

# mitsui-soko group

VALUE REPORT  
統合報告書 2024





# 01

## INTRODUCTION

# 社会を止めない。 進化をつなぐ。

Empower society, encourage progress

毎日の暮らし、経済の活発な営み、その根底には絶えず動き続ける物流があります。物流は、単にモノを預かり運ぶだけでなく、社会を支えるインフラであり、世の中の進化をつなげる役割を担っていると私たちは考えます。いま、世界ではさまざまな問題が顕在化し、いかに人と地球が健やかに共存できるかが問われています。世の中が変われば物流もまた進化が求められます。私たちは、社会の要請に応え、世界をより良い方向へ動かし、心豊かで持続可能な社会を実現するために、今日も物流の未来を見据えて活動しています。

バリューレポート2024発行にあたり

三井倉庫グループは、新たな価値の創出、企業価値の向上のためには、株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様に向けて当社の中長期の価値創造力を発信し、建設的な対話を図っていくことが不可欠であると考えています。「バリューレポート」はそのきっかけとなる重要なエンゲージメントツールであり、継続的に内容の改善に努めています。

今回2024版でのハイライトとなるのはマテリアリティの改定およびビジネスモデルの再定義です。レポート中では、2050年のありたい未来像からバックキャストし、顧客・社会ニーズの変化や当社グループの中長期の機会・リスク分析を行うといった、一連のプロセスおよび検討内容を掲載しています。

本レポートの発行に際し、当社の各部門が協力し誠実に作成するとともに、その作成プロセスおよび記載内容が正当かつ正確であることを表明いたします。読者の皆様におかれましては、本レポートが当社グループをより一層ご理解いただく一助となれば幸いです。また、引き続き情報開示の充実および透明性の向上につなげるべく、ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただければと存じます。

2024年10月

古賀 博文

代表取締役社長／グループCEO  
取締役会議長



**VISION** 中長期的に目指す姿  
いつもも、いざも、これからも。  
共創する物流ソリューションパートナー

**PURPOSE** 存在意義  
社会を止めない。進化をつなぐ。

**4 VALUES** 価値観・行動指針  
PRIDE.....社会を止めないことの責任と誇り  
CHALLENGE.....顧客視点と社会視点の、提案力と実行力で挑む  
GEMBA.....現場は原点であり、進化の起点であり続ける  
RESPECT.....多様な個を受け入れ、新たな価値を生み出す

CONTENTS

01 INTRODUCTION 1

3	バリューレポート2024発行にあたり
5	At a Glance
7	三井倉庫グループの成長の軌跡
9	三井倉庫グループの強み

02 CEO MESSAGE 11



11 グループCEOメッセージ

03 パーパス経営による価値創造ストーリー 18



19	目指す社会の実現に向けた 三井倉庫グループの価値創造
20	マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義
23	価値創造プロセス
25	経営資本
27	強みを活かすビジネスモデル
29	マテリアリティ
31	マテリアリティー一覧
33	SPECIAL FEATURE: ビジネスモデル B2B2C
35	DIALOGUE: 共創する物流ソリューションパートナー

04 持続的な成長のための価値創造戦略 38

39	CFOメッセージ
43	中期経営計画2022
43	これまでの変遷と中期経営計画2022
45	グループ総合力結集によるトップライン成長
52	オペレーションの競争力強化
53	深化を支える経営基盤の構築:共創
54	人材戦略
57	DX戦略

05 価値創造を支える基盤 60

61	ESG推進
62	環境
65	安全・品質
66	人権

06 価値創造を実現する  
コーポレート・ガバナンス 67

68	社外取締役座談会
73	取締役及び監査役
75	コーポレート・ガバナンス

07 事業戦略 84

85	事業概況
87	三井倉庫
93	三井倉庫エクスプレス
95	三井倉庫ロジスティクス
97	三井倉庫サプライチェーンソリューション
99	三井倉庫トランスポート
101	三井倉庫ホールディングス

08 データセクション 103

103	財務・非財務データハイライト
105	11年間の連結財務データ
107	5年間の非財務データ
108	グループ・ネットワーク
109	会社情報・株式情報

▶ 編集方針

「バリューレポート2024」では、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイドライン」などを参考に、当社の経営戦略や成長の基盤となるESG情報、業績・財務情報などを統合的に開示し、株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様に向けて、当社グループの中長期の価値創造力を発信することを目的としています。

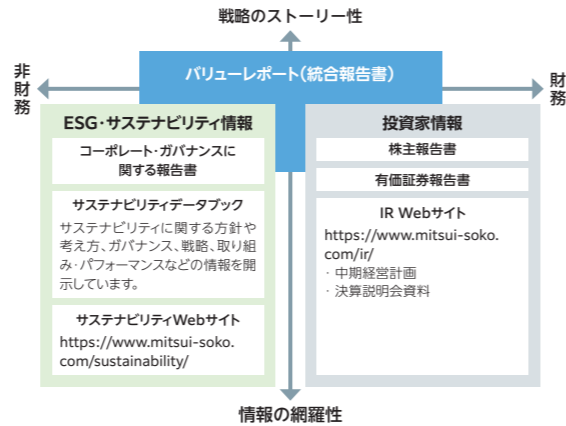
また、Webサイトにおいても、当社のさまざまな情報を網羅して掲載しています。読者の皆様には、本レポート及びWebサイトを併せてご覧いただくことで、当社へのご理解を深めていただければ幸いです。今後も読者の皆様のご期待に沿える誌面編集に努めてまいります。

▶ 報告の範囲

対象期間：2023年4月～2024年3月（一部2024年4月以降の  
情報を含む）

対象範囲：三井倉庫ホールディングス株式会社を中心としたグループ  
会社の活動（活動分野ごとに主要な対象会社が異なる  
場合は、対象範囲を記載）

▶ 開示媒体のすみ分け



▶ 将来の見通しに関する免責事項

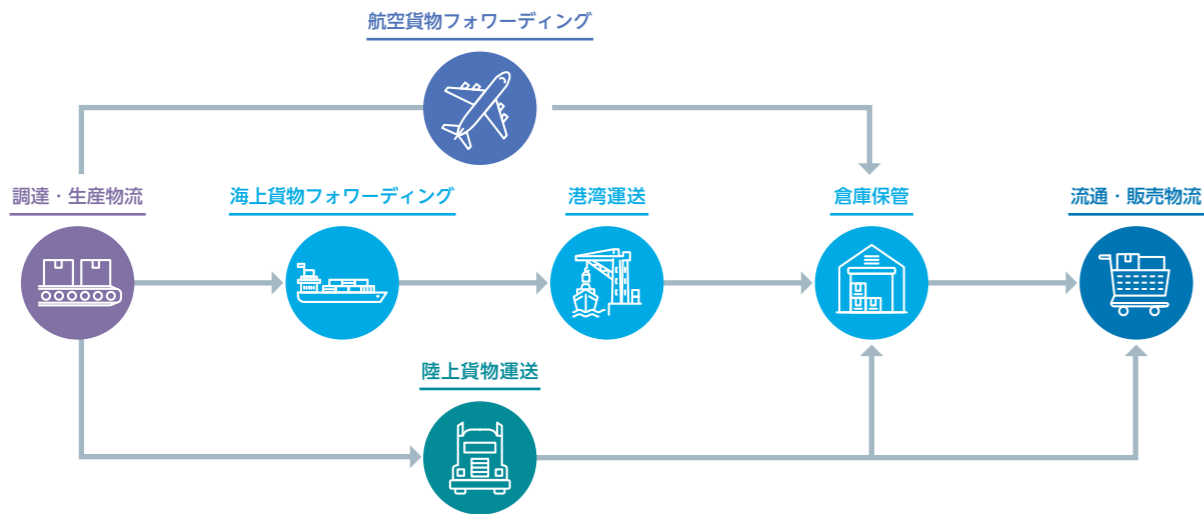
本レポートに記載されている当社の将来の業績に関する計画・戦略・見通し・経営に関する取り組みなどのうち、歴史的事実でないものは将来予測であり、これらは現在入手可能な情報に基づいた仮定及び判断です。実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や商品の価格、新しい商品の開発・販売や原材料価格・為替レートの変動などにより、これらと異なる結果となる場合があります。

# At a Glance

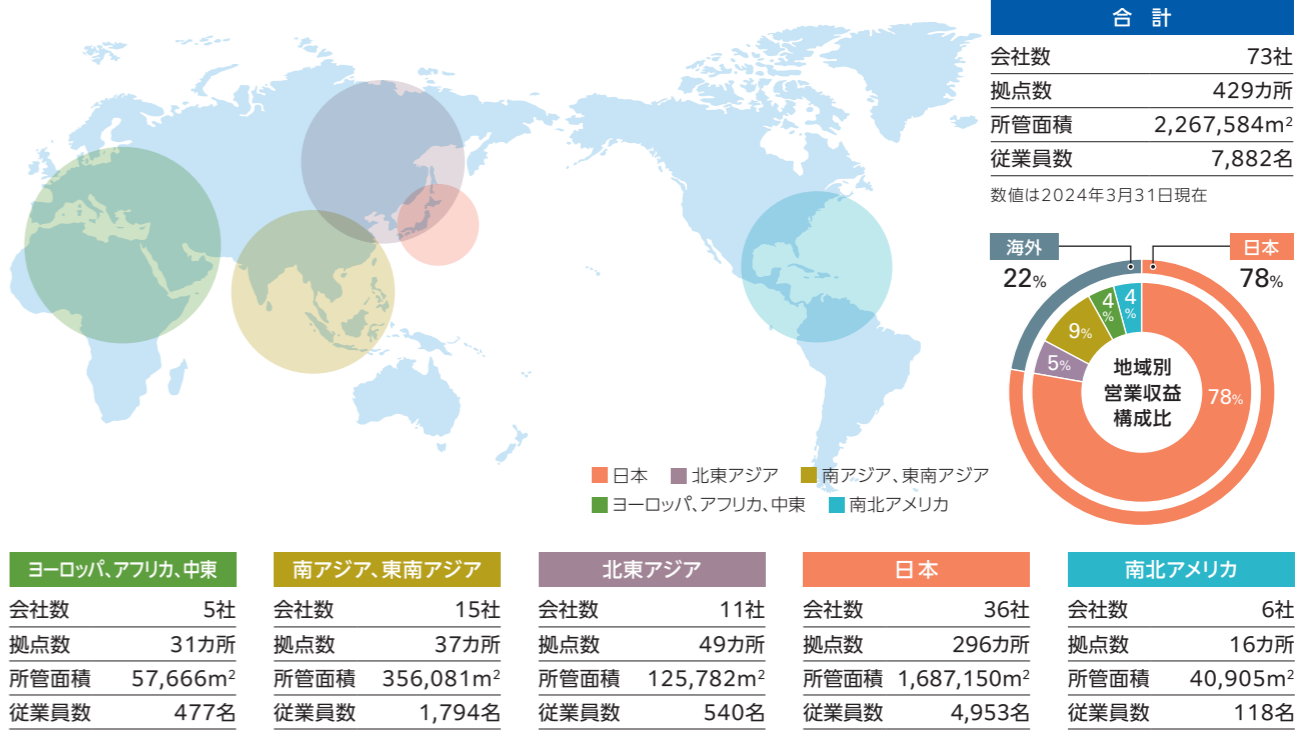
## 主要な事業



### 三井倉庫グループの主な物流サービス



## グローバルネットワーク



## 主要顧客(業界)



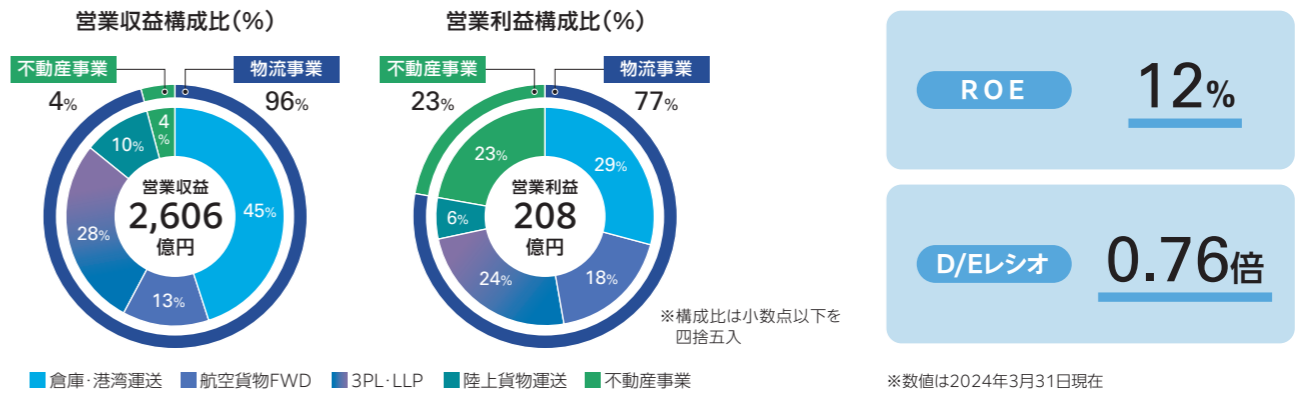
当社グループの  
売上上位100社のうち上場企業数

# 74社

幅広い業界のお客様に対し  
物流ソリューションを提供

※国内および海外で自社もしくは親会社を上場している企業数

## 主要な数値データ



## 三井倉庫グループの成長の軌跡

三井倉庫グループは、創業以来110年以上にわたり、いかなる時も絶えずモノの流れを生み出し続け、「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現してきました。近年はM&Aを通じて多様な専門性が結集し、保管を主とする倉庫業から総合物流企業へと変貌を遂げました。さらなる進化につなげていくために、社会課題の解決を通じて、物流から価値を創造していきます。



### 創業期

#### 日本の近代化を背景に倉庫業を開始

製糸業・紡績業をはじめとした近代産業の勃興により倉庫需要が拡大する中、時代の変化を捉え、保管業務にとどまらず、綿花荷捌業務、船内荷役業務に参入し、倉庫業から物流業へと踏み出しました。

### 拡大期

#### 倉庫業を起点とした新事業体へ業容拡大

1960年代は海上コンテナ輸送と陸上運送業務が大きく発展。1970年代には国際部を新設し、国際業務を拡大するとともに、国際航空貨物輸送を開始。保管貯蔵主体の業務から、配送能力を強化した物流業へ業容を拡大していきました。

### 発展期

#### 積極的なM&Aや設備投資により総合物流企業へ発展

積極的なM&Aやアジアパシフィックにおける成長領域への集中投資を実行。航空貨物輸送、3PL、工場・販売物流、陸上貨物運送を強みとする各企業が加わり、多様化するお客様のニーズに対応できるグローバル総合物流企業へと発展しました。

### 社会共創・持続的成長へ

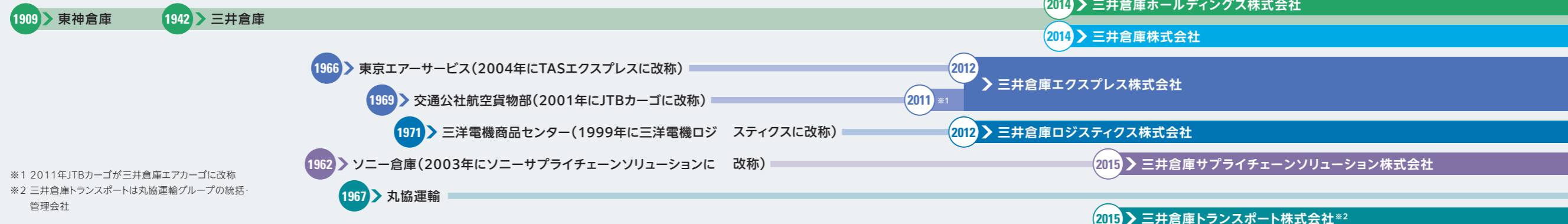
#### 持続的成長に向け新たなフェーズへ

川上から川下まで一気通貫の物流サービスを展開し、お客様の安定的なサプライチェーンを構築しています。物流という社会インフラを支える企業として、人々の生活を支え、国や産業、そして社会の進化をつなぎ、持続的な成長を実現していきます。

### 三井倉庫グループの歴史

1909年

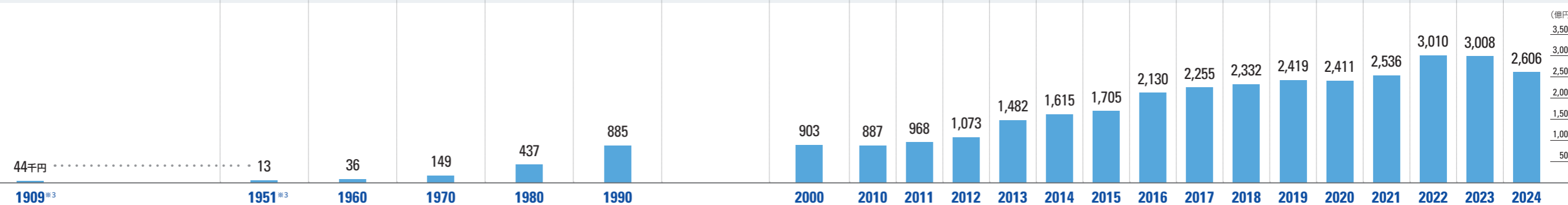
2024年



※1 2011年JTBカーゴが三井倉庫エアカーゴに改称  
 ※2 三井倉庫トランスポートは丸協運輸グループの統括・管理会社



### 連結営業収益推移



※3 1909(第1期決算:1909/10~1909/12)、1951(第78・79期決算:1950/4~1951/3)は総益金として計上

## 三井倉庫グループの強み

三井倉庫グループの強みは、「グループ総合力を活かした持続可能なサプライチェーンの提供力」です。当社グループの企業風土に象徴される4VALUESと、これまで積み上げてきた資本が掛け合わされることで創出される、当社グループならではの強みとなっています。

### 三井倉庫グループの強み

## グループ総合力を活かした持続可能なサプライチェーンの提供力

### 強みを構成する要素

## 4VALUES

## 培ってきた資本

### PRIDE

#### 社会を止めないことの責任と誇り

時代によって形は変われど、これまでもこれからも、物流は人々の暮らしにとって必要不可欠なものです。

私たちは過去の大震災、台風をはじめとした自然災害、コロナ禍など、サプライチェーン寸断の危機の中でも物流の危機に敢然と立ち向かい、乗り越えてきました。通信技術がどれだけ発達しようとも、インターネット回線でモノを運ぶことはできません。社会の血たる物流。その担い手であることに誇りと責任を持ち、「社会を止めない」ために活動しています。

### GEMBA

#### 現場は原点であり、進化の起点であり続ける

私たちは現場力に重きを置いています。困難に直面しても真摯に向き合う誠実さ、様々な変化を捉え柔軟に対応していく姿勢。物流の最前線で働く一人ひとりがそれらを持ちながら、お客様に寄り添い、日々の任務を積み重ねていく中で、次第に見えてくる大きな課題が必ずあります。現場を熟知しているからこそ、お客様のサプライチェーンを大胆に変革する物流ソリューションを提案することができます。目まぐるしく変化していく社会の中で、自らを革新することを恐れず、進化する力を生み出す源となる場所。それが「現場」であり、私たちが持つ大きな価値だと考えています。

### RESPECT

#### 多様な個を受け入れ、新たな価値を生み出す

私たちは明治時代、倉庫保管業から始まりました。社会変化やお客様からのご要望に柔軟に対応できる総合物流企業を目指し、多くの会社を仲間を迎え、今の体制となりました。各社はそれぞれ保管・航空輸送・陸上輸送等、異なる物流機能の強みを有しており、そこで働く人材もまた、千差万別の価値観・経験を培い歴史を刻んできました。会社×人材によって生み出される「多様なDNA」を尊重する心。お客様やパートナーの皆様との「対話と共創」を重んじる心。多様な個の力を掛け合わせることで、新たなサプライチェーンの構築につながり、社会のさらなる発展に貢献していきます。

### CHALLENGE

#### 顧客視点と社会視点の、提案力と実行力で挑む

ドライバー不足や激化する自然災害など、社会課題が複雑化する今、「必要な時に必要なモノが届く」という当たり前の幸せが脅かされています。変化する時代の中でも、私たちが貢献できることは何か。現在円滑で効率的な次世代物流網の構築を目指して、社内外の共創を通じた様々な取り組みに挑戦しています。多種多様な業種のお客様との接点を持つ私たちだからこそ、解決策を導き出せると確信しています。人々の生活の架け橋となり、社会の進化をつなぐ総合物流企業として現状に満足せず、創意工夫を行う攻めの姿勢で行動し続けます。

### 110年を超える信頼と実績

110年以上にわたり、時代のニーズに合わせて業容を拡大し、お客様や社会の発展に寄与してきました。各業界をリードする多くのお客様を長きにわたり支えてきた歴史の積み重ねが、三井倉庫グループへの信頼感を醸成し、優良な顧客基盤の形成につながっています。

#### 特に関連する資本 社会・関係資本

売上上位100社のうち

上場企業数  
**74**社

産業分類数  
**38**分類

※国内および海外で自社もしくは親会社が上場している企業数 ※日本標準産業分類の中分類を参考に当社にて分類

### 安定した経営基盤

祖業である港湾地区を中心とした倉庫事業やオフィスビル・マンション賃貸の不動産事業により、安定的な収益基盤を構築しています。近年は注力領域であるヘルスケアやB2B2C分野の内陸拠点でのサービス提供や、お客様の物流戦略を支援するLLPサービスの成長により収益力が強化され、CF創出力を高めています。

#### 特に関連する資本 財務資本

営業CF  
**232**億円

D/Eレシオ  
**0.76**倍

### 広範囲にわたる一気通貫の物流網

国内外に展開している倉庫拠点、そして陸・海・空輸送のフルスペックの物流機能を用いて、幅広いバリューチェーンへの対応力を磨き上げ、一気通貫の物流網を構築しています。

#### 特に関連する資本 サービス資本、知的資本

国内外ネットワーク  
国内：**296**拠点  
海外：**133**拠点

フルスペックの物流機能

#### 幅広いバリューチェーンの物流領域

調達 生産 販売

### 専門ノウハウに基づく提案力と現場力

業界特性に応じて物流ニーズは異なりますが、当社グループは様々なバックグラウンドを持つ企業が結集し、幅広いお客様に対応可能な専門ノウハウを蓄積しています。お客様の真の課題を見つけ出し解決する提案力と、高品質かつきめ細やかな現場力を有しています。

#### 特に関連する資本 人的・組織資本、知的資本

業務改善コンテスト応募数  
**110**件/年

SustainaLinkサービス  
約**1,000**万件  
(CO<sub>2</sub>算定累計件数)

※数値データについては2024年3月末時点



古賀 博文

三井倉庫ホールディングス株式会社  
代表取締役社長/グループCEO

## 02 | CEO MESSAGE

### これからの100年も必要とされる 企業であるために。

共創を通じて新しい物流のかたちを追求し続けることで  
社会と三井倉庫グループの持続的成長を実現します。

#### 「分散」を追い風に 総合力を発揮し、さらなる飛躍を目指す

私は、毎年4月に行われる入社式で、必ず新入社員たち  
にこう伝えています。「世の中の動きや身の周りのいろ  
いろなことに興味を持ち、雑学的な知識を高めてほしい」  
と。総合物流サービスを提供する私たちのお客様は多種  
多彩であり、それぞれのお客様と良い関係を築いていく  
ためには、物流周りのノウハウだけでなく幅広い知識が  
必要です。新しいビジネスチャンスをつかむには、どのよ  
うな業種のどのようなお客様にも対応できるように、た  
くさんの引き出しを持っておくことが大切です。

私自身も知識の幅を広げるべく、業界を問わず積極  
的に人と会うように心がけています。大手メーカーの代  
表取締役、スタートアップ企業の若手社長など、立場、  
世代などが異なる方々から話を聞くことは、とても新鮮  
で刺激的です。毎回新たな気づき、学びを得られ、経営  
の糧になっています。

地政学リスクの顕在化、災害の激甚化、パンデミック  
等の危機を受け、物流を取り巻く環境は大きく変化  
しています。サプライチェーンを脅かすさまざまなリスク

が増えていることを背景に、これまでの「集中」から「分  
散」がキーワードになっています。物流はスイッチングコ  
ストが高いため、他業界と比較すると新規参入が難し  
い業界です。しかし、他国への進出、新規工場の設立な  
ど、企業の「ライフイベント」によって新たに物流ネット  
ワークを構築する必要がある時にチャンスが巡ってき  
ます。もちろん、お客様のライフイベントがいつ発生する  
かはわかりません。3カ月後、1年後、あるいは10年後  
になるかもしれません。また、お取引が少ないからと  
いって準備を怠ってれば、チャンスすらいただけませ  
ん。来たるべき時に、三井倉庫グループの名前が挙が  
るように普段から努力を重ねることが重要です。

分散化のトレンドは、「グループ総合力を活かした持続  
可能なサプライチェーンの提供力」を持つ当社グループ  
にとって追い風です。国内外、川上から川下までを一気  
通貫する物流網、高い専門性を持った人材による提案力  
や現場力により、最適なサプライチェーンの提供が可能  
です。私たちの強みを最大限発揮することで、チャンスが  
訪れた際には、ニーズに応えるトータルソリューションを  
示し、お客様に信頼されるファーストコールカンパニーと  
して、しっかりとプレゼンスを発揮したいと思っています。

## 順調に進捗する中期経営計画2022

現在、当社グループは、2027年3月期を最終年度とする「中期経営計画2022」の達成に向けて取り組んでおり、物流業界を牽引していけるような土台をつくる期間だと考えています。3年目となる今期の営業利益計画は155億円です。最終年度目標の230億円に向けてあと80億円程度を積み上げる必要がありますが、先ほどのサプライチェーンの見直し機運を含めた物流事業のベース収益の増加、MSH日本橋箱崎ビルのテナント誘致のスムーズな立ち上がり、戦略投資の効果、コストコントロールによって十分に達成可能とみています。

2025年3月期は不動産事業で一過性費用の発生を中心に営業利益水準が低くなりますが、各施策に関しては順調に展開できています。加えて、物流事業においては、今期の計画を策定したころに比べて荷動きの回復が感じられるため、攻めのマインドがより高まっています。これからも戦略投資を積極的に実行していきますが、ただ投資すれば良いというわけではありません。きちんと数字が見込める、将来の当社グループの発展に資する案件かどうかの見極めをしっかりと行います。

グループ総合力を結集してトップライン成長に向けて注力する、「モビリティ」「ヘルスケア」「B2B2C」の各領域の取り組みについてご説明します。

「モビリティ」領域においては、EV・HV市場の拡大を見据えた中国合弁企業の持分取得による完全子会社化など、国内、海外での取り扱い拡大に向けた体制や保管拠点の整備を進めています。EVの重要パーツであるバッテリーや、自動車の高度化・EV化にともなって需要が増加する半導体関連の物流には専門的なノウハウが不可欠です。例えば、半導体は川上におけるシリコンウエハーなどの材料から川下の製品にいたるまで、適切な温度管理や危険物としての取り扱いが必要になります。当社グループには、合弁パートナーであり主要顧客でもあるトヨタ自動車様、ソニー様との取引によって蓄積してきたノウハウがあるため、優位性を活かしてさらにビジネスを拡大させていきます。

「ヘルスケア」領域においては、再生医療等の先端医療分野での取り扱いが順調に拡大しています。当社グループは、ヘルスケア領域に注力してきた成果として、医薬品・医療機器の領域における専門的で高品質なオペレーション、厳密な品質管理ノウハウを有しているほか、高機能な専用施設を東西に複数構えています。将

来、再生医療等製品や先端医療は巨大なマーケットになると予想されています。この分野は一般的な医薬品よりも温度帯などさらなる厳しい品質管理が必要であるため、専門ノウハウの蓄積やオペレーションに必要な薬剤師の雇用を進めるなど、着実に布石を打っています。

「B2B2C」領域においては、EC需要増加を背景に、取り扱いを着実に伸ばすとともに、ハイブランド業界をはじめとする新規顧客の獲得も進んでいます。大きなトピックスとしては、2022年に関西地区に開設した上新電機様向けTC/DC/EC一体型大規模物流センターの運営ノウハウを水平展開するかたちで、関東に同様の拠点を拡充したことが挙げられます。今後は、家電配送で培ってきたノウハウや配送ネットワークを活かし、ホームセンター、紳士服など、ロードサイドに店舗を持つ企業との共同配送を視野に入れ、さらなる事業拡大を目指していきます。

P.33-37 特集：ビジネスモデル B2B2C

P.45-48 統合ソリューションサービスの拡大

## 持続可能な物流構築に向けて サステナビリティ対応ビジネスを拡大

脱炭素化や災害激甚化、物流の2024年問題などさまざまな社会課題がある中、当社グループの新たな武器となっているのが、物流を通じてお客様のサプライチェーンをサステナビリティ面から支援するサービス「SustainaLink(サステナリンク)」です。中でもよくお引き合いをいただくのは、SustainaLinkの環境サービスです。多くの企業が、自社のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)だけではなく、物流領域を含むサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量(Scope3)の把握・削減に取り組んでいます。特に物流から排出されるCO<sub>2</sub>排出量の計算は容易ではありません。本サービスでは、多量の輸送データを用いてCO<sub>2</sub>排出量の詳細な算定が可能であることから、ニーズが急増しています。私が他社の経営トップの方とお会いした際に話題にすると、皆さん非常に高い関心を示してください。2024年6月末での算定累計件数は約1,500万件にのびますが、当社グループとしては算定サービス単体でのビジネスを主眼にはしていません。SustainaLinkの狙いは算定を通じて得られたデータをもとに、最適な物流ソリューションを提案し、実物流のビジネスにつなげていくことです。SustainaLinkの算定サービスが有効なドアノックツ



「分散」の潮流は大きなチャンス。  
グループ総合力の発揮により、  
お客様のニーズに応える持続可能な物流網の  
提供を実現して、さらなる飛躍を目指します。



ルになっており、ここ最近では実物流につながる案件も増えています。今後、営業体制を含めてさらなる強化をしていきたいと考えています。

CO<sub>2</sub>排出量削減ニーズが今後ますます高まっていくことは明白です。SustainaLinkを軸としたサービスの拡大を通じて、当社グループのさらなる成長とともに社会課題の解決に貢献していきます。

P.49-50 サステナビリティ対応ビジネスの拡大

## 人の力とテクノロジーの力が融合した 「圧倒的な現場力」の構築

当社グループが従来より注力している現場力向上については、DX戦略に基づいた人とテクノロジーの力の融合による標準化・効率化を進めています。現場力の向上は多くの企業が取り組んでいる課題だと思いますが、私たちが目指すのは、他社には真似できない品質・コスト・スピードを実現し、社会やお客様に価値を創造し続ける「圧倒的な現場力」です。ロボティクスの導入などのDX投資を進めています。私はどんなに良い設備を入れたとしても、最終的に現場力を決定するのは人の力だと考えています。

そのため、トヨタ自動車様をお願いしてTPS(トヨタ生産方式)研修に毎年従業員を派遣して、そこで鍛えられてきた経験をもとに現場オペレーションの高度化やローコストオペレーションに向けたKPIを設定し、絶えず改善を促しています。また、推進組織としてロボティクスについてはデジタル戦略部、現場改善についてはオペレーション統括部をホールディングスに設け、全社横断的な活動を進めています。オペレーション統括部ではお客様ごとに異なる全業務の洗い出しを



行った上で、誰もが効率的に作業ができるような手順の整理を進めています。「圧倒的」と謳うからには、相応の決意をもって取り組まなければなりません。当然ながら一朝一夕に実現できるものではなく、一つひとつの取り組みを愚直に積み重ねていくことが、目指す姿に到達する唯一の方法と肝に銘じています。

P.52 オペレーションの競争力強化

P.57-59 DX戦略

## さらなる進化に向け積極的な共創による パートナーシップの構築

当社グループは、これまで大型のM&A案件を複数行ってきたので既にフルスペックの機能が備わっています。そういった意味では、この機能がないと総合物流企業として成り立たないという部分はありません。一方で、当社グループの機能をさらに高める、あるいは補完するためのM&Aは積極的に検討が必要です。

NRS社との戦略的パートナーシップによる危険物の物流体制構築、P・J・Dネットワーク社との戦略的パートナーシップによるヘルスケア物流の最適なサプライチェーン構築、自動運転技術を用いた幹線輸送サービスの実現を目指すT2社への出資など、近年は業種を問わず、優れた知見や機能を持つパートナー企業との共創案件が増えていきます。先端的な技術を持つ企業と提携するには、当社グループが業界をリードする存在でなければ組んでいただけません。そのため、物流業界のなかで一歩でも二歩でも、あるいは半歩であつてもリードしていることが大事です。業界をリードしていること、例えば、倉庫で先端ロボットの検証実験をしたというようなオファーをいただくこともあります。AI



グループCEOメッセージ

やデジタル技術、ブロックチェーン技術等を駆使しながら、物流に関するビジネスモデルの変革を共創し続けていきたいと思っています。

中長期視点の経営を加速させるべく  
マテリアリティを改定

2024年、事業活動を通じて新しい価値を創出し、当社グループと社会の持続的成長を実現することを目的に、2020年に特定したマテリアリティの改定を行いました。改定に至った背景には、物流業界を取り巻く環境の著しい変化があります。世の中の不確実性が増すとともに、人手不足、コスト上昇といった影響がより大きくなる一方で、ロボティクスをはじめとするテクノロジーが進化しています。このような環境において、当社のパーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」、ビジョン「いつも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー」を具現化するために、中長期的な視野で経営を加速する必要があると考え、マテリアリティの見直しを行いました。「中期経営計画2022」の途中ですが、次の中期経営計画までを見据えると、このタイミングでの見直しがベストと判断しました。

中長期的な視点でマテリアリティを特定したという点では、前回も今回も変わりはありません。ただ、今回はどちらかというとフォアキャスト的な考え方で、過去の実績に基づき当社グループにとって足りないものは何かという色合いが強かったです。それに対して、今回は将来からのバックキャスト、つまり2050年のありたい未来像から、2035年の社会像を想定して、そこに至るために何が必要か、当社グループの強みやビジネスモ

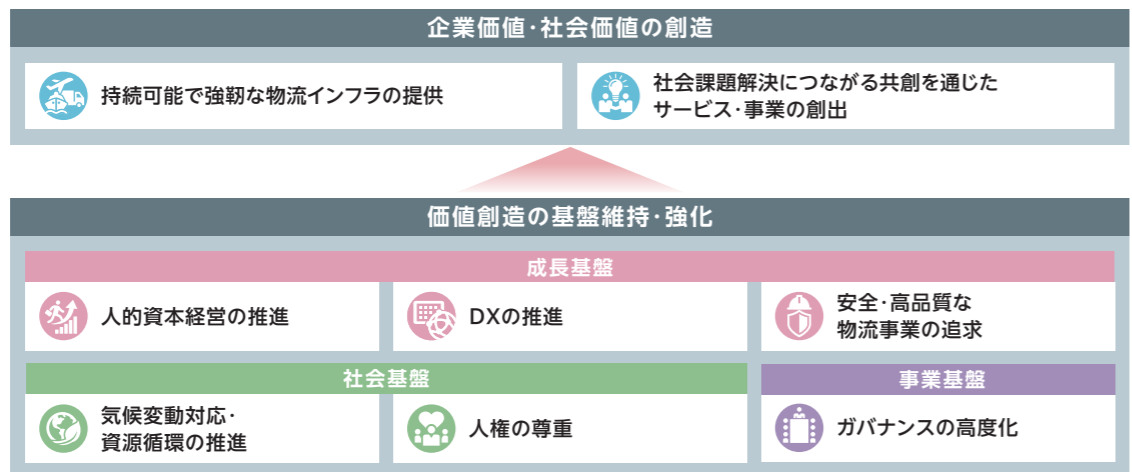
デルをもとに思い描きました。前回のマテリアリティでもバックキャストの要素がなかった訳ではありませんが、今回は将来なりたい姿をより明確にし、そこに向けて必要な方向性をマテリアリティとして特定しました。

また、2022年に制定したパーパスやビジョンとの連動を強く意識しています。2050年を展望した2035年の社会像を一言で表すのは難しいですが、気候変動対応を中心にサステナビリティ、持続的な社会に向けた動きがますます活発化していくでしょう。そうしたなかでもパーパスとして掲げるように、モノを滞りなくお預かりお届けする、最適なサプライチェーンを構築し続けることが私達の使命です。そのためには、物流企業としてどのように進化していけるかということが最も大事なポイントです。当社グループの強みは、グループの総合力を活かして持続可能なサプライチェーンを提供することにあります。2035年の将来においても、広範囲な業種、多様なお客様の物流ニーズにきちんと応えられる企業であるという意志を、今回のマテリアリティには込めています。

マテリアリティ改定にあたっては、サステナビリティ委員会や経営会議、取締役会等の対話機会を通じて、当社グループのビジネスモデルや強み、今後の方向性について改めて議論を深めました。経営戦略の深掘りにつながる非常に貴重な時間であったと感じており、活発に交わされた数多の議論は、当社グループの未来をつくる土台になっていくと期待しています。

P.19	目指す社会の実現に向けた三井倉庫グループの価値創造
P.20-22	マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義
P.29-32	マテリアリティ

マテリアリティ



お客様のパートナーになる成功体験と  
グループ理念の浸透

先ほど、マテリアリティとグループ理念の連動というお話をさせていただきましたが、「PURPOSE」「VISION」「4VALUES」から構成されるグループ理念の浸透については、まだ道半ばだと思っています。経営陣から新入社員までがパーパスやビジョンを共有し、同じ価値観や方向性を目指して仕事をする風土を醸成することは重要であるため、愚直に粘り強く浸透に向けた取り組みを続けていきます。一方、制定から2年余りが経過する間に、物流の重要性を認識する企業が増え、当社グループをパートナーとして頼りにしていただける機会が増えていきます。お客様に良い提案をして認められるという成功体験を通じて、従業員たちが成長するのはもちろんですが、同時にパーパスやビジョンで掲げる内容を、「こういうことを言っているのか」と理解する連動が出てきています。

当社グループがビジネスパートナーとして認められてきているという私自身の実感をもとに、目指すべき方向としてパーパスやビジョンを明確化した経緯があります。これからも総合物流企業として、業種を問わず様々な企業との共創案件を推進することで、多くのソリューションを生み出し当社グループの価値を高めていくとともに、今後はそういった取り組みに、より注力していきたいと考えています。パーパスやビジョンを社内に向けて浸透し続けることも重要ですが、当社グループがより多くのお客様からパートナーとして認識されるような施策を展開し、従業員にパーパスやビジョンの目指す姿を実感してもらうこともマネジメントの役割だと認識しています。

「サステナブルな社会」と  
「企業の成長」の両立を目指す

当社グループの持続的な価値創造の根本である「人的資本」、そして、サステナビリティの代表的なアジェンダとして挙げられることの多い「環境」と「人権」についての取り組みをご説明します。

「人的資本経営の推進」は、新たにマテリアリティとして特定した項目であり、経営戦略の実現を支える重要なテーマです。当社グループは求める人材像として、「未来を描き、動き動かし続ける人」を掲げています。変化し続ける時代に合わせて自ら主体的に動き、お客様

のビジネス、物流の未来、社会までも動かし続ける存在になってほしいとの想いを込めています。これはトップラインを成長させるという経営陣の意志を象徴する意味合いもありますが、すべての従業員がフロント業務に携わっている訳ではありません。攻めの人間と守りの人間のそれぞれが成果を出し合うからこそ、最高のパフォーマンスをあげることができます。従って、どちらも大事だということを私は常に社内で伝えています。社内表彰制度についても、お客様に良い提案をして、お客様から評価されたことを表彰する営業ソリューションコンテストと、オペレーションの改善を表彰する業務改善コンテストを毎年開催しています。同様の表彰制度がある企業は多いと思いますが、これらに加えて当社グループでは、日常業務を通じて周囲をサポートした人を讃えるMSP(Most Supportive Person)という表彰制度を設けています。サポートした人はもちろんのこと、感謝を表す文化も大切にしたいという想いで新設しました。どのような部署、どのような業務であっても称賛・感謝される機会があり、すべての従業員が生き生きと働く会社であることが大事だと考えています。

そして今後の当社グループにとっては、我々の強みであるグループ総合力を高めていくことが、極めて重要です。2025年には、創業の地である日本橋箱崎にグループのオフィスを集約し、グループのさらなる一体化と組織風土の改革を進めていく計画です。会社間のより活発なコミュニケーションの創発により多様性を育み、個の力・組織の力の強化につなげていくことを期待しています。

次に「環境」「人権」の取り組みについてお話しします。そもそも当社グループの持続的成長のためには、企業活動の基盤である社会や地球環境がサステナブルであることが大前提です。また、物流業を営んでいる私たちは、電気や軽油といったエネルギーを利用し、多くのサプライヤーと協力する業態でもあることから、環境や人権課題に取り組んでいくことは必須です。

環境については、SustainaLinkサービスの展開と並行して、当社グループ内の脱炭素化へのアプローチも強化しています。CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)の中長期削減目標\*に向け、グループ全体での取り組みを加速させており、順調に削減が進んでいます。Scope3については算定の精緻化を進めるとともに、廃棄物削減等サプライチェーンにおける環境負荷低減の取り組みも進めています。また、SustainaLinkを推進することは自社のScope3の削減にも同時に寄与することになり

「物流のクオリティが求められる時代となった今、  
「共創する物流パートナー」として  
私たちならではの価値を世の中に提示し、  
業界をリードする企業になることを  
強く意識しています。」



ますので、引き続き本サービスを強化していきます。

人権については、海外も含むグループ会社に対して人権デュー・ディリジェンスを実施し、人権尊重にかかる教育・研修や実効性のある救済システムの構築と併せて、人権課題の解決に取り組んでいます。今はグループ内にとどまっていますが、今後はサプライチェーンへの拡大に向けて取り組んでいきたいと考えています。

※2030年度:2013年度対比50%削減  
2050年度:ネットゼロ

P.54-56 人材戦略

P.60-66 05 | 価値創造を支える基盤

### 持続的な企業価値向上に向けて

長期的な企業価値向上の観点では、先ほどのバックキャストの考え方に基づいて実践していきます。中期目標としてはROEを重要な経営指標として位置づけており、本中期経営計画最終年度のROE目標を12%超と掲げています。投資を検討する際は資本コストをベースに議論しますし、ROEターゲットを達成することが、我々に課せられた責務だと考えています。また、株主目線での指標であるTSRやPBRも常に意識しています。

当社グループのPBRは1倍を少し超えた水準で推移しています。私としてはPBRが2倍、3倍であっても不思議ではないポテンシャルがあると思っていますが、まだまだトラディショナルな倉庫会社という認識から抜け出せていないのではないかと推測しています。他社の経営トップの方に当社グループの取り組みをご説明すると、「御社はそんなことまでやっているんですか」と反応いただくこともあります。そのため、これ

は私の責任でもありますが、もっとIR・SRを強化して、当社グループに対する理解を促すことが大事だと考えています。

ある人から「戦略はストーリー、戦術はキャスティング、実践はチームスピリッツ」というお話を伺い、まさにそうだなと思いました。私の仕事は、世の中の流れに対してこういう会社にしようというストーリーを描き、それをみんなに伝えることです。そのストーリーを具現化するのは戦術、つまりキャスティングで、どこに誰を配置するかということです。実践はスピリッツ、いわばハートです。最後はハートがないとダメだと思っています。最近はこの考え方を意識しながら、経営の舵取りをしています。

当社グループは総合物流企業として、物流業界を一步でも半歩でもリードする存在でありたいと考えています。その土壌は既に整っています。あとはいかに実践し、さらなる進化を遂げていくかですが、そのためにはパーパスやビジョンの浸透が重要だと改めて感じています。「物流を通じて課題を解決し、価値を創造していく」という決意を込めたグループ理念のもと、グループ一丸となってさらなる進化、深化を目指してまいります。今後の三井倉庫グループにぜひご期待ください。

# 03

## パーパス経営による 価値創造ストーリー

私たちは110年以上にわたり、事業環境やお客様のニーズの変化に対応し、物流の発展を支え、社会の発展を支え、人々の豊かな暮らしを支えてきました。これからも、「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスのもと、独自の強みを活かし、さまざまなステークホルダーと共創し、物流から新たな価値を創造することで、当社グループの成長と持続可能な社会の発展を実現していきます。

## 目指す社会の実現に向けた三井倉庫グループの価値創造

三井倉庫グループは、創業当時から物流業を通じて、社会を止めず、進化をつないできました。

当社グループが今後も変わらずパーパスを体現し続けるためには、中長期的な視点に基づいた経営戦略を実行し、“企業”と“社会”のサステナビリティを両輪で追求していくことが必要です。不確実かつ複雑化する時代においても、中長期的な経営を実践していくため、バックキャスト思考に基づき2050年のありたい未来像を描き、2035年の社会像・顧客動向を特定し、当社グループの方向性を決めました。

当社グループはありたい未来に向けて、「いつもも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー」をビジョンに掲げ、マテリアリティに関する取り組みや中期経営計画の実行により、ビジネスモデルを強化し、当社グループと社会の持続可能な発展を実現していきます。



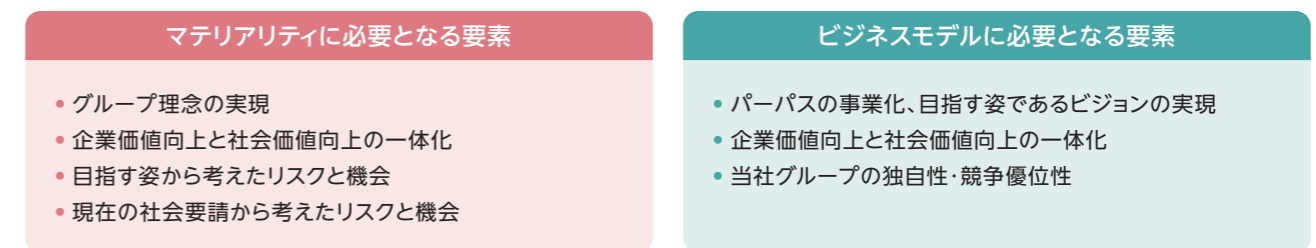
## マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義

三井倉庫グループは、2020年に企業活動を通じた社会課題解決（機会創出）の視点とリスク低減の視点に基づき、経済・環境・社会のトリプルボトムラインからなるマテリアリティを特定しました。

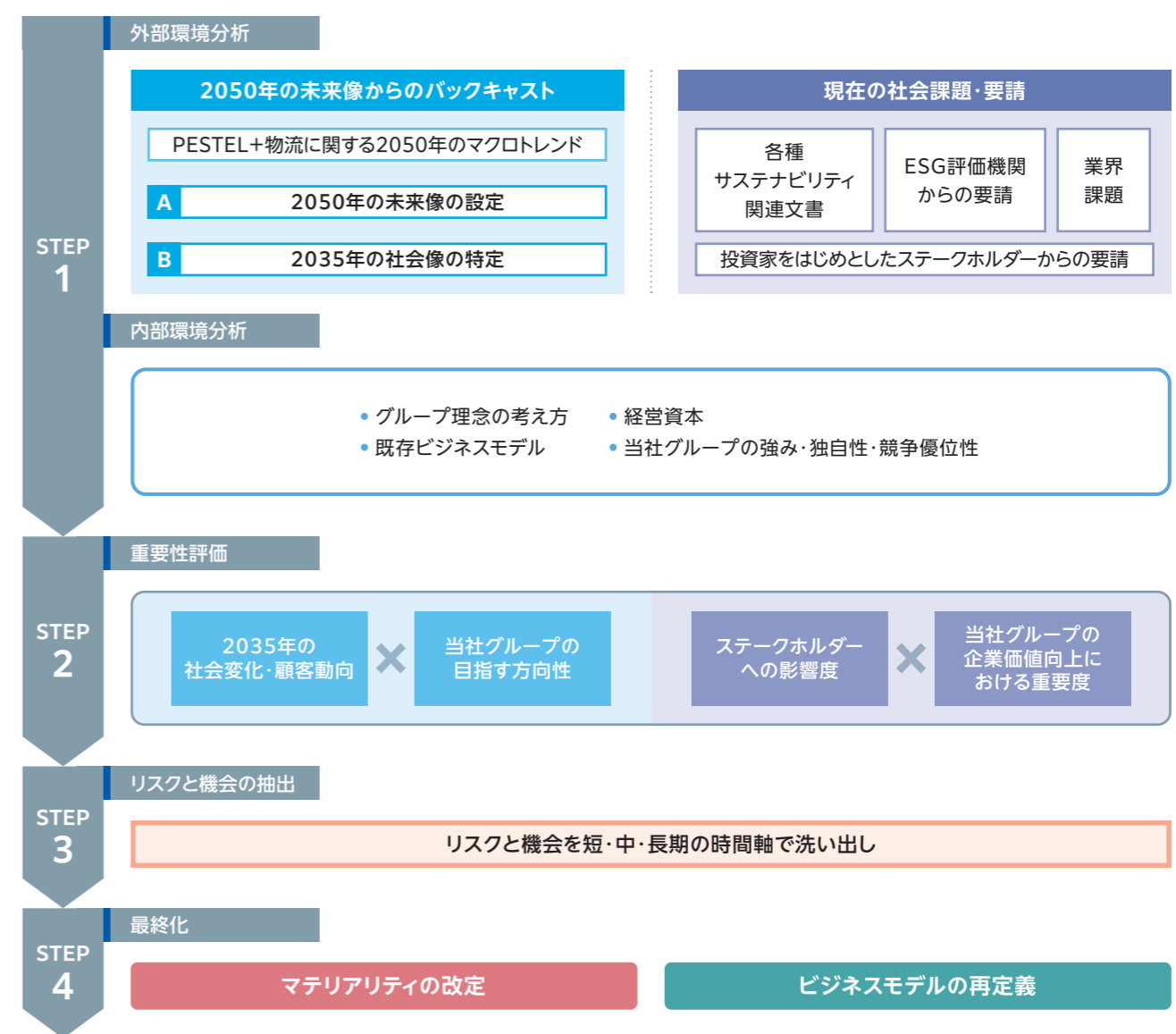
2020年以降、社会や当社グループが大きく変化していくなかで、より中長期的な視点で経営のあり方を考える必要があると認識し、2024年に当社グループのマテリアリティを改定しました。また、本検討にあたり、既存のビジネスモデルについても議論

し、再定義を図りました。今回のマテリアリティの改定及びビジネスモデルの再定義には、外部有識者の意見も取り入れ、時間軸を踏まえてリスクと機会を考慮し、社会価値向上と企業価値向上の一体化に資する観点を取り入れています。

本内容については、サステナビリティ委員会や経営会議での議論を経て、取締役会にて複数回にわたり議論し最終化しました。



### マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義における特定プロセス

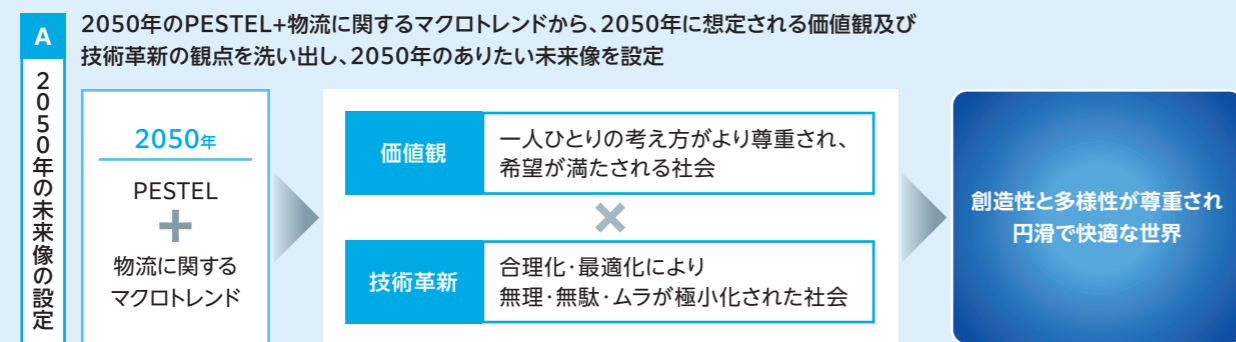


マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義

マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義に向けたプロセスの詳細

STEP1-1:外部環境分析

2050年のありたい未来像からのバックキャスト



B 2050年のありたい未来像からバックキャストし、2035年の社会像をバリューチェーン上にマッピング

	企画・開発	原材料・部品調達	製造	流通	販売・消費
2035年の社会像	環境・社会課題制約の増大・複雑化				
	サプライチェーンデータ連携、AI・XR活用				
	モジュール化進展			コスト価値・こだわり追求	
社会の変化	企画・開発と製造の分離 デジタル技術を活用した企画・開発プロセスの最適化、サービスの高度化	重要部品調達の価値の高まり データを基にしたSC全体の最適化の進展 リサイクル・リユースや新素材・代替原料活用の進展	企画・開発と製造の分離 少量多品種、カスタマイズニーズの高まり	流通の最適化の進展 卸売業者の集約とデジタル化による需給予測の進展 少量多品種のニッチ領域における卸売業者の台頭	顧客に苦痛や無駄を感じさせない購買体験の実現 顧客ニーズに合わせた製品・サービスのカスタマイズとコスト価値の提供
	顧客動向				
サプライチェーンの最適化・レジリエンスの追求					
ノンコア業務の外部委託による経営資源の集中					
多様化・複雑化する消費者ニーズや社会課題への対応					

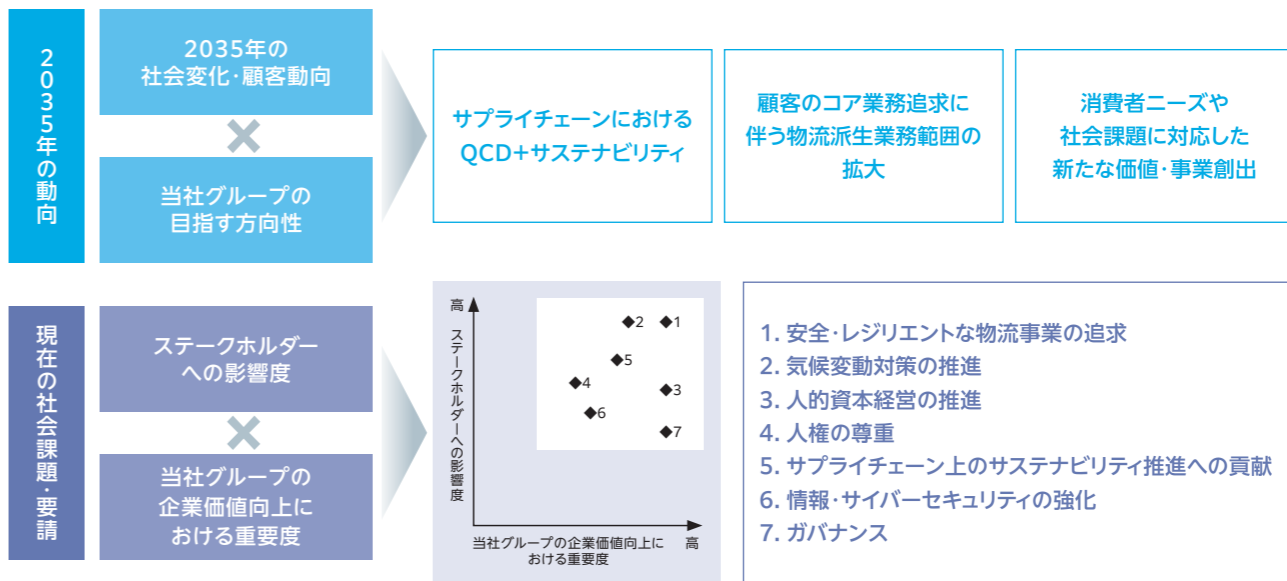
現在の社会課題・要請

サステナビリティ関連指標やESG評価機関・ステークホルダーからの要請に加え、業界課題も加味した現在の社会課題・要請を抽出例)GRISTANDARDやSASBSTANDARD等の各種サステナビリティ関連文書、ステークホルダーからの要請、IR・SR面談、業界特有の課題 など

STEP1-2:内部環境分析

- グループ理念の考え方
- 経営資本
- 既存ビジネスモデル
- 当社グループの強み・独自性・競争優位性

STEP2:重要性評価

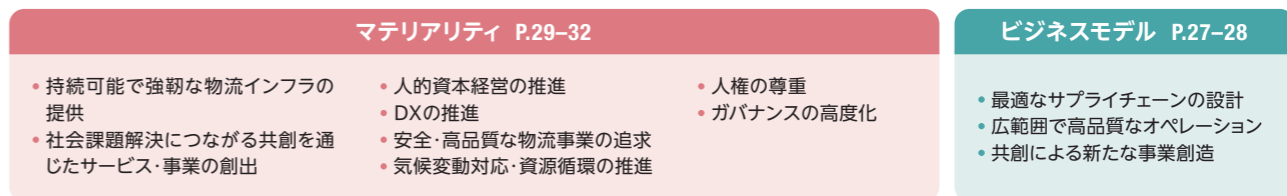


STEP3:リスクと機会の抽出

	項目	リスク	機会	
2035年の動向	サプライチェーンにおけるQCD+サステナビリティ			
	顧客のコア業務追求に伴う物流派生業務範囲の拡大	従来型の保管・輸送に留まることによる競争力低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門ノウハウに基づく提案力と現場力の競争力向上</li> <li>社会課題解決やお客様のイノベーション創出につながる、高付加価値な物流サービスのニーズ拡大</li> <li>物流を起点とし、DX等を活用した創造的事業の共創、展開の可能性</li> </ul>	長中
	消費者ニーズや社会課題に対応した新たな価値・事業創出			
現在の社会課題・要請	安全・レジリエントな物流事業の追求	対応できないことによる顧客や従業員の離反	優先した取り組みや実績による顧客からの信頼向上、自社の事業継続性向上	長中短
	気候変動対策の推進	対応できないことによる競争劣位・評価低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社も含めたサプライチェーンのレジリエンス向上</li> <li>環境配慮に対応した物流サービス提供力向上</li> </ul>	長中短
	人的資本経営の推進	従業員の採用への影響、モチベーション低下	優秀な人材確保、強い組織力によるサービス品質の向上	長中
	人権の尊重	法令や顧客要請への対応が不十分なことによるレピュテーション・損害・対応コスト増加	自社も含めたサプライチェーンのレジリエンス向上	中短
	サプライチェーン上のサステナビリティ推進への貢献	対応できないことによる競争劣位・評価低下	サステナビリティ推進サービスのニーズ拡大	長中短
	情報・サイバーセキュリティの強化	顧客対応の遅れやセキュリティ事故による信用、競争力喪失	新サービス開発や生産性向上による競合他社に対する差別化	中短
ガバナンス	不十分な対応によるレピュテーション・損害・対応コスト増加、企業価値の毀損	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客やステークホルダーからの信頼維持・向上</li> <li>グループ経営の推進による企業価値向上</li> </ul>	中短	

※2035年の動向について“短期”は現状の経営に織り込んでいるため除外  
※時間軸 短期:3~5年程度、中期:10年程度、長期:30年超

STEP4:最終化



# 価値創造プロセス

三井倉庫グループは、「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスのもと、共創を通じた新しい価値を創出し、いつも、いざも、これからも、持続可能な社会の発展を支える物流ソリューションパートナーを目指して成長し続けます。

## PURPOSE 社会を止めない。進化をつなぐ。

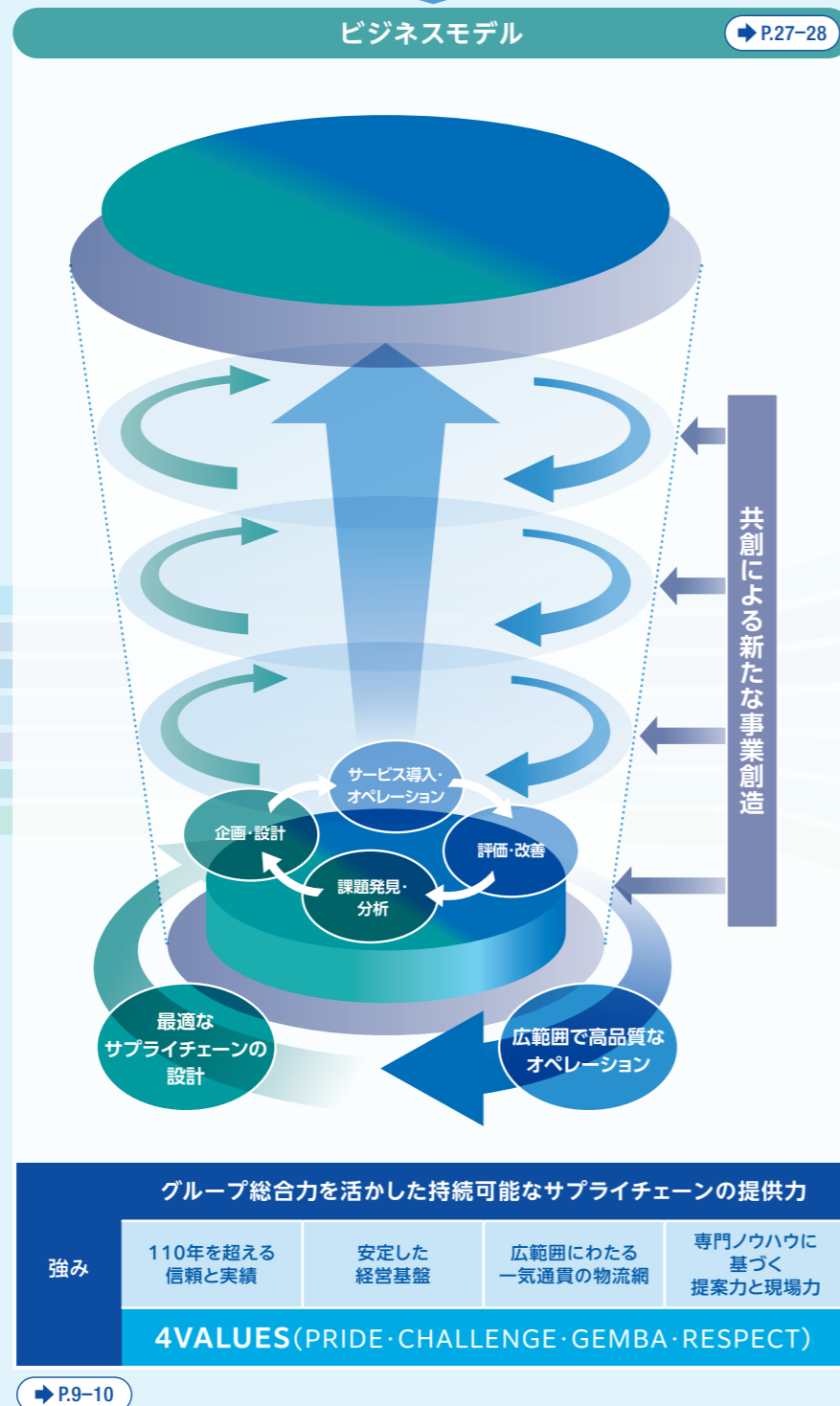
### メガトレンド

- 国際協調の減速
- 人口構造の変化
- 自然災害・異常気象の頻発
- 急激な都市化の進行
- 消費者ニーズの多様化
- デジタル化の加速
- サプライチェーンの変容
- 情報化社会の進展

### INPUT

人的・組織資本	
連結従業員	7,882名
連結子会社	72社
知的資本	
圧倒的な現場力	
DX投資	200億円
財務資本	
営業CF	232億円
自己資本比率	41.7%
サービス資本	
拠点数	約400拠点
事業展開国	21カ国
社会・関係資本	
ステークホルダーとの共創	
自然資本	
エネルギー総使用量	1,009TJ





➡ P.25-26



## VISION いつも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー



経営資本

	 人的・組織資本 <span style="float: right;">▶ P.54-56</span>	 知的資本 <span style="float: right;">▶ P.52 P.57-59</span>	 財務資本 <span style="float: right;">▶ P.39-42 P.103</span>	 サービス資本 <span style="float: right;">▶ P.6</span>	 社会・関係資本 <span style="float: right;">▶ P.83</span>	 自然資本 <span style="float: right;">▶ P.62-64</span>
目指す姿	従業員一人ひとりが能力を発揮し、組織力の最大化を図る人的資本経営の推進	「人の力」と「テクノロジーの力」を融合させた物流ソリューション設計力および物流品質の向上による、新しいビジネスや競争力のあるサービスの継続的な展開	成長投資や安定的な株主還元を実現する、キャッシュの創出力向上と健全な財務基盤の構築	安定的な物流サービスの実現に向けた幅広い地域への展開、取扱貨物特性に応じた設備や輸送網の構築	信頼関係に基づくステークホルダーとの価値共創	電気や軽油等エネルギーの有効活用、循環型社会への貢献
	物流企業として持続可能なサプライチェーンを提供するためには、社会課題や顧客ニーズを的確に捉え、ソリューションを提案・実行することが必要です。 多様な価値観やアイデアを受け入れ、挑戦心を育むとともに、環境の整備や制度の充実を図り、働きがいのある職場づくり、またそれらを実現する組織の強化を推進しています。	110年以上にわたり蓄積した物流ノウハウにメーカー基準の改善手法を取り入れ、さらなる物流品質の向上を実現しています。またSCMデジタルプラットフォームを構築等のDXの推進により、統合ソリューションサービスの深化を図っています。	不確実性が高まる事業環境下においても、効率的かつ収益を底堅く確保できる事業構造を確立すべく、戦略的な財務運営・管理に取り組んでいます。	社会情勢や環境の変化に耐えうる安定的な物流サービスを実現するために、グローバルに拠点を展開しています。また、ヘルスケア専用施設等、取扱貨物特性に応じた施設や、ロボティクスを導入した最新鋭の施設を保有しており、お客様に最適なサプライチェーンを提供しています。	健全かつ透明性ある経営活動を行い、長期的に価値を創出し続ける企業であるために、株主やお客様をはじめとしたステークホルダーの皆様と積極的かつ建設的なコミュニケーションを行い、共創していくことで強固な信頼関係を築き上げ、価値創造の持続性を高めています。	物流事業を営む上で、様々なエネルギー資源は当社グループの原料の一つです。地球環境の保全が社会と企業の持続的な成長につながるという考えのもと、エネルギーを効率的に活用し、CO <sub>2</sub> 排出量及び廃棄物排出量の削減を実現していきます。
経営資本の指標	グループ従業員 <b>7,882名</b> 連結子会社 国内 <b>35社</b> 海外 <b>37社</b> 専門性を有する人材 ・SCMソリューション営業人材 ・現場力を高めるオペレーション人材 ・専門人材(IT専門職、薬剤師等)	圧倒的な現場力 ・長年蓄積してきたノウハウを形式化する標準化手法 ・メーカー基準の高品質な物流 DX投資 ・DX戦略投資額200億円(中期経営計画2022期間) ・SCMデジタルプラットフォーム	営業CF <b>232億円</b> 自己資本比率 <b>41.7%</b> ROE <b>12%</b>	事業展開国 <b>21カ国</b> 拠点数 国内 <b>296拠点</b> 海外 <b>133拠点</b>	ステークホルダーとのエンゲージメント ・投資家との対話 - 決算説明会：4回(延べ195社参加) - 個別IR取材：102回 - SR面談：13社 - 取締役会フィードバック：3回 ・顧客・ビジネスパートナーとの連携	エネルギー総使用量 <b>1,009TJ</b> 再生可能エネルギー総使用量 <b>11,041千kWh</b>
資本の強化につながる戦略	多様な従業員一人ひとりの成長による組織の成長と、グループ総合力強化の実現 ・グループ理念の浸透 ・「求める人材像」に沿った採用・育成・定着施策の実行 ・従業員のエンゲージメント向上 ・組織力の向上にむけたD&Iの推進 ・SCMソリューションや現場力を高める人材育成	改善による現場力の向上とDXの推進によるサービスの高付加価値化 ・標準化手法の全社浸透 ・デジタル手法を用いたサプライチェーンマネジメントの推進 ・スマートロジスティクス(ロボティクス等)の推進	成長戦略への投資、資本効率を意識した経営 ・中期経営計画2022財務戦略の実行 - 投資：1,300億円 - 配当性向：30% - D/ELレシオ：1.0倍 - ROE：12%超	物流基盤の維持・強化 ・強靱な物流網・物流施設の構築 ・注力エリアへの物流サービスの強化 ・競争力のある領域に特化した物流施設の構築	各ステークホルダーとの対話・関係強化 ・投資家・株主の皆様との良好なコミュニケーション ・顧客満足度の向上 ・責任あるサプライチェーンの構築	限りある資源の有効活用 ・CO <sub>2</sub> 排出量の削減 ・廃棄物排出量の削減

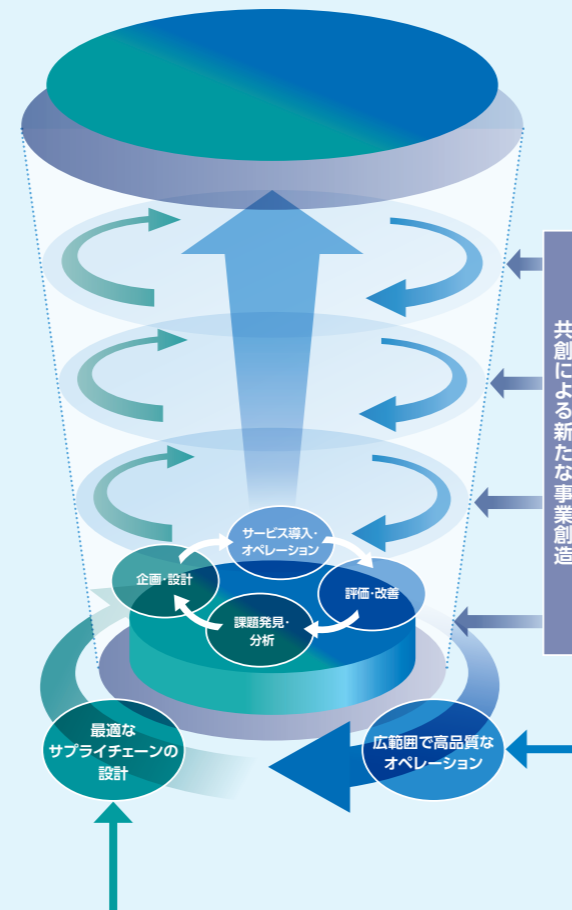
※数値データについては2024年3月末時点

## 強みを活かすビジネスモデル

世界の潮目が大きく変わりつつある中で、いかに強靱かつ持続可能なサプライチェーンを構築するかが社会やお客様にとって最重要テーマの一つと言えます。三井倉庫グループは、経営資本の活用により築き上げた強みを駆使し、課題解決に向けた「最適なサプライチェーンの設計」とそれを実現する「広範囲で高品質なオペレーション」、そして業界や社会全体の持続性を高める「共創による新たな事業創造」を通じて、お客様と社会の発展に貢献します。

お客様の業界や扱う商品、ビジネスモデルが変われば、求められる物流の内容や品質も当然異なります。私たちは、「110年を超える信頼と実績」「安定した経営基盤」「広範囲にわたる一気通貫の物流網」「専門ノウハウに基づく提案力と現場力」という積み上げてきた資本と、「4VALUES」に象徴される企業風土により、「グループ総合力を活かした持続可能なサプライチェーンの提供力」を培ってきました。この強みを活かし、お客様に最適なサプライチェーンを組み立て、広範囲で高品質なオペレーションを実現するとともに、絶え間なくサービス品質の向上に努めています。

一方、脱炭素社会への移行や働き方改革の浸透、新しい技術やサービスの登場などの社会情勢の変化は、お客様のビジネスを変革させ、物流の前提そのものを変えようとしています。こうした中で私たちは、自社グループの枠組みにとらわれず、多様な技術やノウハウ、アイデアを有するパートナー企業との共創を通じ、ビジネスモデルを進化・発展させています。



### 最適なサプライチェーンの設計

#### 課題発見・分析

##### お客様が抱える物流課題の抽出・分析

お客様の経営環境にとどまらず、その背景にある社会課題等の外部環境の変化も見据えた物流課題を抽出。物流データの収集や現場へのヒアリング等を経て、現状の物流オペレーションを可視化・分析し、負荷がかかっている工程や生産性・品質向上に必要な項目を明確化します。

#### 企画・設計

##### 物流プロセスの企画・設計

###### ▶ソリューション設計

お客様の事業戦略を実現するため、最適なサプライチェーン構築に資する物流ソリューションを企画・設計します。ロジスティクス戦略やビジネスプロセスの構築等、デジタル技術も活用した物流戦略に係る企画・設計に加え、IT導入やチェンジマネジメント等、物流施策の実現・定着化を図るためのプロジェクト全般の管理も行っています。

###### ▶拠点配置

保管量や輸送量を踏まえた物流全般のコスト低減やリードタイム改善の観点に加え、災害や人材確保に係るリスクも加味した拠点配置を提案しています。

###### ▶倉庫内運営

集計した作業工数データをもとに、業務特性に応じた倉庫設備の自動化・荷役業務の機械化を取り入れるなど、最適な倉庫レイアウト・オペレーションを設計することで、コスト低減および生産性の向上を図っています。

###### ▶輸送ネットワークの構築

多様な輸送モードや長年にわたり確立してきた共同配送網を活用し、リードタイムや輸送費用等において、最適な輸送ネットワークを構築しています。

### 共創による新たな事業創造

#### 社会課題の解決につながる新たなサービス・事業の創造

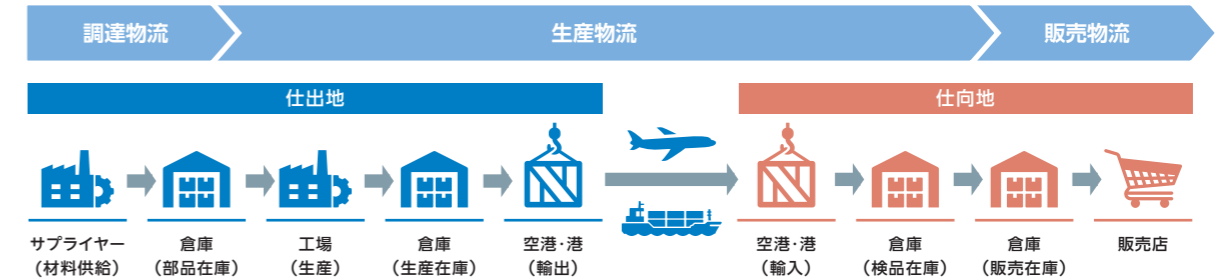
業界内に限らず業界の枠を超えたパートナーと共創し、複雑化する社会課題の解決に導くイノベーションを創出していきます。先進領域への進出や物流エコシステムの構築を図り、新たなサービスや事業を創出することで、お客様やその先にいる消費者が快適に過ごせる社会を創造していきます。

### 広範囲で高品質なオペレーション

#### サービス導入・オペレーション

##### 川上から川下まで一気通貫の持続可能で強靱な物流サービスの提供

当社グループは、国内外の多数の倉庫拠点と陸・海・空の輸送機能を備えたフルスペックの物流機能を有しており、それら各種物流機能を組み合わせ、最適かつ効率的なオペレーションを実行することで、川上から川下まで柔軟で幅広い物流サービスを提供しています。



#### 物流からの派生機能受託

当社グループでは、組立・検品等の流通加工や機器の設置・保守・点検等のアフターサービスを提供しています。また、書類管理とバックオフィスのBPOサービスに加え、調達代行や販売管理等、お客様がコア業務に専念できるようバリューチェーンのBPOサービスを提供しています。

バリューチェーン	調達	製造	販売	アフターサービス
工程	材料購入	組立・加工 成型	検品・検査 マーケティング	設置 保守 点検 修理
在庫管理	在庫調整・需給調整・出荷調整			

#### 評価・改善

##### たゆまぬ改善活動による物流品質の向上

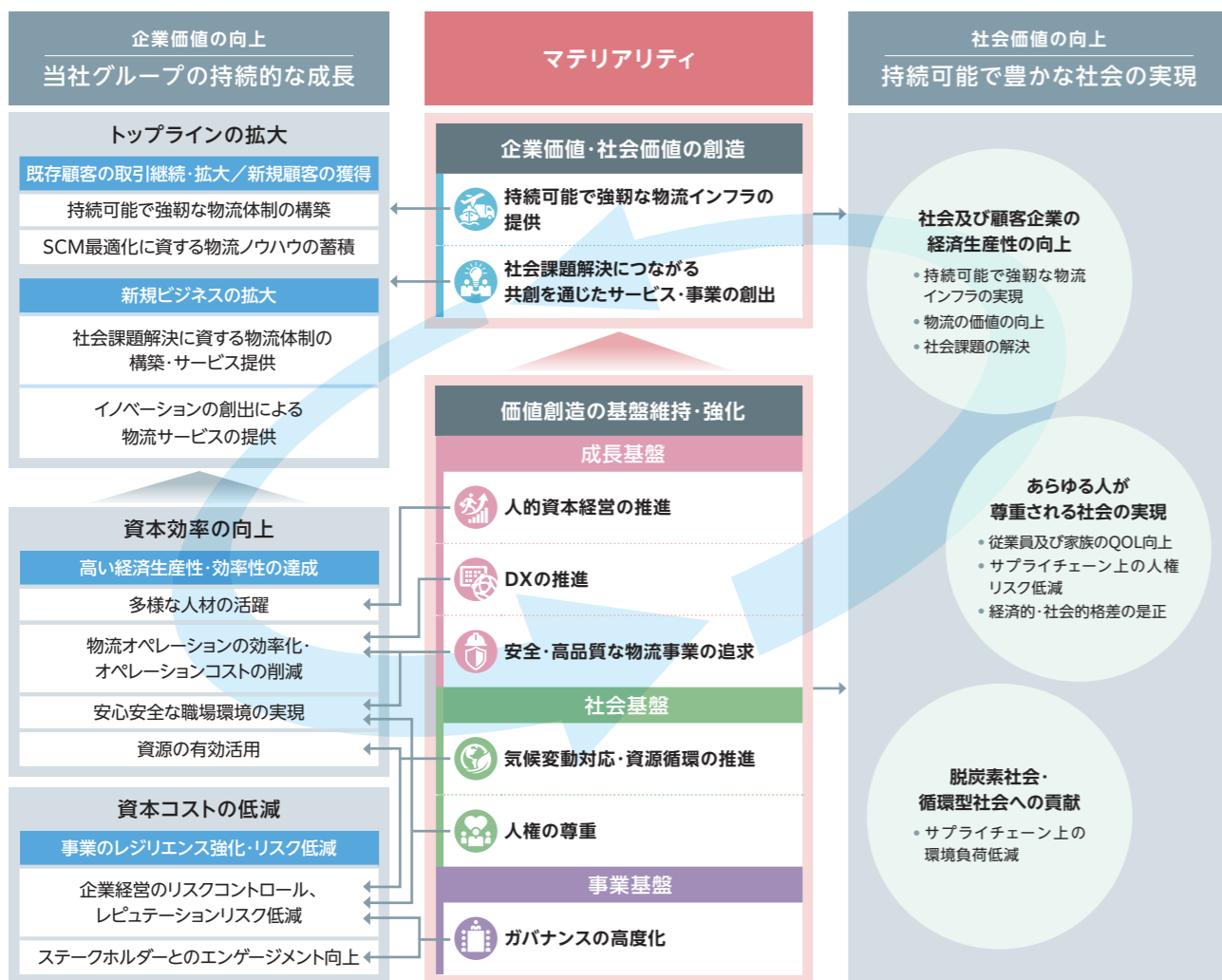
サービス導入後の効果検証を行い、継続的な改善活動を実施しています。また、グループ内での改善事例の情報共有や教育を実施することで、さらなる生産性と品質の向上を目指しています。

## マテリアリティ

三井倉庫グループは、不確実で複雑化する時代においてもパーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現していくために、より中長期視点に基づいた経営を推進する必要があると認識し、このたびマテリアリティを改定しました。

改定したマテリアリティは、「価値創造の基盤維持・強化」に基づく6つのマテリアリティと、それらを通じて「企業価値・社会価値の創造」を実現する2つのマテリアリティの計8項目で構成されています。特定したマテリアリティは、当社グループの事業活動そのものであり、マテリアリティに取り組むことで、当社グループの企業価値向上につなげるとともに、お客様の事業の成長、そして、社会の持続的成長を実現していきます。

▶マテリアリティの特定プロセスについてはP19-22をご覧ください。



### マテリアリティへの取り組みをグループ全体で推進

マテリアリティについては適切なガバナンスのもと、グループ全体で活動を推進していく必要があります。当社グループではマテリアリティを経営に資する重要事項として捉え、今回改定したマテリアリティそれぞれにKPIを設定し、取締役会監督のもと、各組織で取り組みを推進しています。

マテリアリティそのものの妥当性についてはサステナビリティ委員会で検証しています。「企業価値・社会価値の創造」及び「DXの推進」に関するマテリアリティは営業施策やDX推進施策等に落

し込み、経営会議にて議論しています。「人的資本」「安全品質」「環境」に関するマテリアリティは、サステナビリティ委員会の傘下にグループ横断組織である各部会を設置し、施策の立案・実行を推進しており、「人権」についてはコンプライアンス委員会のもとで人権DDの実施等の取り組みを推進しています。

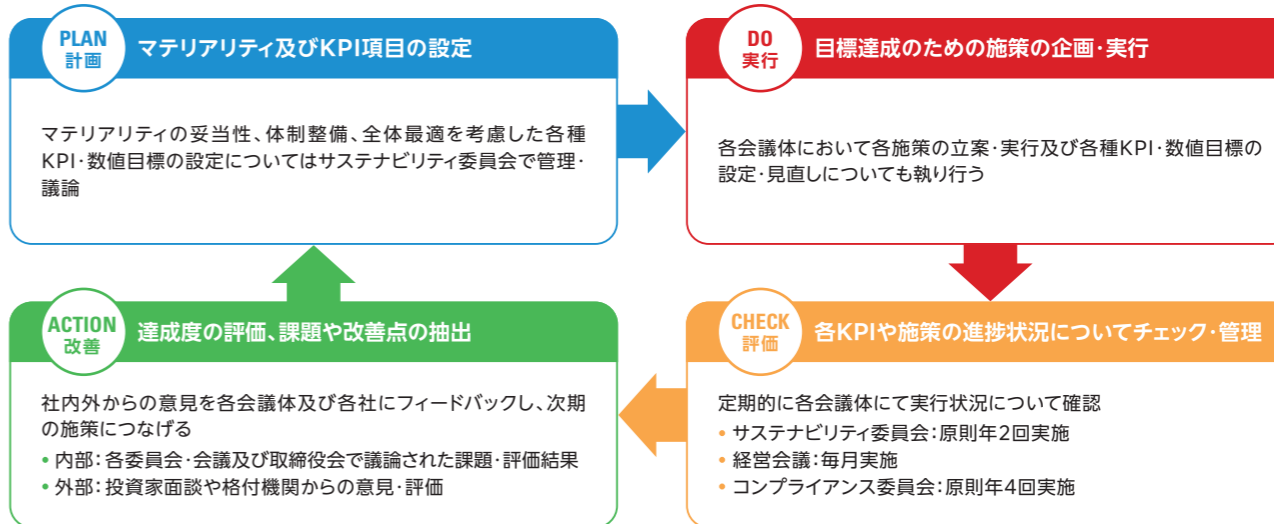
サステナビリティ推進と経営の一体化によるさらなる企業価値の向上を目指していきます。

### マテリアリティ推進体制

マテリアリティ							
全体	企業価値・社会価値の創造		価値創造の基盤維持・強化				
監督・承認	取締役会						
会議体	サステナビリティ委員会 委員長: MSH社長 委員: MSH社内取締役、MSH常務執行役員、各事業会社社長 他	経営会議 委員長: MSH社長 委員: MSH社内取締役、MSH常務執行役員、各事業会社社長 他	サステナビリティ委員会 人事課 MSH人事部 各事業会社担当部署	経営会議	サステナビリティ委員会 安全部 MSHオペレーション統括部 各事業会社担当部署	サステナビリティ委員会 環境部 MSHリスク管理部 各事業会社担当部署	コンプライアンス委員会 委員長: MSH社長 委員: MSH人事、財務 経理、法務総務、リスク 管理管掌役員 他

MSH: 三井倉庫ホールディングス

### マテリアリティ推進PDCAサイクル



参考: 旧マテリアリティKPI 2024年3月期実績

「経済」「社会」「環境」のマテリアリティKPIに関して、各種施策の展開に基づき着実に改善しています。重要指標は新たに特定したマテリアリティにも引き継がれており、今後も取り組みを推進していきます。










マテリアリティ(旧)	KPI(旧)	2024年3月期 実績	現マテリアリティとのつながり
経済	共創を通じた持続可能で強靱な物流サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題を起点としたビジネスの拡大</li> <li>DX推進・イノベーションを通じた高い経済生産性・効率性の達成</li> <li>持続可能な物流へのパートナーシップ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SustainaLinkの推進</li> <li>お客様のCO<sub>2</sub>算定件数(累計) 約1,000万件</li> <li>ISO14083:2023への対応</li> <li>ロボティクスを導入した大型センターの立ち上げ</li> <li>次世代物流体制構築に向けた投資</li> </ul>
社会	安全、多様性、働きがいのある労働環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント向上</li> <li>労働災害件数: 0件</li> <li>有給休暇取得率: 70%達成*</li> <li>欠勤率: 前年度水準改善</li> <li>健康診断受診率: 100%達成*</li> <li>男性育児休業取得率: 30%達成*</li> <li>女性管理職比率: 15%達成*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント: 66(1ポイント向上)</li> <li>労働災害件数: 0件</li> <li>有給休暇取得率: 66.82%</li> <li>欠勤率: 0.15%(0.02ポイント改善)</li> <li>健康診断受診率: 99.58%</li> <li>男性育児休業取得率: 78.05%</li> <li>女性管理職比率: 10.11%</li> </ul>
環境	積極的な環境負荷低減による脱炭素社会・循環型社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>総排出量(Scope1+2) 2031年3月期 50%削減(2014年3月期比)</li> <li>2051年3月期 ネットゼロ</li> <li>廃棄物排出量: 前年度水準改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>総排出量(Scope1+2) 54,161 t-CO<sub>2</sub>(14/3期比 23%削減)</li> <li>廃棄物: 7,977 t(54.2t削減)</li> </ul>

※達成期限は2026年3月期



## マテリアリティ一覧

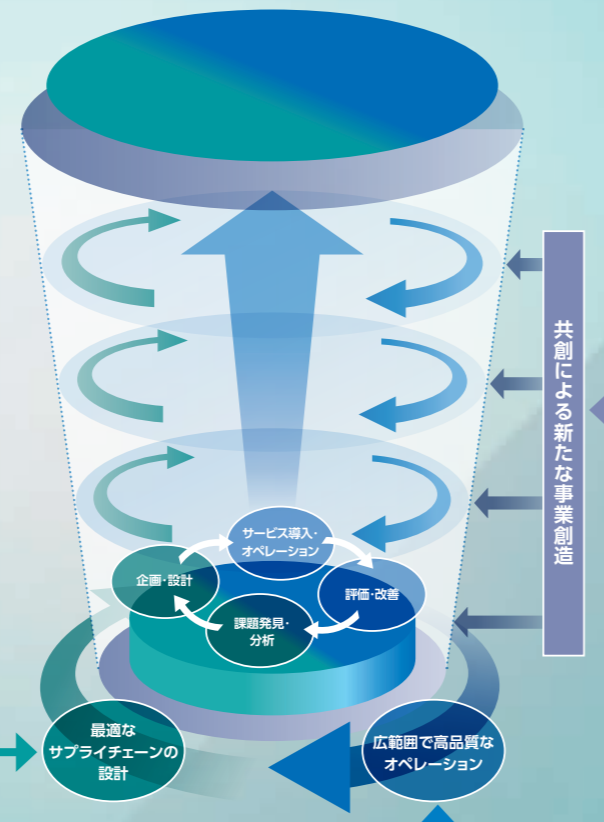
三井倉庫グループは、事業活動を通じて新しい価値を創出し、当社グループと社会の持続的成長を実現することを目的に、マテリアリティを特定しています。これらマテリアリティへの取り組みを推進し、事業に関連するSDGsの達成に貢献するとともに、当社グループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

マテリアリティ		推進体制	KPI	対象範囲	主要な事業インパクト	主要な社会インパクト	SDGsへの貢献
企業価値・社会価値の創造	 <b>持続可能で強靱な物流インフラの提供</b>	経営会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画2022 営業収益・営業利益目標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外 連結対象会社</li> </ul>	<b>&lt;トップラインの拡大&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SCM最適化に資する物流体制の構築</li> <li>顧客のQCDS(サステナビリティ) ニーズを満たす物流ノウハウの蓄積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの実現</li> </ul>	 
	 <b>社会課題解決につながる共創を通じたサービス・事業の創出</b>	経営会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画2022 営業収益・営業利益目標</li> <li>新規サービス・事業の創出と拡大に向けた取り組み推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外 連結対象会社</li> </ul>	<b>&lt;トップラインの拡大&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決に資する物流体制の構築・サービス提供</li> <li>イノベーションの創出による物流サービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの実現</li> <li>物流の価値の向上</li> <li>社会課題の解決</li> </ul>	  
成長基盤	 <b>人的資本経営の推進</b>	サステナビリティ委員会 (人事部)	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材ポートフォリオの可視化</li> <li>1人あたり平均研修時間 20時間/年</li> <li>1人あたり平均研修費用 7万円/年</li> <li>女性管理職比率 15%</li> <li>男性育児休業取得率 100%</li> <li>グループ各社間交流の取り組み推進</li> <li>理念浸透度スコア 71以上</li> <li>エンゲージメントスコア 71以上</li> <li>有給休暇取得率 70%</li> </ul> <small>※いずれも達成期限は2031/3月期</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSH</li> <li>物流事業会社</li> </ul>	<b>&lt;トップラインの拡大&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の活躍による最適なサービスの提供</li> </ul> <b>&lt;資本効率の向上&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント向上による組織力の強化・1人あたり利益の向上</li> <li>健康経営の推進による労働生産性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの実現</li> <li>従業員及び家族のQOL向上</li> <li>経済的・社会的格差の是正</li> </ul>	  
	 <b>DXの推進</b>	経営会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX対応システム数</li> <li>RPA、ロボティクス導入拠点数</li> <li>現場起点のDXプロジェクト数</li> <li>DX人材教育受講者数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSH</li> <li>物流事業会社</li> </ul>	<b>&lt;トップラインの拡大&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術の活用によるサービスの高度化</li> </ul> <b>&lt;資本効率の向上&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ロボティクス、デジタル技術導入による業務効率化・業務変革の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流の価値の向上</li> <li>従業員及び家族のQOL向上</li> </ul>	
	 <b>安全・高品質な物流事業の追求</b>	サステナビリティ委員会 (安全部)	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働災害発生度数率 前年度水準改善</li> <li>品質事故PPM改善への取り組み推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSH</li> <li>物流事業会社</li> </ul>	<b>&lt;トップラインの拡大&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>物流品質の向上に伴う競争優位性の確立</li> </ul> <b>&lt;資本効率の向上&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>安心安全な職場環境の実現による労働生産性の向上</li> <li>物流オペレーションの効率化・オペレーションコストの削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの実現</li> <li>従業員及び家族のQOL向上</li> </ul>	 
価値創造の基盤維持・強化	 <b>気候変動対応・資源循環の推進</b>	サステナビリティ委員会 (環境部)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量:Scope1+2(2014/3月期比) 2026/3月期 29%削減 2031/3月期 50%削減 2051/3月期 ネットゼロ</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量:Scope3 自社及びお客様のサプライチェーン全体での排出量削減への取り組み推進</li> <li>廃棄物再資源化率 前年度比1ポイント改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSH</li> <li>物流事業会社</li> <li>丸協運輸 (大阪・愛媛)</li> </ul>	<b>&lt;資本効率の向上&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動緩和による保険料・修繕費用の抑制</li> <li>資源効率の向上によるコスト削減</li> </ul> <b>&lt;資本コストの低減&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>災害リスクの低減に伴う事業のレジリエンス強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン上の環境負荷低減</li> </ul>	  
	 <b>人権の尊重</b>	コンプライアンス委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループにおける人権DD実施率 100%</li> <li>教育研修実施率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外 連結対象会社</li> </ul>	<b>&lt;資本効率の向上&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>安心安全な職場環境の実現による労働生産性の向上</li> </ul> <b>&lt;資本コストの低減&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>レピュテーションリスク回避による事業のレジリエンス強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン上の人権リスク低減</li> <li>経済的・社会的格差の是正</li> </ul>	 
	 <b>ガバナンスの高度化</b>	—	—	—	<b>&lt;資本コストの低減&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクコントロールによる事業のレジリエンス強化</li> <li>ステークホルダーとのエンゲージメント向上</li> </ul>	—	

SPECIAL FEATURE

# ビジネスモデル B2B2C

三井倉庫グループの注力領域であるB2B2Cのビジネスモデルについてご紹介します。B2B2C領域では、サプライチェーンの最適化に資する物流設計及びオペレーションの実行に加えて、2024年問題や環境問題等の社会課題の解決につながる次世代物流の構築を推進しています。



## 共創による新たな事業創造

### 中継輸送に関する取り組みの推進

株式会社デンソーの幹線中継輸送サービス[SLOC]プロジェクトに参画。幹線中継輸送サービス[SLOC]プロジェクトに参画し、複数の企業と合同で実証実験を行いました。SLOCとは、トラックの荷台(コンテナ)部分を脱着できるスワップボディコンテナを用いた幹線中継輸送サービスです。コンテナの脱着により中継輸送が可能となるため、長距離輸送の削減や荷役の負担低減につながります。今後は社会実装に向けて、手順やルールの標準化など安定運用が可能な仕組みへと進化させ、混載・共同輸送に適応できるよう、さらに検証を進めていきます。

### 中継輸送の最適化に向けた株式会社NTTデータとの共創

株式会社NTTデータが構想する「中継輸送最適化プラットフォーム」の最適化モデルに関する机上検証に参画しています。本構想は、積み替えの拠点となる倉庫を中心に輸送ネットワークを構築することで、中継輸送のマッチングを行い、輸送の最適化を図るものです。具体的には、倉庫事業者や輸送会社が参加するプラットフォームにおいて、物量データや輸送条件等をもとにしたダイナミックプライシングを導入し、輸送事業の大きな課題である多重下請け構造の改善や、積載率の最大化を目指します。

### トラックの自動運転を目指す株式会社T2への出資

自動運転トラックによる幹線輸送サービスの事業化を目指す株式会社T2(以下T2)へ出資し、新たな物流サービスの創造へつなげていきます。当社グループはT2設立時より開発拠点の提供やテスト走行の支援を通じて、自動運転技術の開発を支えてきました。当社グループの物流ノウハウと新たな技術を融合していくことで、輸送の最適化や荷役の自動化への取り組みを加速させ、柔軟性・迅速性・事業継続性に長けた物流ネットワークの構築を目指していきます。

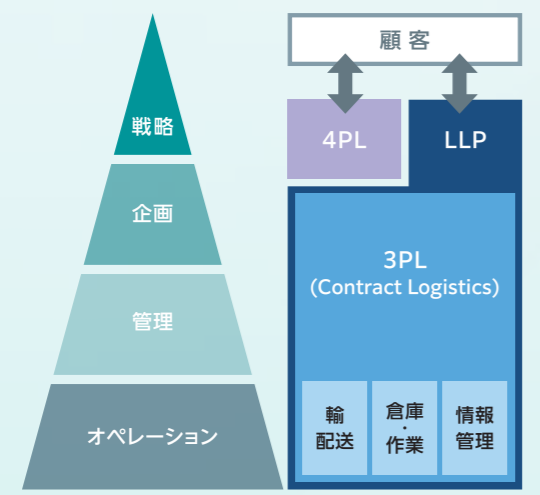
### 提供する価値

- 中継輸送<sup>\*1</sup>の最適化
- 保管と輸送を最適化する物流プラットフォームの構築
- 労働力不足に伴う「運べない」リスクの低減
- 長距離輸送・ドライバーの労働環境の改善
- 輸送の最適化や積載率向上によるCO<sub>2</sub>排出量の削減
- 新たな物流サービスの創出

\*1 中継輸送:長距離・長時間の輸送において、中継地等でドライバーが乗務を交替する輸送形態

## 最適なサプライチェーンの設計

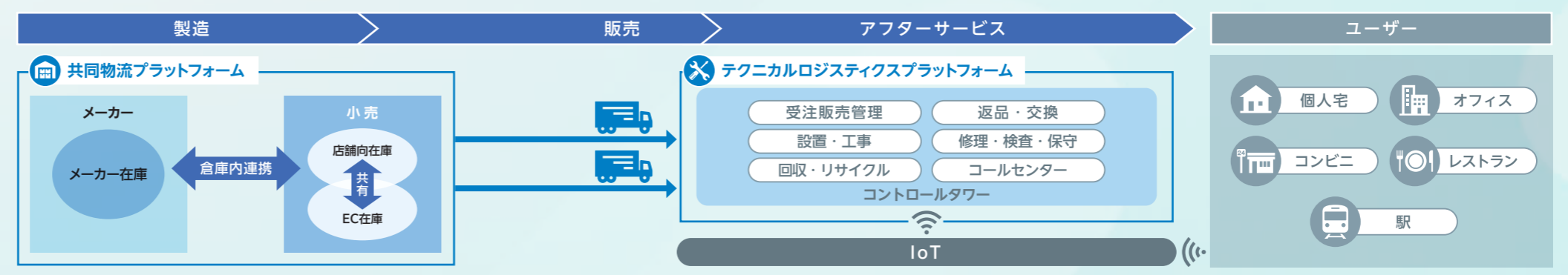
B2B2C領域では、お客様のサプライチェーンに対して、戦略立案から企画、管理、オペレーションまで一貫して提供できるLLPサービスモデルを提供しています。コスト削減にとどまらず、お客様の事業拡大につながる最適なサプライチェーン設計を行っています。



### 提供する価値

- 事業拡大に資する物流戦略の構築
- 店舗内物流オペレーション及び配送ネットワークの最適化
- 店舗・EC販売チャネル、双方の収益拡大に寄与するサプライチェーン設計
- 自動化・ロボティクス導入等、最新鋭物流センターの設計

## 広範囲で高品質なオペレーション



### 共同物流プラットフォーム

#### 共同物流プラットフォームの運営

複数のメーカーと量販店の在庫を同一物流センターで共有する物流プラットフォームを構築しています。メーカーから量販店への納品は庫内移動で完了し、店舗への納品は共同配送で効率化を図っています。

### 提供する価値

- 製販の在庫可視化(情報連携)による在庫最適化及びリードタイム短縮
- 倉庫内搬送及び共同配送による輸送コスト・CO<sub>2</sub>排出量の削減
- インフラ・人材のシェアリングによるリソース最適化

#### 店舗・EC物流倉庫の運営

店舗とEC販売チャネルの相乗効果を創出するOMO<sup>\*2</sup>対応ロジスティクスセンターを運営しています。最新鋭のマテハン機器やAI等を活用した物流業務プロセスを導入し、「人の力」と「テクノロジーの力」を融合した圧倒的な現場力により、高効率な物流サービスを提供しています。

### 提供する価値

- 店舗向け在庫とEC在庫の一括管理に伴う在庫最適化及び生産効率の向上
- 高効率な運営による販売機会損失リスクの低減
- DX推進に伴う労働環境・労働生産性の改善

### テクニカルロジスティクスプラットフォーム

配送からアフターセールスまで請け負うテクニカルロジスティクスプラットフォームを構築しています。受発注販売管理から配送・設置やメンテナンスなど様々な機能をコントロールタワーにて一括管理し、お客様へワンストップで提供しています。IoTを活用した遠隔モニタリングにより、機器の予防保全や消耗品の補充サービス等も実施しています。

### 提供する価値

- 派生業務の委託に伴うコア業務へのリソース投入
- 納品から設置までの一貫サービスによる生産性向上、CS向上
- メンテナンスや返品に関する情報のフィードバックによる品質改善

\*2 OMO:Online Merges with Offlineの略。顧客体験の向上を目的とした、オンラインとオフラインチャネルの統合による販売促進施策



## DIALOGUE

## 共創する物流ソリューションパートナー

上新電機株式会社と三井倉庫ロジスティクス株式会社 (MSL) の共同プロジェクトにより、2022年春に誕生した「関西茨木物流センター」。上新電機が進める物流改革の軸となる同センターは、人とテクノロジーの融合により、リアル店舗とEC販売の相互補完によるシームレスな物流を実現した総面積3万5,000坪の大規模施設です。三井倉庫グループがビジョンに掲げる「共創する物流ソリューションパートナー」を体現したプロジェクトについて、2人のキーパーソンに語っていただきました。

## 井出 悦夫

上新電機株式会社  
物流統括部 副部長  
兼 関西茨木物流センター センター長



## 八重樫 大

三井倉庫ロジスティクス株式会社  
営業本部 営業統括  
家電量販物流営業部 部長

## プロジェクトの始まり

**井出:** 当社グループは、独自のドミナント戦略を展開しています。一般的なドミナント戦略は、特定のエリアに集中して店舗を出店し、その地域での競争優位性を確保する経営手法ですが、私たちは新規出店に頼るのではなく、既存店の販売力強化やスクラップアンドビルド、さらにEC事業とのシナジー効果、物流、サービスインフラ体制も

含めたサービス品質の向上により市場シェアの拡大を目指しています。物流は、そんな当社グループの差別化戦略を支える重要な基盤です。

近年の家電業界は、技術革新はもとより、ライフスタイルや消費者ニーズの多様な変化により大きく変動しています。中でも、特に顕著なのはEC市場の拡大です。そこで急務となったのが、より効率的で持続可能な物流体制の構築です。この先、

EC事業がさらに成長することは明白であり、リアル店舗とEC事業のシナジー効果を活かして、より魅力的なお買い物機会の提供と商品の安定供給を目指すためには、基幹となる物流センターが必要でした。EC事業は非常に波動が読みづらく、当時稼働していた物流センターの業務処理能力が限界に達しつつあったため、新しい物流センターの開設に向けたプロジェクトが始動することとなりました。



購入した商品が、何事もなくお客様の手元に届く。  
物流改革におけるすべての取り組みは、この目標につながっています。  
MSLさんは、そんな私たちと同じ志を持って共に歩んでくれる  
大切な共創パートナーです。

— 井出 悦夫 —



**八重樫:** MSLは2005年より上新電機様の物流をサポートさせていただいており、そのご縁から本プロジェクトについてお声がけをいただきました。提案に向けた活動がスタートしたのは2018年の12月です。月1回のペースで東京から大阪の本社に伺い、ディスカッションを重ねていきました。時間をかけて、上新電機様の課題を掘り起こして整理し、細部までご要望にお応えする最適な物流センター運営について構想していきました。

**井出:** 立地に関しては、売上高が最も大きい関西エリアを希望しました。これは、ドミナント戦略の一環です。その上で物流センターの一拠点化にこだわりました。分散する拠点を1カ所に集約することで、業務の効率化や処理能力の向上を図りたいと考えました。また、BCP(事業継続計画)の観点も重要なポイントでした。これについては、2018年夏に台風による風水害の影響を受けた経験から、近年増加している自然災害へのリスクヘッジをしっかりと行いたいという想いがありました。加えて、EC事業拡大に伴う効率化や省人化も重要な課題であり、業務を一切止めずに移転することも必須条件でした。

**八重樫:** 一拠点化の実現には、広大な敷地が必要です。その上で、店舗、EC配送に適していること、自然災害の影響を受けづらいうこと、従業員の労働環境などを考慮して、候補地を絞っていきました。効率化・省人化については、大型マテハン機器の導入、店舗とEC販売それぞれの特性に適したオペレーションプランを提案させていただきました。当時の物流センターでは、

機械をほとんど使わないオペレーションを実行されていたので、マテハン機器を入れることだけでも大きな変化です。現状のビジネスモデルに合う最大限の効果が期待できる最適な物流プロセスの機械化を進め、ITシステム開発やマテハン機器導入を組み合わせることで、上新電機様の物流を俯瞰的に全体デザインしました。

**井出:** 複数の企業様からご提案いただいた中で、当社グループが抱えるさまざまな課題や要望に対して一番真摯に向き合い、納得できる情報と明確な解決策を提示してくださったのがMSLさんでした。20年近いお付き合いがあったことから安心感もあり、まさに“伴走”という形で、当社グループの物流改革に携わっていただきました。

## 人とテクノロジーの融合に苦心

**八重樫:** 関西茨木物流センターは2022年春に本格稼働となりましたが、当初は試行錯誤の連続でした。大規模施設で多層階という現場環境の影響もあったと思いますが、入念に事前準備をしたにもかかわらず、稼働当初はマテハン機器を含む物流プロセスが設計通りに動かないというトラブルが頻発し、改善作業に追われる日々でした。

**井出:** 物流の現場について詳しい知識がない私たちは、マテハン機器を導入しさえすれば、すんなり効率化・省人化が進むと思っていました。しかし、実際はそうではなく、重要なのは、マテハンとマテハンをつなぐ「人」だということに気づかされました。

**八重樫:** マテハン機器を含む新しく設計した物流プロセスの動きに人がついていけ

## 共創を加速するビジネスモデル

## 最適なサプライチェーンの設計

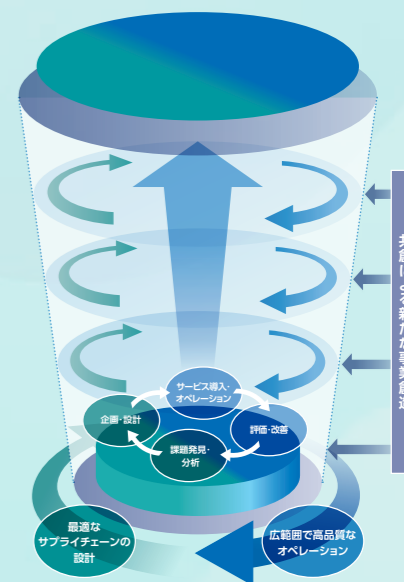
- 店舗やEC配送に適した拠点配置・輸送網の構築
- 自然災害や労働力確保を見据えた拠点配置
- 最適なマテハン導入による高効率な倉庫オペレーション設計

## 広範囲で高品質なオペレーション

- マテハン機器導入による省人化推進
- ブロックチェーン技術の活用による帳票・伝票のペーパーレス化
- 定期的な人員教育による物流効率の改善

## 共創による新たな事業創造

- 2024年問題解決に向けた次世代物流体制の検討
- SustainaLinkサービスの活用





### 三井倉庫グループがビジョンに掲げる

「共創」の精神を大切に、継続的なチャレンジとサービス品質の追求で、お客様の事業成長を支えていきたいと思います。

— 八重樫 大一



なかったり、情報共有がうまくいかなかったり、そうこうしているうちに繁忙期が訪れたり……早急に改善しても、常時数百人が勤務する大規模センターなので浸透に時間を要します。従業員だけでなく、配送会社等関係者も多いため、共有の仕方を工夫して伝える言葉をシンプルにしたり、ルールの徹底や教育等を実施したり、上新電機様のビジネスに影響が及ばないよう現場をマネジメントすることに心を砕きました。

**井出:** 試行錯誤が続く中でも、MSLさんのオペレーション能力を評価し、信頼していました。今日失敗があっても、明日には必ず改善される。新しい課題が出てきても、必ず解決策を見つける。そういう姿勢を目の当たりにしたので、いろいろなことがありましたが、一緒に乗り越えられたと思えます。

### 物流改革に終わりはない

**八重樫:** 滑り出しは苦労が続きましたが、2022年7月にEC出荷が開始、9月には近年稀に見るヒット商品の大量出荷をやり遂げ、12月にはEC出荷件数目標の設計最大値を達成することができました。このプロジェクトについては一定の目処が立った状況です。ですが、慢心することなく、稼働から2年が経過した今現在でもよりよい運営に向けた改善活動は続いています。例えば、トラック輸送の混雑を解消するためにパース管理システムを稼働当初に導入済みですが、2024年問題のメインの一つである運送ドライバーの負荷軽減を目的とした納品書のペーパーレス化を実施するなど、物流に関わる協力会社様と共に物流

最適化を目指しています。

**井出:** 以前は、物流改革といっても、何をすればよいのか分かりませんでした。しかし、このプロジェクトを通じて、やりたいことや、やるべきことが明確になってきました。現在、当社グループは、お客様にどのような新しいサービスを提供するかを、“物流の視点から考える”というフェーズに入っています。

**八重樫:** さまざまな新しい取り組みも始まっています。最近では、ECサイト購入商品のエンドユーザー様向けのサービス向上施策をご支援する仕組み開発に関わらせていただきました。間接的な支援ではありますが、物流の仕組み開発からお客様の売上増加支援（「ネットで注文、店舗受取サービス」）に関与できたのは新鮮でした。また、社会課題の解決という観点においては、中継拠点を介して商品輸送中のコンテナを積み替えるスワップ輸送についても実験中で、納品書のペーパーレス化等も含めて運送ドライバーの負荷を軽減する取り組みを進めています。更に、次世代の物流構築を目指して、自動運転トラックを使った幹線輸送サービスの提供に向けて、T2社と協力して取り組んでいます。

**井出:** 気候変動対策への取り組みの一つとして、御社の「SustainaLink」サービスを用いたCO<sub>2</sub>排出量の可視化にも取り組んでいます。

今回のプロジェクトのノウハウを活かし、関東圏の物流体制の拡充も進めている最中です。軸となる物流センターが安定稼働していることで、安心して次の一手を打てるという好循環が生まれています。

### “共に創る”を大切に、パートナーとして伴走し続ける

**八重樫:** このプロジェクトはMSLにとっても前例のない挑戦であり、プロジェクト計画のつくり方、計画の進め方や実行の仕方、よいチームを組むためのメンバーの集め方、運営管理や在庫移管のノウハウなど、多くの学びと成果を得ることができました。それらをグループ各社でしっかりと共有し、より質の高い仕事につなげていきたいと思えます。

**井出:** 「上新電機でなくては困る」というお客様を増やし、持続的な成長を目指す私たちにとって、物流は前面に出るサービスではありませんが、私たちのビジネスを完成させる上での大事な最終ピースです。購入した商品が、何事もなくお客様の手元に届く。これは本当に大切なことです。もし商品が届かなかったら大きなクレームとなり、お客様は二度と当社グループで買い物をしないでしょ。当たり前のことを着実に続けることが重要です。物流改革におけるすべての取り組みは、この目標につながっています。MSLさんは、そんな私たちと同じ志を持って共に歩んでくれる大切な共創パートナーです。これからも頼りにしています。

**八重樫:** ありがとうございます。三井倉庫グループがビジョンに掲げる「共創」の精神を大切に、これからも上新電機様に寄り添い、継続的なチャレンジと総合的な物流品質の追求で、事業成長を支えていきたいと思えます。



# 04

## 持続的な成長のための価値創造戦略

私たちは、人材価値の最大化やデジタル技術の活用を通じて、最適な物流サービスを提供し、新たな価値を創出しています。中期経営計画2022で掲げた成長戦略の3つの柱である「グループ総合力結集によるトップライン成長」「オペレーションの競争力強化」「深化を支える経営基盤の構築」を実践し、共創する物流ソリューションパートナーを目指します。

CFOメッセージ

CFO MESSAGE

中山 信夫  
代表取締役専務取締役  
最高財務責任者



「複雑化する時代において、物流の価値向上を背景に積極的な投資を実行し、  
「中期経営計画2022」の達成に向けて着実に前進しています。  
「いつも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー」を目指して、  
将来を見据えた経営判断により、企業価値向上と持続的成長を支える財務戦略を遂行します。」

2024年3月期の振り返りと  
2025年3月期の見通し

2024年3月期は、前期特殊要因の解消による反動減、および海上・航空運賃の下落から減収減益となりましたが、オペレーションの効率化、収受料金の適正化等の取り組みを進めたことで、営業利益はほぼ期初計画通りに着地することができました。  
2025年3月期の営業利益は、不動産事業において一過性の賃料収入減や、マルチテナント化工事の実施に伴い減価償却費等のコストが増加することにより155億円を計画しています。この水準は昨年度の実績と比較すると低くはありますが、当期の利益水準がボトムになることは計画上織り込み済みであり、中期経営計画2022は概ね計画の範囲内で進捗しています。物流事業の荷動きに底打ち感が出てきていることに加え、注力領域である「モビリティ」「ヘルスケア」「B2B2C」は当初の想定よりも順調に取り扱いが拡大しています。

中期経営計画2022の達成に向けて

現在取り組んでいる5カ年の中期経営計画2022では、最終年度の数値目標に営業利益230億円を掲げています。これまで取り組んできた各施策の方向性に間違いはなく、物流事業のベース収益の伸長と戦略投資の実行、不動産事業のリーシング進展、一過性費用の解消などにより、目標は達成可能であるとみています。  
具体的な取り組みや成果についてご説明します。  
不動産事業については、収益基盤強化に向けた、MSH日本橋箱崎ビルのバリューアップ、マルチテナント化を進めています。コロナ禍ということもあり本中計の策定段階では、主要テナント様が本中期経営計画期間中に100%撤退する想定を置きました。それに対して、約半分にあたる10フロアの複数年賃貸借契約を締結済みであり、今後ご利用いただくことが決定しています。また、箱崎のビルはオフィスビルとしての性能が高く、賃料も周辺相場に比べ強含みとなっており、テナント誘致も順調

であるため、不動産事業の利益水準は計画当初の想定を上回る可能性が高いと考えています。

物流事業については、当社グループは単なる物流機能の提供に留まらず、お客様のサプライチェーン全体を支援することで事業収益を拡大しています。コロナ禍による影響や地政学リスク、2024年問題等により物流の設計・実行力が試される状況下において、当社グループの強みを発揮して存在感を高めていきます。

注力領域に関して、まず「モビリティ」では、中国合併企業の持分取得による完全子会社化や海外での倉庫増設など、さらなる取り扱い拡大に向けた体制と保管拠点の整備を進めています。「ヘルスケア」では、医薬品・医療機器におけるサービス拡充により売上が順調に伸長していることに加え、iPS細胞に代表される先端医療分野を取り扱えることを強みに再生医療等製品の物流業務を新規受託しています。「B2B2C」では、家電量販店向けにEC対応も十分にできる物流設計とそれを実現する配送センターを関西で構築していますが、今般関東にも開設することとなりました。そして家電量販店物流で培ったノウハウを他の分野に横展開する仕掛けを推進し、ペット用健康補助食品を取り扱うEC物流センターが2024年3月期より本格稼働しています。また、新たにハイブランド分野の新規業務を受託し、首都圏に物流センターを開設しています。

物流事業全体でみると在庫調整の影響がようやく収束し、荷動きが戻りつつあります。回復が本格化すれば入庫と出庫の両方での収益貢献が期待できます。国内外のマクロ環境の影響を乗り越えて、グループ一丸となって本中計で掲げた目標を達成したいと考えています。当社グループは、不動産事業の動向に注目されがちですが、物流事業のポートフォリオの健全性

やレジリエンス、お客様からの評価などにもっと注目していただければと思います。

戦略投資の進捗と見通し

中期経営計画2022では、投資に1,300億円を充当する計画です。2025年3月期までの投資額は、オペレーティングリースを含めて690億円の予定になっています。オペレーティングリースは現時点の日本の会計基準ではオンバランスされていませんが、例えば配送センターを5年～10年のスパンで賃借する案件について当社では投資として認識しています。戦略投資の設備投資部分について、これまでは上記で述べたモビリティやB2B2C領域の拡大に向け、倉庫施設やロボティクス導入等に投資してきました。今後はこれら施設のさらなる効率化や品質向上を見据え、システム導入等の追加投資も進めていきます。顧客のニーズを先取りし、リスクとリターンを考慮し、迅速に意思決定をすることで商機を拡大していきたいと考えています。

M&Aや資本提携に関して述べますと、当社グループはこれまでの歩みの中でフルスペックの機能を備え、既に総合物流企業として事業を展開しています。しかし、今後も持続的な進化が必要です。当社グループが持つサービス機能の拡充や深化、顧客基盤拡大への奇与、グループ間の事業シナジーの実現などが期待できる場合は、価格を含めて多面的に検討の上、判断します。また当社グループの進化に留まらず、今後の物流業界の発展も見据えた中長期的な企業価値向上に向けて積極的に展開する方針です。一例を挙げると、次世代の物流プラットフォーム構築を目的に、自動運転トラックによる幹線輸送サービスの事業化を目指す株式会社T2に出資しました。総合物流企業に

中期経営計画2022の進捗状況

		2022/3月期実績 前中期経営計画	2023/3月期実績 中期経営計画1年目	2024/3月期実績 中期経営計画2年目	2025/3月期予想 <sup>※3</sup> 中期経営計画3年目	2027/3月期目標 中期経営計画5年目
数値 目標	営業収益	3,010億円	3,008億円	2,606億円	2,750億円	3,500億円
	営業利益	259億円	260億円	208億円	155億円	230億円
	実力値 <sup>※1</sup>	170億円	214億円	208億円	155億円	230億円
財務 戦略	営業CF	231億円	323億円	232億円	200億円	300億円
	投資(累計) <sup>※2</sup>	—	234億円	467億円	690億円	1,300億円
	配当性向	22%	30%	30%	42%	30%
	D/Eレシオ	1.25倍	0.99倍	0.76倍	0.74倍	1.00倍
	ROE	20%	18%	12%	8%	12%超

※1 コロナ禍以降のサプライチェーン混乱から生じた「特需的に発生した営業利益額」を除いた数値です。  
 ※2 オペレーティングリース等、PLで費用計上される投資も含んでいます。  
 ※3 2025/3月期予想の数値は、2025年3月期第1四半期決算時点での数値となります。

## CFOメッセージ

なったからといってM&Aに消極的になるのではなく、持続可能なサプライチェーンを構築するために何が必要かを常に考え、必要となる機能の補完や次世代につながる物流体制の構築も見据えて、これからも積極的に投資を実行していきます。

### サステナビリティ投資について

すべての投資は当然リターンを前提に決定しますが、サステナビリティ投資はリターンがPLに直接インパクトを与えるものと、PLには間接的なインパクトを与えるものがあります。また、効果が表れるまでの時間が相対的に長いという特徴もあります。そうした中でPLへのインパクトが直接的か間接的かを問わず、その効果をしっかりと検証していくことが基本的な考え方になります。

気候変動対応における当社グループのCO<sub>2</sub>排出量の削減について、Scope1+2はもちろんのこと、Scope3への展開も強化しています。これは投資リターンの議論の前に、総合物流企業としてマーケットに参画するために必須の取り組みであると捉えています。また、当社グループの価値の源泉である人的資本への投資も拡充しています。従業員一人ひとりが仕事を楽しみながら成果を出せる企業となるよう人材育成施策を拡充しており、将来の財務成果へとつなげていきます。

そして今、物流業界ではお客様のQCD(品質・コスト・納期)

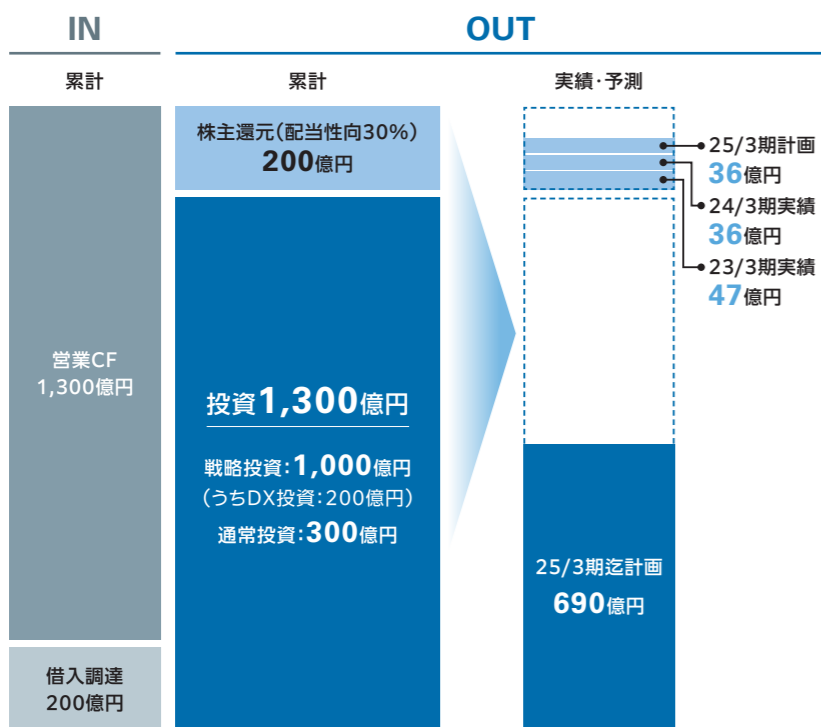
のみならず、サステナビリティに関する取り組みを協働して推進できる企業を物流パートナーにしたいという意向が強まっています。こうしたニーズを背景に、SustainaLinkの引き合いが順調に拡大しており、本サービスをきっかけとしてさらなる物流業務の獲得につながるものと考えています。このようにサステナビリティ投資については大局的に捉え、投資を実行しています。

### 株主還元について

株主還元については、連結配当性向30%を基本方針としています。一方、2025年3月期の1株当たり配当金は2024年3月期と同額の146円を予定しており、配当性向は42%となる見通しです。2025年3月期業績の落ち込みは不動産事業による一過性の要因であること、長期保有の投資家から安定配当を期待する声が多かったことなどを勘案し、「最低限の水準」として146円を維持する方針としました。また、これは中期経営計画の営業利益目標230億円を必達するという経営陣の強い想いが込められています。

自社株買いについては成長投資、財務健全性、株主還元の水準の3つを踏まえて決定します。成長投資に優先的にキャッシュを配分する方針ですが、財務の健全性が十分に確保できていると思われる場合には、総合的な判断において自社株買いも選択肢の一つとして検討します。なお、2024年3月期のTSR\*

### 資金の調達・配分のイメージ(中期経営計画2022 23/3月期-27/3月期の5年累計)



#### 株主還元

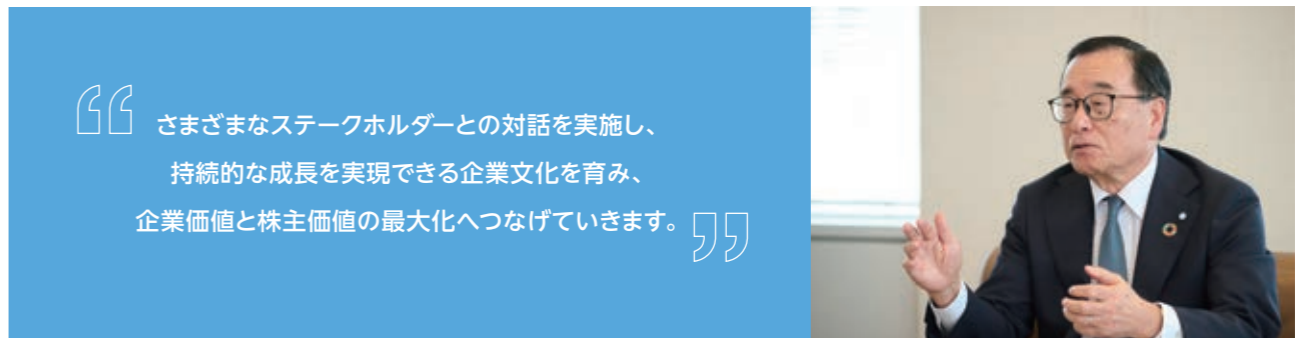
- 利益成長に即した増配の実施により、株主還元の強化を継続
- 更なる株主還元施策として、**自社株買い**についても検討

#### 投資

- DX・新規設備投資など、**成長領域への投資枠**を大幅に拡充
- 共創の実現に向けて、規律ある**戦略的M&A・資本提携**も積極的に検討
- 既存施設についても、資産価値向上や労働環境整備の観点で投資拡大

#### 借入調達

- 最適D/Eレシオを1.0倍**と設定し、外部借入も活用
- ※有利子負債にはリース債務を含み、手元現金を控除しない。  
※投資の実績についてはオペレーティングリース等、PLで費用計上される投資も含んでいます。



は288.9%となっており、TOPIX全体の指数196.2%、倉庫・運輸関連業指数188.8%よりも高水準を維持しています。  
※直近5年間の株主総利回りで計算

### 資本コストと株価を意識した経営によりさらなる企業価値向上へ

当社は、企業価値向上、資本市場においては特にPBRの向上を目指して、資本コストと株価を意識した経営を実行しており、ROEを重要な経営指標のうちの一つと位置づけています。本中計においては、ROE12%超を目標に据え、トップライン成長やコスト削減、資産の効率化に取り組むことで資本効率の向上を図ります。投資家やアナリストの皆様との対話を通じて認識している当社の資本コストの平均値は8.5%であるため、ROE12%超のターゲットは適正な水準と考えています。一方、直近のD/Eレシオは目標とする1倍を下回っています。これに関しては、成長投資を加速するための余力を蓄えている状況とご認識いただければと思います。

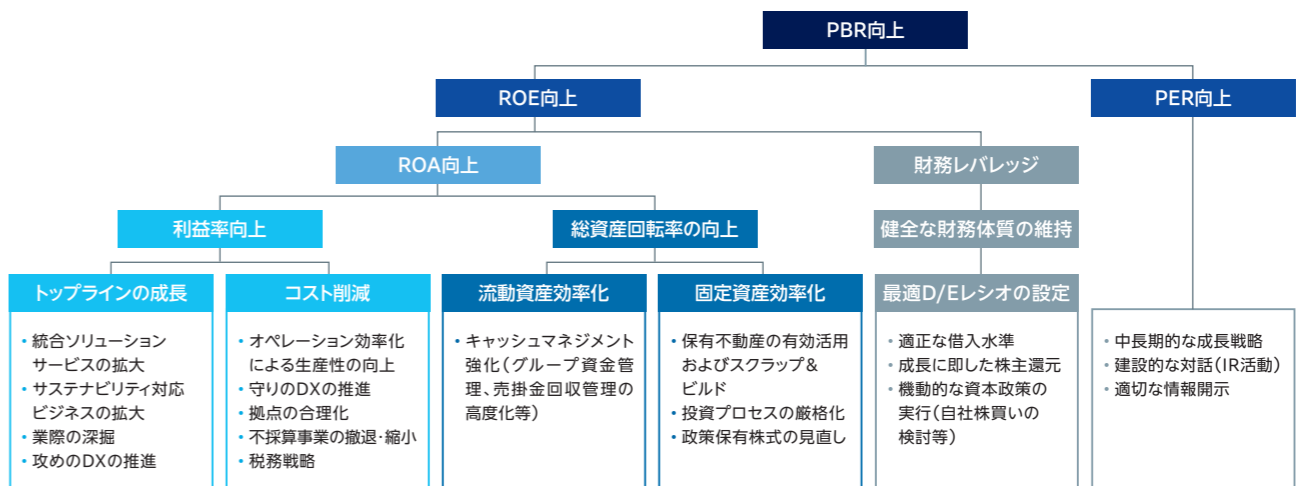
政策保有株式については、資本効率の観点で2021年3月

期以降大幅に削減を図っており、2024年3月期末は純資産に占める割合が9.3%となっています。ビジネスの総合的なリターンをもとに定期的な見直しを行っています。

企業価値向上に向けては、さまざまなステークホルダーとの対話を踏まえた経営が不可欠と考えています。その一環として2024年3月期より、物流事業における各分野別の営業収益及び営業利益の開示を開始しました。投資家やアナリストの皆様とのコミュニケーションの中で、物流事業の内訳についての質問をいただくことが多かったことが背景にあります。加えて、特需のあった航空貨物FWDだけではなく、倉庫・港湾運送や3PL・LLPについても業績が拡大しており、バランスの良いポートフォリオであることを理解していただきたいという想いから、開示を決定しました。当社グループの取り組みの成果がより分かりやすくなるように、さらなる開示強化を検討していきます。

最後に、経営は、人事、事業、DX、そして財務の4つの戦略が有機的に結びついて、はじめて成り立ちます。広い視野を持ち、各部門の役員とスクラムを組みながら、持続的な成長を実現する企業文化を育み、企業価値と株主価値の最大化へつなげていきます。

### PBR向上に向けた主要な取り組み



中期経営計画2022 > これまでの変遷と中期経営計画2022

中期経営計画 2013-2015  
MOVE 2013・MOVE 2015

中期経営計画2013-2015  
MOVE2013・MOVE2015

2014/3月期～2017/3月期

外部環境	物流の外部化が進行			
重点戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産ポートフォリオの最適化</li> <li>グループシナジー創出と生産性向上</li> <li>アジアパシフィックにおける成長領域への集中投資</li> </ul>			
目標と実績	指標	達成状況	実績	目標
	営業収益	未	2,255億円	2,800億円
	営業利益	未	58億円	110億円
	営業CF	未	125億円	200億円
	有利子負債残高	未	1,689億円	1,600億円
取り組み	<p><b>【M&amp;Aによる事業拡大】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>メーカー物流に強みのある三井倉庫サプライチェーンソリューションがグループ入り</li> <li>グループ運送機能の強化を目的とし、丸協運輸がグループ入り</li> </ul> <p><b>【設備投資による事業拡大】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アジア地域強化のためバンコク、ジャカルタに新倉庫設立</li> <li>成長分野であるヘルスケアの専用施設を関東加須に設置</li> </ul> <p>不動産事業への依存からの脱却のため、積極的にM&amp;Aや成長分野における設備投資を行い、事業を拡大。総合物流企業として機能が確立した一方、投資により有利子負債が増加。加えて消費活動の鈍化やグループ全体の取り組み不足に起因し、利益水準が低迷。事業計画の見直しにより、2017/3月期にのれんの減損を計上。</p>			
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMIの推進</li> <li>案件別収支管理と事業ポートフォリオの見直し</li> <li>安定配当への早期復帰</li> </ul>			

中期経営計画 2017  
反転から持続的成長

中期経営計画2017  
反転から持続的成長

2018/3月期～2022/3月期

外部環境	物流原価上昇 コロナ禍によるサプライチェーンの混乱			
重点戦略	<p><b>【反転期】2018/3月期～2020/3月期</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>抜本的な事業収益力の強化</li> <li>財務基盤の再建</li> <li>グループ経営の強化</li> </ul> <p><b>【持続的成長期】2021/3月期～2022/3月期</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「圧倒的な現場力」の構築</li> <li>統合ソリューションサービスの構築</li> <li>ESG経営の推進</li> <li>企業風土改革</li> </ul>			
目標と実績	指標	達成状況	実績	目標
	営業利益	達成	259億円	100億円
	有利子負債残高*	達成	940億円	1,300億円以下
	ネットD/Eレシオ	達成	0.9倍	2.0倍以下
	ROE	達成	20.4%	9.0%超
	※リース債務を除く			
取り組み	<p><b>【反転期】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>聖域なきコスト削減「チャレンジ20」の取り組み</li> <li>不要不急の投資の抑制と早期の復配</li> <li>グループ横断機能の営業部署の新設</li> </ul> <p><b>【持続的成長期】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業/地域を横断して取り組みを推進するオペレーション統括部署の新設</li> <li>統合ソリューション営業の強化</li> <li>ESG推進部署の新設とマテリアリティの特定</li> <li>人事制度改革/意識改革/従業員エンゲージメントの向上</li> </ul> <p>反転期については、グループ一体となった業際営業や収受料金の適正化に加え、グループ丸で取り組んだコスト削減施策により営業利益が増加。後半の持続的成長期は、現場力の向上や統合ソリューションサービスの強化により、収益を底堅く確保できる体制を構築。中長期的な価値創造を見据えたESG経営や企業風土の改革も推し進め、厳しい事業環境においてもすべての数値目標の達成に至る。</p>			
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>利益成長の継続</li> <li>時価総額の向上</li> <li>急激な環境変化への対応</li> <li>ESG経営の加速</li> <li>「圧倒的な現場力」の構築と強化</li> </ul>			

中期経営計画 2022  
Be the First-Call Company  
～深化による攻勢～

VISION「いつも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー」の実現を目指し、『中期経営計画2022』の取り組みを進めています。「Be the First-Call Company～深化による攻勢～」をスローガンに、「グループ総合力結集によるトップライン成長」「オペレーションの競争力強化」「深化を支える経営基盤の構築」の3つを成長戦略の柱とし、積極的な投資とともに攻勢に転じます。

2023/3月期～2027/3月期

**VISION** いつも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー

**成長戦略**

**1 グループ総合力結集によるトップライン成長** →P.45-51

- ① 統合ソリューションサービスの拡大
- ② サステナビリティ対応ビジネスの拡大
- ③ 業際の深掘

特に関連するマテリアリティ

- ・ 持続可能で強靱な物流インフラの提供
- ・ 社会課題解決につながる共創を通じたサービス・事業の創出

**2 オペレーションの競争力強化** →P.52

- ① 標準化の全社浸透
- ② 業務品質の向上
- ③ オペレーションのローコスト化

特に関連するマテリアリティ

- ・ 持続可能で強靱な物流インフラの提供
- ・ 安全・高品質な物流事業の追求
- ・ DXの推進

**3 深化を支える経営基盤の構築**

**1. DX** →P.57-59

- ・ ビジネスモデルの変革
- ・ 企業風土の改革

特に関連するマテリアリティ

- ・ DXの推進

**2. 共創** →P.53

- ・ イノベーションを生む仕組み作り
- ・ 各種プラットフォームとの積極提携やM&A

特に関連するマテリアリティ

- ・ 社会課題解決につながる共創を通じたサービス・事業の創出
- ・ 人的資本経営の推進

**3. 事業アセット** →P.101-102

- ・ オフィスビル/物流施設の新規開発
- ・ 既存施設の資産価値向上
- ・ 職場環境の改善

特に関連するマテリアリティ

- ・ 安全・高品質な物流事業の追求
- ・ DXの推進

**4. ESG** →P.60-83

- ・ 脱炭素社会実現への取り組み強化
- ・ 人的資本への投資拡充
- ・ ガバナンスの強化

特に関連するマテリアリティ

- ・ 人的資本経営の推進
- ・ 気候変動対応・資源循環の推進
- ・ 人権の尊重
- ・ ガバナンスの高度化

**人材** →P.54-56

特に関連するマテリアリティ

- ・ 人的資本経営の推進
- ・ 人権の尊重

数値目標			財務戦略			
営業収益	営業利益	営業CF	投資	配当性向	D/Eレシオ	ROE
3,500億円 (6%成長/年)	230億円 (6%成長/年)	300億円 (7%成長/年)	1,300億円	30%	1.0倍	12%超

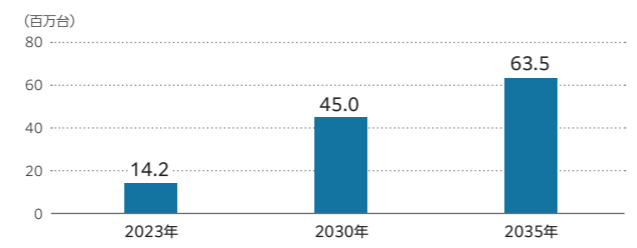
1 グループ総合力結集によるトップライン成長

注力領域  ① 統合ソリューションサービスの拡大  
**モビリティ**

市場動向・背景

世界各国で、自動車のCO<sub>2</sub>排出規制が厳格化され、走行中にCO<sub>2</sub>を排出しないEVが注目されています。このことを背景としたEV市場の拡大に伴い、リチウムイオンバッテリー（以下LIB）や半導体等、EV特有の部品や装置の流通量増加が見込まれています。また、世界情勢の不確実性が高まる中、原材料・部品の調達において、いかなる時もそれらの安定供給を可能とする物流サービスの提供が必要とされています。

世界のEV販売台数の推移予測(2023-2035)\*1,2

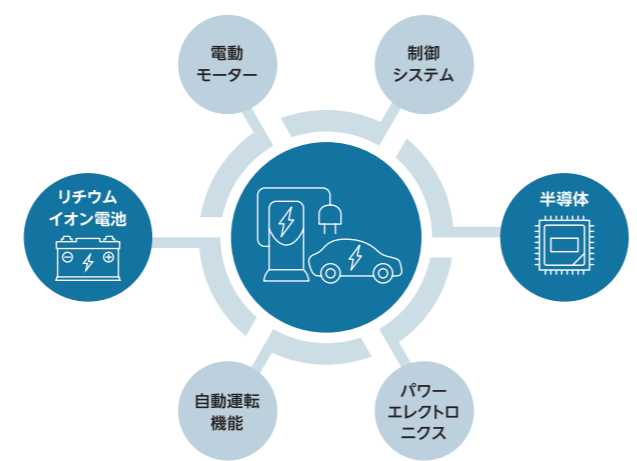



※1 公表政策シナリオ(各国政府の現在の計画を組み込んだシナリオ)に基づく推計  
※2 二輪車、三輪車等は除く  
IEA 2024; Global EV Outlook, <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024/outlook-for-electric-mobility>, CC BY 4.0に基づき当社が単独で作成したものであり、本図はIEAが承認するものではありません

アプローチ

三井倉庫グループは、トヨタ自動車やソニーの系譜により、自動車や電化製品に関する物流を得意としています。部品となるLIBや半導体、またその原材料の中には危険物に該当するものがあり、その保管および輸送に際しては法令や規制への厳格な対応が求められ、専門的なノウハウが必要です。当社グループは、危険品分野で優れた専門性を持つパートナーとの共創や、国内外の規制当局による認証や許可の取得を進め、モビリティに関わるサプライチェーン全体での物流対応力を強化しています。

また、国内への半導体製造拠点誘致の動きに対応した新倉庫の稼働など、新たな物流網の構築による需要の取り込みも推進しています。





注力領域  ① 統合ソリューションサービスの拡大  
**ヘルスケア**

市場動向・背景

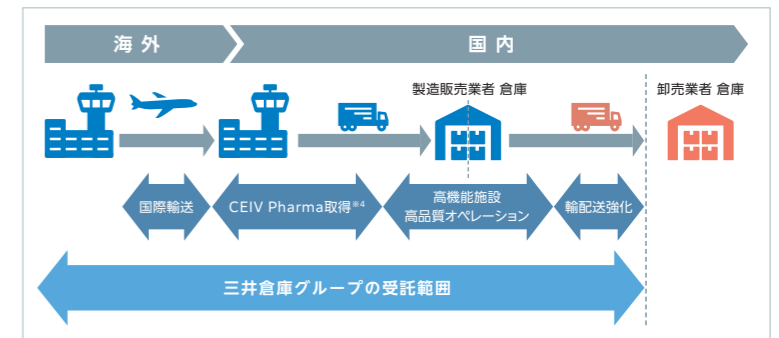
医療用医薬品市場においては、一般的な治療手段として、低分子医薬品、中・高分子医薬品、遺伝子治療・再生医療等製品の各分野に分類されます。低分子、中・高分子医薬品に関しては一定の市場規模があり、遺伝子治療・再生医療等製品に関しては現状市場規模が小さい一方、今後高い成長率が見込まれています。医薬品物流においては、各分野により温度管理やオペレーションの品質管理基準が異なるため、高い専門性が求められます。

アプローチ

三井倉庫グループでは、GMP\*1やQMS\*2に則った体制を確立し、薬機法における業許可を自社で取得し、医薬品・医療機器・治験薬等の物流において、製造業から販売業まで取り扱うことのできる付加価値の高い物流サービスを提供しています。多数の管理薬剤師のもと医薬品・医療機器の取り扱いに求められる「高品質オペレーション」とGDP\*3やBCPIに対応した「高機能施設」を備え、お客様の様々なニーズに応じた物流サービスを提供しています。また、今後市場の拡大が見込まれる遺伝子治療・再生医療等製品に対しても、保管や輸送における物流体制を確立し、先端医療分野の取り込みを図っています。

	物流ニーズ	市場規模予測*
 遺伝子治療・再生医療等製品	顧客ニーズを充足する専門のサービスの開発	0.6兆円 → 7.2兆円
 中・高分子医薬品	高度な品質を担保したサプライチェーンを俯瞰するサービス	26.0兆円 → 39.8兆円
 低分子医薬品	ポリウムゾーンに対し、業務品質を維持した保管・輸送サービス	48.0兆円 → 55.0兆円

※アサー・ディ・リトル・ジャパン株式会社「令和二年度 医薬品・再生医療・細胞治療・遺伝子治療関連の産業化に向けた課題及び課題解決に必要な取組みに関する調査報告書」内閣官房 健康・医療戦略室委託事業(2021)に基づき当社作成



※1 GMP: 医薬品等の製造管理及び品質管理の基準  
※2 QMS: 医療機器及び体外診断用医薬品の製造管理及び品質管理の基準  
※3 GDP: 医薬品の適正流通基準  
※4 CEIV Pharma: IATAが策定した医薬品の航空輸送品質認証プログラム

具体的な取り組み事例

中国合併企業の持分取得による  
完全子会社化

中国における新車販売車両台数は増加傾向にあるほか、中国政府は2035年までに新車販売車両を全面的に省エネルギー・新エネルギー車に切り替える方針を示しており、今後中国での生産台数の拡大が見込まれています。これらの状況を踏まえ、当社グループは中国現地法人との合併会社であったMSE CHINA (BEIJING) CO., LTD.の持分を追加取得し、完全子会社化しました。主要顧客の中国での販売強化戦略に機動的に対応できるよう、経営の意思決定の迅速化を図れる企業体制を構築しています。

マレーシアでの新倉庫の建設計画を始動

東南アジアは自動車や自動車関連部品の生産拠点として近年拡大の一途を辿っており、倉庫需要が高まっています。当社グループはマレーシアにおいて、自動車関連部品企業の生産拡張及び倉庫集約ニーズに応えるため、新倉庫の建設計画を始動しました。日系企業に加えてローカル企業の商品も取り扱う予定であり、海外市場における需要の取り込みを図っていきます。

具体的な取り組み事例

株式会社ANA Cargoと共創し、再生医療等製品輸送の新サービス開始

再生医療等製品は極低温(マイナス150℃以下)をはじめ、各種温度帯に対応した取り扱いが必要であり、保管や輸送に関して高い専門性が求められます。当社グループは、日系企業では初めてとなる再生医療等製品を取り扱い対象に含む新サービス「PRIO PHARMA - QuickCare」を株式会社ANA Cargoと連携して開発しました。再生医療領域における日米間でのDoor to Doorの国際輸送プラットフォームを構築し、新たな国際輸送サービスとして提供していきます。

**医薬品・医療機器・再生医療等製品に特化した高品質物流サービス**  
**PRIO PHARMA - QuickCare**

貨物の特性に応じたカスタマイズ輸送	温度管理コンテナ等の充実した資材・機材	教育を受けたスタッフによる対応
-------------------	---------------------	-----------------

**迅速で確実な輸送**

- ・ご予約便100%保証
- ・異常発生時のバックアップ体制確立

**品質の担保**

- ・お客様のご要望に応じた各種手順書整備
- ・スタッフへの教育実施



1 グループ総合力結集によるトップライン成長

注力領域 **① 統合ソリューションサービスの拡大**  
**B2B2C**

市場動向・背景

デジタル化の進展や消費者嗜好の変化により、メーカーや小売企業の販売手法が変化してきています。企業は店舗とEC販売の相乗効果を狙った販売戦略を強化しており、これらの戦略に物流の最適化は重要です。また、ECの普及による小口配送の増加や国内の労働力不足に起因したドライバー不足の課題も深刻化しており、安定的な物流網の構築が課題となっています。B2B2C分野においては、機会獲得とリスク低減の双方の観点から、物流サービスを提供することが求められます。

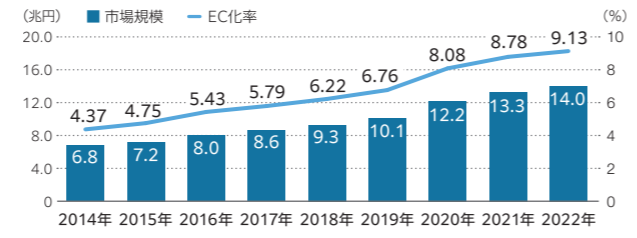
アプローチ

三井倉庫グループでは、これまで多岐にわたりお客様に提案してきた物流設計力と家電物流センターの運営経験を軸に、メーカー、小売、そして消費者をつなげる最適な物流ソリューションを提供してきました。これらのノウハウを活かして、お客様の事業戦略に即したサプライチェーンの設計を行っています。

具体的なソリューションとしては、複数のメーカーと量販店の在庫を同一物流センターで共有する共同物流プラットフォームや、家電・家具の全国への配送・設置・メンテナンス業務を請け負うテクニカルサービスを提供しています。近年は、増加するEC販売に対応すべく、マテハン導入や物流波動に応じた応援体制の構築により、店舗とEC双方にとって最適な物流運営に取り組んでいます。

現在は、家電・家具に留まらず、日用品、ファッション分野へのB2B2C領域の取り扱い拡大を図っています。

物販系分野のBtoC-EC市場規模およびEC化率の経年推移(国内)



経済産業省 商務情報政策局 情報経済課 「令和4年度 電子商取引に関する市場調査報告書」に基づき作成

**サプライチェーンの設計**

- 店舗とEC販売の最適化等、お客様の事業戦略を実現する最適なサプライチェーンの設計

**オペレーション**

**共同物流プラットフォーム**

- 同一物流センターで複数のメーカーと量販店の在庫を共有するロジスティクスセンターの運営
- 店舗とEC販売チャネルの相乗効果を創出するロジスティクスセンターの運営

**テクニカルロジスティクスプラットフォーム**

- 家電・家具等の全国への配送・設置・メンテナンス業務
- 機器の予防保全や消費財の補充サービスの提供

詳細についてはP33-34:ビジネスモデルB2B2Cをご覧ください。

具体的な取り組み事例

関東圏の物流強化による東西2拠点物流体制の整備

家電量販店様の事業拡大に伴い、TC/DC/EC一体型大規模物流センターを関西地区に加えて、関東地区にも開設し、東西2拠点による物流体制を構築しました。

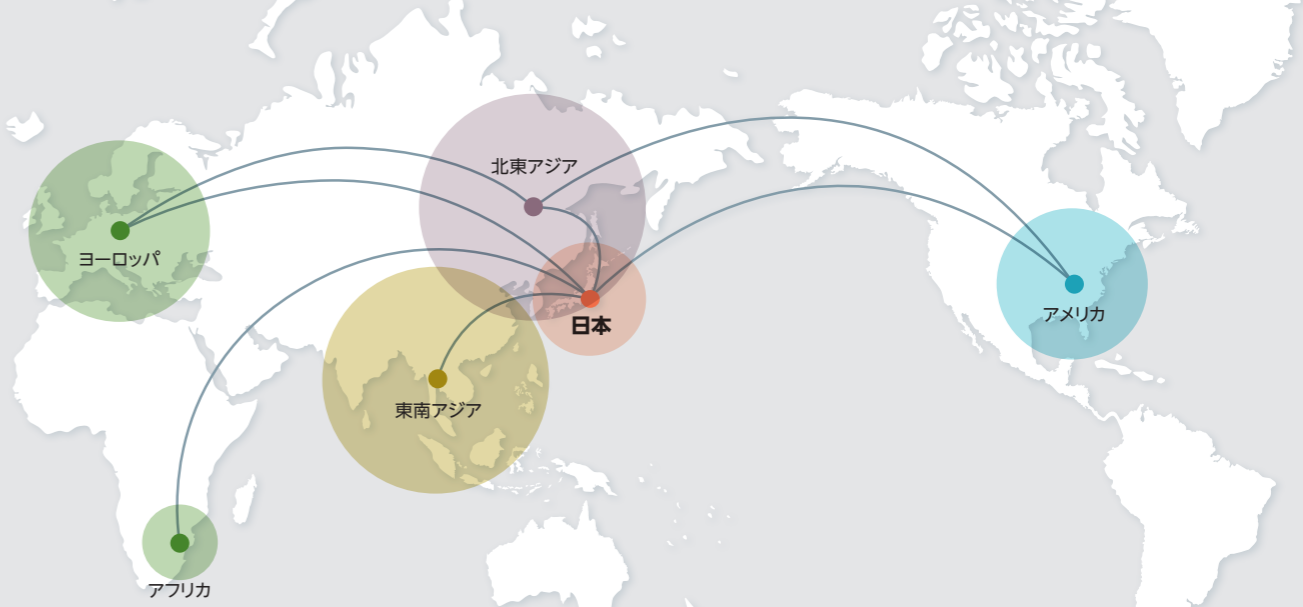
特に、近年増加しているEC出荷や多様な店舗業務を支援するために、関西の物流センター業務で培った高度な課題解決手法を活用しながら、物流業務の新たな機械化や標準化を通じて、さらなる業務の省人化や安定化に挑戦していきます。今後、お客様の事業の拡大にあわせて、お客様の事業戦略に即した物流センター機能の拡充も検討していきます。

ハイブランド商品の店舗・EC販売に対応する物流センターの開設

近年ハイブランド業界では、高いブランド力を活かし、商品ラインナップの拡充やEC販売に伴うチャネルが拡大傾向にあり、物流企業は多岐にわたる分野の知見やB2C対応等、幅広い物流ノウハウが求められています。

当社グループはこれまでの実績が見込まれ、ハイブランド業界の取り扱いを拡充しており、今般専門の物流センターを開設し、業務を開始しました。本物流センターは、空港や消費地への輸送アクセスの利便性や作業員の労働力確保、災害リスクを考慮した立地にあり、太陽光パネルやLEDの設置といった環境に配慮した施設となっています。

注力エリア **① 統合ソリューションサービスの拡大**  
**日本・中国・東南アジア**



三井倉庫グループは、日系企業を中心に物流サービスを提供しており、お客様のグローバル戦略を支えるグローバルネットワークを構築しています。

近年、コロナ禍をきっかけとしたサプライチェーンの混乱に伴い、物流に対する関心が高まっています。また、地政学リスクや災害の激甚化により、サプライチェーンの見直しニーズは今後も高まるものと見込まれます。当社グループは世界各地にネットワークを有しており、サプライチェーンの変更や最適化に柔軟に対応できる物流網を構築しています。

今後は日本に加え、日系企業が多数進出し、当社グループの拠点多く充実している中国・東南アジア地域を注力エリアとして、ビジネスの拡大を図ります。グローバルネットワークを活用し、グループ各社と連携することにより、生産計画や販売計画と連動して、サプライチェーン全体を最適化するSCM物流の深化につなげていきます。

東南アジア	日本	中国
<p><b>推進施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● マレーシアへの新倉庫建設計画始動</li> <li>● グループ各社との連携による一気通貫の物流提案(保管、陸・海・空輸送)推進</li> <li>● 得意領域(食品・化学品等の原料・製品)にかかる取り扱い拡大</li> <li>● 電子部品や自動車部品等の取り扱い拡大に向けたソリューション提案推進</li> <li>● 地政学リスクに対応できる輸送網の構築推進、NVOCC*1の強化</li> <li>● 物流拠点への環境負荷低減の取り組み推進</li> </ul> <p><small>*1 Non-Vessel Operating Common Carrierの略。船舶等の輸送手段を持たず、輸送事業者を利用して荷主の貨物の輸送を行う運航業者のこと。2つ以上の輸送手段を組み合わせたドア・ツー・ドアのサービスを提供する国際一貫複合輸送が可能となる</small></p>	<p><b>推進施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 注力分野であるモビリティ、ヘルスケア、B2B2C物流の深化</li> <li>● SustainaLinkサービスの推進</li> <li>● ロジスティクスプラットフォームの構築やロボティクス等の導入によるDX推進</li> <li>● 物流拠点への太陽光発電設備の設置等、環境負荷低減の取り組み推進</li> <li>● 2024年問題をはじめとするドライバー不足への対応</li> </ul>	<p><b>推進施策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● EV/HV市場拡大を見据えた現地合併企業の持分を追加取得(100%子会社化)</li> <li>● 拠点の合理化</li> <li>● グループ各社との連携による一気通貫の物流提案(保管、陸・海・空輸送)推進</li> <li>● 得意領域(食品や化学品等の原料・製品)にかかる取り扱い拡大</li> <li>● バイヤーズコンソリデーション**2の推進</li> <li>● 欧州/中国間の鉄道輸送サービス推進</li> </ul> <p><small>**2 小売業者などが複数の生産拠点から仕入れた製品を1カ所に集約し、コンテナに混載して仕向地に輸送すること</small></p>

中期経営計画2022 ▶ グループ総合力結集によるトップライン成長

1 グループ総合力結集によるトップライン成長



② サステナビリティ対応ビジネスの拡大

背景・アプローチ

近年、サステナビリティに関する論点は多様化・グローバル化が進展しており、法規制化も加速する中で、企業は網羅的な対応が求められています。物流においても、頻発・激甚化する自然災害やコロナ禍による物流網の混乱により、安定的なサプライチェーンの構築は困難なものとなっています。

三井倉庫グループは、物流の持続可能性を支援するサービスとして「SustainaLink(サステナリンク)」を提供しています。川上から川下まで一貫通貫の物流サービスを展開できる総合物流企業として、物流診断や分析といったコンサルティングに留まらず、具体的な改善策を提案し、実際のオペレーションまで実行することで、お客様の安定的なサプライチェーンを構築します。また、今後需要が増えていくと予想されるサステナビリティ商材の取り扱い拡大も図ります。社会課題を起点としたサービスを今後も拡大していくことで、新しい価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SustainaLinkサービスの拡充

SustainaLinkでは、社会課題における物流を取り巻くリスクを「環境」「労働力」「災害」の3つの観点から洗い出し、それらリスクに対して「知る」→「見える化する」→「改善する」という3ステップでの対応策を提案し、お客様の安定的なサプライチェーンの実現をサポートしています。今後はより一層SustainaLinkサービスの深化を図り、お客様の物流の持続可能性を実現し、当社グループのビジネス拡大にもつなげていきます。

物流を取り巻くリスク

<p><b>カーボンニュートラルへの社会的気運の高まり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に関する情報開示・リスクへの対応策の重要性の高まり</li> <li>炭素税導入等による大幅なコスト増加</li> <li>サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減要請</li> </ul>	<p><b>労働力の不足</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>物流業界における人手不足の深刻化</li> <li>新たな法規制への対応</li> <li>物流人件費の高騰</li> </ul>	<p><b>災害の激甚化・頻発化 感染症の蔓延</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>物流網寸断による損害の発生</li> <li>生産停止による販売機会の損失</li> <li>レピュテーションリスクの増大</li> </ul>
---	---	---

SustainaLinkサービス

<p><b>環境リスク</b> 物流によりCO<sub>2</sub>/廃棄物が排出される</p> <p><b>STEP1 「知る」</b> CO<sub>2</sub>/廃棄物の現行制度・今後の動向を知る</p> <p><b>STEP2 「見える化する」</b> CO<sub>2</sub>/廃棄物の排出量を見える化する</p> <p><b>STEP3 「改善する」</b> CO<sub>2</sub>/廃棄物排出量を削減/相殺する</p>	<p><b>労働力リスク</b> 物流の担い手が不足する</p> <p><b>STEP1 「知る」</b> 物流労働力の状況・今後の動向を知る</p> <p><b>STEP2 「見える化する」</b> 作業/輸送/事務の人員・工数を見える化する</p> <p><b>STEP3 「改善する」</b> 作業/輸送/事務を効率化・自動化し、省人化する</p>	<p><b>災害リスク</b> 災害等発生時に物流が止まる恐れがある</p> <p><b>STEP1 「知る」</b> 災害等による物流リスクを知る</p> <p><b>STEP2 「見える化する」</b> 災害等の物流リスクを想定/見える化する</p> <p><b>STEP3 「改善する」</b> 災害に強い物流体制を構築する</p>
---	---	---

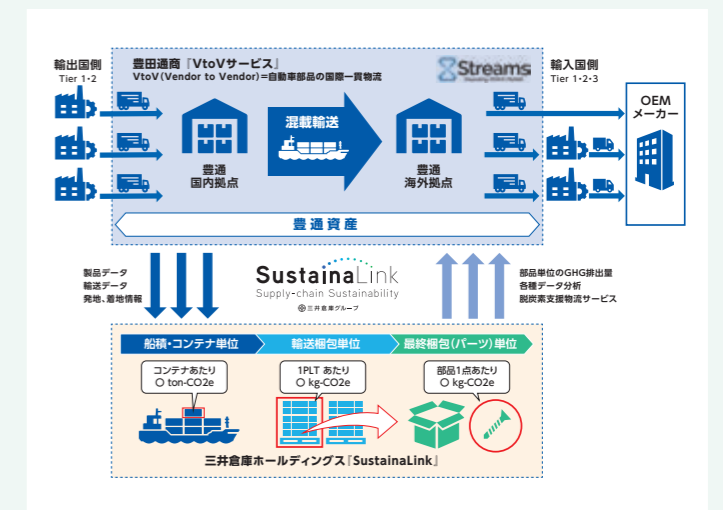
具体的な取り組み事例

豊田通商株式会社と共創し、物流のGHG排出量可視化分野における新サービスの開始

気候変動への対応として、自社のCO<sub>2</sub>排出量(Scope 1+2)だけでなく、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量(Scope 3)の算定・報告・削減がますます求められています。Scope 3の中でも、物流におけるCO<sub>2</sub>排出量(カテゴリー4、9)については、モノが届くまでに様々な輸送が複数の物流会社によって行われるため、可視化が困難とされています。当社グループは、SustainaLinkのサービスの一つであるCO<sub>2</sub>排出量算定サービス「MS CO<sub>2</sub> Analyzer」を通じて、これまでに約1,000万件(2024年3月末現在)の算定を実施してきました。本サービスはISO14083:2023\*など国際標準規格に適合しており、精緻なCO<sub>2</sub>排出量が算定可能です。

更なるサービス強化のため、豊田通商株式会社と業務委託契約を締結し、世界初となる自動車部品の国際物流におけるパーツ単位でのCO<sub>2</sub>排出量を可視化する物流CO<sub>2</sub>算定サービスを開始しています。豊田通商が提供する商物一体となった最適サプライチェーン構築事業と、当社グループの脱炭素ソリューションサービス、そして両社が持つ物流ノウハウ・ネットワークを活用し、カーボンニュートラルに資する物流体制の構築をより一層推進していきます。

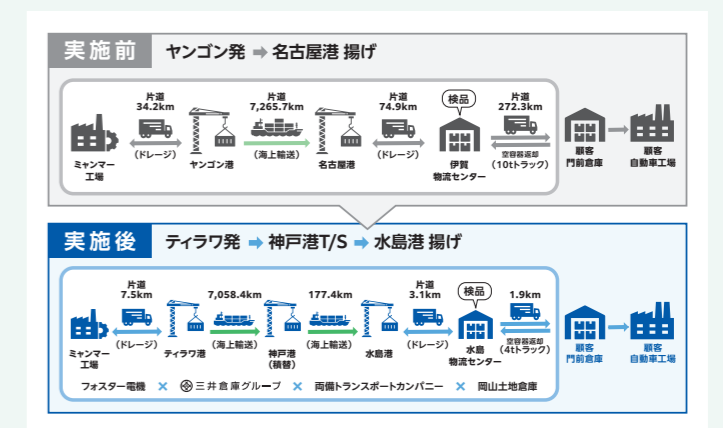
\*2023年3月に発行された、旅客及び貨物の輸送チェーンにおける温室効果ガス(GHG)排出量の定量化及び報告に関する国際規格



国際一貫物流スキームの変更によるCO<sub>2</sub>排出量の削減及びドライバー拘束時間の削減

トラック輸送においては、CO<sub>2</sub>排出による環境負荷に加えて、トラックドライバーの労働力不足などの社会課題を抱えています。

当社グループは、お客様のフォスター電機株式会社、ビジネスパートナーの両備ホールディングス株式会社両備トランスポートカンパニー、岡土地倉庫株式会社との共創により、製品出荷元からの輸送スキームを全面的に見直し、CO<sub>2</sub>排出量及びドライバー拘束時間の削減を達成しました。具体的には、製造工場により近い輸出港への変更や、日本国内での内航船の活用、国内物流センターの変更等により、陸送距離の大幅短縮に至っています。



解決事例

お客様	フォスター電機株式会社
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸送で生じるCO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>トラックドライバーの業務負担軽減</li> </ul>
解決手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出港の変更</li> <li>トラック輸送から内航船輸送への切替</li> <li>国内物流センターの変更</li> </ul>
備考	「令和5年度グリーン物流パートナーシップ優良事業者表彰」において「特別賞」受賞

<p><b>CO<sub>2</sub>排出量</b></p> <p>182.5t-CO<sub>2</sub></p> <p>↓</p> <p>121.3t-CO<sub>2</sub></p> <p>(34%削減)</p>	<p><b>ドライバー拘束時間</b></p> <p>削減効果1,024時間</p> <p>(80%削減)</p>	<p>納入頻度アップによる 検品納期の平準化が可能となり、 現場の負荷軽減</p>
---	---	---

中期経営計画2022 > グループ総合力結集によるトップライン成長

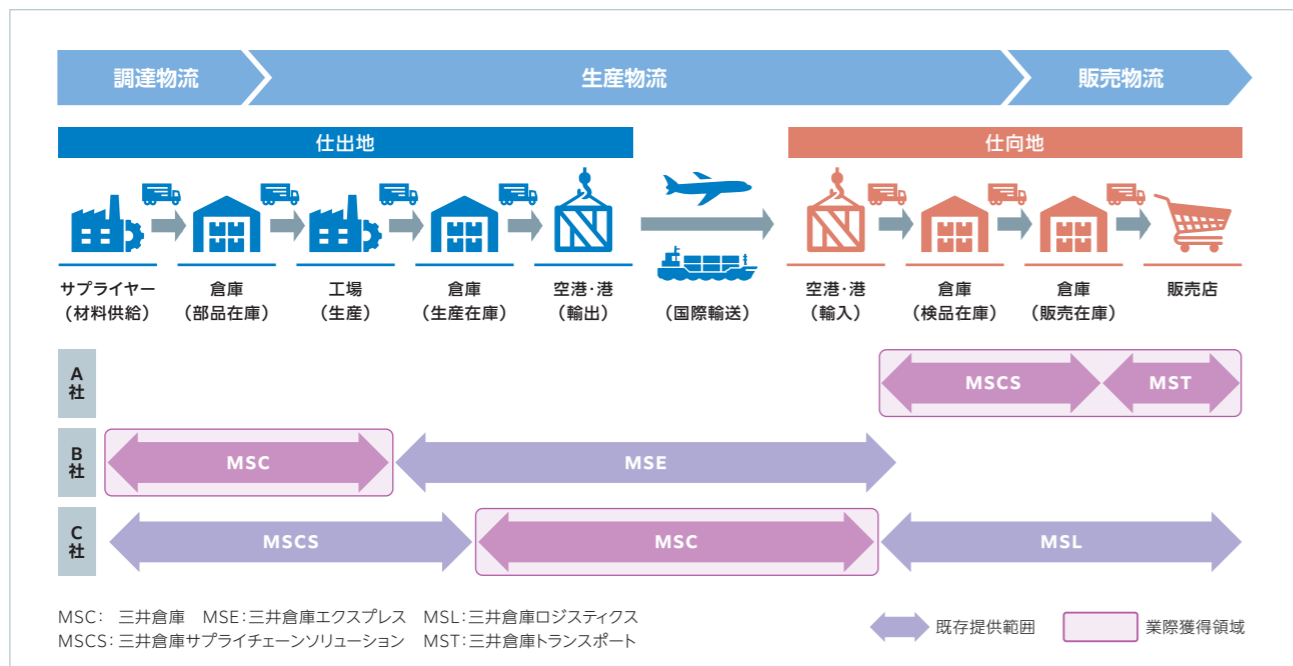
1 グループ総合力結集によるトップライン成長

③業際の深掘

背景・アプローチ

三井倉庫グループは、M&Aを含めた業容拡大により、幅広く優良な顧客基盤と一気通貫(保管、陸・海・空輸送)の物流機能を備えるに至っています。グループ各社においては、物流機能や顧客の業界によって優位性が異なっており、今後は、各社単体では業務を提供できていない「業際」を取り込んでいくことで、ベース業務の拡大を目指していきます。グループ総合力を活用して、個別最適から全体最適の視点で、より一層のサプライチェーン最適化を実現していきます。

「業際」獲得のイメージ



具体的な取り組み事例

2024年3月期実績と今後の取り組み

2024年3月期はグループ各社がそれぞれ強みとする物流機能を組み合わせることで、ヘルスケアや日用雑貨メーカーといったお客様の保管や国際輸送業務、輸出入業務を受注し、トップラインの成長につなげました。また、国内の物流業務を受託している小売業のお客様の海外物流業務も獲得するなど、当社グループの多様な専門性やグローバルネットワークを組み合わせることで、最適なソリューションを提供することができました。

ほかに、より一層の「業際」獲得を進めるために、組織の垣根を越えたコミュニケーションも推進しています。アジアパシフィック

ク地域では「共創部会」を立ち上げ、グループ各社の営業組織との情報共有を通じて「業際」獲得を戦略的に進めています。物流CO<sub>2</sub>排出量算定など、今後海外のお客様から求められることが予想されるサービスメニューについても、サステナビリティソリューションの専門組織である三井倉庫ホールディングスサステナビリティ営業部と連携し、提供できる体制を構築しています。

今後はグループ総合力を活かした提案により、未開拓業務の獲得に努め、ベース業務の拡大を図っていきます。

中期経営計画2022 > オペレーションの競争力強化

2 オペレーションの競争力強化

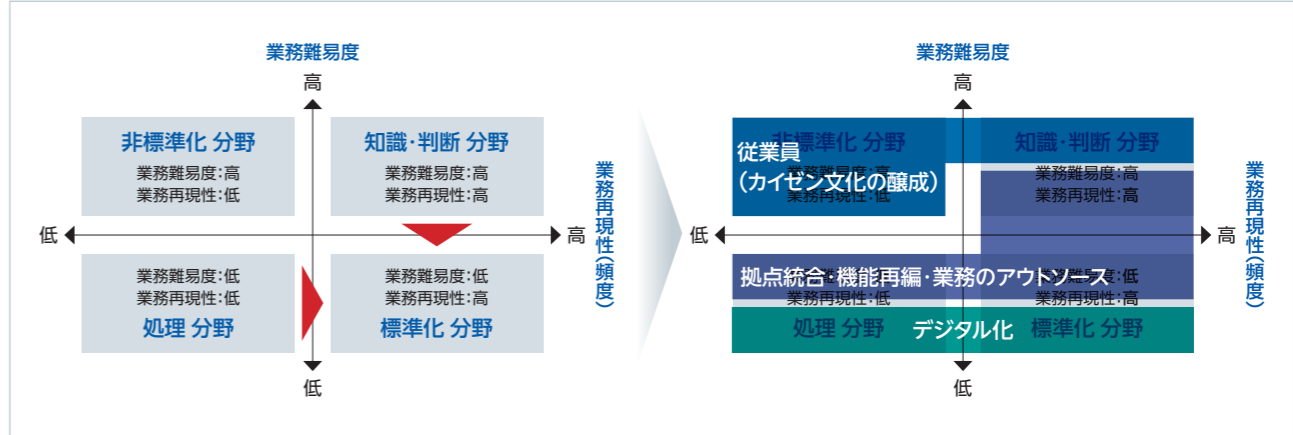
背景

当社グループは、理念である4VALUESの一つに「GEMBA」を掲げており、「現場は原点であり、進化の起点であり続ける」と考えています。中期経営計画では「オペレーションの競争力強化」を成長戦略の一つと位置づけており、取り組みを通じて競争優位性を確立し、価値を創造し続ける企業体制を構築していきます。



アプローチ

「圧倒的な現場力」の構築のためには、業務品質の向上とオペレーションのローコスト化を両輪で進めていく必要があります。これらを実現するためにオペレーション業務を難易度や業務再現性等で分類し、それぞれの領域に適した施策を推進しています。確立した標準化手法のもとに、業務の難易度が相対的に低いものについては積極的にデジタル化を進め、デジタル化が難しい領域については拠点統合・機能再編、業務のアウトソース等を検討していきます。業務の難易度が高いものについては、モデル拠点の改善手法を体系化し横展開していくことで、全拠点の品質向上を目指すと共にカイゼン文化の醸成を図っています。「人の力(日々の継続的な改善活動)」と「テクノロジーの力(オペレーションDX)」を統合し、圧倒的な現場力を構築していきます。



具体的な取り組み事例

現場オペレーションの改善

業務量の見える化と作業計画の最適化に向けた取り組みを複数の事務所に推進し、検証結果をもとに体系化を実施しました。本内容を横展開し、各拠点にて自律的な改善活動サイクルが生み出せる体制を構築していきます。作業計画の最適化については、オペレーションの異常検知や進捗把握および最適な作業計画の作成を効率的に行えるよう作業計画システムの開発も進めています。また、2024年問題の課題対応として、入退場受付システムやトラックバース予約システムを開発し、各拠点への導入を進めています。

事務オペレーションの改善

荷捌き<sup>\*1</sup>オペレーションを実施している複数の拠点を対象に、標準化活動を進めています。全拠点で効率的な運用を実践できるよう顧客毎や組織間で異なる業務内容を明確化し、オペレーション業務の体系化を図ると共に、全拠点向けのガイドラインを策定しました。これらの活動から得られたナレッジを共有できる社内システムの開発も進めています。

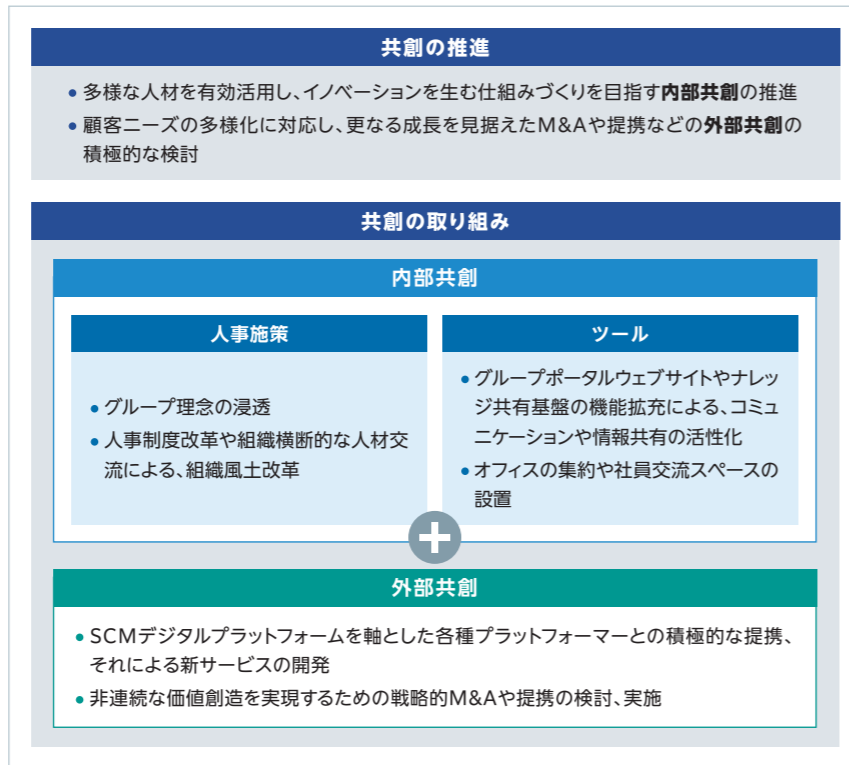
今後は、標準化の活動を全拠点で推進し、ガイドラインの改良やシステムの開発を進めながら、継続的な改善を図っていきます。

\*1 輸出入貨物における通関代行、保管・配送手配、顧客との調整等に関わる業務

3 深化を支える経営基盤の構築 ▶ 共創

背景・アプローチ

イノベーションを促進し、新たな価値を創出し続けるため、グループ内の共創にとどまらず、異業種も含めた外部企業との共創にも取り組んでいます。人材交流やコミュニケーション施策の拡充により、内部共創の質を高め、多様な人材が活躍できる組織にするともに、DX推進やヘルスケア等、注力領域の更なる強化を見据えた外部との共創も積極的に推進しています。



具体的な取り組み事例

内部共創の取り組み成果

- 統合ソリューションサービスの開発**  
グループ内に様々な物流機能やネットワーク、人材、ノウハウ等を保有しております。それらの資本を最大限活用、統合し、潜在的な顧客ニーズや社会課題起点での物流ソリューション開発に注力しています。  
[関連ページ ▶ P.45-48](#)
- 新規顧客の獲得・既存顧客のサービス提供範囲の拡大**  
三井倉庫ホールディングスに設置されたグループ横断的な営業組織である戦略営業部やサステナビリティ営業部が推進役となり、各事業会社と連携しながら、業界特性・顧客ニーズに応じたソリューションを提供しています。近年は各事業会社間で連携を進めながら、多様な専門性やグローバルネットワークを組み合わせた最適なソリューションの提供を行っております。新規のお客様への提案だけでなく、既存のお客様のサプライチェーン上で当社グループがソリューションを提供できていない「業際」領域に関する取り組みも推進しています。  
[関連ページ ▶ P.51](#)

外部共創の取り組み成果

- 顧客との共創**  
外部環境の変化に伴い、お客様のサプライチェーンも様々な変化が求められる中、お客様とともに価値を創造していく姿勢を大切にしています。お客様のビジネスに深く入り込み、ビジネス上の価値創出を通じた社会価値の創出を実現します。こうした取り組みは外部の団体や機関からも評価され、複数の賞の受賞に至っております。  
[関連ページ ▶ P.50](#)
- 提携パートナーとの共創**  
当社グループにはないノウハウや技術、人材等と当社グループの強みを融合し、価値創出を加速させるために、外部パートナーとの連携を戦略的に進めています。  
[関連ページ ▶ P.46, 50](#)
- 業種を超えたオープンな共創**  
中長期的な視点から、社会課題の解決および物流業界全体での価値創造に向けて、多様な業種の企業とオープンな議論を通じた共創を進めています。  
[関連ページ ▶ P.34](#)

人材戦略



グループ一体となった進化を目指して「個の成長」と「共創力」を育む企業文化を醸成

田中 英介  
常務執行役員  
人事・HR管掌

私の使命は、グループの成長を促す企業文化を醸成していくことです。当社グループの柔軟かつ寛容な文化を引き継ぎつつ、さらなる進化を加速させるために尽力していきます。

グループの成長を促す企業文化の醸成

このたび、人事・HR管掌役員に就任いたしました田中です。私は当社グループに入社以来、倉庫・フォワーディング営業、本船作業など国内における現場を中心とした業務に従事し、お客様や当社従業員、協力会社の方々と深く関わってきました。これらの経験を通じて改めて感じた当社グループの強みは、グループ各社のノウハウを統合した総合力とそれを支える現場力だと考えています。

人事・HR管掌役員としての私の使命は、グループの成長を促す企業文化を醸成していくことと認識しています。倉庫業からスタートした当社グループは、自動車メーカーや電子機器・家電メーカーの物流子会社など成り立ちや文化が異なる企業と手を携えながら、今日の総合物流企業へ進化してきたという歴史があります。その柔軟かつ寛容な文化を引き継ぎつつ、グループ全体のさらなる進化を加速させるために尽力する考えです。

2023年4月、これからの三井倉庫グループを担う人材の採用・育成の基本方針として、「求める人材像—未来を描き、動き

動かし続ける人」を策定しました。この人材要件は、理念と経営戦略を体現する“当社グループが目指す人材の姿”です。当たり前ですが、方針を策定しただけでは意味がなく、社内全体に広く浸透し、すべての従業員が当事者意識を持って行動することが重要です。次代を見据えた人材獲得に加え、人材育成は重要な課題であり、今現在当社グループを支えている従業員にもしっかりと目を向け、企業価値向上につなげることを目指します。

経営戦略の実現に向けた人材戦略の方向性と主な取り組み

求める人材像に加え、このたび改定したマテリアリティの一つに「人的資本経営の推進」を挙げたことに伴い、人材戦略を刷新し、主な取り組みとして4つのテーマを設定しました。

グループ総合力を高める人材ポートフォリオマネジメントの強化

1つ目は「グループ総合力を高める人材ポートフォリオマネジメントの強化」です。経営戦略の実現に向けて中長期的にどの

## 人材戦略

ような人材が必要なかを定義し、現状とのギャップを見極め、具体的かつ有効な人材施策につなげていくことが不可欠だと考えています。現在、当社グループの中期経営計画では統合ソリューションサービスの拡大を掲げており、各事業会社の従業員同士で「グループとして最適な機能・サービスを提供する」という意識を醸成していると感じるものの、グループ一体としてのソリューション力を高めるための情報や人材の交流はまだ不足している状況です。今後は経営として重視する注力分野について、グループでの人材データの可視化や、それに基づく戦略的な人材育成・交流を進めていきたいと考えています。また、現在、タレントマネジメントシステムの導入に取り組んでいますが、将来的にはグループ全体で共通の人材データ基盤を構築する計画です。

### 個の進化

2つ目は「個の進化」です。従業員一人ひとりが成長し、進化することが当社グループの持続的成長につながるという考えのもと、人材の育成及び成長支援を積極的に行っています。施策の一つとして全従業員向けに自律的な学習を促すオンライン学習プラットフォームの導入があります。従業員に話を聞くと、嬉しいことに、「学びたい」「成長したい」という声が多くあります。意欲を持つ従業員たちに応え、学ぶ環境を提供することは私たち人事部門の重要な使命のひとつであると考え、取り組みを推進しています。また、次世代の経営層育成を目的として、

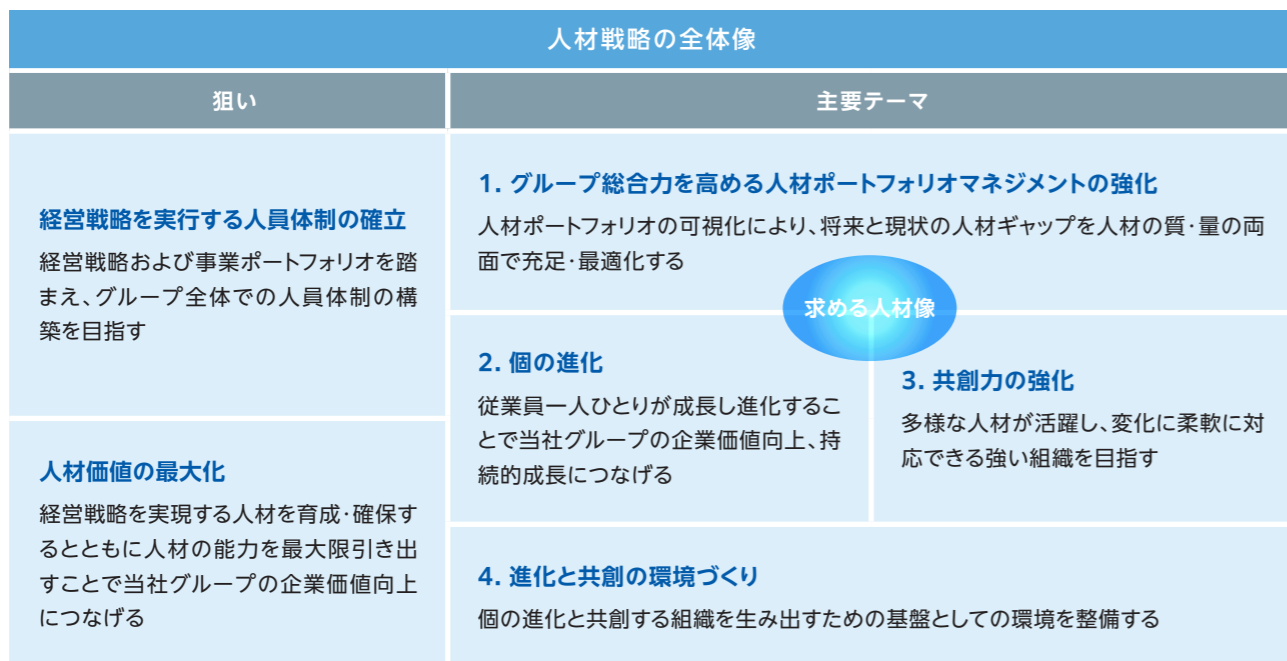
「三井倉庫カレッジ」を立ち上げるなど管理職層向けの研修や階層別、専門スキル別のさまざまな施策を実行しています。さらに、三井倉庫ホールディングスでは、従業員が自らの意志で新しいキャリアにチャレンジできる社内公募制度を導入しています。自ら手を挙げる従業員を積極的に支援することで本人のモチベーション向上につながると考え、今後は同制度の範囲を広げ、グループ全体への展開も視野に入れていきます。新たな環境でさまざまな経験をすることで視野が広がり、パフォーマンスの向上につながることを期待しています。

### 共創力の強化

3つ目が「共創力の強化」です。共創力の強化は年齢や性別、キャリアに関わらず、強みを活かし、異なる意見や考えをぶつけ合うことで新しい価値を創出し、社会やお客様に貢献する強い組織を創りあげることが目的です。ただし、多様な価値観を持つ人材が活躍するためには、共通の目的や指針が必要であり、これこそが当社グループの理念であると考えています。昨年はグループ全体でグループ理念研修を行い、従業員が将来の三井倉庫グループのあり方を考えながら理念について話し合う場を設けました。研修だけで浸透するものではありませんので継続的に施策を行っていきます。

また、強い組織であるためには、多様な人材の活躍や変化への柔軟性が重要であり、それらを実現するには管理職の積極的な関与が不可欠です。部下の成長を促し、グループの成長を

### 人材戦略の全体像



## 経営戦略を実行する人員体制を確立するとともに、

人材価値の最大化に取り組むことで、  
当社グループの成長を支えていきます。

牽引する管理職自身が、会社のさまざまな施策に納得・共感し、共に組織を良い方向へ導けるようコミュニケーションしていきたいと考えています。グループ経営の強化についても取り組みを進めています。例えば、先ほどご説明した「三井倉庫カレッジ」では、未来の三井倉庫グループの共創の土台を築くことも目的としており、次世代経営人材である各社の管理職が、互いの業務や今後の三井倉庫グループについて意見を交わしています。

以前より推進しているダイバーシティ&インクルージョンの取り組みも深化させていきます。今年度より、女性の育成を企図したメンター制度(役員がメンターとして女性管理職を支援)やスポンサーシップ制度(上長が管理職候補の女性従業員を支援)の運用を開始しており、引き続き女性活躍を積極的に進めていきます。

### 進化と共創の環境づくり

4つ目が「進化と共創の環境づくり」です。進化と共創を推進するためには、これらを支える強固な基盤が必要です。基盤が不安定な状態では、激しい環境変化に対応することはできません。その基盤を把握するためのツールが従業員エンゲージメントサーベイだと考えています。当社グループは従業員エンゲージメントサーベイを定期的実施することで、従業員の会社の方針への理解や業務に対する熱意、会社への愛着度等を確認し、施策へと活かしています。

エンゲージメントサーベイでは、「個の進化」の状況を見る指標として、「成長機会」「キャリア機会の提供」「挑戦する風土」等の項目、「共創力」を見る指標として、多様な人材が活躍するための共通の指針となる「グループ理念への共感」「会社の方針や事業戦略への納得感」等の項目をモニタリングしながら、施策を展開しています。具体的には、人材育成制度の充実や上長と部下の関係性強化の取り組みを随時実施しています。なお「挑戦する風土」については、前年度からの課題であると感じております。今までお話ししてきた取り組みや機会の提供を通じて、従業員が失敗を恐れず常に挑戦しながら仕事の中で成長し、その成長を実感できるような働きかけをしていきたいと考えています。

また、これら全ての施策は、従業員が心身ともに健康であって初めて効果が発揮されるものと考え、積極的に健康経営の推進に注力しており、昨年は健康経営優良法人の認定を受けています。

### グループ一体となって全員が活躍できる風土を創る

私のポリシーは、どんな立場の人とも本気で向き合い、対話することで理解を深め、人間関係を築くことです。私が当社に入社して初めての仕事は、港湾運送事業で日本に寄港した外国船の荷役作業を監督する業務でした。船の出入りに合わせ輸出入貨物の積み込み・積み卸し作業を行い、目的地まで届けるためには、さまざまな人たちの協力が必要でした。この経験で学んだことは、生産性・効率性といったテクニカルなことはもちろんですが、年齢の上下、顧客やビジネスパートナー、指示をする・されるといった立場・関係性を問わず、皆が仲間として一緒に目的に向かって仕事をする事の大切さです。

経営という立場においてもこのポリシーは変わりません。従業員との信頼関係を構築するべく各現場に足を運び、従業員の声を自ら聞き、従業員一人ひとりと対話する取り組みを始めています。会社の方針や進むべき方向性を自らの言葉で正しく伝え、現場のリアルな声を聞き、必要なことを即時実行するということを愚直に行っていきます。

「人材」は三井倉庫グループの価値創造の源泉であり、従業員の成長なくして企業価値を向上させることはできません。私たちは、パーパスに掲げる「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現するべく、従業員一人ひとりが自律的に成長を遂げていける企業文化を醸成し、グループの成長につなげていきます。

DX戦略



## DXで実現する物流の最適化と 企業文化の変革による 競争力強化への挑戦

糸居 祐二

取締役上級執行役員  
情報システム管掌 (デジタル戦略部・情報システム部管掌)

### DXで事業成長と競争力向上に貢献する

物流とは、お客様の事業の最適化への貢献、そして世の中の人々が快適に暮らせる社会の実現へとつながっており、私たちのパーパスである「社会を止めない。進化をつなぐ。」に込められている想いでもあります。今、物流業界では、地政学リスクや気候変動、そして2024年問題等の社会課題の深刻化により、当たり前が物が届くということが日々難しくなっており、効率的かつレジリエントなサプライチェーンを構築することがとても重要になっています。当社グループにとってのDXの推進とは「目的」ではなく、これらを実現する「手段」であり、DXを活用することで競争優位性を高め、より高い価値の創造を目指していきます。

私の使命は、2021年に策定したDX戦略(図「DX戦略の全体像」参照)の推進において、リーダーシップを発揮し、当社グループの企業文化・事業環境およびテクノロジートレンドも考慮しながら各種施策を確実に実施することであり、当社グループのイノベーションの促進と競争力の強化に貢献していくことです。「DXの推進」は、この度、改定したマテリアリティの一つとしても特定しており、今後ますます取り組みを加速していきます。

### テクノロジー導入・洗練を進めるとともに、 全従業員に対するDX教育も推進

DX戦略では、デジタルプラットフォームの構築やAI、ロボティクス、RPAの展開に加え、新たなテクノロジートレンドの研究やDX教育の実施による企業文化の変革を推進しています。

2024年3月期までの進捗として、事業の変革を実現する「攻め

のDX」では、SCMデジタルプラットフォームであるLVL(Logistics Value Link)について、特定顧客に対する本格運用を開始しました。また汎用機能のリリースも近く開始予定であり、現在は輸入機能に焦点を当て、プラットフォームとしての実績を積み上げることに注力しています。さらに、日々の業務においてデータを有効に活用する文化を醸成することも重要であり、そのためにデータ分析の仕組みを提供しています。このように、お客様のサプライチェーン最適化に資するサービスの提供が形になってきています。

事業の最適化を実現する「守りのDX」の面では、ロボティクスやマテハン、AI、RPA等の最新技術による物流オペレーションの最適化を図るスマートロジスティクスへの対応を進めています。現在は複数のお客様のEC業務を中心にマルチピッキングカートやAMRなどを導入し、現場業務の最適化を推進しています。

さらに「DX人材の育成」では、当社グループ全従業員を対象にしたDX教育を実施しています。DXを今まで以上に強力に推進するためには、特定の組織や業務担当者だけでなく、全従業員が自分事としてDX推進活動に取り組む必要があります。そのためにも「DX人材の育成」を通じて、多くの従業員のDXリテラシーを高めるとともに、企業文化を変革することが重要だと感じています。

### 企業文化の変革でDX戦略を強力に推進していく

新たなテクノロジーとして生成AIにも注目しています。今後、生成AIを活用できる企業とそうでない企業の間で、格差が一層拡大すると認識しています。当社グループでは、専用の生成AI基盤を構築し、これを活用してユーザーが生成AIを自在に使いこなせるよう支援する施策を推進しています。今後もこの取り組みをさらに強化し

ていく所存です。また、ここ数年のDX活動を通じ、企業文化の変革が極めて重要であることを強く実感しています。DX推進部署のみの取り組みでは、効果的なDX推進には限界があると認識しており、特にそのメリットを最大限に享受できるのは、事業会社の現場における業務だと考えています。このため、昨年から実施している事業会社を含む全従業員を対象としたDX教育を、これまで以上に

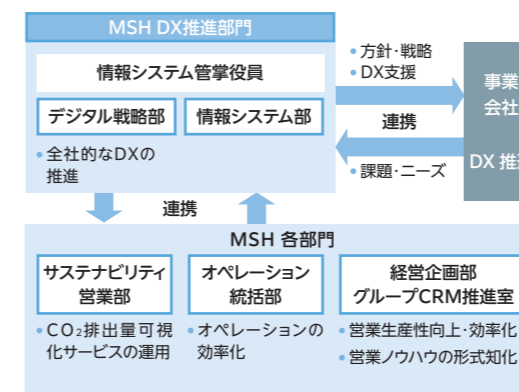
強化しています。教育内容をさらに充実させ、従業員のDXリテラシー向上を目指すとともに、企業文化の変革を推進し、DXの取り組みをより強力に進めていく所存です。最近では事業会社の現場主導でのDXプロジェクトがいくつも立ち上がっています。これらのプロジェクトと連携しながら、各事業会社とのコミュニケーションを一層強化し、グループ全体でのDXを推進してまいります。

三井倉庫グループは、SCMにおける情報をデジタル化、見える化することを通じて、社会価値を創出することを目指し、2021年11月にDX戦略を策定しました。SCMデジタルプラットフォーム「Logistics Value Link」を活用し、輸出入情報管理プラットフォームやSustainaLinkにおける物流のCO<sub>2</sub>一括算定サービス等を提供することで、付加価値の向上・新規価値の創出を図る「攻めのDX」と、ロボティクス導入や物流業務プロセスの改革、営業DX推進等による業務の最適化・効率化・自動化・省人化を図る「守りのDX」、そして、それらを実現するための「DX人材の育成」を推進しています。

### DX戦略の全体像



### 推進体制



当社グループは、情報システム管掌役員のもと、DX推進部門(デジタル戦略部および情報システム部)がトップダウンで全社的なDX推進を図っています。

DX推進部門は、顧客向けのサービス開発や最新のデジタル技術を活用した事業の最適化を進めており、MSHの各部門とも連携して取り組んでいます。MSHの各部門に留まらず、事業会社の営業や管理部門、物流オペレーションなど、各現場からそれぞれの課題やニーズを吸い上げ、支援(現場での課題解決、導入支援、現場の人材育成等)を実施することで、業務の効率化や現場へのIT浸透を促進すると共に、お客様へ価値を提供しています。

各組織・現場でのDX事例をIT部門に集約することで、お客様へのサービスやグループ内の効率化に転用・活用していくという好循環を生み出し、DXによる提供価値の最大化を図っていきます。

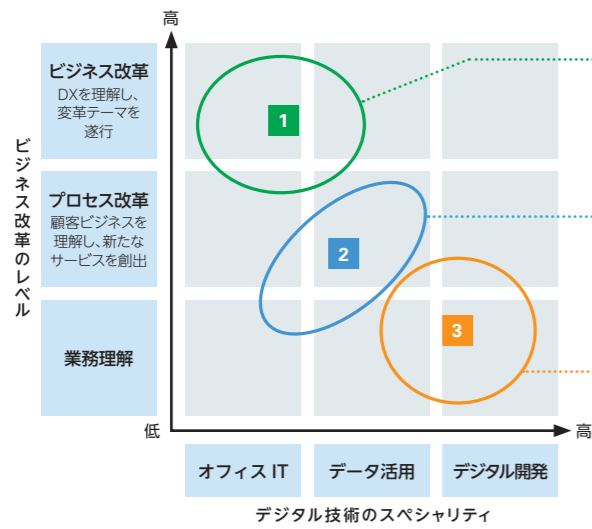
DX戦略

人材育成

当社グループの持つ強みを強化し、競争優位な企業力を生み出すために、従業員各々がデジタル技術を活用して、業務改善やサービス・ビジネスモデル改革を進める力を育成します。  
当社グループのDX推進を担う人材を「ビジネス改革人材」「DXビジネス人材」「デジタル技術人材」に分類し、それぞれ対象とする部

署・職層を定義し、教育プログラムを開始しました。  
経営層に対してはデジタル物流企業として成長するための理解を醸成し、全従業員に対してはIT・デジタルの基礎知識やトレンドを理解し、思考力・分析力の底上げを図るための研修も実施してまいります。

ビジネス × デジタルのスキルマップ



DX推進を担う人材タイプ

- 1. ビジネス改革人材**
  - 業務知識とデジタル知識を有し、新規ビジネスの創出、業務改革・改善をリードする
  - DXプロジェクトオーナー/人材育成
- 2. DXビジネス人材**
  - 業務知識とデジタル(データ)活用力を有し、顧客・業務課題の解決のためのプロジェクト(DXプロジェクト)をキャリアする
- 3. デジタル技術人材**
  - LVL基盤、デジタル技術を活用し、DXプロジェクトを技術面よりリード・支援する
  - データ活用、ベンダーマネジメント及びプロジェクトマネジメント等のスキルを提供する

2024年3月期の取り組み事例

LVLの開発

- LVLのベースとなるシステム基盤について、データベースやセキュリティ面の構築が完了
- 複数のお客様に対して、輸出入管理において発生する荷主・物流事業者の重複作業の効率化や、進捗管理工数の削減を実現する汎用システムを導入。特に輸入管理については、あらゆるお客様が活用できる汎用的なプラットフォームの構築を推進

今後、貿易書類の管理等、プラットフォームとしての機能強化を実施

ロボティクス・RPAの導入

- **現場に応じたロボティクスの導入**  
[事例①].....ファッション領域のEC業務において、マルチピッキングカートとAMR(Autonomous Mobile Robot)を商品の特性に応じて使い分けることで、あらゆる商品のピッキング生産性を向上  
[事例②].....バーコードが無い商品の出荷検品において、商品コードをAI-OCRを用いて読み込み、出荷指示と突合することで、効率性・正確性を向上
- **生産性を意識したRPAの導入**  
[事例③].....OCRとRPAを組み合わせた船社輸入支払い情報のシステム登録自動化  
[事例④].....RPAによる輸空コンテナ搬出申し込み対応業務の自動化

DXによる営業改革

- 2023年10月に三井倉庫ホールディングスに専門組織である「グループCRM推進室」を設立し、グループ横断での営業改革に着手
- 営業手法および営業マネジメント手法の標準化を実施
- 標準化された手法を実現するCRMを三井倉庫ホールディングス・三井倉庫へ導入

今後、他グループ会社へ展開し、グループ横断でのデータ活用により営業効率化を推進



05 価値創造を支える基盤

私たちは、バリューチェーン全体での環境負荷低減、従業員、取引先及び関係者のすべての人たちの安全の確保、多様性と包摂性を重視する人権尊重など、これらの取り組みを推進することで、未来へつながる価値創造を支え、すべてのステークホルダーから信頼される企業を目指します。



## 改定したマテリアリティのもと、 サステナビリティと経営の融合を 一層推し進めていきます

**西村 健**  
常務執行役員  
経営企画・広報・ESG・オペレーション統括管掌



変化する外部環境を背景に、マテリアリティの見直し・KPIの再設定を行いました。  
サステナビリティの実現は当社グループの事業活動そのものであるという考えのもと、  
マテリアリティの各項目に取り組み、次期中期経営計画策定に向けた議論にもつなげていきます。



三井倉庫グループは「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスを掲げ、物流事業を営んでおります。物流は経済の発展や人々の暮らしを豊かにする社会のインフラです。物流業を営む、その活動自体が社会のサステナビリティに通じるものだと思います。当社グループは、グループ総合力により、持続可能なサプライチェーンを提供する力を強みとしています。その強みを構成する人材やノウハウ、アセットなど、多様な資本を統合・活用し、社会の持続的成長と企業価値の向上に寄与するサステナビリティ経営を推し進めることで、物流業界をリードする存在を目指しています。

そのためには、従業員一人ひとりの業務とサステナビリティへの取り組みが繋がっていることが重要です。グループ全体を統括する三井倉庫ホールディングスが強力なリーダーシップを発揮し、グループ各社と相互に緊密なコミュニケーションをとり、さまざまな考え方や取り組み事例を共有、議論しながら、グループ全体で従来の活動を深化させていきます。そして、こうした活動を次期中期経営計画策定に向けた議論にもつなげ、サステナビリティの経営へのさらなる統合を図る考えです。

当社グループをとりまく社会情勢やマーケット環境が大きく

変化する中、今般、グループ理念をベースに、マーケット動向や技術動向、各種ステークホルダーの関心やニーズなどを総合的に勘案した上で、マテリアリティの見直しとKPIの再設定を行いました。

今後は「企業価値・社会価値の創造」に関する2つのマテリアリティと「価値創造の基盤維持・強化」に関する6つのマテリアリティのもと、それぞれに設定したKPIの達成に向けて具体的な取り組みを進めていきます。特に、ESGという側面においては、環境、人的資本、安全・品質、人権を重要なテーマとし、取り組みを推進するだけでなく、サステナビリティ委員会をはじめとする監督体制の整備等のガバナンスの高度化にも力を入れてまいります。

グループ全体を通じた活動は多岐にわたりますが、サステナビリティの実現は当社グループの事業活動そのものであるという考えのもと、ESG管掌役員として各種取り組みを強力に推進していきます。

## 環境

取り組みの詳細は「サステナビリティデータブック2024」P.9(環境マネジメント)をご覧ください。

[https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability\\_report/](https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability_report/)



### 基本的な考え方

三井倉庫グループは、社会の持続可能性なくして当社グループの持続的成長は実現できないと考えており、地球環境の保全を重要な経営課題の一つと捉えています。「三井倉庫グループ環境方針」に基づき、気候変動対応や廃棄物排出量削減等の取り組みを行い、当社グループのみならず、顧客企業及びバリューチェーンの環境負荷低減に貢献していきます。

### 推進体制

当社グループは、取締役会の監督のもとサステナビリティ委員会の傘下にグループ横断的な組織である環境部会(責任者:MSH/リスク管理管掌役員)を設置し、当部会が環境に関する企画立案・実行管理を行っています。

### 気候変動対応

#### ▶ 自社事業におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減

国内の倉庫施設や事業所においては、LED照明や空調機器等の切替・更新による省エネルギー化や、太陽光発電設備の設置による再生可能エネルギーの普及を推進しています。輸送分野については、車両入れ替え時に低燃費・低公害車への移行を行うとともに、エコドライブの実施やEVトラックを導入し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与しています。

#### ▶ サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量の削減

当社グループは、サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量(Scope3)の削減にも取り組んでいます。社会課題起点でお客様の課題を解決する物流サービス「SustainaLink」では、お客様の物流におけるCO<sub>2</sub>排出量の見える化や、削減ソリューションの提供を行っています。モーダルシフトや共同倉庫・配送等による物流効率化を実施し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与しています。

また、当社グループのScope3カテゴリ1については、算定方法の精緻化を進めており、サプライチェーン上のCO<sub>2</sub>排出量のより正確な把握に努めていきます。

### 廃棄物排出量の削減

当社グループは、循環型社会構築に貢献していくため、限りある資源を有効活用し、リサイクル率の向上等廃棄物排出量削減に関する取り組みを推進しています。

当社グループ内の取り組みとしては、電子決裁システムの導入やモニター会議の推奨等、業務の効率化とあわせてペーパーレス化の推進や、バイオPEフィルムや再生樹脂パレットの使用等を行っております。また、お客様に向けた取り組みとしては、リサイクル資材や複数回使用可能なリサイクル梱包材の活用にも留まらず、マテリアルリサイクルが可能かつ耐久性を追求した物流パッケージの開発・活用を行っています。これら梱包資材の活用は、お客様の商品の輸送最適化及び物流コストの削減にも寄与しています。

### 生物多様性への対応

当社グループは港湾地域において、法令遵守の一環として外来種に関連する水際対策を行い、必要に応じて関係各所への連絡対応を実施しています。生物多様性へのさらなる取り組みとして、「経団連生物多様性宣言・行動指針」に賛同しており、生物多様性の保全と持続可能な利用を目指します。



## TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく開示

三井倉庫グループは気候変動対応を重要な経営課題の一つとして認識し、当社グループ自身の温室効果ガス(GHG)排出量削減への取り組み(Scope1+2)と、お客様をはじめとするバリューチェーン全体での脱炭素化への貢献が、グループの企業価値向上につながるという考えのもと、「気候変動対応・資源循環の推進」をマテリアリティの一つとして特定しています。

また、当社は2021年9月にTCFD提言への賛同を表明し、従来の取り組みに加え、気候関連リスクや機会の特定、各体制を含めた情報開示の強化・拡充に取り組んでいます。

### ▶ ガバナンス

当社グループは、サステナビリティに関する推進体制強化の目的で、2021年10月に、グループCEOを委員長とし取締役(社外取締役を除く)、常務執行役員、中核事業会社5社の代表取締役社長及びこれに相当する地位にある者のうち、委員長が指名した者を委員とするサステナビリティ委員会を設立しました。

サステナビリティ委員会では取締役会監督のもと、サステナビリティに関する方針策定や実行管理等を実施し、気候変動においては関連するリスク・機会の特定や分析・評価を主導、気候変動が当社グループの事業へ与える影響の把握や、その対応策に関する議論を行っています。

その他気候変動・環境に関連する取り組みや詳細な議論については、サステナビリティ委員会のグループ横断的な下部組織である環境部において具体的な取り組みや管理指標の検討、実行管理を行い、責任者である取締役がサステナビリティ委員会に進捗状況の報告、提言を行う体制としています。

なお、気候変動対応として必要となる投資については、社内規程に則り経営会議、取締役会等の機関にて個別に議論・決裁を行います。

### ▶ リスク管理

当社グループの事業活動におけるリスクの認識とその管理については「リスク管理規程」に定め、リスクの種類ごとに体制を整備し、リスク管理を実施しています。気候変動に関連するリスクや機会については、サステナビリティ委員会の主導のもと、リスクへの対応と最小化を目指し、リスク・機会の特定や分析・評価、グループ内での情報共有や、関係部署への対応指示、取締役会への報告が行われます。KPIの管理やデータの分析については、サステナビリティ委員会のグループ横断的な下部組織である環境部で実施しています。

### CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)の削減目標

時期	目標	範囲	対象企業
2026年3月期	29%削減(2014年3月期比)	Scope1+2	三井倉庫ホールディングスおよび主要なグループ会社*
2031年3月期	50%削減(2014年3月期比)		
2051年3月期	ネットゼロ達成		

\*三井倉庫、三井倉庫エクスプレス、三井倉庫ロジスティクス、三井倉庫サプライチェーンソリューション、三井倉庫トランスポート、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)

### ▶ 指標と目標

マテリアリティである「気候変動対応・資源循環の推進」を実現するために、当社グループでは気候変動を含む環境分野のKPIを定め、進捗を管理しています。

温室効果ガス(GHG)排出量については、当社グループの事業活動及びサプライチェーンから発生するCO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2及びScope3)の削減を目指します。

### ▶ 戦略

当社グループのバリューチェーン上で発生する気候変動の影響について、リスク・機会を特定し、その結果に対する評価、対応策の検討を行うことで、短期・中長期的な事業戦略に反映し、施策の推進をより効果的なものにしていきます。

#### (1)「1.5℃シナリオ」「4℃シナリオ」を用いたシナリオ分析

当社グループの事業に気候変動が与える影響について、複数の気候シナリオ(「1.5℃シナリオ」「4℃シナリオ」)を用い、シナリオ分析を実施しています。

#### (2)シナリオ分析結果の評価

定量的な試算において、当社グループにとって最も影響が大きいのは1.5℃シナリオにおけるカーボンプライシング(炭素税導入)ですが、総じて、気候変動による当社グループの財務影響は小さく、レジリエントであると考えています。

なお、カーボンプライシングの影響が顕在化することへの対応策としては、自社でのCO<sub>2</sub>排出量削減施策に加え、顧客やパートナー企業と協働したCO<sub>2</sub>排出量削減施策が有効であるため、これらの施策を推進していきます。また、定量分析項目だけでなく、定性分析項目についても情報のアップデート・モニタリングを実施し、事業への影響を確認していきます。

### 「1.5℃シナリオ」「4℃シナリオ」を用いたシナリオ分析・評価の詳細

移行リスク・機会	財務影響		発現時期	対応策
	1.5℃	4℃		
<b>CO<sub>2</sub>排出量削減に関する税等規制</b> <span style="float:right">リスク</span> ・カーボンプライシングの導入・強化による費用負担増加 - 輸送・物流施設の燃料・電気使用等(委託先含む)	小-中	—	中期	・輸送の効率化 ・車両のZEV化 ・省エネ設備、施策の推進 ・使用電力を抑えるオペレーションの推進 ・再生可能エネルギーの導入促進 ・パートナー企業の選定
<b>冷媒規制</b> <span style="float:right">リスク</span> ・代替フロン等冷媒規制の強化による設備投資額増加 - 物流施設の冷凍設備対応	小	小	中期	
<b>その他規制</b> <span style="float:right">リスク</span> ・省エネ規制等の導入・強化による費用負担増加 - EV導入やガソリン車両販売禁止等、車両に関する規制 - 建築物への断熱等省エネ基準 - 再エネ調達・導入比率目標に関する規制 等	—	—	長期	
<b>委託先運送会社のエネルギー転換</b> <span style="float:right">リスク</span> ・低炭素燃料や脱炭素燃料への転換等の進展による運送委託費用増加 - SAF等の環境負荷の少ない燃料の導入	小	小	短中期	
<b>顧客動向(条件)</b> <span style="float:right">リスク 機会</span> ・環境配慮対応の拡大 - CO <sub>2</sub> 排出量把握・削減等が契約・発注条件	大	小	短期	
<b>顧客動向(取り扱い商品)</b> <span style="float:right">リスク 機会</span> ・顧客取り扱い商品の特性変化 - 生産量・産地、部品構成等の変化 - 新たなサステナブル商材の登場	大	大	中長期	

物理リスク	財務影響		発現時期	対応策
	1.5℃	4℃		
<b>風水害激甚化(直接影響)</b> <span style="float:right">リスク</span> ・激甚災害の頻発化・大規模化による保有資産への損害発生、保険料・修繕費用増加	小	小	中期	・風水害激甚化等の気候変動影響をリスクマネジメント項目に組み込み ・BCP、BCM対応の継続実施 ・安全な労働環境の実現
<b>評判(間接影響)</b> <span style="float:right">リスク</span> ・風水害の影響把握やBCP対応が不十分であることによる信頼喪失	小	大	短中期	
<b>海面上昇</b> <span style="float:right">リスク</span> ・浸水被害の増加による保有資産への損害発生、保険料・修繕費用増加	小	小	長期	
<b>気温上昇</b> <span style="float:right">リスク</span> ・熱中症罹患リスクの上昇 - 従業員の健康被害増加 - 就業可能時間の減少 ・平均気温上昇による空調費用増加	小	小	中期	

[凡例]

大・中・小：財務影響試算の結果をもとに定量及び定性評価  
 —：潜在リスクはあるが、現在の情報では2030年時点で顕在化する可能性が高くないもの  
 短期：3年程度  
 中期：2030年  
 長期：2050年以降

ESG推進

安全・品質

取り組みの詳細は「サステナビリティデータブック2024」P.24(安全・高品質な物流事業の追求)をご覧ください。

[https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability\\_report/](https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability_report/)

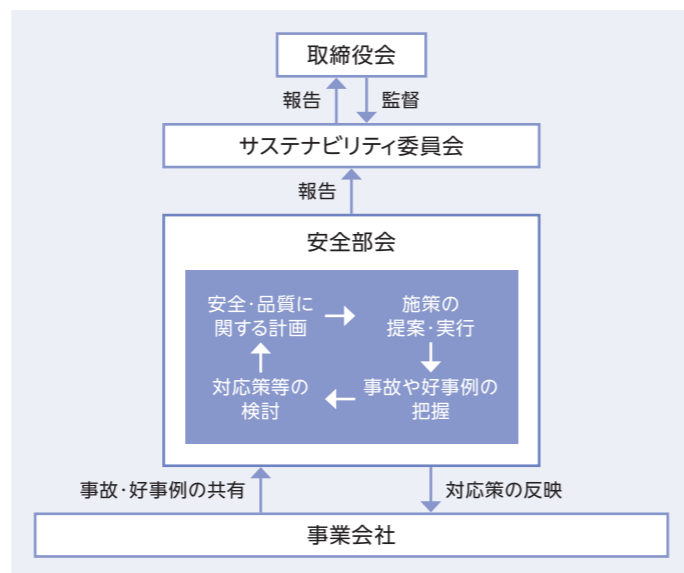


基本的な考え方

三井倉庫グループは、安全・品質を企業価値向上および社会価値創造のための成長基盤の一つとして捉え、グループ全体で物流事業における安全・品質向上の取り組みを推進しています。

推進体制

当社グループは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会が安全・品質に関する管理や議論を行っています。より詳細な議論、具体的な取り組み施策や管理指標の検討、進捗管理は、安全・品質に関するグループ横断的な下部組織である安全部会が実施し、責任者(MSHオペレーション統括管理役員)がサステナビリティ委員会に進捗状況の報告、提言を行う体制となっています。取締役会は、こうした安全・品質向上の取り組みについて、サステナビリティ委員会を通じて報告を受け、監督を行っています。



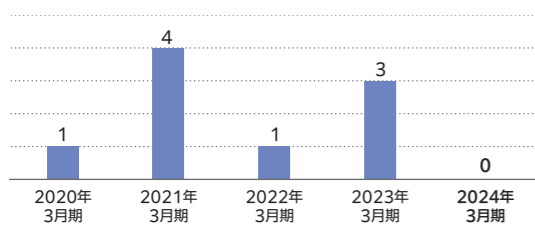
安全・品質向上推進の取り組み

当社グループは、従業員、取引先及び関係者のすべての人たちの安全と健康を確保し、顧客および社会に対して価値を提供するために、安全部会にて安全・品質に関するグループ横断的な取り組みを検討しています。

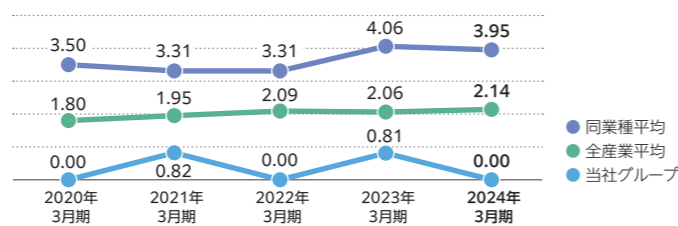
2024年3月期の取り組みでは、グループ全体での安全・品質に関するリスクを特定・評価するために、グループ共通の労働災害レベルの定義づけやレポートラインの設定を行いました。

各社からの労働災害件数やヒヤリハットおよび事故事例等に関する報告内容については、安全部会での共有・議論を通じて、グループ横断での対応策が検討されています。また、各社における好事例についても共有され、グループ全体での物流品質の向上も協議されています。このほか、当社グループの物流事業における安全・品質レベルの底上げを目的に、既に実施されている各社ごとの教育活動に加え、グループ全体で一貫した教育活動を実施していきます。

労働災害件数(件)



労働災害発生日数率



※労働災害発生日数率：100万労働時間当たりの死傷者数＝死傷者数の数/延べ労働時間数×1,000,000  
 ※同業種(運輸業、郵便業)平均及び全産業平均数値は、厚生労働省「令和5年労働災害動向調査の概況」より引用

人権

取り組みの詳細は「サステナビリティデータブック2024」P.16(人権の尊重)をご覧ください。

[https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability\\_report/](https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability_report/)



基本的な考え方

三井倉庫グループは、社会におけるすべての人々の尊厳が守られ、権利が尊重されることが、すべての事業活動の基盤となる重要な要素と位置づけています。取り組みにあたっては、「国際人権章典」をはじめとする人権に関する国際規範を支持・尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「三井倉庫グループ人権方針」に基づき推進しています。

推進体制

当社グループは、取締役会の監督のもと、三井倉庫ホールディングスのリスク管理部が主管部署となり、人権デュー・ディリジェンスをはじめとした人権尊重に関する具体的な取り組みや、管理指標の検討および進捗管理を行っています。取締役会は、こうした人権尊重に関する取り組みについて、コンプライアンス委員会を通じて報告を受け、監督を行っています。

重要な人権課題の特定

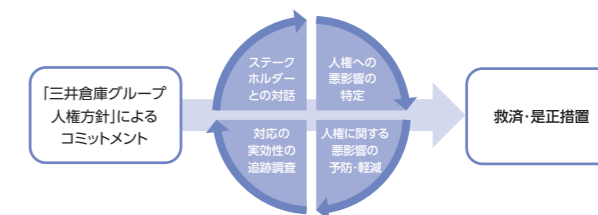
当社グループは、人権尊重への取り組みを推進するにあたり、当社グループの事業活動がステークホルダーの人権に及ぼす影響度を評価し、重要な人権課題として、「強制労働・児童労働の禁止」「あらゆる差別の禁止」「ハラスメントの禁止」「安全な労働環境の提供」「適正な労働時間管理」及び「外国人労働者の権利保障」を特定しました。重要な人権課題の特定は右図のプロセスで行い、特定した人権課題を中心にリスクアセスメントを進めています。なお、人権を取り巻く状況は常に変化していることから、継続的な調査、情報収集、並びにステークホルダー及び外部専門家との対話のもと、優先する人権課題の見直しを実施していきます。

重要な人権課題の特定プロセス

- 01 各社の事業内容(バリューチェーン)に関連する人権課題を整理
- 02 各人権課題を外部専門家と協議のもと、定性的・定量的に分析
- 03 リスクマッピングを用い、優先的に取り組む人権課題を特定

人権デュー・ディリジェンス(DD)の実施

当社グループは、人権尊重の責任を果たすため、人権DDを実施しています。2024年3月期に、国内・海外のグループ会社(連結子会社)を対象に人権DDを実施した結果、人権に関する対応に重大な課題を抱えている会社や、現時点で直ちにステークホルダーの救済が必要となる事実は確認されませんでした。また、改善推奨及び改善指導に該当する事案も、前年度の人権DDのフィードバックや人権に関する教育研修を行ったことにより、減少しています。今後は、当社グループ内に限らず、サプライチェーン上の企業に対しても人権DDの実施を検討していきます。なお、人権DDの推進プロセスや結果は、取締役会に報告しています。



是正・救済・相談窓口

当社グループは、人権に対する負の影響を引き起こしたこと、負の影響を助長したこと、その他負の影響に関与したことが明らかになった場合には、適切な手段を用いてその是正、救済に取り組んでまいります。当社グループの従業員は、人権に関連する懸念が生じた場合には、相談窓口にて匿名でのアクセスが可能です。また、すべてのステークホルダーとの対話を大切にすることを目的に、お客様・お取引先企業を含むサプライチェーンにおけるすべての皆様からご意見を承る窓口を構築していきます。今後も、人権尊重にかかる継続的な教育・研修や実効性のある救済システムの構築を行い、人権課題の解決に努めていきます。

## 社外取締役座談会

## 外部の視点で三井倉庫グループの経営戦略を精査し、 一つひとつの課題に真摯に対応しながら 持続的な企業価値向上を支えていく

当社グループは、社外役員の意見を積極的に取り入れながら、継続的にガバナンス体制の強化に取り組んでいます。経営に対する評価や今後の成長に向けた期待、中期経営計画2022の成果、感じている課題などについて、多様なバックグラウンドと専門分野を持つ社外取締役の皆様に、率直に語っていただきました。



平井 孝志  
社外取締役



月岡 隆  
社外取締役



菊地 麻緒子  
社外取締役



中野 泰三郎  
社外取締役

# 06 価値創造を実現する コーポレート・ガバナンス

私たちは、透明性と公正性のあるコーポレート・ガバナンスの取り組みを推進しています。最適な経営資源の配分や迅速な意思決定を行うための経営基盤を構築し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指します。

### 2024年3月期の振り返りと 取締役会で注力したポイント

**中野:** 中期経営計画2022の2年目である2024年3月期は、在庫調整局面による荷動きの停滞、航空及び海上運賃の特殊要因の解消、人件費等の物流コスト上昇という厳しい事業環境の中で、オペレーション効率を徹底的に追求し、収益確保に努めた1年だったと思います。特殊要因の解消に伴い、これからは、自分たちの本当の実力が業績に反映されて

いきます。そのような状況下で、当社グループが徹底的に取り組まなければならないのは、DX投資です。本中計では、期間中5年間で200億円のDX投資を計画しており、投資を行うにあたっては、その都度、取締役会で、お客様のニーズに合った投資であるかをポイントに評価・検証を行いました。DX投資に対するリターンは測り切れない面がありますが、省人化・省力化といった効率性向上の観点だけでなく、お客様とのやりとりから蓄積した物流データをもとにお客様の

ニーズに合ったサービスをいかに作り上げていくかというトップライン成長の観点で、DX投資の成果を生む鍵になると考えています。

**平井:** 数年前は投資案件等の議案に対してリスクの追加検証を求めるケースもありましたが、最近はリスクに関する議案への織り込みは十分と感じており、建設的な議論がなされています。コロナ禍が一段落し、これからは真の実力が試されると同時に、当社グループにとって変革のタイミングでもあることから、今ま

## 社外取締役座談会



で以上に将来を意識してチャレンジすることが大切です。そのため、投資案件等の議案については、ダウンサイドではなく、当社グループとしてどのような価値をつくれるのか、ベストシナリオではどこまでのアップサイドが見込めるのかという点を意識して議論しました。それから、日本橋箱崎ビルのバリューアッププロジェクトに関しては、収益性に大きなインパクトを与えることから、PDCAサイクルをきちんと回すためにも定期的な進捗報告をお願いしています。

**菊地:** 当社は2017年3月期に減損により234億円の当期純損失を余儀なくされ、以後、グループ一体となり抜本的な収益力の改善と財務基盤の再建に努めてきました。その成果により、収益力の改善が図られたタイミングで打ち出したのが現行の中計です。本中計で計画している1,000億円の戦略投資について、どれだけ企業価値の向上に資する投資を行っていきけるかが重要です。投資の議論においては、投資回収期間だけではなく、例えば海外案件であれば、その国の将来性や周辺諸国の情勢、通常のシナリオに加えてワーストシナリオとアップサイドシナリオの検証を行っています。社外取締役という客観的な立場から投資金額の妥当性を含めて十分に議論し、案件の是非を見極めることを心がけてきました。

**月岡:** 私は、昨年6月に社外取締役に就

任し、この1年間、現状の把握と、この先の事業戦略を考える際に必要なことを見定めるというスタンスで取締役会に臨んできました。「組織は戦略に従う」という言葉がありますが、気になっているのは、各事業会社や組織で重複している事業領域や業務があることです。各々が新しいことに挑戦する風土が来ているのはとてもいいと思う一方、長い目で見た場合に組織としての発展を考えていく必要があります。私は、取締役会ではさらなる企業価値の向上に向けて、次の中計の考え方をどうしていくか議論するべきだと考えています。その際に全体最適をどのように実現していくのか、成長戦略に沿って組織をどのように変えていくのかは今後の重要な検討課題だと思います。

**平井:** 例えば当社グループの場合、新規事業の種をつくる事業開発部、グループ会社と協働しながら事業を拡大させていく戦略営業部という組織がホールディングス内にあります。各々の組織としてはそれで良いのですが、業務が定着してきた際、そこからグループ全体でどう横串を刺して全体最適を図っていくか、私もこの点には工夫の余地があると考えています。

### 日本橋箱崎ビルへのグループオフィス集約に期待すること

**月岡:** 成果が出ている部分、今後成果を上げていかなければならない部分を踏ま

え、本中計の残りの期間で新しい方向性を見出していきたいと思います。当社グループは、来年度に創業の地・日本橋箱崎にグループのオフィスを集約します。ホールディングスと各事業会社が集結することにより、あるべきグループ体制の議論を活性化できると期待しています。

**中野:** 日本橋箱崎にグループのオフィスが集結することは、共通経費の削減などの経済的な効果もさることながら、一体感の醸成、コミュニケーションの活性化といったメリットも非常に大きいと思います。

**平井:** 物理的に集まることは、暗黙知の共有に有効です。情報端末経由での資料、数字の共有、オンラインでの議論よりもはるかに多くのことが伝わりますから。当社グループが「Oneチーム」になる良いきっかけになりますし、新規事業の創造やチャレンジ、グループ内共創の加速も期待できます。

**菊地:** 日本橋箱崎ビルへの本社移転は、全社が誇りを持って進めているプロジェクトであり、オフィスのレイアウトなどにも社員の様々なアイデアが活かされています。1フロア約1,000坪という広々とした空間で、グループ会社が一丸となって仕事にまい進できる環境を整えています。眼前には隅田川が流れ、緑道や桜並木が整備されているなど、周辺環境も素晴らしいです。皆さんが述べられているように、今後の当社グループ事業の発展に大きく寄与するものと思います。

### マテリアリティの改定について

**中野:** このたび、マテリアリティを改定しました。新しいマテリアリティは2050年から2035年のバックキャストで特定していることが一番のポイントです。「未来のことは分からない」という人もいますが、将来の社会がどうなっているか、その中で自分たちがどのような役割を果たしていくのかを考えることは、当たった・外れたは関係なく重要だと思

ます。また、従来のマテリアリティは、社会課題の解決と企業価値向上の一体感に欠ける面がありましたが、今回は、当社グループの多様な経営資源やステークホルダーとの価値創造を通して、持続可能な物流体制を構築し、お客様や社会の課題を解決するためには何が必要かといった視点を重視しています。そのため、社会課題の解決と企業価値向上の結びつき、「三井倉庫グループがこれからどこに向かっていくのか」についての理解が得られやすい内容です。

**菊地:** 従来は社会、経済、環境に対応する3つのマテリアリティでしたが、今回は、「企業価値・社会価値の創造」「価値創造の基盤維持・強化」という大きく2つの枠組みで8つのマテリアリティに整理しています。マテリアリティは全体としてユニークな点は少ないように見えるかもしれませんが、当社グループが到達すべき場所を的確に示していると思います。その中で、私が特に注目しているのは「人的資本経営の推進」です。多くの会社が掲げる項目ですが、目標に向かってどうマネジメントしていくかは会社によって異なり、成果の表れ方もさまざまです。サービス業としての物流業では、お客様のニーズを正しく理解するだけではなく、その一歩先を提案することが求められます。よって、柔軟かつ新しい発想でお客様をサポートできる人材を育てていくことは、当社グループの未来を左右する重要な課題であり、しっかりモニタリングしていきたいと思

ます。**平井:** マテリアリティには大きく2つの役割があると思います。1つは、当社グループが何を大事に考え、どのような方針であるのかを投資家や従業員、お取引先等のステークホルダーと「共通認識」をつくること。もう1つの役割は変革のための「測定」です。変革していくためには、自社が今どの状況にあり、ギャップがどの程度あるのかを測定する必要があります。各マテリアリティのPDCAを回しKPI達成に向けての取り組みを行い、それらを測

定することで変革を着実なものへとすることが出来ます。

また、今回のマテリアリティの見直しでは、バックキャスト思考に基づいたビジネスモデルを軸に議論をした点が良かったです。フォアキャスト思考による現状からの成り行きだけではなく、未来の社会と当社グループのあるべき姿を考え、その非連続な将来に対してどのようなビジネスモデルをとるべきかを検討し、それらも踏まえた重要課題としてマテリアリティを特定しています。確かに、各項目はそれほど特徴的ではないかもしれませんが、ビジネスに関連させ議論を尽くした上でこの8項目に辿り着いたというプロセスには価値があります。

**月岡:** マテリアリティ改定の議論では、2050年、2035年と中長期的な時間軸を見ると同時に、現状から次の展開を考えていくということを強く意識しました。一連のプロセスを通じて、今抱えている課題を含めて中長期的に当社グループのありたい姿を再定義する切り口の1つになったと手ごたえを感じています。特徴的なのは、「企業価値・社会価値の創造」の2つのマテリアリティのKPIを、本中計の営業収益・営業利益の達成とした点です。マテリアリティへの取り組みを実行したものの、業績が上がらなければ本末転倒です。トップラインの成長を含む事業の価値創造に直結していることが重要であり、改定したマテリアリティを中計にしっかり

り紐づけられるか、マテリアリティに整合した成長戦略を実行できるかを管理していかなければならないと考えています。

**中野:** トップラインの成長という観点では、8つのマテリアリティの中で、「DXの推進」が担う役割は大きいと思います。

**平井:** 50年後、100年後は今とは全く違う世界であり、その原動力の根幹は科学技術であるはずで。当社グループのビジネスを先手先手で変えていくための種や基盤の形成、あるいは他のマテリアリティを達成するための推進力になるという点でもDXは重要です。

**月岡:** DXについては、効果測定が曖昧になるような小ぶりの内容で考えるのではなく、大所高所からの大きな枠組みの中で進めることが肝心です。また、DX関連でいえば、インターネットが社会を変えたのと同じような影響力をAIがもっているのではないのでしょうか。AIによって世の中のエネルギー消費量も、物流拠点のあり様も変わってくると想定されますので、今後の進展に注目しています。

### コーポレート・ガバナンスの高度化に向けて

**中野:** 取締役会に関しては、非常にフランクで、意見を出しやすい雰囲気醸成されています。執行サイドへの権限移譲によって議案が絞り込まれるなど、運営の改善も進んできました。今後は、中長期



## 社外取締役座談会

的な企業価値向上に向けた議論により注力していきたいと考えています。トップライン成長の観点からは、海外展開を加速するにしても、DXを推進するにしても、重要なのは人材育成で、中堅社員や女性管理職の育成が急務です。当社グループは、役員に対しても中堅社員が意見を言えるオープンな雰囲気がありますので、トップダウンだけではなく、中堅社員による会社の牽引にも期待しています。

**平井:**取締役会の議案で決裁すべき内容とその背景、議案に挙げられるまでの社内の議論が共有されていることに加え、資料自体も分かりやすくなったと感じます。他方、どうしても議案ベースの議論になる傾向があるため、目指す姿や中計との関連性、施策を行う意味、効果などについて、もっと時間を割いて議論をすべきと提言しています。取締役会とは別に、長期的な戦略をしっかりと議論する場の設定を検討しているところです。

**菊地:**議案の質や検討時間は十分だと思えますが、議案ベースの議論になりがちなのは同感です。議案に取り上げられていない重要事項をどう話し合っていくかは課題の一つでしょう。例えば、新しい期が始まる前に取締役会で議論する項目を検討し、社外取締役の意見を反映したテーマを設定する、といった方法を試してみるのもよいかもしれません。また、以前に比べて、IRやSRの状況が細かく報告されるようになり、投資家の

声を共有できる場として取締役会が機能していることは、評価できる点だと思います。

**月岡:**取締役会は経営方針に関する骨太な課題を共有する場であるべきとの考えから、私は、議案の議論に終始しないためにも現場を訪問し、生の声を聞くことに重きを置いています。私たちにとって非常に良い刺激になるとともに、課題認識を深めることにもつながっています。会社の方向性を議論する際、会議室以外で得た知見を踏まえた意見が加わることは、執行側の気づきにもなるはずです。また、取締役会の実効性アンケートであがった取締役・監査役の意見を受けて、例えば、オフサイトミーティングをどのように設定するか検討が行われるなど、PDCAサイクルがきちんと回っています。このPDCAサイクルを回し続けていけば、取締役会の実効性はさらに高まっていくと思います。

### 現状の株価水準に対する見解とさらなる評価のために

**平井:**当社の時価総額は、私が社外取締役に就任した2019年と比較すると倍以上となっており、大きな減損を計上してきた価値創出が着実に反映されてきています。他方、将来に対する期待を表すPER水準を見ると、当社グループの成長

ポテンシャルや総合物流企業としての強み、基盤の強さなどを投資家に十分に伝えきれていないのではないかと感じています。他社との提携や共創を通じて先駆的な取り組みを行っていることを、市場に向けてもっとアピールしていく必要があります。

**月岡:**現状のPER水準が高くないのは、既存事業の需要の増減だけで業績が変動すると認識されているからではないでしょうか。例えば、事業提携の案件についても、2期目、3期目でこれくらいの効果が期待できるといった開示ができれば、投資家も業績予想がしやすいはずです。当社グループの成長戦略を投資家により理解しやすくなるように、マテリアリティとの関連を含めて整理して開示していくことがポイントで、成長性が見えれば株式市場での評価は自ずと上がっていくと思います。

**菊地:**私も同じように感じています。当社グループの方向性を具体的に提示し、どのようなアプローチを展開して、何年後にどれくらいの収益を見込んでいくかなど、具体的な内容を定性情報及び定量情報の2つの視点から投資家に提示し、掲げた目標にコミットしていくことが重要と考えています。

**中野:**社内の意識改革が進み、各事業の戦い方も変わってきています。変化し、進化する当社グループを、個人投資家や機関投資家の皆様がいかに理解してもらうかということに尽きるでしょう。今後、高い専門性を強みに一貫通貫の物流ソリューションが展開できる当社グループを、ファーストコール先にしたいというお客様が増えていくと思います。そんな中で、総合物流企業だからこそその成功事例を積み重ねていけば、当社グループは物流におけるランドマーク的な存在になっていけると期待しています。そうすれば株式市場での存在感も変わってくるでしょう。

### 社外取締役から見た課題感

**菊地:**これまでに挙がっていない当社グループの課題といいますと、海外における事業のあり方と人材活用でしょうか。海外事業については、顧客である日本企業の海外進出とともに展開するケースが多く、「いつもも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー」というビジョンに合致した戦略と評価しています。ただし、そうした海外展開の継続性や投資効果をいかにして高めていくかについては、大いに検討の余地があると感じています。

**平井:**海外展開について当社グループは、トップダウンでグローバルなネットワークをつくり、海外大手と競うビジネスモデルではなく、海外進出した日本企業に顧客第一のきめ細かいサービスを提供しながら、現地のグローバル企業やローカル企業にも採用されるようなオーガニックグロースを志向しています。すべてのケースで成功しているわけではないですが、チャンスがあるところにはチャレンジし、グループの強みを活かしながら着実に海外事業を伸ばしていくことが大切です。

**菊地:**海外展開と紐づく形で、海外人材の登用にも課題があると思います。現状、海外拠点のトップは日本人が中心ですが、現地の人材を積極的に登用することで違ったビジネス戦略を展開できるかもしれません。それからもう一つ、女性管理職比率については「2031年3月期までに15%」が目標となっていますが、より高い水準を目指していくべきと取締役会で提言しています。

**中野:**物流業界の特性上、女性社員がもともと少ない傾向にあり、女性管理職の育成は過渡期にあります。教育はもちろん大事ですが、経験の場を与えることも同じくらい大事です。「立場が人を育てる」という言葉もあるように、学んだことを発揮する場所を与えて、育てていくやり方もうまく取り入れていくべきだと思います。



### ステークホルダーの皆様へ

**平井:**当社グループは、今、伝統的な倉庫会社から痛みを伴いながら脱皮して、総合物流企業に進化したと捉えています。基盤はできているので、今後はリスクサイドではなく、さらに価値を創造し成長するための議論や施策に注力していきたいと考えています。そのためのキーワードは「越境」であり、グループ内はもとより、他社との提携や共創による越境によって価値創造にまい進してまいります。祖業である倉庫業の「守り」「堅実」といったカルチャーを受け継いでいるゆえ、これまでは「リスクを回避して安全に行く」のが当社グループのスタンスでした。しかし、分水嶺の時期ともいえる今、社外取締役として、よりアグレッシブに価値創造に向けてドライブをかける提案や助言を意識し、成長を促す役割を少しでも果たしていければと思います。

**月岡:**投資家や株主の皆様との対話拡充を図り、当社グループの成長戦略について現状の説明だけでなく、将来このようなことに挑戦していくというストーリーと、その裏付けとなる根拠をきちんと提示していきたいと考えています。投資家とのディスカッションが発想の起点となり、戦略を見直すきっかけになることも多々あります。内にこもらず、外に向けて常にアンテナを張る、加えて当社グループのことだけではなく、日本の物流業が

どうあるべきかという高い視点での志をもって経営に取り組んでまいります。

**菊地:**今日の座談会で意見交換させていただき、新たな気づきや学びがありました。社外取締役として、企業価値を向上させていくこと、言い換えれば企業の時価総額を上げていくことは最も重要な責務であり、そのことにしっかりとコミットしていきます。当社の社外取締役はそれぞれ異なるバックグラウンドを持っており、客観的な視点を大切に、執行部門と建設的な議論を重ねながら、持続的な企業価値の向上に尽力してまいります。

**中野:**まずは、2025年3月期、中計の3年目の成果を出し、今後の成長につなげていけるよう、社外取締役の立場からしっかりとサポートしていくことをお約束します。同時に、総合物流企業として戦う武器ができていの中で、それらをどのように結集させて、より強力にしていくかを考えていきたいです。先ほども話題に出しましたが、日本橋箱崎ビルにグループのオフィスを集約することをよい契機とし、グループがベクトルを合わせて次の一步を踏み出せるよう尽力してまいります。大きなポテンシャルを持つ三井倉庫グループに、期待していただければ幸いです。



## 取締役及び監査役

2024年7月1日現在

### 取締役

**古賀 博文**

代表取締役社長  
グループCEO 兼 取締役会議長  
(兼)三井倉庫エクスプレス株式会社  
代表取締役会長



- 1981年 4月 株式会社三井銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行
- 2013年 4月 株式会社三井住友銀行常務執行役員
- 2014年 5月 当社入社
- 2016年 6月 当社常務取締役
- 2017年 6月 当社代表取締役社長、現在に至る

**郷原 健**

常務取締役  
コンプライアンス責任者 兼  
法務総務・リスク管理管掌  
(兼)三井倉庫ロジスティクス株式会社  
取締役  
(兼)三井倉庫エクスプレス株式会社  
監査役



- 1987年 4月 当社入社
- 2013年 4月 三井倉庫エクスプレス株式会社代表取締役専務取締役
- 2017年 6月 当社取締役上級執行役員
- 2022年 6月 当社常務取締役、現在に至る

**桐山 智明**

取締役上級執行役員  
戦略営業・事業開発管掌  
(兼)三井倉庫株式会社 取締役  
(兼)三井倉庫サプライチェーン  
ソリューション株式会社 取締役  
(兼)三井倉庫トランスポート株式会社  
取締役



- 1990年 4月 当社入社
- 2018年 4月 当社執行役員
- 2022年 6月 当社取締役上級執行役員、現在に至る

### 監査役

**石田 幸男**

常任監査役  
(兼)三井倉庫株式会社  
監査役



- 1982年 4月 当社入社
- 2014年 4月 三井倉庫ロジスティクス株式会社代表取締役社長執行役員
- 2019年 6月 当社取締役上級執行役員
- 2021年 6月 当社常任常勤監査役、現在に至る

※略歴欄に記載の「当社」とは、三井倉庫ホールディングス株式会社(2014年10月1日  
付変更前の商号は三井倉庫株式会社)を指します。

**中山 信夫**

代表取締役専務取締役  
最高財務責任者 兼 財務経理管掌  
(兼)三井倉庫株式会社 取締役  
(兼)三井倉庫サプライチェーン  
ソリューション株式会社 監査役  
(兼)三井倉庫トランスポート株式会社  
監査役



- 1975年 4月 株式会社三井銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行
- 2007年 4月 当社入社
- 2015年 6月 当社常務取締役
- 2017年 6月 当社代表取締役専務取締役、現在に至る

**糸居 祐二**

取締役上級執行役員  
情報システム管掌



- 1981年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
- 2009年 5月 日本オラルク株式会社入社
- 2012年 8月 当社入社
- 2016年 4月 当社執行役員
- 2022年 6月 当社取締役上級執行役員、現在に至る

**木納 裕**

監査役  
(兼)三井倉庫ロジスティクス株式会社  
監査役



- 1984年 4月 当社入社
- 2015年 4月 三井倉庫株式会社取締役上級執行役員
- 2016年 4月 三井倉庫ビジネスストラスト株式会社代表取締役社長
- 2017年 6月 三井倉庫株式会社代表取締役社長
- 2021年 6月 当社常務取締役
- 2024年 6月 当社常勤監査役、現在に至る

### 社外取締役

**中野 泰三郎**

社外取締役



- 1969年 4月 株式会社三菱銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行
- 1973年 6月 東京コカ・コーラボトリング株式会社  
（現 コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社）入社
- 2003年 3月 同社代表取締役副社長
- 2013年 11月 株式会社タイアップ 代表取締役社長、現在に至る
- 2018年 6月 当社社外取締役、現在に至る

**平井 孝志**

社外取締役



- 1989年 4月 ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド入社
- 1997年 7月 デル株式会社入社
- 2001年 4月 スターバックスコーヒージャパン株式会社  
経営企画部門長/オフィサー
- 2003年 9月 株式会社ローランド・ベルガー 執行役員シニアパートナー
- 2017年 3月 筑波大学大学院ビジネスサイエンス系国際経営プロフェッショナル専  
攻教授、現在に至る
- 2017年 6月 株式会社キトー 社外取締役
- 2019年 6月 当社社外取締役、現在に至る

**菊地 麻緒子**

社外取締役



- 1992年 4月 法務省検察庁 検察官任官
- 1999年 3月 日本及びニューヨーク州 弁護士登録  
長島・大野法律事務所（現 長島・大野・常松法律事務所）入所
- 2004年 4月 公正取引委員会事務総局入局
- 2006年 5月 ボーダフォン株式会社（現 ソフトバンク株式会社）  
業務執行役員 CCO
- 2014年 4月 日本マイクロソフト株式会社 執行役員
- 2016年 6月 当社常勤社外監査役
- 2020年 6月 当社社外取締役、現在に至る
- 2020年 7月 日立建機株式会社 社外取締役、現在に至る
- 2023年 11月 株式会社良品計画 社外監査役、現在に至る

**月岡 隆**

社外取締役



- 1975年 4月 出光興産株式会社入社
- 2009年 6月 同社取締役
- 2013年 6月 同社代表取締役社長
- 2018年 4月 同社代表取締役会長
- 2020年 6月 同社特別顧問
- 2021年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役、現在に至る
- 2022年 7月 出光興産株式会社名誉顧問、現在に至る
- 2023年 6月 当社社外取締役、現在に至る

### 社外監査役

**小澤 元秀**

社外監査役



- 1977年 10月 クーパーズ・アンド・ライブランド会計事務所入所
- 1996年 8月 監査法人中央会計事務所 代表社員
- 2006年 9月 あらた監査法人 代表社員
- 2013年 6月 当社社外監査役、現在に至る

**三宅 英貴**

社外監査役



- 2000年 4月 法務省検察庁検察官任官
- 2004年 6月 弁護士登録 アシャースト東京法律事務所<sup>®</sup>入所
- 2010年 1月 金融庁証券取引等監視委員会事務局入局
- 2020年 1月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業パートナー、  
現在に至る
- 2023年 6月 当社社外監査役、現在に至る

※現 アシャースト法律事務所・外国法共同事業

## コーポレート・ガバナンス

### 企業価値向上を目指したガバナンス体制の構築

三井倉庫ホールディングスは、「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスのもと、ガバナンス体制の強化を図ることを中長期的な企業価値向上につながる重要課題の一つと位置づけています。当社は、子会社の経営管理を適切に行うための持株会社制の採用や執行役員制度の導入、各種委員会の設置などの体制構築により、迅速で適切な意思決定を実現しています。執行役員制度の導入については、取締役及び執行役員の執行権限と責任を明確化することで、業務執行と監督の分離を実現しています。また、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役会が各取締役及び業務執行組織の職務執行状況等の監査を実施しています。

#### 取締役会(議長: 社長 古賀博文)

2024年3月期 取締役出席率	開催回数 16回 100.0%
--------------------	--------------------

取締役会では、法令、定款、社内規程で定められている規則に基づき、経営の基本方針、経営戦略、その他重要な業務執行の決定を行うとともに、業務執行取締役の執行状況を監督しています。

- #### 2024年3月期の主な議題
- 中期経営計画2022成長戦略案件
  - 取締役会の実効性評価
  - 政策保有株式保有意義の検証
  - 株主との対話や市場からの評価
  - 求める人材像の策定
  - マテリアリティの見直し

#### 監査役会

2024年3月期 監査役出席率	開催回数 16回 100.0%
--------------------	--------------------

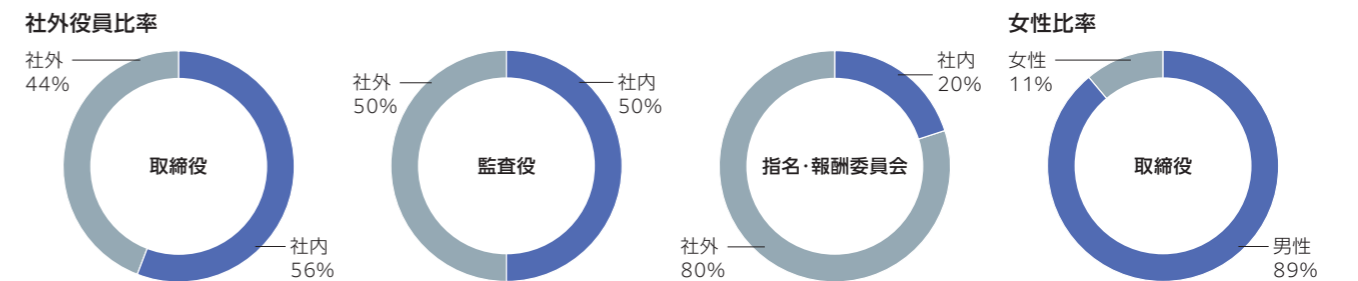
監査役会は監査の充実に努め、監査役は取締役会、役員連絡会議のほか重要な会議に出席し、取締役の執行状況の監督を行っています。

#### コンプライアンス委員会(委員長: 社長 古賀博文)

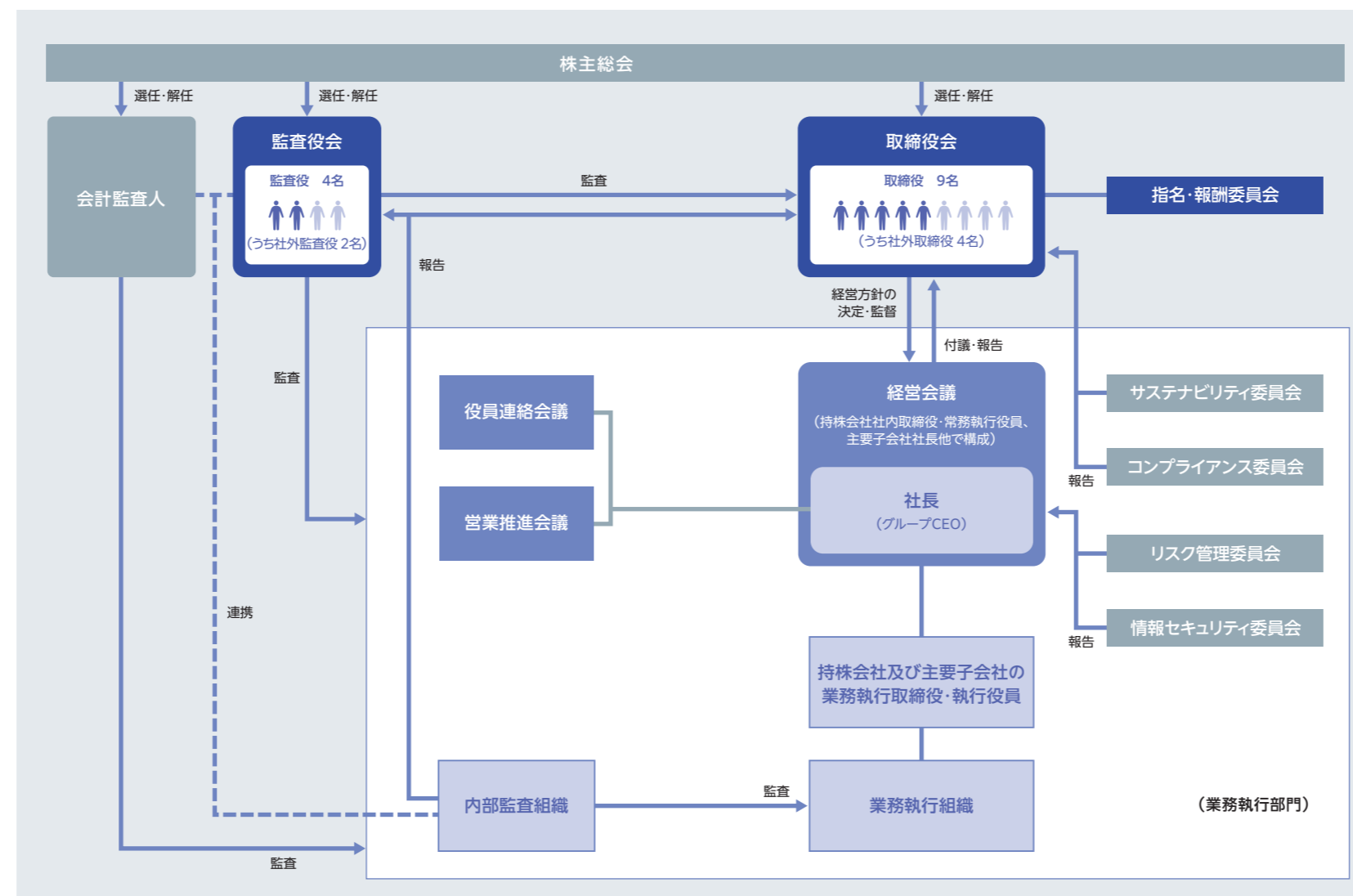
2024年3月期 委員会構成出席率	開催回数 4回 100.0%
----------------------	-------------------

当社グループの経営に影響を与えるコンプライアンス違反やその他の問題発生時の対応協議、役職員の行動規範となるべき企業倫理規範の制定、コンプライアンス体制の構築を行い、コンプライアンスの推進及びコンプライアンス違反の未然防止に努めています。

#### 取締役・監査役のメンバー構成(2024年7月1日現在)



コーポレート・ガバナンス体制図(2024年7月1日現在)



#### 指名・報酬委員会(委員長: 社外取締役 中野泰三郎)

2024年3月期 委員会構成出席率	開催回数 3回 100.0%
----------------------	-------------------

取締役及び監査役の指名、取締役報酬及び執行役員報酬の決定(役員報酬基準額、各取締役の個別評価、業績連動報酬額の妥当性・適正性検証)、役員報酬制度(株式報酬等、非金銭報酬に関するものを含む)の策定、見直し等に関する審議を行い、各項目の客観性・公正性・透明性を高めています。

#### 経営会議(議長: 社長 古賀博文)

2024年3月期 経営委員出席率	開催回数 27回 98.9% (MSC久保社長: 2回欠席、MSCS関取社長: 1回欠席)
---------------------	---

当社グループの企業価値の最大化を実現することを目的として、取締役会に付議すべき事項、経営全般に関する重要な事項、取締役会からその執行を経営会議に委任された事項について審議又は決議しています。

#### サステナビリティ委員会(委員長: 社長 古賀博文)

2024年3月期 委員会構成出席率	開催回数 2回 96.2% (MSC若野常務取締役: 1回欠席)
----------------------	--

サステナビリティに関する戦略・方針の検討や、マテリアリティと目標KPIに向けた取り組みの実行管理を通じて、当社グループの企業価値向上を図っています。

MSC: 三井倉庫株式会社  
MSCS: 三井倉庫サブライフェーションソリューション株式会社

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

	2004年~	2006年~	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
監督と執行の分離	2004年 ・執行役員制度の導入	2006年 ・報酬委員会の設置			2016年 ・報酬委員会を「指名・報酬委員会」に改組								
取締役総数	9~12名							8名	9名			10名	9名
社外取締役		1~2名						2名	3名(女性1名)			4名(女性1名)	
社外監査役	2~3名							3名	2名				
役員報酬		2006年 ・業績連動を織り込んだ役員報酬制度開始									2022年 ・株式報酬制度の導入		
取締役会の実効性評価					2016年 ・取締役会実効性評価(インタビュー・アンケート)開始								
その他			2014年 ・持株会社移行							2021年 ・サステナビリティ委員会の設置	2022年 ・グループ理念制定		

### スキル・マトリックス

当社は、「グループ総合力結集によるトップライン成長」「オペレーションの競争力強化」「深化を支える経営基盤の構築」の3つを成長戦略の柱として、更なる飛躍を遂げ、持続的な成長を果たすことを目指しています。その実現に向け、知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させるよう特に期待されるスキル・経験を下記の9項目に定義し、それらを備える取締役、監査役を選任しています。

氏名	役職	企業経営	営業・マーケティング	グローバルビジネス	DX・IT	オペレーション	ESG	財務会計・金融	人材開発・人事	法律・リスク管理
古賀 博文	代表取締役社長 グループCEO、取締役会議長	●	●	●			●	●	●	●
中山 信夫	代表取締役専務取締役 財務経理管掌、最高財務責任者	●		●			●	●		●
郷原 健	常務取締役 法務総務・リスク管理管掌、 コンプライアンス責任者	●	●			●				●
糸居 祐二	取締役上級執行役員 情報システム管掌				●					
桐山 智明	取締役上級執行役員 戦略営業・事業開発管掌		●			●				
中野 泰三郎	社外取締役	●	●	●						
平井 孝志	社外取締役		●	●	●					
菊地 麻緒子	社外取締役			●			●			●
月岡 隆	社外取締役	●					●		●	
石田 幸男	常任常勤監査役	●	●							
木納 裕	常勤監査役	●			●	●			●	
小澤 元秀	社外監査役							●		
三宅 英貴	社外監査役									●

(注)上記一覧表は、取締役及び監査役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

### 充実した取締役会の運営に向けた取り組み

取締役会では、企業価値の向上に向け、中長期的な経営課題や経営に大きな影響を与える事項の議論時間を確保し、有意義かつ活発な議論を行えるよう、以下の取り組みを実施しています。

十分な議論時間の確保	社外取締役への情報提供・支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の年間スケジュール及び付議事項に関する計画策定</li> <li>取締役会での付議事項における事前説明</li> <li>取締役会に至るまでの議論の経過の明示</li> <li>事業運営に関する権限について、経営会議や管掌役員・事業会社に委譲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要案件における事前説明および緊急案件における個別説明の実施</li> <li>ホールディングスの各管掌取締役や事業会社代表からの業務・事業戦略の定期的な説明</li> <li>各種施設訪問会の実施</li> </ul>

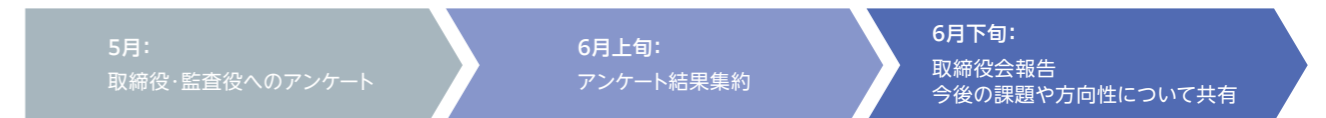
#### 社外取締役・社外監査役の現場視察会の実施

2023年5月と10月に社外役員の事業・現場理解の促進を図るため、事業所見学会を行いました。家電メーカーの販売物流拠点、ヘルスケア商材を扱う物流センター、東京港のターミナル、トランクルーム営業所等を見学し、当社グループのビジネス理解を深めました。

### 取締役会の実効性評価

中長期的な企業価値向上に向けて取締役会の機能充実化を図るため、取締役及び監査役に対してアンケートによる取締役会実効性評価を行い、それらの結果について取締役会で議論しています。

#### 実効性評価のプロセス



#### 2023年3月期の実効性評価で提起された課題と対応状況

課題	対応状況
<ul style="list-style-type: none"> <li>DX戦略への取締役会の関与及び運用に関するモニタリング</li> <li>サステナビリティ戦略の推進</li> <li>株主・投資家・ステークホルダーとのコミュニケーションの充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職務執行状況報告での進捗確認</li> <li>DX投資案件の進捗報告</li> <li>サステナビリティ委員会の年2回開催の継続</li> <li>マテリアリティの改定に関する議論</li> <li>投資家との対話の実施と取締役会でのフィードバック</li> </ul>

#### 2024年3月期取締役会の実効性に関する評価

アンケート項目	抽出された課題	課題への対応方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成、運営、議題</li> <li>取締役の選解任</li> <li>DX、サステナビリティ、人的資本</li> <li>IR・SR</li> <li>中期経営計画に対するモニタリング体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の構成比率</li> <li>付議内容の充実化</li> <li>経営幹部候補者に関する議論</li> <li>各戦略の見直しや議論の深掘り</li> <li>アナリスト等からの具体的なコメントやIR活動の情報共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営体制効率化のため人員構成の変更</li> <li>さらなる権限委譲の見直し</li> <li>将来の経営幹部の育成強化に関する議論の深掘り</li> <li>マテリアリティ及びKPIの進捗状況のモニタリング</li> <li>投資家との対話の実施と取締役会でのフィードバックの継続的な実施</li> </ul>



## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

#### ▶ 役員報酬に関する基本方針

当社の役員報酬はグループ理念を体現する優秀な人材を確保できる水準であることや、株主を含むすべてのステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性および合理性を備えていることを前提として設計しています。

#### ▶ 報酬決定プロセス

当社は、取締役会において取締役個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。役員報酬額については、個々の報酬額の妥当性及び決定プロセスの透明性を一層確保するため、社外取締役を委員長とし、その他社外取締役及び社長を委員とする「指名・報酬委員会」において報酬額を決定しています。取締役会はその決定を指名・報酬委員会に一任しています。

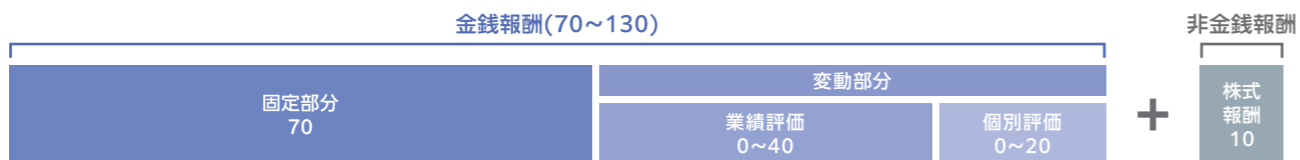
#### ▶ 役員報酬の構成

取締役の報酬体系は各役職別の金銭報酬(固定部分と変動部分)、非金銭報酬(株式報酬)で構成されています。なお、社外取締役及び監査役は固定報酬であり、また株式報酬は支給対象外となります。

#### 役員報酬

金銭報酬	役職等に応じて役職基準額を決定しています。
固定部分	役職基準額の70%を業績指標に連動しない金銭報酬として支給しています。
変動部分	業績向上を通じた企業価値増大の動機づけを目的とした業績連動評価と、個別評価に応じて変動する金銭報酬を支給しています。業績連動評価に係る指標は、本業の業績が反映される連結営業利益と、投融資等の結果が反映される連結税金等調整前当期純利益としており、支給額については、業績評価は役職基準額の0%~40%、個別評価は役職基準額の0%~20%となるように制度設計しています。
非金銭報酬	株価変動のメリットとリスクについて株主と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的として、役職基準額の10%相当の譲渡制限付株式を非金銭報酬として支給しています。

#### 役員報酬のイメージ



#### 例)業績・個別評価が基準値となった場合



#### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			支給人数 (人)
		固定部分	変動部分	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	356	212	114	29	6
監査役(社外監査役を除く)	64	64	—	—	2
社外役員	55	55	—	—	7

(注)対象となる役員の員数は延べ人数となります。( )内は内数です。

### サクセッションプラン

当社は、経営の実効性を高める観点から、社長及び取締役について、経営理念、経営計画等を踏まえ、広く社内外に適切な人材を求め、指名・報酬委員会が候補となる人材についての議論を行っています。特に、社内から登用する者については、従業員としての職務能力及び実績評価の両面から考課を重ね、可能な限り幅広い経験を積み、さらに執行役員として当社グループの運営に関する主要業務を管掌または担当させることで、経営に関する機会を提供しています。また、役員研修を実施しケーススタディの議論等を行うことにより、能力開発につなげています。

### 監査役・監査役会

当社は、事業に係るリスクの発生を未然に防止し、問題点の早期発見及び解決を行うため、監査役、会計監査人及び内部監査部門が緊密な連携を保ちつつ、それぞれの観点から定期的に監査を行う体制をとっています。

監査役会は取締役会から独立した機関として、法令、定款に基づき監査方針、監査計画を策定し、各取締役及び業務執行組織の職務執行状況等の監査を実施しています。そのため、監査役は取締役会をはじめとする重要会議への出席及びグループ各社の業務状況の聴取や往査、意見の表明を実施しています。各職務については常勤監査役2名と非常勤監査役2名で分担して取り組んでいます。

#### 監査役メッセージ



常任常勤監査役  
石田 幸男

株主から負託を受けた独立した立場で、会社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なガバナンス体制を確立していくことが監査役役割だと認識しております。常勤監査役としては、経営会議やコンプライアンス委員会等の重要な会議への出席、重要書類の閲覧などを通じて、取締役の職務執行に関する監査に注力しております。

当社監査役会の最大の特徴は、「会計監査人の選定に関して、選任後7年を経過するごとに広く会計監査人候補を募り、会計監査人の見直し作業を必ず行う」という方針を掲げ、ぶれることなくその方針を実践している点です。期間を定めてこのような見直し作業を実施している企業はまだ少なく、当社監査役会の取り組みは日本国内において先進的だと認識しています。

昨期の監査重点テーマの一つが、「人的資本の強化に資する体制が構築され、上手く運用されているか」という点の検証でした。非管理職層へのアンケートやインタビューを実施するといった新たな試みに挑戦するなど、当社グループの方々の“生の声”を幅広く聴取することにも努めました。

今後も当社グループの企業価値向上のため、監査役としての役割をしっかりと果たしてまいりたいと考えております。

### グループ・ガバナンス

当社は、グループ・ガバナンスに関する方針を定め、当社グループにおいて各社が負うべき責任及び権限を明確にしています。具体的には、主要子会社に各社が所管する連結子会社を定め、投資の規模や案件の性質によって一部権限を委譲し、各社で決裁する案件と、当社での決裁を要する案件を分けています。

毎月2回開催している経営会議にて、取締役会に付議すべき事項の審議・決議に加え、各社の事業計画や大型投資案件、内部統制等、経営に関する各社の重要な事項を協議・報告し、グループ全体に情報を適宜共有する体制を確立しています。

## コーポレート・ガバナンス

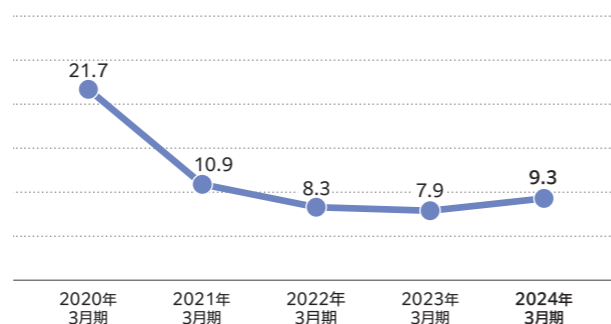
### 政策保有株式

当社の政策保有株式については、当社グループの事業戦略や取引先との事業関係を総合的に勘案し、中長期的な企業価値の向上に有効とみなす場合において保有する方針としています。

保有意義の妥当性の検証については、個別に保有目的や資本コスト等の観点から定性・定量的に検証を行い、適宜縮減の取り組みを進めると共に、毎年定期的に取り締役に報告しています。

また、政策保有株式に係る議決権については、投資先の企業の経営方針を見極めつつ、中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを基準として適切に行使しています。

政策保有株式の純資産比率\*(%)

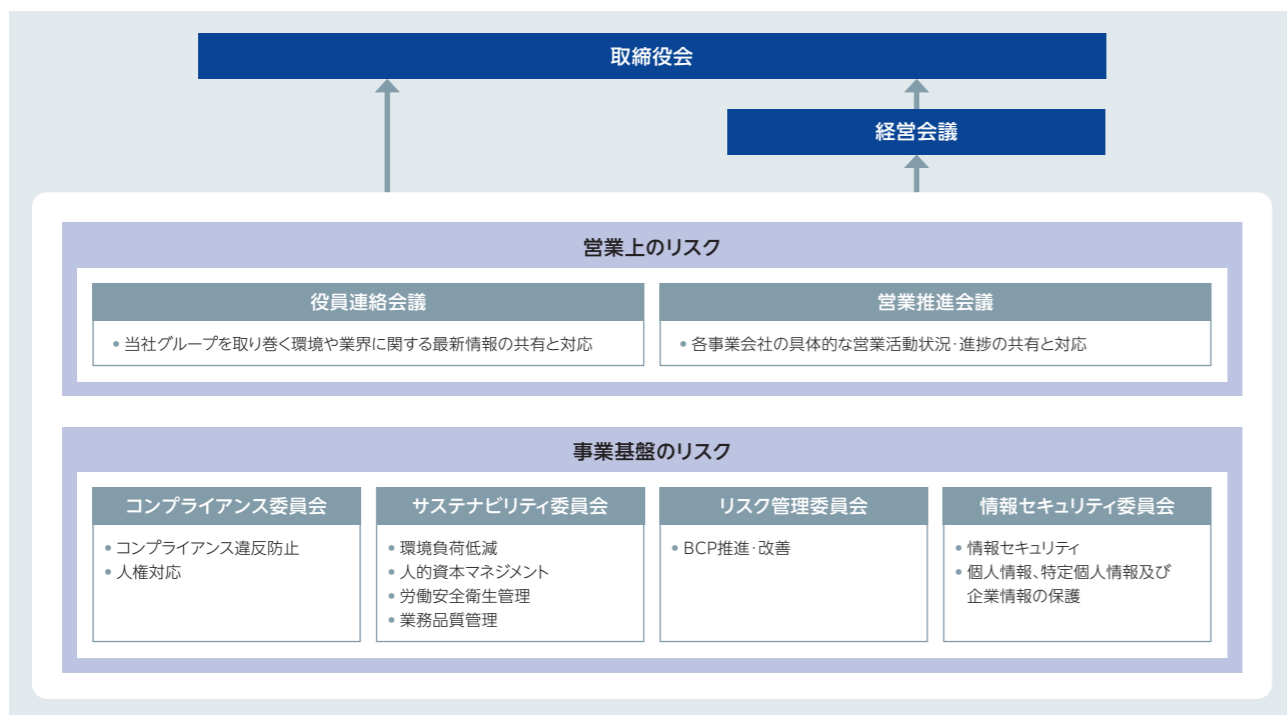


\*保有する政策保有株式の時価が、連結純資産に占める割合

### リスクマネジメント

当社グループの事業活動におけるリスクの認識とその管理に関する基本的事項を「リスク管理規程」に定め、四半期ごとにリスク管理委員会を開催してリスク管理の改善、強化に努めています。また、リスク管理委員会ではグループ全体のリスク管理の状況を審議し、基本的な対応事項、方針等を定めています。コンプライアンス、人権、環境、災害、品質、財務、経理、情報セキュリティ等に係る個別のリスクについては、それぞれのリスク管理を担当する当社グループ各社の部署にて、規則・ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成・配布等を行うものとし、当社グループの横断的なリスク評価及び対応の推進は三井倉庫ホールディングスリスク管理部が行うものとしています。また、各リスクに関する報告については、当社の各委員会にて状況を把握し、経営会議または取締役会に報告をするものとしております。

#### リスクマネジメント体制図



### 事業等のリスク

当社グループは、日本、北米、欧州、北東アジア、東南アジアを中心に物流事業を展開し、また日本において不動産事業を展開しています。投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項は、下記の通りです。

リスク項目	リスク概要	対応・取り組み	対応する体制
経済環境の変化	<b>物流事業</b> ・世界各国の景気動向や社会情勢の不安定化による荷動きの変動 ・景気後退や需要縮小による在庫の減少、域内運送の減少、国際輸送の減少 ・価格競争の激しいマーケットにおける収受料金の下落 <b>不動産事業</b> ・首都圏の賃貸オフィス市場の需給バランスや市況動向による影響	<b>物流事業</b> ・業界・地域に偏りのない多様な顧客ポートフォリオの構築 ・保管・輸送等の物流業務にとどまらない、周辺業務の提供や付加価値サービスの創出 ・物量等のマーケット動向のモニタリング <b>不動産事業</b> ・マルチテナント化による収益基盤強化 ・継続的なバリューアップ工事の実施 ・賃料等の市況動向のモニタリング	経営会議 役員連絡会議 営業推進会議
公的規制の変化	・各国における、事業・投資の許可、保管、作業、運送、通商、独占禁止、租税、為替管理、気候変動、環境、各種安全管理等の法的規制の変化への対応コスト上昇	・外部専門家との定期的なコミュニケーションによる情報収集 ・顧客との信頼関係の構築と適正料金の収受 ・専門的ノウハウを持つ人材の積極的なキャリア採用	経営会議 役員連絡会議 営業推進会議
業界構造の変化	・労働人口減少等起因した人的リソース不足の深刻化 ・デジタル化・装置産業化の進展に伴い参入障壁が低くなることによる異業種参入	・「圧倒的な現場力」を構築すべく、業務プロセスの見える化・標準化を進めることで物流品質の改善、底上げによる効率改善 ・IoT、AI、ロボティクスといった次世代テクノロジーを利用した省力化、省人化 ・グループ連携の強化により、お客様のサプライチェーンにおける課題解決に向けたソリューション提案	経営会議 役員連絡会議 営業推進会議 サステナビリティ委員会
ESGの重要性の高まり	・自社、サプライチェーンを含めた人権尊重対応の遅れや開示の不足 ・気候変動対応の遅れや開示の不足 ・上記対応遅れと開示不足によるレピュテーションの低下や投資対象からの除外	・サステナビリティ委員会の設置、ESG推進室設置による世の中の動向把握と各種施策の推進 ・開示枠組みに対する早期対応	サステナビリティ委員会 コンプライアンス委員会
災害や社会インフラの障害等の発生	・地震、風水害等の災害の発生によるオペレーションの中断 ・停電、通信回線の不通等の障害による情報システムの停止	・損害を最小限に留めるために、日常点検・整備、発生時の対応マニュアルの作成・更新、事前の訓練等を実施	リスク管理委員会
国際的活動及び海外進出に潜在するリスク	<b>海外営業拠点を持つエリアにおける</b> ・予期できない法律または規制の変更 ・事業活動に不利な政治または経済要因の発生 ・未整備な社会インフラによる影響 ・税制等の変更 ・戦争、テロ、感染症、その他の要因による社会的混乱	・信頼できる現地パートナー企業との協業 ・現地スタッフによる経済状況・法規制等に関する定期的な情報収集 ・緊急時対応マニュアルの整備・周知と、現地法人－日本間でのコミュニケーション・報告体制の構築	経営会議 役員連絡会議 営業推進会議
システムに関するリスク	・サイバー攻撃等による情報システムの停止	・持株会社にグループ全体のシステム運営・管理を担う専門組織である情報システム部を設置し、システム障害発生を防止 ・障害発生時にはその影響を低減しつつ、早期復旧に向けた包括的・多面的なシステム運用体制を構築	情報セキュリティ委員会
情報漏洩に関するリスク	・情報の不正外部流出による損害賠償、制裁金や課徴金の発生、レピュテーションの低下	・情報セキュリティ委員会を設置して情報漏洩防止、外部ネットワークからの不正侵入の防止等に関わる全社的対応策を実施 ・グループ全体のシステムを対象に継続的な点検を行い、情報漏洩を未然に防ぐ対応を実施	情報セキュリティ委員会

その他、為替レート・金利の変動や退職給付債務、保有資産の時価の変動等、財務諸表との関連性が高い項目については、有価証券報告書をご覧ください。

### コンプライアンス

法令遵守をはじめとする各コンプライアンス体制の強化を目的として、コンプライアンス委員会を設置し、四半期ごとに開催しています。また、コンプライアンスに関する研修に力を入れ、グループ各社の意識を高めるとともに、毎年コンプライアンス意識調査を実施しています。法令遵守の実態を継続的かつ多面的に調査し、活動の成果を検証することで、翌年に向けたコンプライアンス違反リスクの予防体制を構築する等、法令遵守体制の改善に努めています。内部通報については、法令違反・不正行為・ハラスメント等による不祥事の防止及び早期発見を目的として、内部通報取扱規程を制定し、グループ従業員等を対象に「三井倉庫グループコンプライアンスホットライン」を設けています。国内窓口は第三者機関に委託し、通報者の匿名性をより強化するとともに、英語、中国語にも対応し、不祥事等のリスクの潜在化を防止しています。

## コーポレート・ガバナンス

### ステークホルダーエンゲージメント

三井倉庫グループは、創業から110年以上にわたり、世界のさまざまな地域や人々との関わりの中で事業活動を行ってきました。そして、その多様なステークホルダーとの相互信頼を構築するために積極的な情報開示と継続的な対話を重視しています。当社グループは、ステークホルダーの皆様と共創することで、企業価値向上を図るとともに、持続可能な社会の実現を目指していきます。

ステークホルダー	関係の概要	ステークホルダーの期待・関心	コミュニケーション手段
株主・投資家	財務資本の提供者である株主・投資家の皆様が当社グループの持続的な成長を支える重要なパートナーと認識し、適切な対話を実施します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 持続的な企業価値向上</li> <li>・ 株価の向上</li> <li>・ 適時適切な情報開示</li> <li>・ 適切な市場評価</li> <li>・ 良好なコミュニケーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株主総会の開催</li> <li>・ 決算説明会の開催</li> <li>・ 株主・投資家向け情報発信 (統合報告書/サステナビリティデータブック/ 株主報告書/有価証券報告書等)</li> <li>・ 個別IR・SR面談の実施</li> <li>・ 株主アンケートの実施</li> </ul>
顧客	お客様に信頼される満足度の高いサービスを追求め、事業を通じて世界の人々の暮らしの安心や快適な社会を実現します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ QCD+サステナビリティ</li> <li>・ 持続可能で強靱な物流インフラの提供</li> <li>・ お客様の進化を支える物流基盤</li> <li>・ サプライチェーンマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日々の営業・サービス活動・ホームページ上で情報提供(日・英)</li> <li>・ Webサイトや電話での相談対応</li> <li>・ 物流コラムの連載</li> <li>・ YouTube公式チャンネルにて事業紹介動画の配信</li> <li>・ デジタルサイネージを利用した事業活動の情報提供</li> <li>・ 大規模展示会への参加・オンラインセミナーの実施</li> </ul>
従業員	従業員一人ひとりの人権を尊重するとともに、働きがいや成長機会を提供できるようコミュニケーションや各施策を推進していきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人権の尊重</li> <li>・ 働きがいを感じられる制度と評価</li> <li>・ 安全で健康的な職場環境</li> <li>・ 成長機会の提供</li> <li>・ ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>・ ワークライフマネジメントの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員エンゲージメントサーベイの実施</li> <li>・ 人権方針の策定・人権デュー・デリジェンスの実施</li> <li>・ 研修制度の拡充</li> <li>・ 働きやすい職場環境の整備</li> <li>・ 表彰・コンテストの実施</li> <li>・ 公正で納得性のある処遇</li> <li>・ 労働安全衛生・健康経営の推進</li> <li>・ ストレスチェックの実施</li> <li>・ 社内イントラネットでの情報発信・コミュニティ活動・社内報の発行</li> <li>・ コンプライアンスホットライン(多言語対応)の設置</li> <li>・ 労働組合との意見交換</li> </ul>
ビジネスパートナー	公平公正・共存共栄に基づく健全な取引で深い相互信頼関係を構築し、連携強化を図ることで、安定的かつ高品質な物流サービスを構築していきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適正な取引</li> <li>・ 相互成長</li> <li>・ 災害時の連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 持続可能な責任調達にかかる基本方針の策定・公開</li> <li>・ 公平・公正・透明性のある取引</li> <li>・ 災害発生時の連携</li> <li>・ 品質改善の取り組み</li> <li>・ 電話・メールでの問い合わせ対応</li> </ul>
政治・行政	法令・社会規範に則した公正な企業活動を遂行するとともに、行政/業界団体と対話や連携をしていくことで物流業界のより良い未来を共創していきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公正な企業活動</li> <li>・ 政策・取り組みの協働、実行支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法令・規制への対応</li> <li>・ 経済団体・業界団体との対話・連携 (国土交通省/一般社団法人日本倉庫協会等)</li> </ul>
地域社会	地域社会と良好な関係を築き、信頼を寄せられる企業として建設的な事業を営み、多様な人々が共生できる社会を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域との共存共栄</li> <li>・ 雇用の創出</li> <li>・ 環境負荷低減</li> <li>・ 交通安全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イニシアチブへの賛同</li> <li>・ 寄付活動(医療/芸術/研究分野等)</li> <li>・ 大学での講義の実施</li> <li>・ ボランティア活動を通じた地域・社会への貢献</li> <li>・ 調査・アンケートへの協力</li> <li>・ WEBサイト等による情報発信</li> </ul>



# 07 事業戦略

私たちは、国内外の多数の倉庫拠点と陸・海・空のフルスペックの物流機能を有しており、さまざまな領域でサービスを展開しています。グループ総合力結集によるトップライン成長につなげていくために、各社それぞれの強みを活かした事業戦略を推し進めていきます。

## 事業概況

三井倉庫グループは、持株会社である三井倉庫ホールディングス株式会社、連結子会社72社及び持分法適用関連会社5社で構成されています。さまざまな物流サービスを有機的・効率的にお客様に提供する物流事業と、ビル賃貸業を中心とする不動産事業を運営しています。(2024年3月31日現在)

### 物流事業

物流事業は、倉庫・港湾運送、航空貨物FWD(フォワーディング)、3PL・LLP、陸上貨物運送により構成されています。国内外にある多数の倉庫拠点と、陸・海・空の輸送機能を備えたフルスペックの物流機能を有しており、それら各種の拠点や物流機能を組み合わせ、お客様のサプライチェーンを最適化しています。原材料から医薬品、家電製品等、多様な業界の貨物を取り扱っており、調達・生産・販売物流の川上から川下まで幅広く柔軟な物流サービスを提供することで、特定分野・領域に依存しない安定した収益構造を築いています。

#### 三井倉庫グループの主要な物流領域

業種	バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通	
		調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	販売物流
ヘルスケア									
自動車関連									
家電									
精密機器・機械									
生活消費財									
住居・インテリア									
食料・飲料									
アパレル									
紙・パルプ									
化学品									

### 不動産事業

不動産事業は、オフィスビル並びに賃貸マンションを運営・管理しています。周囲の環境変化に伴い物流用途に適さなくなったアセットに対して、収益性を勘案し、不動産事業への転換を図っています。不動産事業は、長期的かつ安定的な収益を確保する事業運営方針により、経年劣化に対応したリニューアル工事、並びに、時代のニーズに合致させるためのバリューアップ工事を適宜実施することで、優良テナントの確保とともに高稼働率の維持に取り組んでいます。

#### 物流事業

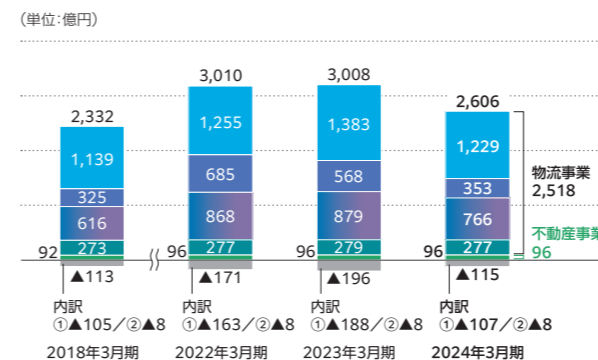


## 事業ポートフォリオ

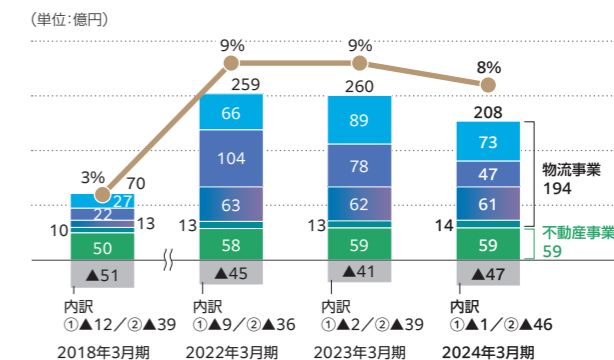
当社グループは、様々な物流サービスを提供できる総合物流企業として成長していくことを目指し、M&Aによる事業領域の拡大と事業ポートフォリオの強化を図ってきました。

現在は、安定的な収益を確保する不動産事業に加え、物流事業においては倉庫運営によるストック型ビジネスと輸送業務によるフロー型ビジネスを組み合わせ、バランスの取れた事業ポートフォリオ構造となっています。物流事業については、前中期経営計画から継続している収益力強化の施策により各セグメントの利益水準が伸長していることに加え、グループ総合力を活かしたサービス提供によりグループ全体の収益力も向上しています。

### 事業セグメント別営業収益推移

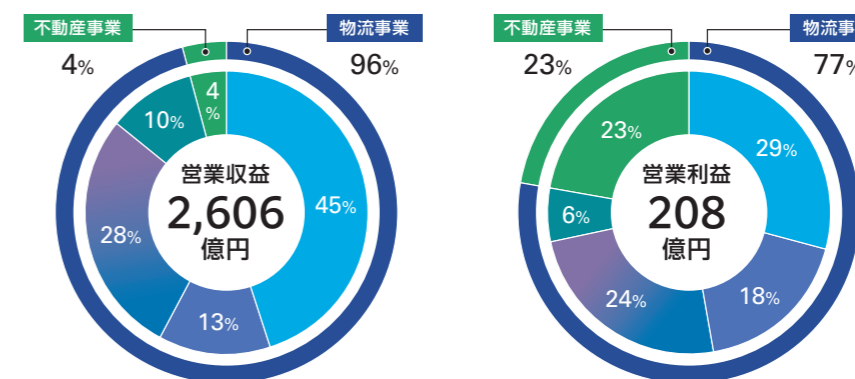


### 事業セグメント別営業利益推移・営業利益率



※内部取引・消去等: 営業収益のセグメント間の内部収益及び振替額と営業利益の管理部門に係る費用の調整額等を表示しております。また、内訳の内容は以下のとおりです。  
 ①: グループ内取引額等の消去額となり、物流事業数値は合計値より①を相殺しております。  
 ②: 相殺後の連結物流事業数値と不動産事業の合算値より消去している額になります。  
 ※記載金額: 億円未満を四捨五入して表示しています。

### 2024年3月期ハイライト



※構成比は小数点以下を四捨五入して表示しています。  
 ※営業収益はセグメント間の内部収益または振替高を含み、営業利益は管理部門に係る費用の調整前の金額として表示しています。

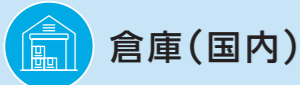
物流事業は、主に海上・航空運賃の単価下落の影響により営業収益は2,518億17百万円(前期比402億5百万円減)、営業利益は194億円22百万円(前期比45億円減)の減収減益となりました。国際輸送の荷動きが低調であったことから、倉庫・港湾運送において海上運賃の下落や、在庫調整を背景とした荷動きの鈍化、また前期発生した海外でのサプライチェーン混乱に伴う緊急的な輸送業務が発生しなかったことにより減収減益となっております。航空貨物FWDについては、荷動きの鈍化に加え、航空運賃の下落により減収減益(前期の「特殊要因」の剥落を含む)となっております。一方で、3PL・LLPについては、輸入貨物の運賃単価下落により減収となるも、3PL業務の取り扱いが概ね堅調に推移している他、マテハン導入による効率化の推進により利益は横ばいとなりました。陸上貨物運送におきましては、積載率の向上による備車費用の削減および、収受料金の適正化を推進し、減収となるも利益は横ばいを維持しております。

不動産事業については、オフィス物件の空室率及び賃料水準に大きな変動はなく、営業収益は95億92百万円(前期比36百万円減)、営業利益は59億42百万円(前期比33百万円増)とともに横ばいとなりました。

# 三井倉庫株式会社

当該事業が占める  
営業収益の割合 **45%**

倉庫・港湾運送 航空貨物FWD 3PL・LLP 陸上貨物運送 不動産事業



事業内容の詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.mitsui-soko.com/company/group/msc/>



三井倉庫株式会社  
代表取締役社長  
**鳥井 宏**

三井倉庫は、当社グループの祖業である倉庫(国内・海外)・港湾運送の3つの事業部門より構成されています。高品質で多様なメニューに基づいた統合ソリューションを提案し、これからもお客様に喜んでいただける物流サービスを提供してまいります。

事業内容	
主要な取り扱い商品	食品原料、化学品、医薬品・医療機器、美術品・貴重品
エリア	国内
主要顧客	総合商社、食品メーカー、化学品メーカー、機械メーカー、医薬品・医療機器メーカー

倉庫(国内)事業部門では、保管・荷役、運送、流通加工など、さまざまな物流サービスを提供しています。全国に物流施設を所有し、100年以上積み重ねた保管・荷役ノウハウをもとに、通関からお客様への配送まであらゆる業態や商品に最適化した物流スキームの提案が可能です。

## 強みと環境認識

強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 高機能施設及び全国拠点ネットワークを活かしたアセット型物流網</li> <li>▶ 幅広い業種に対応可能な貨物特性に応じた保管・荷役・輸出入通関ノウハウ</li> <li>▶ 多岐にわたる良質な顧客基盤</li> </ul>	<p>100年以上にわたり倉庫事業を営み、幅広い業種のお客様に対し物流サービスを提供してきた歴史とノウハウが強みです。さまざまな貨物特性に応じた保管・荷役ノウハウはもちろんのこと、輸出入業務についても深い知見を有しています。近年は、ヘルスケア領域や高機能素材等の専門性を有する保管・配送ノウハウを蓄積しています。</p>
環境認識	<p><b>機会とリスク(外部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界情勢の不安定化や物流網の混乱に伴う保管ニーズの高まり</li> <li>● 厳しいレギュレーションや温度管理等、高度な専門性を有する物流ニーズの高まり</li> <li>● 装置産業化の進行に伴う異業種の新規参入</li> </ul> <p><b>課題(内部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 港湾倉庫における収益基盤の強化</li> <li>● 内陸倉庫における成長の加速</li> </ul>	<p>物流網の混乱により、BCP対策としての保管ニーズや倉庫起点のSCM物流最適化に伴う事業拡大の機会があります。加えて、レギュレーションや温度管理等、高度な専門性を有する物流ニーズが増加しています。一方で、AIやロボティクスをはじめとした技術の進展による物流の装置産業化への対応が課題となっています。</p>

## 主要な物流領域

業種	バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通		主要なサービス
		調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	販売物流	
ヘルスケア										<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保管・荷役</li> <li>● 海上輸送</li> <li>● 輸出入業務</li> <li>● 3PL</li> <li>● トランクルーム(美術品・貴重品)</li> <li>● BPOサービス</li> <li>● 設備輸送</li> <li>● 陸上運送</li> <li>● 流通加工</li> </ul>
自動車関連										
家電										
精密機器・機械										
生活消費財										
食料・飲料										
アパレル										
紙・パルプ										
化学品										

取り扱う貨物の種類は幅広く、貨物特性に応じた保管・荷役サービス及び輸出入業務等を提供しています。ヘルスケアに関しては、医薬品・医療機器・治験薬等において、医薬品製造業許可・医薬品卸売販売業許可など各種許可を取得しており、調達・生産・販売物流を一気通貫で提供することが可能です。

## 中期経営計画2022

### 目指す姿 倉庫起点の複合物流サービスの実現

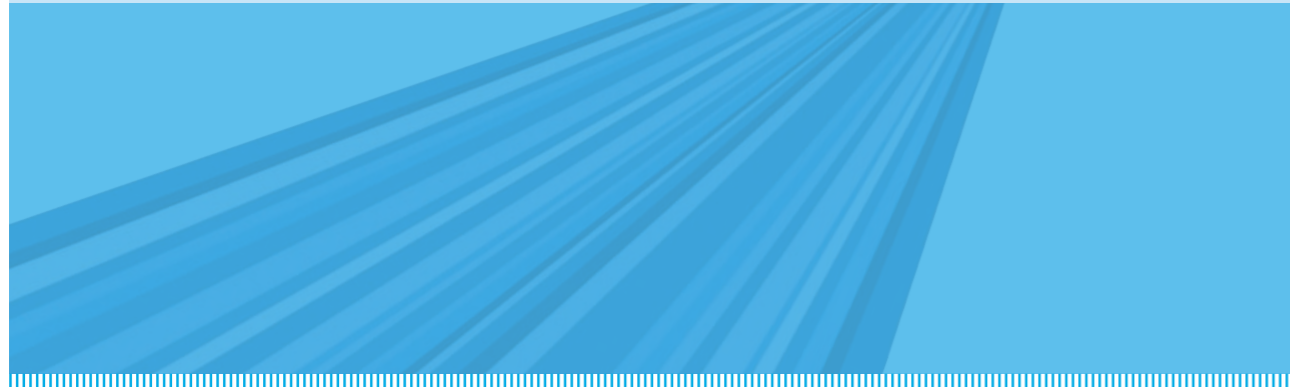
	基本戦略1 「倉庫資産」を活かした安定収益確保	基本戦略2 「倉庫」起点の高機能サービス展開による成長機会の創出	基本戦略3 「圧倒的な現場力」の実現
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 港湾倉庫を起点とした、海外現地法人への輸出混載やDoor to Doorの一貫輸送サービスといったSCM物流の実現による安定収益確保</li> <li>● 自動車や電子部品分野におけるグループ各社と連携したSCM物流提供による取り扱い拡大</li> <li>● 持続可能な物流の実現に向けた老朽施設の維持更新対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際物流から保管・配送まで行う「一気通貫物流プレーヤー」としてのヘルスケア領域における地位確立</li> <li>● 全国の物流施設と幅広い業種に精通する物流ノウハウを活用したEC物流や、SustainaLink等、高付加価値な成長事業の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 物流ノウハウの手順化・標準化を通じた形式知化による業務の平準化とカイゼン文化の定着</li> <li>● ITシステム導入による物流技術の蓄積及び業務の効率化、お客様のニーズ把握やSCM物流の実現に十分に寄与する業務体制の構築</li> </ul>
24.3期までの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車部品の国際物流におけるパーツ単位のCO<sub>2</sub>排出量可視化</li> <li>● SustainaLinkでのCO<sub>2</sub>排出量算出をきっかけとした実物流提案</li> <li>● ヘルスケア領域における、グループ内協業での新規顧客獲得</li> <li>● ハイブランド分野における新規案件獲得</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現状の手順書の見える化を実施し、あるべき手順への移行を実施</li> <li>● モデル事務所での作業平準化による作業指示の見える化の推進</li> </ul>
今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> <li>● MSH戦略営業部、サステナビリティ営業部との連携による新規顧客の獲得</li> <li>● ハイブランド分野における新規荷主のオペレーション開始</li> <li>● 既存施設の維持更新</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ペーパーレス化による地域間受援、負荷の平準化促進</li> <li>● モデル事務所での取り組みの横展開</li> <li>● DXによる作業量平準化の実施</li> </ul>

# 三井倉庫株式会社

倉庫・港湾運送 | 航空貨物FWD | 3PL・LLP | 陸上貨物運送 | 不動産事業



事業内容の詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.mitsui-soko.com/company/group/msc/>



事業内容	
主要な取り扱い商品	化学品、食品原料、生活消費財
エリア	北東アジア、東南アジア、欧州、米州、中東
主要顧客	化学品メーカー、機械メーカー、生活消費財メーカー、総合商社

倉庫(海外)事業部門では、グローバルに展開しているお客様のサプライチェーンを支えるべく、保管・荷役、運送、流通加工等、日本国内同様の高品質な物流サービスを提供しています。1971年に米国に事務所を開設して以来、世界14の国と地域にわたり展開している海外ネットワークを基軸に、各国の現地事情に則した最適なソリューションを提供し、お客様のグローバルビジネスに貢献します。

## 強みと環境認識

強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 世界14の国と地域に約100拠点展開しているグローバルネットワーク</li> <li>▶ 各国の法規制や地域特性に応じた柔軟な対応力</li> <li>▶ 大手日系企業を中心とした優良な顧客基盤</li> </ul>	50年以上にわたり、海外物流事業を営んでおり、世界各国に展開してきたグローバルネットワークと、経験に裏打ちされた対応力を活用し、日本国内同様の高品質な物流サービスを提供しています。
環境認識	<p><b>機会とリスク(外部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界情勢の不確実性によるグローバルサプライチェーンへの影響</li> <li>国ごとの政策・法規制・物流情勢の変化</li> <li>世界人口増加に伴う各国の内需向けビジネスニーズの拡大</li> <li>人件費の常態的な上昇</li> </ul> <p><b>課題(内部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>原料や素材などに偏った貨物ポートフォリオ</li> <li>保管・輸送等の個別機能に限定された物流サービスの提供</li> </ul>	海外物流においては、世界情勢の不安定化や災害の激甚化により、グローバルサプライチェーンの変革ニーズが見込まれています。現在は保管、輸送等の個別機能の物流サービスがメインですが、今後SCM物流への進化が必要と認識しています。

## 主要な物流領域

業種	バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通		主要なサービス
		調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	販売物流	
自動車関連										<ul style="list-style-type: none"> <li>・保管・荷役</li> <li>・海上輸送</li> <li>・輸出入業務</li> <li>・3PL</li> <li>・設備輸送</li> <li>・陸上運送</li> <li>・流通加工</li> </ul>
家電										
精密機器・機械										
生活消費財										
食料・飲料										
紙・パルプ										
化学品										

原料や素材を多く取り扱っており、海外各地の拠点にて保管・荷役サービス、輸出入業務等を展開しています。自動車関連、生活消費財においては構内物流業務も担っており、加えて大型機械等の設備輸送も得意としています。

## 中期経営計画2022

目指す姿 **各拠点のネットワークを再構築し、物流ネットワークサービスを全世界で提供すること**

	基本戦略1	基本戦略2	基本戦略3
<b>基本戦略</b>	<p><b>既存顧客向け物流サービスの拡大による収益基盤の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの物流機能を効率的に組み合わせた提案営業推進による「一貫物流」、[SCM物流]へのサービス範囲拡大</li> <li>DX・サステナビリティ関連等、顧客のニーズを先取りする要素を組み込んだ新しい物流メニューの開拓による既存顧客の業歴業務獲得、新規顧客への横展開の実施、及び収益基盤の強化</li> </ul>	<p><b>自動車・電子部品に注力したSCM物流の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン変革ニーズがあり、日系企業の海外進出も盛んな自動車部品・電子部品分野をSCM物流セールの重点領域として設定</li> <li>各エリアの特性に応じたアプローチでのビジネス拡大</li> </ul>	<p><b>情報システム基盤の再構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各拠点での業務標準化と効率化、オペレーションローコスト化の取り組みの継続推進</li> <li>既存システムの機能見直し、顧客への高付加価値物流サービスの提供に資するシステム構築</li> </ul>
<b>24.3期までの取り組み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ内協業を加速し、新規領域の業務受託</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量算定やBCP対応などSustainaLinkの物流提案による取り扱い拡大</li> <li>米州：日本との連携によるNVO/FWDの新規顧客獲得、東西物流網構築に向けてエルパソ～西海岸のサービスを強化</li> <li>欧州：ロッテルダム支店を新設し、新規営業を推進</li> <li>アジア：現地の地方港を活用したモーダルシフトや、海上輸送の混乱への対応等により顧客のSCMを継続支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT活用での省力化を進め、人員配置を適正化</li> <li>各種業務システム統一による業務効率化やサービス品質向上を企図した、システム再構築の検討</li> </ul>	
<b>今後の展望</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ共同営業の取り組み加速、NVOを切り口とした前後業務の獲得</li> <li>サステナビリティ/SCMをキーワードとした高付加価値提案営業の推進</li> <li>景気鈍化への備えとして海外現地内需物流の取り込みを図るとともに、非日系企業との取引に対応する体制強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム一本化の検討の継続実施</li> <li>現場でのシステム活用を通じた見える化、業務標準化の推進、さらには現場へのコスト意識浸透による効率化を実施</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>スロバキアでの支店開設による取り扱い拡大</li> <li>定温/低温/危険品など専門性の高い貨物の集荷営業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モビリティ市場拡大を見据えた、海外での需要取り込み継続</li> <li>部品や素材全般にSCM提案推進</li> </ul>	

# 三井倉庫株式会社

倉庫・港湾運送

航空貨物FWD

3PL・LLP

陸上貨物運送

不動産事業



事業内容の詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.mitsui-soko.com/company/group/msc/>

事業内容	
主要な取り扱いサービス	コンテナターミナルの運営、 在来船業務、船舶代理店業務
エリア	東京、横浜、名古屋、四日市、大阪、神戸、 門司、那覇
主要顧客	船会社

港湾運送事業は、三井倉庫グループの祖業の一つで、国内主要港において、海上と陸上の物流をつなぐコンテナターミナルの運営、埠頭業等を行っています。また、在来船や自動車船の荷役作業、輸出入貨物の集荷業務、船舶の入出港手続きや船荷証券の発行などの船舶代理店業務といった幅広いサービスを展開し、人々の生活を支える重要なインフラとしての役割を担っています。

## 強みと環境認識

強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 港湾運送事業免許の保有による国内主要港でのコンテナターミナル運営</li> <li>▶ コンテナターミナル運営・代理店業務等で培った業務標準化・集約のノウハウ</li> <li>▶ 日中・近海域内を中心とした独自のコンテナ集荷営業力</li> </ul>	国内主要港でコンテナターミナルを運営しており、豊富な荷役機器、先進的なシステム、そして長年にわたり蓄積されたノウハウを掛け合わせ、一連の作業を融合させた効率的なオペレーションを展開しています。
環境認識	<p><b>機会とリスク(外部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中国等近隣国の港勢拡大による日本港湾の相対的な地位の低下</li> <li>国内港湾労働者不足の深刻化</li> <li>カーボンニュートラルポート(CNP)構想等による環境規制の強化</li> <li>総合的な情報システム構築によるデジタル化の進展</li> </ul> <p><b>課題(内部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設・機器管理の強化</li> <li>コンテナターミナルの運営手法の効率化</li> <li>事業領域の拡張</li> </ul>	コンテナ取扱量は回復傾向にある一方、施設及び荷役機器は老朽化が進行し、コンテナターミナル運営手法の抜本的な整備・見直しが急務となります。加えて、グループ会社との連携強化によるコンテナターミナル運営に続く新たな基幹業務の開発・育成が課題となります。

## 物流事業拠点



### コンテナターミナル運営

国内各港のコンテナターミナルにおいて、船へのコンテナの積み込みや積み下ろしといった荷役作業、コンテナの搬出入、在庫管理といった一連のオペレーションサービスを高機能なシステムにより、効率的に提供。

### 在来船業務

コンテナに収容できない大型車両や建機等の重量貨物について、貨物の特性及び形状に適した、在来船への緻密な積み付けプランを作成し、長年蓄積した経験をもとに高品質な荷役作業を実施。

### 船舶代理店業務

主に海外船会社の日本での窓口として、船舶の入出港申請・船荷証券発行等のドキュメント関連業務を管轄する総代理店業務や、あらゆる貨物を確実かつ安全に届ける集荷営業業務を展開。

## 中期経営計画2022

目指す姿	コンテナターミナル運営(ハード)と周辺業務も含めたノウハウ(ソフト)の融合による業容の拡張		
基本戦略	<p><b>基本戦略1</b></p> <p>安定的な利益を生み出すコンテナターミナルの運営基盤の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>適正料金収受の取り組み、ローコストオペレーション実行による収益の向上</li> <li>運営形態及び適正規模の分析検証による各港の特性を活かした拠点の構築</li> <li>拠点間での情報共有及び施策の横展開による、施設を活用した周辺業務の拡大</li> </ul>	<p><b>基本戦略2</b></p> <p>事業ノウハウの明示化・改良によるサービスの商材化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>実証事業等への積極的な参画による行政や異業種との協業</li> <li>業務ノウハウを活用した船会社・港湾管理者向け効率化ツールの開発</li> <li>コンテナターミナル運営のコンサルティング</li> </ul>	<p><b>基本戦略3</b></p> <p>港湾機能を活用した業務領域の拡大、新規拠点の開発</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ内連携等による非コンテナ船の誘致</li> <li>SDGsへの貢献に関連する新規サービスの開発及び業務の獲得</li> <li>沖縄事業の拡大、新たな地方港への埠頭業の進出</li> </ul>
	<p><b>24.3期までの取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存船会社の航路新設、新規船会社の日本進出に向けた誘致活動の実施</li> <li>関係会社の管理及び運営の支援強化による、ローコストオペレーションの実践</li> <li>タンクコンテナオペレーターとの協業による危険品取り扱い拠点の新設及び既存拠点の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日立製作所・三井E&amp;Sと共同で「AIを活用したコンテナ蔵置計画の最適化」に関する研究開発業務を国土交通省より受託(当社から作業ノウハウと実証現場の提供、技術開発に必要なデータの蓄積・提供を実施)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在来船会社との集荷代理店契約の締結による営業強化</li> <li>既存在来船会社のサービスを活用した貨物取扱量の拡大</li> <li>那覇港を起点とした沖縄県内輸送サービス網の構築、移出入から輸出入への転換、創貨</li> </ul>
	<p><b>今後の展望</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存船会社の航路新設、新規船会社の日本進出に向けた誘致活動の継続</li> <li>ターミナルオペレーションシステム(TOS)の更新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国土交通省から受託した「AIを活用したコンテナ蔵置計画の最適化」を継続実施</li> <li>コンテナ物流手続きの電子化・共通化による独自サービスの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非コンテナ船の誘致活動の継続</li> <li>内航船・舢(はしけ)を活用したCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた新規輸送サービスの開発</li> </ul>

# 三井倉庫エクスプレス株式会社

当該事業が占める営業収益の割合 **13%**

倉庫・港湾運送 航空貨物FWD 3PL・LLP 陸上貨物運送 不動産事業



## 航空貨物FWD



事業内容の詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.mitsui-soko.com/company/group/mse/>



三井倉庫エクスプレス株式会社 代表取締役社長  
**一柳 尚成**

お客様を取り巻く事業環境が目まぐるしく変化中、顧客ニーズを捉えたタイムリーな提案により、持続的かつ高品質な物流サービスを提供します。「また次もMSEで」と言っていただける、“指名される”フォワードを目指してまいります。

事業内容	
主要な取り扱い商品	自動車部品、化学品、医薬品、電子部品
エリア	国内、北東アジア、東南アジア、南アジア、欧州、米州、アフリカ、中東
主要顧客	自動車メーカー、自動車部品メーカー、化学品メーカー、生活消費財メーカー、総合商社、医薬品メーカー

三井倉庫エクスプレスは、2012年7月にトヨタ自動車(株)との共同出資で誕生した会社です。自動車部品をはじめ、化学品・医薬品・アパレル・引越貨物等を幅広く取り扱っております。高度で専門的な国際輸送の知識・ノウハウを活かし、世界各地に展開する拠点ネットワークを組み合わせ、高品質な総合フォワーディングサービスを提供しています。

### 強みと環境認識

強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自動車業界、電子部品業界で培ってきた高品質な総合フォワーディングサービス</li> <li>▶ 緊急輸送発生時の柔軟かつスピーディーな対応力</li> <li>▶ 三井倉庫グループ各社の機能と航空輸送を活用した最適な物流設計構築力</li> </ul>	トヨタの物流を支えてきた高い物流品質と、コロナ禍によるサプライチェーンの混乱時にも着実にお客様のニーズに応えてきた対応力が強みです。また世界各地に拠点を展開しており、三井倉庫グループ各社の機能と連携し、グローバルなSCM物流を提供しています。
環境認識	<p><b>機会とリスク(外部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界情勢の不確実性によるグローバルサプライチェーンへの影響</li> <li>航空輸送市場における競争激化、価格競争の常態化</li> <li>自動車業界や電子部品業界の市況変化</li> </ul> <p><b>課題(内部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>航空市場の変化への対応</li> <li>自動車業界の変化への対応</li> </ul>	航空輸送は、先行き不透明な世界情勢において需要予測が困難であることに加え、景気変動の影響を受けやすい業態です。また、当社の主要貨物である自動車関連商品については、今後EV化の進展等による業界構造の変化が見込まれます。

### 主要な物流領域

業種	バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通		主要なサービス
		調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	販売物流	
ヘルスケア										<ul style="list-style-type: none"> <li>・航空輸送</li> <li>・輸出入業務</li> <li>・危険品輸送</li> <li>・保冷品輸送</li> <li>・海外引越</li> </ul>
自動車関連										
精密機器・機械										
生活消費財										
アパレル										
化学品										

主に航空輸送サービスを提供しており、自動車関連の貨物を多く取り扱っています。生活消費財に関しては一部EC物流サービスを提供しており、アパレルに関しては、セレクトショップや外資系メーカーの商品を取り扱っています。また、国や航空会社、品目毎に異なる規制がある危険品や保冷品等、特殊なノウハウが必要な貨物の輸送サービスも提供しています。

### 中期経営計画2022

目指す姿 **お客様に寄り添い、効率的かつ持続的成長を目指した、“指名される”フォワード**

	基本戦略1	基本戦略2	基本戦略3
	既存事業の集荷量UPによる収益の拡大	新規顧客開拓による顧客ポートフォリオの改善	需要変動に対応するリソースマネジメントの強化
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社が得意とする危険品輸送の実績を活かした、法令対応を要するEV基幹部品輸送の確実な受注</li> <li>・業界動向の変化の把握、顧客ニーズを先取りした提案実施および国内提供サービスの海外展開推進による収益力向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・三井倉庫グループ内の連携を深めた業際の実績の獲得</li> <li>・機能性化学品(半導体材料他)、医薬品等の専門性が求められる顧客層への拡販強化</li> <li>・サステナビリティ対応及び業界トレンドを先取りしたサービスの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・突発的、短納期の大量輸送案件発生等の状況変化に対応できる体制の構築と業務効率の向上</li> <li>・人材育成強化</li> </ul>
24.3期までの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EV化を見据えた業務範囲拡大社内ワーキンググループを組織し、業界動向・顧客ニーズ把握、関連法規制の継続調査を実施した他、EV関連商品を受注</li> <li>・国内における構内物流業務の拡大及び中国北部への追加投資による拡販に向けた事業基盤の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ協業による新規顧客獲得の実現</li> <li>・外部との共創による再生医療等製品の日米間国際輸送プラットフォームの構築、及び新規案件受注</li> <li>・輸送ルートの変更や、自社開発した保冷梱包材利用によるCO<sub>2</sub>排出量及び物流コスト低減の提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務繁忙差に対応した拠点間応援体制のもとで、業務の安定的な運営が定着化</li> <li>・オペレーションの安全品質向上を目指し、「道場」研修を活用した国内外のマネジメント層への教育プログラムを実施</li> </ul>
今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メガサプライヤー、商社との関係強化</li> <li>・国内外の連携による、輸送のみにとどまらない、前後工程を含む一貫サービスの提供をめざした事業範囲の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ協業のさらなる推進</li> <li>・新規営業専任部署の立ち上げによる、半導体・医薬品等の分野における新規顧客開拓を加速</li> <li>・環境負荷の低減効果の高い新たな保冷容器の開発と、SAFの導入に向けたキャリアとの協業や顧客への提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員配置のさらなる精度向上と、拠点間応援実施下における高い生産性の維持を目指し、DXを活用した業務の効率化推進</li> <li>・「道場」での学びを現場での実践に活かすことによるマネジメント力の向上と、海外研修制度のリニューアル等による将来の海外マネジメント人材の育成強化</li> </ul>



# 三井倉庫ロジスティクス株式会社

当該事業が占める  
営業収益の割合  
**28%**

倉庫・港湾運送 航空貨物FWD 3PL・LLP 陸上貨物運送 不動産事業

**3PL・LLP(流通・販売物流)**

事業内容の詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.mitsui-soko.com/company/group/msl/>



三井倉庫  
ロジスティクス株式会社  
代表取締役 社長執行役員  
**石川 輝雄**

これまで培った物流技術に加え、機械化・システム化・DXの実績をもとに進化・成長し続けます。常に考え、創意工夫でお客様の想いに応えます。

事業内容	
主要な取り扱い商品	家電、生活消費財、インテリア、医療機器、食料・飲料
エリア	国内
主要顧客	家電量販店、家電メーカー

三井倉庫ロジスティクスは、家電メーカーの物流機能会社としてスタートし、家電量販店や家電メーカー向けの3PL提供や、雑貨・食品・コーヒーマシンなどの幅広い商品の取り扱いに注力しています。また、家電や家具などの「配送・設置・工事」や「修理・保守・検査」などの技術的なサービス事業を強化し、お客様の課題を解決する物流ソリューションを提供しています。

## 強みと環境認識

強み	<p>▶ 家電分野における物流ネットワークを全国に展開</p> <p>▶ 高付加価値ソリューションサービスの提供（業務設計、オペレーション設計、ロボティクス導入、パッケージソリューション）</p>	<p>当社は、家電メーカーの物流機能会社時代に培った卓越した物流技術をベースとした「家電量販センター運営」「家電メーカー物流」に加え、コーヒーマシンをはじめとする製品の配送、設置、工事、修理、保守、検査などの「テクニカル物流」を提供しています。それらのメニューを組み合わせ、お客様の問題・課題を解決する物流ソリューションを提案できることが強みとなります。</p>
環境認識	<p><b>機会とリスク(外部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>家電業界の市況変化</li> <li>EC拡大による商慣習や物流特性の変化</li> <li>装置産業化の進行に伴う異業種の新規参入</li> </ul> <p><b>課題(内部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>家電物流への依存度の高さ</li> <li>需要拡大に応じた人的リソースの更なる強化</li> </ul>	<p>当社の物流サービスは、家電物流が大半を占めており、家電業界の市況に影響されます。一方、家電量販店においては、家電以外の商品の取り扱いやECの展開等、現状の店舗運営に留まらないサービスを拡大しており、それらに付随する物流需要の増加が見込まれます。</p>

業種	バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通		主要なサービス
		調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	販売物流	
家電										・3PL ・LLP ・保管・荷役 ・BPO ・テクニカル物流 (宅配設置・修理等)
生活消費財										
住居・インテリア										
食料・飲料										

主に家電製品を取り扱っており、家電メーカーと家電量販店を結ぶ一気通貫の物流サービスを提供しています。川下の物流領域を担っており、物流戦略の立案から運営まで実行するLLPサービスの提供に加え、家電の宅配設置や修理等のテクニカル物流サービスも提供しています。住居・インテリアについては家具の設置等のサービスも提供しています。

## 中期経営計画2022

目指す姿 **卓越した物流技術でお客様に貢献する**

基本戦略1	基本戦略2	基本戦略3	基本戦略4
<p><b>家電物流事業の深掘りと安定化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>家電物流事業のプラットフォームを目指し、家電製品に加え、くらしに関わる家具や日用品の取り扱いの拡大、及びそれらに関わるEC分野のロジスティクス機能強化を実施</li> <li>センター稼働日や配送頻度の適正化による人手不足や労働環境改善への対応</li> </ul>	<p><b>新規事業開発・ソリューションビジネスの追求</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様のサプライチェーン全体を最適化するロジスティクス戦略の提案、テクニカル物流等、物流メニューの組み合わせによる競争優位性を確立し、新規事業の獲得と既存事業の拡大を推進</li> <li>顧客企業との共創や次世代の物流人財の育成を目的とした、自社倉庫の建設検討</li> </ul>	<p><b>機械化・システム化・DXの推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「機械化・システム化・DX」の強力な推進による労働力不足対応、作業品質の向上、荷役作業負担の軽減</li> <li>業務の再定義と標準化推進による業務改革</li> <li>AGV<sup>*1</sup>や梱包機、仕分けソーターの導入等、日々進化する新技術や新システムの積極的採用</li> </ul> <p><small>※1 Automatic Guided Vehicleの略：無人搬送車、無人搬送ロボット</small></p>	<p><b>サステナビリティへの取り組みと働きやすい職場環境の整備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>LED照明化、環境配慮型梱包資材の導入、共同配送等の推進によるサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>パース予約システム導入によるトラックの待機時間削減や、DXを活用した業務効率化による働きやすい職場環境実現</li> </ul>
<p><b>24.3期までの取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>家電メーカー新規顧客への事業拡大</li> <li>GWC(Gate Way Center)<sup>*2</sup>事業拡大</li> </ul> <p><small>※2 GWC：家電量販店物流センターで家電メーカー在庫の荷役、保管を行う共同物流プラットフォーム</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存顧客のコンサルティング案件受注</li> <li>新規顧客(ホームセンター・スーパーマーケット等)のLLP業務受注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸配送管理システムの導入</li> <li>AGV、DAS<sup>*3</sup>導入拠点の横展開実施</li> </ul> <p><small>※3 Digital Assort Systemの略：デジタル技術を活用した、自動仕分けシステム</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>幹線中継輸送サービスSLOCを用いた実証実験</li> <li>自動運転技術を活用した、トラック自動運転の物流事業化を目指す企業への出資</li> <li>LED照明化による電気使用量およびCO<sub>2</sub>排出量削減</li> </ul>
<p><b>今後の展望</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>配送日見直しによる運送原価の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存顧客へのコンサルティング案件のオペレーション実施</li> <li>LLPソリューション営業の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソーティングロボット、サイズ可変型自動梱包機の導入</li> <li>AGV、DAS導入拠点の拡大</li> <li>BIツール、CRM<sup>*4</sup>ツールの導入</li> <li>ペーパーレス運用の推進</li> </ul> <p><small>※4 Customer Relationship Managementの略</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社倉庫への太陽光パネル設置の検討</li> <li>サーキュラーエコノミー分野への販路拡大</li> <li>エンゲージメントを高める休憩室リノベーションの推進</li> </ul>

# 三井倉庫サプライチェーンソリューション株式会社

当該事業が占める  
営業収益の割合

28%

倉庫・港湾運送

航空貨物FWD

3PL・LLP

陸上貨物運送

不動産事業



3PL・LLP(調達・生産物流)



事業内容の詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.mitsui-soko.com/company/group/mscs/>



三井倉庫サプライチェーン  
ソリューション株式会社  
代表取締役社長

関取 高行

お客様や社会をよく理解し、共に考え、実行する。そしてお互いに成長する。それこそが我々が培ってきたものであり、社名でもある「サプライチェーン&ソリューション」の目指す姿です。

事業内容	
主要な取り扱い商品	精密機器、家電
エリア	国内、東南アジア
主要顧客	電機メーカー、機械メーカー

三井倉庫サプライチェーンソリューションは、2015年4月にソニー(株)との共同出資で誕生した会社です。日本、タイ、マレーシアを中心に物流ネットワークを展開し、調達物流、工場物流、販売物流、リペアパーツ物流など多岐にわたるサービスを提供しています。これらの物流機能を組み合わせることでお客様のサプライチェーンの最適化を支援しています。

## 強みと環境認識

強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ グローバルサプライチェーンに精通した実績、知見、人材</li> <li>▶ メーカー物流で培った現場力、改善力</li> <li>▶ メーカー視点に基づく企画と実物流の両輪に精通したサプライチェーン提案力</li> </ul>	<p>海外を含めた広範囲な実物流サービスに加え、お客様の事業戦略に資する物流企画の提案を行えることが強みです。ソニーグループの物流を支えてきた実績と知見を活かした、グローバルかつ川上から川下まで対応できるトータルサプライチェーンの構築力・実行力により、一気通貫の物流サービスを提供しています。</p>
環境認識	<p><b>機会とリスク(外部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国際情勢の不確実性に伴うグローバルサプライチェーンへの影響</li> <li>各業界における環境変化の加速に伴う、物流のアウトソースニーズの高まり</li> <li>エレクトロニクス業界の市況や環境の変化</li> </ul> <p><b>課題(内部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エレクトロニクス業界の市況変化への対応力</li> <li>新規ビジネスの獲得と拡大</li> </ul>	<p>不透明な世界情勢や新型コロナウイルス感染拡大等の劇的な環境変化により、エレクトロニクス業界も加速度的に商品や生産地、サプライチェーンの見直しを行っています。当社の物流もお客様の影響を大きく受けることから、エレクトロニクス業界の市況変化への対応力をさらに強化していくとともに、新規ビジネスの獲得及び拡大が必要です。</p>

## 主要な物流領域

業種	バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通		主要なサービス
		調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	販売物流	
家電										<ul style="list-style-type: none"> <li>・3PL</li> <li>・LLP</li> <li>・保管・荷役</li> <li>・輸出入業務</li> <li>・国際輸送</li> <li>・引越/オフィス移転</li> </ul>
精密機器・機械										

主に精密機器・機械や家電製品を取り扱っており、メーカーを主軸として物流領域全般を担っています。お客様の事業戦略に資する物流企画の立案から、工場物流や販売物流等の実物流まで、メーカー視点に立ったLLPサービスをグローバルで提供しています。

## 中期経営計画2022

目指す姿

社名である「サプライチェーン&ソリューションの追求」

	基本戦略1	基本戦略2	基本戦略3
	<b>変化対応:</b> 既存事業の拡大と深耕	<b>成長新規の拡大:</b> ユニークな新規事業開発	<b>基盤強化:</b> 人材と業務品質の継続進化
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の主要取引先であるソニーグループのサプライチェーンパートナーとして、お客様のニーズに寄り添ったグローバルな物流企画と、高品質な実物流オペレーションサービスを両輪で推進</li> <li>物流DXの取り組みとも連携しながら、最適なトータルサプライチェーンの構築に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊富な実績とノウハウを持つ、グローバルなメーカー視点のトータルサプライチェーン構築力を武器に、「選択と集中」を重視した営業戦略を展開</li> <li>新規顧客の開拓と新規ビジネスの獲得による成長拡大を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い専門性と企画力を形成するため人材採用強化と計画的育成プログラムの実行、及び働きやすい職場環境づくりの推進</li> <li>品質改善活動及びPDCAサイクル管理手法の徹底による業務品質の飽くなき改善・向上</li> </ul>
24.3期までの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流企画と実物流連携強化による業務獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強みとするメーカー物流とエレクトロニクス領域の取り扱い実績・知見を活かして、タイ/マレーシアでの家電関連取り扱いを拡大</li> <li>SCM改善と実物流オペレーションを掛け合わせ、パートナーとして顧客の物流とともに構築・改善するサービスの提供を拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>男性育休取得推進研修をはじめとした各種エンゲージメント向上施策を継続実施</li> <li>顧客と共創でのシステム導入により、貨物積み下ろし実績の取得や作業時間の自動計測を通じて、ドライバー/作業員の待機・作業時間を短縮</li> <li>各現場事務所での品質向上プロジェクトの活動継続</li> </ul>
今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなるBPO業務の取り込みによる、信頼関係の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業開発体制の強化により、LLP提案での新規顧客獲得を加速</li> <li>注力領域であるモビリティ分野の取り扱い拡大に対応して、マレーシアで新倉庫を建設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原価改善・品質向上プロジェクトの活動加速</li> <li>世代交代も見据えた人材育成とグループ内人材交流の推進</li> <li>エンゲージメント向上施策の継続</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>九州の半導体保管拠点を拡大し、既存物量増への対応と新規需要の取り込み</li> </ul>		

# 三井倉庫トランスポート株式会社

当該事業が占める営業収益の割合

10%

倉庫・港湾運送 航空貨物FWD 3PL・LLP 陸上貨物運送 不動産事業

## 陸上貨物運送

事業内容の詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.mitsui-soko.com/company/group/mst/>



三井倉庫  
トランスポート株式会社  
代表取締役社長  
**重村 篤志**

中期経営計画2022の目標数値達成に向け、社会状況や経営環境の変化に対応し、得意とするサービスの強化に注力します。丸協運輸グループの軸である運送機能と、三井倉庫グループの有する多彩な物流機能を有機的につなげ、高品質な国内物流サービスの構築を目指します。

### 事業内容

主要な取り扱い商品	生活消費財、飲料、インテリア・住宅関連資材、一般医薬品、紙製品
エリア	国内
主要顧客	生活消費財メーカー・卸売業、ドラッグストア、飲料メーカー

三井倉庫トランスポートは、運送業を柱とした物流サービスを提供する丸協運輸を中核とし、輸送ネットワークの統括・管理を行っています。丸協運輸グループでは自社車両を約1,000台、備車を約2,000台擁し、大口幹線輸送をはじめ、きめ細やかな地域共同配送やアセット型3PLを展開しており、高効率な物流サービスを提供します。

### 強みと環境認識

強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 西日本を中心とした全国約60カ所の拠点、トラック自社車両約1,000台、備車約2,000台を保有するアセット型オペレーション</li> <li>▶ 中四国エリア全体をカバーする自社配送網と共同配送システムの確立</li> <li>▶ ローコストオペレーション</li> </ul>	日本全国、特に関西・中四国地区を中心に構築した輸送ネットワークを活かし、幅広い事業展開で、アセット型3PL、共同配送、貨切輸送、幹線輸送を行っています。また、これらのサービスを組み合わせることで、お客様の要望に合わせた、一気通貫の物流サービスを提供します。
環境認識	<p><b>機会とリスク(外部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2024年問題や環境問題対応に起因する規制強化</li> <li>● 燃料費の高騰やドライバー不足による人件費上昇</li> <li>● 共同配送・共同物流ニーズの高まり</li> </ul> <p><b>課題(内部環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働力不足への対応</li> <li>● ESG経営への寄与</li> </ul>	運送業界においては、トラックドライバー不足や高齢化による労働力不足に加え、昨今の燃料費高騰による原価の増加が見込まれ、厳しい環境下にあります。共同配送については、サステナビリティに関する社会的要請やお客様のコスト削減に寄与するサービスであり、今後、需要が増加すると考えています。

### 主要な物流領域

業種	バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通		主要なサービス
		調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	販売物流	
ヘルスケア										<ul style="list-style-type: none"> <li>● 陸上輸送</li> <li>● 3PL</li> <li>● 保管・荷役</li> </ul>
家電										
精密機器・機械										
生活消費財										
住居・インテリア										
食料・飲料										
紙・パルプ										

主に陸上輸送サービスを提供しており、川上から川下までの販売物流を担っています。飲料に関しては原料・原液の拠点間輸送も行っており、生活消費財に関しては輸送だけでなく、保管業務も一体となったサービスを提供しています。

### 中期経営計画2022

目指す姿 「拠点物流」と「輸送ネットワーク物流」を融合させ、お客様に新たな価値を提供する

	基本戦略1	基本戦略2	基本戦略3
基本戦略	<p>西日本の輸送ネットワークの拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ドラッグストア向け商材に注力し、強みである共同配送のネットワークを中国・九州地区で強化・拡大することで、西日本全域の輸送ネットワークを構築</li> </ul>	<p>共同配送の業務見える化を通じた収支向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 複数顧客の商品を混載するため顧客ごとのコスト実態を把握しづらい共同配送業務において、顧客ごとの業務の見える化の推進、収支管理の徹底により収支改善を実行</li> </ul>	<p>業務品質の向上と輸送の安全管理体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● DX推進を通じた業務の標準化、KPI管理・現場業務の改善ができる人材の育成による業務品質の向上</li> <li>● 働き方改革の継続による従業員エンゲージメントの向上</li> <li>● 安全基準の統一化をはじめとしたグループ全体での取り組みを牽引し、輸送の安全管理体制を強化</li> </ul>
24.3期までの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ドラッグストア顧客の店舗展開に追随した物流センター業務の拡大</li> <li>● ドラッグストア顧客の物流センターにベンダー拠点を誘致し、共同倉庫を実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 収受料金の適正化</li> <li>● 拠点ごとに予算比管理の仕組みを導入し、収支の見える化を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 丸協愛媛にてKPI分析に基づく効率的な作業配置を強化</li> <li>● 2024年問題への対応(拘束時間短縮)や、サステナビリティ委員会安全部会との連携を含めて、輸送の安全管理体制の整備を推進</li> <li>● 音声ピッキングシステムや機械操作パレットトラックシステムの導入を研究</li> </ul>
今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飲料卸売商社、ドラッグストア顧客向けベンダーの中四国センター立ち上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 収受料金の適正化の継続実施</li> <li>● 拠点ごとの管理会計で不採算の運送業務を洗い出し、根本的に収支を改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● KPI分析に基づく倉庫運営の効率化を横展開</li> <li>● 運行管理体制の一層の強化</li> <li>● 倉庫運営効率化ツール導入の検討</li> <li>● 業績管理の効率化を目指し、RPA導入をトライアル</li> <li>● 職場環境改善のための酷暑対策として2施設に屋根遮熱塗装を実施し更に展開</li> </ul>

## 三井倉庫ホールディングス株式会社

当該事業が占める  
営業収益の割合

4%

倉庫・港湾運送

航空貨物FWD

3PL・LLP

陸上貨物運送

不動産事業



持株会社・不動産事業

事業内容の詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.mitsui-soko.com>三井倉庫  
ホールディングス株式会社  
代表取締役社長

古賀 博文

三井倉庫ホールディングスは、持株会社としてのグループ統括機能と、不動産事業との2つの役割において、中期経営計画2022で掲げた戦略を着実に実行してまいります。共創する物流ソリューションパートナーを目指し、中長期的な三井倉庫グループの持続的成長を実現してまいります。

## 事業内容

## グループの経営戦略策定及び経営管理

「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスのもと、サステナビリティやDXの推進、中期経営計画をはじめとした経営戦略を実行し、当社グループの企業価値向上と社会及びお客様の持続的成長を実現してまいります。中期経営計画2022で掲げた「グループ総合力結集によるトップライン成長」「オペレーションの競争力強化」「深化を支える経営基盤の構築」の3つの成長戦略の柱を着実に成果につなげ、ビジョンである「いつも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー」を目指してまいります。

## 不動産事業

MSH日本橋箱崎ビル・MSCセンタービル・MSC御成門ビルをはじめとしたオフィスビル、並びに、賃貸マンションを運営・管理しています。各物件において様々なテナント企業が入居し、安定した収益を創出していますが、さらなる保有資産の有効活用による企業価値向上に向け、CRE施策を推進するとともに、グループ各社の物流不動産の管理・運営サポートを行い、市場競争力を意識した設備投資に注力してまいります。

## 主要な管理物件一覧

用途	エリア	物件名	延床面積
オフィス	東京	MSH日本橋箱崎ビル	135,887m <sup>2</sup>
		MSCセンタービル	32,507m <sup>2</sup>
		MSC御成門ビル	10,516m <sup>2</sup>
		MSC深川ビル	14,199m <sup>2</sup>
		MSC深川ビル2号館	22,046m <sup>2</sup>
計		5物件	215,155m <sup>2</sup>

用途	エリア	物件名	賃貸戸数
レジデンス	東京	リバー&タワー	99戸
		パークアクシス御成門	52戸
	大阪	ポートヴィラ靫公園	108戸
計		3物件	259戸

## 中期経営計画2022

目指す姿

所有不動産のマルチテナント化推進によるテナント構成を意識した事業収益基盤の強化

## 基本戦略1

CRE施策の推進

基本戦略

- 保有資産の有効活用の観点から、不動産事業への新規投資を幅広く検討
- MSH日本橋箱崎ビル(以下、箱崎ビル)をバリューアップ工事によりマルチテナント型オフィスビルへと移行し、不動産事業の収益基盤を強化
- 入居テナントの生産性向上やサステナビリティ実現への貢献を企図した、省エネ化等の環境配慮型オフィスビルへの進化

24.3期  
までの  
取り組み

- 主要オフィスビルの一つである箱崎ビルにおいて、主要テナント企業との契約を継続し、2024年5月を始期とした複数年の定期賃貸借契約を10フロアについて締結

今後の展望

- 中期経営計画最終年度のフル稼働を目指し、箱崎ビルのリーシング推進
- 箱崎ビルへの当社グループ各社のオフィス集約
- MSC御成門ビルとMSCセンタービルのリーシング実施

## 基本戦略2

グループ物流不動産の運営・サポート

- 資産ポートフォリオの入れ替えも含めた物流施設への投資を幅広く検討
- 老朽施設の維持更新対応に加え、ヘルスケア分野における先端医療製品の取り扱い可能な物流施設の設計等、高付加価値物流施設の運営
- CO<sub>2</sub>排出量削減等、持続可能な物流施設構築を目指したLED照明化や空調機器更新等の省エネ対応、太陽光発電設備設置の検討

- 計画的なLED照明及び空調の更新による省エネ対応、省エネ診断の実施
- グループ各社における太陽光発電設備設置の検討

- 計画的なLED照明及び空調の更新による省エネ対応の継続実施
- グループ各社における太陽光発電設備設置の検討および実施

## MSH日本橋箱崎ビル マルチテナント化イメージ

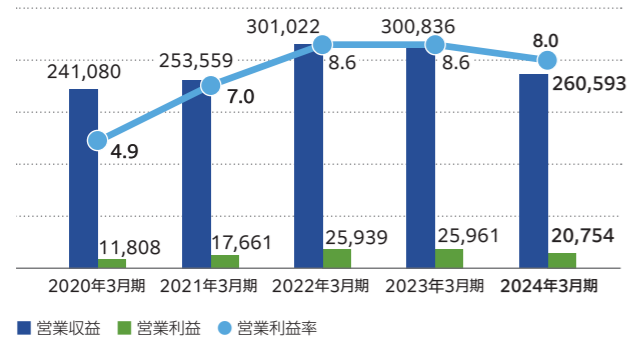


16F-25F	主要テナント企業 (10フロア)
9F-15F	マルチテナント型オフィス (7フロア)
6-8F	三井倉庫グループオフィス (3フロア)
5F	共用カフェテリア/会議室
3-4F	マルチテナント型オフィス (2.5フロア)
2F	
1F	エントランスホール (1.5フロア)

財務・非財務データハイライト

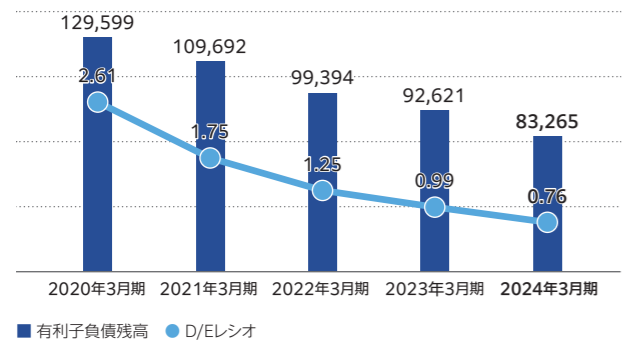
財務データ

営業収益(百万円)/営業利益(百万円)/営業利益率(%)



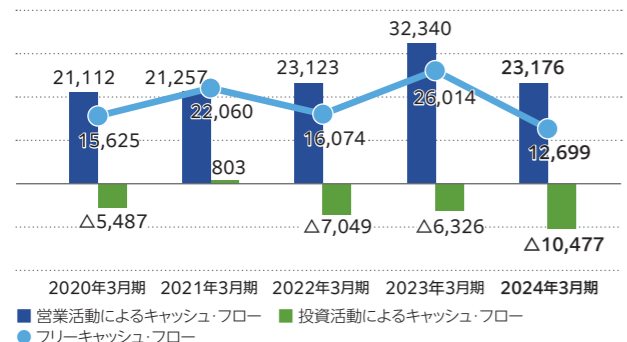
荷動きが低調に推移し前期比減収減益となるも、オペレーションの効率化及び収受料金の適正化等の収益力強化の取り組み推進により、利益は堅調に推移しています。

有利子負債残高(百万円)/D/Eレシオ(倍)



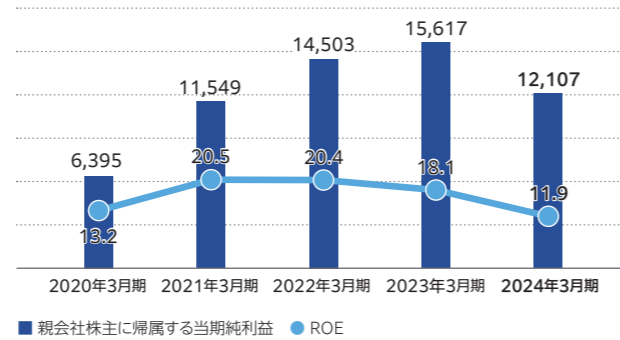
D/Eレシオは、着実な利益の積み上げにより0.76倍まで改善しています。今後の戦略投資実行への余力を備えた安定的なバランスシートを実現しています。

営業活動によるCF(百万円)/投資活動によるCF(百万円)/FCF(百万円)



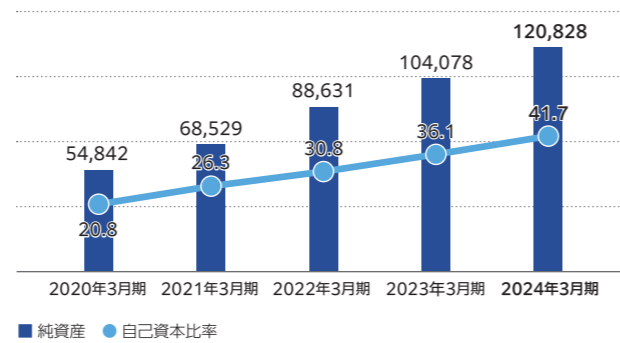
2024年3月期の投資CFについては、箱崎ビルのマルチテナント化投資、DX戦略に基づくソフトウェア投資、パートナー企業への出資の実行等によるものです。

親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)/ROE(%)



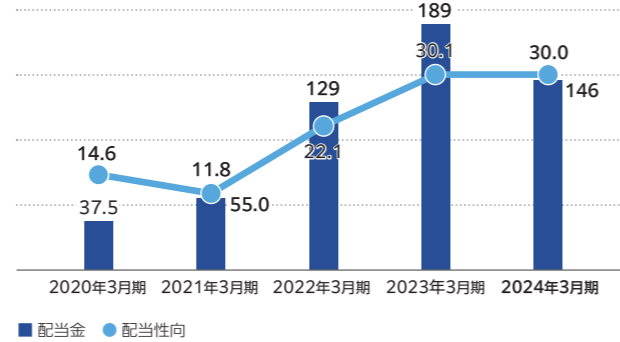
資本コストと株価を意識した経営を実行しており、ROEを重要な経営指標と位置づけています。中期経営計画2022の取り組みを着実に推進し、高いROE水準を確保しています。

純資産(百万円)/自己資本比率(%)



自己資本比率は、着実な利益の積み上げにより改善し、安定的なバランスシートを実現しています。

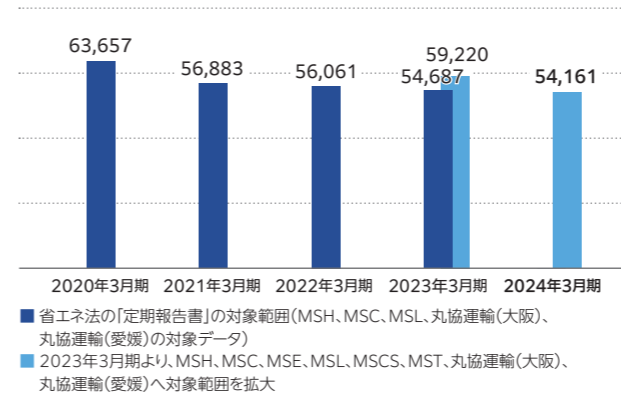
1株当たり配当金(円)/配当性向(%)



年間配当性向30%を基準に、業績に連動した機動的な配当を実施する方針です。2024年3月期は配当性向30%、通期146円の配当を実施しました。

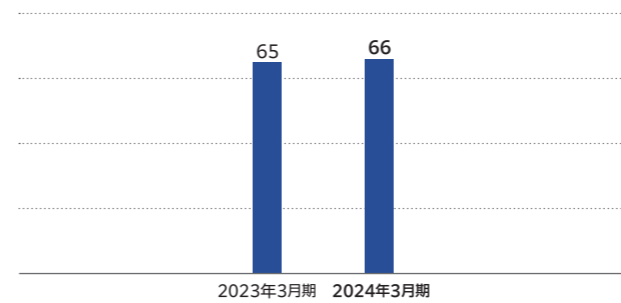
非財務データ

CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)(t-CO<sub>2</sub>)



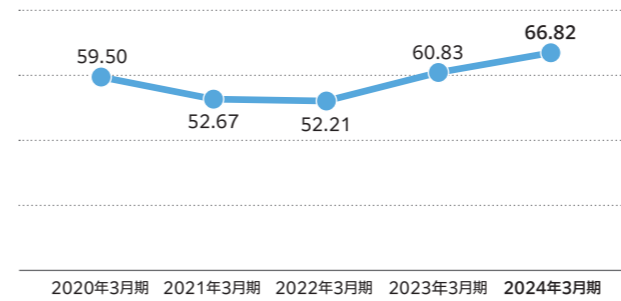
2024年3月期は太陽光発電設備の稼働や再生エネルギー電力の活用に加え、再生エネルギー非化石証書の購入等により、CO<sub>2</sub>排出量を削減しました。

従業員エンゲージメントスコア(点)



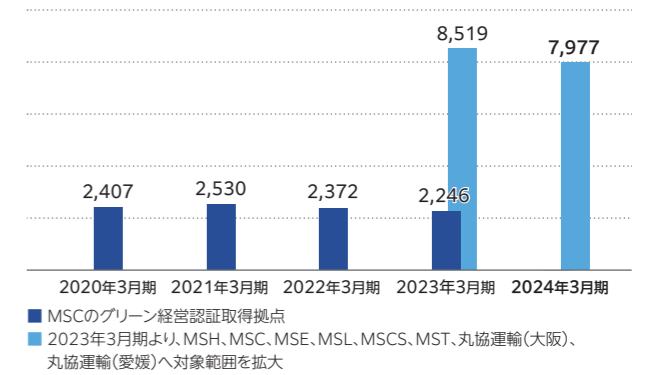
従業員のエンゲージメントを高め、企業価値向上につなげることを目的にエンゲージメントサーベイを実施しています。2024年3月期は、管理職向けの理念研修や、各社での1on1の実践等により、1ポイント改善しました。

有給休暇取得率(%)



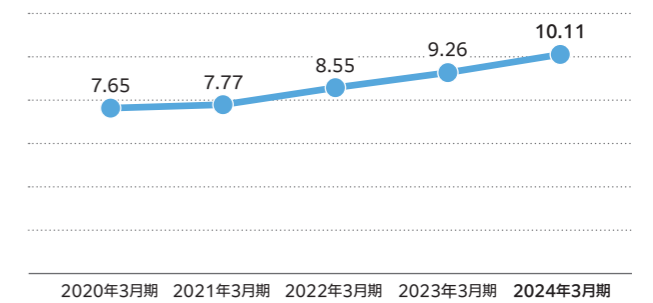
従業員が心身ともに健やかに働けるよう有給休暇取得率の向上を掲げて、健康経営を推進しています。

廃棄物排出量(t)



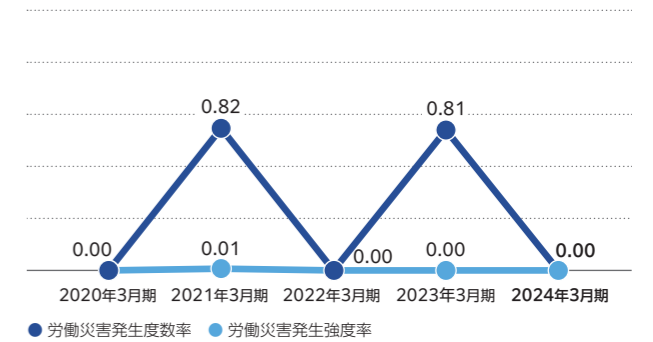
2024年3月期はペーパーレス化の推進等により、廃棄物排出量は減少しています。また、リサイクル率の向上を目指し、梱包材等リサイクルの取り組みも推進しています。

女性管理職比率(%)



多様な人材が活躍するレジリエントな組織を構築するため、女性管理職比率の向上を目指しています。グループ女性管理職研修や、男女共に働きやすい職場環境の実現のための取り組みを推進しています。

労働災害発生度数率/労働災害発生強度率



安全の確保が働きがいのある職場及び物流品質の向上につながります。グループ横断型の安全部会を設け、グループ一体となった取り組みを推進しています。

## 11年間の連結財務データ

三井倉庫ホールディングス株式会社及び連結子会社

(百万円)

		2014年3月期	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
損益状況	営業収益	161,535	170,486	212,971	225,503	233,243	241,852	241,080	253,559	301,022	300,836	260,593
	物流事業	154,243	160,564	203,872	216,757	224,842	233,404	231,982	244,645	292,213	292,022	251,817
	不動産事業	11,050	10,477	9,614	9,407	9,155	9,170	9,833	9,621	9,574	9,629	9,592
	セグメント間取引消去	△3,758	△556	△515	△660	△755	△721	△736	△706	△765	△815	△816
	営業原価	141,703	150,232	187,816	198,694	206,071	211,513	211,058	218,094	256,743	256,142	220,266
	営業総利益	19,832	20,253	25,155	26,809	27,171	30,339	30,022	35,465	44,278	44,694	40,327
	販売費及び一般管理費	14,337	14,140	21,867	20,986	20,175	18,352	18,213	17,804	18,338	18,732	19,572
	営業利益	5,494	6,112	3,287	5,823	6,996	11,986	11,808	17,661	25,939	25,961	20,754
	税金等調整前当期純利益(損失)	8,076	4,376	2,814	△21,697	8,142	9,848	10,973	19,040	25,553	27,029	20,939
	親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	4,491	1,212	211	△23,427	4,406	5,190	6,395	11,549	14,503	15,617	12,107
	ROE(%)	7.7	1.9	0.3	△47.1	10.7	11.4	13.2	20.5	20.4	18.1	11.9
財政状態	純資産	65,936	72,980	66,681	41,820	48,396	52,243	54,842	68,529	88,631	104,078	120,828
	総資産	220,728	245,213	285,939	267,677	263,155	252,078	239,309	238,371	258,297	258,679	263,543
	有利子負債残高	111,564	126,396	163,035	171,022	159,214	144,197	129,599	109,692	99,394	92,621	83,265
	D/Eレシオ(倍)	1.78	1.85	2.64	4.54	3.62	3.04	2.61	1.75	1.25	0.99	0.76
	自己資本比率(%)	28.4	27.8	21.6	14.1	16.7	18.8	20.8	26.3	30.8	36.1	41.7
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	13,639	8,047	11,101	12,526	12,207	18,498	21,112	21,257	23,123	32,340	23,176
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,339	△14,809	△36,019	△12,872	△5,806	△4,043	△5,487	803	△7,049	△6,326	△10,477
	フリーキャッシュ・フロー	8,300	△6,762	△24,918	△346	6,401	14,455	15,625	22,060	16,074	26,014	12,699
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,012	12,835	28,826	6,042	△12,180	△16,618	△16,746	△21,683	△17,218	△16,053	△17,068
1株当たり情報	当期純利益(損失)(円)	180.84	48.81	8.52	△943.26	177.42	208.99	257.50	465.01	583.98	628.08	486.21
	純資産(円)	2,521.09	2,747.65	2,483.15	1,518.30	1,772.28	1,908.68	2,001.34	2,524.44	3,199.28	3,750.18	4,412.10
	配当金(円)	45.0	47.5	50.0	25.0	—	12.5	37.5	55.0	129.0	189.0	146.0
	配当性向(%)	25.0	97.3	588.2	—	0.0	6.0	14.6	11.8	22.1	30.1	30.0
株価関連情報	株価収益率(倍)	11.4	41.4	176.1	—	9.5	8.7	5.4	4.7	4.3	6.2	9.7

- (注) 1. 営業収益には、消費税等は含まれておりません。  
2. 2014年3月期のセグメント間取引消去については、2015年3月期以降の数値とは異なる計算方法で算定しています。  
3. 「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。  
4. 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。  
5. 当社は、2018年10月1日付で普通株式5株に1株の割合で株式併合を行っております。2014年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産、1株当たり配当金を算定しております。

## 5年間の非財務データ

### 環境における主要データ

	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
エネルギー総使用量(GJ)	1,180,755	1,093,309	1,079,887	1,156,362	<b>1,009,168</b>
電気(kkWh)	73,881	69,317	69,513	77,327	<b>72,581</b>
内 再生可能エネルギー使用量	—	—	416	2,714	<b>11,041</b>
揮発油(kl)	175	151	124	171	<b>171</b>
重油(kl)	2	12	3	2	<b>13</b>
灯油(kl)	0	0	0	0	<b>0</b>
軽油(kl)	10,161	9,472	9,229	9,315	<b>8,970</b>
石油ガス(kl)	94	68	52	33	<b>31</b>
都市ガス(千m³)	418	333	341	343	<b>329</b>
温水(GJ)	1,829	1,710	3,898	1,734	<b>1,946</b>
冷水(GJ)	47,826	32,946	29,072	30,768	<b>28,638</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope 1+2)(t-CO <sub>2</sub> )	63,657	56,883	56,061	59,220	<b>54,161</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope 1)	27,930	25,857	25,048	25,321	<b>24,446</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope 2)	35,727	31,026	31,013	33,899	<b>29,714</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope 3)(t-CO <sub>2</sub> )	—	—	1,188,920	1,275,057	<b>560,858</b>
水使用量(m³)	249,159	162,859	173,869	166,823	<b>138,220</b>
排水量(m³)	—	—	—	145,553	<b>134,418</b>
廃棄物排出量(t)	2,407	2,530	2,372	8,519	<b>7,977</b>
内 リサイクル量	—	—	—	4,788	<b>4,251</b>
内 非リサイクル量	—	—	—	3,731	<b>3,726</b>

※2023年3月期より対象範囲の拡大を実施し、各データの対象範囲をMSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)としています。  
 ※2022年3月期までの数値についての対象範囲は以下の通りです。  
 エネルギー使用量、CO<sub>2</sub>排出量:省エネルギー法の「定期報告書」提出企業、水使用量:MSH、MSC、廃棄物排出量:MSCのグリーン経営認証取得拠点  
 ※再生可能エネルギー使用量について2024年3月期は電力各社の再生可能エネルギー比率を考慮した数値を含んでいます。  
 ※Scope 3について2023年3月期以前のデータは、算定方法の見直しに伴い再算定を行っています。2024年3月期については、カテゴリー1における一部のデータの精緻化(金額法→トンキロ法)を実施しています。  
 ※排水量については、下水道を除く排出先はありません。

### 労働環境における主要データ

	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
従業員エンゲージメントスコア(点)	—	—	—	65	<b>66</b>
従業員数(男女/臨時従業員含む)(人)	1,823	1,893	1,842	1,875	<b>1,933</b>
新卒採用者合計(男女)(人)	62	50	49	52	<b>68</b>
女性管理職比率(%)	7.65	7.77	8.55	9.26	<b>10.11</b>
障がい者雇用率(%)	1.96	2.19	1.83	2.43	<b>2.21</b>
従業員の時間外労働比率(%)	16.99	16.35	18.31	17.36	<b>16.86</b>
有給休暇取得率(%)	59.50	52.67	52.21	60.83	<b>66.82</b>
育児休業取得率(男性)(%)	6.12	13.89	51.28	93.33	<b>78.05</b>
育児休業取得率(女性)(%)	100.00	100.00	96.77	100.00	<b>96.00</b>
育児休業復職率(%)	96.67	100.00	97.56	100.00	<b>100.00</b>
欠勤率(%)	0.38	0.37	0.13	0.17	<b>0.15</b>
健康診断受診率(%)	90.84	92.2	96.20	99.44	<b>99.58</b>
労働災害件数(件)	1	4	1	3	<b>0</b>
労働災害発生日数率	0.00	0.82	0.00	0.81	<b>0.00</b>
労働災害発生強度率	0.00	0.01	0.00	0.00	<b>0.00</b>

※労働環境における主要データの対象範囲はMSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MSTとなります。  
 ※従業員エンゲージメントスコアは株式会社アトラエが提供するエンゲージメントサーベイ[Wevox]の総合スコアとなります。  
 ※労働災害件数(件)、労働災害発生日数率、労働災害発生強度率については通勤災害を除いています。

MSH:三井倉庫ホールディングス、MSC:三井倉庫、MSE:三井倉庫エクスプレス、MSL:三井倉庫ロジスティクス、MSCS:三井倉庫サプライチェーンソリューション、MST:三井倉庫トランスポート

## グループ・ネットワーク

2024年7月31日時点

三井倉庫株式会社	東京	倉庫(国内・海外)、港湾運送
三井倉庫九州株式会社	福岡	張家港保税区分協運輸貿易有限公司
三井倉庫ビジネスパートナーズ株式会社	東京	Mitex International(Hong Kong)Ltd
アイエムエクスプレス株式会社	東京	Mitsui-Soko(Taiwan)Co.,Ltd.
三倉株式会社	東京	Mitsui-Soko(Korea)Co.,Ltd.
東港丸楽海運株式会社	神奈川	Mitsui-Soko International Pte. Ltd.
サンソー港運株式会社	愛知	Mitsui-Soko(Singapore)Pte. Ltd.
三興陸運株式会社	愛知	Mitsui-Soko Vietnam Co., Ltd.
三栄株式会社	三重	Mitsui-Soko(Thailand)Co., Ltd.
株式会社ミツノリ	福井	Mitsui-Soko(Chiangmai)Co., Ltd.
三井倉庫港運株式会社	大阪	Mits Logistics(Thailand)Co., Ltd.
株式会社サンユーザーサービス	大阪	Mits Transport(Thailand)Co., Ltd.
神戸サンソー港運株式会社	兵庫	MS North Star Logistics Co., Ltd.
株式会社サン・トランスポート	兵庫	Mitsui-Soko(Malaysia)Sdn. Bhd.
エムケイサービス株式会社	兵庫	Mitsui-Soko Agencies(Malaysia)Sdn. Bhd.
井友港運株式会社	福岡	Integrated Mits Sdn. Bhd.
博多三倉物流株式会社	福岡	PT Mitsui-Soko Indonesia
那覇国際コンテナターミナル株式会社	沖縄	Mitsui-Soko(U.S.A.)Inc.
三井倉庫(中国)投資有限公司	中国	Mitsui-Soko(Americas)Inc.
Mitex Logistics(Shanghai)Co., Ltd.	中国	Mitsui-Soko Mexico S.A. de C.V.
MSC Trading(Shanghai)Co., Ltd.	中国	PST CLC Mitsui-Soko, a.s.
Mitex Shenzhen Logistics Co., Ltd.	中国	PST Hungary Kft.
南通新輪国際物流有限公司	中国	上海錦江三井倉庫国際物流有限公司*
上海丸協運輸有限公司	中国	AW Rostamani Logistics LLC*

三井倉庫エクスプレス株式会社	東京	航空貨物フォワーディング
MSE CHINA (GUANGZHOU) CO., LTD.	中国	N.V. MSE EUROPE S.A.
MSE CHINA (BEIJING) CO., LTD.	中国	MSE EUROPE TASIMACILIK, ORGANIZASYON,
MSE EXPRESS AMERICA, INC.	アメリカ	LOJISTIK LIMITED SIRKETI
MSE EXPRESS MEXICO, S.A. DE C.V.	メキシコ	MS EXPRESS SOUTH AFRICA (PTY) LTD.
MSE do Brasil Logistica Ltda.	ブラジル	PT. PUNINAR MSE INDONESIA*
MSE EXPRESS (THAILAND) CO., LTD.	タイ	MSE FORWARDERS INDIA PVT. LTD.*

三井倉庫ロジスティクス株式会社	東京	3PL・LLP(流通・販売物流)
北海三井倉庫ロジスティクス株式会社	北海道	株式会社コネクスト
MSロジテックサービス株式会社	大阪	東京

三井倉庫サプライチェーンソリューション株式会社	東京	3PL・LLP(調達・生産物流)
ロジスティックオペレーションサービス株式会社	東京	MS Supply Chain Solutions(Malaysia)Sdn. Bhd.
MS Supply Chain Solutions(Thailand)Ltd.	タイ	マレーシア

三井倉庫トランスポート株式会社	大阪	陸上貨物運送
丸協運輸株式会社(大阪)	大阪	丸協グループ協同組合
丸協運輸株式会社(愛媛)	愛媛	スワロー物流株式会社
株式会社AMT	愛媛	丸協殖産株式会社
丸協運輸有限公司(九州)	福岡	丸協殖産株式会社
		丸協運輸株式会社(九州)
		丸協運輸株式会社(九州)

三井倉庫ホールディングス株式会社	東京	持株会社、不動産事業
三井倉庫ビズポート株式会社	東京	

※持分法適用関連会社

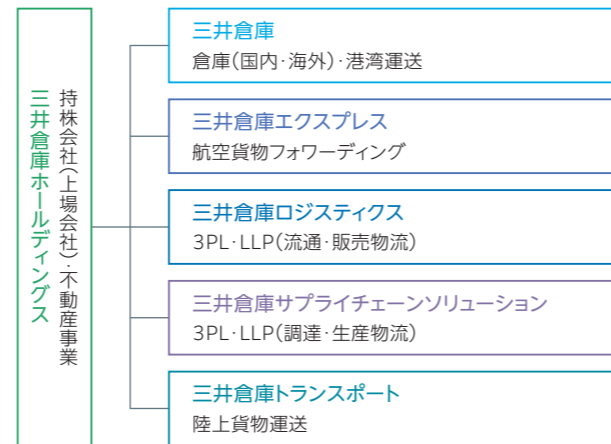
# 会社情報・株式情報

2024年3月31日現在

## 会社情報

- 商号 三井倉庫ホールディングス株式会社
- 設立 明治42年(1909年)10月11日
- 本社 東京都港区西新橋三丁目20番1号
- 資本金 11,219,525,474円
- 決算期 毎年4月1日から翌年3月31日まで
- 会計監査人 有限責任あずさ監査法人
- 主な事業内容 物流事業、不動産事業
- 連結決算対象会社 連結子会社72社 持分法適用関連会社5社
- 従業員 7,882名(単体974名)
- WEBサイト [グループコーポレートサイト]  
https://www.mitsui-soko.com  
[投資家情報サイト]  
https://www.mitsui-soko.com/ir/

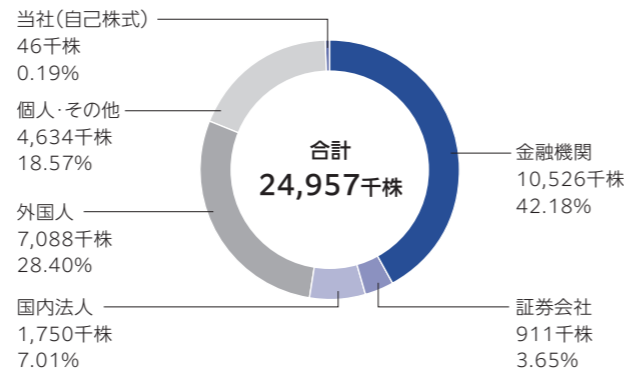
## ■ グループ体制図



## 株式情報

- 発行可能株式総数 80,000,000株
- 発行済株式総数 24,957,602株
- 株主数 12,735名
- 一単元の株式数 100株
- 上場証券取引所 東京証券取引所
- 証券コード 9302
- 株主名簿管理人 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号  
三井住友信託銀行株式会社

## ■ 所有者別状況



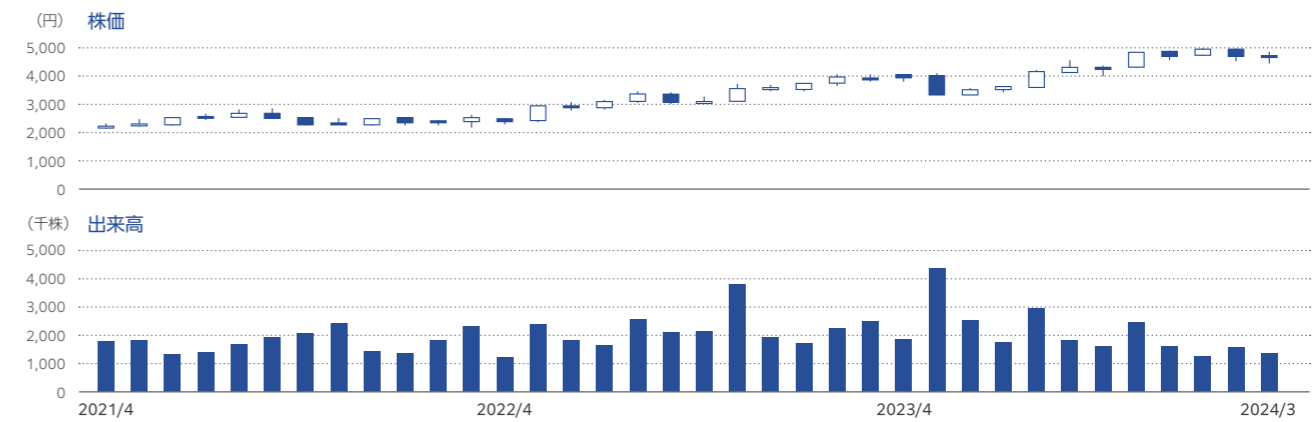
※千株未満の株式数は切り捨て、また、株式数比率は小数点第3位以下を四捨五入して表示しております。

## ■ 大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,901	11.64
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,569	6.30
大樹生命保険株式会社	1,569	6.29
三井住友海上火災保険株式会社	1,401	5.62
株式会社三井住友銀行	696	2.79
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	586	2.35
みずほ証券株式会社	519	2.08
三井倉庫グループ従業員持株会	509	2.04
株式会社竹中工務店	496	1.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	478	1.92

※千株未満の株式数は切り捨てて表示しております。自己株式(46,980株)を控除して出資比率を算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

## 株価と出来高の推移



## トータル・シェアホルダー・リターン(TSR)

	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
期末株価(円)	1,821	1,399	2,168	2,511	3,925	4,705
1株あたり配当(円)	—	37.5	55	129	189	146
1株あたり配当累計(円)	—	37.5	92.5	221.5	410.5	556.5
TSR	—	78.9%	124.1%	150.1%	238.1%	288.9%
(比較指標)	—	82.9%	110.6%	122.2%	146.8%	188.8%

※TSRは2019年3月期末の終値で投資した場合の、2020年3月期以降の期末時点の値です。  
※TSRの比較指標は、TOPIX業種別株価指数の倉庫・運輸関連業(配当込み)となります。


## 格付け情報(2024年8月31日現在)

格付機関名	長期格付
格付投資情報センター(R&I)	A-(ポジティブ)
日本格付研究所(JCR)	A+(安定的)

## ESG関連の社外からの評価(2024年8月31日現在)

<p>FTSE Blossom Japan Index</p>	<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>	<p>S&amp;P/JPXカーボン・エフィシエント指数</p>
<p>MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>2024 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。</p>	<p>Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index</p>	



 三井倉庫ホールディングス

URL:<https://www.mitsui-soko.com>



本冊子のライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量は2.5kg-CO<sub>2</sub>/部です。  
Gold Standard VERクレジットを用い、カーボンオフセットをしました。  
(SuMPOに承認されたカーボンフットプリント包括算定システムCCS-23-001にて算定)

2024.10A

Printed in Japan