



# 03

## パーパス経営による 価値創造ストーリー

私たちは110年以上にわたり、事業環境やお客様のニーズの変化に対応し、物流の発展を支え、社会の発展を支え、人々の豊かな暮らしを支えてきました。これからも、「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスのもと、独自の強みを活かし、さまざまなステークホルダーと共創し、物流から新たな価値を創造することで、当社グループの成長と持続可能な社会の発展を実現していきます。

## 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

三井倉庫グループは、創業当時から物流業を通じて、社会を止めず、進化をつないできました。

当社グループが今後も変わらずパーパスを体現し続けるためには、中長期的な視点に基づいた経営戦略を実行し、“企業”と“社会”のサステナビリティを両輪で追求していくことが必要です。不確実かつ複雑化する時代においても、中長期的な経営を実践していくため、バックキャスト思考に基づき2050年のありたい未来像を描き、2035年の社会像・顧客動向を特定し、当社グループの方向性を決めました。

当社グループはありたい未来に向けて、「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」をビジョンに掲げ、マテリアリティに関する取り組みや中期経営計画の実行により、ビジネスモデルを強化し、当社グループと社会の持続可能な発展を実現していきます。

### 2050年のありたい未来像



創造性と多様性が尊重され  
円滑で快適な世界

#### 2035年の世界

社会像	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境・社会課題制約の増大・複雑化</li> <li>AI・XRが社会に浸透</li> <li>モジュール化進展 等</li> </ul>
顧客動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの最適化・レジリエンスの追求</li> <li>コア業務(企画・開発)の追求</li> <li>多様化・複雑化する消費者ニーズや社会課題への対応 等</li> </ul>

バックキャスト

**VISION**  
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

現在

- グローバルでの環境・社会規制の高まり
- 社会のデジタル化進展
- モノ→コト価値への移行 等

フォアキャスト



**PURPOSE**  
社会を止めない。進化をつなぐ。

## マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義

三井倉庫グループは、2020年に企業活動を通じた社会課題解決(機会創出)の視点とリスク低減の視点に基づき、経済・環境・社会のトリプルボトムラインからなるマテリアリティを特定しました。

2020年以降、社会や当社グループが大きく変化していくなかで、より中長期的な視点で経営のあり方を考える必要があると認識し、2024年に当社グループのマテリアリティを改定しました。また、本検討にあたり、既存のビジネスモデルについても議論

し、再定義を図りました。今回のマテリアリティの改定及びビジネスモデルの再定義には、外部有識者の意見も取り入れ、時間軸を踏まえてリスクと機会を考慮し、社会価値向上と企業価値向上の一体化に資する観点を取り入れています。

本内容については、サステナビリティ委員会や経営会議での議論を経て、取締役会にて複数回にわたり議論し最終化しました。

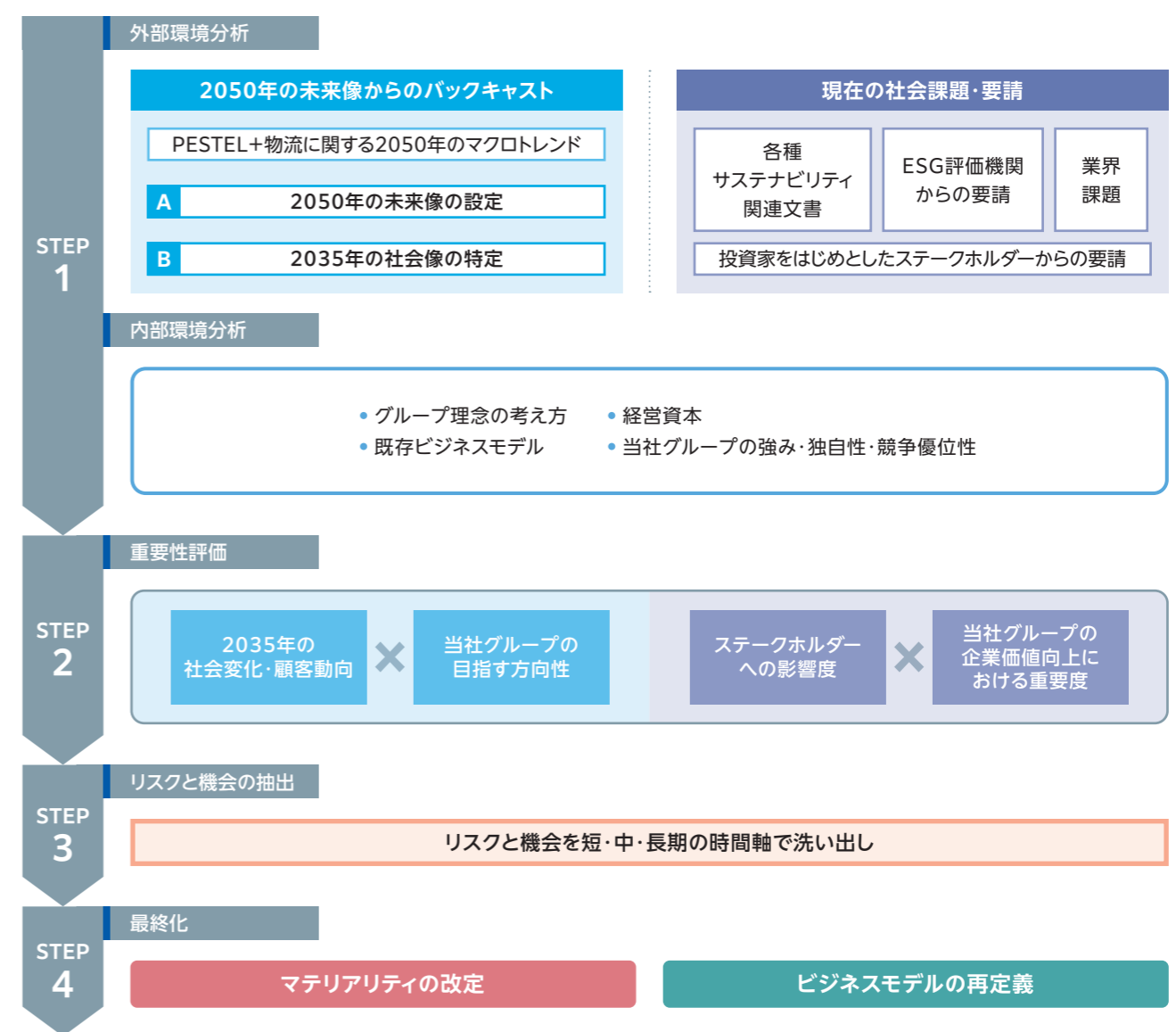
#### マテリアリティに必要となる要素

- グループ理念の実現
- 企業価値向上と社会価値向上の一体化
- 目指す姿から考えたリスクと機会
- 現在の社会要請から考えたリスクと機会

#### ビジネスモデルに必要となる要素

- パーパスの事業化、目指す姿であるビジョンの実現
- 企業価値向上と社会価値向上の一体化
- 当社グループの独自性・競争優位性

### マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義における特定プロセス

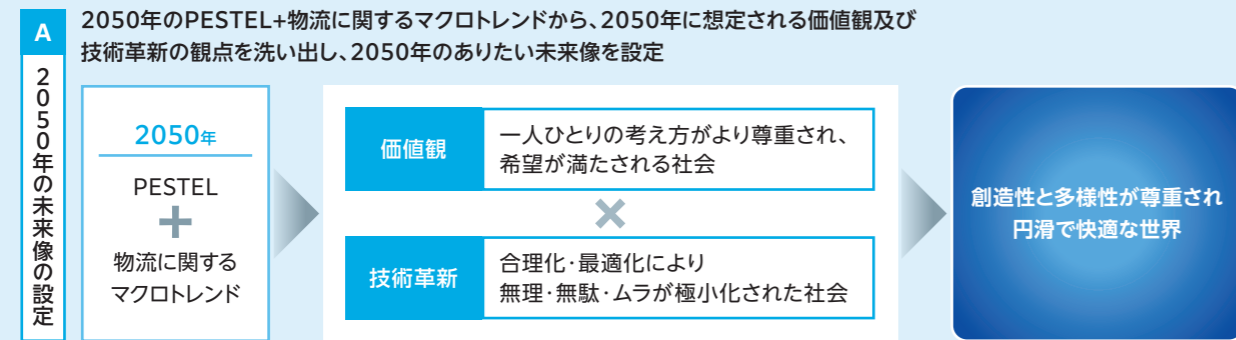


マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義

マテリアリティの改定とビジネスモデルの再定義に向けたプロセスの詳細

STEP1-1:外部環境分析

2050年のありたい未来像からのバックキャスト



B 2050年のありたい未来像からバックキャストし、2035年の社会像をバリューチェーン上にマッピング

	企画・開発	原材料・部品調達	製造	流通	販売・消費
2035年の社会像	環境・社会課題制約の増大・複雑化				
	サプライチェーンデータ連携、AI・XR活用				
	モジュール化進展			コスト価値・こだわり追求	
社会の変化	企画・開発と製造の分離 デジタル技術を活用した企画・開発プロセスの最適化、サービスの高度化	重要部品調達の価値の高まり データを基にしたSC全体の最適化の進展 リサイクル・リユースや新素材・代替原料活用の進展	企画・開発と製造の分離 少量多品種、カスタマイズニーズの高まり	流通の最適化の進展 卸売業者の集約とデジタル化による需給予測の進展 少量多品種のニッチ領域における卸売業者の台頭	顧客に苦痛や無駄を感じさせない購買体験の実現 顧客ニーズに合わせた製品・サービスのカスタマイズとコスト価値の提供
	顧客動向				
サプライチェーンの最適化・レジリエンスの追求					
ノンコア業務の外部委託による経営資源の集中					
多様化・複雑化する消費者ニーズや社会課題への対応					

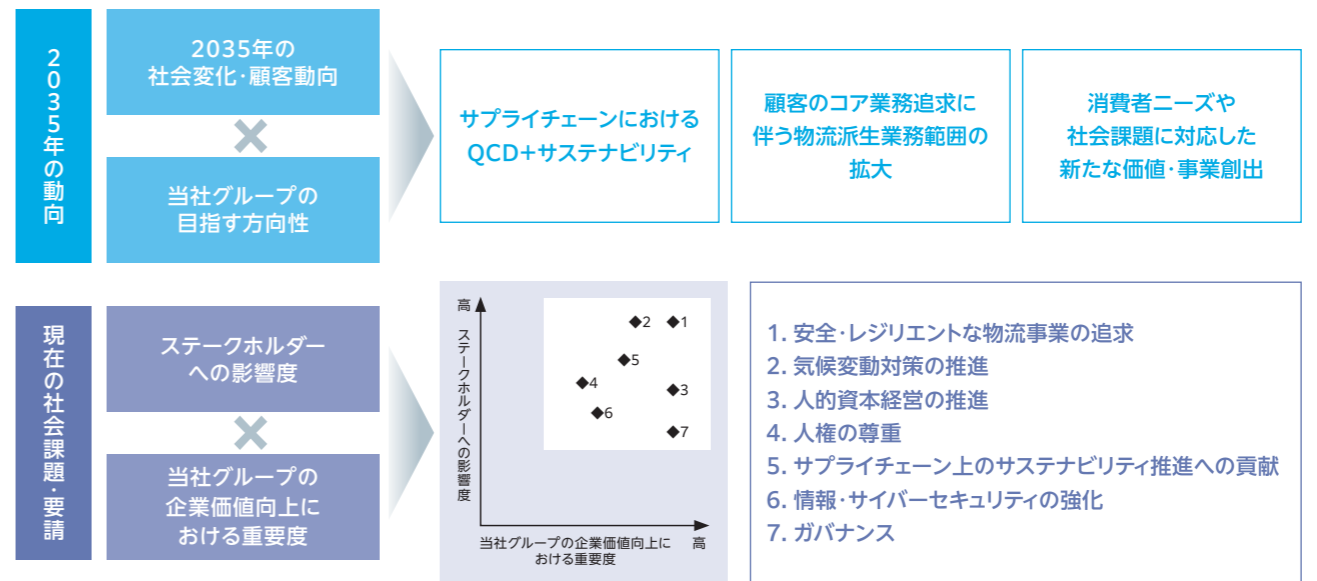
現在の社会課題・要請

サステナビリティ関連指標やESG評価機関・ステークホルダーからの要請に加え、業界課題も加味した現在の社会課題・要請を抽出例)GRISタンドやSASBタンド等の各種サステナビリティ関連文書、ステークホルダーからの要請、IR・SR面談、業界特有の課題 など

STEP1-2:内部環境分析

- グループ理念の考え方
- 経営資本
- 既存ビジネスモデル
- 当社グループの強み・独自性・競争優位性

STEP2:重要性評価



STEP3:リスクと機会の抽出

	項目	リスク	機会	
2035年の動向	サプライチェーンにおけるQCD+サステナビリティ			長中
	顧客のコア業務追求に伴う物流派生業務範囲の拡大	従来型の保管・輸送に留まることによる競争力低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門ノウハウに基づく提案力と現場力の競争力向上</li> <li>社会課題解決やお客様のイノベーション創出につながる、高付加価値な物流サービスのニーズ拡大</li> <li>物流を起点とし、DX等を活用した創造的事業の共創、展開の可能性</li> </ul>	長中
	消費者ニーズや社会課題に対応した新たな価値・事業創出			
現在の社会課題・要請	安全・レジリエントな物流事業の追求	対応できないことによる顧客や従業員の離反	率先した取り組みや実績による顧客からの信頼向上、自社の事業継続性向上	長中短
	気候変動対策の推進	対応できないことによる競争劣位・評価低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社も含めたサプライチェーンのレジリエンス向上</li> <li>環境配慮に対応した物流サービス提供力向上</li> </ul>	長中短
	人的資本経営の推進	従業員の採用への影響、モチベーション低下	優秀な人材確保、強い組織力によるサービス品質の向上	長中
	人権の尊重	法令や顧客要請への対応が不十分なことによるレピュテーション・損害・対応コスト増加	自社も含めたサプライチェーンのレジリエンス向上	中短
	サプライチェーン上のサステナビリティ推進への貢献	対応できないことによる競争劣位・評価低下	サステナビリティ推進サービスのニーズ拡大	長中短
	情報・サイバーセキュリティの強化	顧客対応の遅れやセキュリティ事故による信用、競争力喪失	新サービス開発や生産性向上による競合他社に対する差別化	中短
ガバナンス	不十分な対応によるレピュテーション・損害・対応コスト増加、企業価値の毀損	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客やステークホルダーからの信頼維持・向上</li> <li>グループ経営の推進による企業価値向上</li> </ul>	中短	

※2035年の動向について“短期”は現状の経営に織り込んでいるため除外  
※時間軸 短期:3~5年程度、中期:10年程度、長期:30年超

STEP4:最終化

マテリアリティ P.29-32	ビジネスモデル P.27-28
<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの提供</li> <li>社会的課題解決につながる共創を通じたサービス・事業の創出</li> <li>人的資本経営の推進</li> <li>DXの推進</li> <li>安全・高品質な物流事業の追求</li> <li>気候変動対応・資源循環の推進</li> <li>人権の尊重</li> <li>ガバナンスの高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最適なサプライチェーンの設計</li> <li>広範囲で高品質なオペレーション</li> <li>共創による新たな事業創出</li> </ul>

# 価値創造プロセス

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、共創を通じた新しい価値を創出し、いつも、いざも、これからも、持続可能な社会の発展を支える物流ソリューションパートナーを目指して成長し続けます。

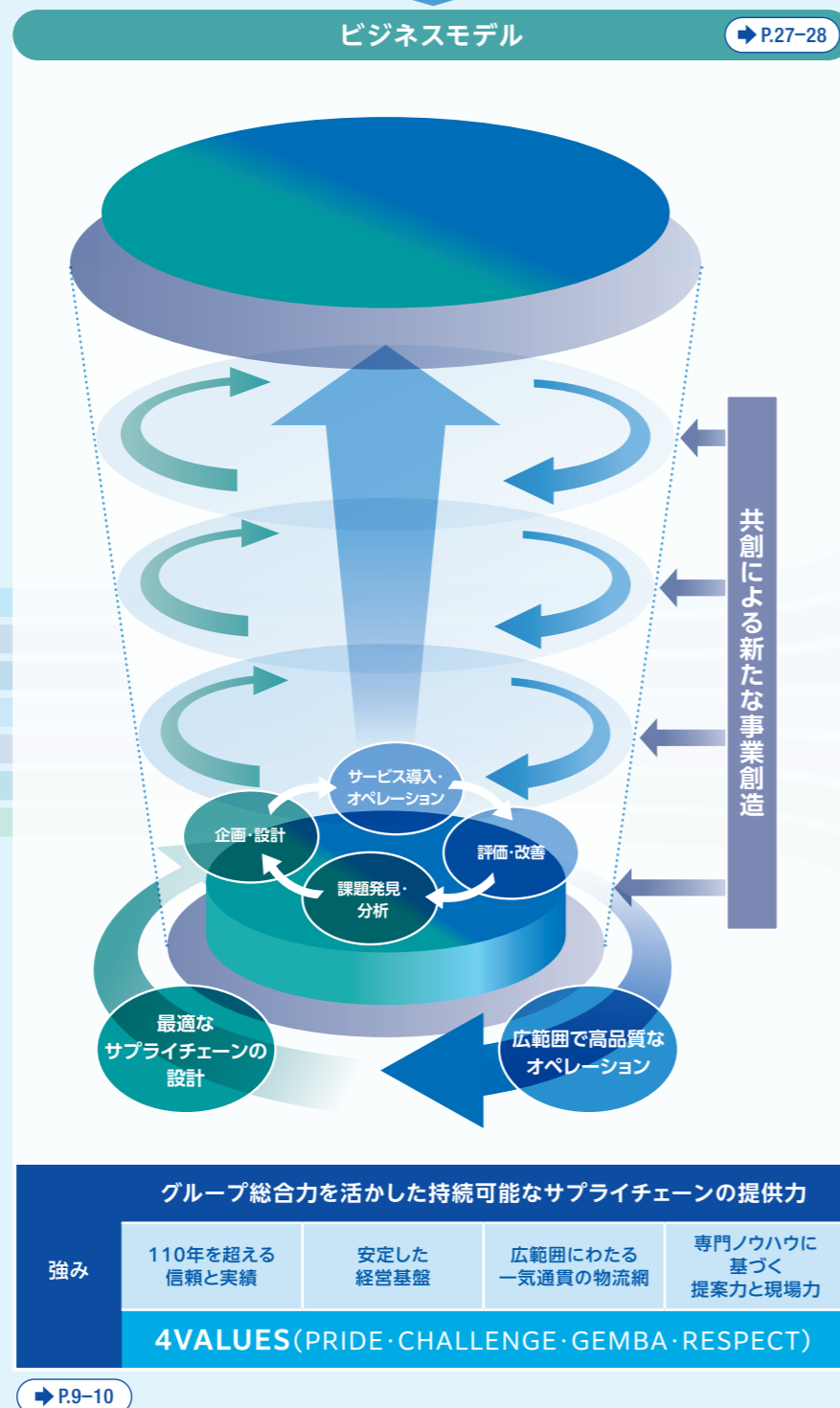
## PURPOSE 社会を止めない。進化をつなぐ。

- ### メガトレンド
- 国際協調の減速
  - 人口構造の変化
  - 自然災害・異常気象の頻発
  - 急激な都市化の進行
  - 消費者ニーズの多様化
  - デジタル化の加速
  - サプライチェーンの変容
  - 情報化社会の進展

### INPUT

人的・組織資本	
連結従業員	7,882名
連結子会社	72社
知的資本	
圧倒的な現場力	
DX投資	200億円
財務資本	
営業CF	232億円
自己資本比率	41.7%
サービス資本	
拠点数	約400拠点
事業展開国	21カ国
社会・関係資本	
ステークホルダーとの共創	
自然資本	
エネルギー総使用量	1,009TJ


➡ P.25-26



## VISION 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



経営資本

	 人的・組織資本 <span style="float: right;">▶ P.54-56</span>	 知的資本 <span style="float: right;">▶ P.52 P.57-59</span>	 財務資本 <span style="float: right;">▶ P.39-42 P.103</span>	 サービス資本 <span style="float: right;">▶ P.6</span>	 社会・関係資本 <span style="float: right;">▶ P.83</span>	 自然資本 <span style="float: right;">▶ P.62-64</span>
目指す姿	従業員一人ひとりが能力を発揮し、組織力の最大化を図る人的資本経営の推進	「人の力」と「テクノロジーの力」を融合させた物流ソリューション設計力および物流品質の向上による、新しいビジネスや競争力のあるサービスの継続的な展開	成長投資や安定的な株主還元を実現する、キャッシュの創出力向上と健全な財務基盤の構築	安定的な物流サービスの実現に向けた幅広い地域への展開、取扱貨物特性に応じた設備や輸送網の構築	信頼関係に基づくステークホルダーとの価値共創	電気や軽油等エネルギーの有効活用、循環型社会への貢献
	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、社会課題や顧客ニーズを的確に捉え、ソリューションを提案・実行することが必要です。 多様な価値観やアイデアを受け入れ、挑戦心を育むとともに、環境の整備や制度の充実を図り、働きがいのある職場づくり、またそれらを実現する組織の強化を推進しています。	110年以上にわたり蓄積した物流ノウハウにメーカー基準の改善手法を取り入れ、さらなる物流品質の向上を実現しています。またSCMデジタルプラットフォームを構築等のDXの推進により、統合ソリューションサービスの深化を図っています。	不確実性が高まる事業環境下においても、効率的かつ収益を底堅く確保できる事業構造を確立すべく、戦略的な財務運営・管理に取り組んでいます。	社会情勢や環境の変化に耐えうる安定的な物流サービスを実現するために、グローバルに拠点を展開しています。また、ヘルスケア専用施設等、取扱貨物特性に応じた施設や、ロボティクスを導入した最新鋭の施設を保有しており、お客様に最適なサプライチェーンを提供しています。	健全かつ透明性ある経営活動を行い、長期的に価値を創出し続ける企業であるために、株主やお客様をはじめとしたステークホルダーの皆様と積極的かつ建設的なコミュニケーションを行い、共創していくことで強固な信頼関係を築き上げ、価値創造の持続性を高めています。	物流事業を営む上で、様々なエネルギー資源は当社グループの原料の一つです。地球環境の保全が社会と企業の持続的な成長につながるという考えのもと、エネルギーを効率的に活用し、CO <sub>2</sub> 排出量及び廃棄物排出量の削減を実現していきます。
経営資本の指標	グループ従業員 <b>7,882名</b> 連結子会社 国内 <b>35社</b> 海外 <b>37社</b> 専門性を有する人材 ・SCMソリューション営業人材 ・現場力を高めるオペレーション人材 ・専門人材(IT専門職、薬剤師等)	圧倒的な現場力 ・長年蓄積してきたノウハウを形式化する標準化手法 ・メーカー基準の高品質な物流 DX投資 ・DX戦略投資額200億円(中期経営計画2022期間) ・SCMデジタルプラットフォーム	営業CF <b>232億円</b> 自己資本比率 <b>41.7%</b> ROE <b>12%</b>	事業展開国 <b>21カ国</b> 拠点数 国内 <b>296拠点</b> 海外 <b>133拠点</b>	ステークホルダーとのエンゲージメント ・投資家との対話 - 決算説明会：4回(延べ195社参加) - 個別IR取材：102回 - SR面談：13社 - 取締役会フィードバック：3回 ・顧客・ビジネスパートナーとの連携	エネルギー総使用量 <b>1,009TJ</b> 再生可能エネルギー総使用量 <b>11,041千kWh</b>
資本の強化につながる戦略	多様な従業員一人ひとりの成長による組織の成長と、グループ総合力強化の実現 ・グループ理念の浸透 ・「求める人材像」に沿った採用・育成・定着施策の実行 ・従業員のエンゲージメント向上 ・組織力の向上にむけたD&Iの推進 ・SCMソリューションや現場力を高める人材育成	改善による現場力の向上とDXの推進によるサービスの高付加価値化 ・標準化手法の全社浸透 ・デジタル手法を用いたサプライチェーンマネジメントの推進 ・スマートロジスティクス(ロボティクス等)の推進	成長戦略への投資、資本効率を意識した経営 ・中期経営計画2022財務戦略の実行 - 投資：1,300億円 - 配当性向：30% - D/ELレシオ：1.0倍 - ROE：12%超	物流基盤の維持・強化 ・強靱な物流網・物流施設の構築 ・注力エリアへの物流サービスの強化 ・競争力のある領域に特化した物流施設の構築	各ステークホルダーとの対話・関係強化 ・投資家・株主の皆様との良好なコミュニケーション ・顧客満足度の向上 ・責任あるサプライチェーンの構築	限りある資源の有効活用 ・CO <sub>2</sub> 排出量の削減 ・廃棄物排出量の削減

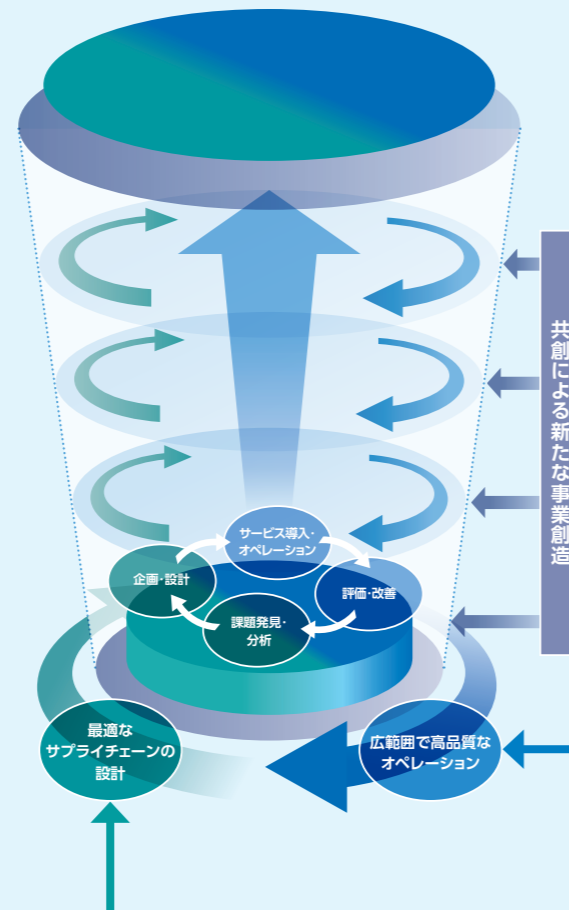
※数値データについては2024年3月末時点

## 強みを活かすビジネスモデル

世界の潮目が大きく変わりつつある中で、いかに強靱かつ持続可能なサプライチェーンを構築するかが社会やお客様にとって最重要テーマの一つと言えます。三井倉庫グループは、経営資本の活用により築き上げた強みを駆使し、課題解決に向けた「最適なサプライチェーンの設計」とそれらを実現する「広範囲で高品質なオペレーション」、そして業界や社会全体の持続性を高める「共創による新たな事業創造」を通じて、お客様と社会の発展に貢献します。

お客様の業界や扱う商品、ビジネスモデルが変われば、求められる物流の内容や品質も当然異なります。私たちは、「110年を超える信頼と実績」「安定した経営基盤」「広範囲にわたる一気通貫の物流網」「専門ノウハウに基づく提案力と現場力」という積み上げてきた資本と、「4VALUES」に象徴される企業風土により、「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」を培ってきました。この強みを活かし、お客様に最適なサプライチェーンを組み立て、広範囲で高品質なオペレーションを実現するとともに、絶え間なくサービス品質の向上に努めています。

一方、脱炭素社会への移行や働き方改革の浸透、新しい技術やサービスの登場などの社会情勢の変化は、お客様のビジネスを変革させ、物流の前提そのものを変えようとしています。こうした中で私たちは、自社グループの枠組みにとらわれず、多様な技術やノウハウ、アイデアを有するパートナー企業との共創を通じ、ビジネスモデルを進化・発展させています。



## 最適なサプライチェーンの設計

## 課題発見・分析

## お客様が抱える物流課題の抽出・分析

お客様の経営環境にとどまらず、その背景にある社会課題等の外部環境の変化も見据えた物流課題を抽出。物流データの収集や現場へのヒアリング等を経て、現状の物流オペレーションを可視化・分析し、負荷がかかっている工程や生産性・品質向上に必要な項目を明確化します。

## 企画・設計

## 物流プロセスの企画・設計

## ▶ソリューション設計

お客様の事業戦略を実現するため、最適なサプライチェーン構築に資する物流ソリューションを企画・設計します。ロジスティクス戦略やビジネスプロセスの構築等、デジタル技術も活用した物流戦略に係る企画・設計に加え、IT導入やチェンジマネジメント等、物流施策の実現・定着化を図るためのプロジェクト全般の管理も行っています。

## ▶拠点配置

保管量や輸送量を踏まえた物流全般のコスト低減やリードタイム改善の観点に加え、災害や人材確保に係るリスクも加味した拠点配置を提案しています。

## ▶倉庫内運営

集計した作業工数データをもとに、業務特性に応じた倉庫設備の自動化・荷役業務の機械化を取り入れるなど、最適な倉庫レイアウト・オペレーションを設計することで、コスト低減および生産性の向上を図っています。

## ▶輸送ネットワークの構築

多様な輸送モードや長年にわたり確立してきた共同配送網を活用し、リードタイムや輸送費用等において、最適な輸送ネットワークを構築しています。

## 共創による新たな事業創造

## 社会課題の解決につながる新たなサービス・事業の創造

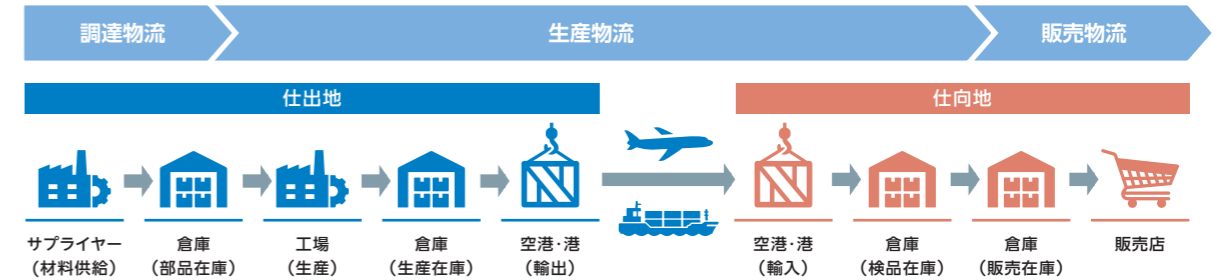
業界内に限らず業界の枠を超えたパートナーと共創し、複雑化する社会課題の解決に導くイノベーションを創出していきます。先進領域への進出や物流エコシステムの構築を図り、新たなサービスや事業を創出することで、お客様やその先にいる消費者が快適に過ごせる社会を創造していきます。

## 広範囲で高品質なオペレーション

## サービス導入・オペレーション

## 川上から川下まで一気通貫の持続可能で強靱な物流サービスの提供

当社グループは、国内外の多数の倉庫拠点と陸・海・空の輸送機能を備えたフルスペックの物流機能を有しており、それら各種物流機能を組み合わせ、最適かつ効率的なオペレーションを実行することで、川上から川下まで柔軟で幅広い物流サービスを提供しています。



## 物流からの派生機能受託

当社グループでは、組立・検品等の流通加工や機器の設置・保守・点検等のアフターサービスを提供しています。また、書類管理とバックオフィスのBPOサービスに加え、調達代行や販売管理等、お客様がコア業務に専念できるようバリューチェーンのBPOサービスを提供しています。

バリューチェーン	調達	製造	販売	アフターサービス
工程	材料購入	組立・加工 成型	検品・検査 マーケティング	設置 保守 点検 修理
在庫管理	在庫調整・需給調整・出荷調整			

## 評価・改善

## たゆまぬ改善活動による物流品質の向上

サービス導入後の効果検証を行い、継続的な改善活動を実施しています。また、グループ内での改善事例の情報共有や教育を実施することで、さらなる生産性と品質の向上を目指しています。

## マテリアリティ

三井倉庫グループは、不確実で複雑化する時代においてもパーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現していくために、より中長期視点に基づいた経営を推進する必要があると認識し、このたびマテリアリティを改定しました。

改定したマテリアリティは、「価値創造の基盤維持・強化」に基づく6つのマテリアリティと、それらを通じて「企業価値・社会価値の創造」を実現する2つのマテリアリティの計8項目で構成されています。特定したマテリアリティは、当社グループの事業活動そのものであり、マテリアリティに取り組むことで、当社グループの企業価値向上につなげるとともに、お客様の事業の成長、そして、社会の持続的成長を実現していきます。

▶マテリアリティの特定プロセスについてはP19-22をご覧ください。



### マテリアリティへの取り組みをグループ全体で推進

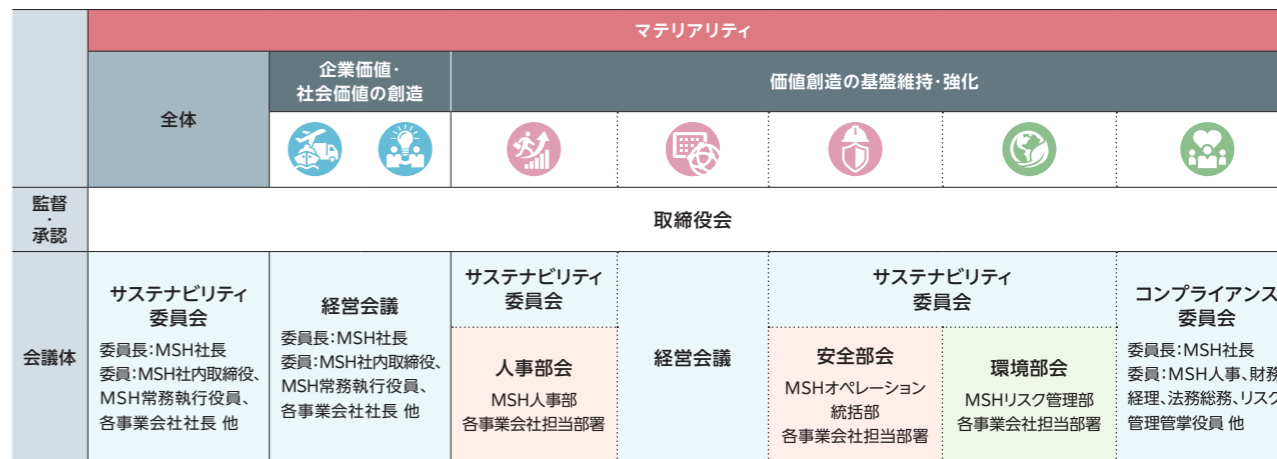
マテリアリティについては適切なガバナンスのもと、グループ全体で活動を推進していく必要があります。当社グループではマテリアリティを経営に資する重要事項として捉え、今回改定したマテリアリティそれぞれにKPIを設定し、取締役会監督のもと、各組織で取り組みを推進しています。

マテリアリティそのものの妥当性についてはサステナビリティ委員会で検証しています。「企業価値・社会価値の創造」及び「DXの推進」に関するマテリアリティは営業施策やDX推進施策等に落

し込み、経営会議にて議論しています。「人的資本」「安全品質」「環境」に関するマテリアリティは、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各部会を設置し、施策の立案・実行を推進しており、「人権」についてはコンプライアンス委員会のもとで人権DDの実施等の取り組みを推進しています。

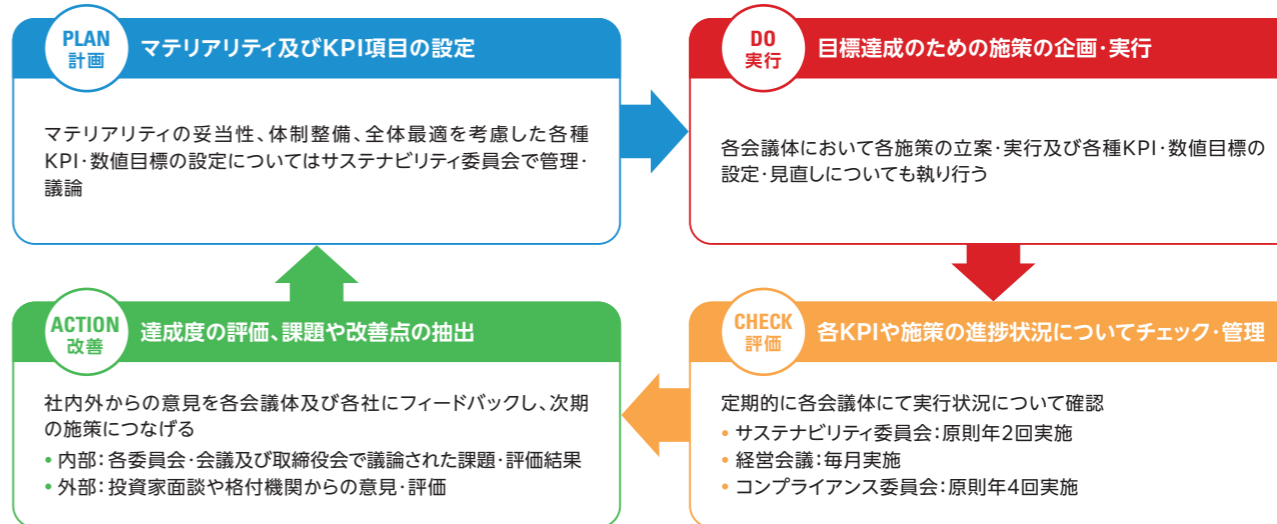
サステナビリティ推進と経営の一体化によるさらなる企業価値の向上を目指していきます。

### マテリアリティ推進体制



MSH: 三井倉庫ホールディングス

### マテリアリティ推進PDCAサイクル



参考:旧マテリアリティKPI 2024年3月期実績











「経済」「社会」「環境」のマテリアリティKPIに関して、各種施策の展開に基づき着実に改善しています。重要指標は新たに特定したマテリアリティにも引き継がれており、今後も取り組みを推進していきます。

マテリアリティ(旧)	KPI(旧)	2024年3月期 実績	現マテリアリティとのつながり
経済	共創を通じた持続可能で強靱な物流サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題を起点としたビジネスの拡大</li> <li>DX推進・イノベーションを通じた高い経済生産性・効率性の達成</li> <li>持続可能な物流へのパートナーシップ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SustainaLinkの推進</li> <li>お客様のCO<sub>2</sub>算定件数(累計)約1,000万件</li> <li>ISO14083:2023への対応</li> <li>ロボティクスを導入した大型センターの立ち上げ</li> <li>次世代物流体制構築に向けた投資</li> </ul>
社会	安全、多様性、働きがいのある労働環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント向上</li> <li>労働災害件数:0件</li> <li>有給休暇取得率:70%達成*</li> <li>欠勤率:前年度水準改善</li> <li>健康診断受診率:100%達成*</li> <li>男性育児休業取得率:30%達成*</li> <li>女性管理職比率:15%達成*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント:66(1ポイント向上)</li> <li>労働災害件数:0件</li> <li>有給休暇取得率:66.82%</li> <li>欠勤率:0.15%(0.02ポイント改善)</li> <li>健康診断受診率:99.58%</li> <li>男性育児休業取得率78.05%</li> <li>女性管理職比率10.11%</li> </ul>
環境	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>総排出量(Scope1+2) 2031年3月期 50%削減(2014年3月期比)</li> <li>2051年3月期 ネットゼロ</li> <li>廃棄物排出量:前年度水準改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>総排出量(Scope1+2) 54,161 t-CO<sub>2</sub>(14/3期比 23%削減)</li> <li>廃棄物:7,977 t(54.2t削減)</li> </ul>

※達成期限は2026年3月期

## マテリアリティ一覧

三井倉庫グループは、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、マテリアリティを特定しています。これらマテリアリティへの取り組みを推進し、事業に関連するSDGsの達成に貢献するとともに、当社グループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

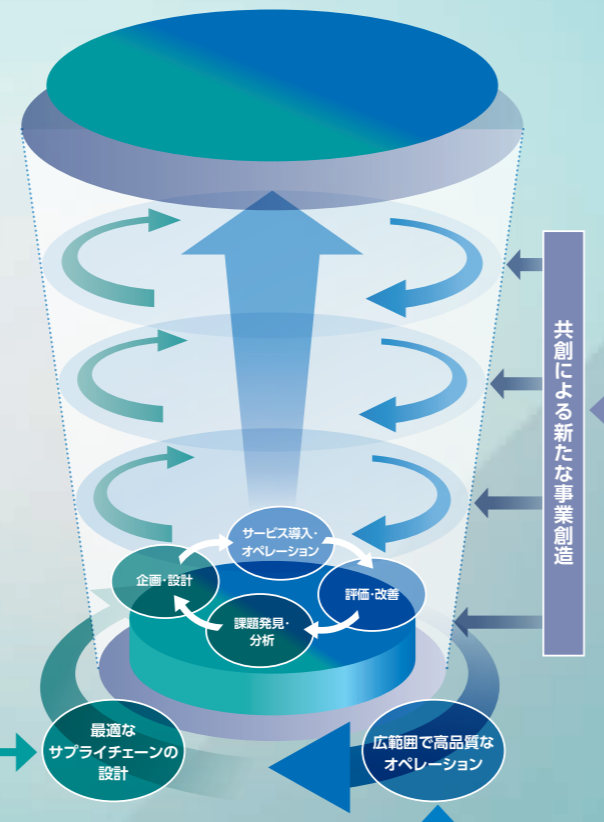
マテリアリティ		推進体制	KPI	対象範囲	主要な事業インパクト	主要な社会インパクト	SDGsへの貢献
企業価値の創造 社会価値の創造	 <b>持続可能で強靱な物流インフラの提供</b>	経営会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画2022 営業収益・営業利益目標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外 連結対象会社</li> </ul>	<b>&lt;トップラインの拡大&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SCM最適化に資する物流体制の構築</li> <li>顧客のQCDS(サステナビリティ) ニーズを満たす物流ノウハウの蓄積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの実現</li> </ul>	 
	 <b>社会課題解決につながる共創を通じたサービス・事業の創出</b>	経営会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画2022 営業収益・営業利益目標</li> <li>新規サービス・事業の創出と拡大に向けた取り組み推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外 連結対象会社</li> </ul>	<b>&lt;トップラインの拡大&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決に資する物流体制の構築・サービス提供</li> <li>イノベーションの創出による物流サービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの実現</li> <li>物流の価値の向上</li> <li>社会課題の解決</li> </ul>	  
成長基盤 価値創造の基盤維持・強化	 <b>人的資本経営の推進</b>	サステナビリティ委員会 (人事部)	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材ポートフォリオの可視化</li> <li>1人あたり平均研修時間 20時間/年</li> <li>1人あたり平均研修費用 7万円/年</li> <li>女性管理職比率 15%</li> <li>男性育児休業取得率 100%</li> <li>グループ各社間交流の取り組み推進</li> <li>理念浸透度スコア 71以上</li> <li>エンゲージメントスコア 71以上</li> <li>有給休暇取得率 70%</li> </ul> <small>※いずれも達成期限は2031/3月期</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSH</li> <li>物流事業会社</li> </ul>	<b>&lt;トップラインの拡大&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の活躍による最適なサービスの提供</li> </ul> <b>&lt;資本効率の向上&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>健康経営の推進による労働生産性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの実現</li> <li>従業員及び家族のQOL向上</li> <li>経済的・社会的格差の是正</li> </ul>	  
	 <b>DXの推進</b>	経営会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX対応システム数</li> <li>RPA、ロボティクス導入拠点数</li> <li>現場起点のDXプロジェクト数</li> <li>DX人材教育受講者数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSH</li> <li>物流事業会社</li> </ul>	<b>&lt;トップラインの拡大&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術の活用によるサービスの高度化</li> </ul> <b>&lt;資本効率の向上&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ロボティクス、デジタル技術導入による業務効率化・業務変革の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流の価値の向上</li> <li>従業員及び家族のQOL向上</li> </ul>	
	 <b>安全・高品質な物流事業の追求</b>	サステナビリティ委員会 (安全部)	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働災害発生度数率 前年度水準改善</li> <li>品質事故PPM改善への取り組み推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSH</li> <li>物流事業会社</li> </ul>	<b>&lt;トップラインの拡大&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>物流品質の向上に伴う競争優位性の確立</li> </ul> <b>&lt;資本効率の向上&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>安心安全な職場環境の実現による労働生産性の向上</li> <li>物流オペレーションの効率化・オペレーションコストの削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能で強靱な物流インフラの実現</li> <li>従業員及び家族のQOL向上</li> </ul>	 
	 <b>気候変動対応・資源循環の推進</b>	サステナビリティ委員会 (環境部)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量:Scope1+2(2014/3月期比) 2026/3月期 29%削減 2031/3月期 50%削減 2051/3月期 ネットゼロ</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量:Scope3 自社及びお客様のサプライチェーン全体での排出量削減への取り組み推進</li> <li>廃棄物再資源化率 前年度比1ポイント改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSH</li> <li>物流事業会社</li> <li>丸協運輸 (大阪・愛媛)</li> </ul>	<b>&lt;資本効率の向上&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動緩和による保険料・修繕費用の抑制</li> <li>資源効率の向上によるコスト削減</li> </ul> <b>&lt;資本コストの低減&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>災害リスクの低減に伴う事業のレジリエンス強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン上の環境負荷低減</li> </ul>	  
 <b>人権の尊重</b>	コンプライアンス委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループにおける人権DD実施率 100%</li> <li>教育研修実施率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外 連結対象会社</li> </ul>	<b>&lt;資本効率の向上&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>安心安全な職場環境の実現による労働生産性の向上</li> </ul> <b>&lt;資本コストの低減&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>レピュテーションリスク回避による事業のレジリエンス強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン上の人権リスク低減</li> <li>経済的・社会的格差の是正</li> </ul>	 	
 <b>ガバナンスの高度化</b>	—	—	—	—	<b>&lt;資本コストの低減&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクコントロールによる事業のレジリエンス強化</li> <li>ステークホルダーとのエンゲージメント向上</li> </ul>	—	



SPECIAL FEATURE

# ビジネスモデル B2B2C

三井倉庫グループの注力領域であるB2B2Cのビジネスモデルについてご紹介します。B2B2C領域では、サプライチェーンの最適化に資する物流設計及びオペレーションの実行に加えて、2024年問題や環境問題等の社会課題の解決につながる次世代物流の構築を推進しています。



## 共創による新たな事業創造

### 中継輸送に関する取り組みの推進

株式会社デンソーの幹線中継輸送サービス[SLOC]プロジェクトに参画。幹線中継輸送サービス[SLOC]プロジェクトに参画し、複数の企業と合同で実証実験を行いました。SLOCとは、トラックの荷台(コンテナ)部分を脱着できるスワップボディコンテナを用いた幹線中継輸送サービスです。コンテナの脱着により中継輸送が可能となるため、長距離輸送の削減や荷役の負担低減につながります。今後は社会実装に向けて、手順やルールの標準化など安定運用が可能な仕組みへと進化させ、混載・共同輸送に適応できるよう、さらに検証を進めていきます。

### 中継輸送の最適化に向けた株式会社NTTデータとの共創

株式会社NTTデータが構想する「中継輸送最適化プラットフォーム」の最適化モデルに関する机上検証に参画しています。本構想は、積み替えの拠点となる倉庫を中心に輸送ネットワークを構築することで、中継輸送のマッチングを行い、輸送の最適化を図るものです。具体的には、倉庫事業者や輸送会社が参加するプラットフォームにおいて、物量データや輸送条件等をもとにしたダイナミックプライシングを導入し、輸送事業の大きな課題である多重下請け構造の改善や、積載率の最大化を目指します。

### トラックの自動運転を目指す株式会社T2への出資

自動運転トラックによる幹線輸送サービスの事業化を目指す株式会社T2(以下T2)へ出資し、新たな物流サービスの創造へつなげていきます。当社グループはT2設立時より開発拠点の提供やテスト走行の支援を通じて、自動運転技術の開発を支えてきました。当社グループの物流ノウハウと新たな技術を融合していくことで、輸送の最適化や荷役の自動化への取り組みを加速させ、柔軟性・迅速性・事業継続性に長けた物流ネットワークの構築を目指していきます。

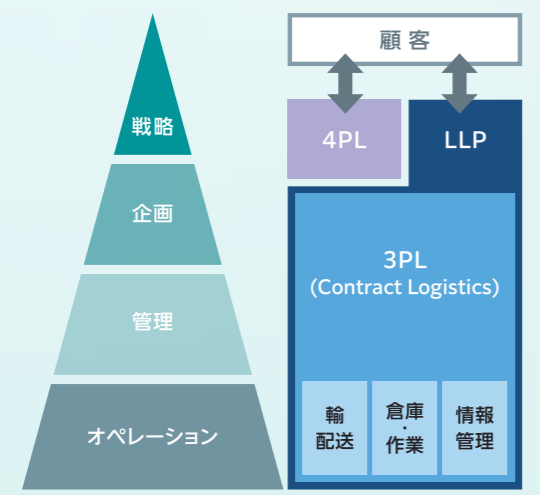
### 提供する価値

- 中継輸送<sup>\*1</sup>の最適化
- 保管と輸送を最適化する物流プラットフォームの構築
- 労働力不足に伴う「運べない」リスクの低減
- 長距離輸送・ドライバーの労働環境の改善
- 輸送の最適化や積載率向上によるCO<sub>2</sub>排出量の削減
- 新たな物流サービスの創出

\*1 中継輸送:長距離・長時間の輸送において、中継地等でドライバーが乗務を交替する輸送形態

## 最適なサプライチェーンの設計

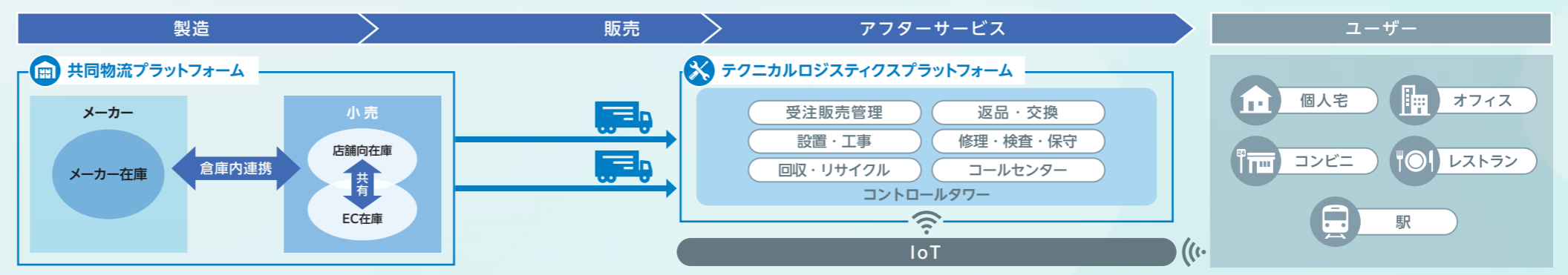
B2B2C領域では、お客様のサプライチェーンに対して、戦略立案から企画、管理、オペレーションまで一貫して提供できるLLPサービスモデルを提供しています。コスト削減にとどまらず、お客様の事業拡大につながる最適なサプライチェーン設計を行っています。



### 提供する価値

- 事業拡大に資する物流戦略の構築
- 店舗内物流オペレーション及び配送ネットワークの最適化
- 店舗・EC販売チャネル、双方の収益拡大に寄与するサプライチェーン設計
- 自動化・ロボティクス導入等、最新鋭物流センターの設計

## 広範囲で高品質なオペレーション



### 共同物流プラットフォーム

#### 共同物流プラットフォームの運営

複数のメーカーと量販店の在庫を同一物流センターで共有する物流プラットフォームを構築しています。メーカーから量販店への納品は庫内移動で完了し、店舗への納品は共同配送で効率化を図っています。

### 提供する価値

- 製販の在庫可視化(情報連携)による在庫最適化及びリードタイム短縮
- 倉庫内搬送及び共同配送による輸送コスト・CO<sub>2</sub>排出量の削減
- インフラ・人材のシェアリングによるリソース最適化

### 店舗・EC物流倉庫の運営

店舗とEC販売チャネルの相乗効果を創出するOMO<sup>\*2</sup>対応ロジスティクスセンターを運営しています。最新鋭のマテハン機器やAI等を活用した物流業務プロセスを導入し、「人の力」と「テクノロジーの力」を融合した圧倒的な現場力により、高効率な物流サービスを提供しています。

### 提供する価値

- 店舗向け在庫とEC在庫の一括管理に伴う在庫最適化及び生産効率の向上
- 高効率な運営による販売機会損失リスクの低減
- DX推進に伴う労働環境・労働生産性の改善

### テクニカルロジスティクスプラットフォーム

配送からアフターセールスまで請け負うテクニカルロジスティクスプラットフォームを構築しています。受発注販売管理から配送・設置やメンテナンスなど様々な機能をコントロールタワーにて一括管理し、お客様へワンストップで提供しています。IoTを活用した遠隔モニタリングにより、機器の予防保全や消耗品の補充サービス等も実施しています。

### 提供する価値

- 派生業務の委託に伴うコア業務へのリソース投入
- 納品から設置までの一貫サービスによる生産性向上、CS向上
- メンテナンスや返品に関する情報のフィードバックによる品質改善

\*2 OMO:Online Merges with Offlineの略。顧客体験の向上を目的とした、オンラインとオフラインチャネルの統合による販売促進施策

## SPECIAL FEATURE ビジネスモデル B2B2C



## DIALOGUE

## 共創する物流ソリューションパートナー

上新電機株式会社と三井倉庫ロジスティクス株式会社 (MSL) の共同プロジェクトにより、2022年春に誕生した「関西茨木物流センター」。上新電機が進める物流改革の軸となる同センターは、人とテクノロジーの融合により、リアル店舗とEC販売の相互補完によるシームレスな物流を実現した総面積3万5,000坪の大規模施設です。三井倉庫グループがビジョンに掲げる「共創する物流ソリューションパートナー」を体現したプロジェクトについて、2人のキーパーソンに語っていただきました。

## 井出 悦夫

上新電機株式会社  
物流統括部 副部長  
兼 関西茨木物流センター センター長



## 八重樫 大

三井倉庫ロジスティクス株式会社  
営業本部 営業統括  
家電量販物流営業部 部長

## プロジェクトの始まり

**井出:** 当社グループは、独自のドミナント戦略を展開しています。一般的なドミナント戦略は、特定のエリアに集中して店舗を出店し、その地域での競争優位性を確保する経営手法ですが、私たちは新規出店に頼るのではなく、既存店の販売力強化やスクラップアンドビルド、さらにEC事業とのシナジー効果、物流、サービスインフラ体制も

含めたサービス品質の向上により市場シェアの拡大を目指しています。物流は、そんな当社グループの差別化戦略を支える重要な基盤です。

近年の家電業界は、技術革新はもとより、ライフスタイルや消費者ニーズの多様な変化により大きく変動しています。中でも、特に顕著なのはEC市場の拡大です。そこで急務となったのが、より効率的で持続可能な物流体制の構築です。この先、

EC事業がさらに成長することは明白であり、リアル店舗とEC事業のシナジー効果を活かして、より魅力的なお買い物機会の提供と商品の安定供給を目指すためには、基幹となる物流センターが必要でした。EC事業は非常に波動が読みづらく、当時稼働していた物流センターの業務処理能力が限界に達しつつあったため、新しい物流センターの開設に向けたプロジェクトが始動することとなりました。



購入した商品が、何事もなくお客様の手元に届く。  
物流改革におけるすべての取り組みは、この目標につながっています。  
MSLさんは、そんな私たちと同じ志を持って共に歩んでくれる  
大切な共創パートナーです。

— 井出 悦夫 —



**八重樫:** MSLは2005年より上新電機様の物流をサポートさせていただいており、そのご縁から本プロジェクトについてお声がけをいただきました。提案に向けた活動がスタートしたのは2018年の12月です。月1回のペースで東京から大阪の本社に伺い、ディスカッションを重ねていきました。時間をかけて、上新電機様の課題を掘り起こして整理し、細部までご要望にお応えする最適な物流センター運営について構想していきました。

**井出:** 立地に関しては、売上高が最も大きい関西エリアを希望しました。これは、ドミナント戦略の一環です。その上で物流センターの一拠点化にこだわりました。分散する拠点を1カ所に集約することで、業務の効率化や処理能力の向上を図りたいと考えました。また、BCP(事業継続計画)の観点も重要なポイントでした。これについては、2018年夏に台風による風水害の影響を受けた経験から、近年増加している自然災害へのリスクヘッジをしっかりと行いたいという想いがありました。加えて、EC事業拡大に伴う効率化や省人化も重要な課題であり、業務を一切止めずに移転することも必須条件でした。

**八重樫:** 一拠点化の実現には、広大な敷地が必要です。その上で、店舗、EC配送に適していること、自然災害の影響を受けづらいこと、従業員の労働環境などを考慮して、候補地を絞っていきました。効率化・省人化については、大型マテハン機器の導入、店舗とEC販売それぞれの特性に適したオペレーションプランを提案させていただきました。当時の物流センターでは、

機械をほとんど使わないオペレーションを実行されていたので、マテハン機器を入れることだけでも大きな変化です。現状のビジネスモデルに合う最大限の効果が期待できる最適な物流プロセスの機械化を進め、ITシステム開発やマテハン機器導入を組み合わせることで、上新電機様の物流を俯瞰的に全体デザインしました。

**井出:** 複数の企業様からご提案いただいた中で、当社グループが抱えるさまざまな課題や要望に対して一番真摯に向き合い、納得できる情報と明確な解決策を提示してくださったのがMSLさんでした。20年近いお付き合いがあったことから安心感もあり、まさに“伴走”という形で、当社グループの物流改革に携わっていただきました。

## 人とテクノロジーの融合に苦心

**八重樫:** 関西茨木物流センターは2022年春に本格稼働となりましたが、当初は試行錯誤の連続でした。大規模施設で多層階という現場環境の影響もあったと思いますが、入念に事前準備をしたにもかかわらず、稼働当初はマテハン機器を含む物流プロセスが設計通りに動かないというトラブルが頻発し、改善作業に追われる日々でした。

**井出:** 物流の現場について詳しい知識がない私たちは、マテハン機器を導入しさえすれば、すんなり効率化・省人化が進むと思っていました。しかし、実際はそうではなく、重要なのは、マテハンとマテハンをつなぐ「人」だということに気づかされました。

**八重樫:** マテハン機器を含む新しく設計した物流プロセスの動きに人がついていけ

## 共創を加速するビジネスモデル

## 最適なサプライチェーンの設計

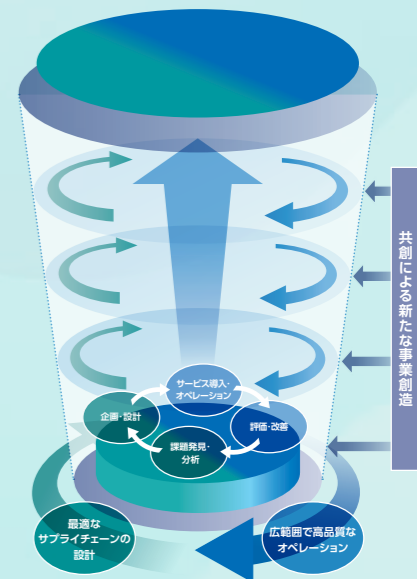
- 店舗やEC配送に適した拠点配置・輸送網の構築
- 自然災害や労働力確保を見据えた拠点配置
- 最適なマテハン導入による高効率な倉庫オペレーション設計

## 広範囲で高品質なオペレーション

- マテハン機器導入による省人化推進
- ブロックチェーン技術の活用による帳票・伝票のペーパーレス化
- 定期的な人員教育による物流効率の改善

## 共創による新たな事業創造

- 2024年問題解決に向けた次世代物流体制の検討
- SustainaLinkサービスの活用





### 三井倉庫グループがビジョンに掲げる

「共創」の精神を大切に、継続的なチャレンジとサービス品質の追求で、お客様の事業成長を支えていきたいと思いを。

— 八重樫 大 —



なかったり、情報共有がうまくいかなかったり、そうこうしているうちに繁忙期が訪れたり……早急に改善しても、常時数百人が勤務する大規模センターなので浸透に時間を要します。従業員だけでなく、配送会社等関係者も多いため、共有の仕方を工夫して伝える言葉をシンプルにしたり、ルールの徹底や教育等を実施したり、上新電機様のビジネスに影響が及ばないよう現場をマネジメントすることに心を砕きました。

**井出:** 試行錯誤が続く中でも、MSLさんのオペレーション能力を評価し、信頼していました。今日失敗があっても、明日には必ず改善される。新しい課題が出てきても、必ず解決策を見つける。そういう姿勢を目の当たりにしたので、いろいろなことがありましたが、一緒に乗り越えられたと思います。

### 物流改革に終わりはしない

**八重樫:** 滑り出しは苦労が続きましたが、2022年7月にEC出荷が開始、9月には近年稀に見るヒット商品の大量出荷をやり遂げ、12月にはEC出荷件数目標の設計最大値を達成することができました。このプロジェクトについては一定の目処が立った状況です。ですが、慢心することなく、稼働から2年が経過した今現在でもよりよい運営に向けた改善活動は続いています。例えば、トラック輸送の混雑を解消するためにバース管理システムを稼働当初に導入済みですが、2024年問題のメインの一つである運送ドライバーの負荷軽減を目的とした納品書のペーパーレス化を実施するなど、物流に関わる協力会社様と共に物流

最適化を目指しています。

**井出:** 以前は、物流改革といっても、何をすればよいのか分かりませんでした。しかし、このプロジェクトを通じて、やりたいことや、やるべきことが明確になってきました。現在、当社グループは、お客様にどのような新しいサービスを提供するかを、“物流の視点から考える”というフェーズに入っています。

**八重樫:** さまざまな新しい取り組みも始まっています。最近では、ECサイト購入商品のエンドユーザー様向けのサービス向上施策をご支援する仕組み開発に関わらせていただきました。間接的な支援ではありますが、物流の仕組み開発からお客様の売上増加支援（「ネットで注文、店舗受取サービス」）に関与できたのは新鮮でした。また、社会課題の解決という観点においては、中継拠点を介して商品輸送中のコンテナを積み替えるスワップ輸送についても実験中で、納品書のペーパーレス化等も含めて運送ドライバーの負荷を軽減する取り組みを進めています。更に、次世代の物流構築を目指して、自動運転トラックを使った幹線輸送サービスの提供に向けて、T2社と協力して取り組んでいます。

**井出:** 気候変動対策への取り組みの一つとして、御社の「SustainaLink」サービスを用いたCO<sub>2</sub>排出量の可視化にも取り組んでいます。

今回のプロジェクトのノウハウを活かし、関東圏の物流体制の拡充も進めている最中です。軸となる物流センターが安定稼働していることで、安心して次の一手を打てるという好循環が生まれています。

### “共に創る”を大切に、パートナーとして伴走し続ける

**八重樫:** このプロジェクトはMSLにとっても前例のない挑戦であり、プロジェクト計画のつくり方、計画の進め方や実行の仕方、よいチームを組むためのメンバーの集め方、運営管理や在庫移管のノウハウなど、多くの学びと成果を得ることができました。それらをグループ各社でしっかりと共有し、より質の高い仕事につなげていきたいと思いを。

**井出:** 「上新電機でなくては困る」というお客様を増やし、持続的な成長を目指す私たちにとって、物流は前面に出るサービスではありませんが、私たちのビジネスを完成させる上での大事な最終ピースです。購入した商品が、何事もなくお客様の手元に届く。これは本当に大切なことです。もし商品が届かなかったら大きなクレームとなり、お客様は二度と当社グループで買い物をしないでしょ。当たり前のことを着実に続けることが重要です。物流改革におけるすべての取り組みは、この目標につながっています。MSLさんは、そんな私たちと同じ志を持って共に歩んでくれる大切な共創パートナーです。これからも頼りにしています。

**八重樫:** ありがとうございます。三井倉庫グループがビジョンに掲げる「共創」の精神を大切に、これからも上新電機様に寄り添い、継続的なチャレンジと総合的な物流品質の追求で、事業成長を支えていきたいと思いを。