



2024年5月15日

各 位

会 社 名 福山通運株式会社

代 表 者 取締役社長執行役員 小丸 成洋

(コード番号 9075 東証プライム市場)

問合せ先 執行役員 業務改革部長 中山 淳史

(TEL. 084 - 924 - 2000)

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2024年5月15日開催の取締役会において、2024年度から2026年度までの3ヶ年の第6次中期経営計画「**Change & Growth 2026**」を策定いたしましたので、別紙のとおりお知らせいたします。

以 上



第6次中期経営計画

(2024年度～2026年度)

～Change & Growth 2026～

福山通運株式会社

(東証プライム市場 9075)

2024年5月16日

1. 第5次中期経営計画の振り返り P2

連結業績
セグメント別業績
その他実績

2. 第6次中期経営計画 P6

取り巻く事業環境と経営課題
第6次中期経営計画の考え方
基本方針
基本方針に基づく主な取り組み
財務目標
セグメント別目標
非財務目標

3. 全国規模で展開する物流ネットワークの維持 P14

2024年問題への対応

4. 事業成長に向けた積極的な展開 P16

戦略投資・投資方針
特積み事業
貸切事業
流通加工事業
国際事業

5. 経営基盤の強化、ESGへの対応 P22

DXの推進・活用
人材・組織基盤の強化
サステナビリティへの取り組み

6. 資本効率を重視した経営推進 P26

資本政策の考え方
PBR改善の取り組み
キャッシュ・アロケーション
株主還元

1. 第5次中期経営計画の振り返り

- 第5次中期経営計画期間の連結業績は以下の通り
- 2023年度においては、売上高 2,875億円、営業利益率 3.6%、ROE 2.8%

主要な経営指標 (第5次中期経営計画)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
	実績			目標	実績
売上高	2,855億円	2,912億円	2,933億円	3,200億円	2,875億円
営業利益率	7.4%	7.6%	7.3%	7.0%以上	3.6%
ROE	5.9%	6.4%	8.0%	7.0%	2.8%

- 売上高：【運送事業】コロナ禍・物価上昇を背景とした物量減と運賃改定の遅れにより未達
【流通加工事業】倉庫稼働率の改善と料金改定により達成
【国際事業】ASEANでの事業拡大により達成
- 営業利益：運送事業の売上高が計画に届かなかったことにより未達

<セグメント別業績>

【単位：億円】

セグメント	売上高					営業利益				
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
	実績			目標	実績	実績			目標	実績
運送事業	2,513	2,543	2,529	2,750	2,488	190	208	201	195	102
流通加工事業	184	197	211	190	208	32	33	34	32	29
国際事業	78	108	126	100	107	3	5	6	8	3
その他事業	156	139	141	240	146	23	16	14	27	12
セグメント間相殺	△78	△76	△75	△80	△75	△37	△42	△42	△38	△42
合計	2,855	2,912	2,933	3,200	2,875	211	220	213	224	104

■ 第5次中期経営計画期間では、環境、社会、企業統治、従業員満足に関する様々な取り組みを推進

分類	取り組み	指標	目標	2023年度実績
環境	太陽光発電など再生可能エネルギーの導入	太陽光発電量（店所合計）	100kw	100kw
	モーダルシフトと輸送生産性の向上	積載効率	100%	74.3%
		自社化率	100%	95.0%
社会	ばらの花や樹木を全国に植え、潤いのある街づくりに貢献	環境財団の活動の実施回数	2回/年	6回
	渋谷育英会・小丸交通財団・福山通運小丸環境財団の活動支援	—	—	第9回渋谷育英会N響コンサート、第26回小丸杯少年柔道大会を開催
	国立大学法人広島大学と無呼吸症候群(SAS)の研究（産学連携）	—	—	研究論文3件を発表
	Gマーク取得推進	Gマーク取得店所率	98%以上	96.3%
	グローバル人材の育成強化	技能実習生受入人数	10名/年	10名
企業統治	内部監査の充実・強化	監査実施率	100%	99.7%
従業員満足	労働力の確保で組織力を強化し適切な配置を実現	集配者入社人数	1,000名	890名
		事務員入社人数	300名	357名
	女性労働力と高年齢労働力の活用	女性係長・主任登用数	200名	190名
	社員の成長と次世代幹部育成につながる教育の拡充	人事部主導教育研修実施項目数	5項目	5項目
		人事部主導教育研修実施回数	150回	152回

2. 第6次中期経営計画

- 国内輸送重量の頭打ち等、取り巻く事業環境の変化に対応しながら、経営課題に取り組む必要がある

取り巻く事業環境

国内輸送重量の頭打ち

2024年問題に伴う
「運べないリスク」の顕在化

物流機能の
外製化ニーズの拡大

物流DXの普及

PBR1倍割れへの対応

経営課題

- 1 運送事業における物量・輸送能力確保
- 2 当社アセット・ノウハウを生かした、多様な物流ニーズへの対応
- 3 DXや人的資本に係る取り組みの推進を通じた経営基盤強化
- 4 PBR改善に向けた取り組み強化

- 運送事業を基盤としつつ、流通加工・貸切事業へ積極展開し、社会課題の解決に貢献するとともに、持続的な成長を実現する

経営理念

すべての多様な人々と協働し、安全・安心な物流サービスの提供を通じて心豊かで活力のある社会を実現していく

基本方針

運送事業を基盤としつつ、流通加工・貸切事業へ積極展開し、社会課題の解決に貢献するとともに、持続的な成長を実現する

- 1 全国規模で展開する物流ネットワークの維持
- 2 事業成長に向けた積極的な展開
- 3 経営基盤の強化、ESGへの対応
- 4 資本効率を重視した経営推進

- 成長に向けた投資や経営基盤の強化に取り組むことで、特積み事業を安定的に運営しつつ、貸切事業及び流通加工事業を中心とした成長を目指す

方針1 全国規模で展開する物流ネットワークの維持

- 2024年問題を踏まえドライバーに対する各種課題の解決に取り組み、全国規模で集荷・配達できる物流ネットワーク体制を維持する

方針2 事業成長に向けた積極的な展開

- 収益の柱である特積み事業では、輸送品質の向上や輸送バランスの適正化、運賃適正化に取り組み、安定的な事業成長を図る
- 特積み事業で培った顧客基盤、人材、車両、拠点を活かし、流通加工・貸切事業で積極的な投資やM&Aも含めた事業拡大を図る

方針3 経営基盤の強化、ESGへの対応

- 輸送品質向上や従業員の働き方改革を目的としたDXの活用、これらを効果的に推進するための専門組織を設置する
- 人材確保と育成、働き方改革の推進と定着化の必要性を踏まえた人的資本に係る取り組みや、サステナビリティの取り組みを推進する

方針4 資本効率を重視した経営推進

- 事業成長や収益性、資本効率のバランスを取りつつ、資本コストや株価を意識した経営を推進する

- 成長に向けた取り組みと経営基盤強化を通じ、全国で安定的に総合物流ソリューションを提供する

基本方針	主な取り組み
1 全国規模で展開する物流ネットワークの維持	<ul style="list-style-type: none"> - 2024年問題への対応
2 事業成長に向けた積極的な展開	<ul style="list-style-type: none"> - 成長に向けた積極的な投資 - 特積み事業による確実な収益確保 - 貸切事業を新たな収益の柱に位置付け - 流通加工事業での高付加価値サービス展開による売上拡大 - 国際事業における持続的な成長
3 経営基盤の強化、ESGへの対応	<ul style="list-style-type: none"> - DXの積極的な推進・活用 - 人材・組織基盤の強化 - サステナビリティへの取り組み
4 資本効率を重視した経営推進	<ul style="list-style-type: none"> - PBR改善の取り組み - キャッシュ・アロケーション - 株主還元

- 第6次中期経営計画で掲げる4つの基本方針と、基本方針に対する主な取り組みを積極的に推進することで、2026年度には売上高3,400億円、営業利益180億円、営業利益率5.3%、ROE6.5%の達成を目指す

主な経営指標 (第6次中期経営計画)	2023年度実績	2026年度目標	本中計期間での増減
売上高	2,875億円	3,400億円	+ 525億円
営業利益	104億円	180億円	+ 76億円
営業利益率	3.6%	5.3%	+ 1.7%
ROE	2.8%	6.5%	+3.7%

- 各事業セグメントで掲げる事業方針に取り組み、売上高及び営業利益の拡大を目指す

【単位：億円】

セグメント	売上高		営業利益	
	2023年度 実績	2026年度 目標	2023年度 実績	2026年度 目標
運送事業	2,248	2,540	81	128
貸切事業	239	360	20	32
流通加工事業	208	290	29	45
国際事業	107	130	3	7
その他事業	146	150	12	10
セグメント間相殺	△75	△70	△42	△42
合計	2,875	3,400	104	180

■ 環境・社会・企業統治・人的資本の4つに関する取り組みを推進し、下記指標の達成を目指す

分類	取り組み	指標	2026年度目標
環境	太陽光発電の導入、活用	太陽光発電施設数	6箇所
	専用列車を中心とした鉄道コンテナ・フェリーシャーシの効率的運用	—	—
	EVトラック、FCトラック、ダブル連結トラックの導入	環境対応車導入割合	100%
		ダブル連結トラック保有台数	439台
植樹活動 (バラの花や樹木を全国に植え、潤いのある街づくりに貢献する)	—	—	
社会	Gマーク取得推進	Gマーク取得率	98%以上
	交通安全教室の開催 (全国の小・中・高等学校を対象にトラックの特性・危険性を体験してもらい、交通安全意識の向上を図る)	—	—
	防災協定の締結 (全国の自治体と防災協定を結び、災害発生時の対策を行う)	—	—
企業統治	取締役会の監督強化	—	—
	内部監査体制の強化	—	—
人的資本	休日取得数の増加	公休消化率・年休取得率	100%
	人員の確保	採用人数 (2024年度～2026年度)	2,000人
		離職率 (集配者/運行者/事務員)	4%/4%/6%以下
	研修・教育の実施	研修回数	60回
研修受講人数		1,200人	

3. 全国規模で展開する物流ネットワークの維持

■ 2024年問題に対応するべく、物流業務の効率化や輸送能力の確保、運賃の適正収受に取り組む

課題

拘束時間の短縮
(運行、荷役時間)

休憩時間の確保

ドライバーの確保

長距離便や過疎地域への
対応力確保

労働時間抑制による
ドライバー賃金低下への対応

取り組み

物流業務の効率化

- ダブル連結トラックの導入
- 荷役分離の推進
- 求貨求車システムの活用
- 標準リードタイム表・集荷時間の設定
- 倉庫内業務の自動化
- 社内アプリ (TUNAG) の導入

輸送能力の確保

- モーダルシフトの実施
- 他社との共同輸送の実施
- 中距離輸送を担う新職種 (配送職) の採用
- 処遇見直しやエンゲージメント向上等による
従業員の定着促進

賃金水準向上に向けた
運賃の適正収受

- 運賃値上げ
- 契約内容の見直し
- 自動計測機の活用
- 燃料サーチャージの収受

4. 事業成長に向けた積極的な展開

- 本中期経営計画期間では、持続可能な輸送サービスの提供に必要なインフラの維持、事業成長及び経営基盤強化に関する総額1,100億円の投資を行う

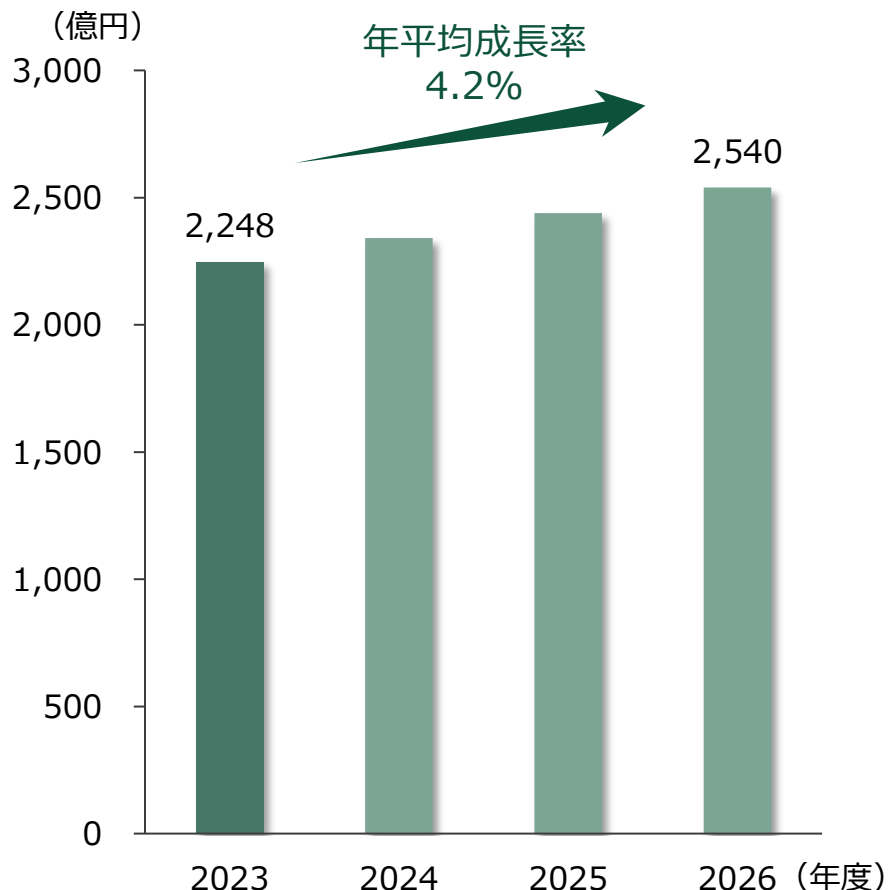
	投資金額	内容	目的
事業成長 850億円 (M&Aを除く)	300億円	車両購入	<ul style="list-style-type: none"> ■ 輸送の効率化・輸送力確保 (ダブル連結トラックなど) ■ 環境対応 (FCEV、BEVなど)
	550億円	拠点投資	<ul style="list-style-type: none"> ■ 老朽化対応、統廃合を含めた輸送ネットワーク網の再構築 ■ 流通加工事業の成長加速 ■ 環境対応 (太陽光発電など)
経営基盤強化 250億円	130億円	人材投資	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存人員の人件費増加 ■ 追加人員の人件費増加 ■ 教育や研修に関わる費用 ■ 福利厚生に関わる費用 等
	120億円	DX・IT	<ul style="list-style-type: none"> ■ 輸送の最適化、業務の効率化 ■ 倉庫内作業の省人化 (GTPシステム、AGVなど)

総額 **1,100億円**※

※既存施設のインフラ維持に係る費用を含む

- 運送事業では、運賃適正化や輸送バランス・輸送品質の向上、輸送能力の確保により、主力の特積みにて持続的事業成長を目指す

売上高

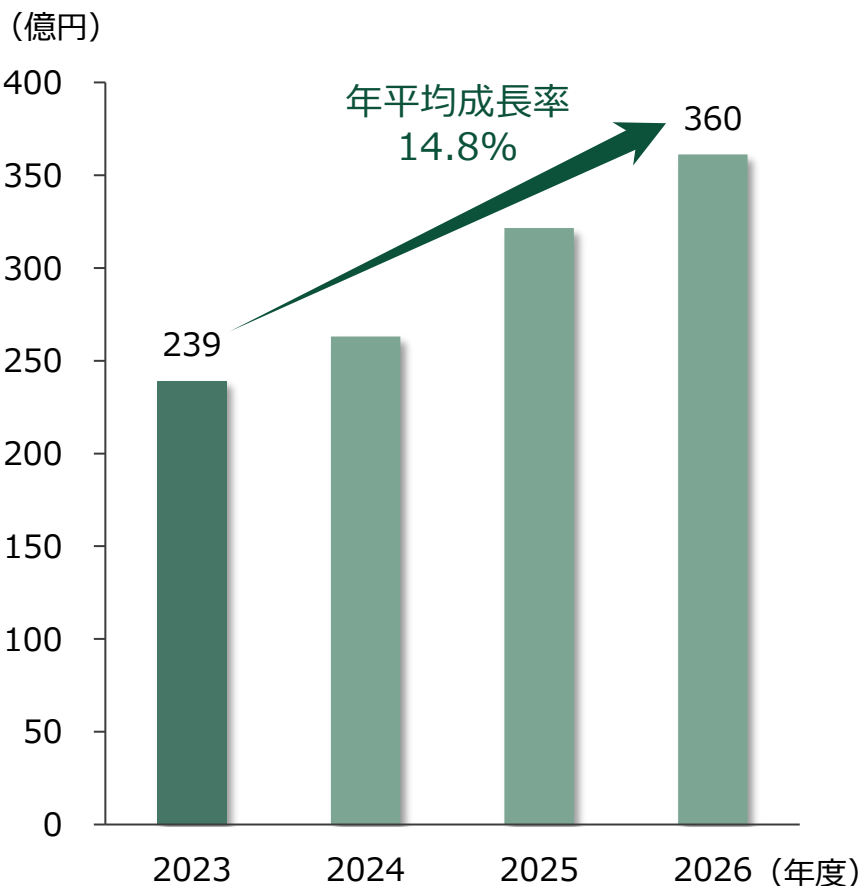


事業方針

- **運賃の適正化**
 - 適正運賃の收受
 - 自社の強みを生かした長距離荷物の取扱い強化
- **輸送量増加・輸送バランスの改善**
 - 顧客業種の拡大
 - 重厚長大荷物の取扱い強化
 - 復路の稼働率向上
 - 外部連携の強化（他社との共同輸送、代行輸送等）
 - 従業員の営業力強化
- **輸送品質の向上**
 - 様々な荷物を同一品質で輸送できる体制の確立
- **車両・拠点の有効活用**
 - 積載能力の高い車両の活用（ダブル連結トラック等）
 - 運行の効率化（GPSの活用等）
 - 自社拠点の有効活用（同業他社の連絡運輸拠点としての整備等）

- 貸切事業では、組織体制の整備を進めるとともに、特積み事業の全国ネットワークやアセット、ノウハウの有効活用に加え、パートナー企業との連携強化を推進し、新たな収益の柱としての成長を図る

売上高



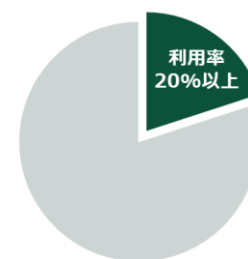
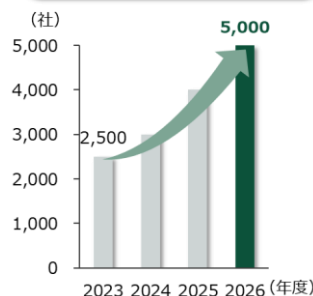
事業方針

- **運賃の適正化**
 - 適正価格での契約の推進
- **輸送量の確保**
 - 自社の求貨求車システムの活用による協力会社の拡大
 - 組織的な営業体制の整備
(貸切営業チームの設立、配車センターの設置等)
 - 従業員の営業力強化
- **車両・人材の確保・有効活用**
 - 特積み事業における低積載車両の有効活用
 - 貸切事業に精通した専門人材の確保・育成

協力会社の拡大に関する目標 (2026年度)

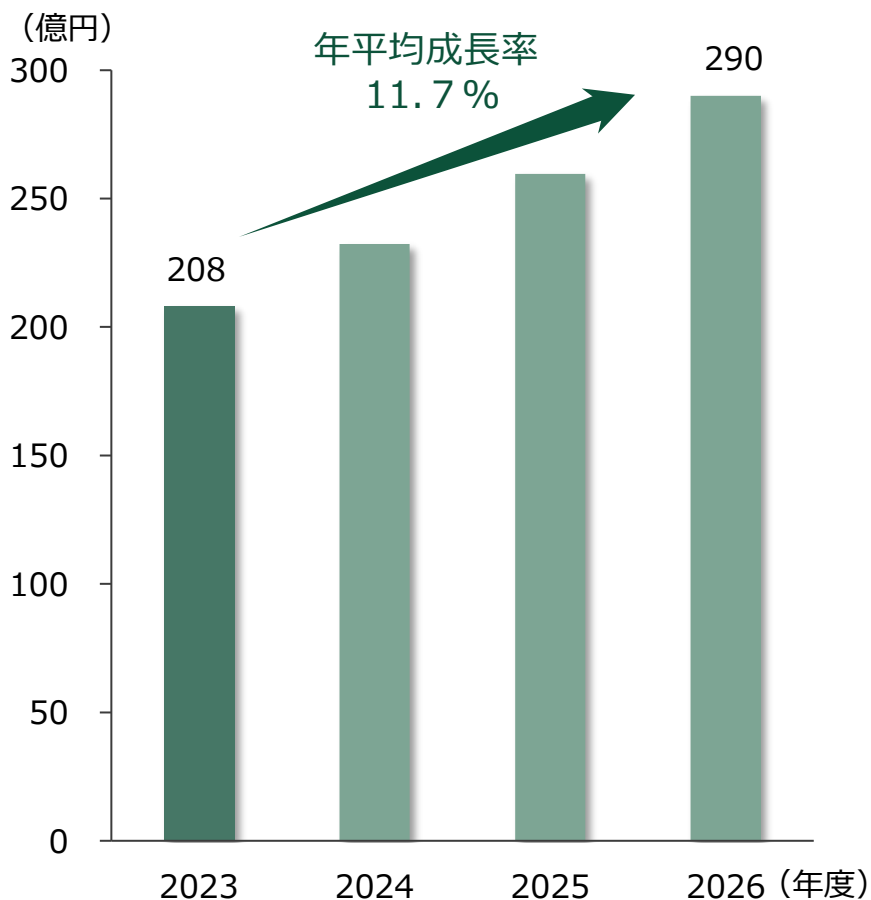
実車供給協力会社数
5,000社

荷主協力会社のシステム利用率
20%以上



- 流通加工事業では、複合一貫輸送に基づいた付加価値の高いロジスティクスサービスの提供と、拠点数・面積拡大、M&Aにより事業成長を図る

売上高



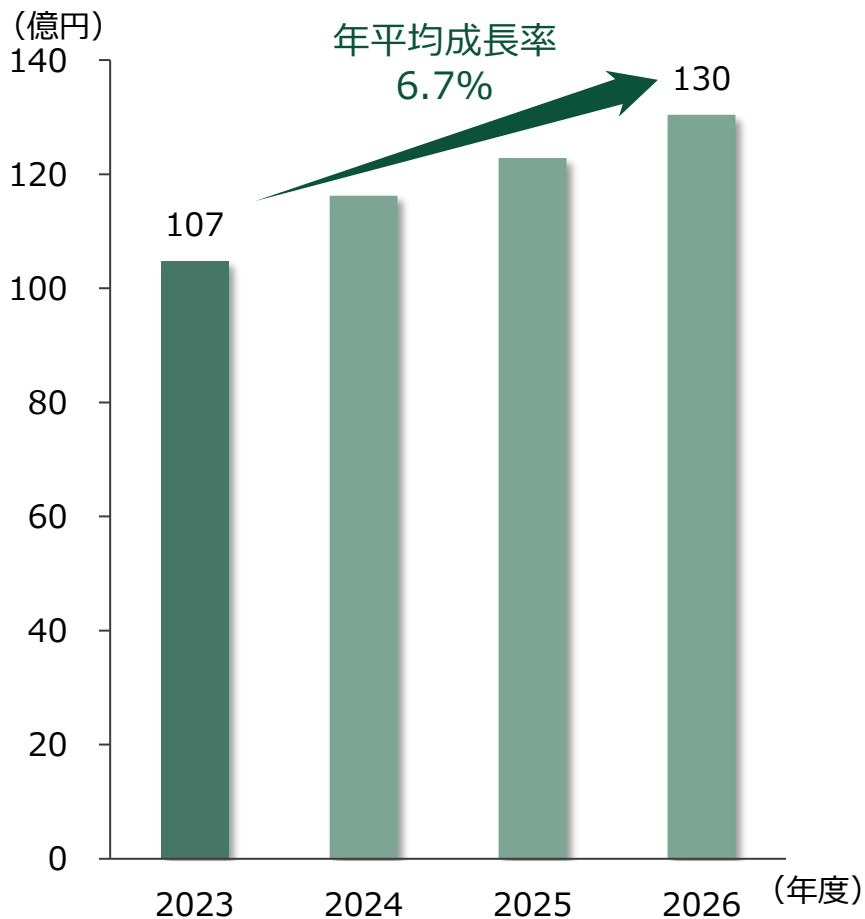
事業方針

- **倉庫内1坪当たり収入の向上**
 - 営業力強化（既存社員の育成、ロジスティクスに精通した外部人材確保等）
 - 庫内作業量の増加
- **取扱い物量の確保**
 - 強みの全国物流ネットワークに直結する拠点数、面積の拡大
 - 提供する物流機能の拡張（顧客サプライチェーン内で扱う物流領域の拡大等）
 - 取扱い荷種の拡大（低温度帯物流等）
- **リソースの確保・増強による事業基盤の強化**
 - 流通加工事業に精通した人材の確保・増強
 - 庫内作業面積の拡充（新規店舗建設、顧客倉庫内作業の取り込み等）
 - 庫内オペレーションの機械化・DX化

※ 流通加工事業の売上高は貨物保管料と加工作業料が主であり、運送料は含まれません。

- 国際事業では、国内営業拠点の充実と提携サービスの開発を進め、国内ネットワークへとつながる顧客の獲得により持続的成長を図る

売上高

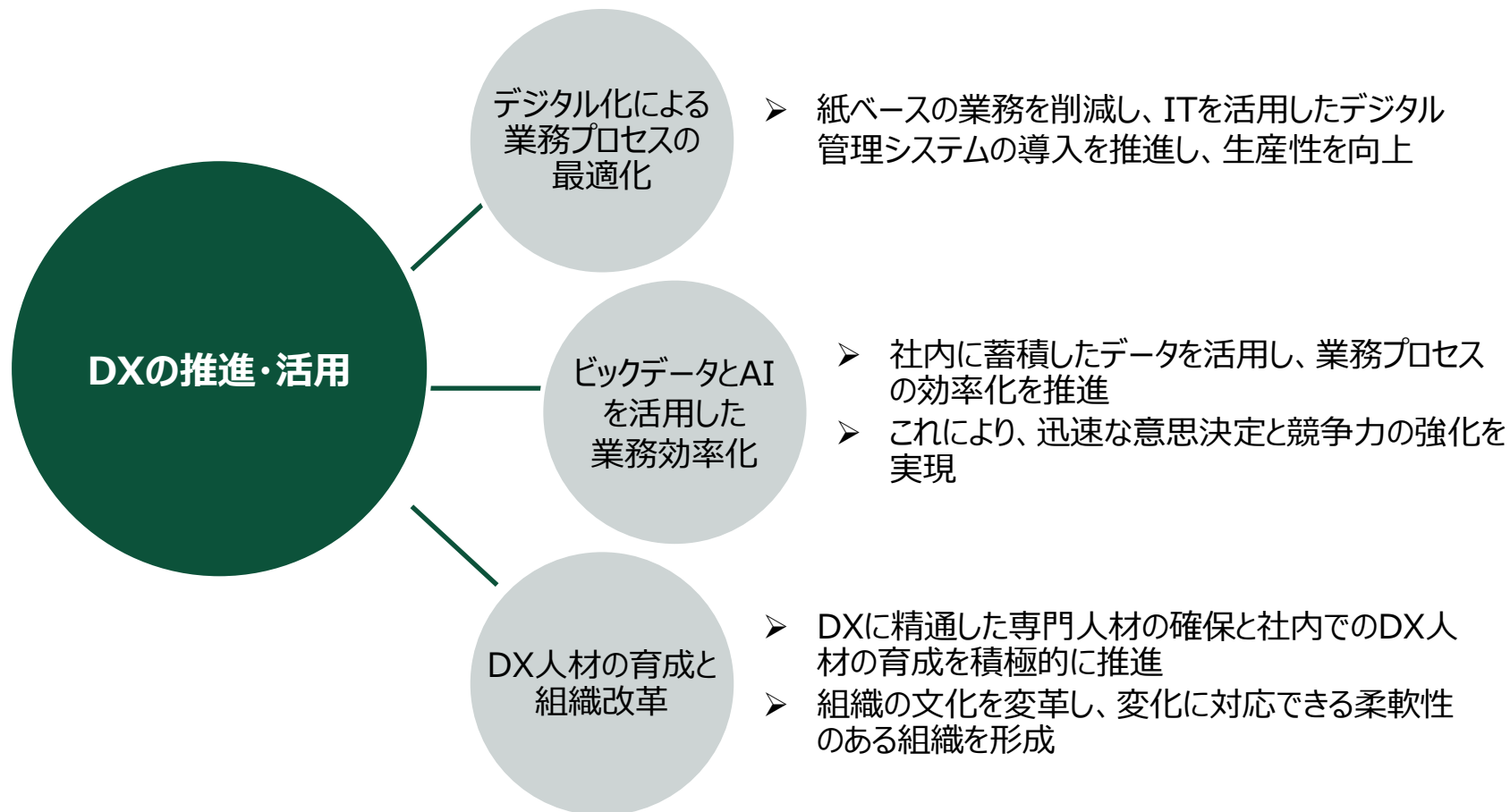


事業方針

- **ASEAN地域を中心とした事業拡大**
 - 営業力強化（既存顧客へのアプローチ、ASEAN未進出国への拠点整備等）
- **粗利率の改善**
 - 適正取引水準価格での仕入実施
 - 市場にあった適切なチャージ收受
- **リソースの確保・増強による事業基盤の強化**
 - 既存の組織体制の見直し・再構築（東京・大阪）
 - 国際事業に精通した人材の確保・増強（マネジメントスタッフ、営業スタッフ、戦略立案力のある人員等）

5. 経営基盤の強化、ESGへの対応

- デジタル化による業務プロセスの最適化や、ビックデータとAIを活用した業務効率化、DX人材の育成と組織改革等、DXを積極的に推進していく



- 人材(労働力)の確保・定着、育成・専門性強化、組織基盤強化を通じ、人的資本の有効活用・企業価値向上を図る

人材(労働力)の確保・定着

- 採用人数の拡大
- 従業員満足度の向上
- 休日取得数の増加
- 多様な人材の活用
(女性、高齢者、ハンディキャップ人材等)
- 人事制度改定
- 機械化の推進

人材の育成・専門性強化

- 店舗での人材育成、指導
- eラーニング等の研修を通じた役割理解・業務遂行能力・帰属意識向上
- ロジスティクスやIT/DX等の専門人材の採用・育成

組織基盤強化

- 経営の実情把握・戦略立案を担う専門部署・チームの設立
- 営業やDX等の機能強化を通じ、売上拡大・品質向上を推進する専門部署・チームの設立

人的資本の有効活用・企業価値向上

■ 環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）の各種施策に取り組むことで持続可能な成長を実現し、企業価値の向上に努める

ESG区分	テーマ	取り組み内容・目標
E 環境 (Environment)	- 再生可能なエネルギーの導入	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電の導入・活用
	- モーダルシフトと輸送生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> 専用列車を中心とした鉄道コンテナ・フェリーシャーシの効率的な運用
	- グリーン物流の推進	<ul style="list-style-type: none"> EVトラック・FCトラック・ダブル連結トラックの積極的な導入
	- 環境保全に向けた取り組みの推進	<ul style="list-style-type: none"> 植樹活動の実施
S 社会 (Social)	- 安全・安心で豊かな社会づくりへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> Gマーク取得推進 交通安全教室の開催 防災協定の締結
G 企業統治 (Governance)	- コーポレートガバナンスの充実強化	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の監督強化 内部監査体制の強化

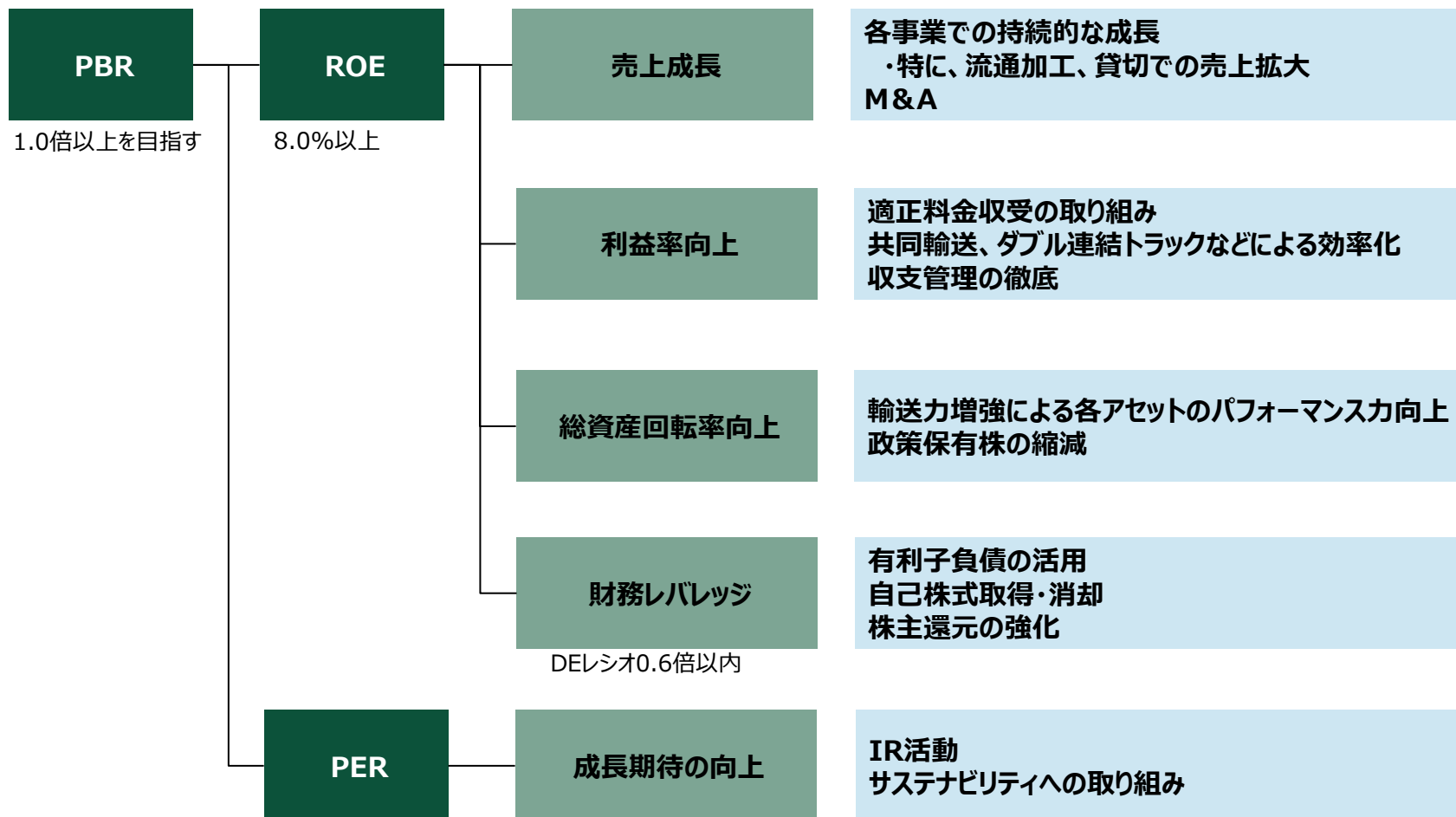
6. 資本効率を重視した経営推進

- 事業成長・資本効率両面からの経営推進。財務健全性維持を前提とし、資本効率向上に取り組みつつ、負債活用し積極的な投資により事業成長を図り、企業価値最大化を実現する

方針 上記の資本政策の考え方に基づき、次の方針を進める

- ① 安定的な営業キャッシュフローの確保
- ② 資本効率を意識したアセットの活用
- ③ 財務レバレッジの活用（財務健全性維持が前提）
- ④ 事業成長への投資
- ⑤ 株主への還元

- 企業価値向上の取り組みとして、中計期間に限らず、長期的に次のPBR改善に取り組む
- PBR改善は、収益力強化や資産効率改善などを通じたROE向上に特に注力して進める



- D/Eレシオ0.6倍以内を基準とし、財務規律を確保した上で、成長投資や株主還元の強化を図る
- 安定的な営業CFの確保、有利子負債の活用及び保有資産の有効活用によるキャッシュインを原資とし、安定成長の下支えとなるインフラへの投資や収益性の高い事業への積極的な投資及び株主還元へ配分しROEの改善を図る

キャッシュ・アロケーション・イメージ

※金額は中計期間3か年累計

キャッシュイン



- 事業での売上成長と利益率向上により着実に営業CFを確保
- M&Aによる営業CFの拡大
- 財務健全性を維持しつつ有利子負債を活用
- 政策保有株の縮減を適宜実施

キャッシュアウト



- 事業成長をはかるために、積極的に投資
 - ・ 流通加工の倉庫
 - ・ ダブル連結トラックを含む車両等
- ESGに関わる投資も
- 機会を捉えた機動的なM&Aの実施
- 安定的且つ継続的に配当
- 自己株取得を適宜実施

- 事業成長を図るべく積極的な投資を行う一方、株主へは、安定的且つ継続的に配当を行う方針
- 自己株式の取得は、株価水準、利益成長の動向及び財務の状況を踏まえ、適宜検討
- 自己株式の保有は、発行済株式総数の10%を上限とし、原則、それを超過する部分は消却
- 自己株式の主な用途は、M&A・業務資本提携及び従業員インセンティブ

目標

配当方針	1株当たり70円を下限として実施
総還元性向	50%以上

ご参考：1株当たり配当金及び総還元性向の推移

	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
1株当たり配当金	50円	50円	60円	70円	75円
総還元性向	40.0%	30.5%	216.6%	13.7%	38.9%



本資料は、当社グループの財務情報、経営指標等の提供を目的としており、投資勧誘を目的としたものではありません。内容については、細心の注意を払っておりますが、妥当性、正確性、有用性について保証するものではありません。将来の業績に関する内容が一部含まれておりますが、こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、様々な要因によって変動する可能性があることにご留意ください。

投資に関する最終決定は、ご自身の判断で行うようお願いいたします。当社としては一切の責任を負いかねますのでご了承ください。