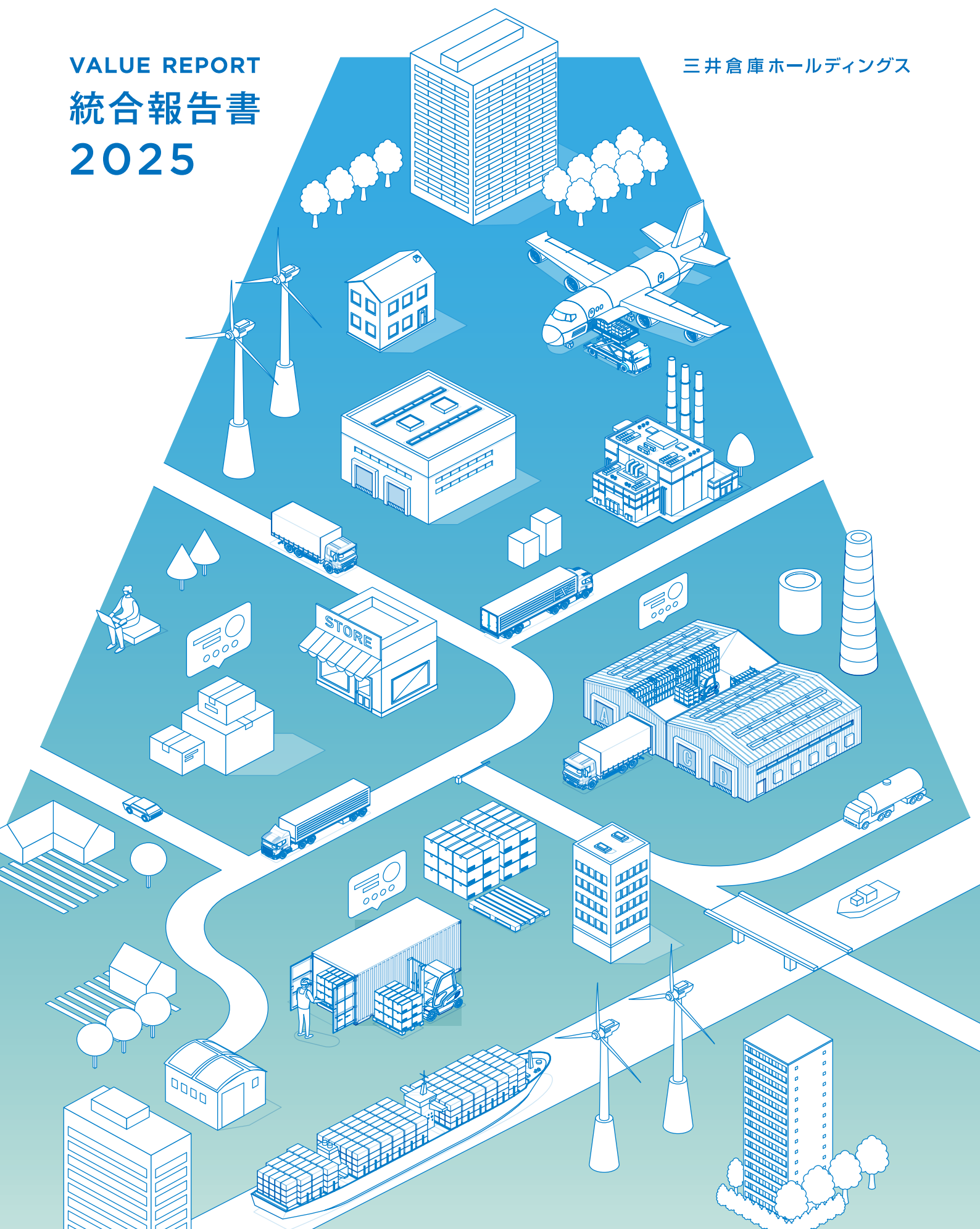
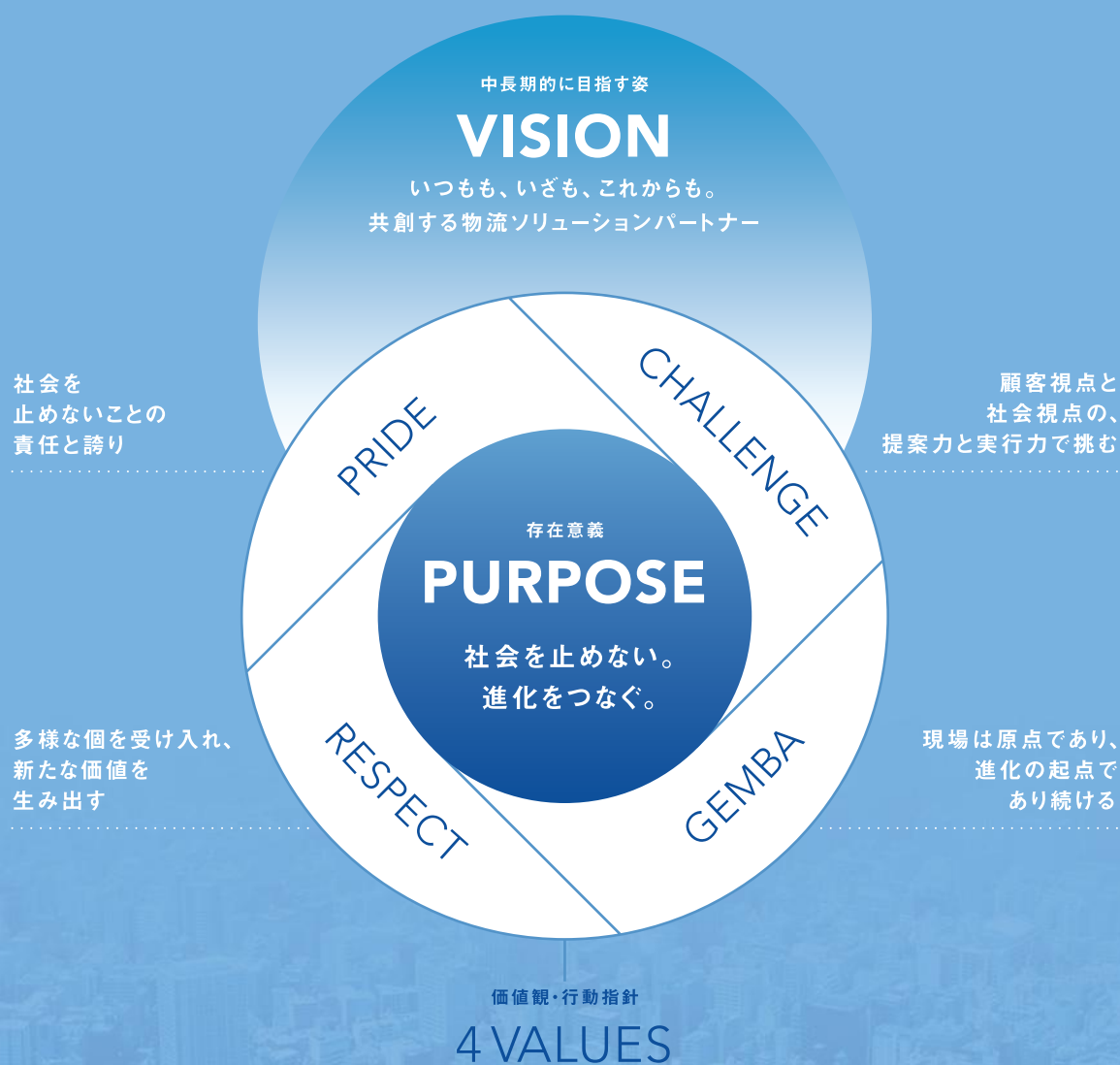


VALUE REPORT  
統合報告書  
2025

三井倉庫ホールディングス



## 三井倉庫グループの価値観



## PURPOSE | 存在意義

## 社会を止めない。進化をつなぐ。

物流が果たす役割は、単にモノを預かり、運ぶに留まらないと私たちは考えます。それは人と人、産業と産業、国と国など、あらゆるものをつなぐ太いパイプであり、社会を根底から支えるインフラとしての重要な役割を担っています。

そして物流が構築する揺るぎない基盤の上に、人々の毎日の暮らしがあり、経済の活発な営みがあり、社会は新陳代謝をくり返ししながら進化を続けていきます。

「社会を止めない。進化をつなぐ。」まさにこのために三井倉庫グループは存在しています。創業から100年以上の永きにわたり、私たちは物流を軸に時代のニーズに応じて業容を拡大し、社会の進化をつなげてまいりました。

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、  
今日も私たちは物流の未来を見据えて活動しています。

## 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

私たちは歴史の中で、物流パートナーとしてお客様の成長を支え、信頼を育みながら共に歩んでまいりました。

信頼は一日にして得られるものではありません。平時はもとより有事の際にも、  
お客様の期待に最大限にお応えし続けた結果として醸成されるものだと考えます。

社会課題が複雑化し、社会そのものが大きく変化する中で、物流の重要性はますます高まり、単に「モノを預かる・運ぶ」だけでなく、さまざまな課題解決に結びつく効率的かつレジリエントなサプライチェーンの構築が求められています。

私たちはいかなる時も、グループ内はもとよりあらゆるステークホルダーと共創することで、  
お客様の企業価値向上を実現する物流ソリューションパートナーであり続けることを目指してまいります。

## 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

私たちが掲げるPURPOSEのもと、VISIONを実現していくために、  
一人ひとりが心に期すべき価値観と行動に移す際の指針を、  
「PRIDE」「CHALLENGE」「GEMBA」「RESPECT」の4つのVALUESに集約しました。  
従業員の一人ひとりが4つのVALUESを胸に抱き、  
それぞれの能力を最大限に発揮することで、私たちの強みをさらに磨きあげ、  
持続的な価値を創出できる企業グループの実現を目指してまいります。

## CONTENTS

### 01 INTRODUCTION 1



|                |   |
|----------------|---|
| 三井倉庫グループの価値観   | 1 |
| 三井倉庫グループの成長の軌跡 | 5 |
| 三井倉庫グループのいま    | 7 |

### 02 MANAGEMENT MESSAGE 9



|              |    |
|--------------|----|
| グループCEOメッセージ | 9  |
| CFOメッセージ     | 16 |

### 03 パーパス経営による 価値創造ストーリー 21

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 2050年のありたい未来像と2035年の社会像 | 21 |
| 価値創造プロセス                | 23 |
| 経営資本                    | 25 |
| 三井倉庫グループの強み             | 27 |
| ビジネスモデルとマテリアリティ         | 29 |
| ビジネスモデル                 | 31 |
| マテリアリティ                 | 33 |
| 〈中期経営計画2022〉            | 37 |

### 04 価値創造を実現するマテリアリティ 45

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 企業価値・社会価値の創造                    | 45 |
| 持続可能で強靱な物流インフラの提供               | 45 |
| 社会課題解決につながる共創を通じた<br>サービス・事業の創出 | 46 |
| 価値創造の基盤維持・強化                    | 47 |
| 成長基盤                            | 47 |
| 人的資本経営の推進                       | 47 |
| DXの推進                           | 51 |
| 安全・高品質な物流事業の追求                  | 55 |
| 社会基盤                            | 57 |
| 気候変動対応・資源循環の推進                  | 58 |
| 人権の尊重                           | 62 |
| 事業基盤                            | 63 |
| 〈社外取締役座談会〉                      | 63 |
| 〈新任社外取締役メッセージ〉                  | 68 |
| ガバナンスの高度化                       | 69 |

### 05 事業戦略 81

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 事業概況                                             | 81 |
| 倉庫・港湾運送(三井倉庫)                                    | 83 |
| 航空貨物フォワーディング(三井倉庫エクスプレス)                         | 89 |
| 3PL・LLP<br>(三井倉庫ロジスティクス・<br>三井倉庫サプライチェーンソリューション) | 91 |
| 陸上貨物運送(三井倉庫トランスポート)                              | 95 |
| 不動産事業(三井倉庫ホールディングス)                              | 97 |
| グループ・ネットワーク                                      | 98 |

### 06 データセクション 99

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 財務・非財務データハイライト             | 99  |
| 11年間の連結財務データ               | 101 |
| 5年間の非財務データ                 | 103 |
| 会社情報・株式情報                  | 104 |
| 「バリューレポート2025」発行にあたって/編集方針 | 106 |

## 読者の皆様からよくあるご質問

| 知りたいことは？                                        | 三井倉庫グループの成長に向けた取り組み                                                                                                                                                                                   | 詳細はこちら                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営トップが考える、持続的な企業価値向上を実現するための経営戦略やビジョンについて知りたい   | パーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」のもと、ビジョン「共創する物流ソリューションパートナー」の実現を目指しています。2050年のありたい未来像からバックキャスト思考で2035年の社会像を捉え、企業価値と社会価値を共に高める変革を推進。中期経営計画2022では「グループ総合力結集によるトップライン成長」など3つの成長戦略を柱とし、持続的成長を追求します。                  | <a href="#">▶ P.9-15</a> グループCEOメッセージ<br><a href="#">▶ P.16-20</a> CFOメッセージ                                                                               |
| 会社の根幹にある価値観やこれまでの歴史、そして他社にはない強みについて知りたい         | 1909年の創業以来、倉庫業から総合物流企業へと成長してきました。強みは「グループ総合力を活かした持続可能なサプライチェーンの提供力」です。この強みは、100年以上の歴史で培った信頼と実績、安定した経営基盤、国内外の物流網、専門ノウハウに基づく提案力と現場力といった「資本」と、4つの「VALUES (PRIDE、CHALLENGE、GEMBA、RESPECT)」が掛け合わされて創出されます。 | <a href="#">▶ P.1-2</a> 三井倉庫グループの価値観<br><a href="#">▶ P.5-6</a> 三井倉庫グループの成長の軌跡<br><a href="#">▶ P.25-26</a> 経営資本<br><a href="#">▶ P.27-28</a> 三井倉庫グループの強み |
| 競争優位性の源泉となっているビジネスモデルについて知りたい                   | お客様の課題を解決するための「最適なサプライチェーンの設計」、それらを実現する「広範囲で高品質なオペレーション」、そして、業界や社会全体の持続性を高める「共創による新たな事業創造」を3つの軸とするビジネスモデルを構築しています。このビジネスモデルを深化させていくことで、絶え間ないサービス品質の向上に努め、お客様の成長と社会の発展に貢献してまいります。                      | <a href="#">▶ P.31-32</a> ビジネスモデル                                                                                                                         |
| 三井倉庫グループが認識している中長期的な経営課題（マテリアリティ）と、取り組みについて知りたい | 「企業価値・社会価値の創造」と、それを支える「価値創造の基盤維持・強化」を2本の柱として計8つのマテリアリティを特定しています。これらマテリアリティに関する取り組みは取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会を中心に推進しています。                                                                                 | <a href="#">▶ P.33-36</a> マテリアリティ<br><a href="#">▶ P.45-80</a> 各マテリアリティの詳細                                                                                |
| コーポレート・ガバナンスを強化するための取り組みについて知りたい                | 「ガバナンスの高度化」をマテリアリティの一つとして掲げています。取締役会をはじめとする体制強化、サクセッションプラン、役員報酬といったテーマにおいて基本方針を定め、取り組みを推進しています。また、社外取締役の視点や助言を取締役会だけでなく、実効性評価や座談会、オフサイトミーティングを通じて集約し、経営に反映させることでガバナンスの実効性を高めています。                     | <a href="#">▶ P.63-68</a> 社外取締役座談会<br><a href="#">▶ P.68</a> 新任社外取締役メッセージ<br><a href="#">▶ P.69-80</a> ガバナンスの高度化                                          |
| グループ全体での事業概況や各事業会社の具体的な事業戦略について知りたい             | 「物流事業」と「不動産事業」の2つの事業を柱に事業を展開しています。総合物流企業である三井倉庫グループは、フルスベックの物流機能と培ってきた商品の取り扱いノウハウ等の専門性により、サプライチェーンの川上から川下までお客様を支えています。各事業の戦略を組み合わせることでさらなる成長を目指しています。                                                 | <a href="#">▶ P.81-82</a> 事業概況<br><a href="#">▶ P.83-98</a> 各事業の詳細                                                                                        |

## 三井倉庫グループの成長の軌跡

三井倉庫グループは、創業以来100年以上にわたり、いかなる時も絶えずモノの流れを生み出し続け、「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現してきました。近年はM&Aを通じて多様な専門性が結集し、保管を主とする倉庫業から総合物流企業へと変貌を遂げました。さらなる進化につなげていくために、社会課題の解決を通じて、物流から価値を創造していきます。

## 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

## 創業期

## 拡大期

三井倉庫  
グループの  
歴史

## 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。

## 倉庫業を起点とした新事業体へ業容拡大

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

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

強化した  
物流機能

保管

荷役

港湾運送

強化した  
物流領域

調達物流

三井倉庫  
グループの  
系譜

1909 &gt; 東神倉庫

1942 &gt; 三井倉庫

1966 &gt; 東京エアーサービス(2004年にTASエクスプレス

1969 &gt; 交通公社航空貨物部(2001年にJTBカーゴ

1971 &gt; 三洋電機商品センター(1999年に三洋

1962 &gt; ソニー倉庫(2003年にソニーサプライチェーン

1967 &gt; 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

連結営業  
収益/ROE  
推移

44千円

13

36

149

437

885

1909<sup>※3</sup>1951<sup>※3</sup>

1960

1970

1980

1990

※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

## 発展期

## 積極的なM&amp;Aや設備投資により総合物流企業へ発展

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

## 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

## 社会共創・持続的成長へ

## 持続的成長に向け新たなフェーズへ

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

2006

- ヘルスケア事業・BPO事業を本格展開

2008

- 3PL事業を本格展開

2014

- 持株会社移行  
三井倉庫ホールディングス設立

2015

- 再生医療用iPS細胞の輸送サービスを実施

2021

- SustainaLink（サステナリンク）サービスの開始
- サステナビリティ委員会の設置

2022

- グループ理念制定

3PL

航空輸送

LLP

販売物流

陸上輸送

生産物流

フルスペックの物流機能を最適に組み合わせて提供

バリューチェーンの川上から川下までサービスを提供

2014 &gt; 三井倉庫ホールディングス株式会社

2014 &gt; 三井倉庫株式会社

に改称)

2012

&gt; 三井倉庫エクスプレス株式会社

に改称)

2011 ※1

電機ロジスティクスに改称)

2012

&gt; 三井倉庫ロジスティクス株式会社

ソリューションに改称)

2015

&gt; 三井倉庫サプライチェーンソリューション株式会社

2015

&gt; 三井倉庫トランスポート株式会社 ※2

903

887

968

1,073

1,482

1,615

1,705

2,130

2,255

2,332

2,419

2,411

2,536

3,010

3,008

2,606

2,807

2000

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025

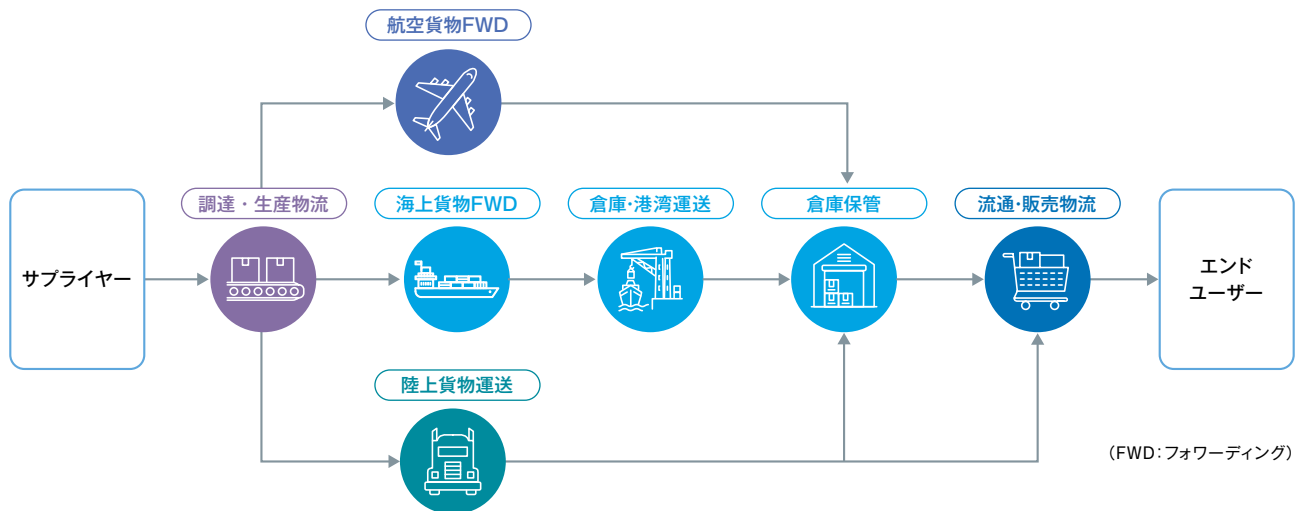
■ 連結営業収益 ● ROE

4,000  
3,000  
2,000  
1,000  
0  
(億円)

## 三井倉庫グループのいま

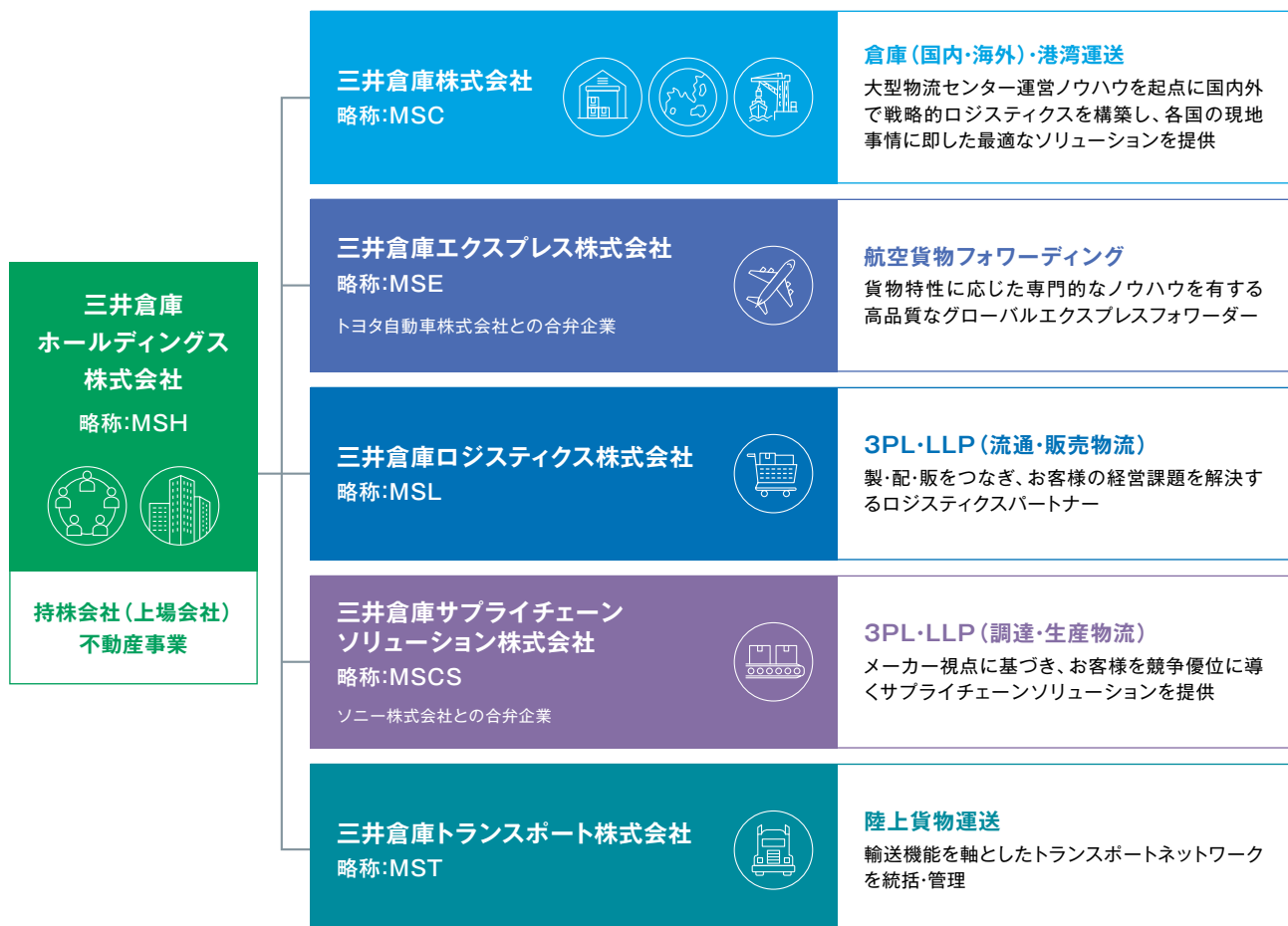
### 主要な事業

#### 三井倉庫グループの主な物流サービス



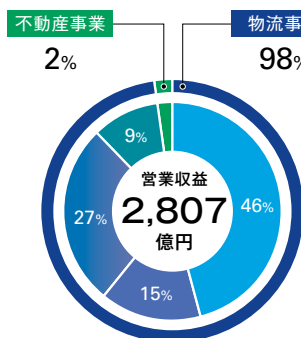
#### 持株会社（上場会社）

#### 物流事業会社

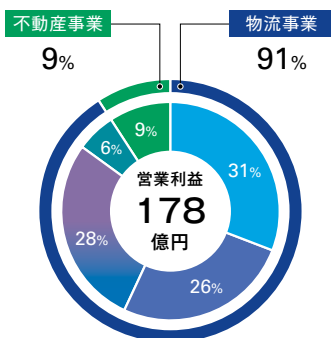
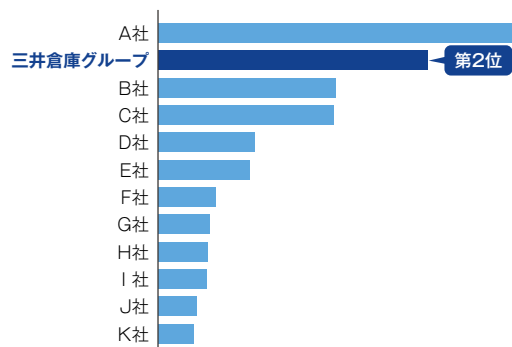


## 主要な数値データ

営業収益構成比(%)



営業利益構成比(%)

国内倉庫・運輸関連事業者\*の物流事業における  
営業利益高ランキング

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

※構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計が100%とならない場合があります  
※構成比は全社費用・内部取引等を除いた額で算出

※TOPIX業種別株価指数(倉庫・運輸関連業)の構成銘柄12社  
(出所)各公表数値より当社作成

## グローバルネットワーク

## ヨーロッパ、アフリカ、中東

|      |                      |
|------|----------------------|
| 会社数  | 5社                   |
| 拠点数  | 31カ所                 |
| 所管面積 | 54,039m <sup>2</sup> |
| 従業員数 | 545名                 |

## 南アジア、東南アジア

|      |                       |
|------|-----------------------|
| 会社数  | 15社                   |
| 拠点数  | 31カ所                  |
| 所管面積 | 394,423m <sup>2</sup> |
| 従業員数 | 1,735名                |

## 北東アジア

|      |                       |
|------|-----------------------|
| 会社数  | 12社                   |
| 拠点数  | 50カ所                  |
| 所管面積 | 121,922m <sup>2</sup> |
| 従業員数 | 579名                  |

## 日本

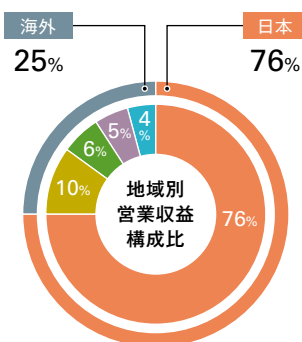
|      |                         |
|------|-------------------------|
| 会社数  | 36社                     |
| 拠点数  | 296カ所                   |
| 所管面積 | 1,659,364m <sup>2</sup> |
| 従業員数 | 4,948名                  |

## 南北アメリカ

|      |                      |
|------|----------------------|
| 会社数  | 6社                   |
| 拠点数  | 16カ所                 |
| 所管面積 | 42,375m <sup>2</sup> |
| 従業員数 | 117名                 |

## 合 計

|      |                         |
|------|-------------------------|
| 会社数  | 74社                     |
| 拠点数  | 424カ所                   |
| 所管面積 | 2,272,123m <sup>2</sup> |
| 従業員数 | 7,924名                  |



※構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計が100%とならない場合があります

## 主要顧客・業界



ヘルスケア



自動車関連



家電



精密機器・機械



生活消費財



住居・インテリア



食料・飲料



アパレル



紙・パルプ



化学品

当社グループの  
売上上位100社のうち上場企業数

71社

幅広い業界のお客様に対し  
物流ソリューションを提供

※国内および海外で自社もしくは親会社が上場している企業数

数値は2025年3月末時点



### 創業の地、日本橋箱崎へ

2025年5月、三井倉庫グループは、東京地区に分散していたグループ各社の本社機能を、首都圏交通の要衝である日本橋箱崎に集約しました。当時の三井倉庫の本社および倉庫建物を再開発したMSH日本橋箱崎ビルの建つ場所は当社創業の地であり、実に40年ぶりの里帰りとなります。この移転は、単なる物理的な移動ではありません。積極的なM&Aを通じてグローバル総合物流企業へと発展を遂げてきた当社グループが、真の「ONE三井倉庫」として新たな変革の航海へと漕ぎ出す、決意の表明でもあります。

新オフィスのコンセプトは「交流と刺激による変革」です。本社機能が一拠点に集うことで組織や事業

の垣根を越えた闊達なコミュニケーションを生み出し、意思決定の迅速化によってグループ経営をさらに高い次元へと引き上げることを目指しています。移転を決断した背景には、実は若い社員たちの熱い思いがありました。「今、このタイミングで一つにならなければ、この先二度とチャンスはない」という若者たちの言葉を聞き、「次世代を担う彼らの言葉を信じてみよう」と、私は心を決めたのです。

三井倉庫グループは、異なる歴史、文化を持つ企業が結集する企業グループです。それぞれに異なる専門性、強みを有しており、ボーダーレスなコラボレーションを促進する仕組みを整えたことで、グループの総合力は一段と高まるでしょう。そしてそれは、当社グループの今後の成長に向けて、大きな推進力になるはず

# 02 MANAGEMENT MESSAGE

## グループCEOメッセージ

### グループの総合力を磨き上げ、 物流の未来を拓いていく。

グループ各社の本社機能集約により、さらなるグループ一体化を促進。

陸・海・空のフルスペックの物流機能を最適に組み合わせることで、

物流の新たな可能性の追求と価値向上に努めてまいります。

古賀 博文

三井倉庫ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 社長執行役員／グループCEO

## CEO MESSAGE

です。多様なバックグラウンド、知見、価値観を持つ人材が、一つの場所で顔を合わせ、知恵を出し合う。そこから生まれる化学反応こそが、未来に向けた進化の起点となる。私はそう確信しています。

### 物流は「コスト」から、 企業の競争力を左右する「経営戦略」へ

近年、当社グループを取り巻く事業環境は想像を超えて変化しており、顕在化する地政学リスク、急速な技術革新など、将来の予測が困難な状況が続いています。直近では米国・トランプ政権による関税政策の動向が世界経済に大きな影響を与えており、その波は物流業界にも及んでいます。長期的に見れば、関税政

策による世界経済のブロック化は物流全体の停滞を招くリスクが懸念されます。しかし一方で、このような状況は大きなビジネスの転換点にもなり得ます。実際に、過去の関税政策によって物流が一時的に滞った際には、お客様のニーズが輸送から保管へと変わり、東南アジアの倉庫保管需要が急増するなど、新たな展開をもたらすことができました。

不安定かつ不確実な時代は、企業のサプライチェーンに対する考え方を根本から変えつつあります。コロナ禍や国際紛争の影響を受けて、サプライチェーンの寸断が事業継続そのものを揺るがす経営課題であると広く認識されるようになり、私自身も、さまざまな企業のトップから直接相談を受ける機会が格段に増えてきました。今や物流は、単なる「コスト」

から、企業の競争力を左右する「経営戦略」になったといっても過言ではないでしょう。こうした中で求められているのは、いかなる状況下でも事業を止めない、安定的で強靱なサプライチェーンを設計し、実行できるパートナーです。そして、その実現には、国内外のサプライチェーン全体をワンストップで構築できる総合的な能力が不可欠です。

この環境変化および物流に対するニーズの変化は、当社グループにとって追い風です。なぜなら、私たちはニーズに応えられるノウハウ、機能を十分に備えているからです。国内外に展開する倉庫拠点と陸・海・空輸送のフルスペックの物流機能、高い専門性を持った人材による提案力や現場力など、グループの総合力を活かして、お客様のサプライチェーンの最適化を実現する物流サービスを提供することにより一段上の成長をお客様と共に目指す。それが、これからの三井倉庫グループです。

➡ P.25-26 経営資本

➡ P.27-28 三井倉庫グループの強み

### パーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」を羅針盤に価値創造の航路を深化させる

当社グループが掲げるパーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」は、単なるスローガンではありません。それは、私たちのビジネスモデルそのものを定義する羅針盤です。私たちは社会のインフラを支える総合物流企業として、「最適なサプライチェーンの設計」と「広範囲で高品質なオペレーションの実行」により、シームレスな物流を提供すること、さらには業界や社会全体の持続性を高める「共創による新たな事業創造」を通じて、お客様のビジネスの進化、ひいては社会全体の進化に貢献することを使命としています。

このビジネスモデルを体現するためのキーワードとしているのが、「ファーストコールカンパニー」です。企業にとって物流会社の切り替えは、大掛かりなシステム連携なども発生することから容易ではありません。お客様が本気で物流パートナーの見直しを検討するのは、新工場を建設する、新たな国や地域に進出する、M&Aを行うといった、いわば「会社のライフイベント」が発生するタイミングでしょう。そのような重大な局面で、最初に声をかけてもらえる存在になることを目指しています。

先程申し上げましたように、当社グループは、お客様のサプライチェーンの川上から川下まで、一貫通貫の物流サービスを提案できるフルスペックの物流機能を備えています。陸・海・空の輸送機能を組み合わせ、国内外の輸送、通関、保管、配送までをトータルで設計できるからこそ、お客様の事業戦略に踏み込んだ対話が可能となります。お客様の「ライフイベント」という重要なタイミングで、経営課題の解決に資する最適な物流ソリューションを提案できる、この総合力こそが、私たちのビジネスモデルの根幹をなす強みです。このようなビジネスチャンスを逃さないよう、日々アンテナを張り研鑽し、信頼と実績を積み重ねなければならないと肝に銘じています。

➡ P.31-32 ビジネスモデル

### ・「質」の追求が拓く、持続的成長への道筋

当社グループでは、マテリアリティ(重要課題)の一つに「持続可能で強靱な物流インフラの提供」を掲げています。これは、いかなる状況下にあっても社会インフラとしての役割を果たし、お客様の事業継続に貢献するという私たちの強い意志を示すものです。この責務を全うし、当社グループとお客様、双方の持続的成長を実現していくため、私たちは、事業の「量」はもちろん「質」を追求する戦略を重視しています。物流企業にとって売上を伸ばすことは重要です。しかし、単に売上だけを追い求め続けると、価格競争による消耗戦に陥るだけであり、現場も疲弊します。そのような戦い方は長期的な視点で見ると持続可能ではない、というのが私の考えです。私たちが目指するのは、お客様に寄り添い、信頼関係を築き、ニーズに応える高品質なサービスによって確かな利益を確保することです。この考えに基づき経営に取り組んできた結果、私がグループCEOに就任した2017年時点で2%程度だった物流事業の営業利益率は、現在8%程度まで向上しています。

「質」を追求する戦略は、各事業領域で着実に成果を上げています。現在取り組んでいる中期経営計画2022では、「モビリティ」「ヘルスケア」「B2B2C」を注力領域と位置づけていますが、3領域ともに当社グループならではの高付加価値の物流サービスを提供することで、収益性を大きく向上させています。「モビリティ」であれば納期、「ヘルスケア」ならば品質など、それぞれの領域でより重視される価値は異なりま

すが、業界特性に応じた最適なサプライチェーンを提供するため、QCD（品質・コスト・納期）のバランスを見極めながら提案を行い、お客様から高い評価をいただいています。

特に手応えを感じているのが「B2B2C」領域です。中でも、近年はハイブランド業界との取引が一段と拡大しています。同業界の物流には、品質面では厳格なセキュリティ管理が求められるなか、洋服から化粧品まで多岐にわたる商品を店舗や個人向けに配送するという複雑なオペレーションが求められます。こうした厳しい要求に応えることができたからこそ、他のお客様からお声がけをいただき、新しい取引につながっています。これはグループ丸となった「質」へのこだわりが結果として表れたものと思います。また、ホームセンター業界への展開においては、既存の家電共同配送網の活用などによりシナジーを創出し、単なる価格競争に陥ることなく新たな収益の柱を育てています。

加えて、こうした付加価値の高いソリューション提供をグループ全体で加速させるべく、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）の活用を進めています。これまでは各社がそれぞれの機能を軸に個別に営業活動を行うこともあり、事業横断的なワンストップサービスという当社の総合的な強みを十分に活かしていなかったという課題がありました。そこで、グループ内に分散していた顧客情報を一元化し、お客様との取引履歴やコミュニケーション内容を把握し活用することで、新たなビジネスチャンスを創出できると考え、この度CRM導入に至りました。この取り組みはまだ道半ばではありますが、事業会社、部門をまた

いだコミュニケーションが増え、新たなソリューション提供にもつながるなど、少しずつ成果が見え始めています。CRMの導入はあくまでもスタート地点に立ったとの認識であり、今後は真に使えるツールとなるよう、データの蓄積を継続するとともに、社内浸透、運用の定着化に注力していく考えです。

これらの取り組みの積み重ねにより、中期経営計画2022については、おおむね計画に沿って進捗しており、最終目標である営業利益230億円の達成は十分に射程圏内と捉えています。ROEは、不動産事業における主要ビルの一時的な空室発生に伴う影響により、2026年3月期は9%程度の見込みですが、2027年3月期は、主要ビルの通期のフル稼働、一過性費用の解消と物流事業のさらなる利益成長を見込んでおり、目標とする12%超に向け、資本効率を意識した経営をさらに徹底してまいります。

➡ P.37-44

中期経営計画 2022

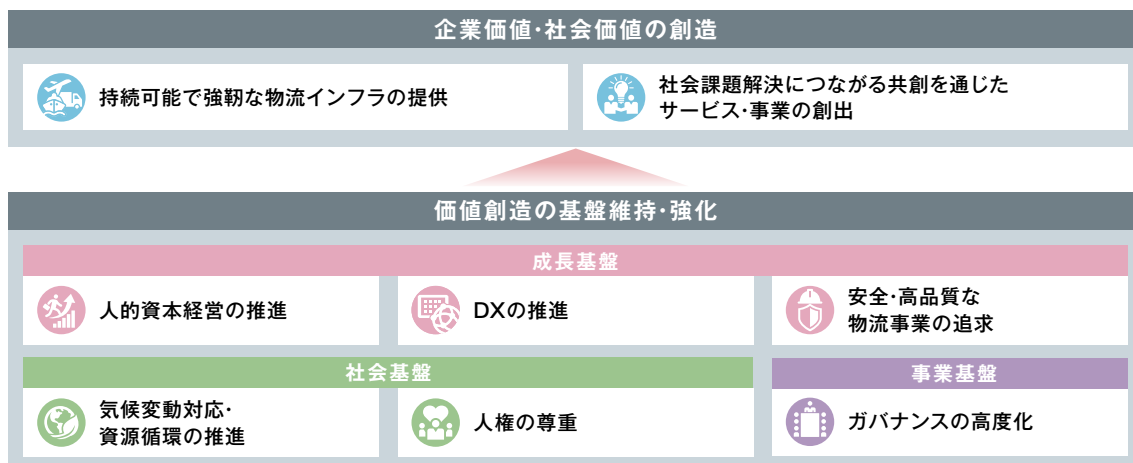
➡ P.45

マテリアリティ  
持続可能で強靱な物流インフラの提供

### ・共創の力で社会課題を解決し、進化をつないでいく

物流は、社会をつなぐインフラであると同時に世の中の進化をつなげる役割を担っている、と私は日々感じています。その使命を果たすためには、物流が抱える様々な課題、そして社会全体に広がっている深刻な社会課題を解決していくことが不可欠です。当社グループは「社会課題解決につながる共創を通じたサービス・事業の創出」をマテリアリティとして掲げ、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、当社グ

## マテリアリティ



グループ、そしてお客様や社会の持続的な成長を目指しています。しかし、課題の中には、グループ内での取り組みだけでは解決できないものも存在しています。それらに対しては、様々なパートナーとの「共創」を通じた新たな価値創出に取り組み、社会の進化をリードしていきたいと考えています。

そのような考えのもと、共創による新たな領域への挑戦は加速しています。例えば、当社グループは、iPS細胞に代表される再生医療分野の物流にいち早く着手しました。健康や医療といったテーマは、日本、世界において社会課題であり、再生医療はその解決に必要な要素の一つです。京都大学や岡山大学との産学連携の取り組みによるバイオバンクの研究や専門輸送容器の開発に始まり、現在は、GCTPと呼ばれる厳格な品質管理基準に準拠した、極低温での保管・輸送が可能な体制を構築しています。再生医療等製品の製造業許可を関東・関西の両地域にて取得し、東西2拠点体制による災害時にも対応可能な事業継続計画(BCP)を実現しました。この領域は、まさに「質」が問われるビジネスであり、当社グループの強みを発揮できる領域として、さらなる事業拡大を目指します。

また、我々物流業界に視点を移すと、喫緊の社会課題として、「2024年問題」に代表されるドライバー不足や気候変動対応が挙げられます。これらへの解決策として、当社グループでは独自の物流サービス「SustainaLink(サステナリンク)」を展開しています。「SustainaLink」は、物流を取り巻くリスクを「環境」「労働力」「災害」の観点から洗い出し、「知る」、「見える化する」、「改善する」のステップで、お客様の持続可能なサプライチェーンの構築を支援するソリューションサービスです。これはCO<sub>2</sub>排出量削減といった社会課題の解決と同時に、私たちの総合物流の強みを活かしたサービス提供の起点にもなっています。お客様の物流から排出されるCO<sub>2</sub>排出量を算定する(「見える化する」)際にご提供いただく物流データには、お客様の事業の持続可能性や成長へのヒントが多くあります。排出量の削減提案に加えて更なる効率化の可能性を見つけ出し、「この輸送を任せただけならば、CO<sub>2</sub>もコストも削減できます」といった具体的な提案につなげることができます。まさに、新たなビジネスを生み出すための起点となりうるのです。こうした取り組みをグループ横断的に進めべく、ホールディングス内に、サステナビリティに

関する営業を専門とする「サステナビリティ営業部」を設置しています。物流会社にサステナビリティ専門の営業部署があるケースは珍しいと認識していますが、持続的な成長は社会課題の解決なくしては実現できないと考え、設置に至りました。サステナビリティの知見を活かしつつ物流のサプライチェーン全体を最適化するソリューションを提案できる点で、お客様にも評価いただいています。

さらには、社会課題の解決にビジネスの基盤そのものからアプローチし、物流業界全体の未来を変革するエコシステムの構築にも参画しています。ドライバー不足という深刻な社会課題の解決を目指し、自動運転トラックによる幹線輸送サービスの事業化を進める株式会社T2に資本参加しており、2025年8月には追加出資を実施しました。将来、自動運転が普及した際には、私たちが高速道路のインターチェンジ付近で貨物の積み替えを行う中継拠点(リレーハブ)の運営ノウハウを提供することを目指しています。2025年7月より、当社グループはT2社が開始したレベル2\*の自動運転トラックによる幹線輸送の商用運行を利用した国内初のオペレーションを開始しました。この取り組みは、自動運転技術の社会実装に向けた大きな一歩であり、物流の未来を拓く試みだと捉えています。

当社グループは、社会課題への積極的な取り組みと新しい挑戦を通じて、企業価値の向上とビジネスモデルの深化を図っています。しかしながら、グループ単体でのチャレンジでは限界があるため、M&Aやアライアンスも含めた柔軟な戦略を検討し、共創を通じて物流サービスの価値を高めることを目指しています。社会価値と企業価値は密接に結びついているため、この双方を両輪で追求することが当社グループの使命と考えています。

※トレーニングを受けたドライバーが乗車したうえで、ハンドルから手を離れた状態で走行するもの

➡ P.46

マテリアリティ 社会課題解決につながる共創を通じたサービス・事業の創出

## 原点であり、進化の起点であり続ける「現場力」

当社グループがパーパス、ビジョンを実現していくための価値観・行動指針とするバリューの一つに「GEMBA(現場)」があります。これは、マテリアリ

**M&Aやアライアンスも含めた  
柔軟な戦略を検討し、  
共創を通じて物流サービスの  
価値を高めることを目指しています。**



ティに掲げる「人的資本経営の推進」「DXの推進」「安全・高品質な物流事業の追求」の根幹をなす考え方です。

現場は当社グループの原点であり、私は常々、「我々の事業は現場の活躍があって初めて成り立つもの。そのことを絶対に忘れてはならない」と、従業員に伝え、自らも意識しています。どれだけ物流拠点が充実していても、また、優れたITシステムや広範なネットワークを構築しても、最終的にお客様に価値を届けるのは、現場の一人ひとりの力です。労働集約型の側面がある物流業界において、現場力を磨き上げることこそが、他社には真似のできない競争力の源泉となります。加えて、人手不足が課題となっている昨今の状況に鑑みれば、これからの物流業界の勝負は、現場力で決まると言っても過言ではないでしょう。当社グループが追求する「質」の物流には、一人ひとりの現場力をいかに向上させていくかが重要と考えています。

昨今、現場における大方の課題はDXで解決できると言われるかもしれませんが、実際にはそう単純なことではありません。最新のロボットを導入したところで、ロボットとロボット、あるいはロボットと人をつなぎ、オペレーション全体を最適化する「人の知恵と工夫」がなければ、期待通りの成果を上げることは難しいはずです。そればかりか、想定した自動化や効率化が叶わず、かえって混乱を招くうえに、償却費が増えてコストを圧迫することになりかねません。ある小売業のお客様から、「ECビジネスを本格的に展開したい」と相談されたことがありました。私たちは、配送センターにロボットを導入するにあたって、各作業をロボットで行うか、人の手で行うか、人の手で行う場合はどこまで

効率化できるか、投資対効果を見据えた判断をするためにお客様と1年半ほど時間をかけて徹底的に議論をしながら進めました。その結果、私たちは貴重なノウハウを蓄積することができ、お客様にもご満足いただける効率化を実現することが出来ました。

この例にも代表されるように、「人の力」にこそ今後の差別化のポイントがあるとの考えから、当社グループでは、他社には真似できない品質・コスト・スピードを実現し、社会やお客様に価値を創造し続ける「圧倒的な現場力」を追求しています。「圧倒的な現場力」の実現のために、長年にわたって継続しているのが、合併パートナーであるトヨタ自動車様への従業員の派遣です。2年間でTPS（トヨタ生産方式）を集中的に学んでもらい、そのノウハウを自社の物流現場に導入するという取り組みで、フォークリフトの動きをストップウォッチで計測し、一動作ごとの分析を行うなど、あらゆるムダを徹底的に排除する改善活動を展開しています。

また、属人的なノウハウに頼りがちだった現場作業の標準化も実行しています。お客様ごとに異なる様々なご要望内容を一つひとつ分析し、マニュアル化を進めています。この取り組みはサービスの品質を平準化することに留まりません。標準化によって生まれた時間を、より価値の高いサービスの創出に振り向け、全体的な物流品質を底上げすると共に付加価値の高いサービスを磨き上げる仕組みを構築しています。こうした地道な活動を通じて、チームの機動性を高め、組織全体のパフォーマンス向上へとつなげていきます。この取り組みがグループ全体に浸透したとき、私たちは物流業界の中で唯一無二の強さを手に入れることができると考えています。

さらに、無視できない潮流といえば、生成AIです。いまや生成AIは企業の競争力の鍵を握る重要な戦略的技術へと進化しており、物流業界においても来る数年で大きな変革を迎える可能性が高いでしょう。AI技術は効率性を向上させ、業界の運営方式そのものを見直す機会を提供する一方で、変化に適応できなければ競争力を失います。現場における実践的なAIの活用法は、早急に対応を進めるべき課題と考えており、2025年10月にホールディングスにAI推進室を設立することとしました。AI推進室では、既存事業の抜本的な効率化や新サービスの創出を推進していきます。また、ツールとしてのAI導入だけでなく、グループ横断で従業員一人ひとりのAIリテラシーを高めるための取り組みにも注力してまいります。AIを使いこなすのは「人」です。だからこそ、一人ひとりの従業員がAIに関する理解を深め、使いこなせるようになることが不可欠だと考えています。

➡ P.47-56    マテリアリティ 「成長基盤」

### ガバナンスの高度化に向け 継続的な改革を実行

持続的な成長を推進していくためには、経営基盤の強化も重要です。当社グループでは従前よりグループガバナンス体制の整備・強化を図っており、マテリアリティにも「ガバナンスの高度化」を組み込んでいます。直近での大きなトピックスとしては、取締役会のあり方を見直したことが挙げられます。その狙いは、業務執行に関する決議が中心になりがちだった取締役会を、経営の根幹に関わる議論をする場へと変革させていくことにあります。個別の案件に関する議論はできるだけ経営会議で決定し、取締役会では、当社グループの強みをいかにして企業価値向上に結び付けていくか、社会・物流の未来を左右するテーマを踏まえ、10年後、20年後にどのような会社になるべきかについて話し合い、経営に活かしていく考えです。今般、役位体系を見直し執行と監督の役割を明確化すると共に、役員報酬制度も改定しROEやESG評価といった中長期的な企業価値に連動する指標を導入しました。また、社外取締役の比率を過半数にまで高め、多様な視点と客観的な監督機能を強化しました。これは、経営陣が株主の皆様と目線を合わせ、持続的な成長にコミットしていくという決意

を具現化したものです。

現在、新たな体制のもと次期中期経営計画の策定に向けた議論がスタートしています。継続的に進めてきたガバナンス強化の取り組みにより、骨太の議論を取締役会で行う土壌が整いました。次期中期経営計画を数年間の事業目標としてではなく、中長期的な視点から当社の持続的成長を確固たるものにするための道筋として捉え、投資家の皆様や社会の期待に応えながら、一丸となって当社グループの未来を創っていくための戦略を徹底的に議論し、策定してまいります。

➡ P.63-80    マテリアリティ ガバナンスの高度化

### 社会と三井倉庫グループの持続的成長の 実現を目指して飽くなき挑戦を続ける

企業の根幹は「人」であり、私たちの変革の原動力となるのも、「人」です。不確実性が増すこれからの時代を勝ち抜くために、私は、全従業員に「ビジネスフレンドを増やそう」と呼びかけています。私自身、年間50人の新しい友人を作ることを目指しています。これは単なる人脈づくりの話ではありません。物流担当者だけでなく、お客様の管理部門や調達、あるいは全く異なる業界の専門家と対話することで、これまでの常識にとらわれない新しい発想が生まれます。一人ひとりがアンテナを高く張り、好奇心を持って社内外の人々とつながる。そして、自らの仕事を私たちのパーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」に引き寄せ、「自分なら何ができるか」を考え、実践していく。そんな日常の積み重ねが、大きなうねりとなり、グループの総合力向上につながると確信しています。

時代の変化はスピードを増し、先を見通しづらい状況が続いています。しかし、モノがなくなる限り、物流もなくなることはありません。社会と三井倉庫グループの持続的成長の実現を目指して、私たちは、創業の地・日本橋箱崎から、飽くなき挑戦を続けてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きのご支援、ご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

## CFOメッセージ

## CFO MESSAGE

中山 信夫

代表取締役 専務執行役員  
最高財務責任者

「いつも、いざ、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。  
資本効率性を重視した財務戦略を遂行し、さらなる企業価値向上と持続的成長を実現します。

### 「対話と共創」を柱に企業価値向上を目指す

外部環境変化の不確実性が高まる中、当社グループが持続的成長を遂げていくために、私が強く意識しているのは「対話と共創」です。多様な立場のステークホルダーとの対話と共創は当社グループの成長に不可欠であり、言わずもがな、資本市場との対話は非常に重要です。近年、当社は、株式市場のニーズや期待に的確に 대응していくため、IR、SR活動の拡充を図っており、株主や投資家の皆様との対話を深めるとともに、多様な意見への理解、対応を進めています。

「対話と共創」について言えば、従業員との対話についても特に力を入れています。2022年より掲げている中期経営計画2022の達成に向けて、鍵となるのは、従業員一人ひとりがROE向上を自身の業務と結び付けて理解し、行動できるかどうかです。ROEを意識した経営の浸透はグループのCFOである私の責務と認識しており、本中計の方針に則して進めている統合ソリューションサービスの拡大やオペレーション効率化等の取り組み内容に関して、数値と結び付けなが

ら対話を行い、現場の理解と実践が可能な施策への落とし込みを推進しています。事業会社とのコミュニケーションについても従前より強化を図っており、各事業会社の経営陣とは、常日頃から財務に関する対話を積極的に実施しています。市場からの反応、意見の収集は持株会社が担い、それらを事業会社経営陣に的確に伝え、彼らの言葉で現場のモチベーションを上げる取り組みを実践する。このようなフローが定着しつつあり、事業会社の自律性が向上していることに頼もしさを感じています。

### 事業戦略と一体となった財務戦略により、中期経営計画2022の達成を

本中計においては、ROE12%超を目標に据え、トップライン成長やコスト削減、資産回転率の向上に取り組むことで資本効率の向上を図っています。投資家やアナリストの皆様との対話を通じて認識している当社の株主資本コストの平均値は8.5%です。この水準を上回るROE12%超を目標とすることで、皆様の期待

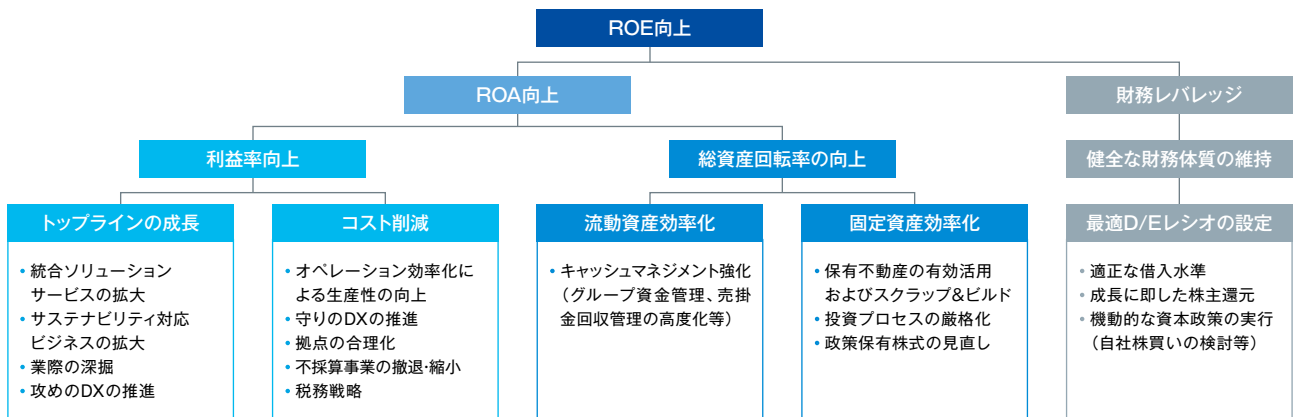
に応え、企業価値を持続的に高めてまいります。そして、ROEの目標達成に紐づいているのが、中期経営計画最終年度（2027年3月期）の営業利益目標230億円です。2025年3月期は、不動産事業の主要ビルの一時的な空室発生により減益となりましたが、2026年3月期は物流事業における荷動き回復による取扱物量増加と新規業務拡大、不動産事業における主要ビルの新規テナント入居により営業収益2,940億円、営業利益210億円の増収増益を見込んでいます。今後、不動産事業における主要ビルがフル稼働になることに加え、物流事業の更なる利益伸長を図ることで、最終年度における営業利益目標の達成は可能と見込んでいます。

各事業の具体的な取り組みについてご説明します。

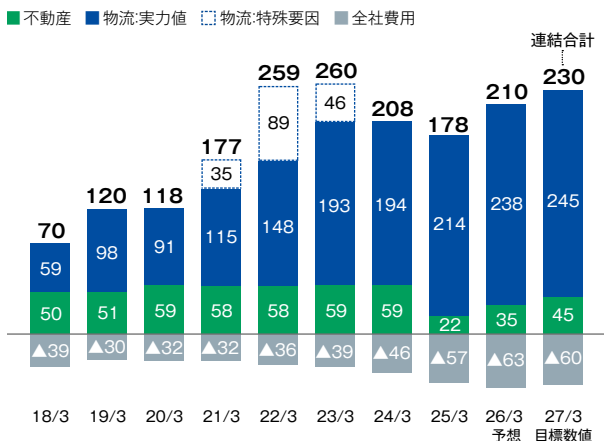
物流事業については、注力領域である「モビリティ」「ヘルスケア」「B2B2C」で、当社グループの強みを発

揮し、新たな顧客の取り込みと高付加価値なサービスの提供により着実に利益を拡大しています。「モビリティ」領域では、長年の大手自動車メーカー様や部品メーカー様との取引によって培ってきたノウハウ、情報収集力、緊急性や機密保持への対応など、クライアントのトータルニーズに迅速かつ高レベルで応えられることが強みです。例えば、自動車関連の部品物流は非常にタイトなスケジュールで進行します。その際には、「Punctuality（時間厳守）」に重きを置いた高品質な物流ソリューションを提案し、実行することで当社グループならではの価値を創出しています。「ヘルスケア」領域では、高分子医療や再生医療分野での需要拡大に合わせて、薬剤師や高度な専門知識を持つスタッフを増員するなど、品質管理、セキュリティを伴った物流体制を強化しています。専門ノウハウの蓄積も着々と進んでいることから、外資系製薬会社など顧客層の

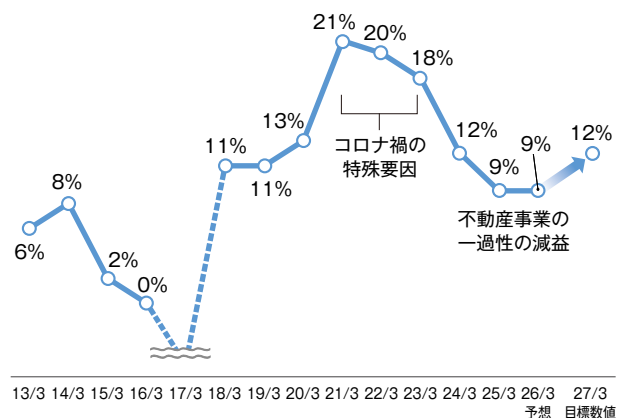
## ROE向上に向けた取り組み



## 営業利益の推移（億円）



## ROEの推移





広がりが見えています。家電量販店のビジネスからスタートした「B2B2C」領域では、ハイブランドやペット用食事療法食など、さまざまなジャンルの取り扱いを拡大しています。また、近年はECの見直しや独自EC展開の検討をきっかけに、物流体制の再構築、新たなパートナー探しに乗り出す企業も増えています。そのようなニーズに対して、物流の設計支援というコンサルタント業務だけでなく、実物流を実行できる強みを活かすことで、新規顧客の獲得につなげています。

不動産事業については、マルチテナント化を進めていたMSH日本橋箱崎ビルのバリューアップ工事による償却費等が増加したものの、テナント誘致は順調に進み、リーシングが完了しました。2027年3月期からは通期でフルに業績寄与する見通しです。

近年、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。東欧や中東における地政学リスクの高まり、米国・トランプ政権による関税政策など、国際社会の先行きは不透明な部分が多く、諸々の影響から貿易量が減少するとなれば、事業へのネガティブインパクトが起きてくるでしょう。しかし一方で、変化に際して荷主であるお客様が物流体制の見直しに動く可能性もあり、そうした場合にはビジネスチャンスが生まれます。当社グループは、過去、自然災害の発生時やコロナ禍においても、グローバルビジネスを展開するお客様に「止めない物流」を提案し、ビジネスを拡大してきました。これまでの経験から、レジリエンスの高さには自信があり、グループの総合力を発揮することで、変化の激しい時代の中でも持続的成長を実現していけると確信しています。

## トップライン拡大に向けた成長投資を実行

本中計5年間では1,300億円の投資を計画しており、そのうちの1,000億円を成長投資に充当します。これまでの3年間では、競争力のあるモビリティやB2B2C領域の取り扱い拡大を見据え、倉庫施設やロボティクス導入等への投資を実施してきました。今後、関東・関西地区におけるヘルスケア倉庫新設や韓国・釜山での倉庫新設計画を進めており、2026年3月期の投資規模は合わせて約150億円の見込みです。

また、総額約80億円をかけたMSH日本橋箱崎ビルバリューアップ工事には、環境型オフィスビルを実現し、グリーンファイナンスを活用して資金調達を行いました。スキームに参加いただいた金融機関からは、今後もサステナブルファイナンスに積極的に関与していきたい意向を伺っており、物流施設などの投資に向けてもサステナブルファイナンスを活用し、サステナビリティへの貢献を目指していきたいと考えています。

次世代物流へのキャッチアップに向けて、ベンチャー投資、アライアンスにも注力しており、当社グループのビジネスモデルの深化に寄与するような投資を実行していきたいと考えています。一方で、ロボットや省力化ツールといった日進月歩の分野については、ユーザーとして適切なタイミングで新技術を楽しみたいと考えています。自動運転トラックの幹線輸送サービスの事業化を目指す株式会社T2への資本参加はその一事例です。T2社は2025年7月には国内初となるレベル2の商用運行も開始され、次世代物流プラットフォームの実現に向け順調に進捗していることから、今回追加出資を実施しました。多様なパートナーとの共創により、唯一無二の価値を提供し、社会の進化に資するビジネスモデルを創出していきます。

本中期経営計画では、インオーガニック成長を目指す考えがあり、そのためのM&Aも検討していきます。当社グループは過去10年間のM&Aによって、すでにフルスペックの物流機能を備えているため、今後は顧客基盤を拡大できるか、有する機能及びノウハウの深化によるグループシナジーが実現できるかどうかなどをポイントに、資本コストを意識しながら企業価値増大につながるM&Aを検討していきます。

M&Aにしても、アライアンスにしても、大切なことはそれぞれの人材が持つ能力をいかに発揮できるかと考えています。ビジネスのシナジーを追求するこ

とはもちろんですが、物流会社の大きな資産としてお客様の新たなチャレンジを支援できる人材を増やしていくことが重要です。当社グループのフルスペックの機能と多様な人材を有機的に結合し、さまざまな知見をミックスすれば、私たちの提供するサービスの付加価値は間違いなく上がっていくでしょう。連携を広げていくことは、ビジネスのシナジーのみならず、人材という最大の資産をブラッシュアップする意味も大きく、さらなる成長、進化に向けて今後も注力していきたい取り組みです。

なお、当社では、成長に必要となる投資の水準、株主から期待される還元の水準、資本効率の観点を踏まえ、望ましい財務健全性の水準として最適D/Eレシオ1.0倍を設定しています。2025年3月期末のD/Eレシオは、0.75倍となっており、今後の投資実行に向けて、十分な余力を確保した状況と認識しています。

### 資本効率を意識した経営へ

資本コストを上回る高い資本効率の維持に向け、次の3つの取り組みにも力を入れています。

1つ目は、流動・固定資産の効率化です。倉庫の新設にあたっては、スペック、立地、貨物の波動性等を総合的に勘案し、クライアントの要望を踏まえて、自社保有あるいは開発、REIT物件の活用等をケースバイケースで選択しています。全てを借り入れで対応するのではなく、オペレーティングリースも活用しています。これらの投資を検討する際は回収期間に基づくIRRを算定して資本コストを上回るリターンを確保で

きるかどうか見極めていきます。例えば、先ほどお話ししたヘルスケア専用の新倉庫は、医薬品等を取り扱うため高度なスペックが必要であり、当社グループが培ってきた専門的な知見に基づき投資対効果も十分に検討した上で、自社で保有することとしました。

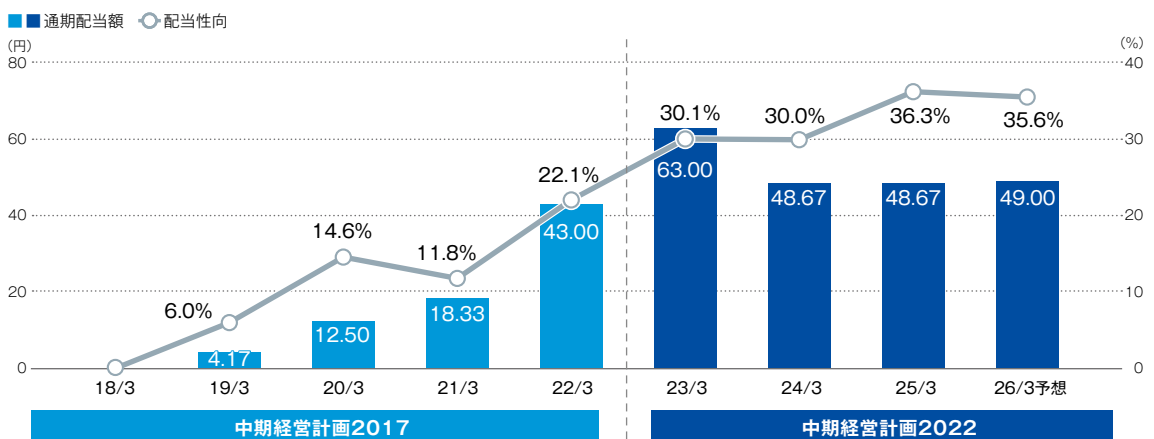
2つ目は、不採算事業、部門の見直しです。特に海外物流においては、地政学リスクの顕在化やシナジーが創出できないといった事業を清算する一方、注力領域かつ注力エリアであるモビリティを取り扱う中国合併企業の完全子会社化の実施等、適切な見直しを実行しています。

3つ目は、政策保有株式の縮減です。当社では、コーポレート・ガバナンスの強化や資本効率の向上という観点から、2017年3月期以降、政策保有株式の大幅な縮減を図ってきました。保有方針として、事業戦略ならびに取引先との事業関係を総合的に勘案し、当社にとって中長期的な企業価値向上に有効な場合は継続しています。また、保有意義についても毎年取締役会にて検証を行っており、今後も保有意義が薄いと判断された株式については縮減する意向で、その時々状況に合わせて柔軟に対応する考えです。

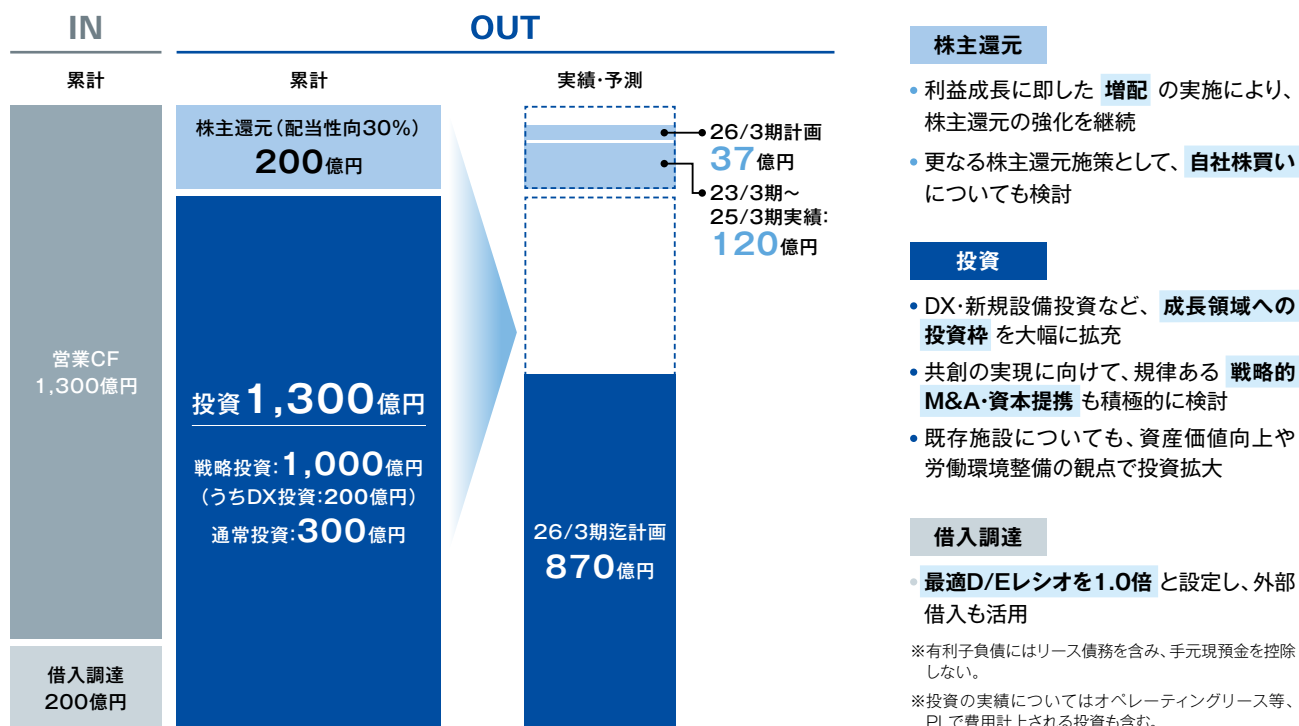
### 株主還元について

株主還元については、連結配当性向30%を基本方針としています。自社株買いについては成長投資、財務健全性、株主還元の水準の3つを踏まえて決定します。成長投資に優先的にキャッシュを配分する方針ですが、財務の健全性が十分に確保できていると思わ

■ 通期配当額と配当性向推移（※2025年5月実施の株式分割を反映）



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



れる場合には、総合的な判断において自社株買いも選択肢の一つとして検討します。また、機関投資家の方々からは、TSRを重視する声も伺っており、配当などインカムゲインの側面からも株主還元を検討していくことが重要と認識しています。ここ数年の当社グループのTSRは高水準を維持しており、今後も株主の皆様の期待を上回るTSRを実現できるよう実効性の高い財務戦略を実行していきます。

2026年3月期の配当金は、不動産事業における一過性の減益が継続していますが、安定配当の観点から、前期と同水準である1株当たり49円の配当を維持する予定です。なお、当社は、投資家の皆様にとってより投資しやすい環境を整え、投資機会の拡大を図るために2025年5月に1株につき3株の割合で株式分割を実施しております。

### ステークホルダーの皆様へ

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あわせて、株主、投資家の皆様に成長性を評価いただくことが不可欠です。

IR、SRの活動を通じ、当グループの経営戦略や財務状況などに関して、皆様からの理解や、信頼そして正当な評価を得ることを目指すとともに、寄せられる多様な意見については真摯に検討し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に活かしていきたいと考えています。

当社グループは今年で創業から116年目を迎える運びとなり、100年を超えて存続する企業であることの重みを胸に抱きながら、役員と従業員一同、日々業務に向き合っています。倉庫業は施設を50年使用することを想定した長期スパンのビジネスであり、神戸には震災に遭っても堅牢に稼働し続けている倉庫もあります。お客様の大切な商品を保管することに全霊を注ぎ、時代の変化に適応しながら社会を支える総合物流企業へと進化を遂げてきたことが私たちの誇りです。そのような当社グループが次に目指すのは、200年企業です。この志を常に胸に刻み、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーの価値を最大化できるよう、いかなる変化にも対応できる企業体制を構築し、持続的成長を実現してまいります。

## 2050年のありたい未来像と2035年の社会像

三井倉庫グループが今後も変わらずパーパスを体現し、持続的に成長するためには、中長期的な視点に基づいた経営戦略を実行し、“企業”と“社会”のサステナビリティを両輪で追求していく必要があります。

不確実かつ複雑化する時代においても、中長期的な経営を実践していくため、現在を起点とした「フォアキャスト」の視点に加え、2050年のありたい未来像を描き、2035年の社会像・顧客動向を特定した「バックキャスト」思考に基づき、当社グループの方向性を定めています。

リスクと機会を適切に捉え、ビジネスモデルを強化し、マテリアリティや中期経営計画を実行していくことで、当社グループと社会の持続可能な発展を実現していきます。

### 2050年の ありたい未来像

創造性と多様性が尊重され円滑で快適な世界

#### 価値観

一人ひとりの考え方が  
より尊重され、  
希望が満たされる社会

#### 技術革新

合理化・最適化により  
無理・無駄・ムラが  
極小化された社会



### 2035年の 社会・顧客像

バックキャスト  
ありたい未来像から  
アプローチ

### 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

フォアキャスト  
現在を起点にした  
アプローチ

三井倉庫グループの  
持続的成長

バックキャスト

2035年の社会・顧客像から  
アプローチ

2025年現在

### PURPOSE

社会を止めない。進化をつなぐ。

## 環境変化、社会・顧客ニーズ

## 2035年の社会像

バックキャスト

環境・社会課題制約の増大・複雑化

サプライチェーンデータ連携、AI・XR活用

モジュール化の進展

原材料の資源循環加速

オーダーメイド製造の進展

コト価値・こだわりの追求

## 2035年の顧客動向

サプライチェーンの最適化・  
レジリエンスの追求ノンコア業務の外部委託による  
経営資源の集中多様化・複雑化する消費者ニーズや  
社会課題への対応

フォアキャスト

## 顕在化している社会課題・要請

国際協調の減速

デジタル社会の進展

自然災害・異常気象の頻発

急激な都市化の進行

消費者ニーズの多様化

サプライチェーンの変容

## 持続的成長へのキーワード

サプライチェーンにおける  
QCD+サステナビリティ顧客のコア業務追求に伴う  
物流派生業務範囲の拡大消費者ニーズや社会課題に対応した  
新たな価値・事業創出安全・レジリエントな  
物流事業の追求

気候変動対策の推進

人的資本経営の推進

人権の尊重

サプライチェーン上の  
サステナビリティ推進への貢献

情報・サイバーセキュリティの強化

ガバナンス体制の強化

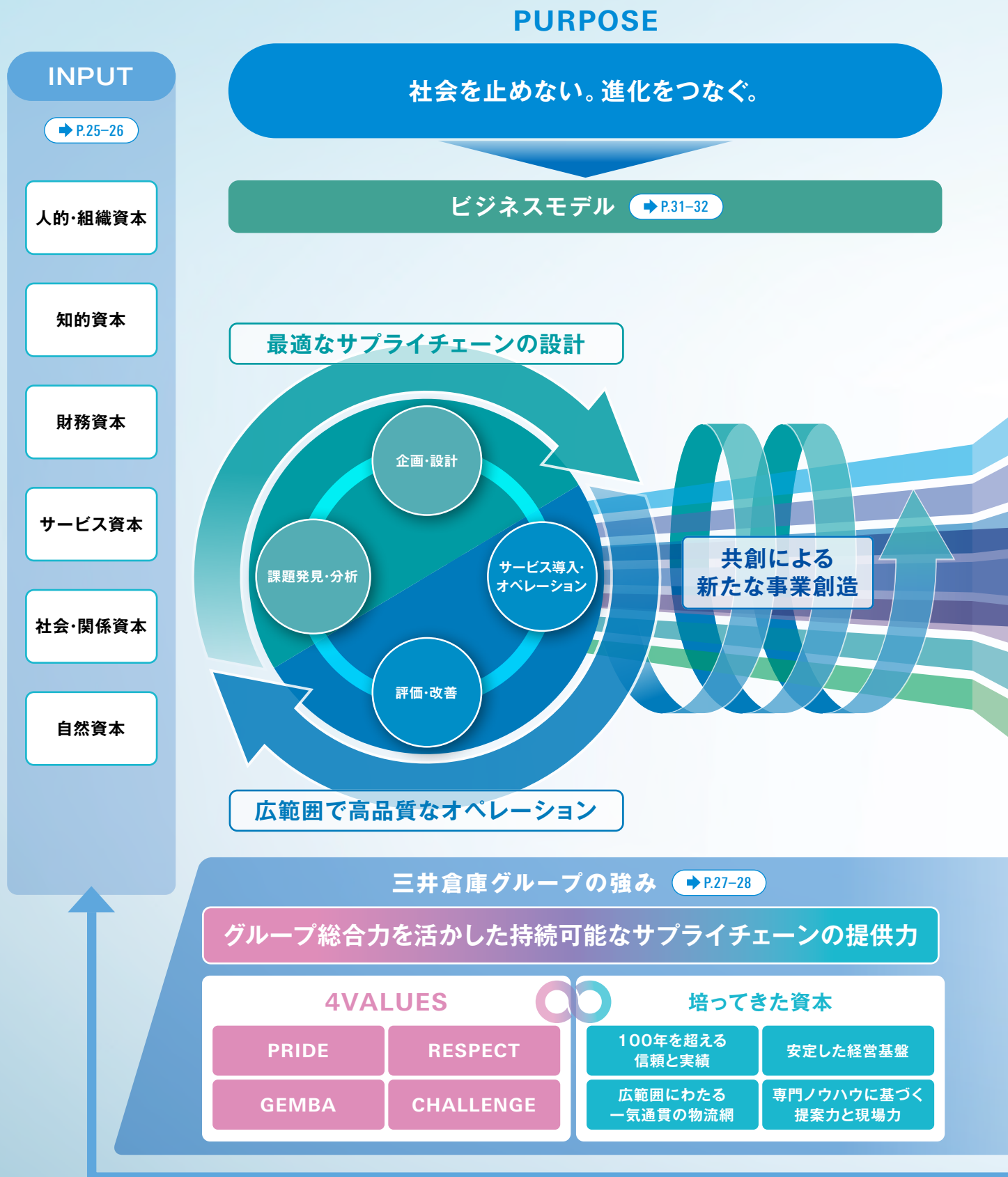
## リスクと機会

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

※時間軸 短期:3~5年程度、中期:10年程度、長期:30年超

## 価値創造プロセス

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



## 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

## OUTPUT

➡ P.81-98

倉庫(国内・海外)・港湾運送

航空貨物フォワーディング

3PL・LLP  
(流通・販売物流)

マテリアリティ

➡ P.33-36

➡ P.45-80

中期経営計画  
2022

➡ P.37-44

3PL・LLP  
(調達・生産物流)

陸上貨物運送

不動産事業

## OUTCOME

## 社会価値の向上

持続可能で豊かな  
社会の実現

社会及び顧客企業の  
経済生産性の向上

あらゆる人が  
尊重される社会の実現

脱炭素社会・  
循環型社会への貢献

## 企業価値の向上

当社グループの  
持続的な成長

トップラインの拡大

資本効率の向上

資本コストの低減

## 経営資本

| 資本                                                                                                    | 目指す姿                                                                      |                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>人的・組織資本</b>   | 従業員一人ひとりが能力を発揮し、組織力の最大化を図る人的資本経営の推進                                       | <p>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。</p> <p>多様な価値観やアイデアを受け入れ、挑戦心を育むとともに、環境の整備や制度の充実を図り、働きがいのある職場づくり、またそれらを実現する組織の強化を推進しています。</p> |
| <br><b>知的資本</b>      | 「人の力」と「テクノロジーの力」を融合させた物流ソリューション設計力および物流品質の向上による、新しいビジネスや競争力のあるサービスの継続的な展開 | <p>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SCMデジタルプラットフォーム構築等のDXの推進により、統合ソリューションサービスの深化を図っています。</p>                                               |
| <br><b>財務資本</b>    | 成長投資や安定的な株主還元を実現する、キャッシュの創出力向上と健全な財務基盤の構築                                 | <p>不確実性が高まる事業環境下においても、効率的かつ収益を底堅く確保できる事業構造を確立すべく、戦略的な財務運営・管理に取り組んでいます。</p>                                                                                            |
| <br><b>サービス資本</b>  | 安定的な物流サービスの実現に向けた幅広い地域への展開、取扱貨物特性に応じた設備や輸送網の構築                            | <p>社会情勢や環境の変化に耐えうる安定的な物流サービスを実現するために、グローバルに拠点を展開しています。また、ヘルスケア専用施設等、取扱貨物特性に応じた施設や、ロボティクスを導入した最新鋭の施設を保有しており、お客様に最適なサプライチェーンを提供しています。</p>                               |
| <br><b>社会・関係資本</b> | 信頼関係に基づくステークホルダーとの価値共創                                                    | <p>健全かつ透明性ある経営活動を行い、長期的に価値を創出し続ける企業であるために、株主やお客様をはじめとしたステークホルダーの皆様と積極的かつ建設的なコミュニケーションを行い、共創していくことで強固な信頼関係を築き上げ、価値創造の持続性を高めています。</p>                                   |
| <br><b>自然資本</b>    | 電気や軽油等エネルギーの有効活用、循環型社会への貢献                                                | <p>物流事業を営む上で、様々なエネルギー資源は当社グループの原料の一つです。地球環境の保全が社会と企業の持続的な成長につながるという考えのもと、エネルギーを効率的に活用し、CO<sub>2</sub>排出量及び廃棄物排出量の削減を推進していきます。</p>                                     |

## INPUT

## グループ従業員

7,924名

## 連結子会社

国内

35社

海外

38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)

## 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投資

- DX投資額200億円 (中期経営計画2022期間)
- SCMデジタルプラットフォーム

## 営業CF

219億円

## 自己資本比率

41.8%

## ROE

8.8%

## 事業展開国

22カ国

## 拠点数

国内

296拠点

海外

128拠点

## ステークホルダーとのエンゲージメント

- 投資家との対話
  - 決算説明会: 4回 (延べ251名参加)
  - 個別IR取材: 145回
  - SR面談: 12社
  - 取締役会フィードバック: 2回
- 顧客・ビジネスパートナーとの共創

## エネルギー総使用量

988 TJ

## 再生可能エネルギー総使用量

11,942 kWh

## 資本の強化につながる戦略

多様な従業員一人ひとりの成長による組織の成長と、グループ総合力強化の実現

- グループ理念の浸透
- 「求める人材像」に沿った採用・育成・定着施策の実行
- 従業員のエンゲージメント向上
- 組織力の向上にむけたD&Iの推進
- SCMソリューションや現場力を高める人材育成

改善による現場力の向上とDXの推進によるサービスの高付加価値化

- 標準化手法の全社浸透
- デジタル手法を用いたサプライチェーンマネジメントの推進
- スマートロジスティクス (ロボティクス等) の推進

成長戦略への投資、資本効率を意識した経営

- 中期経営計画2022財務戦略の実行
  - 投資: 1,300億円
  - 配当性向: 30%
  - D/Eレシオ: 1.0倍
  - ROE: 12%超

物流基盤の維持・強化

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

各ステークホルダーとの対話・関係強化

- 投資家・株主の皆様との良好なコミュニケーション
- 顧客満足度の向上
- 責任あるサプライチェーンの構築

限りある資源の有効活用

- 省エネ推進・再エネ利用拡大等によるCO<sub>2</sub>排出量の削減
- 廃棄物再資源化率の向上

※数値については2025年3月末時点

## 三井倉庫グループの強み

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

### PRIDE

#### 社会を止めないことの責任と誇り

過去の大震災や台風をはじめとした自然災害、コロナ禍など、物流寸断というサプライチェーンの危機にお客様と共に立ち向かい、乗り越えてきました。社会の血液の一端である物流の担い手であることに責任と誇りを持ち、「社会を止めない」ために活動しています。

### GEMBA

#### 現場は原点であり、 進化の起点であり続ける

私たちの原点は物流の最前線にあります。そこで働く一人ひとりがお客様と真摯に向き合い、自ら考え行動することで生まれる「現場力」。それこそが、私たちの事業の揺るぎない原点です。そして「現場」は、目まぐるしく変化する社会のニーズを肌で感じ、自らを革新し続ける進化の起点でもあります。この「現場」をすべての活動の土台とし、私たちは社会と共に進化する物流を創造し続けます。

### RESPECT

#### 多様な個を受け入れ、 新たな価値を生み出す

倉庫保管を祖業とする私たちは、多くの会社を仲間に迎え総合物流企業に発展しました。会社×人材によって生み出される「多様なDNA」を尊重する心。お客様やパートナーの皆様との「対話と共創」を重ねる心。多様な個の力を掛け合わせることで、お客様のサプライチェーンの最適化に資するソリューションを提供し、社会のさらなる発展に貢献していきます。

### CHALLENGE

#### 顧客視点と社会視点の、 提案力と実行力で挑む

ドライバー不足や激甚化する自然災害をはじめ、様々な社会課題が複雑に絡み合い、事業環境の不確実性が増す中、円滑で効率的な次世代物流網の構築を目指して、社内外の共創を通じた様々な取り組みに「挑戦」しています。社会の「進化をつなぐ」物流企業として現状に満足せず、創意工夫を行う攻めの姿勢で挑み続けます。



三井倉庫  
グループの  
強み

グループ総合力を活かした持続可

## 100年を超える信頼と実績

100年以上にわたり、時代のニーズに合わせて業容を拡大し、お客様や社会の発展に寄与してきました。各業界をリードする多くのお客様を永きにわたり支えてきた歴史の積み重ねが、三井倉庫グループへの信頼感を醸成し、優良な顧客基盤の形成につながっています。

特に関連する資本 社会・関係資本

売上上位100社のうち

上場企業数

71 社

産業分類数

37 分類

※国内および海外で自社もしくは親会社が上場している企業数

※日本標準産業分類の中分類を参考に当社にて分類

培ってきた資本

能なサプライチェーンの提供力

## 安定した経営基盤

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

特に関連する資本 財務資本

営業CF

219 億円

D/Eレシオ

0.75 倍

## 広範囲にわたる一気通貫の物流網

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

特に関連する資本 サービス資本、知的資本、自然資本

充実した国内外ネットワーク

国内：296 拠点  
海外：128 拠点

フルスペックの物流機能



幅広いバリューチェーンの物流領域

調達

生産

販売

## 専門ノウハウに基づく提案力と現場力

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

特に関連する資本 人的・組織資本、知的資本

BPA 応募件数\*

227 件／年

SustainaLinkサービス

約2,500万件  
(CO<sub>2</sub>算定累計件数)

※Best Practices Award 営業ソリューション部門、業務改善部門の応募件数

※数値については2025年3月末時点

## ビジネスモデルとマテリアリティ



ぶれない軸を持ち、  
企業価値と社会価値を  
共に高める変革を推進していきます。

西村 健

取締役常務執行役員  
経営企画・広報・ESG・オペレーション統括管掌

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物流事業を営み、社会のインフラを担う100年企業としてサステナビリティ経営を強く推進しています。気候変動や保護主義の台頭、少子高齢化など外部環境の変化は加速しつつあります。そしてAIをはじめとする技術革新など事業環境の変化も目まぐるしく、これまでの延長線上の視点だけで物事を捉えていると、次の100年を見据えた永続的な価値創造企業であり続けるのは困難であるとの

危機感から、昨年ビジネスモデルを再定義し、マテリアリティを改定しました。

このような背景から、具体的な特定のプロセスについては、2つの時間軸からのアプローチを組み合わせています。一つは、現在を起点として事業環境の変化やトレンドを捉え、中期的なリスク・機会を分析する「フォアキャスト」の視点。もう一つは、2050年の未来における「ありたい社会の姿」から2035年の社会像・顧客動向を捉え、当社グループが果たすべ

### ビジネスモデルの再定義およびマテリアリティの特定プロセス

#### STEP 1

##### 外部環境分析

##### 2050年のありたい未来像からのバックキャスト

PESTEL+物流に関する2050年のマクロトレンド

2050年の未来像の設定

2035年の社会像の特定

##### 現在を起点とするフォアキャスト

各種サステナビリティ  
関連文書

ESG評価機関  
からの要請

業界課題

投資家をはじめとしたステークホルダーからの要請

##### 内部環境分析

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

#### STEP 2

##### 重要性評価

##### 2035年の動向

2035年の  
社会像・顧客動向

当社グループの  
目指す方向性

サプライチェーンにおける  
QCD+サステナビリティ

顧客のコア業務追求に伴う  
物流派生業務範囲の拡大

消費者ニーズや社会課題に対応した  
新たな価値・事業創出

き役割を描いた「バックキャスト」の視点です。そして、社会・環境が当社グループに与える影響だけでなく、当社グループの事業活動が社会・環境に与えるインパクトも考慮しながらリスクと機会の抽出を行いました。

これら2つの時間軸を組み合わせることで、足元の課題対応に留まらない、企業価値と社会価値の向上につながる「ぶれない軸」としての当社グループならではのビジネスモデル、更にそのビジネスモデルを実現し中長期的な価値を創出するためのマテリアリティの特定に至ることが出来たと考えています。なにより、サステナビリティ委員会や取締役会において本内容について議論を重ねる中で、当社グループの強みや今後の方向性について経営陣における共通認識を醸成出来たことは大きな成果であったと思っています。

現在は大きな枠組みは決まったので、今後どのようにして個別の戦略や施策、そして日々の業務に具体的に落とし込んでいくかの統合フェーズに進んでいます。当社グループのマテリアリティは「企業価値・社会価値の創造」に関する2つのマテリアリティと「価値創造の基盤維持・強化」に関する6つのマテリアリティの計8項目から構成されていますが、それぞれに対して、積み上げ型で進めるのではなく長期視点の目指す姿を明確化し、各施策を推進できる仕組みを強化していくこと

が必要だと考えています。そして各々の要素を次期中期経営計画へ統合していきます。

先が見えない時代にあって、企業価値と社会価値の双方を追求し、バランスよく経営の舵取りをしていく必要性はますます高まっています。そしてその根幹となるビジネスモデルやマテリアリティの取り組みを着実なものにしていくには、従業員一人ひとりの理解と主体的な行動が不可欠です。経営としては、全従業員が自ら「もっと社会の役にたちたい」「そのためにもっとレベルアップしたい」「これまでのやり方をこう変えたい」といった課題意識を持って、日々の業務の中で価値創造を実践していく、そういった企業文化への変革を推し進めていきます。

物流は経済の発展や人々の暮らしを豊かにする社会インフラです。我々の活動自体が持続可能な社会につながるものだと思います。当社グループは、グループ総合力により持続可能なサプライチェーンを提供する力を強みとしています。その強みを構成する人材やノウハウ、アセットなど、多様な資本を統合・活用し、企業価値と社会価値の向上に寄与するサステナビリティ経営を推し進め、更に「ぶれない軸」を持って変革し続けることで、物流業界をリードする唯一無二の存在となることを目指していきます。

## STEP 3

## リスクと機会の抽出

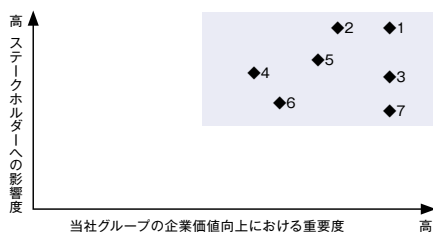
## STEP 4

## 最終化

## 顕在化している社会課題・要請

ステークホルダー  
への影響度

当社グループの  
企業価値向上に  
おける重要度



1. 安全・レジリエントな物流事業の追求
2. 気候変動対策の推進
3. 人的資本経営の推進
4. 人権の尊重
5. サプライチェーン上のサステナビリティ推進への貢献
6. 情報・サイバーセキュリティの強化
7. ガバナンス体制の強化

リスクと機会を  
短・中・長期の  
時間軸で洗い出し

企業価値向上と  
社会価値向上の一体化に  
資する

競争優位性を確立する  
ビジネスモデル

➡ P.31-32

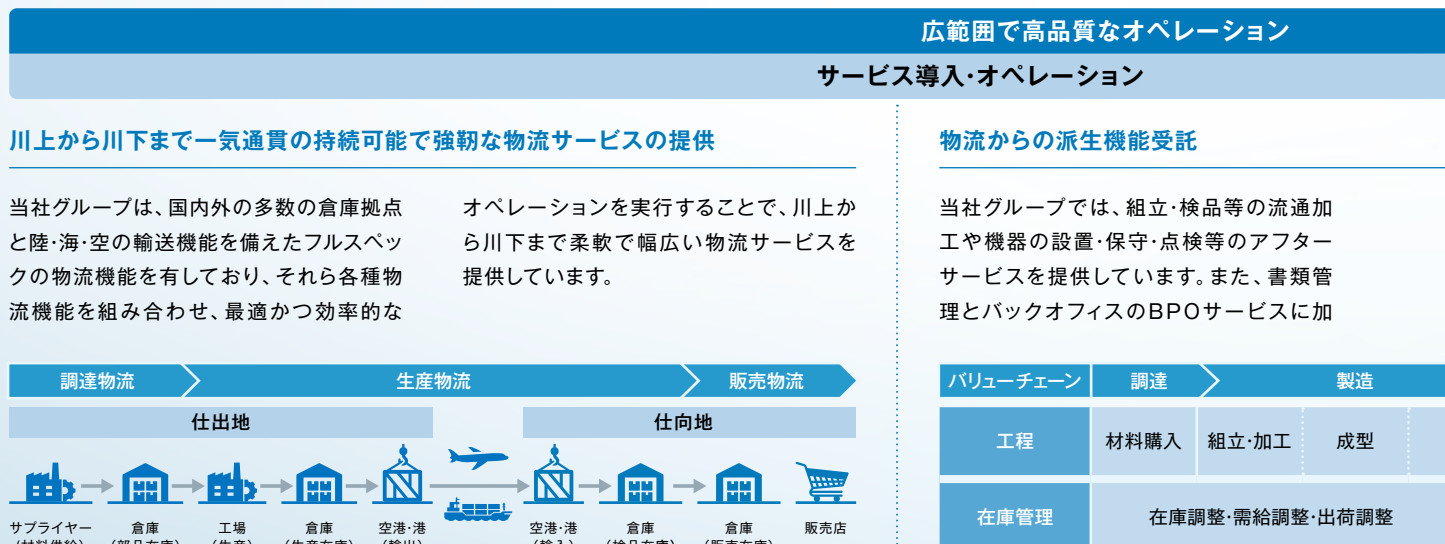
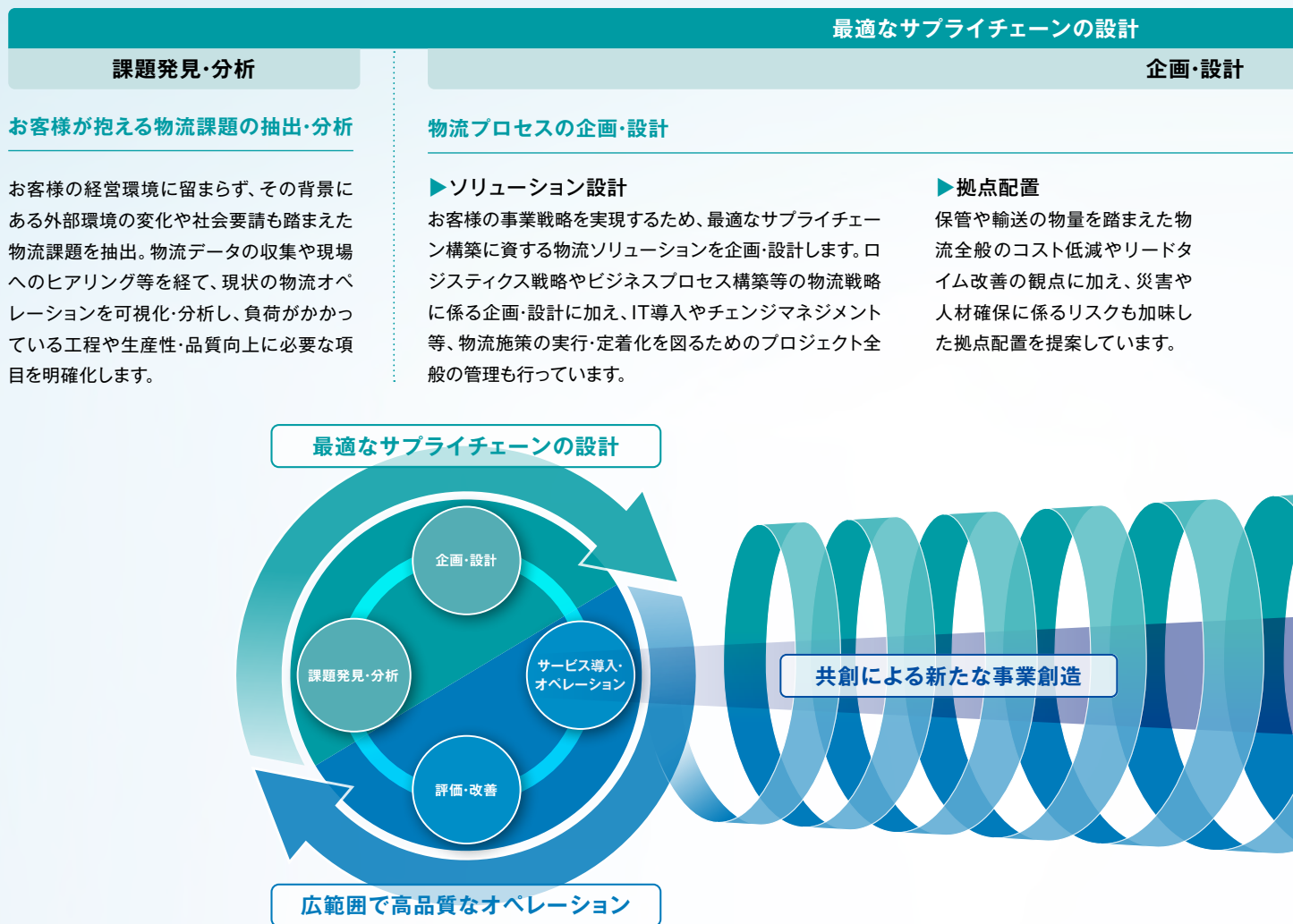
2035年に向けて取り組む  
重要課題  
マテリアリティ

➡ P.33-36

➡ P.45-80

## ビジネスモデル

三井倉庫グループは、お客様のサプライチェーンを強靱かつ持続可能なものにするため、3つの軸からなるビジネスモデルを構築しています。お客様の課題を解決するための「最適なサプライチェーンの設計」、それらを実現する「広範囲で高品質なオペレーション」、そして業界や社会全体の持続性を高めるべく「共創による新たな事業創造」にも取り組んでいます。このビジネスモデルを深化させていくことで、絶え間ないサービス品質の向上に努め、お客様の成長と社会の発展に貢献していきます。



## 共創による新たな事業創造

## 社会課題の解決につながる新たなサービス・事業の創造

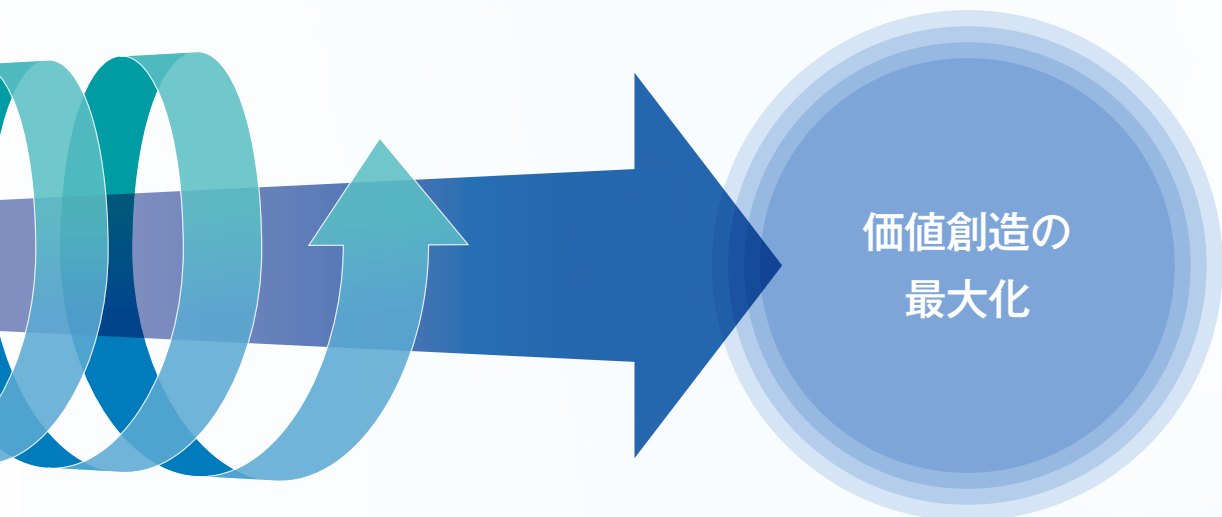
## ▶ 倉庫内設計

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

## ▶ 輸送ネットワークの構築

多様な輸送モードや長年にわたり確立してきた共同配送網を活用しています。リードタイムや輸送費用等の複数の観点を考慮し、最適な輸送ネットワークを構築しています。

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



価値創造の  
最大化

## 評価・改善

## たゆまぬ改善活動による物流品質の向上

え、調達代行や販売管理等、お客様がコア業務に専念できるようバリューチェーンのBPOサービスを提供しています。

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

販売

アフターサービス

検品・検査

マーケ  
ティング

設置

保守

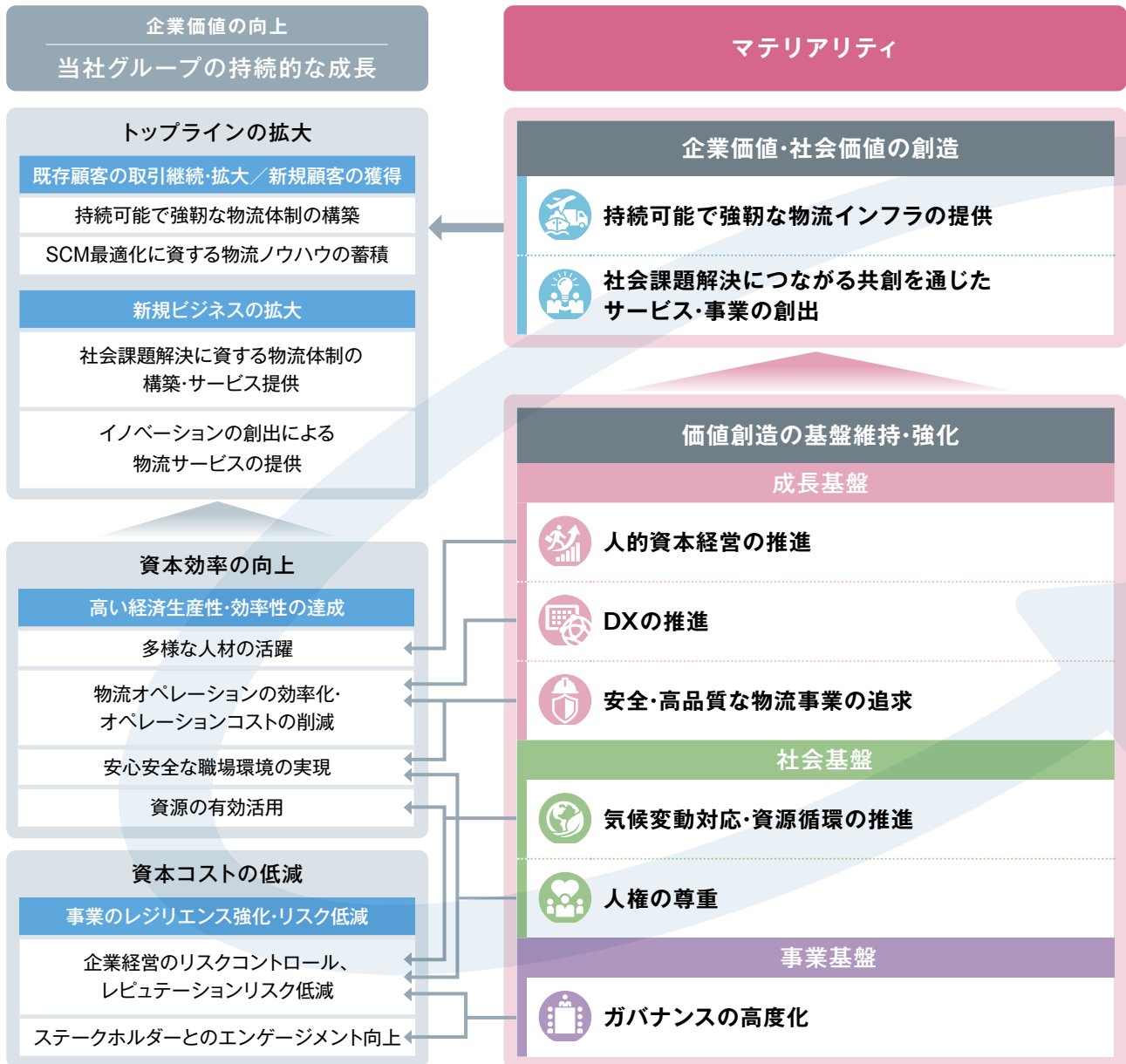
点検

修理

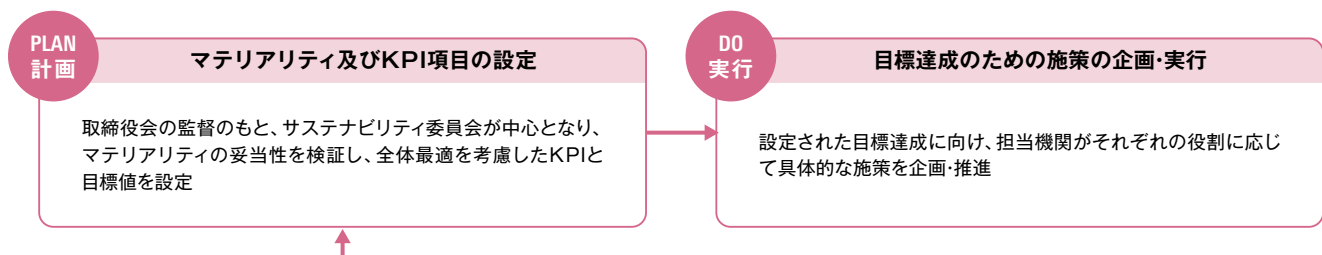
## マテリアリティ

三井倉庫グループは、不確実で複雑化する時代においてもパーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現していくために、より中長期視点に基づいた経営を推進する必要があると認識し、マテリアリティを特定しています。マテリアリティは、「価値創造の基盤維持・強化」に基づく6つのマテリアリティと、それらを通じて「企業価値・社会価値の創造」を実現する2つのマテリアリティの計8項目で構成されています。特定したマテリアリティは、当社グループの事業活動そのものであり、マテリアリティに取り組むことで、当社グループの企業価値向上につなげるとともに、お客様の事業の成長、そして、社会の持続的成長を実現していきます。

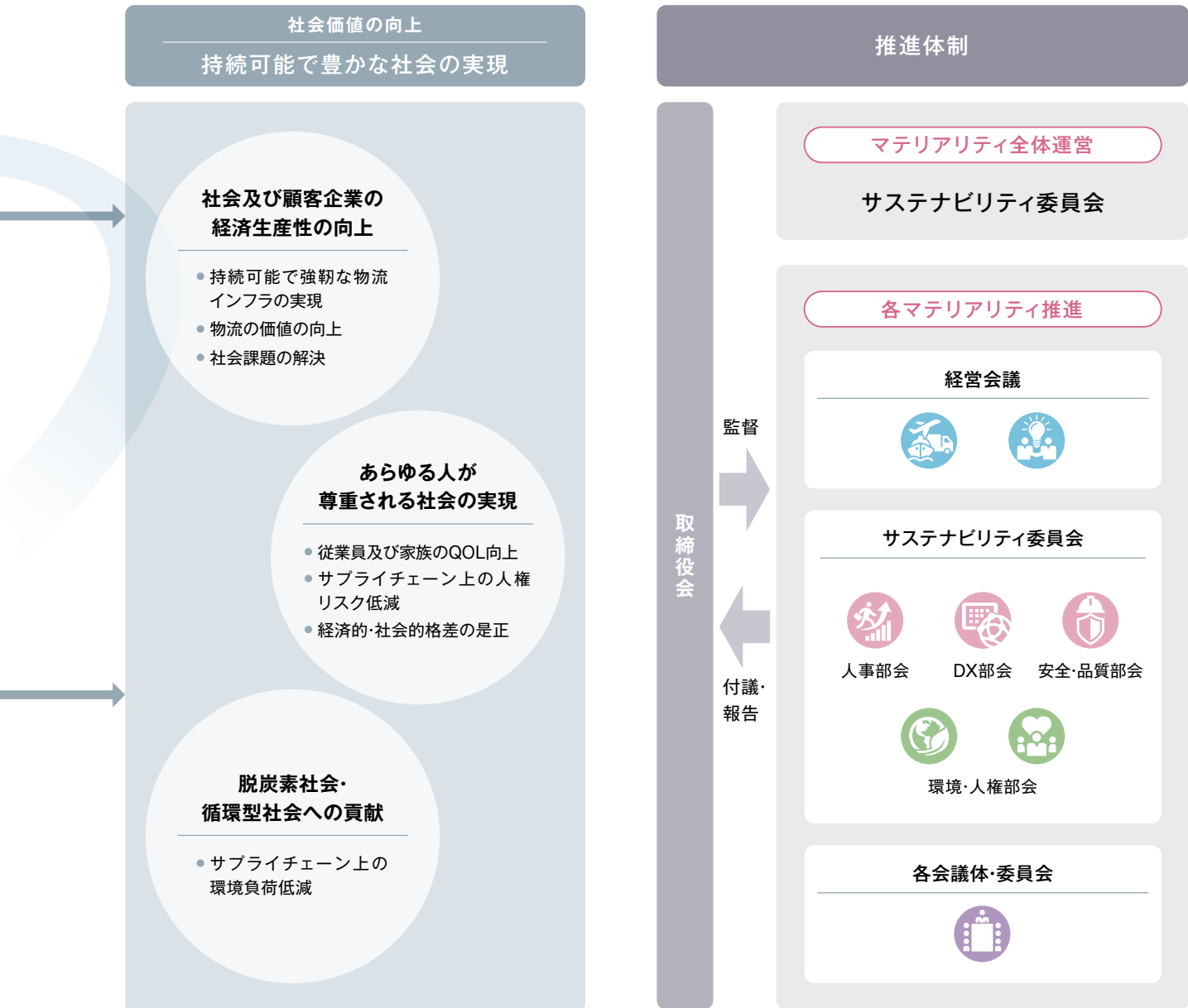
当社グループでは、マテリアリティへの取り組みを、取締役会の監督のもと、強固なガバナンス体制を通じてグループ全体で推進



### PDCAマネジメント



しています。マテリアリティ全体の運営はサステナビリティ委員会が統括し、全体戦略・方針の検討やその妥当性検証などの役割を担います。各マテリアリティにKPIを設定し、進捗状況を取締役に報告することで、実効性を高めています。推進体制については、その性質に応じて担当機関を定めています。当社グループの直接的な利益につながる「企業価値・社会価値の創造」は経営会議にて議論しています。「価値創造の基盤維持・強化」のうち、「成長基盤」「社会基盤」に関するマテリアリティについては、サステナビリティ委員会の管轄のもと、各部会を設けています。「事業基盤」である「ガバナンスの高度化」については、各会議体・委員会で取り組みを深化しています。サステナビリティ推進と経営の一体化によるさらなる企業価値の向上を目指していきます。

CHECK  
評価

## 各KPIや施策の進捗状況についてチェック・管理

各担当機関は施策の実行状況を定期的に確認し、サステナビリティ委員会や取締役会へ報告。報告を受けた上位機関は、多角的な視点から進捗を評価

ACTION  
改善

## 達成度の分析、課題や改善点の抽出

取締役会や各委員会での評価結果、および投資家・格付機関といった外部ステークホルダーからの意見を集約・分析。抽出された課題や改善点を、次期の施策立案や目標の見直しに活かし、サイクルを継続

## マテリアリティ一覧

三井倉庫グループは、事業活動を通じて新しい価値を創出し、当社グループと社会の持続的成長を実現することを目的に、マテリアリティを特定しています。マテリアリティは、「価値創造の基盤維持・強化」に基づく6つのマテリアリティと、それらを通じて「企業価値・社会価値の創造」を実現する2つのマテリアリティの計8項目で構成されています。これらマテリアリティへの取り組みを推進し、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      |                                                                                                                      | 主要な事業インパクト                                                                                                                                                                                                               | 主要な社会インパクト                                                                                                       |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業価値・社会価値の創造 |  <b>持続可能で強靱な物流インフラの提供</b>           | <b>〈トップラインの拡大〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SCM最適化に資する物流体制の構築</li> <li>顧客のQCD+S(サステナビリティ)ニーズを満たす物流ノウハウの蓄積</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの実現</li> </ul>                                              |
|              |  <b>社会課題解決につながる共創を通じたサービス・事業の創出</b> | <b>〈トップラインの拡大〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決に資する物流体制の構築・サービス提供</li> <li>イノベーションの創出による物流サービスの提供</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの実現</li> <li>物流の価値の向上</li> <li>社会課題の解決</li> </ul>           |
| 価値創造の基盤維持・強化 | 成長基盤                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                  |
|              |  <b>人的資本経営の推進</b>                  | <b>〈トップラインの拡大〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の活躍による最適なサービスの提供</li> </ul> <b>〈資本効率の向上〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント向上による組織力の強化・1人あたり利益の向上</li> <li>健康経営の推進による労働生産性の向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの実現</li> <li>従業員及び家族のQOL向上</li> <li>経済的・社会的格差の是正</li> </ul> |
|              |  <b>DXの推進</b>                     | <b>〈トップラインの拡大〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術の活用によるサービスの高度化</li> </ul> <b>〈資本効率の向上〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ロボティクス、デジタル技術導入による業務効率化・業務変革の実施</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>物流の価値の向上</li> <li>従業員及び家族のQOL向上</li> </ul>                                |
|              |  <b>安全・高品質な物流事業の追求</b>            | <b>〈トップラインの拡大〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>物流品質の向上に伴う競争優位性の確立</li> </ul> <b>〈資本効率の向上〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>安心安全な職場環境の実現による労働生産性の向上</li> <li>物流オペレーションの効率化・オペレーションコストの削減</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの実現</li> <li>従業員及び家族のQOL向上</li> </ul>                       |
|              | 社会基盤                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                  |
|              |  <b>気候変動対応・資源循環の推進</b>            | <b>〈資本効率の向上〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動緩和による保険料・修繕費用の抑制</li> <li>資源効率の向上によるコスト削減</li> </ul> <b>〈資本コストの低減〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>災害リスクの低減に伴う事業のレジリエンス強化</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン上の環境負荷低減</li> </ul>                                               |
|              |  <b>人権の尊重</b>                     | <b>〈資本効率の向上〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>安心安全な職場環境の実現による労働生産性の向上</li> </ul> <b>〈資本コストの低減〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>レピュテーションリスク回避による事業のレジリエンス強化</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン上の人権リスク低減</li> <li>経済的・社会的格差の是正</li> </ul>                        |
|              | 事業基盤                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                  |
|              |  <b>ガバナンスの高度化</b>                 | <b>〈資本コストの低減〉</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクコントロールによる事業のレジリエンス強化</li> <li>ステークホルダーとのエンゲージメント向上</li> </ul>                                                                                                | —                                                                                                                |

| KPI                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                        | 2025／3月期実績                                                                                                                                                                                                      | 対象範囲                                                                                       | SDGsへの貢献                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画2022<br/>営業収益<br/>営業利益</li> </ul>                                                                                                                                                  | 3,500億円※1<br>230億円※1                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>営業収益 2,807億円</li> <li>営業利益 178億円</li> </ul>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外<br/>連結対象会社</li> </ul>                           |                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>新規サービス・事業の創出と拡大に向けた取り組み推進</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>SustainaLinkの推進</li> <li>共創案件の推進</li> </ul>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外<br/>連結対象会社</li> </ul>                           |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>人材ポートフォリオの可視化</li> <li>1人あたり平均研修時間</li> <li>1人あたり平均研修費用</li> <li>女性管理職比率</li> <li>男性育児休業取得率</li> <li>グループ各社間交流の取り組み推進</li> <li>理念浸透度スコア</li> <li>エンゲージメントスコア</li> <li>有給休暇取得率</li> </ul> | 20時間/年※2<br>7万円/年※2<br>15%※2<br>100%※2<br>71以上※2<br>71以上※2<br>70%※2                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>タレントマネジメントシステムの導入</li> <li>13.9時間</li> <li>6.0万円</li> <li>10.4%</li> <li>93.9%</li> <li>事業会社間の人材交流</li> <li>職層別研修共催の企画</li> <li>69</li> <li>68</li> <li>70.2%</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>MSH</li> <li>物流事業会社</li> </ul>                      |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>DX対応システム数</li> <li>RPA、ロボティクス導入拠点数</li> <li>現場起点のDXプロジェクト数</li> <li>DX人材教育受講者数</li> </ul>                                                                                                |                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>11システム</li> <li>RPA導入拠点数: 6拠点</li> <li>ロボティクス導入拠点数: 5拠点</li> <li>8プロジェクト</li> <li>DXリテラシー研修の受講人数: 925人</li> <li>DX推進者向け研修の受講人数: 180人</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>MSH</li> <li>物流事業会社</li> </ul>                      |                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>労働災害発生日数率</li> <li>品質事故PPM改善への取り組み推進</li> </ul>                                                                                                                                          | 前年度水準改善                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>1.04 (前年度比1.04ポイント上昇)</li> <li>品質事故PPM改善に向けた体制の構築</li> </ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>MSH</li> <li>物流事業会社</li> </ul>                      |                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量: Scope1+2 (2014/3月期比)</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量: Scope3</li> <li>廃棄物再資源化率</li> </ul>                                                                                  | 2026/3月期 29%削減<br>2031/3月期 50%削減<br>2051/3月期 ネットゼロ<br>自社及びお客様のサプライチェーン全体での排出量削減への取り組み推進<br>前年度比1ポイント改善 | <ul style="list-style-type: none"> <li>52,558t-CO<sub>2</sub> (2014/3月期比25.3%削減)</li> <li>SustainaLinkの推進</li> <li>モーダルシフト等、サプライチェーンの最適化の推進</li> <li>9ポイント改善</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>MSH</li> <li>物流事業会社</li> <li>丸協運輸(大阪・愛媛)</li> </ul> |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループにおける人権DD実施率</li> <li>教育研修実施率の向上</li> </ul>                                                                                                                                         | 100%                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> <li>コンプライアンス研修の実施</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外<br/>連結対象会社</li> </ul>                           |                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                            |                                                                                                                                                                              |

※1 達成時期は2027/3月期 ※2 達成時期は2031/3月期

## 中期経営計画2022

### 中期経営計画2013-2015

MOVE2013・MOVE2015

2014/3期～2017/3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   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th><th>達成状況</th><th>実績</th><th>目標</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業収益</td><td>未</td><td>2,255億円</td><td>2,800億円</td></tr> <tr> <td>営業利益</td><td>未</td><td>58億円</td><td>110億円</td></tr> <tr> <td>営業CF</td><td>未</td><td>125億円</td><td>200億円</td></tr> <tr> <td>有利子負債残高</td><td>未</td><td>1,689億円</td><td>1,600億円以下</td></tr> </tbody> </table>                                                                                |         |           | 指標 | 達成状況 | 実績 | 目標 | 営業収益 | 未 | 2,255億円 | 2,800億円 | 営業利益 | 未 | 58億円 | 110億円 | 営業CF | 未 | 125億円 | 200億円 | 有利子負債残高 | 未 | 1,689億円 | 1,600億円以下 |
| 指標      | 達成状況                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 実績      | 目標        |    |      |    |    |      |   |         |         |      |   |      |       |      |   |       |       |         |   |         |           |
| 営業収益    | 未                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2,255億円 | 2,800億円   |    |      |    |    |      |   |         |         |      |   |      |       |      |   |       |       |         |   |         |           |
| 営業利益    | 未                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 58億円    | 110億円     |    |      |    |    |      |   |         |         |      |   |      |       |      |   |       |       |         |   |         |           |
| 営業CF    | 未                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 125億円   | 200億円     |    |      |    |    |      |   |         |         |      |   |      |       |      |   |       |       |         |   |         |           |
| 有利子負債残高 | 未                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1,689億円 | 1,600億円以下 |    |      |    |    |      |   |         |         |      |   |      |       |      |   |       |       |         |   |         |           |
| 取り組み    | <p><b>【M&amp;Aによる事業拡大】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>メーカー物流に強みのある三井倉庫サプライチェーンソリューションがグループ入り</li> <li>グループ運送機能の強化を目的とし、丸協運輸がグループ入り</li> </ul> <p><b>【設備投資による事業拡大】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アジア地域強化のためバンコク、ジャカルタに新倉庫設立</li> <li>成長分野であるヘルスケアの専用施設を開東加須に設置</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期にのれんの減損を計上。</p> |         |           |    |      |    |    |      |   |         |         |      |   |      |       |      |   |       |       |         |   |         |           |
| 課題      | <ul style="list-style-type: none"> <li>PMIの推進</li> <li>案件別収支管理と事業ポートフォリオの見直し</li> <li>安定配当への早期復帰</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |         |           |    |      |    |    |      |   |         |         |      |   |      |       |      |   |       |       |         |   |         |           |

### 中期経営計画2017

反転から持続的成長

2018/3期～2022/3期

| 外部環境      | 物流原価上昇<br>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期～2020/3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期～2022/3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     | <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th><th>達成状況</th><th>実績</th><th>目標</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業利益</td><td>達成</td><td>259億円</td><td>100億円</td></tr> <tr> <td>有利子負債残高*</td><td>達成</td><td>940億円</td><td>1,300億円以下</td></tr> <tr> <td>ネットD/Eレシオ</td><td>達成</td><td>0.9倍</td><td>2.0倍以下</td></tr> <tr> <td>ROE</td><td>達成</td><td>20.4%</td><td>9.0%超</td></tr> </tbody> </table> <p>※リース債務を除く</p>                                                                                                                                   |       |           | 指標 | 達成状況 | 実績 | 目標 | 営業利益 | 達成 | 259億円 | 100億円 | 有利子負債残高* | 達成 | 940億円 | 1,300億円以下 | ネットD/Eレシオ | 達成 | 0.9倍 | 2.0倍以下 | ROE | 達成 | 20.4% | 9.0%超 |
| 指標        | 達成状況                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 実績    | 目標        |    |      |    |    |      |    |       |       |          |    |       |           |           |    |      |        |     |    |       |       |
| 営業利益      | 達成                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 259億円 | 100億円     |    |      |    |    |      |    |       |       |          |    |       |           |           |    |      |        |     |    |       |       |
| 有利子負債残高*  | 達成                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 940億円 | 1,300億円以下 |    |      |    |    |      |    |       |       |          |    |       |           |           |    |      |        |     |    |       |       |
| ネットD/Eレシオ | 達成                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0.9倍  | 2.0倍以下    |    |      |    |    |      |    |       |       |          |    |       |           |           |    |      |        |     |    |       |       |
| ROE       | 達成                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 20.4% | 9.0%超     |    |      |    |    |      |    |       |       |          |    |       |           |           |    |      |        |     |    |       |       |
| 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、グループ一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を達成。</p> |       |           |    |      |    |    |      |    |       |       |          |    |       |           |           |    |      |        |     |    |       |       |
| 課題        | <ul style="list-style-type: none"> <li>利益成長の継続</li> <li>時価総額の向上</li> <li>急激な環境変化への対応</li> <li>ESG経営の加速</li> <li>「圧倒的な現場力」の構築と強化</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |       |           |    |      |    |    |      |    |       |       |          |    |       |           |           |    |      |        |     |    |       |       |

## 中期経営計画2022

Be the First-Call Company ～深化による攻勢～

2023/3期～2027/3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」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。

### VISION

いつも、いざも、これからも。  
共創する物流ソリューションパートナー

### 成長戦略

1

#### グループ総合力結集による トップライン成長

→ P.39-43

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

##### 特に関連するマテリアリティ

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

2

#### オペレーションの競争力強化

→ P.43-44

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

##### 特に関連するマテリアリティ

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

3

#### 深化を支える経営基盤の構築

1. DX

→ P.51-54

- ▶ ビジネスモデルの変革
- ▶ 企業風土の改革

##### 特に関連するマテリアリティ

- DXの推進

2. 共創

→ P.44

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

##### 特に関連するマテリアリティ

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

3. 事業アセット

→ P.97

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

##### 特に関連するマテリアリティ

- 安全・高品質な物流事業の追求
- DXの推進

4. ESG

→ P.47-50, P.57-80

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

##### 特に関連するマテリアリティ

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

### 人材

→ P.47-50

##### 特に関連するマテリアリティ

- 人的資本経営の推進
- 人権の尊重

### 数値目標

#### 営業収益

3,500 億円

(6%成長/年)

#### 営業利益

230 億円

(6%成長/年)

#### 営業CF

300 億円

(7%成長/年)

### 財務戦略

#### 投資

1,300 億円

#### 配当性向

30 %

#### D/Eレシオ

1.0 倍

#### ROE

12 % 超

## 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

注力  
領域

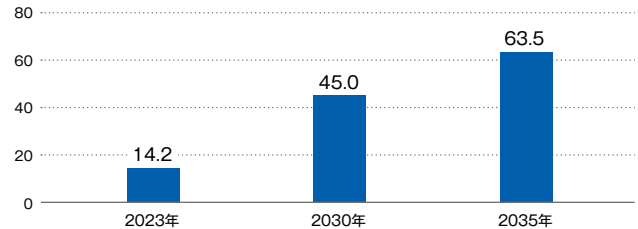
## モビリティ

## 市場動向・背景

環境や安全の観点から自動車の電動化(EV化)や知能化の進展など、自動車業界は転換期を迎えております。電動化や知能化の進展に伴って、リチウムイオンバッテリー(LIB)や半導体の重要性が高まり、従来の自動車と異なる部品や装置の流通量増加が見込まれています。また、世界情勢の不確実性が高まる中、いかなる時も原材料・部品の安定調達を可能にする物流サービス体制の構築が必要とされています。

## 世界のEV販売台数の推移予測(2023-2035)\*1,2

(百万台)



※1 公表政策シナリオ(各国政府の現在の計画を組み込んだシナリオ)に基づく推計

※2 二輪車、三輪車等は除く

IEA 2024; Global EV Outlook, <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024/outlook-for-electric-mobility>, CC BY 4.0に基づき当社が単独で作成したものであり、本図はIEAが承認するものではありません

注力  
領域

## ヘルスケア

## 市場動向・背景

医療用医薬品市場においては、一般的な治療手段として、低分子医薬品、中・高分子医薬品、遺伝子治療・再生医療等製品の各分野に分類されます。低分子、中・高分子医薬品に関しては一定の市場規模があり、遺伝子治療・再生医療等製品に関しては現状の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。

## 医療用医薬品市場の分類と市場規模予測

○ 2020年 ● 2030年

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

※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

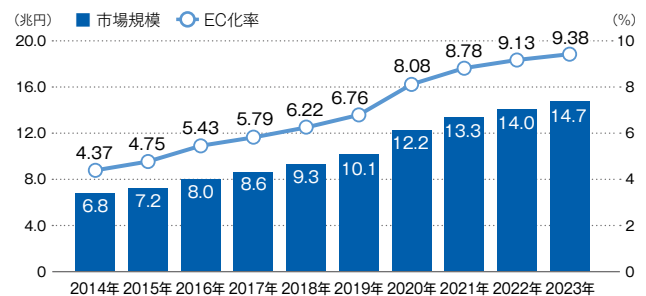
注力  
領域

## B2B2C

## 市場動向・背景

デジタル化の進展や消費者嗜好の変化により、メーカーや小売企業の販売手法が変化してきています。企業は店舗とEC販売の相乗効果を狙った販売戦略を強化しており、これらの戦略に物流の最適化は不可欠です。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求められます。B2B2C領域においては、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5年度 電子商取引に関する市場調査報告書」に基づき当社作成

## アプローチ

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

また、半導体関連商品をターゲットとした拠点開設や、物流網の構築など、国内への半導体製造拠点誘致の動きに対応した需要の取り込みも推進しています。

## 具体的な取り組み事例

当社グループは、航空輸送品質認証プログラムである、「CEIV Lithium Batteries」※1を成田国際空港にて取得しております。LIBは、輸送の安全性確保が最重要課題とされておりますが、スタッフの教育、各種手順書の作成、リスクの評価等を含めた安全・品質管理体制の構築に取り組み、当該認証を取得しました。これにより、LIB関連の物流において高度化・多様化するお客様のニーズにお応えし、グローバル基準で安全・高品質な輸送を国内外問わずワンストップでのご提供が可能となっております。

※1 CEIV Lithium Batteries(The Center of Excellence for Independent Validators in Lithium Batteries)の略。高い安全輸送品質を保ったサプライチェーンの構築を目的とし、IATA(国際航空運送協会)が策定した航空輸送品質認証プログラム。

## アプローチ

当社グループでは、GMP※1やQMS※2に則った体制を確立した上で、薬機法における業許可を自社で取得し、医薬品・医療機器・治験薬等の物流において製造から販売まで一貫して取り扱うことのできる付加価値の高い物流サービスを提供しています。多数の管理薬剤師のもと医薬品・医療機器の取り扱いに求められる「高品質オペレーション」を構築するとともに、GDP※3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。また、今後市場の拡大が見込まれる遺伝子治療・再生医療等製品に対しても、保管や輸送における物流体制を確立し、先端医療分野の取り組みを図っています。

※1 GMP:医薬品等の製造管理及び品質管理の基準

※2 QMS:医療機器及び体外診断用医薬品の製造管理及び品質管理の基準

※3 GDP:医薬品の適正流通基準

## 具体的な取り組み事例

当社グループは、再生医療分野における製造業許可(包装・表示・保管区分)※1を東京都と兵庫県の東西2拠点の自社施設において取得し、GCTP※2に適合した高品質な保管・輸送サービスを提供しております。東西2拠点体制での物流サービスの提供により、BCPを含むお客様のニーズに沿った柔軟な対応を可能とし、再生医療等製品や将来の薬事承認を目指す治験製品に対して、効率的かつ安定的な供給を実現するサプライチェーンの最適化を推進します。

※1 医薬品医療機器等法施行規則において規定。「再生医療等製品の製造工程のうち包装、表示、検品、保管を行うもの」であり、取得ハードルが高い業許可。

※2 Good gene, Cellular, and Tissue-based products Manufacturing Practiceの略。厚生労働省の省令により示されている再生医療等製品の製造管理及び品質管理の基準。

## アプローチ

当社グループでは、これまでさまざまなお客様への提案により培われた物流設計力と家電物流センターの運営経験を軸に、メーカー、小売、そして消費者をつなげる最適な物流ソリューションを提供してきました。これらのノウハウを活かして、お客様の事業戦略に即したサプライチェーンの設計から、日々の効率的な物流オペレーションの提供までを一貫して行っています。

具体的なソリューションとしては、複数のメーカーと量販店の在庫を同一物流センターで共有する共同物流プラットフォームや、家電・家具の全国への配送・設置・メンテナンス業務を請け負うテクニカルサービスを提供しています。近年は、増加するEC販売に対応すべく、マテハン導入や物流波動に応じた応援体制の構築により、店舗とEC双方にとって最適な物流運営に取り組んでおり、家電・家具に留まらず、日用品、ファッション分野へのB2B2C領域の取り扱い拡大を図っています。

## 具体的な取り組み事例

お客様それぞれの事業戦略に即したサプライチェーンの設計・物流オペレーションの実行推進によりお客様の事業の発展を支えています。

代理店からECサイトへの販路転換を検討していたお客様に対し、EC物流に対応した在庫の最適化やオペレーション改革を提案・実行しました。具体的には、納品リードタイムの短縮や物量への対応力強化のための東西2拠点体制の整備や、商品の特性・量・品種数をふまえたDPS※1等マテハン機器の導入・最適な現場オペレーションの設計を実施しています。

※1 Digital Picking Systemの略。ピッキングの作業の効率化を目的とし、各棚に設置されたデジタル表示器でのピッキング指示により経験の有無にかかわらず作業を可能とするシステム。

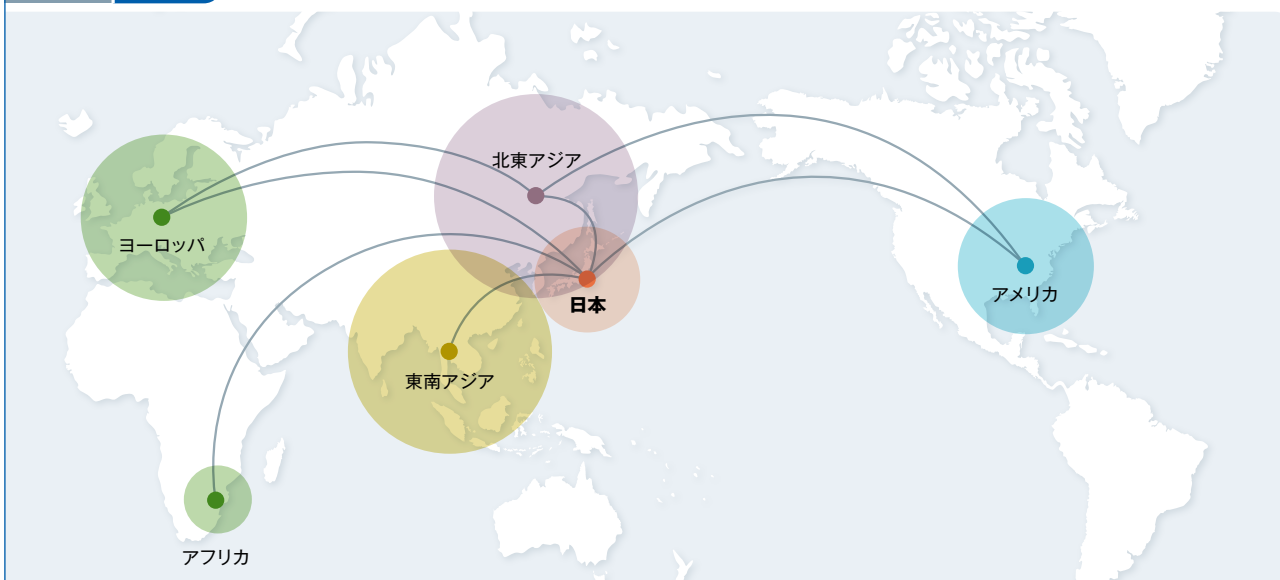
1 グループ総合力結集によるトップライン成長

① 統合ソリューションサービスの拡大

注力  
エリア



日本・中国・東南アジア



背景

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。

アプローチ

三井倉庫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お客様のグローバル戦略を支える物流網を構築しています。

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力エリアとして、ビジネスの拡大を図っています。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、お客様の生産計画や販売計画と連動して、サプライチェーン全体を最適化するSCM物流の深化につなげていきます。

日本

推進施策

- 注力領域であるモビリティ、ヘルスケア、B2B2C物流の深化
- SustainaLink (サステナリンク)※サービスの推進
- 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
- 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
- 2024年問題をはじめとするドライバー不足への対応
- 自動運転技術の活用など次世代物流を見据えた共創の推進

※お客様のサプライチェーンの持続可能性を支援する物流サービス

中国

推進施策

- EV/HV市場拡大を見据えた現地合併企業の持分を追加取得(100%子会社化)
- 拠点の合理化
- グループ各社との連携による一気通貫の物流提案(保管、陸・海・空輸送)推進
- 得意領域(食品・化学品等の原料・製品)にかかる取り扱い拡大
- バイヤーズコンソリデーション※の推進
- 欧州/中国間の鉄道輸送サービス推進

※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

東南アジア

推進施策

- マレーシア新倉庫稼働開始
- グループ各社との連携による一気通貫の物流提案(保管、陸・海・空輸送)推進
- 得意領域(食品・化学品等の原料・製品)にかかる取り扱い拡大
- 電子部品や自動車部品等の取り扱い拡大に向けたソリューション提案推進
- 地政学リスクに対応できる輸送網の構築推進、NVOCC※の強化
- 物流拠点への環境負荷低減の取り組み推進

※Non-Vessel Operating Common Carrierの略。船舶等の輸送手段を持たず、輸送事業者を利用して荷主の貨物の輸送を行う運航業者のこと。2つ以上の輸送手段を組み合わせたドア・ツー・ドアのサービスを提供する国際一貫複合輸送が可能となる

## 1 グループ総合力結集によるトップライン成長

## 2 サステナビリティ対応ビジネスの拡大



## サステナビリティ対応ビジネス

## 背景

社会課題が深刻化しサステナビリティの重要性が増す中、自然災害や労働力不足等による物流網の混乱が生じています。そのため、安定的なサプライチェーンの構築が企業の重要な経営課題の一つとなっています。

## アプローチ

三井倉庫グループは、物流の持続可能性を支援するサービ

ス「SustainaLink（サステナリンク）」を提供しています。「環境」「労働力」「災害」の3つの観点から物流リスクを洗い出し、「知る→見える化する→改善する」の3ステップで対応策を提案することで、お客様の安定的なサプライチェーン実現をサポートします。

また、需要増が見込まれるサステナビリティ商材の取り扱いも拡大を図っています。社会課題を起点としたサービスを通じて、自社の成長と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

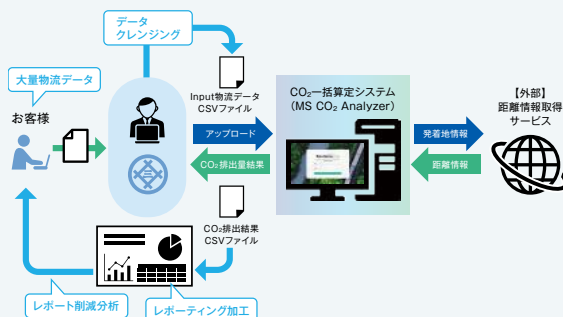
## SustainaLinkサービス



## 「環境リスク」に関するサービス事例

物流CO<sub>2</sub>排出量算定サービス「MS CO<sub>2</sub> Analyzer」

当社グループ独自の算定システムである「MS CO<sub>2</sub> Analyzer」では、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）の精緻な算定が可能です。



## 特徴

- 国内／国際物流対応
- 日系物流企業初のISO14083:2023への対応による精度の高い算定
- 物流の分析支援対応

## 累計算定実績

23／3期： 10万件  
24／3期： 1,000万件  
25／3期： 2,500万件

サプライチェーン全体の効率化に伴う物流CO<sub>2</sub>排出量の削減

当社グループは国内外、川上から川下まで一気通貫の物流網を有しており、お客様の環境リスクに対応可能な幅広い物流ソリューションを提供しています。

## ▶主なソリューション

|                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>拠点最適配置</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>トンキロを最小化した最適拠点の選定</li> <li>門前倉庫の活用</li> </ul>                                                                                                               | <b>共同配送</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>方面別の輸送マッチング</li> <li>コンテナラウンドユース</li> </ul>       |
| <b>モーダルシフト</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>鉄道／海上輸送への切替</li> <li>地方港における内航船の活用</li> </ul>                                                                                                              | <b>積載率改善</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>梱包改善</li> <li>配送頻度最適化</li> <li>輸送車両選定</li> </ul> |
| <b>非化石エネルギーの活用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーを活用したEVトラックの導入</li> <li>SAF (Sustainable Aviation Fuel) の導入</li> <li>Renewable Diesel<sup>※</sup>導入</li> </ul> <p>※廃食油や廃動植物油などを原料としたバイオ燃料</p> |                                                                                                      |

## 1 グループ総合力結集によるトップライン成長

## 3 業際の深掘



## 業際の深掘

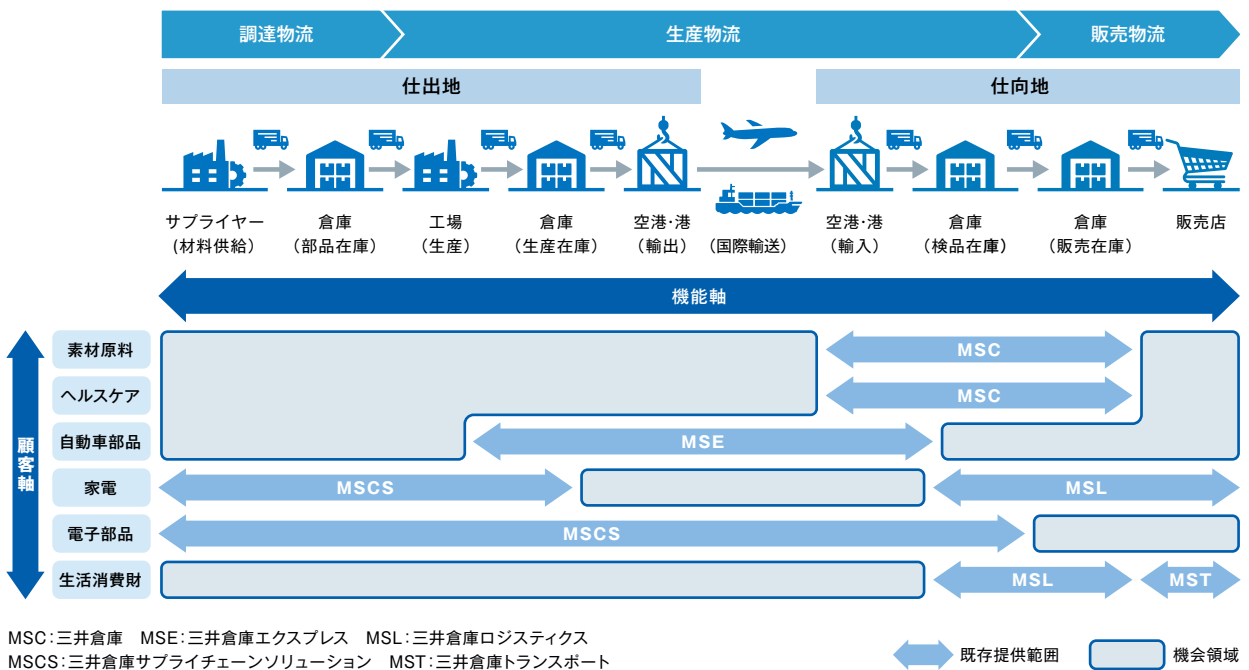
## 背景

三井倉庫グループは、100年を超える歴史で培った信頼と実績を礎に、各業界のリーディングカンパニーを中心とする強固な顧客基盤を有しています。さらに、M&Aを含めた継続的な事業拡大により、グローバルな物流ネットワークと、陸・海・空のフルスペックの輸送機能を獲得してきました。これにより、原材料調達から生産、販売に至るまで、お客様のバリューチェーンのあらゆる段階に対応できる多様なソリューション提供能力を備えています。

## アプローチ

当社グループは、強固な顧客基盤と多様なソリューション提供能力を最大限に活かすクロスセル戦略として、「業際の深掘」を推進しています。これは、既存のお客様（顧客軸）とそのサプライチェーン（機能軸）を多角的に分析して機会領域（当社が未だサービスを提供できていない領域）を特定し、その領域へ営業リソースを戦略的に投入することで、お客様への提供価値の最大化を図る取り組みです。

## 「業際」のイメージ



## 2 オペレーションの競争力強化

## 背景

お客様の高度化・多様化するニーズと2024年問題をはじめとした労働力不足に対応するため、物流オペレーションの品質を高めつつ、生産性向上を通じた原価低減を進めています。



## アプローチ

「業務品質の向上」と「オペレーションのローコスト化」の実現に向けて、物流オペレーションの事務プロセス（標準化）と現場作業プロセス（現場改善）の両方の側面からの取り組みに加え、オペレーションに関する全体的なリスク管理（事故低減）にも取り組んでいます。

### ▶ 標準化

事務オペレーション手順を標準化することで品質のばらつきをなくし、安定したサービス提供を可能にします。また、品質を均一にすることによって可視化された業務工数をもとに、人材配置およびオペレーションコストの最適化を推進します。

### ▶ 現場改善

現場作業の標準化・平準化・DXにより、作業品質の安定化と向上、および効率性の最大化を図ります。また、様々な製品や商品の取り扱いに関する現場作業の改善の取り組みを体系化し、その成果を横展開しています。

### ▶ 事故低減

未然防止と再発防止の徹底により、お客様に対して安定的で、信頼性の高い物流サービスを提供します。事故の発生を抑制することで、事故費、支払保険料、事故対応にかかる人的工数といった直接的・間接的なコストを削減し、オペレーションのローコスト化に貢献します。また、事故低減による安全な職場環境の構築は、従業員の信頼を高め、一人ひとりのパフォーマンス向上にもつながります。

## 3 深化を支える経営基盤の構築

## 共創

三井倉庫グループは、多様な人材を有効活用し、イノベーションを生む仕組みづくりを目指す「内部共創」と顧客ニーズの多様化に対応し、更なる成長を見据えたM&Aや提携などの「外部共創」を推進しています。

## 背景・アプローチ

M&Aを通じて多様なDNAを持つ当社グループは、既存のフルスペック機能をさらに進化させ、継続的にイノベーションを創出することを目指しています。一方で、事業環境は社会課題の複雑化やサプライチェーンへの要求の高まりなど、単独での解決が困難な変化に直面しています。

この状況に対応し持続的成長を遂げるため、多様な人材を活かしてイノベーションの仕組みを創る「内部共創」と、M&Aや提携を通じて外部の知見を取り込む「外部共創」を推進しています。社内外のパートナーシップを強化し、困難な課題の解決に挑みます。

### 共創の取り組み

#### 内部共創

##### 人事施策

- グループ理念の浸透
- 人事制度改革や組織横断的な人材交流による、組織風土改革

##### ツール

- グループポータルウェブサイトやナレッジ共有基盤の機能拡充による、コミュニケーションや情報共有の活性化
- オフィスの集約や社員交流スペースの設置

#### 外部共創

- SCMデジタルプラットフォームを軸とした各種プラットフォームとの積極的な提携、それによる新サービスの開発
- 非連続な価値創造を実現するための戦略的M&Aや提携の検討、実施

## 東京地区本社の統合・移転

2025年5月、当社グループの持株会社および東京地区のグループ各社の本社機能を「MSH日本橋箱崎ビル」に統合・移転しました。「交流と刺激による変革」をコンセプトに、事業会社の垣根を越えた活発なコミュニケーションの創発と連携を促すオフィス環境を構築。意思決定の迅速化による効率的なグループ経営を推進し、組織風土の改革と企業価値のさらなる向上を目指します。





## 持続可能で強靱な物流インフラの提供

### マテリアリティとしての位置づけ

目まぐるしく変化する社会において、お客様のニーズも多様化しています。“いつも、いざ、これからも”、どのような時でもお客様のサプライチェーンの最適化に資する物流サービスを提供すべく、当社グループは国内外に展開する倉庫拠点と陸・海・空輸送のフルスペックの物流機能を活かした一気通貫の物流網を構築し、持続可能で強靱な物流インフラを提供しています。

#### リスク

- 品質低下・物流オペレーション停滞に伴うサプライチェーンへの影響・信頼喪失
- 従来型の保管・輸送サービスの提供のみに留まることによる、サービスの競争力低下

等

#### 機会

- 専門ノウハウに基づく提案力と現場力の競争力向上
- 高付加価値な物流サービスのニーズ拡大

等

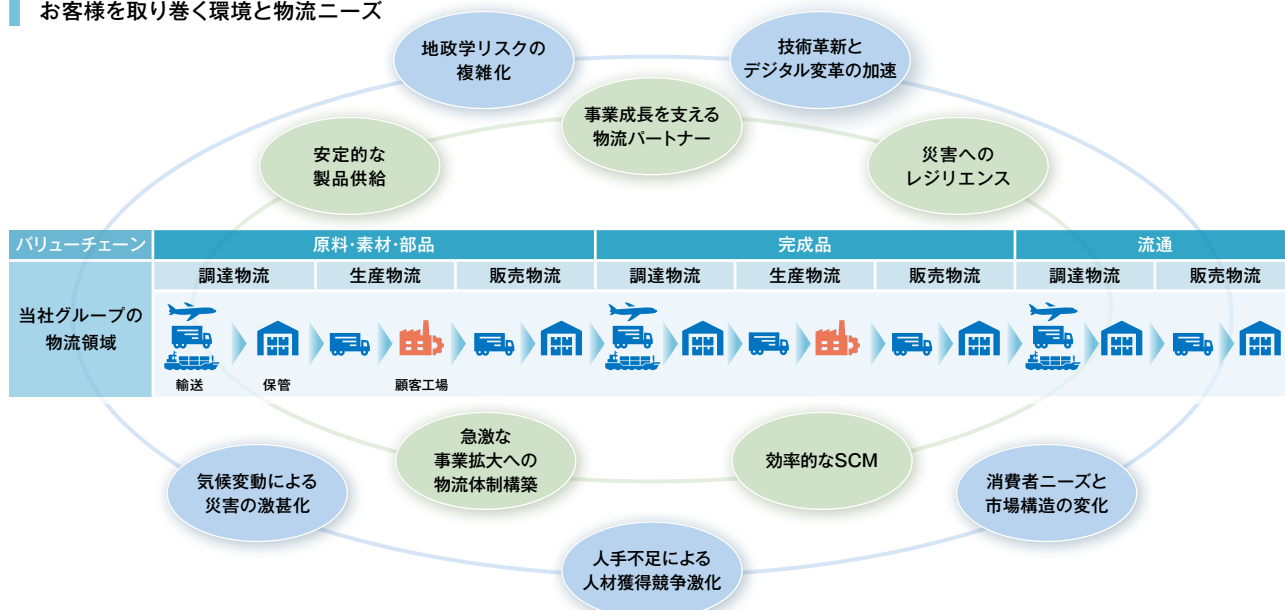
### 背景・アプローチ

企業を取り巻く環境の変化により、サプライチェーンの柔軟な変化対応や再構築の必要性が高まり、また、各企業ではコア業務への集中がより加速していくと考えられます。そのような状況において、物流企業は物流の専門性だけでなく、お客様の業界・事業戦略の理解に基づいたサービス提供が求められます。

具体的には、お客様の取扱商品の特性や、関連する法規制、事業戦略上の重要拠点を理解したうえで、サプライチェーン全体をマネジメントすることが必要となります。当社グループは、これまで培ってきた多数のお客様との取引関係による業界や商品に関する幅広い知見、国内外に存在する物流拠点や協力会社を含めた国際的なネットワーク、継続的な改善活動に裏付けされた高品質なオペレーションによる現場力を保有しています。これらをもとに、お客様のニーズを深掘り、詳細に把握したうえで、物流オペレーションや物流派生業務を組み合わせたサービスをご提案・ご提供しています。例えば、急激な事業拡大によって輸出入取引が増加したお客様には海外現地法人の保管活用を含めた物流体制の再構築、災害等による緊急対応が必要なお客様には代替輸送ルート構築など、お客様の状況に合わせた物流ソリューションをご提供することが可能です。また、お客様がコア業務に集中できるようご提案として、商品の設置・保守・点検といったアフターサービス、書類保管等、物流派生業務（BPO業務）も行っています。

当社グループは、独自の強みを強化し、お客様をどのような時も支える持続可能で強靱な物流インフラを提供しています。

### お客様を取り巻く環境と物流ニーズ





## 社会課題解決につながる共創を通じたサービス・事業の創出

### マテリアリティとしての位置づけ

当社グループは物流事業を通じて社会課題の解決に積極的に関与し、当社グループ、そしてお客様や社会の持続的な成長につなげています。多様なパートナーとの共創により、データ連携による先進領域への進出や物流エコシステムの構築をグループとして推進し、お客様への新たな価値提供と社会の進化に資するビジネスモデルの創出に挑み続けます。

#### リスク

- ・業界をリードする新たな物流ソリューション提案力の不足による競争力低下

等

#### 機会

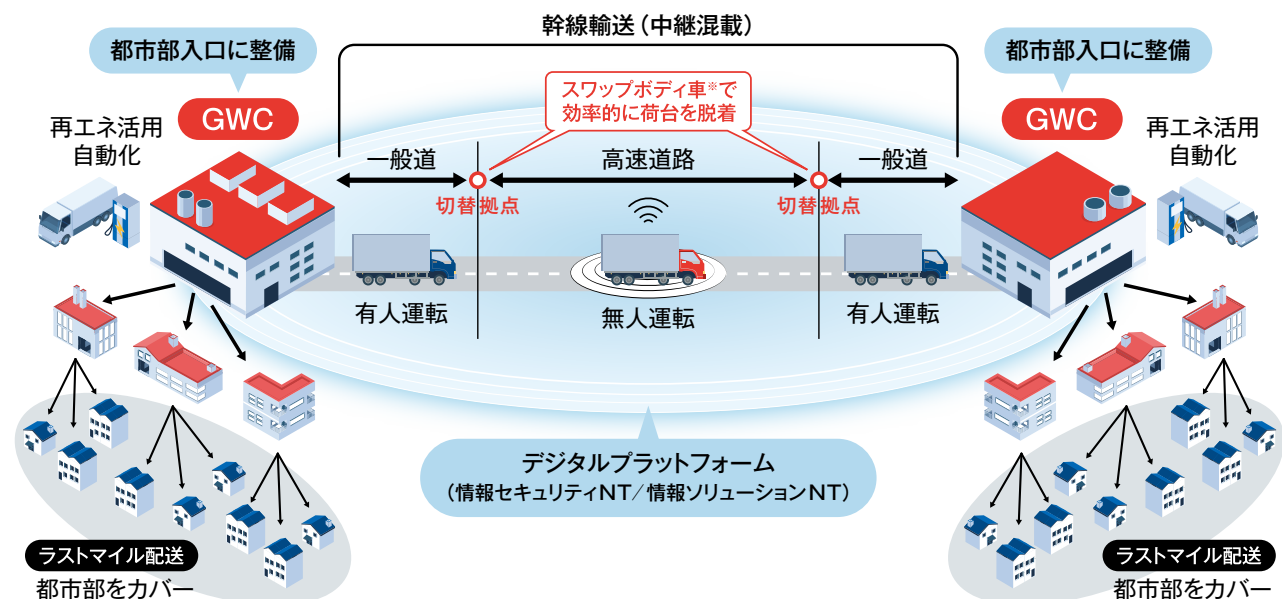
- ・社会課題解決やお客様のイノベーション創出につながる物流サービスのニーズ拡大
- ・物流を起点とし、DX等を活用した創造的事業の共創、展開等

### 背景・アプローチ

気候変動や労働力不足等、物流を取り巻く環境は急速に変化しており、安定的かつ効率的な供給体制の維持が困難になってきています。当社グループでは様々な企業との共創を通じて持続可能な輸配送プラットフォームの構築を目指しています。

自動運転トラックによる幹線輸送サービスの事業化を目指す株式会社T2と、国内初の商用運行を開始しました。また、株式会社デンソーの幹線中継輸送サービス「SLOC」プロジェクトに参画し、トラックの荷台（コンテナ）部分を脱着できるスワップボディコンテナを用いた幹線中継輸送サービスの実証実験を行いました。現在は複数の企業に活用いただきながらサービス化し、実運用を開始しています。株式会社NTTデータとの共創では、「中継輸送最適化プラットフォーム」の最適化モデルに関する机上検証に参画しています。積み替えの拠点となる倉庫を中心とした輸送ネットワークの構築により、中継輸送のマッチングを行い、輸送の最適化を図ることで、多重下請け構造の改善や、積載率の最大化を目指しています。

将来的に、当社グループの基幹物流センター（GWC：ゲートウェイセンター）を基点として、複数のGWC間をデジタル基盤を活用した輸配送ネットワークでつなぎ、安定的な物流供給体制が構築できる物流プラットフォームを構想しており、今後も様々な共創案件に取り組んでいきます。



※スワップボディ車：スワップボディコンテナを荷台として輸送する車両



## 人的資本経営の推進



価値創造の源泉である人材の力を引き出し、  
グループ総合力を強化することで  
競争優位性を高めていきます。

## 田中 英介

常務執行役員  
人事・HR管掌

総合物流企業である当社グループにとって、人材は価値創造の源泉であるという考えのもと、マテリアリティの一つに「人的資本経営の推進」を掲げております。AIやロボティクスなどの技術が進化する物流業界にあっても、最終的に顧客満足度を左右するのは、「人」の力です。高度なオペレーションスキル、問題解決能力、顧客対応力を持つ優秀な人材こそが、他社との差別化を生み出すと考えております。反対に、人材の流出や、モチベーション低下は、これらのスキルやノウハウの喪失や、競争力の低下につながります。だからこそ、サービス品質の向上、ひいては顧客からの信頼獲得には、従業員一人ひとりが高いモチベーションをもって能力を最大限に発揮できる環境を整えることが重要であり、これらを実践する人的資本経営は、当社グループの競争優位性を確立するための重要な経営戦略だと考えております。

企業としての強みに磨きをかけ、リスクを低減するために、人的資本経営の推進においては人材戦略を設け、主要テーマとして「グループ総合力を高める人材ポートフォリオマネジメントの強化」、「個の進化」、「共創力の強化」、「進化と共創の環境づくり」を掲げております。

将来にわたって当社グループの強みを担う人材を強化するために、人材を質と量の両面から可視化し、最適化を図るため、「グループ総合力を高める人材ポートフォリオマネジメントの強化」を進めております。人材の定義には様々な側面があるため、経営戦略との連動性も踏まえグループ横断的な検証を行っております。人材の質につながる「個の進化」については、グループ各社間および従業員間の知識・スキルの共有や横展開に課題があります。課題を克服し、グループ総合力強化につなげるべく、グループ共通の人材育成体系の再構築や、個人の能力向上を企図した取り組みを推進しております。

多様な価値観、働き方、世代間ギャップ、グループ各社のカルチャーの違いがある中で、個々の力を結集し、大きな成果を生み

出すことは容易ではありません。「共創力の強化」を目指し、多様な人材を束ねる揺るぎない指針である「グループ理念」の浸透を愚直に進めております。

「進化と共創の環境づくり」は、他の主要テーマを推進するための基盤です。基盤整備においては会社と従業員の関係性が重要な要素であるため、その状態を把握しタイムリーな施策につなげるために、従業員エンゲージメントサーベイを定期的の実施しております。施策によって直ちにスコアが劇的に変化することはありませんが、従業員が最大限に力を発揮し、やりがいを見出せるよう環境づくりを着実に進めてまいります。

人材戦略を進め、環境を整備することは私の責務ですが、一方で私は従業員に、求める人材像「未来を描き、動き動かし続ける人」にあるように、受け身ではなく自ら率先して行動し、積極的に周囲と連携する姿勢を持つことを期待しています。やりがいや働きがいは他者から与えられるものではなく、自らの意思と行動によって創り出すものであり、仕事を面白くするのも、その面白さを発見するのも自分次第です。個人と会社両者の力で人的資本経営を推進していきたいと考えております。

私のポリシーは「どんな立場の人とも本気で向き合い、対話により理解を深め、人間関係を築くこと」です。2025年3月期には、従業員との信頼関係を構築するため、全国の現場事務所に足を運び、従業員と直接対話する機会として、タウンホールミーティングを行いました。私からは会社の方針や理念を伝え、従業員からは率直な意見や問題提起など、多岐にわたる意見交換を約300名と行うことができました。現場のリアルな声を聞き、必要なことを即時実行するとともに、このような取り組みを一過性のものとしてせず、継続していくことが重要だと考えております。

「人材」は、三井倉庫グループの価値創造の源泉であり、企業価値向上の要です。人的資本経営を通じてグループ全体の持続的な成長を実現してまいります。

## マテリアリティとしての位置づけ

当社グループにとって「人材」は価値創造の源泉です。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、ソリューションとオペレーションを実行するための「人材」の力が欠かせません。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できるよう環境・制度整備を実行し、人材価値・組織力の最大化を目指します。

### リスク

- ・従業員の採用への影響、優秀な人材の流出
- ・労働環境等への不満による従業員のモチベーション低下等

### 機会

- ・適切な評価・職場環境整備による従業員の労働生産性・モチベーション向上
- ・優秀な人材確保、強い組織力によるサービス品質の向上等

## 推進体制

当社グループは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会の傘下にグループ横断的な組織である人事部（責任者:MSH人事・HR管掌役員）を設置し、人的資本に関する管理や議論を行っています。

## 人材戦略の全体像

「人材」を価値創造の源泉と捉え、持続的な企業価値向上の実現を目指し、「人的資本経営の推進」をマテリアリティとして特定しています。マテリアリティの推進にあたっては、経営戦略との結びつきや注力分野を明確化した「人材戦略」を策定し、戦略に沿った取り組みを実行しています。



## 求める人材像

三井倉庫グループの未来を担う人材の採用・育成基本方針として、求める人材像「未来を描き、動き動かし続ける人」を2023年4月に策定しました。これは、「人材戦略」の実行においても同様に理念と経営戦略を体現する目指すべき人材の姿そのものであり、前提となる考え方です。

未来を描き、動き動かし続ける人

Design the new story and lead everyone

未来を描く：

自身の未来だけでなく、お客様、そしてその先の社会の未来をも描くことを指します。不確実な時代であっても、物流のスペシャリストとして、新しい技術や考え方を取り入れ、高い専門知識と深い思考力で未来を創造します。

動き動かし続ける：

自ら主体的に動くことはもちろんのこと、他者を巻き込んで動かし続けることで、社会を動かす原動力となり、お客様の期待を超え、心までも動かす存在であり続けます。

## 人的資本経営の推進

### 人材戦略主要テーマの取り組み状況

1

#### グループ総合力を高める 人材ポートフォリオマネジメントの強化

経営戦略の実現には、質・量の両面で中長期的にどのような人材が必要か定義し、現状とのギャップを見極め、充足させるための人事施策が不可欠です。人材ポートフォリオの可視化とマネジメントを通じて、人的資本を最大限に活用し、グループ総合力向上を図ります。

##### 経営戦略に資する人材ポートフォリオの構築

「中期経営計画2022」期間においては、成長戦略の柱の一つである「グループ総合力結集によるトップライン成長」を念頭に、グループとして最適な機能・サービスを提供する人材の充足に注力しています。営業情報基盤の整備といった他の施策と合わせて、育成や最適配置を進めるための様々な人事施策により、お客様への価値提供につなげております。

「中期経営計画2022」の目標達成に向けた短期的な人材の質・量の充足はもちろんのこと、次期中期経営計画を見据えた人材ポートフォリオや、それに伴う育成・制度のありかたについても現在検討しています。検討に必要となる人材データ基盤の構築においてはシステムの刷新や定義の見直し等を実施しており、グループ共通の人材データ基盤構築に向けて計画を進めております。



三井倉庫カレッジの様子

2

#### 個の進化

当社グループの持続的成長には、様々な役割を担う従業員一人ひとりの能力を高めていくことが重要です。当社グループを取り巻く環境や経営戦略を踏まえた育成を進めています。

##### 育成体系の見直し

MSH・物流事業会社を対象に、人材戦略の刷新を踏まえ育成体系の見直しを実施しました。見直しにあたっては、各社従業員の職層において、それぞれどのような役割が求められるかを整理し、果たすべき行動をより明確化しております。また、グループで共通する基礎的なビジネススキルやマネジメント能力を棚卸しし、育成内容の再編を行っています。昇格時には、各職層で早期に活躍できるよう、グループ共通の研修を実施しています。これにより、グループ間の連携強化も目指しています。さらに、能力の底上げと自律的なキャリア形成を目的にオンライン研修プラットフォームを導入しています。研修メニューの充実化、時間や場所を問わず受講できる利便性向上を図るとともに、学習意欲を高める施策も取り入れ、育成の実効性強化を目指しています。

##### 経営幹部の育成

グループを率いる人材を育成することを目的とし、経営幹部の育成を強化しています。2025年3月期より開始した「三井倉庫カレッジ」では、グループ各社の経営幹部候補を招集し、リーダーシップに関する座学やグループワーク、経営者との意見交換などを通じて、次世代の経営幹部育成を行いました。2026年3月期もグループ各社の執行役員選抜メンバーを対象に開校し、引き続き戦略的・計画的な経営人材の育成を行っていきます。

### KPIの進捗状況

| 主要テーマ                                   | KPI項目            | 目標<br>2031/3期 | 実績<br>2023/3期 | 実績<br>2024/3期 | 実績<br>2025/3期              |
|-----------------------------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|
| 1 グループ総合力を高める<br>人材ポートフォリオ<br>マネジメントの強化 | 人材ポートフォリオの可視化    |               | —             | 人材戦略刷新        | タレントマネジメント<br>システム導入 (MSH) |
| 2 個の進化                                  | 1人あたり平均研修時間      | 20時間/年        | 9.2時間         | 10.9時間        | 13.9時間                     |
|                                         | 1人あたり平均研修費用      | 7万円/年         | 3.3万円         | 4.4万円         | 6.0万円                      |
| 3 共創力の強化                                | 女性管理職比率          | 15%           | 9.3%          | 10.1%         | 10.4%                      |
|                                         | 男性育児休業取得率        | 100%          | 93.3%         | 78.0%         | 93.9%                      |
|                                         | グループ各社間交流の取り組み推進 |               | —             | グループ社内研修実施    | 事業会社間の人材交流<br>職層別研修共催の企画   |
|                                         | 理念浸透度スコア         | 71以上          | —             | 68            | 69                         |
| 4 進化と共創の環境づくり                           | エンゲージメントスコア      | 71以上          | 65            | 66            | 68                         |
|                                         | 有給休暇取得率          | 70%           | 60.8%         | 66.8%         | 70.2%                      |

### 3 共創力の強化

社会環境やお客様の事業環境を正しく捉え、最適なサービスを提供するには、新たな考え方や意見を取り入れながら柔軟に変化に対応し、新たな価値を創出できる組織が必要です。年齢・性別・経験等個人の属性・バックグラウンドや価値観にかかわらず、意見や考えをぶつけ合いながら、共により良い方向へと進む力を醸成します。

#### ① グループ理念の浸透

異なる意見・価値観を持つ人が共に同じ方向へと進むには共通の目的や指針が必要であり、それが当社グループの理念です。しかし、2025年3月期にMSH・主要事業会社等を対象に実施したグループ理念に関するアンケートでは、理念そのものについて概ね認知・共感されているものの、行動への落とし込みに課題があるということが分かりました。従業員がグループ理念を正しく理解・納得し、行動に移すことができるように、人事・HR管掌役員によるタウンホールミーティングや、人事評価制度への組み込み等取り組みを進めています。

#### ② ダイバーシティの推進

労働人口が減少していく社会で、年齢・性別・経験や価値観を問わず優秀な人材を登用し、能力を発揮できるようにするためには、求める人材が、働きやすく・活躍しやすいと感じられることが重要です。その際必要なことのひとつは、属性やバックグラウンドによる働きやすさ・活躍しやすさの差の排除です。物流業界や当社グループにおいては、女性比率と中途採用比率が低い傾向にあります。従来の基準や価値観に縛られず、これらの人材にとっても働きやすい・活躍しやすい会社であることが共創による新たな価値創造につながると考えています。

##### 〈女性活躍推進施策の例〉

- ・メンター制度（役員がメンターとして女性管理職を支援）
- ・スポンサーシップ制度（上長が管理職候補の女性従業員を支援）

##### 〈中途採用人材支援の例〉

- ・オンボーディング研修の企画・実施

### 4 進化と共創の環境づくり

個の進化や共創を推進するには、これらを支える強固な基盤である環境づくりが不可欠です。制度や企業風土など環境を整備することで、進化と共創の効果を最大限発揮できるよう努めます。

#### ① 従業員エンゲージメント

従業員や職場環境がどのような状態であるか把握し、必要な施策を実施するために、従業員エンゲージメントサーベイを定期的に実施しています。2025年3月期のサーベイ結果では、全体スコアが前年度と比較して上昇しており、中でも職場における周囲との関係性に関する調査項目のスコアが高い傾向にあります。また、従前より課題としていた「挑戦する風土」に関するスコアは改善が見られます。これらの改善は、1on1ミーティング等の上長と部下の関係性強化施策や、タウンホールミーティングの実施等、過去のサーベイ結果を踏まえた取り組みが寄与したものと認識しています。引き続きモニタリングを行い、特定された課題に対する取り組みを継続的に実施することで、エンゲージメントの維持・向上につなげてまいります。

#### エンゲージメント調査結果

##### 〈調査概要〉

- ・対象会社：MSH、物流事業会社
- ・回答人数：1,762人（回答率：89.2%）

| 主な調査項目 |                | 2024/<br>3期 | 2025/<br>3期 |
|--------|----------------|-------------|-------------|
| 全体スコア  |                | 66          | 68          |
| 個の進化   | キャリア機会の提供      | 67          | 69          |
|        | 成長機会の提供        | 63          | 65          |
|        | 挑戦する風土         | 59          | 62          |
| 共創力    | グループ理念への共感     | 68          | 69          |
|        | 会社方針・事業戦略への納得感 | 67          | 69          |

#### ② 職場環境整備

人的資本に関する各施策の推進や、経営戦略の実行は、従業員の心身の健康があって初めて可能となります。当社グループでは健康経営の推進に注力しており、健康に配慮した職場環境の整備や健康支援プログラムの提供等を実施しています。また、ワークライフバランスの推進を企画し、働き方の柔軟性を高める制度としてテレワークやフレックスタイム等の制度を導入しています。



## DXの推進



現場主導のDX戦略を推し進め、  
業務効率・生産性の向上を実現。  
グループをあげての意識改革により、  
デジタル物流企業への進化を目指します。

佐野 直人

上級執行役員  
情報システム担当

### 三井倉庫グループと社会の持続的成長を同時に実現するDX戦略

当社グループは、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」を掲げています。このVISIONを実現するために、中期経営計画2022のもと、統合ソリューションサービスの拡大をはじめとするトップライン成長やオペレーションの競争力強化に向けた取り組みを進めていますが、これらを力強く推進するための根幹をなすものがDX戦略に他なりません。

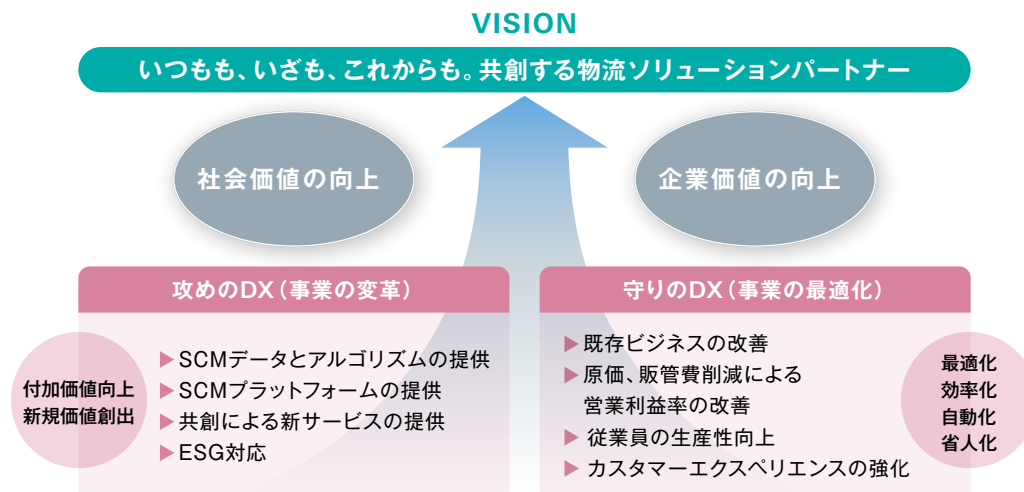
物流業界が直面する人手不足やレガシーシステムの老朽化といった課題に対し、デジタル技術の活用は避けて通れない道です。まずは「守りのDX」として、事業の足元を固めるため、最新のデジタル技術を活用して、既存業務の徹底的な効率化と高度化を進めています。これにより、事業基盤そのものを強靱にし、持続的な成長を支える安定した収益力の確保を

目指します。

また、私たちがさらにその先に目指すのは単なる業務効率化やIT導入に留まらない真の「変革」です。私たちのDXの本質は「攻めのDX」として、お客様との共創等を通じてこれまでになく新たな価値やビジネスモデルを生み出すことにあります。

そして、その変革の主役は、日々お客様と向き合う現場の従業員一人ひとりです。生成AIをはじめとする技術の民主化が進み、DXは経営陣が主導する段階から、従業員が自律的に推進する新たなフェーズへと移行する時を迎えています。一人ひとりがDXの本質を理解し、デジタル技術を駆使して業務レベルを高める。そして、お客様の真の課題解決を追求し、これまでにないサービスや業務システムを創造していく。こうした取り組みこそが、当社グループのDX戦略の核心です。

#### 価値創造に向けたDX戦略の全体像



## マテリアリティとしての位置づけ

当社グループは、「DXの推進」を「価値創造の基盤維持・強化」を支える重要な成長基盤と位置づけています。単なる業務効率化に留まらず、デジタル技術を活用してお客様の経営課題に最適な解決策を提案できる企業への変革を目指し、その主役である現場の従業員一人ひとりが自律的にDXを推進することで、持続的な企業価値向上を実現します。

### リスク

- ・DXの理念と目的の浸透不足による組織全体での変革の停滞
- ・既存システムの老朽化対応遅延により変化の激しい市場環境への迅速な対応が困難となり、競争優位性を喪失
- ・DX人材の不足と育成の遅れに起因する生産性や効率性向上の阻害等

### 機会

- ・従業員一人ひとりが主役となって改善を推進する企業文化による、継続的なイノベーションの促進
- ・最新技術を活用したシステム刷新による、顧客ニーズに即応した新しい物流サービス・ソリューションの創出等

## 変革を加速させる推進体制の強化と人材育成

DX戦略をグループ全体に浸透させ、全社一丸で変革を推進するために、体制と人材の両面の強化を図っています。

体制面では、2025年7月よりサステナビリティ委員会の傘下に「DX部会」（責任者：MSH情報システム管掌役員、事務局：MSHデジタル戦略部）を新設し、より一層のスピードと実行力をもってDXを推進する体制を整えました。DX部会では設定したKPIのモニタリングおよび改善のための施策の検討・実行など、DX推進の進捗管理を行う他、DX戦略のアップデートなど、中長期的な議論も行っています。

また、人材面では、変革を主導する3つのDX人材モデルを定義し、対象部署・職層別に体系的な育成プログラムを展開しています。マネジメント層を対象とする「ビジネス改革人材」の育成から、現場の中核を担う「DXビジネス人材」「デジタル技術人材」の研修まで、すでに受講者数は当初の目標を達成

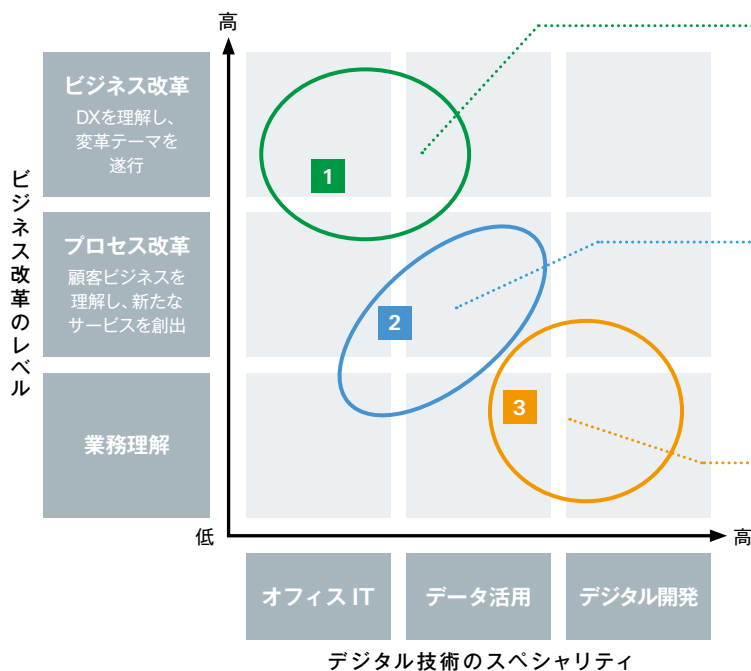
しました。カリキュラムでは、DXに関する知識やスキルを学ぶことはもちろん、「お客様視点でのDX」に焦点を当てたワークショップを重視しています。具体的には、お客様の潜在的な課題を深く理解するための「デザイン思考」や「傾聴力」を養うプログラム、そしてそれを踏まえて最適な解決策を導き出す「戦略立案力」を磨く演習を体系的に組み込んでいます。また、座学で得た知識をすぐに業務に活かせるよう、実際のプロジェクト立ち上げと連動した実践的な研修プログラムも導入しました。さらに、全社のITリテラシー底上げを目指したDX必須講座をオンラインで展開しており、2025年4月時点で1,800名以上が受講済みです。これらの取り組みを通じて、DXを主体的かつ自律的に推進できる組織文化を醸成していきます。

### マテリアリティKPI

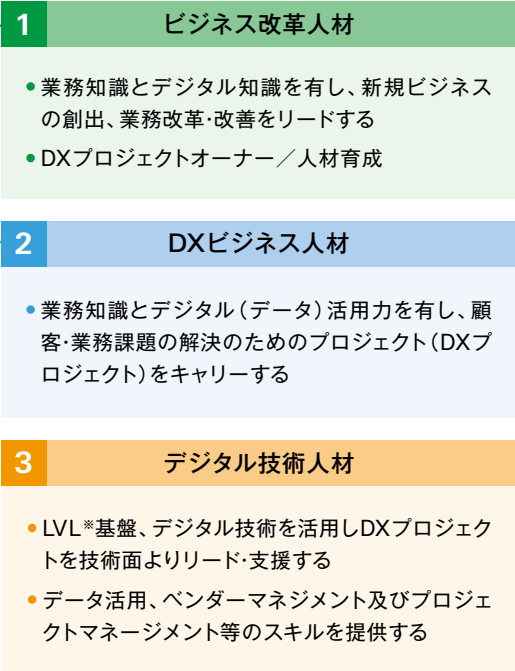
| KPI             | KPI項目                       | 実績<br>2025/3期                                  |
|-----------------|-----------------------------|------------------------------------------------|
| DX対応システム数       | 「ビジネスや業務のやり方そのものを変える」システム数  | 11システム                                         |
| 現場起点のDXプロジェクト数  | 発案者・推進者が現場部門である「DX」のプロジェクト数 | 8プロジェクト                                        |
| RPA、ロボティクス導入拠点数 | 自動化・省人化技術が導入されている事業所・部門数    | ・ RPA導入拠点数:6拠点<br>・ ロボティクス導入拠点数:5拠点            |
| DX人材教育者数        | DXリテラシー研修とDX推進者向け研修の受講人数    | ・ DXリテラシー研修の受講人数:925人<br>・ DX推進者向け研修の受講人数:180人 |

## DXの推進

## ビジネス × デジタルのスキルマップ



## DX推進を担う人材タイプ



※LVL(Logistics Value Link): サプライチェーン情報を見る化・デジタル化するSCMデジタルプラットフォーム

## 100年の信頼を礎に、改革のステージへ

当社グループは、創業以来100年以上にわたって受け継いできた堅実な社風を土台とする丁寧な仕事を強みとしています。総合物流企業として、保管業務はもとより、流通加工や厳格な品質検査といった、物流に付随する部分も含めた取り扱い経験を積み重ね、モビリティやヘルスケアなど多様な領域でお客様の商品特性に合わせた最適な物流を提供してきました。このお客様との取引で培われた高いオペレーション・ノウハウこそが、私たちの貴重な資産です。

DX戦略策定から4年が経過した今、私たちはこの強みを礎に、これまでの「改善」レベルの取り組みから「改革」レベルへとモードチェンジします。今後のDX推進は、単なる業務効率化に留まりません。私たちの資産である深い顧客理解とオペレーション・ノウハウをデジタル上で再現・進化させ、お客様のサプライチェーン全体の課題解決に貢献する新たなサービスを創出することを目指します。

今後のDXは、主役である事業部門が自ら事業貢献KPIを設定し、その成果にコミットすることが前提です。この考えをグループの共通言語とし、文化として根付かせるため、投資の費用対効果を可視化し、投資評価プロセスを刷新します。

また、物流の革新には生成AI・数理モデルAIが不可欠だと

考えます。現在は全社員への生成AI環境提供と、技術支援チームによるサポートで生産性を高めつつ、事務処理の確認、製品の検品などの特定業務でも活用を開始しました。今後は物流事務の自動化を進め、将来的にはロジスティクス全体の最適化を目指します。物流業界の多重構造によるデジタル化の遅れは大きな課題ですが、これに対し各種PoCを重ね、顧客、パートナー企業と共にデータエコシステムを構築すべく、一歩ずつ着実に歩みを進めてまいります。

これらの変革を実質的なものにするため、MSHデジタル戦略部は戦略の「推進役」から、現場に寄り添う「触媒(カタリスト)」へと役割を再定義します。主役である事業部門から生まれる自由な発想、例えばサイロ化した業務プロセスを統合し、シームレスなオペレーションを実現するといったアイデアを、次期中期経営計画にも反映させ、会社全体の変革へとつなげていきます。

物流業務におけるDX戦略の取り組みは派手ではありません。しかし、創業以来のオペレーション・ノウハウを土台に、現場が主役となる文化とデジタル技術を掛け合わせ、地道に成果を重ねることこそが、持続的な成長を実現する道であると確信しています。





## 安全・高品質な物流事業の追求



意識の統一を図ることで、  
全社一丸となって安全と品質を追求し、  
信頼と企業価値を高めていきます。

### 西村 健

取締役 常務執行役員  
経営企画・広報・ESG・  
オペレーション統括担当

三井倉庫グループは「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VISIONに掲げ、マテリアリティへの対応を通じた企業価値と社会価値の創造の実現に向け、様々な施策に取り組んでいます。中でも価値創造の基盤となる「安全・高品質な物流事業の追求」は我々のビジネスの根幹をなす「信頼」に直結する極めて重要なテーマと考えています。日々の安全確保を怠ることは、社員からの信頼を失い、ひいては人材流出に、また、品質事故の発生は、お客様からの信頼を失い、ひいては事業機会の喪失につながります。そして我々経営自身がそのことを常に意識し、グループ全社員にも同様の意識の統一を図ることが、安全と品質を強みへと進化させる必須条件と考えます。その上で、社員が安心してその能力を最大限に発揮できる職場環境の実現と、お客様の期待を超える高品質な物流サービスの提供により、当社グループは新たな価値創造を目指します。

当社グループは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会の下部組織として「安全・品質部会」を設置し、グループ全体の安全・品質に関する管理や議論を行っています。安全面において、労働安全衛生マネジメントシステムのフレームワークに基づくPDCAサイクルの構築や、グループ共通基準での労働災害リスクの特定・評価の実施、また、ヒヤリハットおよび事故事例などのグループ内共有と再発防止に取り組んでいます。品質面においては、誤出荷や破損といった品質事故を定量的な指標で管理し、それぞれに紐づくアクションプランの達成目標をKPIとして設定することで、その改善に取り組んでいます。また、ボトムアップの取り組みとして、社内ポータルサイト上に「安全・品質部会コミュニティサイト」を構築し、グループ全体での安全・品質に関する方針徹底、情報共有ならびに意識向上を図っています。

今期も引き続きKPIの達成や前年度比改善を目指しますが、

KPIを単なる「数値管理」に留めると、やらされ感の蔓延により活動そのものが形骸化するリスクが高まります。いわずもがなですが、KPIは組織の目標達成に向けたプロセスを数値で見える化し、適切な行動を促すための中間指標です。安全・品質は我々のビジネスの根幹に係る重要な取り組みですので、このことは全社員に対して常にリマインドし続けたいと思っています。また、事故が起こった際の真因分析が弱いと、真の対策につながらず、形だけの活動となり、結果として事故が減少しないという悪循環に陥ります。今後については、KPIのモニタリングを継続しつつ、安全・品質部会において真因分析も含めた活動の有効性を常に検証し、取り組み全体の高度化を図っていく考えです。また、KPIのモニタリングをはじめとする短期的な取り組みに加え、長期的な視点からバックキャストし、グループとして統一感のある安全・品質活動の「あるべき姿」を追求していきます。

社会インフラを担う当社グループにとって、安全・品質活動は経営そのものであり、安全・品質活動の強さは会社の強さと言い換えることができると思います。そして安全・品質を真の強みに進化させていくには、オペレーション現場だけが強い意識を持つのではなく、営業、企画、管理といった様々な部門との連携が極めて重要です。当社グループは全社一丸となって人的資本経営やDXの推進といった他のマテリアリティとも密接に関連させながら、継続的な安全・品質活動を推進していくことで、今後も全てのステークホルダーの皆様の信頼に応えてまいります。

## マテリアリティとしての位置づけ

社会インフラを担う物流企業として、安全と品質の追求は当社グループの社会的使命であり、全ての事業活動の土台です。従業員、お客様、社会からの「信頼」こそが、企業価値の源泉であると確信しています。この信念を揺るぎないものとし、安全・品質を経営の根幹に据え、持続的な成長を目指します。

### リスク

- ・従業員からの信頼を失うことによる、人材の流出
- ・誤出荷、商品破損、納期遅延といった品質事故の発生による、顧客からの信頼失墜や事業機会の損失

等

### 機会

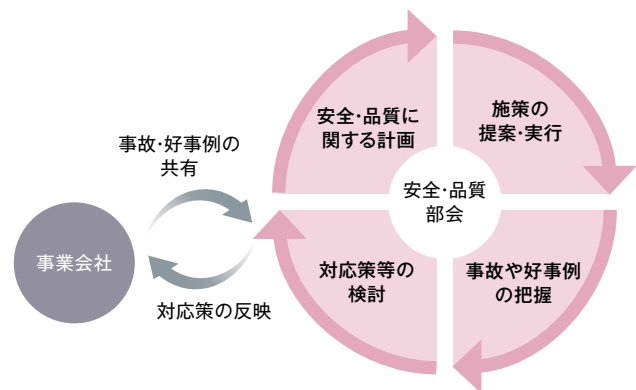
- ・安全活動を通じた、従業員が安心してその能力を最大限に発揮できる職場環境の実現
- ・徹底した品質向上への取り組みを通じた、お客様の期待を超える高品質な物流サービスの提供

等

## 推進体制

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

## 安全・品質部会の活動サイクル



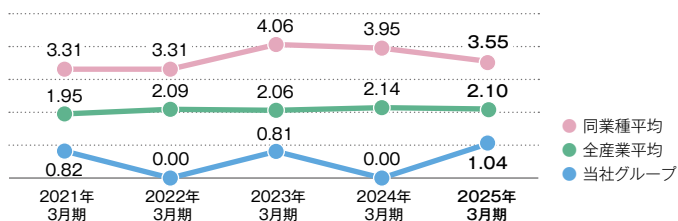
## 安全・品質向上推進の取り組み

当社グループは、安全活動を通じた従業員が安心して活躍できる職場環境の実現と、品質向上への取り組みを通じた顧客の期待を超える物流サービスの提供を目指して、安全・品質部会にてグループ全体の安全・品質に関する施策の企画立案・実行管理を行っています。

2025年3月期は、マテリアリティ改定にともない、管理指標の見直しやデータの取得方法に関する協議・検討が行われ、安全・品質のマネジメントに関してより一層の実効性向上につながりました。

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

## 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「令和5年労働災害動向調査の概況」より引用



気候変動対応と人権尊重を  
未来への投資と捉え、社会の  
持続可能性の向上に努めていきます。

#### 郷原 健

取締役 常務執行役員  
法務総務・リスク管理管掌  
兼 コンプライアンス責任者

三井倉庫グループは、持続可能な社会の実現に貢献するため、「気候変動対応・資源循環の推進」および「人権の尊重」を経営のマテリアリティと位置づけています。当社グループは、自然エネルギーを活用し多くの従業員や取引先の皆様の協力を得ながら、事業を展開しています。そのため、環境や人権尊重に係る取り組みは単なるリスク対応ではなく、企業価値向上のための未来への投資であると考え推進しています。

#### 「気候変動対応・資源循環の推進」

気候変動は、平均気温の上昇や局地的大雨といった異常気象等、深刻化の一途を辿っており、社会課題としてその対応の重要性が今後さらに増していくと認識しています。CO<sub>2</sub>排出量が決して少なくない物流業界に身をおく当社グループは、さらに高い意識を持って気候変動対応を進めていく必要があると考えます。当社グループは、カーボンニュートラル社会の実現に貢献すべく、CO<sub>2</sub>排出量（Scope1+2）について2031年3月期には2014年3月期対比で50%削減、2051年3月期にはネットゼロという目標を掲げています。この目標達成のため、CO<sub>2</sub>削減ロードマップを策定し、省エネ対応や太陽光パネルの設置といった具体的な施策を推進しています。さらに、気候変動への対応を加速させるため、SBT（Science Based Targets）の取得に向けた準備を進めています。現状では、Scope1とScope2の排出量削減にまず取り組み、着実に実践していくことを優先しています。当社グループのScope3排出量の大半は陸海空の委託輸送が占めており、簡単に削減できるものではないと認識していますが、SBT取得に向けた検討を通じて今後の対応方針を定め、取り組みを強化していきます。また、TCFDへの対応に加え、生物多様性・自然資本といったテーマにも取り組み、TNFD提言に基づく検討・開示も実施しました。

環境に関しては資源循環の推進も重要なテーマでありながら、物流業界では触れられる機会はあまりなかったと思います。私たちはグループONE TEAMでのDoor to Door一貫輸送を目指す中、そこで使われる梱包資材に目を向け、廃棄されることが多い資材をグループ全体でリサイクルできないか検討しています。

#### 「人権の尊重」

人権の尊重は、すべての事業活動の基盤となる重要な要素です。人権に配慮した事業活動は品質や労働に関するリスクを低減させ、安定的なサービスの提供につながります。また、そのような取り組みをグループ内だけでなく、サプライチェーン全体に広げていくことで、お客様の強固な物流体制の構築に貢献できると考えています。具体的な取り組みとして、グループ内に対する人権デュー・ディリジェンス（DD）に加え、グループ会社のサプライヤーに対するサステナビリティ関連DDも開始しました。ステークホルダーから広く意見を求め、人権侵害に対する実効性のある救済につなげるため、グリーバンズメカニズムの構築も実施しています。

サプライチェーン上のサステナビリティ確保は一朝一夕には実現できるものではないため、丁寧にステークホルダーの皆様と対話しながら着実に取り組みを進めてまいります。

お客様の事業拡大に欠かすことのできない物流パートナーとして選ばれるよう、これからも環境・人権に関する取り組みを強い決意をもって推進いたします。



## 気候変動対応・資源循環の推進

### マテリアリティとしての位置づけ

当社グループの持続的成長は、持続可能な地球環境があつてこそ可能となります。当社グループは、CO<sub>2</sub>排出量・廃棄物排出量削減によって自然への負の影響を抑制するとともに、自然関連災害など、自然から受ける影響を最小限に抑えた強靱なサプライチェーンの構築を目指します。さらに、取り組みの推進にあたっては、顧客や取引先を含むバリューチェーン全体で協力し、脱炭素社会・資源循環型社会の実現に貢献してまいります。

#### リスク

- ・自然関連規制等による資産価値低下・コスト増加
- ・自然災害による保有資産への損害発生
- ・対応が不十分なことによる競争劣位・評価低下

等

#### 機会

- ・自社も含めたサプライチェーンのレジリエンス向上
- ・環境に配慮した物流サービス提供力向上

等

### 推進体制

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

### 気候変動対応

#### ・自社事業におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減

国内の倉庫施設や事業所においては、LED照明や空調機器等の切替・更新による省エネルギー化や、太陽光発電設備の設置による再生可能エネルギーの普及を推進しています。輸送分野においては、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、エコドライブやEVトラックの導入等を実施し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与しています。

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

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

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

### 廃棄物排出量の削減

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

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

### 生物多様性への対応

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

## ④ 気候変動対応・資源循環の推進

### TCFD/TNFD 提言に基づく開示

三井倉庫グループは、社会の持続可能性なくして自身の持続的成長は実現できないと考えており、地球環境の保全を重要な経営課題の一つと捉え、「気候変動対応・資源循環の推進」をマテリアリティとして特定しています。また、当社グループはグローバルに事業を展開し、顧客・取引先の業界が多岐にわたるため、バリューチェーン全体を通じてさまざまな自然がもたらす生態系サービスに依存し、気候変動だけでなく、環境にあらゆる影響を与える可能性があります。

当社は2021年9月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、気候関連リスク・機会の特定、各体制を含めた情報開示の強化・拡充に取り組んでまいりました。さらに、2025年より、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく自然関連の依存・インパクトやリスク・機会の特定を実施し、情報開示を強化・拡充しています。

#### ⑤ 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を目的として、2021年10月にサステナビリティ委員会を設立しました。当該委員会はMSH社長執行役員を委員長とし、専務執行役員、常務執行役員、物流事業会社5社の社長、社長執行役員及び委員長が指名した者により構成されます。

サステナビリティ委員会では取締役会監督のもと、サステナビリティに関する方針策定や実行管理等を実施し、気候変動を含む自然関連の依存・インパクト、リスク・機会の分析・評価・特定、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。

また、自然資本に係る課題は人権課題とも関連すると認識しております。当社グループは「三井倉庫グループ人権方針」のもと、サステナビリティ委員会において人権尊重に関する対応を議論・実行管理しています。

具体的な取り組みや管理指標の検討、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・人権部会において行い、責任者である管掌役員がサステナビリティ委員会に進捗状況の報告、提言を行う体制としています。

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

#### ⑥ リスク・インパクトの管理

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。気候変動や自然資本に関するリスク・機会については、サステナビリティ委員会主導のもと、その特定や分析・評価、グループ内での情報共有を行うとともに、関係部署への対応指示や取締役会への報告を行い、リスクへの対応と最小化及びインパクトの低減を目指しています。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・人権部会で実施しています。

#### ⑦ 指標と目標

リスクと機会を適切に把握・管理し、マテリアリティである「気候変動対応・資源循環の推進」を実現するために、当社グループでは環境分野（CO<sub>2</sub>排出量・廃棄物再資源化率）のKPIを定め、進捗を管理しています。

#### ⑧ 戦略（TCFD）

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

##### （1）「1.5℃シナリオ」「4℃シナリオ」を用いたシナリオ分析

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

##### （2）シナリオ分析結果の評価

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

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

#### 指標と目標

| KPI項目               |           | 目標                                |                  |
|---------------------|-----------|-----------------------------------|------------------|
| CO <sub>2</sub> 排出量 | Scope 1+2 | 2026年3月期                          | 29%削減（2014年3月期比） |
|                     |           | 2031年3月期                          | 50%削減（2014年3月期比） |
|                     | Scope 3   | 2051年3月期                          | ネットゼロ達成          |
|                     |           | 自社及びお客様のサプライチェーン全体での排出量削減への取り組み推進 |                  |

| KPI項目    | 目標          |
|----------|-------------|
| 廃棄物再資源化率 | 前年度比1ポイント改善 |

対象範囲：  
三井倉庫ホールディングス、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）

詳細はwebページをご覧ください。

<https://www.mitsui-soko.com/sustainability/environment/policy/>

## 「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<br>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>                                                                | 小-中  | —  | 中期       | <ul style="list-style-type: none"><li>輸送の効率化</li><li>車両のZEV化</li><li>省エネ設備、施策の推進</li><li>使用電力を抑えるオペレーションの推進</li><li>再生可能エネルギーの導入促進</li><li>パートナー企業の選定</li></ul> |
|                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>カーボンプライシングの導入・強化による費用負担増加<br/>- 輸送・物流施設の燃料・電気使用等（委託先含む）</li></ul> |      |    |          |                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                      | 冷媒規制 <b>リスク</b>                                                                                         | 小    | 小  | 中期       |                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>代替フロン等冷媒規制の強化による設備投資額増加<br/>- 物流施設の冷凍設備対応</li></ul>               |      |    |          |                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                      | その他規制 <b>リスク</b>                                                                                        | —    | —  | 長期       |                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>省エネ規制等の導入・強化による費用負担増加<br/>- EV導入やガソリン車両販売禁止等、車両に関する規制<br/>- 建築物への断熱等省エネ基準<br/>- 再エネ調達・導入比率目標に関する規制 等</li></ul> |                                                                                                         |      |    |          |                                                                                                                                                                 |
| 市場・評判                                                                                                                                                | 委託先運送会社のエネルギー転換 <b>リスク</b>                                                                              | 小    | 小  | 短中期      | <ul style="list-style-type: none"><li>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を開発・推進</li></ul>                                           |
|                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>低炭素燃料や脱炭素燃料への転換等の進展による運送委託費用増加<br/>- SAF等の環境負荷の少ない燃料の導入</li></ul> |      |    |          |                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                      | 顧客動向（条件） <b>リスク</b> <b>機会</b>                                                                           | 大    | 小  | 短期       |                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>環境配慮対応の拡大<br/>- CO<sub>2</sub>排出量把握・削減等が契約・発注条件</li></ul>         |      |    |          |                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                      | 顧客動向（取り扱い商品） <b>リスク</b> <b>機会</b>                                                                       | 大    | 大  | 中長期      |                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>顧客取り扱い商品の特性変化<br/>- 生産量・産地、部品構成等の変化<br/>- 新たなサステナブル商材の登場</li></ul>                                             |                                                                                                         |      |    |          |                                                                                                                                                                 |

| 物理リスク |                                                                                                                      | 財務影響 |    | 発現<br>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>                                                                                              | 小    | 小  | 中期       | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>BCP、BCM対応の継続実施</li><li>安全な労働環境の実現</li></ul> |                                                                                   |
|       | <ul style="list-style-type: none"><li>激甚災害の頻発化・大規模化による保有資産への損害発生、保険料・修繕費用増加</li></ul>                                |      |    |          |                                                                                                                           |                                                                                   |
|       | 評判（間接影響） <b>リスク</b>                                                                                                  | 小    | 大  | 短中期      |                                                                                                                           |                                                                                   |
|       | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>                                       |      |    |          |                                                                                                                           |                                                                                   |
| 慢性    | 海面上昇 <b>リスク</b>                                                                                                      | 小    | 小  | 長期       |                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>BCP、BCM対応の継続実施</li><li>安全な労働環境の実現</li></ul> |
|       | <ul style="list-style-type: none"><li>浸水被害の増加による保有資産への損害発生、保険料・修繕費用増加</li></ul>                                      |      |    |          |                                                                                                                           |                                                                                   |
|       | 気温上昇 <b>リスク</b>                                                                                                      | 小    | 小  | 中期       |                                                                                                                           |                                                                                   |
|       | <ul style="list-style-type: none"><li>熱中症罹患リスクの上昇<br/>- 従業員の健康被害増加<br/>- 就業可能時間の減少</li><li>平均気温上昇による空調費用増加</li></ul> |      |    |          |                                                                                                                           |                                                                                   |

[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低いもの

短期：3年程度

中期：2030年

長期：2050年以降

 気候変動対応・資源循環の推進

## TCFD/TNFD 提言に基づく開示

 戦略 (TNFD)

TNFD提言が推奨するLEAPアプローチ<sup>※1</sup>を用いて当社グループの主要なバリューチェーンにおける自然関連の依存・インパクト、リスク・機会の分析・評価・特定・優先順位付けを行っています。

## (1) 自然関連の依存とインパクト

バリューチェーン<sup>※2</sup>の直接操業・上流・下流ごとに自然への依存・インパクトを整理し、その重要性を5段階で評価しました。評価にあたってはまずバリューチェーンを通じて当社に関連する主なセクターを特定した上で、国連環境計画世界自然保護モニタリング・センター (UNEP-WCMC) 等が開発したツールである「ENCORE」を参考に評価付けしました。直接操業については、生態系サービスへの依存度が総じて低い傾向にありますが、一部事業活動においては、高く依存していることが確認されました。また、自然へのインパクトも総じて低い傾向にありますが、国際的な輸送である「海上輸送フォワーディング」及び「航空輸送フォワーディング」は、意図せず「侵略的外来種」を非自生地へ運搬・

拡散させてしまう主要な経路となっているため、自然に高いインパクトを与える可能性があります。

## (2) リスクと機会及び対応策

依存・インパクトの分析・評価結果を踏まえ、現時点で考えられる自然関連のリスク・機会を、国際的な政策動向などの外部要因も加味して特定し、リスク・機会それぞれへの対応の方向性を整理しました。(下表)

本内容をふまえ、従来の取り組みと合わせて各施策の推進に取り組んでまいります。

※1 LEAPアプローチ: TNFDが開発した、事業における自然との接点や自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など自然関連課題を評価するための統合的なアプローチ。「Locate: 発見」「Evaluate: 診断」「Assess: 評価」「Prepare: 準備」から構成される。

※2 当社グループにおけるバリューチェーン  
 ・直接操業…保管、港湾運送、フォワーディング、陸上貨物輸送、不動産賃貸  
 ・上流の事業活動…陸／海／空等の輸送関連、荷役機器等その他の調達関連、不動産建設関連  
 ・下流の事業活動…主要な顧客の業界関連（ヘルスケア、自動車、家電、精密機器・機械、食料・飲料、化学品等）、不動産解体関連

| リスク／機会 | 分類           | 主な依存・インパクト                      | 依存・インパクトによる環境変化                                   | 対応策                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------|--------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |              |                                 | ・当社グループにもたらしうる影響                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| リスク    | 物理的リスク       | 急性                              | 水資源、水流調整、降雨パターンの調整                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライチェーンに対する自然関連影響についての定期的なモニタリング</li> <li>・物流量やリードタイム変更に柔軟に対応可能な物流ソリューションサービスの構築</li> <li>・GHG削減目標に向けた取り組み推進</li> <li>・熱中症対策の検討、推進</li> <li>・BCP・BCM対策の強化</li> </ul>                                                     |
|        |              |                                 | 気候変動による異常気象の頻度や強度の増加                              |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|        |              | 慢性                              | 気候調整、暴風雨緩和、気候変動                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|        |              |                                 | 気候調整、気候変動                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|        | 移行リスク        | 政策                              | 国際、各国及び国内規制の強化                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・国際動向やサプライチェーンに対する自然関連影響についての定期的なモニタリング</li> <li>・物流量やリードタイム変更に柔軟に対応可能な物流ソリューションサービスの構築</li> <li>・SustainaLinkをはじめとしたサステナブルな物流サービスの展開</li> <li>・サステナブル基準を満たした施設の建設</li> <li>・ステークホルダー（投資家・地域社会・サプライヤー等）との建設的な対話</li> </ul> |
|        |              |                                 | 海運航行ルート変更等による物流全体の停滞や、規制強化による顧客商品の物流量不安定化に伴う収益の低下 |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|        |              | 市場                              | 顧客・市場の選好の変化                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|        |              |                                 | 顧客ニーズに対応できないことによる収益の低下                            |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 機会     | ビジネスサステナビリティ | 技術                              | 脱炭素や節水等の技術進化                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな事業機会の獲得や競争力向上に伴う収益の増加</li> <li>・ネイチャーポジティブな事業活動に対する顧客・市場の選好の変化、評判の向上</li> <li>・高効率なサービス提供による炭素税等の環境コストの低減</li> <li>・企業イメージ向上に伴う市場競争力強化、資金調達・人材確保環境の向上</li> </ul>                                                       |
|        |              |                                 | 輸送に伴う外来種の流入、事故発生時の環境汚染                            |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|        |              | 評判／賠償責任                         | レピュテーションリスクによる機会損失、資金調達環境の悪化                      |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|        |              |                                 | 防止策・事故発生時対応費用の増加、損害賠償の発生                          |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|        | バフォーマンス      | 市場／資源効率／製品とサービス／資金フローと資金調達／評判資本 | 貨物需給地や貨物自体の変化                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライチェーンに対する自然関連影響についての定期的なモニタリング</li> <li>・SustainaLinkをはじめとしたサステナブルな物流サービスの展開</li> <li>・環境配慮型不動産への置き換え・更新、認証取得</li> </ul>                                                                                               |
|        |              |                                 | 自然資源の持続可能な利用                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                   |



## 人権の尊重

### マテリアリティとしての位置づけ

当社グループの持続的成長は、すべての人々の尊厳が守られ、権利が尊重される社会の上に成り立ちます。当社グループは、事業活動を行う上で社会におけるさまざまな人との接点を有しており、直接または間接的に支えられ、人権に影響を及ぼす可能性があります。各関係者と協働し、自社のみならず事業活動に関連するすべてのステークホルダーの人権を尊重した安定的なサプライチェーンを構築し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

#### リスク

- ・人権問題の発生によるサプライチェーン断絶可能性
- ・対応が不十分なことによるレピュテーションの低下・損害発生・競争劣位

等

#### 機会

- ・自社も含めたサプライチェーンのレジリエンス向上

等

### 推進体制

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

### 重要な人権課題の特定

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

#### 重要な人権課題の特定プロセス

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

### 人権デュー・ディリジェンス（DD）の実施

当社グループは、人権尊重の責任を果たすため、人権DDを実施しています。2025年3月期に、国内・海外のグループ会社（連結子会社）を対象に人権DDを実施した結果、人権に関する対応に重大な課題を抱えている会社や、現時点で直ちにステークホルダーの救済が必要となる事実は確認されませんでした。改善推奨及び改善指導に該当する事案については、前年度の人権DDのフィードバックや人権に関する教育研修を行ったことにより、減少しています。また、当社グループ内に限らず取引先の企業に対しても人権DDを実施し、持続可能なサプライチェーンの実現を目指しています。なお、人権DDの推進プロセスや結果は取締役会に報告しています。

### 是正・救済・相談窓口

当社グループは、人権に対する負の影響を引き起こしたこと、負の影響を助長したこと、その他負の影響に関与したことが明らかになった場合には、適切な手段を用いてその是正、救済に取り組んでまいります。当社グループの従業員は、人権に関連する懸念が生じた場合には、相談窓口に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、顧客・取引先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（グリーンバンスメカニズム）構築を実施しています。今後も、人権尊重に係る継続的な教育・研修や実効性のある救済システムの構築を行い、人権課題の解決に努めていきます。

## 社外取締役座談会



菊地 麻緒子  
社外取締役



平井 孝志  
社外取締役



月岡 隆  
社外取締役



中野 泰三郎  
社外取締役

## ガバナンスの実効性を高め、 さらなる企業価値向上を実現

三井倉庫グループは、「ガバナンスの高度化」を「価値創造の基盤維持・強化」におけるマテリアリティの一つとして特定し、さまざまな取り組みを進めております。当社グループが持続的な成長を果たすために挑戦すべき課題を、多様な専門性・経験を持つ社外取締役の皆様にご意見をいただきました。

## 社外取締役期待される役割

**中野:**社外取締役に就任して7年余りが経ちました。当社グループを見てきて感じることは、あらゆる面での進化です。グループ理念は従業員に着実に浸透してきており、従業員の皆さんは社会を支える自分たちの仕事にプライドを持って取り組まれています。また、モビリティやヘルスケアなど、成長領域に力点を置いた営業活動が実を結び始め、新たな成長の可能性が広がってきました。ガバナンスの強化も進み、取締役会のメンバーの多様性、独立性も十分に担保されています。そんな中で、私たち社外取締役に求められているのは、社内の論理や人間関係にとらわれず、客観的な視点から意見を述べることです。たとえ社内の方々とも意見が違ったとしても、言うべきことを言い、取締役会の議論を活性化させ、よりよい経営判断につなげることが責務であると考えています。

**月岡:**ガバナンスについては、私が2023年度にジョインしてからの2年間で、相当に進化していると思います。2025年度からは社外取締役比率が半数を超え、一層強化が図られたのではないのでしょうか。現在進行中の中期経営計画2022における課題への対応もスムーズに行われています。だからこそ次のステップとして、次期中期経営計画を策定するにあたり、いかにして成長戦略につながる大きな課題を抽出していくかが極めて重要になります。ここに客観的な視点から貢献することこそ、私の大きな役割だと考えています。今後の企業価値を左右する重要な課題については、執行側との対話を尽くし、方向性を示唆していく考えです。

**平井:**私は、これまで経営戦略に対して実務と研究のそれぞれからアプローチをしてきました。その専門性を活かして、当社グループの成長性、収益性を実現するための戦略立案に貢献することが求められている役割と認識しています。取締役会や役員連絡会議\*等で事業のあり方等を議論する際、一番気をつけているのは、どの事業領域が当社グループにとって重要なのかということです。というのも、事業領域の設定で、成長性や収益性の3~4割が決まってしまうからです。また、モニタリング面では、第三者の目を持ちながら監視・監督することを意識しています。「社内の常識は世の中の非常識」という視点を持ち、三井倉庫グループの常識が世の中の常識からズレたときに、それを指摘することも、社外の立場だからこそできることだと考えています。

\*三井倉庫ホールディングスの取締役、監査役、執行役員および事業会社の役員等が出席する業績や事業戦略といった経営の重要事項を共有し、グループの相互理解を促進するための会議。

**菊地:**株主、従業員、取引先、地域社会といった様々なステークホルダーの意見を経営に反映させるべく、橋渡しをすることも、社外取締役の重要な役割です。社外取締役はステーク

ホルダーの代表として、株主の視点での企業価値向上策の追求や、従業員にとって働きやすい環境の確認など、様々な観点から、企業の持続的な成長を促すことが求められると認識しています。そのために投資家の皆様のご評価とともに、人的資本である従業員の皆様の声を聞くことが重要であると考えております。また、女性従業員にとって働きやすい会社になっているのかは、日本社会全体の問題としても重要な課題であると思います。

## 社外取締役から見た 企業価値向上に向けたポイント

**中野:**三井倉庫グループは、ブランド、歴史、多様な顧客基盤、陸・海・空のフルスペックの物流機能といった優れた武器を有しています。これらの価値を自らが正しく認識し、積極的に活用していくことが重要です。私は、就任当初から、戦う武器が十二分に揃っているにもかかわらず、有効活用できていないことに歯がゆさを感じ、「これだけの武器を、もっと活かせるはずだ」という思いから、「その価値をさらに高めるにはどうすべきか」と問い続けてきました。近年は、「自分たちの仕事はお客様の経営課題解決に資する重要な要素」という意識が醸成され、営業活動においても自社の強みや資産を最大限に活用するスタイルが定着しつつあり、頼もしさを感じています。

**平井:**伝統を重んじる真面目な社風はもちろん大切ですが、さらなる成長による企業価値向上を目指すには、既存の枠組みにとらわれず挑戦する姿勢が不可欠です。今後は、M&Aや営業活動において、より大胆な協業や統合を進めるなど、非連続な成長の土台を築くためのチャレンジが求められるのではないのでしょうか。そういった意味で、今春、創業の地である日本橋区に東京地区のグループオフィスを集約したことは、本当の意味での共創、統合を加速させるよいきっかけになると思います。

**月岡:**キーワードは「挑戦」です。何もしないことこそが最大のリスクであり、失敗を恐れずに新しいことに取り組むべきです。特に、グループ一体となった業際業務の深掘りは、今後の価値創造につながると思いますので、積極的にチャレンジしてほしいです。

## 三井倉庫グループの課題と 次期中期経営計画に向けた期待について

**中野:**グループとしてさらなる成長を目指す上で、各社が持つ高い専門性をグループ全体の総合力により強く結びつけていくこと、これが最初の課題ではないのでしょうか。事業会社が



信頼関係のもとに築かれた  
「緊張感のある関係性」により、  
忌憚のない意見交換が実現しています。

中野 泰三郎

分かれていることにより、各々の専門分野で圧倒的強さを発揮できるのは強みです。しかし、その反面、個別最適になりがちであり、そこは弱点ともいえます。人事や法務などの機能が各社で重複しており、非効率も生じています。次期中計では、これらの重複機能を統合・集約し、それによって生まれた経営資源を、DXを通じた生産性向上や成長分野へ再投資することを考えていくべきです。

**菊地:** 以前から議論を重ねている課題ではありますが、それぞれの事業会社ごとにカルチャーがあり、対象とする顧客やオペレーションも異なるため、機能の統合により効率化が図られるということにはならない面もあるでしょう。各社が切磋琢磨し合うことで創意工夫が生まれ、売上・利益を伸ばそうとする良い意味での競争環境が生まれる、という持株会社制ならではの利点も見えてきております。そのような観点から、事業会社がROAやROEといった経営指標をより強く意識することで経営効率をさらに改善し、持株会社制のメリットを活かしながら経営の質を高めていくことが必要だと思います。

**平井:** 事業会社間の健全な競争関係と、グループ全体での統合・協力という、2つの要素のバランスをどう取るかが、マネージのポイントですね。次期中計の策定にあたっては、各社の計画を積み上げるのではなく、三井倉庫グループを主語として「グループ全体のフルポテンシャルは何か」を俯瞰的・演繹的に捉え直すことが不可欠であり、そこは期待している部分です。フルポテンシャルを把握することで、M&Aや新規事業の必要性など、本質的な成長戦略を定めることができると思っています。

**月岡:** まさにその点が重要だと私も感じています。そのグループ全体最適という観点から現状を捉え直すと、具体的な経営課題も見えてきます。グループ全体をトータルで見た際に、各事業会社ごとの資本を活用し、資本効率を上げることを考える必要があります。そのための課題を抽出し、対処することが

大事だと思いますが、現在の経営スタイルはそこまで進んでいないように見受けられます。グループ本社移転・集約を好機と捉え、各社トップが連携して「グループ全体での企業価値向上」に向けた議論を深めていってほしいです。その議論のプロセスを通じて、各社の計画の総和ではない、真に統合された経営課題と戦略が設定されるべきであり、皆さんがどういった課題認識を持って中計策定に取り組むのか、その過程をしっかりモニタリングしていきたいです。

#### 取締役会の運営および議題の設定、 中長期的な戦略に関する議論について

**平井:** 取締役会は、自由闊達な議論ができる雰囲気が醸成されており、議題を絞るプロセスもある程度できています。資料の要約や決裁事項の明示など議題の論点を明確にするための工夫も進んできました。こうした土台の上で、今後は特に中長期の戦略といった本質的なテーマについて、さらに議論を深めていくべきです。また、優れた戦略を練るためには、取締役だけでなく、次世代の経営候補者や若手社員も巻き込んだ、組織の多階層にわたる議論のプロセスを構築することが望ましいのではないのでしょうか。

**中野:** 事業会社への権限委譲が進んだことで、取締役会の議題がオペレーションから中長期的な戦略へ移行しつつある点は評価できます。意思決定についても、以前と比較してかなり迅速化しています。今後は、ホールディングスと事業会社のあり方といった、より本質的で深いテーマについて、取締役会とは別に設けているオフサイトミーティングなども活用しながら議論を進めていく必要があると思います。

**菊地:** 中長期のあるべき姿やグループ戦略といった経営の根幹に関わるテーマについて、取締役会での承認プロセスに至る前に、社外取締役と執行部門においてさらに踏み込ん

だ議論を行う余地があると感じています。取締役会を、多様な知見が交錯する議論の場にするために、役員連絡会議やオフサイトミーティングを活用しながら、各事業会社の社長や執行メンバーとのディスカッションの機会を増やすなど、方策を考えていければと思います。また、報告事項を含む取締役会の議題設定に関しても、社外取締役がより積極的に関与することが必要と考えます。

**月岡:** 現在、取締役会により戦略的な議論を行う場への「移行期」にあると私は認識しています。権限委譲により細かい案件は減ったものの、依然として重要案件と細かな話が混在しており、時間の使い方が最適化されていない印象です。その点については、オフサイトミーティングで議論を重ねており、社外取締役側の総意として、「取締役会本体のアジェンダを真に重要なものに絞り込み、議論の質を高めるべき」と伝えています。

### ガバナンスの高度化および 指名・報酬委員会の議論

**中野:** 2025年度より、取締役会の構成は、9名中5名が社外取締役となり、監査役会においても5名中3名が社外監査役となりました。また、指名・報酬委員会も6名中5名が社外取締役という構成です。各組織とも過半数を社外役員が占めることとなり、より高い独立性を確保しました。投資家から指摘を受ける前に自主的に動いたことは、ガバナンスの高度化に取り組む姿勢の表れであり、非常に評価できると思います。加えて、社内と社外の役員の間には信頼関係を基盤とした「緊張感のある関係性」が築かれており、それゆえに忌憚のない意見交換が実現し、実効性の高いガバナンスにつながっていると思います。その点は、自信を持って投資家の皆様にアピールできます。

**月岡:** 企業のガバナンスで最も大切なのは機関設計という「形式」よりも、それらが実質的に機能しているかという「実効性」です。当社は監査役会設置会社ですが、他の機関設計への移行についても検討の余地はあるものの、社外取締役が独立した立場から監督機能を適切に発揮し、経営陣と建設的な議論を尽くす役割を全うすることで、ガバナンスは十分に機能させることができると確信しています。

**菊地:** 私も同感です。月岡さんがおっしゃった「実効性」を高める具体的な取り組みとして、当社は監査役会設置会社ですが、任意の指名・報酬委員会を設置して、取締役の指名や報酬決定プロセスの客観性と透明性を高めており、これはガバナンス向上に大きく寄与している点です。

さらに、ガバナンスの高度化には経営陣の姿勢が非常に重要ですが、当社の経営陣には、常にガバナンス改革に真摯に取り組んでいただいていると思います。社外役員の意見を取り入れ、社外取締役間のオフサイトミーティングや、社外取締役による常勤監査役へのヒアリングの実施など、監査役会との連携も強化し、監督機能の実効性を高めています。こうした取り組みのもと、当社のガバナンスは着実に向上しつつあると感じています。

**中野:** 今般、役位体系を大きく刷新し、業務執行と監督の役割を明確にしました。加えて、資本効率や資本コストを意識した経営を実践するためにROEやESGスコアといった新たなKPIを導入するとともに、役位が上がるほど変動報酬比率を高める設計としています。これにより業績や企業価値と報酬の連動性が高まり、ステークホルダーにとって分かりやすい評価になったのではないのでしょうか。あわせて、各役員の個人目標を設定し、個人を評価する仕組みを取り入れたことで、より中立的な評価ができるようになってきていると思います。

**月岡:** 新しい報酬制度において、監督給と執行給を明確に分離したことは、当社の、ガバナンス高度化に対する姿勢を象徴し

当社グループ全体の  
フルポテンシャルを改めて俯瞰し、  
本質的な成長戦略の立案に貢献します。

平井 孝志



ていると思います。経営陣が「監督と執行の分離」を強く意識していることの表れであり、私は大賛成です。監督機能の主体は社外取締役であることは、ガバナンスの基本原則ですから。

#### グループの今後の成長を担うサクセッション

**菊地:** 次の経営陣をどう育成していくのかは、投資家の皆様にとっても関心の高いテーマだと思います。当社では任意の指名・報酬委員会が中心となり、執行側や外部機関の助言も取り入れながら、透明性の高い丁寧な手続きのもと、客観的で実効性のあるサクセッションプランの構築を進めています。

**月岡:** 後継者の選定とそのプロセスは、当社グループの今後の成長を左右する最も重要な課題です。次期中期経営計画を策定する際は、事業会社を含めた若手・中堅社員の声を広く取り入れ、そこに描かれたビジョンを実行するのに最もふさわしい人物をリーダーに選出することが必要です。新たな成長を力強く牽引できるリーダーを選出するという姿勢が、企業の持続的成長には不可欠です。

**平井:** 次世代へ経営のバトンを渡すにあたって、中期経営計画は事業の継続性を担保し、成長を仕組み化するための重要なツールです。サクセッションを成功させるには、これまで積み上げてきた成長への取り組みを個人の手腕に頼るのではなく、組織として拡張し、自律的に回していける体制を完成させることが大事だと思います。

#### ステークホルダーの皆様へ

**菊地:** 私は、社外取締役に就任する以前は社外監査役を務め、当社グループのあゆみを見てきました。その間、多額の減損など逆境もありましたが、グループ一丸となって乗り越え、総合物流企業として業界をリードする地位に至ったこと

に感慨を覚えます。もともとの三井倉庫の強みである倉庫会社としての長い実績と優良な顧客基盤に加え、グループに迎えた多様な会社や新たに強化してきた機能を融合させることで、総合物流企業として、さらなる深化と発展を期待して頂けると思います。社外取締役として当社グループの持続的な成長を確実なものとするために、適時適切な経営判断ができるよう力を尽くしてまいります。

**平井:** 三井倉庫グループは、基盤が整った企業であり、持続的な成長余力を有しています。社風は真面目で堅実。それが、競合他社との差別化となる「圧倒的な現場力」につながっていると思います。その一方で、業種を超えた共創への積極果敢な取り組みなど、柔軟性も併せ持っているのがユニークなところだと思います。フルスペックの物流機能を備えた総合物流企業として、物流業界において当社グループが果たすべき役割は大きく、社外取締役として微力ながら伴走していきたいと思っています。株主をはじめとするステークホルダーの皆様には、今後の当社グループにぜひご期待いただきたいです。

**中野:** 平井さんがおっしゃるように、堅実な社風でありながらも、過去の経験に頼らず、柔軟な発想や行動で、想定外の変化に対応していると感じます。2024年に行ったマテリアリティの改定はその一例で、時代の潮流をいち早く読み取り、先手を打つ姿勢を非常に頼もしく思っています。変化の激しさ、不確実さは今後も続くと思われますので、柔軟性、先見性を失わず、三井倉庫グループらしい成長ストーリーをあゆんでほしいです。そのために私たち社外取締役も責務を果たし、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていきたいと考えています。

**月岡:** 基盤と基本ができている当社グループには、あらゆる側面から企業価値を高めていくポテンシャルがあります。この先に向けては、もう一段高い視点で日本をリードする物流企業はどうあるべきかを考え、その先頭を走っていく気概を持つ



指名・報酬委員会が中心となり、客観的で実効性のあるサクセッションプランの構築を進めています。

菊地 麻緒子

監督と執行の分離を意識した報酬制度の  
見直しは、当社のガバナンス高度化に対する  
意欲的な姿勢の表れです。

月岡 隆



て、たゆまぬ挑戦を続けてほしいと思います。社外取締役は、  
そのためのサポート役をステークホルダーの皆様から託され  
ていると認識しております。客観的な視点を持って経営議論

に参画し、企業価値向上、持続的成長の実現に向け精一杯助  
言・助力してまいります。

### 新任社外取締役メッセージ



社外取締役  
甲斐 順子

#### 多様な経験と専門知識を活かし、 新たな視点から企業価値向上に貢献してまいります

私は、弁護士として30年以上にわたり、不動産取引や雇用、運送等様々な紛争解決や、予防法務に携わってきました。また、他社で社外監査役を務めた経験から、リスク管理やコンプライアンスに関する知見も積み重ねております。このような経歴の私に社外取締役として期待されているのは、法律家としての専門的な視点でのリスク管理、ESGなどに関する助言、監督であると理解しています。細かな個別の指摘ではなく、経営判断に至るプロセスに着目したいと思います。リスクを把握した上で、いかに対応策を講じ、事業のメリットと比較検討しているのか、根拠は何か。判断の合理性を多角的に検証し、経営の意思決定の妥当性を監督することで、持続的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。新たな外部の視点での気づきを大切にしたいとも思っております。

歴史と伝統のある三井倉庫グループは、社会を支えるインフラとしての重要な役割を担っています。コロナ禍をきっかけに、社会、経済、生活において、「モノを運ぶ」ことの重要性が再認識されたと思います。そのような潮流の中、物流業界をリードする当社グループの健全な成長に少しでもお役に立てるよう尽力してまいります。また、グループのオフィスが日本橋箱崎に集約されたことにより、グループ各社の社員間の交流が進み、新たな発想や成長の機会が生まれることにおおいに期待しています。この変化のフェーズにおいて、グループとしてのチャレンジを後押しし、ステークホルダーの皆様にもわかりやすい経営戦略そして更なる発展を促進する一翼を担いたいと考えております。



## ガバナンスの高度化

経営戦略の着実な実行には、事業基盤としてのガバナンスの強化が必要であるという考えのもと、「ガバナンスの高度化」をマテリアリティの一つとして掲げております。「ガバナンスの高度化」においては、公正かつ果断な意思決定により経営の実効性を高め、中長期的な企業価値向上を実現するために、ガバナンス体制強化、コンプライアンスの徹底をはじめとする様々な取り組みを実施しております。三井倉庫ホールディングスは、グループ子会社を適切に経営管理するための持株会社制の採用や、業務執行と監督の分離を実現する執行役員制度の導入、各種委員会の設置などにより、迅速で適切な意思決定を行っております。また、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役会が、各取締役及び業務執行組織の職務執行状況等の監査を実施しています。

### リスク

- 不十分な対応によるレピュテーション・損害対応コスト増加、企業価値の毀損

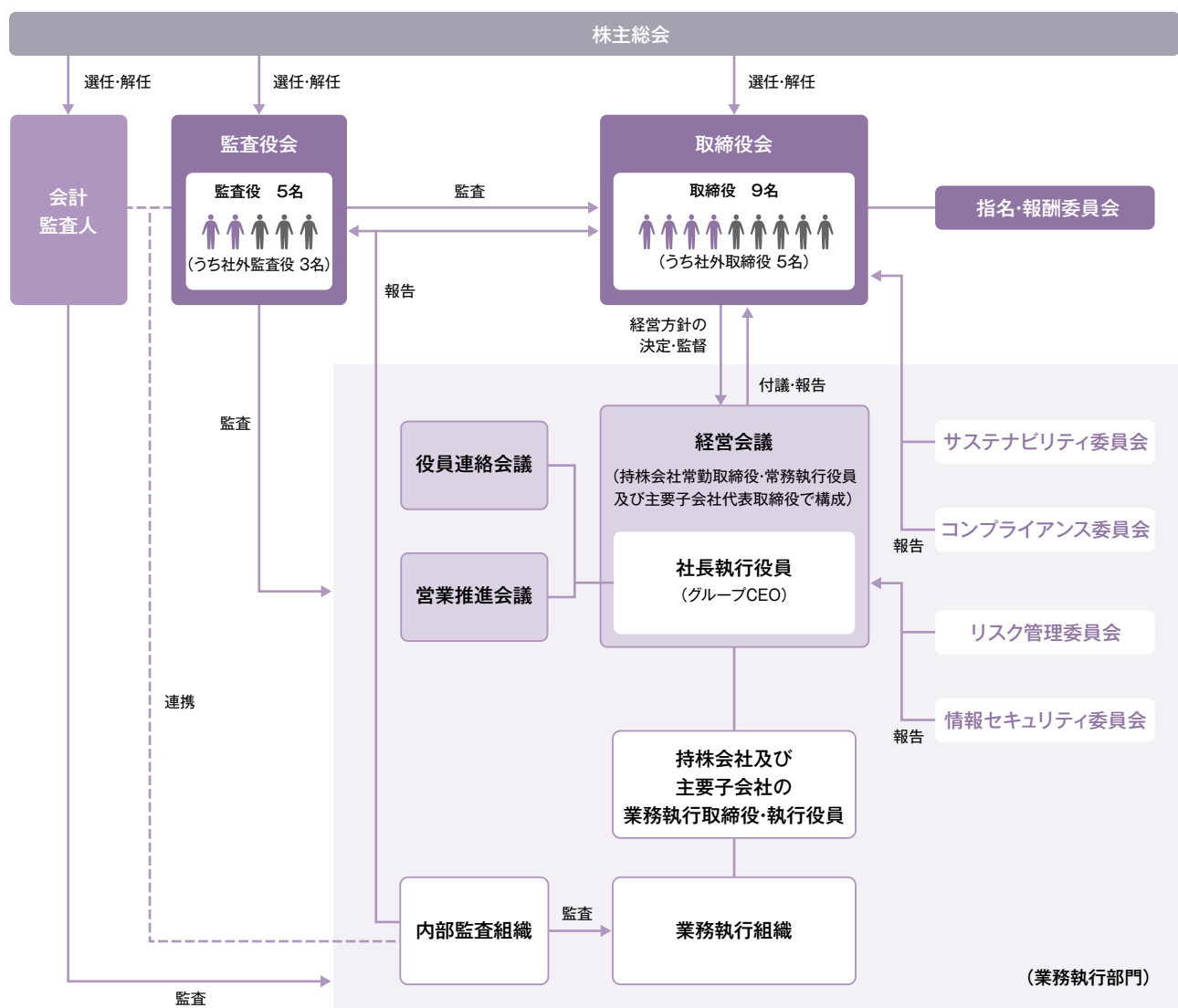
等

### 機会

- 顧客やステークホルダーからの信頼維持・向上
- グループ経営の推進による企業価値向上

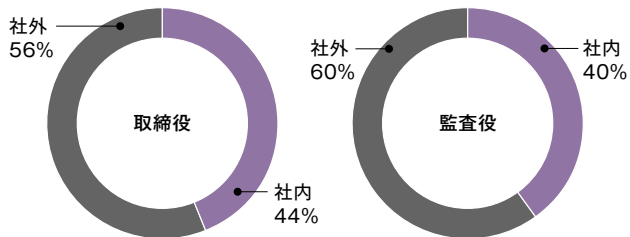
等

コーポレート・ガバナンス体制図(2025年7月1日現在)

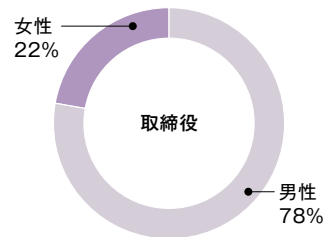


## 取締役・監査役のメンバー構成（2025年7月1日現在）

## 社外役員比率



## 女性役員比率



## 取締役会（議長：社長執行役員 古賀博文）

|          |          |
|----------|----------|
| 2025年3月期 | 開催回数 16回 |
| 取締役出席率   | 100%     |

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。

## 2025年3月期の主な議題

- ・中期経営計画2022成長戦略案件
- ・取締役会の実効性評価
- ・株主との対話や市場からの評価
- ・政策保有株式保有意義の検証
- ・マテリアリティの改定
- ・役位体系・役員報酬制度の改定
- ・取締役会付議基準の見直し

## 監査役会

|          |          |
|----------|----------|
| 2025年3月期 | 開催回数 16回 |
| 監査役出席率   | 98.4%    |

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。

## 2025年3月期の主な活動内容

- ・重要会議への出席による業務執行状況の聴取及び意見の表明
- ・会計監査人および内部監査組織との連携
- ・グループ会社への往査および業務状況の把握
- ・持続的成長に資する体制の構築および運用状況の検証

## 指名・報酬委員会（委員長：社外取締役 月岡隆\*）

|           |         |
|-----------|---------|
| 2025年3月期  | 開催回数 2回 |
| 委員会構成員出席率 | 100%    |

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。

## 2025年3月期の主な議題

- ・取締役・執行役員の報酬の決定
- ・取締役・監査役候補者の妥当性
- ・役員制度（役位体系・報酬）の改定

※2025年開催定時株主総会前の委員長：中野泰三郎

## 経営会議（議長：社長執行役員 古賀博文）

|          |          |
|----------|----------|
| 2025年3月期 | 開催回数 26回 |
| 経営委員出席率  | 100%     |

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

## サステナビリティ委員会（委員長：社長執行役員 古賀博文）

|           |         |
|-----------|---------|
| 2025年3月期  | 開催回数 2回 |
| 委員会構成員出席率 | 100%    |

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

## コンプライアンス委員会（委員長：社長執行役員 古賀博文）

|           |         |
|-----------|---------|
| 2025年3月期  | 開催回数 4回 |
| 委員会構成員出席率 | 100%    |

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

## ガバナンスの高度化

## 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～                              | 2019年 | 2020年                | 2021年                    | 2022年               | 2023年     | 2024年                    | 2025年                     |
|----------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-------|----------------------|--------------------------|---------------------|-----------|--------------------------|---------------------------|
| 監督と<br>執行の分離   | 2004年<br>・執行役員<br>制度の導入 | 2006年<br>・報酬委員会<br>の設置       | 2016年<br>・報酬委員会を「指名・報酬委員会」に改組       |       |                      |                          |                     |           |                          | 2025年<br>・役位体系の改定         |
| 取締役総数          | 9～12名                   |                              |                                     | 8名    | 9名(女性1名)             |                          |                     | 10名(女性1名) | 9名(女性1名)                 | 9名(女性2名)                  |
| 社外取締役          |                         | 1～2名                         |                                     | 2名    | 3名                   |                          |                     | 4名        |                          | 5名                        |
| 社外監査役          | 2～3名                    |                              |                                     | 3名    | 2名                   |                          |                     |           |                          | 3名                        |
| 役員報酬           |                         | 2006年<br>・業績連動を織り込んだ役員報酬制度開始 |                                     |       |                      |                          | 2022年<br>・株式報酬制度の導入 |           |                          | 2025年<br>・役員報酬制度の<br>改定   |
| 取締役会の<br>実効性評価 |                         |                              | 2016年<br>・取締役会実効性評価(インタビュー・アンケート)開始 |       |                      |                          |                     |           |                          | 2025年<br>・外部評価の実施         |
| その他            |                         |                              | 2014年<br>・持株会社移行                    |       | 2020年<br>・マテリアリティの特定 | 2021年<br>・サステナビリティ委員会の設置 | 2022年<br>・グループ理念制定  |           | 2024年<br>・マテリアリティ<br>の改定 | 2025年<br>・社外取締役の<br>過半数選任 |

## 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について、有意義かつ活発な議論を行えるよう、以下の取り組みを実施しています。

## 十分な議論時間の確保

- ・取締役会の年間スケジュール及び付議事項に関する計画策定
- ・取締役会での付議事項における事前説明
- ・取締役会付議基準の見直し
- ・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及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役員や事業会社代表からの業務・事業戦略の定期的な説明
- ・現場視察会の実施
- ・社外役員(社外取締役・社外監査役)のミーティングの開催

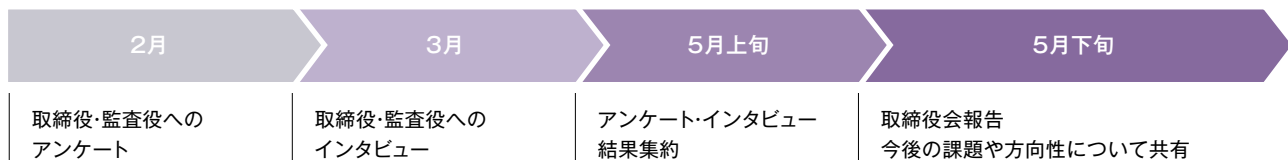
## 社外取締役・社外監査役の現場視察会の実施

2024年4月と10月に社外役員の事業・現場理解の促進を図るため、事業所の視察会を行いました。港湾倉庫拠点、ヘルスケア商材を扱う物流センター、消費財を扱う配送センター、神戸港・那覇港のターミナル等を見学し、当社グループのビジネス理解を深めました。

## 取締役会の実効性評価

中長期的な企業価値向上に向けて取締役会の機能充実化を図るため、取締役及び監査役に対して、アンケート・インタビューに基づく第三者機関による取締役会実効性評価を行い、それらの結果について取締役会で議論しています。

### 実効性評価のプロセス



### 2024年3月期の実効性評価で提起された課題と対応状況

| 課題                                                                                                                                                               | 対応状況                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の構成比率</li> <li>付議内容の充実化</li> <li>経営幹部候補者に関する議論</li> <li>各戦略の見直しや議論の深掘り</li> <li>アナリスト等からの具体的なコメントやIR活動の情報共有</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の人員構成の変更（社外取締役の割合が過半となる）</li> <li>取締役会の付議基準の改定</li> <li>三井倉庫カレッジの実施</li> <li>スキル・マトリックスの見直し</li> <li>マテリアリティに関する体制変更</li> <li>投資家との対話の取締役会への定期的な報告</li> <li>取締役会実効性評価について第三者機関の起用</li> </ul> |

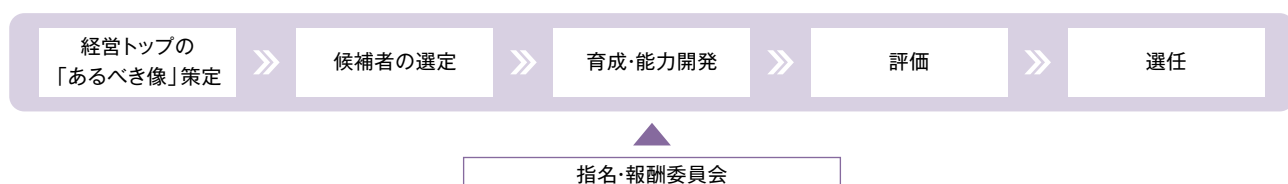
### 2025年3月期取締役会の実効性に関する評価

| アンケート項目                                                                                                                                                                     | 抽出された課題                                                                                                                         | 課題への対応方針                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成、運営、議論</li> <li>取締役会のモニタリング機能</li> <li>取締役・監査役に対する支援体制</li> <li>役員トレーニング</li> <li>株主（投資家）との対話</li> <li>指名・報酬委員会の運営</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の議論の充実化</li> <li>取締役会の運営強化</li> <li>役員向け育成機会の拡充</li> <li>役員のサクセッションプランの議論</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>DX・人材を含めた中長期的な戦略議論の充実</li> <li>モニタリング機能の仕組み化</li> <li>役員向け勉強会の実施</li> <li>指名・報酬委員会での指名に関する審議の充実</li> </ul> |

## サクセッションプラン

代表取締役社長を含む取締役の選解任および後継者育成については、指名・報酬委員会において議論を行い、取締役会に答申しています。指名・報酬委員会では、特に代表取締役社長（グループCEO）の後継者計画を最重要アジェンダと位置付けており、外部専門家の助言を活用しつつ、候補者プールの状況や選定プロセスの妥当性・合理性に関する審議を行っています。また、候補者に対し、グループCEOと指名・報酬委員会が協働しながら、経営ポジションを含むタフアサインメントや役員研修を通じた育成の強化に取り組んでいます。

### プロセス



## ガバナンスの高度化

## スキル・マトリックス

取締役・監査役の選任においては、知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させるよう、特に期待されるスキルを明確化し、スキル・マトリックスとして開示しています。当社は取締役・監査役に期待するスキルを、理念、中長期的な事業戦略・方針等の達成に必要な「持続的成長の実現に必要な経験・能力」と「経営管理の基盤となる経験・能力」の2つの観点から整理し、下記8項目に選定しています。

| 氏名     | 役職                               | スキル         |            |            |            |     |       |          |          |
|--------|----------------------------------|-------------|------------|------------|------------|-----|-------|----------|----------|
|        |                                  | 企業経営・グループ戦略 | 営業・マーケティング | 変革・イノベーション | 安全・オペレーション | ESG | 財務・会計 | 人材マネジメント | 法務・リスク管理 |
| 古賀 博文  | 代表取締役社長 社長執行役員<br>グループCEO、取締役会議長 | ●           | ●          | ●          |            | ●   | ●     | ●        | ●        |
| 中山 信夫  | 代表取締役専務執行役員<br>最高財務責任者           | ●           |            | ●          |            | ●   | ●     |          | ●        |
| 郷原 健   | 取締役 常務執行役員                       | ●           | ●          | ●          | ●          |     |       |          | ●        |
| 西村 健   | 取締役 常務執行役員                       | ●           |            | ●          | ●          | ●   | ●     | ●        |          |
| 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                            | ●           |            |            |            | ●   | ●     | ●        |          |
| 甲斐 順子  | 社外取締役                            |             |            |            |            | ●   |       |          | ●        |
| 木納 裕   | 常任監査役                            | ●           | ●          |            | ●          |     |       | ●        |          |
| 三菅 文生  | 常勤監査役                            |             |            |            |            |     |       |          | ●        |
| 三宅 英貴  | 社外監査役                            |             |            |            |            |     | ●     |          | ●        |
| 川村 健   | 社外監査役                            |             |            |            |            |     | ●     |          | ●        |
| 仲田 正史  | 社外監査役                            |             | ●          |            |            |     | ●     |          | ●        |

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

| 項目          | 説明                                                                                      | 選定理由                                                                          |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 企業経営・グループ戦略 | グループ理念のもと、グループ総合力を活用し、長期視点に基づいた経営戦略を企画・実行するスキル。                                         | 理念の体現と企業価値向上を実現する戦略実行にあたって、企業経営に関する知識・経験が必要なため。                               |
| 営業・マーケティング  | 各国・地域の商習慣や市場・顧客ニーズをグローバル視点で正しく把握し、当社グループの市場での競争力を高めるスキル。また、共創によるソリューション開発や事業開拓を推進するスキル。 | 顧客への最適な物流ソリューションを提供し続けることが収益力の強化につながるため。                                      |
| 変革・イノベーション  | 企業風土の変革を推進し、組織を環境変化に柔軟に対応できるよう強化するスキル。また、デジタル・IT技術を活用し業務プロセスやビジネスモデルを変革させるスキル。          | ビジネス環境が目まぐるしく変化の中で顧客への提供価値の向上を目指すためには、変化に強い組織づくりや、人とテクノロジーの融合による事業の最適化が必要なため。 |
| 安全・オペレーション  | 物流に関する専門性をもとに先進技術を活用し、現場改善や効率化の促進によって、より安全・高品質なサービスの提供を推進するスキル。                         | 安全で高品質なサービスの安定的な提供や、従業員が安心して活躍できる職場環境の整備が当社グループの企業価値向上にとって必要なため。              |
| ESG         | 企業価値に影響を与える社会課題に対し、事業を通じて環境、社会、ガバナンスの面から解決を推進するスキル。                                     | グループ理念を体現し続けるためには企業と社会のサステナビリティを両輪で追求し、事業を通じた社会課題の解決が必要なため。                   |
| 財務・会計       | 財務・会計・税務分野における知識・経験をもとに、正確な財務報告を行うだけでなく、資本の効率的な運用、適切な株主還元方針の策定、成長投資の推進に資する戦略を実行するスキル。   | 企業価値向上のためには、適切な財務戦略の実行による財務基盤の安定性・健全性、資本効率の維持・向上が必要なため。                       |
| 人材マネジメント    | 採用や能力開発を通じて経営戦略を実行する人材を拡充するスキル。また、一人ひとりの能力や意欲を最大限に引き出せる組織や企業風土の醸成を推進するスキル。              | 当社グループにとって最重要資本である「人材」を戦略的に確保、育成、活用し、組織パフォーマンスを向上させることが企業価値最大化につながるため。        |
| 法務・リスク管理    | 各国・地域の法令や倫理に関する専門性や、リスク管理を通じて健全なガバナンス体制を構築し、企業経営を実行するスキル。                               | 多様化する経営環境において、より強固な事業運営基盤を構築・維持することが必要なため。                                    |

## 役員報酬

### 役員報酬に関する基本方針

当社の役員報酬はグループ理念を体現する優秀な人材を確保できる水準であることや、株主を含むすべてのステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性および合理性を備えていることを前提として設計しており、固定報酬のほか、短期的な業績、中長期的な企業価値向上の両者を反映した報酬体系となっています。

### 報酬決定プロセス

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

### 役員報酬の構成

取締役の報酬は固定報酬と変動報酬から構成されており、固定報酬には取締役の監督に係る報酬としての監督給、代表取締役を兼ねる場合に加算される代表給、業務執行を兼ねる場合に加算される執行給の一部が含まれ、変動報酬には執行給の一部として金銭報酬と非金銭報酬が含まれます。なお、社外取締役については固定報酬である監督給がそのまま役員報酬となり、監査役は固定報酬となります。

## 役員報酬

|       |                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 固定報酬  | 取締役の監督に係る報酬としての監督給、代表取締役を兼ねる場合に加算される代表給、業務執行を兼ねる場合に加算される執行給の一部を固定報酬として支給しています。固定報酬は報酬総額の50～65%を目安としています。                                                                                                                                    |
| 変動報酬  | 執行給の一部を変動報酬として支給しています。役職等に応じて執行給の変動前の基準額と構成比率が決定され、企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的として、原則として役職が上位であるほど変動報酬の構成比率を高く設定しています。                                                                                                                             |
| 金銭報酬  | 業績と連動する5項目の財務指標、2項目の非財務指標によって決定され、変動前の金銭報酬額に対して0～2.0倍の範囲で変動します。財務指標は本業の業績が反映される連結営業利益（目標比・実績比）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（目標比・実績比）、経営効率が示されるROEを採用しています。非財務指標は各取締役の当事業年度職務実績に対する個別評価、ESGの取り組みに対するコミットメント向上を図るため、会社の定めるESG評価機関のスコアを採用しています。 |
| 非金銭報酬 | 株価変動のメリットとリスクについて株主と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的として支給され、役職等に応じて執行給の15～20%を目安として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

| 固定報酬<br>50～65 |     |            | 変動報酬<br>35～50            |          |
|---------------|-----|------------|--------------------------|----------|
| 監督給           | 代表給 | 執行給（金銭・固定） | 執行給（金銭・変動）               | 執行給（非金銭） |
|               |     |            | 執行給（金銭）<br>（執行給の80～85%）  |          |
|               |     |            | 執行給（非金銭）<br>（執行給の15～20%） |          |

## 2025年3月期の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支給人数

| 役員区分          | 報酬等の総額<br>（百万円） | 報酬等の種類別の総額（百万円） |      |      | 支給人数<br>（人） |
|---------------|-----------------|-----------------|------|------|-------------|
|               |                 | 固定部分            | 変動部分 | 株式報酬 |             |
| 取締役（社外取締役を除く） | 268             | 182             | 61   | 24   | 6           |
| 監査役（社外監査役を除く） | 62              | 62              | —    | —    | 3           |
| 社外役員          | 55              | 55              | —    | —    | 6           |

※対象となる役員の支給人数は延べ人数となります。

#### ガバナンスの高度化

##### 監査役・監査役会

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

監査役会は取締役会から独立した機関として、法令、定款に基づき監査方針、監査計画を策定し、各取締役及び業務執行組織の職務執行状況等の監査を実施しています。そのため、監査役は取締役会をはじめとする重要会議への出席及びグループ各社の業務状況の聴取や往査、意見の表明を実施しています。各職務については常勤監査役2名と非常勤監査役3名で分担して取り組んでいます。

##### 監査役メッセージ



常任常勤監査役  
木納 裕

監査役の役割は、取締役が会社の事業目的と社会のルールに沿って適切・適正に業務を運営し、健全かつ持続的に会社を成長させているかどうかを株主に代わってチェックすることだと認識しております。

当社監査役会の大きな特徴は、「会計監査人の選定に関して、選任後7年を経過するごとに現行の会計監査人も含めて広く会計監査人候補を募り、公平かつ適正な手続きにより見直し作業を行う」という方針を掲げ、コーポレート・ガバナンスの強化に努めている点です。期間を定めてこのような見直し作業を実施している企業はまだ少なく、先進的な取り組みだと思っております。

昨年度の監査重点テーマは、「グループ理念を踏まえた最適かつ効率的な事業運営体制で運用されているか」、「中計2022の3年目として、成長戦略の遂行により持続的成長を実現し得る体制で運用されているか」、「人的資本の強化に資する体制で運用されているか」という3点でした。監査役という独立した立場で、役員から非管理職層も含めた社員へのヒアリングも幅広く行い、重点テーマの検証に努めました。

今後も、取締役とともに当社グループの健全な経営とガバナンス向上に貢献すべき立場として、その役割をしっかりと果たしてまいります。

##### グループ・ガバナンス

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

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

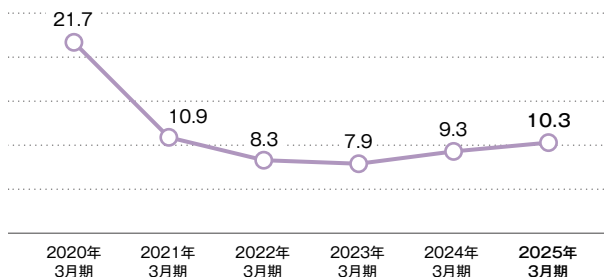
## 政策保有株式

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ています。

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

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

### 政策保有株式の純資産比率※(%)

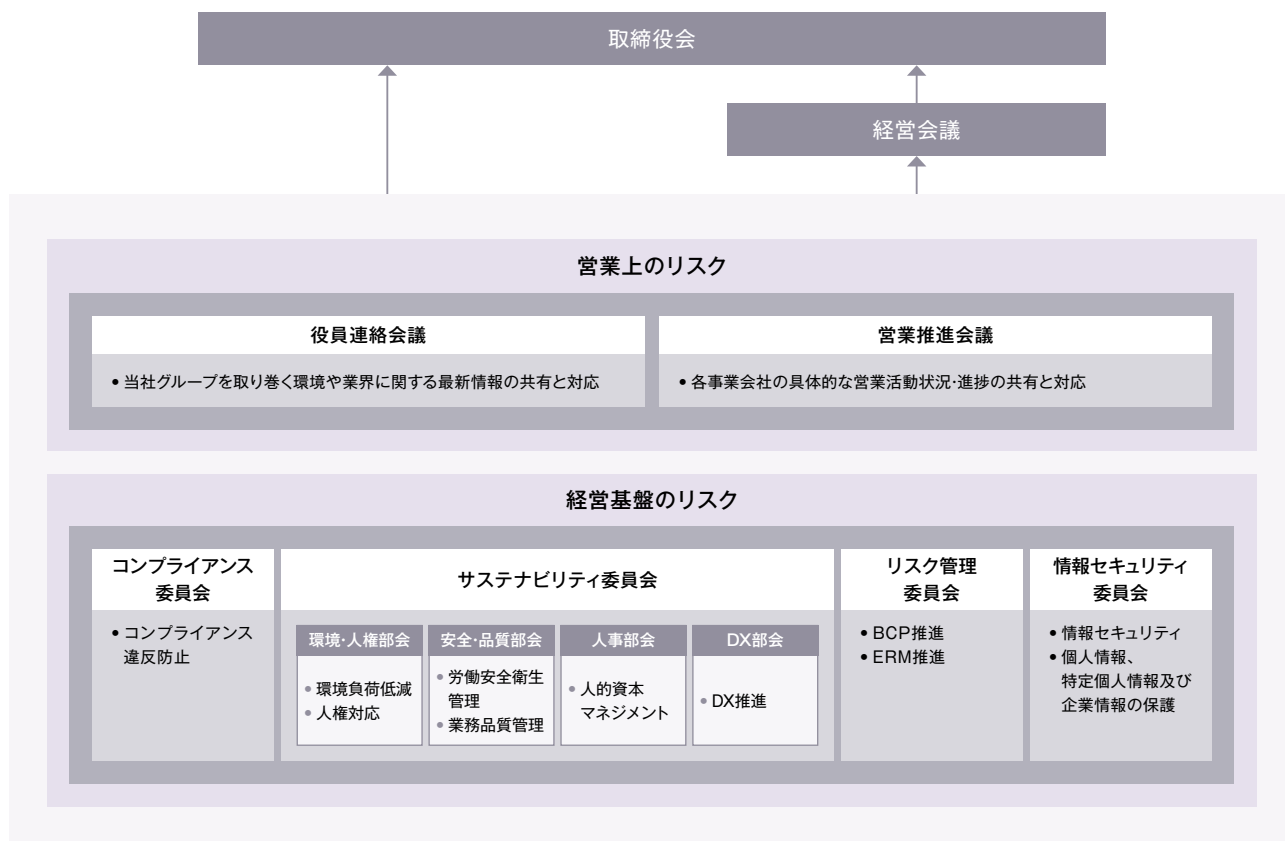


※保有する政策保有株式の時価が、連結純資産に占める割合

## リスクマネジメント

当社グループの事業活動におけるリスクの認識とその管理に関する基本的事項を「リスク管理規程」に定め、四半期ごとにリスク管理委員会を開催してリスク管理の改善、強化に努めています。また、リスク管理委員会ではグループ全体のリスク管理の状況を審議し、基本的な対応事項、方針等を定めています。コンプライアンス、人権、環境、災害、品質、財務、経理、情報セキュリティ等に係る個別のリスクについては、当社グループ各社におけるリスク管理担当部署にて、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持株会社リスク管理部が行うものとしています。また、各リスクに関する報告については、当社の各委員会にて状況を把握し、経営会議または取締役会に報告をしています。

### リスクマネジメント体制図



## ガバナンスの高度化

## 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、また日本国内では不動産事業を展開しています。投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項は、下記の通りです。

| リスク項目               | リスク概要                                                                                                                                                                                         | 対応・取り組み                                                                                                                                                                                                            | 対応する体制                         |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 経済環境の変化             | <b>物流事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界各国の景気動向や社会情勢の不安定化による荷動きの変動</li> <li>景気後退や需要縮小による在庫の減少、域内運送の減少、国際輸送の減少</li> <li>価格競争の激しいマーケットにおける収受料金の下落</li> <li>労働力不足に伴う原価高騰</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>業界・地域に偏りのない多様な顧客ポートフォリオの構築</li> <li>保管・輸送等の物流業務に留まらない、周辺業務の提供や付加価値サービスの拡充</li> <li>物量等のマーケット動向のモニタリング</li> </ul>                                                            | 経営会議・役員連絡会議・営業推進会議             |
|                     | <b>不動産事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>首都圏の賃貸オフィス市場の需給バランスや市況動向の変化</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>マルチテナント化による収益基盤強化</li> <li>継続的なバリューアップ工事の実施</li> <li>賃料等の市況動向のモニタリング</li> </ul>                                                                                             |                                |
| 公的規制の変化             | <ul style="list-style-type: none"> <li>各国における、事業・投資の許可、保管、作業、運送、通商、独占禁止、租税、為替管理、気候変動、環境、各種安全管理等の法的規制の変化への対応コスト上昇</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>外部専門家との定期的なコミュニケーションによる情報収集</li> <li>顧客との信頼関係の構築と適正料金の収受</li> <li>専門的ノウハウを持つ人材の積極的なキャリア採用</li> </ul>                                                                        | 経営会議・役員連絡会議・営業推進会議             |
| 業界構造の変化             | <ul style="list-style-type: none"> <li>労働人口減少等に起因した人的リソース不足の深刻化</li> <li>デジタル化・装置産業化の進展に伴い参入障壁が低くなることによる異業種参入</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>「圧倒的な現場力」を構築すべく、業務プロセスの見える化・標準化を進めることで物流品質の改善、底上げによる効率改善</li> <li>IoT、AI、ロボティクスといった次世代テクノロジーを利用した省力化、省人化</li> <li>グループ連携の強化により、お客様のサプライチェーンにおける課題解決に向けたソリューション提案</li> </ul> | 経営会議・役員連絡会議・営業推進会議・サステナビリティ委員会 |
| ESGの重要性の高まり         | <ul style="list-style-type: none"> <li>自社、サプライチェーンを含めた人権対応の遅れや開示の不足</li> <li>気候変動対応の遅れや開示の不足</li> <li>上記対応遅れと開示不足によるレピュテーションの低下や投資対象からの除外</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ委員会の設置、ESG推進室設置による世の中への動向把握と各種施策の推進</li> <li>開示枠組みに対する早期対応</li> </ul>                                                                                               | サステナビリティ委員会                    |
| 災害や社会インフラの障害等の発生    | <ul style="list-style-type: none"> <li>地震、風水害等の災害の発生によるオペレーションの寸断</li> <li>停電、通信回線の不通等の障害による情報システムの停止</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>損害を最小限に留めるために、日常点検・整備、発生時の対応マニュアルの作成・更新、事前の訓練等を実施</li> </ul>                                                                                                                | リスク管理委員会                       |
| 国際的活動及び海外進出に潜在するリスク | 海外営業拠点を持つエリアにおける <ul style="list-style-type: none"> <li>予期できない法律または規制の変更</li> <li>事業活動に不利な政治または経済要因の発生</li> <li>未整備な社会インフラ</li> <li>税制等の変更</li> <li>災害、戦争、テロ、感染症、その他の要因による社会的混乱</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>信頼できる現地パートナー企業との協業</li> <li>現地スタッフによる経済状況・法規制等に関する定期的な情報収集</li> <li>緊急時対応マニュアルの整備・周知と、現地法人・日本間でのコミュニケーション・報告体制の構築</li> </ul>                                                | 経営会議・役員連絡会議・営業推進会議             |
| システムに関するリスク         | <ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃等による情報システムの停止</li> </ul>                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社にグループ全体のシステム運営・管理を担う専門組織である情報システム部を設置し、システム障害発生を防止</li> <li>障害発生時にはその影響を低減しつつ、早期復旧に向けた包括的・多面的なシステム運用体制を構築</li> </ul>                                                    | 情報セキュリティ委員会                    |
| 情報漏洩に関するリスク         | <ul style="list-style-type: none"> <li>情報の不正外部流出による損害賠償、制裁金や課徴金の発生、レピュテーションの低下</li> </ul>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティ委員会を設置して情報漏洩防止、外部ネットワークからの不正侵入の防止等に関わる全社的対応策を実施</li> <li>グループ全体のシステムを対象に継続的な点検を行い、情報漏洩を未然に防ぐ対応を実施</li> </ul>                                                        | 情報セキュリティ委員会                    |

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

## コンプライアンス

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

## ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、創業から100年以上にわたり、世界の様々な地域や人々との関わりの中で事業活動を行ってきました。そして、その多様なステークホルダーとの相互信頼を構築するために積極的な情報開示と継続的な対話を重視しています。当社グループは、ステークホルダーの皆様と共創することで、企業価値向上を図るとともに、持続可能な社会の実現を目指していきます。

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

## 取締役及び監査役

2025年7月1日現在

※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。

### 取締役

#### 古賀 博文

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



1981年 4月 株式会社三井銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行  
2013年 4月 株式会社三井住友銀行常務執行役員  
2014年 5月 当社入社  
2016年 6月 当社常務取締役  
2017年 6月 当社代表取締役社長  
2025年 6月 当社代表取締役社長社長執行役員、現在に至る

#### 中山 信夫

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



1975年 4月 株式会社三井銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行  
2007年 4月 当社入社  
2015年 6月 当社常務取締役  
2017年 6月 当社代表取締役専務取締役  
2025年 6月 当社代表取締役専務執行役員、現在に至る

#### 郷原 健

取締役  
常務執行役員  
法務総務・リスク管理管掌  
兼 コンプライアンス責任者  
(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  
2025年 6月 当社取締役常務執行役員、現在に至る

#### 西村 健

取締役  
常務執行役員  
経営企画・広報・ESG・オペレーション  
統括管掌  
(兼)三井倉庫株式会社取締役  
(兼)三井倉庫ロジスティクス株式会社  
取締役



1997年 4月 当社入社  
2016年 4月 当社経営企画室長  
2018年 4月 当社執行役員  
2022年 4月 当社上級執行役員  
2024年 4月 当社常務執行役員  
2025年 6月 当社取締役常務執行役員、現在に至る

### 監査役

#### 木納 裕

常任常勤監査役  
(兼)三井倉庫株式会社監査役



1984年 4月 当社入社  
2015年 4月 三井倉庫株式会社取締役上級執行役員  
2016年 4月 三井倉庫ビジネスストラスト株式会社代表取締役社長  
2017年 6月 三井倉庫株式会社代表取締役社長  
2021年 6月 当社常務取締役  
2024年 6月 当社常勤監査役  
2025年 6月 当社常任常勤監査役、現在に至る

#### 三菅 文生

常勤監査役  
(兼)三井倉庫ロジスティクス株式会社  
監査役



1985年 4月 株式会社東海銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行  
2010年10月 同行監査部業務監査室上席調査役  
2015年 4月 当社入社  
2017年 4月 当社リスク管理部長  
2025年 4月 三井倉庫ロジスティクス株式会社監査役、現在に至る  
2025年 6月 当社常勤監査役、現在に至る

## 社外取締役

## 中野 泰三郎

社外取締役



1969年 4月 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行

1973年 6月 東京コカ・コーラボトリング株式会社(現 コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社) 入社

2003年 3月 同社代表取締役副社長

2013年 11月 株式会社タイアップ代表取締役社長、現在に至る

2018年 6月 当社社外取締役、現在に至る

## 平井 孝志

社外取締役



1989年 4月 ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド入社

1997年 7月 デル株式会社入社

2001年 4月 スターバックスコーヒー・ジャパン株式会社経営企画部門長/オフィサー

2003年 9月 株式会社ローランド・ベルガー執行役員シニアパートナー

2017年 3月 筑波大学大学院ビジネスサイエンス系国際経営プロフェッショナル専攻教授、現在に至る

2017年 6月 株式会社キートン社外取締役

2019年 6月 当社社外取締役、現在に至る

## 菊地 麻緒子

社外取締役



1992年 4月 法務省検察庁検察官任官

日本及びニューヨーク州弁護士登録

1999年 3月 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

2020年 7月 日立建機株式会社社外取締役

2023年 11月 株式会社良品計画社外監査役、現在に至る

## 月岡 隆

社外取締役



1975年 4月 出光興産株式会社入社

2009年 6月 同社取締役

2013年 6月 同社代表取締役社長

2018年 4月 同社代表取締役会長

2020年 6月 同社特別顧問

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

## 甲斐 順子

社外取締役



1992年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)

浜二・高橋・甲斐法律事務所パートナー、現在に至る

2002年 12月

2014年 6月 厚生労働省年金特別会計公共調達委員会委員、現在に至る

2015年 10月 国土交通省中央建設工事紛争審査会特別委員、現在に至る

2017年 6月 出光興産株式会社補欠監査役、現在に至る

2019年 6月 成田国際空港株式会社社外取締役、現在に至る

2020年 6月 当社補欠監査役

2021年 6月 JSR株式会社社外監査役

2022年 3月 THK株式会社社外取締役、現在に至る

2025年 6月 当社社外取締役、現在に至る

## 社外監査役

## 三宅 英貴

社外監査役



2000年 4月 法務省検察庁検察官任官

弁護士登録

2004年 6月 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

2020年 1月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業パートナー、現在に至る

2023年 6月 当社社外監査役、現在に至る

※現 アシャースト法律事務所・外国法共同事業

## 川村 健

社外監査役



1991年 10月 青山監査法人入所

2006年 10月 PwCアドバイザリー株式会社\*入社

2019年 7月 PwCアドバイザリー合同会社CFO

2024年 7月 同社CRO

2025年 6月 当社社外監査役、現在に至る

※現 PwCアドバイザリー合同会社

## 仲田 正史

社外監査役



1981年 4月 野村證券株式会社\*入社

2005年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役CFO

2011年 4月 野村信託銀行株式会社代表取締役社長

2014年 4月 野村ファイナンシャル・プロダクツ・サービス株式会社代表取締役会長

2024年 7月 グローバルキッチン株式会社社外監査役、現在に至る

2025年 6月 当社社外監査役、現在に至る

※現 野村ホールディングス株式会社

## 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73社及び持分法適用関連会社4社で構成されています。様々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。(2025年3月31日時点)

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

## 三井倉庫グループの主要な物流領域

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

## 2025年3月期ハイライト

物流事業は、主に航空貨物輸送の物量が堅調に推移したことや、国内外の新規業務が本格的に収益へ貢献したことにより、営業収益は2,750億71百万円（前期比232億54百万円増）、営業利益は213億84百万円（前期比19億62百万円増）の増収増益となりました。

不動産事業は、オフィスビル並びに賃貸マンションを運営・管理しています。周囲の環境変化に伴い物流用途に適さなくなったアセットに対して、収益性を勘案し、不動産事業への転換を図っています。不動産事業は、長期的かつ安定的な収益を確保する事業運営方針により、経年劣化に対応したリニューアル工事、並びに、時代のニーズに合わせた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。

## 2025年3月期ハイライト

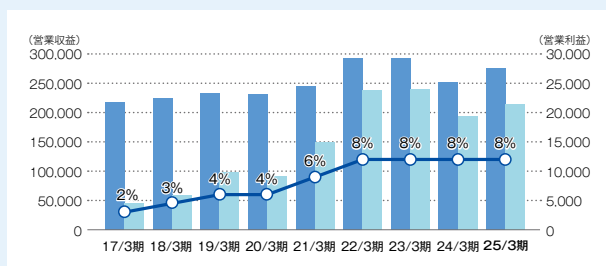
不動産事業は、所有する主要ビルのマルチテナント化に伴う一時的な空室が発生したことにより、営業収益は67億12百万円（前期比28億79百万円減）、営業利益は21億61百万円（前期比37億80百万円減）の減収減益となりました。

## 事業ポートフォリオ

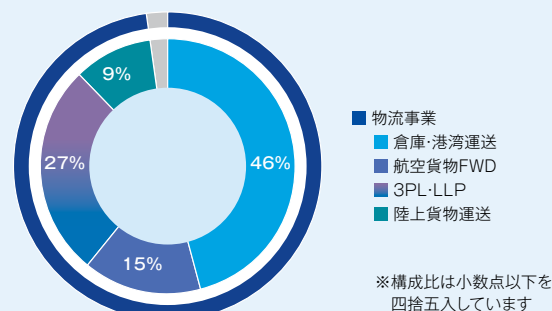
当社グループは、様々な物流サービスを提供できる総合物流企業として成長していくことを目指し、M&Aによる事業領域の拡大と事業ポートフォリオの強化を図ってきました。現在は、安定的な収益を確保する不動産事業に加え、物流事業においては倉庫運営によるストック型ビジネスと輸送業務によるフロー型ビジネスを組み合わせた、バランスの取れた事業ポートフォリオ構造となっています。

### 営業収益、営業利益、営業利益率

■ 営業収益 (左軸) ■ 営業利益 (右軸) ○ 営業利益率 (単位:百万円)

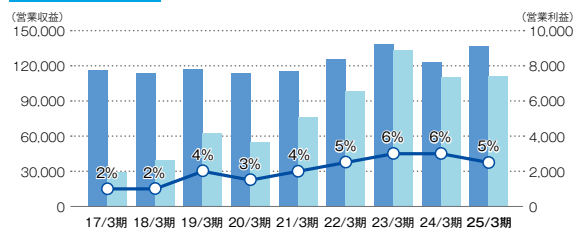


### 2025年3月期営業収益構成比:98%

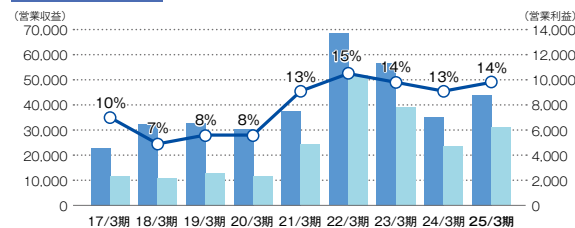


### 物流事業の内訳

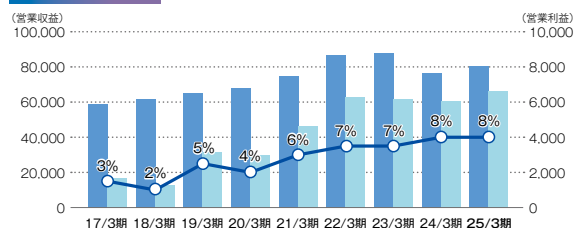
#### 倉庫・港湾運送



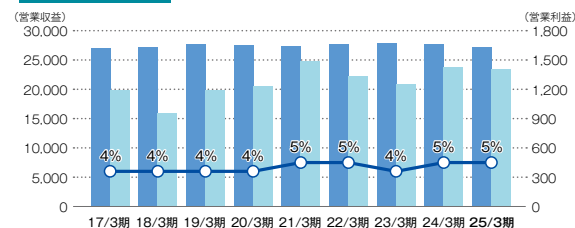
#### 航空貨物FWD



#### 3PL・LLP

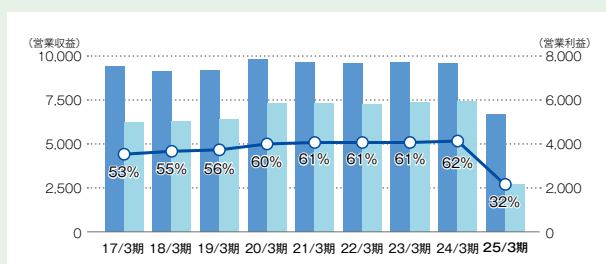


#### 陸上貨物運送

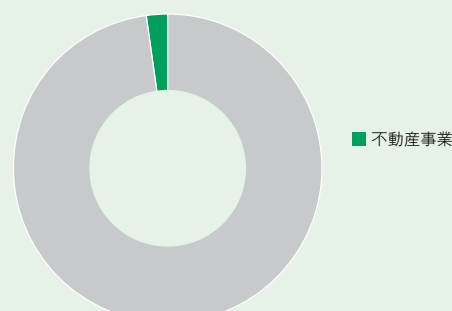


### 営業収益、営業利益、営業利益率

■ 営業収益 (左軸) ■ 営業利益 (右軸) ○ 営業利益率 (単位:百万円)



### 2025年3月期営業収益構成比:2%



倉庫・港湾運送

航空貨物FWD

3PL・LLP

陸上貨物運送

不動産事業



## 倉庫(国内)

倉庫・港湾運送事業が  
占める営業収益の割合

46%

## 三井倉庫株式会社



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/>三井倉庫株式会社  
代表取締役 社長執行役員

鳥井 宏



長年培った倉庫・港湾運送のノウハウを軸に、変化する物流環境に柔軟に対応しております。お客様の業態や課題に応じて最適なソリューションを設計し、安定的かつ実効性のある物流サービスを提供します。

## 事業内容

|               |                                              |
|---------------|----------------------------------------------|
| 主要な<br>取り扱い商品 | 食品原料、化学品、医薬品・医療機器、<br>美術品・貴重品                |
| エリア           | 国内                                           |
| 主要顧客          | 総合商社、食料品メーカー、化学品メーカー、<br>機械メーカー、医薬品・医療機器メーカー |

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

## 強みと環境認識

## 強み

- ▶ 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、輸出入業務についても深い知見を有しています。近年は、ヘルスケア領域や高機能素材等の専門性を有する保管・配送ノウハウを蓄積しています。

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物流ニーズの高まり
- ・ 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

## 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

世界情勢の変動によって物流環境の不確実性が高まる中、BCP対策を重視した物流体制の再構築や、お客様への深い理解に基づくサプライチェーンの最適化に伴う事業拡大の機会があります。加えて、レギュレーションや温度管理等、高度な専門性を有する物流ニーズが増加しています。一方で、AIやロボティクスをはじめとした技術の進展による物流の装置産業化への対応が課題となっています。

## 主要な物流領域

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

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

## 中期経営計画2022

目指す姿

倉庫起点の複合物流サービスの実現

|              | 基本戦略1                                                                                                                                                                                                         | 基本戦略2                                                                                                                                                                          | 基本戦略3                                                                                                                                                               |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | 「倉庫資産」を活かした<br>安定収益確保                                                                                                                                                                                         | 「倉庫」起点の高機能サービス<br>展開による成長機会の創出                                                                                                                                                 | 「圧倒的な現場力」の実現                                                                                                                                                        |
| 基本戦略         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・港湾倉庫を起点とした、海外現地法人への輸出混載やDoor to Doorの一貫輸送サービスといったSCM物流の実現による安定収益確保</li> <li>・自動車や電子部品分野におけるグループ各社と連携したSCM物流提供による取り扱い拡大</li> <li>・持続可能な物流の実現に向けた老朽施設の維持更新対応</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・国際物流から保管・配送まで行う「一気通貫物流プレーヤー」としてのヘルスケア領域における地位確立</li> <li>・全国の物流施設と幅広い業種に精通する物流ノウハウを活用したEC物流や、SustainaLink等を用いた高付加価値な成長事業の創出</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・物流ノウハウの手順化・標準化を通じた形式知化による業務の平準化とカイゼン文化の定着</li> <li>・ITシステム導入による物流技術の蓄積及び業務の効率化、お客様のニーズ把握やSCM物流の実現に十分に寄与する業務体制の構築</li> </ul> |
| 25.3期までの取り組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ハイブランド分野における新規荷主のオペレーション開始</li> <li>・再生医療分野におけるサービス提供エリアの拡大</li> <li>・医薬品物流のさらなる拡大に向けた高規格物流施設建築計画の始動</li> </ul>                                                       |                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・モデル事務所における輸出入改善手法の体系化</li> <li>・EC業務におけるマテハン機器（ペーパーレスマルチピッキングカート）の導入</li> </ul>                                             |
| 今後の展望        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・MSH戦略営業部、サステナビリティ営業部との連携による新規顧客の獲得</li> <li>・既存施設の維持更新</li> <li>・全社横断での営業活動の実施</li> </ul>                                                                             |                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・AI技術を活用した省人化及び作業品質向上</li> <li>・国内全拠点へのパース予約システム導入</li> <li>・モデル事務所での取り組みの横展開継続</li> </ul>                                   |

倉庫・港湾運送

航空貨物FWD

3PL・LLP

陸上貨物運送

不動産事業



## 倉庫（海外）

倉庫・港湾運送事業が  
占める営業収益の割合

46%

### 三井倉庫株式会社



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/>

#### 事業内容

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

倉庫（海外）事業部門では、グローバルに展開しているお客様のサプライチェーンを支えるべく、保管・荷役、運送、流通加工等、日本国内同様の高品質な物流サービスを提供しています。1971年に米国に事務所を開設して以来、世界15の国と地域にわたり展開している海外ネットワークを基軸に、各国の現地事情に則した最適なソリューションを提供し、お客様のグローバルビジネスに貢献します。

### 強みと環境認識

#### 強み

- ▶ 世界15の国と地域に約100拠点展開しているグローバルネットワーク
- ▶ 各国の法規制や地域特性に応じた柔軟な対応力
- ▶ 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、海外物流事業で培ってきたグローバルネットワークと、豊富な経験に裏打ちされた対応力を活用し、日本国内と同等の高品質な物流サービスを世界各国に提供しています。

#### 環境認識

##### 機会とリスク（外部環境）

- ・ 地政学リスクの高まりによるグローバルサプライチェーンの変化
- ・ 米国トランプ政権の関税政策による企業ごとの生産体制の見直しの動き
- ・ 国ごとの政策の変化・法規制の強化に伴う物流ニーズの多様化
- ・ 人件費の継続的な上昇

##### 課題（内部環境）

- ・ 拠点網の拡大を通じた事業規模の拡大（顧客のサプライチェーン変化への対応）
- ・ 総合物流サービスを提供するオペレーション機能の強化（サービスの横展開および新サービスの提供）

海外物流においては、地政学リスクの高まりやトランプ関税の影響等により、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。情勢の変化と物流への影響を迅速に把握し、顧客への説明を通じてニーズを特定することで、最適なサプライチェーン設計や物流提案を継続して実施します。

## 主要な物流領域

| 業種                                                                                | バリューチェーン | 原料・素材・部品 |      |      | 完成品  |      |      | 流通   |      | 主要なサービス                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------|------|------|------|------|------|------|--------------------------------------------------------------|
|                                                                                   |          | 調達物流     | 生産物流 | 販売物流 | 調達物流 | 生産物流 | 販売物流 | 調達物流 | 販売物流 |                                                              |
|  | 自動車関連    |          |      |      |      |      |      |      |      | ・保管・荷役<br>・海上輸送<br>・輸出入業務<br>・3PL<br>・設備輸送<br>・陸上運送<br>・流通加工 |
|  | 家電       |          |      |      |      |      |      |      |      |                                                              |
|  | 精密機器・機械  |          |      |      |      |      |      |      |      |                                                              |
|  | 生活消費財    |          |      |      |      |      |      |      |      |                                                              |
|  | 食料・飲料    |          |      |      |      |      |      |      |      |                                                              |
|  | 紙・パルプ    |          |      |      |      |      |      |      |      |                                                              |
|  | 化学品      |          |      |      |      |      |      |      |      |                                                              |

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

## 中期経営計画2022

目指す姿

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

基本戦略

### 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推進による「一貫物流」、「SCM物流」へのサービス範囲拡大
- ・DX・サステナビリティ関連等、顧客のニーズを先取りした新しい物流メニューの開拓と、それによる既存顧客の業務獲得、新規顧客への横展開実施及び収益基盤強化

### 基本戦略2

#### 自動車・電子部品に注力したSCM物流の実現

- ・サプライチェーン変革ニーズがあり、日系企業の海外進出も盛んな自動車部品・電子部品分野をSCM物流セールの重点領域として設定
- ・各エリアの特性に応じたアプローチでのビジネス拡大

### 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の継続推進
- ・既存システムの機能見直し、顧客への高付加価値物流サービスの提供に資するシステム構築

25.3期  
までの  
取り組み

- ・グループ連携で取り組む設備輸送案件など、大型プロジェクトを複数獲得
- ・スロバキアに2支店を立上げ完了
- ・現地法人主導のオペレーション品質高度化を推進し、インドネシアでは4拠点にてハラル認証を取得

- ・ヘルスケア商品やEC関連貨物等、注力領域での新規獲得・シェア拡大
- ・各国の内需向け商品の取扱い、電機・電子部品領域、蓄電池をはじめとした次世代産業領域の取扱いなど、ターゲットを明確化した営業活動の推進

- ・欧州をはじめ、各現地法人主導にてシステム導入による効率化を推進

今後の  
展望

- ・韓国釜山の第二倉庫（2025/05着工）における、FTZ<sup>※1</sup>の特性を活かした倉庫起点の付加価値サービス展開
- ・モデル事務所+研修センター設置によるオペレーション品質向上策検討
- ・インド拠点の設置、業務早期取込み
- ・欧州ロッテルダム支店・スロバキア支店のさらなる事業規模拡大

- ・グループ内の他事業会社との連携により自動車・電子部品の取り扱いを引き続き拡大
- ・上記次世代領域に加え、注力領域であるヘルスケアや、拡大が見込まれるサーキュラーエコノミー分野においても、新規顧客獲得に向けた戦略的取り組みを強化

- ・WMS<sup>※2</sup>の改善と見直しと自社開発システム活用によるオペレーションのバリューアップを推進
- ・CRM<sup>※3</sup>プラットフォームを新規導入し、情報連携の合理化・集約化を検討

※2 Warehouse Management Systemの略  
 ※3 Customer Relationship Managementの略

※1 Free Trade Zoneの略:自由貿易地域

倉庫・港湾運送

航空貨物FWD

3PL・LLP

陸上貨物運送

不動産事業



## 港湾運送

倉庫・港湾運送事業が  
占める営業収益の割合

46%

## 三井倉庫株式会社



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/>

## 事業内容

|               |                                |
|---------------|--------------------------------|
| 主要な<br>取り扱い商品 | コンテナターミナルの運営、<br>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、<br>門司、那覇  |
| 主要顧客          | 船会社                            |

港湾運送事業は、三井倉庫グループの祖業の一つで、国内主要港において、海上と陸上の物流をつなぐコンテナターミナルの運営、埠頭業等を行っています。また、在来船や自動車船の荷役作業、輸出入貨物の集荷業務に加え、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、幅広いサービスを展開し、人々の生活を支える重要なインフラとしての役割を担っています。

## 強みと環境認識

## 強み

- ▶ 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
- ▶ コンテナターミナル運営・代理店業務等で培った業務標準化・集約のノウハウ
- ▶ 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

コンテナ取扱量は増加傾向にある一方、一部の施設及び荷役機器は老朽化が進行し、また、各種調達コストが増加していることから、コンテナターミナル運営手法の再整備や見直し、必要に応じた投資が必要になっています。加えて、三井倉庫グループ各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・展開が課題となります。

## 物流事業拠点



### コンテナターミナル運営

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

### 在来船業務

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

### 船舶代理店業務

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

## 中期経営計画2022

### 目指す姿

### コンテナターミナル運営（ハード）と周辺業務も含めたノウハウ（ソフト）の融合による業容の拡張

#### 基本戦略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

- 適正料金収受に向けた取り組み、ローコストオペレーション実行による収益の向上
- 運営形態及び適正規模の分析・検証による各港の特性を活かした拠点の構築
- 拠点間での情報共有及び施策の横展開による、施設を活用した周辺業務の拡大

#### 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

- 実証事業等への積極的な参画による行政や異業種との協業
- 業務ノウハウを活用した船会社・港湾管理者向け効率化ツールの開発
- コンテナターミナル運営のコンサルティング

#### 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

- 三井倉庫グループ内連携等による非コンテナ船の誘致
- SDGsへの貢献に関連する新規サービスの開発及び業務の獲得
- 沖縄事業の拡大、新たな地方港への埠頭業の進出

### 基本戦略

### 25.3期までの取り組み

- 既存船会社の航路新設、新規船会社の日本進出に向けた誘致活動による事業拡大
- 関係会社の管理及び運営の支援強化による、ローコストオペレーションの実践
- 新規総代理店業務の獲得
- タンクコンテナオペレーターとの協業による危険品取り扱い拠点の新設及び既存拠点の活用

- 日立製作所・三井E&Sと共同で「AIを活用したコンテナ蔵置計画の最適化」に関する研究開発業務を国土交通省より受託し継続した取り組みを実施（当社から作業ノウハウと実証現場、技術開発に必要なデータを提供）
- コンテナ貨物手続きの電子化によるサイバーボートの推進

- 在来船会社との集荷代理店契約の締結による営業強化
- 既存在来船会社のサービスを活用したモーダルシフトによる貨物取扱量の拡大
- 那覇港を起点とした沖縄県内輸送サービス網の構築、移出入から輸出入への転換、創貨

### 今後の展望

- 既存船会社の航路新設、新規船会社の日本進出に向けた誘致活動の継続
- ターミナルオペレーションシステム（TOS）の刷新やオペレーション業務の効率化による更なるコスト削減

- 国土交通省から受託した「AIを活用したコンテナ蔵置計画の最適化」を継続実施
- コンテナ搬出入手続きの電子化・共通化による独自サービスの確立

- 非コンテナ船の誘致活動の継続
- 内航船・舢舨（はしけ）を活用したCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた新規輸送サービスの開発
- 沖縄事業における、行政・地元企業と連携した官民一体の輸送スキームを構築

倉庫・港湾運送

航空貨物FWD

3PL・LLP

陸上貨物運送

不動産事業



## 航空貨物フォワーディング

航空貨物FWD事業が  
占める営業収益の割合

15%

## 三井倉庫エクスプレス株式会社



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/mse/>三井倉庫エクスプレス  
株式会社  
代表取締役 社長執行役員

一柳 尚成



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

## 事業内容

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

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

## 強みと環境認識

## 強み

- ▶ 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えてきた対応力が強みです。また世界各地に拠点を展開しており、三井倉庫グループ各社の機能と連携し、グローバルなSCM物流を提供しています。

環境  
認識

## 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

## 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

航空輸送は、先行き不透明な世界情勢において需要予測が困難であることに加え、景気変動の影響を受けやすい業態です。また、当社の主要貨物である自動車関連商品については、今後EV化の進展等による業界構造の変化が見込まれます。

## 主要な物流領域

| 業種                                                                                | バリューチェーン | 原料・素材・部品 |      |      | 完成品  |      |      | 流通   |      | 主要なサービス                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------|------|------|------|------|------|------|---------------------------------------------------|
|                                                                                   |          | 調達物流     | 生産物流 | 販売物流 | 調達物流 | 生産物流 | 販売物流 | 調達物流 | 販売物流 |                                                   |
|  | ヘルスケア    |          |      |      |      |      |      |      |      | ・ 航空輸送<br>・ 輸出入業務<br>・ 危険品輸送<br>・ 保冷品輸送<br>・ 海外引越 |
|  | 自動車関連    |          |      |      |      |      |      |      |      |                                                   |
|  | 精密機器・機械  |          |      |      |      |      |      |      |      |                                                   |
|  | 生活消費財    |          |      |      |      |      |      |      |      |                                                   |
|  | アパレル     |          |      |      |      |      |      |      |      |                                                   |
|  | 化学品      |          |      |      |      |      |      |      |      |                                                   |

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

## 中期経営計画2022

### 目指す姿

お客様に寄り添い、効率的かつ持続的成長を目指した、“指名される”フォワード

### 基本戦略1

#### 既存事業の集荷量UPによる 収益の拡大

- ・当社が得意とする危険品輸送の実績を活かした、法令対応を要するEV基幹部品輸送の確実な受注
- ・業界動向の変化の把握、顧客ニーズを先取りした提案実施及び国内提供サービスの海外展開推進による収益力向上

### 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

- ・三井倉庫グループ内の連携を深めた業際の獲得
- ・機能性化学品（半導体材料他）、医薬品等の専門性が求められる顧客層への拡販強化
- ・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

- ・突発的、短納期の大量輸送案件発生等の状況変化に対応できる体制の構築と業務効率の向上
- ・人材育成強化

### 基本戦略

### 25.3期 までの 取り組み

- ・社内ワーキンググループを組織し、業界動向・顧客ニーズ把握、関連法規制の継続調査を実施した他、EV関連商品の輸送を受注
- ・IATA（国際航空運送協会）策定のリチウムイオン電池に関する航空輸送品質認証「CEIV Lithium Batteries」を取得
- ・国内における構内物流業務の拡大及び中国北部への追加投資による拡販に向けた事業基盤の強化

### 今後の 展望

- ・メガサプライヤー、商社との関係強化
- ・輸送の前後工程を含む一貫サービスの提供を目指し、国内外連携による事業範囲を拡大
- ・輸送認証の取得やDXサービスの開発を通じた、品質・生産性向上

- ・グループ協業によるヘルスケア領域（医療機器）やハイブランド領域の新規顧客獲得の実現
- ・外部との共創による再生医療等製品の日米間国際輸送プラットフォームを構築し、ヘルスケア領域の新規案件を受注
- ・輸送ルートの変更や、自社開発した保冷梱包材利用によるCO<sub>2</sub>排出量及び物流コスト低減の提案

- ・グループ協業のさらなる推進
- ・新規営業の専任部署による、半導体・医薬品等の注力領域における新規顧客開拓を加速
- ・環境負荷の低減効果の高い新たな保冷容器の開発と、SAF\*の導入に向けたキャリアとの協業や顧客への提案

\*Sustainable Aviation Fuelの略

- ・業務繁閑差に対応した拠点間応受援体制のもとで、業務の安定的な運営が定着化
- ・オペレーションの安全品質向上を目指し、「道場」研修を活用した国内外のマネジメント層への教育プログラムを実施
- ・データ連携による作業効率向上を目指した社内基幹システムの刷新

- ・人員配置のさらなる精度向上と、拠点間応受援実施下における高い生産性の維持を目指し、DXを活用した業務の効率化推進
- ・「道場」での学びを現場での実践に活かすことによるマネジメント力の向上と、海外研修制度のリニューアル等による将来の海外マネジメント人材の育成強化

倉庫・港湾運送

航空貨物FWD

3PL・LLP

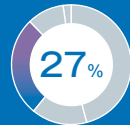
陸上貨物運送

不動産事業



## 3PL・LLP (流通・販売物流)

3PL・LLP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



事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

<https://www.mitsui-soko.com/company/group/msl/>

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



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

#### 事業内容

|               |                               |
|---------------|-------------------------------|
| 主要な<br>取り扱い商品 | 家電、生活消費財、インテリア、医療機器、<br>食料・飲料 |
| エリア           | 国内                            |
| 主要顧客          | 家電量販店、家電メーカー                  |

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

### 強みと環境認識

#### 強み

- ▶ 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、ロボティクス導入、パッケージソリューション）

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する「家電量販センター運営」「家電メーカー物流」に加え、コーヒーマシンをはじめとする製品の配送、設置、工事、修理、保守、検査などの「テクニカル物流」を提供しています。それらのメニューを組み合わせ、お客様の問題・課題を解決する物流ソリューションを提案できることが強みです。

#### 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
- ・装置産業化の進行に伴う異業種の新規参入

##### 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

当社の物流サービスは、家電物流が大半を占めているため、家電業界の市況に影響されます。一方、家電量販店は、家電以外の取り扱いやECの展開等、現状の店舗運営に留まらないサービスの拡大を進めており、これらに付随する物流需要の増加が見込まれます。

## 主要な物流領域

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

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

## 中期経営計画2022

目指す姿

卓越した物流技術でお客様に貢献する

|              | 基本戦略1                                                                                                                                                                                          | 基本戦略2                                                                                                                                                                                 | 基本戦略3                                                                                                                                                                                                                                               | 基本戦略4                                                                                                                                                                           |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | 家電物流事業の<br>深掘りと安定化                                                                                                                                                                             | 新規事業開発・<br>ソリューションビジネス<br>の追求                                                                                                                                                         | 機械化・システム化・<br>DXの推進                                                                                                                                                                                                                                 | サステナビリティへの<br>取り組みと働きやすい<br>職場環境の整備                                                                                                                                             |
| 基本戦略         | <ul style="list-style-type: none"> <li>家電物流事業のプラットフォームを目指し、家電製品に加え、暮らしに関わる家具や日用品の取り扱いの拡大、及びそれらに関わるEC分野のロジスティクス機能強化を実施</li> <li>センター稼働日や配送頻度の適正化による人手不足や労働環境改善への対応</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様のサプライチェーン全体を最適化するロジスティクス戦略の提案、テクニカル物流等、物流メニューの組み合わせによる競争優位性を確立し、新規事業の獲得と既存事業の拡大を推進</li> <li>顧客企業との共創や次世代の物流人財の育成を目的とした、自社倉庫の建設検討</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>「機械化・システム化・DX」の強力な推進による労働力不足対応、作業品質の向上、荷役作業負担の軽減</li> <li>業務の再定義と標準化推進による業務改革</li> <li>AGV<sup>※1</sup>や梱包機、仕分けソーターの導入等、日々進化する新技術や新システムの積極的採用</li> </ul> <p>※1 Automatic Guided Vehicleの略:無人搬送車、無人搬送ロボット</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>LED照明化、環境配慮型梱包資材の導入、共同配送等の推進によるサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>パース予約システム導入によるトラックの待機時間削減や、DXを活用した業務効率化による働きやすい職場環境実現</li> </ul> |
| 25.3期までの取り組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>家電量販店関東EC拠点の本格稼働</li> <li>店舗向け配送頻度の見直し</li> <li>GWC(Gate Way Center)<sup>※2</sup>の強化</li> </ul> <p>※2 GWC:家電量販店物流センターで家電メーカー在庫の荷役、保管を行う共同物流プラットフォーム</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>家電量販店物流ノウハウを活かした他業界への横展開</li> <li>LLPソリューション営業の強化</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ソーティングロボット、サイズ可変型自動梱包機の導入等のロボティクスの推進</li> <li>BIツール/CRM<sup>※3</sup>ツールの導入</li> </ul> <p>※3 Customer Relationship Managementの略</p>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>サーキュラービジネスの創造</li> <li>作業用空調設備の導入</li> <li>エンゲージメントを高める休憩室リニューアルの実施</li> </ul>                                                           |
| 今後の展望        | <ul style="list-style-type: none"> <li>EC業務における効率化、省人化の推進</li> <li>改正物流2法に対応した物流網の再構築</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>テクニカル物流の横展開による新たな顧客獲得</li> </ul>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>BIツール、CRMツールの活用深化</li> <li>新WMS<sup>※4</sup>の構築</li> </ul> <p>※4 Warehouse Management Systemの略</p>                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>実配送における自動運転トラックの活用</li> <li>自社倉庫への太陽光パネル設置の継続検討</li> </ul>                                                                               |

倉庫・港湾運送

航空貨物FWD

3PL・LLP

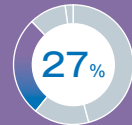
陸上貨物運送

不動産事業



## 3PL・LLP (調達・生産物流)

3PL・LLP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



事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

<https://www.mitsui-soko.com/company/group/mscs/>

三井倉庫サプライチェーン  
ソリューション株式会社  
代表取締役 社長執行役員

関取 高行



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

#### 事業内容

|               |               |
|---------------|---------------|
| 主要な<br>取り扱い商品 | 精密機器、家電       |
| エリア           | 国内、東南アジア      |
| 主要顧客          | 電機メーカー、機械メーカー |

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

### 強みと環境認識

#### 強み

- ▶ 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。ソニーグループの物流を支えてきた実績と知見を活かした、グローバルかつ川上から川下まで対応できるトータルサプライチェーンの構築力・実行力により、一気通貫の物流サービスを提供しています。

#### 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がもたらす、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構造や環境の変化

##### 課題(内部環境)

- ・ エレクトロニクス業界の構造変化への対応力
- ・ 新規ビジネスの獲得と拡大

不透明な世界情勢、地政学的リスクの高まり、技術革新の加速といった劇的な環境変化により、エレクトロニクス業界も商品や生産地、サプライチェーンの見直しが急速に進められています。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構造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。

## 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      |          |          |      |      |      |      |      |      |      | ・3PL<br>・LLP<br>・保管・荷役<br>・輸出入業務<br>・国際輸送<br>・引越／<br>オフィス移転 |
|  精密機器・機械 |          |          |      |      |      |      |      |      |      |                                                             |

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

## 中期経営計画2022

目指す姿

社名である「サプライチェーン&ソリューションの追求」

|              | 基本戦略1                                                                                                                                                                                    | 基本戦略2                                                                                                                                                                                                                                                   | 基本戦略3                                                                                                                                                                     |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | 変化対応：<br>既存事業の拡大と深耕                                                                                                                                                                      | 成長新規の拡大：<br>ユニークな新規事業開発                                                                                                                                                                                                                                 | 基盤強化：<br>人財と業務品質の継続進化                                                                                                                                                     |
| 基本戦略         | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社の主要取引先であるソニーグループのサプライチェーンパートナーとして、お客様のニーズに寄り添ったグローバルな物流企画と、高品質な実物流オペレーションサービスを両輪で推進</li> <li>物流DXの取り組みとも連携しながら、最適なトータルサプライチェーンの構築に貢献</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>豊富な実績とノウハウを持つ、グローバルなメーカー視点のトータルサプライチェーン構築力を武器に、「選択と集中」を重視した営業戦略を展開</li> <li>新規顧客の開拓と新規ビジネスの獲得による成長拡大を推進</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>高い専門性と企画力を形成するため人財採用強化と計画的育成プログラムの実行、及び働きやすい職場環境づくりの推進</li> <li>品質改善活動及びPDCAサイクルの徹底による業務品質の飽くなき改善・向上</li> </ul>                    |
| 25.3期までの取り組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>九州半導体プラットフォームを活用し、保管のみならず周辺業務まで受託範囲を拡大</li> <li>物流企画と実物流連携強化によりさらなるBPO業務獲得</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外現地法人主導の営業活動による新規顧客獲得</li> <li>SCM改善と実物流オペレーションを掛け合わせ、パートナーとして顧客の物流をともに構築・改善するサービスの提供を拡大</li> <li>IATA CEIV Lithium Batteries認証を取得。専門性の高い安全輸送体制を確立し、新規顧客獲得を目指す</li> <li>マレーシアで新倉庫を建設。モビリティ分野の取り扱いを拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>現場ショールームプロジェクトの実施</li> <li>エンゲージメント研修をはじめとした各種エンゲージメント向上施策の展開</li> <li>各現場事務所での品質向上PJの実施、自動化施策の推進</li> </ul>                       |
| 今後の展望        | <ul style="list-style-type: none"> <li>物流企画、実物流連携によるビジネスの深掘り</li> <li>メモリブランドビジネスやリベアパーツなど、既存業務の拡大</li> <li>九州半導体プラットフォーム・ネットワークを活用し、半導体業界関連の新規需要取り込みを図る</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>メーカーや半導体業界などにターゲットを絞った戦略的営業の強化</li> <li>SCM見直しニーズに伴うビジネスチャンスの取り込み</li> </ul>                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ一体での原価改善・品質向上プロジェクト活動継続</li> <li>組織再編成、全社営業マインドの醸成</li> <li>世代交代も見据えた人材育成とグループ内人材交流の推進</li> <li>エンゲージメント向上施策のさらなる強化</li> </ul> |

倉庫・港湾運送

航空貨物FWD

3PL・LLP

陸上貨物運送

不動産事業



## 陸上貨物運送

陸上貨物運送事業が  
占める営業収益の割合



### 三井倉庫トランスポート株式会社



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/mst/>

三井倉庫トランスポート  
株式会社  
代表取締役社長

重村 篤志



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

#### 事業内容

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

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

### 強みと環境認識

#### 強み

- ▶ 西日本を中心とした全国約60カ所の拠点、トラック自社車両約1,000台、備車約2,000台を保有するアセット型オペレーション
- ▶ 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

日本全国、特に関西・中四国地区を中心に構築した輸送ネットワークを活かし、幅広い事業展開で、アセット型3PL、共同配送、貸切輸送、幹線輸送を行っています。また、これらのサービスを組み合わせることで、お客様の要望に合わせた、一貫通貫の物流サービスを提供します。

#### 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

運送業界においては、トラックドライバー不足や高齢化による労働力不足に加え、昨今の燃料費高騰による原価の増加が見込まれ、厳しい環境下にあります。共同配送については、サステナビリティに関する社会的要請やお客様のコスト削減に寄与するサービスであり、今後、需要が増加すると考えています。

## 主要な物流領域

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

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

## 中期経営計画2022

目指す姿

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

|              | 基本戦略                                                                                                                        |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                               |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | 基本戦略1<br>西日本の<br>輸送ネットワークの拡充                                                                                                | 基本戦略2<br>共同配送の業務見える化を<br>通じた収支向上                                                                                           | 基本戦略3<br>業務品質の向上と<br>輸送の安全管理体制の強化                                                                                                                                                             |
| 基本戦略         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ドラッグストア向け商材に注力し、強みである共同配送のネットワークを中国・九州地区で強化・拡大することで、西日本全域の輸送ネットワークを構築</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・複数顧客の商品を混載するため、顧客ごとのコスト実態を把握しづらい共同配送業務において、業務の見える化の推進、収支管理の徹底により収支改善を実行</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・DX推進を通じた業務の標準化、KPI管理・現場業務の改善ができる人材の育成による業務品質の向上</li> <li>・働き方改革の継続による従業員エンゲージメントの向上</li> <li>・安全基準の統一化をはじめとしたグループ全体での取り組みを牽引し、輸送の安全管理体制を強化</li> </ul> |
| 25.3期までの取り組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>・飲料卸売商社、ドラッグストア顧客向けベンダーの中四国センター立ち上げ</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・収受料金の適正化</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・物流関連2法改正に対する法対応の実施</li> <li>・業績管理の効率化を目指し、RPA導入をトライアル</li> <li>・職場環境改善のための酷暑対策として2施設に屋根遮熱塗装を実施</li> </ul>                                             |
| 今後の展望        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・飲料卸売商社、ドラッグストア顧客向けベンダーの中四国センターの安定稼働</li> <li>・ドラッグストア顧客、ベンダーが同居する共同倉庫の提案</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・収受料金の適正化の継続実施</li> <li>・不採算事業の洗い出し及び収支改善</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・マテハン活用による庫内作業省人化の実施</li> <li>・物流関連2法等に対する法対応実施の継続</li> <li>・持続的な運行管理体制実現に向けた組織再編</li> </ul>                                                           |

倉庫・港湾運送

航空貨物FWD

3PL・LLP

陸上貨物運送

不動産事業



## 不動産事業

不動産事業が  
占める営業収益の割合

2%

## 三井倉庫ホールディングス株式会社



事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

<https://www.mitsui-soko.com/company/overview/realestate/>

三井倉庫ホールディングス  
株式会社  
代表取締役社長 社長執行役員  
**古賀 博文**



所有不動産を時代に合わせた市場のニーズに応じ  
リニューアル・バリューアップしながら管理・運営する  
ことで、安定的かつ長期的な収益の確保、グループの  
成長支援を実施します。

## 事業内容

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

## 主要な管理物件一覧

| 用途   | エリア | 物件名        | 延床面積 (㎡) |
|------|-----|------------|----------|
| オフィス | 東京  | MSH日本橋箱崎ビル | 135,887  |
|      |     | MSCセンタービル  | 32,507   |
|      |     | MSC深川ビル    | 14,199   |
|      |     | MSC深川ビル2号館 | 22,046   |
|      |     | MSC御成門ビル   | 10,516   |
| 計    |     | 5物件        | 215,155  |

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

## 中期経営計画2022

目指す姿

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

基本戦略

## 基本戦略1

## CRE施策の推進

- 保有資産の有効活用に向けて、幅広い投資の検討
- MSH日本橋箱崎ビル（以下、箱崎ビル）のバリューアップ工事によりマルチテナント型オフィスビルへと移行し、不動産事業の収益基盤を強化
- サステナビリティ実現を企図した環境配慮型オフィスビルへの進化

25.3期  
までの  
取り組み

- 箱崎ビルについて、リニューアル・バリューアップ工事とあわせマルチテナント化工事を実施
- 箱崎ビルのマルチテナントオフィスのリーシングを推進し、全フロアについて成約を完了（27.3期フル稼働予定）

今後の  
展望

- MSC御成門ビルとMSCセンタービルのリーシング実施
- 箱崎ビルの高層階バリューアップ工事の実施

## 基本戦略2

## グループ物流不動産の運営・サポート

- 資産ポートフォリオの入れ替えも含めた物流施設への投資を幅広く検討
- 老朽施設の維持更新対応や、先端医療製品専用物流施設の設計等、高付加価値物流施設の維持・管理
- 持続可能な物流施設構築を目指した省エネ対応、太陽光発電設備設置の検討

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

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

## グループ・ネットワーク

2025年7月31日時点

## 三井倉庫株式会社 ..... 東京

## 倉庫(国内・海外)、港湾運送

三井倉庫九州株式会社 ..... 福岡  
 三井倉庫ビジネスパートナーズ株式会社 ..... 東京  
 アイエムエクスプレス株式会社 ..... 東京  
 三倉株式会社 ..... 東京  
 東港丸楽海運株式会社 ..... 神奈川  
 サンソー港運株式会社 ..... 愛知  
 三興陸運株式会社 ..... 愛知  
 三栄株式会社 ..... 三重  
 株式会社ミツノリ ..... 福井  
 三井倉庫港運株式会社 ..... 大阪  
 株式会社サンユーザーサービス ..... 大阪  
 神戸サンソー港運株式会社 ..... 兵庫  
 株式会社サン・トランスポート ..... 兵庫  
 エムケイサービス株式会社 ..... 兵庫  
 井友港運株式会社 ..... 福岡  
 博多三倉物流株式会社 ..... 福岡  
 那覇国際コンテナターミナル株式会社 ..... 沖縄  
 三井倉庫(中国)投資有限公司 ..... 中国  
 Mitex Logistics (Shanghai) Co., Ltd. .... 中国  
 MSC Trading (Shanghai) Co., Ltd. .... 中国  
 Mitex Shenzhen Logistics Co., Ltd. .... 中国  
 南通新輪国際物流有限公司 ..... 中国  
 上海丸協運輸有限公司 ..... 中国

張家港保税区丸協運輸貿易有限公司 ..... 中国  
 Mitex International (Hong Kong) Ltd. .... 香港  
 Mitsui-Soko (Taiwan) Co., Ltd. .... 台湾  
 Mitsui-Soko (Korea) Co., Ltd. .... 韓国  
 Mitsui-Soko International Pte. Ltd. .... シンガポール  
 Mitsui-Soko (Singapore) Pte. Ltd. .... シンガポール  
 Mitsui-Soko Vietnam Co., Ltd. .... ベトナム  
 Mitsui-Soko (Thailand) Co., Ltd. .... タイ  
 Mitsui-Soko (Chiangmai) Co., Ltd. .... タイ  
 Mits Logistics (Thailand) Co., Ltd. .... タイ  
 Mits Transport (Thailand) Co., Ltd. .... タイ  
 Mitsui-Soko (Malaysia) Sdn. Bhd. .... マレーシア  
 Mitsui-Soko Agencies (Malaysia) Sdn. Bhd. .... マレーシア  
 Integrated Mits Sdn. Bhd. .... マレーシア  
 PT Mitsui-Soko Indonesia ..... インドネシア  
 Mitsui-Soko (U.S.A.) Inc. .... アメリカ  
 Mitsui-Soko (Americas) Inc. .... アメリカ  
 Mitsui-Soko Mexico S.A. de C.V. .... メキシコ  
 PST CLC Mitsui-Soko, a.s. .... チェコ  
 PST Hungary Kft. .... ハンガリー  
 上海錦江三井倉庫国際物流有限公司\* ..... 中国  
 AW Rostamani Logistics LLC\* ..... アラブ首長国連邦

## 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 CHINA (BEIJING) CO., LTD. .... 中国  
 MSE EXPRESS AMERICA, INC. .... アメリカ  
 MSE EXPRESS MEXICO, S.A. DE C.V. .... メキシコ  
 MSE do Brasil Logistica Ltda. .... ブラジル  
 MSE EXPRESS (THAILAND) CO., LTD. .... タイ

N.V. MSE EUROPE S.A. .... ベルギー  
 MSE EUROPE TASIMACILIK, ORGANIZASYON,  
 LOJISTIK LIMITED SIRKETI ..... トルコ  
 MS EXPRESS SOUTH AFRICA (PTY) LTD. .... 南アフリカ  
 PT. PUNINAR MSE INDONESIA\* ..... インドネシア  
 MSE FORWARDERS INDIA PVT. LTD.\* ..... インド

## 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  
 MSロジテックサービス株式会社 ..... 大阪

株式会社コネクスト ..... 東京

## 三井倉庫サプライチェーンソリューション株式会社 ..... 東京

## 3PL・LLP(調達・生産物流)

ロジスティックスオペレーションサービス株式会社 ..... 東京  
 MS Supply Chain Solutions (Thailand) Ltd. .... タイ

MS Supply Chain Solutions (Malaysia) Sdn. Bhd. .... マレーシア

## 三井倉庫トランスポート株式会社 ..... 大阪

## 陸上貨物運送

丸協運輸株式会社(大阪) ..... 大阪  
 丸協運輸株式会社(愛媛) ..... 愛媛  
 株式会社AMT ..... 愛媛  
 丸協運輸有限会社(九州) ..... 福岡

丸協グループ協同組合 ..... 大阪  
 スワロー物流株式会社 ..... 和歌山  
 丸協殖産株式会社 ..... 大阪  
 有限会社キワ・ゼネラルサービス ..... 和歌山

## 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

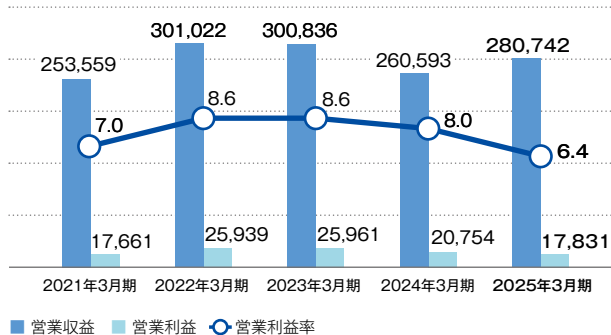
三井倉庫ビズポート株式会社 ..... 東京

※持分法適用関連会社

## 財務・非財務データハイライト

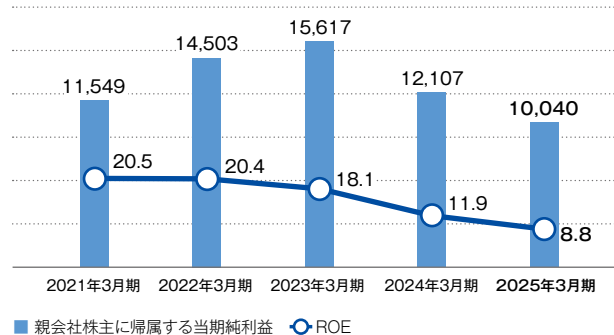
## 財務データ

営業収益(百万円)／営業利益(百万円)／営業利益率(%)



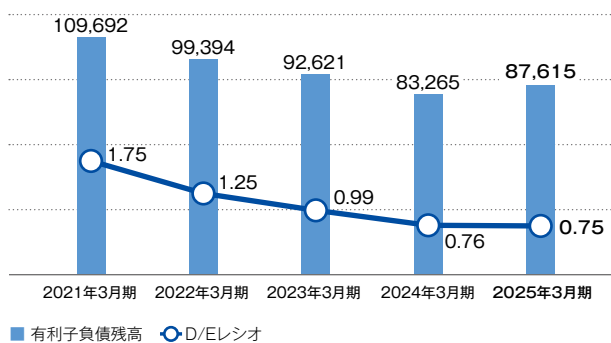
2025年3月期は、航空貨物輸送の取扱物量の増加や、新規物流拠点での業務開始により増収となる一方で、不動産事業の主要ビルにおけるテナント入替に伴い一過性の収入減が発生しています。

親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)／ROE(%)



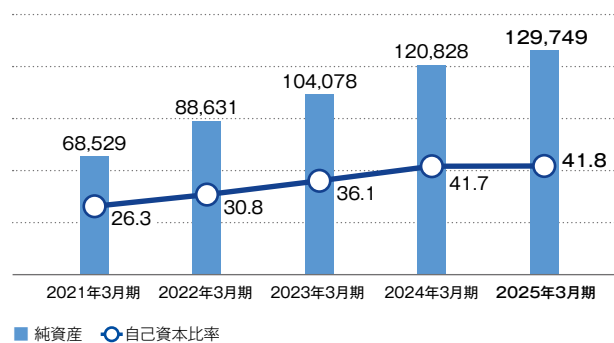
不動産事業の一過性の利益減少によりROEは低下しておりますが、中期経営計画最終年度までに一過性費用の解消、箱崎ビルのフル稼働、物流事業の利益成長により資本効率改善を図ります。

有利子負債残高(百万円)／D/Eレシオ(倍)



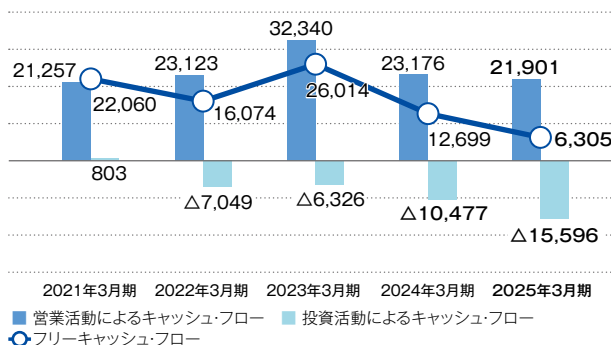
着実な利益の積み上げにより、D/Eレシオは0.75倍と改善しており、今後の戦略投資実行への余力を備えた安定的なバランスシートを実現しています。

純資産(百万円)／自己資本比率(%)



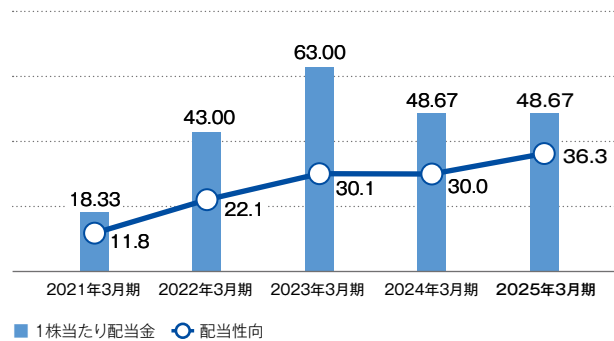
着実な利益の積み上げにより、自己資本比率は改善し、安定的なバランスシートを実現しています。

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



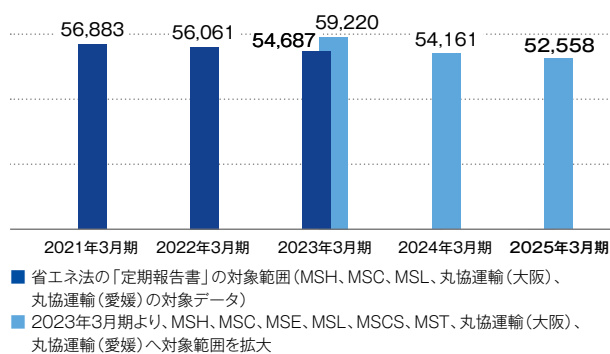
2025年3月期の投資CFについては、箱崎ビルのバリューアップ工事やDX戦略に基づくソフトウェア投資、中国エリアの合併企業の持分追加取得によるものです。

1株当たり配当金(円)／配当性向(%)



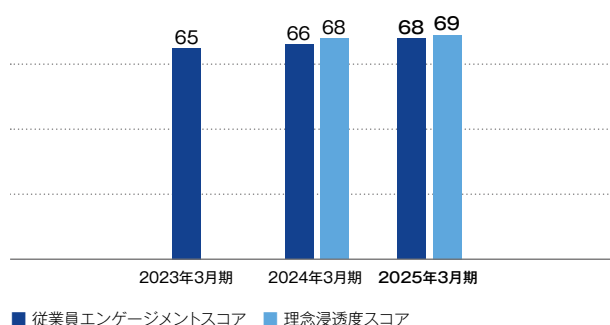
2025年5月1日に、市場における投資機会拡大を図るため、1株につき3株の割合をもって株式分割を実施しました。本グラフの1株当たり配当金は、株式分割を過去に遡って実施したと仮定し、数値を調整しております。

## 非財務データ

CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1+2) (t-CO<sub>2</sub>)

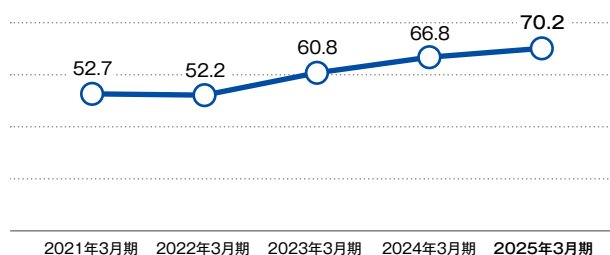
新設拠点の増加等により排出量が増加となるも、再生可能エネルギー電力の活用・非化石証書の購入・箱崎ビルの一時的なテナント減少等により排出量削減となりました。

## 従業員エンゲージメントスコア(点)／理念浸透度スコア(点)



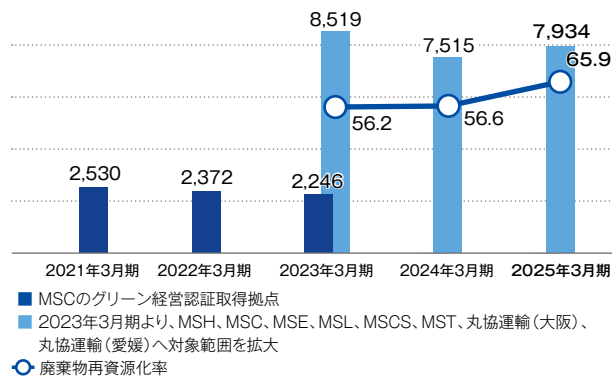
従業員エンゲージメントサーベイの結果をもとに、エンゲージメント向上施策として、理念浸透や上司と部下の関係性強化に関連する取り組み等を行っております。

## 有給休暇取得率(%)



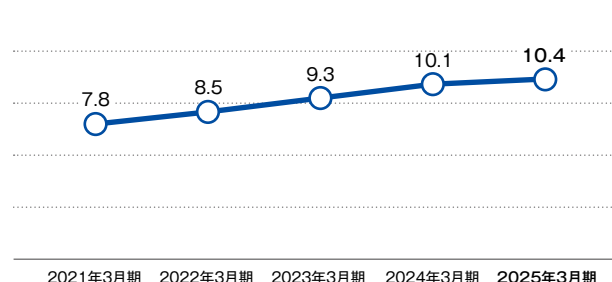
従業員が心身ともに健やかに働けるよう、健康経営を推進しております。適切な休息をとることが従業員の健康につながるの考えのもと有給休暇取得率の向上をKPIに設定し取り組みを推進しています。

## 廃棄物排出量(t)／廃棄物再資源化率(%)



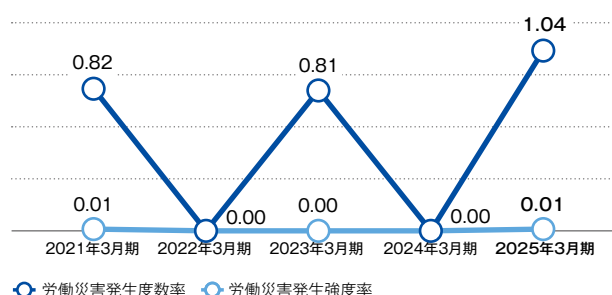
再資源化率の向上をマテリアリティのKPIに設定し取り組みを推進しております。2025年3月期は廃棄物排出量が前年比微減となるも、取り組み推進の結果再資源化率は向上しました。

## 女性管理職比率(%)



多様な人材が活躍するレジリエントな組織構築のため、男女共に活躍できる職場環境の実現を推進しております。特に女性活躍推進は重要な課題であると認識しており、メンター制度等により女性管理職のキャリア支援を行っております。

## 労働災害発生日数率／労働災害発生強度率



安全の確保は働きがいのある職場や物流品質の向上につながります。グループ横断組織である安全・品質部会を設け、グループ一体となった取り組みを推進しています。

## 11年間の連結財務データ

三井倉庫ホールディングス株式会社及び連結子会社

|           |                     | 2015年3月期 | 2016年3月期 | 2017年3月期 |
|-----------|---------------------|----------|----------|----------|
| 損益状況      | 営業収益                | 170,486  | 212,971  | 225,503  |
|           | 物流事業                | 160,564  | 203,872  | 216,757  |
|           | 不動産事業               | 10,477   | 9,614    | 9,407    |
|           | セグメント間取引消去          | △556     | △515     | △660     |
|           | 営業原価                | 150,232  | 187,816  | 198,694  |
|           | 営業総利益               | 20,253   | 25,155   | 26,809   |
|           | 販売費及び一般管理費          | 14,140   | 21,867   | 20,986   |
|           | 営業利益                | 6,112    | 3,287    | 5,823    |
|           | 物流事業                | 6,127    | 2,130    | 4,490    |
|           | 不動産事業               | 5,872    | 4,916    | 5,005    |
|           | 全社消去                | △5,887   | △3,759   | △3,673   |
|           | 税金等調整前当期純利益(損失)     | 4,376    | 2,814    | △21,697  |
|           | 親会社株主に帰属する当期純利益(損失) | 1,212    | 211      | △23,427  |
|           | ROE(%)              | 1.9      | 0.3      | △47.1    |
| 財政状態      | 純資産                 | 72,980   | 66,681   | 41,820   |
|           | 総資産                 | 245,213  | 285,939  | 267,677  |
|           | 有利子負債残高             | 126,396  | 163,035  | 171,022  |
|           | D/Eレシオ(倍)           | 1.85     | 2.64     | 4.54     |
|           | 自己資本比率(%)           | 27.8     | 21.6     | 14.1     |
| キャッシュ・フロー | 営業活動によるキャッシュ・フロー    | 8,047    | 11,101   | 12,526   |
|           | 投資活動によるキャッシュ・フロー    | △14,809  | △36,019  | △12,872  |
|           | フリーキャッシュ・フロー        | △6,762   | △24,918  | △346     |
|           | 財務活動によるキャッシュ・フロー    | 12,835   | 28,826   | 6,042    |
| 1株当たり情報   | 当期純利益(損失)(円)        | 16.27    | 2.84     | △314.42  |
|           | 純資産(円)              | 915.88   | 827.72   | 506.10   |
|           | 配当金(円)              | 15.83    | 16.67    | 8.33     |
|           | 配当性向(%)             | 97.3     | 588.2    | —        |
| 株価関連情報    | 株価収益率(倍)            | 41.4     | 176.1    | —        |

(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日に普通株式について5株を1株の割合で併合しております。また、2025年5月1日に普通株式1株につき3株の割合で分割を実施しております。本資料に記載の1株当たり情報は、これらの株式併合及び株式分割を、過去に遡って実施したと仮定し、数値を調整しております。

(百万円)

| 2018年3月期 | 2019年3月期 | 2020年3月期 | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 233,243  | 241,852  | 241,080  | 253,559  | 301,022  | 300,836  | 260,593  | 280,742  |
| 224,842  | 233,404  | 231,982  | 244,645  | 292,213  | 292,022  | 251,817  | 275,071  |
| 9,155    | 9,170    | 9,833    | 9,621    | 9,574    | 9,629    | 9,592    | 6,712    |
| △755     | △721     | △736     | △706     | △765     | △815     | △816     | △1,041   |
| 206,071  | 211,513  | 211,058  | 218,094  | 256,743  | 256,142  | 220,266  | 240,685  |
| 27,171   | 30,339   | 30,022   | 35,465   | 44,278   | 44,694   | 40,327   | 40,057   |
| 20,175   | 18,352   | 18,213   | 17,804   | 18,338   | 18,732   | 19,572   | 22,225   |
| 6,996    | 11,986   | 11,808   | 17,661   | 25,939   | 25,961   | 20,754   | 17,831   |
| 5,855    | 9,844    | 9,105    | 14,984   | 23,734   | 23,923   | 19,422   | 21,384   |
| 5,045    | 5,114    | 5,865    | 5,833    | 5,798    | 5,908    | 5,942    | 2,161    |
| △3,904   | △2,972   | △3,161   | △3,156   | △3,593   | △3,870   | △4,610   | △5,715   |
| 8,142    | 9,848    | 10,973   | 19,040   | 25,553   | 27,029   | 20,939   | 18,206   |
| 4,406    | 5,190    | 6,395    | 11,549   | 14,503   | 15,617   | 12,107   | 10,040   |
| 10.7     | 11.4     | 13.2     | 20.5     | 20.4     | 18.1     | 11.9     | 8.8      |
| 48,396   | 52,243   | 54,842   | 68,529   | 88,631   | 104,078  | 120,828  | 129,749  |
| 263,155  | 252,078  | 239,309  | 238,371  | 258,297  | 258,679  | 263,543  | 280,374  |
| 159,214  | 144,197  | 129,599  | 109,692  | 99,394   | 92,621   | 83,265   | 87,615   |
| 3.62     | 3.04     | 2.61     | 1.75     | 1.25     | 0.99     | 0.76     | 0.75     |
| 16.7     | 18.8     | 20.8     | 26.3     | 30.8     | 36.1     | 41.7     | 41.8     |
| 12,207   | 18,498   | 21,112   | 21,257   | 23,123   | 32,340   | 23,176   | 21,901   |
| △5,806   | △4,043   | △5,487   | 803      | △7,049   | △6,326   | △10,477  | △15,596  |
| 6,401    | 14,455   | 15,625   | 22,060   | 16,074   | 26,014   | 12,699   | 6,305    |
| △12,180  | △16,618  | △16,746  | △21,683  | △17,218  | △16,053  | △17,068  | △2,627   |
| 59.14    | 69.66    | 85.83    | 155.00   | 194.66   | 209.36   | 162.07   | 134.25   |
| 590.76   | 636.23   | 667.11   | 841.48   | 1,066.43 | 1,250.06 | 1,470.70 | 1,566.41 |
| —        | 4.17     | 12.50    | 18.33    | 43.00    | 63.00    | 48.67    | 48.67    |
| —        | 6.0      | 14.6     | 11.8     | 22.1     | 30.1     | 30.0     | 36.3     |
| 9.5      | 8.7      | 5.4      | 4.7      | 4.3      | 6.2      | 9.7      | 19.8     |

## 5年間の非財務データ

## 環境における主要データ

|                                                     | 2021年3月期  | 2022年3月期  | 2023年3月期  | 2024年3月期  | 2025年3月期 |
|-----------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| エネルギー総使用量 (GJ)                                      | 1,093,309 | 1,079,887 | 1,156,362 | 1,009,168 | 987,508  |
| 電気 (千kWh)                                           | 69,317    | 69,513    | 77,327    | 72,581    | 72,459   |
| 内 再生可能エネルギー使用量                                      | —         | 416       | 2,714     | 11,041    | 11,942   |
| 揮発油 (kl)                                            | 151       | 124       | 171       | 171       | 156      |
| 重油 (kl)                                             | 12        | 3         | 2         | 13        | 3        |
| 灯油 (kl)                                             | 0         | 0         | 0         | 0         | 0        |
| 軽油 (kl)                                             | 9,472     | 9,229     | 9,315     | 8,970     | 8,904    |
| 石油ガス (t)                                            | 68        | 52        | 33        | 31        | 31       |
| 都市ガス (千m³)                                          | 333       | 341       | 343       | 329       | 335      |
| 温水 (GJ)                                             | 1,710     | 3,898     | 1,734     | 1,946     | 2,560    |
| 冷水 (GJ)                                             | 32,946    | 29,072    | 30,768    | 28,638    | 17,437   |
| CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1+2) (t-CO <sub>2</sub> ) | 56,883    | 56,061    | 59,220    | 54,161    | 52,558   |
| CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1)                        | 25,857    | 25,048    | 25,321    | 24,446    | 24,504   |
| CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope2)                        | 31,026    | 31,013    | 33,899    | 29,714    | 28,055   |
| CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope3) (t-CO <sub>2</sub> )   | —         | 1,188,920 | 1,275,057 | 560,564   | 638,774  |
| 水使用量 (m³)                                           | 162,859   | 173,869   | 166,823   | 138,220   | 131,710  |
| 排水量 (m³)                                            | —         | —         | 145,553   | 134,418   | 130,389  |
| 廃棄物排出量 (t)                                          | 2,530     | 2,372     | 8,519     | 7,515     | 7,934    |
| 内 リサイクル量                                            | —         | —         | 4,788     | 4,251     | 5,232    |
| 内 非リサイクル量                                           | —         | —         | 3,731     | 3,264     | 2,702    |

※2023年3月期より集計対象範囲の拡大を実施し、各データの対象範囲をMSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協運輸（大阪）、丸協運輸（愛媛）としています。

※2022年3月期までの数値についての対象範囲は以下の通りです。

エネルギー使用量・CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1・2) : 省エネルギー法の「定期報告書」提出企業、水使用量 : MSH・MSC、廃棄物排出量 : MSCのグリーン経営認証取得拠点、CO<sub>2</sub>排出量 (Scope3) : 2023年3月期と同様

※2024年3月期より再生可能エネルギー使用量は電力会社の再生可能エネルギー比率を考慮しています。

※CO<sub>2</sub>排出量 (Scope3) について2024年3月期より一部データの精緻化 (金額法からトンキロ法への変更) を実施しています。

※排水量については、下水道を除く排出先はありません。

※2024年3月期以前の一部のデータで算定方法の見直しに伴い再算定を行っています。

## 労働環境における主要データ

|                       | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 従業員エンゲージメントスコア (点)    | —        | —        | 65       | 66       | 68       |
| 従業員数 (男女／臨時従業員含む) (人) | 1,893    | 1,842    | 1,875    | 1,933    | 1,976    |
| 新卒採用者合計 (男女) (人)      | 50       | 49       | 52       | 68       | 87       |
| 女性管理職比率 (%)           | 7.8      | 8.5      | 9.3      | 10.1     | 10.4     |
| 障がい者雇用率 (%)           | 2.19     | 1.83     | 2.43     | 2.21     | 2.15     |
| 従業員の時間外労働比率 (%)       | 16.4     | 18.3     | 17.4     | 16.9     | 16.3     |
| 有給休暇取得率 (%)           | 52.7     | 52.2     | 60.8     | 66.8     | 70.2     |
| 育児休業取得率 (男性) (%)      | 13.9     | 51.3     | 93.3     | 78.0     | 93.9     |
| 育児休業取得率 (女性) (%)      | 100      | 96.8     | 100      | 96.0     | 100      |
| 育児休業復職率 (%)           | 100      | 97.6     | 100      | 100      | 100      |
| 欠勤率 (%)               | 0.37     | 0.13     | 0.17     | 0.15     | 0.43     |
| 健康診断受診率 (%)           | 92.2     | 96.2     | 99.4     | 99.6     | 99.8     |
| 労働災害件数 (件)            | 4        | 1        | 3        | 0        | 9        |
| 労働災害発生度数率             | 0.82     | 0.00     | 0.81     | 0.00     | 1.04     |
| 労働災害発生強度率             | 0.01     | 0.00     | 0.00     | 0.00     | 0.01     |

※労働環境における主要データの対象範囲はMSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MSTとなります。

※従業員エンゲージメントスコアは株式会社アトラエが提供するエンゲージメントサーベイ「Wevox」の総合スコアとなります。

※労働災害件数 (件)、労働災害度数率、労働災害強度率については通勤災害を除いています。

MSH: 三井倉庫ホールディングス、MSC: 三井倉庫、MSE: 三井倉庫エクスプレス、MSL: 三井倉庫ロジスティクス、

MSCS: 三井倉庫サプライチェーンソリューション、MST: 三井倉庫トランスポート

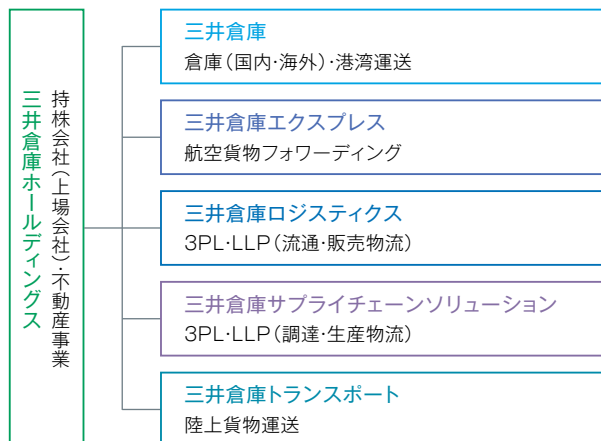
## 会社情報・株式情報

2025年3月31日時点

### 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      | 東京都中央区日本橋箱崎町19番21号<br>MSH日本橋箱崎ビル                                                                                                                                                        |
| ■ 資本金      | 11,282百万円                                                                                                                                                                               |
| ■ 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73社 持分法適用関連会社4社                                                                                                                                                                    |
| ■ 従業員      | 7,924名(単体1,036名)                                                                                                                                                                        |
| ■ WEBサイト   | [グループコーポレートサイト]<br><a href="https://www.mitsui-soko.com">https://www.mitsui-soko.com</a><br>[投資家情報サイト]<br><a href="https://www.mitsui-soko.com/ir/">https://www.mitsui-soko.com/ir/</a> |

### ■ グループ体制図

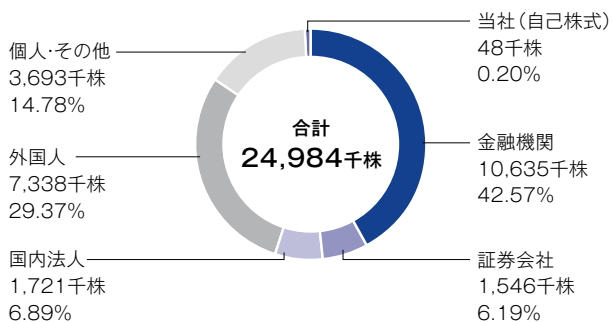


### 株式情報

|            |                                   |
|------------|-----------------------------------|
| ■ 発行可能株式総数 | 80,000,000株                       |
| ■ 発行済株式総数  | 24,984,402株                       |
| ■ 株主数      | 9,749名                            |
| ■ 単元株式数    | 100株                              |
| ■ 上場証券取引所  | 東京証券取引所(プライム市場)                   |
| ■ 証券コード    | 9302                              |
| ■ 株主名簿管理人  | 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号<br>三井住友信託銀行株式会社 |

※2025年5月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施し、また、当社定款に定める発行可能株式総数を変更しております。これにより、発行可能株式総数は240,000,000株となり、発行済株式総数は74,953,206株となりました。

### ■ 所有者別分布状況



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

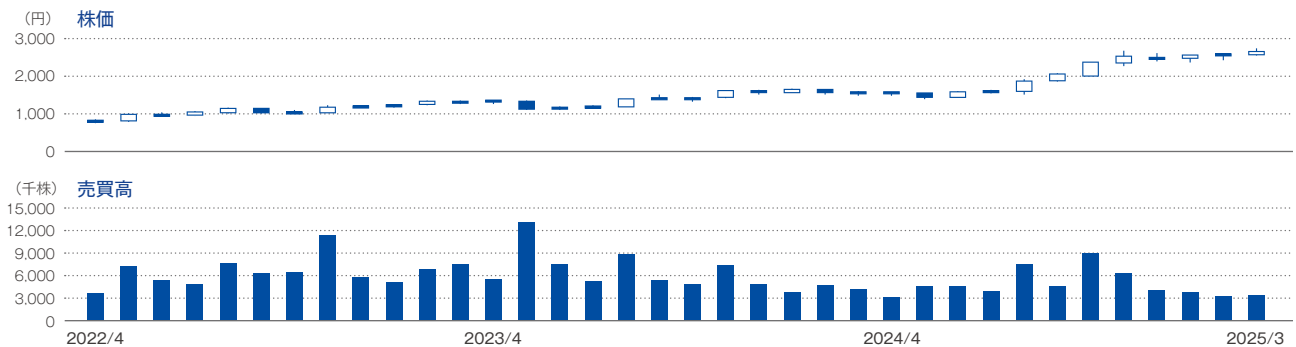
### ■ 大株主の状況

| 株主名                                                    | 所有株式数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|--------------------------------------------------------|---------------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                                | 3,118         | 12.51       |
| 大樹生命保険株式会社                                             | 1,569         | 6.29        |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                     | 1,509         | 6.05        |
| 三井住友海上火災保険株式会社                                         | 1,401         | 5.62        |
| NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS-MARGIN (CASHPB)     | 811           | 3.25        |
| BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE | 784           | 3.14        |
| BNYMSANV RE GCLB RE JP RD LMGC                         | 749           | 3.00        |
| 株式会社三井住友銀行                                             | 696           | 2.79        |
| BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)             | 579           | 2.32        |
| みずほ証券株式会社                                              | 516           | 2.07        |

※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(48,762株)を控除して算出し、出資比率は小数点第3位以下を四捨五入しております。

## 会社情報・株式情報

## 株価と売買高の推移



※2025年5月1日に普通株式1株につき3株の割合で分割を実施しております。上記株価と売買高は、株式分割を過去に遡って実施したと仮定して算出してあります。

## トータル・シェアホルダー・リターン (TSR)

|              | 過去3年    | 過去5年    | 過去10年   |
|--------------|---------|---------|---------|
| 三井倉庫ホールディングス | 252.03% | 581.28% | 409.82% |
| TOPIX        | 47.24%  | 113.44% | 117.38% |
| 倉庫・運輸関連業     | 85.53%  | 174.45% | 113.02% |

※TSRは配当を再投資した場合の投資収益率。2025年3月末の調整前終値(7,960円)を終点に遡った保有期間の収益率を掲載。

※倉庫・運輸関連業は、TOPIX業種別株価指数の倉庫・運輸関連業(配当込み)となります。

## 格付情報 (2025年8月31日時点)

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

## ESG関連の社外からの評価 (2025年8月31日時点)

FTSE Blossom Japan Index



**FTSE Blossom  
Japan Index**

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



**FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index**

S&amp;P/JPXカーボン・エフィシエント指数



MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

**2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数**

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

**2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)**

Morningstar Japan  
ex-REIT Gender  
Diversity Tilt Index

本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

## 「バリューレポート2025」発行にあたって

三井倉庫グループは、パーパスである「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現し、持続的な企業価値向上を目指しています。事業環境が目まぐるしく変化する中で、現状に満足することなく、当社グループが持つ強みを糧に、積極的に挑戦し続けることが重要だと考えています。この考えのもと、2025年のバリューレポートでは、当社グループが目指す姿を以下の2つのポイントに焦点を当てて紹介しています。

### グループ理念を起点とした価値創造ストーリー

「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスのもと、目指す姿であるビジョン「いつも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー」に向かって、持続的な価値創造をどのように実現していくかをお伝えします。価値創造の源泉となる強みや経営資本、価値創造を加速させるビジネスモデルや、中長期的な価値創出につなげるためのマテリアリティの関係性について言及しています。

### マテリアリティを軸とした価値の創造への取り組み

中長期的な価値創出に向けて、8つのマテリアリティを特定しています。マテリアリティは、人的資本、DX、安全・品質、環境、

人権、ガバナンスといった「価値創造の基盤維持・強化」に関するマテリアリティと、それらを通じて「企業価値・社会価値の創造」を実現するマテリアリティから構成されます。各マテリアリティのページにおいては関連するリスク・機会や考え方、取り組みを解説し、「価値創造の基盤維持・強化」に関するマテリアリティについては各責任者からのメッセージを掲載しています。

本レポートは、当社の各部門が協力して誠実に作成したものであり、その作成プロセスおよび内容が正当かつ正確であることをここに表明いたします。本レポートが、ステークホルダーの皆様との対話を深めるツールとなり、当社グループをご理解いただく一助となれば幸いです。今後も情報開示の充実と透明性の向上に努めてまいりますので、皆様からの忌憚のないご意見をお待ちしております。

2025年10月

### 古賀 博文

代表取締役社長／グループCEO  
取締役会議長

#### ▶ 編集方針

「バリューレポート2025」は、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考に、当社の経営戦略や業績等の財務情報と、成長の基盤となるESG情報等の非財務情報を統合的に開示し、株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様に向けて、当社グループの中長期的価値創造力を発信することを目的としています。

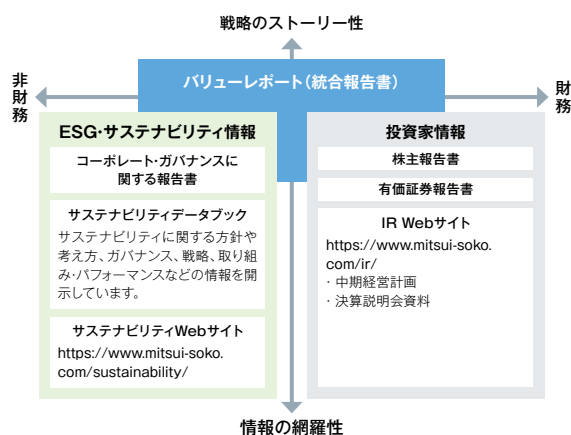
また、「サステナビリティデータブック」やWebサイトにおいても、当社グループのさまざまな情報を網羅して掲載しています。読者の皆様には、本レポートや「サステナビリティデータブック」及びWebサイトをご覧くださいことで、当社グループへのご理解を深めていただければ幸いです。今後も読者の皆様のご期待に沿える誌面編集に努めてまいります。

#### ▶ 報告の範囲

対象期間：2024年4月～2025年3月（一部2025年4月以降の情報を含む）

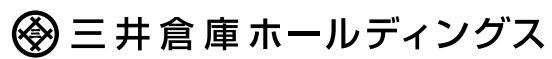
対象範囲：三井倉庫ホールディングス株式会社を中心としたグループ会社の活動（活動分野ごとに主要な対象会社が異なる場合は、対象範囲を記載）

#### ▶ 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。



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



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

2025.10A

Printed in Japan