

長期ビジョン2035 中期経営計画2030

2025年5月

株式会社 上組

目次

contents

1. 存在意義(パーパス) p.4
2. 長期ビジョン2035 p.7
3. 中期経営計画2030 p.17

ご挨拶

本経営計画に込めた想い

当社は創業以来、“現場力”と“充実したアセット”を武器に港湾領域で確固たるポジションを築き、社会を支えてきました。

前中計は、当初掲げた営業収益目標が未達に終わりました。

老朽アセットの更新や新規アセットの取得、人的資本の強化や職場環境改善などへの積極的な投資は「**収益基盤の強化**」「**次なる成長事業の確立**」に向けた重要な**積み残し課題**と認識しています。

当社の事業はいずれも社会や人々の生活の根底を支えています。

事業継続性を確保するためにも長期の視点で変革に取り組むことが不可欠との認識から**今回、存在意義(パーパス)・長期ビジョン2035**を設定しました。

長期ビジョン2035の達成に向け、

直近5年間は**構造改革と成長事業への積極投資の期間と位置づけ**、

「①積極投資を通じた将来の成長を牽引する事業の構築」

「②持続的なキャッシュ創出力の強化」

「③成長性と資本収益性を下支えする基盤の強化」

に不退転の決意で取り組みます。

資本収益性の向上に一層注力していくとともに

将来の成長に向けた投資余力は十分確保していることを前提に、**積極的な株主還元**を続けてまいります。

「**投資なくして成長なし**」の気概を持ち、当社の強みである強固な財務基盤とキャッシュ創出力を最大限に活用して変革に取り組み、成長の好循環の実現を目指します。



代表取締役社長

深井 義博

1 存在意義(パーパス)

存在意義（パーパス）

よりそい、つなぐ。あたらしい力になる

1867年の創業以来、
私たちは日本と海外、人と人を繋ぐ港湾を
起点とした事業活動を通じて物流を支え、
社会の維持・発展に貢献してきました。

いつの時代も、お客様に、そして社会のニーズ
に寄り添う姿勢を大切にしながら繋げることを
通じて、豊かな社会の実現に貢献することが
私たちの果たすべき役割です。

変わりゆく社会の中で、
今後もこの役割を果たし続けるため
私たちは、お客様とともに挑戦と変革を続け、
社会が発展するための新しい力になります。



存在意義(パーパス)を構成する3つのワード

存在意義(パーパス)

よりそい、つなぐ。あたらしい力になる

1

2

3

word

1

よりそい



当社はお客様に徹底的に「**よりそう**」ことで、多くのお客様に選んでいただき、社会への貢献を果たしてきた自負があります。
「**よりそう**」姿勢は、当社がお客様へ価値を提供する上での根幹であり、今後も大切していくべきものととらえています。

word

2

つなぐ



当社は創業以来、港湾を起点に事業活動を行ってまいりました。
港湾は、国を超え、お客様同士やその先の生産者と消費者を「**つなぐ**」結節点であり、社会において欠かすことのできないインフラです。
これから先も、物流を始めとした事業を通じて「**つなぐ**」価値を提供し、豊かな社会の実現に貢献していく決意を込めています。

word

3

あたらしい力になる



社会やお客様のニーズは時代とともに変化していきます。
この中で当社が社会の中での役割を果たしていくためには、自らも挑戦と変革を続けていかなければなりません。
当社自身が進化を続けることでお客様の変化を支え、時には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ています。

2 長期ビジョン2035

前中期経営計画の振り返り

計数目標はほぼ達成したが、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、投資進捗に遅れが発生し成長実現には至っていない

		目標	実績	重点戦略	成果と課題
業績目標	営業収益	3,100億円	2,791億円 	① 基幹事業の強化	- 物流ニーズに応じ、老朽倉庫の更新および新倉庫・施設の建設を実行 - 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 	② 海外事業の収益性強化	- 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
	経常利益	350億円	366億円 		
経営指標	ROE	6.5%以上	7.0% 	③ 新規事業の開拓	- 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
	自己資本比率	80.0%以下	78.0% 		
利益還元	連結配当性向	40.0%	50.4% 	④ 人材確保・育成強化	- 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
	自己株式取得額（累計）	総額 300億円	総額 475億円 	⑤ DXによる事業の強化	- 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
	総還元性向	90.0%	112.9% 		

資本市場からの評価に対する認識

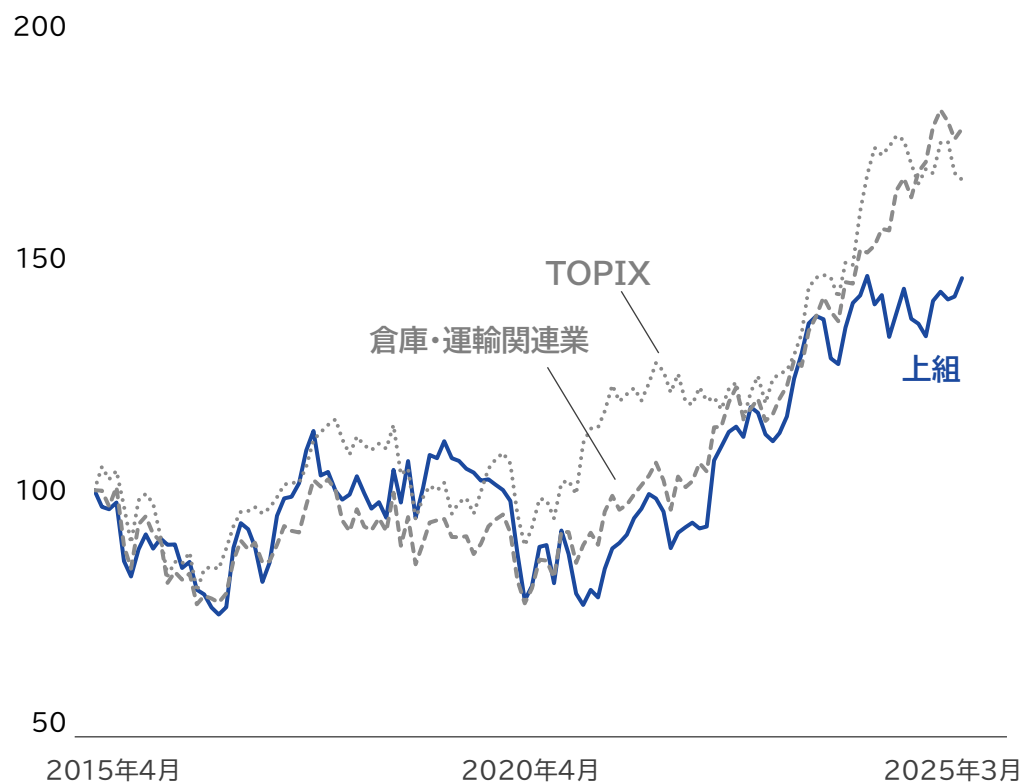
株価の伸長は足元で同業平均を下回り、PBRも1倍割れが続いている状況

“成長性”が市場期待に届いていないと認識

株価指数の推移※1 | 2015年4月～2025年3月

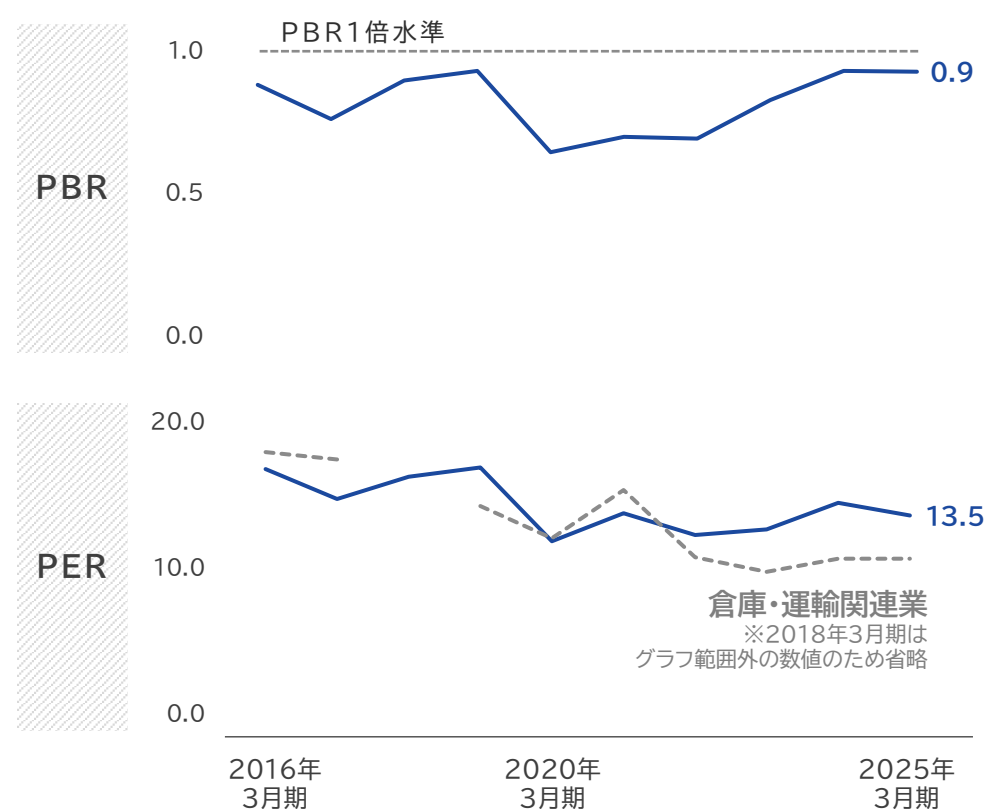
2015年4月を起点として株価の推移を比較すると、足元で
当社の株価上昇率はTOPIX及び倉庫・運輸関連業より低位に推移

※1 2015年4月末終値を100とする指数データ



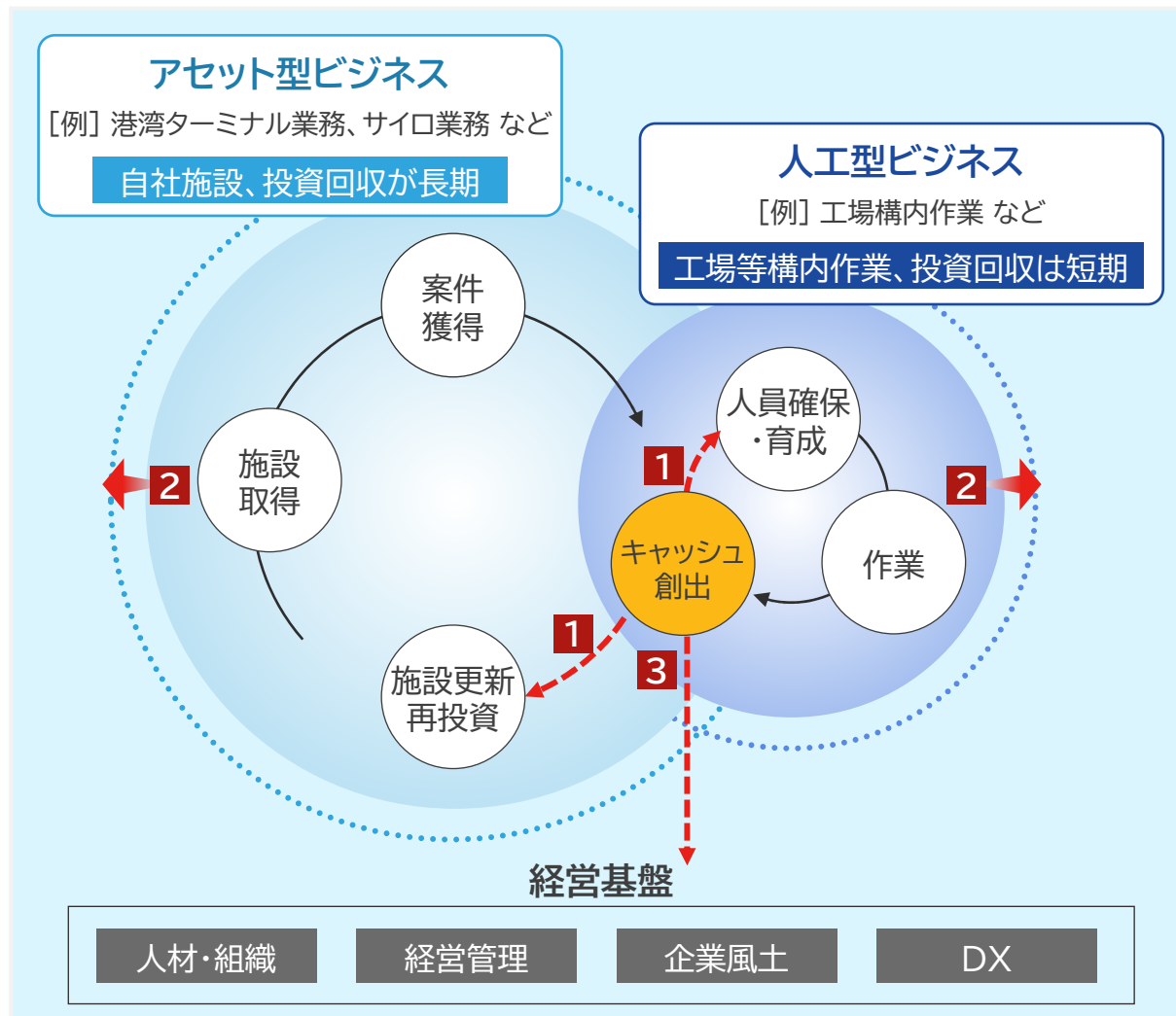
経営指標の推移 | 2016年3月期～2025年3月期

現在のPERは同業平均と同水準だが、
PBRは1倍を下回っている状況



成長実現に向けた課題

当社事業は、投資回収期間が長いアセット型ビジネスが主体
 今後の成長実現と資本収益性向上に向けては、**長期目線での積極的な投資**が課題



課題

過去の投資で確立した基盤事業が安定的にキャッシュを創出している一方、**長期目線での投資が停滞**

1 設備更新・人材に関する投資

アセットの維持・更新や高度化、人材確保・育成などの取り組みが停滞

2 事業領域拡張に向けた投資

既存事業を起点にした新たな機能・エリアの開拓や、新事業開発が停滞

3 経営基盤強化に向けた投資

情報基盤や組織・人材など、成長を支える経営基盤が十分に整備出来ていない

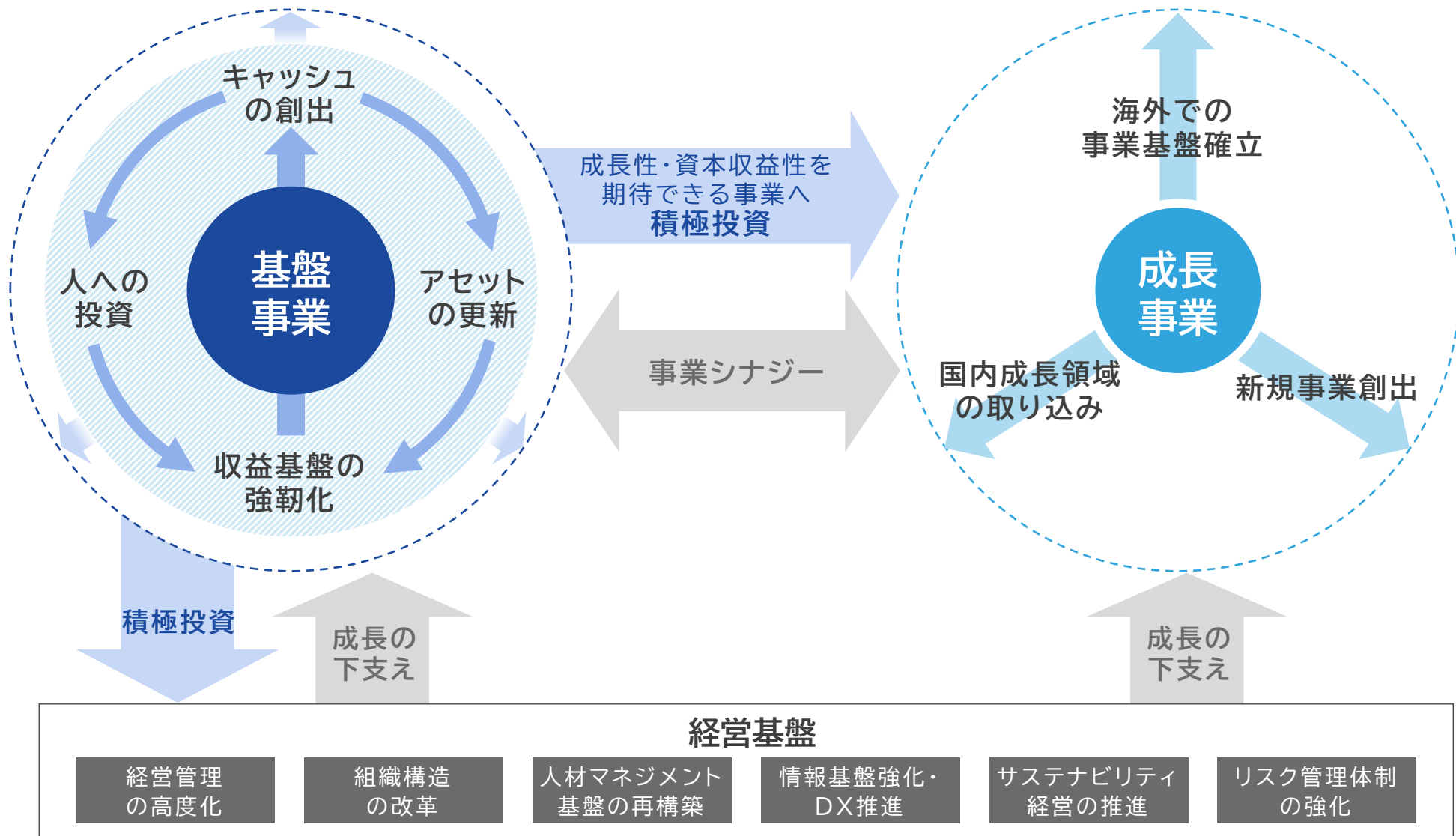
当社事業に影響を及ぼす外部環境変化

国内人口の減少等により、**基盤事業のキャッシュ創出力は将来的に低下するリスクも**
基盤事業の収益維持と将来の成長事業の確立を両輪で進める必要

		脅 威	機 会
当社事業に影響を及ぼす外部環境変化	国内	人口減少の進展 ● 人口減少に伴い輸入産業を中心に港湾貨物取扱量が減少する可能性 労働力不足の深刻化 ● 物流業界、港湾業界における人手不足の深刻化 産業構造の変化に伴う荷主ニーズの変化 ● 新興企業等による、新たなサービスの台頭	● 荷主企業での物流機能の外部化・効率化ニーズの高まり ● 新エネルギー関連資材等、新たな貨物や物流ニーズの発生 ● サプライチェーンでの環境負荷低減への取組み進展
	海外	● 米国の相互関税政策による貿易の停滞 ● 輸入先の見直しに伴う貨物取扱量の減少	グローバルサウスの成長 ● グローバルサウスでのインフラ整備進展、物流量増加 ● コールドチェーン等の物流機能高度化への要請 世界的な地政学リスクの高まり ● 製造業の生産拠点変更に伴う 関連諸国での三国間貿易量/第三国内物流量の増加 ● 防衛力強化への取組み進展、防衛関連の物流需要発生
取り組みの方向性		市場縮小に直面する国内基盤事業の 生産性向上・強靱化	将来の成長を牽引する事業としての 海外事業の強化、国内成長分野の取り込み

当社における成長戦略

長期目線で成長性・資本収益性を期待できる事業に積極投資を進め
成長の好循環実現を目指す



『長期ビジョン2035』と『中期経営計画2030』の位置付け

成長戦略と合わせてマテリアリティの見直しを実施
これらを踏まえて『長期ビジョン2035』『中期経営計画2030』を策定

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 | 成長の好循環実現

基盤事業で創出したキャッシュをもとに
事業・経営基盤に対して積極投資

- 基盤事業の強靱化により
持続的なキャッシュ創出力を強化
- 積極投資を通じ成長を牽引する事業を確立・拡大
- 成長を下支えする経営基盤の強化

サステナビリティ戦略 | 持続的な価値創造の実現

ステークホルダーからの期待も踏まえた
6項目の重要課題(修正マテリアリティ)に対応

- ① 社会課題解決に寄与する事業の推進
- ② カーボンニュートラル(CN)への貢献
- ③ サービスの安全・品質の担保
- ④ ガバナンスの高度化
- ⑤ 人的資本経営への対応
- ⑥ DXの推進

長期的なありたい姿

長期ビジョン2035

直近5年間での取組事項

中期経営計画2030

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に向けたロードマップ

中期経営計画2030では、基盤事業でのキャッシュ創出力を活かし
構造改革と**成長事業への積極投資**を進め、**成長性と資本収益性の向上**を図る

○ 中期経営計画2030

構造改革 と 成長事業への積極投資

成長事業

海外ロジスティクス
フォワーディング
エネルギー等

積極投資を通じた将来の成長を牽引する事業の構築

- 収益基盤としてのグローバル事業の確立
- 新たな物流ニーズに対応した事業拡大

基盤事業

港湾運送
倉庫・サイロ保管
工場構内作業等

持続的なキャッシュ創出力の強化

- 国内基盤事業のシェア拡大・強靱化

経営基盤

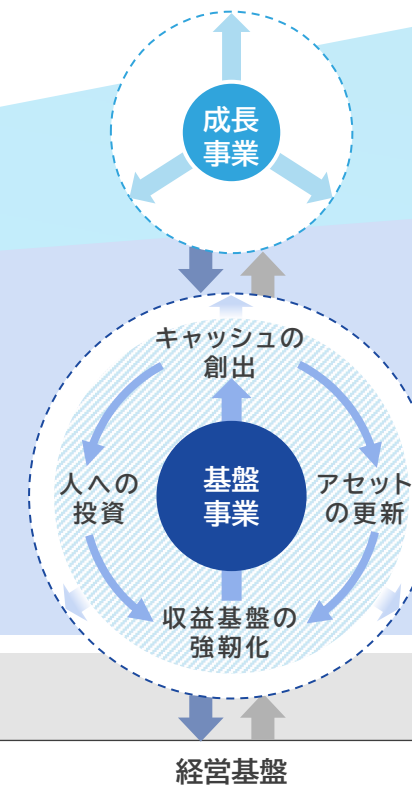
成長性と資本収益性を下支えする基盤の強化

- ポートフォリオ経営を支える経営管理への移行
- 全社最適な人材マネジメントの実践
- DXを通じた業務の効率化と提供価値の拡張・高度化

○ 中期経営計画2035

成長の加速

長期
ビジョン
2035



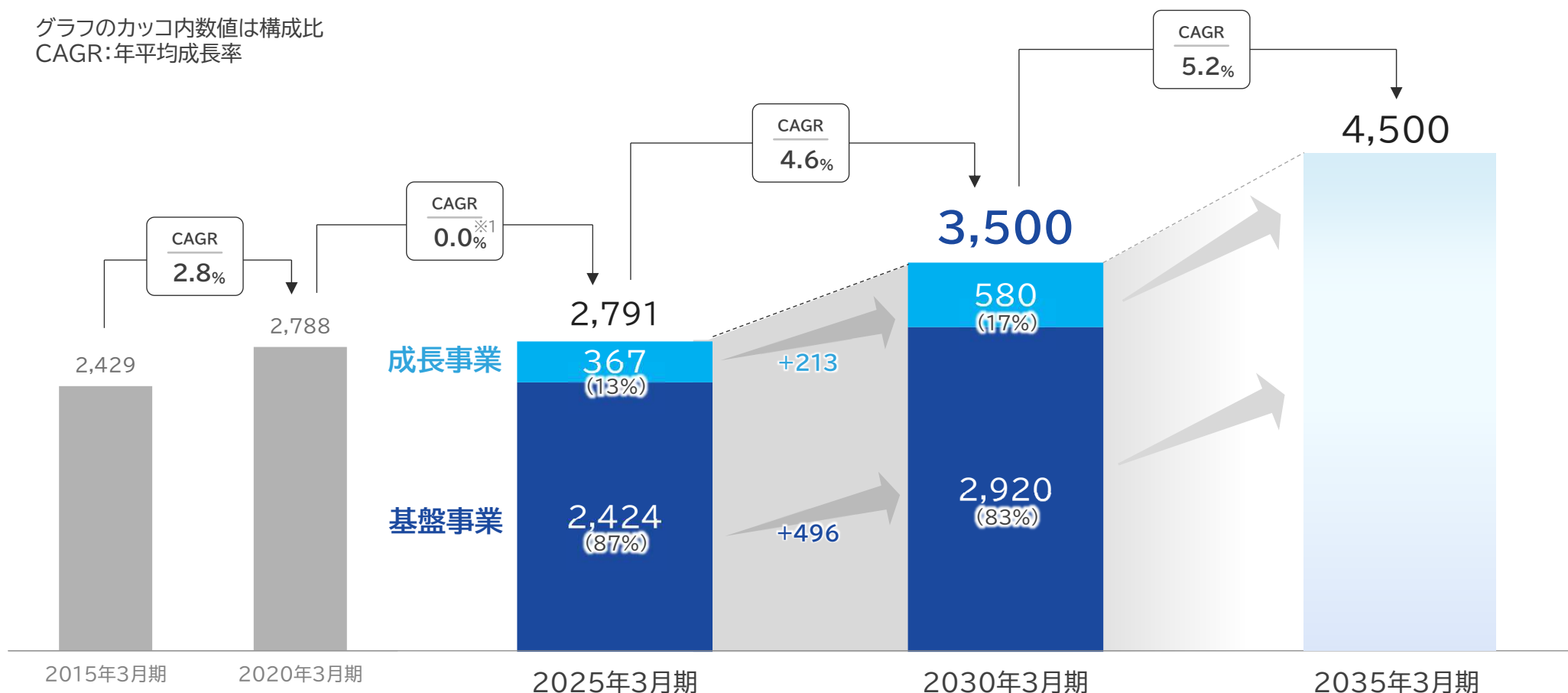
営業収益の拡大イメージ

基盤事業の強化を通じ、中期経営計画2030の最終年度に**連結営業収益3,500億円**を目指す
 2035年に向けては成長事業での収益拡大を進め、**連結営業収益4,500億円**を目指す

連結営業収益目標（億円）

○ 中期経営計画2030 → ○ 中期経営計画2035

グラフのカッコ内数値は構成比
 CAGR:年平均成長率



※1 2020年3月期までの営業収益実績は「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）を適用前のため、2025年3月期以降の実績・目標値と単純に比較できない

3 中期経営計画2030

中期経営計画の基本方針

本中期経営計画では**6つの基本方針**を掲げ、取り組みを推進する

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

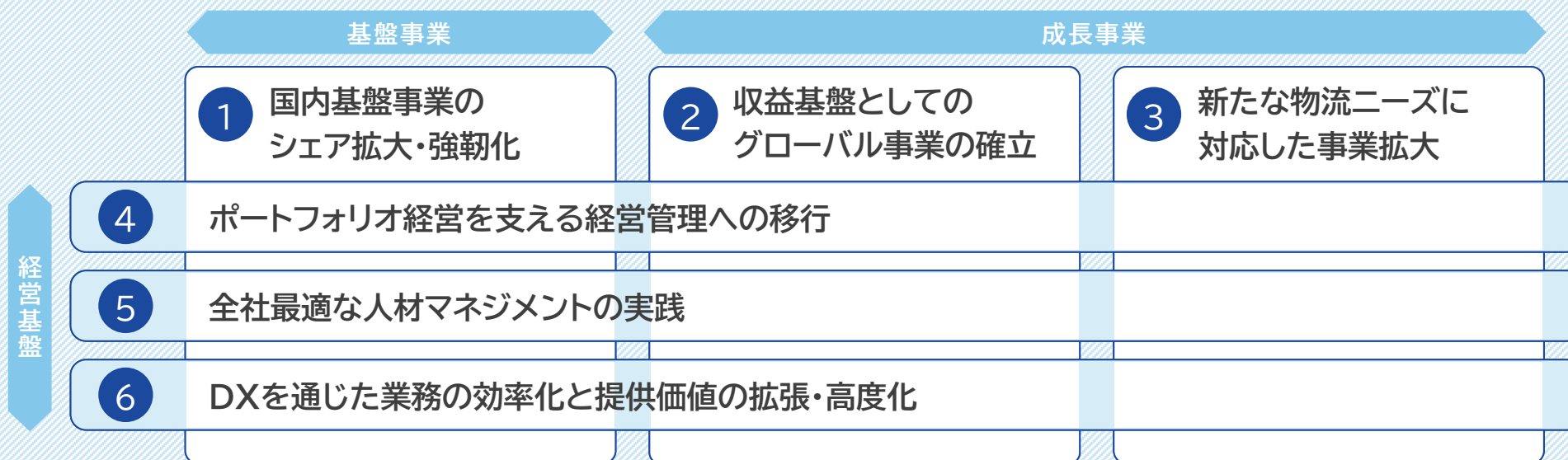
アセットの維持・拡充、業界内連携により
港湾領域を中心とした
物流課題の解決を先駆ける会社

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

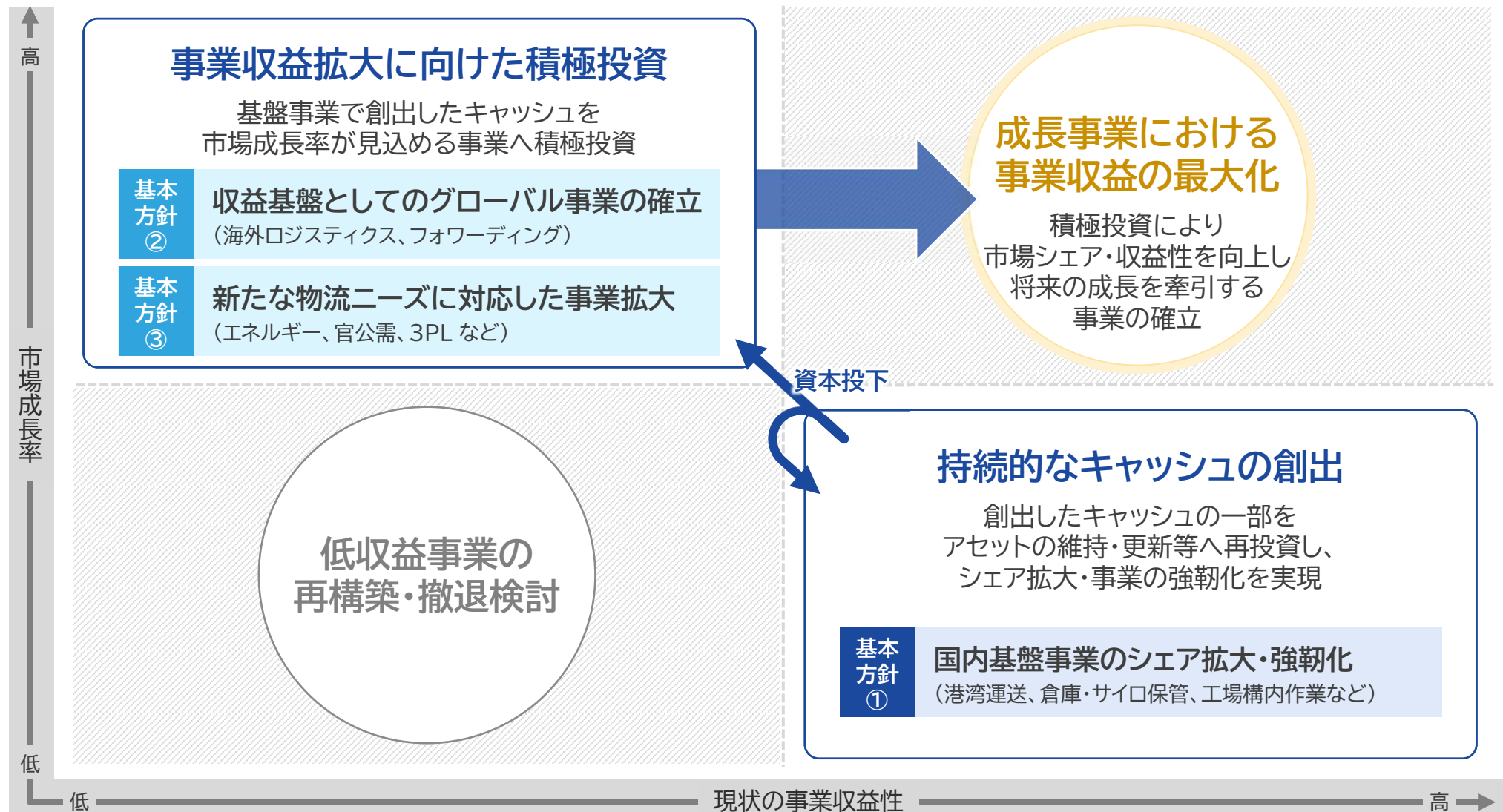


中期経営計画における 6 つの基本方針



中期経営計画における事業の位置づけ

国内基盤事業で創出したキャッシュを**成長事業へ積極投資**
将来の成長を牽引する事業体制を目指す



2030年3月期の計数目標

積極投資による**営業収益増を起点に、営業利益拡大、ROE向上**を図る
資本収益性の向上に向け、**積極的な株主還元・負債活用を継続**

財務目標 (2030年3月期)

営業収益	営業利益	EBITDA	ROE
3,500 億円	380 億円	550 億円	8.0 %

資金調達・主な資金使途 (5年累計)

- 機動的に負債調達を活用し、2,400億円規模の投資を実行
- 人的資本への投資(人員増、処遇改善等)も推進

負債調達	1,700 億円規模
固定資産投資 出資・買収	計 2,400 億円規模
人材投資	250 億円規模

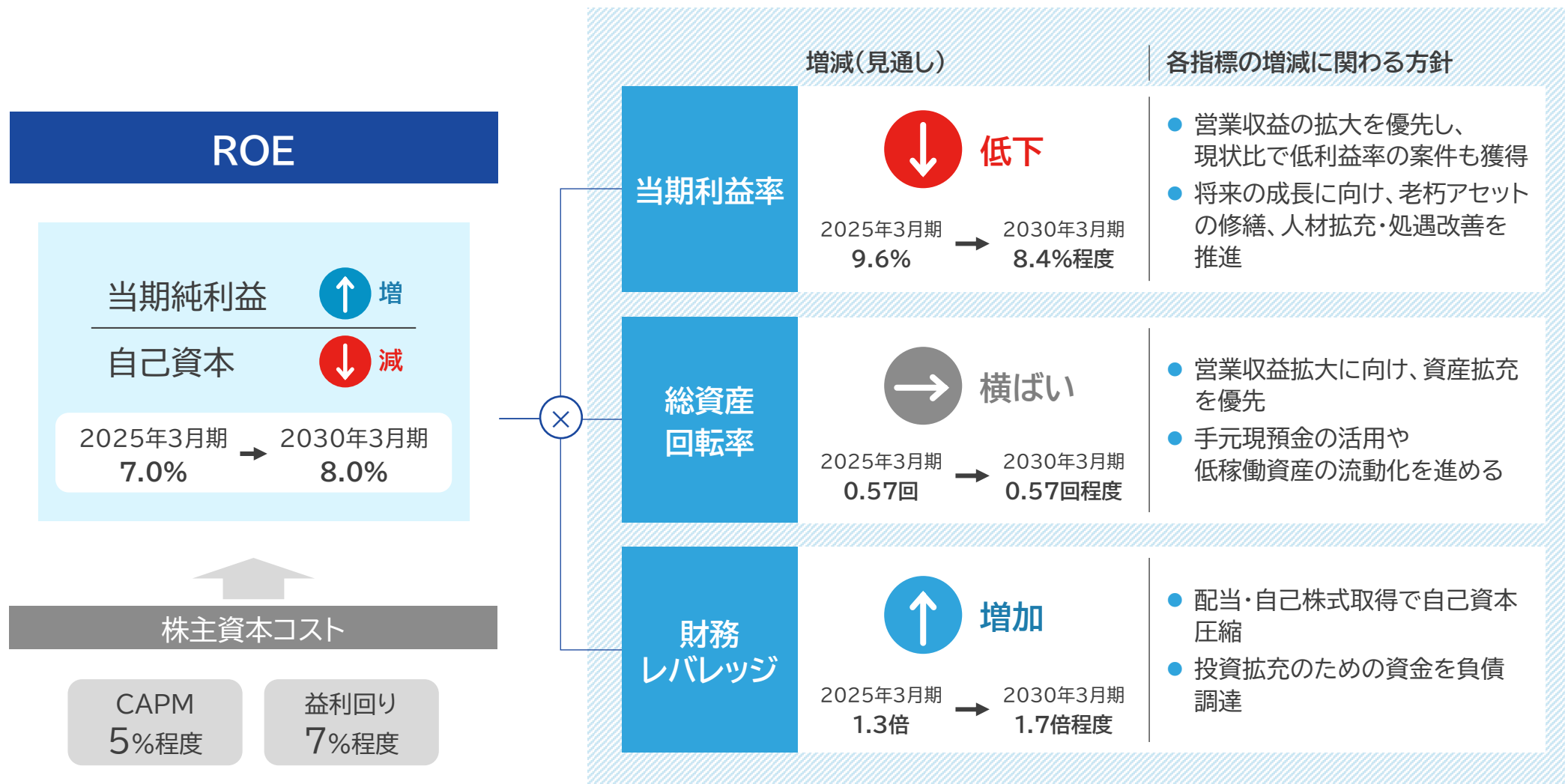
株主還元 (5年平均・累計)

- 資本収益性の向上に向け、積極的な株主還元を実施
- 結果として、自己資本比率は60%程度を想定
- 政策保有株式は削減を継続

連結配当性向	70 %程度
自己株式取得	650 億円規模
政策保有株式	30 %削減 (2025年3月末対比)

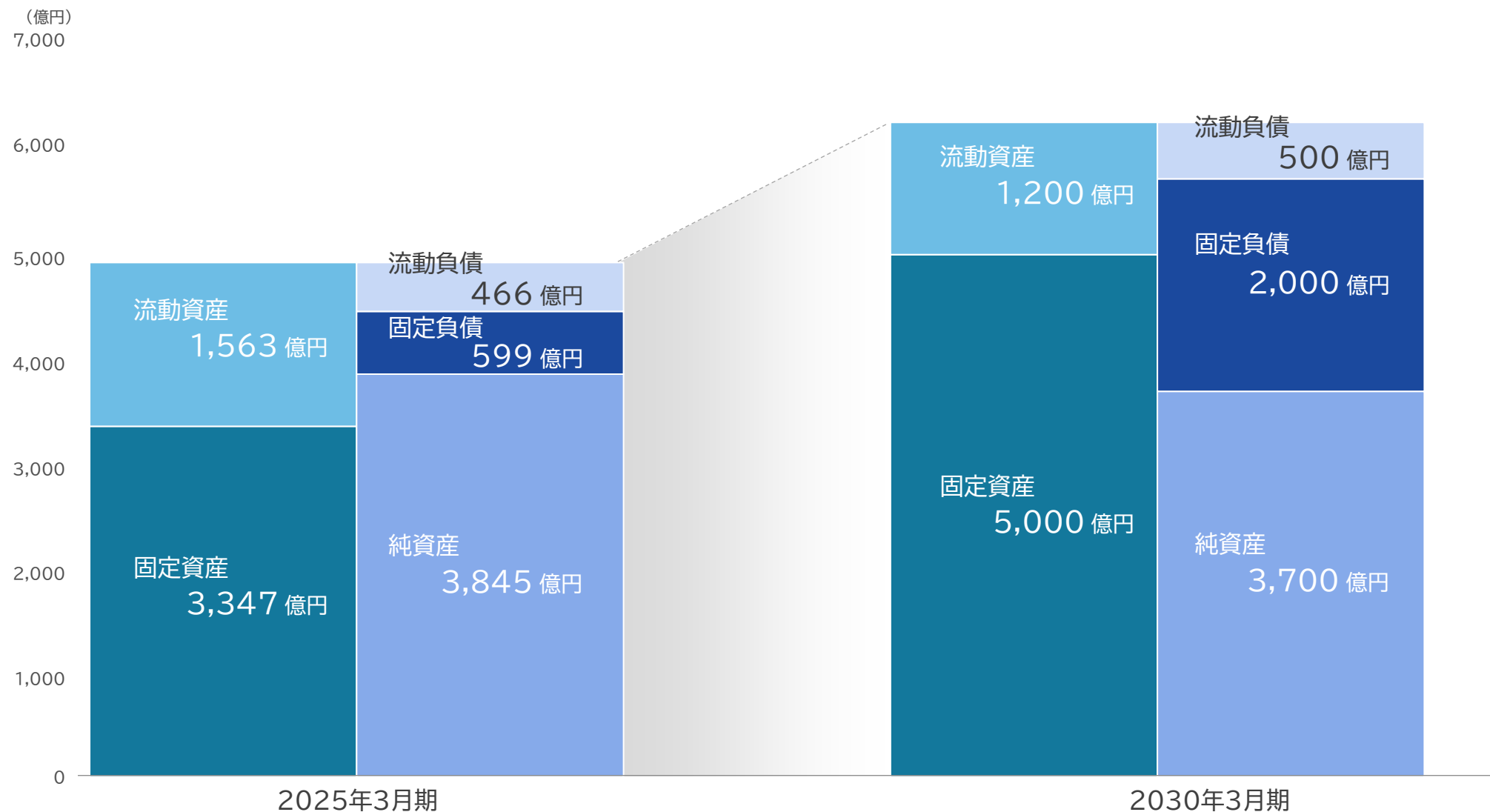
ROEの構成指標に係る方針

ROEの向上には自己資本圧縮・負債調達拡大を通じた**財務レバレッジの向上が寄与**
 当期利益率は低下を見込むが、**営業収益の拡大を追求**し、持続的なROE向上への道筋をつける



連結バランスシートの変化

1,400億円規模の追加の負債調達により、固定負債は2,000億円規模に増加を見込む
 配当と自己株式取得を通じ、純資産は140億円程度圧縮

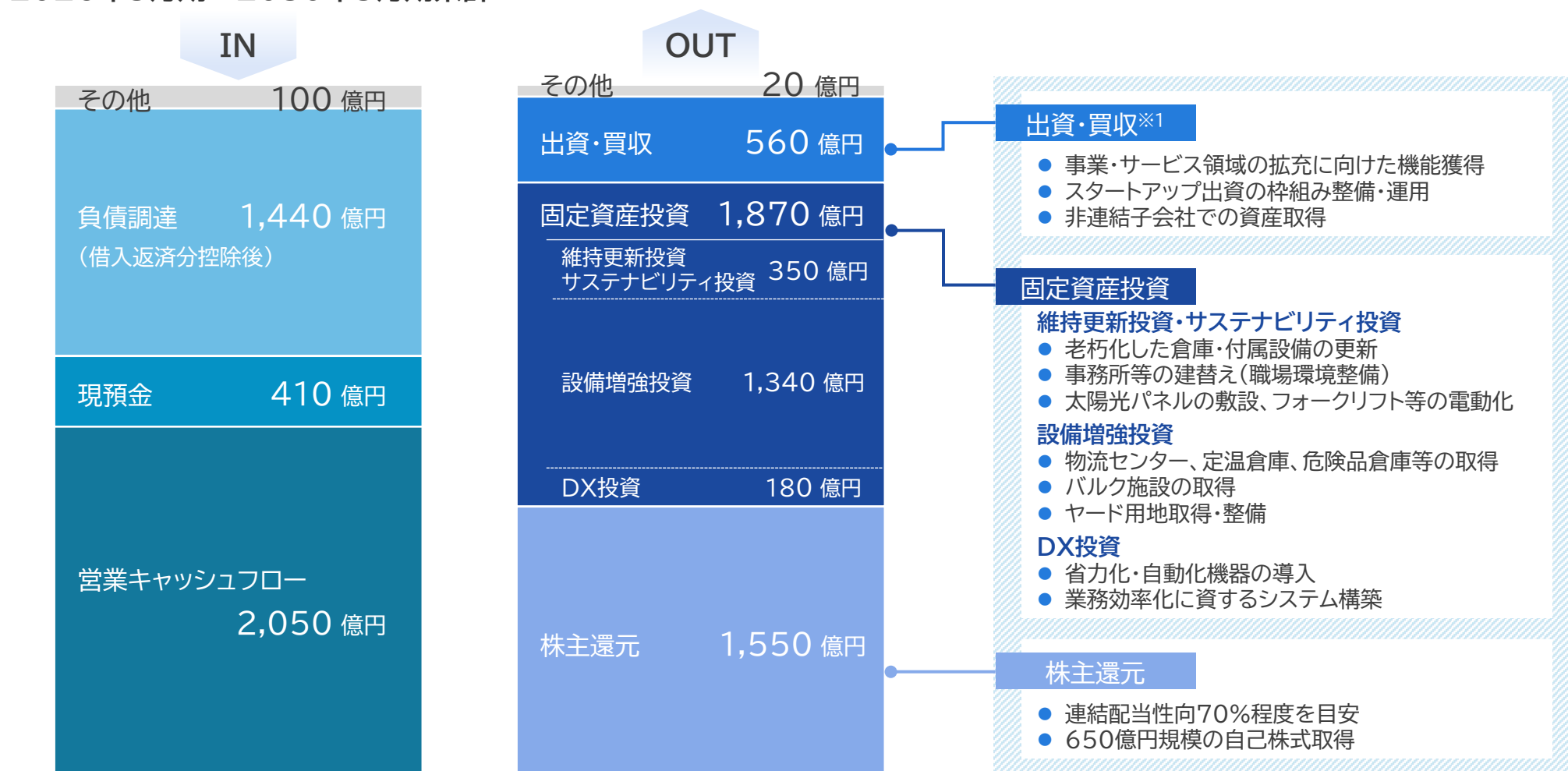


キャッシュアロケーション

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

固定資産投資のうち1,300億円を成長に向けた設備増強投資に充てる

2026年3月期～2030年3月期累計



※1 出資・買収の560億円には2025年4月1日に実施済みのKLKGロジスティックスHDの株式取得分を含む

基本方針別の投資方針と主要な投資案件

各基本方針で案件を計画・準備中

合計2,400億円規模の投資計画のうち、**500億円分は既に具体化を進めている**

基本方針①

国内基盤事業の シェア拡大・強靱化

サービス・エリア両軸で事業拡張

- 苫小牧 晴海物流センター建設
- 飛島 自動車ヤード整備
- 新潟 米用定温倉庫建設
- 神戸 新倉庫建設
- 阪神港 内航船の確保 等

既存事業・アセットの強靱化

- 遠隔操作RTGの導入
- サイロ業務の自動化
- 電動荷役機器の導入

基本方針②

収益基盤としての グローバル事業の確立

重点エリアでのアセット構築、出資・買収

- ベトナム ホーチミンでの自社倉庫建設
- インドネシア 冷凍冷蔵倉庫の確保
- KLKGロジスティックス HDへの出資
- 重点国におけるフォワーダーへの出資・買収

基本方針③

新たな物流ニーズに 対応した事業拡大

エネルギー・官公需・3PLでの事業拡大

- 加西メガパワー蓄電所の建設
- 水素ステーションの建設
- 危険品倉庫、専用自動倉庫の建設
- 内陸倉庫の確保
- 冷凍冷蔵倉庫でのマテハン構築

さらなる有望分野の探索

- スタートアップ投資の枠組み整備・運用等

基本方針④～⑥

経営基盤の強化

経営管理の強化

- データ基盤の整備
- KPIモニタリングの仕組み構築

人的資本拡充・環境整備

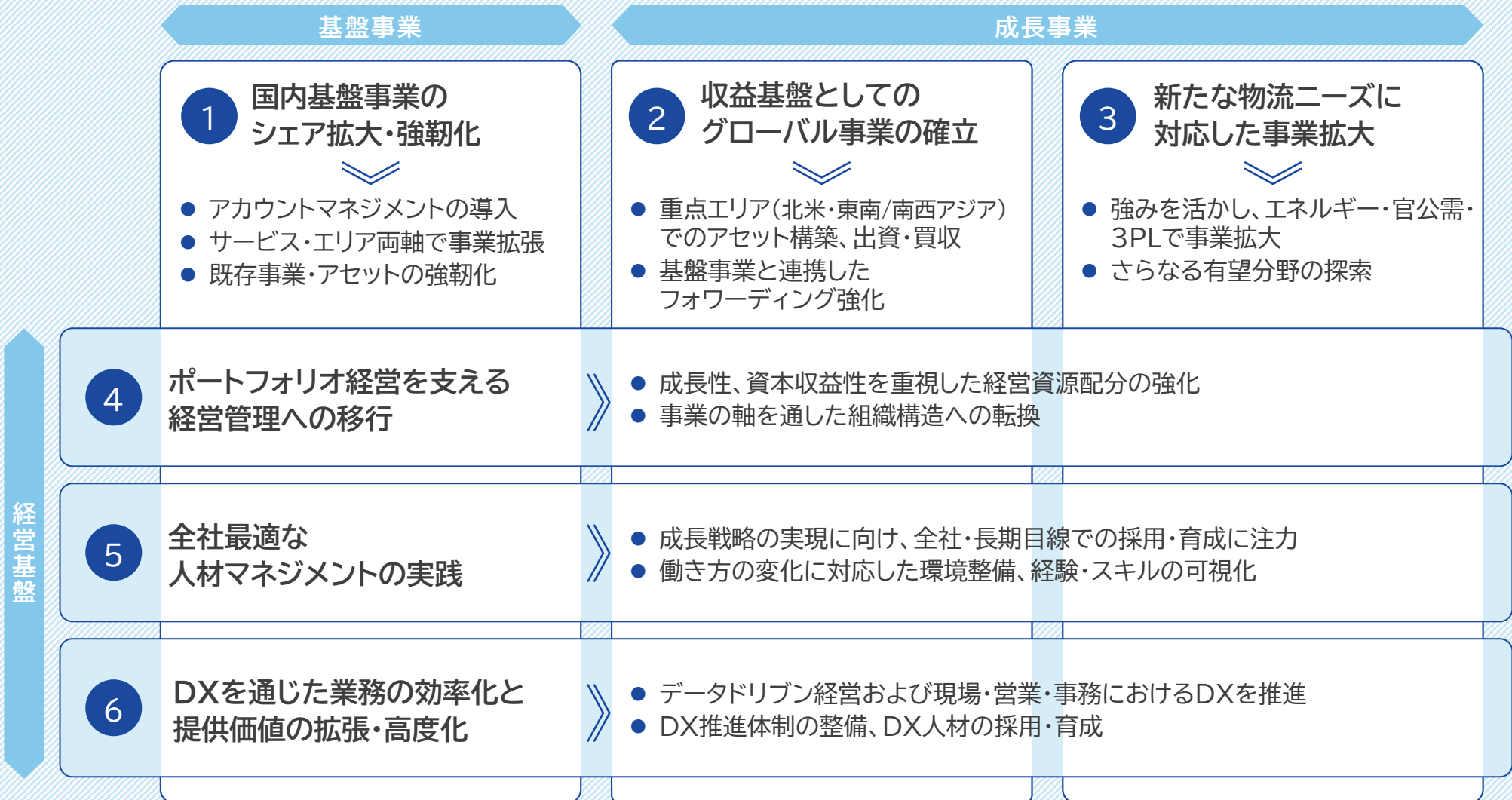
- タレントマネジメントシステムの導入
- 東京本社の建替え

DXの推進

- 承認・請求等の電子化
- 貿易プラットフォーム構築

各基本方針における重点取り組み

中期経営計画における 6 つの基本方針

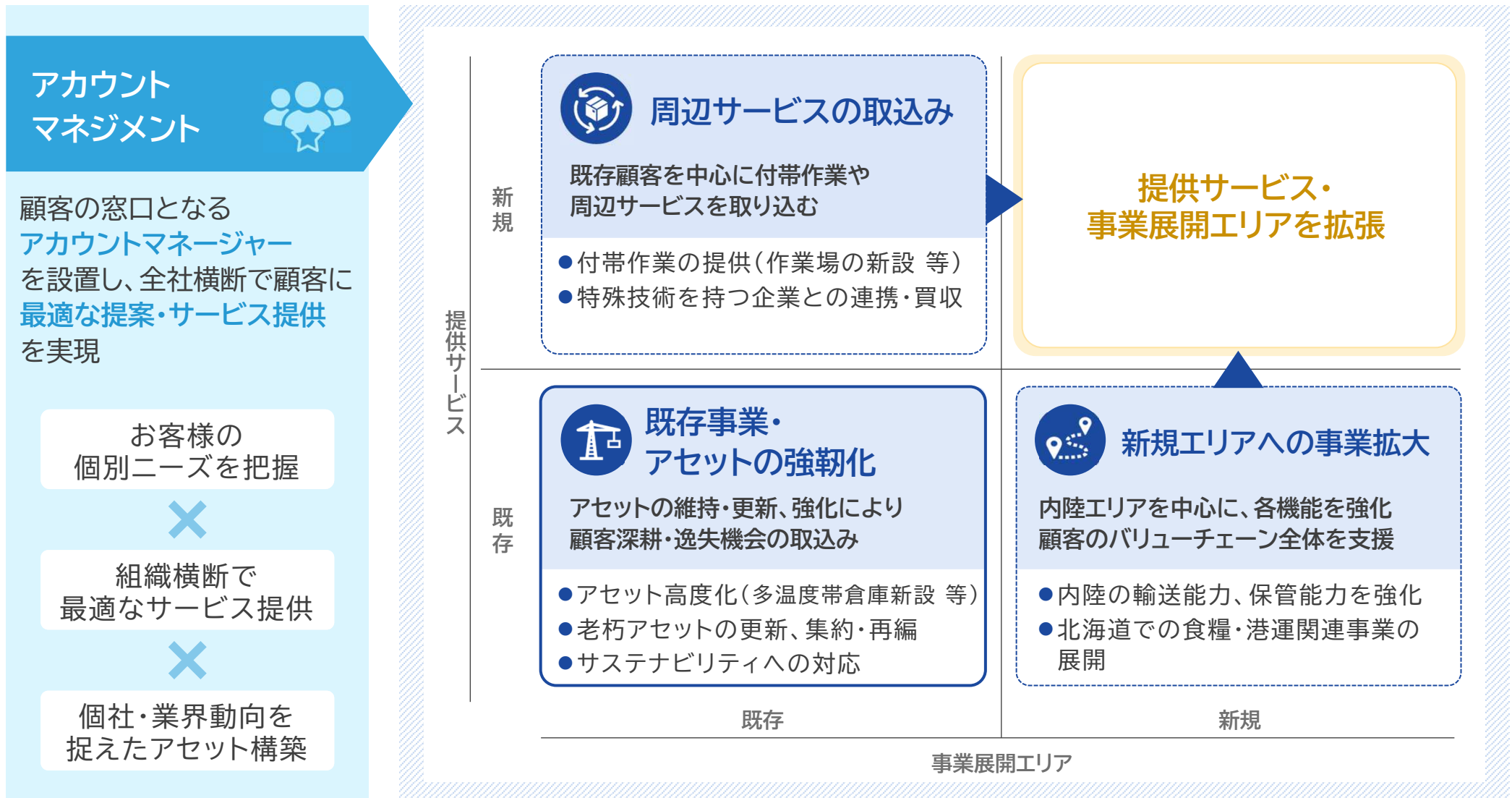


マテリアリティとの連動

基本方針① 国内基盤事業のシェア拡大・強靱化

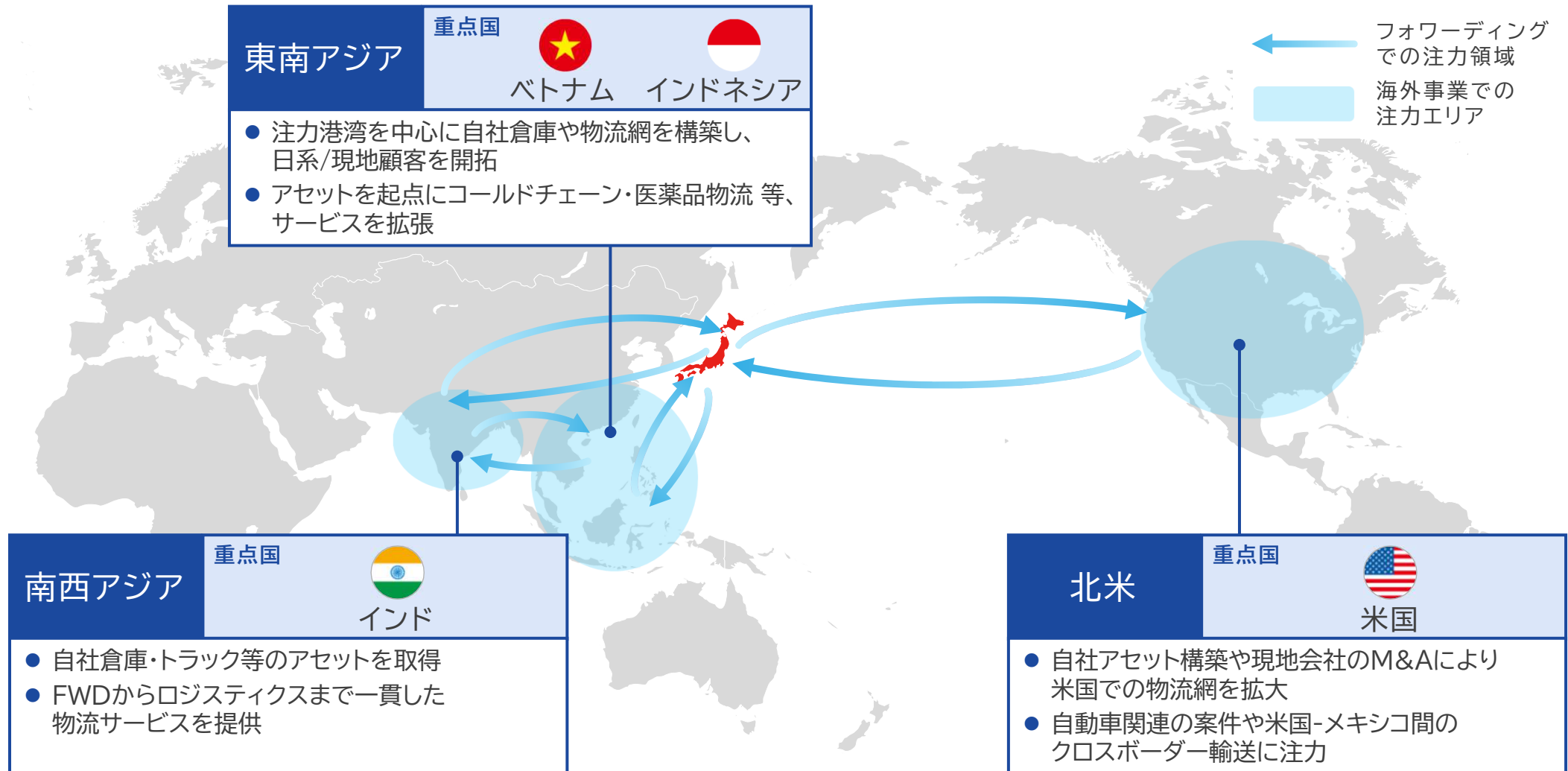
アカウントマネジメント制を導入、本計画期間で拡大を進める

アカウントマネジメントを起点に**既存顧客の深耕**を図る



基本方針② 収益基盤としてのグローバル事業の確立

北米・東南アジア・南西アジアを注力エリアとし、アセット構築及び出資・買収により事業拡大
 フォワーディングは、**基盤事業を絡めた価格競争力のある提案**でシェア向上を図る



基本方針③ 新たな物流ニーズに対応した事業拡大

当社がこれまで培ってきた強みを活かした事業展開を志向
「エネルギー」「官公需」「3PL」をはじめとする有望分野で事業拡大

当社がこれまで培ってきた強み

港湾を起点とした
アセット・物流網

現場において
培われてきた技術力

重量物を中心とした
プロジェクト輸送

物流総合サービスと
顧客への提案力



エネルギー

エネルギー政策の動向を踏まえ
蓄電池や風力発電、原子力等
新エネルギー関連事業を強化

[具体的な取組み内容]

- 蓄電池事業の拡大(輸送、電力売買)
- 洋上風力分野でのサービス提供、重量輸送関連の案件獲得
- 廃炉原発関連の機会獲得



官公需

充実したアセットと実績を活かした
防衛関連案件や社会インフラなどの
輸送事業を強化

[具体的な取組み内容]

- 国内外の演習事案での輸送業務といった防衛関連案件の獲得
- 橋梁など社会インフラ関連での重量物輸送案件の獲得



3PL

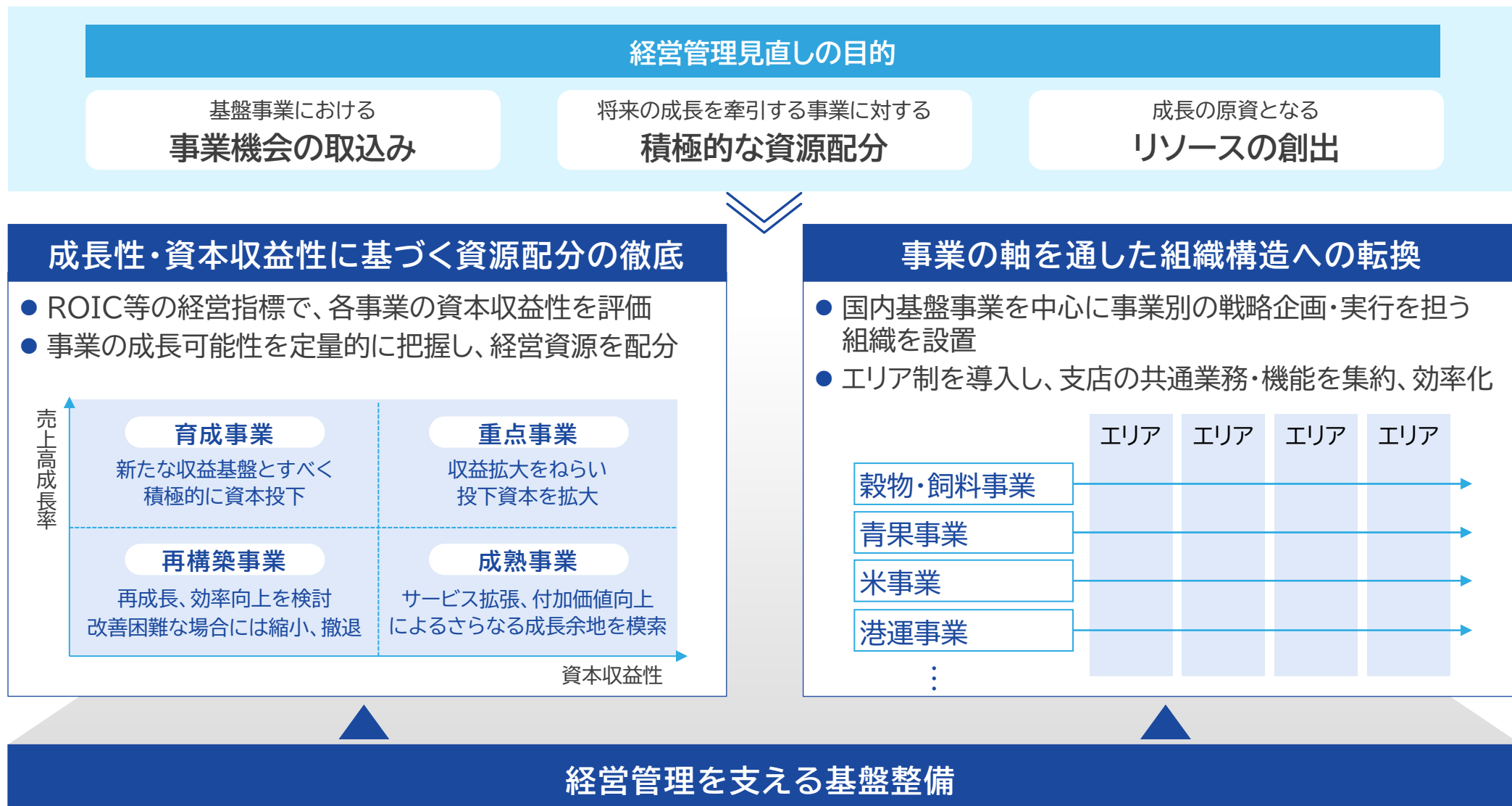
関連アセットを整備しつつ
既存顧客からの案件開拓を通じた
3PL事業の強化

[具体的な取組み内容]

- 自社内陸倉庫/配送網の整備
- 中小規模事業者向けマルチテナント型の3PLサービス
- 危険品輸送事業の展開 等

基本方針④ ポートフォリオ経営を支える経営管理への移行

成長性・資本収益性に基づく経営資源配分の徹底、事業の軸を通した組織構造への転換を実施
経営管理を支えるための基盤整備も進める



基本方針⑤ 全社最適な人材マネジメントの実践

事業成長に向けた人材需要の高まりを見据え、**全社・長期目線での採用・育成**に注力
従業員の能力が最大限発揮できるよう、**環境整備や経験・スキルの可視化**も進める

今後直面し得る 組織課題



労働力不足による
人材採用の困難化

雇用の流動化に伴う
離職率の上昇

次世代を担う
幹部候補人材の不足

事業成長を牽引する
専門人材の不足

| 取組みのポイント |

成長戦略に対応した 人材マネジメント基盤の再構築



施策
1

全社・長期視点での 採用・配置強化

人事部の体制を拡充し、人材ポートフォリオ
に基づく採用・配置を実践

- 人材ポートフォリオの明確化
- 支店に対する本店のサポート機能強化

施策
2

戦略に基づく 育成システムの再構築

経営幹部、各事業に精通した人材、
コーポレート人材の育成フローを確立

- キャリアパスの明確化
- 研修体系の再設計

施策
4

データに基づく 組織・人材の見える化

従業員の経験・スキルを可視化し
採用・配置・育成に活用

- 人材データベースの構築
- データを用いた各施策の評価

施策
3

働き方の変化に対応した 環境整備

従業員のライフスタイル変化を加味した
雇用形態・制度の整備

- 職種区分や勤務制度の見直し
- 職場環境の改善

基本方針⑥ DXを通じた業務の効率化と提供価値の拡張・高度化

業務効率化・提供価値拡張に向け、**4本柱でDXを推進**

取組みの加速に向け、**推進体制の整備**および**DX人材の採用・育成**にも注力

		データ収集・基盤整備	業務プロセスの改善	経営判断高度化 提供価値の拡張
1	データドリブン経営 経営判断に必要なKPIを逐次把握 経営判断を迅速/効率化	リアルタイムな 経営情報の把握	AI等を用いた 経営データ分析の効率化	データに基づく経営判断、 事業ポートフォリオ管理
2	営業オペレーションDX データによる価値提案・営業効率化、 顧客体験価値(CX)を向上	営業状況・調達情報の 可視化・一元管理	営業プロセスのデジタル化 調達業務の効率化・最適化	データを活用した 営業・提案の高度化
3	現場オペレーションDX 現場での先端技術活用を推進し、 生産性向上・コスト削減を実現	ターミナルシステム／ 倉庫システム等により 現場データを集約・管理	デジタル技術を用いた ターミナル・サイロ・倉庫等 での現場作業の負荷低減	
4	事務オペレーションDX バックオフィス業務の標準化・ 業務品質向上・コスト削減を実現	各種データの一元化	重複業務の削減 バックオフィス業務の 電子化・自動化	

推進体制の整備

DX人材の採用・育成

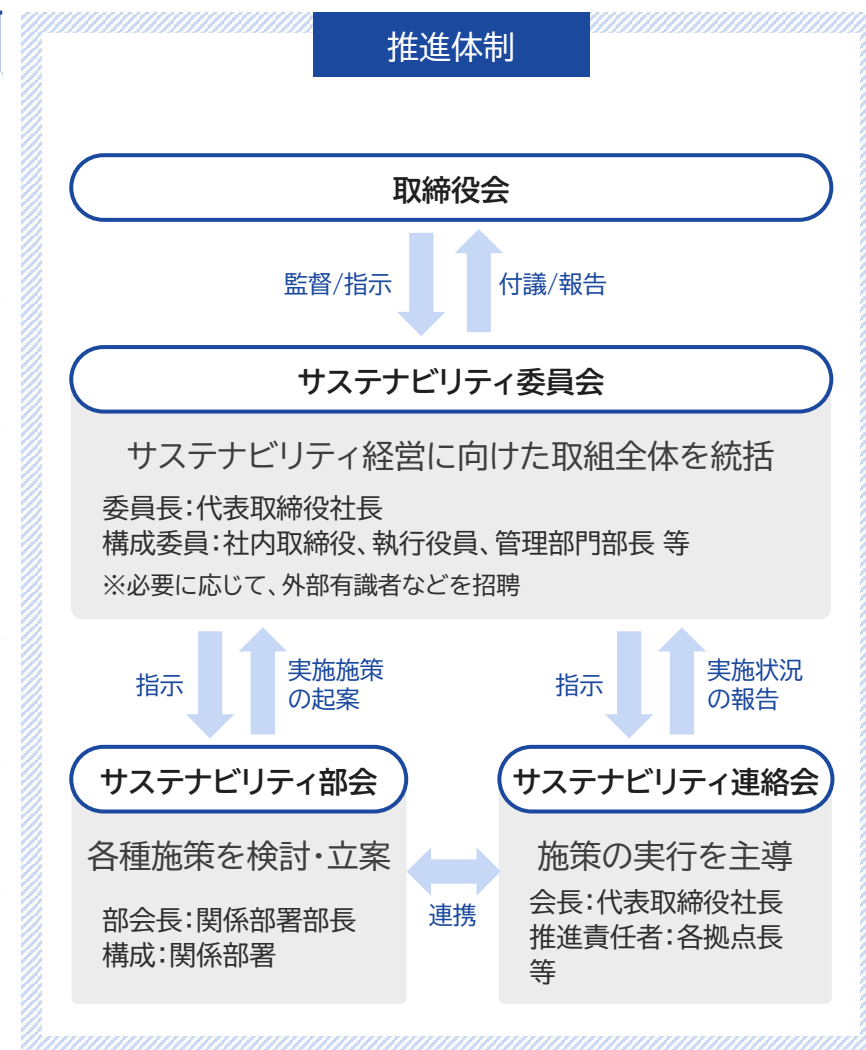


- 事業部門でのDX推進体制の構築
- DX人材育成に向けた基本カリキュラム開発・導入、DX基礎教育の全社展開

マテリアリティとの連動

昨今の事業環境変化を踏まえて見直したマテリアリティは、**基本方針に反映し推進**していく
マテリアリティに関する内容は、**サステナビリティ委員会において取組状況をモニタリング**する

修正マテリアリティ	基本方針との対応
① 社会課題解決に寄与する事業の推進 	基本方針① 国内基盤事業のシェア拡大・強靭化 - お客様の脱炭素化推進によって発生する輸送ニーズへの対応 基本方針③ 新たな物流ニーズに対応した事業拡大 - エネルギー関連事業の展開・規模拡大（洋上風力・蓄電池ビジネス等）
② カーボンニュートラル（CN）への貢献 	基本方針① 国内基盤事業のシェア拡大・強靭化 - 環境投資の推進（倉庫LED、太陽光パネル設置 等） - モーダルシフトへの対応
③ サービスの安全・品質の担保 	基本方針① 国内基盤事業のシェア拡大・強靭化 - 安全管理体制の確立、品質事故防止への取組み 基本方針⑥ DXを通じた業務の効率化と提供価値の拡張・高度化 - 機械化・自動化による現場作業の安全性向上
④ ガバナンスの高度化 	基本方針④ ポートフォリオ経営を支える経営管理への移行 事業ポートフォリオ管理による資本収益性を重視した経営判断の強化
⑤ 人的資本経営の推進 	基本方針⑤ 全社最適な人材マネジメントの実践 - 積極的な人材採用の実施 - 組織構造改革と連動したキャリアパス、育成体系の整備
⑥ DXの推進 	基本方針⑥ DXを通じた業務の効率化と提供価値の拡張・高度化 - バックオフィス業務・営業事務業務の効率化 - 機械化・自動化による効率化



よりそい、つなぐ。あたらしい力になる