



古賀 博文

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

02 | CEO MESSAGE

これからの100年も必要とされる 企業であるために。

共創を通じて新しい物流のかたちを追求し続けることで
社会と三井倉庫グループの持続的成長を実現します。

「分散」を追い風に 総合力を発揮し、さらなる飛躍を目指す

私は、毎年4月に行われる入社式で、必ず新入社員たち
にこう伝えています。「世の中の動きや身の周りのいろ
いろなことに興味を持ち、雑学的な知識を高めてほしい」
と。総合物流サービスを提供する私たちのお客様は多種
多彩であり、それぞれのお客様と良い関係を築いていく
ためには、物流周りのノウハウだけでなく幅広い知識が
必要です。新しいビジネスチャンスをつかむには、どのよ
うな業種のどのようなお客様にも対応できるように、た
くさんの引き出しを持っておくことが大切です。

私自身も知識の幅を広げるべく、業界を問わず積極
的に人と会うように心がけています。大手メーカーの代
表取締役、スタートアップ企業の若手社長など、立場、
世代などが異なる方々から話を聞くことは、とても新鮮
で刺激的です。毎回新たな気づき、学びを得られ、経営
の糧になっています。

地政学リスクの顕在化、災害の激甚化、パンデミック
等の危機を受け、物流を取り巻く環境は大きく変化
しています。サプライチェーンを脅かすさまざまなリスク

が増えていることを背景に、これまでの「集中」から「分
散」がキーワードになっています。物流はスイッチングコ
ストが高いため、他業界と比較すると新規参入が難し
い業界です。しかし、他国への進出、新規工場の設立な
ど、企業の「ライフイベント」によって新たに物流ネット
ワークを構築する必要がある時にチャンスが巡ってき
ます。もちろん、お客様のライフイベントがいつ発生する
かはわかりません。3カ月後、1年後、あるいは10年後
になるかもしれません。また、お取引が少ないからと
いって準備を怠ってれば、チャンスすらいただけませ
ん。来たるべき時に、三井倉庫グループの名前が挙が
るように普段から努力を重ねることが重要です。

分散化のトレンドは、「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」を持つ当社グループ
にとって追い風です。国内外、川上から川下までを一気
通貫する物流網、高い専門性を持った人材による提案力
や現場力により、最適なサプライチェーンの提供が可能
です。私たちの強みを最大限発揮することで、チャンスが
訪れた際には、ニーズに応えるトータルソリューションを
示し、お客様に信頼されるファーストコールカンパニーと
して、しっかりとプレゼンスを発揮したいと思っています。

順調に進捗する中期経営計画2022

現在、当社グループは、2027年3月期を最終年度とする「中期経営計画2022」の達成に向けて取り組んでおり、物流業界を牽引していけるような土台をつくる期間だと考えています。3年目となる今期の営業利益計画は155億円です。最終年度目標の230億円に向けてあと80億円程度を積み上げる必要がありますが、先ほどのサプライチェーンの見直し機運を含めた物流事業のベース収益の増加、MSH日本橋箱崎ビルのテナント誘致のスムーズな立ち上がり、戦略投資の効果、コストコントロールによって十分に達成可能とみています。

2025年3月期は不動産事業で一過性費用の発生を中心に営業利益水準が低くなりますが、各施策に関しては順調に展開できています。加えて、物流事業においては、今期の計画を策定したころに比べて荷動きの回復が感じられるため、攻めのマインドがより高まっています。これからも戦略投資を積極的に実行していきますが、ただ投資すれば良いというわけではありません。きちんと数字が見込める、将来の当社グループの発展に資する案件かどうかの見極めをしっかりと行います。

グループ総合力を結集してトップライン成長に向けて注力する、「モビリティ」「ヘルスケア」「B2B2C」の各領域の取り組みについてご説明します。

「モビリティ」領域においては、EV・HV市場の拡大を見据えた中国合弁企業の持分取得による完全子会社化など、国内、海外での取り扱い拡大に向けた体制や保管拠点の整備を進めています。EVの重要パーツであるバッテリーや、自動車の高度化・EV化にともなって需要が増加する半導体関連の物流には専門的なノウハウが不可欠です。例えば、半導体は川上におけるシリコンウエハーなどの材料から川下の製品にいたるまで、適切な温度管理や危険物としての取り扱いが必要になります。当社グループには、合弁パートナーであり主要顧客でもあるトヨタ自動車様、ソニー様との取引によって蓄積してきたノウハウがあるため、優位性を活かしてさらにビジネスを拡大させていきます。

「ヘルスケア」領域においては、再生医療等の先端医療分野での取り扱いが順調に拡大しています。当社グループは、ヘルスケア領域に注力してきた成果として、医薬品・医療機器の領域における専門的で高品質なオペレーション、厳密な品質管理ノウハウを有しているほか、高機能な専用施設を東西に複数構えています。将

来、再生医療等製品や先端医療は巨大なマーケットになると予想されています。この分野は一般的な医薬品よりも温度帯などさらなる厳しい品質管理が必要であるため、専門ノウハウの蓄積やオペレーションに必要な薬剤師の雇用を進めるなど、着実に布石を打っています。

「B2B2C」領域においては、EC需要増加を背景に、取り扱いを着実に伸ばすとともに、ハイブランド業界をはじめとする新規顧客の獲得も進んでいます。大きなトピックスとしては、2022年に関西地区に開設した上新電機様向けTC/DC/EC一体型大規模物流センターの運営ノウハウを水平展開するかたちで、関東に同様の拠点を拡充したことが挙げられます。今後は、家電配送で培ってきたノウハウや配送ネットワークを活かし、ホームセンター、紳士服など、ロードサイドに店舗を持つ企業との共同配送を視野に入れ、さらなる事業拡大を目指していきます。

P.33-37 特集：ビジネスモデル B2B2C

P.45-48 統合ソリューションサービスの拡大

持続可能な物流構築に向けて サステナビリティ対応ビジネスを拡大

脱炭素化や災害激甚化、物流の2024年問題などさまざまな社会課題がある中、当社グループの新たな武器となっているのが、物流を通じてお客様のサプライチェーンをサステナビリティ面から支援するサービス「SustainaLink(サステナリンク)」です。中でもよくお引き合いをいただくのは、SustainaLinkの環境サービスです。多くの企業が、自社のCO₂排出量(Scope1+2)だけではなく、物流領域を含むサプライチェーン全体のCO₂排出量(Scope3)の把握・削減に取り組んでいます。特に物流から排出されるCO₂排出量の計算は容易ではありません。本サービスでは、多量の輸送データを用いてCO₂排出量の詳細な算定が可能であることから、ニーズが急増しています。私が他社の経営トップの方とお会いした際に話題にすると、皆さん非常に高い関心を示してください。2024年6月末での算定累計件数は約1,500万件にのびますが、当社グループとしては算定サービス単体でのビジネスを主眼にはしていません。SustainaLinkの狙いは算定を通じて得られたデータをもとに、最適な物流ソリューションを提案し、実物流のビジネスにつなげていくことです。SustainaLinkの算定サービスが有効なドアノックツー



「分散」の潮流は大きなチャンス。
グループ総合力の発揮により、
お客様のニーズに応える持続可能な物流網の
提供を実現して、さらなる飛躍を目指します。



ルになっており、ここ最近では実物流につながる案件も増えています。今後、営業体制を含めてさらなる強化をしていきたいと考えています。

CO₂排出量削減ニーズが今後ますます高まっていくことは明白です。SustainaLinkを軸としたサービスの拡大を通じて、当社グループのさらなる成長とともに社会課題の解決に貢献していきます。

P.49-50 サステナビリティ対応ビジネスの拡大

人の力とテクノロジーの力が融合した 「圧倒的な現場力」の構築

当社グループが従前より注力している現場力向上については、DX戦略に基づいた人とテクノロジーの力の融合による標準化・効率化を進めています。現場力の向上は多くの企業が取り組んでいる課題だと思いますが、私たちが目指すのは、他社には真似できない品質・コスト・スピードを実現し、社会やお客様に価値を創造し続ける「圧倒的な現場力」です。ロボティクスの導入などのDX投資を進めています。私はどんなに良い設備を入れたとしても、最終的に現場力を決定するのは人の力だと考えています。

そのため、トヨタ自動車様をお願いしてTPS(トヨタ生産方式)研修に毎年従業員を派遣して、そこで鍛えられてきた経験をもとに現場オペレーションの高度化やローコストオペレーションに向けたKPIを設定し、絶えず改善を促しています。また、推進組織としてロボティクスについてはデジタル戦略部、現場改善についてはオペレーション統括部をホールディングスに設け、全社横断的な活動を進めています。オペレーション統括部ではお客様ごとに異なる全業務の洗い出しを



行った上で、誰もが効率的に作業ができるような手順の整理を進めています。「圧倒的」と謳うからには、相応の決意をもって取り組まなければなりません。当然ながら一朝一夕に実現できるものではなく、一つひとつの取り組みを愚直に積み重ねていくことが、目指す姿に到達する唯一の方法と肝に銘じています。

P.52 オペレーションの競争力強化

P.57-59 DX戦略

さらなる進化に向け積極的な共創による パートナーシップの構築

当社グループは、これまで大型のM&A案件を複数行ってきたので既にフルスペックの機能が備わっています。そういった意味では、この機能がないと総合物流企業として成り立たないという部分はありません。一方で、当社グループの機能をさらに高める、あるいは補完するためのM&Aは積極的に検討が必要です。

NRS社との戦略的パートナーシップによる危険物の物流体制構築、P・J・Dネットワーク社との戦略的パートナーシップによるヘルスケア物流の最適なサプライチェーン構築、自動運転技術を用いた幹線輸送サービスの実現を目指すT2社への出資など、近年は業種を問わず、優れた知見や機能を持つパートナー企業との共創案件が増えています。先端的な技術を持つ企業と提携するには、当社グループが業界をリードする存在でなければ組んでいただけません。そのため、物流業界のなかで一歩でも二歩でも、あるいは半歩であってもリードしていることが大事です。業界をリードしていること、例えば、倉庫で先端ロボットの検証実験をしたというようなオファーをいただくこともあります。AI

やデジタル技術、ブロックチェーン技術等を駆使しながら、物流に関するビジネスモデルの変革を共創し続けていきたいと思えます。

中長期視点の経営を加速させるべく マテリアリティを改定

2024年、事業活動を通じて新しい価値を創出し、当社グループと社会の持続的成長を実現することを目的に、2020年に特定したマテリアリティの改定を行いました。改定に至った背景には、物流業界を取り巻く環境の著しい変化があります。世の中の不確実性が増すとともに、人手不足、コスト上昇といった影響がより大きくなる一方で、ロボティクスをはじめとするテクノロジーが進化しています。このような環境において、当社のパーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」、ビジョン「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」を具現化するために、中長期的な視野で経営を加速する必要があると考え、マテリアリティの見直しを行いました。「中期経営計画2022」の途中ですが、次の中期経営計画までを見据えると、このタイミングでの見直しがベストと判断しました。

中長期的な視点でマテリアリティを特定したという点では、前回も今回も変わりはありません。ただ、今回はどちらかというとフォアキャスト的な考え方で、過去の実績に基づき当社グループにとって足りないものは何かという色合いが強かったです。それに対して、今回は将来からのバックキャスト、つまり2050年のありたい未来像から、2035年の社会像を想定して、そこに至るために何が必要か、当社グループの強みやビジネスモ

デルをもとに思い描きました。前回のマテリアリティでもバックキャストの要素がなかった訳ではありませんが、今回は将来なりたい姿をより明確にし、そこに向けて必要な方向性をマテリアリティとして特定しました。

また、2022年に制定したパーパスやビジョンとの連動を強く意識しています。2050年を展望した2035年の社会像を一言で表すのは難しいですが、気候変動対応を中心にサステナビリティ、持続的な社会に向けた動きがますます活発化していくでしょう。そうしたなかでもパーパスとして掲げるように、モノを滞りなくお預かりしお届けする、最適なサプライチェーンを構築し続けることが私達の使命です。そのためには、物流企業としてどのように進化していけるかということが最も大事なポイントです。当社グループの強みは、グループの総合力を活かして持続可能なサプライチェーンを提供することにあります。2035年の将来においても、広範囲な業種、多様なお客様の物流ニーズにきちんと応えられる企業であるという意志を、今回のマテリアリティには込めています。

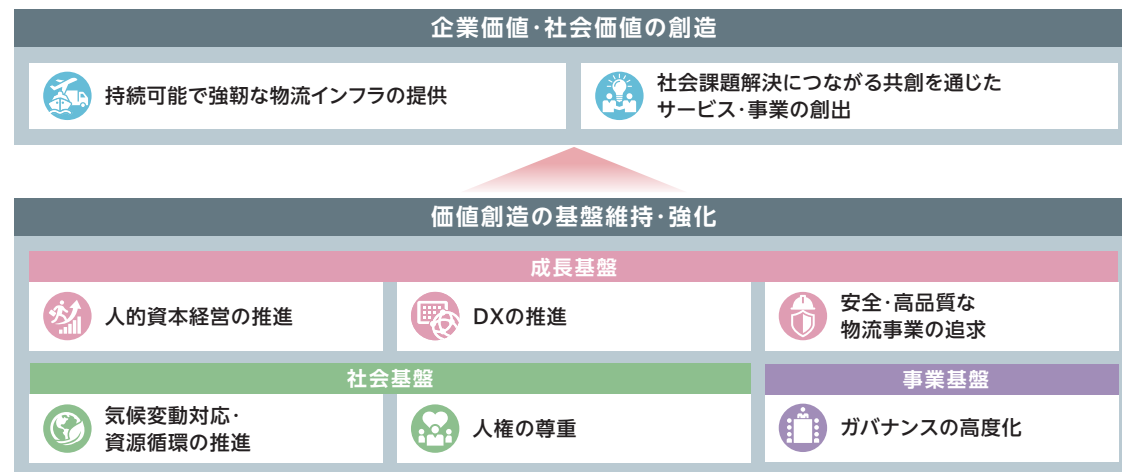
マテリアリティ改定にあたっては、サステナビリティ委員会や経営会議、取締役会等の対話機会を通じて、当社グループのビジネスモデルや強み、今後の方向性について改めて議論を深めました。経営戦略の深掘りにつながる非常に貴重な時間であったと感じており、活発に交わされた数多の議論は、当社グループの未来をつくる土台になっていくと期待しています。

P.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

P.20-22 マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義

P.29-32 マテリアリティ

マテリアリティ



お客様のパートナーになる成功体験と グループ理念の浸透

先ほど、マテリアリティとグループ理念の連動というお話をさせていただきましたが、「PURPOSE」「VISION」「4VALUES」から構成されるグループ理念の浸透については、まだ道半ばだと思っています。経営陣から新入社員までがパーパスやビジョンを共有し、同じ価値観や方向性を目指して仕事をする風土を醸成することは重要であるため、愚直に粘り強く浸透に向けた取り組みを続けていきます。一方、制定から2年余りが経過する間に、物流の重要性を認識する企業が増え、当社グループをパートナーとして頼りにしていただける機会が増えていきます。お客様に良い提案をして認められるという成功体験を通じて、従業員たちが成長するのはもちろんですが、同時にパーパスやビジョンで掲げる内容を、「こういうことを言っているのか」と理解する連動が出てきています。

当社グループがビジネスパートナーとして認められてきているという私自身の実感をもとに、目指すべき方向としてパーパスやビジョンを明確化した経緯があります。これからも総合物流企業として、業種を問わず様々な企業との共創案件を推進することで、多くのソリューションを生み出し当社グループの価値を高めていくとともに、今後はそういった取り組みに、より注力していきたいと考えています。パーパスやビジョンを社内に向けて浸透し続けることも重要ですが、当社グループがより多くのお客様からパートナーとして認識されるような施策を展開し、従業員にパーパスやビジョンの目指す姿を実感してもらうこともマネジメントの役割だと認識しています。

「サステナブルな社会」と 「企業の成長」の両立を目指す

当社グループの持続的な価値創造の根本である「人的資本」、そして、サステナビリティの代表的なアジェンダとして挙げられることの多い「環境」と「人権」についての取り組みをご説明します。

「人的資本経営の推進」は、新たにマテリアリティとして特定した項目であり、経営戦略の実現を支える重要なテーマです。当社グループは求める人材像として、「未来を描き、動き動かし続ける人」を掲げています。変化し続ける時代に合わせて自ら主体的に動き、お客様

のビジネス、物流の未来、社会までも動かし続ける存在になってほしいとの想いを込めています。これはトップラインを成長させるという経営陣の意志を象徴する意味合いもありますが、すべての従業員がフロント業務に携わっている訳ではありません。攻めの人間と守りの人間のそれぞれが成果を出し合うからこそ、最高のパフォーマンスをあげることができます。従って、どちらも大事だということを私は常に社内で伝えていきます。社内表彰制度についても、お客様に良い提案をして、お客様から評価されたことを表彰する営業ソリューションコンテストと、オペレーションの改善を表彰する業務改善コンテストを毎年開催しています。同様の表彰制度がある企業は多いと思いますが、これらに加えて当社グループでは、日常業務を通じて周囲をサポートした人を讃えるMSP(Most Supportive Person)という表彰制度を設けています。サポートした人はもちろんのこと、感謝を表す文化も大切にしたいという想いで新設しました。どのような部署、どのような業務であっても称賛・感謝される機会があり、すべての従業員が生き生きと働く会社であることが大事だと考えています。

そして今後の当社グループにとっては、我々の強みであるグループ総合力を高めていくことが、極めて重要です。2025年には、創業の地である日本橋箱崎にグループのオフィスを集約し、グループのさらなる一体化と組織風土の改革を進めていく計画です。会社間のより活発なコミュニケーションの創発により多様性を育み、個の力・組織の力の強化につなげていくことを期待しています。

次に「環境」「人権」の取り組みについてお話しします。そもそも当社グループの持続的成長のためには、企業活動の基盤である社会や地球環境がサステナブルであることが大前提です。また、物流業を営んでいる私たちは、電気や軽油といったエネルギーを利用し、多くのサプライヤーと協力する業態でもあることから、環境や人権課題に取り組んでいくことは必須です。

環境については、SustainaLinkサービスの展開と並行して、当社グループ内の脱炭素化へのアプローチも強化しています。CO₂排出量(Scope1+2)の中長期削減目標*に向け、グループ全体での取り組みを加速させており、順調に削減が進んでいます。Scope3については算定の精緻化を進めるとともに、廃棄物削減等サプライチェーンにおける環境負荷低減の取り組みも進めています。また、SustainaLinkを推進することは自社のScope3の削減にも同時に寄与することになり

グループCEOメッセージ

「物流のクオリティが求められる時代となった今、
「共創する物流パートナー」として
私たちならではの価値を世の中に提示し、
業界をリードする企業になることを
強く意識しています。」



ますので、引き続き本サービスを強化していきます。

人権については、海外も含むグループ会社に対して人権デュー・ディリジェンスを実施し、人権尊重にかかると教育・研修や実効性のある救済システムの構築と併せて、人権課題の解決に取り組んでいます。今はグループ内にとどまっていますが、今後はサプライチェーンへの拡大に向けて取り組んでいきたいと考えています。

※2030年度：2013年度対比50%削減
2050年度：ネットゼロ

P.54-56 人材戦略

P.60-66 05 | 価値創造を支える基盤

持続的な企業価値向上に向けて

長期的な企業価値向上の観点では、先ほどのバックキャストの考え方に基づいて実践していきます。中期目標としてはROEを重要な経営指標として位置づけしており、本中期経営計画最終年度のROE目標を12%超と掲げています。投資を検討する際は資本コストをベースに議論しますし、ROEターゲットを達成することが、我々に課せられた責務だと考えています。また、株主目線での指標であるTSRやPBRも常に意識しています。

当社グループのPBRは1倍を少し超えた水準で推移しています。私としてはPBRが2倍、3倍であっても不思議ではないポテンシャルがあると思っていますが、まだまだトラディショナルな倉庫会社という認識から抜け出せていないのではないかと推測しています。他社の経営トップの方に当社グループの取り組みをご説明すると、「御社はそんなことまでやっているんですか」と反応いただくこともあります。そのため、これ

は私の責任でもありますが、もっとIR・SRを強化して、当社グループに対する理解を促すことが大事だと考えています。

ある人から「戦略はストーリー、戦術はキャスティング、実践はチームスピリッツ」というお話を伺い、まさにそうだなと思いました。私の仕事は、世の中の流れに対してこういう会社にしようというストーリーを描き、それをみんなに伝えることです。そのストーリーを具現化するのには戦術、つまりキャスティングで、どこに誰を配置するかということです。実践はスピリッツ、いわばハートです。最後はハートがないとダメだと思っています。最近はこの考え方を意識しながら、経営の舵取りをしています。

当社グループは総合物流企業として、物流業界を一步でも半歩でもリードする存在でありたいと考えています。その土壌は既に整っています。あとはいかに実践し、さらなる進化を遂げていくかですが、そのためにはパーパスやビジョンの浸透が重要だと改めて感じています。「物流を通じて課題を解決し、価値を創造していく」という決意を込めたグループ理念のもと、グループ一丸となってさらなる進化、深化を目指してまいります。今後の三井倉庫グループにぜひご期待ください。