



2025年1月10日

各 位

会 社 名 株式会社キューソー流通システム  
代 表 者 代表取締役社長 富田 仁一  
コード番号 9369 東証スタンダード  
問合せ先 取締役執行役員管理担当 伊藤 隆一  
(TEL. 042-441-0711)

### 長期ビジョンおよび中期経営計画策定のお知らせ

当社は、2036年に向けた長期ビジョン「グループビジョン 2036」および2025年11月期から2028年11月期までの4カ年を対象とした第8次中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。

詳細につきましては、別添資料をご覧ください。

以上



**KRS**

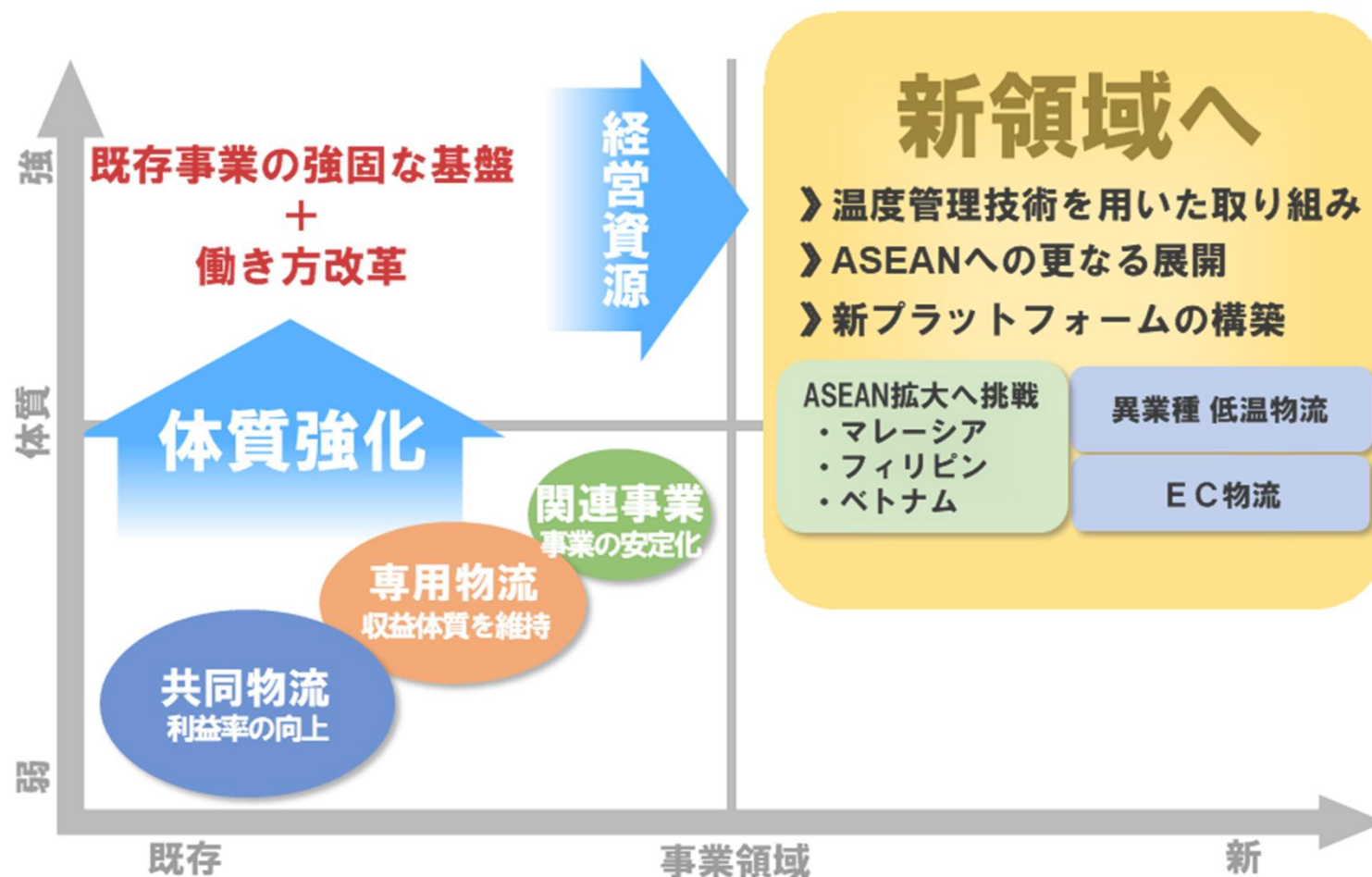
# グループビジョン2036と 中期経営計画(2025-2028年11月期)

2025年1月10日  
株式会社キューソー流通システム  
(証券コード:9369 東証スタンダード)

1. 第7次中期経営計画の振り返り	P2-5
2. グループビジョン2036	P6-12
3. 第8次中期経営計画	P13-21





# 第7次中期経営計画の振り返り(位置付け)

- ▶ 経営資源を新領域へシフトするために、体質強化を徹底する3カ年と位置づけた
- ▶ 物流の安定供給を念頭に、適正料金施策や、効率化・最適化を推進
- ▶ 関連事業における海外の業績は、好調に進捗



## 第7次中期経営計画の振り返り(定性)

- ▶ 他社協業を含む物流最適化や適正料金施策を推進
- ▶ 海外における、成長投資を伴う拡大
- ▶ 医薬品物流へ参入。将来に向け、成長機会を拡大

基本方針	主な施策	今後の取り組みや課題
 <p>機能の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 三菱食品と業務提携、合併会社設立</li> <li>・ キューソー四国を承継会社とする会社分割</li> <li>・ 共同配送サービスの再整理 (受注時間、配送条件、料金体系など)</li> <li>・ 原価上昇に伴う適正料金施策</li> <li>・ 通過型センターの拡充(東北・関東・九州)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 首都圏における物流最適化の継続</li> <li>・ 各地域の事業環境に応じた資源最大活用</li> <li>・ 共同配送サービスの再整理による、標準化・効率化の継続</li> <li>・ 国内の共同物流事業と専用物流事業を整理し、洗練</li> </ul>
 <p>環境変化への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サステナビリティ基本方針の策定</li> <li>・ サステナビリティ推進委員会の設置</li> <li>・ 長距離リレー輸送の取り組み拡大</li> <li>・ EV車両の導入/LNGトラックの実証試験に参画</li> <li>・ 西条営業所に太陽光発電設備の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社是社訓を念頭においたコンプライアンス遵守</li> <li>・ 6つのマテリアリティ(重要課題)に基づく施策の遂行と開示拡充</li> <li>・ 環境に配慮した設備や車両の更なる拡充</li> </ul>
 <p>海外展開の基盤拡充</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 都市部の冷蔵庫拡充(ジャカルタ・スラバヤ)</li> <li>・ 地方拠点11カ所の保管・配送網の整備 ※共にインドネシア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インドネシアにて更なる成長と基盤拡充</li> <li>・ 海外新地域の開拓</li> </ul>
 <p>新領域への参入</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 三菱倉庫と業務提携、医薬品への参入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医薬品物流の領域拡大と体制整備</li> <li>・ 新規事業開発体制の整備、新規事業の探索</li> </ul>

## 第7次中期経営計画の振り返り(定量)

- ▶3力年において、コロナ影響・食品の値上がり・鶏卵供給不足も、荷動きは緩やかに回復
- ▶電気代や「2024年問題」など、コストアップは想定を上回るも、適正料金施策などが進捗
- ▶共同物流事業に係る資産の減損処理に伴い、減価償却費が減少
- ▶海外において、一時、新規設備における顧客獲得遅れも、その後、扱い物量は好調に進捗

(単位:百万円)

連結業績	2021年11月期 実績	2024年11月期 業績目標※	2024年11月期 実績	2021年11月期 対比	2021年11月期 対比(率)
営業収益	175,967	182,000以上	195,192	+19,225	+10.9%
営業利益	3,638	5,500以上	5,562	+1,923	+52.9%
営業利益率	2.1%	3.0%以上	2.9%	+0.8%	-
経常利益	3,306	4,900以上	4,887	+1,581	+47.8%
親会社株主に 帰属する当期純利益	1,561	2,500以上	2,660	+1,099	+70.4%
ROA	3.0%	4.0%以上	3.9%	+0.9%	-
ROE	4.2%	6.0%以上	6.4%	+2.2%	-

※2022年1月11日の公表数値

1. 第7次中期経営計画の振り返り	P2-5
<b>2. グループビジョン2036</b>	<b>P6-12</b>
3. 第8次中期経営計画	P13-21

# 外部環境の認識と、今後の方向性

- ▶ システム開発力を含めた、物流オペレーションのノウハウを足掛かりに、物流関連の技術・仕組みに関する事業の探索をおこなう

## 物流業界

- 労働力不足(生産年齢人口・高齢化)
- 物流リソースにかかるコスト上昇
- 働き方改革関連法を始めとする法令遵守

国内物流の持続性確保と  
更なる成長

## 人口動態

- 国内の人口減少・高齢化
- アジアの人口増加と経済成長

温度管理物流のノウハウを活かし  
アジアを中心に事業領域を拡大

## サステナビリティ

- ESG経営による企業価値向上について、開示情報の充実を含め、重要性の高まり

持続可能な社会の実現に貢献

## 物流技術の進歩

- DXやAIなど、物流技術の開発と発展

物流関連の技術・仕組みに関する  
事業の探索をおこなう



# 当社グループの強みを再認識

- ▶ 1966年設立以来、全国展開にともなう、倉庫・運送オペレーションのノウハウを蓄積
- ▶ 物流システムを自社開発。得意先の課題解決や提案実施とともに、外注先とも円滑なリレーション構築可能

## 当社グループの強み



・国内約150カ所の事業所と、約7,000台の車両を擁し、4温度帯の物流ネットワークを全国に展開

・「調達」「生産」「販売」「回収」に関わる全ての物流フェーズにワンストップで対応可能  
 ・内食から中食・外食まで、全ての食シーンに関わる物流を展開

・1966年設立以来、全国ネットワーク展開に伴う、ノウハウを蓄積。物流システムを自社開発

社是・社訓、グループ経営理念

第7次中期経営計画  
の振り返り

外部環境の認識と  
今後の方向性

当社グループの  
強み

グループビジョン2036

温度管理物流のパイオニアとして成長を続け、日本からアジアに広がる  
物流ネットワークで豊かな暮らしを支えるグループをめざします

## -温度管理物流のパイオニア

1966年設立以来、社訓である『創意工夫』を重ねながら、4温度帯の全国物流ネットワークを開拓してきたこと

## -日本からアジアに広がる物流ネットワーク

日本で培った温度管理技術を活かし、事業領域を広げていくこと

## -豊かな暮らしを支える

「作り手」と「使い手」の「つなぎ手」として、豊かな暮らしに貢献していくこと

# グループビジョン2036の基本方針

## グループビジョン2036

温度管理物流のパイオニアとして成長を続け、日本からアジアに広がる物流ネットワークで豊かな暮らしを支えるグループをめざします

### 基本方針

#### 国内事業の洗練

- ▶ 国内の共同物流事業と専用物流事業を洗練。収益改善と取扱品を拡大

#### 事業ドメイン拡大と成長戦略の実施

- ▶ 物流関連の技術・仕組みや、海外領域の拡大に向けた成長戦略を実施

#### サステナビリティ経営の推進

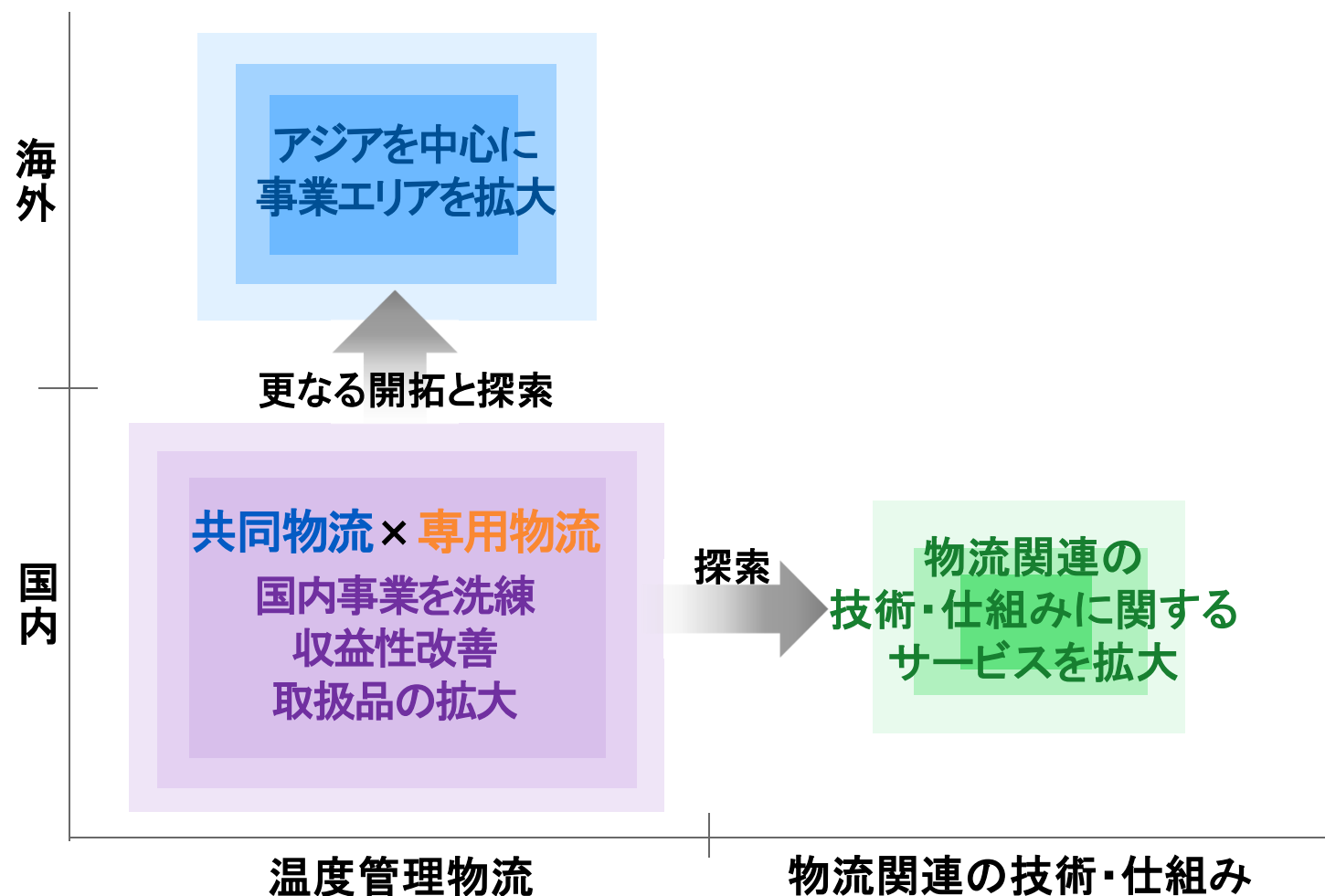
- ▶ サステナビリティ基本方針に則り、マテリアリティに対応した取り組みを推進

#### 資本政策や組織再編など、企業価値向上に向けた精査と対応

- ▶ 資金調達、資本構成の最適化、資本効率の向上など、企業価値向上に向けた精査と対応

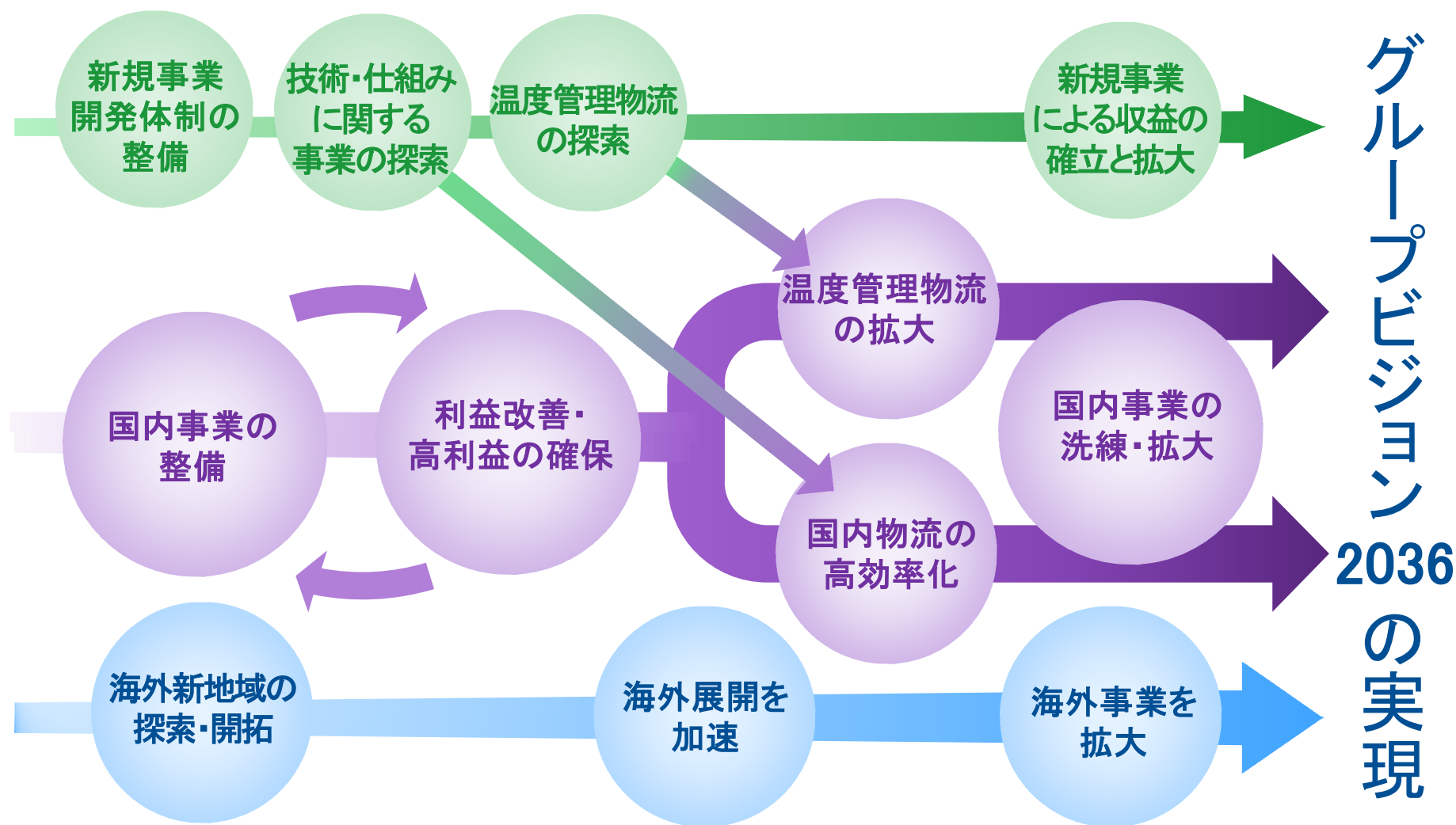
# 事業ドメインを拡大

- ▶ 国内の共同物流事業と専用物流事業を洗練。収益改善とともに、取扱品を拡大
- ▶ 温度管理物流のノウハウを活かし、アジアを中心に、事業エリアを拡大
- ▶ 物流オペレーションのノウハウを足掛かりに、物流関連の技術・仕組みに関するサービスを拡大



# グループビジョン2036実現までの成長ストーリー

▶ 3つの事業ドメインの洗練と探索を推進し、グループビジョン2036の実現をめざす



1. 第7次中期経営計画の振り返り	P2-5
2. グループビジョン2036	P6-12
<b>3. 第8次中期経営計画</b>	<b>P13-21</b>

## ▶ テーマ

# 物流の持続性確保と新たな価値創出

物流の持続性確保とは **安定性**

新たな価値創出とは **成長性**

▶ 「物流を止めないこと」「運び続けること」  
を念頭に、国内事業の整備や経営基盤の  
強化をおこなう

▶ 当社グループの強みを活かし、  
新領域の拡充や更なる開拓などにより、  
成長をめざす

## ▶ 基本方針

1. 国内事業の  
整備

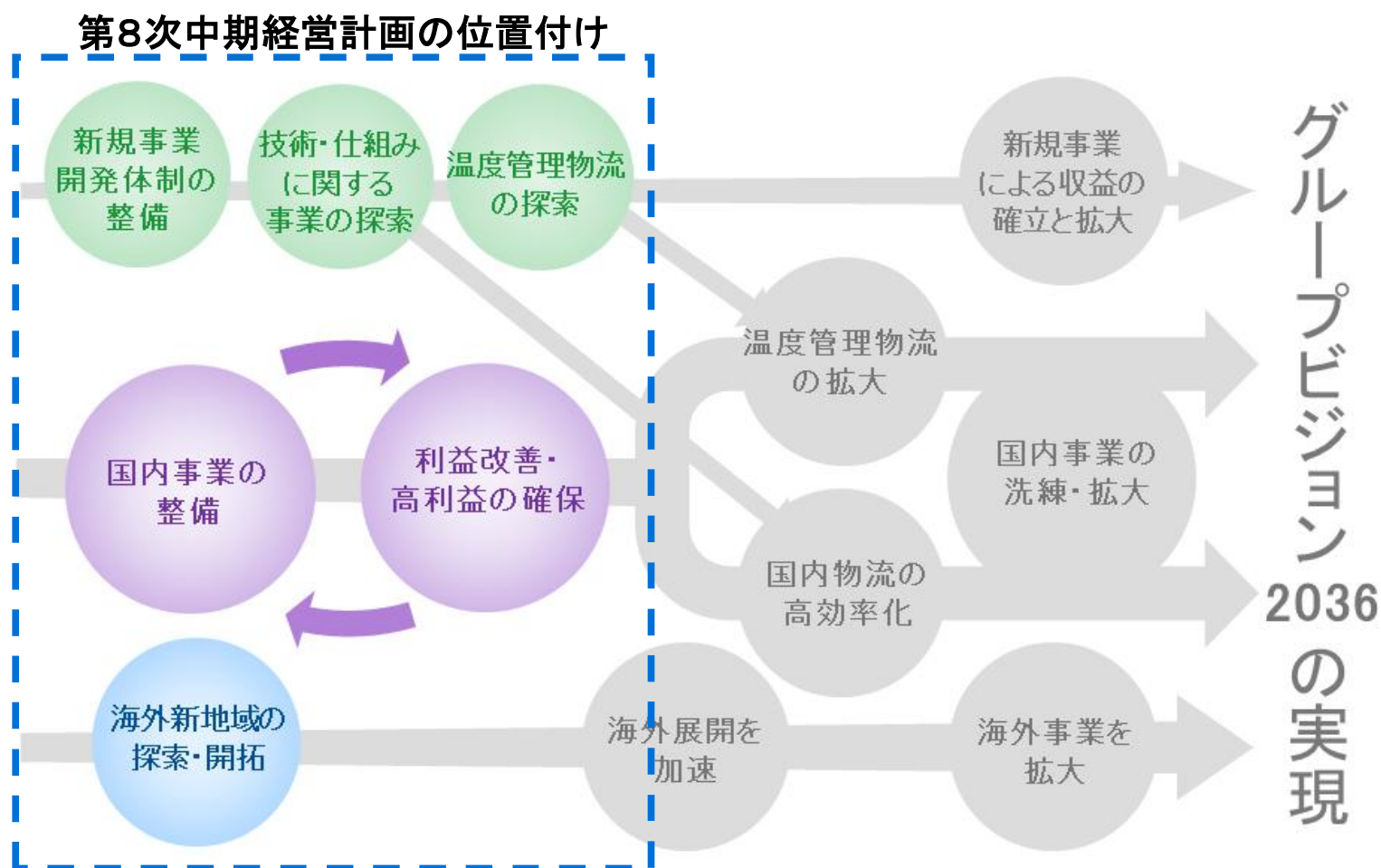
2. 新領域の拡充  
と更なる開拓

3. 経営基盤の  
強化

# 第8次中期経営計画の位置付け

▶ 第8次中期経営計画は、グループビジョン2036の実現に向けた第一歩

- 1. 国内事業の整備
- 2. 新領域の拡充と更なる開拓
- 3. 経営基盤の強化





## 1. 国内事業の整備

- ▶ 「物流を止めないこと」「運び続けること」を念頭に、当社の物流サービスを再整理し、「掛かるものはいただき、掛かるものはキチンと支払う」
- ▶ 事業ポートフォリオの最適化と事業ドメインの拡大に向け、セグメント再編を予定



### 物流基盤の拡充と 更なる最適化・効率化

- 当社の物流サービス再整理による効率化
- 効率化を軸とした拠点の再配置
- 提携や協業などによる輸配送モードの強化



### 利益改善施策の実行

- 原価上昇に対する適正料金施策
- 温度管理物流の新規・新分野開拓
- 新規顧客の獲得・エリア拡大



### 事業セグメントの再編

- 事業ポートフォリオの最適化と事業ドメインの拡大に向け、セグメント再編を予定
- より機動的・効率的に各事業の推進をおこなう

## 2. 新領域の拡充と更なる開拓

▶ 海外の既存領域拡充と更なる展開。物流関連の技術や仕組みに関する事業の探索

国内



新規事業  
開発体制の整備

- ・ 部門横断Pチームの組成
- ・ 探索プロセス構築  
(システム開発力を含む倉庫・運送オペレーションなど、強みを付加価値に)



新規事業の探索

- ・ 物流および社会課題に関するニーズの分析
- ・ システムの外販／新システム構築の研究
- ・ AIなどの活用研究
- ・ 提携・協業先や物流周辺事業の開拓

海外



海外における  
新たな地域への進出

- ・ スピード感のある成長に向けサロージャカルパートナーの獲得
- ・ 高成長率の実現に向けた現地需要の獲得
- ・ 人材など経営資源の拡充

## 3. 経営基盤の強化

- ▶ 採用と育成、サステナビリティ経営、資本政策などにより、経営基盤を強化



### 人材の採用強化と 成長を促す環境の拡充

- 採用を最適に機能させるための、部門横断での精査と対応
- キャリア形成選択肢の拡充
- 世代に合った育成施策の拡充による「働き甲斐」の醸成



### サステナビリティ経営の 更なる推進

- 6つマテリアリティ(重要課題)に基づく  
施策の遂行

- 持続可能な地球環境への貢献
- 安全・安心な社会の実現
- 人権とダイバーシティの尊重
- 従業員の成長と活躍できる機会創出
- パートナーシップの強化
- ガバナンスの推進



### 資本政策など企業価値向上に 向けた精査と対応

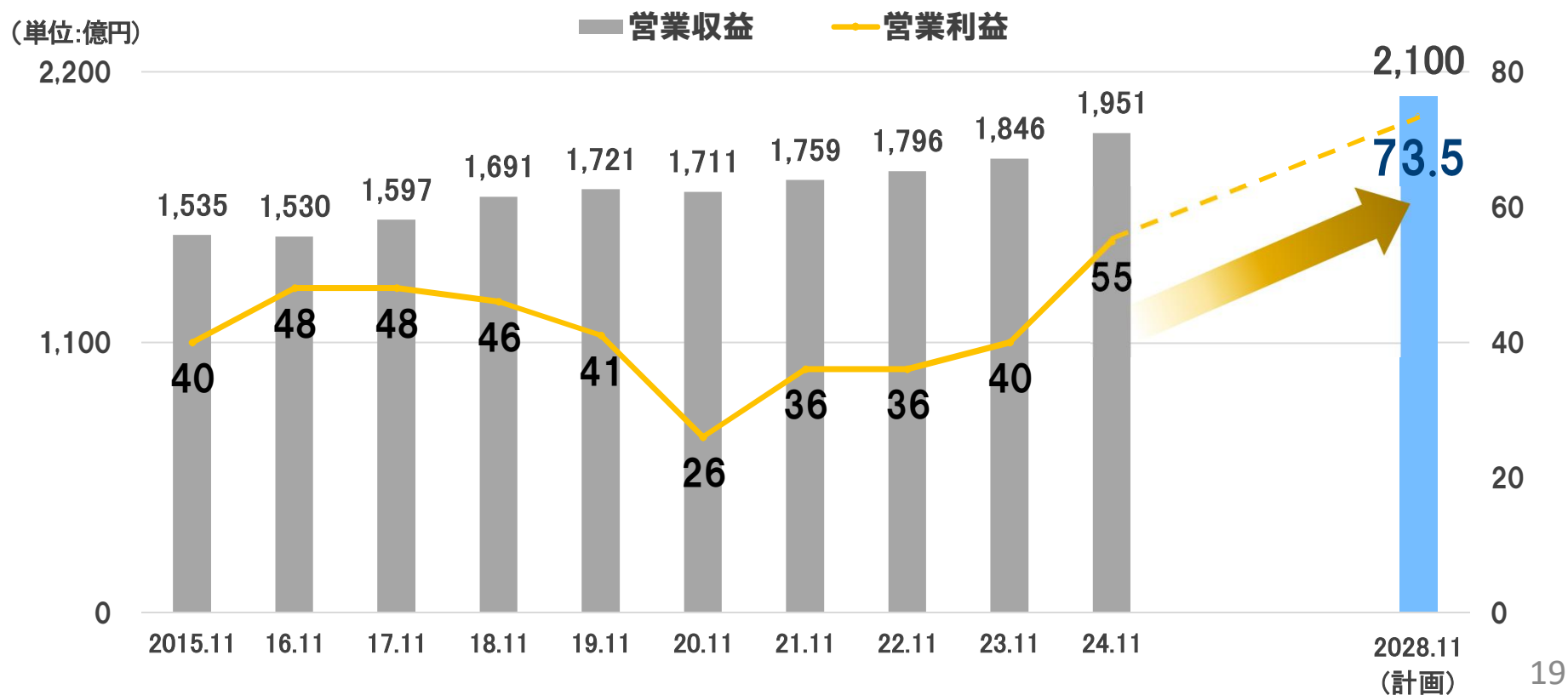
- 資本効率の向上
- 最適な資金調達の見直しと対応
- 資本構成の最適化

# 連結業績目標(2028年11月期)



営業収益	営業利益	営業利益率	ROE
2,100億円	73.5億円	3.5%	6%以上

- ▶4カ年にて増収+148億円(+7.6%)、増益+17億円(32.1%)
- ▶当社の株主資本コストを5~6%と認識、ROE6%以上をめざす  
(2024年11月期末時点)



## セグメント別業績目標(2028年11月期)

- ▶共同物流・専用物流は、新規・既存取引の拡大に加え、物流の安定確保を念頭に、適正料金施策やサービスの再整理を推進
- ▶関連は、海外の経済成長を鑑み、更なる成長に向け取り組みを推進

(単位:百万円)

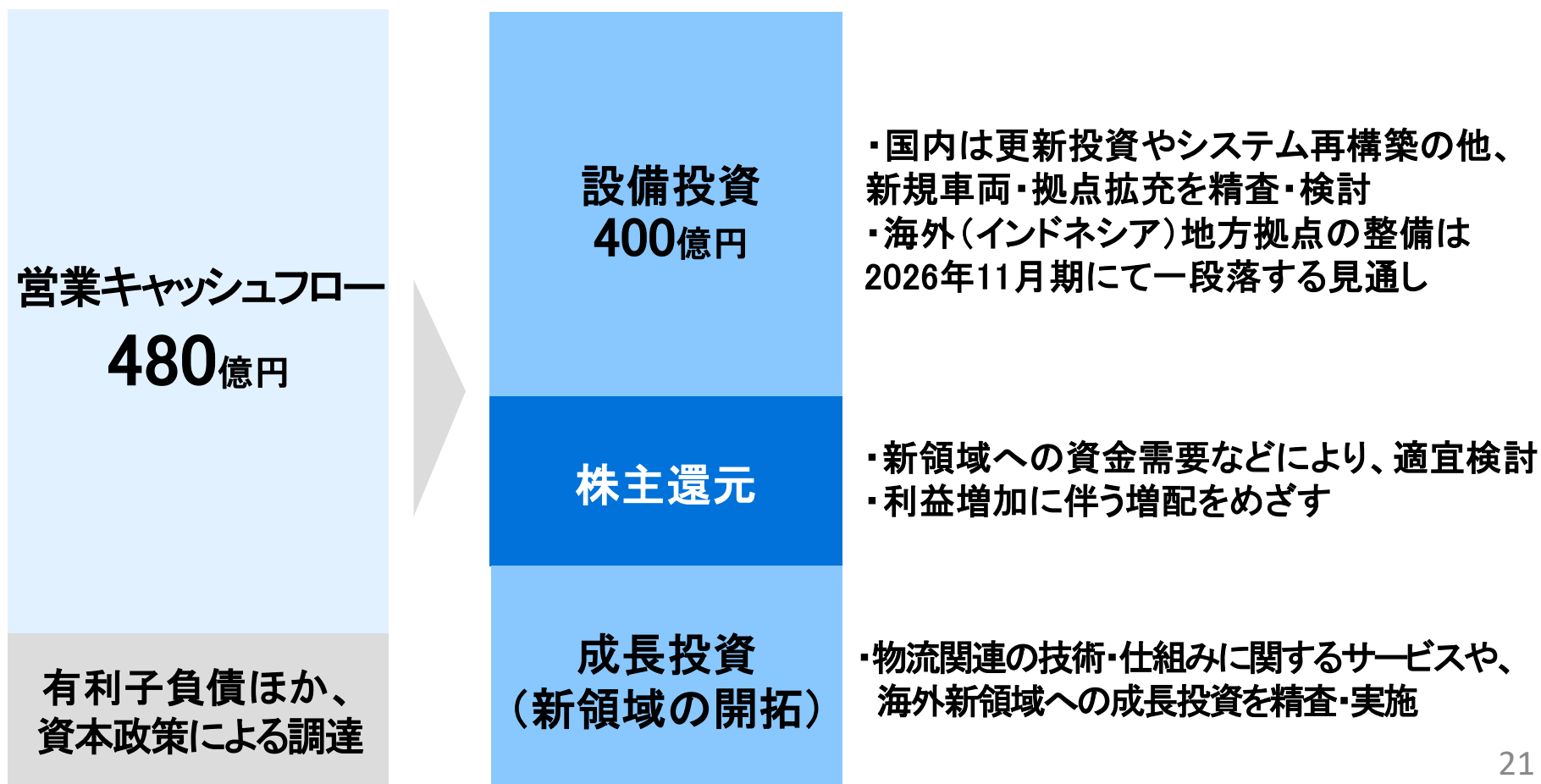
		2024年11月期	2028年11月期	増減額	増減率
共同物流事業	営業収益	132,581	138,800	+6,218	+4.7%
	営業利益	2,558	3,500	+941	+36.8%
専用物流事業	営業収益	40,025	42,700	+2,674	+6.7%
	営業利益	1,322	1,550	+227	+17.2%
関連事業	営業収益	22,584	28,500	+5,915	+26.2%
	営業利益	1,643	2,300	+656	+40.0%

# キャッシュアロケーションと株主還元

- ▶ 営業CFを安定的に確保。営業CFの範囲内で、国内・海外の設備投資を計画
- ▶ 国内・海外の新領域への成長投資を精査・実施する

## ＜配当方針＞

- ▶ 健全な財務基盤を確保の上、新領域への成長投資や、業績などを勘案しながら、増配をめざしてまいります



## 注意事項

- 本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいております。当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後の様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
- 内容については、当社は細心の注意を払っておりますが、掲載した情報の誤りによって生じた障害等に関しまして、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。
- また、この説明資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、皆様ご自身の判断において行われるようお願いいたします。

【IRお問い合わせ先】  
経営推進本部 経営企画部  
E-mail : [ir@dws.krs.co.jp](mailto:ir@dws.krs.co.jp)