



「人」と「絆」を大切に

140th
ANNIVERSARY

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)

KONOIKE GROUP

Integrated Report 2020

統合報告書 2020

ブランドプロミス

私たちの約束

期待を超えなければ、 仕事ではない

人や社会の思いを超えて、一歩先の暮らしに貢献する、新しい価値を追求する。

それが、百数十年続いてきたKONOIKEの仕事。

進化し続けるこの先の百年もぶれることのない、私たちの約束だ。

原点であるすべての現場には、誰にも負けない本当の覚悟がある。

人のために、人を磨き、人をつくる。時に大切な仲間の命をも預かる、人の絆という覚悟。

社会の信頼に応え、挑戦し、実現する。時にこの国の暮らしを変えていく、革新という覚悟。

さあ、期待を超え、境界を越え、常識を超えていこう。

昨日までの自分を超えることから、明日への一歩がはじまる。

ブランドプロミス

私たちの
約束

私たちの
ブランド

企業理念

私たちの
使命

私たちの
目標

行動指針

私たちの
覚悟

期待を 超えなければ、 仕事ではない

「人」と「絆」を大切に、
社会の基盤を革新し、
新たな価値を創造します

「使命」を果たすための
経営目標

※中期経営計画のこと

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

企業理念

私たちの使命

「人」と「絆」を大切に、 社会の基盤を革新し、 新たな価値を創造します

人を大切にして、人から好かれる。

私たちはその尊い価値を知っている。

お客様、生活者、従業員、家族、株主、投資家。

私たちがつながっている、

大切な人々を想い続け、真の絆を築く。

それは、人と社会の期待を超える、本物の挑戦を可能にする。

革新していこう、社会の基盤を。

創造していこう、人々の暮らしに新たな価値を。

対象期間

2020年3月期(2019年4月1日～ 2020年3月31日)
一部2021年3月期の活動も含みます。

対象範囲

鴻池運輸株式会社およびすべての連結子会社(49社)を対象範囲としています。
※掲載する活動やデータについて対象範囲が異なる場合は、個々にその旨を明記しています。

参考にしたガイドライン

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

C O N T E N T S

私たちの使命・私たちの約束 1

KONOIKEグループとは

総合物流事業を基盤に
さまざまな分野で花開いた事業 3
KONOIKEグループのセグメント構造 5
価値創造プロセス 7

KONOIKEグループの未来と戦略

TOP MESSAGE
社長メッセージ 9
MESSAGE
新事業開発管掌メッセージ 13
営業管掌メッセージ 14

事業別戦略

鉄鋼本部 16
食品本部 17
食品プロダクツ本部 18
生活関連本部 19
メディカル本部 20
海外統括本部 21
空港本部 22
環境・エンジニアリング本部 23
インド統括本部 24
【特集】KONOIKEグループの約束 25

戦略の基盤

MESSAGE
会長メッセージ 31
MESSAGE
管理管掌メッセージ 33
KONOIKEグループのESG 34
G ガバナンス
マネジメント体制 35
コーポレート・ガバナンス 37
MESSAGE
社外取締役メッセージ 39
リスクマネジメント 43
クライシスマネジメント 46
S 社会
安全・品質 47
人材 51
株主・投資家 57
地域社会 58
E 環境
環境 59

データセクション

財務ハイライト 65
事業状況・経営成績等の分析 67
連結財務諸表 69
会社情報 73

総合物流事業を基盤に さまざまな分野で花開いた事業

KONOIKEグループは、創業者・鴻池忠治郎が1880年に労務供給業・運輸業を開始し、2020年5月に140周年を迎えました。黎明期には“運輸”事業をさまざまな産業に展開し、その先でお客さまのご要望に応える形で運輸以外の業務も手掛け、そこで得た業務ノウハウを礎に、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。

©Charlie FURUSHO

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年には日本航空株式会社さまより関空地上業務3社の譲渡を受け、接客や運航管理などの業務へも拡大し、現在では、関空、羽田を始め、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。



食品関連事業

1951年に精糖メーカーの工場構内運搬業務を受注したことが皮切りとなり、当時、東京で拡大していた肥料関係業務の夏の閑散期を活用した乳業関連の業務の受注や、関東に進出し業務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、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。



140年の歴史で磨かれた強み

物流サービス
×
請負サービス
(ライトアセット)

お客さまの
バリューチェーンに
広く深く貢献

安全と品質

幅広い業界で
培った高位平準化
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

2020年3月期売上高

3,108 億円

国内拠点

194 力所

海外拠点

35 力所

※拠点は2020年10月1日現在の数値

メディカル
関連
分野

メディカル関連事業

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



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



鉄鋼関連事業

明治32年(1899年)KONOIKEグループ創業の地である大阪の傳法に民間初の鋳鋼所が誕生した際、原材料の搬入、構内運搬などを受注したことが鉄鋼事業の祖となりました。その後の製鉄産業の発展とともに、水揚げ・運搬などに加え、機械据え付けや重量物の特殊運搬、機工などを手がけ、工場建設業務の基盤を広げ、さらに事業を拡大してきました。現在では工場構内外の物流関連業務をはじめ、高炉・転炉の製鉄・製鋼工程、連続鍛造工程、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。



1994

1991

1951

1939

1900

1880 年 創業

運輸業を軸に事業を展開

KONOIKEグループのセグメント構造

生産工程からサービス事業の請負まで、さまざまな事業を展開しています。



複合ソリューション事業

鉄鋼、非鉄・金属、ガスおよび化学などの素材産業分野から、食品および日用品などの消費産業分野、航空産業分野ならびに医療産業分野に至るまでのさまざまな業種・業態を対象として、お客さまの事業活動における各種工程の業務請負を行っています。

当該事業においては、お客さまが抱える事業活動上の課題に対して、単純な運搬業務にとどまらず、生産工程から流通工程およびこれらに付帯する各種業務、専門的スキルを要する特殊業務まで、KONOIKEグループの人材および設備等の経営資源ならびに業務ノウハウを活用した複合的なサービス（ソリューション）を提供することにより、お客さまにおける生産効率・品質の向上およびコストダウンの実現に向けたサポートを行っています。



鉄鋼関連

- 鉄鋼業務
- 環境・エンジニアリング業務

食品関連

- 食品業務
- 食品プロダクツ業務

メディカル関連

- メディカル業務

空港関連

- 空港業務

生活関連

- 生活業務



国内物流事業

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



生活関連

- 物流業務

食品関連

- 定温業務



国際物流事業

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



海外関連

- 海外業務
- インド関連

価値創造プロセス

KONOIKEグループが重視する社会情勢

- 気候変動・環境への配慮
- エネルギー需要の変化と増加
- 少子高齢化による生産労働人口の減少
- 医療ニーズの多様化
- グローバル化に伴う労働人口の移動
- 富の再配分
- 途上国におけるインフラニーズの高まり
- ライフスタイルの変革
- AI、5Gなどの技術進展
- モビリティ向上による輸送効率化
- 異業種の物流業界への参入
- EC市場の拡大による小口輸送の増加



総合物流サービスからお客さまの
サプライチェーン全体を支援する
サービスを展開

生産工程の
請負

多様な
物流機能と
輸送モード

サービス
業務の請負

お客さまと共に
新たな価値を創出する
パートナーへ

顧客提供価値

- 安全と品質へのこだわり
- 生産性向上のノウハウ
- あらゆる状況への対応力

価値の創造

社会価値

- 「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、便利で豊かな人と暮らしの実現
- 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
- 国内での「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

- 売上高 **3,108億円**
- 営業利益 **96億円**
- ROE **4.7%**

効率的な資本投下によるさらなる成長基盤の構築

全社一丸となって危機を乗り切る

代表取締役兼社長執行役員

鴻池 忠彦



はじめに

はじめに、新型コロナウイルス感染症に罹患された方、また感染拡大により影響を受けられた方に、心よりお見舞い申し上げます。この度のコロナ禍は過去に類のない災禍となり、その影響で、個人消費や企業活動が停滞しています。

幅広い業種・業態に事業を展開しているKONOIKEグループにおいても影響は大きく、経営環境も厳しい状況で推移しています。社会経済活動の再開に伴って、徐々に持ち直しの動きも期待されますが、今後の見通しについては極めて不透明な状況であると言わざるを得ません。

当社グループにおきましては、世界的な旅客便減便による空港関連分野への影響の長期化が懸念されることに加え、製鉄業界の減産による当社グループの鉄鋼関連分野への影響が顕著となっています。

2021年3月期は、現行の中期経営計画「確固たる基盤づくり」の3年目に当たりますが、現下の厳しい経営環境が当面継続することを前提に、一定の利益が上げられる体質へ改善すべく鋭意取り組んでいます。その一環である事業ポートフォリオマネジメントにおいて

は、各事業を基盤事業、収益改善事業、成長事業と3つの事業群に分類し各事業群の課題に応じた取り組みを進めています。

社会のあり方が大きく変わろうとしている変革期には、新たに社会から求められているニーズがあるはずです。当社グループの企業理念である“「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”という原点に立ち返り、総力を挙げて持続的な成長に向けて取り組んでまいります。

構造改革プラン

コロナ禍による業績への影響に鑑み、2020年6月に緊急で取り組むべき課題として「構造改革13項目」を掲げ、取り組みを推進しました。その後、刻々と変化する経営環境に合わせ内容も適宜見直しを進め、現下「構造改革プラン」として再構成しています。その内容については「業容拡大」「収益改善」「投資基準の厳格化」「小さな本社」の4つの大きなテーマで構成し、取り組みについては各本部を跨いだ組織横断型のチーム編成で改革を推進しています。(右図参照)

構造改革プラン

業容拡大	
コロナ下の新ビジネス創出	●ECビジネス、デジタル・フォワーディング、DX化、農業、農産物輸出、万博IR、インド案件、抗菌加工ビジネス、ドローンなど
営業体制(部門を越えた連携)	●営業企画準備室の立ち上げ(2020年8月)⇒営業企画室の設立(2021年4月)
外国人人材育成ビジネス	●人材養成学校(ベトナム)開設、自国内就業者養成、海外就業者養成(特定技能、技能実習)
M&A	●M&Aの留意点(PMIなど)、過去のM&Aの振り返り

収益改善	
不採算事業の見直し	●不採算20拠点の収益改善(継続・撤退) ●事業の統合・再編による収益改善(国内物流など) ●単価改定による収益改善
海外事業の再編	●国際物流サービス(フォワーディング、倉庫、トラック)としての海外拠点を再編 ●複合ソリューション(生産工程請負)としての拠点を追加
コロナによる業績への影響	●空港事業:減便による余剰人員のグループ内活用 ●新事業(雇用創出)
鉄鋼部門の合理化への対応	●鉄鋼事業:減産による余剰人員のグループ内活用 ●深耕化(雇用創出)

投資基準の厳格化	
新規投資／更新投資／採算性	●投資判断方法の見直し ●投資計画の評価方法:NPV>0、IRR>WACC ●評価・モニタリング・撤退のプロセスを見直し
計画見直し(重要性、緊急性)	●今期の新規・更新投資見直し(中止、延期、規模見直し、金額見直し) ●設備投資計画(見直し対象 単体:約1,400件、関係会社:約200件) ●不動産補修計画(見直し対象 単体:約200件)
遊休資産 政策保有株式	●遊休資産の処分 ●政策保有株式の縮減

小さな本社	
組織見直し	●人事制度(評価制度、賃金制度、退職金制度等)見直し ●会議の削減と時間短縮
適正人員	●生産性向上による大阪本社・東京本社での「小さな本社」の実現
経費削減	●販管費削減と進捗モニタリング ●事務所集約(東京本社・大阪本社)、オフィスサポートチームによる事務の集約
システム基盤整備	●優先順位と費用対効果検証(BPR・RPAによる業務効率化) ●ワークスタイル変革(リモートアクセス、Zoom活用など)

「次年度方針」

今般の新型コロナウイルスがもたらす影響は、長期化する前提で捉える必要があります。また世界的にも未曾有の危機であり、先行きが不透明であることを考慮すると、現時点で中長期的な経営計画を策定することは早計であり、合理的ではありません。

2021年3月期は、現行の中期経営計画の最終年度であり「確固たる基盤づくり」のステージの3年目に当たります。本来であれば2021年3月期に、次年度からスタートする3力年の新中期経営計画を策定する予定でしたが、今回は刻々と変化する経営環境と足元をしっかりと見据え、2022年3月期単年度の経営計画「次年度方針」を策定することとしました。

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

この「次年度方針」の趣旨は、このような有事のときにこそ、長期的な視点から社会と顧客のニーズを捉え、グループ一丸となってこの難局を成長機会に変えていく、ということです。そのためにはこれまで以上に経営や事業の変革に取り組む必要があります。当社グループの総力を結集して推進することが何より重要です。

当社グループの総力を結集するには、従業員一人ひとりが当事者意識を持って考えることが重要です。そこで、今回は経営トップが具体的な定量目標を示達せず、将来に向けて抛って立つ基本的な方針や考えを示すのみとしています。その方針や考えに基づいて各本部・現場でしっかりと考え抜き、創意工夫に富んだ目標とその取り組みを重視した計画の策定を進めています。

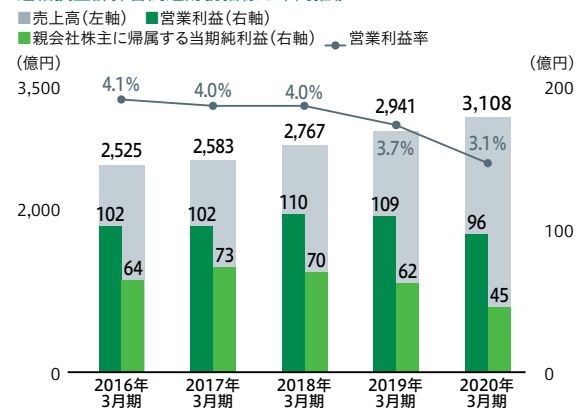
1. 利益率の改善

当社グループの近年の売上高は増加傾向で推移していましたが、営業利益は売上高ほど伸びておらず、営業利益率は下落傾向にあります。これは売上高から創出される利益の質に問題があることを示しており、改善が急務です。

当社グループは以前より成長性を判断する経営指標として売上規模を重視してきました。しかし売上高だけでは、創出される付加価値の質について把握できません。

よって当社グループの創出した付加価値や顧客への貢献を最もよく表す指標は、やはり「利益」だと考え、次年度計画では営業利益率の改善を重視することとしました。この価値観のチェンジにより、大きな変革が生まれることを期待しています。

連結損益計算書関連財務指標 5年間推移

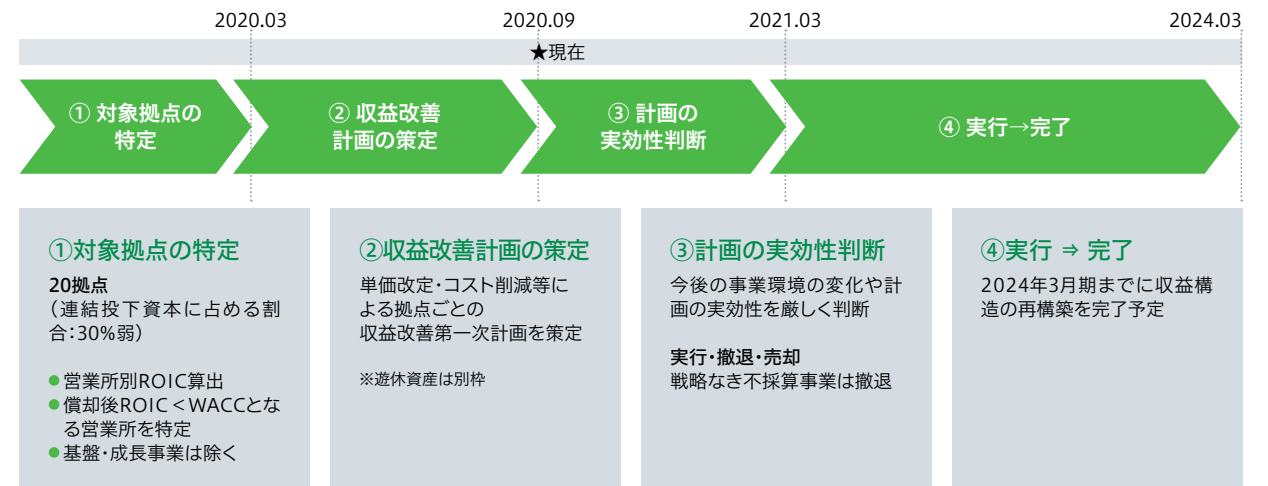


2. 効率性の向上

上場企業として資本コストを意識した経営は経営者の責務です。2021年3月期は当社グループの全営業所及び連結子会社190カ所のROIC(投下資本利益率)分析を行いました。その結果、ROICがWACC(加重平均資本コスト)を大きく下回る営業所や連結子会社が存在することが分かりました。そこでそれらの営業所や連結子会社について収益改善計画を策定しました。今後、年度末までに計画の実現可能性、戦略との整合性など計画の実効性を検討し、戦略なき不採算事業は撤退するという方針で経営改善に取り組みます。

また並行して過去の投資案件の再評価も進め、傾向としては、当初の事業計画からの下方乖離、投資回収年数の長期化という特徴があることも把握しました。同じ失敗を繰り返さないよう、資本コストを上回る採算確保といった投資基準を厳格に運用していく方針です。これまでの事業拡大のための総花的な投資から戦略目標と合致し利益の質を高める投資へと、投資に対する意識を変える必要があります。

次年度方針「効率性の向上」



3. 競争力の強化

自動化や省力化への関心が高まるなか、当社グループは常に一步先を行く提案ができるよう、この度、日本貨物鉄道株式会社さまの物流施設「東京レールゲートWEST」内に、「鴻池技術研究所イノベーションセンター」を開設しました。当センターは、AGV(無人搬送車)や無人搬送フォークリフトなどの最新マテハン機器の開発・導入実験や、国内外のスタートアップ技術の実証研究などを行うオープンイノベーション拠点として活用し、技術革新の取り組みを加速させていく狙いを持っています。

4. 部門を越えた連携

当社グループの各事業は、顧客の業態などに合わせて特色の異なる業務内容となっています。その顧客に応じた対応力は当社グループの強みである反面、一方でアナログな業務が多く、デジタル・トランスフォーメーション(DX)の観点からは改善・変革の余地が大きいと考えています。DXの一環である業務のデジタル化を進めるには「業務の標準化」が不可欠です。当社グループの事業は、それぞれ特色のある業務内容となっていますが、さらに業務内容を分析すると、似通った業務やノウハウが数多く存在することが分かりました。根気が必要な作業ですが、さらに分析を進め標準化を行うことで応用性も高まり、新たな領域への進出も可能となります。このような方針のもと、本部の垣根を越えてデジタル技術の導入やDXの取り組みを進めていきます。

結びに

今回のコロナ禍は、我が国にとどまらず世界中の社会経済活動に大きな影響を与えて、先行きを見通すことも難しい状況です。

しかし、私たち当社グループは、明治13年(1880年)の創業以来140年間、戦争や天災など幾多の逆境を乗り越えてきました。創業の際も淀川の大洪水という当時の大きな社会問題を解決する治水工事から始まった会社です。

“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”という企業理念には、創業以来140年にわたって先人と私たちが行ってきたことを改めて言葉に表したものです。社会経済情勢が変わっても、この私たちの使命に変わりはありません。今回のコロナ禍という大きな社会課題を変革と飛躍の機会と捉え、グループの総力を挙げて全力で取り組む所存です。

今後ともご支援のほど、よろしくお願いいたします。



MESSAGE

新事業開発管掌メッセージ

取締役兼専務執行役員／
新事業開発管掌 新事業開発本部本部長

鴻池 忠嗣



2018年4月に新事業開発本部を発足させて以来、新しい技術を取り入れた事業のあり方を検討してまいりました。ようやく技術の蓄積も進み、2020年末には実験場としてイノベーションセンターも立ち上がる予定です。つきましては、今日までの活動を振り返りながら将来の構想を述べさせていただきます。

コロナ後を見据えたDX推進

新型コロナウイルスの感染拡大はKONOIKEグループが推進しているIT化・ロボティクス活用にも大きな影響をもたらしています。緊急事態宣言発出時には作業現場も必要最低限の要員で業務を行うことを余儀なくされ、現場作業の3密回避は現在も重要な課題の一つとなっています。そこで、今回を機に対応を進めているのが、現場作業のシミュレーションです。また作業者の検温機能と出退勤管理を合体させた取り組みも実施しています。さらには極力人的接触を回避するような作業の遠隔操作化や映像技術を駆使したデータ管理にも取り組んでいます。

既存事業のバリューアップ

現場の作業革新を実現するには、作業の標準化は必須です。それに加えて新技術導入の可否を判断するためには作業の最適化とセットで検討しなければなりません。そのために生産・物流の各作業内容を論理的に体系立てて業務フローに落とし込む検討が進んでいます。また自動化などの作業改善をどのようにすれば大掛かりな投資をせずに効果が出るか、

実際の作業現場に近い実験場(イノベーションセンター)で確認しながら進めていきます。具体的にはAGVや自動フォークリフトの導入、棚ピッキングとの組み合わせ、ドローン活用などを検討しています。このような作業者とロボットの協業により、作業者の高度なスキルを最大限に活かすことが可能となります。さらに作業現場の検査・確認作業を容易化するため、画像認識やセンシングデバイスとAIを融合したトライアルを実際の作業現場で実施しており、実用化に向けて順次進めています。

顧客の期待を超えるサービスとは

作業現場はデータの宝庫です。これをうまく集積し作業の勘所やコツを業務フローに反映し、効果的に自動化できる箇所を特定して作業者との協業を実現していき、KONOIKEグループが目指す高次元の請負作業改善につなげていく。それこそが顧客の期待に応え、それを超えていく究極の請負サービスの姿であると信じています。現場における人材流動も意識しながら、必要なときに必要な作業に必要な品質レベルで柔軟に提供していく。それを可能にするのが新しい請負の姿なのです。

MESSAGE

営業管掌メッセージ

取締役兼常務執行役員 営業管掌

中山 英治



コロナ禍の影響と克服に向けた取り組み

2020年初めから始まった新型コロナウイルス感染拡大の影響はKONOIKEグループの経営環境にも少なからぬ影響を及ぼしています。特に空港事業への影響は非常に大きく、国際便の回復には少し時間を必要とする状況にあります。しかし2021年3月期当初低調であった国内の荷動きは回復の兆しを見せています。工程請負サービスや国内物流、海外フォワーディング業務など、お客さまにとりまして「止められない生産と物流」に貢献し、コロナ禍の影響を最小限に抑えるべく全社を挙げて取り組みを進めているところです。店舗に出向けないことによって生じた巣ごもり需要やECの高まりにより食品や生活関連のアパレルなど特需の様相を呈している部門もあります。

このようなコロナ禍の状況におきましても、将来を見据えた取り組みは着実に進めることが大事だと思っています。具体的には、CO₂の排出削減に貢献できる物流網の構築や先進技術を活用した生産性の向上、働き方改革に対応した労働環境の改善などの取り組みを進めています。

140年の歴史を土台として、この厳しい状況をチャンスと捉え、社会の持続的な発展とお客さまのご期待を超えて行く姿勢を鮮明にしたいと思います。

将来に向けた事業基盤づくりを推進

「人」を価値創出の源泉とするKONOIKEグループにとっては、「労働力人口の減少」と「技術革新の進展」という2つの潮流に適切に対処していくことが、持続的成長の力ギになると考えています。新技術を導入した自動化・省力化は単に生産性を向上させるだけでなく、労働負荷の低減により、女性や高齢者など多様な人材が働きやすい職場に変えていくことができます。現行の中期経営計画の

中でもこの取り組みは重点的に進めてまいりましたが、2022年3月期以降においても、ICT推進本部、新事業開発本部と連携し、さらに取り組みを強化してまいります。

部門の垣根を越えた持続的成長

お客さまにKONOIKEグループを選び続けていただくためには、各事業本部単位で完結するサービスに終始するのではなく、部門の垣根を越えて、KONOIKEグループ全体でお客さまにソリューションを提供することがますます重要になると認識しています。

未だ新型コロナウイルス感染症の終息は見えておらず、社会の価値観や企業に求められる役割がこれまでと変わる可能性もあります。

これらの経営環境の変化にもグループ一体となって立ち向かっていくことで、持続可能な成長を目指してまいります。

お客さまとの信頼とパートナーシップ

お客さまとの長期にわたる信頼関係は、お客さまが事業のコア業務に専念し、KONOIKEグループに周辺業務をお任せになることにより、社会へのより高い付加価値提供が可能となるなかで、私たちがそのパートナーとして認められてこそ成り立つものです。しかし、単にお客さまの要求に応えるだけでは普通の取引会社に過ぎません。ご期待以上の貢献を続けることができて初めて認められるということが大切です。そのために私たちはとにかく一生懸命に、お客さまのご満足を得るための努力を続けてまいりました。これが、140年にわたって紡いできたKONOIKEグループの原点であり、昨今の厳しい経営環境にあっても決してふれることなく、ひたむきにお客さまと向き合い、寄り添い、さらなる貢献を目指してまい進してまいりたいと存じます。

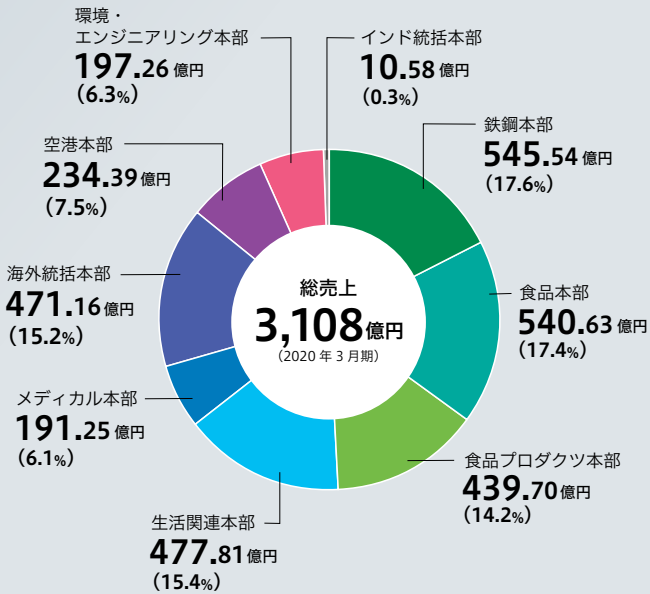
事業別戦略

KONOIKEグループの“不易流行”

2021年3月期は、未だ先行きが見通せないコロナ禍が世界中に衝撃を与え、歴史上、稀にみる大変化の年となり、KONOIKEグループにとっては、140年の歴史の中で常にお客さまと共に幾多の困難を乗り越えてきたことの本質を改めて見つめなおす機会となりました。

このような困難があればこそ、大切なこと、それは「私たちの使命」「私たちの約束」。KONOIKEグループはこのゆるぎない信念のもと全社一丸となってお客さまと共に困難の克服に取り組む一方で大切なことは、お取引のある各産業特有の事情、お客さまの状況に合わせて、短・中・長期の各視点で柔軟かつ機敏に対応していくことです。本項では9つの事業本部ごとにその取り組みをご紹介します。

事業別売上比率



	鉄 鋼 関 連	食 品 関 連	生 活 関 連	メディカル関連	空 港 関 連	海 外 関 連
複合ソリューション事業	鉄鋼業務 環境・エンジニアリング業務	食品業務 食品プロダクツ業務	生活業務	メディカル業務	空港業務	
国内物流事業		定温業務	物流業務			
国際物流事業						海外業務 インド関連



複合ソリューション事業 | 鉄鋼業務

鉄 鋼 本 部

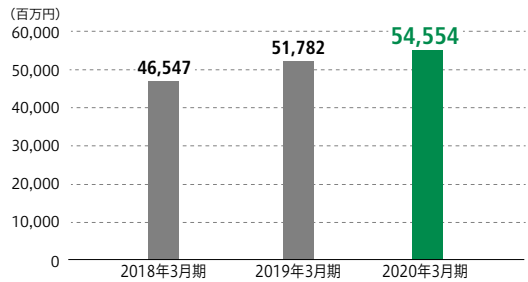
鉄鋼本部部長
執行役員
勝田 幸司



はじめに

創業時から100年以上、大手鉄鋼メーカーさまと培ってきた信頼関係が一番の財産です。業界事情は大変厳しいものですが、安全管理体制に万全を期した現場主義を貫き、お客さまと共にこの苦難を乗り越えていきます。

売上高推移



危険感受性に優れた人材が事業継続の要

海外鉄鋼生産の拡大や原料価格の高止まりなどの諸事情を受け、国内鉄鋼は厳しい状況です。追い討ちをかけるコロナ禍で国内需要は落ち込み、4-6月期は売上高・収益ともに苦戦しました。しかし、創業から140年の長い歴史を振り返ると、私たちは常にお客さまと共にさまざまな変化と困難を乗り越えてまいりました。あらゆる社会インフラを支える鉄資源は、何度でもリサイクルができるという特色があり、その需要がなくなることはありません。今回の苦難も乗り越えた暁には、より強固な信頼が結ばれるものと確信しています。

ひとたび労働災害が発生すると、その影響は計り知れないものになります。よって現場で最も大切とされることは安全への取り組みです。2019年にはさらなる安全性の向上のために各拠点の教育体系を抜本的に見直しました。また、作業の負荷削減や環境

防災に役立つ新技術についても、現場の気づきをもとに鴻池技術研究所との協働で実装を進めてきました。例えば、原料の在庫確認にドローンを使ったり、設備の防災巡回にセンサーの導入を検討しています。



腕の立つ黒子として、共に困難を乗り越える

2020年現在の最大の課題は、高炉バンキングで取扱業務が減るなかでの人材の確保と育成です。鉄鋼の生産工程では自動化・機械化ができない場面も少なからずあり、KONOIKEグループが提供するサービスは、まだまだお客さまに貢献できるものと考えています。バンキングの間は一時的に他事業の応援を行うなどして雇用を守りつつ、中長期的な生産量の変動にも対応できる、柔軟かつ高品質な人的基盤の構築を進めています。

国内の人口減や、中国・インドの鉄鋼勢力の拡大を睨むと、先々は海外市場への挑戦は必須となってくるでしょう。黒子としてお役に立てる業務領域は潜在的にはまだまだたくさんあると考えています。どんな状況下でも現場の安全を最優先としながら、いつでも新たなご相談に応じられるように準備を進め、お客さまの課題や今後の方向性をしっかり捉え、信頼されるパートナーであり続けたいと考えています。

複合ソリューション事業

国内物流事業

食品業務

定温業務

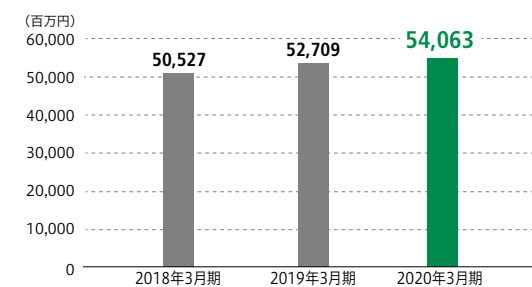
食品本部部長
常務執行役員
川島 利方

食品本部

はじめに

商社、メーカー、小売、外食チェーンなど、さまざまな食品や生活商材を扱う約800社との安定的で広がりのある取引関係を担っています。現場を何よりも大切にしながら、資本効率を意識した事業再編を進めています。

売上高推移



幅広い顧客基盤によりコロナの影響は限定的に

当事業の特徴は、高品質で多岐にわたるサービスを提供することです。一例として、海外のプラントに関するご用命をいただいた際に、お客さまから「輸送などの物流機能にとどまらず据付やメンテナンスまで一貫したサービスを提供する、豊かなノウハウと実績があるから」とご用命の理由を伺いました。このように当本部は異なる強みを持つ各事業部が縦割りではなく、お客さまのベストを考えて協働するKONOIKEグループの強みを最も発揮しやすい部門でもあります。その裾野の広さゆえに、4～6月期にコロナの影響を受けたインバウンド・外食関連の落ち込みが食品スーパー等の巣ごもり消費増で相殺され、コロナの影響を最小限に抑えることができました。2020年4月に開業した東京レールゲートWEST内の物流センターも、当初予定していた輸入の案件が止まる傍らで、個人消費関連の取り扱いが増え、結果として計

画どおりの売上推移で稼働しています。今後、当物流センターは社会・経済活動が回復していくなかで、陸・海・空のネットワークを駆使したモーダルシフトの主要拠点として、さらに多くのお客さまにご活用いただきたいと考えています。



事業を支える現場の強化が成果につながる

これまで定温事業をはじめとして、その他食品事業でも一部の拠点での収益性が課題となっていました。2019年に撤退も視野に入れ収益改善に取り組んだ結果が、2021年3月期以降の業績に表れてきます。引き続き投資効率を意識して事業基盤の強化を図っていきますが、良いお客さまに恵まれているからこそ感じることは、価格競争ではなく、KONOIKEグループ独自の付加価値提供を高く評価いただいているということです。その成長戦略のなかでこれから一番重要なことは、効率化を図りながらも、多様なサービスを維持するための良い人材を確保していくことだと

考えています。

特に現場をよく知る専門職社員が最大限に力を発揮できるような職場づくりを常に考えています。2018年から始めた「オフラインリーダー※」の育成は、多くの社員にマネジメントを学ぶ機会を提供し、現場から組織改善や環境改善の気づきを上げてもらってお客さまの満足度を高めることが第一の目的でしたが、当初の期待以上に、業務効率改善や従業員満足度の面でも、多くの成果が目に見えてきています。

※オフラインリーダー：ライン作業に直接携わらない管理監督業務に特化したグループリーダー

複合ソリューション事業

食品プロダクツ業務

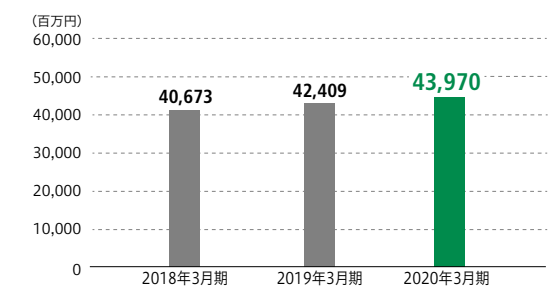
食品プロダクツ本部部長
常務執行役員
桑原 勝利

食品プロダクツ本部

はじめに

国内大手飲料メーカーさまに特化して60年以上。第一の使命は、幅広いサプライチェーンの現場で、安全・安心のサービスを提供し続けることです。時代の変化に応じた仕組みづくりや、より質の高い人材育成に取り組んでいます。

売上高推移



全国をバランスよくつなぐ拠点の活用

当事業のコア業務は、飲料工場構内の請負事業と全国の配送センターを拠点にした輸送業務です。

配送センターについては2019年から2020年にかけてさらに拡大してきました。大きな投資を行った4つの自社新倉庫の中でも、特に岡山真庭配送センターの取り組みはユニークです。お客さまの製品の原料や梱包資材等を扱う周辺業務も包括し、同じ目的地に運ぶ近隣企業の物品輸送も引き受けることで、全体的なCO₂排出量の削減を実現したと評価され、2020年6月、物流環境特別賞を受賞しました。

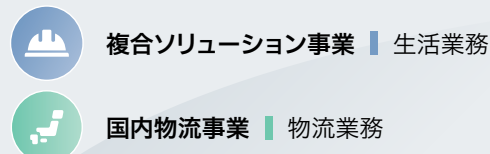
お客さまからお任せいただくコア業務に常に期待を超える高品質なサービスで応え続けることを第一の使命としながらも、全国各地に自社拠点を持つ強みを活かして、社会貢献や業務領域の拡大を進めていきたいと考えています。



最終的には人が支える、現場の信頼

当事業のもう一つの強みは、長年の歴史のなかで現場経験を積んできた素晴らしい人材の豊かさです。この核となるお客さまに提供するサービスの品質が下がることがないよう、業務の仕組み化や、次世代人材の育成、働きやすい環境づくりにも注力しています。これまでも、時代の変化に合わせて機械化や効率化に柔軟に対応してきましたが、最終的に現場を支えるのは人です。今後も信頼される存在であり続けるために、私たちは常に変化をいち早く察知し先行提案力を磨き続け、お客さまと共に成長していきたいと考えています。先々を見据えると、ECの拡大に伴う商流

の変化や、国内の高齢化や人手不足などもチャンスに変えることができると考えています。特に物流の分野では、自動運転の導入や倉庫内の自動化、災害時のBCP構築、環境負荷軽減、社会貢献など、お客さまにとって価値ある提案材料はまだたくさんあると考えています。未来に対してなすべき投資は、他本部とも連携し全体最適を見極めて実施していきます。良い人材を確保し、環境変化のなかでも良いサービスを提供し続けるために、内向きになることなく、積極的な挑戦を続けていくつもりです。



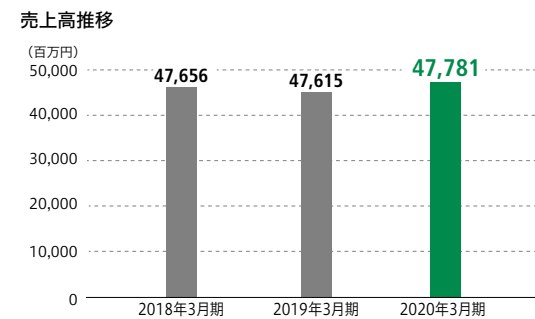
生活関連本部

生活関連本部部長
執行役員
橋爪 克浩



はじめに

広い裾野の中から新たな事業の柱を育てるのが当本部の使命です。そうした新たな事業に関する気づきを上げてくる生きのいい現場を大切にしています。ECなどの新たな領域にも挑戦する傍ら、在庫管理システムの導入などで利益指標は改善に向かっていきます。



コロナに立ち止まることなく、挑戦を続ける

当事業における4-6月期のコロナの影響は大きく、特に自動車関連業務における車両の取扱量が低迷、加えて物流関連業務における配送先店舗の臨時休業等が収益に響きました。お客さまと共に海外に進出しようとしていた案件も軒並みストップしてしまい、いつ動きが戻るのかは分からない状況です。とはいえ本来、当事業は、日用品から住宅関連設備、ガス資源まで、幅広い分野に総合物流サービスを提供して、さまざまなことにチャレンジができるので、立ち止まることなく新たな分野の開拓に動いています。

現在力を入れていることのひとつが、EC領域への進出です。大手家電メーカーさまの通販用の製品を、保管から在庫管理、個人宅への配送、さらには設置工事からのメンテナンスに至るまで、ワンストップでお任せいただく事業を検討しています。また、2019年4月に竣工した大阪木津営業所内の食品加工場の商材は、機内食や空港ラウンジへの提供構想はコロナの影響で止まってしまったため、テレビショッピングや、高級老人ホーム、土産店等の新規取引先の開拓などの営業努力で盛り返そうとしています。2020年10

月には、継続的な衛生管理を維持していくことを目的にJFS-B規格のHACCPを導入し、2022年3月期以降にはEU、米国等海外各地への輸出を可能とする認証を取得予定で、あらためて「和の食材を海外へ」という当初のコンセプトに立ち戻り、販路を拓こうと考えています。



現場のモチベーションが事業成長の源泉

特に収益改善事業に位置づけられている物流領域については、在庫管理業務にICタグを導入したことや、営業所それぞれが自主的に取り組んできた努力が功を奏して、2020年、21年と順調に資本効率が向上する見通しです。ただ、指標を改善させると同時に大切なことは、常にお客さまのためを考えてさまざま

な変化を察知し、どんどんアイデアを生み出してくる自由闊達な現場の熱意です。その事業意欲を損なわないよう、ROIC目標や個別の投資判断に関するコミュニケーションには細心の注意を払っています。



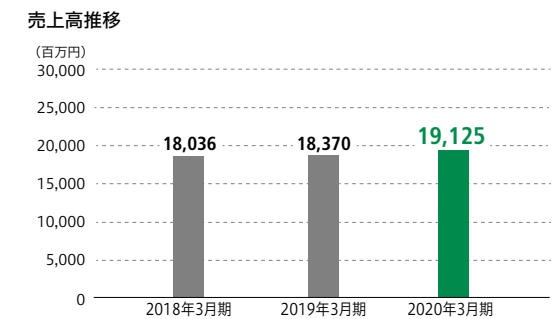
メディカル本部

メディカル本部部長
執行役員
三好 和満



はじめに

鴻池メディカル株の滅菌、医療機器の洗浄メンテ業務、九州産交運輸株の医薬品共同配送業務、鴻池運輸本体の医療用医薬品・医療機器卸の物流センター運営業務と、医薬品・医療機器のメーカー物流から、卸物流、医療機関での各種業務まで幅広いサービスを提供。各種取り組みを通じ、新たな事業領域にも挑戦し、幅広いサービスでコロナに揺れる医療現場を支えています。



成長事業としてのスピード感はコロナで減速

本来、メディカル事業は景気に左右されにくい領域だと考えていましたが、コロナの影響で4-6月期は大きな影響を受けていました。具体的には、外来患者数や手術件数の減少、コロナ対策としての医薬品の長期処方、春の学校健診の延期などの動きが、取扱量の減少につながり、収益を落とす結果となりました。2020年3月期は新規滅菌センター構想や海外での事業展開などの検討も行っていましたが、この流れのなかで、そちらも動きが鈍っています。とはいえ、私たちは日々医療現場のニーズに応えながら、自分たちが我が国の医療水準の向上に寄与しているのだという使命感を持って仕事に当たっています。医療機器・医薬品メーカーへの物流サービスをメインとする物流会社は数多くあれど、末端の医療現場に精通し、サプライチェーン全体を支援できる企業は多くないと考えます。大学や基幹病院が音頭を取る災害時の緊急輸

送の取り組みに関する実証実験等にも物流を担う立場で参画し、日本の医療を多くの視点で支えてまいります。



人材定着とサービス品質の向上が注力課題

現在注力しているのは、現場のサービス品質の向上です。鴻池メディカル株は全国約2千名の従業員を抱えていますが、その定着率を高め、スキルの底上げを図るために、本社機能として人材開発本部や手術部会を立ち上げ、マニュアル作りやトレーナー人材の育成、VRや電子マニュアル等も活用した教育ツール開発、業務環境の改善などを進めています。滅菌サービスは、病院内の設備を使うケースと院外に持ち出して自社の院外滅菌施設を使

うケースの組み合わせで提供しており、自社院外滅菌施設の効率的運用に向け、サービスレベルの向上により、より多くの機材滅菌を院外滅菌センターで取り扱えるよう、取り組みを検討しています。新たな事業領域への取り組みや、既存業務の効率運用を通じ、2021年3月期の営業利益を当初予算に近いところまで回復させたいと考えています。



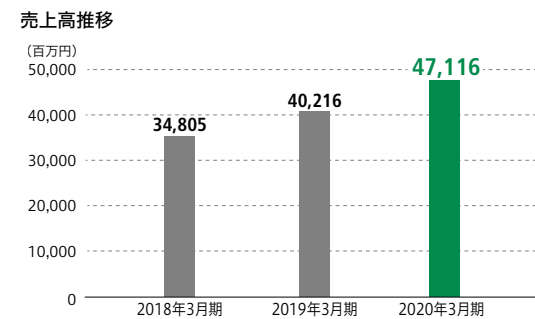
国際物流事業 ■ 海外業務

海外統括本部

 海外統括本部本部長
執行役員
上野山 和希


はじめに

“フォワーディング+ONE”戦略のもと、今後も成長の見込めるASEAN域内で広域営業体制を構築し、他本部との連携・連動を活発化し、ソリューションサービスの展開を加速すると同時に、本部としての資本効率の向上と効率的な事業経営を追求していきます。



KONOIKEのソリューションサービスを海外に展開

海外統括本部では、国内は3支店、3関係会社の計6拠点、海外では東南アジアを中心に中国、北中米など含め、11カ国、27現地法人で事業を展開しています。これまで、主にフォワーディング事業を足がかりとして、日本の製造業をはじめとしたお客さまからの原材料・製品の輸出入や工場設備の輸送・据付ニーズを開拓し、事業拡大を図ってきました。また、さらに、当本部が掲げる“フォワーディング+ONE”戦略のもと、他社との差別化および競争力向上を図るべく、国内で140年間培ってきた強みとノウハウに裏打ちされたソリューションサービスのグローバル展開に加え、これまでにない新たな事業へのチャレンジにも積極的に取り組んでいるところです。既にASEAN域内には充実したネットワークを有しており、そのハブとなるシンガポールを中心に広域営業体制を構築することで、さらなる展開の加速および拡大を図ってまいります。

一方、当本部では収益の改善と資本効率の向上を事業課題の一つとして掲げており、ROICを用いた本部内の事業ポートフォリ

オの分析、および対策を行っています。一例として、海外での航空貨物事業においては、契約の見直しや新たな仕向け地開拓など創業以来の抜本改革に取り組み、大きな改善成果を得ることができました。今後は、拠点の再編を含め、さらに資本効率を向上させてまいります。



コロナ後の変化を的確に捉え、事業成長を狙う

“フォワーディング+ONE”戦略に加えて、さらなる先を見据えた場合、人やモノの往来が形を変え活発化すること、またデジタル化の流れが加速するなか、顧客ニーズにスピード感を持って対応するために、顧客・協力会社・海外現法をWeb上で連携する次世代型“グローバルフォワーディング・プラットフォーム”の構築を、当社ICT推進本部と連携して進めています。

どのような取り組みにおいても大事なことは、ビジネス環境は日本と海外とで違いがあるということだけでなく、それぞれの国や地域によってもさまざまであるということを意識することです。それぞれの風俗習慣、人口構成、生活水準、産業構造等を細かく分析し、KONOIKEグループの持つ事業ノウハウを活用したサービスを、タイミングを失することなく、力強く速やかに展開してまいります。



複合ソリューション事業 ■ 空港業務

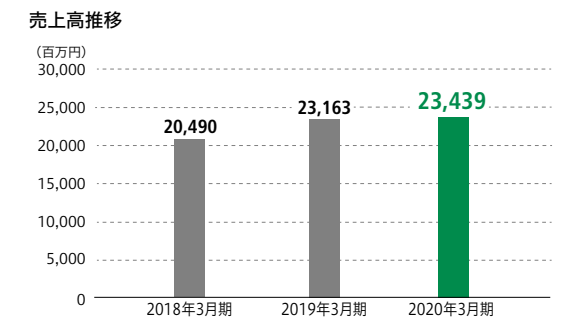
空港本部

 空港本部本部長
常務執行役員
田甫 能一


はじめに

コロナ禍でグランドハンドリング*や旅客ハンドリングを主とする当事業は大きな煽りを受けています。目下の最重要事項は良質な人材を守ること。観光立国という時代の要請に応えるべく、形を変えながらも追求していきます。

※グランドハンドリング:航空機の運航に併せて行われるさまざまな運航地上支援業務



空港人材の囲い込みが最優先事項

観光立国という政府指針やお客さまからの要請を受け、2019年は成長事業として積極的な人材の採用を進めました。同時にフィリピン大手のMASCORPと2019年11月に提携して、2020年春から技能実習制度を活用した人材の相互交流を始めようとしていました。しかしその矢先のコロナ禍で事情が一転し、当事業は大きく影響を受けています。海外進出の構想も、今は一時中断を余儀なくされている状態です。

将来的には必ず航空需要は戻ると信じていますが、それがいつどのような形でということでは現時点では予想できません。この局面で最も心を砕いているのは、スキルある人材の確保です。見通し不透明ななかで社員の気持ちをつなぐために、KONOIKEグループ内の他社や他部門への出向や応援という形を取りながら、働く場と働く機会を提供したり、他業務を行うことで見聞を広げるなど、皆のモチベーション維持に努めています。また若手社員に

対しては、これまで多忙で後回しになっていたノウハウ教育で知識の底上げを図るなどしています。2020年4月にはKONOIKEグループ傘下の成田航空ビジネス専門学校において、新たにグランドハンドリングコースを新設すると同時に実習場も開設し、空港人材の育成にさらに取り組んでいきます。



環境変化のなかで唯一無二の存在を目指す

この苦難のなか、航空会社さまとしてはボラティリティの高い業務は外部委託しようという流れになると想像されます。その際には、広範で複雑なサービスをワンストップかつ高品質で提供する私たちのノウハウとスキルが求められます。会社ごとに異なるハンドリングを統一して、全体工程の業務の効率化や人手不足の解消という課題解決にもつながなければなりません。そのために考えているのは、現在の主要7空港に加えて他の主要空港、さらにいくつかの地方空港への進出です。そして長期を見据えた場合、

日本のチェックインカウンターも海外のように自動化が進み、従来型の業務は減っていくでしょう。そのときには私たちの職務領域も変わると考えています。VIPラウンジの運営や国際上級客向けのフルサービス、外国エアラインの支店業務の受託、また現在人手で行っている業務の省力化や自動化への研究や実証実験等、やりたいこと、やるべきことはいろいろあります。そのためにも、今は優秀な人材を守ることに全力を尽くします。



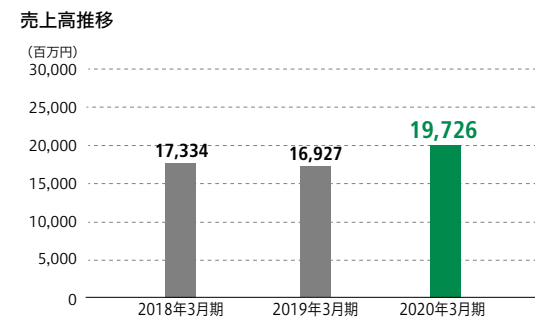
複合ソリューション事業 | 環境・エンジニアリング業務

環境・エンジニアリング本部

環境・エンジニアリング本部本部長
小原 慎吾

はじめに

3年前に、鉄鋼関連のエンジニアリング事業とリサイクリング事業で発足した当事業は、特色ある技術を備えた会社のM&Aなどで伸びてきました。今後は技術人材の確保を進め、業容拡大を図ってまいります。



設備関連工事・エンジニアリング事業は堅調に推移

当事業は3支店の保全・工事事務と技術を擁する関連会社5社を管轄しております。2021年3月期始めは、得意先製鉄所の計画的一時休止に伴い、所内リサイクルの関係会社の売上が落ち込みましたが、保全・工事関係の部署はコロナ禍のなかでも既に着工している工事が止まることはなく、他の分野の売上は底堅く推移しています。一方で、半年・1年後の案件に関する進捗が停滞していることもあり、今後何らかの影響が発生する可能性はあります。2021年3月期の実績としては、バイオマス発電所(北九州・下関)の大型建設プロジェクトで、木質ペレット貯蔵タンク製作、据付ならびに搬送コンベアの据付業務を受注することができました。また、電気計装設備設計のエヌビーエス(株)や総合エンジニアリング事業の中電産業(株)においても、コロナの影響は受けているものの、高い技術と地の利を活かした事業でお客さまから評価をい

ただいています。さらに、関係会社の千代田検査工業(株)では、長年培ってきた非破壊検査のノウハウを活かし、ニーズが高い鉄道関連の検査業務も拡大中です。



一番の課題はスキルある人材の確保と教育

安全と品質が最も大切となる現場においては、それを担保できる体制が整っていることが大前提となります。そのために一番重要なことは人材の確保と教育です。2020年3月期には施工管理技士の資格を持つ監督11名、エンジニア30名を採用しましたが、まだ十分とはいえず、現在も積極的に人材の育成と採用に取り組んでいます。人材の育成には時間をかけて、危険感受性の高い「KONOIKEイズム」、すなわち現場の小さな気づきから改善提案を考えてお客さまのプラント・設備を担うマインドを醸成し

ています。それが結果として、既にあるお客さまとの信頼関係を深め、新たな分野へ挑戦させていただくことにもつながります。環境・エンジニアリングは市場成長性が高いのですが、ROIC経営の方針も念頭に、常に各拠点のマネージャーと本部内のポートフォリオの在り方について議論を重ねています。具体的には、工事単体の収益性を注視しながら、中長期的にさらなる事業拡大が見込めそうな案件に挑戦し、将来有望な客先との長期的な関係を着実に築き、さらに成長していく姿勢で取り組んでまいります。



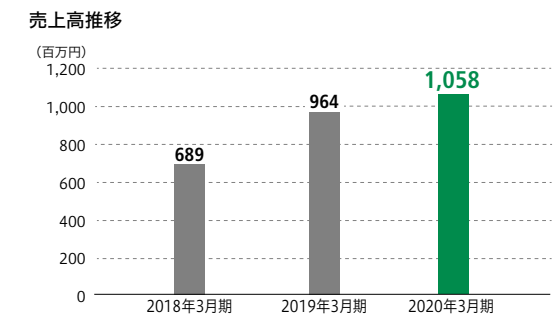
国際物流事業 | インド関連

インド統括本部

インド統括本部本部長
執行役員
天野 実

はじめに

成長著しいインド市場において、KONOIKEグループの事業モデルをインド全域に展開し、お客さまのインド進出をサポートする総合サプライチェーンの構築を推進します。



物流事業基盤を着々と整備

インドは、中央政府に加え独立性の高い29の州政府の政策、商習慣、宗教、文化、風習などが複雑に絡み合い、日系企業にとって進出におけるハードルが高いとされています。KONOIKEグループは、インドを成長戦略上での重要な拠点と位置づけ、現地の有力な事業パートナーとも良好なアライアンスを構築しつつ、鉄道貨物輸送やフォワーディング・エンジニアリング、メディカルの各事業を順次立ち上げてきました。鉄道貨物輸送事業に関して、2017年の操業開始以降、コンテナ輸送および自動車専用輸送車両を順次投入し、2021年にかけて計12編成での運行体制となります。まだ規模は小さいながらも、鉄道輸送ネットワークを核とし、貨物ターミナル前後の輸送や保管機能を組み合わせたKONOIKEグループ独自のモーダルシフトサービスを確立していきます。また、当本部では、既存事業をベースに、各事業本部の進出機会を創出することによりお客さまの製造工程アウト

ソーシングやラストワンマイル輸送なども含めた、KONOIKEグループならではの総合物流プラットフォームの整備を推進します。



自動車輸送車両

医療データベースを活用した社会貢献も

医療製品のデータベース約48,000アイテムに加えて、インド全域約8,000病院のデータベースを構築、現在はそれらを活かした調査・コンサルティングサービスを展開しています。また、日印政府のヘルスケア分野における協力体制強化を追い風として、物流センターサービスに、医療データベースを実装した物流システムや院内物品管理、滅菌、手術器具シェアリングサービス等を組み合わせた『次世代医療物流センター』構想の具現化に取り組ん

でいます。コロナ禍においても、現地医師会とも連携し、衛生用品メーカー205社のリアル在庫情報を公開するなど、医療関係者からの信頼の底上げにつながっていると感じています。経済活動の再開に伴い、私たちが企画・開発してきたワクチンや検体等高度医療品の国際一貫輸送、現地駐在員向け健康管理サポートサービスも大いにその役割を発揮するものと確信しています。

特集

期待を超えなければ、仕事ではない KONOIKEグループの約束

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“運輸”というサービスを提供するなかでお客さまや社会の潜在的なニーズを捉え、複合的にソリューションを提供することで社会の基盤を革新し、新しい価値を生み出すために取り組んできました。

この姿勢・考え方は時代が移り、社会が変わっても変化することはありません。

本特集では、KONOIKEグループがお客さまや社会に対して新しい価値を提供するためのプロジェクトや取り組みについて、新事業領域開拓、既存事業強化、経営基盤強化の3つのテーマに分けてご紹介します。

01

新事業領域開拓

P26-

02

既存事業強化

P28-

03

経営基盤強化

P30

新事業領域開拓

インド医療市場への新たな物流ネットワーク構築を目指して

01

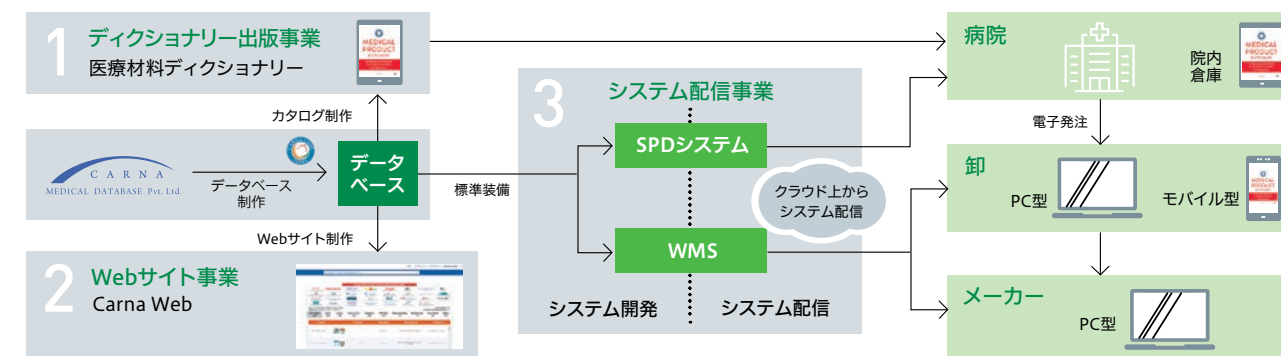
KONOIKEグループでは、インドを成長事業における最重要国の一つと位置づけ、2012年以降、3つの現地法人を立ち上げました。また、2019年4月より、インド統括本部を発足し、鉄鋼や生活関連など国内事業のインド展開を模索しています。

特に医療分野においては国内での実績やノウハウを活かし、インドにおける新たな医療物流ネットワーク構築を目指すため、医療現地法人「CARNA MEDICAL DATABASE PVT. LTD. (2013年11月設立)」と共に関連事業に取り組んでいます。

医療データベース事業の展開

成長著しいインドの医療市場では、複雑な流通事情や病院内の物流管理体制に課題があり、物流品質の改善や効率化が求められています。KONOIKEグループはこの課題に対して、単に医療施設・設備等のハードの提供だけでなく、医療情報のインフラ整備が不可欠であると考え、医療データベースを作成しました。データベース作成においては医療関連製品に関する情報を標

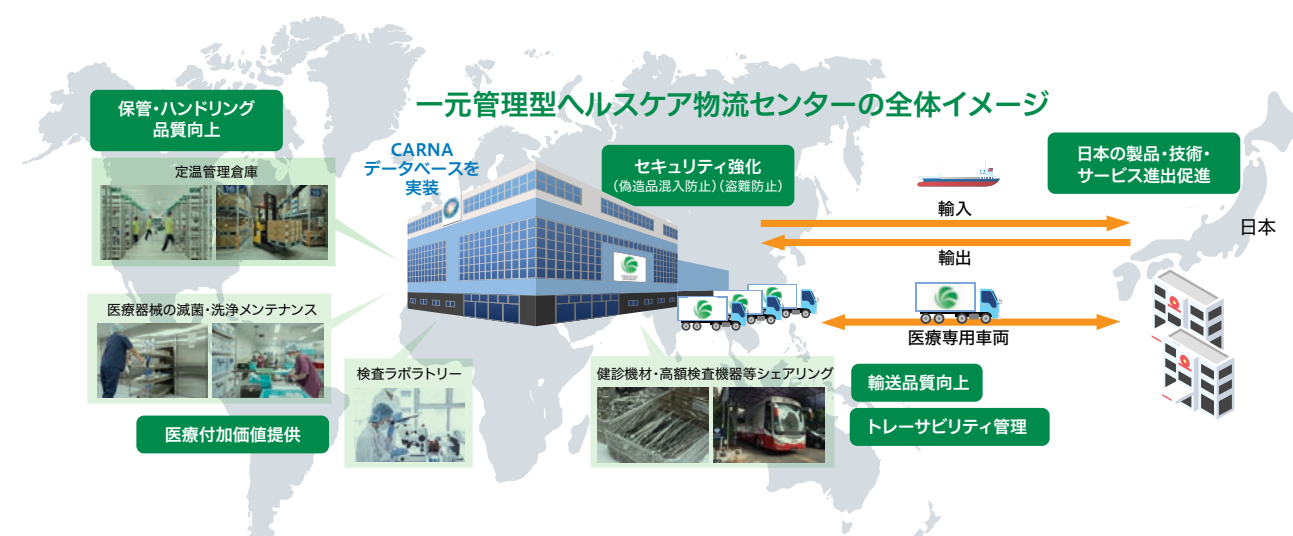
準コード化し、ディクショナリーとしてデジタル化。取りまとめた情報はインド全国の病院・卸売業者に配布するなど、医療情報のインフラ整備を推進しています。現地の医療界に着実に根差しつつ、医療データベースの普及を通じて物流ニーズを顕在化させ、新たな医療物流ネットワークの構築を目指し取り組んでいます。



次世代医療物流センター構想の推進

現在、KONOIKEグループでは、タミル・ナドゥ州をはじめ全インドにおいて、日本の医療物流センターモデルに滅菌や洗浄・メンテナンスなどの技術を組み合わせた次世代医療物流センター構想を推進しています。医療データベースを実装した院内物品管理（SPD）システムや倉庫管理システム（WMS）を最大限

に活用し、物流品質の改善や効率化だけでなく、ワクチンなど高度定温管理品の保管・輸送技術の開発や、セキュリティ・トレーサビリティの強化も図っています。日印両政府の協力のもと、インドの病院サービスの質の向上と患者さまの医療アクセス格差の解消を通じて、医療水準の向上に貢献してまいります。



新事業領域開拓

エンジニアリング部門の業容拡大を目指して

01

昨今の環境問題など社会的にも注目が集まる環境・エンジニアリング分野では、柔軟な経営資源の配分や、各拠点・各営業所への機動的な人員配置によるビジネスの加速化を目的にエンジニアリング支店を新設しました。新支店の創設により、従来個々で活動していた営業所が集約され、リソースの一元管理が可能となりました。また、技術やノウハウを共有することで、継続的に取引ができる顧客の開拓を目指すとともに、各製鉄所の工事業務の分析や製鉄所外での工事を通じて技能・技術を底上げし、各メーカーのプラント工事を含めた新規分野への進出に注力しています。現在、バイオマス発電所の大型原料タンク3基の製作と設備据付工事を請け負うなど、注目が高まる本分野においてKONOIKEグループの技術力とノウハウを活かして、今後さらに拡大するエネルギー関連の工事需要に対応してまいります。



エンジニアリング支店の外観

既存事業強化

物流ネットワークの構築により提供サービスの付加価値を高める

02

これまでKONOIKEグループでは請負業務を通じてお客さまの生産工程に深く携わってきましたが、生産工程だけでなくその周辺業務についてもお任せいただき、お客さまのサプライチェーン全体を担うことで複合的なサービスを提供することがKONOIKEグループ本来の強みです。ご支援を通じてお客さまの生産・物流プロセスを最適化することで提供サービスの付加価値を高めてきました。そのため、食品プロダクツ本部では近年、倉庫・輸配送能力の向上や他拠点との連携、安定的な倉庫運営を通じてお客さまに迅速・最適な物流サービスの提供を実現するために物流拠点の拡大に取り組んでいます。2019年は食品・飲料メーカーならびに包資材メーカー向けに真庭配送を、2020年には青梅流通、海老名流通、愛西配送といった物流拠点を開設しました。また、2021年夏頃には長野県、北海道にも新倉庫を開設予定です。

これらの拠点は自動化・省力化による現場の労働負荷軽減

に加え、BCP対応、物流体制見直しによる環境負荷軽減にも寄与し、企業の持続的成長につなげられると考えています。



愛西配送センターの外観

新事業領域開拓

商流ビジネスへの参入 ～ECサイト「魚匠えびす」をオープン～

01

これまで培ってきた流通加工や生産請負のノウハウを活かし、水産加工製品を新たに開発。2020年6月よりECサイト「魚匠えびす」にて販売を開始しました。

本サイトはKONOIKEグループが大阪木津卸売市場内に開設した「食品加工場 KIZU process center」が運営するECサイトで、水産物の半加工品を中心に提供しています。

今回開発した製品は、さまざまな依頼にオーダーメイドに対応し、小ロット・多品種での注文や、細かな味やサイズの要望にも応えるほか、業務用商品では珍しく加工した商品の個包装にも対応し、フードロスの削減にも貢献しています。また、解凍して温めるだけでプロの味が楽しめる完成品のシリーズなども展開し、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で自宅での食事機会が増加しているなか、保存性が高く、短時間調理で楽しめるという点で需要が高まる高級冷凍食品の提供にも取り組んでいます。

今後も物流の域を超えて多岐にわたる業務を通じて構築してきたさまざまなノウハウを活用し、お客さまのニーズに応えてまいります。



「魚匠えびす」サイト画像

既存事業強化

モーダルシフトの促進に向けて

02

■ 東京レールゲート営業所開設

2020年4月、東京都品川区のJR貨物 東京貨物ターミナル駅構内で2,430坪の物流センターを借り受け、東京レールゲート営業所を開設しました。首都高湾岸線大井南ICと羽田線平和島ICからそれぞれ2km、東京港や羽田空港からも至近という好立地を活かし、陸・海・空の世界につながる物流ジャンクションとして、保管、輸配送、付帯業務などの各種サービスを提供します。また、全国各地への鉄道コンテナネットワークと連携したロジスティクスソリューションを提



東京レールゲートWESTの外観

供することで、モーダルシフトの主要拠点として機能します。新たな東京レールゲート営業所を起点とし、国内外の拠点と連携した新たな物流ネットワークを構築します。

■ 首都圏定温物流拠点機能再編

首都圏で展開している4カ所(関東定温、浦和定温、浦和定温(越谷事業所)、厚木定温)の定温流通センターの機能を再編しました。各拠点で、全国共同配送や外食店舗、量販店・CVS向け納品業務を行っているなかで、センター間での機能が重複している場合があります。4センターの機能を分担して運営効率を上げることで、食品メーカー・流通・小売・外食など幅広い顧客に対する業務品質やサービスレベルを向上させ、今後増大する首都圏の定温物流ニーズに対応します。

既存事業強化

医薬品流通業界において最先端をゆくトレーサビリティシステムを導入

02

医薬品を含む高度医療品・検体の輸送や保管時には、劣化防止のため、温度管理が必須です。KONOIKEグループでは、厚生労働省が2018年に推奨した日本版GDP（PIC/S※の基準に準じた医薬分野における適正流通ガイドライン）

に早急に対応し、トレーサビリティシステムを導入しました。

※PIC/S:医薬品査察協定および医薬品査察共同スキーム

GDP に対応したトレーサビリティシステムとは

高度医療品や検体を輸送する際は、それぞれの適正温度を保つため、温度記録デバイスを同梱した複数の冷却容器に梱包し、常に温度状況を管理することが求められます。導入したトレーサビリティシステムでは適正温度を超える危険を予測した場合、ドライバーにリアルタイムに警告を発し、迅速な対応を促します。また、輸送時間内の温度・位置状況の記録は、納品時にお客さまに目視で確認いただけるようになっています。



グローバルなトレーサビリティを構築

従来、国内外で高度医療品・検体を輸送する際の温度管理は、受け取り時に温度計を確認する方法しかありませんでしたが、KONOIKEグループでは航空機で輸送する容器にスリープ機能付き衛星位置測定システムを搭載し、温度・

位置状況を計測する実証実験を進めています。実証が完了次第、陸と海を含めた全世界でリアルタイムでの温度管理ができるよう導入を進めています。

既存事業強化

「成田航空ビジネス専門学校」グランドハンドリングコースを開設

02

さまざまな現場で深刻化し、空港業界でも大きな課題となっている人材不足。KONOIKEグループでは、人材不足の問題解決、空港業界の規模拡大に向け、2017年に学校法人翔陽学園「成田航空ビジネス専門学校」を承継し、人材育成に努めています。国際的に高い安全性が求められる空港業界において、特にグランドハンドリング*（以下、グラハン）業務には高度なスキルが求められます。長期的なグラハン人材の需要は拡大していますが、育成に時間を要するため、応えられていないのが現状です。そこで成田航空ビジネス専門学校では、既存の4コースに加えて、新たにグランドハンドリングコースを開設しました。従来、エアカーゴコース内で実施していたグラハン教育を独立させ、強化や拡充を図ります。計約8,000平方メートルの実習場を設け、専門知識だけでなく実機操作技術が習得できるようになりました。

また、2019年4月の入管法改正により、新たに創設された在留資格の「特定技能」の中にグラハン業務が入りました。外国人の受け入れ拡大を想定し、外国人を含めた教育施設

として活用することも視野に入れています。航空・観光業界の中核人材を社会に送り出すという本校の使命のもと、良質な教育環境の中で育成し、KONOIKEグループのみならず空港業界の一層の安全・品質向上を通じて社会・業界に貢献していきます。

※グランドハンドリング:航空機の運航に併せて行われるさまざまな運航地上支援業務



経営基盤強化

DX（デジタルトランスフォーメーション）の取り組み

03

2018年に発足したICT推進本部では、同年4月よりスタートした中期経営計画の一環として「中期IT戦略」を掲げ、①DXに向けた全ICT基盤のクラウド化、②RPA活用による生産性の向上、③グループ経営の情報基盤構築（グローバル経営情報システム）、④老朽化した倉庫管理システム（WMS）の全面刷新、⑤セキュリティ対策を重視したワークスタイルの変革を進めてきました。

初年度である2018年7月には、国内有数のシステムインテグレーターである株式会社NSDさまと「コウノイケ ITソリューションズ(株) (KITS)」を設立し、社内のITシステムの内製化を中心に、企画・開発・管理能力の拡大・強化を一気に図ってきました。これまで、ICTインフラのクラウド化、全社IT端末・コミュニケーションツールの刷新、老朽化していた倉庫管理システムのバージョンアップとクラウド移行、経営情報のデジタル化による経営 Cockpit システムの導

入、RPAによる業務効率化支援などの改革を実現。「オフィス出勤を前提としたオンプレミスシステムから、いつでもどこでも業務が可能なクラウドを活用したシステムへの移行」を進めてきたことによって、新型コロナウイルス感染症の影響で出社・出張自粛、自宅待機などの緊急事態が起きた際も、テレワーク・Web会議に難く対応でき、働き方改革の一翼を担っています。一方、感染症の影響で「中期IT戦略」自体が変更を余儀なくされ、グローバル経営情報システムの構築を延期し、生産性向上およびコスト削減効果の高いIT施策に注力することになりました。現在、デジタルとアナログの融合による現場力の強化として、売上や利益拡大に貢献する「攻め」と徹底的な効率化に貢献する「守り」のIT・デジタル活用を進めています。デジタルフォワードینگやデジタルレイバー、AI、IoTなどのデジタル技術を取り入れ、経営成果に直結する業務改革を進めていきます。

経営基盤強化

新技術を活用した請負作業革新

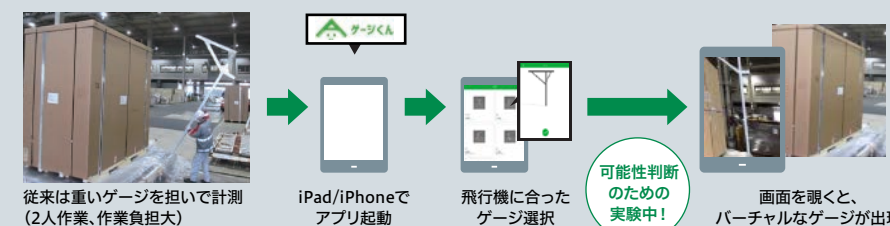
03

KONOIKEグループの強みは、安全と品質を担保できる作業者を抱え、多くの他業界における重要作業を担っていることです。永続的に価値提供できる体制を整えることが重要課題であり、鴻池技術研究所が中心となり作業の体系化と自動化を進めています。そうすることで、他業界に提供

してきたサービスを横展開でき、自動化対象を一気に広げることができます。自動化の実現に向けて、業務フロー解析や作業シミュレーションといった手法を用い、鴻池技術研究所イノベーションセンターで培った作業改善検証を大いに役立てていきます。

拡張現実(AR)とバーチャルリアリティ

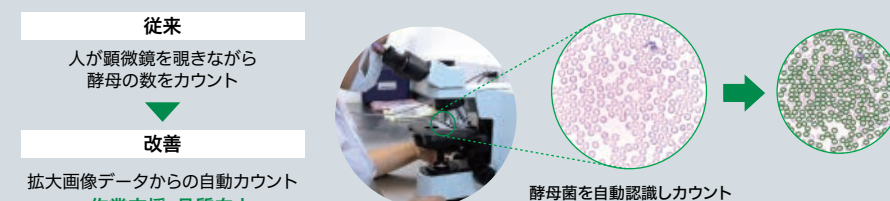
航空貨物サイズ検品の省力化に向け、拡張現実(AR)技術を用いた簡易計測実験



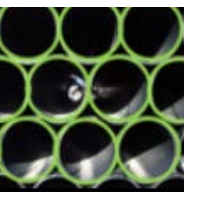
溶融鉄を流す高炉溝残幅測定



ワイン製造のもととなる酵母菌数の自動カウント技術



パイプ数量自動カウント



未来に向けて

今、世界は新型コロナウイルス感染症によるパンデミックで揺れています。僅か数カ月前には予想もしなかったブラックスワン(黒鳥一事前には予測できないが、発生すると甚大な影響を及ぼす事象)が、突如、姿を現し人類に襲いかかったのです。

今後の見通しについては治療薬とワクチンの完成を待つしかありませんが、経済活動が元の状態に戻るには、かなりの日時を要すると覚悟せざるを得ません。

さて、パンデミックは世界を変える力があるとされています。そう考えると「ピンチをチャンスにする」発想が求められます。物流業界でも「巣ごもり需要」やEコマースをうまく取り込み、B to C物流を主体に業績が絶好調の事業者もいます。

一方、KONOIKEグループの生業はB to B物流が主流です。この事業分野は2020年4-6月の生産活動が過去最大の落ち込みとなったため、その影響をもろに受けました。

KONOIKEグループは今後、どの方向に向かうべきか。世の中には滔々とした流れがあり、それを見極め流れに乗ることが重要と考えています。その一つはやはりデジタルトランスフォーメーションです。例えば、エッセンシャルワーカーが働く各現場の業務はアナログ的であり、この実態とどう融和させ、改革するかがKONOIKEグループにとっての大きな課題です。

次に、運輸部門は我が国のCO₂排出量全体の2割弱を占めていますが、今やSDGsの観点から、環境問題は企業経営にとって避けて通れない社会的要請です。

また、今後はWebを活用したサイバー空間での仕事の増加とともに、社員の「生きがい」と「モチベーション」をどう高めるかが企業力を大きく左右します。こういった「人間性尊重」の側面からの組織運営が大事と考えています。

なお、企業の発展には投資が不可欠です。大きな柱となる事業を育てるには最低10年は掛かります。従って10年先を見据え、限られた経営資源(ヒト・モノ・カネ)の最適配分を前提に、投資の「タイミング、対象案件、人材」を見極め、判断を誤らぬよう努めてまいります。

最後に、今年は「失われた一年」として歴史に残るでしょう。もし私が2020年を一字で表すとすれば「忍」の一字です。つまり「耐える」ことです。我が国はこれまで幾多の国難を乗り越え、今日の発展に結びつけました。今回も私はそれを信じています。

皆さま方と共に、ぜひとも「自信と勇気」を持って、そして「力を合わせ」て頑張ってまいりたいと強く願っております。

取締役会長
辻 卓史



代表取締役兼常務執行役員
管理管掌 経営企画本部本部長

竹島 徹郎

新型コロナウイルス感染症への対応

KONOIKEグループは創業140周年を迎えましたが、新型コロナウイルス感染拡大による影響が世界各地に広がり、社会にかつて経験したことのない衝撃を与える年となりました。

このようななか、KONOIKEグループでは2月に社長を委員長とした「新型コロナウイルス危機管理委員会」を設置し、従業員への感染を何としても食い止め、お客さまの操業を維持するという方針のもと、拠点ごとの状況に応じた対策を講じてまいりました。その結果、すべての拠点で事業を継続し、お客さまの操業への影響を回避することができました。

しかしながら、この感染症の終息は見通せない状況です。今後とも、KONOIKEグループ全員が心をついて努力を続け、難局を乗り越えてまいりたいと考えています。

次年度方針

このような厳しい経営環境のなかで、局面を打破する奇手奇策はありませんが、コーポレート機能の向上を図りつつも、地道にひたむきに取り組むべき重要項目を「次年度方針」と定め、全本部の計画に落とし込んで進めてまいります。

第一に取り組むべきは、一層の本社改革です。ICT・財務・総務・人事・経営品質等経営をサポートする機能の充実を図ることは無論ですが、同時に管理コストの抑制について聖域を設けず、徹底した無駄取りや生産性の向上の取り組みをより一層強化し、成果の最大化を図ります。

第二に、上場企業として求められる資本効率向上への

取り組みです。KONOIKEグループではROICを経営指標の一つとして取り入れ、資本効率の向上を図りながら将来を見据えた成長投資を行ってまいりましたが、現下の経営環境に鑑みた合理的な投資規律を徹底し、戦略性の観点から保有資産の見直しも行ってまいります。

第三に、アフターコロナを見据えた業容の拡大です。KONOIKEグループの掲げる2030年ビジョンでは、新たな中核事業の立ち上げ等による多角化を目指しています。既存業務の深耕化や隣接する事業領域での新規事業の獲得などと同時に、さらなる成長が遂げられるようなKONOIKEグループのビジョンに合うM&Aも進めていけるよう、管理部門としてサポートしてまいります。

いずれにしても社会全体の構造変化を見極め、迅速に対応していけるかがKONOIKEグループの事業全体の回復力を左右すると考えています。

人材育成

KONOIKEグループの企業理念に沿い、新たな社会的価値を創出していくためには、顧客により良いサービスを提供し、社会課題の解決に貢献することを常に考え、追求していくこと、具体的には、サービスの改善、イノベーションを図っていく必要があります。このような価値の創出の源泉はやはり「人」であり、KONOIKEグループの持続的成長にとって、人をいかに育てていくかが最も大切なテーマであるという考えは変わりません。

また同時に現場を支援していく管理部門においては、高い専門性を備えた人材も不可欠です。このようなグループ全体にわたる戦略を担える人材をバランスよく育成することは地道で長時間を要することですが、ブレのないよう、着実に進め、次世代の経営基盤を構築していくことが管理部門の責務であると考えています。

ESG

KONOIKE グループの ESG

KONOIKEグループは、お客さま、地域社会の皆さまと共に、140年の歴史を歩んできました。今後2030年、またその先を見据えた際にも、「社会基盤の革新」という創業以来の理念を大切にひたむきに取り組むことで、さらに豊かな企業価値を創出し、ステークホルダーの皆さまと共有してまいりたいと考えています。そのためには、近年ますます重要視されているESG課題に焦点を当てて経営としての取り組みを強化し、サステナブルな社会構築との調和を図りながら発展していくことで、SDGsの多面的な目標に対して貢献していきたいと考えています。



関連するステークホルダー

主なステークホルダー	KONOIKEグループとの関わり
従業員、家族	従業員のみならずご家族にも安全で安心な職場環境を提供し、一人ひとりが誇りを持ち活躍できる職場づくりを実行しています。
顧客	高い品質と安全を通じたサービスの提供により長期的な信頼関係を築いています。
研究機関、学生	KONOIKEグループの先進的な事例を通じた研究機関への参画や、インターンシップによる学生のキャリア形成を支援しています。
行政	法令遵守や政策要請に基づき、健全な関係性を構築し、それぞれの発展に努めています。
先人、OG/OB	「人」と「絆」を大切に社会の基盤を革新してこられた先人、OB/OGに感謝を忘れず、継続的なコミュニケーションを図っています。
株主、投資家	企業価値向上と適切な情報開示を行い、利益還元に努めています。
協力会社、取引先	公正・透明な関係性のもと、ビジネスパートナーとして、より良い関係を築いています。
地域社会、地球	地球環境への配慮、地域社会への貢献を通じて、相互発展に努めています。

マネジメント体制

辻 卓史

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

鴻池 忠彦

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(現任)

鴻池 忠嗣

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 取締役兼常務執行役員、
新事業開発管掌、
新事業開発本部 本部長(現任)

中山 英治

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

中谷 光弘

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

大谷 貢

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

取締役



辻 卓史

取締役会長



鴻池 忠彦

代表取締役兼社長執行役員



鴻池 忠嗣

取締役兼専務執行役員／
新事業開発管掌
新事業開発本部本部長



中山 英治

取締役兼常務執行役員
営業管掌

監査役



中谷 光弘

監査役(常勤)



大谷 貢

監査役(常勤)



竹島 徹郎

代表取締役兼常務執行役員
管理管掌
経営企画本部本部長



増山 美佳

社外取締役



大田 嘉仁

社外取締役



藤田 泰介

社外取締役

竹島 徹郎

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

大田 嘉仁

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 株式会社MTG 取締役会長(現任)

増山 美佳

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

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 LLP 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)

堂道 秀明

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

藤原 裕

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



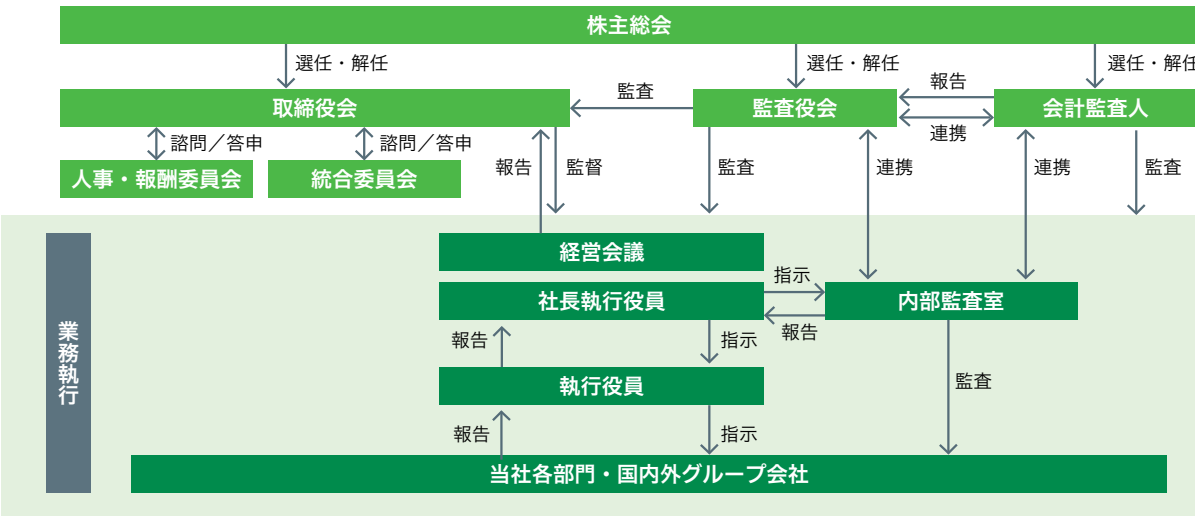
コーポレート・ガバナンス

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”という企業理念を实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。

この考え方にに基づき、事業活動を通じて、すべてのステークホルダーと良好な関係を築き、迅速で効率的、健全かつ公正で透明性の高い経営を推進するため、経営の監督機能強化や情報の適時開示に取り組むなど、適宜必要な施策を実施しています。

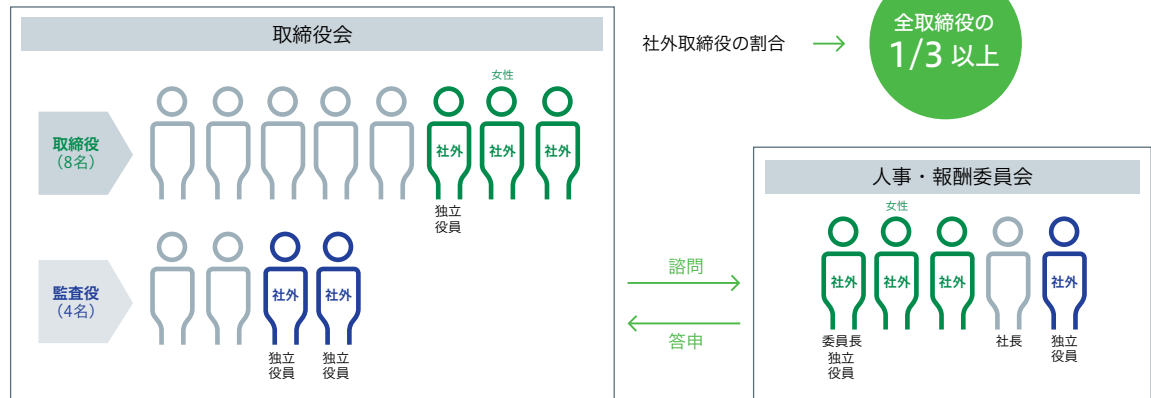
体制図



取締役会の構成

取締役会は、経営の監督と執行の分離を明確にするため、取締役8名のうち3名、監査役4名のうち2名は社外役員で構成しています。また、社外役員5名のうち3名は、東京証券取引所の定める独立役員として届け出しています。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。



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
監督と執行の分離	03年 執行役員制度導入							社長の職位を社長執行役員に変更		
	03年 取締役の任期を 1 年に変更									
社外取締役		1 名					2 名	3 名		
社外監査役	06年 2 名									
各種委員会								人事・報酬委員会設置		
								統合委員会設置		
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				

社外役員について

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

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

社外取締役

氏名	取締役会 出席回数 (2020年3月期)	選任理由
大田 嘉仁 (独立役員)	16回 / 16回 (100%)	経営者として幅広い業種を経験されているほか、さまざまな団体の要職に就任されているなど、高い見識と豊かな経験、優れた能力を備えられており、これまでも客観的な視点から当社の経営全般へのさまざまな指導をいただいています。
増山 美佳	12回 / 12回 (100%)	コーポレート・ガバナンス、人材・組織およびM&A等の分野における豊富な経験および見識と、経営・経済に関するグローバルな知見を有しており、当社のコーポレート・ガバナンス体制の一層の強化に向けて専門的な見地から指導をいただいています。
新任 藤田 泰介	— (新任)	国内外資本市場における豊富な経験および見識と、経営・経済に関するグローバルな知見を有しており、客観的な視点から当社の経営全般へのさまざまな指導をいただけるものと判断し、社外取締役への就任をお願いしています。

※増山美佳氏については、2019年6月26日付の就任以降に開催された取締役会への出席回数を記載しています。

社外監査役

氏名	取締役会 出席回数 (2020年3月期)	監査役会 出席回数 (2020年3月期)	選任理由
堂道 秀明 (独立役員)	16回 / 16回 (100%)	13回 / 13回 (100%)	長年の大使等としての豊富な経験に基づく深い知識を備えられていることから、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外監査役への就任をお願いしています。
新任 藤原 裕 (独立役員)	— (新任)	— (新任)	金融機関の海外支店責任者を歴任し、上場企業の財務部門・IR部門を担当する執行役員を務められるなど、グローバルビジネスや財務・経営管理に関する豊富な経験と見識を有しておられることから、社外監査役として独立した立場から当社の監査において十分な役割を果たしていただけるものと判断し、社外監査役への就任をお願いしています。



コーポレート・ガバナンス

MESSAGE

社外取締役メッセージ



大田 嘉仁

コロナ禍という想像を超えた事態に遭遇していますが、その中にあってもKONOIKEグループは、慌てることもなく、取るべき対策をまとめ実践しているように感じています。例えば、「カタリバ」などは、社員の不安感の払拭にも大きく役立っているのではないのでしょうか。

今回の世界的な新型コロナウイルス感染は特殊かもしれませんが、自然災害、紛争、技術革新などによる大きな景気変動は定期的に発生しています。その過程で、淘汰されてしまう企業もあれば、それをチャンスとして飛躍する会社もあります。その差は、どこから生まれてくるのかといえ、危機に際して、会社がまとまるのか、バラバラになるのかというところからだと思うのです。

では、どうすればまとまるのかといえ、経営の目的やビジョンが明確であり、それを全社員が共有できるようにしているかどうかだと考えています。幸いにも、KONOIKEグループでは一昨年「私たちのブランド」が作られ、全社員が共有できるようになっています。

私は、社外取締役の一人として、KONOIKEグループ全社員が一致団結して、この危機を乗り越え、更なる発展を遂げることを願っています。また、そのサポートが少しでもできるように微力を尽くしたいと考えています。



増山 美佳

KONOIKEグループの強みは“「人」と「絆」を大切に”、幅広い事業分野の個々の顧客企業のバリューチェーンに深く入り込んだき細かいサービスを展開してきたことです。長年を通じて培われた信用はかけがえのないものであり、社員一人ひとりが誇りを持って日々の仕事にまい進している姿は素晴らしいものがあります。

新型コロナの影響は各事業に多大な影響をもたらしていますが、一方で、“「人」と「絆」を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造する”ためには、何を今しなければならぬか、具体的な戦略・戦術と実行を待たずに迫られる良いチャンスでもあります。いま一度本社の役割を整理して中長期的事業ポートフォリオの見直しや新規事業の推進をさらに速やかに行えるよう体制を整える、各事業が多様であり自己完結型であるがゆえに人材交流やベストプラクティスの共有が少なかった点を見直す、外部の知恵を十二分に活用しながらKONOIKEグループにとって最良のDX化を推進する等々、既に動き出しているプロジェクトを含め前に進み続けることが必要です。

KONOIKEグループの強みのもう一つは学ぶ姿勢だと思えます。実際に、上記のような課題について、真剣に議論する場が取締役会、人事・報酬委員会に設けられ、最近一年間を振り返ると進化してきていると感じます。そのような議論において、私自身の経験や専門分野を活用し、株主を代表する立場として、健全な成長の確立に今後も貢献していきたいと思っています。



藤田 泰介

KONOIKEグループの強みはその現場力にあります。さまざまな現場で日々のオペレーションを、刻一刻変化に対応しながら、忠実にかつ着実にこなすリーダーとそのスタッフが全世界にいます。縁の下での力持ちとなって、お客さまのものづくり、もの運び、施設運営をサポートしているのです。そして私たちの豊かで安心な社会づくりに貢献しています。

今KONOIKEグループに求められているのは、点在するこれらの力の結集です。お客さまは日々新たなチャレンジに直面しています。そのチャレンジを克服するのにKONOIKEグループが頼れるパートナーとして存在できるかが問われています。お客さまの大きな課題と一緒に解決することでのみKONOIKEグループと社員の成長が図られると感じています。そのためには組織的な対応と全社員の意識のさらなる向上が求められています。その潜在力は十分にあります。

今求められているのは大胆かつ明確なビジョン、強みを活かしたビジネスモデルおよび戦略、お客さまの課題を解決できる組織であります。そしてそれらを社員、投資家などのステークホルダーにきっちり説明することが大事です。

そのような経営陣の取り組みを促し、支援しつつ、KONOIKEグループの現場に対する理解を深めていきます。そうすることで会社および社員が成長し、価値(生きがい)が向上されることの一助になることを目指していきます。

人事・報酬委員会について

2020年3月期の活動状況

取締役会の諮問に基づき、計8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について審議および答申を行いました。その他、取締役および執行役員の報酬制度の

あり方についても議論を重ねており、当社の企業価値の向上に資する制度設計を引き続き検討してまいります。

役員報酬制度

① 基本方針

- 当社の役員報酬制度は、企業理念である「私たちの使命」（「人」と「絆」を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します）を実現するため、以下を基本方針としています。
- (1) 企業理念「私たちの使命」の実現に貢献するものであること
 - (2) 「2030年ビジョン」の実現に向けた優秀な経営陣の確保・維持に資すること
 - (3) 常に期待を超えるというチャレンジ精神を促すものであること
 - (4) 業績との連動性が高い設計であること
 - (5) 中長期的な株価連動報酬を継続すること
 - (6) 従業員・株主をはじめとしたステークホルダーに対して、説明責任を果たせる透明性・公正性が担保された設計であること

② 決定方法

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

役職	定款上の定員	報酬限度額（年額）		株主総会決議
取締役	10名	金銭報酬	8億円 ^{※1}	第80回定時株主総会(2020年7月31日開催)
		株式報酬型 ストック・オプション	1億円 ^{※2}	第75回定時株主総会(2015年6月24日開催)
監査役	5名	金銭報酬	1億円	第67回定時株主総会(2007年6月27日開催)

※1 社外取締役分は年額1億円以内。また、使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まない。
※2 社外取締役を除く。

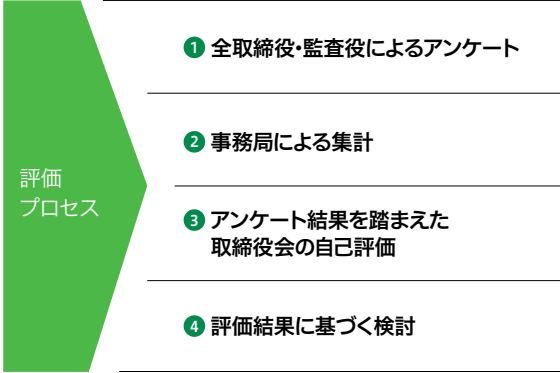
コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

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

評価の方法

評価主体	各取締役・監査役による自己評価
評価手法	アンケート方式
回答方式	記名式
評価項目	以下の項目について、5段階評価および自由意見 1. 取締役会の構成 2. 取締役会の運営 3. 取締役会を支える体制 4. 攻めのガバナンス 5. 守りのガバナンス 6. その他



2020年3月期の評価結果の概要

「取締役会の構成」、「取締役の指名と報酬の透明性」といった項目について、女性社外取締役の選任や人事・報酬委員会の設置などから引き続きの高評価、評価の改善が見られたものの、取締役への情報提供のあり方、株主との建設的

な対話を促進するための体制整備、経営戦略や中期経営計画の策定とその見直し、およびその進捗状況の確認（モニタリング）といった項目について、改善すべき課題が明らかになりました。

今後の対応

上記の結果を踏まえ、以下の事項などについて改善を検討していきます。

- 1 取締役会付議事項の見直し
- 2 審議事項や報告事項の年間計画化(例…中期経営計画の進捗状況、IRの活動状況報告、改善結果報告等)
- 3 取締役会資料の一部簡素化や、運営ルールの見直し 他

取締役会の主な議案

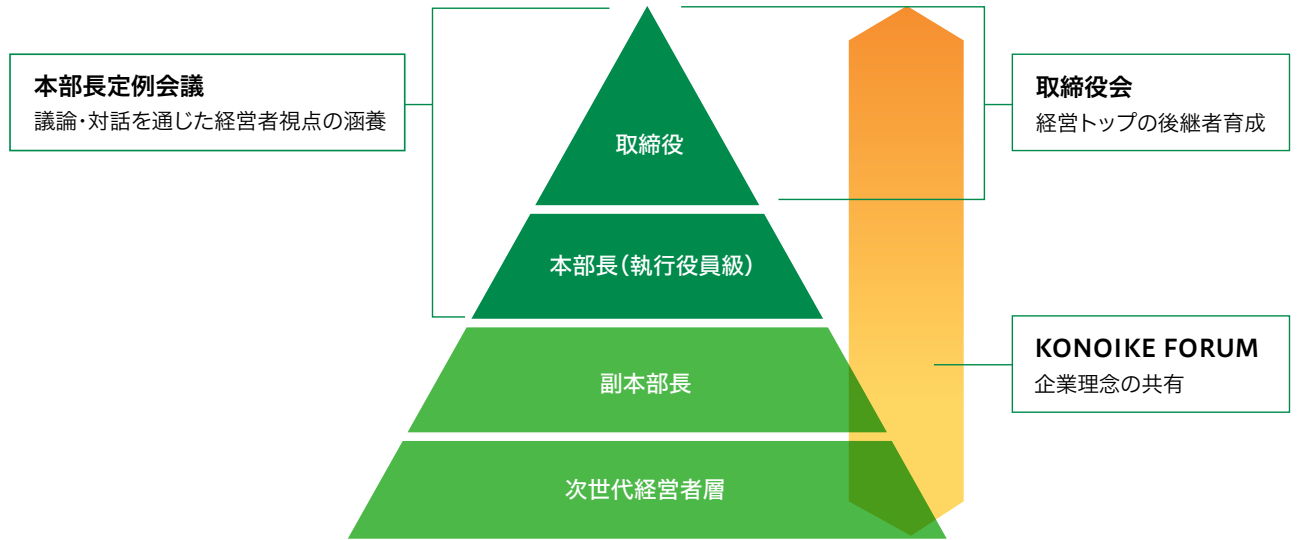
2020年3月期は、取締役会を16回開催しました。主な議案例は以下のとおりです。

- 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(例:自己株式の取得)
- 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 執行役員の選解任
- 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

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、本社保部長・支店長などの次世代経営者層は、日常業務の中で、相互の信頼関係を構築しています。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。



政策保有株式について

1 基本方針

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

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

2020年3月期は、2020年7月20日開催の定例取締役会において、上記の検証を行いました。

2 議決権行使基準

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



リスクマネジメント

基本的な考え方

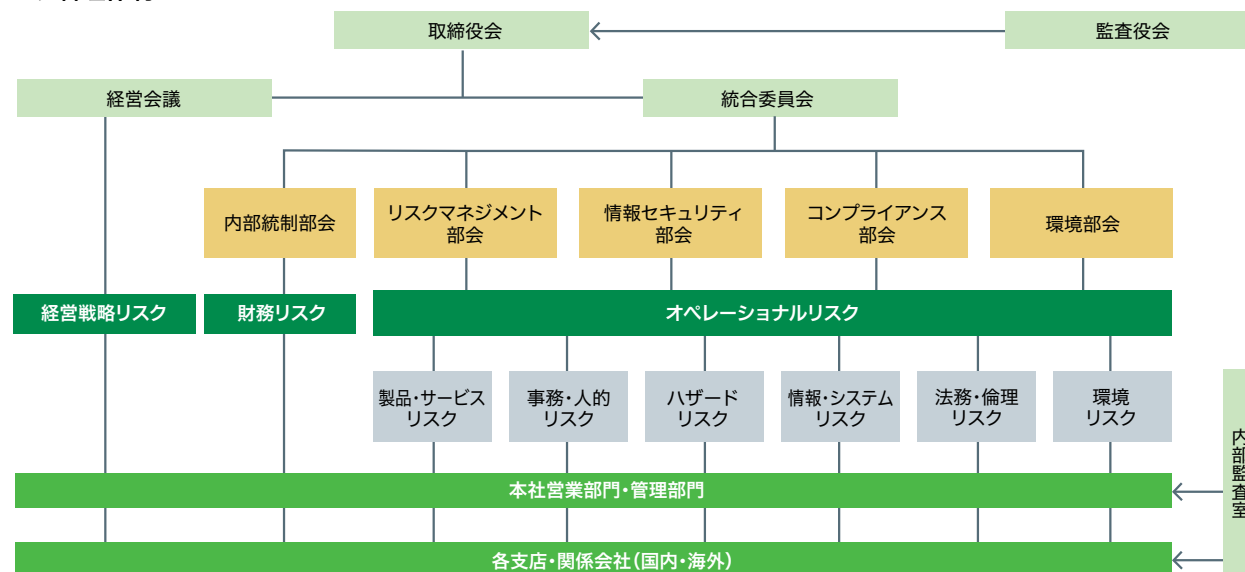
KONOIKEグループでは企業価値を毀損させる可能性のある懸念事項を

- ①戦略的意思決定により当社グループの成長を図り、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他、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

の2つに分けて捉えています。

これらのリスクに対しては“予防・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。

リスク管理体制



統合委員会と各部会における活動

リスク管理体制については、「統合委員会設置ガイドライン」に基づき、統合委員会を頂点とした右記の5つの部会を設置して推進しています。

統合委員会は、管理管掌を委員長、経営品質本部本部長を副委員長、監査役をオブザーバーとして、本部長および委員長が指名するメンバーで構成し、原則年2回(4月・10月を目途)開催しています。

統合委員会傘下の5つの部会ではそれぞれに、多面的かつ体系的に管理する体制を敷くとともに各部会に社外有識者を1名含むことで、公正性、客観性の担保にも努めています。運用においては、各部会は4半期ごとに開催され、年2回の統合委員会において、各部会の年次計画の策定および整備・運用状況ならびに評価、または課題への対応等を報告しています。統合委員会はこれらの報告内容を審議し、その結果について年2回、取締役会へ定期的に報告しています。

●5部会における活動

内部統制部会(部会長:財務経理本部 本部長)

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

リスクマネジメント部会(部会長:総務・人材開発本部 本部長)

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

コンプライアンス部会(部会長:経営品質本部 本部長)

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

情報セキュリティへの取り組み

サイバーテロ等のリスク対策として、情報セキュリティ部会を中心に取り組みを進めています。従業員には年次研修において情報セキュリティに関する教育(情報リテラシー教育)を実施するほか、ウイルス感染のダミーメールを配信し、従業員の情報セキュリティに対する理解・認識を高める活動

情報セキュリティ部会(部会長:ICT推進本部 本部長)

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

環境部会(部会長:経営品質本部 本部長)

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

をしています。2020年3月期以降は新型コロナウイルス感染症によりテレワークがさらに推進されましたが、外部ネットワークを使用した際のセキュリティ確保のために新たなウイルスソフトを導入し、新たなワークスタイルに対応できるようにしました。

リスクマネジメント

コンプライアンスへの取り組み

KONOIKEグループは、企業理念の実践により「お客さまと社会から信頼され、愛される会社」となるため、法令および社会的規範を遵守し、透明かつ公正に事業活動を遂行しなければなりません。そのために「企業倫理規程」を制定し、そ

の遵守と実践的運用のため下位規程として「コンプライアンス規程」や「コウノイケ・ヘルプライン運用規程」を定めて運用し、グループ全体のコンプライアンス意識の向上に努めています。

コンプライアンス意識向上に向けて

総合職社員に対して、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。

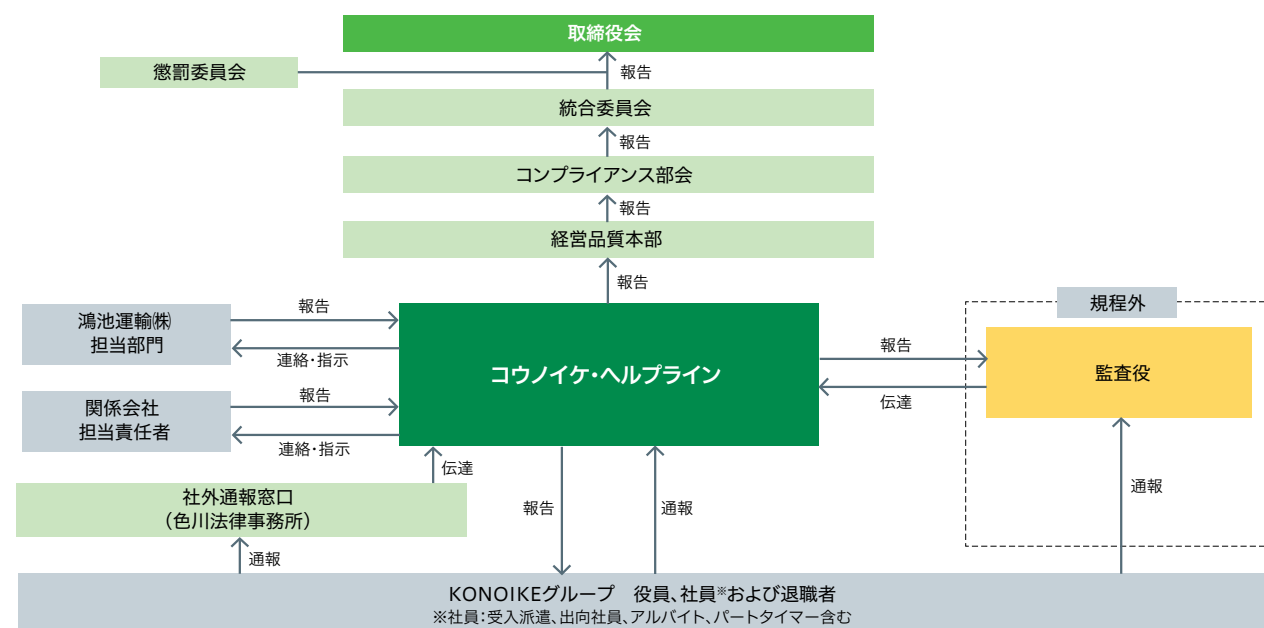
内部通報制度

KONOIKEグループでは、内部通報制度としてコウノイケ・ヘルプラインを設けており、社内への通報に抵抗がある社員も利用しやすいように弁護士事務所を社外通報窓口として定めています。また規程には定めていませんが、監査役も通報を受け付けるケースもあり、その場合はコウノイケ・ヘルプライン担当部署と連携を取り、事案の調査に当たりま

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

す。通報内容はコンプライアンス部会、取締役会に報告されます。また、海外においても内部通報制度を一部でスタートしており、段階的に拡大していく計画です。

コウノイケ・ヘルプライン体制図



クライシスマネジメント

基本的な考え方

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持続的な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時対応、復旧活動、さらには有事下での事業継続活動を包括してクライシスマネジメント(危機管理)と定義しています。「危機管理基準」を定めるほか、自然災害に備えて各種マニュアルを常備するなど、発生した事象に対して適切かつ迅速に対応できる体制を構築しています。

KONOIKEグループにおけるクライシス(危機)の定義

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

大規模自然災害・パンデミックへの対応

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



「上級救命講習」の様子

新型コロナウイルス感染症への対応について

2020年に発生した新型コロナウイルス感染症への対策では、2020年2月に危機管理委員会を立ち上げ、各拠点における感染防止対策の徹底を図りました。過去の新型インフルエンザ対策時からマスクを備蓄していたこと、また国内外で

の緊急確保を含め、感染予防対策として従業員へ必要枚数を配布することができました。また、間接部門を中心にテレワークも推進しています。

安全・品質

基本的な考え方

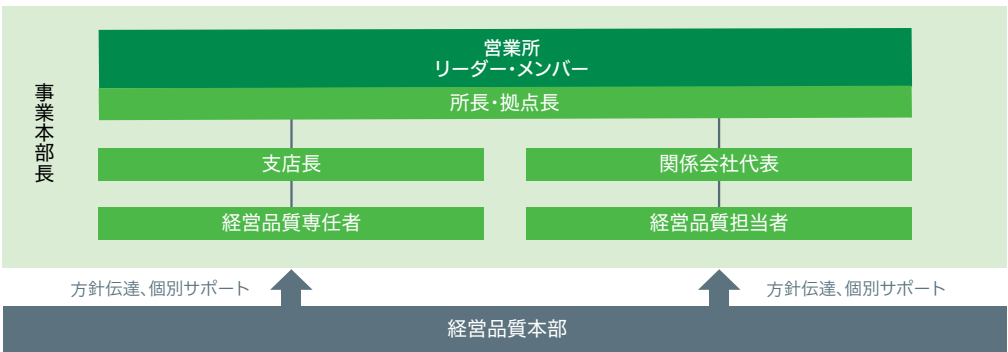
KONOIKEグループは、“「人」と「絆」を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します”という企業理念を掲げています。なかでもお客さまとKONOIKEグループとの間をつなぐ「絆」としては、「安全と品質」が極めて重要であると考えています。

また、企業としての責務である業績向上はお客さまがKONOIKEグループの現場を信頼いただいているからこそ成り立つものであるため、KONOIKEグループでは、安全の確保と品質の維持向上と業績向上は三位一体と考えており、「信頼は品質が支え、品質は現場が支え、現場は安全が支える。」というスローガンを掲げて、全社での意識統一を図っています。

また、刻々と変化する環境や課題に対しては、年次経営品質方針の中で柔軟に対応することで、さらなる業務の安全性確保と、品質の向上に努めています。



安全品質体制



2020 年 経営品質方針

- ①「4M5E」手法で真の原因を捉え、効果的な対策の実行。
- ②環境変化(4M)に伴う管理者によるルールの見直し、守られ度評価、指導徹底。
- ③双方向(上・下・右・左)の声掛けとコミュニケーション強化による事故防止。
- ④KYT教育の充実とヒヤリハット活動によるリスクアセスメントの実行。
- ⑤経験の浅い従業員へのフォロー教育の充実。
- ⑥各種事故事例の確実な水平展開実行。

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

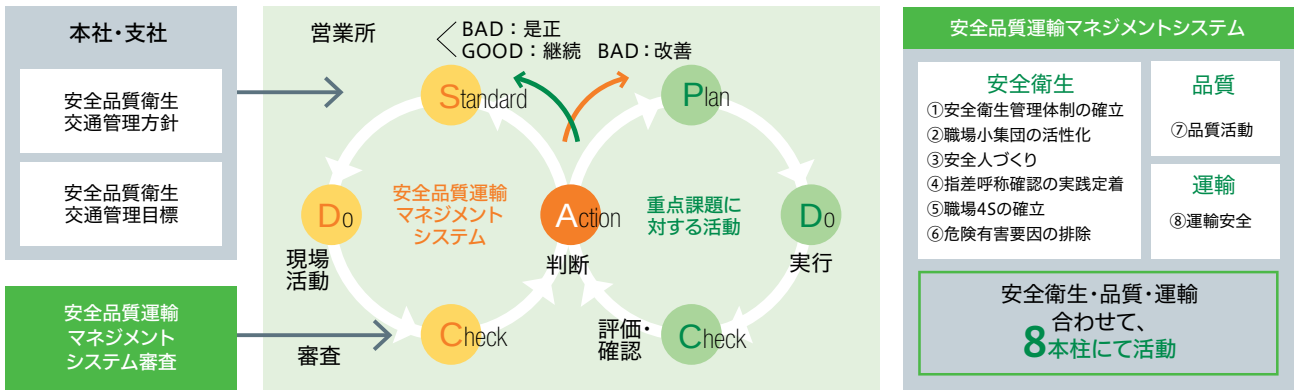
目 標	安 全	●休業度数率(本体・グループ会社) ●協力会社休業災害	0.33以下 6件以下
	交 通	●営業車両事故率(本体・グループ会社の自社車両) ●業務連絡車、海外現法事故件数 ●協力会社事故件数	0.22以下 4件以下 2件以下
	品 質	●重大品質事故(10万円以上)	30件以下

安全に対する取り組み

安全品質活動体系

KONOIKEグループの安全品質活動は、年初に発表する経営品質方針に基づき展開します。本社の経営品質方針に基づき、各営業所で、当該年の活動を実行計画書に落とし込んだ後、SDCAのサイクルを回して活動を進めていきます。そのなかで個別の課題が発生した場合は、解決するためのPDCAを回し、改善された手順が標準化された時点で、再度SDCAに戻り、活動を回す仕組みとなっています。また、上記の日常の安全活動とは別に、毎年本社経営品質本部と各経営品質専任者が一緒に、個別課題に対する取り組みを展開しています。2020年3月期

においては、各経営品質専任者が管轄する事業所の中から、事業所を1つ選定し、労働災害防止のために必要な施策について4M5E分析を行った上で、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、本社経営品質本部と各経営品質専任者が合同で現場巡視を行う活動を展開しました。基本的に、安全品質活動は、各本部長の指揮命令のもと、支店長、各営業所長の順に展開する体制で進めていますが、各支店・関係会社に配置されている経営品質専任者・担当者が、経営品質本部からの個別サポートを受け、各営業所の活動支援を行っています。



事故防止のための取り組み

●安全品質運輸マネジメントシステム

KONOIKEグループでは、安全品質運輸の各項目について267項目の確認ポイントを定め、各営業所の活動状況のチェックを行っています。この仕組みが安全品質運輸マネジメントシステムです。確認審査は、支店での確認を1回/年、本社での確認を1回/3年の頻度で実施しています。従来このシステムでは労働安全衛生法が要求する、安全管理体制の確立に重点を置いた確認

審査を行ってきましたが、2020年3月期から、労働災害削減の観点で、従来の安全管理体制の確立に加え、小集団活動や、リスクアセスメントなど現場第一線の活動系の審査にウエイトを置くように変更しました。また、従来は認定か、もしくは再審査の2種類でしたが、今般認定のレベルを3段階に分け、各事業所の安全活動のレベルを見える化しました。

●AI 搭載のドライブレコーダーの導入

ドライバーの安全向上を目的としてトラックのドライブレコーダーを、AI搭載のものへ取り換えを進めています。これまでドライブレコーダーは設置していましたが、用途が事故後の状況確認が主であり、予防安全にはいま一つの状況でした。AI搭載のドライブレコーダーではドライバーがわき見・居眠り運転や3急運転をすると、キャビン内に警報がなり、ドライバーに注意喚起を行うとともに、管理者にもタイムリーに危険運転の画像が送ら

れるため、予防安全の観点から、管理者とドライバーのコミュニケーションツールになっています。

AI搭載のドライブレコーダーについては、2023年3月期中に全数を取り換える計画です。また、2020年3月期には協力会社に依頼し、一次備車(協力会社の車両)へのドライブレコーダーの設置を義務づけました。

安全・品質

●安全体感教育

個人の安全意識向上を目的に2020年3月期より安全体感教育を実施しています。本教育では実機を使った挟まれ体験や、ミス防止に役立つ指差呼称の体験の他、VR(バーチャルリアリティ)を使った高所作業体験、フォークリフトとの擬似接触体験等を実施しました。VR研修は特に経験の浅い若年層と事故率

●ドライバー指導員教育

各現場のドライバーを指導するリーダーと運行管理者を対象に、ドライバー指導員教育を実施しています。トラック保有拠点においては、1拠点1名以上の指導員を育成しています。教育内容は、ドライバーの指導方法、適性診断活用方法、実

の高い高齢層に対し、より現実的な事象を通じて、意識向上を図りたいという目的で開始しました。また、業務で忙しい従業員に向けて、各事業所へ機材を持って出張する、出張体感教育も実施し、296名が受講を完了しました。

際の車両を使った車両特性教育(死角、内輪差など)や日常点検方法の再確認などです。2020年3月期はすべての対象ドライバーへの実施を完了しました。

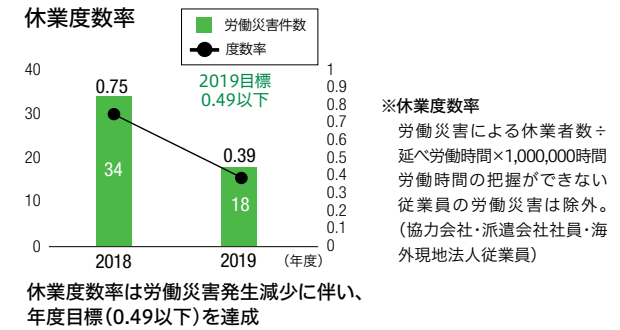
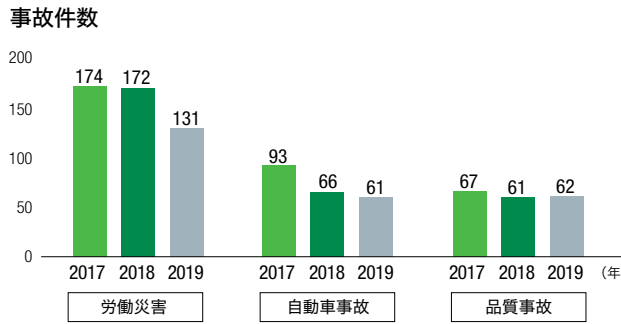
従業員の健康のための取り組み

●ストレスチェックの実施とメンタルヘルスケア

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

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

労働災害に関するデータ



品質に対する取り組み

お客さま満足への取り組み

品質はお客さまとの信頼関係をつくる非常に大切な要素であり、K-QMS活動(コウノイケ クオリティ マネジメントシステム)を展開しています。お客さま訪問によるヒアリング、お客さまコミュニケーションの中から、お客さまのニーズを探り出し、年初目標を定める

とともに、安全品質運輸マネジメントシステムの中で進捗を確認しています。また、トラブル発生時には、当該事業所では正措置、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。

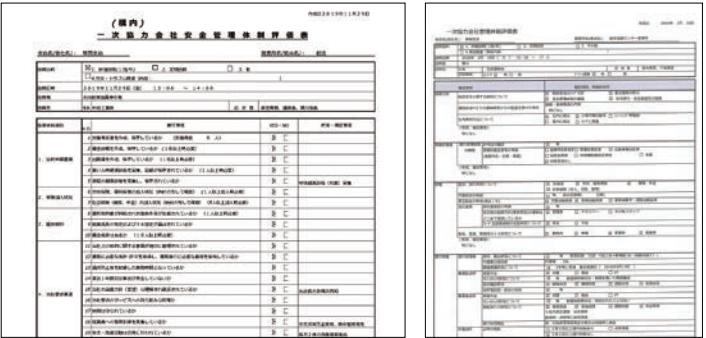
取引先との活動

業務遂行にあたっては、パートナー企業さまとの協業が欠かせません。安全・品質の向上について、想いを一つにするために、積極的なコミュニケーションを計っています。各営業所では、パートナー企業さまとの協議会を設けたり、同じテーマで安全活動を行ったりするなど、工夫をしな

がら一体的な活動を行っています。また、年に1回パートナー企業さまを訪問し、安全活動や品質活動、順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。2020年3月期は、450社を訪問しました。



協議会の様子



安全管理体制の評価表

人材

基本的な考え方

KONOIKEグループは、お客さまが幅広い領域で価値創造できるようお手伝いし、コアな事業により集中していただけるようパートナーシップを構築しています。KONOIKEグループの強みは物流にとどまらない、生産工程やサービス業の場面での、創意工夫に富んだ多様な価値提供です。その源泉となるのは人材であり、従業員一人ひとりの人権を尊重し、“「人」と「絆」”という考えのもと事業活動を展開しています。

一方で、若年層の減少やシニア層の増加といった人口ピラミッド構造の変化が進行し、従来型の採用・育成では人材確保が困難になっています。こうした環境下において、人事制度の改革を進め、一人ひとりが生き生きと働くことのできる環境づくりやワーク・ライフ・バランスの実現等、さまざまな取り組みを展開しています。そして、採用した人材の定着率の向上や多様な人材の採用・育成の強化等を進め、「雇用ブランド」の高い魅力ある会社づくりを行っています。

人材におけるリスクと求める人材像

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

このためには、多様な価値観のもと、事業の意義と業務

へのやりがいを感じてもらい、帰属意識を持ってもらうことが不可欠です。グローバルにビジネスを展開し、社会のインフラを支える企業の一員として、チャレンジマインドを持ち、家族や仲間を想い、誰よりも安全に高品質なサービスをお届けする、そしてお客さまや社会の期待を一步步つ超える人材を求めています。

人材面に関するリスクの認識

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

人材育成について

KONOIKEグループの事業活動において欠かすことができない、安全で高い品質のサービス提供は“人”から生まれます。KONOIKEグループの企業理念にもある、“「人」と「絆」を大切に”やブランドプロミスの「期待を超えなければ、仕事ではない」というメッセージはKONOIKEマインドを持った人材であるからこそ実現できる考え方であると捉えており、人材育成は事業戦略を支える上においても最も注力すべきポイントの

一つであると考えています。

そのため、KONOIKEグループでは、職場での実務を通じた指導育成(OJT)と研修センター等でのさまざまな知識習得(OFF-JT)を両輪とし、安全・品質のベースとなる基礎知識から専門性の高い業務知識に至るまで、社内外のリソースを活用し、独自の教育体系に基づく教育展開を図っています。

専門職の教育

専門職が活躍するさまざまな現場において、まず優先される課題は「安全と品質」です。各現場においてOJTを通じて、業務のノウハウを伝達していきますが、並行してその基礎となる知識と技術の習得のため、階層別や公募型などの多種多様なOFF-JT研修を実施しています。また、2019年度よりリーダークラスのスキル向上に注力し、アンガーマネジメントやダイバーシティの促進、2020年度より職場の自動化、省力化に向けたIoT・AIなどの先端技術講習を新たに開始しています。

なお2019年度は計1,803名の社員が研修を受講しました。

専門職の教育体系図

		人材教育部主催 事業部・支店主催 2020年10月1日 人材教育部													
研修種別	年次・階層	階層別研修 管理系	進修型研修 管理系	公募型研修											
				基礎・管理系・実技系											
役付社員	C.L	上級管理者研修	物流設備者研修	安全管理品質	基礎安全品質	改善問題発見	解析トラブル	実技知識	安全知識	物流技術	（IoT・AI等）	資格取得等	各支店	OJT	自己啓発
	GL	中級管理者研修	物流設備者研修	安全管理品質	基礎安全品質	改善問題発見	解析トラブル	実技知識	安全知識	物流技術	（IoT・AI等）	資格取得等	各支店	OJT	自己啓発
	新任リーダー	初級管理者研修	物流設備者研修	安全管理品質	基礎安全品質	改善問題発見	解析トラブル	実技知識	安全知識	物流技術	（IoT・AI等）	資格取得等	各支店	OJT	自己啓発
	サブリーダークラス	初級管理者研修	物流設備者研修	安全管理品質	基礎安全品質	改善問題発見	解析トラブル	実技知識	安全知識	物流技術	（IoT・AI等）	資格取得等	各支店	OJT	自己啓発
	工程管理責任者		物流設備者研修	安全管理品質	基礎安全品質	改善問題発見	解析トラブル	実技知識	安全知識	物流技術	（IoT・AI等）	資格取得等	各支店	OJT	自己啓発
	4年次以上		物流設備者研修	安全管理品質	基礎安全品質	改善問題発見	解析トラブル	実技知識	安全知識	物流技術	（IoT・AI等）	資格取得等	各支店	OJT	自己啓発
一般社員	1～3年次	一般専門職社員研修		安全管理品質	基礎安全品質	改善問題発見	解析トラブル	実技知識	安全知識	物流技術	（IoT・AI等）	資格取得等	各支店	OJT	自己啓発
	入社1年以内	新入社員研修		安全管理品質	基礎安全品質	改善問題発見	解析トラブル	実技知識	安全知識	物流技術	（IoT・AI等）	資格取得等	各支店	OJT	自己啓発

鴻池テクノ研修センター(大阪)	鴻池テクノ研修センターでは前述の一般基礎知識と併せ、請負現場の技術（オペレーション、メンテナンス、資格など）や工程管理知識（品質管理、改善・解析手法、法令など）をメインに研修を行っています。
安全品質研修センター(千葉)	安全品質研修センターは国の認定機関として、フォークリフト運転技能講習、運行管理者講習を行うほか、安全関係法令に基づく職長教育、安全衛生推進者能力向上教育をはじめとする各種安全教育（ヒヤリハット、KYT、指差呼称など）を実施しています。

鴻池テクノ研修センター(大阪)と安全品質研修センター(千葉)の詳細につきましては、右記URLをご覧ください。<https://www.konoike.net/csr/safety/training/>



流通加工作業の基本



フォークリフト運転技能講習

人材

総合職の教育

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

また、2020年3月期よりグループ会社全体の教育充実化施策として、グループ会社の経営幹部早期育成支援のため、経営者育成研修(初級)を皮切りにグループ会社社員が受講できる総合職年次研修を順次増やしていきます。2020年3月期は計826名の社員が島屋研修センターの教育を受講しています。

人材関連データ

		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
専門職	従業員数	7,176	7,421	7,722	8,215	8,582
	うち女性従業員比率	6.5%	6.8%	7.1%	7.7%	8.2%
	採用者数(新卒)	85	117	133	164	175
	採用者数(中途)	622	507	598	727	683
総合職	従業員数	998	995	995	1,030	1,065
	うち女性従業員比率	15.5%	15.5%	15.6%	15.5%	16.0%
	管理職数(所課長以上)	375	372	381	395	457
	うち女性管理職比率	1.3%	1.6%	1.6%	2.3%	2.6%
	採用者数(新卒)	30	44	42	53	50
		採用者数(中途)	5	10	25	33
障がい者雇用率(各年度6月時点の実績)		1.9%	1.9%	2.2%	2.0%	2.5%

		選抜型研修		階層別研修とプログラム要素		公募型研修																						
研修種別	年次・階層		基礎研修	専門研修	社内研修	社外派遣研修										自己啓発												
						凡例	支店所属社員必須	ナイス	ファイ	解決	問題発見	営業力	組織運営	マーケティング	物流技術		(社外交流)	人材育成	意識改革									
管理職	副本部長・支店長・本社部長	社外エグゼクティブ派遣			交渉力・ラッシュシナリオ・富力強・ビジネス企画力向上・育リダイ	ファイ	ファイ	解決	問題発見	営業力	組織運営	マーケティング	物流技術	(社外交流)	人材育成	意識改革												
	副支店長・部長・本社部長	経営者育成研修(上級)	隔年開催																									
	所・課長(3年目)	マネジメント基礎研修		管理者専門研修																								
	所・課長(2年目)	経営者育成研修(初級)		副長専門研修																								
	副課長(2年目)	新任副長基礎研修																										
	副課長(1年目)	係長3年目基礎研修																										
	係長(3年目)	係長3年目基礎研修		係長専門研修																								
	係長(2年目)	新任係長基礎研修																										
	係長(1年目)	7年次基礎研修																										
	7年次	6年次専任強化専門研修																										
	6年次	5年次専門研修																										
5年次	異業種交流会																											
4年次	3年次専門研修																											
3年次	2年次基礎研修																											
2年次	新入社員フォロー研修																											
新入社員	新入社員研修																											

グローバル人材の育成

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

ダイバーシティへの取り組み

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

2019年4月にはダイバーシティ推進部を設置、施策の検討や制度の充実を図るとともに、階層別研修において、ダイバーシティをテーマにした研修を2020年3月期に計7回開催し、男性の育休取得やLGBTに関する理解を深めました。

ダイバーシティ推進部での取り組み

2019年4月に新設されたダイバーシティ推進部では、これまでの取り組みの強化とともに今後に向け、下記のようなさまざまな取り組みを開始しています。

●障がい者雇用

既存の事業所での雇用と定着の促進に加えて、「農福連携」をキーワードに、2020年春から障がい者による農作物の袋詰めや流通加工を実施しています。今後もこのような取り組みを継続、拡大して雇用の場を広げてまいります。

●外国人材の採用

海外現地法人の従業員が国内営業所で勤務しながら日本式の物流や管理方法を学ぶ「技能実習制度」を活用した人材育成を15年にわたって実施し、一定の成果を得ました。今後は国内向けに2019年に新設された在留資格「特定技能」を活用して、空港部門で活躍する人材を積極的に登用する予定です。

また、女性活躍推進では、社内における啓発活動、テレワークによる育児と仕事の両立、育児休業の推進、女性管理職の育成のための教育などを行っています。

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

●ダイバーシティの理解促進

経営者層向けに、ダイバーシティ経営とは切っても切り離せない「アンコンシャス・バイアス」に関する研修実施を検討しています。総合職用の研修では、同議題についてワークショップを実施しました。

●女性活躍推進

女性活躍推進法に基づき、行動計画を策定・公表しています。特に女性管理職の割合増加や産休・育休取得者向けの支援や研修について、関連する部署と共に計画してまいります。

行動計画の詳細につきましては、下記URLをご覧ください。
<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=1060>
(厚生労働省HPより)

技能実習生が生き生きと学べる環境をつくる

私たちは技能実習生の管理を担当しています。実習生が日本の空港に足を踏み入ってから、帰国日の「サヨナラ」と手を振る瞬間まで、快適でスムーズに生活や仕事ができる環境を整える仕事です。

具体的には言葉の壁の対応だけではなく、実習生の選抜から、入国後の市町村や銀行の手続き、現場案内、営業所と共同での教育も行っています。海外で働く経験がない実習生ばかりですので、自分の子どもを育てると同様の気持ちでサポートをしています。個人的な相談を受けることもあり、状況に応じて、友達、教師、または厳しい上司になって、アドバイスをすることもあります。

夜間や休日の緊急対応も発生しますし、実習生からの連絡や相談も多いです。多数の実習生の希望に応えて、精神的に疲れるときもありますが、彼らが自分の夢を叶えて来日し、毎日頑張っ

いる姿を見せてくれているからこそ、その期待を超えるサポートを提供したいと思っています。

多忙な毎日ですが、夢を叶えるサポートができる仕事は最高です。



人材

働き方改革への取り組み

労働時間と有給休暇取得日数

		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
専門職	年間労働時間(平均)	2,372.8	2,367.5	2,356.1	2,345.5	2,307.6
	有給休暇取得日数(平均)	9.8	9.8	10.9	11.3	12.8
総合職	年間労働時間(平均)	—	—	2,179.9	2,164.9	2,109.6
	有給休暇取得日数(平均)	—	—	7.4	7.5	7.8

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

働き方改革に向けた取り組み

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

休暇制度について

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

また、職場復帰後の業務についても考慮し、従業員が働きやすい環境づくりに取り組んでいます。今後は有給休暇の取得率を上げるための施策を行ってまいります。

多様な働き方を目指して

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

また、育児・介護のサポートについても制度を整備しており、時短勤務、男性の育児休暇等の制度の活用促進を進めています。

本社間接部門の生産性向上を目指すカエル活動

KONOIKEグループを取り巻く劇的な環境変化(働き方改革、AI・ロボット技術の進歩など)に対応し、グループ全体の課題解決に取り組める強い本社になることを目標に、2017年11月より、大阪本社および東京本社の間接部門を対象として「カエル活動(意識をカエル、仕事をカエル、早くカエル)」を開始しました。2019年3月期から2020年3月期における本活動では、管理者とスタッフが一体となり、現行業務にかかる時間の30%削減を目標に「業務の可視化」、「業務の体系化」、「業務の無駄取り・改善」、「業務のマニュアル化」に

取り組みました。その結果、目標を達成する部門が多くありました。

2021年3月期も、個人ごとの生産性向上の定量目標設定や、部門の垣根を越えた業務の改善に取り組み、引き続き本社間接部門の生産性向上を目指しています。

カエル活動を今後も継続実施することで、業務の効率化はもちろんのこと、マネジメント能力や業務遂行レベルの向上といった、人材育成への効果も期待することができます。

エンゲージメントの向上に向けた取り組み

従業員がKONOIKEグループに帰属意識を持ち、プライドを持って業務に当たることはお客さまに提供するサービス・品質レベルの向上につながり、ひいては価値創造の源

泉となるものです。従業員のエンゲージメント向上については全社レベルで経営層も巻き込み、さまざまな取り組みを行っています。

会社への帰属意識向上のためのワークショップ「カタリバ」

社員の視野を広げ、日々取り組んでいる業務がKONOIKEグループの中でどんな価値を持っているのか、そして140年もの間受け継がれてきた自分たちの仕事に対する姿勢や考え方が、KONOIKEグループの「企業理念」に根差していることに気づくことで、あらためて仕事や会社への誇りを持ち、感情的な帰属意識を高めるための「カタリバ」というワークショップを、2018年より日本国内を中心に開催しています。「カタリバ」では異なる職場や階層の社員が同じ場に集まり、企業理念(私たちの使命)やブランドプロミス(私たちの約束)をはじめとする大きなテーマから、それぞれの職場や拠点、地域特有の課題や「安全と品質」に関する想いの共有をテーマに、ワークショップ形式の本音のコミュニケーション活動を行っています。「カタリバ」は、社員の生の声を吸い

上げ、組織責任者や経営幹部が社員意識の変化に接する機会をつくっているという点でも、社内風土醸成の取り組みとして有用と考えています。

2020年3月までに計54回、約1,200名の社員が参加しました。今後、海外拠点への展開に加え、Zoomなどのオンラインコミュニケーションツールの活用[※]も促進し、さまざまな地域や事業の社員同士が交わる新たな形式での「カタリバ」なども実施していきます。

※新型コロナウイルス感染防止のため、2020年春から推進中。



和歌山支店で実施した「カタリバ」

KONOIKE FORUM

KONOIKEグループの経営方針について、経営層から従業員へ向けて発信し、役職・部門を越えて交流を図る「KONOIKE FORUM」を毎年全国で開催しています。「KONOIKE FORUM」は、会社のビジョンや戦略について広く意見を交換し、共有する場となっています。経営層から新

入社員、現場の最前線で活躍する従業員まで参加し、討議の後、懇親会も行います。「KONOIKE FORUM」で浸透した会社のビジョンや理念を社内外で共有し、さらなる成長に向かってまい進していきます。

株主・投資家

基本的な考え方

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

活動実績



株主・投資家との対話

機関投資家の皆さまと

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

2020年3月期は、ROIC経営のあり方、事業ポートフォリオマ

ネジメントの推進方法などについて、対話を重ねることができ、示唆に富んだご意見をいただくことができました。

2020年3月期の面談件数は、延べ150件で、継続的に目的を持った対話を行えました。

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

個人投資家の皆さまと

まことに残念ながら、従来継続的に実施してまいりました個人投資家向け会社説明会については、対面・集合形式となることから、新型コロナウイルスの感染拡大リスクを考慮し、一時的に開催を見合わせざるを得ない状況です。個人投資家の方々

には、大変ご迷惑をおかけいたしますこと、お詫び申し上げます。今後は新型コロナウイルスの感染リスクを見極め、説明会を再開できるように取り組むと同時に、IRサイト等でKONOIKEグループのご理解も深めていただけるよう努めてまいります。

海外 IR 活動の実施

2020年3月期において、KONOIKEグループ初となる海外におけるIR活動を実施しました。2019年4月にはシンガポール、9月にはニューヨーク、シカゴで実施し、計19件の面談を行い、長期的な関係を視野に入れている投資家の皆さまを中心にKONOIKEグループの事業展開や企業理念などをご説明し、KONOIKEグループに対するご理解をいただきました。



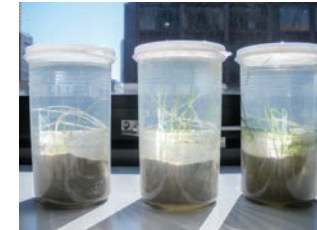
地域社会

大阪湾における生物多様性保全活動

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

アマモとは、沿岸域に分布する海草の一種です。アマモの群生エリア（アマモ場）は、魚の産卵および稚魚の生育に適していること、プランクトン等の魚の餌が豊富であることから、多様な生物の生息場所となります。また、富栄養化のもととなる窒素やリンを吸収し周辺海域の水質向上にも役立っています。しかし、沿岸域の開発によってアマモ場の面積は減少しており、大阪湾でもアマモ場はほとんどなくなっています。

そこで、KONOIKEグループでは例年、6月に周辺地域の小学生と共に、アマモの種子を採取して大阪本社で育苗し、翌年春頃に大阪湾への移植を行っています。



アマモの育苗



アマモの移植の様子

トラック乗車体験会の開催

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



淀川クリーンアップ活動

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

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



その他の地域社会貢献活動

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

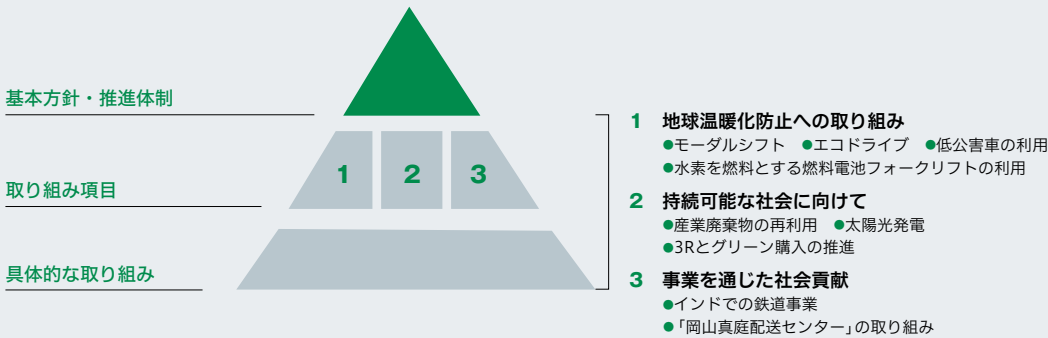
今年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止のために、残念ながら中止に至った活動もあります。今後、状況に応じて活動内容等を変化させながら、継続して活動を行ってまいります。

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



基本的な考え方

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



環境基本方針

基本理念

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

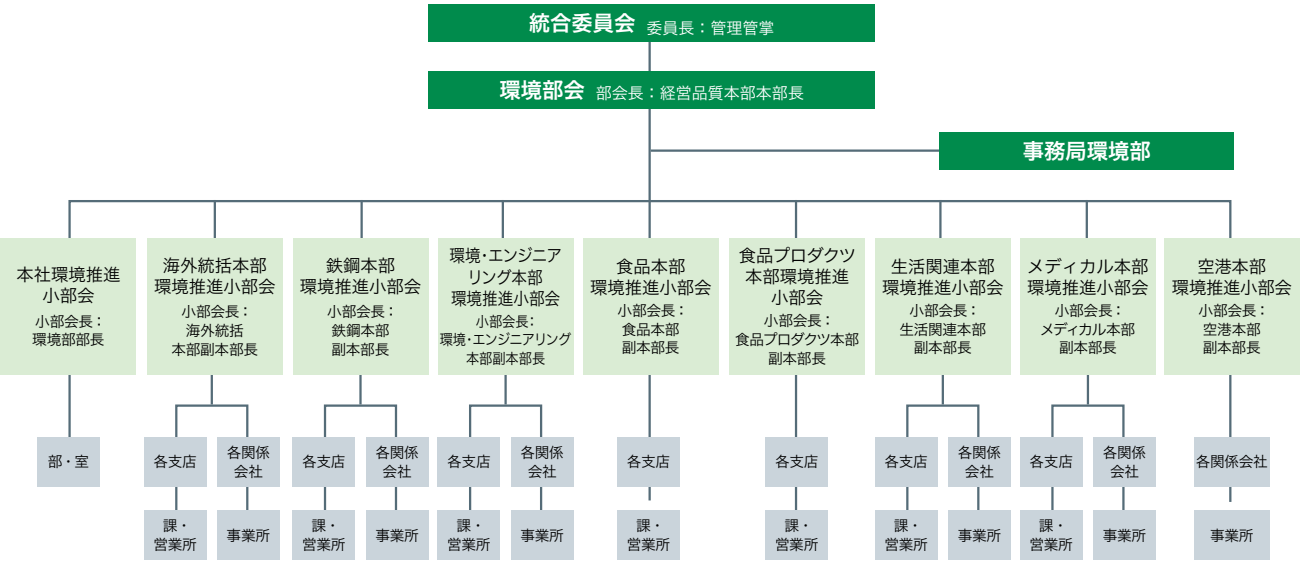
行動方針

- ①環境関連法規の遵守はもとより、自らの責任において環境負荷低減目標を定め、環境保全推進体制を整備し、その実現に努めます。
- ②環境負荷低減、省資源・省エネルギーに貢献できる事業活動に積極的に取り組むとともに、環境負荷低減のための技術・技能の向上に努めます。
- ③企業活動全般に亘り、環境との調和を考慮し、CO₂の削減、汚染予防、エネルギー・資源の有効活用、グリーン購入および3R（リデュース、リユース、リサイクル）の推進を図ります。
- ④全社員の環境意識向上を図り、一人一人が「良き企業市民」の一員として、環境保全活動に参加できるよう、教育・啓発を行います。
- ⑤事業活動を行う国内外において、社会との連携を密にし、その地域に適した環境保全活動に取り組めます。
- ⑥環境への取り組みについて、適切な情報開示を行い、顧客、取引先、株主、地域社会をはじめとするステークホルダーとのコミュニケーションに努めます。

制定日：2005年4月1日
改定日：2013年6月1日

鴻池運輸株式会社
代表取締役兼社長執行役員
鴻池 忠彦

環境保全推進体制



環境部会での活動

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

地球温暖化防止への取り組み

軽油やガソリン、電力といった化石燃料由来のエネルギーを多く消費する私たちには、CO₂排出量の削減において重く

大きな責任があるということを認識し、その削減に取り組んでいます。

モーダルシフトの推進

事業を通じた環境課題解決活動の一つとしてモーダルシフトを推進しています。輸送の際に鉄道や船舶を利用することにより、長距離輸送区間のCO₂排出量をトラック輸送よりも格段に抑えることが可能となります。また貨物の鉄道輸送は、長距離輸送を担うトラックドライバーの不足への対応としても有効な手立てとなっています。加えて定時輸送や輸送コストの削減等、お客さまにとってもメリットがあるため、積極的にモーダルシフトによる物流をご提案しています。



環境

エコドライブの推進

KONOIKEグループはCO₂排出削減のために早くからエコドライブに取り組んできました。車両を有する事業所においては、すべての車両の燃費管理を厳密に実施、CO₂排出量の削減につながる取り組みを続けています。エコ運転操作はもちろんのこと、日頃の車両メンテナンスもエコドライブに欠かせない重要な要素となります。なお、エコドライブは急のつく運転を行わないため安全運行につながります。輸送の安全確保のためにもエコドライブは有効な手段と考え実践し続けています。





グリーン経営
認証
エコモーション

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

グリーン経営認証組織

- 鴻池運輸(株) 38 事業所
- 日本空輸(株)
- 関西陸運(株)
- コウノイケ・エクスプレス(株)
- 此花運輸(株)

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(CO₂)や大気汚染の原因となる窒素酸化物(NOx)、粒子状物質(PM)の排出が少ない低公害車の導入を推進しています。

低公害車導入状況

車種		①ポストポスト 新長期規制適合車	②ポスト新長期 規制適合車	③新長期規制適合車	④CNG車	⑤ハイブリッド車	⑥LPG車
台数	2018年3月期	24	474	352	21	39	1
	2019年3月期	120	496	267	18	43	1
	2020年3月期	213	479	212	15	44	1

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CO₂や環境負荷物質を排出しない優れた環境性能と、3分程度で充電完了する高い利便性を兼ね備えています。

また水素の生成には太陽光発電によって得られた電力を用いるため、結果として完全なCO₂フリー電源によるフォークリフト運行を実現しています。



持続可能な社会に向けて

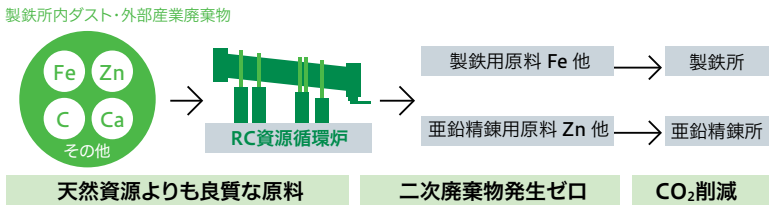
パーフェクトリサイクルシステム

KONOIKEグループでは産業発展と環境保全の両立を目指して産業廃棄物のリサイクル事業を展開しています。グループ保有の工場では、分別リサイクルが難しい産業廃棄物から二次廃棄物を一切出さずに資源を取り出す独自のシステムを確立しています。限りある貴重な資源を有効活用することで、お客さまの事業を環境面からサポートするとともに、地球環境への貢献を果たしています。グループ会社の(株)エコ

イノベーションでは、パーフェクトリサイクルシステム[※]を構築し、お客さま所有の資源を一つの無駄もなく有効活用することに成功しています。

※パーフェクトリサイクルシステム：鉄や亜鉛、炭素を含む産業廃棄物から二次廃棄物を一切出さずに再資源化する技術。RC資源循環炉を用いて、これまでは埋め立て処分となっていた廃棄物を良質な鉄・亜鉛原料へと再資源化するシステム。処理工程で発生するCO₂も最小限に抑えられ、処理の中で排出したガスは資源としての再利用も可能。

パーフェクトリサイクルシステム概要



太陽光エネルギーの利用

KONOIKEグループでは環境に優しいエネルギーの利用促進を目指し、太陽光エネルギーの活用を推進しています。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装置を備えた、ゼロエネルギーウェアハウスの運用を目指していきます。また、余剰電力の融通により、グループ各社のみならず広く社会の低炭素化にも寄与していきます。



太陽光発電実績

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
太陽光発電(kWh)	14,253,964	13,996,151	15,263,726



環境

3 R とグリーン購入の推進

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

その他の取り組み

- LED照明設備への転換
 - フォークリフトのバッテリー式への変更
 - ヘリカルチューブによる冷凍冷蔵倉庫の電力使用量削減
- GTL燃料の使用（低CO₂排出係数燃料）
 - CO₂フリー電力への切り替え

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

事業を通じた社会貢献

環境保護と物流効率を両立するインドでの鉄道事業

近年、ますます経済的な発展を遂げ、社会インフラとして物流網の構築が急がれるインドでは、トラックが陸路輸送の主役となっています。そのため渋滞による輸送遅滞や排ガスによる大気汚染は、インド全土にわたる大きな社会問題となってきました。そのような状況を踏まえ、KONOIKEグループは2017年より日系企業で唯一となる、インド国内での鉄道コンテナ輸送事業を開始しました。鉄道輸送は一度

の運行での輸送力が大きく、また環境負荷も抑制できるため、地球温暖化防止に貢献することができます。現在、国家事業としてデリー～ムンバイ間の貨物専用鉄道の敷設が進展中です。KONOIKEグループでは、インドでの輸送力をより一層向上させ、さらなる環境負荷低減と物流効率化を両立し、インドの経済発展と地球温暖化防止に貢献したいと考えています。

「岡山真庭配送センター」の取り組み

KONOIKEグループの岡山県真庭市の配送センターにおける「物流センター活用・集約化による空車走行解消によるCO₂削減・効率化」の取り組みが、一般社団法人 日本物流団体連合会主催「第21回物流環境大賞※」において「物流環境特別賞」を受賞しました。

KONOIKEグループが開設した「岡山真庭配送センター」では、大手飲料メーカーさま工場で使用する各包材輸送事業者のさまざまな包材を同センターで集約。これをグループ車両が一括してメーカーさま工場に輸送・納入し、その復路でメーカーさまの製品を引き取ることで、実車率の向上・待機時間の解消を図り、CO₂排出量の削減と輸送効率化を実現したことが評価されました。

当センターのESG物流の成果として、車両台数削減によりCO₂排出量が44トン／年削減、輸送効率化（運行距離・時間）によりドライバーの拘束時間が5時間40分／人削減されま

した。働き方改善の推進および法令順守基盤の強化にもつながっています。

※物流環境大賞：2000年に一般社団法人 日本物流団体連合会が創設した、物流部門において、優れた環境保全活動や環境啓蒙活動、あるいは先駆的な技術開発などを行なうことにより、環境負荷軽減の面から物流業の発展に貢献された方々を表彰する制度。



岡山真庭配送センター

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

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



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

- 取得会社 : (株)エコノवेशン
- 登録番号 : JMAQA-E304
- 認証機関 : 日本能率協会 審査登録センター



環境関連データ

総エネルギー投入量

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
軽油 (kl)	28,809	33,941	33,269
電力 (千kWh)	114,553	117,585	116,371
灯油 (kl)	109	98	126
ガソリン (kl)	1,586	1,337	1,294
A重油 (kl)	361	362	347
BC重油 (kl)	1,583	1,604	1,575
都市ガス (km ³)	80	92	68
天然ガス (km ³)	3,561	3,430	3,290
プロパン (t)	129	53	26

CO₂排出量

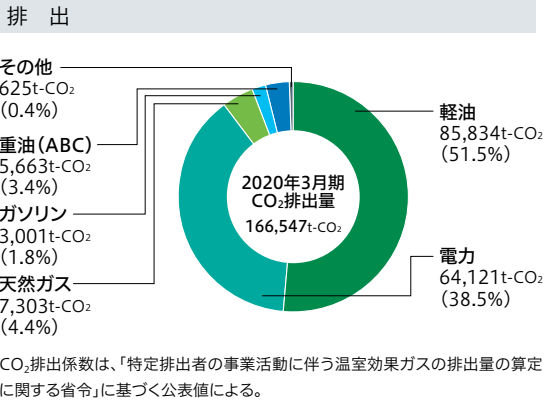
	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	155,781	169,562	166,547
太陽光発電によるCO ₂ 削減量 (t-CO ₂)	5,637	6,688	7,256

輸送トンキロ

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
輸送トンキロ (万・t・km)※1	16,096	17,666	18,121
トラック輸送によるCO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	23,837	26,299	27,023
原単位※2	0.574	0.577	0.578
モーダルシフトによる輸送トンキロ (万・t・km)	8,294	7,636	7,141
モーダルシフトによるCO ₂ 排出削減量 (t-CO ₂)	7,694	6,961	7,063

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

CO₂排出量内訳 (2020年3月期)



財務ハイライト

損益状況	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
売上高	2,111	2,269	2,277	2,315
営業利益	57	79	76	79
(利益率)	2.7%	3.5%	3.4%	3.4%
経常利益	53	76	75	80
親会社株主に帰属する当期純利益	4	27	39	43

財務状態	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
総資産	1,570	1,626	1,708	1,743
自己資本	581	608	692	733
有利子負債	469	467	460	408
自己資本比率(自己資本÷総資産)	37.0%	37.4%	40.6%	42.1%
D/Eレシオ(有利子負債÷自己資本)	0.8	0.8	0.7	0.6

キャッシュ・フロー項目	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
営業キャッシュ・フロー	125	106	104	145
投資キャッシュ・フロー	△ 95	△ 70	△ 54	△ 95
財務キャッシュ・フロー	△ 63	△ 22	20	△ 69
フリーキャッシュ・フロー(営業CF+投資CF)	30	36	49	50
現金及び現金同等物の期末残高	113	125	198	186

主要財務指標	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
自己資本利益率(ROE)	0.7%	4.6%	6.1%	6.1%
投下資本利益率(ROIC)	3.2%	4.5%	4.2%	4.1%
税引後営業利益(NOPAT)	39	54	53	54

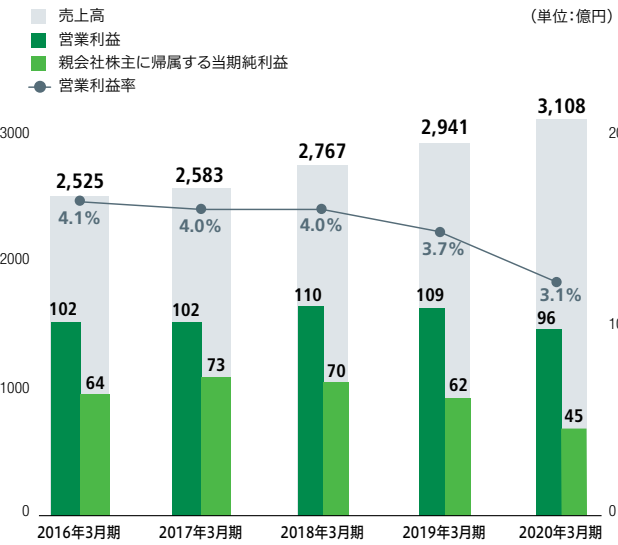
2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
2,449	2,525	2,583	2,767	2,941	3,108
93	102	102	110	109	96
3.8%	4.1%	4.0%	4.0%	3.7%	3.1%
95	107	107	115	113	95
54	64	73	70	62	45

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
1,928	1,917	2,046	2,118	2,132	2,234
829	865	919	978	982	961
448	421	466	427	450	551
43.0%	45.2%	44.9%	46.2%	46.1%	43.0%
0.5	0.5	0.5	0.4	0.5	0.6

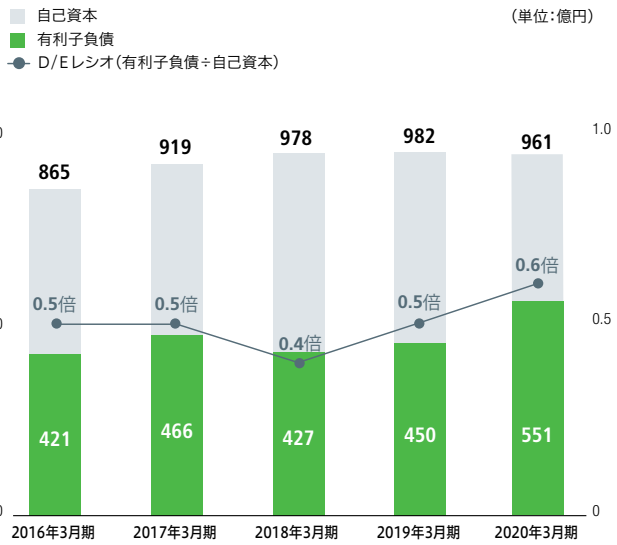
2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
154	112	165	143	58	183
△ 98	△ 125	△ 62	△ 99	△ 86	△ 165
18	△ 52	14	△ 64	△ 38	35
56	△ 12	102	43	△ 28	18
264	199	313	291	222	276

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
6.9%	7.6%	8.2%	7.4%	6.4%	4.7%
4.6%	4.8%	4.6%	4.7%	4.6%	3.9%
64	71	70	76	76	67

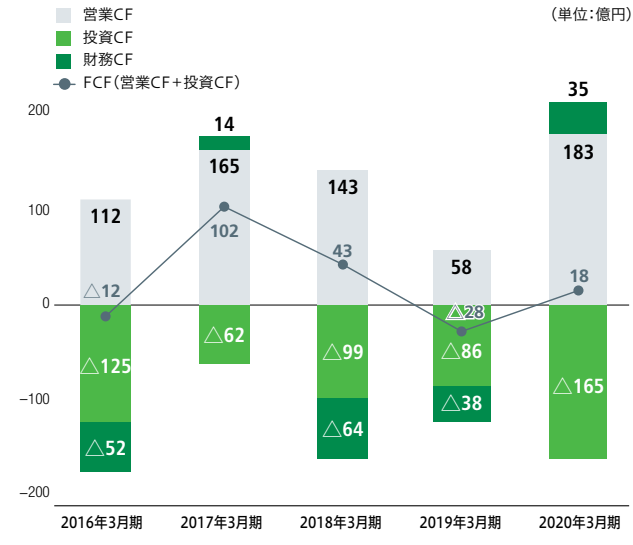
連結損益計算書関連財務指標 5年間推移



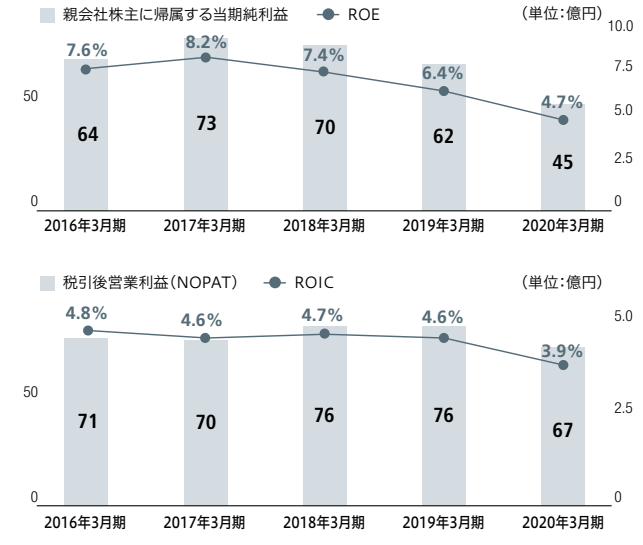
連結貸借対照表関連財務指標 5年間推移



連結キャッシュ・フロー計算書関連財務指標 5年間推移



ROE ROIC 5年間推移



事業状況・経営成績等の分析

業績および事業の状況

2020年3月期における我が国経済は、企業業績や雇用情勢の改善を背景に緩やかな回復基調にあった一方で、消費増税後の個人消費に力強さが見られなかったことに加え、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大による国内および世界経済に与える影響が顕著となっています。今後の先行きに関しても、新型コロナウイルス感染症の終息が見通せないなかで、極めて不透明な状況になっており、最大の懸念事項と認識しています。KONOIKEグループにおきましても、これらの影響は不可避であり、空港関連分野をはじめとする一部の事業におきまして既に顕在化しています。

そのようななか、KONOIKEグループは、2018年4月から2021年3月末を対象とする中期経営計画の2年目を迎え、創業150周年に当たる2030年に向けた「確固たる基盤づくり」を進めてまいりました。具体的には、人材の採用・育成やシステム投資等による事業基盤の充実、コーポレート・ガバナンスの強化、管理会計制度の見直し等による経営基盤の再構築といった施策に加え、各事業を基盤事業、成長事業、収益改善事業と3つの事業群に分類し、各事業群の課題に応じた取り組みを進めています。成長事業においては、インドでの事業展開を加速すべくインド統括本部を2019年4月に新設したほか、環境・エンジニアリング関連分野において総合建設業を行う中電産業(株)を連結子会社化したことに加え、空港関連分野では、フィリピン最大規模のグランドハンドリング事業を行うMacroAsia Airport Services Corporationと資本提携を行うなど成長力強化に向け、積極的な取り組みを展開しています。また、収益改善事業の中でも国内物流事業については着実に取り組みを進め、既に収益性の改善の成果が上がりつつあります。

2020年3月期における経営成績については、海外関連分野や環境・エンジニアリング関連分野における新規連結会社の寄与、震災復興関連業務の増加により、売上高は3,108億34百万円(前連結会計年度比5.7%増)となりました。また、利益面につきましては、営業利益は米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の拡大による複合ソリューション事業並びに国際物流事業の減益要因に加え、システム先行投資の増加等により96億86百万円(同11.8%減)、経常利益は95億59百万円(同16.0%減)、親会社株主に帰属する当期純利益につきましても、45億93百万円(同27.0%減)となりました。

セグメントごとの経営成績は次のとおりです。また、セグメント利益は当社の管理部門に係る一般管理費等の全社費用控除前の営業利益です。

なお、2020年3月期より、各報告セグメントを構成する事業本部に所属する営業所の一部について、主要顧客ならびに事業内容の変化に対応するため、所属する事業本部を変更いたしました。そのため、以下の2019年3月期比較については、2019年3月期の数値を当該変更後の数値で比較しています。

セグメントごとの業績は次のとおりです。

複合ソリューション事業

複合ソリューション事業におきましては、震災復興関連業務が増加、環境・エンジニアリング関連分野において、一部、再資源化業務の減少はあるものの総合建設業を行う中電産業(株)の新規連結により増加しました。また、食品関連分野での新規拠点開設、メディカル関連分野での病院内物流業務増加等により、売上高は2,144億11百万円(前連結会計年度比5.0%増)となりました。利益につきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大による空港関連分野での業務減少の影響や、新規事業立ち上げ費用等の発生により、125億64百万円(同8.6%減)となりました。

国内物流事業

国内物流事業におきましては、生活用品の取扱量増加等はありませんが、新型コロナウイルス感染症の拡大等による一部業務減少により、売上高は482億48百万円(前連結会計年度比1.0%減)となりました。利益につきましては、業務効率化や単価改定等により、25億34百万円(同6.8%増)となりました。

国際物流事業

国際物流事業におきましては、前年度連結の香港のフォワーディング会社 BEL INTERNATIONAL LOGISTICS LTD.の寄与、ならびに、設備解体や据付業務の増加により、売上高は481億75百万円(前連結会計年度比17.0%増)となりました。利益につきましては、欧州市場向け集荷貨物の減少や米中貿易摩擦に伴う航空貨物需要の減速影響等により、7億68百万円(同25.8%減)となりました。

その他

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

経営成績および財政状態

総資産

2020年3月期における総資産の残高は2,234億99百万円であり、2019年3月期に比べ102億44百万円増加しました。

流動資産

2020年3月期における流動資産の残高は898億35百万円であり、2019年3月期に比べ59億1百万円増加しました。主な要因は、現金及び預金が69億71百万円増加したこと、受取手形及び売掛金が14億84百万円減少したこと等によるものです。

固定資産

2020年3月期における固定資産の残高は1,336億63百万円であり、2019年3月期に比べ43億42百万円増加しました。主な要因は、建設仮勘定が23億円増加したこと、土地が10億8百万円増加したこと、繰延税金資産が7億26百万円増加したこと等によるものです。

負債合計

2020年3月期の負債合計の残高は1,239億26百万円であり、2019年3月期に比べ122億35百万円増加しました。

流動負債

2020年3月期における流動負債の残高は528億45百万円であり、2019年3月期に比べ75億61百万円減少しました。主な要因は、1年以内償還予定の社債が100億円減少したこと、その他流動負債が18億96百万円増加したこと、1年内返済予定の長期借入金が8億85百万円増加したこと等によるものです。

固定負債

2020年3月期における固定負債の残高は710億81百万円であり、2019年3月期に比べ197億96百万円増加しました。主な要因は、社債が200億円増加したこと、長期借入金が11億21百万円減少したこと等によるものです。

純資産

2020年3月期における純資産の残高は995億72百万円であり、2019年3月期に比べ19億90百万円減少しました。主な要因は、自己株式の取得により48億40百万円減少したこと、利益剰余金が26億23百万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

2020年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは183億67百万円の収入(前連結会計年度比125億59百万円の収入増)となりました。これは、主に税金等調整前当期純利益が80億51百万円あったこと、減価償却費が81億73百万円あったこと、法人税等の支払額が42億38百万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

2020年3月期の投資活動によるキャッシュ・フローは165億45百万円の支出(前連結会計年度比78億48百万円の支出増)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107億44百万円あったこと、持分法で会計処理されている投資の取得による支出が24億34百万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

2020年3月期の財務活動によるキャッシュ・フローは35億77百万円の収入(前連結会計年度比74億10百万円の収入増)となりました。これは、主に社債の発行による収入が198億89百万円あったこと、社債の償還による支出が100億円あったこと、自己株式の取得による支出が48億57百万円あったこと、長期借入金の返済による支出が39億40百万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)			(単位:百万円)		
	2019年3月期	2020年3月期		2019年3月期	2020年3月期
資産の部			負債の部		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	22,499	29,470	支払手形及び買掛金	14,361	13,491
受取手形及び売掛金	57,164	55,680	短期借入金	9,391	9,116
未成工事支出金	246	107	1年内償還予定の社債	10,000	-
貯蔵品	1,641	1,631	1年内返済予定の長期借入金	1,643	2,528
その他	2,464	3,024	未払費用	11,457	11,838
貸倒引当金	△82	△78	未払法人税等	2,219	2,639
流動資産合計	83,934	89,835	その他	11,333	13,229
固定資産			流動負債合計	60,406	52,845
有形固定資産			固定負債		
建物及び構築物	110,506	111,930	社債	10,000	30,000
減価償却累計額	△68,600	△70,915	長期借入金	10,294	9,172
建物及び構築物(純額)	41,906	41,015	リース債務	2,707	3,025
機械装置及び運搬具	47,365	48,005	繰延税金負債	701	564
減価償却累計額	△38,658	△39,399	再評価に係る繰延税金負債	1,581	1,444
機械装置及び運搬具(純額)	8,706	8,606	退職給付に係る負債	22,026	22,666
土地	41,568	42,577	役員退任慰労金引当金	129	144
リース資産	6,383	7,002	長期未払金	1,735	1,626
減価償却累計額	△2,887	△3,165	その他	2,110	2,435
リース資産(純額)	3,495	3,837	固定負債合計	51,285	71,081
建設仮勘定	1,301	3,602	負債合計	111,691	123,926
その他	7,933	8,887			
減価償却累計額	△6,619	△7,252			
その他(純額)	1,314	1,634	純資産の部		
有形固定資産合計	98,293	101,272	株主資本		
無形固定資産			資本金	1,723	1,723
のれん	3,289	2,417	資本剰余金	790	1,908
その他	3,377	3,973	利益剰余金	101,348	103,972
無形固定資産合計	6,666	6,390	自己株式	△2,484	△7,324
投資その他の資産			株主資本合計	101,378	100,278
投資有価証券	11,465	11,704	その他の包括利益累計額		
長期貸付金	525	497	その他有価証券評価差額金	4,537	3,294
繰延税金資産	6,026	6,752	土地再評価差額金	△4,668	△4,688
退職給付に係る資産	179	171	為替換算調整勘定	314	237
その他	6,472	7,184	退職給付に係る調整累計額	△3,284	△2,939
貸倒引当金	△189	△177	その他の包括利益累計額合計	△3,100	△4,096
投資損失引当金	△120	△132	新株予約権	321	397
投資その他の資産合計	24,360	26,000	非支配株主持分	2,964	2,992
固定資産合計	129,320	133,663	純資産合計	101,563	99,572
資産合計	213,254	223,499	負債純資産合計	213,254	223,499

連結損益計算書

	2019年3月期	2020年3月期
売上高	294,158	310,834
売上原価	268,148	284,954
売上総利益	26,010	25,880
販売費及び一般管理費	15,034	16,194
営業利益	10,976	9,686
営業外収益		
受取利息	102	135
受取配当金	349	441
貸倒引当金戻入額	12	8
投資有価証券評価損戻入益	0	0
受取賃貸料	104	144
その他	194	256
営業外収益合計	764	987
営業外費用		
支払利息	176	195
投資有価証券評価損	49	455
為替差損	27	262
その他	113	200
営業外費用合計	367	1,114
経常利益	11,373	9,559
特別利益		
固定資産売却益	213	344
投資有価証券売却益	0	28
受取保険金	46	285
段階取得に係る差益	221	-
その他	-	0
特別利益合計	481	658
特別損失		
固定資産除売却損	92	120
投資有価証券評価損	11	254
投資損失引当金繰入額	120	12
減損損失	638	1,711
災害による損失	463	61
和解金	82	6
その他	10	-
特別損失合計	1,419	2,166
税金等調整前当期純利益	10,436	8,051
法人税、住民税及び事業税	4,502	4,065
法人税等調整額	△329	△571
法人税等合計	4,173	3,494
当期純利益	6,263	4,557
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△25	△36
親会社株主に帰属する当期純利益	6,289	4,593

連結包括利益計算書

	2019年3月期	2020年3月期
当期純利益	6,263	4,557
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	178	△1,246
為替換算調整勘定	△516	△77
退職給付に係る調整額	△1,082	320
持分法適用会社に対する持分相当額	10	-
その他の包括利益合計	△1,408	△1,004
包括利益	4,854	3,552
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	4,919	3,618
非支配株主に係る包括利益	△65	△65

財務報告の詳細については、有価証券報告書(2020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)				
2020年3月期		株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	1,723	790	101,348	△2,484	101,378	
会計方針の変更による累積的影響額			△13		△13	
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,723	790	101,335	△2,484	101,364	
当期変動額						
新株の発行(新株予約権の行使)					－	
剰余金の配当			△1,974		△1,974	
親会社株主に帰属する当期純利益			4,593		4,593	
連結子会社増加による利益剰余金減少高					－	
自己株式の取得				△4,857	△4,857	
自己株式の処分		△2		16	13	
自己株式処分差損の振替		2	△2		－	
土地再評価差額金の取崩			19		19	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		1,118			1,118	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					－	
当期変動額合計		1,118	2,636	△4,840	△1,085	
当期末残高	1,723	1,908	103,972	△7,324	100,278	

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

		(単位:百万円)				
2019年3月期		株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	1,710	778	97,561	△0	100,050	
会計方針の変更による累積的影響額			－		－	
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,710	778	97,561	△0	100,050	
当期変動額						
新株の発行(新株予約権の行使)	12	12			24	
剰余金の配当			△2,041		△2,041	
親会社株主に帰属する当期純利益			6,289		6,289	
連結子会社増加による利益剰余金減少高			△7		△7	
自己株式の取得				△2,526	△2,526	
自己株式の処分		△10		42	32	
自己株式処分差損の振替		10	△10		－	
土地再評価差額金の取崩			△442		△442	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					－	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					－	
当期変動額合計	12	12	3,787	△2,483	1,328	
当期末残高	1,723	790	101,348	△2,484	101,378	

		その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計				
当期首残高	4,366	△5,111	772	△2,202	△2,174	283	3,003		101,162
会計方針の変更による累積的影響額									－
会計方針の変更を反映した当期首残高	4,366	△5,111	772	△2,202	△2,174	283	3,003		101,162
当期変動額									
新株の発行(新株予約権の行使)									24
剰余金の配当									△2,041
親会社株主に帰属する当期純利益									6,289
連結子会社増加による利益剰余金減少高									△7
自己株式の取得									△2,526
自己株式の処分									32
自己株式処分差損の振替									－
土地再評価差額金の取崩									△442
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動									－
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	170	442	△458	△1,081	△926	37	△39		△927
当期変動額合計	170	442	△458	△1,081	△926	37	△39		400
当期末残高	4,537	△4,668	314	△3,284	△3,100	321	2,964		101,563

連結キャッシュ・フロー計算書

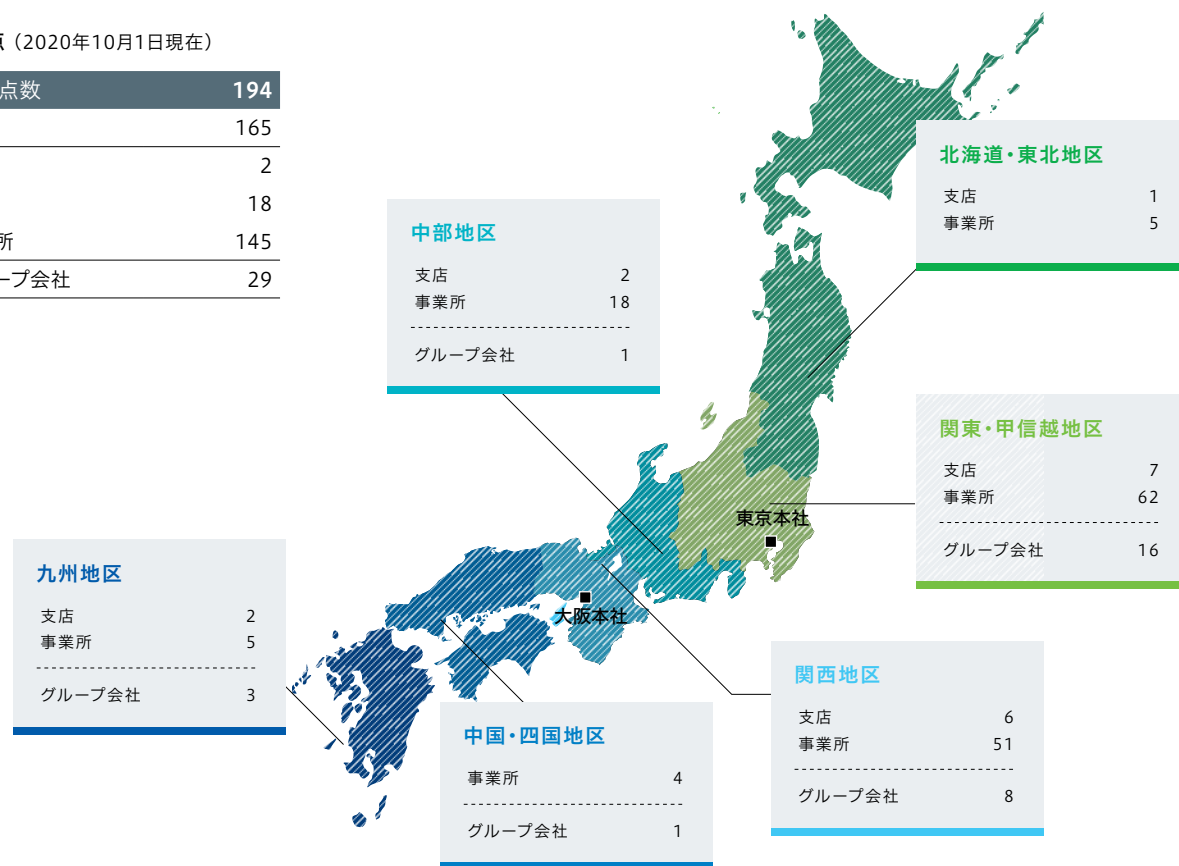
		(単位:百万円)	
	2019年3月期	2020年3月期	
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	10,436	8,051	
減価償却費	7,452	8,173	
減損損失	638	1,711	
段階取得に係る差損益(△は益)	△221	－	
のれん償却額	416	500	
貸倒引当金の増減額(△は減少)	29	△15	
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	536	364	
役員退任慰労金引当金の増減額(△は減少)	△27	15	
投資損失引当金の増減額(△は減少)	120	12	
受取利息及び受取配当金	△452	△577	
受取賃貸料	△104	△144	
投資有価証券評価損	11	254	
投資有価証券評価損益(△は益)	49	455	
投資有価証券評価損戻入益	△0	△0	
支払利息	176	195	
為替差損益(△は益)	7	222	
固定資産売却益	△213	△344	
投資有価証券売却損益(△は益)	△0	△28	
固定資産除売却損	92	120	
受取保険金	△46	△285	
災害損失	463	61	
和解金	82	6	
売上債権の増減額(△は増加)	△3,754	1,434	
たな卸資産の増減額(△は増加)	△427	144	
その他の資産の増減額(△は増加)	194	△472	
仕入債務の増減額(△は減少)	△5,384	△1,283	
その他の負債の増減額(△は減少)	170	1,576	
その他	1,062	995	
小計	11,306	21,144	
利息及び配当金の受取額	406	555	
利息の支払額	△183	△189	
受取賃貸料収入	84	123	
災害損失の支払額	△273	△57	
和解金の支払額	△82	△6	
保険金の受取額	46	1,034	
法人税等の支払額	△5,495	△4,238	
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,808	18,367	
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)	807	△1,634	
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△30	△41	
有形固定資産の取得による支出	△8,163	△10,744	
有形固定資産の売却による収入	948	722	
無形固定資産の取得による支出	△923	△1,418	
投資有価証券の取得による支出	△49	△278	
投資有価証券の売却による収入	0	35	
長期貸付けによる支出	△146	△35	
長期貸付金の回収による収入	10	65	
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	－	△2,434	
関係会社株式の取得による支出	△52	－	
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△913	－	
その他	△185	△782	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,697	△16,545	
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)	4,272	△254	
社債の発行による収入	－	19,889	
社債の償還による支出	△3,000	△10,000	
長期借入れによる収入	3,402	3,707	
長期借入金の返済による支出	△3,097	△3,940	
配当金の支払額	△2,041	△1,974	
非支配株主への配当金の支払額	△42	△54	
非支配株主からの払込みによる収入	30	－	
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△767	△788	
自己株式の取得による支出	△2,526	△4,857	
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	－	1,825	
その他	△63	25	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,833	3,577	
現金及び現金同等物に係る換算差額	△138	12	
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△6,860	5,412	
現金及び現金同等物の期首残高	29,114	22,279	
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	25	－	
現金及び現金同等物の期末残高	22,279	27,691	

会社情報

グループネットワーク

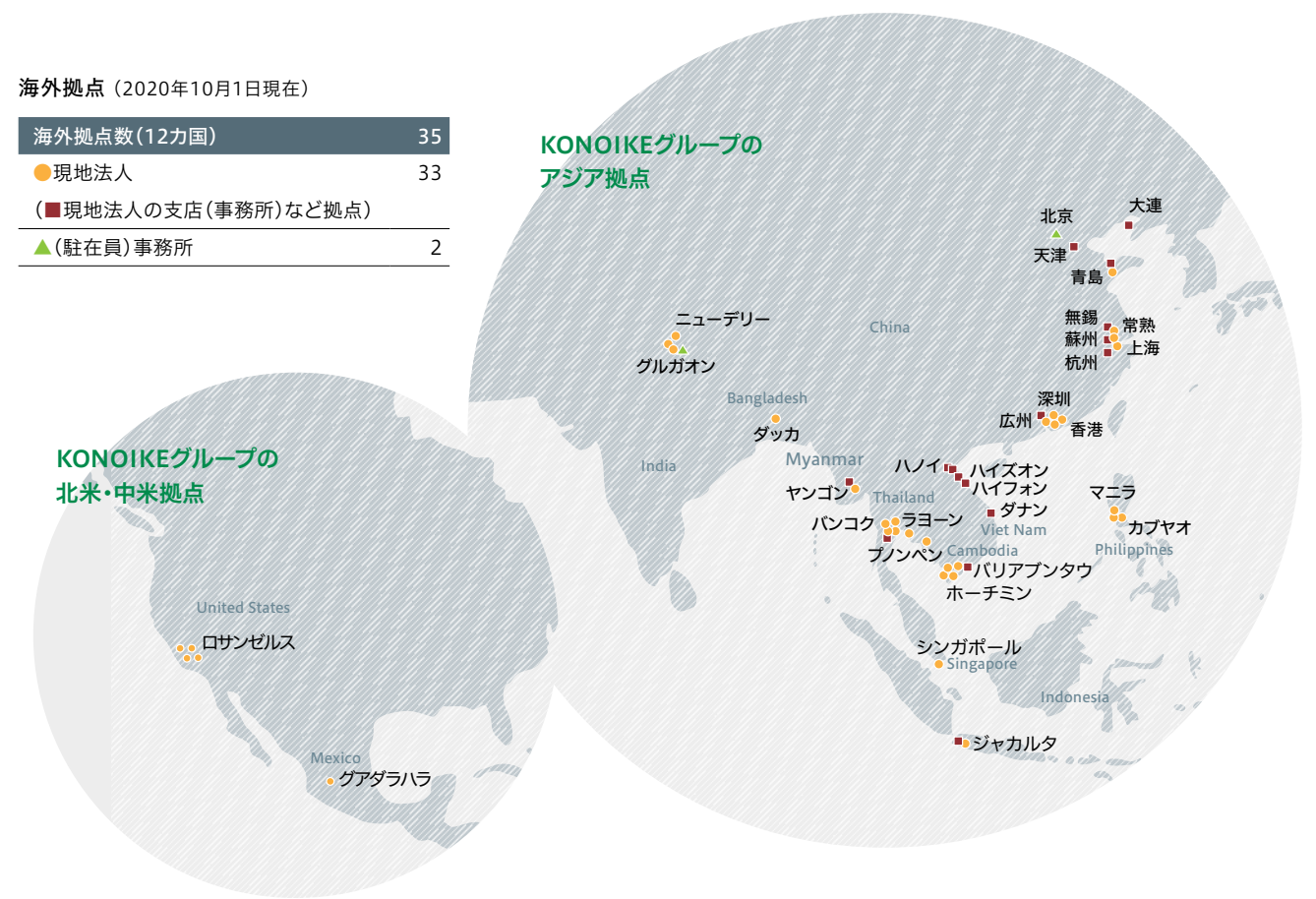
国内拠点 (2020年10月1日現在)

国内拠点数	194
当社	165
■ 本社	2
支店	18
事業所	145
グループ会社	29



海外拠点 (2020年10月1日現在)

海外拠点数(12カ国)	35
●現地法人	33
(■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(2020年10月1日現在)

本部体制	国内子会社		
鉄鋼本部	コウノイケ・エクスプレス(株) 鳳テック(株)		
食品本部			
生活関連本部	日本空輸(株) 関西陸運(株) 此花運輸(株)	前川運輸(株) コウノイケ・コーポレートサービス(株)	
メディカル本部	鴻池メディカル(株)	九州産交運輸(株)	
海外統括本部	佐野運輸(株) コウノイケ・ SHIPPING(株) (株) ニチウン		
空港本部	(株) NKSホールディング 日本空港サービス(株) 空港ターミナルサービス(株) (株) エヌエービー	(株) ジェイフレンドリー (株) Kグランドサービス (株) Kスカイ コウノイケ・エアポートサービス(株)	コウノイケ・スカイサポート(株) (株) Kグランドエキスパート エアーエクスプレス(株)
環境・エンジニアリング 本部	(株) エコイノベーション ASRリサイクリング鹿島(株) 中電産業(株)	エヌビーエス(株) 千代田検査工業(株)	
インド統括本部			
ICT推進本部	コウノイケITソリューションズ(株)		

海外子会社

KONOIKE J.TRANSPORT (THAILAND) CO., LTD.		
KONOIKE PHILIPPINES CORPORATION		
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. 鴻池國際貨運(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	鴻池亞細亞物流(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 ASIA (CAMBODIA) CO., 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.
MacroAsia Airport Services Corporation		
JOSHI KONOIKE TRANSPORT & INFRASTRUCTURE PVT. LTD.	KONOIKE ASIA (INDIA) PVT. LTD. CARNA MEDICAL DATABASE PVT. LTD.	

会社情報

会社概要（2020年9月30日現在）

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

株式情報（2020年9月30日現在）

発行可能株式総数	227,596,808株	上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
発行済株式の総数	56,952,442株 (自己株式4,459,211株を含む)	証券コード	9025
株主数	3,563名		

大株主（上位10名）

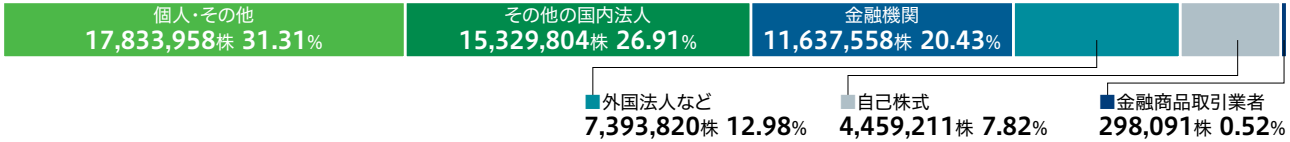
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
江之子島商事株式会社	5,040,888	9.60
鴻池運輸従業員持株会	4,597,392	8.75
銀泉株式会社	3,598,274	6.85
鴻池忠彦	2,515,340	4.79
株式会社三井住友銀行	2,480,022	4.72
日本製鉄株式会社	2,451,418	4.66
鴻池一季	2,270,300	4.32
大阪瓦斯株式会社	2,248,912	4.28
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,017,700	3.84
鴻池忠嗣	1,596,000	3.04

(注) 1. 当社は自己株式を4,459,211株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

所有者別株主数分布状況



所有者別株式数分布状況



株主メモ

事業年度 定時株主総会 基準日	毎年4月1日から翌年3月31日まで 毎年6月開催 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	郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社	電話照会先	☎ 0120-782-031 受付時間 9:00～17:00(土日休日を除く) https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html https://faq-agency.smtb.jp/?site_domain=personal
株主名簿管理人 事務取扱場所	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部	インターネットホームページURL よくあるご質問(FAQ)	https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html 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)」サイトでご確認ください。 当社のホームページに掲載いたします。 (https://www.konoike.net/)
		公告方法	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。