

価値創造の基盤維持・強化 > 事業基盤



ガバナンスの高度化

マテリアリティとしての位置づけ

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

リスク

- 不十分な対応によるレピュテーション低下・損害対応コスト増加、企業価値の毀損 等

機会

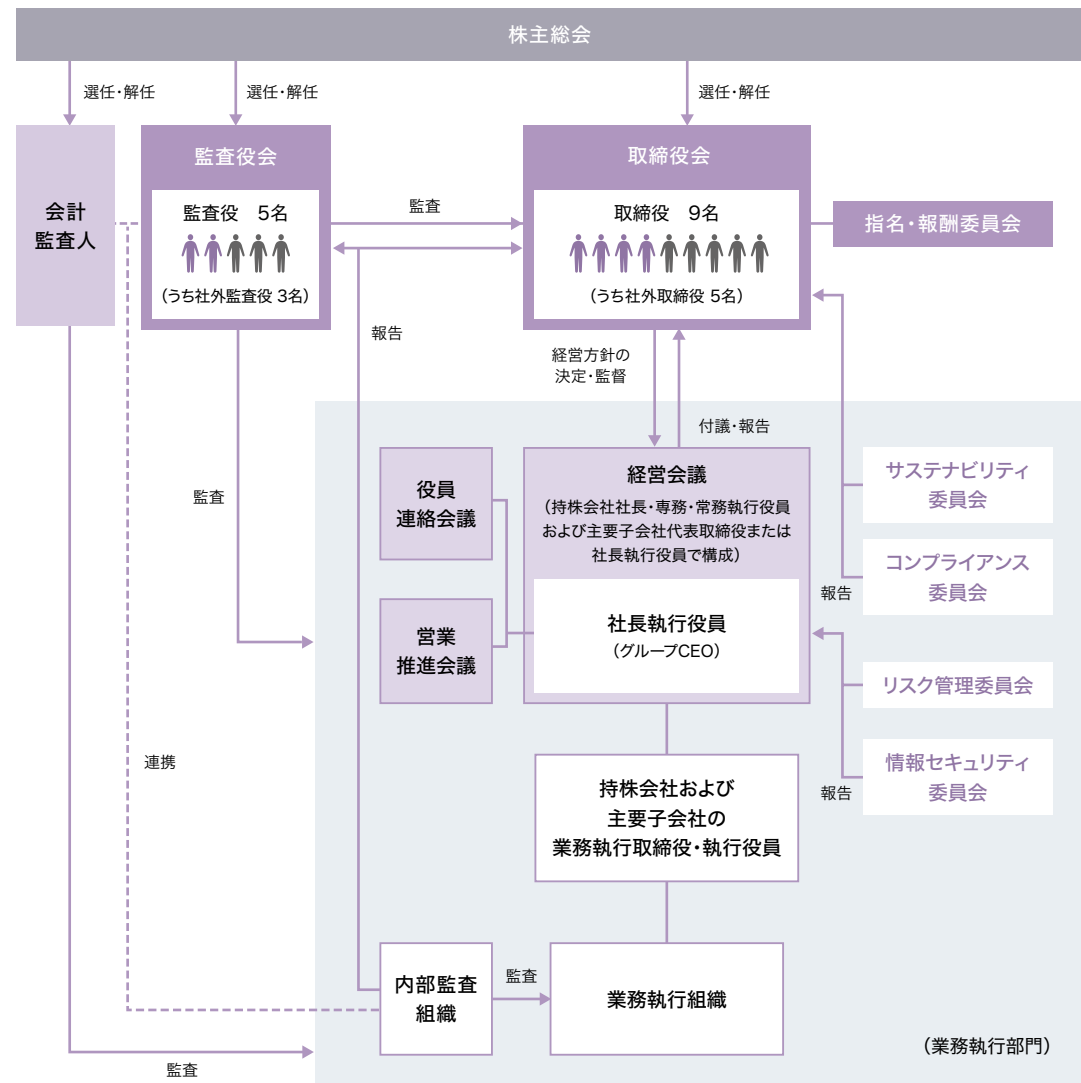
- 顧客やステークホルダーからの信頼維持・向上
- グループ経営の推進による企業価値向上 等

主要な事業インパクト

資本コストの低減

- リスクコントロールによる事業のレジリエンス強化
- ステークホルダーとのエンゲージメント向上

コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年7月1日現在)





ガバナンスの高度化

取締役会

(議長：代表取締役社長 古賀博文)

2026年3月期 取締役出席率	開催回数 16回 100%
--------------------	------------------

取締役会では、法令、定款、社内規程で定められている規則に基づき、経営の基本方針、経営戦略、その他重要な業務執行の決定を行うとともに、業務執行取締役の執行状況を監督しています。

2026年3月期の主な議題

- ・ 中期経営計画2022成長戦略案件
- ・ 取締役会の実効性評価
- ・ 株主との対話や市場からの評価
- ・ 政策保有株式保有意義の検証
- ・ 従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度導入
- ・ 自己株式の取得
- ・ 三井不動産株式会社との資本業務提携並びに第三者割当増資による新株発行
- ・ サイバーセキュリティインシデント対応体制の構築

監査役会

(議長：常任常勤監査役 木納裕)

2026年3月期 監査役出席率	開催回数 16回 100%
--------------------	------------------

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

2026年3月期の主な活動内容

- ・ 重要会議への出席による業務執行状況の聴取および意見の表明
- ・ 会計監査人および内部監査組織との連携
- ・ グループ会社への往査および業務状況の把握
- ・ 持続的成長に資する体制の構築および運用状況の検証
- ・ 株式および新株予約権の第三者割当における有利発行該当性に関する事項の検証

指名・報酬委員会

(委員長：社外取締役 月岡隆)

2026年3月期 委員会構成員出席率	開催回数 6回 97.0%
-----------------------	------------------

取締役および監査役の指名、取締役報酬および執行役員報酬の決定（役員報酬基準額、各取締役の個別評価、業績連動報酬額の妥当性・適正性検証）、役員報酬制度（株式報酬等、非金銭報酬に関するものを含む）の策定、見直し等に関する審議を行い、各項目の客観性・公正性・透明性を高めています。

2026年3月期の主な議題

- ・ 取締役および監査役の指名
- ・ 取締役報酬および執行役員報酬の決定
- ・ 役員報酬制度の策定、見直し
- ・ グループCEO等のサクセッションプラン

経営会議

(議長：社長執行役員 古賀博文)

2026年3月期 経営委員出席率	開催回数 28回 99.7%
---------------------	-------------------

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

サステナビリティ委員会

(委員長：社長執行役員 古賀博文)

2026年3月期 委員会構成員出席率	開催回数 2回 100%
-----------------------	-----------------

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

コンプライアンス委員会

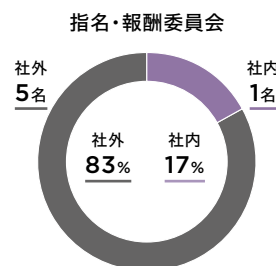
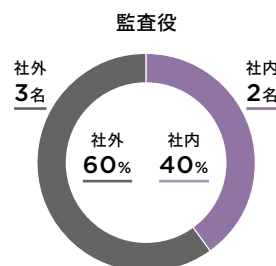
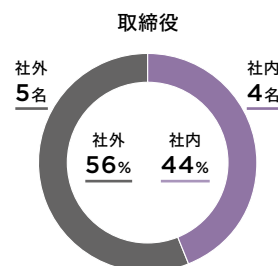
(委員長：社長執行役員 古賀博文)

2026年3月期 委員会構成員出席率	開催回数 4回 100%
-----------------------	-----------------

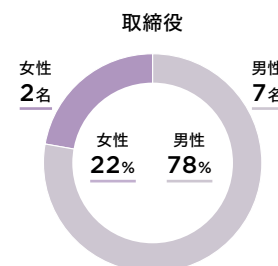
当社グループの経営に影響を与えるコンプライアンス違反やその他の問題発生時の対応協議、役職員の行動規範となるべき企業倫理規範の制定、コンプライアンス体制の構築を行い、コンプライアンスの推進およびコンプライアンス違反の未然防止に努めています。

取締役・監査役のメンバー構成（2026年7月1日現在）

社外役員比率



女性役員比率





ガバナンスの高度化

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

	取締役総数	社外取締役	主な取り組み
2004年～			執行役員制度の導入
2006年～	8～12名		- 報酬委員会の設置 - 業績連動を織り込んだ役員報酬制度開始
2014年～		1～2名	- 持株会社移行 - 報酬委員会を「指名・報酬委員会」に改組 - 取締役会実効性評価(インタビュー・アンケート)開始
2020年			マテリアリティの特定
2021年	9名 (女性1名)	3名	サステナビリティ委員会の設置
2022年			グループ理念制定
2023年	10名 (女性1名)	4名	
2024年	9名 (女性1名)		マテリアリティの改定
2025年	9名 (女性2名)	5名	- 役位体系の改定 - 役員報酬制度の改定 - 取締役会実効性評価の外部評価の開始 - 社外取締役の過半数選任
2026年			

充実した取締役会の運営に向けた取り組み

取締役会では、企業価値の向上に向け、中長期的な経営課題や経営に大きな影響を与える事項について、有意義かつ活発な議論を行えるよう、以下の取り組みを実施しています。

十分な議論時間の確保

- 取締役会の年間スケジュールおよび付議事項に関する計画策定
- 取締役会での付議事項における事前説明
- 取締役会付議基準の見直し
- 取締役会に至るまでの議論経過の明示

社外取締役への情報提供・支援

- 重要案件・緊急案件における個別説明の実施
- ホールディングスの各管掌役員や事業会社代表からの業務・事業戦略の定期的な説明
- 現場視察会の実施
- 社外役員(社外取締役・社外監査役)で構成されるオフサイトミーティングの定期開催

社外取締役・社外監査役の現場視察会の実施

2025年4月と2026年2月、3月に社外役員の事業・現場理解の促進を図るため、事業所の視察会を行いました。2026年3月期は海外も含む拠点の見学を行い、当社グループのビジネスへの理解を深めました。

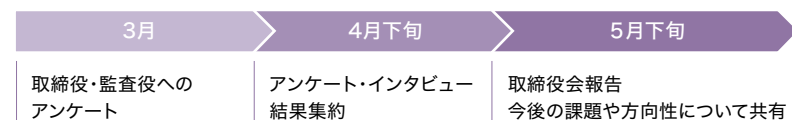


ガバナンスの高度化

取締役会の実効性評価

中長期的な企業価値向上に向けて取締役会の機能充実化のため、取締役および監査役へのアンケートに基づく第三者機関による取締役会実効性評価を行い、それらの結果について取締役会で議論しています。

実効性評価のプロセス



2025年3月期の実効性評価で提起された課題と対応状況

課題	対応状況
- 取締役会の議論の充実化 - 取締役会の運営強化 - 役員向け育成機会の拡充 - 役員のサクセッションプランの議論	- 次期中期経営計画に関する複数回の集中討議への社外役員の参画 - 重要議案についての事前説明の実施 - 社外役員向けの業界やDXに関する勉強会の実施 - 指名・報酬委員会の開催回数の増加 - グループCEOのサクセッションプランについての議論の深化

2026年3月期取締役会の実効性に関する評価

アンケート項目	抽出された課題	課題への対応方針
- 取締役会の構成、運営 - 経営戦略・経営計画 - 内部統制・リスク管理 - 指名・報酬委員会の評価 - 取締役・監査役に対する支援体制 - 役員トレーニング - 株主との対話	- 中長期的な企業価値創出と整合した経営戦略の議論 - 経営戦略と連動した人材戦略に関する議論 - グループ内部統制システム運営状況の監督 - 取締役候補者の選定	- 次期中期経営計画を含む中長期的な経営戦略の議論の充実 - 経営戦略と連動した人材戦略に関する議論の拡充 - 各種委員会での実施内容の報告拡充 - 次期役員選定プロセスについての議論の継続、拡充

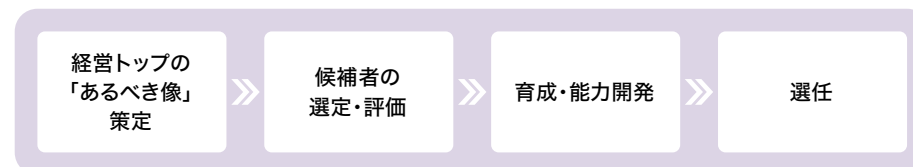
サクセッションプラン

代表取締役社長を含む取締役の選解任および後継者育成については、指名・報酬委員会において議論を行い、取締役会に答申しています。

指名・報酬委員会では、特に代表取締役社長（グループCEO）の後継者計画を最重要アジェンダと位置づけており、客観性を担保するために第三者である外部専門家の助言を活用しつつ、経営トップの「あるべき像」や評価基準の策定、候補者プールの状況や選定プロセスの妥当性・合理性に関する審議を行っています。育成面においては、重要経営ポジションへのタフアサインメントやエグゼクティブ・コーチング等を組み込んだ個別育成計画を実行し、トップリーダーとしての行動変容と視座の向上を促すとともに、その育成状況についても指名・報酬委員会に共有しています。これらの取り組みを通じて、持続的な企業価値向上に資する適切な経営トップの選任につなげていきます。

また、グループCEOに限らない経営幹部育成のための取り組みとして、「三井倉庫カレッジ」を実施しております。詳細は「人的資本経営の推進 [P.45](#)」をご覧ください。

プロセス



指名・報酬委員会メンバーへのヒアリング等を通じて原案を作成し、委員会での議論を経て確定

執行側から提示された複数名の候補者に対して、「あるべき像」を踏まえた評価基準をもとに第三者による評価を実施

候補者の行動変容を促すコーチングやタフアサインメントの実施

育成計画の進捗等を踏まえ、指名・報酬委員会での議論を経て最終選定



ガバナンスの高度化

スキル・マトリックス

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

氏名	役職	スキル							
		企業経営・グループ戦略	営業・マーケティング	変革・イノベーション	安全・オペレーション	ESG	財務・会計	人材マネジメント	法務・リスク管理
古賀 博文	代表取締役社長 社長執行役員 グループCEO 取締役会議長	●	●	●		●	●	●	●
中山 信夫	代表取締役 専務執行役員 最高財務責任者	●		●		●	●		●
郷原 健	取締役 常務執行役員	●	●	●	●				●
西村 健	取締役 常務執行役員	●		●	●	●	●	●	
中野 泰三郎	社外取締役	●	●				●		
平井 孝志	社外取締役	●	●	●					
菊地 麻緒子	社外取締役	●				●			●
月岡 隆	社外取締役	●				●	●	●	
甲斐 順子	社外取締役					●			●
木納 裕	常任常勤監査役	●	●		●			●	
三菅 文生	常勤監査役								●
三宅 英貴	社外監査役						●		●
川村 健	社外監査役						●		●
仲田 正史	社外監査役		●				●		●

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

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



ガバナンスの高度化

役員報酬

▶ 役員報酬に関する基本方針

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

▶ 報酬決定プロセス

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

▶ 役員報酬の構成

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

2026年3月期の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の人数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			支給人数 (人)
		固定部分	変動部分	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	266	154	75	37	6
監査役(社外監査役を除く)	56	56	—	—	3
社外役員	83	83	—	—	9

※対象となる役員の支給人数は延べ人数となります。

報酬の種類

報酬の種類	金銭報酬		非金銭報酬
	固定報酬	変動報酬	株式報酬
概要	取締役の監督に係る報酬としての監督給、代表取締役を兼ねる場合に加算される代表給、業務執行を兼ねる場合に加算される執行給の一部	業績と連動する5項目の財務指標、2項目の非財務指標によって決定され、変動前の金銭報酬額に対して0～2.0倍の範囲で変動	役職等に応じて執行給の15～20%を目安として譲渡制限付株式を支給
指標	—	・ 連結営業利益(目標比・実績比) ・ 連結税金等調整前当期純利益(目標比・実績比) ・ ROE ・ 事業年度職務実績に対する個別評価 ・ ESG評価機関のスコア	—

取締役常務執行役員の執行給の例



※株式報酬



ガバナンスの高度化

監査役・監査役会

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

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

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および権限を明確にしています。具体的には、主要子会社に各社が所管する連結子会社を定め、投資の規模や案件の性質によって一部権限を委譲し、各社で決裁する案件と、当社での決裁を要する案件を分けています。

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

監査役メッセージ



常任常勤監査役

木納 裕

監査役の役割は、株主の皆様へ代わり、取締役が会社の事業目的や社会的規範に則って適切に業務を執り行い、健全かつ持続的な成長を実現しているかを検証・監査することにあると認識しております。私はこれまで、現場や営業、人事などの業務に携わる中で、大変多くの方と接してまいりました。その経験を活かし、往査においては対話を通じて組織の空気を感じ取り、潜在的な課題を把握することに努めております。

当社の監査役会は、2025年6月より過半数を社外監査役が占める構成となり、多様なバックグラウンドを持つ社外監査役の知見を交えることで、客観的かつ独立性の高い監査・監督機

能を果たしております。また、会計監査人の選任に関しては、「選任後7年を経過することに広く候補を募り、見直し作業を行う」という方針のもと、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図っております。加えて、三様監査の連携強化に向けて立ち上げた「三様監査連絡会」にて定期的な意見交換を行っており、2027年3月期はこの取り組みをさらに充実させていく所存です。

2026年3月期の監査においては、「グループ理念を踏まえた最適かつ効率的な事業運営体制の運用状況」「中計2022の4年目としての成長戦略の遂行による持続的成長を実現し得る体制の運用状況」「マテリアリティの遂行による

価値創造の基盤維持・強化に資する体制の運用状況」の3つを重点テーマとして検証いたしました。それぞれの体制整備は着実に進んでいると実感しておりますが、さらなるグループシナジーの追求や人的資本の強化など、認識している課題への対応状況については、今後もしっかりと注視していく考えです。

事業環境が急速に変化し、直面するリスクが複雑化・多様化する中、監査役に求められる役割は一層重要性を増しています。今後も取締役とともに当社グループのガバナンス強化と持続的な企業価値向上に貢献すべく、その職責を全うしてまいります。



ガバナンスの高度化

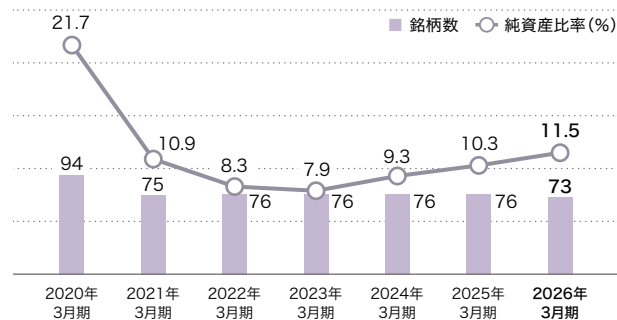
政策保有株式

当社グループの政策保有株式については、当社グループの事業戦略や取引先との事業関係を総合的に勘案し、中長期的な企業価値の向上に有効と判断した場合において保有する方針としています。

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

上記方針のもと、2026年3月期は株式の一部または全部を売却しております。また、政策保有株式に係る議決権については、投資先の企業の経営方針を見極めつつ、中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを基準として適切に行使しています。

政策保有株式の純資産比率※(%)

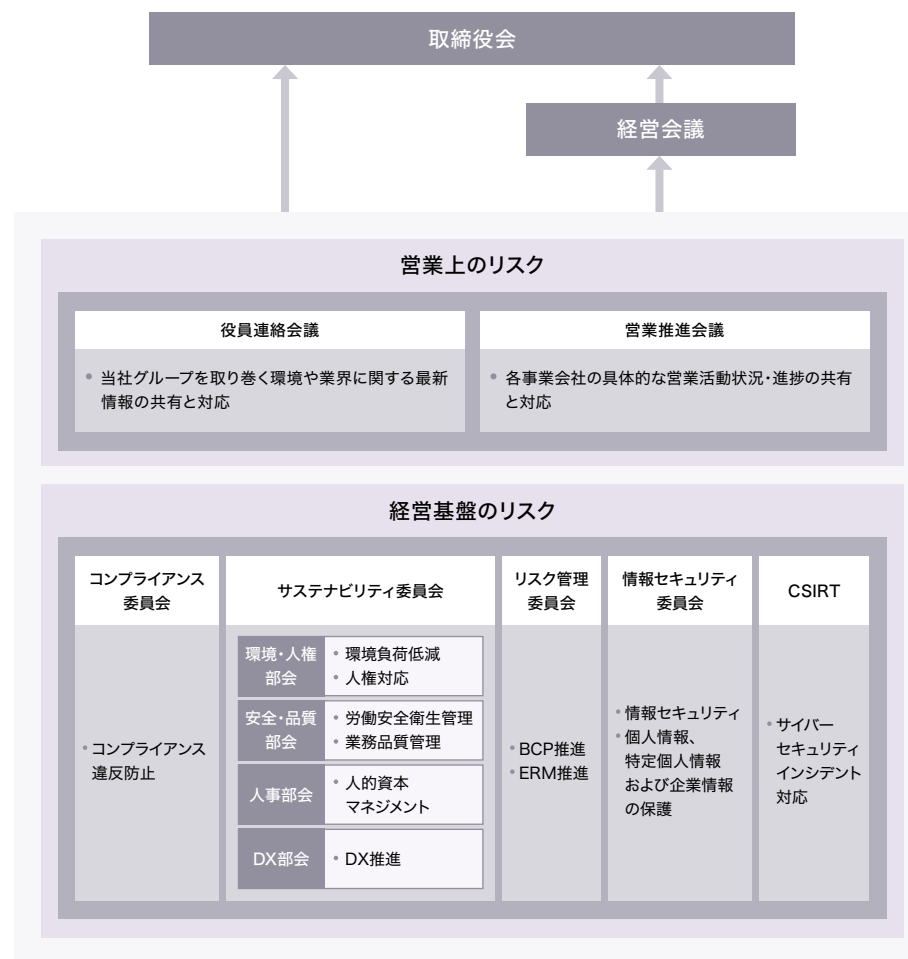


※保有する政策保有株式の時価が、連結純資産に占める割合

リスクマネジメント

当社グループの事業活動におけるリスクの認識とその管理に関する基本的事項を「リスク管理規程」に定め、四半期ごとにリスク管理委員会を開催してリスク管理の改善、強化に努めています。また、リスク管理委員会ではグループ全体のリスク管理の状況を審議し、基本的な対応事項、方針等を定めています。コンプライアンス、人権、環境、災害、品質、財務、経理、情報セキュリティ等に係る個別のリスクについては、当社グループ各社におけるリスク管理担当部署にて、規則・ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成・配付等を行うものとし、当社グループの横断的なリスク評価およ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。また、各リスクに関する報告については、各委員会にて状況を把握し、経営会議または取締役会に報告しています。

リスクマネジメント体制図





ガバナンスの高度化

事業等のリスク

当社グループは、日本、北米、欧州、北東アジア、東南アジアを中心に物流事業を、日本国内では不動産事業を展開しています。

投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項は、以下の通りです。

リスク項目	リスク概要		対応・取り組み	対応する体制
経済環境の変化	物流事業	- 世界各国の景気動向や社会情勢の不安定化による荷動きの変動 - 景気後退や需要縮小による在庫の減少、域内運送の減少、国際輸送の減少 - 価格競争の激しいマーケットにおける収受料金下落 - 労働力不足に伴う原価高騰	- 業界・地域に偏りのない多様な顧客ポートフォリオの構築 - 保管・輸送等の物流業務にとどまらない、周辺業務の提供や付加価値サービスの拡充 - 物量等のマーケット動向のモニタリング	経営会議 役員連絡会議 営業推進会議
	不動産事業	首都圏の賃貸オフィス市場の需給バランスや市況動向の変化	- マルチテナント化による収益基盤強化 - 継続的なバリューアップ工事の実施 - 賃料等の市況動向のモニタリング	
公的規制の変化	各国における、事業・投資の許可、保管、作業、運送、通商、独占禁止、租税、為替管理、気候変動、環境、各種安全管理等の法的規制の変化への対応コスト上昇		- 外部専門家との定期的なコミュニケーションによる情報収集 - 顧客との信頼関係の構築と適正料金の収受 - 専門的ノウハウを持つ人材の積極的なキャリア採用	経営会議 役員連絡会議 営業推進会議
業界構造の変化	- 労働人口減少等起因した人的リソース不足の深刻化 - デジタル化・装置産業化の進展に伴い参入障壁が低くなることによる異業種参入		「圧倒的な現場力」構築のための、業務プロセスの見える化・標準化、それによる物流品質の改善、底上げによる効率改善 - IoT、AI、ロボティクスといった次世代テクノロジーを活用した省力化、省人化 - グループ連携の強化による、お客様のサプライチェーンにおける課題解決に向けたソリューション提案	経営会議 役員連絡会議 営業推進会議 サステナビリティ委員会
ESGの重要性の高まり	- 自社、サプライチェーンを含めた人権対応の遅れや開示の不足 - 気候変動対応の遅れや開示の不足 - 上記対応遅れと開示不足によるレピュテーションの低下や投資対象からの除外		- サステナビリティ委員会の設置、ESG推進室設置による世の中の動向把握と各種施策の推進 - 開示枠組みに対する早期対応	サステナビリティ委員会
災害や社会インフラの障害等の発生	- 地震、風水害等の災害の発生によるオペレーションの寸断 - 停電、通信回線の不通等の障害による情報システムの停止		損害を最小限にとどめるために、日常点検・整備、発生時の対応マニュアルの作成・更新、事前の訓練等を実施	リスク管理委員会
国際的活動および海外進出に潜在するリスク	海外営業拠点を持つエリアにおける - 予期できない法律または規制の変更 - 事業活動に不利な政治または経済要因の発生 - 未整備な社会インフラによる影響 - 税制等の変更 - 災害、戦争、テロ、感染症、その他の要因による社会的混乱		- 信頼できる現地パートナー企業との協業 - 現地スタッフによる経済状況・法規制等に関する定期的な情報収集 - 緊急時対応マニュアルの整備・周知、現地法人と日本間でのコミュニケーション・報告体制の構築	経営会議 役員連絡会議 営業推進会議
システムに関するリスク	サイバー攻撃等による情報システムの停止		- グループ横断のサイバーセキュリティチームであるCSIRTの構築、サイバー攻撃の未然防止に向けたセキュリティ基盤の強化、およびインシデント発生時における迅速かつ的確な応急対応による被害の最小化 - 持株会社にグループ全体のセキュリティを統括する専門部署であるセキュリティ・インフラ部を設置し、サイバー攻撃を想定した対応訓練や従業員への教育を継続的に実施	CSIRT
情報漏洩に関するリスク	情報の不正外部流出による損害賠償、制裁金や課徴金の発生、レピュテーションの低下		- 情報セキュリティ委員会を設置して情報漏洩防止、外部ネットワークからの不正侵入の防止等に関わる全社対応策を実施 - グループ全体のシステムを対象に継続的な点検を行い、情報漏洩を未然に防ぐ対応を実施	情報セキュリティ委員会

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



ガバナンスの高度化

ステークホルダーエンゲージメント

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

ステークホルダー	関係の概要	ステークホルダーの期待・関心	コミュニケーション手段
株主・投資家	財務資本の提供者である株主・投資家の皆様が当社グループの持続的な成長を支える重要なパートナーと認識し、適切な対話を実施しています。	- 持続的な企業価値向上 - 株価の向上 - 適時適切な情報開示 - 適切な市場評価 - 良好なコミュニケーション	- 株主総会の開催 - 決算説明会の開催 - 株主・投資家向け情報発信 (統合報告書／サステナビリティデータブック／株主報告書／有価証券報告書等) - 個別IR・SR面談の実施 - 株主アンケートの実施
顧客	お客様に信頼される満足度の高いサービスを追求し続け、事業を通じて世界の人々の暮らしの安心や快適な社会を実現します。	- QCD+サステナビリティ - 持続可能で強靱な物流サービスの提供 - お客様の進化を支える物流基盤 - サプライチェーンマネジメント	- 日々の営業・サービス活動・ホームページ上での情報提供(日本語・英語) - Webサイト・メール・電話での問い合わせ対応 - 物流コラムの連載 - YouTube公式チャンネルにて事業紹介動画の配信 - デジタルサイネージを利用した事業活動の情報提供 - 大規模展示会への参加・オンラインセミナーの実施
従業員	従業員一人ひとりの人権を尊重するとともに、働きがいや成長機会を提供できるようコミュニケーションや各施策を推進しています。	- 人権の尊重 - 働きがいを感じられる制度と評価 - 安全で健康的な職場環境 - 成長機会の提供 - ダイバーシティ&インクルージョン - ワークライフマネジメントの実現	- 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 - 研修制度の拡充 - 働きやすい職場環境の整備 - 表彰・コンテストの実施 - 公正で納得感のある処遇 - 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 - 労働組合との意見交換
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。	- 適正な取引 - 相互成長 - 災害時の連携	- 持続可能な責任調達に係る基本方針の策定・公開 - 公平・公正・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 - Webサイト・メール・電話での問い合わせ対応 - サステナビリティ関連デュー・ディリジェンスの実施
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。	- 公正な企業活動 - 政策・取り組みの協働、実行支援	- 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／一般社団法人日本倉庫協会等)
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。	- 地域との共存共栄 - 雇用の創出 - 環境負荷低減 - 交通安全	- 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 - Webサイト・ラジオ等による情報発信



ガバナンスの高度化

取締役および監査役（2026年7月1日現在）

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

取締役

古賀 博文

代表取締役社長
社長執行役員
取締役会議長



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

中山 信夫

代表取締役
専務執行役員



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

郷原 健

取締役
常務執行役員



1987年 4月	当社入社
2013年 4月	三井倉庫エクスプレス株式会社 代表取締役専務取締役
2017年 6月	当社取締役上級執行役員
2022年 6月	当社常務取締役
2025年 6月	当社取締役常務執行役員、現在に至る

西村 健

取締役
常務執行役員



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

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

菊地 麻緒子

社外取締役



1992年 4月	法務省検察庁検察官任官
1999年 3月	日本およ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局入局
2006年 5月	ボーダフォン株式会社（現 ソフトバン ク株式会社）業務執行役員CCO
2014年 4月	日本マイクロソフト株式会社執行役
2016年 6月	当社常勤社外監査役
2020年 6月	当社社外取締役、現在に至る
2020年 7月	日立建機株式会社社外取締役
2023年 11月	株式会社良品計画社外監査役、 現在に至る
2026年 3月	フロンティア・マネジメント株式会社社 外取締役（監査等委員）、現在に至る

月岡 隆

社外取締役



1975年 4月	出光興産株式会社入社
2009年 6月	同社取締役
2013年 6月	同社代表取締役社長
2018年 4月	同社代表取締役会長
2020年 6月	同社特別顧問
2021年 6月	株式会社みずほフィナンシャル グループ社外取締役、現在に至る
2022年 7月	出光興産株式会社名誉顧問、 現在に至る
2023年 6月	当社社外取締役、現在に至る

甲斐 順子

社外取締役



1992年 4月	弁護士登録（第二東京弁護士会）
2002年 12月	浜二・高橋・甲斐法律事務所パート ナー、現在に至る
2014年 6月	厚生労働省年金特別会計公共調達委 員会委員、現在に至る
2015年 10月	国土交通省中央建設工事紛争審査会 特別委員、現在に至る
2017年 6月	出光興産株式会社補欠監査役、 現在に至る
2019年 6月	成田国際空港株式会社社外取締役、 現在に至る
2020年 6月	当社補欠監査役
2022年 3月	THK株式会社社外取締役、 現在に至る
2025年 6月	当社社外取締役、現在に至る



ガバナンスの高度化

監査役

木納 裕

常任常勤監査役



1984年 4月 当社入社
三井倉庫株式会社
取締役上級執行役員
2017年 6月 三井倉庫株式会社代表取締役社長
2021年 6月 当社常務取締役
2024年 6月 当社常勤監査役
2025年 6月 当社常任常勤監査役、現在に至る

三菅 文生

常勤監査役



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

社外監査役

三宅 英貴

社外監査役



2000年 4月 法務省検察庁検察官任官
2004年 6月 弁護士登録
アシャースト東京法律事務所[※]入所
2010年 1月 金融庁証券取引等監視委員会事務局入局
アンダーソン・毛利・友常法律事務所
2020年 1月 外国法共同事業パートナー、現在に至る
2023年 6月 当社社外監査役、現在に至る
※現 アシャースト法律事務所・外国法共同事業

川村 健

社外監査役



1991年 10月 青山監査法人入所
2006年 10月 PwCアドバイザリー株式会社[※]入社
2019年 7月 PwCアドバイザリー合同会社CFO
2024年 7月 同社CRO
2025年 6月 当社社外監査役、現在に至る
株式会社モリタホールディングス
社外監査役、現在に至る
※現 PwCアドバイザリー合同会社

仲田 正史

社外監査役



1981年 4月 野村證券株式会社[※]入社
2005年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役CFO
2011年 4月 野村信託銀行株式会社代表取締役社長
2014年 4月 野村ファイナンシャル・プロダクツ・サービス株式会社代表取締役会長
2024年 7月 グローバルキッチン株式会社社外監査役、現在に至る
2025年 6月 当社社外監査役、現在に至る
※現 野村ホールディングス株式会社

執行役員

社長執行役員 古賀 博文

グループCEO

専務執行役員 中山 信夫

財務経理管掌
最高財務責任者

常務執行役員 郷原 健

法務総務・リスク管理管掌
コンプライアンス責任者

常務執行役員 西村 健

経営企画・広報・ESG・オペレーション統括管掌

常務執行役員 桐山 智明

戦略営業・事業開発管掌

常務執行役員 田中 英介

人事・HR管掌

上級執行役員 桜田 浩策

不動産事業担当

上級執行役員 佐野 直人

情報システム担当

執行役員 百留 一浩

関連事業担当

執行役員 関野 淳久

経営企画・広報・ESG担当

執行役員 松木 武

財務経理担当