

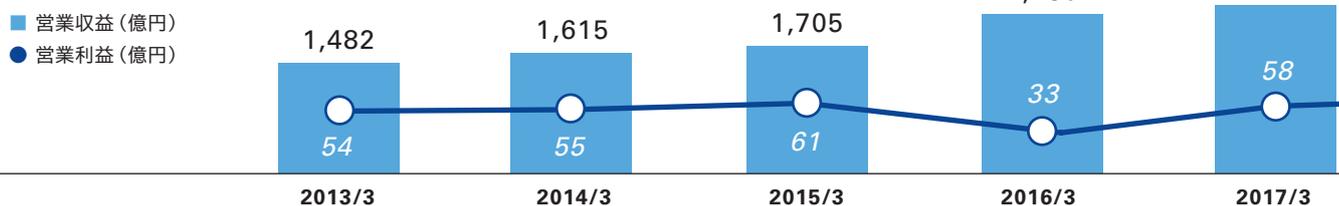
新中期経営計画 過去の中期経営計画の振り返り

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<p>[M&Aによる事業拡大]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>[設備投資による事業拡大]</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>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。</p>
	課題

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	<p>[反転期] 2018/3月期～2020/3月期</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>[持続的成長期] 2021/3月期～2022/3月期</p> <ul style="list-style-type: none"> 「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
	取り組み
課題	<ul style="list-style-type: none"> 利益成長の継続 時価総額の向上 急激な環境変化への対応 ESG経営の加速 「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

方針

ビジネスモデルの深化

企業風土改革

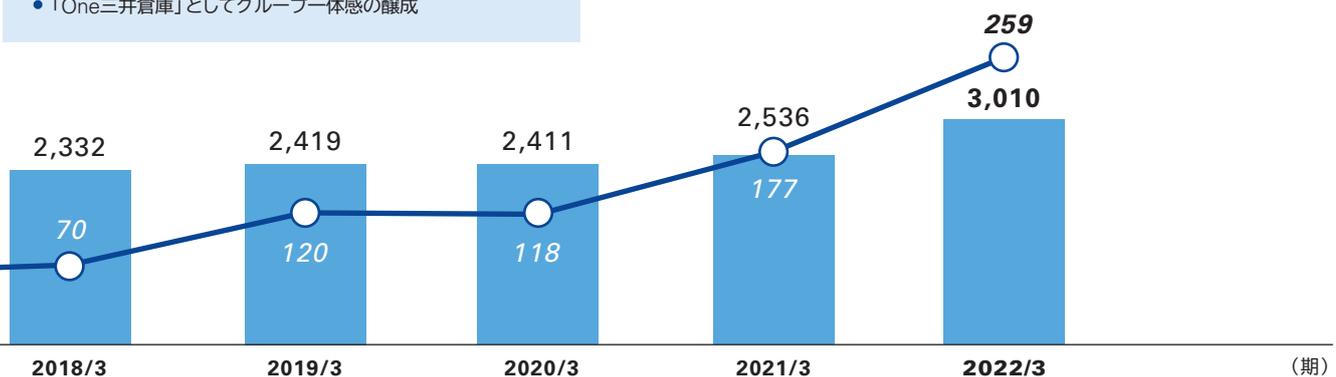
成長戦略

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

経営基盤を
固め新たな
成長フェーズへ



中期経営計画2022

Be the First-Call Company

～深化による攻勢～

「いつもも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー」という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

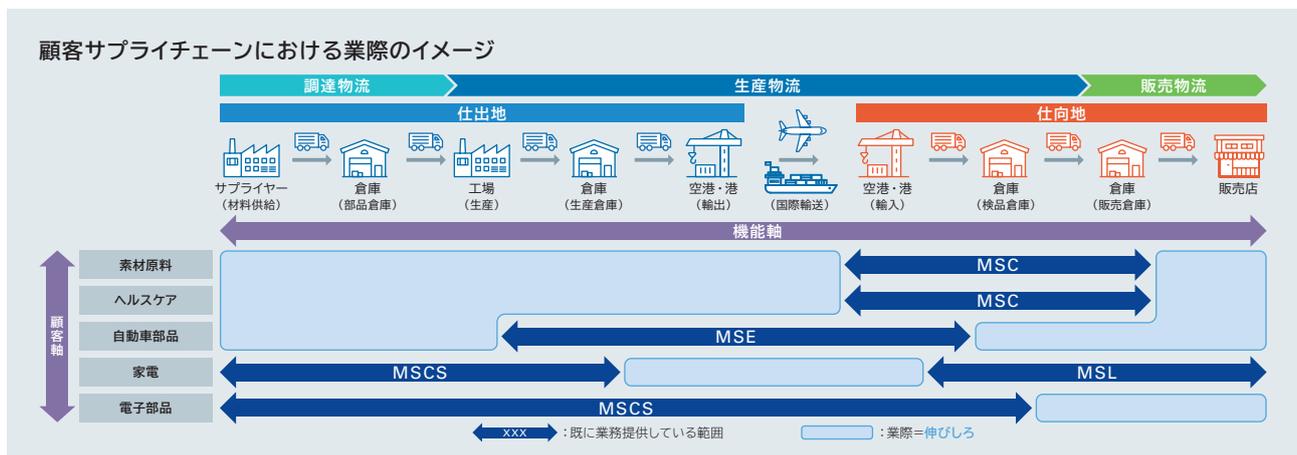
▶ P.45-46

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

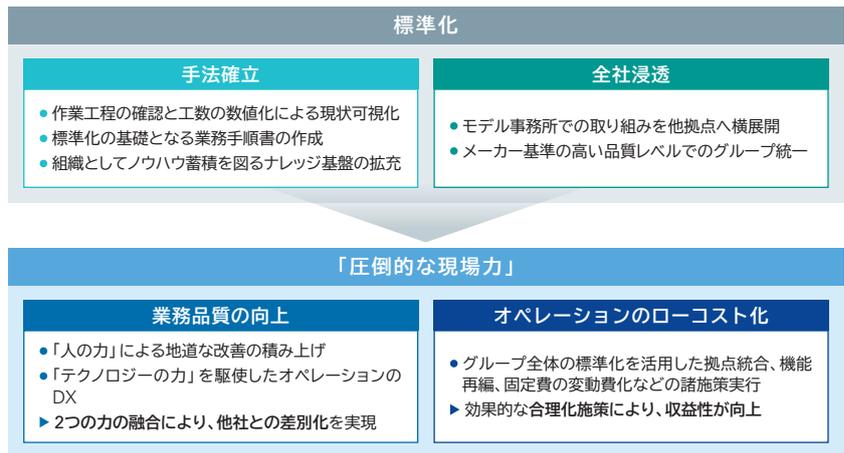
新中期経営計画 中期経営計画2022

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

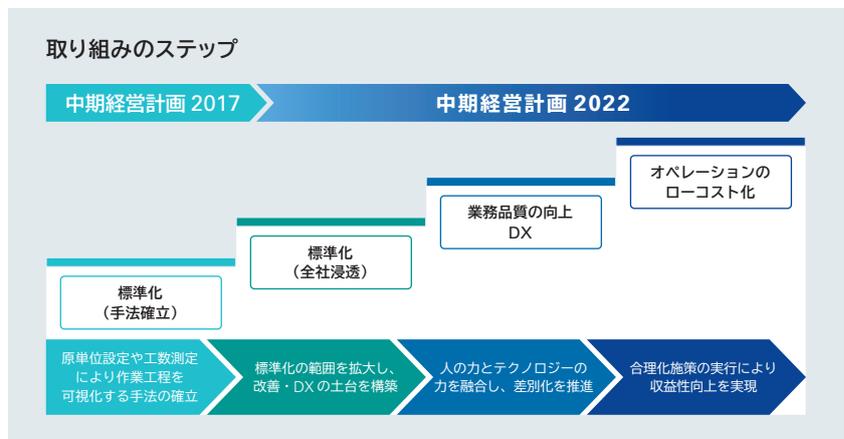
「圧倒的な現場力」を実現するには徹底した標準化が必要です。当社グループでは標準化の手法確立と全社浸透に取り組んでいます。そして、地道な改善を積み上げる「人の力」とAIやロボティクスによる「テクノロジーの力」を融合させることで、業務品質の向上および合理化施策による収益性向上を実現していきます。



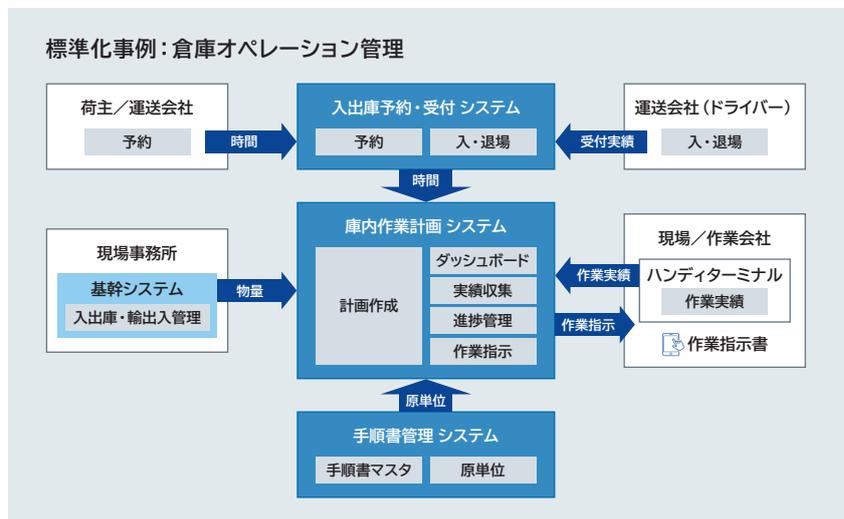
取り組みのステップ

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、デジタルイノベーション・デジタルイノベーションの推進により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。

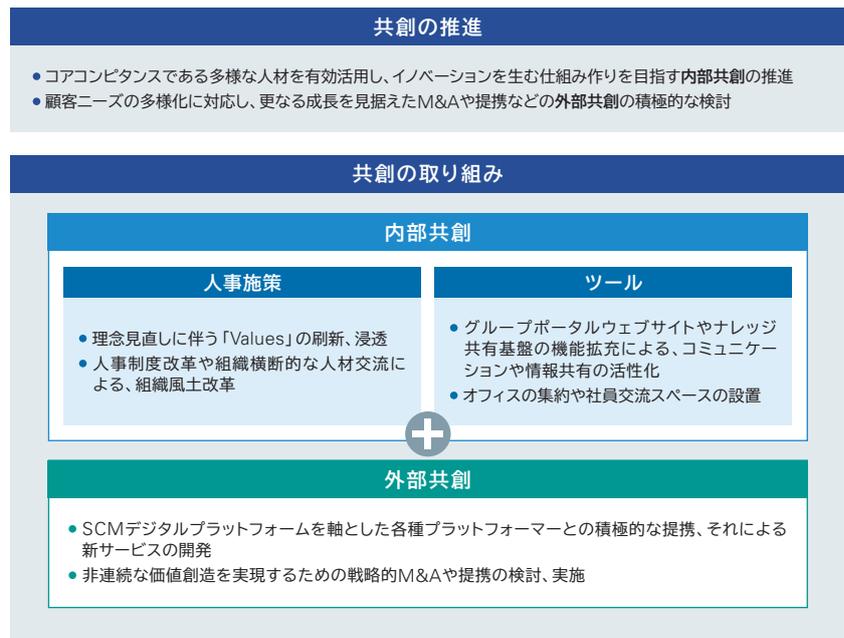
1. DX

[▶ 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。

新中期経営計画 CFOメッセージ

代表取締役専務取締役
最高財務責任者

中山信夫



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年間を“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

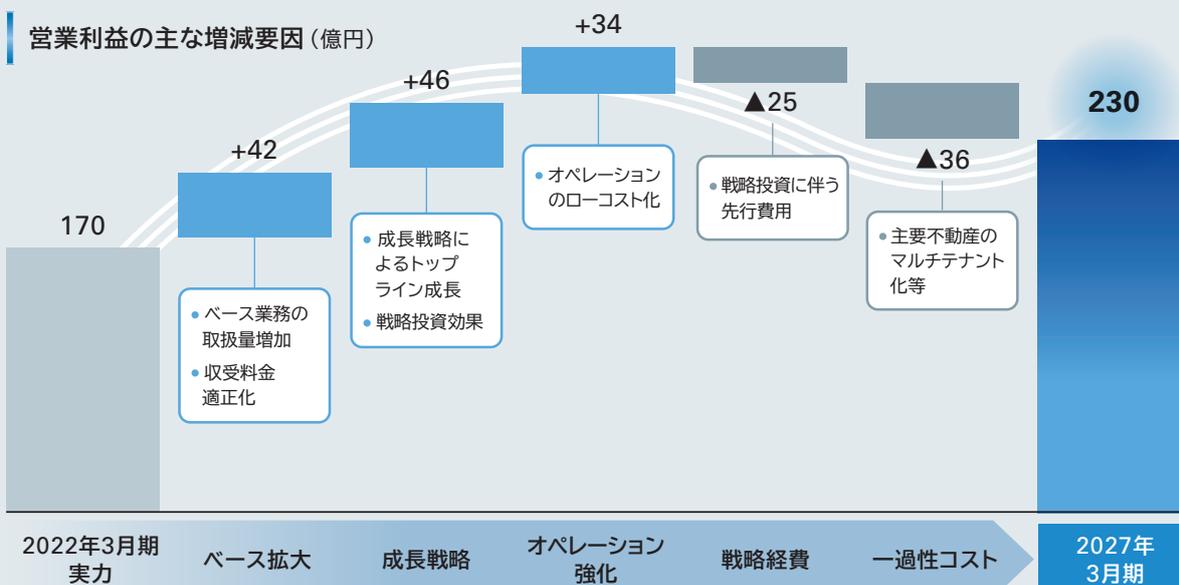
ワークなど当社グループの強みを生かし、環境変化に柔軟に対応しながら、さまざまなビジネスチャンスをものにしていきたいと考えています。

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。

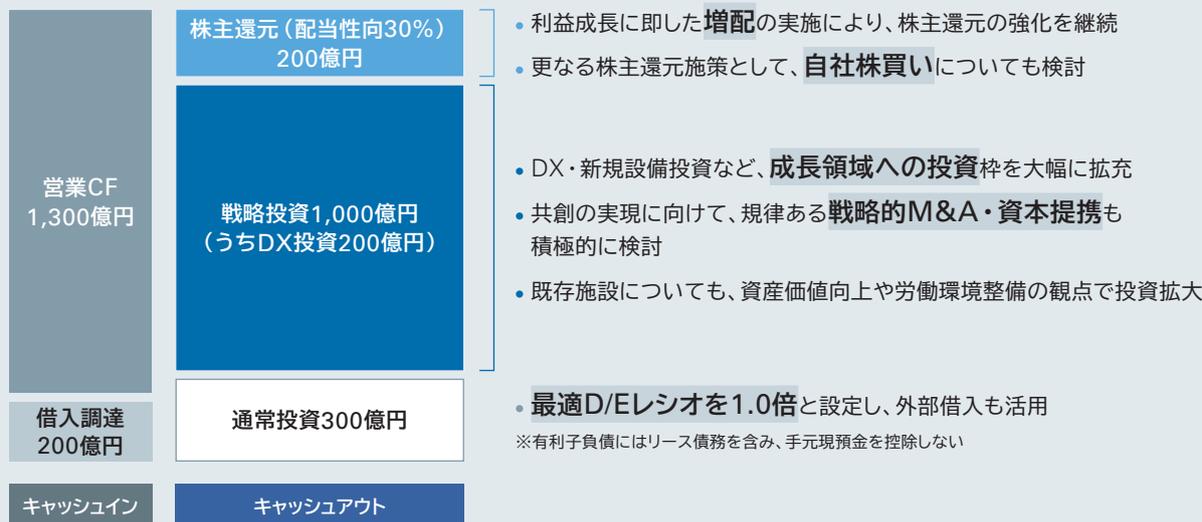
数値目標（億円）

	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	3,500
営業利益	58	259	170	230
営業CF	125	231	210	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、株主還元に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振り向け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とらえており、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、最適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。

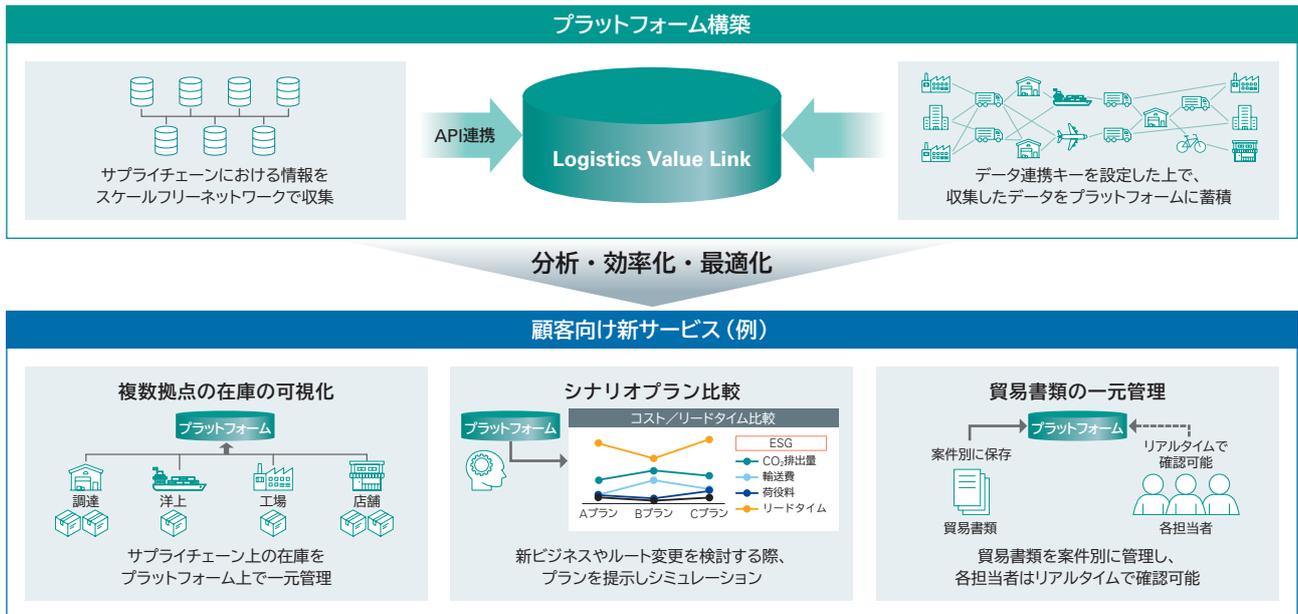
新中期経営計画 DX戦略

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。



1 顧客向けサービスの開発による事業の変革：攻めのDX

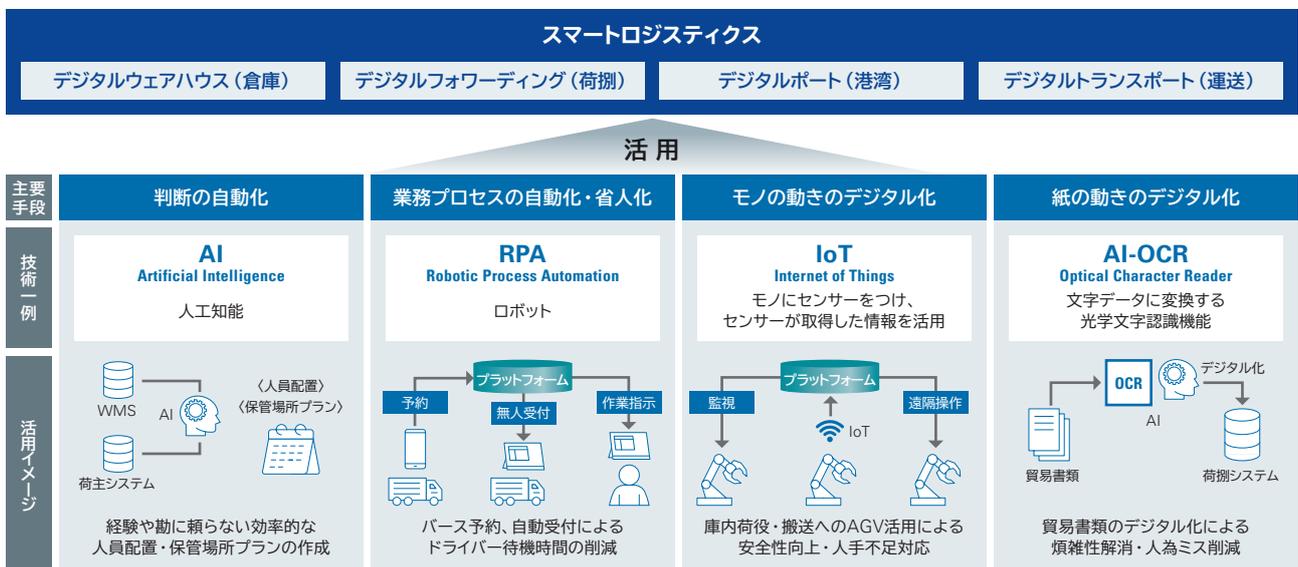
Logistics Value Linkに収集したSCM情報をデータ連携や拡張が可能な状態で蓄積し、お客様の物流課題を解決するマイクロサービス（アプリ）の開発を進めています。具体的には、サプライチェーンにある複数拠点の在庫の一元管理や最適拠点・ルートの提案、貿易実務の効率化等、お客様の利益および生産性向上に資するサービスを提供していきます。



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

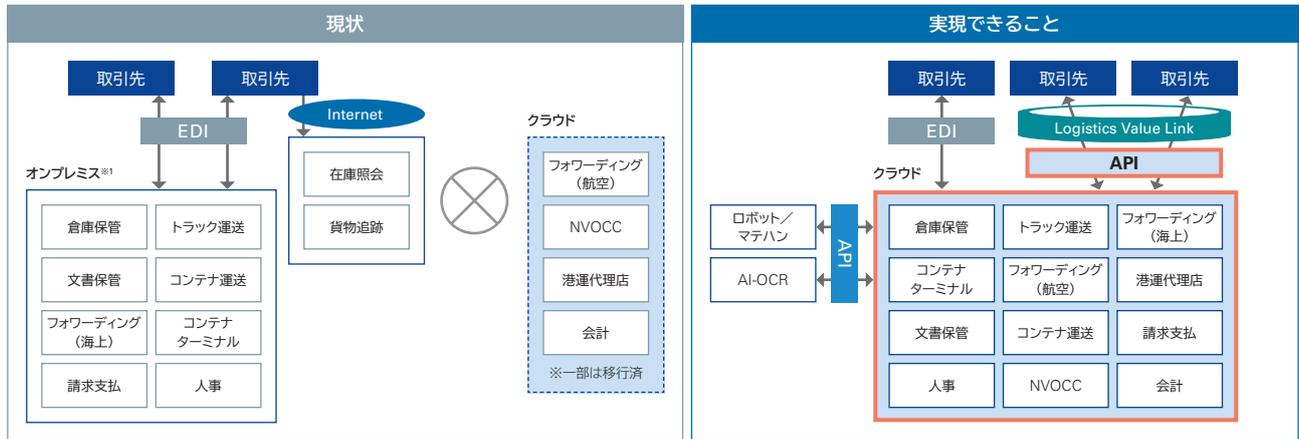
AIやRPA等の最新の技術の活用により、事務作業や判断の自動化、紙やモノの動きのデジタル化に取り組み、物流の様々な最適化を図るスマートロジスティクスへの対応を進めていきます。



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

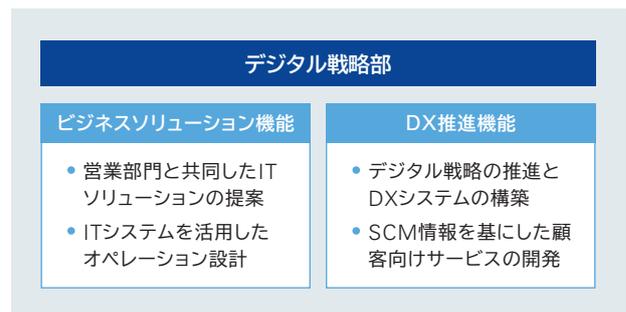
※2 DMZ: DeMilitarized Zoneの略。インターネットなどの外部ネットワークと社内ネットワークの中間につくられるネットワーク上のセグメント

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。

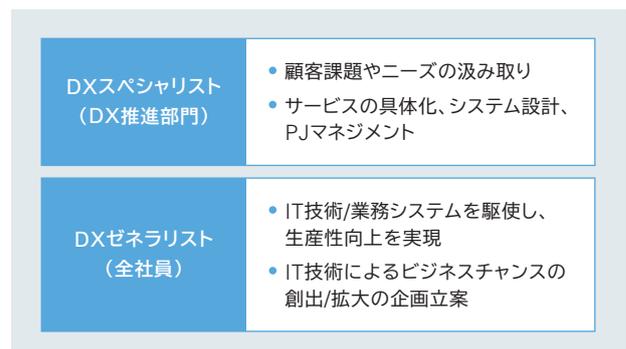
DX推進体制の構築

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	
中期経営計画 2022 成長戦略	グループ総合力結集によるトップライン成長	01 統合ソリューションサービスの拡大	●	●							
		02 サステナビリティ対応ビジネスの拡大	●	●	●	●			●	●	●
		03 業際の深掘		●							
	オペレーションの競争力強化	01 標準化の全社浸透	●	●		●					
		02 業務品質の向上	●	●		●					
		03 オペレーションのローコスト化	●	●		●					
	深化を支える経営基盤の構築	01 DX	●	●	●	●		●	●		
		02 共創			●			●	●		
		03 事業アセット	●			●			●	●	
		04 ESG	●			●	●	●	●	●	●

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・連携を定期的に行うとともに、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。



マテリアリティ 経済

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。

▶ 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GMPI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

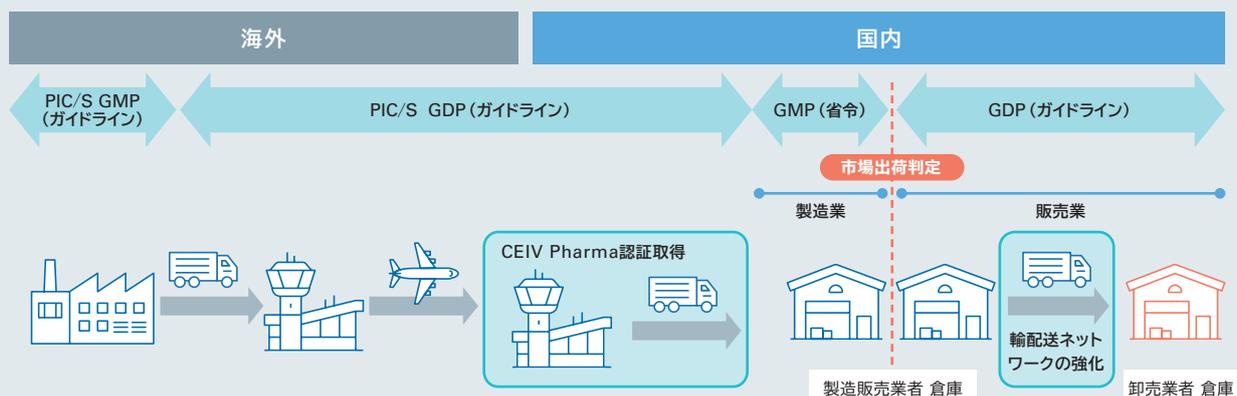
※2 GMP：医薬品等の製造管理及び品質管理の基準



※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。

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や、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。

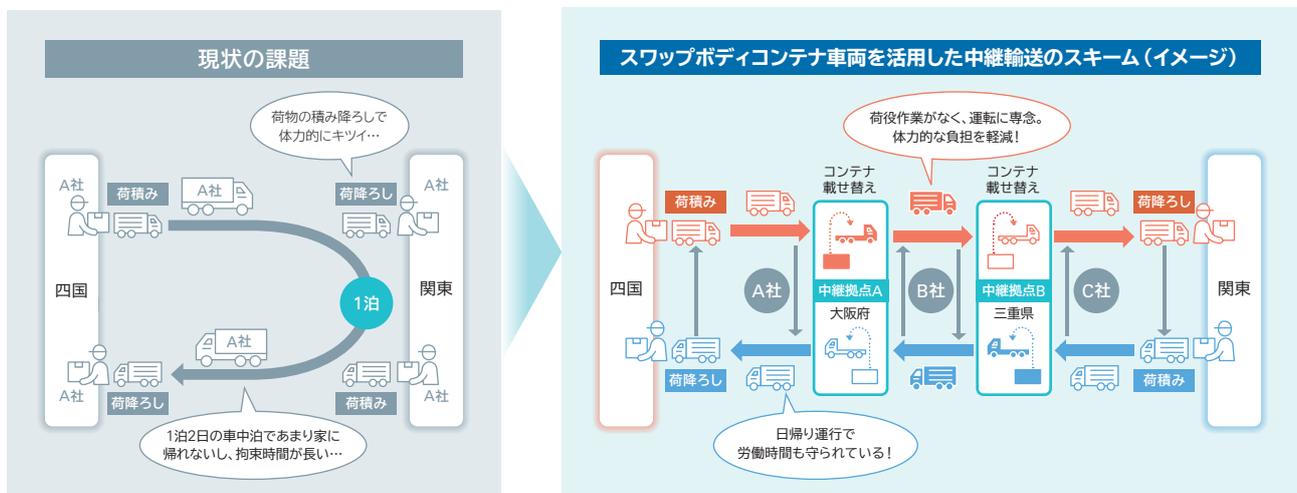
本実証実験により、荷主と運送事業者のマッチングやト

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ルが削減され、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。

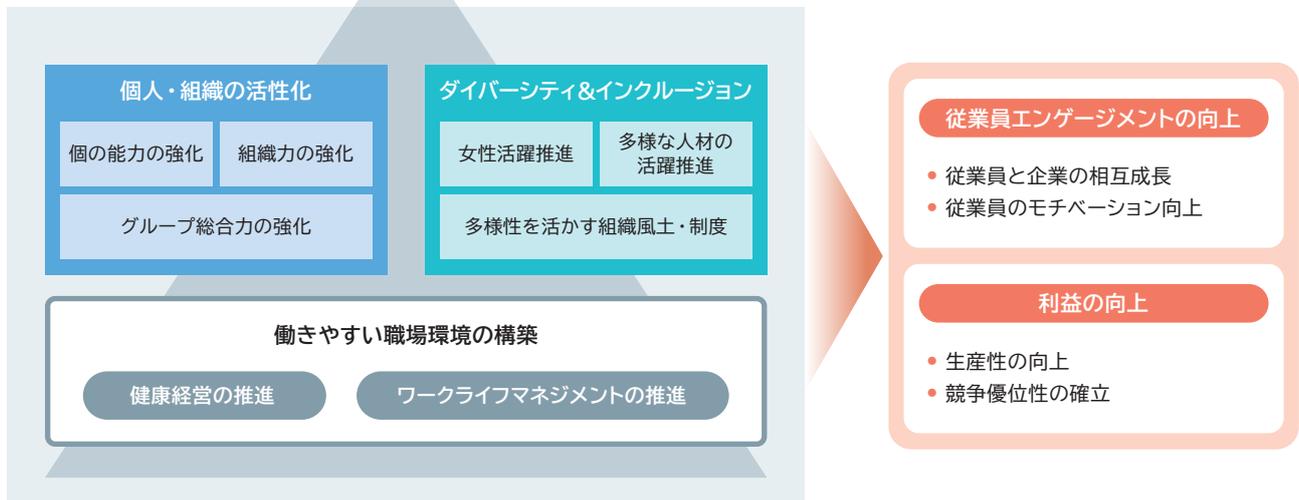
安全、多様性、働きがいのある 労働環境の実現

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



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。

今後はグループへ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会を設置し、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に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成しています。

● 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ける基本的な考えです。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に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。身体の健康については、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を実施し、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標に、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 (Scope 1 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。

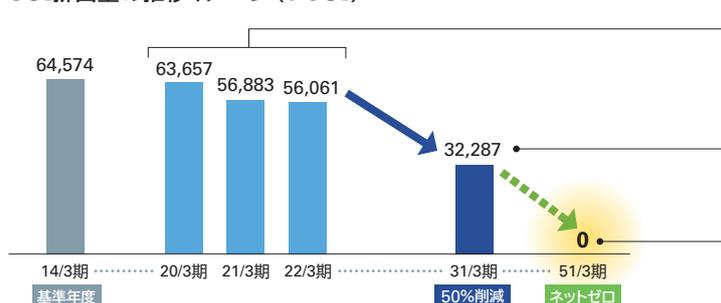
KPIの管理やデータの分析については、サステナビリティ委員会のグループ横断的な下部組織である「環境部会」で実施しています。

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 (Scope 1 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)



- これまでの取り組み**
 - TCFDへの賛同
 - CO₂排出量の中長期目標 (2014年3月期比) を策定
- ~2031/3月期: 50%削減 (▲32,287トン)**
 - 倉庫内空調、照明設備等の切替え
 - 自社太陽光発電、再生可能エネルギー使用の拡大
- ~2051/3月期: ネットゼロ達成**
 - 既存取組みの更なる加速
 - 技術革新の進捗に応じてZEV (トラック) 導入
 - カーボンオフセットの活用

● 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

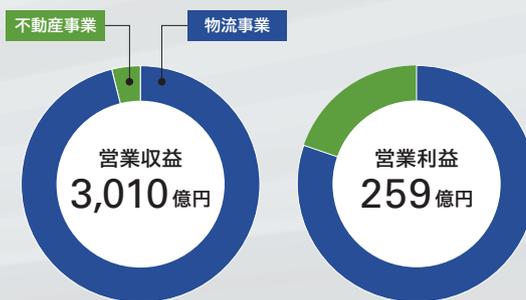
中期：10年程度(2030年)

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。



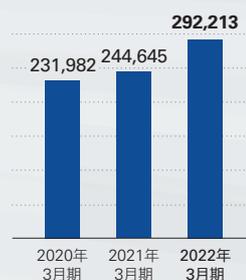
2022年3月期ハイライト

物流事業

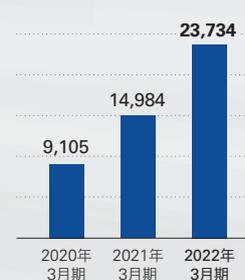
サプライチェーン混乱下における特需の取り込み、荷動き回復等により増収増益

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

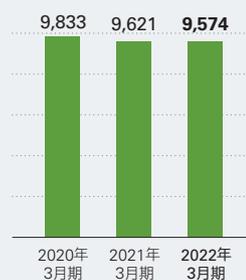
コロナ禍においても安定的に推移

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。

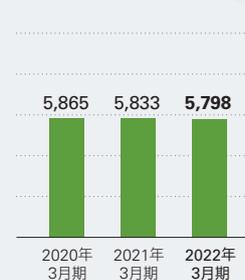


三井倉庫ホールディングス

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な管理を行い、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										<ul style="list-style-type: none"> 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 | <p>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。</p> <p>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。</p> |
| 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 | <p>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。</p> <p>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。</p> |
| ③ 「圧倒的な現場力」の実現 | <p>「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。</p> |

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）の融合による業容の拡張

基本戦略

- ① 安定的な利益を生み出すコンテナターミナルの運営基盤の確立
- 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										<ul style="list-style-type: none"> 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		主要なサービス
		調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	販売物流	
ヘルスケア										<ul style="list-style-type: none"> • 航空輸送 • 輸出入業務 • 危険品輸送 • 保冷品輸送 • 海外引越
自動車関連										
精密機器・機械										
生活消費財										
アパレル										
化学品										

主に航空輸送サービスを提供しており、自動車関連の貨物を多く取り扱っています。生活消費財に関しては一部EC物流サービスを提供しており、アパレルに関しては、セレクトショップや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、電子部品業界で培ってきた高品質な総合フォワーディングサービス
- ▶ 緊急輸送発生時の柔軟かつスピーディーな対応力
- ▶ 三井倉庫グループ各社の機能と航空輸送を活用した最適な物流設計構築力

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

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”フォワードー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”フォワードー

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										<ul style="list-style-type: none"> • 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。「人材」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「次世代の物流人材を育成すること」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										<ul style="list-style-type: none"> • 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、人材
- ▶ 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										<ul style="list-style-type: none"> ● 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。