

INTEGRATED REPORT 2025

川西倉庫 統合報告書



豊かな暮らしを これからも 世界と日常をつなぐ 総合物流サービス

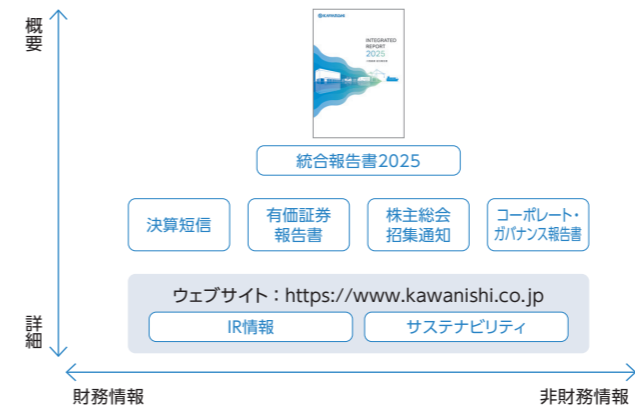
経営方針

- 1 取引先顧客へのサービス向上を第一とし、当社のステークホルダーへの信頼関係の構築を維持します。
- 2 健全な財務体質を意識しながら経営基盤の安定と強化を基本とし、筋肉質な体質を実現すべく、既存事業の利益改善を図ります。
- 3 これまでのビジネスモデルに捉われないこと、時代のニーズに合致した物流の構築を進め、DXの推進やサステナビリティなどの社会課題に対応した企業を目指します。

CONTENTS

イントロダクション	経営方針 P.01	事業概況	国内物流事業 P.25
	目次・編集方針 P.02		国際物流事業 P.27
	価値創造の軌跡 P.03	サステナビリティ	マテリアリティ P.29
	At a Glance P.05		コーポレート・ガバナンス P.33
	財務ハイライト P.07		リスクマネジメント P.39
	非財務ハイライト P.08		コンプライアンス
価値創造ストーリー	トップメッセージ P.09		情報セキュリティ P.41
	価値創造プロセス P.13		サステナビリティ P.42
	長期ビジョン P.15		社外取締役メッセージ P.43
	中期経営計画 P.17		取締役 P.44
	財務資本戦略 P.19	財務・企業データ	主要連結財務データ P.45
	CFOメッセージ P.21		会社情報・株式情報 P.47

ツールマップ



編集方針

本レポートは、すべてのステークホルダーの皆さまに、当社の事業戦略や、業績、財務情報、非財務情報についてご報告し、ご理解していただくためのコミュニケーションツールとして作成しています。編集にあたっては、国際会計基準(IFRS)財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」を参照しています。本レポート全体を通じて、統合思考に基づいた価値創造ストーリーの発信を強化するとともに、対話の質の向上に努めています。



価値創造の軌跡

当社は、創業者川西清兵衛が兵庫港で倉庫業として、羊毛、米、豆類、皮革等の保管、それに伴う運送事業を開始してからの長い歴史のなか、震災や戦争、経済危機など幾度となく訪れた試練をも乗り越えながら、国内主要港や海外へと拠点展開するとともに、成長・発展してまいりました。



1903 ~ 1934 ~ 1960 ~ 1986 ~ 1999 ~ 2017 ~

1903 ~ 明治から昭和初期、川西倉庫の誕生 羊毛の取り扱いから事業が始まる

明治36年に羊毛の保管・荷捌を主たる業務とし、兵庫港で創業者である川西清兵衛の個人事業として倉庫業を開始。やがて神戸・大阪・名古屋・横浜と事業を拡大し、さらには当社発祥の地・神戸にて専業者としては先駆けとなる冷蔵倉庫業を開始。

1934 ~ 戦前戦後、世界と戦う背景で神戸港を中心とした倉庫業の展開

神戸港での普通倉庫設置を皮切りに大阪港へ進出し、順調に拠点を展開。やがて日本は第二次世界大戦の渦中へ。戦時統制により、日本倉庫統制(株)へ普通倉庫業の譲渡、解散を経て再開などを経験。

1960 ~ 昭和の成長期、国内投資戦略主要港に続き、内陸倉庫の拠点展開を開始

戦後、復興に向かった日本経済は高度経済成長期へ。営業力強化のための拠点展開、国内主要港のみならず物流の要衝地となる内陸にも倉庫の設置を進める。また、荷役業務の効率化、業務の多角化を図る目的で関係子会社も設立。

1986 ~ 第一次海外進出戦略 国際部の設置により海外展開が加速

物流の多様化・国際化に向けて国際部を設置、海外への進出戦略を加速。また、グローバル化に向けて、さらに高品質の物流サービスの提供を目指し、ISO規格を取得するなど体制を整える。

1999 ~ 第二次海外進出戦略 インドネシアに拠点を置き、コールドチェーンを海外へ

経済発展の著しいASEAN域内の物流強化、同地域への積極的な進出により成長戦略を加速。特に急激な経済発展が続くインドネシアに着目。所得水準の向上により冷凍冷蔵食品の需要が高まるなか、いち早く本格的なコールドチェーンの核として展開するため、同国で日系では初となる冷凍冷蔵倉庫を設置。

2017 ~ 次の100年へ向けて、さらなる挑戦

創立100年を見据え、さらなる業容の拡大と企業価値向上のため東京証券取引所市場第一部に指定。この100年で培ったことを誇りに次の100年へとさらなる変革・成長に挑む。基本戦略「既存事業の拡大・強化」のもと、国内では、北関東地区での集荷強化を目的に新倉庫を設置。海外では、ますます需要の高まるインドネシアでの第二倉庫や米国とベトナムに現地法人を設置。

- 1903 ● 羊毛の保管・荷捌を主たる業務とし、川西清兵衛の個人事業として倉庫業を開始
- 1918 ● 神戸市に前身となる川西商事株式会社を設立
- 1922 ● 川西倉庫株式会社に商号を変更
- 1924 ● 大阪市西区に大阪出張所を設置
- 1925 ● 名古屋市中央区に名古屋出張所ならびに普通倉庫を設置
- 1926 ● 名古屋市港区に普通倉庫を設置(現：名港営業所築港物流センター)
- 1928 ● 横浜市中区に横浜出張所を設置
- 1931 ● 神戸港で冷蔵倉庫の営業開始

- 1934 ● 神戸港兵庫突堤に普通倉庫を設置(現：兵庫突堤営業所)
- 1937 ● 神戸港第五突堤に普通倉庫を設置(現：第五突堤営業所)
- 1939 ● 大阪市港区に普通倉庫を設置(現：築港物流センター営業所)
- 1944~1945 ● 戦時統制にて普通倉庫業を譲渡、解散により再開
- 1945 ● 兵庫県加古郡に東播出張所を設置(2020年閉鎖)
- 1946 ● GHQより米軍の輸送用凍水生産設備の拡張要求により甲子園製氷冷蔵株式会社を設立
- 1948 ● 名古屋運輸作業株式会社を設立(1979年株式会社メイサクに商号を変更)

- 1960 ● 名古屋市港区に稲永営業所を設置(現：名港営業所稲永倉庫)
- 1962 ● 東京都中央区に東京事務所を設置
- 1963 ● 横浜市中区に山下埠頭営業所を設置(2022年閉鎖)
- 1967 ● 大阪府茨木市に茨木営業所を設置
- 1968 ● 大阪市港区に大阪港営業所(冷蔵倉庫)を設置(2023年閉鎖)
- 1971 ● 愛知県小牧市に小牧営業所を設置 ● 横浜市中区に本牧埠頭営業所を設置(現：本牧営業所)
- 1972 ● 大阪府大東市に大東営業所を設置 ● 名古屋市港区に稲永営業所金城倉庫を設置(現：金城営業所空見倉庫)
- 1975 ● 愛知県海部郡飛島村に名古屋港流通センター営業所を設置
- 1982 ● 川西港運株式会社を設立(大和運輸作業株式会社と阪神港運株式会社を合併)
- 1983 ● 川西ファインサービス株式会社を設立
- 1984 ● 神戸市東灘区に六甲アイランド営業所を設立(のちの、六甲ターミナル営業所)

- 1986 ● 東京都中央区に国際部を設置
- 1987 ● 川西倉庫運輸(香港)有限公司を設立(2010年清算手続済)
- 1988 ● 川崎市川崎区に東扇島営業所を設置 ● 東京都大田区に大井営業所を設置
- 1989 ● タイ・バンコクに現地法人THAI KAWANISHI LIMITEDを設立
- 1990 ● シンガポールに現地法人KAWANISHI LOGISTICS (S) PTE.LTD.を設立 ● 横浜市鶴見区に大黒営業所を設置
- 1994 ● 福岡市中央区に九州事務所を設置 ● 大阪証券取引所市場第二部(特別指定銘柄)に株式上場
- 1995 ● 神戸市東灘区に六甲営業所を設置 ● 神戸市東灘区に六甲ターミナル営業所を7号西上屋に設置(現：六甲ターミナル西営業所) ● 上海事務所を設置
- 1996 ● サンフランシスコ事務所を設置(2025年閉鎖) ● 大阪証券取引所市場第二部に指定
- 1997 ● ISO9001認証を取得
- 1998 ● 名古屋市港区金城ふ頭に倉庫を設置(現：金城営業所) ● 山形県上市市に上山倉庫を設置

- 1999 ● 神戸市中央区にポートアイランド営業所を設置
- 2000 ● マニラ事務所を設置
- 2003 ● 青島事務所を設置(2025年閉鎖)
- 2007 ● 大連事務所を設置(2016年閉鎖) ● グリーン経営認証を取得
- 2008 ● ホーチミン事務所、ハノイ分室を設置(ハノイ分室 2021年閉鎖)
- 2011 ● AEO特定保税承認者の承認
- 2012 ● AEO認定通関業者の認定 ● 埼玉県加須市に関東物流センター営業所を設置(現：関東物流センター加須営業所) ● ジャカルタ事務所を設置(2023年閉鎖)
- 2013 ● 東京証券取引所と大阪証券取引所の統合に伴い、東京証券取引所市場第二部に上場 ● 香港事務所を設置
- 2014 ● 太陽光発電および売電事業を開始
- 2016 ● インドネシア・西ジャワ州に現地法人PT KAWANISHI WAREHOUSE INDONESIAを設立 ● 関汽運輸株式会社の全株式を取得し子会社化(2020年全株式を譲渡)

- 2017 ● 東京証券取引所市場第一部に指定
- 2018 ● 創立100周年を迎える ● 株式会社マルカ陸連の全株式を取得し子会社化
- 2019 ● 埼玉県北葛飾郡に関東物流センター杉戸営業所を設置
- 2020 ● 山形県上市市に上山蔵王倉庫を設置
- 2021 ● 横浜市中区本牧ふ頭にパイブリッジ営業所を設置
- 2022 ● PT KAWANISHI WAREHOUSE INDONESIAに第二倉庫を設置 ● アメリカ・カリフォルニア州に現地法人KAWANISHI LOGISTICS(AMERICAS) INC.設立 ● 東京証券取引所スタンダード市場に移行
- 2025 ● ベトナム・タイニン省のTOAN PHAT LOGISTICS JOINT STOCK COMPANYの株式51%を取得し子会社化
- 2026 ● 株式会社エムティーサービスの全株式を取得し子会社化

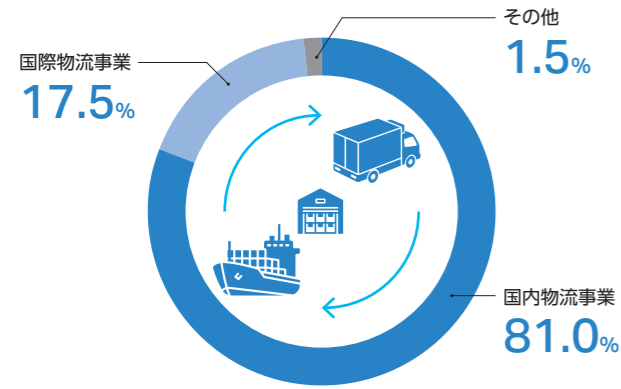


売上高の推移



At a Glance

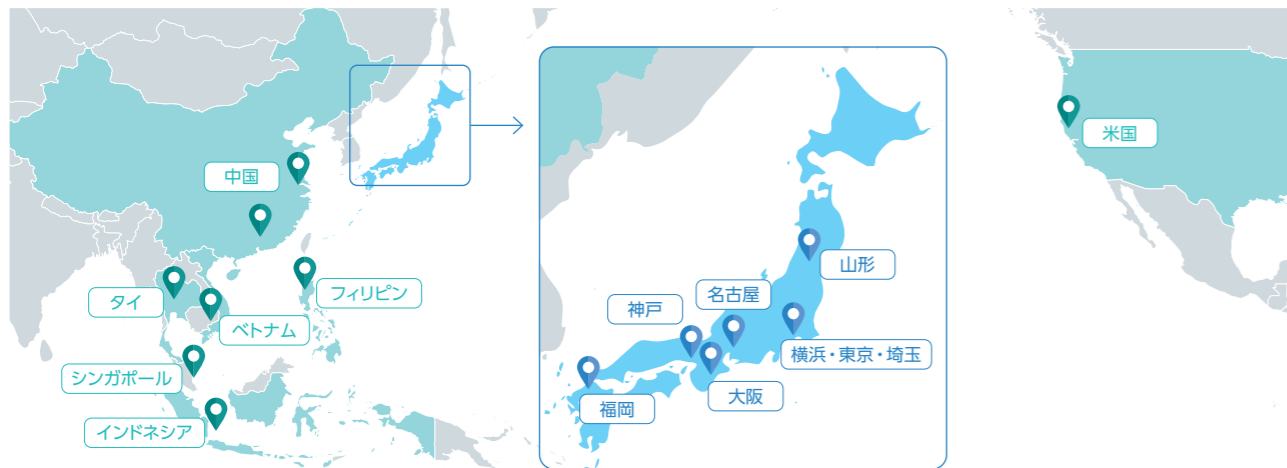
売上高構成比率



連結従業員数



事業展開



国内グループ会社

- 川西ファインサービス株式会社
- 川西港運株式会社
- 株式会社メイサク
- 株式会社マルカ陸運
- 株式会社エムティーサービス

海外現地法人

- THAI KAWANISHI LIMITED
- KAWANISHI LOGISTICS (S) PTE.LTD.
- PT KAWANISHI WAREHOUSE INDONESIA
- KAWANISHI LOGISTICS (AMERICAS) INC.
- TOAN PHAT LOGISTICS JOINT STOCK COMPANY

駐在員事務所

- 上海事務所
- 香港事務所
- マニラ事務所
- ホーチミン事務所

主要事業の概況



倉庫(保管・荷役)

普通倉庫、冷蔵・冷蔵(チルド)倉庫を完備しており、万全な品質管理ときめの細かい在庫管理システムでいかなる温度帯の貨物にも対応しています。



港湾運送

貨物の海上運送と陸上運送との接点の業務、すなわち、船舶からの貨物の積み下ろしや、ターミナルにおいてコンテナ貨物の取扱業務を行っています。



輸送・配送

東京、横浜、名古屋、大阪、神戸の主要港で海上コンテナの輸送ネットワークを展開し、DOOR TO DOORサービスの強化にも努め、ニーズに合わせた最適な輸送サービスを提案しています。



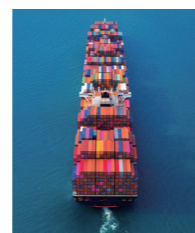
流通加工

倉庫をお客様の生産活動の一端を担う加工拠点として、豆類の選別加工、各種商品のラベル・値札付けなど商品の付加価値・利便性を高めるサービスを提供しています。



通関

全国6つの地域にて、お客様からの依頼を受けて、税関への輸出入申告や各種手続きの代理・代行業務を行っています。AEO認定通関業者として、安心・安全な国際物流とスピーディな輸出入通関サービスを提供しています。



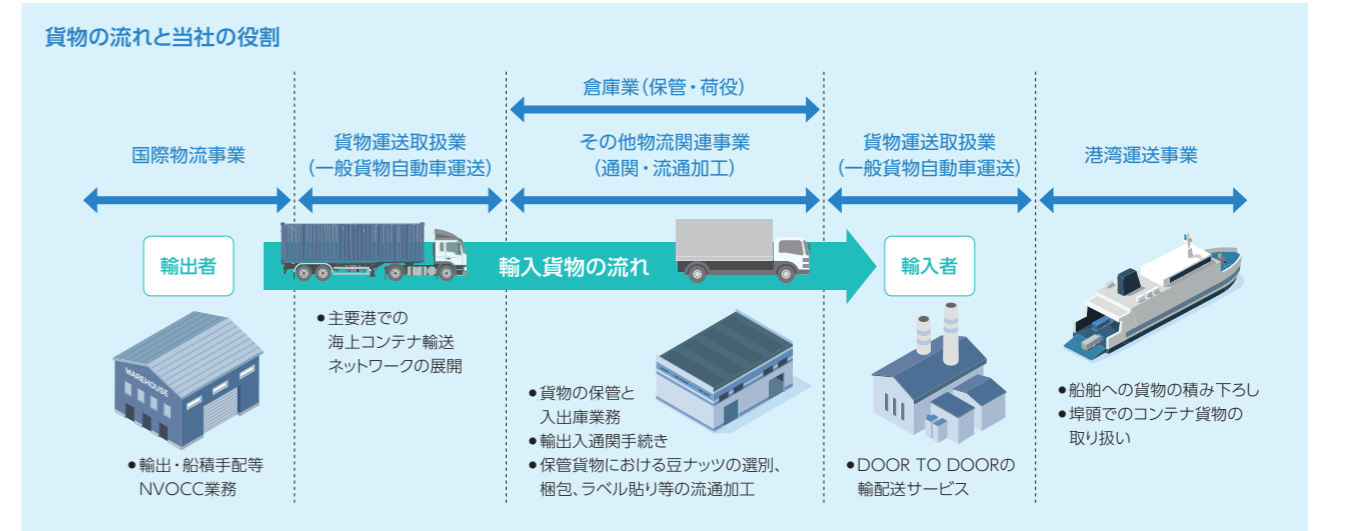
国際物流

長年の国際複合一貫輸送の経験と実績を活かした、カスタマイズ物流サービスを提供しています。手続きを一貫して処理できるシステムを備え、東南アジアや米国にある自社物流拠点を通して、二国間、三国間等、あらゆるトレード形態に対応しています。

川西倉庫の強み

産地から工場納入までの一貫輸送体制

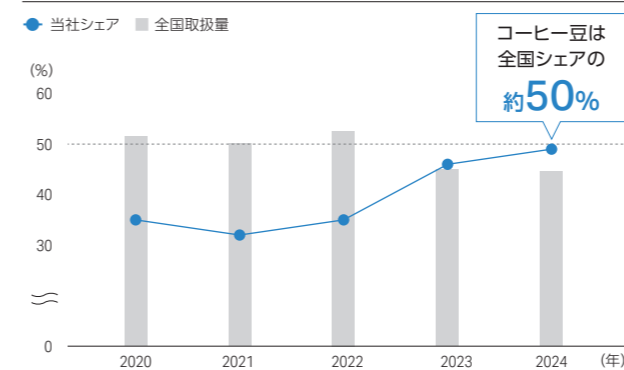
物流業の老舗として、国内主要貿易港を中心に普通倉庫・冷蔵倉庫を展開し、港湾運送から保管、通関、流通加工、輸送まで一貫した総合物流サービスを提供しています。



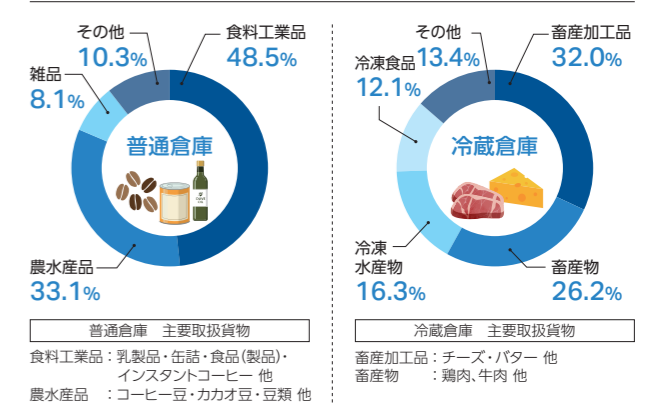
きめ細かい品質管理と在庫管理

適正な保管温度管理、効率的な保管オペレーションなどのノウハウが必要な輸入食品の取り扱いを強みとしています。主要な取扱貨物は、普通倉庫ではインスタントコーヒー・缶詰などの食料工業品、コーヒー豆・カカオ豆・豆類などの農水産品、冷蔵倉庫ではチーズ・バターなどの畜産加工品、鶏肉・牛肉などの畜産物です。なかでも特に、コーヒー豆や乳製品の取り扱いを得意としており、コーヒー豆は全国シェアの約50%を取り扱っています。

コーヒー豆の当社シェア



主要取扱貨物の輸入量割合



グローバルネットワーク

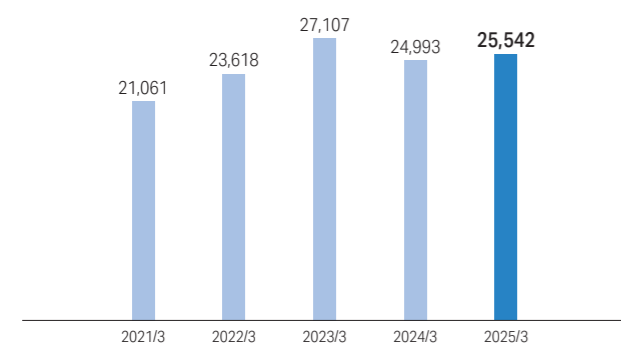
生産地から消費地までの物流一元化をテーマに、海外現地法人、駐在員事務所を軸に現地代理店との緊密な連携により迅速で、安全かつあらゆる形態の国際物流に対応できるサービス体制を実現しています。

充実した人材育成

当社グループでは労働力不足に対応した人材(人財)育成を重要課題として認識しており、各種階層別の研修制度を実施していますが、今後さらに加速させていき、社員一人ひとりのスキルアップ・キャリアアップを行いグローバルに活躍できる人材の育成を行ってまいります。他にも、海外拠点の業務拡大を目指し、海外での業務を担える人材の発掘、業務知識レベルの向上、キャリア形成、女性社員の登用を目的とし、海外拠点においての実地研修制度を実施しています。

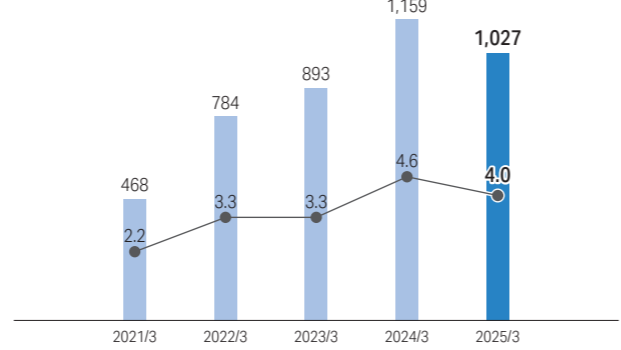
財務ハイライト

営業収益
25,542 百万円



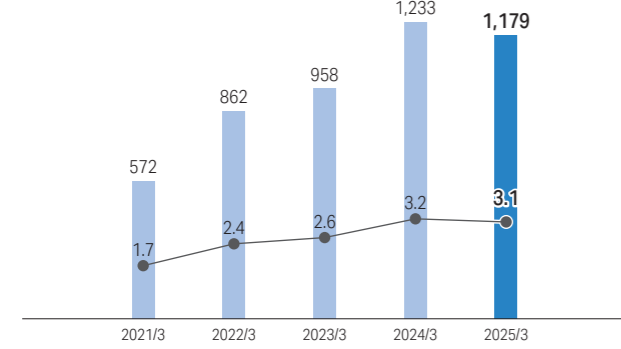
港湾運送業務の取扱量が減少しましたが、倉庫業務での保管単価の上昇や貨物運送取扱業務の好調な推移により増収となりました。

営業利益／営業利益率
1,027 百万円／**4.0** %



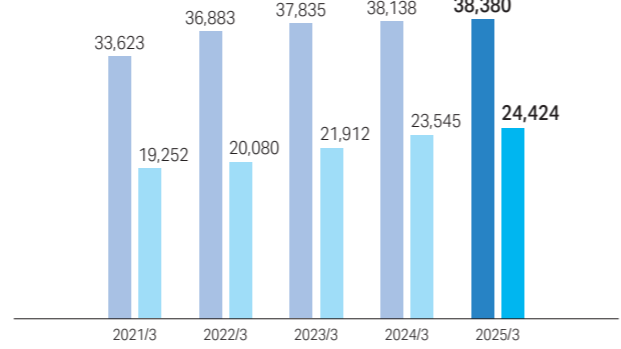
港湾運送業務の取扱量の減少、海外子会社の低調な業績推移および人件費の増加等により減益となりました。

経常利益／経常利益率
1,179 百万円／**3.1** %



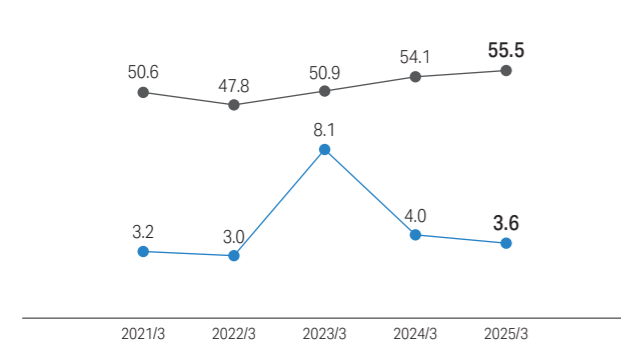
営業外収益(為替差益)の増加があったものの、営業利益の減少により減益となりました。

総資産／純資産
38,380 百万円／**24,424** 百万円



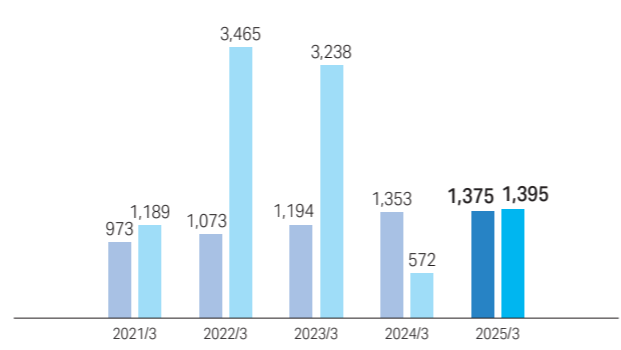
長期ビジョン(KAWANISHI2030)PhaseIの方針に基づき、健全な財務体質を意識しながら経営基盤の安定と強化を基本とし、筋肉質な体質の実現を図りました。

ROE／自己資本比率
3.6 %／**55.5** %



自己資本比率は1.4ポイント改善しましたが、ROEは0.4ポイント低下しており、資本収益性の向上に向けた方針および取り組みを強化します。

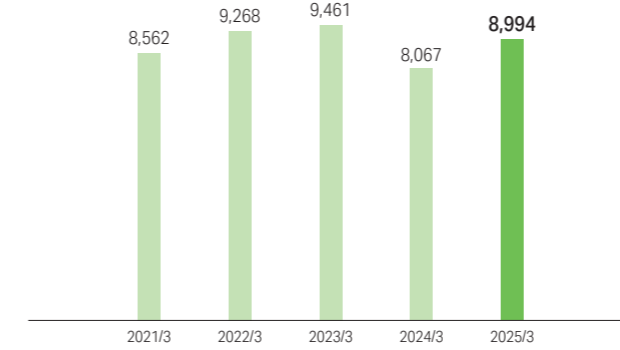
減価償却費／設備投資額
1,375 百万円／**1,395** 百万円



PT KAWANISHI WAREHOUSE INDONESIA倉庫用地8億円、マテハン機器1億円、定温機・冷凍機の更新等を実施しました。

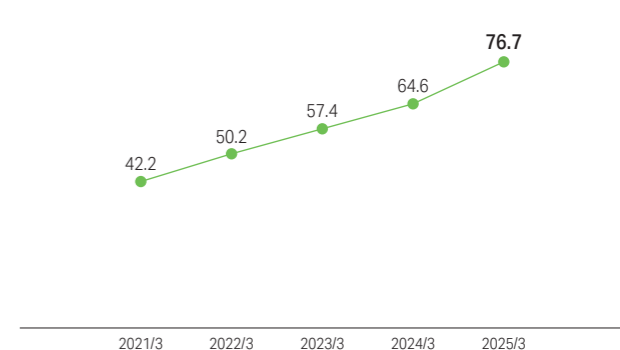
非財務ハイライト

CO₂排出量
8,994 t-CO₂



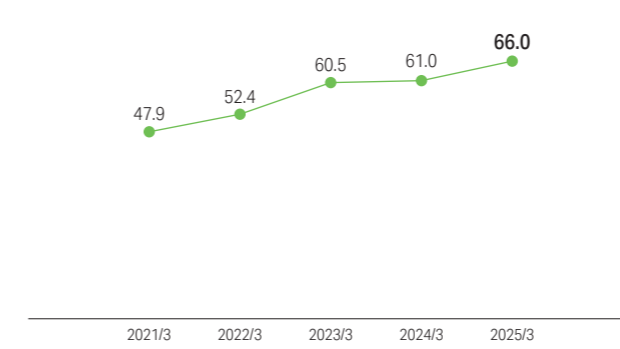
物流施設の脱炭素化に向け、冷蔵・定温倉庫設備の効率的な稼働や庫内温度の適正管理に取り組みましたが、貨物増加による定温庫の増設等により、CO₂排出量は増加となりました。2023年度の減少は、一部施設の運用見直しによるものです。

自社倉庫の環境負荷に配慮した定温機導入率
76.7 %



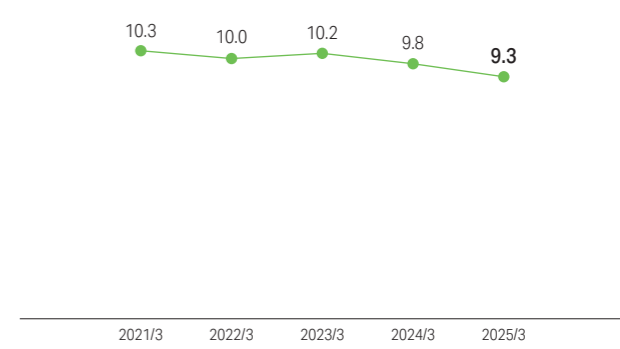
地球温暖化およびオゾン層への影響の低減を目的として、環境負荷に配慮した定温機への計画的な更新投資に取り組み、導入率は年々増加しております。

自社倉庫のLED照明導入率
66.0 %



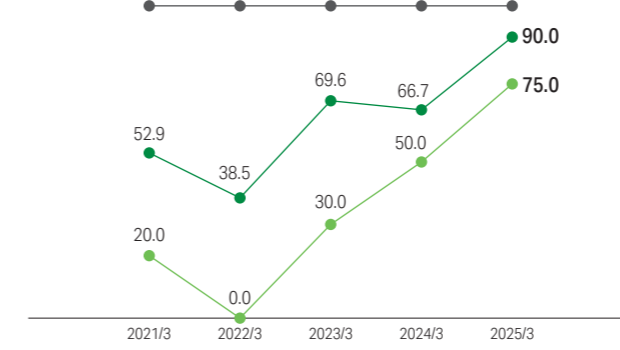
CO₂排出量の削減を目的として、LED照明への計画的な更新投資に取り組み、導入率は年々増加しております。

女性管理職比率(川西倉庫単体)
9.3 %



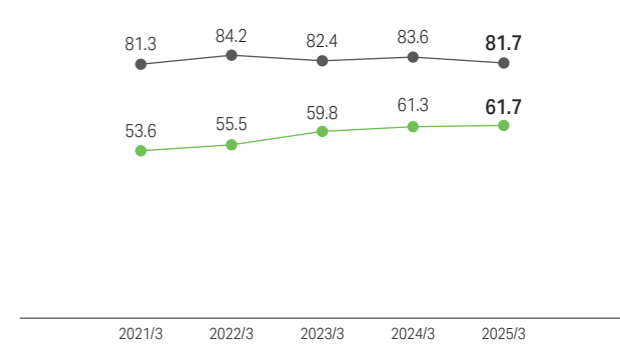
新たなビジネスを推進していくには多様性が不可欠となっております。当社においても、様々な事業領域において多くの女性が活躍しております。

男女別育児休業取得率(川西倉庫単体)
75.0 %／**100.0** %



ライフイベントによる影響があっても能力を十分に発揮できるための職場環境の整備に取り組み、女性の活躍の場も広がっております。

休暇取得率(川西倉庫単体)
61.7 %／**81.7** %



年次有給休暇および特別休暇の取得促進を図っており、ワークライフバランスの実現に努めております。



企業価値の向上を 具体的に実現するために、 三大重点戦略「三本の矢」を 一気呵成に進める

代表取締役社長

川西 二郎

Top Message

お客様のニーズ、社会的ニーズに応じて 事業領域を変化させ続ける挑戦する姿勢

川西倉庫は2018年に創立100周年を迎えました。神戸港で羊毛の取り扱いから事業を興し、社会の変化に合わせて少しずつ業態を転換させ、現在は食品原料の取り扱いを強みに、国内物流、国際物流を軸に新たな事業に取り組むという3本柱を形成しています。

倉庫業はその業種名から、倉庫施設を保有しスペースを貸し出すという、変化が少ない業種と見られがちです。しかし当社グループは、社会のニーズの変化に応じて事業構造を柔軟に見直してきました。保管業務だけにとどまらず、お客様のニーズを捉え、倉庫を起点とし、船積み手続きや通関業務などの輸出入業務、検品・検査、また選別や組み立て、包装などの流通加工作業など、生産と消費を効率よく結びつける一貫した総合的な物流サービスを提供する企業へと進化してきました。

近年の事業環境を踏まえると、国内では少子高齢化に伴う労働人口の減少が進み、物流量は減少傾向にある一方で、日本の食料自給率は、カロリーベースで約40%であり、輸入に頼る必要があることから、食品原材料を保管するための倉庫スペースの需要は高まり、市場動向を読み取る慎重さが必要です。国際市場では、各国のリスクと成長機会を的確に捉え、事業展開を判断することが求められます。

当社グループがこれまで培ってきた「変化を加えていかなければ生き残れない」という危機感は挑戦する姿勢の源泉です。チャンスとリスクが存在する現在、この危機感を強みに生かしつつ、変えるべき点を常に考え、着実に企業価値の向上を図っています。

長期ビジョンKAWANISHI2030を公表し、 長期的視座で企業価値向上を目指すことを明示

新型コロナウイルスの蔓延以降、社会の価値観は大きく変化しました。当社グループは、この変化を捉え、これからも大きく成長していく指針が必要だと考え、2022年5月に長期ビジョンKAWANISHI2030を公表しました。その過程で企業価値を測る指標をPBRだと設定し、2030年度に企業価値の飛躍的成長を実現することを掲げています。そのために2022年度から始まる9年間で3つのフェーズに分割し、それぞれを3年間の中期経営計画期間として、企業価値の向上を力強く推進させていこうとするものです。

まず、フェーズⅠとして、2024年度までの中期経営計画「Vision2024 物流イノベーションへの挑戦」を策定し、実践してきました。主な目的は、業績の安定を維持しつつ財務基盤を強化することです。そのために3つの重点施策を

設定しました。

第1に、既存事業の拡大と強化です。新設した複数の倉庫について安定稼働を図り、貨物の集荷や新規顧客の開拓に取り組みました。また、グループ会社の収益拡大にも注力し、海外では北米駐在員事務所の現地法人化やインドネシア第2倉庫の稼働を進めました。

第2に、成長に向けた取り組みと戦略的投資の拡大です。この点は、後ほど触れるフェーズⅡで本格化させる取り組みのスタート地点となるものです。当社グループが埼玉県に保有する倉庫ではDX化に向けた取り組みを開始し、海外ではベトナムの冷凍倉庫会社のM&Aを検討しました。

第3に、社内体制の強化です。後ほど詳述しますが、人事制度も見直しを実施しました。さらに、資本政策に関するプロジェクトを立ち上げました。これらを中心に、フェーズⅡ以降で力強く跳躍するための助走期間として多様な施策に取り組みでまいりました。

フェーズⅠの2年目である2023年度には、過去最高の営業利益・経常利益を計上することができました。収益基盤の成長が奏功した結果だと考えています。

一方で、2024年度は外部環境の影響を受け、円安により輸入価格が大幅に上昇した結果、輸入量の絞り込みという減少が生じたことから、当社グループの取扱量の減少につながりました。また、インドネシアでは、同国内での取扱制限等の影響によって当社グループの取扱数量も下落し、国際物流部門の収益が伸び悩みました。こうした点を踏まえ、取扱量の波動性が高い貨物の取り扱いを減らし、年間を通して一定数量の貨物を中心に営業を掛けるなど、収益の安定化を図るための対策を講じました。改善の目的は立っており、当初の実態的な目標は達成できたと手応えを感じています。

「Vision2027 事業領域の拡大」の具体的な内容 成長を描くための三大重点戦略「三本の矢」

2025年度からスタートする3年間はKAWANISHI2030のフェーズⅡになります。フェーズⅠで得た知見や調査をもとに、一気呵成に具体的な成長への施策を打ち出していく段階です。中期経営計画「Vision2027 事業領域の拡大」として、基本方針を大きく3つ掲げています。まず、当社の強みを生かし、(1)取引先顧客へのサービス向上を第一として、ステークホルダーとの信頼関係の構築を維持します。そしてフェーズⅠで行ってきた財務基盤の強化を踏まえて(2)健全な財務体質を意識し、経営基盤の安定と強化を基本としつつ、筋肉質な体質を実現すべく、既存事業の利益改善を引き続き進めていきます。そして、成長のための打ち手です。(3)これまでのビジネスモデルにとらわれることなく、時代のニーズに合致した物流の構築を進め、DX推進やサス



テナビリティなどの社会課題に対応した企業へと変貌していきます。

これらを推進していくために三大重点戦略「三本の矢」を展開しています。具体的には、国内物流における課題に対応するための(1)次世代型物流施設の計画推進、国際物流の課題に定める(2)ASEAN投資、そして新しい環境への対応をするための(3)拠点や組織の再構築を行うリストラクションです。

第一の矢である次世代型物流施設の計画推進は、フェーズⅠの取り組みをさらに深めるものです。DX推進により、省力化を求めた荷役機器を導入し、人手不足の改善につなげています。また、建築費の高騰を踏まえ、当社グループ単独ではなく、同業者や運送会社と協働での新倉庫開設の検討をすすめています。特定のお客様向けの倉庫についても、一部は特定先向けとし、残りを従来型倉庫として運用するなど複数の選択肢を想定しています。これらを通じて施設運用の効率化を図り、物流量への対応や人手不足といった将来的なリスクにも対応しながら、持続的な成長に向けた体制を整えていきます。

第二の矢はASEAN投資です。日本国内で少子高齢化が進むことを踏まえ、収益機会の減少懸念分を海外で補い成長につなげたいと考えています。当社グループは、自社で船舶を保有しない海上輸送NVOCC、フォワーディング業務を中心に国際物流に携わってきましたが、今後は倉庫業にも積極的に取り組む方針です。地理的に日本に近く、経済成長の大きいASEANのなかでも、特にインドネシアとベトナムに着目しています。これらの国は成長が著しく、食生活も変容するなか、輸入食材が増え冷凍冷蔵倉庫の需要が高まっていくと見えています。そこで、ベトナム、ホーチミン近郊の冷凍倉庫会社に対してM & Aを実施、約1,800坪の倉庫を保有し、約10,000パレットを収容可能な体制を整えました。並行して、インドネシアでは既存の2つの倉庫に加えて、3つ目となる冷凍冷蔵倉庫の用地を取得しており、フェーズⅢでの第三倉庫開設を予定しています。

ベトナムの倉庫はまだ稼働初期段階のため、まずは安定稼働を目指し、フェーズⅡで積極的に営業を展開していく構

えです。そこで、タイ、シンガポール、インドネシア、アメリカ、ベトナムの現地法人を統括し、新たな事業展開等を推し進める海外戦略部を設置しました。先に触れたように、当社グループの国際物流はフォワーディングが中心であり、日本国内のお客様を中心として営業していました。しかし、倉庫開設を契機に、現地企業へも積極的に営業を展開し、できるだけ倉庫を開設した国に根付いた運営を目指します。

第三の矢がリストラクションです。保有資産の見直しにとどまらず、体制や組織の見直しなど、フェーズⅠを通じて把握できた当社グループにおける非効率的なポイントに対して適切な対応策を講じてまいります。

フェーズⅠにおいて調査と分析を進めるなかで、当社グループの強みを再確認することもできました。まず、当社グループの人材が長年の実務を通じて培ってきたノウハウは強みとして挙げられます。倉庫業務のみならず、お客様のニーズに応じてワンストップで物流にまつわるソリューションを提供する事業構造に起因して培われ、それを有する人材の力は当社グループの強みの根幹です。また、専門性の求められる取り扱い品目や物流業務に対応するための適切な倉庫設備を整えてきた点も大きな特徴です。例えば、当社は温度管理が可能な倉庫を数多く持ち、保有倉庫の8割ほどが保管物の温度管理対応ができる倉庫施設となっています。

また、多くのメーカーは自社工場の近くに商品を置きたいというニーズを持っており、その工場は関東圏、中京圏、関西圏に分散している傾向があります。当社グループは、元来お客様のニーズのあるこれらのエリアにおいて倉庫を設置しており、倉庫施設の地域的なポートフォリオにおいても強みを有しています。関東、中京、関西のいずれにも拠点を有することで、お客様が全国各地に工場を保有していたとしても、効率的かつ安定的な原料供給体制を提供できます。

これらの強みをさらに深めるためにも、フェーズⅡにおけるリストラクションが存在します。採算性の低い倉庫には省力化のための荷役機器を導入し、人の配置を見直しする等し、収益改善を図る取り組みを検討しています。それでも改善が難しい場合は、第三者への賃貸も選択肢に入れていきます。それにより得られた資金や人材は、持続性の高い拠点に再配分していき、効率性を高めていきます。

また、倉庫業を中核としながら、ノンアセットビジネスなど事業の裾野を広げていき、事業ポートフォリオの再構築も進めてまいります。

倉庫業ではなく社会を支える物流の担い手として、社会課題に取り組みます

当社グループは、倉庫業のみならず、人の生活基盤、社会を支える物流構造を担う存在です。当社グループを取り巻く

社会の変化に注意を払い、社会の課題解決に取り組むことが当社グループ自身の企業価値向上にもつながるのだと考えます。こうした前提のもとに、サステナビリティは重要なテーマだと捉え、9つのマテリアリティを特定しています。社会課題として、少子高齢化や自然環境保全への対応が求められ、経営基盤構築の領域では、コーポレート・ガバナンスの強化やリスク管理、従業員エンゲージメントの向上、財務体質の確保など多岐にわたる領域に則して行かなければなりません。

こうしたマテリアリティへの取り組みにおいて、ひとつの鍵になるのがDXの活用だと考えています。

DXは、例えば倉庫内やオフィスでの業務に導入することで、作業負荷の軽減、業務の効率化につながるだけでなく、従業員のエンゲージメント向上にも寄与すると考えています。DXは、さまざまなマテリアリティ項目と密接に関係するため、フェーズⅡにおいても重要視しており、引き続き力を入れていきます。

他方、従業員エンゲージメントの向上と紐づく取り組みとして人事制度の見直しも挙げられます。新制度では、当社グループが求める人材像を4つの力で示しています。

1つ目は巻き込み力です。倉庫・物流の仕事は一人で完結するものではなく、部署間やお客様との連携が不可欠です。周囲を巻き込みながらチームワークを発揮できることを重視しています。2つ目は顧客思考力で、お客様第一で行動し、課題や要望に真摯に向き合える姿勢です。3つ目はしなやか力です。環境変化を前向きに捉え、自分の軸を持ちながら柔軟に対応できることを期待しています。4つ目は挑む力です。前例にとらわれずに新しいことへ挑戦する意欲です。これら4つの力は、当社がこれから取り組もうとしている方向性とも一致しており、今後の成長に欠かせない要素だと考えています。

この4つの力を明確化して、個々人の成長を後押しする枠組みづくりを進めています。

積極的な株主還元を実現し、その前提となる成長も確保します

ここまで触れてきた多様な取り組みを現実的に推進するために、Vision2027の期間において合計105億円の資源配分を予定しています。国内の物流機能強化や、海外における拠点拡充のために積極的にM & Aを活用していくことを想定し、成長・戦略投資として20億円を見込んでいます。また、冒頭で触れたように企業価値の向上はPBRの向上だと捉えています。この観点から株主価値の最大化を力強く推し進めるために、株主還元として38億円を計画しています。普通配当として前年を上回る配当を行い、配当性向で35%以上を目指すこと、2025年度から2027年度の各年度において

特別配当で100円を実施予定であること、自己株式の取得を予定していることなどを公表し、株主還元を通じてPBR向上、企業価値の向上を図っていくことを明示しました。この大胆な方針を実現させるためにも収益基盤の成長は不可欠です。フェーズⅡで取り組む多様な施策によって、株主還元の源泉となる収益強化を図ってまいります。

ステークホルダーの皆さまへ 企業価値の向上に、力強い歩みを進めます

PBRやROEなど、企業価値を測る指標の向上は重要な課題であり、これらの改善に向けた取り組みは必須だと認識しています。特に株主還元は重要であり、今後はより確実に実施していく方針です。また、企業価値向上に向けて当社グループが継続的に取り組んでいることを、IRなどを通じて積極的に発信していくことも重要です。

そのためには、中期経営計画や主要施策を着実に実行し、その成果をステークホルダーに適切に伝えることが欠かせません。IR活動や決算説明にはこれまで以上に力を入れ、資本政策や中期施策を発信しながら、掲げた目標を実行し、結果につなげていきます。そのうえで、得られた成果をステークホルダーの皆さまにIRで示していく。この循環をしっかりと確立していきたいと考えています。

一方、社員も重要なステークホルダーです。日本版ESOP、いわゆる社員向けの株式給付制度を導入します。こうした制度を導入することにより、株主視点で、会社の存在意義や、社員自らの役割を再確認できるようになります。それは、企業価値の向上が一層促進されることにつながると考えます。今後も、ステークホルダーの皆さまとともに企業価値の向上に取り組む、持続的な成長への歩みを、力強く進んでまいります。ぜひ、ご期待ください。



価値創造プロセス

外部環境

マテリアリティ (9つの重要テーマ) P.29

強みを活かすビジネスモデル

アウトプット

アウトカム

リスク

- 深刻な人手不足による物流サービス維持の困難化
- 大規模災害や停電による倉庫・物流サービスの停止
- 事故発生や品質低下による顧客からの信頼失墜と損害発生
- 国際情勢の不安定化や貿易摩擦による事業機会の喪失
- 労働環境の悪化や離職率の上昇による企業競争力の低下
- サイバー攻撃や情報漏洩による事業の混乱と信頼の失墜
- 予期せぬ投資や収益悪化による機動的な戦略展開の停滞

機会

- DX・省力化投資による持続的な物流提供体制の構築
- 脱炭素化と太陽光発電活用による事業継続性の強化
- 高度な安全・品質管理体制による競争力と企業価値の向上
- 国際複合一貫輸送強化によるグローバルな物流ニーズへの対応
- 多様な人材の確保と育成による組織能力と生産性の向上
- 強固なセキュリティ体制によるデータ保護と事業継続性の確保
- 強固な財務体質の確保による戦略的な事業拡大や投資の実行

日本社会の少子高齢化

- DX・省力化投資を通じて作業負担を低減させることで、少子高齢化社会においても労働力不足がネックになることなく持続的な倉庫・物流サービスが提供できる体制の構築
- 人手不足による物流の停滞が懸念されるなか、荷主企業、当社、協力会社の相互理解と協力のもと、DXの活用を通じて効率性を高める物流業務の革新

地球温暖化・自然災害対策

- 物流GXの推進による物流施設の脱炭素化と地球温暖化対策とともに、太陽光発電・蓄電設備を活用することによって自然災害等の停電時でも倉庫の稼働を続けられる耐性の強化

コーポレート・ガバナンス

- 会社の成長ステージに合ったミッション・ビジョンの策定・浸透と事業戦略の実行を通じて企業価値の拡大を図る取締役会の維持・強化

従業員エンゲージメント向上(人的資本)

- 頑張った社員が適切に評価されることで社員の働きがいを高めるとともに、キャリアパス形成のコース選択など多様な働き方にも対応する人事評価制度の整備
- 新しい世代の価値観を考慮しつつ、現場ノウハウを継続的に教育・研修することによる倉庫・物流サービスの品質維持・向上
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進、特に中核となる女性活躍を図ることで様々なビジネスの展開に必要な多様性の維持・拡大

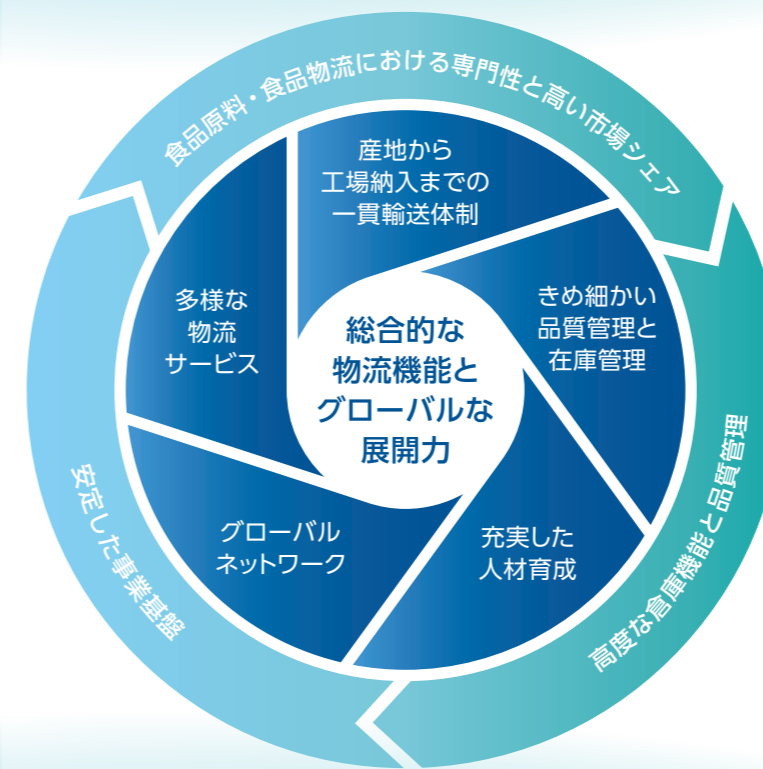
リスク管理

- DX化の推進に付随して高まるデータセキュリティ・リスクに対して、サイバー攻撃への備えや情報漏洩を起こさない運営体制の確立

財務体質の確保

- 倉庫の新設や運送部門の強化など必要なタイミングで機動的な事業戦略を展開できるための財務体質の確保

6つの資本(インプット)



長期ビジョン

KAWANISHI 2030

中期経営計画



国内物流事業



国際物流事業



その他事業



経済価値

2025年3月期

営業収益 255 億円

営業利益 10 億円

ROE 3.6 %

社会価値

地域社会

・物流インフラの安定性と効率性を高め、持続可能な社会・経済活動の基盤づくりに貢献

環境

・物流GX推進による環境負荷の低減とエネルギー効率向上を通じ、環境と経済の好循環を実現

お客様

・安定した品質管理と付加価値の高い物流サービスの提供
・最適なサプライチェーンの構築を通じ、お客様の事業競争力強化に寄与

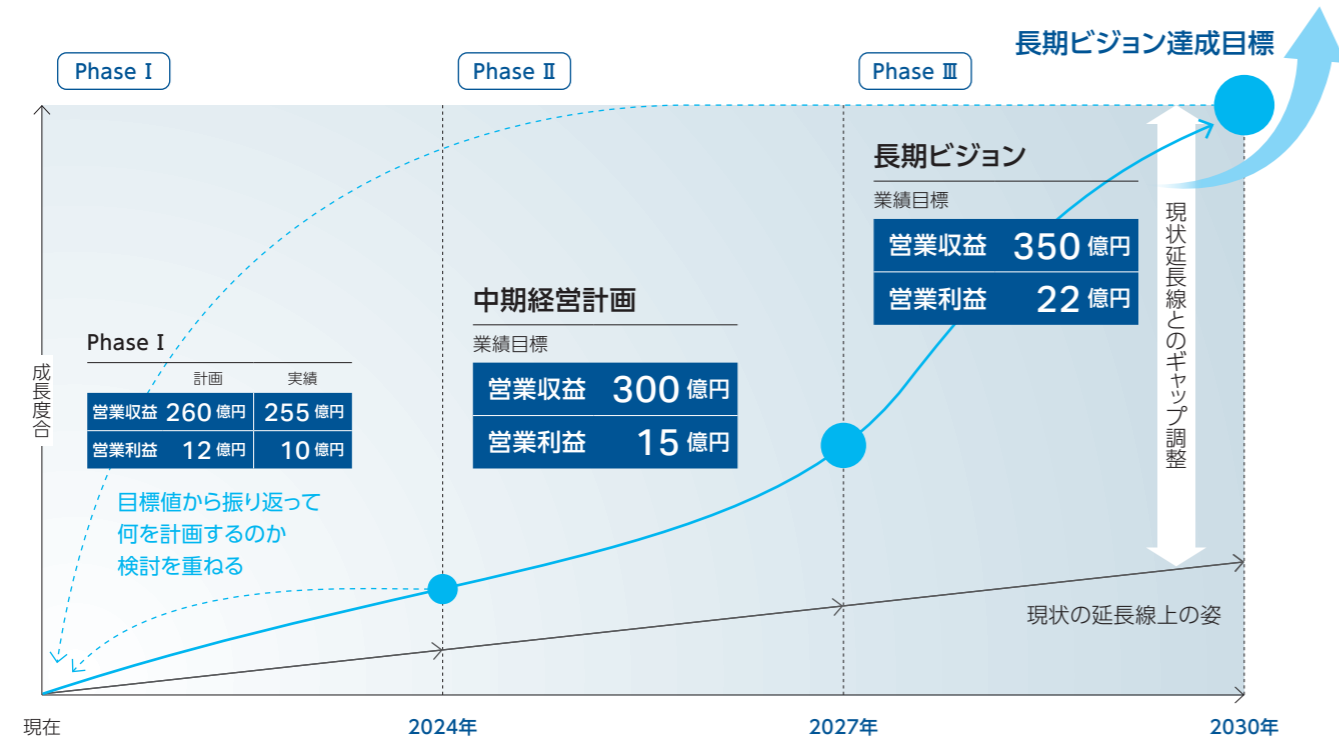
従業員

・従業員一人ひとりの働きがいを高める制度・職場環境等の醸成
・DX・省力化投資による作業負担の軽減・効率性の向上

長期ビジョン KAWANISHI2030 の達成

長期ビジョン KAWANISHI2030

当社グループは2018年に創立100年を迎え、次の100年に向けさらなる収益力・成長力の向上を図るべく新たな一歩を踏み出しました。我々を取り巻く環境は目まぐるしく変化しており、働き方や社会の価値観などの変化、デジタルトランスフォーメーションの加速や環境に関する企業の課題など、様々な問題に取り組みながら大きく成長するための指針として長期ビジョンを策定いたしました。

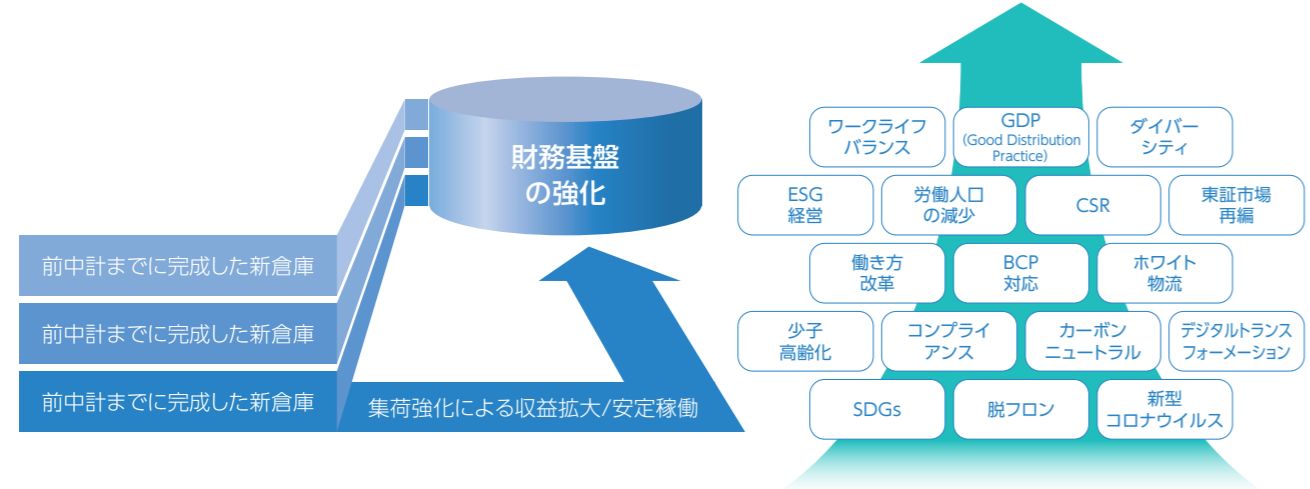


長期ビジョン「KAWANISHI2030」の達成のため、2022年度から始まる9年間を3年ごとの3つのPhaseに分割し、それぞれ中期経営計画を策定いたします。長期ビジョンでの飛躍的成長を睨み、Phase I・IIの期間ではPhase IIIにおける成長戦略の完成を見越し、どのように投資や事業計画を行うのか検討を進め、各Phaseにおいての目的を確実に見定め、業績の伸長を計画してまいります。

Phase I 2022~2024年度 | Phase II 2025~2027年度 | Phase III 2028~2030年度

Phase I 成長戦略の具体的な施策を策定

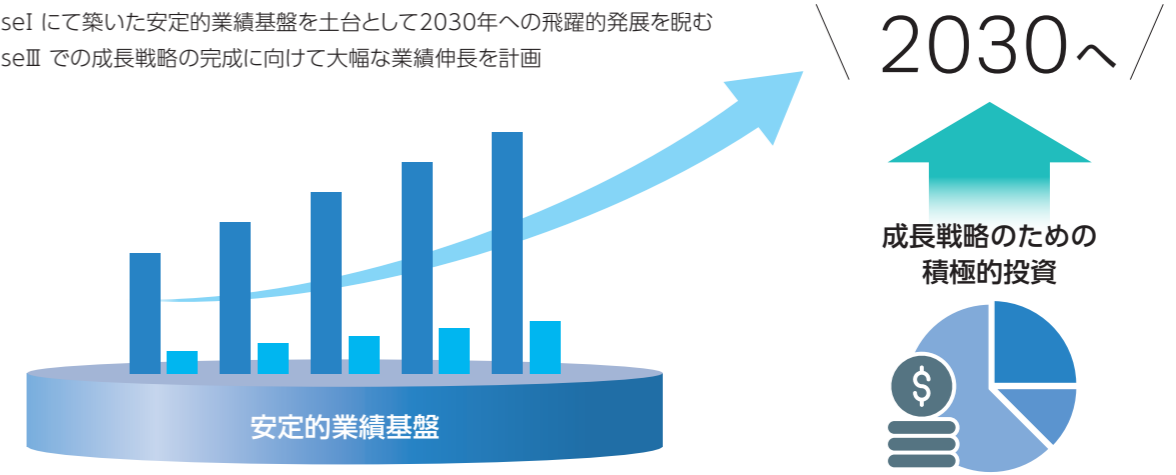
業績の安定を維持しながら財務基盤を強化
前中計期に新設した倉庫の集荷強化にて早期安定稼働を目指す



Phase I 2022~2024年度 | Phase II 2025~2027年度 | Phase III 2028~2030年度

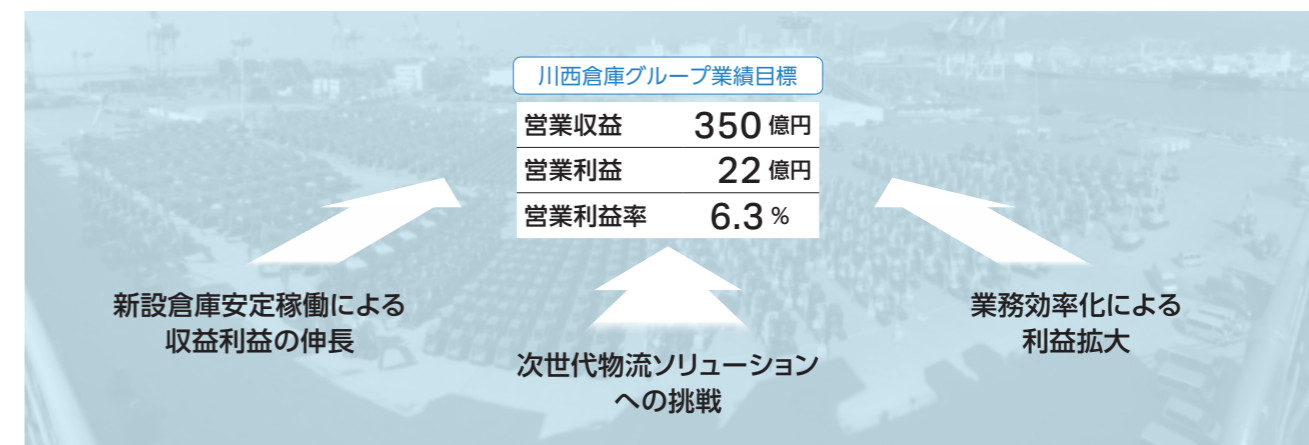
Phase II 新しい取り組みを一気呵成に進める

Phase I にて築いた安定的業績基盤を土台として2030年への飛躍的發展を睨む
Phase III での成長戦略の完成に向けて大幅な業績伸長を計画



Phase I 2022~2024年度 | Phase II 2025~2027年度 | Phase III 2028~2030年度

Phase III Phase I・IIにて進めてきた様々な成長戦略の具体的施策の完遂



成長戦略に向けた投資計画の概要 (2022年~2030年度)

投資項目	金額 (億円)	具体的な施策
成長に向けた戦略的投資 Phase I、Phase II、Phase III	135.6	次世代型物流倉庫/VMI・GDP倉庫/運送強化 地球にやさしい物流構築 (カーボンニュートラル実現に向けた取り組み他)
既存施設の再構築 Phase I、Phase II、Phase III	32	物流センターの機能拡充/スマート倉庫他 倉庫その他の設備投資 (定温機更新他)
基幹システムの再構築 Phase I、Phase II	6	次期基幹システム 業務効率化ツール他
合計	173.6	

中期経営計画

Vision2027 事業領域の拡大(長期ビジョンPhaseII)

長期ビジョンのPhase IIとして中期経営計画「Vision2027 事業領域の拡大」を策定いたしました。現在我々を取り巻く経営環境においては益々進む社会全体の労働力の低下、気候変動、消費者ニーズの変化、物価高騰、コーポレート・ガバナンス強化など新たな課題が生じております。このような環境のもと、物流事業の収益力向上を図り、株主還元強化などの資本政策を通じて、企業価値のさらなる向上に取り組んでおります。

中期経営計画「Vision2024 物流イノベーションへの挑戦」(長期ビジョンPhase I)の振り返り

インドネシアでの第二冷凍冷蔵倉庫の開設、米国での現地法人を設立しました。また、サステナビリティを巡る課題への対応の重要性を認識し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に即ち取り組むため、サステナビリティ基本方針を策定し推進しています。DX・省力化投資を通じて作業負担を低減させる目的として、埼玉県にある営業所にマテハンシステム等の導入、従業員エンゲージメントの向上に紐づく取り組みとして、人事制度の見直し等を行いました。

2023年度には、過去最高の営業利益・経常利益を計上することができました。収益基盤の成長が奏功した結果だと考えています。一方で2024年度は外部環境の影響を受け、円安により輸入価格が大幅に上昇した結果、輸入量の絞り込みという減少が生じたために、当社グループの取扱数量の減少につながりました。また、インドネシアでは、同国内での取扱制限等の影響によって当社グループの取扱数量も下落し、国際物流部門の収益が伸び悩みました。こうした点を踏まえ、取扱量の波動性が高い貨物の取り扱いを減らし、年間を通して一定数量の貨物を中心に営業活動を行うなど、収益の安定化を図るための対策を講じたことで、当初の実態的な目標は達成できたと手応えを感じています。

中期経営計画「Vision2027 事業領域の拡大」基本方針

1. 取引先顧客へのサービス向上を第一とし、当社のステークホルダーへの信頼関係の構築を維持します。
2. 健全な財務体質を意識しながら経営基盤の安定と強化を基本とし、筋肉質な体質を実現すべく、既存事業の利益改善を図ります。
3. これまでのビジネスモデルに捉われることなく、時代のニーズに合致した物流の構築を進め、DXの推進やサステナビリティなどの社会課題に対応した企業を目指します。

中期経営計画「Vision2027 事業領域の拡大」三大重点戦略 (三本の矢)

長期ビジョンのPhase I~IIIのなかでPhase IIは具体的なプランを組み込んでいく時期であり、以下の項目の重点戦略を強力に推進します。三大重点戦略は、それぞれが相互補完性を有しており、個々の戦略はそのどれをも欠けさせることなく同時並行で確実に実行させることにより飛躍的な業績目標を実現いたします。

Vision2027 三大重点戦略「三本の矢」

- 国内物流の課題 ▶ ① 次世代型物流施設の計画推進
- 国際物流の課題 ▶ ② ASEAN投資
- 新しい環境への対応 ▶ ③ リコンストラクション (拠点/組織の再構築)

① 次世代型物流施設の計画推進 (第一の矢)

- DX機器導入を通じて労働負担軽減を考慮した設計
- 従来の保管型倉庫のモデルに捉われない、EC物流やエンドユーザー向けへの配送も考慮した物流施設
- 荷主メーカーの要望をアウトソーシングとして組み込む物流施設
- 荷主/協力業者/自治体なども含めたステークホルダーのニーズを考慮した物流施設
- 同業他社とのコンソーシアムとして共同利用も想定した物流施設

② ASEAN投資 (第二の矢)

Phase II
ベトナムローカル冷凍倉庫会社のM&A
 ベトナムホーチミン近郊のタイニン省に位置するローカル冷凍倉庫会社のM&Aを実施。約1,800坪の冷凍倉庫を保有し、約10,000パレット収容可能

Phase III
KWI(第三倉庫)の建設
 KWI第1、2倉庫が立地する工業団地MM2100に隣接する工業団地GIICに30,000㎡の土地を購入。KWI第三倉庫となる冷凍冷蔵倉庫建設を計画

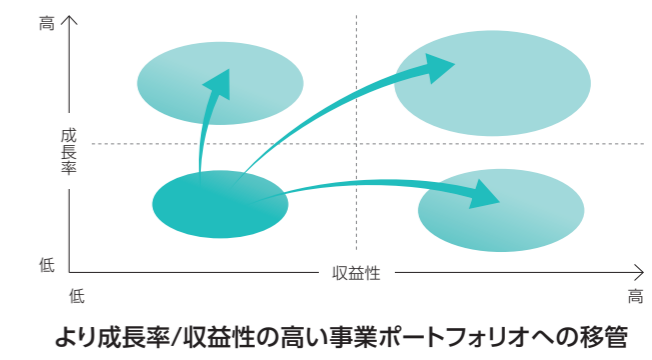
THAI KAWANISHI LIMITED (TKL) NVOCC
 タイ
 ベトナム
 KAWANISHI LOGISTICS (S) PTE.LTD. (KLS) NVOCC
 シンガポール
 PT KAWANISHI WAREHOUSE INDONESIA (KWI)
 インドネシア
倉庫業

長期ビジョン2030完成時、ASEANに4拠点の冷凍冷蔵倉庫を保有

③ リコンストラクション (拠点/組織の再構築) (第三の矢)

人口減少による労働力低下、労働環境の改善、収益性の向上に寄与すべく、拠点と組織の再構築を実施します。(ヒト・モノ・カネの再配置)

拠点の課題取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 老朽化した施設の事業継続方法の検討 ● 採算性の低い拠点の収支改善 ● DX活用による労働環境の改善
組織の見直し	● 時代のニーズに応じた部支店組織の変更
事業ポートフォリオの検討	● 倉庫業を中核としながらもノンアセットビジネス/不動産賃貸/運送事業の拡大を組み込み、M&Aによる新たなノウハウの確保と既存事業とのシナジー効果獲得



成長に向けた投資の概要

長期ビジョン2030までの投資計画 (2022年度公表)

成長に向けた戦略的投資	Phase II,III	70億円
基幹システムの再構築	Phase II	10億円
既存施設の再構築	Phase I,II,III	20億円
		100億円

長期ビジョン新投資計画 (2025年度公表)

Phase I	25.5 億円
Phase II	40.1 億円
Phase III	108.0 億円
総合計	173.6 億円

Phase I (2022~2024年度)

インドネシア第三倉庫土地	8.7億円
パレタイザー/マテハンロボット	1.4億円
次期基幹システム	1.4億円
定温機更新等	14億円
合計	25.5 億円

Phase II (2025~2027年度)計画

インドネシア第三倉庫土地	0.5億円
DX投資(新型荷役機器等)	2億円
成長に向けた戦略的投資	18億円
次期基幹システム	4.6億円
定温機更新等	5億円
本社屋の移転建設/土地活用	10億円
合計	40.1 億円

Phase III (2028~2030年度)計画

国内次世代型物流倉庫	65億円
インドネシア第三倉庫建築	24億円
DX投資(新型荷役機器等)	3億円
成長に向けた戦略的投資	13億円
定温機更新等	3億円
合計	108 億円*

*Phase IIIの投資計画については2028年5月に精緻化した金額を改めて公表

業績目標

	長期ビジョン2030*	Phase I (2024年度)				Phase II・Phase III 業績目標		
		計画	実績	計画比	2030比	Phase II (2027年度) 目標	Phase III (長期ビジョン2030*) 目標	2022年公表値比
営業収益	320億円	260億円	255.4億円	-4.6億円	79.8%	300億円	350億円	+30億円
営業利益	20億円	12億円	10.3億円	-1.7億円	51.4%	15億円	22億円	+2億円
営業利益率	6.3%	4.6%	4.0%	-0.6%	64.4%	5.0%	6.3%	+0.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	14億円	8.4億円	7.5億円	-0.9億円	53.6%	10.5億円	15億円	+1億円

*2022年5月公表値

*2025年5月公表値

財務資本戦略

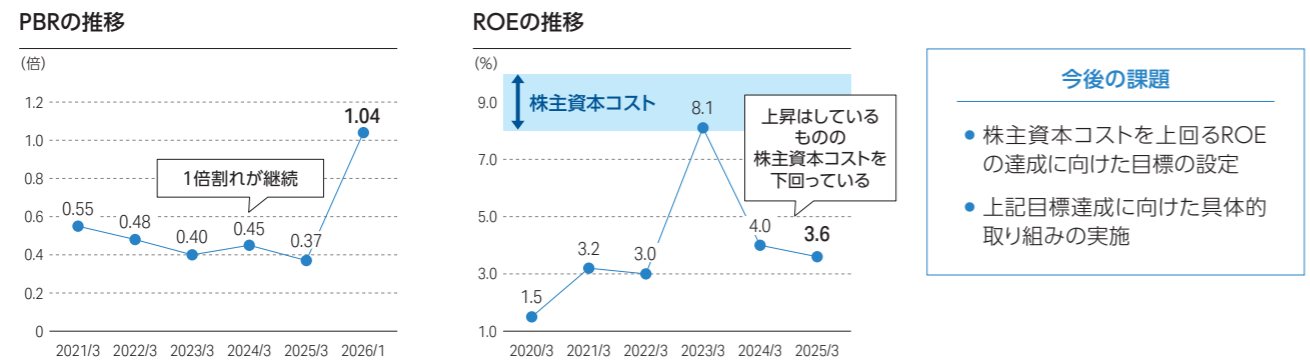
当社グループは、長期ビジョン「KAWANISHI2030」において、「2030年の目指す姿」に向けたロードマップを中期経営計画Phase I～IIIとして示しております。その実現に向けて、2023年3月期から2025年3月期の3年間はPhase I「安定的業績基盤の土台作り」の期間と位置づけ進捗してまいりました。また、同ロードマップに基づき、2026年3月期から2028年3月期の期間をPhase II「成長戦略の具体的な推進」とする中期経営計画「Vision2027 事業領域の拡大」を策定しております。

そのようななか、Phase Iの中期経営計画の資本効率性(ROE)および市場評価(PBR)に関しては、前中期経営計画に実行した投資の安定稼働と財務体質の改善を優先課題として取り組んだことからROEの改善は限定的となり、その結果、PBRは概ね0.4倍程度で推移しておりました。その後、2025年5月13日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応に関するお知らせ」において示した株主還元方針のもと、同年11月12日に具体的方針を公表したことにより、2026年1月時点においてはPBR1.0倍以上で推移しております。

対応方針	中長期でのROEの向上を図るとともに、成長戦略や事業リスク、戦略実行状況等の明瞭な説明によるPERの改善および資本コストの逡減が必要と考え、次の対応方針を策定しております。	<ul style="list-style-type: none"> ① 企業価値向上に向けた取り組み ② 資本政策の推進
-------------	--	---

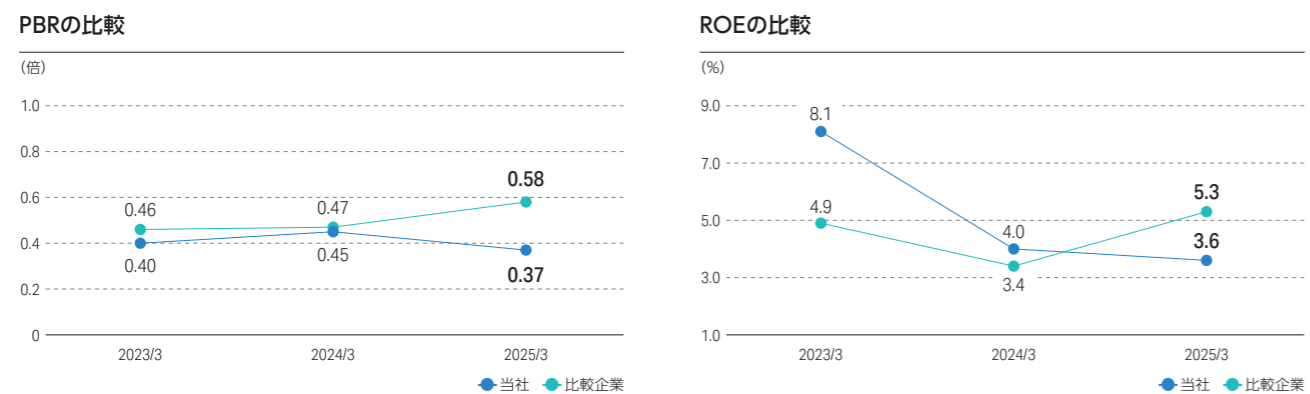
現状分析

1. PBR、ROEの推移



株主資本コストの推定 (CAPMによる試算) $\frac{\text{リスクフリーレート}}{0.1\sim 0.8} + \beta \times \frac{\text{エクイティリスクプレミアム}}{0.7\sim 1.2} + \text{サイズプレミアム}$ \rightarrow 株主資本コスト **8~10%**

2. ベンチマーク企業(複数社中央値)との比較

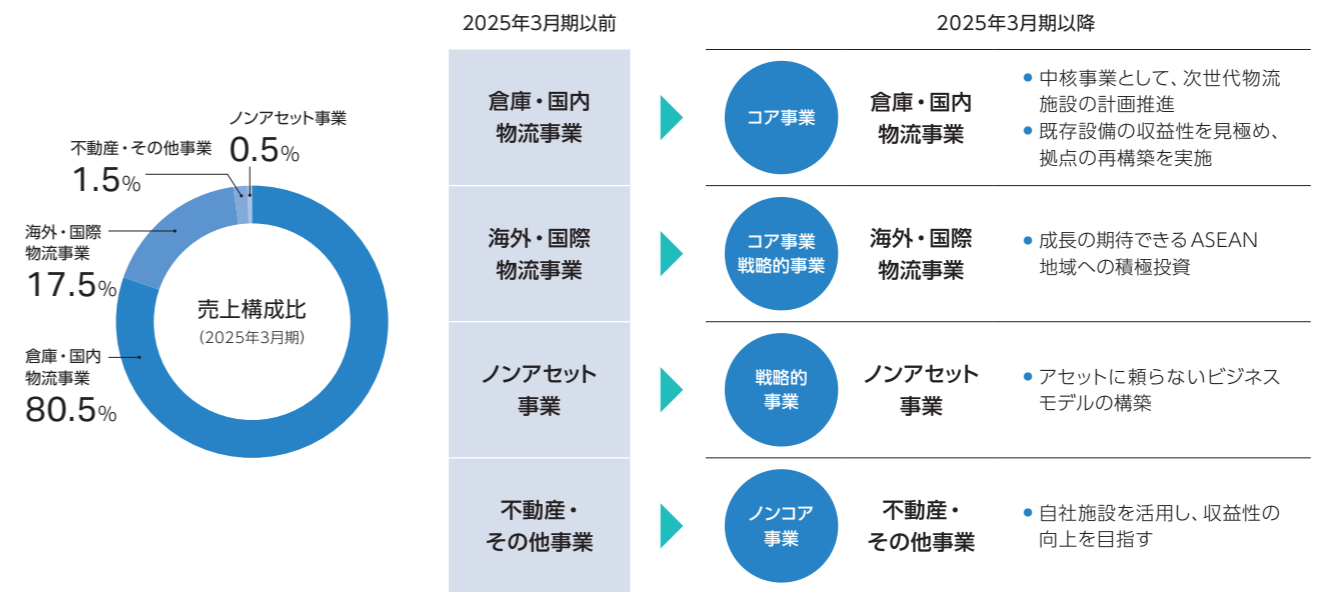


比較分析 | 同規模程度のベンチマーク企業と比較すると同程度の指標となるが、いずれも基準を満たしていないビジネスモデルの変化等により水準を引き上げていくことが必要となる

※2025/3期のベンチマーク企業の各指標については、予想値等が含まれています。

企業価値向上に向けた取り組み

事業ポートフォリオ方針 | 成長性と収益性の両面から事業ポートフォリオの管理、経営資源の分配を最適化



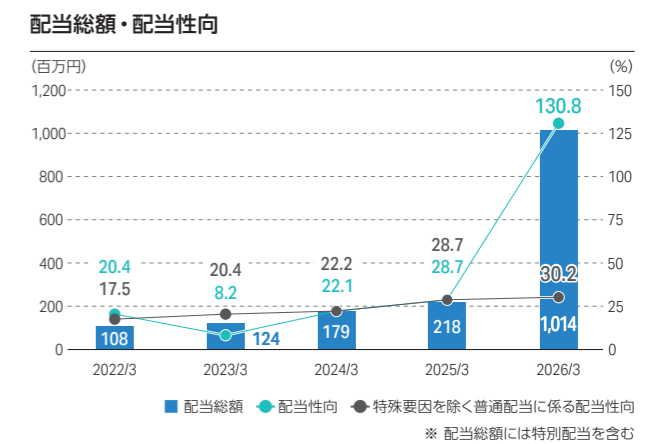
KAWANISHI2030・中期経営計画Vision2027を踏まえた内容は [こちら](#) ▶ P22

資本政策の推進

1. 株主還元 | 株主還元方針

- 配当性向35%*以上目標(中計最終年度での目標)
 - 前年を上回る配当額を目指す(特別配当は除く)
 - 最適資本構成に向けた株主還元を実施
- * 配当性向は特殊要因を除いた35%以上とする

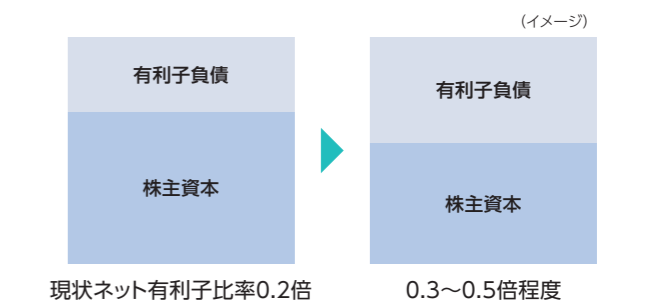
2026/3期の年間配当を前期28円から130円へ増額



2. 最適資本構成 | 最適資本構成の考え方(今中計期間中)

- ネット有利子負債/株主資本0.3倍-0.5倍程度、連結自己資本比率40%-50%を目安(内外環境にあわせて見直し)
- 将来の投資計画を踏まえた中長期の時間軸で段階的に最適化
- 株主還元等による株主資本増加の抑制

キャッシュ・アロケーションは [こちら](#) ▶ P24



CFOメッセージ



資本市場に対して 大胆な株主還元を約束し、 PBR向上に邁進する

常務取締役
管理企画部門管掌

高杉 誠

KAWANISHI2030の フェーズⅠでの手応えとフェーズⅡで臨む課題

川西倉庫として、将来のあるべき姿を示した長期ビジョン「KAWANISHI2030」は、そのゴールである2030年度に向けて、3カ年の中期経営計画を3つのフェーズに分けて進める、全体で9年間の計画で構成されています。そのうち2024年度まではフェーズⅠに位置づけました。フェーズⅠの2年目にあたる2023年度決算では、連結ベースで営業収益249億9300万円に対し、営業利益11億5900万円、経常利益12億3300万円と、当社グループとして過去最高の業績を達成しました。親会社株主に帰属する当期純利益も7億9600万円となり、非常に良い流れをつくることができました。

こうした結果を踏まえ、さらにアグレッシブに挑戦する年と位置づけたのが、フェーズⅠの最終年度である2024年度です。営業収益は255億4200万円と前年を上回ったものの、営業利益は10億2700万円、経常利益は11億7900万円と、わずかながら前年度の水準には及ばない結果となりました。しかし、当社グループはこの結果を受け止め、課題点を把握し、次への糧にと活かします。フェーズⅠは、フェーズⅡ以降で成長戦略の具体策を矢継ぎ早に展開していくための準備段階と位置づけており、その最終年度として営業収益260億

円、営業利益12億円という目標を掲げていました。今回のフェーズⅠの実績は、この目標値に近づく水準で推移しており、当社グループとして十分に成長を追求できる収益基盤が整いつつあることを確認できました。当社グループには今後の成長に向けた確かなポテンシャルがあると捉えています。

もっとも、手応えがあった一方で、反省すべき点も明確になりました。振り返ると、2023年度はコロナ禍が落ち着き、国際物流における海上運賃の上昇が追い風となりました。当社グループの国際物流は、NVOCCを強みにしたフォワーディング業務が柱であるため、市況の好転による恩恵を大きく受けました。しかし、続く2024年度は状況が一変し、海運市況に不透明感が広がりました。さらに、当社グループが積極的に倉庫事業を展開するインドネシアでは、主な取扱品の輸入額が抑制され、取扱量が減少し、収益にブレーキがかかることになりました。いわゆるカントリーリスクが顕在化し、国際事業におけるボラティリティが大きく影響した格好です。

こうした課題を踏まえ、今後は季節要因による変動の少ない品目の集荷を強化するとともに、事業を展開する各国の動向をより注視してまいります。

課題はあるものの、成長に向けた基盤はフェーズⅠで整ってきたと捉えており、2025年度から2027年度のフェーズⅡ「Vision2027 事業領域の拡大」では、これまで以上にアグレッシブな計画を立て、実行していく覚悟です。

企業価値の向上を PBR向上と定義したVision2027

外部コンサルタントのサポートも得ながら、フェーズⅠの結果を踏まえて、当社グループが今後どのような姿を目指すべきか、そしてその実現に向けてどのような数値目標を設定すべきかを議論しました。そのなかで、Vision2027ではPBRの向上を最も重視すべき指標として掲げる方針が明確になりました。

資本市場では株価や資本コスト、効率性を重視する傾向が顕著です。当社グループは、PBRがここ数年来0.5倍未満で推移する状態で、これを1倍以上に引き上げることを優先課題としています。そして、補完的な指標としてROEの水準を着実にモニタリングするという二段階の戦略を構築しています。

企業価値の向上をPBRの向上と定義し、ROEよりもPBRを優先する背景には、いくつかの理由があります。まず、株主が重視する指標に対して当社グループが明確にコミットしていくという、直接的でわかりやすいメッセージになる点です。また、PBRを中心に据えることで、その改善に向けた多様な具体策を結びつけやすく、経営全体の取り組みを整理する枠組みとして機能します。さらに、何か1つの指標を確実に達成し、その成功体験を株主や社員をはじめとするステークホルダーと共有するうえで、PBRは成長実感を共有しやすい指標でもあります。例えば、社員に対して、「これだけ資産があるにもかかわらず、株価と株数を掛け合わせた企業価値がその半分以下に留まっている」という現状を具体的に示すことができ、その対話をきっかけに企業価値向上への

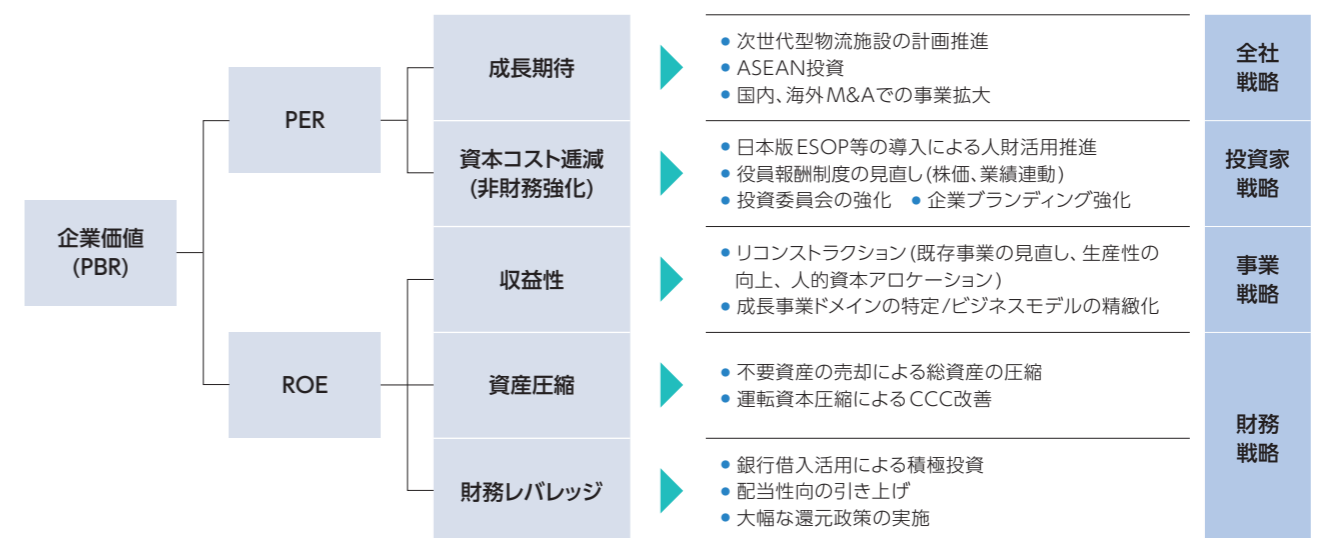
意識づけにもつながります。

PBR向上には、株価が上がらなければなりません。その実現のために、株主還元を確実に実行し、市場からの評価を着実に獲得していく姿勢が不可欠です。後ほど詳細に触れる株主還元策を確実に進めていくことが、PBR向上の鍵を握ると考えています。

他方で、ROEを補完的指標として位置づけているのは、当社グループの財務構造上、ROEの向上には時間を要するという認識があるためです。これまで財務基盤の安定性を重視してきた結果、内部留保が積み上がり、2024年度末時点で株主資本は200億円弱に達しています。安定性は強みである一方、自己資本が厚いことで財務レバレッジが効きにくく、利益を生み出してもROEが上がりにくいという構造的な課題の裏返しとも言えます。また、当社グループは自前で倉庫を開設し、営業倉庫を中心としています。この形態は、不動産賃貸型の事業構造がある同業他社と比べて利益率が低い傾向にあります。加えて、燃料費や人件費高騰等のスピードに対し、すぐに価格転嫁に反映しづらい業種であることも影響し、利益率の向上は今後の課題だと認識しています。資産効率の面でも、自前主義は総資産の増加につながり、回転率の低下を招き、最終的にはROEを押し下げる要因となっています。実際に、2024年度までの数年間におけるROEは4%弱で推移し、CAPMで試算される株主資本コストの8~10%を上回れていません。当社グループのみならず、ベンチマークとする同業他社で見てもROEは5%程度にとどまっており、KAWANISHI2030の最終年度においてROE8%を目指すことは、現状を踏まえても意欲的な挑戦

■ 企業価値向上に向けた取り組み

KAWANISHI2030・中期経営計画Vision2027を踏まえた内容



であるという認識です。改善には一定の時間が必要だと考えます。しかし、諦めることなく積極的に具体的対策を講じていく構えです。

大幅な株主還元増加など、PBR向上に紐づく具体策

フェーズⅡで実行していく具体的な施策については、それぞれがPBR向上とどのように結びつき、指標を構成する要素としてどのような役割を果たすのかを明確にしています。例えば、フェーズⅡで積極化させるASEAN投資や国内外でのM & Aなどの全社戦略は、資本市場の成長期待に応えるもので、PERの向上、ひいてはPBRの向上に資する施策という位置づけになります。このようにフェーズⅡにおいて取り組む具体策を数値目標としっかり関連付けて、その成果をモニタリングし、社内共有を進めます。

具体的施策のなかで、財務戦略も大きな役割を果たします。特に、大幅な還元政策の実施と配当性向の引き上げを通じたPBR向上が重要になると考えます。フェーズⅡでは、株主還元として38億円を計画しています。そして、普通配当として前年を上回る配当を行い、配当性向で35%以上を目指すこと、2025年度から2027年度の各年度において特別配当で100円を実施予定であること、自己株式の取得を予定していることなどを公表しました。これまでの保守的な姿勢から転じて、積極的に株主還元に取り組む覚悟の表れだと捉えています。

当社グループのように堅牢な自己資本を有する企業の場合、積極的な株主還元、配当性向の引き上げによる自己資本の圧縮は、レバレッジ上昇の有効打となります。加えてROEの上昇による投資家評価の向上、ひいてはPBRの改善も期待できます。

他方で、フェーズⅠからの方針転換としては、これまで得られたキャッシュフローの使い道として、借入返済に重きを置いていましたが、これを転換します。フェーズⅡからは借入を活用した積極投資を行い、レバレッジを上昇させます。期間中に返済期限の到来する有利子負債の計画的償還を22億円に留めておき、M & Aなど成長・戦略投資に必要な資金は機動的に借入で対応する予定です。

リストラクションを通じた収益性向上と資産効率の向上

リストラクションを通じて、収益性と資産効率の双方を改善していきます。現在、国内で保有する各倉庫について、

収益性や効率性の観点から、今後も保持すべき施設かどうかを精緻に検討しているところです。将来的な成長が見込めない施設については、縮小する方針を取り、2025年中には全施設の方向性を確定させる予定です。

ビジネスモデルについても、収益性向上を目的とした転換を進めていきます。先述のとおり、当社グループの国内事業は営業倉庫を自ら開設し、その運営によって利益を得る仕組みが中心です。しかし、このモデルの場合、倉庫を建てなければ利益成長が難しいという構造的な課題があります。建設費が過大になった場合や稼働率が想定を下回った場合には、投資資金の回収が難しくなるリスクもあります。そこで、他社の倉庫を借りたり、他社と組んだりして、アセットを保有しないビジネスモデルを構築しようという取り組みを進めています。目下、成功事例ができており、そこで得た知見を各支店へと展開していく段階に入っています。

他方、不要資産の売却による総資産の圧縮については、すでに対象が決まった資産については売却をすすめます。運転資本の圧縮によるキャッシュコンバージョンサイクルの改善も進めていきます。

成長のために積極的に借入を活用するキャッシュ・アロケーション

これまで触れてきたフェーズⅡの施策を推進するため、2027年度までの3年間で合計105億円のキャッシュアロケーションを設定しています。内訳として、更新・経常投資に20億円を充て、同期間に償還が予定される有利子負債への対応として22億円を見込むなど、通常発生する資金需要を織り込んでいます。一方で、主にM & Aを想定した20億円については、成長を加速するための投資として位置づけ、借入など外部調達を積極的に活用していく方針です。

すでにASEAN投資に関連して、ベトナムで冷凍倉庫事業を行うTOAN PHAT LOGISTICS JOINT STOCK COMPANYの子会社化を実施し、現地での事業強化を図っています。

M & Aについても、今後の成長における鍵となるものだと考えており、フェーズⅡの期間内に、国内の運送会社・物流会社を最低でも2社、多ければ5社ほど実現したいと考えています。

フェーズⅢ以降の展開を見据えると、投資に関しては課題も生まれてきました。現在、国内では倉庫建設費の高騰が著しく進み、さらに輸入コストの上昇や物価高も重なっている状況です。このため、国内で計画する次世代型物流施設については、増大するコストに見合う効率性をどこまで確保できるかが、これまで以上に高いハードルとなっています。

現状では、2028年度からスタートするフェーズⅢの計画期間において108億円の投資金額を見込んでいますが、これらの懸念点について検討を続け、より精緻な計画を2028年5月に公表したいと考えています。

意識改革で顧客重視と利益意識のバランスを保つ

当社グループは、これまで多くのお客様に支えられてきました。お客様のニーズを丁寧にくみ取り、最適な物流ソリューションを提供する姿勢は今後も大切にすべき価値です。一方で、同時にしっかりと利益を確保するという視点も欠かせません。

フェーズⅠでは、あらゆる施策の検討やその蓄積した知見に加え、外部コンサルタントの意見も積極的に取り入れ、ベンチマークとする他社との比較も重ねてきました。投資家の視点で自社を分析し、利益に対する意識を高められたことは大きな成果です。

当社グループは倉庫を基軸とした総合物流事業であり、営業倉庫を柱とした特徴を持っています。この形態は、不動産事業をあわせて運営する倉庫業に比べて、構造的に利益率が低い傾向にあります。だからこそ、個別事業や顧客ごとの利益率をより精緻に把握し、改善していく必要があり、この点はこれまで徹底できていなかったという反省があります。

また、社内にはこうした点をしっかりと理解してもらうための意識づけを進めています。営業部門と顧客ごとの利益を共有する体制を整えていきます。今後、利益意識が醸成され、お客

■ キャッシュ・アロケーション

中長期的な事業環境変化を捉えた成長戦略・資本効率の最適化と、財務基盤の向上、株主還元に対する資源配分を実行

<p>中計期間 営業キャッシュフロー</p> <p>60億円</p>	<p>成長・戦略投資</p> <p>20億円</p>	<p>先々の 営業CFを生み出す 投資の実行</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Vision2027達成に向けた投資の実施 ASEAN投資／国内・海外M&A／ 物流拠点の機能拡充
<p>外部調達</p> <p>40億円</p>	<p>更新・経常投資</p> <p>20億円</p>	
<p>不要資産の 売却による収入</p> <p>5億円</p>	<p>株主還元</p> <p>38億円</p>	<p>人財活躍推進に 向けた人的投資</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本版ESOP等の導入 従業員に対する株式給付信託を実施 当社社員へ株式を給付することにより 株価や業績に対する意識向上を図る
<p>合計</p> <p>105億円</p>	<p>有利子負債の返済</p> <p>22億円</p> <p>人的投資・ ブランディング戦略 他</p> <p>5億円</p>	
<p>キャッシュインフロー (FY25-27)</p>	<p>合計</p> <p>105億円</p>	<p>資本コスト逡減の ための企業ブラン ディングの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● IRの強化、サステナビリティ推進 ● 株主優待制度の拡充
<p>最 適 資 本 構 成 を 意 識 し た 株 主 還 元 の 強 化</p>	<p>キャッシュアウトフロー (FY25-27)</p>	

様との価格交渉を着実に進めることでも、大きな利益的成長があると考えています。顧客重視と利益意識のバランスを取り、着実な利益拡大を進めます。

ステークホルダーの皆さまへ

先に触れた大幅な株主還元は、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに対する覚悟といえるものです。すでに3年間の計画を市場に公表している以上、必ず実行していかなければなりません。そして、この源泉は、各事業部門が稼ぎ出す収益と利益にほかなりません。利益が積み上がらなければ、株主還元は成り立たない。これは、「必ず成果をあげる」という宣言でもあります。

フェーズⅡで策定した計画、それに基づく具体的な施策の実行に向けては、川西社長が強いリーダーシップを発揮し、マネジメント層が連携して数値目標のモニタリングを徹底しています。外部コンサルタントを活用するなどし、経営判断に直結するデータがタイムリーに得られる体制が整った点も大きな変化です。さらにM & Aによる業容拡大など、成長のための打ち手も着実に進んでいます。

これからさらに成長するためには、マネジメント層自らが、より貪欲に知見を吸収し、利益意識を高めていく必要があると認識しています。この危機意識は経営陣でしっかりと共有し、確かな利益成長に基づく株主還元を継続し、その取り組みを丁寧かつタイムリーなIR活動を通じて市場に伝えていく方針です。企業価値の向上に向けて邁進していきますので、ぜひ、ご注目ください。

国内物流事業

取締役
国内部門管掌
長島 聡



当社の長期ビジョン「KAWANISHI2030」の数値目標として、営業収益350億円、営業利益22億円、親会社株主に帰属する当期純利益15億円を掲げ、2025年度から2027年度の3年間をフェーズⅡと位置づけ「Vision2027事業領域の拡大」に取り組んでいます。

フェーズⅡの三大重点戦略のうち、国内物流事業としては「次世代型物流施設の計画推進」、「リコンストラクション(拠点/組織の再構築)」を推進してまいります。投資計画としては、DX投資(新型荷役機器等)2億円、定温機更新等5億円、成長に向けた戦略的投資として18億円を予定しています。

事業環境においては、円安や原料高に伴う輸入食品原料の取扱量の減少、また、物流2024年問題による時間外労働の制限や人口減少に伴い、物流費等の高騰など、課題は多岐にわたります。

このようななか、当社は北関東地区での新倉庫建設や運送会社のM&Aの検討をしており、当社の運送収益の向上、物流2024年問題への対応として強化していきたいと考えています。

また、人手不足が差し迫った問題については、新型荷役機器の導入による環境改善や省力化、リコンストラクションによる

最適な資源配分を並行して推進することで効率的な改善に取り組んでまいります。

サステナビリティについては、中期経営計画の基本戦略にも掲げているとおり、従業員エンゲージメント向上・日本社会の少子高齢化対策の人手不足への対応としてDX・省力化投資を通じた作業負担の低減、脱炭素化への取り組みとしてフロン機器の入替など計画的に実施しています。

リスク管理面では、老朽化した施設などのリコンストラクションを慎重に検討し、計画的な設備更新と効率化投資を行ってまいります。同時に、運送会社のM&A等を通じて、これまで未着手であった事業領域へ段階的に参入し、収益基盤の多角化、また、ガバナンス強化をすすめます。

国内物流部門としては、少子高齢化社会において「安全・品質・効率」を最優先に掲げ、人員の適正配置による組織力の強化とナレッジの共有を通じて、収益性と社会的責任を両立する国内物流プラットフォームを強固なものにします。

ステークホルダーの皆さまには、既存事業の深化と新領域への挑戦、利益性向上を意識した攻めの経営とのバランスを取ることで、持続的な成長プロセスをお示してまいります。

事業展開(国内営業拠点)

国内物流事業は、1918年設立以来、物流業の老舗として国内主要貿易港を中心に普通倉庫・冷蔵倉庫を展開し、港湾運送から保管、通関、流通加工、輸・配送まで一貫した物流サービス体制を実現しています。

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| <p>神戸</p> <ul style="list-style-type: none"> 神戸支店 通関部 兵庫突堤営業所 神戸物流センター営業所 第五突堤営業所 灘魚崎営業所 六甲ターミナル営業所 六甲ターミナル営業所 六甲物流センター第二倉庫 六甲ターミナル西営業所 ポートアイランド営業所 六甲営業所 | <p>大阪</p> <ul style="list-style-type: none"> 大阪支店 国際部(大阪) 築港物流センター営業所 茨木営業所 大東営業所 | <p>名古屋</p> <ul style="list-style-type: none"> 名古屋支店 金城営業所 金城営業所 空見倉庫 名港営業所 稲永倉庫 名港営業所 築港物流センター 名古屋港流通センター営業所 小牧営業所 | <p>横浜・東京・埼玉</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業部 国際部(東京) 横浜支店 東京支店 ベイブリッジ営業所 本牧営業所 本牧営業所第二倉庫 大黒営業所 東扇島営業所 大井営業所 関東物流センター加須営業所 関東物流センター杉戸営業所 鹿島事業所 | <p>山形</p> <ul style="list-style-type: none"> 上山倉庫 上山蔵王倉庫 |
| <p>福岡</p> <ul style="list-style-type: none"> 九州事務所 | | | | |



第五突堤営業所(神戸)



六甲営業所(神戸)



茨木営業所(大阪)



金城営業所(名古屋)



ベイブリッジ営業所(横浜)



大井営業所(東京)



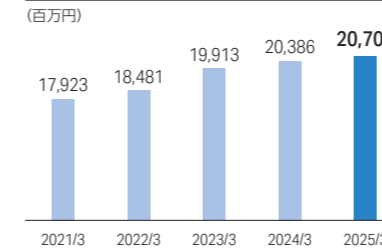
関東物流センター杉戸営業所(埼玉)



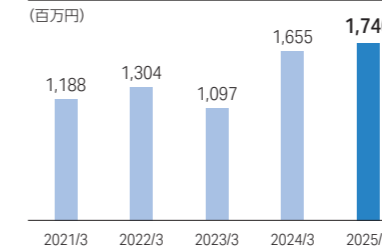
上山蔵王倉庫(山形)

セグメント概況

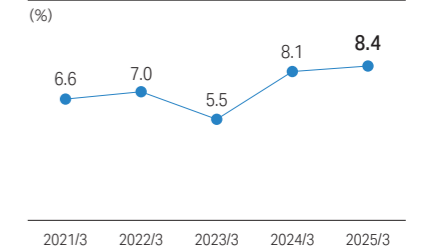
売上高



セグメント利益



セグメント利益率



2025年3月期業績/定量分析・定性分析

2025年3月期の国内物流事業においては、神戸港での港湾運送業務の取扱量の減少による影響はあったものの、倉庫業務での保管単価上昇等や貨物運送取扱業務の取り扱いが好調に推移し、国内物流事業の営業収益は、前期比1.6%増加の20,708百万円となりました。セグメント利益については、人件費の増加等がありましたが、営業収益の増加に加え修繕費等の減少により、前期比5.1%増加の1,740百万円となりました。

2025年3月期業績に寄与した要因	2025年3月期業績に影響を与えた要因
<ul style="list-style-type: none"> 取扱貨物全般における保管単価等の見直しによる収益性の向上 主力取扱商品であるコーヒー豆取扱量の増加 国内の貨物運送取扱業務における取扱量の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 円安および原材料価格の高騰による食品貨物の輸入量減少の影響 神戸港における港湾運送業務の取扱量の減少 貨物運送取扱業務および荷役業務等に係る委託料金の上昇

市場環境と主要リスク・課題

市場環境の変化	主要リスク・課題
<ul style="list-style-type: none"> 輸入食品原料における円安や原料価格高騰および製品値上げの影響による販売量の減少 2024年問題によるトラック運転手の時間外労働の上限規制に伴う物流費の高騰 労務供給不足や資材価格変動に伴う倉庫施設等に係る建設費の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化による気温の上昇に伴う電気使用量の増加 コーヒー2050年問題による主力取扱商品のコーヒー豆輸入量の減少

中長期戦略と具体施策 長期ビジョン「KAWANISHI2030」のもと、事業領域の拡大と拠点・組織の再構築の実施

1. 戦略的投資	2. リコンストラクション	3. 既存事業の拡大・強化
<ul style="list-style-type: none"> 運送会社のM&Aによる物流ネットワークの拡大や事業シナジーの創出 北関東エリアでのコンソーシアムを想定した物流拠点の新設 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の統廃合等による人員配置の最適化および老朽化した施設の事業継続等の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 原料貨物(コーヒー豆、食品原料など)集荷の強化による得意分野のシェア拡大 定温倉庫を活かした付加価値サービスの提案

サステナビリティへの貢献/マテリアリティ(重要性)項目と進捗

脱炭素化・地球温暖化対策	労働環境改善・人手不足対応/DXや省力化投資による作業負担の低減
<ul style="list-style-type: none"> 自社倉庫の冷蔵・定温倉庫設備の代替フロン使用の定温機を導入するとともに、LED照明の計画的導入による環境負荷の低減 <small>※ P8のグラフ参照</small>	<ul style="list-style-type: none"> 第五突堤営業所、金城営業所にはデバンダーを導入、ベイブリッジ営業所にはパレタイザーを導入、関東物流センター杉戸営業所には両方を導入し、半自動化による労働環境の改善を実現

今後の展望と目標/次期以降の事業見通し

運送会社のM&Aの実行および北関東エリアでのコンソーシアムを想定した物流拠点の新設による事業規模の拡大により、収益および利益の増加を見込む。

総論

成長戦略として新倉庫の建設や運送会社のM&Aを軸に、事業基盤の強化と新規事業領域への展開を推進してまいります。また、老朽化した施設については、拠点や組織の再構築(リコンストラクション)を通じて有効活用を検討いたします。これらにより、市場環境の変化や主要リスクを踏まえつつ、持続可能な収益・利益の拡大を目指してまいります。

国際物流事業

取締役
国際部門・港運部門管掌
笠原 謙



長期ビジョン「KAWANISHI2030」・中期経営計画「Vision 2027 事業領域の拡大」は、国内における高品質の物流基盤をさらに強化することを掲げるとともに、ASEANを中心とする国際展開を成長の中核に据えるものです。国際部門は、現地拠点の安定的な収益化と日本の顧客ニーズを満たす高付加価値サービスの提供により、グループ全体の持続的成長と資本効率の向上に貢献します。

フェーズII (2025-2027) では、ベトナムにおける冷凍倉庫会社のM&Aやインドネシアでの第三倉庫の建設を着実に実行し、海上輸送を含む国際物流ネットワークの収益化を図ります。また、各国の商慣行・規制に応じたローカライズ戦略とノンアセット型サービスの導入により、現地の多様なお客様のニーズを捉えて競争力を高め、成長機会を拡大します。

事業環境においては、海上運賃の変動や国内外での人件費高騰による影響が生じますが、ポートフォリオの多様化、付加価値サービスの拡大、DX・省力化による業務効率化にて対応をすすめてまいります。

投資については、将来性のある事業分野を見極め集中的に投下し、リストラクション(拠点/組織の再構築)の推進に

より資産効率を高めてまいります。

リスク管理面では、投資時のデューデリジェンスの徹底、投資委員会での審議およびKPIに基づく進捗管理、段階的な投資執行、ならびに海外現地法人と日本本社での二層体制によるガバナンスを通じて、投資・為替・政治・規制等の各種リスクを適切に管理しています。

サステナビリティについては、従業員エンゲージメント向上、地球温暖化・自然災害対策において、「現地人材の育成と共生」、「環境負荷の低減」、また、食品を取り扱う物流企業として「食品トレーサビリティ」を重要課題と位置づけます。

具体的には、高効率冷凍設備の導入、冷媒管理とエネルギー使用量のモニタリング、温度管理データのデジタル可視化によるトレーサビリティ強化をすすめてまいります。

現地で働くスタッフとともに、安全・品質・持続可能性を最優先に、技術と人材への投資を続け、国内外でのジョブローテーションによるナレッジ移転、収益性と社会的責任を両立する国際物流プラットフォームを実現し、ステークホルダーの皆さまに持続的な成長をお示ししたく存じます。

海外現地法人・駐在員事務所

生産地から消費地までの物流一元化をテーマに、海外現地法人、駐在員事務所を軸に現地代理店との緊密な連携により迅速で、安全かつあらゆる形態の国際物流に対応できるサービス体制を実現しています。

タイ

- THAI KAWANISHI LIMITED

シンガポール

- KAWANISHI LOGISTICS (S) PTE.LTD.

インドネシア

- PT KAWANISHI WAREHOUSE INDONESIA

米国

- KAWANISHI LOGISTICS (AMERICAS) INC.

ベトナム

- TOAN PHAT LOGISTICS JOINT STOCK COMPANY

駐在員事務所

- 上海事務所
- 香港事務所
- マニラ事務所
- ホーチミン事務所



PT KAWANISHI WAREHOUSE INDONESIA (インドネシア)



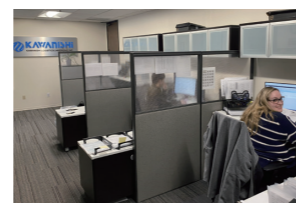
TOAN PHAT LOGISTICS JOINT STOCK COMPANY (ベトナム)



THAI KAWANISHI LIMITED (タイ)



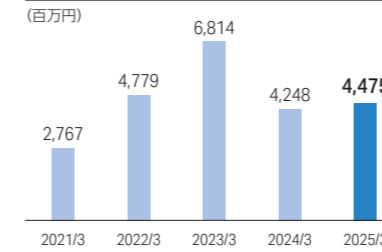
KAWANISHI LOGISTICS (S) PTE. LTD. (シンガポール)



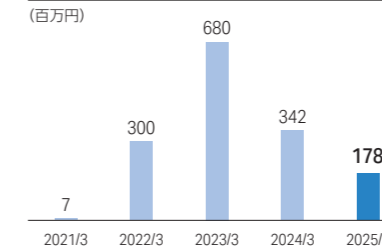
KAWANISHI LOGISTICS (AMERICAS) INC. (米国)

セグメント概況

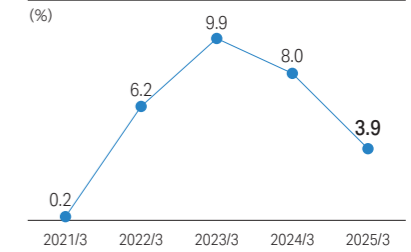
売上高



セグメント利益



セグメント利益率



2025年3月期業績/定量分析・定性分析

2025年3月期の国際物流事業においては、2022年に設立したアメリカの子会社が当期より本格稼働したほか、当社の国際運送取扱業務が堅調に推移したことにより、国際物流事業の営業収益は、前期比5.3%増加の4,475百万円となりました。セグメント利益については、他の海外子会社の業績が低調に推移したことにより、前期比47.8%減少の178百万円となりました。

2025年3月期業績に寄与した要因	2025年3月期業績に影響を与えた要因
<ul style="list-style-type: none"> • 北米向け日本酒、日本食、化学品等のNVOCC輸出の取り扱いが年間を通じて好調に推移 • 搭乗橋や工場設備などの設備案件の取り扱いの貢献 • 日本の主要顧客における出荷量が概ね安定して推移 • コストコントロールの徹底による利益率の改善 	<ul style="list-style-type: none"> • インドネシアにおける外部環境の変化やカントリーリスクの影響による取扱量の減少 • 北米からの輸入商材(ドライフルーツ・ナッツ)における端境期長期化の発生 • 輸入澱粉の不作による落札数量の減少やコーヒー豆の入札競争の激化による値下げおよび取扱量の減少 • タイおよびシンガポールの主要顧客における生産量調整による出荷量の減少

市場環境と主要リスク・課題

市場環境の変化	主要リスク・課題
<ul style="list-style-type: none"> • 海運市況の低迷に伴う価格競争の長期化リスクの高まり • 貿易制限措置、地政学リスク、東南アジアでのカントリーリスク、港湾地区の混雑やコンテナ需給の急変などが、物流コストおよび納期に与える影響 	<ul style="list-style-type: none"> • 特定顧客や商材への依存により、季節変動等の影響を受けやすい事業構造

中長期戦略と具体施策 長期ビジョン「KAWANISHI2030」のもと、海運市況変動に左右されにくい付加価値サービス拡大の推進

- 一貫輸送(DOOR TO DOOR)や日本食輸出時におけるラベル貼付等の物流加工サービス提案による安定的な収益源の確立
- 食品・スターチ系を中心とした中堅規模の新規顧客開拓の加速による売上依存度低減と収益基盤分散の実現
- 保管料や手数料等の改定を通じた適正なコスト転嫁を実施し、収益性の改善
- ASEAN拠点化を推進し、成長市場における物流需要の取り込みの強化

マテリアリティ(重要性)項目と進捗

- VMIの倉庫稼働管理の高度化による物流品質の維持・向上
- 倉庫の電力効率改善等を通じ、中期経営計画と整合したCO₂削減の推進
- DX投資による業務効率化の推進および人件費増加の抑制

次期以降の事業・業績見通し

- 短期的には海運市況低迷の影響の回復は限定的となる見通し
- 中期的にはASEAN展開および一貫輸送サービスの拡充により、収益の質を改善し目標達成を目指す

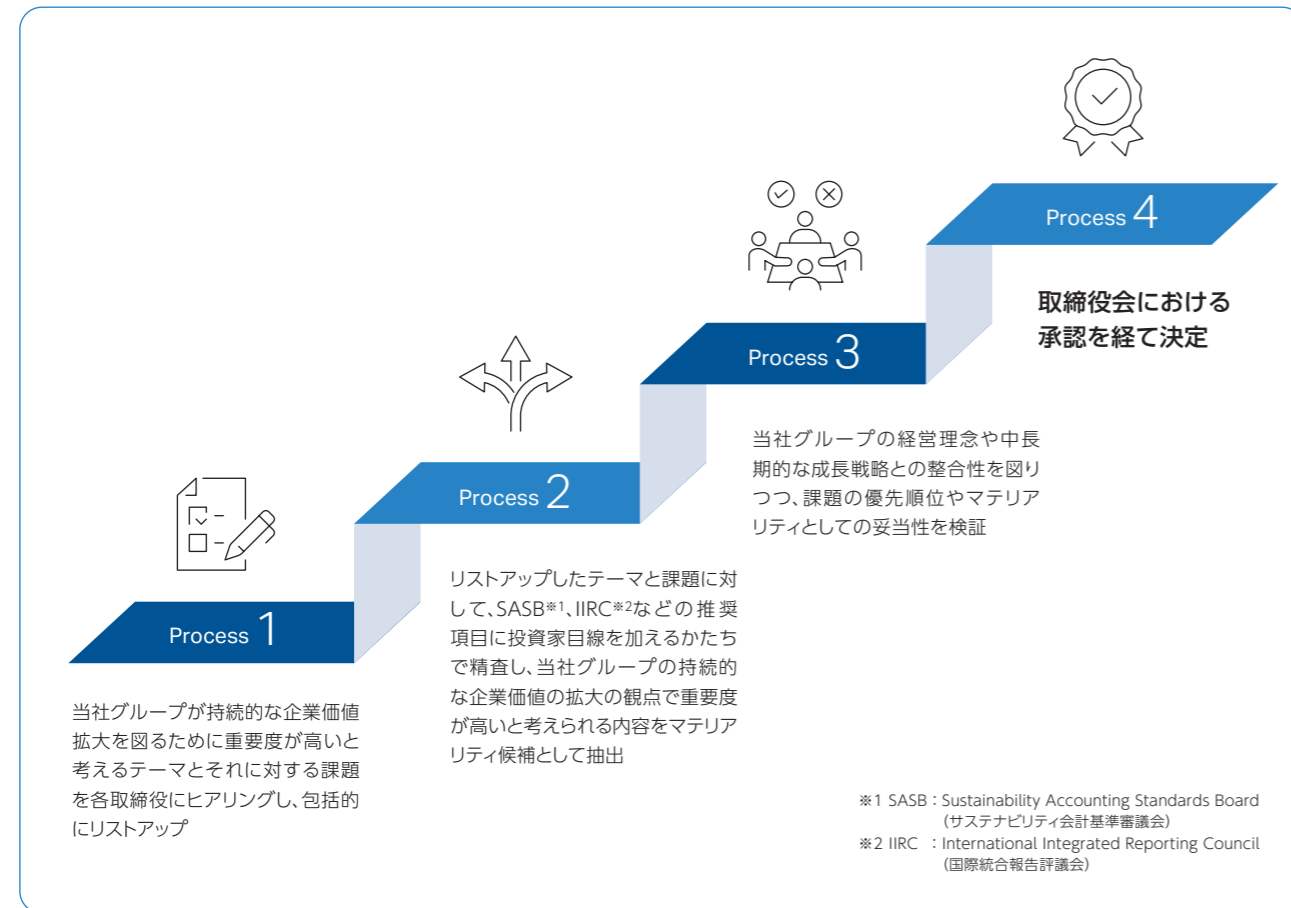
総論 持続可能な収益モデルへの転換を推進

- 海外市況の変動や特定顧客への依存から脱却を図るため、ASEAN戦略を中核とした事業構造の再構築
- 国際海上輸送業務におけるDX投資による業務効率化等

マテリアリティ

川西倉庫グループは、企業価値向上の観点からサステナビリティを巡る課題への対応の重要性を認識し、長期ビジョン「KAWANISHI2030」および中期経営計画「Vision2027 事業領域の拡大」においても、環境問題やSDGsをはじめとする社会課題や環境の変化に対応すべく具体的な取り組みを掲げて推進しております。創立100年以上にわたり積み上げてきたステークホルダーの皆さまからの信頼と当社グループが持つ強みを基盤に、これからの新たな価値の創造に向けてチャレンジをし、魅力ある企業であり続け、生産と消費を結びつける生活の基盤を支える公共性の高い企業として、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

マテリアリティの特定プロセス



社会課題のなかでの企業価値拡大
マテリアリティ

+

持続的な経営基盤構築
マテリアリティ

9つのマテリアリティを特定



カテゴリー	マテリアリティ	具体的な取り組み	関連するSDGs
日本社会の 少子高齢化	1 DX・省力化投資を通じて作業負担を低減させることで、少子高齢化社会においても労働力不足がネックになることなく持続的な倉庫・物流サービスが提供できる体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> 機械技術の進化や費用対効果を考慮したうえで、パレタイザーやデバンダーなど荷役作業の負担を軽減する省力化投資を積極的に実施することで、より良い労働環境の構築に向けた施策の推進 取引先と連携しながら受発注や物流管理および自社の事務関連のDX化の推進を通じて、書面のFAXや郵送など昔からのツールの利用率を下げることによる生産性の向上、社員が創造性を発揮できる時間の拡大、ヒューマンエラーの低減に貢献するシステム投資の実施 	
	2 人手不足による物流の停滞が懸念されるなか、荷主企業、当社、協力会社の相互理解と協力のもと、DXの活用を通じて効率性を高める物流業務の革新	<ul style="list-style-type: none"> どのようにすれば物流協会の負担が軽減できるのかを分析・検討し、DXの活用および出荷元や納品先とも連携しながら自社に関連する物流全体の効率性を高める取り組みの継続 	
地球温暖化・ 自然災害対策	3 物流GXの推進による物流施設の脱炭素化と地球温暖化対策とともに、太陽光発電・蓄電設備を活用することによって自然災害等の停電時でも倉庫の稼働が続けられる耐性の強化	<ul style="list-style-type: none"> 社会や取引先から将来的に要請されるであろう水準を意識した地球温暖化ガスの排出削減と冷蔵・定温倉庫の脱フロンによる低炭素化の推進 倉庫への太陽光発電・蓄電設備の設置を含め、自然災害等の非常事態時でも稼働する社会貢献性の向上、および自社ビジネスの公共性の高さの情報発信強化 	



持続的な経営基盤構築マテリアリティ

カテゴリー	マテリアリティ	具体的な取り組み	関連するSDGs
コーポレート・ガバナンス	4 会社の成長ステージに合ったミッション・ビジョンの策定・浸透と事業戦略の実行を通じて企業価値の拡大を図る取締役会の維持・強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社の成長ステージに合った士気を高めるミッション・ビジョンの策定と、経営陣が中心となつての社員への浸透、全社員が会社が目指す方向性や考え方を共有することによる一体感のある組織形成と社員モチベーションの向上 ● ミッション・ビジョンと整合的な中期経営計画の策定と数値目標を確実に達成していくことによる株式市場からの評価向上（時価総額拡大） 	
従業員エンゲージメント向上	5 頑張った社員が適切に評価されることで社員の働きがいを高めるとともに、キャリアパス形成のコース選択など多様な働き方にも対応する人事評価制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社が期待する成果をあげた社員が適切に評価される人事制度に移行すると同時に、業績向上を通じて社員に還元する給与・賞与原資も拡大することによる社員満足度の向上 ● キャリアパス形成のコース選択ができることで、多様な考え方やライフスタイルを持つ社員が活躍できる人事評価制度の整備 	
	6 新しい世代の価値観を考慮しつつ、現場ノウハウを継続的に教育・研修することによる倉庫・物流サービスの品質維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術やノウハウは自立的に見て覚えるものという伝統的な考え方ではなく、新しい世代の価値観や仕事観にも配慮した教え方で、定期的に現場ノウハウの教育・研修を実施することによる倉庫・物流サービスの品質維持と向上 	
	7 ダイバーシティ&インクルージョンの推進、特に中核となる女性活躍を図ることで様々なビジネスの展開に必要な多様性の維持・拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 育児休暇の取得や職場復帰がしやすい制度など、ライフイベントによる影響があっても女性が能力を十分に発揮できるための職場環境の整備 	

カテゴリー	マテリアリティ	具体的な取り組み	関連するSDGs
リスク管理	8 DX化の推進に付随して高まるデータセキュリティ・リスクに対して、サイバー攻撃への備えや情報漏洩を起こさない運営体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> ● サイバー攻撃によるシステムダウンや情報漏洩による企業価値の毀損・評判の低下にならないためのシステム運営体制の確立と定期的な研修・訓練の実施 	
財務体質の確保	9 倉庫の新設や運送部門の強化など必要なタイミングで機動的な事業戦略を展開できるための財務体質の確保	<ul style="list-style-type: none"> ● ミッション・ビジョンと整合的な事業戦略を遂行するうえで、倉庫の新設や運送部門の強化など相応の規模の投資が必要になった場合、資金調達がネックになることなく機動的な投資が行えるための財務体質の確保 	

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

経営基盤の安定、強化を基本とし、筋肉質な体質を実現すべく、既存事業について利益率の改善を図ることを主軸とする経営方針を達成するためにはコーポレート・ガバナンスの充実が重要であるとの認識をもって、顧客、株主から信頼される経営組織、内部監査体制の強化に努めております。

取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの強化を図るため、2016年6月28日開催の第159回定時株主総会に基づき、「監査等委員会設置会社」に移行しております。

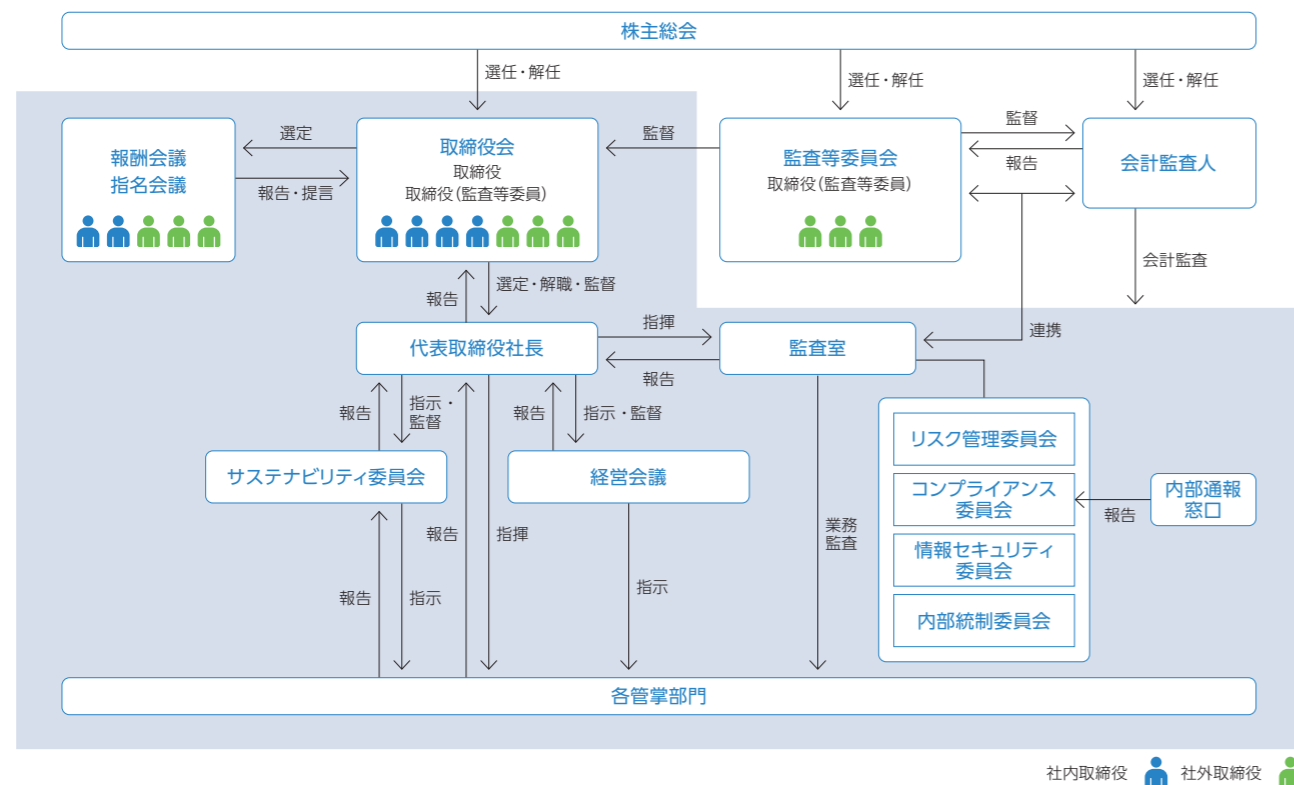
また、会社法に基づく機関として、株主総会および取締役の他、取締役会、監査等委員会、会計監査人を設置するとともに、監査室を設置しております。そして監査等委員である取締役については、独立性の高い社外取締役を登用しております。このような社外取締役による経営への牽制機能の強化や、上記機関相互の連携により、経営の健全性・効率性および透明性が十分に確保できるものと認識しているため、現状の企業統治体制を採用しております。当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は15名以内とし、監査等委員である取締役は4名以内とする旨を定款に定めております。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

	2016年 3月期末	2017年 3月期末	2018年 3月期末	2019年 3月期末	2020年 3月期末	2021年 3月期末	2022年 3月期末	2023年 3月期末	2024年 3月期末	2025年 3月期末
取締役総数	7名	8名	9名	8名	9名	9名	9名	9名	8名	8名
社外取締役人数	1名	3名	4名	3名	3名	3名	4名	4名	3名	3名
社外監査役	4名	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	2016 ● 監査等委員会設置会社への移行 ● 業績連動型株式報酬制度の導入 ● 執行役員制度の導入		2019 ● 報酬会議の設置 ● 指名会議の設置		2023 ● 業績連動金銭報酬制度の導入 ● 情報セキュリティ委員会の設置 ● マテリアリティの特定		2024 ● サステナビリティ委員会の設置		2025 ● サステナビリティ推進室の設置	

(2025年6月25日現在)

ガバナンス体制



社内取締役 社外取締役

各会議体および委員会の概要

名称	議長／委員長	概要	回数 (2025年3月期)
取締役会	代表取締役社長	取締役（監査等委員である取締役を除く。）4名および監査等委員である取締役3名の合計7名で構成され、法令または定款の定めるところにより取締役等に委任できない事項および経営戦略等の重要事項について審議・決定し、それらについて定期的にチェックする機能を果たしております。原則として月1回の開催とし、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。	17回
監査等委員会	常勤監査等委員	いずれも社外取締役である常勤監査等委員1名と監査等委員2名の3名で構成されております。取締役の執行状況等経営監視機能の充実に努めており、監査等委員および会計監査人との相互の意見交換等を通じて、その実効性を高めるよう努めております。	14回
指名会議・報酬会議	管理企画部門 管掌役員	取締役（監査等委員である取締役を除く。）2名および監査等委員である取締役3名で構成され、指名会議においては、取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員の見解等について候補者との面談を実施のうえ審議し、報酬会議においては、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等に関する諸事項等について審議し、取締役会に対して報告および提言を行っております。	指名会議 2回 報酬会議 5回
経営会議	代表取締役社長	取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）と部支店長で構成され、全般的な経営管理に関する事項について審議を行っております。原則として月1回の開催とし、必要に応じて臨時会議を開催しております。	12回
リスク管理委員会	代表取締役社長	取締役会のメンバーを委員とするリスク管理委員会を設置しております。適正なリスク管理体制の構築を目的として、定期的にリスク管理活動の報告を受けております。原則として1年ごとの開催としております。	1回
コンプライアンス委員会	代表取締役社長	取締役会のメンバーを委員とするコンプライアンス委員会を設置しております。適正なコンプライアンス管理体制の構築を目的として、定期的にコンプライアンス活動の報告を受けております。原則として四半期ごとの開催としております。	4回
情報セキュリティ委員会	代表取締役社長	取締役会のメンバーを委員とする情報セキュリティ委員会を設置しております。適正な情報セキュリティの確保を目的として、定期的に情報セキュリティ管理活動の報告を受けております。原則として1年ごとの開催としております。	1回
内部統制委員会	代表取締役社長	取締役および部支店長を委員とする内部統制委員会を設置しております。内部統制の充実、維持を図ることを目的として、監査室長を責任者とする内部統制運用評価チームより1年に2度内部統制評価の報告を受けております。	2回
サステナビリティ委員会	代表取締役社長	取締役会のメンバーを委員とするサステナビリティ委員会を設置しております。サステナビリティに関する方針や重要課題の審議、サステナビリティに係る知見の共有を図り、全社的なサステナビリティの取り組みを監視・監督しております。	1回

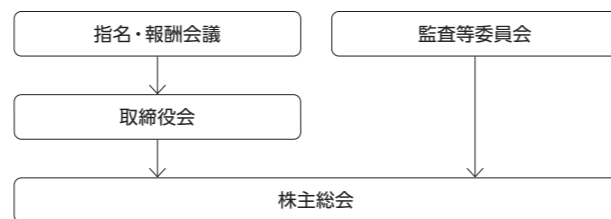
スキル・マトリックス

氏名	属性	企業経営・サステナビリティ	営業戦略・海外ビジネス	財務・会計	法務・コンプライアンス	人事労務・ダイバーシティ	各会議出席状況	
							取締役会	監査等委員会
川西 二郎		●	●	●	●	●	17/17	-
高杉 誠		●		●	●	●	17/17	-
笠原 謙			●				17/17	-
長島 聡			●				17/17	-
八杉 勝英	社外独立	●		●	●		13/13	10/10
虎頭 信宏	社外独立				●	●	17/17	14/14
公江 正典	社外独立			●	●		17/17	14/14

※ガバナンス・リスクマネジメントにおいては、全取締役が知識・経験・能力を携え取り組んでおります。
 ※八杉勝英氏は第167期定時株主総会において就任されたため、就任以後の出席状況となっております。

取締役の選任プロセス

取締役選任プロセスは、指名会議で取締役候補者の面談を行い、選任案を審議します。報酬会議では取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別報酬等を審議します。最終的な決定は取締役会で行われます。



指名・報酬委員会に相当する任意の委員会の概要と活動状況

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の指名および報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針等は、透明性を図るため、社外取締役が過半数を占める指名会議・報酬会議において審議しております。

	委員会の名称	全委員	常勤委員	社内取締役	社外取締役	社外有識者	その他	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名会議	5名	0名	2名	3名	0名	0名	管理企画部門 管掌役員
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬会議	5名	0名	2名	3名	0名	0名	

指名・報酬会議での主な議題(2024年度)

<ul style="list-style-type: none"> 取締役候補者の妥当性 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役報酬の個別配分
<ul style="list-style-type: none"> 取締役報酬制度の改定 	<ul style="list-style-type: none"> 上席執行役員・執行役員候補者の妥当性

取締役報酬の基本方針

2022年3月14日開催の取締役会にて取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別報酬等の内容に係る決定方針を決議しております。

また、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系としております。業績連動報酬等に係る業績指標は、当社の経営方針である経営基盤の安定と強化、利益率の改善に即したものととして、連結営業利益を用いております。

1 取締役(監査等委員である取締役を除く。)

報酬の額	固定報酬	取締役の固定報酬(金銭報酬)は、役位、職責、在任年数に応じて、経営状況、世間水準、従業員給与最高額とのバランスも考慮しながら、総合的に勘案して決定した報酬総額の60%に相当する額とします。
	業績連動報酬 短期インセンティブ	取締役の業績連動報酬は、上記と同様に決定した報酬総額の40%に相当し、その内訳は30%に相当する業績連動金銭報酬と10%に相当する業績連動による株式給付にて構成し、方針に基づいて算出されるポイント数に換算して付与します。業績連動による金銭報酬および株式給付は、期初に公表する連結営業利益額の達成率に比して連動します。それぞれの算出方法は、業績連動金銭報酬は、ポイント数に係数と前事業年度におけるVWAP(売買高加重平均価格)の年間平均を乗じて換算し翌事業年度における月額報酬とします。業績連動による株式給付は、算出されたポイント数(1ポイント当たり当社普通株式1株に換算)として付与し、退任時に当社が定める規定の条件を満たした場合に給付を受ける権利を取得します。
決定方法	決定方針等の客観的・透明性を図るため、独立社外取締役が過半数を占める報酬会議における審議を経て、取締役会決議に基づき決定します。当該手続きを経ていることから、その内容が決定方針に沿うものであると判断しております。	

2 監査等委員である取締役

監査等委員の報酬等に係る協議については、監査等委員の全員の同意がある場合には、監査等委員会において行うことを定めております。

3 2025年3月期に係る報酬等の総額

区分	報酬等の総額(千円)	報酬等の種類別の総額(千円)				対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	役員退職慰労金	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役(監査等委員である取締役を除く。)	129,954	83,184	46,770	-	12,720	5
監査等委員である取締役(うち社外取締役)	19,800 (19,800)	19,800 (19,800)	- -	- -	- -	4 (4)
合計(うち社外取締役)	149,754 (19,800)	102,984 (19,800)	46,770 -	- -	12,720 -	9 (4)

※1 上表には、2024年6月25日開催の第167回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員である取締役(社外取締役)1名を含んでおります。
 ※2 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
 ※3 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の支給額には、業績連動型株式報酬(BBT(=Board Benefit Trust))として当事業年度における取締役(監査等委員である取締役を除く。)5名分、12,720千円を含めております。
 ※4 2008年6月27日開催の第151回定時株主総会において、役員退職慰労金の打切り支給を決議しております。当事業年度末現在における今後の打切り支給予定額は、以下のとおりであります。なお、支給時期は各役員の退任時としております。
 取締役(監査等委員である取締役を除く。)1名 3,080千円

取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンスガイドラインに基づき、取締役会の機能の向上を図るため、監査等委員主導による取締役全員を対象とし、取締役会の構成、運営、株主との対話等に係る15項目の質問および個別意見記述欄を用いた自己評価アンケートを毎年実施し、その結果を取締役会にて共有しております。寄せられた建設的な提言を踏まえ、取締役会の実効性向上に継続的に取り組んでおります。

実効性評価のプロセス

1月	2月～3月	4月
<ul style="list-style-type: none"> アンケート実施 形式：5段階評価 (4分類15問および個別意見) 	<ul style="list-style-type: none"> 分析・評価 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会報告 今後の課題や改善策の共有
アンケート項目	分析・評価結果・課題 (2024年度)	課題への対応
<ol style="list-style-type: none"> 取締役会の構成(人数、多様性、独立社外取締役比率・役割等) 取締役会の運営(議事運営、内部統制・リスク管理体制、審議事項に関する情報提供の適切性・議論の充実、実効性向上の取り組み等) 株主との対話(建設的な対話の取り組み、情報の適正開示等) 総合評価(役割・責務の実効性) 	<p>当社取締役会の実効性は確保されており、概ね評価されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役構成における多様性の検討 取締役会での業務執行取締役と独立社外取締役との議論の充実化 内部統制・リスクおよび危機管理に関する議論の充実化 株主(投資家)との対話の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 重要議題における事前説明や個別説明の強化 社外取締役と部支店長との意見交換機会の充実 社外取締役による現場視察会の実施 社内取締役向け勉強会の実施

(2025年3月期)

取締役会での主な議題

議題	決議事項	報告事項	合計	割合
経営方針・ガバナンス関連	2件	5件	7件	6.7%
決算・配当・財務関連	13件	13件	26件	25.0%
内部統制・コンプライアンス関連	0件	4件	4件	3.8%
人事・指名・報酬	10件	0件	10件	9.6%
その他案件	22件	35件	57件	54.9%

取締役に対するトレーニング

取締役が必要に応じて、各種研修会などに参加できるようトレーニングの環境を整えております。
また、専門誌の購読などにより、専門性の向上を図っております。



グループ・ガバナンス

川西グループ全体を統合したマネジメントを行っており、常時子会社の経営状態等を把握しております。
子会社に対する経営関与については次の2つを基本方針としております。

基本方針	
	1. 子会社の経営成績、財政状態の把握のため、決算書類や月次決算書等の入手
	2. 経営上の重要事項等の決定への参画・承認および結果報告

なお、上記事項については、当社の監査室が業務監査を行うとともに子会社ごとの担当部署が月次決算書を精査しており、また、各社の監査役には当社経理部長が就任しております。

政策保有株式に関する方針

政策保有株式については、取締役会において毎年定期的に収益性、取引関係強化等の観点から保有意義および経済合理性を検証し、保有の妥当性が認められない場合には、売却を検討しております。なお、当社株式を政策保有する相手先から、株式の売却等の意向が示された場合には、売却を妨げないこととしております。経済合理性の検証は、当社との取引金額、配当金を基準として実施しております。

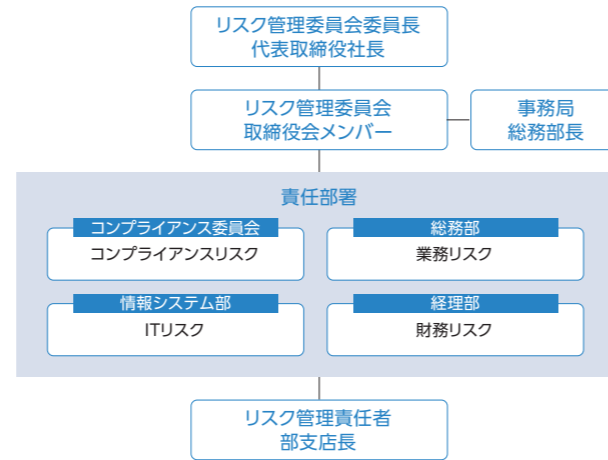
政策保有株式の議決権行使については、中長期的な企業価値の向上につながる適切な意思決定を行っているかという観点を踏まえ、適切に行使しております。

リスクマネジメント

リスク管理体制

リスク管理規程にいたが、リスクカテゴリーごとの責任部署を定め、リスク管理体制を明確にしております。部署ごとのリスク管理の状況については、監査室が内部監査を実施しております。社長を委員長とするリスク管理委員会が、内部監査結果の適時報告を受け、全社的リスク管理進捗状況のレビューを実施しております。また、この結果は、取締役会および監査等委員会に報告されております。

リスク管理委員会体制図



リスク管理プロセス

各リスクの管理は、以下のプロセスを基本とします。

1. リスクの発見	3. リスクの処理
2. リスクの分析・評価	4. 監視と見直し

リスク管理委員会の役割

リスク管理委員会は、以下の内容のリスク管理システム全般の総合管理を行っております。

1. 管理プロセスを実施し状況を把握、変化に応じて見直しを図る	3. リスク管理の周知徹底のため、教育・訓練を行う
2. 管理システムの実施状況を点検する	

コンプライアンス

基本方針

次の基本方針に基づき、コンプライアンスの徹底を図ります。

1. 当社が掲げる企業理念の追求、実現に努める
2. 当社事業の公共的使命および社会的責任を常に認識し、当社のステークホルダーからの信頼を損なわない
3. 法令および規則等を遵守し、社会規範、企業倫理に照らして公正かつ透明性の高い企業活動を行う
4. 反社会的勢力にくみせず、反社会的行為に加担しない

行動指針

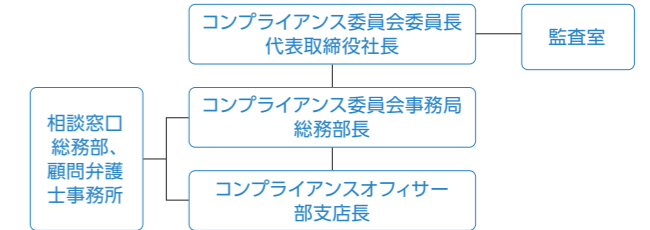
私たちすべての役職員は、企業倫理や法令遵守に積極的に取り組み、事業に関連する各種法令・規則・社会規範をはじめ、社内規則等を遵守し、企業倫理を守り、社会的良識をもって行動することを業務遂行の基本とします。

コンプライアンス体制

組織体制およびコンプライアンスに係る調査、報告、改善指導、連携体制

1. コンプライアンス委員会およびコンプライアンス事務局の設置
2. 部支店にコンプライアンスオフィサーを置き、当該部支店長がその任に当たる
3. コンプライアンス委員会またはコンプライアンスオフィサーは、各部支店の調査を行い、コンプライアンス委員会へ報告し、改善事項を発見したときは改善指示を行い、改善結果を確認しコンプライアンス委員会へ報告するプロセスをとる
4. 内部監査の強化を図るため、監査の実施および改善指導にあたっては、監査等委員会および監査室と連携をとる
5. 相談窓口を設置し、あらゆる相談を受ける

コンプライアンス委員会体制図



内部通報制度

従業員等からコンプライアンス違反行為等に関する報告・相談・通報窓口を総務部ならびに顧問弁護士事務所に設置しており、コンプライアンス活動の実効性を高めるよう努めております。窓口への相談内容については、窓口制度の趣旨に反しない限り、すべてコンプライアンス委員会へ報告され、相談内容についてコンプライアンス委員会が事実確認を行います。必要があれば是正措置や再発防止策を講じ、事実確認の結果や対応策等を報告・相談者にフィードバックします。報告・相談者は、窓口相談したことによる不利益を受けることはありません。万一、不利益が発生した場合は、コンプライアンス委員会にて回復措置を講じます。

コンプライアンス強化のための取り組み

コンプライアンス勉強会

職場でのハラスメント防止のための仕組みとして、役職員へのコンプライアンス勉強会を年1回以上実施しております。ハラスメントは誰もが行う可能性があることを自覚し、相手を思いやって行動し、相談しやすく見て見ぬふりをしない風土を作るために、ハラスメントに対して毅然とした対応を行っております。また、当社グループの管理職を対象に、弁護士を講師としたコンプライアンス勉強会を毎年実施しております。

職場教育

高い倫理基準に基づく、公正、誠実な企業活動を行い、企業の社会的責任や使命を遂行する経営をして、社会から信頼される企業を目指し、事業に関連する法令の遵守や法令・制度の主旨をよく理解し正しく実践するため、職場教育に注力しております。コンプライアンス委員会に四半期ごとに活動報告をしております。また、コンプライアンス委員会の議事録は、当社ホームページに掲載しております。

2024年度職場教育の取り組み

項目	主な内容
事業に関連する主な法規制	倉庫業法・関税法・通関業法・食品衛生法・植物防疫法・家畜伝染病予防法など
その他に関する法規制	金融商品取引法・暴力団対策法・労働基準法・不正アクセス禁止法・省エネ法・廃棄物処理法・フロン排出抑制法など

情報セキュリティ

基本方針

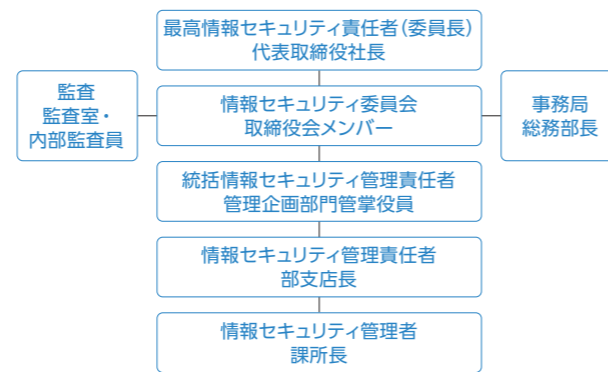
保有する個人情報等の業務運営上重要な情報資産を種々の脅威から保護するため、情報資産を取り扱う役職員が守るべき事項や情報セキュリティ意識向上のための教育、情報資産へのアクセス制御等の技術的な対策等の基本的な考え方を「情報セキュリティポリシー」にて定めております。

役職員は、情報セキュリティポリシーの実施に責任を負うとともに、その目的を十分理解し達成するために、情報セキュリティポリシーおよび関連する法令を尊重かつ遵守して行動します。

推進体制

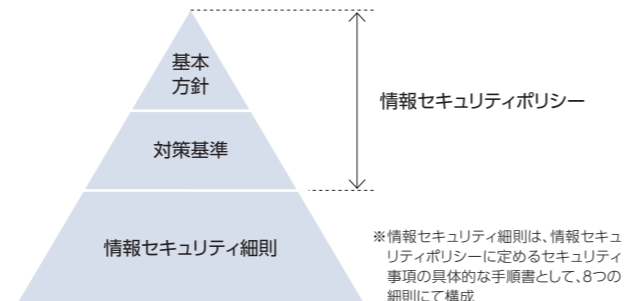
1. 最高情報セキュリティ責任者は、代表取締役社長とする
2. 統括情報セキュリティ管理責任者は、管理企画部門管掌役員とする
3. 事務局は総務部に置き、事務局長は総務部長とする
4. 情報セキュリティ管理責任者は、部支店長とする
5. 情報セキュリティ管理者は、課所長とする
6. 監査組織は、情報セキュリティ委員会から任命された監査組織、およびその監査人とする

情報セキュリティ委員会体制図



情報セキュリティポリシーの構成

文書名	内容
情報セキュリティポリシー	情報セキュリティ対策に関する統一かつ基本的な方針および方針を実行に移すためのすべての情報システムに共通な情報セキュリティ対策に関する基準
情報セキュリティ細則	情報セキュリティポリシーに基づき、情報資産を保護するために定める具体的な手順



情報セキュリティ強化のための取り組み

情報セキュリティ内部監査

情報セキュリティポリシーや細則の遵守状況および情報セキュリティ対策の実施状況を第三者の観点から評価・是正提案を行うことから、内部監査員養成研修会を受講した内部監査員による内部監査を全課所にて年1回実施しております。また、内部監査実施後には、監査室による監査において情報セキュリティの取り組みが適正に遂行されているか確認をします。

情報セキュリティ勉強会

情報資産に携わる役職員に対し、情報セキュリティ意識の向上のため、情報セキュリティ勉強会を年1回以上実施しております。また、標的型攻撃メール訓練や自主点検アンケートを実施し、各自の責任およびその責任を果たす方法を認識させ情報および情報システムの安全の確保に取り組んでおります。

サステナビリティ

基本方針

企業価値向上の観点からサステナビリティを巡る課題への対応の重要性を認識し、長期ビジョン「KAWANISHI2030」および中期経営計画「Vision2027 事業領域の拡大」においても、環境問題やSDGsをはじめとする社会課題や環境の変化に対応すべく具体的な取り組みを掲げて推進しております。

創立100年以上にわたり積み上げてきたステークホルダーの皆さまからの信頼と当社グループが持つ強みを基盤に、これからの新たな価値の創造に向けてチャレンジをし、魅力ある企業であり続け、生産と消費を結びつける生活の基盤を支える公共性の高い企業として、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

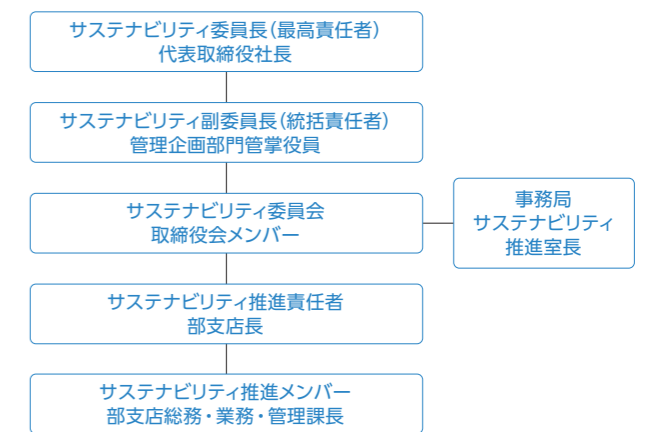
行動指針

1. 法令、規制、協定および適用されるべき国際基準ならびに当社の諸規程を遵守し、持続可能な企業活動を行えるよう環境・社会へ十分に配慮する
2. あらゆるステークホルダーに対して国籍・民族・宗教・ジェンダー・年齢・社会的身分・障がいの有無・性的指向等に基づく差別の禁止、安全かつ健康的な労働環境の提供等の人権尊重の取り組みを推進する
3. 全従業員が心身の健康を保持・増進し、能力を最大限に発揮して業務が遂行できるよう健康経営を推進する
4. 持続可能な企業活動を推進するため社内体制を整え、意識の高揚と啓発活動を積極的に進める
5. 企業市民として地域社会との共生に努め、社外の持続可能な社会の実現に関連する活動に協力する

推進体制

1. サステナビリティ委員長（最高責任者）は、代表取締役社長とする
2. サステナビリティ副委員長（統括責任者）は、管理企画部門管掌役員とする
3. サステナビリティ委員は、取締役会メンバーとする
4. サステナビリティ事務局はサステナビリティ推進室に置き、事務局長はサステナビリティ推進室長とする
5. サステナビリティ推進責任者は、部支店長とする
6. サステナビリティ推進メンバーは、部支店総務課長・業務課長・管理課長とする

サステナビリティ委員会体制図



サステナビリティ推進のための取り組み

サステナビリティ勉強会

サステナビリティや企業価値拡大の意識を高めるため、サステナビリティ規程に定める当社の理念・行動指針、当社が掲げる「社会課題のなかでの企業価値拡大マテリアリティ」および「持続的な経営基盤構築マテリアリティ」の9つのマテリアリティと具体的な取り組みに係る勉強会を年1回以上実施し、サステナビリティを巡る課題への対応の重要性について理解を深めるよう取り組んでおります。

社外取締役メッセージ



八杉 勝英
取締役監査等委員

監査等委員として見据える川西倉庫の未来と課題

現在、当社のガバナンス体制は、報酬会議、指名会議、取締役会による業務執行の決定における意見交換、投資委員会による案件説明、取締役会決議事項に係る事前説明など、各会議体での議論が励行されており、ガバナンス体制に問題はないと評価しています。

しかし、持続的な成長のためには、現状に満足せず、ガバナンス体制の強化は不可欠です。今後は、特に国内外のM&A案件の進展を見据えた「グローバル・ガバナンス」への監査等委員による関与強化に努め、建設的かつ実質的な議論を重ねていきます。

また、監査活動においては、本社・各部支店・全営業所を対象とし、業務プロセス管理やコンプライアンス遵守に重きを置き実施しています。具体的な活動として、「業務執行取締役の関与度」、「コンプライアンス会議等の形式化防止」、「転勤や長期休暇取得時の業務引継が十分に行えているか」と細部にわたり持続的成長に必要な具体的な改善提言を行っています。

中期経営計画「Vision2027 事業領域の拡大」第三の矢である「リコンストラクション（拠点／組織の再構築）」の達成に向けて、計画を立てて確実に着実に前進することを求めます。さらに、「現状維持をよし」と見受けられる姿勢を変えるためには、マテリアリティの「従業員エンゲージメント向上」の取り組みに注力し、実現につなげてほしいと考えます。

当社は長年、堅実な倉庫業を全うしてきた企業であり、今後も着実に企業価値を向上してまいります。一方、新しい企業価値を見出し積み上げることには物足りなさがありますが、そこには当社の「伸びしろ」が無限にあると感じています。持続的成長と企業価値向上、そして多様なステークホルダーとの信頼構築のため、知見と経験を活かしたより実効的な監査活動を継続してまいります。



虎頭 信宏
取締役監査等委員

独立した視点から企業価値向上に貢献する

当社は、2016年6月に監査等委員会設置会社に移行して以降、ガバナンス体制を飛躍的に整備しました。従前のリスク管理委員会やコンプライアンス委員会に加え、報酬会議・指名会議、業務執行役員と監査等委員との連絡協議会の設置、重要案件の事前説明の徹底により体制は充実したと評価しています。

今後は、これらの会議体での議論をさらに深化させるとともに、アメリカ現地法人の設立やベトナム法人の子会社化といったグローバル展開を踏まえ、グループガバナンス体制の充実が不可欠な課題だと考えます。

長期ビジョンや中期経営計画の目標に加えて、当社が長期的にサステナビリティ経営を実現していくことを期待しています。その実現のために、当社が重視する各マテリアリティのなかでも、特に「従業員のエンゲージメントを向上させ、人材を育成・確保していくこと」に注力し、これを実現させることに期待します。

「倉庫業」を遂行する当社にとって肝要なのは、派手なパフォーマンスではなく、堅実に、着実に企業価値を向上させることだと考えます。

約20年にわたる弁護士としての経験・知見に基づき、コンプライアンス体制とビジネス上のリスク管理に係る業務について、単に形式的な監査・監督にとどまらず、積極的かつ具体的な提言を行うことを常に心掛けていますが、これからも無用な「アクセル」を踏むことなく、また、不用な「ブレーキ」を踏むことなく、監査等委員としての職責を遂行します。

そして、当社の企業価値を向上させ、すべてのステークホルダーの皆さまの信頼性を確保する一助となるよう、独立した立場から尽力してまいります。



公江 正典
取締役監査等委員

独立した視点と専門性で推進するガバナンス強化

当社は、監査等委員会設置会社として期待されるガバナンス体制を適切に維持していると評価しています。取締役会決議事項については、事前に詳細な説明を受けて内容を理解したうえで決議に関与でき、経営に対する監督機能は実質的に強化されていると考えます。しかし、ガバナンス強化は常に求められる課題です。株主との対話をより充実させ、ガバナンスの実効性の強化を図ってまいりたいと考えています。

私は、他の上場企業で公認会計士として会計監査人の立場を担っている経験を活かして、当社の監査・監督活動に努めています。執行側との対話を通じて、内部統制の有効性や重要な投資案件の妥当性について評価を行っています。執行側は、常に誠実に対応していることから、内部統制は有効に機能し、重要な投資案件は妥当であると判断しています。

当社は、長期ビジョンのフェーズIIとして、中期経営計画「Vision2027 事業領域の拡大」を掲げています。その数値目標の達成のためには、既存事業の延長ではなく、リスクを取りつつも「三本の矢」からなる重点戦略の具体的な取り組みに従った経営は必須です。これらの戦略を確実に実行することにより、中期経営計画は達成されるものと大いに期待しています。

企業の持続的成長には、多様なステークホルダーとの信頼関係の構築が不可欠です。この信頼性を築くためには、透明性と説明責任の徹底が重要と考えています。今後の任期を通じて、これらを高いレベルで維持できるよう、独立した立場から誠実に監督活動を行っていく所存です。

取締役

取締役



川西 二郎
代表取締役社長

1995年 4月 安田火災海上保険株式会社
(現 損害保険ジャパン株式会社)
入社
2007年 6月 大和製糖株式会社入社
2010年 4月 当社入社総務部企画課長
2011年 4月 当社営業統括室長
2012年 5月 当社社長室長
2012年 6月 当社取締役社長室長
2014年 6月 当社常務取締役社長室長
2014年 7月 当社常務取締役経営企画部長
2016年 5月 当社常務取締役
2016年 6月 当社常務取締役国際部門管掌
2017年 6月 当社常務取締役
管理企画部門管掌
2021年 4月 当社代表取締役社長(現任)



高杉 誠
常務取締役
管理企画部門管掌

1988年 4月 株式会社富士銀行
(現 株式会社みずほ銀行)
入社
2008年 1月 株式会社みずほ銀行
千里中央支店長
2011年10月 同行東大阪支店長
2013年 4月 同行三鷹支店長
2016年 5月 当社経理部付(出向)
2016年 6月 当社経理部長(出向)
2016年10月 当社入社経理部長
2017年 4月 当社経営企画部長
2017年 6月 当社取締役経営企画部長
2021年 4月 当社常務取締役
管理企画部門管掌(現任)



笠原 謙
取締役
国際部門・港運部門管掌

1993年 4月 当社入社
2004年 7月 THAI KAWANISHI
LIMITED(出向)
当社国際部次長
2014年10月 当社国際部長
2016年 5月 当社執行役員国際部長
2017年 4月 当社取締役国際部長
2019年 6月 当社取締役国際部長
2020年 6月 当社取締役国際部門管掌
兼国際部長
2021年 4月 当社取締役国際部門・
港運部門管掌(現任)



長島 聡
取締役
国内部門管掌

1989年 4月 当社入社
2013年 3月 当社営業部次長
2015年 4月 当社営業部長
2017年 4月 当社執行役員営業部長
2019年 4月 当社執行役員神戸支店長
2020年 6月 当社取締役営業部門管掌
2021年 4月 当社取締役国内部門管掌
(現任)

監査等委員である取締役



八杉 勝英
取締役監査等委員

1985年 4月 株式会社太陽神戸銀行
(現 株式会社三井住友銀行)
入社
2002年10月 株式会社三井住友銀行
太田支店長
2005年 1月 同行東加古川支店長
2007年 4月 同行大阪中央支店長
2009年 4月 同行京都北陸ブロック地域
個人部長
2012年 4月 三井住友アセットマネジメント
株式会社投信営業第二部長
2013年 4月 同社執行役員
2015年 4月 株式会社みなと銀行営業企画部
理事審議役
2016年 4月 同行執行役員支店サポート部長
2017年 4月 株式会社みなとカード顧問
2017年 6月 同社代表取締役専務
2022年 6月 同社取締役専務執行役員
2024年 6月 当社監査等委員である
社外取締役(現任)



虎頭 信宏
取締役監査等委員

2004年10月 弁護士登録、東町法律事務所
(現 弁護士法人東町
法律事務所)入所
2016年 6月 当社監査等委員である
社外取締役(現任)



公江 正典
取締役監査等委員

1996年10月 朝日監査法人
(現 有限責任あずさ監査法人)
入所
1998年 8月 協立監査法人入所
2001年 4月 公認会計士登録
2007年 6月 協立監査法人社員
2020年 7月 同法人代表社員(現任)
2023年 6月 当社監査等委員である
社外取締役(現任)

執行役員 (2026年1月1日現在)

福井 利明
上席執行役員
国内部門東日本担当

中村 浩幸
執行役員
神戸支店長

横山 正典
上席執行役員
国内部門西日本担当
兼 営業企画部長

谷口 雄志郎
執行役員
名古屋支店長

細川 晃伸
執行役員
人事部長

山田 雄司
執行役員
横浜支店長

福田 浩一
執行役員
情報システム部長

片岡 利英
執行役員
TOAN PHAT LOGISTICS JOINT
STOCK COMPANY 社長

飛永 英利
執行役員
国際部長

主要連結財務データ

(百万円)

		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
損益情報	営業収益	22,315	22,050	22,197	22,343	23,436	23,922	22,439	23,618	27,107	24,993	25,542
	国内物流事業	18,563	18,119	18,597	18,963	20,130	20,664	19,294	18,481	19,913	20,386	20,708
	国際物流事業	3,601	3,716	3,278	3,007	2,936	2,810	2,774	4,779	6,814	4,248	4,475
	その他	196	266	415	429	436	467	445	387	402	372	375
	セグメント間取引消去	△46	△51	△94	△56	△67	△20	△74	△28	△23	△13	△16
	営業利益	321	430	531	586	690	542	467	784	893	1,159	1,027
	国内物流事業	887	968	1,075	1,225	1,386	1,297	1,187	1,304	1,097	1,655	1,740
	国際物流事業	56	39	81	7	△59	△1	7	300	680	342	178
	その他	47	91	145	228	223	212	220	225	243	243	243
	全社費用等	△670	△668	△770	△875	△860	△965	△948	△1,046	△1,127	△1,081	△1,134
	税金等調整前当期純利益(損失)	△339	440	573	707	516	462	837	852	2,277	1,101	1,160
	親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	△246	273	370	487	328	244	541	523	1,492	796	746
	ROE(%)	-	1.8	2.3	3.0	2.0	1.5	3.2	3.0	8.1	4.0	3.6
財政状態	純資産	15,810	15,827	16,233	17,576	17,494	17,639	19,290	20,080	21,912	23,545	24,424
	総資産	24,149	24,717	28,081	28,444	32,037	32,323	33,782	36,883	37,835	38,138	38,380
	有利子負債残高	4,647	5,116	7,892	6,634	9,060	9,304	9,450	10,852	10,342	9,481	8,542
	D/Eレシオ(倍)	0.30	0.33	0.49	0.40	0.55	0.56	0.56	0.62	0.54	0.46	0.40
	自己資本比率(%)	64.5	63.1	56.9	58.3	51.7	51.7	50.5	47.8	50.9	54.1	55.5
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	577	1,181	1,009	927	2,039	1,785	1,371	1,320	2,681	2,146	2,445
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△415	△1,416	△4,340	△1,619	△3,190	△879	△3,905	△2,134	△1,654	△754	△1,175
	フリーキャッシュ・フロー	162	△235	△3,331	△692	△1,151	906	△2,534	△814	1,027	1,392	1,270
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△76	376	2,683	△530	2,273	134	1,094	1,214	△948	△1,022	△1,142
1株当たり情報	当期純利益(損失)(円)	△32.40	36.01	48.69	64.07	43.23	32.09	71.03	68.46	195.17	104.20	97.62
	純資産(円)	2,047.20	2,050.34	2,102.66	2,170.48	2,175.88	2,194.65	2,236.94	2,307.24	2,520.96	2,696.60	2,786.73
	配当金(円)	10.00	12.00	12.00	16.00	12.00	12.00	15.00	14.00	16.00	23.00	28.00
	配当性向(%)	-	33.3	24.6	25.0	27.8	37.4	21.1	20.4	8.2	22.1	28.7

※営業収益には、消費税等は含まれておりません。

※「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)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期以降に係る連結財務諸表データについては、当該会計基準等を適用した後の指標となっております。

※有利子負債はリース債務を含めた数字を記載しております。

会社情報・株式情報

会社情報

会社概要 (2025年3月31日現在)

社名	川西倉庫株式会社
設立	大正7年(1918年)7月
資本金	2,108,000,366円
発行済株式総数	8,258,322株
従業員数	404名(連結632名)
主要な事業	普通倉庫業、冷蔵倉庫業、港湾運送業、 貨物運送取扱業、国際運送取扱業、通関業

役員 (2025年6月25日現在)

代表取締役社長	川西二郎	
常務取締役	高杉誠	管理企画部門管掌
取締役	笠原謙	国際部門・港湾部門管掌
取締役	長島聡	国内部門管掌
取締役(監査等委員・常勤)	八杉勝英	
取締役(監査等委員)	虎頭信宏	
取締役(監査等委員)	公江正典	

※八杉勝英、虎頭信宏、公江正典の3氏は、社外取締役です。

認証取得

品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001ならびに国際物流に関連するAEO制度を認証取得しています。
環境保全への取り組みが経営の最重要課題であることを認識し、グリーン経営認証を取得しています。
港湾および港湾関係産業の魅力向上と将来にわたる持続的な発展に資することを目的として創設された「みなとSDGsパートナー」に登録しています。
川西倉庫グループは、事業活動を通じ、持続可能な社会の実現に向けて、地球環境にやさしい物流構築に取り組んでいます。



(2025年9月30日現在)

株式情報

株式の状況

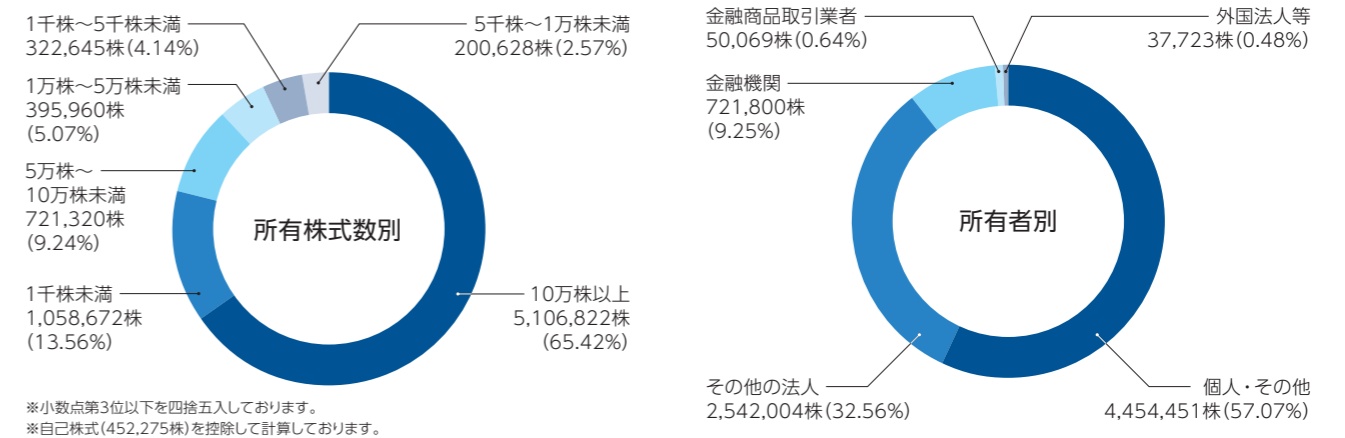
発行可能株式総数	30,000,000株
発行済株式の総数	8,258,322株
株主数	11,335名

大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)	株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
大和製衡株式会社	1,293	16.57	川西二郎	223	2.85
川西多美	564	7.22	多島晶子	215	2.75
川西央也	488	6.25	大嶽敬子	206	2.63
日本毛織株式会社	380	4.86	株式会社川西勝三商会	201	2.57
川西康夫	324	4.15	株式会社みずほ銀行	200	2.56

※当社は自己株式452,275株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
※持株比率は自己株式(452,275株)を控除して計算しております。
※当社は、「株式給付信託(BBT)」を導入しており、株式会社日本カストディ銀行(信託E0)が当社株式120,800株を有しております。同社が所有する当社株式については、自己株式に含めておりません。

株式分布状況



株価指標

指標	値	指標	値
1株当たり当期純利益(2025/3月期実績)	97.62円	実績PER	29.59倍
1株当たり純資産(2025/3月期実績)	2,786.73円	実績PBR	1.04倍
1株当たり配当(2026/3月期予想)	130円 (中間15円) (期末115円)	配当利回り(予想)	4.4%
時価総額	23,858百万円	配当+株主優待(予想)	
		100株以上 3年未満	4.8%
		100株以上 3年以上5年未満	5.5%
		100株以上 5年以上	5.8%
		最低投資金額	288,900円

2026年1月30日株価 終値2,889円で計算

株主優待

保有株式数	継続保有期間	基準日	優待内容
100株以上	3年未満	9月末日、3月末日	QuoカードPay 500円分
	3年以上~5年未満		QuoカードPay 1,500円分
	5年以上		QuoカードPay 2,000円分

【対象となる株主様】・毎年9月末日および3月末日現在の株主名簿に記載または記録された1単元(100株)以上の株式を保有されている株主様
・継続保有期間は、同一株主番号で、3年以上は7回連続、5年以上は11回連続して記載または記録されている株主様

株価の推移

