



三井倉庫グループ

# 「中期経営計画2017」

(2018年3月期～2022年3月期)

～反転から持続的成長～

三井倉庫ホールディングス株式会社

2017年11月13日



1. 現状認識

2. 目指す姿

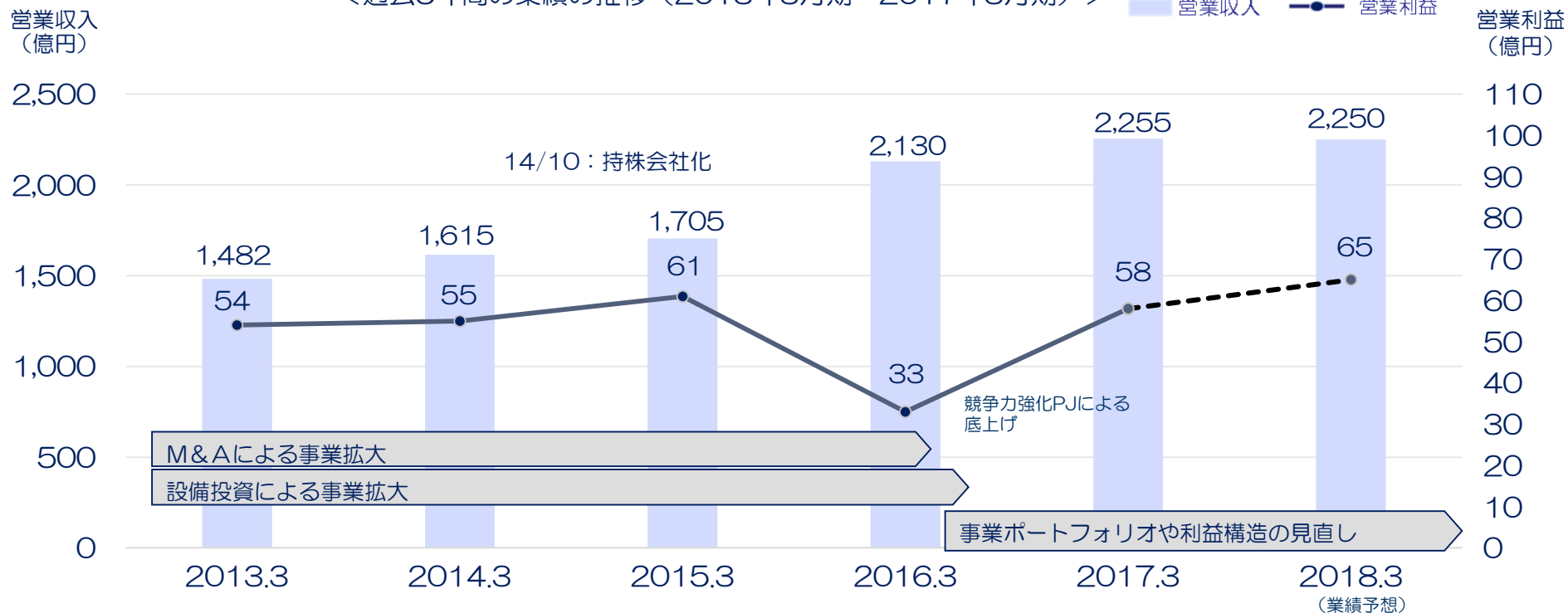
3. 中期経営計画 2017



# 1. 現状認識 (1) これまでの実績

▶ 不動産事業への依存からの脱却のため、積極的なM&Aや設備投資により事業を拡大

＜過去5年間の業績の推移（2013年3月期～2017年3月期）＞



### M&Aによる事業拡大

- 12/04：三洋電機ロジスティクス
- 12/07：TASエクスプレス
- 15/04：ソニーサプライチェーンソリューション
- 15/07：Prime Cargo (デンマーク・香港)
- 15/08：North Star Logistics (タイ)
- 15/12：丸協運輸

### 設備投資による事業拡大

- 12/11：関西ヘルスケア専用施設 (西神戸)
- 14/03：バンコク新倉庫 (タイ)
- 14/07：釜山新倉庫 (韓国)
- 15/04：ジャカルタ新倉庫 (インドネシア)
- 15/09：関東ヘルスケア専用施設 (騎西)
- 16/10：スラバヤ新倉庫 (インドネシア) 等

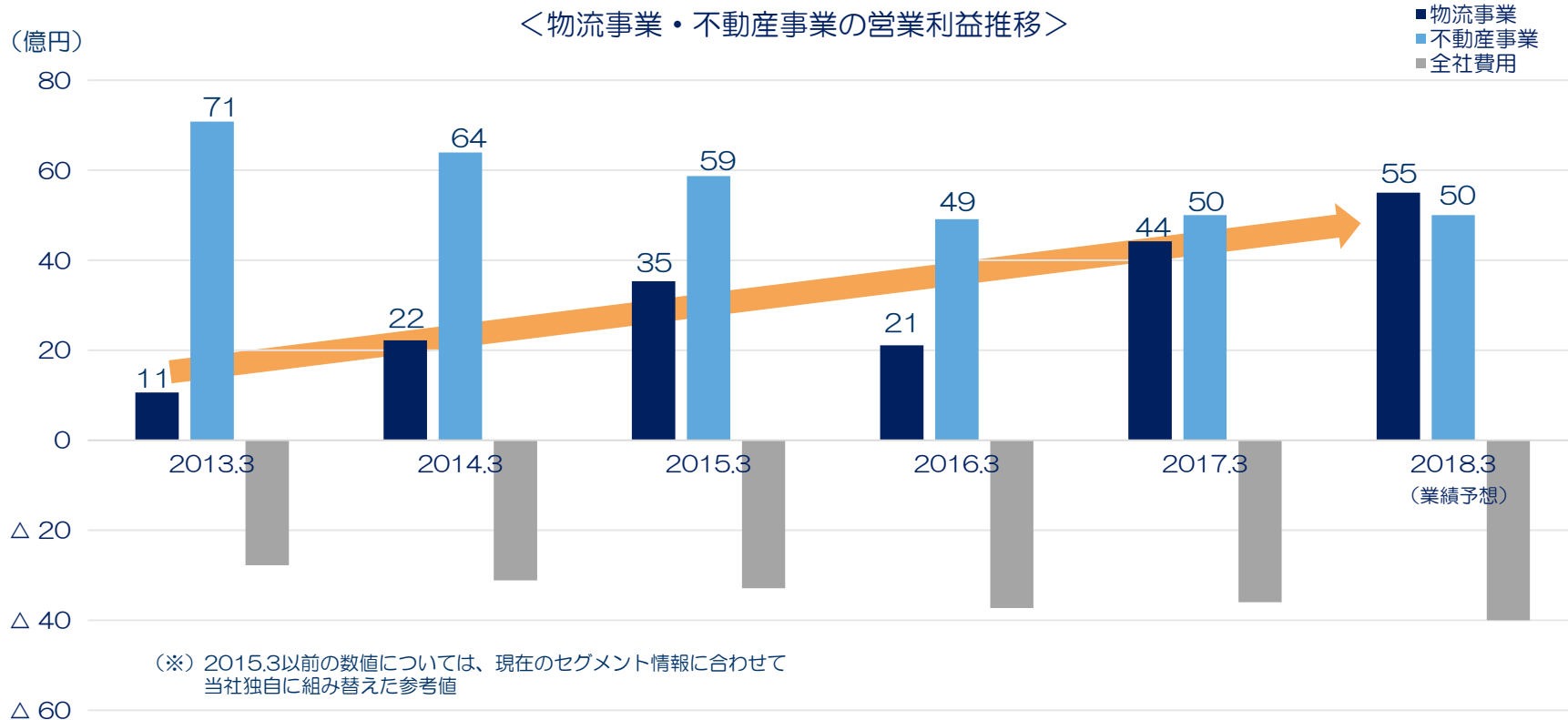
### 投資額累計 (2013年3月期～2017年3月期)

M&A	645
売上拡大投資	267
合計	912 (億円)



# 1. 現状認識 (1) これまでの実績

➤ M&Aを機軸とした物流事業の拡大により、不動産事業への依存体質からの脱却を推進



## ＜営業利益率＞

物流事業	0.8%	1.5%	2.2%	1.0%	2.0%	2.5%
全体	3.6%	3.4%	3.6%	1.5%	2.6%	2.9%



# 1. 現状認識 (2) これまでの反省

- ▶ 前・中期経営計画（MOVE2015）では、15年3月期の営業利益実績61億円を基準に、新規業務獲得や生産性向上による既存業務の伸長、および新規投資をそれぞれ積み上げ、18年3月期には営業利益110億円を計画したが、消費・生産活動の鈍化等、当社グループを取り巻く経営環境の前提が大きく変化したことなどを背景に、達成は困難な状況

	基準 15年3月期（実績）	MOVE2015 18年3月期（数値目標）	現在の見通し 18年3月期（業績予想）
営業収入	1,705億円	2,800億円	2,250億円
営業利益	61億円	110億円	65億円
営業CF	80億円	200億円	135億円
有利子負債残高	1,251億円	1,600億円	1,580億円

## <対処すべき課題>

低迷する利益率

待ちの姿勢

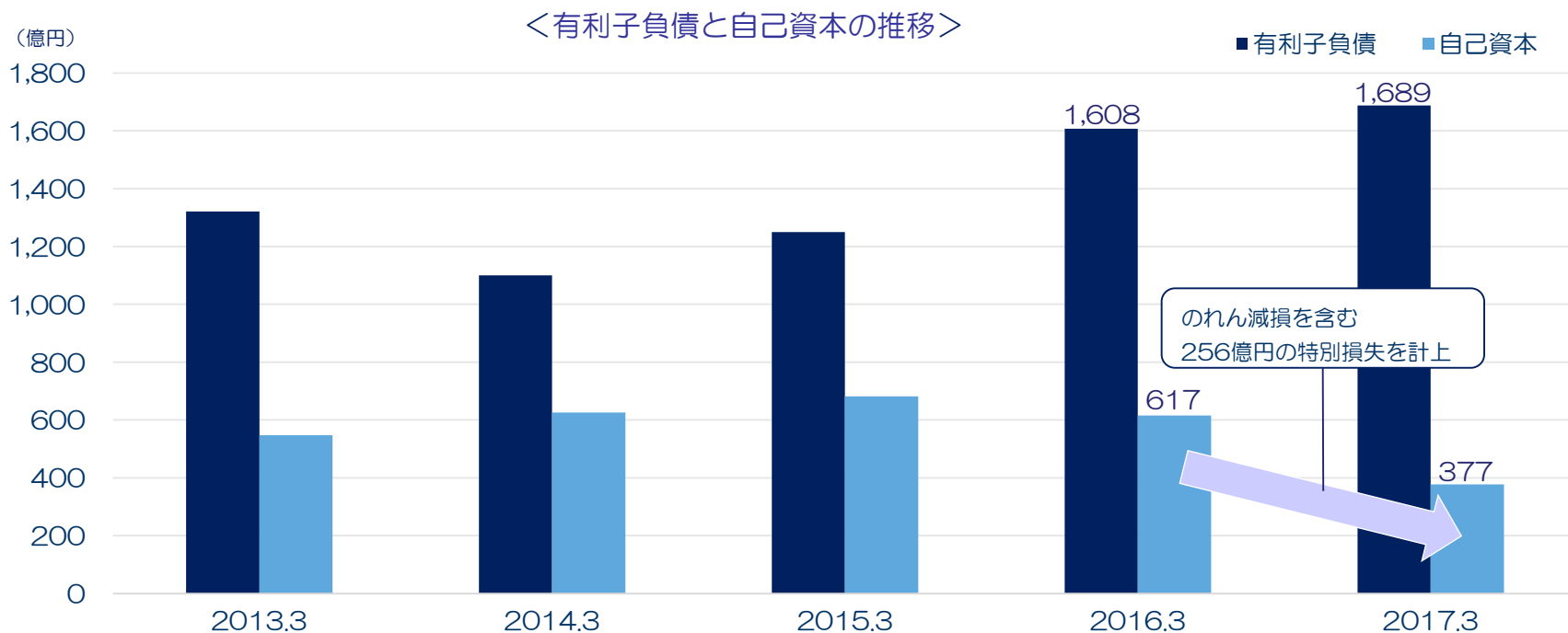
希薄なコスト意識

グループ一体としての取り組み不足



# 1. 現状認識 (2) これまでの反省

- 積極的なM&Aや設備投資の結果、有利子負債が増加
- 一部のM&A案件については事業計画を慎重に見直し、17年3月期にのれんの減損を計上



## ＜対処すべき課題＞

毀損した自己資本の回復

有利子負債の削減



# 1. 現状認識 (3) 当社の強み

- ▶ 積極的なM&Aによって、新たな物流機能や多様な人材を獲得
- ▶ 積極的な設備投資によって、新たな分野、地域へも事業を拡張
- ▶ 従来からの強みと相まって、フルスペックの物流機能を確立、優良な顧客基盤を拡充

## 従来からの強み

優良な顧客基盤

保管ノウハウ

施設

## M&A

三井倉庫  
ロジスティクス

三井倉庫  
サプライチェーンソリューション

三井倉庫  
エクスプレス

三井倉庫  
トランスポート

## 新たな分野、地域への進出

中南米

北欧・  
東欧

沖縄

東南アジア  
拠点拡充

国内ヘルスケア  
拠点拡充

## 体制の変更

(2014年10月) 持株会社制へ移行し、各事業の推進力を強化

## 新たな強み

多様な物流メニュー + 優良な顧客基盤

構内物流

保管

航空・海上輸送

陸上輸送

センター物流

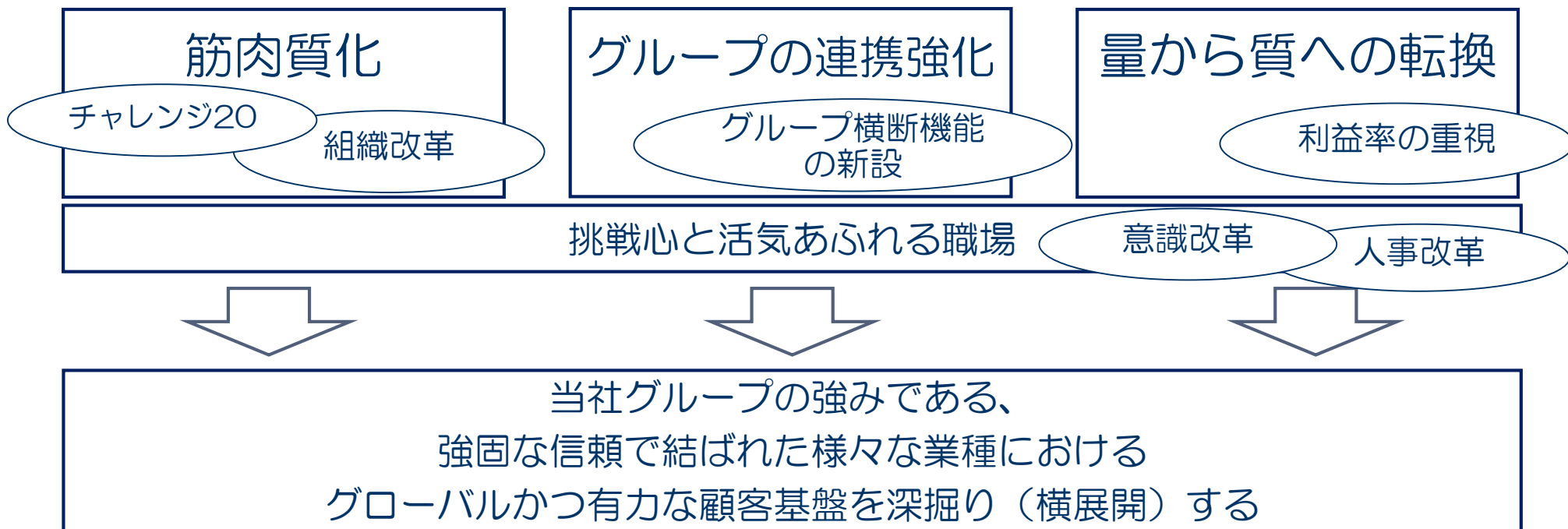
国内外に広がるネットワーク

様々な経験や知識を持った多様な人材



## 2. 目指す姿

- 「総合物流企業」としてのフルスペックの物流機能を活かし、国・地域・業種の垣根を越えてお客様の課題解決に取り組むことで、お客様が困ったとき、真っ先に相談いただける企業集団を目指す



目指す姿

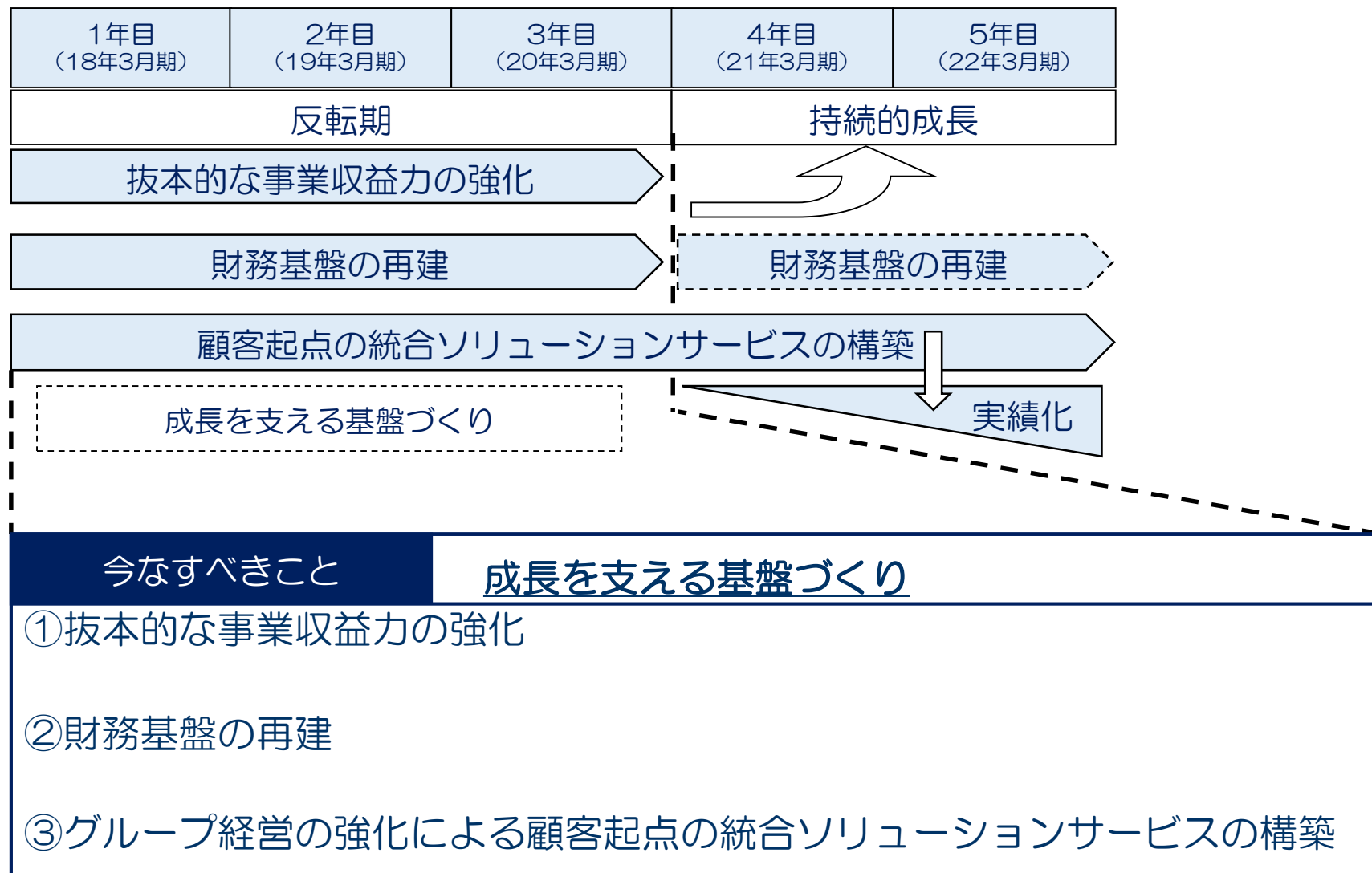
お客様から信頼されるファーストコールカンパニー





## 2. 目指す姿

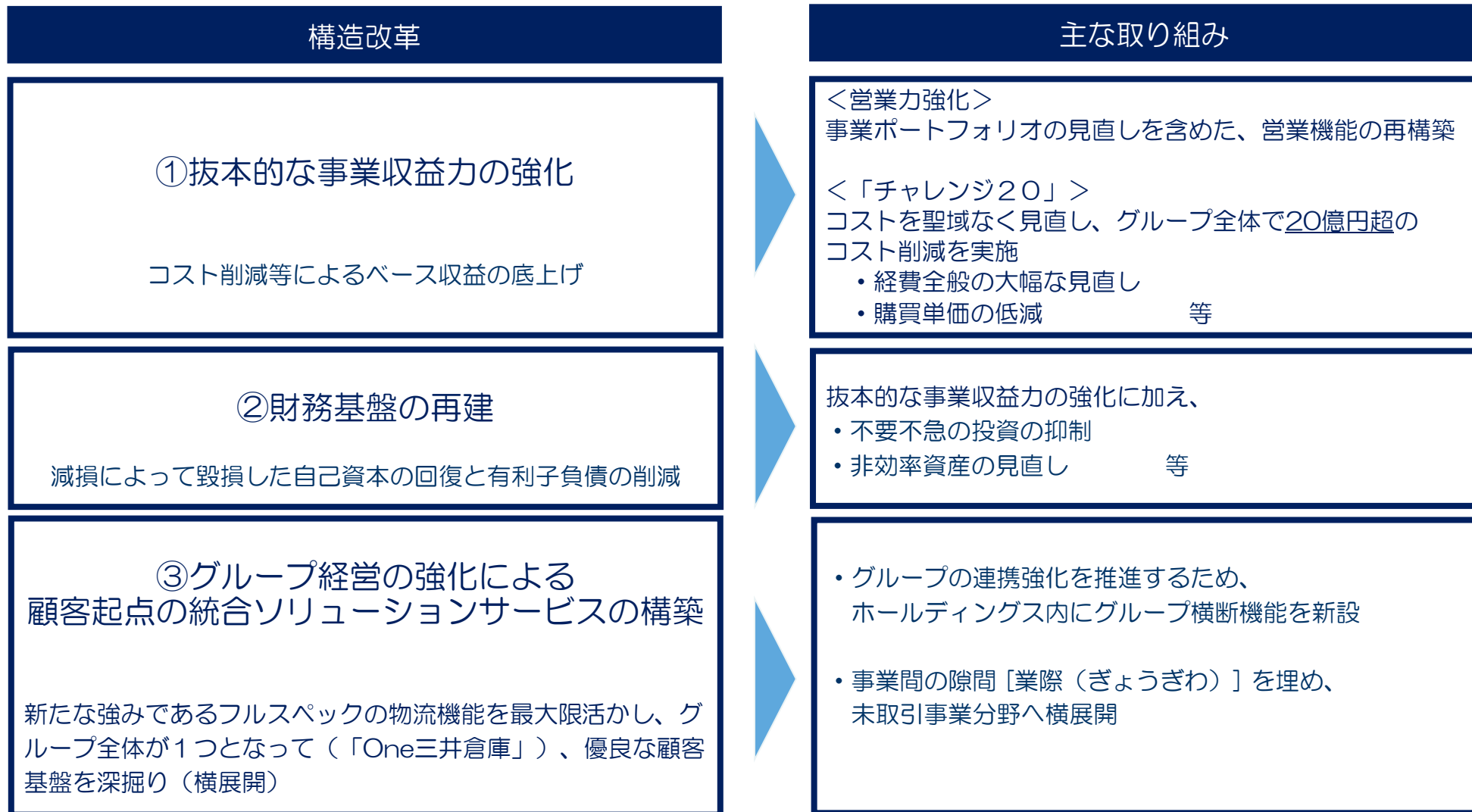
➤ 新中期経営計画の取り組み期間は5年間とし、最初の3年間で反転を終え、4年目以降は持続的成長へ





## 2. 目指す姿

▶ 成長を支える基盤を構築するために、様々な構造改革を断行する





## 2. 目指す姿

- 様々な構造改革を断行していくためには、社員一人ひとりにおいても意識改革が必要
- 意識改革を下支えする人事改革を行い、「明るい職場、楽しい職場、活気ある職場」を創造する

### 意識改革

- 変化を恐れず、現状のままで良いのかを常に問う
- お客様のビジネスをその先まで広く深く理解し、領域を広げる
- 所属する事業会社に拘らず、グループ一体となってお客様の課題解決に取り組む
- プロアクティブ（先読み、主体的、付加価値）な提案で競争力を高める

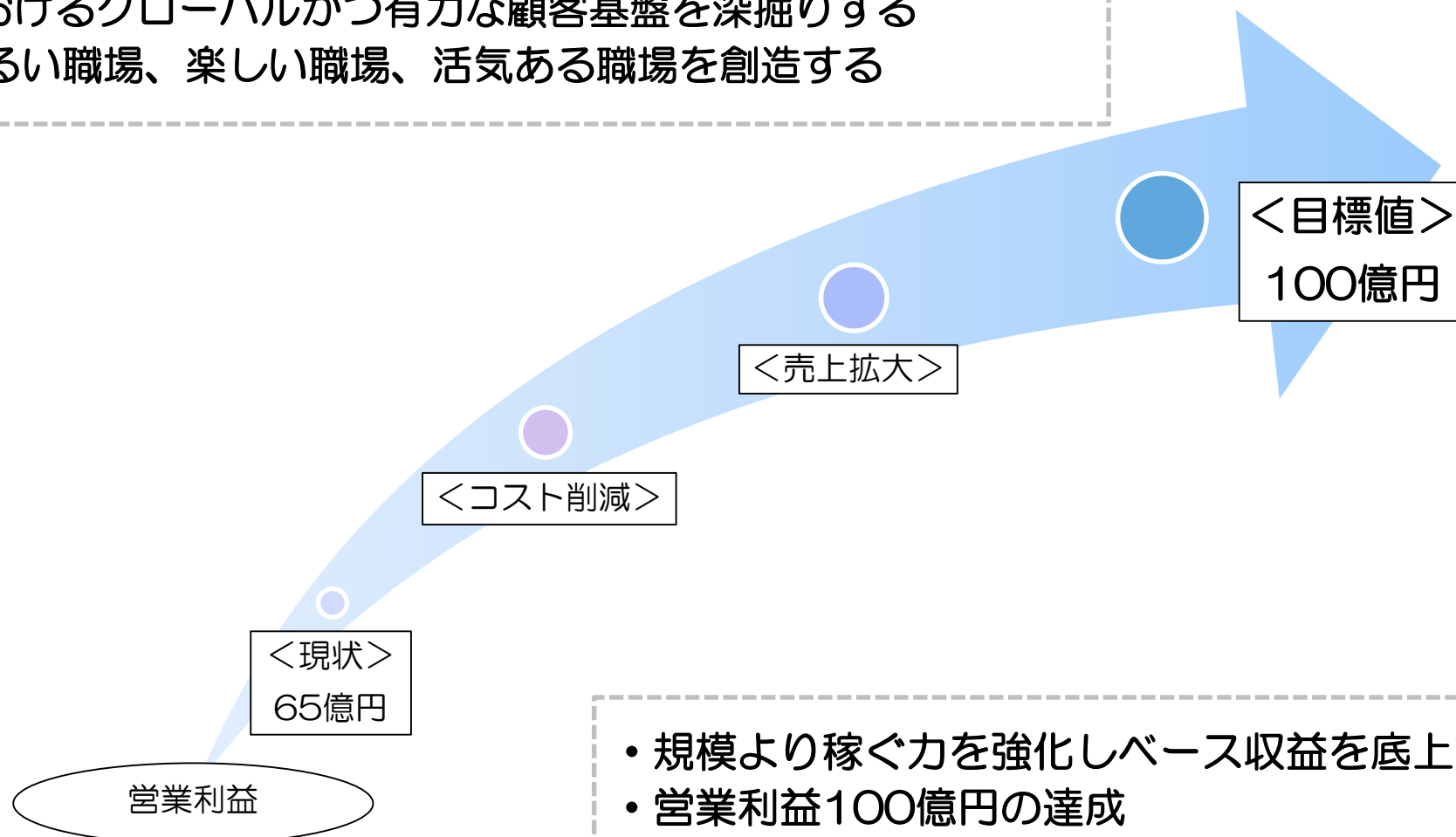
### 人事改革

- 従業員が生き生きと活躍できる環境と働く者としてのやりがい・成長の機会を公平に提供する
- 活力のある職場を創出することを目的に、働き方改革を推進する



### 3. 中期経営計画 2017

- お客様から信頼されるファーストコールカンパニーとなる
- 当社グループの強みである、強固な信頼で結ばれた様々な分野におけるグローバルかつ有力な顧客基盤を深掘りする
- 明るい職場、楽しい職場、活気ある職場を創造する



- 規模より稼ぐ力を強化しベース収益を底上げ
- 営業利益100億円の達成



◇ 「中期経営計画2017」 ～反転から持続的成長～

＜事業運営の基本方針＞

- － 抜本的な事業収益力の強化
- － 財務基盤の再建
- － グループ経営の強化による顧客起点の統合ソリューションサービスの構築

[中計数値目標（2022年3月期末）]

営業利益	100億円
有利子負債残高	1,300億円
D/Eレシオ	2.0倍以下
ROE	9.0%超

◇ 配当方針

事業収益の着実な積み上げによる、安定配当への早期復帰