

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めます。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っています。

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。