構築に取り組むことで改革のスピードが上がっていきます。また、事業本部だけではなく、管理系の本部も含め、「2030年ビジョン」の実現に向けてありたい姿、あるべき姿を描き、



実行戦略を策定し具体化を進めています。既存事業だけでなく新規事業への設備投資やM&Aを進めていくなかで、方向性を間違えることがないように計画の進捗を皆さまにぜひチェックしていただいて、対話を継続していきたいと思っています。

藤田 分かりました。御社が持続的に成長していけるために今後も対話を続けていただきたいと思いますのでぜひお願いいたします。

※社名及び役職などはインタビュー当時のものを記載しております。
※内容は一部最新の面談に基づき更新しています。



営業管掌メッセージ



KONOIKEグループの原点は「安全と品質」にこだわった価値提供。今後も「ブレのない経営」で、お客さま、社会のご期待に応え続けます。

取締役兼常務執行役員 営業管掌 中山 英治

鉄鋼分野の請負で培われてきた「安全と品質」の強み

KONOIKEグループのあゆみを振り返ると、荷役業務提供から始まり、鉄鋼事業のお客さまの工場構内での工程請負へと業務を拡大し、さらに運送業、倉庫業、他の業種での工程請負へと展開し今日の業容にまで発展してきたと言えます。その発展の原動力になったのは「安全と品質」です。

鉄鋼事業の工程請負においては「安全と品質」に対する要求水準が極めて高く、お客さまに教えをいただき、真摯かつ愚直に取り組み続けることで、KONOIKEグループの「安全と品質」のレベルは徐々に向上し、さらに高い水準の工程請負に挑戦するという循環の中で、いつしか他の業界でも通用するオペレーション能力を身につけることができました。

信用から信頼へ

加えて大切なことは、お客さまに信用をいただき、さらにお客さまの付加価値向上に結び付く貢献を果たすことで信頼をいただけてきたことにあります。お客さまの要求に単に応えるだけでは普通の取引会社に過ぎません。私が申し上げたいことは、お客さま満足とは要求水準を満たすことではなく、お客さまのご期待以上の貢献ができて初め

ていただけるものだとということです。私たちの現場はとにかく一生懸命に、時には採算を度外視してでもお客さまのご満足を得るためにはどうしたら良いかを求め続けてきました。お客さまからの信頼はこのような営々とした努力の先にしかないもので、この「愚直」とも言える姿勢を誇りに思っています。

この点をご評価いただけるお客さまから新たなお取引を頂戴し、事業領域を徐々に広げてきたことが139年間の歴史であり、ブレてはいけない基本姿勢だと思っています。

一方でKONOIKEグループがこれから先も持続的に成長していくためには、社会の変化に応じた対応を取っていくことも同様に大切だと考えています。

人手不足を克服し、人材育成による基盤づくりを推進

KONOIKEグループにとって課題となるのは、人手不足の問題です。もちろんこれは、社会全体の大きな課題ですが、「人」を価値創出の源泉とするKONOIKEグループにとっては、質・量ともにインパクトが大きいと考えています。

その対応の一環として、新技術を導入した業務の自動化・省力化により生産性の向上を図ること、作業負荷を軽減し就労可能な人材の範囲を広げていくことを考えていま



す。既に、貨物の積み下ろし作業や倉庫内のピッキング作業において具体的な取り組みを進めています。こうした労働環境の改善は、女性や高齢者など多様な人材が働きやすい職場に変えていくことが可能になると同時に、従業員の負担の軽減となり、離職率の低減にもなるとみえています。

KONOIKEグループが進めている2030年ビジョンの実現に向けた基盤づくりである現在の中期経営計画においては、最大のテーマはやはり、この「人材の確保・育成」であると認識しており、将来を見据えた人材採用・育成に注力しています。

特に、成長分野と位置づけている空港事業や環境・エンジニアリング事業での人材育成は、時間を要する取り組みです。国内のみならず海外の人材に対する育成も強化すべく、タイのエンジニアに対する研修を日本で実施するなど、空港事業の海外展開においても日本での実習と現地人材の育成の両面での教育体制を構築していきます。

KONOIKEグループの強みである「安全と品質」の担い手として、コンプライアンスの教育を重視し、従業員一人ひとりの社会的責任に対する意識を高めていくことが重要です。

成長への布石

現在は、海外売上高比率は5%ですが、2030年ビジョンでは20%まで高めるべく、足元の重点ターゲットであるASEAN地域での事業強化と、新たに設置したインド統括本部を中心に経営資源を集中し、国内で培った多様な分野のノウハウを活かした事業を展開していく方針です。共通する考え方は「部門の垣根を越えた連携」です。海外現地の



商習慣や文化・風土を理解した地域軸の本部と、日本での事業ノウハウの集積である事業軸の本部が連携し、ローカルな要求に応じていくことが成功のカギと見えています。

また、将来の成長を担う新たな事業については、エネルギー分野に着目しており、水素発電や地熱発電といった次世代のクリーンエネルギーに関連した事業において、私たちの強みである「安全と品質」を活用したビジネスを構築し、事業ポートフォリオにおける「成長の種」として時間をかけてでも育成していきたいと考えています。

お客さまとの信頼とパートナーシップ

お客さまとの長期にわたる信頼関係、パートナーシップが成り立つのは、私たちがお客さまにとっての周辺事業を担当してその責任を全うし、お客さまは事業のコア業務に専念されることで、トータルでより高い付加価値を社会に提供できるからと考えています。

今後の労働力人口の減少、急速に進む技術革新など社会的な変化を考えると、お客さまにとってコア業務へ集中するニーズはますます高まると見えています。つまり、KONOIKEグループの貢献領域は今後も拡大していき、その重要性はもっと高まる可能性があるということです。これはまさに、私たちの真価の発揮どころです。そのためには、新たな技術を取り入れる、ダイバーシティを拡大するなど、さらに強みを磨きあげ、お客さまへの貢献、ひいては社会へのお役立ちを実現することで、社会的使命を果たしていきたいと思っています。

事業戦略

鉄鋼本部



100年以上にわたり培ってきた
お客さまとの信頼関係を軸に
持続的成長を目指します。

鉄鋼本部 本部長
執行役員 勝田 幸司



磨き上げたオペレーション力でお客さまの現場を最適化

複合ソリューション事業の中でも、大手鉄鋼メーカーさまの請負業務において100年以上従事してきた長い歴史、取引実績を擁するのが鉄鋼事業です。

その強みは原材料の受け入れから運搬、製造工程での各種業務、製品の検査・梱包、配送、港湾での荷役作業まで、生産工程内外の幅広い領域において、多岐にわたる業務をご提供している点にあります。さらに現場で磨き抜いたノウハウにより、「安全と品質」を第一にお客さまとの信頼関係を構築し、お客さまの安定的な生産体制を維持していることがこだわりです。

そのためには、お客さま基準に合わせた運営ノウハウの蓄積など知的資産への投資が最も重要です。日々、安全、品質、技術の教育やトレーニングを積み重ね、階層別研修を定期的実践し、従業員一人ひとりが「安全と品質」のさらなる向上を意識し、お客さまと一体となって業務を推進しています。

その結果として、お客さまの生産計画に合わせた人材配置の最適化が実現できることも差別化要素の一つです。

魅力ある職場づくりを実践し、人材獲得・育成を推進

2030年ビジョン達成に向け、当本部では数値目標として売上高550億円を掲げています。既に2019年3月期において売上高517億円を達成しており、業績は堅調に推移していますが、近年の世界経済の不透明感や産業構造の変化を受け、鉄鋼事業のあるべき姿も大きく変容を遂げていくことが予想されます。お客さまの物流現場や生産現場での価値創造を支えていくためにも、既定路線に甘んじることなく事業革新に果敢に取り組んでいきます。

ただし、どのような状況下でも最優先すべきは、安全と作業品質を徹底して向上させ、将来にわたってお客さまの安定的な生産に寄与し続けることです。そう

することによってこそ、既存のお客さまからの信頼、信用および新しい業務獲得にもつながっていくものと考えています。また、AIを活用した監視システムなど、防災という側面からも操業の安定化に貢献できる新たなテクノロジーの導入にも注力していきます。

ROICについて当本部の現状は6~7%と、KONOIKEグループを支える屋台骨の役割を担っており、今後も持続的に貢献することを目指して現場で働く人材にとっての安心・安全を担保する環境整備や、職場環境の改善など魅力ある職場づくりへの投資も強化し、次世代人材の確保を進めていきます。



部門間の連携を強化し、新たな価値創造を目指す

2018年4月に環境・エンジニアリング本部を創出できたのも、お客さまのご要望に誠実に向き合い、愚直にお応えしてきた結果であると考えています。その根底にあるお客さまとの信頼に基づいたパートナーシップこそが、かけがえのない“財産”と言えます。

今後はKONOIKEグループのグローバルネットワークを活かし、お客さまの事業展開に合わせた海外進出など部門の垣根を越えた新たな価値創造に挑んでいきます。



2030年ビジョンに向けての基本戦略

- ① お客さまからの最大要求事項(安全、作業品質、安定操業)の本部全体への浸透・徹底
- ② 「安全と品質」の新教育体系の実行と、鉄鋼関連専門教育の推進による人材の確保・育成の推進
- ③ ①②を徹底してお客さまの信用を高め、人材力を強化することにより業容を拡大



事業戦略

食品本部



「食」を取り巻く変化を的確に捉え
社会が求める価値を提供できるよう
基盤づくりを着実に進めていきます。

食品本部 本部長
常務執行役員 川島 利方



大手中心の顧客基盤と自社運営による業務品質が強み

食品事業は、KONOIKEグループの源流とも言える場内請負業務、輸配送や流通センター運営を行う物流事業、冷凍・冷蔵食品の物流ネットワークを有する定温事業で構成されています。乳製品、畜産加工品、油脂、菓子、総菜類のメーカーや外食チェーン、小売業、商社など、食品を扱う多くの大手企業を顧客基盤としており、その安定的で広がりある取引関係が当事業の強みの一つとなっています。

もう一つの強みは、全国各地に配置した営業拠点と、約2,000名の社員を含む5,000名以上の従業員を擁し、自社運営を基本とする事業展開によって高い業務品質を維持している点です。

当事業では、競争激化による定温事業の収益性低下、ドライバー不足や労務費の上昇といったリスク要因を踏まえ、2021年3月期までの中期経営計画においては、売上規模の拡大は慎重を期し、採算性を重視することで安定した収益基盤を確立していく方針を打ち出しています。なかでも、60年以上の実績に裏打ちされた請負業務は、お客さまからの高い評価と信頼を得て、堅調な利益成長をもたらしており、今後も当本部の基幹事業として拡充を図っていきます。

構内作業などのサービス比率を高め、収益性を向上

2030年ビジョンの実現に向けて、食品事業は売上高650億円を目標に掲げています。そして、食品事業に占める請負業務の比率を現状の30%からさらに高めていく計画です。そのためには、お客さまとのより緊密な関係を築き、ニーズを先取り・深耕しつつ、サービスの付加価値を高めていく取り組みが求められ、そこでは人材の採用・育成がカギになると考えています。グループ内の教育機関である「鴻池テクノ研修センター」のサポートを活かして人づくりに注力すると同時に、現場の省力化・自動化など効率改善提案を積極的に行い、お客さまへの貢献を高

めていきます。一方、グループ全体の重点テーマとなっているROICの改善については事業を四つに大括り化し、営業所単位まで細かなメッシュで見える化を行った結果、特に定温事業における資本効率を高める必要があると判断し、冷凍・冷蔵倉庫の稼働率および回転率の向上につながる取り組みを進めています。

また、KONOIKEグループ全体で2030年に海外売上高比率20%を目指すなか、当事業もその一端を担う取り組みとして、外資系日用品メーカーのASEAN展開における工場の請負業務を受注しており、今後も同様の取り組みを推進していきます。



持続的成長に向けて「商売する資格」を整え、充実させる

食品事業がこの先、持続的に成長していくためには、お客さまに常に信頼され、物流・サービス業務をお任せいただけるよう、安心・安全やコンプライアンスの確立はもちろん、業務品質の維持・向上や環境保全の推進体制も含めた「商売する資格」を整え、充実させることが必要になると考えています。そして同時に、従業員にとっても安心して働ける職場とすべく、労働環境を整備・改善しつつ、やりがいある活躍の場として成長機会を提供し、共に働く仲間を増やしていくことが必要です。

今後は、少子高齢化の進行と共に人々の食生活も変化し、冷凍食品ニーズの拡大などの消費動向に対応した都市型物流ネットワークの再編が予想されます。同時に、倉庫冷却に使用されるフロンガス削減や食品の廃棄ロスなど、私たちが事業を通じて解決できる社会課題はまだあります。これらの変化を的確に捉え、社会が求める価値を提供できるよう、将来に向けた基盤づくりをしっかりと進めていきます。



2030年ビジョンに向けての基本戦略

- ① 安全・品質・コンプライアンスのさらなる向上でお客さまからの信頼を高め、既存顧客内でのサービスを拡大
- ② 営業所における指導、教育、支援体制を強化し、人材の定着・戦力化を促進
- ③ グローバル企業のアジア展開をサポートできる体制を構築し、海外事業を拡大
- ④ さらに拡大する都市部の物流需要にセンターや配送ネットワークで応える



事業戦略

食品プロダクツ本部



複合ソリューションによるビジネスモデルをさらに磨き上げ、そのノウハウ・人材で他の事業の成長をサポートし、KONOIKEグループが持つ成長性を高めていきます。

食品プロダクツ本部 本部長 常務執行役員 桑原 勝利



国内大手飲料メーカーに特化し、緊密に対応

2018年に食品本部から独立した食品プロダクツ本部は、60年以上かけて築き上げた請負実績と信頼を基に大手飲料メーカーさまの生産工程に深く携わっています。主な業務として、工場構内における原料および包装資材の調達・受け入れから、調合・充填、生産設備の保全・点検、製品の検査、保管、ピッキング、拠点配送、出荷など幅広いサービスを複合的に組み合わせ、生産・物流プロセスの最適化を支援しています。KONOIKEグループによる「複合ソリューション」の典型例です。

当事業は連結売上高の約15%を占め、かつROICの観点でも寄与している屋台骨事業ですが、最大の成長余地は周辺業務の拡大にあると考えています。

2030年ビジョンの達成に向け成長力を強化

2030年ビジョンの実現に向けて、食品プロダクツ本部は、売上高500億円を確保し、引き続き、屋台骨としての役割を担っていきます。そして、成長余地として挙げた周辺業務としては、特に物流業務の売上を高めていく考えです。集車力・輸送力の強化、モーダルシフト対応の整備などを着実に進めつつ、安心・安全で高品質な物流を追求していきます。そのために、お客さまへの提案件数も当本部のKPIとして重視し、高めていくべき指標にしています。また同時に、新事業開発本部と連携し、AI・IoTなどの導入による自動化・効率化を目指した提案を積極的に進めていきます。

2030年ビジョンを支える人材の育成について

これらの成長戦略を支えるのはなによりも人材であると考えています。2,000名を超える人材を擁する当事業において第一に大切なことは働きやすい環境づく

くり、働きがいのある職場づくりと考えており、従業員満足度の向上に注力し、待遇・人事制度や労働環境の改善と共に、コミュニケーションの充実を図っていきます。

加えてお客さまの生産・物流体制をフルカバーする陣容を有する当本部は、他の本部における新設拠点・新規サービスなどの立ち上げや拡大に際し、当本部の人材を供給することで積極的に事業展開をサポートしていく役割も今後重要になると考えています。



期待を超える物流・サービスで社会価値を創造

食品プロダクツ本部は、飲料メーカーさまの生産・販売を支えるビジネスパートナーとして、食の安心・安全にかかわる大きな社会的責任を負っています。また、物流に関しては、環境負荷の軽減に努めることも重要な責務です。これらを確実に遂行しつつ、お客さまの期待を超える物流・サービスを提供し、消費者の満足や感動につなげていくことが当事業による社会価値の創造であり、持続的成長の条件になると考えています。そして、当事業に対するお客さまからの高い評価が従業員のモチベーションを高め、さらなるサービスの向上をもたらす好循環を確立していきます。

今後、複合ソリューションによるビジネスモデルをさらに磨き上げ、そのノウハウ・人材で他の事業の成長をサポートし、KONOIKEグループが持つ成長性を高めていきます。



2030年ビジョンに向けての基本戦略

- ① サービスのさらなる向上による安心・安全の提供と成果獲得
 - ・コンプライアンスの徹底
 - ・「安全と品質」の確保
 - ・職場環境の改善
- ② 新規拠点の拡大による倉庫・輸配送能力アップと提案型マネジメントへのシフト



事業戦略

生活関連本部



幅広いお客さまとの信頼関係を基に
さらなる「現場力」の発揮で、
業容の拡大、新たな事業の創出に
一丸となってチャレンジしていきます。

生活関連本部 本部長
執行役員 橋爪 克浩



幅広い分野で物流・サービスを提供し、新たな事業を創出

生活関連事業は、日用品や衣料、オフィス用品、住宅設備機器、化学品、ガスなど生活にかかわる幅広い領域において、お客さまの工場構内での各工程作業の請負や保全・メンテナンス等のサービス業務と、国内物流センターにおける入出庫・保管、トラック輸送を一貫提供しています。

請負業務においては長年磨いてきた「現場力」、また、物流業務においては一貫体制を基にした改善提案に対して、お客さまから高い評価をいただいています。また、多種多様な業界にわたる顧客基盤は、景気の波などの変動に左右されにくい、安定した収益基盤ともなっています。これらは、人材教育や従業員コミュニケーションを重視した人づくりへの取り組みや、お客さまの期待以上の成果を目指す企業理念とお客さまとの深い信頼関係によって培われてきた強みです。

当事業からは、2015年にメディカル事業が、2017年に空港事業が独立しました。このように新たな事業を創出することはグループ全体の多角展開上、重要な役割と認識しています。また、輸送作業の排出ガス低減、物流センター・冷凍冷蔵倉庫における省エネ技術の導入、太陽光発電の活用など、環境保全対応を率先し、グループ全体に波及させることも私たちの役割となっています。

2030年ビジョンでは物流40%・サービス60%の売上高比率へ

現在、生活関連事業の売上高は485億円に達し、そのうち物流業務が64%、サービス業務である構内ソリューションが36%という割合になっています。2030年ビジョンでは、売上高650億円を目指すと共に、利益率の高いサービス領域の売上割合を拡大し、物流業務40%・サービス業務60%の比率に逆転させていく方針です。産業界全体を覆う人手不足のなかで、お客さまの工場構内におけるさまざまな工程や保全・メンテナンス等の請負ニーズは、今後ますます

高まると見ています。当事業は、「現場力」の発揮によって築いてきたお客さまとの信頼関係を活かし、これらのニーズを確実に取り込みながら、より付加価値の高い業務へと選択と集中を進めていくことで、2030年ビジョンを実現していきます。

また、海外展開については、空調機の改装サービスなど日本国内で培ってきたエンジニアリング技術でアジア地域へ進出し、KONOIKEグループ全体の海外成長に寄与したいと考えています。

現在推進中の中期経営計画では、2030年ビジョン達成への基盤づくりの期間として人材拡充を重点課題に挙げていますが、単に採用を増やすだけでなく、省力化をはじめとする職場環境の整備・改善を進め、従業員の確保・定着に向けた取り組みを強化しています。



2030年ビジョンに向けた想いを全体に伝え、
KONOIKEグループ一丸となってチャレンジ

この先、新たな事業独立につながる成長分野としては、これまで培った危険物輸送・保管のノウハウが活かせる物流や、より熱変換効率の高いエネルギー関連事業に期待しています。持続的成長を見据え、社会に必要とされる価値提供を果たし続けるべく、M&Aも視野に入れながら、新たな事業展開にチャレンジしていきます。

生活関連事業において、常に積極的な改善提案を行い、お客さまの期待以上の成果を目指す強い「現場力」とは、働く一人ひとりの意識の中に根付いているからこそ可能となるものです。これは2030年ビジョン実現についても同じであり、目指す姿を共有し、本部一丸となってひたむきに将来を構築していきたいと考えています。そうした想いをグループ会社を含む当本部全体に伝え、意識の共有・浸透を図りながら、一枚岩で持続的成長を実現していきます。



2030年ビジョンに向けての基本戦略

- ① 構内ソリューション事業における既存業務の深耕化、および新規得意先への領域拡大
- ② 物流業務におけるロボット化・自動化による省力化推進、および拠点新設による事業拡大
- ③ 水素関連事業、およびエネルギー効率を高める技術での事業立ち上げ
- ④ 空調機の耐塩害塗装および改装事業の海外展開
- ⑤ M&Aを含む次世代事業の創出・加速



事業戦略

メディカル本部



医療現場への強みを活かして
広く社会に求められる価値を提供し
持続的成長につなげていきます。

メディカル本部 本部長 三好 和満



病院内の視点で医療現場に強い事業を展開

メディカル事業は、1994年に参入した滅菌事業に端を発します。滅菌の外部委託で病院内に空いたスペースに物流センターをつくるという発想から、医療現場目線で「ホスピタル・ロジスティクス」を展開し、医薬品・医療機器の輸送から院内物品管理、滅菌代行や手術室補助業務などの請負まで、幅広い医療サービスを全国1,000カ所を超える契約病院などに提供しています。また、医療機器メーカーさまが病院に貸与する手術用工具のメンテナンスなども手掛けています。

医療現場に精通していることが当事業の特色であり、薬剤師や看護師などの有資格者を含む従業員が全国の医療現場で各種医療関連サービスの提供を行っています。この高度な専門性とノウハウの蓄積は大きな差別化要素となっています。

「ホスピタル・ロジスティクス」に磨きをかける

2030年ビジョンに向けて当本部は250億円を目指す計画です。既存のお客さまである病院との関係を強化し、信頼関係を基に医療業務の幅を広げていきます。同時に、手術室の改善提案・技術提供、さらにはKONOIKEグループが病院内設備に投資し、病院から使用料を得るビジネスモデルや、個人病院向けに滅菌処理済みの医療器具を供給するビジネスモデルなど、新たな事業展開を進めることで、売上規模を拡大していく方針です。

このような長期ビジョンを実現していく上で課題となるのは人材です。そのために資格研修制度などインフラの整備に注力し、人材の高い定着率を目指します。引き続き、採用と人材育成の強化に取り組み、より高品質のサービス提供を目指していきます。

2030年に向けてブレのない価値創造を維持

メディカル事業は、患者さまの命を預かる病院の業務効率を改善し、医療現場を支えると共に、病院の健全な経営に寄与してきました。

KONOIKEグループは現在、ROICの改善をテーマに資本効率向上への取り組みを進めており、メディカル事業においても投資対効果を見据えた対応が求められています。今後、コンスタントに投資していくことによって中長期の成長を目指していきますが、当事業には景気変動に左右されない強さがあり、2030年に向けてブレのない、しっかりした価値創造を維持していくことが大切だと考えています。メディカル事業において価値創造を進めるためには、インドで展開しているメディカル事業と密に連携していくことが肝要です。これからはインド統括本部と共に、価値創造を進めていきます。



2030年ビジョンに向けての基本戦略

- ① 病院事業における、滅菌代行サービスを核として医療関連サービスの事業領域拡大
- ② 高度医療機器洗浄・メンテナンス・物流業務における、先駆者としてのサービス品質の向上
- ③ 国内物流事業における、高品質で効率的な物流サービスを安定的に提供できる体制づくりを通じた、事業エリアの拡大



事業戦略

海外統括本部



海外拠点を結ぶ広域営業体制の強化と、KONOIKEグループ事業のノウハウのグローバル展開により、海外事業の成長をリードします。

海外統括本部 本部長 執行役員 上野山 和希



「フォワーディング+ONE」戦略の展開

KONOIKEグループの海外事業は1984年のシンガポール進出を皮切りに、33拠点にわたる幅広いネットワークを構築し、フォワーディング業務をはじめ、定温物流業務、ODA案件のインフラ資材輸送や工場の生産ラインの解体から移設までの一貫輸送業務など、多岐にわたり展開してきました。

2019年4月にインド統括本部が新設されましたが、これは当本部が2008年、同国に駐在員事務所を構え「フォワーディング+ONE」戦略を推進(CTO事業: 鉄道コンテナ輸送事業に参入)したことに端を発しています。海外統括本部では、フォワーディング業務で培ってきたネットワークやコネクションを最大限に活用し、お客さまの需要を掘り起こし、長年国内で培ってきた強みとノウハウに裏打ちされたソリューション・サービスをグローバルに展開していくことに注力していきます。

2030年ビジョンに向けて - グローバル営業体制の再構築 -

この構想を具体化する第一歩として2019年4月、ASEAN地域の営業を強化すべく広域営業体制を構築しました。これは現地に根差したお客さまの需要の深掘りが最も重要であること、特にKONOIKEグループが既に強固なネットワークを有するASEAN地域での展開が最も有望であることから先決しました。

また、2018年10月に全株式を取得しKONOIKEグループの一員となったBEL INTERNATIONAL LOGISTICS LTD.の代理店ネットワークを活用し、これまで未開発であった欧州や中近東への業容拡大にもチャレンジしていきます。

全社の2030年ビジョンでは、グローバルでの成長を見据え、海外現地での売上規模を現状の約5%から20%まで高めていく計画ですが、これは、決してたやすい目標ではありません。当本部はASEANを中心とした海外での事業展開の強

化、さらなるM&Aや事業提携も視野に入れた戦略を展開し、部門を越えたシナジーを創出して2030年ビジョンの実現をけん引していきたいと考えています。

資本効率を意識した、海外事業の展開について

現中期経営計画も2年目を迎え、改めでの振り返りと課題抽出を進めています。課題の一つとしてこれまで海外展開では資本の効率的な活用や投資規律といった観点から考えると、必ずしもベストな取り組みが為されてこなかった点が挙げられます。

今後の持続的な成長を考えた際、事業それぞれの資本効率を高めていく施策が必要と捉え、これからはROICを新たな重要指標として経営に導入していきます。

このように海外事業そのものが大きな転換期を迎えていますが、変革のマインドをもってKONOIKEグループの海外展開を推し進め、新たなグローバル成長を推進していきます。



海外における価値の提供と人材育成について

海外の国々における生活環境の改善・整備といった社会課題の解決につなげることが当本部の使命であり、その根幹をなす人材については、よりグローバルにグループの将来を支える人材育成の強化が必要です。

現在、「グローバル人材育成プログラム」を展開し、語学力、マネジメント能力の養成にとどまらず、KONOIKEグループの持つ強みやノウハウを活かした新しいビジネスを創出できる人材の育成を進めています。

これから先、築いていく海外事業の未来に大いに期待をいただき、今後の取り組みにご注目ください。



2030年ビジョンに向けての基本戦略

- ① 海外事業: 他事業本部との連携によるASEANでの10のサービスの展開と、既存現地法人の業容拡大
- ② 海外グループ会社とのシナジーによる業容の拡大、ならびに事業戦略に基づいた事業領域の拡大
- ③ 国内拠点設備更新および高機能化による事業拡大と、新規分野への挑戦



事業戦略

空港本部



©Charlie FURUSHO



おもてなしの心と高度な専門知識で
空港業務をサポート。
インバウンド需要も取り込み、
成長を見込みます。

空港本部 本部長
常務執行役員 田甫 能一



国内6空港にてグランドハンドリング業務を請け負う

空港事業は、1994年関西国際空港開港に合わせ事業をスタートしました。2010年のM&Aを皮切りに本格参入。現在はグループ10社、約4,500名の従業員と一体となって、関西・成田・羽田空港をはじめとする国内6空港での空港業務をサポートしています。

業務内容は主にターミナルにおけるカウンターやラウンジでの接客業務、ランプにおける航空機の運航を管理する航務業務、手荷物や貨物の搭降載、航空機の誘導、機内清掃や機内食の搭載まで、空港におけるさまざまな業務を請け負っています。

KONOIKEグループは長年生産現場での請負で培ってきた、経験やノウハウ、そして高度な専門知識を備えており、「安全と品質」を担保したサービスを提供してきました。空港においては常にフレキシブルで高品質なサービスの提供が求められますが、この強みを基に、多種多様な業務を横断的に提供しています。

インバウンド需要も取り込み、成長を見込む

空港事業を取り巻く経営環境としては、インバウンドの伸長、空港滑走路の増設、国内航空大手やLCCの便数拡大などを好材料に、市場拡大が見込まれています。

特にインバウンド市場においては、2030年に6,000万人の訪日観光客を誘致することを政府が目標として掲げるなど、国を挙げてのインフラ整備、需要喚起も期待でき、当本部では2030年に向け目標売上高500億円を掲げています。

人材確保と成長戦略の実行

ただし、ビジネスチャンスの拡大は、一方でさまざまなリスクも伴います。政治リスクやテロの脅威、自然災害への対応なども考慮しつつ、いかに安定的に高品質なサービスを提供し、数値目標を達成していくか、そのカギを握るのはやはり人材です。

今後は東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会、さらに大阪・関西万博などのイベントを控え、事業環境としては追い風が期待できます。しかし急激な少子高齢化が進行することを考慮すると、労働需給がひっ迫することが予想されます。また後述する海外展開を見据え、グローバル人材を育成することも急務です。

このような背景を考慮し、ダイバーシティを成長戦略の中心に据え、多様な人材登用の推進を図っています。その一環として、2019年の法改正を機に外国人の受け入れを積極的に進めています。また、自動運転などの先端テクノロジーを活用することなどで、ハンドリング作業の負荷軽減や、省力化などにも大きなテーマとして取り組んでいます。



事業提携、M&Aも見据え、海外への進出を目指す

今後は、国内の関西・成田・羽田の3空港を軸に、地方空港への進出のチャンスも探っていきます。加えてASEAN地域を中心とした海外進出にも注力します。

例えば、人口の増加が見込まれるASEAN地域では、メインとなる空港だけでなく、中小規模の空港の整備が進んでいきます。このような状況下で空港業務に関する多くの需要もでてくると期待されます。海外における空港事業の拡大を進めていくために、現地企業や関係先との提携、M&Aなどを駆使しスピード感を持って取り組んでいます。



社会的役割と、今後の成長分野として

KONOIKEグループの空港業務は、日本の玄関口を預かる業務であります。空港におけるサービスは、訪日される方の最初の印象をも左右する重要な要素であり、航空会社さまの大切なプロセスを担っています。高い顧客価値を提供し、社会的価値の創出に貢献できればと考えています。20年以上にわたり、空港におけるさまざまな業務を担ってきたトップ企業としての経験を活かし、安心・安全を第一に、質の高い空港サービスを今後も広く展開していきます。



2030年ビジョンに向けての基本戦略

- ① 事業基盤の強化：
 - (社内) 人材の確保・育成
 - (社外) 専門学校を活用した空港業界の人材育成への貢献
- ② 既存空港業務における深耕化
- ③ 事業領域の拡大：国内地方空港への進出、海外展開



事業戦略

環境・エンジニアリング本部



鉄鋼事業で培ってきた
エンジニアリング事業の経験を活かし
技術力を高め、環境事業とエンジニアリング事業の
拡充を推進していきます。

環境・エンジニアリング本部 本部長 小原 慎吾



「安全・品質」を第一に、ソリューション事業を一貫して提供

当本部は、2018年4月、鉄鋼本部を中心に、これまで各拠点に所属していた専門知識を有する技術者を集結して発足し、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サービスを展開しています。

環境部門においては、製鉄所内で発生した鉄や亜鉛、炭素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」を提供しています。また、鉄鋼事業で培った高温処理技術によるガス化溶融炉でのASR(自動車破砕残渣)やリサイクル工場残渣など、分別が難しい混合廃棄物の資源リサイクル事業を手掛けています。

エンジニアリング部門では、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、トータルでサービスを提供しているのが特徴です。顧客基盤を共有する鉄鋼事業において、鉄鋼メーカーさまの下で培ってきた技術力と信頼関係を基に、「安全と品質」を第一にソリューション事業を一貫して提供するのが、こだわりであり、強みとなっています。

M&A案件も視野に、スピード感を持ってミッション達成を目指す

設計から調達、施工、検査まで一貫してサービスをご提供する真のエンジニアリング事業「Engineering, Procurement and Construction(EPC)」を構築することが、2030年ビジョンに向けての当本部のミッションであり、2031年3月期には500億円達成を掲げています。

好調な国内マーケットの追い風もあり、目標売上高については前倒しで進捗していますが、世界経済の不透明感の強まりも懸念されるなか、景気に左右されにくい成長分野の領域選定への着手も肝心です。真のEPCを確立していく上で、エンジニ

アリング力の強化といった課題に目下、取り組んでいます。

今後は、グループ会社との統合体制、鉄鋼本部との情報・戦略面での連携を強化し、スピード感を持ってミッションを達成する上で、M&Aも視野に入れていきます。

一方、成長戦略の担い手となる人材確保については、国内における採用強化だけでなく、本部が主体となって国内外各拠点の人材の有効活用を推進していきます。加えて外国人技術研修生の配置、教育計画を立案し、数年後にASEAN諸国で監督となれる人材育成プログラムもスタートしました。



再生エネルギー分野へのアプローチも進め、ESG経営に寄与

エンジニアリング部門において2030年以降も長期スパンで持続的成長を維持していくためには、採算性を吟味した上での大型案件獲得も必須となります。その足掛かりとして、再生可能エネルギー分野であるバイオマス発電所建設に関して、長期にわたる製作、大型据付工事に取り組んでいます。そこでカギを握るのが、優秀な人材であり、国内、海外の大型プロジェクトを獲得し、積算能力、営業折衝能力を備えた次世代のゼネラルマネージャー、工事全体をマネジメントするプロジェクトマネージャーを増強中です。

一人前の監督を育てるには最低でも10年の経験値が必要と言われていますが、職種・部門にこだわらず優秀な人材を登用し、大型案件獲得によるベテランの技術伝承の機会創出にも注力していきます。

最後に、経営環境、技術革新がめまぐるしい変化を遂げるなか、さらなる省力化、「安全と品質」の向上を実現するためには、新たなテクノロジーの導入も欠かせません。

ESGへの取り組み強化については各本部との連携を推進し、新たな再生エネルギー分野へのアプローチを積極的に推進します。今後も、社会のニーズに広く応えるべく価値創造とビジネスモデルの構築を進めていきます。ROIC向上に向けては、環境部門を中心に安定操業、効率化を進め、利益率を高めていきます。



2030年ビジョンに向けての基本戦略

- ① 環境・エンジニアリング(工事)の売上拡大
- ② M&Aを通じた環境事業関連の領域拡大
- ③ M&Aを通じたエンジニアリング事業に必要な人材の獲得、業務能力の拡充



※ 現中期経営計画策定時からの変更点を反映

事業戦略



インドにおける総合物流企業としての
事業基盤を構築し、
全本部のインド進出機会を創出します。

インド統括本部 本部長
執行役員 天野 実



インドを軸にKONOIKEグループ事業の展開を促進する
“初”の海外地域軸本部

インド統括本部はこれまで展開してきたインドにおける事業をベースに2019年4月に発足しましたが、KONOIKEグループの139年間の歴史において、海外の地域を軸とした本部設立は初めてのことであり、これまでにない積極果敢なチャレンジが求められていると認識しています。

私たちのミッションである「KONOIKEグループが培ったノウハウを展開することでインド社会の発展に貢献する」には、他の本部との連携が不可欠であり、さまざまなサービスをインドで展開することは、すなわち、「インドにおける総合物流企業」にまで発展することと考え、これを本部の目標としています。

インドでの事業基盤となる輸送ネットワーク事業を拡充

2016年10月にインドのACTL社との合併で設立したJoshi Konoike Transport & Infrastructure Pvt. Ltd.(JKTI)はインドの大手自動車メーカーさまからの要請に応える形で2019年4月に自社専用の自動車運送車両を1編成(27両連結/約300台搭載可能)投入し、デリー・パンガロール間の路線で自動車鉄道輸送事業(AFTO)を開始しました。既に稼働済みの鉄道コンテナ輸送事業(CTO)での3編成と合わせ、今後21編成にまで拡大していく計画です。

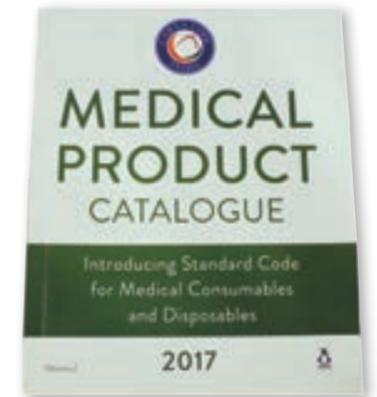


これを含めて、KONOIKEグループが持つ国際物流ネットワークと結合した国際複合一貫サービス(海上コンテナ+鉄道コンテナ)の提供や、インド国内のトラック輸送をASEAN地域の空輸ネットワークなどとも連携すると同時に、通関手続き、バンニング/デバンニング、保管、定温サービスなどワンストップサービスを充実させ、積極的に市場開拓を進めていきます。

「ホスピタル・ロジスティクス」をインドで提供

インドの医療を取り巻く環境は、複雑な流通事情や病院内の管理体制の未整備等課題が多く、解決すべき大きな社会課題の一つです。メディカル本部は、日本において24年の歴史を持ち、今では国内有数の医療関連サービス事業者となっており、2013年にCarna Medical Database Pvt. Ltd.を設立し、医療材料コードの統一とデータベース化を図り、今日では約200社/46,000アイテムを超える登録を行っています。

今後も引き続き拡充を図り、物流ネットワーク基盤の構築と同期させて、「ホスピタル・ロジスティクス」をインドに構築していく考えです。



他本部との連携で「総合物流企業」へ

このように足元の事業強化が将来の発展を支える基盤となるよう積極的に展開を進める一方、インドでのKONOIKEグループ事業の展開の機会は今後も数多くあり、既にいくつかの案件が進みつつあります。今後はこの本部間連携を一層強化していく必要がありますが、現地でのエネルギー活動には現地スタッフの人材育成が不可欠です。

日本における「ホスピタル・ロジスティクス」をはじめとする各事業の技術・ノウハウをインドに伝えながら、外国人材を確保・育成していき、また、将来を担う人材教育、さらには日本への人材供給も含めて取り組んでいきます。

インドは見方によっては、KONOIKEグループの企業理念にある「社会基盤の革新」が最も求められる国の一つであると思っています。私たちが持つノウハウは必ずやインド社会の発展に寄与できると考えており、KONOIKEグループの一員としてその真価の発揮を期してチャレンジしていきたくと思っています。



2030年ビジョンに向けての基本戦略

- ① KONOIKEグループの国内サービスのインド進出機会を創出できる事業基盤の確立
- ② 鉄道貨物輸送事業の拡大を図り、KONOIKEグループ独自の複合輸送サービス網をインドで構築
- ③ インド各地域における輸送協業体制を確立し、全インドをカバーする輸送ネットワークを構築



新事業開発管掌メッセージ



培ってきた現場のノウハウを強みに
新たな価値創造と
新サービスの創出を
実現していきます。

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 鴻池 忠嗣

技術イノベーションによる新たな価値創造

2030年ビジョンとして事業の多角化を掲げ、その基盤づくりとなる中期経営計画(2019年3月期～2021年3月期)では、新たな中核事業の発掘・創出を推進しています。

その背景に挙げられるのが経営環境のめまぐるしい変化です。KONOIKEグループでは、長年にわたり、幅広い業種・業界で生産から物流までの業務を請け負う複合ソリューション事業を展開してきました。

しかしながら、AI、ロボット開発などの技術革新により、人が担っていた業務の代替可能性は確実に高まっています。従来どおりマンパワーの提供に重点を置いたままではKONOIKEグループの持続的成長は望めません。新技術に私たちの強みを組み合わせ、新サービス・新市場を創造すべく、さまざまな取り組みを進めています。

スタートアップ企業との提携・協業を推進

KONOIKEグループの強みを活かした新たな価値創造の力を握る重要な戦略の一つが協業・技術提携です。

長年請負業務で培ってきたノウハウに新しく協業・技術提携を加えることで、ハードの導入から自動化のためのシ

ステム構築、保全・運営まで一貫した生産・物流の総合システムを提案することが可能となります。

現在、自動車業界は自動化・省力化について先行していますが、食品、医薬品などの業界、中小製造業では企業ごとのニーズや作業環境が大きく異なるため、導入が遅れています。今後ハードとソフトの導入を検討する企業にとっては私たちのような多様な現場を熟知したパートナーが必要になると考えており、目下新サービスの創出に向けた取り組みを進めています。

具体的には実用化に踏み出した世界初となる自動ダブルフォークリフトの協業による開発があります。製品の出荷・発送・管理などの倉庫業務の自動化を目指し、主要拠点を中心に稼働がスタートしています。長年培ってきた現場での知見とシステム構築を行うSler(システムインテグレーター)の技術力を組み合わせることで“高付加価値をもたらす提案型のサービス”として提供することが可能となります。より幅広いお客さまへの業務改善のご提案なども実現すべく、ベンチャーキャピタルに出資し、世界のスタートアップ企業が持つ最先端の情報を集めています。



自動ダブルフォークリフト



社外有識者とのディスカッション

新技術の活用による製品品質の担保

その他に、AI技術の活用についても取り組みを推進しています。例えば食品の製造現場向けには、これまで目視で行っていた商品の賞味期限印字のかすれや外装の汚れなどを自動で検知し、ディスプレイに表示するシステムを積極的に導入しています。

さらに、重量物の運搬を手軽に支援する吸着式省力装置に着目し、まずは空港内のバゲージハンドリング現場へ適用し、作業負担の低減を実証しています。今後、女性や高齢者の作業現場への参加が可能となるような環境改善が期待されています。

2030年、500億円規模の事業育成を目指す

当本部の数値目標としては、2031年3月期には300～500億円規模の事業を育成することを掲げ、そのミッション達成に向け、2031年3月期にはさらに多くの事業を立ち上げるべく、新たな人材も登用し、事業モデルの精査を進めています。

無論、新事業創出への取り組みに際しても、最優先すべきは安全確保と品質の向上です。最先端の技術を取り入れることで事故を未然に防止し、危険作業の自動化・省力化を進めていきます。

2018年、KONOIKEグループでは「期待を超えなければ、仕事ではない」というブランドプロミスを掲げました。このブランドプロミスにたがうことなく、強い覚悟で価値革新にチャレンジし、さらなる飛躍を遂げていきます。

マネジメント体制



取締役

辻 卓史

取締役会長

1966年 4月 宇部興産株式会社入社
1983年10月 当社入社 常任顧問
1983年12月 当社専務取締役
1987年12月 当社代表取締役副社長
1989年12月 当社代表取締役社長
2000年 6月 当社代表取締役会長
2017年 6月 当社取締役会長(現任)



鴻池 忠彦

代表取締役兼社長執行役員

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 当社常務取締役
1987年12月 当社専務取締役
1989年12月 当社代表取締役副社長
2003年 6月 当社代表取締役社長
2018年 4月 当社代表取締役兼社長執行役員(現任)



取締役

大田 嘉仁

社外取締役

1978年 4月 京セラ株式会社入社
2003年 6月 京セラ株式会社執行役員
2010年 6月 京セラ株式会社
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
2018年 6月 当社社外取締役(現任)
2019年 9月 株式会社MTG会長(現任)



増山 美佳

社外取締役

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)
2019年 6月 当社社外取締役(現任)



鴻池 忠嗣

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

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 当社経営企画本部長
2016年 4月 当社執行役員
2017年 4月 当社常務執行役員
2017年 6月 当社取締役兼常務執行役員
2018年 4月 当社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(現任)



中山 英治

取締役兼常務執行役員
営業管掌

1981年 4月 当社入社
2008年10月 当社大阪西支店長
2009年 6月 当社東海支店長
2012年 6月 当社執行役員
2014年 6月 当社取締役兼執行役員
2016年 4月 当社取締役兼常務執行役員
2017年 6月 当社常務執行役員
2018年 6月 当社取締役兼常務執行役員
営業管掌(現任)



監査役

藤井 昭夫 監査役(常勤)

1980年 4月 当社入社
2007年 7月 当社大阪西支店長
2008年10月 当社社長室長
2009年 6月 当社執行役員
2010年 6月 当社取締役兼執行役員
2014年 4月 当社取締役
6月 当社監査役(現任)



中谷 光弘 監査役(常勤)

1979年 4月 当社入社
2007年 7月 当社京滋支店長
2009年 6月 当社執行役員
2017年 4月 当社常務執行役員
財務経理本部 本部長
2019年 4月 当社営業顧問
6月 当社監査役(現任)



竹島 徹郎

代表取締役兼常務執行役員
管理管掌

1982年 4月 当社入社
2009年 6月 当社大阪支店長
2011年 9月 当社海外事業本部(大阪)部長
2012年 6月 当社執行役員
2017年 4月 当社常務執行役員
2018年 6月 当社代表取締役兼常務執行役員
管理管掌(現任)



木村 直樹

社外監査役

1971年 4月 株式会社朝日新聞社入社
1978年 9月 松本油脂製菓株式会社入社
1982年12月 日本クエーカー・ケミカル株式会社取締役(現任)
1992年 7月 松本油脂製菓株式会社代表取締役社長(現任)
1999年 4月 松本興産株式会社代表取締役社長(現任)
2009年 6月 当社社外監査役
2017年 6月 当社社外取締役(現任)



船橋 晴雄 社外監査役

1969年 7月 大蔵省(現 財務省)入省
1995年 3月 同省 東京税関長
1998年 6月 証券取引等監視委員会 事務局長
2000年 6月 国土庁(現 国土交通省)長官官房長
2001年 7月 国土交通省 国土交通審議官
2003年 2月 シリウス・インスティテュート株式会社 代表取締役(現任)
2006年 6月 当社社外監査役(現任)



堂道 秀明 社外監査役

1972年 4月 外務省入省
2004年 6月 在イラン特命全権大使
2007年 9月 在インド・ブータン特命全権大使
2011年 2月 経済外交担当特命全権大使
2012年 4月 独立行政法人国際協力機構
副理事長
2016年10月 当社顧問
2017年 6月 当社社外監査役(現任)



管理管掌メッセージ



グループ全体の 経営戦略を加速する プロフェッショナルサービスを 提供していきます。

代表取締役兼常務執行役員 管理管掌 **竹島 徹郎**

グループの持続的成長に向けた 課題解決をサポート

創業から139年という長い歴史において、激しい社会情勢の変化の中でも揺るぎなく成長することができたのは、お客さまとの強いパートナーシップ、その原点であるお客さま第一に徹した商売の原則に忠実な経営姿勢と時代の変化に適応する形で事業領域を拡大してきたことによるものと捉えています。

これから先も引き続き成長を維持していくためには、さらなる環境変化に即して解決すべきいくつかの課題があります。

第一に、グローバル経済をめぐる不確実性が増しており、事業リスク分散の取り組み、すなわち、これまで以上に事業の多角化、新事業開発への注力が求められます。

第二に、労働力人口の減少により産業界全体で人手不足が深刻化するなか、人材の確保・育成に努めると同時に、AIやRPAといった業務の自動化・省人化をもたらす先進技術を積極的に導入し、生産性を高めていく必要があるということです。

第三に、上場企業として求められる資本効率向上への取り組みです。これについては、後ほど述べる「ROIC経営」の全社的な推進により、既存事業での資本効率の向上を図り

ながら、将来を見据えた成長投資を実行していくことが重要となります。

管理部門は、以上の視点からKONOIKEグループ全体の経営戦略を展望し、持続的成長に向けた課題解決をサポートしていきます。

将来への事業基盤を充実しつつ、 資本コストを意識

労働力人口の減少による人手不足は、私たちにとって経営課題であると同時に、お客さまにおいては請負業務へのニーズが高まり、積極的な提案が受け入れられる機会となります。私たちはこれをチャンスとして活かし、お客さまとの「win-win」の成果をもたらす新たな価値創造につなげることで、事業の拡大を図る考えです。

2030年ビジョンは、こうした展望の下、新事業開発本部による新たな中核事業の立ち上げ等による多角化を促進し、海外売上比率・サービス売上比率の拡大と資本効率の向上を目指して策定されました。

管理部門としては、「将来を見据えた事業基盤の充実」と「資本コストをさらに意識した経営への取り組み」をテーマに掲げ、2030年ビジョンの達成を支えています。

「将来を見据えた事業基盤の充実」では、グループ全体



の課題を解決するプロフェッショナルサービスの提供が求められます。マーケティング業務やシステム構築に精通したスペシャリスト、海外事業展開を支えるグローバル人材の育成、次代を担う経営陣候補の輩出などの人づくりが重要なミッションと認識しています。

また、個人が持つ知見を価値創出の源泉とし、非財務資本の充実を図ることも重要です。具体的には人材教育部が中心となり、階層別・専門別の教育カリキュラムや社内研修施設を活用した学習を実施する一方、従業員が働きやすい職場づくりに向けて、ダイバーシティ推進室による働き方改革への取り組みや人事制度の整備・改善に努めています。

そして、「資本コストをさらに意識した経営への取り組み」においては、2018年よりROICの改善をグループ全体の目標とし、管理部門の主導によるプロジェクトとして全社展開を進めています。各事業本部、その傘下の支店、営業所に至るまでROICの改善への意識を高め、個別組織単位に至る細かなメッシュをかけて、投下資本、収益性や販管費等、資本、収益とコストの状況の可視化を進め、改善策については本部とプロジェクトメンバーで個別検討会を開催して具体化を進めています。

もちろんKONOIKEグループの事業展開においては、将来を見据えた積極投資は必須であり、短期的な資本効率だけで一律に判断することができない面はありますが、まずは既存事業に関する現状認識を第一ステップとして、ROIC改善への取り組みに着手しました。

社会的価値を創出する主体として 「人づくり」に注力

私たちが世の中に必要な企業として存続するためには、事業活動を通じて社会的価値を創出していくESG(環境・社会・ガバナンス)経営の視点が不可欠です。管理部門では、経営品質本部を主体として「安全と品質」やコンプライアンス、環境保全への取り組みを推進し、社会の要請に応え、責任を果たすための体制と仕組みを築き上げています。

ガバナンス面においては、コーポレートガバナンス・コードに対応した強化を図るべく、2016年6月に取締役会の任意の諮問機関である「人事報酬委員会」を設置しました。また2020年3月期より、経営の監督と執行を明確に区分したモニタリング機能を確立し、運用しています。

管理部門においても重点取り組みは各責任本部においてKGI・KPIを設定し、経営によるモニタリングを開始しました。

最終的には、社会的価値を創出する主体はやはり「人」であり、「人をいかに育てていくか」が企業の持続的成長にとって最も重要なテーマであると考えています。管理部門としては、グループ全体の成長に必要な人材の基盤を構築すること、同時に全社戦略を加速するプロフェッショナル人材を獲得するという両面で経営基盤を着実に強化していきます。

持続可能な成長に向けた経営

持続可能な社会を実現するために、社会課題・環境問題に積極的に取り組み、事業活動を通じて貢献しています。

KONOIKEグループは、お客さま、地域社会の皆さまと共に、139年の歴史を歩んできました。今後2030年、またその先を見据えた際、ステークホルダーの皆さまからご支持いただけるよう豊かな企業価値を創出していく必要があります。そのためには、財務資本だけではなく、人的資本、社会資本、知的資本、製造資本、自然資本などといった非財務資本もグループにとっての重要資本と考えています。また、近年ますます重要視されているESG課題に焦点をあ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。



■ KONOIKEグループにおける重要課題と取り組み内容

ESG	重要課題	重点取り組み	参照ページ	SDGsゴール
環境	再生可能エネルギーへのシフト 産業廃棄物の削減	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の可視化 太陽光パネルの設置 産業廃棄物処理施設の稼働 	環境 P59~61	7, 12, 13
社会	長時間労働の削減 ダイバーシティの推進	<ul style="list-style-type: none"> ワークショップの開催 生産性向上に向けた説明会の開催 スイッチセンターの設立 	人材、安全・品質 P53~58	5, 8, 10
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 透明性・実効性を付与したガバナンス体系 業績に連動した役員報酬制度の構築 	コーポレート・ガバナンス P46~50	—

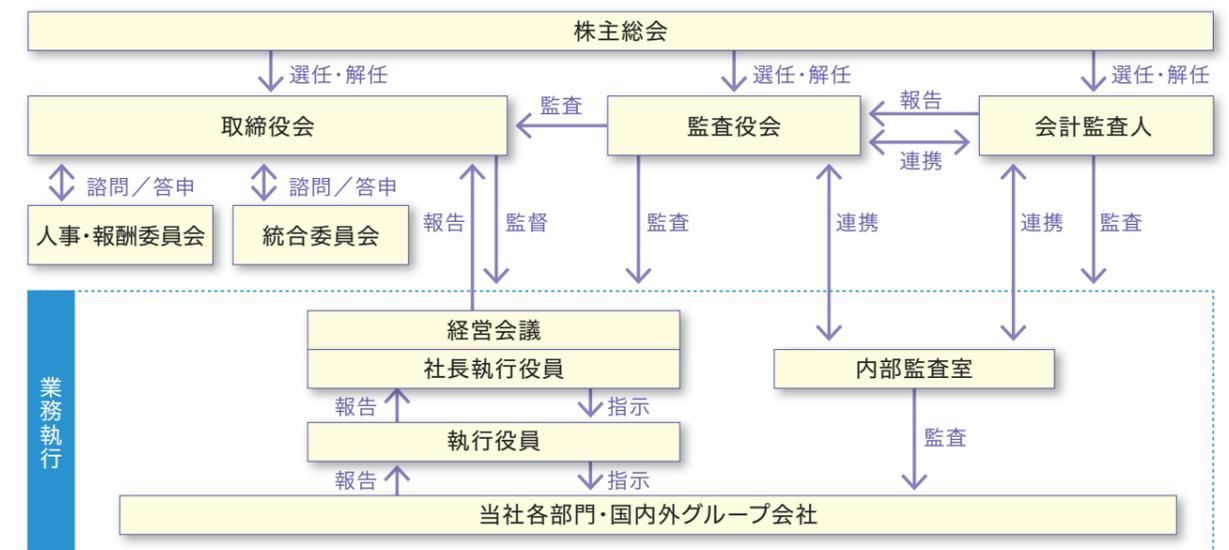
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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。

この考え方に基づいて、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。

コーポレート・ガバナンス体制図



■ コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

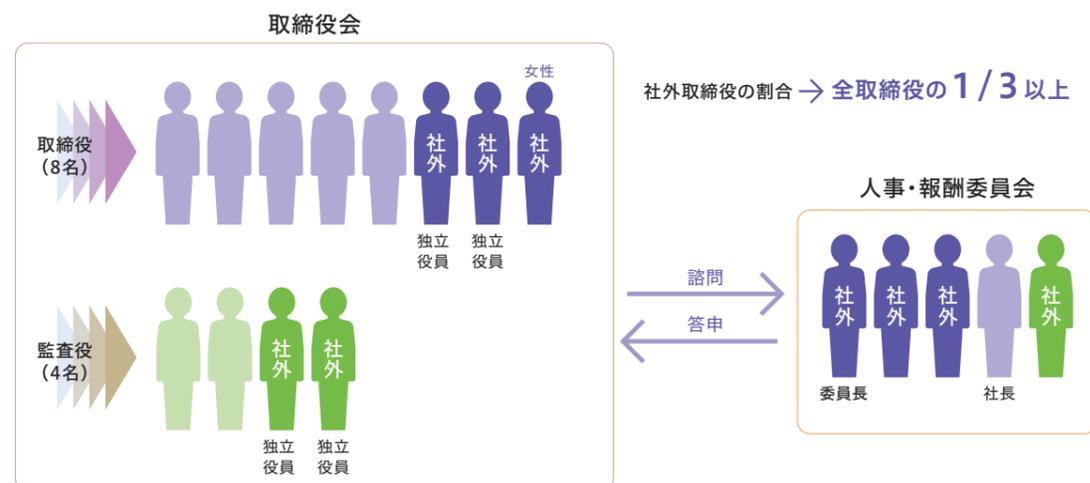
	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
監督と執行の分離									03年 執行役員制度導入 社長の職位を社長執行役員に変更
社外取締役									03年 取締役の任期を1年に変更
社外監査役									06年 2名
各種委員会									人事・報酬委員会設置 統合委員会設置
その他									東京証券取引所市場第一部に上場 株式報酬型ストック・オプションの導入

コーポレート・ガバナンス

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8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。

なお、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」を設置しました。今後、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向けた取り組みを進めていきます。



社外取締役の選任

候補者の選任にあたっては、会社法や東京証券取引所の定める独立役員の要件の他、右記の資質を重視し、総合的に判断しています。

- ①多様な価値観を理解し、積極的に提言・提案ができる豊富な経験を有する。
- ②法律・会計等の専門性の高い分野において高度な知識を有する、または物流事業やグローバル展開等に精通している。
- ③企業経営の経験に基づく高い見識を有する。

各社外取締役の選任理由は以下のとおりです。

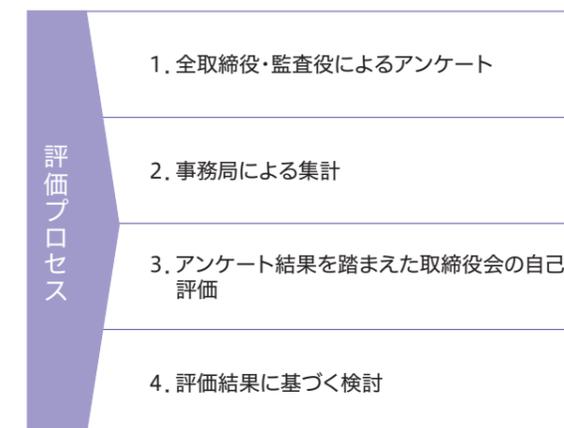
氏名	選任時期	選任理由
木村 直樹	2017年6月 (第77回定時株主総会)	上場企業の代表取締役社長として長年にわたり第一線で活躍されるなど、会社経営に関する高い見識と豊かな経験、優れた能力を備えられており、これまでも客観的な視点からKONOIKEグループの経営全般へのさまざまな指導をいただいています。
大田 嘉仁	2018年6月 (第78回定時株主総会)	経営者として幅広い業種を経験されている他、さまざまな団体の要職に就任されているなど、高い見識と豊かな経験、優れた能力を備えられており、これまでも客観的な視点からKONOIKEグループの経営全般へのさまざまな指導をいただいています。
増山 美佳	2019年6月 (第79回定時株主総会)	コーポレート・ガバナンス、人材・組織、M&A等の分野における豊富な経験および見識と、経営・経済に関するグローバルな知見を備えられており、KONOIKEグループのコーポレート・ガバナンス体制の一層の強化に向けて専門的な見地から指導をいただいています。

取締役会の実効性評価

持続的な企業価値の向上のため、2015年から、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。

(1) 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、5段階評価および自由意見 1. 取締役会の構成 2. 取締役会の運営 3. 取締役会を支える体制 4. 攻めのガバナンス 5. 守りのガバナンス 6. その他



(2) 最近の主な評価結果と取り組み

- ①「取締役候補者の選任と、その報酬の決定に関する指針・基準に関する事項について改善が必要」との評価結果を踏まえ、2019年6月、取締役会の諮問委員会として「人事・報酬委員会」を設置しました。
- ②「経営戦略や中期経営計画の策定とその見直し、およびその進捗状況の確認(モニタリング)に関する事項について改善が必要」との評価結果を踏まえ、今後、さらなる改善を図っていきます。

役員報酬制度

役員報酬等について規程に定め、職責、経営執行状況等に基づき、各取締役の報酬額については取締役会で、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。なお、今後の役員報酬制度については、2019年6月に設置した「人事・報酬委員会」を中心に在り方を検討してまいります。

役職	定款上の定員	報酬限度額(年額)		株主総会決議
		金銭報酬	8億円 ^{※1}	
取締役	10名	金銭報酬	8億円 ^{※1}	第77回定時株主総会(2017年6月28日開催)
		ストック・オプション	1億円 ^{※2}	第75回定時株主総会(2015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30百万円以内、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。

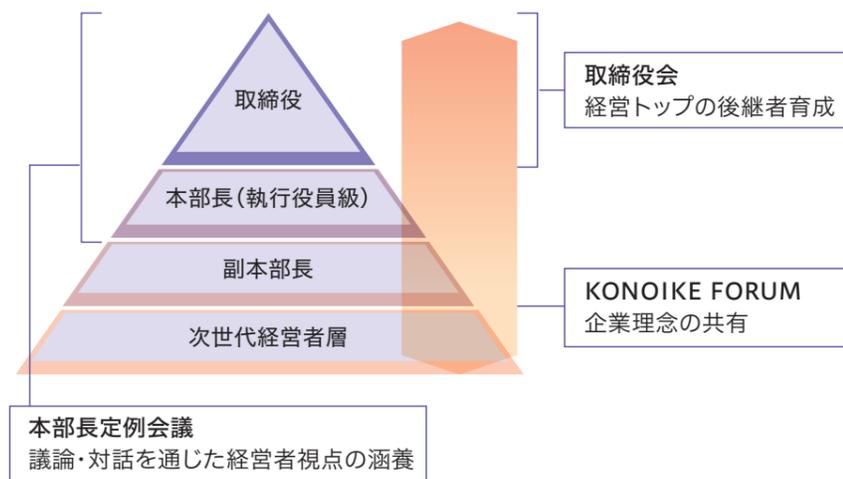
コーポレート・ガバナンス

持続的成長に向けた後継者育成の取り組み

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において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、さらなる人材基盤の強化に向けた取り組みの一環として、年1回、集中討議の場を設け、KONOIKEグループ

の戦略や理念などについて意見を交わして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すると共に、次世代経営者層以上を対象とした社内のセミナーにより、一堂に会して企業理念や行動指針について共有を図っており、経営上必要な経験やノウハウは、世代間で途切れることなく継承しています。



政策保有株式について

(1) 基本方針

さま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の向上を図るため、政策的に株式を保有することがあります。

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

政策保有株式に係る議決権行使については、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、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。

統合委員会

KONOIKEグループの業務の適正性、有効性および効率性を確保し、企業価値の継続的な向上を図り、事業活動に伴う管理体制の整備・構築・運用を推進するために「統合委員会」を設けています。

傘下には、「内部統制部会」、「リスクマネジメント部会」、「情報セキュリティ部会」、「コンプライアンス部会」、「環境部会」の5つの部会を置き、それぞれの部会活動を通じて、多面的かつ総合的に管理する体制をとっています。

統合委員会は管理管掌役員を委員長、経営品質本部 本部長を副委員長として、原則年2回、その他必要に応じて随時開催し、各部会の年次計画の策定および整備・運用状況ならびに評価、また課題への対応を審議しています。その審議内容については取締役会へ定期的(年2回程度)に報告しています。

また、各部会においては社外の有識者を1名含むものとし、公正性、客観性の担保に努めています。

各部会の活動

(1) 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に対応しています。

(2) リスクマネジメント部会

(部会長:総務・人材開発本部 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共に、統制目標の設定のほか、取り組み状況のモニタリングを実施する等、リスク低減に向けた活動を推進しています。

(3) 情報セキュリティ部会(部会長:ICT推進本部 本部長)

ITを中心とした情報セキュリティ全般についての人的、

物理的、技術的、組織的な対策を実践しています。また、情報セキュリティを維持し、発展させていくためにマネジメントサイクル(PDCA)にも取り組んでいます。

(4) 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)にかかわる事案を検証しています。

(5) 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・改善を推進しています。

リスクの管理体制

機能強化(規程整備)のあゆみ

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
企業倫理 リスクマネジメント														企業倫理規程制定
危機管理														危機管理基準制定
内部統制														内部統制部会ガイドライン制定
コンプライアンス														コンプライアンス規程制定
環境														環境管理規程制定
情報セキュリティ														情報セキュリティ管理規程制定
統合委員会														統合委員会設置 ガイドライン制定

取締役会長・社外取締役メッセージ

KONOIKEグループ2030年ビジョン達成に向けた 企業価値の向上について



取締役会長 辻 卓史

米国ではトランプ政権が保護主義に傾く一方、急速に存在感を高める中国と新たな冷戦構造に入りました。その他地域でも地政学的リスクが高まっています。こういった世界情勢は日本経済、ひいてはKONOIKEグループの今後の戦略にもさまざまな影響を及ぼします。

先行き不透明な状況下、成長戦略の策定にあたっては、市場での評価を売上高より質(収益力)を重視し、企業力・企業価値の向上を重視すべきです。

私は今後のキーワードは、「健康・環境・観光・教育・空港・国際・協業・株価」の「8K」と考えています。そして、M&Aが有力な戦略となるでしょう。また、ICT、AIをフルに活用し、効率化、迅速化、ネットワーク化により、「生産性向上」と「差別化」を目指すと共に、有限である「ヒト・モノ・カネ」という経営資源の最適配分が必須です。

そして国内ではKONOIKEグループの生業である3PL業務を徹底的に深化し強化することです。KONOIKEグ

ループにとってこの分野が揺らぐとリスクを伴うチャレンジが難しくなります。また、国際業務は現地事情を徹底的に事前調査し、ROIC重視の事業展開が重要です。

私はKONOIKEグループがこれまで幾多の困難を乗り越え、139年の歴史を築いてきたのは「したたかさ」、あるいは「たくましさ」と考えています。そして、それを受け継いできたのがKONOIKEグループの「人財」です。この「転んでもただでは起きない」DNAに、時代の変化に対応する「しなやかさ」が加われば、まさに鬼に金棒です。

なお、最新技術の急速な進展とサイバー空間での業務の増加に伴い、「人間性尊重」との調和を図ることが重要です。与えられた24時間・365日という制約の下で、「人間らしく生きたいなあ」という従業員の気持ちを大切に、モチベーションを高め、目標達成に向けグループ力の結束を強化することが求められます。



社外取締役
木村 直樹

KONOIKEグループの強みは、長い歴史の中で築き上げてこられた強固な顧客基盤と、それを活かした幅広い事業展開、そして高い組織力を育む従業員のチームワークにあると思います。その強さを裏打ちしているのが、真面目で誠実な社風でしょう。それは近年のコーポレート・ガバナンスを進化させる取り組みにおいてももうかがえます。

このように何事においても正面から取り組み、完遂する実力を有しておられることは、自社の経営に携わる者として羨

ましく感じています。

今後、さらなる企業価値の向上のために事業の拡大が求められています。既存事業の周辺領域だけではなく、新規事業やM&A、外部人材の活用も必須ですが、これには常に大きなリスクが潜みます。真面目に取り組むばかりではなく、時には立ち止まり、状況を見極め、取捨選択する多様性も必要です。今後は2030年ビジョンに向けてのトライ＆エラーの段階を迎えますが、失敗を未然に防ぎ、成功の「打率」をより高めて、資本効率を向上させていかなければなりません。

私は社外取締役として、こうした課題について自身の経験に基づき、ささやかではありますが提言と助言をさせていただき、KONOIKEグループのこれからの少しはお役に立てたらと願っています。



社外取締役
大田 嘉仁

経営陣が定めた方向性や目標が達成されないケースは少なくありませんが、その成否は従業員が自分事と捉えられるかどうかにかかっていると思っています。KONOIKEグループの2030年ビジョンを達成するのは現場の従業員です。従って、大事なことは2万4千人の従業員と丁寧にコミュニケーションを行い、2030年ビジョンの達成に向けて何を実践すれば良いのか、実践することで自分自身にはどのようなメリットがあるのかを理解していただくことです。自分の成長が会

社の成長につながり、自分の人生がさらに豊かになるならビジョンは自ずと達成されるでしょう。

そのために経営陣には、立てた目標は絶対達成するという覚悟とコミュニケーションの実践、従業員が各々の能力を遺憾なく発揮できる働きがいのある環境づくりが求められます。

KONOIKEグループには優れた無形資産があります。例えば、どの現場も規律正しく、整理が行き届き、清潔です。この徹底ぶりは類を見ないものです。これは従業員が会社に誇りを持ち、より高度で確実な業務を遂行したいと考えている証左です。それが故にお客さまや地域社会と強固な信頼関係があるのだと思います。この資産が最大限に活かされれば、新たな付加価値を生み出し、グループのさらなる発展につながるでしょう。



社外取締役
増山 美佳

KONOIKEグループは、一般的な物流業とは異なり、幅広いお客さまのバリューチェーンに深く入り込んだサービスを展開している点が特徴です。お客さまを支え、お客さまと共にKONOIKEグループは発展し、パートナーシップを確立してきました。そして、パートナーシップを新たな事業分野でも築き上げてきたことが、今日のKONOIKEグループを形づくったと考えています。

持続的な成長を見据えた際、また2030年ビジョン達成に向けても、KONOIKEグループは積極的にM&Aを実施していく

と思われま。しかし、海外のM&Aにおいては国、文化、価値観が大きく異なり、困難が伴います。目的は何か、何故この会社か、M&Aによりどのように企業価値の向上に貢献できるかという点のもとより、リスクを勘案したシナリオ分析までしっかり議論しなければなりません。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、株主を代表する立場として、健全な成長の確立に貢献していきたいと思っています。

また、KONOIKEグループにおける初の女性取締役として、広くダイバーシティ推進の立場から、多様な人々が生き生きとやりがいを持ち活躍できる職場づくりにも寄与したいと考えています。

KONOIKEグループのユニークな事業モデルを活かし、今後の成長につなげていくことができれば、さらに大きな発展を遂げることが可能であると期待しています。

人材

人材に関する基本的な考え方

KONOIKEグループは、お客さまとさまざまな現場で信頼関係を築きながら、物流現場や生産現場など幅広い領域で価値創造のお手伝いをさせていただき、お客さまはよりコアな事業に集中していただくというパートナーシップを構築してきました。人を通じたサービスの提供が、KONOIKEグループの価値創造であり、その源泉となるのは、人材であると考えています。

一方で、若年層の減少やシニア層の増加といった構造変化が進行し、従来型の採用・育成では人材の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、採用した人材の定着率の向上や多様性を持つ人材の採用・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まいります。



従業員から選ばれ続ける会社へ

厚生労働省が公表している新規卒卒者の離職状況によれば、2015年3月における高卒者の3年内離職率は39.3%、大卒者の3年内離職率は31.8%に及んでおり、もはや終身雇用という概念は過去のものとなってきています。加えて、労働力人口の減少により構造的な人手不足となっていることが労働市場の流動化に拍車をかけています。一方、従業員が保有する知識やノウハウが非財務成果として豊かな企業価値の源泉として注目されるようになってきています。

このような環境下で「人材」を事業活動の源泉とするKONOIKEグループでは、従業員から選ばれる会社となるか否かが生命線と言えます。

将来にわたって選ばれ続ける会社であるためにも、

- ・「やりがい」と「ゆとり」を両立できる職場
- ・多様な価値観(ダイバーシティ)が受け入れられる職場
- ・KONOIKEグループに所属したいという魅力のある職場を作っていくことが不可欠となります。

●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	メンタルヘルスクアの充実/OJTの不足解消
	●業務知識の不足感	教育制度の充実
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/残業時間の削減取り組み
	●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



人材育成の取り組み

事業活動の源泉は「人材」です。将来にわたって事業戦略を支えていく多様な人材を育成することは重要な取り組みと言えます。また、従業員意識調査からも特に若手社員を中心として「業務知識の不足感」を訴える者が少なくありません。「業務知識の不足感」が業務の生産性を阻害し、ひいては「働きがい」の低下につながることから、業務知識の定着も人材教育における重要な課題と言えます。

KONOIKEグループでは、上司や先輩による職場での実務を通じた指導育成(OJT)を中心に、育成活動強化のため、人材教育部の教育3施設(島屋研修センター、鴻池テクノ研修センター、安全品質研修センター)を活用し、業務知識の定着を図っています。島屋研修センターでは総合職社員の体系教育・テーマ教育を行っており、体系的な階層別

教育により、長期的な視点を持って人材を育成しています。その他2施設(鴻池テクノ研修センター、安全品質研修センター)では、徹底的に現場に即した安全および品質の知識や技能の習得と資格の取得といったニーズに対応した研修カリキュラムで、現場力の高い人材を育成しています。さらに、各部門においても社員の業務知識向上のため、さまざまな研修を実施しています。一例を挙げると内部統制(コンプライアンス部)や安全品質マネジメントシステム(安全品質部)、契約法務(法務部)、環境教育(環境部)等の専門教育を実施し、集合教育だけでなくeラーニングも活用して知識の定着を図っています。加えて、従業員個々の啓発を促すために、通信教育制度の導入やオンライン英会話の開講なども実施しています。

●人材関連データ

		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
専門職	従業員数	6,781	7,176	7,421	7,722	8,215
	うち女性従業員比率	6.5%	6.5%	6.8%	7.1%	7.7%
	採用者数(新卒)	61	85	117	133	164
	採用者数(中途)	541	622	507	598	727
	3年離職率(新卒)	21.3%	37.5%	35.9%	25.6%	18.3%
	3年離職率(中途)	17.9%	18.2%	20.0%	15.9%	7.3%
総合職	従業員数	1,011	998	995	995	1,030
	うち女性従業員比率	14.7%	15.5%	15.5%	15.6%	15.5%
	管理職数(所課長以上)	372	375	372	381	395
	うち女性管理職比率	1.3%	1.3%	1.6%	1.6%	2.3%
	採用者数(新卒)	42	30	44	42	53
	採用者数(中途)	2	5	10	14	25
	3年離職率(新卒)	23.8%	16.7%	9.1%	14.3%	13.2%
	3年離職率(中途)	50.0%	40.0%	20.0%	0%	8.0%
	障がい者雇用率(各年度6月時点の実績)	1.9%	1.9%	1.9%	2.2%	2.0%

人材

専門職の教育体系について

KONOIKEグループは、それぞれの営業現場において、お客さま固有のさまざまな業務を受託しています。当然のことながら業務内容はお客さまごとに異なっています。しかし、お客さまと私たちを結ぶ「絆」は共通で、「安全と品質」がその柱となります。この「安全と品質」をそれぞれの現場で実現するために最も必要なのは固有の作業を行う上でのOJTであることは言うまでもありません。専門職の教育においては、OJTの基礎となる「技術」と「知識」や業務遂行に

必要な「資格の取得」ならびに管理者育成のための選抜型研修を鴻池テクノ研修センター、安全品質研修センターにて行っています。また、従業員個々が各自でレベルアップを図れるよう自己啓発の支援環境も整えています。

これらをベースとして営業現場では高レベルのOJTにより、お客さまに満足いただき、従業員も安心して勤務のできる「安全と品質」を提供しています。

●専門職の教育体系概念図



●専門職の教育体系図

階層	研修種別	公募型研修																	
		管理系						業務系・実技系											
役付社員	CLアップ	上級管理職研修	工程管理責任者研修	安全管理研修	安全品質研修	基礎研修	改善研修	問題発見研修	トラブル研修	実技研修	安全知識研修	物流技術研修	ファイナンス研修	特別研修	運行管理研修	作業指導研修	各支店研修	OJT	自己啓発
	GL	中級管理職研修	安全管理研修	安全品質研修	基礎研修	改善研修	問題発見研修	トラブル研修	実技研修	安全知識研修	物流技術研修	ファイナンス研修	特別研修	運行管理研修	作業指導研修	各支店研修	OJT	自己啓発	
	新任リーダー サブリーダー クラス	初級管理職研修(A)(B)	安全管理研修	安全品質研修	基礎研修	改善研修	問題発見研修	トラブル研修	実技研修	安全知識研修	物流技術研修	ファイナンス研修	特別研修	運行管理研修	作業指導研修	各支店研修	OJT	自己啓発	
一般社員	4年次以上	一般専門職社員研修	安全管理研修	安全品質研修	基礎研修	改善研修	問題発見研修	トラブル研修	実技研修	安全知識研修	物流技術研修	ファイナンス研修	特別研修	運行管理研修	作業指導研修	各支店研修	OJT	自己啓発	
	1~3年次	一般専門職社員研修	安全管理研修	安全品質研修	基礎研修	改善研修	問題発見研修	トラブル研修	実技研修	安全知識研修	物流技術研修	ファイナンス研修	特別研修	運行管理研修	作業指導研修	各支店研修	OJT	自己啓発	
入社1年以内	新入社員研修	安全管理研修	安全品質研修	基礎研修	改善研修	問題発見研修	トラブル研修	実技研修	安全知識研修	物流技術研修	ファイナンス研修	特別研修	運行管理研修	作業指導研修	各支店研修	OJT	自己啓発		

総合職の教育体系について

総合職社員の教育にあたっては、「経営理念および経営方針をベースとした人材基盤の強化を実現すべく、KONOIKEグループの永続的な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および技能を習得させると共に、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」という方針の下、人材教育部では、その育成のために年次における階層別カリキュラムを策定して実施すると共に、意欲の高い人材の育成や専門性を高めたいという志向にも対応できるよう公募型研修としての社外派遣プログラムを数多く設定しています。

また高い能力発揮により、将来の幹部

として期待される人材については選抜型人材育成プログラムによる次世代経営者の育成を進めています。

●総合職の教育体系図

研修種別	階層	公募型研修											
		基礎研修				専門研修				社外派遣研修			
年次	7年次	7年次基礎研修	7年次専門研修	7年次社外派遣研修									
	6年次	6年次基礎研修	6年次専門研修	6年次社外派遣研修									
管理職	5年次	5年次基礎研修	5年次専門研修	5年次社外派遣研修									
	4年次	4年次基礎研修	4年次専門研修	4年次社外派遣研修									
スタッフ	3年次	3年次基礎研修	3年次専門研修	3年次社外派遣研修									
	2年次	2年次基礎研修	2年次専門研修	2年次社外派遣研修									
新入社員	新入社員	新入社員基礎研修	新入社員専門研修	新入社員社外派遣研修									
育成リーダー	育成リーダー	育成リーダー基礎研修	育成リーダー専門研修	育成リーダー社外派遣研修									

働き方改革とダイバーシティ推進

将来に向けて持続的に成長し続ける企業として、KONOIKEグループの強みである「安全と品質」を守り抜くために最も大切なことは、従業員全員が「安心」して働ける「ゆとり」ある労働環境をつくること、まさに「働き方改革」の実行にあります。その取り組みとして、ワーク・ライフ・バ

ランスの推進、全社のダイバーシティ文化の醸成、有給休暇取得推進等、さまざまな施策の展開や制度の充実を図っています。さらに2019年4月よりダイバーシティ推進部を設置し、取り組みをより一層強化しています。

●労働時間と有給休暇取得日数

	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	
専門職	年間労働時間(平均)	2,365.8	2,372.8	2,367.5	2,356.1	2,345.5
	有給休暇取得日数(平均)	9.7	9.8	9.8	10.9	11.3
総合職	年間労働時間(平均)	—	—	—	2,179.9	2,164.9
	有給休暇取得日数(平均)	—	—	—	7.4	7.5

※ 総合職については、管理職の残業時間データ取得が2018年3月期以降のみ可

●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共に、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

グローバル人材の活躍推進

KONOIKEグループでは2030年ビジョンの一つとして海外売上高比率20%を掲げています。この実現のためには現地に赴任する総合職を計画的に育成することが不可欠です。総務・人材開発本部では海外統括本部と連携を取りな

から「グローバル人材育成プログラム」によって、海外要員の育成確保を進めると共に、外国人材の採用にも積極的に取り組んでいます。

障がい者雇用の促進

KONOIKEグループでは、障がい者雇用について従来の「CSR活動」の枠から一歩踏み出し、すべての従業員の個性と潜在能力を活かすダイバーシティマネジメントの一環として取り組んでいます。

組みとして、「農福連携」をキーワードに、農作物の収穫請負から流通加工や自前の生産活動などを通して、障がい者が自立して地域との共生を目指すノーマライゼーション実践の場創造に着手いたしました。

既存の事業所での雇用と定着の促進に加えて、新たな取り

安全・品質

安全・品質に関する基本的な考え方

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。なかでもお客さまと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。



2019年3月期 休業度数率 **0.75** ※休業度数率=100万労働時間あたりの休業災害者数。(労働災害による休業者数÷延べ労働時間×1,000,000時間)
※休業の定義=休業4日以上

2019年 経営品質方針

1. 「4M5E」手法で真の原因を捉え、効果的な対策を実施する。
2. 雇入れ時と定期教育の充実で経験5年未満従業員の災害撲滅。
3. 現場安全活動の充実とコミュニケーションの強化で低感度労災の撲滅。
4. 安全品質運輸マネジメントシステムの「安全人づくり」強化。
5. 各種事故事例の確実な水平展開。

※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)

安全・品質活動の取り組み状況

教育の実施と教育資料の発信

教育の実施は、労働災害防止、自動車事故防止、そして、トラブル再発防止の手法教育を3本柱としています。

労働災害防止においては、個人の安全意識向上を目的に、安全体感教育を実施しています。この体感教育では、実機を使った挟まれ体験や、指差呼称がいかにミス防止に役立つかを理解する指差呼称の有効性体験の他にVR(バーチャリアリティ)を使った高所作業体験、フォークリフトとの擬似接触体験等を実施しています。

自動車事故防止においては、各現場でドライバーを実際に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、トラック保有拠点においては、1拠点1名以上の指導員を育成しています。内容としては、ドライバーの指導方法、適性診断活用方法、実際の車両を使った車両特性(死角、内輪差など)教育や日常点検方法の再確認などです。

トラブル再発防止の手法教育では、4M5E手法の習得を推進しています。4M5Eとは、トラブル原因を4Mの観点か

ら深掘りし、5Eの視点で対策を立案することで、トラブル対策の有効性を高める手法で、指導員を対象に実施しています。

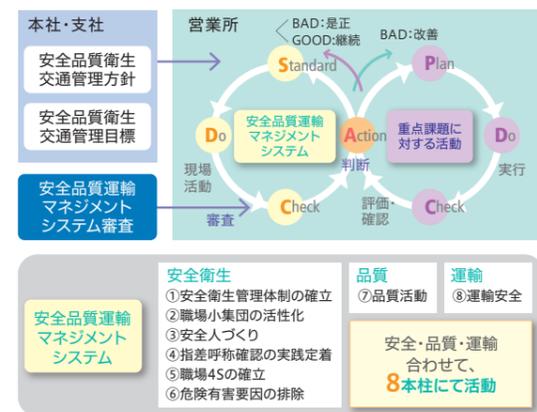
教育資料の発信については、労働災害、品質事故の防止を目的に、当社のフォークリフト運転スタンダードをDVD化し、模範運転の周知を図っています。加えて、昨今増加が見られる外国人従業員に対する外国語による安全教育資料や、経験の浅い従業員の労働災害防止に向けた教育資料の発信も行っています。

一方で、自動車事故防止の資料については、KONOIKEグループの自動車運転スタンダードをDVD化しドライバーに模範運転の周知を図っています。また、社内イントラネットでの自動車運転危険予知教育資料の発信も行っています。

2019年3月期実績

- 安全体感教育 61名受講
- ドライバー指導員教育 111名受講
- 4M5E手法研修 211名受講

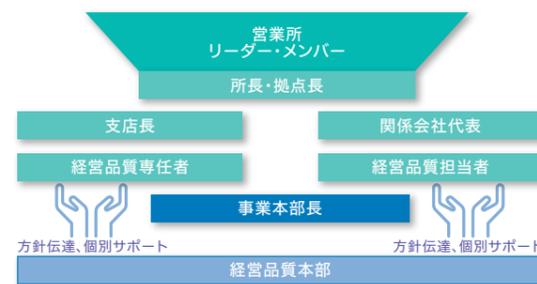
KONOIKEグループの安全品質活動体系



KONOIKEグループの活動は、安全品質運輸マネジメントシステムを軸に展開しています。

年初に発表する経営品質方針に基づき、各営業所では、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。活動を進めるなかで個別の課題が発生した場合は、その課題を解決するための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、回す仕組みとなっています。なお、各営業所の活動状況のチェックについては、安全品質運輸マネジメントシステムに落とし込み、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。

●安全品質体制



安全品質活動は、各本部長の指揮命令の下、支店長、各営業所長の順に展開する体制で進めています。実行にあたっては各支店・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。

相互啓発・情報共有

KONOIKEグループでは相互啓発の場として、毎年5月に安全品質改善発表会を実施しています。安全品質改善発表会は現場の優れた改善活動に対し、各本部で予選会を実施後、優秀なものについては本社で発表、表彰を行っています。この改善事例については、社内イントラネットで情報配信を実施し、他職場での改善につなげる取り組みを行っています。

情報配信については、他にも作業環境の改善につながる関連グッズとして、空調服をはじめとする熱中症対策グッズ、重量物運搬のアシストスーツ、人とフォークリフトの接触防止機器など最新の情報も紹介しています。

また、毎年11月にはドライバーコンテストとフォークリフ

ト競技会を実施しています。ドライバーコンテスト、フォークリフト競技会は各地で予選会を勝ち抜いたドライバーが一堂に会し、競技会を行っています。

●2019年3月期安全品質改善発表会最優秀受賞テーマ

拠点名	テーマ
鴻池運輸(株) 東日本支店 渋谷営業所	重筋作業改善
鴻池運輸(株) 関西中央支店 西大阪流通センター営業所	バイパスコンベアライン増設による改善
(株)Kスカイ・(株)Kグランドサービス・(株)Kグランドエキスパート	台風21号被災後の早期復旧に向けた取り組み

トラブル事例の分析と展開

KONOIKEグループ内での労働災害・品質事故・自動車事故については、経営層まで情報共有を実施しています。加えて、発生原因や対策等の分析を行うと共に、当該トラブル・災害に関する社内対応状況の確認や展開を実施し、未然防止の徹底を図っています。また、社会的に影響の大きい社外のトラブルについても、同様に展開しています。2018

年は神奈川県内の路線バス運転手の人身事故において、SASの疑いがあったことから、KONOIKEグループ内のSAS検査状況を再調査し、検査の徹底について全社共有を行いました。

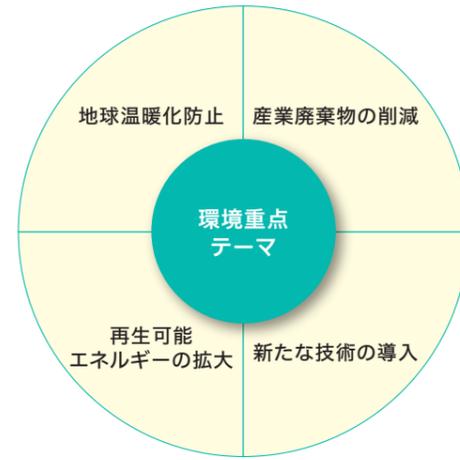
- SAS検査状況の再調査
- タイヤ空気圧補充作業
- 派遣職場安全管理

※SAS=睡眠時無呼吸症候群

環境

環境に関する基本的な考え方

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んでいます。そのなかでSDGsが設定するいくつかのゴールにも符合する各種課題に積極的に取り組んでいます。事業の性質上、必然的にCO₂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。意識の上でも全従業員がベクトルを同じくし、持続可能な発展を目指して、それぞれの事業所における環境目標を設定、その達成に向け日々努力し続けています。またグループとして、循環型社会の一翼を担う静脈物流やリサイクル事業を通じて、社会が抱える環境課題に真正面から向き合っています。



地球温暖化防止への対応

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我々には、CO₂排出量の削減において重く大き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。

取り組みとしては下記のとおりです。

- LED照明設備への転換
- CNG車両^{※1}、ハイブリッド車両、EV車両の導入
- フォークリフトのバッテリー化推進
- 水素を燃料とする燃料電池フォークリフトの導入
- 太陽光発電電力の自家使用
- 新規建設倉庫における太陽光発電設備(自家使用)の標準装備化
- 散水デマンドコントロール^{※2}による冷凍冷蔵倉庫における省エネ推進実証実験
- モーダルシフトの推進
- エコドライブ指導者養成およびエコドライブの浸透

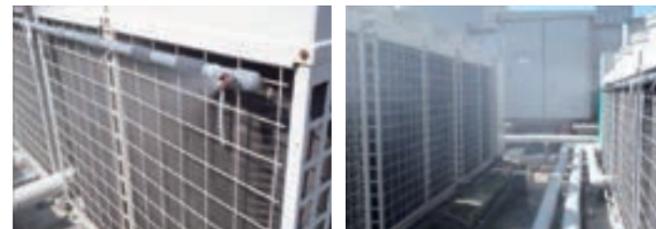
※1 CNG車両:圧縮天然ガスを燃料とした車両
 ※2 散水デマンドコントロール:エアコン室外機に散水装置を設置

● 低公害車導入の推移 (単位:台)

	①ポストポスト新長期規制適合車 ^{※3}	②ポスト新長期規制適合車 ^{※4}	③新長期規制適合車 ^{※5}	④CNG車	⑤ハイブリッド車
2017年3月期	0	456	399	29	38
2018年3月期	24	474	352	21	39
2019年3月期	120	496	267	18	43

※3 平成28年排出ガス規制 ※4 平成21年排出ガス規制 ※5 平成17年排出ガス規制

● 散水デマンドコントロール



● エコドライブの実践



● コンテナ輸送を用いたモーダルシフト



再生可能エネルギーの拡大

KONOIKEグループでは、限りある化石燃料の使用量削減とCO₂排出量削減に貢献するために、太陽光発電事業を展開しています。

KONOIKEグループ17カ所の物流センターの屋根には順次太陽光発電設備を設置し、再生可能エネルギーの拡大に向けた全社的な取り組みを行っています。太陽光パネルは遮熱効果も有しており、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



た、ゼロエネルギーウェアハウスの運用を目指してまいります。また余剰電力の融通によりグループ各社のみならず、広く社会の低炭素化にも寄与してまいります。



(単位: kWh)

	太陽光発電実績
2017年3月期	11,072,610
2018年3月期	12,284,390
2019年3月期	12,136,955



水素を燃料とする燃料電池フォークリフトの導入

2018年、物流企業としては初の水素を燃料とする燃料電池フォークリフトの導入を果たしました。現在2台が稼働していますが、2020年3月期中に1台の増車を予定しています。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CO₂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CO₂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。



環境

産業廃棄物の削減(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共に、地球環境への貢献を果たしています。

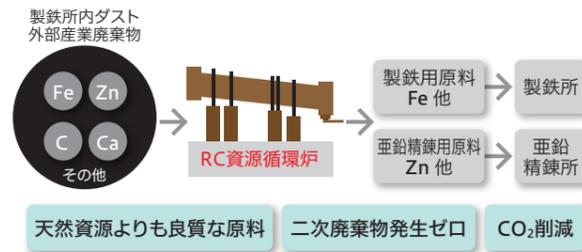
グループ会社の株式会社エコイノベーションでは、パーフェクトリサイクルシステム*を構築し、お客さま所有の資源を一つの無駄もなく有効活用することに成功しています。



※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CO₂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



天然資源よりも良質な原料 二次廃棄物発生ゼロ CO₂削減

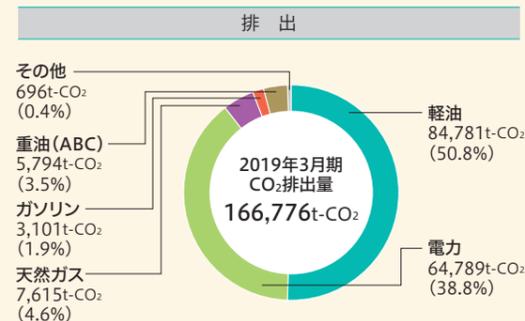


環境関連データ集

総エネルギー投入量

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
軽油 (kl)	28,318	28,809	32,861
電力 (千kWh)	116,058	114,553	117,585
灯油 (kl)	129	109	98
ガソリン (kl)	1,081	1,586	1,337
A重油 (kl)	386	361	362
BC重油 (kl)	1,554	1,583	1,604
都市ガス (km ³)	73	80	92
天然ガス (km ³)	4,036	3,561	3,430
プロパン (t)	119	129	53

CO₂排出量内訳(2019年3月期)



CO₂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。

CO₂排出量

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	155,112	155,781	166,776

輸送トンキロ

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
輸送トンキロ(万t・km) ^{※1}	19,121	20,437	21,148
CO ₂ 排出量(t)	23,137	24,202	23,789
原単位 ^{※2}	0.469	0.459	0.436
モーダルシフトによる輸送トンキロ(万t・km)	8,990	9,181	8,268
モーダルシフトによるCO ₂ 排出削減量(t)	8,568	8,750	7,880

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

地域社会

地域社会への取り組み

■ 淀川クリーンアップ活動の実施

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、2010年に130年分の恩返しの気持ちを込めて始まった淀川河川敷の清掃活動も、2019年で10年目を迎えています。13回目となる2019年4月の開催では、KONOIKEグループの社員だけでなく、NPO法人や地元中学生をはじめとする地域住民の皆さまにもご協力いただき、総勢209名での活動となりました。



第13回 淀川クリーンアップ活動

■ 小松川千本桜まつりでの清掃ボランティアとしての参画

KONOIKEグループの関東進出の足掛かりとなった江戸川区平井地区において、同地区で春に開催される『小松川千本桜まつり』に、2018年より清掃ボランティアとして参画し、祭り運営の一翼を担っています。



小松川千本桜まつりにて、来場者にゴミの分別を促す

■ 国際交流

2018年6月上旬にベトナム・ホーチミン市で主催した、ホーチミン市内の女子中学生チームによるサッカー大会「KONOIKE CUP 2018」の優勝チームを同年8月に日本に招待し、大阪市の南津守さくら公園スポーツ広場で大阪の女子中学生チームとの交流戦と懇親会を開催しました。



KONOIKE CUP 2018

■ トラック乗車体験

交通事故撲滅を願い、2019年7月、子どもを対象としたトラック乗車体験をお客さまの構内にて開催しました。KONOIKEグループのトラックドライバーと共に運転席からの死角を確認、併せて保護者にも交通安全教室を実施しました。

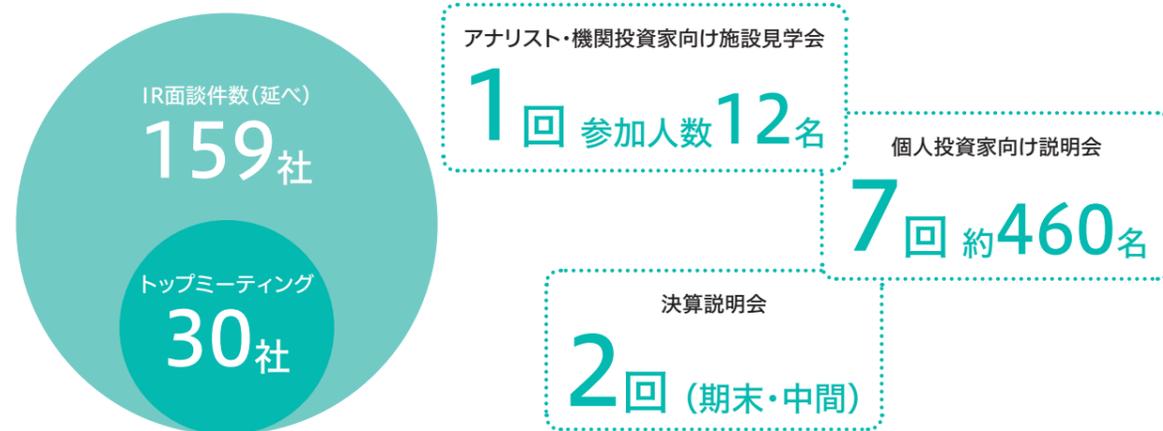


お客さまの構内にてトラック乗車体験を実施

株主・投資家の皆さまと

KONOIKEグループはIR活動において業績の報告・説明だけでなく、中長期的に投資いただけるよう、適時適切な情報開示に努めています。

2019年3月期活動実績



機関投資家の皆さまと

2019年3月期は国内外の機関投資家延べ159社と対話を実施し、経営トップによるIR面談、スモールミーティングも開催しました。IR面談を通じて多くの気づきを頂戴し、経営に反映しています。

例えば、ROICの導入や、買収防衛策の廃止、販管費のセグメントごとの配賦、社外取締役の増員などは、機関投資家の皆さまと積極的に対話を重ね示唆を得た結果です。

また、ご要望の声が多かった施設見学会も、2018年12月に関西国際空港で開催し、成長事業と位置づけている空港業務を実際にご覧いただきました。



機関投資家向け施設見学会(関西国際空港)

個人投資家の皆さまと

個人投資家向けのIR活動においても会社の説明会を開催しています。説明会ではKONOIKEグループは物流の枠を超えた事業を展開していることをご理解いただくよう努めています。

また2018年にKONOIKEグループ初の試みとして機関投資家のアムンディ・ジャパン(株)藤田泰介氏と鴻池運輸(株)代表取締役兼社長執行役員の鴻池忠彦との対談を実施し、IRサイトに掲載しました。

今後も積極的に株主・投資家の皆さまとの対話を重ねていきます。



個人投資家向け説明会

従業員との対話

経営陣と従業員の対話を通じて、経営戦略を積極的に共有しています。

KONOIKE FORUMの開催

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」を開催しました。

「KONOIKE FORUM」は毎年全国で開かれ、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。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、討議の後、懇親会も行います。「KONOIKE FORUM」で醸成され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。

KONOIKE FORUM 参加人数 **約1,400名**
 (2019年3月期)



KONOIKE FORUM

ブランド価値向上の取り組み

2017年から、KONOIKEグループの「企業理念」や「行動指針」を包括する「KONOIKEブランド」の体系の整理・再構築を行い、明文化された「私たちのブランド」として2018年5月に社内発表を行いました。また、「私たちのブランド」の象徴であり、私たちKONOIKEグループが139年間にわたって胸に抱き続けてきた想いを、「私たちの約束=期待を超えなければ、仕事ではない」というメッセージとして定め、2019年1月から、社会の皆さまにも発信を開始しています。この皆さまとの約束は、全従業員が企業理念「私たちの使命」を実現するために挑み続けること、日々自問すべき行動指針「私たちの覚悟」を意識し、実践し続けることにより果たされていくものです。

2019年1月から、これら「私たちのブランド」の考え方について、全従業員に対し、理解・実践を促しています。社内において

は本音で語り合う『カタリバ』という活動を、そして社会に向けては広報や広告宣伝など、さまざまな発信活動を進めています。



全国の社内拠点で『カタリバ』を実施中。今後も継続展開予定

ROIC向上の取り組み

2019年3月期は、経営陣による事業ポートフォリオやROIC導入の説明に加え、本社部門のメンバーからなる長期的ROIC改善プロジェクトを立ち上げ、各本部の本部長と共にROIC改善に向けた取り組みを開始しています。

ROIC改善の短期的目標設定には、必要な投資であっても一時的なROICの悪化を恐れて投資を控えてしまう面があるため、KONOIKEグループでは、中長期的な観点に立ち、事業ポートフォリオの拡充方針に沿った成長投資や、事業の個々の強みや差別化要因に着目した経営改善施策の立案・

推進など事業群別のROIC改善の取り組みを進めています。



ROIC勉強会の様子

財務ハイライト

(単位:億円)

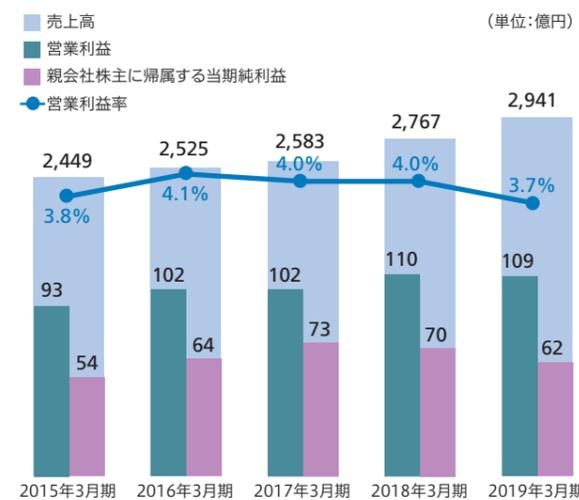
損益状況	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
売上高	2,000	2,111	2,269	2,277	2,315	2,449	2,525	2,583	2,767	2,941
営業利益	51	57	79	76	79	93	102	102	110	109
(利益率)	2.6%	2.7%	3.5%	3.4%	3.4%	3.8%	4.1%	4.0%	4.0%	3.7%
経常利益	48	53	76	75	80	95	107	107	115	113
親会社株主に帰属する当期純利益	12	4	27	39	43	54	64	73	70	62

財務状態	2010年3月期	2011年3月期	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
総資産	1,605	1,570	1,626	1,708	1,743	1,928	1,917	2,046	2,118	2,132
自己資本	592	581	608	692	733	829	865	919	978	982
有利子負債	517	469	467	460	408	448	421	466	427	450
自己資本比率(自己資本÷総資産)	36.9%	37.0%	37.4%	40.6%	42.1%	43.0%	45.2%	44.9%	46.2%	46.1%
D/Eレシオ(有利子負債÷自己資本)	0.9	0.8	0.8	0.7	0.6	0.5	0.5	0.5	0.4	0.5

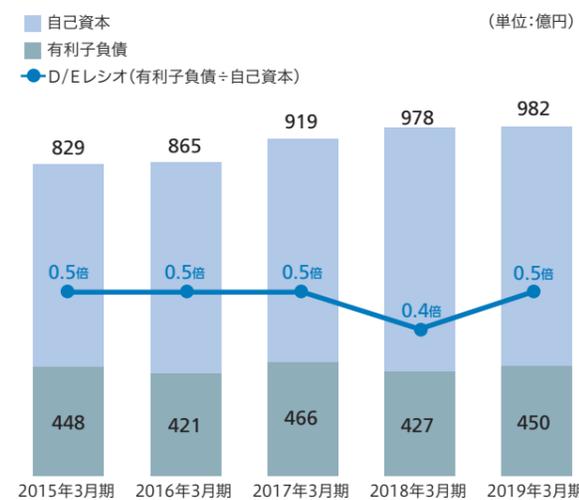
キャッシュ・フロー項目	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
営業キャッシュ・フロー	97	125	106	104	145	154	112	165	143	58
投資キャッシュ・フロー	△66	△95	△70	△54	△95	△98	△125	△62	△99	△86
財務キャッシュ・フロー	△69	△63	△22	20	△69	18	△52	14	△64	△38
フリーキャッシュ・フロー(営業CF+投資CF)	31	30	36	49	50	56	△12	102	43	△28
現金及び現金同等物の期末残高	149	113	125	198	186	264	199	313	291	222

主要財務指標	2010年3月期	2011年3月期	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
自己資本利益率(ROE)	2.2%	0.7%	4.6%	6.1%	6.1%	6.9%	7.6%	8.2%	7.4%	6.4%
投下資本利益率(ROIC)	2.8%	3.2%	4.5%	4.2%	4.1%	4.6%	4.8%	4.6%	4.7%	4.6%
税引後営業利益(NOPAT)	35	39	54	53	54	64	71	70	76	76

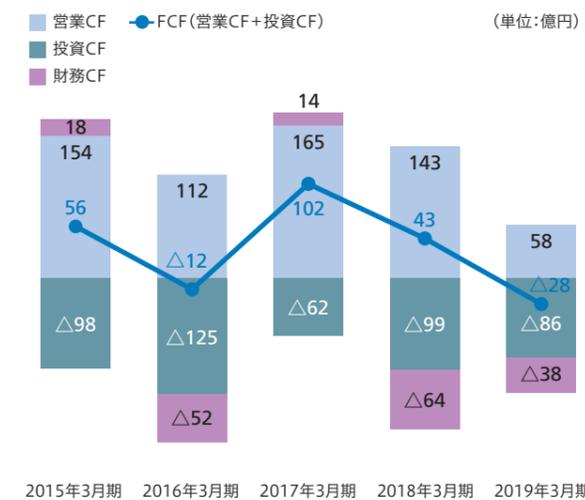
● 連結損益計算書関連財務指標 5年間推移



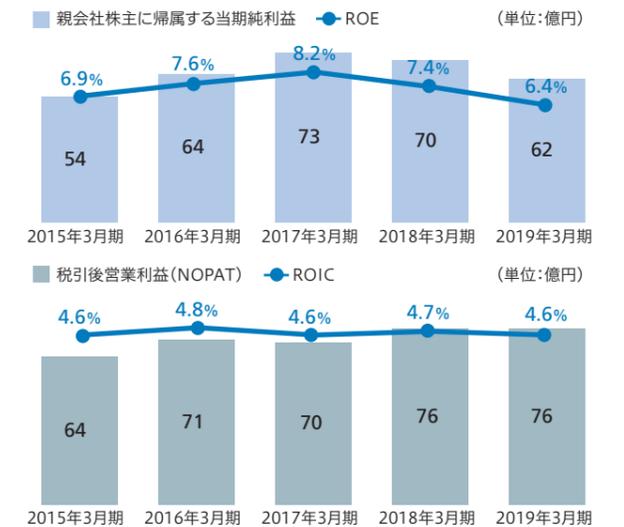
● 連結貸借対照表関連財務指標 5年間推移



● 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

1. 業績および事業の状況

2019年3月期における我が国経済は、2018年6～9月に相次いだ自然災害の影響による一時的な弱含みはあったものの、個人消費や企業の設備投資を背景に緩やかに回復しました。しかし、今後の先行きにつきましては、米中貿易摩擦等に伴う海外経済の減速や消費増税に伴う個人消費の下押し影響等による国内景気の減速が懸念されます。

このような経営環境の下で、KONOIKEグループは、2019年3月期から2021年3月期までを対象とする中期経営計画を開始しました。この3年間を、創業150周年を迎える2030年に向けた「確固たる基盤づくり」の期間と位置づけ、人材の採用・育成やシステム投資等による事業基盤の充実、コーポレート・ガバナンスの強化や管理会計制度の見直し等経営基盤の再構築といった施策に取り組んでいます。

特に2019年3月期においては、「基盤づくり」の取り組みとして、戦略実行の前提となる社内の意識や仕組みの革新に焦点を当てて取り組みました。第一に、これまでのKONOIKEグループのブランド価値を整理・再構築して企業理念を改定し、KONOIKEグループのブランドの社内外浸透を図りました。さらに、2030年ビジョンや中期経営計画の考え方の共有、事業ポートフォリオ内における各事業の位置づけの明確化などに取り組みました。また、重要な事業基盤である人材についても、昨今、人手不足が業界全体で深刻な課題であるなか、全体として現状の業務運営には支障をきたさない程度に人材を確保できました。しかし、さらなる生産性向上を目指し、新技術の業務への取り込みと高いスキルを持つ人材の育成を行い、新しい形の現場やサービスの開発に引き続き取り組みます。

事業面においては、国内物流事業では課題であった収益性の改善に取り組みました。また、成長事業として位置づけたインド鉄道コンテナ輸送事業や環境・エンジニアリング事業では積極的に設備投資やM&Aを実施しました。2019年4月からはインド統括本部を新設し、同国における事業展開をさらに推進します。

このように、2019年3月期は当中期経営計画の方針に沿って一定の成果がみられました。

2019年3月期における経営成績については、鉄鋼関連分野における製鉄所内生産工程付帯業務増加、空港関連分野での業務拡大や新規連結会社の寄与等により、売上高は2,941億58百万円(2018年3月期比6.3%増)となりまし

た。また、利益面につきましては、自然災害の発生等による影響等により、営業利益は109億76百万円(同0.8%減)、経常利益は113億73百万円(同1.4%減)、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、62億89百万円(同10.7%減)となりました。

セグメントごとの業績は次のとおりであります。

【複合ソリューション事業】

複合ソリューション事業におきましては、鉄鋼関連や環境・エンジニアリング分野について、製鉄所内生産工程付帯業務や自動車エンジン用部品生産業務が増加すると共に、プラントエンジニアリング事業(電気計装設計)を行う新規連結会社エヌピーエス(株)の寄与等により、増収となりました。空港関連分野では、成田国際空港における業務拡大、関西国際空港における増便や機材の大型化、新規受託空港での業務開始等により増収となりました。

食品関連分野では、飲料等の配送センター業務や生産工程請負業務が堅調に推移すると共に、生活関連分野での空調機器の取扱量、メディカル分野での医療機器の取扱量が増加したこと等により、売上高は2,032億83百万円(2018年3月期比5.7%増)となりました。利益につきましては、前述のとおり各分野において取扱量が堅調に推移しましたが、台風21号による関西国際空港一時閉鎖等の自然災害や軽油単価高騰等の影響があり、137億38百万円(同1.2%減)となりました。

【国内物流事業】

国内物流事業におきましては、通販物流取扱量、冷凍冷蔵食品の保管・配送取扱業務の増加等により、売上高は496億93百万円(2018年3月期比1.4%増)となりました。利益につきましては、軽油単価高騰等の影響はありましたが、単価改定や倉庫保管効率向上、路線・共配便の効率化等により、課題であった利益率の改善効果が表れ、23億75百万円(同37.8%増)となりました。

【国際物流事業】

国際物流事業におきましては、香港のフォーディング会社BEL INTERNATIONAL LOGISTICS LTD.の新規連結化、インド子会社における鉄道貨物輸送取扱量増加、

フォーディング業務等の増加等により、売上高は411億81百万円(2018年3月期比16.0%増)となりました。利益につきましては、海上コンテナ取扱増はありましたが、自然災害およびユーロ圏経済の減速影響等により、10億35百万円(同3.6%減)となりました。

【その他】

当該事業については、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おりません。そのため記載を省略しています。

2. 経営成績および財政状態

総資産

2019年3月期末における総資産の残高は2,132億54百万円であり、前連結会計年度末に比べ15億63百万円増加しました。

流動資産

2019年3月期末における流動資産の残高は839億34百万円であり、2018年3月期末に比べ10億82百万円減少しました。主な要因は、現金および預金が75億39百万円減少したこと、受取手形および売掛金が62億1百万円増加したこと、貯蔵品が2億41百万円増加したこと等によるものです。

固定資産

2019年3月期末における固定資産の残高は1,293億20百万円であり、2018年3月期末に比べ26億45百万円増加しました。主な要因は、建設仮勘定が9億73百万円増加したこと、その他無形固定資産が6億8百万円増加したこと等によるものです。

負債合計

2019年3月期末の負債合計の残高は1,116億91百万円であり、2018年3月期末に比べ11億63百万円増加しました。

流動負債

2019年3月期末における流動負債の残高は604億6百万円であり、2018年3月期末に比べ69億38百万円増加しました。主な要因は、1年内償還予定の社債が70億円増加したこと、短期借入金が51億46百万円増加したこと、その他流動負債が21億18百万円減少したこと等によるものです。

固定負債

2019年3月期末における固定負債の残高は512億85百万円であり、2018年3月期末に比べ57億75百万円減少しました。主な要因は、社債が100億円減少したこと、退職給付に係る負債が26億78百万円増加したこと、長期借入金が17億92百万円増加したこと等によるものです。

純資産

2019年3月期末における純資産の残高は1,015億63百万円であり、2018年3月期末に比べ4億円増加しました。主な要因は、利益剰余金が37億87百万円増加したこと、土地再評価差額金が4億42百万円増加したこと、自己株式の取得により24億83百万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

2019年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは58億8百万円の収入(2018年3月期比85億42百万円の収入減)となりました。これは、主に税金等調整前当期純利益が104億36百万円あったこと、減価償却費が74億52百万円あったこと、法人税等の支払額が54億95百万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

2019年3月期の投資活動によるキャッシュ・フローは86億97百万円の支出(2018年3月期比12億91百万円の支出減)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81億63百万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

2019年3月期の財務活動によるキャッシュ・フローは38億33百万円の支出(2018年3月期比26億50百万円の支出減)となりました。これは、主に長期借入金の返済による支出が30億97百万円あったこと、社債の償還による支出が30億円あったこと、自己株式の取得による支出が25億26百万円あったこと、短期借入金の純増額が42億72百万円あったこと等によるものであります。

連結財務諸表

財務報告の詳細については、有価証券報告書(2019年3月期)をご参照ください。
<https://www.konoike.net/ir/library/valuable.html>

連結貸借対照表

	(単位:百万円)		(単位:百万円)	
	2018年3月期末	2019年3月期末	2018年3月期末	2019年3月期末
資産の部			負債の部	
流動資産			流動負債	
現金及び預金	30,039	22,499	支払手形及び買掛金	15,598
受取手形及び売掛金	50,962	57,164	短期借入金	4,244
未成工事支出金	42	246	1年内償還予定の社債	3,000
貯蔵品	1,400	1,641	1年内返済予定の長期借入金	3,137
その他	2,625	2,464	未払費用	10,841
貸倒引当金	△54	△82	未払法人税等	3,193
流動資産合計	85,016	83,934	その他	13,452
固定資産			流動負債合計	53,467
有形固定資産			固定負債	
建物及び構築物	107,809	110,506	社債	20,000
減価償却累計額	△66,022	△68,600	長期借入金	8,502
建物及び構築物(純額)	41,786	41,906	リース債務	2,860
機械装置及び運搬具	49,721	47,365	繰延税金負債	627
減価償却累計額	△41,197	△38,658	再評価に係る繰延税金負債	1,668
機械装置及び運搬具(純額)	8,523	8,706	退職給付に係る負債	19,348
土地	41,381	41,568	役員退任慰労金引当金	156
リース資産	6,027	6,383	長期未払金	1,837
減価償却累計額	△2,402	△2,887	その他	2,059
リース資産(純額)	3,625	3,495	固定負債合計	57,060
建設仮勘定	327	1,301	負債合計	110,528
その他	7,584	7,933		
減価償却累計額	△6,220	△6,619	純資産の部	
その他(純額)	1,363	1,314	株主資本	
有形固定資産合計	97,008	98,293	資本金	1,710
無形固定資産			資本剰余金	778
のれん	3,165	3,289	利益剰余金	97,561
その他	2,768	3,377	自己株式	△0
無形固定資産合計	5,933	6,666	株主資本合計	100,050
投資その他の資産			その他の包括利益累計額	
投資有価証券	11,601	11,465	その他有価証券評価差額金	4,366
長期貸付金	383	525	土地再評価差額金	△5,111
繰延税金資産	5,689	6,026	為替換算調整勘定	772
退職給付に係る資産	141	179	退職給付に係る調整累計額	△2,202
その他	6,101	6,472	その他の包括利益累計額合計	△2,174
貸倒引当金	△185	△189	新株予約権	283
投資損失引当金	-	△120	非支配株主持分	3,003
投資その他の資産合計	23,732	24,360	純資産合計	101,162
固定資産合計	126,674	129,320	負債純資産合計	211,691
資産合計	211,691	213,254		

連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	2018年3月期	2019年3月期
売上高	276,761	294,158
売上原価	252,118	268,148
売上総利益	24,642	26,010
販売費及び一般管理費	13,575	15,034
営業利益	11,067	10,976
営業外収益		
受取利息	149	102
受取配当金	268	349
貸倒引当金戻入額	6	12
投資有価証券評価損戻入益	13	0
受取賃貸料	85	104
その他	313	194
営業外収益合計	837	764
営業外費用		
支払利息	221	176
投資有価証券評価損	0	49
為替差損	52	27
その他	92	113
営業外費用合計	367	367
経常利益	11,536	11,373
特別利益		
固定資産売却益	413	213
投資有価証券売却益	68	0
受取保険金	-	46
段階取得に係る差益	-	221
その他	27	-
特別利益合計	509	481
特別損失		
固定資産除売却損	120	92
子会社株式売却損	22	-
投資損失引当金繰入額	-	120
減損損失	474	638
災害による損失	-	463
和解金	6	82
その他	88	22
特別損失合計	712	1,419
税金等調整前当期純利益	11,333	10,436
法人税、住民税及び事業税	4,630	4,502
法人税等調整額	△480	△329
法人税等合計	4,149	4,173
当期純利益	7,183	6,263
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	140	△25
親会社株主に帰属する当期純利益	7,042	6,289

連結包括利益計算書

	(単位:百万円)	
	2018年3月期	2019年3月期
当期純利益	7,183	6,263
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,009	178
為替換算調整勘定	△262	△516
退職給付に係る調整額	163	△1,082
持分法適用会社に対する持分相当額	5	10
その他の包括利益合計	916	△1,408
包括利益	8,099	4,854
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,938	4,919
非支配株主に係る包括利益	161	△65

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

2018年3月期 (単位:百万円)

	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
2017年4月1日残高	1,697	764	92,528	△0	94,990
当期変動額					
新株の発行(新株予約権の行使)	13	13			26
剰余金の配当			△2,020		△2,020
親会社株主に帰属する当期純利益			7,042		7,042
土地再評価差額金の取崩			25		25
連結子会社増加による利益剰余金減少高					-
連結子会社減少による利益剰余金減少高			△14		△14
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分					-
自己株式処分差損の振替					-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					-
当期変動額合計	13	13	5,033	△0	5,059
2018年3月31日残高	1,710	778	97,561	△0	100,050

	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			
2017年4月1日残高	3,336	△5,085	1,073	△2,368	△3,044	208	3,193	95,348
当期変動額								
新株の発行(新株予約権の行使)								26
剰余金の配当								△2,020
親会社株主に帰属する当期純利益								7,042
土地再評価差額金の取崩								25
連結子会社増加による利益剰余金減少高								-
連結子会社減少による利益剰余金減少高								△14
自己株式の取得								△0
自己株式の処分								-
自己株式処分差損の振替								-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,030	△25	△300	165	870	74	△189	755
当期変動額合計	1,030	△25	△300	165	870	74	△189	5,814
2018年3月31日残高	4,366	△5,111	772	△2,202	△2,174	283	3,003	101,162

2019年3月期 (単位:百万円)

	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
2018年4月1日残高	1,710	778	97,561	△0	100,050
当期変動額					
新株の発行(新株予約権の行使)	12	12			24
剰余金の配当			△2,041		△2,041
親会社株主に帰属する当期純利益			6,289		6,289
土地再評価差額金の取崩			△442		△442
連結子会社増加による利益剰余金減少高			△7		△7
連結子会社減少による利益剰余金減少高					-
自己株式の取得				△2,526	△2,526
自己株式の処分				42	32
自己株式処分差損の振替					-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					-
当期変動額合計	12	12	3,787	△2,483	1,328
2019年3月31日残高	1,723	790	101,348	△2,484	101,378

	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			
2018年4月1日残高	4,366	△5,111	772	△2,202	△2,174	283	3,003	101,162
当期変動額								
新株の発行(新株予約権の行使)								24
剰余金の配当								△2,041
親会社株主に帰属する当期純利益								6,289
土地再評価差額金の取崩								△442
連結子会社増加による利益剰余金減少高								△7
連結子会社減少による利益剰余金減少高								-
自己株式の取得								△2,526
自己株式の処分								32
自己株式処分差損の振替								-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	170	442	△458	△1,081	△926	37	△39	△927
当期変動額合計	170	442	△458	△1,081	△926	37	△39	400
2019年3月31日残高	4,537	△4,668	314	△3,284	△3,100	321	2,964	101,563

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2018年3月期	2019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	11,333	10,436
減価償却費	7,420	7,452
減損損失	474	638
段階取得に係る差損益(△は益)	-	△221
のれん償却額	389	416
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△11	29
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	705	536
役員退任慰労金引当金の増減額(△は減少)	24	△27
厚生年金基金解散損失引当金の増減額(△は減少)	△56	-
投資損失引当金の増減額(△は減少)	-	120
受取利息及び受取配当金	△417	△452
受取賃料	△85	△104
投資有価証券評価損益(△は益)	0	49
投資有価証券評価損戻入益	△13	△0
支払利息	221	176
為替差損益(△は益)	23	7
固定資産売却益	△413	△213
投資有価証券売却損益(△は益)	△68	△0
固定資産除売却損	120	92
受取保険金	-	△46
災害損失	-	463
和解金	6	82
売上債権の増減額(△は増加)	△4,250	△3,754
たな卸資産の増減額(△は増加)	△113	△427
その他の資産の増減額(△は増加)	△261	194
仕入債務の増減額(△は減少)	1,946	△5,384
その他の負債の増減額(△は減少)	17	170
その他	925	1,073
小計	17,916	11,306
利息及び配当金の受取額	391	406
利息の支払額	△228	△183
受取賃料収入	61	84
災害損失の支払額	-	△273
和解金の支払額	△6	△82
保険金の受取額	-	46
法人税等の支払額	△3,752	△5,495
その他	△30	-
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,351	5,808
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)	136	807
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△31	△30
有形固定資産の取得による支出	△5,727	△8,163
有形固定資産の売却による収入	619	948
無形固定資産の取得による支出	△544	△923
投資有価証券の取得による支出	△264	△49
投資有価証券の売却による収入	149	0
長期貸付けによる支出	△13	△146
長期貸付金の回収による収入	17	10
関係会社株式の取得による支出	-	△52
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△3,297	△913
事業譲受による支出	△981	-
その他	△50	△185
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,989	△8,697
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)	1,520	4,272
社債の償還による支出	△3,000	△3,000
長期借入れによる収入	1,200	3,402
長期借入金の返済による支出	△3,430	△3,097
配当金の支払額	△2,020	△2,041
非支配株主への配当金の支払額	△27	△42
非支配株主からの払込みによる収入	-	30
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△661	△767
自己株式の取得による支出	△0	△2,526
その他	△63	△63
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,483	△3,833
現金及び現金同等物に係る換算差額	△16	△138
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,138	△6,860
現金及び現金同等物の期首残高	31,398	29,114
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	25
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△145	-
現金及び現金同等物の期末残高	29,114	22,279

会社情報

グループネットワーク

国内拠点 (2019年10月1日現在)

国内拠点数	196
当社	168
■本社	2
支店	18
事業所	148
グループ会社	28

北海道・東北地区

支店	1
事業所	5

中部地区

支店	2
事業所	20
グループ会社	1

中国・四国地区

事業所	4
グループ会社	1

九州地区

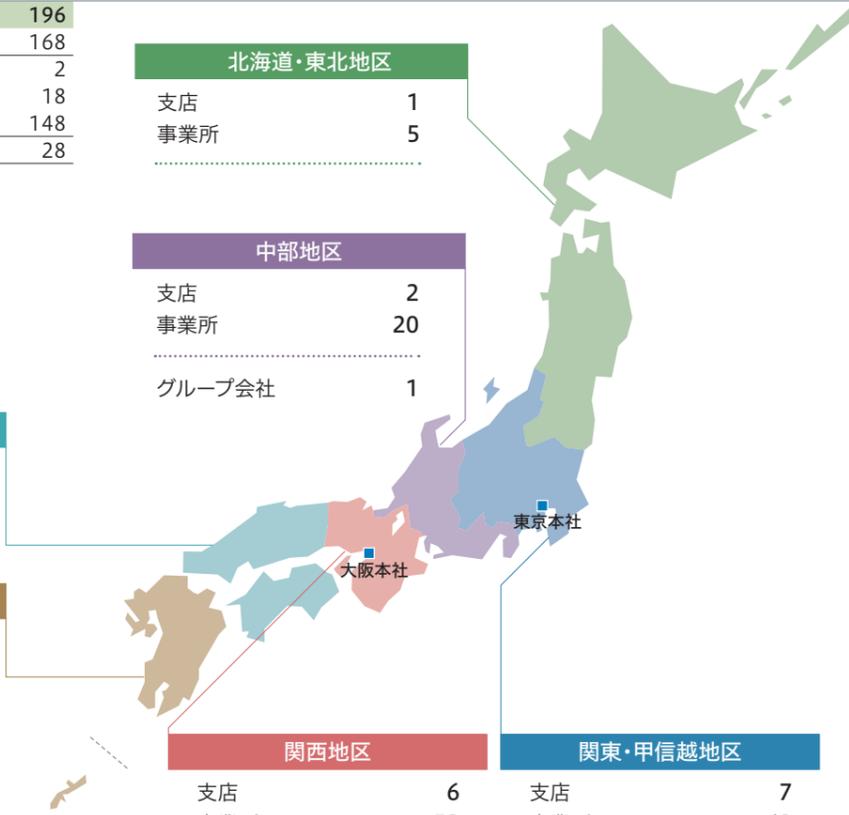
支店	2
事業所	4
グループ会社	2

関西地区

支店	6
事業所	53
グループ会社	8

関東・甲信越地区

支店	7
事業所	62
グループ会社	16



海外拠点 (2019年10月1日現在)

海外拠点数(12カ国)	34
●現地法人	32
(■現地法人の支店(事務所)など拠点)	
▲(駐在員)事務所	2



グループ会社一覧 (2019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・エクスプレス(株) 鳳テック(株)		KONOIKE J.TRANSPORT (THAILAND) CO., LTD.	
食品本部			KONOIKE PHILIPPINES CORPORATION	
生活関連本部	日本空輸(株) 関西陸運(株) 此花運輸(株)	前川運輸(株) コウノイケ・コーポレートサービス(株)		
メディカル本部	鴻池メディカル(株)	九州産交運輸(株)		
海外統括本部	佐野運輸(株) コウノイケ・ SHIPPING(株) (株)ニチウ		KONOIKE-PACIFIC CALIFORNIA, INC. KONOIKE TRANSPORT & ENGINEERING (USA), INC. KONOIKE-GENERAL, INC. KONOIKE-E STREET, INC. KONOIKE TRANSPORT & ENGINEERING (H.K.) LTD. 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. 創業国際貨運代理(中国)有限公司	BEL SUPPLY CHAIN SOLUTIONS LTD. KONOIKE VINATRANS LOGISTICS CO., LTD. ANPHA-AG JOINT STOCK COMPANY BEL INTERNATIONAL LOGISTICS VIETNAM COMPANY LTD. KONOIKE ASIA (THAILAND) CO., LTD. KONOIKE COOL LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD. KONOIKE-SOTUS VENTURE CO.,LTD. KONOIKE MYANMAR CO., LTD. KONOIKE MEXICO S.A. de C.V.
空港本部	(株)Kグランドサービス (株)NKSホールディング 日本空港サービス(株) 空港ターミナルサービス(株)	(株)エヌエービー (株)ジェイフレンドリー (株)Kスカイ コウノイケ・エアポートサービス(株)	コウノイケ・スカイサポート(株) (株)Kグランドエキスパート	
環境・エンジニアリング本部	(株)エコイノベーション ASRリサイクリング鹿島(株) エヌビーエス(株)	千代田検査工業(株) 中電産業(株)		
インド統括本部			JOSHI KONOIKE TRANSPORT & INFRASTRUCTURE PVT. LTD.	KONOIKE ASIA (INDIA) PVT. LTD. CARNA MEDICAL DATABASE PVT. LTD.
ICT推進本部	コウノイケITソリューションズ(株)			

会社情報

編集後記

会社概要 (2019年9月30日現在)

商号	鴻池運輸株式会社	代表者	代表取締役社長執行役員 鴻池 忠彦
大阪本社所在地	〒541-0044 大阪市中央区伏見町4-3-9	資本金	1,723百万円
東京本社所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座6-10-1	従業員数	連結:約25,000名/単体:約15,000名 ※上記人数には臨時雇用者数を含みます。
創業	1880(明治13)年5月		
会社設立	1945(昭和20)年5月30日		

株式情報 (2019年9月30日現在)

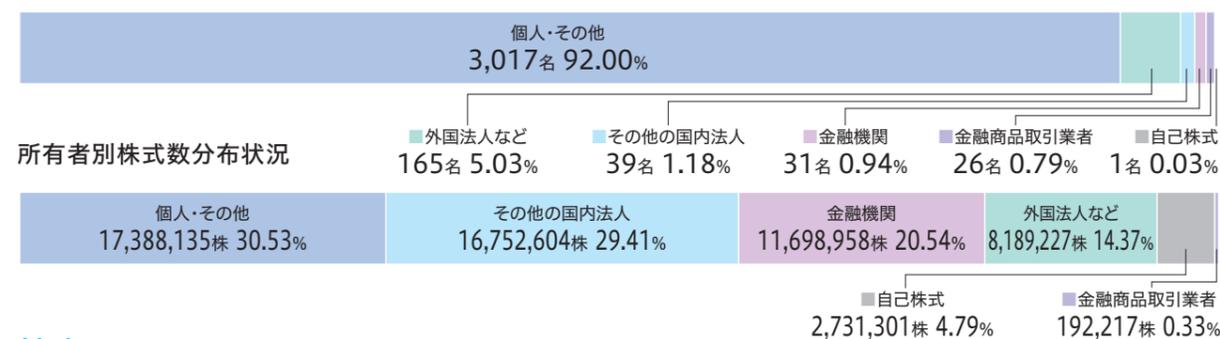
発行可能株式総数	227,596,808株	上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
発行済株式の総数	56,952,442株 (自己株式2,731,301株を含む)	証券コード	9025
株主数	3,279名		

大株主 (上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
江之子島商事(株)	5,040,888	9.29
鴻池運輸従業員持株会	4,398,692	8.11
日本製鉄(株)	3,893,918	7.18
銀泉(株)	3,598,274	6.63
鴻池 忠彦	3,265,340	6.02
(株)三井住友銀行	2,480,022	4.57
鴻池 一季	2,355,000	4.34
大阪瓦斯(株)	2,248,912	4.14
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	1,721,700	3.17
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,563,415	2.88

注: 1. 当社は、自己株式を2,731,301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



株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで	郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
定時株主総会	毎年6月開催	電話照会先	☎ 0120-782-031
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 その他必要ある時は、予め公告して定めた日	インターネットホームページURL	https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html
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式会社	公告方法	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時は、日本経済新聞に掲載いたします。
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 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部		

統合報告書の初刊にあたって

当社は2013年3月に東京証券取引所市場第一部に上場し、7年目を迎えることができました。これもひとえに株主・投資家をはじめとする多くのステークホルダーの皆さまのご支援とご理解の賜物であり、ここに改めて深く御礼申し上げます。

本年度で創業139年となりますが、本冊子の発刊は、今も脈々と受け継がれるKONOIKEグループのスピリッツやDNAについて、いま一度見つめ直し、KONOIKEグループとは何かと自らの存在意義を問い直す大変貴重な機会であったと考えています。今後、皆さまの声をいただき、ご期待にお応えしていくことで、私たちはさらに成長できると確信しています。

制作にあたっては、KONOIKEグループの価値創造に欠かせない三つの強みに焦点をあてました。そして多くの皆さまにKONOIKEグループをよりご理解いただけるよう、社長以下、各事業部門とそれを支える各管理部門に至るまで、これからの成長について、できるだけわかりやすくお伝えすることを心がけつつもです。

上場後はガバナンス改革や「2030年ビジョン」の策定、ESG、SDGsに向けた取り組み強化、重要経営指標としてのROICの導入、人事制度の抜本的改革、企業理念を再整理したブランディングの推進など、スピード感を持って改革を推し進めてきました。

しかし、社会の要請にお応えし、事業活動を通じて社会的価値を創造していく上ではまだまだ課題を感じるところが多く、改革も道半ばと言わざるを得ません。

今後は本冊子を株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまとのコミュニケーション・ツールとして活用し、引き続き建設的な対話を進めていきたいと存じます。是非、忌憚のないご意見・ご感想をお寄せいただきますようお願い申し上げます。

2019年10月

代表取締役兼常務執行役員
管理管掌

竹島 徹郎

鴻池運輸株式会社

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)

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



本冊子は、環境保全のため適切に管理された森林からの原料を含むFSC® 認証紙と、環境に配慮した「ベジタブルオイルインキ」を使用しています。