



2020年5月11日

各 位

上場会社名 株式会社 丸 運
(コード番号 9067 東証第1部)
代表者名 代表取締役社長 荒木 康次
問合せ先 広報・IR部長 山崎 伸彦
TEL 03-6861-3430

丸運グループ「第3次中期経営計画」の策定について

当社(本社:東京都中央区日本橋小網町7番2号 社長:荒木 康次)は、2020年度からの3ヵ年で取り組むべき施策を具体的なアクションプランとして織り込んだ第3次中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

なお、定量的な計画値につきましては、新型コロナウイルス感染拡大に伴い社会・経済動向が不透明な状況から、合理的に算定することが困難であると判断し、基本方針およびアクションプランのみ公表させていただきます。

以上

添付資料 : 丸運グループ 第3次中期経営計画 2020~2022 (アクションプラン)

1. 第2次中期経営計画の振り返り
～経営プラットフォームの構築～
2. 第3次中期経営計画
～飛躍に向けた準備期間～



第3次中期経営計画 2020～2022 (アクションプラン)

2020年5月11日

株式会社丸運

目次

1. 第2次中期経営計画の振り返り
～経営プラットフォームの構築～
2. 第3次中期経営計画
～飛躍に向けた準備期間～

1. 第2次中期経営計画の振り返り ～経営プラットフォームの構築～

第2次中期経営計画の振り返り



| 単位：億円 | 2016年度 | 2017年度 | | | 2018年度 | | | 2019年度 | | | 対2016年度 |
|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| | 実績 | 実績 | 目標 | 良否 | 実績 | 目標 | 良否 | 実績 | 目標 | 良否 | |
| 営業収益 | 471.1 | 498.4 | 480.0 | 18.4 | 514.1 | 506.0 | 8.1 | 506.8 | 530.0 | △ 23.2 | 35.7 |
| 貨物輸送 | 241.6 | 250.3 | 245.0 | 5.3 | 249.0 | 252.0 | △ 3.0 | 253.3 | 255.0 | △ 1.7 | 11.7 |
| 潤滑油化成品 | 47.9 | 49.8 | 48.0 | 1.8 | 54.2 | 60.0 | △ 5.8 | 52.0 | 61.0 | △ 9.0 | 4.1 |
| 国際貨物 | 59.0 | 72.5 | 63.0 | 9.5 | 78.1 | 71.0 | 7.1 | 65.5 | 76.0 | △ 10.5 | 6.5 |
| 石油輸送 | 122.1 | 125.3 | 123.0 | 2.3 | 132.4 | 122.0 | 10.4 | 135.5 | 112.0 | 23.5 | 13.4 |
| コーポレート | 0.4 | 0.4 | 0.6 | △ 0.2 | 0.4 | 0.5 | △ 0.1 | 0.4 | 0.5 | △ 0.1 | 0.0 |
| 経常利益 | 9.8 | 13.1 | 11.0 | 2.1 | 14.3 | 14.0 | 0.3 | 12.1 | 16.0 | △ 3.9 | 2.3 |
| 貨物輸送 | 6.5 | 6.9 | 8.0 | △ 1.1 | 7.0 | 9.1 | △ 2.1 | 8.9 | 9.4 | △ 0.5 | 2.4 |
| 潤滑油化成品 | 1.6 | 1.3 | 1.7 | △ 0.4 | 1.9 | 1.9 | 0.0 | 1.4 | 2.1 | △ 0.7 | △ 0.2 |
| 国際貨物 | 0.3 | 2.8 | 0.2 | 2.6 | 2.2 | 1.3 | 0.9 | △ 0.7 | 2.2 | △ 2.9 | △ 1.0 |
| 石油輸送 | 2.0 | 2.8 | 1.8 | 1.0 | 4.7 | 1.9 | 2.8 | 3.1 | 2.3 | 0.8 | 1.1 |
| コーポレート | △ 0.6 | △ 0.7 | △ 0.5 | △ 0.2 | △ 1.4 | △ 0.4 | △ 1.0 | △ 0.6 | △ 0.3 | △ 0.3 | 0.0 |

- 2017～2018年度にかけては、各部門での価格改定の伸展や、国際航空貨物での特需等により、目標を達成。
- 第2次中計最終年度である2019年度は、貨物輸送で主要顧客との価格改定に進捗があったものの、国際貨物が米中貿易摩擦等の影響で大幅な目標未達となったこと、潤滑油・化成品では顧客の配送方法変更による取扱数量激減があったこと、期末にかけ新型コロナウイルス感染拡大影響による内外需の減少等により、グループ全体では目標未達となった。

セグメント別成果<2019年度>



貨物輸送

～アクションプランを着実に実行中～

| <2019年度> | <目標> | <実績> |
|----------|-------|------------------|
| ■ 営業収益 | : 255 | → 253.3億円 (▲1.7) |
| ■ 経常利益 | : 9.4 | → 8.9億円 (▲0.5) |

<目標達成>

- ・適正運賃の収受：約8割の価格改定達成
- ・赤字拠点の解消：12ヶ所→5か所
- ・拠点拡充による取引拡大
 - 新設5拠点（堺、川崎ベイ等）
 - 廃止10拠点（八尾、八尾南等）
- ・流通部門の取引拡大 ※2019年度、貨物輸送に統合
 - 保管貨物の獲得（工業製品）
 - 外部倉庫の活用による取引拡大（青果物）

<目標未達>

- ・基幹拠点の利益確保（東京湾岸地区連携等）
- ・事業規模の拡大：M&Aは未実施

国際貨物

～国内貨物低迷だが海外事業成長～

| <2019年度> | <目標> | <実績> |
|----------|-------|------------------|
| ■ 営業収益 | : 76 | → 65.5億円 (▲10.5) |
| ■ 経常利益 | : 2.2 | → ▲0.7億円 (▲2.9) |

<目標達成>

- ・営業力の強化と営業体制の整備
 - 神鋼真岡～神鋼天津間の一環物流体制の構築
 - 黒鉛コークス業務の獲得
 - 新規航空貨物（生鮮品）の獲得
- ・海外の拠点整備とネットワーク化
 - 拠点整備（新設5拠点、廃止1拠点）
 - メコンデルタへ市場への進出（丸運ベトナム設立）

<目標未達>

- ・既存顧客との取引の深耕（航空便・電線輸出）
- ・危険品物流への本格進出

セグメント別成果



石油輸送

～数量減少だが運賃改定効果～

| | 〈2019年度〉 | 〈目標〉 | 〈実績〉 |
|--------|----------|------|-----------------|
| ■ 営業収益 | 112 | → | 135.5億円 (+23.5) |
| ■ 経常利益 | 2.3 | → | 3.1億円 (+0.8) |

〈目標達成〉

- ・赤字営業所の廃止（福岡）
- ・効率的運営の実現（栃木）
- ・自車比率の向上（47% → 56%）

〈目標未達〉

- ・協力会社ネットワークの拡大（進捗50%）

〈特記〉

- ・静岡石油輸送のグループ会社化
 - 2018年度
 - 従業員11名、車両14台

潤滑油・化成品

～化成品は低迷、潤滑油は成長鈍化～

| | 〈2019年度〉 | 〈目標〉 | 〈実績〉 |
|--------|----------|------|--------------|
| ■ 営業収益 | 61 | → | 52億円 (▲9.0) |
| ■ 経常利益 | 2.1 | → | 1.4億円 (▲0.7) |

〈目標達成〉

- ・既存石油元売潤滑油および化成品詰品の獲得
- ・工場の構内業務の一括請負
 - 既存顧客の構内業務を追加獲得

〈目標未達〉

- ・輸出入一貫物流の元請化
 - 危険物倉庫の新設
 - 配送ネットワークの増強（M&A未実施）
- ・新規ターゲット顧客の獲得

コーポレート

～経営体質改善の諸施策を実施～

- 人材育成体系の整備
- 組織再編の実施（2020年4月～）
- 赤字部門の統廃合
 - ・流通貨物事業を貨物輸送事業部に統合（2019年度）
- MLS（Maruun Logistics System）開発に着手
 - ・2020年度から段階的に導入開始
- CSR委員会活動の活性化：月間行事の展開等
- 丸運イノベーションの推進
 - ・「10 to 8 & 8 to 10運動」の展開、カジュアルエブリデーの導入等

経営プラットフォームの構築完了

2. 第3次中期経営計画

～飛躍に向けた準備期間～

■ 第3次中期経営計画の公表について

第3次中期経営計画につきましては、世界的な新型コロナウイルスの感染拡大に伴う経済活動の停滞および外出自粛の継続による個人消費の低迷等、現時点で今後の社会・経済動向を予測することが難しく、先行きの不透明感な状況が継続しております。このような経営環境を踏まえ、現時点では、業績に与える影響に未確定な要因が多いことから、第3次中期経営計画につきましては、定量的な計画値を合理的に算定することが困難であると判断し、基本方針およびアクションプランのみ公表させていただきます。

〈組織体制の変更：2020年4月〉

- ▼ 潤滑油・化成品事業をエネルギー輸送事業部（石油輸送事業部から名称変更）に統合
- ▼ 国際貨物事業部を分割（国内事業を貨物輸送事業部に統合、海外物流事業部を新設）

外部環境認識



世界経済

- 新型コロナウイルス感染拡大
- 米中貿易摩擦の継続
- 英国EU離脱

中国経済

- 新型コロナウイルス感染拡大に伴う経済活動の停滞
- 労働人口増加率の減少

日本経済

- 新型コロナウイルス感染拡大による内外需要の低迷
- 消費税増税による内需低迷

世界経済および日本経済は、新型コロナ・ショックにより不安定要素が顕在化し、当面の間、経済成長の低迷が見込まれる

物流業界

機会

- 適正運賃収受の正当性が認知
- エコマースを中心とした堅調な個人消費
- 物流業務のアウトソース化の進展
- インバウンドおよびシルバー市場の成長
- 海外市場の成長に伴う物流ニーズの拡大
- 石油元売の経営統合による市場構造の変化

リスク

- 新型コロナ後の世界経済の不確実性増加
- 働き方改革への対応
- 少子高齢化等に伴うドライバー不足
- 人件費の上昇
- 安全対策コストの上昇
- 石油および化成品の国内市場の縮小

経済の不確実性などのリスクに適切に対処し、成長機会を確実に取り込み成長実現の基盤を構築する

第3次中期経営計画の基本方針



基本方針

- ▼10年後（2030年）の「**ありたい姿**」を見据えた当社の課題を確認。課題を克服するため、2020年度から3ヵ年で取り組むべき施策を具体的なアクションプランとして織り込む。
- ▼第3次中期期間である2020～2022年度は「**飛躍に向けた準備期間**」とする。

財務KPI

- ▼EBITDA
第3次中計は「将来の飛躍に向けた準備期間」と位置付けており、更なる設備投資の影響もあることから、目標値としてEBITDAを設定し、実力損益の改善を示す。
〈参考KPI〉 経常利益およびROEを参考値として公表

配当方針

- ▼安定配当の継続を基本とする。

成長戦略の推進 ～セグメント成長戦略～



〈貨物輸送事業部〉

～事業規模拡大のコア事業～

- 当社グループの牽引役としての使命
石油製品市場の成長が鈍化することが見込まれる経営環境下、貨物輸送事業部がグループの牽引役としての機能を果たす。
- 国際貨物の統合効果取込
組織改正により「国際貨物輸送の国内貨物」が貨物輸送事業部に統合されたことからその効果を取り込む。

〈アクションプラン〉

- 利益率の改善
 - ・ 長距離配車センター設立
 - ・ 通運事業の見直し（拠点統廃合）
 - ・ 戦力子会社の管理体制の強化
- 高成長・高収益分野への積極投資
 - ・ 機工事業の強化
 - ・ 新座流通センターの冷凍倉庫化
 - ・ 東扇島物流センターの活用
- 国際貨物営業部門の強化
 - ・ 拠点別顧客の集約化
 - ・ ドレージ拡大と自車トラック配送の整備
 - ・ 国内外の物流一体運営体制の構築
 - ・ 生鮮フォワード事業への進出
- 顧客戦略
 - ・ 運賃改定：適正運賃の収受、料金の見直し等
 - ・ 新規顧客の獲得

成長戦略の推進 ～セグメント成長戦略～



〈エネルギー輸送事業部〉

～事業規模維持のコア事業～

- 石油輸送
 - ・ 石油製品の内需が減少し、石油関連企業の収益の減少が見込まれる。
 - ・ 乗務員不足および「働き方改革」に伴い労務費増加および車両投資増加が見込まれる。
 - ・ 石油輸送中小企業の廃業や大手系列化の進展が見込まれる。
- 潤滑油・化成品
 - ・ 国内市場は成熟～転換期にあるが、一定程度の需要規模は維持され、大都市圏・大口顧客を中心にビジネス機会拡大が可能。
 - ・ 市場縮小に対応し、事業規模拡大に繋がる営業・投資戦略の構築が必要。

〈アクションプラン〉

- JXTGエネルギーの石油輸送中核会社化
- 事業体質の強化
 - ・ エリア戦略：エリア配送の最適化等
 - ・ 協力会社との連携強化（選択と集中）
- 供給インフラの効率的整備による大都市圏での危険物・毒劇物需要の開拓
 - ・ 危険物倉庫の新設
 - ・ 危険物扱い製品の拡大
 - ・ 自車ローリーの充実
- 大口顧客の事業戦略に対応した物流サービスの提案および提供
 - ・ 当社のインフラを活用した近畿エリアでの2次基地構想
 - ・ 関西地区での危険物倉庫新設
 - ・ 低収益拠点の再構築
 - ・ 海外（ボーダレス）案件の取込

成長戦略の推進 ～セグメント成長戦略～



〈海外物流事業部〉

～積極展開の成長事業～

■ 海外物流事業の目標

- ・ 中国、ベトナム国内での拠点および物流網を構築し、主要顧客の需要の取込と現地国内物流ニーズを取り込む。
- ・ 中国、ベトナムから日本およびアセアン諸国等との多国間取引を拡大。

■ 目標達成のための課題克服

- ・ 中国、ベトナムでの拠点およびインフラ拡充
- ・ 現地営業体制の強化による現地国内物流の獲得
- ・ 中国とベトナム間の連携強化、既存取引の深耕による多国間取引の拡大。

〈アクションプラン〉

■ 現地ネットワークの整備・拡充

- ・ 新規拠点の構築
- ・ 倉庫の増床
- ・ 現地企業のM&A（ベトナム）

■ 既存深耕および現地物流ニーズの取込

- ・ 中国：ISOコンテナ（添加剤等）
幹線・地場輸送顧客の獲得
機工重量品顧客の獲得
- ・ ベトナム：工業団地をターゲットとした
営業体制の強化
- ・ ナショナルスタッフの営業力向上

■ 多国間取引の拡大

- ・ 日本/中国/ベトナム拠点の連携強化
- ・ マレーシア/中国間貿易の開拓
- ・ 鉄道輸送の利用拡大（中国）
- ・ 国内代理店と協業強化（中国）

成長戦略の推進 ～セグメント成長戦略～



〈テクノサポート管理本部〉

- 全社的な「安全・環境・品質レベルの向上」
- 顧客構内サポート事業の受託拡大・新規獲得
- 受託収益事業の収益管理体制の明確化
- 受託事業および製造ビジネスを収益源とした事業本部化を志向

〈社長直轄部門〉

- 関係会社の監査役体制の強化
- コーポレートガバナンス体制の見直し
- 内部統制マインドのグループ内展開

〈コーポレート管理本部〉

- CSR経営の推進
 - ・ 「働き方改革推進委員会」の新設
 - ・ CSR推進委員会の各委員会活動の活性化
- 社外情報発信力の強化
 - ・ 広報・IR機能の強化、ホームページ充実
- 危機管理能力の向上
- 採用プロジェクトの継続
 - ・ 入口戦略の実行、出口戦略の立案
- 間接費コストの削減
- 働き方改革の推進
 - ・ テレワーク導入、フレックス勤務の導入検討
- MLS (Maruwn Logistics System)
 - ・ 開発と稼働・活用

〈補足資料〉

● 私たちの使命

- ・お客さまの物流ソリューションを、最高の品質と創造力で提供し、社会の発展、企業の繁栄、個人の幸福に貢献します

● 私たちの約束

- ・安全運行、安定輸送、安心配送を最優先します
- ・顧客満足の実現に全力を注ぎます
- ・法令等を遵守し、公平・公正で透明な取引を実行します
- ・ステークホルダーとの対話を尊重し、ともに成長します
- ・安全・品質を妥協することなく追求します
- ・個人の知恵と想像力、組織の経験と結束力で課題を解決します
- ・環境負荷の軽減に努め、自然との共生をめざします

丸運グループ長期経営ビジョン



私たちは、今後10年間に毎年2%以上の成長を続け、
組織そして個人も、ともに20%以上パワーアップした姿に進化することを目指します

1. 株価が20%、時価総額が20%以上アップしました
2. 営業収益・売上高経常利益率・経常利益が20%以上伸長しました
3. 物流企業番付が20%以上アップしました
4. 従業員・顧客・株主満足度、企業認知度が20%以上高まりました
5. ダイバーシティ（海外含む）比率が20%以上となりました
6. 仕事量は20%削減、仕事力は20%以上増加しました
7. 物流ソリューション型ビジネスが20%を超えました
8. アセット（倉庫・車両・事務所等）を20%以上更新しました
9. ESG投資が20%以上、債権回収率は20%以上改善しました
10. CSR物流の会社であるとの評価が20%改善しました

丸運グループ経営計画体系



丸運グループ経営理念

長期経営ビジョン（2020年→2030年）

“10年後の目指す姿”を共有化し、全員のベクトルを定める

＜丸運イノベーション：Innovation-5＞

Business
Innovation

Mind
Innovation

Cost
Innovation

I T
Innovation

Work Style
Innovation

＜第3次中期経営計画＞

＜セグメント＞ 貨物輸送、エネルギー輸送、海外物流、テクノサポート、コーポレート、関係会社

組織・個人の行動計画（年度予算）

■ Business Innovation

- ・成長ビジネス追求
- ・新規ビジネス展開
- ・海外ビジネス強化
- ・新領域への進出

■ Mind Innovation

- ・パラダイムシフト
- ・企業風土改革
- ・CSR推進経営

■ Cost Innovation

- ・一般管理費の削減
- ・競争力と収益力の強化
- ・ESG投資の実行
- ・採算分析の向上

■ IT Innovation

- ・MLS (Maruun Logistics System) 開発と稼働
- ・AI物流考案
- ・IT作業開発

■ Work Style Innovation

- ・人材育成投資
- ・能力開発投資
- ・働き方改革
- ・10 to 8 & 8 to 10



株式会社

丸運

■ 将来情報に関する注意

本資料に記載されている業績見通しは、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。これらの将来計画は、リスクや不確定要因を含んでおりますので、実際の業績につきましては、記載の見通しと異なる結果となることがあります。従って、当社として、その確実性を保証するものではないことをご承知ください。