



2019年5月14日

各位

会社名 トーヨーカネツ株式会社  
代表者名 代表取締役社長 柳川 徹  
(コード番号 6369 東証 第一部)  
問合せ先 取締役専務執行役員コーポレート本部長 兒玉 啓介  
(TEL. 03-5857-3333)

## グループ中期経営計画(2019～2021年度)策定に関するお知らせ

当社グループは、2019年度から2021年度までの3カ年における中期経営計画を策定しましたので、下記の通りお知らせいたします。

### 記

#### 1. 当社グループの基本方針

当社は、社是である「わが社は 常にすすんで よりよきものを造り 社会のために奉仕する」を経営理念とし、「物流・エネルギー分野のソリューションイノベーター」となることを経営ビジョンに掲げ、社会が直面する課題を革新的・先駆的な技術を以って解決することに果敢に取り組み、グループの持続的企業価値向上と社会の発展に貢献することを目指しております。

その経営理念とビジョンの下、当社グループの各事業における「安定領域」、「成長領域」、さらには、2030年を見据えた「将来の領域」を見極め、安定的収益源を確保した上で新たな成長ポテンシャルを追求し、グループ連結売上高700億円を目指すことを、長期ビジョンとして設定致しました。

#### 2. 中期経営方針および事業戦略

前グループ中期経営計画(2016～2018年度)の期間においては、物流ソリューション事業において売上および営業利益を伸長させ目標を達成した一方で、機械・プラント事業においては新設大型案件の受注に至らず営業赤字となり、グループ全体としては中期経営目標未達となりました。

このような結果を真摯に受け止め、また昨今の厳しい事業環境を踏まえ、当社グループは2019年4月からスタートするグループ中期経営計画(2019～2021年度)を策定致しました。本計画期間の3カ年を、長期ビジョンの実現のための飛躍に向けた基盤確立の時期として位置付け、経営基盤の強化を図りつつ、物流ソリューション事業における収益性の向上、機械・プラント事業における事業再構築、その他グループ会社の事業における選択と集中、そして新事業における早期収益化の4点を、新たな中期経営方針として設定致しました。

なお、本計画期間において当社グループが認識すべき事業環境、およびそれらを踏まえた戦略は、以下の通りです。

#### 【物流ソリューション事業】

一般物流につきましては、Eコマース市場のさらなる伸長や、労働人口の減少および労働者の多様化による、省力化・省人化技術への需要が継続するものの、景気が低迷した場合、需要が減速する可能性も予測されます。また、空港物流においては、LCC市場の拡大や、東南アジア諸国の経済発展に伴う空港拡張需要が想定される一方で、ポスト2020による国内空港需要の減速が見込まれます。

このように不確実性の高い事業環境の下、以下の事業戦略により高収益体質を実現できる体制を構築するとともに、競争力の強化や事業領域の拡大を進め、高成長事業となる基盤を固めてまいります。

- 戦略①: プロジェクト管理・遂行能力の向上による競争力の強化
- 戦略②: オープンイノベーションによるオンリーワン・ソリューションの提供
- 戦略③: AI、IoT技術を活用したメンテナンス事業の拡充
- 戦略④: 東南アジアにおける海外展開の加速

#### 【機械・プラント事業】

国内市場に関しましては、石油業界の再編、石油製品需要の減少の影響もあり厳しい市場も危惧される反面、

設備の老朽化に伴う安定的なメンテナンス需要が見込まれております。また、海外市場では、今後の新興国における LNG 需要の増大に伴う需給逼迫などが見込まれるなか、新規大型プロジェクトの始動も期待され、一部に市場回復の兆しがあることを見込んでおります。

そのような環境の下、以下の事業戦略により事業の再構築を図ることで安定的黒字体質を実現すると共に、大型プロジェクトの受注獲得を目指してまいります。

戦略①: 安定収益源の確保による受注変動に強い事業体質の確立

戦略②: 技術力向上による受注力の強化

#### 【その他事業】

当社グループ関連会社においては、建築、産業用機械、環境調査等の分野で事業展開を図っております。建築事業の市場では、建築原価の高騰などで苦戦が予測される一方で、産業用機械事業の市場においては、2020年を超えても底堅い建設工事需要や少子高齢化の進展による省力化ニーズなどにより、需要は継続することが予想されております。また、環境調査市場においては、建造物の解体に伴うアスベスト調査の継続的な需要拡大などが想定され、概して良好な事業環境が続くことを見込まれます。

そのような環境を踏まえ、以下の事業戦略により選択と集中を図り、成長分野を見出し伸長させるとともに、安定収益の確保を目指してまいります。

戦略①: 成長分野への積極的なリソース投入による事業収益の拡大

戦略②: 事業体制の整備・安定化

#### 【新規事業】

当社グループが今後さらなる成長を遂げるためには、新たな事業の創出が不可欠と認識し、以下の戦略により、新規事業が早期にグループ収益へ貢献することを目指してまいります。

戦略①: 既存事業の領域拡大とグループ収益への貢献を実現する M&A の推進

戦略②: ベンチャー企業とのアライアンスによるオープンイノベーションの実現

#### 【経営基盤強化策】

当社グループは、社員一人ひとりが生き生きとして変革と成果を実現する"Challenge & Change"の企業風土を引き続き創り上げるとともに、グループとしてのガバナンスを一層強化し、持続的な企業価値向上を図るべく、以下の施策を遂行してまいります。

施策①: 変革と事業成果の継続的な創出を実現する企業風土への改革

施策②: グループ組織運営の強化

施策③: ESG 視点に立った企業価値の向上とガバナンス体制の一層強化

### 3. 数値目標

当中期経営計画期間の最終年度にあたる 2021 年度の連結業績目標として、売上高543億円、営業利益39億5千万円、ROE8.0%の達成を目指してまいります。

中期経営目標

	2019 年度	2020 年度	2021 年度
売上高	44,700	48,500	54,300
物流ソリューション事業	27,000	27,500	28,000
機械・プラント事業	10,300	13,000	15,500
その他事業	7,600	8,200	8,500
新規事業	-	-	2,500
営業利益	1,780	2,800	3,950
物流ソリューション事業	2,200	2,500	3,000
機械・プラント事業	△650	0	300
その他事業	980	1,000	1,100
新規事業	-	-	250
ROE	3.7%	5.2%	8.0%

(注) 上表における各事業の売上高・営業利益の目標数値はセグメント間の内部売上高及び振替高の調整額が含まれておりません。

以上

# グループ中期経営計画 (2019～2021年度)

## **Challenge & Change**

～挑み続ける、変わり続ける～

2019年5月14日

トヨーカネツ株式会社  
代表取締役社長 柳川 徹

# 目次

1. 経営理念・経営ビジョン
2. 前中期経営計画(2016～2018年度)の振り返り
3. 事業環境の認識
4. 2030年にトヨタカネツグループが目指す姿
5. 新・中期経営計画の位置づけ
6. 中期経営方針
7. 中期経営目標
8. 事業戦略
9. 経営基盤強化策
10. 株主還元方針

# 経営理念・経営ビジョン

社是

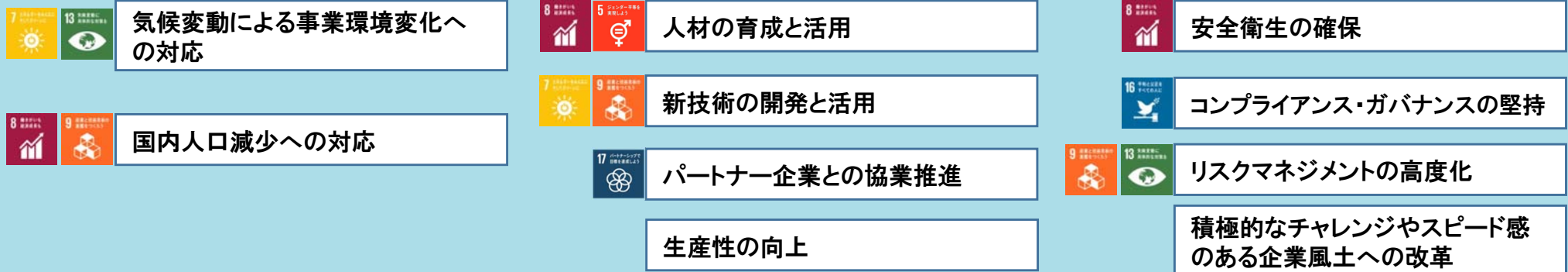
わが社は 常にすすんで よりよきものを造り  
社会のために 奉仕する

経営  
ビジョン

物流・エネルギー分野のソリューションイノベーター

革新的・先駆的な技術を以って、社会が直面する課題に果敢に取り組み  
グループの持続的企業価値向上と社会の発展に貢献することを目指す

## 持続的企業価値向上に向けた重要経営課題



## トヨタカネツグループを取り巻く社会課題

気候変動への対応

国内人口の減少

より良い労働環境の提供

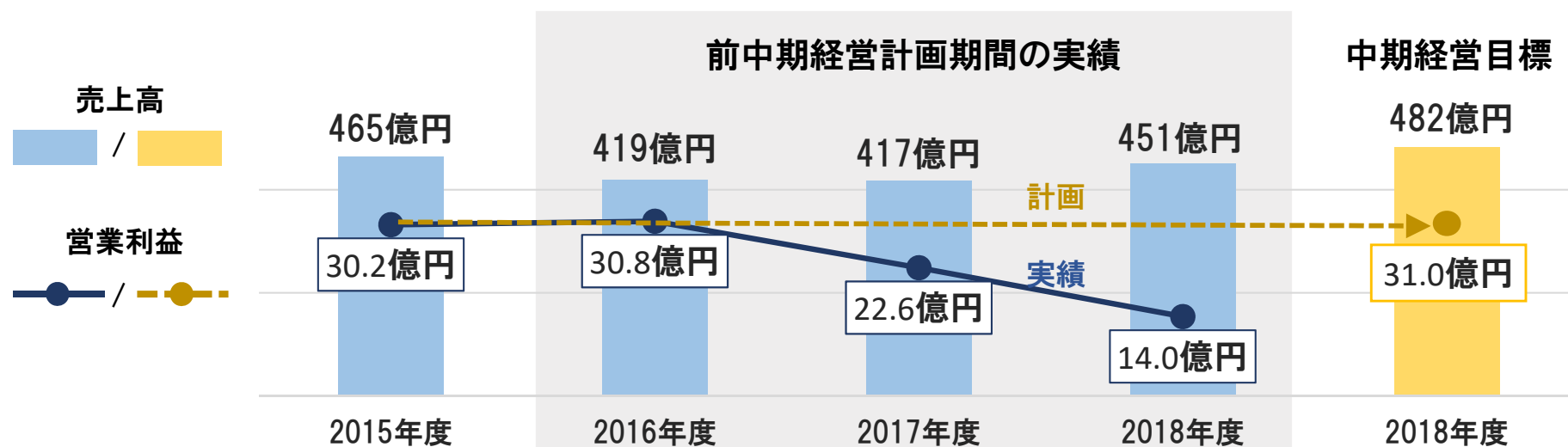
産業インフラの強化

消費購買行動の変化

# 前中期経営計画(2016~2018年度)の振り返り

## 中期経営目標として掲げた2018年度の業績に未達

中計目標対比	2018年度業績	
	実績	中期経営目標
売上高	451 億円	482 億円
営業利益	14.0 億円	31.0 億円
海外売上比率	6.4 %	15.0 %
ROE	2.9 %	7.2 %



# 前中期経営計画(2016~2018年度)の振り返り

物流ソリューション事業は売上・利益目標を達成  
 機械・プラント事業は大幅営業赤字により目標未達

(注)従来「物流システム事業」としていた報告セグメントを「物流ソリューション事業」に名称変更しております

2018年度 事業別業績		実績	中期経営目標	
物流ソリューション事業	売上高	292 億円	200 億円	コア製品を軸に競合優位性を発揮することで受注拡大に成功し、 <b>売上を大幅伸長させ、利益目標を達成</b>
	営業利益	19.0 億円	16.0 億円	
機械・プラント事業	売上高	84 億円	208 億円	新規大型案件の受注に至らず、その代替策として周辺領域の開拓を行うも大きな収益獲得には至らず、 <b>営業赤字に転落し目標大幅未達</b>
	営業利益	△12.2 億円	10.0 億円	
その他事業 (調整額を含む)	売上高	74 億円	74 億円	グループ各社の取り組みにより、 <b>安定的な収益を獲得し目標達成</b>
	営業利益	7.1 億円	5.0 億円	
新規事業	物流ソリューション事業、機械・プラント事業における新製品・サービスの開発や、M&Aの実行、CVC投資、プロジェクト投資など複合的な取り組みが進展			
コーポレート	物流ソリューション事業を担う子会社の吸収合併、資本政策の基本方針の策定と株主還元策の改定、ガバナンス体制の強化など多面的に実施			


# 事業環境の認識


## 物流ソリューション事業


事業環境は足元好調である一方で、  
設備投資の一巡など中長期的には不確実性が増す


### 一般物流


引き続き省力化・省人化に対する  
需要は継続するものの、景気の影響  
を受けて減速する可能性もある


-  **EC化の進展**

国内EC市場は急成長を遂げる中、依然としてEC化の拡大余地があり、更なる成長が期待される
-  **省力化・省人化**

労働人口減少、労働者の多様性を受けて、省力化・省人化技術への注目度は益々高まる
-  **顧客の方針転換**

イノベーションの加速、事業環境の変化を受けた顧客の業態変化、物流戦略の転換が試される可能性がある
-  **大規模物流センター構築の一巡**


物流センターの大規模化に向けた設備投資が一巡する可能性がある
-  **景気の低迷**


消費増税による購買意欲の減退、景気低迷の余波を受け、物流センターの供給過剰感が顕在化する懸念がある
-  **競合の参入**


物流周辺産業における積極買収による物流市場への参入など、競争の激化が予想される


### 空港物流


東京五輪に向けた国内空港における  
更新需要は減速するが、海外におい  
てはポテンシャルが高い

-  **LCC需要**

LCC拡大に伴うターミナル新增設が期待される
-  **東南アジア空港需要**

経済発展に伴う東南アジアでの空港の拡張ニーズが高まる
-  **インバウンドの影響**

堅調に伸びるインバウンドは円高進行や地政学リスクの高まりなどを受けて今後頭打ちになる可能性もある
-  **東京五輪後の設備拡張の減速**

東京五輪に向けた設備更新の減速により一部で需要が減少する
-  **競合の参入**

空港民営化による方針転換や参入障壁の低下により競争がし烈になる







# 事業環境の認識

## 機械・プラント事業

厳しい事業環境が継続する中、一部に市場回復の兆しがみられる





### 国内

業界再編などの影響もあり厳しい市場も危惧されるが、メンテナンス需要は安定的に見込まれる

-  老朽化対策への需要の高まり  
設備の老朽化は顕在化しており最適保全の重要性は益々高まる
-  石油製品の需要減少  
社会構造の変化や、石油由来製品からの脱却の動きが加速する
-  石油関連業界の再編  
再編による顧客・競合関係に変化が生じる
-  エネルギーミックスの進展  
原発再稼働、再生可能エネルギーの進展などによる国内LNG需要が減少

### 海外

2023年頃のLNG需給逼迫が見込まれ、新規大型プロジェクトが始動することが期待される

-  環境規制の高まり  
パリ協定への対応に伴い、石炭代替としてLNG需要が増加する
-  新興国の経済発展  
新興国の人口増加等に伴う電力、石油化学製品への需要が高まる
-  LNGプレイヤーの変化  
輸入国側で中国・インド、輸出国側で米国の影響力が強まる
-  新興国における競合企業の台頭  
新興国における競合企業の技術力向上と低価格攻勢が激しくなる

## その他事業

概して良好な事業環境が継続

### 産業用機械

建設工事需要や省力化ニーズなどにより需要は継続する

### 建築

建築原価の高騰などで苦戦も予想される

### 環境調査

アスベスト調査など継続的な市場拡大が見込まれる

# 2030年にトヨーカネツグループが目指す姿

安定的収益源を確保した上で新たな成長ポテンシャルを追求する

2030年のグループ目標売上規模 **700**億円



# 新・中期経営計画の位置づけ

スローガン

## Challenge & Change

～挑み続ける、変わり続ける～

### 持続的な成長軌道へ

ROE8%以上を継続的に確保できる収益力を得る

### 飛躍に向けた基盤確立

過年度の反省をもとに、グループ全体での収益力を回復させる

グループ中期経営計画  
2019～2021年度

中計目標  
未達

2018年

2019年

2020年

2021年

### 飛躍的な成長の実現

新たな主力事業を創出し、既存事業と合わせて飛躍を実現させる

2028年  
～2030年

2025年  
～2027年

2022年  
～2024年

### 創立100周年に向けて

売上高700億円台に到達し  
更なる発展を目指す

機械・プラント事業の赤字解消

物流ソリューション事業の利益率の回復

# 中期経営方針

グループ各事業の総力を以って収益力を向上させながら、  
飛躍に向けた基盤を確立する



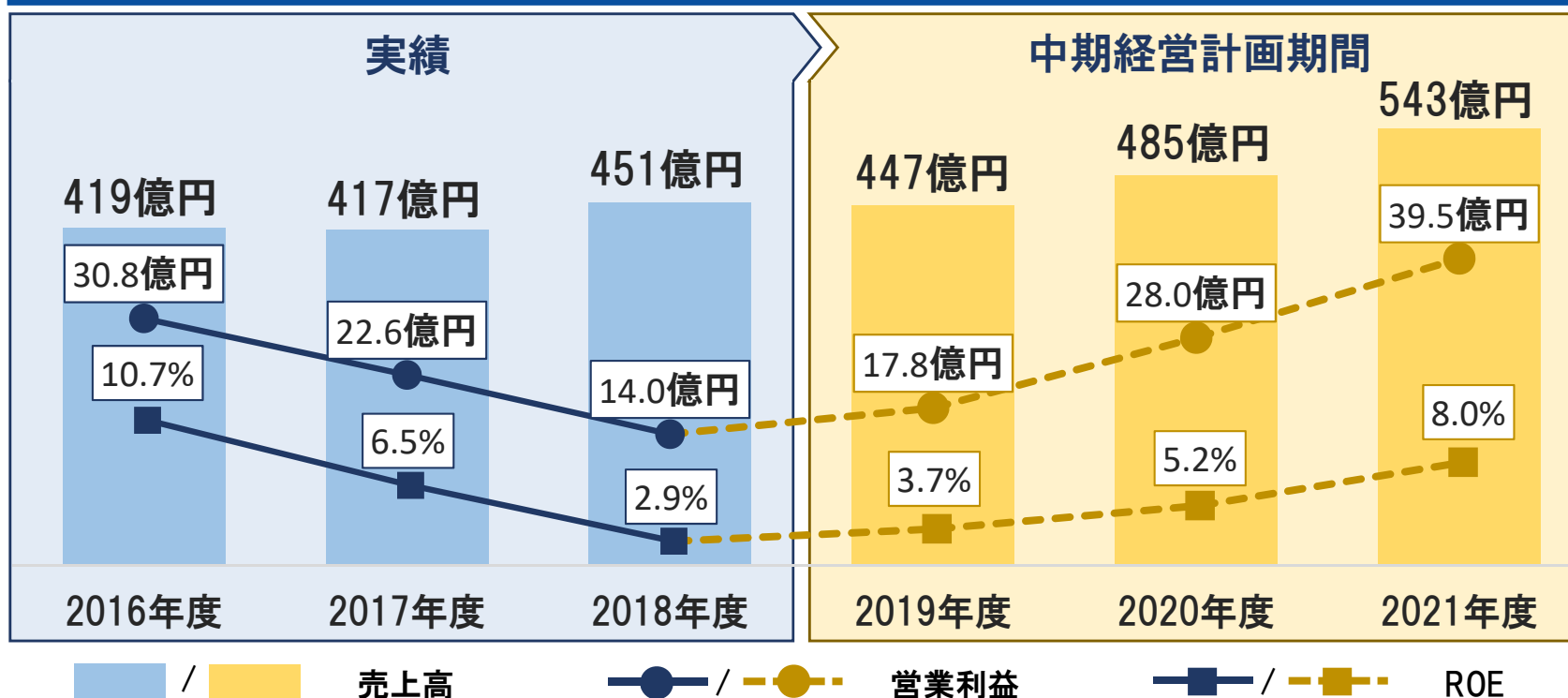
# 中期経営目標

## 2021年度 連結業績目標

売上高 **543** 億円

営業利益 **39.5** 億円

ROE **8.0** %



# 事業戦略（物流ソリューション事業）

## 基本方針

### 収益性向上

高収益体質を実現できる体制を構築すると共に、競争力の強化や事業領域の拡大を進め、高成長事業となる基盤を固める

#### 戦略1 プロジェクト管理・遂行能力の向上による競争力の強化

- 営業提案から施工まで、一貫した納期管理の徹底
- 標準化、生産性向上によるコスト・作業負荷の低減

#### 戦略2 オープンイノベーションによるオンリーワン・ソリューションの提供

- 新製品と既存コア製品の組み合わせによる競合優位性の更なる発揮
- 最先端技術の積極導入による付加価値創出

#### 戦略3 AI、IoT技術を活用したメンテナンス事業の拡充

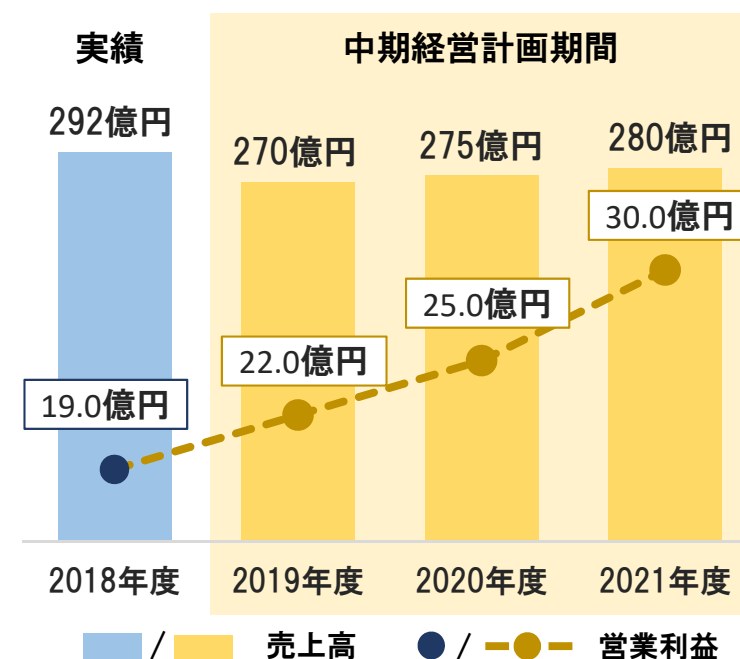
- 常時監視による予知保全サービスの展開
- メンテナンス作業効率の向上

#### 戦略4 東南アジアにおける海外展開の加速

- 海外パートナーとの連携を活かした生産、販売体制の確立

### 2021年度の業績目標

売上高	280 億円
営業利益	30.0 億円



# 事業戦略（機械・プラント事業）

## 基本方針

### 事業再構築

国内補修事業で利益を確保しながら、海外であらゆる収益機会を取り込み安定的な黒字体質を構築した上で、大型プロジェクトの受注獲得を目指す

#### 戦略1

### 安定収益源の確保による受注変動に強い事業体質の確立

- 国内補修事業での収益極大化
- 海外子会社のプロフィットセンターへの変革
- 新たな事業領域の開拓
- 収益性を重視した受注ターゲットエリア、請負範囲の選定によるリスクの低減

#### 戦略2

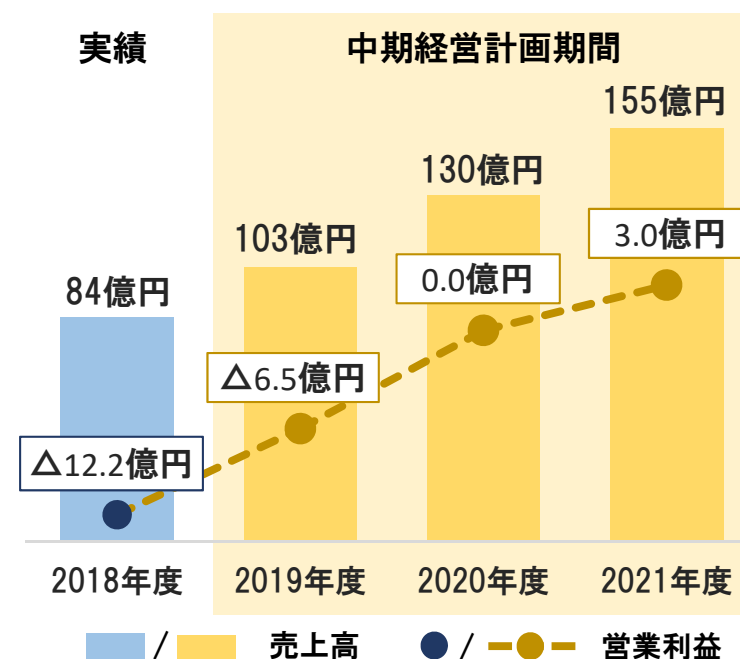
### 技術力向上による受注力の強化

- コア技術であるタンク<sup>\*</sup>EPC遂行能力の向上
- プロジェクト納期管理能力、安全・品質管理レベルの更なる発展による競合優位性の確立
- LNGタンクの新設プロジェクトを中心とした大型案件の獲得

<sup>\*</sup> EPC:Engineering(設計)、Procurement(調達)、Construction(建設)

### 2021年度の業績目標

売上高	155 億円
営業利益	3.0 億円



# 事業戦略（その他事業）

基本方針

選択と集中

各事業の中から将来の成長分野を見出し成長させると共に、安定収益を確保する

## 戦略1

### 成長分野への積極的なリソース投入による事業収益の拡大

- 産業用機械事業における新製品の拡販と東南アジアでの販売網の構築
- 建築事業における収益分野の拡充
- 環境調査事業における調査処理能力の向上

## 戦略2

### 事業体制の整備・安定化

- 営業・販売力の強化と業務効率化の推進
- 不採算事業の見極め



トヨーコーケン社  
新製品 ガラス・パネル取付用  
マニピュレーター「ジラフ」



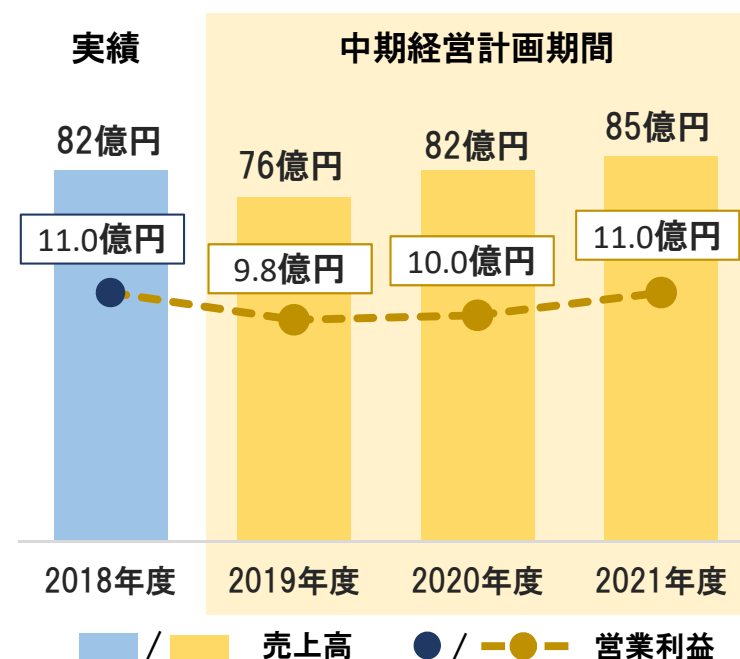
トヨーカネツビルテック社  
鋼管杭工事



環境リサーチ社  
アスベスト調査・分析

## 2021年度の業績目標

売上高 **85 億円**  
営業利益 **11.0 億円**





# 事業戦略（新規事業）

## 基本方針

### 早期収益化

既存事業の周辺領域への展開による早期の収益獲得と、外部資源も活かした新規事業の立ち上げを実現する

#### 戦略1

既存事業の領域拡大とグループ収益への貢献を実現するM&Aの推進

- 既存事業の成長分野に近接した技術、顧客領域への進出を可能とするM&Aの実施

#### 戦略2

ベンチャー企業とのアライアンスによるオープンイノベーションの実現

- コーポレート・ベンチャーキャピタル(CVC)ファンドを活かした革新的ビジネスモデルを有するベンチャー企業との連携進展
- 国内外ベンチャー企業の保有する最先端技術の取り込みによる、スピード感ある新製品・新サービスの開発

### 2021年度の業績目標

売上高	25 億円
営業利益	2.5 億円

### CVCファンドの概要

Exploring the Future



TOYO KANETSU × TC CONSULTING  
**TKCV**  
PARTNERSHIP

ファンド名称：

トヨタカネツ・コーポレート  
投資事業組合

ファンド総額：10億円

1号ファンド5億円  
2号ファンド5億円

運用期間：2026年12月まで

# 経営基盤強化策

## 基本方針

社員一人ひとりが生き生きとして変革と成果を実現する企業風土を創り上げるとともにグループとしてのガバナンスを一層強化する

### 施策1 変革と事業成果の継続的な創出を実現する企業風土への改革

- 個々の価値観を尊重し、女性、外国人材など多彩な人材が活躍する組織の定着化
- 働き方への意識改革を推進し、グループ全社員が働きやすい制度、環境づくりの整備
- 人事制度刷新によるキャリアの複線化等を通じた個々の力の高度化と人材育成スピードの加速
- 従業員の健康とモチベーションの向上に意識した取組みの実施

### 施策2 グループ組織運営の強化

- 100%子会社(トーヨーカネツソリューションズ)の吸収合併を契機とした人材、ノウハウ等の事業資産の共有化
- 重複機能の統合など効率化策の実施と共通コストの削減

### 施策3 ESG視点に立った企業価値の向上とガバナンス体制の一層強化

- 統合報告書の発刊を契機としたESGマネジメントの推進
- 企業価値の向上を重視した資本政策によるグループ経営資源の最適化
- 業績連動報酬の導入によるステークホルダーとの価値共有

# 株主還元方針

## 株主への直接的な還元を重視した方針に改定

### 2018年度までの株主還元方針

- (1) 連結配当性向 : **30%以上** (但し、1株あたり年間10円配当<2017年10月1日実施の株式併合に伴い2018年3月期より1株当たり年間100円配当>を下限とする)
- (2) 連結総還元性向 : **100%以上** (但し、大規模な資金需要が発生した場合にはこの限りではない)

### 2019年度以降の株主還元方針

連結配当性向 : **50%以上** (1株あたり年間**100円配当**を下限とする)  
但し、大規模な資金需要が発生した場合にはこの限りではない

- (1) 内部留保は原則として企業価値増大のための投資や設備投資等に充当する
- (2) 自己株式の取得は機動的に実行する

## 当資料に関するお問い合わせ先

**トヨカネツ株式会社**

コーポレート本部 経営企画部

TEL:03-5857-3333 FAX:03-5857-3170

<https://www.toyokanetsu.co.jp/>

### 注意事項

本資料に記載されている計画、予測または見通しなど将来に関する事項は、種々の前提に基づき策定したものであり、将来の業績等を保証するものではなく、今後様々な要因により変動する可能性があります。