

04

持続的な成長のための 価値創造戦略

私たちは、人材価値の最大化やデジタル技術の活用を通じて、最適な物流サービスを提供し、新たな価値を創出しています。中期経営計画2022で掲げた成長戦略の3つの柱である「グループ総合力結集によるトップライン成長」「オペレーションの競争力強化」「深化を支える経営基盤の構築」を実践し、共創する物流ソリューションパートナーを目指します。

CFOメッセージ

CFO MESSAGE

中山 信夫
代表取締役専務取締役
最高財務責任者



「複雑化する時代において、物流の価値向上を背景に積極的な投資を実行し、
「中期経営計画2022」の達成に向けて着実に前進しています。
「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」を目指して、
将来を見据えた経営判断により、企業価値向上と持続的成長を支える財務戦略を遂行します。」

2024年3月期の振り返りと
2025年3月期の見通し

2024年3月期は、前期特殊要因の解消による反動減、および海上・航空運賃の下落から減収減益となりましたが、オペレーションの効率化、収受料金の適正化等の取り組みを進めたことで、営業利益はほぼ期初計画通りに着地することができました。
2025年3月期の営業利益は、不動産事業において一過性の賃料収入減や、マルチテナント化工事の実施に伴い減価償却費等のコストが増加することにより155億円を計画しています。この水準は昨年度の実績と比較すると低くはありますが、当期の利益水準がボトムになることは計画上織り込み済みであり、中期経営計画2022は概ね計画の範囲内で進捗しています。物流事業の荷動きに底打ち感が出てきていることに加え、注力領域である「モビリティ」「ヘルスケア」「B2B2C」は当初の想定よりも順調に取り扱いが拡大しています。

中期経営計画2022の達成に向けて

現在取り組んでいる5カ年の中期経営計画2022では、最終年度の数値目標に営業利益230億円を掲げています。これまで取り組んできた各施策の方向性に間違いはなく、物流事業のベース収益の伸長と戦略投資の実行、不動産事業のリーシング進展、一過性費用の解消などにより、目標は達成可能であるとみています。
具体的な取り組みや成果についてご説明します。
不動産事業については、収益基盤強化に向けた、MSH日本橋箱崎ビルのバリューアップ、マルチテナント化を進めています。コロナ禍ということもあり本中計の策定段階では、主要テナント様が本中期経営計画期間中に100%撤退する想定を置きました。それに対して、約半分にあたる10フロアの複数年賃貸借契約を締結済みであり、今後ご利用いただくことが決定しています。また、箱崎のビルはオフィスビルとしての性能が高く、賃料も周辺相場に比べ強含みとなっており、テナント誘致も順調

であるため、不動産事業の利益水準は計画当初の想定を上回る可能性が高いと考えています。
物流事業については、当社グループは単なる物流機能の提供に留まらず、お客様のサプライチェーン全体を支援することで事業収益を拡大しています。コロナ禍による影響や地政学リスク、2024年問題等により物流の設計・実行力が試される状況下において、当社グループの強みを発揮して存在感を高めていきます。
注力領域に関して、まず「モビリティ」では、中国合併企業の持分取得による完全子会社化や海外での倉庫増設など、さらなる取り扱い拡大に向けた体制と保管拠点の整備を進めています。「ヘルスケア」では、医薬品・医療機器におけるサービス拡充により売上が順調に伸長していることに加え、iPS細胞に代表される先端医療分野を取り扱えることを強みに再生医療等製品の物流業務を新規受託しています。「B2B2C」では、家電量販店向けにEC対応も十分にできる物流設計とそれを実現する配送センターを関西で構築していますが、今般関東にも開設することとなりました。そして家電量販店物流で培ったノウハウを他の分野に横展開する仕掛けを推進し、ペット用健康補助食品を取り扱うEC物流センターが2024年3月期より本格稼働しています。また、新たにハイブランド分野の新規業務を受託し、首都圏に物流センターを開設しています。
物流事業全体でみると在庫調整の影響がようやく収束し、荷動きが戻りつつあります。回復が本格化すれば入庫と出庫の両方での収益貢献が期待できます。国内外のマクロ環境の影響を乗り越えて、グループ一丸となって本中計で掲げた目標を達成したいと考えています。当社グループは、不動産事業の動向に注目されがちですが、物流事業のポートフォリオの健全性

やレジリエンス、お客様からの評価などにもっと注目していただければと思います。
戦略投資の進捗と見通し
中期経営計画2022では、投資に1,300億円を充当する計画です。2025年3月期までの投資額は、オペレーティングリースを含めて690億円の予定になっています。オペレーティングリースは現時点の日本の会計基準ではオンバランスされていませんが、例えば配送センターを5年～10年のスパンで賃借する案件について当社では投資として認識しています。戦略投資の設備投資部分について、これまでは上記で述べたモビリティやB2B2C領域の拡大に向け、倉庫施設やロボティクス導入等に投資してきました。今後はこれら施設のさらなる効率化や品質向上を見据え、システム導入等の追加投資も進めていきます。顧客のニーズを先取りし、リスクとリターンを考慮し、迅速に意思決定をすることで商機を拡大していきたいと考えています。
M&Aや資本提携に関して述べますと、当社グループはこれまでの歩みの中でフルスペックの機能を備え、既に総合物流企業として事業を展開しています。しかし、今後も持続的な進化が必要です。当社グループが持つサービス機能の拡充や深化、顧客基盤拡大への奇与、グループ間の事業シナジーの実現などが期待できる場合は、価格を含めて多面的に検討の上、判断します。また当社グループの進化に留まらず、今後の物流業界の発展も見据えた中長期的な企業価値向上に向けて積極的に展開する方針です。一例を挙げると、次世代の物流プラットフォーム構築を目的に、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に出資しました。総合物流企業に

中期経営計画2022の進捗状況

		2022/3月期実績	2023/3月期実績	2024/3月期実績	2025/3月期予想 ^{※3}	2027/3月期目標
		前中期経営計画	中期経営計画1年目	中期経営計画2年目	中期経営計画3年目	中期経営計画5年目
数値目標	営業収益	3,010億円	3,008億円	2,606億円	2,750億円	3,500億円
	営業利益	259億円	260億円	208億円	155億円	230億円
	実力値 ^{※1}	170億円	214億円	208億円	155億円	230億円
財務戦略	営業CF	231億円	323億円	232億円	200億円	300億円
	投資(累計) ^{※2}	—	234億円	467億円	690億円	1,300億円
	配当性向	22%	30%	30%	42%	30%
	D/Eレシオ	1.25倍	0.99倍	0.76倍	0.74倍	1.00倍
	ROE	20%	18%	12%	8%	12%超

※1 コロナ禍以降のサプライチェーン混乱から生じた「特需的に発生した営業利益額」を除いた数値です。
 ※2 オペレーティングリース等、PLで費用計上される投資も含んでいます。
 ※3 2025/3月期予想の数値は、2025年3月期第1四半期決算時点での数値となります。

CFOメッセージ

なったからといってM&Aに消極的になるのではなく、持続可能なサプライチェーンを構築するために何が必要かを常に考え、必要となる機能の補完や次世代につながる物流体制の構築も見据えて、これからも積極的に投資を実行していきます。

サステナビリティ投資について

すべての投資は当然リターンを前提に決定しますが、サステナビリティ投資はリターンがPLに直接インパクトを与えるものと、PLには間接的なインパクトを与えるものがあります。また、効果が表れるまでの時間が相対的に長いという特徴もあります。そうした中でPLへのインパクトが直接的か間接的かを問わず、その効果をしっかりと検証していくことが基本的な考え方になります。

気候変動対応における当社グループのCO₂排出量の削減について、Scope1+2はもちろんのこと、Scope3への展開も強化しています。これは投資リターンの議論の前に、総合物流企業としてマーケットに参画するために必須の取り組みであると捉えています。また、当社グループの価値の源泉である人的資本への投資も拡充しています。従業員一人ひとりが仕事を楽しみながら成果を出せる企業となるよう人材育成施策を拡充しており、将来の財務成果へとつなげていきます。

そして今、物流業界ではお客様のQCD(品質・コスト・納期)

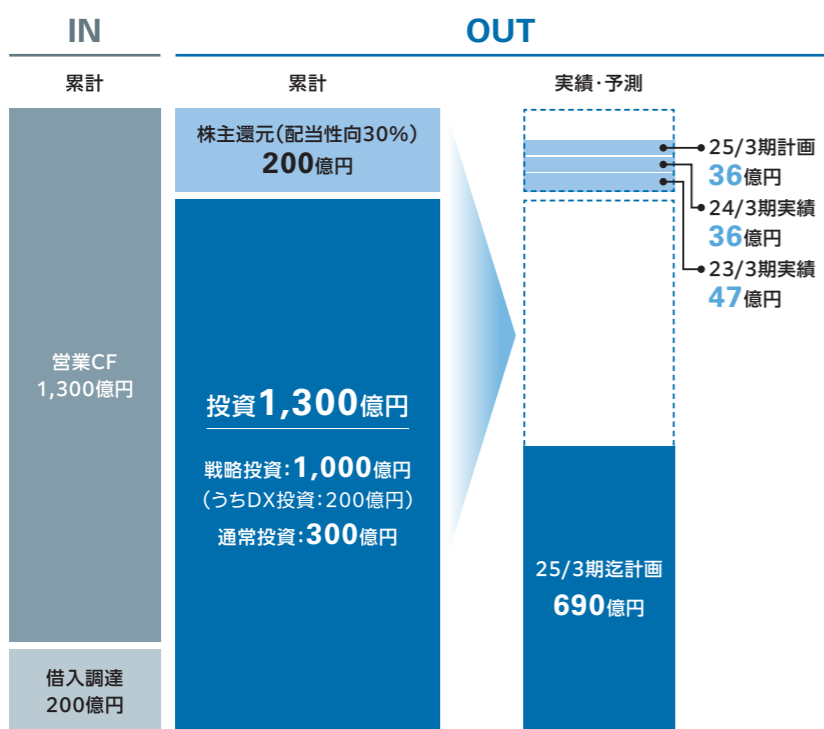
のみならず、サステナビリティに関する取り組みを協働して推進できる企業を物流パートナーにしたいという意向が強まっています。こうしたニーズを背景に、SustainaLinkの引き合いが順調に拡大しており、本サービスをきっかけとしてさらなる物流業務の獲得につながるものと考えています。このようにサステナビリティ投資については大局的に捉え、投資を実行しています。

株主還元について

株主還元については、連結配当性向30%を基本方針としています。一方、2025年3月期の1株当たり配当金は2024年3月期と同額の146円を予定しており、配当性向は42%となる見通しです。2025年3月期業績の落ち込みは不動産事業による一過性の要因であること、長期保有の投資家から安定配当を期待する声が多かったことなどを勘案し、「最低限の水準」として146円を維持する方針としました。また、これは中期経営計画の営業利益目標230億円を必達するという経営陣の強い想いが込められています。

自社株買いについては成長投資、財務健全性、株主還元の水準の3つを踏まえて決定します。成長投資に優先的にキャッシュを配分する方針ですが、財務の健全性が十分に確保できていると思われる場合には、総合的な判断において自社株買いも選択肢の一つとして検討します。なお、2024年3月期のTSR*

資金の調達・配分のイメージ(中期経営計画2022 23/3月期-27/3月期の5年累計)



株主還元

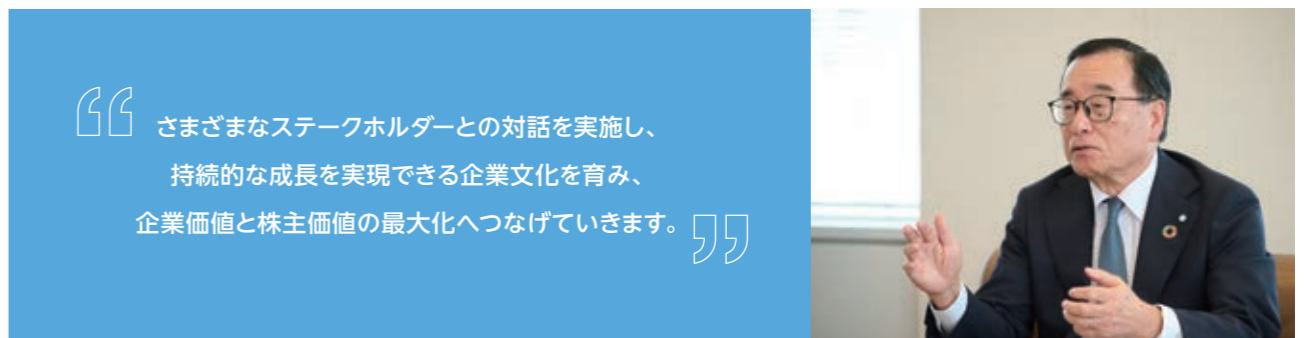
- 利益成長に即した増配の実施により、株主還元の強化を継続
- 更なる株主還元施策として、**自社株買い**についても検討

投資

- DX・新規設備投資など、**成長領域への投資枠**を大幅に拡充
- 共創の実現に向けて、規律ある**戦略的M&A・資本提携**も積極的に検討
- 既存施設についても、資産価値向上や労働環境整備の観点で投資拡大

借入調達

- 最適D/Eレシオを1.0倍**と設定し、外部借入も活用
- ※有利子負債にはリース債務を含み、手元現金を控除しない。
 ※投資の実績についてはオペレーティングリース等、PLで費用計上される投資も含んでいます。



は288.9%となっており、TOPIX全体の指数196.2%、倉庫・運輸関連業指数188.8%よりも高水準を維持しています。

※直近5年間の株主総利回りで計算

資本コストと株価を意識した経営によりさらなる企業価値向上へ

当社は、企業価値向上、資本市場においては特にPBRの向上を目指して、資本コストと株価を意識した経営を実行しており、ROEを重要な経営指標のうちの一つと位置づけています。本中計においては、ROE12%超を目標に据え、トップライン成長やコスト削減、資産の効率化に取り組むことで資本効率の向上を図ります。投資家やアナリストの皆様との対話を通じて認識している当社の資本コストの平均値は8.5%であるため、ROE12%超のターゲットは適正な水準と考えています。一方、直近のD/Eレシオは目標とする1倍を下回っています。これに関しては、成長投資を加速するための余力を蓄えている状況とご認識いただければと思います。

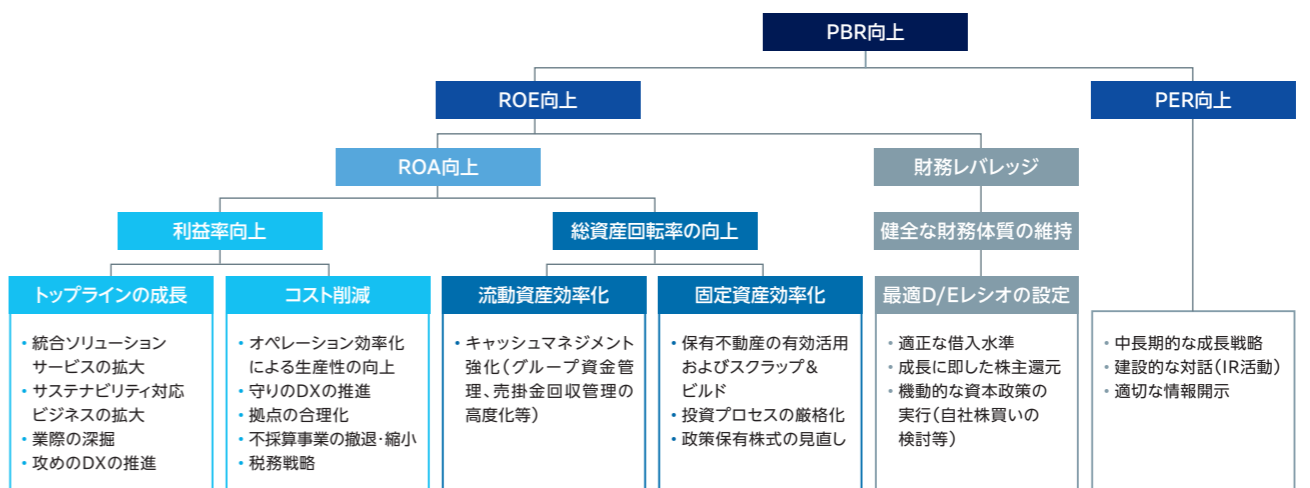
政策保有株式については、資本効率の観点で2021年3月

期以降大幅に削減を図っており、2024年3月期末は純資産に占める割合が9.3%となっています。ビジネスの総合的なリターンをもとに定期的な見直しを行っています。

企業価値向上に向けては、さまざまなステークホルダーとの対話を踏まえた経営が不可欠と考えています。その一環として2024年3月期より、物流事業における各分野別の営業収益及び営業利益の開示を開始しました。投資家やアナリストの皆様とのコミュニケーションの中で、物流事業の内訳についての質問をいただくことが多かったことが背景にあります。加えて、特需のあった航空貨物FWDだけではなく、倉庫・港湾運送や3PL・LLPについても業績が拡大しており、バランスの良いポートフォリオであることを理解していただきたいという想いから、開示を決定しました。当社グループの取り組みの成果がより分かりやすくなるように、さらなる開示強化を検討していきます。

最後に、経営は、人事、事業、DX、そして財務の4つの戦略が有機的に結びついて、はじめて成り立ちます。広い視野を持ち、各部門の役員とスクラムを組みながら、持続的な成長を実現する企業文化を育み、企業価値と株主価値の最大化へつなげていきます。

PBR向上に向けた主要な取り組み



中期経営計画2022 > これまでの変遷と中期経営計画2022

中期経営計画 2013-2015
MOVE 2013・MOVE 2015

中期経営計画2013-2015
MOVE2013・MOVE2015

2014/3月期～2017/3月期

外部環境	物流の外部化が進行			
重点戦略	<ul style="list-style-type: none"> 資産ポートフォリオの最適化 グループシナジー創出と生産性向上 アジアパシフィックにおける成長領域への集中投資 			
目標と実績	指標	達成状況	実績	目標
	営業収益	未	2,255億円	2,800億円
	営業利益	未	58億円	110億円
	営業CF	未	125億円	200億円
	有利子負債残高	未	1,689億円	1,600億円
取り組み	<p>【M&Aによる事業拡大】</p> <ul style="list-style-type: none"> メーカー物流に強みのある三井倉庫サプライチェーンソリューションがグループ入り グループ運送機能の強化を目的とし、丸協運輸がグループ入り <p>【設備投資による事業拡大】</p> <ul style="list-style-type: none"> アジア地域強化のためバンコク、ジャカルタに新倉庫設立 成長分野であるヘルスケアの専用施設を関東加須に設置 <p>不動産事業への依存からの脱却のため、積極的にM&Aや成長分野における設備投資を行い、事業を拡大。総合物流企業として機能が確立した一方、投資により有利子負債が増加。加えて消費活動の鈍化やグループ全体の取り組み不足に起因し、利益水準が低迷。事業計画の見直しにより、2017/3月期にのれんの減損を計上。</p>			
課題	<ul style="list-style-type: none"> PMIの推進 案件別収支管理と事業ポートフォリオの見直し 安定配当への早期復帰 			

中期経営計画 2017
反転から持続的成長

中期経営計画2017
反転から持続的成長

2018/3月期～2022/3月期

外部環境	物流原価上昇 コロナ禍によるサプライチェーンの混乱			
重点戦略	<p>【反転期】2018/3月期～2020/3月期</p> <ul style="list-style-type: none"> 抜本的な事業収益力の強化 財務基盤の再建 グループ経営の強化 <p>【持続的成長期】2021/3月期～2022/3月期</p> <ul style="list-style-type: none"> 「圧倒的な現場力」の構築 統合ソリューションサービスの構築 ESG経営の推進 企業風土改革 			
目標と実績	指標	達成状況	実績	目標
	営業利益	達成	259億円	100億円
	有利子負債残高*	達成	940億円	1,300億円以下
	ネットD/Eレシオ	達成	0.9倍	2.0倍以下
	ROE	達成	20.4%	9.0%超
	※リース債務を除く			
取り組み	<p>【反転期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 聖域なきコスト削減「チャレンジ20」の取り組み 不要不急の投資の抑制と早期の復配 グループ横断機能の営業部署の新設 <p>【持続的成長期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業/地域を横断して取り組みを推進するオペレーション統括部署の新設 統合ソリューション営業の強化 ESG推進部署の新設とマテリアリティの特定 人事制度改革/意識改革/従業員エンゲージメントの向上 <p>反転期については、グループ一体となった業際営業や収受料金の適正化に加え、グループ丸で取り組んだコスト削減施策により営業利益が増加。後半の持続的成長期は、現場力の向上や統合ソリューションサービスの強化により、収益を底堅く確保できる体制を構築。中長期的な価値創造を見据えたESG経営や企業風土の改革も推し進め、厳しい事業環境においてもすべての数値目標の達成に至る。</p>			
課題	<ul style="list-style-type: none"> 利益成長の継続 時価総額の向上 急激な環境変化への対応 ESG経営の加速 「圧倒的な現場力」の構築と強化 			

中期経営計画 2022
Be the First-Call Company
～深化による攻勢～

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」の実現を目指し、『中期経営計画2022』の取り組みを進めています。「Be the First-Call Company～深化による攻勢～」をスローガンに、「グループ総合力結集によるトップライン成長」「オペレーションの競争力強化」「深化を支える経営基盤の構築」の3つを成長戦略の柱とし、積極的な投資とともに攻勢に転じます。

2023/3月期～2027/3月期

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

成長戦略

1 グループ総合力結集によるトップライン成長 →P.45-51

- ① 統合ソリューションサービスの拡大
- ② サステナビリティ対応ビジネスの拡大
- ③ 業際の深掘

特に関連するマテリアリティ

- ・ 持続可能で強靱な物流インフラの提供
- ・ 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

2 オペレーションの競争力強化 →P.52

- ① 標準化の全社浸透
- ② 業務品質の向上
- ③ オペレーションのローコスト化

特に関連するマテリアリティ

- ・ 持続可能で強靱な物流インフラの提供
- ・ 安全・高品質な物流事業の追求
- ・ DXの推進

3 深化を支える経営基盤の構築

1. DX →P.57-59

- ・ ビジネスモデルの変革
- ・ 企業風土の改革

特に関連するマテリアリティ

- ・ DXの推進

2. 共創 →P.53

- ・ イノベーションを生む仕組み作り
- ・ 各種プラットフォームとの積極提携やM&A

特に関連するマテリアリティ

- ・ 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
- ・ 人的資本経営の推進

3. 事業アセット →P.101-102

- ・ オフィスビル/物流施設の新規開発
- ・ 既存施設の資産価値向上
- ・ 職場環境の改善

特に関連するマテリアリティ

- ・ 安全・高品質な物流事業の追求
- ・ DXの推進

4. ESG →P.60-83

- ・ 脱炭素社会実現への取り組み強化
- ・ 人的資本への投資拡充
- ・ ガバナンスの強化

特に関連するマテリアリティ

- ・ 人的資本経営の推進
- ・ 気候変動対応・資源循環の推進
- ・ 人権の尊重
- ・ ガバナンスの高度化

人材 →P.54-56

特に関連するマテリアリティ

- ・ 人的資本経営の推進
- ・ 人権の尊重

数値目標			財務戦略			
営業収益	営業利益	営業CF	投資	配当性向	D/Eレシオ	ROE
3,500億円 (6%成長/年)	230億円 (6%成長/年)	300億円 (7%成長/年)	1,300億円	30%	1.0倍	12%超

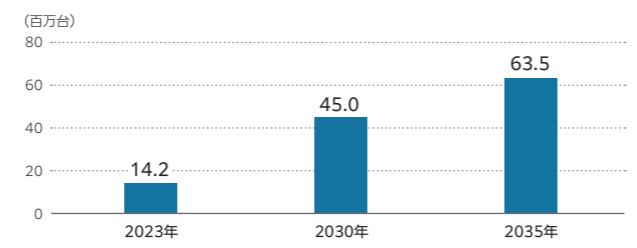
1 グループ総合力結集によるトップライン成長

注力領域  ① 統合ソリューションサービスの拡大
モビリティ

市場動向・背景

世界各国で、自動車のCO₂排出規制が厳格化され、走行中にCO₂を排出しないEVが注目されています。このことを背景としたEV市場の拡大に伴い、リチウムイオンバッテリー（以下LIB）や半導体等、EV特有の部品や装置の流通量増加が見込まれています。また、世界情勢の不確実性が高まる中、原材料・部品の調達において、いかなる時もそれらの安定供給を可能とする物流サービスの提供が必要とされています。

世界のEV販売台数の推移予測(2023-2035)*1,2

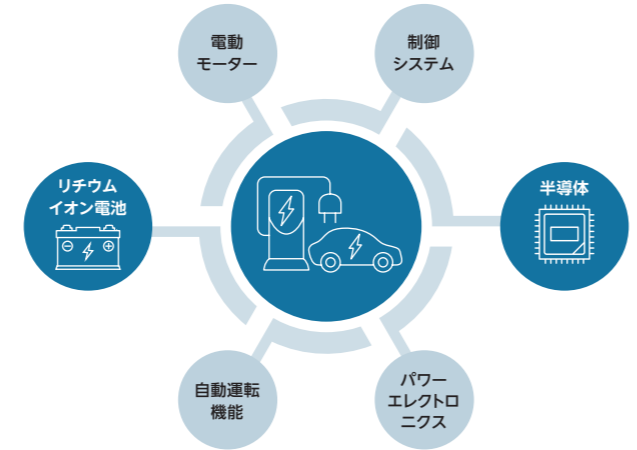



※1 公表政策シナリオ(各国政府の現在の計画を組み込んだシナリオ)に基づく推計
※2 二輪車、三輪車等は除く
IEA 2024; Global EV Outlook, <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024/outlook-for-electric-mobility>, CC BY 4.0に基づき当社が単独で作成したものであり、本図はIEAが承認するものではありません

アプローチ

三井倉庫グループは、トヨタ自動車やソニーの系譜により、自動車や電化製品に関する物流を得意としています。部品となるLIBや半導体、またその原材料の中には危険物に該当するものがあり、その保管および輸送に際しては法令や規制への厳格な対応が求められ、専門的なノウハウが必要です。当社グループは、危険品分野で優れた専門性を持つパートナーとの共創や、国内外の規制当局による認証や許可の取得を進め、モビリティに関わるサプライチェーン全体での物流対応力を強化しています。

また、国内への半導体製造拠点誘致の動きに対応した新倉庫の稼働など、新たな物流網の構築による需要の取り込みも推進しています。






注力領域  ① 統合ソリューションサービスの拡大
ヘルスケア

市場動向・背景

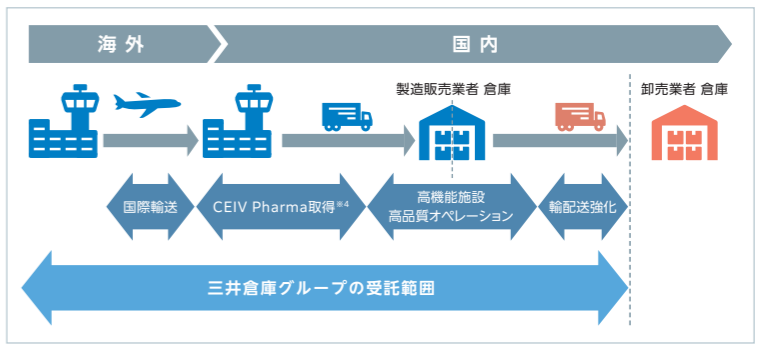
医療用医薬品市場においては、一般的な治療手段として、低分子医薬品、中・高分子医薬品、遺伝子治療・再生医療等製品の各分野に分類されます。低分子、中・高分子医薬品に関しては一定の市場規模があり、遺伝子治療・再生医療等製品に関しては現状市場規模が小さい一方、今後高い成長率が見込まれています。医薬品物流においては、各分野により温度管理やオペレーションの品質管理基準が異なるため、高い専門性が求められます。

アプローチ

三井倉庫グループでは、GMP*1やQMS*2に則った体制を確立し、薬機法における業許可を自社で取得し、医薬品・医療機器・治験薬等の物流において、製造業から販売業まで取り扱うことのできる付加価値の高い物流サービスを提供しています。多数の管理薬剤師のもと医薬品・医療機器の取り扱いに求められる「高品質オペレーション」とGDP*3やBCPIに対応した「高機能施設」を備え、お客様の様々なニーズに応じた物流サービスを提供しています。また、今後市場の拡大が見込まれる遺伝子治療・再生医療等製品に対しても、保管や輸送における物流体制を確立し、先端医療分野の取り込みを図っています。

	物流ニーズ	市場規模予測*
 遺伝子治療・再生医療等製品	顧客ニーズを充足する専門サービスの開発	0.6兆円 → 7.2兆円
 中・高分子医薬品	高度な品質を担保したサプライチェーンを俯瞰するサービス	26.0兆円 → 39.8兆円
 低分子医薬品	ポリウムゾーンに対し、業務品質を維持した保管・輸送サービス	48.0兆円 → 55.0兆円

※アサー・ディ・リトル・ジャパン株式会社「令和二年度 医薬品・再生医療・細胞治療・遺伝子治療関連の産業化に向けた課題及び課題解決に必要な取組みに関する調査報告書」内閣官房 健康・医療戦略室委託事業(2021)に基づき当社作成



※1 GMP: 医薬品等の製造管理及び品質管理の基準
※2 QMS: 医療機器及び体外診断用医薬品の製造管理及び品質管理の基準
※3 GDP: 医薬品の適正流通基準
※4 CEIV Pharma: IATAが策定した医薬品の航空輸送品質認証プログラム

具体的な取り組み事例

中国合併企業の持分取得による完全子会社化

中国における新車販売車両台数は増加傾向にあるほか、中国政府は2035年までに新車販売車両を全面的に省エネルギー・新エネルギー車に切り替える方針を示しており、今後中国での生産台数の拡大が見込まれています。これらの状況を踏まえ、当社グループは中国現地法人との合併会社であったMSE CHINA (BEIJING) CO., LTD.の持分を追加取得し、完全子会社化しました。主要顧客の中国での販売強化戦略に機動的に対応できるよう、経営の意思決定の迅速化を図れる企業体制を構築しています。

具体的な取り組み事例

マレーシアでの新倉庫の建設計画を始動

東南アジアは自動車や自動車関連部品の生産拠点として近年拡大の一途を辿っており、倉庫需要が高まっています。当社グループはマレーシアにおいて、自動車関連部品企業の生産拡張及び倉庫集約ニーズに応えるため、新倉庫の建設計画を始動しました。日系企業に加えてローカル企業の商品も取り扱う予定であり、海外市場における需要の取り込みを図っていきます。

具体的な取り組み事例

株式会社ANA Cargoと共創し、再生医療等製品輸送の新サービス開始

再生医療等製品は極低温(マイナス150℃以下)をはじめ、各種温度帯に対応した取り扱いが必要であり、保管や輸送に関して高い専門性が求められます。当社グループは、日系企業では初めてとなる再生医療等製品を取り扱い対象に含む新サービス「PRIO PHARMA - QuickCare」を株式会社ANA Cargoと連携して開発しました。再生医療領域における日米間でのDoor to Doorの国際輸送プラットフォームを構築し、新たな国際輸送サービスとして提供していきます。

医薬品・医療機器・再生医療等製品に特化した高品質物流サービス
PRIO PHARMA - QuickCare

貨物の特性に応じたカスタマイズ輸送	温度管理コンテナ等の充実した資材・機材	教育を受けたスタッフによる対応
-------------------	---------------------	-----------------

迅速で確実な輸送

- ・ご予約便100%保証
- ・異常発生時のバックアップ体制確立

品質の担保

- ・お客様のご要望に応じた各種手順書整備
- ・スタッフへの教育実施

1 グループ総合力結集によるトップライン成長

注力領域 **① 統合ソリューションサービスの拡大**
B2B2C

市場動向・背景

デジタル化の進展や消費者嗜好の変化により、メーカーや小売企業の販売手法が変化してきています。企業は店舗とEC販売の相乗効果を狙った販売戦略を強化しており、これらの戦略に物流の最適化は重要です。また、ECの普及による小口配送の増加や国内の労働力不足に起因したドライバー不足の課題も深刻化しており、安定的な物流網の構築が課題となっています。B2B2C分野においては、機会獲得とリスク低減の双方の観点から、物流サービスを提供することが求められます。

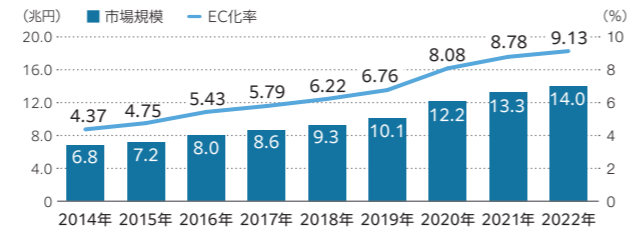
アプローチ

三井倉庫グループでは、これまで多岐にわたりお客様に提案してきた物流設計力と家電物流センターの運営経験を軸に、メーカー、小売、そして消費者をつなげる最適な物流ソリューションを提供してきました。これらのノウハウを活かして、お客様の事業戦略に即したサプライチェーンの設計を行っています。

具体的なソリューションとしては、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共同物流プラットフォームや、家電・家具の全国への配送・設置・メンテナンス業務を請け負うテクニカルサービスを提供しています。近年は、増加するEC販売に対応すべく、マテハン導入や物流波動に応じた応援体制の構築により、店舗とEC双方にとって最適な物流運営に取り組んでいます。

現在は、家電・家具に留まらず、日用品、ファッション分野へのB2B2C領域の取り扱い拡大を図っています。

物販系分野のBtoC-EC市場規模およびEC化率の経年推移(国内)



経済産業省 商務情報政策局 情報経済課「令和4年度 電子商取引に関する市場調査報告書」に基づき作成

サプライチェーンの設計

- 店舗とEC販売の最適化等、お客様の事業戦略を実現する最適なサプライチェーンの設計

オペレーション

共同物流プラットフォーム

- 同一物流センターで複数のメーカーと量販店の在庫を共有するロジスティクスセンターの運営
- 店舗とEC販売チャネルの相乗効果を創出するロジスティクスセンターの運営

テクニカルロジスティクスプラットフォーム

- 家電・家具等の全国への配送・設置・メンテナンス業務
- 機器の予防保全や消費財の補充サービスの提供

詳細についてはP33-34:ビジネスモデルB2B2Cをご覧ください。

具体的な取り組み事例

関東圏の物流強化による東西2拠点物流体制の整備

家電量販店様の事業拡大に伴い、TC/DC/EC一体型大規模物流センターを関西地区に加えて、関東地区にも開設し、東西2拠点による物流体制を構築しました。

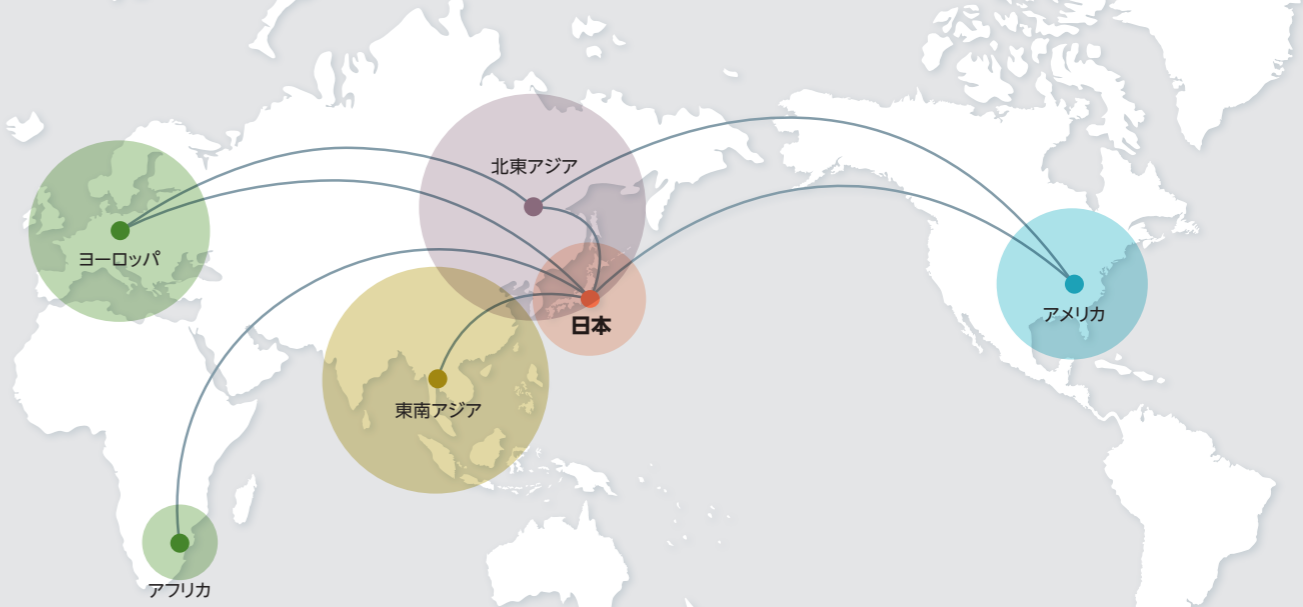
特に、近年増加しているEC出荷や多様な店舗業務を支援するために、関西の物流センター業務で培った高度な課題解決手法を活用しながら、物流業務の新たな機械化や標準化を通じて、さらなる業務の省人化や安定化に挑戦していきます。今後、お客様の事業の拡大にあわせて、お客様の事業戦略に即した物流センター機能の拡充も検討していきます。

ハイブランド商品の店舗・EC販売に対応する物流センターの開設

近年ハイブランド業界では、高いブランド力を活かし、商品ラインナップの拡充やEC販売に伴うチャネルが拡大傾向にあり、物流企業は多岐にわたる分野の知見やB2C対応等、幅広い物流ノウハウが求められています。

当社グループはこれまでの実績が見込まれ、ハイブランド業界の取り扱いを拡充しており、今般専門の物流センターを開設し、業務を開始しました。本物流センターは、空港や消費地への輸送アクセスの利便性や作業員の労働力確保、災害リスクを考慮した立地にあり、太陽光パネルやLEDの設置といった環境に配慮した施設となっています。

注力エリア **① 統合ソリューションサービスの拡大**
日本・中国・東南アジア



三井倉庫グループは、日系企業を中心に物流サービスを提供しており、お客様のグローバル戦略を支えるグローバルネットワークを構築しています。

近年、コロナ禍をきっかけとしたサプライチェーンの混乱に伴い、物流に対する関心が高まっています。また、地政学リスクや災害の激甚化により、サプライチェーンの見直しニーズは今後も高まるものと見込まれます。当社グループは世界各地にネットワークを有しており、サプライチェーンの変更や最適化に柔軟に対応できる物流網を構築しています。

今後は日本に加え、日系企業が多数進出し、当社グループの拠点も充実している中国・東南アジア地域を注力エリアとして、ビジネスの拡大を図ります。グローバルネットワークを活用し、グループ各社と連携することにより、生産計画や販売計画と連動して、サプライチェーン全体を最適化するSCM物流の深化につなげていきます。

東南アジア	日本	中国
<p style="text-align: center;">推進施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● マレーシアへの新倉庫建設計画始動 ● グループ各社との連携による一気通貫の物流提案(保管、陸・海・空輸送)推進 ● 得意領域(食品・化学品等の原料・製品)にかかる取り扱い拡大 ● 電子部品や自動車部品等の取り扱い拡大に向けたソリューション提案推進 ● 地政学リスクに対応できる輸送網の構築推進、NVOCC*1の強化 ● 物流拠点への環境負荷低減の取り組み推進 <p><small>*1 Non-Vessel Operating Common Carrierの略。船舶等の輸送手段を持たず、輸送事業者を利用して荷主の貨物の輸送を行う運航業者のこと。2つ以上の輸送手段を組み合わせたドア・ツー・ドアのサービスを提供する国際一貫複合輸送が可能となる</small></p>	<p style="text-align: center;">推進施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 注力分野であるモビリティ、ヘルスケア、B2B2C物流の深化 ● SustainaLinkサービスの推進 ● ロジスティクスプラットフォームの構築やロボティクス等の導入によるDX推進 ● 物流拠点への太陽光発電設備の設置等、環境負荷低減の取り組み推進 ● 2024年問題をはじめとするドライバー不足への対応 	<p style="text-align: center;">推進施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● EV/HV市場拡大を見据えた現地合併企業の持分を追加取得(100%子会社化) ● 拠点の合理化 ● グループ各社との連携による一気通貫の物流提案(保管、陸・海・空輸送)推進 ● 得意領域(食品や化学品等の原料・製品)にかかる取り扱い拡大 ● バイヤーズコンソリデーション**2の推進 ● 欧州/中国間の鉄道輸送サービス推進 <p><small>**2 小売業者などが複数の生産拠点から仕入れた製品を1カ所に集約し、コンテナに混載して仕向地に輸送すること</small></p>

中期経営計画2022 ▶ グループ総合力結集によるトップライン成長

1 グループ総合力結集によるトップライン成長



② サステナビリティ対応ビジネスの拡大

背景・アプローチ

近年、サステナビリティに関する論点は多様化・グローバル化が進展しており、法規制化も加速する中で、企業は網羅的な対応が求められています。物流においても、頻発・激甚化する自然災害やコロナ禍による物流網の混乱により、安定的なサプライチェーンの構築は困難なものとなっています。

三井倉庫グループは、物流の持続可能性を支援するサービスとして「SustainaLink(サステナリンク)」を提供しています。川上から川下まで一貫通貫の物流サービスを展開できる総合物流企業として、物流診断や分析といったコンサルティングに留まらず、具体的な改善策を提案し、実際のオペレーションまで実行することで、お客様の安定的なサプライチェーンを構築します。また、今後需要が増えていくと予想されるサステナビリティ商材の取り扱い拡大も図ります。社会課題を起点としたサービスを今後も拡大していくことで、新しい価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SustainaLinkサービスの拡充

SustainaLinkでは、社会課題における物流を取り巻くリスクを「環境」「労働力」「災害」の3つの観点から洗い出し、それらリスクに対して「知る」→「見える化する」→「改善する」という3ステップでの対応策を提案し、お客様の安定的なサプライチェーンの実現をサポートしています。今後はより一層SustainaLinkサービスの深化を図り、お客様の物流の持続可能性を実現し、当社グループのビジネス拡大にもつなげていきます。

物流を取り巻くリスク

<p>カーボンニュートラルへの社会的気運の高まり</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動に関する情報開示・リスクへの対応策の重要性の高まり 炭素税導入等による大幅なコスト増加 サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減要請 	<p>労働力の不足</p> <ul style="list-style-type: none"> 物流業界における人手不足の深刻化 新たな法規制への対応 物流人件費の高騰 	<p>災害の激甚化・頻発化 感染症の蔓延</p> <ul style="list-style-type: none"> 物流網寸断による損害の発生 生産停止による販売機会の損失 レピュテーションリスクの増大
---	---	---

SustainaLinkサービス

<p>環境リスク 物流によりCO₂/廃棄物が排出される</p> <p>STEP1 「知る」 CO₂/廃棄物の現行制度・今後の動向を知る</p> <p>STEP2 「見える化する」 CO₂/廃棄物の排出量を見える化する</p> <p>STEP3 「改善する」 CO₂/廃棄物排出量を削減/相殺する</p>	<p>労働力リスク 物流の担い手が不足する</p> <p>STEP1 「知る」 物流労働力の状況・今後の動向を知る</p> <p>STEP2 「見える化する」 作業/輸送/事務の人員・工数を見える化する</p> <p>STEP3 「改善する」 作業/輸送/事務を効率化・自動化し、省人化する</p>	<p>災害リスク 災害等発生時に物流が止まる恐れがある</p> <p>STEP1 「知る」 災害等による物流リスクを知る</p> <p>STEP2 「見える化する」 災害等の物流リスクを想定/見える化する</p> <p>STEP3 「改善する」 災害に強い物流体制を構築する</p>
---	---	---

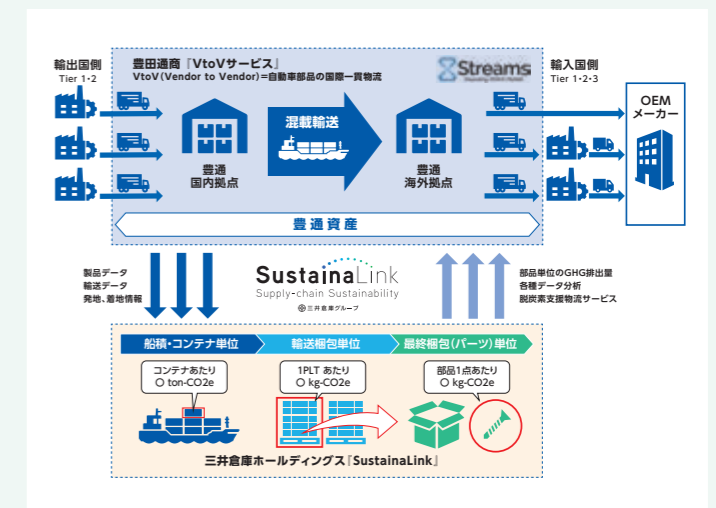
具体的な取り組み事例

豊田通商株式会社と共創し、物流のGHG排出量可視化分野における新サービスの開始

気候変動への対応として、自社のCO₂排出量(Scope 1+2)だけでなく、サプライチェーン全体のCO₂排出量(Scope 3)の算定・報告・削減がますます求められています。Scope 3の中でも、物流におけるCO₂排出量(カテゴリー4、9)については、モノが届くまでに様々な輸送が複数の物流会社によって行われるため、可視化が困難とされています。当社グループは、SustainaLinkのサービスの一つであるCO₂排出量算定サービス「MS CO₂ Analyzer」を通じて、これまでに約1,000万件(2024年3月末現在)の算定を実施してきました。本サービスはISO14083:2023*など国際標準規格に適合しており、精緻なCO₂排出量が算定可能です。

更なるサービス強化のため、豊田通商株式会社と業務委託契約を締結し、世界初となる自動車部品の国際物流におけるパーツ単位でのCO₂排出量を可視化する物流CO₂算定サービスを開始しています。豊田通商が提供する商物一体となった最適サプライチェーン構築事業と、当社グループの脱炭素ソリューションサービス、そして両社が持つ物流ノウハウ・ネットワークを活用し、カーボンニュートラルに資する物流体制の構築をより一層推進していきます。

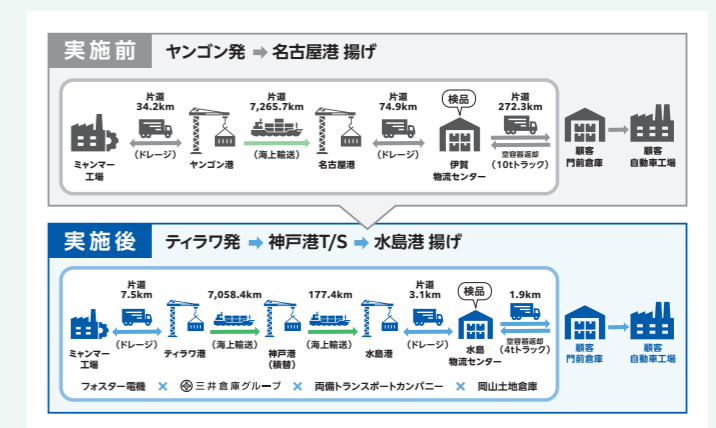
*2023年3月に発行された、旅客及び貨物の輸送チェーンにおける温室効果ガス(GHG)排出量の定量化及び報告に関する国際規格



国際一貫物流スキームの変更によるCO₂排出量の削減及びドライバー拘束時間の削減

トラック輸送においては、CO₂排出による環境負荷に加えて、トラックドライバーの労働力不足などの社会課題を抱えています。

当社グループは、お客様のフォスター電機株式会社、ビジネスパートナーの両備ホールディングス株式会社両備トランスポートカンパニー、岡土地倉庫株式会社との共創により、製品出荷元からの輸送スキームを全面的に見直し、CO₂排出量及びドライバー拘束時間の削減を達成しました。具体的には、製造工場により近い輸出港への変更や、日本国内での内航船の活用、国内物流センターの変更等により、陸送距離の大幅短縮に至っています。



解決事例

お客様	フォスター電機株式会社
課題	<ul style="list-style-type: none"> 輸送で生じるCO₂排出量の削減 トラックドライバーの業務負担軽減
解決手法	<ul style="list-style-type: none"> 輸出港の変更 トラック輸送から内航船輸送への切替 国内物流センターの変更
備考	「令和5年度グリーン物流パートナーシップ優良事業者表彰」において「特別賞」受賞

<p>CO₂排出量</p> <p>182.5t-CO₂</p> <p>↓</p> <p>121.3t-CO₂</p> <p>(34%削減)</p>	<p>ドライバー拘束時間</p> <p>削減効果1,024時間</p> <p>(80%削減)</p>	<p>納入頻度アップによる 検品納期の平準化が可能となり、 現場の負荷軽減</p>
---	---	---

中期経営計画2022 > グループ総合力結集によるトップライン成長

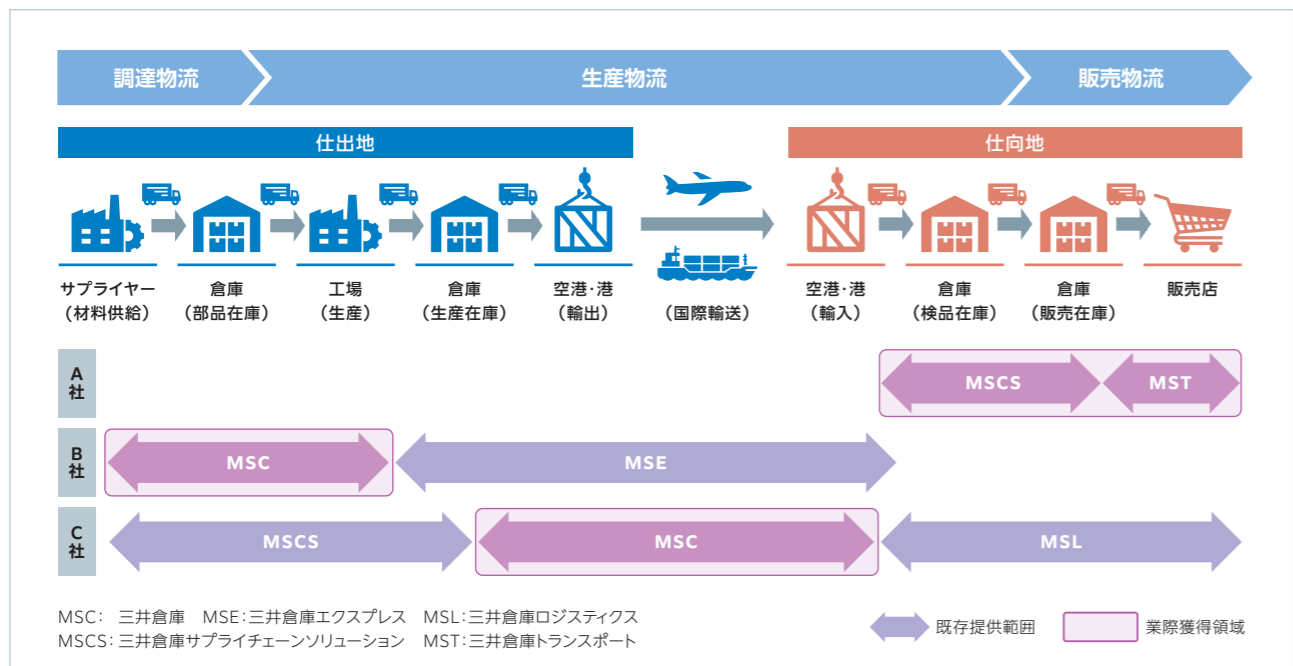
1 グループ総合力結集によるトップライン成長

③業際の深掘

背景・アプローチ

三井倉庫グループは、M&Aを含めた業容拡大により、幅広く優良な顧客基盤と一気通貫(保管、陸・海・空輸送)の物流機能を備えるに至っています。グループ各社においては、物流機能や顧客の業界によって優位性が異なっており、今後は、各社単体では業務を提供できていない「業際」を取り込んでいくことで、ベース業務の拡大を目指していきます。グループ総合力を活用して、個別最適から全体最適の視点で、より一層のサプライチェーン最適化を実現していきます。

「業際」獲得のイメージ



具体的な取り組み事例

2024年3月期実績と今後の取り組み

2024年3月期はグループ各社がそれぞれ強みとする物流機能を組み合わせることで、ヘルスケアや日用雑貨メーカーといったお客様の保管や国際輸送業務、輸出入業務を受注し、トップラインの成長につなげました。また、国内の物流業務を受託している小売業のお客様の海外物流業務も獲得するなど、当社グループの多様な専門性やグローバルネットワークを組み合わせることで、最適なソリューションを提供することができました。

ほかに、より一層の「業際」獲得を進めるために、組織の垣根を越えたコミュニケーションも推進しています。アジアパシフィック

ク地域では「共創部会」を立ち上げ、グループ各社の営業組織との情報共有を通じて「業際」獲得を戦略的に進めています。物流CO₂排出量算定など、今後海外のお客様から求められることが予想されるサービスメニューについても、サステナビリティソリューションの専門組織である三井倉庫ホールディングスサステナビリティ営業部と連携し、提供できる体制を構築しています。

今後はグループ総合力を活かした提案により、未開拓業務の獲得に努め、ベース業務の拡大を図っていきます。

中期経営計画2022 > オペレーションの競争力強化

2 オペレーションの競争力強化

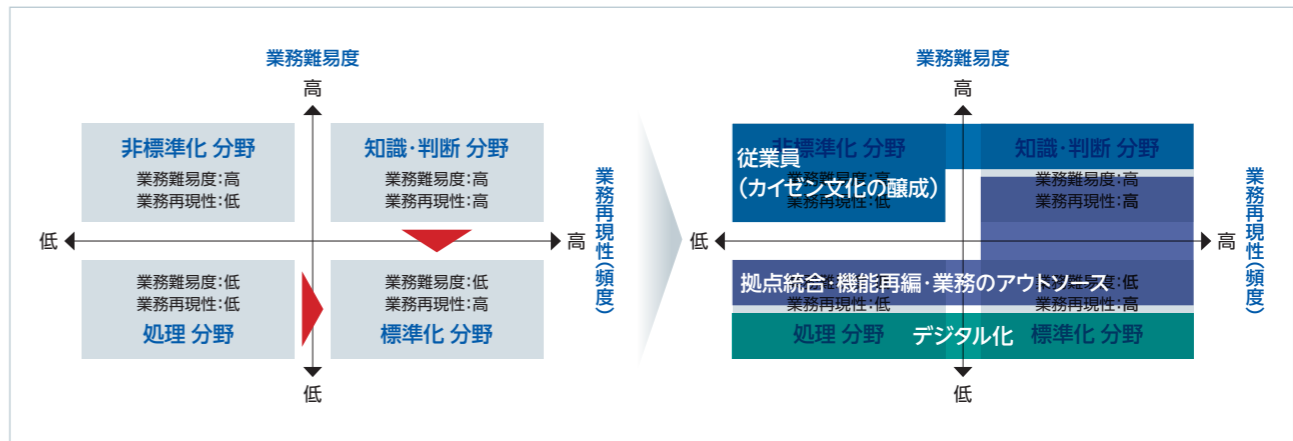
背景

当社グループは、理念である4VALUESの一つに「GEMBA」を掲げており、「現場は原点であり、進化の起点であり続ける」と考えています。中期経営計画では「オペレーションの競争力強化」を成長戦略の一つと位置づけており、取り組みを通じて競争優位性を確立し、価値を創造し続ける企業体制を構築していきます。



アプローチ

「圧倒的な現場力」の構築のためには、業務品質の向上とオペレーションのローコスト化を両輪で進めていく必要があります。これらを実現するためにオペレーション業務を難易度や業務再現性等で分類し、それぞれの領域に適した施策を推進しています。確立した標準化手法のもとに、業務の難易度が相対的に低いものについては積極的にデジタル化を進め、デジタル化が難しい領域については拠点統合・機能再編、業務のアウトソース等を検討していきます。業務の難易度が高いものについては、モデル拠点の改善手法を体系化し横展開していくことで、全拠点の品質向上を目指すと共にカイゼン文化の醸成を図っています。「人の力(日々の継続的な改善活動)」と「テクノロジーの力(オペレーションDX)」を統合し、圧倒的な現場力を構築していきます。



具体的な取り組み事例

現場オペレーションの改善

業務量の見える化と作業計画の最適化に向けた取り組みを複数の事務所に推進し、検証結果をもとに体系化を実施しました。本内容を横展開し、各拠点にて自律的な改善活動サイクルが生み出せる体制を構築していきます。作業計画の最適化については、オペレーションの異常検知や進捗把握および最適な作業計画の作成を効率的に行えるよう作業計画システムの開発も進めています。また、2024年問題の課題対応として、入退場受付システムやトラックバース予約システムを開発し、各拠点への導入を進めています。

事務オペレーションの改善

荷捌き^{*1}オペレーションを実施している複数の拠点を対象に、標準化活動を進めています。全拠点で効率的な運用を実践できるよう顧客毎や組織間で異なる業務内容を明確化し、オペレーション業務の体系化を図ると共に、全拠点向けのガイドラインを策定しました。これらの活動から得られたナレッジを共有できる社内システムの開発も進めています。

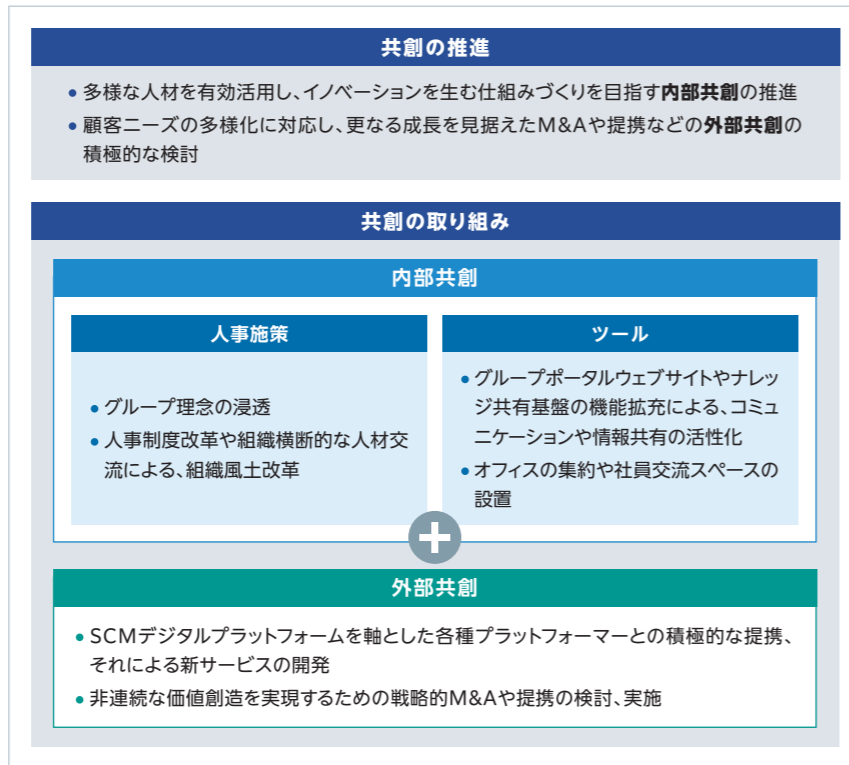
今後は、標準化の活動を全拠点で推進し、ガイドラインの改良やシステムの開発を進めながら、継続的な改善を図っていきます。

*1 輸出入貨物における通関代行、保管・配送手配、顧客との調整等に関わる業務

3 深化を支える経営基盤の構築 ▶ 共創

背景・アプローチ

イノベーションを促進し、新たな価値を創出し続けるため、グループ内の共創にとどまらず、異業種も含めた外部企業との共創にも取り組んでいます。人材交流やコミュニケーション施策の拡充により、内部共創の質を高め、多様な人材が活躍できる組織にするとともに、DX推進やヘルスケア等、注力領域の更なる強化を見据えた外部との共創も積極的に推進しています。



具体的な取り組み事例

内部共創の取り組み成果

● 統合ソリューションサービスの開発

グループ内に様々な物流機能やネットワーク、人材、ノウハウ等を保有しております。それらの資本を最大限活用、統合し、潜在的な顧客ニーズや社会課題起点での物流ソリューション開発に注力しています。

[関連ページ](#) ▶ P.45-48

● 新規顧客の獲得・既存顧客のサービス提供範囲の拡大

三井倉庫ホールディングスに設置されたグループ横断的な営業組織である戦略営業部やサステナビリティ営業部が推進役となり、各事業会社と連携しながら、業界特性・顧客ニーズに応じたソリューションを提供しています。近年は各事業会社間で連携を進めながら、多様な専門性やグローバルネットワークを組み合わせた最適なソリューションの提供を行っております。新規のお客様への提案だけでなく、既存のお客様のサプライチェーン上で当社グループがソリューションを提供できていない「業際」領域に関する取り組みも推進しています。

[関連ページ](#) ▶ P.51

外部共創の取り組み成果

● 顧客との共創

外部環境の変化に伴い、お客様のサプライチェーンも様々な変化が求められる中、お客様とともに価値を創造していく姿勢を大切にしています。お客様のビジネスに深く入り込み、ビジネス上の価値創出を通じた社会価値の創出を実現します。こうした取り組みは外部の団体や機関からも評価され、複数の賞の受賞に至っております。

[関連ページ](#) ▶ P.50

● 提携パートナーとの共創

当社グループにはないノウハウや技術、人材等と当社グループの強みを融合し、価値創出を加速させるために、外部パートナーとの連携を戦略的に進めています。

[関連ページ](#) ▶ P.46, 50

● 業種を超えたオープンな共創

中長期的な視点から、社会課題の解決および物流業界全体での価値創造に向けて、多様な業種の企業とオープンな議論を通じた共創を進めています。

[関連ページ](#) ▶ P.34

人材戦略



グループ一体となった進化を目指して「個の成長」と「共創力」を育む企業文化を醸成

田中 英介
常務執行役員
人事・HR管掌

私の使命は、グループの成長を促す企業文化を醸成していくことです。当社グループの柔軟かつ寛容な文化を引き継ぎつつ、さらなる進化を加速させるために尽力していきます。

グループの成長を促す企業文化の醸成

このたび、人事・HR管掌役員に就任いたしました田中です。私は当社グループに入社以来、倉庫・フォワーディング営業、本船作業など国内における現場を中心とした業務に従事し、お客様や当社従業員、協力会社の方々と深く関わってきました。これらの経験を通じて改めて感じた当社グループの強みは、グループ各社のノウハウを統合した総合力とそれを支える現場力だと考えています。

人事・HR管掌役員としての私の使命は、グループの成長を促す企業文化を醸成していくことと認識しています。倉庫業からスタートした当社グループは、自動車メーカーや電子機器・家電メーカーの物流子会社など成り立ちや文化が異なる企業と手を携えながら、今日の総合物流企業へ進化してきたという歴史があります。その柔軟かつ寛容な文化を引き継ぎつつ、グループ全体のさらなる進化を加速させるために尽力する考えです。

2023年4月、これからの三井倉庫グループを担う人材の採用・育成の基本方針として、「求める人材像—未来を描き、動き

動かし続ける人」を策定しました。この人材要件は、理念と経営戦略を体現する“当社グループが目指す人材の姿”です。当たり前ですが、方針を策定しただけでは意味がなく、社内全体に広く浸透し、すべての従業員が当事者意識を持って行動することが重要です。次代を見据えた人材獲得に加え、人材育成は重要な課題であり、今現在当社グループを支えている従業員にもしっかりと目を向け、企業価値向上につなげることを目指します。

経営戦略の実現に向けた人材戦略の方向性と主な取り組み

求める人材像に加え、このたび改定したマテリアリティの一つに「人的資本経営の推進」を挙げたことに伴い、人材戦略を刷新し、主な取り組みとして4つのテーマを設定しました。

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

1つ目は「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」です。経営戦略の実現に向けて中長期的にどの

人材戦略

ような人材が必要なかを定義し、現状とのギャップを見極め、具体的かつ有効な人材施策につなげていくことが不可欠だと考えています。現在、当社グループの中期経営計画では統合ソリューションサービスの拡大を掲げており、各事業会社の従業員同士で「グループとして最適な機能・サービスを提供する」という意識を醸成していると感じるものの、グループ一体としてのソリューション力を高めるための情報や人材の交流はまだ不足している状況です。今後は経営として重視する注力分野について、グループでの人材データの可視化や、それに基づく戦略的な人材育成・交流を進めていきたいと考えています。また、現在、タレントマネジメントシステムの導入に取り組んでいますが、将来的にはグループ全体で共通の人材データ基盤を構築する計画です。

個の進化

2つ目は「個の進化」です。従業員一人ひとりが成長し、進化することが当社グループの持続的成長につながるという考えのもと、人材の育成及び成長支援を積極的に行っています。施策の一つとして全従業員向けに自律的な学習を促すオンライン学習プラットフォームの導入があります。従業員に話を聞くと、嬉しいことに、「学びたい」「成長したい」という声が多くあります。意欲を持つ従業員たちに応え、学ぶ環境を提供することは私たち人事部門の重要な使命のひとつであると考え、取り組みを推進しています。また、次世代の経営層育成を目的として、

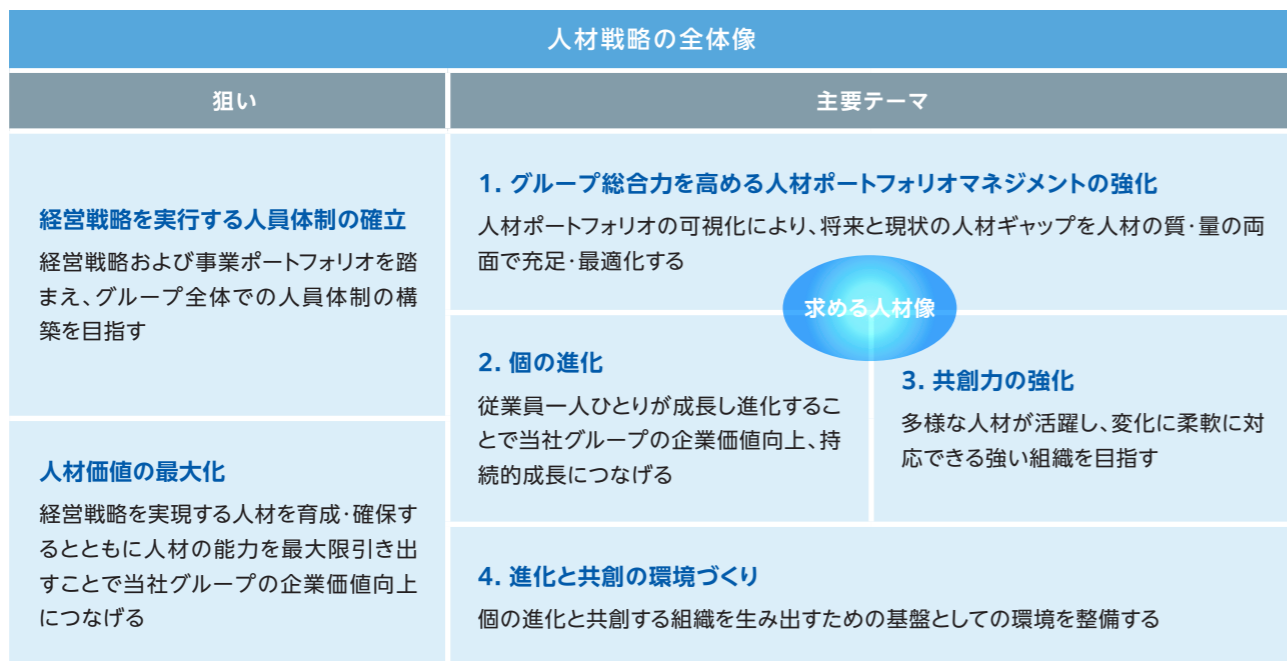
「三井倉庫カレッジ」を立ち上げるなど管理職層向けの研修や階層別、専門スキル別のさまざまな施策を実行しています。さらに、三井倉庫ホールディングスでは、従業員が自らの意志で新しいキャリアにチャレンジできる社内公募制度を導入しています。自ら手を挙げる従業員を積極的に支援することで本人のモチベーション向上につながると考え、今後は同制度の範囲を広げ、グループ全体への展開も視野に入れていきます。新たな環境でさまざまな経験をすることで視野が広がり、パフォーマンスの向上につながることを期待しています。

共創力の強化

3つ目が「共創力の強化」です。共創力の強化は年齢や性別、キャリアに関わらず、強みを活かし、異なる意見や考えをぶつけ合うことで新しい価値を創出し、社会やお客様に貢献する強い組織を創りあげることが目的です。ただし、多様な価値観を持つ人材が活躍するためには、共通の目的や指針が必要であり、これこそが当社グループの理念であると考えています。昨年はグループ全体でグループ理念研修を行い、従業員が将来の三井倉庫グループのあり方を考えながら理念について話し合う場を設けました。研修だけで浸透するものではありませんので継続的に施策を行っていきます。

また、強い組織であるためには、多様な人材の活躍や変化への柔軟性が重要であり、それらを実現するには管理職の積極的な関与が不可欠です。部下の成長を促し、グループの成長を

人材戦略の全体像



経営戦略を実行する人員体制を確立するとともに、

人材価値の最大化に取り組むことで、
当社グループの成長を支えていきます。

牽引する管理職自身が、会社のさまざまな施策に納得・共感し、共に組織を良い方向へ導けるようコミュニケーションしていきたいと考えています。グループ経営の強化についても取り組みを進めています。例えば、先ほどご説明した「三井倉庫カレッジ」では、未来の三井倉庫グループの共創の土台を築くことも目的としており、次世代経営人材である各社の管理職が、互いの業務や今後の三井倉庫グループについて意見を交わしています。

以前より推進しているダイバーシティ&インクルージョンの取り組みも深化させていきます。今年度より、女性の育成を企図したメンター制度(役員がメンターとして女性管理職を支援)やスポンサーシップ制度(上長が管理職候補の女性従業員を支援)の運用を開始しており、引き続き女性活躍を積極的に進めていきます。

進化と共創の環境づくり

4つ目が「進化と共創の環境づくり」です。進化と共創を推進するためには、これらを支える強固な基盤が必要です。基盤が不安定な状態では、激しい環境変化に対応することはできません。その基盤を把握するためのツールが従業員エンゲージメントサーベイだと考えています。当社グループは従業員エンゲージメントサーベイを定期的実施することで、従業員の会社の方針への理解や業務に対する熱意、会社への愛着度等を確認し、施策へと活かしています。

エンゲージメントサーベイでは、「個の進化」の状況を見る指標として、「成長機会」「キャリア機会の提供」「挑戦する風土」等の項目、「共創力」を見る指標として、多様な人材が活躍するための共通の指針となる「グループ理念への共感」「会社の方針や事業戦略への納得感」等の項目をモニタリングしながら、施策を展開しています。具体的には、人材育成制度の充実や上長と部下の関係性強化の取り組みを随時実施しています。なお「挑戦する風土」については、前年度からの課題であると感じております。今までお話ししてきた取り組みや機会の提供を通じて、従業員が失敗を恐れず常に挑戦しながら仕事の中で成長し、その成長を実感できるような働きかけをしていきたいと考えています。

また、これら全ての施策は、従業員が心身ともに健康であって初めて効果が発揮されるものと考え、積極的に健康経営の推進に注力しており、昨年は健康経営優良法人の認定を受けています。

グループ一体となって全員が活躍できる風土を創る

私のポリシーは、どんな立場の人とも本気で向き合い、対話することで理解を深め、人間関係を築くことです。私が当社に入社して初めての仕事は、港湾運送事業で日本に寄港した外国船の荷役作業を監督する業務でした。船の出入りに合わせ輸出入貨物の積み込み・積み卸し作業を行い、目的地まで届けるためには、さまざまな人たちの協力が必要でした。この経験で学んだことは、生産性・効率性といったテクニカルなことはもちろんですが、年齢の上下、顧客やビジネスパートナー、指示をする・されるといった立場・関係性を問わず、皆が仲間として一緒に目的に向かって仕事をする事の大切さです。

経営という立場においてもこのポリシーは変わりません。従業員との信頼関係を構築するべく各現場に足を運び、従業員の声を自ら聞き、従業員一人ひとりと対話する取り組みを始めています。会社の方針や進むべき方向性を自らの言葉で正しく伝え、現場のリアルな声を聞き、必要なことを即時実行するということを愚直に行っていきます。

「人材」は三井倉庫グループの価値創造の源泉であり、従業員の成長なくして企業価値を向上させることはできません。私たちは、パーパスに掲げる「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現するべく、従業員一人ひとりが自律的に成長を遂げていける企業文化を醸成し、グループの成長につなげていきます。

DX戦略



DXで実現する物流の最適化と 企業文化の変革による 競争力強化への挑戦

糸居 祐二

取締役上級執行役員
情報システム管掌 (デジタル戦略部・情報システム部管掌)

DXで事業成長と競争力向上に貢献する

物流とは、お客様の事業の最適化への貢献、そして世の中の人々が快適に暮らせる社会の実現へとつながっており、私たちのパーパスである「社会を止めない。進化をつなぐ。」に込められている想いでもあります。今、物流業界では、地政学リスクや気候変動、そして2024年問題等の社会課題の深刻化により、当たり前が物が届くということが日々難しくなっており、効率的かつレジリエントなサプライチェーンを構築することがとても重要になっています。当社グループにとってのDXの推進とは「目的」ではなく、これらを実現する「手段」であり、DXを活用することで競争優位性を高め、より高い価値の創造を目指していきます。

私の使命は、2021年に策定したDX戦略(図「DX戦略の全体像」参照)の推進において、リーダーシップを発揮し、当社グループの企業文化・事業環境およびテクノロジートレンドも考慮しながら各種施策を確実に実施することであり、当社グループのイノベーションの促進と競争力の強化に貢献していくことです。「DXの推進」は、この度、改定したマテリアリティの一つとしても特定しており、今後ますます取り組みを加速していきます。

テクノロジー導入・洗練を進めるとともに、 全従業員に対するDX教育も推進

DX戦略では、デジタルプラットフォームの構築やAI、ロボティクス、RPAの展開に加え、新たなテクノロジートレンドの研究やDX教育の実施による企業文化の変革を推進しています。

2024年3月期までの進捗として、事業の変革を実現する「攻め

のDX」では、SCMデジタルプラットフォームであるLVL(Logistics Value Link)について、特定顧客に対する本格運用を開始しました。また汎用機能のリリースも近く開始予定であり、現在は輸入機能に焦点を当て、プラットフォームとしての実績を積み上げることに注力しています。さらに、日々の業務においてデータを有効に活用する文化を醸成することも重要であり、そのためにデータ分析の仕組みを提供しています。このように、お客様のサプライチェーン最適化に資するサービスの提供が形になってきています。

事業の最適化を実現する「守りのDX」の面では、ロボティクスやマテハン、AI、RPA等の最新技術による物流オペレーションの最適化を図るスマートロジスティクスへの対応を進めています。現在は複数のお客様のEC業務を中心にマルチピッキングカートやAMRなどを導入し、現場業務の最適化を推進しています。

さらに「DX人材の育成」では、当社グループ全従業員を対象にしたDX教育を実施しています。DXを今まで以上に強力に推進するためには、特定の組織や業務担当者だけでなく、全従業員が自分事としてDX推進活動に取り組む必要があります。そのためにも「DX人材の育成」を通じて、多くの従業員のDXリテラシーを高めるとともに、企業文化を変革することが重要だと感じています。

企業文化の変革でDX戦略を強力に推進していく

新たなテクノロジーとして生成AIにも注目しています。今後、生成AIを活用できる企業とそうでない企業の間で、格差が一層拡大すると認識しています。当社グループでは、専用の生成AI基盤を構築し、これを活用してユーザーが生成AIを自在に使いこなせるよう支援する施策を推進しています。今後もこの取り組みをさらに強化し

ていく所存です。また、ここ数年のDX活動を通じ、企業文化の変革が極めて重要であることを強く実感しています。DX推進部署のみの取り組みでは、効果的なDX推進には限界があると認識しており、特にそのメリットを最大限に享受できるのは、事業会社の現場における業務だと考えています。このため、昨年から実施している事業会社を含む全従業員を対象としたDX教育を、これまで以上に

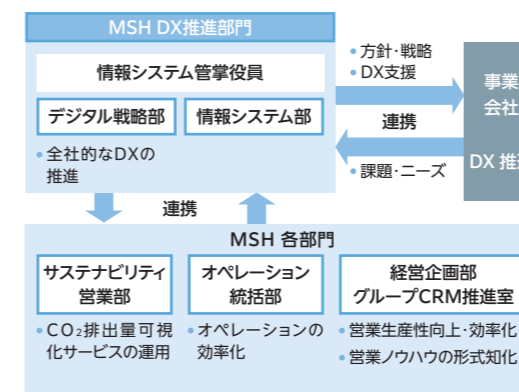
強化しています。教育内容をさらに充実させ、従業員のDXリテラシー向上を目指すとともに、企業文化の変革を推進し、DXの取り組みをより強力に進めていく所存です。最近では事業会社の現場主導でのDXプロジェクトがいくつも立ち上がっています。これらのプロジェクトと連携しながら、各事業会社とのコミュニケーションを一層強化し、グループ全体でのDXを推進してまいります。

三井倉庫グループは、SCMにおける情報をデジタル化、見える化することを通じて、社会価値を創出することを目指し、2021年11月にDX戦略を策定しました。SCMデジタルプラットフォーム「Logistics Value Link」を活用し、輸出入情報管理プラットフォームやSustainaLinkにおける物流のCO₂一括算定サービス等を提供することで、付加価値の向上・新規価値の創出を図る「攻めのDX」と、ロボティクス導入や物流業務プロセスの改革、営業DX推進等による業務の最適化・効率化・自動化・省人化を図る「守りのDX」、そして、それらを実現するための「DX人材の育成」を推進しています。

DX戦略の全体像



推進体制



当社グループは、情報システム管掌役員のもと、DX推進部門(デジタル戦略部および情報システム部)がトップダウンで全社的なDX推進を図っています。

DX推進部門は、顧客向けのサービス開発や最新のデジタル技術を活用した事業の最適化を進めており、MSHの各部門とも連携して取り組んでいます。MSHの各部門に留まらず、事業会社の営業や管理部門、物流オペレーションなど、各現場からそれぞれの課題やニーズを吸い上げ、支援(現場での課題解決、導入支援、現場の人材育成等)を実施することで、業務の効率化や現場へのIT浸透を促進すると共に、お客様へ価値を提供しています。

各組織・現場でのDX事例をIT部門に集約することで、お客様へのサービスやグループ内の効率化に転用・活用していくという好循環を生み出し、DXによる提供価値の最大化を図っていきます。

DX戦略

人材育成

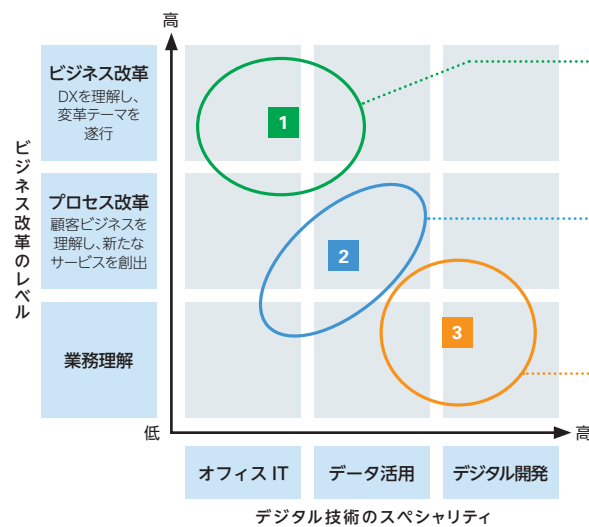
当社グループの持つ強みを強化し、競争優位な企業力を生み出すために、従業員各々がデジタル技術を活用して、業務改善やサービス・ビジネスモデル改革を進める力を育成します。

当社グループのDX推進を担う人材を「ビジネス改革人材」「DXビジネス人材」「デジタル技術人材」に分類し、それぞれ対象とする部

署・職層を定義し、教育プログラムを開始しました。

経営層に対してはデジタル物流企業として成長するための理解を醸成し、全従業員に対してはIT・デジタルの基礎知識やトレンドを理解し、思考力・分析力の底上げを図るための研修も実施してまいります。

ビジネス × デジタルのスキルマップ



DX推進を担う人材タイプ

1. ビジネス改革人材

- 業務知識とデジタル知識を有し、新規ビジネスの創出、業務改革・改善をリードする
- DXプロジェクトオーナー／人材育成

2. DXビジネス人材

- 業務知識とデジタル(データ)活用力を有し、顧客・業務課題の解決のためのプロジェクト(DXプロジェクト)をキャリアする

3. デジタル技術人材

- LVL基盤、デジタル技術を活用し、DXプロジェクトを技術面よりリード・支援する
- データ活用、ベンダーマネジメント及びプロジェクトマネジメント等のスキルを提供する

2024年3月期の取り組み事例

LVLの開発

- LVLのベースとなるシステム基盤について、データベースやセキュリティ面の構築が完了
- 複数のお客様に対して、輸出入管理において発生する荷主・物流事業者の重複作業の効率化や、進捗管理工数の削減を実現する汎用システムを導入。特に輸入管理については、あらゆるお客様が活用できる汎用的なプラットフォームの構築を推進

今後、貿易書類の管理等、プラットフォームとしての機能強化を実施

ロボティクス・RPAの導入

- **現場に応じたロボティクスの導入**
[事例①].....
 ファッション領域のEC業務において、マルチピッキングカートとAMR(Autonomous Mobile Robot)を商品の特性に応じて使い分けることで、あらゆる商品のピッキング生産性を向上
[事例②].....
 バーコードが無い商品の出荷検品において、商品コードをAI-OCRを用いて読み込み、出荷指示と突合することで、効率性・正確性を向上
- **生産性を意識したRPAの導入**
[事例③].....
 OCRとRPAを組み合わせた船社輸入支払い情報のシステム登録自動化
[事例④].....
 RPAによる輸出空コンテナ搬出申し込み対応業務の自動化

DXによる営業改革

- 2023年10月に三井倉庫ホールディングスに専門組織である「グループCRM推進室」を設立し、グループ横断での営業改革に着手
- 営業手法および営業マネジメント手法の標準化を実施
- 標準化された手法を実現するCRMを三井倉庫ホールディングス・三井倉庫へ導入

今後、他グループ会社へ展開し、グループ横断でのデータ活用により営業効率化を推進