CEOメッセージ

めざす姿

「LOGISTEED2030」の達成にむけて

中長期的にめざす姿である「LOGISTEED2030」において、当社グループは「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現を掲げており、売上収益1.5兆円、海外比率50%以上の達成を見据えております。私たち自身が定めたこの目標に向けて、重要なパートナーであるKohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.（以下、KKR）の力を借りながら、着実に前進しています。

この達成に向けて、必ず越えなければならないハードルが「再上場」であると考えています。上場後は海外の機関投資家を含む、幅広い投資家に当社の株式を保有していただきたいとの想いがあります。当社はそのために、外資大手物流企業とも肩を並べられるような優れた経営戦略を持ち、企業価値を高め、海外の機関投資家からも、投資対象として価値のある企業であると認識していただく必要があります。再上場を果たさなければ、「LOGISTEED2030」は達成できないという気持ちを抱いています。

当社グループがめざす姿

事業環境の変化を捉える

外部環境の変化に一喜一憂しない事業展開

2023年度の事業環境は、厳しいものがありました。国内においては、従来から課題となっている人口減少などから総じて荷量が伸びないうえに、さまざまな要因によるコストアップが重なり、前年比で苦戦を強いられる物流企業も多かったと思います。コストアップの要因の一つは、為替の円安が続いたことによる原材料価格の高騰も影響していると思います。お客様の状況を見ていますと、こうした外部環境による影響度合いは、業種によっても大きく異なっています。一方、海外においては、多くの国や地域で見て取れるのがインフレの進行です。お客様においては、インフレによる物価の高騰を価格に転嫁できるかどうかが重要な経営課題となっています。また、物流業界においても、人件費やトラック運賃等の上昇を踏まえた適正な対価の収受は、国内も含めたグローバルな課題であるということが言えます。もちろん、こうした事業環境は当社グループにとっても同様ですが、この課題に対しては、私たちのサービス価値が評価され、お客様が納得されていないと、なかなか価格に転嫁することができません。お客様の状況を鑑みながら進めていきたいと思います。重要なことは、為替影響を含めた外部環境の変化に一喜一憂しない事業展開を行うことではないかと思います。多様な業種のお客様を持ち、多岐にわたる事業ポートフォリオの構築に加えて、リスクマネジメントを常日頃から考えていくことが重要だと考えています。

物流の「2024年問題」

プロアクティブな行動が大切

国内の物流業界が直面する課題としては、物流の「2024年問題」があります。この課題に関しては、インターモーダル輸送*1などによる輸送の大容量化、トラックバース予約管理システム*2、SSCV*3などのDXソリューションで課題解決に向けて取り組んでいます。また、トラック輸送に関しては、ドライバーの不足が指摘されていますが、輸送の担い手の多くは中小規模の事業体であり、事業承継問題も大きく影響しているという事実があります。そこには事業基盤の維持・拡大という根本的な課題があり、この課題に取り組むには、事業規模が大きく関係してくると思います。事業基盤の維持・拡大については、M&Aの実行力・資本力の有無が物流企業にとっては大きな問題になっているのではないかと思っています。私たちは、まだ対応しきれていない領域や地域への進出等を含む事業基盤の強化のため、プロアクティブな行動を心掛けております。

*1 異なる輸送モードを組み合わせた複合一貫輸送のこと。
*2 物流センターでのトラックへの積み下ろし作業について、予め作業時刻の予約とバースの割り当てを行うことで、従来発生していた無駄な荷待ち時間や渋滞の削減が可能となり、ドライバーの労働環境向上やトラックの有効活用、CO_2排出量の削減にもつなげられる、当社グループが開発したシステムのこと。
*3 Smart & Safety Connected Vehicleの略。当社グループが「持続可能な輸送サービス」と「事故ゼロ社会」の実現をめざして開発・提供する輸送デジタルプラットフォームのこと。

中期経営計画「LOGISTEED2024」の進捗

中計最終年度は３つの課題に取り組む

外部環境の変化に対応しながら、事業の盤石化とグローバル展開を図るため、私たちは中期経営計画「LOGISTEED2024」に沿った経営を進めています。最終年度となる2024年度は、具体的に以下のことを進めています。

1.オーガニック成長の実現

私たちは既に、国内においては、お客様の物流業務を包括的に受託する3PL事業でトップクラスの実績をあげています。引き続きトップラインのさらなる拡大による、国内外の3PL事業の着実な成長を加速させていきます。合わせて、大規模なM&Aを国内外で進めていきます。2024年8月に公表した（株）アルプス物流に対する公開買付けもその一つです。同社を戦略的な協創パートナーとして迎え入れることで、物流サービスや物流ネットワークの相互補完・強化、サービス品質や収益性の向上につなげながら、国内での3PL事業を揺るぎないものにしたい考えです。また、同社が強みを持つ電子部品領域でのビジネスを当社グループに取り込むことも、大きなメリットであると考えています。このほかにも、海外における車両関連、物流センター、国内におけるDX関連など、国内外での投資については、対象をしっかり厳選しながら、今後も積極的に進めていく考えです。また傘下に収めた企業に対しては、シナジーの創出と拡大を見据えて、PMI*を強化していきます。

* Post Merger Integration

2.アセット・ライト戦略

事業資産を有効活用し、資産効率を高めるアセット・ライト事業モデルは、グローバル物流企業では主流となっています。物流企業として創出すべき価値は、物流センターでのオペレーション遂行力、車両の手配能力や各拠点をワンストップでつなぐフォワーディングサービス、付加価値サービス（VAS*）などを提供することだと認識しています。

CEOメッセージ

グローバル物流企業としての再上場も見据え、ROIC・ROEの向上を念頭に置き、中計においてもアセット・ライト戦略を推進しています。2024年3月に当社グループが保有する国内34の物流センターを資産流動化策として、産業ファンド投資法人などに譲渡しました。もちろん、最低限保有すべき物流センターについては認識しており、保有設備の価値向上に努めることは大前提です。また、アセット・ライト戦略に加え、当社グループのキャッシュ・マネジメントの強化も行い、そこで得られたキャッシュをM&Aや設備・DX・人財等へ積極的に充当していきます。こうしたアセット・ライト戦略については、従業員の協力のもと、KKRの助言を得ながらこの1年ほどでスピード感を持って、多くの実績をあげることができたと考えています。このことは資本市場からも一定の評価を得られていると理解しています。

* Value Added Servicesの略。付加価値サービスのことを表し、調達・生産・出荷・販売・サービスの顧客バリューチェーンにおける物流周辺業務に当社グループサービスを提供すること。

3.DX戦略

DXによる自動化・省人化は、物流業界においては世界共通の重要テーマとなっています。当社グループでは、業界の中でも比較的早い時期から、DXを駆使し、自動化・省人化を進めてきました。具体的にはWMS（倉庫管理システム）はもちろんのこと、輸送デジタルプラットフォームとしてのSSCV、サプライチェーン最適化サービスであるSCDOS*1、倉庫全体の最適化を担うRCS*2などを独自に開発してきました。こうしたDXソリューションの提供は、お客様が直面する物流の「2024年問題」を含めた物流課題の解決や環境負荷低減、物流センターやトラックドライバーの労働環境の改善にもつながります。多くのお客様に活用いただき、社会課題の解決に向けて取り組んでいきます。

*1 Supply Chain Design & Optimization Servicesの略。当社グループが開発したサプライチェーン最適化サービスのこと。
*2 Resource Control Systemの略。人と設備の動きを統合管理することより、物流センター全体を最適にコントロールする目的で当社が開発したWES（Warehouse Execution System）。当社にて特許を取得しています。詳細はP25をご参照ください。

体制の刷新

地域・事業を横断する組織へ

2024年4月には経営体制と執行体制を刷新しました。新経営体制の狙いは、今までお話をしてきたことを実行するために、意思決定・業務執行をさらに迅速化することにあります。また取締役会の監督機能の強化を図るために、これまでの監査役設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。新執行体制では、海外事業を牽引するトップ（CIBO*）に外国籍の人財を迎えました。国内事業を牽引するトップ（CJBO*）は地域・事業を跨ぐ営業のトップ（CMO*）を兼務しています。また国内外の共通基盤である本社機能については、CTrO*が全体戦略を遂行します。CIBO、CMOの協働管掌下に海外3PL事業、フォワーディング事業の営業部門を配置し、One LOGISTEEDとしてグローバルシナジーを創出していきます。お客様はグローバルでビジネスを展開していますので、私たちも海外事業のトップと国内事業のトップがきちんと会話して、ビジネスを遂行していく必要があります。

*役員略称については、P49をご参照ください。また、新執行体制については、P22をご参照ください。

企業文化

社内に根付く価値観「LOGISTEED WAY」

「LOGISTEED WAY」は、当社グループのあり方と進むべき道を示すものです。「経営理念」「経営ビジョン」「行動指針」「成功要件」で構成されています。常日頃から「経営理念」を考えて仕事をしてもらいたいのですが、実際は難しいと思っています。そこで理想と現実のギャップを埋めるために、「成功要件」を制定しました。これを制定した理由は、理想に近づくために、どのように日常業務に落とし込めばよいのかを従業員に考えてもらいたいという想いからです。「成功要件」として、「現場力」×「見える化」（3つの追求、3つのこだわり、3つの信条）を示していますが、特に会社として重視しているのが安全・品質・生産性の3つの追求です。従業員のエンゲージメントでは、安全・品質の項目は、非常に高い評価点がついており、浸透具合がわかります。この3つの追求をしっかりと行っていけば、国が変わっても同じ現場力を発揮することができると思っています。

この「成功要件」を各自の業務の中で実践できるように支えているのがVC*活動です。この活動は、会社が成長し続けること、従業員がやりがいを持って仕事をすることを目的としており、楽しみながら学び、アイデアを創出し、改善を実施するサイクルで業務を推進していきます。VC活動が改善文化として当社ビジネスモデルを支える基盤となり、積み重ねることで、「LOGISTEED WAY」に基づいた企業文化を浸透させることができたらと思っています。

* Value Change & Creation

人的資本の充実

自分がどこで会社に貢献するかを直接対話で伝える

当社グループでは現在、職責や役割で従業員を評価する「ジョブ型人事制度」の導入を進めており、まさに、自分がどこで会社に貢献するかを明確にすることを、従業員に対して求めています。会社に入社して、業務に取り組みながら、将来は会社のここに貢献したいというビジョンを描いてもらいたいと思っています。そのうえで、従業員の皆さんが人として成長していくための教育機会は惜しまずに提供していくというのが、私自身の考え方です。こうした考え方については、現在、入社2年目の社員から新任課長までを対象とした「LOGISTEED WAY講座」として、私自身が直接、従業員と対話をする形で伝えるようにしています。ちなみに2023年度は、約500名を超える従業員と対話をしました。もちろん、まだ全ての従業員に浸透しているとは言い難く、従業員との対話については根気強く続けていく考えです。

人的資本の充実は、こうした地道な活動の積み重ねだと思います。また一方で、人財の多様性をしっかりと確保しておきたいと思っております。外部からさまざまな業界の知見を持った役員・管理職クラスの人財も入ってきており、組織がさらに活性化してくると思います。

サステナビリティ経営とマテリアリティへの取り組み

3つの注力分野への取り組みを通じてサステナビリティ経営に徹する

「グローバル3PLリーディングカンパニー」をめざすうえでは、持続可能な経営に徹することが重要であると認識しています。安全、防災・減災の強化や人権の尊重など、事業基盤に関わるものを「注力分野を支える基盤」として定義し、3つの注力分野の取り組みを加速させるための各種施策を行っています。

3つの注力分野として、注力分野1を、脱炭素・循環型社会への貢献、注力分野2を、強靭で持続可能な物流サービスの構築・進化、注力分野3を、協創による新たな価値の創出と分類して取り組んでいます。社会課題の解決を意識した経営に徹することが重要であり、サステナビリティの視点を取り入れた長期視点での経営を進めていきます。

ステークホルダーの皆様にお伝えしたいこと

再上場を果たすことは、今後の持続的成長を確実なものにするうえで重要な目標と捉えていますが、決してそれがゴールではありません。それを果たすことで、「グローバル3PLリーディングカンパニー」となるためのスタートラインに立てるものと考えています。私たちの企業価値を、国内外の投資家の方々から適正に評価していただき、ご支援をいただきながら、日本で勝ち、ビジネスを世界で伸ばすことを見据えています。アジアで圧倒的な存在感のある会社になり、目標に向けて邁進することで、なるべく早い時期に、売上収益1兆円規模の会社になりたいと思っています。もちろん財務的な数値が全てではありませんが、事業規模を拡大させながら、それに勝る価値を持つ企業グループになることに、強い決意を抱いています。

「グローバル3PLリーディングカンパニー」をめざして確実に前進するロジスティードグループに、是非ご期待ください。

CTrOメッセージ

中長期的にめざす姿である「LOGISTEED2030」に向けて、収益性や資産効率の向上に向けた各施策をスピード感を持って取り組んでいます。

副社長執行役員（CTrO）
コーポレート担当
林 伸和

中期経営計画「LOGISTEED2024」の進捗

２年目の成果と課題、中計最終年度である2024年度の重点施策

中期経営計画「LOGISTEED2024」の2年目にあたる2023年度は、フォワーディング事業において高止まりしていた運賃が下落した影響などにより、売上収益8,002億円と前年度（2022年度）と比べて減収となりました。一方で、当社のコア事業である3PL事業では、国内・海外において着実に伸ばすことができたと認識しており、当社が取り組んできたトップライン拡大に向けた施策に少しずつ手ごたえを感じ始めています。

当社は、中長期的にめざす姿である「LOGISTEED 2030」の実現に向けて、中期経営計画「LOGISTEED 2024」の重点施策に取り組んでおり、早期の「グローバル物流企業としての再上場」をめざしています。そのような中で、2023年度は、従来から取り組んでいるトップライン拡大やキャッシュ・マネジメント強化などの取り組みに加えて、オランダのVan den Bos & van Daalen Materieel B.V.の子会社化による海外事業の強化・拡大、また、アセット・ライト戦略の実行による資産効率の向上を図ることができ、大きく前進することができたと感じています。

中計最終年度となる2024年度からは、海外事業はCIBO、国内事業はCJBOがそれぞれ牽引し、グローバルにおける地域・事業を跨ぐ営業責任者であるCMOがCIBOと協働してグローバルシナジーを創出する新体制に刷新しました。再上場に向けて、海外・国内の両方で事業拡大をしていくことが求められますが、次期中期経営計画の策定も見据えて、それぞれ最適な体制を構築することができたと思っています。また、さらなるオーガニック成長の実現に向けて、（株）アルプス物流を新たな協創パートナーに迎え入れる公開買付けも公表しており、当社グループの事業規模は売上収益9,000億円超となることが見込まれます。私は、CTrOとして、コーポレート機能における全体戦略を遂行するとともに、引き続き、国内外のトップライン拡大等を財務面からサポートしつつ、今後新たに加わるM&A会社を含めた、グループ全体で「One LOGISTEED」でのキャッシュ・マネジメントと資産効率を強化することで、次なるステージを見据えた企業価値向上へつなげていきます。

グローバル物流企業としての再上場に向けた財務戦略

スピード感を持って収益性や資産効率の向上に向けた各施策に注力

当社グループは、「グローバル物流企業としての再上場」をめざす上で、企業価値を高め、海外の機関投資家からも、投資対象として価値のある企業であると認識していただくためのさまざまな施策にスピード感を持って取り組んでいます。当社が再上場に向けた財務戦略として重視している点は、「企業価値（Equity Value）」をいかに高めていくかということです。企業価値を高めるうえで、トップライン拡大による事業成長や将来キャッシュの創出に向けて、M&Aや設備・DX・人財等への成長投資を積極的に行う必要がありますが、その前提として、資産効率のさらなる向上やミニマム・キャッシュオペレーションの強化を行い、そして得られたキャッシュをこれらの投資に充当していくことを基本的な財務戦略と考えています。

当社グループでは、ミニマム・キャッシュオペレーションの強化の取り組みとして、グループ全体の資金や財務リスク等を一元的に管理することが可能なシステムであるTMS（Treasury Management System）の全面展開を国内外で進め、全ての拠点のキャッシュ状況をリアルタイムで把握できる仕組みを構築しています。これにより、各社・各国・各地域での日々のキャッシュの動きと必要運転資金を把握し、余剰分はキャッシュマネジメントシステムやプーリング等で一元管理しながら成長投資に振り向けていきます。そして、蓄積されたデータを分析することで当社グループとしてのミニマム・キャッシュ水準を割り出し、資金効率を向上させながら成長投資を強化しています。

また、資産効率を高める取り組みとして、事業資産を有効活用した「アセット・ライト戦略」に取り組んでいます。当社グループでは、2024年３月に国内34の物流センターを産業ファンド投資法人などに譲渡し、賃借によって継続して使用するいわゆる「セール・

資産・資本効率を意識した主な取り組み

中期経営計画／時期		実施内容
中期経営計画 Value Creation2018	2016年度	● 事業評価のアプローチを一部変更（自家センター運営は相場賃料を加えて評価） ● 重要な経営指標としてROEを設定
	2017年度	● 資産流動化（資産効率の低い物流センターの売却、リースバック等）
	2018年度	● 投資判断基準の一つとして「ROIC・WACC比較」を導入 ● 財務戦略本部を新設 ● 戦略投資を規定化
中期経営計画 LOGISTEED2021	2019年度	● IFRS第16号「リース」適用を踏まえ、ROICを再設定（2019年度より新基準を適用）
	2020年度	● 予算管理にROIC・WACC導入
	2021年度	● 予算管理にROICツリー導入
中期経営計画 LOGISTEED2024	2022年度	● 基幹システムの刷新／TMSの導入により、キャッシュマネジメントとROIC経営を強化
	2023年度	**● アセット・ライト戦略の推進 (国内34の物流センターを流動化)**

CTrOメッセージ

アンド・リースバック」を実施しました。この「セール・アンド・リースバック」は、一般的には自家資産を譲渡することで総資産を軽くして資産効率を高めることができ、グローバル物流企業では主流のビジネスモデルとなっています。そのため、当社が再上場をめざすに当たって優先的に取り組むべき施策として検討を始め、国内の自家物流センターにおいて、スピード感を持って対応することができました。今後もさらなる資産効率化をめざして、引き続き検討を進めていく所存です。一方で、今回実施した一連のスキームは、吸収分割を組み合わせた少し複雑な形であったことや、拠点によってはリースバックを行うことで物流センターの賃借料のコスト負担が増える等の一面もあるため、グループ従業員へ本施策の目的と意義について、理解浸透を図っていくことが重要であるとも感じています。

加えてトップライン拡大を下支えする取り組みとして、グローバル基幹システムの刷新を行っており、顧客情報を国内外で一元的に参照・活用できる「見える化」の仕組み構築を進めております。国内での展開は順調に進んでおり、2024年度は昨年に引き続き海外への展開に取り組んでまいります。また、「トップライン拡大」「輸送力強化」「調達コスト最適化」「販管費最適化」等の各種取り組みを、KKRと共通の目標を持って、集中的かつスピーディーに引き続き進めており、成果が表れはじめています。これらの再上場に向けた各種施策を財務面から取り組みながら、さらなる企業価値向上へとつなげていきます。

ROIC経営の深化とROE向上に向けて

「守り」によるトップライン拡大の下支えとROIC・ROEの改善

当社グループでは、収益性の向上を図るため、「PM（プロジェクトマネジメント）推進本部」において、新規受注・投資案件を着実に収益に結び付けるため8段階のフェーズゲートで準備状況の管理をしているほか、既存・新規を問わず、入札時の提案内容をチェックしており、失注リスクの低減にも努めております。また、「不祥事撲滅委員会」では、請求・支払い等の事務ミスを含むグループ内の不祥事やトラブルを一元的に把握し、再発防止へ向けたPDCAを監査室や各統括本部と連携しながら回すことで健全・正常な事業運営を担保し、「守り」によるトップライン拡大を下支えする取り組みを行っています。

また、当社グループでは、ROICおよびROEを重要な経営指標として位置付けており、ROIC経営として予算管理にROIC・WACCを導入し、近年はキャッシュ・マネジメントを加味することで投下資金に対するリターン分析を強化しています。現状では、各現場では投下資金とリターンへの意識が着実に浸透しつつあり、国内事業についてはほぼROICの目標をクリアできており、今後は海外事業で強化していきます。海外事業では、アセットを多く抱える地域があり、例えば、アジアでは、お客様が求めるエリアで求める規模の倉庫がないことが多くあり、自己資金を使って設置した倉庫も多く、アセットが膨らんでいることもROICを引き下げる要因となっていました。けれども、最近では、不動産投資会社による物流施設の開発が進んできていることから、固定資産投資は原則リースの活用へ切り替えることを促し、自家投資を抑えながらも事業成長を図ることでROICを改善していくことをめざしています。また、四半期ごとの各グループ会社等への業績フォロー会議などを通じて、各社ROICの現状把握と対策についての議論を深めています。今後は、それぞれに中長期のROIC目標を提示し、収益性の低い事業の改善を含めた対応状況についてチェックする体制をさらに強化しながら、不要な固定資産の処分や売掛金の早期回収などを地道に促すことで、ROICのさらなる向上に向けたグループ内での管理強化を進めてまいります。

さらに、「グローバル物流企業としての再上場」を見据える中で、ROEの向上も欠かすことができません。資本効率を意識した経営資源の配分を決定するうえで、ROEは重要な指標です。当社グループ全体でリースを活用しながら自家投資を抑えるなどの取り組みは、ROICを改善することができるだけでなく、財務レバレッジを高めてROEを向上する効果も期待できます。収益性の向上やトップライン拡大により総資産回転率を高めるとともに、ROEツリー（ROIC・財務レバレッジ）を意識した資本効率の改善施策に引き続き取り組むことで、企業価値の向上を図ってまいります。

さらなる企業価値の向上に向けて

経営改革の積み重ねにより、One LOGISTEEDで次なるステージへ

KKRとの強固なパートナーシップにより、ミニマム・キャッシュオペレーションの強化、アセット・ライト戦略などについては、具体的な成果が既に表れはじめており、その先の「グローバル物流企業としての再上場」についても、徐々に視野に入りつつあります。中長期的にめざす姿である「LOGISTEED2030」の実現に向けて、（株）アルプス物流をはじめとして、今後も国内外でのM&Aには積極的に取り組む考えであるとともに、私たちがこれまで経験してきた経営改革のベストプラクティスを新たに加わる協創パートナー企業でも取り入れて、PMIを強化するとともにグループ全体で企業価値向上に取り組んでいきたいと考えています。こうしたM&Aへの取り組みや経営効率化に向けたさまざまな施策など、厳選した投資の実行やその後のきめ細かいフォローやPMIの創出は、CTrOとしての私自身の重要なミッションであると認識しています。

さらに、ミニマム・キャッシュオペレーションを強化する中で、資金需要に応えるための資金の確保も重要なミッションです。外部からの有利子負債を最小限に減らしつつ、当社グループが構築を進める資金予測を全社的に見える化するTMSを活用しながら、グループ内での資金集約を行い、国内外のM&Aや設備・DX・人財等への成長投資に厳選して振り向けていくことを実践していきます。

2024年度は、中期経営計画「LOGISTEED2024」の最終年度として、早期の「グローバル物流企業としての再上場」をめざす各種施策をさらに加速していくことになります。One LOGISTEEDとして一丸となってさらなる企業価値向上をめざしていきます。