

価値創造の基盤維持・強化 > 成長基盤



人的資本経営の推進



人材ポートフォリオの可視化と
経営人材育成を進め、
持続的な企業価値向上を後押しします。

田中 英介

常務執行役員
人事・HR管掌

三井倉庫グループにおいて「人材」は価値創造の源泉であり、持続的成長と競争優位性を確立するための要です。AIの進展、サプライチェーン変革ニーズの高度化・多様化など環境変化が激しい物流業界においても、お客様の複雑な経営課題に寄り添い、確かな信頼と高付加価値を生み出す最大の原動力は「人」が生み出す提案力と現場力にほかなりません。

当社グループは、各事業会社の高い専門性を強みとする一方、個別最適にとどまりやすく、グループ全体の経営戦略を一気通貫で実行する推進力の強化が課題です。また、過去の慣習にとらわれず、時代の変化に合わせて自ら進んで挑戦する風土の醸成も不可欠です。

これらの課題に対し、人材戦略に基づいた様々な人事施策を実行しています。まず、グループ全社の管理職を対象に共通指標を用いた分析を実施、人材ポートフォリオの可視化と組織傾向を把握し、具体的な企画・施策立案に活用しています。また、グループ共通の研修体系を再構築するとともに、経営人材育成の取り組みとして「三井倉庫カレッジ」を継続して開講しております。本カレッジにはグループ各社から選抜された人材が集い、会社の枠組みを超えた高度かつ横断的な議論を繰り広げています。

さらに、組織風土改革に向けては、女性の活躍推進をはじめ属性や経歴を問わず、多様な知見や視点を取り入れるDE&Iの取り組みを進めると同時に、タウンホールミーティング等の対話の機会を継続的に設けています。社員一人ひとりが前向きに一步を踏み出せる仕組みを整えることで、挑戦する組織風土を醸成していく考えです。

こうした取り組みを積み重ね、「ONE三井倉庫」としての共創力を高めることで、パーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現し、持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

マテリアリティとしての位置づけ

当社グループにとって「人材」は価値創造の源泉です。物流企業として持続可能なサプライチェーンを提供するためには、ソリューションとオペレーションを実行するための「人材」の力が欠かせません。従業員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、最大限能力を発揮できるよう環境・制度整備を実行し、人材価値・組織力の最大化を目指します。

リスク

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

機会

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

主要な事業インパクト

トップラインの拡大

- 多様な人材の活躍による最適なサービスの提供

資本効率の向上

- エンゲージメント向上による組織力の強化・1人あたり利益の向上
- 健康経営の推進による労働生産性の向上

主要な社会インパクト

- 持続可能で強靱な物流インフラの実現
- 従業員及び家族のQOL向上
- 経済的・社会的格差の是正

KPI		2026年3月期実績
人材ポートフォリオの可視化		人材の定性・定量的分析の実施
1人あたり平均研修時間	20時間/年	19.3時間
1人あたり平均研修費用	7万円/年	5.7万円
女性管理職比率	15%	11.3%
男性育児休業取得率	100%	94.6%
グループ各社間交流の取り組み推進		・事業会社間の人材交流 ・グループ各社共催による階層別研修の企画・実施
理念浸透度スコア	71以上	69
エンゲージメントスコア	71以上	68
有給休暇取得率	70%	73.5%

いずれも達成期限は2031年3月期



人的資本経営の推進

人材戦略の全体像・推進体制

人的資本経営の推進にあたっては、経営戦略との連動や重点分野を明確化した「人材戦略」を策定し、戦略に沿った取り組みを実行しています。

三井倉庫グループは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会の傘下にグループ横断的な組織である人事部会（責任者：MSH人事・HR管理役員）を設置し、人的資本に関する管理や議論を行っています。

狙い				
経営戦略を実行する人員体制の確立		人材価値の最大化		
経営戦略および事業ポートフォリオを踏まえ、グループ全体での人員体制の構築を目指す		経営戦略を実現する人材を育成・確保するとともに、人材の能力を最大限引き出すことで当社グループの企業価値向上につなげる		
主要テーマ	2026年3月期の主な取り組み	課題	今後の取り組み	
1 グループ総合力を高める 人材ポートフォリオマネジメントの強化 人材ポートフォリオの可視化により、将来と現状の人材ギャップを人材の「質・量」の両面で充足・最適化する	- グループ共通の人材指標把握を目的とした適性検査等の実施 - グループ経営を牽引する経営人材基盤の強化	- 経営戦略と連動した人材の「質」の定義不足 - 重点分野における人材の「質・量」のギャップ分析不足	- 重点人材の要件を明確化し、戦略的な育成・配置基盤を構築 - 経営人材候補の計画的な選抜、育成を推進	
2 個の進化 従業員一人ひとりが成長し進化することで当社グループの企業価値向上、持続的成長につなげる	- 新しい人材育成体系に基づくグループ横断の階層別研修の実施 - グループ各社へのオンライン学習プラットフォームの導入	研修成果（事業貢献度・個人の成果向上度）の効果測定・検証不足	- 企業価値向上に資する研修や学習メニューの拡充 - 研修を「受動的履修」から「キャリアを切り拓く機会」へ転換する仕組みの構築	
3 共創力の強化 多様な人材が活躍し、変化に柔軟に対応できる強い組織を目指す	- 女性活躍推進施策の一環としてメンター制度、スポンサーシップ制度の拡充 - 中途採用者向けのオンボーディング研修の実施	- グループ総合力強化に向けた事業会社間異動における人事戦略の基盤整備 - 中長期的な女性管理職比率の向上施策の検討	- 新たな価値を創出する事業会社間異動の推進と、ノウハウを相互展開する交流体制の整備 - 中長期視点に基づく女性管理職の育成	
4 進化と共創の環境づくり 個の進化と共創する組織を生み出すための基盤としての環境を整備する	- 主要な事業会社における「心理的安全性」の詳細分析実施 - 健康経営優良法人認定の取得（MSH、MSC、MSL）	- エンゲージメントサーベイに基づく具体的改善施策の拡充 - 繁閑差解消とリソースの最適配置	- エンゲージメントサーベイで明確化した重点課題の施策拡充 - 労働時間可視化の徹底や業務プロセス改善を通じた、構造的な長時間労働の解消	



人的資本経営の推進

人材戦略における主要テーマの取り組み状況

経営戦略を実現する人材ポートフォリオの構築

▶ 背景と目的

経営戦略の実効性を高めるためには、質・量の両面で中長期的にどのような人材が必要かを明確に定義し、現状とのギャップを見極めたうえで最適な人事施策を講じることが不可欠です。三井倉庫グループでは、人材ポートフォリオの可視化とマネジメントを通じて人的資本を最大限に活用し、グループ総合力の向上を図っています。

▶ 成長戦略に資する人材ポートフォリオの構築

「中期経営計画2022」期間においては、成長戦略の柱の一つである「グループ総合力結集によるトップライン成長」を推進すべく、最適な機能・サービスを提供できる人材の充足に注力しています。経営情報基盤の整備をはじめとする各種施策と連動させ、人材の育成や最適配置を推進することで、お客様への価値提供の向上につなげています。

今後は、短期的な人材の確保にとどまらず、次期中期経営計画を見据えた中長期的な人材基盤の構築を進めていきます。その一環として、2026年3月期にMSHおよびMSCにタレントマネジメントシステムを導入しました。将来的には導入対象を他事業会社へ順次拡大していきます。また、グループの全マネージャーに対して共通の人材指標（適性検査等）を実施しました。これらの取り組みを通じて、グループ全体および各社の特性・傾向を横断的に分析し、適材適所による人材価値の最大化を実現していきます。

▶ グループ経営を牽引する次世代経営人材基盤の強化

グループ総合力を最大化し当社グループの持続的成長を牽引するため、次世代の経営を担う「経営人材」の基盤強化を推進しています。

経営人材を計画的に育成するため「三井倉庫カレッジ」を開催し、役員・幹部層向けの研修を実施しています。さらに、グループ共通で重視する「物流ソリューション力」の底上げに向け、マネジメント層や中堅社員を中心とした「SCL研究会^{※1}」を実施していきます。変化の中で実効性のある価値を創出できる実践者を育てています。

今後は、タレントマネジメントシステム等から得られる客観的な人材データと、三井倉庫カレッジを通じて可視化された人材の評価や適性を掛け合わせることで、経営人材ポートフォリオの「質と量」を戦略的にコントロールする仕組みへと進化させていきます。

※1 「サプライチェーンアンドロジスティックス研究会」の略。

TOPICS

次世代経営人材のサクセッションプラン「三井倉庫カレッジ」

グループ総合力を最大化し、持続的成長を牽引する次世代の経営人材を育てるため、当社グループでは社内大学・経営人材育成機関として「三井倉庫カレッジ」を設立・運営しています。

本カレッジは、従来の研修とは一線を画し、ホールディングス社長が学長を務め、将来の経営人材を計画的に育成するサクセッションプランの核として位置づけられています。受講者は「心・技・体」の三位一体で経営者としての自覚と能力を高めます。

要素	育成内容	期待される効果・狙い
【心】マインドセット	現・経営トップとのパネルディスカッションや車座対話	経営理念の理解を深め、高い視座と経営者としての覚悟を醸成
【技】スキルと実践力	体系的な経営スキルの学習、自組織方針・次期中計素案の策定	一般論にとどまらず、現場直結のアウトプットと戦略的思考を習得
【体】グループ人脈	事業会社混交チームによる長期間の議論・最終提案	縦割りを廃した強固な横のネットワークと「ONE三井倉庫」としての一体感を持った価値共創

三井倉庫カレッジ2025

2025年7月から約5カ月間にわたりグループ会社役員18名を対象とした「三井倉庫カレッジ2025」を開催しました。外部有識者講義や「経営スキル強化合宿」を経て、最終報告会では会社混交でグループ分けした4チームにより「次期中期経営計画2027(素案)」を策定しました。最終報告会では、グループ経営陣および社外取締役に対して本素案の提言を実施しました。

実施内容

実施項目	プログラム概要	成果
外部有識者講義	現場力・組織風土変革とコンプライアンス	「初動」の重要性や、役員としての明確な判断基準を再認識
経営スキル強化合宿	経営戦略講義とグループ討論	本質的な戦略的思考を学び、今後のグループ経営における判断軸を構築
最終報告会	各チームが策定した次期中期経営計画(素案)の経営陣への提言	経営陣・社外取締役との活発な意見交換によるグループの将来像の形成

参加者^{※2}

	(名)
MSH	4
MSC	5
MSE	4
MSL	2
MSCS	3
計	18

※2 「三井倉庫カレッジ2025」参加者による座談会は [P.33-37](#) をご覧ください。



人的資本経営の推進

人材戦略における主要テーマの取り組み状況

「個の進化」と「共創力」の強化へ —— 挑戦と承認の風土が育む持続的成長

▶ 背景と目的

三井倉庫グループを取り巻く環境が大きく変化する中、持続的な成長を実現するためには、過去の実績にとらわれず挑戦する風土の醸成が不可欠です。

当社グループでは、全く新しい取り組みを行うことだけではなく、「日々の業務の中で従業員が主体的に考え、小さな変化を自ら起こすこと」も重要な挑戦と位置づけています。そして、この挑戦を支える土台となるのが、従業員が互いを認め合い褒め合う「承認する風土」です。

この組織風土の現状を客観的に捉え、適切なアクションへつなげる目的で、当社グループでは定期的なエンゲージメントサーベイを実施しています。

▶ 現状認識と課題

2026年3月期のサーベイ結果では、全体のエンゲージメントスコアは前年度と同水準(68点)を維持しました。項目別では、「職場における人間関係」や「労働環境・職場上の支援」のスコアが高く、互いに支え合う基盤が整っていることが確認できました。その一方で、「挑戦する風土」や「成果に対する承認」のスコアは相対的に低い傾向にとどまっています。

この結果から、一人ひとりが失敗を恐れずに一歩前へ踏み出す「挑戦する風土」と、それを後押しする土台としての「承認する風土」の構築が、現在取り組むべき主要な課題であることが明確になっています。

エンゲージメント調査結果

〈調査概要〉

- 対象会社：MSH、物流事業会社（MSC、MSE、MSL、MSCS、MST）
- 回答人数：2,001人（回答率90.1%）

主な調査項目	2025年3月期	2026年3月期
全体スコア	68	68
グループ理念への共感	69	69
仕事仲間との関係	74	74
職場上の支援	71	72
挑戦する風土	62	62
成果に対する承認	61	62

※中央値（スコア56）をベースとしたエンゲージメント測定ツールを利用

TOPICS

従業員エンゲージメントの向上に向けて

抽出された課題を克服し、従業員エンゲージメントの向上を図るため、当社グループでは「成長機会の提供」と「グループ理念の実践」の2つの軸で具体施策を展開しています。

自発的な学びと挑戦を支える「成長機会の提供」

オンライン学習プラットフォームの整備

グループ全社員を対象に、場所や時間に縛られずにスキルアップできる環境を提供しています。会社主導の研修にとどまらず、社員自らが「学びたい」と思ったタイミングで自律的に学べる環境を整えることで、日々の業務における主体的なアクション（挑戦）を後押ししています。

挑戦と承認を仕組み化する「グループ理念の実践」

当社グループの行動指針「4VALUES」の実践度を評価項目に組み込み、数値的な結果だけでなく「挑戦に伴う失敗」も前向きに評価・承認する仕組みを整えています。日常の行動の中で上司が部下を適切に承認・称賛する文化の醸成を促しています。（MSH／MSC）

グループ共通の「階層別研修」による共創の促進

グループ会社の枠を超えた合同研修を実施しています。部署や事業会社をまたいでの同期・同世代との交流を通じて視野を広げ、刺激を受けることで、「自分も新しい取り組みをしてみよう」という挑戦意欲を高めています。グループを横断した人とのつながりが生まれることで、互いの取り組みをたたえ合う「グループ一体となった承認する風土」を醸成していきます。