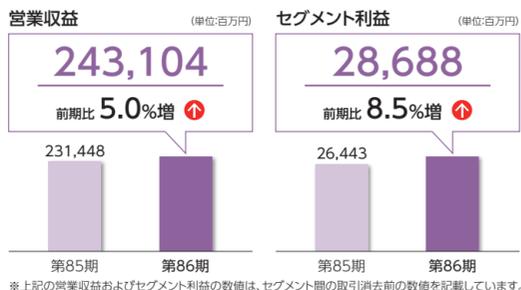
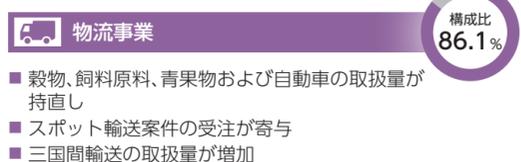


■ 連結財務ハイライト



■ セグメント別概況



■ 株主様への還元方針

当社は、最適な資本構成を勘案しつつ、持続的な企業価値の向上を目指し、収益拡大に向けた成長投資や企業基盤の強化に要する自己資本の水準に配慮したうえで、安定的な利益還元を継続することを基本方針としております。利益還元については連結配当性向を基準とした配当を基礎とし、キャッシュ・フローの状況や資本効率などを勘案しつつ、自己株式の取得についても適宜、実施してまいります。なお、「中期経営計画2030」(最終年度：2030年3月期)においては、利益成長を通じた1株当たり配当金の安定的かつ持続的な増額を追求しつつ、連結配当性向70%を目安とした株式配当を実施するとともに、資本収益性向上の観点から総額650億円規模の自己株式取得を実施することといたします。



詳細はウェブサイトに掲載されているIR情報をご覧ください。
<https://www.kamigumi.co.jp/ir/>



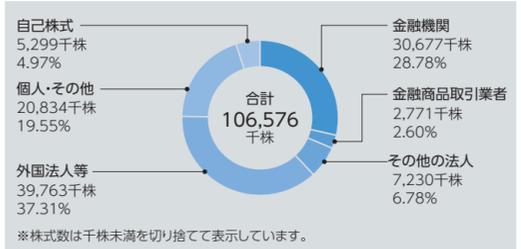
■ 株式の状況／会社の概要

株式の状況 (2025年3月31日現在)
発行可能株式総数 250,000,000株
発行済株式の総数 106,576,837株
株主数 7,840名

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(信託口)	14,604	14.42
かみくみ共栄会	7,378	7.29
(株)日本カストディ銀行(信託口)	5,405	5.34
上組社員持株会	3,565	3.52
全国共済農業協同組合連合会	2,772	2.74
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,559	2.53
(一財)村尾育英会	2,456	2.43
日本生命保険(相)	2,271	2.24
住友生命保険(相)	2,250	2.22
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	2,150	2.12

※1 自己株式5,299千株は、上記大株主から除いています。
※2 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。
※3 持株比率は自己株式を控除して算出しています。

■ 所有者別株式分布状況 (2025年3月31日現在)



■ 会社の概況 (2025年3月31日現在)

商号	株式会社 上組(Kamigumi Co.,Ltd.)
創業	1867(慶応3)年(設立：1947年2月28日)
資本金	31,642,266,011円
従業員	3,623名(連結：4,149名)
本店	神戸市中央区浜辺通四丁目1番11号
主要な事業内容	物流事業 港湾運送、倉庫、国内運送、工場荷役請負、国際運送、物流その他 その他事業 重量・建設、その他

項目	内容
株主メモ	事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで 基準日 定時株主総会 3月31日 剰余金の配当 中間 9月30日 期末 3月31日
株主名簿管理人 特別口座の 口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先 (お問い合わせ先)	〒541-8502 大阪市中央区伏見町三丁目6番3号 三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部 電話(通話料無料)0120-094-777
公告方法	電子公告 当社ウェブサイト(https://www.kamigumi.co.jp/)に掲載いたします。 ただし、やむを得ない事由によって電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
単元株式数	100株
(ご注意)	1. 株主様の住所変更、買取請求その他各種手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)ではお取扱いできませんのでご注意ください。 2. 特別口座に記録された株式に関する各種手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関(三菱UFJ信託銀行)にお問い合わせください。なお、三菱UFJ信託銀行本支店にてもお取次ぎいたします。 3. 未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店で支払いいたします。

■ 役員 (2025年4月1日現在)

役職	氏名	役職	氏名
代表取締役社長	深井 義博	監査役	
代表取締役	田原 典人	常任監査役(常勤)	堀内 敏弘
取締役	平松 宏一	監査役(社外)	黒田 愛
取締役	長田 行弘	監査役(社外)	秀島 友和
取締役	椎野 和久	監査役(社外)	佐々木 聖子
取締役(社外)	石橋 伸子		
取締役(社外)	保坂 収		
取締役(社外)	松村 はるみ		

<https://koekiku.jp>
アクセスキー

株主アンケートにご協力ください

本アンケートは、株式会社プロネクサスの提供する「コエキク」サービスにより実施いたします。
アンケートのお問い合わせ「コエキク事務局」 ☒ koekiku@pronexus.co.jp



KAMIGUMI REPORT



第86期
報告書

存在意義(パーパス)に込めた想い
長期ビジョン2035
中期経営計画2030
前・中期経営計画の総括

連結財務ハイライト
セグメント別概況
株主様への還元方針
株式の状況／会社の概要

2024年4月1日▶
2025年3月31日



■ 存在意義(パーパス)

よりそい、つなぐ。
あたらしい力になる

株主の皆様には、格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。
このたび、当社の社会におけるあり方を定義するため、存在意義(パーパス)を策定いたしました。
これからも、持続的な企業価値向上を目指し、株主の皆様とともに歩んでまいります。

代表取締役社長

深井義博

存在意義(パーパス)に込めた想い

当社は創業以来、港湾領域で確固たるポジションを築き、社会や人々の生活を支えてきました。社会が大きく変わりゆくなかで、今後もこの役割を果たし続けるためには、長期の視点で変革に取り組むことが不可欠です。

これまで当社が大切にしてきたお客様や社会のニーズに「よりそう」姿勢を示すとともに、港湾を起点とした物流サービスを通じて「つなぐ」価値をご提供し、変化するニーズに対応することで、お客様とともに社会の発展を実現する「あたらしい力」になり続けたいという想

いを込め、このたび当社の社会における存在意義(パーパス)「よりそい、つなぐ。あたらしい力になる」を策定しました。

この存在意義(パーパス)に基づき、長期的なありたい姿として「長期ビジョン2035」を策定するとともに、直近の取組事項として「中期経営計画2030」を策定しました。これまで当社が国内で培ったノウハウを世界に展開し、お客様の物流課題解決やサプライチェーンの発展に貢献できる総合物流カンパニーを目指します。

株式会社上組

長期ビジョン2035

当社は「存在意義（パーパス）」に基づき「長期ビジョン2035」を策定しました。
2035年にありたい姿を「日本と世界で物流の未来をデザインする総合物流カンパニー」と置き、実現に向けた施策を推進します。

存在意義（パーパス）

よりそい、つなぐ。あたらしい力になる

成長戦略

長期目線での積極的な投資による
成長の好循環の実現

サステナビリティ戦略

修正マテリアリティに基づく
持続的な価値創造の実現

長期ビジョン2035

日本と世界で物流の未来をデザインする総合物流カンパニー

アセットの維持・拡充、業界内連携により
港湾領域を中心とした物流課題の解決を先駆ける会社

事業展開エリアを海外に拡張し
世界で顧客の物流課題解決に貢献できる会社

社会・産業の変化に即応し
サプライチェーンの発展に貢献する会社

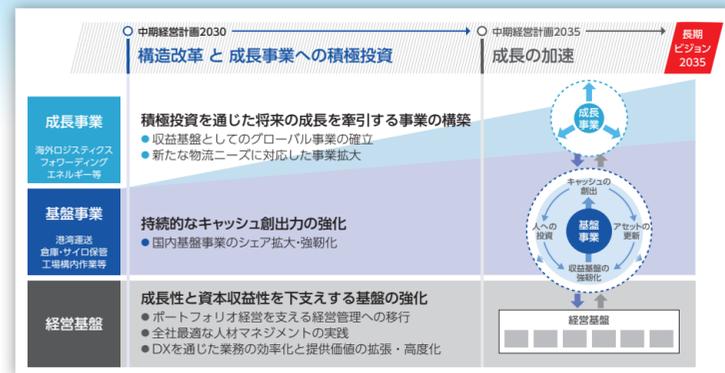
「長期ビジョン2035」では、当社の長期的な「ありたい姿」を見据え、成長戦略とサステナビリティ戦略を両輪で進めてまいります。

本ビジョン実現に向けたロードマップとして、当初の5年間で基盤整備の期間と位置づけ、構造改革を行うとともに、基盤事業の強化による持続的なキャッシュ創出力を活かし、今後成長が見込まれる分野への積極投資を強力に推進します。

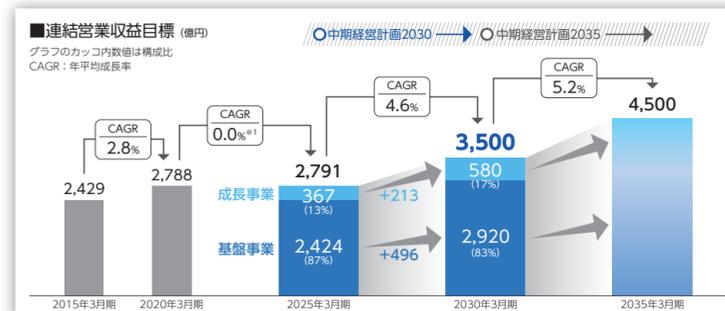
その後の5年間では、持続的成長の好循環を確立することで、成長の加速化を図り、「日本と世界で物流の未来をデザインする総合物流カンパニー」を目指します。

営業収益拡大のイメージは、右図の通りですが、当初の5年間である「中期経営計画2030」の最終年度には営業収益目標3,500億円、本ビジョンの最終年度である2035年には営業収益目標4,500億円の実現に向け、取り組んでまいります。

長期ビジョン2035に向けたロードマップ



営業収益の拡大イメージ



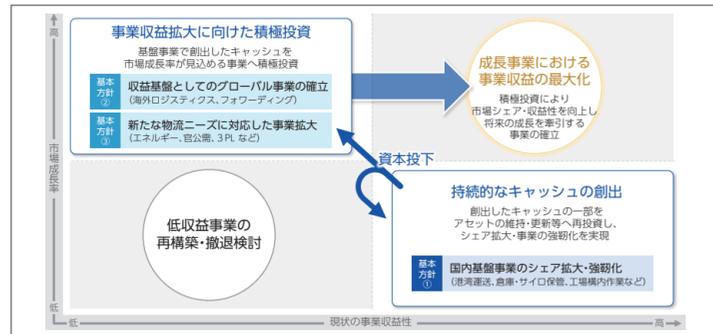
中期経営計画2030

中期経営計画の基本方針



当社は、2030年3月期を最終年度とする「中期経営計画2030」を策定しました。本中計では、基盤事業・成長事業・経営基盤に対して6つの基本方針を定めました。基盤事業では、持続的なキャッシュ創出のため、国内事業のシェア拡大や強靱化に取り組めます。また、成長事業では、基盤事業から生み出したキャッシュを原資とした事業収益拡大に向け、グローバル事業や新たな物流ニーズに対応した事業への積極的な投資を行います。そしてこれらを下支えする経営基盤を強化することで、成長事業における収益の最大化を図り、将来の成長を牽引する事業体制の確立を目指します。2030年3月期の財務目標は右図の通りとなり、「成長性」と「資本効率化」を強く意識しながら、営業収益増を起点に、営業利益拡大、ROE向上を図ります。さらに資本コストを意識した経営を推進し、一段の負債活用と株主還元強化にも努めてまいります。

中期経営計画における事業の位置づけ



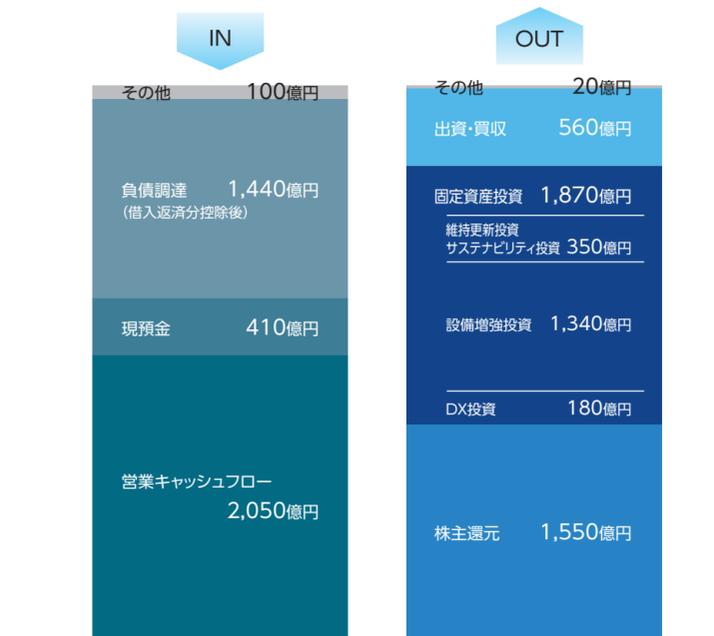
2030年3月期の計数目標

財務目標（2030年3月期）			
営業収益	3,500億円	営業利益	380億円
EBITDA	550億円	ROE	8.0%

資金調達・主な資金使途（5年累計）		株主還元（5年平均・累計）	
機動的に負債調達を活用し、2,400億円規模の投資を実施	負債調達	資本収益性の向上に向け、積極的な株主還元を実施	連結配当性向
人的資本への投資（人材増、処遇改善等）も推進	固定資産投資 出資・買収	結果として、自己資本比率は60%程度を想定	70%程度
	計 2,400億円規模	政策保有株式は削減を継続	自己株式取得
			650億円規模
	人材投資		政策保有株式
	250億円規模		30%削減 (2025年3月末対比)

当社は2030年3月期までの5年間で営業キャッシュフローや負債調達等により4,000億円規模のキャッシュの確保を計画しており、それらを基盤事業の強化や成長投資に、戦略的に活用してまいります。固定資産投資と出資・買収で約2,400億円規模の投資を計画しており、固定資産投資のうち約1,300億円を成長に向けた設備増強投資に充て、収益性の強化を図ります。また、成長投資とともに株主の皆様への還元も重要視してまいります。連結配当性向70%を基準とした配当に加え、総額650億円規模の自己株式の取得を予定しています。当社の安定したキャッシュ創出力に基づき、成長投資と株主還元を両輪として、企業価値のさらなる向上を図ってまいります。

キャッシュフロー（2026年3月期～2030年3月期累計）



前・中期経営計画（2021年3月期～2025年3月期）の総括

2025年3月期を最終年度とする前・中期経営計画では、「基幹事業の強化」「海外事業の収益性強化」「新規事業の開拓」「人材確保・育成強化」「DXによる事業の強化」を掲げ、最終業績目標への到達に向け取り組んでまいりました。

	目標	実績	重点戦略	成果と課題
業績指標	営業収益	3,100億円	2,791億円	<p>1 基幹事業の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 物流ニーズに応じ、老朽倉庫の更新および新倉庫・施設の建設を実施 修正中計の投資計画720億円に対し、投資実行は474億円で計画未達。利益重視の組織評価、支店中心の組織構造が課題
	営業利益	330億円	330億円	
業績指標	経常利益	350億円	366億円	<p>2 海外事業の収益性強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 東南アジア・南西アジア・北米を軸に、拠点開設、資本参画など事業拡大に向けた仕込みは着実に進捗 一方、トップライン向上に向けた重点エリアへの集中投資、顧客開拓には課題
	ROE	6.5%以上	7.0%	
業績指標	自己資本比率	80.0%以下	78.0%	<p>3 新規事業の開拓</p> <ul style="list-style-type: none"> 新エネルギー関連物流の強化に向け事業部を設置 系統蓄電池事業への参入、水素ステーション運営事業への参入を決定
	連結配当性向	40.0%	50.4%	
業績指標	自己株式取得額（累計）	総額 300億円	総額 475億円	<p>4 人材確保・育成強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 新人事制度を導入し、人材の確保と定着、中核人材の育成強化に向けた人材マネジメント基盤整備に着手 人材の確保や育成は道半ばで、今後さらに注力していく必要がある
	総還元性向	90.0%	112.9%	
			<p>5 DXによる事業の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> DX推進室を発足し、経済産業省が定めるDX認定事業者の認定取得 現場作業の機械化・自動化による余力の創出を推進 労働人口の減少に備え、現場業務・事務業務双方でのさらなる効率化が必須 	

総括 計数目標は概ね達成したものの、営業収益目標は未達で成長性に課題。海外の拠点開設や新規事業開拓は進展も、投資進捗に遅れが生じ、成長実現には至らず。