



Global Logistics Partner

Global Top 10 Solution Partner

2022年～2027年

経営計画2027



A member of the *KWE* Group



INDEX



03 前中期経営計画の振り返り

08 経営計画2027

09 目標

10 成長戦略

13 経営基盤の強化

19 サステナビリティ

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画

(2019~2021年度)

フェーズⅠ

体制整備 2019-2021

ミドルガバナンスの整備

グローバル企業としてスピーディかつダイナミックな事業展開を加速するために、各地域本部への権限委譲により自己完結型機能の強化を図った



2019

コーポレート部門の設置

同時に、当社グループを組織横断的に統括するコーポレート部門を設置し、チェックアンドバランス機能を保持できる体制とした

2021

フェーズⅡ

育成と成長 2022-2027

ミドルガバナンスの総仕上げ

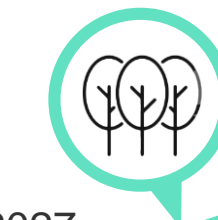
前中計で整備したミドルガバナンス体制の総仕上げと位置付ける



2027

長期ビジョンの達成

最終年度に長期ビジョンの達成をめざす



フェーズⅢ

持続的な成長 2028 ~

前中期経営計画の振り返り

営業戦略	顧客基盤の拡充	<ul style="list-style-type: none">● 日本本部を含む海外各本部に設置したR S Mの販売活動を本格化
	品目別営業戦略の推進	<ul style="list-style-type: none">● APLLとの共同販売および各地域本部セールス部門の拡販により、米系大手リテール顧客の開拓に成功● カナダで生鮮品専門物流会社を買収● 欧州主要拠点でのGDP認証、温度管理施設の増強によるヘルスケア航空輸送取り扱いの増強
	アジア域内およびアジア発着物量の拡大	<ul style="list-style-type: none">● インドネシア：自動車関連品を中心に取扱いが拡大● ベトナム：自動車関連品、エレクトロニクス関連品、リテール等の取扱いが大きく伸長● ネットワークの拡充：バングラデシュ、スリランカ 2019年10月にKWEスリランカ法人の営業を開始
オペレーション戦略	スケールメリットを活かした原価低減	<ul style="list-style-type: none">● コロナ禍におけるスペース供給不足の中、輸送需要の高いアジア-北米を中心にチャーター機によるスペースで輸送
	オペレーション効率の向上	<ul style="list-style-type: none">● ゲートウェイ運用を踏まえたチャータープログラムの開始● 混載効率の向上● シェアードサービスの推進

前中期経営計画の振り返り

APLL

Automotive

- 北米の南北間鉄道一貫輸送で主要鉄道会社と8年間の長期契約を締結 (APLLの所有する53FTコンテナの使用を条件)
市場での優位性を担保し、米系大手自動車製造メーカーの長期取扱継続
- インドにおける完成車輸送専用貨車を15編成から20編成まで拡大
- 欧州の代理店と提携し、欧州系大手自動車製造メーカーのサービスパーツのオーダーマネジメントサービスを新規に受注

Retail

- Visibilityサービス強化のため、基幹業務システムLSS+を稼働させ、複数のプロダクトを跨るVisibilityレポート作成のためデータレイク基盤の開発を完了
- オーダーマネジメントサービス強化のため、主要CFSターミナル拠点の整備に併せ、業務効率、品質向上に向けたシステム、マテハン機器の導入に着手

Consumer and Industrial

- 米国における倉庫要員の人件費高騰に対応、業務効率化と人員削減を図るため、倉庫労務管理システムの更新と導入拡大に着手
- 日系家庭用医療機器メーカーから米国のディストリビューション業務を受注

前中期経営計画の振り返り

経営基盤の強化

グループガバナンスの強化

- KWEグループ「ジェネラル・カウンセル」職を設置
- サステナビリティへの取組みとして、重要課題（マテリアリティ）を決定し、各課題に対する具体的な取組みを開始
- コーポレート・グローバルウェブサイトのリニューアル

グローバル人材の育成強化

- Succession Planning（後継者育成計画）にて選抜されたグローバル人材を対象に、Executive Development Program（リーダーシップ開発研修）を実施

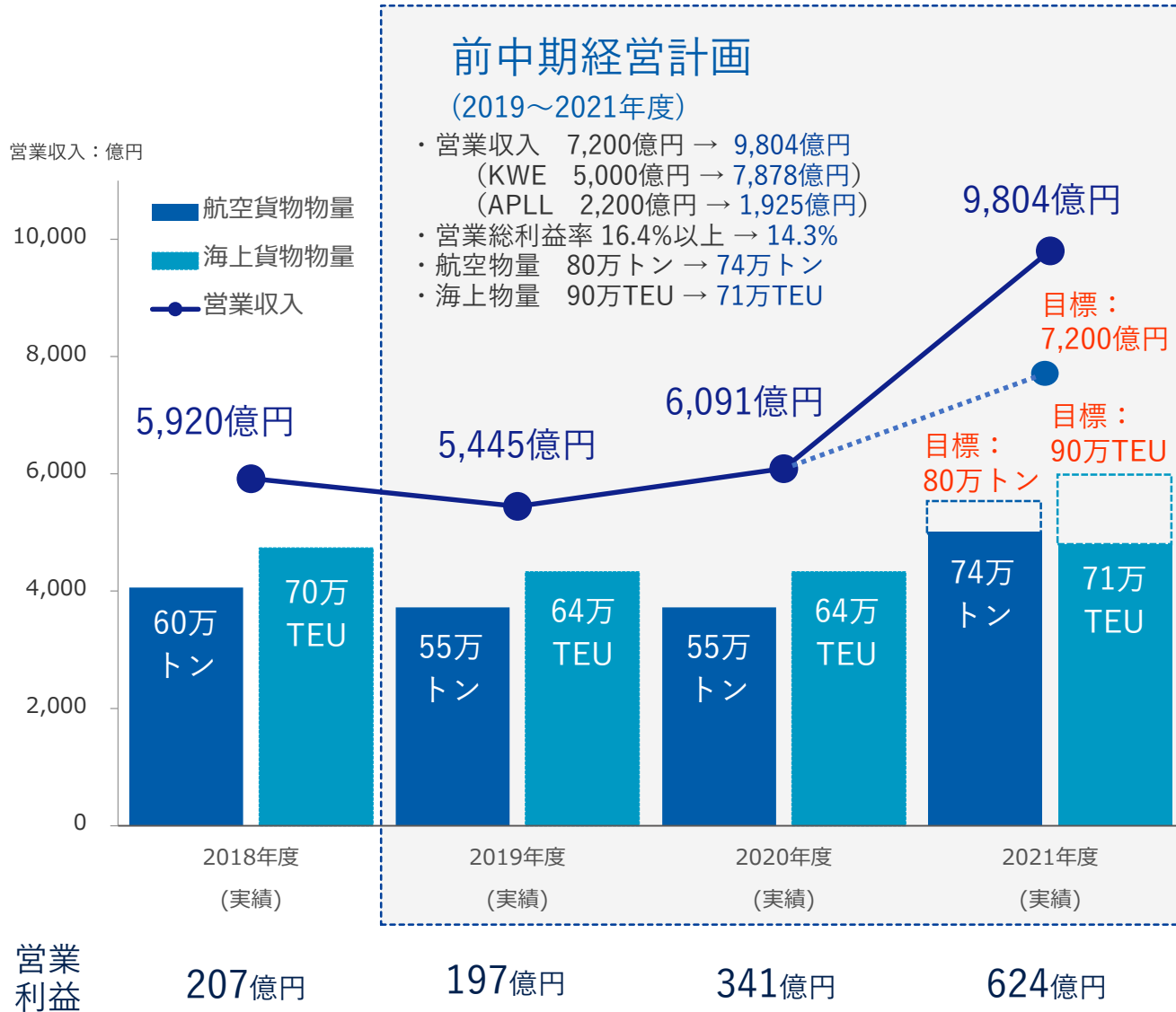
次世代ITの企画／導入

- 基幹システム（UFS+）の機能拡張：Delivery Instructions（配達指示書）の実装
- 基幹システム（UFS+）の機能強化の検証：システム入力業務の簡素化・効率化を図るため、AI-OCRの利用、基幹システム間の技術移管等の検証を実施
- グローバルでのシステム一元管理のためのIT基盤整備、ITセキュリティ強化の諸施策の遂行

財務健全性の向上

- 純有利子負債の削減：806億円（18年Q4時点）から277億円に削減
- 自己資本比率の向上：31.3%（18年Q4時点）から36.9%に向上

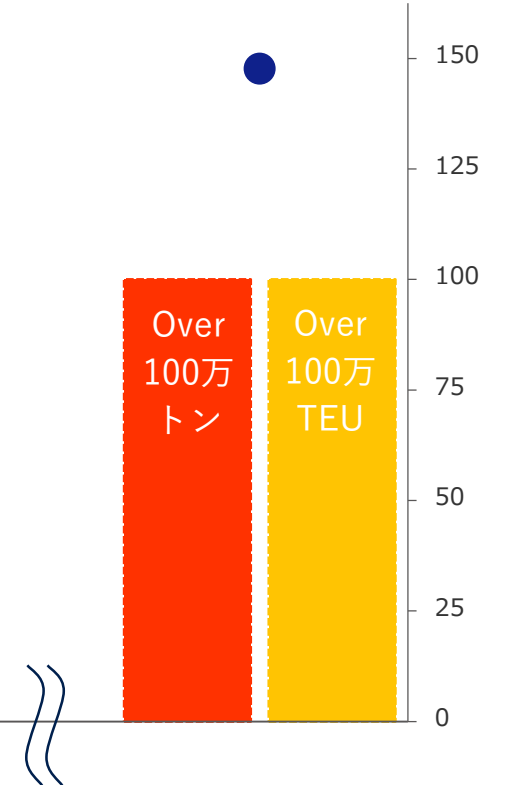
前中期経営計画の振り返り



長期ビジョン

1兆円

物量：万トン、万TEU



Over 100万トン

Over 100万TEU

500億円

経営計画2027

ロジスティクスを通して新たな価値と最良の環境を創造し、お客様・株主・従業員と共にグローバル社会の発展に貢献する。

KWEグループ企業指針

Input

- 財務健全性
- グローバルネットワークと多様なサービスオプション
- 次世代ITの導入
- グローバル人材の育成
- グループガバナンスの強化

強み

- 顧客第一
 - 人材
 - 現場力、きめ細かさ
- ↓
- 顧客価値の実現
 - サプライチェーンソリューションの提供

©2022 Kintetsu World Express, Inc.

Activity

経営計画2027

Global Top 10 Solution Partner

成長戦略

- グローバル物量の拡大
 - ・ アジア-欧米間物量の拡大
 - ・ 販売活動 / マーケティング
- グローバル物量の拡大
 - ・ グローバル仕入機能の強化
- プレミアムオーダーマネジメント
プロバイダー (APLLセグメント)
- ユニークなプロダクト開発
(APLLセグメント)

経営基盤の強化

- グループガバナンス
 - ・ リーガル / リスク / コンプライアンス / コーポレート・ブランド価値向上
- IT
 - ・ 事業継続性の確保 / 持続的成長への貢献
- 財務・経理
 - ・ 最適な経理体制の構築 / 財務戦略の策定、資金調達の実施 / 税務戦略の策定
- 人事
 - ・ 人的資本への積極的な投資による持続的な企業価値向上 / HRマネジメントプラットフォーム構築と活用

価値創造に繋がるマテリアリティ

- 気候変動対応としてのCO₂排出削減
- クリーンエネルギーの利用促進
- 責任ある調達の推進

事業継続基盤マテリアリティ

- 腐敗防止の徹底
- データセキュリティの強化
- ダイバーシティと機会均等の推進

Output & Outcome

営業収入 **1兆円**
 営業利益 **500億円**
 物量
 航空 **Over100万トン**
 海上 **Over100万TEU**

- KWEグループブランドの確立
- 顧客価値の実現
- 持続的な企業価値の向上
- 従業員が誇りを持てる企業へ
- サステナビリティの推進



経営計画2027

目標

営業収入 1兆円

営業利益 500億円

航空貨物物量 Over 100万トン

海上貨物物量 Over 100万TEU

Global Top 10 Solution Partner

日本発祥のグローバルブランドへ

- 総力を結集し、品質・競争力・課題解決力をさらに高め、KWEグループとしてのブランドを確立する。
- お客様から選ばれる企業となり、欧米競合他社が席卷する市場で確固たる地位を築く。
- 従業員が誇りを持てる企業となる。

経営計画2027

成長戦略

目標

- コーポレート・セールス・マーケティング&オペレーション部（CSMO部）と各地域本部セールス&マーケティング部門（RSM）の連携強化と、グローバル物量の拡大 航空：100万トン超 海上：100万TEU超

戦略

グローバル物量の拡大

アジアー欧米間物量の拡大

販売活動/
マーケティング

戦術

- EA/SEO ↔ AM/EMEA 航空・海上の物量を拡大
- 目標物量KPIの導入

（販売活動）

- CA/CAC/RAの維持・拡大と長期的なビジネス関係の構築
- プロジェクトベース：品目+トレードレーンを定め、新規顧客を開拓

（マーケティング）

- 品目
Core Vertical Automotive/Healthcare/Retail/Electronics
Next Vertical Materials/Foodstuffs/Aerospace
- トレードレーン
Asia IN/OUT マーケットシェア拡大のためのマーケティング

戦略

グローバル物量の拡大

グローバル仕入機能の
強化

戦術

- FSG (※) 機能の強化 ※Forwarding Strategies Group

航空

- ◆ グローバルチャーター・BSAスペースの確保・拡大
- ◆ プリファードキャリアとの関係強化

海上

- ◆ ロングホール及びイントラアジアでの有効スペースの確保・拡大
- ◆ グループ全体のガバナンス強化による取扱いの拡大

経営計画2027

成長戦略

戦略

プレミアム オーダーマネジメント プロバイダー

(APLLセグメント)

ユニークな プロダクト開発

(APLLセグメント)

戦術

- プレミアムオーダーマネジメントプロバイダーとして、グローバルブランドの米系大手顧客のパートナーへ
 - ◆ アジアのCFSターミナルに投資し、オペレーションの自動化により、オリジンサービスを強化、競合他社と差別化
 - ◆ ブッキング業務を起点に、IFS（海上輸送）、TMS（トラック輸送）を取り込み
 - ◆ RETAILで培ったオーダーマネジメントサービスをAUTO、INDUSTRIALS、CONSUMERに展開
 - ◆ シェアード・サービス（GSS）の生産性を改善し、利益率の向上とオペレーション品質を向上
 - ◆ データーレイクを活用したビジビリティレポートの充実により顧客満足度を向上

- AUTOにおける鉄道輸送、トラック輸送をプラットフォームとした、ユニークなプロダクトを開発
 - ◆ 米系主要AUTO顧客のサプライチェーンを支えるだけでなく、新規EV顧客に対してもサプライチェーンを支えるプラットフォームを提供
 - ◆ インドにおけるSUV需要の高まりを受け、Taller Rakeデザインを業界に先駆けて発注し、SUVの鉄道輸送の新しい可能性を開拓
 - ◆ オーダーマネジメントサービスをAUTOに展開し、サービスパーツのオーダーマネジメント取扱により、事業領域を拡大

経営計画2027

経営基盤の強化

目標

- 成長を支えるグループ・プラットフォームの確立

戦略

コーポレート部門の
機能強化

グループガバナンス
(CPA)

人事
(CHR)

IT
(CIT)

財務・経理
(CFA)

戦術

- Legal - グループ法務機能の強化 Risk - 保険、リスクファイナンスの検討
Compliance - コンプライアンスの徹底
- コーポレート・ブランド価値の向上
- 人的資本への積極的な投資による持続的な企業価値向上
- HRマネジメントプラットフォームの構築と活用
- 事業継続性の確保
- 持続的成長への貢献
- 最適な経理体制の構築
- 財務戦略の策定、資金調達の実施
- 税務戦略の策定

グループガバナンス

Legal

グループ法務機能の強化

- グループ内の法務リソースの有効活用と組織化（プラットフォームの確立）
- 契約書の審査・管理システムの導入と活用
- 外部法律事務所の管理強化

Risk

保険・リスクファイナンス

- リスクファイナンスの構築とリスクエクスポージャーの統合管理
- ワンキャリアによるGlobal Insurance Programの推進、事故・クレーム処理、保険証券の統合管理

Compliance

コンプライアンスの徹底

- グループコンプライアンス教育の実施
- グループ内部通報制度の刷新
- 倫理委員会（仮称）の設置

コーポレート・ ブランド価値の向上

- コーポレートブランドの醸成
- ブランドイメージの向上

Group LRC[※] Platform

※LRC = Legal, Risk, and Compliance

グループ内の法務リソースの有効活用と組織化（プラットフォームの確立）

KWE

Group General Counsel

APLL

Corporate Legal Resources

Corporate Legal Resources

Regional Legal Resources

Regional Legal Resources

人的資本への積極的な投資による 持続的な企業価値向上

- 様々な変化を積極的に取り込み、グローバルな視点で活躍できる社員の育成（=KWEグローバル人事ガイドラインの活用）
- 教育・研修の更なる充実を図り、従業員のモチベーションとエンゲージメントの向上
- 従業員それぞれのライフスタイルを尊重した柔軟な働き方の導入

HRマネジメントプラットフォームの構築と活用

- 人事データを活用した戦略人事による生産性向上への貢献
- 従業員へ多様性の理念の浸透をはかり、幅広い人材の中から多様性を重視した次世代のリーダーを登用
- 労働安全衛生の強化を通じた労働環境の維持・向上
- 生産性の改善につながる職場環境の提供

事業継続性の確保

IT技術の進化、取り巻く環境の変化に対応し、安定的な事業継続ができるよう、日々の運用とバージョンアップ等の各種ITプロジェクトを通じ、その責任を果たす。

Security

セキュリティ

- 標準的なセキュリティツールの導入
- セキュリティインシデントを未然に防ぐための意識付け
- サイバー攻撃を迅速に特定し対応するためのプロセスの導入

Regulatory Compliance

コンプライアンス

- グローバルITガバナンスチームの立ち上げ
- 各国データプライバシー法への対応

Availability and Reliability

可用性と信頼性

- 基幹システムの機能拡充
- クラウド化の推進

持続的成長への貢献

情報のデータ化と積極利用により業務の自動化と効率化を図る。単純作業の負荷を軽減し、またデジタル化により得られる大量の情報を基に、より高度で戦略的な付加価値の高い労働への転換を進めるサポートを行う。

Digitization

情報のデジタル化

- EDIやAI-OCR機能を利用したデータ化の推進

Automation

データ活用による自動化

- ビジネス・プロセス・マネージメント (BPM) ツールの導入
- プロセスの可視化と業務の自動化

Value Focus Operation

データ管理・運用の一元化

- データオペレーションセンター (DOC) の設置
- マスタープロファイル情報の均一化
- 業務の標準化と品質の向上

エンタープライズ・トランスフォーメーション

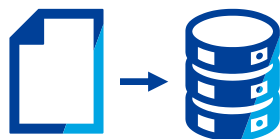
データ分析・データ活用のための質・量の高いデジタルデータ基盤を構築し、ワークスタイル変革や価値重視のオペレーションにより、ルーティンワークから「考える」仕事へとシフトしていく。

Data Capitalization

KWEの顧客情報、出荷情報のデジタル化により、自動化を加速

Digitization

- Data Integration
- Data Capturing (AI-OCR)

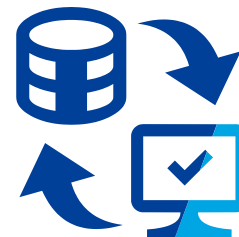


Data Utilization

データ品質を向上し、BPM & UFS+を利活用することで、業務の効率化と自動化を実現

Automation

- BPM & UFS+ Integration

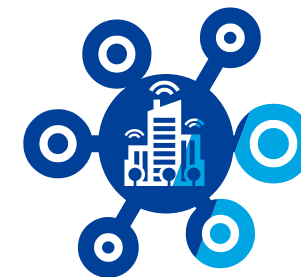


Enterprise Transformation

ルーティンワークから「考える」仕事への移行をテクノロジーで支援

Value Focus Operation

- Data Operation Center
- Pricing Mgmt.
- Predictive Analysis (Demand Forecast)



“Think” assisted by technology

Routine work done by technology

Monitor and evaluate productivity

財務・経理

最適な経理体制の構築

- グループとして最適な経理体制の構築
- 適切な経理処理の実施

財務戦略の策定、 資金調達の実施

- 内部資金調達の拡大
地域プーリング+クロスボーダープーリングの拡大
- 外部資金調達の拡大
ジェネラルシンジケートローン、近鉄GHD借入など新規調達手段の検討

税務戦略の策定

- グローバル税務ガバナンス体制の強化
- 税務コスト・税務リスクを最小化する施策検討

サステナビリティ

KWE グループの重要課題（マテリアリティ）

課題	ESGカテゴリ	SDGsへのマッピング
腐敗防止の徹底	経済とガバナンス	
データセキュリティの強化	社会	
ダイバーシティと機会均等の推進	社会	   
気候変動対応としてのCO ₂ 排出削減	環境	 
クリーンエネルギーの利用促進	環境	  
責任ある調達	社会	  

方針

- CO₂排出量の削減
- ロジスティクスを通して持続可能な社会作りに貢献
- 社会から選ばれる会社に
- サステナビリティを担う次世代・人材の育成

施策

- 全グループ共通コンプライアンス教育（e-ラーニング）の継続的实施
- なりすましメール訓練等の継続的实施とIT基盤の更なる強化
- 人権デューデリジェンスへの具体的な取組みと情報開示
- スコープ3 排出の正確なデータ算出
- 荷主を巻き込んだグローバルSAFスキームの構築
- TCFD開示内容の深化（指標と目標を明確に開示）
- 技術的に可能な自社施設での100%再エネ化
- CDP: B評価 / Ecovadis: Silver を目指す

