

VALUE REPORT  
統合報告書 2023

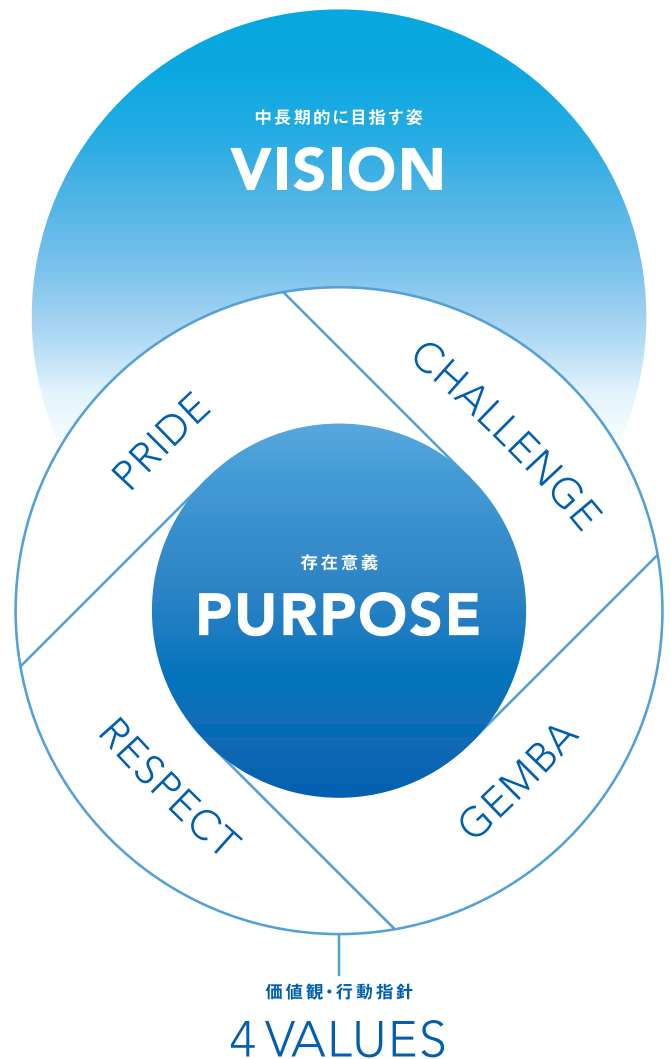
MITSUI-SOKO  
GROUP

# 01 INTRODUCTION

## 社会を止めない。 進化をつなぐ。

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はなく、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。

三井倉庫グループ理念





## **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

## バリューレポート2023発行にあたり

地球環境問題や地政学リスクの高まりなど、社会を取り巻く課題は、深刻かつ複雑になっていくものと想定されます。このような社会の変化に対応していくことは、企業として必要不可欠なことであり、事業を通じて社会課題の解決に取り組んでいくことが求められていると考えています。

三井倉庫グループは1909年の創業以来、物流業を通じて社会を止めず、進化をつないできました。この不確実な時代においても、私たちが変わらず価値を創出していくために、2023年3月期より中期経営計画2022をスタートしています。今回の「バリューレポート2023」では中期経営計画2022をはじめとして、DXや人材戦略など、当社グループが中長期的な価値創造に向けてどのように取り組んでいくかをご紹介します。

当社グループはこの統合思考の「バリューレポート」を重要なツールとして位置づけ、財務情報と非財務情報を統合的にまとめることで、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様当社グループをご理解いただくことを目的に作成して

います。本レポートの作成にあたっては、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」なども参照しながら、当社グループの横断的な考え方を集約した上で各部門が協力し、誠実に作成しています。私は、その作成プロセスや記載内容が正当であることを確認しました。

当社グループは、今後も「バリューレポート」を、株主や投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様との建設的な対話を進めるためのエンゲージメントツールの一つとして活用し、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

2023年9月

古賀 博文

代表取締役社長／グループCEO  
取締役会議長

### ▶ 編集方針

本レポートを中長期の成長に向けた経営戦略や、成長の基盤となるESG情報、業績・財務情報などを盛り込んだディスクロージャーとして位置づけ、主に投資家の皆様を対象として発行しています。

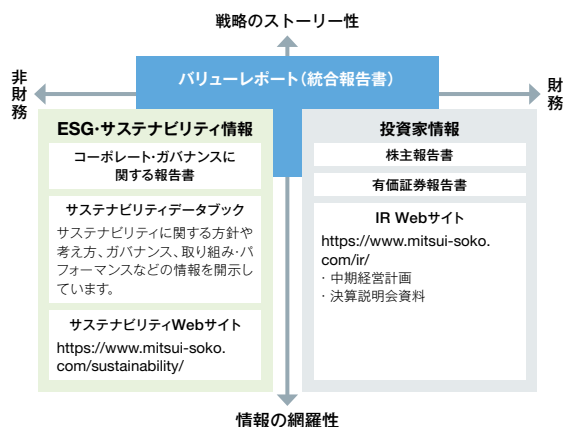
また、Webサイトにおいても、当社のさまざまな情報を網羅して掲載しています。読者の皆様には、本レポート及びWebサイトを併せてご覧いただくことで、当社へのご理解を深めていただければ幸いです。今後も読者の皆様のご期待に沿える誌面編集に努めてまいります。

### ▶ 報告の範囲

本対象機関：2022年4月～2023年3月（一部2023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。



# CONTENTS

## 01 INTRODUCTION 1

三井倉庫グループ理念	1
バリューレポート2023発行にあたり	3
At a Glance	5

## 02 CEO MESSAGE 7

グループCEOメッセージ	7
--------------	---

## 03 パーパス経営による価値創造 13

パーパス経営につながる歴史	14
三井倉庫グループの強み	17
価値創造プロセス	19
経営資本	21
強みを活かすビジネスモデル	23
マテリアリティ(重要課題):	25
マテリアリティの特定	25
三井倉庫グループの創出する価値	26
マテリアリティ推進体制	30

## 04 共創する物流ソリューションパートナー 実現に向けた戦略 31

CFOメッセージ	32
中期経営計画2022:	35
物流の移り変わり	35
これまでの変遷と中期経営計画2022	37
1 グループ総合力結集によるトップライン成長	39
2 オペレーションの競争力強化	49
3 深化を支える経営基盤の構築	50
人材戦略	51
DX戦略	54

## 05 共創を支える基盤 57

ESGへの取り組み:	58
安全	58
人権	59
環境	60
社外取締役座談会	63
コーポレート・ガバナンス	69
取締役及び監査役	77
マテリアリティと中期経営計画2022の関係	79
ステークホルダーエンゲージメント	80

## 06 事業戦略 81

事業概況	82
三井倉庫ホールディングス	84
三井倉庫	85
三井倉庫エクスプレス	91
三井倉庫ロジスティクス	93
三井倉庫サプライチェーンソリューション	95
三井倉庫トランスポート	97

## 07 FINANCIAL SECTION & CORPORATE DATA 99

財務・非財務データハイライト	99
5年間の連結財務データ	101
5年間の非財務データ	102
連結財務諸表	103
グループ・ネットワーク	107
会社情報・株式情報	108

At a Glance

# 高い専門性を強みに一気通貫の統合ソリューションを展開する 三井倉庫グループの物流サービス

主要な事業

持株会社(上場会社)

**三井倉庫  
ホールディングス  
株式会社**



**不動産事業**  
グループの経営戦略策定  
及び経営管理、所有不動産  
の賃貸・運営・管理

物流事業会社

**三井倉庫株式会社**



**倉庫(国内・海外)・港湾運送**

大型物流センター運営ノウハウを起点に国内外で戦略的ロジスティクスを構築し、各国の現地事情に即した最適なソリューションを提供

事業展開エリア: 日本、アジア、ヨーロッパ、アメリカ、中東



**三井倉庫エクスプレス株式会社**

トヨタ自動車株式会社との合併企業



**航空貨物フォワーディング**

貨物特性に応じた専門的なノウハウを有する高品質なグローバルエクスプレスフォワーダー

事業展開エリア: 日本、アジア、ヨーロッパ、アメリカ、アフリカ、中東



**三井倉庫ロジスティクス株式会社**



**3PL・LLP(流通・販売物流)**

製・配・販をつなぎお客様の経営課題を解決するロジスティクスパートナー

事業展開エリア: 日本



**三井倉庫サプライチェーン  
ソリューション株式会社**

ソニー株式会社との合併企業



**3PL・LLP(調達・生産物流)**

メーカー視点に基づきお客様を競争優位に導くサプライチェーンソリューションを提供

事業展開エリア: 日本、アジア



**三井倉庫トランスポート株式会社**



**陸上貨物運送**

輸送機能を軸としたトランスポートネットワークを統括・管理

事業展開エリア: 日本、アジア





三井倉庫グループが提供する物流バリューチェーン



三井倉庫グループの主なデータ

事業展開国数・拠点数  
**19**カ国 約**400**カ所

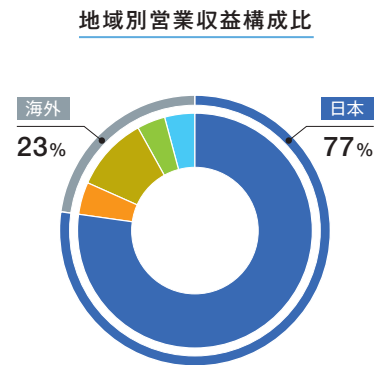
連結従業員数  
**8,057**人

連結子会社  
**76**社

営業収益  
**3,008**億円

営業利益  
**260**億円

当期純利益  
**156**億円



日本	77.4%
北東アジア	4.4%
南アジア、東南アジア	10.1%
ヨーロッパ、アフリカ、中東	4.0%
アメリカ	4.0%

※数値は2023年3月31日現在



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

古賀博文



# 02 CEO MESSAGE

## グループCEOメッセージ

社会を止めない。進化をつなぐ。  
先を見通しづらい時代だからこそ、  
グループ内外の知を結集し、物流の未来をリードします。

### 物流を取り巻く環境認識と 三井倉庫グループが進む方向性

新型コロナウイルス感染症や災害の激甚化、ウクライナ情勢など、この数年間における世界の情勢は日々目まぐるしく変化しています。現代は不確実性の時代であり、10年後、20年後がどのような世の中になっているかを予測することは困難です。ただし、どのような時代においても、一つ言えるのは、「物流はなくなるしない」ということではないでしょうか。モノが無くならない限り、モノを届けるという行為も無くならないでしょう。一方で、モノの届け方というのは時代時代に合わせて変化させていく必要があります。

現在、様々な環境変化によるサプライチェーンの混乱を契機に、多くの企業が安定的なサプライチェーンの重要性を認識し、物流に対する意識を大きく変えています。私が思うこれからの時代のキーワードは「分散」です。地政学リスク、感染症リスク、自然災害リスク等をあらかじめ織り込み、輸出入相手国、物流拠点、配送ルートなどを分散する。それが企業として

当たり前のやり方となれば、物流のバリエーションはますます増えていくはずですが、そのような時代の到来は、陸・海・空のフルスペックの物流機能と、川上から川下までの幅広いバリューチェーンの領域を担ってきた物流ノウハウを持ち、トータルパッケージを提案できる当社グループにとって、さらなる飛躍のチャンスです。事実、これまでは物流をコストと捉えて、価格重視で物流企業を選ぶお客様が多くを占めていましたが、この数年はBCP対応力、業務品質、CO<sub>2</sub>削減など、さまざまな要素から総合的に判断される傾向が高まってきています。

この不確実な環境変化の中でも物流を止めずプラスαの提案力を発揮し、お客様の企業価値の向上、そして、その先の消費者の豊かな生活につなげることが、当社グループのパーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現していくのだと思います。時代の変化を味方につけ、磨いてきたグループの総合力を発揮し、さまざまな企業と共創・協働しながら、攻めのビジネスで活躍の場を広げてプレゼンスを高めていきたいと考えています。

## グループCEOメッセージ



時代の変化を味方に、磨き上げてきた  
グループ総合力を発揮し、さまざまな企業と  
共創しながら、プレゼンスを高めていきます。

**「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」の  
実現に向けた「中期経営計画2022」の進捗**

飛躍のチャンスをつかみ更なる成長を遂げるべく、当社グループは昨年より中期経営計画2022をスタートしています。本計画は、中長期に目指す姿であるビジョン「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」の実現に向け、5カ年計画で策定しました。先ほども述べた通り、これからも私たちが社会を止めず、進化をつないでいくためには、単にモノを預かり、運ぶだけでなく、お客様のサプライチェーン全体を最適化する物流サービスを提供することが必要です。あらゆるステークホルダーと共創しながら、ソリューション力を高め、お客様の経営課題も解決できる存在となることで、中期経営計画2022を達成するとともにお客様の成長、そして社会の発展につなげていきたいと思っております。

初年度である2023年3月期の業績は、3期連続で過去最高益を更新し、想定以上の力強い成果を残すことができました。具体的な進捗については後述のページをご覧くださいなのですが、私からはいくつかポイントを絞ってお話しさせていただきます。

➡ P.32-34 CFOメッセージ、P.35-56 中期経営計画2022

**統合ソリューションサービスの  
拡大に向けた成長領域分野の展開**

成長戦略の取り組みの一つである「統合ソリューションサービスの拡大」では、注力領域として当社グループの強みが発揮でき、今後市場の拡大が見込まれる「モビリティ」「ヘルスケア」「B2B2C」を掲げています。

「モビリティ」領域について2022年10月に、危険品物流のエキスパートであるNRS社との戦略的パートナーシップを締結しました。モビリティについては、EV化や電子制御技術の進化に伴い、部品となる半導体やリチウムイオンバッテリー等のさらなる需要増が見込まれていますが、それらの品目の中には危険物に分類されるものも多く、取り扱いには専門的なノウハウを必要とします。NRS社は、サプライチェーンの上流領域で危険物を長年取り扱っており、専門的な物流ノウハウが蓄積されています。一方で当社グループは、幅広い顧客基盤を有し、サプライチェーン全体の最適化に資する物流ソリューションを提供しています。互いの強みを活かし、両社のグローバルネットワークを組み合わせることで既存顧客への提案の幅を広げ、危険品物流も含めたお客様のサプライチェーン全体についての共同提案を実施していく考えです。

「ヘルスケア」領域においては、2022年7月に医薬品専用の共同輸配送ネットワークを全国に展開するP・J・Dネットワーク社と戦略的パートナーシップを締結しました。当社グループでは、厳格な品質管理が求められるヘルスケア分野において、高機能のヘルスケア物流専用施設および高品質なオペレーションを提供してきましたが、このパートナーシップ締結により、それぞれの保管・輸送ノウハウを掛け合わせ、医薬品物流のプラットフォーム化を推進し、収益拡大を図ってまいります。

「B2B2C」領域では、付加価値の高いペット用健康補助食品を東日本の拠点で長年取り扱っていましたが、今般、お客様のビジネスのEC化に伴う取扱量増加への対応を目的に、西日本の拠点となるEC物流センターを大阪府高槻市に新設しました。本施設においては、一昨年より稼働している家電量販店様向けの店舗・EC物流拠点で培ったノウハウを活かしながら、運営しています。

これからもグループの総合力を活かし、社内外との共創を通じて、当社グループの企業価値の向上とお客様の最適なサプライチェーンの構築につなげてまいります。

➡ P.39-44 中期経営計画2022 注力領域



## お客様と社会の持続可能性を支援する 「SustainaLink (サステナリンク)」

また、当社グループはサステナビリティ対応ビジネスも強力で推し進めています。災害の激甚化等に伴い、企業のサステナビリティへの対応は喫緊の課題となっていますが、当社グループは、物流を通じてお客様のサプライチェーンのサステナビリティを支援する「SustainaLink (サステナリンク)」サービスを2021年より提供しています。SustainaLinkは、社会を取り巻くさまざまな課題の中から、環境リスク、労働力リスク、災害リスクの3つの観点で取り組むべき課題を特定し、「知る」「見える化する」「改善する」の3ステップで、お客様の安定的なサプライチェーンを構築するサービスです。

特に環境リスクへの対応について、高い評価を頂いており、順調に案件が増加しています。環境負荷低減への対応は、すべての企業にとって大命題であり、今や自社のCO<sub>2</sub>排出量の削減のみならずScope3の削減についても取り組む企業が増えています。しかし、Scope3の中でも物流は、CO<sub>2</sub>排出量の可視化が難しいとされています。一つのモノがA地点からB地点に届く間に、保管に始まり、陸・海・空において様々な輸送が複数の物流会社によって行われるからです。当社グループは国内だけでなく国際物流も含めたCO<sub>2</sub>排出量を見える化できるシステム・仕組みを構築していることが大きなアドバンテージとなっており、これまで取引がなかった企業からも「ぜひ話を聞かせてほしい」とお声掛けをいただく機会が増えています。2022年11月には、APEC首脳会議で取り上げられた国際貿易プラットフォーム実証実験に参画し、SustainaLinkのサービスの一つである「MS CO<sub>2</sub> Analyzer」の機能を用いて、日本とタイの間の海上輸送におけるCO<sub>2</sub>排出量の算定を行いました。本実証実験に採用された大きな要因は、当社グループが国際基準に基づいたCO<sub>2</sub>排出量算定の仕組みを既に構築しており、その信頼性が評価されたものと認識しています。そして当社グループの強みは、可視化だけでなく、実際のオペレーションまで実行し、CO<sub>2</sub>排出量を削減できることです。お客様から頂く物流データを元に、物流診断や分析を行い、オペレーション改善へとつなげています。これは、フルスペックの機能を有し、川上から川下まで一気通貫の物流サービスを展開できる総合物流企業だからこそ実行できるものだと自負しています。2022年度は、日本物流団体連合会が主催する「モーダルシフト最優良事業者賞」大賞受賞をはじめ、高い評価を数多くいただきました。

お客様に当社グループをパートナーとして選んでいただけるよう持続可能な物流網を構築するSustainaLinkを引き続き展開し、当社グループの更なる成長と社会課題の解決につなげていきます。

➔ P.46-48 中期経営計画2022  
サステナビリティ対応ビジネスの拡大

## 深化を支えるDXとESGの推進

災害の激甚化や2024年問題における労働力不足等により、安定的にモノが届くということが、当たり前ではなくなってきました。当社グループでは、どのような状況においても、お客様そして社会に対して安定的なサプライチェーンを提供するためにDXとESGに関する取り組みを推進しています。

まず、DXについてはDX戦略に基づき、お客様と連携しながら取り組みを進めています。従前より私は、物流DXなくして各企業のDXの実現は困難である、と考えてきました。企業の製品の流通において、在庫が今どこにあり、どのように運ばれているかという全体プロセスを見える化することは、サプライチェーンの寸断リスクが高まっている現代において非常に重要だからです。また、物流の労働力不足が危惧されている今、物流業務の効率化も喫緊の課題です。私たちはSCMプラットフォームを構築しお客様への新サービスにつなげる「攻めのDX」と、ロボティクスの導入や事務作業のデジタル化等、物流の最適化を図る「守りのDX」を推進しています。DXの取り組みは、まずは実践しトライ&エラーを繰り返しながらノウハウを蓄積することが重要であり、優れたツールを導入したところで、それを使う「人の力」なくしてDXは成り立ちません。「ツールありきではなく、重要なのは人」という考えのもと、「人の力」と「テクノロジーの力」を融合させることによって競争優位性を確立するというプロセスで取り組みを進めています。

➔ P.54-56 DX戦略

「分散」の時代が到来している現代において、  
お客様に当社グループをパートナーとして  
選んでいただけるよう持続可能な  
物流網の構築を推進していきます。

## グループCEOメッセージ

次にESGについてですが、マテリアリティを特定し、事業戦略の中核にサステナビリティを取り込んだ経営を推進しています。当社グループが持続的な成長をしていくためには、社会や地球がサステナブルであることが大前提です。社会の持続性なくして、経済成長は成し遂げられません。SustainaLinkの推進もその一環ですが、当社グループ内における施策も加速させています。特に脱炭素への取り組みを強化しており、CO<sub>2</sub>排出量（Scope1+2）の中長期削減目標\*に向けて施策を進めています。昨年までは、削減目標の対象範囲をグループ企業の法定対応部分としていましたが、この度ホールディングスおよび主要なグループ会社へと範囲を広げました。これまでもLED切替等の省エネの施策や太陽光パネルの設置等、環境施策を進めてきましたが、対象範囲の拡大に伴い、よりグループ全体で活動できるよう年次毎に落とし込んだ中長期削減ロードマップの策定や、着実に目標を達成できる仕組みの構築にとりかかっています。また、事業活動の根幹である安全や、人権尊重への取り組み等、社会面に関する対応も推進しています。これらの活動は、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会や経営会議等で議論され、適切なガバナンスのもと運営されています。

\*2030年度: 2013年度対比50%削減、  
2050年度: カーボンニュートラル

▶ P.30 マテリアリティ推進体制、P.57-76 共創を支える基盤

### 中長期的な価値創造に向けた 人的資本の強化

中期経営計画2022を着実に実行し、企業のプレゼンスを高めていくことは私にとって必達の目標ですが、それ以上に経営者としてやるべきことは、今後10年、20年、そして100年の未来を見据えた三井倉庫グループを創ることだと思っています。その中でも、一番重要なことは従業員が価値を最大限発揮できる企業にする

ことです。物流の競争力とは、つまるところ「人」です。商品ブランドや技術資産があるメーカーとは異なり、人のノウハウ、人の技術。当社グループにとっての価値創造の源泉は人です。人的資本の強化に本気で取り組み、人材への投資により個人や組織の能力を最大限に引き出すことで、当社グループの持続的な成長を実現していきます。

人材の強化において、最も重要な取り組みがパーパスをはじめとしたグループ理念の浸透です。当社グループは、2022年5月に「PURPOSE」「VISION」「4VALUES」から構成されるグループ理念を新たに制定しました。

#### ▶ P.1-2 三井倉庫グループ理念

グループ理念を制定して約1年が経ち、メッセージの発信や社内広報により一定の共通認識は得られたと思っていますが、浸透という意味では十分とはいえ、今後の課題と捉えています。重要なのは、単に言葉を浸透させるのではなく、経営層から新入社員までが価値観を共有し、同じ目線で一体感を持って仕事に取り組める風土を醸成することです。例えば、パーパスの中にある「進化をつなぐ。」という言葉一つにしても、会社トータルでそれらが実践できるわけで、一人ひとりの仕事からすればパーツパーツですから見えづらいものです。だからこそ、自身の業務が、お客様や社会の進化につながるということを、認識してもらい、自身の仕事にやりがいやプライドを持ってもらうことが、まず大事だと思っています。グループ理念が浸透し、企業文化として定着すれば、それに合った人材が育ち、人的資本の向上につながっていきます。組織内の価値観が統一されることで、より高いエンゲージメントやパフォーマンスも期待できるでしょう。グループ理念の浸透は、一朝一夕にできるものでなく、長期間にわたって取り組んでいくものですが、当社グループの持続的成長を支える一丁目一番地の取り組みと考え、経営陣による理念説明会や社内研修等、様々な施策を通じて力を注いでいく方針です。

また、グループ理念・中期経営計画2022をもとに、これからの当社グループを担う人材の採用・育成の基本方針として2023年4月に、「求める人材像」を策定しました。当社グループが求める人材像、それは「未来を描き、動き動かし続ける人」です。自分自身の未来に加え、お客様、物流、そして社会の未来に対して従業員一人ひとりがストーリーを作り、そのストーリーに沿って自ら主体的に動いて、周囲を継続的に動かし続

物流の競争力とは、つまるところ「人」です。

人的資本の強化に本気で取り組み、

当社グループの持続的な成長を実現していきます。



ける存在になってほしい、という想いを込めています。それらの積み重ねがビジョンの達成につながっていくのですが、言い換えるならこれは、現在の私たちに足りない部分でもあります。祖業である倉庫業はどちらかと言うと“待ちのビジネス”であるため、当社グループには良くも悪くも“静”の文化が根付いており、悪い側面についてはこれからの時代に向けて変革していかなければならないと考えています。だから「動き、動かし続ける」。社内外に向けてのメッセージであり、決意表明です。今後は、この求める人材像を軸にした人材戦略に基づく施策を実行していきます。

➔ P.51-53 人材戦略

### 積極的な発信と対話を通じて、 市場とともに企業価値向上を目指す

資本効率の向上に関する私の想いを述べさせていただきます。当社グループはROEを重要な経営指標として位置づけており、2023年3月期は18.1%と同業他社と比較して高水準を維持しています。そしてPBRについては1倍前後で推移しています。今後さらなるPBRの向上に向け、当社グループが行うことは、事業に限らず人的資本も含めた成長投資を積極的に行い、成長戦略を着実に実行して獲得した利益を株主の皆様還元していくことです。また、当社グループの成長性についてご理解いただけるよう、IRやPRを通じて積極的に発信していくことも必要だと感じています。

当社グループはまだ“倉庫会社”でトラディショナルな会社だと思われることが多いと思います。実際は、港湾エリアを中心とした倉庫・港湾運送事業に起因するベース収益と、SCMコンサルティングやソリューション提案により獲得する内陸の流通型物流センター業務や航空・海上・陸上輸送に伴うフロー収益があり、この数年のグループ一体となった取り組みにより、総合物流企業としてバランスのとれた事業ポートフォリオが構築できつつあると思っています。これらの収益力を向上させつつ、当社グループの強みや成長性をしっかりと発信し、株主や投資家の皆様との対話を通じて、当社に対する期待値をあげていきたいと考えています。

### 世の中の期待に応え、 誇りを持てる「いい会社」へ

社長就任以来、私が抱き続けているのは、当社グループを「いい会社にしたい」という想いです。これは、



社会インフラとしての物流を止めないのはもちろん、動き続ける時代に合わせて絶えず物流を磨き上げていくことで、お客様や社会の期待に応えていきます。

2017年に社長を引き受けた時から変わっていない強い覚悟です。

いい会社とは何かといえば、いろいろな答えがあるかもしれません。ステークホルダーが求めることも各々の立場で異なります。その中で私が「いい会社」にするために行うことは、パーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」を追求し、実践していくことです。

社会インフラとしての物流を止めないことはもちろん、動き続ける時代に合わせて絶えず物流を磨き上げていく。そうすることで当社グループの持続的成長を実現し、株主・投資家の皆様やお客様、そして社会の期待に応えてまいります。そしてこれらを成し遂げるためには、三井倉庫グループで働くすべての人々の活躍が欠かせません。社員に「仕事が楽しい」「やりがいを持って」「この会社に入社してよかった」などと思ってもらえる会社になりたいと考えています。どんなときも社員に寄り添うことを第一に、皆が会社を愛し、健やかな心身でいきいきと働ける。そして、力を合わせて目標に向かって走れる組織へと導いていくのが、私の役目だと肝に銘じています。

ステークホルダーの皆様と対話を重ねながら、こうした取り組みを積み上げていくことで、中長期にわたる企業価値の向上につなげてまいります。引き続き当社グループへの変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。





# 03

## パーパス経営による価値創造

私たちは、100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、当社グループ独自の強みを十分に活かし、物流から新たな価値を創造することで、持続可能な社会の発展を実現していきます。



## パーパス経営につながる歴史

世界は物流の進化とともに発展してきました。物流が構築した基盤の上に人々の毎日の暮らしがあり、経済の活発な営みがあり、社会は新陳代謝を繰り返しながら日々、進化しています。三井倉庫グループは「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスのもと、1909年の創業から今日まで、モノの流れをつなぎ、人から人へ想いをつなぎ、より良い未来へとつなげる活動を続けています。

### 社会を止めない。

1923年に発生した関東大震災では、東京の倉庫の約85%が壊滅したと言われています。三井倉庫においても壊滅や火災による焼失で東京地区の倉庫はほぼ全滅状態でした。救援物資や復興資材が届いても預けられる先が無い中、三井倉庫は芝浦周辺に急遽土地を借り受け、わずか2週間でバラック倉庫を建設し復興資材の保管を行いました。横浜においても同様の建設を実施し、政府米を保管、震災直後の困難な時期に復興への努力を尽くしました。

当時の想いは受け継がれ、社会の流れを止めないための歩みは続いています。2011年の東日本大震災では、国内外から届いた救援物資を被災地に届けるための支援活動を翌日より開始し、通関・搬入・引き渡しを請け負い、救援物資を届けました。2020年のコロナウイルス感染症拡大の状況下では、当時最も深刻だった武漢市内の疾病コントロールセンターへ上海から緊急輸送を行いました。輸送ルートは遮断され、不明瞭な点が多い中、グループ丸となり、機器の搬送に奔走しました。

三井倉庫グループは今日も「社会を止めない」ため、歩み続けています。



### 進化をつなぐ。

日本の産業革命の始まりは紡績業と言われています。幕末開港以来、輸入され始めた高品質の海外産綿花は、その後の日本の紡績業の発展に貢献しました。三井倉庫<sup>※1</sup>は1917年に綿花荷捌き業務を開始、神戸に輸入される綿花の約4割を取り扱っていました。また、当時世界最大の輸出品は生糸であり、生糸貿易は横浜市繁栄の根幹でした。1923年、関東大震災対応の功績を買われ、甚大な被害を受けた横浜市を復活させるべく、税関倉庫を大蔵省より独占して借り入れ<sup>※2</sup>、運営しています。三井倉庫は日本の近代化の一翼を担っていました。

第二次世界大戦後の高度経済成長期においては、電化製品の普及や重化学工業化が急速に進み、国内外の流通量が爆発的に増加し、三井倉庫グループの働きは社会の進化に寄与しました。これら原料・製品の保管に加え、三井倉庫は当時世界最大のコンテナ船社シーランド社の港運業務を請け負い、日本の成長を後押ししました。

進化をつなぐ道のりは今も続いています。2015年には、世界中の病气から命を救う可能性を大いに秘めている再生医療等製品の輸送を行い、今は保管業も行っています。また、災害や環境問題等の社会課題の多い昨今、物流のサステナビリティサービス「SustainaLink」を2021年より開始し、推進しています。

※1 当時は東神倉庫

※2 横浜貿易復興会との連名



## パーパス経営につながる歴史

三井倉庫グループは、創業以来114年にわたり、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。近年には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。

### 物流の歴史

#### 1909年～1959年

日本の近代化や戦後復興に伴う倉庫需要の拡大

#### 1960年～1990年

国際化による国際複合輸送・航空貨物輸送の発展

### 三井倉庫グループの歴史

#### 創業期（1909年～1959年）

##### 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（1960年～1990年）

##### 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流通倉庫業へ業容を拡大していきました。

#### 1909

- 三井銀行から倉庫部が分離、東神倉庫設立
- 倉庫業開業

#### 1950

- 東京証券取引所に株式上場

#### 1977

- 国際運送業務を本格展開

#### 1942

- 東神倉庫が三井倉庫に社名変更

#### 1968

- 海上コンテナの取り扱いと国内コンテナ・ターミナル運営開始

#### 1989

- 不動産賃貸業務を本格展開

1909 東神倉庫

1942 三井倉庫

1966 東京エアサービス（2004年にTASエクスプレスに改称）

1969 交通公社航空貨物部（2001年にJTBカーゴに改称）

1971 三洋電機商品センター（1999年に三洋電機

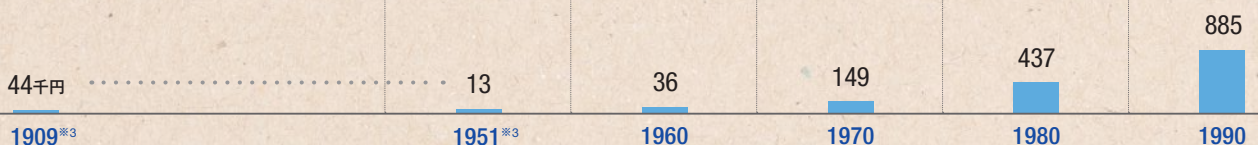
1962 ソニー倉庫（2003年にソニーサプライチェーンソリューションに改称）

1967 丸協運輸

※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・管理会社となります。

### 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





### 1991年～2015年

物流ニーズの多様化による3PL企業の台頭

### 2016年以降～

サステナビリティ時代における物流の重要性の高まり

#### 発展期 (1991年～2015年)

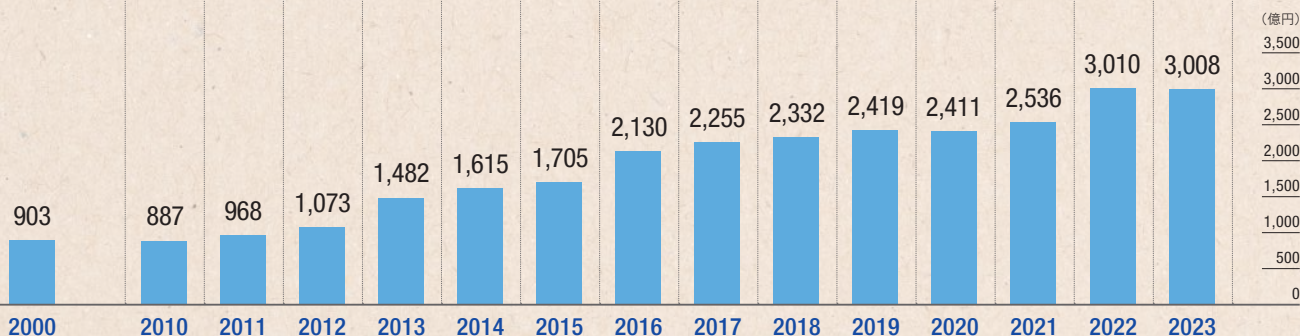
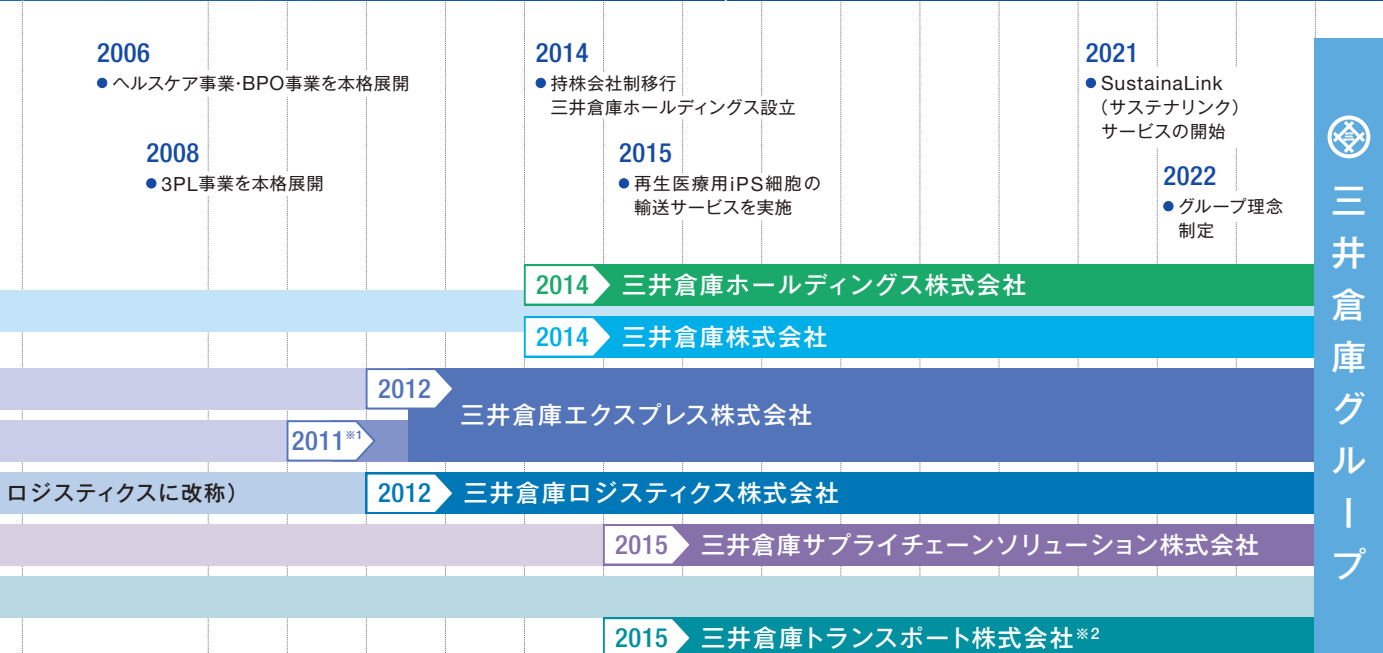
##### 積極的なM&Aや設備投資により総合物流企業へ発展

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。3PL、航空貨物輸送、工場・販売物流、陸上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 (2016年～)

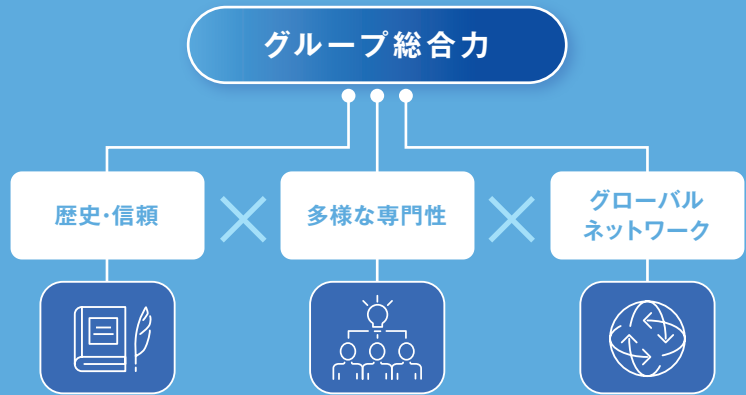
##### 持続的成長に向け新たなフェーズへ

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強み

三井倉庫グループは、「歴史・信頼」「多様な専門性」「グローバルネットワーク」の強みから生み出される「グループ総合力」を磨き、社会の変化やお客様のあらゆるニーズに対応できる物流サービスを構築しています。国内外に展開している陸・海・空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築き上げ、お客様のサプライチェーンの最適化を実現しています。



### 多様な専門性

#### さまざまなバックグラウンドをもつ企業とのM&Aにより専門性とノウハウを結集

さまざまなバックグラウンドをもつ企業が集合し、多様な専門性とノウハウを蓄積しています。

グループ各社がそれぞれ保管や航空輸送、陸上輸送等、異なる物流機能の強みを有しています。また原料・部品から完成品、流通までバリューチェーン上の得意領域も多岐にわたり、幅広いお客様へ業種特性に応じた対応が可能です。

	DNA	主要な物流領域
<b>三井倉庫</b> 倉庫・港湾運送	<b>1909年創業:</b> 三井銀行から倉庫部が分離。砂糖や米の取り扱いに加え、綿花・外国米・織物類を取り扱う。1968年にターミナルの運営を開始し、1977年に国際業務を本格展開。	原材料・部品 → 完成品 → 流通
<b>三井倉庫エクスプレス</b> 航空貨物フォワーディング	<b>1969年創業:</b> 1986年にトヨタ自動車が大株主となり自動車部品物流を中心に成長を重ね、同社の急速な海外生産に追従する形で世界各国に海外拠点を開設。	原材料・部品 → 完成品 → 流通
<b>三井倉庫ロジスティクス</b> 3PL・LLP (流通・販売物流)	<b>1971年創業:</b> 1960年代初頭の家庭電化製品の急速な普及により三洋電機本社の輸送センターとして発足。カラーテレビやエアコン等の家電製品を取り扱う。	原材料・部品 → 完成品 → 流通
<b>三井倉庫サプライチェーンソリューション</b> 3PL・LLP (調達・生産物流)	<b>1962年創業:</b> 高度経済成長期にソニー及びソニーグループの物流専門会社として発足。ソニーの成長を30年以上支えたテレビ等を取り扱い、1971年には輸出業務を開始し国際化対応を本格化。	原材料・部品 → 完成品 → 流通
<b>三井倉庫トランスポート</b> 陸上貨物運送	<b>丸協運輸*1967年創業:</b> 大阪市で開業し、当時の主要貨物は食品、カーペット、インテリア資材。1971年に愛媛県に松山営業所を開設し関西・四国を中心に日本各地にロジスティクスセンターを開設。 *三井倉庫トランスポートの子会社。三井倉庫トランスポートは統括・管理会社。	原材料・部品 → 完成品 → 流通





## 歴史・信頼

### 創業から100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業容を拡大しながら物流業を営んでいます。社会やお客様の発展とともに物流機能を拡大し、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ました。このような歴史の積み重ねが、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。

売上上位100社のうち、

上場企業数

**73**社

※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

産業分類数

**41**分類

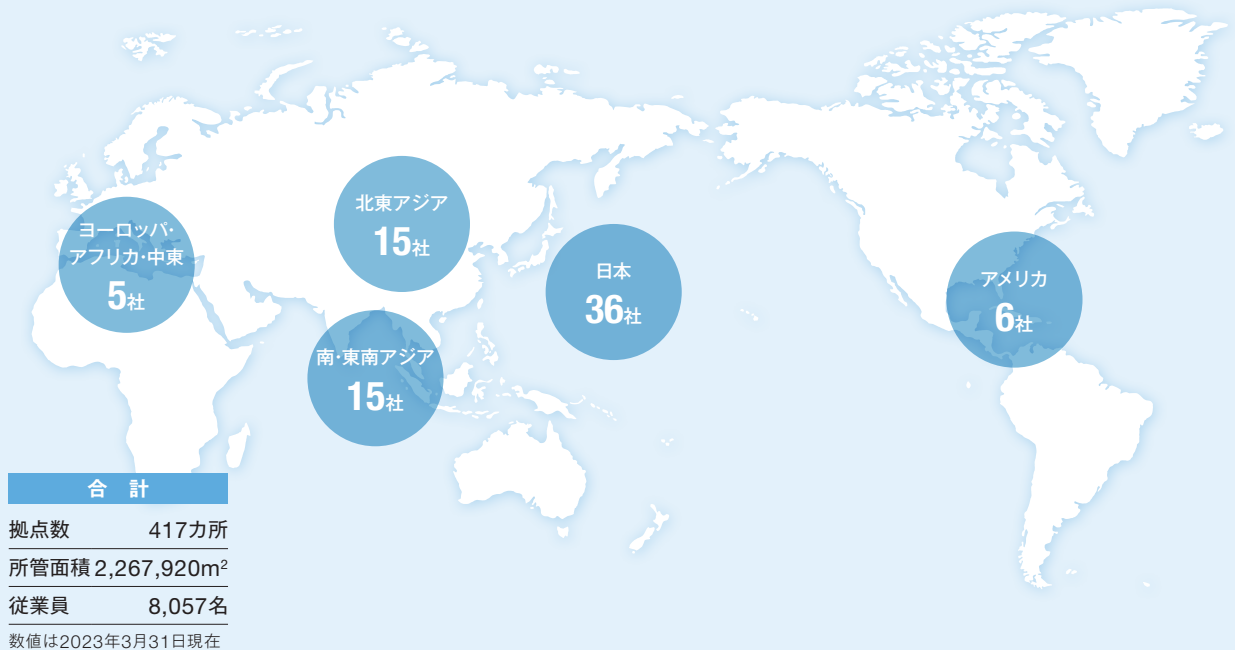
※日本標準産業分類の中分類を参考に当社にて分類



## グローバルネットワーク

### 日本だけでなく世界各地に広がるハード面、ソフト面のネットワーク

世界各地、日本全国に幅広いネットワークを有しています。物流拠点としての提供のみならず、海外進出時の情報提供も含め、グローバルで事業を展開されているお客様のサプライチェーンの最適化を支援しています。



日本	北東アジア	南アジア、東南アジア	ヨーロッパ、アフリカ、中東	アメリカ					
拠点数	281カ所	拠点数	52カ所	拠点数	38カ所	拠点数	30カ所	拠点数	16カ所
所管面積	1,662,165m <sup>2</sup>	所管面積	138,113m <sup>2</sup>	所管面積	369,070m <sup>2</sup>	所管面積	57,666m <sup>2</sup>	所管面積	40,905m <sup>2</sup>
従業員	4,956名	従業員	528名	従業員	1,985名	従業員	470名	従業員	118名

## 価値創造プロセス

当社グループは、「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。

### INPUT

#### 人的・組織資本



連結従業員 8,057名  
連結子会社 76社

#### 知的資本



圧倒的な現場力  
DXの推進

#### 財務資本



総資産 2,587億円  
営業CF 323億円

#### サービス資本



拠点数 約400拠点  
事業展開国 19カ国

#### 社会・関係資本



ステークホルダーとの  
共創

#### 自然資本

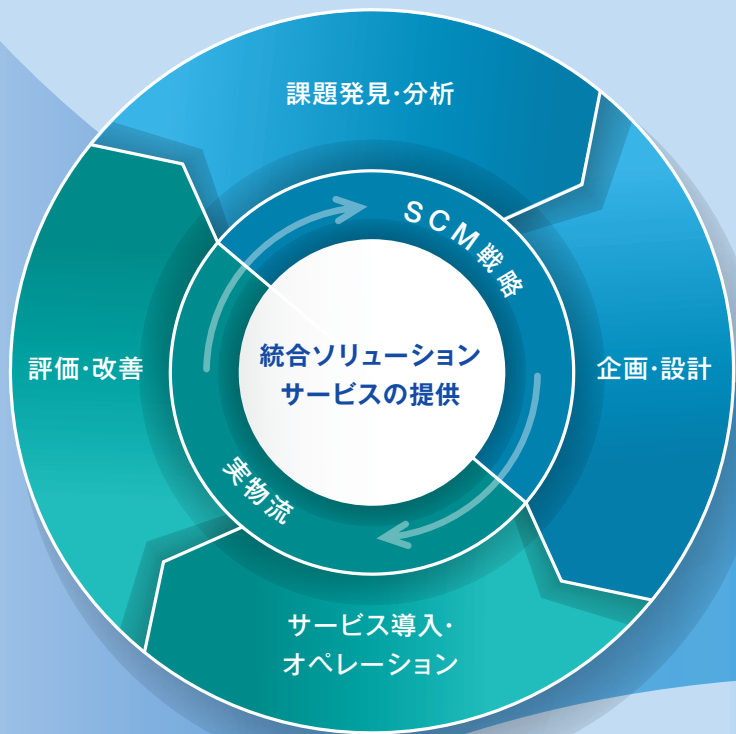


エネルギー使用総量  
1,156TJ

➔ P.21-22

### ビジネスモデル

➔ P.23-24



#### 強み

##### グループ総合力

歴史・信頼

多様な専門性

グローバルネットワーク

➔ P.17-18

安全 ➔ P.58

人権 ➔ P.59

環境 ➔ P.60-62

ガバナンス ➔ P.69-76



VISION

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

OUTCOME

➔ P.25-30

マテリアリティ

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

社会

安全、多様性、  
働きがいのある  
労働環境の実現

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

➔ P.79

中期経営計画2022

Be the First-Call Company  
～深化による攻勢～

成長戦略

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

➔ P.35-50

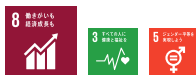
お客様の  
サプライチェーンを支える  
最適物流サービス

社会への提供価値

経済 社会および  
顧客企業の経済生産性の向上



社会 従業員および  
その家族のQOLの向上



環境 社会および顧客企業の  
バリューチェーンの環境負荷低減



企業価値の向上

財務(中期経営計画2022 数値目標)

- 営業収益 3,500億円
- 営業利益 230億円
- 営業CF 300億円

主要な非財務KPI

- 従業員エンゲージメントの向上
- 2030年度CO<sub>2</sub>排出量50%削減  
(2013年度対比)

## 経営資本

### 経営資本の重要性

### 経営資本の指標

### 資本の強化につながる戦略



### 人的・組織資本

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。従業員一人ひとりが最大限能力を発揮できるよう、個々の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を推進していきます。多様な従業員一人ひとりが成長することで組織の成長につなげ、グループ総合力の強化を実現していきます。

▶ P.51-53

#### グループ従業員

**8,057**名

#### グループセミナーのべ参加人数

**1,644**名

#### 連結子会社

国内

海外

**35**社

**41**社

#### 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)

- 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
- 組織力の向上につながる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



### 知的資本

新しいビジネスや競争力のあるサービスを継続的に展開するためには、蓄積されたノウハウを活かしながら、デジタル技術を活用し、物流ソリューションの設計力や物流品質を高めていくことが重要となります。当社グループでは、100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、DXの推進により、SCMデジタルプラットフォームを構築し、統合ソリューションサービスの深化を図っています。

▶ P.54-56

#### 圧倒的な現場力

- 長年蓄積してきたノウハウを形式知化する標準化手法
- メーカー基準の高品質な物流

#### DXの推進

- 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

- サプライチェーンロジスティクスの推進
- スマートロジスティクス (ロボティクス等) の推進
- 標準化手法の全社浸透



### 財務資本

新たな価値を創出するための成長投資や、安定的な株主還元を実施するためには、キャッシュの創出力向上と健全な財務基盤の構築が不可欠です。当社グループでは、不確実性が高まる事業環境下においても、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。

▶ P.32-34、99

#### 総資産

**2,587**億円

#### 営業CF

**323**億円

#### 営業利益

**260**億円

#### 自己資本

**933**億円

#### 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/Eレシオ:1.0倍
- ROE:12%超





## サービス資本

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は、幅広い地域への展開に加え、業界特性に応じた設備や輸送網の構築が必要不可欠です。当社グループは、グローバルに拠点を展開するとともに、ヘルスケア専用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の構築を提供しています。

➔ P.18

### 拠点数・所管面積

#### 国内

281 拠点数 1,662 千m<sup>2</sup>

#### 海外

136 拠点数 606 千m<sup>2</sup>

### 事業展開国

19 カ国

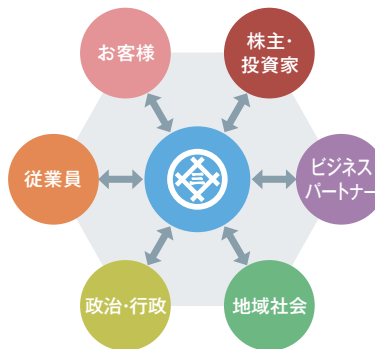
- 強靱な物流網・物流施設の構築
- 注力エリアへの物流サービスの強化
- 競争力のある領域に特化した物流施設の構築



## 社会・関係資本

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は、ステークホルダーとの信頼関係が重要です。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きます。

➔ P.80



- 投資家・株主との良好なコミュニケーション
- 顧客満足度の向上
- 従業員が働きがいのある環境整備・制度設計
- 責任あるサプライチェーンの構築



## 自然資本

物流事業を営む上で、電力や軽油等のエネルギーの活用は必要不可欠です。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。

➔ P.60-62

### エネルギー総使用量

1,156 TJ

### 再生可能エネルギー使用総量

2,615 千kWh

- 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

## 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「SCM戦略」と確かな品質の「実物流」による「統合ソリューションサービスの提供」を通じて、社会とお客様の持続可能な発展に貢献します。

お客様の業界や規模、扱う品物が変われば、求められる物流の内容や品質も異なります。

当社グループは、お客様の最適な物流戦略を組み立て、高品質な実物流を提供し、絶え間なくサービス品質の向上につなげています。

この一連の流れについては、私たちがこれまで築き上げてきた強みにより発揮できるものです。長年にわたり積み重ねた豊富な知見に基づく「歴史・信頼」、様々なお客様のサプライチェーンの川上から川下までを一気通貫で対応できる「多様な専門性」、世界中の主要なエリアを最適な経路で結ぶことを可能にする「グローバルネットワーク」。そして、これら3つの強みが合わさることで生まれる「グループ総合力」により、お客様のニーズや課題に対し最適なソリューションを提供することができます。

この強みを活かした「統合ソリューションサービスの提供」こそが、物流から価値を生み出す私たちのビジネスモデルです。

### 統合ソリューションサービスの提供

三井倉庫グループは、お客様のサプライチェーン全体を俯瞰した最適物流を実現する統合ソリューションサービスを提供しています。統合ソリューションサービスとは、分析・設計といった「SCM戦略」とオペレーション実行・改善といった「実物流」の両輪を兼ね備えたビジネスモデルです。

「実物流」の受託範囲を拡大することで新たに見えてくる情報を全体最適の視点で分析した上で、「SCM戦略」に還元し、お客様に物流ソリューションを提案・実行することにより「実物流」の受託範囲を更に拡大していく、という好循環を生み出しています。

### 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、さらなる生産性や品質の向上を目指しています。

## 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、川上から川下まで幅広くかつ柔軟な物流サービスを提供しています。調達→生産→販売といったバリューチェーンにおける物流業務に加え、什器や家電の設置・修理等のアフターサービス、書類管理・バックオフィスのBPO業務も運営しています。

調達物流

仕出地



サプライヤー  
(材料供給)

倉庫  
(部品倉庫)

工場  
(生産)



課題発見・分析

お客様が抱える物流課題の抽出・分析

お客様が直面している事業課題にとどまらず、その背景にある社会課題等の外部環境の変化も捉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

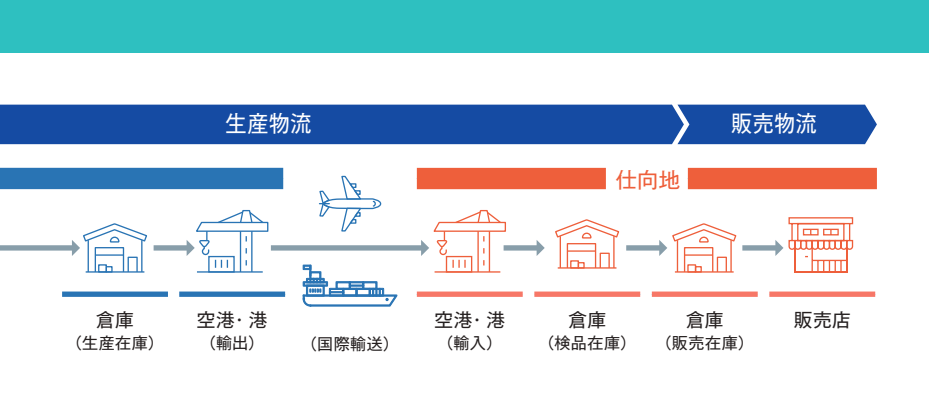
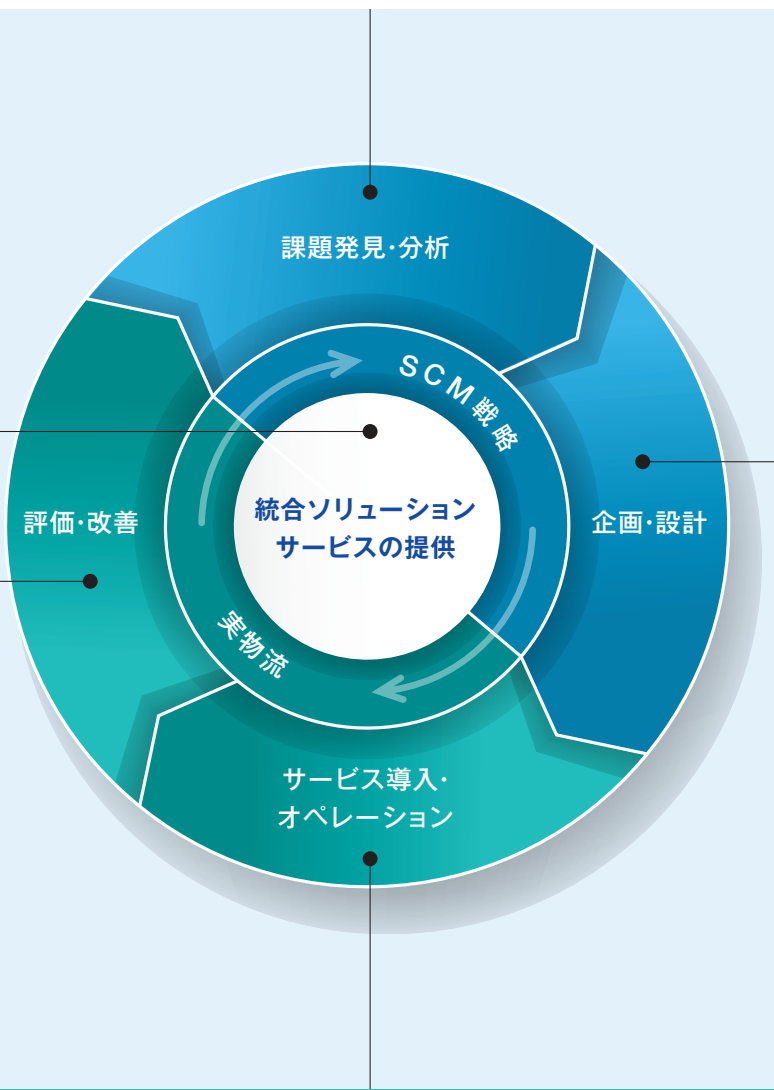
保管料や輸送料を踏まえた物流全般のコスト低減やリードタイム改善の観点に加え、災害や人材確保に係るリスクも加味した拠点配置を提案しています。

● 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

長年にわたり確立してきた共同配送網やAIを使用したシミュレーションシステム等を活用し、車両台数や拘束時間、輸送費用を割り出し、最適な配車計画・輸送ネットワークを構築しています。



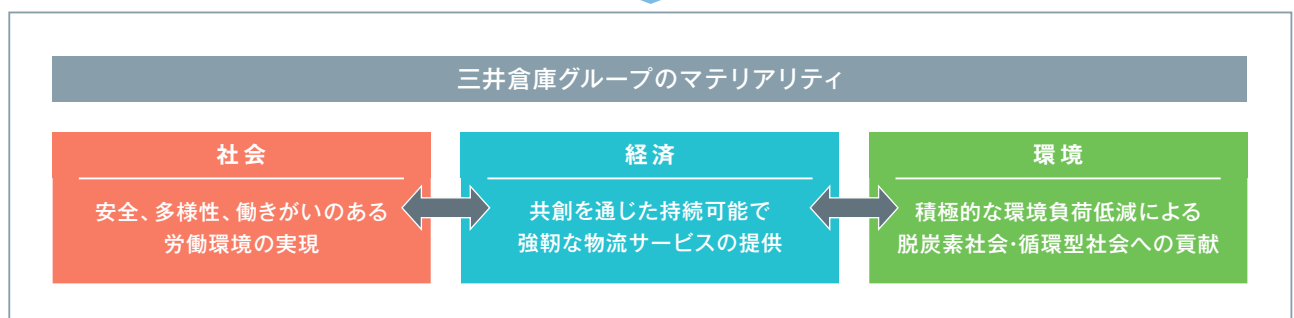
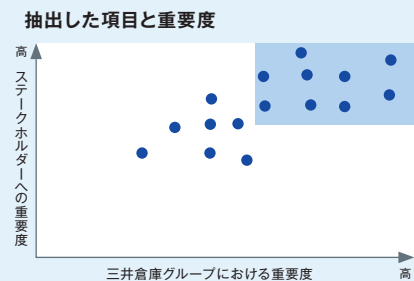
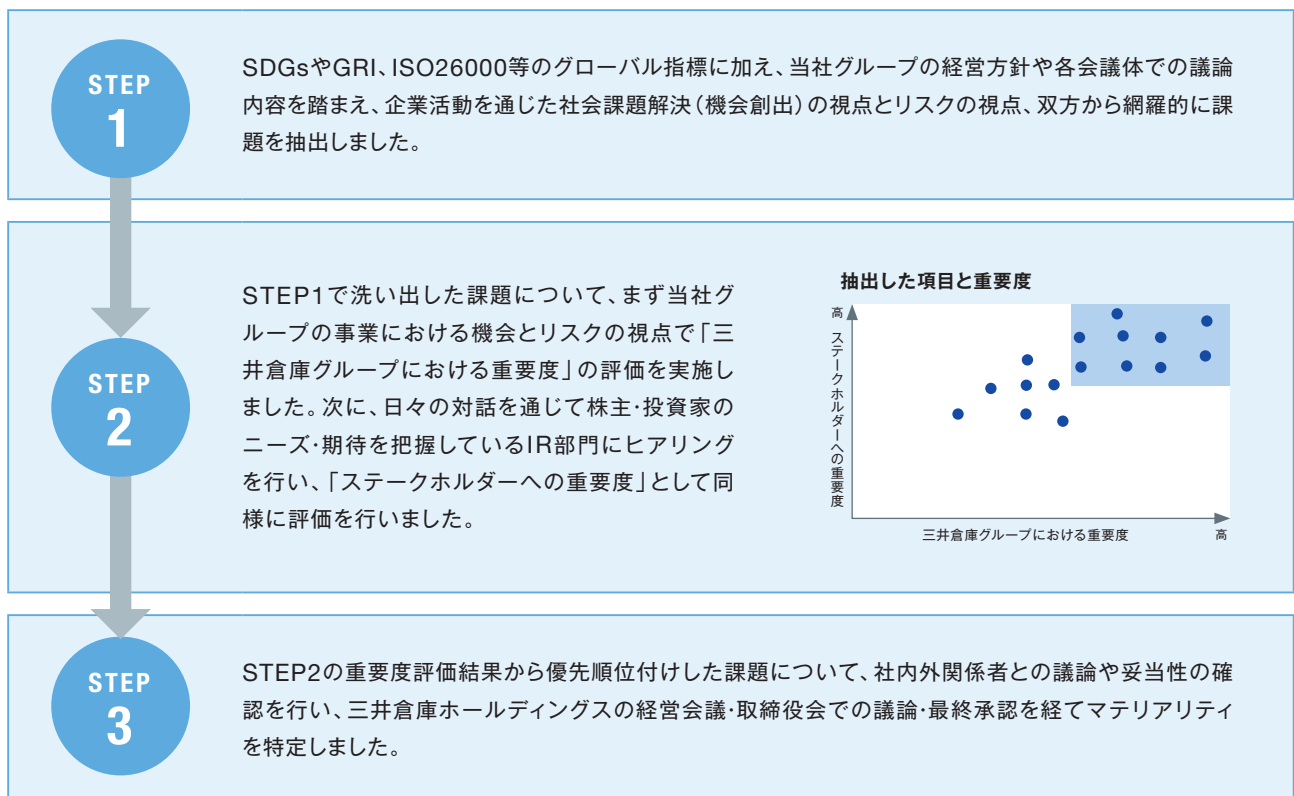
## マテリアリティ(重要課題) > マテリアリティの特定

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、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(重要課題)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。

### マテリアリティの特定

マテリアリティを企業価値向上の観点から捉え、社会課題の解決が当社グループの中長期的な価値の創造につながるという考えのもと、企業活動において重要度が大きく、株主・投資家を中心としたステークホルダーにとっても重要である課題を2020年にマテリアリティとして特定しました。

### マテリアリティの特定プロセス



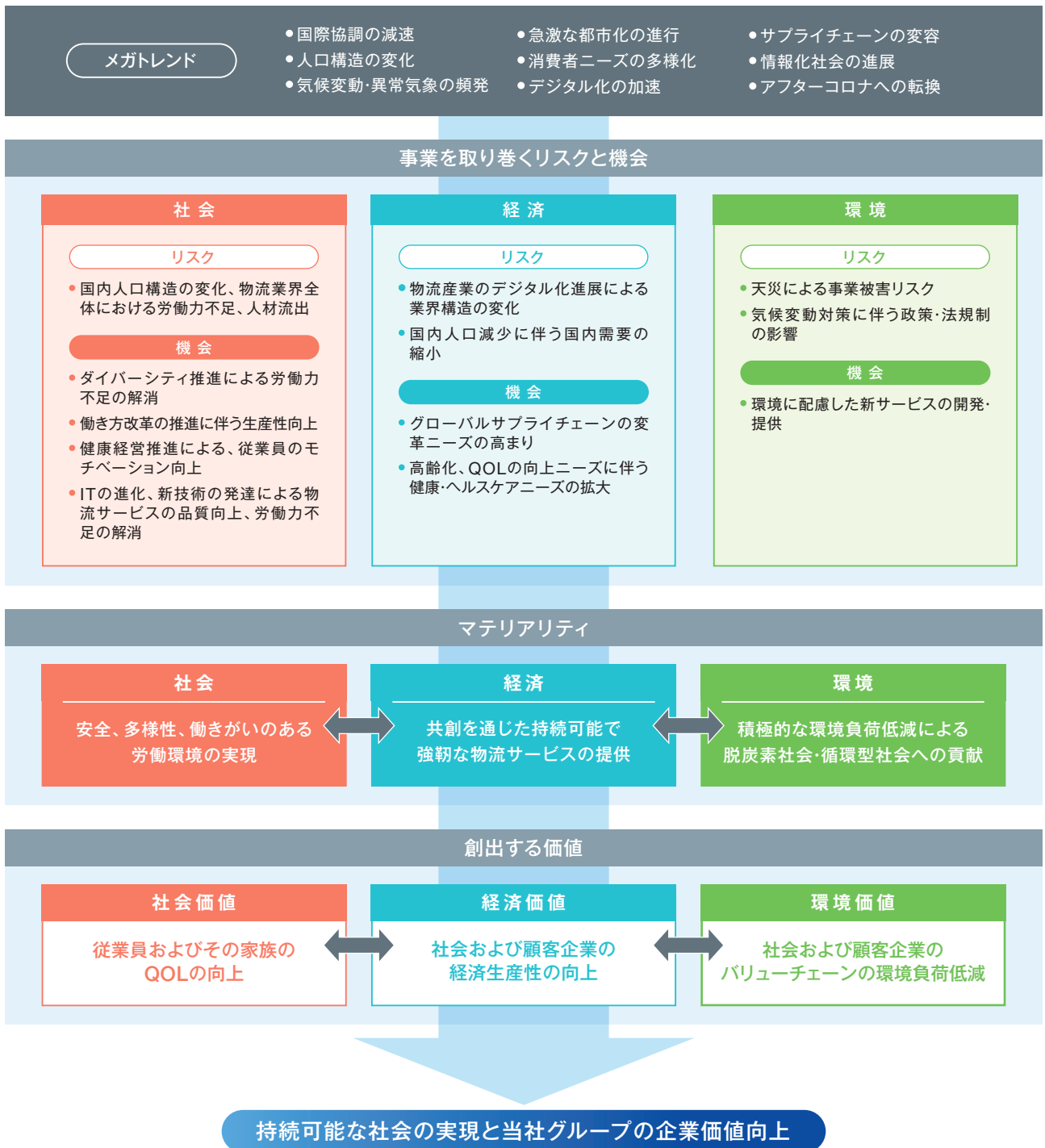


マテリアリティ(重要課題) > 三井倉庫グループの創出する価値

サステナビリティと経営の統合

三井倉庫グループは、中長期的に価値を創造していくため、事業戦略の中核にサステナビリティを取り込み、経営活動を推進しています。当社グループのマテリアリティは、サステナビリティ要素に自社の企業価値向上の観点も加えた経済・社会・環境のトリプルボトムラインの考え方で整理しています。各マテリアリティについては、社会課題を踏まえ、当社グループの価値を増大させる「機会」と毀損する「リスク」をそれぞれ洗い出し、経営として優先的に取り組むべき事項を特定しています。

各マテリアリティの取り組みを推進し、サステナビリティと経営との一体化を図ることで、持続可能な社会と当社グループの企業価値向上を実現していきます。



マテリアリティ(重要課題) > 三井倉庫グループの創出する価値

経済価値

社会および顧客企業の経済生産性の向上

激甚化する災害や感染症の影響により、持続可能なサプライチェーンへの関心が高まっています。物流はサプライチェーンのつなぎ目として重要な役割を担っており、持続可能なサプライチェーンに、強靱な物流網の確立は不可欠です。三井倉庫グループでは、「共創を通じた持続可能で強靱な物流サービスの提供」により、社会およびお客様の経済生産性向上に貢献するとともに当社グループの企業価値向上を実現します。

マテリアリティ	共創を通じた持続可能で強靱な物流サービスの提供
取り組みの柱	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な物流サービスの開発・提供</li> <li>● お客様のビジネスを支えるサプライチェーンマネジメントの最適化を支援</li> <li>● 持続可能な物流へのパートナーシップの構築</li> </ul>

> 経済KPI

- 社会課題を起点としたビジネスの拡大
- 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
- 持続可能な物流へのパートナーシップ拡大

> 2023年3月期実績

- お客様のCO<sub>2</sub>算定件数(累計) 約10万件<sup>\*1</sup>
- LVL<sup>\*2</sup>のパイロット運用
- ロボティクスを導入した大型センターの立ち上げ
- 成長領域に関するパートナーシップの提携

※1 2023年8月末累計実績 約400万件  
※2 Logistics Value Link・SCMデジタルプラットフォーム

- 社会課題起点のサービス「SustainaLink」に関しては、2022年10月に設置したサステナビリティ営業部を中心にグループ横断的な営業活動を実施し、グループ一体となったソリューション提案を推進。特に環境リスクに対するお客様の引き合いが増加。
- LVLの全体構想を策定し、貿易効率化メニューについては顧客とのパイロット活動を開始。また、大型センターへのロボティクスの導入や、AGV・画像認識等の新技術に関する実証実験を実施。
- 中期経営計画の注力領域であるモビリティ及びヘルスケアにおいて、それぞれの領域に強みをもつ企業との戦略的パートナーシップを提携。

事業インパクト

- 持続可能かつ強靱な物流サービスの開発・提供による利益の向上
- SCM最適化に資する物流ノウハウを蓄積することによる競争優位性の確立
- デジタル化やDX推進に伴う経済生産性・効率性の向上
- ステークホルダーとの共創による新規ビジネスの拡大

社会インパクト

SDGsへの貢献

- 9.1 持続可能かつ強靱なインフラを開発
- 9.4 資源利用効率向上と環境に配慮した技術・生産プロセスの導入拡大
- 8.2 労働集約型セクターの多様化、技術向上・革新を通じた高い経済生産性を達成
- 17.16 グローバルでのパートナーシップを促進

社会価値

従業員およびその家族のQOLの向上

安全・安心な職場環境のもと、従業員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、最大限能力を発揮することのできる企業体制を構築することが、当社グループの競争優位性を高め、新たな価値の創造につながります。「安全、多様性、働きがいのある労働環境の実現」により、従業員および家族のQOLを向上し、当社グループの成長とともに人々が健康で幸せに暮らせる社会を実現していきます。

マテリアリティ	安全、多様性、働きがいのある労働環境の実現
取り組みの柱	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全で働きがいのある労働環境づくり</li> <li>健康経営の推進</li> <li>ダイバーシティの推進</li> </ul>

社会KPI

- 従業員エンゲージメント向上
- 労働災害件数0件
- 有給休暇取得率70%達成\*
- 欠勤率前年度水準改善
- 健康診断受診率100%達成\*
- 男性育児休業取得率30%達成\*
- 女性管理職比率15%達成\*

※達成期限は2026年3月期

2023年3月期実績

従業員エンゲージメント	65
労働災害件数	3件
有給休暇取得率	60.83%
欠勤率(前年比増加)	0.17%
健康診断受診率	99.44%
男性育児休業取得率	93.33%
女性管理職比率	9.26%

- 従業員エンゲージメントについては、定期的に調査を実施。結果については、サステナビリティ委員会で共有し、課題の認識及び改善施策について議論。今後は2023年4月に策定した求める人材像に即した人事戦略を展開しながら、エンゲージメント調査で見えてきた課題の解決を図る。
- 労働災害件数、それに起因する欠勤率が前年度水準悪化しており、安全部会にてグループ全体で対応策を議論し、改善への取り組みを実行中。
- 有給休暇取得率、健康診断受診率、男性育児休業取得率、女性管理職比率については前年度水準改善。

事業インパクト

- エンゲージメント向上による組織力の強化・一人当たり利益の向上
- 健康経営の推進による労働生産性の向上
- 多様な人材の活躍による競争優位性の確立
- 安全・安心な物流体制の構築に伴う物流品質の向上

社会インパクト

SDGsへの貢献

- 8.5 生産的な雇用、ディーセントワーク、同一労働同一賃金を達成
- 8.8 労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進
- 3.6 道路交通事故による死傷者の低減
- 3.d 健康リスクの早期警告、リスク緩和・管理能力を強化
- 5.5 女性参画・平等なリーダーシップの機会を確保
- 5.b ICT等の技術活用による女性のエンパワーメント促進



マテリアリティ(重要課題) > 三井倉庫グループの創出する価値

環境価値

社会および顧客企業のバリューチェーンの環境負荷低減

三井倉庫グループは、社会の持続性なくして企業の持続的成長は成しえないと考えています。地球環境の保全は、持続可能な社会の実現につながるだけでなく、事業活動を取り巻くリスクの低減にもつながります。当社グループは「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」により、自社だけでなく、社会及び顧客企業のバリューチェーンの環境負荷を低減していきます。

マテリアリティ	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
取り組みの柱	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動対策</li> <li>● 再生可能エネルギーの活用</li> <li>● 資源の再利用、廃棄物排出量削減</li> </ul>

> 環境KPI

- CO<sub>2</sub>総排出量 (Scope1+2)  
2031年3月期 50%削減 (2014年3月期比)  
2051年3月期 ネットゼロ
- 廃棄物排出量 前年度水準改善

> 2023年3月期実績

- CO<sub>2</sub>総排出量 (Scope1+2)  
59,220t-CO<sub>2</sub> (2014年3月期比15.8%削減) ※1
- 廃棄物排出量 8,519t ※2

※1 2023年3月期の対象範囲拡大に伴い、2014年3月期の数値を見直し  
※2 2023年3月期より対象範囲を拡大

- CO<sub>2</sub>排出量に関しては、データ収集範囲を省エネ法の「定期報告書」対象企業から、三井倉庫ホールディングス及び主要なグループ会社へと拡大。並行して、LEDや空調機器の切替を進め、CO<sub>2</sub>排出量を削減。今後はCO<sub>2</sub>排出量の中長期削減ロードマップを策定し、2031年3月期50%削減に向けた着実な実行体制の構築を図る。
- 廃棄物排出量についても、データ収集範囲を三井倉庫の一部の拠点から、三井倉庫ホールディングス及び主要なグループ会社へと拡大。引き続きリサイクルやペーパーレスを推進するとともに、可視化したデータの分析を行い、更なる削減への取り組みを図る。

事業インパクト

- 天災の影響による保険料・修繕費用の抑制
- 省エネ施設・機器のエネルギー使用量削減及び太陽光発電設備設置による経費削減効果
- 環境負荷の低い物流サービスの提供による競争優位性の確立

社会インパクト

SDGsへの貢献

- 13.1 気候関連災害等に対する強靭性・適応力を強化
- 13.2 気候変動対策を戦略および計画に統合
- 13.3 気候変動の緩和、適応、影響を軽減
- 7.2 再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大
- 12.2 天然資源の持続可能な管理と効率的な利用を達成
- 12.5 3Rにより、廃棄物の発生量を大幅に削減

マテリアリティ(重要課題) > **マテリアリティ推進体制**

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、それぞれにKPIを設定し、取締役会監督のもと、サステナビリティ委員会や経営会議で議論しています。

マテリアリティやKPI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運営しています。また、KPIに関して、社会及び環境KPIについては、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、各施策の立案・実行を図っています。経済KPIに関しては、営業施策やDX推進施策等に落とし込み、経営会議にて議論しています。

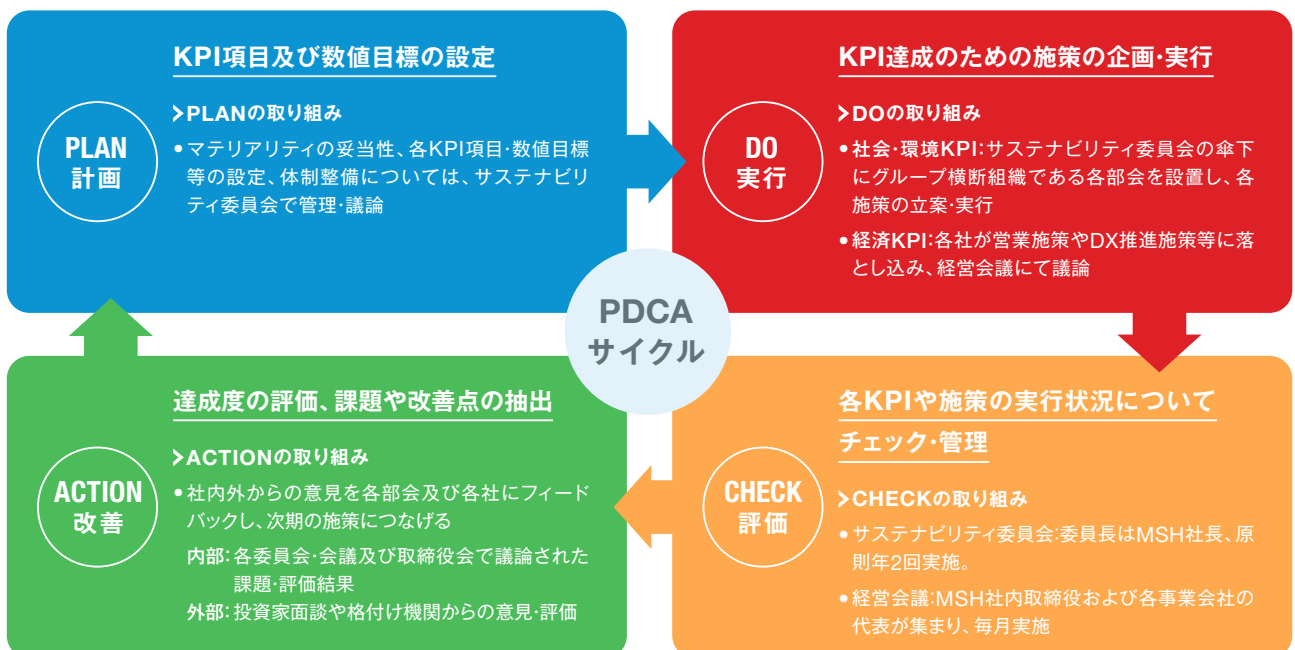
今後は、サステナビリティ推進と経営の一体化による更なる企業価値の向上や人的資本向上の観点から、マテリアリティの改定を視野に入れ、取り組んでいきます。

マテリアリティ推進体制

	マテリアリティ	経済KPI	社会KPI	環境KPI
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 各事業会社代表 他)	経営会議 (MSH社内取締役、 各事業会社代表)	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 各事業会社代表 他)	
			事務局 (MSH経営企画部ESG推進室)	
			人事部 (MSH人事部、 各事業会社担当部署)	安全部 (MSHオペレーション統括部、 各事業会社担当部署)

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







# 04

## 共創する物流ソリューションパートナー 実現に向けた戦略

私たちは、人的資本の向上やデジタル技術の活用を通じて、より効率的な物流サービスの提供と新たな価値を創出するとともに、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



代表取締役専務取締役  
最高財務責任者

中山 信夫

変化の激しい時代の中、次の成長に向けて2022年4月よりスタートした「中期経営計画2022」を推進しています。「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」を目指して、経営戦略と財務戦略を融合し、さらなる企業価値向上と持続的成長を実現していきます。

### 中期経営計画2022 初年度(2023年3月期)の振り返り

中期経営計画2022の初年度である2023年3月期は、物流事業の業績が好調に推移したことから、営業利益260億円と3期連続で過去最高益を更新することができました。海上から航空輸送へのシフトや航空運賃の高止まりといった特殊要因が減少する一方、積極的にソリューション提案を実施したことで、新規顧客獲得ならびに既存顧客の受託範囲が拡大し、フォワーディング業務や海外物流の取り扱いが増加しました。加えて、新規に立ち上げたヘルスケア物流専用倉庫や家電量販店・EC向けの物流センターの利益が通期で寄与しており、特需を除いた実力としての収益力は着実に伸長しています。

2024年3月期は特殊要因の解消により、減収減益を見込みますが、トップラインの成長やオペレーションの効率化により、実力を着実に積み上げ、中期経営

計画最終年度の数値目標を達成していきます。

社会、経済に甚大な影響をもたらした新型コロナウイルスによる混乱は、3年余りの歳月を経てようやく収束に向かいつつあります。あらためてこの期間を振り返りますと、当社グループのパーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」を、全社員が身をもって実感した日々だったといえるのではないのでしょうか。それまで当たり前だった物流サービス「物が運ばれ、届くこと」は、コロナ禍の混乱とともに当たり前ではなくなりました。そんな中で私たちは、お客様のBCP対応のための代替輸送や、物流効率化のソリューション提案を強化し、お客様のグローバルサプライチェーンにおける困難な局面をあらゆる対応策によって支えてきました。物流は社会にとって必要不可欠な存在であるという認識が広がるとともに、社員一人ひとりにインフラ提供企業としての誇りと自覚が生まれ、お客様そして

社会を支える使命感が一層強くなったと感じています。

### 中期経営計画2022の 財務戦略

中期経営計画2022では、これまでに確立した財務基盤と収益性を軸に積極的な投資と株主還元強化の両立を財務戦略の方針に掲げています。今後は、より一層資本コストを意識した経営を行い、資本コストを上回る資本収益性を達成することが必要と認識しています。

ROEを重要な経営指標として位置づけ、本中期経営計画期間において12%超を目標に据え、高水準な資本効率の維持に努めていきます。12%超という数値は、成長戦略における利益率や効率性、財務レバレッジを踏まえつつ、資本コストを上回る水準で設定しています。

中期経営計画で掲げた成長戦略に基づき、統合ソリューションサービスの拡大、サステナビリティ対応ビジネスの拡

## CFOメッセージ

大、業際業務の深掘など、各施策を着実に実行することでトップラインの成長を図り、収益力の向上に努めます。また、圧倒的な現場力の構築によるオペレーションの効率化を進め、生産性の向上に取り組んでいきます。財務レバレッジにおいては、D/Eレシオ1.0倍の維持という財務規律を前提に、適切なレバレッジをきかせながら事業の拡大・成長を目指します。

5年間の累計で、営業キャッシュ・フロー1,300億円、借入200億円の計1,500億円のキャッシュインを想定しており、DXや新規設備、M&Aなど成長領域への戦略投資に1,000億円、物流倉庫の改修といった維持更新投資に300億円、総額1,300億円の投資を実行予定です。また、株主還元強化を継続し、株主還元200億円を配分する計画です。

財務規律なき成長戦略はなく、むやみにお金を使えばよいわけではありません。しかしながら、成長投資なくして企業価値向上はないというのもまた事実であり、10年先、20年先を視野に入れ

た実効性の高い施策を積極的に検討し、適切かつ機動的な財務戦略を推進します。

本中期経営計画で掲げている各施策を着実に実行することで、結果は自ずとついてくると考えています。ただし、5年間という期間は存外短く、特に投資については前倒しで動くことを意識して取り組みます。同時に、さまざまな戦略投資を支えていく源泉となるキャッシュ・フローの増大にも注力します。

### 戦略投資の進捗について

先にお伝えした総額1,300億円の投資の具体的な取り組みについてお伝えします。

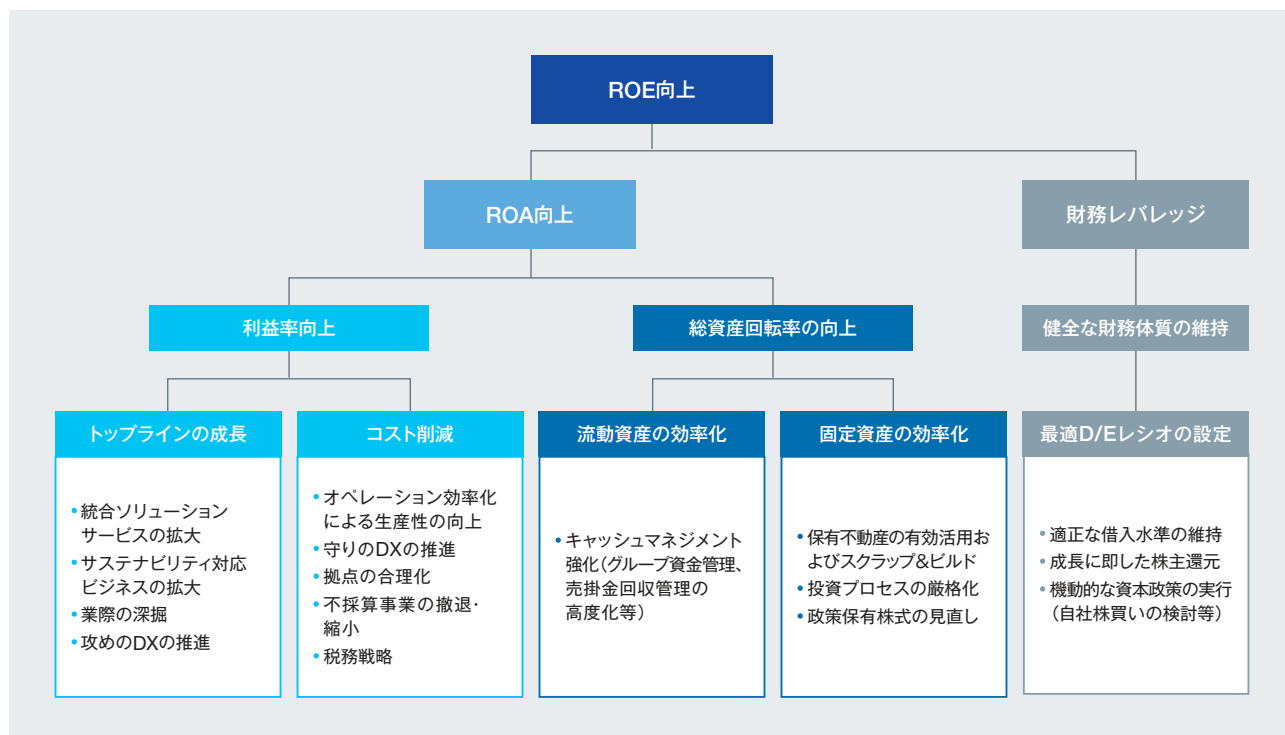
1,000億円の戦略投資の中で特に注力しているのはDXで、計200億円を投じる予定です。お客様のSCM最適化を念頭に、自社の基幹システムへのクラウド活用や倉庫内へのロボティクスの導入、サプライチェーンの情報を可視化するLVL(Logistics Value Link:SCMデ

ジタルプラットフォーム)機能の強化を進めます。

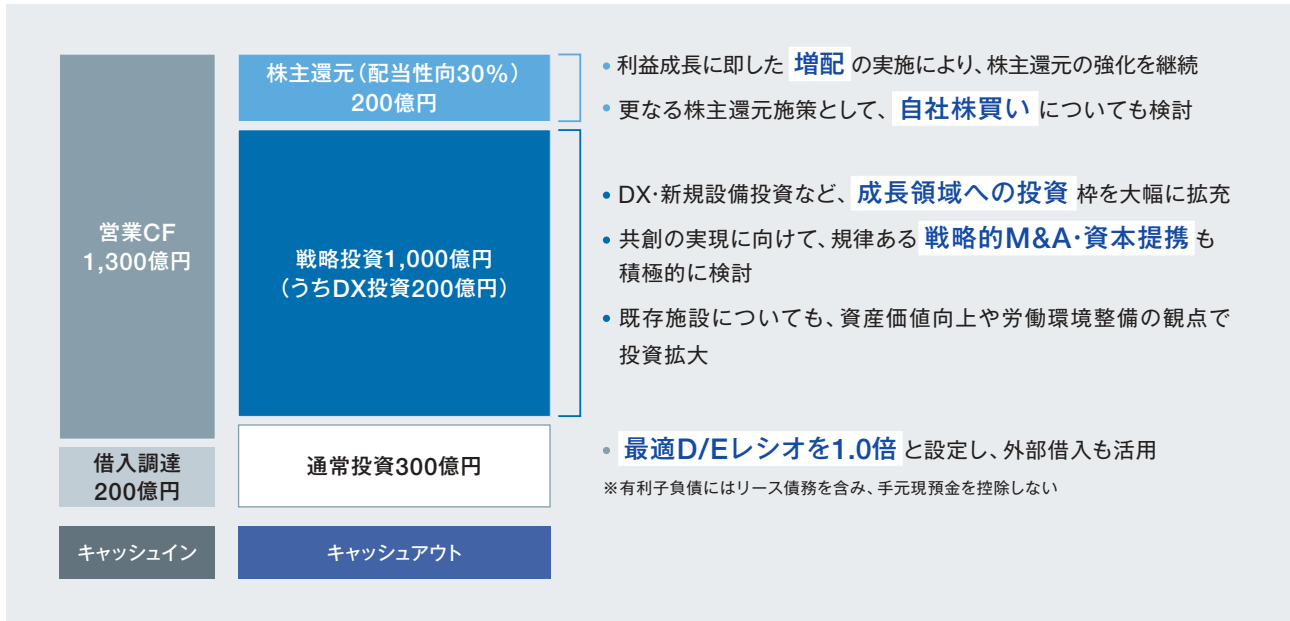
また、注力分野における成長投資として、物流拠点の新設を進めており、2023年6月には、半導体ビジネスのさらなる拡大を目的とした大型拠点(福岡県朝倉市)、B2B2C領域におけるEC物流拠点(大阪府高槻市)の稼働を開始しました。いずれもオペレーティング・リースによる調達であることから一時的なキャッシュアウトは伴いませんが、実質的にはリース料総額63億円規模の投資と同義です。自社で施設を新設するか、外部ディベロッパーからの長期賃借とするかは、ロケーション、採算性、お客様のビジネスの展開スピードなど、多面的に勘案して決定しています。

今後は、マーケットの変化に対応すべく、物流事業やDX関連等、より専門的な強みを持つパートナーとの資本提携やM&Aも選択肢の一つとして検討していきます。特定の分野や事業に強みを持つ企業の技術やノウハウを共有することで、市場参入までの時間の短縮および当

### ROE向上に向けた主要な取り組み



## 資金調達・配分のイメージ(5年累計)



社グループだけでは達成できない利益増大が可能であり、中期経営計画の期間だけでなく、先を見据えた長期的視点での投資を実行していきます。

中長期という視点では、人的資本への投資も拡充していく方針です。人材は当社グループの価値創造の源泉であり、現在の取り組みが将来の当社グループの収益力強化に直結することを肝に銘じ、今回定めた求める人材像「未来を描き、動き動かし続ける人」に即した人的資本の強化に取り組んでいきます。多様な個性を持つ社員たちが互いを尊重しあい、挑戦を後押しする環境のもとで共創を進め、目標実現に向かって前向きに楽しみながら働く。そのような組織風土の醸成を推進し、将来の財務成果につなげていきたいと考えています。

### 株主還元について

配当方針については、成長戦略の成果として積み上がる利益を株主の皆様へ還元することを基本とし、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を設定しています。また、株主還元については、キャッシュ・

フローの推移を見極めつつ、1.中期経営計画の成長戦略に基づく投資の進捗・予定、2.財務健全性、3.株主から期待される還元水準の3つの観点から総合的に判断し、自社株買いも含め、幅広い選択肢を検討していきます。なお、TSR\*については、2023年3月期末で257%となっており、倉庫・運輸関連セクターの平均値154%よりも高水準を維持しています。引き続き、成長戦略の遂行と財務健全性の維持の両立を図りながら、株主価値の拡大に努めていきます。

\*直近5年間の株主総利回りで計算

### 「対話と共創」さらなる企業価値向上へ

中長期的な企業価値向上のためには、資本コストを上回る資本収益性の達成と併せて投資家の皆様へ成長性を評価いただくことが必要と考えており、取締役会で定期的にPBRについて議論を行い、適正な外部評価の獲得に向けた施策を検討しています。2023年3月期は、株主目線を意識した経営などを目的に株式報酬制度を導入し、HPの改訂や投資家との継続的な面談などIRやSR活動

の強化に努めました。また、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を開示しています。物流事業における収益構造を開示することで当社グループの強みや成長性をご理解いただくためです。2023年9月現在PBRは1倍前後で推移しており、さらなるPBR向上を目指し、株価水準を意識した経営を行ってまいります。

今後の財務戦略で重要なテーマは「対話と共創」だと考えています。投資家の皆様と積極的な対話を通じて、当社グループの成長戦略や株主還元方針をお伝えし、納得性を高めていただくとともに、ご意見に基づく開示の拡充や経営へのフィードバックを行い戦略立案に活かす。そういったサイクルが双方のエンゲージメントを高め、持続的な企業価値の向上につながると考えています。これは投資家の皆様に限らず従業員をはじめとしたすべてのステークホルダーに対しても同様です。「対話と共創」による企業価値と株主価値の最大化へ。今後も、国内外の投資家をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様のご期待に応えられるよう、力を尽くしてまいります。

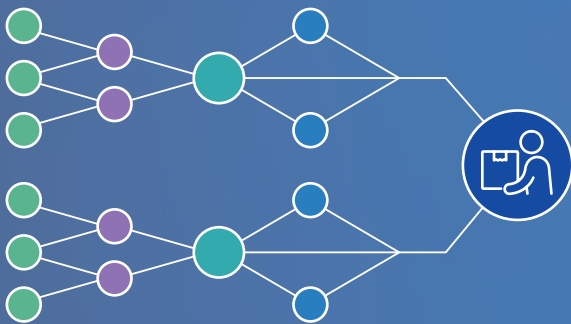


## 中期経営計画2022

### 物流の移り変わり

# 高まるサプライチェーンマネジメントの重要性

#### 従来のサプライチェーン



- 業界やエリアごとに、川上・川中・川下の生産段階を経て製品がエンドユーザーへ供給される

#### ニーズ

預かる・運ぶ

Quality・Cost・Delivery

#### 物流企業の役割

設計

機能

物流オペレーションの  
運営・管理

倉庫・航空輸送・  
海上輸送・陸上輸送・  
港湾運送

中期経営計画2013・2015

MOVE2013・  
MOVE2015

M&Aや設備投資による  
業容の拡大

中期経営計画2017

反転から  
持続的成長

財務基盤再建と  
持続的成長に向けた  
土台作り

複雑化する時代において、お客様のサプライチェーンは日々進化しており、SCM最適化の重要性は高まっています。自動車業界のEV化に代表されるビジネスモデルの転換や、EC市場の興隆による供給元の多様化などにより業界構造が変化し、サプライチェーンの構造も大きく変化しています。

また、激甚化する災害や地政学リスクへの対応、環境負荷低減や人手不足を背景とした社会課題が深刻化し、競合企業との協業のような、新たな考え方も求められています。

三井倉庫グループは、これらの変化に対応するべく、中期経営計画2022を推進し、サプライチェーン全体を最適化する物流サービスを提供することで、お客様および当社グループの企業価値向上、そして持続可能な社会を実現していきます。

### 現在のサプライチェーン



- 業界・エリア・生産・流通の垣根なくプレイヤー同士が結びつく
- 中間業者を介さずにエンドユーザーとつながる

### ニーズ

サプライチェーンのデザイン

Quality・Cost・Delivery・Sustainability

### 物流企業の役割

設計

機能

SCM戦略

一気通貫の  
物流サービスの提供

持続可能で強靱な物流

### 中期経営計画2022

深化による  
攻勢

ビジネスモデルの深化  
企業風土改革

～経営基盤を固め、新たな成長フェーズへ～

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

中期経営計画 2017  
反転から持続的成長

中期経営計画2013-2015  
MOVE2013・MOVE2015  
2014/3月期～2017/3月期

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		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のグループ入り</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一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>			

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		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</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

- 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

#### 2 オペレーションの競争力強化

- 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

#### 3 深化を支える経営基盤の構築

##### 1. DX

- ・ビジネスモデルの変革
- ・企業風土の改革

##### 2. 共創

- ・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

##### 3. 事業アセット

- ・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

##### 4. ESG

- ・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

#### 人材

#### 数値目標

営業収益	営業利益	営業CF
3,500 億円 (6%成長/年)	230 億円 (6%成長/年)	300 億円 (7%成長/年)

#### 財務戦略

投資	配当性向	D/Eレシオ	ROE
1,300 億円	30%	1.0倍	12%超

### 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月期予想 中期経営計画2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	3,500億円
	営業利益	259億円	260億円	230億円
	実力値	170億円	214億円	230億円
	営業CF	231億円	323億円	300億円
財務戦略	投資*	—	57億円	1,300億円
	配当性向	22.1%	30.1%	30.0%
	D/Eレシオ	1.25倍	0.99倍	1.00倍
	ROE	20.4%	18.1%	12.0%

\*投資は累計額を記載

2023年3月期は、物流事業の業績が好調に推移し、営業利益は3期連続で過去最高益を更新しました。2024年3月期は特殊要因の解消により、減収減益を見込みますが、積極的な投資により、成長戦略で掲げた施策を推し進め、実力値を着実に積み上げていきます。なお、投資についてはBSに計上されるものを記載しており、人的資本に関する投資やDX・設備投資の内オペレーティングリースにより調達したものの等、PLで費用計上されるものは含んでおりません。

## 1 グループ総合力結集によるトップライン成長

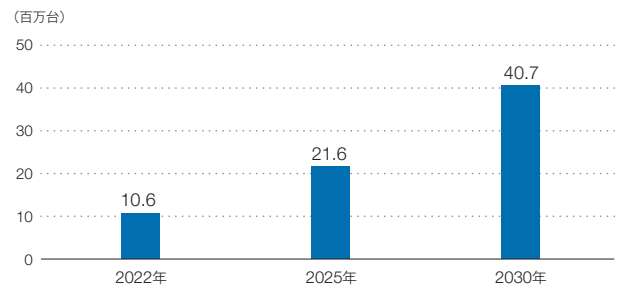
注力領域

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

乗用車やトラックの多くは、石油由来の燃料を使用して稼働させていることから、地球温暖化や天然資源の枯渇につながると言われています。これらの状況から世界各国で、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。これらを背景とした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は、いかなる時もこ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（2022-2030）※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 乗用車・小型商用車（大型車、二輪車、三輪車等は除く）  
 IEA 2023; Global EV Outlook, <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2023/prospects-for-electric-vehicle-deployment>, CC BY 4.0  
 に基づき当社作成

## 具体的な取り組み事例

EV市場の拡大を見据えた  
国際航空輸送スキームの構築

将来、国際輸送需要の拡大が予想されるEV基幹部品の輸送スキーム構築に向けて、お客様ならびに関係省庁と連携しながら取り組んでいます。

当社グループの自動車輸送ノウハウを活かして、航空輸送における法規制などに対応した国際航空輸送の提案に繋げてまいります。

自動車市場においては、技術進歩の方向性が流動的であり、EV化における世界各国の法規制も未整備であることから、今後も市場動向を注視しながら、物流ノウハウを蓄積し、自動車関連物流を拡充していきます。

NRS株式会社と  
戦略的パートナーシップの形成に合意

当社グループは、化学品原料分野において、危険品物流を得意とするNRS株式会社（以下NRS）と戦略的パートナーシップを形成することに合意しました。

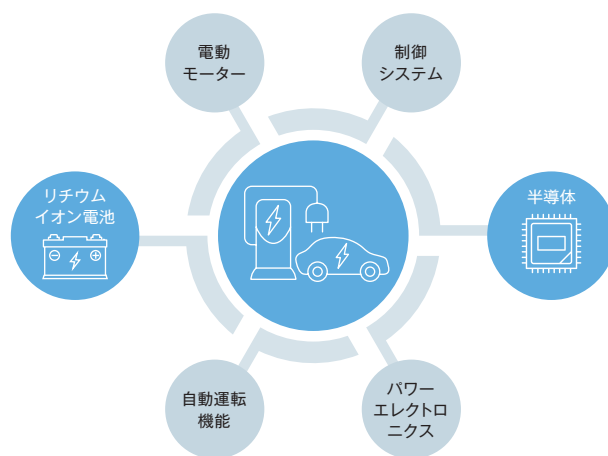
NRSの化学品原料分野におけるサプライチェーン上流領域での危険品物流ノウハウと、三井倉庫グループが持つモビリティ・半導体分野をはじめとする幅広い顧客基盤や非危険物領域のサプライチェーンを俯瞰するメーカー視点での物流ノウハウ、そして両社が持つグローバルネットワークを組み合わせることで、特に調達・生産領域における様々な課題に対し、優れたソリューションを提供していきます。



## アプローチ

三井倉庫グループでは、トヨタ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。一方でLIBに加え、半導体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。

当社グループでは、この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認可の取得を進め、モビリティに関わるサプライチェーン全体での対応力を強化しています。また、国内への半導体製造拠点の誘致の動向を受け、倉庫を新設するなど新たな物流網の確立による需要の取り込みに動いています。



## 半導体業務拡充に向け、九州地区に拠点新設

半導体市場は、EV化をはじめとしたデジタル化の加速により、今後拡大していくことが予測されている一方、地政学リスクの顕在化により、安定的な供給の確保が喫緊の課題となっています。

これらの背景より、国家戦略として半導体製造拠点の国内誘致の動きが強まっており、九州では半導体関連企業の進出が続いています。当社グループは、半導体関連の物流需要の増加が期待できることから、福岡に大型倉庫拠点を新設し、2023年6月より稼働しています。今後、半導体物流網を確立し、成長市場である半導体領域の更なる拡大を目指していきます。





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。

	物流ニーズ	市場規模予測*
<b>遺伝子治療・再生医療等製品</b>	顧客ニーズを充足する新規サービスの開発	0.6兆円 → 7.2兆円
<b>中・高分子医薬品</b>	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
<b>低分子医薬品</b>	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

● 2020年予測値 ● 2030年予測値

※アーサー・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

具体的な取り組み事例

三井倉庫グループの医薬品物流

医薬品物流においては、その製品の特質から安定的かつ持続的な物流が何より重要です。当社グループでは、国際輸送業務の開始や国内輸送におけるパートナーシップの拡大等、サプライチェーン網を強化し、一気通貫かつ高品質な物流体制を構築することで、医薬品物流全体の取り組みを図っています。

CEIV Pharma\*取得による品質強化

医薬品における国際航空輸送のさらなる品質向上を目指し、グローバル基準に対応した品質管理体制を強化するため、関西国際空港および成田国際空港においてIATA(国際航空運送協会)の医薬品航空輸送品質認証「CEIV Pharma」を取得しています。

国内流通における輸配送ネットワーク強化

当社グループは、P・J・Dネットワーク株式会社(以下、P・J・Dネットワーク)との医療用医薬品の物流における戦略的パートナーシップの形成に合意しています。

P・J・Dネットワークの持つ、輸送時の温度や流通経路等に対するGDP準拠の管理体制及び全国を網羅した医薬品専用の共同輸配送ネットワークを活用し、国内における医薬品物流を強化しています。



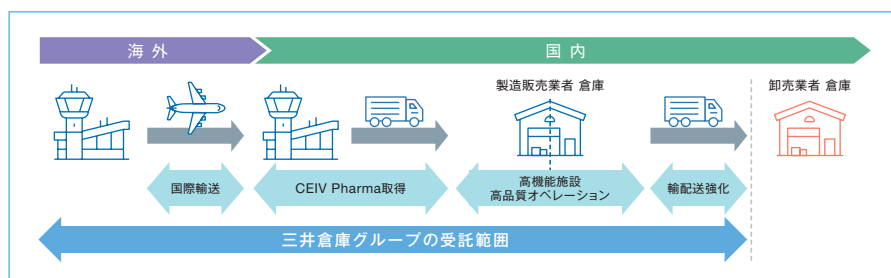
※CEIV Pharma

The Center of Excellence for Independent Validators in Pharmaceutical Logisticsの略。IATAが策定した医薬品の航空輸送品質認証プログラム。世界各国のGDP(Good Distribution Practice:医薬品の流通過程における品質管理)を包括的に網羅した医薬品の航空輸送におけるグローバル統一基準。

## アプローチ

三井倉庫グループでは、GMP<sup>※1</sup>に則った体制を確立し、薬機法における業許可（医薬品製造業許可、医療機器製造業許可等）を自社で取得し、医薬品・医療機器・治験薬等の医薬品物流において、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の提供を可能にしています。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<sup>※2</sup>やBCP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。このような当社グループの強みを活かしてヘルスケア物流ビジネスを一層拡充していきます。

また、今後市場の拡大が見込まれる細胞・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組みを図っていきます。



※1 GMP: 医薬品等の製造管理及び品質管理の基準 ※2 GDP: 医薬品の適正流通基準

## 再生医療等製品における先端医療領域物流の取り組み

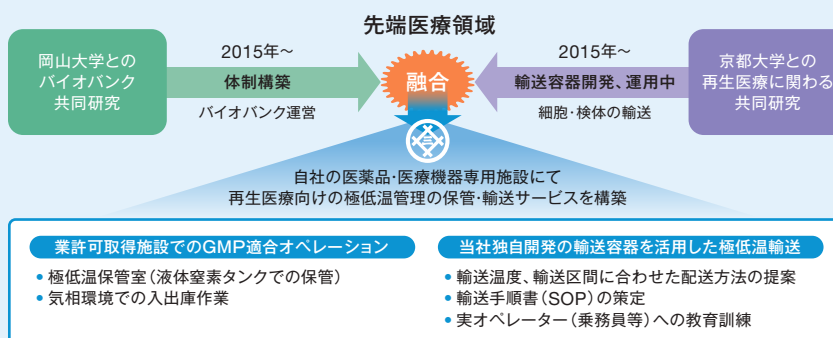
再生医療等製品は極低温（マイナス150℃以下）をはじめ、各種温度帯に対応した取り扱いが必要であり、保管や輸送に関して高い専門性が求められます。

当社グループは、2015年より京都大学、岡山大学との産学連携の取り組みを進め、バイオバンクの研究や専門輸送容器の開発を行ってきました。その後、2021年より、「GCTP<sup>※</sup>に適合した高品質な極低温管理の保管・輸送ワンパッケージサービス」の提供を開始しています。当社グループ保有の高機能施設に専用スペースを確保し、極低温の保管設備を整えて

おり、本設備においては、海外工場で製造し輸入される再生医療等製品を取り扱うために必要となる「再生医療等製品製造業許可」も取得しています。また、独自で開発した輸送容器を活用した極低温輸送も行っており、航空輸送会社と提携し、国際輸送サービスも展開しています。

今後は、本サービスの拡充を図ると共に、コールドチェーンや再生医療等製品物流のノウハウを活用できる分野への開拓も検討していきます。

※GCTP: Good gene, Cellular, and Tissue-based products Manufacturing Practice の略。再生医療等製品の製造管理及び品質管理の基準のこと。



## 注力領域



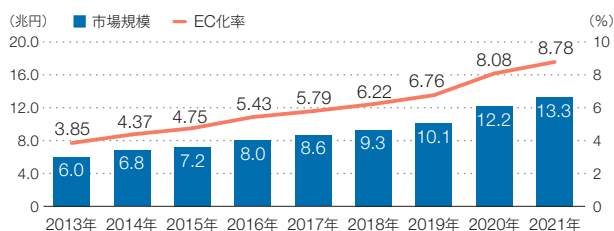
## ① 統合ソリューションサービスの拡大

## 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販売の相乗効果の獲得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。

## 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3年度 電子商取引に関する市場調査報告書」に基づき作成

## 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。

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の提供により、お客様の機会損失リスクの低減、および、輸送削減や荷傷みリスクの低減に伴う物流コストの削減につなげています。また、近年は増加するEC販売に対応すべく、EC物流拠点の運営を強化しており、マテハンの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それぞれの物流運営の最適化に取り組んでいます。小売から消費者をつなぐ役割として、150拠点以上のパートナーとともに構築したネットワークを基軸に、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。

これらのノウハウを活かして家電物流事業の深化を図ると共に、家電と親和性の高い家具や日用品等の取り扱い拡大を目指してまいります。

## 具体的な取り組み事例

## EC物流への対応によるサプライチェーンの更なる最適化

## OMO※対応ロジスティクスセンターを運営

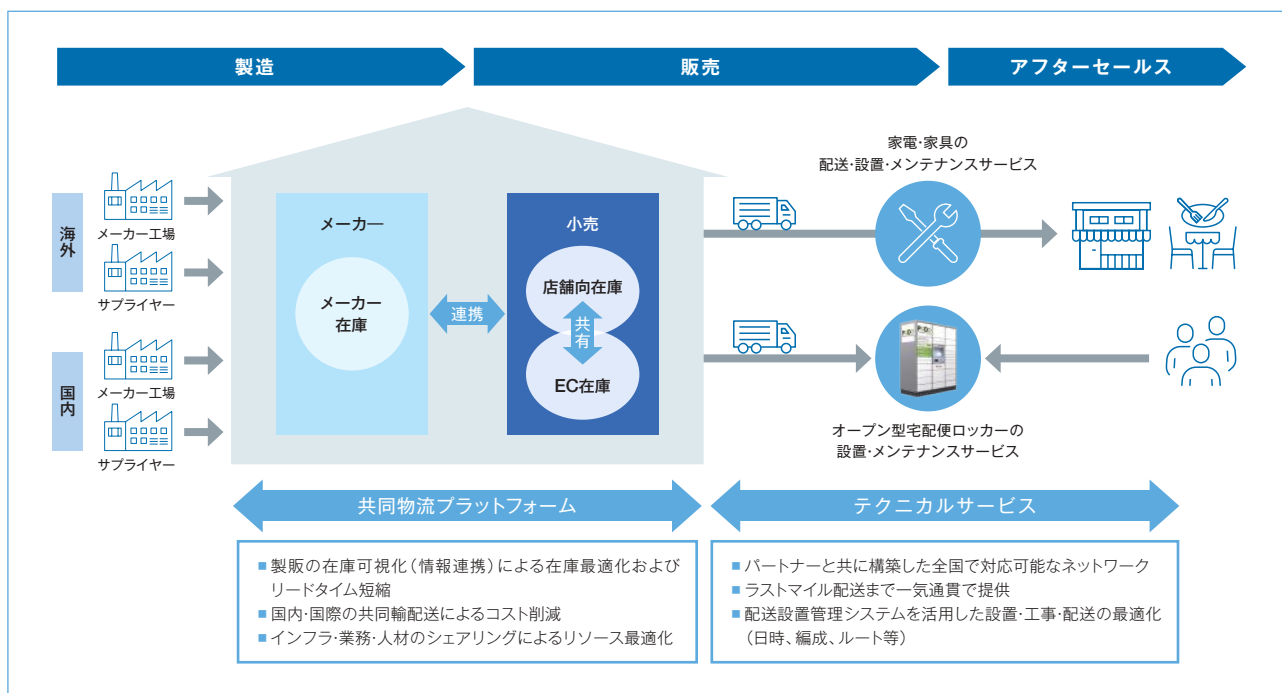
家電小売業界は、店舗とEC販売のチャネル連携による相乗効果の創出を目指した戦略を強化しており、これらの運営において最適な物流体制の構築は不可欠です。

当社グループは、家電量販店様と協働で「物流センター開設プロジェクト」を始動し、大阪府茨木市にて、関西エリア全店舗と全国EC販売をカバーするOMO対応ロジスティクスセンターを運営しています。本ロジスティクスセンターは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、お客様のOMOビジネスを支援する高効率な物流サービスを提供しています。今後は、ブロックチェーン技術を活用したペーパーレス化や、庫内だけでなく庫外作業や輸送等のオートメーション範囲の拡大等、新技術の活用も見据えた取り組みを進めていきます。

※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







### 西日本におけるEC業務拡充に向けた新センターの設立

ペットフード市場においては、ペットの家族化の進展やペットオーナーの健康意識の高まりにより、国内市場は年々増加傾向にあり、今後も底堅い成長が見込まれています。

当社グループでは、付加価値の高いペット用健康補助食品の物流を長年にわたり取り扱っています。今般、お客様のEC販売拡充に伴う取扱量増加への対応を目的に、既存の東日本拠点に加えて、西日本拠点として新たに大阪に約8,300坪の拠点を新設しました。本拠点においては小口化するEC物流への対応として、省人化や作業の平準化による効率化・サービス品質の向上を見据え、マテハンを導入し、2023年6月より稼働しています。今後は、稼働テストや作業者トレーニングを実施し、安定稼働に向け取り組んでいくと共に、出荷能力の向上や将来的なリードタイムの短縮につなげられるようさらなる自動化や効率化を検討していきます。

### パートナーとの共創による テクニカルサービスの展開

家電の配送・設置・メンテナンス業務のノウハウを活かして、パートナーとの共創により新たな物流サービスを展開しています。

世界に販売実績を持つFRANKEコーヒーシステムズの国内販売店契約を締結し、マシンの設置保守といった通常のテクニカルサービスに加え、販売、メニュー設計、コールセンター等の商流ビジネスも行っています。マシンにはIoT機能を搭載し、機器の予防保全や豆などの材料補充サービスに役立てています。今後、IoT機能を搭載した製品のアフターサービス対応が増加する家電分野に加え、医療、介護、教育分野などへの展開を見据え、高付加価値なサービスを提供していきます。

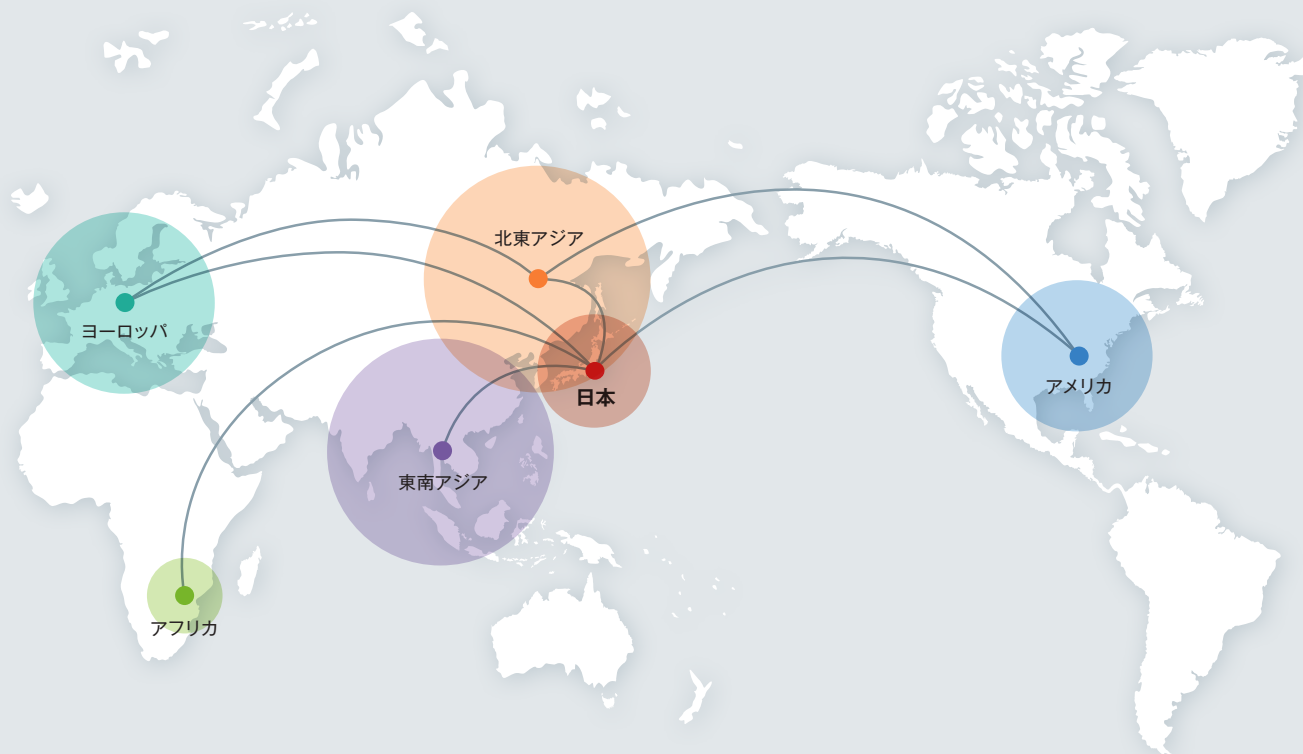
また、Packcity Japan株式会社と連携し、オープン型宅配便ロッカーPUDOステーションの設置・保守サービスも提供しています。本ロッカーは、誰でもいつでも利用可能をコンセプトに、駅やコンビニなど、全国に設置され、お客様の利便性向上と宅配便の再配達抑制によるCO<sub>2</sub>削減に貢献しています。

**注カエリア** 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も充実している、中国・東南アジア地域を注カ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たサプライチェーン全体を最適化するSCM物流への深化につなげていきます。



東南アジア
<b>推進施策</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 得意領域（食品や化学品等の原料・製品）における取引のさらなる拡大</li> <li>● 電子部品や自動車部品等の取り扱い拡大</li> <li>● グループ各社との連携による一気通貫物流（保管、陸・海・空輸送）の提案推進</li> <li>● アジア域内におけるクロスボーダートラック輸送サービスの展開</li> <li>● 拠点統合および機能再編</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> </ul>

日本
<b>推進施策</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 注カ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>

中国
<b>推進施策</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 得意領域（食品や化学品等の原料・製品）における取引のさらなる拡大</li> <li>● グループ各社との連携による一気通貫物流（保管、陸・海・空輸送）の提案推進</li> <li>● バイヤーズコンソリデーション*の推進</li> <li>● 欧州／中国間の鉄道輸送サービス推進</li> <li>● 拠点の合理化検討</li> <li>● ローカルパートナー企業との連携強化</li> </ul> <p><small>*バイヤーズコンソリデーション：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>



## 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、法規制化、グローバル化が進展しており、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。

当社グループは、物流の持続可能性を支援する新しいサービスとして「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気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設け、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の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></p> <p>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></p> <p>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></p> <p>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>
---	---	--





② サステナビリティ対応ビジネスの拡大

具体的な取り組み事例

物流CO<sub>2</sub>可視化サービス「MS CO<sub>2</sub> Navigator」「MS CO<sub>2</sub> Analyzer」

お客様の物流活動から排出されるCO<sub>2</sub> (Scope3カテゴリー4・9)の算定について、簡易算定が可能な「MS CO<sub>2</sub> Navigator」と、より詳細な算定が可能な「MS CO<sub>2</sub> Analyzer」の2種類の可視化サービスを開発・提供しています。これら2つのCO<sub>2</sub>可視化システムに関しては、環境負荷低減に資する先進的な技術と評価され、一般社団法人日本物流団体連合会が主催する2023年の第24回物流環境大賞表彰において「先進技術賞」を受賞しました。

MS CO<sub>2</sub> Analyzerにおいては、国内・国際輸送にも対応しており、グローバルサプライチェーンにおける物流データについて複数/複合輸送モードのCO<sub>2</sub>排出量を一括で算出することができます。また、算定結果と物流データを組み合わせることで、CO<sub>2</sub>排出量削減のためのソリューション提供も行っています。2022年11月には、本機能を用いてAPEC首脳会議で取り上げられた国際貿易プラットフォーム実証実験に参画し、日本とタイ間の海上輸送におけるCO<sub>2</sub>排出量の算定を行いました。本サービスはこれまで数十社のお客様に提供しており、分析を実施したデータ数は2023年8月末時点で約400万件に及んでいます。なお、MS CO<sub>2</sub> Analyzerを用いた当社の物流CO<sub>2</sub>排出量算定サービスは、その方法や手順が共同ガイドライン<sup>\*1</sup>やGLECフレームワーク<sup>\*2</sup>等、国内外で広く認知されたガイドラインに基づき適正に設計されていることについて、第三者評価機関<sup>\*3</sup>よりISO14064-3<sup>\*4</sup>に基づいた妥当性評価を2022年4月に取得しています。さらに2023年9月末には、同年3月に発行されたISO14083:2023<sup>\*5</sup>へ対応し、本規格に関して第三者評価機関からの妥当性評価を取得しました。

<sup>\*1</sup> ロジスティクス分野における CO<sub>2</sub> 排出量算定方法 共同ガイドライン Ver.3.1 (経済産業省・国土交通省、2016)

<sup>\*2</sup> Global Logistics Emissions Council (GLEC) Framework for Logistics Emissions Accounting and Reporting Version 2.0 (Smart Freight Centre、2019)

<sup>\*3</sup> DNVビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社

<sup>\*4</sup> 国際標準化機構 (ISO) が定めたGHG算定の妥当性確認・検証に関するルールを定めた仕様・手引き

<sup>\*5</sup> 国際標準化機構 (ISO) が定めた物流領域における温室効果ガス (GHG) 排出量の算定基準



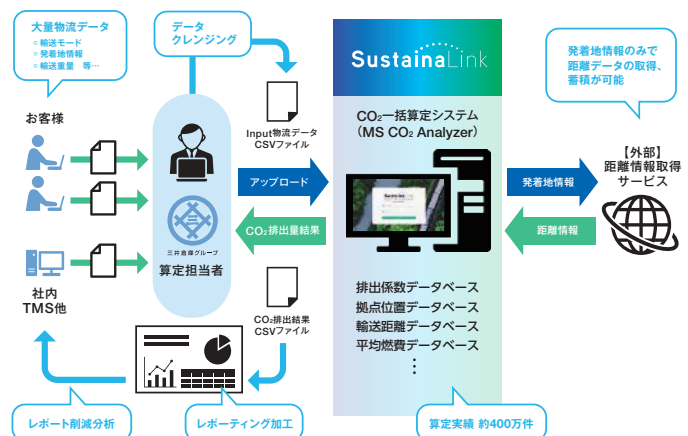
「MS CO<sub>2</sub> Navigator」(簡易算定 Website)



- 簡易CO<sub>2</sub>算定
- 発着地点、輸送重量等を入力することにより、1輸送レコード単位でのCO<sub>2</sub>排出量を簡単に算出
- 複数輸送モードの排出量比較を容易に可視化

細かい経由地設定や積載率等も加味したい

MS CO<sub>2</sub> Analyzer (一括算定・分析サービス)



- 物流CO<sub>2</sub>を一括算定・分析
- 国内/国際輸送対応可能
- お客様の過去の物流データから、複数/複合輸送モードのCO<sub>2</sub>排出量を一括で算出
- GLEC Framework (Ver2.0)に対応。国際標準 (CDP・SBT) に則った開示が可能
- 分析結果から、シミュレーションや脱炭素物流を提案

## コンテナラウンドユースの取り組みの推進

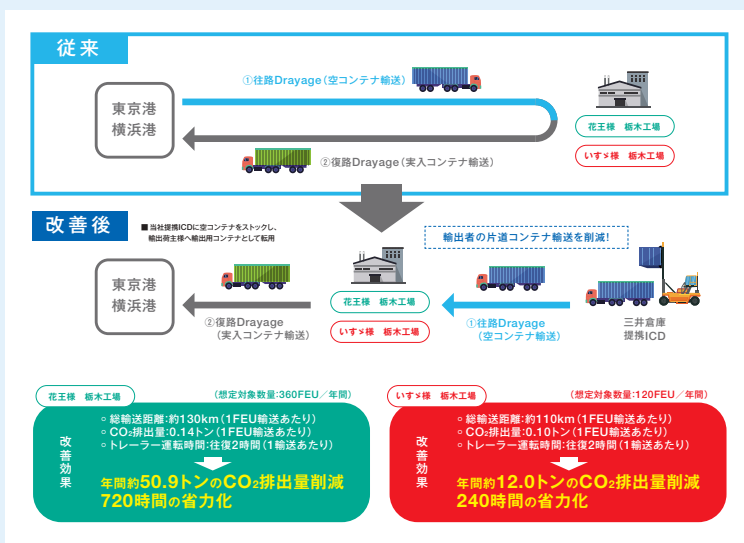


海上コンテナ輸送に関しては、輸出入貨物の運搬を終えたコンテナを港へ返却する必要があり、余剰空コンテナ輸送における輸送効率の低下およびCO<sub>2</sub>排出量の増加が課題となっています。当社グループは、ICD\*を活用したコンテナラウンドユースの取り組みを推進し、輸送の効率化および環境負荷低減に貢献しています。

※ICD:インランドコンテナデポの略。内陸輸送ルートの接続・集配地点に位置するコンテナ貨物の集貨拠点

### 解決事例

お客様	花王株式会社 (以下花王) 様、いすゞロジスティクス (以下いすゞロジスティクス) 株式会社様
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際物流で生じるCO<sub>2</sub>削減</li> <li>安定したドレージサービスの供給</li> <li>トラックドライバーの業務負担軽減</li> </ul>
解決手法	提携しているICDを活用したコンテナラウンドユース
備考	2023年 第24回物流環境大賞表彰「特別賞」受賞



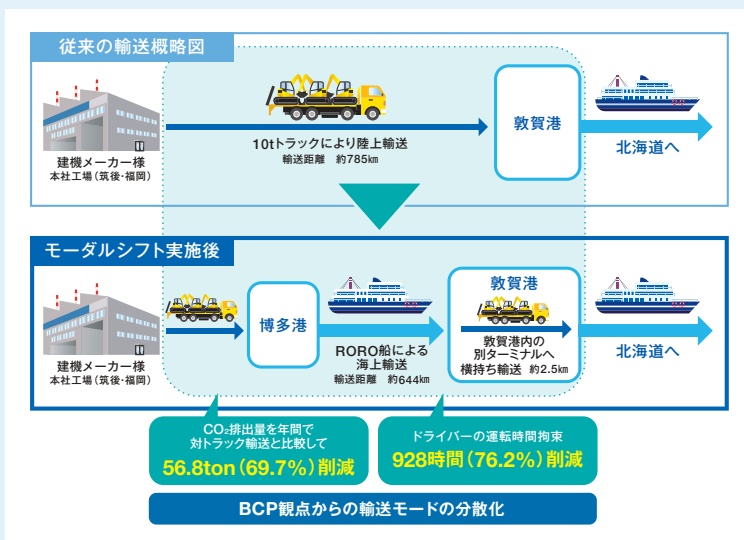
## トラック輸送から海上輸送切替によるモーダルシフト



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と連携し、輸送モードを切り替えるモーダルシフトを推進しています。

### 解決事例

お客様	建機メーカー様
課題	<p>福岡の工場から北海道向け等の長距離輸送における安定的な輸送サービスの継続</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>トラック輸送におけるCO<sub>2</sub>排出量の増加</li> <li>建機の輸送取り扱いができるトラック車種・ドライバーが限られている</li> </ul>
解決手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>トラック輸送からRORO船への切替</li> <li>建機という重量や形態において特殊性のある貨物の輸送スキームの調整</li> <li>建機の種類に応じたラッシング (貨物固定) 荷役の実施</li> </ul>
備考	令和4年度モーダルシフト最優良事業者賞 (大賞) 受賞



中期経営計画2022 > 1 グループ総合力結集によるトップライン成長 2 オペレーションの競争力強化



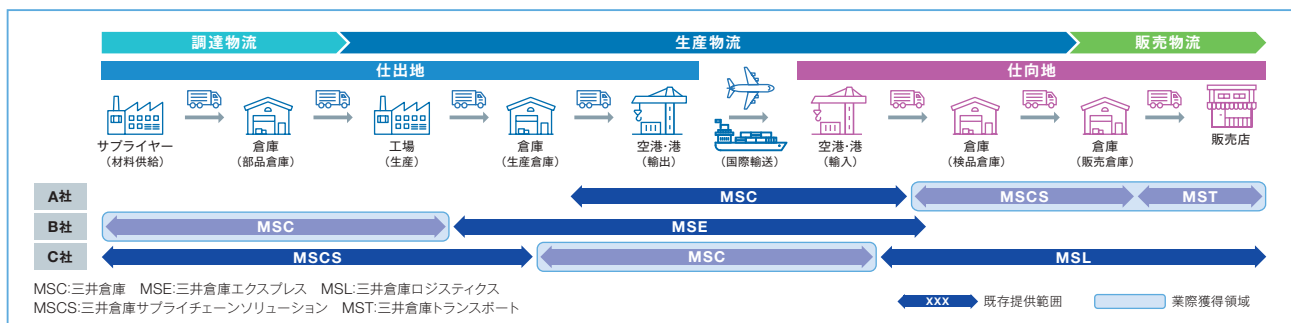
③ 業際の深掘

当社グループは、M&Aを含めた業容拡大により、幅広く優良な顧客基盤とフルスペックの物流機能を備えています。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、業務を提供できていない「業際」について、グループ総合力を活用して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。

> 2023年3月期実績と今後の取り組み

2023年3月期は、ヘルスケアや素材企業のお客様の保管や国際輸送業務、輸出入業務の受注を獲得し、トップラインの成長につなげました。今後も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。

「業際」獲得のイメージ



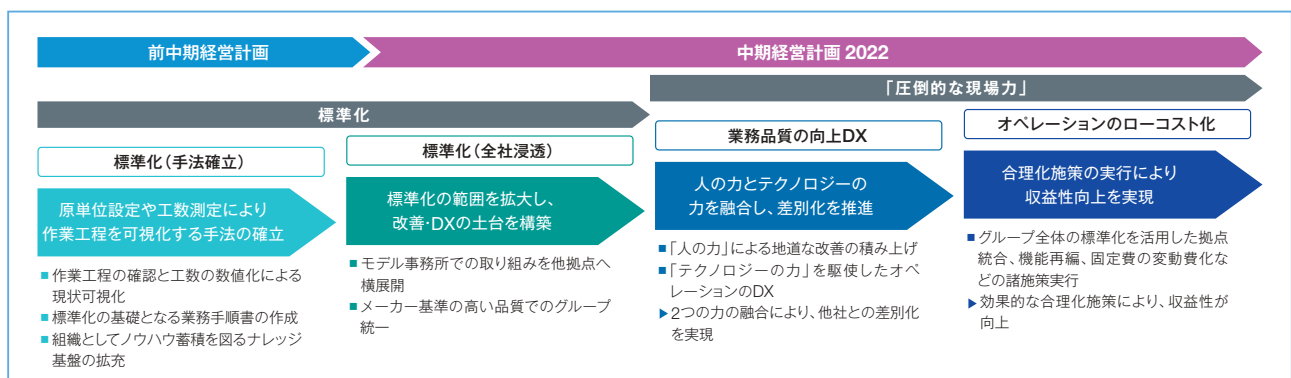
2 オペレーションの競争力強化

徹底した標準化への取り組みを深化させることで、人の力とテクノロジーの力を融合した「圧倒的な現場力」を実現します。業務品質の向上による競争優位性を確保し、さらにはオペレーションのローコスト化による収益性向上を目指します。

> 2023年3月期実績と今後の取り組み

2023年3月期は、倉庫拠点や輸出入業務における事務及び荷捌き業務について、標準作業の定着化及び全社への展開を推進しました。また、オペレーション品質向上の基盤である4S活動や事故低減活動を継続して推進しました。今後は、引き続き、メーカー基準の高い品質での標準化を全社へ展開していくとともに、モデル事務所活動を通じて確立した作業計画や現場業務の標準手法をシステム化することで、生産性向上を見据えた取り組みを推進していきます。上記の取り組みを通じて、DXフェーズの土台を築き、機能再編や人材流動化によるローコストオペレーションを実現し、当社グループの競争優位性を確固たるものにしていきます。

取り組みのステップ





## 中期経営計画2022 > 3 深化を支える経営基盤の構築

### 3 深化を支える経営基盤の構築

「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」を支えるため、「DX」「共創」「事業アセット」「ESG」の4つの側面から「深化を支える経営基盤の構築」に取り組んでいきます。更に、人材を経営の根幹に位置づけ、制度改革や人材交流も推進していきます。

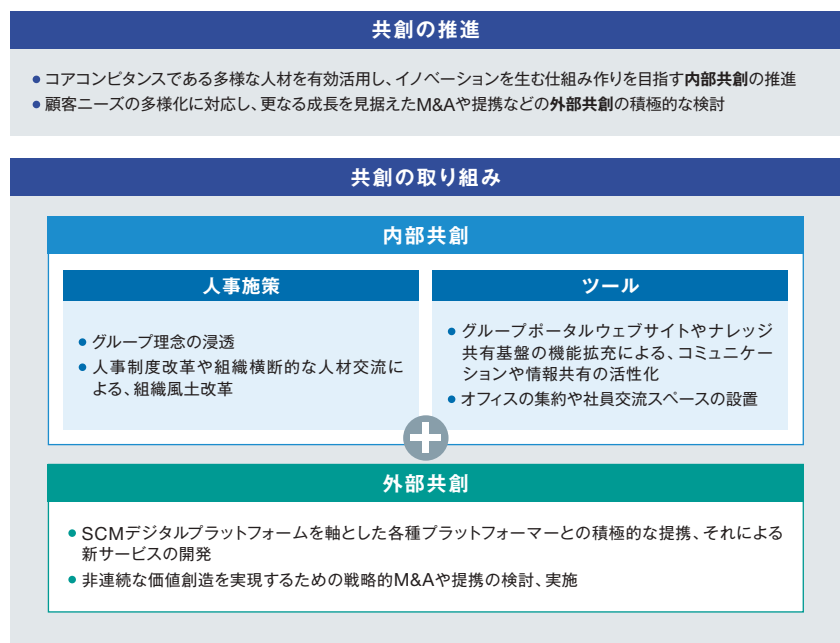
#### 1. DX

➔ P.54-56

「物流のDXなくして、お客様のDXは実現しない」という認識のもと、三井倉庫グループDX戦略に沿った各施策の取り組みを通じて、新たな価値を創出していきます。デジタル技術を活用し、サプライチェーンの上流から下流をつなぐSCMデジタルプラットフォーム（LVL: Logistics Value Link）の構築により新たな物流ソリューションを提供し、お客様や社会の物流最適化に貢献していきます。また、ロボティクスやIoT等のハードウェアの実装を通じ、当社グループの生産性向上も実現していきます。

#### 2. 共創

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。



#### 3. 事業アセット

➔ P.84

既存アセットのスクラップ&ビルド、維持更新投資等、幅広いCRE施策を講じて、保有資産の有効活用や価値向上につなげていきます。また、IoTやロボティクスを駆使した新規物流施設への投資も検討していきます。

#### 4. ESG

➔ P.58-76

サステナビリティ委員会を設置し、ESGに関する全社的な活動を推進しています。環境面に関しては、TCFD提言に沿った情報開示を進め、CO<sub>2</sub>排出量削減の中長期目標に向けた施策に取り組むことで脱炭素社会実現に貢献していきます。社会面に関しては、人的資本の強化に資する従業員エンゲージメントの向上施策や、「ビジネスと人権」の対応等を行い、誰もが安全で働きがいのある労働環境の実現を図っていきます。

## 人材戦略

### 経営戦略と人材戦略の連動 最も重要な経営基盤である 「人的資本」を強化

常務取締役  
人事・HR管掌

木納 裕



企業を支え、動かすのは「人」、そして、企業の未来をつくるも「人」。  
人材の価値を最大限に引き出すために、人的資本の強化にリソースを積極投入し、  
中長期的な企業価値向上につなげる経営を実践していきます。

#### 三井倉庫グループの人的資本経営

従業員一人ひとりの力が企業の成長および企業価値向上の源泉であり、全員の活躍なくしてパーパス、ビジョンの実現、中期経営計画2022の達成は成し遂げられません。現在展開している中期経営計画2022では3つの成長戦略を柱に据えており、「深化を支える経営基盤の構築」において、その根本とも言えるのが「人材」です。この考えのもと、当社グループでは、人の力を最大限に引き出す人的資本経営に取り組んでまいります。

当社グループには、「誠実」「謙虚さ」「協調性」といった素養のある誇るべき人材が揃っています。また、文化として顧客志向が根付いており、お客様に真摯に向き合うことで得られる信頼がビジネス展開の土台となっています。自分たちの強みを従業員一人ひとりが認識し、誇りと責任を持っていきいきと働ける、そして会社の成長とともに自らも成長できる、そのような環境づくり、企業

風土の醸成を目指していきたくと考えています。

#### 求める人材像「未来を描き、動き動かし続ける人」に込めた想い

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」を新たに策定しました。近年、事業環境が急激に変化していく中で、当社グループの事業戦略も変化しています。それに伴い求める人材像も変わっていくのは必然です。昨年、グループ理念の制定と中期経営計画2022を策定したことから、「求める人材像」も今このタイミングで再定義すべきと考えました。

求める人材像は、「未来を描き、動き動かし続ける人」。「未来を描き」とは、お客様の未来であり、当社グループの未来であり、さらには、私たちが生きている世界の未来までをイメージしていま

す。先の見えない不確実な時代でも物流のスペシャリストとしてお客様に向き合い、課題を見つけ、最適解を導き出す。新しい技術や考え方を取り入れていく知的好奇心はもちろんのこと、高い専門知識や深い思考力を持って、お客様のビジネスの未来までも描ける。当社グループがそのような存在であり続けたいとの想いを込めています。

「動き動かし続ける人」には、自ら主体的に動くことはもちろんのこと、他を巻き込んで動かし続けるという意味があります。仲間を動かし、物流を動かす。そして、お客様の期待を超え、お客様の心までも動かす、そんな人材集団を目指していくという私たちの決意表明です。

#### 人材戦略の3つの柱 「採用」「育成」「定着」

中期的な人材戦略の重要テーマとして掲げているのは、「採用—求める人材の積極採用」「育成—活躍人材の育成強

化」「定着—働きやすく、働きがいのある環境構築」の3つです。

採用については、当社グループで求められる人材要件を明確にし、私たちの企業価値や目指す方向性、ありたい姿に共感してもらえる人材を採用したいと考えています。そして、忘れてはならないのが、私たちが人を選ぶと同時に、求職者も会社を選ぶ立場にあることです。採用面接などでも相手を敬う対応を心掛けています。採用活動はもちろん、入社したいと思っただけのような採用ブランディング、会社の発信力が今まで以上に必要だと思っています。

育成については、中核事業における活躍人材を定義し、それぞれの育成プログラムを通して多種多様なフィールドで活躍できる人材を育てていきます。また、グループ横断的に計画的な人事

ローテーションを実施し、経験・スキル・知識の幅を広げ、個の力を向上させることで組織力、そしてグループ力の強化につなげていきます。

定着については、すべての従業員がモチベーション高く、個々の強みを活かして組織に貢献できる環境を整えます。多様な人材を受け入れる風土づくり、時間や場所に制約されない柔軟な働き方の推進、成果に見合った公正な評価制度など、誰もが働きやすく、働きがいのある環境構築を目指します。あわせて、従業員やその家族の健康を重視し、「健康経営」も積極的に推進します。現在、「健康経営優良法人」の認定取得を目指しています。従業員は当社にとって最も重要な財産であり、家族も含め皆が健康で長く働き続けられる環境を整えることが必要です。健やかな心身でやりがいを

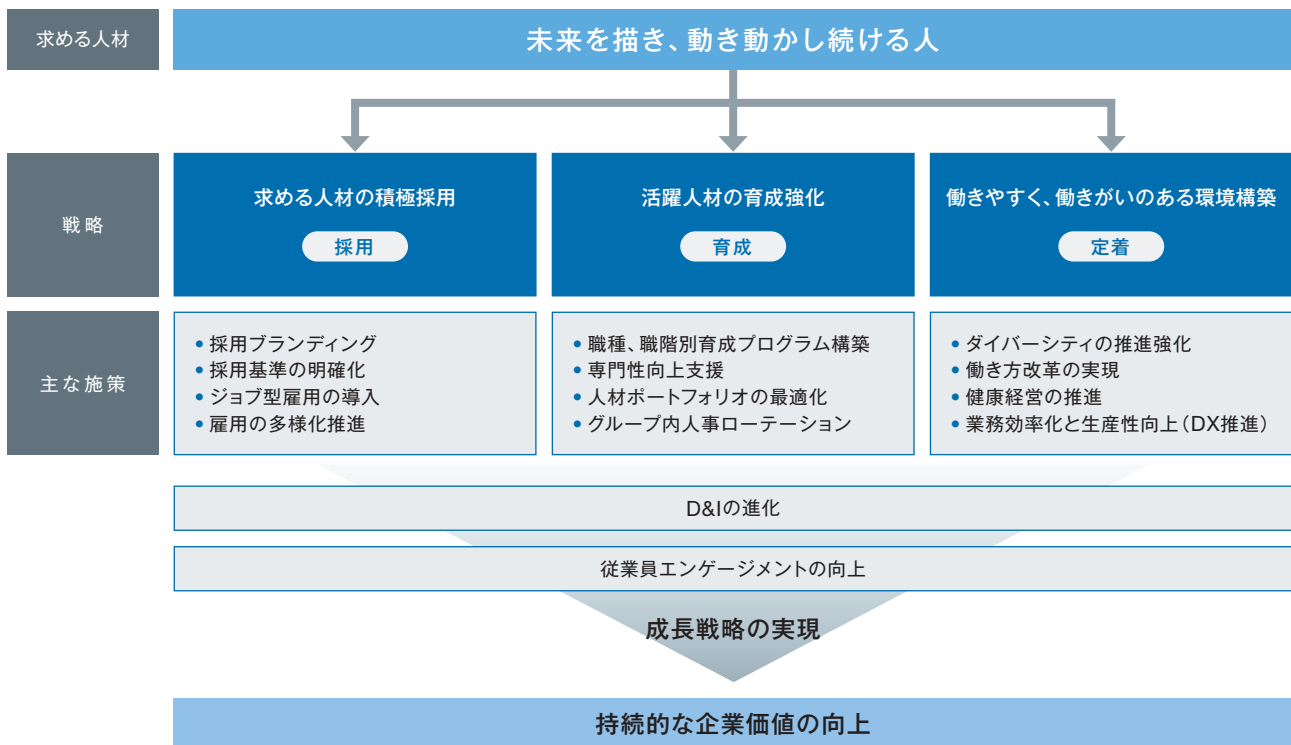
感じながら働くことで、人生をより豊かなものにしてほしいと考えています。

### ダイバーシティ&インクルージョンを推進し 多様な人材の力をグループの力に

多様性の時代と言われる今、属性や価値観を問わず多様な人材を受け入れ、包括する重要性は一層高まっています。2021年6月に制定した「三井倉庫グループダイバーシティ&インクルージョン方針」のもと、多様性を尊重し、多様な人材が活躍できる環境や仕組みの整備を進めています。

当社グループは総合物流企業への進化の中で、トヨタやソニーなどのバックボーンを持つ企業が加わり、積極的に異なる文化を取り入れた人材交流を進め

## 人材戦略の全体像





## 人材戦略

ることで、組織の活性化、イノベーションやグループシナジーの創出につながってきました。性別や世代、国籍の違いのみならず、社風も異なる従業員が集まり、想いを一つに、それぞれの役割と責任を全うすることは、企業の持続的成長を支える大きな力になります。そのため、風土づくり、個々の強みを活かした組織づくり、個人の成長サポートに対して、より一層積極的に投資をしていきます。

### 企業と従業員の関係性を深め エンゲージメント向上を図る

従業員のエンゲージメント向上については、一朝一夕に成るものではなく、日々の積み重ねが大切です。経営陣や管理職自らが従業員と真摯に向き合い、信頼関係を築いていくこと、そして従業員へ感謝と期待を伝え、結果に対して公平に評価し、労い、進むべき方向性を明確にしていくことが必要です。具体的には、直近の調査結果の課題であった「挑戦する風土」「成果に対する承認」について、早急に改善策を講じる方針です。これらの課題解決には管理職のマネジメントが

欠かせません。管理職の意識改革とリーダーシップの醸成を図る支援研修や、経営層との対話、責任の明確化など、組織のキーマンとなる層への取り組みを推進していきます。さらには、上司と部下の関係性を強化することも不可欠であり、これまで実施していた360度評価に加え、上司と部下の対話を促進する「1on1ミーティング」を導入しました。部下一人に対しての面談を継続的に行うことで相互理解を深めるとともに、上司が部下の成長を積極的に支援します。人が成長するためにはさまざまな経験を通して自ら考え、振り返ることで気づきを得て、実践するというサイクルが必要であり、振り返りや内省の支援を上司が行う1on1ミーティングが有効に機能すると考えています。

### 従業員一人ひとりが 最高のパフォーマンスを 発揮するために

人事・HR管掌役員としての私の役割は、企業理念、事業戦略に沿った人事施策の立案、遂行であると認識しています。

加えて、従業員一人ひとりが責任と誇りを持って、モチベーションを維持・向上しながら働き続けられる環境、風土の醸成も重要な使命と考えています。

私は、学生時代は野球に打ち込んでいました。特段強豪チームというわけではなく、部員の技量にもバラつきがありましたが、同期に強いリーダーシップを持つ人間がいたことで、彼を中心に皆が一つにまとまり非常に良いチームが出来上がりました。そして、試合に出る者、出ない者、各々が役割を自覚して努めた結果、ついにリーグ優勝を達成することができました。そのような経験から、最高のパフォーマンスを発揮するためには、同じ目標に向かって、チーム（組織）の中で、自身の役割を認識して動くことが重要だと強く実感しています。当社グループがそのような組織活動をできるよう、経営層と現場をつなぐ役目を担い、リーダーシップを発揮する一人として今まで以上に社内外の多くの人とのコミュニケーションを図りながら多様な人材が輝く環境づくりに力を尽くしてまいります。

## 求める人材像

### 未来を描き、動き動かし続ける人 Design the new story and lead everyone

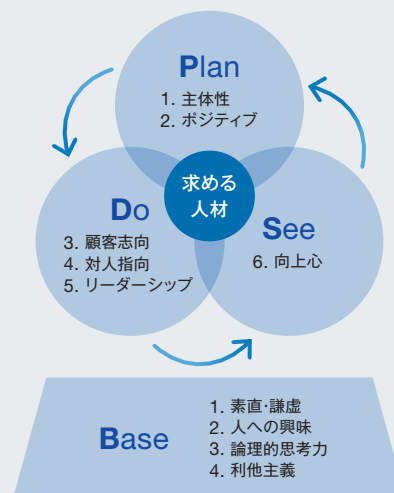
#### 「求める人材像」の人材要件

#### Plan Do See

当社グループの社員は、Plan・Do・Seeを絶えず回して自分を高め続け、ステークホルダーの期待に応えていきます。そのために必要な6つの要素を、様々な業務を経験し挑戦を続けるなかで磨いていきます。

#### Base

経験を力に変え、未来に向けて取り組むための、当社グループの社員が持つべき土台となる資質・要素です。



## DX戦略



### 新たな価値創出に向けて 事業の変革と最適化を支える DX推進に注力

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）

糸居 祐二

DXは単なるデジタル化ではなく、競争優位性を生むビジネス変革を伴う取り組みです。

サプライチェーンにおける情報のデジタル化、見える化を通じて新たな価値を創出すべく、DXの実現を目指します。

#### 三井倉庫グループのパーパス 「社会を止めない。進化をつなぐ。」 に不可欠なDX戦略

当社グループは、2021年にDX戦略を策定し、中期経営計画2022のもと、新たに2022年4月にデジタル戦略部を新設し、DXへの取り組みを推進しています。

デジタル化の進展により、ハードがソフトに移行し、ビジネスの可能性が大きく広がった半面、業界自体の存続が危ぶまれている業種もあります。しかし、どんなにデジタル化が進んでも、物がなくなることはなく、モノを届けるという物流業がなくなることはないでしょう。一方で、物流業界においては、気候変動や2024年問題等の社会課題が深刻化し、効率的かつレジリエントなサプライチェーンの構築が重要視され、今までのような取り組み方ではこれらを実現することはできません。物流業界の変革が求められている今、当社グループにとってDXの推進は、高い競争力を生み出し、お客様そして社会に対して新しい価値を創出するための重要な経営戦略の柱です。これらの取り組みが、

私たちのパーパスである「社会を止めない。進化をつなぐ。」ことに通じていくものだと考えています。

そして、DXを推進する際に重要なのは、DXは目的ではなく「手段」と考えることです。目的はパーパスの体現、ビジョンの実現であり、そのための手段としてDXを活用することで既存のビジネスモデルの在り方を変革し、より高い価値の創造を目指していきます。

当社グループとして推進すべき戦略について、公表済の「三井倉庫グループDX戦略」（図1:DX戦略の全体像）に沿い、さまざまな施策を組織横断的に展開させていく中で、私が考える柱は次の3つです。

1つ目は、事業の変革を実現する「攻めのDX」の推進です。当社グループが総合物流企業として、DXを通じた新しいサービスを開発し、お客様の物流課題を解決します。具体的には、SCMデジタルプラットフォームであるLVL (Logistics Value Link) にSCM全体のトランザクションデータを集積し、集積されたデータを活用することで、お客様の貿易書類の一元

管理や複数拠点の在庫の可視化等、お客様のサプライチェーンの最適化に資するサービスを提供していきたいと考えています。

2つ目は、事業の最適化を実現する「守りのDX」の推進です。創業110年以上の歴史から培ってきた当社グループのノウハウと最新のデジタル技術を融合させ、既存事業のオペレーションの最適化を実現することで、競争力を高めていきます。ロボティクス、AI、RPA (Robotic Process Automation) 等の最新技術の活用により、現場作業や事務作業の自動化、書類や貨物の動きのデジタル化などに取り組み、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ます。最新デジタル技術の導入によってオペレーション品質のさらなる向上を図り、圧倒的な現場力の構築を支えていきます。

3つ目は、これら戦略を実現するための「DX人材の育成」です。DXによる事業変革は、各部門、現場の一人ひとりが主体性を持って自分事として取り組まなければ一向に進みません。本項に関しては後

## DX戦略

述もしておりますが、専門知識を有するDXスペシャリストの育成だけでなく、全従業員のDXリテラシーを高める取り組みを進めていくことが不可欠です。

### DX戦略の進捗

「攻めのDX」については、LVLを開発しており、既に特定のお客様への提供を開始しています。現状では、輸出と輸入の貿易効率化について各々数社のお客様と共創し、パイロット運用に至っており、評価をいただいている状況です。サプライチェーンにおけるフルスペックの物流機能を持つ当社グループの情報収集力を活かしたプラットフォームの提供は、お客様の業務最適化やコスト削減等に大いに貢献すると同時に、当社サイドにとっても、顧客情報を収集することで、お客様

へのさらなる物流貢献や業際の深耕を実現できるというメリットもあります。また、今後の提供先の拡大を見据えて、汎用的なプラットフォーム基盤開発にも着手している状況です(図2:攻めのDX(顧客向けサービス開発による事業変革))。

加えて、貿易プラットフォームであるトレードワルツ社に出資して輸出入貿易部分における連携機能の開発にも着手中です。プラットフォーム構築を自社内で完結できることは稀であり、さまざまな企業と有意義な共創コラボレーションに取り組むことで、DX戦略推進の新たな価値創造の可能性を広げています。

一方で、「守りのDX」であるロボティクス推進等による効率化、省人化、お客様との情報連携などについては、複数のお客様と大型センター立ち上げに向けた共創案件に取り組んでいます。また、AGV、

AMR、画像認識、AIなどを利活用した中小規模の導入案件にも同時に取り組んでいます。倉庫や物流センターという自動化にした方が効率がよい、というイメージがありますが、お客様の業種や貨物特性などが異なる中で、すべてを機械化・自動化することが効率を生むとも限りません。顧客特性や貨物の規模等に応じて、自動化とヒトの手で行う作業の住み分けを意識した標準化を考えていくことも重要だと認識しています。また、定量効果と共に定性効果(品質・安全・広報・雇用・働き方・社会性・将来性・競争優位性等)にも着目しながら現場最適化を推進しています(図3:守りのDX(最新のデジタル技術を活用した事業の最適化))。なお、これらDX関連への投資については、中期経営計画の5年間で200億円を想定しています。

図1:DX戦略の全体像





### DX人材の確保、育成に注力

技術面がクローズアップされがちなDXですが、成否の鍵を握っているのは「人」です。DXが進めば進むほど最終判断を下す人の役割は重要になることは明白で、ゆえにDX人材の確保は喫緊の課題です。引き続き、中途および新卒採用を強化し、早急に人員規模を拡大していきます。

当社が求めるDX人材とは、デジタル技術に精通していることに加え、各事業部門の業務内容を熟知し、戦略策定、課題分析・解決、スケジュール管理などと共にDXの取り組みをリードできる人材であり、ITと現場をつなぐプロジェクトマネジメントスキルも必要です。新たに導入したIT専門職制度も活かしつつ、DX人材の確保、育成に注力しています。

また、先に述べた通り、DXの推進には、全従業員がDXの本質を理解し、デジタルリテラシーを高めていくことも大切です。そのため、全従業員のデジタルスキルの底上げを図るべく、教育研修環境の整備や業務のデジタル化、RPA市民開発等のデジタル民主化を進めています。経営のトップから現場のボトムまでを含めた全社的なDXリテラシーの向上や意識改革によって企業文化風土の変革を進めることで、失敗を恐れない挑戦意欲を高め、DX推進スピードのさらなる向上や継続的な事業価値創出に資することを目指しています。

### 失敗を恐れず挑戦する

物流とは、お客様の事業の最適化貢献、ひいては、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います。現代の不確実性の高いVUCA時代において、毎日の物流を止めず、継続的に価値を生み出し、競争優位性も向上させていくことは決して容易ではありません。これらを実現するためにもDXの実現は不可欠です。DXは一朝一夕に実現できるものではなく、試行錯誤を繰り返しながら、スピード感を持って進めなければならない企業活動です。そのため、失敗を恐れずにさまざまな可能性への挑戦を促す必要もあります。DXを成功させるためには乗り越えなければならない壁がいくつもあると認識していますが、突破口を見出しながら必ず結果を出していく所存です。

図2:攻めのDX(顧客向けサービス開発による事業変革)

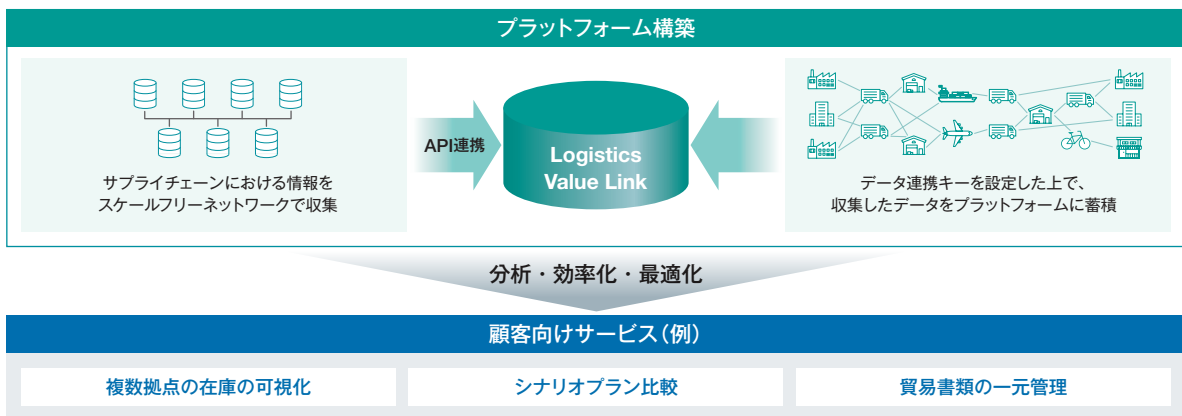
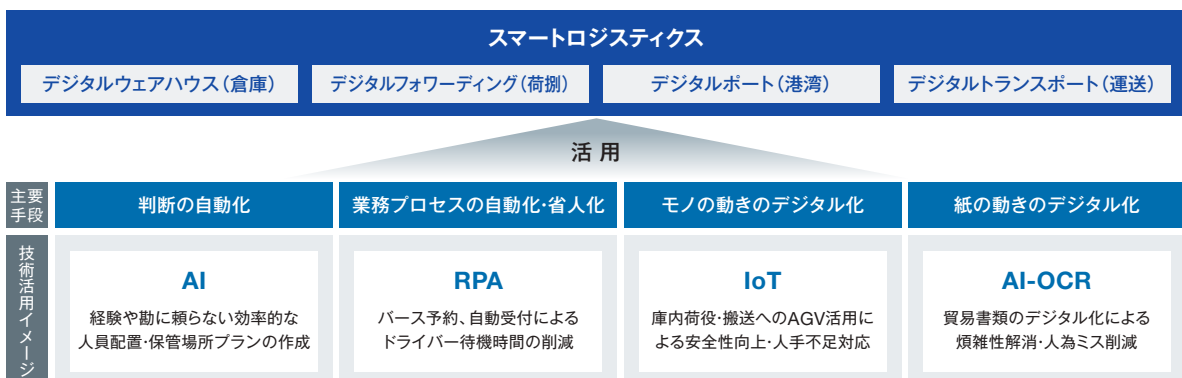


図3:守りのDX(最新のデジタル技術を活用した事業の最適化)







# 05

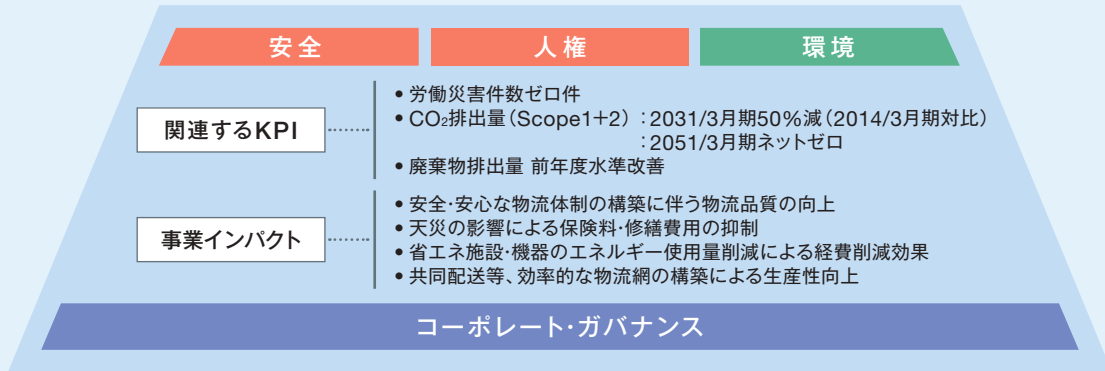
## 共創を支える基盤

私たちは、社員、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、バリューチェーン全体での環境負荷低減、透明性と公正性のあるコーポレート・ガバナンス、これらの取り組みを推進することで、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。



## ESGへの取り組み

当社グループは、安全、人権、環境そしてコーポレート・ガバナンスの取り組みを推進しています。



### 安全

取り組みの詳細は「サステナビリティデータブック2023」P24(労働安全衛生)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、社員、取引先及び関係者のすべての人たちの安全の確保が、働きがいのある職場及び物流品質の向上につながると考えています。グループ安全衛生方針に基づき、グループ全体で安全・安心に基づく物流体制の構築を図り、事故の起こらない労働環境づくりを推進しています。

### 推進体制

当社グループでは、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安全部会を設置し、人身事故の削減及び従業員の安全確保の企画・立案・実行を図っています。

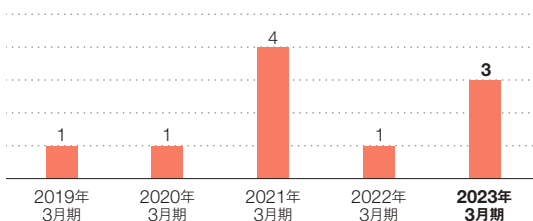
### 安全推進の取り組み

グループ各社の安全活動に基づき、安全部会にて労働災害ゼロ目標に対する活動進捗を共有し、課題を把握するとともにグループ共通の重要施策の推進を図っています。

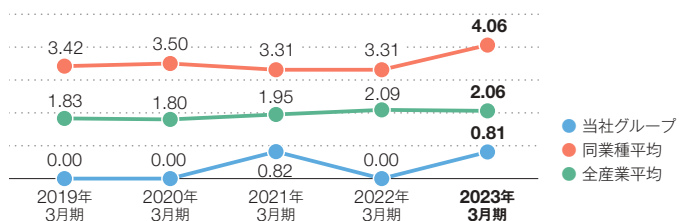
倉庫運営に関しては、労働災害に関するグループ共通の基準を定め、各事業において事故未然防止の活動や、ヒヤリハット及び事故が発生してしまった場合の改善活動を推進しています。これら各事業の活動においては、安全部会で共有し、横展開可能な事例においては各社展開を図り、グループ一体となった改善活動の底上げにつなげています。今後は、これまでグループで発生したヒヤリハットや重大災害をもとに、業務毎に存在する危険源の特定手法や作業工程の把握手法を確立し、事故を未然に回避するリスクアセスメントの強化を図っていきます。

輸送においては、グループの各運送会社が、グループ全体で車両事故防止に取り組めるよう、定期的にミーティングを行い、安全運行に係る統一基準を策定するなどの活動を推進しています。

労働災害件数(件)



労働災害発生度数率(%)



※労働災害発生度数率: 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「労働災害動向調査の概況」より引用



## ESGへの取り組み

## 人権

取り組みの詳細は「サステナビリティデータブック2023」P16(人権)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

当社グループでは、コンプライアンス委員会のもと、三井倉庫ホールディングスのリスク管理部が主幹部署となり、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取り組みを推進しています。

## 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、継続的な調査や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。

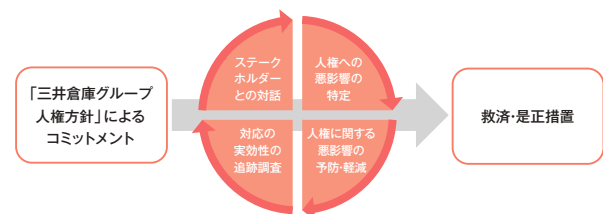
## 重要な人権課題の特定プロセス

- 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。2023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、人権に関する対応が著しく劣っている会社や、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、外部専門家と結果を分析し、特定した重要な人権課題が、引き続き当社グループにおける重要な課題であり、継続して取り組むべきであることを確認しました。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。

今後も、国内・海外のグループ会社及びビジネスパートナーに対して定期的に人権DDを実施し、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。



## 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、適切な手段を通じて、その是正、救済に取り組んでまいります。当社グループの全社員は、人権に関連する懸念が生じた場合には、相談窓口で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。

## 環境

取り組みの詳細は「サステナビリティデータブック2023」P9(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、社会の持続性なくして当社グループの持続的成長は成しえないと考えており、地球環境の保全是重要な経営課題の一つと捉えています。当社グループの「環境方針」に基づき、気候変動対応や廃棄物排出量削減の取り組みを行い、当社グループのみならず、顧客企業及び社会の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

当社グループでは、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環境部会を設置し、環境に関する企画・立案・実行を図っています。

### 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務所においては、LED照明等の切替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。LEDの切替においては、2025年3月期末までに国内すべての所有施設においてLED照明への切替を完了することを目標に、順次更新工事を進めています。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。お客様の社会課題を解決する物流サービス「SustainaLink」のメニューの一つである「MS CO<sub>2</sub> Analyzer」を通じて、お客様の物流におけるCO<sub>2</sub>排出量に見える化し、削減ソリューションまで提供しています。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。

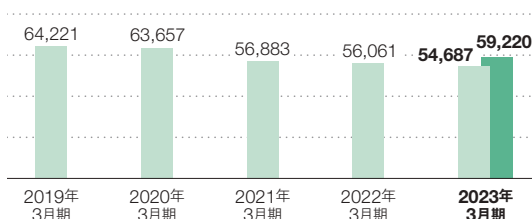
また、航空輸送におけるSAFの利用や廃棄物の削減を通じて、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。

### 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、経済生産性を高めていくための取り組みを推進しています。

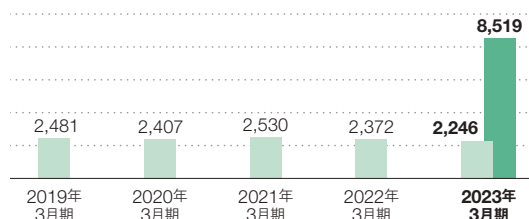
電子決裁への移行やモニター会議の推奨等、業務の効率化とともにペーパーレス化を推進しています。また、バイオPEフィルムや再生樹脂パレット等のリサイクル資材や複数回使用可能なリサイクル梱包材の活用にとどまらず、マテリアルリサイクルが可能かつ耐久性を追求した物流パッケージの開発・活用を行っています。これら梱包資材の活用はお客様の荷物の輸送最適化及び物流コストの低減にも寄与しています。

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



■ 省エネ法の「定期報告書」の対象範囲 (MSH、MSC、MSL、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)の対象データ)  
 ■ 2023年3月期より、MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)の各拠点へ対象範囲を拡大

廃棄物排出量 (t)



■ MSCのグリーン経営認証取得拠点  
 ■ 2023年3月期より、MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)の各拠点へ対象範囲を拡大

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

## ESGへの取り組み

## 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を重要な経営課題の一つと認識し、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）と同時に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貢献することが、グループの企業価値向上につながるという考えのもと、「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」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を委員長とし業務執行取締役および中核事業会社5社の代表取締役またはこれに相当する地位にある者のうち社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会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、取締役会等の決裁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「環境部会」で実施しています。

### 指標と目標

マテリアリティである「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」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から発生するCO<sub>2</sub>排出量（Scope1+2）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、その結果の評価、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

今回行った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排出量削減施策が有効であるため、今後は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。

### CO<sub>2</sub>排出量の削減目標

時期	目標	範囲	対象企業
2031年3月期	50%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*
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）



「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℃		
政策法規制	CO <sub>2</sub> 排出量削減に関する税等規制 <b>リスク</b> ・カーボンプライシングの導入・強化による費用負担増 - 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
	冷媒規制 <b>リスク</b> ・代替フロン等冷媒規制の強化による設備投資額増 - 物流施設の冷凍設備対応	小	小	中期	
	その他規制 <b>リスク</b> ・省エネ規制等の導入・強化による費用負担増 ・EV導入やガソリン車販売禁止等、車に関する規制 ・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	
市場評判	委託先運送会社のエネルギー転換 <b>リスク</b> ・燃料の低炭素化や脱炭素燃料への転換等の進展による輸送委託費用増 - SAF等の環境負荷の低い燃料の導入	小	小	短中期	・既存顧客、潜在顧客の気候変動に係るニーズを捉え、SustainaLinkをはじめとした社会課題起点の物流ソリューションサービスの開発・推進を実施
	顧客動向(条件) <b>リスク</b> <b>機会</b> ・環境配慮対応の拡大 - CO <sub>2</sub> 排出量把握・削減等が契約・発注条件となる	大	小	短期	
	顧客動向(取り扱い商品) <b>リスク</b> <b>機会</b> ・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℃		
急性	風水害激甚化(直接影響) <b>リスク</b> 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	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
	評判(間接影響) <b>リスク</b> ・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	
慢性	海面上昇 <b>リスク</b> 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	小	小	長期	
	気温上昇 <b>リスク</b> ・熱中症罹患リスクの増加 - 従業員の健康被害増 - 就業可能時間の減少 ・平均気温上昇による空調費用増	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 : 3-5年程度
- 中期 : 10年程度(2030年)
- 長期 : 30年超(2050年以降)

## 社外取締役座談会



社外取締役

月岡 隆

社外取締役

平井 孝志

社外取締役

菊地 麻緒子

社外取締役

中野 泰三郎

## 三井倉庫グループの未来を見据えて 持続的な企業価値向上を目指し、変革を後押ししていく

2023年3月期よりスタートした中期経営計画2022を踏まえ、  
三井倉庫グループの戦略・方針への評価や感じている課題、また今後の成長に向けた期待について、  
社外取締役の皆様にも、語っていただきました。

## 「中期経営計画2022」 1年目を終えての評価および課題

**中野:**2023年3月期は、環境変化が激しい中、3期連続で過去最高益を更新することができました。中期経営計画2022の出足は上々と言えるでしょう。特に良かったのは、トップラインの成長に向けて、さまざまな角度から新しい芽が出てきたことです。先日、関西にある家電量販店様向けの物流センターを見学させていただきましたが、ロボティクスをはじめとする最新のシステムを導入し、自動化、省力化、合理化を高レベルで実現した物流環境が構築されていることに感嘆しました。また、成長領域であるヘルスケア事業専用物流施設も順調に稼働しており、今期(2024年3月期)に入ってから、半導体関連業務向け物流センター、B2B2C分野のEC業務向け物流センターの2拠点が稼働を開始しています。これらの取り組みによって得た知見を積み重ね、水平展開していくことで、この5年間の中でかなり成果が出てくるだろうと期待しています。

**平井:**当社グループが目指す長期的目標に合致した新しい挑戦を、ある程度のリスクも取りつつしっかり遂行できたことを評価しています。一方、総合的な実力値は向上していますが、コロナ禍による特需が収束してきている今、当社グループの競争力=実力値をどこまで伸ばすことができるかについて、真摯に考え、議論していくことを早い段階でやっておくべきでしょう。中期経営計画2022の達成に向けてギアを上げていくために、このような変動期だからこそわかる自分たちの強み、弱み、今後の課題について、あらためて考えるタイミングだと思います。

**菊地:**サステナビリティの取り組みの一つでもある「SustainaLink」については、取締役会でも様々な報告を受けています。当社グループのことだけでなく、お客様のサプライチェーンでのサステナビリティの実現を支援するという非常に優れたビジネスモデルで、ここまで全面的にサステナビリティを打ち出しているものは他社にはないと思います。また、昨年の統合

報告書の座談会で課題として挙がっていた「One三井倉庫」については、各事業会社が自分たちの個性を活かした施策を展開しつつ、ともに成長していこうという姿勢がよりはっきりと見えてきました。他社との共創事例も順調に増えていることも評価できます。中野さんがおっしゃった家電量販店様とのコラボレーションでは、お客様とがっちり組み、DX推進に注力しながら物流改革を進めていますし、危険品物流のエキスパートであるNRS社とのパートナーシップなど、新しい領域がどんどん切り拓かれており、可能性を感じています。

**平井:**今、DXのお話が出ましたが、物流業界こそDXが重要です。物流は、経営学でいう「ネットワーク外部性」が効く世界です。つながればつながるほど自由度が増え、全体最適ができる領域です。今後の成長に向けて、よりグループ一体となってDXを積極活用し、自らが進化していくことがグループ全体の課題と言えます。中期経営計画2022ではDXへの投資にある程度の枠を取り、取り組みを強化していく方針を掲げていますが、現状はまだ着手しただけという状況ですので、今後はスピード感を重視して推進していくことが大切です。

**中野:**中期経営計画2022は非常に内容が濃く、アクションプランも盛りだくさんなのですが、活気と自信にあふれる雰囲気になってきた社内を見ていると、私はやり切れると思っています。もちろん、さまざまな取り組みを行う中で、成功例もあれば失敗例もあるでしょう。それらをグループ内でしっかり共有し、グループ一丸となって目標達成に向けて突き進んでほしいです。

## 新たに策定した 「求める人材像」について

**菊地:**人的資本経営の実行には人材をいかに採用・育成できるかが鍵であり、「求める人材像— 未来を描き、動き動かし続ける人」は、とても良いメッセージの打ち出し方だと思います。業績が厳しい時代を乗り越えて「反転」を成し



## 社外取締役座談会



遂げ、現在はそこからさらに進んでいこうという「攻勢」の時期です。そのような今のタイミングに必要とする人材をうまく表している印象を持ちました。人材要件も定義されており、主体性、ポジティブさ、向上心、顧客志向、リーダーシップ、謙虚・素直などの項目を挙げています。要件に基づいて採用活動や人材評価を行っていくことで、パーパス、ビジョン、4つのバリューを理解する良いチームができるのだらうと期待できます。

**平井:** 当社グループは財閥系の企業で、今日まで100年以上にわたって「誠実に」「堅実に」社会のインフラを支えてきた歴史があります。今回の求める人材像は、今までの当社グループの良さを活かしながらも「未来を想像し、自分から動きなさい」と言っています。多様性を重視する潮流の中で、まさに今の時代の要請に合致した、ある意味振り切った方針を打ち出したことは、とても価値があると思います。

**中野:** 順調な業績を維持し続ける中であっても気を緩めることなく、環境変化に応じて戦略を革新し続け、行動も革新していく、という決意表明だと思います。当社グループには素晴らしい人材が揃っていますが、「もう少しアグレッシブに動いた方がいいのでは?」と、提言することもあります。今回策定した「求める人材像」に沿い、ぜひ、社員一人ひとりが行動してほしいと思います。自分で考え、自分で目標をつくり、自ら考えて動くことで、人は成長します。そして、社員が成長すれば、会社のプレゼン

スもおのずと上がっていくでしょう。

**月岡:** 社外取締役をお引き受けするにあたり、三井倉庫グループに関するさまざまな資料を拝見しました。まず思ったのは、グループ理念を刷新したのが非常にいいタイミングだったということです。今、世の中は、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の動きが加速しています。生産性、効率性の観点から画一性を重視してきたかつての時代から多様性の時代へと変化し、価値観の違う人達と一緒に歩んでいくことが求められているわけですが、経営者側からすると、どう舵取りをしていくべきか戸惑っている状況でもあるのです。だからこそ、ベクトルを一つにするためのパーパスやビジョンが必要で、「私たちはこのような新しい価値観で進んでいく」と社内外に発信することで、一丸となって歩みを進めていけるのだと思います。ただし、つくって終わりではなく、浸透させていかなければなりません。それはトップの役目であり、発信を継続し、社員全員で価値観を共有することで会社の行方が決まるのではないのでしょうか。また、人材の定着という課題に対しては、教育や研修が重要で、人的資本の投資につながるところだと思います。

**平井:** 組織は急には変わらないもので地道な取り組みの継続が不可欠ですが、重要なのは何といってもトップのリーダーシップです。そこにミドルアップダウン、すなわち中間管理職マネジメントが加わり、現場の社員たちが理念と目の前の仕事を紐づけ、自分ごと化して行動できるようになれば少しずつ変化が現れてくるでしょう。トップマネジメント、ミドルマネジメント、各現場の方々、そして新しく入社される方々も含め、すべての人たちに「求める人材像」を体現するべく努めてもらいたく、それらを支援できるよう私も努めていきます。

### 三井倉庫グループにおける サステナビリティ

**月岡:** 環境対応に関しては、非常に難しい立場

だと思っています。カーボンフリーに向けた動きが加速する中、物流業界もそこを目指すのは当然です。しかし、そこにウエイトを置き過ぎて万一物流を止めてしまい、またお客様のSCMが寸断されるようなことが起きたら、本末転倒です。移行期のリスク、経済安全保障等の観点も踏まえ、パーパスに掲げた「社会を止めない」ことと脱炭素社会・循環型社会の構築、2つのバランスをとりながら取り組まなくてはなりません。

**中野:**CO<sub>2</sub>削減については、2030年度末に50%削減、2050年度末までにはネットゼロにするという目標を掲げているので、達成に向けて地道に取り組んでいかなければなりません。ただ、月岡さんがおっしゃるように、経営とのバランスをとって進めていくことが肝心です。

**平井:**当社グループにはこれまで培ってきた誠実かつ堅実な文化があるので、今の役割を止めないことは大前提に、バランスのとれた道を見つけていけると期待しています。私は、どちらかといえば、バランスをとり過ぎて、その場に留まってしまうことが課題感としてあるように思います。

**菊地:**多少リスクを取りつつも前に進む。古賀社長をはじめ取締役の方々にリーダーシップを発揮していただき、三井倉庫グループとしての最適解を見つけて進んでほしいです。

環境対応に限らず、社会面も同様だと思います。物流現場の業務は重労働な面もありますので、社員、そしてパートナーの皆様の働く環境をいかに改善するか、という視点は重要で、社員の働きがいに加え、サプライチェーンの人権問題にもつながるものと思います。

**中野:**環境問題や人権問題などについては、先々どういことが起きてきて、企業として生き残るためには何をしなければいけないのか、常に先を読んで課題を認識していくことがポイントだと思います。昨今、事業を取り巻く環境変化のスピードは増しており、今まではいい会社だったのがいつの間にか周回遅れ……といったことにもなりかねませんから。

**月岡:**おっしゃる通りです。現在、5カ年の中期経営計画が走っていますが、5年の間にどんな環境変化が起きるかわからないので、数字や現状の課題に捉われ過ぎるのもリスクだと思います。常に想定外の事態が起きることを覚悟した上で経営を行い、状況が変わった際にはその都度計画をローリングしていく、そういった柔軟性も必要でしょう。

## 今後に向けた取り組み

**平井:**今の時代における経営の舵取りは非常に難しいですが、今の役割を止めずに新しく前へ行く、ということで、その一つの解となるのが中期経営計画だと思います。

中期経営計画には2つの重要な役割があります。1つはPDCAを回してそこから学習していくこと、そしてもう1つはコミットです。コミットとは、単なる数値のコミットではなく、世の中や顧客の変化を感知し、自らが変わっていくためのコミットとでも申しませうか。世の中に対してコミットすることで、組織を動かしていく。中期の経営計画こそ、変革のための起点であるべきだと思っています。中期経営計画が単なる数値目標とやるべきことのアクションプランだと硬直性を生みます。状況に合わせて目標や運用を変える中で、何が変わりつつあって、どこに注意を払わなければいけないのか、感知して、変革を捉えていく、そのために何を見たらよいかを考えるための土台として、中期経



## 社外取締役座談会

営計画の果たす役目は大きいと思います。

**中野:**パーパスやビジョンといったグループ理念における役割も同じだと思っています。非常に平易で分かりやすい言葉で当社グループの方向性を示しています。理念のもと、グループ一丸となって業務に取り組めば、おのずと変革につながっていくでしょう。

**月岡:**ちなみに、私がグループ理念の中で非常にいいなと思ったのは、バリューの中の一つである「GEMBA」です。このストレートな表現はすごいです。今、何が起きているかということは、現場の人が一番分かっていると思います。その現場に対して経営陣がいつでも聞く耳を持つという姿勢の表れであり、この文言だけで、意見具申がしやすい風通しのいい組織風土が見えてきます。

**中野:**特に物流企業は、現場でお金を稼いでいる会社ですから、そこが原点です。そういう仕事であり、会社であることを世の中に知ってもらうこと、つまり情報発信の強化も今後の課題の一つと捉えています。それは、「入りたい会社」「社員が働き続けたい会社」「投資したい会社」にするという側面にもつながります。

**月岡:**IRはもちろんPR、パブリック・リレーションも非常に大事だと思います。私はついこの間まで外から三井倉庫グループを見ていて、倉庫業が中心の企業だと認識していたのですが、今回勉強させていただき、多岐にわたる領域



で革新的な取り組みをしていて、社会的にも重要な役目を果たしていることを理解しました。積極的にPRして、外からの評価をもらい、社内にも還元していくことが重要だと思います。外から評価を受けることで、社員のモチベーションも上がり、ロイヤリティ向上、そして企業価値の向上へと、つながると思います。

## 取締役会の議論、実効性について

**中野:**取締役会については、毎回フランクな雰囲気の中で非常に活発な議論が行われており、実効性は十分に確保されているという認識です。ただ、社内の方々の意見をもっと聞きたいですね。経営会議の内容は事前に共有いただけますが、取締役会においても社内の方からどういう意見を通して取締役会に上がってきたかを聞かせていただければ、より建設的な意見交換ができると思います。中期経営計画の進捗や検討をはじめ、グループの組織形態のあり方、M&Aの方向性、人材育成についてなど、突っ込んで議論したいテーマはたくさんありますが、時間的な制約がネックです。

**平井:**議論が活発なゆえに時間が押してしまうことが多いので、テーマの絞り込みが必要かもしれません。とはいえ、ビジネスが回っている中、議案ベースで決裁していかなければならないことは多々あります。取締役会だけでは難しいので、例えば、別の会議体で、社内、社外の取締役が集まって議論をする場をつくる、あるいは、オフサイトミーティング(合宿など)をやってみるというのも良いかもしれません。

**菊地:**取締役会では、DX、IR、SR、サステナビリティなど、重要なテーマ、プロジェクトについて詳細に報告いただいています。中期経営計画も2年目に入るので、それぞれの報告事項が中期経営計画で掲げられた成長戦略の成果にどう結びついているかが見えてくると更によいと思います。そうすることで課題に結び付けた議論の展開につながり、さらなる議論の活性化、実効性向上につながっていくのではないで



しょうか。例えば、新しい期の始まりに、この1年間取締役会で中長期の三井倉庫グループについて、どのような議論を展開していくのか、経営陣が期待していることを踏まえて計画しておくといったやり方もあるかと思います。

## さらなる企業価値向上に向けて

**平井:**中期経営計画の完遂とともに、最先端に行く物流業界のリーディングカンパニーという認識を持たれる会社になることを期待しています。実現できれば、良い人材が集まり、モチベーションが上がり、お客様に提供できる価値も増え、株価も上がって社員の給料も上がる、そんな好循環が生まれます。そのために自分が果たすべき役目は、専門とする経営戦略のノウハウを活かし、“クールヘッド”で戦略の方向性などを論理的に検証し、“ウォームハート”で課題の指摘や助言、提言を行うことと考えています。「物流も倉庫も、やっぱり三井倉庫グループだね」と言われる会社になるよう全力でサポートしてまいります。

**月岡:**企業活動の源泉は人です。「人を大切にする三井倉庫グループ」となるように、これまでの経験を活かしてアドバイスをしたり、アイデアを出したりといったことに取り組みたいです。多様な個性や能力を持つ社員たち一人ひとりが元気にいきいきと力を発揮できるように、そのために何ができるかということを考えていきたいと思っています。ゴーギャンの作品に『我々はどこから来たのか 我々は何者が我々はどこへ行くのか』という絵画がありますが、これに例えると「我々は何者か」はパーパス、「我々はどこへ行くのか」はビジョンと中期経営計画で示されていると思います。これらを実現するためにサポートするのが社外取締役の責務であると思っています。

**菊地:**「社員が幸せな会社」というのが、私が一番求めるものです。社員が幸せであれば、会社の価値は自然に上がっていくはずで、結果として、株主をはじめとするステークホルダーの



方々や社会に対する貢献にもつながると思います。ダイバーシティの面を申し上げると、女性が働きやすい環境は、実は男性にとっても働きやすい環境だと思っています。全社員の職場環境向上という観点から、女性活躍推進を進めていただきたいですし、私もお役に立てるよう尽力いたします。女性社員の声なども、直接聞かせていただく機会を持ちたいと考えています。

**中野:**新しい理念をつくり、新しい中期経営計画がスタートしています。今、当社グループは、伝統ある三井倉庫グループというブランド力やこれまでの歴史を土台としつつ、大きな環境変化が起きている中で「もう一度新しい会社をつくる」という気概を持って革新に取り組んでいる最中です。既存の事業に加え、DXの活用や他社との共創などにより、一層のスケールアップを図るとともに、環境や人権の問題、ダイバーシティなど、サステナビリティに対する取り組みにも注力しています。企業価値向上および持続的成長に向けた当社グループの多種多様なチャレンジに対し、これまでの経験を踏まえながらさまざまな面でサポートし、貢献してまいります。

## 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、持株会社としてグループ内の各子会社の経営管理を適切に行うためにグループガバナンスを強化することで、中長期的な企業価値向上を目指します。各種委員会の設置や執行役員制度の導入により業務執行と監督を分離し、取締役及び執行役員の実行権限と責任を明確にするなど、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

#### 取締役会 (議長: 社長 古賀博文)

2023年3月期 開催回数 16回  
 取締役出席比率 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。

#### 2023年3月期の主な議題

- ・グループ理念制定及び中期経営計画2022の策定
- ・中期経営計画2022成長戦略案件
- ・株式報酬制度の導入
- ・取締役会の実効性評価
- ・政策保有株式保有意義の検証
- ・人権方針の策定
- ・株主との対話や市場からの評価

#### 監査役会

2023年3月期 開催回数 16回  
 監査役出席比率 100.0%

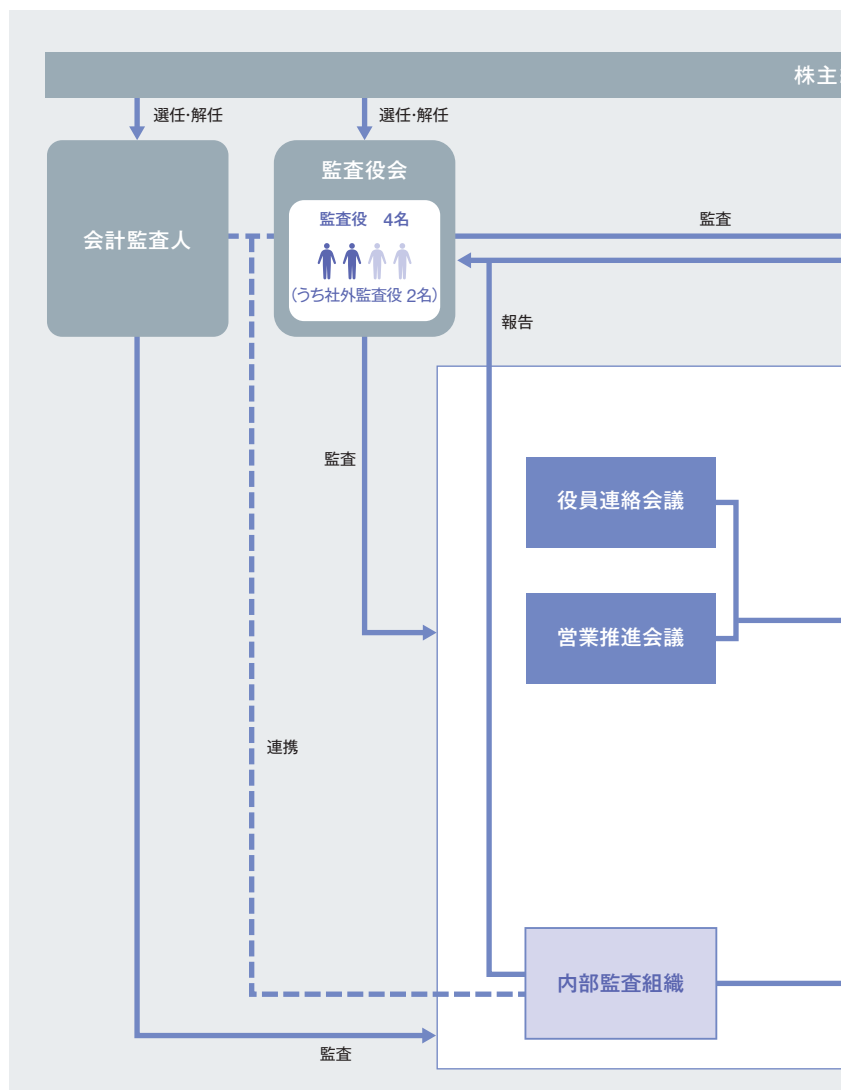
監査役会は監査の充実に努め、監査役は、取締役会、役員連絡会議のほか重要な会議に出席し、取締役の執行状況の監督を行っています。

#### コンプライアンス委員会 (委員長: 社長 古賀博文)

2023年3月期 開催回数 4回  
 委員会構成員出席比率 100.0%

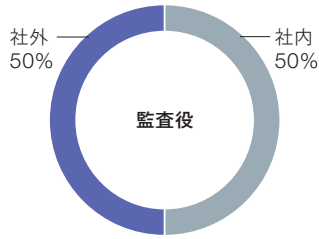
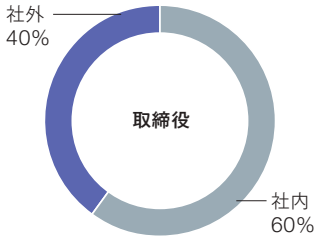
当社グループの経営に影響を与えるコンプライアンス違反その他の問題発生時の対応協議、役職員の行動規範となるべき企業倫理規範の制定、コンプライアンス体制の構築を行い、コンプライアンス遵守の推進及びコンプライアンス違反の未然防止に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年7月1日現在)

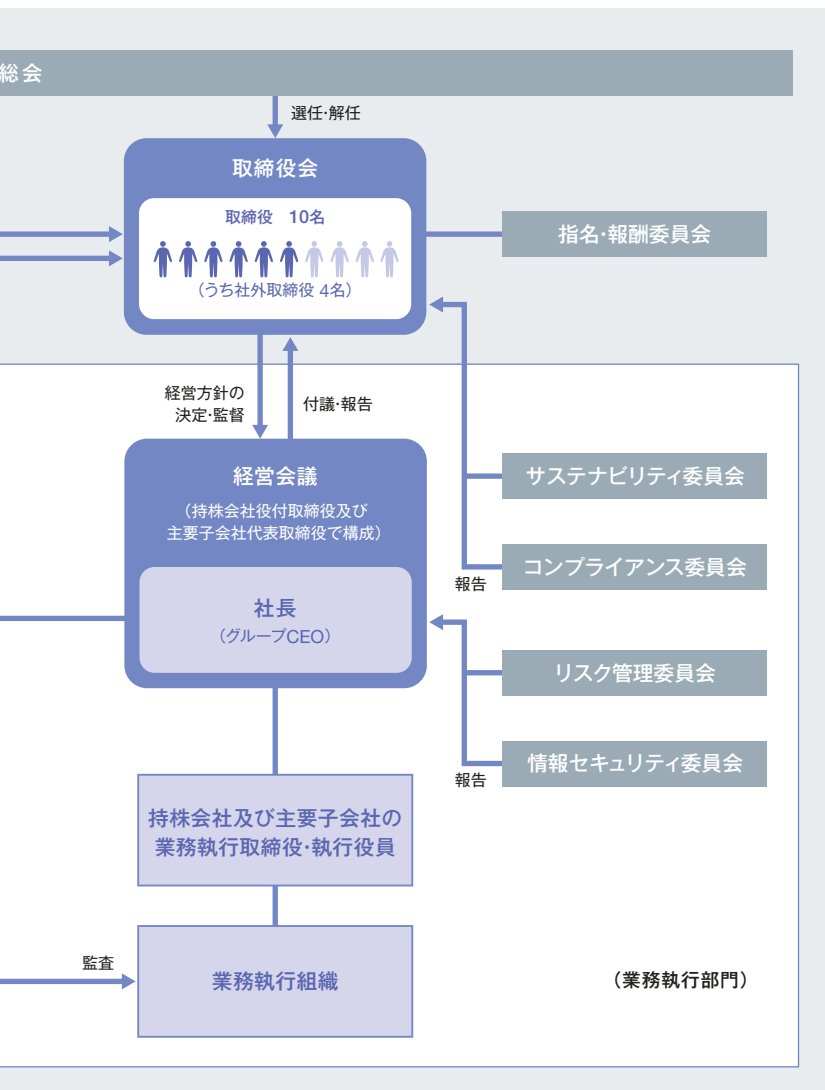
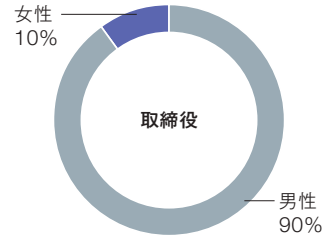
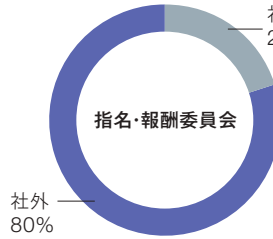


## 取締役・監査役のメンバー構成

### 社外役員比率



### 女性比率



### 指名・報酬委員会 (委員長: 社外取締役 中野泰三郎)

2023年3月期 開催回数 3回  
委員会構成員出席比率 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)

2023年3月期 開催回数 26回  
経営委員出席比率 99.2% (木納常務・MSC 久保社長:1回欠席)

当社グループの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。

MSC: 三井倉庫株式会社

### サステナビリティ委員会 (委員長: 社長 古賀博文)

2023年3月期 開催回数 2回  
委員会構成員出席比率 100.0%

サステナビリティに関する戦略・方針の検討や、マテリアリティや目標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。



## 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
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
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、知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、多様性と適正規模を両立した取締役会の構成となるよう取締役・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	●	●	●			●	●	●	●
中山 信夫	代表取締役専務取締役 財務経理管掌	●		●			●	●		●
木納 裕	常務取締役 人事・HR・不動産事業管掌	●			●	●			●	
郷原 健	常務取締役 法務総務・リスク管理管掌	●	●			●				●
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(新任)	●					●		●	
石田 幸男	常任常勤監査役	●	●							
宮下 紀夫	常勤監査役	●						●		
小澤 元秀	社外監査役							●		
三宅 英貴	社外監査役(新任)									●

(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、以下に取り組んでいます。

### 十分な議論時間の確保

- 取締役会の年間のスケジュール及び付議事項に関する計画策定
- 取締役会での付議事項における事前説明
- 取締役会に至るまでの議論の経過の明示
- 事業運営に関する権限について、経営会議や管掌役員・事業会社代表に委譲

### 社外取締役への情報提供・支援

- 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
- 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
- 各種施設訪問会の実施

### 社外取締役・監査役の現場視察会の実施

2022年12月、社外役員に対する事業・現場理解の促進を図るために、家電を取り扱う三井倉庫ロジスティクスの茨木もえぎ倉庫と、生活消費財等を取り扱う丸協運輸の西条事業所の見学会を開催しました。もえぎ倉庫では最新の物流ロボティクスを見学し、西条事業所では丸協運輸の歴史から企業概要、ビジネスモデルの説明が行われ事業の理解を深めました。

## 取締役会の実効性

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。

### 前年度提起された課題と対応状況

#### 課題

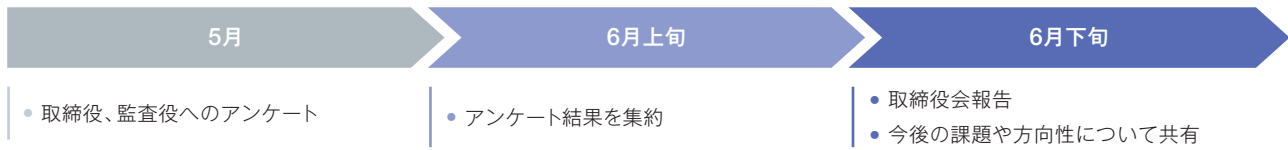
- DXやサステナビリティにおける更なる議論の拡充
- 策定した中期経営計画2022の成長戦略の実現に向けた議論の拡充

#### 対応状況

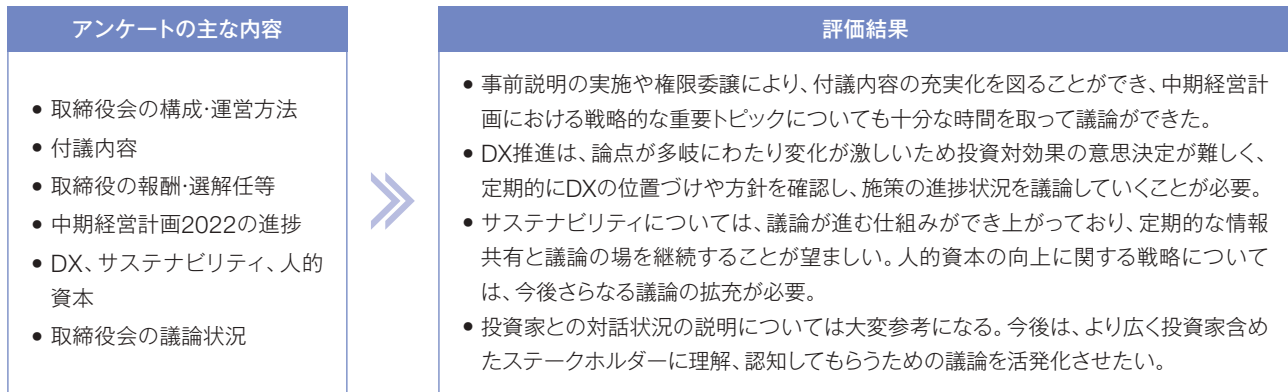
- DX戦略に基づく施策(ロボティクス導入、クラウド移行等)の進捗報告
- 最新のロボティクスを導入している施設見学会の実施
- サステナビリティ委員会を年2回開催
- 成長戦略案件における議論の実施(戦略的パートナーシップ締結、半導体取り扱いにおける倉庫新設案件、EC取り扱いにおける倉庫新設案件等)

## コーポレート・ガバナンス

### 実効性評価の方法

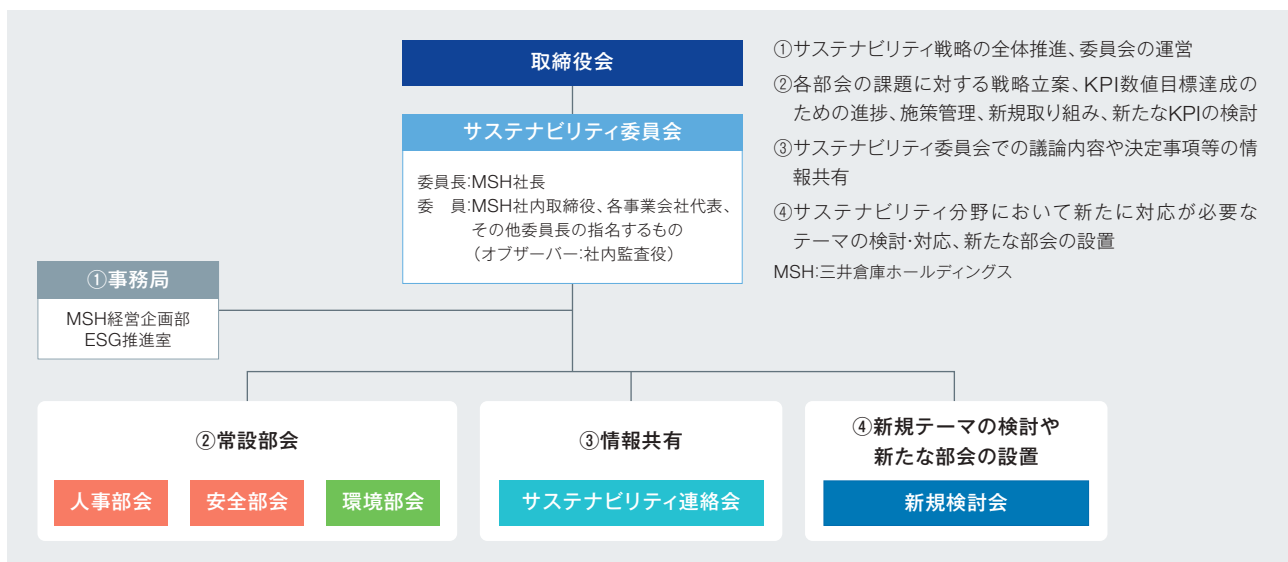


### 2023年3月期 取締役会の実効性に関する評価



### サステナビリティ推進体制

三井倉庫グループでは、持続可能な社会の実現とともに、当社グループの企業価値を向上させるべくサステナビリティ経営を推進しています。サステナビリティ経営の推進体制強化の目的から、「サステナビリティ委員会」を設置し、当社社長を委員長としています。当該委員会では、サステナビリティに関する戦略・方針の検討の他、マテリアリティや目標KPI達成に向けた取り組みの実行・管理を行っています。また、当該委員会での議論は、取締役会へ報告し、取締役会の意見や助言をサステナビリティの取り組みに反映しています。



### 2023年3月期サステナビリティ委員会のテーマ

- 第1回 (22年7月): TCFDへの具体的対応、ビジネスと人権に関する活動進捗 (人権課題の特定・人権方針の策定)
- 第2回 (22年12月): 各部会 (人事・安全・環境) の報告、CO<sub>2</sub>排出量の削減対応方針、ビジネスと人権に関する活動進捗 (人権デュー・ディリジェンスの実施・結果フィードバック)



## 役員報酬 (2023年3月31日現在)

### ▶ 役員報酬の決定プロセス

当社は、取締役会において取締役の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、他の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、取締役会はその決定に従っています。

### ▶ 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となり、また株式報酬は支給対象外となります。

#### 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	210	123	21	8
古賀 博文	(101)	(63)	(31)	(6)	—
監査役(社外監査役を除く)	63	63	—	—	2
社外役員	47	47	—	—	5

(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。

### 役員報酬

金銭報酬	役位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 (業績連動報酬等)	業績向上を通じた企業価値増大の動機付けを目的として、業績連動評価等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、役職基準額の0%~60%となるように制度設計しております。
非金銭報酬 (株式報酬)	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従来以上に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(役職基準額を100とした場合)

金銭報酬		非金銭報酬
固定部分	70	株式報酬 10
変動部分	0~60	

## コーポレート・ガバナンス

### 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。

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。

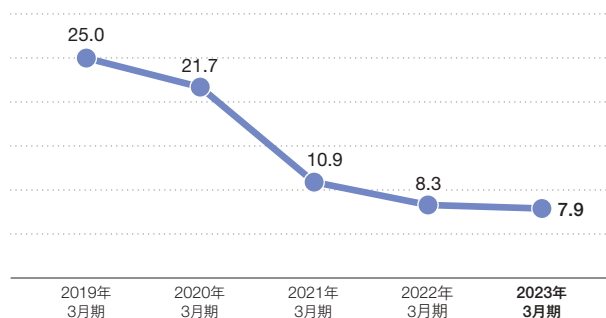
### 政策保有株式

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、保有意義の妥当性の検証については毎年定期的に取締役会に報告しています。

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も進めています。

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

### コンプライアンス

透明性の高い経営を実践するために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、事業会社担当が出席する「コンプライアンス・リスク管理連絡会」を毎月開催し、各社が適切にコンプライアンスを遵守できるよう、組織体制を整備しています。法令遵守の実態を継続的かつ多面的に調査し、活動の成果を検証し、翌年に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など、法令遵守体制の改善に努めるとともに、毎年グループ全社にコンプライアンス研修及び意識調査を実施し、グループ全体のコンプライアンス意識の向上を図っています。

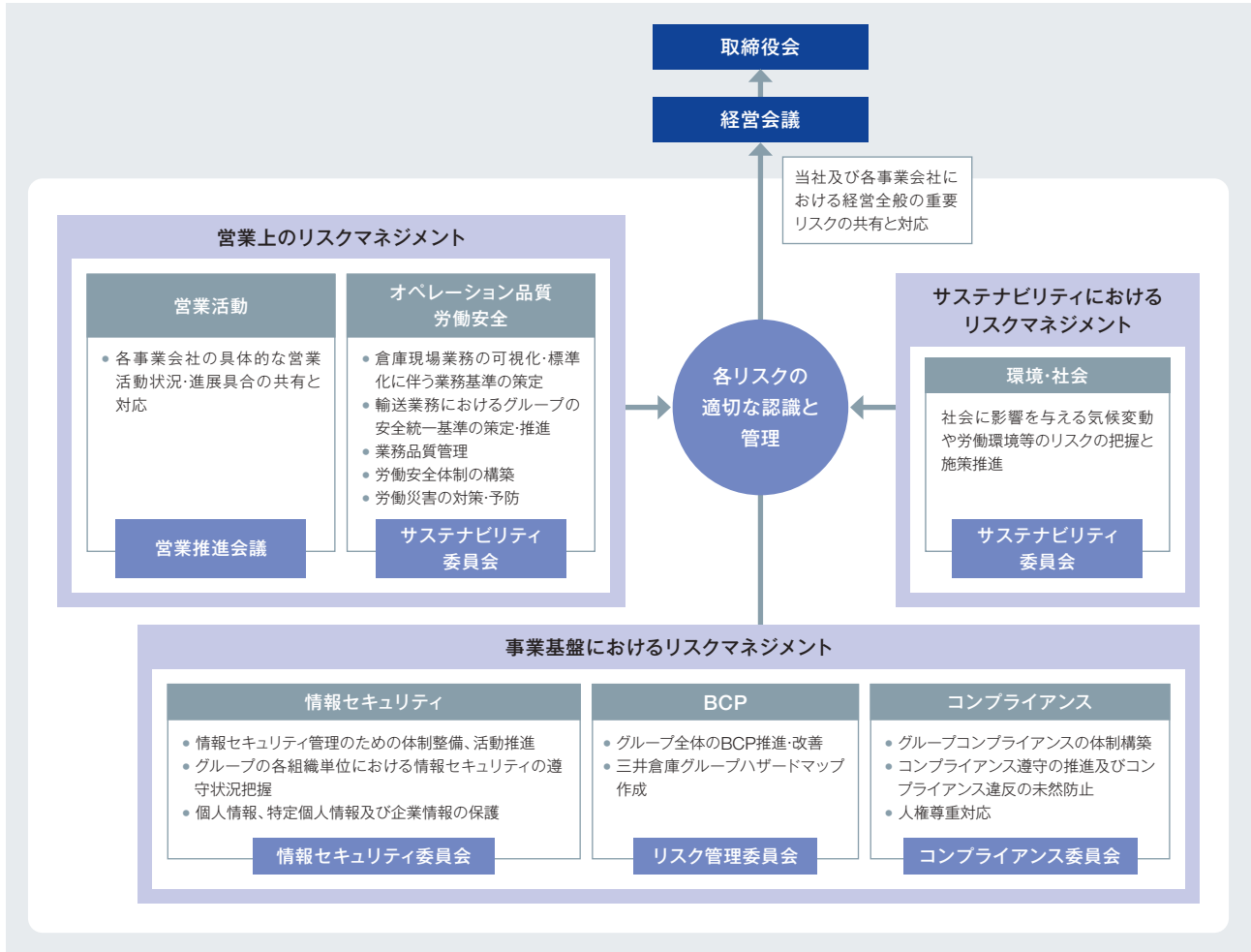
法令違反・不正行為・ハラスメント等による不祥事の防止及び早期発見を目的として、内部通報取扱規程を制定し、グループ従業員等を対象に「三井倉庫グループコンプライアンスホットライン」を設けています。国内窓口は第三者機関に委託し、通報者の匿名性をより強化するとともに、英語、中国語も対応しており、通報制度の拡充を図ることで不祥事等のリスクの潜在化を防止しています。

### 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。当社及び主要なグループ会社のリスク管理責任者からなる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当社リスク管理部が行うものとしています。

リスク管理部(16名、うちリスク管理専任4名)では、コンプライアンス責任者であるリスク管理管掌取締役の監督のもと、企業リスクの発生予防、万一発生した場合に備えた対応マニュアルの整備・更新を行い、企業リスクの軽減に努めています。具体的には、事前にリストアップされた企業リスクの中から、リスク管理委員会で決定した優先順位の高いリスクを対象に、リスク管理部が中心となって、関連する各執行部門と共同して対応マニュアルの整備、予防策の実施状況の検証を行い、その結果を全社で共有するとともに、常に見直しを行っています。

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行うとともに日本において不動産事業を行っています。投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項は、右記の通りです。(2023年3月期 有価証券報告書提出時)

事業等のリスク一覧

- 経済環境の変化
- 公的規制の変化
- 業界構造の変化
- 為替レートの変動
- 金利の変動
- ESGの重要性の高まり
- 災害や社会インフラの障害等の発生
- 国際的活動及び海外進出に潜在するリスク
- システムに関するリスク
- 情報漏洩に関するリスク
- 特定の取引先への依存
- 保有資産の時価の変動
- 退職給付債務
- 固定資産の減損
- 借入金の財務制限条項



## 取締役及び監査役

2023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  
(兼)三井倉庫トランスポート株式会社  
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

#### 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 取締役  
(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

#### 木納 裕

常務取締役  
人事・HR・不動産事業管掌  
(兼)三井倉庫ロジスティクス株式会社  
取締役



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・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、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

#### 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 日本オラクル株式会社入社  
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

#### 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



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

#### 宮下 紀夫

監査役  
(兼)三井倉庫ロジスティクス株式会社  
監査役  
(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



1980年 4月 日本開発銀行（現 株式会社日本政策投資銀行）入行  
2006年 4月 当社入社  
2015年 4月 三井倉庫ロジスティクス株式会社 経営管理本部長  
2016年 6月 当社常勤監査役、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。

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、現在に至る  
 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  
 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  
 株式会社KADOKAWA 社外監査役  
 2020年 7月 日立建機株式会社 社外取締役、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 クーパース・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\*入所  
 2010年 1月 金融庁証券取引等監視委員会事務局入局  
 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

マテリアリティと中期経営計画2022の関係

		マテリアリティ									
		経済			社会			環境			
		共創を通じた持続可能で強靱な物流サービスの提供			安全、多様性、働きがいのある労働環境の実現			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			
											
		持続可能な物流サービスの開発・提供	お客様のビジネスを支えるサプライチェーンマネジメントの最適化を支援	持続可能な物流へのパートナーシップの構築	安全で働きがいのある労働環境づくり	健康経営の推進	ダイバーシティの推進	気候変動対策	再生可能エネルギーの活用	資源の再利用・削減	
中期経営計画2022成長戦略	グループ総合力結集によるトップライン成長	01 統合ソリューションサービスの拡大	●	●							
		02 サステナビリティ対応ビジネスの拡大	●	●	●	●			●	●	●
		03 業際の深掘		●							
	オペレーションの競争力強化	01 標準化の全社浸透	●	●		●					
		02 業務品質の向上	●	●		●					
		03 オペレーションのローコスト化	●	●		●					
	深化を支える経営基盤の構築	01 DX	●	●	●	●		●	●		
		02 共創			●			●	●		
		03 事業アセット	●			●			●	●	
		04 ESG	●			●	●	●	●	●	●



## 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100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企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		取り組みの目的	コミュニケーション手段
株主・投資家	株主・投資家	健全な事業経営や適時適切な情報開示により投資判断につながる良好なコミュニケーションを図りつつ、継続的な企業価値の向上と適正な市場評価を目指します。	決算説明会の開催(4回 延べ191社) 個別IR取材(延べ74社) 機関投資家エンゲージメント(11社) 株主総会の開催 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/ビジネスレポート/有価証券報告書等) 株主アンケートの実施
お客様	お客様	お客様に信頼される満足度の高いサービスを追求し続け、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。	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) Webサイトや電話での相談対応 物流コラムの連載 YouTube公式チャンネルにて事業紹介動画の配信 デジタルサイネージを利用した会社活動の情報提供 大規模展示会への参加・オンラインセミナーの実施
従業員	従業員	社員一人ひとりの人権が尊重され、最大限能力を発揮できるよう、働きがいを感じられる制度の設計と安全で健康的な職場環境の整備を推進していきます。	従業員エンゲージメントサーベイの実施 研修制度の充実化 働きやすい職場環境の構築 公正で納得性のある処遇 労働安全衛生・健康経営の推進 表彰・コンテストの実施(営業部門/業務改善部門) ストレスチェックの実施 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 人権方針の策定・人権デュー・ディリジェンスの実施 コンプライアンスホットライン(多言語対応)の設置
ビジネスパートナー	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。	持続可能な責任調達にかかる基本方針の策定・公開 公正・公明・透明性のある取引 災害発生時の連携 品質改善の取り組み 電話・メールでの問い合わせ対応
政治・行政	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。	法令・規制への対応 経済団体・業界団体との対話・連携(国土交通省/倉庫協会等)
地域社会	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。	イニシアチブへの賛同 寄付活動(医療/芸術/研究分野等) ボランティア活動を通じた地域・社会への貢献 大学での講義の実施 調査・アンケートへの協力





# 06

## 事業戦略

私たちは、国内外の多数の倉庫拠点と陸・海・空の輸送機能を有しており、さまざまな物流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76社及び持分法適用関連会社6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。

### 物流事業

物流事業は、倉庫保管・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、幅広い業種の貨物を取り扱っており、調達・製造・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
	ヘルスクエア								
	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、箱崎ビル・MSCセンタービル・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。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、スクラップ&ビルドにより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。

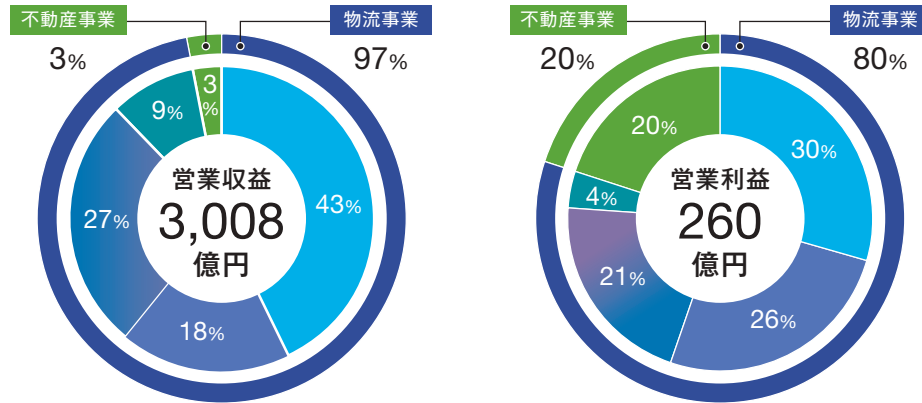
#### 三井倉庫グループの主要な物流領域

用途	エリア	物件名	延床面積	用途	エリア	物件名	賃貸戸数
オフィス	東京	三井倉庫箱崎ビル	135,608㎡	レジデンス	東京	リバー&タワー	99戸
		MSCセンタービル	32,507㎡			パークアクセス御成門	52戸
		MSC御成門ビル	10,516㎡		大阪	ポートヴィラ鞆公園	108戸
		MSC深川ビル	14,199㎡			計	3物件
		MSC深川ビル2号館	22,046㎡			259戸	
計		5物件	214,876㎡				

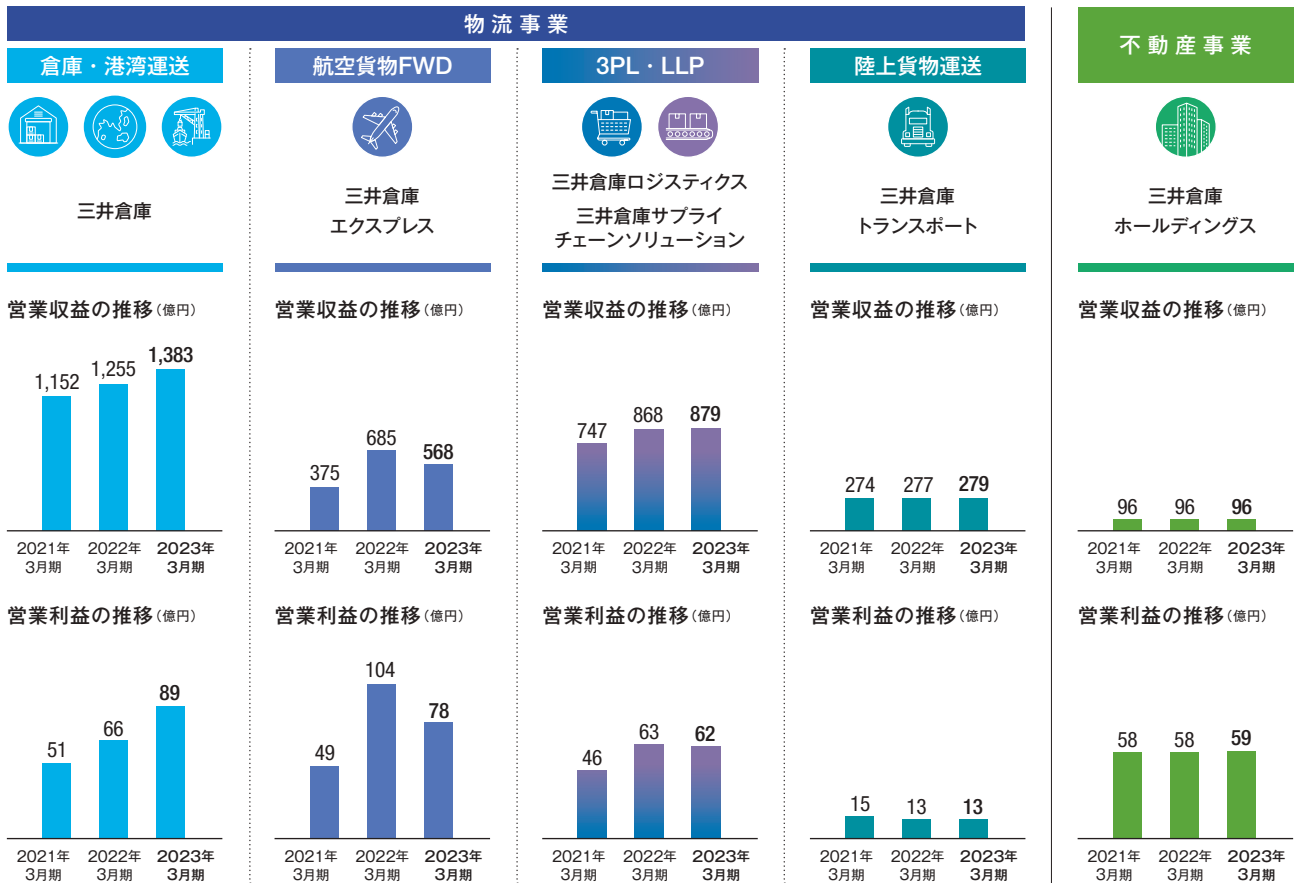


事業概況

2023年3月期ハイライト



※構成比は小数点以下を四捨五入



※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います。

物流事業は、営業収益は2,920億22百万円（前年同期比1億90百万円減）と微減なるも、営業利益は239億23百万円（前年同期比1億88百万円増）の増益となりました。

倉庫・港湾運送において、顧客のBCP対応に資する代替輸送ルート提案や、環境負荷低減のための物流ソリューション提案、そして前期に立ち上げたヘルスケア物流専用の倉庫新設により収益向上に寄与しています。航空貨物FWDについては、一時期よりサプライチェーンの混乱に落ち着きが見られたものの、急速に変化する顧客のニーズを的確に捉え、機動的にスペースを調達し、底堅い収益を確保しました。3PL・LLPについては、原価高騰の影響がありました。前期に立ち上げた家電量販店・EC向けの新規物流センターの通期寄与により堅調に推移しています。

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96億29百万円（前年同期比54百万円増）、営業利益59億8百万円（前年同期比1億10百万円増）の増収増益となりました。

## 三井倉庫ホールディングス

不動産事業

倉庫・港湾運送

航空貨物FWD

3PL・LLP

陸上貨物運送

中期経営計画2022で掲げた戦略を着実に実行し、三井倉庫グループの持続的成長を実現していきます。

当該事業が占める  
営業収益の割合



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



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は、三井倉庫グループ全体の指針を示し、事業会社の経営サポートと全体最適化を行う持株会社です。グループ各社の事業戦略に基づくサポートや助言、経営資源の再配分、グループ共通機能の効率的管理を行い、適切なグループ経営を推進しています。また、所有不動産の賃貸・運営・管理を行っています。

### 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いきます。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」を目指していきます。

### 不動産事業

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いきます。

#### 1. CRE施策の推進

主要オフィスビルの一つである三井倉庫箱崎ビルにおいて、主要テナント企業との現行契約を継続し、2024年5月を始期とした複数年の定期賃借契約を締結しました。主要テナント企業では多様な働き方改革の実現を推進しており、リノベーションを含めたオフィスレイアウトの最適化を行っています。本内容に伴い生じる一部の余剰スペースについては、バリューアップ工事を実施し、マルチテナント型オフィスビルへの移行により不動産事業の収益基盤を強化していきます。また、空調設備の更新をはじめとする省エネ化等を実施し、環境配慮型オフィスビルへと進化させ、入居テナントの生産性向上やサステナビリティ実現に貢献します。

#### 2. グループ物流不動産の運営・サポート

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最先端医療製品の取り扱い可能な物流施設の設計等、付加価値の高い物流不動産の運営を行っています。また、計画的なLED照明および空調の更新（2025年3月期完了目標）による省エネ対応や太陽光発電設備設置の検討により、CO<sub>2</sub>削減に貢献し、持続可能な物流施設を構築していきます。

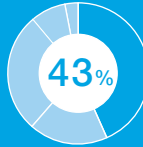
# 三井倉庫株式会社

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



三井倉庫は、当社グループのルーツである倉庫（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。物流の交差点である「倉庫・港湾」を起点とした物流サービスの提供により、お客様の物流最適化を実現してまいります。

当該事業が占める営業収益の割合



三井倉庫株式会社  
代表取締役社長  
久保 高伸

## 倉庫（国内）

### 事業内容

主要な取り扱い商品  
食品原料、医薬品・医療機器、化学品、美術品・貴重品

エリア  
国内

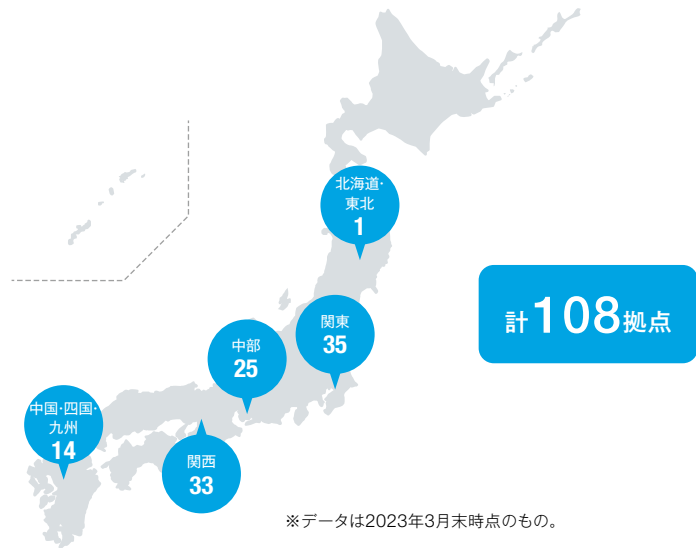
主要顧客  
総合商社、食品メーカー、化学品メーカー、機械メーカー、医薬品・医療機器メーカー



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/>

倉庫（国内）事業では、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、輸出入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。

### 物流事業拠点



### 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> </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・医薬品卸販売業許可など各種許認可を取得しており、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。



## 強み

- ▶ 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
- ▶ 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
- ▶ 多岐にわたる良質な顧客基盤

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。

## 環境認識

## 機会とリスク（外部環境）

- 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
- 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
- 装置産業化の進行に伴う異業種の新規参入

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物流の装置産業化への対応が課題となっています。

## 課題（内部環境）

- 港湾倉庫における収益基盤の強化
- 内陸倉庫における成長の加速

## 中期経営計画2022の取り組み

## 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

港湾倉庫を起点とし、国内倉庫から海外現地法人への輸出混載やDoor to Doorの一貫輸送物流サービスといったSCM物流を実現し安定収益を確保します。既存の取り扱い分野に加え、自動車や電子材料分野でも、グループ各社と連携してSCM物流を提供することで、取り扱いを拡大してまいります。持続可能な物流の実現に向け、老朽施設の維持更新対応も進めていきます。

## 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

ヘルスケア事業において、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」としての地位を確立します。また、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かし、EC物流やSustainaLink等、高収益成長事業を創出します。

## 基本戦略 3

## 「圧倒的な現場力」の実現

「圧倒的な現場力」を実現し事業基盤を強化します。当社が培ってきた物流ノウハウを、改めて手順化・標準化することで形式知化し、業務の安定を図るとともにカイゼン文化を定着していきます。ITシステムの導入により、物流技術の蓄積及び業務の効率化を図り、お客様のニーズの把握やSCM物流の実現に十分に寄与する業務体制を構築します。

## 2023年3月期実績

- SustainaLinkのサービス展開（新型コロナウイルス感染症の影響による顧客のSCMの混乱に対し、代替輸送手段・ルートを提案したことで取り扱いを拡大、モーダルシフト・CRU<sup>※1</sup>をはじめとしたCO<sub>2</sub>とコストの両方を削減する物流提案による案件の獲得等）
- 「倉庫」起点の高機能サービスを提供するEC物流分野での大型案件とハイファッション物流案件の獲得
- 物流技術の蓄積及び業務の効率化を目的とした既存拠点へのEC物流向けマテハンの導入
- 「圧倒的な現場力」の実現に向けた、トラック受付予約システムを一部拠点に導入

※1 Container Round Use: 輸入コンテナを荷卸後、空いたコンテナを輸出荷積に継続して利用すること。

## 今後の取り組み

SCM物流の獲得については既存顧客に対して、当社が今まで培ってきた海外倉庫とNVO、輸出入FWDのノウハウを結集し、一貫物流業務を提供するとともに、SustainaLinkサービス展開を強力に推進し、新規案件の獲得を目指します。

想定を上回る電気代や労務費をはじめとした原価高騰については、収受料金の適正化を図ることで、安定的な収益の確保につなげていくことにより、持続可能な物流を実現していきます。また、ハイファッションの案件受注に関し、国内外の倉庫や豊富な保管ノウハウを活かし、高品質かつESG目線での物流基盤を構築します。

あわせて、既存拠点に導入したマテハンにより、新事業の柱となる「倉庫」起点のEC物流について業務効率化の検証を行います。

オペレーション強化の観点では、これまでに確立した標準化の手法を体系化し全社展開すべく、導入したシステムの円滑な運用を図ります。最終的には、適切な人員配置と合わせて、オペレーションのローコスト化の検証を行っていきます。



## 倉庫（海外）

### 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

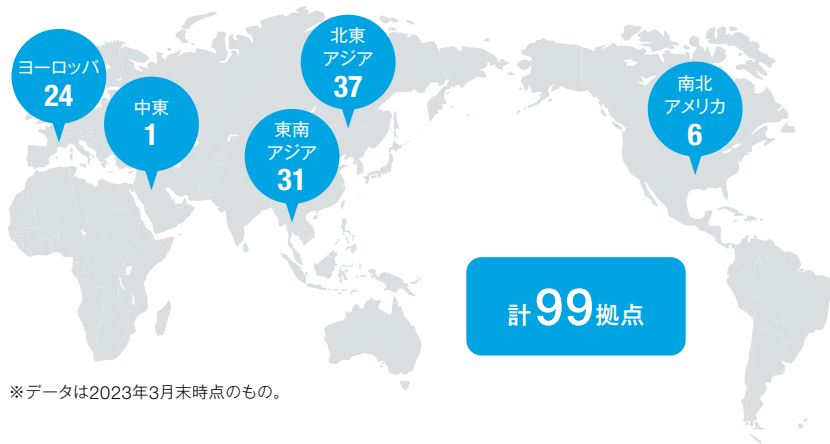
**主要顧客** 化学・素材メーカー、生活消費財メーカー、総合商社



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/>

倉庫（海外）事業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13カ国にわたり展開してきた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。

### 物流事業拠点



### 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> </ul>	
精密機器・機械		■	■	■	■	■	■	■		
家電		■	■	■	■	■	■	■		
生活消費財		■	■	■	■	■	■	■		
食料・飲料		■	■	■	■	■	■	■		
紙・パルプ		■	■	■	■	■	■	■		
化学品		■	■	■	■	■	■	■		

原材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。家電、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。

## 強み

- ＞世界13カ国、約100拠点展開しているグローバルネットワーク
- ＞各国の法規制や地域特性に対処できる柔軟な対応力
- ＞大手日系企業を中心とした優良な顧客基盤

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

## 機会とリスク(外部環境)

- 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
- 国ごとの政策・法規制・物流情勢の変化
- 世界人口増加に伴う各国の内需向けビジネスニーズの増加
- 人件費の常態的な上昇

## 課題(内部環境)

- 原材料等の取り扱いメインによる貨物ポートフォリオの偏り
- 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

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。現在当社は保管、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。

## 中期経営計画2022の取り組み

## 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

## 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

グループの物流機能を効率的に組み合わせた提案営業を推進し、個別機能の提供から、「一貫物流」、「SCM物流」へとサービス範囲拡大を図ります。また、DX・サステナビリティ関連等、顧客のニーズを先取りした要素も組み込んだ新しい物流メニューを開拓し、既存顧客の業実業務獲得、または新規顧客への横展開などを進め、収益基盤を強化します。

## 基本戦略 2

## 自動車・電子部品に注力したSCM物流の実現

今後、サプライチェーン変革ニーズの一層の高まりが見込まれ、日系企業の海外進出も盛んな自動車部品・電子部品を、SCM物流セールのターゲット領域と定め、各エリアの特性に応じたアプローチでのビジネス拡大を目指します。

## 基本戦略 3

## 情報システム基盤の再構築

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を継続して推進します。既存のシステムの機能を見直し、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を進めます。

## 2023年3月期実績

拠点統合などの合理化施策、ローコストオペレーションに向けた業務改善を実施。更に、エリアごとの特性に応じて各施策を実行

- 米州:海上、鉄道輸送が混乱する中、代替輸送ルートや海上コンテナから鉄道トレーラーなどに貨物を詰め替えるトランスロード輸送などのソリューションをお客様に提案し業務を拡大
- アジア:サプライチェーン全体を俯瞰した提案型営業推進、自動車・電子部品の取り扱い比率向上、業実業務獲得の拡大
- 欧州:拠点統合などの合理化、欧州業務拡大に向けたロッテルダム支店の立ち上げ

## 今後の取り組み

グループ全体の知見やネットワークを最大限に活用し、自動車部品・電子部品等、ターゲット業界ごとに組織横断的な営業活動を進め、顧客獲得、業務範囲拡大を目指していきます。単品物流から、生産計画や販売計画と連動したサプライチェーン全体を最適化するSCM物流へとサービスを進化させていくため、バイヤーズコンソリデーション<sup>※1</sup>や複合一貫輸送といったさまざまな物流メニューを組み合わせた提案型営業に注力します。

また、国内外のグループと連携し、NVOCC業務<sup>※2</sup>の前後工程にある保管・輸送業務を獲得する等、業実を深掘りすることで、取扱量を拡大していきます。また進出地域に根差した「内需物流」を獲得することで、外部環境の変化に強い収益基盤を構築します。

※1 複数のサプライヤーから出荷される貨物を1カ所の倉庫に集め、輸出国で一つのコンテナに積み合わせて輸送する手段。バイヤーが海外で複数メーカーの商品を調達する場合等に輸送コストの削減が可能。

※2 Non-Vessel Operating Common Carrier業務の略。本事業形態を取ることで、海上輸送と陸送といった、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。





## 港湾運送

### 事業内容

**主要なサービス** 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



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/](https://www.mitsui-soko.com/company/group/msc/)

港湾運送事業は、国内主要港である東京、横浜、名古屋、四日市、大阪、神戸、門司、那覇において、海上と陸上の物流をつなぐターミナルの運営、埠頭業等を行っています。また、どのような貨物でも最適な荷役を提案できる在来船業務、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など、多彩なサービスを展開しています。三井倉庫グループの100年の歴史を支えてきた伝統事業であり、海と陸を結び、経済や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。

### 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、コンテナ貨物の船へ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ニングを策定し、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。

## 強み

- ＞ 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
- ＞ ターミナル運営・代理店業務等で培った業務標準化・集約化のノウハウ
- ＞ 日中・近海域内を中心とした独自のコンテナ集荷営業力

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

## 機会とリスク（外部環境）

- 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
- 国内港湾労働者不足の深刻化
- 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
- 総合的な情報システム構築によるデジタル化の進展

## 課題（内部環境）

- 施設・機器管理の強化
- コンテナターミナルの運営手法の効率化
- 事業領域の拡張

コンテナ取扱量は、中国・東南アジア航路を中心に回復傾向にあります。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。

## 中期経営計画2022の取り組み

## 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 1

## 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

海上コンテナの輸送量は安定的に推移すると想定する中、強固な利益を生み出すコンテナターミナルの運営基盤を強化します。具体的にはローコストオペレーション実行による収益の向上に加え、運営形態や適正規模を検証し、各港の特性を活かした拠点の最適化を図ります。また、拠点間での情報共有や施策の横展開を実行し、施設を活用した周辺業務の拡大を進めていきます。

## 基本戦略 2

## 事業ノウハウの明示化・改良によるサービスの商材化

貿易業務において物流情報のプラットフォーム化の機運が高まり、貿易・物流データの相互利用の検討が進んでいます。将来に向けて、実証実験への参画による行政やプラットフォームとの協業、船会社・港湾管理者向け効率化ツールの開発、コンテナターミナル運営のコンサルティング、地方港での埠頭業の運営受託に取り組んでいます。

## 基本戦略 3

## 港湾機能を活用した業務領域の拡大、新規拠点の開発

日本国内における輸出入コンテナの取り扱いが成熟化し、船会社誘致活動の制約が見込まれるため、港運事業と物流事業の連携による非コンテナ船の誘致や、SDGsへの貢献に関連する新規業務の獲得を目指します。加えて、沖縄事業の拡大も進めています。

## 2023年3月期実績

- 荷役機器の効率的な維持・管理に向けた分析・検証の実施、新ターミナルシステムの導入による、コンテナターミナルの運営基盤の強化
- BL発行業務の集約、事務作業の平準化・効率化による、低コストオペレーションの実施
- 港湾の電子化(サイバーポート)、各種実証事業への参画、港湾コンサルティング会社との協業によるコンテナターミナル調査事業の実施を通じたノウハウの商材化
- 沖縄事業の集貨・創貨の強化、各拠点を活用した周辺業務・一貫輸送案件の獲得による、業務領域の拡大

## 今後の取り組み

コンテナターミナルにおいては、AI等の情報技術の活用によるデータの収集・分析、荷役機器管理分析デジタルツールの導入による適切な修繕・更新を行うことで、オペレーションの高度化・効率化を推進し、同時に、船会社の誘致活動や港湾機能を有機的に活用した新規案件の開拓に注力することで、収益拡大の実現に努めます。

また、長年培った知見を通して、国が掲げるAIターミナル施策に積極的に関与し、異業種間での共創による技術開発を進め、新たな運営手法を確立することで、付加価値の高いサービスの商材化を加速させ、業容を拡張します。

沖縄事業では、当社グループのネットワークを最大限活用し、行政・地元企業との連携を強化することで、官民一体となった輸送スキーム体制の構築に取り組めます。

# 三井倉庫エクスプレス株式会社

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



お客様ニーズを確実につかみ取り、高い専門性と機敏に対応する強みに加え、業界毎のトレンドを先読みしたソリューションを提供し続けることによって、“指名される”フォワーダーを目指してまいります。

当該事業が占める営業収益の割合



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



## 航空貨物FWD

### 事業内容

主要な取り扱い商品  
自動車部品、化学品、医薬品

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、生活消費財メーカー、総合商社



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・化学品・アパレル・危険品・保冷品・医薬品・引越貨物等、幅広い分野の国際物流で培った専門的な知識・ノウハウと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。

### 物流事業拠点



### 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ブランド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。



## 強み

- ＞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
- ＞緊急輸送発生時の柔軟かつスピーディーな対応力
- ＞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

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じ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

## 機会とリスク(外部環境)

- 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
- 航空輸送市場における競争激化、価格競争の常態化
- 自動車業界や電子部品業界の市況変化

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については、今後EV化等、業界構造の変化が見込まれます。

## 課題(内部環境)

- 航空市場の変化への対応
- 自動車業界の変化への対応

## 中期経営計画2022の取り組み

## 目指す姿

特定顧客に寄り添い、効率的かつ持続的成長を目指した、“指名される”フォワーダー

## 基本戦略 1

## 既存事業の集荷量UPによる収益の拡大

当社の主要取引先である自動車業界はEV化の動きが加速しています。EVの基幹部品の輸送は当社が得意とする危険品輸送の領域であると同時に、法令対応が求められます。業界動向の変化を見据え、顧客ニーズを先取りした提案を行っていくとともに国内で提供しているサービスの海外展開を推進し、収益力の向上を目指します。

## 基本戦略 2

## 新規顧客開拓による顧客ポートフォリオの改善

下記4つの施策の実行により、顧客ポートフォリオの改善を図ります。

①三井倉庫グループ間の連携を深めた業際の獲得、②機械、半導体・電子部品、医薬品等の専門性が求められる顧客層の拡大・獲得、③特需が発生する商材・ルートの把握による、効率的な収益の拡大、④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

## 基本戦略 3

## 需要変動に対応するリソースマネジメントの強化

航空輸送業務は、業務サイクルが短いこと、また突発的かつ短納期の大量輸送案件が発生することから、状況に応じた人員配置が重要です。業務の標準化により拠点間での応援体制を強化し、業務効率の向上を図るとともに人材育成を強化していきます。

## 2023年3月期実績

- お客様および国土交通省と連携し、国際的な容器の認証取得や危険品輸送の認可に対応した航空輸送スキームの構築
- 試作車部品物流における、北米での受託範囲拡大
- 三井倉庫グループ一貫サービスの提供による、新規取引獲得
- 関西国際空港および成田国際空港でCEIV Pharma 認証を取得し、医薬品国際輸送の品質・管理体制を確立
- CS・通関業務において一定レベルの業務平準化を達成、生産性の向上
- 応援体制強化に関する人材育成カリキュラムを構築し、国内での研修を実施

## 今後の取り組み

EVにおいては、技術進歩が日進月歩であり、世界各国の法規制も未整備であることから、引き続き業界動向や顧客ニーズを捉えていくとともに、コンプライアンスを遵守した輸送スキームの試験的な実装を進めてまいります。また、昨年度に獲得した北米の試作品物流のノウハウを活かし、海外展開を拡充していきます。

中期経営計画2022の注力領域については、医薬品輸送における着実な実績の積み上げに加え、当社の強みである保冷品および危険品輸送を活かせる半導体の素材系企業を中心にサービスを拡充するとともに、グループ連携による業際の深掘りに取り組みます。

昨年度に取り組んだCS・通関業務平準化の定着を図るべく、全社的な周知・教育活動に励み、作業単位改善による継続的な生産性向上を目指します。また、応援体制については、昨年度に国内で開催した研修の対象を海外拠点に拡大し、人材育成を進め、国内外での体制を強化していきます。

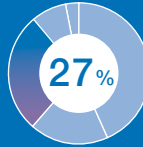
# 三井倉庫ロジスティクス株式会社

不動産事業 倉庫・港湾運送 航空貨物FWD 3PL・LLP 陸上貨物運送



お客様の想いを理解し、「できること・やるべきこと・やりたいこと」を考えて実行します。「家電物流で培った卓越した物流技術」でお客様から選ばれる企業を目指します。

当該事業が占める  
営業収益の割合



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

鳥井 宏



## 3PL・LLP (流通・販売物流)

### 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

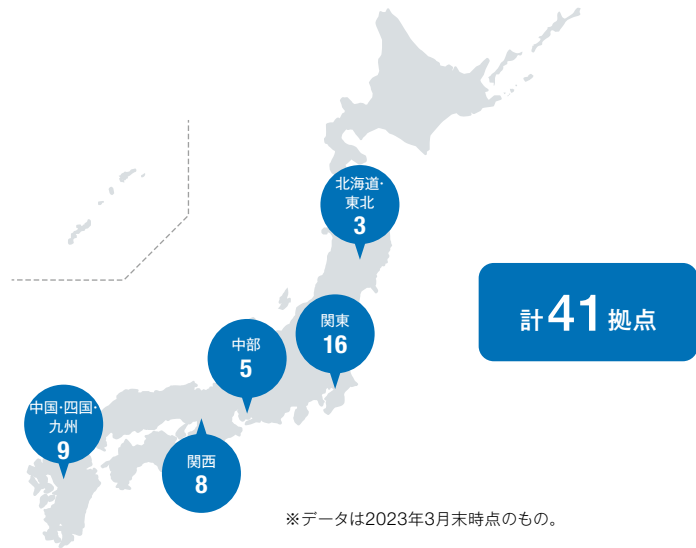
主要顧客 家電量販店、家電メーカー



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/](https://www.mitsui-soko.com/company/group/msl/)

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、主力事業は、家電量販店や家電メーカー向けに3PL(サードパーティーロジスティクス)を提供しており、近年では、雑貨・食品・コーヒーマシンなどの、多種多様な商品の取り扱いにも力を入れています。また、大型家電製品の「配送・設置・工事」や「修理・保守・検査」などのサービス事業を強化しており、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。

### 物流事業拠点



### 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>BPO</li> <li>テクニカル物流 (宅配設置・修理等)</li> </ul>
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。

## 強み

- ＞家電分野における物流ネットワークを全国に展開
- ＞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、パッケージソリューション)

## 環境認識

## 機会とリスク(外部環境)

- 家電業界の市況変化
- EC拡大による商慣習や物流特性の変化

## 課題(内部環境)

- 家電物流への依存度の高さ
- 需要拡大に応じた人的リソースの更なる強化

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、保守、修理などの「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「ソリューション」を提案できることが強みとなります。

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。

## 中期経営計画2022の取り組み

## 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

家電物流事業の  
深掘と安定化

家電製品に加え、暮らしに関わる家具や日用品の取り扱いを拡大するとともに、これらに関わるEC分野のロジスティクス機能を強化し、家電物流事業のプラットフォームを目指します。また、人手不足や労働環境改善の課題については、センター稼働日や配達頻度の適正化により、安定かつ合理的な運用を推進します。

## 基本戦略 2

新規事業開発・  
ソリューションビジネスの  
追求

お客様のサプライチェーン全体の最適化や業務改善といったロジスティクス戦略の提案と、宅配設置から修理・保守まで提供できるテクニカル物流等、当社が得意とする物流メニューを組み合わせることで、競合他社との差別化を図り、新規事業の獲得と既存事業の拡大を推進していきます。また、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、自社倉庫の建設も検討しています。

## 基本戦略 3

機械化・システム化・DXの  
推進

労働力不足や作業品質の向上、荷役作業負担の軽減といった課題を解決するべく、「機械化・システム化・DX」を強力に推進していきます。業務の再定義と標準化を進め、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」を積極的に採用していきます。

※1 Automatic Guided Vehicle  
の略：無人搬送車、無人搬送ロボット

## 基本戦略 4

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

サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減を目的に、施設のLED化、環境配慮型梱包資材の導入、共同配送等を推進します。また、労働環境面においては、バース予約システムの導入によるトラックの待機時間の削減や、DXを活用した業務効率化を図り、働きやすい職場環境を実現していきます。

## 2023年3月期実績

- 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追求した家電量販店様向け倉庫の運営安定化を実施
- DXの推進として配車システムを導入
- EC分野の顧客に対してテクニカル物流の提案を行い、大物商品の倉庫オペレーションから宅配設置の業務を受注
- 倉庫拠点のLED照明機器の入替を実施し、CO<sub>2</sub>排出量を削減
- サステナビリティ商材である太陽光発電設備の輸送を実施

## 今後の取り組み

新規業務獲得に向けて、当社の強みである家電メーカーの物流機能会社時代に培ったノウハウを活かし、EC分野やテクニカル物流の業務拡大といったLLPソリューション営業の強化を行っていきます。

また、昨年度にフル稼働を開始した家電量販店様向けの倉庫では、さらなる生産性向上・合理化を、既存の家電量販店様向け物流においては、機械化やオペレーションの見直しを行うことにより、コスト低減を図ります。

サステナビリティの観点からは、LED照明機器の導入や太陽光発電設備の設置を検討しており、CO<sub>2</sub>排出量の削減を推進していきます。

持続可能な物流網を構築するために、環境課題や労働力不足への対応を鑑み、他社と協働した実証実験にも積極的に取り組みます。



# 三井倉庫サプライチェーンソリューション株式会社

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

社名であるサプライチェーン&ソリューションを通じてお客様とともに考え、実行します。

当該事業が占める営業収益の割合



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



## 3PL・LLP (調達・生産物流)

### 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



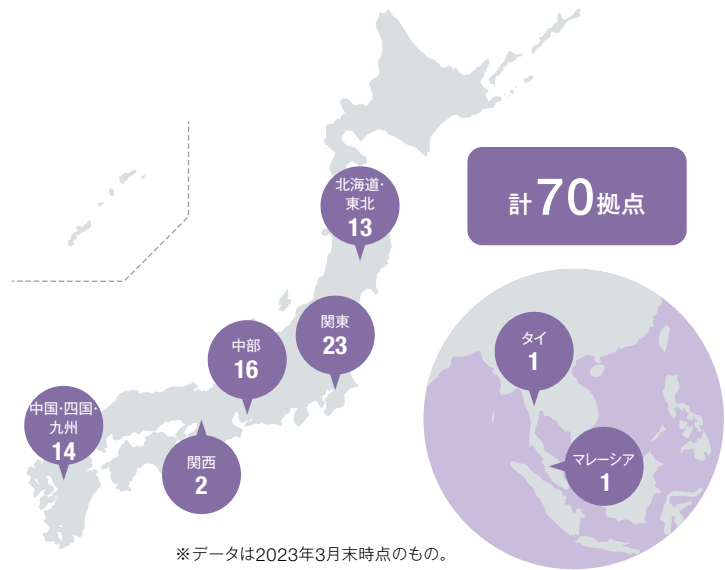
事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

<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。

当社は、日本、タイ及びマレーシアを中心に物流ネットワークを構築し、原材料・製造用部品の効率的な調達を手掛ける調達物流、工場の生産性向上に貢献する工場内荷役や工程間輸送などの工場物流、製品センターと販売店を適時適量の高効率な輸送で結ぶ販売物流、さらに修理に必要な膨大なアイテム数の部品を扱うリペアパーツ物流等を担っています。そしてこれらの物流機能を組み合わせ、お客様を競争優位に導く統合的ロジスティクス体制の構築に向けた企画・提案も行っており、お客様のサプライチェーンの最適化に資する物流ソリューションを提供しています。

### 物流事業拠点



### 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。

## 強み

- ＞グローバルサプライチェーンに精通した実績、知見、人財
- ＞メーカー物流で培った現場力、改善力
- ＞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

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、グローバルかつ上流から下流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。

## 環境認識

## 機会とリスク(外部環境)

- 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
- 各業界における環境変化の加速化に伴う、物流のアウトソースニーズの高まり
- エレクトロニクス業界の市況や環境の変化

不透明な世界情勢や新型コロナウイルス感染症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。

## 課題(内部環境)

- エレクトロニクス業界の市況変化への対応力
- 新規ビジネスの獲得と拡大

## 中期経営計画2022の取り組み

## 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

変化対応：  
既存事業の拡大と深耕

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し、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します。

## 基本戦略 2

成長新規の拡大：  
ユニークな新規事業開発

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し、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します。

## 基本戦略 3

基盤強化：  
人財と業務品質の継続進化

ノンアセットである当社の資産を人財・品質と位置づけ、その強化に継続して取り組みます。人財については、高い専門性と企画力を形成するため採用強化と計画的育成プログラムを実行するとともに、働きやすい職場環境づくりを推進します。業務品質については、品質改善活動及びPDCAサイクル管理手法の徹底により、飽くなき改善・向上に引き続き取り組みます。

## 2023年3月期実績

- モビリティ領域におけるEV化進展等を含む半導体関連物流ニーズの高まりを見据えた九州物流拠点を新規確保
- 国内販売物流拠点を強化し、新規顧客／ビジネスを獲得
- 強みとする、メーカー視点での物流企画・LLPによる付加価値物流サービスを新規顧客へと拡大展開
- 海外拠点でのソーラーパネル設置等、環境にも配慮した現場品質向上の取り組みを推進
- 厚生労働大臣による子育てサポート企業の認定である「くるみんマーク」を継続取得

## 今後の取り組み

荷主目線でのメーカー物流、SCM企画力を活かして、既存主要顧客との信頼関係強化と、新規事業開発による事業ポートフォリオの多様化を両輪で進めます。既存主要顧客に対しては、物流企画と国際事業の連携によるソリューションを提供し、現場業務品質を向上させていくことで、顧客の「物流パートナー」としての地位をより盤石なものとするべく取り組んでいきます。

成長新規の拡大については、グローバルに展開するメーカー企業を対象とした新規開拓戦略やLLP提案により、新規顧客を獲得していきます。また、今後のバッテリー関連や半導体関連の需要拡大を見据えた物流のさらなる取り込みを目指すとともに、当社グループネットワークを活用した事業拡大も図ります。

以前から継続している人財と現場品質強化・進化の取り組みについては一層推進し、プロフェッショナル集団の形成を進めるとともに、働き方改革も継続して実施することで、エンゲージメントのさらなる向上も進めていきます。

# 三井倉庫トランスポート株式会社

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



継続して中期経営計画に沿った事業成長を図っていきます。中期経営計画の2年目として、目標達成をより確実なものとするため、進捗状況や経営環境の変化を踏まえ、特に重点的に展開、強化する取り組みに注力します。

三井倉庫トランスポート株式会社  
代表取締役社長  
**増田 孝義**

当該事業が占める  
営業収益の割合



## 陸上貨物運送

### 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、北東アジア
主要顧客	生活消費財メーカー及び卸、ドラッグストア、飲料メーカー



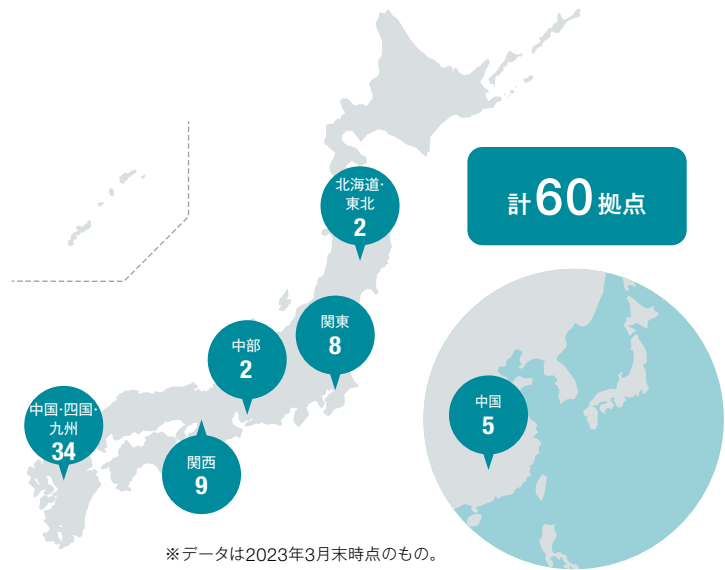
事業内容の詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.mitsui-soko.com/company/group/mst/>

三井倉庫トランスポートは、運送業を柱とした物流サービスを提供している丸協運輸グループを中核とし、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台擁しており、大口幹線輸送をはじめ、高効率な地域共同配送サービスの提供に加え、アセット型3PLも展開しています。

当社は、丸協運輸グループ全体の成長に貢献するとともに、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ることで、質の高い国内物流サービスを構築しています。

### 物流事業拠点



### 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									
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									

### 主要なサービス

- 陸上輸送
- 3PL
- 保管・荷役

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。



## 強み

- ▶ 西日本を中心とした全国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
- ▶ 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
- ▶ ローコストオペレーション

## 環境認識

## 機会とリスク(外部環境)

- 2024年問題や環境問題対応に起因する規制強化
- 燃料費の高騰やドライバー不足による人件費上昇
- 共同配送・共同物流のニーズの高まり

## 課題(内部環境)

- 労働力不足への対応
- ESG経営への寄与

国内全国、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、単独輸送、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。

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。

## 中期経営計画2022の取り組み

## 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

## 西日本の輸送ネットワークの拡充

ドラッグストア向け商材を主力分野とし、当事業の強みである共同配送のネットワークを中国・九州地区において強化・拡大することで、西日本全域をカバーする輸送ネットワークを構築していきます。

## 基本戦略2

## 共同配送の業務見える化を通じた収支向上

当事業の主力である共同配送は、複数顧客の荷物を積み合わせるため効率的な輸送が可能である一方、顧客毎のコスト実態を把握しづらい構造となっています。今後共同配送業務を拡充する上で顧客ごとの業務の見える化に取り組み、収支管理の徹底に努めることで、収支の改善を図ります。

## 基本戦略3

## 業務品質の向上と輸送の安全の強化

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財の育成、そして働き方改革の継続による従業員のエンゲージメントを高め業務品質の向上につなげてまいります。また、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することで、輸送の安全体制を強化します。

## 2023年3月期実績

- 関西地域におけるドラッグストア向けの新規業務の開始、九州地域での輸送力強化、沖縄県内での一般消費財輸送への進出
- 生活消費財企業向けの共同配送の提供に伴う、輸送効率化およびCO<sub>2</sub>削減による顧客満足度向上
- 主要顧客の収支把握のレベルを細分化して見える化を強化
- 2024年問題における乗務員時間外労働の上限規制への対応(顧客企業とともに待機時間を短縮、従業員の労働環境の改善、九州地域の長距離輸送業務の見直し)を実施
- ボイスピッキングシステム\*1の導入試験を実施、車両デジタルタコグラフ機器を新鋭機種に入れ替え

※1 ボイスピッキングシステム:倉庫内作業の生産性向上と物流品質向上を目的に、倉入れ、ピッキング、出荷の他、棚補充、棚卸などの物流業務に音声認識システムを利用する方法。

## 今後の取り組み

当事業の主力である共同配送を軸に、西日本の輸送ネットワークを拡充していきます。昨年度開始した九州地域におけるドラッグストア向け業務では、今後、店舗展開に追隨したセンター業務拡大によりトップラインを伸ばしてまいります。中国地域における既存業務では、引き続きコスト削減を行うとともに、昨年度に強化した収支把握の見える化を通じ、適正料金の收受を行います。

また、業務品質の向上を目的に、倉庫運営効率化ツール導入を検討します。輸送の安全については毎年策定している安全活動方針の実効性を高めるため、遠隔点呼システムの活用を含む、安全組織管理体制の強化を目指します。

なお、2024年問題に関しては、昨年度までに自社の乗務員時間外労働の上限規制への対応が完了、今後は委託先ネットワークの拡充を図る等、サプライチェーン全体での対応を行ってまいります。

## 財務・非財務データハイライト

### 財務データ

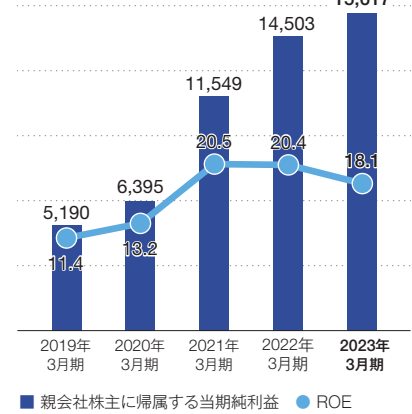
営業収益(百万円)



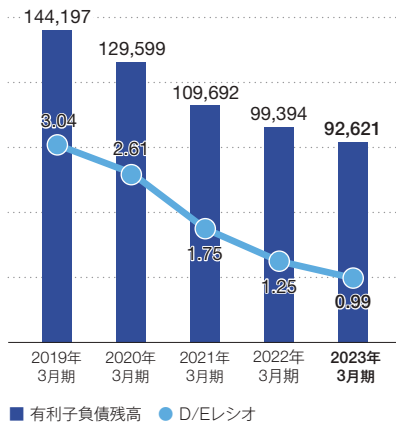
営業利益(百万円) / 営業収益営業利益率(%)



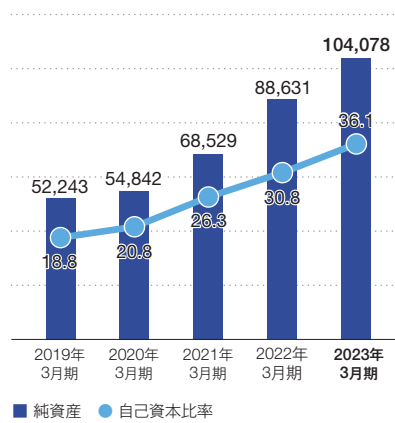
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円) / ROE(%)



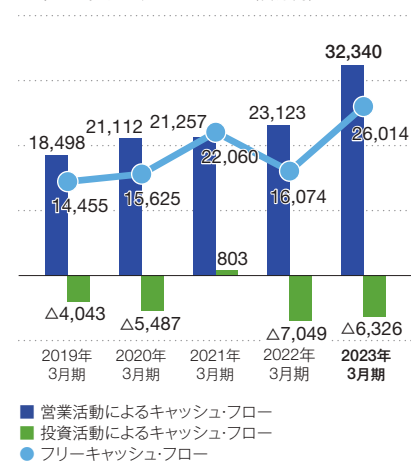
有利子負債残高(百万円) / D/Eレシオ(倍)



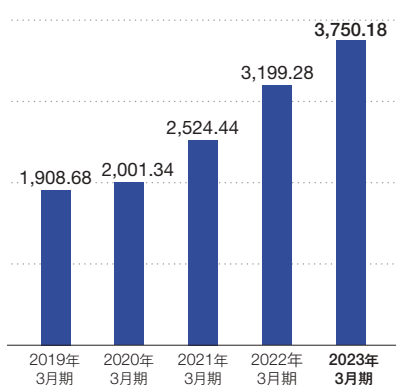
純資産(百万円) / 自己資本比率(%)



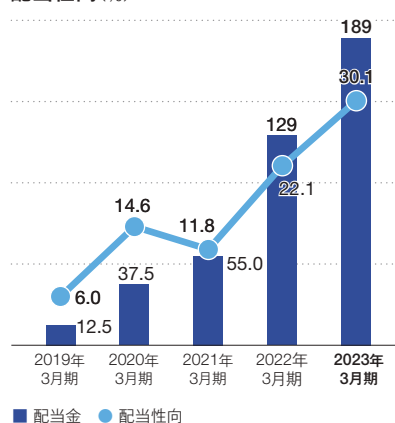
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円) / 投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円) / フリーキャッシュ・フロー(百万円)



1株当たり純資産額(円)



1株当たり配当金(円) / 配当性向(%)

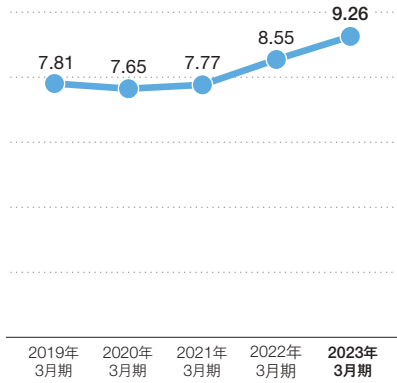


非財務データ

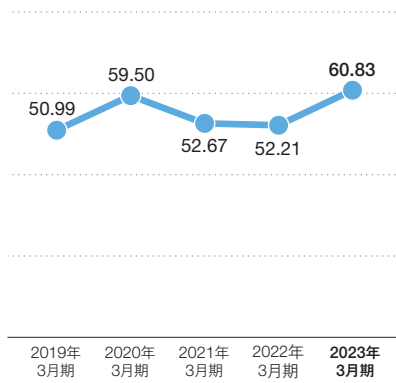
MSH:三井倉庫ホールディングス、MSC:三井倉庫、MSE:三井倉庫エクスプレス、MSL:三井倉庫ロジスティクス、MSCS:三井倉庫サプライチェーンソリューション、MST:三井倉庫トランスポート

社会データ

女性管理職比率(%)



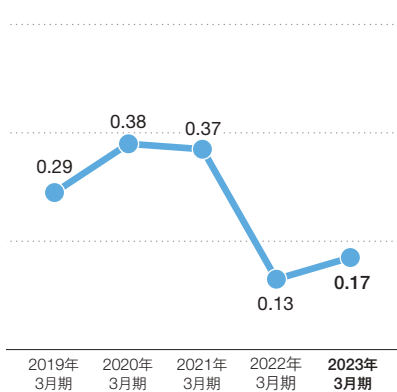
有給休暇取得率(%)



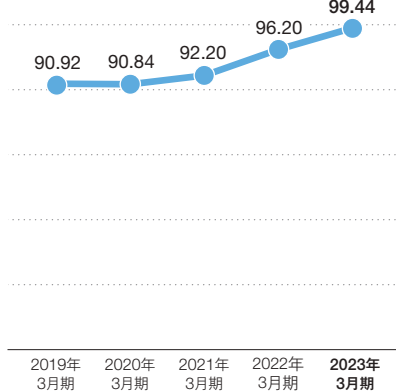
女性育児休業取得率(%) / 男性育児休業取得率(%)



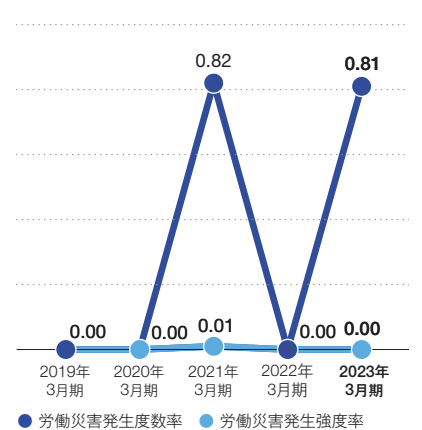
欠勤率(%)



健康診断受診率(%)



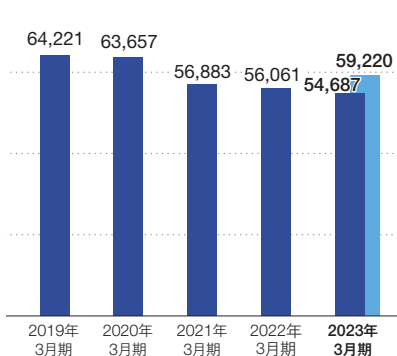
労働災害発生日数率 / 労働災害発生強度率



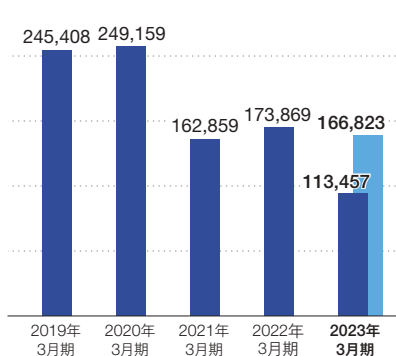
※社会データの対象範囲はMSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MSTとなります。

環境データ

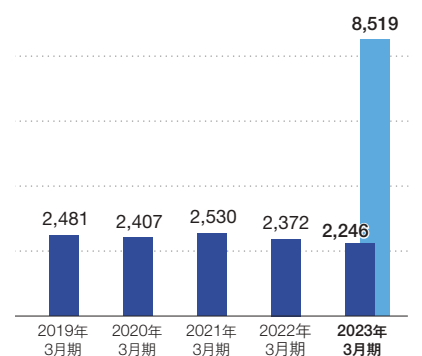
CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2) (t-CO<sub>2</sub>)



水使用量(m<sup>3</sup>)



廃棄物排出量(t)



■ 省エネ法の「定期報告書」の対象範囲 (MSH、MSC、MSL、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)) の対象データ  
 ■ 2023年3月期より、MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)の各拠点へ対象範囲を拡大

■ MSH、MSCの拠点  
 ■ 2023年3月期より、MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)の各拠点へ対象範囲を拡大

■ MSCのグリーン経営認証取得拠点  
 ■ 2023年3月期より、MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)の各拠点へ対象範囲を拡大



## 5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  
3月31日に終了した各会計年度

(単位:百万円)

		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
損益状況(会計年度)	営業収益	241,852	241,080	253,559	301,022	<b>300,836</b>
	物流事業	233,404	231,982	244,645	292,213	<b>292,022</b>
	不動産事業	9,170	9,833	9,621	9,574	<b>9,629</b>
	セグメント間取引消去	△721	△736	△706	△765	<b>△815</b>
	営業原価	211,513	211,058	218,094	256,743	<b>256,142</b>
	営業総利益	30,339	30,022	35,465	44,278	<b>44,694</b>
	販売費及び一般管理費	18,352	18,213	17,804	18,338	<b>18,732</b>
	営業利益	11,986	11,808	17,661	25,939	<b>25,961</b>
	税金等調整前当期純利益	9,848	10,973	19,040	25,553	<b>27,029</b>
	親会社株主に帰属する当期純利益	5,190	6,395	11,549	14,503	<b>15,617</b>
	ROE(%)	11.4	13.2	20.5	20.4	<b>18.1</b>
財政状態(会計年度末)	純資産	52,243	54,842	68,529	88,631	<b>104,078</b>
	総資産	252,078	239,309	238,371	258,297	<b>258,679</b>
	有利子負債残高	144,197	129,599	109,692	99,394	<b>92,621</b>
	D/Eレシオ(倍)	3.04	2.61	1.75	1.25	<b>0.99</b>
	自己資本比率(%)	18.8	20.8	26.3	30.8	<b>36.1</b>
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	18,498	21,112	21,257	23,123	<b>32,340</b>
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,043	△5,487	803	△7,049	<b>△6,326</b>
	フリーキャッシュ・フロー	14,455	15,625	22,060	16,074	<b>26,014</b>
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,618	△16,746	△21,683	△17,218	<b>△16,053</b>
1株当たり情報	当期純利益(円)	208.99	257.50	465.01	583.98	<b>628.08</b>
	純資産額(円)	1,908.68	2,001.34	2,524.44	3,199.28	<b>3,750.18</b>
	配当金(円)	12.5	37.5	55.0	129.0	<b>189.0</b>
	配当性向(%)	6.0	14.6	11.8	22.1	<b>30.1</b>
株価関連情報	株価収益率(倍)	8.7	5.4	4.7	4.3	<b>6.2</b>
	株主総利回り(%)	108.5	85.7	134.5	162.4	<b>257.3</b>
	(比較指標)(%)	(104.5)	(86.6)	(115.6)	(127.7)	<b>(153.5)</b>

- (注) 1. 営業収益には、消費税等は含まれておりません。  
2. 「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等となっております。  
3. 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。  
4. 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。2019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株当たり純資産額、1株当たり配当金を算定しております。  
5. 株主総利回りの比較指標は、TOPIX業種別株価指数の運輸・倉庫関連業(配当見込み)となります。

## 5年間の非財務データ

### 社会における主要データ

	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
従業員数(男女/臨時従業員含む)(人)	1,825	1,823	1,893	1,842	<b>1,875</b>
新卒採用者合計(男女)(人)	43	62	50	49	<b>52</b>
女性管理職比率(%)	7.81	7.65	7.77	8.55	<b>9.26</b>
障がい者雇用率(%)	1.72	1.96	2.19	1.83	<b>2.43</b>
従業員の時間外労働比率(%)	17.41	16.99	16.35	18.31	<b>17.36</b>
有給休暇取得率(%)	50.99	59.50	52.67	52.21	<b>60.83</b>
育児休業取得率(男性)(%)	1.89	6.12	13.89	51.28	<b>93.33</b>
育児休業取得率(女性)(%)	100.0	100.0	100.0	96.77	<b>100.00</b>
育児休業復職率(%)	92.86	96.67	100.0	97.56	<b>100.00</b>
欠勤率(%)	0.29	0.38	0.37	0.13	<b>0.17</b>
健康診断受診率(%)	90.92	90.84	92.20	96.20	<b>99.44</b>
労働災害件数(件)	1	1	4	1	<b>3</b>
労働災害発生度数率	0.00	0.00	0.82	0.00	<b>0.81</b>
労働災害発生強度率	0.00	0.00	0.01	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。

### 環境における主要データ

	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
エネルギー使用総量(GJ)	1,186,487	1,180,755	1,093,309	1,079,887	<b>1,156,005</b>
- 電気(kkWh)	73,742	73,881	69,317	69,513	<b>77,228</b>
内 再生可能エネルギー使用量	—	—	—	416	<b>2,615</b>
- 揮発油(kl)	244	175	151	124	<b>171</b>
- 重油(kl)	2	2	12	3	<b>2</b>
- 灯油(kl)	0	0	0	0	<b>0</b>
- 軽油(kl)	10,167	10,161	9,472	9,229	<b>9,315</b>
- 石油ガス(kl)	82	94	68	52	<b>33</b>
- 都市ガス(千m <sup>3</sup> )	442	418	333	341	<b>343</b>
- 温水(GJ)	1,916	1,829	1,710	3,898	<b>1,734</b>
- 冷水(GJ)	52,074	47,826	32,946	29,072	<b>30,768</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1+2)(t-CO <sub>2</sub> )	64,221	63,657	56,883	56,061	<b>59,220</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1)	28,070	27,930	25,857	25,048	<b>25,321</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope2)	36,151	35,727	31,026	31,013	<b>33,899</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(Scope3)(t-CO <sub>2</sub> )	—	—	—	1,184,705	<b>1,291,580</b>
水使用量(m <sup>3</sup> )	245,408	249,159	162,859	173,869	<b>166,823</b>
水排出量(m <sup>3</sup> )	—	—	—	—	<b>145,553</b>
廃棄物排出量(t)	2,481	2,407	2,530	2,372	<b>8,519</b>
内 リサイクル量	—	—	—	—	<b>4,788</b>
内 非リサイクル量	—	—	—	—	<b>3,731</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。

エネルギー使用総量、CO<sub>2</sub>排出量:省エネ法の「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

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

## 連結財務諸表

三井倉庫ホールディングス株式会社及び連結子会社  
3月31日に終了した各会計年度

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産</b>	63,407	77,354	<b>76,515</b>
現金及び預金	23,225	23,109	<b>34,480</b>
受取手形、営業未収金及び契約資産	32,402	41,155	<b>32,291</b>
たな卸資産	843	2,045	<b>1,999</b>
その他	6,991	11,112	<b>7,796</b>
貸倒引当金	△55	△67	<b>△52</b>
<b>固定資産</b>	174,964	180,942	<b>182,163</b>
有形固定資産	136,258	139,493	<b>138,730</b>
無形固定資産	8,289	8,700	<b>10,521</b>
投資その他の資産	30,415	32,748	<b>32,911</b>
<b>資産合計</b>	<b>238,371</b>	<b>258,297</b>	<b>258,679</b>
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債</b>	63,715	65,441	<b>54,227</b>
支払手形及び営業未払金	18,367	22,604	<b>16,893</b>
短期借入金	6,440	2,049	<b>706</b>
1年内返済予定の長期借入金	12,168	9,630	<b>8,461</b>
リース債務	779	1,223	<b>1,703</b>
未払法人税等	5,427	4,631	<b>2,696</b>
賞与引当金	3,467	3,863	<b>3,884</b>
その他	17,063	21,440	<b>19,881</b>
<b>固定負債</b>	106,126	104,224	<b>100,373</b>
社債	25,000	25,000	<b>25,000</b>
長期借入金	64,270	57,317	<b>50,900</b>
リース債務	1,033	4,174	<b>5,848</b>
繰延税金負債	4,434	4,780	<b>5,668</b>
退職給付に係る負債	6,630	6,562	<b>6,467</b>
その他	4,757	6,388	<b>6,488</b>
<b>負債合計</b>	<b>169,842</b>	<b>169,666</b>	<b>154,601</b>
<b>純資産の部</b>			
<b>株主資本</b>	56,444	69,298	<b>80,900</b>
資本金	11,100	11,100	<b>11,156</b>
資本剰余金	5,548	5,548	<b>5,603</b>
利益剰余金	39,898	52,752	<b>64,244</b>
自己株式	△103	△103	<b>△103</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>	6,253	10,159	<b>12,385</b>
その他有価証券評価差額金	3,852	3,568	<b>4,295</b>
繰延ヘッジ損益	0	2	<b>△0</b>
為替換算調整勘定	1,036	4,665	<b>6,560</b>
退職給付に係る調整累計額	1,364	1,924	<b>1,528</b>
<b>非支配株主持分</b>	5,831	9,172	<b>10,792</b>
<b>純資産合計</b>	<b>68,529</b>	<b>88,631</b>	<b>104,078</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>238,371</b>	<b>258,297</b>	<b>258,679</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
<b>営業収益</b>	253,559	301,022	<b>300,836</b>
倉庫保管料	35,500	35,037	<b>38,005</b>
倉庫荷役料	31,090	31,603	<b>33,510</b>
港湾作業料	15,720	17,019	<b>17,736</b>
運送収入	123,359	164,367	<b>156,156</b>
不動産収入	8,914	8,808	<b>8,813</b>
その他	38,974	44,185	<b>46,614</b>
営業原価	218,094	256,743	<b>256,142</b>
<b>営業総利益</b>	35,465	44,278	<b>44,694</b>
販売費及び一般管理費	17,804	18,338	<b>18,732</b>
<b>営業利益</b>	17,661	25,939	<b>25,961</b>
営業外収益	1,599	1,316	<b>2,007</b>
営業外費用	2,019	1,702	<b>1,436</b>
<b>経常利益</b>	17,240	25,553	<b>26,533</b>
特別利益	5,683	—	<b>496</b>
特別損失	3,883	—	<b>—</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	19,040	25,553	<b>27,029</b>
法人税等	6,530	7,437	<b>8,310</b>
<b>当期純利益</b>	12,510	18,115	<b>18,719</b>
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	961	3,611	<b>3,102</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	11,549	14,503	<b>15,617</b>

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
<b>当期純利益</b>	12,510	18,115	<b>18,719</b>
<b>その他の包括利益</b>	3,125	4,351	<b>2,602</b>
その他有価証券評価差額金	△1,352	△284	<b>727</b>
繰延ヘッジ損益	0	2	<b>△2</b>
為替換算調整勘定	2,875	3,454	<b>2,178</b>
退職給付に係る調整額	1,183	564	<b>△369</b>
持分法適用会社に対する持分相当額	418	614	<b>68</b>
<b>包括利益</b>	15,635	22,467	<b>21,321</b>
親会社株主に係る包括利益	14,221	18,410	<b>17,842</b>
非支配株主に係る包括利益	1,413	4,057	<b>3,479</b>



## 連結財務諸表

三井倉庫ホールディングス株式会社及び連結子会社  
3月31日に終了した各会計年度

## 連結株主資本等変動計算書

2021年3月期

(単位:百万円)

	株主資本					その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期首残高	11,100	5,536	29,591	△103	46,125	3,580	5,136	54,842
当期変動額								
剰余金の配当	—	—	△1,241	—	△1,241	—	—	△1,241
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	11,549	—	11,549	—	—	11,549
自己株式の取得	—	—	—	△0	△0	—	—	△0
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	11	—	—	11	—	—	11
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	2,672	694	3,367
当期変動額合計	—	11	10,307	△0	10,319	2,672	694	13,686
当期末残高	11,100	5,548	39,898	△103	56,444	6,253	5,831	68,529

2022年3月期

(単位:百万円)

	株主資本					その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期首残高	11,100	5,548	39,898	△103	56,444	6,253	5,831	68,529
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	△35	—	△35	—	—	△35
会計方針の変更を反映した当期首残高	11,100	5,548	39,863	△103	56,408	6,253	5,831	68,493
当期変動額								
剰余金の配当	—	—	△1,614	—	△1,614	—	—	△1,614
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	14,503	—	14,503	—	—	14,503
自己株式の取得	—	—	—	△0	△0	—	—	△0
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	3,906	3,341	7,247
当期変動額合計	—	—	12,889	△0	12,889	3,906	3,341	20,137
当期末残高	11,100	5,548	52,752	△103	69,298	10,159	9,172	88,631

2023年3月期

(単位:百万円)

	株主資本					その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期首残高	11,100	5,548	52,752	△103	69,298	10,159	9,172	88,631
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	—	—	—
会計方針の変更を反映した当期首残高	11,100	5,548	52,752	△103	69,298	10,159	9,172	88,631
当期変動額								
新株の発行	55	55	—	—	110	—	—	110
剰余金の配当	—	—	△4,125	—	△4,125	—	—	△4,125
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	15,617	—	15,617	—	—	15,617
自己株式の取得	—	—	—	△0	△0	—	—	△0
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	2,225	1,619	3,845
当期変動額合計	55	55	11,491	△0	11,602	2,225	1,619	15,447
当期末残高	11,156	5,603	64,244	△103	80,900	12,385	10,792	104,078

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	19,040	25,553	27,029
減価償却費	8,783	8,721	9,498
のれん償却額	1,053	720	302
減損損失	3,407	—	—
退職給付信託返還益	—	—	△496
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△251	43	△31
賞与引当金の増減額(△は減少)	454	363	2
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	102	△90	△120
受取利息及び受取配当金	△562	△433	△642
支払利息	969	859	871
持分法による投資損益(△は益)	△148	△271	△366
有形固定資産売却損益(△は益)	24	△20	△119
固定資産除却損	136	135	80
投資有価証券売却損益(△は益)	△5,487	△32	—
関係会社株式売却損益(△は益)	471	—	—
売上債権の増減額(△は増加)	△4,500	△7,835	9,854
仕入債務の増減額(△は減少)	2,568	3,743	△6,156
その他	777	2,742	325
小計	26,840	34,198	40,030
利息及び配当金の受取額	679	621	914
利息の支払額	△1,002	△854	△871
法人税等の支払額	△5,260	△10,842	△7,733
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,257	23,123	32,340
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
有形固定資産の取得による支出	△6,791	△5,411	△2,508
有形固定資産の売却による収入	176	72	181
無形固定資産の取得による支出	△1,206	△1,850	△3,237
無形固定資産の売却による収入	3	3	2
投資有価証券の取得による支出	△123	△122	△22
投資有価証券の売却による収入	7,388	47	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	1,094	—	—
関係会社株式の売却による収入	117	—	—
貸付けによる支出	△12	△26	△13
貸付金の回収による収入	157	21	41
定期預金の預入による支出	△186	△1	△771
定期預金の払戻による収入	184	217	1
投資活動によるキャッシュ・フロー	803	△7,049	△6,326
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入れによる収入	45,500	116,023	85,857
短期借入金の返済による支出	△41,316	△120,500	△87,422
長期借入れによる収入	3,357	3,501	1,997
長期借入金の返済による支出	△16,509	△13,095	△9,708
社債の償還による支出	△10,000	—	—
配当金の支払額	△1,241	△1,614	△4,125
非支配株主への配当金の支払額	—	—	△2,111
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△200	—	—
その他	△1,271	△1,532	△541
財務活動によるキャッシュ・フロー	△21,683	△17,218	△16,053
現金及び現金同等物に係る換算差額	960	1,249	634
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,338	104	10,594
現金及び現金同等物の期首残高	21,380	22,718	22,822
現金及び現金同等物の期末残高	22,718	22,822	33,417

※2022年3月期まで「財務活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めていた「非支配株主への配当金の支払額」は、金額的重要性が増したため、2023年3月期より独立記載することとしています。

グループ・ネットワーク

2023年3月31日現在

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	Noble Business International Ltd. .... 香港
三井倉庫ビジネスパートナーズ株式会社 ..... 東京	三倉(天津)有限公司 ..... 中国
アイエムエキスプレス株式会社 ..... 東京	南通新輪国際物流有限公司 ..... 中国
三倉株式会社 ..... 東京	Mitsui-Soko (Taiwan) Co., Ltd. .... 台湾
東港丸楽海運株式会社 ..... 神奈川	Mitsui-Soko (Korea) Co., Ltd. .... 韓国
サンソー港運株式会社 ..... 愛知	Mitsui-Soko (Singapore) Pte. Ltd. .... シンガポール
三興陸運株式会社 ..... 愛知	Mitsui-Soko Vietnam Co., Ltd. .... ベトナム
三栄株式会社 ..... 三重	Mitsui-Soko (Thailand) Co., Ltd. .... タイ
株式会社ミツノリ ..... 福井	Mitsui-Soko (Chiangmai) Co., Ltd. .... タイ
三井倉庫港運株式会社 ..... 大阪	Mits Logistics (Thailand) Co., Ltd. .... タイ
株式会社サンユースサービス ..... 大阪	Mits Transport (Thailand) Co., Ltd. .... タイ
神戸サンソー港運株式会社 ..... 兵庫	MS North Star Logistics Co., Ltd. .... タイ
株式会社サン・トランスポート ..... 兵庫	Mitsui-Soko (Malaysia) Sdn. Bhd. .... マレーシア
エムケイサービス株式会社 ..... 兵庫	Mitsui-Soko Agencies (Malaysia) Sdn. Bhd. .... マレーシア
井友港運株式会社 ..... 福岡	Integrated Mits Sdn. Bhd. .... マレーシア
博多三倉物流株式会社 ..... 福岡	PT Mitsui-Soko Indonesia ..... インドネシア
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. .... アメリカ
三井倉庫(中国)投資有限公司 ..... 中国	Mitsui-Soko (Americas) Inc. .... アメリカ
Mitsui-Soko International Pte. Ltd. .... シンガポール	Mitsui-Soko Mexico S.A. de C.V. .... メキシコ
Mitex Logistics (Shanghai) Co., Ltd. .... 中国	PST CLC Mitsui-Soko, a.s. .... チェコ
MSC Trading (Shanghai) Co., Ltd. .... 中国	PST Hungary Kft. .... ハンガリー
上海茗之意商貿有限公司 ..... 中国	上海錦江三井倉庫国際物流有限公司* ..... 中国
Mitex Shenzhen Logistics Co., Ltd. .... 中国	南通新輪国際儲運有限公司* ..... 中国
Mitex International (Hong Kong) Ltd. .... 香港	AW Rostamani Logistics LLC* ..... アラブ首長国連邦
Mitex Multimodal Express Ltd. .... 香港	

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	MSE EUROPE TASIMACILIK, ORGANIZASYON, LOJISTIK LIMITED SIRKETI ..... トルコ
MSE EXPRESS AMERICA, INC. .... アメリカ	MS EXPRESS SOUTH AFRICA (PTY) LTD. .... 南アフリカ
MSE EXPRESS MEXICO, S.A. DE C.V. .... メキシコ	MSE CHINA (BEIJING) CO., LTD.* ..... 中国
MSE do Brasil Logistica Ltda. .... ブラジル	PT. PUNINAR MSE INDONESIA* ..... インドネシア
MSE EXPRESS (THAILAND) CO., LTD. .... タイ	MSE FORWARDERS INDIA PVT. LTD.* ..... インド
N.V. MSE EUROPE S.A. .... ベルギー	

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 ..... 東京
MSロジテックサービス株式会社 ..... 大阪	

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)
ロジスティクスオペレーションサービス株式会社 ..... 東京	MS Supply Chain Solutions (Malaysia) Sdn. Bhd. .... マレーシア
MS Supply Chain Solutions (Thailand) Ltd. .... タイ	

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	スワロー物流株式会社 ..... 和歌山
丸協運輸株式会社(愛媛) ..... 愛媛	丸協殖産株式会社 ..... 大阪
株式会社AMT ..... 愛媛	有限会社キワ・ゼネラルサービス ..... 和歌山
丸協運輸有限公司(九州) ..... 福岡	上海丸協運輸有限公司 ..... 中国
丸協グループ協同組合 ..... 大阪	張家港保税区丸協運輸貿易有限公司 ..... 中国

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

2023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	11,156百万円
■ 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76社 持分法適用関連会社6社
■ 従業員	8,057名(単体887名)
■ ホームページ	[グループコーポレートサイト] <a href="https://www.mitsui-soko.com">https://www.mitsui-soko.com</a> [投資家情報サイト] <a href="https://www.mitsui-soko.com/ir/">https://www.mitsui-soko.com/ir/</a>

### ESG関連の社外からの評価



### 株式情報

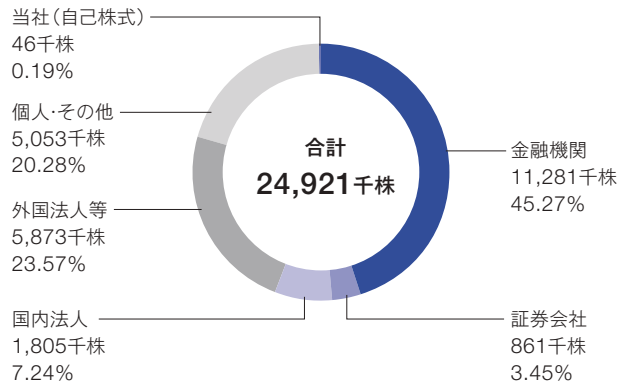
■ 発行可能株式総数	80,000,000株	■ 上場証券取引所	東京証券取引所
■ 発行済株式総数	24,921,802株	■ 証券コード	9302
■ 株主数	13,937名	■ 株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
■ 一単元の株式数	100株		

#### ■ 大株主の状況

株主名	株式数 (千株)	出資比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,742	11.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,546	10.23
大樹生命保険株式会社	1,569	6.30
三井住友海上火災保険株式会社	1,401	5.63
株式会社三井住友銀行	696	2.80
三井倉庫グループ従業員持株会	519	2.08
株式会社竹中工務店	496	1.99
三井住友信託銀行株式会社	437	1.75
JPモルガン証券株式会社	337	1.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	318	1.28

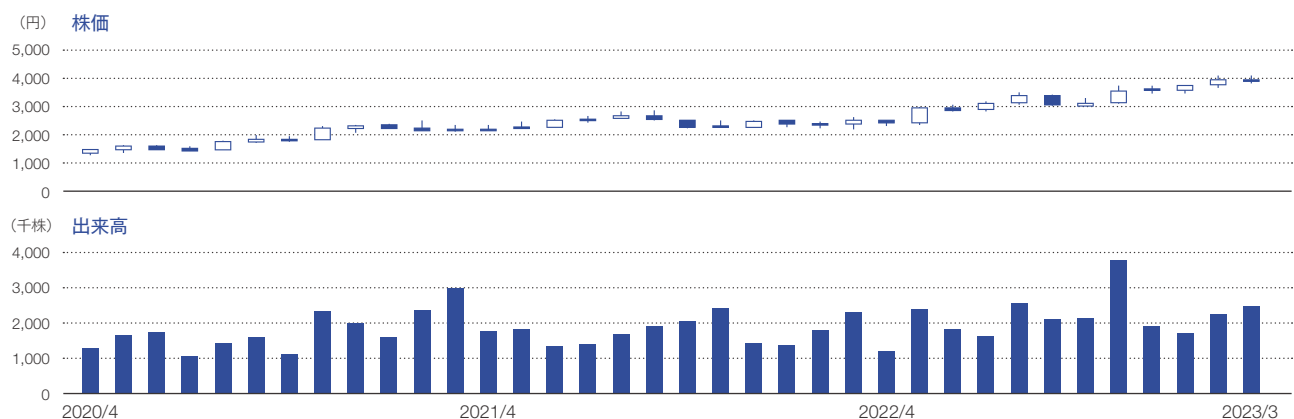
※千株未満の株式数は切り捨てて表示しております。自己株式(46,808株)を控除して出資比率を算出し小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

#### ■ 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。

### 株価と出来高の推移





# 三井倉庫ホールディングス

〒105-0003 東京都港区西新橋三丁目20番1号

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



**Gold Standard**  
for the Global Goals

本冊子は、Gold Standard VERクレジットを用い、  
ライフサイクル全体のカーボン・オフセットをしました。



CO<sub>2</sub>の「見える化」  
カーボンフットプリント  
1冊あたり  
<https://www.ecoleaf-label.jp/>  
JR-AO-23007C