

TOMAF2025 2022～2025年度中期経営計画

～新経営理念：物流イネーブラーとして地域・社会に貢献します～



苫小牧埠頭株式会社

I .新たな経営理念と長期ビジョン

1. 新たな経営理念と長期ビジョン制定の必要性

外部環境の変化

- 我が国・北海道の人口減少・高齢化
 - 気候温暖化に伴う農林水産品生産・漁獲適地の変化
 - カーボンニュートラルに向けた取組みの進展
 - デジタル化の進展
 - 地政学リスクの拡大
 - 物流の2024年問題
 - 災害の激甚化
- 等

苫小牧埠頭の強みと課題

- 【強み】
- 〔事業〕立地、設備力、ネットワーク、信用力
 - 〔組織・人材〕中立、公益、誠実
- 【課題】
- 〔事業〕地方経済、設備老朽化、ビジネスモデル陳腐化
 - 〔組織・人材〕変化対応力、挑戦の気風、総合力の発揮

✓当社が、将来にわたって社会に役立つ組織（社会価値）として成長を持続していくこと（企業価値）を目指す中で、外部環境の構造的変革期である今、経営理念を見直すとともに、バックカスティングの導入を図り、社員の共通認識醸成とその他ステークホルダーとの協調・対話促進を図るため、長期ビジョンを制定する必要

新たな経営理念と長期ビジョン制定

2. 新経営理念と計画体系

経営理念
【Mission】

「物流イネーブラーとして地域・社会に貢献します。」

地域を知る物流のプロフェッショナルとしての「志 = パブリックマインド」を高く持ち、物流および周辺領域での事業を通して、地域や社会の課題を解決し、北海道および日本経済の持続的発展に貢献します。

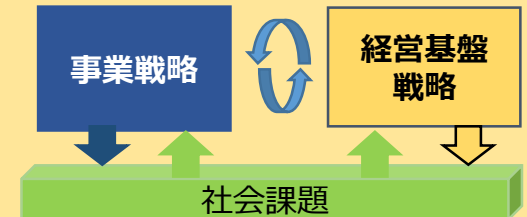
(注) イネーブラー: 地域・顧客の発展や課題解決を可能とする上で不可欠な存在。縁の下の力持ち。

2040ビジョン
【Vision】

経営理念を追求した結果、
2040年時点で実現したい「将来像」

2022～2025年度
中期経営計画
TOMAF2025

2040年のビジョンに
たどり着くための戦略



価値観・行動指針に基づいた戦略の実行
行動指針【Action Guidance】

価値観を具体的な行動で実践するための
「ガイドライン」

価値観【Value】

役職員が共有する変わらない価値観
【誠実】【挑戦】【地域・社会貢献】

3. 2040ビジョン（長期ビジョン）



2040年の到達目標

物流創造を担うイネーブラーとして地域・顧客との連携を強化し、北海道および日本経済の発展に貢献する

脱炭素・循環型社会の実現を支援

持続可能な経営と従業員満足度の向上

北海道の食と農業の発展を支援

メガトレンド

気候変動

DX

人手不足・高齢化

食品輸出の活性化

食品ロスの削減

国内人口減少

世界人口増加

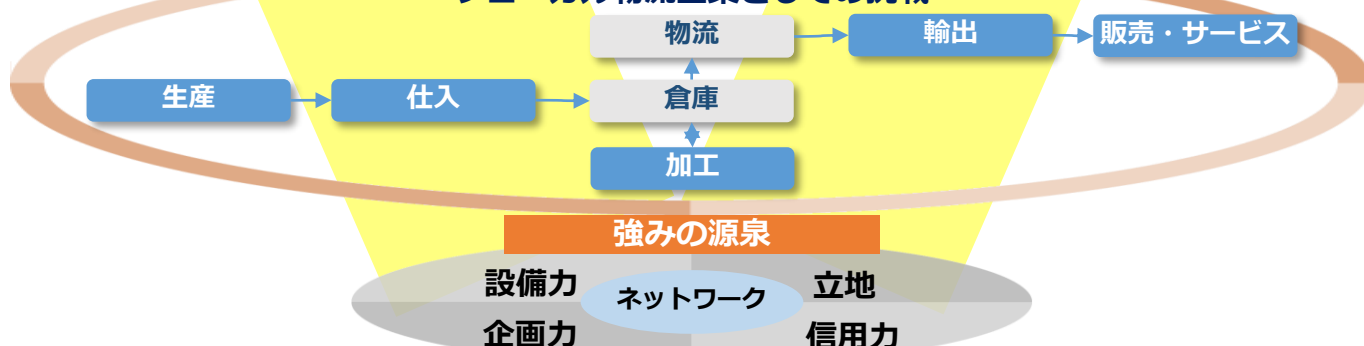
物流の小ロット化

新エネルギー
カーボンニュートラル

戦う土俵

食と農業
低温・冷蔵・冷凍

グローバル物流企業としての挑戦



Ⅱ.2022～2025年度中期経営計画

1. 2022～2025年度中期経営計画の位置付け

経営理念：物流イネーブラーとして地域・社会に貢献します。

2022～2025年度中期経営計画

2022

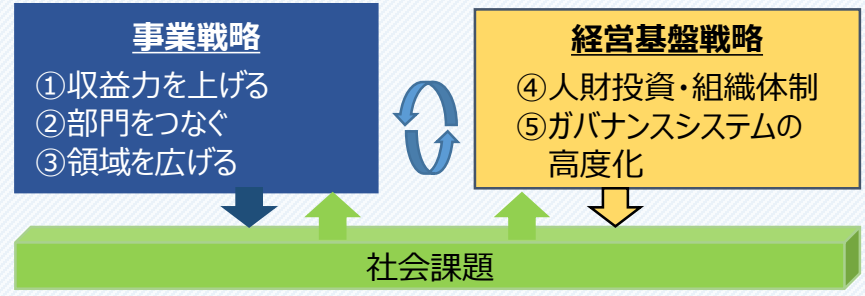
2040
ビジョン

バックキャスト

中期経営計画の位置づけと基本方針

◆ 位置づけ
2040ビジョン実現に向けた足場固めのファーストステップ

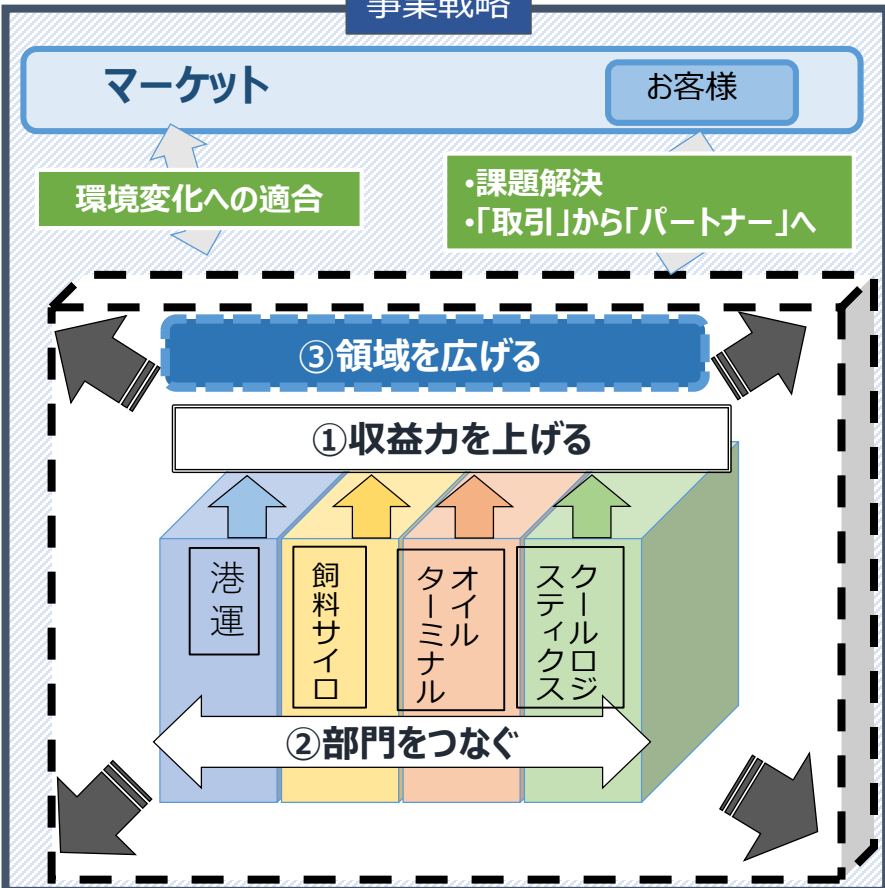
◆ 基本方針



2. 中期経営計画基本方針（全体像）



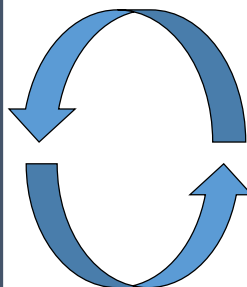
事業戦略



経営基盤戦略

- ④人財投資・組織体制
 - ・ビジョンに適合した組織体制
 - ・人財の確保・育成とエンゲージメント向上
 - ・人事・給与体系の見直し
- ⑤ガバナンスシステムの高度化
 - ・安全第一とコンプライアンスの徹底
 - ・グループ連結会計導入
 - ・戦略・成長をサポートする管理体制
 - ・内部監査体制の強化

経営資源投入



経済価値の回収

本業を通じた貢献

変化への適合

組織運営・対外コミットを通じた貢献

社会課題（⑥環境問題・⑦地域発展）

3. 事業戦略



① 収益力を上げる

i) 各事業部門を取り巻く環境および課題

◆ 倉庫・運輸事業

- ✓ 国内物流（保管・輸送）需要は長期微減傾向の一方、輸出貨物は増加
- ✓ 主要荷主の工場再編等に伴う物流ニーズ変化、他社の倉庫新設
- ✓ トラックドライバー不足（高齢化、2024年問題等）

◆ サイロ事業

- ✓ 道内酪農畜産生産増に対応した飼料需要の増加
- ✓ 円安・地政学リスクによる穀物価格や物流の混乱、飼料自給率向上

◆ オイルターミナル事業

- ✓ 道内灯油・ガソリン需要の減少（道内消費は灯油は20年で半減）
- ✓ 脱炭素化に向けた業界再編、新規事業の台頭

◆ 食品物流事業

- ✓ 人口減少に伴う国内食品需要減・輸出ニーズ増
- ✓ 冷蔵倉庫需要の増加に対応した倉庫新設
- ✓ 農水産物生産・漁労の適地変化

3. 事業戦略



ii) 収益力の維持・強化の方向性

- ✓ 顧客の課題解決・新規顧客の確保
- ✓ 原価管理の高度化と適正な価格転嫁
- ✓ 設備稼働の効率化、施設立地の再構築（倉庫再編の着手等）
- ✓ 物流DX（各業務システムの刷新等）、自動化・省力化の推進

②部門をつなぐ

◆ 共通取引先対応・案件ソーシング

- ✓ 複数部門が協働して共通取引先の課題解決に貢献する。
- ✓ 自部店取引先の他事業部関連物流ニーズへの対応を積極的に実施

◆ 全社共有資産の効率的運用

- ✓ シャーシ等全社共有資産の効率的運用
- ✓ 倉庫、荷役機械、作業場等の集約による効率的運用

◆ 操業の部門間連携

- ✓ コスト面・BCP対応の観点から認識の上、操業の部門間連携を強化する。

3. 事業戦略



③領域を広げる

- 脱炭素・カーボンニュートラルへの社会的要請、国内人口減少と労働の担い手不足問題、デジタル化の進展、地域・産業構造の変化等構造的なトレンド変化が見込まれる中、当社の社会的価値と経済的価値の持続的成長を図るべく、2022年7月1日に新設した新領域戦略室を中心に次なる成長事業（戦略プロジェクト）の事業化を推進。
- 自社展開に加え、SPC・資本業務提携・M&A等の事業化手法を活用

◆想定分野

食	<ul style="list-style-type: none">・ HCLPを核とするフードコンプレックス形成の促進・ 卸・製造等、川上・川下分野への展開・ 陸上養殖・昆虫食の実証検討
エネルギー	<ul style="list-style-type: none">・ 脱炭素関連事業（水素・アンモニア、再エネ関連）・ オイルターミナル事業のノウハウ活用、用途転換
総合物流	<ul style="list-style-type: none">・ スwitching拠点の整備、NVOCC（外航利用運送事業）の開始・ ニッチ・高付加価値分野（危険物、重量物等）の強化・新規参入・ 物流DX、自動化・省力化検討
不動産等	<ul style="list-style-type: none">・ ドローン活用（まずは自社の設備点検等活用）・ 遊休地を活用した新エネルギー分野事業化

4. 経営基盤戦略



④ 人財投資・組織体制

◆ ビジョンに適合した組織体制

- ✓ 2040ビジョンおよび中期経営計画実践のために必要な組織体制の在り方を検討（専門性/柔軟性/相互連関〔横ぐし〕を旨）

◆ 人財の確保・育成とエンゲージメント向上

- ✓ 有給休暇取得率向上（2021年度実績〔56%〕比+5%）・女性活躍推進
- ✓ 施設面を含む執務環境の再点検と改善策の検討
→ 執務スペース狭隘化、会議スペース不足、操業詰所・トイレ等の改善
- ✓ 採用校・採用ルートが多様化と成長持続・知名度向上
- ✓ 外部出向の増員・派遣先拡充（商社、親密取引先等の海外部門等）
- ✓ 人材育成システム（リスキリング等の研修プログラム、成長を促すローテーション）

◆ 人事・給与体系の見直し

- ✓ 業績評価と報酬・賞与の連動強化（成果インセンティブの観点）
- ✓ 会社収益動向、インフレ等に対応した総合的な給与体系見直し

4. 経営基盤戦略



⑤ ガバナンスシステムの高度化

◆ 安全第一とコンプライアンスの徹底

- ✓ 企業存立の大前提となる安全操業に向け、潜在的なリスクを想定した上でPDCAサイクルを意識した安全衛生計画を毎年度策定し、重大労働災害ゼロを目指す。
- ✓ 社員一人ひとりの「コンプライアンス徹底」に向けた意識醸成のため、社内会議や研修、社内掲示等を通じた周知・啓蒙活動を繰り返し実施する。

◆ グループ連結会計導入

- ✓ M&A、資本業務提携等による事業領域拡大の反映を含め、グループ業績管理・評価を適切に実施できる連結会計制度の導入

◆ 戦略・成長をサポートする管理体制

- ✓ AEO（保税）の新規取得と対象拡大
- ✓ 投資事業の評価等の事後フォローや投資経験を重ねた段階で投資基準の明確化等、積極的な戦略投資・成長投資実施を促進するための管理手法高度化を図る

◆ 内部監査体制の強化

- ✓ 内部監査部署の新設

5. 社会課題解決への取組み

⑥ 環境問題への対応

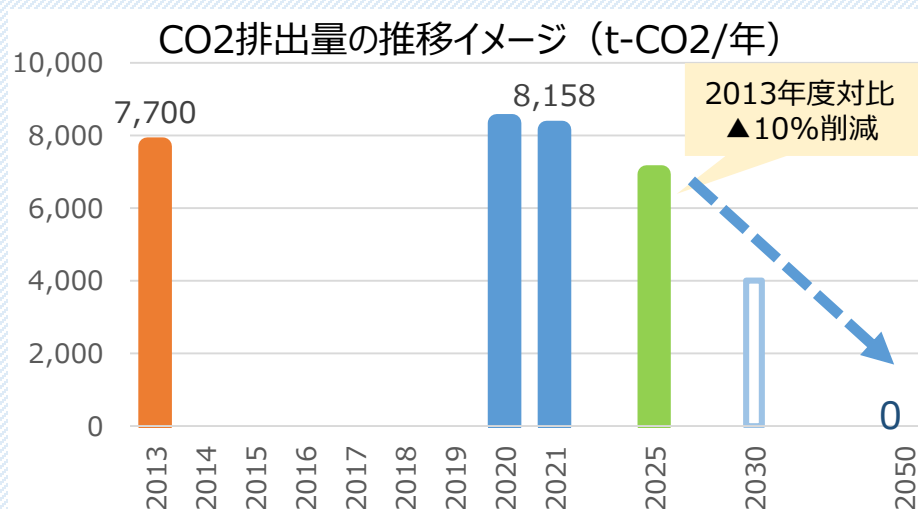
i) 本業を通じた貢献

- ✓ 再生可能エネルギー関連事業への参入（水素・アンモニア保管・供給、洋上風力関連事業等）
- ✓ 新燃料の取扱い

ii) 組織運営・対外コミットを通じた貢献

➤ 自社のカーボンニュートラル計画（SCOPE1・2）

- ✓ 2025年時点のCO₂排出量を2013年度比で10%削減、その後は電力会社の電源多様化・系統拡充の状況に応じて取り組みを深化、2050年に当社単体でネットゼロを目指す。



2025年度：10%削減

- LED照明100%導入、連絡車の（更新時）EV化
- 自社太陽光発電、再生可能エネルギー拡大

2050年度：ネットゼロ達成

- 既存取組みの更なる加速
- 技術革新に応じたリフト・トラックのZEV化・バイオ燃料の活用
- カーボンオフセットの活用

連結子会社の取組み

- 大北運輸や戦略プロジェクトの事業化による連結子会社の脱炭素化も積極的に推進

5. 社会課題解決への取組み



⑦ 地域の持続的発展への貢献

本業を通じた貢献	食	<ul style="list-style-type: none">• HCLPを活用した北海道産食品の付加価値向上・輸出促進• 新たな道産品の取扱い等を通じた一次産業への貢献• 食品卸・食品加工等、新たな事業領域への展開
	物流	<ul style="list-style-type: none">• スwitchングステーションの建設 (物流の2024年問題等はじめ労働者不足対応・物流効率化)• ポートセールス・航路開発等、苫小牧港の発展に向けた取り組み支援• 苫小牧港国際コンテナターミナル (TICT) の自動化・環境対応支援
組織運営・対外「ミット」を通じた貢献		<ul style="list-style-type: none">• 公民連携の危機管理 (本社およびHCLPに関する苫小牧市等との協定 等) や苫小牧地方港湾審議会への委員派遣のほか各種地域計画策定支援• 業界団体 (日本倉庫協会等) ・財界活動等を通じたオピニオン主導• 苫小牧港CNP形成計画等、地域の脱炭素に向けた取り組みへの積極的関与• 「地域×社会的課題解決」に資する取り組み検討 →自然保護・環境再生活動 (植樹等) 、次世代・未来のための活動 (大学等寄付講座提供) 等

6. 財務目標（連結）

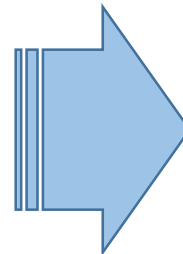
財務戦略

- ▶ **最大200億円の投資を実施**
 - ✓ 既存事業の新規設備投資・戦略プロジェクトの事業化等（M&A含む）の**成長領域への投資により資産規模100億円増**
- ▶ 実質D/Eレシオ0.5倍（22/3末0.16倍）を上限とした調達と運用
 - ※実質D/Eレシオ = $(\text{長短借入金} - \text{現預金}) / \text{純資産}$
- ▶ 新規投資の収益貢献タイムラグを勘案しても利益水準を向上

数値目標（連結）

（金額単位：億円）

	2021年度
売上高	165
経常利益	11
償却前経常利益	33
ROE	2.4%



	2025年度
売上高	240程度
経常利益	13以上
償却前経常利益	40以上
ROE	2.8%以上

※連結対象拡大含む

※ROE:自己資本当期利益率

行動指針【Action Guidance】



- 誠実と挑戦、そして地域・社会貢献という価値観のもと、経営理念を追求する上で必要な具体的な行動を実践するためのガイドライン

私たちは誠実に行動します

- コンプライアンス（注）徹底
- 安全と健康確保
- 未来への責任

（注）反社会的勢力との関係遮断、人権尊重、男女平等参画への対応を含む

私たちは挑戦します

- 従来 of 枠組みにとらわれない
- 成果にこだわりやり抜く
- 多様な意見の尊重とチームワーク重視

私たちは地域・社会に貢献します

- お客様起点
- 苫小牧・北海道の発展貢献
- SDGs・環境問題への積極対応