

CEOメッセージ

企業価値最大化への 改革が大きく前進。 「グローバル3PL リーディングカンパニー」への 歩みを加速します

2026年9月
代表取締役 社長執行役員 (CEO)

中谷 康夫



「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現に向けて

海外事業で築いてきた2つの強み

1976年に最初の海外拠点を開設した当社グループは、親会社であった日立製作所グループの海外展開と同期する形で海外事業基盤を構築し、多くのM&Aを積み重ねることで事業を拡大してきました。その結果、当時約25億円であった同事業の売上収益は2025年度には4,493億円となり、海外比率は45%にまで拡大しました。こうした飛躍的な成長を実現できた要因は、大きく2つあります。1つ目は、国内3PL事業と同様、日立グループとのビジネスで培った高品質できめ細かな物流サービスを海外でも展開し、お客様との厚い信頼関係を「強み」として構築してきたことです。2つ目は、M&Aを着実に成功させる力を「強み」として培ってきたことです。特に、2009年にグループ化したJ.P. Holding社(米国)、2013年にグループ化したMars Logistics Group社(トルコ)のように、競争優位性のあるビジネスモデルを持ち、当社と同様に高品質を看板とする海外グループ各社が、海

外事業の成長を牽引しています。これら2つの強みが、今後の「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現に向けた重要な経営基盤であることを確信しています。

「グローバル3PLリーディングカンパニー」 実現に向けた3つの重点施策

当社グループは、2022年度に「LOGISTEED2030」を策定し、めざす姿として「グローバル3PLリーディングカンパニー」(2030年度売上収益:1.5兆円、CO₂:50%削減、海外比率:50%以上)を掲げました。2023年に上場廃止のうえ「ロジスティード」へと商号変更し、「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現と再上場に向けた経営改革を、Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.(以下、KKR)とのパートナーシップのもとでスタートしました。

以降約3年間、トップライン拡大策やM&A、アセット・ライト(▶P68)戦略やミニマム・キャッシュオペレーションといったさらなる成長と資本効率改善に向けた諸施策をスピーディに実施する中、海外事業も3年間で約20%拡大するなど着実に成長してきました。当社グループは

この成果を土台として、再上場と「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現に向けて、以下の重点施策に注力します。

1点目は、海外事業をさらに拡大するための組織と人材の強化です。One LOGISTEEDによるシナジー最大化に向け、2024年度の組織刷新において海外事業のトップに外国籍人材を迎えたほか、これを支えるフォワーディング事業やファイナンス面で支える外国籍人材も強化しました。しかし「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現にはこうした人材基盤をさらに拡充していく必要があることから、2025年度はITや海上フォワーディング領域での外国籍人材も拡充しました。

2点目は、国内事業と海外事業をブリッジできる人材の拡充です。2024年度の組織刷新時に国内・海外を兼務するCMO^{*1}職を設置するなど相応に強化してきたものの、足元では国内3PL事業における顧客の多くがグローバル展開を加速しており、ブリッジ人材のさらなる拡充が必要です。そのため、若手人材の発掘や組織的な人材育成、外部人材の採用等を強化しています。

3点目は、グローバルベンチマークの強化です。再上場は当社グループが「グローバル3PLリーディングカンパニー」として飛躍するためのボーディングパスです。実現に向けては、海外投資家に当社グループの強みをしっかりとご理解いただく必要があるため、資本効率を始めとするKPIを、海外ベンチマークと伍するレベルに高めていく必要があります。そのうえで、KKRとのパートナーシップを成就させるためにもマルチプル最大化に邁進するほか、再上場後のさらなる成長に向けた基盤強化にも注力していきます。

^{*1} CMO: Chief Marketing Officer

中期経営計画「LOGISTEED2027」への取り組み

資本効率と収益性の改善が進展

中期経営計画「LOGISTEED2027」の初年度であった2025年度は、2024年10月にグループ化したアルプス物流の通年寄与や同社とのシナジーが想定以上に拡大したこともあり、売上収益、営業利益ともに過去最高を更新しました。そうした中、「グローバル3PLリーディングカンパニー」を見据えるなかで顕著な成果をあげたのが、Tangible ROIC^{*2}をはじめとする資本効率の上昇や、営業利益率をはじめとする収益性の改善です。2025年度

はTangible ROIC、営業利益率とも国内ベンチマークを上回る水準に到達したほか、海外ベンチマークの背中が見えるレベルに改善しました。これは、国内事業では前述のアルプス物流とのシナジーに加え、グループ会社の事業ポートフォリオの組み換えなどグループ横断でのコスト構造改革と事業強靱化が奏功したほか、海外事業では、統一フォワーディングシステムの導入や前述の外国籍人材の登用が寄与したものです。加えて、コーポレート部門のスリム化やアセット・ライト戦略も進展した結果、当社グループの営業利益率は、全社、国内事業、海外事業のいずれにおいても、非上場化以降一貫して上昇傾向にあります^{*3}。この成果は、当社グループの再上場に向けたマルチプル最大化と、その後のさらなる企業価値向上への取り組みを、大きく後押ししてくれることを確信しています。

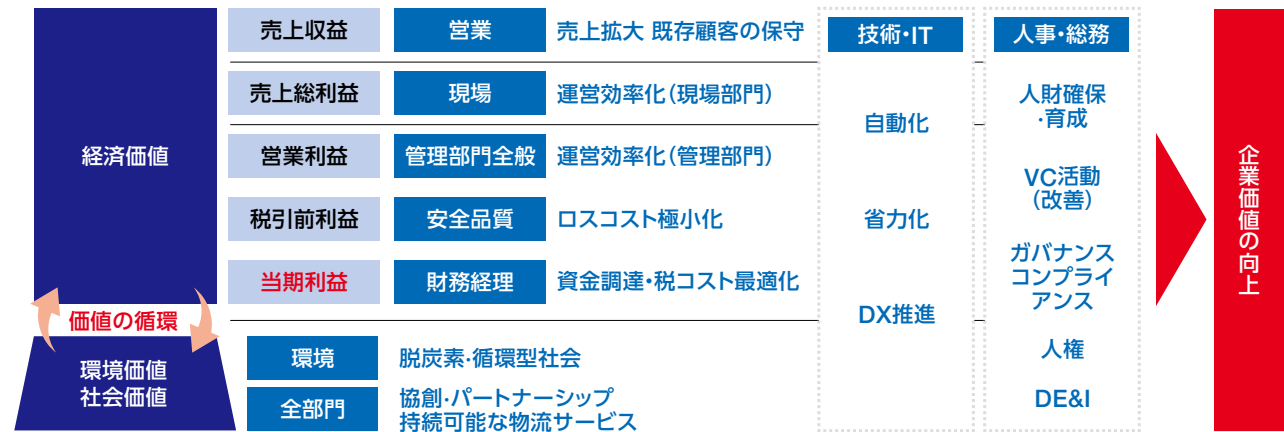
^{*2} Tangible ROIC: 期末の有形投下資本(リース負債を除く)をベースに算出
^{*3} 2023年度～2025年度

独自の仕組み「ストロングP/L」。 B/Sマネジメントと通底し企業価値向上を加速

2025年度の成果として私がもう一つお伝えしたいのが、「ストロングP/L」への取り組みが着実に浸透し、ROIC向上においても大きな成果を上げているという点です。近年は多くの企業が企業価値向上への道筋を整理しているものの、各部門の役割や環境価値・社会価値創出と一体的に説明している事例は少なく、当社グループの「ストロングP/L」はそれを可視化のうえ、中計の要として推進している点で唯一無二であると認識しています。この独自の仕組みによって当社グループは、経済価値の創出を、コーポレートガバナンスを含むサステナビリティ全体の向上とLOGISTEED WAYの実現につなげています。そもそも私が「ストロングP/L」を構想した背景には、従業員一人ひとりが自らの仕事と企業価値向上のつながりを理解できるようにしたい、という思いがあります。企業価値の向上は特定部門だけで実現できるものではなく、全ての従業員が担い手です。しかし、自分の仕事ができるように会社の成果につながるのが見えなければ、主体的な行動は生まれません。従来、売上収益や営業利益といった指標は事業部門のものと捉えられがちでしたが、実際には、利益は企業活動全体の積み重ねで創出されるものであり、管理部門やコーポレート部門も、業務効率化や各種コスト低減などによって利益の創出・向上に貢献しています。つまり、全部門の全従業員が企業価値向上に関与しているのです。その関係性を分かりやすく示

CEOメッセージ

「ストロングP/L」の概念図



したいという私の思いが「ストロングP/L」の出発点であり、P/Lに対しジョブ型思考を当てはめることで、企業価値向上に向けた全従業員の役割を体系化しました。これを、グループ全体で共有・推進できるロジックとして確立・浸透させ、B/Sマネジメントと通底しながらROIC向上に貢献できたことは、2025年度の大きな成果です。足元では次年度計画の策定においても各部門が「ストロングP/L」の視点で計画を立案し、議論するようになっていきます。今後も「ストロングP/L」への取り組みに全社で注力することで、企業価値向上を加速していきます。

事業環境認識

足元では地政学リスクの高まりや保護主義の広がりのほか、サプライチェーンの混乱や人手不足、各種コストの上昇など、当社グループを取り巻く事業環境の不確実性は一段と高まっています。グローバルに事業を展開する当社グループにとってこれらは事業成長の下振れリスクとなることから、変化に対しスピーディかつ柔軟に対処することでリスク影響を最小限にとどめ、機会に転換していく構えです。

また、物流業界においては、国内外で業界再編がさらに進み、物流各社による3PL事業の拡大や、国内大手によるクロスボーダーのM&Aもさらに加速する見込みです。当社グループはこうした事業環境においても各種リスクに機敏に対応できる態勢を取り続けることで、企業価値最大化、「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現に向けて着実に前進していく考えです。

特に地政学リスクについては、イラン危機以降のナフサ高騰等に伴う顧客サプライチェーンの停滞が、物流需要の減退として一部顕在化し始めています。加えて、今

後は各種コスト高がさらに進み、顧客や消費者の行動が鈍化する可能性も高まっていることから、当社グループは、以下の2つの「リスク耐性」(レジリエンス)を独自の強みとして発揮することで、リスク影響を最小限にとどめ、機会に転換していく構えです。

リスク耐性の1つ目が、事業ポートフォリオにおける3PLとフォワーディングのベストミックスです。当社グループは売上収益の約7割を3PL事業、約3割をフォワーディング事業で構成し、3PL事業は地域完結型モデル、フォワーディング事業は国や地域をまたぐクロスボーダー取引を基本としています。そのため、近年のように地政学リスクや関税リスクが高まっている状況では、事業ポートフォリオにおける3PL事業の比率が高いほど、収益を安定的に伸ばせる可能性が高まります。2025年度はまさにこのパターンとなり、多くの物流企業の業績が伸び悩む中、当社グループは前述の通り過去最高業績を更新することができました。

リスク耐性の2つ目が、幅広く、かつ安定した顧客ポートフォリオです。当社グループは3PL事業を主軸にさまざまなお客様と取引してきた結果、現在では約2万社の顧客を擁しています。その一方、特定の顧客への依存度は低く、取引額が売上収益全体の5%を超える顧客はありません。また、取引額上位60社との平均取引年数は35年におよび、長期にわたる信頼関係を構築しています。こうした顧客基盤は、事業環境の変化への耐性として寄与しています。例えば2008年のリーマン・ショックの際にはエレクトロニクス製品等の取り扱いが激減した一方、人々の生活を支えるエッセンス分野(生活必需品等)の需要は比較的安定し、事業全体を下支えする役割を果たしました。加えて、近年の顧客契約維持率は99%と

非常に高い水準を維持しており、お客様から継続的な評価と信頼をいただいていることも、当社グループの大きな強みです。

2026年度以降の重点施策

上記一連の事業環境認識とリスク対応力のもと、2026年度は2027年度の再上場に向けて非常に重要な位置付けの年となることから、中期経営計画「LOGISTEED2027」で掲げた重点施策を確実に実行していきます。

具体的には、前述の「ストロングP/L」への取り組みに引き続き注力するとともに、各種案件における投資対効果をより厳しく追求するなど、利益およびマルチプル最大化への取り組みを加速していきます。そのうえで、2025年10月に資本業務提携を締結した日本郵便社との国内外でのシナジーを追求するとともに、海外でのフォワーディング事業や3PL事業での協業も加速させていく考えです。

まず国内では、引き続きアルプス物流とのシナジーを最大化していくとともに、日本郵便社の3PL事業との協業に向けて当社グループがどのような価値を提供できるのかを見極めながら、具体的なシナジー創出の方向性を明確にし、両社の強みを活かした協業の可能性を広げていきます。

続いて海外では、前述の統一フォワーディングシステムの導入を完遂することで2027年度からの導入効果発現につなげていきます。そして日本郵便グループのToll Holdings社との協業については、フォワーディング事業

やアジア地域での3PL事業とのシナジーを追求していくとともに、当社グループが一部出資を行うスキームを視野に、競争法等へも配慮しながら協業を加速させていく構えです。

コーポレートガバナンスの再強化

ホールディングスを主体とする経営体制に移行。

グローバルトップ企業出身の取締役を選任

当社グループは非上場化した2023年以降も上場企業と同等のガバナンスを保ち、経営理念を含むLOGISTEED WAYのもと、取締役会メンバーの過半数が社外取締役である体制を維持することで、企業価値最大化に向けたガバナンスの実効性を担保してきました。そのうえで本年4月、事業環境が激しく変化する中でもスピード感ある意思決定と規律ある経営を両立すべく、ロジスティードホールディングスを主体とする経営体制へ移行しました。新体制では、取締役会がグループ全体の経営方針や重要事項の決定および業務執行の監督・モニタリングを担います。また、社外取締役にグローバル市場を代表する物流企業での豊富な経営経験を有するデトレフ・トレフツガー氏を選任しました。新体制とLOGISTEED WAY、そしてここまでお伝えした戦略や施策、考え方のもと、企業価値最大化と「グローバル3PLリーディングカンパニー」実現への取り組みに邁進します。

ステークホルダーの皆様にお伝えしたいこと

当社グループは引き続きLOGISTEED WAYの実践を通じ、国内3PLにおける強固な事業基盤を成長の土台としながら、グローバル市場で存在感を認められる企業となることをめざします。再上場への取り組みを機に、その姿をより具体的に描き、グローバル企業としてのあるべき姿を追求しながら企業価値最大化に取り組んでいます。

こうした目標の実現に向けて重要となるのは、日々の事業活動の積み重ねです。LOGISTEED WAYを愚直に実践し、安全・品質・生産性の追求と「ストロングP/L」を徹底することが持続的な成長につながると考えています。

そして何よりも、当社グループがこれまで培ってきた強みを磨き続けることが、グローバルで存在感を発揮する企業への成長につながると確信しています。

視野に入ってきた再上場と「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現、その先の企業価値最大化に邁進するロジスティードグループに、是非ご期待ください。



CFOメッセージ



企業価値最大化に向けた「ストロングP/L」とB/Sマネジメントのもと、全ての資本を俯瞰した財務資本戦略を推進します

執行役員（CFO）財務戦略本部長
中本 英夫

中期経営計画「LOGISTEED2027」と「ストロングP/L」
ー1年目の成果と課題

過去最高業績を
着実に企業価値最大化につなげる

中期経営計画「LOGISTEED2027」の1年目であった2025年度は、「ストロングP/L」を中心とする財務資本戦略においてさまざまな進捗がありました。

まず経済価値については、2025年度はアルプス物流のグループ化に伴う協創やコスト削減といったPMIが進展したほか、国内事業・海外事業の双方でオーガニック成長を実現できた結果、売上収益、営業利益、営業利益率のいずれも過去最高を更新することができました。特に利益率については、国内ベンチマークはもちろん、米国大手3PL企業など海外ベンチマークをも上回る水準を達成しています。これは、「ストロングP/L」を基軸とする新規顧客の獲得や既存顧客のリテンションのほか、各現場や管理部門をはじめとする全ての組織において効率化やロスコストの極小化等を着実に

に実践できた成果であると評価しています。

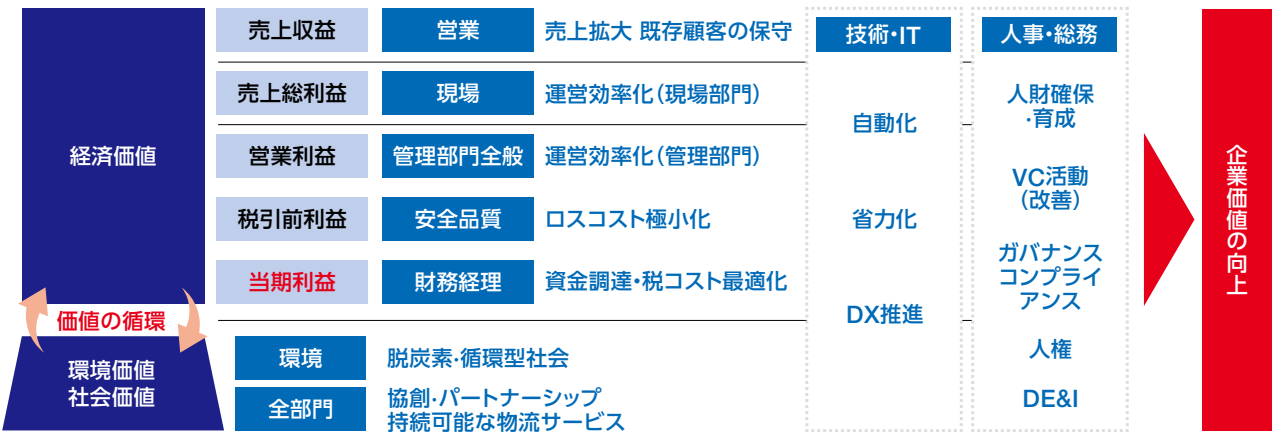
また、事業活動をマテリアリティ「脱炭素社会への貢献」「循環型社会への貢献」「強靱で持続可能な物流サービスの構築・進化」「成長を支える多様な人財の確保」「DXの深化」「協創によるビジネスモデルの構築」と密接に連動・通底させながら経済価値を創出したことで、環境価値と社会価値を含めた企業価値の最大化につなげることができたと考えます。

B/Sマネジメント強化

B/Sマネジメントについて、2025年度はアセット・ライト(▶P68)戦略をさらに推進した一年でした。アルプス物流グループの資産についてもセール&リースバックに加え、グループ会社本社ビルの売却を進めた結果、固定資産回転率が向上し、売却で得た資金を債務返済に充当することができました。前述の過去最高益による営業キャッシュ・フローの拡大とこうしたアセット・ライト戦略の推進を通じて約800億円超の債務返済を実行できたことは、2025年度のB/S改善に大きく貢献しています。

また、海外資金の集約や運転資本管理の強化などキャッシュ・マネジメントも高度化したことでROIC上

全ての事業活動を企業価値向上につなげる「ストロングP/L」



昇基盤が一段と強固になったほか、リース期間の測定方法を見直し、リース負債も約1,600億円減少しました。

2025年度はこれら一連のB/S強化が過去最高益によるP/Lの改善とうまく噛み合った結果、グローバルで競合他社との比較で用いられる指標であるTangible ROICでは30%台半ばとなり、国内ベンチマークに対する優位性を確立できたほか、海外ベンチマークに伍するレベルに近づきつつあります。再上場に向けたマルチプル最大化やその後の企業価値最大化に向けた資本効率の改善への取り組みは、現在のところ着実に進展していると言えます。

2026年度以降も引き続きミニマム・キャッシュオペレーションとアセット・ライト戦略を継続するとともに、「ストロングP/L」に基づき投資対効果をより厳しく追求することで、再上場に向けた筋肉質な財務体質の維持・強化に注力します。また、さらなる成長に向けて新たなM&Aを実施する場合は、買収候補のキャッシュ創出力の高さや買収後のデレバレッジの可能性、そして資本効率向上への貢献を重視することで、規模の拡大と資本効率の上昇を両立させながら企業価値最大化につなげていきます。

企業価値向上に向けた
ROICツリーへの取り組み

「トップライン拡大」と
「付加価値のさらなる向上」が進展

企業価値向上に向けた各現場の主要なアクションアイテムを落とし込んだROICツリーへの取り組みにおいても、2025年度は着実な進捗がありました。

まずアクションアイテム「トップライン拡大」については、米国の関税政策等の影響により多くの物流企業が苦戦する中、当社グループは、アルプス物流グループとのPMIが順調に進展したことに加え、「100日プラン」等による売上収益の拡大や、欧州におけるインターモーダル事業の拡大が成長を牽引しました。特にトルコのMars Logistics Group社は、M&A以降継続して高い成長を維持しており、2025年度も二桁成長を達成しました。また、営業活動ではGlobal Account Program (GAP)の推進に加え、当社グループの売上収益の約7割を占める3PL事業が安定的に推移したことで、厳しい市場環境下においても堅調な業績を維持することができました。近年の課題であるフォーワーディング事業の強化に向けては、統一フォーワーディングシステムの導入によって各グループ/レーンごとの取引のさらなる可視化を進めることでオペレーションの効率化やグローバルネットワークの活用を促進しており、今後のアルプス物流グループとのシナジー拡大や、日本郵便グループとの協業/シナジー拡大につなげていきます。

次に、アクションアイテム「生産性と付加価値のさらなる向上」に向けては、コスト構造改革や業務集約化、インターナルDXの推進、新技術の活用を加速します。その一環として、国内グループ会社の経理定型業務を集約するとともに、各組織にFP&A*機能を配置することで、経営管理の高度化や事業成長の加速、さらなる業務効率化を図っていきます。特にFP&A機能の強化にあたっては、当社グループが国内3PL事業で培ってきた物流センターごとの収益管理の知見や現場と一体となった収益改善ノウハウを活かすとともに、海外ファ

CFOメッセージ

イナンス組織の強化も進めています。加えて投資管理については、従来からのフェーズゲートの仕組みを活用しながら、投資効率のさらなる改善に取り組んでいます。現在、これら一連のFP&A機能を担う人財育成に向けたスキルマトリックスの整備と研修プログラムの拡充を進めることで、個々人の知見とスキルの底上げに注力しています。さらに、各主要部門にFP&A人財を充当し、リソース配分や顧客業界・業種に関する知見の共有、価格戦略等について財務的視点でサポートする取り組みも強化していく考えです。

続いてアクションアイテム「キャッシュコンバージョンサイクル改善」に向けては、従来からの「売上債権の早期入金」「棚卸資産の圧縮」「買入債務：適切な支払期日の設定」「前受金の獲得」に引き続き取り組むとともに、2025年度からは特に「フリー・キャッシュフロー・コンバージョンレシオ」を重視し、「創出利益をどれだけキャッシュに変換できているか」という視点からのキャッシュ・フローマネジメ

ントに注力しています。

※ Financial Planning & Analysis:財務計画の策定や分析等により、財務上の意思決定と管理を担う職種

企業価値最大化に向けて、
人的資本・組織資本・知的資本の全てを
俯瞰した財務資本戦略に注力

ROICツリーに掲げた上記一連の全てのアクションアイテムを担う人的資本への投資については、その大前提として、「会社の成長の源泉は人的資本にある」との考えを据えています。私は就任から約2年が経過しましたが、当社グループの人財に対して最も強く感じているのは、実行力の高さです。目標達成に向けて粘り強く取り組み、物事を最後までやり遂げる従業員が多く、それが当社グループの大きな強みであると考えています。当社グループでは「ストロングP/L」のもと、「運営効率化」や「人財確保・育成」、「DE&I」の推進、さらには生産性と付加価値のさらなる向上に取り組んでいます

が、その成果を支えているのは、従業員一人ひとりの日々の挑戦と成長です。小さなことであっても何かを成し遂げたという成功体験を積み重ね、充実感を持って働くことが、結果として企業の成長につながると考えています。そのため人的資本投資にあたっては、従業員一人ひとりが自らの力を最大限に発揮し、自己実現できる環境を整えることを重視し、そうした環境を実現することで、事業成長のさらなる加速につなげていく構えです。

また、人的資本と密接な組織資本の強さも実感しています。前述の一人ひとりの人財の力を一つの目標に向けてまとめ上げる組織としての統制力、つまり組織資本の強さが、当社グループ全体としての実行力の背景にあると考えます。その一例として足元においては、当社グループの強みである持続可能性を組織的に高めるべく、若手人財に積極的に経験を積ませ、個々の知見を組織として伝承する活動を現場の隅々に浸透させていきます。

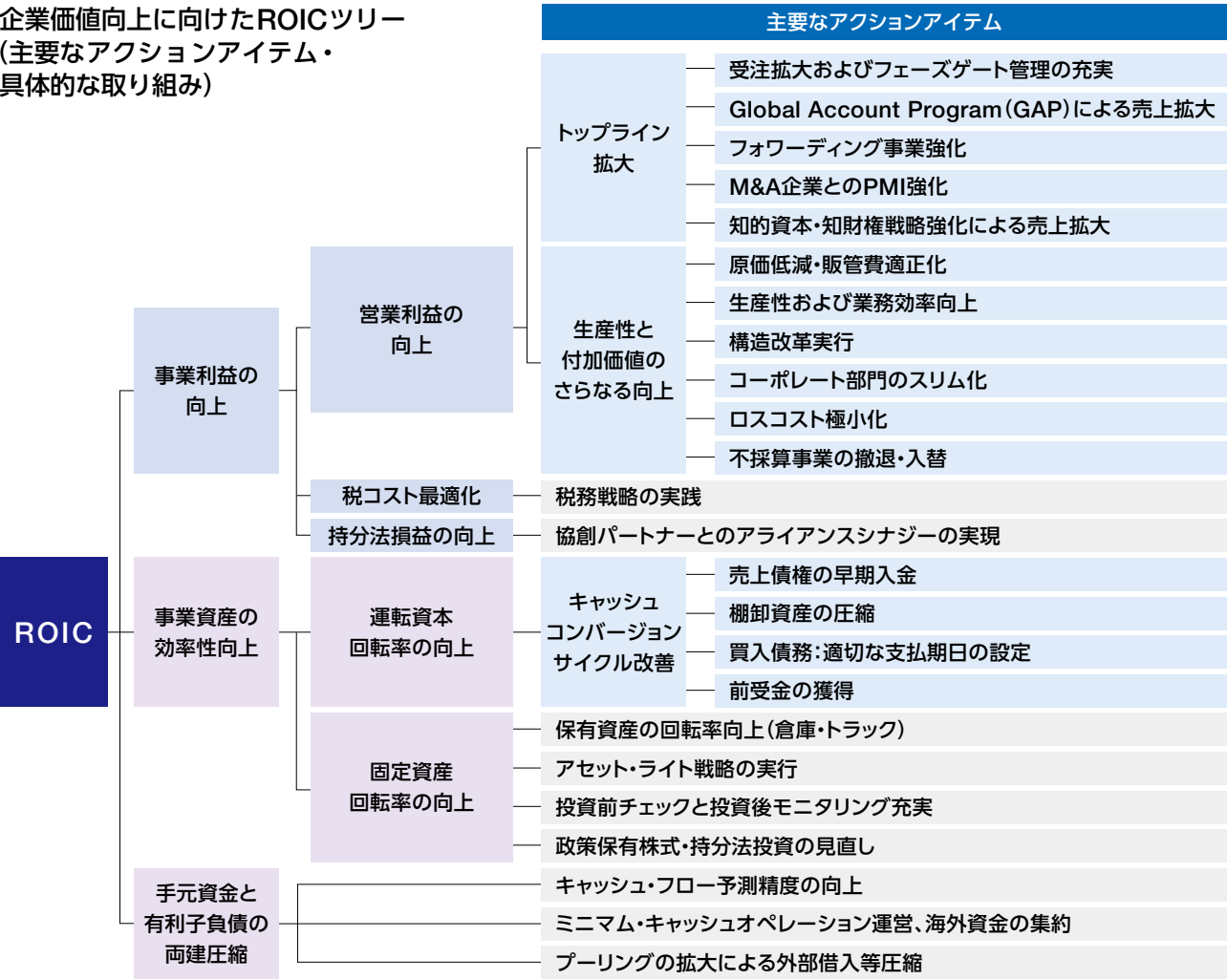
加えて、当社グループの競争力の根底には、物流DXの先進企業として培ってきた知的財産をはじめとする知的資本の蓄積があります。この強みもさらに磨き続けることで、生産性や付加価値の優位性を高め続けることができると考えます。

これら一連の人的資本・組織資本、知的資本の強みをさらなる投資によって磨くことは、再上場に向けたマルチプル最大化はもちろん、その後の持続的な成長と企業価値向上においても重要なファクターとなります。私はCFOとして、財務資本、人的資本、組織資本、知的資本を横断的に捉えながら、各資本が相互に作用し高め合う仕組みづくりを推進することで、企業価値の最大化に邁進する所存です。

「LOGISTEED2030」を見据えた、
グローバル人財の拡充に注力

そうした取り組みにおける長期的なテーマの一つとして、今後は「LOGISTEED2030」で掲げた「海外比率：50%以上」の達成を見据えたグローバル人財の拡充もCFOとしてサポートしていきます。具体的には、海外現地およびグローバルな環境で活躍できる日本人を育成するだけでなく、ロジスティードグループのどの国・地域を起点にしても、自らの実力と成果によってグループ全体をリードできる人財の育成を加速していくことが重要だと考えています。事業成長の原動力は人であり、とりわけ今後の海外事業の成長を支えるためには、国籍を問わず、その役割を担える人財を育成していくことが不可欠です。さらに、今後も海外でのM&Aを成功させ続けるには、経営層だけでなく幅広い層でグローバル人財を育成・確保していく必要があります。2025年度は海外事業の外国籍トップ人財を核にシニア外国籍人財の拡充を進めましたが、今後はさらに多様な階層へとグローバル人財の基盤を広げていきたいと考えています。そのためには、既存人財の育成とキャリア採用の双方が重要であり、海外比率50%以上という高い目標の実現に向けて、既存人財の育成と外部人財の採用を組み合わせながら、グローバルな成長を支える人的資本への投資をCFOとして牽引・サポートしていく考えです。

ロジスティードグループの全ての資本を俯瞰した財務・資本戦略と企業価値最大化に向けた取り組みに、是非ご期待ください。



具体的な取り組み
・既存顧客ホワイトスペースの開拓・深耕 ・統一フォワーディングシステムの導入 ・アルプス物流グループとの100日プランの推進 ・物流DX・ソリューション提案の拡充(RCS、SCDOS・EcoLogiPortal、SSCV他)
・販管費削減プロジェクト、グループ内人財の流動化 ・自動化・省人化およびインターナルDXの推進 ・VC活動、従業員エンゲージメント向上施策の推進 ・国内外の法人・事業の戦略的統合(フォワーディング機能他) ・バックオフィス機能の集約、FP&A機能の配置 ・予算策定におけるストロングP/Lの推進
・IGS (Intra Group Service) の対価回収 ・協創パートナーとの協業推進
・停滞債権の削減 ・既存／新規取引時の支払条件の交渉 ・フリー・キャッシュフロー・コンバージョンレシオの管理
・グループ全体でのセール&リースバックの推進 ・固定資産売却の推進 ・事業投資計画業務規程の見直し
・海外からの資金集約 ・TMSによるグループ内資金や財務リスクの一元管理 ・リースの活用推進、投資の厳選

社外取締役メッセージ



社外取締役
浦野 光人

変革の成果を礎に、 さらなる企業価値向上へ

非上場化以降の改革の成果

私は日立物流時代から社外取締役を務め、上場企業としての時代から非上場化を経て現在に至るまでの変革を見届けてきました。非上場化以降の約3年間を振り返ると、当社グループは大きく3つの改革を進めてきました。

1つ目が、アセット・ライト(▶P68)戦略です。競争力の源泉であるソリューション力とそれを支える現場力や人財といった真の資産を磨き上げると同時に、固定資産を大幅に圧縮し、キャッシュ創出力の向上を実現しました。これは単なる資産の見直しではなく、企業価値を高め続けるための経営体質への転換であったと評価しています。

2つ目が、100日プランの徹底です。KKRと合意したテーマについてVC活動(▶P68)の進捗管理手法を活用し、各現場が小さな成功体験を積み上げながら業務改善を推進してきました。また、その成果を全社で共有することで、改革を組織全体へ浸透させる大きな原動力となっています。

そして3つ目がキャッシュ・フロー経営の進展です。アセット・ライト戦略の実行に加え、将来の企業価値向上を見据えてEBITDAやマルチプルを取締役会で継続的に議論してきました。さらに、ミニマム・キャッシュオペレーションの

浸透やフリー・キャッシュフロー・コンバージョンレシオの重視などを通じ、当社の経営はより強固なものへと進化しています。こうした一連の取り組みにより、企業価値最大化に向けた経営基盤は着実に強化されました。改革の成果を再上場後も維持・発展させていくことで、当社グループの企業価値はさらに高い水準へ到達できると確信しています。

さらなる企業価値向上に向けて

再上場およびその後の企業価値向上に向けて、成長の原動力の一つが戦略的M&Aの推進です。当社グループはこれまでもM&Aを通じてトップラインの拡大と収益力の強化を進めてきました。今後も中長期的な企業価値向上に資するM&Aを着実に実行し、競争力と成長力を一段と高めていくことが重要であると考えています。

また、新たなサービス・価値の提供も重要な成長ドライバーです。3PLやフォワーディングといったこれまで培ってきた強みを活かし、キーアカウントを含む既存顧客との取引領域の拡大と国内外での新規顧客開拓を進めることで、さらなる成長機会を創出していくことが重要です。

加えて、生産性のさらなる向上も欠かせません。当社は強みである技術力を活かし、マテハンメーカーや情報システムベンダーと連携してハード・ソフト両面の能力を最大限に引き出してきました。さらに、RCS(▶P32)の導入などによりオペレーション全体を最適化し、生産性向上の成果を着実に上げています。今後もこうした取り組みを深化させるとともに、フェーズゲート管理を徹底し、ロスコストを最小化することで、競争力のさらなる強化につなげていくべきだと考えています。このほか、ガバナンス面では次世代リーダーを含むCEOのサクセッションプランのさらなる高度化に継続的に取り組んでいます。持続的成長の基盤となるのは、株主だけでなく、従業員、お客様、パートナー企業、地域社会、地球環境をはじめとする全てのステークホルダーとの信頼関係です。私は社外取締役として、その視点を常に持ちながらモニタリング機能を果たし、当社グループのさらなる企業価値向上に貢献する所存です。



社外取締役
平野 博文

再上場を通過点に、 経営陣・従業員・株主が同じ目線で 持続的な企業価値向上をめざします

真のグローバル企業への進化

2022年にTOBを実施する数年前から当社の経営陣と対話を重ねる中で、私は投資会社の立場から、国際物流における現場力や強固な顧客基盤を高く評価していました。また、日本国内にとどまらず、アジア、さらには世界で存在感を発揮する企業へ成長できるポテンシャルを有していると考えていました。その後、社外取締役に就任し、より近い立場で事業や経営を注視するようになってからも、その高いポテンシャルへの確信は変わりません。これまで築き上げたベースに加え、CEOをはじめとする執行側とともに描いた成長戦略が具体的な施策へと落とし込まれ、着実に実行されていることは、日本発の真のグローバル物流企業の実現に向け、まずはアジアにおける確固たるポジションを築くための前進であると捉えています。

この成長に向けた取り組みの中で最も大きな成果は、アセット・ライト戦略の推進による資本効率と企業価値の向上です。日本の物流業界では、資産を保有することが顧客への付加価値につながるという考え方が一般的でしたが、当社はその発想を転換し、資本効率を重視した経営に大きく舵

を切りました。また、利益だけでなく、ROICやキャッシュ創出力を重要KPIとして定め、取締役会がそれらの進捗をフォローしながら執行側のPDCAを支えてきたことも、資本効率の改善を後押ししています。これらと並行し、100日プランをはじめとする各種施策の実行にも地道に取り組んできましたが、その効果を着実に刈り取ることができたことは、当社グループにとって非常に大きな成果です。

組織面では「One LOGISTEED」として本社も含むグループ横断的な連携が強化され、国内外が一体となったグローバル経営が進化しました。これまでは海外で買収した会社が個別に存在する「点」の状態でしたが、それらが有機的につながり「線」として機能するようになったことで、買収によるシナジーを真に発揮できる体制へと進化しています。具体的には、自動車業界向けには、ソリューションの横展開、知識・パイプラインの共有など、グループ会社間の協業について地域をまたいだ検討が進んでいます。また、新たに外国籍の社外取締役、執行役員が就任し、経営会議に参画するなど、真のグローバル企業に向けた基盤づくりも着実に進んでいます。

再上場は通過点。さらなる高みをめざす

再上場に向けては、前述の取り組みに加え、各国市場の深耕と業界・サービス・地域を軸としたグローバル連携強化により、アジア有数の国際物流企業という立ち位置を確固たるものにしていきます。一方で、再上場はあくまでも次の成長に向けた重要なマイルストーンにすぎません。再上場後も持続的な企業価値向上を実現していくためには、従業員エンゲージメントを高め、経営陣と従業員が株主と同じ目線で未来をめざす文化を醸成する必要があります。その一環として、当社グループでは管理職以上を対象とした新たなインセンティブ体系を導入しました。再上場後はこの仕組みがさらに機能し、全社が共通の目標に向かって企業価値向上に取り組む企業文化として、一層定着していくことを期待しています。

新任社外取締役メッセージ

75年以上にわたり物流業界で確かな実績を築いてきたロジスティードの統合報告書において、ご挨拶申し上げる機会をいただき、大変光栄に思います。私は10年以上にわたり、当社を、顧客中心の物流ソリューションを提供し、高品質かつ持続可能な事業運営を実践する、業界で高く評価されている企業であると認識してきました。当社独自のソリューションと高度な専門性は、顧客のバリューチェーンとのシームレスな統合を可能にしていますが、当社はこれを基盤に、顧客と一体となって成長し、アジアの物流業界の発展を牽引してきました。

私はシーメンスでキャリアを築き始めて以来、30年以上にわたりグローバルな物流・サプライチェーン分野に携わり、経営幹部として実績を重ねてまいりました。2013年から2022年までキューネ・アンド・ナーゲル・グループのCEOを務め、顧客主義の徹底と世界的なイノベーション力の活用により、成長戦略を推進してきました。また、データやテクノロジー、持続可能な物流ソリューションを核として、サプライチェーンの枠を超えた価値創出に取り組み、同社を世界有数の物流企業へと成長させてきました。こうした成長を支える基盤には、専門性と意欲を兼ね備えた人財と協力し合うチームによって支えられた誠実、敬意、信頼に基づくリーダーシップ

が重要であると考えています。

物流は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行をはじめとする危機の中で再認識されたように、社会と経済を支える重要なインフラであり、その重要性は今後さらに高まっていくでしょう。私は社外取締役として、テクノロジー、データ、人財の力を最大限に活かし、顧客と社会の双方に価値をもたらす持続可能な物流の実現に貢献したいと考えています。幅広い経験と多様な専門性を持つ取締役会の一員として、従業員の意欲を引き出すとともに顧客に新たな価値を届け、経営陣の成長戦略の策定および遂行を支援し、適切に監督してまいります。



社外取締役
デトレフ
トレフツガー

中期経営計画「LOGISTEED2027」

中期経営計画概要

ロジスティードグループは、2025年度よりスタートした中期経営計画「LOGISTEED2027」の推進により、「グローバルサプライチェーンにおいて最も選ばれるソリューションプロバイダ」をめざし、さまざまな「協創」を通じた課題の解決と「価値」の創出に取り組み、持続的な成長を実現していきます。また、再上場とその先の「LOGISTEED2030」を見据えたさらなる経営基盤および事業基盤の強化を進めます。

LOGISTEED2027

- 重点施策 再上場・LOGISTEED2030を見据えた基盤強化**
1. 国内3PLにおける圧倒的No.1としてのオーガニック成長の実現
 2. 自動化・省力化・DXの推進による事業拡大と収益性の向上 (AI活用)
 3. 一貫したグローバル戦略による強固な海外事業基盤
 4. PMI・インオーガニックによる成長基盤の構築
 5. グローバル物流企業水準のキャッシュ・フロー創出・資本効率の実現
 6. 業界をリードするESG経営の取り組み
 7. LOGISTEED2030を実現する組織・体制の構築

ロジスティードグループは 広く未来をみつめ
人と自然を大切にし 良質なサービスを通じて
豊かな社会づくりに貢献します

経営理念

経営
ビジョン

グローバルサプライチェーンにおいて
最も選ばれるソリューションプロバイダ

そしてその先へ
LOGISTEED
2030

グローバル3PL
リーディング
カンパニーへ

LOGISTEED2030

ケイパビリティを補完するパートナーとの協創で世界に挑む

強固なパートナーシップで実現する「めざす姿」

1. SCM全体最適化に向けた高付加価値ソリューション
2. DX推進による顧客利便性の向上と効率化
3. 海外向けの一貫したバリューチェーンの強化

4. 投資先行型案件への取り組み強化
5. 戦略的M&Aの推進
6. プラットフォーマーとしての地位強化
7. ESG経営の基盤強化

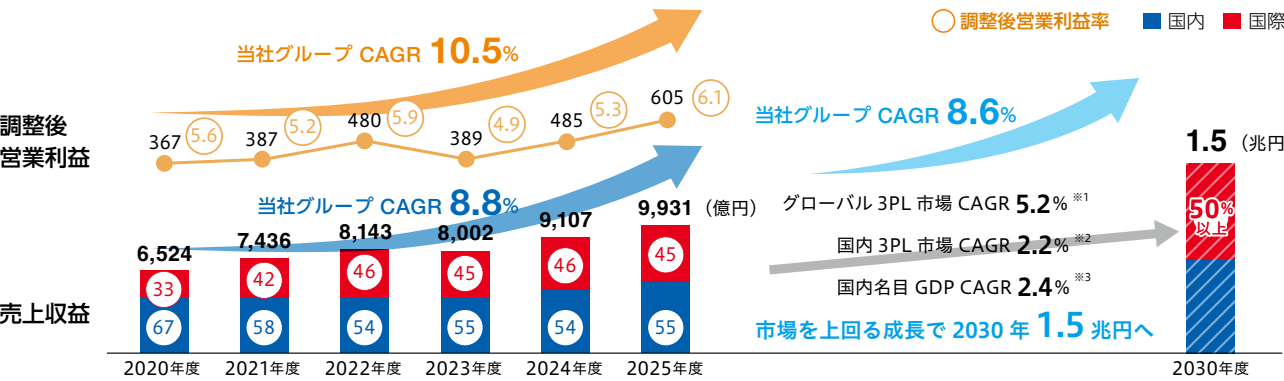
売上収益
1.5 兆円

海外比率
50 %
以上

CO₂
50 %
削減

業績の推移

2020年度から2025年度における売上収益は6,524億円から9,931億円へと拡大し、CAGRは8.8%となりました。2030年度に売上収益1.5兆円を達成するため、2025年度以降はグローバル3PL市場、国内3PL市場、国内名目GDPを上回る水準となるCAGR8.6%の成長に向けて、さらなる企業価値の向上を図ります。



出典：※1 株式会社グローバルインフォメーション「3PL：市場シェア分析、産業動向、統計、成長予測（2025年～2030年）」
※2 株式会社グローバルインフォメーション「日本のサードパーティロジスティクス(3PL)市場：シェア分析、業界動向・統計、成長予測（2025年～2030年）」
※3 IMF World Economic Outlook データベースより当社算出

経営体制の移行について

当社グループは、2026年4月1日よりロジスティードホールディングスを主体とする経営体制へと移行しました。ロジスティードを中心とする事業会社の自律性を高めるとともに、グループ全体の戦略とガバナンスを一段と強化し、中長期的な成長と企業価値の持続的な向上に取り組めます。

重点施策の進捗

めざす姿を実現するために、ジャパンカンパニー・インターナショナルカンパニー・コーポレートがそれぞれ主体的に、また相互に連携しながら、7つの重点施策を推進していきます。

重点施策 1 国内3PLにおける圧倒的No.1としてのオーガニック成長の実現

当社グループはLOGISTEED2030の実現に向けて、グループ横断でこれまで培ったノウハウや蓄積したデータ等を活用し、国内3PL No.1企業としてさらなるオーガニック成長を推進します。

グループの連携を強化した体制の確立とトップラインの拡大

国内・海外の地域軸と3PL・フォワーディングのプロダクト軸を横断的につなぎ、グループ全体の連携強化を進めています。お客様の情報をグループ内で共有・活用することで、地域・領域等の制約にとらわれずサプライチェーン(SC)最適化・高度化に向けた提案を適時かつ組織的に行っています。その一環として、地域やプロダクトを横断した専任者を設置し、お客様との関係強化・統合的なソリューション提案の加速・保守戦略立案等を推進しています。また、既存・新規のお客様における新たな事業機会の創出を進め、トップラインの拡大につなげています。今後もお客様への提供価値向上とSC全体の最適化を図り、物流効率化に取り組んでいきます。

2025年度 ソリューション事例 - お客様の物流を企画・戦略検討～運用・改善まで一貫して支援 -

顧客業種	ソリューション
外食チェーン企業	●全国5か所の物流拠点をLMS（統合物流管理システム）にて包括管理
総合エネルギー企業	●受発注業務およびSC最適化の企画/実行に向けた戦略検討の受託 ●複数物流プロバイダーの包括管理

主要KPIの進捗状況	実績
国内物流 売上収益	7.7% (直近3か年CAGR)
国内物流 調整後営業利益	12.7% (直近3か年CAGR)

重点施策 2 自動化・省力化・DXの推進による事業拡大と収益性の向上 (AI活用)

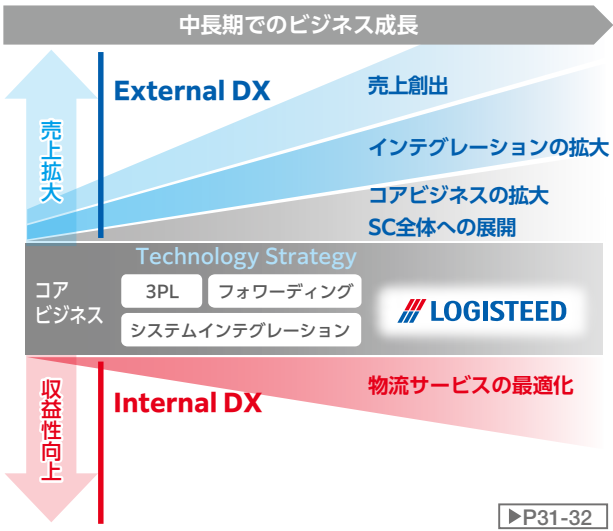
強みの一つである豊富な知見とデータに裏打ちされた技術力を活かし、生成AI等の先進技術を積極的に取り入れたうえで自動化・省力化・DXを推進することにより、一層の事業拡大と収益性の向上につなげていきます。

物流DXトータルソリューションの展開

SCMに関する豊富な知見とデータ分析を活用し、「コンサルティング」と「ソリューション」を掛け合わせたサービスを展開しています。お客様のニーズに応じて、計画段階からSC全体の最適化を支援することが可能です。また、自動化・省人化も積極的に推進しており、設備仕様や運用環境の見直しによる設備稼働率向上や、人員管理徹底による工数削減等の取り組みを実施しています。

データ基盤の整備を通じたSC全体でのデータ・KPI標準化によるデータ駆動型経営

営業情報を含むグローバルなオペレーションデータ基盤の構築、データ駆動型経営と統一KPIに基づく事業運営に向けて、フォワーディングシステムの統合、事業KPI統一、コーポレート業務の標準化を推進しています。また、AI活用により業務改革を推進し、収益性向上やトップラインの拡大に貢献しています。



主要KPIの進捗状況	実績
省人化効果人数(累計)	485人
現場改善効果額(累計)	6.69億円

中期経営計画「LOGISTEED2027」

重点施策 3 一貫したグローバル戦略による強固な海外事業基盤

組織改編やグローバルでのシステム標準化等によりOne LOGISTEEDを強化するとともに、業界・サービス・地域を軸としたグループ全体での連携により、お客様への提供価値を拡大し、海外事業基盤をさらに強固にしていきます。

■ グローバルネットワーク強化とフォワーディング・輸送事業の拡大

グローバルフォワーディングにおけるグループ横断での連携強化に向けた体制構築を進めています。分科会によるテーマ別の取り組み、2026年度中のフォワーディングシステム統一等を通して、海外事業の収益向上に努めています。また、グループ全体でOne LOGISTEEDを推進し、ブランド統一に向けた社名変更等を実施しています。これにより、一体的なサービスをお客様に提供するとともに、世界的な認知度向上と将来成長の実現をめざしています。2030年度の目標である海外比率50%以上にに向けて、今後もOne LOGISTEEDのもと、包括的なソリューションをお客様へ提供し、さらなる事業基盤の強化、フォワーディング・輸送事業の拡大を推進していきます。



Expanded Global Business Meeting 2025におけるディスカッションの様子

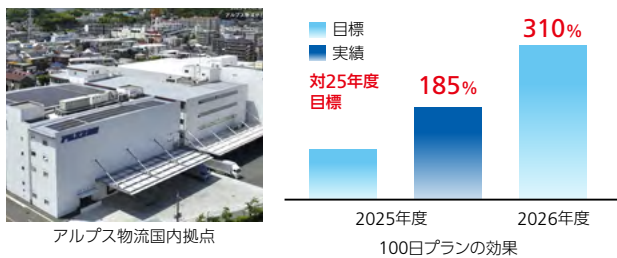
主要KPIの進捗状況	実績
国際物流 売上収益	6.1% (直近3ヵ年CAGR)
国際物流 調整後営業利益	1.7% (直近3ヵ年CAGR)
2025年度 取り扱い物量	【海上】412千TEU 【航空】136千トン

重点施策 4 PMI・インオーガニックによる成長基盤の構築

M&Aにてグループ化した企業のPMIを完遂し、シナジーを創出するとともに、ターゲット市場・領域でのグローバルM&Aも検討・実行し、グローバルネットワークや事業領域の拡大とROICの向上を実現します。

■ M&A後の100日プランの策定・実行によるシナジーの実現

2024年にM&Aしたアルプス物流のPMIとして100日プランを策定し、取り組みを開始しました。双方の事務所に駐在員を配置し、お互いのノウハウの共有や強みの補完を図ることでグローバルネットワークや事業領域の拡大につなげています。主な取り組みとして、営業・トップラインの拡大(クロスセル)、調達最適化、間接業務効率化、協業による国内運送事業の改善を推進し、海外においても拠点統合や混載最適化をグループ全体で進めています。2025年度は目標比185%と大幅に上回る効果実績となりました。2026年度についても当初の想定を上回る効果が出ています。引き続き、国内外におけるシナジー創出、業績拡大に向けた活動に取り組んでいきます。



主要KPIの進捗状況	実績
100日プランの効果	対目標 185%

■ フォワーディング事業の統合

2026年4月にアルプス物流の国内フォワーディング機能をロジスティードエクスプレスへ統合しました。業務プロセスの標準化やノウハウの集約を進め、フォワーディング事業全体のオペレーション品質の向上と、より安定した事業運営体制の構築を図ります。

■ 日本郵便との資本業務提携

ロジスティードホールディングスおよびロジスティードは、2025年10月6日に日本郵便と資本業務提携契約を締結しました。国内においては、物流効率の向上およびサービス品質の高度化に資する施策について、効果・マイルストーンを精緻化したうえで、順次実行に移行していきます。海外においては、日本郵便グループの国際物流事業を担う Toll Holdings 傘下の子会社に対し、当社グループが一部出資を行う方向で協議を進めています。今後はこれらの取り組みの具現化を通じて、お客様のSCを一気通貫でサポートできるサービスの構築を推進します。

重点施策 5 グローバル物流基準のキャッシュ・フロー創出と資本効率の実現

事業・管理・財務、各部門において、策定した業績向上施策の着実な実行により、グローバル物流企業水準のキャッシュ・フロー創出・資本効率につなげていきます。

■ アセット・ライト(▶P68)戦略によるROE、ROICの向上

アセット・ライト戦略により資本効率を高めるとともに、設備・DX・人財への成長投資を実施することで事業運営の効率化と収益性の向上に取り組んでいます。

■ シェアードサービス化の推進とインターナルDXによる経営の効率化

当社グループ全体において、管理部門の重複業務排除、人事・契約業務のシェアードサービス化といった施策により利益率の向上に努めています。また、AI等の最新技術も活用したDX・自動化・省力化による生産性向上やデジタル改善のグループ水平展開を促進し、業務効率化やロスコストの削減を推進しています。

主要KPIの進捗状況	実績 ※()内は率
調整後営業利益	605億円 (6.1%)
EBITDA	1,456億円 (14.7%)
ROIC	5.1%
Tangible ROIC	34.2%

▶P21-24

重点施策 6 業界をリードするESG経営の取り組み

組織・人財の強化や安全・品質強化の推進、脱炭素活動の推進等により再上場とその先のLOGISTEED2030達成の基盤を強化していきます。

■ 日本で勝ち、世界で伸ばす組織・人財の強化

- ・次世代リーダー育成プロセスの仕組み化
- ・人事制度の進化
- ・業務のシェアード化/DX推進による組織、人財の強化
- ・LOGISTEED WAY、VC活動(▶P68)のさらなる浸透

■ 安全テクノロジーの活用と品質向上に向けた取り組み

当社グループでは、安全品質向上に向けた取り組みを積極的に推進しています。物流センターの状況を遠隔で一元管理する「安全品質集中管理センター」の取り組みに加え、2025年度はインシデントのAI検知や火災検知・発報の自動化を推進しました。また、SSCV(▶P31)等の自社システムに加え、elpis株式会社の側方巻き込み警報装置「A-CAM」といった安全テクノロジーを活用することで、事故の未然防止と安全品質向上に取り組んでいます。



A-CAM設置車両

A-CAMイメージ図

■ 国際基準に沿った脱炭素目標への改定と、活動の実践

ロジスティードは、国際的なサステナビリティ評価機関であるEcoVadis社のサステナビリティ評価において「ブロンズメダル」をグループとして取得しました(▶P39)。2025年3月にはSBTイニシアティブ(SBTi)*に対してコミットメントレターを提出し、パリ協定が求める水準に整合する温室効果ガスの排出削減目標「SBT(Science Based Targets)」の認定取得をめざしています。



主要KPIの進捗状況	実績
CO ₂ 排出量削減目標の改定	SBT基準に基づく新たなKPIを設定
「持続可能なエンゲージメント」スコアの国別基準値クリア率	58%

※ SBTイニシアティブ(SBTi): CDP、国連グローバルコンパクト(UNGC)、世界資源研究所(WRI)、および世界自然保護基金(WWF)の4機関が共同で運営する国際イニシアティブで、独立した立場で企業の温室効果ガス削減目標の評価を行います

重点施策 7 LOGISTEED2030を実現する組織・体制の構築

■ プロアクティブな組織体制の構築

国内・海外ともにグループ横断で地域や事業を軸とした重複機能の統合・再編を進め、最適な組織体制を構築するとともに、構造改革を推進しています。

- ・2025年4月:ロジスティードコラボネクトをロジスティード東日本に統合
- ・2026年4月:ロジスティード東日本流通サービスをロジスティード東日本に統合
- ・2026年4月:アルプス物流のフォワーディング機能をロジスティードエクスプレスに統合

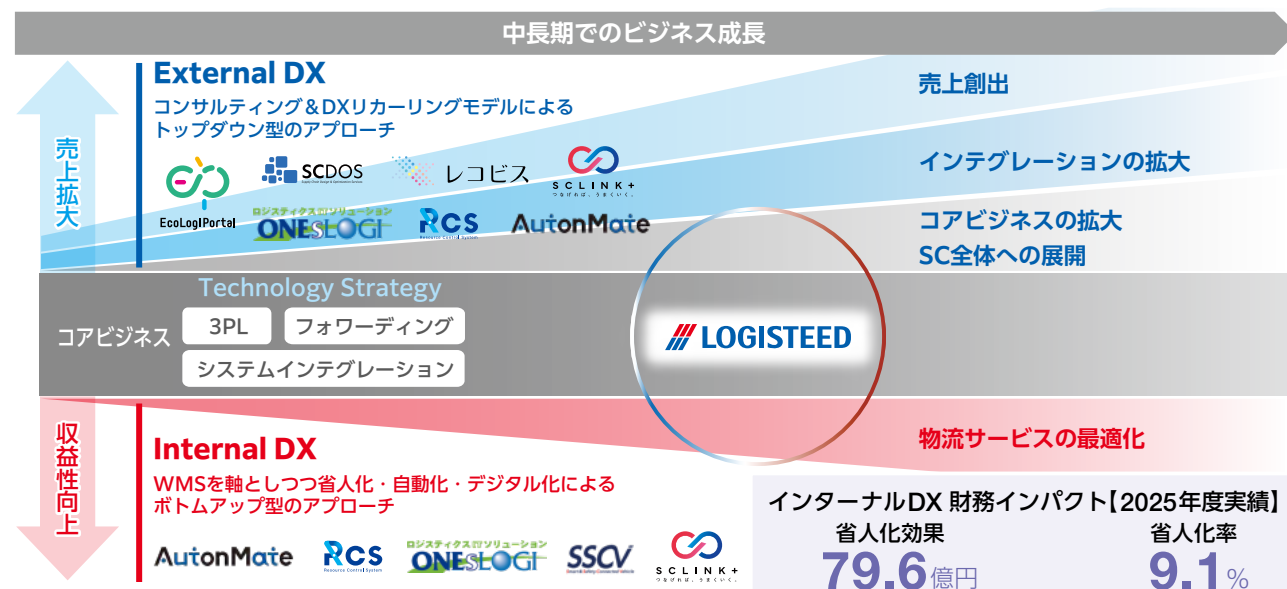
今後も、組織・体制の刷新および重複機能の統合・再編による合理化と事業基盤の強化を推進し、組織の最適化を図ることで、「LOGISTEED2030」の実現に向けた組織・体制を構築し、企業価値の向上につなげます。

ロジスティードグループのDX

現場データ起点のDXでサプライチェーン全体の最適化を実現

DX取り組み全体像

ロジスティードグループは、長年培ってきた知見を活用し、現場オペレーションをDXにより可視化・分析して改善につなげ、社会課題の解決に貢献するさまざまなサービスを提供してきました。継続的にエクステルナルDXを進めるとともに、当社グループのグローバルでのデータ駆動型経営を構築するインターナルDXも進め、グループとしてのさらなるシナジー創出を推進していきます。



External DX ーソリューション紹介ー

■ サプライチェーン・ロジスティクスの最適化：SCDOS

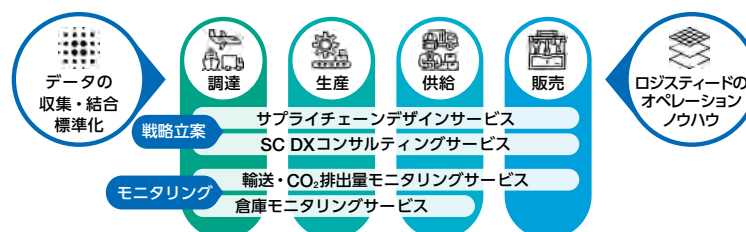
お客様のSCの最適化と高度化を支援するSCDOSは、事業戦略や外部環境変化を盛り込んだシミュレーションにより事業展開を見越した戦略立案を支援する機能と、戦略実行後の各種評価・分析を支援する機能により、お客様のSC改革の加速に貢献しています。

※1 戦略立案メニューの一つであるSCデザインを用いたSCネットワーク最適化シミュレーションの平均値

SCコスト
10～20%
DOWN^{※1}

近年のトピックス

- SCデザイン・SCコントロール導入実績：
500件超（内 海外案件50件超）
- 物流業務効率化や最適化を推進する
CLO（▶P68）組織向けに
物流DXコンサルティングサービスを開始



■ 輸配送オペレーションの持続性強化：SSCV

SSCVは、効率化のSmart、安全のSafety、車両管理のVehicleから構成される輸送デジタルプラットフォームであり、輸送に関わる社会・経営課題の解決と輸送事業の高付加価値化、新たなビジネスの創出を通じて、持続可能な物流の実現に貢献しています。

※2 SSCV-Safety導入効果

ヒヤリハット
98%
DOWN^{※2}

近年のトピックス

- 国土交通省
「令和7年度過労運転防止機器」
「業務前・業務後自動点呼機器」認定
- 令和6年度
運輸安全マネジメント
優良事業者等表彰
「国土交通大臣表彰」受賞
- 日経ビジネス主催
Safety Driving
Award 2024
「ゴールド賞」受賞
- 日本ロジスティクスシステム協会／
日本物流資格士会主催
全日本物流改善事例大会2025
「最優秀物流改善賞」受賞

■ 物流センターオペレーションの最適化：RCS（WCS・WES）

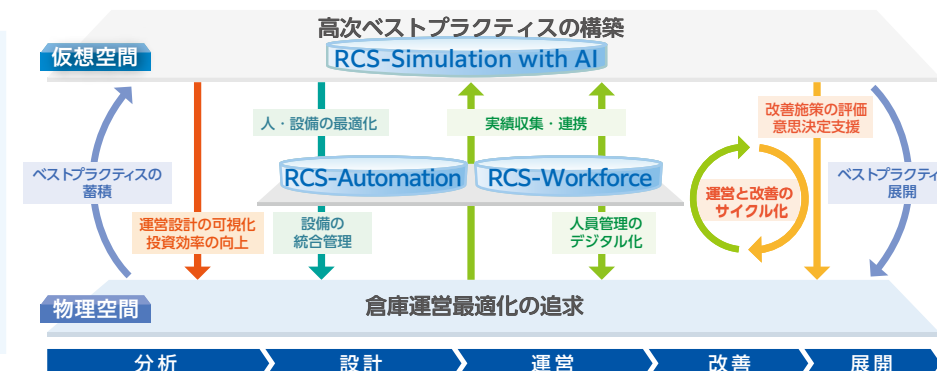
RCSは、設備の管理（RCS-Automation）と人の管理（RCS-Workforce）それぞれの最適化ソリューションと取得した倉庫運営データをもとに仮想空間を構築し、リソースの最適化シミュレーション（RCS-Simulation）を行うソリューションから構成されています。これらを通じ、物理空間でのベストプラクティスを仮想空間上で蓄積・活用し、物理空間へより高次のベストプラクティスを展開する改善サイクルを確立し、倉庫運営の恒常的な全体最適化につなげています。

RCS
Resource Control System
人財管理
事務工数
85%
DOWN^{※3}

※3 RCS-Workforce導入効果

近年のトピックス

- 導入件数 約160件（累計）
- RCS-Automationの対応設備拡大など機能を継続的に拡張し展開中
- RCS-Workforceの展開を進め、各拠点で得た知見も反映のうえ、データドリブン型の拠点人財管理・継続改善を推進中



AI活用による業務変革

グループ全体でAI活用を加速させることで、お客様への個別最適という強みをさらに伸ばしつつ、物流DXの先駆者として現場と経営をつなぎ、現場力とデジタル力を融合した新たな価値創造を推進していきます。



AI推進ロードマップ



担当役員メッセージ

当社グループは、長年培った現場知見とAI・量子コンピューティング等の先端技術を融合し、物流現場から始まるサプライチェーン変革を推進しています。特にAIの活用を加速し、現場オペレーションの可視化・分析から意思決定の高度化までを一気通貫で支援することで、お客様のSC改革を前進させ、選ばれる存在から不可欠なパートナーへ進化していきます。今後も物流DXソリューションで社会問題の解決と中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

ロジスティード株式会社
執行役員
（CDXO）
ロジスティクス
DXソリューション
統括本部長
芳賀 寛



人的資本への取り組み

ロジスティードグループは、日本を超えてグローバル物流市場における事業成長に向け、変革を加速しています。その成長を支える最も重要な基盤は「人財」です。社員一人ひとりが高いエンゲージメントを持ち、前例に捉われず自ら考え、挑戦し、成長し続ける——その積み重ねが、企業価値のさらなる向上につながると考えています。この好循環を生み出すため、当社グループでは経営戦略と連動した人的資本への取り組みを推進しています。

Message

日本で勝ち、
世界で伸ばす組織・人財へ

執行役員 (CHRO)
人事総務本部長
工藤 司

グローバル3PL
リーディングカンパニーをめざす

当社グループは、中長期的にめざす姿として「LOGISTEED 2030」を2022年度に制定し、グローバルでの成長戦略を明確にしました。2030年度までに売上収益1.5兆円、海外売上比率50%以上を実現し、グローバル3PLリーディングカンパニーとなることをめざしています。

この実現に向け、2024年度より経営体制をジャパンカンパニー、インターナショナルカンパニー、コーポレートの3部門体制へ再編し、その中でインターナショナルカンパニーの社長には外国籍人財を招聘しました。あわせて、インターナショナルカンパニーにおいて、複数のグローバルリーダーポジションを新設して外国籍人財を登用するとともに、各地域にも現地での経験豊かなローカルビジネスリーダーを配置しています。さらに、グローバル物流企業としての成長をコーポレート部門がこれまで以上に強力に支えるために、CFOポジションおよびCHROポジションにもグローバルビジネス経験豊富な人財を社外より招聘しました。

2026年度にはグローバル市場を代表する物流企業で豊富な経営経験を有する、海外在住の外国籍エグゼクティブを社外取締役を迎えることで、よりグローバルな戦略視点を取り入れた取締役体制へと進化させています。

これらの取り組みを通じて、我々はグローバル成長を支える経営基盤の強化を着実に進めてきました。そのうえで、人財面において取り組むべき課題と方向性は、大きく以下の3点と考えています。

人財面における経営課題と取り組みの方向性

(1) 日本で勝ち、世界で伸ばす人財の育成

当社グループは、日本市場において3PLビジネスのパイオニアとして成長してきました。近年の市場競争の激化を踏まえ、さらなる高付加価値サービスの提供と生産性の向上を通じて、日本における3PLリーディングカンパニーとしてお客様に選ばれ続ける企業であることをめざしています。そのうえで、日本市場における基盤を維持・強化しながら、海外市場における事業拡大を進め、「日本で勝ち、世界で伸ばす」戦略を推進することで、グローバル3PLリーディングカンパニーへの成長をめざしています。

この戦略を持続的に実行していくためには、国内外を問わず経営を担う人財を継続的に輩出していく仕組みが不可欠です。当社グループでは、ロジスティードの本部長以上のポジションから海外の主要グループ会社の社長までを対象としたサクセッションプランを整備し、次世代リーダーの選抜・育成を段階的に進めています。

● 本部長以上を起点とした経営ポジションの
サクセッションプラン

経営ポジションのサクセッションにおいては、偶発的な人事交代への備えではなく、中長期の成長戦略を支える人財基盤の構築を目的としています。

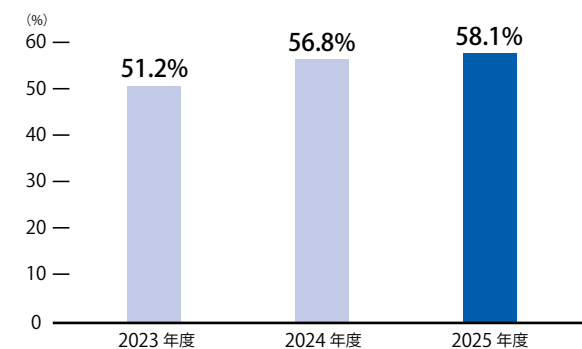
本部長以上のポジションを対象に、求められる役割・要件を明確化したうえで、後継候補者の選定と育成計画の策定を進めています。その実行にあたっては、タレントレ

ビュー会議（経営層による人財レビュー）を活用し、人財の現状把握と将来ポテンシャルの見極めを行っています。現職者の視点だけでなく、事業成長の観点からポジション要件を再定義し、後継者に求められる経験や能力を具体化することで、サクセッションを属人的な判断から、組織として継続的に運用する仕組みへと転換しています。

● 海外重要ポジションのサクセッションプラン

グローバルでの事業拡大を見据え、海外グループ会社社長をはじめとする重要ポジションについてもサクセッションプランを展開しています。

海外グループ会社については、3～5年以内に後継者となり得る候補者を特定し、段階的な育成へ移行しています。あわせて、海外グループ会社の重要ポジションについても、日本のお客様の海外進出を強力に支援するための日本人駐在員の配置に加えて、現地の事業環境や市場特性を深く理解する現地人財を積極的に登用し、ジョブ型の観点から適所適材を通じて海外事業の競争力をさらに強化していきます。

海外グループ会社社長ポジションにおける
現地化率

● 経営人財の裾野を広げるHIPO人財の選抜・育成

経営ポジションの安定的なサクセッションを実現するためには、その一段下の層から人財を計画的に育成することが不可欠です。

当社グループでは、国内外において高い成長可能性を有するHIPO (High Potential) 人財を選抜し、役割や成長段階に応じた育成を行っています。タレントレビュー会議においても、将来の経営人財候補を意識した議論を行い、経営ポジションへの接続を見据えた課長職クラスの人財把握を進めています。今後は、海外グループ会社や部門単位での育成にとどまらず、グループ全体での育成機会や配置を通じて、経営人財の層を継続的に広げていく考えです。

● 将来を担う若手人財の育成とキャリア形成の考え方

さらに、こうした取り組みを中長期的に支えるため、若手人財の段階からの計画的な育成にも取り組んでいます。

将来の経営人財の育成を見据え、若手層においては、現

場での実務経験に加え、営業や海外経験を組み合わせることで、将来のリーダーに求められる視座と判断力を養う仕組みを整備していきます。その後のキャリアにおいては、各人の志向や適性に応じて、特定分野の専門性を深めていく人財、または多様な経験を基盤として経営ポジションにおける役割を担っていく人財など、それぞれの成長の方向性に応じたキャリア形成を支援していきます。

2026年度以降は、こうした考え方を踏まえたキャリア形成の枠組みをより明確化し、人財配置や育成施策に反映することで、企業の成長を支える人財が段階的に経験と専門性を積み上げながら成長していける人財マネジメントの実現をめざしています。

● 現場人財の確保

一方で、こうした将来の経営人財・リーダー人財の育成と並行して、物流センターにおける構内作業やドライバーなどの現場人財の安定的な確保も、重要な経営課題として位置付けています。当社グループでは、働き方の多様化や人手不足といった環境変化を踏まえ、スキマ時間を活用したスポットワークの全国展開を進めるとともに、外国人ドライバーの活用にも新たに取り組みを開始しました。

経営人財の育成と、現場を支える人財基盤の強化を両立させることで、事業運営を支える安定的なオペレーション体制の確保に取り組んでいます。

(2) 社員一人ひとりのさらなる働きがい・やりがいを
通じた成長

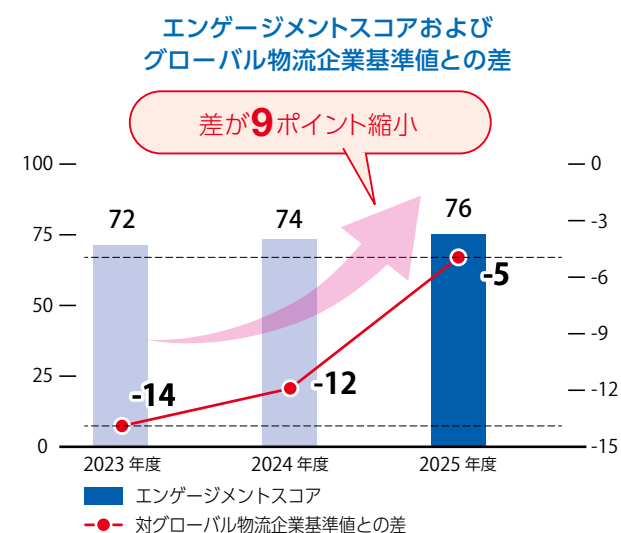
当社グループでは、社員一人ひとりが働きがい・やりがいを感じながら成長できる環境づくりを重視しています。特に、エンゲージメント向上のサイクルを軸に、現場起点の業務改善や自己探求ワークショップ、ミドルマネジメントの強化など、多面的な施策を展開しています。

● エンゲージメント向上のサイクルと
課題項目への取り組み

当社グループでは、2021年度より年1回のエンゲージメントサーベイを継続的に実施し、2025年度には国内外連結



人的資本への取り組み



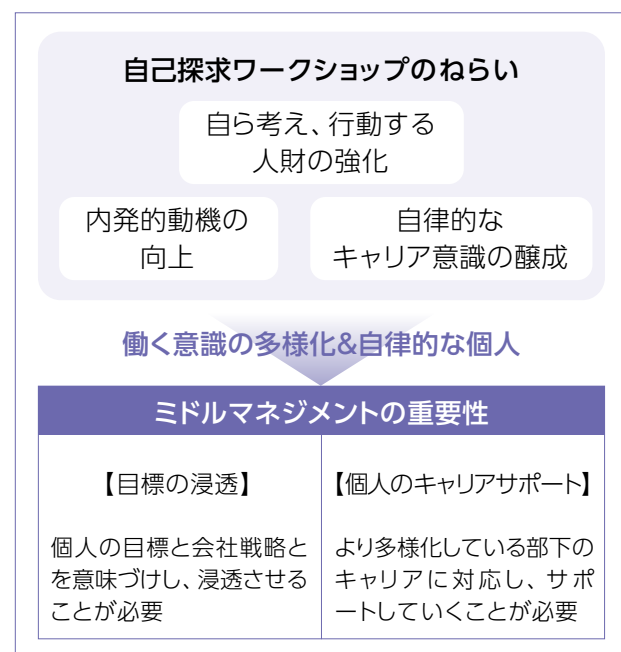
ベースへと展開しました。当社グループでは、日本発のグローバル物流企業としての成長を見据え、ベンチマークについてもグローバル水準を重視しています。グループ全体のエンゲージメントスコアは、グローバル物流企業の基準値との差が直近2年間で9ポイント縮小し、2025年度には5ポイント差まで改善しました。日本発のグローバル物流企業として、グローバル基準に着実に近づいています。

一方で、部門や組織階層ごとの特性には差も見られることから、今後は現場での対話や業務改善の取り組みを通じて、エンゲージメント向上をより組織全体に定着させていくことを重点テーマとして進めていきます。

■「マイコンパス」ワークショップの展開

社員が自ら考え行動する人財へと成長するため、自己探求ワークショップ「マイコンパス」を展開しています。

本ワークショップは、社員一人ひとりが自らの価値観や仕事



における意義・やりがいを認識し、主体性や自律的な成長意欲を高めていくことを目的としています。具体的には、①個人：自分の価値観を知る、②組織：組織として大切にする価値観を言語化する、③「個人」と「組織」の接続：部門長を中心に、個人の価値観と組織の方向性を結びつける、という3段階で実施しています。

これらのプロセスを通じて、社員一人ひとりが自己理解を深めるとともに、組織の中でどのように貢献していくかを主体的に考える機会を提供し、自律的なキャリア意識の醸成につなげています。

■多様な人財と自律的な個人を活かす

ミドルマネジメントの強化

働く意識の多様化や自律的な個人の増加に対応するため、ミドルマネジメントの強化にも注力しています。ミドルマネジメント層には、個人の目標と会社の戦略をつなぐ役割や、より多様化している部下のキャリアサポートが求められています。当社グループでは、ミドルマネジメント向けの研修を体系化し、マネジメント力の強化を通じて組織全体の活性化をめざしています。

(3)企業文化定着のための取り組み

当社グループでは、LOGISTEED WAYに示した成功要件を、社員一人ひとりが日々の行動の中で実践し、主体的な改善をリードし続ける企業文化として根付かせていくことを重視しています。その実現に向け、経営陣自らの関与と、現場起点の改善活動を軸とした取り組みを進めています。

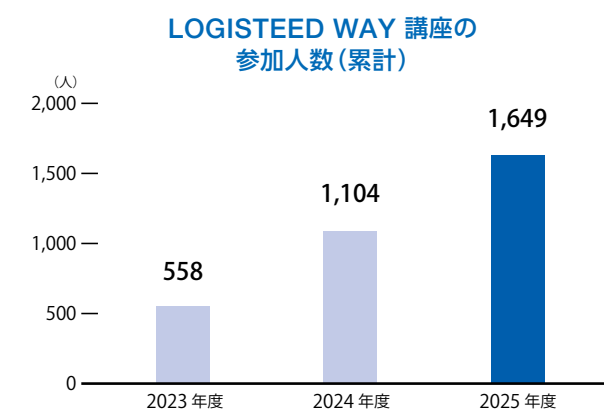
■LOGISTEED WAYに基づく企業文化の浸透

LOGISTEED WAYは、当社グループのあり方と進むべき道を体系化したものです。社員一人ひとりがこのWAYを理解し、自ら考え、行動し、改善につなげていくことが、持続的な成長の原動力になると考えています。そのため、LOGISTEED WAYを単なるスローガンにとどめることなく、日常の業務や改善活動と結びつけ、主体的な行動を促す仕掛けづくりを行っています。

■経営陣自らが体現する企業文化と、社員との直接対話

企業文化の定着においては、経営陣自らがLOGISTEED WAYを体現し、その思いや考えを直接社員に伝えることが重要だと考えています。国内外の拠点において、経営陣(役員クラス)が自ら登壇する「LOGISTEED WAY講座」は2023年度より継続的に開催し、それぞれの経験や視点を通じてWAYの意味や価値を語る取り組みを進めてきました。

こうした直接対話を通じて、参加者が改めてLOGISTEED WAYを意識し、自らの行動に照らして考える機会を創出しています。特に、海外グループ会社へのLOGISTEED WAYの浸透に向けては、地域や文化の違いを踏まえながら、当社グループ共通の価値観を共有する取り組みを進めています。



■VC活動(▶P68)・アワードを通じた文化の定着と展開

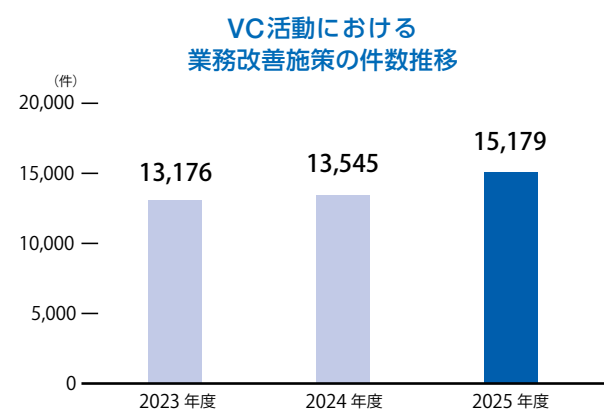
LOGISTEED WAYの実践を具体的な行動につなげる取り組みとして、VC活動をグループ全体で推進しています。本活動は、社員一人ひとりが現場起点で主体的に業務改善に取り組むことを後押しする仕組みであり、個々の働き方の効率化と、改善事例の共有を通じた組織全体の生産性向上を目的としています。

また、VC活動の進化に向け、生成AIやRPA、ノーコードツール(kintone[®])等を活用し、現場起点で社員が主体的に取り組む業務改善をデジタルの力で後押ししています。

※ kintone はサイボウズ株式会社の登録商標です。



kintone 普及のための社内イベントにおける事例発表者



VCアワード改善事例展示会の様子

こうした現場起点の改善活動を称える「VCアワード」を設け、2019年度より年1回継続的に実施しています。VCアワードは、優れた取り組みをグループ内で広く共有する機会となるとともに、社員一人ひとりの主体的な挑戦を後押しし、改善を重ね続ける企業文化の醸成に寄与しています。

また、VC活動は国内にとどまらず、海外拠点への展開も着実に進んでいます。小さな改善を積み重ね、現場から価値を創出していくボトムアップの改善マインドは、既に当社グループの文化として根付きつつあります。

今後も、LOGISTEED WAYの実践とVC活動を両輪として、社員一人ひとりが主体的に価値創出に挑戦し続ける企業文化の定着をめざしていきます。

多様な個人の成長と、企業・事業の成長の方向を一致させるために

さまざまな背景や価値観を持つ社員一人ひとりが、自らの仕事に誇りとやりがいを感じ、高いエンゲージメントをもって成長していく。その積み重ねが、企業や事業の持続的な成長につながっていく——私たちは、そのような組織の実現をめざしています。

重要なのは、個人の成長と企業・事業の成長が、同じ方向を向いて進んでいる状態をつくり続けることです。社員一人ひとりが自ら考え、挑戦し、その成果が組織の価値創出へと結びついていく。この好循環を生み出すことこそが、私たち人事部門の使命であり、CHROとして果たすべき役割であると考えています。

日本で勝ち、世界で伸ばす——その実現を支えるのは、組織と人財の力です。

これからも、人財への投資と企業文化の醸成を通じて、社員一人ひとりが高いエンゲージメントを持ち、会社とともに成長し続ける組織を実現し、当社グループの持続的な価値創出につなげていきます。

知的資本への取り組み ―企業価値の最大化に向けた知財・無形資産ガバナンス―

詳細はWebサイトをご参照ください 知的財産 <https://logisteed-holdings.com/jp/csr/governance/ip/>

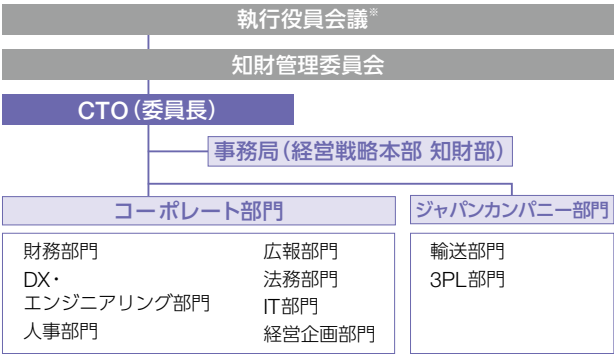
知的資本を経営資源として活用し、持続可能な価値創造へ

基本的な考え方・対応方針

ロジスティードグループは、物流が社会における重要なインフラであると認識し、社会経済基盤としての役割を果たすため、さまざまな課題にチャレンジし、イノベーションを推進しています。その中で「知的資本」を事業競争力の源泉であると考え知的財産権(知財権)の獲得および保護、管理を通じて持続的な成長と競争力の維持をめざしています。

知的財産マネジメントの推進体制・戦略

当社グループは、知的財産を重要な経営資源の一つと位置付け、知財戦略および知的財産管理に関する意思決定機関として知財管理委員会を設置し、グループ横断で知財活動を推進しています。第三者の知的財産については、ロジスティードグループ行動規範に基づき、法令および契約に則った適切な取扱いと保護を徹底しています。あわせて、誠実かつ公正な事業活動を支える基盤として、従業員に対する定期的なコンプライアンス教育を実施しています。



※執行役員会議以下の体制は中核会社であるロジスティードに設置

知的資本／知財権戦略の強化

革新的技術の導入や開発案件で生まれる技術的成果については、事業単位で知財戦略を策定し、ノウハウとして秘匿化するか特許として出願・権利化しています。成功も失敗も対策まで含めて全て経験と位置付け、知見やデータをもとに意思決定を重ねることで高い生産性につなげています。特許の出願と権利化の過程は、技術的成果を可視化する重要な工程であり、特許の取得数(登録件数)や保有数は、イノベーション成果を測るうえで欠かせない定量的指標(KPI)と位置付けられます。

	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2026 年度 (目標)
登録件数	30	29	33	30
保有特許件数	138	171	207	237
特許出願発明者数	23	29	20	30
専門教育・ コンプライアンス教育 実施回数	3	3	5	4

知的資本／知財権戦略のプロセスがもたらす成果

当社グループの知財戦略は、競合他社との差別化と強みの可視化を進め、全社の方向性をそろえて共通価値の創造につなげる施策です。戦略立案では、お客様や社会への貢献、提供価値の最大化を起点に、ビジネスモデルや市場環境を中長期的に分析し、潜在課題や将来リスクを踏まえて必要な特許ポートフォリオを検討します。こうしたプロセスは、人財の成長意欲やチャレンジ精神を育み、暗黙知の形式知化と社内共有を促進し、生産性向上にも寄与します。



※IPランドスケープ：経営戦略または事業戦略の立案に際し、(1)経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し、(2)その結果、現状の俯瞰・将来展望等を経営者・事業責任者と共有すること

自動化・省人化技術の特許により、ロジスティックスの強靱性と持続可能性を確保

社会環境や顧客ニーズが急速に変化する中でも、物流には安定的な対応が求められます。近年は経済動向やサプライチェーンリスクを見通しにくく、物流業界では深刻な人手不足も課題です。不確実性が高まる中、自動化設備への投資にはリスクが伴い、テクノロジーの進展も投資判断を難しくしています。こうした環境のもとでも、当社グループは自動化・省人化の明確な目標を掲げ、継続的に自動化設備の導入を進めてきました。当社グループの強みは、単なる設備導入にとどまりません。

当社グループは、下図に示すAGV(無人搬送車)型ロボットソーターを早期に導入しました。そのうえで、導入前の検証・調整を通じて現場ノウハウを取り込み、標準仕様を現場に合わせて高度化するツールを開発し、システムに組み込んでいます。たとえば、システムの判断内容を現場担当者が直感的に把握できる可視化ツールを整備するとともに、稼働率低下の要因となるAGVの滞留を抑えるため、仕分シュートの割付段階や作業段階で混雑を回避するロジックを組み込み、現場担当者との設備の能力を最大限発揮できる仕組みを構築しています。

自動化設備の導入では、当社グループが長年蓄積してきた3PLのデータ、知見、ノウハウを活用するとともに、現場ごとに異なる判断基準を反映できる柔軟性を備え、汎用性も確保しています。

当社グループでは、自動化・省人化に関する独自技術の特許出願・取得を積極的に進めています。労働力不足が懸念される中でも、他社では実現しにくい高品質なサービスの提供を通じて、ROI向上と3PL事業における契約維持率向上にも取り組んでいます。

仕分前工程の効率化

- 各インダクションの作業量の均一化を図り、効率よくシュート位置を割り当てる。(特許出願中)
- 仕分先の数がシュート数より多い場合の例外対応を可能にする。(特許出願中)

作業状況の可視化

- シュート割付した物量をヒートマップとして可視化することで、ロボットの渋滞状態を予測、把握できる。(特許出願中)

有用性・実用性の向上

- 庫内全体の作業進捗と個人投入生産性を表示する。(特許出願中)
- 当日の荷物全体のステータス情報(未確定、確定済、作業中、完了など)を表示する。(特許出願中)
- AGVの発進時間をインダクションごとに制御。(特許出願中)

稼働率の向上

- AGVが渋滞を回避するルートを走行するよう制御し、仕分け効率を向上させる。(登録：特許第7787332号)
- 収容箱に収容された荷物の量に応じ、満杯状態を検知して警告を発する。(特許出願中)

検証で培ったノウハウを知財に、パートナーとともに社会課題の解決へ

当社グループは、社会や環境に配慮したソリューションを提供しながら、事業価値の向上にもつなげていく取り組みを進めています。ハードウェアを含むソリューションは当社グループだけで実現することが難しいため、思いを共有するパートナー企業と連携し、新たな価値の創出に取り組んでいます。「物流倉庫向け遠隔フォークリフト操作システム」の開発では、遠隔フォークリフト作業の検証を重ねる中で得られた知見や、技術検証を通じて培ったノウハウなど、当社グループの知的財産が活かされています。

当社グループはこれからも、独自の知見や現場のデータをビジネスパートナーと共有し、その活用の幅を広げることで、より広く社会課題の解決に貢献していきます。

広視野カメラ映像とAR補助線により、走行・荷役を直感的に操作できる遠隔フォークリフト専用インタフェース

© Nexa Ware Co. Ltd.
© TSUBAKIMOTO CHAIN CO.

ロジスティードホールディングス 統合報告書 2026 37

ロジスティードホールディングス 統合報告書 2026 38