

VALUE REPORT

2022

統合報告書

MITSUMI-SOKO GROUP



存在意義

PURPOSE

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、社会の進化につなげてまいりました。変化の激しいこれからの時代において、物流が果たす役割はますます大きくなっています。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。

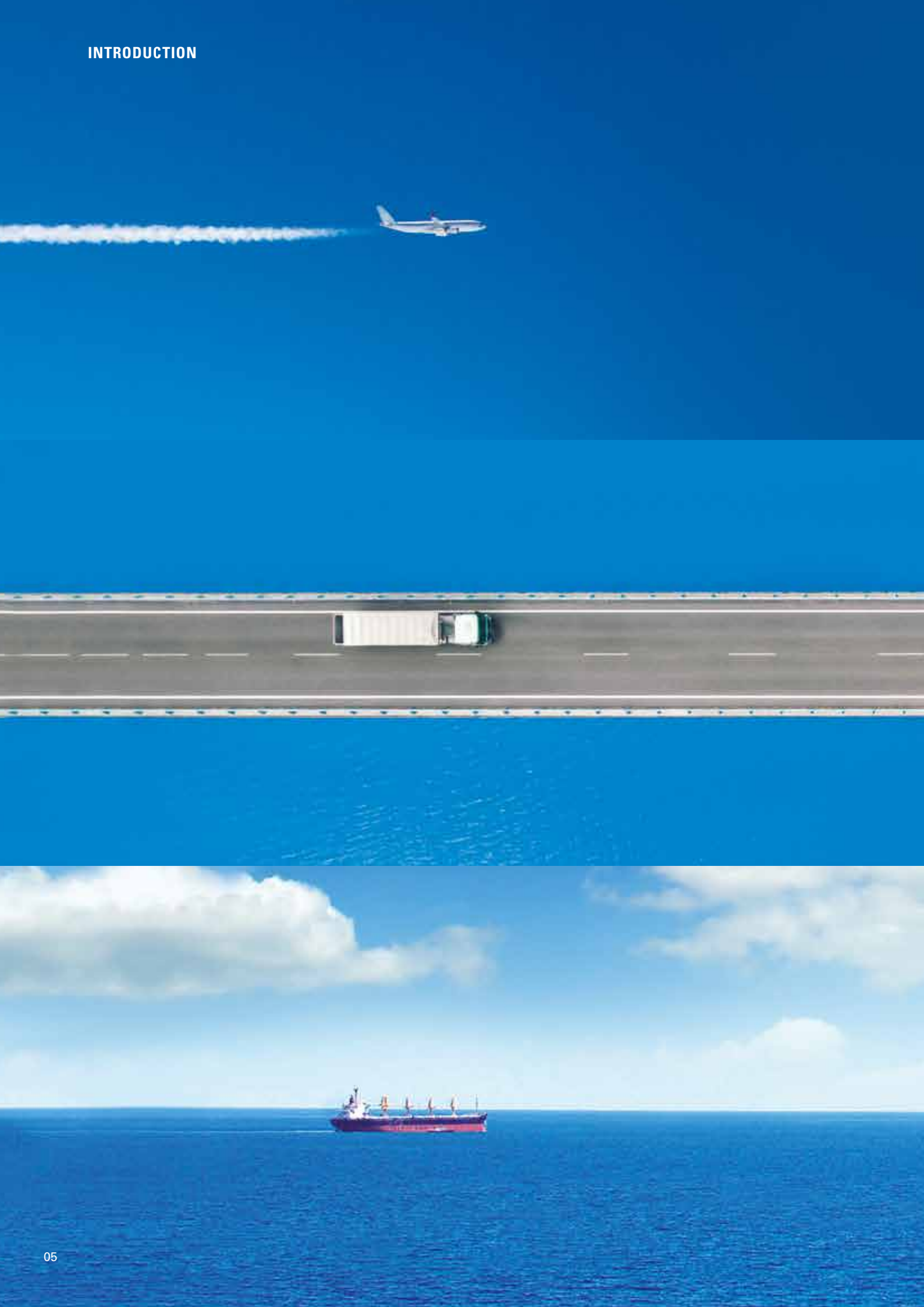
価値観・行動指針

VALUES

- P R I D E** 社会を止めないことの責任と誇り
- C H A L L E N G E** 顧客視点と社会視点の、提案力と実行力で挑む
- G E M B A** 現場は原点であり、進化の起点であり続ける
- R E S P E C T** 多様な個を受け入れ、新たな価値を生み出す

たとえ企業が崇高な目標を掲げても、それを着実に実行するためには従業員一人ひとりの深い理解と行動が必要です。私たちが掲げるPURPOSEのもと、VISIONを実現していくために、あらためて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。それは社会基盤としての物流を堅持するとともに、お客様や社会の課題を抽出し、新たな提案や挑戦につなげること。さらに、物流の価値創造の源泉である現場を起点に、多様な個性を認め合う社風を通じて創発を促し、心豊かな社会の進化に資する存在となることです。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、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。





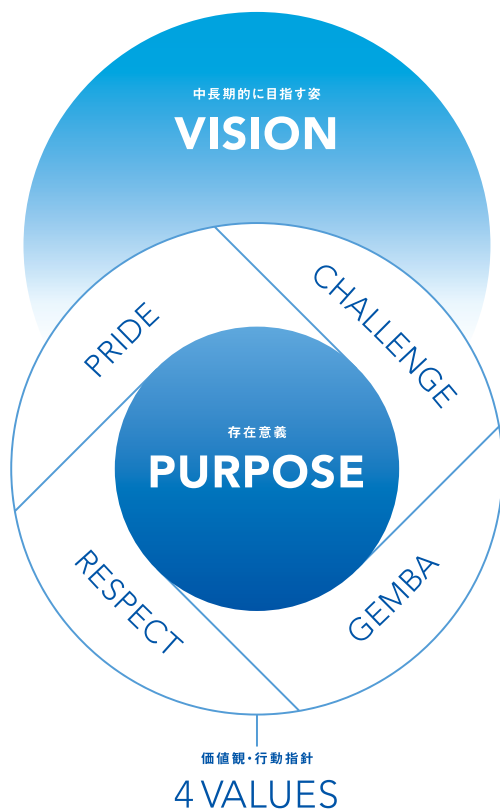
中長期的に目指す姿

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

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。それは雨の日も、晴れの日も、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、地球環境をはじめ、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。

グループ理念



VISION 中長期的に目指す姿

いつもも、いざも、これからも。
共創する物流ソリューションパートナー

PURPOSE 存在意義

社会を止めない。進化をつなぐ。

4 VALUES 価値観・行動指針

PRIDE……………社会を止めないことの責任と誇り

CHALLENGE……………顧客視点と社会視点の、提案力と実行力で挑む

GEMBA……………現場は原点であり、進化の起点であり続ける

RESPECT……………多様な個を受け入れ、新たな価値を生み出す

バリューレポート2022 の発行にあたり

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

不確実な時代においても、三井倉庫グループが、経営基盤をさらに強化し新たな成長フェーズへと進んでいくために、2022年5月にグループ理念を見直しました。PURPOSE、VALUES、VISIONという新たなグループ理念のもと、長期的な価値創出に向けて邁進してまいります。

当社グループでは、2019年から統合思考の「バリューレポート」を発行しており、今回が4回目の発行となります。当社グループはこの「バリューレポート」を重要なツールとして位置づけ、財務情報と非財務情報を体系的にまとめることで、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様へ当社グループをご理解いただくことを目的に作成しています。今回の「バリューレポート2022」では、新たに策定しました2027年3月期を最終年度とする5カ年計画「中期経営計画2022～深化による攻勢～」

を中心に、当社グループの強みや価値創造のプロセスを明らかにしつつ、中長期の成長戦略や価値創造ストーリーを明確にしています。

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

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

2022年9月

古賀 博文

代表取締役社長／グループCEO
取締役会議長

CONTENTS

01 INTRODUCTION

01	PURPOSE
03	VALUES
05	VISION
07	グループ理念／バリューレポート2022 の発行にあたり

09 CEO MESSAGE

09	グループCEOメッセージ
----	--------------

15 VALUE CREATION STORY

15	At a Glance
17	歴史
19	価値創造プロセス
21	経営資本
23	ビジネスモデル
25	マテリアリティ（重要課題）
29	価値創造への取り組み事例

31 VALUE CREATION STRATEGY

31	新中期経営計画
31	過去の中期経営計画の振り返り
33	中期経営計画2022
37	CFOメッセージ
41	DX戦略
44	中期経営計画2022とマテリアリティの関係
45	マテリアリティ
45	経済 共創を通じた持続可能で強靱な物流サービスの提供
49	社会 安全、多様性、働きがいのある労働環境の実現
53	環境 積極的な環境負荷低減による 脱炭素社会・循環型社会への貢献

57 事業戦略

57	事業概況
58	三井倉庫ホールディングス
59	三井倉庫
65	三井倉庫エクスプレス
67	三井倉庫ロジスティクス
69	三井倉庫サプライチェーンソリューション
71	三井倉庫トランスポート

73 FOUNDATION FOR VALUE CREATION

73	人権
74	ステークホルダーエンゲージメント
75	社外取締役座談会
79	コーポレート・ガバナンス
87	取締役及び監査役

89 FINANCIAL SECTION & CORPORATE DATA

89	財務・非財務データハイライト
91	5年間の連結財務データ
92	5年間の非財務データ
93	連結財務諸表
97	グループ・ネットワーク
98	会社情報・株式情報

【編集方針】

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

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

【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。

グループCEOメッセージ

「社会を止めない。進化をつなぐ。」 グループの総合力を結集し、 社会とともに持続的な成長を目指します。

新たに制定したグループ理念 (PURPOSE、VALUES、VISION) に込めた想い

新型コロナウイルス感染症の拡大や国際情勢の不安定化など、社会を取り巻く環境は想定を超えるスピードで変化しており、物流業界についてもデジタル化の進展や労働力不足、サプライチェーン変革ニーズの高まりなど、大きな転換期を迎えています。そのような状況の中、当社グループは、財務基盤を再建し持続的成長の礎を築いた、ある意味「守り」に主眼を置いた「中期経営計画2017」から、次の「攻め」のフェーズに進む時期を迎えています。

これまで当たり前と思っていた価値観が変化していく時代において、「物流企業の役割は何か」、その中で「当社グループにしかできないことは何か」について改めて考え、確固たる価値観をグループ全体で築きたい、グループ理念を刷新したのはそういう強い想いの高まりからです。

以前のグループVISIONは「物流から価値を」でしたが、当社にとっての「価値」とは何かを徹底的に考え抜いた結果、新たに「PURPOSE」「VALUES」「VISION」から構成されるグループ理念を制定することに至りました。

存在意義であるPURPOSE「社会を止めない。

進化をつなぐ。」に込めたのは、社会インフラとしての「物流」が経済活動を止めることがあってはいけない、そして時代の変化に即して業容を拡大し社会の進化をつないでいく、という強い想いです。物流とは、人々の毎日の暮らしを支え、産業を豊かにし、経済を活性化させながら社会の持続的成長をかなえる、そういう存在であると思います。新型コロナウイルス感染症の拡大やウクライナ情勢などの地政学リスクは、世界中のサプライチェーンを寸断し、様々な物資の供給途絶リスクを浮き彫りにしました。これらの社会情勢の変化により、物流の重要性を認識する企業が従前に比べはるかに増加したと考えています。同時に、企業からの物流に対するニーズの多様化も実感しています。このような時代にあって私たちが果たすべき役割は、世の中がいかに変化しようと「社会を止めない。進化をつなぐ。」こと。時代に合わせて自らも進化しながら社会の営みを根本から支え、世界をより良い方向へ動かし、心豊かで持続可能な社会の実現を目指していくという決意を表しています。

そして、PURPOSEを踏まえた価値観、行動に移す際の指針として、「PRIDE」「CHALLENGE」「GEMBA」「RESPECT」の4つをVALUESに掲げました。当社グループは、医薬品・医療機器など人命に関わるものや、食品原料、家電の完成品等、人々の暮らしには欠かせないものを毎日動かしています。従業員には、これら4つのVALUESを常に

三井倉庫ホールディングス株式会社
代表取締役社長／グループCEO

古賀博文



グループCEOメッセージ



意識し、暮らしと経済の最前線を支えるエッセンシャルワーカーとして、誇りをもって働いてほしいと思っています。

PURPOSEのもと、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮するためのVALUESを礎に、当社グループが今後目指したい姿を表したのが、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」です。今、物流業には、単にモノを預かる・運ぶだけでなく、お客様のサプライチェーンを安定的につなぐことが求められていると思います。当社グループは、いかなる時もお客様や社会の進化をつなぐ存在として、あらゆるステークホルダーと共創しながら、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を目指していきたく考えています。その目指す姿に到達するため、中期経営計画2022で掲げた施策を推進してまいります。

「中期経営計画2017」の振り返り

2022年3月期を最終年度とした「中期経営計画2017」においては、「反転期」と位置づけた前半3年間では、事業収益力の強化と財務基盤の再建に注力し、「持続的成長期」と位置づけた後半2年間では、圧倒的な現場力の構築、一気通貫の統合ソリューションサービスの構築、ESG経営の3つの重点施策にグループ一丸となって取り組みました。

5年間の成果として一番に挙げられるのは、底堅く利益を確保できる体制の確立です。営業収益は3,010億円（対中期経営計画開始前33%増加）、営業利益は、過去最高益を3回更新するなど、目標値100億円を大きく上回る259億円まで伸ばすことができました。営業利益率についても、中計開始前の2.6%から8.6%へと大幅に改善できています。また、有利子負債の削減により、ネットDEレシオは0.9倍となり、掲げていたすべての数値目標を大きく上回って達成でき、財務基盤の再建に一定の目途がついたと考えています。

5年間に行ったいくつかの取り組みとその成果についてご説明します。反転期の3年間は、収益力の強化、財務基盤の再建等に重点を置き、様々な取り組みを実行しました。中でも私が特に注力したのは「グループ経営の強化」です。戦略営業部を立ち上げ、事業会社間の連携を高め、One三井倉庫としてお客様に一気通貫の物流ソリューションを提案できるように取り組んだ結果、物流事業の収益力向上につながりました。その他、「チャレンジ20」と名付けた、全社一丸となって取り組んだコスト削減や、案件別収支の「見える化」を徹底的に行い、不採算案件への対応とともに収受料金の適正化を実行した結果、利益率の改善につながりました。

後半の2年間では、反転期の成果を土台に持続的成長へと転ずるべく、さらなる成長に向けた事業基盤の強化を進めました。「人の力」とAI、ロボティクス等の「テクノロジーの力」を融合した効率化の推進や高品質なサービスの提供、グループネットワークの強化など一つひとつの地道な取り組みが実を結んだことでグループの一体感醸成が進み、従業員の意識や行動に変化が起きたことを実感しています。

一方、企業風土改革については、人事制度改革やオフィスのフリーアドレス化等に取り組みましたが、その達成度合いはまだ5合目程度であり、今後も残された課題について取り組んでいく所存です。

「新中期経営計画2022」 — 深化による攻勢 —

当社グループの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」を目指すべく、2023年3月期より、新たに「中期経営計画2022」がスタートしました。これからの5年間は、前中期経営計画の後半2年間の取り組みを布石に、それらを「深化」させることで当社グループ独自のビジネスモデルで攻勢に出る成長フェーズと位置づけています。計画最終年度である2027年3月期の数値目標は、営業収益3,500億円、営業利益230億円、営業キャッシュ・フロー300億円です。営業利益については、2022年3月期の259億円からコロナ影響等の特殊要因を

1つ目は「統合ソリューションサービス」の拡大です。当社グループは、陸・海・空のフルスペックの物流機能と川上から川下までの幅広いバリューチェーンの領域を担ってきた物流ノウハウを活用し、お客様のサプライチェーン全体を最適化する統合ソリューションサービスを提供しています。このサービスを更に強化し、「モビリティ」、「ヘルスケア」、企業間取引に個人までも含めた「B2B2C」領域に注力していきます。モビリティについては、今後電気自動車やコネクテッドカーの需要が見込まれています。当社グループはトヨタ自動車との合弁企業、ソニーとの合弁企業を有していることに加え、これら2社を含む関連業界のお客様との豊富な取引実績で身に付けたノウハウにより、競争優位性を発揮できると考えています。ヘルスケアについては、製造領域での専門的で高品質なオペレーションノウハウの他、今後市場の伸長が予想される再生医療や高分子医薬品など付加価値が高い領域への知見も有しており、更なる拡大を図っていきます。B2B2Cでは、家電物流センターの運営や物流設計のノウハウを軸に、共同配送や配送・設置・修理などの機能も一貫して提供することが可能であり、家電に留まらず、生活消費財やアパレル領域への展開を目指していきます。

2つ目に多様化、法規制化、グローバル化が進展する企業のサステナビリティ関連の課題を解決する、「サステナビリティ対応ビジネス」を拡大していきます。

2021年10月に、物流のサステナビリティに関して企業が直面するリスクを環境、労働力、災害の3つに整理し、知る、見える化する、改善する、の3ステップで課題解決まで導く新サービス「SustainaLink（サステナリンク）」の提供を開始しました。このサービスは、単なる診断や分析に留まらず、具体的な改善策を提案した上で実際のオペレーションまで当社グループで担える点が特長です。特に物流のCO₂排出量の見える化は専門的な知識が必要であり、お客様からのニーズも多く、現在、着々と案件が増加しています。

3つ目は「業際の深掘」です。当社グループは

利益を確保できる体制を確立し 「中期経営計画2022」で その先の未来を創っていきます。

除いた実力値170億円を発射台とし、今後5年間で60億円の積み上げを目指します。

成長戦略の柱に掲げているのは、次の3つです。

① グループ総合力結集によるトップライン成長

グループ総合力向上については、前中期経営計画時にグループ経営を強化してきた結果、現在は、事業会社や部署間の連携が進み、最適なサービスの提供につながっています。今後は、世界的なサプライチェーンの変革ニーズの高まりを追い風に、上流から下流まで対応できる物流ソリューションを更に磨き上げ、「グループ総合力結集によるトップライン成長」を実現していきます。

上記をかなえるため、統合ソリューションサービスの拡大、サステナビリティ対応ビジネスの拡大、業際の深掘を軸とした3つの施策を展開します。

グループCEOメッセージ

M&Aも含めた業容拡大により、幅広く優良な顧客基盤とフルスペックの物流機能を備えるに至りましたが、一方で、既存業務では手掛けていない「業際」が多く残っています。この部分を「伸びしろ」として深掘し、受託範囲の拡大を図るとともに、お客様のサプライチェーン全体をカバーすることで統合ソリューションサービスの提供機会へとつなげてベース業務の拡大を目指します。

② オペレーションの競争力強化

前中期経営計画より進めてきた「圧倒的な現場力」構築の取り組みを深化し、オペレーションの競争力強化に段階的に取り組みます。

テクノロジーの進化が加速する現代だからこそ、私たちがこだわる差別化のポイントは「人の力」です。例えば、倉庫にどんなに優れたロボットや機械

物流DXなくして各企業のDXの実現は困難であると考えています。企業が、自社製品の流通を考える上で在庫が今どこにあり、どのように仕入れ、どのように運ぶかというサプライチェーン全体を見える化することは必須であり、恒常的にサプライチェーンの寸断リスクが高まっている今、企業戦略としての重要性が増してきています。お客様の物流業務を担っている私たちがサプライチェーンにおける情報のデジタル化や見える化を実行することで、お客様の物流を最適化するだけでなく、それらの情報をお客様に提供し、自社の戦略に活用していただきたいと考えています。

共創については、新たなビジネスや価値の創出に向けて、社内外での取り組みを加速していきます。内部共創においては、多様な人材を有効活用し、イノベーションを生むための仕組みづくりを進めていきます。また、外部との連携、提携や戦略的M&Aなどの外部共創も積極的に検討していきます。現在も様々な会社と協業しており、国際貿易業務の自動化や、EC業務の物流支援、ヘルスケアの物流体制の強化等を図っています。

事業アセットについては、既存施設のスクラップ&ビルドやバリューアップ工事等、幅広いCRE施策を講じて、保有資産の有効活用や価値向上につなげていきます。また、IoTやロボティクスを駆使した新規物流施設への投資も検討していきます。

ESGについては、前中期経営計画からの取り組みを継続し、社会課題の解決と企業価値向上の両立を目指します。環境面では、物流企業として気候変動対応を社会的使命と認識し、顧客のCO₂排出量削減サービスと並行して、自社のCO₂排出量削減も強力に推進します。具体的な目標として、「2030年度に2013年度比50%削減、2050年度にネットゼロ」を掲げています。社会面では、最も重要な経営基盤である人的資本の強化に向けてリソースを積極投入し、従業員エンゲージメントの向上を図っていく考えです。従業員一人ひとりが仕事に誇りとやりがいを持ち、最大限能力を発揮できるよう、多様性、専門性、流動性をキーワードにした人事制度改革、課題や目指す方向性など

外部環境が急激に変化する中で 最適な物流ソリューションを提供し お客様の物流課題を解決していきます。

を導入しても、それらを組み合わせ、一つのラインとして効率的かつ最適なオペレーションを導き出すには「人の力」が必要です。今後デジタル技術や物流ロボットは更に進化していくと思いますが、それらを私たち誰もが使いこなし、付加価値を生み出せるよう、まずは標準化の全社浸透を徹底していきます。それら標準化した業務を土台として、「人の力」と「テクノロジーの力」を融合させることによって業務品質の向上、ローコスト化を実現し、競争優位性を確立するというステップを考えています。

③ 深化を支える経営基盤の構築

①②の取り組みを支えるため、「DX」「共創」「事業アセット」「ESG」の4つの側面から「深化を支える経営基盤の構築」に取り組みます。

DXについては、詳細はDX戦略のページ(P.41-43)をご覧くださいのですが、私は



に関する相互理解を進めた先にある働きがいの創出、従業員の安全面と働きやすさを意識した、ハード・ソフト両面からの労働環境整備等に取り組まします。ガバナンス面では、サステナビリティの推進と資本効率を意識した経営を主課題とし、中長期的な企業価値向上を目指して仕組みづくりを進めます。2021年10月にはサステナビリティ経営の推進体制強化を企図し、取締役会の下に「サステナビリティ委員会」を設置しました。また、報酬と会社業績および企業価値との連動性を高めることを目的に役員報酬制度に株式報酬制度の導入も行いました。今後も、企業価値向上に資するガバナンス強化の取り組みを推進していきます。

新中期経営計画と マテリアリティの連動

当社グループは、事業活動を通じて新しい価値を創出し、社会の持続的成長を実現することを目的に、経済、社会、環境の領域におけるマテリアリティ（重要課題）を特定し、KPIを設定しています。新中期経営計画の策定にあたっては、各マテリアリティの活動との連動を強く意識しており、経営との一体化を図りながら取り組みを進めています。例えば、先ほどお話しした「SustainaLink」は、「共創を通じた持続可能で強靱な物流サービスの提供」に貢献する取り組みです。また、ESGの取り組

みは、「積極的な環境負荷低減による脱炭素社会・循環型社会への貢献」「安全、多様性、働きがいのある労働環境の実現」に紐づいています。

今後も、マテリアリティごとの目標の達成に向けて、KPIの進捗状況を管理していくとともにPDCAサイクルを強化し、グループ全社での取り組みを加速していきます。

ステークホルダーの皆様へ

当社グループは、創業以来100年以上にわたり、社会の変化に対応した物流サービスを展開してきました。今、物流業界は変革の時期です。これからの3年から5年で生き残れる企業か、そうでないか、二極化が進むとみています。私が考えるキーワードは、「変事対応」と「リスク分散」です。お客様は、外部環境の激変に対応したサプライチェーンの構築を模索し始めている他、物流のリスク分散への対応を進めています。これらの顧客課題に的確に対応していくことが重要です。当社グループはグループ総合力を結集し、お客様のサプライチェーンの最適化に資する物流ソリューションを提供し、お客様の事業戦略を支援することができると考えています。

更に、将来の物流の変化を展望してみると、各国は自国で生産したものを自国で消費するいわゆる地産地消が進み、物流が求められる役割も変わっていくかもしれません。しかし、人々の暮らしを豊かにし、産業を発展させ、社会の持続的成長につなげるという物流の根底は変わらないと思っています。私たちは「社会を止めない。進化をつなぐ。」というPURPOSEのもと、お客様の物流課題を解決し、変化し続ける社会の発展に貢献するとともに、当社グループの成長につなげて、物流業界を牽引していきたいと思いをします。

株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

At a Glance

高い専門性を強みとした一気通貫の統合ソリューションを展開する三井倉庫グループの物流サービス

主要な事業

持株会社（上場会社）

物流事業会社

三井倉庫 ホールディングス 株式会社



不動産事業

グループの経営戦略
策定及び経営管理、
所有不動産の賃貸・
運営・管理

三井倉庫株式会社



倉庫保管・港湾運送・海外物流

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



三井倉庫エクスプレス株式会社

トヨタ自動車株式会社との合併企業



航空貨物輸送

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



三井倉庫ロジスティクス株式会社



サードパーティーロジスティクス（3PL）

お客様の経営課題を解決するサードパーティーロジスティクス・パートナー



三井倉庫サプライチェーン ソリューション株式会社

ソニー株式会社との合併企業



SCM支援

お客様を競争優位に導くサプライチェーンソリューションを提供する物流デザイナー



三井倉庫トランスポート株式会社

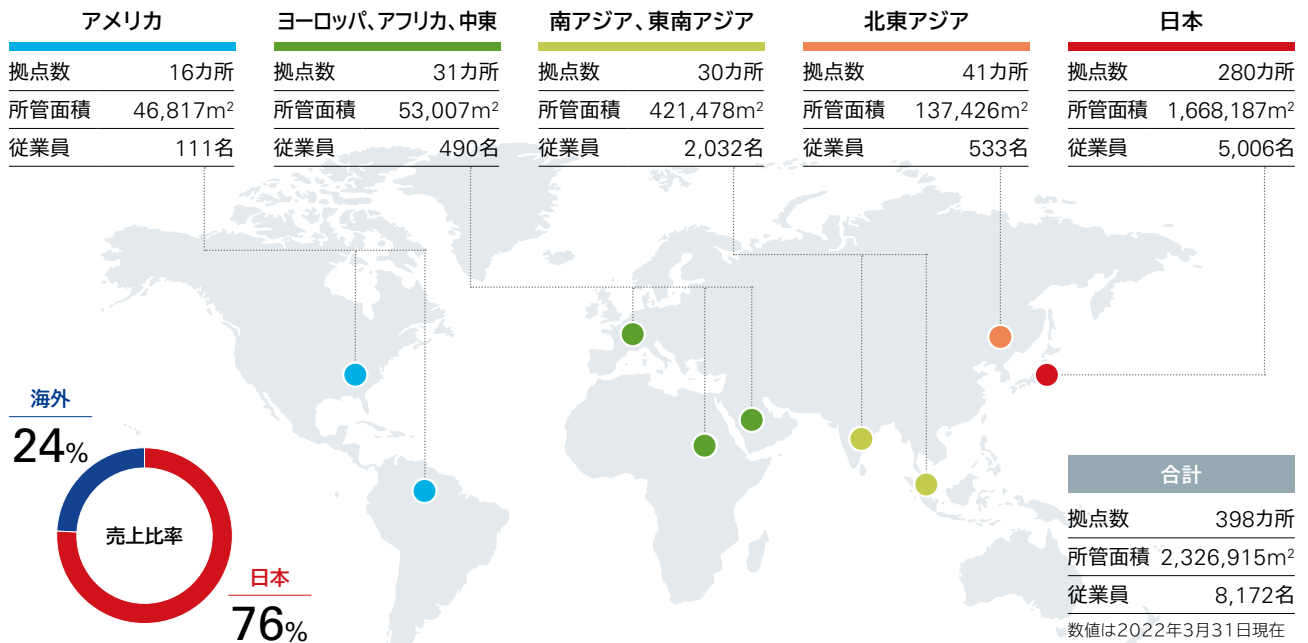


陸上貨物運送

輸送機能を軸としたトランスポートネットワークを統括・管理



グローバルネットワーク



物流領域及び物流サービス

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									

主要なサービス
- LLP 3PL - 保管・荷役 - 航空輸送 - 海上輸送 - 陸上輸送 - 国際輸送 - 輸出入業務

その他サービス

- 港湾運送
- BPO
- 美術品・トラクルーム
- 設備輸送
- 海外引越
- コンテナターミナル運営、在来船業務、船舶代理店業務
- 書類保管・管理、バックオフィス
- 貴重品、美術品、家財の保管
- 機械設備・重量物の輸送
- 梱包手続き、海外引越保険の代行、家財保管

- …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

歴史

フルスペック物流を実現した三井倉庫グループのあゆみ

三井倉庫グループの歴史

創業期（1909年～1959年）

日本の近代化を背景に倉庫業を開始

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

拡大期（1960年～1990年）

倉庫業を起点とした新事業体へ業容拡大

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

1909

- 三井銀行から倉庫部が分離、東神倉庫設立
- 倉庫業開業

1950

- 東京証券取引所に株式上場

1977

- 国際運送業務を本格展開

1942

- 東神倉庫が三井倉庫に社名変更

1968

- 海上コンテナの取り扱いと国内コンテナ・ターミナル運営開始

1989

- 不動産賃貸業務を本格展開

1909 東神倉庫

1942 三井倉庫

1966 東京エアーサービス（2004年にTASエクスプレスに改称）

1969 交通公社航空貨物部（2001年にJTBカーゴに改称）

1971 三洋電機商品センター（1999年に三洋電機ロジ

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

1967 丸協運輸

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

連結営業収益推移

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

44千円

1909※3

13億円

1951※3

36億円

1960

148億円

1970

437億円

1980

757億円

1990

物流の歴史

1909～1959

日本の近代化や戦後復興に伴う倉庫需要の拡大

1960～1990

国際化による国際複合輸送・航空貨物輸送の発展

発展期（1991年～2015年）

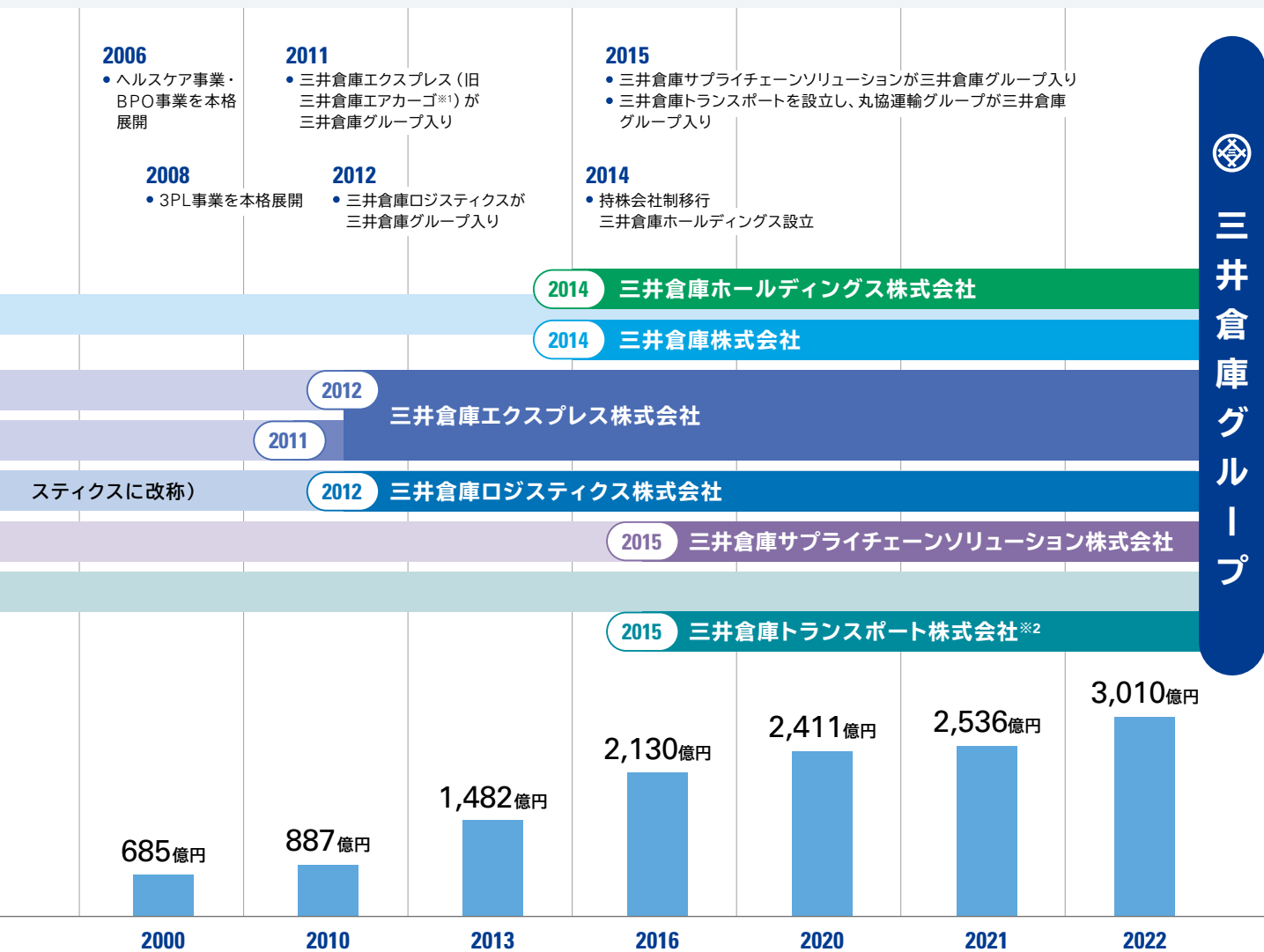
積極的なM&Aや設備投資により総合物流企業へ発展

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

社会共創・持続的成長へ（2016年～）

持続的成長に向け新たなフェーズへ

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



1991～2015

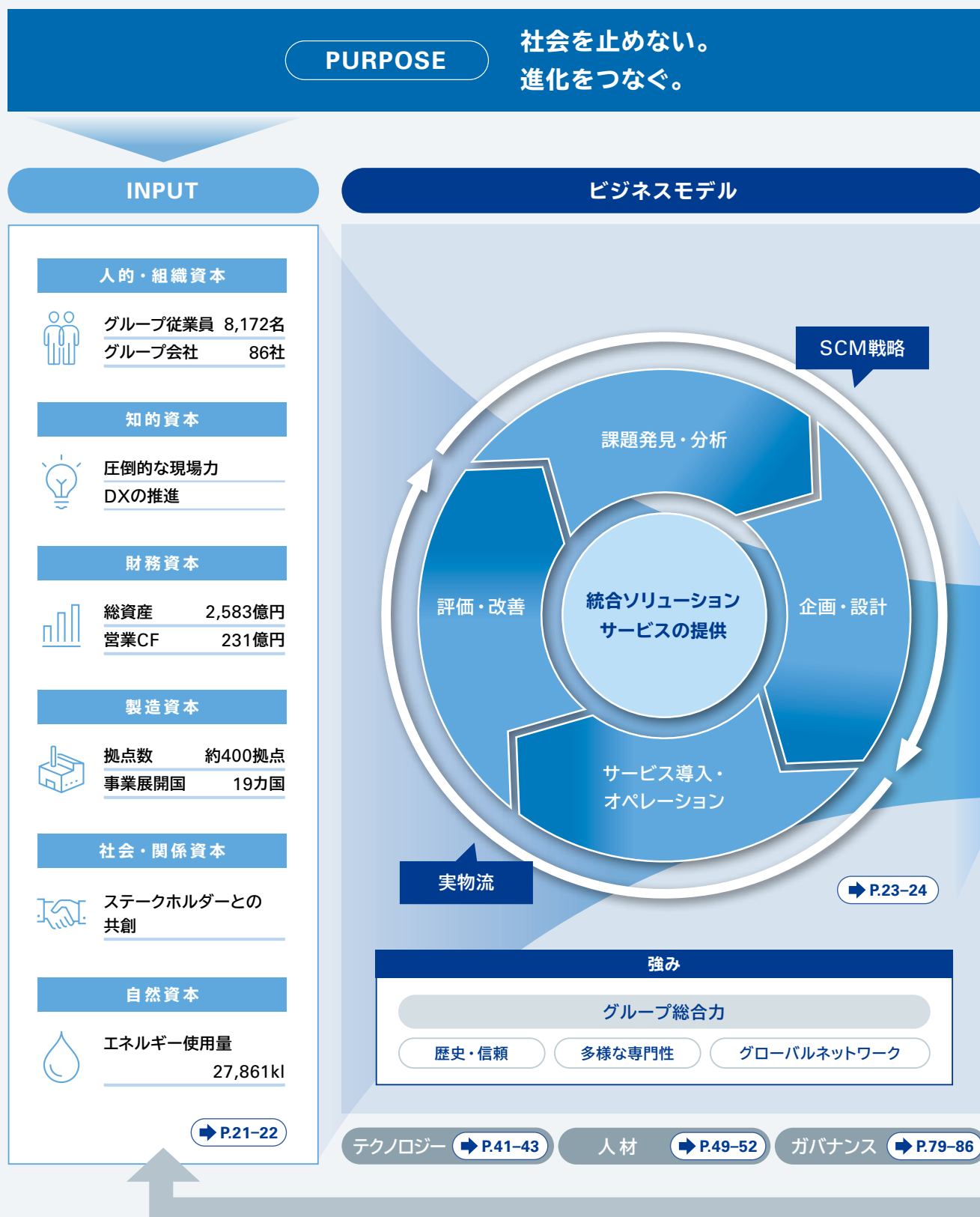
物流ニーズの多様化による3PL企業の台頭

2016年以降～

サステナビリティ時代における物流の重要性の高まり

価値創造プロセス

事業活動を通じて新しい価値を創造し、
企業価値の向上とともに、持続可能な社会の発展に貢献します



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

OUTCOME

➡ P.45-56

マテリアリティ

経済

共創を通じた
持続可能で強靱な
物流サービスの提供

社会

安全、多様性、
働きがいのある
労働環境の実現

環境

積極的な環境負荷低減
による脱炭素社会・
循環型社会への貢献

➡ P.44

中期経営計画2022

Be the First-Call Company
～深化による攻勢～

成長戦略

グループ総合力結集に
よるトップライン成長

オペレーションの
競争力強化

深化を支える経営基盤の構築

➡ P.33-36

お客様の
サプライチェーンを支える
最適物流サービス

社会への提供価値

経済

社会および
顧客企業の経済生産性の向上



社会

従業員および
その家族のQOLの向上



環境

社会および顧客企業の
バリューチェーンの環境負荷低減



企業価値の向上

財務（中期経営計画2022 数値目標）

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

主要な非財務KPI

- 社会課題を起点としたサービスの提供
- 従業員エンゲージメントの向上
- 2030年度CO₂排出量50%削減（2013年度対比）

経営資本

三井倉庫グループは、価値創造の源泉である「人的・組織資本」「知的資本」「財務資本」「製造資本」「社会・関係資本」「自然資本」の経営資本を生かし、企業価値の向上を図っています。資本によって生み出された価値が循環し、さらなる資本の増強につながる、といったサイクルを強化することで、当社グループと社会の持続的成長を実現していきます。



人的・組織資本

➡ P.49-52

グループ従業員

8,172名

グループ会社

国内 38社 海外 48社

グループセミナーのべ参加人数

2,009名

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)

国内外8,000人以上のグループ従業員が、自らの強みを生かし能力を発揮することで、新たな価値を創造しています。個人の成長を組織の成長につなげ、各事業の競争優位性を高めるとともにグループ総合力の強化を実現します。従業員一人ひとりが最大限能力を発揮できるよう、個々の多様な価値観やアイディアを受け入れ挑戦心を育むとともに、環境の整備や制度の充実を図り、働きがいのある職場づくりを推進していきます。

また、物流業界に大きく影響を与えるデジタル化の進展に対応するため、今後より一層のIT化およびDXを推進するべく、IT専門職制度を新設し、デジタル関連に特化した人材の育成および定着を図っていきます。



知的資本

➡ P.41-43

圧倒的な現場力

- メーカー基準の高品質な物流ノウハウ
- 作業工程の可視化により確立された標準化手法

DXの推進

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

当社グループは、100年以上にわたり蓄積した物流ノウハウに、メーカー基準の改善手法を取り入れ、圧倒的な現場力を構築することで、競争力の強化を図っています。物流品質のさらなる向上を目指すべく、業務の標準化に取り組むとともに、組織のナレッジ基盤を拡充し、全社展開を推進しています。また、DXの推進により、「人の力」と「テクノロジーの力」を融合させることで、さらなる現場力の強化を進めるとともに、デジタルプラットフォームを構築し、統合ソリューションサービスの深化を図っています。

※数値は2022年3月31日現在



財務資本

➡ P.89

総資産

2,583 億円

営業CF

231 億円

営業利益

259 億円

自己資本

795 億円

健全な財務基盤の構築が、新たな価値を創出するための成長投資や、株主の皆様への還元につながります。前中期経営計画では、減損により毀損した自己資本を回復させるため、収益力の強化と財務基盤の再建を図り、一定の成果をあげることができました。コロナ禍により不確実性が高まる事業環境下においても収益を底堅く確保できる事業構造に着実に進化しており、今後も財務基盤のさらなる強化と成長投資や株主還元への資金配分を実行していきます。



製造資本

➡ P.16

拠点数・所管面積

国内

280 拠点

海外

118 拠点

1,668 千m²659 千m²

事業展開国

19 カ国

当社グループは19カ国・約400カ所の拠点を有し、世界各地に幅広いネットワークを展開しています。ヘルスケア専用施設やロボティクスを導入した最新鋭の施設などお預かりする商品特性に応じた保管設備や、最適な輸送網を実現する幅広いネットワークにより、お客様のビジネスに最適な物流戦略を多角的にサポートしています。



社会・関係資本

➡ P.74



当社グループは長い歴史の中で、ステークホルダーの皆様と信頼関係を育み、事業を営んできました。今後も双方向のコミュニケーションを通して、ステークホルダーの皆様と共創しながら新しい価値を創造し、持続的な成長につなげていきます。



自然資本

➡ P.53-56

エネルギー使用量

27,861 kl

太陽光発電 自家消費量

416 千kWh

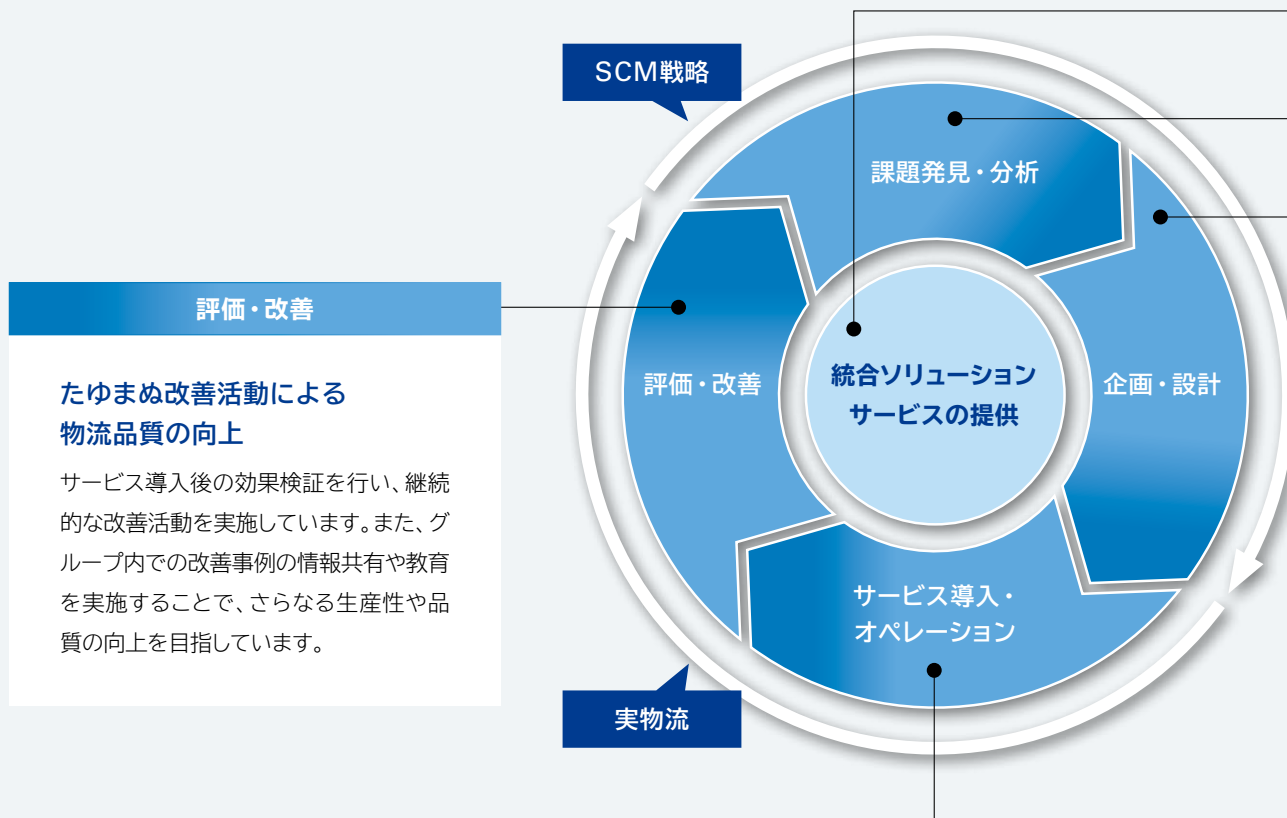
当社グループは、電力や軽油などの自然資本を活用して事業を営んでいます。地球環境の保全が社会と企業の持続的な成長につながるという考えのもと、エネルギーを効率的に活用し、GHGおよび廃棄物排出量の削減を実現していきます。

ビジネスモデル

統合ソリューションサービスの提供

三井倉庫グループは、お客様のサプライチェーン全体を俯瞰した最適物流を実現する統合ソリューションサービスを提供しています。経営資本の活用により築き上げた当社グループならではの強みを生かし、分析・設計といった「SCM戦略」とオペレーション実行・改善といった「実物流」の両輪を兼ね備えたビジネスモデルを構築しています。

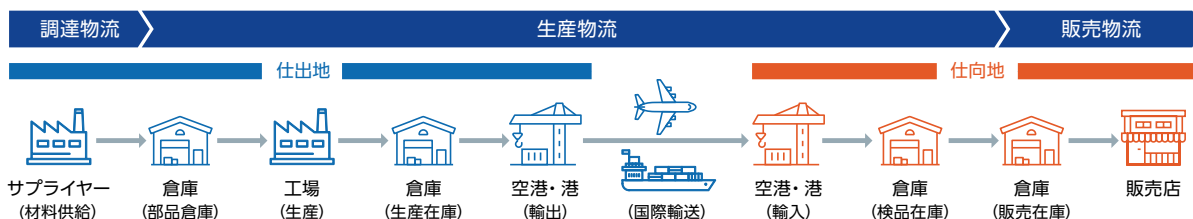
「実物流」の受託範囲を拡大することで新たに見えてくる情報を全体最適の視点で分析した上で、「SCM戦略」に還元し、お客様に物流ソリューションを提案・実現することにより「実物流」の受託範囲を更に拡大していく、という好循環を生み出しています。



サービス導入・オペレーション

川上から川下まで一気通貫の物流サービスの提供

当社グループは、国内外の多数の倉庫拠点と陸・海・空の輸送機能を備えたフルスペックの物流機能を有しており、それら各種物流機能を組み合わせ、最適かつ効率的なオペレーションを実行することで、川上から川下まで幅広くかつ柔軟な物流サービスを提供しています。調達→生産→販売といったバリューチェーンにおける物流業務に加え、什器や家電の設置・修理等のアフターサービス、書類管理・バックオフィスのBPO業務も運営しています。



課題発見・分析

お客様が抱える
物流課題の抽出・分析

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

企画・設計

物流プロセスの企画・設計

●ソリューション設計

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

●拠点配置

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

●倉庫内運営

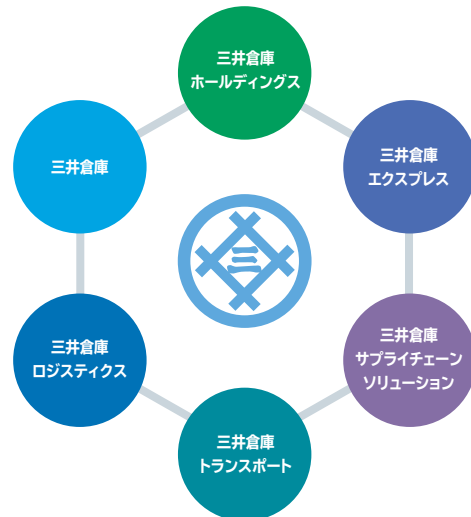
集計した作業工数データをもとに、業務特性に応じた倉庫設備の自動化・荷役業務の機械化を取り入れるなど、最適な倉庫レイアウトを設計することで、コスト低減および生産性の向上を図っています。

●輸送ネットワークの構築

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

強み

グループ総合力



グループ各社のノウハウを結集し、社会変化やお客様のあらゆるニーズに対応できる物流ソリューションサービスを提供しています。保管業務や輸送業務のようにお客様の商品をお預かりし確実にお届けすることから、お客様の物流改革を通じたサプライチェーンの最適化まで、幅広いサービスを構築しています。

歴史・信頼

100年以上にわたり時代のニーズに合わせ業務を拡大しながら物流業を営んでいます。各業界をリードする多くの企業様と長きにわたり信頼関係を構築し、優良な顧客基盤を形成しています。

多様な専門性

グループ各社がそれぞれ保管や航空輸送、陸上輸送等、異なる物流機能の強みを有しており、調達・製造・販売物流といったバリューチェーン上の得意領域も多岐にわたります。

グローバルネットワーク

世界各地、日本全国に幅広いネットワークを有しており、グローバルで事業展開されているお客様のサプライチェーンの最適化を支援しています。

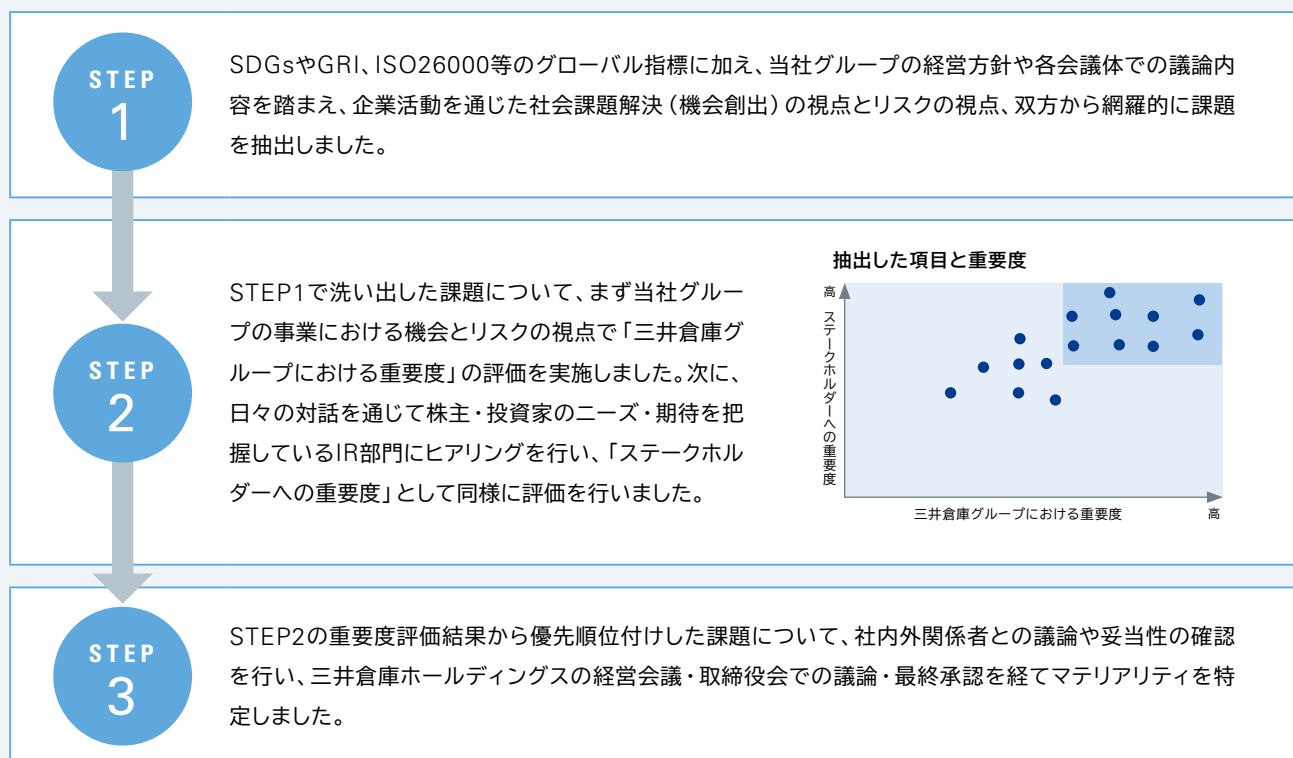
マテリアリティ（重要課題）

三井倉庫グループは、「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスのもと、事業活動を通じて新しい価値を創出し、当社グループと社会の持続的成長を実現することを目的に、マテリアリティ（重要課題）を特定しています。これらマテリアリティへの取り組みを推進し、事業に関連するSDGsの達成に貢献するとともに、当社グループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

マテリアリティの特定

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

マテリアリティ特定プロセス



三井倉庫グループのマテリアリティ

経済

共創を通じた持続可能で
強靱な物流サービスの提供

社会

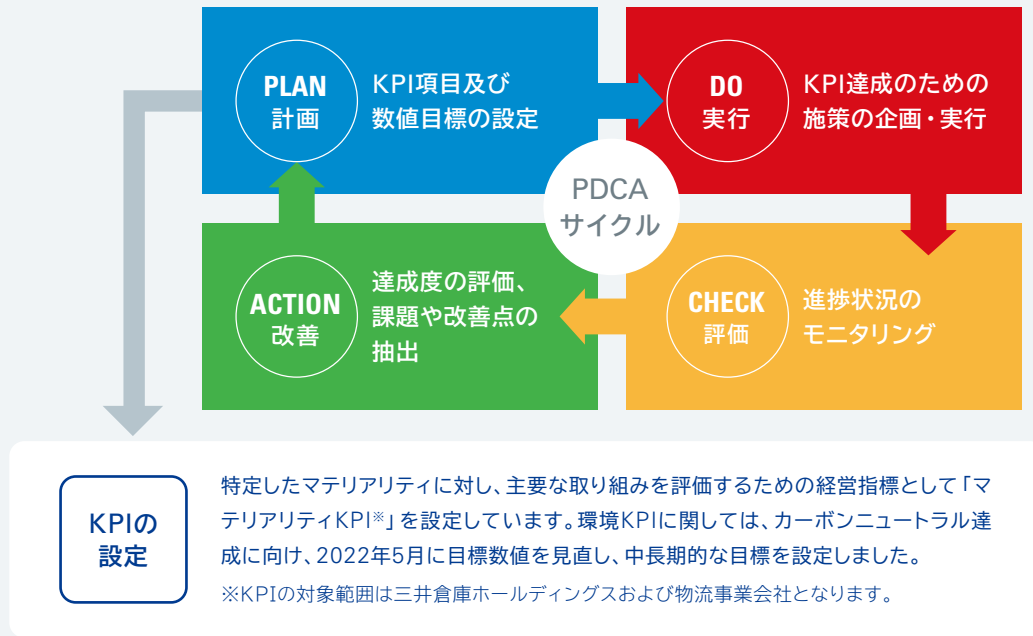
安全、多様性、働きがいのある
労働環境の実現

環境

積極的な環境負荷低減による
脱炭素社会・循環型社会への貢献

マテリアリティへの取り組み

当社グループは、持続的な価値創造に向けて3つのマテリアリティを特定しました。マテリアリティの取り組みにあたっては、グループ全社的な活動として推進すべく、KPI（主要取り組み指標）を設定し、実行体制を整え、PDCAサイクルを強化していきます。

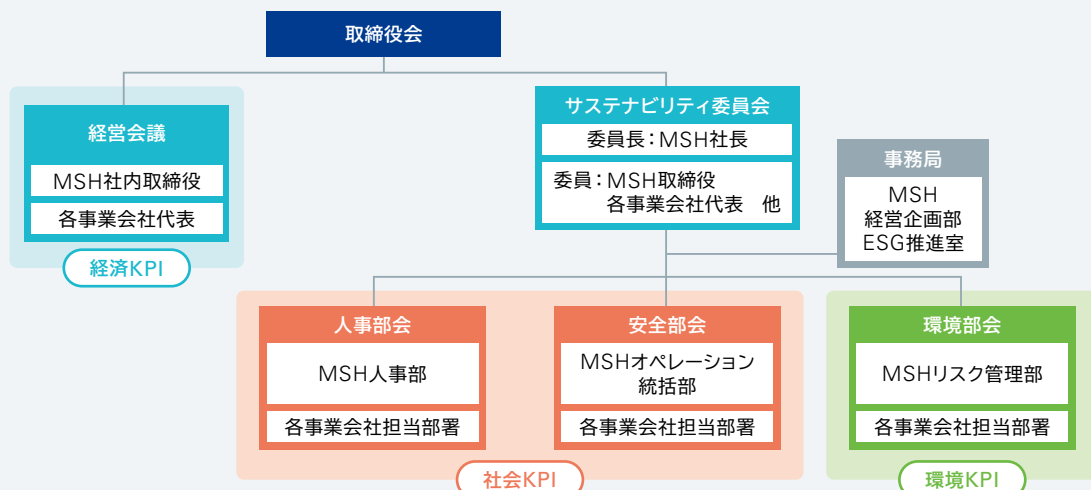


KPI達成のための体制整備

KPIを達成するためには、適切なガバナンスのもとグループ全体で活動を推進していく必要があります。

社会および環境KPIに関しては、2021年に新設したサステナビリティ委員会の傘下にグループ横断組織である各部会を設置し、部会毎の体制を整備するとともに、KPIに関する各施策の立案・実行を図っています。経済KPIに関しては、営業施策やDX推進施策等に落とし込み、経営に資する重要な事項については経営会議にて議論しています。

今後、取締役会監督のもと、KPIの進捗状況をサステナビリティ委員会や経営会議にて定期的に報告・モニタリングを行い、課題や改善点を抽出し、新たな施策につなげるといったPDCAサイクルを強化することで、KPI達成に向けたグループ全体での取り組みを加速していきます。



MSH：三井倉庫ホールディングス

マテリアリティ（重要課題）

当社グループは「物流」という重要な社会インフラを支える企業として、「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスのもと、経済・社会・環境価値を同時実現するため、マテリアリティを特定しています。

※KPIの対象範囲は三井倉庫ホールディングス及び物流事業会社となります。



KPI

2022/3月期 実績

- 社会課題を起点としたビジネスの拡大
- DX推進・イノベーションを通じた高い経済生産性・効率性の達成
- 持続可能な物流へのパートナーシップ拡大

- SustainaLinkサービスの開始
- DX戦略の策定
- お客様とのパートナーシップ提携

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

※達成期限は2026年3月期

- エンゲージメント調査実施開始
- 労働災害件数 1件
- 有給休暇取得率 52.21%
- 欠勤率 0.13% (前年比改善)
- 健康診断受診率 96.20%
- 男性育児休業取得率51.28%
- 女性管理職比率 8.55%

- CO₂総排出量 (Scope1+2)
2014年3月期比
2031年3月期 50%削減
2051年3月期 ネットゼロ
- 廃棄物排出量
前年度水準改善

- CO₂総排出量
56,061t-CO₂
(13%削減)
- 廃棄物排出量
2,372t (前年比改善)

提供価値・SDGs169ターゲットへの貢献

経済価値

社会および
顧客企業の経済生産性の向上

▶SDGsへの貢献

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



社会価値

従業員および
その家族のQOLの向上

▶SDGsへの貢献

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



環境価値

社会および顧客企業の
バリューチェーンの環境負荷低減

▶SDGsへの貢献

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



価値創造への取り組み事例

物流サービスを通じた社会課題の解決に向けて

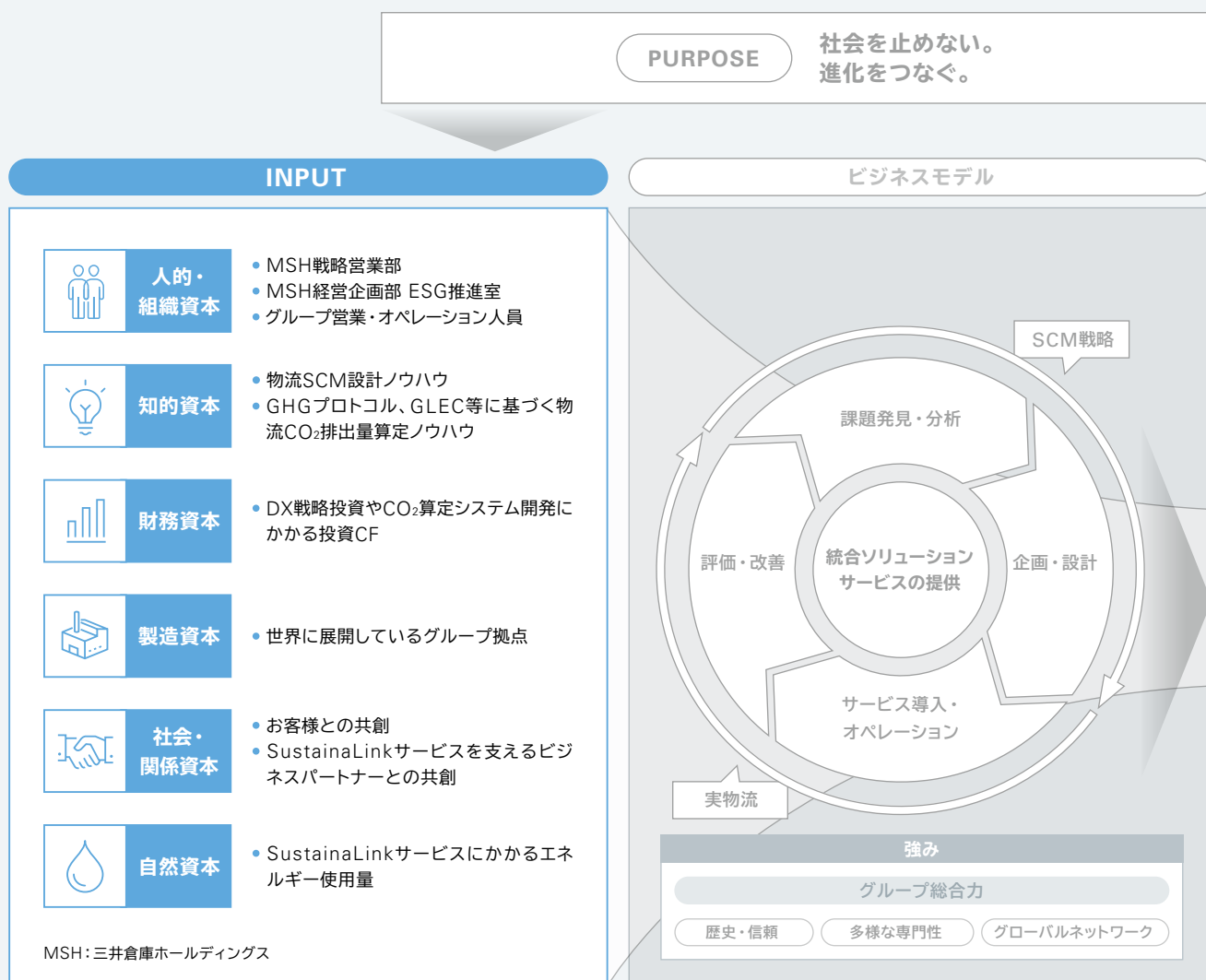
三井倉庫グループは、物流事業を通じて社会課題を解決し、企業価値の向上と社会の持続的成長を実現しています。

頻発・激甚化する自然災害やコロナ禍による物流網の混乱により、安定的なサプライチェーンの構築は困難なものとなっています。当社グループは、物流の持続可能性を支援する新しいサービスとして「SustainaLink（サステナリンク）」の提供を開始しました。SustainaLinkでは、お客様の物流を脅かすリスクを「環境リスク」「労働力リスク」「災害リスク」の3つに分類し、それぞれのリスクに対して「知る」→「見える化する」→「改善する」という3ステップを踏むことで物流課題を解決します。

川上から川下まで一気通貫の物流サービスを展開できる総合物流企業として、物流診断や分析といったコンサルティングに留まらず、具体的な改善策を提案し、実際のオペレーションまで実行することで、お客様の安定的なサプライチェーンを構築します。

社会課題を起点としたサービスを今後も拡大していくことで、新しい価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SustainaLink
Supply-chain Sustainability



SustainaLinkサービス概要

社会課題

カーボンニュートラルへの
社会的気運の高まり

労働力の不足

災害の激甚化・頻発化
感染症の蔓延

環境リスク

物流によりCO₂/廃棄物が
排出される

労働力リスク

物流の担い手が
不足する

災害リスク

災害等発生時に
物流が止まる恐れがある

解決への3STEP

01 | 知る



02 | 見える化する



03 | 改善する



➡ P.45-46

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

OUTCOME

社会への提供価値

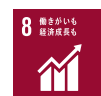
経済価値

- お客様の持続可能なサプライチェーンの実現
- お客様の物流コストの削減



社会価値

- お客様の生産性向上及びBCP対策
- お客様及びビジネスパートナーの作業負担軽減



環境価値

- サプライチェーンにおけるCO₂排出量の削減
- サプライチェーンにおける廃棄物の削減



企業価値の向上

- 営業収益・利益の増加
- DXによる生産性向上
- サステナビリティ領域におけるビジネスモデルの深化
- SCM設計ノウハウの蓄積

マテリアリティ

経済

社会

環境

お客様の
サプライチェーンを支える
最適物流サービス

中期経営計画2022

Be the First-Call Company
～深化による攻勢～

成長戦略

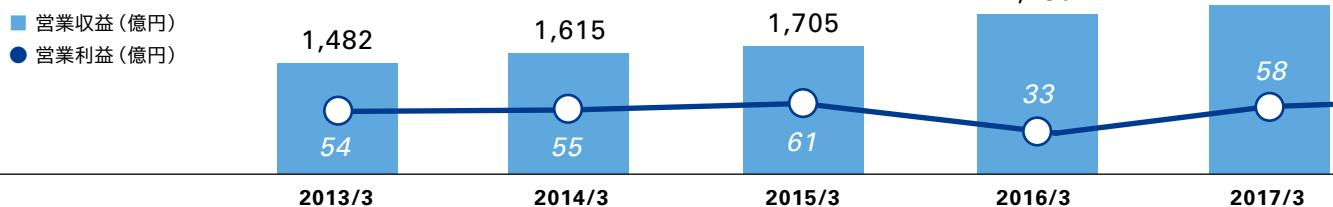
中期経営計画 2013-2015
MOVE 2013, MOVE 2015

2013/3月期～2017/3月期

外部環境	物流のアウトソース化が進行			
方針	M&Aや設備投資による業容の拡大			
数値目標	MOVE2015			
	営業収益	2,800億円	営業CF	200億円
	営業利益	110億円	有利子負債残高	1,600億円
数値実績	営業収益	2,255億円	営業CF	125億円
	営業利益	58億円	有利子負債残高	1,689億円
重点戦略	● 資産ポートフォリオの最適化 ● グループシナジー創出と生産性向上 ● アジアパシフィックにおける成長領域への集中投資			
取り組み	【M&Aによる事業拡大】			
	● メーカー物流に強みのある三井倉庫サプライチェーンソリューションのグループ入り ● 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			
	【設備投資による事業拡大】			
	● 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 ● 成長分野であるヘルスケアの専用施設を関東加須に設置			
	不動産事業への依存からの脱却のため、積極的にM&Aや成長分野における設備投資を行い、事業を拡大。総合物流企業として機能が確立した一方、投資により有利子負債が増加。加えて消費活動の鈍化やグループ一体の取り組み不足に起因し、利益水準が低迷。事業計画の見直しにより、2017/3月期にのれんの減損を計上。			
課題	● PMIの推進 ● 案件別収支管理と事業ポートフォリオの見直し ● 安定配当への早期復帰			

2018/3月期～2022/3月期				
外部環境	物流原価上昇 コロナ禍によるサプライチェーンの混乱			
方針	財務基盤再建と持続的成長に向けた土台作り			
数値目標	営業利益	100億円	有利子負債残高	1,300億円以下
	ROE	9.0%超	ネットD/Eレシオ	2.0倍以下
数値実績	営業利益	259億円	有利子負債残高	940億円
	ROE	20.4%	ネットD/Eレシオ	0.9倍
重点戦略	【反転期】2018/3月期～2020/3月期			
	● 抜本的な事業収益力の強化 ● 財務基盤の再建 ● グループ経営の強化			
取り組み	【持続的成長期】2021/3月期～2022/3月期			
	● 「圧倒的な現場力」の構築 ● 統合ソリューションサービスの構築 ● ESG経営の推進 ● 企業風土改革			
課題	【反転期】			
	グループ一体となった業際営業やソリューション営業の強化による売上拡大、収受料金の適正化やグループ丸で取り組んだコスト削減施策により営業利益は増加。			
課題	【持続的成長期】			
	現場力の向上や統合ソリューションサービスの営業の強化により、収益を底堅く確保できる体制を構築。中長期的な価値を創出できる企業を目指し、ESG経営や企業風土の改革を推し進めた結果、厳しい事業環境においてもすべての数値目標の達成に至る。			
課題	● 利益成長の継続			
	● 時価総額の向上			
課題	● 急激な環境変化への対応			
	● ESG経営の加速			
課題	● 「圧倒的な現場力」の構築			

営業収益／営業利益



中期経営計画 2017 反転から持続的成長

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

反転の完了

抜本的な事業収益力の強化

- 聖域なきコスト削減「チャレンジ20」の取り組みにより、2018年3月期からの3年間で21億円のコストを削減
- 案件別収支管理の徹底により利益率を改善
- 営業収益営業利益率
2017年3月期 2.6% ⇒ 2022年3月期 8.6%

財務基盤の再建

- 不要不急の投資の抑制や、非効率資産／非中核事業の売却により、5年間で有利子負債を約750億円圧縮
- 19/3期に早期復配し、以降は増配を継続

グループ経営の強化

- 国内外の営業機能統合による顧客窓口一本化
- グループ横断機能部署である戦略営業部の新設
- 組織のスリム化

持続的成長に向けた取り組み

「圧倒的な現場力」の構築

- 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の創設
- 標準化の基礎となる業務手順書の作成とナレッジ基盤の拡充
- モデル事務所での標準化取り組みの実施により手法を確立

統合ソリューションサービスの構築

- グループ各社の垣根を超えた統合ソリューション営業の強化

ESG経営の推進

- ESG推進室を新設
- マテリアリティの特定／非財務情報KPIの設定

企業風土改革

- 人事制度改革／意識改革／従業員エンゲージメントの向上
- マネジメントレベルでの人材交流
- 「One三井倉庫」としてグループ一体感の醸成

外部環境

サステナビリティ意識の高まり

サプライチェーンの重要性増大

経営基盤を
固め新たな
成長フェーズへ

方針

ビジネスモデルの深化

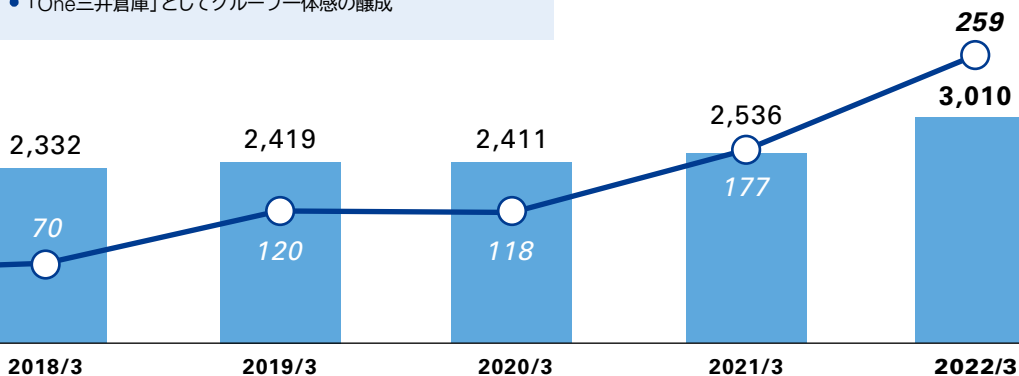
企業風土改革

成長戦略

グループ総合力結集による
トップライン成長

オペレーションの競争力強化

深化を支える経営基盤の構築



中期経営計画2022

Be the First-Call Company

～深化による攻勢～

「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」というVISIONの実現を目指して、2023年3月期を初年度とし2027年3月期を最終年度とする新たな5カ年計画『中期経営計画2022』を策定しました。新たに策定した中期経営計画では、「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

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

2

オペレーションの競争力強化

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

3

深化を支える経営基盤の構築

1. DX

- ・ビジネスモデルの変革
- ・企業風土の改革

2. 共創

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

3. 事業アセット

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

4. ESG

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

人材

数値目標

営業収益	営業利益	営業CF
3,500 億円	230 億円	300 億円

財務戦略

戦略投資	配当性向	D/Eレシオ	ROE
1,000 億円	30%	1.0 倍	12%超

1 グループ総合力結集によるトップライン成長

トップラインの成長を図るべく、グループ総合力を結集して事業展開を進めていきます。具体的には、当社グループ独自のビジネスモデルである統合ソリューションサービスの拡大、提案力と実行力を備えたサステナビリティ対応ビジネスの拡大、グループの幅広い顧客基盤と各物流機能を最大限に活用した業際業務の深掘を推進していきます。

1. 統合ソリューションサービスの拡大

新型コロナウイルス感染症の影響や国際情勢の不安定化により、お客様のサプライチェーン変革ニーズが高まっています。川上から川下まで幅広く、かつ柔軟に物流サービスを提供する「統合ソリューションサービス」をさらに強化し、お客様のサプライチェーンの全体最適を図り、物流面からお客様のビジネス拡大を実現していきます。領域としては「モビリティ」「ヘルスケア」「B2B2C」、エリアは日本・中国・東南アジアに注力していきます。



2. サステナビリティ対応ビジネスの拡大

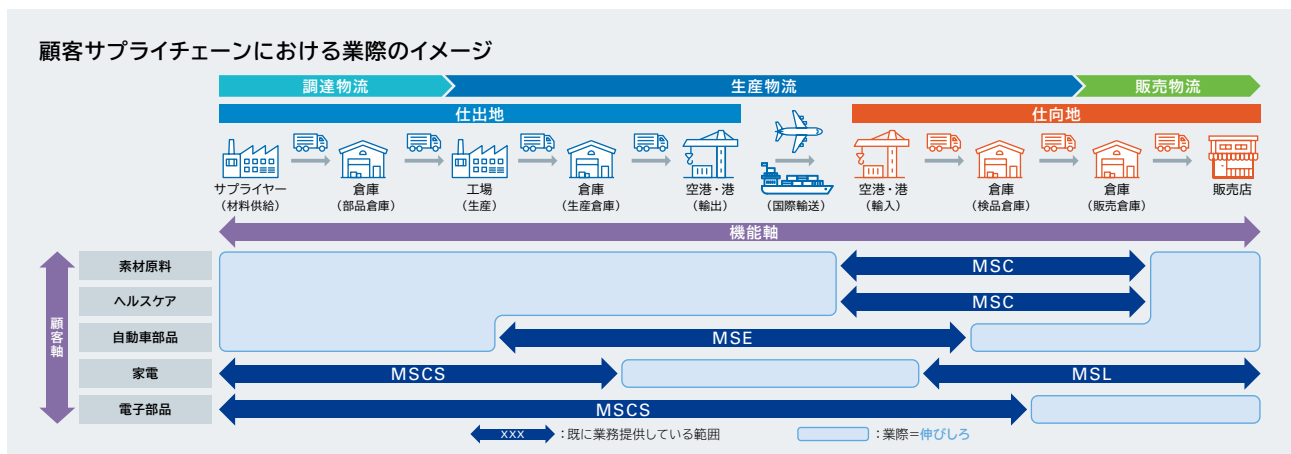
➡ P.45-46

近年、サステナビリティに関する論点は多様化、法規制化、グローバル化が進展しており、企業は網羅的な対応が求められています。当社グループでは物流のサステナビリティに関して企業が直面する課題を「環境」「労働力」「災害」の3つのリスクに整理した専門サービス「SustainaLink」を立ち上げ、本格的な需要の高まりに先行したサービス提供を開始しています。



3. 業際の深掘

当社グループは、M&Aを含めた業容拡大により、幅広く優良な顧客基盤とフルスペックの物流機能を備えています。各社においては物流機能や顧客の業界によって優位性が異なっており、今後は、業務を提供できていない「業際」に対して、グループ総合力を活用して取り込んでいくことで、ベース業務の拡大を目指していきます。



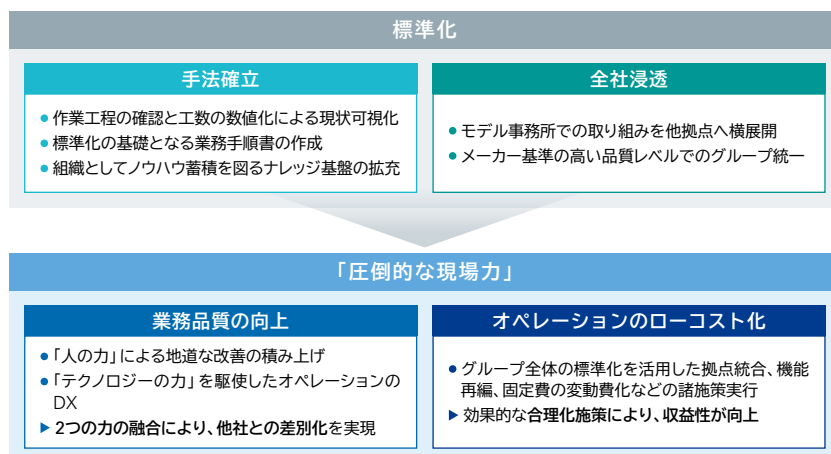
MSC：三井倉庫 MSE：三井倉庫エクスプレス MSL：三井倉庫ロジスティクス MSCS：三井倉庫サプライチェーンソリューション

2 オペレーションの競争力強化

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

狙いと具体的施策

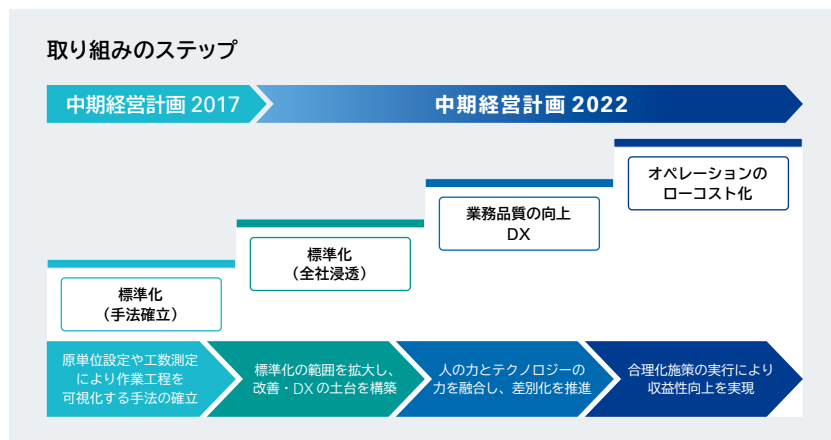
「圧倒的な現場力」を実現するには徹底した標準化が必要です。当社グループでは標準化の手法確立と全社浸透に取り組んでいます。そして、地道な改善を積み上げる「人の力」とAIやロボティクスによる「テクノロジーの力」を融合させることで、業務品質の向上および合理化施策による収益性向上を実現していきます。



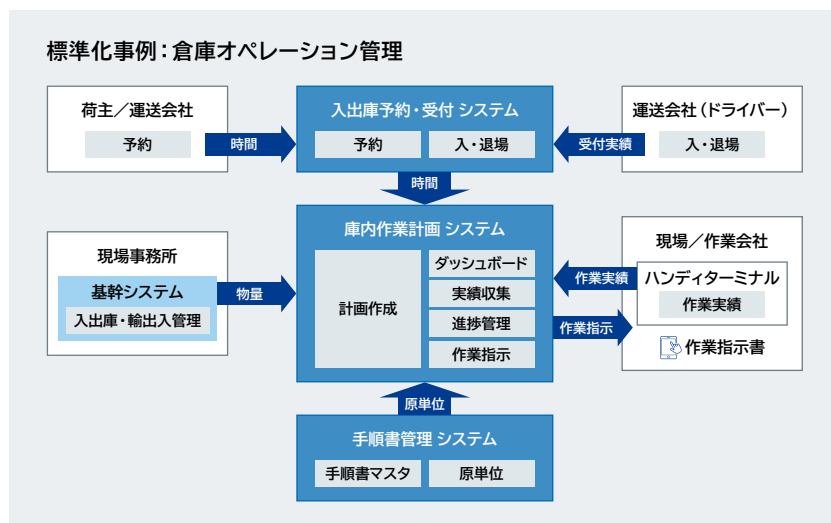
取り組みのステップ

前中期経営計画では、合併パートナーであるトヨタ自動車の改善手法を取り入れながら、以下標準化の手法確立を進めてきました。

- ・ムリ・ムダ・ムラの現状把握
- ・あるべき姿と現状とのギャップの可視化
- ・問題を層別し優先順位付けの上、計画策定・改善



今後は標準化手法を全社に拡大し、標準業務の効率化を進めることで安価で高品質な物流サービスを実現するとともに、個別業務に関する適切な料金設定を行い、標準化意識の全社浸透を図っていきます。また、デジタル化・デジタル化の推進によりDXフェーズの土台を築き、機能再編や人材流動化によるローコストオペレーションを実現し、当社グループの競争優位性を確固たるものにしていきます。



3 深化を支える経営基盤の構築

「グループ総合力結集によるトップライン成長」「オペレーションの競争力強化」を支えるため、「DX」「共創」「事業アセット」「ESG」の4つの側面から「深化を支える経営基盤の構築」に取り組んでいきます。更に、人材を経営の根幹に位置付け、制度改革や人材交流も推進していきます。

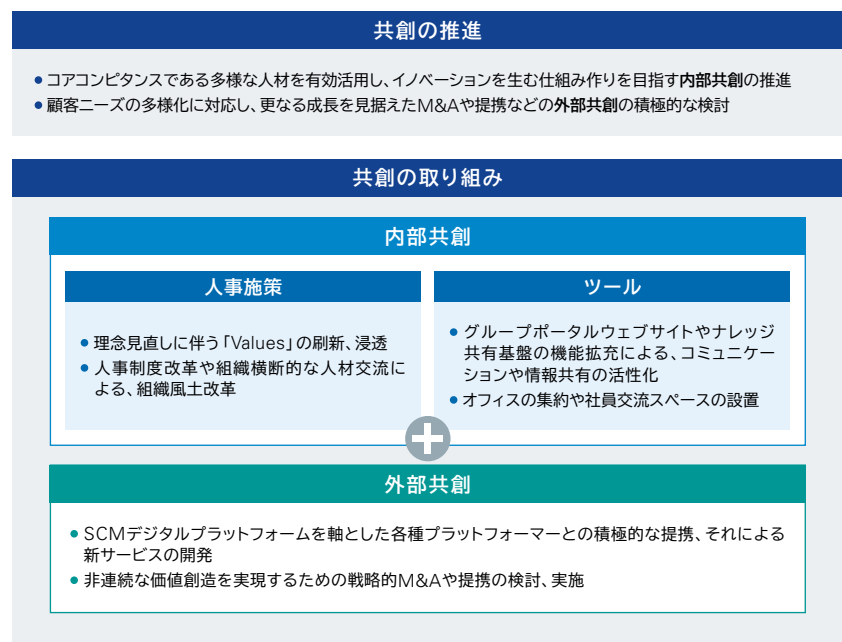
1. DX

[▶ P.41-43](#)

サプライチェーンにおける情報のデジタル化、見える化を通じて社会価値を創出すべく、2021年11月に「三井倉庫グループDX戦略」を策定し、2022年4月に「DX認定」を取得しています。物流のDXなくして、「お客様のDXは実現しない」、という認識のもと、戦略に沿った各施策の取り組みを通じて、新たな価値を創出していきます。

2. 共創

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



3. 事業アセット

[▶ P.58](#)

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

4. ESG

[▶ P.49-56, 79-86](#)

サステナビリティ委員会を設置し、ESGに関する全社的な活動を推進しています。環境面に関しては、TCFD提言に沿った情報開示を進めるとともにCO₂排出量削減の中長期目標に向けた施策に取り組むことで脱炭素社会実現に貢献していきます。社会面に関しては、人的資本の強化に資する従業員エンゲージメントの向上施策や、「ビジネスと人権」の対応等を行い、誰もが安全で働きがいのある労働環境の実現を図っていきます。

代表取締役専務取締役
最高財務責任者

中山信夫



5カ年の「中期経営計画2017」を終えて財務基盤の再建に目途がつき、
2022年度からは、新たな「中期経営計画2022」のもと、飛躍に向けてのスタートです。
持続的成長に向けた取り組みの深化を支えるべく、攻めの財務戦略を実行し、
さらなる企業価値の向上を目指します。

「中期経営計画2017」の総括

中期経営計画2017は、大幅な減損損失を計上した2017年からのスタートであったため、抜本的な収益力の強化と財務基盤の再建が最優先かつ必須の課題でした。数値目標に、営業利益100億円、有利子負債1,300億円以下、ネットD/Eレシオ2.0倍以下、ROE9.0%超を掲げ、聖域なきコスト見直しや案件別収支管理の徹底による収受料金の適正化、ヘルスケアをはじめとした高付加価値サービスや、グループ一体となったソリューションサービスの推進など、各種施策に取り組んだ結果、収益力は大きく向上し、営業キャッシュ・フローも順調に増加しました。加えて、コロナ影響によって発生した特需の取り込みも寄与し、最終年度の2022年3月期は、営業利益259億円と大きく伸長しました。また、不要不急の投資の抑制や、

非効率資産／非中核事業の売却により、有利子負債は750億円の圧縮に至り、2022年3月期末で有利子負債940億円、ネットD/Eレシオ0.9倍、ROE20.4%と、それぞれ目標値を大きく上回る水準まで改善することができました。国内格付機関である「JCR」および「R&I」の格付も、今年の8月時点で2017年の減損計上前の水準まで戻っており、財務基盤の再建について概ね達成できた5年間だったと評価しています。

想定を上回るペースで目標を達成できた要因は、社員の一人ひとりがやるべきことを実行したこと、これに尽きると思います。収益力の強化に王道はありません。まずは自らの業務効率化に基づいてコスト削減を行う。次は、収益構造の見える化をベースにした収受料金の適正化を図る。そして、より利益率の高い分野の売上を伸ばしていく。このステップに対して皆が地道に取り組み、成果を上げる過程で自信をつけてきたことも相まって好

循環が生まれ、結果的に一つひとつ目標をクリアしていくことにつながりました。

一方で、積み残した課題もあります。いくつかある課題の中でも、市場から見た企業の価値である時価総額の引き上げについては新中期経営計画期間中に実現させたい事項です。

「中期経営計画2022」の財務戦略

新たにスタートした中期経営計画2022は、2022年度からの5年間で“持続的成長に向けた取り組みをさらに深化させ、当社グループ独自のビジネスモデルで攻勢に出る成長フェーズ”と位置づけています。特に、フルスペックの物流機能や国内外のネッ

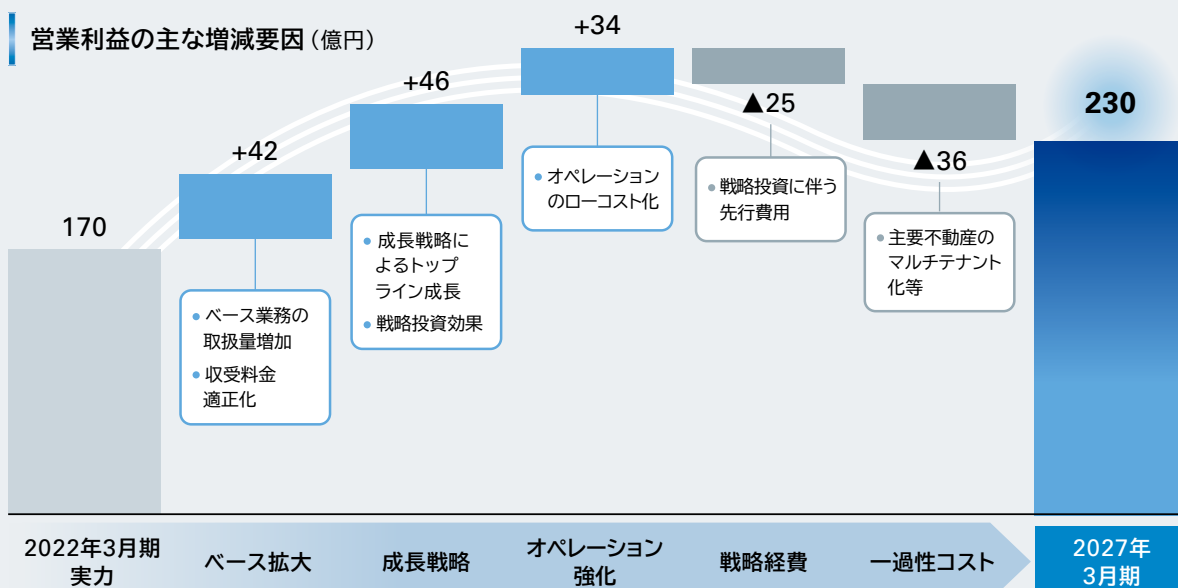
トワークなど当社グループの強みを生かし、環境変化に柔軟に対応しながら、さまざまなビジネスチャンスをものにしていきたいと考えています。

定量的な目標として営業収益3,500億円、営業利益230億円、営業キャッシュ・フロー300億円の3つを、最終年度の数値目標に設定しています。営業利益については、2022年3月期の259億円のうちコロナ禍に起因する特殊要因約90億円を差し引いた実力値170億円から5年間で60億円の積み上げを目指します。なお、積極的な投資による事業規模拡大を目指すことを踏まえ、キャッシュ・フロー・マネジメントの重要性が高まっているという認識から、営業利益に加え、今回より営業収益と営業キャッシュ・フローをKPIに設定しました。

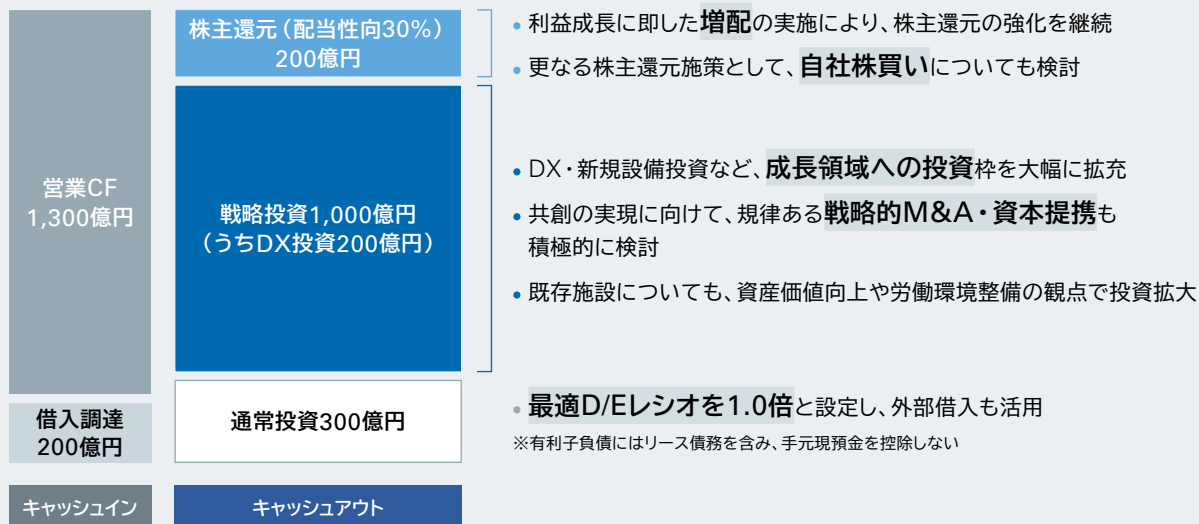
数値目標（億円）

	MOVE2015 (2017年3月期)	中期経営計画2017 (2022年3月期)			中期経営計画2022 (2027年3月期)
		実績	実力値		
営業収益	2,255	3,010	2,600	6%成長/年	3,500
営業利益	58	259	170	6%成長/年	230
営業CF	125	231	210	7%成長/年	300

営業利益の主な増減要因（億円）



資金の調達・配分のイメージ (5年累計)



財務戦略としては、5年間の累計で、営業キャッシュ・フロー1,300億円、借入200億円の計1,500億円のキャッシュインを想定しており、戦略投資に1,000億円、既存施設の維持・更新のための通常投資に300億円、株主還元200億円というアロケーションを計画しています。前中期経営計画期間で財務基盤と収益性を確立できたことで、従来は有利子負債の削減に充てていた資金を積極投資と株主還元に向けられることが可能となりました。この点は前中計からの変更点として大きなポイントです。

戦略投資では、DX投資の200億円をはじめ、新規設備投資やM&Aなど成長領域に積極的に資金を投じる考えです。DX投資については、お客様のSCM最適化に貢献するクラウド活用やビッグデータ分析などへの投資が軸になります。また、お客様のサステナビリティを支援するサービスである「SustainaLink」においても環境・労働力・災害それぞれのリスクに対応するためにはDXがポイントになると考えており、今後、積極的な投資を進めてまいります。M&Aについては、具体的な業界や時期については検討中ですが、成長戦略の選択肢の一つとして、事業の成長性や収益性、リスク、

シナジーなどを見極めつつ幅広く機会を探っていきます。戦略投資は、現時点で5年間の投資計画を固めるということではなく、投資タイミングを適切に見極め、場合によってはサステナブルファイナンス等も視野に入れて柔軟に対応していきたいと思っています。ここでの一番の目的は営業キャッシュ・フローの増大です。この5年間の投資が、向こう10年、20年、当社グループの行く末を大きく左右すると考えており、積極的かつクレバーに対応したいと考えています。

加えて、当社グループでは、ROEを主要な財務指標とし、資本効率を重視した経営を推進しています。中期経営計画2022では、目標数値を12%超に設定しており、これを維持するべく、高水準な資本効率の継続を目指します。また、今後の財務規律として、最速D/Eレシオを1.0倍と設定し、適切な財務レバレッジをきかせながら事業の拡大・成長を目指して取り組みます。

なお、TSRについては、2022年3月期末で165%と、物流関連セクターの平均値140%よりも高いレベルを維持しておりますが、今後も同指標を意識した経営を行っていきます。

2023年3月期については、コロナ禍に伴う業績

への影響は徐々に収束していくと見込んでおり、営業収益は3,000億円、営業利益は225億円、経常利益は220億円、当期純利益は135億円の前期比減収減益となる見通しです。

株主還元方針について

中期経営計画2022では、積極投資と株主還元強化の両立を資金配分に係る基本方針とし、株主還元については、連結配当性向30%を基準とする業績に連動した機動的な配当を実施してまいります。

先ほども申し上げた通り、2017年3月期に減損損失を計上したことに起因し、遺憾ながら同年度期末より無配となったことから、まず意識したのは復配でした。その後、2019年3月期末より配当を再開し、每期増配してきましたが、配当レベルについてはプライム市場の平均値からすると低い水準にあり、今回、株主還元を強化し株主価値の向上を図るべく、連結配当性向30%への引き上げを実施した次第です。利益成長に即した増配の実施により、株主還元の強化を継続するとともに、さらなる株主還元施策として、各種指標の状況を勘案しながら自社株買いも検討していきます。

2022年3月期の配当は、下期より連結配当性向30%程度となるよう期末配当を1株当たり94円とし、中間配当35円と合わせて年間129円とさせていただきます。2023年3月期の配当は、上記配当方針に基づき1株当たり164円（年間）を予定しています。

ESG経営の推進

当社グループはESG視点の経営を推進しており、2021年に新設したESG推進室を中心に、取り組みを強化しています。戦略投資でも触れましたが、サステナビリティ対応のビジネスを拡大するため、今後DXをはじめとした「SustainaLink」に対す

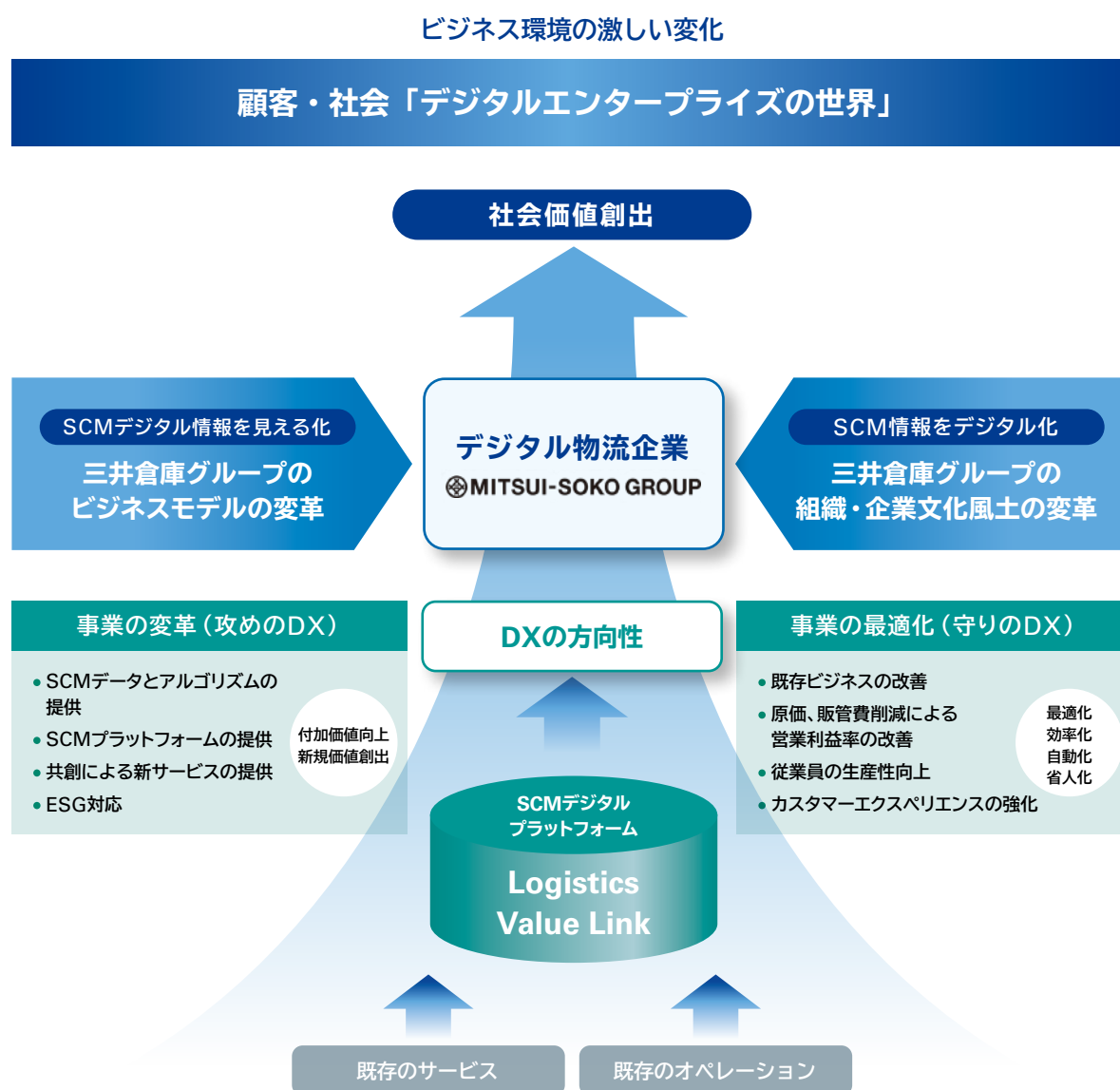
る投資を進めていくとともに、社内の取り組みにおいても、省エネ設備や太陽光発電等の環境負荷低減や人的・知的資本の向上につながる投資を行い、財務価値に加え、財務指標に表れない非財務価値を高め、企業価値向上につなげていきます。また、2021年6月に竣工したヘルスケア事業専用物流施設「関東P&MセンターB棟」の建設費用の調達を目的にグリーンボンド（無担保社債）を発行しましたが、今後もグリーンボンドをはじめとしたサステナブルファイナンスを戦略的な調達手段として位置づけ、検討していきます。

持続的成長に向けて

財務責任者の私の役割は、グループの成長と利益の最大化のための財務戦略を立案し、遂行することと認識しています。そして、役員という立場からは、人、モノ、情報、顧客基盤など、さまざまなリソースについて、絶えずPDCAサイクルを回しメンテナンスを行っていくことも重要な任務であると考えています。

私が、普段から社内で伝えているのは、「データに基づいた議論をする大切さ」です。「データに基づいて議論することによって、社員は進化する」が持論であり、さまざまな情報・データを上層部など一部の人間が独占するのではなく、全員に平等に開示して共有していく。そうすることで、社員たちは何をすべきか自分で考えてアクションを起こせるようになり、業務効率・生産性の向上、コミュニケーションの円滑化、挑戦する風土の醸成など、さまざまな好影響につながります。数年前より、このような考えに基づいて社内でレクチャーする機会を度々設けていますが、年を追うごとに社員のレベルは向上していると感じています。次の飛躍に向けて、三井倉庫グループにどうぞご期待下さい。

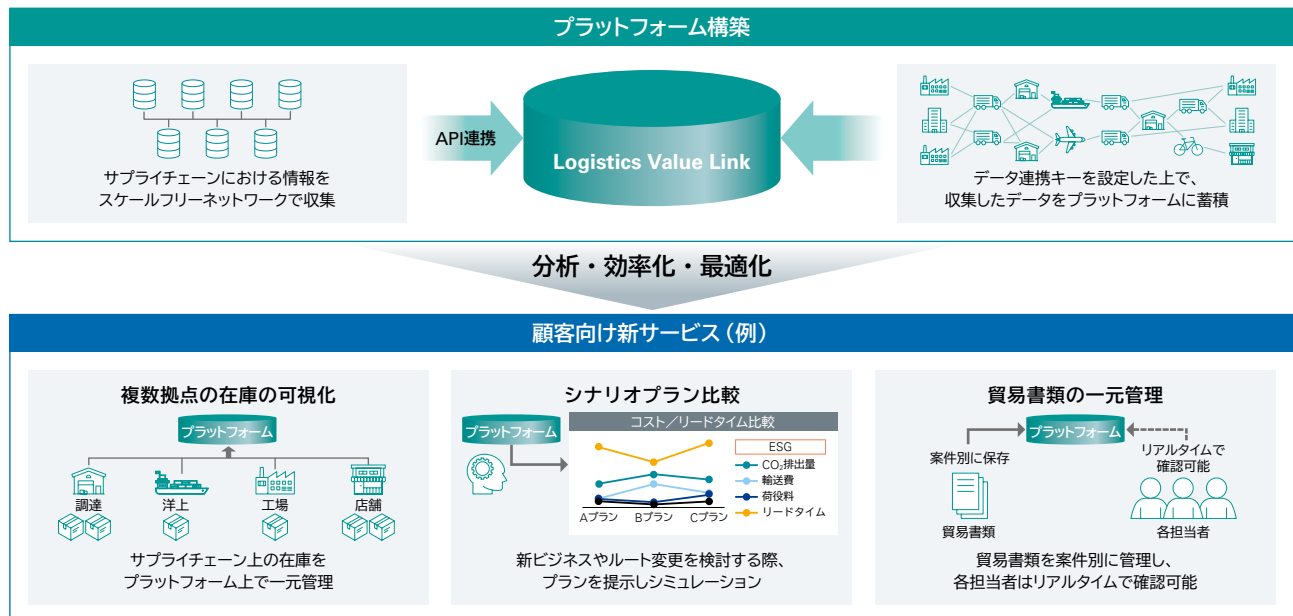
サプライチェーンの変革ニーズなど、物流事業を取り巻く環境は急速に変化しています。三井倉庫グループは、SCMにおける情報をデジタル化、見える化するを通じて、社会価値を創出することを目指し、新中期経営計画に先立ち、2021年11月にDX戦略を策定しました。サプライチェーンにおける情報をSCMデジタルプラットフォームである「Logistics Value Link」に収集し、蓄積されたデータを活用することで、事業を変革する「攻めのDX」と事業を最適化する「守りのDX」を推進していきます。2022年4月には、専門組織を新設し、これまで取り組んできたSCMデジタルプラットフォームの構築・推進やRPAなどを活用した業務効率化に関する機能に加え、新たにビジネスソリューションの機能を備えています。新中期経営計画においても「DX」を最も重要な施策の1つに据え、「攻め」と「守り」の両面を推し進めることで、お客様の企業価値向上と当社グループの競争力向上を実現していきます。



DX推進の準備が整っている事業者として、
2022年4月に経済産業省から認定を取得しています。

1 顧客向けサービスの開発による事業の変革：攻めのDX

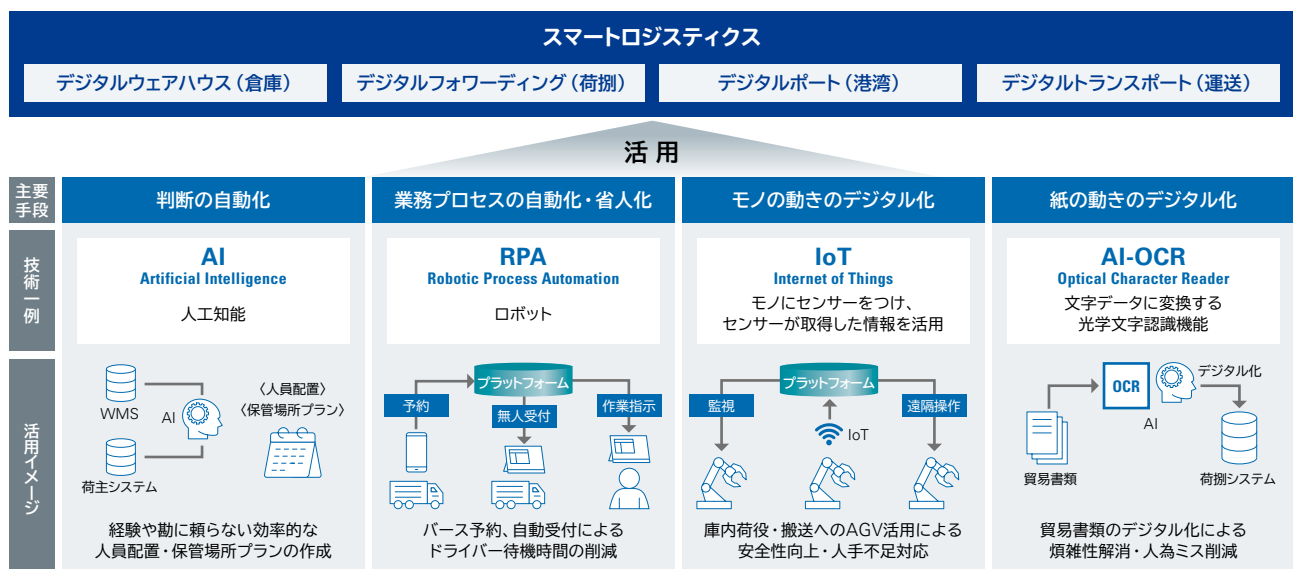
Logistics Value Linkに収集したSCM情報をデータ連携や拡張が可能な状態で蓄積し、お客様の物流課題を解決するマイクロサービス（アプリ）の開発を進めています。具体的には、サプライチェーンにある複数拠点の在庫の一元管理や最適拠点・ルートの提案、貿易実務の効率化等、お客様の利益および生産性向上に資するサービスを提供していきます。



2 最新のデジタル技術を活用した事業の最適化：守りのDX

スマートロジスティクスへの対応

AIやRPA等の最新の技術の活用により、事務作業や判断の自動化、紙やモノの動きのデジタル化に取り組み、物流の様々な最適化を図るスマートロジスティクスへの対応を進めていきます。

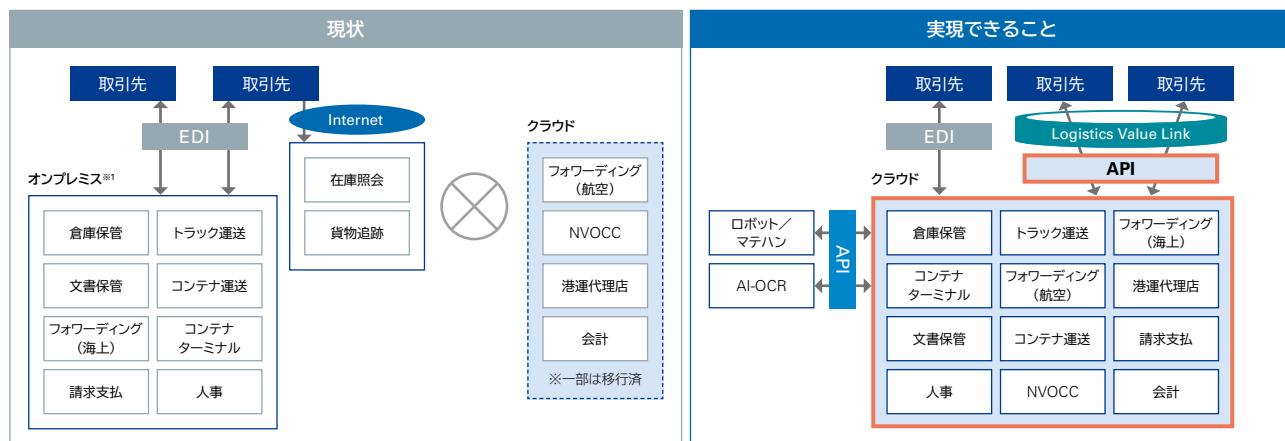


新中期経営計画

DX戦略

基幹システムのDX対応

当社グループの事業戦略や業務・システム特性に合わせ、基幹システムの再構築を進めています。基幹システム群をクラウド環境へ移行し、可用性の向上と投資の平準化を図るとともにLogistics Value Linkとの親和性を高め、「攻めのDX」につなげていきます。



〈課題〉

- インフラ老朽化による障害リスクと投資サイクルのムラ
- 過渡期におけるシステム間連携のネットワーク負荷
- 顧客や取引先との間のデータ交換は1:1に構築
- 顧客向けのシステムはDMZ^{※2}上に構築

〈対策〉

- クラウド移行による可用性の向上と投資の平準化
- プラットフォームや外部システムとのAPI連携
- コンテナ化による開発・運用効率の向上
- 顧客向けサービスはプラットフォーム上に構築

※1 オンプレミス：サーバーやソフトウェアなどの情報システムを使用者（ビジネス利用の場合は企業）が管理する設備内に設置し、運用すること

※2 DMZ：DeMilitarized Zoneの略。インターネットなどの外部ネットワークと社内ネットワークの中間につくられるネットワーク上のセグメント

ナレッジ共有基盤の構築

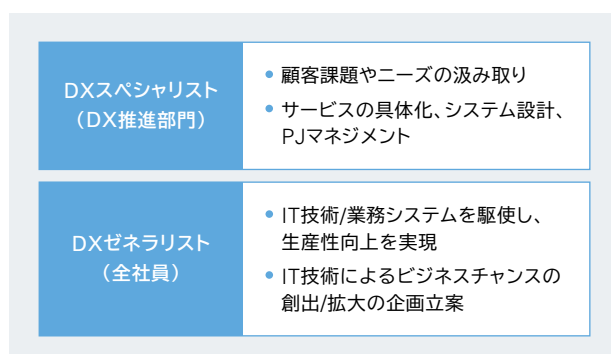
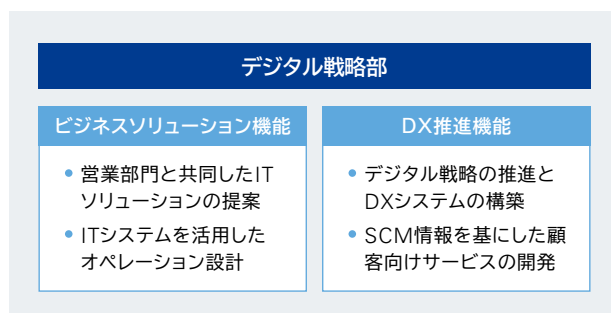
グループポータルサイトを刷新し、グループナレッジの蓄積および組織横断的なコミュニケーション・コラボレーションを促進しています。暗黙知を形式知に変え、情報共有を促進する仕組みを構築することで、人的資本および知的資本の向上を実現していきます。

DX推進体制の構築

2022年4月に三井倉庫ホールディングス株式会社にデジタル戦略部を新設し、全社的なDXの推進体制を構築しています。新設組織では、グループ内全体のDXを推進し生産性の向上を図るとともに、営業部門と協働しお客様へITソリューションを提供する「ビジネスソリューション機能」を備え、攻めと守りの両面で当社グループのDXをリードする役割を担っていきます。

DX人材の強化

ビジネスモデルや企業風土を変革するDX戦略を推進していくためには、DX人材の強化が必要です。高度なIT専門知識の蓄積と人材の安定化を図るべく、新たにIT専門職制度を導入し、DXスペシャリストを育成していきます。また、DXの推進には、全従業員がDXの本質を理解しデジタルリテラシーを高めていくことも重要です。従業員の研修環境の整備や業務のシステム化を進め、全従業員のデジタルスキルの底上げを促進していきます。



新中期経営計画

中期経営計画2022とマテリアリティの関係

マテリアリティ										
経 済			社 会				環 境			
共創を通じた持続可能で 強靱な物流サービスの提供			安全、多様性、働きがいのある 労働環境の実現				積極的な環境負荷低減による 脱炭素社会・循環型社会への貢献			
  			  				  			
持続可能 な物流 サービスの 開発・提供	お客様の ビジネスを 支える サプライ チェーン マネジメント の最適化を 支援	持続可能な 物流への パートナー シップの 構築	安全で 働きがい のある労働 環境づくり	健康経営の 推進	ダイバー シティの 推進	気候変動 対策	再生可能 エネルギーの 活用	資源の 再利用・ 削減		
グループ 総合力結集による トップライン成長 中期経営計画 2022 成長戦略	01 統合 ソリューション サービスの拡大	●	●							
	02 サステナ ビリティ対応 ビジネスの拡大	●	●	●	●		●	●	●	
	03 業際の深掘		●							
	01 標準化の 全社浸透	●	●		●					
	02 業務品質の 向上	●	●		●					
	03 オペレーショ ンのローコスト化	●	●		●					
	01 DX	●	●	●	●		●			
	02 共創			●			●			
	03 事業アセット	●			●		●	●		
深化を支える経営基盤の構築		●			●		●	●	●	
04 ESG		●			●	●	●			●

共創を通じた持続可能で強靱な 物流サービスの提供

基本的な考え方

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、社会及びお客様の持続的成長と当社グループの企業価値向上を同時実現できるよう「共創を通

じた持続可能で強靱な物流サービスの提供」を推進しています。お客様やさまざまなステークホルダーと共創しながら新しい価値を創出し、社会の進化をつなげていきます。

推進体制

当社グループでは、グループ各社の営業責任者間での営業施策の共有・連携を定期的に図るとともに、経営に資する重要な事項については、経営会議（三井倉庫ホールディン

グス社内取締役、各事業会社代表取締役で構成）及び取締役会にて議論・決定されています。

物流の持続可能性を支援するSustainaLink

関連するKPI：社会課題起点ビジネスの拡大、DX推進、パートナーシップの拡大

当社グループは、物流の持続可能性を支援するサービス「SustainaLink」を提供しています。SustainaLinkでは、物流における社会課題である「環境」「労働力」「災害」の3つの観点から、それぞれにかかる物流リスクを洗い出し、それらリスクに対して「知る」→「見える化する」→「改善する」という3ステップでの対応策を設け、お客様の安定的なサプライチェーンの実現をサポートしています。

SustainaLinkのメニューの一つである「CO₂排出量算定」については、日本国内を含む国際物流を対象とした算定が可能であり、本算定手法については、第三者評価機関

(DNVビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社)より、ISO14064-3※に基づいた妥当性評価を取得しています。「見える化」したCO₂排出量に対し、物流合理化による排出量の削減を提案し、お客様の脱炭素経営の実現をサポートしています。

今後もSustainaLinkサービスの深化を図り、物流リスクの見える化や改善を通じてお客様のサステナブルな物流体制の構築を支援してまいります。

※ ISO14064-3：国際標準化機構（ISO）が定めたGHG算定の妥当性確認・検証に関するルールを定めた仕様・手引き

物流を取り巻くリスク



カーボンニュートラルへの社会的気運の高まり

- 気候変動に関する開示・対応策の重要性の高まり
- 炭素税導入等による大幅なコスト増加
- サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減要請



労働力の不足

- 物流業界における人手不足の深刻化
- 新たな法規制への対応
- 物流人件費の高騰



災害の激甚化・頻発化 感染症の蔓延

- 物流網停止による損害の発生
- 生産停止による販売機会の逸失
- レピュテーションリスクの増大

SustainaLinkサービス



環境リスク

物流によりCO₂/廃棄物が
排出される



STEP1「知る」

CO₂/廃棄物の現行制度・
今後の動向を知る



STEP2「見える化する」

CO₂/廃棄物の排出量を見える化する



STEP3「改善する」

CO₂/廃棄物排出量を削減/相殺する

解決事例

課題

- 少量多頻度輸送による輸送効率の低下
- CO₂排出量の増加

ご提案

- 門前倉庫ソリューションの導入

結果

- 長距離輸送頻度を抑え、工場への供給量に応じて原材料をまとめて同時に輸送することを実現
- トラックの台数4,000台削減(約63%減)
- CO₂排出量1,000トン削減(約80%減)



労働力リスク

物流の担い手が
不足する



STEP1「知る」

物流労働力の状況・
今後の動向を知る



STEP2「見える化する」

作業/輸送/事務の
人員・工数を見える化する



STEP3「改善する」

作業/輸送/事務を効率化・
自動化し、省人化する

解決事例

課題

- 物流倉庫の作業現場における人手不足
- 作業効率化の限界

ご提案

- IE手法を用いた既存荷役作業の工数分析
- 荷役作業の機械化・自動化設備の導入

結果

- 運営スタッフ数百人を約半数に削減
- 全行程の70%を機械化し、24時間稼働/出荷能力200%UPを達成
- 1日当たりの総作業時間を約20%削減



災害リスク

災害等発生時に
物流が止まる恐れがある



STEP1「知る」

災害等による物流リスクを知る



STEP2「見える化する」

災害等の物流リスクを
想定/見える化する



STEP3「改善する」

災害に強い物流体制を
構築する

解決事例

課題

- 災害リスクへの脆弱性
- 倉庫設備の充足化

ご提案

- BCP観点からの在庫拠点の分析
- 免震・自家発電設備を備えた倉庫施設の活用

結果

- 災害の影響を受けにくい物流拠点網を実現

三井化学株式会社の国際輸送により発生したCO₂排出量を見える化 ～DXを活用したCO₂排出量のリアルタイム可視化に向けて～

三井倉庫ホールディングスは三井化学株式会社(以下、三井化学)と共同で、三井化学の製品の過去3年分の国際輸送により発生したCO₂排出量の計算を実施しました。輸送モード・製品・輸送区間等毎に数万件に及ぶデータの分析を行い、CO₂排出量を算定しています。今後は、当社の物流デジタルプラットフォームを通じたリアルタイムなCO₂排出量の可視化等、協業を進めていく予定です。

三井化学をはじめ、お客様のサプライチェーンにおけるCO₂排出量の削減効果の見える化、そして実際の削減に向けた具体的な物流ソリューションを提案してまいります。

今回の算定方法

1. グローバル全域で海上・航空のみならず鉄道やトレーラーなど、複数の輸送モードを用いた複合一貫輸送を対象としている。
2. 同一の輸送モードを使用しても、地域ごとに異なるCO₂の排出量係数の差なども考慮して精度の高い算定を実施。



三井倉庫
ホールディングス

ヘルスケア物流サービスの深化

関連するKPI: パートナーシップの拡大

生命を救う医薬品・医療機器は、必要な時、必要な場所に品質を維持したまま安定供給されることが重要です。昨今の社会情勢の変化、コロナ禍によるサプライチェーン寸断リスクの顕在化により、安定的なヘルスケア物流の構築のニーズは国内外ともに益々高まっています。

三井倉庫グループでは、医薬品製造業許可、医薬品卸売販売業許可など各種認可の取得により、医薬品・医療機器・治験薬・再生医療等製品などのヘルスケア物流において、付加価値の高い物流サービスの提供を可能にしています。今後、さらにヘルスケア物流を強化すべく、お客様とパートナーシップを拡大し、共創を通じた持続可能で強靱な物流サービスを構築していきます。

CEIV Pharma※認証取得

三井倉庫エクスプレスは、国際航空輸送における医薬品輸送のさらなる品質向上を目指し、関西国際空港（関西エアポート株式会社）が主催するKIX Pharmaコミュニティに参画し、グローバル基準に対応した品質管理体制の強化等に取り組んでまいりました。2022年3月には、IATA（国際航空運送協会）の医薬品航空輸送品質認証「CEIV Pharma」を取得しました。また、成田国際空港株式会社が主催する成田空港コミュニティにも参画しており、2022年度中の同認証取得を目指し取り組んでおります。

同認証取得を通じて、高度化・多様化する医薬品輸送の世界的なニーズに対応し、厳格な品質管理体制のもと、より安全で高品質な医薬品航空輸送サービスを国内外ワンストップで提供していきます。



※CEIV Pharma

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

輸配送ネットワークの強化

三井倉庫ホールディングスは、P・J・Dネットワーク株式会社（以下、P・J・Dネットワーク）との医療用医薬品の物流における戦略的パートナーシップの協定に合意しました。

厚生労働省が発出しているGDP※¹ガイドラインにおいては、製造工程における品質管理等を定めたGMP※²に加え、医薬品の流通過程における品質管理や流通経路の管理に関わる業務の画一性を推進することが必要とされています。

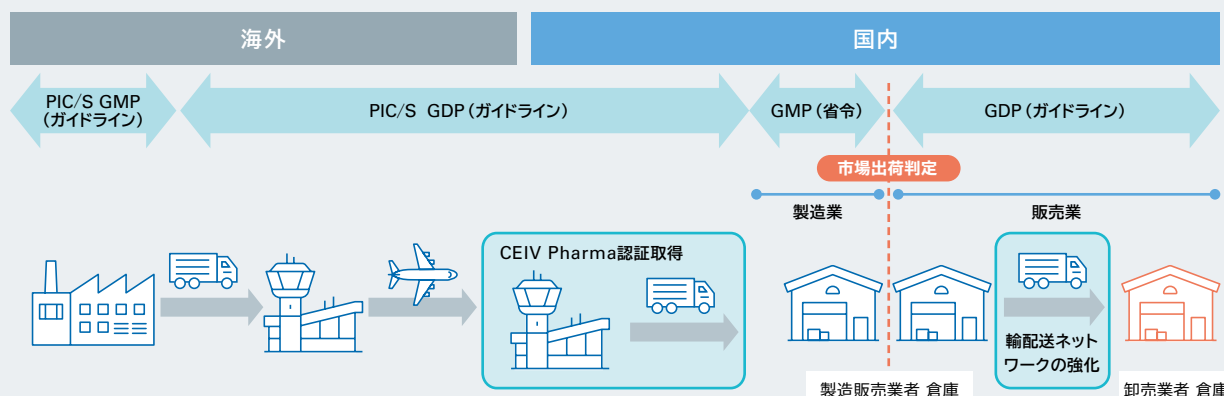
このような背景のもと、P・J・Dネットワークの持つ、輸送時の温度や流通経路等に対するGDP準拠の管理体制及び全国を網羅した医薬品専用の共同輸配送ネットワークと、当社が東西に展開するBCPや環境負荷低減に資する高機能の専用施設及びGMPに準拠した高品質なオペレーションを戦略的に組み合わせ、ヘルスケア物流をより強化していきます。

今後ますます厳密な品質管理が求められる医療分野のさまざまな領域に対して高度な管理体制を継続的に整備し、取引先の事業拡大に貢献していきます。

※¹ GDP：医薬品の適正流通基準

※² GMP：医薬品等の製造管理及び品質管理の基準

ヘルスケア物流サービスの深化イメージ



長距離輸送の効率化を図る中継輸送の実証実験実施

関連するKPI: 社会課題起点ビジネスの拡大、パートナーシップの拡大

近年トラック輸送におけるドライバー不足が深刻化しており、輸送の効率化及び労働負荷軽減が大きな社会課題となっています。特に、長距離ドライバーは、運転以外にも荷物の積み降ろしなどの荷役作業、荷待ちにより拘束時間が長く、ドライバーによる荷役作業は体力的な負担も大きく、労働環境の改善が求められています。

これらの課題解決に向けて、三井倉庫ロジスティクスは、大王製紙株式会社、伊藤忠ロジスティクス株式会社、株式会社デンソーテンと異なる運送事業者※1間で長距離輸送の効率化を図る中継輸送の実証実験を実施※2しました。中継輸送は同一運送事業者で既に取り組みされている運行方法ですが、今回は異なる運送事業者を組み合わせた実証実験であり、荷主と運送事業者のマッチングを行い、ドライバーが間違ったコンテナを運ばないように、QRコードを用いた「幹線中継輸送運行管理システム」を使用しました。

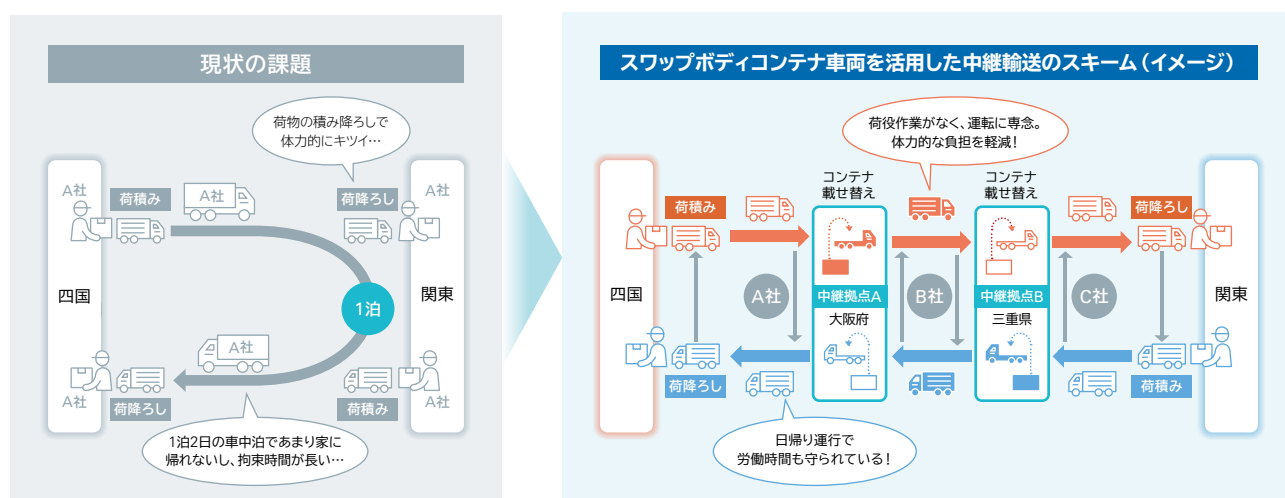
本実証実験により、荷主と運送事業者のマッチングやト

ラックとコンテナの整合性を図ることで、異なる運送事業者が参画できる中継輸送の可能性を確認でき、一部の運行においては、輸送業務と荷役作業を分離し、荷役作業を荷主が行うことで、ドライバーの体力的な負担軽減や長時間労働の改善にもつながりました。また、商品を積載する荷台部分を着脱できるスワップボディコンテナ車両を活用した中継輸送は、トラックの走行距離や待機時間のアイドリングが削減され、CO₂排出量を抑える効果が期待できると考えています。

将来的には、本実証などを通じてAIやロボティクスなどの新たなテクノロジーを取り入れ、輸送における更なる最適化や自動化に取り組み、物流という社会インフラの安定化に貢献していきます。

※1 運送事業者: アートバンライン株式会社/遠州トラック株式会社/フジトランスポート株式会社/株式会社優輪商事

※2 実施期間: 2022年3月7日~11日



共創を通じたECサイト導入・運用の一括支援

関連するKPI: パートナーシップの拡大

三井倉庫ロジスティクスはGMOメイクショップ株式会社 (以下、GMOメイクショップ) と株式会社シナブル (以下、シナブル) との協業により、中規模以上のECサイト構築から物流・販促までのサポートをセットにした「GMOクラウドEC パッケージEC」の『バリューセット』を提供しています。

企業がECサイトを立ち上げる際、サイトの構築に留まらず、ECに関する物流や販促に関する課題もあがってきます。本サービスでは、GMOメイクショップが提供するECサ

イトの構築に加え、三井倉庫ロジスティクスがロジスティクスの設計・戦略立案・システム化を、シナブルが販売促進のコンサルティング・導入をそれぞれサポートし、物流と販売促進を含むECサイトの立ち上げを低コストかつ短期間で実現します。各社が保有するノウハウをワンストップで提供することにより、ECの導入コストと運用コストの最適化を実現します。

安全、多様性、働きがいのある 労働環境の実現

持続的成長実現のための人的資本の向上

基本的な考え方

三井倉庫グループにおいて「人材」は価値の源泉です。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にグループ全体で活動を強化し、新たな価値を創造し続けることのできる企業グループを目指していきます。

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企業体制の構築

個人・組織の活性化

個の能力の強化

組織力の強化

グループ総合力の強化

ダイバーシティ&インクルージョン

女性活躍推進

多様な人材の
活躍推進

多様性を活かす組織風土・制度

働きやすい職場環境の構築

健康経営の推進

ワークライフマネジメントの推進

従業員エンゲージメントの向上

- 従業員と企業の相互成長
- 従業員のモチベーション向上

利益の向上

- 生産性の向上
- 競争優位性の確立

従業員エンゲージメントの向上

関連するKPI: 従業員エンゲージメントの向上

多様な「個」が集まる企業集団において、持続的に企業価値を向上させるためには、従業員一人ひとりのやりがいと企業の成長を同時実現する環境をつくり上げることが重要です。従業員と企業の相互理解を図り、一体となって企業価値向上を実現するため、従業員エンゲージメントサーベイを実施しています。

今後はグループハエンゲージメントサーベイを展開し、エンゲージメントを“見える化”することで、課題を認識し、より明確なアクションプランを検討することで、従業員と会社の相互の成長につながる好循環サイクルを生み出していきます。

推進体制

当社グループでは、各事業の自律性を尊重し、個社ごとの人事戦略を遂行しつつ、グループ全体で人的資本の向上を図る取り組みを推進しています。サステナビリティ委員会の傘下にグループ横断組織である人事部を設置し、従業員エンゲージメントの向上を図る施策の立案・実行および従業員の働きがいにつながる各種KPI達成に向けた取り組みを実施しています。

個人・組織の活性化

当社グループの持続的な企業価値の向上を図るためには、従業員一人ひとりの能力とグループの総合力、双方を同時に伸ばし育んでいくことが重要です。「個」の能力の強化と、「グループ総合力」の強化に向けた施策を両輪で推進することで、新たな価値を創造し続けることのできる企業体制を構築していきます。

＞「個」の能力の強化

従業員一人ひとりの能力開発とモチベーション向上が、価値創造の原動力であると位置づけ、「個」の能力を伸ばす人材育成に取り組んでいます。

● 研修制度の充実

当社グループでは、従業員が階層別に定められた職務と役割を追求しながら、従業員と会社がともに成長できるようリーダーシップやチームビルディング等、キャリアステージに合わせた研修制度を実施しています。また、若手社員を対象とした、米国・中国・東南アジア等への海外派遣制度を設けています。ナショナルスタッフとともに業務に従事することで、海外独自の仕事の進め方や慣習を学び、多角的な視点で課題解決に取り組むことができるグローバル人材を育成しています。

● 専門性の高い人材の創出

当社グループでは、お客様に最適な物流ソリューションを提供するべく、高い専門性を持つ人材を採用、育成しています。DX戦略を推進するべくIT専門職制度を導入し、DXのスペシャリストを採用・育成しています。また、当社グループの注力領域であるヘルスケア物流を推進するため、薬剤師等のヘルスケア専門人材の採用も積極的に行っています。

● 社内公募制度の活用

三井倉庫ホールディングスでは、従業員が自らの意思で新しいキャリアにチャレンジできるよう社内公募制度を導入しています。従業員が自律的なキャリアを切り拓くことでモチベーションの向上につながるとともに組織の活性化を実現しています。

＞「グループ総合力」の強化

当社グループでは、各社の強みをシームレスにお客様に提供できることが三井倉庫グループの競争優位性であると捉えています。その実現のため、グループ間の人材交流や、各社間におけるノウハウ・好事例の共有を促し、グループ総合力の底上げにつなげています。

● グループ横断的な人材配置

当社グループでは、各社間の人材交流を積極的に行っており、総合物流企業として多角的に物事を捉え、幅広いソリューションが提案できる人材を育んでいます。

● グループコンテストの開催

当社グループでは、業務上の優れた取り組み事例を表彰するグループコンテストを毎年開催しています。営業ソリューション部門とオペレーション改善部門の2部門を設置し、グローバルに展開しており、昨今はグループ統合ソリューションサービスや、サステナビリティに関する取り組みの案件が増加しています。これら当社グループの好事例を表彰・発信することで、グループ全体で知の共有を図り、従業員起点で付加価値の高いサービスを提供できる環境づくりを進めています。

● グループセミナー

当社グループでは、従業員自らが講師となり講義を行うグループセミナーを開催しています。このセミナーでは、「情報共有」「知識の向上」「人材交流」「一体感の向上」を目的としており、グループ各社の業務内容の紹介や物流ノウハウの横展開に向けた講義を開催しています。また、コーポレート部門による経理や法律知識等の講義も実施し、ビジネスに必要な知識の習得の場としても役立てています。

ダイバーシティ&インクルージョン

関連するKPI：女性管理職比率、男性育児休業取得率

当社グループは、ダイバーシティ&インクルージョン方針に基づき、多様性の充実化を図ることが、組織力の向上につながるだけでなく、お客様の多種多様なニーズにもお応えできる競争力の源泉になると考えています。

＞ 女性活躍推進

意思決定の場に多様な人材が参画することはダイバーシティにおいての基本的な考えです。当社グループでは、特に女性活躍推進を重点項目に掲げており、女性の活躍は、これまでの組織風土の変革をもたらし、組織力の向上にもつながると考えています。グループ各社において、ダイバーシティマネジメント研修や、意識改革を目的としたリーダー研修、男性の育児休業取得推進等の取り組みを実施しています。

＞ 多様な人材の活躍推進

グローバル人材や障がい者の採用、外国人技能実習生の受け入れ等を実施しており、性別、国籍、障がいの有無を問わず、多様性を尊重する職場づくりに取り組んでいます。

＞ 多様性を活かす制度づくり

ライフステージが変化してもパフォーマンスを最大限発揮できるよう男女の育児休業取得推進、介護休暇制度の充実化を図っています。また、やむを得ない事情により退職せざるを得なかった従業員のカムバック制度等、多様な人材が活躍できる制度を導入・運用し、ダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指していきます。

働きやすい職場環境の構築

関連するKPI：健康診断受診率、欠勤率、有給休暇取得率

当社グループでは、従業員が最大限能力を発揮できるよう、従業員の心身両面での健康推進と価値観やライフスタイルに合わせた職場環境づくりを推進しています。

＞ ワークライフマネジメントの推進

従業員一人ひとりがライフとワークを充実させ、生き生きと働けることが、企業の成長にもつながるという考えのもと、個人の価値観やライフスタイルに合わせた働き方を推進しています。働きやすい職場とは、制度の充実化による「ソフト面」と、オフィスの働きやすさ向上による「ハード面」の両輪の推進が必要です。

グループ内の個社の取り組みとして、フレックスタイム制の導入や、リモートワーク、時差出勤制度等、多様な働き方を可能とする制度を導入しています。また、老朽化した事務所の改装に加え、本社ビルやその他の拠点において固定席を廃止し働く場所や机などを自由に選ぶことができるABW化※を実施し、オフィス環境の整備も進めています。

※ABW：「Activity Based Working」の略。仕事内容に合わせて働く場所や机などを選ぶ働き方。

＞ 健康経営の推進

グループ従業員の心身両面での健康増進を目指し、グループ全体での健康管理を行うための仕組みづくりを実施しています。身体健康については、健康診断を必須とし、従業員の健康の見える化やアフターフォローを実施しています。また、倉庫内での環境測定の実施やクールバンド・空調服等の活用による感染症・熱中症対策を行っています。心の健康については、ストレスチェックの実施とともに、第三者機関によるメンタルヘルスケアの相談窓口を設け、従業員が安心して相談できる仕組みを構築しています。

安全・安心に基づく物流品質の追求

基本的な考え方

当社グループは、安全・安心な物流品質が企業価値の源泉の一つであるという考え方に基づき、事故の起こらない職場環境づくりに努めています。

三井倉庫グループ安全衛生方針（概要）

三井倉庫グループは、社員、取引先及び関係者のすべての人たちの安全と健康の確保が事業活動における重要事項であると認識し、安全で衛生的な労働環境づくりを推進します。

1. 社員・取引先および関係者との相互コミュニケーションを図り、安全衛生を確保した労働環境づくりを推進します。
2. 安全衛生に関する法令を遵守します。
3. 安全衛生活動に取り組むための目標を設定し、これを達成するための管理、事故発生の未然防止、再発防止策を推進します。

推進体制

当社グループでは、グループ安全衛生方針に基づき、グループ全体で安全・安心に基づく物流体制の構築を図っています。サステナビリティ委員会の傘下にグループ横断組織である安全部会を設置し、人身事故の削減および従業員安全確保の企画・立案・実行を図っています。

安全推進の取り組み

関連するKPI：欠勤率、労働災害件数

グループ各社の安全活動に基づき、安全部会にて労働災害ゼロ目標に対する活動進捗を共有し、課題を把握するとともにグループ共通の重要施策の推進を図っています。また、グループ各社にて安全運営に関する勉強会を拠点別に実施し、安全活動および業務品質の改善を行っています。グループの各運送会社においても、各社の垣根を越えてグループ全体で車両事故防止に取り組めるよう、定期的なミーティングを行い、安全運行に係る統一基準を策定するなどの活動を推進しています。

毎年グループ全体で「業務改善コンテスト」を実施しており、改善施策の好事例を表彰し、情報の横展開を行うことで、グループ全体が進化し続ける企業体制を構築しています。

4つのVALUESの浸透

不確実な時代の中、新たなフェーズに突入する当社グループは、今後より一層飛躍を遂げ持続的な成長を果たしていくために、2022年5月にグループ理念を新たに制定し、グループ社員が大切にすべき価値観かつ行動指針である4つのバリュー「PRIDE」「CHALLENGE」「GEMBA」「RESPECT」を定めました。今後は、このバリューが従業員一人ひとりに定着し、共有・実践されることで、グループ全体で価値を高められる社内風土の醸成を目指していきます。

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

積極的な環境負荷低減による 脱炭素社会・循環型社会への貢献

基本的な考え方

三井倉庫グループは、社会の持続性なくして当社グループの持続的成長は成しえないと考えており、地球環境の保全は重要な経営課題の一つと捉えています。当社グループの「環境方針」に基づき、気候変動対応や廃棄物排出量削減の取り組みを行い、当社グループのみならず、顧客企業および社会

のバリューチェーンの環境負荷低減に貢献していきます。なお、CO₂排出量については、2022年5月に当初目標（総排出量前年度比1%削減）を見直し、中長期目標（2013年度対比2030年度50%削減、2050年度にネットゼロ）を設定し、これまで以上に取り組みを加速させていきます。

推進体制

サステナビリティ委員会の傘下に環境部会を設置し、環境に関する施策を推進しています。環境部会は、三井倉庫ホールディングスの各部署および各物流事業会社の環境担

当部署から成り、グループ全体で取り組みを推進できる体制としています。

気候変動対策

関連するKPI:CO₂排出量（Scope1+2）中長期目標

＞ 倉庫施設等における環境負荷低減の取り組み

当社グループは、国内倉庫施設や事務所の照明器具をLED照明に更新することにより消費電力を削減し、省エネルギー化を推進しています。2025年3月期末までに国内すべての所有施設においてLED照明への切替を完了することを目指し、順次更新工事を計画しており、2022年3月31日現在では三井倉庫ホールディングスおよび三井倉庫保有の物流施設の約60%（床面積割合）においてLED照明の導入が完了しています。

＞ 事業を通じた環境負荷低減の取り組み

● 共同倉庫・共同配送の取り組み

当社グループは、荷主や輸送業者と協働し集荷・配送を行うことで、輸配送車両を減らし、CO₂排出量削減、大気汚染低減を図る共同倉庫・共同配送を推進しています。この取り組みは、物流コスト削減や多品種の小口商品の効率的な配送を可能にするなど、お客様の物流課題も同時に解決しています。

● モーダルシフトへの取り組み

当社グループは、海上輸送や鉄道輸送への移行等、輸送モードを切り替えるモーダルシフトの取り組みを推進することで、環境負荷低減に貢献しています。モーダルシフトはCO₂排出量を削減するだけでなく、輸送の効率化やトラックドライバー不足の解決にも貢献しています。

＞ 輸送における環境負荷低減の取り組み

当社グループでは、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、エコドライブを実施し、CO₂排出量の削減に寄与しています。また、CO₂や汚染物質を排出しないゼロ・エミッション輸送の実現をかなえるEVトラックも順次導入しています。EVトラックは環境負荷低減に加え、低振動走行によるドライバーの負担軽減や騒音問題の解決にも貢献しています。

再生可能エネルギーの活用

当社グループは、国内物流施設において太陽光発電設備を設置し、再生可能エネルギーの普及を推進しています。昨年

6月に竣工した関東P&MセンターB棟では、当社初の自家消費型太陽光発電設備を設置し、当社グループのCO₂排出量削減に寄与しています。

資源の再利用・廃棄物排出量削減

関連するKPI：廃棄物排出量前年度水準改善

当社グループは、循環型社会構築に貢献していくため、限りある資源を有効活用し、経済生産性を高めていくための取り組みを推進しています。

バイオPEフィルムや再生樹脂パレット等のリサイクル資材の活用に留まらず、マテリアルリサイクルが可能かつ耐久性を追求した物流パッケージの開発・活用も行っています。

Reduce、Reuse、Recycle、Refuse、Repair、Remixの6Rの観点から物流パッケージを開発し、お客様の荷物の輸送最適化および物流コストの低減にも寄与しています。

また、社内の取り組みとして、電子決裁への移行やモニター会議の推奨等、業務の効率化とともにペーパーレス化を推進しています。

環境マネジメントの推進

グリーン経営認証の取得

当社グループは、交通エコロジー・モビリティ財団による「グリーン経営認証」を、トラック事業においては11カ所、倉庫事業等においては38カ所で取得しています。なお、初年度登録日から10年継続して認証登録した事業所に対して贈られる永年登録事業所表彰を、トラック事業においては10カ所、倉庫事業等においては、31カ所受けています。（2022年3月31日現在）



トラック用



港湾・倉庫用

自治体CASBEE（建築環境総合性能評価システム）Aランク評価の取得

当社グループの物流施設ではサステナブル建築として優良とみなされるAランク※評価を4拠点取得しています（2022年9月現在）。省エネルギーや環境負荷の少ない資機材の使用だけでなく、室内の快適性や景観への配慮等も含め、建物の品質が総合的に高い環境性能であることを示しています。

※格付けはSランク（素晴らしい）、Aランク（大変良い）、B+ランク（良い）、B-ランク（やや劣る）、Cランク（劣る）の5段階評価

ANA（全日本空輸株式会社）の「SAF Flight Initiative」プログラムに参画

三井倉庫エクスプレスと三井倉庫サプライチェーンソリューションは、全日本空輸株式会社が持続可能な航空機燃料SAF※の利用を通じて産業バリューチェーンにおけるCO₂排出量削減を目的として立ち上げた新プログラム「SAF Flight Initiative: For the Next Generation」に協同で参画しました。2022年2月には、SAFを利用した貨物便で日本から米国への国際輸送を手配しています。国際輸送におけるCO₂排出量削減の取り組みは、フォワードラーとしても重要な課題と認識しており、今後も持続可能な物流サービスを実現するため環境に配慮した取り組みを進めていきます。

※SAF: Sustainable Aviation Fuel



マテリアリティ

環境

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への対応

三井倉庫グループは気候変動を重要な経営課題の一つと認識し、当社グループ自身の温室効果ガス（GHG）排出量削減への取り組み（Scope1および2）と同時にお客様をはじめとするバリューチェーン全体での脱炭素化へ貢献することが、グループの企業価値向上につながるという考えのもと、「積極的な環境負荷低減による脱炭素社会・循環型社会への貢献」をマテリアリティの一つとして特定しています。

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



ガバナンス

当社グループは、サステナビリティに関する推進体制強化の目的で、2021年10月に、グループCEOを委員長とし業務執行取締役および中核事業会社5社の代表取締役またはこれに相当する地位にある者のうち社長が指名した者を委員とするサステナビリティ委員会を設立しました。

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

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

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

戦略

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。

バリューチェーン上で発生する気候変動の影響に関する想定をふまえ、リスク・機会の特定や分析・評価、対応策の検討をすることで、短期・中長期的な事業戦略に反映し、施策の推進をより効果的なものにしていきます。

リスク管理

当社グループの事業活動におけるリスクの認識とその管理については「リスク管理規程」に定め、リスクの種類ごとに体制を整備し、リスク管理を実施しています。

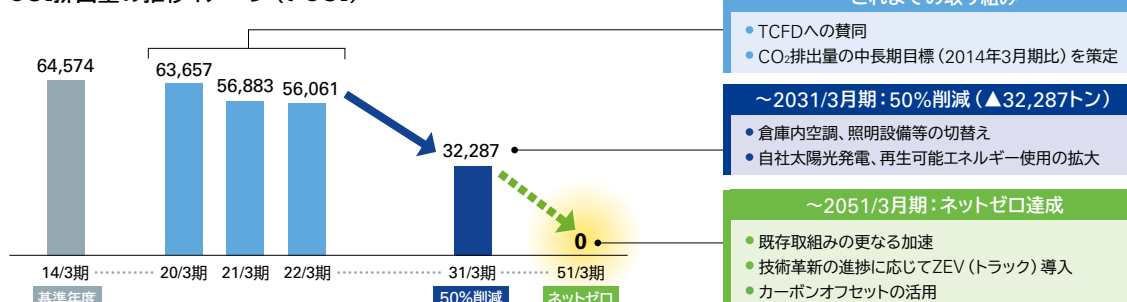
気候変動に関連するリスクや機会については、サステナビリティ委員会の主導のもと、リスクへの対応と最小化を目指し、リスク・機会の特定や分析・評価、グループ内での情報共有や、関係部署への対応指示、取締役会への報告が行われます。

KPIの管理やデータの分析については、サステナビリティ委員会のグループ横断的な下部組織である「環境部会」で実施しています。

指標と目標

マテリアリティである「積極的な環境負荷低減による脱炭素社会・循環型社会への貢献」を実現するために、当社グループでは気候変動を含む環境分野のKPIを定め、進捗を管理しています。

温室効果ガス（GHG）排出量については、当社グループの事業活動から発生するCO₂排出量（Scope1および2）の削減を目指します。

CO₂排出量の推移イメージ（t-CO₂）

● リスク ● 機会

移行リスク・機会			財務影響		発現時期	対応策
			1.5℃	4℃		
政策・法規制	●	CO ₂ 排出削減に関する税等規制 ● カーボンプライシングの導入・強化による費用負担増 － 輸送・物流施設の燃料・電気使用等（委託先含む）	小～中	—	中期	● 輸送の効率化 ● 車両のZEV化 ● 省エネ設備、施策の推進 ● 使用電力を抑えるオペレーションの推進 ● 再生可能エネルギーの導入促進 ● パートナー企業の選定
	●	冷媒規制 ● 代替フロン等冷媒規制の強化による設備投資費増 － 物流施設の冷凍設備対応	小	小	中期	
	●	その他規制 ● 省エネ規制等の導入・強化による費用負担増 ● EV車両導入やガソリン車販売禁止等、車に関する規制 ● 建築物への断熱等省エネ基準 ● 再エネ調達・導入比率目標に関する規制 等	—	—	長期	
市場・評判	●	委託先運送会社のエネルギー転換 ● 燃料の低炭素化や脱炭素燃料への転換等の進展による輸送委託費用増 － SAF等の環境負荷の低い燃料の導入	小	小	短中期	● 既存顧客、潜在顧客の気候変動に係るニーズを捉え、SustainaLinkをはじめとした社会課題起点の物流ソリューションサービスの開発・推進を実施
	● ●	顧客動向（条件） ● 環境配慮対応の拡大 － CO ₂ 排出量把握・削減等が契約・発注条件となる	大	小	短期	
	● ●	顧客動向（取り扱い商品） ● 顧客取り扱い商品の特性変化 － 生産量・産地、部品構成等の変化 － 新たなサステナブル商材の登場	大	大	中長期	

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

〔凡例〕

大・中・小：財務影響試算の結果をもとに定量及び定性評価

－：潜在リスクはあるが、現在の情報では2030年時点で顕在化可能性が高くないもの

短期：3-5年程度

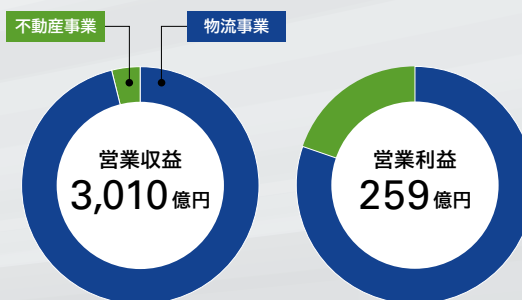
中期：10年程度（2030年）

長期：30年超（2050年以降）

事業戦略

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79社及び持分法適用関連会社6社で構成され、倉庫保管・荷役、港湾作業・運送、海外における物流サービス、航空貨物輸送、3PL、サプライチェーンマネジメント支援、陸上貨物運送など、さまざまな物流サービスを有機的・効率的にお客様に提供する物流事業とビル賃貸業を中心とする不動産事業を運営しています。



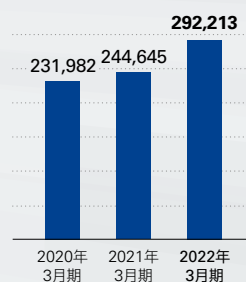
2022年3月期ハイライト

物流事業

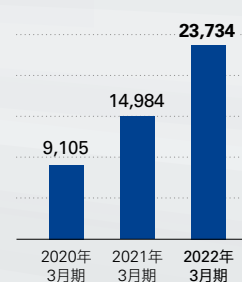
サプライチェーン混乱下における特需の取り込み、荷動き回復等により増収増益

輸出入の回復に伴うフォワーディング業務及び港湾運送業務におけるコンテナ荷役の取扱量の増加に加えて、海上コンテナ不足を含むサプライチェーンの混乱に伴う海上輸送から航空輸送へのシフト、航空運賃の高騰、そして顧客の生産維持のための部品調達等に伴い、航空輸送及び海外保管・運送業務の取り扱いが増加しました。また、注力しているソリューション型物流業務の新規取扱開始や、ヘルスケア物流における新規業務の開始、東京オリンピック・パラリンピック需要等を背景とした家電関連物流の取り扱い増加も加わり、営業収益は前年同期比475億68百万円増の2,922億13百万円となり、営業利益は同87億49百万円増の237億34百万円となりました。

営業収益の推移 (百万円)



営業利益の推移 (百万円)



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

不動産事業

コロナ禍においても安定的に推移

営業収益は前年同期比46百万円減の95億74百万円、営業利益は同34百万円減の57億98百万円といずれもほぼ横ばいとなりました。

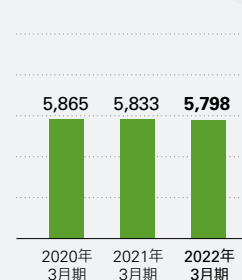


三井倉庫ホールディングス

営業収益の推移 (百万円)



営業利益の推移 (百万円)



※営業収益はセグメント間の内部収益または振替高を含み、営業利益は管理部門に係る費用の調整前の金額としています
※記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています



三井倉庫ホールディングス

持株会社・不動産事業

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



新たに制定したグループ理念のもと、中期経営計画2022で掲げた戦略を着実に実行し、三井倉庫グループの持続的成長を実現してまいります。

三井倉庫
ホールディングス株式会社
代表取締役社長

古賀 博文

事業内容

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

＞ グループの経営戦略策定及び経営管理

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

＞ 不動産事業

保有資産の有効活用による企業価値向上に向け、CRE施策を推進するとともに、グループ物流不動産の管理・運営サポートを行い、市場競争力を意識した設備投資に注力していきます。

1. CRE施策の推進

既存施設のスクラップ&ビルドを検討し、保有資産の有効活用を検討していきます。また、環境負荷対応を含む既存施設のバリューアップ工事や、収益構造改革を見据えたリニューアル工事も検討していきます。

2. グループ物流不動産の運営・サポート

トップライン成長に向けた競争力のある領域での新規物流施設への投資や、既存物流施設の投資も検討していきます。新規物流施設に関しては、堅調な市場拡大が見込まれるモビリティ／ヘルスケア関連や、最新技術の導入も含めたEC向けと実店舗向けの両立を実現する物流センターを視野に入れています。既存物流施設については、持続可能な物流の実現に向けた老朽化対応や、安全で働きやすい職場環境を実現するためのリニューアル工事を検討していきます。

事業戦略



三井倉庫

倉庫保管・港湾運送・海外物流

事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

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

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

事業内容

主要な取り扱い商品 食料品、原料品、医薬品・医療機器、化学品、トランクルーム（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、機械メーカー、医薬品・医療機器メーカー

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										- 保管・荷役 - 海上輸送 - 輸出入業務 3PL - トランクルーム（美術品・貴重品） - BPOサービス - 設備輸送
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認可を取得しており、調達・生産・販売物流を一気通貫で提供することが可能です。

強みの源泉

- ▶ 高機能施設及び全国拠点ネットワークを生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との基盤

100年以上にわたり倉庫事業を営み、幅広い業種のお客様に対し物流サービスを提供してきた歴史とノウハウが強みです。さまざまな貨物特性に応じた保管・荷役ノウハウはもちろんのこと、輸出入業についても深い知見を有しています。近年は、ヘルスケア領域や高機能素材等の専門性を有する保管・配送ノウハウを蓄積しています。

三井倉庫は、当社グループのルーツである倉庫保管、港湾運送、海外物流の3つの事業部門より構成されています。物流の交差点である「倉庫・港湾運送ターミナル」を起点とした物流サービスの提供により、お客様の物流最適化を実現してまいります。

三井倉庫株式会社
代表取締役社長

久保 高伸



事業環境

機会とリスク（外部環境）

- 世界情勢の不安定化や物流網の混乱に伴う保管ニーズの高まり
- 厳しいレギュレーションや温度管理等、高度な専門性を有する物流ニーズの高まり
- 装置産業化の進行に伴う異業種の新規参入

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

新型コロナウイルス感染症の影響等による物流網の混乱に伴いBCP対策としての保管ニーズや倉庫起点のSCM物流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保管ニーズが増加しています。一方で、AIやロボティクスをはじめとした物流の装置産業化への対応が課題となっています。

中期経営計画2022の取り組み

目指す姿

倉庫起点の複合物流サービスの実現

基本戦略

- ① 「倉庫資産」を生かした安定収益確保
- ② 「倉庫」起点の高機能サービス展開による成長機会の創出
- ③ 「圧倒的な現場力」の実現

① 「倉庫資産」を生かした安定収益確保

港湾倉庫を起点とし、国内倉庫から海外現法への輸出混載やDoor to Doorの一貫輸送物流サービスといったSCM物流を実現し安定収益を確保します。当社が強みとしている食料品や原料品、化学品といった既存主要貨物の取り扱いに加え、今後の注力分野として、日本の貿易の主流である自動車や電子材料の取り扱い拡大を図り、グループ各社と連携しながらSCM物流の実現に取り組みます。

また、持続可能な物流の実現に向け、老朽施設への維持更新対応も進めていきます。

② 「倉庫」起点の高機能サービス展開による成長機会の創出

内陸倉庫の成長戦略としては、医薬品や医療機器等、ヘルスケア関連の一貫通貫物流を展開するとともに、ヘルスケア事業に次ぐ高収益成長事業を創生します。

ヘルスケア物流については、グローバルカンパニーを対象とし、国際物流から保管、配送まで行う一貫通貫物流プレーヤーとしての地位を確立することを目指します。また、全国にある物流施設と幅広い業種を取り扱ってきた物流ノウハウを活用し、倉庫を起点としたEC物流の検討や、リサイクル物流やESG物流等、事業アイデアの創出に取り組んでいきます。

③ 「圧倒的な現場力」の実現

「圧倒的な現場力」を実現し事業基盤を強化します。暗黙知となっていた業務を手順化・標準化することで形式知化し、業務の安定を図るとともにカイゼン文化を定着していきます。ITシステムに置き換えられる業務については、デジタル化を進め、物流技術の蓄積及び業務の効率化を図り、お客様のニーズやSCM案件に対応できる業務体制を構築します。

事業戦略



三井倉庫

倉庫保管・港湾運送・海外物流

事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

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


港湾運送事業は、国内主要港である東京、横浜、名古屋、四日市、大阪、神戸、門司、那覇において、海上と陸上の物流をつなぐコンテナターミナルを運営しています。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、どのような貨物でも最適な荷役を提案できる在来船業務など、多彩なサービスを展開しています。三井倉庫グループの100年の歴史を支えてきた伝統事業であり、海と陸を結び、経済や人々の生活を支える重要なインフラとしての役割を担っています。

事業内容

主要なサービス コンテナターミナルの運営、在来船業務、船舶代理店業務

エリア 東京、横浜、名古屋、四日市、大阪、神戸、門司、那覇

主要顧客 船会社

主要なサービス



コンテナターミナル運営

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

在来船業務

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

船舶代理店業務

主に海外の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、多頻度サービスで、あらゆる貨物を確実かつ安全に届ける集荷営業業務を展開。



強みの源泉

- ▶ 港湾運送事業免許の保有による国内主要港でのコンテナターミナル運営
- ▶ ターミナル運営・代理店業務等で培った業務標準化・集約化のノウハウ
- ▶ 日中・近海域内を中心とした独自のコンテナ集荷営業力

国内主要港でコンテナターミナルを運営しており、豊富な荷役機器、先進的なシステム、そして長年にわたり蓄積されたノウハウを掛け合わせ、一連の作業を融合させた効率的なオペレーションを展開しています。

事業環境

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低下
- 国内港湾労働者不足の深刻化
- カーボンニュートラルポート（CNP）構想等による環境規制の強化
- 総合的な情報システム構築によるデジタル化の進展

課題（内部環境）

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

コンテナ取扱量は、中国・東南アジア航路を中心に回復傾向にあります。一方、施設及び荷役機器は老朽化が進行し、コンテナターミナル運営手法の整備・見直しが急務となります。加えて、グループ会社との連携強化により、コンテナターミナルに続く新たな基幹業務の開発・育成が課題となります。

中期経営計画2022の取り組み

目指す姿

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

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
- ② 事業ノウハウの明示化・改良によるサービスの商材化
- ③ 港湾機能を活用した業務領域の拡大、新規拠点の開発

① 安定的な利益を生み出すコンテナターミナルの運営基盤の確立

海上コンテナの輸送量は安定的に推移するとされている背景の中、安定的な利益を生み出すべく、コンテナターミナルの運営基盤を確立します。具体的にはローコストオペレーション実行による収益の向上に加え、運営形態や適正規模を検証し、各港の特性を生かした拠点の構築を図っていきます。また、拠点間での情報共有や施策の横展開を実行し、施設を活用した周辺業務の拡大を進めていきます。

② 事業ノウハウの明示化・改良によるサービスの商材化

貿易業務においては、物流情報のプラットフォーム化の機運が高まり、ナレッジデータの利活用が進んでいます。今後の方針として、実証事業への参画による行政やプラットフォームとの協業や船会社・港湾管理者向け効率化ツールの開発やコンテナターミナル運営のコンサルティング、地方港での埠頭業の運営受託に取り組んでいきます。

③ 港湾機能を活用した業務領域の拡大、新規拠点の開発

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

事業戦略



三井倉庫

倉庫保管・港湾運送・海外物流

事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

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


海外物流事業は、グローバルに展開しているお客様のサプライチェーンを支えるべく、倉庫保管、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年に米国に開設して以来、世界13カ国にわたり展開してきた海外ネットワークを基軸に各国の現地事情に則した最適なソリューションを提供し、お客様のグローバルビジネスに貢献していきます。

事業内容

主要な取り扱い商品 化学品・素材、食料品、原料品、生活消費財

エリア 東南アジア、北東アジア、欧州、米州

主要顧客 化学・素材メーカー、生活消費財メーカー、総合商社

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 - 海上輸送 - 輸出入業務 3PL - 設備輸送
精密機器・機械										
家電										
生活消費財										
食料・飲料										
紙・パルプ										
化学品										

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

強みの源泉

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

50年以上にわたり、海外物流事業を営んでおり、世界各国に展開してきたグローバルネットワークと、経験に裏打ちされた対応力、そして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。

事業環境

機会とリスク（外部環境）

- 世界情勢の不確実性によるグローバルサプライチェーンへの影響
- 国ごとの政策・法規制・物流情勢の変化
- 世界人口増加に伴う各国の内需向けビジネスニーズの増加
- 人件費の常態的な上昇

課題（内部環境）

- 原材料等の取り扱いメインによる貨物ポートフォリオの偏り
- 保管・輸送等の個別機能に限定された物流サービスの提供

海外物流においては、世界情勢の不安定化や災害の激甚化により、グローバルサプライチェーンの変革ニーズが見込まれています。現在当社は保管、輸送等の個別機能の物流サービスがメインですが、今後SCM物流への進化が必要と認識しています。

中期経営計画2022の取り組み

目指す姿

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

基本戦略

- ① 既存顧客向け物流サービスの拡大による収益基盤の強化
- ② 自動車・電子部品に注力したSCM物流の実現
- ③ 情報システム基盤の再構築

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

個別機能の物流サービスがメインという課題に対し、「単品物流」から「一貫物流」、そして「SCM物流」に進化させ、収益基盤を強化します。SCM物流に進化させるべく、下記3つの施策を実行していきます。

1. 統合ソリューションサービスの拡大
 - 各社の陸・海・空機能を組み合わせ、グループ総合力を結集した提案営業
 - 在庫量、発注頻度を考慮したSCM物流の提案
2. サステナビリティ物流の提案
 - CO₂排出量削減に寄与する物流提案
3. 業際営業の深化
 - 既存顧客の他現地法人への横展開

② 自動車・電子部品に注力したSCM物流の実現

売り手と買い手が同一企業のグループ間取引が多く、日系企業が強いという業種特性に加え、グローバルサプライチェーンの変革ニーズの高い、「自動車」「電子部品」をターゲットとしたSCM物流の展開を図ります。アジア、米国、欧州の3つのエリアに対し、各国の地域特性に応じた対応でSCM物流を取り込んでいきます。具体的には、発地側であるアジアでは、バイヤーズコンソリデーションサービスの開発やサービスパーツハブの拡充、着地側である米国・欧州においては、国内における運送機能の強化や欧州ゲートウェイであるロッテルダムから中東欧への業務展開強化を推進していきます。

③ 情報システム基盤の再構築

掲げた重点施策を支えるため、「業務標準化」「業務品質向上」「業務オペレーションのローコスト化」を進めていきます。業務システムを集約し、業務の効率化とコスト削減を実行するとともに、自動車や電子部品のような細かいロット管理も含めたSCM物流に最適な新システムを導入し、業務品質の向上を実現していきます。

事業戦略



三井倉庫エクスプレス

航空貨物輸送

事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

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



三井倉庫エクスプレスは、2012年7月にトヨタ自動車（株）との共同出資で誕生した会社です。三井倉庫（株）の航空フォワーディング事業を母体に、（株）ジェイティービーの貨物輸送子会社ジェイティービーカーゴ（株）、トヨタ自動車（株）の航空輸送子会社TASエクスプレス（株）が加わる形でスタートしました。自動車部品・化学品・アパレル・危険品・保冷品・医薬品・引越貨物等、幅広い分野の国際物流で培った専門的な知識・ノウハウと世界各地に展開する拠点ネットワークを組み合わせ、高品質な総合フォワーディングサービスを提供しています。

事業内容

主要な取り扱い商品 自動車部品、化学品、医薬品

エリア 国内、東南アジア、南アジア、北東アジア、欧州、米州、中東、アフリカ

主要顧客 自動車メーカー、自動車部品メーカー、生活消費財メーカー、総合商社

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								
精密機器・機械								
生活消費財								
アパレル								
化学品								

主要なサービス

- 航空輸送
- 輸出入業務
- 危険品輸送
- 保冷品輸送
- 海外引越

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

強みの源泉

- ▶ 自動車業界、電子部材業界で培ってきた高品質な総合フォワーディングサービス
- ▶ 緊急輸送発生時の柔軟かつスピーディーな対応力
- ▶ 三井倉庫グループ各社の機能と航空輸送を活用した最適な物流設計構築力

トヨタの物流を支えてきた高い物流品質と、コロナ禍によるサプライチェーンの混乱時にも着実にお客様のニーズに応じてきた対応力が強みです。また世界各地に拠点を展開しており、三井倉庫グループ各社の機能と連携し、グローバルなSCM物流を提供しています。

品質納期を確実に守り、高い専門性でスマートに対応する強みに加え、顧客業界毎のトレンドを先読みしたソリューションにより「イネ!」と言って頂ける、“指名される”フォワードを目指してまいります。

三井倉庫
エクスプレス株式会社
代表取締役社長

一柳 尚成



事業環境

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、当社の物流サービスの多くを占める自動車関連については、今後EV化等、業界構造の変化が見込まれます。今後、外部環境の変化への対応力をさらに強化していく必要があります。

中期経営計画2022の取り組み

目指す姿

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

基本戦略

- ① 既存事業の集荷量UPによる収益の拡大
- ② 新規顧客開拓による顧客ポートフォリオの改善
- ③ 需要変動に対応するリソースマネジメントの強化

① 既存事業の集荷量UPによる収益の拡大

当社の主要先である自動車業界の動向を見据えた取り組みを推進し、高い専門性を生かして組織全体で対応していきます。今後EV化により増加が見込まれるバッテリーについては、当社が得意とする危険品輸送の領域である一方、法令対応が求められます。このような業界動向の変化を見据えた組織体制を構築し、顧客ニーズを先取りした提案を行っていきます。加えて、国内で提供しているサービスの海外展開を推進すべく、営業体制を整備し、収益力の向上を目指します。

② 新規顧客開拓による顧客ポートフォリオの改善

下記4つの施策を実行し、新規顧客を開拓することで顧客ポートフォリオの改善を図り、持続的な成長を目指します。

- 三井倉庫グループ間の連携を深めた業際の獲得
- 自動車業界で培った物流ノウハウを生かし、機械、半導体・電子部品、そして医薬品といった専門性が求められる顧客層の拡大及び獲得
- 特需が発生する商材・ルートの把握による、効率的な収益の拡大
- 環境をはじめとした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

③ 需要変動に対応するリソースマネジメントの強化

航空輸送業務においては、業務サイクルが短いこと、また突発的かつ短納期の大量輸送案件が発生することから、状況に応じた人員配置が重要です。そのため、日常的に業務の標準化・平準化に取り組み、需要変動に即応できる拠点間（東京・名古屋・大阪）をまたいだ応援体制を確立していきます。同時に、DXを推進しシステム化することでさらなる業務効率の向上を図ります。また、国内で確立したこれらの仕組みを海外にも展開できるよう人材育成にも尽力していきます。

事業戦略



三井倉庫ロジスティクス

サードパーティーロジスティクス (3PL)

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は、家電メーカーの物流機能会社としてスタートし、主力事業は、家電量販店や家電メーカー向けにサードパーティーロジスティクスを提供しており、近年では、アパレル・雑貨・食品・コーヒーマシンなどの、多種多様な商品の取り扱いにも力を入れています。また、大型家電製品の「配送・設置・工事」や「修理・保守・検査」などのサービス事業を強化しており、お客様の課題を解決する物流ソリューションを提供しています。

事業内容

主要な取り扱い商品 家電、生活消費財、衣料、インテリア、医療機器、食料・飲料

エリア 国内

主要顧客 家電量販店、家電メーカー

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										• LLP • 3PL • BPO • テクニカル物流 (宅配設置・修理等)
 生活消費財										
 アパレル										
 住居・インテリア										

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。アパレルについては、ECモールの物流の運営をしており、住居・インテリアについては家具の設置等のサービスも提供しています。

強みの源泉

- ▶ 家電分野における物流ネットワークを全国に展開
- ▶ 高付加価値ソリューションサービスの提供 (業務設計、オペレーション設計、ロボティクス、パッケージソリューション)

当社は、家電メーカーの物流機能会社時代に培った卓越した物流技術をベースとした「家電量販センター運営」、「家電メーカー物流」に加え、コーヒーマシンをはじめとする製品の配送、設置、工事、保守、修理などの「テクニカル物流」を提供しています。それらのメニューを組み合わせ、お客様の問題・課題を解決する「ソリューション」を提案できることが強みとなります。

「家電物流で培った卓越した物流技術」でお客様から選ばれる企業を目指します。「人財」と「機械化・システム化・DX」への積極的な投資で、更なる事業の拡大と新規事業の開拓にチャレンジします。

三井倉庫
ロジスティクス株式会社
代表取締役社長 執行役員

鳥井 宏



事業環境

機会とリスク（外部環境）

- 家電業界の市況変化
- EC拡大による商慣習や物流特性の変化

課題（内部環境）

- 家電物流への依存度の高さ
- 需要拡大に応じた人的リソースの更なる強化

当社の物流サービスは、家電物流が大半を占めており、家電業界の市況に影響されます。一方、家電量販店においては、家電以外の商品の取り扱いやECの展開等、現状の店舗運営に留まらないサービスを拡大しており、それらに付随する物流需要の増加が見込まれます。

中期経営計画2022の取り組み

目指す姿

卓越した物流技術でお客様に貢献する

基本戦略

- ① 家電物流事業の深掘と安定化
- ② 新規事業開発・ソリューションビジネスの追求
- ③ 機械化・システム化・DXの推進
- ④ サステナビリティへの取り組みと働きやすい職場環境の整備

- | | |
|-------------------------------|---|
| ① 家電物流事業の深掘と安定化 | 家電製品に加え、近年、家電量販店が強化している「くらし」や「住まい」に関わる家具や日用品の取り扱いの拡大を図るとともに、これらに関わるEC分野のロジスティクス機能を強化し、家電物流事業のプラットフォームを目指していきます。また、人手不足や労働環境改善の課題に関しては、センター稼働日や配送頻度の適正化を図り、お客様とともに課題解決を進め、合理化と運用の安定化を図っていきます。 |
| ② 新規事業開発・ソリューションビジネスの追求 | お客様のサプライチェーン全体の最適化や業務改善といったロジスティクス戦略の提案と、宅配設置から保守・修理まで提供できるテクニカル物流等、当社が得意とする物流メニューを組み合わせることで、競合他社との差別化を図り、新規事業の獲得と既存事業の拡大を推進していきます。また、「お客様と共に成長すること」と「次世代の物流人財を育成すること」を目的としたパイロット施設となり得る自社倉庫の建設も視野に入れ、持続的な成長につなげていきたいと考えています。 |
| ③ 機械化・システム化・DXの推進 | 労働力不足や作業品質の向上、荷役作業負担の軽減の課題を解決するべく、「機械化・システム化・DX」を強力に推進していきます。業務の再定義と標準化を進め、AGV※や梱包機や仕分けソーターの入替導入等、日々進化する「新技術」や「新システム」を積極的に採用していきます。
※AGV: Automatic Guided Vehicleの略。無人搬送車、無人搬送ロボット |
| ④ サステナビリティへの取り組みと働きやすい職場環境の整備 | 気候変動対応については、照明器具のLED化によるCO ₂ 排出量の削減や、環境配慮型ストレッチフィルムの導入によるプラスチックごみ類の削減等、社内の取り組みに加え、「共同配送」の推進によりサプライチェーン上で排出されるCO ₂ の削減についても取り組んでいきます。また、物流業界の課題である労働環境面においては、パース予約システムの導入によるトラックの待機時間の削減や、デジタル化を推進することで業務の効率化を図り、働きやすい職場環境を実現していきます。 |

事業戦略



三井倉庫サプライチェーンソリューション

SCM支援

事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

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


三井倉庫サプライチェーンソリューションは、2015年4月にソニー（株）との共同出資で誕生した会社です。

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

事業内容

主要な取り扱い商品 精密機器、家電

エリア 国内、東南アジア

主要顧客 電機メーカー、機械メーカー

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										• LLP • 3PL • 保管・荷役 • 輸出入業務 • 国際輸送 • 引越／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。

強みの源泉

- ▶ グローバルサプライチェーンに精通した実績、知見、人財
- ▶ メーカー物流で培った現場力、改善力
- ▶ メーカー視点に基づく企画と実物流の両輪に精通したサプライチェーン提案力

海外を含めた広範囲な実物流サービスに加え、お客様の事業戦略に資する物流企画の提案を行えることが強みです。ソニーの物流を支えてきた実績と知見を生かした、グローバルかつ上流から下流まで対応できるトータルサプライチェーンの構築力・実行力により、一気通貫の物流サービスを提供しています。

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

三井倉庫サプライチェーン
ソリューション株式会社
代表取締役社長

関取 高行



事業環境

機会とリスク（外部環境）

- 国際情勢の不確実性に伴うグローバルサプライチェーンへの影響
- 各業界における環境変化の加速化に伴う、物流のアウトソース化ニーズの高まり
- エレクトロニクス業界の市況や環境の変化

課題（内部環境）

- エレクトロニクス業界の市況変化への対応力
- 新規ビジネスの獲得と拡大

不透明な世界情勢や新型コロナウイルス感染症等の劇的な環境変化により、エレクトロニクス業界も加速度的に商品や生産地、サプライチェーンの見直しを行っています。当社の物流もお客様の影響を大きく受けることから、エレクトロニクス業界の市況変化への対応力をさらに強化していくとともに、新規ビジネスの獲得及び拡大が必要です。

中期経営計画2022の取り組み

目指す姿

社名である「サプライチェーン&ソリューションの追求」

基本戦略

- ① 変化対応：既存事業の拡大と深耕
- ② 成長新規の拡大：ユニークな新規事業開発
- ③ 基盤強化：人材と業務品質の継続進化

① 変化対応： 既存事業の拡大と深耕

昨年、ソニーグループの物流／SCMの最適化に迅速に対応し、強靱なサプライチェーンを構築することを目的に、「グローバル物流管理実務とソニーグループの各事業に対する物流企画支援機能」と「航空及び海上輸送入札運営とパートナー管理を担当する国際輸送企画機能」を当社に移管しました。ソニーグループのサプライチェーンの重要なパートナーとして下記5つの取り組みを進めていきます。

- より一層お客様のニーズを捉えたグローバル物流企画サービスの推進
- 企画と実物流の連携によるトータルサプライチェーン構築力の強化
- お客様に寄り添った実物流サービスの展開
- お客様のDXに資する物流DXの推進
- タイ・マレーシア等、海外主要生産拠点の物流サービスの強化

② 成長新規の拡大： ユニークな 新規事業開発

当社の強みであるメーカー視点に基づくトータルサプライチェーン構築力を生かして、新規ビジネスの獲得と拡大を図ります。グローバルに展開しているメーカー企業を対象に新規開拓を図るとともに、選択と集中を重視した営業戦略の展開により、事業ポートフォリオのさらなる多様化を進めます。

③ 基盤強化： 人材と業務品質の 継続進化

当社がさらなる成長を果たすためには、「組織の学習と成長」及び「プロセスの飽くなき改善」が重要と考えています。ノンアセットである当社の資産は人材と現場の品質であり、人材の強化と品質の向上を推進していきます。人材については、採用強化及び計画的育成プログラムによるプロフェッショナル集団を形成する組織強化に加え、働き方改革を継続実施し、働きやすい職場環境を実現していきます。品質向上については、品質改善活動及びPDCAサイクル管理手法を徹底します。

事業戦略



三井倉庫トランスポート

陸上貨物運送

事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

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


三井倉庫トランスポートは、運送業を柱とした物流サービスを提供している丸協運輸グループ（2015年12月に三井倉庫グループ入り）を中核とし、輸送ネットワークの統括・管理を行っています。

丸協運輸グループでは自社車両を約1,000台、備車を約2,000台擁しており、大口幹線輸送をはじめ、高効率な地域共同配送サービスの提供に加え、アセット型3PLも展開しています。

当社は、三井倉庫グループと丸協運輸グループの架け橋となることで、丸協運輸グループ全体の成長に貢献するとともに、丸協運輸グループの軸である運送機能と、三井倉庫グループの有する多彩な物流機能を有機的につなげることで、質の高い国内物流サービスを構築しています。

事業内容

主要な取り扱い商品 生活消費財、飲料、インテリア・住宅関連資材、一般医薬品、紙製品

エリア 国内、北東アジア

主要顧客 生活消費財メーカー及び卸、ドラッグストア、飲料メーカー

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										● 陸上輸送 ● 3PL ● 保管・荷役
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、川上から川下企業までの販売物流を担っています。飲料に関しては原料・原液の拠点間輸送も行っており、生活消費財に関しては、輸送だけでなく保管業務も一体となったサービスを提供しています。

強みの源泉

- ▶ 西日本を中心とした全国50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

国内全国、特に関西・中四国地区を中心に構築した輸送ネットワークを生かし、幅広い事業展開で、アセット型3PL、共同配送、単独輸配送、幹線輸送を行っています。また、これらのサービスを組み合わせることで、お客様の要望に合わせた、一気通貫の物流サービスを提供します。

中期経営計画2022の5年間で「勝ち残るために事業を筋肉質にする5年間」と位置付け、当事業の現状の強みを生かして、得意とするサービスに集中し、事業の独自性を伸ばすことで新たな需要の創出を目指します。

三井倉庫
トランスポート株式会社
代表取締役社長

増田 孝義



事業環境

機会とリスク（外部環境）

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

課題（内部環境）

- 労働力不足への対応
- ESG経営への寄与

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、サステナビリティの社会的要請やお客様のコスト削減に寄与するサービスであり、今後、需要が増加すると考えています。

中期経営計画2022の取り組み

目指す姿

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

基本戦略

- ① 西日本の輸送ネットワークの拡充
- ② 共同配送の業務見える化を通じた収支向上
- ③ 業務品質の向上と輸送の安全の強化

① 西日本の輸送ネットワークの拡充

ドラッグストア向け商材を注力分野とし、当事業の強みである共同配送のネットワークを中国・九州地区において強化・拡大することで、西日本全域をカバーする輸送ネットワークを構築していきます。具体的には、中国地区において新拠点を開発し、中国・四国地区の輸送のハブ拠点として運用すると同時に、3PL拠点としても活用します。九州地区でも、交通の要衝である鳥栖地区に既存の九州内の拠点を集約し、業務の効率化を図ると同時に、新たな収益の獲得を目指します。

② 共同配送の業務見える化を通じた収支向上

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

③ 業務品質の向上と輸送の安全の強化

業務品質の向上を目的に、KPI管理・現場業務の改善ができる人財の育成と、業務の標準化を推進してまいります。特に3PL業務においては、業務の標準化を行った上でDX投資を実行し、さらなる業務品質の向上を図ることで、顧客満足度アップを目指します。また、前中期経営計画期間から取り組んでいる働き方改革を継続し、休暇取得の促進や時間外労働の短縮を推進するとともに、労働条件の向上により魅力ある職場環境の整備を行うことで、従業員のエンゲージメントも高め、業務品質の向上にもつなげてまいります。

輸送の安全の強化については、三井倉庫グループの輸送の安全基準の統一化に取り組み、年毎に安全活動方針を策定し、実行・検証・改善を行うPDCAサイクルを継続的に回すことにより、グループ全体の輸送安全体制の強化に貢献します。

人権

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

推進のロードマップ



人権方針の策定

当社グループは、自社のみならずサプライチェーンを含めた人権尊重に関する姿勢と取り組みを整理し、社会に表明するものとして、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「三井倉庫グループ人権方針」を策定しました。本方針を基に、さまざまな関係者と協働して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、社会的使命を果たすとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。なお、本方針は、人権に関する専門知識・実務経験を有する外部有識者の助言を踏まえて策定され、取締役会で承認されています。

「三井倉庫グループ人権方針」(概要)

1. 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく方針の策定
2. 人権尊重に関する国際規範及び法令の尊重・遵守
3. すべてのビジネスパートナーへの本方針の適用
4. 人権尊重に対する三井倉庫グループの責任
5. 人権デュー・ディリジェンスの実施
6. 人権課題に対する是正・救済体制の構築
7. 人権尊重にかかる教育・研修の拡充
8. ステークホルダーとの積極的な対話
9. 情報の定期的な開示
10. 人権方針の継続的な見直し・改訂



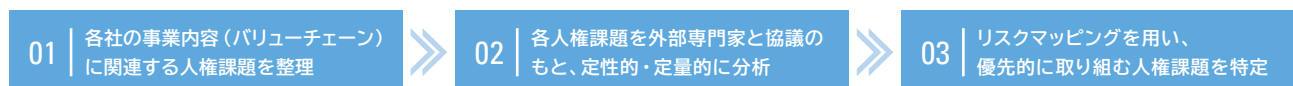
「三井倉庫グループ人権方針」の詳細は、当社Webサイトをご参照下さい。

https://msh.mitsui-soko.com/sustainability/social/human_rights

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以下のプロセスで行い、特定した人権課題を中心にリスクアセスメントを進めています。なお、人権を取り巻く状況は常に変化していることから、継続的な調査や情報収集並びにステークホルダー及び外部専門家との対話のもと、優先する人権課題の見直しを実施していきます。

重要な人権課題の特定プロセス



人権デュー・ディリジェンス(人権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。人権DDは、自社の事業活動による人権への負の影響を特定し、それを防止・軽減・対処するために、調査・是正・開示及びステークホルダーとの対話を継続的に行うプロセスです。当社グループでは、国内・海外のグループ会社及びビジネスパートナーに対して人権DDを実施し、人権尊重にかかる教育・研修や実効性のある救済システムの構築と合わせて、人権課題の解決に努めています。

ステークホルダーエンゲージメント

三井倉庫グループは、創業から100年以上にわたり、世界のさまざまな地域や人々との関わりの中で企業活動を行ってきました。そして、その多様なステークホルダーとの相互信頼を構築するために積極的な情報開示と継続的な対話を重視しています。当社グループはステークホルダーの皆様と共創することで、企業価値向上を図るとともに、持続可能な社会の実現を目指していきます。



ステークホルダー		取り組みの目的	コミュニケーション手段
	お客様	お客様に信頼される満足度の高いサービスを追求し続け、事業を通じて世界の人々の暮らしの安心や快適な社会を実現します。	Webサイトや電話での相談対応
			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) 物流コラムの連載 YouTube公式チャンネルにて事業紹介動画の配信 デジタルサイネージを利用した会社活動の情報提供 大規模展示会への参加・オンラインセミナーの実施
	株主・投資家	健全な事業経営や適時適切な情報開示により投資判断につながる良好なコミュニケーションを図りつつ、継続的な企業価値の向上と適正な市場評価を目指します。	株主総会の開催 決算説明会の開催 投資家・株主向け情報発信 (統合報告書/ビジネスレポート/有価証券報告書等) スモールミーティング/個別IR・SR面談の実施 株主アンケートの実施
	従業員	社員一人ひとりの人権が尊重され、最大限能力を発揮できるよう、働きがいを感じられる制度の設計と安全で健康的な職場環境の整備を推進していきます。	従業員エンゲージメントサーベイの実施 人権方針の策定・人権デュー・ディリジェンスの実施 研修制度の充実化 働き方に合わせたABW化の推進 表彰・コンテストの実施(営業部門/業務改善部門) 公正で納得性のある処遇 労働安全衛生・健康経営の推進 ストレスチェックの実施 社内イントラネットでの情報発信・コミュニティ活動・社内報の発行 コンプライアンスホットライン(多言語対応)の設置
	ビジネスパートナー	公平公正・共存共栄に基づく健全な取引で深い相互信頼関係を構築し、連携強化を図ることで、安定的かつ高品質な物流サービスを構築していきます。	持続可能な責任調達にかかる基本方針の策定・公開 公正・公明・透明性のある取引 災害発生時の連携 品質改善の取り組み 電話・メールでの問い合わせ対応
	政治・行政	法令・社会規範に則した公正な企業活動を遂行するとともに、行政/業界団体と対話や連携をしていくことで物流業界のより良い未来を共創していきます。	法令・規制への対応
			経済団体・業界団体との対話・連携(国土交通省/倉庫協会等)
	地域・社会	地域社会と良好な関係を築き、信頼を寄せられる企業として建設的な事業を営み、多様な人々が共生できる社会を目指します。	イニシアチブへの賛同 寄付活動(医療/芸術/研究分野等) 大学での講義の実施 ボランティア活動を通じた地域・社会への貢献 調査・アンケートへの協力

社外取締役座談会



社外取締役
平井 孝志

社外取締役
中野 泰三郎

社外取締役
菊地 麻緒子

激変する時代の中で持続的成長を実現するために

反転を成し遂げて攻勢のフェーズへ。持続的な企業価値向上を目指す三井倉庫グループの「いま」と「これから」について、社外取締役の皆様にも、さまざまな視点から語っていただきました。

新たに制定した「グループ理念」について

中野： パーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」は、当社グループの根幹をシンプルに表現していてとてもよいですね。中期経営計画2017を達成し、非常にいい流れができてきているタイミングであらためて当社グループの立ち位置や向かう先を考えたときに、「大事なのはやはり現場だ」と原点に回帰して選ばれた言葉で、新中期経営計画の初年度にこれを掲げた意味は大きいと思います。

菊地： 新型コロナウイルス感染症拡大という未曾

有の事態が起き、物流の重要性が再認識される中で、まさに、この数年、世界中が直面した課題をパーパスとしたわけです。当社グループの存在意義を明確にして発信したことは、次のステップに向けての大きな一歩だと思います。

平井： 「三井倉庫グループらしさとは何か」を体系的に整理し、丁寧に議論して結晶化した理念であり、非常にいいものができたと満足しています。社員にアンケートをとるなどして、意見を取り入れたことも評価できます。組織全体を巻き込むプロセスを経てでき上がったものは、個々に腹落ちしやすい

ですし、顧客とのコミュニケーションの軸となって、日々の業務の中で生きてくると思います。

「中期経営計画2017」を振り返って

菊地: 私は2016年から監査役を勤めていましたので、過去の投資案件について多額の減損処理を行い、純損失を計上した厳しい状況から、経営陣がどれだけ強い覚悟を持って改革を敢行したか、社長のビジョンに向かって社員の皆さんが一丸となり知恵を絞って取り組んできた様子をつぶさに見てきました。その結果、前中期経営計画2017の数値目標の全てを高いレベルでクリアしたという成果は、本当に感慨深いです。大変なことを成し遂げたと思います。

中野: 中期経営計画2017がうまくいったのは、古賀社長はじめ、各事業会社のトップの方々のリーダーシップ、マネジメントの力が非常に大きかったと思います。スピード感があり、どんどん結果が出たことで勢いがついていきました。

平井: 素晴らしい成果を上げた一方で、積み残し課題もあります。例えば、One三井倉庫については、着実に進んでいるものの、融合ではなく接合に留まったと感じています。シナジー最大化のためには事業や顧客の共有だけではなく、戦略、人材、ノウハウなどの共有といった点でまだ成長の余地があると考えます。

新中期経営計画2022の策定にあたって

中野: 厳しい競争に勝ち抜いていくための並々ならぬ決意を感じさせる、濃密な内容です。今の時代に不可欠なDX戦略、ソリューションサービスやサステナビリティ対応ビジネスといった要素も盛り込まれており、「近年の環境の変化とともに、三

井倉庫グループも変わっていく」、そんなメッセージが伝わってきます。

菊地: 祖業である倉庫業も忘れずに、過去から将来に向けて強みを強化することが重要と考えています。注力する領域に「モビリティ」、「ヘルスケア」、及び「B2B2C」を挙げていますが、いずれも以前から取り組んできた分野であり、蓄積されたノウハウを活かしたさまざまな展開が期待できると思います。

平井: 投資をいかに有効に行っていくかということが、今回の中期経営計画の肝だと思っています。M&Aによる単純な規模拡大路線ではなく、戦略ありきで一つ一つピースを揃えていく、そういった活動をしっかりやっていくことが大切です。また、策定に際しては、プロセスに意味があると考えています。取締役会で濃密な議論を重ねましたし、個別に意見交換を行うことも幾度となくありました。「もっと社員を巻き込んだ方がいいのではないか」「シナリオが妥当なものになっているか」など、客観的な視点からの厳しめのアドバイスにも真摯に耳を傾けていただきました。

ESGの取り組みの評価について

菊地: 中期経営計画2017で「ESG経営の推進」を持続的成長に向けた取り組みと定め、CO₂対策をはじめ、ESGを意識した施策を行ってきました。今回の中期経営計画2022の中でもESGを経営基盤の一つとして掲げたことで、グループ全体でさらに取り組みが進むと思います。また、自社のみならず、お客様のサステナビリティの課題を解決する新サービス「SustainaLink」を立ち上げるなど、事業展開の中に社会課題への対応を組み込んだビジネスモデルの構築にもチャレンジしており、業界をリードしていくことを期待してい

社外取締役座談会



ます。一方で、人権や外国籍の方を含めたダイバーシティなどについては、今後さらに取り組みを進めていくべきだと思います。

平井: 私は、環境や社会への貢献は、価値を生むことも大事だと考えています。ESGの本当の価値というのは、社会課題解決はもちろんのこと、対価の循環という面も重要だと考えています。今お話に出た「SustainaLink」のように、それをきっかけにお客様のニーズを掘り起こしてビジネスにつなげ、社会に対してもプラスになる。そのように、ビジネスと社会課題解決の両立による新しい価値の創出が目指すところではないかと思っています。

中野: S（社会）の部分で申しますと、人材育成、女性活躍をはじめとするダイバーシティの推進など、今後の成長の土台となる人への投資に期待しています。加えて、ESGへの取り組みは今や必然として、それらを社会に向けて適時適切に発信することも重要です。選ばれる会社になるために、IRや広報を通じて社会的なプレゼンスをどう上げていくか、そのあたりは今後の課題ではないでしょうか。

ガバナンスの強化に対する 評価・課題について

平井: 昨年にはサステナビリティ委員会を新設するなどガバナンス体制の構築について、社内の

形は整ってきたと思います。次は実行フェーズであり、実質の深化を目指し、中身を充実させていくことが課題です。

菊地: 現在、社外取締役は3人体制で、モニタリングボードとしての役割は果たせていると思います。また、監査役会もしっかり機能しています。さらに質の高いガバナンス体制を構築するために社外取締役として自ら課題を設定し、提案していきたいと考えております。サステナビリティ委員会については、トレンドを追い、箱を作ったということに終わらないよう、環境部会等、各部会においてメンバーの一人ひとりが自らの問題としてサステイナブルな世界の構築に取り組んでいくことが大切だと思います。

取締役会の実効性の向上に向けて

平井: 取締役会の議論のレベルは上がっており、以前に比べて、戦略的な観点での議論も進むようになってきました。実効性は十分に確保されているという認識です。ただし、取締役会の性質もありますが、どうしても議案ベース（ハード面）の議論が中心になっている印象です。例えば、経営理念や行動指針の現場への浸透はどうか、あるいは



人材育成や組織風土の課題など、組織の内情（ソフト面）についての話がもっとできたら、取締役会が一段と活性化すると思いますし、その変化の気づきを与えられるのが社外取締役の役割ではないでしょうか。

菊地：当社グループに限らず、現状の取締役会は会社法や社内規則で必要な議案の報告や決議に多くの時間がとられているとの認識です。足元のことだけでなく、30年先、50年先という視点から、戦略や人的投資について議論する場として機能していけたらと考えます。

中野：経験上、悪い芽というのは、業績がよいときに始まるものと認識しています。上昇気流に乗っている今こそ気を引き締めて、もしもよくない兆候に気づいたら、社内社外関係なく、忸度しないで指摘し合える取締役会でなくてはと思います。

新たに導入された株式報酬制度に 対する指名・報酬委員会での議論について

中野：指名・報酬委員会の委員長としてお答えしますと、株式報酬制度は、一段と株主の皆様と価値共有を図ることのできる仕組みとして有効である一方、より一層の妥当性、透明性が求められます。そこで、導入にあたっては、妥当性、透明性について、かなり踏み込んだ議論を行いました。「株主から見ても、従業員から見ても、会社の業績から見てもフェアか」ということを追求し、厳しく指摘させていただきましたし、十分に議論、検討を重ねた上で株式報酬制度を導入しています。

今後の持続的成長に向けて期待すること

菊地：グループ理念で打ち出されているように、現場力のさらなる強化が重要と思います。サービ

ス業として現場から発想していかなければ、本当に必要とされるものは生まれないでしょう。そのためには一人ひとりが自分で考え、自由に動いてスキルアップできる環境がとても大切で、人財をマネージするのではなく、どのようにサポートしていけるかを考えて頂きたいです。

中野：挑戦心でしょうか。物流のパラダイムシフトが大きく変化する中で、従来の物流の概念を超えて、もっともっとやれることがあると思っています。



す。その種はしっかり育ってきていますから、思い切っていろいろな方向にチャレンジをしてもらいたいです。自分たちのサービスでお客様の企業価値を上げていくところまで考えて行動してほしいと思います。

平井：今あるものを支えるのではなくプロアクティブに価値を創出していくことが重要になると思います。環境変化に合わせて対応だけでなく、将来を予想して先に動いて未来をつくる、新しい価値を創造していく、そんな気概を持って失敗を恐れずチャレンジしてほしいです。5年前なら難しかったかもしれませんが、事業基盤がしっかりした今ならリスクテイクも可能なはずで、大いに期待しています。

コーポレート・ガバナンス

企業価値向上を目指したガバナンス体制の構築

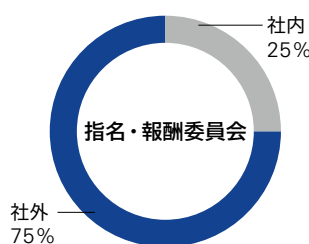
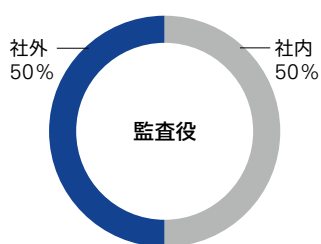
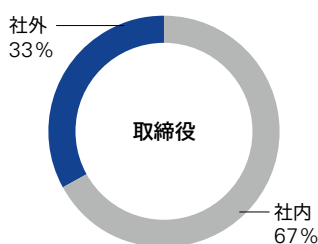
三井倉庫ホールディングスは、「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスのもと、持株会社としてグループ内の各子会社の経営管理を適切に行うためにグループガバナンスを推進することで、中長期的な企業価値向上を目指します。各種委員会の設置や執行役員制度を導入して経営と執行を分離し、取締役及び執行役員の執行権限と責任を明確にするなど、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

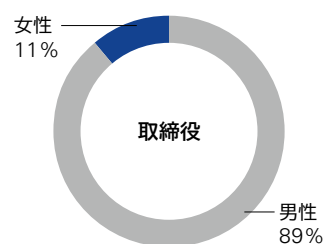
	2004年～	2006年～	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
経営と執行の分離	2004年 ・執行役員制度の導入	2006年 ・報酬委員会の設置			2016年 ・報酬委員会を「指名・報酬委員会」に改組						
取締役総数	9～12名							8名	9名		
社外取締役		1～2名						2名	3名(女性1名)		
社外監査役	2～3名							3名	2名		
役員報酬		2006年 ・業績連動を織り込んだ役員報酬制度開始									2022年 ・株式報酬制度の導入
取締役会の実効性評価					2016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

取締役・監査役のメンバー構成

社外役員比率



女性比率



The organizational chart illustrates the corporate governance structure as of March 22, 2023. At the top is the **株主総会** (Shareholders' Meeting). Below it are three main branches: **会計監査人** (Accounting Auditor), **監査役会** (Board of Auditors), and **取締役会** (Board of Directors).

- 会計監査人** (Accounting Auditor):
 - Selected/Dissolved by: 選任・解任
 - Reports to: 株主総会
 - Monitors (監査): 内部監査組織 (Internal Audit Organization)
- 監査役会** (Board of Auditors):
 - Members: 監査役 4名 (うち社外監査役 2名) (4 auditors, including 2 independent auditors)
 - 22/3期開催実績: 16回 (16th meeting held in the 22/3 period)
 - Selected/Dissolved by: 選任・解任
 - Monitors (監査): 取締役会 (Board of Directors)
- 取締役会** (Board of Directors):
 - Members: 取締役 9名 (うち社外取締役 3名) (9 directors, including 3 independent directors)
 - Chairman: 取締役会の議長: 社長 古賀博文 (Chairman of the Board of Directors: President Fuka Hiromasa)
 - 22/3期開催実績: 16回 (16th meeting held in the 22/3 period)
 - Selected/Dissolved by: 選任・解任
 - Reports to: 株主総会
 - Supervises (重要な経営方針 執行の監督): 代表取締役社長 (最高経営責任者) (Supervision of important business policies and execution by the Representative Director (CEO))

Below the Board of Directors is the **代表取締役社長 (最高経営責任者)** (Representative Director (CEO)).

- 代表取締役社長 (最高経営責任者)**:
 - Reports to: 取締役会
 - Supervised by (執行の監督): 持株会社及び主要子会社の業務執行取締役・執行役員 (Supervision of execution by the Board of Directors of the Holding Company and Executive Officers of the Main Subsidiaries)
 - Issues instructions (指示) to: 業務執行組織 (Business Execution Organization)

On the left side, under the heading **(業務執行部門)** (Business Execution Department), are several committees and the **経営会議** (Management Meeting):

- リスク管理委員会** (Risk Management Committee): 22/3期開催実績: 4回 (4th meeting held in the 22/3 period). Reports to 経営会議.
- 情報セキュリティ委員会** (Information Security Committee): 22/3期開催実績: 4回 (4th meeting held in the 22/3 period). Reports to 経営会議.
- 経営会議** (Management Meeting): (Holding Company Board of Directors and Main Subsidiary Representative Directors/Executive Officers). 22/3期開催実績: 25回 (25th meeting held in the 22/3 period).
- 営業推進会議** (Sales Promotion Meeting)
- 役員連絡会議** (Director Communication Meeting)

On the right side, there are three committees:

- 企業価値向上委員会** (Corporate Value Enhancement Committee): Reports to 取締役会.
- 指名・報酬委員会** (Nomination and Remuneration Committee): Chairman: 社外取締役 中野泰三郎 (Independent Director Teruya Takashi). 22/3期開催実績: 3回 (3rd meeting held in the 22/3 period). Reports to 取締役会.
- コンプライアンス委員会** (Compliance Committee): 22/3期開催実績: 4回 (4th meeting held in the 22/3 period). Reports to 代表取締役社長.
- サステナビリティ委員会** (Sustainability Committee): 22/3期開催実績: 1回 (1st meeting held in the 22/3 period). Reports to 代表取締役社長.

At the bottom, the **内部監査組織** (Internal Audit Organization) is shown, which is monitored (内部監査・内部統制監査) by the **業務執行組織** (Business Execution Organization).

80

コーポレート・ガバナンス

スキル・マトリックス

当社は、知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、多様性と適正規模を両立した取締役会の構成となるよう取締役・監査役を選任しています。

氏 名	役 職	企業経営	営業・マーケティング	グローバルビジネス	DX・IT	オペレーション	ESG	財務会計・金融	人材開発・人事	法律・リスク管理
古賀 博文	代表取締役社長 グループCEO 取締役会議長	●	●	●			●	●	●	●
中山 信夫	代表取締役専務取締役 財務経理管掌	●		●			●	●		●
木納 裕	常務取締役 人事・HR・不動産事業管掌	●			●	●			●	
郷原 健	常務取締役 法務総務・リスク管理管掌	●	●			●				●
糸居 祐二	取締役上級執行役員 情報システム管掌				●					
桐山 智明	取締役上級執行役員 戦略営業・事業開発管掌		●			●				
中野 泰三郎	社外取締役	●	●	●						
平井 孝志	社外取締役		●	●	●					
菊地 麻緒子	社外取締役			●			●			●
石田 幸男	常任常勤監査役	●	●							
宮下 紀夫	常勤監査役	●						●		
須藤 修	社外監査役									●
小澤 元秀	社外監査役							●		

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

社外取締役の主な活動状況と選任理由

氏名	独立役員	在任年数	選任理由	取締役会の出席状況
中野 泰三郎	○	4年	飲料会社の取締役を長年務められ、会社経営者としての豊富な経験を踏まえた幅広い識見を有しており、当該経験に基づき当社グループの経営方針について経営者の視点で監督、助言等いただいた実績から、今後も同様の活躍を期待できるため、引き続き社外取締役に選任しています。	16回／16回
平井 孝志	○	3年	多様な会社での経営実務の経験に加え、幅広い業界でのコンサルティングを行い、現在は複数の大学院で企業戦略、事業戦略の研究をされており、その豊富な経験と識見に基づき、当社グループの事業戦略について専門的な立場で監督、助言等いただいた実績から、今後も同様の活躍を期待できるため、引き続き社外取締役に選任しています。	16回／16回
菊地 麻緒子	○	2年	日本及び米国ニューヨーク州の弁護士資格を有し、企業法務に携わるとともに、検察庁及び、公正取引委員会での執務経験、さらに当社常勤社外監査役としての実績に基づく豊富な経験、識見を生かし、当社グループのガバナンスの健全性や透明性に関する有意義な助言を期待できることから、社外取締役に選任しています。	16回／16回

社外監査役の主な活動状況と選任理由

氏名	独立役員	在任年数	選任理由	取締役会/監査役会の出席状況
須藤 修	○	11年	会社法等企業法務を専門とする弁護士として、その識見に基づく当社グループのガバナンスの健全性や透明性に関する有意義な助言の実績から、社外監査役として選任しています。	取締役会 16回／16回 監査役会 16回／16回
小澤 元秀	○	9年	複数の監査法人にて代表社員を、また、日本公認会計士協会の退職給付会計専門委員会委員も歴任される等、公認会計士として長年第一線で活躍されており、同氏の専門である国際会計に立脚した識見により、海外関係会社を含め当社グループ全体について、財務の健全性や正確性の観点から監査業務を行ってきた実績から、社外監査役に選任しています。	取締役会 16回／16回 監査役会 16回／16回

取締役会の運営状況

取締役会では、経営戦略や事業投資、その他グループ経営にかかる重要事項等の議論を行うとともに、各取締役の職務執行状況や定期的な業績の報告等が行われています。2022年3月期の主な議題は右記の通りです。

2022年3月期の主な議題

- グループ理念及び新中期経営計画の策定
- サステナビリティ委員会の設置
- DX戦略の策定
- 株式報酬制度の導入
- 改訂コーポレート・ガバナンスコードの対応
- 取締役会の実効性評価結果

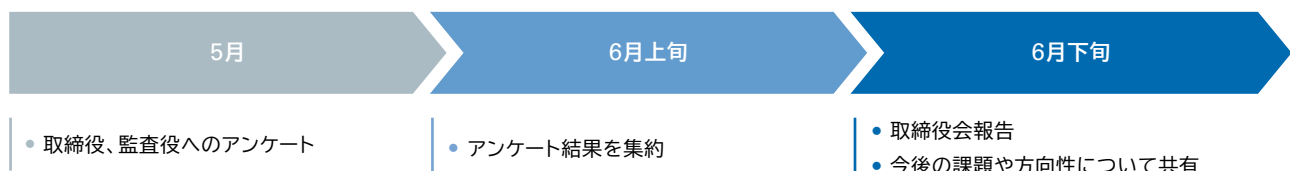
取締役会での議論の活発化に向けた取り組み

当社グループは取締役会で活発な議論を行うため、取締役会の資料を事前に取締役及び監査役に配布しています。また、ガバナンスやサステナビリティを含む企業経営に関する研修や、グループ企業の事業概況説明を定期的実施することで、役員全体の能力向上につなげるとともに当社グループ内の相互理解を促進しています。

取締役会の実効性

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

実効性評価の方法



取締役会の実効性に関する評価

アンケートの主な内容	評価結果
• 取締役会の構成・運営方法 • 付議内容 • 取締役の報酬・選解任等 • DX、サステナビリティ、人的投資 • 新中期経営計画 • 定例的報告の内容 • 取締役会の議論状況	取締役会の機能発揮については、付議内容の充実化や会議時の自由闊達な議論等、年々工夫と改善が積み重ねられていると概ね高評価。一方で、加速度的に変化する社会情勢においてDXやサステナビリティについては一定の水準での議論はできているものの、さらなる議論の拡充を図る必要あり。中期経営計画2022に関しては十分な議論の中で策定されており、今後は成長戦略の実現に向けた議論を拡充していきたい。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

＞ 役員報酬の決定プロセス

当社は、取締役会において取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。役員報酬額については、個々の報酬額の妥当性及び決定プロセスの透明性を一層確保するため、社外取締役3名と社長により構成され、社外取締役を委員長とする「指名・報酬委員会」において報酬額を決定し、取締役会はその決定に従っています。

＞ 役員報酬の構成

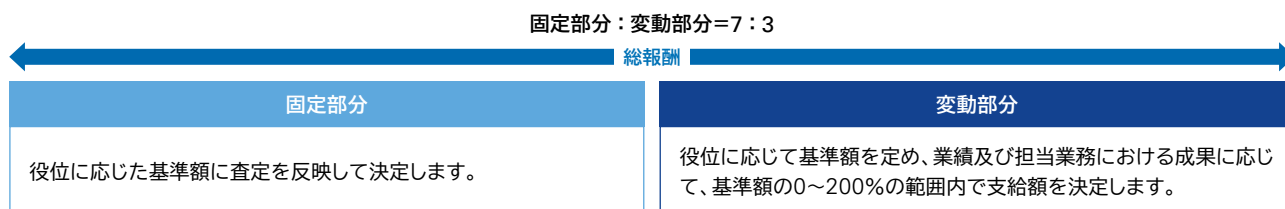
2022年3月期の役員報酬体系は、各役職別の基本報酬額に、業績連動部分を付加したものとしています。業績連動評価に係る指標は、本業の業績向上を通じた企業価値増大の動機づけを図る理由から連結営業利益とし、これに加え、投融資等の結果が反映される、連結税金等調整前当期純利益を定めています。翌事業年度の役員報酬に係る業績評価は、両指標の当事業年度実績に対する当事業年度目標比、前事業年度実績比を役員報酬規定に定めるテーブルをもとに評点化し、これを反映させる仕組みです。なお、社外取締役及び監査役は固定報酬となります。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数 (人)
		固定部分	変動部分	
取締役 (社外取締役を除く)	307	193	113	7
監査役 (社外監査役を除く)	60	60	—	3
社外役員	45	45	—	5

(注) 対象となる役員の員数は延べ人数となります。

役員報酬体系 (2022年3月31日現在)



株式報酬制度の導入

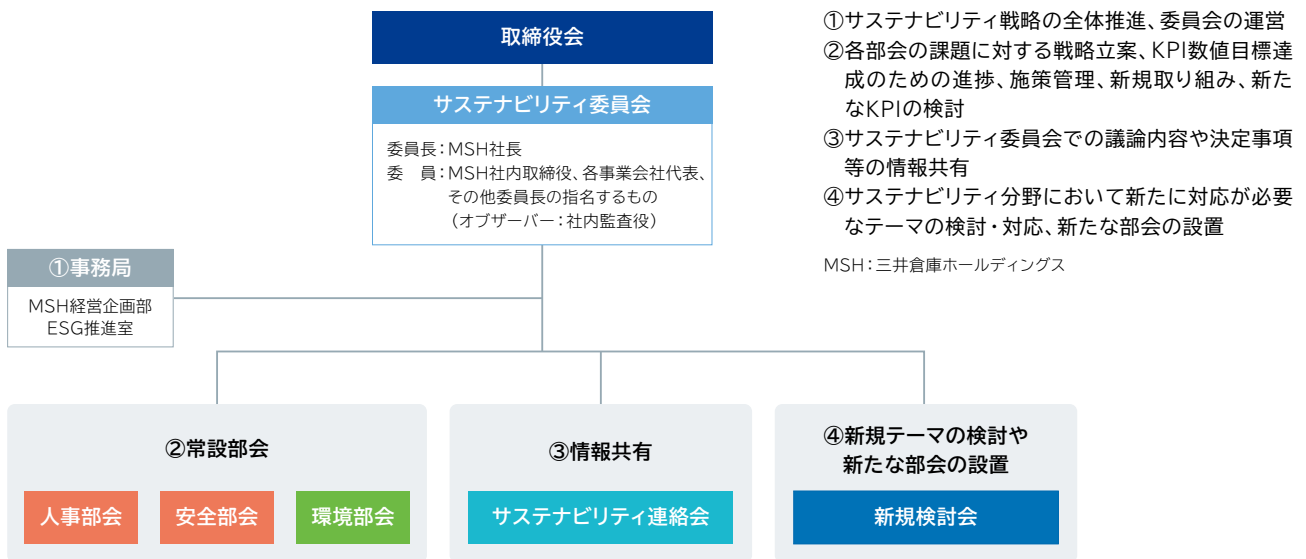
2022年7月より、取締役 (社外取締役を除く) が、株価変動のメリットとリスクについて株主と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として、譲渡制限付株式を割り当てる報酬制度を導入しています。

株式報酬制度の概要

- 役位に応じた基準額 (常勤取締役の報酬額を基準数値として定め、当該基準数値に対して役職等に応じた一定の係数を乗じて個人別の報酬の算定基礎とするもの) の10%相当額にあたる譲渡制限付株式を株式報酬として支給する。
- 株式報酬は、当社の定める株式報酬額の総額を毎年一定の時期に支給する。

サステナビリティ推進体制

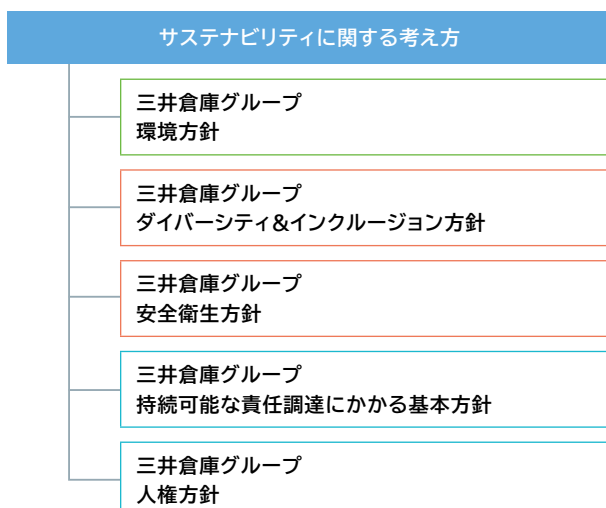
当社グループでは、持続可能な社会の実現とともに、当社グループの企業価値を向上させるべくサステナビリティ経営を推進しています。2019年に「SDGs推進プロジェクト」を発足し、「SDGs推進会議」を定期的に開催していましたが、サステナビリティ経営の推進体制強化の目的から、2021年10月に「サステナビリティ委員会」を設置しました。当委員会では、当社社長を委員長とし、サステナビリティに関する戦略・方針の検討の他、マテリアリティや目標KPIに向けた取り組みの実行・管理を行い、取締役会への報告を通じて、取締役会の意見や助言を取り組みに反映し、監督する体制としています。



サステナビリティ委員会のテーマ

- 第1回(22年2月): 委員会の運営方針、各部会(人事・安全・環境)の活動方針、TCFD対応方針、ビジネスと人権の概要
- 第2回(22年7月): TCFDへの具体的対応、ビジネスと人権に関する活動進捗

サステナビリティに関する各種方針



当社グループでは「サステナビリティに関する考え方」を各方針の上位概念として位置づけ、それぞれの方針に沿って取り組みを推進しています。2022年7月には、三井倉庫グループにおける人権の尊重に関する考え方を明確にするため、「三井倉庫グループ人権方針」を新たに策定しました。今後も各方針に沿って、サステナビリティに関する取り組みを推進していきます。

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

当社は、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、政策保有株式を保有する方針とし、保有意義の妥当性の検証については毎年定期的に取り締役に報告しています。保有意義の妥当性の検証については、個別に保有目的や資本コスト等の観点から定性・定量的に検証を行い、適宜縮減の取り組みも進めています。

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

グループ・ガバナンス

当社は、グループ・ガバナンスに関する方針を定め、当社グループにおいて各社が負うべき責任及び権限を明確にしています。

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

コンプライアンス

法令遵守体制の強化を図るため、コンプライアンス委員会を設置し、四半期毎に「コンプライアンス委員会」を開催しています。また、事業会社担当が出席する「コンプライアンス・リスク管理連絡会」を毎月開催し、各社が適切にコンプライアンスを遵守できるよう、組織体制を整備しています。法令遵守の実態を継続的かつ多面的に調査し、活動の成果を検証し、翌年に向けたコンプライアンス違反リスクの予防体制を構築するなど、法令遵守体制の改善に努めるとともに、毎年グループ全社にコンプライアンス研修及び意識調査を実施し、グループ全体のコンプライアンス意識の向上を図っています。

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



MSH: 三井倉庫ホールディングス

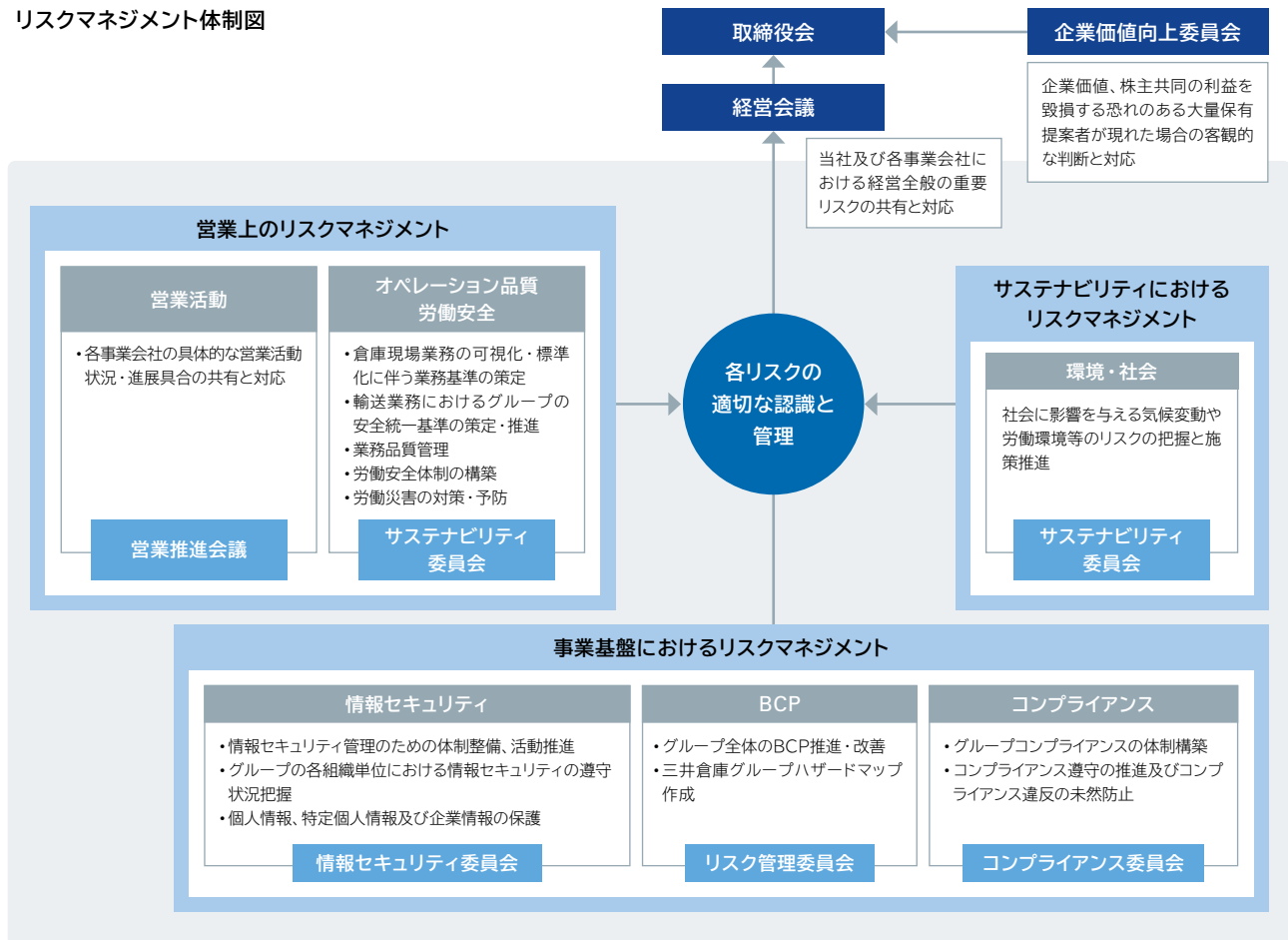
リスクマネジメント

当社グループの事業活動におけるリスクの認識とその管理に関する基本的事項を「リスク管理規程」に定め、四半期ごとに「リスク管理委員会」を開催してリスク管理の改善、強化に努めています。当社及び主要なグループ会社のリスク管理責任者からなる「リスク管理委員会」では、グループ全体のリスク管理の状況を審議し、基本的な対応事項、方針等を定めています。コンプライアンス、人権、環境、災害、品質、財務、経理、情報セキュリティ等に係る個別のリスクについては、それぞれのリスク管理を担当する当社グループ各社の部署にて、規則、ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成、配布等を行うものとし、当社

グループの横断的なリスク評価及び対応の推進は当社リスク管理部が行うものとしています。

リスク管理部（15名、うちリスク管理専任4名）では、コンプライアンス責任者であるリスク管理掌取締役の監督のもと、企業リスクの発生予防、万一発生した場合に備えた対応マニュアルの整備・更新を行い、企業リスクの軽減に努めています。具体的には、事前にリストアップされた企業リスクの中から、リスク管理委員会で決定した優先順位の高いリスクを対象に、リスク管理部が中心となって、関連する各執行部門と共同して対応マニュアルの整備、予防策の実施状況の検証を行い、その結果を全社で共有するとともに、常に見直しを行っています。

リスクマネジメント体制図



事業等のリスク

当社グループは、日本、北米、欧州、北東アジア、東南アジアを中心に物流事業を行うとともに日本において不動産事業を行っています。投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項は、右記の通りです。なお、有価証券報告書提出日（2022年6月23日）において当社グループが判断したものであり、事業等のリスク一覧は当社グループに関する全てのリスクを列挙したものではありません。

事業等のリスク一覧

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

取締役及び監査役

2022年7月1日現在

取締役

古賀 博文

代表取締役社長
グループCEO 兼 取締役会議長
(兼) 三井倉庫
エクスプレス株式会社
代表取締役会長
(兼) 三井倉庫トランスポート
株式会社 代表取締役会長



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

中山 信夫

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



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

木納 裕

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



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

郷原 健

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



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

糸居 祐二

取締役上級執行役員
情報システム管掌



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

桐山 智明

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



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

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

社外取締役

中野 泰三郎

社外取締役



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

平井 孝志

社外取締役



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

菊地 麻緒子

社外取締役



1992年	4月	法務省検察庁 検察官任官
1999年	3月	日本及びニューヨーク州 弁護士登録 長島・大野法律事務所（現 長島・大野・常松法律事務所）入所
2004年	4月	公正取引委員会事務総局入局
2010年	6月	ボーダフォン株式会社（現 ソフトバンク株式会社） 業務執行役員 CCO
2014年	4月	日本マイクロソフト株式会社 執行役
2016年	6月	当社常勤社外監査役
2020年	6月	当社社外取締役、現在に至る 株式会社KADOKAWA 社外監査役
2020年	7月	日立建機株式会社 社外取締役、現在に至る

監査役

石田 幸男

常任監査役
（兼）三井倉庫株式会社監査役

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

宮下 紀夫

監査役
（兼）三井倉庫ロジスティクス株式会社
監査役
（兼）三井倉庫サプライチェーン
ソリューション株式会社
監査役

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

社外監査役

須藤 修

社外監査役



1980年	4月	弁護士登録 東京八重洲法律事務所入所
1999年	4月	須藤・高井法律事務所 開設 パートナー
2011年	6月	当社社外監査役、現在に至る
2016年	5月	須藤総合法律事務所 開設 パートナー、現在に至る

小澤 元秀

社外監査役

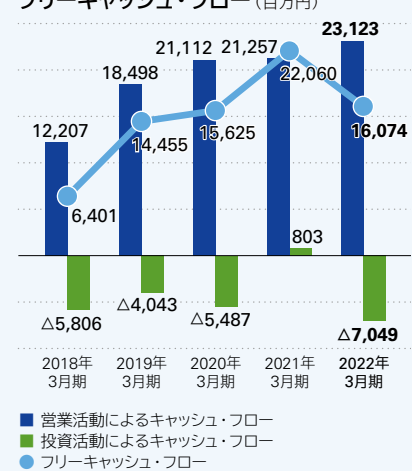


1977年	10月	クーパース・アンド・ライブランド会計事務所 入所
1996年	8月	監査法人中央会計事務所 代表社員
2006年	9月	あらた監査法人 代表社員
2013年	6月	当社社外監査役、現在に至る

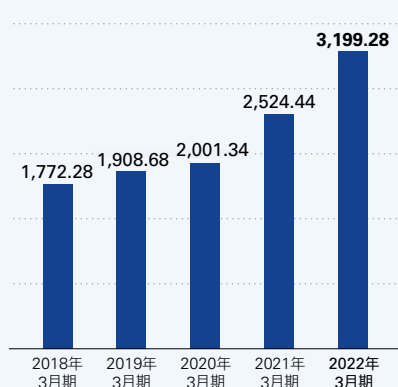
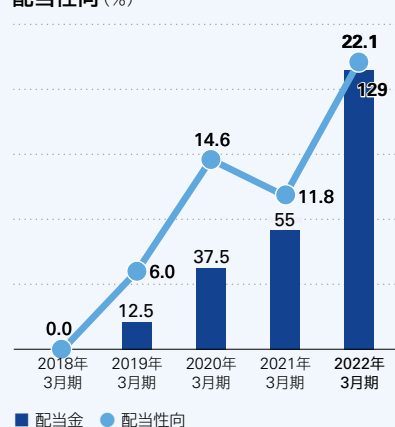
財務・非財務データハイライト

財務データ

営業収益 (百万円)

営業利益 (百万円) /
営業収益営業利益率 (%)親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円) /
ROE (%)有利子負債残高 (百万円) /
ネットD/Eレシオ (倍)純資産 (百万円) /
自己資本比率 (%)営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円) /
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円) /
フリーキャッシュ・フロー (百万円)

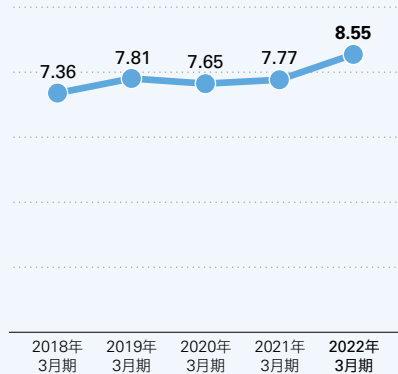
1株当たり純資産額 (円)

1株当たり配当金 (円) /
配当性向 (%)

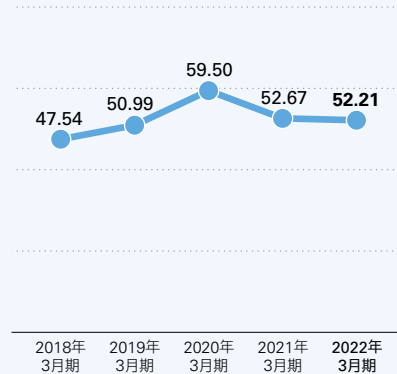
非財務データ

社会データ

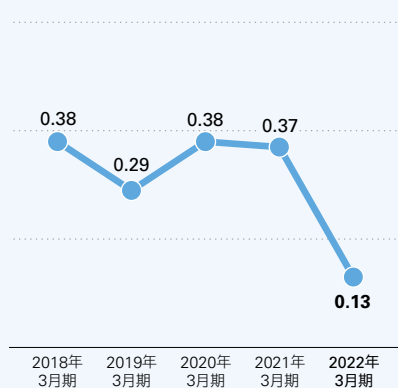
女性管理職比率(%)



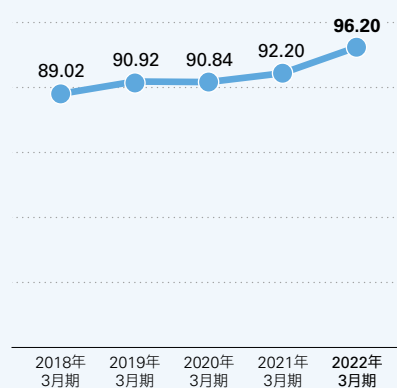
有給休暇取得率(%)

女性育児休業取得率(%) /
男性育児休業取得率(%)

欠勤率(%)

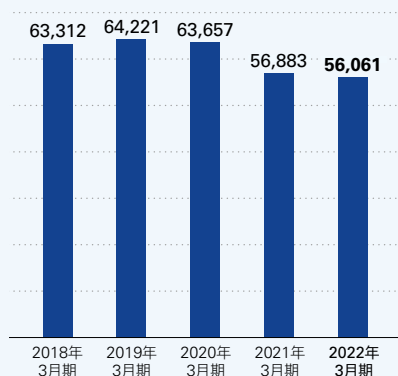


健康診断受診率(%)

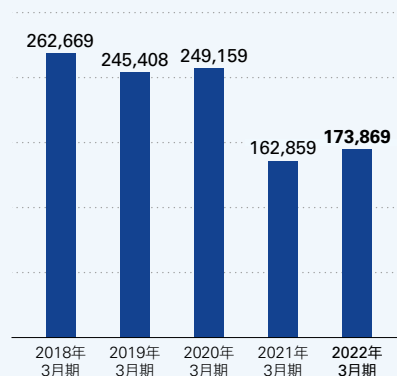
労働災害発生日数率 /
労働災害発生強度率

※社会データの対象範囲は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となります。

環境データ

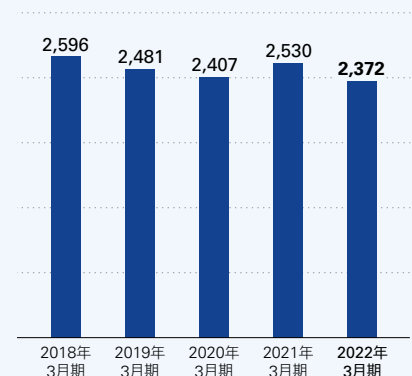
CO₂排出量 (Scope1+2) (t-CO₂)

※CO₂排出量は、省エネルギー法の三井倉庫ホールディングス、三井倉庫、三井倉庫ロジスティクス、丸協運輸（大阪）、丸協運輸（愛媛）の「定期報告書」の数値に基づいています。

水使用量 (m³)

※水使用量は三井倉庫ホールディングス及び三井倉庫を対象範囲としています。

廃棄物排出量 (t)



※廃棄物排出量は三井倉庫でグリーン経営認証を取得している拠点を対象範囲としています。

5年間の連結財務データ

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

(単位：百万円)

		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
損益状況(会計年度)	営業収益	233,243	241,852	241,080	253,559	301,022
	物流事業	224,842	233,404	231,982	244,645	292,213
	不動産事業	9,155	9,170	9,833	9,621	9,574
	セグメント間取引消去	△755	△721	△736	△706	△765
	営業原価	206,071	211,513	211,058	218,094	256,743
	営業総利益	27,171	30,339	30,022	35,465	44,278
	販売費及び一般管理費	20,175	18,352	18,213	17,804	18,338
	営業利益	6,996	11,986	11,808	17,661	25,939
	税金等調整前当期純利益	8,142	9,848	10,973	19,040	25,553
	親会社株主に帰属する当期純利益	4,406	5,190	6,395	11,549	14,503
	ROE(%)	10.7	11.4	13.2	20.5	20.4
財政状態(会計年度末)	純資産	48,396	52,243	54,842	68,529	88,631
	総資産	262,735	252,078	239,309	238,371	258,297
	有利子負債残高	157,604	142,471	127,101	107,879	93,996
	ネットD/Eレシオ(倍)	2.99	2.51	2.12	1.35	0.89
	自己資本比率(%)	16.8	18.8	20.8	26.3	30.8
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	12,207	18,498	21,112	21,257	23,123
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,806	△4,043	△5,487	803	△7,049
	フリーキャッシュ・フロー	6,401	14,455	15,625	22,060	16,074
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,180	△16,618	△16,746	△21,683	△17,218
1株当たり情報	当期純利益(円)	177.42	208.99	257.50	465.01	583.98
	純資産額(円)	1,772.28	1,908.68	2,001.34	2,524.44	3,199.28
	配当金(円)	—	12.5	37.5	55.0	129.0
	配当性向(%)	—	6.0	14.6	11.8	22.1
株価関連情報	株価収益率(倍)	9.5	8.7	5.4	4.7	4.3
	株主総利回り(%)	101.8	110.5	87.3	136.9	165.4
	(比較指標)(%)	(109.7)	(114.6)	(95.0)	(126.8)	(140.1)

- (注) 1. 営業収益には、消費税等は含まれておりません。
2. 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、2019年3月期会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。
3. 当社は、2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っております。2018年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産額、1株当たり配当金を算定しております。
4. 2018年3月期の1株当たり配当金については、無配のため記載しておりません。
5. 「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月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。
6. 株主総利回りの比較指標は、TOPIX業種別株価指数の運輸・倉庫関連業(配当込み)となります。

5年間の非財務データ

社会における主要データ

	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
従業員数（男女／臨時従業員含む）（人）	1,827	1,825	1,823	1,893	1,842
新卒採用者合計（男女）（人）	43	43	62	50	49
女性管理職比率（％）	7.36	7.81	7.65	7.77	8.55
障がい者雇用率（％）	1.15	1.72	1.96	2.19	1.83
従業員の時間外労働比率（％）	17.82	17.41	16.99	16.35	18.31
有給休暇取得率（％）	47.54	50.99	59.50	52.67	52.21
育児休業取得率（男性）（％）	0.00	1.89	6.12	13.89	51.28
育児休業取得率（女性）（％）	100.0	100.0	100.0	100.0	96.77
育児休業復職率（％）	100.0	92.86	96.67	100.0	97.56
欠勤率（％）	0.38	0.29	0.38	0.37	0.13
健康診断受診率（％）	89.02	90.92	90.84	92.20	96.20
労働災害件数（件）	1	1	1	4	1
労働災害発生度数率	0.28	0.00	0.00	0.82	0.00
労働災害発生強度率	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00

※労働環境における主要データの対象範囲は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となります。

※2018年3月期から2021年3月期の育児休業取得率（男女）については、厚生労働省雇用環境・均等局「令和2年度雇用均等基本調査」にかかる定義に準拠しており、2018年3月期から当該基準を遡って適用した後の数値となります。また、2022年3月期より、男性育児休業取得率については、「育児・介護休業法の改正」に伴い、令和5年4月1日に施行される「育児休業取得率の公表」の計算式を用いて算出しています。

※労働災害発生度数率及び労働災害発生強度率については、定義の見直しにより、2018年3月期から当該基準を遡って算出しています。

環境における主要データ

	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
エネルギー使用量（原油換算）（kl）	30,089	30,611	30,463	28,207	27,861
電気（千kWh）	75,747	73,742	73,881	69,317	69,097
揮発油（kl）	257	244	175	151	124
重油（kl）	2	2	2	12	3
軽油（kl）	9,050	10,167	10,161	9,472	9,229
石油ガス（t）	93	82	94	68	52
都市ガス（千m ² ）	460	442	418	333	341
温水（GJ）	2,346	1,916	1,829	1,710	3,898
冷水（GJ）	50,246	52,074	47,826	32,946	29,072
CO ₂ 排出量（Scope1）（t-CO ₂ ）	25,334	28,070	27,930	25,857	25,048
CO ₂ 排出量（Scope2）（t-CO ₂ ）	37,978	36,151	35,727	31,026	31,013
再生可能エネルギー発電量（kWh）	1,313,972	1,322,426	1,298,858	1,220,879	1,691,326
内 自家消費量（kWh）	—	—	—	—	416,448
水使用量（m ³ ）	262,669	245,408	249,159	162,859	173,869
廃棄物排出量（t）	2,596	2,481	2,407	2,530	2,372

※エネルギー使用量、CO₂排出量は、省エネルギー法の三井倉庫ホールディングス、三井倉庫、三井倉庫ロジスティクス、丸協運輸（大阪）、丸協運輸（愛媛）の「定期報告書」の数値に基づいています。灯油に関しては、四捨五入して1kl未満であるため、内訳に記載しておりません。（エネルギー使用量、CO₂排出量には計上済。）

※再生可能エネルギー発電量と水使用量については三井倉庫ホールディングス及び三井倉庫を対象範囲とし、廃棄物排出量については三井倉庫でグリーン経営認証を取得している拠点を対象範囲としています。

連結財務諸表

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

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
資産の部			
流動資産	57,803	63,407	77,354
現金及び預金	21,872	23,225	23,109
受取手形、営業未収金	29,447	32,402	—
受取手形、営業未収金及び契約資産	—	—	41,155
たな卸資産	697	843	2,045
その他	5,927	6,991	11,112
貸倒引当金	△141	△55	△67
固定資産	181,506	174,964	180,942
有形固定資産	137,394	136,258	139,493
無形固定資産	11,514	8,289	8,700
投資その他の資産	32,596	30,415	32,748
資産合計	239,309	238,371	258,297
負債の部			
流動負債	67,183	63,715	65,441
支払手形及び営業未払金	16,875	18,367	22,604
短期借入金	2,456	6,440	2,049
1年内返済予定の長期借入金	15,493	12,168	9,630
リース債務	—※	779	1,223
1年内償還予定の社債	10,000	—	—
未払法人税等	2,802	5,427	4,631
賞与引当金	3,074	3,467	3,863
その他	16,480	17,063	21,440
固定負債	117,283	106,126	104,224
社債	25,000	25,000	25,000
長期借入金	74,150	64,270	57,317
リース債務	—※	1,033	4,174
繰延税金負債	5,658	4,434	4,780
退職給付に係る負債	6,516	6,630	6,562
その他	5,956	4,757	6,388
負債合計	184,467	169,842	169,666
純資産の部			
株主資本	46,125	56,444	69,298
資本金	11,100	11,100	11,100
資本剰余金	5,536	5,548	5,548
利益剰余金	29,591	39,898	52,752
自己株式	△103	△103	△103
その他の包括利益累計額	3,580	6,253	10,159
その他有価証券評価差額金	5,205	3,852	3,568
繰延ヘッジ損益	0	0	2
為替換算調整勘定	△1,809	1,036	4,665
退職給付に係る調整累計額	184	1,364	1,924
非支配株主持分	5,136	5,831	9,172
純資産合計	54,842	68,529	88,631
負債純資産合計	239,309	238,371	258,297

※2020年3月期におけるリース債務は「流動負債」及び「固定負債」の「その他」に含まれています。

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
営業収益	241,080	253,559	301,022
倉庫保管料	33,980	35,500	35,037
倉庫荷役料	28,973	31,090	31,603
港湾作業料	17,616	15,720	17,019
運送収入	110,141	123,359	164,367
不動産収入	9,097	8,914	8,808
その他	41,270	38,974	44,185
営業原価	211,058	218,094	256,743
営業総利益	30,022	35,465	44,278
販売費及び一般管理費	18,213	17,804	18,338
営業利益	11,808	17,661	25,939
営業外収益	1,180	1,599	1,316
営業外費用	2,457	2,019	1,702
経常利益	10,531	17,240	25,553
特別利益	807	5,683	—
特別損失	365	3,883	—
税金等調整前当期純利益	10,973	19,040	25,553
法人税等	3,801	6,530	7,437
当期純利益	7,171	12,510	18,115
非支配株主に帰属する当期純利益	776	961	3,611
親会社株主に帰属する当期純利益	6,395	11,549	14,503

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
当期純利益	7,171	12,510	18,115
その他の包括利益	△3,869	3,125	4,351
その他有価証券評価差額金	△855	△1,352	△284
繰延ヘッジ損益	0	0	2
為替換算調整勘定	△2,171	2,875	3,454
退職給付に係る調整額	△547	1,183	564
持分法適用会社に対する持分相当額	△295	418	614
包括利益	3,302	15,635	22,467
親会社株主に係る包括利益	2,850	14,221	18,410
非支配株主に係る包括利益	451	1,413	4,057

連結財務諸表

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

連結株主資本等変動計算書

2020年3月期

(単位：百万円)

	株主資本					その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期首残高	11,100	5,464	23,816	△102	40,279	7,125	4,838	52,243
当期変動額								
剰余金の配当	—	—	△620	—	△620	—	—	△620
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	6,395	—	6,395	—	—	6,395
自己株式の取得	—	—	—	△0	△0	—	—	△0
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	71	—	—	71	—	—	71
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	—	—	—	—	—	△3,544	298	△3,246
当期変動額合計	—	71	5,774	△0	5,845	△3,544	298	2,599
当期末残高	11,100	5,536	29,591	△103	46,125	3,580	5,136	54,842

2021年3月期

(単位：百万円)

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

2022年3月期

(単位：百万円)

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

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	10,973	19,040	25,553
減価償却費	8,366	8,783	8,721
のれん償却額	1,078	1,053	720
減損損失	—	3,407	—
移転補償金	△711	—	—
貸倒引当金の増減額(△は減少)	273	△251	43
賞与引当金の増減額(△は減少)	18	454	363
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	73	102	△90
受取利息及び受取配当金	△647	△562	△433
支払利息	1,169	969	859
持分法による投資損益(△は益)	△94	△148	△271
有形固定資産売却損益(△は益)	△69	24	△20
固定資産除却損	229	136	135
投資有価証券売却損益(△は益)	—	△5,487	△32
関係会社株式売却損益(△は益)	—	471	—
投資有価証券評価損益(△は益)	37	—	—
売上債権の増減額(△は増加)	1,772	△4,500	△7,835
仕入債務の増減額(△は減少)	△171	2,568	3,743
その他	758	777	2,742
小計	23,055	26,840	34,198
利息及び配当金の受取額	763	679	621
利息の支払額	△1,203	△1,002	△854
補償金の受取額	711	—	—
法人税等の支払額	△2,213	△5,260	△10,842
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,112	21,257	23,123
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	△4,700	△6,791	△5,411
有形固定資産の売却による収入	131	176	72
無形固定資産の取得による支出	△1,030	△1,206	△1,850
無形固定資産の売却による収入	4	3	3
投資有価証券の取得による支出	△22	△123	△122
投資有価証券の売却による収入	—	7,388	47
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	1,094	—
関係会社株式の売却による収入	—	117	—
貸付けによる支出	△15	△12	△26
貸付金の回収による収入	13	157	21
定期預金の預入による支出	△185	△186	△1
定期預金の払戻による収入	318	184	217
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,487	803	△7,049
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入れによる収入	11,712	45,500	116,023
短期借入金の返済による支出	△11,100	△41,316	△120,500
長期借入れによる収入	3,291	3,357	3,501
長期借入金の返済による支出	△14,094	△16,509	△13,095
社債の発行による収入	5,000	—	—
社債の償還による支出	△10,000	△10,000	—
非支配株主への払戻による支出	△39	—	—
配当金の支払額	△620	△1,241	△1,614
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△200	—
その他	△896	△1,271	△1,532
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,746	△21,683	△17,218
現金及び現金同等物に係る換算差額	△503	960	1,249
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,624	1,338	104
現金及び現金同等物の期首残高	23,004	21,380	22,718
現金及び現金同等物の期末残高	21,380	22,718	22,822

グループ・ネットワーク

2022年3月31日現在

三井倉庫株式会社……………東京		倉庫保管、港湾運送、海外物流
三井倉庫九州株式会社……………福岡	Noble Business International Ltd.……………香港	
三井倉庫ビジネスパートナーズ株式会社……………東京	三倉（天津）有限公司……………中国	
アイエムエクスプレス株式会社……………東京	Mitsui-Soko (Taiwan) Co., Ltd.……………台湾	
三倉株式会社……………東京	Mitsui-Soko (Korea) Co., Ltd.……………韓国	
東港丸楽海運株式会社……………神奈川	Mitsui-Soko (Singapore) Pte. Ltd.……………シンガポール	
サンソー港運株式会社……………愛知	Mitsui-Soko Southeast Asia Pte. Ltd.……………シンガポール	
三興陸運株式会社……………愛知	Mitsui-Soko Vietnam Co., Ltd.……………ベトナム	
三栄株式会社……………三重	Mitsui-Soko (Thailand) Co., Ltd.……………タイ	
株式会社ミツノリ……………福井	Mitsui-Soko (Chiangmai) Co., Ltd.……………タイ	
三井倉庫港運株式会社……………大阪	Mits Logistics (Thailand) Co., Ltd.……………タイ	
株式会社サンユーサービス……………大阪	Mits Transport (Thailand) Co., Ltd.……………タイ	
神戸サンソー港運株式会社……………兵庫	MS North Star Logistics Co., Ltd.……………タイ	
株式会社サン・トランスポート……………兵庫	Mitsui-Soko (Malaysia) Sdn. Bhd.……………マレーシア	
エムケイサービス株式会社……………兵庫	Mitsui-Soko Agencies (Malaysia) Sdn. Bhd.……………マレーシア	
井友港運株式会社……………福岡	Integrated Mits Sdn. Bhd.……………マレーシア	
博多三倉物流株式会社……………福岡	PT Mitsui-Soko Indonesia……………インドネシア	
那覇国際コンテナターミナル株式会社……………沖縄	Mitsui-Soko (U.S.A.) Inc.……………アメリカ	
三井倉庫NEA株式会社……………東京	Mitsui-Soko (Americas) Inc.……………アメリカ	
三井倉庫（中国）投資有限公司……………中国	Mitsui-Soko (Mexico) S.A. de C.V.……………メキシコ	
Mitsui-Soko International Pte. Ltd.……………シンガポール	Mitsui-Soko (Europe) s.r.o.……………チェコ	
Mitex Logistics (Shanghai) Co., Ltd.……………中国	PST CLC, a.s.……………チェコ	
MSC Trading (Shanghai) Co., Ltd.……………中国	PST Hungary Kft.……………ハンガリー	
上海茗之意商貿有限公司……………中国	上海錦江三井倉庫国際物流有限公司※……………中国	
Mitex Shenzhen Logistics Co., Ltd.……………中国	南通新輪国際諸運有限公司※……………中国	
Mitex International (Hong Kong) Ltd.……………香港	AW Rostamani Logistics LLC※……………アラブ首長国連邦	
Mitex Multimodal Express Ltd.……………香港		
三井倉庫エクスプレス株式会社……………東京		航空貨物輸送
MSE CHINA (GUANGZHOU) CO., LTD.……………中国	MSE EUROPE TASIMACILIK, ORGANIZASYON,……………トルコ	
MSE EXPRESS AMERICA, INC.……………アメリカ	LOJISTIK LIMITED SIRKETI……………トルコ	
MSE EXPRESS MEXICO, S.A. DE C.V.……………メキシコ	MS EXPRESS SOUTH AFRICA (PTY) LTD.……………南アフリカ	
MSE do Brasil Logistica Ltda.……………ブラジル	MSE CHINA (BEIJING) CO., LTD.*……………中国	
MSE EXPRESS (THAILAND) CO., LTD.……………タイ	PT. PUNINAR MSE INDONESIA*……………インドネシア	
N.V. MSE EUROPE S.A.……………ベルギー	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		サードパーティーロジスティクス（3PL）
北海三井倉庫ロジスティクス株式会社……………北海道	株式会社コネクスト……………東京	
MSロジテクサービス株式会社……………大阪		
三井倉庫サプライチェーンソリューション株式会社……………東京		サプライチェーンマネジメント支援
ロジスティクスオペレーションサービス株式会社……………東京	MS Supply Chain Solutions (Malaysia) Sdn. Bhd.……………マレーシア	
MS Supply Chain Solutions (Thailand) Ltd.……………タイ		
三井倉庫トランスポート株式会社……………大阪		陸上貨物運送
丸協運輸株式会社（大阪）……………大阪	藤松運輸倉庫株式会社……………埼玉	
丸協運輸株式会社（愛媛）……………愛媛	丸協殖産株式会社……………大阪	
株式会社AMT……………愛媛	有限会社キワ・ゼネラルサービス……………和歌山	
丸協運輸有限会社……………福岡	上海丸協運輸有限公司……………中国	
丸協グループ協同組合……………大阪	張家港保税区丸協運輸貿易有限公司……………中国	
スワロー物流株式会社……………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

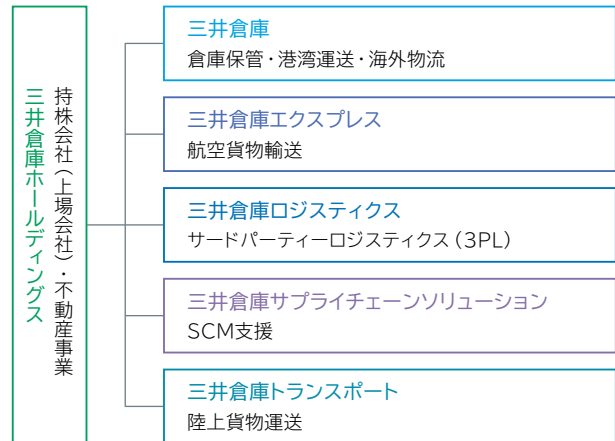
会社情報・株式情報

2022年3月31日現在

会社情報

■ 商 号	三井倉庫ホールディングス株式会社
■ 設 立	明治42年(1909年)10月11日
■ 本 社	東京都港区西新橋三丁目20番1号
■ 資本金	11,100百万円
■ 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79社 持分法適用関連会社6社
■ 従業員	8,172名(単体855名)
■ ホームページ	[グループコーポレートサイト] https://www.mitsui-soko.com [投資家情報サイト] https://msh.mitsui-soko.com/ir/

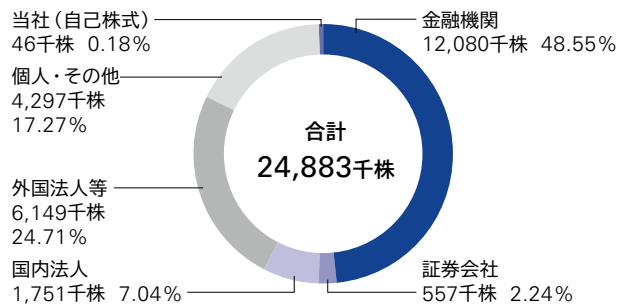
■ グループ体制図



株式情報

■ 発行可能株式総数	80,000,000株
■ 発行済株式総数	24,883,002株
■ 株主数	7,586名
■ 一単元の株式数	100株
■ 上場証券取引所	東京証券取引所
■ 証券コード	9302
■ 株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

■ 所有者別状況



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

■ 大株主の状況

株主名	株式数(千株)	出資比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,218	12.95
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,703	10.88
大樹生命保険株式会社	1,569	6.31
三井住友海上火災保険株式会社	1,401	5.64
株式会社三井住友銀行	696	2.80
三井倉庫グループ従業員持株会	540	2.17
株式会社竹中工務店	496	2.00
三井住友信託銀行株式会社	437	1.76
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	362	1.46
株式会社伊予銀行	325	1.31

※千株未満の株式数は切り捨てて表示しております。自己株式(46,684株)を控除して出資比率を算出し小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

■ ESG関連の外部評価(2022年9月現在)



2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

※MSCIによる三井倉庫ホールディングス株式会社のインデックス組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による三井倉庫ホールディングス株式会社への後援、推奨、または宣伝に相当するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックス名とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

三井倉庫ホールディングス

〒105-0003 東京都港区西新橋三丁目20番1号

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



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



2022.9A

Printed in Japan