

グループ中期経営計画 2022年4月～2025年3月

未来を切り拓こう Let's create the Future

— 80年の思い 未来へつなぐ —

2022年6月10日

 **カンダホールディングス株式会社**



1. 前中期経営計画の総括 P 3

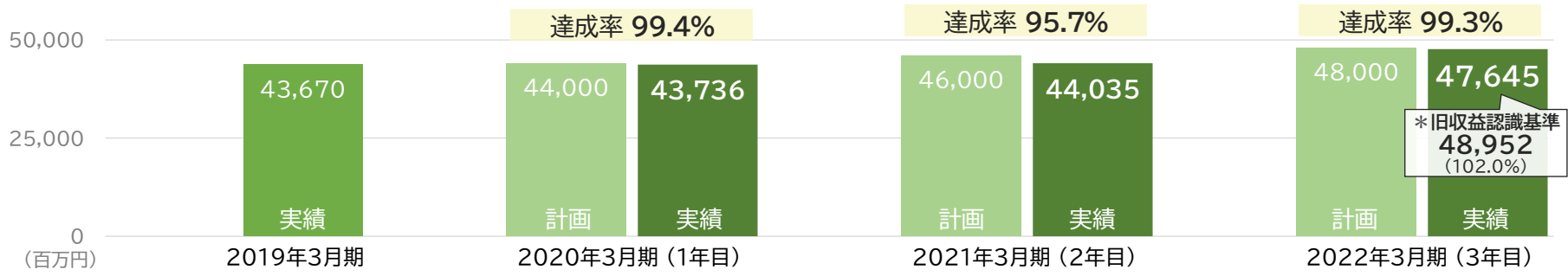
2. 中期経営計画 グループ方針 P 7

3. 中期経営計画 計数計画 P 15

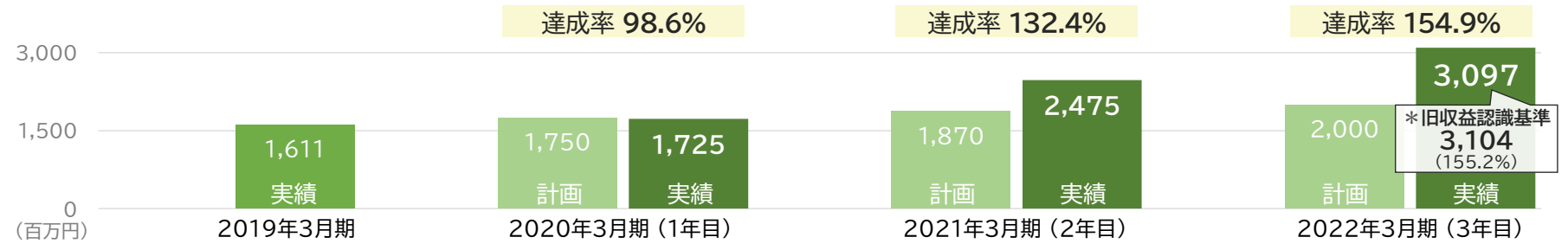
前中期経営計画の総括
新たな価値の創造 ～未来への挑戦～
2019年4月～2022年3月

1. 計数計画進捗_サマリー

【営業収益】 ● 新規業務の獲得に加えて、巣籠需要の高まりや国際貨物の荷動きの変化を受け過去最高の営業収益を計上



【経常利益】 ● 適正料金の收受と国際物流マーケット全般の好景により過去最高の経常利益を計上



*2022年3月期(3年目)より新収益認識会計基準を適用しております。その結果、営業収益:△1,307百万円減収、経常利益:△7百万円減益となっております。

新型コロナウイルス
影響大



市場の変化に対応し「計画値以上の収益を達成」

現場の力を結集し「持続的な物流サービス」を提供

前中期経営計画の総括

2. 計数計画進捗_詳細

単位:百万円

	19年3月期 実績	2020年3月期 (1年目)			2021年3月期 (2年目)			2022年3月期 (3年目)			22年-19年 増減
		計画	実績	達成率	計画	実績	達成率	計画	実績	達成率	
営業収益	43,670	44,000	43,736	99.4%	46,000	44,035	95.7%	48,000	47,645	99.3%	3,975
								※旧収益認識基準	48,952	102.0%	5,282
国内	33,036	33,200	34,225	103.1%	34,500	34,602	100.3%	36,000	36,073	100.2%	3,037
国際	10,634	10,800	9,511	88.1%	11,500	9,433	82.0%	12,000	11,572	96.4%	938
経常利益	1,611	1,750	1,725	98.6%	1,870	2,475	132.4%	2,000	3,097	154.9%	1,486
								※旧収益認識基準	3,104	155.2%	1,493
国内	1,341	1,440	1,436	99.7%	1,530	2,053	134.2%	1,630	2,119	130.0%	778
国際	225	310	241	77.7%	340	350	103.0%	370	978	264.3%	753
経常利益率	3.7%	4.0%	3.9%	99.2%	4.1%	5.6%	138.3%	4.2%	6.5%	156.0%	2.8%
国内	4.1%	4.3%	4.2%	96.7%	4.4%	5.9%	133.8%	4.5%	5.9%	129.7%	1.8%
国際	2.1%	2.9%	2.5%	88.2%	3.0%	3.7%	125.6%	3.1%	8.5%	274.1%	6.3%
当期純利益	810	1,030	1,040	101.0%	1,100	1,501	136.5%	1,180	1,948	165.1%	1,138
自己資本比率	42.7%	44.9%	44.6%	-	46.8%	46.8%	-	47.5%	49.8%	-	7.1%
D/E レシオ	0.58	0.53	0.49	-	0.50	0.40	-	0.51	0.34	-	△ 0.24
ROE	4.9%	5.9%	6.0%	-	6.0%	8.2%	-	6.2%	9.8%	-	4.9%

● 国内国際の各セグメントの経常利益につきましては、開示しているセグメント利益(営業利益)の値を基に算出しております。

3. 主な活動実績

前中計骨子	2020年3月期（1年目）	2021年3月期（2年目）	2022年3月期（3年目）
業績改善と 収益向上 (M&A/アライアンス)	<ul style="list-style-type: none"> ・ネットスーパー業務開始 ・デジタル機器の関東サービスセンター開所 	<ul style="list-style-type: none"> ・ロジメディカル さいたま第二営業所開設 ・群馬県内小口配送事業の開始 ・CASHNET♡BOXの販売開始 ・(株)エスグロー社との協業（越境EC） ・他社連携強化によるエリア拡大（警備輸送） ・ホワイト物流推進運動の自主行動宣言提出 	<ul style="list-style-type: none"> ・ロジメディカル 四日市営業所開設 ・カンダコーポレーション 吉見センター開設 ・ロジメディカル 海老名営業所開設 ・DMソリューションズ(株)と業務提携（越境EC） 【M&A】(株)ソフトエイジのグループ化 【M&A】堀切運輸(株)のグループ化
人材確保 ・育成	<ul style="list-style-type: none"> ・女性活躍における行動計画の策定 ・定年を65歳へ引き上げ ・フォークリフト教習スクール開校（足利） ・インターンシップ制度の導入 ・定例人事異動制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・男性社員育休取得推進計画の策定 ・働きやすい職場認定制度の認証取得 ・キャリアコンサルティング窓口の開設 	<ul style="list-style-type: none"> ・中途採用強化 ・新卒者向け職場見学会の通年実施
グループ内 整備・強化	<ul style="list-style-type: none"> ・カンダHD本社移転（新本社ビル） ・カンダコーポレーショントランスネット営業部組織変更 ・コーポレートガバナンス ガイドライン改定 	<ul style="list-style-type: none"> ・カンダリテールサポート(株)の業務開始 ・カンダビズパートナー(株)の業務開始 ・(株)レキストによる(株)オービーエスの吸収合併 	<ul style="list-style-type: none"> ・カンダコーポレーション SCM営業部の設立 ・(株)カンダコアテクノによる(株)レキストの吸収合併 ・浮間物流センターへ拠点の集約
先端技術導入 システム化	<ul style="list-style-type: none"> ・実装研究プロジェクトの発足 ・EVトラックの試験導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・AGVの試験導入 ・RPAの導入 ・業務システム導入（経費精算 他） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ドローンスクールの開校 ・目標管理の改定に合わせシステム化 運用開始



新中期経営計画 グループ経営方針

2022年4月～2025年3月

1. 新たな中期経営計画策定に向けて

【事業環境の変化と経営課題から導くキーワード】

物流の社会的価値	人手不足	働き方改革
ESG/SDGs	技術革新/DX	アフターコロナ

社会における重要性はより高まる一方、事業環境の厳しさは増していくことが予想される



柔軟で強固な営業基盤の確立 グループ総合力の進化

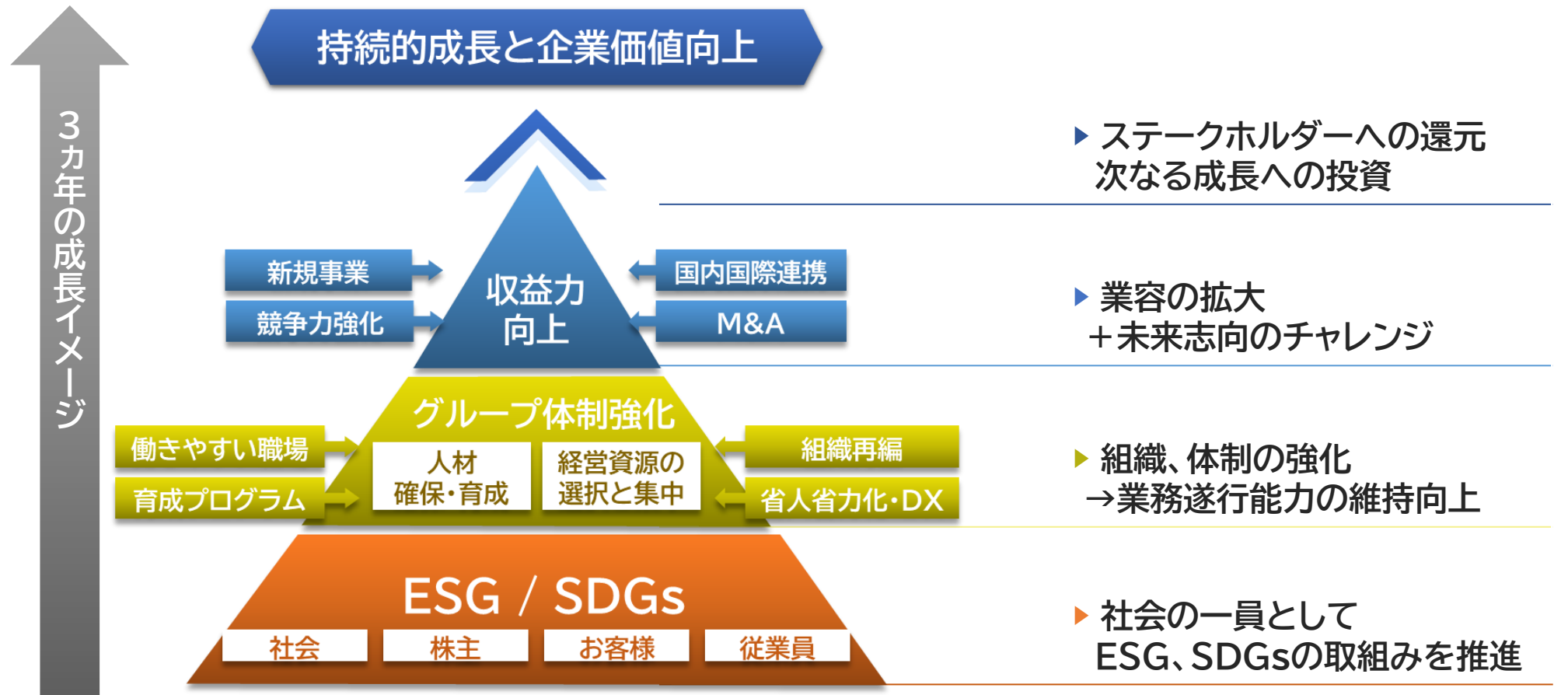


新中期経営計画は、2023年11月に迎える創業80周年とその先の未来を見据えて、ステークホルダーの皆様にとって「魅力あるカンダグループ」であり続けることに加え、「更なる飛躍に向けて足場を固める3カ年」と位置付けます。




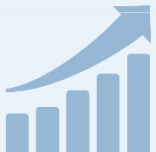

2. 中期経営計画スローガン

Let's create the Future
未来を切り拓こう

— 80年の思い 未来へつなぐ —



3. 中期経営計画_骨子

骨子		方針	
社会的責任		<ul style="list-style-type: none"> ● ESGを根幹とした経営の実践 ● SDGsへの取組み推進 ● 環境配慮型社会への積極的な対応(カーボンニュートラル) ● 社会インフラとしてのネットワーク機能強化 	
グループ体制強化	人材確保育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 時代に即した働きやすい職場環境の整備(ダイバーシティ) ● 新卒・中途採用強化と、若手、女性社員の活躍推進 ● 従業員の自己成長に繋がる育成プログラムの策定 	
	経営資源の選択と集中	<ul style="list-style-type: none"> ● 柔軟性と即応性がある組織体制への整備 ● 自社物流センターの建設によるアセットの効率的運用 ● 省人省力化及びシステム化(物流DX)の推進 	
収益力向上		<ul style="list-style-type: none"> ● 新規事業へのチャレンジ ● 競争力の強化を目指した営業体制の見直し ● 国内国際連携による業容の拡大 ● シナジーをもたらす戦略的M&A、業務提携の推進 	
持続的成長と企業価値向上		<ul style="list-style-type: none"> ● 収益基盤に基づく安定的な配当 ● 更なる飛躍に向けた投資 	

企業の社会的責任

<p>ESG</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンスの更なる強化 ● 交通、労災事故の削減 ● 法務機能の強化 	<p>環境配慮</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮型資材への転換を推進 ● 環境配慮型車両の保有率 5% → 10%へ <p>→ 全社的な取組みに向けて体制を構築</p>
<p>SDGs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブルな事業活動を推進 <p>→ 全社的な取組みに向けて体制を構築</p> <p>SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS</p>	<p>ネットワーク機能強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域特化型小口配送ネットワーク確立 ● 関東～関西間のネットワーク確立 ● アライアンス構築による海外ネットワークの拡充 <p>→ 社会インフラとしての機能強化</p>

- ▶ 企業市民としての役目を果たしESG経営を実践していきます。
- ▶ 事業を通じて「持続的な開発目標」の達成に向けて全社的な活動を実施していきます。
- ▶ 社会インフラとしての機能を強化し物流を通じて社会の発展に貢献していきます。

【当社が取組む GOALS】

[赤枠：3か年で特に注力していく目標]



既に多くの目標達成に向けて取組みを開始しておりますが、本中期経営計画の3か年では、**③すべての人に健康と福祉を / ⑦エネルギーをみんなにそしてクリーンに / ⑧働きがいも経済成長も / ⑨産業と技術革新の基盤をつくろう** の4つのGOALSに注力し、物流事業者として、環境や人に配慮した事業活動を通じ、新たな技術革新をしていくことで、サステナブルな社会に貢献してまいります。

グループ体制強化

人材の確保育成

職場環境整備

- 地域社員制度の導入検討
- 単身寮の増設
- 女性も働きやすい職場環境の整備
- 福利厚生制度の充実

若手、女性社員活躍推進

- 若手、女性社員のキャリアアップ支援（営業所長、センター長 育成教育）
- 女性ドライバー雇用促進

人材育成

- 研修制度の刷新
- 有資格制度の充実
- 職制別賃金制度の改定
→ 従業員の働きがい向上

経営資源の選択と集中

組織体制整備

- 組織再編
エリア、事業別の組織統廃合を検討
- 管理本部の組織改革
→ 効率的な組織体制への再構築

物流センター建設

- 自社施設の建設検討（南関東、北関東、中京、関西）

省人省力化システム化推進

- 物流DXへの対応強化
物流センターにおける機器導入 / 事務作業のシステム化を推進
→ 予算を策定し全社的な取り組み

- ▶ 最大の経営資源である従業員に「働きがい、働きやすさ」と「成長の機会」を提供していきます。
- ▶ 複雑化した組織を見直し、柔軟で強固な組織体制へと改革していきます。
- ▶ より高度で複合的な物流サービスの提供を目指し、物流DXへの対応を強化していきます。

【組織再編のイメージ】



グループ28社

特定のエリアに小規模なグループ会社が多数存在

- ☑ 管理の煩雑化
- ☑ 業務の非効率化
- ☑ 人的資源の分散化



経営資源の有効活用

新たな挑戦へリソースの配分



エリア、業務別に組織の統廃合を実施

- ☑ 合理的な管理体制の確立
- ☑ 業務効率化を図り、競争力を強化
- ☑ 人的リソースを創出

→ 新たな取り組みへの原資とする

収益力の向上

<p>新規事業への チャレンジ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● キャッシュレス対応及び店舗支援サービスの事業化推進 ● ドローン事業等への進出検討 ● 社内ベンチャー制度の導入検討 	<p>国内国際 連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● EC事業の拡大(国内・海外向け) ● 国内国際一貫輸送の更なる強化 → グループ内相互連携強化
<p>競争力強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ソリューション提案 受身型の営業から提案型の営業へ ● 3PL事業の推進 食品物流の売上構成比率向上 →本部機能強化とコンサルティング推進 	<p>戦略的M&A</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● エリア/機能の相互補完、増強を目的としたM&A及び業務提携への注力 ● 業種に関わらず他社とのパートナーシップ構築による協業の推進

- ▶ 事業親和性の高い企業のグループ化及び業務提携により、物流機能の更なる強化を目指します。
- ▶ 提案型営業を強化していくことで、お客様の多様化する物流ニーズにお応えしていきます。
- ▶ 新たな物流領域や新規事業へのチャレンジを継続していきます。

【 M&A/業務提携先ターゲット 】

機能(輸配送)	冷凍、冷蔵輸送(医薬品、食品) / 特定地域に特化した小口配送 / 店舗向け配送 など
機能(その他)	国内EC関連 / 国際物流関連 など
エリア	関東、中京、関西を中心として、相互補完や営業範囲の拡大を目指します。

持続的成長と企業価値向上

ステークホルダーへの還元

- 収益基盤に基づく安定的な配当
- 社員を含むステークホルダーへの還元を図る

更なる飛躍に向けた未来型投資

- 更なる飛躍を目指し、「人材/環境/システム」等への未来型投資を实践

▶ 中長期的な視野で、ステークホルダーへの還元と未来型の投資を实践していきます。



【3カ年で目指す姿】

柔軟で強固な
グループ体制

+

【当社が持つ強み】

- お客様からの信頼に支えられた安定的な事業、財務基盤
- グループ総合力(車両・倉庫・国際)を活かした複合的な物流サービス
- 様々なニーズにお応えする高品質できめの細かい物流サービス

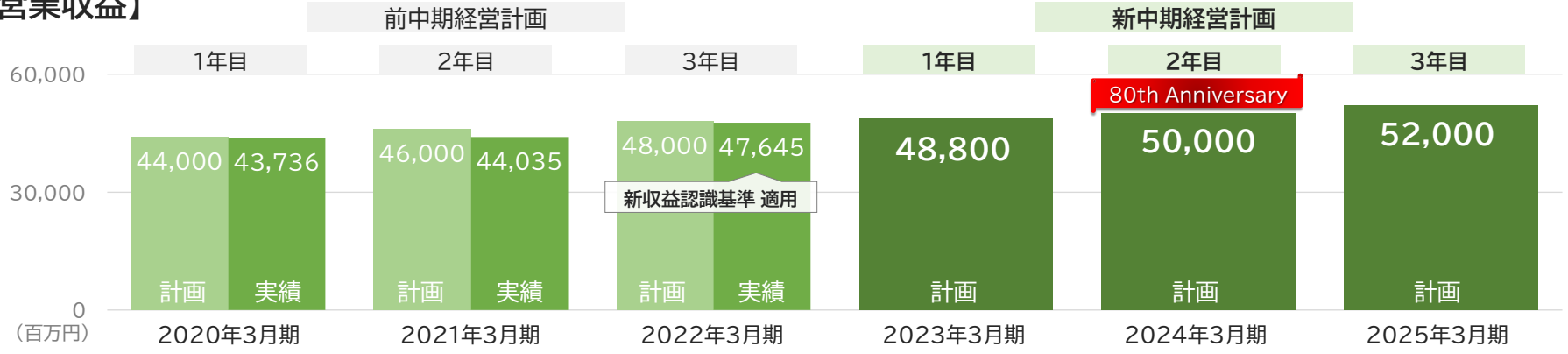


更なる持続的成長と企業価値の向上を目指します

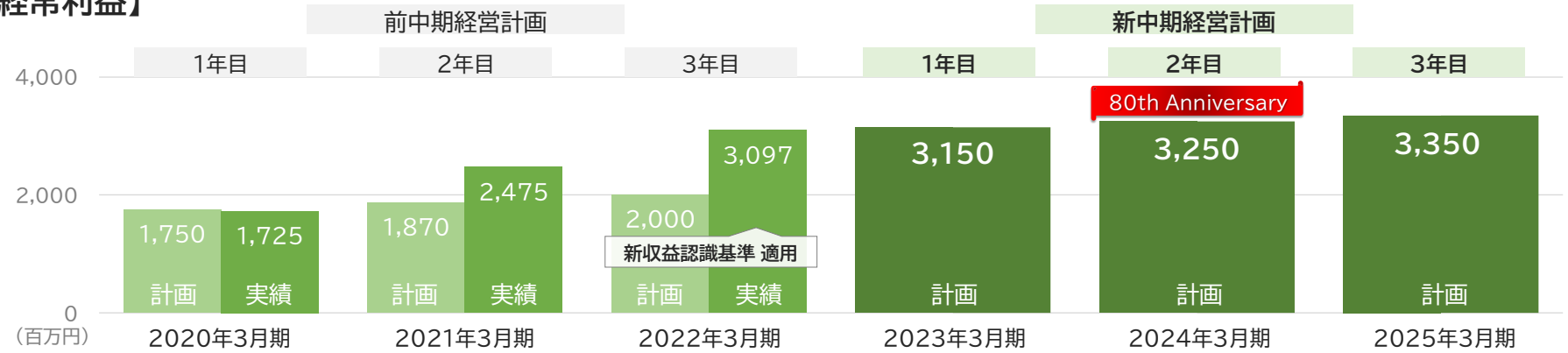
新中期経営計画 計数計画 2022年4月～2025年3月

1. 連結計数計画_サマリー

【営業収益】



【経常利益】



創業80周年を迎える2024年3月期(中期経営計画2年目)では
グループ初となる **営業収益500億円** を目指します。

2. 連結計数計画_詳細

単位:百万円

	2022年3月期 前中期経営計画最終年度	2023年3月期(1年目) 計画値	2024年3月期(2年目) 計画値	2025年3月期(3年目) 計画値	25/3-22/3増減 3年目計画値比較
営業収益	47,645	48,800	50,000	52,000	4,355
国内	36,073	38,300	39,000	40,000	3,927
国際	11,572	10,500	11,000	12,000	428
経常利益	3,097	3,150	3,250	3,350	253
国内	2,119	2,344	2,400	2,450	331
国際	978	806	850	900	△ 78
経常利益率	6.5%	6.5%	6.5%	6.4%	△ 0.1%
国内	5.9%	6.1%	6.2%	6.1%	0.3%
国際	8.5%	7.7%	7.7%	7.5%	△ 1.0%
当期純利益	1,948	2,080	2,150	2,220	272
自己資本比率	49.8%	53.3%	52.4%	50.7%	0.9%
D/E レシオ	0.34	0.29	0.38	0.49	0.15
ROE	9.8%	9.7%	9.3%	8.9%	△ 0.9%

3. 連結キャッシュフロー計画

単位:百万円

	2022年3月期 前中期経営計画 最終年度	2023年3月期(1年目) 計画値	2024年3月期(2年目) 計画値	2025年3月期(3年目) 計画値
営業CF	3,804	3,750	3,820	3,890
減価償却費	1,670	1,670	1,670	1,670
当期純利益	1,948	2,080	2,150	2,220
その他	186	—	—	—
投資CF	△ 1,935	△ 2,210	△ 5,810	△ 6,767
車両	△ 523	△ 590	△ 640	△ 697
物流センター	—	△ 500	△ 4,100	△ 5,000
機械・システム	—	△ 100	△ 50	△ 50
環境・SDGs	—	△ 20	△ 20	△ 20
その他	△ 1,412	△ 1,000	△ 1,000	△ 1,000
財務CF	△ 1,296	△ 1,003	2,301	3,198
返済	△ 686	△ 648	△ 650	△ 650
借入	—	—	3,328	4,246
その他	△ 322	△ 355	△ 377	△ 398

単位:百万円

4. 投資計画

項目	2023年3月期(1年目) 計画値		2024年3月期(2年目) 計画値		2025年3月期(3年目) 計画値	
車両	代替、増車	590	代替、増車	640	代替、増車	697
物流センター	既存施設関連	500	センター用地取得 他	4,100	センター建設(上物)	5,000
機械・システム	物流機器導入+DX予算	100	DX予算	50	DX予算	50
環境/SDGs	環境/SDGs関連	20	環境/SDGs関連	20	環境/SDGs関連	20
その他	M&A 他	1,000	M&A 他	1,000	M&A 他	1,000
計		2,210		5,810		6,767

▶ 重点施策である[物流DX][環境/SDGs]については投資計画に盛り込み全社的な取組みを推進していきます。

本資料に記載されている内容は、資料作成時点の当社の判断に基づくものであります。
従いまして、将来の計画数値や施策の実現等について記載された内容を確認したり保証するものではなく、実際の業績は当社を取り巻く様々なリスク及び不確実性により、これら見通しとは異なる結果をもたらすことがあることをご承知おきください。

また、本資料に記載されている当社及び当社グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社はこれを保証するものではありません。

 **カンダホールディングス株式会社**

お問合せ先: カンダホールディングス株式会社 総務部株式課

電話: 03-6327-1811(代) FAX: 03-6327-1800

ホームページ: <https://kanda-web.co.jp/>

e-mail: hd-soumu@kanda-web.co.jp