



2022 年 5 月 13 日

各 位

会 社 名 株式会社 上 組
代 表 者 名 代表取締役社長 深井義博
コード番号 9364 東証プライム
問 合 せ 先 総務部長 岩下隆志
(TEL : 078-271-5110)

中期経営計画の修正に関するお知らせ

当社は、2025 年 3 月期を最終年度とする中期経営計画について、修正することを決議いたしましたので、お知らせします。修正の概要は以下のとおりです。なお、詳細は添付資料をご参照下さい。

1. 中期経営計画修正の理由

当社は、一層の企業価値向上を図るため、①基幹事業の強化、②海外事業の収益性強化、③新規事業の開拓、④人材確保・育成強化、の 4 項目を重点戦略とした 5 か年中期経営計画（最終年度：2025 年 3 月期）を策定し、目標達成に向け取り組んでまいりました。

この度、不透明な新型コロナウイルス感染症の影響を考慮して慎重に策定した現計画について、足元の物流市場環境及び当社業績動向を踏まえ、業績目標を「コロナ前」の水準に戻すことが適当であると判断したこと、及びこれまで以上に資本効率を意識した経営を推進していく必要があるという観点から、計画を以下の通り修正いたしました。

2. 中期経営計画修正の概要

(1) 業績目標の上方修正

2025 年 3 月期の業績目標を、以下のように上方修正いたします。

	2025 年 3 月期当初目標	2025 年 3 月期修正目標
営業収益	2,800 億円	3,100 億円
営業利益	300 億円	330 億円
経常利益	310 億円	350 億円

(2) 重点戦略の追加

重点戦略は当初設定の 4 項目を維持しつつ、「DX による事業の強化」を新たに追加いたします。

(3) 資本政策の見直し

当社は、財務安定性の維持を前提として、適正な資本構成の実現を通じた企業価値の最大化、及び資本コストを一層意識した経営を行うべく、以下の資本政策を実施してまいります。

① 資本コスト抑制に向けた負債の活用

本中計期間中、総額 300 億円規模の負債を調達し、以下に掲げる事業投資や利益還元
に活用してまいります。

② 成長に向けた事業投資の拡大

重点戦略の実現に向け、2023 年 3 月期から 2025 年 3 月期までの 3 年間で、総額 600
億円規模の事業投資を実施してまいります。また、M&A・資本業務提携等様々な用途に
機動的に活用するための原資として、「戦略投資枠」120 億円を設定いたします。

③ 利益還元の積極化

2023 年 3 月期から 2025 年 3 月期の 3 年間に於いて、一層の総還元の充実と資本効率
の改善を図るべく、以下の利益還元を実施してまいります。

- i) 連結配当性向 40%を目安とした株式配当の実施
 - ii) 3 年間で総額 300 億円規模の自己株式を取得の上、発行済株式総数の 5 %を超過す
る分については消却
 - iii) 上記 i) 及び ii) により、各事業年度で総還元性向 90%の利益還元を実施
- ※ i)については、2022 年 3 月期より先行して実施いたします。

(4) 目標とする財務指標

上記資本政策を遂行する結果として、2025 年 3 月期末において、以下の財務指標の達
成を目標とします。なお、ROE につきましては、当中期経営計画期間終了後もさらなる向
上を図り、長期的には 7 %台を目指してまいります。

財務指標	2020 年 3 月期末（実績）	2025 年 3 月期末（目標）
ROE	5.5%	6.5%
自己資本比率	83.9%	80%以下

3. ESG への取組み

サステナビリティに対する取組みにつきましては、2022 年 6 月に提出予定のコーポレー
ト・ガバナンス報告書において、当社の方針・目標を公表する予定としております。

また、既に公表済みの施策としましては、2021 年 12 月公表のコーポレート・ガバナンス
報告書に記載のとおり、取締役会における社外取締役比率 3 分の 1 以上の確保等によるガ
バナンス強化、女性役職者、中途採用の役職者の増加等を通じたダイバーシティ経営推進を
実施してまいります。

以 上

中期経営計画の 修正について

2022年5月13日

中期経営計画 修正の背景

- 修正の背景 P4
- 修正の方向性 P5
- 2年間の進捗状況 P6

中期経営計画の修正について

- 修正の全体像とPoint P8
- Point①：業績目標の上方修正 P9
- Point②：重点戦略の追加 P10
- Point③：資本コストを意識した経営の加速 P11
 - －①負債の活用 P12
 - －②投資の拡大 P13
 - －③利益還元の積極化 P14
- 目標とする財務指標 P15
- 重点戦略について P16－P18
- サステナビリティ P19

01

中期経営計画 修正の背景

中期経営計画 (21/3期～25/3期)

新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、保守的な目標を設定

営業収益：2,800億円 営業利益：300億円 経常利益：310億円

重点戦略

①

基幹事業の強化

②

海外事業の
収益性強化

③

新規事業の開拓

④

人材確保
育成強化

新型コロナウイルス感染症の影響は限定的
物流市場は総じて底堅く、業績は堅調に推移

株主価値の向上に繋がる経営の推進

業績目標を
「コロナ前」の水準へ

+

重点戦略の
アップデート

+

資本効率をより意識した
経営の加速



中期経営計画の修正へ

- 22/3期実績が中期経営計画2年目目標を上回る状況
- 中期経営計画2年間で258億円の投資を実施

(億円)

セグメント	22/3期 実績		中期経営計画 2年目目標	
	営業収益	営業利益	営業収益	営業利益
物流事業	2,321	248	2,290	235
その他	295	36	180	15
合計	<u>2,616</u>	<u>285</u>	<u>2,470</u>	<u>250</u>

(注) 各セグメントの営業収益はセグメント間取引を含みません。

(億円)

セグメント	主な実績	投資実績
物流事業	- 青果・穀物や自動車等、ベースカーゴ関連の物流施設への投資を実施 - 再生可能エネルギー（バイオマス発電）関連の荷役業務を受注 など	243
その他	- システム機器類更新によるパフォーマンスの向上 - 賃貸用不動産物件の拡充 など	15
合計		258

02

中期経営計画の修正について

業績目標	Point① 業績目標の上方修正 ▶ 営業収益3,100億円、営業利益330億円、経常利益350億円
重点戦略	Point② 重点戦略の追加 ▶ ①基幹事業の強化 ②海外事業の収益性強化 ③新規事業の開拓 ④人材確保・育成強化 ⑤DXによる事業の強化
資本政策	Point③ 資本コストを意識した経営の加速 ①負債の活用 ▶ 財務レバレッジを企図した300億円規模の負債調達 ②投資の拡大 ▶ 3年総額720億円規模 ③利益還元の積極化 ▶ 株式配当：連結配当性向40%（22/3期より適用） ▶ 自己株式取得：3年間で総額300億円規模 ▶ 総還元性向90% 財務指標 ▶ ROE6.5%（25/3期末における目標値）

- 足元の荷動き状況や業績動向を踏まえ、業績目標を「コロナ前」の水準に引き上げ

(億円)

	修正前目標 (21/3期～25/3期)		修正後目標 (21/3期～25/3期)
営業収益	2,800	+10.7%	3,100
営業利益	300	+10.0%	330
経常利益	310	+12.9%	350



DXによる事業の強化

1. 事業インフラ強化

- オペレーションのシステム化・自動化による作業効率向上
→ 人員配置の柔軟化／人員不足への対応

2. CS（顧客満足度）向上

- 外部プラットフォームとの連携による物流全体の効率化
- 入出庫予約サービス等の導入によるサービスレベル改善

財務安定性の維持を前提とした下記政策を実施

1

資本コスト抑制に
向けた**負債の活用**

2

成長に向けた
投資の拡大

3

利益還元の
積極化



資本効率（ROE）の向上へ

■ 資本コスト抑制の観点から、負債活用による「投資」と「利益還元」を積極化

キャッシュフローロケーション

21/3期～22/3期実績(2年間)

in

out

営業CF：463億円

事業投資：258億円

- ・ 成長投資
- ・ 維持更新投資

利益還元：205億円

- ・ 配当（140億円）
- ・ 自己株式取得（65億円）

修正後計画

(23/3期～25/3期：3年間)

in

out

財務CF：300億円規模

負債調達による
レバレッジ活用

営業CF：約1,000億円

重点戦略の遂行による
収益力強化

投資CF：約720億円

- ・ 成長投資
- ・ 維持更新投資
- ・ 戦略投資

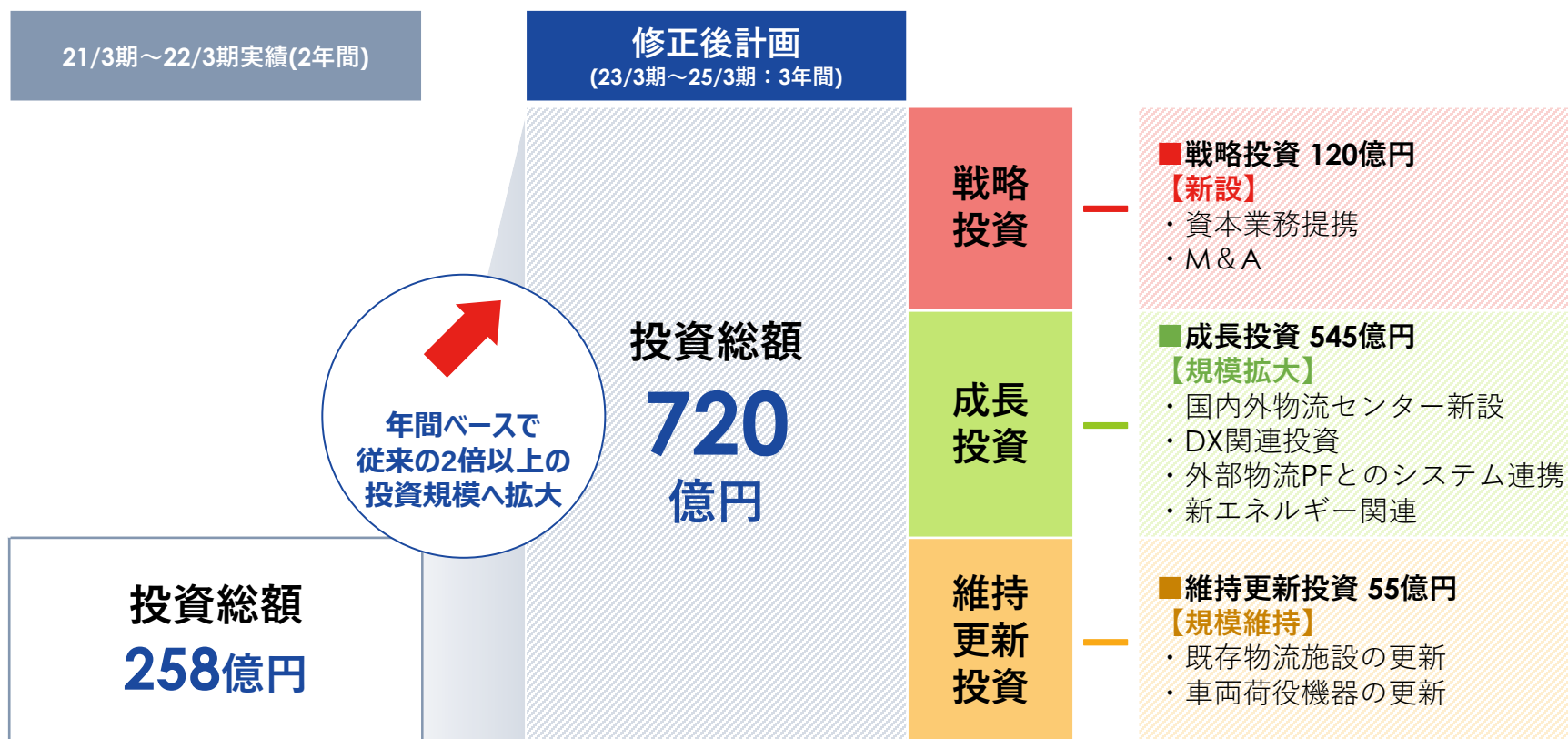
投資の拡大

利益還元：約580億円

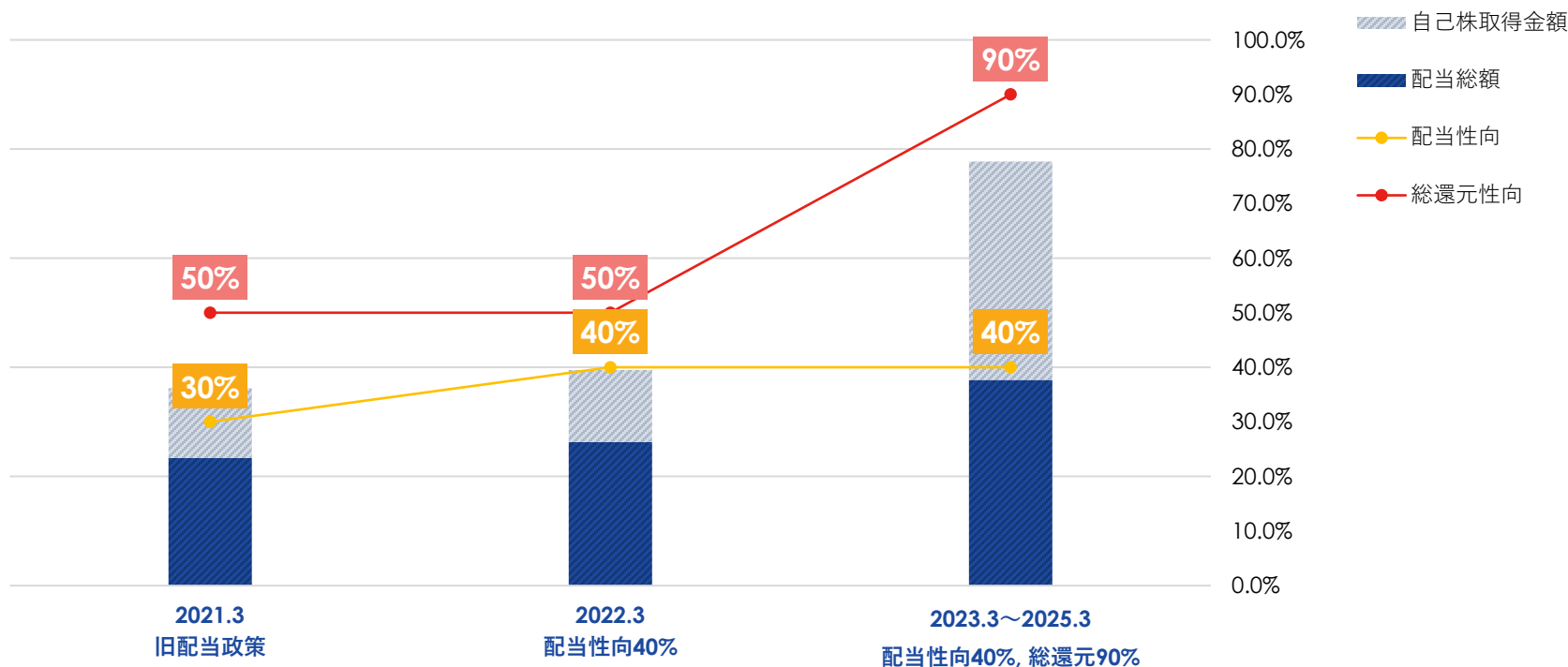
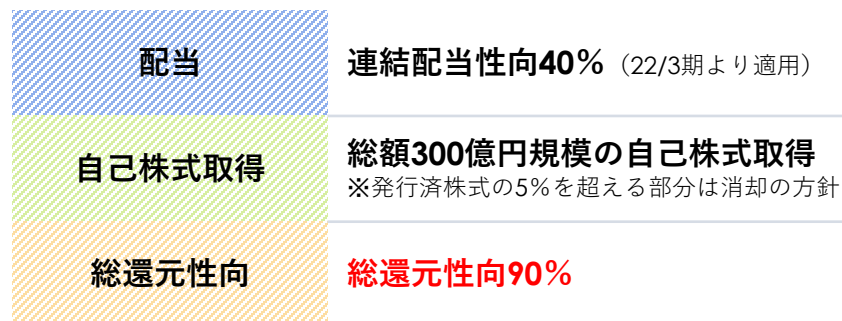
- ・ 配当（約280億円）
- ・ 自己株式取得（300億円規模）

利益還元の充実

- 25/3期までの3年間で総額720億円規模の投資を予定
- 競争力強化や中長期的な事業成長を見据えた「成長投資」を大幅に拡大
- 資本提携やM&Aを目的とした「戦略投資」枠を新設



25/3期までの3年間 利益還元を大幅に拡充



注：棒グラフは配当／自己株式取得金額のイメージを表します

株主資本コストをより意識した経営を加速させ、
25/3期末に**ROE6.5%**へ

財務指標		20/3期末	25/3期末
資本効率	ROE	5.50%	6.5%
財務健全性	自己資本比率	83.90%	80%以下

ROEは本中期経営計画期間終了後も更なる向上を図り、
長期的には**7%台**を目指す

1. 基幹事業の強化



神戸で稼働中の青果流通加工センター

- ① コンテナターミナルの競争力強化
 - 運営ターミナルの再編による集約化・効率化
- ② 青果流通加工業務の受注拡大
 - 大規模流通加工センターの建設

③ 自動車関連取扱い強化

- 完成車輸出、輸入新車整備業務での電気自動車（EV）対応

④ サイロ貨物、定温・冷凍冷蔵貨物への注力

- 特殊設備を要する保管施設への継続投資



2. 海外事業の収益性強化

「選択と集中」による投資地域・投資事業の選別

ex. アジア地域

- インドネシア、バングラデシュ等での物流施設投資やインフラ整備関連事業、コンテナターミナル出資参画
- ミャンマー等、事業環境の変化が大きい地域での対応検討

ex. 北・中米地域

- 主に自動車産業向け取り扱いサービス拡充

3. 新規事業の開拓



① 新エネルギー関連物流への注力

- 洋上風力発電、バイオマス発電関連業務の受注拡大

② サプライチェーンマネジメント（SCM）業務の拡大

- 自社システム、プラットフォーム構築やマテハン強化によるSCM業務の拡大

4. 人材確保・育成強化

① 中核人材の育成・強化

- 人材レベルの向上と中核人材プールの充実化

② 有能な人材の確保と定着

- 公平性を担保した等級制度と多様なキャリアパスの構築



- サステナビリティに対する当社の取組方針、KPI等については**2022年6月に公表予定**
- 現時点での取り組み（公表済の目標等を含む）は以下のとおり

E 環境

脱炭素社会への貢献

- ・ 自社倉庫屋上を活用した太陽光発電
- ・ 事務所・倉庫における低炭素化（LED照明への切り替え等）
- ・ 低公害物流機器の導入推進



S 社会

人材多様性の確保

- ① **人材多様性の確保に向けた目標値を設定**
 - ・ 女性の役職者（管理職を含む）の人数を20%増加（～25/3期）
 - ・ 中途採用の役職者（管理職を含む）の人数を20%増加（～25/3期）



- ② 「多様な人材を受容する企業文化の醸成」、「ワークライフバランスの充実」を推進
 - ・ 人権教育の実施／労働時間の適正化

G ガバナンス

ガバナンスの強化

- ① **23/3期に社外取締役3分の1を実現**
- ② **取締役会の多様性向上**
 - 女性取締役の増員・経営経験を有する社外取締役の登用
- ③ **指名・報酬に係る諮問委員会を設置（24/3期）**
 - 取締役会（構成委員の指名・報酬決定に係るプロセスを含む）の透明性向上

取締役会の実効性向上と迅速な意思決定の両立

24/3期を目途にさらなる「経営と執行の分離」を推進

- ① **取締役会の構成員数の最適化を含めた取締役会のさらなる実効性強化**
- ② **執行役員への権限委譲その他の執行役員制度の見直しによる意思決定機能の強化**