

CEOメッセージ

激しい環境変化のもと、 再上場を見据えた 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」 の実現をめざします

2025年9月
代表取締役 会長兼社長執行役員 (CEO)

中谷 康夫



中期経営計画「LOGISTEED2024」 の振り返り

2024年度は過去最高業績を更新、 2025年度は売上収益1兆円を見据える

2024年度は、2022年度にスタートした中期経営計画「LOGISTEED2024」の最終年度でした。振り返ればこの3年間は、ロジスティードが新たな成長の礎を築くための非常に重要な期間でした。1年目の2022年度はコロナ禍が続き、業界全体がいわゆる「フォワーディングバブル」の追い風を受け、当社も過去最高業績を達成しました。そのタイミングで上場を廃止した当社は商号を「ロジスティード」に変更し、Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P. (以下、KKR)とのパートナーシップのもと、再上場と将来の「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現に向けた経営改革を開始しました。トップライン拡大策やM&A、アセット・ライト(▶P70)戦略やミニマム・キャッシュオペレーションといった重点戦略はいずれも奏功し、2024年度はアルプス物流の連結化も一部寄与したことから、売上収益9,107億円、調整後営業利益485億円と

ともに過去最高を更新しました。そして、2025年度の売上収益は、アルプス物流の通期貢献等により1兆円超をめざし、「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現に向けた当社の経営改革を着実に推進していきます。

オーガニック成長もトップライン拡大に貢献。 フォワーディング事業に課題

2024年度の売上収益は、アルプス物流の影響を除くオーガニック部分で8,500億円となり、中計スタート前の2021年度と比べて1,000億円強の成長を実現しています。その要因は大きく2つあり、1つ目が海外事業の強化です。欧州では、2022年11月にCyber Freight International Holding社、2023年8月にVan den Bos & van Daalen Materieel社を連結化したほか、アジアでは2024年2月にインドでムンバイ物流センター、2025年1月にタイのバンコク近郊にテパラックロジスティクスセンターを開設しました。これら一連の投資が実を結び、海外事業の売上収益は、2021年度の2,687億円から2024年度は3,623億円(アルプス物流除く)と大きな成長を実現しています。2つ目は国内3PL事業の再成長です。前出のトッ

プライン拡大策等の効果もあり、売上収益はアルプス物流の寄与を除いても拡大傾向にあります。一方、フォワーディング事業はコロナ禍で伸びたもののその後は伸び悩んでいることが課題であり、引き続き競争力の強化に注力しています。

スマートロジスティクスへの投資と ESG経営の基盤強化

ROIC向上・経営基盤盤石化に向けた重点施策「スマートロジスティクスの進化」「ESG経営の基盤強化」についても、3年間で着実な進捗がありました。まず「スマートロジスティクスの進化」においては、国内物流業界が「労働力不足」「人件費の高騰」等の課題を抱える中、自社開発の自律移動型協働ロボットの導入などさらなる自動化と省力化を進めたほか、危険物倉庫やメディカル物流センターなど高付加価値分野への投資にも注力しました。今後もこうした投資を推進することで、ROIC向上につなげていきます。

中長期的な企業価値向上につながり、今後の再上場やグローバル企業への道筋とも深く関連する「ESG経営の基盤強化」についても明確な進捗がありました。具体的には、海外売上収益が拡大する中、ESG経営についても進化させるべく、環境中長期目標の対象範囲をグローバルおよびスコープ3に拡大し、SBT認定取得に向けコミットメントレターを提出しました。また、安全・安心への取り組みでは「安全品質集中管理センター」を開設したほか、当社ならではの安全運行管理ソリューション「SSCV-Safety」も国内で多くの賞を受賞するなど評価が高まっています。今後も、さらなる品質向上や当社ならではの独自性の強化を追求し、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

グローバルスタンダードと 再上場をめざした構造改革も進展

グローバル企業への変革と再上場に向けた構造改革も、大きく進展しました。まず組織体制については2024年度より執行体制をジャパンカンパニーとインターナショナルカンパニー、両カンパニーを支えるコーポレートに再編のうえ、それぞれにトップを据える形に刷新しました。そして、両カンパニーをつなぐ役割として営業組織を置き、国内外の顧客を橋渡ししながらノウハウを横展開しています。1年超が経過した現在では両カンパニーが連携を深めながらシナジーを創出し、お客様へのシームレ

スな価値提供を拡大させています。また、副社長3名のもとでの執行役員体制を完全ジョブ型のフラットなものとし、各自の役割を明確にしました。今後はジョブ型の仕組みを管理職から従業員に展開していく構えです。

続いて、再上場を見据えた資本効率向上に向けては、前述の通りアセット・ライト戦略とミニマム・キャッシュオペレーションが進展しました。アセット・ライト戦略において国内34の物流センターの流動化を実質1年間でやり切り約2,300億円を創出し、アルプス物流のM&Aにつなげた「実行力」は誇れるものであり、新中期経営計画の遂行と再上場に向けた原動力になると考えます。ミニマム・キャッシュオペレーションにおいては「キャッシュの見える化」と「本社によるコントロール」の徹底によって、必要最低現預金を圧縮できた点も、今後の資本効率向上に向けた大きな布石になるものと確信しています。

新中期経営計画「LOGISTEED2027」

「グローバル3PLリーディングカンパニー」 として認知されるための「ボーディングパス」として、 再上場を視野に入れる

新中計「LOGISTEED2027」を進めるにあたっての事業環境認識として、保護主義のさらなる台頭やサプライチェーンの再編、労働力不足やコスト高騰など、さまざまな不確実性の高まりを意識する一方、物流業界では国内外で大規模なM&Aが行われていることを踏まえ、急激な業界再編の可能性を念頭に置いています。特に国内の業界再編の背景には株主からの資本効率向上への要請の高まりがあることから、当社は引き続きアセット・ライト戦略に注力し、その真価を発揮させていく考えです。そうした中、新中計「LOGISTEED2027」では、再上場することを「グローバル3PLリーディングカンパニー」として認知されるための「ボーディングパス」として捉え、企業価値向上に邁進します。

トップラインの拡大に向けて、 3つの柱と7つの重点施策を強力に推進

上記の基本方針のもと、「LOGISTEED2027」では、「LOGISTEED2030」で掲げた「売上収益1.5兆円」「海外比率50%以上」の達成に向けた「基盤の強化」として、3つの柱と7つの重点施策に注力します。まず3つの柱は、ジャパンカンパニーによる「グループ横断でのコスト構造

CEOメッセージ

当社グループがめざす姿

LOGISTEED2027 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

中期経営計画 (LOGISTEED2024)

中期経営計画 (LOGISTEED2027)

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

- 売上収益 1.5 兆円
- CO₂ 50%削減
- 海外比率 50%以上

経営ビジョン

経営理念

改革と事業強靱化、インターナショナルカンパニーによる「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る事業拡大」、そしてコーポレートによる「構造改革の実行」です。これらを各部門トップである副社長のリーダーシップと責任のもとで強力に推進するほか、ジャパン、インターナショナルの両カンパニーをシームレスにつなぐことでトップラインの拡大を追求します。そして、コーポレートは両カンパニーを効率的かつしっかりと支えていきます。そのうえで、具体的な重点施策として「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」「自動化・省力化・DXの推進による事業拡大と収益性の向上」「一貫したグローバル戦略による強固な海外事業基盤」「PMI・インオーガニックによる成長基盤の構築」「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」「業界をリードするESG経営の取り組み」「LOGISTEED2030を実現する組織・体制の構築」の7つに注力します。いずれも以前から取り組んできた内容を骨格とし、企業価値向上に向けた重点施策として引き続き確実に推進することを主眼とします。

※ Post Merger Integration

「ストロングP/L」による「経済価値・環境価値・社会価値の循環」

加えて、個々の部門の活動が売上収益から当期利益までのP/Lのどこに貢献するのかを明確にし、「営業」「現場」「管理」など各部門が期待役割を認識・実行することで「経済価値」を高めていきます。そして、生み出した経済価値の一部を脱炭素やパートナーとの協創などに投資することで「環境価値」「社会価値」を創出し、これらを循環させることでそれぞれの価値をさらに高めていきます。「LOGISTEED2027」の要として、こうした「経済価値・環境価値・社会価値の循環」によって企業価値を向上させ続けていくための戦略が「ストロングP/L」です。「3つの柱」「7つの重点施策」、そして「ストロングP/L」への取り組みを確実に実行することで、再上場の要件を満たしていく所存です。

国内3PL事業—アルプス物流とのシナジー創出を加速

国内3PL事業は当社の強みの根源であることから、再成長の軌道を決かなものとしていきます。特に2024年

10月に連結化したアルプス物流と当社は「DNAとして、ともにモノづくりの物流に精通していること」や「消費物流/流通系事業の売上収益がともに20%程度を占めること」、さらには上場企業としての歩みも類似するなど共通項が多いことから、現在、シナジー最大化に向けた「クロスセル」「プライシング」「輸送」「フォワーディング」などの共同プロジェクトに注力しています。また、当社が手薄であった電子部品関連ビジネスを同社が補完し新たな強みとなっているほか、当社の製品物流と同社の調達物流をつなぐことによるシナジーや、倉庫管理システムの統合による合理化効果も期待できます。PMIと並行してこれらの取り組みを加速することで、シナジーの最大化と投資の早期回収を図ります。

海外3PL事業—成長市場に注力

海外3PL事業においても当社ならではの「きめ細かなサービス」を武器に、成長市場であるインドでの拠点拡大と東南アジアでのコールドチェーンビジネスの拡大を図ります。また、欧州全域におけるインターモーダル事業の強化・拡大や、非日系大手顧客の獲得にも注力します。

フォワーディング事業—グローバルネットワークの拡充とシステム標準化

強化領域であるフォワーディング事業では、引き続き海外M&Aによりグローバルネットワークを拡充するほか、2024年度から開始したシステムの標準化・統一による効率化も加速していきます。加えて、運賃競争力の強化等に向けては強いガバナンスも必要であることから、

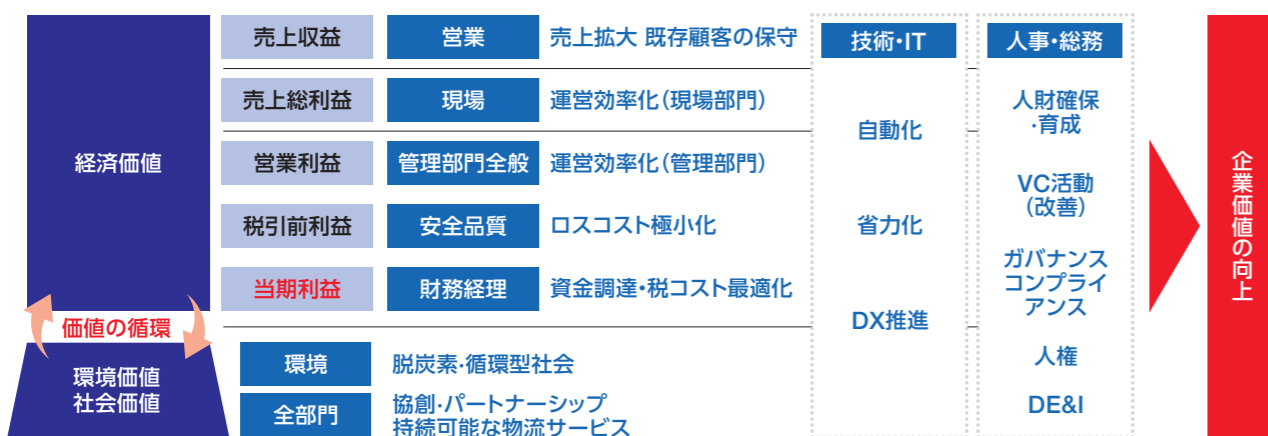
経験豊富な人財を外部から登用し、フォワーディングに特化したヘッドクォーターを設置することで、抜本的な強化を進めています。

マテリアリティへの取り組み

マテリアリティへの取り組みを「ストロングP/L」と通底させる

マテリアリティへの取り組みでは、引き続き「脱炭素・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」「協創による新たな価値の創出」の3つを注力分野として推進していきます。「脱炭素・循環型社会への貢献」では、物流事業者としての社会的責任の遂行による環境価値・社会価値・経済価値の創出を念頭に、国内のCO₂排出量削減を計画通り進めています。さらに、前述の通り環境中長期目標をグローバル目標に改定します。また、顧客の脱炭素に貢献するトルコにおけるインターモーダル、北米におけるシェアードミルクランは、成長ドライバーとして大きな経済価値を創出しています。「強靱で持続可能な物流サービスの構築・進化」では、今後も物流センターの自動化・省力化等を推進し、「止めない物流」の実現による社会価値の創出を図ります。「協創による新たな価値の創出」では、DE&Iの推進、さまざまなパートナーとの協創活動を通じて新たな経済価値の創出をめざします。これらのマテリアリティへの取り組みは、環境価値・社会価値・経済価値の創出と循環に寄与することから、前述の「ストロングP/L」につながる取り組みとして推進することで、企業価値向上に邁進します。

「ストロングP/L」の概念図



ステークホルダーの皆様にお伝えしたいこと

ここまでお伝えした通り新中計「LOGISTEED2027」では、再上場に向けた企業価値向上への意志と戦略を明確に示しています。国内外の投資家の皆様からは、当社グループが2027年度までにより高いレベルで企業価値を上げていくことをご期待いただいていると存じます。新中計で掲げた施策を今後3年間でやり切ることで、再上場の要件を満たすことはもちろん、企業価値の最大化につなげていきます。また、業界再編が想定以上に早いペースで進む可能性もありますが、当社のDNAである「プロアクティブ」に取り組む姿勢を今後も貫き、事業環境の変化を見抜きながらどこよりも先に俊敏に動く所存です。

激しい環境変化の中での再上場、その先の企業価値最大化と「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現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て、 ROIC経営の高度化と 「ストロングP/L」の 実践に邁進します

執行役員 (CFO) 財務戦略本部長
中本 英夫

株主・投資家の目線で企業価値を 最大化

外資系グローバル企業と 日本企業の双方で培った知見と経験を活かす

私はこれまで37年間のキャリアのうち、33年間は外資系グローバル企業の財務分野で経験を積み、直近4年は日本企業でCFOとCHROを務めてきました。

外資系グローバル企業では、FP&A*として投資対効果を含む詳細な案件分析に基づき迅速な意思決定を行う業務に携わったほか、人財一人ひとりを大切に、営業、現場、人事等の各部門と連携しながら会社全体を俯瞰して判断する経験を積みました。また、そうした経験は直近の日本企業でのCFO兼CHRO業務にも十分活かすことができました。2024年9月にロジスティードグループのCFOに就任した私は、これまでの経験と知見を存分に活かし、再上場を見据えた企業価値最大化と「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現に貢献していく所存です。

私は、ファイナンス部門は株主の「目」と「耳」であり、その役割は株主価値を最大化することにあると考えます。

事業には課題が付き物であることから、事業部門と密接に連携しながら課題をクリアすることで会社を成長させ、ときには社内での厳しいことを言うことも役割の一つです。株主から預かった資本や金融機関から借りた資金をしっかりと有効活用し、持続可能な成果を創出していく決意です。

そして、私は会社経営は「人財」が中心でなければならぬと考えます。企業は従業員一人ひとりが自ら最大のポテンシャルを発揮し、それが積み重なることで最大の成果を創出します。そのため、従業員のパフォーマンスを最大限に引き出すための仕組みづくりや人的資本への投資も、私の重要な役割であると認識しています。

*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

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・進化させる

直近2年間で取り組んできたミニマム・キャッシュオペレーションやアセット・ライト戦略は、当社グループが外資系大手物流企業と伍して戦うために必要不可欠な財務資本戦略であり、非常に適切な施策であったと考えます。同時に、従業員一丸となってこれらの施策で目覚ましい

成果をあげてきたことに私は感銘を受けており、当社グループは大変実行力のある組織であると評価しています。この2つの戦略をしっかりと継承したうえでさらに強化していくことが、再上場に向けた必須要件であると認識しています。

また、再上場後の企業価値向上に向けては、外資系大手物流企業に比肩できるほどの収益性と資本効率を実現することも重要です。そのため、グループ全体の資金や財務リスク等を一元管理するTMS (Treasury Management System)の全面展開によるミニマム・キャッシュオペレーション、海外資金の集約や停滞管理強化、支払条件悪化抑制等によるキャッシュ・マネジメントのさらなる強化を図ります。加えて、アルプス物流を含む当社グループ全体の自家資産の流動化や政策保有株式の見直しを進めるなど、アセット・ライト戦略をさらに進化させていく考えです。

新中期経営計画「LOGISTEED2027」

「ストロングP/L」の取り組みに注力

2025年度からの新中計「LOGISTEED2027」では、戦略の3つの柱として、ジャパンカンパニーによる「グループ横断でのコスト構造改革と事業強靱化」、インターナショナルカンパニーによる「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る事業拡大」、コーポレートによる「構造改革の実行」への取り組みを、「ストロングP/L」を中心とする財務資本戦略で支えています。

「ストロングP/L」とは、損益計算書における売上収益(トップライン)および各段階利益(売上総利益・営業利益・税引前利益・当期利益)を向上させるアクションアイテム

「ストロングP/L」の概念図



をそれぞれ設定し、管理部門を含む個々の部門の活動がP/Lのどの部分にインパクトを与えるかを明確にすることで、従業員一人ひとりが活躍し、意識的に業績(=「経済価値」創出)へ貢献できるようにする取り組みで、「LOGISTEED2027」の要として「経済価値・環境価値・社会価値の循環」によって企業価値を向上させる戦略です。「ストロングP/L」の考え方自体はROICツリーのP/L要素を分かり易くまとめたものであり、当社が以前からROIC経営として取り組んできた内容を各事業、各段階利益、各従業員の役割に落とし込んだものです。そのため、ROICの分子である事業利益は部門や立場を問わず貢献できるものであり、例えば営業担当者は既存顧客の受託領域をさらに拡大または新規顧客を開拓し、現場倉庫のオペレーション担当者は倉庫業務を効率的にこなす生産性を上げることでROIC向上に貢献できます。これらは粗利を上げることにつながるほか、財務部門が立案する税務戦略の実践によりグローバルでの実効税率を最適化することも、ROIC向上につながることができます。また、IT・技術部門では倉庫業務をDXで効率化し、自動化設備を進化させることなどで貢献できます。

このように、全ての従業員が何らかの形でP/Lのどこかに関わることから、当社グループは、「ストロングP/L」の考え方を「営業」「現場」「管理」など各部門に浸透させることで、全ての従業員が業績に貢献できる形をめざしていきます。

ビジョンを見据え、新たなチャレンジを 促すROIC経営を推進

「ストロングP/L」への取り組みと同時に、2018年から注力してきたROIC経営もさらに強化していきます。事業成長に向けた倉庫設備等への投資、あるいは自動化・

CFOメッセージ

省力化のためのIT/DXへの積極投資を今後も継続する一方、それによる利益貢献や投資対効果をROICでしっかり精査しながら投資を厳選することで、外資大手物流企業に比肩できる収益性を実現していく構えです。

その一環として、管理職向け教育等を通じてROICツリーやROICの算出方法、「ストロングP/L」の考え方の理解度の向上やさらなる浸透に注力しています。

企業価値最大化に向けて

「ストロングP/L」や「ROICツリー」のもと、「価値創造力の最大化」に注力

そのうえで、再上場を見据えた企業価値最大化に向けて、特に「価値創造力の最大化(提供価値とキャッシュ創出力の最大化)」と「サステナビリティの追求と価値創造基盤の強化(将来資本コストの低減)」の2つをコアストーリーと

して取り組んでいきます。

一つ目の「価値創造力の最大化」に向けては、まずは「トップラインの拡大」をキーワードに、国内を含めたグローバルで事業を拡大・強化していきます。具体的には、アルプス物流とのPMIをしっかりと遂行することでシナジー効果を最大化していくほか、成長市場であるインド・東南アジアでの事業拡大や欧州全域におけるインターモーダル事業の強化・拡大等に加え、フォワーディング事業ではグローバル全体でシステムを統一化することによるグローバルネットワーク活用の強化を図っていきます。また、コスト構造改革や事業強靱化に向けて経費節減を図るとともに、グループ全体での業務集約化やDX・新技術等の展開に取り組み、成功事例を素早く横展開していきます。

そして、これら一連の提供価値とキャッシュ創出力の最大化に向けた取り組みについて、前述の「ストロングP/L」

や「ROICツリー」のもとで従業員一人ひとりのアクションアイテムとして取り組むことで、全社一丸となって推進していきます。

サステナビリティへの取り組みにより資本コストを低減

一方、「サステナビリティの追求と価値創造基盤の強化」への取り組みは数年後の再上場時はもちろん将来的に「資本コストの低減」として結実し企業価値最大化に貢献することから、マテリアリティへの各種取り組みを財務面で支えていきます。

具体的には、マテリアリティ「脱炭素・循環型社会への貢献」に必要な環境投資、「強靱で持続可能な物流サービスの構築・進化」「DXの深化」に必要な設備投資、「成長を支える多様な人財の確保」に必要な人的資本への投資を、全社キャッシュ・アロケーション戦略と投資ポートフォリオを俯瞰しながら、適時・適切、柔軟に実行していく考えです。

特に人的資本への投資については、DXによって生産性を上げ、従業員はより付加価値が高く創造的な業務に集中できるように生成AI等を積極的に活用していくほか、昨今のテクノロジーの進歩スピードは非常に速いことから、従業員が常に最新のデジタルリテラシーを身につけていくための投資にも注力します。

また、こうした投資戦略を支えるファイナンス・財務領域においても近年はさまざまな手法が進化していることから、再上場を見据えた企業価値最大化と「グローバル3PLリーディングカンパニー」の実現をめざす当社グループの財務資本戦略に必要なスキルを再度定義し、継続してブラッシュアップできる教育体制も整えていきます。

「人財」を起点とする「好循環」によってさらなる企業価値向上へ

ここまでお伝えしてきた通り、私はこれまでのキャリアで一貫して「人財」を大切に、FP&A業務に注力してきたことから、培ってきた人的資本と財務資本の双方への知見や想いをフル活用することで、当社グループの財務資本戦略を牽引していく所存です。

そうした中、人材育成にあたっては、毎日、一人ひとりの従業員が小さなことでも何かを成し遂げることができた実感、それを仲間と実現できることの喜びを感じられる環境づくりが重要であると考えています。そして、小さな成功体験を入社後の早い段階から積み上げ、厳しいながらも楽しく自己実現できる会社にする事で事業成長を加速し、その結果また良い人財が集まるといった「好循環」を実現し、企業価値最大化につなげていきます。

また、企業価値最大化に向けては、資本市場の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様とのコミュニケーションにも注力していきます。ここまでお伝えした内容以外にも当社グループはさまざまな取り組みを進めており、それを順次発信していくことが非常に重要であるとと考えています。具体的には、当社は国内3PL業界のリーディングカンパニーであることを自負するものの、そこに安住することなく常に積極的なDX投資や従業員が働きやすい環境づくりに注力し、そうした最新の取り組みをステークホルダーの皆様にお伝えしご理解いただくことで、当社へ投資価値があるとご判断いただけるものと確信しています。そして、そのようなご期待に応え続けるためにも、新中計への取り組みに注力し、トップライン・ROIC・ROEのいずれも上昇させていく所存です。

企業価値向上に向けたROICツリーの主要なアクションアイテム

