

KONOIKE GROUP Integrated Report 2026

統合報告書 2026



CONTENTS

Chapter 1

What is KONOIKE

- 2 私たちのルーツ
- 4 私たちの事業
- 5 実績紹介
- 6 私たちの強み
- 7 私たちのブランド
- 8 TOP MESSAGE

Chapter 2

Where we go

- 11 事業環境認識
- 12 重要課題(マテリアリティ)
- 14 中期経営計画2027
- 16 インド事業特集
「第二の創業地」インドで拓く、
KONOIKEグループの成長戦略

Chapter 3

How we do

- 24 I 事業戦略
 - 26 鉄鋼本部
 - 29 エンジニアリング本部
 - 32 生活産業本部
 - 35 食品プロダクツ本部
 - 38 メディカル本部
 - 41 空港本部
 - 44 国際統括本部
- 47 II 財務・資本政策
- 49 III 経営基盤強化
 - 51 人
 - 59 特別座談会 人的資本経営
人材戦略と現場での新たな挑戦DNA
 - 63 技術
 - 73 環境
 - 79 ガバナンス

Chapter 4

Data

- 104 財務ハイライト
- 106 事業状況・経営成績等の分析
- 108 連結財務諸表
- 117 会社情報



HISTORY OF KONOIKE

私たちのルーツ

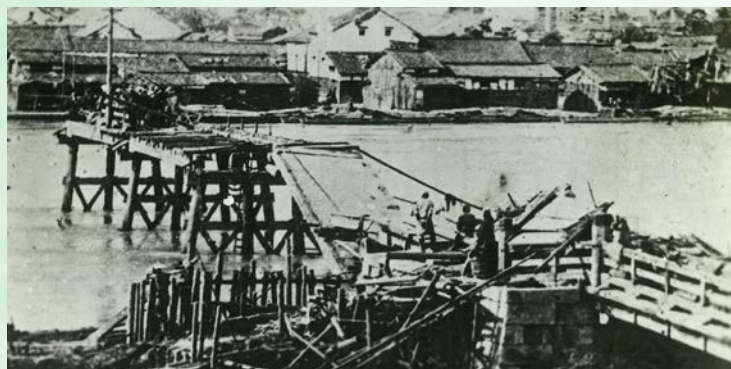
140年以上受け継がれる「人」と「絆」のDNA

現場から、すべてが始まった—

1880

「鴻池運輸」の創業 ～「人」と「絆」のDNA～

1880年、「鴻池組」の名のもと、労務供給・運輸業を開始しました。淀川河口域の伝法を拠点に、度重なる水害からの復旧工事に携わるなかで、地域の人々を束ね、力を結集して難局を乗り越えていきました。こうした現場で培われたのが、人と人との信頼を礎に仕事を成し遂げる姿勢です。大きな転機となったのが、1898年に着工した淀川改良工事です。大量の労働力の確保が課題となるなか、長年築いてきた人脈と信頼を活かして多くの人々を集め、約16kmに及ぶ工区を請け負いました。困難な工事にも誠実かつ愚直に向き合い、5年をかけて新淀川の開削を完遂。その後、1917年の大洪水でも復旧工事に尽力しました。人を束ねる統率力と、最後までやり遂げる責任感は、今日のKONOIKEを支える精神として脈々と受け継がれています。



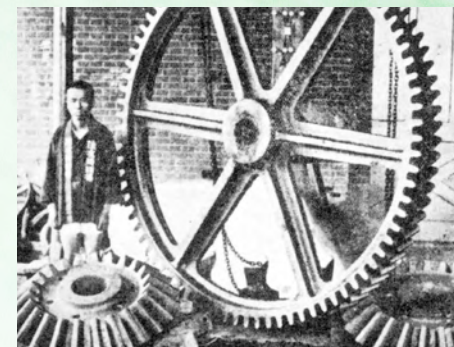
出所：国土交通省淀川河川事務所

1900

鉄鋼関連事業への進出

～創業の地で生まれた鉄鋼関連事業の礎～

KONOIKEグループ創業の地である大阪の伝法に誕生した民間初の鋳鋼所において、1900年に原材料の搬出入、構内運搬などを受注したことが鉄鋼関連事業の原点となりました。製鉄産業の発展とともに機械据え付けや重量物の特殊運搬へと役割を広げる中で、現場で信頼に応える姿勢が、新たな仕事を切り拓く力となっていきました。



1945

産業の発展とともに 事業の裾野を拡大

～戦後の混乱を乗り越え事業領域を拡大～

1945年、鴻池運輸株式会社を設立しました。終戦後、混乱する社会の復興需要を捉え、工場内運輸や食品関連事業へ進出。さらに1963年には大阪一和歌山間の輸送を開始するなど、新たな事業領域へ挑戦し、戦後の高度成長とともに事業の裾野を広げていきました。



信頼されるたびに 挑戦する現場は増えた



1900
鉄鋼関連事業



1939
生活関連事業



1951
食品関連事業



1984
国際物流事業



1991
空港関連事業



1994
メディカル関連事業



2018
エンジニア
リング関連事業

私たちの事業

いま、社会のあらゆる現場へ—— 運輸だけではない「鴻池運輸」

国際物流

フォワーディングの深い知見とネットワークで、お客さまのグローバルな挑戦をサポートします。

鉄鋼

120年以上にわたり大手鉄鋼メーカーさまの製鉄所内の業務を担い、生産現場の変革を支えています。

エンジニアリング

製鉄所で培った技術をもとに、高品質なエンジニアリングサービスを展開しています。

空港

おもてなしと安全を両立する現場力で、日本の空の玄関口を支えています。

食品

食品メーカーさまの生産工程におけるあらゆる業務フローを担い、最適化に貢献しています。

生活

化学品・ガス・自動車・住宅関連など多様なメーカーさまの現場で、現場力と技術力を活かした支援を展開しています。

国内物流

多様な業界の現場で、最適な物流オペレーションを設計・実行しています。

メディカル

医療サプライチェーンの最前線で、安全と効率を両立するサービスを提供しています。

現場を知るから、解決できる。

01

メディカル事業

物流業の枠を超えて、 医療現場の課題解決に挑む



病院内の物品管理に物流で培った「効率化」のノウハウを活かし、院内物流（SPD）を構築。物品の一括管理・供給により、医療従事者が本来の業務に専念できる環境づくりを支えてきました。現在は、医薬品関連業務、手術室支援、内視鏡洗浄、医療機器メーカーのインプラント等の入出庫・保管・配送まで領域を拡大。病院内外をつなぐ医療サプライチェーン全体を支え、医療の品質向上と経営効率化の両立に貢献しています。

02

空港事業

空港全体の運営を支える 横断的サービス



空港では、旅客対応から航空機の誘導・搭降載、機内食搭載などのグランドハンドリングまで、幅広い業務を一貫して担っています。さらに、空港カウンター業務や多言語対応など、利用者に寄り添うサービスも展開。近年は海外人材の採用・育成や技能実習、特定技能、インターンシップにも取り組み、多様な人材とデジタル技術を融合しながら、航空会社・空港運営会社・利用者をつなぎ、空港全体の円滑な運営を支えています。

03

食品事業

現場課題の可視化と 改善プロセス



飲料工場では、製造ラインの安定稼働を支えています。例えば、稼働データの取得・分析を通じて設備停止の要因を可視化。設備構造や制御の仕組みまで踏み込み、制御プログラムや運用条件を見直すことで、設備停止率を0.55%から0.35%へ改善しました。さらに、設備の稼働前後に発生していた待機時間や作業負荷も見直し、生産性の向上と現場負担の軽減を実現。設備本来の能力を引き出し、より安定した生産体制の構築につなげています。

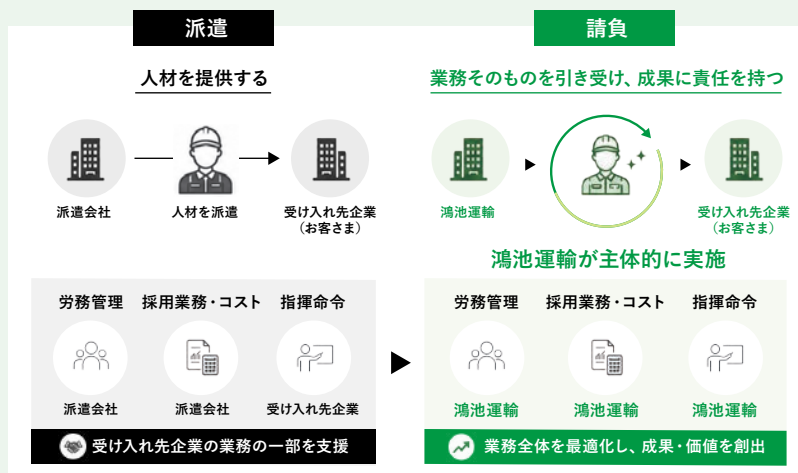
STRENGTHS 私たちの強み

現場に入り込み、 課題を解決し続ける請負業務

KONOIKEグループの事業の中核を担うのが、お客さまのバリューチェーンに深く入り込み業務を請け負う「請負業務」です。長期にわたる関係のなかでナレッジやノウハウを蓄積し、業務効率化やコスト削減につなげることで、単なる委託先にとどまらない深い信頼関係を築いています。

請負と派遣の違い

「請負」と「派遣」には大きな違いがあります。派遣は“人材”を提供するだけで、現場の指揮命令や管理は受け入れ先企業が担います。一方、鴻池運輸の「請負」は、“業務そのもの”を引き受け、現場のマネジメントや改善も含めて主体的に担うのが特徴です。私たちは自ら現場のリーダーシップを取り、作業指示や人材育成、安全管理、品質向上まで一貫して責任を持ちます。こうした現場主導の取り組みを積み重ねることで、日々の業務改善や生産性向上、コスト削減を実現しています。



業務全体の最適化を支援する請負サービス

KONOIKEグループは、創業以来培ってきた現場力とノウハウを最大限に活かし、物流・生産・サービスのあらゆる工程で請負サービスを提供しています。例えば製造現場での資材供給や検査、病院での器材管理や清掃、空港での手荷物搬送など、業界・業種を問わず多様な現場に携わっています。ただ作業を代行するだけでなく、現場で気づいた課題を即座に改善提案につなげ、業務品質の向上や新たな価値創造に挑戦。お客さまの現場力を底上げし、事業成長のパートナーとして貢献しています。

例：食品（飲料工場）における事例



原料受入から製品の出荷・配送に至るまで、物流だけでなく生産工程の請負業務を行っています。

BRAND 私たちのブランド

KONOIKEグループ ブランド体系





TOP MESSAGE

はじめに

株主・投資家の皆さまには、平素より格別のご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

KONOIKEグループは140年以上にわたり、「人」と「絆」を大切にしながら、お客さまの現場に入り込み、お困りごとに向き合い、任された仕事をやり遂げてきました。現場を知り、課題を見つけ、改善を積み重ねる力。それが、お客さまからの信頼と、私たちの競争力の源泉です。

一方、労働力人口の減少や技術革新、地政学リスク、サプライチェーンの不確実性、お客さまの課題の高度化など、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。なかでも日本企業にとって人手不足は、採用を強化するだけでは解消できない、事業の持続性に関わる構造的な課題です。人材一人ひとりがより高い付加価値を生み出せるよう、安全性・生産性・品質を高め、業務のあり方や事業の仕組みそのものを変えていく必要があります。私が経営において重視しているのは、守るべきものと変えるべきものを明確にすることです。守るべきは、「人」と「絆」を起点に現場で価値を生み出すKONOIKEらしさ。変えるべきは、その現場力を発揮する方法です。これまでの成功体験に安住することなく、現場力をより安全に、より強く、より広く活かせる会社へアップデートしていきます。



技術で未来を拓き 人と絆が 現場を進化させる

代表取締役会長兼社長執行役員

鴻池 忠彦



中期経営計画2027の 初年度を振り返って

2026年3月期からスタートした中期経営計画2027では、「成長投資と人・技術・ICTへの基盤投資で、従業員の幸せと企業価値の最大化を実現する」を基本方針に掲げています。事業戦略、財務・資本政策、経営基盤強化を一体で進め、2028年3月期に売上高4,100億円、営業利益260億円、営業利益率6.3%、ROE10%以上、海外営業利益33億円を目指す計画です。

初年度の2026年3月期は、得意先における一部生産ラインの休止や航空貨物取扱量の減少など、厳しい事業環境の影響を受けました。売上高は3,555億円となり計画には届きませんでしたが、インド・カナダ子会社の連結効果、空港関連における国際旅客便の復便、各事業での取扱量増加や適正単価の収受などにより、営業利益は期初予想の220億円を上回る227億円となり、過去最高を更新しました。

外部環境の影響を受けながらも収益性を維持・向上できたのは、これまで進めてきた事業領域の多様化、適正価格の実現、海外事業の拡大が一定の成果を上げた結果だと捉えています。特に海外事業では、北中米の冷凍冷蔵倉庫事業やインド事業が成長に寄与し、インドの鉄鋼スラグ処理事業では、増産と生産性向上により想定を上回る成果を上げました。

中期経営計画2027の 達成に向けて

中期経営計画の2年目にあたる2027年3月期は、営業利益210億円を見込んでいます。中国便の減便による空港関連の影響に加え、インドの鉄鋼事業では民営化に伴う発注方法の変更により、業務縮小と単価低下が見込まれます。営業利益は一時的に減益となりますが、外部環境の変化を正面から受け止め、将来の収益基盤を強化するための転換局面と捉えています。

空港事業では、需要回復時に即応できる人員体制を整え、中国便以外の路線・航空会社での新規業務や、便数変動に左右されにくい周辺業務領域の拡大を進めています。需要の回復を待つだけではなく、外部環境の変化に強い収益構造へ転換することが重要です。

インドの鉄鋼スラグ処理事業では、既存の国営製鉄所への依存から脱却し、民間製鉄所への拡販、マイニング事業への展開、日本で培った技術・ノウハウの移転を進めます。一時的に減益となりますが、顧客基盤と業務領域を広げ、持続的な成長軌道へ戻すための構造改革に取り組みます。

空港事業とインドの鉄鋼スラグ処理事業が踊り場を迎える一方で、北中米では冷凍冷蔵倉庫の増設・新設によって保管能力を拡大し、既存の顧客基盤と現地経営の強みを活かして収益力を高めます。国内では、エンジニアリング事業において製鉄所構外の大型配管工事や建築設備・

エネルギー関連工事の受注を拡大し、元請化、人材育成、社内外連携を通じて、売上成長と収益性向上を両立させます。これらの施策を積み上げ、2028年3月期の営業利益260億円という目標の達成につなげていきます。

2030年ビジョンの 実現に向けて

2030年ビジョン「技術で、人が、高みを目指す」は、単なる技術導入のスローガンではなく、人の力・現場力と技術の活用を掛け合わせ、安全性・生産性・品質を高め、提供価値と収益力を向上させることを目指しています。

現場力が高くても、熟練者の経験や勘に依存し、個人の能力に頼ったままであれば、事業の拡大や人材の交代に対して再現性を確保できません。一方で、技術を導入すること自体が目的になれば、機械やシステムが増えても現場で使いこなすことができません。当社が取り組むのは、現場に蓄積された判断や技能を可視化し、データや標準として組織に蓄積することです。これは、当社の知的資本を強化し、国内外で展開できる競争力へ変える取り組みでもあります。

現場力の変革は、当社自身の能力を高めるだけで完結するものではありません。これまで当社は、「運ぶ」「保管する」「請け負う」といった機能を通じて、お客さまの個別の業務や工程を支えてきました。今後は、これらの機能を



組み合わせ、お客さまの事業全体を起点に、物流や生産の流れに潜む課題を捉え、解決策の設計から実行、定着までを一貫して担うことで、事業成果の向上につなげていきます。

この転換によって、受託業務の効率化にとどまらず、課題解決型の高付加価値サービスを拡大します。現場のノウハウと新技術を組み合わせるKOMBO活動や、AI技術と物流現場の運営ノウハウを融合したサービスは、その具体例です。知見やノウハウをグループ内で共有し、他のお客さまや拠点でも活用できる事業モデルへ育てる。現場力を起点にサービスの価値を高め、信頼関係を築き、利益率と成長の再現性を高める。この能力変革と事業変革こそが、現場力を企業価値へと転換する道筋です。

人的投資

人材は、現場力と顧客価値を生み出す、当社にとって最も重要な経営資本です。中期経営計画2027では、2026年3月期から2028年3月期までの3年間で、200億円以上の人的投資増額を計画しています。初年度の2026年3月期には、ベースアップ26億円、教育費用8億円の計34億円を投じました。

この投資は、人材の確保・定着を図る処遇改善はもちろんのこと、教育研修を通じて、現場運営を担う人材に加え、経営、技術、グローバル、高度専門の各分野で、事業の

変化に対応できる人材を育成していきます。海外事業においても、現地で事業を動かし、パートナーとの信頼関係を築き、収益責任を担える人材の育成が不可欠です。

人が成長し、現場の再現性と提案力が高まり、利益が増える。その循環を実現してこそ、人的投資を企業価値につなげたといえます。

成長投資

中期経営計画2027では人的投資に加え、成長投資480億円を計画しています。地域はインド・北中米、事業は空港・メディカル・エンジニアリングといった、将来の収益性とキャッシュ創出力を高める分野に重点的に配分していきます。ここで重要なのは投資額の大きさではなく、投資がどのような成果を生み、資本効率の向上に結びついたかを検証することです。

投資後の検証については、低収益拠点の利益改善や撤退の判断を進めてきました。今回から事業継続性審議会を通じて、ROIC、EBITDA、利益規模などの観点から、事業の継続・再建・撤退を含めた判断を行い、経営資源の最適配分を一層進めていきます。

投資によって生まれた利益は、次の成長投資と人的投資に振り向けるとともに、安定的・継続的な株主還元にもつなげます。成長投資と株主還元を両立するために、一時的な利益に固執するのではなく、環境変化に左右されに

くい事業構造を構築し、継続的にキャッシュを生み出す力を高めることが不可欠であると考えています。

さいごに

KONOIKEグループの現場力を次の成長に向けて進化させるために、現場で培った経験やノウハウを、データや新たな技術と掛け合わせ、社会やお客さまの変化に応えられる事業基盤をつくります。そして、そこから生まれる価値を持続的な利益に結びつけ、企業価値としてお示ししていくことが、私の責任だと考えています。

KONOIKEグループの原点は、「『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」という企業理念にあります。環境が変わり、事業のかたちが変わっても、この理念が示す方向は変わりません。人と人との信頼を大切に、絆を力に変え、社会に必要とされる価値を創造する。その積み重ねによって、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

株主・投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの皆さま方におかれましては、引き続き温かいご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。



事業環境認識

私たちは今、ある地域の地政学的リスクが全世界に波及し、温暖化といった地球規模の課題への対応が求められると同時に、生成AIのような革新的なデジタル技術が瞬く間に世界へ広がるという、グローバル化とデジタル化の時代に生きています。その結果、産業構造や働き方は急速に変化し、不確実性の高い時代を迎えています。そのなかで、お客さまや社会の課題もますます複雑化しており、各企業には、いかにお客さまの課題解決とサステナブルな社会の発展に貢献していくかが問われています。

KONOIKEグループの事業を考えるうえで、特に重要なのは「人」に関わる事業環境の変化です。日本国内では生産年齢人口の減少が進み、人手不足は一層深刻化すると見込まれます。そのなかで事業を発展させるためには、従業員や求職者から選ばれる会社であり続けること、そして人口減少下にあっても社会を支え続ける会社であることが欠かせません。そのためには、個々の強みを生かせる働き方を追求し続けることや、私たちが培ってきた固有の技術とデジタルツールなどの新技術を組み合わせ、さらなる生産性向上を実現していくことが重要です。

また、脱炭素社会への移行に代表されるように、社会課題には地球規模のものもあります。社会・経済のサステナビリティが確保されなければ、その上に成り立つ事業の持続可能性も維持できません。企業には、事業を通じて社会的責任を果たすことが一層求められています。

このように、不確実性の高い環境の中で多様な課題への対応が迫られる今、限られた経営資源をどの課題に重点的に投じるのか。すなわち、KONOIKEグループにとっての「重要課題(マテリアリティ)」が問われています。

2030年に向けて、

不確実性が増大するとともに、

変化が激しく先行き不透明な

状況が続く

- 地政学リスクとそれに起因する影響の増大
- 地球温暖化や脱炭素社会への移行といった環境問題
- AI エージェントなど技術革新のさらなる進展

人手不足の加速による

生産性向上が急務

- 新技術・技術革新による産業構造の変化
- 残業規制・価値観多様化等による働き方の変化
- 生産年齢人口減少等による労働力不足、国内市場縮小



重要課題(マテリアリティ)

KONOIKEグループが目指す姿を示す企業理念、および前ページの事業環境認識を踏まえ、サステナビリティに関するリスクと機会を整理しました。そのうえで、KONOIKEグループの持続的成長と企業価値向上を実現するうえで、対応すべき重要課題(マテリアリティ)を特定しました。重要課題(マテリアリティ)には、リスクと機会の両面があります。

例えば「安全・品質」の場合、維持・向上を通じてお客さまとの取引拡大という機会につながる一方、事故やトラブルの頻発により「安全・品質」が損なわれれば、信頼関係を失うリスクにも直結します。

重要課題(マテリアリティ)の識別は、以下の過程を経て実施されました。

STEP 1 ————— STEP 2 ————— STEP 3

キーワードの抽出

GRI(Global Reporting Initiative)スタンダード・SASBスタンダード等の国際ガイドライン、および各ESG評価機関(MSCI・FTSE等)が公表する評価項目を参考に、重要課題の候補となるキーワードをリストアップ



リスクと機会の特定

各事業部門より3～4名程度プロジェクトメンバーを募集。ワークショップ形式で自由討議を行い、各事業部門にとって重要なサステナビリティ要素、リスク・機会の抽出、および重要度評価を実施



重要課題(マテリアリティ)の特定

Step2の内容を踏まえ、サステナビリティ委員会・取締役会で複数回の検討を行い、企業理念・2030年ビジョンとの一貫性を考慮した項目の絞り込み、具体的な指標への落とし込み等を実施し、「重要課題(マテリアリティ)」を特定

また、上記を経て特定された重要課題(マテリアリティ)は、サステナビリティ委員会および正副委員長会議にて、定期的に取り組みの進捗を確認し、経営環境の変化に応じた見直し等の審議を行っています。また、審議の内容は取締役会にも定期的に報告し、取締役会の管理・監督を受けることとしています。



2026年3月期重要課題(マテリアリティ)指標実績

分類	重要課題	主な取り組み	指標	25/3期 実績	26/3期 実績	28/3期 目標
人と絆を大切にする	安全・品質	お客さまとの信頼関係の基盤 安定的な生産・流通・サービス提供プロセスを支える「安全・品質」の維持・向上	休業度数率(件/100万h)	0.24	0.31	0.17
			労災度数率(件/100万h)	2.22	2.84	1.37
			自動車事故率(件/100万km)	0.37	0.41	0.11
			お客さまからの表彰件数	145件	98件	-
	人 (人権・ダイバーシティ、 人的資本開発)	「従業員とその家族の幸せ」の追求 当社グループ事業の根幹にある「人」に関し、多様な人材の採用・登用、処遇改善、職場環境改善、教育・学習機会の提供	安定的な人材の採用			
			●新卒・キャリア採用人数/年	107・471人/年	119・499人/年	190・-人/年
			●外国人労働者(特定技能)期末在籍者数	234人	304人	600人
			従業員の処遇改善	-	26.2億円	200億円以上(3カ年)
			従業員研修費用	6.6億円	7.7億円	7.1億円
			従業員研修時間	20.2時間/人	19.3時間/人	20.5時間/人
			女性管理職比率	4.2%	4.8%	5.9%
			障がい者雇用率	2.60%	2.52%	2.75%
			男性育児休暇取得率	70.5%	96.4%	100.0%
			ウェルビーイング改善※1			
社会の基盤を革新し、新たな価値を創造する	パートナーシップ・地域との共存	140年以上の歴史を支える「絆」 ●お客さまや取引先との協働、適正な取引関係を通じた新たな価値創造、持続可能なサービス提供体制の維持・構築 ●地域貢献活動	一次協力会社評価に基づく訪問社数	460社	522社	-
			単価改定・契約見直しに伴う協力会社への還元額	15.5億円	23.4億円	-
			各事業所における社会貢献活動実績			
			●活動件数(件)	288件	274件	-
	社会課題解決に貢献するサービスの提供	グローバルな社会基盤の革新 ●自動化・機械化や他社との協業を通じた取り組みによる人手不足の解決への貢献 ●当社グループの技術・ノウハウの活用による海外のインフラ整備・経済成長への貢献	海外事業売上高・営業利益(億円)	517億円	554億円	780億円
				18億円	27億円	33億円
			海外インフラプロジェクトへの参画件数	19件	23件	-
			グローバル人材育成プログラムの受講人数(累計)	27人	69人	128人
			新統合物流システム展開拠点数	6/45拠点	14/45拠点	38/45拠点
			生成AIを活用した業務改革数	-	7件	コースケース2件/年
事業活動の基盤	技術革新・DX	「技術で、人が、高みを目指す」の具現化 ●新技術を活用した新規ソリューション・サービスの開発 ●高付加価値物流サービス ●新技術を活用した教育・労働負荷軽減	現場への技術導入実績件数	24件	20件	45件
			現場への技術導入に向けたPoC件数	38件	44件	68件
			鴻池技術研究所イノベーションセンター(技研IC)での技術検証件数	9件	13件	18件
			技術資本ライブラリ登録数	779件	959件	-
	気候変動	脱炭素・循環型社会への移行・適応 ●省エネ・省資源、新技術導入によるCO ₂ 削減業務効率化を通じた排出原単位削減 ●低炭素輸送・モーダルシフトの取り組み	CO ₂ 排出量削減率(19/3期比)	35.2%	30.7%	28.0%
	ガバナンス・コンプライアンス	企業価値向上に資するガバナンス・コンプライアンス体制の整備 「公明正大」な企業風土の確立	取締役会の実効性向上支援における諸施策実施率	取り組みの推進(進捗管理)	20%	100%
			コンプライアンス関連研修の受講人数	261人	744人	-
			鴻池手帳/経営品質宣言カタリバ※2参加人数	-	7,930人	-

※1 ウェルビーイング改善

パースル総合研究所によるウェルビーイングサーベイのスコア

サーベイスコアはパースル社の全国平均に対する7段階評価で測定した当社スコアの平均値

・良好度:社員のはたらく幸せ実感(高数値ほど良好)

・注意度:社員のはたらく不幸せ実感(低数値ほど良好)

・モラル:当社の組織の状態(集団の士気)(高数値ほど良好)

※2 鴻池手帳/経営品質宣言カタリバ

当社グループにおいて、従業員が少人数のグループで集まって互いの意見を語り合う場(ワークショップ)を指す呼称



中期経営計画2027

KONOIKEグループでは、2030年ビジョンに掲げる「技術で、人が、高みを目指す」の実現に向けた具体的な道筋として、2026年3月期から2028年3月期を対象とする「中期経営計画2027」を策定しました。本計画では「成長投資と人・技術・ICTへの基盤投資で、従業員の幸せと企業価値の最大化を実現する」ことをテーマとし、中期経営計画の

推進にあたっては、「事業戦略」「財務・資本政策」「経営基盤強化」の3項目を重点領域として決めました。これらを相互に連動させながら事業の成長力を高めるとともに、将来にわたる競争力の確保と持続的な企業価値の向上を目指し、各種施策を着実に進めています。

テーマ

成長投資と人・技術・ICTへの基盤投資で、 従業員の幸せと企業価値の最大化を実現する

	海外事業	国内事業
I 事業戦略 ➤P24	① 海外事業拡大 注力地域（インド、北中米）の成長加速	② 国内事業の成長加速 - サービス分野（メディカル・空港）の強化 - 複合ソリューション含む物流3領域の戦略（一般・定温・戦略アカウント物流）
	③ 事業構造の改革 - 既存事業分野での保全/メンテナンス領域の拡大 - KOMBO※活動による生産性向上と事業モデル変革 - 事業継続性評価による収益構造の変革	
II 財務・資本政策 ➤P47	「財務安定性・成長投資の確保」と「株主還元の充実」	
III 経営基盤強化 ➤P49	① 人材戦略の強化	② 技術・ICT戦略の強化
	③ 内部統制の強化	

経営指標（2028年3月期）

財務目標	非財務目標
売上高 4,100億円	環境※2 CO ₂ 排出量 28%削減 (2019年3月期比)
営業利益 260億円	人 経営戦略に基づく人材の確保・育成の推進 従業員のウェルビーイング向上
営業利益率 6.3%	技術 技術革新・DXによる自動化・省力化 労働環境改善による「安全」の絶えざる追求
ROE 10%以上	
海外営業利益※1 33億円	

※1 海外営業利益＝海外拠点営業利益－本社費用賦課分

※2 対象範囲は単体および国内連結会社のエネルギー起源Scope1,2

※KOMBO:KONOIKE advanced proposal by the COMBO of solution Know-how and new technology



中期経営計画2027

初年度(2026年3月期)の振り返り

初年度は、米国の輸入関税引き上げや日中関係の悪化、中東情勢の緊迫化など、先行き不透明な事業環境のもとでのスタートとなりました。そのなかで、インド子会社の連結化効果に加え、国内事業における取扱量の増加などが業績を押し上げ、営業利益は227億円、営業利益率6.4%となり、過去最高益を更新しました。

非財務目標である「環境」「人」「技術」についても、サステナビリティ委員会、人材戦略委員会、技術戦略委員会が中心となって施策を推進し、一定の成果につなげることができました。今後も、KPIに基づく進捗管理とモニタリングを通じて、取り組みの実効性を高めていきます。

中計達成に向けた具体的な取り組み

中期経営計画2027では、「海外事業拡大」「国内事業の成長加速」「事業構造の改革」を事業戦略の重点領域としています。1年目の成果を踏まえ、各領域で取り組む施策を具体化し、個別事業での実行と成果の横展開を進めます。

① 海外事業拡大 ➤ P16~

今後大きな経済成長が期待されるインドと、収益性の高い冷凍冷蔵倉庫事業などを行う北中米を注力地域として成長投資を継続する。

海外営業利益

2026年3月期**27**億円 ➔ 2028年3月期(計画)**33**億円

【インド】

- インドの鉄鋼スラグ処理事業では、増産・生産性向上を進める
- 鉄道コンテナ輸送と自動車鉄道輸送で増強した輸送能力の稼働率向上と収益安定化を進める

【北中米】

- 冷凍冷蔵倉庫の増設・新設を進め、保管能力と複合サービスを拡大する
- パッケージングデザイン事業では、自動車関連顧客を開拓する

② 国内事業の成長加速 ➤ P38~

中長期的な成長が期待できるメディカル事業・空港事業を成長のけん引役と位置付ける。また物流においても経営資源の最適化を図り、お客さまの価値創造パートナーを目指す。

サービス分野(メディカル・空港)売上高

2026年3月期**456**億円 ➔ 2028年3月期(計画)**580**億円

【サービス分野】

- メディカル事業では、病院事業で滅菌サービスの高度化推進を、洗浄・物流センター事業で立地を活かした顧客層の拡大を狙う
- 空港は、人員の採用・育成に力を入れるとともに、新規路線・航空会社の業務獲得、周辺サービスを拡大する

【物流】

- 一般・定温・戦略アカウントの3領域に分け、組織再編と経営資源の最適化を進める

③ 事業構造の改革 ➤ P29~

保全やメンテナンスの機能強化により、既存事業の付加価値化を目指す。また生産性向上を目指しKOMBO活動を実践していくほか、収益構造も引き続き変革を行う。

【保全/メンテナンス】

- 製鉄所構外の大型配管工事、建築設備・エネルギー関連工事、保全・メンテナンス領域を拡大する

【KOMBO活動】

- 現場のノウハウと技術・ICTを組み合わせ、新たなサービスの創出を目指す

【事業継続性評価】

- 事業継続性審議会のもと、低収益拠点の継続・再建・撤退の判断を行い、経営資源の最適化に着手



インド事業
特集

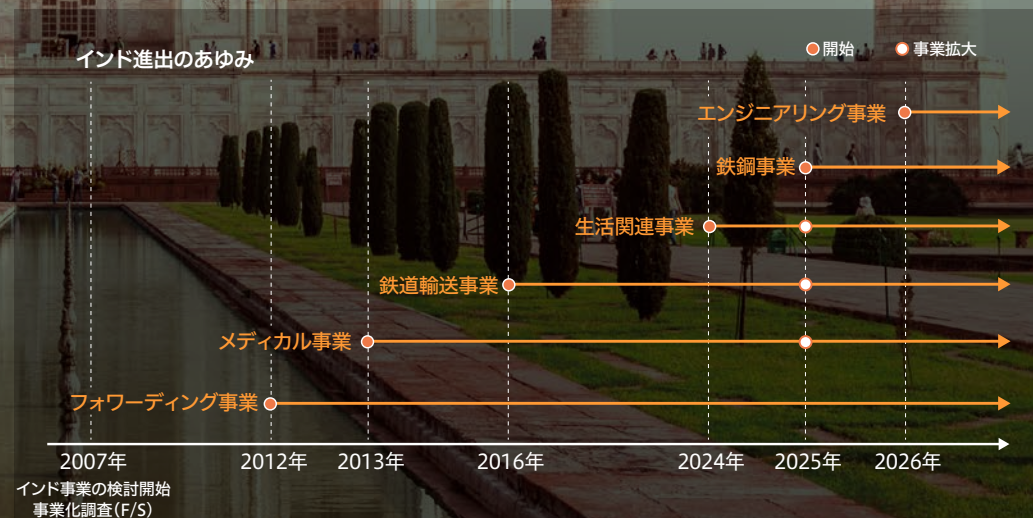
「第二の創業地」インドで拓く、 KONOIKEグループの成長戦略

当社は、成長著しいインドを「第二の創業地」と位置づけ、中期経営計画の柱の一つである「海外事業の成長加速」を担う重要市場の一つと捉えています。本特集では、インド進出のあゆみをたどりながら、各事業の現在地と今後の成長可能性をご紹介します。

現地のポテンシャルに着目し、 段階的に事業領域を拡大

インドは14億人超の人口を擁し、世界で最も人口の多い国です。2030年代にはGDP規模で世界第3位の経済大国になると見込まれています。粗鋼や自動車の生産規模も世界有数で、さまざまな産業が成長を続けています。

当社はインドで、メディカル、鉄道輸送、鉄鋼、エンジニアリングなど幅広い事業を展開しています。現地の経済成長を取り込みながら、売上高を2026年3月期の155億円から、2028年3月期に210億円、2031年3月期に300億円まで伸ばす計画です。





INDIA 01 全体概要

インド事業特集

Q | これまでのインド進出のあゆみについて教えてください

A | 1993年に日系物流企業として初めて進出したベトナムで、私は先兵として駐在しました。2007年には次なる成長市場としてインドに狙いを定め、事業進出の土台づくりに携わりました。その後、各事業本部がビジネス機会を模索し、2012年には国際統括本部がフォワーディング事業を、2013年にはメディカル本部が医療データベース事業を立ち上げるなど、複数の事業を展開してきました。

インドでは人口や経済成長の可能性がある一方で、制度、政治、インフラなどの複雑な事業環境を見極める必要があり、現地の市場や商習慣を理解し、事業を推進できる人材の確保が課題でした。そこで現在は、KIPL※がインド事業を横断的に統括し、現地視察や事業立ち上げをサポートしています。鉄鋼、生活産業、エンジニアリングなど、各事業本部による事業展開を既に開始しています。

※KIPL: Konoike India Pvt. Ltd.



営業本部副本部長
インド統括/Konoike India Pvt. Ltd.
Managing Director
蓮實 一洋

Q | これからのインド展開について教えてください

A | 当社はインドを「第二の創業地」と位置づけ、国内で培ってきた事業運営の知見や技術・ノウハウを現地に展開し、自律的に成長できる事業へと育てることを目指しています。「来たれ、インドに」の精神のもと、今後は空港や食品などの、国内事業のうち未進出領域での事業化も図っていきます。

また、事業本部の枠を超えたインド発の新たな取り組みとして、日本語・技能教育を行い、育成した人材を日本に受け入れていきます。そして日本で学んだ知識・経験をインドの拠点でも発揮していただきたいと考えています。事業と人の両面で現地社会に根ざしながら、インドの成長とあゆみをともし、関係するすべての人々の幸せに貢献することが私の使命だと思っています。

日本でのビジネスモデル			
	請負	物流	エンジ/メンテ
複合ソリューション事業	鉄鋼	●	●
	エンジニアリング		●
	生活産業(食品)	●	●
	生活産業(生活)	●	●
	食品プロダクツ	●	●
	メディカル	●	●
国内物流	空港	●	●
	生活産業(物流)	●	
国際物流	生活産業(定温)	●	
	国際	●	●

インドでのビジネスモデル	
鉄鋼 ➤P18～	国際 ➤P20～
エンジニアリング 生活産業(生活) ➤P22～	メディカル ➤P23～
空港	食品プロダクツ

● インドで展開済みの事業
● インドで展開を狙う事業
● 日本のみ



INDIA 02 鉄鋼事業

インド事業特集

持続可能な製鉄プロセスを、 日本の現場力で支える

〈鉄鋼事業のポイント〉

- ・国営製鉄所8拠点で事業を展開する、業界有数の事業基盤
- ・日本で培った安全・品質・生産性向上のノウハウを現場へ移植
- ・民間製鉄所、鉱山、設備メンテナンスへ広がる大きな成長余地

主な事業の内容

資源循環の中核として、 持続可能な製鉄プロセスの実現に貢献

製鉄過程で発生する高炉・製鋼スラグやスクラップを回収・加工し、セメント原料や製鉄用材料として再資源化する業務を担っています。資源の有効活用を促進し、持続可能な製鉄プロセスの実現に向けた重要な役割を果たしています。

インドにおける鉄鋼事業の強み

1. 国営製鉄所内の強固な事業基盤

全土の国営製鉄所8拠点でスラグ・スクラップ処理を受託し、約2,500名規模の現場体制を構築。長年の操業実績とお客さまの信頼が、新たな業務を広げる基盤となっています。

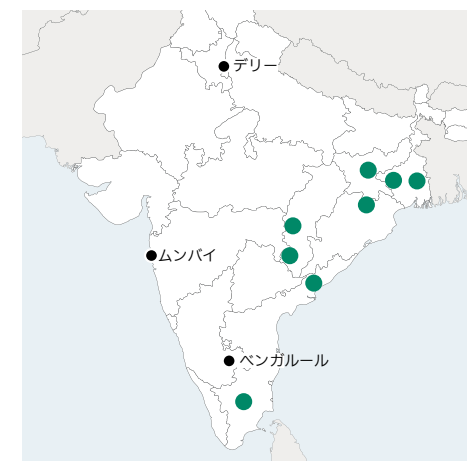
2. 日本で培った安全・品質の現場力

日本の製鉄所内請負で培った安全管理、設備保全、作業効率化のノウハウを現場へ移植。設備投資と現場改善を重ね、高品質で安定した操業と収益性の向上も実現しています。

鉄鋼事業におけるインド進出のあゆみ

日本企業初の 国営企業買収で基盤を確立

2025年1月、インド国営企業FSNLの民営化入札で日本企業として初めて落札し、完全子会社化。約40年にわたり鉄鋼業を支えた技術・人材・顧客基盤を獲得しました。



FSNLの主要事業拠点



INDIA 02 鉄鋼事業

インド事業特集

TOPICS

IT化と設備投資による収益力の向上

買収後の経営統合プロセス（PMI）では、事務のIT化を重点的に進め、毎月決算による迅速できめ細かなマネジメント体制を構築しました。現場への積極的な設備投資によって作業効率も高め、2026年3月期は当初計画を大きく上回る業績を達成。買収後の早い段階から、収益改善の成果が表れています。

高成長を続ける民間製鉄所への展開

増産や新設計画が続く民間製鉄所への拡販を進めています。既に新規案件を受注し、2027年1月からの稼働を予定。日本国内で取引のある製鉄メーカーとの連携も活かし、スラグ・スクラップ処理やO&M（オペレーション&メンテナンス）など、新たな案件の獲得を目指します。



今後の事業方針

日本の現場力で、成長市場の中核を担う

当社の取引先である国営製鉄所の粗鋼生産量は、インド市場全体の約20%にとどまり、事業拡大の余地は大きく残されています。この成長を取り込むため、国営製鉄所に依存した収益構造から脱し、三つの柱で事業を展開します。第一に、増産や新設計画が相次ぐ民間製鉄所への展開です。日本国内で取引のある製鉄メーカーとの連携を軸に、スラグ・スクラップ処理に加え、O&M業務の受注を目指します。第二に、鉱山における鉄鉱石や

石炭の選別・破碎、運搬、設備メンテナンスへの参入です。スケールが大きく継続性の高い鉱山業務を、新たな安定収益基盤へ育てます。第三に、既存顧客である国営製鉄所の深耕です。作業効率を高めながら、他工程や設備メンテナンスへと業務範囲を広げます。

日本の請負事業で培った技術と現場力を移植し、三つの柱をバランスよく育てることで、インド鉄鋼市場の拡大を持続的な利益成長につなげていきます。

鴻池とFSNLの経験を組み合わせ、単なる作業請負にとどまらない価値を提供

インドでは街の至るところで建設工事が進み、製鉄所でも新高炉の建設や既存設備の能力増強が相次ぐなど、旺盛な需要と成長の勢いを日々実感しています。こうしたなか、鉄鋼生産の拡大に伴い、スラグ・スクラップ処理の重要性は一段と高まっています。

現地のお客さまからは、効率性に加え、環境配慮や資源リサイクルの観点から、より高度で安定した作業への期待が寄せられており、鴻池運輸が日本で培ってきた安全管理や操業、再資源化の知見への関心の高さを感じています。実際に現場では、操業の安定やスラグからの金属回収率向上への期待の声もあり、こうした期待は今後の受注拡大にもつながると見えています。

FSNLが約40年にわたり培ってきた現地での操業経験や顧客基盤と、鴻池運輸が日本で培ってきた知見を組み合わせることで、単なる作業請負にとどまらないサービスの提供が可能となり、インド事業が中長期的に大きく広がっていく可能性を感じています。

鉄鋼本部
児谷 さん





INDIA 03 鉄道事業

ファーストマイルからラストマイルまで、 インドの長距離輸送を担う

〈鉄道事業のポイント〉

- ・西岸主要港と北インドを結ぶ、1,300km規模の大量輸送網
- ・自社貨車21編成とカーキャリア45台による一貫輸送体制
- ・自動車・内国貨物・新規ルートへ広がる輸送需要を獲得

主な事業の内容

KONOIKEグループで自社完結する 国際複合一貫輸送を提供

西岸主要3港とデリー近郊を結ぶ鉄道コンテナ輸送（CTO）と、自動車メーカーの工場から各地の消費地へ完成車を運ぶ鉄道自動車完成車輸送（AFTO）を展開。広大なインドにおける長距離・大量輸送のニーズに、環境負荷の低い鉄道輸送で応えています。

インドにおける鉄道事業の強み

1. 現地ネットワークを活かした強固な連携

民間初のインランドコンテナデポを運営し、インド国鉄や税関と強いつながりを持つACTL社との合併事業により、広大なインド市場における確実で安定した鉄道輸送ネットワークを構築しています。

2. 鉄道・陸送を融合した一貫物流体制

鉄道による長距離・大量輸送に、自社保有のカーキャリア45台などによる陸送を組み合わせ、出発地から到着地までをカバー。「ファーストマイルからラストマイルまで」を自社で完結する高品質な一貫輸送体制が強みです。

鉄道事業におけるインド進出のあゆみ

現地有力パートナーとの合併設立で事業参入

2016年10月、有力企業ACTL社と合併会社JKTIを設立。ACTL社の事業基盤と当社の物流ノウハウを融合し、翌年に鉄道コンテナ輸送を開始しました。



インド事業特集

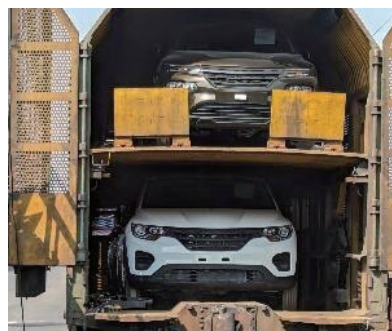
RAILWAY BUSINESS



TOPICS

自社貨車増強による収益力の飛躍的向上

コンテナ輸送（CTO）では、自社貨車を13編成に増強し、他社との共同運行から単独運行への移行を実現しました。さらに、貨物専用鉄道（DFC）への接続とコンテナのダブルスタック（2段積み）化により、1編成で最大180TEUの大量輸送が可能に。輸送効率と収益力を大きく高めています。



インド全土を網羅する完成車輸送網の拡大

自動車完成車輸送（AFTO）では、自社貨車8編成を保有し、1編成で270～300台、月間平均約9,300台を輸送しています。北部デリーから南部・西部を結ぶ長距離ルートなど、自動車メーカーの旺盛なニーズに応じてネットワークを拡大。復荷貨物の獲得によって収益性も向上しています。



今後の事業方針

内国貨物獲得と 大型車対応で高収益化を実現

直近の貨車投資で強化した収益基盤を活かし、さらなる事業拡大を進めます。コンテナ輸送（CTO）では、現在の輸出入貨物中心の取り扱いから領域を広げ、空コンテナの自社調達を進めることで、インド国内を循環する内国貨物の往復輸送獲得に注力します。

自動車完成車輸送（AFTO）では、所得水準の向上に伴い、自動車需要が二輪から四輪へ、小型車から大型乗用車へとシフトする変化を成長機会と捉えます。大型乗用車を効率よく積載できる背高貨車を調達し、高付加価値な大型車輸送の商圈を確保します。これらの施策を通じて収益力をさらに高め、2031年3月期には営業利益率8～10%の高収益モデルを目指します。





INDIA 04 都市ガス・エンジニアリング事業

インド事業特集

運営・保全ノウハウと施工力で、 インドの大気汚染対策を支える

〈都市ガス・エンジニアリング事業のポイント〉

- ・政策の追い風を受ける都市ガス市場へ早期参入
- ・Vertex社への出資により、設計から施工・保全までを一貫対応
- ・案件情報への早期アクセスと施工力を組み合わせ、継続受注へ

事業内容

都市ガスの普及を、現場で支える

大気汚染対策を背景に、インド政府は石炭・石油から天然ガスへの燃料転換を推進しています。当社は2024年、日系4社で都市ガス事業者Think Gas社へ出資し、事業基盤を築きました。CNG（圧縮天然ガス）ステーション向けには、高圧容器をトラックで運ぶカスケード輸送のトライアルを経て、本格稼働へ移行。都市ガスの普及に伴い継続的に生まれるガス導管の敷設、産業用燃料転換工事、供給設備の保全など、周辺需要の獲得を進めています。

今後の事業方針

継続的なインフラ需要を取り込み、案件獲得から収益化の好循環へ

2026年1月、設計から試運転までを担うVertex社の株式49%を取得し、インドの施工力を強化しました。Think Gas社との連携で産業向けの燃料転換案件へ早期にアクセスし、Vertex社の技術力と当社の品質・安全管理を組み合わせ受注へつなげます。その実績を次の配管・設備工事や保全へ展開し、案件獲得から収益化、さらなる受注へ続く好循環を構築。将来は製鉄所や日系企業の設備工事にも領域を広げ、成長基盤を確立します。

運ぶ



CNGの
カスケード輸送

つくる・
切り替える



ガス導管の敷設



産業用
燃料転換工事

守る



供給設備の保全



Vertex Konoike
Engineers Private Limited



INDIA 05 メディカル事業

急成長する医療市場で、 医療インフラの安全性向上に貢献

〈メディカル事業のポイント〉

- ・医療器材・病院・医師の独自データベースで市場を可視化
- ・院内7病院、院外1拠点を軸とする滅菌サービス体制

事業内容・今後の方針

データベース構築から滅菌サービスまで、安全な医療環境を支える

人口増加と所得向上に伴い、医療ニーズは急速に拡大しています。Carna社では医療データベースや進出支援を展開。2024年にSPD India社をグループ化し、日本で培った滅菌ノウハウを移植しました。院外滅菌センターを核に同モデルを主要5都市へ広げ、安全な医療環境を支えます。

グループの技術力と蓄積された現地の知見で、より安全なインドの未来を築く

「वसुधैव कुटुम्बकम् (The world is one family.)」インドに古くから伝わるこの思想は、KONOIKEグループとSPD Indiaの協業を象徴しています。互いの文化や伝統は異なっていますが、医療の質を高め、患者の命を守りたいという想いは一つです。

インドの人口は14億人を超え医療ニーズが急速に高まる中、院内感染予防への意識も高まっているため、安全で標準化された滅菌サービスへの需要は大きく伸びると感じています。SPD Indiaが築いた病院との信頼関係や現場力に、KONOIKEグループが日本で培った滅菌技術、品質管理、人材教育のノウハウを組み合わせることが強みです。私たちの使命は、滅菌サービスの提供にとどまりません。医療従事者への啓発やベストプラクティスの推進を通じて、感染予防の文化を根付かせ、より安全なインドの未来を築いていきます。



SPD India Healthcare Pvt. Ltd.
Hiteshさん

インド事業特集

MEDICAL BUSINESS



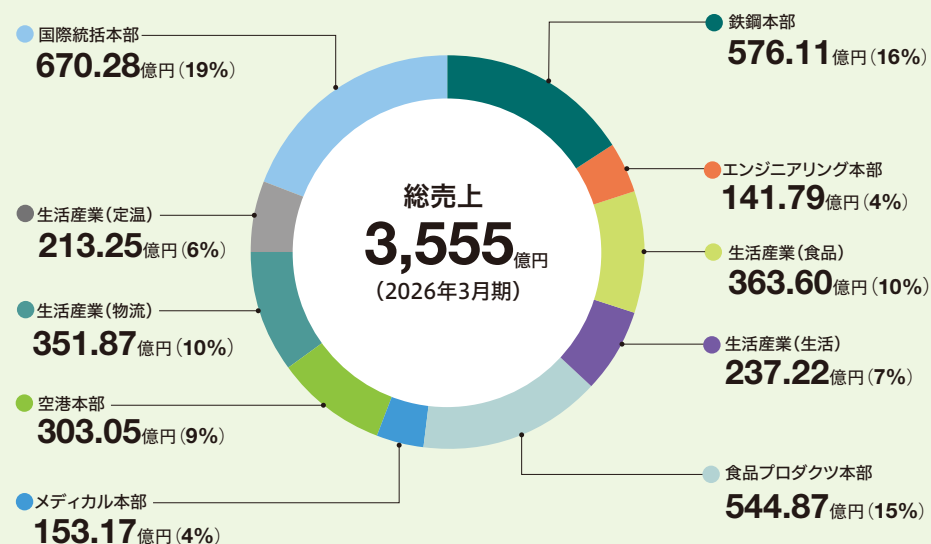
I. 事業戦略

KONOIKEグループでは“期待を超えなければ、仕事ではない”という約束を掲げています。これは、ただ目の前の仕事をこなすだけでなく、その仕事を通じてお客さま、ひいては社会に何か一つでもこれまでにない新しい価値を提供したいという私たちの姿勢です。これまでも“運輸”を超えるサービスを提供するなかでお客さまや社会の潜在的なニーズを捉え、複合的にソリューションを提供することで社会の基盤を革新し、新しい価

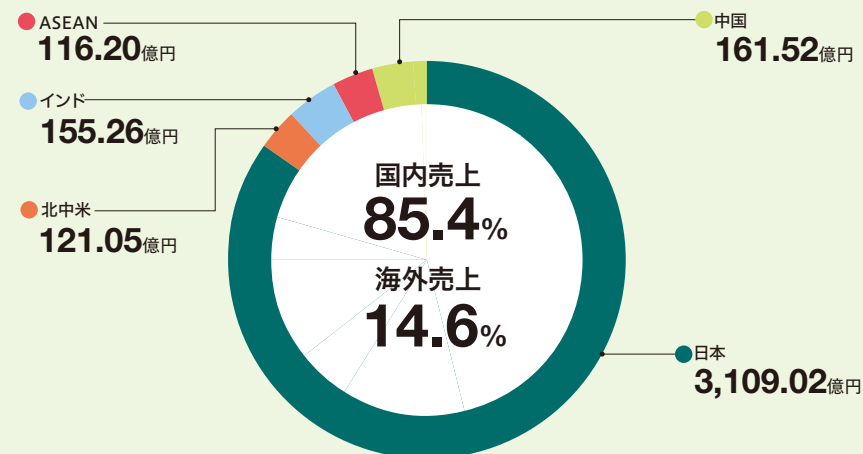
値を生み出してきました。この姿勢・考え方は時代が移り、社会が変わっても変化することはありません。

これからもお客さまのニーズに合わせて、請負・物流・エンジニアリング/メンテナンスのサービスを組み合わせることにより、KONOIKEグループ独自の幅広いソリューションを提供していきます。

売上高構成比(分野別)



売上高構成比(地域別)

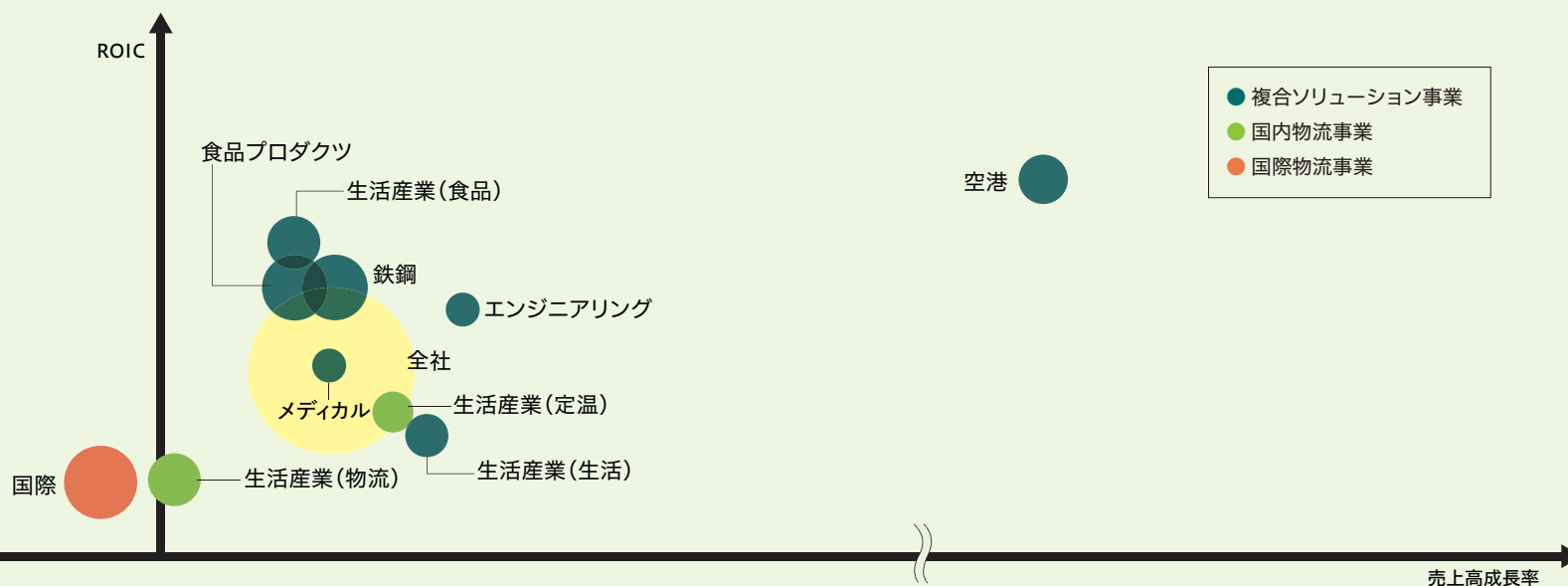


※地域別売上高には内部取引消去等による調整額が含まれます。
当該調整額は、国内△70.94億円、海外△36.57億円であり、
本グラフでは表示を省略しています。



事業分野			業態			業態比率イメージ(売上)		
			請負	物流	エンジニアリング メンテナンス	請負	物流	エンジニアリング メンテナンス
複合ソリューション事業	鉄鋼	> P27	●	●	●			
	エンジニアリング	> P30			●			
	生活産業(食品)	> P33	●	●	●			
	生活産業(生活)	> P33	●	●	●			
	食品プロダクツ	> P36	●	●	●			
	メディカル	> P39	●	●				
	空港	> P42	●		●			
国内物流事業	生活産業(物流)	> P33		●				
	生活産業(定温)	> P33		●				
国際物流事業	国際	> P45	●	●	●			

事業ポートフォリオの状況(分野別)



※円の大きさは売上高の大きさを表す
売上高成長率は該当年度の過去3年を平均して算出

鉄鋼本部

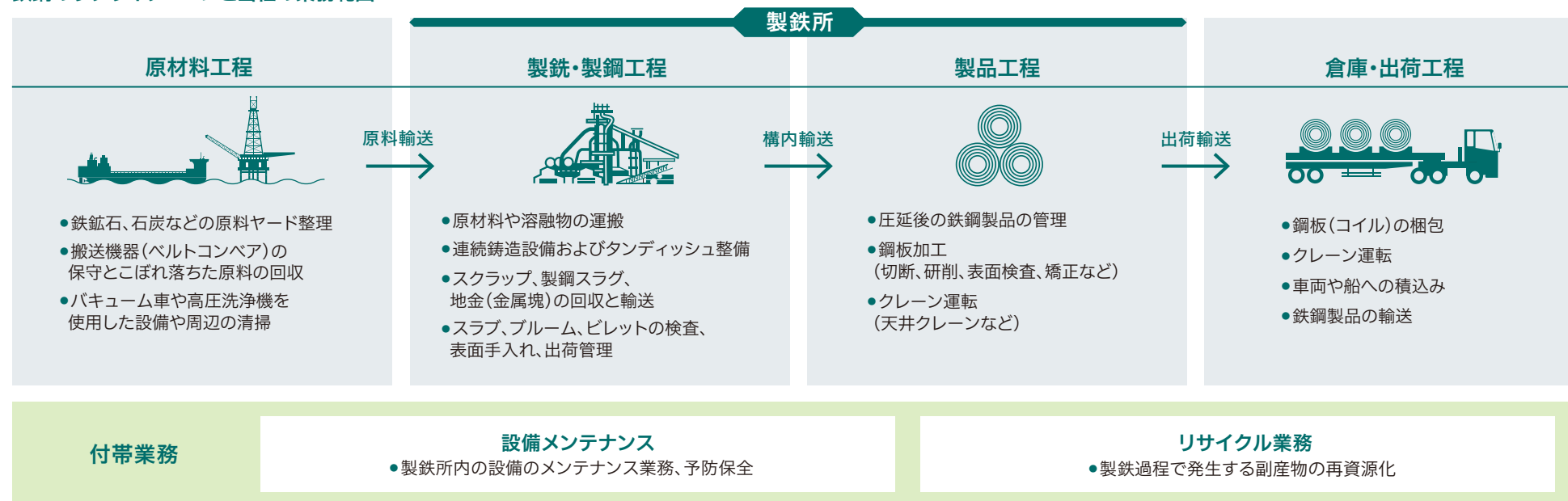
複合ソリューション事業
鉄鋼業務

国内事業の転換とグローバル展開による持続的成長 自動化・高付加価値化で競争力強化と人材課題に対応

ビジネスモデル・強み

大手鉄鋼メーカーの製造現場において、原材料工程から製品出荷工程までの一連業務を受託。
長年の現場密着型オペレーションを通じて、生産効率と品質向上に資する包括的支援体制を構築。

鉄鋼のサプライチェーンと当社の業務範囲



本部の強み

- 100余年にわたる製造現場での経験を活かした現場遂行力
- 全国ネットワークによる機動的なサービス提供力
- お客さまニーズの変化に応える柔軟な課題解決力
- 現場主導の改善文化による持続的な価値創出力



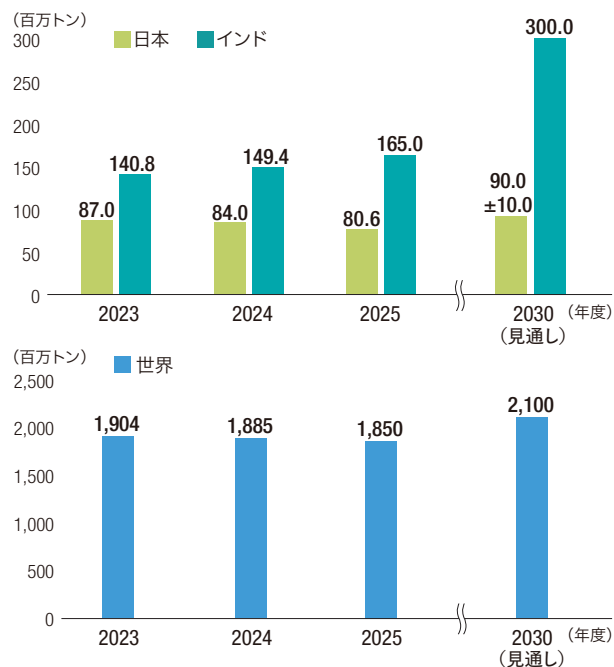
鉄鋼本部

市場環境予測

日本とインドと世界の粗鋼生産量

出所:世界鉄鋼協会Webサイト

経済産業省「2030年度におけるエネルギー需給の見通し」
一般社団法人日本鉄鋼連盟「日本鉄鋼連盟長期温暖化対策ビジョン
『ゼロカーボンスチールへの挑戦』」



日本国内の粗鋼生産量は成長は望めず、今後は高付加価値化にシフトしていきます。これに対応すべく生産性や作業品質の向上はより一層要求されます。一方、インドでは人口増加を背景に都市化やインフラ投資、自動車・建設分野の拡大が続いており、2030年に粗鋼生産能力3億トンを目指すなど、今後の成長市場として期待されています。

中期経営計画2027

戦略

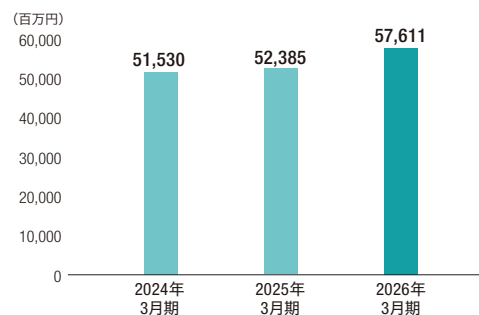
- 国内市場の縮小を機に、海外事業(インド)を軸に、中長期的な収益基盤を確立
- DXによる業務効率化と一人あたりの収益性向上を通じ、労働力不足と収益力の課題を同時に解決

1年目の取り組み

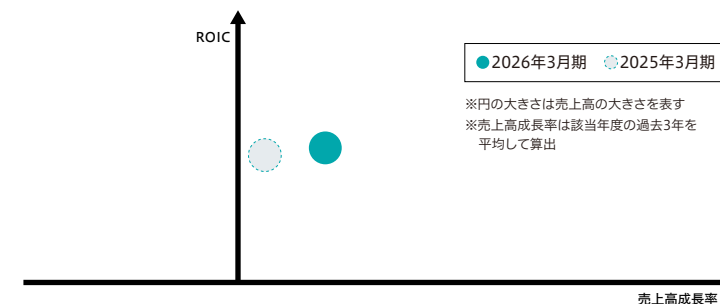
2025年度の鉄鋼関連事業は、国内外で事業基盤の強化を進めた一年となりました。国内では鹿島地区における鉄源1系統休止など粗鋼生産減少の影響を受け、厳しい事業環境が続きましたが、現場改善や適正単価の収受を通じて収益確保に努めました。一方、インドでは「スラグ・スクラップ処理会社」FSNL Private Ltd.を連結化し、スラグ処理量の増加や生産性向上により業績拡大を実現しました。さらに、日本で培った地金破碎設備「スチールバスター」をFSNLへ導入し、安全性と作業効率の向上を実現するなど、国内の現場力・技術力を海外へ展開する取り組みを推進しました。国内外の知見を融合することで、持続的な成長に向けた事業基盤の強化を着実に進めています。

成果(売上高・成長率)

売上高推移



ROIC・売上高成長率の推移





鉄鋼本部

TOPICS

Steel Division

Tech TeamによるFSNL各拠点の 現場調査と分析活動



Tech TeamとFSNL社のメンバー

FSNL Private Ltd.(以下「FSNL社」)の完全子会社化後、FSNL社全8拠点の現場での詳細な作業内容と作業量、設備・人員の配置状況と作業能率、各現場が抱える課題を現地で調査・分析すべく、Tech Teamを結成しました。

Tech Teamは鹿島で長年、資源リサイクルとスラグ・スクラップ処理に携わってきた軍司、和歌山でスラグ処理に携わってきた児谷、インドの産業・工業に精通したインド出身のボーサレの3人で活動しています。

Tech Teamでの現場調査・分析は経営活動における判断材料のひとつとなる重要なものです。書類上のデータだけでは実態はつかめません。現地へ赴き、実際に動いてる現場を見て、担当者へヒアリングすることで実態をつかむことができます。調査において言葉の壁による苦労や、作業管理の考え方や文化・風土の違いに戸惑うこともあります。FSNL社の方々とコミュニケーションを積極的に取り、良い関係性を築かせていただきながら日々活動しています。



エンジニアリング本部

複合ソリューション事業
エンジニアリング業務

既存事業の収益力強化とつなげる力で 新規事業領域を拡大

～つなげる力で新しい流れを生み出す～

ビジネスモデル・強み

プラント施工・設備メンテナンス・電気計装・非破壊検査・技術者派遣等、多様なサービスを提供しています。

また、全国に製作工場を持つ拠点を有し、製作して～施工まで一式請負のソリューションを提供できる体制を実現しています。

プラント工事、メンテナンス等に関わるサービスを幅広く提供

プラント系業務

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

電気系業務

電気・計装設計
技術者派遣

土木・建築系業務（一部エリア）

土木・建築・営繕工事
上下水道工事

検査・測定業務

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

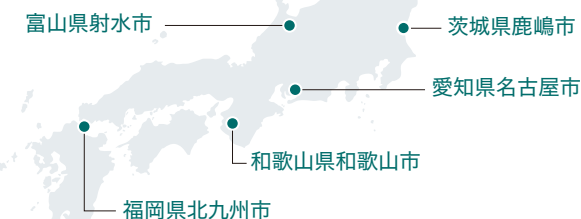
遠隔監視業務

発電設備
上下水道施設

全国各地の自社製作工場を拠点に ソリューション提供できる 体制を実現

自社製作工場

プラント機械・鋼構造物・塔槽類・
配管・ダクト…等



本部の強み

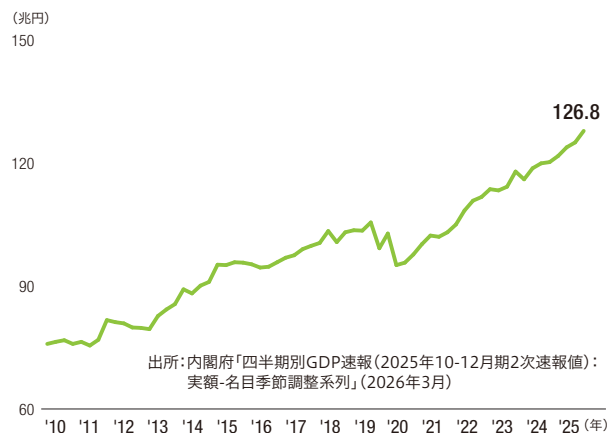
- 1 施工管理技士から熟練技能者まで、幅広い人材をそろえ、多様なニーズにお応えします。品質・安全・効率を徹底追求し、現場ごとの最適な施工方法を提案。柔軟な対応力と確かな技術で、お客さまの期待を超えるサービスを提供します。
- 2 全国各地に拠点を構え、多くの協力会社と強固なネットワークを構築しております。
- 3 設計施工だけでなく、施工後のメンテナンスを組み合わせたワンストップのサービスを提供しています。



エンジニアリング本部

市場環境予測

名目民間企業設備投資額の推移



国内の設備投資は回復基調が続いており、その影響を受けてプラント工事・メンテナンス市場およびエンジニアリング業界も拡大傾向にあります。この堅調な市場環境を成長機会と捉え、既存設備の維持・更新に加え、EPC（工事一括管理・元請工事）を含むトータルサービスを展開し、再生可能エネルギーや脱炭素関連、原子力設備分野など新たな需要への対応を強化しています。また、既存顧客との信頼関係を深めながら、元請としての提案力や社内連携を強化し、継続的な受注拡大と顧客価値の向上を通じて、持続的な成長、競争力の強化および収益機会の拡大を目指します。

中期経営計画2027

戦略

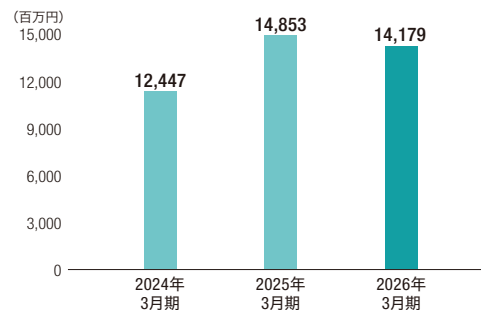
- 既存事業領域での存在価値を高め、サービスの領域を拡大（工事一括管理・案件拡充等）
- リピーターのお客さまとの関係性を強化し、継続的な受注を獲得（元請工事・深耕化・社内協業等）
- リソースの拡充による顧客対応力の強化と新たな事業機会の創出（M&A・新規取引先および協業先の拡大等）

1年目の取り組み

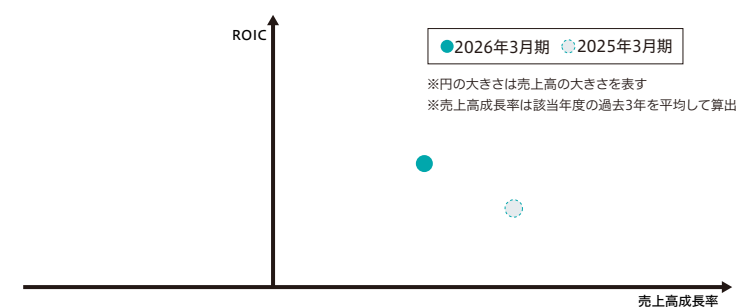
国内粗鋼生産量の減少による影響を受けるものの、当本部が目標としていた①元請化によるエンジニアリングフィーの獲得②受注案件の大型化による管理効率改善により増益で推移、損益だけであれば2030年ビジョンの目標をクリアする結果となった。一方で技術者の採用環境については厳しさが増しており、キャリア採用・社内人材のスキルチェンジを強力に推進するとともに、M&Aによる体制強化を図る。

成果（売上高・成長率）

売上高推移



ROIC・売上高成長率の推移





エンジニアリング本部

TOPICS

Engineering Division

元請施工への取り組み



八幡営業所のメンバー

当社エンジニアリング部門は製鉄所構内では元請事業者として既に多くの実績を積み重ねてきましたが、構外では一次下請案件が中心であり、八幡営業所としては元請事業者への成長を目標としてきました。元請事業者としての受注拡大を目指し、新規顧客の開拓や提案活動の強化を進めてまいりましたが、4月の事業連携推進部との統合により営業活動を強化、念願かなって某リゾート開発案件の一部工事を元請として受注することができました。詳細設計は当社の専門部門が担当し、施工管理については当営業所が担当する体制のもと、現在は施工計画の作成など準備を進めています。本案件は、構外における元請事業者への第一歩となる重要なプロジェクトです。施工を通じて得られた知見や実績を基盤に、さらなる受注機会の創出と事業領域の拡大を図ることで、本部全体の競争力向上につなげていきます。



生活産業本部

複合ソリューション事業 食品業務、生活業務
国内物流事業 物流業務、定温業務

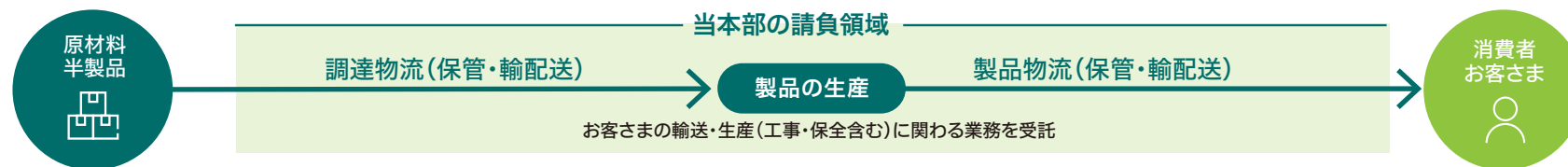
複合ソリューション事業の領域拡大に果敢に チャレンジし、新たな価値創出を目指す

ビジネスモデル・強み

さまざまな産業分野のお客さまの製造請負、保全工事、調達から市場までの物流サービスを提供。空調機改装部門ではK-MVS*による独自のサービスを提供しています。定温物流では、全国配送ネットワークを構築しお客さまのニーズに応えています。

*K-MVS (Konoike-Multi Vendor System) :
空調機改装のテクノロジーとロジスティクスを掛け合わせた
KONOIKEグループ独自のサービス

普遍的なビジネスモデル



空調・エネルギー部門

業務用空調機の改装・塗装・点検・部品供給、太陽光発電等のPPA事業を主体とした再生可能エネルギーサービス



定温物流部門

自社およびパートナー会社の全国16拠点による定温ネットワーク展開、冷凍・冷蔵品の配送業務



食品・構内部門

食品メーカー、住設機器・化学・ガス等の工場内における製造請負・資材供給・物流・設備保全・高級輸入自動車新車整備センターにおける点検・整備およびメーカー・ディーラーへのメカニックサポート



一般物流・流通部門

量販店・CVSセンター運営・衣料品・日用品・雑貨等の保管・配送、産業用ガス等のローリー輸送



本部の強み

- 1 K-MVSを活用した空調施工の省力化・効率化:各メーカー部材の集約・プレ加工により、建設現場での輸送・荷受け・組立の工数を減らせます。
- 2 国内11の自社冷凍冷蔵センターに加え、乳業を中心とした冷蔵車両を保有する8拠点により、冷凍冷蔵食品の共同配送サービスを国内に展開しております。
- 3 小型トラックから大型・トレーラー・特殊車両(ローリー、ユニック、セルフローダー等)を国内に約1,000台保有。多種多様な輸配送に加え、設置・据付などのお客さまニーズにも対応しております。

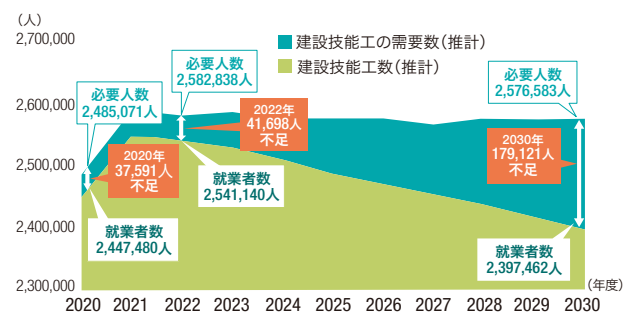


生活産業本部

市場環境予測

産業別就業者数の予測

出所：ヒューマンリソシア「建設技術者・技能工の2030年の未来予測（2023年版）」



建設業の需要は堅調である一方、建設技能工の人手不足は加速し、2030年には約18万人の不足と試算されています。人手不足を背景とした供給制約が足かせとなっており、着工の遅れや選別受注による工事の先送りなどが生じています。

今後も建設業の就業者数の減少が見込まれ、業務用空調機据付現場の生産性向上・労働負荷軽減・環境負荷軽減がこれまで以上に求められています。

当社は、市場の課題を解決すべく、K-MVS主要拠点として「テクノロジス® 幕張」を2024年2月に稼働させました。空調機メーカー、サブコン、空調機代理店向けに、空調機を中心とした建築現場への施工の省力化提供、工程に合わせた適正部材の供給、部品の保管・輸送を実現しました。このサービスにより、お取引先さまより高い評価を得ており、今後も変化する市場環境に対応し、事業を成長させてまいります。

中期経営計画2027

戦略

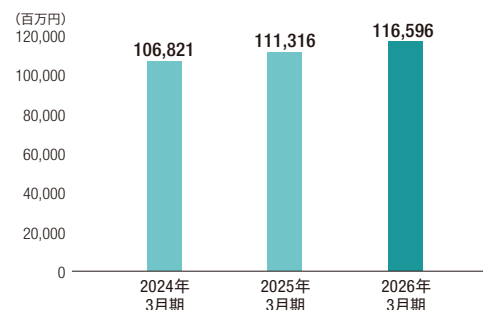
- 空調機を中心とした建築現場への省施工提供、工程に合わせた適正部材の提供、部品の保管・輸送。K-MVSを活かし業界のリーディングカンパニーを目指し業容を拡大する
- 堅調に推移する定温（冷凍）市場に対し、倉庫・ネットワーク配送の基盤充実で成長を目指す
- 請負事業はDX化・生産性向上による業務効率化推進と新規深耕化で事業拡大を図る
- 一般物流部門は、自社車両の増強、お客さま間の共同輸送を実現し事業拡大を図る
- 海外事業への進出：インドにおける空調・ガス関連事業、ASEAN諸国への空調機改装事業の拡大を図る

1年目の取り組み

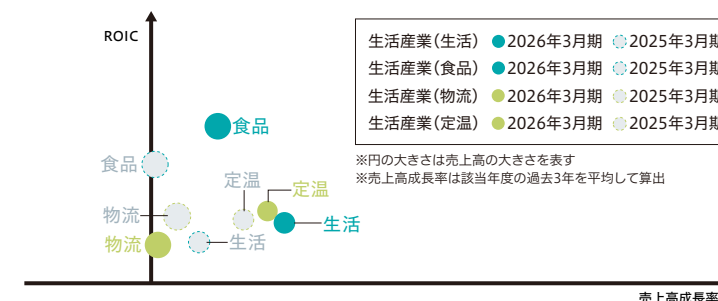
空調・エネルギー部門は、改装業務獲得と保全工事の増加、食品・構内部門は、請負業務の生産増、定温物流部門は、新規業務の獲得と冷凍冷蔵食品の取扱量増、一般物流・流通部門は、アパレル・オフィス用品の取扱量増、また、各部門の適正単価の収受に加え、倉庫・配送業務の効率化、適正人員配置によるコスト低減を図り、中期経営計画1年目は順調に推移いたしました。

成果（売上高・成長率）

売上高推移



ROIC・売上高成長率の推移





生活産業本部

TOPICS

Consumer Industries Division

中期経営計画2027の実現に向けて



群馬藤岡営業所のメンバー

中期経営計画の1年目の取り組み

当営業所では中期経営計画1年目として、2024年11月稼働の群馬県藤岡市の倉庫と2025年3月稼働の同所自動倉庫を核に、外資系消費財メーカーさまの保管・出荷を支える物流体制を構築しました。藤岡の倉庫では約6,000坪・15,000PL、自動倉庫は約25,000PLの在庫保管能力を有しており、近隣2工場の製造能力最大化と得意先顧客への安定供給の実現に取り組んでまいりました。さらに近隣2工場と各倉庫を結ぶ専用トレーラー12台が、月間29日・24時間体制で稼働し、製造と物流を切れ目なくつなぐサプライチェーンの仕組みを得意先と協業して構築しました。

中期経営計画2年目に向けての取り組み

北関東・信越地区への出荷業務拡大を見据え、安全・品質を基盤に、人材育成と現場改善（作業効率化・生産性向上）を重ねながら、営業所運営の改善を追求して達成を図りたいと考えております。

食品プロダクツ本部

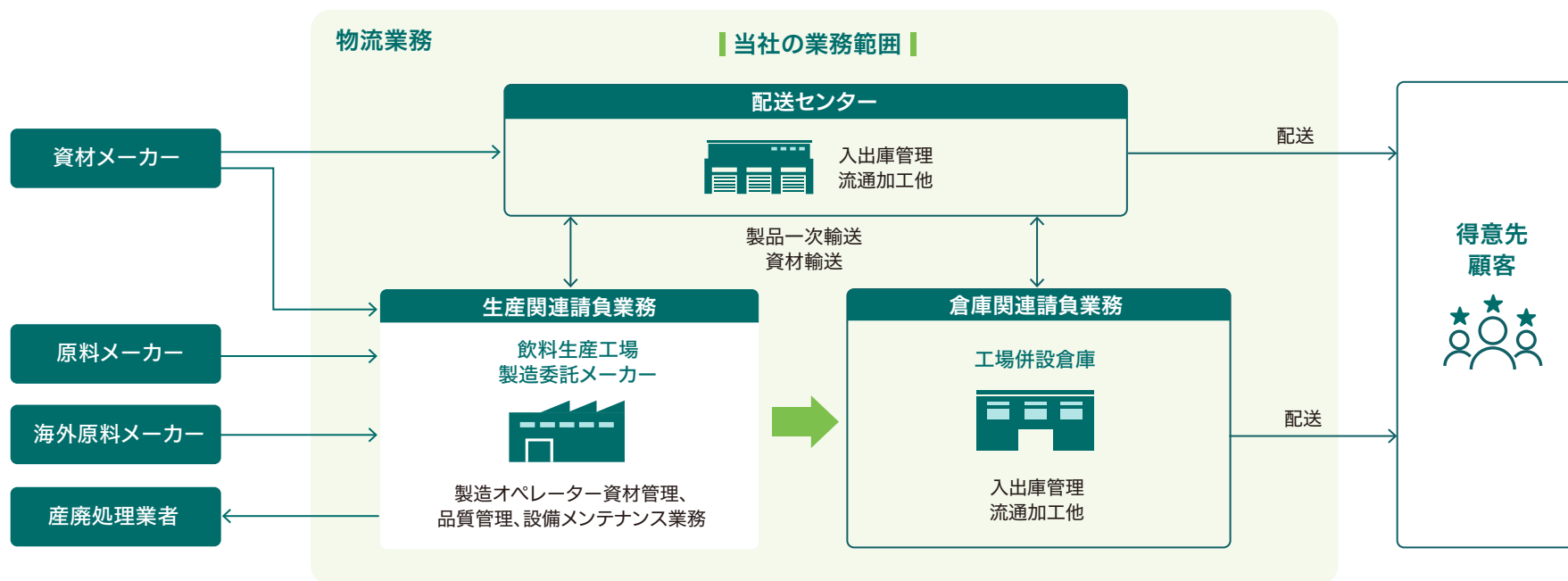
複合ソリューション事業
食品プロダクツ業務

「顧客満足」から「顧客感動」へ

～競合を意識した相対的価値から、唯一無二の絶対的価値を構築することで感動をもたらす事業本部へ変わる～

ビジネスモデル・強み

飲料生産工場における生産工程オペレーション、設備メンテナンス業務、検査・資材・原料受け入れ等の業務請負、工場併設倉庫・配送センターにおける保管荷役、原料・資材・製品トラック輸配送等の物流業務全般を担うことで、お客さまがコア業務に専念できるサービスを提供しています。



本部の強み

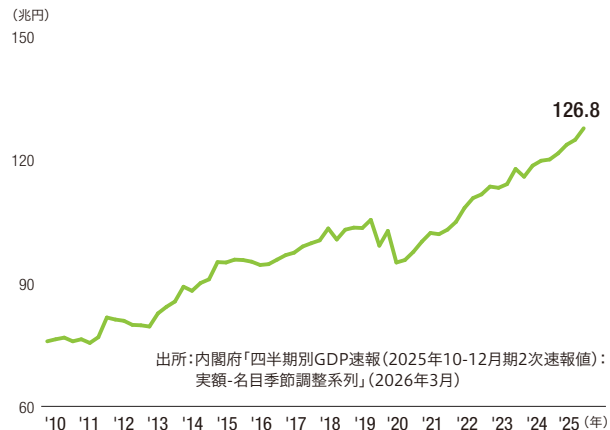
- 1 請負・物流業務全般を一貫して担い、お客さまがコア業務に専念できるサービスを提供
- 2 多機能型の倉庫を全国に整備し、さまざまな業界の物流工程に応じたサービスを展開
- 3 現場での豊富な自動化・DX化事例で培った提案力
- 4 設備保全・メンテナンス技術の強みを活かした高付加価値の保全業務を提供



食品プロダクツ本部

市場環境予測

名目民間企業設備投資額の推移



製造業における設備投資の動向は増加傾向が続き、直近では100兆円規模に達しています。今後も設備のメンテナンス業務に対する需要はさらに高まっていくと考えられます。こうした環境のなかで当社は既存業務で培った強みを活かし、得意先ライン更新時の自動化・省人化が進むなか、高付加価値の保全業務へシフトしていくことと、工場請負派遣の獲得(他飲料、包材メーカー等)をすすめ、新しい価値を追求します。

中期経営計画2027

戦略

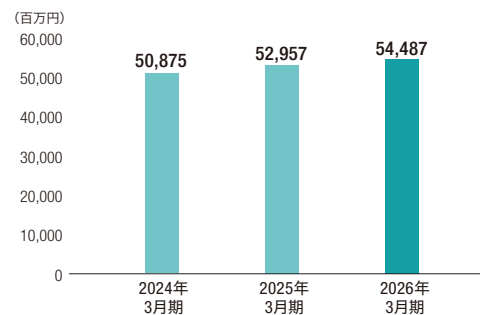
- 個のスキルアップとイキイキ前向きな職場づくり
- 「人・組織(仕組み)・風土」の観点で基盤事業を盤石化
- お客さま・社会・従業員を取り巻く環境変化への対応
- 生産から物流に至る多様な資産(人、設備、ノウハウ)と新技術の活用

1年目の取り組み

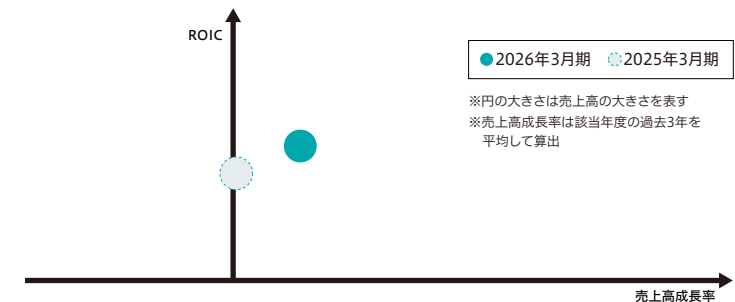
請負事業では、本部内で培ってきた設備保全・メンテナンス技術を強みとして、高付加価値の保全業務を提供しております。加えて、国内大手飲料メーカーとの信頼関係を70年以上にわたり構築してきた知見と現場対応力をもとに業務範囲を広げてまいりました。物流事業においても同様に、自動化・効率化・業務改善に関する積極的な提案を通じて、私たちの強みを活かした業務展開に取り組んでおります。こうした取り組みを積み重ねることで、事業環境の変化に応じた対応力と強固な事業基盤を築きながら、着実に業務を展開してまいりました。

成果(売上高・成長率)

売上高推移



ROIC・売上高成長率の推移





食品プロダクツ本部

TOPICS

Food Products Division

設備保全・メンテナンス技術の 強みを活かした高付加価値の 保全業務の提供



営業革新部のメンバー

労働人口の減少、自動化・省力化の推進、労働環境の改善が課題としてある中で、食品プロダクツ本部の保全の拡大・人材育成・新技術導入・営業支援を横断的に進めるため、東日本支店と西日本支店に営業革新部が発足しました。保全業務の拡大、新技術の導入と展開、新たな顧客獲得などに取り組んでいます。

2019年から、「保全業務の拡大」として、営業革新部ではオーバーホール関連の保全プロジェクトを開始しています。保全人材育成や、安全教育の拠点であるくにたちトレーニングセンター(KTC)を活用した事前講習、理解度評価、現場前教育を進めており、新規参加者の教育面でのフォローと、安全・品質向上を狙っています。

設備保全・メンテナンス技術の強みを活かして、外販の保全業務を広げています。これからも現場の保全力を上げ、業容拡大につなげていきます。



メディカル本部

複合ソリューション事業
メディカル業務

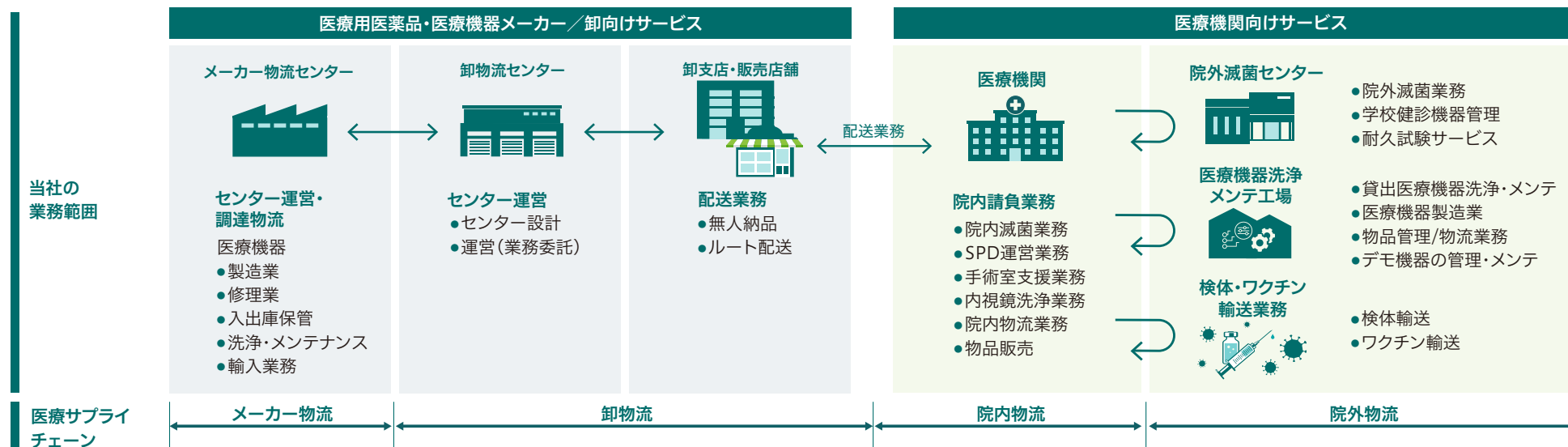
事業基盤の強化・拡充に向けた取り組みを通じ、
国内・海外での医療サービスの品質向上・効率化に貢献

ビジネスモデル・強み

医療サプライチェーンの川上・川中である、メーカー・卸向けの輸送業務、洗浄メンテナンスサービス、物流センター運営等の請負業務に加え、川下では医療機関向けの院内での滅菌他各種業務請負などのサービスを展開。医療サプライチェーン全体に対する輸送やメンテナンス、物流センター運営、各種院内業務などの幅広いサービス展開で、あらゆるニーズに応えています。

メディカル分野での職域について

医療サプライチェーン全体にサービスを提供する「Hospital Logistics」を展開



本部の強み

- 1 医療サプライチェーンの川上から川下まで、あらゆる業務効率改善に応えます。
- 2 全国10カ所の滅菌センターを活用し、医療機関の業務負担軽減に寄与します。
- 3 医療機関内での一次洗浄不要に伴う医療器材等の滅菌事業拡大を見込みます。
- 4 医療機器洗浄メンテ工場では整形貸出用医療機器や人工関節等への多様なサービスが可能です。

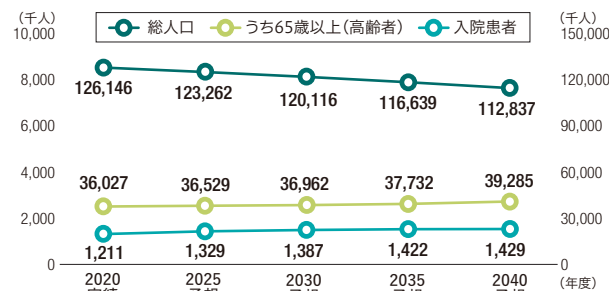


メディカル本部

市場環境予測

患者数の変動の見込みと、 看護師等医療関連要員市場について

外来・入院患者動向見込み



出所:厚生労働省国立社会保障・人口問題研究所「厚生労働省患者調査」、「日本の将来推計人口」

医療・福祉分野の就業者数の見通し

(年)	2018	2025	2040
	実績 (推計)	実績・人口構造 を踏まえた 必要人員(推計)	実績・人口構造 を踏まえた 必要人員(推計)
医療・福祉分野 の就業者数	826万人	940万人	1,070万人
総就業者数に 占める割合	12%	14-15%	18-20%
			(参考)需要面・供給面 を勘案した就業者数 (経済成長と労働参加 が進むケース)(推計)
			974万人
			16%

出所:厚生労働省「第195回労働政策審議会職業安定分科会資料」

少子高齢化で総人口は減少局面にあるものの、高齢者人口とともに、入院患者数は増加が続く見込みです。これに伴い、医療福祉系就業者の必要人員の増加も見込まれます。手術室周辺業務を展開する当社は、手術件数の増加と、医療従事者の業務委託拡大を背景に医療関連サービスへの期待が高まると考え、サービス供給力の強化と生産性の向上を進め、事業拡大に努めます。

中期経営計画2027

戦略

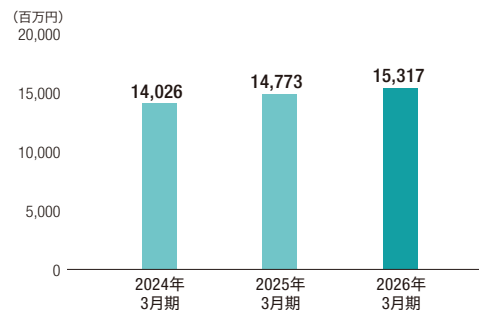
- | | |
|--|---|
| 国内 <ul style="list-style-type: none"> ●九州・関西・関東での新規深耕化 ●メディカル・ロジスティクスの拡充(医療機器輸送への取り組み加速) ●業務効率改善に向けた提案の展開(センター業務・院内業務) ●医療機関向け物販事業の拡大 ●事業規模拡大および新領域へのチャレンジのためのM&Aの推進 | 海外 <ul style="list-style-type: none"> ●インドでのメディカルビジネスの確立と拡大 ●Carnaにて日系の医療機器メーカーや公的機関のコンサルティング事業獲得により業容拡大 ●SPDIにてデリー首都圏以外の遠隔地への事業エリア拡大 |
|--|---|

1年目の取り組み

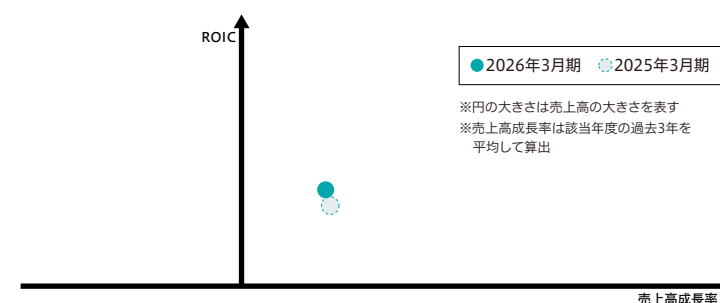
鴻池運輸営業所では、一部の日曜稼働獲得や新規配送獲得に取り組むとともに、センター内の多能工化や適正配置強化などによる生産性向上に注力しました。鴻池メディカルでは、医療機関からの使用済み器材の院外搬出時の一次洗浄義務が撤廃されたことを受けて、院外滅菌需要の拡大に対応すべく体制づくりを進めました。またお客さまからの単価改定獲得、派遣社員直備化による労務費削減、東京物流営業所第2センターの庫内充足等により売上拡大と利益改善を進めました。インドのCarna Medical Database社では、積極的な展示会活動や公的機関への事業提案強化に取り組み、コンサルティング事業の獲得につなげました。SPD India Healthcare社では、調達先見直し等で原価圧縮を進めるとともに、新エリアであるアッサム州進出を果たしました。

成果(売上高・成長率)

売上高推移



ROIC・売上高成長率の推移





メディカル本部

TOPICS

Medical Division

インドでのメディカルビジネスの 基盤強化と拡大



Carna Medical Database社のメンバー

Carna Medical Database社は、2013年にインドで医療関連サービスを提供すべく、鴻池運輸とメディアスホールディングス社の合併会社として設立されました。インド全国の医療データベースを収集作成して以来、日印両政府、各公共団体や医療関連機関と良好な関係を構築してまいりました。現在では、医療関連にとどまらず食品業界を含めた日本企業のインド進出を支援すべく、現地調査・コンサルティング支援、輸出入・販売等を行う他、海外駐在員とその家族に安心を提供する健康相談事業等業務拡大を進めています。

その他、2024年には現地滅菌会社 SPD India Healthcare社を連結グループ化しました。デリー近郊では院内5病院と院外約200病院と受託契約締結しています。2026年からは北東部アッサム州2病院でも院内滅菌を開始しました。さらにデリー以外の主要都市にも院外滅菌センターを展開予定です。

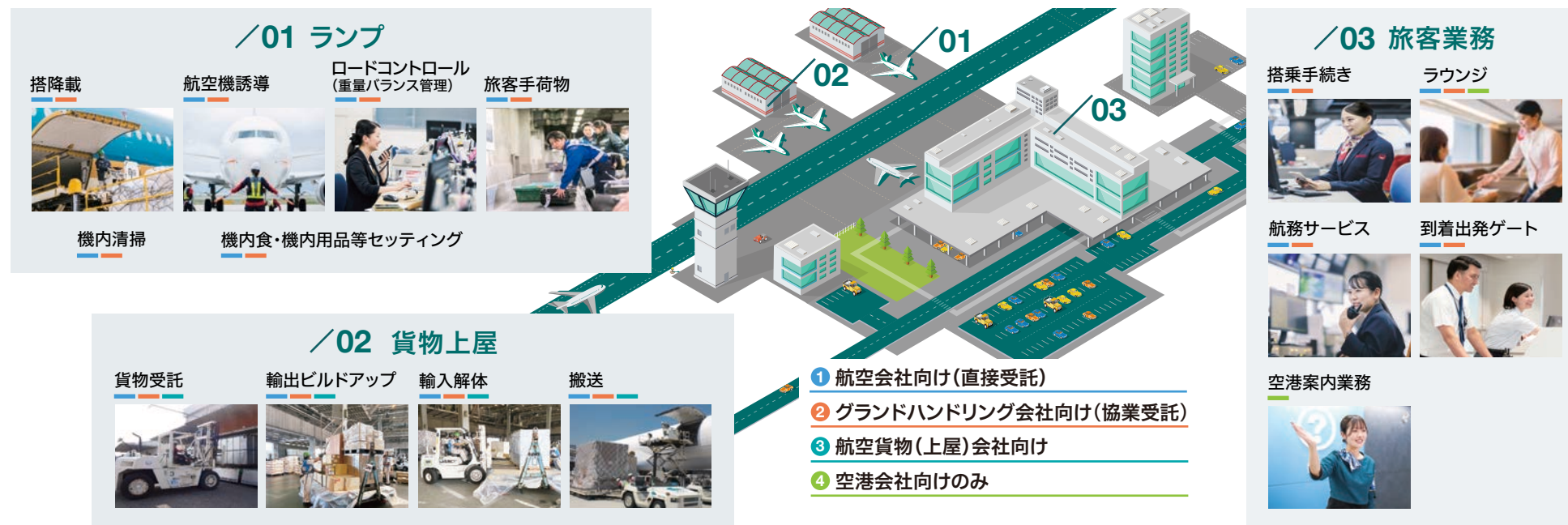
空港本部

複合ソリューション事業
空港業務

- すべての働く人の満足度を高めることでお客さまに対し最高のサービスを提供する組織を構築する
- 空港グランドハンドリング会社としてステータスを確立する
(国内主要空港で旅客・ランプ・貨物のトータルサービスを提供)

ビジネスモデル・強み

当社グループは、航空会社、グランドハンドリング会社、航空貨物会社、空港会社に対し、空港の基幹業務から周辺業務まで幅広いサービスを提供しています。直接受託と協業受託の双方を組み合わせ、空港運営を多面的に支えることが当社グループの特長です。



本部の強み

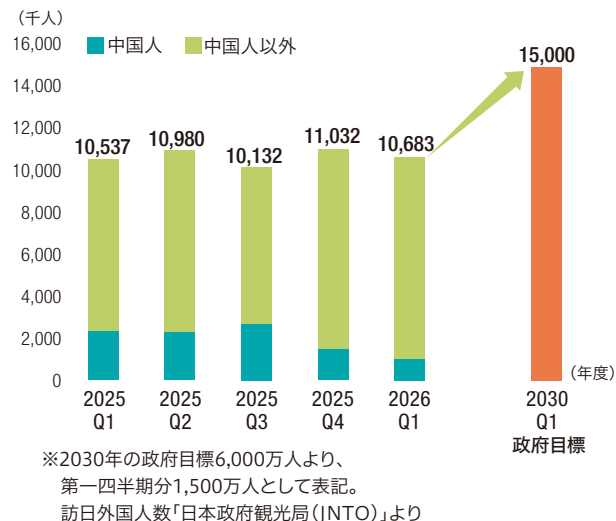
- 空港全体を俯瞰する運営品質
- 多様な受託形態に応える現場対応力
- 多国籍人材の戦力化と安定供給力
- 教育・DXによる現場進化



空港本部

市場環境予測

訪日外国人



訪日需要は、国・地域別には変動を伴うものの、全体では底堅く推移しています。足元では中国需要に弱さがみられる一方、その他地域からの来訪が全体を下支えしており、政府目標も踏まえると中期的な拡大余地は大きいとみています。当本部は、需要国と受託領域の分散を進めるとともに、教育・訓練を継続し、次の需要拡大局面に備えています。

中期経営計画2027

戦略

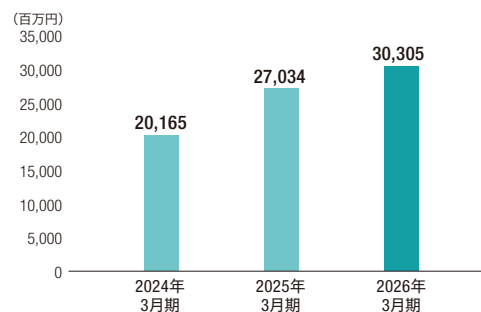
- 既存空港事業の伸長：安全・品質・人材を担保に旺盛な航空需要に応えていく
- 事業領域の拡大：グループの人材、情報、営業力を活かし、業務の幅を広げていく
- 空港に関連する新事業の創出：新空港への進出、空港内事業者のお困り事の解決

1年目の取り組み

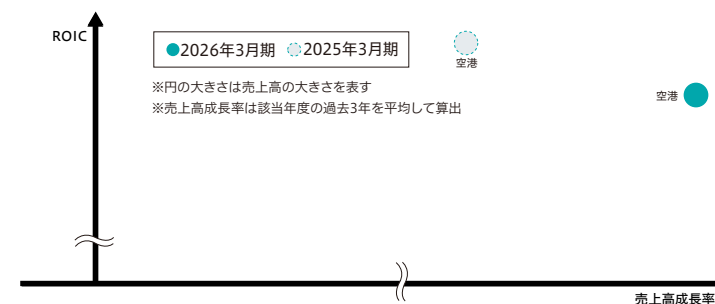
既存空港事業では、2025年11月に鹿児島空港でグランドハンドリング業務を開始しました。地元採用に加え、既存拠点で経験を積んだ人材を関係会社間で機動的に配置することで、円滑な立ち上げと地域雇用の創出を実現しています。事業領域の拡大では、成田空港で手荷物自動預け機の案内業務を受託し、空港会社向け業務へ領域を拡張しました。さらに、KSKY社のラウンジ業務は2年目を迎え、関西国際空港内でのプレゼンスを高めています。市場環境が大きく変化する中でも、人材教育と多国籍人材の戦力化を進め、着実に事業基盤を強化しています。

成果（売上高・成長率）

売上高推移



ROIC・売上高成長率の推移





空港本部

TOPICS

Airport Headquarters

成田空港における手荷物自動預け機の案内業務新規受託について



空港ターミナルサービスのメンバー

これまで航空会社スタッフが担っていた手荷物預かり業務は、成田空港におけるセルフ化の進展に伴い、お客さまご自身で機器を操作いただく場面が増えています。そのため、私たちには、操作に不慣れなお客さまにも安心してご利用いただけるよう、丁寧に分かりやすいサポートが求められています。現場では、臨時便を含むフライト状況に応じた柔軟な人員配置に加え、多様な路線や旅客の国籍に対応する多言語スタッフの配置など、さまざまな工夫を重ねてきました。その結果、スムーズな誘導ときめ細かな支援が可能となり、待ち時間の短縮にもつながっています。お客さまに空港での滞在時間をより有効にお使いいただけることは、私たちにとって大きなやりがいです。今後も成田空港のファストトラベル推進に寄与し、セルフ化が進む空港であっても、これまで培ってきた接客力を活かし、誰もが安心して利用できるサービスを提供していきます。



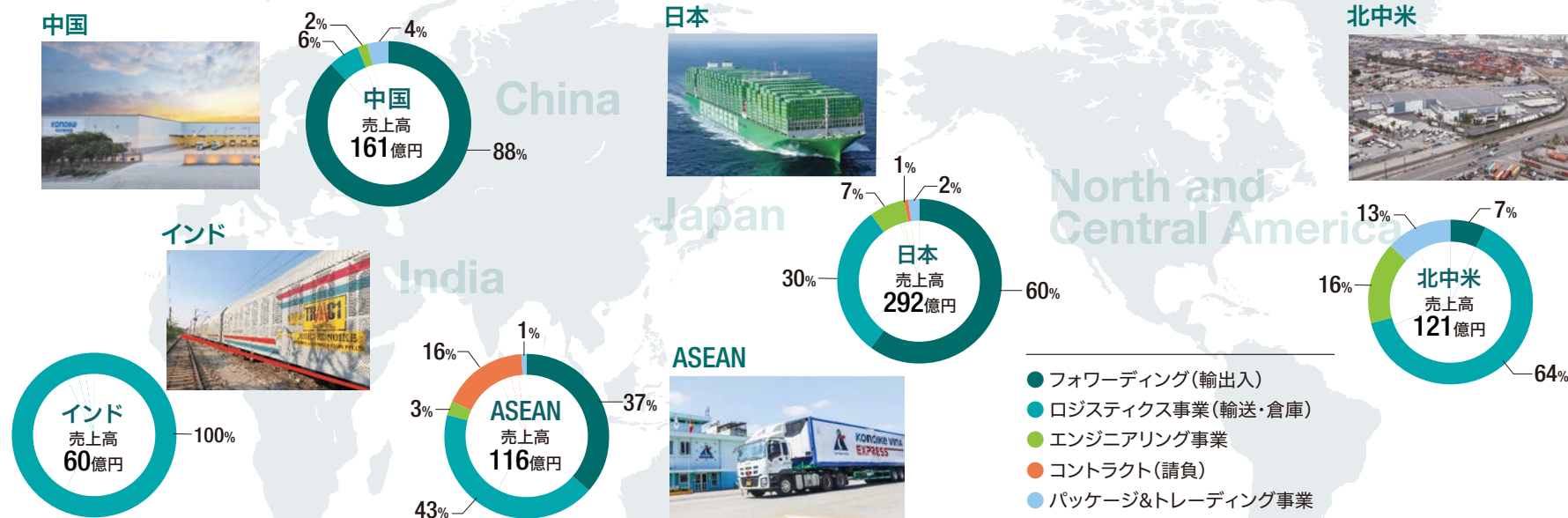
国際統括本部

国際物流事業
国際業務

「成長」「投資」「技術」を軸に、グローバル事業を牽引・推進し、高い付加価値を提供します。

ビジネスモデル・強み

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



※売上高は単純合算（内部取引控除前）

本部の強み

- 1 長年のフォワーディング営業で培った海外事業の経験と自社アセットを組み合わせた質の高いサービス
- 2 各国、各地域において、積極的に投資を行い、当社の強みを活かせる物流サービス
- 3 次世代フォワーディングシステムを駆使した当社ネットワーク独自の付加価値の高いサービス
- 4 通関・AEOに関する知識、貿易実務経験、海外をフィールドに多種多様な経験を積んだ人材



国際統括本部

市場環境予測

インド、北中米、ASEANの成長加速

インド鉄道貨物輸送市場

出所: Mordor Intelligence
「インド鉄道貨物輸送市場」

(年)	市場規模
2025	225億米ドル
2026	243億米ドル
2031	356億米ドル
CAGR	8.0%

自動車部品パッケージング市場

出所: Towards Packaging
「自動車部品包装市場規模」

(年)	市場規模
2025	99億米ドル
2026	103億米ドル
2036	160億米ドル
CAGR	4.5%

米国冷凍冷蔵倉庫市場

出所: Mordor Intelligence
「米国冷凍冷蔵倉庫市場」

(年)	市場規模
2025	524億米ドル
2026	556億米ドル
2031	738億米ドル
CAGR	5.8%

ASEANコールドチェーン物流市場

出所: Mordor Intelligence
「ASEANコールドチェーン物流市場」

(年)	市場規模
2025	188億米ドル
2026	200億米ドル
2031	244億米ドル
CAGR	4.9%

インド(鉄道輸送事業)

自動車販売台数世界第3位の市場規模、人口ボーナスを背景として中長期的な力強い高成長を見込んでいます。現在は、コンテナ輸送用車両13編成、自動車輸送用車両8編成を擁しており、新規輸送ルート of 拡大と輸送効率の向上を推し進めていきます。

北中米

堅調な人口の増加を背景に、国内で消費される食品の需要は生活必需品として底堅く推移する見通しです。定温倉庫が扱う輸入食品は足元の庫存量も堅調で、成長市場を捉えた投資計画を推進し、設備の充実を図っていきます。

ASEAN

民間消費の拡大が小売市場の成長を支え、今後もさらなる経済成長が期待されています。ベトナムおよびタイにおいて拡大する内需を取り込むべく、定温倉庫や定温輸送への成長投資を進め、高品質なコールドチェーンサービスの拡充を通じて事業基盤の強化を図っていきます。

中期経営計画2027

戦略

インド、北中米、ASEANにおける成長の加速

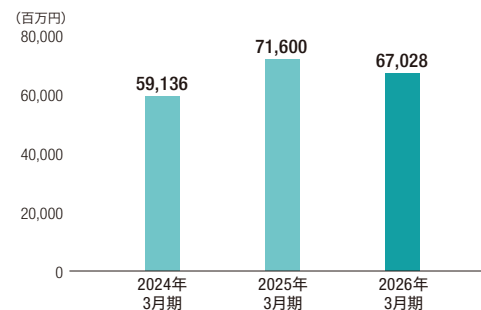
- インド 鉄道事業の収益力向上(貨車の増強による輸送能力の拡大)
- 北中米 ①冷凍冷蔵倉庫事業の拡大(新規倉庫建設中)
②自動車業界をメインに梱包+物流+エンジニアリング、複合ソリューションを組み合わせたモデルの確立
- ASEAN 域内における食品コールドチェーン事業の拡大(ベトナム・タイでの定温倉庫投資および輸送車両の増強)

1年目の取り組み

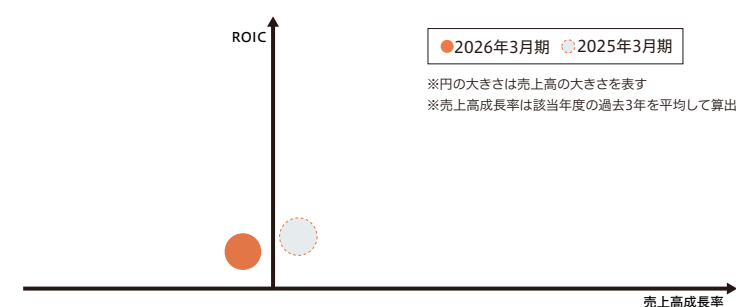
中計1年目は、注力地域であるインド、北中米、ASEANにおいて成長投資と事業基盤強化を進めました。インドでは鉄道輸送能力の拡大、北中米では冷凍冷蔵倉庫事業の拡大とデザインパッケージングを含む複合ソリューションの展開、ASEANでは食品定温物流網の拡充に取り組みました。特にベトナムでは、南北を結ぶ定温幹線輸送「KONOIKE VINA EXPRESS」の取扱量拡大を背景に、2026年7月に南部ホーチミンに自社定温倉庫を開設しました。今後も定温物流インフラへの継続的な投資を進め、保管と輸送を一体化したワンストップ体制の構築を進めてまいります。

成果(売上高・成長率)

売上高推移



ROIC・売上高成長率の推移





国際統括本部

TOPICS

International Headquarters

ベトナム定温幹線輸送 (南北定期便)の拡大



Konoike Vinatrans Logistics社のメンバー

南北幹線輸送「KONOIKE VINA EXPRESS」は、ベトナム国内の南北を結ぶ定温輸送サービスとして、当社のASEAN戦略を支える中核事業の一つです。本サービスは日系物流企業として当社のみが展開する独自性の高い事業であり、当社の強みとなっています。地域ごとに異なる商習慣や道路事情、納品条件に柔軟に対応しながら、安定した輸送品質の維持と輸送効率の向上を追求しており、特に温度管理の徹底、GPSを活用した動態管理、拠点間の情報連携強化により、高品質で信頼性の高いサービス体制を構築してきました。

今後は、拡大するベトナムの食品需要を取り込むべく、国内各地への定温倉庫の戦略的な配置を推進するとともに、それぞれの拠点をハブとして南北幹線輸送(南北定期便)でつなぐことで、ベトナムではまだ確立されていないコールドチェーンを構築し、ベトナムの食品物流を支える社会インフラとしてのプラットフォームへ進化させてまいります。



Ⅱ. 財務・資本政策

資本コスト

中計1年目の評価

中期経営計画2027の1年目となる2026年3月期は、海外事業の拡大や国内での取扱量増加などにより売上高3,555億円、営業利益227億円と増収増益を確保し、営業利益率も6.4%まで高まり、収益力は着実についてきていると認識しています。

一方で、ROEは9.3%と目標の10%以上には一步届いておらず、最終年度の資本効率目標達成に向け、引き続き中期経営計画2027の事業戦略である「海外事業の拡大」「国内事業の成長加速」「事業構造の改革」に注力するとともに、あらゆる施策を着実に実行してまいります。

ROE10%以上を達成するための取り組み

当社は株主資本コストを9%程度と推定しており、ROE10%以上の安定的な達成が重要と考えています。そのため、中期経営計画2027の達成に向け、海外ではインド・北中米への重点投資を進め、国内ではメディカル・空港のサービス分野の強化やエンジニアリング事業の拡大を進めます。また、事業継続性評価やKOMBO活動を通じ収益力・生産性を向上させ、自己資本比率・DEレシオの目標を踏まえた財務運営、配当性向40%以上とする株主還元およびIR活動の充実等にも取り組み、資本コストを上回る資本効率の持続的な創出を目指します。

PBR

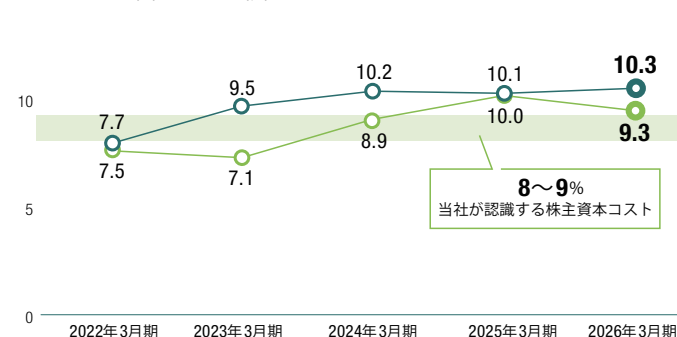
PBR1倍



PBR:時価総額(自己株式調整後)÷株主資本等合計(前期有報)により算出

ROE/PER

15 — ROE(%) — PER(倍)



中西 義人

執行役員 財務経理本部部長



キャッシュアロケーション

中期経営計画2027でお示したキャッシュアロケーションについては、1年目である2026年3月期に営業キャッシュ・フローは248億円を確保し、おおむね計画どおりに進捗しております。投資キャッシュ・フローにつきましても、有形固定資産の取得を主体に162億円支出し、将来の成長に向けた投資を着実に実行することができました。配当も年間110円へ引き上げを行い、株主還元と成長投資にバランスよく取り組めたと考えております。

中期経営計画2027にて策定したキャッシュアロケーション計画に基づき、引き続き成長投資を計画的に進め、資本コストを上回る資本効率の実現を目指すことで、中期経営計画2027にて財務目標とする現預金回転期間1.2カ月程度・DEレシオ0.8以下・自己資本比率40～45%・格付けA以上の各指標を達成し、財務安定性と成長投資余力の確保との両立を図るという最適な財務バランスの実現に向け、今後も取り組んでまいります。

中期経営計画2027

現預金回転期間
1.2カ月程度

DEレシオ
0.8以下

自己資本比率
新リース基準**40～45%**
現行基準：45～50%

格付け
A以上(JCR)

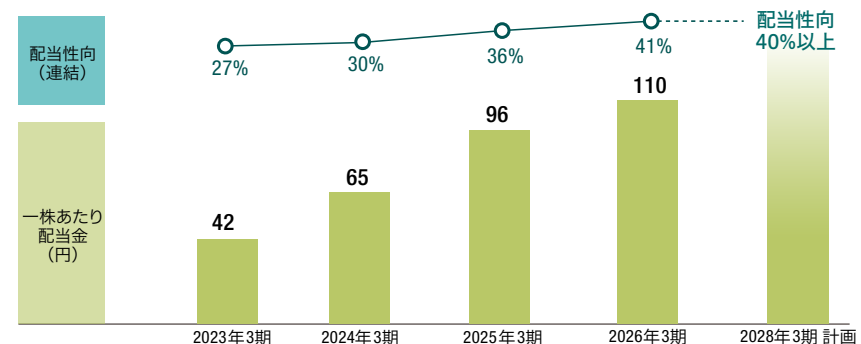
※2027年4月開始予定の新リース会計基準適用に伴い、550億円の使用权資産(リース資産)およびリース負債が計上されると仮定

キャッシュアロケーションの実績

		■ 複合ソリューション ■ 国内物流 ■ 国際物流 ■ その他		
項目		補足(主な内容)	26/3期実績	(ご参考) 中計2027 3年累計
キャッシュイン	営業キャッシュフロー		248億円	730億円
	うちの投資	● ベースアップ ● 教育費用	26億円 8億円	▲200億円
キャッシュアウト	リース投資/負債			
			21億円 10億円	71億円 200億円
	維持強化投資	■ 鴻池運輸 物流センター ■ 鴻池運輸 流通センター	14億円 6億円 5億円	▲71億円 ▲240億円
		■ エコイノベーション 構築物等 ■ 九州産交運輸 車両等 ■ 鴻池運輸 システム投資	51億円	▲65億円 ▲280億円
	成長投資	■ 北中米: Konoike-General, Inc. 土地・建設仮勘定	▲15億円	▲200億円
		■ Vertex Konoike Engineers Pvt. Ltd. ■ Ehrhardt Konoike Solutions GmbH.	61円 55円	▲62億円 ▲190億円
	株主還元	● 2025年3月期 期末配当 ● 2026年3月期 中間配当	▲35億円	▲35億円 180億円
	手元資金活用 負債返済等	● 有利子負債の増減		

株主還元

株主還元につきましては、各事業年度の業績、財務体質の強化、中長期事業戦略等を総合的に勘案して、内部留保の充実を図りつつ、継続的・安定的かつ業績・収益状況に対応した配当の実現を目指すことを原則としております。中期経営計画2027では、連結配当性向を従来の30%以上から40%以上へ引き上げ、2026年3月期は年間110円の配当とし、2027年3月期も同額を予想しています。引き続き企業価値のさらなる向上に向け、人的資本への投資、成長投資、株主の皆さまへの還元バランスよく取り組んでまいります。





Ⅲ. 経営基盤強化

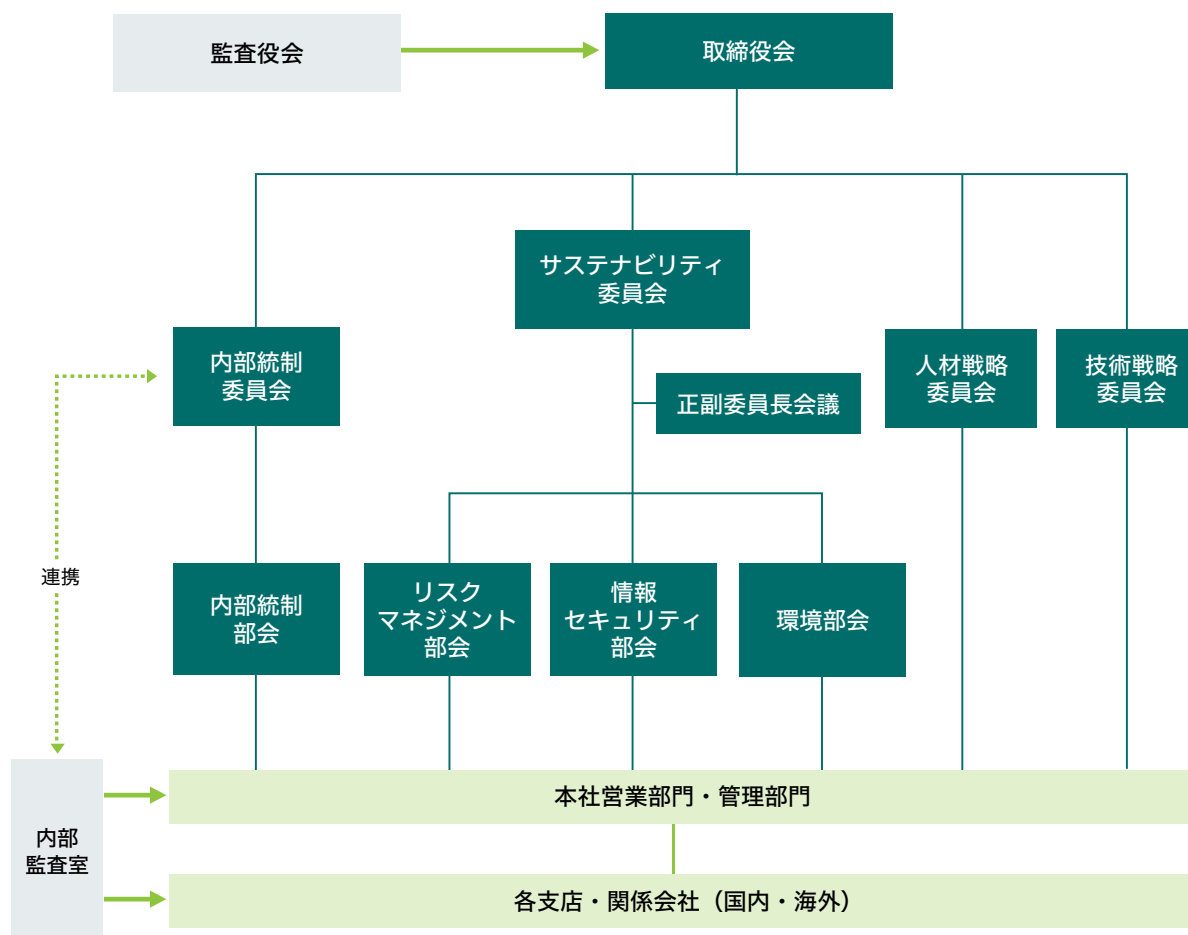
サステナビリティ

私たちKONOIKEグループは企業理念に『人』と『絆』を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します」を掲げ、これを「私たちの使命」としています。サステナビリティを巡る課題に取り組む際にも、この理念の実践を通じて、お客さま・従業員・株主・地域社会といったKONOIKEグループを取り巻く多様なステークホルダーの幸福と安全で安心な社会の実現を目指します。その実現に向け、当社はサステナビリティ委員会、内部統制委員会、人材戦略委員会、技術戦略委員会を設置しており、中長期的な視点で「人」と「技術」に関わる課題へ迅速に対応することで、持続的成長を支える経営基盤を強化してまいります。

ガバナンス

内部統制委員会では、内部統制部会や経営品質協議会などの機能を一元化しており、経営監視機能のさらなる強化を図っています。サステナビリティ委員会と同様に取締役会の諮問機関と位置づけており、取締役会からの諮問への答申に加え、討議・検討内容を定期的に報告します。取締役会での質疑や指摘は再び委員会に共有され、今後の取り組みや活動に反映される仕組みとしています。

サステナビリティ・ガバナンス推進体制図





各委員会における活動

サステナビリティ委員会

(委員長:コーポレート部門担当兼サステナビリティ担当役員)

サステナビリティを巡る課題に対応することを目的として、取締役会の諮問機関として設置しています。

本委員会のもとに以下の3部会を設置しています。

リスクマネジメント部会 (部会長:総務本部 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など、リスク低減に向けて活動しています。

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関連する諸規程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。

内部統制委員会

新設

(委員長:代表取締役会長兼社長執行役員)

KONOIKEグループの内部統制の構築・運用の推進や内部統制上の課題対応、およびコンプライアンス状況の把握によるコンプライアンス違反の未然防止・再発防止策の実効性向上を図ることを目的として、取締役会の諮問機関として設置しています。

人材戦略委員会

新設

(委員長:人材開発本部 本部長)

KONOIKEグループの企業価値向上に向け、事業の全社最適かつグローバルな観点に立った中長期成長戦略の策定・遂行の強化を図ることを目的として、取締役会の諮問機関として設置しています。人材に関する戦略および中長期課題解消・解決取り組みに関する事項は次の4点です。

① 採用:人手不足への対応

③ 配置:新たな人材マネジメントの構築

② 育成:事業戦略に連動した人材育成

④ 定着:働きやすい職場環境づくり

技術戦略委員会

新設

(委員長:技術革新本部 本部長)

当社グループの企業価値向上に向け、事業の全社最適かつグローバルな観点に立った中長期成長戦略に必要な技術戦略策定・遂行を図ることを目的として、取締役会の諮問機関として設置しています。

AI、IoT、ビッグデータ、ロボット等の革新的な技術に対応するとともに、技術革新本部、ICT推進本部が連携して技術全般の中長期ロードマップの策定と課題解決に向けた取り組みを推進していきます。



基本的な考え方

KONOIKEグループは、持続的な企業価値向上の原動力は「人」と考えています。2030年ビジョンの実現に向け、中期経営計画2027では、処遇改善や教育・訓練を中心に3力年で200億円規模の人的投資増額を進め、働き方改革の再加速、採用の強化や人事制度改革とあわせて、一人ひとりの能力を最大限に引き出す人的資本経営を推進しています。2025年4月に取締役会の諮問機関として設置した人材戦略委員会のもと、事業戦略に即した人材育成とウェルビーイング向上を両輪で進め、多様な人材が安心して挑戦し学び続けられる環境づくりを加速させることで、強い現場と中長期的な成長を支える人材基盤の強化に取り組んでいます。

中期経営計画KPI

総合職社員採用計画	新卒	50名
	キャリア	30名
専門職社員採用計画	新卒	140名
3年以内離職率	総合職	5.0%
	専門職	20.2%
男性育休取得率		40.0%
女性管理職比率		10.0%
障がい者雇用率		2.75%
ウェルビーイングサーベイスコア	幸福度	4.16
	注意度	3.21
	組織・モラル	4.75
コーチング累計受講者数		560名

200億円の人的投資増額実現に向けて

3力年累計

処遇改善 計 161 億円

教育研修 計 24 億円

定年延長 計 18 億円



人

2030年に向けた施策

経営戦略に基づく人材育成の推進

事業戦略に即した事業系人材育成

2030年ビジョンにかかげた構想から必要人材をバックキャストし、事業戦略に応じた採用や育成などの人材戦略を進めています。グループ全体の人材ポートフォリオを整備し、将来を担う経営人材や専門人材の育成を強化します。

専門性の高いコーポレート系人材育成

事業の拡大とあわせて求められる内部統制の強化に向け、コーポレート部門での高度専門人材の育成を推進します。階層ごとにクリアすべき業務レベルを記した職務基準書を活用し、到達度の可視化と計画的な育成体制を整備しています。

「部門を越えた連携」による 課題解決力・提案力の高い人材育成

社内で行っているさまざまな業務の知見共有と部門連携を促進し、課題解決力・提案力の高い人材を育成しています。経験を積ませるためのジョブローテーションと研修の両面から、横断的な人材育成を進めています。

技術革新・ICT部門の専門性強化 および全社でのリテラシー向上

2026年3月期より業務のDX化推進に特化した教育プログラムを導入し、社員のITリテラシー向上策を進めるほかに、AI企業内検索プラットフォーム“Glean”を導入し、積極的な利活用による生産性の向上を図っています。

従業員の働き甲斐向上

企業理念の浸透

車座で対話する「カタリバ」によるインナーブランディング活動に加え、グループ全社員に配布しているKONOIKE手帳に掲載した“KONOIKE PHILOSOPHY”の読み合わせなどを通じて、企業理念のさらなる浸透を図っています。

従業員の幸せの追求

健康経営

2023年2月に「健康経営宣言」を策定し、従業員のパフォーマンス向上や人材の安定的な確保と定着に取り組み、2024年から2026年にかけて「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に3年連続で認定されています。

エンゲージメントサーベイ

社会や働き方が多様化するなかで、従業員一人ひとりのウェルビーイングを実現するために、毎年実施しているサーベイの結果分析と拠点別の改善を継続的に進め、仕事に幸せを感じ個々の力を最大限に発揮できる企業風土を目指してまいります。



人

経営戦略に基づく人材育成の推進

事業戦略に即した事業系人材育成

2030年ビジョンの実現に向け、2年目を迎えた「中期経営計画2027」では、まず事業ごとのありたい姿と必要人材像を整理・明確化します。社内での利活用が定着したタレントマネジメントシステムにより人材情報を可視化し、経営人材・技術人材・グローバル人材・高度専門人材など、重点育成対象ごとの人材プールづくりを進めています。また、それぞれの人材をさらに高い能力に引き上げるための研修についても現中期経営計画から本格的に開始し、この3力年で約25億円規模の「人」への教育投資を行う計画です。一方で、これまでのように単にお客さまからの受注業務をやり切るサービスにとどまらず、それ以上の価値を提供するサービスを目指し、人材育成をサポートするためのプログラムを構築し、KONOIKEグループの事業を通じて社会課題の解決を図る発想力・思考力・実行力の強化を図ってまいります。



海外短期研修(インド)

専門性の高いコーポレート系人材育成

2022年4月の東京証券取引所プライム市場への移行を経て、より高い知識と統制力のあるプロフェッショナル人材の育成を図っています。とくに内部統制の強化を図るうえで不可欠な存在であるコーポレート部門においては、部門ごとに整備した階層別の職務基準書による人材のレベルアップを図ると同時に、財務・経理・法務・総務・人事といった各部門の社員講師による教育カリキュラムを階層別研修に取り入れ、従業員全体の教育はもとより、部門社員の講師としての技量や質の向上も目指すことにより、担当業務のアップデートが自然に求められる仕組みとして運営しています。一方でKONOIKEグループの事業が分かるコーポレート人材という要件も大切にしています。高い専門性に加え、現場をよく知り、現場から頼られるコーポレート部門を目指し、適切なジョブローテーションを図りながら人材育成を進めてまいります。

2年次	社会課題を考える
4年次	課題を広く捉える
6年次	自社事業を接続する
新任副長	事業機会で捉え直す
新任所課長	事業として構想する
所課長5年目	横展開につなげる



人

「部門を越えた連携」による課題解決力・提案力の高い人材育成

KONOIKEグループは多岐にわたる事業を展開し、それぞれの分野で豊富なノウハウを有していますが、お客さまに提供するサービスにおいて、これまでにない付加価値を創出・提供していくためには、それぞれのノウハウをグループ内で共有・連携・活用できる組織への開発と、高い課題解決力・提案力を持った人材の育成が必要であると考えています。自部門の業務では解決できないお客さまの困りごとや社会課題に対し、他部門では既に改善実績があるものや、マーケティングや情報収集が進んでいるケースがあります。当社グループでは、日々のOJTだけでは不足する他部門との交流の場をさまざまな研修を通じて設け、他部門への関心を強め全社を俯瞰的にみる力を養っています。また、同じ課題を共有することでさらに高度な解決方法を導くことも可能になります。当社グループの多種多様な事業を人の交流を通じてシナジーを高め、企業価値をさらに高めてまいります。



人材開発センター

技術革新・ICT部門の専門性強化および全社でのリテラシー向上

これまで業務のDX化推進を目的とした全社的なデジタル教育を通じて、社員一人ひとりのITリテラシー向上に継続的に取り組んでまいりました。2026年5月には、日系物流企業で初となる社内専用のAIプラットフォーム“Glean”を導入し、社内に蓄積された多様な情報を横断的に検索・活用できる環境を整備し、情報収集や整理、資料作成などこれまで人が行っていた業務を担う存在になりました。これに加え、AI習熟度に応じた研修を拡充することで、コーポレート部門のみならず事業本部やグループ会社を含む全社で、業務の効率化と生産性向上を推進しています。今後は、新たな研修カリキュラムの開発を進めるとともに、現場の課題や顧客ニーズを起点に新たな価値やサービスを構想する取り組みから得られた知見を蓄積・活用し、人材育成と事業創出が相互に好影響を生み出す基盤づくりを進めてまいります。



外部企業による経営層向けAI活用研修

人

従業員の働き甲斐向上

企業理念の浸透

企業理念の浸透については、従業員一人ひとりがその理念を自分ごととして捉え、日々の業務の中で実践につなげていくことが、持続的な成長と企業価値の向上の基盤になると考えています。今後も、経営層と現場、部門や世代を越えた対話を重ねることで、理念への理解と共感を深め、グループ全体で同じ方向を目指す組織風土の醸成を進めてまいります。また、理念を共有するだけでなく、それぞれの職場で具体的な行動としてどう体现するかを考え、対話し、実践する循環を生み出すことで、“KONOIKE BRAND”を支える意識と行動の定着を図ってまいります。さらに理念の浸透を一過性の取り組みに終わらせないため、研修や職場ミーティングのほか、日々の対話の場においても理念に立ち返る機会を継続的に設けてまいります。理念と現場の実践を結びつけることで、判断や行動の質を高め、変化する事業環境の中でもKONOIKEらしさを発揮できる人材と組織づくりにつなげてまいります。



ワークショップ形式の「カタリバ」

従業員の幸せの追求

健康経営

従業員が心身ともに健康であることは、生産性向上のために必要不可欠であるとの考えのもと、当社グループでは定期健康診断を基軸に、従業員の健康管理に努めています。健診結果を健康保持・増進につなげるため、事後措置や保健指導に加え、再検査および精密検査費用の補助を実施し、疾病の早期発見にも注力しています。また、2025年3月期からは健診結果管理システムを導入し、健康データの一元管理によるタイムリーなケアの実現に向けた環境整備を進めています。さらに

ウォーキングイベントへの参加を促進することで、日常的な運動習慣の定着と従業員同士の交流を後押しし、自己健康管理への意識向上と行動変容につなげています。当社グループの経営理念である「『人』と『絆』を大切に」を健康経営においても実践し、従業員一人ひとりが生き生きと働ける職場づくりを進めてまいります。全従業員の健康意識の底上げを図るとともに、健康を支える風土の醸成にもつなげていきます。



人

エンゲージメントサーベイ

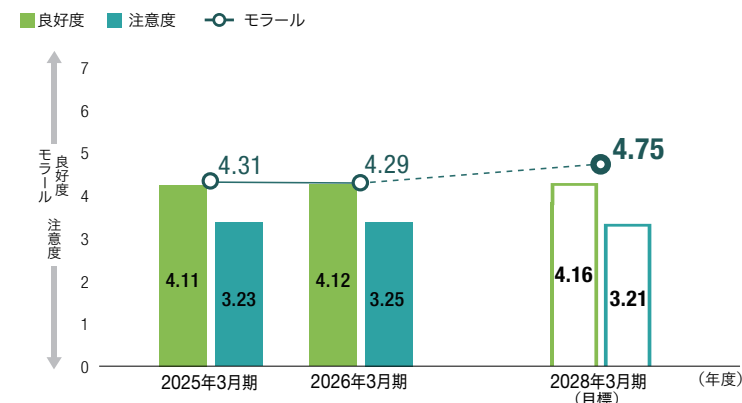
1 目的

従業員のウェルビーイングの実現とエンゲージメント向上に向け、ウェルビーイングサーベイを定期的の実施しています。その目的は、組織や職場ごとの現状や課題を可視化するとともに、結果を分析し、経営層や各拠点の責任者へフィードバックすることで、具体的な改善行動につなげることにあります。さらに、フィードバックワーク

ショップを通じて現場での理解と行動変容を促し、各組織が自律的に改善を進めることで、従業員がより働きがいを感じられる職場づくりと、継続的な組織力の向上、サーベスコアの改善を図ってまいります。

2 調査結果

設問パートと 調査目的	ウェルビーイング:ウェルビーイングそのものの測定
	モラル:ウェルビーイングの前提となる 集団の士気を測定
調査対象者と人数 (2026年3月期)	専門職社員(管理監督者のみ)、総合職社員 計3,257人



3 重点施策

2022年より全社的なウェルビーイングサーベイを実施し、①働く幸せ②働く不幸せ③その組織の状態、の3指標を定期的に測定しています。結果に基づき経営層向けのフィードバックワークショップを継続して行ってきました。サーベイの活用にあたっては、各組織の現状や課題を可視化するだけでなく、結果を踏まえて改善策を検討・実行し、PDCAサイクルを回しながら継続的な改善へと結びつけていくことが重要であるとの認識を社内でも共有しています。特に、サーベイ結果の向上には、個別施策を積み重ねるだけでなく、ウェルビーイング向上の意義や目的そのものを管理職

を含む組織全体に浸透させることが不可欠であると捉えています。そのため、現在はフィードバックワークショップの対象を現場組織長である所長を含む管理職層へ拡大し、現場レベルでの理解促進と行動変容につなげています。加えて、タレントマネジメントシステムを活用し、各組織長が自組織のサーベイ結果をタイムリーに把握し、課題に応じた対応を進められる環境整備も推進しています。組織が自律的かつ継続的に改善を進める体制の定着も目指してまいります。



人

人権

KONOIKEグループは、企業理念に「『人』と『絆』を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します」を掲げ、これを「私たちの使命」としています。この実現にあたり、事業活動において影響を受けるすべての人々の人権が尊重されなければならないという責務を果たす指針として、2023年に「KONOIKEグループ人権方針」を定めました。本方針に基づき、事業活動において関係するすべての人々の人権を尊重し、あらゆる人権への負

の影響を引き起こさないだけでなく、助長しないよう取り組みを進めています。しかしながら、当社グループにおける人権の及ぶ範囲はとても広く、リスクを分析のうえ設定した優先順位に基づいて順次対応を図り、2025年から外国人技能実習生と特定技能外国人に対して人権侵害アンケート調査を行いました。次年度以降も継続的にアンケート調査を行い、人権侵害リスクを抑え、社会的責任を果たしてまいります。

人権デュー・ディリジェンスの実施

KONOIKEグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、各国・地域の法令を遵守するとともに、人権デュー・ディリジェンスの実効性向上に取り組んでいます。グループ全体でeラーニングやサーベイの実施を通じて人権意識の向上と理解の浸透を図るほか、「KONOIKEグループ人権方針」を全役員・従業員に適用し、ビジネスパートナーにも支持と遵守を求めています。さらに、外国人技能実習生や特定技能外国人にアンケート調査を実施、加えて、彼らを含む外国籍従業員が母国語で

相談できる多言語対応窓口も設置し、人権侵害リスクの早期発見に努めています。また、自社の事業・サービスに関連する負の影響についても、取引関係を通じた防止・軽減に努めています。こうした取り組みを通じて課題を把握し、改善策を講じ、検証するPDCAサイクルを回すことで、問題の未然防止と発生時の迅速な是正につなげ、グループ全体で継続的な改善に取り組んでまいります。

分類		取り組み内容	
人権方針の策定		2023年4月に「KONOIKEグループ人権方針」を策定	
人権DD	人権への影響評価	初期的な人権リスク評価を実施	
		教育・研修	人権、ダイバーシティ、ハラスメント等に関する年次・役職別研修を実施
	予防/是正措置の開示	社内環境・制度の構築	「健康経営優良法人2026(大規模法部門)」に認定 心身の健康保持増進、ワーク・ライフ・バランス推進に向けた施策を展開
		サプライチェーンの管理	技能実習生・特定技能外国人を重点対象とした人権侵害アンケート調査を実施
	モニタリング(追跡調査の実施)	従業員エンゲージメント調査を実施	
外部への情報公開		Webサイト・本統合報告書等で取り組み状況を開示	
苦情処理メカニズムの整備		国内で内部通報窓口である「コウノイケ通報窓口(ヘルプライン)」を設置・運用中 外国籍従業員が母国語で相談できる窓口を設置・運用中	



人

ダイバーシティ

KONOIKEグループは、多様な人材がそれぞれの違いを尊重し合い、能力を十分に発揮できる組織づくりをダイバーシティ推進の基本的な考え方としています。性別、年齢、国籍、障がいの有無、価値観や経験の違いを個性として受け止め、多様な視点を組織の力へとつなげることが、持続的な成長と企業価値の向上に不可欠であると考えています。そのため、働きがいと働きやすさの両立を図りながら、公平に挑戦と成長の機会が得られる

環境整備を進めています。また、相互理解を深め、違いを認め合う対話を重ねることで、誰もが安心して意見を発信し、力を発揮できる職場風土の醸成を重視しています。ダイバーシティを人材戦略の重要な基盤と位置づけ、多様な人材が活躍することで新たな価値創造や組織の柔軟性向上につなげていきます。今後も、一人ひとりが自分らしく活躍できる包摂性の高い組織づくりを着実に進めてまいります。

取り組み

社内研修

社内の階層別研修では、ダイバーシティを自分事として捉えてもらうため、各階層に応じた教育を実施しています。新入社員にはアンコンシャス・バイアスの理解と実践、中堅層には障がい者雇用の目的理解と促進、管理職層には男性の育児休業の理解と取得促進など、それぞれの階層に適したテーマを設定し、講義だけでなく、ワークショップを通じた体験共有と気づきを重視することで、理解の深化と行動変容につなげています。

技能実習・特定技能

2006年から外国人技能実習生の受け入れを進め、日本の物流管理手法を学んだ実習生は延べ約1,800名にのぼります。近年は空港グランドハンドリング分野に加え、特定技能外国人についても航空、飲食料品製造、工業製品製造、自動車運送業へと受け入れ分野を拡大しています。今後も制度の変化を踏まえながら、外国人材がより多くの部門で活躍できる環境整備を進め、多様性を価値創造につなげてまいります。

女性活躍推進

女性活躍推進法に基づく行動計画の推進と、2031年3月期に女性管理職比率10%以上を達成するという経営目標に向け、2025年に取締役会の諮問機関として設置した人材戦略委員会の傘下に「女性活躍推進分科会」を設置し、さまざまな課題と向き合い施策を検討しています。営業所配属の女性総合職も交えて課題や期待を共有し、職場風土や制度の見直し、新たな施策の検討を通じて、女性がより力を発揮できる環境整備を進めています。

障がい者雇用

さまざまな現場やオフィスにおいて障がい者の方を安定的かつ重要な戦力として雇用し、働きがいを持って就労できる職場づくりを進めています。個々の特性や強みを把握し、それぞれに適した業務を担っていただくことで力を最大限に発揮できる環境を整備しています。また、ユニバーサルマナー検定を役員、管理職全員に取得させ、多様な方々へ向き合うためのマインドとアクションを体系的に学び身につけていきます。



特別座談会 人的資本経営

人材戦略と現場での新たな挑戦

KONOIKEグループが人的資本経営を通じて何を目指し、どのような考え方で人材の成長を支えているのか。事業戦略と人材戦略のつながりを、実際に新たな挑戦を続ける3名の声を通じてご紹介します。



関東・北日本支店

内田さん

入社以来、物流センターの現場に従事し、現在は2拠点目。海外短期研修(インド)や事業創造プログラム等、社内プロジェクトにも積極的に参加している。

ファシリテーター

執行役員
人材開発本部本部長
兼人材戦略担当

川田さん

メディカル本部

安田さん

看護師として医療現場で経験を積んだ後、医療分野の海外支援業務等を経て当社に入社。現在はメディカル本部で、スペシャリスト※として医療分野の事業拡大に関わる。

※特定分野において高い知識・スキルを持つことを当社内で認定された専門人材のこと

事業開発本部

須永さん

鉄鋼本部の製鉄所内現場で長く経験を積んだ後、現在は事業開発本部で、自社の現場で培ってきた仕組みやシステムを他業界や海外に展開していく仕事に携わる。



川田:今回は、それぞれ異なるバックグラウンドを持つ3名に集まっていただきました。まずは現在の仕事に至るまでの歩みを教えていただけますか。

安田:私は看護師として病院や空港のクリニックなどで働いた後、医療分野の海外展開を支援するコンサルティング会社を経験しました。その後、当社に入社し、現在はメディカル本部で医療事業の拡大や人材育成の仕組みづくりなどに関わっています。

須永:入社後はお客さまの製鉄所内の現場に配属され、その後、お客さま先への出向や本社勤務を経験しました。現在は事業開発本部で、鉄鋼の現場で生まれた「コノマップ」というシステムを、他業界にも展開していく仕事に携わっています。

内田:入社以来、物流センターで仕事をしてきました。現在は2拠点目ですが、同じ物流センターでも、扱う商品や規模によって現場の動き方は異なります。拠点の良さを活かしながら新しいやり方も取り入れ、より働きやすい現場づくりに取り組んでいます。

川田:皆さん、それぞれ異なる経験を重ねながら、今の仕事につながっているんですね。そもそも、当社への入社や現在の仕事に進むきっかけは何だったのでしょうか。

内田:元々物流業界を志望していたわけではなく、大学時代に興味を持っていたミャンマーに営業所がある会社を探していて、当社を知りました。入社後は、現場の方々が職人気質で仕事をやり切る姿を見て、「物流ってカッコいい仕事だな」と感じるようになりました。今はミャンマーだけでなく、インドにも魅力を感じていますし、アフリカにも行ってみたいと思っています。

安田:私は、開発途上国支援や国際協力に関わりたいと思い、転職を考えました。前職で企業の海外展開を支援する中で、もっと現地の課題に深く向き合いたいと感じたことがきっかけです。看護師資格を活かして海外支援に関わる仕事を探す中で、インドの医療支援に取り組む当社の求人を見つけました。

須永:私は現場から本社へと異動することになりましたが、今の事業開発本部に来てからは、業界を限定せずに挑戦できる面白さを感じています。鉄鋼の現場の課題を解決





するためにつくったシステムが、今は他業界にも広がろうとしている。これまでの経験を活かしながら、次の可能性に挑戦できる環境だと感じています。

川田:きっかけや歩みは三者三様ですが、それぞれがこれまでの経験を活かしながら、新たな可能性に挑戦していることが共通していますね。皆さんの挑戦を後押しした社内プロジェクトや人事制度などの取り組みについて、実際にどのように感じていますか。



内田:私にとって大きかったのは、海外短期研修(インド)と事業創造プログラムです。どちらも自分から参加したいと手を挙げました。最初は、「やりたい」という気持ちや勢いがあれば何とかなると思っていたんです。でも、実際に企画を形にしようとなると、それだけでは足りないことに気づきました。

川田:具体的には、どんなことが必要でしたか。

内田:責任感や、最後までやり切る力です。それから、周りの人に目的を伝えて、一緒に動いてもらう力ですね。インドでの研修では「パッションが大事」と学びましたが、社内で企画を進める中で、パッションには勢いだけでなく、責任や忍耐も含まれるのだと実感しました。今は自分一人で頑張るのではなく、周りを巻き込みながら、担当する現場をもっと活気のある職場にしていきたいと思っています。

須永:内田さんの話は、私もよく分かります。私も、事業開発本部という組織横断的な立場に移ってから、さまざまな現場を見る機会が増えました。各現場のリーダーが熱意を持って相談してくれる姿に触れ、物流はこうした現場の方々に支えられて成り立っているのだとあらためて実感し

ています。

特に海外で事業を展開しようとなると、さまざまな人の協力を得ながら、一つひとつ物事を進めていく必要があります。部署異動によって環境が大きく変わったことも大きな刺激になっていますし、自分も新しい環境で成長していかなければならないと感じています。

安田:私は、今年度からスペシャリストとしての役割を担うことになりました。会社が目指す成長の方向性と、自分の役割が重なっているのだと感じています。看護師としての経験はありますが、医療制度や業界全体については、まだ学ぶべきことも多いので、これからも知識を深めていきたいですね。専門的な知識や経験を周りに伝えたり、事業に活かしたりすることで、新たな価値につなげたいと思っています。

川田:社内プロジェクトや人事制度などの取り組みが、それぞれの挑戦を後押ししていることが分かりました。一方で、皆さんがさらに挑戦しやすくなるために、会社として取り組むべきことは何でしょうか。

須永:現場と本社が、お互いの仕事をもっと知ることだと思います。現場を知っている人が本社にいと、課題の伝



わり方も変わりますし、本社の専門部署がどのように支えてくれるのかも見えやすくなります。私自身、本社に来てから、法務などいろいろな専門家に伴走してもらって、一人ではできないことを実現できました。こういうつながりが、もっと増えるといいですね。

内田: たしかに現場にいと、本社でどんな仕事をしているのか、正直よく分からないことがあります。でも、プロジェクトで他部門の方と一緒に仕事をするとき「こういうときはこの部署が動くんだ」と分かるんです。そういう機会が会社の

理解を深めることにもつながるのかなと思います。

安田: キャリア入社立場から見ると、当社にはさまざまな経験を持つ人を受け入れる風土があります。一方で、女性や異なるバックグラウンドを持つ人が、早い段階から新しい仕事に挑戦できる環境は、さらに必要だと思います。男性が多い業界でもありますから、例えば女性の所長がもっと増え、会社として支えられるようになればいいですよ。

川田: ありがとうございます。最後に、これから挑戦したいことを一言ずつお願いします。

安田: スペシャリストとして、まずは現場のことをもっと知りたいです。その先には、病院をつくることやODA（政府開発援助）のような取り組みなど、当社だからこそできる社会貢献にも挑戦したいと思っています。社会から当社の役割や価値をより広く認識してもらえるような仕事に携わりたいです。

須永: 国外にもアンテナを向けて、現地で何が必要とされているのかを考えていきたいです。企業や社会の課題を解決することで、結果として売上にもつながる。そうした形で

事業として成立させ、持続的に価値を届けられる仕組みをつくっていききたいですね。

内田: 海外での業務には以前から挑戦したいと思っていますので、キャリアの早い段階で実現したいです。一方で、仕事と家庭を両立しながら働くことも、自分が目指す一つの姿です。同じように考えている人も多いと思うので、自分自身が一つのロールモデルになればと思っています。

川田: KONOIKEグループは、「あらゆるステークホルダーの方から選ばれる会社」になることをテーマに人的資本経営に取り組んでいます。この座談会を通じて、多種多様な人材が安心して挑戦し、学び続けられる環境を整えていることが少しでも伝わればと思います。

そして皆さんのように、一人ひとりが自分の経験や強みを活かしながら、生き生きと仕事に取り組む姿を見て「この会社はカッコいいな、面白いな」と感じてもらえたらうれしいですね。

今日伺った皆さんの思いや経験を、一過性のものに終わらせるのではなく、人材部門としてもここから具体的な成果につなげていきたいと思っています。皆さん、今日はありがとうございました。





技術

technology

基本的な考え方

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

技術戦略委員会

前中期経営計画では、サステナビリティ委員会傘下の技術資本ワーキンググループにおいて、KONOIKEグループの現場に蓄積された事業ノウハウを技術資本ライブラリに取り込み、データベース化を進めるとともに、現場における改善や新技術の導入を推進してまいりました。

今後は技術戦略委員会において、このデータベースを基に先端技術の研究や現場導入技術の標準化などの取り組みを全社戦略と整合させながら積極的に推進してまいります。

Step 1 前中期経営計画

技術資本ワーキンググループ

- 現場に眠る技術の吸い上げ
- 無形資産としてのKPI決定

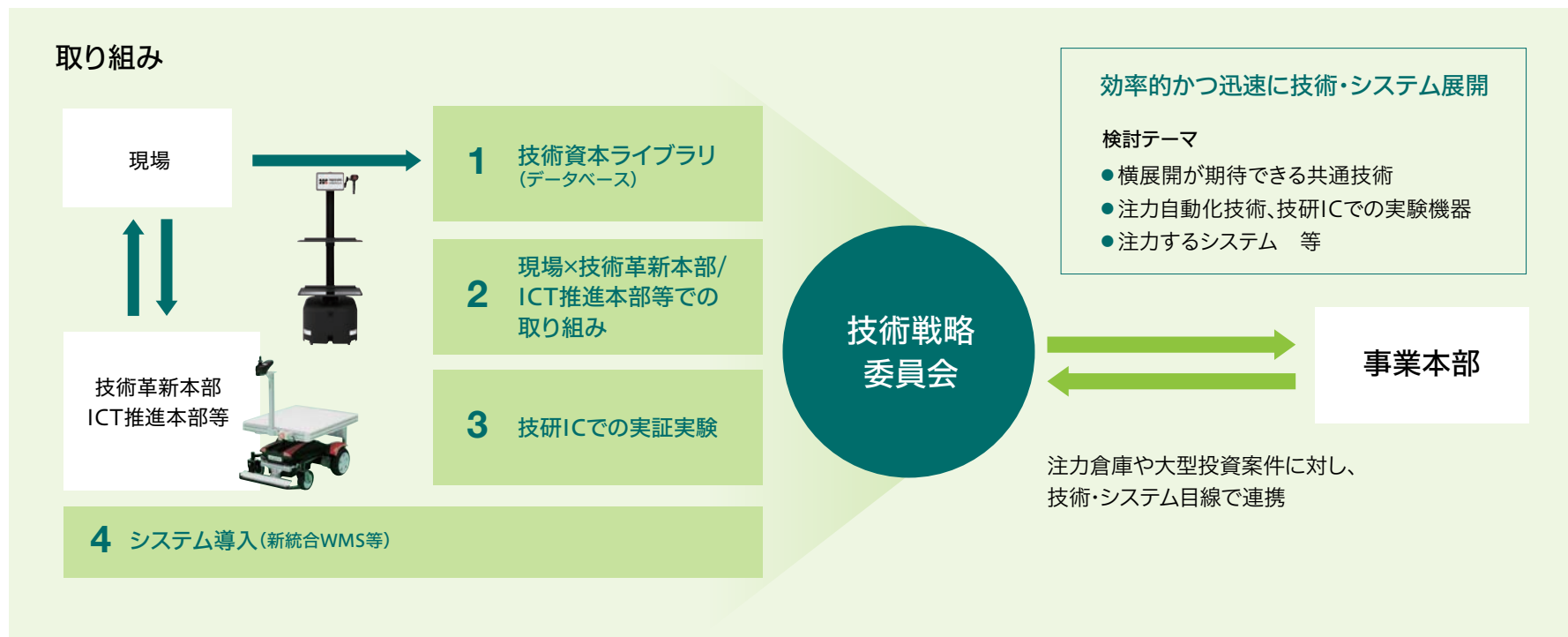


Step 2 中期経営計画2027

技術戦略委員会

技術関連テーマやシステム投資について、現場ニーズを踏まえて関連部門が連携し、全社戦略と整合した取り組みを推進する。

技術



技術資本ライブラリ

KONOIKEグループでは、現場ごとに実施している自動化や省力化の取り組みを全社で共有するためのデータベースを設置しています。このデータベースでは、ソリューションや改善作業、改善効果など、さまざまな切り口から事例を検索できるほか、担当者同士が情報交換を行える仕組みも備えています。現在、毎月約1,000件のアクセスがあり、積極的に活用されています。





技術

技術革新

KONOIKEグループの事業競争力は「より魅力的なサービス提供」にかかっており、近年の物流・倉庫業界におけるさまざまな変化に対応していく上で、“さらなる高み”を目指す現場での革新が重要であると認識しています。そのために、2021年3月には鴻池技術研究所イノベーションセンター（技研IC）を開設し、①KONOIKEグループの多岐にわたる現場を技研ICに再現し、新技術の実効性や導入後のオペレーションの確認などを行う「実証・実験」②社内に限らず、お客さま、新技術のベンダーさまにも技研ICにお集まりいただき、再現現場や新技術を見ながら議論する「オープン

イノベーションの加速」③お客さまの将来構想にも合致した技術開発の検討などの「営業活動の一環」としても機能させ、技術革新の最前線としてイノベーションを加速してまいりました。これらの取り組みに加え、技術革新を全社に浸透させるためのリテラシー教育や、現場改善活動の展開を加速するためのIE教育を実施しました。こうして、現場と共に進めてきた改善の取り組みが少しずつ実を結んでいます。今後も現場力の強化に直結する技術革新を進めていきます。

取り組み事例 1

フォークリフトの安全運転を シミュレーション技術により評価

これまで生産性向上やレイアウト検証を中心に活用してきたシミュレーションを、安全性向上にも展開しています。フォークリフトによるパレット搬送や旋回時の荷物挙動を対象に、荷姿や高さ、旋回速度などの条件を変えて振れ幅や転倒リスクを評価し、安定性に影響する要因を可視化しました。今後は得られた知見を作業方法や運転条件の改善に活用し、安全対策の高度化につなげます。





技術

取り組み事例 2

AI-OCRによるピッキング・検品技術の支援と拡充

物流現場では、すべての貨物にバーコード等の識別子が付与されているわけではなく、現場側で一律に付与することも難しいため、現品や帳票を目視で確認・照合する作業が多く残されています。こうした物流特有の条件に対し、既存のラベルや帳票の情報を活用するため、AI-OCRによる撮影・文字認識から照

合・判定までを一連で支援する仕組みを開発しました。現場導入を通じて機能を改善・共通化し、特定の現場にとどまらず、他の現場や事業にも横展開することで、幅広い業務の効率化につなげています。





技術

ICT・DX

取り組み事例 1

生成AIで挑む業務変革と人材育成 ～「AI is Everywhere」をスローガンに～

当社は、業務変革と新たな価値創造の実現に向けて、組織横断型の「生成AI活用プロジェクト」を本格始動し、「基盤構築」「AI人材育成」「ユースケース創出」「ガバナンス整備」の4本柱を同時並行で推進しています。基盤面では、社内ナレッジを横断検索できるAIプラットフォームを導入し、安全かつスケーラブルに活用できる全社AI基盤を整備しました。あわせて、事業・コーポレート両部門において現場起点の業務ユースケースを内製で開発し、定型業務の自動化や意思決定の迅速化など、具体的な業務変革につなげています。人材育成では、経営層から現場までを対象にレベル別研修

を設計し、各部門で活用を主導するAIアンバサダーを育成。全社的なAIリテラシー向上を図るとともに、自部門の課題解決を担う人材層の拡充を進めています。ガバナンス面でも、利用者ガイドラインの整備やAIガバナンス協会への加入を通じて、安心・安全な活用体制を構築しています。

今後は「AI is Everywhere - AIの力をすべての現場に」を掲げ、AIを前提とした業務プロセスの再設計と新たな価値創造に取り組み、持続的な競争力強化と従業員のウェルビーイング向上の両立を目指します。



技術

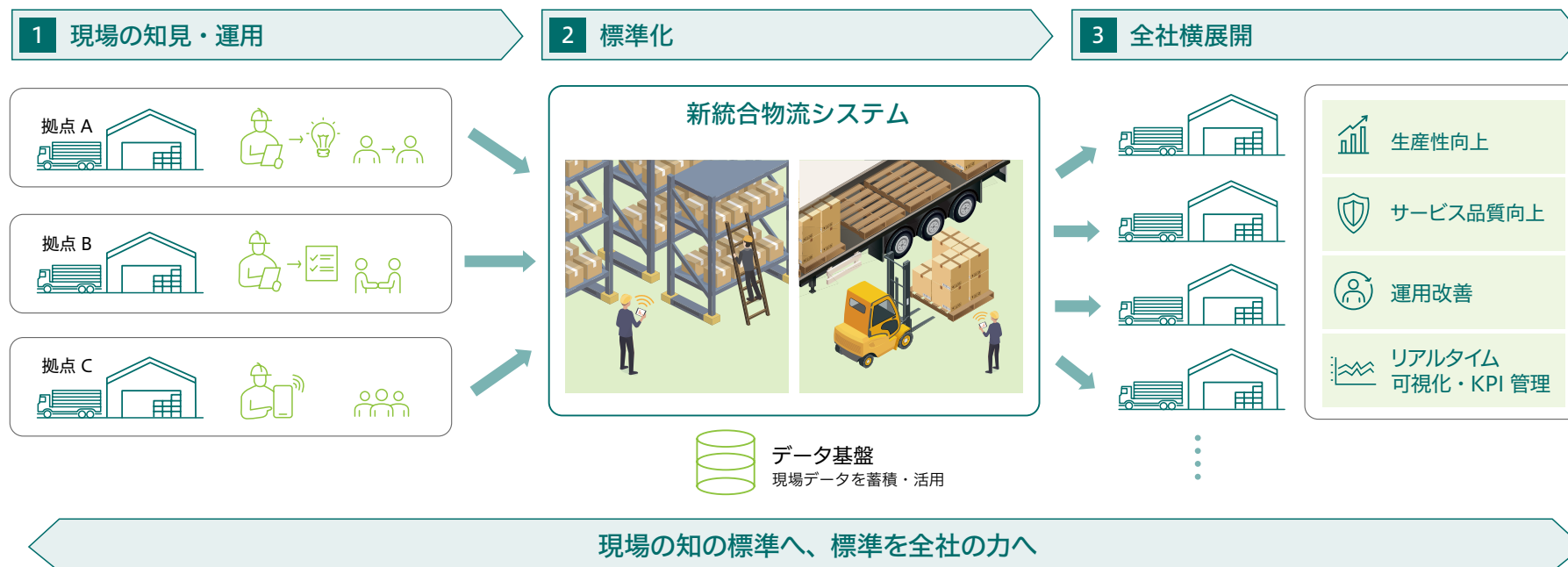
取り組み事例 2

現場の知見を全社価値へ ～新統合物流システムによる標準化とデータ活用～

当社の強みは、現場に蓄積されたナレッジやノウハウにあります。ICT推進本部では、その強みを個別拠点にとどめることなく全社の競争力へとつなげるため、新統合物流システムの機能拡充を進めています。2026年3月期は、現場で培われた業務知見や運用を標準機能として取り込み、各拠点で横断的に活用できる基盤の整備を進めました。これにより、業務運用の標準化を促進するとともに、物流倉庫全体の生産性向上とサービス品質の底上げを図っています。

また、システムに蓄積される入出庫・在庫やハンディターミナルより得られるデー

タについては、現場の稼働状況や業務進捗をリアルタイムに把握するだけでなく、分析を通じて課題の発見や改善に活用しています。経験の有無にかかわらず、現場担当者一人ひとりが同じ指標に基づいて状況を的確に捉え、自律的に判断し改善につなげられる運用を推進するとともに、より精度の高い意思決定につなげる環境整備を進めています。今後は、周辺システムとの連携も進め、必要なデータを必要な時に把握・活用できる環境を整備することで、全社的なデータ活用文化の定着と、物流現場の生産性・品質向上を通じた企業価値向上を目指します。

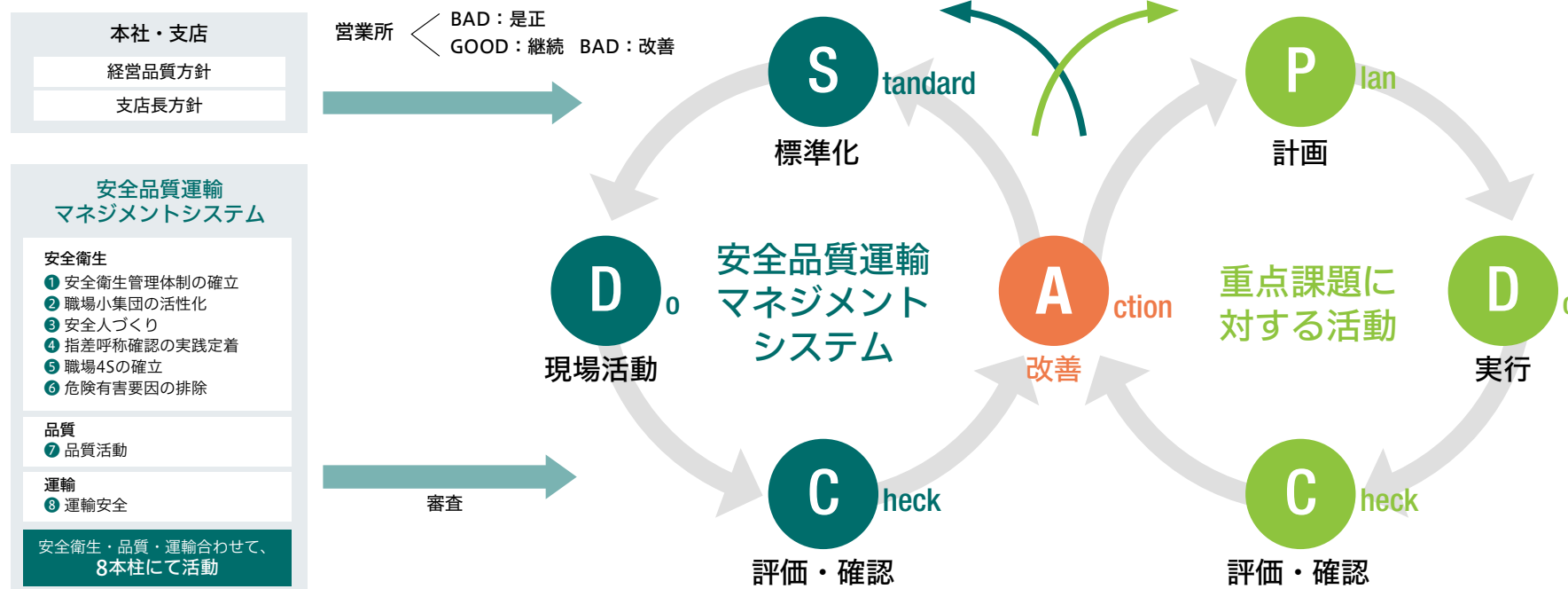


技術

安全品質活動体系

KONOIKEグループの安全品質活動は、年初に発表する経営品質方針に基づき展開します。本社の経営品質方針に基づき、各営業所で、当該年の活動を実行計画書に落とし込んだ後、SDCAのサイクルを回して活動を進めていきます。個別の課題が発生した場合は、解決するためのPDCAを回し、改善された手順が標準化された時点で、再度SDCAに戻り、活動を回す仕組みとなっています。また、上記の日常の安全活動とは別に、毎年本社安全品質部と各経営品質専任者・担当者が一緒に、個別課題に対する取り組みを展開しています。2026年3月期においても昨年に引き続き、ヒヤリハット活動の活性化をテーマに取り組みました。各経営品質専任者・担当者が管轄する

事業所の中から、対象事業所を選定し、ヒヤリハット活動を阻害する要因を4M5E分析した上で、どうすればヒヤリハット活動が活性化するのか対策を工程表に落とし込み、その工程表の進捗状況の確認を含め、本社安全品質部と各経営品質専任者・担当者が合同でWeb会議により、進捗確認を行う活動を展開しました。基本的に、安全品質活動は、各本部長の指揮命令のもと、支店長、各営業所長の順に展開する体制で進めており、各支店・関係会社に配置されている経営品質専任者・担当者が、経営品質本部からの個別サポートを受け、各営業所の活動支援を行っています。





技術

安全に関する取り組み

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行っています。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）を使った転倒災害体験、フォークリフトとの擬似接触体験等を実施しています。VR研修は特に経験の浅い若年層と事故率の高い高齢層に対し、より現実的な事象を通じて、意識向上を図る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ています。

自動車事故防止のための取り組み

2024年3月期より、実際に起きた事例を映像で確認する危険予知トレーニングを実施し、一層の当事者意識を持てるよう取り組みを行っています。これは加害・被害にかかわらず、当社従業員が運転中に経験したニアミス事例の映像データを教材とすることで、さまざまな状況下で危険が潜むことを理解し、どのよう

に対応するべきか受講者一人ひとりが考えるというものです。先行して全車両にドライブレコーダーの導入が完了していたことから、既に400件を超える事例が映像で共有されており、この教育を通じて交通事故を未然に防ぐことを狙いとしています。

ドライバーコンテスト

毎年KONOIKEグループのトラックドライバーコンテストを中部トラック総合研修センターにおいて開催しています。各事業所代表のドライバーが中型車、大型車、トレーラ各部門に分かれ学科試験、点検競技、省エネ運転競技、実技競技の合計点で順位を競います。また当日は、ディーラーさま、愛知県トラック協会さまのご協力により競技内容に即した講習会も実施されます。





技術

品質に関する取り組み

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(コウノイケ クオリティ マネジメントシステム)活動を展開しています。

お客さま訪問によるヒアリングなど、お客さまとのコミュニケーションの中から、お客さまのニーズを探り出し、年初目標を定めるとともに、安全品質運輸マネジメン

トシステムの中で進捗を確認しています。またトラブル発生時には、当該事業所で是正措置、予防措置を行った後、社内イントラで全社に伝達・共有し、同様のトラブルの再発防止を行うシステムとなっています。

内部監査員の養成

K-QMS活動では営業所間相互で内部監査を行っています。内部監査の目的は、定めたK-QMSが得意先要求や法規制に適合して構築されているか、その効果はどうか、などといった観点から制度の運用状況を確認することです。内部監査を実施するにあたってはその知識を持った内部監査員の育成が重要となり、年1回本社安全品質部主催の内部監査員養成研修を実施しています。

取引先との関係構築

業務遂行にあたっては、パートナー企業さまとの協業が欠かせません。安全・品質の向上について、思いを一つにするために、積極的なコミュニケーションを図っています。各営業所では、パートナー企業さまとの協議会を設けたり、同じテーマで安全活動を行ったりするなど、工夫をしながら一体的な活動を行っています。加えて、年に1回パートナー企業さまを訪問し、安全活動や品質活動、遵法の状況について情報を共有し、お互いのレベルアップを図っています。その際に「協力会社管理体制評価表」に基づき、ト

ラック輸送事業各社さまについては、経営方針、事業計画、運行管理やドライバー、車両の管理状況、安全活動などについて確認させていただいています。また、構内請負、派遣のパートナー企業さまについては、法的常備書類や各種保険加入状況、雇用契約に加え、安全衛生活動状況などの確認をさせていただいています。2026年3月期はパートナー企業さま591社を訪問しました。



技術

社内表彰制度

鴻池大賞

安全・交通・品質に関して優れた功績をあげた事業所・個人および優秀な活動を行った事業所に対しては、毎年5月の会社創立記念日に、「鴻池大賞」として表彰する制度を設けています。2026年3月期については、安全部門で16件、交通部門で49件、品質部門で21件、功労部門で26件、優秀活動部門で67件、安全品質活動発表会部門で8件、計187件の事業所・個人が表彰されました。

表彰事例

製造ラインの停止・製品のはじかれを減らし、安全・品質・働きやすさを高める

取り組み内容

製品によっては、月1回・少ロットの製造計画があります。全体への影響は少ない。だからこそ、トラブルを受け入れてしまう——。山口営業所にあったそんな空気を、「それはダメだ」と変えたのが、今回の改善活動です。設備の動きをよく見て、現場の違和感を言葉にし、得意先とも相談しながら、一つずつ確かめていきました。

STEP 01 「仕方がない」を疑う

製造頻度が少ないから、耐えればいい。そんな受け止め方が当たり前になっていました。でも、毎回の停止や排斥処理は、確実にオペレーターの負担になっている。まずは、その“仕方がない”を疑うことから始めました。

STEP 02 違和感を、原因まで追う

設備の動きを観察すると、ラベルの装着不良をはじめ、ラベルが斜めになったりして搬送中にズれていることが見えてきました。長さが短いラベルの場合、吸着エリアに届かない。必要な場所でエア^{*}が動いていない。現象で終わらせず、真の原因を探りました。

※ ラベル類は極薄のプラスチックでできており、シュリンクラベラー内で排出・吸引など補助エアを活用します

STEP 03 自分たちで、直してみる

補助エアを追加し、過去の改造で残っていた部品も再利用。得意先に提案し、設備内の半分のヘッドで試す許可を得て、加工・交換まで自社で実施しました。うまくいく保証がなくても、できることを一つずつ試しました。



安全品質活動発表会部門で最優秀賞を受賞した山口営業所

改善効果

- ①シュリンクラベラー設備の単体 ……稼働率95.13% → 99.46% 向上 / 設備停止時間 163分 → 23分 削減
- ②製品の排斥率 ……0.20% → 0.04% 削減 / 排斥製品を処理する作業負荷も低減
- ③有効活用できる時間 ……型替え時間 約1,320分/年 削減



環境

environment

基本的な考え方

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

KONOIKEグループは持続可能な発展のために地球環境問題への取り組みを進めています。事業の性質上、必然的に温室効果ガスを排出することから、その削減に向けた努力はKONOIKEグループのすべての事業所において必須です。KONOIKEグループは京都議定書が発効した2005年に環境基本方針を策定し、環境における基本理念と5つの行動方針を定めました。これらをもとにそれぞれの事業所で環境目標を設定し、その達成に向けて取り組んでいます。また循環型社会の一翼を担う静脈物流やリサイクル事業を行うなど、グループの事業特性を活かし、社会が抱える環境課題に真正面から取り組んでいます。

TCFDに基づく情報開示

KONOIKEグループは気候変動が地球環境や人類、企業活動に影響を与える重要な課題であると認識しており、持続可能で豊かな社会の実現に貢献するためにも、地球温暖化の緩和に向けた活動を積極的に推進しています。KONOIKEグループは2022年6月にTCFDへの賛同を表明しました。TCFD提言に基づく情報開示では、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目が、開示推奨項目とされています。この項目に沿って当社グループでも取り組みを進めていくとともに、一層の情報開示の充実化を進めてまいります。





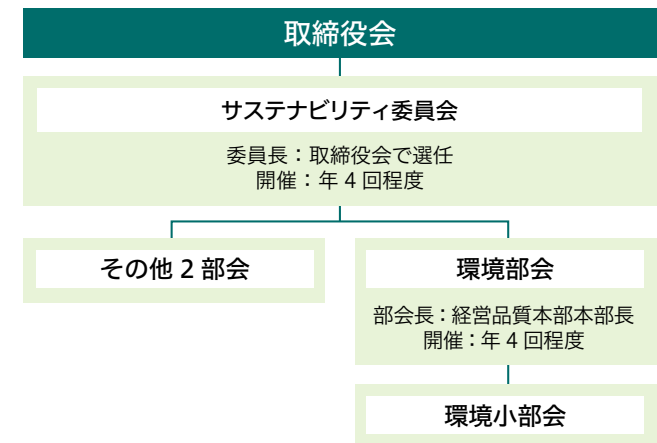
環境

ガバナンス

サステナビリティ委員会を取締役会の諮問機関として設置し、取締役会の監督の下、気候変動に係る事項を含むサステナビリティに関する課題についての討議を行っています。

また取締役会では、同委員会の評価結果を踏まえ、KONOIKEグループの2030年ビジョンと中期経営計画で掲げる「環境」の非財務目標を策定しており、その進捗状況についてもモニタリングを実施しています。

なお、同委員会傘下の環境部会では、毎四半期、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、気候変動を含むそれぞれの課題に対する具体的な解決策を議論しています。また、同部会には社外有識者1名を招くなど、公正性・客観性の確保に努めています。



戦略

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

分類		影響	時間軸	対応方針
リスク	移行	政策・法規制 炭素税の導入等に伴う租税負担増による業績悪化の可能性	中期	自社の契約電力は25年3月期までにすべてCO ₂ フリー電力に切り替え済み。また、運行効率の向上・低炭素技術の導入により排出原単位の削減努力を継続
		技術 政策変化や法規制の強化に伴い、低炭素に資する新技術導入の必要性が高まり、設備代替・新設コストが嵩む可能性	短・中期	●生産性の向上や自社施設への太陽光パネル設置等での原資創出により、普及フェーズに達した低炭素技術は適時導入を図る ●料金改定による代替コストの一部収受
	物理的	急性 台風・河川氾濫等の気候変動に起因する災害が増加し、自社拠点が被害を受け、事業継続が危ぶまれる可能性	長期	BCPの高度化(災害対応工事、移転、停電・断水対策等)を図る
		慢性 気温上昇に伴う労働環境の暑熱化による生産性悪化および採用困難化の可能性	長期	暑熱環境下でも労働負担を軽減する施策(冷風機・ネッククーラー等)を講じ、労働衛生を維持すると同時に、技術導入・DX化による省人化も推進
機会	資源効率	CO ₂ 排出削減等の環境対応強化によるお客さまへの訴求力獲得を通じた取引機会拡大の可能性(逆に、うまく対応できなければ取引機会を失う可能性)	短・中期	運行効率の向上、製造・サービス提供プロセスの生産性向上や、モーダルシフト・共配の推進等
	新市場	CO ₂ 排出削減への取り組みが進む社会において市場の拡大が予想される事業領域・分野への進出の可能性	短・中期	業界ごとに成長分野を見極め、機会の獲得に向けた情報収集や経営資源の拡充を図る

(注)時間軸の考え方 短期:1年、中期:3年、長期:4年以上



環境

上記で洗い出したリスク・機会項目のうち「炭素税影響」について、国際エネルギー機関(IEA)のWorld Energy Outlook2024を参照し自社に与える影響額を試算しました。ただし、本分析は現時点で可能な取り組みとして試算を行ったもので、あくまで大まかなイメージを示したに過ぎない点にご留意ください。

検討ケース	2030年	2050年
	影響額	影響額
非対応（BAUケース）	▲41億円	▲58～91億円
会社目標達成ケース	▲27億円	影響なし

※ 上記は下記前提に基づき各年の想定CO₂排出量と **備考2** の炭素価格を単純にかけ合わせて算出した数値。

備考2 炭素価格の前提（単位:円/t-CO₂）

前提	2030年	2040年	2050年
STEPS ^{※1}	21,000	22,350	23,700
NZE ^{※2}	21,000	30,750	37,500

※1 Stated Policies Scenario, WEO2024で設定されている、既に世界で公表・実施されている政策イニシアティブなど、各国政府の現在の計画を組み込んだシナリオ

※2 Net Zero Emissions by 2050 Scenario, WEO2024で設定されている産業革命前からの温度上昇を1.5℃以内に抑えるシナリオ

※ 炭素価格については、STEPSはEUの値を、NZEは「ネットゼロ目標を持つ先進国」の値を1USD=150.00円で換算

備考1 各ケースの説明

検討ケース	内容
非対応（BAUケース）	概ね24/3期実績の排出原単位のまま2030年・2050年を迎えたケース
会社目標達成ケース	会社目標（2030年：35%削減（2018年度比）、2050年カーボンニュートラル）が実現できたケース

備考3 2030年・2050年の業績・CO₂排出量の前提

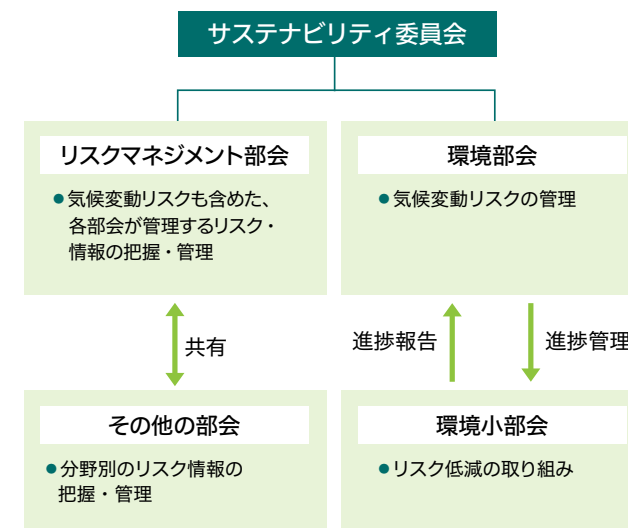
- 2024年3月期の当社グループ各事業におけるCO₂排出量・CO₂排出原単位に基づき、将来の事業計画（2030年ビジョン）が実現された場合の2030年度CO₂排出量を算出した。またその時点から2050年まで日本国全体の成長率（CAGR1%）並みで当社グループが成長すると仮定した場合の2050年時点の売上高を算出した。
- 2030年・2050年のCO₂排出量は **備考1** の各ケースの前提に従い算出。

リスク管理

全社にわたるリスク情報は、気候関連リスクは「環境部会」で、その他のリスクは、各部会からの情報を集約する形で「リスクマネジメント部会」（部会長：全社のリスクマネジメント担当）で把握・管理しています。

気候関連リスク・機会の識別・評価については、まず事務局部門（環境、経営企画、総務、財務経理等）にて、KONOIKEグループにとって関連の深い機会項目の洗い出し、および機会発現の時間軸、影響度・発生確率の評価を実施したのちに、「環境部会」傘下の「環境小部会」を通じ、各事業部門で考えられる機会項目の抽出、および時間軸、影響度・発生確率の評価を実施しています。これらを事務局部門にて集約し、グルーピング・整理作業を経て上記の一覧表に取りまとめました。

気候関連リスク・機会の管理については、環境部会傘下の「環境小部会」にて、リスクへの対応や機会獲得に関わる各本部取り組みの進捗について定期的に報告されています。それに応じ、リスクや機会項目の洗替え・更新などを継続的に実施しています。同内容は環境部会に報告後、リスクマネジメント部会にも報告しています。





環境

指標と目標

当社グループではカーボンニュートラル実現に向け、中期経営計画2027のCO₂排出量削減目標を28%削減(2019年3月期比)と掲げました。

2026年3月期は自社契約電力における100%CO₂フリー電力の利用を進めるとともに、環境配慮車両への更新促進、EVトラック3台・FCEVトラック1台の導入、バイオディーゼル燃料の導入拡大に取り組みました。その結果、CO₂排出量は30.7%削減となり、中期経営計画2027の削減目標を達成している状況にあります。

CO₂排出量実績 (単位:t-CO₂e)

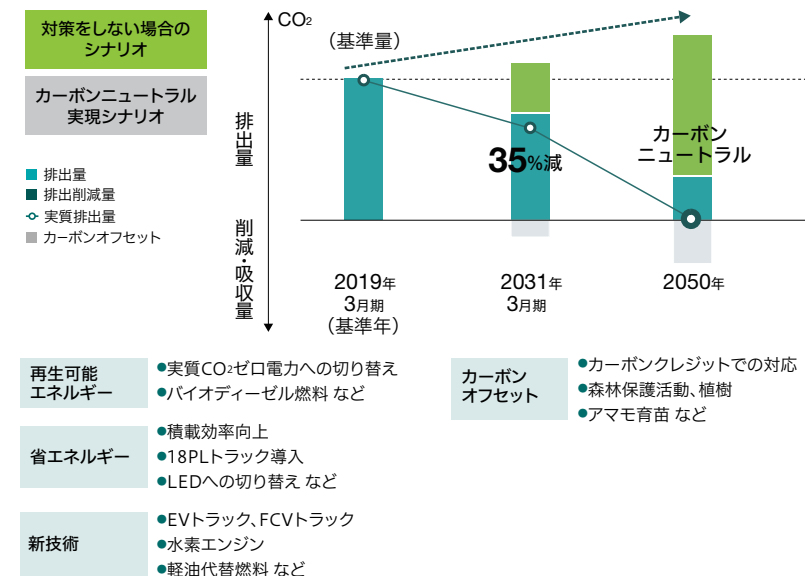
2026年3月期	範囲	目標に対する達成度
117,002t-CO ₂ e	Scope1	2019年3月期比30.7%削減
17,641t-CO ₂ e	Scope2	

※1 GHGプロトコルに基づき算定
※2 Scope2はマーケット基準

CO₂排出量削減目標

時期	目標	対象	範囲
2028年3月期	28%削減 (2019年3月期比)	鴻池運輸(株)および 国内連結子会社	Scope1・2
2031年3月期	35%削減 (2019年3月期比)		
2050年	カーボンニュートラルを目指す		

2027年3月期もこれらの取り組みを継続・拡大するとともに、FCEV大型トラックを5台導入の上、幹線輸送の実証実験へ参画する等、FCEV開発・普及のための先進的な取り組みを行ってまいります。また全社的な環境啓蒙活動である「KONO-ECO活動」を本格稼働させ、車両の省エネ運転・節電・節水・ペーパーレスの4分野で省エネを推進することで、ハード・ソフトの両面から脱炭素経営をさらに深化させてまいります。

CO₂排出量の削減イメージ

KONOIKEグループは国際的なNGOであるCDPからの調査にも回答しています。
2026年3月期は、気候変動質問書と水セキュリティ質問書へ回答しました。

環境

カーボンニュートラル実現に向けて

再生可能エネルギー

KONOIKEグループでは、再生可能エネルギーの活用を進めています。電力では、2022年3月期から2025年3月期までの4年間で、135拠点すべての自社設備の電力契約を実質CO₂ゼロ電力へ切り替えました。その結果、年間約23,800t-CO₂eの削減効果を生み出しています。

また軽油では、廃食油由来のバイオディーゼル燃料を導入しています。B5燃料を国内7拠点のトラックにて、B30燃料を空港施設内の空港内作業車両にて使用し、2026年3月期において69t-CO₂eの削減効果を生み出しました。併せて、従業員の家庭から出る廃食油を回収し、燃料の原料にリサイクルする活動も実施しています。

今後もさらなる再生可能エネルギーの活用によるCO₂排出量削減に取り組んでまいります。



省エネルギー

輸配送サービス時の省エネルギー取り組みの1つとして、全長25mのダブル連結トラックの運行を行っています。本取り組みはNEXT Logistics Japan株式会社と共同で実施し、現在4台導入しています。ダブル連結トラックは大型トラック2台分の荷物を1名のドライバーで輸送可能なため、トラックドライバー不足への対策につながるだけでなく、2台で輸送した場合と比較し、年間約35%のCO₂削減効果があると見込んでいます。

また、トラックの代わりに輸送時のCO₂排出量が少ない鉄道や船舶を利用するモー

ダルシフトを推進しています。日本国内では東京貨物ターミナル駅(JR貨物)構内で稼働する「東京レールゲート営業所」を中心に、24拠点にて実施しています。海外では、インドにおいて西インド主要3港と北インド・デリー周辺までを結ぶ区間で鉄道によるコンテナ輸送(ICD)を実施するとともに、自動車専用輸送車両による完成自動車の鉄道輸送(AFTO)事業も行っています。2026年3月期には、約89,500tのCO₂排出削減効果を生み出しました。





環境

新技術

CO₂排出量削減への取り組みの一環として、乳業業界として初の冷蔵機能を備えた燃料電池トラック(FCEV)[※]を江崎グリコ株式会社と共同で導入し、2026年1月20日より運用を開始しました。本車両は、岐阜工場で製造した学校給食用牛乳を地元の小学校に届けます。従来のディーゼルトラックと比較して、年間約29.9トンの二酸化炭素(CO₂)の排出削減を見込んでいます。

※FCEVは、Fuel Cell Electric Vehicle(燃料電池電気自動車)の略称で、水素と酸素の化学反応によって電気を生み出し、その電力でモーターを駆動する車両です。排出は水のみで、CO₂やNOxなどの有害物質を排出しません。



カーボンオフセット

KONOIKEグループは大阪発祥の企業として、2013年から大阪湾の環境保全に取り組むNPO法人の活動に参加し、アマモの移植活動を実施しています。アマモは沿岸域に分布する海草の一種で、CO₂の吸収源「ブルーカーボン」としても注目されています。近年では沿岸域の開発によって、アマモの群生エリア面積が減少していることから、当社グループの事務所や社員の自宅にて、大阪湾から採取されたアマモの種子を育苗し、大阪湾へ移植するという活動を毎年行っています。当初は大阪本社のみでの活動でしたが、近年では活動規模を拡大し、全国15拠点でアマモの育苗を実施しています。これまでに当社が移植したアマモは292苗にのぼり、そのCO₂吸収量は305kg-CO₂eになると試算しています。



アマモの育苗



アマモの移植の様子

サプライチェーンへの取り組み

KONOIKEグループでは、サプライヤーエンゲージメントの取り組みとして、2023年3月期よりグループ各事業所における一次輸送協力会社・作業協力会社を対象に、環境関連活動や社会全体のトレンドを含む情報共有を行う説明会およびアンケート調査を実施しています。

2026年3月期では計190社に対してアンケート調査を実施し、環境に関する規程・

方針・目標設定の有無、エネルギー使用量・CO₂排出量の算定有無等をヒアリングしました。

今後も協力会社との定期的なコミュニケーションを実施し、エンゲージメント活動を強化してまいります。



ガバナンス

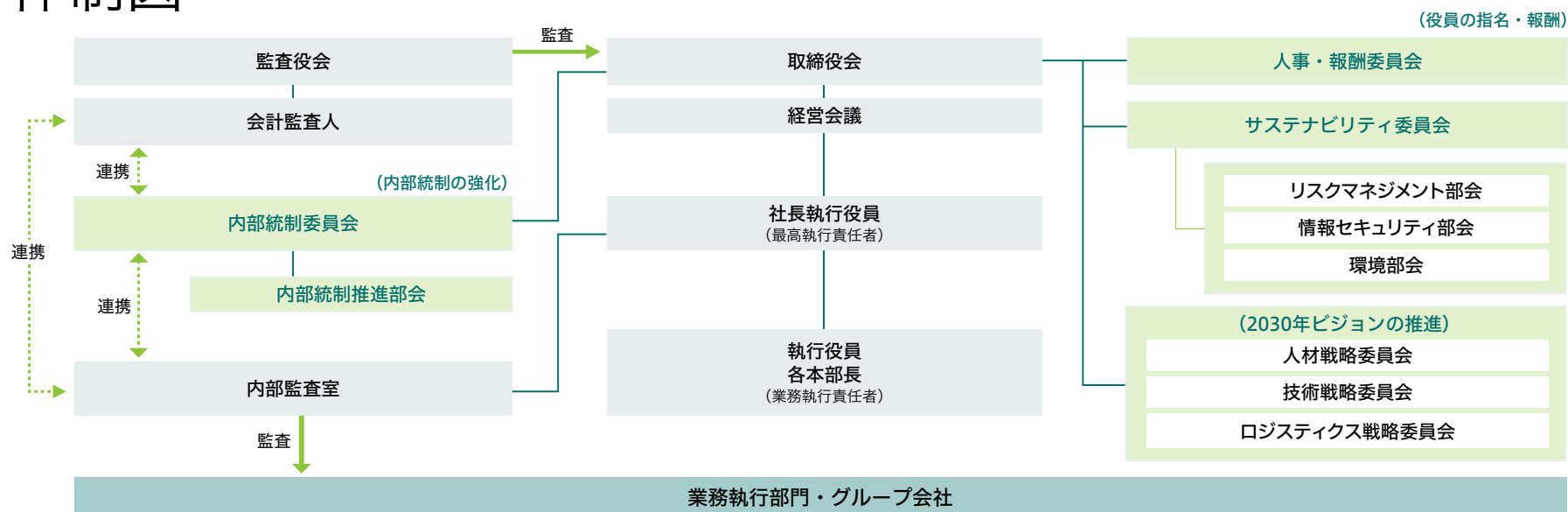
governance

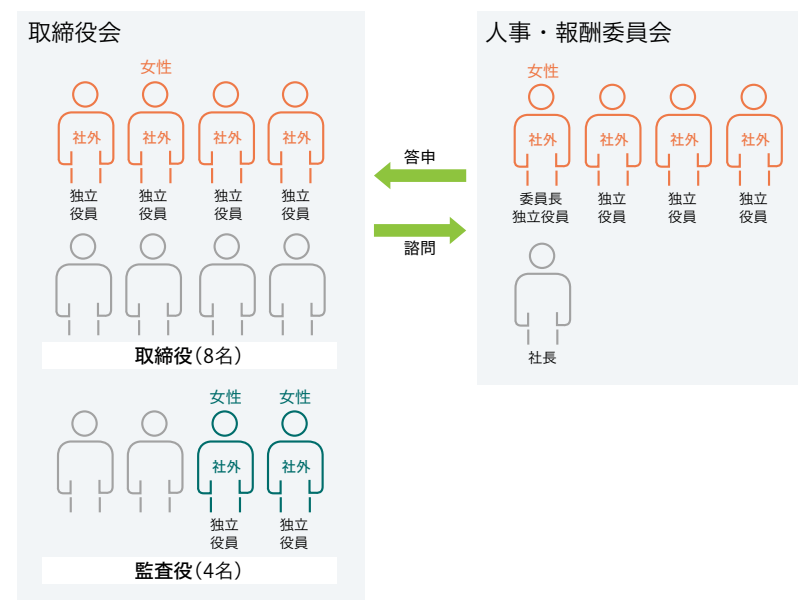
基本的な考え方

当社は、『人』と『絆』を大切に、社会の基盤を革新し、新たな価値を創造します」という企業理念を実践していくことにより、誠実に社会的責任を果たし、広く社会から信頼を得て、継続的な企業価値向上を目指すことを重要なミッションと位置づけています。

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

コーポレート・ガバナンス 体制図







ガバナンス

人事・報酬委員会

当社の人事・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として設置しており、当社規程に基づき、社外取締役が半数以上を占める構成とするとともに、委員長は社外取締役が務める体制としています。これにより、取締役、監査役および執行役員の指名、ならびに取締役、執行役員の報酬決定に関する取締役会の意思決定プロセスにおいて、独立性および客観性の確保・向上を図っています。

2026年6月23日以降は、独立社外取締役4名および社内取締役1名の計5名体制へ移行し、独立社外取締役が大多数を占める構成へと強化しています。これにより、委員会の独立性・客観性は一層高まり、透明性および説明責任を重視したガバナンス体制のさらなる充実を実現しています。

2026年3月期の出席状況

地位	氏名	開催回数 (回)	出席回数 (回)
社外取締役(委員長)	増山 美佳	13	13
社外取締役	大田 嘉仁	13	13
	藤田 泰介*	13	13
代表取締役会長兼 社長執行役員	鴻池 忠彦	13	13

※2026年6月23日付で取締役を退任

役員報酬制度

当社は、2021年2月12日に開催した取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議し、その後、中期経営計画2027のスタートに合わせ、2025年6月18日に開催した取締役会において、当該方針および役員報酬制度を一部改定しています。なお、当該取締役会の決議に際しては、決議する内容について、半数以上が社外取締役により構成され、社外取締役を委員長とする人事・報酬委員会にあらかじめ諮問し、答申を受けています。

当社の取締役および執行役員（取締役を兼任しない執行役員をいう。以下同じ。）の個人別の報酬等に係る基本方針および決定方法は次のとおりです。

1 基本方針

取締役および執行役員の報酬制度は、当社の企業理念である「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、下記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 中長期的な企業価値向上のインセンティブとして、株価連動報酬を組み入れること
- 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



ガバナンス

2 報酬体系とその概要

取締役の報酬は、月例の金銭報酬（基本報酬・業績連動報酬）と非金銭報酬（譲渡制限付株式報酬）で構成し、役位、職責に応じ、当社の経営環境、業績、従業員給与の水準、および他社水準をも考慮しながら、総合的に勘案して報酬額を決定しています。

報酬の種類		概要
金銭報酬	基本報酬	役位、職責に応じた固定報酬として、毎月支給する。
	業績連動報酬	事業年度ごとの業績を弾力的に報酬に反映するため、前年度の会社業績（全社業績、部門業績）の達成度、および中期計画に対する個人の成果、経営への貢献度等の評価に基づく個人業績により算出した額を毎月支給する。なお、報酬算定の基礎となる評価指標やその値等は、取り巻く環境の変化に応じて、必要の都度、人事・報酬委員会の答申を踏まえ、見直しを行う。
非金銭報酬	譲渡制限付株式報酬	役位、職責に応じた中長期的なインセンティブ報酬として、取締役退任時に譲渡制限が解除される譲渡制限付株式を、社外取締役を除く取締役に対し、毎年、一定の時期に付与する。

また、執行役員の報酬制度についても、金銭報酬（基本報酬、業績連動報酬）および非金銭報酬（譲渡制限付株式報酬）で構成し、役位、職責に応じ、当社の経営環境、業績等を総合的に勘案して報酬額を決定しています。

3 報酬の種類別の支給割合

業務執行取締役および執行役員の報酬の種類別の支給割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、基本報酬、業績連動報酬、譲渡制限付株式報酬の比率の目安を5：3：2とした上で、上位の役位ほど業績連動報酬と譲渡制限付株式報酬のウェイトが高まる構成とし、人事・報酬委員会において検討を行うこととしています。

取締役会は、同委員会の答申内容を尊重し、当該答申で示された種類別の報酬割合の範囲内で取締役の個人別の報酬等の内容を決定します。なお、社外取締役については、会社業績に左右されず社外の立場から客観的な意見・助言、および監督・指導を行う役割に鑑み、基本報酬のみとしています。

4 業績連動報酬・非金銭報酬等に関する方針

1 業績連動報酬

2026年3月期からの中期経営計画2027のスタートにあたり、業績連動報酬の算定の基礎となる評価指標を見直し、経営目標との連動性を考慮の上、企業収益力および企業価値の持続的な向上ならびに資本効率の向上をより意識した経営を実践していくことを目的として、従来の事業規模を重視した売上高に替え、ROE（自己資本利益率）を評価指標として導入しています。



ガバナンス

具体的な評価指標の内容、および報酬額の決定方法は以下のとおりです。

業績連動報酬の評価指標

評価項目	評価指標(2026/3期～)	指標選定の考え方
全社業績	営業利益	全社の事業活動の成果として、全社の連結営業利益の達成度を評価
	ROE	自己資本に対する効率的な利益の獲得度合いを評価
	時価総額改善率	当社の事業活動に対して、株主・投資家が評価する企業価値の改善度を評価※ ※事業年度期間中の当社の時価総額(株価)とTOPIXの平均変動率を相対評価
部門業績	営業利益	管掌部門の事業活動の成果として、当該部門の連結営業利益の目標に対する達成度を評価
個人業績	個人別業績(査定)	中期経営計画に対する個人の取り組み状況、経営への貢献度等の個人目標に対する成果を定性的に評価

なお、個人業績については、その評価プロセスとして、事業年度ごとに代表取締役社長執行役員は、対象者との期首・期末面接により目標設定およびその成果の評価（対象者との面談を下位の取締役または執行役員が行う場合は、目標設定の確認と下位の面談者の一次評価を踏まえた二次評価）を行うこととしています。

当評価については、その妥当性・透明性を担保するため、評価結果について人事・報酬委員会に報告し意見を求めることとしています。また、代表取締役社長執行役員については人事・報酬委員会が直接評価を行います。

業績連動報酬額の決定方法

取締役・執行役員それぞれの役位、職責に応じて基準額を定め、事業年度ごとに各評価項目の評価に応じて、基準額の0～200%の範囲内で、支給額を決定することとしています。具体的な評価項目ごとのウエートは、次のとおりです。

評価項目		取締役社長 執行役員	取締役副社長 執行役員	取締役専務 執行役員	専務執行役員	常務執行役員、執行役員	
						コーポレート系 役員	事業系役員
全社業績	営業利益、ROE、時価総額改善率	80%	70%	70%	70%	60%	30%
部門業績	営業利益	－	－	－	－	－	30%
個人業績	個人別業績(査定)	20%	30%	30%	30%	40%	40%



ガバナンス

2 非金銭報酬等

中長期的なインセンティブ報酬として毎期支給する譲渡制限付株式報酬については、社外取締役を除く取締役に対し譲渡制限付株式を付与するために支給する金銭報酬の総額は年額1億円以内とし、譲渡制限付株式として発行または処分をされる当社の普通株式の総数は年10万株以内とします。なお、非居住者（日本国外の居住者）

であること等により、譲渡制限付株式の付与が困難または相当でない取締役・執行役員に対しては、譲渡制限付株式を付与せず、その代替として金銭報酬その他の報酬を支給できるものとしています。

5 報酬等の決定の委任に関する事項

取締役の個人別の報酬額については、人事・報酬委員会の答申に基づき取締役会が決議することとしています。ただし、取締役会は、個人別の報酬額の決定にあたり代表取締役社長執行役員にその具体的内容を委任することができ、委任を受けた代表取締役社長執行役員は、人事・報酬委員会による答申内容を尊重し、決定をしなければならないこととしています。

（参考：取締役および監査役の報酬等の額（2026年3月期））

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の数 (人)
		金銭報酬		非金銭報酬等	
		月例報酬			
		基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	141	76	48	16	2
監査役(社外監査役を除く)	48	48	－	－	3
社外役員	62	62	－	－	5
計	253	187	48	16	10



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。

評価概要

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	
回答方式	無記名方式	
評価項目	● 取締役会の在り方 ● 取締役会の構成 ● 取締役会の運営 ● 取締役会の議論 ● 取締役会のモニタリング機能 ● 社内取締役のパフォーマンス	● 社外取締役のパフォーマンス ● 取締役・監査役に対する支援体制 ● 役員トレーニング ● 株主（投資家）との対話 ● 自身の取り組み ● 取締役会の諮問委員会



評価プロセス

- ① 評価方法の検討
- ② 取締役・監査役へのアンケートの実施
- ③ 第三者機関による集計
- ④ 評価結果に基づく検討

評価結果

当社は取締役会の実効性評価にあたり、より客観的な視点を取り入れるため、全取締役・監査役に対し、第三者によるアンケート調査（自己評価）を実施しました。

この結果、当社取締役会は、全体として実効性が確保されていると評価されました。特に、運営面（事務局機能、審議運営、情報提供体制等）においては、安定的かつ高い水準が維持されていることが確認されています。

一方で、中長期的な企業価値向上に資する戦略領域（DX、人材戦略、事業ポートフォリオ、資本コスト等）に関する討議およびモニタリングについては、さらなる充実の余地があることが認識されました。

今後は、定例報告の見直し等を通じて議論の質および時間配分の最適化を図るとともに、重点テーマに関する継続的な討議および重要案件のレビューを一層強化し、取締役会の監督機能のさらなる高度化に取り組んでまいります。



ガバナンス

取締役会の2026年3月期の活動実績

主な議案

2026年3月期は、取締役会を17回開催しました。主な議案は、以下のとおりです。

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

主な活動内容

2025年5月期の取締役会にて、取締役会の実効性に関するアンケート結果について討議しました。その場において、今後の取締役会で、経営に関わる重要な課題についてテーマを設定しました。

中期経営計画2027の進捗について

中期経営計画2027（2026年3月期～2028年3月期）の進捗を監督し、従業員の幸せと企業価値の最大化を実現するための成長投資（国・地域、業種など）と、基盤投資（人・技術・ICT）について活発に議論されました。また成長投資に含むM&Aについても議論を深めました。



ガバナンス

資本政策に関する討議について

企業価値向上の基盤となる資本政策について、現状の課題認識を詳細に分析し、中期経営計画2027における財務戦略の方向性を討議しました。具体的には、財務定量目標の設定根拠、キャッシュ・アロケーションの最適化方針、株主還元政策の定量目標について、資本コストを意識した議論を展開しました。

成長投資と株主還元の最適なバランスについては、営業キャッシュフローの配分を前提として、成長投資の投資効率、配当性向の妥当性等、多面的に検証を行いました。これらの討議結果は中期経営計画2027の資本政策に反映されています。

サステナビリティに関する討議について

ESG評価機関による当社グループのESG評価を踏まえ、非財務目標である「環境」「人」「技術」の今後の戦略について活発な議論がなされました。

マテリアリティの特定を通じて、サステナビリティにつながる施策を推進するとともに、多様なステークホルダーとのコミュニケーションを図ることで、中長期的な企業価値向上に向けて取り組みを強化してまいります。

株主、投資家との対話結果に関する討議について

当社グループでは、IR活動のPDCAサイクルの一環として、投資家の視点から経営を見直すIRフィードバックを継続的に実施し、その結果を取締役会で定期的に討議しています。IR活動を通じて得られた投資家からの意見として、2030年ビジョン達成に向けた成長戦略の一層の明確化、配当政策を含む株主還元のあり方につい

て、より具体的な説明が求められていることを確認しました。

株主、投資家との対話で得られた貴重な知見を経営戦略に反映させることで、当社グループの変革を加速し、持続的な企業価値向上の実現に向けた取り組みを強化してまいります。

安全衛生の監督について

労働災害、自動車事故、品質事故について、経営品質本部長から定期的を取締役会に報告を行っています。報告では、事故・トラブルの発生状況や重点課題、再発・未然防止策の進捗を共有しています。

取締役会では、これらの報告を踏まえ、課題への対応状況と実効性を確認し、安全・品質の継続的な向上に向けた監督を行っています



ガバナンス

政策保有株式

1 基本方針

当社は、さまざまな分野においてパートナーシップを重視した事業活動を展開しており、事業上重要なお客さまとの取引関係の維持・強化等を通じて中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、政策的に株式を保有する場合があります。

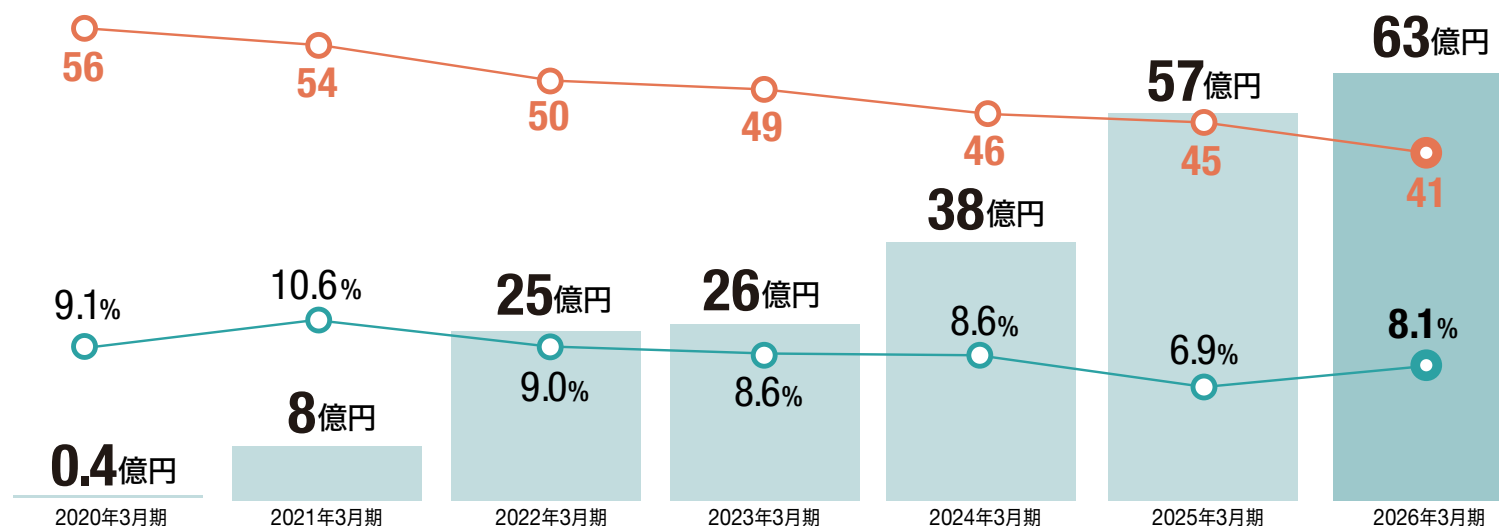
なお、個別の政策保有株式ごとに、毎年、取締役会において継続的に、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等の観点から、定量的および定性的な側面を踏まえ、保有の適否を総合的に検証し、適宜売却を行い、政策保有株式の縮減を図っています。

2 議決権行使基準

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

政策保有株式の縮減状況

■ 政策保有株式売却累計額 ■ 連結純資産に占める政策保有株式割合 ■ 政策保有銘柄数





ガバナンス

マネジメント体制 (2026年6月23日現在)

取締役



鴻池 忠彦

代表取締役会長 兼 社長執行役員
ICT管掌

1976年 4月 株式会社鴻池組 入社
1981年 4月 当社 入社
1983年12月 同 常務取締役
1987年12月 同 専務取締役
1989年12月 同 代表取締役副社長
2003年 6月 同 代表取締役社長
2018年 4月 同 代表取締役 兼 社長執行役員
2021年 4月 同 代表取締役社長執行役員
2021年 6月 同 代表取締役会長 兼 社長執行役員
2026年 4月 同 代表取締役会長 兼 社長執行役員、
ICT管掌(現任)



鴻池 忠嗣

代表取締役副社長執行役員
海外事業・技術・業務改革管掌 兼
業務改革推進本部 本部長

2006年 4月 株式会社三井住友銀行 入行
2013年 4月 当社 入社
2014年 7月 同 経営企画本部 部長
2016年 4月 同 執行役員
2017年 4月 同 常務執行役員
2017年 6月 同 取締役 兼 常務執行役員
2018年 4月 同 取締役 兼 専務執行役員
2019年 4月 同 取締役 兼 専務執行役員、
新事業開発管掌、新事業開発本部 本部長
2021年 4月 同 取締役専務執行役員、
海外管掌 兼 技術革新管掌
2022年 4月 同 取締役専務執行役員、
国際統括担当兼技術革新担当
2025年 4月 同 取締役専務執行役員、
海外事業担当 兼 技術革新担当
2026年 6月 同 代表取締役副社長執行役員、
海外事業・技術・業務改革管掌 兼
業務改革推進本部 本部長(現任)



津加 宏

取締役副社長執行役員
コーポレート部門管掌 兼
サステナビリティ担当

1986年 4月 住友金属工業株式会社
(現 日本製鉄株式会社)入社
2012年10月 新日鐵住金株式会社(現 日本製鉄株式会社)
和歌山製鐵所 総務部長
2014年 4月 同 大分製鐵所 総務部長
2016年 4月 同 関係会社 部長
2019年 4月 同 日本製鉄株式会社 執行役員
2021年 4月 同 常務執行役員(大阪支社長)
2024年 4月 当社 入社
同 専務執行役員、コーポレート部門担当 兼
サステナビリティ担当
2026年 4月 同 副社長執行役員、コーポレート部門管掌 兼
サステナビリティ担当
2026年 6月 同 取締役副社長執行役員、
コーポレート部門管掌 兼
サステナビリティ担当(現任)



田辺 茂樹

取締役副社長執行役員
国内事業管掌 兼 営業統括本部
本部長

1987年 4月 当社 入社
2015年 4月 同 関東中央支店長
2017年 4月 同 経営品質本部 副本部長
2021年 4月 同 執行役員、経営企画本部 本部長
2024年 4月 同 常務執行役員、経営企画本部 本部長
2025年 4月 同 専務執行役員、国内事業担当 兼
営業統括本部 本部長
2026年 4月 同 副社長執行役員、国内事業管掌 兼
営業統括本部 本部長
2026年 6月 同 取締役副社長執行役員、国内事業管掌 兼
営業統括本部 本部長(現任)



ガバナンス



大田 嘉仁

社外取締役（独立）

1978年 4月 京セラ株式会社 入社
2003年 6月 同 執行役員
2010年 6月 同 取締役執行役員常務
2010年12月 日本航空株式会社 専務執行役員
2015年12月 京セラコミュニケーションシステム株式会社 代表取締役会長
2017年 4月 同 顧問
2018年 6月 当社 社外取締役（現任）
2019年 9月 株式会社MTG 会長
2019年12月 同 取締役会長
2023年12月 同 相談役
2025年 3月 小林製薬株式会社 取締役会長（現任）



増山 美佳

社外取締役（独立）

1985年 4月 日本銀行 入行
1991年 9月 Cap Gemini Sogeti
国際マーケティング・ディレクター
1992年11月 ジェミニ・コンサルティング・
ジャパン シニアコンサルタント
1997年 6月 エゴンゼンダー株式会社 入社
2004年 1月 同 パートナー
2016年10月 増山&Company合同会社
代表社員社長（現任）
2017年 3月 サントリー食品インターナショナル株式会社
（現サントリービバレッジ&フード株式会社）
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
2019年 6月 当社 社外取締役（現任）
2024年 6月 ウシオ電機株式会社 社外取締役（現任）



木村 朋成

社外取締役（独立）

1984年 4月 株式会社住友銀行
（現 株式会社三井住友銀行）入行
2011年 3月 日興コーディアル証券株式会社
（現 SMBC日興証券株式会社）執行役員
2014年 6月 株式会社三井住友銀行 退行
2018年 3月 SMBC日興証券株式会社
常務執行役員
2021年 3月 同 顧問
2021年 7月 山田コンサルティンググループ株式会社
シニアアドバイザー（現任）
2024年 6月 当社 監査役
2026年 6月 同 社外取締役（現任）



村本 伸一

社外取締役（独立）

1983年 4月 京セラ株式会社 入社
2010年10月 KDDI株式会社 執行役員
2016年 6月 同 取締役執行役員常務
2018年 6月 同 取締役執行役員専務
コーポレート統括本部長 兼 CFO
2020年 6月 同 代表取締役執行役員副社長
コーポレート統括本部長 兼 CFO
2023年 6月 同 エグゼクティブ・アドバイザー
2025年 6月 明和産業株式会社 社外取締役
（監査等委員）（現任）
2026年 6月 当社 社外取締役（現任）



ガバナンス

監査役



田中 俊一

監査役（常勤）

1986年 4月 当社 入社
2017年 4月 同 中国九州支店長
2020年 4月 同 東海支店長
2023年 4月 同 食品本部 部長
2024年 4月 同 顧問
2024年 6月 同 監査役(現任)



高橋 和哉

監査役（常勤）

1990年 4月 当社 入社
2021年 4月 同 静岡支店長
2023年 4月 同 監査役室長
2025年 4月 同 顧問
2025年 6月 同 監査役(現任)



星 千絵

社外監査役（独立）

1998年 4月 弁護士登録
2004年 9月 田辺総合法律事務所 入所
2006年 4月 同 パートナー(現任)
2014年 4月 防衛調達審議会委員
2021年 6月 当社 社外監査役(現任)
2022年 3月 BASE株式会社 社外監査役
2023年 6月 三井住建道路株式会社 社外取締役
2024年 6月 同 社外取締役(監査等委員)(現任)



宮口 亜希

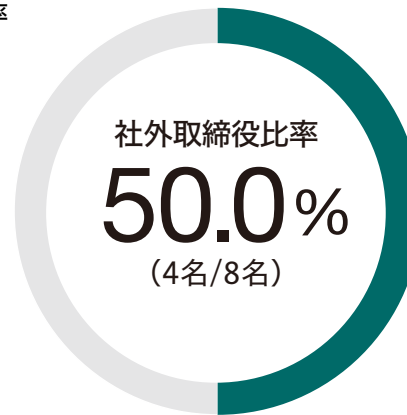
社外監査役（独立）

1989年10月 太田昭和監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所
1993年 3月 公認会計士登録
2024年 4月 公認会計士宮口亜希事務所 所長(現任)
2024年 6月 株式会社イチネンホールディングス
社外取締役(現任)
2024年 6月 山陽特殊製鋼株式会社 社外取締役
(監査等委員)(現任)
2025年 6月 宝ホールディングス株式会社
社外取締役(現任)
2026年 6月 当社 社外監査役(現任)

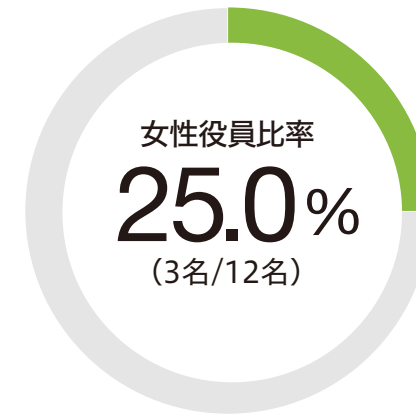


ガバナンス

構成比率



※独立社外取締役比率50.0% (4名/8名)



※女性取締役(1名/8名) 女性監査役(2名/4名)

スキルマトリックス

役員	性別	当社における地位	企業経営・ 事業経験	国際性	サステナ ビリティ	人事・ 人材開発	新事業/ M&A	技術・DX・ 研究開発	財務・会計	法務・ リスク マネジメント	資本市場
鴻池 忠彦	男性	代表取締役会長兼社長執行役員	●		●			●			
鴻池 忠嗣	男性	代表取締役副社長執行役員	●	●			●	●			
津加 宏	男性	取締役副社長執行役員	●		●	●				●	
田辺 茂樹	男性	取締役副社長執行役員	●			●	●				
大田 嘉仁	男性	社外取締役(独立)	●			●	●				
増山 美佳	女性	社外取締役(独立)		●	●	●					
木村 朋成	男性	社外取締役(独立)			●		●		●		●
村本 伸一	男性	社外取締役(独立)	●			●			●		●
田中 俊一	男性	監査役(常勤)	●			●					
高橋 和哉	男性	監査役(常勤)	●			●					
星 千絵	女性	社外監査役(独立)								●	
宮口 亜希	女性	社外監査役(独立)							●		

※上記一覧表は、取締役・監査役の有するすべての知見・経験等を表すものではありません。



ガバナンス

社外取締役メッセージ



大田 嘉仁

社外取締役（独立）

コロナ禍が終わり、社会は落ち着くのかと期待していましたが、ウクライナや中近東の紛争など、経営環境は不安定な状況が続いています。その中にあっても、KONOIKEグループは、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」をベースに作られた、2030年ビジョン「技術で、人が、高みを目指す」という基本方針を堅持し、成長発展を続けています。それを可能としているのは、長い歴史の中で築かれた強い一体感や経営陣を含む全社員の絶え間ない努力であるのは間違いありません。ただ、その伝統的な強みに安住することなく、組織面でも、技術面でも、新しいことにもっと挑戦を続け、さらに大きな発展を遂げてほしいと願っています。

社外取締役の一人として、単に評論家的な意見を述べるのではなく、現場で起きていることを少しでも正しく理解し、未来志向で経営陣や社員の方々に役立つようなアドバイスができるよう、その結果として、KONOIKEグループが成長を続け、株主の皆さんやステークホルダーの方々の期待に応えられるよう、尽力してまいります。



増山 美佳

社外取締役（独立）

KONOIKEグループの強みは、多様な事業の現場で、お客さまが抱える困りごとに真摯に向き合い、一つひとつ解決してきたことにあると考えています。1880年の創業以来、そうした積み重ねの中で培われ、受け継がれてきた現場の技術や知恵、そしてお客さまとの信頼は、KONOIKEグループならではの大きな財産です。

取締役会では、この強みを次の成長にどうつなげていくかを重視しながら、中期経営計画2027の実行状況や資本効率、企業価値向上に向けた議論を進めています。AIが急速に進化する今、長年培ってきた現場力を礎に、AIやデジタルの力をサービスの提供方法や仕事の進め方に取り込み、新たな価値を生み出していくことは、大きな可能性を持つ前向きな課題です。

また、KONOIKEグループはインドをはじめとするアジア、アメリカ、ヨーロッパなど、海外でもさまざまな挑戦を続けています。「匠の技術」を受け継ぎながら、異なる市場や文化の中で進化させ、国内外の成長を担う人材を育てることも重要です。

社外取締役、また、人事・報酬委員会委員長として、こうした挑戦を後押ししながら、独立した立場だからこそ見えること、問えることを大切にしたいと考えています。KONOIKEグループが自らの強みを次の時代の価値へとつなげていけるよう、率直で建設的な議論を重ねてまいります。



ガバナンス



木村 朋成

社外取締役（独立）

社外監査役としての2年間、不正行為の再発防止の浸透と内部統制機能の強化の観点から、国内20数拠点を往査、視察し、幅広い事業領域を持つKONOIKEグループの現場力を、目の当たりにしました。

特に、昨年4月の内部統制委員会の設置以降、鴻池社長の陣頭指揮による役員の現場巡視の定例化、社員の「カタリバ」活動の活性化等により、KONOIKEフィロソフィが、現場に根付いてきていると実感しています。社員の心理的安全性を確保し、事故防止の安全意識、コンプライアンス意識を高めてきたことは、安全と規律を重視するKONOIKEグループの土台を固めるものであります。今後は、取締役として、これらが定着していくことを、確りと見守ります。

また、KONOIKEグループの目標、2030年ビジョン「技術で、人が、高みを目指す」の達成に向けて、きめ細かい人材投資、成長領域・戦略分野にフォーカスした新規投資、さらに果敢な研究開発を後押しすることで、中長期的な企業価値の向上を支え、持続的な成長に資するべく、モニタリング機能を果たし、不採算事業に対するPDCAアクション機能を高め、より健全な監督・牽制機能の発揮に、貢献してまいります。



村本 伸一

社外取締役（独立）

2026年6月の株主総会において、鴻池運輸の社外取締役役に就任いたしました。

就任にあたり最初にしたのは、KONOIKEグループが運輸事業にとどまらず、お客さまのバリューチェーンに入り込み、多岐にわたる分野でユニークなビジネスモデルを展開していることです。今や事業の中核をなす複合ソリューション事業では、長年培ってきたお客さまとの信頼関係をベースに、さまざまな現場で社員が自ら考え、お客さまの課題解決につながる新たな価値を創出しています。

「統合革新」という独自の事業コンセプトを支えているのは、社員一人ひとりの専門性や発想力、そして人間力であり、それがKONOIKEグループの強みであることは間違いありません。「技術で、人が、高みを目指す」というビジョンにもあるように、人的資本への投資は今後も重要な経営課題です。

また、中期経営計画2027では、M&A200億円を含む480億円の成長投資を想定しており、その成否が中期経営計画の達成、ひいては当社の持続的成長の鍵となります。

私は前職のKDDIにおいて、CFOとしてさまざまなM&Aや成長投資に携わった経験や、人材戦略の革新に取り組んだ経験があり、それらの経験を活かし当社の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。



ガバナンス

コンプライアンス

内部統制委員会

役割

内部統制委員会では、内部統制の計画立案から整備・運用状況の評価と課題への対応といった内部統制に関する事項に加え、コウノイケ通報窓口の実績把握と全社展開が必要な事案への対応や、各部門から報告されるコンプライアンスリスクを内包する案件への対応などを担っています。特に緊急性や重要性の高い案件については個々の取締役に速やかに連携し、事案対応に当たります。また内

部統制委員会で検討された事項を事業部門に的確に展開していくことを目的として、支店長や関係会社代表らが構成員となる「内部統制推進部会」を下部機関として組織しており、グループ全体での内部統制活動・コンプライアンス活動を主導しています。

構成

委員長	代表取締役会長兼社長執行役員
副委員長	コーポレート担当副社長執行役員
委員	副社長執行役員、全本部長、全常勤監査役、内部監査室長
社外委員	弁護士1名、公認会計士1名

26/3期の取り組み

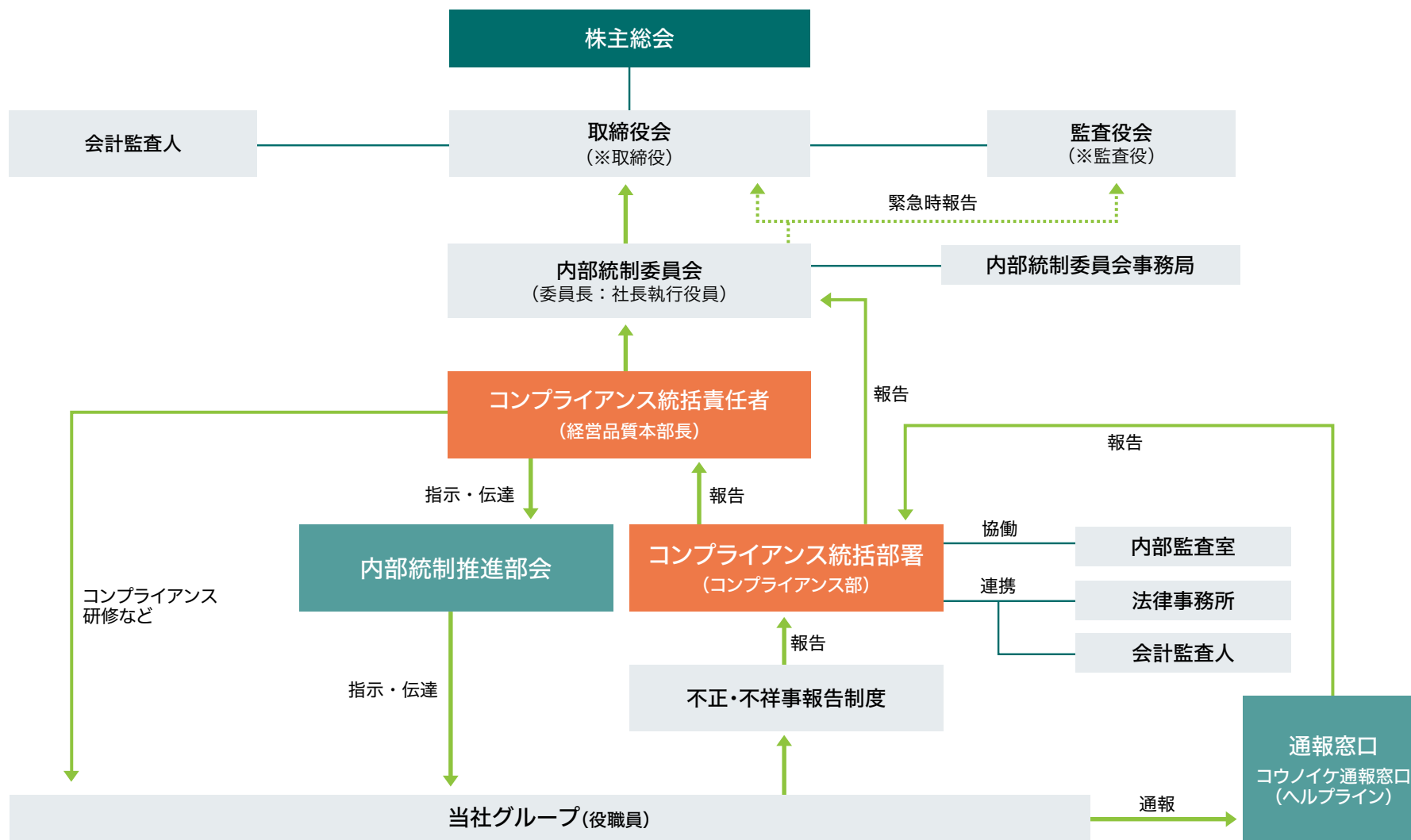
内部統制に関して、従来は財務経理本部長・経営品質本部長をトップとする内部統制部会において業務上発生した内部統制の不備について共有し、水平展開を行うにとどまっていた。その結果2023年の不正事案が発生するに至り、2024年4月より社長執行役員をトップとする経営品質協議会により再発防止策に取り組んできました。この再発防止の取り組みのなかで、経営幹部によるコンプライアンスへの関わりに不十分な点があると判断したことから、2025年4月に社長執行役

員を委員長としてすべての本部長を委員とする内部統制委員会に改組し、取締役会の諮問機関として位置づけました。同委員会ではいわゆる内部統制の整備・運用・評価と課題対応等にとどまらず、コウノイケ通報窓口への通報内容等も共有され、重要性や緊急性の高いものは速やかに取締役に報告する体制を取っており、潜在的なコンプライアンスリスクの回避にも努めています。



ガバナンス

コンプライアンス推進体制図





ガバナンス

コンプライアンスの取り組み

KONOIKEグループは、企業理念の実践により「お客さまと社会から信頼され、愛される会社」となるため、法令および社会的規範を遵守し、透明かつ公正に事業活動を遂行しなければなりません。そのために「企業倫理規程」を制定し、その遵守と実践的運用のため下位規程として「コンプライアンス規程」や「コウノイケ通報窓口（ヘルプライン）運用基準」を定めて運用すると

ともにKONOIKE手帳を作成し人として正しい考え方を共有するなど、グループのコンプライアンス意識の向上に努めています。

また2025年5月30日に経営品質宣言を公表し、創業時の理念に立ち返ることに加え、50年後、100年後の未来を見据えたコンプライアンスへの思いを発信しています。

コンプライアンス社内研修

総合職社員に対しては、年次・階層研修の際にコンプライアンス教育を実施しています。その際に基本的な考え方を毎回確認することに加え、社内外の不正事例・不祥事事例・行政機関からの指摘事項を説明し、遵法精神の向上に取り組んでいます。また、「倫理観・社会的価値観」や「社会的規範」に従い、すべてのステークホルダーに

誠実に向き合い良き企業市民であることを目標としています。さらにeラーニングの対象範囲を広げて専門職社員やグループ会社社員にも開放した上で、コンプライアンス関連講座を開講しグループのコンプライアンス意識の向上を図っています。

海外現地法人に対する取り組み

国内と商習慣が異なる海外現地法人については、KONOIKEグループの考え方の浸透を図る必要があります。eラーニングによるコンプライアンス教育の実施に加え、コンプライアンス意識調査やエンゲージメント調査により各現地法人における職場の風土や社員の愛着心を測り、カタリバをはじめとした取り組みを通じてエンゲー

ジメントの向上を図っています。また、マネジャー向けに「企業倫理規程」の勉強会を開催し、「安全で働きやすい職場づくり」「企業市民としての貢献と環境への配慮」「公正な取引」という基本的な考え方の徹底を進めています。

内部通報制度

KONOIKEグループでは、内部通報制度としてコウノイケ通報窓口（ヘルプライン）を設けています。社内への通報に不安を感じる場合でも安心して利用できるよう、社内窓口に加え、弁護士事務所を社外通報窓口として定めています。また、事案の内容によっては、監査役が通報を受け付けるケースもあり、その場合は担当部署と連携を取り、事案の調査に当たります。利用を促すため、全社員に配付する

KONOIKE手帳に連絡先を記載するなど周知活動にも努め、利用件数は着実に増加しています。通報内容は内部統制委員会を経て、取締役会に報告されますが、特に重要性や緊急性の高い案件については、内部統制委員会より速やかに個々の取締役に報告がなされ対処に当たります。



ガバナンス

リスクマネジメント

KONOIKEグループでは、企業経営に重要な影響をおよぼすリスクを低減させるとともに、非常事態が万が一発生した場合に、迅速かつ的確な対応ができる危機管理体制の確立を目的として「リスクマネジメント規程」および「危機管理基準」をKONOIKEグループの基本方針として制定しています。

リスク管理体制

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

- 1 戦略的意思決定によりKONOIKEグループの成長およびサステナビリティを巡る課題の解決を図り、将来に向け企業価値を向上させるにあたり、これを阻害するリスク
- 2 法令遵守や経営課題への取り組み不足他、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

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

運用については、総務本部本部長を部会長とするリスクマネジメント部会を四半期ごとに開催しており、リスクマップに基づき選定される優先対策リスクを中心にリスク対策の確認や取り組み状況のモニタリングを実施するなど、リスク低減に向けた活動を行っています。また、各支店・各関係会社はリスクマネジメント小部会を通じて連携しており、KONOIKEグループ全体の活動としてリスク発生の回避に取り組んでいます。



ガバナンス

危機管理体制

KONOIKEグループの存続および事業継続を脅かす事態をクライシス（危機）と捉え、それらが顕在化した場合の緊急対応、復旧活動、さらには有事下での事業継続活動を包括してクライシスマネジメント（危機管理）と定義しています。前述の「危機管理基準」を定めるほか、自然災害に備えて各種マニュアルを常備するなど、発生した事象に対して適切かつ迅速に対応できる体制を構築しています。巨大地震やシステム障害等、当社グループの事業継続に重大な影響をおよぼす危機が顕在化した際には、社長執行役員、副社長執行役員および総務本部本部長が事態の重大性や影響範囲を踏まえて即時に協議し、危機管理委員会、対策本部、対策チームまたは現場

対応のいずれかの危機対応体制を迅速に決定の上、危機の対処に当たります。体制の構築だけでなく、対策本部設置訓練や安否確認訓練などにより対応力強化にも努め、被害を最小限に抑えられるように取り組んでいます。またKONOIKEグループでは、これまでも地震や台風等の自然災害発生時に、物流、医療、空港業務などを通じて社会インフラの緊急支援対応に取り組み、緊急時対応の経験を重ねてきました。これらの知見をもとに、災害時における被災地の支援にも積極的に貢献していきたいと考えています。

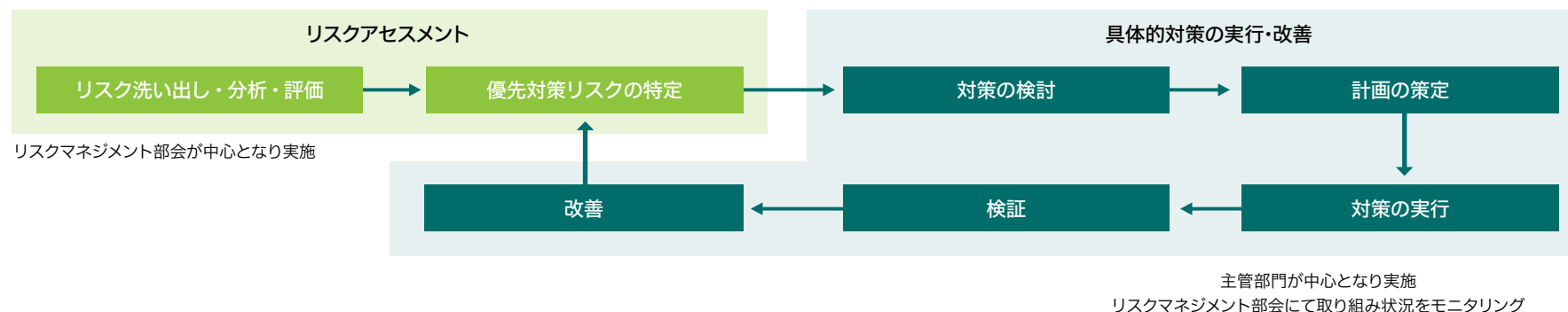
KONOIKEグループにおけるリスクアセスメント

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

この取り組みは、対策の検討や優先順位づけ等の意思決定を行うための基礎的なデータの収集を目的として実施し、リスク管理において重要なプロセスに位置づけられます。リスクアセスメントは、サステナビリティ委員会の傘下のリスクマネジメント部会

が中心となり実施します。リスクアセスメントにおいて特定された優先対策リスクについては、主管部門を任命し、主管部門が中心となり、具体的な対策の実行・改善を行います。

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





ガバナンス

リスクアセスメントで採用している「評価軸」

影響度の評価

レベル	分析基準	分析指標		
		利益	人命	レピュテーション
4	会社経営に甚大な影響	極度に減少	死亡者が複数名発生	●信用を著しく失墜 ●信頼関係や取引などの回復が見込めない
3	会社経営に大きな影響	大きく減少	1名の死亡者または多数の負傷者が発生	●信用を大きく失墜 ●現状の取引に一定の影響が発生
2	会社経営に中程度の影響	やや減少	負傷者の発生（休業4日以上）	●信用を失墜 ●現状の取引に少し影響
1	会社経営に小程度の影響	小程度の減少	軽傷者が発生	●信用への影響は軽微 ●現状の取引への影響は軽微

発生可能性の評価

レベル	分析指標
4	●半年以内の発生可能性 ●当該リスクが過去に発生しており、再発のリスクが高い
3	●1年以内の発生可能性
2	●3～5年以内の発生可能性
1	●10年以上発生の可能性なし



ガバナンス

株主・投資家

KONOIKEグループは、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた重要な取り組みと位置づけています。対話を通じていただいたご意見やご期待を、経営判断や情報開示の充実につなげることで、当社グループへの理解を深めていただくとともに、資本市場との信頼関係の強化に努めています。また、企業理念、2030年ビジョン、中期経営計画に一貫する価値創造ストーリーを丁寧にお伝えすることを重視しています。加えて、事業環境の変化や経営課題、成長投資の考え方、資本政策、サステナビリティの取り組みについて、財務・非財務の両面から分かりやすくご説明し、対話の質の向上に取り組んでいます。

株主・投資家との建設的な対話に関する具体的取り組み

対話における体制

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

主な活動実績

活動	項目	主な説明者	実施状況	2026年3月期 実績
機関投資家向け	決算説明会	代表取締役・取締役・コーポレート担当役員・財務経理本部長	通期・第2四半期	2回
	その他説明会	同上、事業本部長等	適時	1回
	国内外個別面談	同上	適時	228回
	海外IR	同上	定期	2カ国
	証券会社主催海外カンファレンス	コーポレート担当役員・財務経理本部長・経営企画本部長	不定期	—
	現場見学会	経営企画本部長・該当事業所長他	定期	2回
個人投資家向け	個人投資家説明会	コーポレート担当役員・経営企画本部長	定期	—



ガバナンス

主な対話テーマ

対話では、当社グループのビジネスモデルの特長、収益力向上に向けた取り組み、注力事業における成長機会、ROICを意識した経営、資本政策、サステナビリティ対応などが主なテーマとなっています。特に直近では、海外事業を今後の成長ドライバーとしてどう伸ばしていくか、競争優位性や価格交渉力をどのように強化していくか、また将来の事業ポートフォリオをどのような方向へ進化させていくかに、高い関心が寄せられています。

対話の主なテーマや関心事項

- 当社グループのビジネスモデルの特長
- 海外事業を含む成長戦略の実現性
- 人材戦略やDX戦略が中長期の成長にどのようにつながるか
- 空港事業の今後の方向性
- 収益力向上に向けた具体策と進捗
- 社外役員を含むガバナンスの実効性
- 資本政策
- ROICを起点とした事業ポートフォリオ運営の方向性
- サステナビリティの取り組みと企業価値向上との結び付き

当社は、こうした関心事項を踏まえ、単に施策を列挙するのではなく、それぞれの取り組みが将来の成長や収益力向上にどうつながるのかを意識した説明の充実を進めています。

フィードバックの経営への反映

対話で得られたご意見・ご要望は、定期的に経営層へフィードバックし、事業戦略、開示内容、IR活動の改善に反映しています。とりわけ、サステナビリティや人的資本、DXといった非財務テーマについては、取り組み自体の紹介にとどまらず、中長期的な成長戦略や業績への貢献との関係を、より具体的に示していく必

要があると認識しています。また、資本効率の改善や事業ポートフォリオの見直しについては、現状認識だけでなく、今後どのような方向性で変革を進めていくのかを示すことが重要であると考えています。今後も、対話を通じて得られた視点を経営に活かし、企業価値向上に向けた取り組みを一層強化していきます。

情報開示の充実と適切な情報管理

当社グループは、株主・投資家との対話の基盤となる情報開示の充実にも注力しています。決算短信、決算説明会資料、統合報告書などを通じて、投資家の皆さまに対し、適時かつ適切な情報提供に努めています。また、海外の投資家の皆さまへの情報提供の充実を図るため、英文での開示にも取り組んでいます。あわせて、Webサイトも活用し、企業情報、事業内容、IR情報、サステナビリティ情

報を分かりやすく発信しています。

一方で、対話にあたっては、インサイダー情報の管理を徹底しています。沈黙期間の設定や社内規程の整備により、公平性と適正性を確保しながら、透明性の高い対話を推進しています。



ガバナンス

株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けての取り組み状況

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

第86回定時株主総会の招集通知は、書面発送に先立ち、開催日の3週間前に金融商品取引所および当社Webサイトに開示しました。

また国内外の機関投資家を含む株主の皆さまの議決権行使の利便性を考慮

し、インターネット等による議決権行使を導入するほか、議決権電子行使プラットフォームを活用しています。さらに、外国人の株主の皆さまにも適切に議決権を行使していただけるよう招集通知の英訳を作成し、当社Webサイトおよび議決権電子行使プラットフォームで開示しています。なお、総会会場にご来場いただけない株主さまに向けて、総会時の「事業報告等プレゼンテーション」の説明資料についても、Webサイトに掲載しています。

取り組み	補足説明
1 株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催日の3週間前までをめどに発送する方針。 2026年6月23日開催の第86回定時株主総会の招集通知は2026年6月2日に発送。
2 株主総会招集通知の発送前開示	当社Webサイト等を通じて、発送前に招集通知を開示。 実務上可能な限り早期に公表する方針のもと、直近の定時株主総会の招集通知の発送前開示は2026年5月29日に実施。
3 集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主の皆さまが株主総会に参加しやすいよう、集中日の回避に努めている。 なお、直近の定時株主総会は2026年6月23日に開催。
4 電磁的方法による議決権の行使	電子投票制度を採用し、インターネット（PC、スマートフォンまたは携帯電話）による議決権行使が可能。
5 議決権電子行使プラットフォームへの参加	機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取り組みとして、株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加。
6 招集通知（要約）の英文での提供	当社Webサイト上に、株主総会招集通知要約の英文を和文の発送前開示と同日（2026年5月29日）に掲載。



財務ハイライト

損益状況

(単位:億円)

	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高	2,583	2,767	2,941	3,108	2,923	3,013	3,118	3,150	3,449	3,555
営業利益	102	110	109	96	39	102	132	166	213	227
(利益率)	4.0%	4.0%	3.7%	3.1%	1.4%	3.4%	4.2%	5.3%	6.2%	6.4%
経常利益	107	115	113	95	93	118	142	170	212	225
親会社株主に帰属する当期純利益	73	70	62	45	48	79	83	113	140	142

財務状態

総資産	2,046	2,118	2,132	2,234	2,587	2,577	2,660	2,770	2,897	2,997
自己資本	919	978	982	961	1,015	1,109	1,212	1,332	1,467	1,590
有利子負債	466	427	450	551	892	756	748	685	614	595
自己資本比率(自己資本÷総資産)	44.9%	46.2%	46.1%	43.0%	39.2%	43.0%	45.6%	48.1%	50.7%	53.1%
D/Eレシオ(有利子負債÷自己資本)	0.51倍	0.44倍	0.46倍	0.57倍	0.88倍	0.68倍	0.62倍	0.51倍	0.42倍	0.37倍

キャッシュ・フロー項目

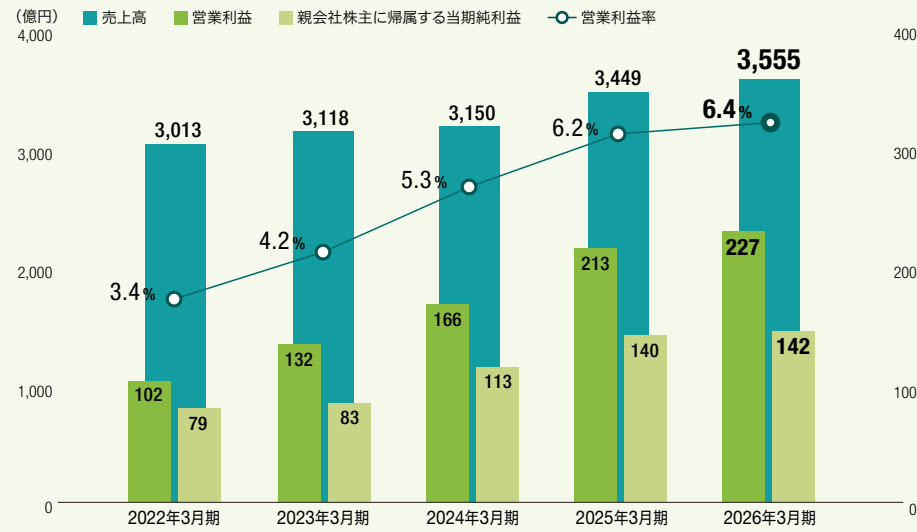
営業キャッシュ・フロー	165	143	58	183	144	167	187	176	234	248
投資キャッシュ・フロー	△ 62	△ 99	△ 86	△ 165	△109	△64	△58	△78	△169	△162
財務キャッシュ・フロー	14	△ 64	△ 38	35	311	△154	△35	△98	△128	△104
フリーキャッシュ・フロー (営業CF+投資CF)	102	43	△ 28	18	35	103	129	98	65	86
現金および現金同等物の期末残高	313	291	222	276	622	576	675	681	627	609

主要財務指標

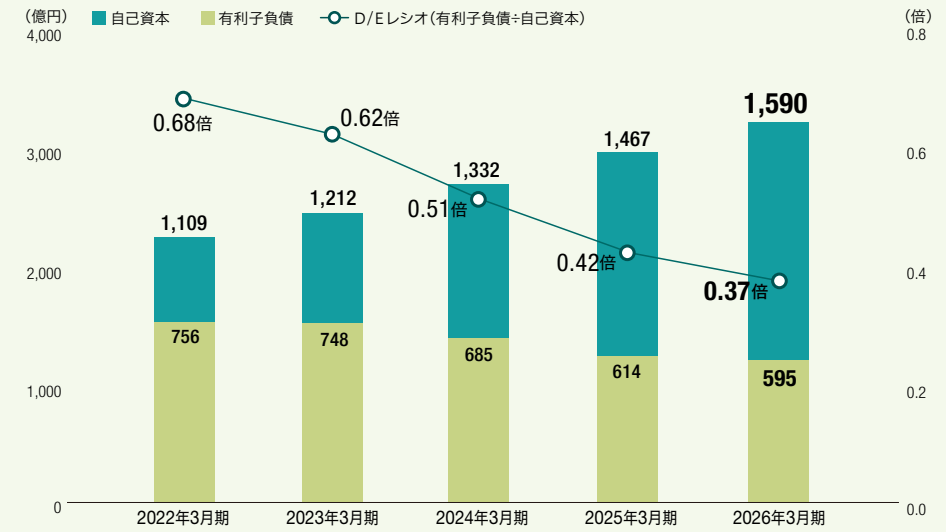
自己資本利益率(ROE)	8.2%	7.4%	6.4%	4.7%	4.9%	7.5%	7.1%	8.9%	10.0%	9.3%
投下資本利益率(ROIC)	4.6%	4.7%	4.6%	3.9%	1.4%	3.4%	4.3%	5.2%	6.5%	6.8%
税引後営業利益(NOPAT)	70	76	76	67	27	71	91	115	148	156



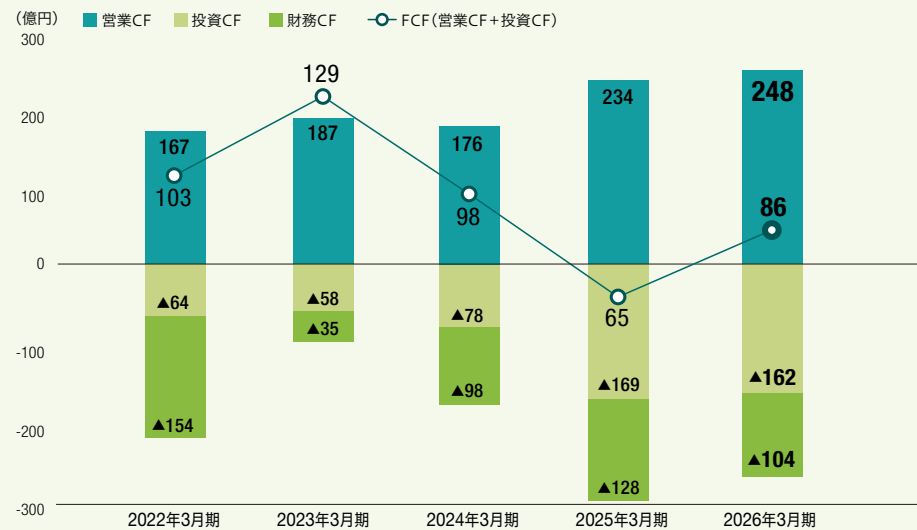
連結損益計算書関連財務指標 5年間推移



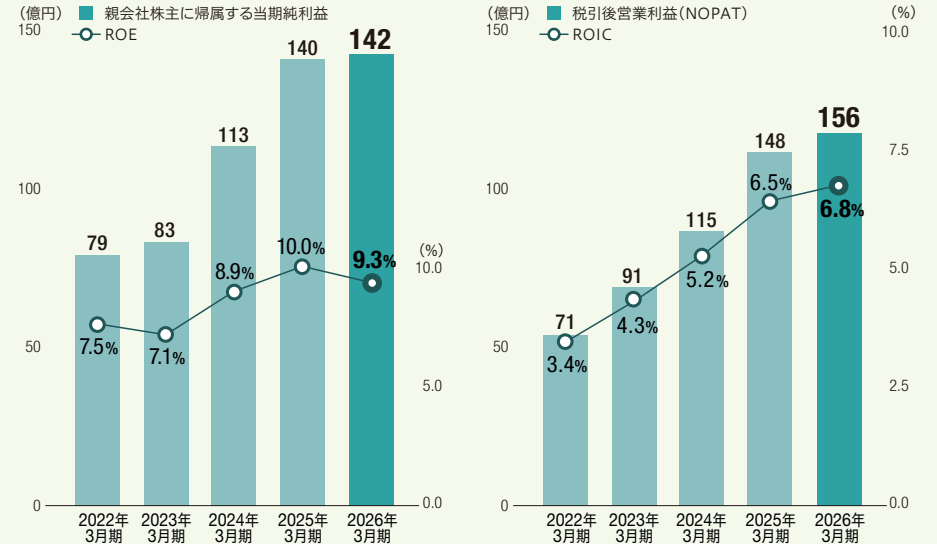
連結貸借対照表関連財務指標 5年間推移



連結キャッシュ・フロー計算書関連財務指標 5年間推移



ROE、ROIC 5年間推移





事業状況・経営成績等の分析

経営成績および事業の状況

2026年3月期における我が国の経済は、インバウンド需要の高水準維持や、大企業を中心とした賃金改定の動きが見られました。一方で、円安の恒常化や慢性的な人手不足による物価上昇の継続、個人消費の低迷に加え、米国による輸入関税の引き上げや日中関係の悪化、中東情勢の緊迫化など、さまざまな経済環境の変化が重なり、依然として先行きは不透明と言わざるを得ない状況が続いています。

このような経営環境のなか、当社グループは2028年3月期を最終年度とする「中期経営計画2027」をスタートし、「成長投資と人・技術・ICTへの基盤投資で、従業員の幸せと企業価値の最大化を実現する。」という基本方針のもと、「人」を価値創造の源泉と捉え、人材への積極的な投資と戦略的な育成を着実に進めてまいりました。あわせて、技術革新やICT活用、内部統制の強化を通じて、変化に機動的かつ的確に対応できる経営基盤の強化に取り組んでおります。さらに、事業戦略の三本柱の一つである海外事業拡大では、米国の輸入関税の影響はあるものの、昨年度より連結化したFSNL Private Ltd.において取扱量の拡大と効率化、PMIの進捗により、高水準の需要に対応しながら安定した収益基盤の構築を進めています。今後も、オペレーションの高度化や新規領域の拡大を通じて、さらなる成長を図ってまいります。一方、国内事業においては、日中関係の悪化を背景に、空港関連事業で中国路線の減便影響が2025年12月より顕在化しました。2026年3月まで減便が増加しておりましたが、足元では底打ちの兆しが見られています。現時点では収束時期は不透明であります、引き続き動向を注視するとともに、周辺業務の受注拡大および人材活用の最適化に取り組んでまいります。また、2026年3月以降は、中東情勢の緊迫化に伴う燃油価格が物流コストに与える影響を懸念しており、燃油価格の上昇分については、取引条件の適正な見直しやコスト構造の改善等を通じて、影響を最小限に抑えるよう努めてまいります。

2026年3月期における経営成績については、2025年4月よりスタートした「中期経営計画2027」の事業戦略である「海外事業拡大」、「国内事業の成長加速」に取り組んだ結果、得意先での一部生産ライン休止や航空貨物取扱量減といった減収要因があるものの、インドやカナダでの子会社連結化の効果、空港関連での国際旅客便の復便等の取扱量増加等の増収要因があったため、売上高は3,555億55百万円(前年同期比3.1%増)となりました。

利益についても、「中期経営計画2027」の事業戦略である「海外事業拡大」、「国内事業の成長加速」に取り組み、営業利益は227億85百万円(同6.5%増)、経常利益は225億85百万円(同6.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は142億68百万円(同1.5%増)となりました。

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

複合ソリューション事業

鉄鋼関連における得意先での一部生産ライン休止の影響はあるものの、インド鉄鋼子会社連結化の効果、空港関連における国際旅客便の復便、生活産業関連における新規拠点の稼働および取扱量の増加、食品プロダクツ関連での取扱量増加および適正単価の収受があり、売上高は2,319億85百万円(前年同期比6.7%増)となりました。

利益は、新規連結の効果や取扱量の増加に加え、継続しての適正単価収受に努め、238億64百万円(同14.8%増)となりました。

国内物流事業

生活産業関連における取扱量の増加および適正単価の収受、新規業務の獲得等により、売上高は565億13百万円(前年同期比1.2%増)となりました。

利益は、増収効果はあるものの、一部得意先の業務の撤退による減益をカバーできず、34億48百万円(同4.6%減)となりました。

国際物流事業

大型案件の受注や、海外現地での取扱量の増加、カナダ子会社連結化の効果といった増収要因はあるものの、航空貨物取扱量減により、売上高は670億28百万円(前年同期比6.4%減)となりました。

利益についても、航空貨物取扱量減による減益を他要因にてカバーできず39億73百万円(同15.9%減)となりました。



経営成績および財政状態

総資産

2026年3月期における総資産の残高は2,997億26百万円であり、2025年3月期に比べ100億23百万円増加しました。

流動資産

2026年3月期における流動資産の残高は1,433億62百万円であり、2025年3月期に比べ32億33百万円増加しました。主な要因は、受取手形、売掛金および契約資産が32億79百万円増加したこと等によるものです。

固定資産

2026年3月期における固定資産の残高は1,563億63百万円であり、2025年3月期に比べ67億90百万円増加しました。主な要因は、投資有価証券が38億77百万円増加したこと、土地が26億59百万円増加したこと、繰延税金資産が11億16百万円減少したこと等によるものです。

負債合計

2026年3月期における負債合計の残高は1,364億75百万円であり、2025年3月期に比べ28億3百万円減少しました。

流動負債

2026年3月期における流動負債の残高は727億81百万円であり、2025年3月期に比べ88億49百万円増加しました。主な要因は、1年内償還予定の社債が50億円増加、その他流動負債が20億3百万円増加したこと、短期借入金が12億61百万円増加したこと、訴訟損失引当金が11億円増加したこと、支払手形および買掛金が16億63百万円減少したこと等によるものです。

固定負債

2026年3月期における固定負債の残高は636億93百万円であり、2025年3月期に比べ116億52百万円減少しました。主な要因は、社債が100億円減少したこと、退職給付に係る負債が28億64百万円減少したこと、長期借入金12億24百万円増加したこと等によるものです。

純資産

2026年3月期における純資産の残高は1,632億51百万円であり、2025年3月期に比べ128億27百万円増加しました。主な要因は、利益剰余金が81億26百万円増加したこと、退職給付に係る調整累計額が22億90百万円増加したこと、その他有価証券評価差額金が18億84百万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

2026年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは248億62百万円の収入（前年同期比13億94百万円の収入増）となりました。これは、主に税金等調整前当期純利益が221億54百万円あったこと、減価償却費が99億87百万円あったこと、法人税等の支払額が71億9百万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

2026年3月期の投資活動によるキャッシュ・フローは162億34百万円の支出（前年同期比7億25百万円の支出減）となりました。これは、主に有形固定資産の取得による支出が125億70百万円あったこと、持分法で会計処理されている投資の取得による支出が14億93百万円あったこと、定期預金の増加額が13億31百万円あったこと、無形固定資産の取得による支出が10億94百万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

2026年3月期の財務活動によるキャッシュ・フローは104億76百万円の支出（前年同期比24億8百万円の支出減）となりました。これは、主に配当金の支払額が61億57百万円あったこと、社債の償還による支出が50億円あったこと、長期借入れによる収入が27億38百万円あったこと等によるものです。



連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度(2025年3月31日)	当連結会計年度(2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金および預金	66,398	65,866
受取手形、売掛金および契約資産	67,072	70,352
未成工事支出金	22	53
貯蔵品	2,243	2,265
その他	5,511	5,885
貸倒引当金	△1,119	△1,060
流動資産合計	140,129	143,362
固定資産		
有形固定資産		
建物および構築物	129,599	131,523
減価償却累計額	△84,169	△87,304
建物および構築物(純額)	45,429	44,219
機械装置および運搬具	62,033	63,163
減価償却累計額	△47,007	△48,013
機械装置および運搬具(純額)	15,025	15,149
土地	44,043	46,702
リース資産	6,159	6,533
減価償却累計額	△3,194	△2,978
リース資産(純額)	2,965	3,555
建設仮勘定	1,339	3,114
その他	12,546	13,081
減価償却累計額	△9,053	△9,821
その他(純額)	3,493	3,259
有形固定資産合計	112,296	116,000
無形固定資産		
のれん	2,595	2,206
その他	4,250	4,399
無形固定資産合計	6,846	6,605
投資その他の資産		
投資有価証券	13,005	16,883
長期貸付金	231	214
繰延税金資産	5,845	4,728
退職給付に係る資産	639	852
その他	10,903	11,254
貸倒引当金	△195	△175
投資その他の資産合計	30,429	33,757
固定資産合計	149,573	156,363
資産合計	289,702	299,726

(単位:百万円)

	前連結会計年度(2025年3月31日)	当連結会計年度(2026年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形および買掛金	16,247	14,584
短期借入金	6,190	7,452
1年内償還予定の社債	5,000	10,000
1年内返済予定の長期借入金	2,093	2,215
役員賞与引当金	414	364
未払費用	15,133	15,361
未払法人税等	3,262	4,110
訴訟損失引当金	—	1,100
その他	15,589	17,592
流動負債合計	63,932	72,781
固定負債		
社債	40,000	30,000
長期借入金	4,115	5,340
リース債務	2,473	2,633
繰延税金負債	668	757
再評価に係る繰延税金負債	1,118	1,111
退職給付に係る負債	20,604	17,739
役員退任慰労金引当金	91	93
長期未払金	625	618
資産除去債務	3,207	3,294
その他	2,441	2,105
固定負債合計	75,346	63,693
負債合計	139,278	136,475
純資産の部		
株主資本		
資本金	1,723	1,723
資本剰余金	1,937	1,978
利益剰余金	140,453	148,579
自己株式	△6,342	△6,298
株主資本合計	137,772	145,982
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,662	6,547
土地再評価差額金	△5,502	△5,518
為替換算調整勘定	8,274	8,205
退職給付に係る調整累計額	1,568	3,859
その他の包括利益累計額合計	9,003	13,093
非支配株主持分	3,648	4,175
純資産合計	150,424	163,251
負債純資産合計	289,702	299,726



連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2024年4月1日至2025年3月31日)	当連結会計年度 (自2025年4月1日至2026年3月31日)
売上高	344,987	355,555
売上原価	304,659	312,227
売上総利益	40,328	43,328
販売費および一般管理費	18,942	20,542
営業利益	21,385	22,785
営業外収益		
受取利息	245	574
受取配当金	418	444
貸倒引当金戻入額	59	7
投資有価証券評価損戻入益	0	0
その他	410	567
営業外収益合計	1,133	1,595
営業外費用		
支払利息	373	583
持分法による投資損失	155	385
為替差損	312	258
貸倒引当金繰入額	214	144
その他	167	423
営業外費用合計	1,223	1,795
経常利益	21,295	22,585
特別利益		
固定資産売却益	30	75
投資有価証券売却益	1,917	419
受取保険金	–	284
その他	46	–
特別利益合計	1,995	779
特別損失		
固定資産除売却損	118	78
投資有価証券評価損	4	–
訴訟損失引当金繰入額	–	1,100
減損損失	1,494	31
火災損失	614	–
その他	200	–
特別損失合計	2,432	1,210
税金等調整前当期純利益	20,858	22,154
法人税、住民税および事業税	6,727	7,903
法人税等調整額	△459	△620
法人税等合計	6,267	7,283
当期純利益	14,590	14,871
非支配株主に帰属する当期純利益	539	602
親会社株主に帰属する当期純利益	14,050	14,268

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2024年4月1日至2025年3月31日)	当連結会計年度 (自2025年4月1日至2026年3月31日)
当期純利益	14,590	14,871
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△463	1,877
為替換算調整勘定	2,326	△106
退職給付に係る調整額	1,197	2,269
持分法適用会社に対する持分相当額	115	35
土地再評価差額金	△31	–
その他の包括利益合計	3,144	4,076
包括利益	17,734	18,948
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	17,169	18,373
非支配株主に係る包括利益	564	574



連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

当連結会計年度 (自2025年4月1日 至2026年3月31日)	株主資本						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計		
当期首残高	1,723	1,937	140,453	△6,342	137,772		
当期変動額							
剰余金の配当			△6,157		△6,157		
親会社株主に帰属する当期純利益			14,268		14,268		
連結子会社増加による利益剰余金増加高					-		
自己株式の取得				△0	△0		
自己株式の処分		40		43	84		
土地再評価差額金の取崩			15		15		
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		0			0		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)							
当期変動額合計	-	40	8,126	43	8,210		
当期末残高	1,723	1,978	148,579	△6,298	145,982		

	その他の包括利益累計額						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	非支配株主持分	
当期首残高	4,662	△5,502	8,274	1,568	9,003	3,648	150,424
当期変動額							
剰余金の配当							△6,157
親会社株主に帰属する当期純利益							14,268
連結子会社増加による利益剰余金増加高							-
自己株式の取得							△0
自己株式の処分							84
土地再評価差額金の取崩							15
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,884	△15	△69	2,290	4,089	527	4,616
当期変動額合計	1,884	△15	△69	2,290	4,089	527	12,827
当期末残高	6,547	△5,518	8,205	3,859	13,093	4,175	163,251



(単位:百万円)

前連結会計年度
(自2024年4月1日 至2025年3月31日)

株主資本

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	1,723	1,908	130,161	△6,400	127,393
当期変動額					
剰余金の配当			△4,032		△4,032
親会社株主に帰属する当期純利益			14,050		14,050
連結子会社増加による利益剰余金増加高			284		284
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分		28		58	87
土地再評価差額金の取崩			△11		△11
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		28	10,291	58	10,378
当期末残高	1,723	1,937	140,453	△6,342	137,772

その他の包括利益累計額

	その他有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	5,116	△5,482	5,882	357	5,873	2,814	136,081
当期変動額							
剰余金の配当							△4,032
親会社株主に帰属する当期純利益							14,050
連結子会社増加による利益剰余金増加高							284
自己株式の取得							△0
自己株式の処分							87
土地再評価差額金の取崩							△11
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)	△453	△20	2,392	1,211	3,130	833	3,964
当期変動額合計	△453	△20	2,392	1,211	3,130	833	14,342
当期末残高	4,662	△5,502	8,274	1,568	9,003	3,648	150,424



連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2024年4月1日至2025年3月31日)	当連結会計年度 (自2025年4月1日至2026年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	20,858	22,154
減価償却費	8,788	9,987
減損損失	1,494	31
のれん償却額	308	428
貸倒引当金の増減額(△は減少)	100	△73
訴訟損失引当金の増減額(△は減少)	－	1,100
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	135	592
役員退任慰労金引当金の増減額(△は減少)	9	1
受取利息および受取配当金	△663	△1,019
投資有価証券評価損	4	－
投資有価証券評価損戻入益	△0	△0
受取保険金	－	△284
支払利息	373	583
為替差損益(△は益)	188	48
持分法による投資損益(△は益)	155	385
固定資産売却益	△30	△75
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,917	△419
固定資産除売却損	118	78
火災損失	614	－
売上債権の増減額(△は増加)	△536	△3,340
棚卸資産の増減額(△は増加)	112	△42
その他の資産の増減額(△は増加)	19	△456
仕入債務の増減額(△は減少)	△74	1,207
その他の負債の増減額(△は減少)	364	156
その他	△59	245
小計	30,365	31,289
利息および配当金の受取額	653	918
保険金の受取額	－	284
利息の支払額	△336	△519
火災損失の支払額	△356	－
法人税等の支払額	△6,857	△7,109
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,468	24,862

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2024年4月1日至2025年3月31日)	当連結会計年度 (自2025年4月1日至2026年3月31日)
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)	105	△1,331
短期貸付金の純増減額(△は増加)	△39	35
有形固定資産の取得による支出	△9,164	△12,570
有形固定資産の売却による収入	255	273
無形固定資産の取得による支出	△760	△1,094
投資有価証券の取得による支出	△25	△238
投資有価証券の売却による収入	1,918	699
長期貸付けによる支出	△3	△11
長期貸付金の回収による収入	7	7
持分法で会計処理されている 投資の取得による支出	－	△1,493
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	△6,808	－
連結の範囲の変更を伴わない 関係会社出資金の取得による支出	△368	－
その他	△2,078	△509
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,960	△16,234
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)	726	1,197
社債の償還による支出	△10,000	△5,000
長期借入れによる収入	1,736	2,738
長期借入金の返済による支出	△242	△1,487
配当金の支払額	△4,032	△6,157
非支配株主への配当金の支払額	△51	△54
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△800	△992
非支配株主からの払込みによる収入	307	21
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の取得による支出	－	△13
その他	△529	△728
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,885	△10,476
現金および現金同等物に係る換算差額	614	81
現金および現金同等物の増減額(△は減少)	△5,761	△1,766
現金および現金同等物の期首残高	68,114	62,704
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加額	351	－
現金および現金同等物の期末残高	62,704	60,937



サステナビリティデータ集

分類		指標	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
環境	太陽光発電量 ^{※1}	総発電量	kWh	13,091,501	14,758,226	15,663,327
		電力	千kWh	96,000	98,480	95,784
	総エネルギー投入量 ^{※2}	都市ガス	km ³	398	435	379
		天然ガス	km ³	94	85	57
		プロパン	t	51	42	31
		ガソリン	kℓ	809	842	829
		灯油	kℓ	59	62	58
		軽油	kℓ	24,979	25,541	24,913
		A重油	kℓ	507	554	516
		B・C重油	kℓ	1,825	1,807	1,649
		石炭コークス	t	6,446	5,518	11,932
		無煙炭	t	952	854	0
		コークス炉ガス	km ³	6,809	6,154	5,184
		産業用蒸気	GJ	4,649	5,390	5,797
		蒸気	GJ	978	975	975
		バイオディーゼル燃料 ^{※4}	kℓ	98	163	277
	エネルギー起源CO ₂ 排出量 ^{※2}	Scope1	t-CO ₂ e	103,426	102,040	117,213
		Scope2	t-CO ₂ e	38,330	25,097	16,267
		Scope3	t-CO ₂ e	596,154	591,773	567,052
	CO ₂ 排出量内訳 ^{※2} (Scope1+Scope2)	電力	t-CO ₂ e	37,995	24,693	15,836
		都市ガス	t-CO ₂ e	886	893	778
		天然ガス	t-CO ₂ e	209	166	112
		プロパン	t-CO ₂ e	153	125	92
		ガソリン	t-CO ₂ e	1,877	1,929	1,902
		灯油	t-CO ₂ e	147	155	145
		軽油	t-CO ₂ e	64,445	66,920	65,244
		A重油	t-CO ₂ e	1,375	1,523	1,419
		B・C重油	t-CO ₂ e	5,475	5,603	5,110
		石炭コークス	t-CO ₂ e	20,434	17,547	37,944
		無煙炭	t-CO ₂ e	2,399	2,255	0
		コークス炉ガス	t-CO ₂ e	5,788	4,523	3,810
		産業用蒸気	t-CO ₂ e	278	352	379
		蒸気	t-CO ₂ e	56	52	52
		バイオディーゼル燃料 ^{※4}	t-CO ₂ e	—	—	656



分類	指標	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
環境	Scope3 ^{※2} カテゴリー別内訳	カテゴリー1	t-CO ₂ e	454,713	428,654
		カテゴリー2	t-CO ₂ e	27,709	27,392
		カテゴリー3	t-CO ₂ e	23,130	27,959
		カテゴリー4	t-CO ₂ e	—	—
		カテゴリー5	t-CO ₂ e	1,270	1,391
		カテゴリー6	t-CO ₂ e	1,787	1,809
		カテゴリー7	t-CO ₂ e	27,242	28,589
		カテゴリー8	t-CO ₂ e	—	—
		カテゴリー9	t-CO ₂ e	—	—
		カテゴリー10	t-CO ₂ e	—	—
		カテゴリー11	t-CO ₂ e	55,921	51,257
		カテゴリー12	t-CO ₂ e	1	1
		カテゴリー13	t-CO ₂ e	—	—
		カテゴリー14	t-CO ₂ e	—	—
		カテゴリー15	t-CO ₂ e	—	—
	非エネルギー起源CO ₂ 排出量 ^{※2}	フロン類算定漏えい量	t-CO ₂ e	807	828
		廃棄物由来 ^{※5}	t-CO ₂ e	87,661	88,006
		バイオ燃料由来	t-CO ₂ e	13	25
	CO ₂ 排出削減効果	太陽光発電によるCO ₂ 排出削減量 ^{※1,6}	t-CO ₂ e	6,640	6,242
		モーダルシフトによるCO ₂ 排出削減量 ^{※2}	t-CO ₂ e	8,427	73,478
	低公害車 ^{※3}	ポストポスト新長期規制適合車	台	378	449
		ポスト新長期規制適合車	台	424	392
		新長期規制適合車	台	92	65
		ハイブリッド車	台	53	62
		EV車	台	13	17
		CNG車	台	14	9
		LPG車	台	1	1
	輸送トンキロ ^{※3}	輸送トンキロ ^{※7}	万t・km	17,055	17,416
		CO ₂ 排出量	t-CO ₂ e	25,196	26,214
		原単位 ^{※8}		0.554	0.572
	水使用量 ^{※1}	上下水道使用量	千m ³	348	419



分類		指標	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
人	労働時間と有給休暇取得日数※3	年間平均労働時間(専門職)	時間	2,248.7	2,241.7	2,223.9
		年間平均労働時間(総合職)	時間	2,131.0	2,141.6	1,993.2
		有給休暇取得日数(専門職)	日	15.5	13.1	12.9
		有給休暇取得日数(総合職)	日	9.4	8.7	8.7
	人材※3	従業員数(専門職)	名	8,336	8,308	8,305
		うち女性従業員比率	%	10.0	10.5	11.1
		従業員数(総合職)	名	927	956	981
		うち女性従業員比率	%	17.0	18.4	20.0
		新卒採用者数(専門職)	名	65	60	67
		新卒採用者数(総合職)	名	47	47	49
		キャリア採用者数(専門職)	名	458	427	456
		キャリア採用者数(総合職)	名	22	44	65
		男性育休取得率	%	42.0	70.5	96.4
		女性管理職比率	%	3.4	4.2	4.8
		障がい者雇用率	%	2.6	2.6	2.5
		研修※3	研修費用	億円	5.3	6.6
	研修時間		時間/人	19.9	20.2	19.3
	コーチング累計受講者数		名	98	263	371
	ウェルビーイング・サーベイ※3		幸福度(高い方が望ましい)		4.15	4.11
		注意度(低い方が望ましい)		3.15	3.23	3.25
		モラル		4.36	4.31	4.29
技術	技術革新※3	現場への技術導入実績	件	25	24	20
		現場への技術導入に向けたPoC	件	45	38	44
		技研ICでの技術検証	件	9	9	13
	ICT・DX※3	新統合WMS導入実績	件	2	6	14
		生成AIを活用したユースケース	件	－	－	7
	安全・品質※1	労働災害	件	111	124	153
		自動車事故	件	28	45	57
		品質事故	件	23	31	80
		労働災害度数率		2.1	2.22	2.84
		休業災害度数率		0.28	0.24	0.31

分類	指標	単位	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
ガバナンス	取締役	名	5	5	8
	うち社外取締役	名	3	3	4
	うち女性取締役	名	1	1	1
	監査役	名	4	4	4
	うち社外監査役	名	2	2	2
	うち女性監査役	名	1	1	1
	取締役会※3	取締役会開催回数	回	18	17

※1 対象は鴻池運輸株および国内外連結子会社 ※2 対象は鴻池運輸株および国内連結子会社 ※3 対象は鴻池運輸株 ※4 バイオディーゼル燃料:B5燃料、B30燃料を含む ※5 廃棄物は、連結子会社の㈱エコイノベーションの再資源化事業において化石燃料の代替として使用
※6 FIT制度による売電量を含む ※7 輸送した貨物の重量(トン)にそれぞれの輸送距離(キロ)を乗じたものの総合計 ※8 エネルギー使用量(原油換算kℓ)÷輸送トンキロ(万・t・km)

環境関連データの第三者認証

KONOIKEグループは、2024年度のGHG排出(Scope1、Scope2、Scope3のカテゴリ1、2、3、5、6、7、11、12^{*1})、総エネルギー投入量、自家発電太陽光総発電量^{*2}について、保証機関LRQAリミテッドによるISO14064-3:2019(GHG)、ISAE3000(改訂版)(GHG以外)を基準とした第三者保証を取得しました。今後も、第三者保証を得ることで算出値の信頼性を確保すると共に、保証範囲の拡大にも取り組んでいきます。

※1 Scope3のカテゴリのうち1、2、7、11、12の対象は鴻池運輸㈱
※2 対象は鴻池運輸㈱および国内連結子会社

[illegible][illegible]

LRQA
Your Risk Management
Advantage

別表 1. 会社の 2024 年度主要データの要約

主要項目		
水コップ 1 (GHG) 排出量	ウォーターフットプリント	190,872 トン CO ₂ e
水コップ 2 (GHG) 排出量	ロケーション別基準	25,087 トン CO ₂ e
	オザゴリ 1	42,817 トン CO ₂ e
	オザゴリ 2	179,575 トン CO ₂ e
	オザゴリ 3	18,895 トン CO ₂ e
水コップ 3 (GHG) 排出量	オザゴリ 3	21,121 トン CO ₂ e
	オザゴリ 3	2,389 トン CO ₂ e
	オザゴリ 6	1,787 トン CO ₂ e
	オザゴリ 7	13,594 トン CO ₂ e
	オザゴリ 31	18,636 トン CO ₂ e
	オザゴリ 32	1 トン CO ₂ e
総エネルギー使用量		696,405 kWh
固定発電と購入経路発電量		13,412 MWh
パイオニ飲料包装の CO ₂ 排出量		26 トン CO ₂ e

Page 2 of 3



会社情報

グループネットワーク

国内拠点

(2026年8月1日現在)

国内拠点数	182
当社	153
●本社	2
支店	12
事業所	139
グループ会社	29

中部地区

支店	1
事業所	17
グループ会社	1

北海道・東北地区

事業所	3
-----	---

関東・甲信越地区

支店	6
事業所	60
グループ会社	16

関西地区

支店	4
事業所	50
グループ会社	8

中国・四国地区

事業所	4
グループ会社	1

九州地区

支店	1
事業所	5
グループ会社	3

海外拠点

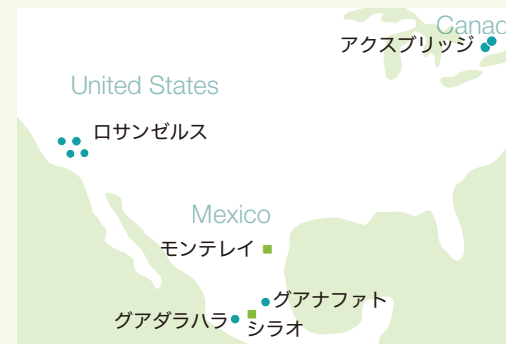
(2026年8月1日現在)

海外拠点数(13カ国)	38
●現地法人	37
■(現地法人の支店(事務所)など拠点)	
▲(駐在員)事務所	1

KONOIKEグループのアジア拠点



KONOIKEグループの北米・中米拠点



KONOIKEグループの欧州拠点





グループネットワーク (2026年8月1日現在)

本部体制	国内子会社	海外関係会社	
鉄鋼本部	(株) エコイノベーション ASRリサイクリング鹿島(株) コウノイケ・エクスプレス(株) 鳳テック(株)	FSNL Private Ltd.	
エンジニアリング本部	中電産業(株) エヌビーエス(株) 千代田検査工業(株)	Vertex Konoike Engineers Pvt.Ltd.	
生活産業本部	九州産交運輸(株) 関西陸運(株) 日本空輸(株) 此花運輸(株) コウノイケ・コーポレートサービス(株)	Konoike Philippines Corporation	
メディカル本部	鴻池メディカル(株)	SPD India Healthcare Pvt. Ltd.	Carna Medical Database Pvt. Ltd.
空港本部	鴻池エアーホールディング(株) 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スカイ (株)Kグランドサービス (株)Kグランドエキスパート 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 エアーエクスプレス(株)	MacroAsia Airport Services Corporation	
国際統括本部	佐野運輸(株) コウノイケ・ SHIPPING(株) (株) ニチウン	Konoike Kanepackage Holding Co., Ltd. Pine Valley Packaging Group Inc. Pine Valley Packaging Mexico S.A. de C.V. Konoike-Pacific California, Inc. Konoike-General, Inc. Konoike-E Street, Inc. Konoike Transport & Engineering (USA), Inc. Konoike Mexico S.A. de C.V. Konoike Transport & Engineering (H.K.) Ltd. 鴻池国際貨運(深圳)有限公司 鴻池物流(上海)有限公司 鴻池亜細亜物流(江蘇)有限公司 BEL International Logistics Ltd. 創業国際貨運代理(中国)有限公司 BEL Supply Chain Solutions Ltd.	PKI Manufacturing & Technology, Inc. PT. Konoike Transport Indonesia Konoike Vinatrans Logistics Co., Ltd. Anpha-AG Joint Stock Company BEL International Logistics Vietnam Company Ltd. Vinako Forwarding Co., Ltd. Konoike Transport & Engineering (S) Pte Ltd. Konoike Asia (Thailand) Co., Ltd. Konoike Cool Logistics (Thailand) Co., Ltd. Konoike-Sotus Venture Co., Ltd. Konoike Express (Thailand) Co., Ltd. Konoike Myanmar Co., Ltd. Konoike-EURO Logistics (Bangladesh) Ltd. Joshi Konoike Transport & Infrastructure Pvt. Ltd. Konoike India Pvt. Ltd.
ICT推進本部	シャイン(株) コウノイケITソリューションズ(株)		
事業開発本部		Ehrhardt Konoike Solutions GmbH	



会社概要 (2026年8月1日現在)

商 号	鴻池運輸株式会社
大阪本社所在地	〒541-0044 大阪府大阪市中央区伏見町4-3-9
東京本社所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座6-10-1
創 業	1880(明治13)年5月
会 社 設 立	1945(昭和20)年5月30日

代 表 者	代表取締役会長兼社長執行役員 鴻池 忠彦
資 本 金	1,723百万円
従 業 員 数	連結:約25,000名/単体:約14,000名 ※上記人数には臨時雇用者数を含みます。

株式情報 (2026年6月30日現在)

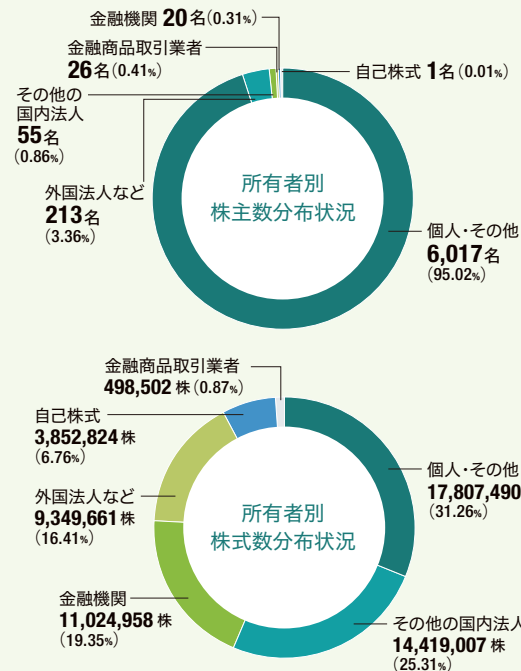
発行可能株式総数	227,596,808株
発行済株式の総数	56,952,442株(自己株式3,852,824株を含む)
株 主 数	6,332名

上 場 証 券 取 引 所	東京証券取引所 プライム市場
証 券 コ ー ド	9025

大株主 (上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
江之子島商事(株)	5,040,888	9.49
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	4,448,700	8.37
鴻池運輸従業員持株会	3,848,792	7.24
銀泉(株)	3,598,274	6.77
鴻池忠彦	2,846,878	5.36
(株)三井住友銀行	2,480,022	4.67
大阪瓦斯(株)	2,248,912	4.23
(株)日本カストディ銀行(信託口)	1,893,600	3.56
鴻池忠嗣	1,623,444	3.05
日本製鉄(株)	1,591,118	2.99

(注) 1. 当社は自己株式を3,852,824株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てています。



株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	定時株主総会 毎年3月31日 期末配当金 毎年3月31日 中間配当金 毎年9月30日 その他必要あるときは、 予め公告して定めた日 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) 大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行(株) 証券代行部 〒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) 証券代行部 ☎ 0120-782-031 受付時間 9:00~17:00(土日休日を除く) https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/ https://faq-agency.smtb.jp/?site_domain=personal お手続き方法やよくあるご質問は、上記「よくあるご質問(FAQ)」サイトでご確認いただけます。
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	
株主名簿管理人 事務取扱場所	
郵便物送付先	
電話照会先	
インターネットホームページURL よくあるご質問(FAQ)	
公告方法	当社のWebサイトに掲載いたします。 (https://www.konoike.net/) ただし、事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載いたします。