



平成 29 年 11 月 13 日

各 位

会 社 名 三井倉庫ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 古賀 博文
(コード：9302、東証第一部)
問合せ先 経営企画室長 西村 健
(TEL. 03-6400-8015)

中期経営計画 2017 策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2022 年 3 月期を最終年度とする「中期経営計画 2017」を策定いたしました。

1. 策定の目的

当社グループは、2015 年 5 月に 2018 年 3 月期を最終年度とする中期経営計画「MOVE 2015」を策定し、グローバル・ロジスティクスカンパニーへの新たなステージへ向けてアジアパシフィックにおける成長領域への集中投資等様々な施策を実行してまいりました。国内外における物流施設への投資や積極的な M&A の実施等一連の事業拡大により、多様化するお客様のニーズに対応可能なフルスペックの物流機能の構築を完了し、根本的な課題である不動産事業への依存からの脱却に向けて着実に歩みを進めております。

一方で、外部環境の変化やグループシナジー創出の遅れ、新規業務獲得の遅れ等により、「MOVE 2015」で掲げた数値目標は達成困難な状況となっております。また、2017 年 3 月期決算において、買収した子会社の事業計画や一部物流事業用資産の回収可能価額を中長期を見据え慎重に見直したことにより、多額の減損損失を計上し自己資本を大きく毀損いたしました。

このような状況を反転させるべく、新経営体制の下、既に様々な施策に着手を開始しており着実に成果が現れてきている状況にあります。今般策定した新たな 5 ヵ年計画「中期経営計画 2017」では、事業リスクを十分に考慮し具体的な施策を着実に積み上げることで、足元の 2018 年 3 月期を含めた最初の 3 年間で反転を終え、残り 2 年間で持続的成長へとつなげてまいります。そのために、まずは「抜本的な事業収益力の強化」として、聖域なきコスト削減と営業力の強化に取り組みます。また、抜本的な事業収益力の強化に加え不要不急の投資を抑制するとともに、非効率資産の見直しにより自己資本を回復し「財務基盤の再建」を図ります。さらに、グループ一丸となりソリューション提案力で各事業間の未取引事業分野へ横展開する「グループ経営の強化による顧客起点の統合ソリューションサービスの構築」を図り、更なる成長の原動力といたします。これら 3 つを事業運営の基本方針とし、制度改革を含めた企業風土の変革にも取り組みます。

総合物流企業としてのフルスペックの物流機能を活かし、国や地域、業種の垣根を越えてお客様

の課題解決に取り組むことで、「お客様から信頼されるファーストコールカンパニー」を目指します。

本計画を確実に実行し、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様との信頼を再構築してまいります。

2. 事業運営の基本方針

「中期経営計画2017」～反転から持続的成長～

- ① 抜本的な事業収益力の強化
- ② 財務基盤の再建
- ③ グループ経営の強化による顧客起点の統合ソリューションサービスの構築

3. 数値目標（2022年3月期末）

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

以 上



三井倉庫グループ

「中期経営計画2017」

(2018年3月期～2022年3月期)

～反転から持続的成長～

三井倉庫ホールディングス株式会社

2017年11月13日



1. 現状認識

2. 目指す姿

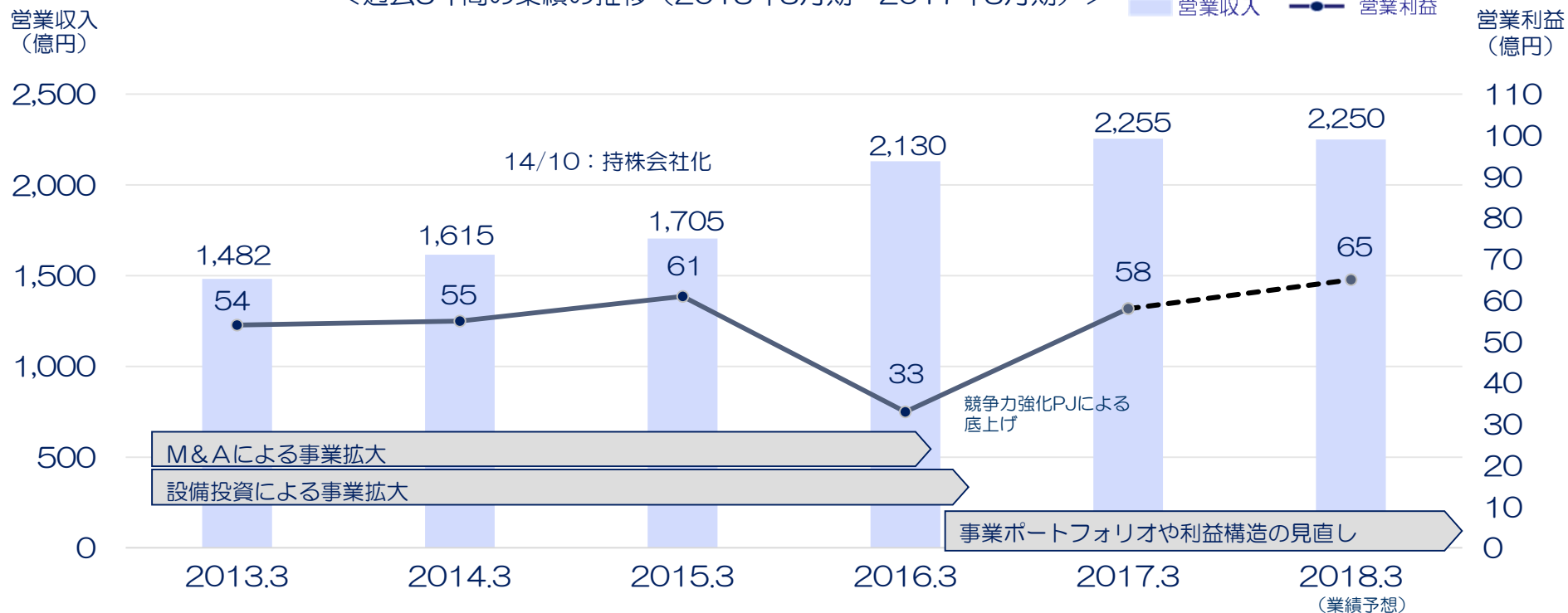
3. 中期経営計画 2017



1. 現状認識 (1) これまでの実績

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

＜過去5年間の業績の推移（2013年3月期～2017年3月期）＞



M&Aによる事業拡大

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

設備投資による事業拡大

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

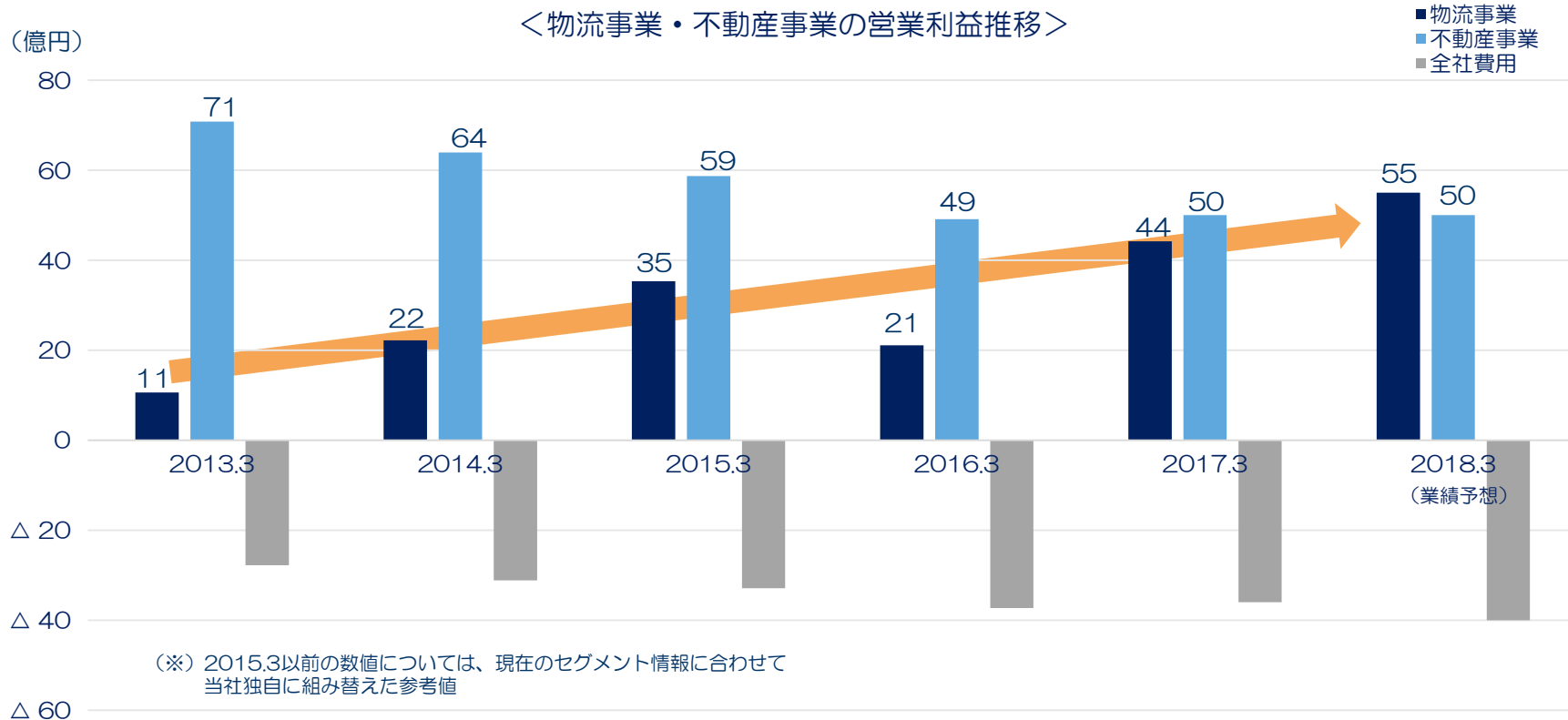
投資額累計 (2013年3月期～2017年3月期)

| | |
|--------|----------|
| M&A | 645 |
| 売上拡大投資 | 267 |
| 合計 | 912 (億円) |



1. 現状認識 (1) これまでの実績

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



〈営業利益率〉

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



1. 現状認識 (2) これまでの反省

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

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

<対処すべき課題>

低迷する利益率

待ちの姿勢

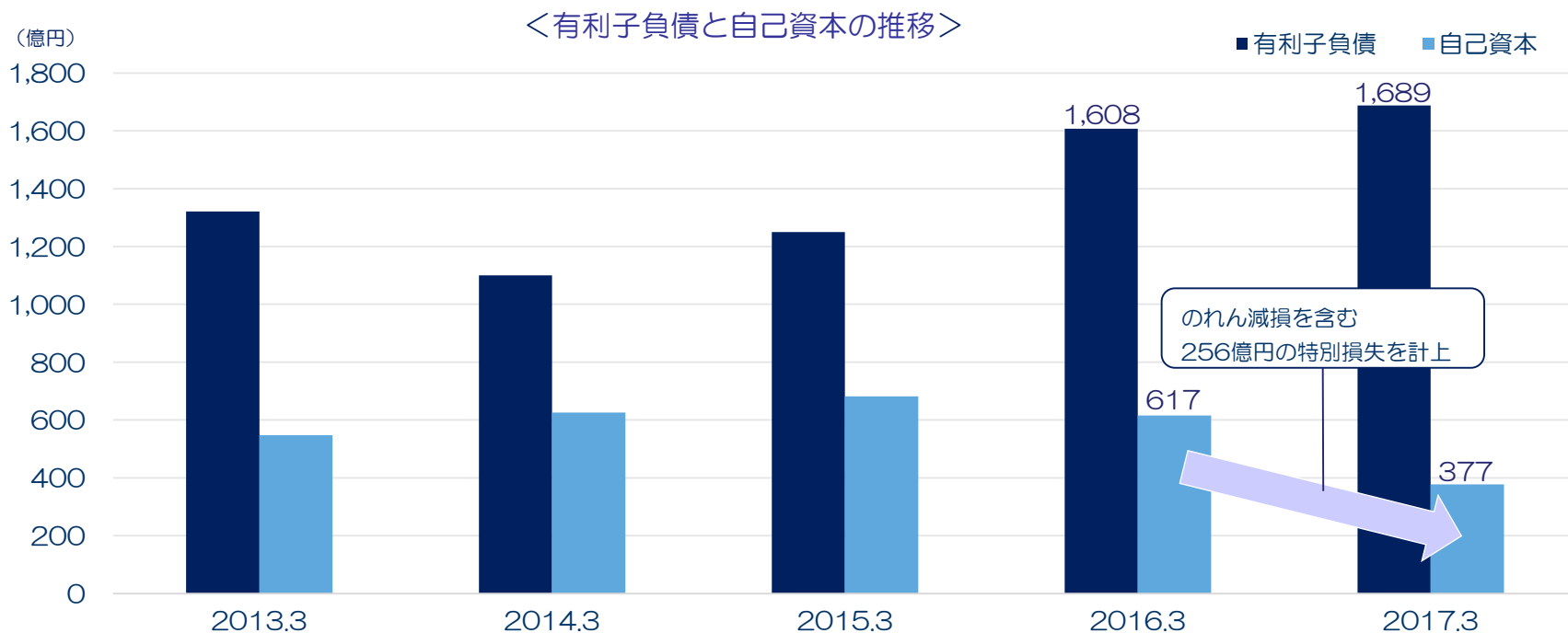
希薄なコスト意識

グループ一体としての取り組み不足



1. 現状認識 (2) これまでの反省

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



＜対処すべき課題＞

毀損した自己資本の回復

有利子負債の削減



1. 現状認識 (3) 当社の強み

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

従来からの強み

優良な顧客基盤

保管ノウハウ

施設

M&A

三井倉庫
ロジスティクス

三井倉庫
サプライチェーンソリューション

三井倉庫
エクスプレス

三井倉庫
トランスポート

新たな分野、地域への進出

中南米

北欧・
東欧

沖縄

東南アジア
拠点拡充

国内ヘルスケア
拠点拡充

体制の変更

(2014年10月) 持株会社制へ移行し、各事業の推進力を強化

新たな強み

多様な物流メニュー + 優良な顧客基盤

構内物流

保管

航空・海上輸送

陸上輸送

センター物流

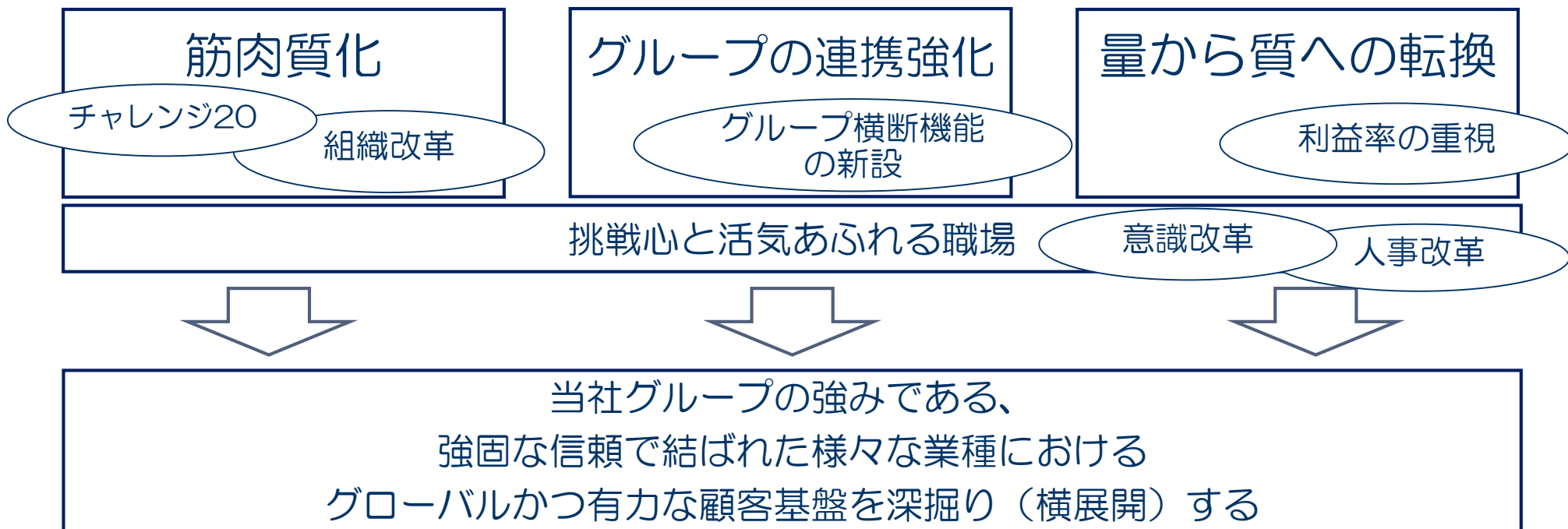
国内外に広がるネットワーク

様々な経験や知識を持った多様な人材



2. 目指す姿

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



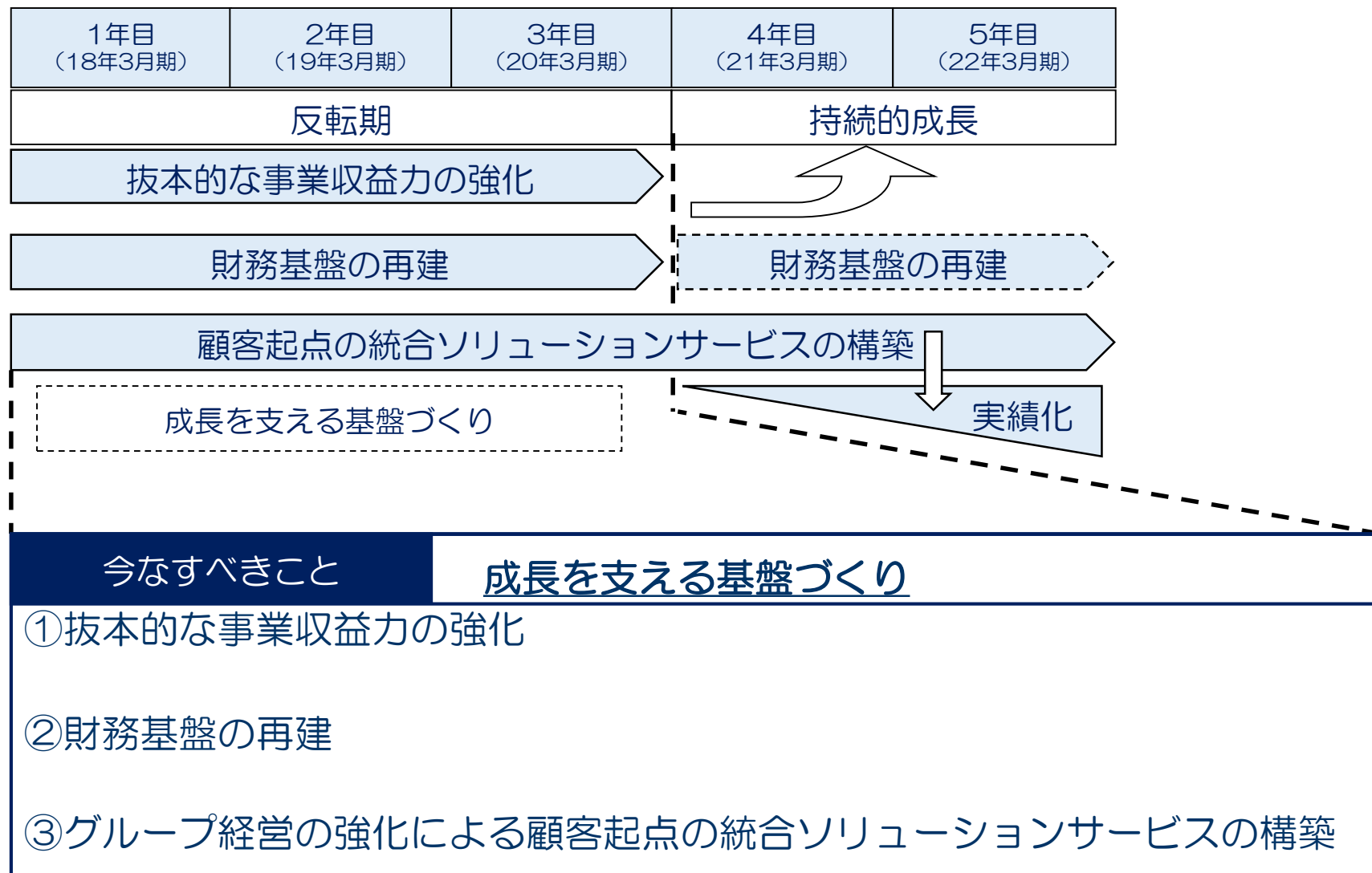
目指す姿

お客様から信頼されるファーストコールカンパニー



2. 目指す姿

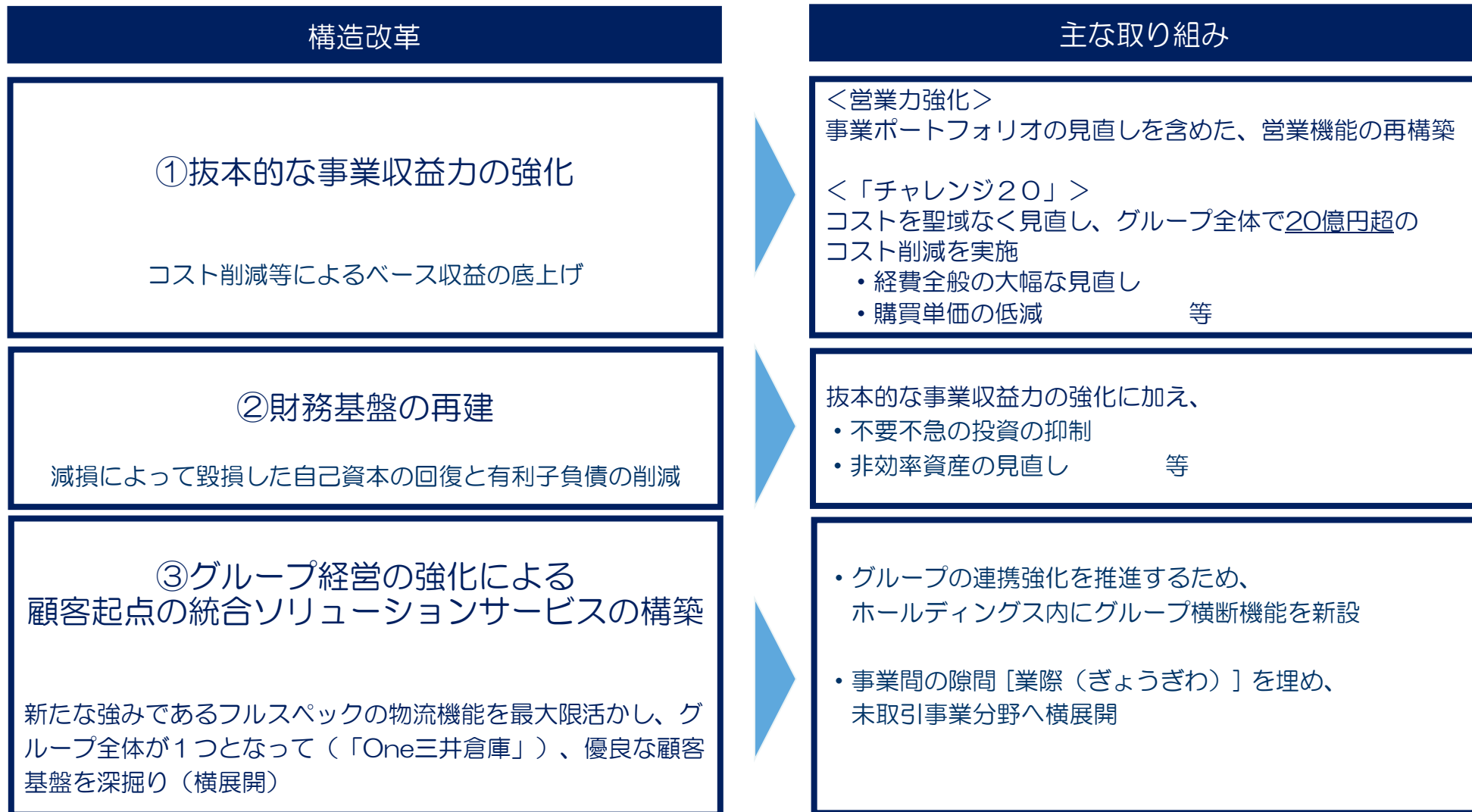
▶ 新中期経営計画の取り組み期間は5年間とし、最初の3年間で反転を終え、4年目以降は持続的成長へ





2. 目指す姿

▶ 成長を支える基盤を構築するために、様々な構造改革を断行する





2. 目指す姿

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

意識改革

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

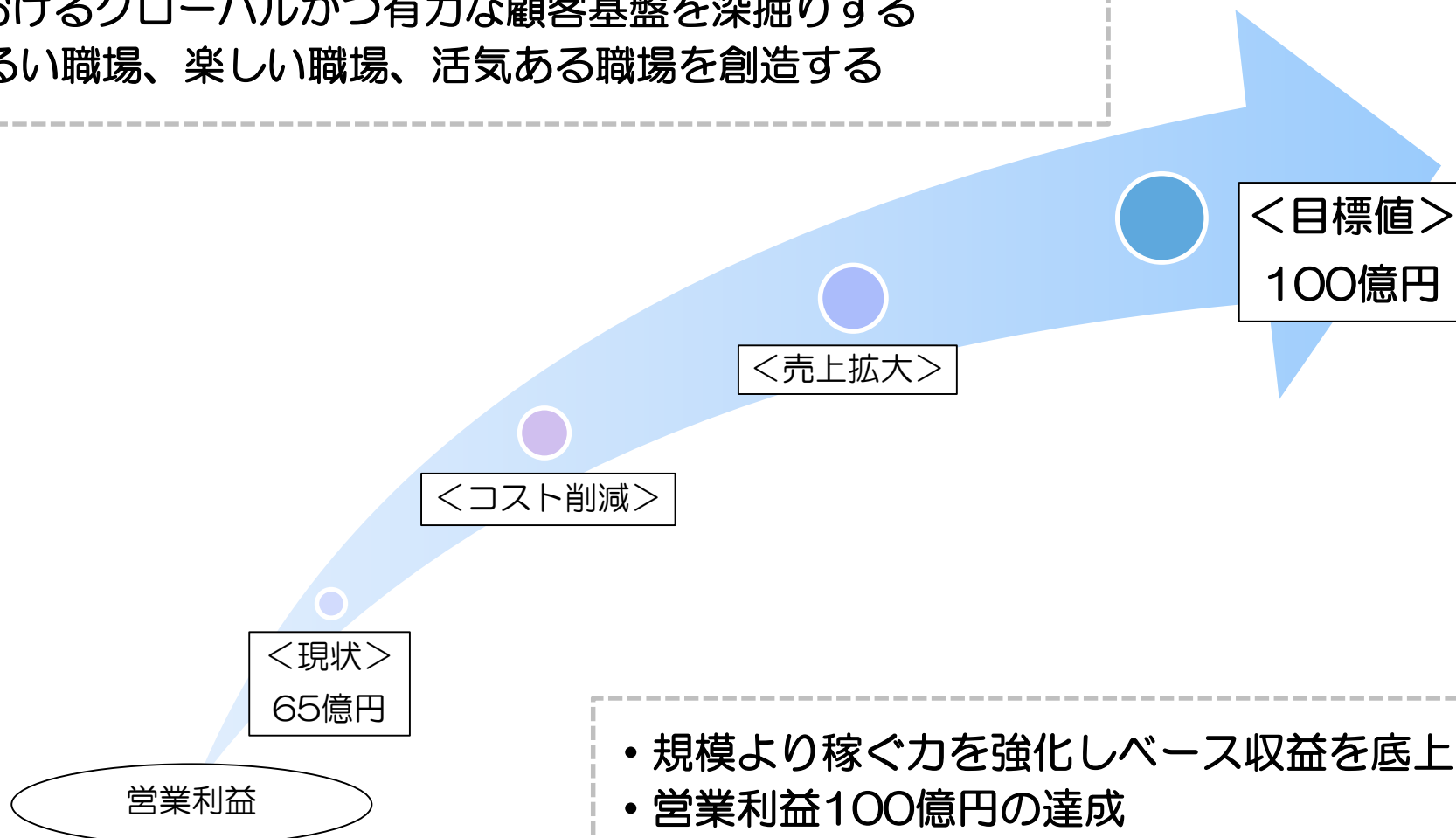
人事改革

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



3. 中期経営計画 2017

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



- 規模より稼ぐ力を強化しベース収益を底上げ
- 営業利益100億円の達成



◇ 「中期経営計画2017」 ～反転から持続的成長～

＜事業運営の基本方針＞

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

[中計数値目標（2022年3月期末）]

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

◇ 配当方針

事業収益の着実な積み上げによる、安定配当への早期復帰