



2023年5月19日

各 位

上場会社名 株式会社 丸 運
(コード番号 9067 東証スタンダード市場)
代表者名 代表取締役社長 桑原 豊
問合せ先 広報・IR部長 中山 浩一
(TEL 03-6810-9476)

丸運グループ「第4次中期経営計画」の策定について

当社(社長:桑原 豊)は、2023年度から2025年度までの3年間を対象とする第4次中期経営計画(以下「本中計」)を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

なお、東京証券取引所からの要請である資本コストや資本収益性を意識した経営に関する対応方針・目標につきましては、資本政策・配当方針含め、本中計には記載しておりません。今後、半年程度をかけた十分な検討を重ね、2023年内を目途に開示してまいります。

記

1. 本中計策定の背景

当社は、貨物輸送とエネルギー輸送の両輪経営の下、高いコスト競争力と提案営業力を有する物流エキスパート企業を目指すことを「2030丸運グループ長期ビジョン」(以下「長期ビジョン」)で表明しています。

本中計は、長期ビジョンで目指している「2030丸運グループのありたい姿」に着実に近づき、実現するためのアクションプランとして策定いたしました。

2. 本中計の概要

(1)基本方針

長期ビジョン実現に向けた基礎固めと種まきを着実に実行すると同時に、2024年問題等、物流企業の課題への適切な対応を図る。

(2)主要アクションプラン

〈貨物輸送事業〉

- ①適正運賃・料金の收受
- ②素材関連分野の強化および新規顧客開拓による事業拡大

〈エネルギー輸送事業〉

- ①石油輸送部門の徹底効率化
- ②潤滑油・化成品の輸送・保管の強化

〈海外物流事業〉

- ①素材一貫物流の拡大

- ②ベトナム事業・食品輸出事業の拡大
〈テクノサポート事業〉
- ①受託業務の維持継続

(3) 収支計画

項目	2025 年度計画	(2022 年度実績)
連結営業収益	491 億円	466 億円
連結経常利益	13.4 億円	6.1 億円

以上

第4次中期経営計画

2023年5月19日

代表取締役社長 桑原 豊

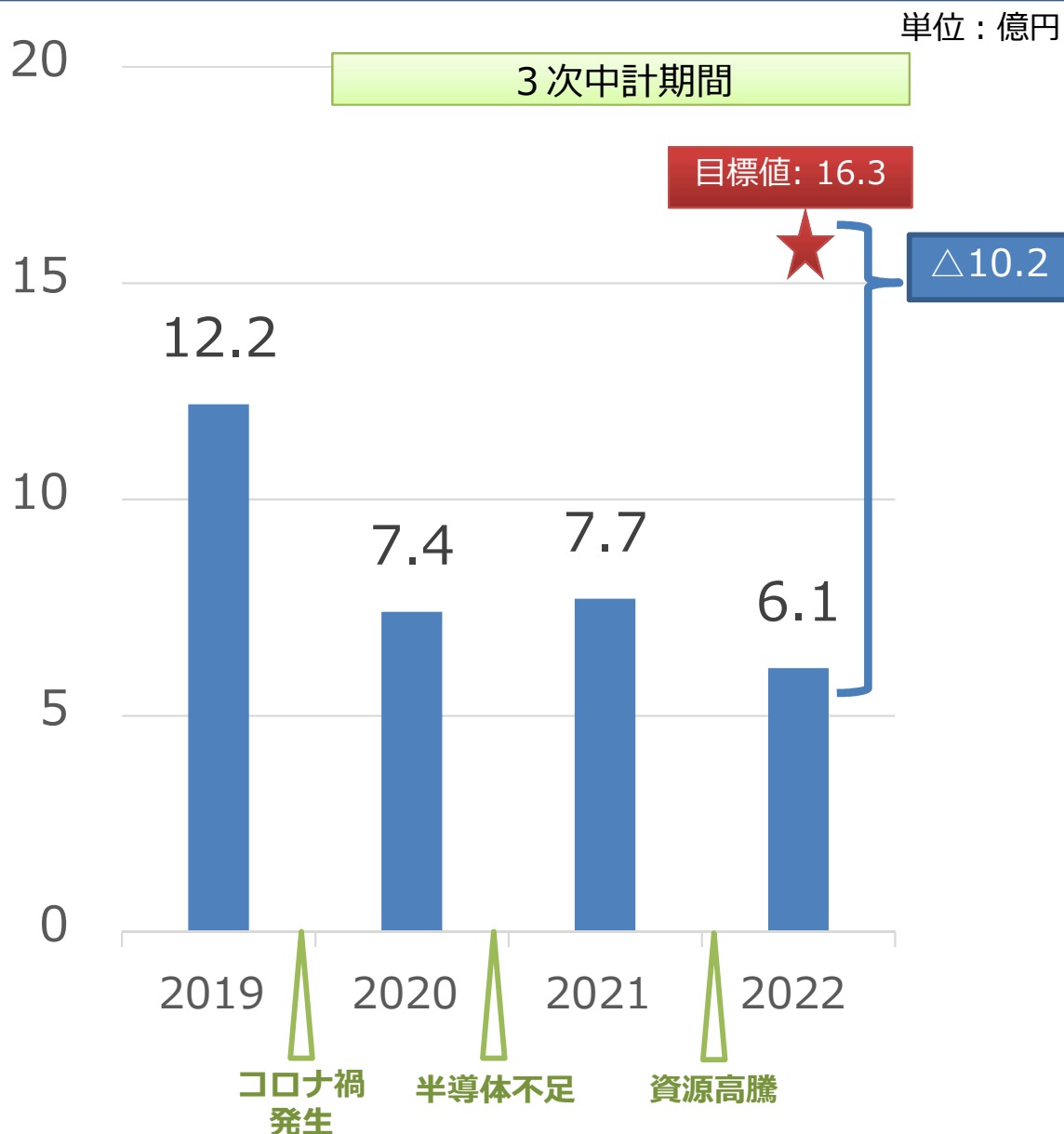


- 1. 第3次中期経営計画の振り返り**
- 2. 2030丸運グループ長期ビジョン**
- 3. 第4次中期経営計画の概要**

第3次中期経営計画の振り返り

振り返り(1) 収支計画

経常利益の推移



セグメント別内訳

	目標	実績	差異
貨物輸送	9.1	1.0	△8.1
エネルギー輸送	2.7	2.8	+0.1
海外物流	3.2	0.6	△2.6
テクノサポート	0.6	0.9	+0.3
その他	0.7	0.8	+0.1
計	16.3	6.1	△10.2

- 第3次中計策定直後にコロナ禍が発生。サプライチェーンの寸断により物流量が著しく減少
- その後も半導体不足および資源高により自動車向け素材等、顧客企業の生産活動が停滞。これにより貨物輸送セグメントおよび海外物流セグメントの利益を圧迫。
- 更に2022年度は、基幹システム (MLS) の立上げ遅延と費用増の影響(計画比4.1億円悪化)により利益を押し下げ

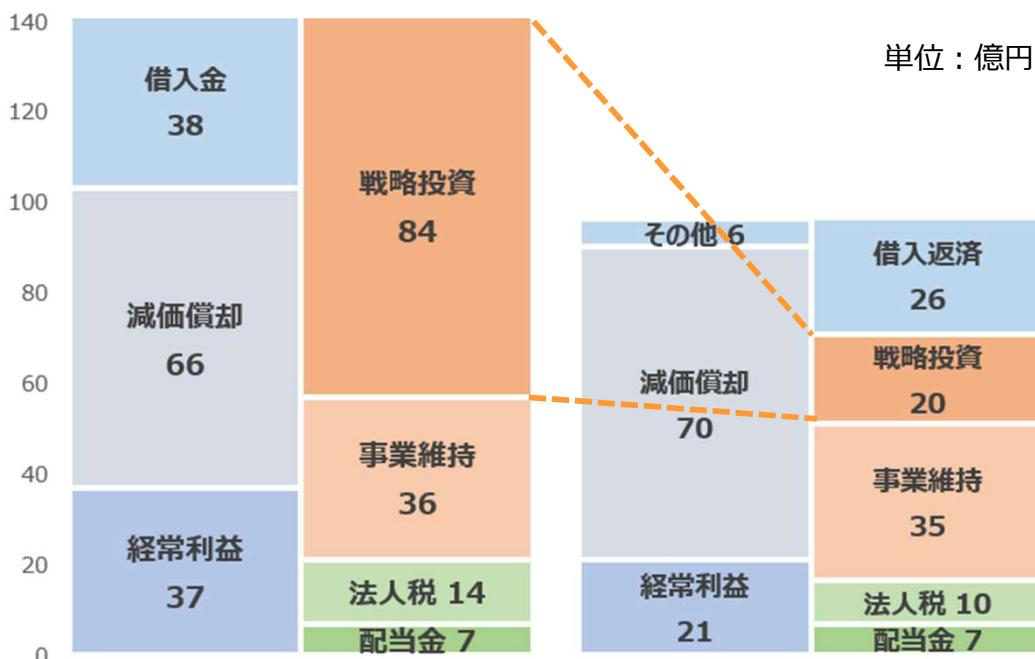
振り返り(2) 投資計画

キャッシュフローアロケーション

➤ 戦略投資は計画84億円に対し実績20億円

2020 - 2022計画

2020 - 2022実績



戦略投資の主要プロジェクト

- 基幹システム更新等は実行するも、倉庫投資等は顧客事業計画の変更に伴い断念
- M&A/資本参加は対象会社の見直し等、検討継続

単位：億円

計画	実績	対計画
基幹システム更新	(○)実行	(+) 4
新座冷凍倉庫拡張	(○)実行	(±) 0
機工：門型クレーン導入	(○)実行	(±) 0
関東地区倉庫建設	(×)断念	(-) 20
中部・関西地区危険物倉庫新設	(×)断念	(-) 20
その他M&A/資本参加案件等	(×)延期	(-) 28

第4次中計への課題

1. 顧客企業主体の投資戦略から、自律的成長の実現に向けた投資戦略へシフト
2. 専門性の高い輸送・保管体制を構築し、強みを活かした提案営業力を獲得

振り返り(3) 新たな取り組み

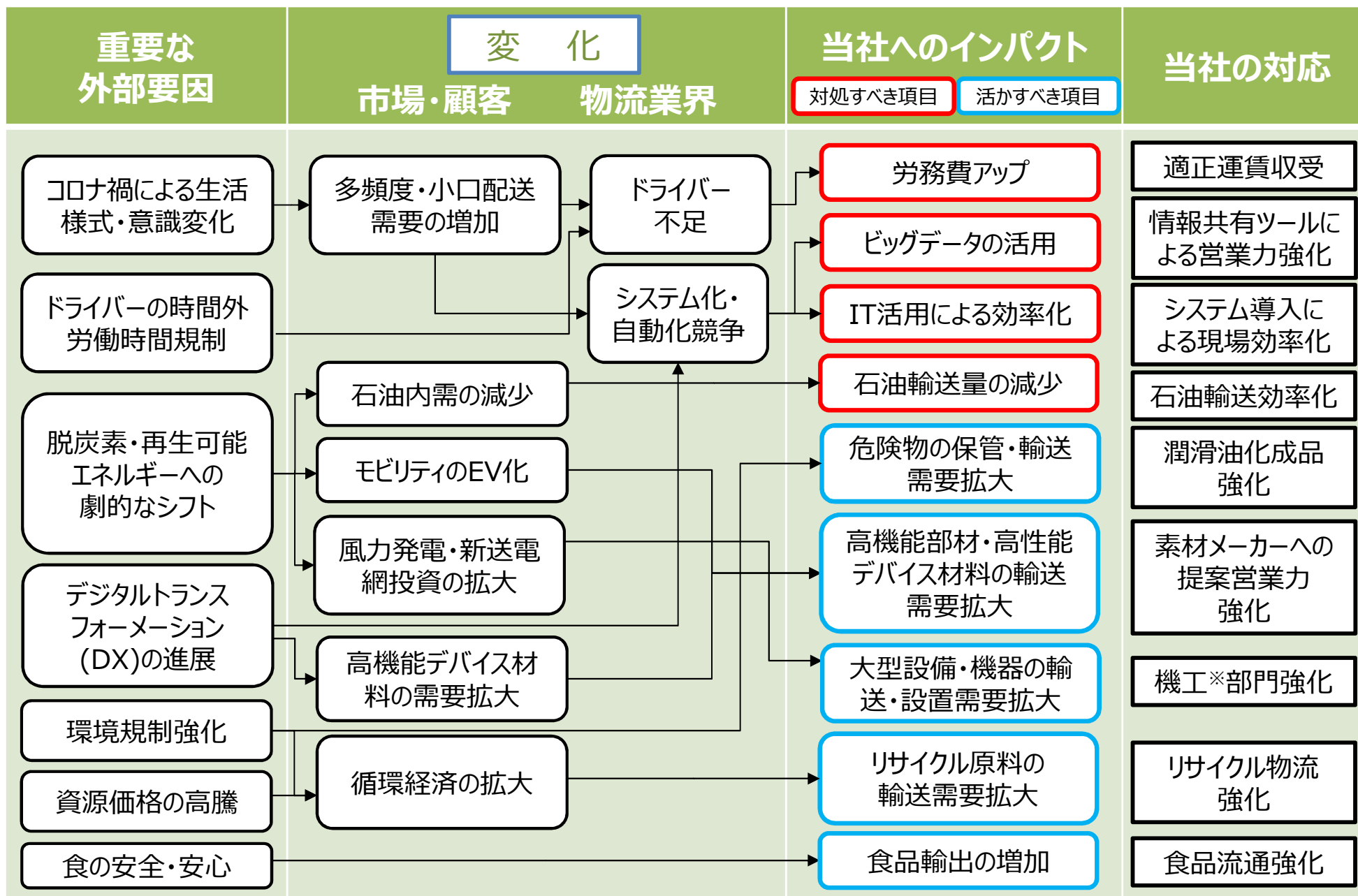
ESG経営への移行 (2021年～)

- コロナ禍により、エッセンシャルワーカーとしての物流企業の重要性が浮き彫りに
- 2021年度よりESG経営へ移行、非財務指標の長期目標を設定

項目	最優先課題	長期目標
E 環境	脱炭素社会の形成	CO ₂ 排出量: 2019年度比20%以上削減 (2030年度目標: 31,351 t-CO ₂)
	環境負荷の低減	トラック・タンクローリー輸送に比べ CO ₂ 排出量の少ない鉄道・内航船輸送を推進
S 社会	運輸安全の向上	重大事故件数 0件/年
	労働安全衛生の向上	労働災害 0件/年
	ダイバーシティの 推進	女性採用比率50%以上の維持
		女性キャリアパスの作成、 女性管理職比率10%以上
	法定雇用率 (2.3%)を上回る障がい者の雇用	
G ガバナンス	コンプライアンスの 徹底	コンプライアンス研修の充実による 丸運グループ従業員のコンプライアンス意識徹底

2030丸運グループ長期ビジョン

長期ビジョン(1) 経営環境認識

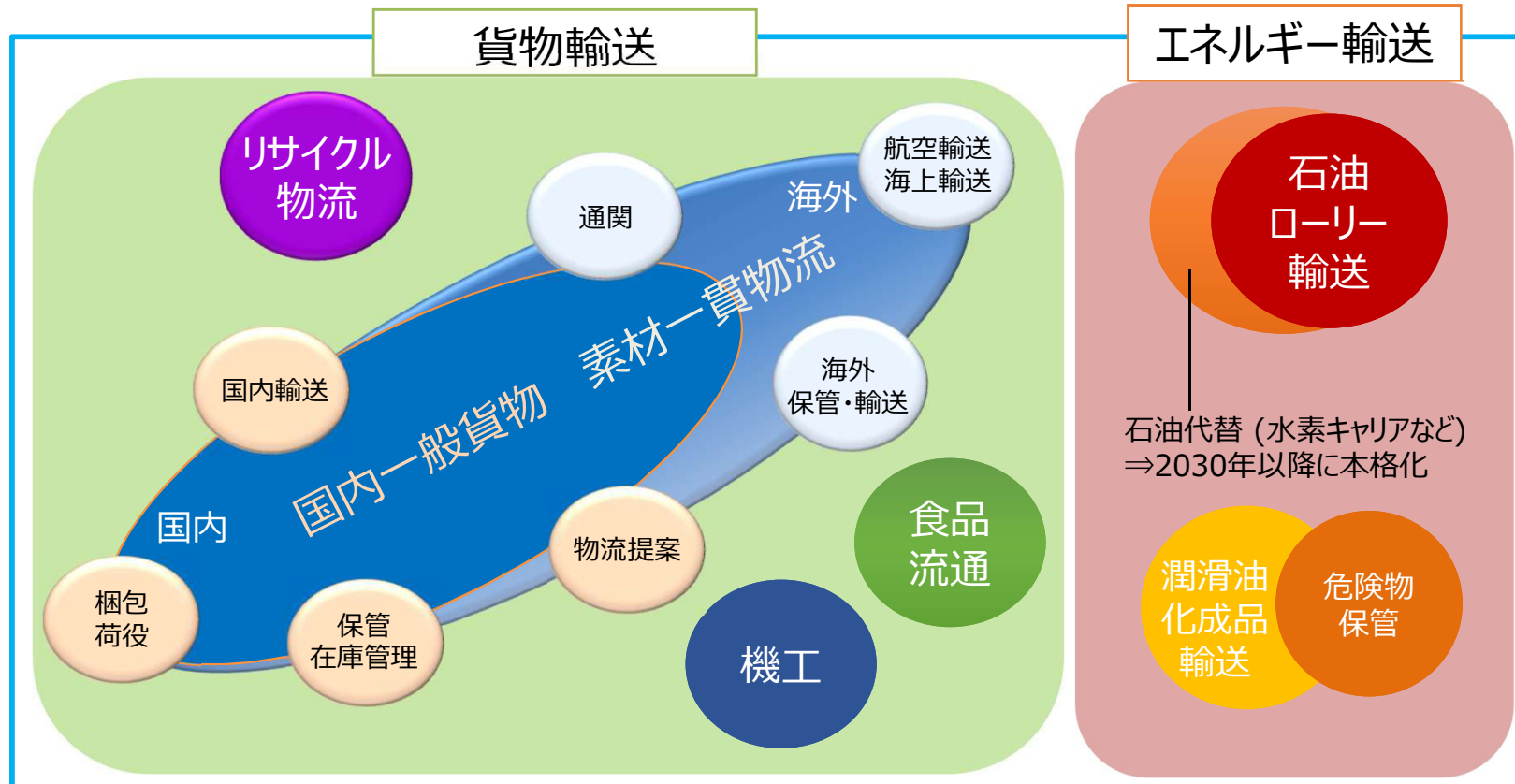


※機工：機械・設備・機器の搬入設置据付

長期ビジョン(2) 2030丸運グループのありたい姿

- 貨物輸送とエネルギー輸送の両輪経営を継続し、高いコスト競争力と提案営業力を有する物流エキスパート企業となることを目指します
- そのために、国内一般貨物を基盤として、素材の国内外一貫物流を強化すること、今後市場成長が見込まれるリサイクル物流分野、機工分野、食品流通分野および潤滑油化成品等の危険物保管分野への積極的な投資を実行することにより成長を追求します
- また、減少していく石油輸送については、安全を確保しつつ効率化を推進します

💡 国内外素材一貫物流：世界的な競争力を有する日本の素材メーカー等に対し、日本国内に限らず輸出先での保管・輸送、更に通関まで含めた総合的な物流サービスを提供すること



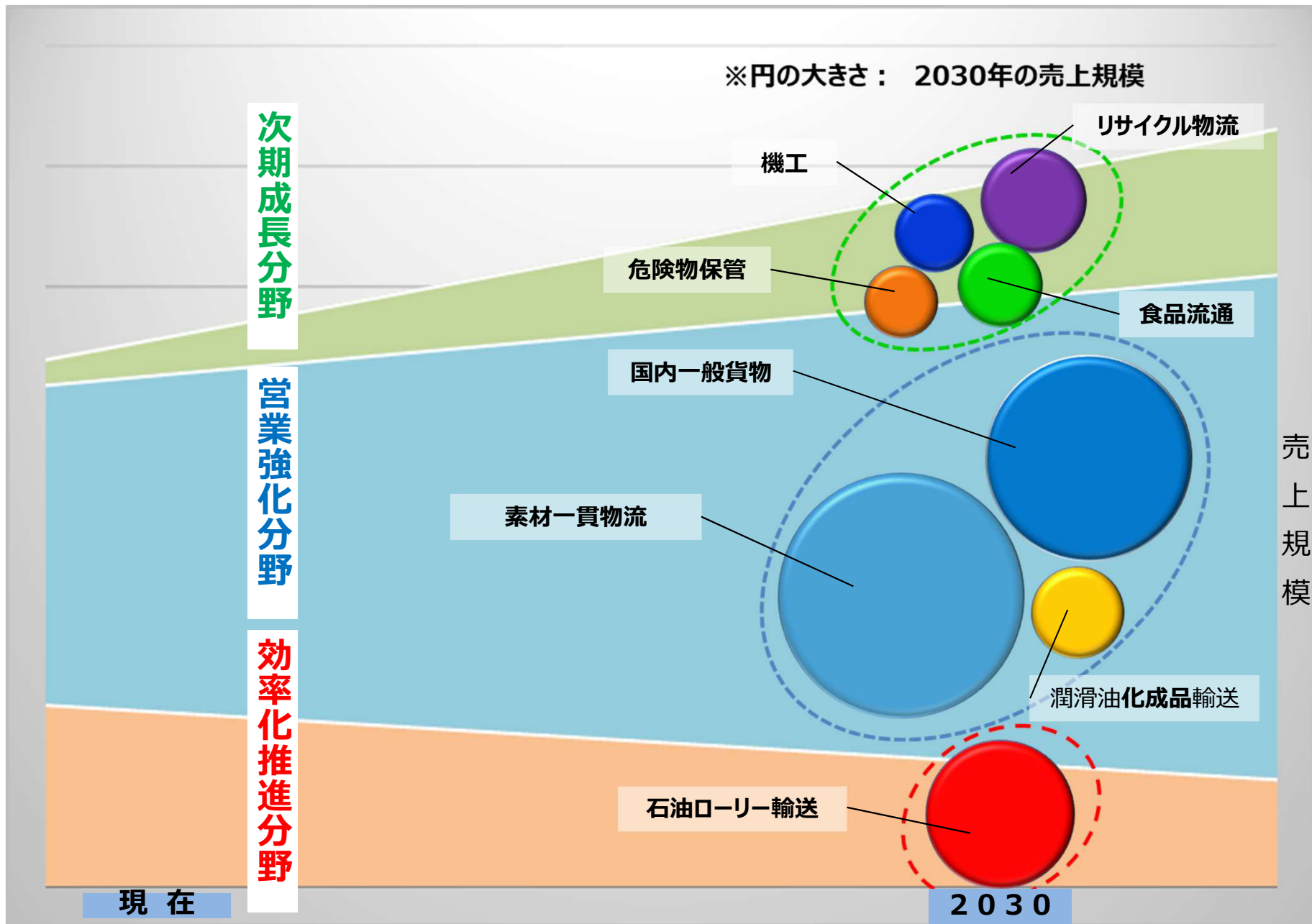
長期ビジョン(3) 数値目標

経営指標	項目	2030年度 目標	(2022年度 実績)
	■ 営業収益 (売上高)	600億円以上	(466億円)
	■ 経常利益	20億円以上	(6.1億円)

投資計画	投資分野	投資額 (含M&A)
	■ 車両・倉庫維持更新	130億円
	■ 営業強化分野	60億円
	■ 次期成長分野	60億円

〈投資合計〉
250億円

長期ビジョン(4) 2030年の事業ポートフォリオ



営業強化分野

国内一般貨物保管・輸送のコスト競争力と提案営業力の強化

- 国内一般貨物の保管・輸送業務を当社営業の基盤 (インフラ)と位置づけ、全国を区分した営業エリア毎の組織体制を構築
- 積極的なシステム導入による現場効率化と情報共有ツールを活用した営業ノウハウ集積により、エリア営業のコスト競争力と提案営業力を飛躍的に向上

素材一貫物流の拡大

- 世界的な競争力を有する日本の素材メーカーとの更なる関係強化を図るとともに、顧客が計画する供給能力増強に沿ってタイムリーに必要な設備投資を行うことで、保管・輸送案件を獲得
- 顧客の海外展開に対応して保管能力を拡充し、通関や航空・海上輸送手配を加えた国内外一貫物流を提案・獲得

潤滑油化成品輸送の強化

- 半導体増産等に伴う化成品需要の増加に対応した輸送能力を確保

次期成長分野

リサイクル物流事業

- ▶ 世界的なサーキュラーエコノミーへの移行は継続し、静脈物流のニーズは拡大
- ▶ 自社の廃棄物輸送実績を活用し、中間処理を含めたリサイクル物流ポジションを獲得

機工分野

- ▶ 再生可能エネルギー市場拡大に伴う送電線網の再整備等、国内インフラ関連ビジネスの拡大
- ▶ 専門性の高い機工部門を拡大・強化

食品流通事業

- ▶ 水産物および食品の輸出拡大に対応し、既存顧客と協業し食品関連案件を拡大

潤滑油・化成品保管

- ▶ 環境および安全規制強化による危険物保管需要の増加に対応した保管能力の確保

効率化推進分野

石油ローリー輸送の徹底効率化

- 石油ローリー輸送数量の減少 (▲年率2%以上)
- 組織のスリム化および効率化によりコスト競争力を強化
- 主要顧客の石油輸送の中核的地位を維持

第4次中期経営計画の概要

第4次中計(1) 位置づけ

- コロナ禍等による顧客動向変化への対応
- アフターコロナに向けた事業・経営基盤の強化

- 顧客企業の稼働停滞に伴う需要減および戦略投資プロジェクト断念・延期
- 営業拠点統廃合
- ESG経営への移行
- MLS導入

- 長期ビジョン実現に向けた基礎固めと種まき
- 2024年問題等物流企業の課題への適切な対応

- 提案営業の強化及びコスト競争力強化のための各種施策実行
- 新規事業領域への進出に向けたM&A/資本参加
- 顧客と共同した輸送効率化策の推進

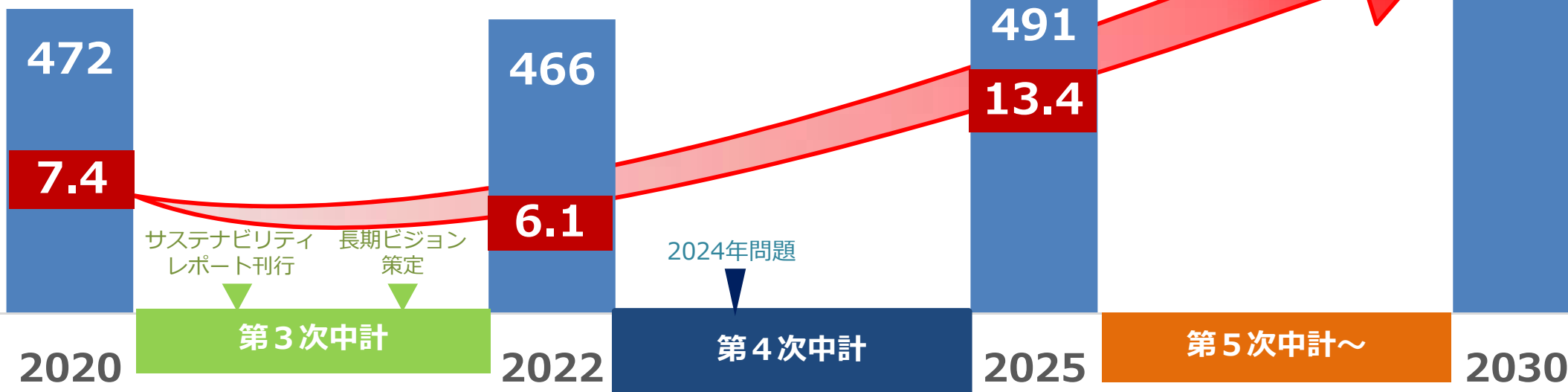
- 長期ビジョンに掲げた投資案件のシーズ回収と収益拡大

- 強化した営業力を活用した事業拡大策の実行
- 次期成長分野での収益安定化(M&A/資本参加先とのシナジー追求)

単位：億円

営業収益

経常利益



長期ビジョン実現に向けた基礎固めと種まき

具体的な 施策等

1. 提案営業力の強化

- 素材関連メーカーとの関係を一層密にし、重量物運搬などの当社の強みを活かしたタイムリーな物流提案を進めることで輸送・保管案件を獲得
- ベトナム・中国拠点と国内拠点間での連携等、エリアをまたいだ一貫物流の提案・営業による新規顧客獲得

2. コスト競争力の強化

- 組織改革による業務効率化を推進
 - 貨物輸送拠点 : 営業とオペレーションを分離した体制に移行
 - エネルギー輸送拠点 : 需要減退に応じた配送体制の最適化
- 3次中計期間中に国内対象拠点への導入が完了した基幹システム (MLS) と連動した在庫管理・作業効率化のサブシステムを導入

3. 次期成長分野拡大の種まき

- リサイクル分野と機工分野の拡大のためM&Aや資本参加を能動的に実行※
そのための社内プロジェクトを立ち上げ準備が進行中
- 関東地区において危険物倉庫の建設を計画

2024年問題への適切な対応 ～持続可能な輸送サービス体制の構築～

具体的な 施策等

1. 区域輸送

輸送パターン毎の自社・備車コスト構造を的確に把握し顧客と共有

顧客と共有し改善する項目 (例)

- 運行回数・配車の平準化
- 入出庫体制の見直し
- 荷役・荷待ち時間の短縮等

2. 長距離輸送

以下の施策による輸送効率化の追求

- (1) エリアを跨いだ独自の積合せ輸送モードの開発
- (2) 通運事業者ネットワークを活かした共同配送の活用

3. 第4次中計期間中の業績影響

2024年問題に伴うコストアップについては、顧客への丁寧な説明を通じて理解を得ることにより、損益への影響を最小化できるものと想定

(想定されるコストアップ要因)

- (1) 備車先におけるコスト増
- (2) 時間外労働手当の減額分に対する補填
- (3) 時間外労働減少分の労働力確保
- (4) 市場動向によるコスト増

第4次中計(3)セグメント別事業戦略 ~ 貨物輸送 ~

Maruwn Corporation

〈基本方針〉

- 適正運賃・料金の收受
- 素材関連分野の強化および新規顧客開拓による事業拡大

〈事業戦略〉

1. 適正運賃・料金の收受

- MLSの導入による顧客別コスト構造の把握およびそれに基づく適正運賃の提案・收受
- 2024年問題および諸物価高騰への対応

2. 素材関連分野の強化および新規顧客開拓による事業拡大

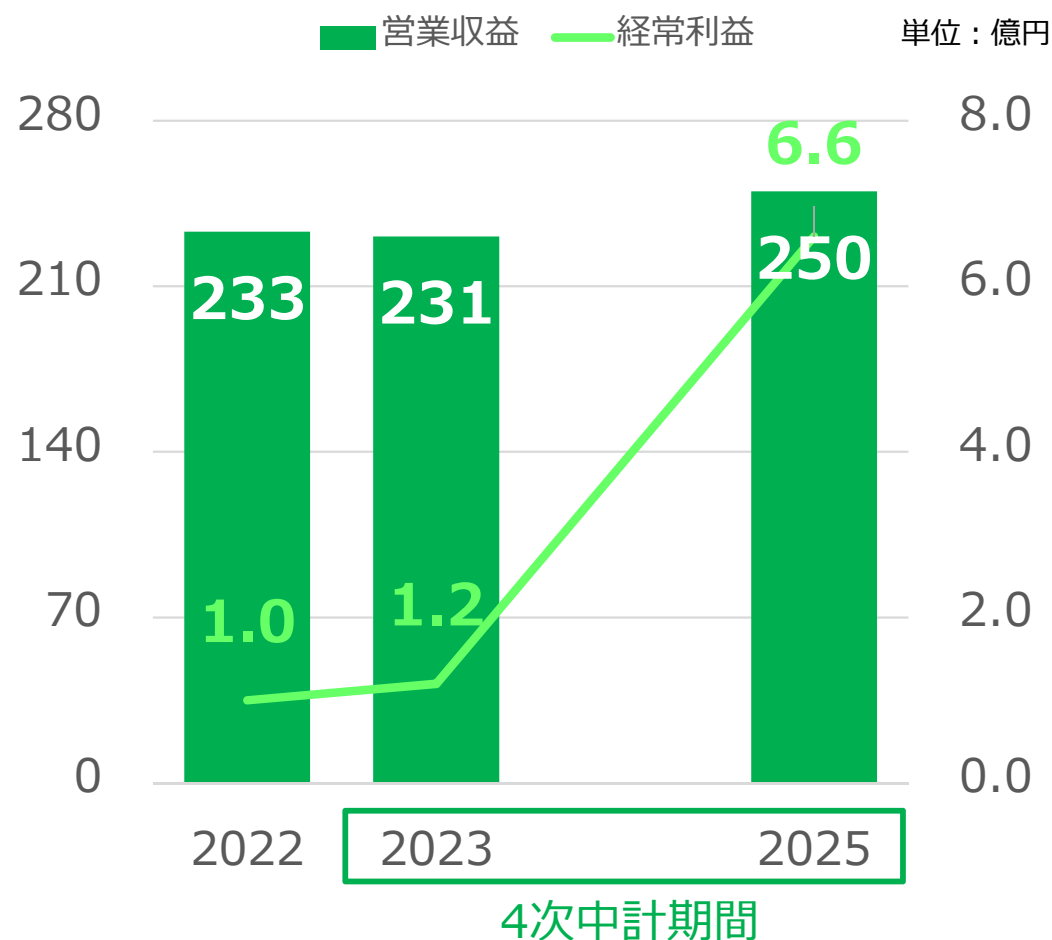
a. 素材関連分野の強化

- 主要顧客の新工場設立および増産計画をフォロー。保管・構内作業の提案および獲得
- 主要顧客の自動車向け素材拡販に伴う、当社グループの拠点網を活かしたより効率的な輸送の提案および獲得

b. 新規顧客開拓

- ITツールを活用した営業情報の拠点間共有・蓄積および潜在顧客へのアプローチ
- 拠点別からエリア別営業への拡大

〈収支計画〉



第4次中計(3)セグメント別事業戦略 ~ エネルギー輸送 ~

Maruwn Corporation

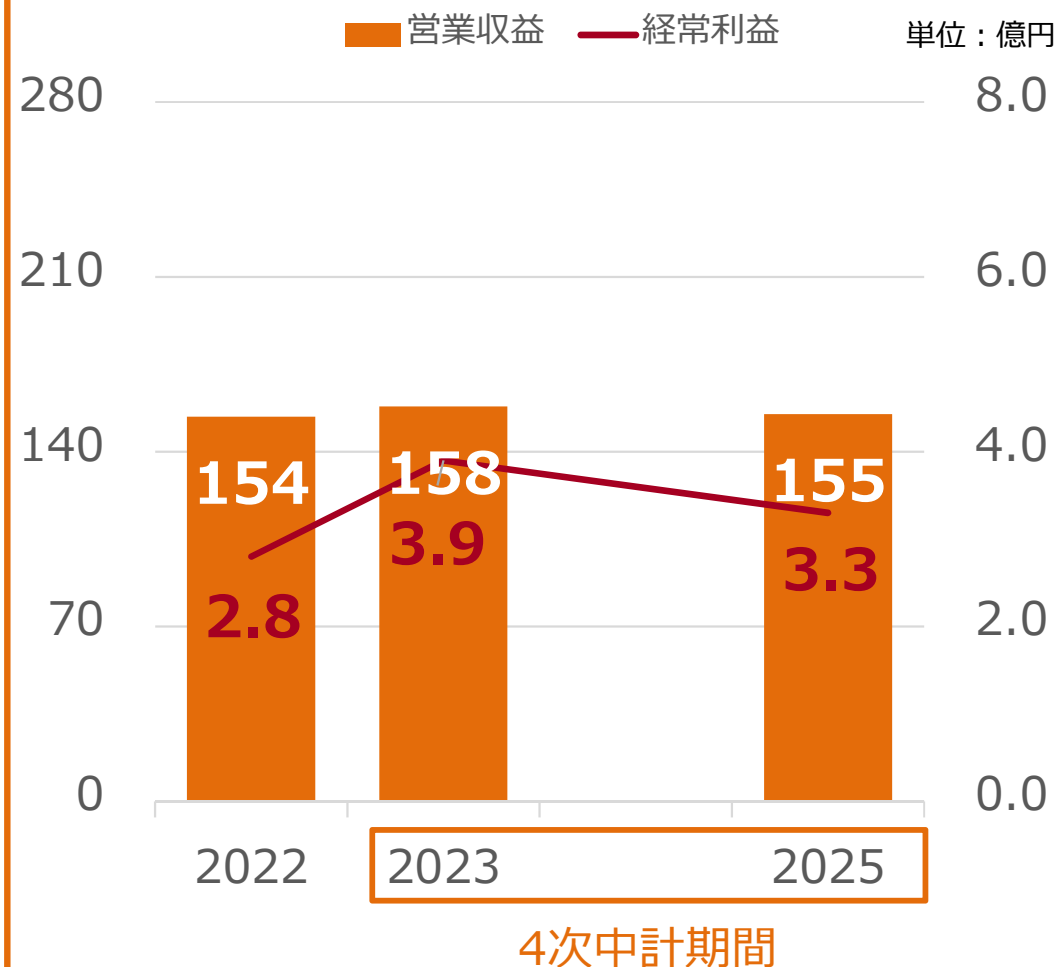
〈基本方針〉

- 石油輸送部門の徹底効率化
- 潤滑油・化成品の輸送・保管の強化

〈事業戦略〉

1. 料金改定
 - 2024年問題および諸物価高騰への対応
2. 石油輸送部門の徹底効率化
 - 年率2%以上減少する石油ローリー輸送への対応
 - 石油輸送の需要減少に応じた組織・配送網の最適化
 - 自車比率の向上によるコスト削減
3. 潤滑油・化成品の輸送・保管の強化
 - 当社の輸送実績および知見、洗浄設備ネットワークを活用すべく、石油輸送の需要減少に伴う余剰能力を潤滑油・化成品にシフト
4. 危険物保管事業の強化
 - 既存の貨物事業拠点を活用し、環境・安全規制の強化から増加傾向にある危険物の保管を獲得

〈収支計画〉



第4次中計(3)セグメント別事業戦略 ~ 海外物流 ~

Maruwn Corporation

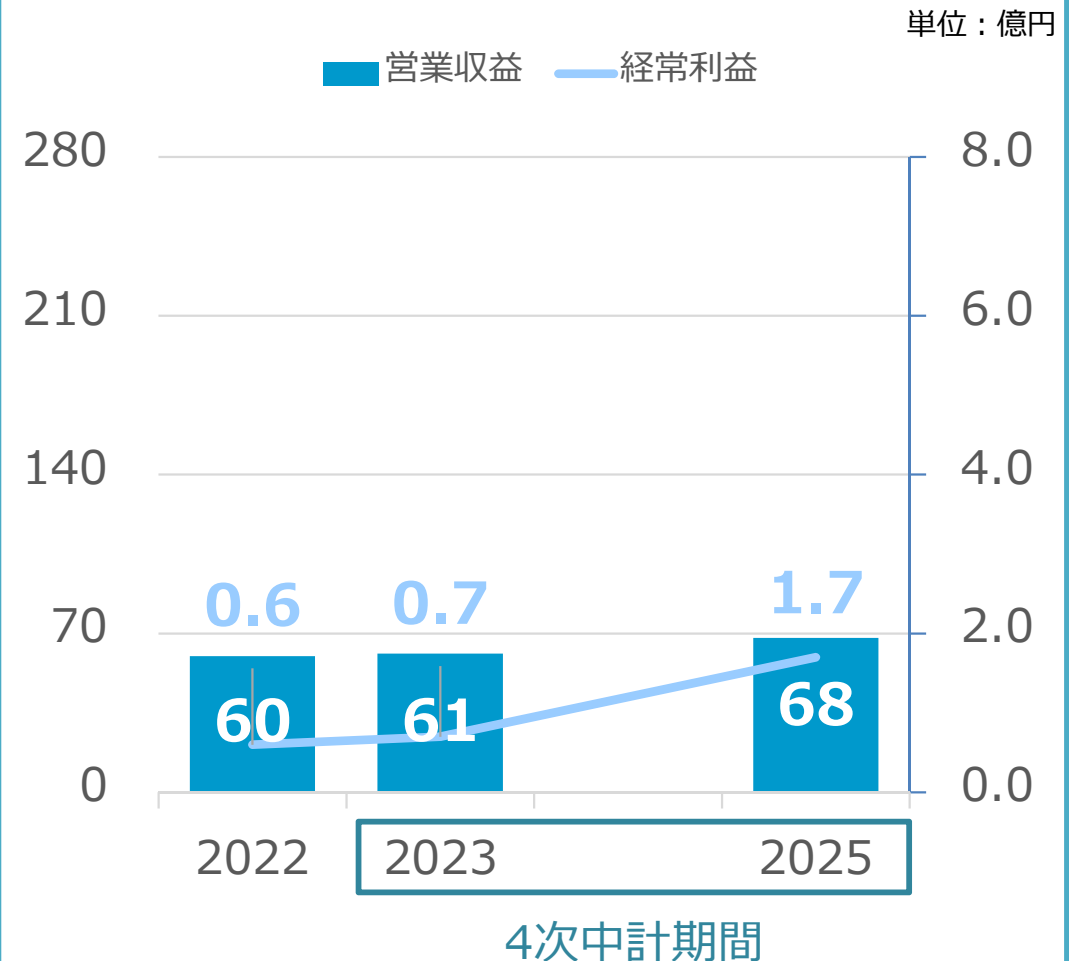
〈基本方針〉

- 素材一貫物流の拡大
- ベトナム事業・食品輸出事業の拡大

〈事業戦略〉

1. 素材一貫物流
 - 貨物輸送事業部と一体となり主要顧客の増産計画をフォローするとともに、輸出に伴う通関・現地保管や輸送等の一貫物流を提案・獲得
2. ベトナム事業
 - 物流サプライチェーンの強化によるシナジー追求
 - 主要顧客の新工場設立に伴う物流獲得
3. 食品輸出事業の拡大
 - 生鮮品フォワーダーとの提携により商社/物流機能を相互に補完し、収益拡大

〈収支計画〉



第4次中計(3)セグメント別事業戦略 ~ テクノサポート ~

Maruwn Corporation

〈基本方針〉

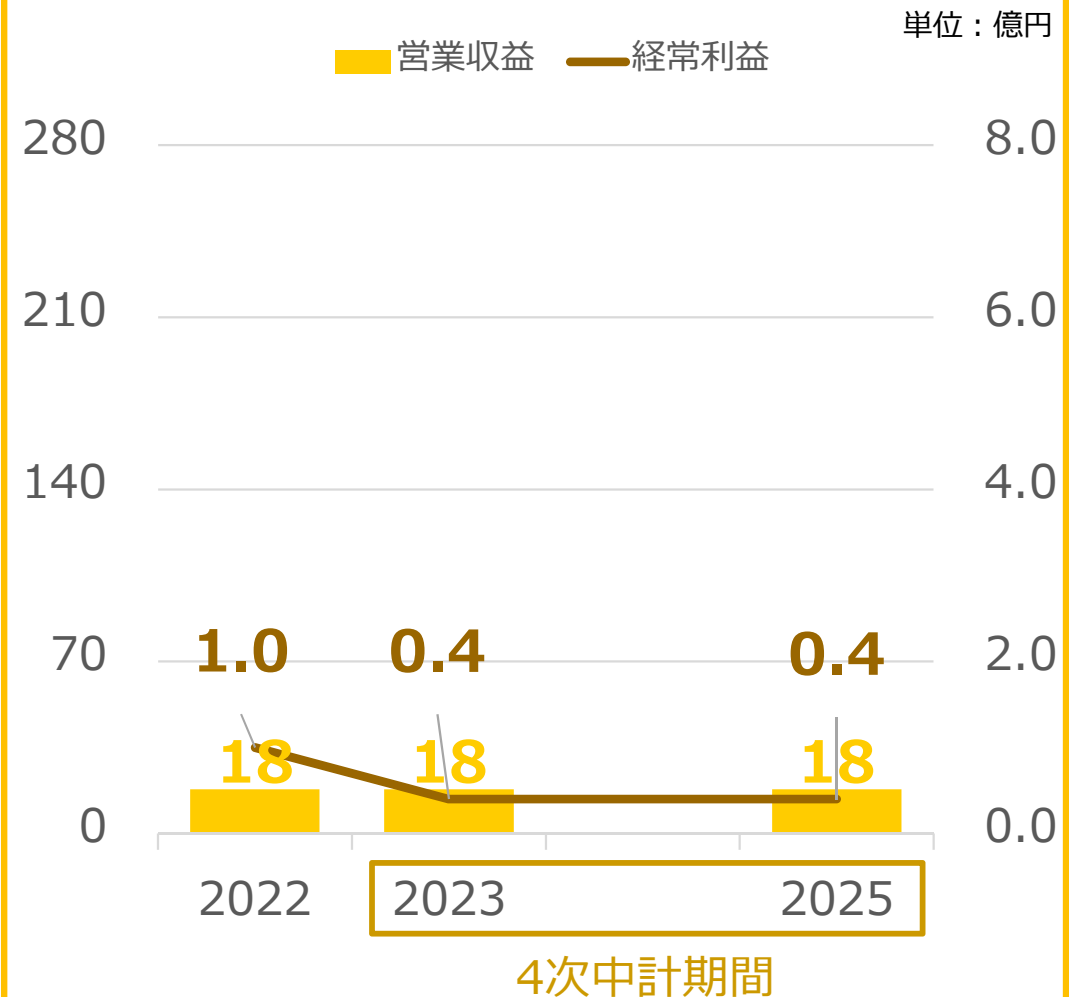
➤ 受託業務の維持継続

〈事業戦略〉

1. 受託業務の維持継続

- 石油需要の縮小が見込まれる中、顧客ニーズの把握と安全・環境・品質活動に対する適切なフォローを継続し、業務規模を維持

〈収支計画〉

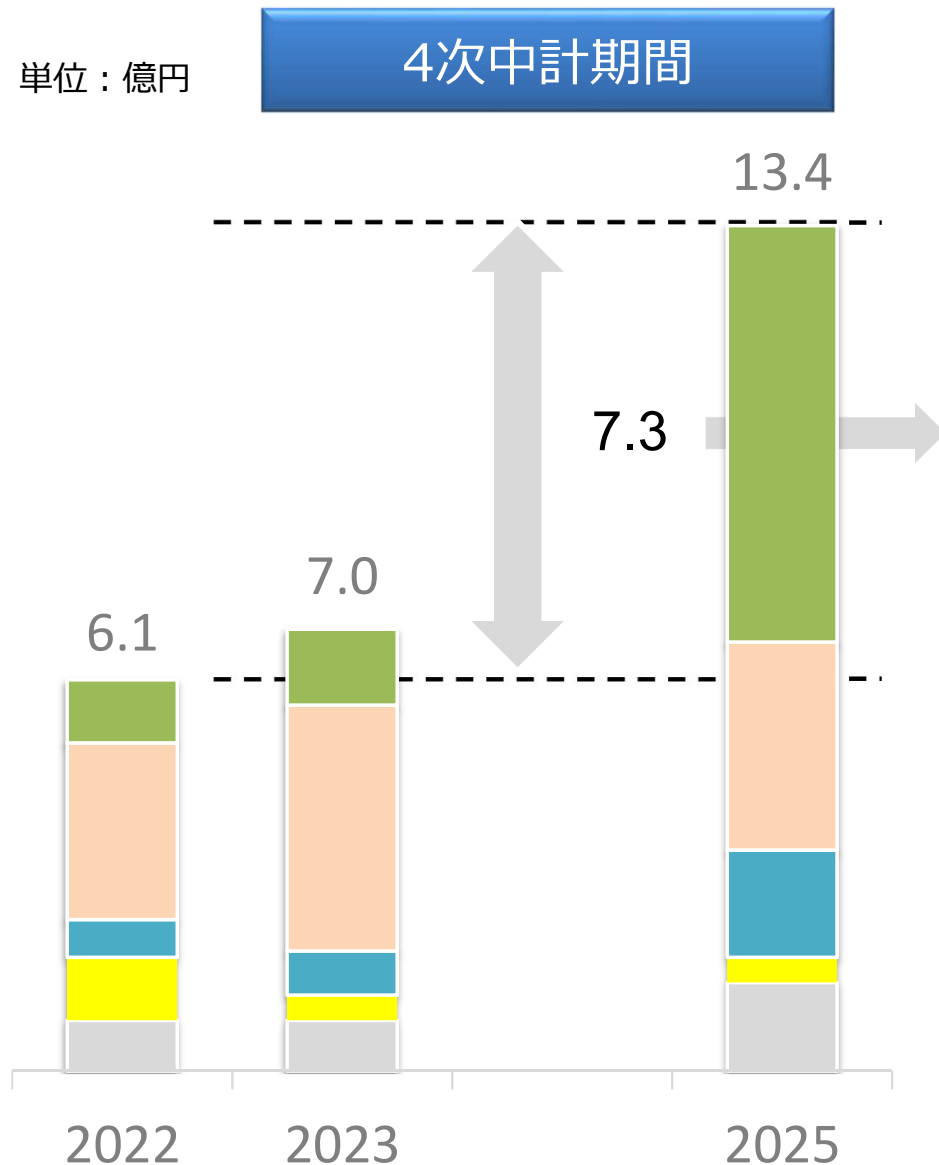


第4次中計(4)収支計画 (経常利益)

中計最終年度2025年の目標値は2022年度実績比7.3億円増の13.4億円

単位：億円

4次中計期間



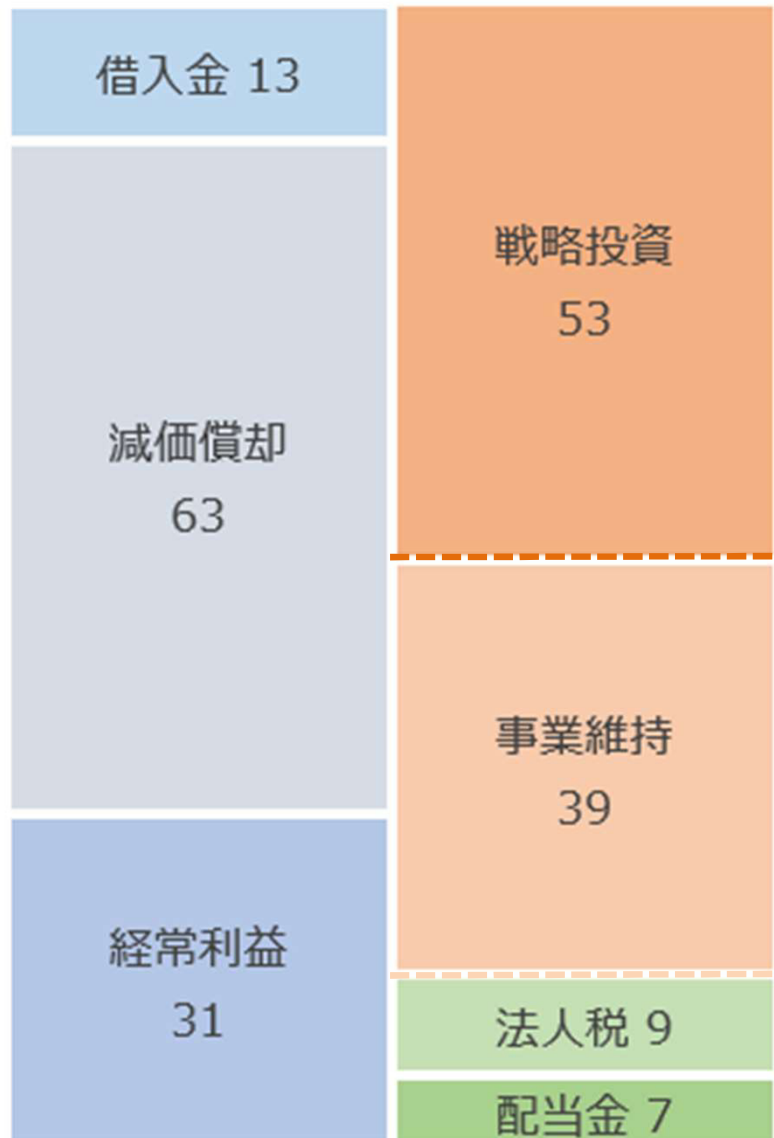
セグメント	2022 → 2025	差異	主要要因
貨物輸送	1.0 → 6.6	5.6	○ 運賃・料金改定 ○ 素材関連拡大 ○ 償却負担減 [※] 等
エネルギー輸送	2.8 → 3.3	0.5	△ 石油輸送量減 ○ 運賃改定 ○ 償却負担減 [※] 等
海外物流	0.6 → 1.7	1.1	○ 運賃・料金改定 ○ 素材一貫物流 ○ ベトナム拡大等
テクノサポート	1.0 → 0.4	△0.6	△ 一時要因解消
その他	0.7 → 1.4	0.7	

※ 車両代替投資の平準化に伴う効果

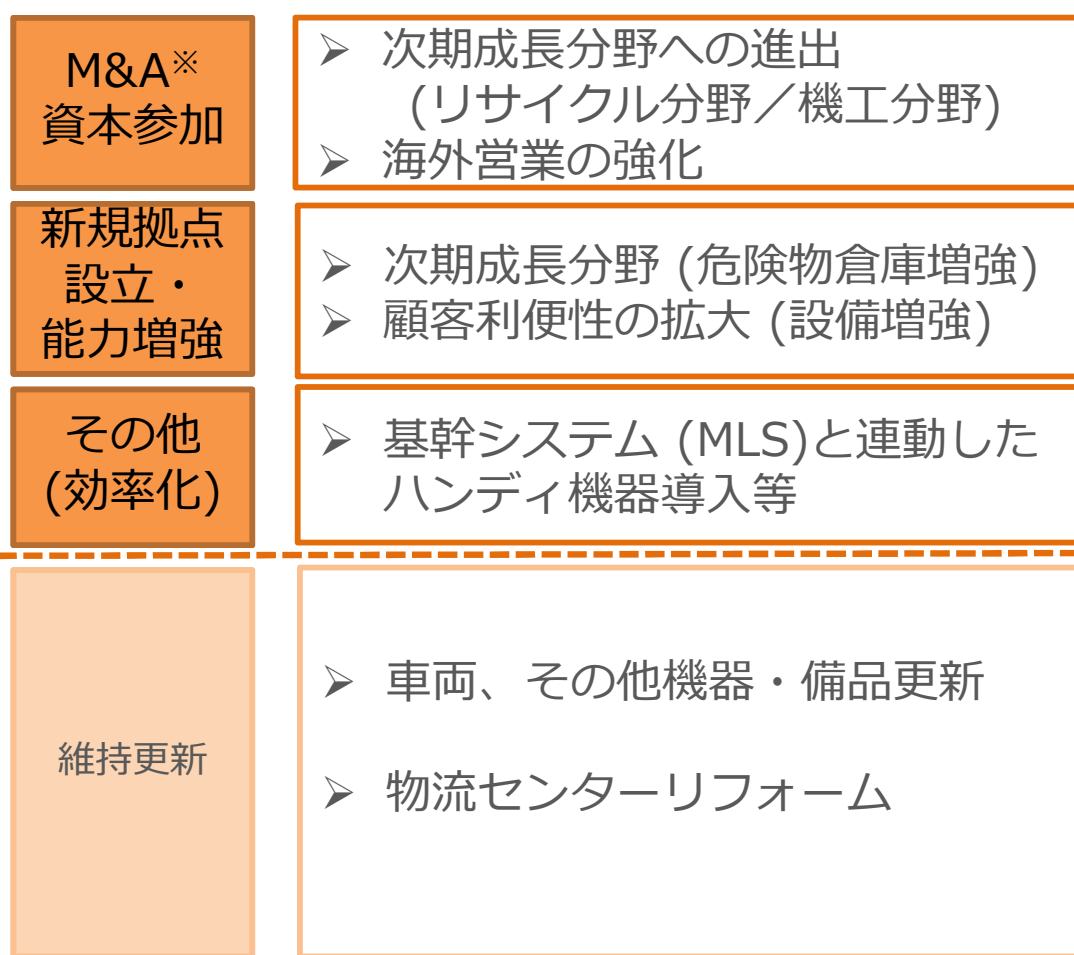
第4次中計(5)キャッシュフローアロケーションと投資計画

2023 - 2025 キャッシュフローアロケーション

単位：億円



2023 - 2025 投資計画



※ M&A実行に伴う損益への影響は、収支計画には織り込んでいない



将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている当社の現在の計画、戦略などは、当社が現時点で入手可能な情報を基礎として作成した見通しであり、これらの将来予測については、リスクや不確定な要因を含んでおります。そのため、実際の業績につきましては、記載の見通しと大きく異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ありませんので、ご了承ください。

問合せ先：株式会社丸運 広報・IR部
TEL 03-6810-9476/FAX 03-6810-9645