



01

INTRODUCTION

社会を止めない。 進化をつなぐ。

Empower society, encourage progress

毎日の暮らし、経済の活発な営み、その根底には絶えず動き続ける物流があります。物流は、単にモノを預かり運ぶだけでなく、社会を支えるインフラであり、世の中の進化をつなげる役割を担っていると私たちは考えます。いま、世界ではさまざまな問題が顕在化し、いかに人と地球が健やかに共存できるかが問われています。世の中が変われば物流もまた進化が求められます。私たちは、社会の要請に応え、世界をより良い方向へ動かし、心豊かで持続可能な社会を実現するために、今日も物流の未来を見据えて活動しています。

バリューレポート2024発行にあたり

三井倉庫グループは、新たな価値の創出、企業価値の向上のためには、株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様に向けて当社の中長期の価値創造力を発信し、建設的な対話を図っていくことが不可欠であると考えています。「バリューレポート」はそのきっかけとなる重要なエンゲージメントツールであり、継続的に内容の改善に努めています。

今回2024版でのハイライトとなるのはマテリアリティの改定およびビジネスモデルの再定義です。レポート中では、2050年のありたい未来像からバックキャストし、顧客・社会ニーズの変化や当社グループの中長期の機会・リスク分析を行うといった、一連のプロセスおよび検討内容を掲載しています。

本レポートの発行に際し、当社の各部門が協力し誠実に作成するとともに、その作成プロセスおよび記載内容が正当かつ正確であることを表明いたします。読者の皆様におかれましては、本レポートが当社グループをより一層ご理解いただく一助となれば幸いです。また、引き続き情報開示の充実および透明性の向上につなげるべく、ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただければと存じます。

2024年10月

古賀 博文

代表取締役社長／グループCEO
取締役会議長



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

CONTENTS

| | | | | | |
|-----------|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------------------------------|------------|
| 01 | INTRODUCTION | 1 | 04 | 持続的な成長のための価値創造戦略 | 38 |
| 3 | バリューレポート2024発行にあたり | | 39 | CFOメッセージ | |
| 5 | At a Glance | | 43 | 中期経営計画2022 | |
| 7 | 三井倉庫グループの成長の軌跡 | | 43 | これまでの変遷と中期経営計画2022 | |
| 9 | 三井倉庫グループの強み | | 45 | グループ総合力結集によるトップライン成長 | |
| 02 | CEO MESSAGE | 11 | 52 | オペレーションの競争力強化 | |
| | | | 53 | 深化を支える経営基盤の構築:共創 | |
| | | | 54 | 人材戦略 | |
| | | | 57 | DX戦略 | |
| 03 | パーパス経営による価値創造ストーリー | 18 | 05 | 価値創造を支える基盤 | 60 |
| 11 | グループCEOメッセージ | | 61 | ESG推進 | |
| | | | 62 | 環境 | |
| | | | 65 | 安全・品質 | |
| | | | 66 | 人権 | |
| 04 | 目指す社会の実現に向けた 三井倉庫グループの価値創造 | 19 | 06 | 価値創造を実現する コーポレート・ガバナンス | 67 |
| 20 | マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義 | | 68 | 社外取締役座談会 | |
| 23 | 価値創造プロセス | | 73 | 取締役及び監査役 | |
| 25 | 経営資本 | | 75 | コーポレート・ガバナンス | |
| 27 | 強みを活かすビジネスモデル | | 07 | 事業戦略 | 84 |
| 29 | マテリアリティ | | 85 | 事業概況 | |
| 31 | マテリアリティー一覧 | | 87 | 三井倉庫 | |
| 33 | SPECIAL FEATURE: ビジネスモデル B2B2C | | 93 | 三井倉庫エクスプレス | |
| 35 | IALOGUE:共創する物流ソリューションパートナー | | 95 | 三井倉庫ロジスティクス | |
| | | | 97 | 三井倉庫サプライチェーンソリューション | |
| | | | 99 | 三井倉庫トランスポート | |
| | | | 101 | 三井倉庫ホールディングス | |
| 05 | 価値創造を支える基盤 | 60 | 08 | データセクション | 103 |
| 61 | ESG推進 | | 103 | 財務・非財務データハイライト | |
| 62 | 環境 | | 105 | 11年間の連結財務データ | |
| 65 | 安全・品質 | | 107 | 5年間の非財務データ | |
| 66 | 人権 | | 108 | グループ・ネットワーク | |
| | | | 109 | 会社情報・株式情報 | |



11 グループCEOメッセージ



| | |
|----|--------------------------------|
| 19 | 目指す社会の実現に向けた 三井倉庫グループの価値創造 |
| 20 | マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義 |
| 23 | 価値創造プロセス |
| 25 | 経営資本 |
| 27 | 強みを活かすビジネスモデル |
| 29 | マテリアリティ |
| 31 | マテリアリティー一覧 |
| 33 | SPECIAL FEATURE: ビジネスモデル B2B2C |
| 35 | IALOGUE:共創する物流ソリューションパートナー |

編集方針

「バリューレポート2024」では、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイドライン」などを参考に、当社の経営戦略や成長の基盤となるESG情報、業績・財務情報などを統合的に開示し、株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様に向けて、当社グループの中長期の価値創造力を発信することを目的としています。

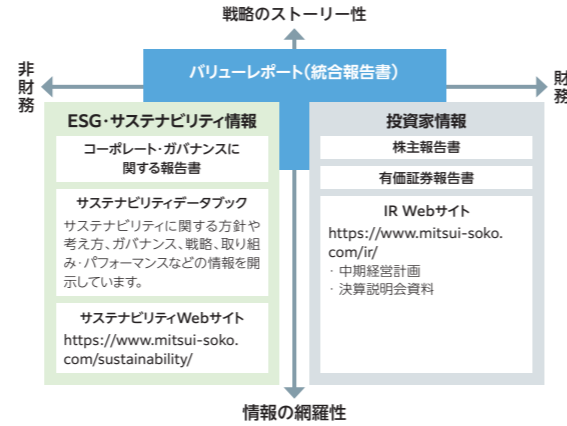
また、Webサイトにおいても、当社のさまざまな情報を網羅して掲載しています。読者の皆様には、本レポート及びWebサイトを併せてご覧いただくことで、当社へのご理解を深めていただければ幸いです。今後も読者の皆様のご期待に沿える誌面編集に努めてまいります。

報告の範囲

対象期間：2023年4月～2024年3月（一部2024年4月以降の
情報を含む）

対象範囲：三井倉庫ホールディングス株式会社を中心としたグループ
会社の活動（活動分野ごとに主要な対象会社が異なる
場合は、対象範囲を記載）

開示媒体のすみ分け



将来の見通しに関する免責事項

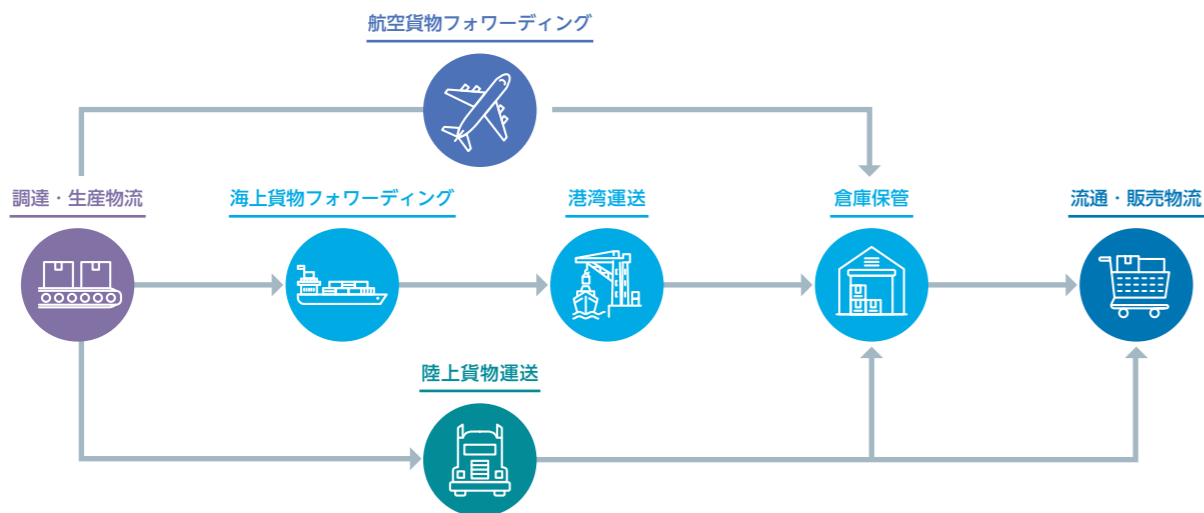
本レポートに記載されている当社の将来の業績に関する計画・戦略・見通し・経営に関する取り組みなどのうち、歴史的事実でないものは将来予測であり、これらは現在入手可能な情報に基づいた仮定及び判断です。実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や商品の価格、新しい商品の開発・販売や原材料価格・為替レートの変動などにより、これらと異なる結果となる場合があります。

At a Glance

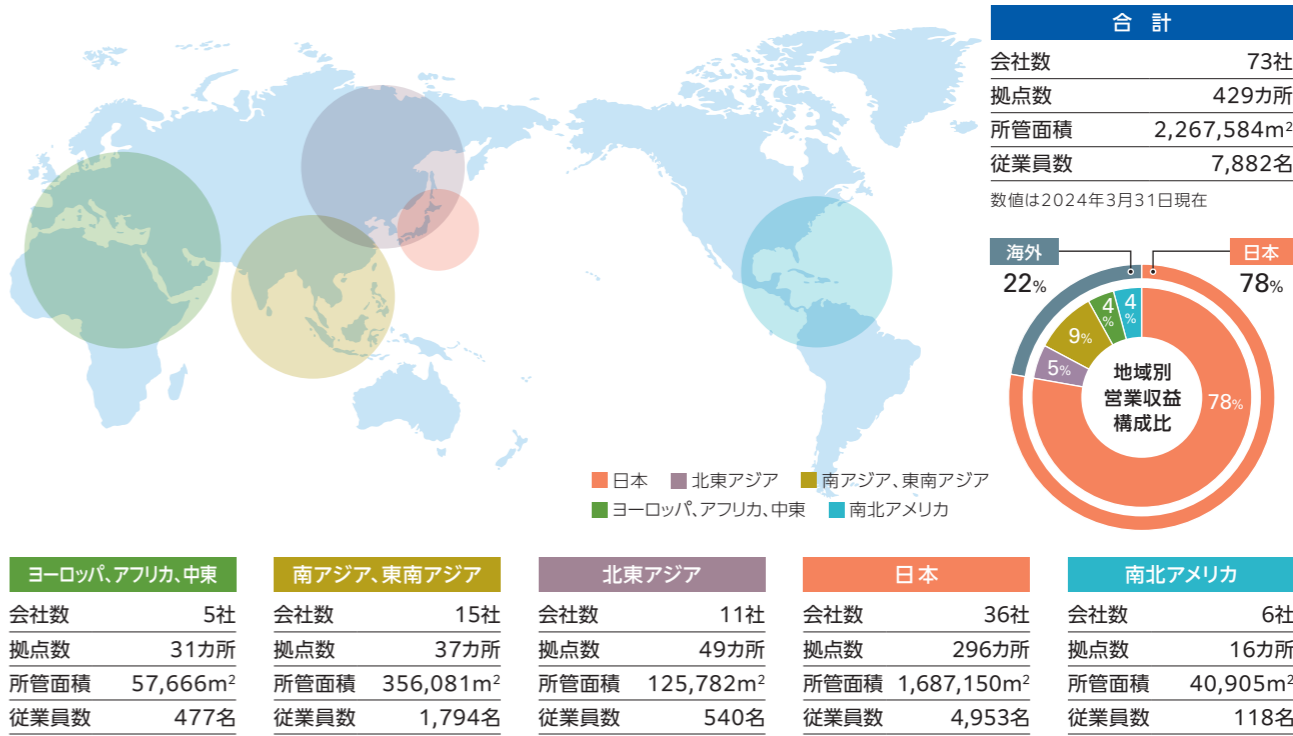
主要な事業



三井倉庫グループの主な物流サービス



グローバルネットワーク



主要顧客(業界)



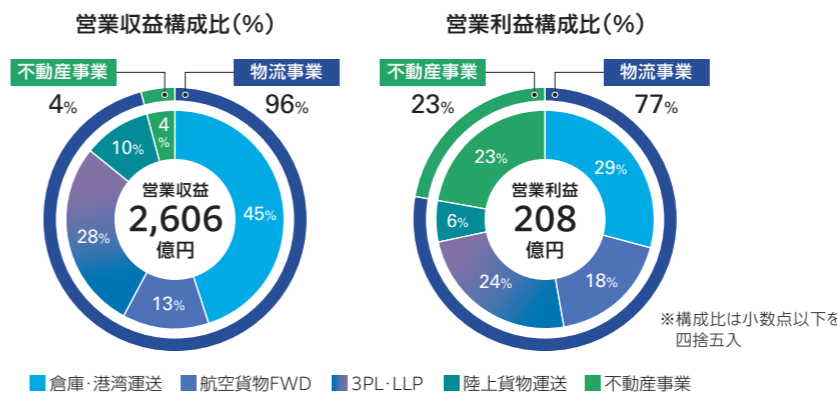
当社グループの
売上上位100社のうち上場企業数

74社

幅広い業界のお客様に対し
物流ソリューションを提供

※国内および海外で自社もしくは親会社の上場している企業数

主要な数値データ



ROE **12%**

D/Eレシオ **0.76倍**

※数値は2024年3月31日現在

三井倉庫グループの成長の軌跡

三井倉庫グループは、創業以来110年以上にわたり、いかなる時も絶えずモノの流れを生み出し続け、「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現してきました。近年はM&Aを通じて多様な専門性が結集し、保管を主とする倉庫業から総合物流企業へと変貌を遂げました。さらなる進化につなげていくために、社会課題の解決を通じて、物流から価値を創造していきます。

| | | | | |
|-------|---|--|--|---|
| 物流の歴史 | 1909年～1959年 日本の近代化や戦後復興に伴う倉庫需要の拡大 | 1960年～1990年 国際化による国際複合輸送・航空貨物輸送の発展 | 1991年～2015年 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 |
|-------|---|--|--|---|

| | | | |
|---|--|--|---|
| 創業期 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 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物流業へ業容を拡大していききました。 | 発展期 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。航空貨物輸送、3PL、工場・販売物流、陸上貨物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 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ぎ、持続的な成長を実現していきます。 |
|---|--|--|---|

1909年
2024年

1909 東神倉庫

1942 三井倉庫

1966 東京エアサービス (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年に三洋電機ロジスティクスに改称)

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

2011 三井倉庫エクスプレス株式会社

2012 三井倉庫ロジスティクス株式会社

2014 三井倉庫ホールディングス株式会社

2014 三井倉庫株式会社

2015 三井倉庫サプライチェーンソリューション株式会社

2015 三井倉庫トランスポート株式会社^{※2}

2021 SustainaLink (サステナリンク) サービスの開始

2022 グループ理念制定

※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

連結営業収益推移

| 年 | 1909 ^{※3} | 1951 ^{※3} | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------|--------------------|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 収益 (億円) | 44 | 13 | 36 | 149 | 437 | 885 | 903 | 887 | 968 | 1,073 | 1,482 | 1,615 | 1,705 | 2,130 | 2,255 | 2,332 | 2,419 | 2,411 | 2,536 | 3,010 | 3,008 | 2,606 |

※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

強化した物流機能

保管 荷役 港湾運送 3PL 航空輸送 LLP 陸上輸送

強化した物流領域

調達物流 販売物流 生産物流

フルスペックの物流機能を最適に組み合わせ提供

バリューチェーンの川上から川下までサービスを提供

三井倉庫グループの強み

三井倉庫グループの強みは、「グループ総合力を活かした持続可能なサプライチェーンの提供力」です。当社グループの企業風土に象徴される4VALUESと、これまで積み上げてきた資本が掛け合わされることで創出される、当社グループならではの強みとなっています。

三井倉庫グループの強み

グループ総合力を活かした持続可能なサプライチェーンの提供力

強みを構成する要素

4VALUES

培ってきた資本

PRIDE

社会を止めないことの責任と誇り

時代によって形は変われど、これまでもこれからも、物流は人々の暮らしにとって必要不可欠なものです。

私たちは過去の大震災、台風をはじめとした自然災害、コロナ禍など、サプライチェーン寸断の危機の中でも物流の危機に敢然と立ち向かい、乗り越えてきました。通信技術がどれだけ発達しようとも、インターネット回線でモノを運ぶことはできません。社会の血たる物流。その担い手であることに誇りと責任を持ち、「社会を止めない」ために活動しています。

GEMBA

現場は原点であり、進化の起点であり続ける

私たちは現場力に重きを置いています。困難に直面しても真摯に向き合う誠実さ、様々な変化を捉え柔軟に対応していく姿勢。物流の最前線で働く一人ひとりがそれらを持ちながら、お客様に寄り添い、日々の任務を積み重ねていく中で、次第に見えてくる大きな課題が必ずあります。現場を熟知しているからこそ、お客様のサプライチェーンを大胆に変革する物流ソリューションを提案することができます。目まぐるしく変化していく社会の中で、自らを革新することを恐れず、進化する力を生み出す源となる場所。それが「現場」であり、私たちが持つ大きな価値だと考えています。

RESPECT

多様な個を受け入れ、新たな価値を生み出す

私たちは明治時代、倉庫保管業から始まりました。社会変化やお客様からのご要望に柔軟に対応できる総合物流企業を目指し、多くの会社を仲間を迎え、今の体制となりました。各社はそれぞれ保管・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、そこで働く人材もまた、千差万別の価値観・経験を培い歴史を刻んできました。会社×人材によって生み出される「多様なDNA」を尊重する心。お客様やパートナーの皆様との「対話と共創」を重んじる心。多様な個の力を掛け合わせることで、新たなサプライチェーンの構築につながり、社会のさらなる発展に貢献していきます。

CHALLENGE

顧客視点と社会視点の、提案力と実行力で挑む

ドライバー不足や激化する自然災害など、社会課題が複雑化する今、「必要な時に必要なモノが届く」という当たり前の幸せが脅かされています。変化する時代の中でも、私たちが貢献できることは何か。現在円滑で効率的な次世代物流網の構築を目指して、社内外の共創を通じた様々な取り組みに挑戦しています。多種多様な業種のお客様との接点を持つ私たちだからこそ、解決策を導き出せると確信しています。人々の生活の架け橋となり、社会の進化をつなぐ総合物流企業として現状に満足せず、創意工夫を行う攻めの姿勢で行動し続けます。

110年を超える信頼と実績

110年以上にわたり、時代のニーズに合わせて業容を拡大し、お客様や社会の発展に寄与してきました。各業界をリードする多くのお客様を長きにわたり支えてきた歴史の積み重ねが、三井倉庫グループへの信頼感を醸成し、優良な顧客基盤の形成につながっています。

特に関連する資本

社会・関係資本

売上上位100社のうち

上場企業数
74社

産業分類数
38分類

※国内および海外で自社もしくは親会社が上場している企業数 ※日本標準産業分類の中分類を参考に当社にて分類

安定した経営基盤

祖業である港湾地区を中心とした倉庫事業やオフィスビル・マンション賃貸の不動産事業により、安定的な収益基盤を構築しています。近年は注力領域であるヘルスケアやB2B2C分野の内陸拠点でのサービス提供や、お客様の物流戦略を支援するLLPサービスの成長により収益力が強化され、CF創出力を高めています。

特に関連する資本

財務資本

営業CF
232億円

D/Eレシオ
0.76倍

広範囲にわたる一気通貫の物流網

国内外に展開している倉庫拠点、そして陸・海・空輸送のフルスペックの物流機能を用いて、幅広いバリューチェーンへの対応力を磨き上げ、一気通貫の物流網を構築しています。

特に関連する資本

サービス資本、知的資本

国内外ネットワーク
国内：**296**拠点
海外：**133**拠点

フルスペックの物流機能



幅広いバリューチェーンの物流領域

調達 → 生産 → 販売

専門ノウハウに基づく提案力と現場力

業界特性に応じて物流ニーズは異なりますが、当社グループは様々なバックグラウンドを持つ企業が結集し、幅広いお客様に対応可能な専門ノウハウを蓄積しています。お客様の真の課題を見つけ出し解決する提案力と、高品質かつきめ細やかな現場力を有しています。

特に関連する資本

人的・組織資本、知的資本

業務改善コンテスト応募数
110件/年

SustainaLinkサービス
約**1,000**万件
(CO₂算定累計件数)

※数値データについては2024年3月末時点