KONOIKE GROUP
Integrated Report
2024

統合報告書 2024

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)

CONTENTS

01 目次・編集方針
03 OUR BRAND

Chapter 1
企業価値

05 私たちのルーツ
09 KONOIKEグループの事業展開の歴史
11 KONOIKEグループの価値創造
13 トップメッセージ
15 取締役専務執行役員メッセージ
17 請負戦略担当メッセージ
18 ロジスティクス戦略担当メッセージ

Chapter 2
価値創出

19 中期経営計画の進捗
23 財務担当役員メッセージ
24 財務方針
25 検疫機能付き農産物
輸出センター構想の具現化

事業基盤

サステナビリティ

27 担当役員メッセージ
29 人
33 技術
37 環境

ガバナンス

41 社外取締役鼎談
45 マネジメント体制
47 コーポレート・ガバナンス
57 株主・投資家

Chapter 3
事業戦略

59 KONOIKEグループのセグメント構造
61 鉄鋼本部
63 食品本部
65 食品プロダクツ本部
67 生活関連本部
69 国際統括本部
71 空港本部
73 メディカル本部
75 エンジニアリング本部

Chapter 4
データ編

77 財務ハイライト
79 事業状況・経営成績等の分析
81 連結財務諸表
85 サステナビリティデータ集
87 会社情報

KONOIKE グループ Webサイト



IR
https://www.konoike.net/ir/



サステナビリティ
https://www.konoike.net/sustainability/



KONOIKEジャーナル
https://www.konoike.net/journal/

編集方針

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

KONOIKEグループでは、ステークホルダーの皆さまに当社の理解を深めていただくことを目的に、2019年3月期より統合報告書を発行しています。
統合報告書2024は、「期待を超えなければ、仕事ではない」を私たちの約束として掲げてきたKONOIKEグループがどのように価値を創出してきたか、そして今後も成長を遂げるためにどのような方針を掲げて取り組んでいるかをご理解いただけるよう編集しています。本統合報告書では重点事項を絞ってご紹介しているため、詳細情報はWebサイトにてご確認ください。
なお本統合報告書は、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

報告期間

2023年4月1日～2024年3月31日
（一部に2024年4月以降の活動内容を含む）

報告範囲

鴻池運輸㈱および国内外関係会社

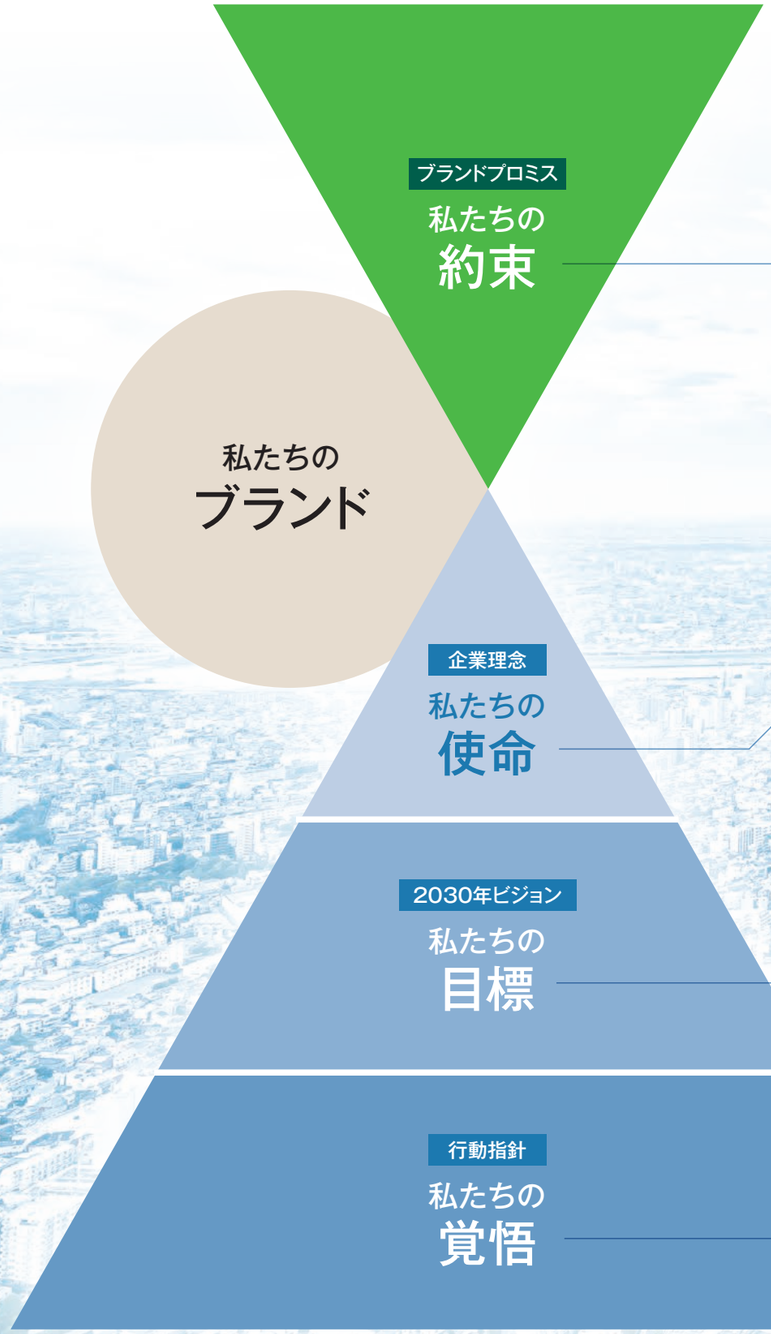
お問い合わせ先

経営企画部 03-3575-5760

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書には、将来についての計画、戦略および業績に関する予想と見通し情報の記述が含まれています。現在における見込み、予測およびリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでいることをご承知おきください。

OUR BRAND



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。

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。

私たちの目標

KONOIKE 2030 VISION

KONOIKEグループが2030年に目指す姿

技術で、人が、高みを目指す

先端テクノロジーを使いこなす次世代のKONOIKEスピリットで、
お客さまと社会の課題解決を図る「現場のあり方」を進化させていきます。

私たちの覚悟

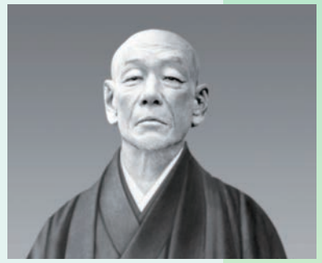
人　｜命を守る覚悟は、あるか
仕事｜情熱を、燃やしているか
自分｜昨日を、超えているか

私たちのルーツ

1852 HISTORY OF KONOIKE

創業者 鴻池忠治郎の誕生
～KONOIKEスピリットの原点～

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始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の肖像



明治時代の傳法周辺図

140年以上にわたり築いてきた「人」と「絆」の歴史

「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（株）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、若年の頃より起業家精神を発揮していった。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年集合写真



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）

1880

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。淀川の修築工事が行われても、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した。課題となったのは、資材の調達とともに、大量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スピリット」が広く知れ渡ることとなっていった。

1898

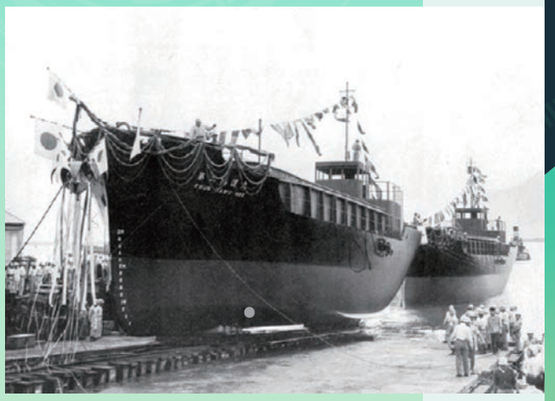


淀川改良工事全体図 ©2024 Google-画像 ©2024 Terra Metrics

1945

産業の発展とともに事業の裾野を拡大

～戦後の混乱を乗り越え事業領域を拡大～



1945年に戦争が終結すると、日本は大きな混乱の時代に突入した。人々の生活は困窮し、企業活動も資材や石炭、電力の不足で苦しい状況となった。そうしたなか、当社は戦時中に爆撃を受けた工場の解体工事などの戦後処理関連業務や、進駐軍の家族用住宅の建築を行うことで成長を遂げる。1951年には新たに食品関連事業を開始。精糖メーカーや洋酒メーカーの工場内運搬業務は好景気の波に乗り、成功を収めた。60年代に入り全国に続々と営業所が開設されると、当社はさらなる新事業に着手。1963年には大阪-和歌山間のコークス輸送を始め、これが当社の海上運送業務の幕開けとなった。また同時期には倉庫業も開始し、大阪市内に青果専用埠頭や穀物サイロなど、最新の機能を持った岸壁や大型倉庫群を建設、整備する。こうして当社は、戦後の混乱期から高度成長期にかけて幅広い事業にチャレンジすることで躍進していった。

1979

さらなる発展と新事業へのあくなき挑戦

～海外進出と新たな社会ニーズへの対応～







1979年、当社は日本空輸（株）の経営権を取得。航空貨物・旅客部門を傘下に収めることで念願であった“陸海空総合運輸体制”が確立され、地上便、航空便を用いた全国的なネットワークが実現した。そしてネットワークは海外にも広がっていく。1982年には日本と台湾を結ぶ定期航路に「フェニックス号」を就航させ、小口雑貨や化学品などの輸出入を担った。またさらなる国際物流の開拓のために、世界中に駐在員事務所、現地法人の設置を積極的に実施。1984年にシンガポール、85年には北京、ロサンゼルスに拠点を設置し、国際化に向けて大きく前進した。時代が平成に移ると、新規事業創出の一環として医療関連分野にも参入した。1994年、病院での滅菌代行業務を始めると、その後は当社の物流ノウハウを活かした患者向け給食の配送や患者の搬送など、医療関連業務をさらに拡大していった。日本が豊かになり社会のニーズが変わっていくなかで当社はそれらに応える形でグローバル展開や新規事業を進め、当社は第二の成長期を迎えたのである。

請負業×物流業

お客さまのバリューチェーンに
広く深く貢献

KONOIKE Spirit

自分たちの仕事に対して、誠実に、
愚直に取り組み、完遂するまで
決してあきらめることのない精神

安全と品質

幅広い業界で培った
高位標準化ノウハウ

オペレーション力

幅広い業界での現場経験に基づく、
平時・繁忙期を通じた対応力、提案力

KONOIKEグループの事業展開の歴史

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、2024年5月で144年目となりました。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。

1880
創業

1900
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関連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、機械据えつ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。



1939
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して支援し、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、業容の多角化を進めながら、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。



1951
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。



1984
シンガポール進出

1985
定温物流事業

1991
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

1994
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をさらに進めています。



2018
エンジニアリング事業

鉄鋼関連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。



分野別セグメント

請負
- 空港関連 →P71
- エンジニアリング関連 →P75
- 鉄鋼関連 →P61
- 食品関連（食品） →P63
- 食品プロダクツ関連 →P65
- 国際関連 →P69
- メディカル関連 →P73
- 生活関連（生活） →P67

請負×物流
- 生活関連（物流） →P67
- 食品関連（定温） →P63

物流

KONOIKEグループの価値創造

鴻池運輸は社名に“運輸”と記していますが、お客さまのバリューチェーンに入り業務を請け負う
稀有なビジネスモデルを確立することで、一般的な運輸会社と一線を画しています。
お客さまのお困り事を解決するという本質は、製造業の生産工程にとどまらず、
病院や空港といったサービス業の請負をも可能にしました。
ビジネスモデルを幅広い分野に展開しながら、これからもお客さまと共に社会に価値を創出していきます。

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

経営資本

財務資本

総資産	2,770億円
現金及び現金同等物期末残高	681億円

サービス資本

地域別拠点数(2024年8月1日現在)

国内拠点	183拠点
アジア拠点	28拠点
北米・中米拠点	8拠点
欧州拠点	1拠点
設備投資額(リース投資は含まない)	69億円

知的資本

鴻池技術研究所 イノベーションセンター 研究費	1.2億円
技術資本ライブラリ※ ※現場ごとに実施している自動化や省力化の取り組みを、全社で閲覧し情報交換ができる仕組み	582件
鴻池大賞※ ※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	計171の職場・社員を表彰

人的資本

従業員数(2024年8月1日現在)

連結	約24,000名
単体	約14,000名
人材教育費用(単体)	5.3億円
1人あたり教育受講時間(単体)	19時間

社会・関係資本

取引先	約5,000社
地域社会への取り組み 活動件数	279件
活動工数	2,146人時

自然資本

CO_2排出量

Scope1	103,646t-CO_2e
Scope2	39,147t-CO_2e
Scope3 ※国内連結計	598,556t-CO_2e
電力使用量 ※国内連結計	95,966千kWh

Business

ビジネスモデル →P59

請負業×物流業の両面を持つ独自のビジネスモデル

一般的な物流業界／製造業界の企業にはない、「物流業」と「請負業」の両面のスキル、体制を持つ独自のビジネスモデル

さまざまな分野で事業を展開する多様な事業ポートフォリオ

社会・お客さまのお困り事に愚直に耳を傾け、自分たちの事業領域外であっても、ソリューションを提供することで新たな市場を開拓する力

報告セグメント	分野別セグメント	業態：請負	業態：物流	業態：メンテナンスエンジニアリング
複合ソリューション事業	鉄鋼関連	●	●	●
	エンジニアリング関連	●		●
	食品関連（食品）	●	●	●
	食品プロダクツ関連	●	●	●
	メディカル関連	●	●	
	空港関連	●		●
	生活関連（生活）	●	●	●
国内物流	生活関連（物流）		●	
	食品関連（定温）		●	
国際物流	国際関連	●	●	●

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

生み出す価値

お客さまと共に社会に創出する価値

- 「安全と品質」に裏打ちされたお客さまのバリューチェーンの最適化を支援
- 開発途上国へのインフラ提供と生活レベルの向上支援、経済発展の支援
- 人材の育成教育と活用、幅広い領域での多様な雇用の創出
- 「医・衣・食・住」における、便利で豊かな暮らしの実現
- 人と新技術を融合させた、最も効率的な事業プロセスの提供
- 多様な物流機能と輸送モードにより、環境負荷低減を実現する「ESG物流」の提供
- 「ホスピタル・ロジスティクス」の提供による、医療サービスの効率化側面支援

経済価値（2024年3月期）

売上高	営業利益	ROE
3,150億円	166億円	8.9%

Top Message

「技術で、人が、高みを目指す」の実現へ

ステークホルダーの皆さまの幸せのために

私がKONOIKEグループの事業を通じて成し遂げたいことは、ステークホルダーの皆さまが幸せになることです。その第一歩として、適正価格の収受に取り組んでいます。現場での仕事を見ていると、従業員が非常に高度な作業をしているにもかかわらず、自身がそのプロフェッショナルな部分を十分に認識していないことがあると感じます。そこで私は従業員に対して、自分たちの作業を客観的に見つめ直し、公明正大な姿勢でサービスに対する適正な価格を収受するよう常に伝えています。

得られた対価は、デジタル化や自動化への投資、職場環境の改善、教育・訓練の充実、従業員の処遇改善など人的投資の強化に充てることで、より高品質なサービス提供へとつながり、お客さまに還元されます。このような企業価値向上の好循環を生み出すことで、会社の成長投資や株主への還元も拡充し、ステークホルダーの皆さまの期待に応え、幸せにすることが私の使命だと考えています。

このような企業価値向上の循環の基盤となるのは、当社グループの企業理念を、公正な事業活動を通じて体現していくことです。既に当社webサイトなどで公表しております通り、2023年11月に、当社元従業員による不正行為ならびに不正会計処理が発覚しました。このような不正行為は、「『人』と『絆』を大切に」という企業理念からも、プロフェッショナルの倫理からもかけ離れています。このような結果を招いたことに忸怩たる思いを抱いています。再発防止策を講じることで、あらためて企業理念の浸透を図ると共に、風通しがよく公明正大であることを良しとする企業風土づくりに努めます。

現中期経営計画の評価と課題

中期経営計画の2年目にあたる2024年3月期の業績は、収益力向上の取り組みが実を結び、営業利益166億円、ROE8.9%と過去最高を更新しました。この結果、営業利益とROEについては中期経営計画で掲げていた財務目標を1年前倒しで達成し、また売上高についても計画最終年度には目標を上回る見込みです。基盤事業の継続的な成長や注力事業に位置づけている空港関連事業の回復など、各事業で計画を上回る成果を収めることができました。

しかしながら、株式市場ではPBR1倍を下回る状況が継続していることが示すように、資本コストを上回る資本収益性にはまだ到達していないと考えています。したがって資本収益性の向上は引き続き重要な経営課題と捉えており、改善の必要性があると認識しています。そのため、2030年ビジョンの定量目標として掲げるROE10%以上を早期に実現するべく、収益力の向上、成長戦略の策定、資本政策の明確化の3点に取り組んでいます。

2030年ビジョンの実現に向けて

2030年ビジョンでは「技術で、人が、高みを目指す」を掲げており、ビジョン実現に向け、さまざまな時間軸での取り組みを行っています。

中期的な視点では、請負戦略委員会にて各事業本部横断的に事業創出の機会を拡大し、新たな事業の柱を確立することを目指しています。そしてロジスティクス戦略委員会においては、物流関連システムの導入や協力会社との連携強化などによって、より強固な物流ネットワークの構築を進めています。



長期的な視点では、鴻池専務をプロジェクトオーナーとした次世代プロジェクトにおいて、現場の生産性向上などを支援するデジタルソリューションの開発に取り組んでいます。現場では既に生産性を日々高めることに努めていますが、デジタル技術によってさらに一段階上の生産性向上を目指して挑戦しています。

また2030年以降を見据えた際、労働人口減に伴い日本市場の縮小が予想されるなかで、ビジネスチャンスは海外にもあると捉えています。特に注力事業の1つと位置づけているインドにおいては、2024年6月に現地の医療機器滅菌事業会社「SPD India Healthcare Pvt. Ltd.」の株式を取得いたしました。これまで国内で培ってきた知識・ノウハウを活かし、成長の黎明期にあるインド市場でメディカル事業を展開することで、さらなる発展の契機をつかんでいきます。

人材が価値の源泉

現場のデジタル化が進んでも、KONOIKEグループのすべての事業において、価値を生み出す源泉は「人」にあります。そのためには、従業員一人ひとりが強みを発揮して生産的に働けるようにすること、一人ひとりの能力と可能性を広げる支援をすること、そしてあらためてではありますが、従業員自身に成果をしっかりと還元していくことが必要です。

こうした判断をするにあたって、データや紙面上の情報だけで従業員の状況をすべて把握することは不可能です。そこで数年前から従業員との面談を定期的に行い、対話の時間を設けるようにしています。現場での出来事や従業員の思いを直接伝えてもらい、また私自身もフラットな立場で接することで、従業員との絆を深めることを意識しています。

2030年ビジョンで掲げる「技術で、人が、高みを目指す」という目標の実現に向けて、こうした多角的な観点から従業員の生産性、創造性を高める施策を引き続き講じていきたいと思います。

なお、これらの取り組みはより具体化して、次期中期経営計画の中でお示ししたいと考えています。

今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役会長兼社長執行役員

鴻池 忠彦

技術×人でKONOIKEグループの未来を創る

取締役専務執行役員メッセージ



取締役専務執行役員
国際統括担当兼技術革新担当
鴻池 忠嗣

次世代プロジェクト

KONOIKEグループの2030年ビジョン「技術で、人が、高みを目指す」の一環として、私自身がプロジェクトオーナーを務め「次世代プロジェクト」を推進しています。このプロジェクトの背景には、従来の労働集約型の事業モデルに依存していては、十分な付加価値をお客さまに提供できなくなるという強い危機感があります。すなわち、「インダストリー4.0」※とも呼ばれる、あらゆる産業がデジタル技術の活用による最適化を目指す時代を迎えている一方、日本をはじめ先進国においては、少子高齢化に伴う人手不足が、一層深刻な社会課題となることが想定されます。そこで次世代プロジェクトでは、これらの環境変化を脅威ではなく機会にできるようにしたいと考えています。すなわち、データの活用によって現場の生産性向上など改善活動を支援するような、ソフトウェアを中心としたソリューションを構築し、それをKONOIKEグループ内でも活用できるようにするとともに、新規事業化することを目指しています。

インダストリー4.0発祥のドイツでは、創業100年以上の老舗企業が自動化やAIを味方にし、既存ビジネスのデジタル化や新たなビジネスモデルの構築に挑戦しています。我々もドイツに学び、共に取り組んでいくパートナー企業を探すべく、私自身もドイツに駐在し、プロジェクトを進めています。

※インダストリー4.0
主に製造業において、AIやIoTなどのデジタル技術を活用して、現場のあらゆるデータを収集・分析・管理することで全体工程を最適化し、生産性を上げようとする動き

新技術の導入による現場の「最適化」

自動フォークリフトやAGV(無人搬送車)など、新技術の現場への導入は着々と進んでいます。しかし、目指すところは現場の「自動化」ではなく「最適化」です。機械導入による自動化はあくまで手段であり、人の手による柔軟できめ細かい対応と組み合わせて、現場での価値創造の流れを「最適化」することが重要です。

次世代プロジェクトで協業している欧米企業がKONOIKEグループの現場を訪問した際に驚かれたのは、「思いやりと才能にあふれたメンバーが、自らの現場の困り事を見つけ出すこと」でした。我々が普段から当たり前にやっていることが実は大変な強みであると、再認識しました。一方で、こういった現場の改善力は暗黙知として属人化され、社内でも横展開が難しいという課題を抱えています。そこで例えば、現場改善の施策の効果を仮想空間でシミュレーションできるようにすることで、改善効果を見える化し、暗黙知を共有しやすくする。これも「最適化」の一例だと考えています。デジタル化や自動化を脅威とするのではなく、現場の価値創造をより良い形に変えていく機会とすることが重要です。

海外事業の強化

労働人口減少によって国内市場が縮小していくなかで持続的に成長するには、海外事業の強化も必要となります。KONOIKEグループでは約40年前から海外進出を開始し、中国、東南アジア、米国などで事業を展開してきました。近年では、インドやメキシコへの展開も進めています。事業の業態も、その国ごとのニーズや特色に合わせて多様化を図っています。

海外展開には、現地のニーズに合わせた事業化と、KONOIKEグループならではの価値の確立が重要です。これらを両立するには、日本で行っているように、顧客の困り事に丁寧に向き合い、応え続けることが必要です。各国の顧客の困り事に地道に応え続けることが、その国の社会発展への貢献につながっていると信じています。

KONOIKEグループが、自動化やAIの時代に適応できるように、また、世界各地の課題解決にさらに貢献できるように、未来に向けた種をまくこと。これが私の今の使命です。

Message

請負戦略担当メッセージ



“人”の力を高め、ビジネスの進化・変革へ

請負戦略担当
藤原 俊宏

請負戦略委員会は昨年4月に発足し、これまで、人、保全、事業創出をテーマにした3つの分科会でこれからの事業戦略を検討してきました。事業本部制を採っている当社にあって請負戦略委員会の果たすべき役割は、①深刻化する人材不足問題や技術レベル向上の重要性を全社で共有し人材の確保と育成を進めること。②少子化を前提とした機械化や省人化、デジタル化により、必要とされるサービスの内容が劇的に変化すると予想されるなか、将来の顧客ニーズを見越した新しいビジネスを考えること。③②の視点で成長が見込まれる各事業に対し、担当する事業本部だけでなく、各事業本部間に横串を刺し、スケールメリットを最大限に活かすために全社的な視点で支援していくこと。以上の3点と認識しています。

現在、具体的な取り組み案件について精査しているところですが、当委員会では、2030年を一つの目途として各案件を実現していきます。技術力を高め、技術人材を増やし、顧客に効率化の提案をしていく。こうしたノウハウを各事業本部間で共有することで、付加価値の高い高収益な事業を立ち上げていく予定です。いずれはそうしたものを当社の主力サービスに転換させたいと考えます。

このような構想を実現するにあたって重要になるのはやはり「人」です。「求められる技術力は何か」「一体誰がやるのか」「どうやって育てるのか」。当社の長年の課題であり、解決には資金・時間も当然必要ですが、請負戦略委員会としては将来に向けた投資として必要不可欠と考えており、次期中期経営計画の全社戦略に組み込んでいきたいと考えています。

請負戦略委員会の取り組み

1 人分科会

2030年ビジョンの実現に向けた各事業本部の取り組みや、保全分科会・事業創出分科会で検討中の施策を実行する上で、必要な人員数やスキル等を勘案しながら人材の確保や育成強化の検討を行っています。

2 保全分科会

人手不足を背景に省人化・自動化が進むお客さまの生産工程においては、その設備の安定稼働のための保守・保全需要が拡大していきます。当社が請負事業で培ったオペレーションのノウハウを活かして保守・保全業務の技術を習得し、拡大する需要の取り込み・事業化を進めています。

3 事業創出分科会

KONOIKEグループの事業領域は多岐にわたり、お客さまのお困りごとも多種多様ですが、そのような豊富な情報の中から有望と思われる機会を絞り込み、部門横断で事業としての具体化を進めています。



設備保全実習



空調機の改装・メンテナンス

Message

ロジスティクス戦略担当メッセージ



物流革新で未来の輸送力を強化

ロジスティクス戦略担当
倉本 博充

当社ではお客さまの事業内容に合わせて、輸配送、保管、流通加工の部分最適化を図ってきました。しかし、昨今の労働力不足、2024年問題を起因とする輸送力不足といった共通課題が発生し、従来の部分最適化だけでは解決しきれないため、ロジスティクス戦略委員会としては、特にトラック輸送の今後について集中的に討議をしてまいりました。政府も業界の多重下請け構造や運賃の低迷に対し、残業規制やトラックGメンの導入、CLO設置義務など新たな政策を実行しており、業界全体での変革が求められています。

このような背景から、全国規模での輸送網強化のために、当社の輸送網に地域的な偏りがあるという現状から、全国のお客さまに提供できる輸送力と輸送網の構築へと舵を切ることにいたしました。具体的には、連結トラックの導入やシャーシの共有化などを通じて単位あたりの輸送力強化に取り組んでおり、今後は小型トラックによる多頻度輸送にトライしていきます。この多頻度輸送には、多くの協力会社との連携が不可欠ですが、その実現に向けて当委員会では、既存のトラック網の全国展開や新たな投資による輸送力強化、DXを活用したステークホルダーとの連携を全面的に進めていく必要があります。

これらの施策を進めていく上では、従来の組織体制や部分最適思考のままでは迅速で機動的な対応に限界があります。また、今後求められるESGの観点からの環境投資という全社的な課題も差し迫っています。人口減少に直面し、社会のあり方が変わるターニングポイントにおいて、我々のトラック輸送も大きく変革しなければなりません。ロジスティクス戦略委員会としては、次期中期経営計画において、当社としてこれらの施策を統括的に進める体制構築も視野に入れて具体化していきたいと考えています。

ロジスティクス戦略委員会の取り組み

1 ダブル連結トラック

「ドライバー不足によりモノが運べなくなる」という社会課題の解決に向けた取り組みの一環として、NEXT Logistics Japan株式会社と共同で25mダブル連結トラックを運行しています。1台で通常の大型トラック2台分の輸送が可能となり、輸送効率の向上のみならずドライバー不足の解消にも貢献することから、KONOIKEグループでは2030年までに10便の導入を計画しています。

2 配車業務の DX 化

配送先や荷量に応じてドライバーを割り当てる配車業務には属人的な作業が多く、担当者の業務負担が課題となっています。そこで効率化を図ることを目的に、特定の拠点で配車管理システムを導入し検証したところ、業務時間のうち24％の削減が見込めることが分かりました。今後はさらに導入拠点を拡大するなど、DX化による戦略的な拠点整備を実施していく予定です。



ダブル連結トラック運行の様子



ダブル連結トラック積荷の様子

中期経営計画の進捗

2023年3月期-2025年3月期

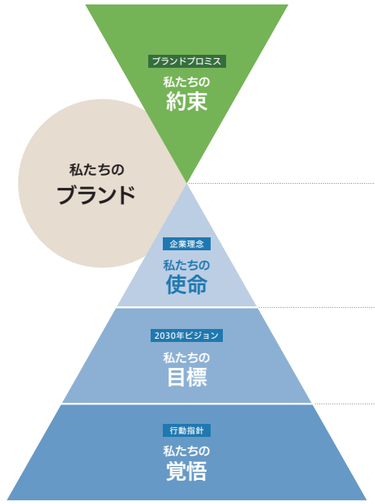
KONOIKEグループでは、2030年に目指す姿として「技術で、人が、高みを目指す」と定めています。事業環境が大きく変化し、将来の予測が難しい時代にあっても、KONOIKEグループの永続的な企業価値の向上には人の成長が不可欠であることに変わりありません。一人ひとりが能力を磨き、真価を遺憾なく発揮できる環境を整えると同時に、KONOIKEグループの現場に長年蓄積されたノウハウをはじめとする有形・無形の資産である幅広い技術を活用し、業務改善・改革に取り組み、その過程で従業員一人ひとりが成長する。このような循環をつくり出していきたいと考えています。そして、2030年ビジョンの実現に向け、2023年3月期～ 2025年3月期までを対象期間とする中期経営計画を進めており、「人と技術のシナジーで時代と共に変化する『期待を超える価値』を創造しよう」という基本方針を定め、取り組みを進めています。

2030年ビジョン

基本方針

技術で、人が、高みを目指す

先端テクノロジーを使いこなす次世代のKONOIKEスピリットで、お客さまと社会の課題解決を図る「現場のあり方」を進化させていきます。



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

技術で、人が、高みを目指す

先端テクノロジーを使いこなす次世代のKONOIKEスピリットで、お客さまと社会の課題解決を図る「現場のあり方」を進化させていきます。

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

「高みを目指す」

❶新技術を活用し、現場のさらなる安全確保と改善・工夫を進め、一人ひとりの創造性を高める豊かな働き方を実現していく。

❷匠の“暗黙知”を、みんなが使えるグループ共通資産という“強み”に変えていき、変化対応力のDNAに磨きをかけていく。

❸安全・安心の水準を高め、次世代の事業創出力を強化し、サステナブルな社会基盤創造へさらなる革新を実現していく。

KPI

財務目標

売上高※	(4,500億円)
営業利益	250億円
ROE	10%以上

※売上高はガイドラインとする

非財務目標

環境	●CO_2排出量 35%削減（2019年3月期比）
人	●経営戦略に基づく人材育成の推進 ●従業員の働き甲斐（エンゲージメント）の向上
技術	●技術革新・DXによる自動化・省力化 ●労働環境改善による「安全」の絶えざる追求

中期経営計画（2023年3月期～ 2025年3月期）

基本方針

人と技術のシナジーで時代とともに変化する「期待を超える価値」を創造しよう

4つの重点項目

1 革新への挑戦
- 注力事業における挑戦（含 M&A）
- 技術の活用とDXならびに協業による挑戦
- 人的資本強化

2 安全・安心の追求
- より安全・安心な職場環境・社会の実現
- 安全人づくり

3 サステナビリティの追求
- 全員参加で豊かな社会の実現

4 収益力の向上
- 革新への挑戦による収益性・効率性の向上
- 収益の改善継続

中期経営計画 目標

財務目標

	2025年3月期 修正予想	当初計画
売上高	3,400億円	3,320億円
営業利益	180億円	160億円
ROE	8.8%	8.0%

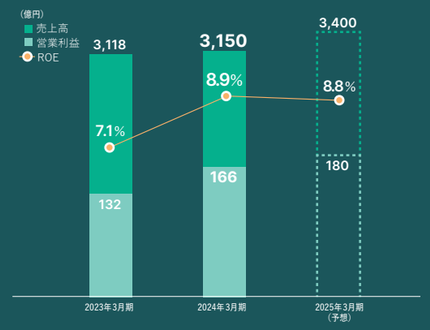
非財務目標

環境	●CO_2排出量 20%削減（2019年3月期比）
人	●経営戦略に基づく人材育成の推進 ●従業員の働き甲斐（エンゲージメント）の向上
技術	●技術革新・DXによる自動化・省力化 ●労働環境改善による「安全」の絶えざる追求

進捗

2024年3月期の業績は、空港関連での取扱量増加に伴う黒字転換に加え、適正単価の収受、業務効率化の取り組みを進めた結果、営業利益・ROEについては中期経営計画で掲げた目標を1年前倒しで達成することができました。この結果を踏まえ、中期経営計画最終年度にあたる2025年3月期の財務目標を上方修正しています。

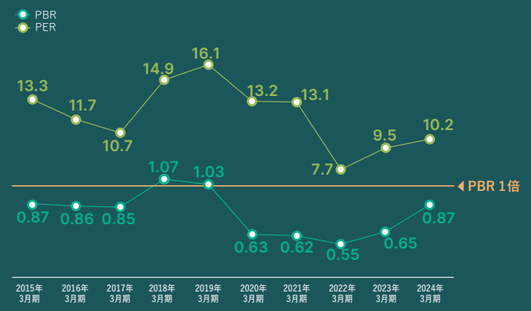
業績推移



課題認識

当中期経営計画は2期連続で過去最高益となりましたが、依然としてPBRが1倍を下回り株式市場からの評価が低い状況が続いています。収益力の向上、事業戦略の明確化、資本政策の強化の3点が求められていることを認識しており、2026年3月期から始まる次期中期経営計画にて一層の明確化を図れるよう検討を進めています。

PBR・PER



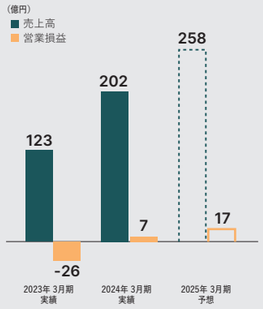
※PER：株価÷1株当たり純利益
PBR：株価÷1株当たり純資産

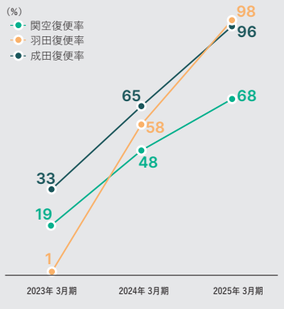
ROE10%の早期実現に向けて

2030年ビジョンにてROE10%の達成を掲げていますが、当社の株主資本コストを踏まえると2030年を待たずしてROE10%の早期実現を図る必要があると考えています。利益体質を強化し一層の資本収益性向上に結びつくようさまざまな面から取り組みを行っており、ROE10%の達成を通過点として、引き続きさらなる企業価値向上に努めてまいります。

事業面の取り組み　－空港事業－

2023年4月以降、水際対策の緩和等もあり、国際線・国内線共に復便の傾向にあります。そのような事業環境のもと、2024年3月期の売上高は202億円、営業利益は7億円となり、4期ぶりに黒字化しました。2025年3月期の復便率については、コロナ前のピーク時と比較し、関空68%、羽田98%、成田96%を予想しています。復便対応に向けて採用力強化と人員定着を進めていく必要があることから、基本給等の引き上げ、年間休日増等の待遇改善と共に、効率的な人員配置と労務費の適切な転嫁のための単価改定交渉を引き続き行っていきます。





※復便率：ピーク対比当社受託国際線旅客便（年平均）

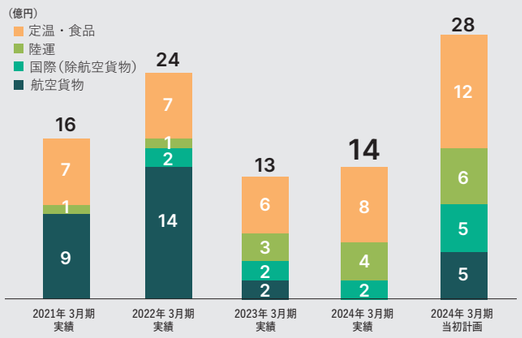
収益力向上の取り組み

KONOIKEグループでは低収益の事業所を対象に、撤退・売却も含めた収益改善の取り組みを実施しています。2022年3月期までは投下資本の大きい20拠点（うち1拠点は既に売却）を、2023年3月期以降は投下資本の額に限らず11拠点を新たに追加し、モニタリングを行っています。単価改定等による拠点単位での改善のみならず、全国的な拠点ネットワークを活用した戦略を立てて実行しています。

投下資本の大きい拠点の進捗については、2024年3月期は過当競争の中で価格設定される拠点にて単価改定が進まなかったことから、当初計画を下回る結果となりました。次期中期経営計画において当社の強みやノウハウが発揮できるかという観点で、拠点の存続を含めた検討・意思決定をしていきます。

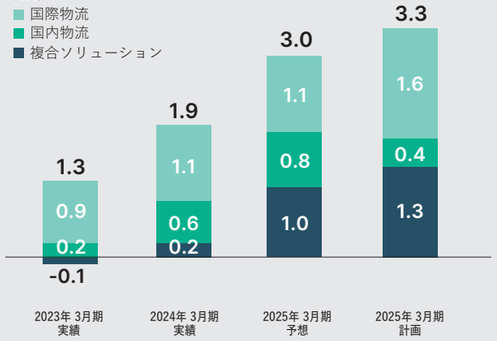
収益改善19拠点の進捗
（投下資本10億円以上＋償却後ROIC<WACCかつ原則改善事業に該当）

増益額（対 20/3 期比）の推移



新規モニタリング11拠点
（投下資本の額に限らず、収益が著しく低い拠点）

増益額（対 22/3 期比）の推移



※グラフは売却・撤退拠点除く

企業価値向上に向けた投資プロセスの運用

大型設備投資案件およびM&A案件については、経営会議または取締役会での決議が必要とされており、このような投資案件については、NPVやIRRなど資本コストを意識した投資回収評価指標を算定しています。投資判断にあたっては、NPVやIRRなど投資回収評価指標のみに着目するのではなく、投資案件の事業戦略との関連性、重要な事業リスクなどの情報も加味した上で、総合的に企業価値向上に貢献する投資であるかを判断しています。投資回収指標算定の前提となる収支計画は、経営会議の諮問機関である投資調査部会でもチェックしています。必要に応じて起案部署計画の前提を変更した独自の収支計画シナリオを作成し、そのシナリオに基づく投資回収評価指標も算定しています。

投資調査部会における取り組み

投資調査部会は、経営会議の諮問機関として設置されており、主な業務は、経営会議に上程される個別の設備投資案件やM&A案件について、事前に事業計画や投資回収可能性の検証を行うことです。それに加えて、ハードルレートの算出、中期的に発生する可能性のある主要な投資案件の把握、投資実施済み案件のモニタリングも行っています。投資調査部会のメンバーは、経営企画本部長を部会長、財務経理本部長を副部会長とし、他に営業本部、財務部、経理部、法務部、総務部、経営企画部の担当者から構成されています。メンバーのバックグラウンド、経験、専門性が多彩であり、さまざまな視点から議論を行っています。

投資判断フロー

起案部門での投資計画作成
投資調査部会事務局もこの段階から関与し、計画の合理性や投資回収可能性を確認する。

▶

投資調査部会での審議
投資調査部会での審議の後、起案部署は必要に応じて投資計画や議案を修正する。その後、経営会議に上程する。

▶

経営会議／取締役会での決議
投資計画について起案部署への質疑応答の後、投資の実行について承認または否決される。

▶

投資実行

▶

モニタリング
投資実行後は、支店や本部において月次で業績がチェックされるほか、投資調査部会でも年に1度投資後の状況を取締役会に報告する。

成果

NPV>0といった投資基準を設けることで、起案部署に投資における資本コストの考え方が浸透し、投資基準を意識した投資計画策定がなされるようになっています。また、投資調査部会での審議に向け、計画の前提・仮定の合理性も意識した計画策定となり、計画の説得力も高くなってきています。

課題

過去の投資案件の投資後の状況をモニタリングすると、計画通りに推移していない案件も散見されます。投資計画検討段階における事業リスクの深度ある検討や投資後のモニタリングの在り方などに課題があります。

また起案部署から上程される個々の投資案件の良し悪しを判断するだけでは、グループ全体で見ると投資の焦点が分散してしまい、部分最適となる懸念があります。グループ全体の投資方針を意識して投資調査部会と起案部署が対話していくことも課題です。

最後に、課題というよりも追求し続けるべき姿勢ですが、投資調査部会自体のレベルアップも常に図っていく必要があります。起案部署との対話を通じて、投資案件について企業価値向上に資するような気づきを提供することも投資調査部会の重要な役割と考えます。そのためには、投資調査部会メンバーの見識も磨きをかけ続ける必要があります。

財務担当役員メッセージ



執行役員 財務経理本部本部長
中西 義人

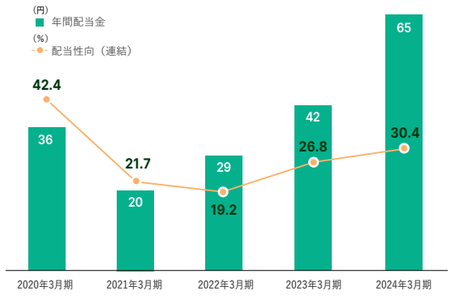
2024年3月期の業績

売上高は、空港関連での国際旅客便の復便等による取扱量増加、主に得意先の生産回復等による増産、大口スポット作業の継続獲得、生産請負作業での単価改定、大型工事案件の受注等の増収要因が、海上・航空貨物の需要減退や運賃市況等のマイナスの影響を上回ったため、前年比1.0%増収となりました。利益は、燃料価格等の高騰はあったものの、空港関連での取扱量増加に伴う黒字転換に加え、2023年3月期よりスタートした中期経営計画の重点項目の一つである「収益力の向上」に引き続き取り組み、適正単価の収受、業務効率化等を進めた結果、前年同期比で、営業利益は25.6%増益、経常利益は19.3%増益、親会社株主に帰属する当期純利益は36.7%増益となりました。

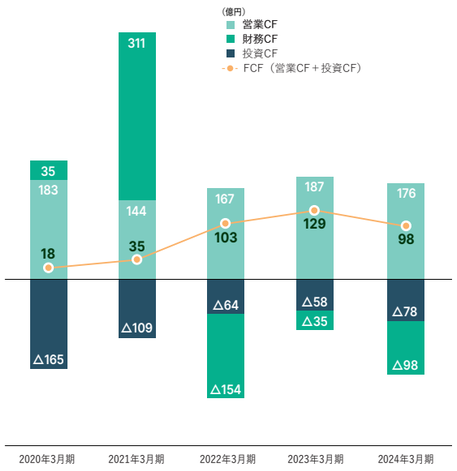
2024年3月期の財務状況

2024年3月期も営業利益で2期連続の過去最高益となり、堅調な業績推移を背景に、財務健全性を維持しつつ、今期も成長に向けた規律ある投資ならびに目標水準以上の株主還元の実現ができたと考えます。2025年3月期も十分な手元流動性をもとに成長投資と株主還元への適切な配分を検討してまいります。そのなかで、引き続き財務基盤を強固にしつつ、現在の格付の維持向上と共に資本コストを意識したB/S構成を目指し、有利子負債を適切にコントロールしてまいります。

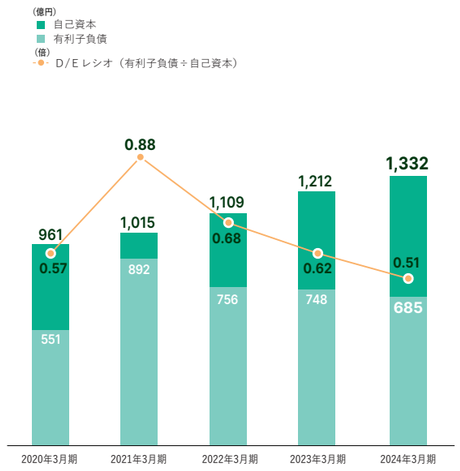
株主還元　5年間推移



連結キャッシュ・フロー計算書関連財務指標　5年間推移



連結貸借対照表関連財務指標　5年間推移



財務方針

中期経営計画における財務方針

「成長に向けた規律ある投資、企業価値の持続的向上、安定的な株主還元を目指します」
投資余力・最適資本構成・株主還元余力のバランスを考慮した財務規律維持により、財務健全性も確保

1 キャッシュ・アロケーション

引き続き営業CFの範囲内で、成長投資、技術革新投資、DX投資、M&A、設備更新等の一定の投資ならびに株主還元を行うと共に、さらなる成長投資に資するM&A等の機会に対しては、格付維持を前提とする財務規律に留意しつつ、財務レバレッジを柔軟に活用していくことも考慮してまいります。

2 財務健全性

今後も企業価値の持続的向上のための成長投資は継続していくと同時に、引き続き財務基盤の健全性を維持していくことが最重要事項と考えております。格付については、㈱日本格付研究所（JCR）から格付「A-」を継続して受けており、加えて見通しをポジティブとしていただきました。引き続き格付の維持向上に取り組むべく、D/Eレシオ0.8倍以下、自己資本比率40%以上を維持し、財務健全性の確保とB/S構成の最適化に努めてまいります。

3 投資管理

個々の投資においては、引き続き資本コストを意識し、ハードルレートを踏まえたNPVとROICを基準とした投資判断を継続してまいります。

4 株主還元

中期経営計画の進捗を勘案し、24/3期は年65円/株に前期比増配。25/3期も年70円/株の増配を予定。なお、次期中期経営計画における還元方針は、来年の発表に向け、目下検討を進めているところです。

2024 年 3 月期（中期経営計画2年目）を終えて

1 2024 年 3 月期営業キャッシュ・フロー

増収に伴なう運転資金増加はあったものの、引き続き収益力向上、適正単価収受および業務効率化を進めた結果、ほぼ前年並みとなる177億円を確保し、設備投資と株主還元は、営業キャッシュ・フローの範囲内で実施いたしました。

2 財務健全性

D/Eレシオは、自己資本増加と有利子負債減少により、前期末比0.11ポイント低下した0.51倍で、目標水準の0.8倍以下を維持。自己資本比率も48.1%と目標水準の40%以上となり、格付も「A-」を継続し、財務健全性を維持しました。

3 株主還元

年間配当は65円/株（前年対比 23円増額）と増配を実現しました。今後も創出したキャッシュは、財務規律を維持する前提のもと、将来に向けた成長投資へ振り向けると共に安定配当と収益拡大による増配を目指すことで株主還元の充実を実現してまいります。また、事業環境や財務状況に応じた、機動的な自己株式取得も今後検討の選択肢としてまいります。

Special Feature

検疫機能付き農産物輸出センター構想の具現化



農産物の分野では、世界的な新規病害虫の侵入・蔓延リスクの高まりにより、世界各国で水際での検疫検査が実施されています。
そのようななか、日本国政府は、農産物輸出入検疫検査業務を民間登録検査機関でも対応可能とし、輸出検疫検査技術・サービスの社会実装の強化による農産物の輸出拡大を促進しております。
当社は農研機構、㈱農研植物病院と共に日本国政府の農産物の輸出拡大に向けたプログラム*に参画、KONOIKEグループの国内外の経営資産を活かしたかたちで植物検疫機能付き農産物輸出センター構想を具現化することで農産物輸出拡大に貢献したいと考えております。

※『国産農産物の輸出拡大に向けた植物検疫スタートアップの創出（植物検疫検査技術の橋渡しコンソーシアム）』

検討中の新規事業トピックス

TOPICS

農作物における検疫検査技術の社会実装に向けた貢献

日本国政府は、民間登録検査機関のさらなる育成や検査技術の普及・指導、簡便かつ実用性の高い検査手法の開発や、開発した技術の社会実装に向けたプログラム『国産農産物の輸出拡大に向けた植物検疫スタートアップの創出（植物検疫検査技術の橋渡しコンソーシアム）』を推進しており、当社は総合物流企業としてコンソーシアムに研究員を輩出、実証実験に参画中です。





植物検疫検査技術の橋渡しコンソーシアム分科会の様子

取り組みの背景

❶日本国政府は農林水産品・食品の輸出額を2030年に5兆円に拡大する方針を打ち出した。

❷日本国政府は、これまで国が行ってきた輸出入検疫検査業務（の一部）を法改正により民間登録検査機関でも対応可能とし、農産物輸出の拡大に資する輸出検疫検査機能の迅速化・効率化を推進する施策を強化。

❸2023年11月27日付で、日本国政府が推進する『研究開発とSociety5.0との橋渡しプログラム（BRIDGE）』のうち、農水省が実施する施策『国産農産物の輸出拡大に向けた植物検疫スタートアップの創出（植物検疫検査技術の橋渡しコンソーシアム）』について、当社が国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構（農研機構）と共に事業コンソーシアム構成員として選定される。

取り組み重点事項

新事業アイデアの発掘とその具現化

事業価値創造 = アイデアA + アイデアB + 経営資産1 + 経営資産2～N + 新技術 他社/産学官連携

新事業提案制度

これまでのアイデア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、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。これまでに延べ254件の新事業アイデアが寄せられ、そのうちのいくつかのテーマについては、内容を深化、発展させた上でプロジェクト化に至っております。

他企業との連携

近年の市場環境のめまぐるしい変化やテクノロジーの進化に対応するべく、企業はより迅速かつ柔軟に新規事業を展開する必要があることから、当社として、既存事業の強みや経営資産を活かしつつも、外部のリソースや知識を活用して新しい価値を創造する、いわゆるオープンイノベーション対応についても積極的に推進します。

新事業提案イドバタミーティング

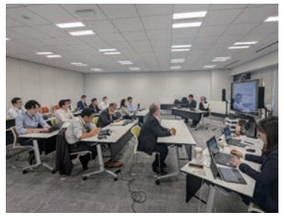
新事業提案制度に加えて、事務局自らが主として当社関係会社に出向き、参加メンバーが持ち寄った新事業のアイデアについて自由に討議しながら一つひとつの事業企画につなげていく取り組みとして『新事業提案イドバタミーティング』を継続開催しております。まさに経営資源と個々の新事業アイデアという井戸を囲んでどうすればKONOIKEグループの新たなビジネスモデルにつながっていくかをワイワイと語らう場を設けることで、ボトムアップ型新事業開発マインドの醸成を図っていきたいと考えています。

事業開発勉強会

新事業アイデア提案の多かった分野や社内プロジェクト化が進展しつつあるテーマについては、これまで事務局が調査してきた内容の報告に加えて外部からの有識者を招きご講演をいただくかたちで『新事業開発のための勉強会』を開催しております。これまでに農業、水産業、海外人材開発をテーマに勉強会を順次実施、毎回100人を超える方に参加していただいております。
勉強会の開催を通じて、今後の新事業アイデア提案の活性化や提案内容の深化につながることを期待しております。

事業開発勉強会

水産業編（2024年2月）





勉強会資料

海外人材開発編（2024年6月）





勉強会資料

新事業提案イドバタミーティング







サステナビリティ

担当役員メッセージ



専務執行役員
コーポレート部門担当兼
サステナビリティ担当
津加 宏

当社の2030年ビジョンに掲げている非財務目標である「環境」「人」「技術」の3項目については、サステナビリティ委員会傘下の環境部会と2つのワーキンググループで取り組みを進めていますが、現時点ではほぼ計画通り進捗している状況です。今後は、次期中期経営計画を見据えて、マテリアリティの特定をはじめとして持続的成長に資するようサステナビリティの取り組みの強化・充実に努めてまいる所存です。

環境

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、現中期経営計画ではCO_2排出量20%削減（2019年3月期比）を目標としています。既に2024年3月期時点で26.5%の削減を達成しました。自社設備の電力契約を実質CO_2ゼロ電力に切り替える計画が順調に進行していることに加え、食品・空港事業分野でバイオディーゼル燃料を導入するなど新たな試みも進めています。さらに今後はバリューチェーン全体での環境の取り組みの強化に向けて協力会社を対象に環境活動のアンケート調査を開始しました。協力会社とも連携しながらScope3カテゴリでのCO_2排出量削減も進めていく予定です。

人

KONOIKEグループは、2030年ビジョンと現中期経営計画の目標として、「経営戦略に基づく人材育成の推進」と「従業員の働き甲斐（エンゲージメント）の向上」の2つを掲げています。人材育成についてはより柔軟で機動力のある適材適所の実践を目指して、全部門のニーズを改めて整理した上で従業員の業務経験やスキルなどの人材情報の「見える化」を進めると同時に、当社が最重要視する現場力の向上に資する技能の習得やDX・ITなどのリテラシー向上、海外事業の拡大を視野に入れたグローバル人材の育成プログラムなど、広範囲にわたって人材育成強化を進めています。従業員のエンゲージメント向上については、2回目となるウェルビーイングサーベイを実施し、その結果から課題の抽出・改善を図っています。2024年3月には「健康経営優良法人2024」の認定を受けましたが、低評価項目については“健康投資”として重点取り組みをスタートしました。今後とも従業員が心身ともに健康で働けるよう改善に努めていきます。

技術

KONOIKEグループがサステナビリティの一環として掲げている「技術」には、新技術やデジタル技術だけでなく、従業員個人や現場に根付くアナログ技術（改善活動、安全な環境づくり、品質など）との組み合わせが含まれています。この幅広い無形資産をさらに誰もが有効活用できるよう「技術資本ライブラリ」というデータベースを開設し、2024年3月末までに582件の事例を登録しました。このライブラリには、自動ロボットの活用から現場で生まれた改善アイデアまで多岐にわたる事例が収められており、キーワード検索やAI検索機能も加えて活用促進を図っています。こういった「技術」基盤強化はもとより、現場巡回による意識啓発、相互交流も引き続き取り組んでおり、2030年ビジョンで掲げている「技術で、人が、高みを目指す」取り組みを進めていきます。

なお、当社の取り巻く環境はめまぐるしく変化しており、それに対応するKONOIKEグループとしての重要課題（マテリアリティ）の取り組みの推進や起こりうるさまざまなリスクに、円滑に対処すべく内部統制をはじめとしてサステナビリティ課題への取り組みの強化・充実を図る観点から、今後サステナビリティ委員会をより実効性の高い組織・体制に改編していく予定です。

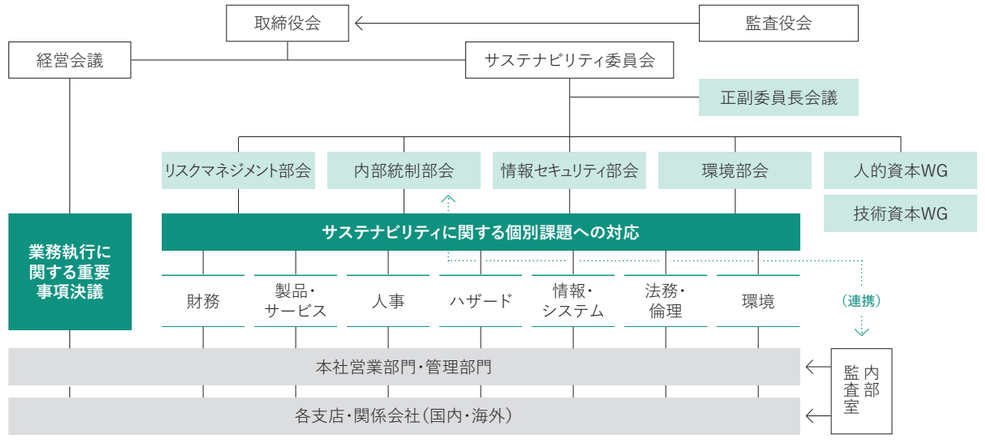
基本的な考え方

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、お客さま・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。

サステナビリティ委員会と各部会における活動

サステナビリティ委員会（委員長：取締役会で選任）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4つの部会を設けており、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し、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。

サステナビリティ委員会と各部会における体制図



マテリアリティ

KONOIKEグループがステークホルダーの皆さまとともに持続的な成長を遂げていくためには、リスク・機会の両面からマテリアリティを特定し、中長期的な経営戦略に組み込むことが重要と考え、現在取り組みを進めています。過不足なくマテリアリティを抽出するために、まずは事業本部ごとのリスク・機会を特定するフェーズから始め、課題をテーマ別に分類し優先順位づけを行いました。今後は社外取締役も含めた経営層による討議を重ね、KONOIKEグループのマテリアリティを機関決定していきます。なお次期中期経営計画策定の検討材料の一つとして組み込むことを予定しています。

マテリアリティ特定プロセス

社会課題の把握・整理 → 重要課題候補のリストアップ → 重要課題の特定と重要度評価 → 外部有識者との対話 → 戦略への組み込み → レビューとアップデート

人

基本的な考え方

KONOIKEグループの強みの源泉である「人」の成長こそが、持続的な企業価値向上を実現する上で不可欠であると考えています。2030年ビジョンでは、教育・訓練など「人」への投資を通じ、「人」の能力を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげていこうとする「人的資本経営」に取り組んでいます。

この中期経営計画においては、経営戦略に基づく人材育成を推進するとともに、生産性と相関関係にあるエンゲージメント向上の取り組みを進めています。2023年３月期より社員一人ひとりのウェルビーイング（幸せを感じる状態）の実現に向けて、当社の現在のありのままの姿を可視化するため、ウェルビーイング・サーベイを実施しています。今後も継続的なサーベイの実施により、課題の抽出と改善施策の実行によるPDCAを構築し、人的資本をより強化してまいります。

人権に関する取り組みについては、新たに人権方針を定め、今後はこの方針に基づきながら、ビジネスパートナーと一体となって進めてまいります。また、女性・外国人・高齢者・障がい者など多様な人材が、その能力を最大限に発揮して価値創造を実現していく職場環境整備を推進してまいります。

中計KPI　実績と2025年3月期目標

指標				23/3 期実績	24/3 期実績	25/3 期目標
経営戦略に即した人材戦略（事業部門・コーポレート部門）	採用者数（専門職新卒）		名	82	65	140
	採用者数（専門職キャリア）		名	435	458	460
	採用者数（総合職新卒）		名	31	47	50
	採用者数（総合職キャリア）		名	12	22	20
従業員の幸せの追求	サーベイ結果（専門職管理監督者・総合職）	良好度	偏差値	49	50	53
		注意度	偏差値	47	47	43
		モラール	0〜7の平均値	4.34	4.36	4.70
外国人雇用の拡大	特定技能の雇用		名	32	123	230
障がい者雇用の推進	障がい者の雇用率		%	2.84	2.60	2.70
グローバル人材の育成	海外赴任候補の養成者数		名	15	19	25
KONOIKEグループ全体の社員教育の充実	コーチングワークショップ受講者数		名	29	98	100

経営戦略に基づく人材育成の推進

A 事業戦略に即した事業系人材育成

KONOIKEグループには多岐にわたる事業形態があり、それぞれの個別の事業戦略に即した人材戦略が必要です。「どのようなスキルを持った人材が、いつまでに何人必要か」、明確な目標を設定し、計画的にさまざまな事業部門でプロフェッショナル人材を育成してまいります。そのためには、これまで会社を支えてきた基盤事業のみならず、空港・メディカル・エンジニアリングなど、2030年ビジョンにおける注力事業にも必要な人材を配置するKONOIKEグループ全体の人材ポートフォリオづくりが重要な課題となります。2030年にそれぞれの事業としてありたい姿を定め、それに必要な人材をバックキャスティングする人材マネジメントを構築します。その準備として、2021年にタレントマネジメントシステムを導入し、人材情報の可視化を進めました。今後は経営人材や事業系エキスパートなど、一定要件を定めた人材をプール化し、新たな仕組みによる育成を進めてまいります。

B 専門性の高いコーポレート系人材育成

当社は2022年4月に東京証券取引所のプライム市場に移行し、さらに高いガバナンスが求められるようになりました。そのため、経営企画・法務・総務・人事・経理といったコーポレート部門において、より高い知識と統制力のあるプロフェッショナル人材を社内で育成しています。これまでの取り組みとして、高度な知識やスキルを養うために、部門ごとに階層別の職務基準書の整備を行い、計画的に人材育成を進めています。階層ごとに水準の異なる職務基準書に記載の業務レベルをクリアしているかどうかというポイントでトレースをすることにより、個々のスキルの到達点と育成強化点を分かりやすくした上で、効率的な指導が行えることに加え、スキル習得のモチベーションアップや、階層レベルの均質化などさまざまな効果を生んでいます。こうした育成方法を進めることで、専門性の高いコーポレート系人材を育成する仕組みが整いつつあります。

C 「部門を越えた連携」による課題解決力・提案力の高い人材育成

KONOIKEグループでは、多岐にわたる分野で事業を展開し、それぞれの分野で豊富なノウハウを有していますが、お客さまに提供するサービスの品質向上や付加価値の創出には、それらのノウハウをグループ内で共有し、部門間で連携して活用できる高い課題解決力・提案力を持った人材の育成が必要と考えています。具体的には、人事面において、さまざまな経験を積み知見を広げるために、若い世代からのジョブローテーションや、管理職層の部門をまたぐ人事異動を積極的に進めています。そして教育面においては、課題解決力・提案力を向上させるためのカリキュラムを充実させるとともに、各グループ会社の従業員が合同で学ぶ階層別研修・公募型研修を開催することで交流の機会を増やすなど、人事と教育の両輪での人材育成を進めてまいります。

D 技術革新・ICT部門の専門性強化および全社でのリテラシー向上

経営を取り巻く環境が目まぐるしく変化し、将来の予測が困難になってきている中、事業環境の変化に合わせた事業変革の重要性が高まっています。KONOIKEグループでは、事業変革に必要な技術革新・ICTの専門性を強化するために、担当者を外部団体の研究会や技術セミナー・講習会に積極的に参加させるとともに、全社でのリテラシー向上を目指した「現場が変わる先端技術講習」「AIプログラミング講習」を2020年より開催しています。さらに2023年には動画教材「DX入門講習」を作成し、すでに従業員の約9割が受講を終えています。KONOIKEグループの2030年ビジョン「技術で、人が、高みを目指す」の実現と、さらなる成長、企業価値向上を実現するために、今後も引き続き、技術革新・ICT部門の専門性強化と全社でのリテラシー向上のための取り組みを充実させてまいります。

COLUMN

コーチングワークショップ



事業変革が求められる時代にあっては、従業員一人ひとりが組織目標を意識し、自ら考え、自ら行動できる「自律型人材」であることが重要となってきます。自律型人材の育成の促進には、これまでの上意下達の風土を変え、部下が自らの考えを安心して発言できる心理的安全性の高い職場づくりが必要で、上司である管理職自身が意識・行動を変えていく必要があります。 そのために、2021年より管理職約440名を対象にコーチングワークショップを開始しました。プロコーチや学習者同士での1on1コーチングを通して「傾聴」「承認」などの重要性を学び、職場での実践・定着につなげる半年間のプログラムで、2027年3月までに現対象者の全員受講完了を目指しています。

従業員の働き甲斐（エンゲージメント）向上

企業理念の浸透

KONOIKEグループの成長・企業価値の向上のためには、従業員が会社を信頼し、進むべき方向性を十分理解した上で、貢献意欲を持って働くことが大切です。その前提として、社員の一人ひとりがグループの企業理念や行動指針などを定めた「私たちのブランド」を理解し、日々の仕事の中で実践することが肝要であり、これらを醸成するために、経営層と従業員が幅広く対話するワークショップ形式の「カタリバ」により、インナーブランディング活動を進めています。一方で、どの程度「私たちのブランド」が浸透しているのかという点については、これまでの活動により理解は深まっているものの、実践度については比較的低調であるという社内の声が多く、今後の課題と捉えています。こうした声を経営層および管理職にフィードバックし、まず組織の上位者から率先して「私たちのブランド」を体現することに取り組み、今後のさらなる浸透を図ってまいります。

従業員の幸せの追求　健康経営

当社は、2023年2月に「健康経営宣言」を策定し、従業員のパフォーマンスや人材の安定的な確保と定着率を向上させるための重点施策に取り組んでいます。2024年3月には、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実施する「健康経営」の取り組みが優良であると評価され、「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されました。また、その他にも、健康経営の一環として推進する従業員の運動習慣の定着のための取り組みが評価され、2023年12月にはスポーツ庁より「スポーツエールカンパニー2024」に認定されました。スポーツエールカンパニーの認定は、2019年に初認定後、今回で2度目となります。

今後も組織的な健康保持・増進活動の展開と、健康づくりのためさまざまな施策を推進し、従業員一人ひとりが心身ともに健康で活き活きと輝くことで幸せを実現できるよう健康経営に積極的に取り組んでまいります。

2024 健康経営優良法人 Health and productivity

重点施策(健康投資)

(A)「からだ」の健康	(a)定期健康診断再検・精検受診率、特定保健指導実施率の向上 (b)禁煙支援プログラムの実施
(B)「こころ」の健康	(a)ストレスチェックの推進 (b)メンタルヘルス研修の定期開催
(C)ヘルスリテラシー向上に関する情報発信	(a)適正な生活習慣を有する従業員の割合向上
(D)ワークライフバランス	(a)長時間労働の削減と有給休暇取得促進 (b)仕事と育児・介護・治療との両立支援
(E)職場の活性化	(a)社内イベントやボランティア活動を通じた従業員の横のつながりによるコミュニケーションの促進

従業員の幸せの追求　エンゲージメントサーベイ

従業員が個々のパフォーマンスを十分に発揮するためには、やりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境が必要です。仕事を通じて感じる幸福度は、パフォーマンスとの関係性が高くかつ大きな影響を与えていると考えます。ライフスタイルや働き方が多様化する中で、従業員一人ひとりのウェルビーイング(幸せを感じる状態)を実現するために、2022年11月にパーソル総合研究所による「ウェルビーイング・サーベイ」を実施し、働く幸せ実感と働く不幸せ実感、およびその下地となる組織の状態を計測しました。この調査結果を改善活動の出発点として全従業員で認識し、全社で行う企業風土の改善と、拠点ごとの特性に応じた改善の二軸によるPDCAを展開しています。

2024年2月には2回目のサーベイを実施しましたが、結果としては1回目のスコアと比較してわずかに改善したものの、目標値には至りませんでした。今後もスコアの改善を指標として追求しながら、経営層が従業員の本音と向き合い、課題の解決に取り組むことにより、より良い企業風土づくりにつなげてまいります。その結果、従業員が仕事を通じて幸せを実感し、それぞれの持つ能力が最大限に発揮される状態を目指してまいります。

COLUMN

女性社員交流会「女性カタリバ」

2024年3月期より女性活躍推進の施策の一つとして、新入社員と若手先輩社員との交流の場の提供を開始しました。事前アンケートを取り、希望するトークテーマとして多数の方が挙げた「新人時代の思い出・失敗談」や「今後のキャリア」について、小グループに分かれて意見を交わしました。また、2024年5月には「育休取得経験者を囲んで」と題して、少人数でのオンラインカタリバを開催しました。ライフイベントに対する不安解消はもとより、今後の働き方や目標を自分自身で切り開いていくという目的で企画・開催し、有意義な交流会となりました。参加者からは「周囲に先輩女性社員が少ないので貴重な経験談だった」、「一人で悩まずとも相談できる仲間や先輩がいると実感できた」などの感想が寄せられました。今後は中高年のキャリア観などさまざまなテーマを取り上げ、開催規模を拡大してまいります。



人権

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。この「私たちの使命」の実現にあたり、事業活動において影響を受けるすべての人々の人権が尊重されなければならないことを認識し、その責務を果たす指針として、2023年に「KONOIKEグループ人権方針」を定めました。本方針に基づき、新たな視点で人権に対する取り組みを開始し、事業活動において関係するすべての人々の人権を尊重し、あらゆる人権への負の影響を引き起こさないだけでなく、助長しないよう取り組みを進めています。

しかしながら、サプライチェーンにおける人権の及ぶ範囲はとても広く、数多くの人権リスクに対して対応を図ることが必要です。人権デューデリジェンスにおいては、優先順位に基づいて順次対応を図り、2025年3月期においてはグループ内で活躍する技能実習生および特定技能外国人の皆さんの人権への対応を進めてまいります。

国内では既に設置されているコウノイケ・ヘルプライン(内部通報窓口)に加え、外部機関の協力を得ながら、グループで働く外国人の方が母国語で相談できる窓口の設置を行ってまいります。これらにより、問題発生の防止ならびに発生時の迅速な対応と是正処置の実施に努めてまいります。

人権方針

分類			取り組み内容	該当頁
人権方針の策定			2023年4月に「KONOIKEグループ人権方針」を策定	–
人権DD	人権への影響評価		初期的な人権リスク評価を実施	–
	予防/是正措置の開示	教育・研修	人権、ダイバーシティ、ハラスメント等に関する年次・役職別研修を実施	P32
		社内環境・制度の構築	2024年3月「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定される心身の保持増進、ワーク・ライフ・バランス推進に向けた施策を展開	P31
		サプライチェーンの管理	国内の輸送・構内作業協力会社に対し「協力会社管理体制評価表」に基づく定期訪問・状況確認を実施	P36
	モニタリング(追跡調査の実施)		従業員エンゲージメント調査を実施	P31
	外部への情報公開		Webサイト・本統合報告書等で取り組み状況を開示	–
苦情処理メカニズムの整備			国内で内部通報窓口である「コウノイケ通報窓口(ヘルプライン)」を設置・運用中 外国人労働者が母国語で相談できる窓口を準備中	P54

ダイバーシティ

社内研修

社内での階層別研修では、LGBTQ+に関する講義に加え、各階層に見合った教育を実施しています。所課長級には「男性の育児休業取得」をメインテーマとし、副長級には「外国籍社員とのより良いコミュニケーションの取り方」、係長級・新入社員には「アンコンシャス・バイアス」について、4年次では「理想のワーク・ライフ・バランス実現に向けて」など、いずれも講義のみでは得ることのできないワークショップでの「体験」を重視しています。今後も受講者がダイバーシティを自分事として捉え、理解を深める場の提供と研修内容の充実を図ってまいります。

外国人材

海外現地法人の従業員が日本国内の事業所で勤務しながら、日本式の物流管理手法を学ぶ企業単独型「技能実習制度」を活用した人材育成を18年間にわたって展開しています。2023年1月からは空港グランドハンドリング部門で活躍するリーダーを育成する実習を開始し、現在では実習内容がより高度になる技能実習2号へのステップアップを実現しています。一方、今後さらに増大する航空需要への対応が必要なことから、海外において「特定技能」人材の育成を進めており、既に数多くの外国人の方々に来日、活躍いただいています。

女性活躍推進

育休からの復職時のマインドセットと、職場全体の力を最大限発揮させる環境づくりのため、当事者と上司向けに個別に「育休復職セミナー」を開催し、女性活躍推進法で策定した行動計画を実行に移しています。2024年度は受講層を拡大すべく、eラーニングでの啓発活動を検討中です。

多様性が求められる時代にあって、経営にはさまざまなバックボーンを持つ人たちの意見が取り入れられなければなりません。女性活躍推進の目的もそこにあります。このような研修やeラーニングを通じて、女性社員のキャリア継続が可能となるよう、組織を挙げて風土改革を進めてまいります。

障がい者雇用

KONOIKEグループの物流現場においては、障がい者を安定的かつ重要な戦力として雇用、処遇し、障がい者の方が意欲的かつ働き甲斐を持って就労できる職場づくりに成功している事業所があります。インターンシップ期間中にさまざまな作業を体験してもらい、個々人の特徴や個性を把握し、それぞれの特性に応じた作業に従事していただくことによって最大のパフォーマンスが発揮できるようにしています。もちろん日々の仕事の中では細かな配慮も欠かせないため、専任の担当リーダーを配置し常に彼らを見守り、サポートを行っています。今後このような職場モデルを水平展開し、多くの障がい者の方がやりがいを持って、活き活きと働ける職場の数を増やしてまいります。

なお、障がい者雇用を進めていく上では、受け入れ側のマインドセットが重要となってきます。障がい者や高齢者など、自分とは違う誰かの視点に立ち、行動することを学ぶユニバーサルマナー検定講座の受講を経営幹部より始めており、今後すべての階層にまで広げてまいります。

技術

基本的な考え方

「お客さまと社会の課題解決の生命線である『現場』と『人』の“技術”を強化する。」KONOIKEグループでは技術を、一般的にいう新技術やデジタル技術だけではなく、従業員個人や現場個々にあるノウハウや安全に関わる技術などすべてを含めて「無形資産」と捉えています。この技術を強化して現場力を高めることが結果としてお客さまに対する提供サービスの付加価値向上、ビジネスの拡大という持続的な成長につながると考えています。従って、技術革新本部、ICT推進本部、経営品質本部、営業本部など関連する部門が連携して技術強化を進めています。

中計KPI 実績と2025年3月期

カテゴリー	KPI（現場力強化に結実する活動）	23/3 期実績	24/3 期実績	25/3 期目標
技術革新	現場への技術導入実績件数	19	26	25
	現場への技術導入に向けた PoC 件数	55	45	35
	技研 IC での技術検証件数	13	9	12
ICT/DX	新統合 WMS 導入実績件数	1	2	5
	事業現場業務の生産性向上実績件数	7	12	20
	バース予約管理システム導入実績件数	3	8	15
安全品質	労働災害（件数）	102	111	-
	自動車事故（件数）	62	46	-
	品質事故（件数）	35	23	25
	労働災害度数率	1.86	2.10	1.60
	休業災害度数率	0.27	0.28	0.23

技術革新への取り組み

現場改善に向け、❶人と技術が相互扶助できる新技術の導入検証、❷業務経験に基づく治工具開発による安全性の維持および向上、❸変化の激しい事業環境に対応できるエンジニアリング力向上の3つの視点を軸に取り組んでいます。取り組みを通じ、収益面の試算化を検討しつつ、最新技術と現場で培われてきた職人の技術をかけ合わせることで「現場のあり方」を進化させていきます。それにより、顧客に提供できる新たな価値の創造を目指しています。具体的に、❶の視点では、作業者が迷うことなくピッキングできる作業支援システムの検証や実運用開始に向けた取り組み、ガイドレス走行が可能なAGV協働方法を検証するなど人がより働きやすい現場実現を可能にする新技術の導入を目指しています。❷の視点では、専用の治工具、および装置をこれまで培ってきた知見をもとに自社開発し、現場導入することで、誰でも安全に作業できる環境整備を実現しています。❸の視点では、シミュレーションを活用して、現場改善案の成立性検証と改善効果の事前把握を行うことで、改善効果の最大化を目指しています。

❶ AR誘導、AGV活用



❷ 手鉤棒、牛乳パック切り開き



❸ シミュレーション

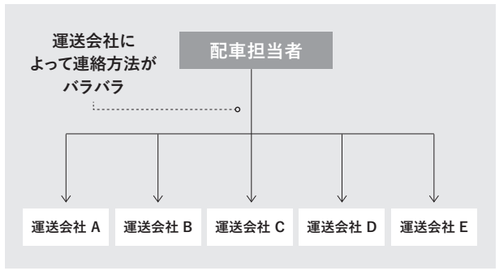


ICT·DXへの取り組み

配車業務のデジタル化

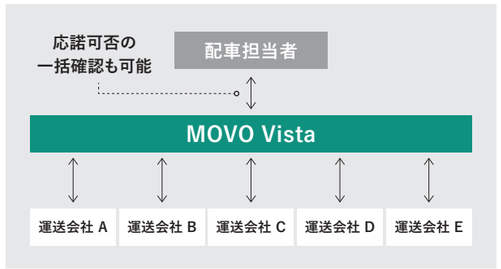
配車業務のデジタル化・一元管理化により生産性の向上を実現しています。これまで配車手配はメール、電話、FAXなどで各運送会社と連絡を実施してきましたが、Hacobu社の「MOVO Vista」と「自社システムデータ加工ツール」を利用することで、情報のデジタル化・一元管理をスムーズにでき、作業時間の短縮に取り組んでいます。

従来



運送会社ごとにやりとりが発生

システム導入後



MOVOで完結
一元管理でき業務が効率化

会計入力業務のデジタル化

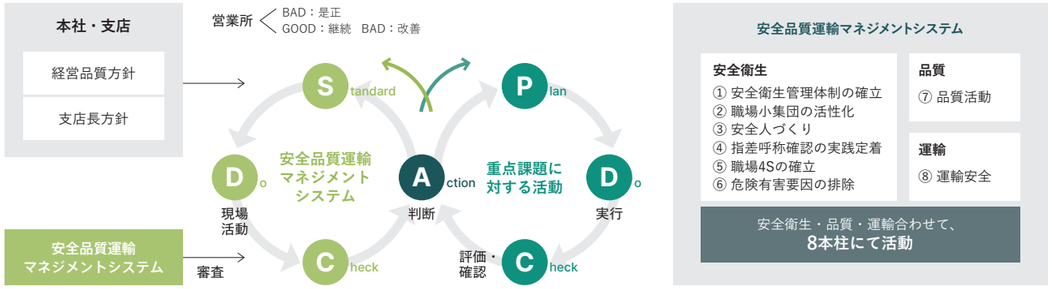
AI-OCRやRPA、データ連携ツールを活用することにより生産性の向上を実現しています。これまで、会計システムへのデータ入力は手作業で実施してきましたが、AI-OCR等による請求書のデータ化やRPAによる処理の自動化、そして会計システムへのデータ連携により、作業時間の短縮・オペレーションミスの削減に取り組んでいます。



安全への取り組み

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。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、毎年本社安全品質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。2024年3月期においても昨年に引き続き、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のか対策を工程表に落とし込み、その工程表の進捗状況の確認を含め、本社安全品質部と各経営品質専任者・担当者が合同でWeb会議により、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おり、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。



中央安全衛生委員会

毎年2回、労使による中央安全衛生委員会を開催しています。会社側からは各事業本部長、支店長など27名、組合側は執行委員長を筆頭に16名、合計43名が参加しています。2024年3月期については、第1回を2023年7月、第2回を2023年12月に開催いたしました。年度前半に行われる第1回のテーマは、主に前年度の安全成績と事故の傾向および今後の課題と取り組みについて討議します。また、関係法令の改正情報や前年度の労働組合の活動状況についても共有します。年度後半の第2回は、上期の安全成績と事故の傾向および今後の課題と取り組みを協議するとともに、次年度の経営品質方針について討議、決定します。加えて関係法令の改正情報や上期の労働組合の活動状況についても共有しています。

実際の映像による危険予知

これまで当社では、VR（バーチャルリアリティ）を活用して転倒災害体験やフォークリフトとの疑似接触体験を実施するなど、安全意識の向上につながる研修を重ねてきました。2024年3月期からはさらに当事者意識を持って安全意識を高めるため、実際に起きた事例を映像で確認する危険予知トレーニングを実施しています。これは加害・被害にかかわらず、当社従業員が運転中に経験したニアミス事例の映像データを研修の教材とすることで、さまざまな状況下で危険が潜むことを理解し、どのように対応するべきか受講者一人ひとりが考えるというものです。先行して全車両にドライブレコーダーの導入が完了していたことから、既に300件を超える事例が映像で共有されており、この研修を通じて交通事故を未然に防ぐことを狙いとしています。



品質への取り組み

QMS

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など、お客さまとの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。また、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1回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。

取引先との関係構築

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、思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。加えて、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。その際に「協力会社管理体制評価表」に基づき、トラック輸送事業各社さまについては、経営方針、事業計画、運行管理やドライバー、車両の管理状況、安全活動などについて確認させていただいています。また、構内請負、派遣のパートナー企業さまについては、法的常備書類や各種保険加入状況、雇用契約に加え、安全衛生活動状況などの確認をさせていただいています。2024年3月期はパートナー企業さま300社を訪問しました。

鴻池大賞 ―安全品質活動発表会―

安全・交通・品質に関して優れた功績をあげた事業所・個人および優秀な活動を行った事業所に対しては、毎年5月の会社創立記念日に、「鴻池大賞」として表彰する制度を設けています。2024年3月期については、安全部門で23件、交通部門で44件、品質部門で36件、功労部門で19件、優秀活動部門で41件、安全品質活動発表会部門で8件、計171件の事業所・個人が表彰されました。

改善発表事例

『高圧ガスタンクローリー維持管理費削減取り組み』（関西支店 陸運泉北営業所）

背景・課題・取り組み内容

高圧ガスの輸送については、特車（タンクローリー）が必要ですが、定期自主検査・保安検査等の年間の維持費が高額であるという課題がありました。これを自社で内製化するために必要な資格を取得し、さらには技能研修・実習で実績を積むと同時に検査に必要な設備導入等の環境を整え、所員一同で改善に取り組みました。



関西支店 陸運泉北営業所のメンバー

改善効果

- 定期自主検査・保安検査合わせて年間約3,600千円かかっていた検査費用が、248千円にまで削減(▲3,352千円)
- 検査の日程調整を、配車の隙間時間を考慮しながら行い、ほぼ休車させることなく実施できた
- 外部に依頼していた社員教育を、今回の取り組みで得た知見を活かし営業所内で実施できるようになった

環境

基本的な考え方

私たちKONOIKEグループの事業活動が経済社会に貢献する一方で、地球環境に負荷をかけていることも事実です。KONOIKEグループでは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５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。

TCFD提言に基づく情報開示

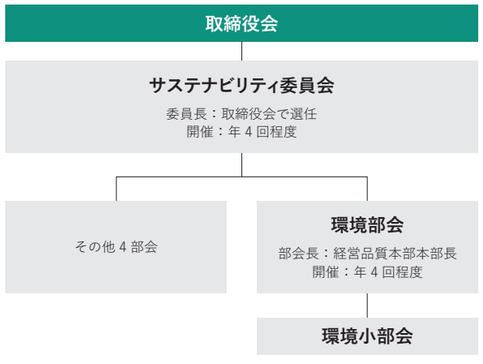
KONOIKEグループは気候変動が地球環境や人類、企業活動に影響を与える重要な課題であると認識しており、持続可能で豊かな社会の実現に貢献するためにも、地球温暖化の緩和に向けた活動を積極的に推進しています。KONOIKEグループは2022年6月にTCFDへの賛同を表明しました。

TCFD提言に基づく情報開示では、「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」の4項目が、開示推奨項目とされています。この項目に沿って当社グループでも取り組みを進めていくとともに、一層の情報開示の充実化を進めてまいります。

詳細につきましては下記URLよりご確認ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/9025/ir_material/186057/00.pdf

ガバナンス

「サステナビリティ委員会」を取締役会の諮問機関として設置し、取締役会からの諮問に対する答申の他、気候変動に係る事項を含むサステナビリティに関する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。本委員会の傘下には機能別に５つの部会を設けており、そのうち「環境部会」にて毎四半期、各本部の環境データをもとに本部ごとの環境に対する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。また、同部会には社外有識者１名を招聘しており、公正性・客観性の確保に努めています。



リスク管理

全社にわたるリスク情報は、気候関連リスクは「環境部会」で、その他のリスクは、各部会からの情報を集約する形で「リスクマネジメント部会」（部会長：総務本部本部長）で把握・管理しています。気候関連リスクについては、環境部会傘下の「環境小部会」でリスクの低減、洗い替え・更新などを継続的に実施しており、同内容は環境部会に報告後、リスクマネジメント部会にも報告しています。

戦略

気候変動の顕在化による事業上のリスクや機会を特定するとともに、中長期戦略を策定しています。下表は特定したリスクと機会の概要です。

分類			影響	時間軸	対応方針
リスク	移行	政策・法規制	炭素税の導入等に伴う租税負担増による業績悪化の可能性	中期	自社設備の電力契約を25年3月末までにすべて実質CO_2ゼロ電力に切り替え予定。また、運行効率の向上・低炭素技術の導入により排出原単位の削減努力を継続
		技術	政策変化や法規制の強化に伴い、低炭素に資する新技術導入の必要性が高まり、設備代替・新設コストが嵩む可能性	短・中期	• 生産性の向上による、自社施設への太陽光パネル設置等により、普及フェーズに達した低炭素技術は適時導入を図る • 料金改定による代替コストの一部収受
	物理的	急性	台風・河川氾濫等の気候変動に起因する災害が増加し、自社拠点が被害を受け、事業継続が危ぶまれる可能性	長期	BCPの高度化（災害対応工事、移転、停電・断水対策等）を図る
		慢性	気温上昇に伴う労働環境の暑熱化による生産性悪化および採用困難化の可能性	長期	暑熱環境下でも労働負荷を軽減する施策（冷風機・ネッククーラー等）を講じ、労働衛生を維持すると同時に、技術導入・DX化による省人化も推進
機会	資源効率		CO_2排出削減等の環境対応強化による顧客への訴求力獲得を通じた取引機会拡大の可能性（逆に、うまく対応できなければ取引機会を失う可能性）	短・中期	運行効率の向上、製造・サービス提供プロセスの生産性向上や、モーダルシフト・共配の推進等
	新市場		CO_2排出削減への取り組みが進む社会において市場の拡大が予想される事業領域・分野への進出の可能性	短・中期	業界ごとに成長分野を見極め、機会の獲得に向けた情報収集や経営資源の拡充を図る

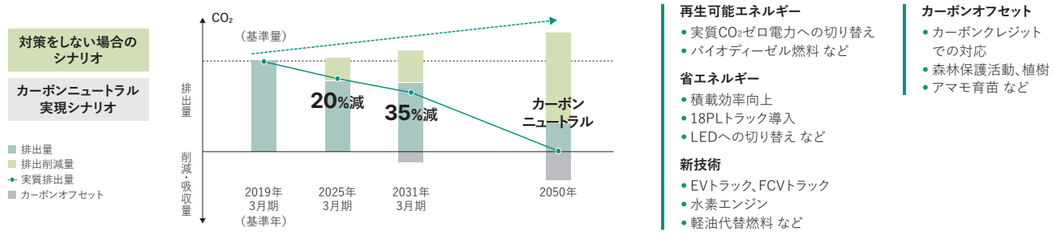
指標と目標

カーボンニュートラル実現に向け、まずは2025年3月期末までに、自社設備の電力契約の全量を実質CO_2ゼロ電力に切り替えることを目指します。その他、業務連絡車のEV代替・太陽光パネル設置、各種省エネ施策等CO_2排出量削減に資する取り組みも行っていきます。

CO_2排出量削減目標

時期	目標	対象	範囲
2025年3月期	20%削減（2019年3月期比）	鴻池運輸㈱および国内連結子会社	Scope1・2
2031年3月期	35%削減（2019年3月期比）		
2050年	カーボンニュートラルを目指す		

CO_2排出量の削減イメージ



KONOIKEグループは国際的なNGOであるCDPからの調査にも回答しています。2024年3月期は、気候変動質問書へ回答しました。

地球温暖化防止の取り組み

実質CO_2ゼロ電力への切り替え

KONOIKEグループでは2022年3月期より実質CO_2ゼロ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6カ所の電力を実質CO_2ゼロ電力に変更しています。さらに、2025年3月期までの中期経営計画においては、自社設備の電力契約を実質CO_2ゼロ電力に切り替え、Scope2におけるCO_2排出削減を積極的に推進してまいります。2024年3月期までに48拠点で切り替えが完了し、4,790t-CO_2e相当の削減効果を生み出しました。

※ 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。

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。




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分程度で充填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。



太陽光エネルギーの利用

KONOIKEグループでは国内21カ所、海外3カ所に太陽光発電設備を有しており、年間14.7GWhの再生可能エネルギーを創出し、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。

ISO14001とグリーン経営認証

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むとともに、国土交通省所管の交通エコロジー・モビリティ財団が推進する「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。

［ISO14001認証］
- 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
- 取得会社：ASRリサイクリング鹿島㈱
  登録番号：JQA-EM6107
  認証機関：一般財団法人 日本品質保証機構

［グリーン経営認証］
- 鴻池運輸㈱　36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㈱



生物多様性保全の取り組み

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成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グループでは毎年、大阪湾から採取されたアマモの種子を秋から冬にかけて大阪本社・東京本社で育苗し、翌年春頃に大阪湾への移植を行っています。

「生物多様性のための30by30アライアンス」に参加

「生物多様性のための30by30アライアンス」は、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として保全することを目指す国際約束である「30by30」の国内達成に向けて、環境省をはじめとした行政、企業・NPOなどの有志連合として設立されました。KONOIKEグループは、アライアンスの設立趣旨に賛同し、地域の経済・社会・環境問題の同時解決につながるNbS※によって健全な生態系の確保と持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

※ Nature-based Solutionsの略で、自然を基盤とした解決策

環境に貢献するビジネス

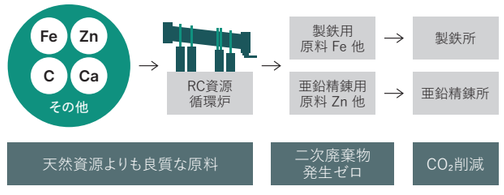
産業廃棄物のリサイクル事業

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。またASRリサイクリング鹿島㈱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。

※ **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。本来なら焼却処分される産業廃棄物を活用することで化石燃料の使用が低減されCO_2の排出抑制に寄与し、処理の中で排出したガスは原料乾燥の熱源として再利用している。

パーフェクトリサイクルシステム概要

製鉄所内ダスト・外部産業廃棄物



環境負荷を低減するサービス提供

モーダルシフト

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。KONOIKEグループでは、モーダルシフトにより年間約8,427tのCO_2排出削減効果を生み出しています。モーダルシフトのさらなる推進に向けて、2020年3月、「東京レールゲート営業所」を開設しました。当営業所は日本貨物鉄道㈱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。



廃食油を原料としたバイオディーゼル燃料の活用

KONOIKEグループでは、廃食油で作られるバイオディーゼル燃料の活用を開始しました。B5燃料※1は軽油使用時と比較してCO_2排出量を5%削減することができ、環境負荷の少ない燃料として近年注目されています。2024年3月期には、97,712リットルのB5燃料を国内4拠点のトラックに使用しました。併せて、従業員の家庭から出る廃食油を回収し、リサイクルしました。さらに、関西国際空港施設内における複合ソリューション事業において空港内作業車両トーイングトラクター1台にB30燃料※2を使用する取り組みも開始し、関西国際空港の車両における初のバイオディーゼル燃料使用の取り組みとなりました。今後もバイオディーゼル燃料の活用拠点を増やし、CO_2排出量削減と資源の有効活用に取り組んでまいります。

※1 バイオディーゼル燃料を5%混入した軽油
※2 バイオディーゼル燃料を30%混入した軽油

社外取締役鼎談







持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて

KONOIKEグループの取締役は社内2名、社外3名の計5名で構成されています。
ここでは社外取締役である大田氏、増山氏、藤田氏に、
KONOIKEグループの発展に向けた課題や期待を客観的な視点から鼎談いただきました。

取締役会が果たすべき役割・責務について、当社の取締役会は十分に機能を発揮していると感じますか
ー

大田：戦略的な方向性の議論は、経営会議の審議結果に対して、私たちから遠慮なく疑問を呈するなど自由で活発な議論ができていると感じますが、まだまだ十分とはいえないと思います。今回の不正行為に関しても、私たちとしても業務執行の監督が十分ではなかったと反省しています。同時に、企業理念の冒頭にある「『人』と『絆』を大切に」という部分は当社の強みであることは確かですが、経営陣および従業員が真の意味で理解できているか、自分事にできているかという省みることも必要で、いま一度、理念の浸透、企業理念の体現を徹底していくことが大事だと考えています。

増山：取締役会の実効性については、現在、次期中期経営計画の策定プロセスにあるなかで、計画の根幹である部分については社外役員を入れた議論を増やすよう要請しましたが、そのなかで企業理念の浸透・体現や戦略の方向性・重点などが適切かどうかをしっかりと見ていく形に取締役会が変わってきていると思います。その上で、成長戦略や経営資源の配分などの具体論はこれからの議論として重要だと認識しています。

大田さんご指摘の不正行為については、たしかに取締役会として監督が完璧ではなかったと反省をしています。その後の再発防止策の策定においては、社外役員を含めて初期の段階から知恵を絞り、小手先ではなく風土や文化、仕事のやり方といった根本から全社的に見直すよう舵を取れたと思います。これからもしっかりと見据えていかないといけませんね。

藤田：お二方の話を聞いて、経営理念をベースにディスカッションできていたか、私自身も反省があります。制度改革、事業戦略、その他さまざまな議案が出てきますが、経営理念に立ち返って議論をすることで、より実効性を高められると思っています。

攻めのガバナンスについては、現中期経営計画で考え方が定着してきたように思います。以前より前向きに社内でビジョンが語られるようになった印象がありますが、当社の強みが何かというコンセンサスがないことは大きな課題です。現場の原動力として「人」という強みはありますが、果たして物流の強みは？空港の強みは？といった言語化できていない部分がありますから、共通言語として語れる攻めのガバナンスはこれから構築していく局面だと思います。

業務執行の面では増山さんと同じく、再発防止策については経営品質協議会を設置し実行化していくということで、素早い対応であったという感想です。ただ業務執行を監督する上でのインフラの弱さは私たち自身も気づいていない部分がありましたので、コミュニケーションを密にとることは課題の一つとして残っていると思います。

大田：当社の強みとして、ここを伸ばせば成長できるという共通理解が曖昧なように思います。特に業績が伸びている空港と国際については議論しないといけませんね。

藤田：良くも悪くも、当社はトップダウンで推し進めるよりも、現場からのボトムアップが強い会社風土なのだと思います。ただ、投資において戦略的文脈が上手く説明できていない。この投資は強みを強化するものなのか、サービスをより広く顧客に提供できるものなのかなど、私たちとしてどう考えているのかを発信していくことが非常に重要だと思います。

企業価値向上に向けて議論を深めるべきテーマや課題をどのように考えていますか
ー

藤田：収益力向上と資本政策においては、現中期経営計画で考え方を持ち始めた認識です。鴻池社長の「利益率を上げる」という号令のもと、愚直に収益力を向上してきたのは評価できます。課題は管理会計が精緻でないこと。プロセスごと、顧客ごとに儲かっているかを見極めて、そのデータを根拠に顧客とビジネスの在り方を交渉しているかという点では改善の必要があります。もう1つ、不採算事業についての議論が足りないことも課題です。撤退の規律は取締役会において私たちもきっちり議論しなければいけないと思います。

また、事業戦略を明確化していくことは、例えば、空港や海外の業績が伸びたという結果ではなく、当社の強みをどこに置き、その強みを活かしてどこを伸ばしていくのかという文脈が大事です。例に挙げると、物流業界の中で当社の新しい取り組みは非常にユニークだと思っています。物流のサプライチェーンの中でメーカー的機能や、エンジニア的機能を持つ、という兆しが表れているので、ここの強みを明確にした方が面白いですよね。

資本政策については、収益基盤というカネの入り方の側面が強くなっていますが、本当に問われるのは入ってきたカネをどうするかです。必要なことは、まずは成長戦略の説明をきっちりと行って資金を使っていくことです。株主還元も当然大事ですから、使わなかった部分は還元を行うというメッセージを打ち出すこと。自己資本比率の適正水準についても、事業の在り方と照らし合わせて議論してよいと思います。

大田：企業価値向上という観点では、収益力の向上しかないのだと思います。そのために事業戦略が必要で、収益が向上した結果として資本政策が出てくるのではないでしょうか。これは日本企業全体にもいえることですが、黒字だったら良いという考えではなく、高収益を目指すことが重要で、そうでないとグローバルで戦っていけません。低収益でいくら規模を大きくしても経営にメリットはありません。その点を鴻池社長がはっきり仰っているのは素晴らしいと思います。ただ、当社の課題は投資をした際の責任がやや不明確であることです。投資が失敗しても次に活かせれば会社にとってプラスになりますが、だからといって厳しさが失われてはいけませんよね。加えて言えば、当社は経営幹部をはじめとして、為替や金利に対する認識が甘いと思います。ここを上手く利用できるようになれば、例えば資金調達のやり方など別の形で収益を上げるチャンスが増えていくのではないでしょうか。

増山：私も最終的な企業価値向上は収益率をいかに上げるかに尽きると思います。ここ2年ほどで鴻池社長から収益率向上の話がよく出るようになり、各本部からの事業報告でも利益がフォーカスされるようになりました。先ほど話に上がったように当社のマインドセットはボトムアップですから、現場の人たちの考え方がだいぶ変わってきたのは良い変化だと感じます。

一方で、不採算について具体的なアクションをどう取るかのディスカッションがあまりないので、せっかくの良い機会ですからトップダウンで議論した方がよいように思います。ボトムアップとトップダウンの融合が必要な局面ですね。

当社は大きなお取引先を背景に各事業が強いわけです

が、その縦割りを打破するために2つの戦略委員会が作られました。初めは高い目標を持っていましたけれども、成果を出したいという思いがあるからか段々とスコープが小さくなっているように感じます。ある意味リスクを取ることかもしれませんが、もう少し高みを目指して中長期的に取り組んでほしいと思います。

大田：増山さんが仰った鴻池社長の利益に対するメッセージは大事ですよね。昔なら6%も利益が上がればよしとなっていましたけれども、今はその水準では話にならないと社長が発破をかけていますから、社内で誰も達成感を味わっていませんよね。この程度で達成感を覚えるとその後は落ちてしまうだけですから、その点で鴻池社長のリーダーシップは高く評価されるべきだと感じています。

藤田：そもそも2030年ビジョンで掲げる営業利益250億円はコロナ禍で業績が落ち込んだ時に策定しました。あの時は売上にこだわる人もいましたが、鴻池社長があくまでも売上はガイドラインで利益を追求するんだと会社の方針をはっきりさせたのは、今振り返れば良い節目だったのではないかと思います。

当社のサステナビリティの取り組みをどのように評価されていますか
ー

増山：環境については、何もなかったところからここ数年で具体的にどこを目指すかまで計画を整備し、これまで地に足がついた取り組みができていることは評価したいと思います。今後は鴻池運輸としての目標の在り方、実現に向けた取り組みの優先順位といったところは取締役会で議論していきたいですね。

2030年ビジョンの「技術で、人が、高みを目指す」については、まだまだ道半ばと思いますが、次世代プロジェクトでは技術を取り入れながら、現業をどのように次につなげていくかを模索していますので当社の強みの一つとなることを期待しています。一方で、社外から「鴻池運輸」を眺めてみると、そこには他社には容易に真似できない匠の世界が広がっているんですね。この「人による匠の世界」に技術をプラスすることで、より付加価値の高いサービスが提供できるようになりますから、そこを発展させることができれば素晴らしいと思います。

もう1つはグローバル化だと思います。日本とは違うマーケットで活躍する社員を増やすためにどうしていくか。そのために人材育成の仕組みがますます大事になると思います。若手がトレーニーとして学びに行くことや、言葉ができなくても匠の技術を持つ社員を派遣することなど、会社として戦術的に考えないといけません。

藤田：これまでの対談を踏まえて、「技術で、人が、高みを目指す」とは何かを改めて考えていましたが、当初は現場でスキルないしはハード・ソフトの技術が身につけば付加価値の高いサービスが提供できるというものでしたよね。ただそういう話だけではなく、技術というのは経営のスキルかもしれない。AIのスキル、対人のスキル、マネジメントのスキルかもしれない。人によっても違いますし、組織を強くするところまで定義を広げて考えるべきだと思いました。そしてこれは私たち自身にも課せられた課題でもあるのだと思います。

話を戻すと、技術については技術革新本部を設立するなど仕掛けはつくってきました。技術資本ライブラリーでAI検索ができるようにもなりましたし、インフラや考え方は整えつつありますから、一定の評価はできると思います。しかし、戦略への絡み方という点ではまだまだ弱い。増山さんから戦略委員会のスコープが小さくなったという話がありましたが、各本部が成長する過程で、どこまで技術や戦略委員会が引っ張り上げられるかという視点で絡んでいかないと象牙の塔になりかねませんから、そこは大きな課題だと思います。

そして人のところは、やはり多様性がありませんよね。経営会議や取締役会ではダークスーツを着たおじさんばかりが集まっていますから、よりオープンな会社になるために、若手や外国の方が発言できるような仕掛けはもっと上手くできるのかなと思います。

大田：技術については、現場がコツコツと真面目にDXを取り入れる文化があればよいですが、そういう風土がないのにデジタル化だからといっても、なかなか活用は難しいと思います。そういう意味では導入の仕方がカギになりますね。

人材育成についてはこれまで議論があった通りと思いますが、最近私が思うのは誰も取り残されることなく社員全員の成長を目指すということです。管理職や幹部だけでなく若手、再雇用、非正規の方も含めた全員の成長を目指すこと。これまでは働き盛りの人にどうしてもフォーカスが当たっていましたが、これからはみんながすべからく能力を発揮し、そして誰もがここにいたら成長できるなと思える会社であることが大事ですよね。

2030年ビジョン実現に向けて、また次期中期経営計画策定に向けて、抱負をお願いします
ー

大田：経営理念と経営戦略は大きな方針として経営陣が示し、その枠組みの中で具体論を現場が考えていくのが正しいやり方だと思いますので、現場の混乱を招かないためにもあれこれと手をつけるのではなく、私たちの理念はこれという軸がなければいけません。

そのなかで高収益を目指す、あるいはグローバル化を目指すというところになるのだと思います。グローバル化というのは先行投資になりますが、その点当社は収益性が上がっていますから、グローバル化を進める基盤ができつつあると思います。

「技術で、人が、高みを目指す」という定性目標の実現と共に、営業利益250億円の達成に向けて何が必要か、議論を重ね不退転の決意を持って取り組んでいきたいと思います。

増山：今年度は次期中期経営計画を作る節目の年になります。社外取締役の立場で客観的に見たときに生まれる素朴な疑問を忖度なく、そして企業価値を上げていくために忌憚ない意見をこれまで通り発言していきたいと思います。

社内も社外も1つのチームとして、当社の次の高みを実現できる年にしていきたいですね。そのためには人が大切ですから、実現するための人・組織を準備していくというところで次のレベルにいきたいなと思います。

藤田：私自身の抱負としては、これまで以上に皆さんの話をじっくり聞きたいなと思います。その過程でチャンスを拾う手伝いをしていきたい。良い話があっても全社、あるいは経営会議で共有できていないというのはもったいないですよね。社員が抱える考えも色々あると思いますが、私は忖度なく話せる立場にいますので「こういう良い話ならぜひ進めようよ」と言える役割を担っていければと思います。

二つ目の役割としては、当社が掲げている定量的目標がありますから、取り組みとの辻褄が合っているかチェックするということ。営業利益250億円の目標に対して取り組みのスケールが小さいとか、そこはしっかりと指摘していきたいですね。

そして最後の役割は、変わる勇気を与えること。社内だけでは硬直してしまうときに、私たちがあえて変わらないといけないと言う役割があると思いますので、そこでの発言で空気を変える。

こういったことを、話を聞くなかでさせていただきたいと思います。



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
国際統括担当兼技術革新担当

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
2022年 4月 同 取締役専務執行役員、
国際統括担当兼
技術革新担当(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
2023年12月 同 相談役(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)
2022年 6月 株式会社ホギメディカル 社外取締役
2023年 2月 合同会社フジタや彬彬 代表社員(現任)
2024年 6月 株式会社ホギメディカル 取締役(現任)

監査役



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 6月 同 監査役(現任)



田中 俊一
監査役（常勤）

1986年 4月 当社 入社
2017年 4月 同 中国九州支店長
2020年 4月 同 東海支店長
2023年 4月 同 食品本部 部長
2024年 4月 同 顧問
2024年 6月 同 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
2021年 6月 当社 社外監査役(現任)
2022年 3月 BASE株式会社 社外監査役(現任)
2023年 6月 三井住建道路株式会社
社外取締役(現任)



木村 朋成
社外監査役

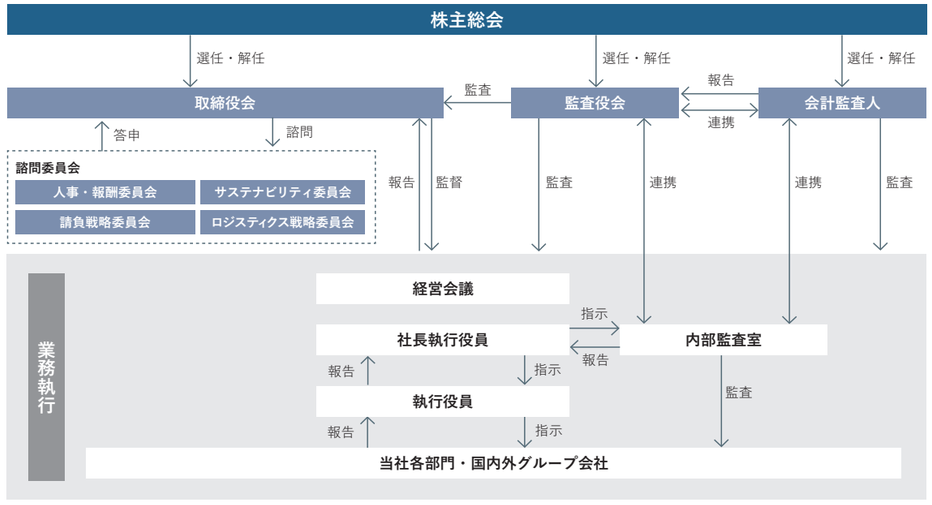
1984年4月 株式会社住友銀行
(現 株式会社三井住友銀行)入行
2004年7月 同 豊中法人部長
2007年4月 同 広報部(大阪)部長
2011年3月 日興コーディアル証券株式会社
(現 SMBC日興証券株式会社)執行役員
2014年6月 株式会社三井住友銀行 退行
2018年3月 SMBC日興証券株式会社 常務執行役員
2021年3月 同 顧問
2021年7月 山田コンサルティンググループ株式会社
シニアアドバイザー(現任)
2024年6月 当社 監査役(現任)

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

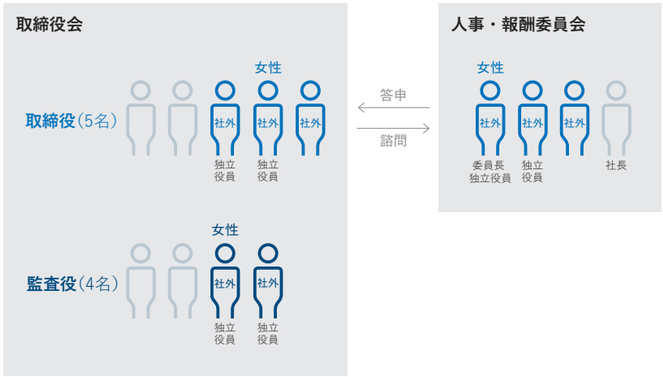


コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024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											取締役の過半数を社外取締役		
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)							
													戦略委員会設置	
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(2021年に廃止)									
											譲渡制限付株式報酬制度の導入			
												プライム市場に移行		

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5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	現在の地位等	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	○	○	○							○
取締役 鴻池 忠嗣	取締役専務執行役員	○	○				○	○			
取締役 大田 嘉仁	社外取締役(独立) 人事・報酬委員会 委員	○	○			○					○
取締役 増山 美佳	社外取締役(独立) 人事・報酬委員会 委員長	○	○	○	○						
取締役 藤田 泰介	社外取締役 人事・報酬委員会 委員	○	○						○		○
監査役 小林 寛昭	監査役(常勤)	○						○	○		
監査役 田中 俊一	監査役(常勤)	○			○						
監査役 星 千絵	社外監査役(独立)									○	
監査役 木村 朋成	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。

人事･報酬委員会

2024年3月期の活動状況

取締役会の諮問に基づき、計9回の委員会を開催し、取締役･監査役および執行役員の指名･報酬等について審議および答申を行いました。

なお、人事･報酬委員会は、独立社外取締役2名、社外取締役1名、社内取締役1名の合計4名によって構成(2024年3月31日現在)され、独立社外取締役の割合は半数にとどまりますが、独立社外取締役が委員長を務めていることもあり、人事･報酬委員会の独立性･客観性は確保できているものと判断しています。

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。

区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬等(賞与)	非金銭報酬等(譲渡制限付株式)	
取締役	188	105	65	17	5名
(うち社外取締役)	(37)	(37)	(−)	(−)	(3名)
監査役	70	70	−	−	4名
(うち社外監査役)	(22)	(22)	(−)	(−)	(2名)
合計	258	175	65	17	9名
(うち社外役員)	(59)	(59)	(−)	(−)	(5名)

※取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

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 攻め･守りのガバナンス 4 取締役会の諮問機関 5 その他

評価プロセス

1. 全取締役･監査役によるアンケート
2. 事務局による集計
3. アンケート結果を踏まえた取締役会の自己評価
4. 評価結果に基づく検討

1 2024年3月期の評価結果の概要

取締役会の構成は、全体の員数や社内・社外取締役の員数のバランスは適切と評価されています。

運営面については、審議・討議・報告の時間設定は改善が図られていると評価された一方、長期戦略や経営課題に関する議論の時間をさらに増やすべきなどの意見がありました。

東証からの要請「資本コストや株価を意識した経営」に関連し、取締役会において市場評価が低迷している要因について、分析・評価や改善に向けた目標および具体的な取り組みなどの検討が不足していると評価されています。

2 今後の対応

左記の結果を踏まえ、以下の事項などについて改善を検討していきます。

- 取締役会における戦略に関する議論の充実
- 取締役会における活発な討議、意見交換や議論の質向上に向けた取り組みの継続
- 取締役会実効性評価の方法について、より客観的な視点を入れた評価方法の検討

取締役会の2024年3月期の活動実績

主な議案

2024年3月期は、取締役会を18回開催しました。主な議案は、以下の通りです。

1. 諸規程の制定･改廃
2. 組織機構の改正
3. 重要な事業計画
4. M&A等に関する事項
5. 株主総会に関する事項(例:株主総会付議議案の決定)
6. 株式に関する事項
7. 開示(会社情報の公表)
8. 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)
9. 執行役員の選任
10. 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)
11. 関係会社に関する事項
12. その他経営に関する重要な事項

主な討議内容

2023年5月度の取締役会にて、取締役会の実効性に関するアンケート結果について討議しました。その場において、今後の取締役会で、経営に関わる重要な課題について、討議のテーマを設定しました。

● 経営指標のモニタリングについて

当社グループでは中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期）において、財務目標として売上高3,320億円、営業利益160億円、ROE8%、非財務目標として環境面ではCO_2排出量20%削減（2019年3月期比）、人に関しては経営戦略に基づく人材育成の推進、従業員の働き甲斐（エンゲージメント）の向上、技術に関しては、技術革新・DXによる自動化・省力化、労働環境改善による「安全」の絶えざる追求を掲げています。

企業価値向上のために、経営計画を分析し、成長性、資本生産性、資本コストの観点からブレイクダウンを実施。さらにESGファクターとして環境、人、技術を重視し、達成に向けて経営指標を適宜見直し、定期的に実績確認がなされています。

こうした取り組みにより、持続的な成長と企業価値の最大化を目指しています。

● 非財務目標（人、技術）について

当社グループでは、持続的な企業価値の向上のために、非財務資本への投資の重要性を強く認識しています。

当社の事業構造から人的資本の強化が価値創造の重要なドライバーであると捉えています。人材を単に「コスト」としてではなく、価値を創造する重要な「資本」として位置づけ、経営戦略と人事政策、人材育成の結びつきを不可分と考えています。事業戦略に最適な人材獲得・育成計画、戦略的で柔軟な人材配置、教育訓練や処遇改善などの施策を積極的に講じ、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

また2030年ビジョンで掲げる「技術で、人が、高みを目指す」の実現に向けて、技術革新・DXによる自動化、省力化と労働環境改善による安全の追求を続けています。当社グループの技術資本は、新技術やデジタル技術だけでなく、従業員や現場のアナログ技術（改善活動、安全な環境づくり、品質など）を含む幅広い無形資産と位置づけています。匠の暗黙知を共有資産化し、変化対応力を強化、安全・安心の水準を高め次世代の事業創出力を強化、サステナブルな社会基盤創造への革新を目指します。「人」と「技術」は競争力と価値創造の源泉であり、新技術を活用して現場の安全確保と改善を進め、創造性を高める働き方を実現します。

● 株主、投資家との対話結果に関する討議について

当社グループは、IR活動のPDCAサイクルの一環として、投資家視点から経営を見直すIRフィードバックを実施し、継続的に討議を行っています。物流業界で評価されている先駆的な取り組みとして、ROIC（投下資本利益率）経営の深化と進化を推進し、資本効率を意識した経営を進めています。

また、人的資本・技術資本経営やダイバーシティといった非財務資本の強化についても、投資家とのエンゲージメントで得た重要な検討ポイントを共有しています。

これらの取り組みで得られた知見を経営に反映させ、当社グループの変革と企業価値の向上に役立てています。

● 投資のモニタリング結果に関する討議について

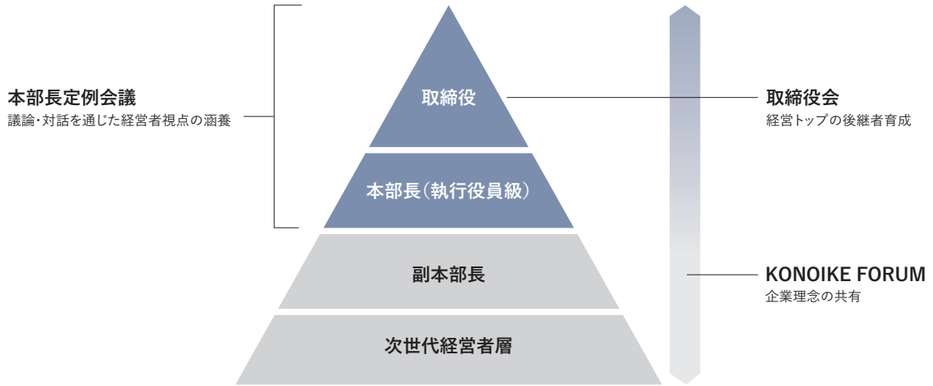
当社グループは、中期経営計画の財務方針として「成長に向けた規律ある投資、企業価値の持続的向上、安定的な株主還元」を掲げています。取締役会では、直近4事業年度に開始した新規投資案件の利益進捗状況を確認し、過去の投資案件の業績も把握しながら、今後の取り組みの方向性について討議しています。特に、当初の事業計画から大幅に乖離した案件については多くの議論が交わされ、戦略の文脈から捉え直す必要性や資本コストのあり方、投資基準の設定など多角的な議論が行われました。これにより、投資PDCAサイクルの改善点が見出され、取締役会では利益進捗状況のモニタリングと事業戦略との整合性について継続的に討議しています。

● 次世代プロジェクトについて

「次世代プロジェクト」は、2030年ビジョン「技術で、人が、高みを目指す」の一環で発足しました。このプロジェクトの主な目的は、データの活用によって物流現場の改善活動や意思決定を補助できるような、ソフトウェアを中心としたソリューションを開発し、外販・内部活用することです。プロジェクトはドイツと日本で推進されており、欧州のソフトウェアエンジニアリング会社とソリューションの核となるソフトウェア開発を進めています。このプロジェクトの活動は、取締役会で定期的に報告され、社外取締役や社外監査役からはポイントを押さえた指摘がなされ、アドバイスやフィードバックを受けながら進展しています。

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

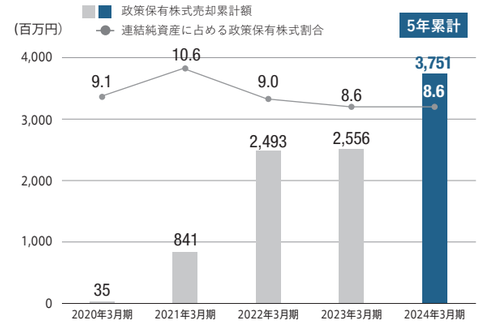
当社は、さまざまな分野において、パートナーシップを重視した事業活動を展開していることから、事業上重要なお客さまとの間の取引関係の維持・強化等により、中長期的な企業価値向上を図るため、政策的に株式を保有することがあります。

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、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。

政策保有株式の縮減状況



内部統制強化に向けた取り組み（再発防止策）

2023年11月に発覚しました当社元従業員による不正行為並びに不正会計処理について、代表取締役会長兼社長執行役員をトップとする経営品質協議会を設置し、再発防止策を協議検討の上、そこで立案された再発防止策の実施を推進しています。また、再発防止策のみならず内部統制強化を重要な経営課題と認識し、実効的な統制環境の構築に向かって取り組んでまいります。

再発防止策の取り組み状況

取り組み	補足説明
1　コンプライアンス研修の実施	総合職社員、専門職管理監督職群社員、グループ会社幹部役職員らを主な対象として、当該不正行為ならびに不正会計処理をベースとしたコンプライアンス研修を2024年4月から5月にかけて計15回実施しました。 また、営業所内で実施するためのコンプライアンス教育教材を作成し、すべての社員を対象に展開していく予定です。
2　管理体制の見直し	❶ **人事の流動化と適正配置** 取引先も含めた過剰な仲間意識を防止し、正しく牽制機能を発揮できるよう人事の流動化を促すべく長期滞留に関するルールを定め、運用を開始しました。 ❷ **現行社内規程のリスク管理視点での見直し** 現行の社内規程について、内在するリスクの見落としの有無、予防および早期発見といったリスクマネジメントの観点から点検を行い、再整備を進めています。 ❸ **取引先との適正な取引関係の保持** 倫理規程を見直し、当社が供応を行う場合のみならず、供応を受ける場合のルールも制定し、公明正大な関係の構築を図っています。また、取引先業者に対しては定期的にアンケート調査を行い、不適正な取引を検出できるように取り組んでまいります。 ❹ **内部監査の実効性向上** 従来の定性的な監査手法にとどまらず、拠点幹部へのヒアリングや会計データに基づいたトレンド分析により特定項目への監査の深耕などを進めています。
3　内部通報制度の機能強化	内部通報制度であるコウノイケ・ヘルプラインの利用範囲は、社員等（当社および関係会社の役員、社員、アルバイト等）と退職後1年以内の社員等に限定されていましたが、実効性を向上させるため、退職後3年以内の社員等ならびに取引先にまで利用範囲を拡張しました。また、不正事案に対しての相談窓口であることを明確化するために名称をコウノイケ通報窓口（ヘルプライン）と改め、ポスターの更新やヘルプラインカードの作成など取引先に対する周知も進めています。

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「コウノイケ通報窓口（ヘルプライン）運用基準」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は、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。「倫理観・社会的価値観」や「社会的規範」に従い、すべてのステークホルダーに誠実に向き合い良き企業市民であることを目標としています。

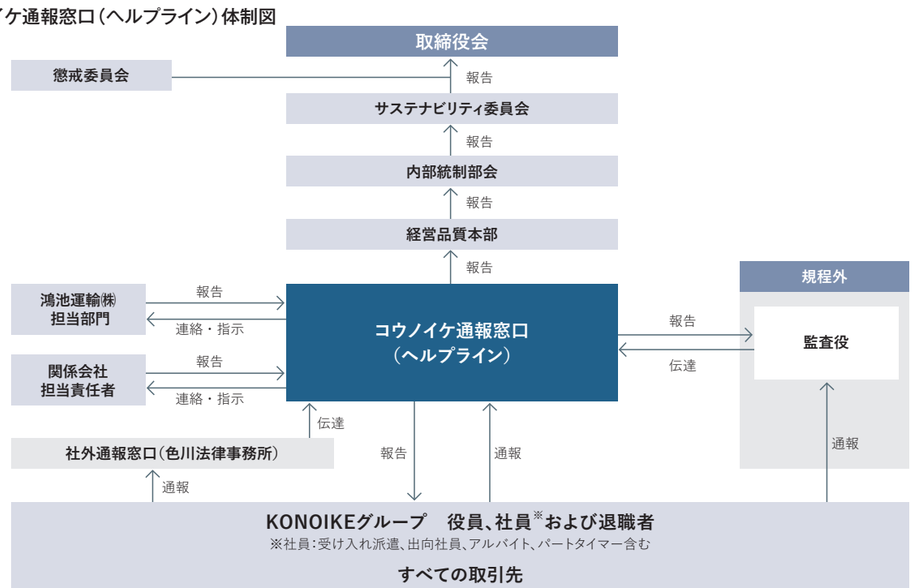
海外現地法人に対する取り組み

国内と商習慣が異なる海外現地法人については、KONOIKEグループの考え方の浸透を図る必要があります。eラーニングによるコンプライアンス教育の実施に加え、コンプライアンス意識調査やエンゲージメント調査により各現地法人における職場の風土や社員の愛着心を測り、カタリバをはじめとした取り組みを通じてエンゲージメントの向上を図っています。また、マネジャー向けに「企業倫理規程」の勉強会を開催し、「安全で働きやすい職場づくり」「企業市民としての貢献と環境への配慮」「公正な取引」という基本的な考え方の徹底を進めています。

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通報窓口（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。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。

コウノイケ通報窓口（ヘルプライン）体制図



リスクマネジメント

リスクマネジメントに対する基本方針

KONOIKEグループでは、企業経営に重要な影響を及ぼすリスクを低減させるとともに、万が一非常事態が発生した場合に、迅速かつ的確な対応ができる危機管理体制の確立を目的として「リスクマネジメント規程」および「危機管理基準」をKONOIKEグループの基本方針として制定しています。

リスク管理体制

KONOIKEグループでは、前述の「リスクマネジメント規程」をもとに、企業価値を毀損させる可能性のある懸念事項をリスクとして捉え、次のように定義しています。

1 戦略的意思決定によりKONOIKEグループの成長およびサステナビリティを巡る課題の解決を図り、将来に向け企業価値を向上させるにあたり、これを阻害するリスク

2 法令遵守や経営課題への取り組み不足ほか、既存の事業活動や業務運営の健全な展開を阻害し、現在の企業価値を毀損させるリスク

これらのリスクに対しては、“予防と抑制”に重点を置いた管理を行い、事故やトラブルを未然に防ぐとともに社会責任を果たし、現在の企業価値の維持ならびに将来の企業価値向上に努めています。

運用については、リスクマネジメント担当を部会長とするリスクマネジメント部会を四半期ごとに開催しており、リスクマップに基づき選定される優先対策リスクを中心にリスク対策の確認や取り組み状況のモニタリングを実施するなど、リスク低減に向けた活動を行っています。

危機管理体制

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。前述の「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。

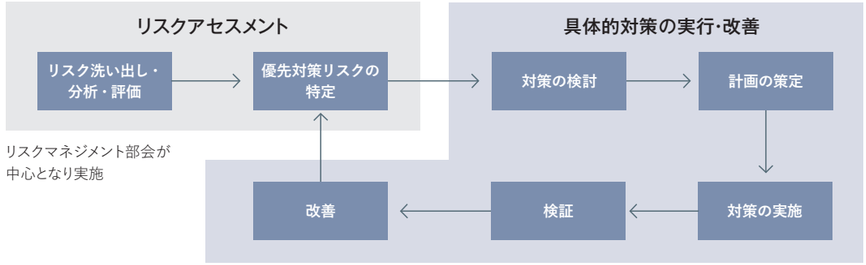
巨大地震やパンデミック等、大規模自然災害により事業継続が困難になるなど、リスクが顕在化した際には、代表取締役会長兼社長執行役員をトップとして、危機管理委員会を招集し、非常事態と判断した場合は、対策本部を設置して危機の対処に当たります。体制の構築だけでなく、対策本部設置訓練や安否確認訓練などにより対応力強化にも努め、被害を最小限に抑えられるように取り組んでいます。またKONOIKEグループでは、これまでも地震や台風等の自然災害発生時に、物流、医療、空港業務などを通じて社会インフラの緊急支援対応に取り組み、緊急時対応の経験を重ねてきました。これらの知見をもとに、災害時における被災地の支援にも積極的に貢献していきたいと考えています。

KONOIKEグループにおけるリスクアセスメント

KONOIKEグループでは、リスクアセスメントをリスク管理のプロセスの第一歩と捉え、分析・評価を中心としたリスクの現状把握を行っています。

この取り組みは、対策の検討や優先順位づけ等の意思決定を行うための基礎的なデータの収集を目的として実施し、リスク管理において重要なプロセスに位置づけられます。リスクアセスメントは、サステナビリティ委員会の傘下のリスクマネジメント部会が中心となり実施します。リスクアセスメントにおいて特定された優先対策リスクについては、所管部門を決定し、所管部門が中心となり、具体的な対策の実行・改善を行います。

リスクマネジメント部会は、所管部門における取り組み状況をモニタリングする役割を担います。



リスクアセスメントで採用している「評価軸」

発生可能性の分析軸

レベル	分析指標
4	今後半年以内に発生する可能性がある当該リスクが過去に発生しており、再発のリスクが高い
3	今後１年以内に発生する可能性がある
2	今後3～5年以内に発生する可能性がある
1	今後10年以上発生する可能性がほとんどない

影響度の分析軸

レベル	分析基準	分析指標		
		営業利益	人命	レピュテーション
4	会社経営に甚大な影響をもたらす	極度に減少する	死亡者が複数名発生する	ステークホルダーからの信用を著しく失墜し、信頼関係や取引などの回復が見込めない
3	会社経営に大きな影響をもたらす	大きく減少する	1名の死亡者または多数の負傷者が発生する	ステークホルダーからの信用を大きく失墜し、現状の取引に一定の影響が発生する
2	会社経営に中程度の影響をもたらす	やや減少する	負傷者が発生する(休業4日以上)	ステークホルダーからの信用を失墜し、現状の取引に影響が少し発生する
1	影響はほとんどない	減少はほとんどない	軽傷者が発生する	ステークホルダーからの信用失墜はほとんどない

株主・投資家

基本的な考え方

KONOIKEグループは株主・投資家の皆さまとの建設的な対話が、持続的な成長と中長期的な企業価値向上において重要であると認識しています。そのため、その基盤となる情報開示についてIR情報開示方針を定め、その建設的な対話を促進するための体制を整備し、KONOIKEグループの企業理念、2030年ビジョンおよび経営計画への理解を得るために、決算説明会、個別面談をはじめとする対話の場を設けています。また、株主や投資家の皆さまからのご意見については、適時・適切に取締役会および経営幹部へ報告しています。そして、経営に反映すべき事項については、経営会議や実務責任者が集う全社集会を通じて共有し、具体化を進めると同時に、IR開示情報に反映し、対話の充実を継続的に図ってまいります。

株主・投資家との建設的な対話に関する具体的取り組み

対話における体制

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を実現するため、経営企画本部長(執行役員)をIR担当役員とし、経営トップおよび経営幹部(取締役・執行役員ほか)が対話の場面に応じて対応しています。また対話のご要望や主題によっては、社外取締役や事業部門長が面談に臨むこととしています。

主な活動実績

活動	項目	主な説明者	実施状況	2024年3月期 実績
機関投資家向け	決算説明会	代表取締役会長兼社長執行役員・取締役・コーポレート担当役員・財務経理本部本部長	通期・第2四半期	2回
	中期経営計画説明会	同上	策定時	—
	国内外個別面談	同上	適時	161回 (うちトップミーティング3回)
	海外IR	同上	不定期	1回(欧州にて実施)
	証券会社主催海外カンファレンス	コーポレート担当役員・財務経理本部本部長・経営企画本部長	不定期	—
	現場見学会	経営企画本部本部長・該当事業所長他	不定期	—
個人投資家向け	個人投資家説明会	コーポレート担当役員・経営企画本部本部長	不定期	1回

対話の主なテーマや関心事項

- ビジネスモデルの強み、特長
- 収益改善の取り組み
- 注力事業(空港・メディカル・エンジニアリング・インド事業)における成長戦略
- ROICの社内への浸透、投資判断について
- 鉄鋼事業における高炉閉鎖の影響と中長期的な戦略
- ESG対応(評価機関対応含む)
- 株主還元に対する考え方や、キャッシュアロケーション
- 最適資本構成を含めた資本政策について
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

対話における意見・要望の経営層へのフィードバック

株主・投資家の皆さまとの対話を通じていただいたご意見等は、経営企画本部本部長(執行役員)を通じて、通期・第2四半期決算後に定期的に取締役会へフィードバックを行い、全本部長に対しては四半期ごとにフィードバックを実施し、その内容について検討・議論を行っています。経営に反映すべき事項については、KONOIKEグループの経営層および関係部門に共有し、企業活動への反映を行っています。例えば2024年3月期より、事業環境の変化が著しく関心の高い空港関連の業績について四半期ごとでの開示や、国際物流事業の内容が分かりにくいとの声により、国別での事業構成を開示しています。今後もいただいたご意見をもとに情報開示の拡充にも努めてまいります。

対話の基盤となる情報開示の取り組み

IR担当である経営企画本部本部長(執行役員)のもと、経営企画部をIR担当部署と定め、株主との対話の促進・取り組みおよび対話にあたっての関係各本部との連携・情報収集を行い、適時かつ公正、適正に情報開示を行っています。株主・投資家の皆さまとの建設的な対話の促進にあたっては、株主総会、決算説明会、投資家面談(国内外)および情報開示媒体などを主管する各部門は、株主情報や開示情報、株主・投資家の皆さまの声を社内プラットフォーム上で相互に共有し、関連部門が連携して対話の充実を図っています。

また開示情報のうち、決算短信、決算説明会資料、統合報告書は英文開示を行い、有価証券報告書、コーポレート・ガバナンスに関する報告書については日本語開示のみとなっています。国内外情報格差は今後是正に向けて検討を進めてまいります。

Webサイトでは、企業情報、事業内容、株主・投資家向けの情報やサステナビリティの取り組みなどを紹介するほか、ニュースリリースもタイムリーに掲載しています。また英文版のページを設け、海外の方にも広く情報を提供しています。

(当社WebサイトURL:https://www.konoike.net/)

対話におけるインサイダー情報漏洩の防止

KONOIKEグループでは、決算情報の漏洩防止のため、決算発表日前の一定期間を沈黙期間とし、この期間は決算に関するコメントや質問への一切の回答を控えることとしています。ただし、この期間中に公表済みの決算業績予想を大きく外れることが見込まれる場合には、適宜、情報開示を行います。また社内では情報管理および内部者取引防止の規程を定め、対話に際してのインサイダー情報の管理を適切に行っています。

株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けての取り組み状況

当社は、株主の皆さまとの建設的な対話に向け、株主総会の招集通知を早期発送(株主総会開催日の3週間前までを目処)するとともに、招集通知発送日以前の実務上可能な限り早期に、その内容を金融商品取引所および当社のWebサイトに掲載し、株主の皆さまの議決権行使のための検討時間を十分に確保します。

第84回定時株主総会の招集通知は、書面発送に先立ち、開催日の3週間前に金融商品取引所および当社Webサイトに開示しました。

また国内外の機関投資家を含む株主の皆さまの議決権行使の利便性を考慮し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用しています。

さらに、外国人の株主の皆さまにも適切に議決権を行使していただけるよう招集通知の英訳を作成し、当社Webサイトおよび議決権電子行使プラットフォーム等で開示しています。

なお、総会会場にご来場いただけない株主さまに向けて、総会時の「事業報告等プレゼンテーション」の説明資料についても、Webサイトに掲載しています。

取り組み	補足説明
1 株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催日の3週間前までを目処に発送する方針。 2024年6月21日開催の第84回定時株主総会の招集通知は2024年6月3日に発送。
2 株主総会招集通知の発送前開示	当社Webサイト等を通じて、発送前に招集通知を開示。株主総会開催日の1カ月程度前に公表する方針のもと、定時株主総会の招集通知の発送前開示は2024年5月29日に実施。
3 集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主の皆さまが株主総会に参加しやすいよう、集中日を回避。 なお、定時株主総会は2024年6月21日に開催。
4 電磁的方法による議決権の行使	電子投票制度を採用し、インターネット(PC、スマートフォンまたは携帯電話)による議決権行使が可能。
5 議決権電子行使プラットフォームへの参加	機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取り組みとして 株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加。
6 招集通知英語版の開示	当社Webサイト等に、株主総会招集通知英語版を和文の発送前開示と同日(2024年5月29日)に掲載。

STRATEGY

KONOIKEグループのセグメント構造

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してきました。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。本章では8つの事業本部ごとにその取り組みをご紹介します。

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生産財産業分野から、食品および日用品などの消費財産業分野、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 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。

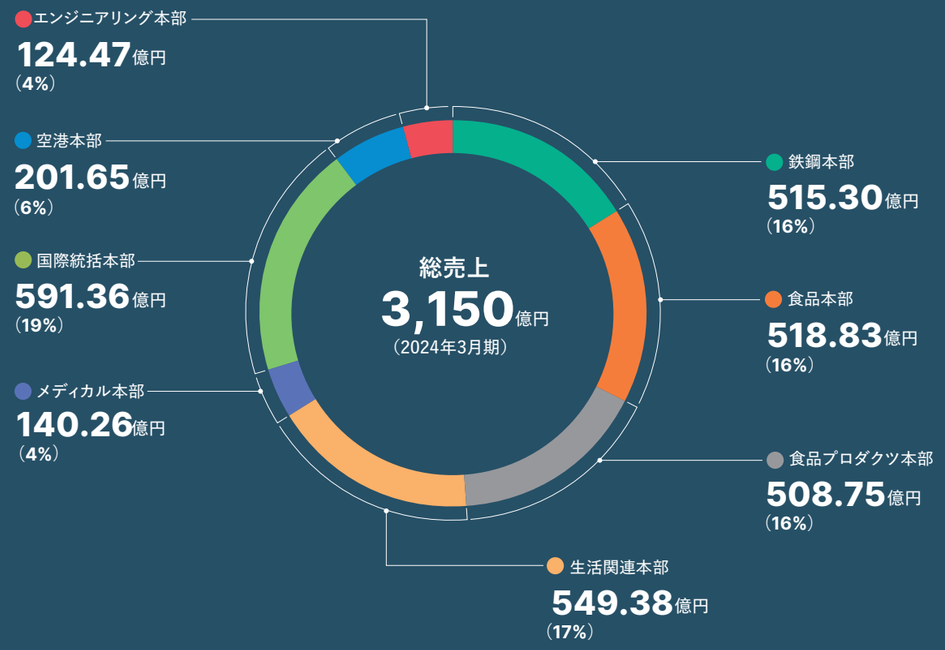
食品関連	定温業務
生活関連	物流業務

国際物流事業

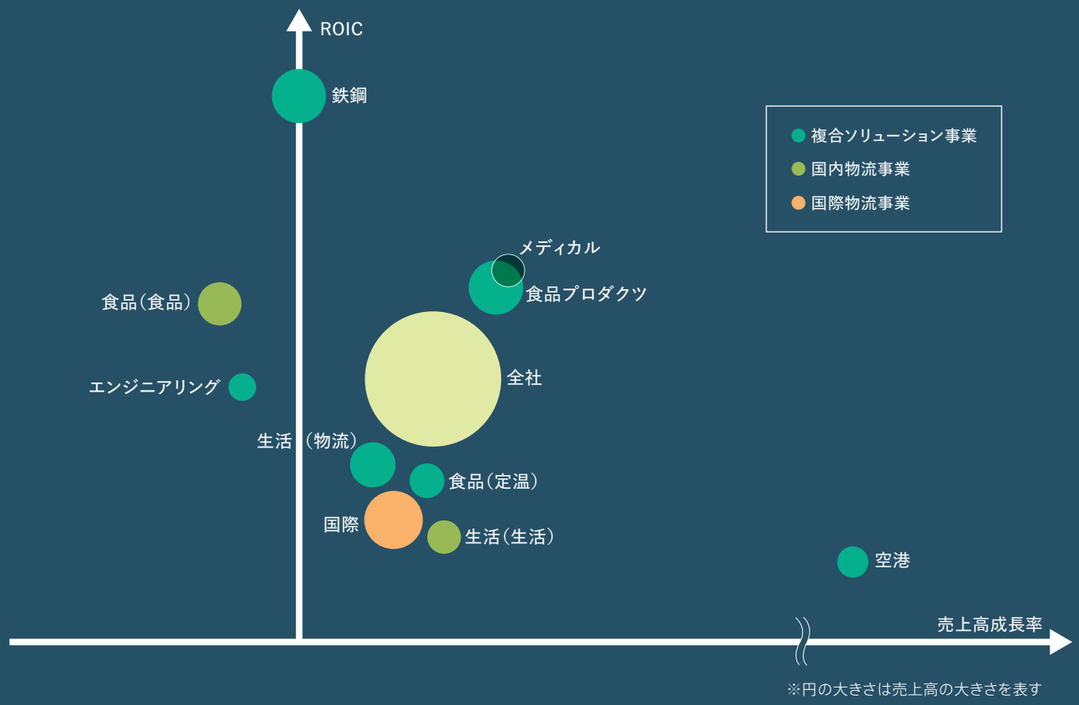
国内外において海上貨物、航空貨物取扱業務および輸出入貨物の倉庫業務等を実施しています。生鮮食品から最先端の精密部品までカバーする各種輸送を中心として、お客さまの海外事業展開に必要なサポートを提供しています。

国際関連	海外業務

事業ハイライト



事業ポートフォリオの状況（分野別）



※円の大きさは売上高の大きさを表す

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140年以上にわたり、大手鉄鋼メーカーのお客さまと強固なパートナーシップを築いてまいりました。製鉄所内での請負業務は原材料工程から出荷工程まで多岐にわたります。鉄鋼業界を取り巻く環境は依然厳しく、世界的な景況感の悪化、海外政情の不安、原料価格の高騰、製品価格の低迷などの影響で、市況の回復には時間がかかる見通しです。引き続き、お客さまの経営施策の変化に敏感に対応し、国内外の事業基盤の強化を急ぎます。



現場力と新技術の融合で提案力を高め、仕事の価値を高めていきます

鉄鋼本部本部長 執行役員
藤原 俊宏

本部のビジネスモデル

鉄鋼製品の製造現場において、原材料の管理から製品出荷までお客さまの生産工程を幅広くサポートしています。

本部の強み

- 安全・作業品質における、現場を熟知した高品質なサービスの提供
- 機動性の高い組織づくりと動員力、拠点間の連携によるお客さまへの迅速な対応
- 客先満足・職域拡大につながる、現場発のスピード感のある業務改善

鉄鋼のサプライチェーンと当社の請負範囲

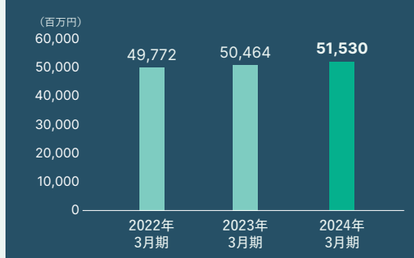
製鉄所

原材料工程	製銑・製鋼工程	製品工程	倉庫・出荷工程
	原料輸送 →	構内輸送 →	出荷輸送 →
・鉄鉱石、石炭などの原料ヤード整理 ・搬送機器(ベルトコンベア)の保守とこぼれ落ちた原料の回収 ・バキューム車や高圧洗浄機を使用した設備や周辺の清掃	・原材料や溶融物の運搬 ・連続鋳造設備およびタンディッシュ整備 ・スクラップ、製鋼スラグ、地金(金属塊)の回収と輸送 ・スラブ、ブルーム、ビレットの検査、表面手入れ、出荷管理	・圧延後の鉄鋼製品の管理 ・鋼板加工(切断、研削、表面検査、矯正など) ・クレーン運転(天井クレーンなど)	・鋼板(コイル)の梱包 ・クレーン運転 ・車両や船への積込み ・鉄鋼製品の輸送

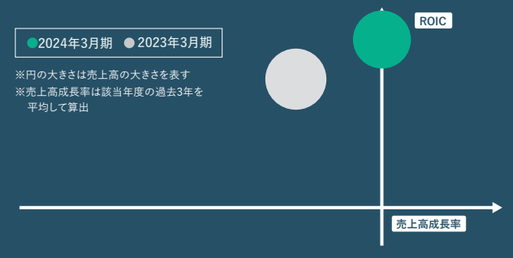
付帯業務

- **設備メンテナンス**
  - 製鉄所内のすべての設備のメンテナンス業務、予防保全
- **リサイクル業務**
  - 製鉄所内で発生する産業廃棄物の再資源化

売上高推移



ROIC・売上高成長率の推移



中期経営計画方針と進捗

【中期経営計画の概要】

- 国内鉄鋼需要の低迷下での事業規模の維持・拡大、他部署との連携強化による機動力の発揮と高い技能を持つ人材の育成
- 新技術(自動化・AI)の積極的な導入・開発による、生産性向上と人的負荷軽減の両立
- インドでのビジネスチャンスに着目、国内で培った現場ノウハウを活かした海外の事業基盤の構築

外部環境

粗鋼生産の動向は依然として足踏み状態が続いています。特に自動車生産の回復遅れの影響が大きく、自動車向け製品の取り扱いが多い当社の拠点は軒並み苦戦しています。一般住宅や店舗向けの建材需要も低調で、いまだ回復の兆しは見えていません。また、エネルギー需要の高まりから高位生産の続いていたパイプ関連製品も頭打ちの状態となり、多くの品目で年間取扱量が想定を下回りました。来期もほぼ当期と同水準になると想定しつつ、中長期的な視点で現場作業のDXと人材の多能工化を一層推進し、作業効率化による生産性向上を目指しています。

内部環境

2025年3月期末までに計画されているお客さまの生産体制の再構築を受けて、今期中に当社職場に関係する複数のラインが休止します。一時的に大きな影響を受けることは避けられませんが、余力となる人材の優れた技能を活かすために新規業務の獲得や新たな得意先の開拓に努め、挽回を図ります。また今後、労働人口が減少していくなかで、長年の課題であった暑熱、重筋作業、狭所作業といった高負荷職場の作業改善を急いでいます。ロボットやAIなどの新技術を現場第一線で積極的に活用することで、業務効率化と人材不足の両面に対応していきます。

TOPICS

インド鉄鋼事業参入に向けた取り組み

01

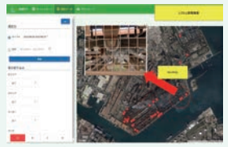
日本国内では人口減少や粗鋼生産量の減少といった状況に直面していますが、中国やインドを含むアジア地域では鉄鋼需要がさらに増えると予想されています。特にインドは経済・人口面でこれから世界経済をリードする存在と認識され、インド国内でも多くの投資計画が進められていることから、当社にとって大きなビジネスチャンスとなると考えています。国内で行っている鉄鋼事業分野での原料管理、スラグ処理、構内物流などの請負業務はインドでも同様の需要が見込まれます。当社はこれまで、インド国内で製造設備の大規模修繕や保全業務を継続的に受注してきました。この実績を基に、当社が培ってきたノウハウを活かして生産性と収益性の向上を図り、関係部署と協力して営業や提案活動を進めていきます。鉄鋼業界全体が大きな転換期を迎えているなかでも、当社の請負事業や物流事業など多様なサービスを組み合わせたビジネスモデルには、さらなる成長の可能性があると確信しています。

INDIA

GPS×AIの独自システム

02

当社が開発した設備情報共有システム「コノマップ」が、お客さまから安全環境防災管理に効果的であるとの評価を受け、他の地域にも展開されることになりました。このシステムはスマートフォンで撮影した写真にGPS情報とAI分析を組み合わせ、情報の共有を効率化するものです。従来、製鉄所内での設備点検時は目視での現物確認と詳細な報告が作業者にとって大きな負担となっていましたが、「コノマップ」の開発により、GPSを活用した正確な位置情報の把握とAI判定による設備状態のランクづけが可能となり、事前調査、計画処置、報告業務が大幅に簡素化されました。現在は設備点検に特化した運用をしていますが、日常的な現場確認にも同様の効果が期待されます。今後は安定操業への寄与を目指してさらなる調整を進め、管理の範囲を拡大し、現場力の向上を図っていきます。


コノマップ

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および環境課題の克服や安全・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。



環境に配慮した食の「物流」を通して世界の人々の安全・安心に貢献するプロフェッショナル集団を目指します

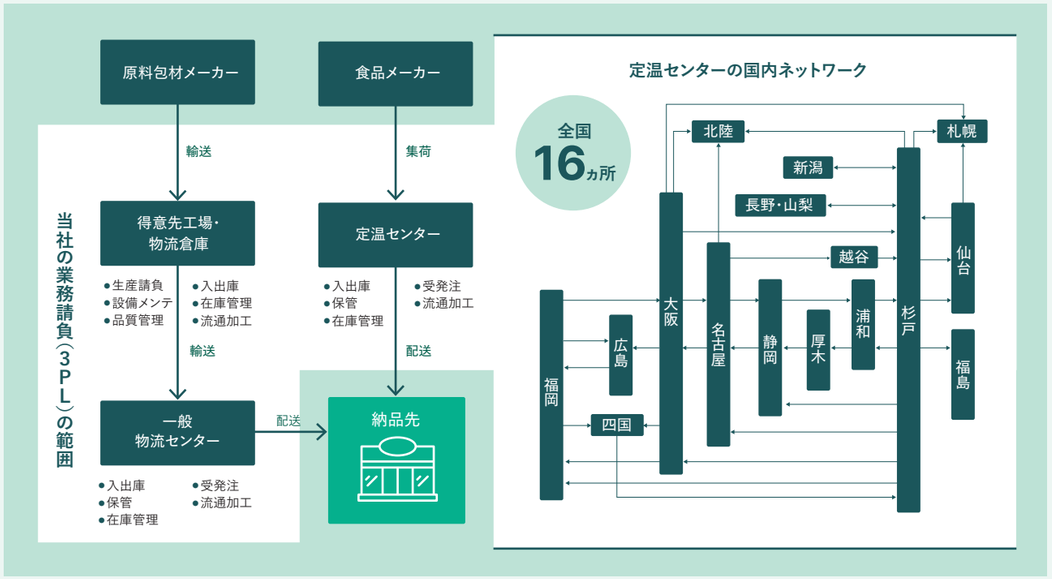
食品本部本部長 執行役員
井上 光行

本部のビジネスモデル

さまざまな食品メーカーを中心に生産拠点の製造業務の請負、付随する業務・調達から市場までの物流を提供。
また、冷凍・冷蔵商品については定温ネットワークを構築し、全国への共同配送をプラットフォーム事業として展開しています。

本部の強み

- 定温物流ネットワークによる全国共同配送網の確立
- 食品、定温事業76事業所
- 顧客新拠点の協業作業設計と垂直立ち上げ





中期経営計画方針と進捗

【中期経営計画の概要】

- 顧客の物流再編の動きやニーズに的確に対応し業務の新規・深耕化を図る
- 冷凍・チルド食品の需要増への対応強化に加え、顧客ニーズへの最適化と運営効率化による収益力向上を図る
- 環境に配慮した業務運営や積極的な環境投資で社会的貢献を果たしていく

外部環境

当本部の主要得意先である食品メーカーは、原材料・エネルギーコストの上昇により商品価格の改定を余儀なくされ、販売数量は減少傾向となりましたが、感染症対策の規制緩和を受けた経済活動の持ち直し、インバウンド需要の回復により景気は緩やかに回復傾向となりました。しかしながら、来年以降も原材料価格の高騰や、採用難による人手不足の深刻化、物価の上昇による消費マインドの低下など、課題は多く残っています。

内部環境

2024年3月期は、一部得意先の減産および輸送取扱量減少はあったものの、定温新規拠点（越谷）開設による取扱量の増加、インバウンド需要回復による取扱量増加により増収となりました。利益は、エネルギーコストの高止まりはあるものの、適正単価の収受による収益改善・生産性向上の取り組み、定温拠点の再編効果により増益となりました。

TOPICS

自動フォークリフトによる自動倉庫の入庫作業

01

2024年2月、西日本支店 大阪北港定温流通センター営業所にて自動フォークリフトを導入しました。トラックから荷下ろししたパレットを所定の場所から自動フォークリフトが荷役し、自動倉庫へ搬送する仕組みです。搬送業務での作業者の負担軽減や省人化へ向けての取り組みを推進していきます。



新冷凍・冷蔵倉庫の立ち上げ

02

成長傾向にある市販冷凍食品の取り扱い増加の需要に応えるべく、埼玉県越谷市に新冷凍・冷蔵倉庫を開設し2023年2月より稼働しています。新倉庫開設を機に、近隣の定温3拠点（関東・浦和・越谷）がそれぞれ担う役割・機能をお客さまニーズに応じて最適化するとともに、各拠点の運営効率化を目的として再編を実施。従来の業務入替による効率化追求に注力し、業績改善を図りました。また港湾エリアの逼迫した保管スペース状況の解消や、当社のネットワーク網を活かしたお客さまへのワンストップサービス実現に向けて内陸保税蔵置場を取得し、輸入食品メーカーや商社へ営業拡販を進めています。



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との信頼関係を70年以上にわたり構築してきました。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。さらに今後は、事業環境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いきます。



絶対的価値である「培った基盤」と「現場の強み」を活かし、「新技術」と「専門性」で新しい価値を創出し、顧客に選ばれる安全・安心なサービスを提供します

食品プロダクツ本部本部長 執行役員
藏本 幸治

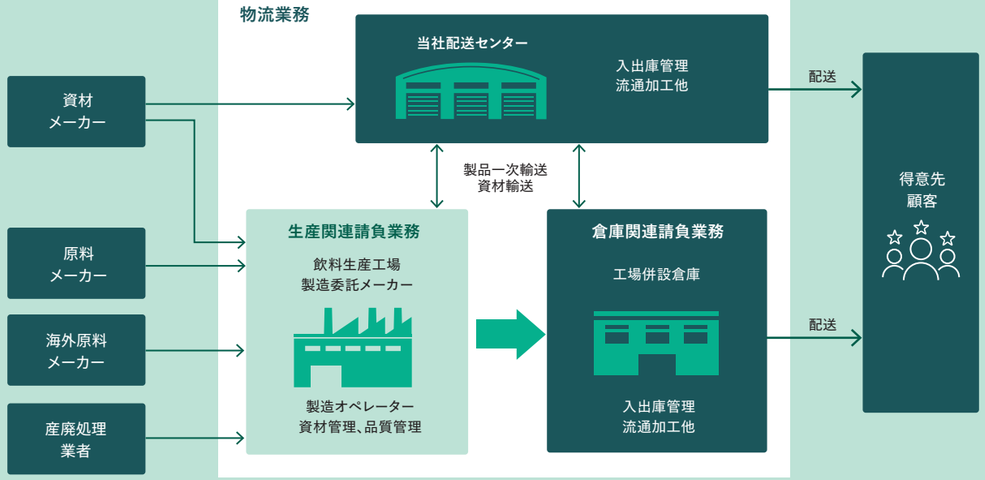
本部のビジネスモデル

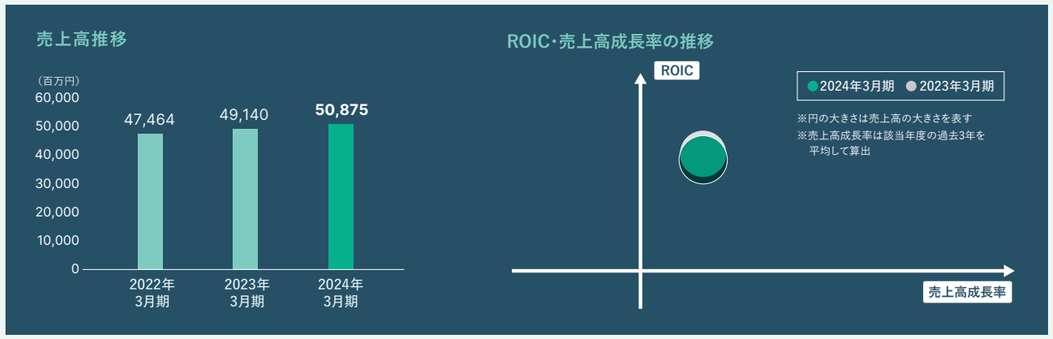
飲料製造工場における生産工程オペレーション、検査・資材・原料受け入れ等の業務請負（3PL）、工場併設センター・自社営業倉庫における保管荷役、原料・資材・製品トラック輸配送等の物流業務全般を担うことで、お客さまがコア業務に専念できるサービスを提供しています。

本部の強み

機械保全技能士保有者数（2024年4月1日現在）
- 機械特級3名・機械1級341名・機械2級671名・電気1級38名・電気2級161名・機械診断士2級3名

当社の業務請負（3PL）の範囲





中期経営計画方針と進捗

【中期経営計画の概要】

- 「人・組織（仕組み）・風土」の観点で基盤事業を盤石なものとし、絶対的価値を追求
- 顧客・社会・従業員を取り巻く環境変化に対応し、サステナビリティ基本方針に沿った事業活動を推進
- 生産から物流に至る多様な資産（人、設備、ノウハウ）と新技術を活用した新しい価値を創出

外部環境

お客さまにおいて、原材料・資材の高騰により製品の値上げの実施や酒税法改正による段階的酒税率の変更があり、特にビール類の生産品目の構成変化や生産波動がありました。加えて、生産・物流含めた労働力不足がさらに顕著になり、物流の2024年問題によるドライバー不足や荷待ち時間削減の改善に向けた整員のため、従業員への賃上げ等待遇面の改善と先を見据えた自動化・省人化を積極的に推進しました。昨今のCO_2削減、人権対応等サステナブルな取り組みに対する要求の高まりにも対応しました。

内部環境

2024年3月期は、洋酒（高アルコール類）およびコロナ禍収束による業務用ビール樽の生産増、輸送業務の効率化や拡販、各事業所での原価対応により、予算・前年ともに上回る業績となりました。今後は、安定した整員および社員のスキルアップ、職場環境の改善、輸送力の強化や2024年問題への対応等、環境変化に対応できる強固な体制づくりを行い、生産から物流に至る多様な資産（人、設備、ノウハウ）と新技術を活用した新しい価値を創出してまいります。

TOPICS

自動フォークリフトの導入

01

安曇野第二倉庫のフロア全体の自動化、神奈川綾瀬のトラックへの自動積込開発など、自動化設備導入による生産性の向上・人手不足への対応に取り組みました。安曇野第二倉庫では、1台あたり1時間で24PLの格納能力がある無人フォークリフト（以下、AGF）を6台導入することで、入出庫フォークマンの3名削減を可能にしました。神奈川綾瀬での自動積込装置については、三菱ロジスネクスト㈱と共同で、AGFによるトラック積込みの自動化実現に向け、2022年3月から実験を重ね、2024年3月から実運用を開始しました。当該AGFは、大型トラック（16パレット）1台に対して15分以内で満載が可能で、労働負荷削減・車両滞留削減に寄与しています。今後は、この知見を活かし、他拠点への展開を図るとともに、自動化・省人化を積極的に行っていきます。



2024年問題への対応

02

NEXT Logistics Japan㈱（以下、NLJ）との共同案件である輸送シェアリングというスキームの運行として、全長25mダブル連結トラックの運行が北関東流通センターと京都城陽配送センターで開始しました。ダブル連結トラックは、1台で大型トラック2台分の輸送力を持ち、1人のドライバーで運行できるため、2024年問題によるドライバー不足の解消や、CO_2排出量削減が期待されています。今後もNLJと共同で「ドライバー不足によるモノが運べなくなる社会課題の解決」を目指します。



サステナビリティに関する取り組み

03

人権問題への取り組みとして、得意先の工場併設配送センター全12カ所が、グローバルサプライチェーンにおける倫理的なビジネス慣行を推進するための会員制組織であるSedexに加入しました。今後は、定期的に潜在リスクの評価を実施していきます。

環境面では、4カ所の倉庫に人感式LEDセンサーを導入しました。土浦流通センターの電気代は前年比で44%の削減となり、大幅な省エネが実現できました。今後は他拠点へ展開し、積極的に導入を進めていきます。

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

業務用空調機の改装・塗装・点検・部品供給、住設機器・化学・ガス等の工場内における製造請負・物流・設備保全、住設機器・建設資材・衣料品・日用品・雑貨・食料品等の保管・配送、産業用ガス等のローリー輸送、荷役車両・工作機械等の輸送、高級輸入自動車新車整備センターにおける点検・整備と並行し、メーカーおよびディーラーへのメカニックサポート、太陽光発電等のPPA事業を主体とした再生可能エネルギーサービス提供、高級冷凍水産加工食品の製造・販売事業など多岐にわたる事業を展開しています。



新たな価値創出を目指し、果敢にチャレンジ

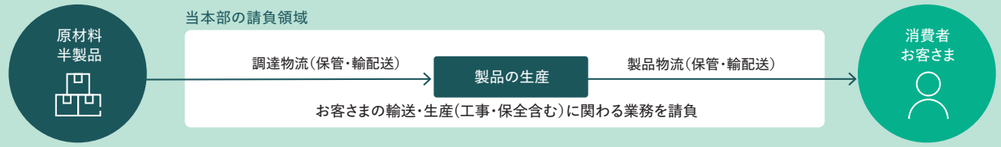
生活関連本部本部長
赤木 茂則

本部のビジネスモデル

本部の強み

- K-MVSを用いて空調機施工現場の省力化と作業効率向上を実現
- 専門技術（国家資格、自動車整備マイスター、ガスヒートポンプサービス技能他多数）を保有
- 長年の業務経験で培われたエネルギー事業のノウハウを構築、環境貢献や社内電力コストを削減

普遍的なビジネスモデル　消費者に届くまでのサプライチェーンと生活関連本部の支援領域



新たなビジネスモデル





中期経営計画方針と進捗

【中期経営計画の概要】

- 流通センター、陸運事業の競争力強化（利益率向上、EC荷主の拡販、ラストワンマイル基盤構築）
  AI・新技術、マテハン活用によるDX推進により作業の進捗管理、実車率の改善を図り利益率の向上を行う
- エネルギー事業の基盤確立、PPA事業の推進
  太陽光発電・水素の活用を中心としたエネルギー事業の基盤構築、PPA事業の推進、および次世代エネルギー事業への参入を検討
- 空調機を中心とした建築現場への省施工提供、工程に合わせた適正部材の供給、サービス部品の保管、輸送
  K-MVSを用いて業界のリーディングカンパニーとなり事業の拡大を目指す

外部環境

国内の景気はコロナからの回復基調ではありましたが、ロシアのウクライナへの侵攻継続、中東情勢の悪化を原因とした原油調達価格の上昇によるトラック軽油価格の高騰、電気料金の上昇等に加え「2024年問題」対策に伴う運転手の維持・確保やカーボンニュートラルへの対応に伴うコストが増加しました。このような状況のなか、RFID・SASの導入によるDXの推進、倉庫内の在庫レイアウト変更による効率化等、物流の生産性の向上に向けた取り組みを地道に推進してまいりました。

内部環境

流通センターと陸運事業の競争力強化については、EC拡大のなかで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、生産性向上、業務の効率化（得意先との作業条件の改善、マテハン機器・設備等の導入）、情報共有による社内マッチング（倉庫・車両・人）の推進により、収益の改善と利益の確保を図っています。

TOPICS

テクノロジス®幕張 開設

01

空調機改装においてテクノロジーとロジスティクスを掛け合わせた独自のサービス（K-MVS）の主要拠点となるテクニカルセンター「テクノロジス®幕張」を、千葉県習志野市に2024年4月に開設しました。空調機メーカー、サブコン、空調機代理店向けに、空調機を中心とした建築現場への省施工提供、工程に合わせた適正部材の供給、サービス部品の保管、輸送を目的としています。
これにより、空調機据付に必要な配管・配線工事等すべてをテクノロジス®幕張で一括して行い、工事現場に納品することが可能となりました。従来、各工事代理店が空調工事に関わる部品を個々に工事現場へ搬入していましたが、これを当社センターにて集約管理し、工事進捗に合わせて納品することにより効率化および品質向上を図ります。空調機メーカー、サブコン、空調機代理店が業務用空調機を据え付ける場合の工事現場における人材不足、納入車両待機時間、余剰在庫、CO_2削減等さまざまな課題解決に対応します。
今後は当事業において、業界のリーディングカンパニーを目指します。



CO_2削減に関する取り組み

02

CO_2削減に寄与する次世代エネルギーの活用に向けた検証・事業化検討、当社の太陽光発電によるエネルギーサービス、電力需給家敷地内施設の屋根などに太陽光発電システムを設置・保有し、当該設備の維持管理を行うPPA事業（Power Purchase Agreement 電力購入計画）、余剰電力の託送、および販売の一貫サービスを社内外に展開しています。

国際統括本部

国際物流事業　｜海外業務

事業概要

北中米、中国、ASEAN、インドに拠点を展開し、フォワーディング事業をベースに、物流、その他サービス領域の拡大に努めています。拠点ネットワークを駆使した高付加価値提案、新規投資がもたらす「強み」の伸長による業容拡大を目指すとともに、DXの活用により業務効率化を飛躍的に高め、利益率の向上を追求します。



「成長」「投資」「技術」を軸に、グローバル事業を牽引・推進し、お客さまに高い付加価値をご提供します

国際統括本部本部長 執行役員
戸和 孝秀

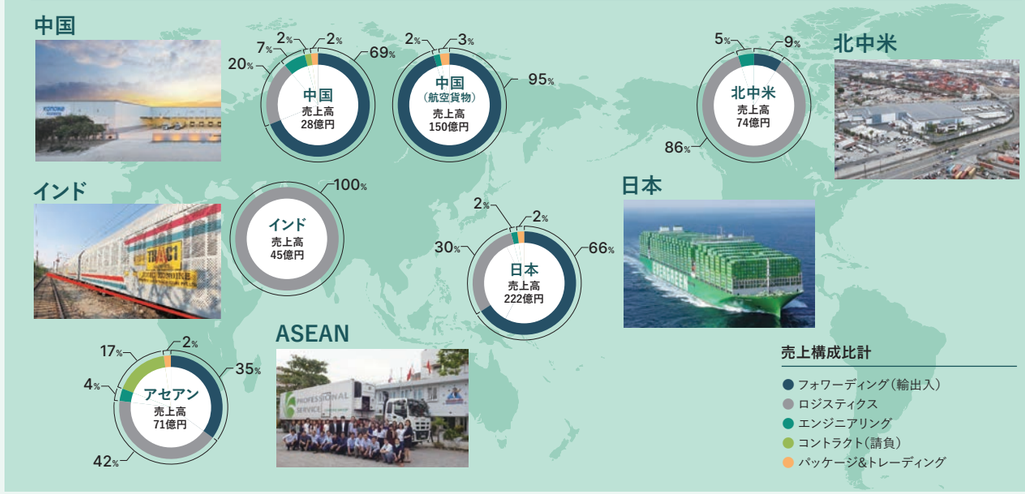
本部のビジネスモデル

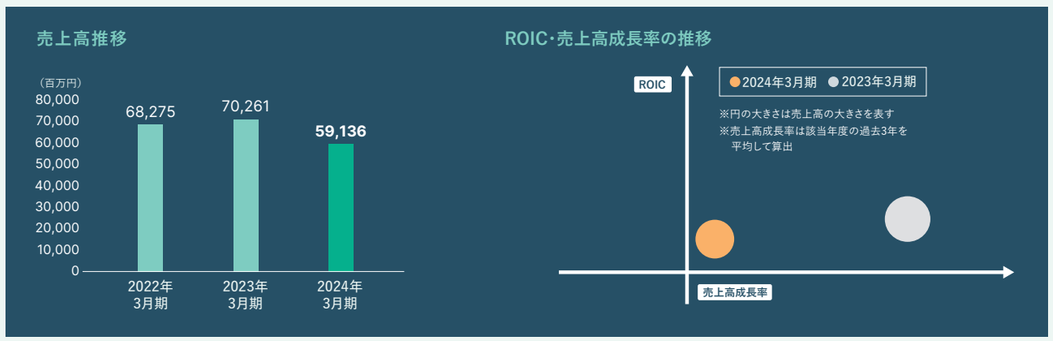
地域の特性に合わせ、フォワーディング(輸出入)、ロジスティクス(輸送・倉庫)、コントラクト(請負)、エンジニアリング(据付工事)、パッケージ＆トレーディング(梱包・商流)という5つの事業セグメントを設定し、事業をより明確化し、ターゲットとする業界を設定して、グローバル成長に向けて取り組んでいます。

本部の強み

- 案件開拓力、フットワーク力
- 貿易業務効率化デジタルフォワーディングシステムの自社開発
- 海外駐在経験(約80名)、通関士有資格者100名超、海外全拠点従業員約3,000名

売上構成比





中期経営計画方針と進捗

【中期経営計画の概要】

- 国際物流クラウドサービス「KBX」導入で、オンラインでの見積・手配、データの一元管理、チャットでの迅速な交信により、お客さまの貿易実務を支援
- フォワーディング事業で培った情報収集力を活かし、各国ニーズを見極め、国内各事業本部と連携し海外展開を目指す
- 国内／海外拠点が協調して知恵を絞り、お客さまのニーズを捉えた当社ネットワーク独自の高品質サービスを提供

外部環境

2024年3月期、コロナ禍で高騰した海上運賃は昨期半ばから下落し、2025年3月期上半期にはコロナ禍以前の水準に収束しました。航空運賃も海上輸送への回帰で需要が低迷し大幅に下落しました。加えて、アジア域内経済の減速や円安により、中国発の家電、繊維製品、半導体製造設備などの荷動きが鈍化、当社国際物流事業の業績に大きく影響しました。半面、北中米の冷凍・冷蔵事業、エンジニアリング事業は、手堅い需要により好調を維持することができました。

内部環境

営業・業務活動においてデータ集計・分析・見える化を推進しています。社内共有の場を設け、データから得られる傾向・特徴・課題等を協議しています。他事業本部との協業活動も一層進展しており、成果をより具体化していきます。また拠点間の人材交流を推し進め相互理解を強めることで、国内/海外間取引はもとより、海外/海外間取引も増加傾向にあり、グループ全体で付加価値を高め、お客さまそれぞれのニーズに応えていきます。

TOPICS

北中米 事業体制再編

01

北中米の事業体制を大きく2つのグループに再編しました。元来、米国西海岸においては「冷凍・冷蔵倉庫」と「フォワーディング」を中核事業とする海外子会社4社からなる1つのグループを形成していましたが、「フォワーディング」を中心とした法人を切り離し、他の3社は冷凍・冷蔵貨物に注力する事業体制としました。
一方で切り離した「フォワーディング」法人と「エンジニアリング」を中心としたメキシコ法人との連携を強化し、新しい事業グループを創設しました。近年、クロスボーダー輸送など米墨共同で取り組む案件が増えてきており、一体運営とすることで人材の融通性を高め、業務効率化と利益率の改善に取り組んでまいります。
さらには2024年8月、カナダとメキシコでデザインパッケージ会社のM&Aが成立し、当該新事業グループへ取り込みました。フォワーディング・エンジニアリングにデザインパッケージングを組み合せることにより、自動車業界をはじめ、さまざまなお客さまに新しいサービスを提供し、より深いお付き合いを目指してまいります。カナダ・アメリカ・メキシコを1つのマーケットと捉え、人材交流や資産を共有することで、域内での事業拡大、さらなる基盤事業の調査・開発・投資を行ってまいります。

カナダ・デザインパッケージ会社

社名	Pine Valley Packaging Group Inc.
所在地	カナダ・オンタリオ州アックスブリッジ市（メキシコ子会社：グアナファト州レオン市）
事業概要	自動車産業向けをはじめとする各種梱包容器、緩衝材のデザイン・設計・製造・販売



空港本部

複合ソリューション事業 ｜ 空港業務

事業概要

国内の主要7空港（関空・成田・羽田・福岡・伊丹・神戸・那覇）で事業を行っています。提供サービスは旅客・ランプ・客室・貨物上屋・SCC・インフォメーションなど幅広く、主に本邦2大エアラインや外国航空会社、空港運営会社にサービスを提供しています。



空港グランドハンドリングのプロフェッショナル集団として、安全を担保に技術を高め、事業拡大に挑戦します

空港本部本部長 執行役員
岡本 清章

本部のビジネスモデル

当社グループは航空会社からは空港での地上支援（いわゆるグランドハンドリング）業務を、空港会社からはインフォメーションなどの業務を受託しています。国内7空港に展開しており、長期にわたり安全かつ付加価値の高いサービスを提供しています。

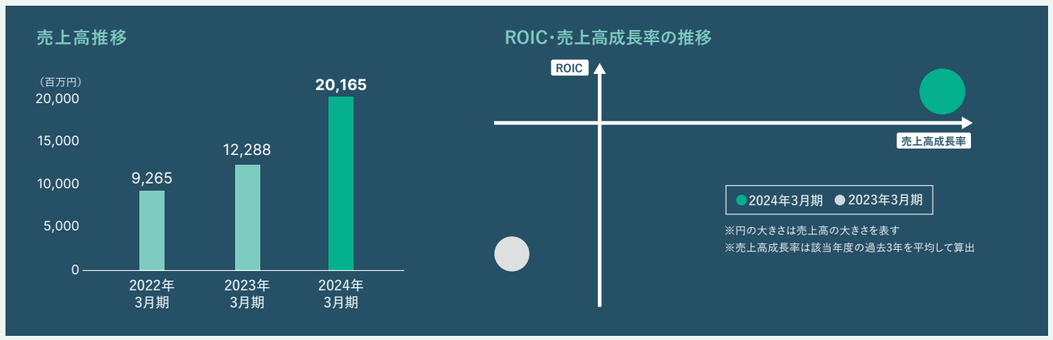
本部の強み

- 非航空会社系グランドハンドリング事業体としてトップシェア
- 航空機牽引車等の特殊車両550台超を有する業務対応力
- グループ内の多様な人材を活かした多岐にわたる顧客ニーズへの対応力



空港別サービス内容（●：受託済）

	旅客	ランプ	客室	貨物	関連
関 空	●	●	●	●	●
成 田	●	●	●	●	●
羽 田	●	●	●	●	
福 岡		●	●	●	
伊 丹			●		
神 戸			●		
那 覇	●	●	●	●	



中期経営計画方針と進捗

【中期経営計画の概要】

- 国際旅客便の回復や単価改定、事業領域拡大もあり収益改善が進み、2020年3月期以来4期ぶりの黒字転換を達成
- 海外人材の獲得を含み人材リソースの幅を広げて教育基盤の充実を図っており、さらなる事業拡大へ向け質量ともに人的資源の確保に努める
- 2年間の実績を基盤に、拠点拡充および、事業領域拡大といった業容拡大に加え、生産性向上や自動化といった利益率向上にも取り組む

外部環境

昨年5月に新型コロナが5類感染症に移行し、国際旅客便の復便が本格化しました。空港現場では、コロナで離れた就業者、熟練技能者が戻りきらず、旺盛なインバウンド需要に対応しきれていない状況です。グランドハンドリング業界では人材の確保が最優先課題となり、空港事業者は待遇改善に伴う労務費の適切な転嫁を顧客である航空会社に求めました。国、自治体、空港会社、航空会社、業界団体は協調してこれらの課題解決、空港業務の持続的発展に引き続き取り組んでいます。

内部環境

技能実習制度・特定技能制度活用、海外大学との提携も含み海外人材リソースの幅を広げ、外国人雇用の拡大を図りました。合わせて、顧客からの適正な単価収受を前提とした従業員の待遇改善を図り、最大の経営資源である人材の流出防止に努め、旺盛な国際線復便ニーズへの対応を進めた結果、4期ぶりの黒字化を達成しました。今後は教育基盤の強化、DX活用等による業務効率化を進め、コロナ前レベルの収益確保を目指してまいります。

TOPICS

空港内作業車両トーイングトラクターへのバイオディーゼル燃料使用

01

関西国際空港および羽田空港にて、グランドハンドリング業務を行っている㈱Kグランドサービスにおいて、2024年2月より、CO_2排出量削減への取り組みの一環で、関西国際空港内のトーイングトラクター1台にバイオディーゼル燃料を使用し運用を開始しました。同空港車両におけるバイオディーゼル燃料の使用は、今回が初の取り組みです。今回給油を開始した「B30燃料」は、廃食油を基原料に製造した脂肪酸メチルエステルを軽油に30%混和したもので、主に空港、港湾、私有地内で稼働するナンバープレートの付いていない車両の燃料として使用することができます。トーイングトラクター1台あたり約2,808kg/年のCO_2排出量削減効果があると試算されています。同社においては、2025年3月期内に「B30燃料」を使用する車両を5台まで増やす予定であり、成果次第では他事業本部への水平展開も検討してまいります。



「鴻池エアーホールディング」発足後の1年間の成果

02

2023年4月に発足した鴻池エアーホールディングの1年間の成果を振り返ります。それぞれのグループ会社には長年現業に携わってきた空港業務の専門家がおり、その方々の知見をホールディングで発揮していただきました。初年度である昨年は、人材リソースの開拓という面では一定の成果を出すことができました。一方、営業面においては、海外案件を含む複数の新規案件にチャレンジするも、残念ながら実現までには至りませんでした。2025年3月期は営業面をさらに強化し、他部門との連携を深め、ランプ・旅客・貨物にとらわれない事業領域の拡大、国内拠点の拡充を目指し、新規営業とリソースの確保に力を注いでまいります。

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、院内物流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メーカー向けサービス。鴻池運輸㈱で展開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、医療機関周辺の院内物流等と医療関連商品サプライチェーン全体へのサービスを提供しています。



事業基盤の強化・拡充に向けた取り組みを通じ、医療の品質向上・効率化に貢献します

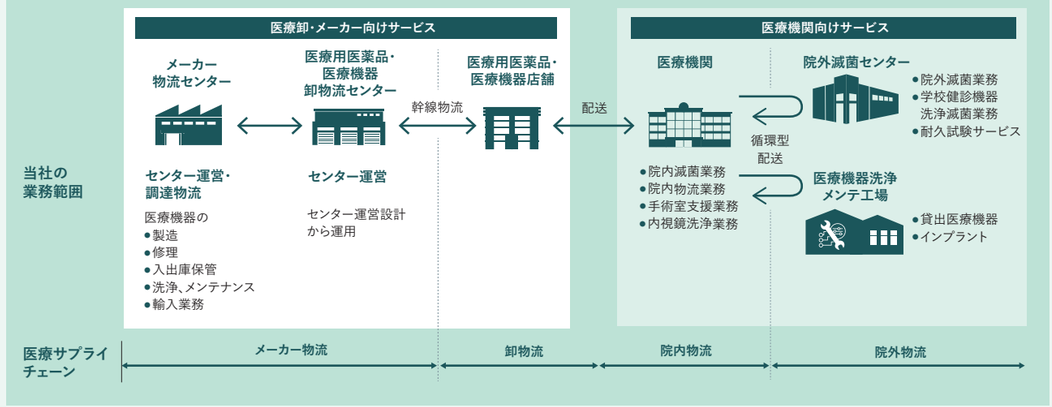
メディカル本部本部長 執行役員
高見 英喜

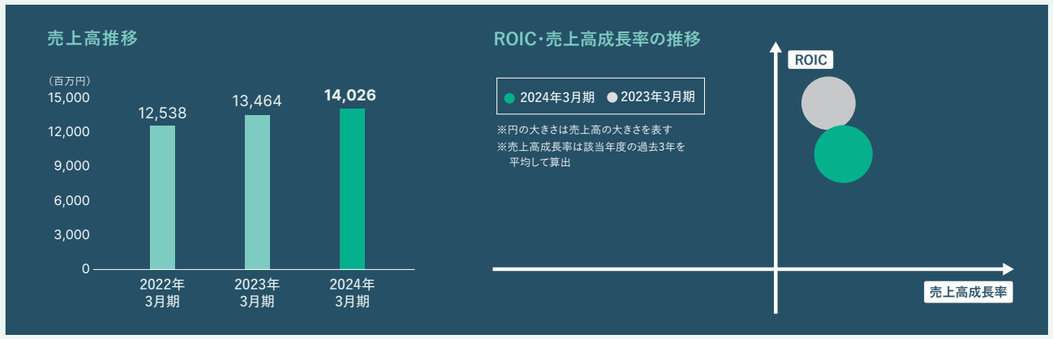
本部のビジネスモデル

医療サプライチェーンの川上である、メーカー・卸向けの機器輸送、メンテナンス・物流センター運用設計の請負業務に加えて、川下では医療機関向けへの機器輸送をはじめ、院内における業務請負などのサービスを展開。医療サプライチェーン全体に対する輸送やメンテナンス、院内作業などの幅広いサービス展開で、あらゆるニーズに応えています。

本部の強み

- 医療サプライチェーンの全体各工程でサービスを展開することで、総合的にお客さまのニーズに応える
- 滅菌、医療機器メンテナンス事業では、全国各地に自社拠点を展開し、幅広く医療機関の医療機器管理・滅菌サービスを提供
- インド医療機関等と関係性を構築。インド進出を目指す日本企業へのコンサルティング支援から医療関係商品の卸販売までを行う





中期経営計画方針と進捗

【中期経営計画の概要】

- 鴻池メディカル㈱病院事業は院外滅菌センターを核としたエリア展開の拡大と、提供サービスの拡充を進める
- 鴻池メディカル㈱医療機器物流事業は、基盤の拡充とともに、取扱品目の幅を広げることで事業拡大につなげる
- インドを中心とする海外に、滅菌業務、卸売業務、コンサルティング事業など医療関連事業の基盤づくりを展開していく

外部環境

新型コロナ感染症の第5類移行に伴い、各医療機関の活動もコロナ禍以前に戻ってまいりました。
各医療機関は収益確保のため、手術件数の増加に取り組んでおり、当社扱いの整形インプラント手術用の貸出医療機器の取り扱い増加や、医療機関内での滅菌業務負荷増につながっています。
医療業界においても人材確保の問題が顕在化してきており、お客さまからの外注化要請は高い状況である一方で、当社でも人材確保には苦慮している状況です。

内部環境

医療系卸向けの物流業務受託事業は、堅調な取り扱いに加え業務効率化取り組みを通じ、堅調な売上、営業利益の確保ができています。
一方で医療機器メーカー向けの洗浄メンテナンス等サービスは取り扱い増加傾向で、その対応の設備増強等の実施もあり売上は堅調ながら、投資先行の状況。また医療機関向けサービスでも医療機関での外注化意向が拡大傾向で売上は堅調ながら、人材確保のため、労務費増加等で営業利益確保に苦慮する環境下にあります。全体的に売上の堅調な拡大の一方で、人材確保と単価改定による収益確保に課題のある状況です。

TOPICS

01 鴻池メディカル㈱　東京物流営業所第二センター開設

医療機器メーカーのインプラント等機器の洗浄・メンテナンスなどの業務を行っている鴻池メディカル㈱東京物流営業所では、お客さまからの取り扱い増要望や新規の問い合わせが多く寄せられるなかで、既存倉庫が満床となり十分に対応できない状況が続いていました。さらなる事業拡大には新たなスペースを確保する必要があることから、既存センターの近隣地であり、陸路・空路ともアクセス至便な東京流通センター（TRC）内に2,076坪の第二センターを開設しました。
全社の注力事業と位置づけているメディカル事業のなかでも、特に成長が期待できる業務であることから、お客さまのニーズに対応し新規の引き合いを増やしていくとともに、業務の種類によって新旧センターの分担集約を進め効率化も追求する構想です。また第二センターの開設により、業務量に応じて人員補強も求められます。整員の対応も継続的に行うとともに、発生するコストに見合う単価が収受できるよう引き続き努めます。
2030年ビジョンにメディカル本部が掲げる「循環型医療機器等の取り扱いサービス拡大」を目指し、第二センターの活用も含めて取り組みを進めてまいります。



エンジニアリング本部

複合ソリューション事業 ｜ エンジニアリング業務

事業概要

鉄鋼、ガス、化学、機械、各種プラントメーカーさまにおける国内外のフィールドでプラント工事、メンテナンス事業を展開しています。専門性が高い人材と幅広いサービスでお客さまのパートナーとして産業社会に貢献しています。



既存事業の収益力強化と新規事業領域を拡大
～つなげる力で新しい流れを生み出す～

エンジニアリング本部本部長 常務執行役員
三好 和満

本部のビジネスモデル

プラント施工・設備メンテナンス・機械整備、電気計装、技術者派遣、非破壊検査等、多様なサービスを提供しています。
また、全国に製作工場をもつ拠点を有し、製作～施工まで一式請負のソリューションを提供できる体制を実現しています。

本部の強み

- 各種工事、メンテナンスに対応できる多様な人材（施工管理技士・熟練技能士）
- 全国で各種サービスを提供できる拠点を有する（自社製作工場含む）
- 各種サービス連携による幅広いソリューションを提供（機械工事＋電気工事・プラント工事＋メンテナンス）

プラント工事、メンテナンス等に関わるサービスを幅広く提供

プラント系業務

機械器具設置工事
一般製缶・鋼構造物製作、据付
プラント配管工事
設備メンテナンス
設備保全
機械整備

検査・測定業務

非破壊検査
（RT・UT・MT・PT・デジタルX線）
環境測定（騒音）
資格者派遣

電気系業務

電気・計装設計
技術者派遣

遠隔監視業務

発電設備
上下水道施設

土木・建築系業務（一部エリア）

土木・建築・営繕工事
上下水道工事

全国各地の自社製作工場を拠点にソリューション提供できる体制を実現

自社製作工場

プラント機械・鋼構造物・塔槽類・配管・ダクト・建築金物





中期経営計画方針と進捗

【中期経営計画の概要】

- 基盤となる鉄鋼分野における工事・メンテナンス領域の安定収益確保と周辺事業領域の拡大
- 各種プラントメーカーさまでの元請け案件の受注比率向上と収益力強化
- 営業範囲拡大のためのM&A、人材の育成および採用、生産性向上に向けたデジタルツールの活用

外部環境

国内の経済活動の持ち直しによる設備投資需要の回復で高経年化設備の更新、新エネルギー案件の設備投資もあり、堅調に推移しました。一方、物価上昇や国際情勢等不透明な事業環境も存在し、受注・価格競争はより厳しい環境でした。そのような環境下において、提案見積りを積極的に行い、受注の確保・拡大に努めてきました。大型案件の獲得も寄与し、進捗も想定以上に推移し、前期を上回る結果となりました。

内部環境

当業界は施工管理者、熟練技能士などの人材不足が顕著です。中計を達成する課題は人材確保です。採用、育成にはより一層注力しており、専門性の高い人材確保に努めています。また、働きやすさと働き甲斐がある魅力的な職場づくりも平行して進めていきます。さらにお客さまが私たちに求めるより広範囲なサービス（設計～施工までの一貫サービス）を提供するため、M&Aや業務提携等の施策も実行し新たなソリューションを獲得することで、ビジネスチャンスを確実に捉えてまいります。

TOPICS

事業領域の拡大に向けて

01

既存領域である鉄鋼分野においては、構内シェア拡大と大型プロジェクト工事へ積極的に参画し、収益力の向上を実現しています。当社の強みである立地、リソースの優位性をさらに高め、周辺に事業領域を拡張していきます。
成長分野として位置づけている構外領域、新規事業領域においては、多様な工事や製作請負業務を獲得しサービス範囲を拡充できたことに加え、大型工事獲得による管理効率改善も寄与し、収益力が向上しています。また社内連携により、幅広いお客さまへプラント工事やメンテナンス等の提案を行うことができるようになりました。具体的には機械＋電気の一体工事やメンテナンスサービスの拡充、さらに他本部のサービスを組み合わせることにより、これまでは対応範囲外であったお客さまへ当社のサービスを認知いただき、スキルやノウハウの提供ができています。
今後さらなる成長を見据えて人材面での強化を図るべく、キャリア採用活動の枠組みを拡大するとともに、経験が浅いメンバーへの資格取得、教育プログラム支援やキャリア形成を目的とした適材配置など、人的資本への投資にも積極的に取り組んでいます。今後も採用と育成の両輪で施工体制の増強に取り組んでまいります。



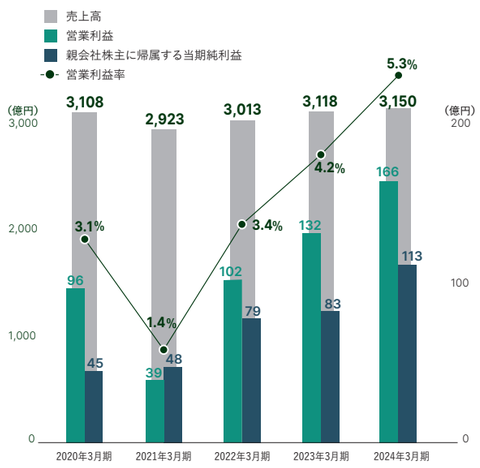
財務ハイライト

損益状況

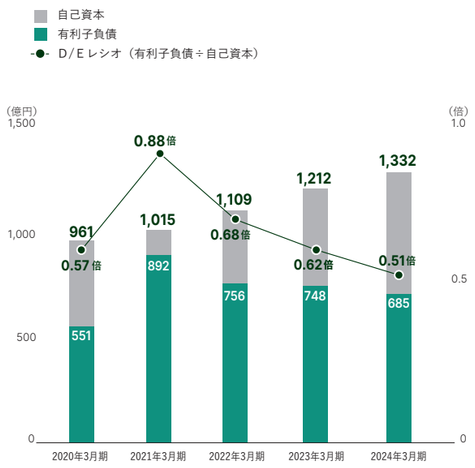
（単位：億円）

	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	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
売上高	2,449	2,525	2,583	2,767	2,941	3,108	2,923	3,013	3,118	**3,150**
営業利益	93	102	102	110	109	96	39	102	132	**166**
（利益率）	3.8%	4.1%	4.0%	4.0%	3.7%	3.1%	1.4%	3.4%	4.2%	**5.3%**
経常利益	95	107	107	115	113	95	93	118	142	**170**
親会社株主に帰属する当期純利益	54	64	73	70	62	45	48	79	83	**113**
財務状態										
総資産	1,928	1,917	2,046	2,118	2,132	2,234	2,587	2,577	2,660	**2,770**
自己資本	829	865	919	978	982	961	1,015	1,109	1,212	**1,332**
有利子負債	448	421	466	427	450	551	892	756	748	**685**
自己資本比率（自己資本÷総資産）	43.0%	45.2%	44.9%	46.2%	46.1%	43.0%	39.2%	43.0%	45.6%	**48.1%**
D/Eレシオ（有利子負債÷自己資本）	0.54倍	0.49倍	0.51倍	0.44倍	0.46倍	0.57倍	0.88倍	0.68倍	0.62倍	**0.51倍**
キャッシュ・フロー項目										
営業キャッシュ・フロー	154	112	165	143	58	183	144	167	187	**176**
投資キャッシュ・フロー	△98	△125	△62	△99	△86	△165	△109	△64	△58	**△78**
財務キャッシュ・フロー	18	△52	14	△64	△38	35	311	△154	△35	**△98**
フリーキャッシュ・フロー（営業CF+投資CF）	56	△12	102	43	△28	18	35	103	129	**98**
現金および現金同等物の期末残高	264	199	313	291	222	276	622	576	675	**681**
主要財務指標										
自己資本利益率（ROE）	6.9%	7.6%	8.2%	7.4%	6.4%	4.7%	4.9%	7.5%	7.1%	**8.9%**
投下資本利益率（ROIC）	4.6%	4.8%	4.6%	4.7%	4.6%	3.9%	1.4%	3.4%	4.3%	**5.2%**
税引後営業利益（NOPAT）	64	71	70	76	76	67	27	71	91	**115**

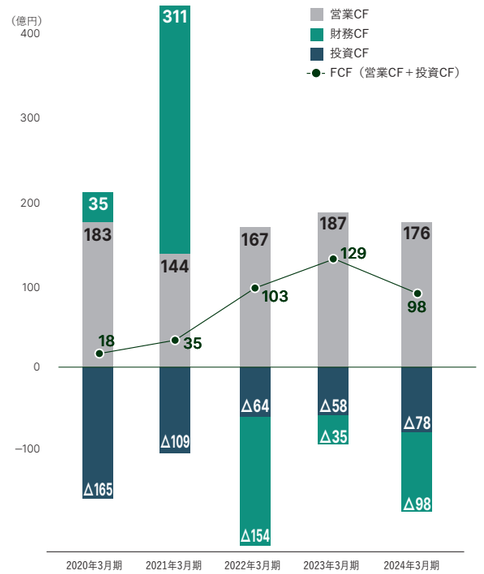
連結損益計算書関連財務指標　5年間推移



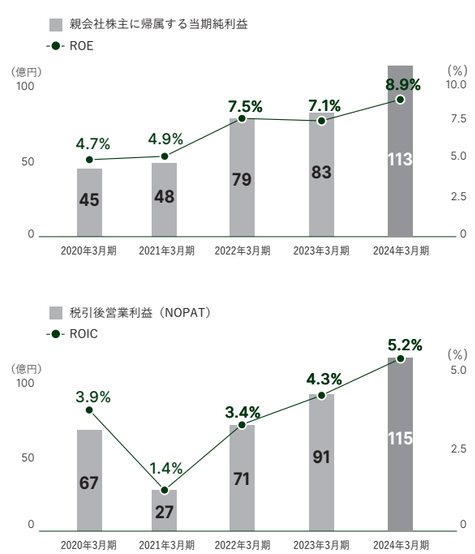
連結貸借対照表関連財務指標　5年間推移



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

経営成績および事業の状況

2024年3月期における我が国経済は、社会経済活動の正常化の進展やインバウンド需要の回復等プラス要因があった一方、人手不足深刻化、人件費の上昇、円安等を背景とした原材料価格の高止まり等による物価上昇の影響もあり、その結果全体としては緩やかな回復基調で推移しました。

このような経営環境のもと、当社グループは2025年3月期を最終年度とする中期経営計画の2年目にあたり、2023年4月から取締役会の諮問機関として、新たに請負ならびにロジスティクス戦略委員会を立ち上げ、2024年問題をはじめとする目下の全社的な課題解消に加え、付加価値の高いサービス提供、新たなビジネスモデルの開発等、中長期的な請負･ロジスティクス事業の戦略の明確化を図るべく部門横断的な取り組みを進めているところです。

これらの取り組みにより、さらなる事業の拡大ならびに収益力の向上を図ってまいります。また、空港関連においては、国際旅客便の回復や単価改定、領域拡大等により収益改善が大きく進み、2020年3月期以来4期ぶりに黒字に転換しました。引き続きさらなる復便とグランドハンドリング事業の持続的な発展に向け、体制強化や領域拡大に努めてまいります。

2024年3月期における経営成績については、空港関連での国際旅客便の復便等での取扱量増加、主に得意先の生産回復や猛暑等による増産、大口スポット作業の継続獲得、生産請負作業での単価アップ、エンジニアリング関連での大型案件の受注等の増収要因が、海上･航空貨物の需要減退や運賃市況等のマイナスの影響を上回ったため、売上高は3,150億29百万円(前年同期比1.0%増)となりました。

利益については、燃料価格や電気料金の高止まりはあったものの、空港関連での取扱量増加に伴う黒字転換に加え、2022年4月からスタートした「新中期経営計画2023年3月期～2025年3月期」の基本方針である収益力の向上に継続して取り組み、適正単価の収受、業務効率化等を進めた結果、営業利益は166億34百万円(同25.6%増)、経常利益は170億34百万円(同19.3%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は113億49百万円(同36.7%増)となりました。

セグメント別の経営成績は以下のとおりであります。なお、セグメント利益は一般管理費控除前の営業利益であります。

複合ソリューション事業

空港関連における国際旅客便の復便や食品プロダクツ関連における猛暑等による得意先増産での取扱量の増加や新拠点稼働、鉄鋼関連における生産請負作業での大口スポット作業の継続獲得や単価アップ、エンジニアリング関連における大型工事の受注が寄与した一方で、2022 年9月での震災復興作業の終了や一部得意先からの業務撤退もあり、売上高は 2,019 億 65 百万円（前年同期比 6.9%増）となりました。

利益は、燃料価格や電気料金の高止まり、流通センター倉庫の大規模修繕費の発生はあったものの、主に空港関連での取扱量増加に伴う黒字転換や鉄鋼関連でのスポット作業等獲得に加え、適正単価の収受および徹底した業務効率化の結果、173億92百万円(同33.9%増)となりました。

国内物流事業

食品関連（定温）における定温新倉庫の稼働等による取扱量の増加や生活関連における土産物やガス機器等の取扱量の増加により、売上高は 539 億1百万円（前年同期比 2.3%増）となりました。

利益は、燃料価格や電気料金の高止まりもあったものの、増収効果に加え適正単価の収受および業務効率化等により収益改善に努めた結果、30 億 81 百万円（同 1.1%増）となりました。

国際物流事業

海上・航空貨物の需要減退や運賃市況等のマイナスの影響が大きく、インド・タイ・アメリカ等での倉庫・輸送取扱量の増加もありましたが、売上高は 591 億 36 百万円（前年同期比 15.8%減）となりました。

利益は、一部拠点での業務効率化等による増益はあるものの、事業全体としては、取扱量減少等により 30 億 10 百万円（同 15.3%減）となりました。

財政状態およびキャッシュ･フローの状況

総資産

2024年3月期における総資産の残高は2,770億56百万円であり、2023年3月期末に比べ110億34百万円増加しました。

流動資産

2024年3月期における流動資産の残高は1,381億76百万円であり、2023年3月期末に比べ59億21百万円増加しました。主な要因は、受取手形、売掛金及び契約資産が45億79百万円増加したこと、流動資産のその他が10億55百万円増加したこと等によるものです。

固定資産

2024年3月期における固定資産の残高は1,388億80百万円であり、2023年3月期末に比べ51億12百万円増加しました。主な要因は、土地が17億76百万円増加したこと、建物及び構築物が10億35百万円増加したこと、投資有価証券が9億54百万円増加したこと、その他投資その他の資産が8億60百万円増加したこと等によるものです。

負債合計

2024年3月期の負債合計の残高は1,409億75百万円であり、2023年3月期末に比べ12億52百万円減少しました。

流動負債

2024年3月期における流動負債の残高は618億86百万円であり、2023年3月期末に比べ93億59百万円増加しました。主な要因は、1年内償還予定の社債が100億円増加したこと、その他流動負債が34億12百万円増加したこと、短期借入金が26億31百万円減少したこと、1年内返済予定の長期借入金が22億28百万円減少したこと等によるものです。

固定負債

2024年3月期における固定負債の残高は790億89百万円であり、2023年3月期末に比べ106億12百万円減少しました。主な要因は、社債が100億円減少したこと、長期借入金が16億17百万円減少したこと、退職給付に係る負債が9億39百万円増加したこと等によるものです。

純資産

2024年3月期における純資産の残高は1,360億81百万円であり、2023年3月期末に比べ122億87百万円増加しました。主な要因は、利益剰余金が89億26百万円増加したこと、為替換算調整勘定が17億96百万円増加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

2024年3月期の営業活動によるキャッシュ･フローは176億87百万円の収入(2023年3月期末に比べ11億5百万円の収入減)となりました。これは、主に税金等調整前当期純利益が172億3百万円あったこと、減価償却費が80億97百万円あったこと、法人税等の支払額が63億49百万円あったこと等によるものです。

●投資活動によるキャッシュ･フロー

2024年3月期の投資活動によるキャッシュ･フローは78億39百万円の支出(2023年3月期末に比べ19億93百万円の支出増)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76億51百万円あったこと、無形固定資産の取得による支出が5億69百万円あったこと等によるものです。

●財務活動によるキャッシュ･フロー

2024年3月期の財務活動によるキャッシュ･フローは98億96百万円の支出(2023年3月期末に比べ63億48百万円の支出増)となりました。これは、短期借入金の返済による支出が56億31百万円あったこと、配当金の支払額が25億44百万円あったこと等によるものです。

連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2023年3月31日）	当連結会計年度（2024年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	69,381	70,034
受取手形、売掛金及び契約資産	57,586	62,165
未成工事支出金	91	63
貯蔵品	1,843	1,903
その他	3,576	4,631
貸倒引当金	△224	△621
流動資産合計	132,254	138,176
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	119,509	124,483
減価償却累計額	△76,114	△80,053
建物及び構築物（純額）	43,394	44,429
機械装置及び運搬具	52,757	54,367
減価償却累計額	△41,547	△42,829
機械装置及び運搬具（純額）	11,209	11,537
土地	41,798	43,575
リース資産	5,471	5,734
減価償却累計額	△2,741	△2,881
リース資産（純額）	2,729	2,853
建設仮勘定	869	1,115
その他	9,686	10,127
減価償却累計額	△7,798	△8,159
その他（純額）	1,887	1,968
有形固定資産合計	101,889	105,479
無形固定資産		
のれん	1,568	1,336
その他	4,528	4,087
無形固定資産合計	6,097	5,424
投資その他の資産		
投資有価証券	12,610	13,565
長期貸付金	304	257
繰延税金資産	5,593	5,695
退職給付に係る資産	147	469
その他	7,280	8,141
貸倒引当金	△155	△153
投資その他の資産合計	25,781	27,976
固定資産合計	133,767	138,880
資産合計	266,022	277,056

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2023年3月31日）	当連結会計年度（2024年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	15,110	14,843
短期借入金	6,636	4,005
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	3,869	1,640
役員賞与引当金	387	312
未払費用	11,875	13,126
未払法人税等	3,501	3,399
その他	11,145	14,557
流動負債合計	52,526	61,886
固定負債		
社債	55,000	45,000
長期借入金	5,737	4,120
リース債務	2,488	2,484
繰延税金負債	581	612
再評価に係る繰延税金負債	1,087	1,087
退職給付に係る負債	21,244	22,184
役員退任慰労金引当金	118	82
長期未払金	640	629
その他	2,802	2,888
固定負債合計	89,701	79,089
負債合計	142,228	140,975
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	121,235	130,161
自己株式	△6,475	△6,400
株主資本合計	118,391	127,393
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,284	5,116
土地再評価差額金	△5,482	△5,482
為替換算調整勘定	4,086	5,882
退職給付に係る調整累計額	14	357
その他の包括利益累計額合計	2,903	5,873
非支配株主持分	2,498	2,814
純資産合計	123,793	136,081
負債純資産合計	266,022	277,056

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（自2022年4月1日 至2023年3月31日）	当連結会計年度（自2023年4月1日 至2024年3月31日）
売上高	311,840	315,029
売上原価	283,769	281,102
売上総利益	28,070	33,927
販売費及び一般管理費	14,827	17,292
営業利益	13,243	16,634
営業外収益		
受取利息	97	162
受取配当金	458	457
為替差益	163	475
貸倒引当金戻入額	3	2
投資有価証券評価損戻入益	18	2
雇用調整助成金	324	4
その他	555	288
営業外収益合計	1,621	1,393
営業外費用		
支払利息	269	284
投資有価証券評価損	0	–
持分法による投資損失	217	261
貸倒引当金繰入額	7	339
その他	88	107
営業外費用合計	583	993
経常利益	14,281	17,034
特別利益		
固定資産売却益	179	115
投資有価証券売却益	12	954
特別利益合計	192	1,069
特別損失		
固定資産除売却損	242	44
投資有価証券評価損	59	73
減損損失	407	52
退職給付制度改定損	–	713
その他	0	16
特別損失合計	709	900
税金等調整前当期純利益	13,764	17,203
法人税、住民税及び事業税	5,737	6,239
法人税等調整額	△368	△498
法人税等合計	5,368	5,741
当期純利益	8,395	11,462
非支配株主に帰属する当期純利益	94	113
親会社株主に帰属する当期純利益	8,301	11,349

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（自2022年4月1日 至2023年3月31日）	当連結会計年度（自2023年4月1日 至2024年3月31日）
当期純利益	8,395	11,462
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	249	842
為替換算調整勘定	2,707	1,788
退職給付に係る調整額	883	464
持分法適用会社に対する持分相当額	118	118
その他の包括利益合計	3,958	3,213
包括利益	12,353	14,676
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	12,173	14,319
非支配株主に係る包括利益	180	357

財務報告の詳細については、有価証券報告書（2024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）

当連結会計年度（自2023年4月1日至2024年3月31日）	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	121,235	△6,475	118,391
当期変動額					
剰余金の配当			△2,544		△2,544
親会社株主に帰属する当期純利益			11,349		11,349
連結子会社増加による利益剰余金増加高			115		115
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分		6		74	81
自己株式処分差損の振替					–
資本剰余金から利益剰余金への振替		△6	6		–
土地再評価差額金の取崩					–
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	–	8,926	74	9,001
当期末残高	1,723	1,908	130,161	△6,400	127,393

	その他の包括利益累計額						
	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	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	4,284	△5,482	4,086	14	2,903	2,498	123,793
当期変動額							
剰余金の配当							△2,544
親会社株主に帰属する当期純利益							11,349
連結子会社増加による利益剰余金増加高							115
自己株式の取得							△0
自己株式の処分							81
自己株式処分差損の振替							–
資本剰余金から利益剰余金への振替							–
土地再評価差額金の取崩							–
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	831		1,796	342	2,970	316	3,286
当期変動額合計	831	–	1,796	342	2,970	316	12,287
当期末残高	5,116	△5,482	5,882	357	5,873	2,814	136,081

（単位：百万円）

前連結会計年度（自2022年4月1日至2023年3月31日）	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	114,564	△6,596	111,599
当期変動額					
剰余金の配当			△1,906		△1,906
親会社株主に帰属する当期純利益			8,301		8,301
連結子会社増加による利益剰余金増加高					–
自己株式の取得					–
自己株式の処分		△25		121	96
自己株式処分差損の振替		25	△25		–
資本剰余金から利益剰余金への振替					–
土地再評価差額金の取崩			300		300
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	–	6,670	121	6,791
当期末残高	1,723	1,908	121,235	△6,475	118,391

	その他の包括利益累計額						
	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	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	4,054	△5,182	1,328	△869	△667	2,358	113,291
当期変動額							
剰余金の配当							△1,906
親会社株主に帰属する当期純利益							8,301
連結子会社増加による利益剰余金増加高							–
自己株式の取得							–
自己株式の処分							96
自己株式処分差損の振替							–
資本剰余金から利益剰余金への振替							–
土地再評価差額金の取崩							300
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	230	△300	2,757	883	3,571	139	3,710
当期変動額合計	230	△300	2,757	883	3,571	139	10,502
当期末残高	4,284	△5,482	4,086	14	2,903	2,498	123,793

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（自2022年4月1日至2023年3月31日）	当連結会計年度（自2023年4月1日至2024年3月31日）
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	13,764	17,203
減価償却費	8,036	8,097
減損損失	407	52
のれん償却額	231	231
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△133	387
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	910	1,353
役員退任慰労金引当金の増減額（△は減少）	△23	△36
受取利息及び受取配当金	△555	△619
投資有価証券評価損	59	73
投資有価証券評価損益（△は益）	0	–
投資有価証券評価損戻入益	△18	△2
支払利息	269	284
為替差損益（△は益）	20	△351
持分法による投資損益（△は益）	217	261
雇用調整助成金	△324	△4
固定資産売却益	△179	△115
投資有価証券売却損益（△は益）	△12	△937
固定資産除売却損	242	44
売上債権の増減額（△は増加）	2,965	△4,150
棚卸資産の増減額（△は増加）	△269	△5
その他の資産の増減額（△は増加）	275	△968
仕入債務の増減額（△は減少）	△2,810	593
その他の負債の増減額（△は減少）	△204	2,339
その他	259	9
小計	23,129	23,740
利息及び配当金の受取額	507	566
利息の支払額	△267	△281
雇用調整助成金の受取額	361	12
法人税等の支払額	△4,989	△6,349
その他	52	–
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,793	17,687
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）	△252	△50
短期貸付金の純増減額（△は増加）	△49	91
有形固定資産の取得による支出	△4,549	△7,651
有形固定資産の売却による収入	566	224
無形固定資産の取得による支出	△1,254	△569
投資有価証券の取得による支出	△43	△144
投資有価証券の売却による収入	62	1,195
長期貸付けによる支出	△9	△14
長期貸付金の回収による収入	6	25
その他	△323	△945
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,846	△7,839
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）	△112	△5,631
長期借入れによる収入	–	22
長期借入金の返済による支出	△320	△719
配当金の支払額	△1,906	△2,544
非支配株主への配当金の支払額	△41	△54
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△752	△698
その他	△413	△271
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,547	△9,896
現金及び現金同等物に係る換算差額	552	513
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	9,952	465
現金及び現金同等物の期首残高	57,628	67,580
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	–	68
現金及び現金同等物の期末残高	67,580	68,114

サステナビリティデータ集

分類	指標		単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
環境	太陽光発電量※1	総発電量	kWh	16,478,576	14,661,377	**14,659,853**
	総エネルギー投入量※2,4	電力	千kWh	95,828	96,763	**95,966**
		都市ガス	km^3	338	365	**461**
		天然ガス	km^3	88	92	**94**
		プロパン	t	54	52	**51**
		ガソリン	kℓ	824	790	**809**
		灯油	kℓ	55	42	**59**
		軽油	kℓ	25,992	24,369	**25,252**
		A重油	kℓ	424	451	**456**
		B・C重油	kℓ	1,636	1,729	**1,662**
		石炭コークス	t	12,319	8,811	**6,446**
		無煙炭	t	1,887	5,075	**952**
		コークス炉ガス	km^3	7,467	7,461	**6,809**
		産業用蒸気	GJ	3,811	3,603	**4,649**
		蒸気	GJ	975	975	**978**
		バイオディーゼル燃料※1	kℓ	—	—	**98**
	エネルギー起源CO_2排出量※2	Scope1	t-CO_2e	126,429	119,459	**103,646**
		Scope2	t-CO_2e	44,461	42,470	**39,147**
		Scope3	t-CO_2e	—	672,228	**598,556**
	CO_2排出量内訳※2,4（Scope1+Scope2）	電力	t-CO_2e	44,177	42,198	**38,812**
		都市ガス	t-CO_2e	753	814	**1,027**
		天然ガス	t-CO_2e	196	204	**209**
		プロパン	t-CO_2e	162	156	**154**
		ガソリン	t-CO_2e	1,912	1,834	**1,877**
		灯油	t-CO_2e	136	105	**147**
		軽油	t-CO_2e	67,060	62,873	**65,150**
		A重油	t-CO_2e	1,150	1,223	**1,235**
		B・C重油	t-CO_2e	4,907	5,188	**4,987**
		石炭コークス	t-CO_2e	39,051	27,931	**20,434**
		無煙炭	t-CO_2e	4,755	12,789	**2,399**
		コークス炉ガス	t-CO_2e	6,347	6,342	**5,788**
		産業用蒸気	t-CO_2e	229	216	**279**
		蒸気	t-CO_2e	56	56	**56**
		バイオディーゼル燃料※1	t-CO_2e	—	—	**239**
	Scope3※2 カテゴリー別内訳	カテゴリ1	t-CO_2e	—	564,627	**461,064**
		カテゴリ2	t-CO_2e	—	16,982	**30,289**
		カテゴリ3	t-CO_2e	—	7,566	**23,514**
		カテゴリ4	t-CO_2e	—	—	**—**
		カテゴリ5	t-CO_2e	—	8,616	**2,006**
		カテゴリ6	t-CO_2e	—	2,305	**1,761**
		カテゴリ7	t-CO_2e	—	28,255	**27,197**
		カテゴリ8	t-CO_2e	—	—	**—**
		カテゴリ9	t-CO_2e	—	—	**—**
		カテゴリ10	t-CO_2e	—	—	**—**
		カテゴリ11	t-CO_2e	—	43,877	**52,724**
		カテゴリ12	t-CO_2e	—	0	**1**
		カテゴリ13	t-CO_2e	—	—	**—**
		カテゴリ14	t-CO_2e	—	—	**—**
		カテゴリ15	t-CO_2e	—	—	**—**
	非エネルギー起源CO_2排出量※2	フロン類算定漏えい量	t-CO_2e	925	1,050	**806**
		廃棄物由来	t-CO_2e	62,883	57,922	**87,661**
	CO_2排出削減効果	太陽光発電によるCO_2排出削減量※1	t-CO_2e	7,745	6,642	**6,465**
		モーダルシフトによるCO_2排出削減量※2	t-CO_2e	5,721	5,957	**8,427**
	低公害車※3	ポストポスト新長期規制適合車	台	308	328	**378**
		ポスト新長期規制適合車	台	463	427	**424**
		新長期規制適合車	台	131	103	**92**
		ハイブリッド車	台	42	45	**53**
		EV車	台	9	9	**13**
		CNG車	台	14	14	**14**
		LPG車	台	1	1	**1**
	輸送トンキロ※3	輸送トンキロ	万t・km	17,297	16,926	**17,055**
		CO_2排出量	t-CO_2e	28,000	26,900	**25,196**
		原単位		0.608	0.597	**0.554**

分類	指標		単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
人	労働時間と有給休暇取得日数※3	年間平均労働時間（専門職）	時間	2,250.9	2,207.8	**2,248.7**
		年間平均労働時間（総合職）	時間	2,204.1	2,130.8	**2,131.0**
		有給休暇取得日数（専門職）	日	11.3	14.2	**15.5**
		有給休暇取得日数（総合職）	日	8.5	9.0	**9.4**
	人材※3	従業員数（専門職）	名	8,456	8,454	**8,336**
		うち女性従業員比率	%	8.9	9.7	**10.0**
		従業員数（総合職）	名	969	946	**927**
		うち女性従業員比率	%	17.4	18.0	**17.0**
		新卒採用者数（専門職）	名	131	82	**65**
		新卒採用者数（総合職）	名	31	31	**47**
		キャリア採用者数（専門職）	名	451	435	**458**
		キャリア採用者数（総合職）	名	8	12	**22**
		障がい者雇用率	%	2.4	2.8	**2.6**
技術	技術革新※3	現場への技術導入実績	件	—	19	**26**
		現場への技術導入に向けたPoC	件	—	55	**45**
		技研ICでの技術検証	件	—	13	**9**
	ICT/DX※3	新統合WMS導入実績	件	1	1	**2**
		事業現場業務の生産性向上実績（Salesforce活用等）	件	1	7	**12**
		バース予約管理システム導入実績	件	5	3	**8**
	安全・品質※1	労働災害	件	104	102	**111**
		自動車事故	件	58	62	**46**
		品質事故	件	39	35	**23**
		労働災害度数率		2.00	1.86	**2.10**
		休業災害度数率		0.31	0.27	**0.28**
ガバナンス	取締役会の構成※3	取締役	名	5	5	**5**
		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	1	1	**1**
	取締役会※3	取締役会開催回数	回	16	17	**18**

※1　対象は鴻池運輸㈱および国内外連結子会社　　※2　対象は鴻池運輸㈱および国内連結子会社
※3　対象は鴻池運輸㈱　　※4　バイオディーゼル燃料：B5燃料、B30燃料を含む

環境関連データの第三者認証

KONOIKEグループは、2022年度のGHG排出（Scope1、Scope2）、総エネルギー投入量、自家発電太陽光総発電量※について、保証機関LRQAリミテッドによるISO14064-3:2019（GHG）、ISAE3000（改訂版）（GHG以外）を基準とした第三者保証を取得しました。今後も、第三者保証を得ることで算出値の信頼性を確保すると共に、保証範囲の拡大にも取り組んでいきます。

※対象は鴻池運輸㈱および国内連結子会社


LRQA

LRQA独立保証声明書

鴻池運輸株式会社の 2022 年度環境データに関する保証

この保証声明書は、現況に基づいて鴻池運輸株式会社に対して供給されたものである。

保証業務の条件
LRQA リミテッド（以下、LRQA という）は、鴻池運輸株式会社（以下、会社という）からの依頼に基づき、約定期間 2021 年に掲載された 2022 年度（2022 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日）の会社の環境データ（以下、報告書という）に対して、検証人の専門的判断による重要性水準において、ISAE 3000 (改訂版)及び温室効果ガス（GHG）については ISO14064-3:2019 を用いて、限定的レベルの保証業務を実施した。

LRQA の保証業務は、会社とその団内組織の責任において報告書及び活動に対して、以下の概念基準を対象とする。
- 会社の定める報告手順への適合性の検証
- 以下の期間に関するデータの正確性及び信頼性の評価

環境データ：
- スコープ 1 (GHG 排出量) トン CO2e
- スコープ 2 (GHG 排出量) マーケット基準(オペレーション基準) トン CO2e
- 総エネルギー使用量 (MWh)
- 自家発電太陽光総発電量 (MWh)

LRQA の保証業務は会社のオブザイヤー、責務条約を、及び報告書で提供された第三者に関するデータ及び情報を用いられとする。

LRQA の責任は、会社に対してのみ負うものとする。本声明書の翻訳で説明されている場合、LRQA は会社以外へいかなる義務または責任を負わせる。会社は報告書内の全てのデータ及び情報の収集、集約、分析、公表、及び報告書の基となるシステムの効率的かつ内部統制の維持に対して責任を有するものとする。報告書は会社によって承認されており、その責任は会社にある。

LRQA の意見
LRQA の保証手続の結果、会社が全ての重要な点において、
- 自らの定める基準に従って報告書を作成していない
- 下表 2 に掲げられる定義で設定するパフォーマンスデータを開示していない

ことを示す事項は認められなかった。

この保証声明書は下表明示された報告書内容、限定的保証基準、及び検証人の専門的判断に基づいて表示されたものである。

表 1: 会社の 2022 年度主要データの要約

報告項目		
スコープ 1 (GHG 排出量		878,413 トン CO2e
スコープ 2 (GHG 排出量	マーケット基準	43,479 トン CO2e
	ロケーション基準	42,346 トン CO2e
総エネルギー使用量		546,535 MWh
自家発電太陽光総発電量		13,214 MWh

* GHG 排出量の詳細については下表 2 を参照ください。
* 表中の数値の四捨五入の結果、合計の絶対値において小さな相違が生じる場合があります。

LRQA reference: RVA00001339

LRQA, its affiliates and subsidiaries, and their respective officers, employees or agents are, individually and collectively, referred to in this clause as 'LRQA'. LRQA assumes no responsibility and shall not be liable to any person for any loss, damage or expense caused by reliance on the information or advice in this document or howsoever provided, unless that person has signed a contract with the relevant LRQA entity for the provision of the information or advice and in that case any responsibility or liability is exclusively on the terms and conditions set out in that contract.

The English version of this Assurance Statement is the only valid version. LRQA assumes no responsibility for versions translated into other languages.

This Assurance Statement is only valid when published with the Report to which it refers. It may not be reproduced in its entirety.

Copyright © LRQA 2024.

Page 1 of 2


LRQA

保証手続

LRQA リミテッド（以下、LRQA という）は、鴻池運輸株式会社（以下、会社という）からの依頼に基づき、約定期間 2021 年に掲載された 2022 年度（2022 年 4 月 1 日～2023 年 3 月 31 日）の会社の環境データ（以下、報告書という）に対して、限定的レベルの保証業務を実施した。

- 報告書内に重大な誤りや、記載の漏れ及び誤った計算がないことを確認するための、会社のデータマネジメントシステムを査閲した。LRQA は、内部監査を含め、データの収集に及びシステムの有効性をレビューすることにより、これを行った。
- データの収集と報告書の作成に関わる主な関係者へのインタビューを行った。
- サンプリングを含む形にて、報告されるデータの裏付けとなるデータの照会を行った。
- 2021 年度の環境データに関する訂正および情報の確認を行った。
- ASR リミテッドオフィス（報告内の会社と環境保護センター）を訪問し訪問し、データの収集及び記録管理の実施状況や裏付けを行う訪問を、数時間訪問において各サイトの現場確認を実施した。

記録等の項

- 開示データの提示として Scope1 及び2 社会データに ついても検討することを実行する。

基準、適格性及び独立性

LRQA は ISO14065 「温室効果ガス - 認定又は他の承認形式で使用するための温室効果ガスに関する妥当性確認及び検証に関する要求事項」、ISO17029 と 「適合性評価 - ベリフィケーションシステムの要求事項」を踏まえ、これらに関連性のある倫理基準及び独立性の要求事項を満たしていることを確認した。これらの規則には、倫理基準及び独立性に関する職業会計士の倫理規定が含まれる。

LRQA は、その資格、トレーニング及び経験に基づき、適切な資格を有する個人を選任することを保証する。

全ての検証及び認証結果は上級管理者によって内部でレビューされ、最終されたら手続が完了後で、2回行われることを保証する。

署名

2024 年 5 月 28 日

松田 克典
LRQA 主任検証人
LRQA リミテッド
特定の検証人の責任がなくとも 5 ヨネット クイーンズゲート B30F

LRQA reference: RVA00001339

LRQA, its affiliates and subsidiaries, and their respective officers, employees or agents are, individually and collectively, referred to in this clause as 'LRQA'. LRQA assumes no responsibility and shall not be liable to any person for any loss, damage or expense caused by reliance on the information or advice in this document or howsoever provided, unless that person has signed a contract with the relevant LRQA entity for the provision of the information or advice and in that case any responsibility or liability is exclusively on the terms and conditions set out in that contract.

The English version of this Assurance Statement is the only valid version. LRQA assumes no responsibility for versions translated into other languages.

This Assurance Statement is only valid when published with the Report to which it refers. It may not be reproduced in its entirety.

Copyright © LRQA 2024.

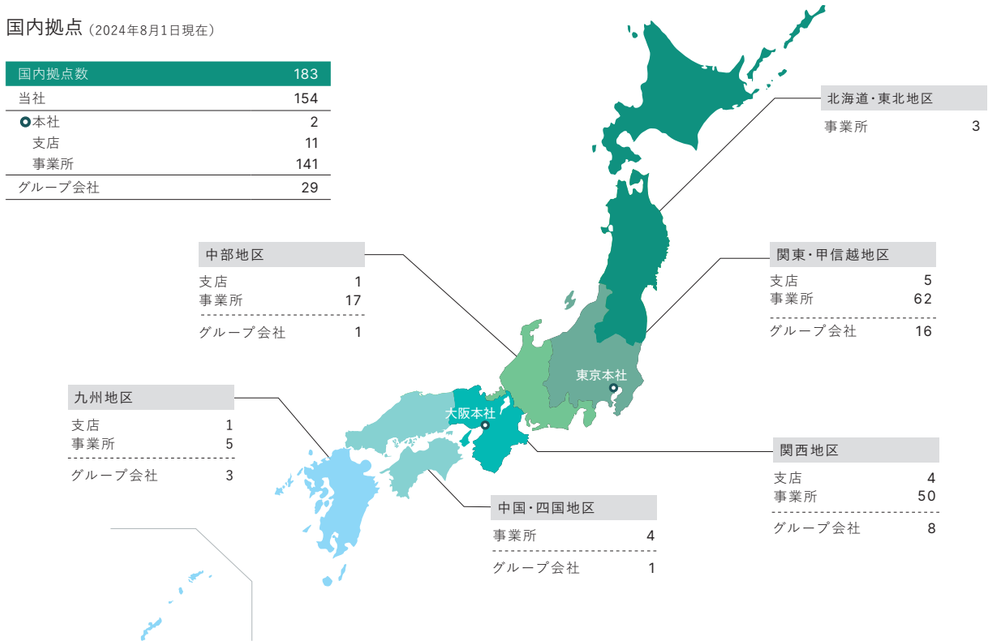
Page 2 of 2

会社情報

グループネットワーク

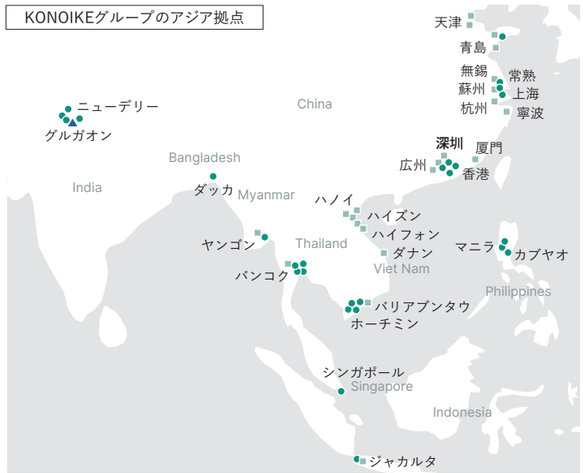
国内拠点（2024年8月1日現在）

国内拠点数	183
当社	154
◘本社	2
支店	11
事業所	141
グループ会社	29



海外拠点（2024年8月1日現在）

海外拠点数（12カ国）	37
●現地法人	35
（■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（2024年8月1日現在）

本部体制	国内子会社	海外子会社
鉄鋼本部	㈱ エコイノベーション ASRリサイクリング鹿島㈱ 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㈱ 日本空輸㈱ 関西陸運㈱ 此花運輸㈱ コウノイケ・コーポレートサービス㈱	
メディカル本部	鴻池メディカル㈱	SPD India Healthcare Pvt. Ltd. Carna Medical Database Pvt. Ltd.
国際統括本部	コウノイケ・シッピング㈱ 佐野運輸㈱ ㈱ ニチウン	Konoike Kanepaclage Holding Co., Ltd. Pine Valley Packaging Group Inc. Pine Valley Packaging Mexico S.A. de C.V. 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.
空港本部	鴻池エアーホールディング㈱ コウノイケ・エアポートサービス㈱ コウノイケ・スカイサポート㈱ ㈱Kスカイ ㈱Kグランドサービス ㈱Kグランドエキスパート 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 エアーエキスプレス㈱	MacroAsia Airport Services Corporation
エンジニアリング本部	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㈱	
技術革新本部	シャイン㈱	

会社概要（2024年8月1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14,000名 ※上記人数には臨時雇用者数を含みます。

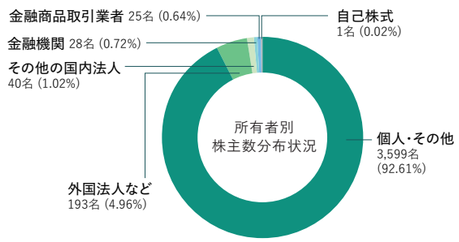
株式情報（2024年6月30日現在）

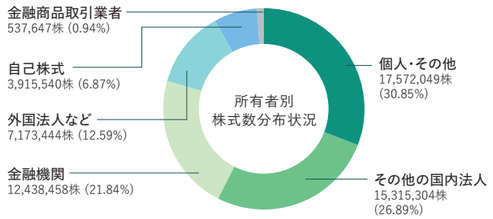
発行可能株式総数	227,596,808株
発行済株式の総数	56,952,442株（自己株式3,915,540株を含む）
株主数	3,886名
上場証券取引所	東京証券取引所　プライム市場
証券コード	9025

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	9.50
日本マスタートラスト信託銀行㈱（信託口）	4,810,200	9.06
鴻池運輸従業員持株会	4,391,492	8.28
銀泉㈱	3,598,274	6.78
鴻池忠彦	2,584,806	4.87
㈱三井住友銀行	2,480,022	4.67
日本製鉄㈱	2,451,418	4.62
大阪瓦斯㈱	2,248,912	4.24
㈱日本カストディ銀行（信託口）	2,184,800	4.11
鴻池忠嗣	1,623,444	3.06

（注）1. 当社は自己株式を3,915,540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、小数点第3位以下を切り捨てています。





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	大阪市中央区北浜四丁目5番33号
事務取扱場所	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 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。
公告方法	当社のWebサイトに掲載いたします。 （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。