

社外取締役座談会

外部の視点で三井倉庫グループの経営戦略を精査し、 一つひとつの課題に真摯に対応しながら 持続的な企業価値向上を支えていく

当社グループは、社外役員の意見を積極的に取り入れながら、継続的にガバナンス体制の強化に取り組んでいます。経営に対する評価や今後の成長に向けた期待、中期経営計画2022の成果、感じている課題などについて、多様なバックグラウンドと専門分野を持つ社外取締役の皆様に、率直に語っていただきました。



平井 孝志
社外取締役

月岡 隆
社外取締役

菊地 麻緒子
社外取締役

中野 泰三郎
社外取締役

06 価値創造を実現する コーポレート・ガバナンス

私たちは、透明性と公正性のあるコーポレート・ガバナンスの取り組みを推進しています。最適な経営資源の配分や迅速な意思決定を行うための経営基盤を構築し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指します。

2024年3月期の振り返りと 取締役会で注力したポイント

中野: 中期経営計画2022の2年目である2024年3月期は、在庫調整局面による荷動きの停滞、航空及び海上運賃の特殊要因の解消、人件費等の物流コスト上昇という厳しい事業環境の中で、オペレーション効率を徹底的に追求し、収益確保に努めた1年だったと思います。特殊要因の解消に伴い、これからは、自分たちの本当の実力が業績に反映されて

いきます。そのような状況下で、当社グループが徹底的に取り組まなければならないのは、DX投資です。本中計では、期間中5年間で200億円のDX投資を計画しており、投資を行うにあたっては、その都度、取締役会で、お客様のニーズに合った投資であるかをポイントに評価・検証を行いました。DX投資に対するリターンは測り切れない面がありますが、省人化・省力化といった効率性向上の観点だけでなく、お客様とのやりとりから蓄積した物流データをもとにお客様の

ニーズに合ったサービスをいかに作り上げていくかというトップライン成長の観点で、DX投資の成果を生む鍵になると考えています。

平井: 数年前は投資案件等の議案に対してリスクの追加検証を求めるケースもありましたが、最近はリスクに関する議案への織り込みは十分と感じており、建設的な議論がなされています。コロナ禍が一段落し、これからは真の実力が試されると同時に、当社グループにとって変革のタイミングでもあることから、今ま

社外取締役座談会



で以上に将来を意識してチャレンジすることが大切です。そのため、投資案件等の議案については、ダウンサイドではなく、当社グループとしてどのような価値をつくれるのか、ベストシナリオではどこまでのアップサイドが見込めるのかという点を意識して議論しました。それから、日本橋箱崎ビルのバリューアッププロジェクトに関しては、収益性に大きなインパクトを与えることから、PDCAサイクルをきちんと回すためにも定期的な進捗報告をお願いしています。

菊地: 当社は2017年3月期に減損により234億円の当期純損失を余儀なくされ、以後、グループ一体となり抜本的な収益力の改善と財務基盤の再建に努めてきました。その成果により、収益力の改善が図られたタイミングで打ち出したのが現行の中計です。本中計で計画している1,000億円の戦略投資について、どれだけ企業価値の向上に資する投資を行っていきけるかが重要です。投資の議論においては、投資回収期間だけではなく、例えば海外案件であれば、その国の将来性や周辺諸国の情勢、通常のシナリオに加えてワーストシナリオとアップサイドシナリオの検証を行っています。社外取締役という客観的な立場から投資金額の妥当性を含めて十分に議論し、案件の是非を見極めることを心がけてきました。

月岡: 私は、昨年6月に社外取締役に就

任し、この1年間、現状の把握と、この先の事業戦略を考える際に必要なことを見定めるというスタンスで取締役会に臨んできました。「組織は戦略に従う」という言葉がありますが、気になっているのは、各事業会社や組織で重複している事業領域や業務があることです。各々が新しいことに挑戦する風土が出来ているのはとてもいいと思う一方、長い目で見た場合に組織としての発展を考えていく必要があります。私は、取締役会ではさらなる企業価値の向上に向けて、次の中計の考え方をどうしていくか議論するべきだと考えています。その際に全体最適をどのように実現していくのか、成長戦略に沿って組織をどのように変えていくのかは今後の重要な検討課題だと思います。

平井: 例えば当社グループの場合、新規事業の種をつくる事業開発部、グループ会社と協働しながら事業を拡大させていく戦略営業部という組織がホールディングス内にあります。各々の組織としてはそれで良いのですが、業務が定着してきた際、そこからグループ全体でどう横串を刺して全体最適を図っていくか、私もこの点には工夫の余地があると考えています。

日本橋箱崎ビルへのグループオフィス集約に期待すること

月岡: 成果が出ている部分、今後成果を上げていかなければならない部分を踏ま

え、本中計の残りの期間で新しい方向性を見出していきたいと思います。当社グループは、来年度に創業の地・日本橋箱崎にグループのオフィスを集約します。ホールディングスと各事業会社が集結することにより、あるべきグループ体制の議論を活性化できると期待しています。

中野: 日本橋箱崎にグループのオフィスが集結することは、共通経費の削減などの経済的な効果もさることながら、一体感の醸成、コミュニケーションの活性化といったメリットも非常に大きいと思います。

平井: 物理的に集まることは、暗黙知の共有に有効です。情報端末経由での資料、数字の共有、オンラインでの議論よりもはるかに多くのことが伝わりますから。当社グループが「Oneチーム」になる良いきっかけになりますし、新規事業の創造やチャレンジ、グループ内共創の加速も期待できます。

菊地: 日本橋箱崎ビルへの本社移転は、全社が誇りを持って進めているプロジェクトであり、オフィスのレイアウトなどにも社員の様々なアイデアが活かされています。1フロア約1,000坪という広々とした空間で、グループ会社が一丸となって仕事にまい進できる環境を整えています。眼前には隅田川が流れ、緑道や桜並木が整備されているなど、周辺環境も素晴らしいです。皆さんが述べられているように、今後の当社グループ事業の発展に大きく寄与するものと思います。

マテリアリティの改定について

中野: このたび、マテリアリティを改定しました。新しいマテリアリティは2050年から2035年のバックキャストで特定していることが一番のポイントです。「未来のことは分からない」という人もいますが、将来の社会がどうなっているか、その中で自分たちがどのような役割を果たしていくのかを考えることは、当たった・外れたは関係なく重要だと思

ます。また、従来のマテリアリティは、社会課題の解決と企業価値向上の一体感に欠ける面がありましたが、今回は、当社グループの多様な経営資源やステークホルダーとの価値創造を通して、持続可能な物流体制を構築し、お客様や社会の課題を解決するためには何が必要かといった視点を重視しています。そのため、社会課題の解決と企業価値向上の結びつき、「三井倉庫グループがこれからどこに向かっていくのか」についての理解が得られやすい内容です。

菊地: 従来は社会、経済、環境に対応する3つのマテリアリティでしたが、今回は、「企業価値・社会価値の創造」「価値創造の基盤維持・強化」という大きく2つの枠組みで8つのマテリアリティに整理しています。マテリアリティは全体としてユニークな点は少ないように見えるかもしれませんが、当社グループが到達すべき場所を的確に示していると思います。その中で、私が特に注目しているのは「人的資本経営の推進」です。多くの会社が掲げる項目ですが、目標に向かってどうマネジメントしていくかは会社によって異なり、成果の表れ方もさまざまです。サービス業としての物流業では、お客様のニーズを正しく理解するだけではなく、その一歩先を提案することが求められます。よって、柔軟かつ新しい発想でお客様をサポートできる人材を育てていくことは、当社グループの未来を左右する重要な課題であり、しっかりモニタリングしていきたいと思

います。**平井:** マテリアリティには大きく2つの役割があると思います。1つは、当社グループが何を大事に考え、どのような方針であるのかを投資家や従業員、お取引先等のステークホルダーと「共通認識」をつくること。もう1つの役割は変革のための「測定」です。変革していくためには、自社が今どの状況にあり、ギャップがどの程度あるのかを測定する必要があります。各マテリアリティのPDCAを回しKPI達成に向けての取り組みを行い、それらを測

定することで変革を着実なものへとすることが出来ます。

また、今回のマテリアリティの見直しでは、バックキャスト思考に基づいたビジネスモデルを軸に議論をした点が良かったです。フォアキャスト思考による現状からの成り行きだけではなく、未来の社会と当社グループのあるべき姿を考え、その非連続な将来に対してどのようなビジネスモデルをとるべきかを検討し、それらも踏まえた重要課題としてマテリアリティを特定しています。確かに、各項目はそれほど特徴的ではないかもしれませんが、ビジネスに関連させ議論を尽くした上でこの8項目に辿り着いたというプロセスには価値があります。

月岡: マテリアリティ改定の議論では、2050年、2035年と中長期的な時間軸を見ると同時に、現状から次の展開を考えていくということを強く意識しました。一連のプロセスを通じて、今抱えている課題を含めて中長期的に当社グループのありたい姿を再定義する切り口の1つになったと手ごたえを感じています。特徴的なのは、「企業価値・社会価値の創造」の2つのマテリアリティのKPIを、本中計の営業収益・営業利益の達成とした点です。マテリアリティへの取り組みを実行したものの、業績が上がらなければ本末転倒です。トップラインの成長を含む事業の価値創造に直結していることが重要であり、改定したマテリアリティを中計にしっかり

り紐づけられるか、マテリアリティに整合した成長戦略を実行できるかを管理していかなければならないと考えています。

中野: トップラインの成長という観点では、8つのマテリアリティの中で、「DXの推進」が担う役割は大きいと思います。

平井: 50年後、100年後は今とは全く違う世界であり、その原動力の根幹は科学技術であるはずで。当社グループのビジネスを先手先手で変えていくための種や基盤の形成、あるいは他のマテリアリティを達成するための推進力になるという点でもDXは重要です。

月岡: DXについては、効果測定が曖昧になるような小ぶりの内容で考えるのではなく、大所高所からの大きな枠組みの中で進めることが肝心です。また、DX関連でいえば、インターネットが社会を変えたのと同じような影響力をAIがもっているのではないのでしょうか。AIによって世の中のエネルギー消費量も、物流拠点のあり様も変わってくると想定されますので、今後の進展に注目しています。

コーポレート・ガバナンスの高度化に向けて

中野: 取締役会に関しては、非常にフランクで、意見を出しやすい雰囲気醸成されています。執行サイドへの権限移譲によって議案が絞り込まれるなど、運営の改善も進んできました。今後は、中長期



社外取締役座談会

的な企業価値向上に向けた議論により注力していきたいと考えています。トップライン成長の観点からは、海外展開を加速するにしても、DXを推進するにしても、重要なのは人材育成で、中堅社員や女性管理職の育成が急務です。当社グループは、役員に対しても中堅社員が意見を言えるオープンな雰囲気がありますので、トップダウンだけではなく、中堅社員による会社の牽引にも期待しています。

平井:取締役会の議案で決裁すべき内容とその背景、議案に挙げられるまでの社内の議論が共有されていることに加え、資料自体も分かりやすくなったと感じます。他方、どうしても議案ベースの議論になる傾向があるため、目指す姿や中計との関連性、施策を行う意味、効果などについて、もっと時間を割いて議論をすべきと提言しています。取締役会とは別に、長期的な戦略をしっかりと議論する場の設定を検討しているところですが、議案ベースの議論になりがちなのは同感です。議案に取り上げられていない重要事項をどう話し合っていくかは課題の一つでしょう。例えば、新しい期が始まる前に取締役会で議論する項目を検討し、社外取締役の意見を反映したテーマを設定する、といった方法を試してみるのもよいかもしれません。また、以前に比べて、IRやSRの状況が細かく報告されるようになり、投資家の

声を共有できる場として取締役会が機能していることは、評価できる点だと思います。

月岡:取締役会は経営方針に関する骨太な課題を共有する場であるべきとの考えから、私は、議案の議論に終始しないためにも現場を訪問し、生の声を聞くことに重きを置いています。私たちにとって非常に良い刺激になるとともに、課題認識を深めることにもつながっています。会社の方向性を議論する際、会議室以外で得た知見を踏まえた意見が加わることは、執行側の気づきにもなるはずです。また、取締役会の実効性アンケートであがった取締役・監査役の意見を受けて、例えば、オフサイトミーティングをどのように設定するか検討が行われるなど、PDCAサイクルがきちんと回っています。このPDCAサイクルを回し続けていけば、取締役会の実効性はさらに高まっていくと思います。

現状の株価水準に対する見解とさらなる評価のために

平井: 社の時価総額は、私が社外取締役に就任した2019年と比較すると倍以上となっており、大きな減損を計上してきた価値創出が着実に反映されてきています。他方、将来に対する期待を表すPER水準を見ると、当社グループの成長

ポテンシャルや総合物流企業としての強み、基盤の強さなどを投資家に十分に伝えきれていないのではないかと感じています。他社との提携や共創を通じて先駆的な取り組みを行っていることを、市場に向けてもっとアピールしていく必要があります。

月岡: 現状のPER水準が高くないのは、既存事業の需要の増減だけで業績が変動すると認識されているからではないでしょうか。例えば、事業提携の案件についても、2期目、3期目でこれくらいの効果が期待できるといった開示ができれば、投資家も業績予想がしやすいはずです。当社グループの成長戦略を投資家により理解しやすくなるように、マテリアリティとの関連を含めて整理して開示していくことがポイントで、成長性が見えれば株式市場での評価は自ずと上がっていくと思います。

菊地: 私も同じように感じています。当社グループの方向性を具体的に提示し、どのようなアプローチを展開して、何年後にどれくらいの収益を見込んでいくかなど、具体的な内容を定性情報及び定量情報の2つの視点から投資家に提示し、掲げた目標にコミットしていくことが重要と考えています。

中野: 社内の意識改革が進み、各事業の戦い方も変わってきています。変化し、進化する当社グループを、個人投資家や機関投資家の皆様がいかに理解してもらうかということに尽きるでしょう。今後、高い専門性を強みに一貫通貫の物流ソリューションが展開できる当社グループを、ファーストコール先にしたいというお客様が増えていくと思います。そんな中で、総合物流企業だからこそその成功事例を積み重ねていけば、当社グループは物流におけるランドマーク的な存在になっていけると期待しています。そうすれば株式市場での存在感も変わってくるでしょう。

社外取締役から見た課題感

菊地: これまでに挙がっていない当社グループの課題といいますと、海外における事業のあり方と人材活用でしょうか。海外事業については、顧客である日本企業の海外進出とともに展開するケースが多く、「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」というビジョンに合致した戦略と評価しています。ただし、そうした海外展開の継続性や投資効果をいかにして高めていくかについては、大いに検討の余地があると感じています。

平井: 海外展開について当社グループは、トップダウンでグローバルなネットワークをつくり、海外大手と競うビジネスモデルではなく、海外進出した日本企業に顧客第一のきめ細かいサービスを提供しながら、現地のグローバル企業やローカル企業にも採用されるようなオーガニックグロースを志向しています。すべてのケースで成功しているわけではないですが、チャンスがあるところにはチャレンジし、グループの強みを活かしながら着実に海外事業を伸ばしていくことが大切です。

菊地: 海外展開と紐づく形で、海外人材の登用にも課題があると思います。現状、海外拠点のトップは日本人が中心ですが、現地の人材を積極的に登用することで違ったビジネス戦略を展開できるかもしれません。それからもう一つ、女性管理職比率については「2031年3月期までに15%」が目標となっていますが、より高い水準を目指していくべきと取締役会で提言しています。

中野: 物流業界の特性上、女性社員がもともと少ない傾向にあり、女性管理職の育成は過渡期にあります。教育はもちろん大事ですが、経験の場を与えることも同じくらい大事です。「立場が人を育てる」という言葉もあるように、学んだことを発揮する場所を与えて、育てていくやり方もうまく取り入れていくべきだと思います。



ステークホルダーの皆様へ

平井: 当社グループは、今、伝統的な倉庫会社から痛みを伴いながら脱皮して、総合物流企業に進化したと捉えています。基盤はできているので、今後はリスクサイドではなく、さらに価値を創造し成長するための議論や施策に注力していきたいと考えています。そのためのキーワードは「越境」であり、グループ内はもとより、他社との提携や共創による越境によって価値創造にまい進してまいります。祖業である倉庫業の「守り」「堅実」といったカルチャーを受け継いでいるゆえ、これまでは「リスクを回避して安全に行く」のが当社グループのスタンスでした。しかし、分水嶺の時期ともいえる今、社外取締役として、よりアグレッシブに価値創造に向けてドライブをかける提案や助言を意識し、成長を促す役割を少しでも果たしていければと思います。

月岡: 投資家や株主の皆様との対話拡充を図り、当社グループの成長戦略について現状の説明だけでなく、将来このようなことに挑戦していくというストーリーと、その裏付けとなる根拠をきちんと提示していきたいと考えています。投資家とのディスカッションが発想の起点となり、戦略を見直すきっかけになることも多々あります。内にこもらず、外に向けて常にアンテナを張る、加えて当社グループのことだけではなく、日本の物流業が

どうあるべきかという高い視点での志をもって経営に取り組んでまいります。

菊地: 今日の座談会で意見交換させていただき、新たな気づきや学びがありました。社外取締役として、企業価値を向上させていくこと、言い換えれば企業の時価総額を上げていくことは最も重要な責務であり、そのことにしっかりとコミットしていきます。当社の社外取締役はそれぞれ異なるバックグラウンドを持っており、客観的な視点を大切に、執行部門と建設的な議論を重ねながら、持続的な企業価値の向上に尽力してまいります。

中野: まずは、2025年3月期、中計の3年目の成果を出し、今後の成長につなげていけるよう、社外取締役の立場からしっかりとサポートしていくことをお約束します。同時に、総合物流企業として戦う武器ができていの中で、それらをどのように結集させて、より強力にしていけるかを考えていきたいです。先ほども話題に出しましたが、日本橋箱崎ビルにグループのオフィスを集約することをよい契機とし、グループがベクトルを合わせて次の一歩を踏み出せるよう尽力してまいります。大きなポテンシャルを持つ三井倉庫グループに、期待していただければ幸いです。



取締役及び監査役

2024年7月1日現在

取締役

古賀 博文

代表取締役社長
グループCEO 兼 取締役会議長
(兼)三井倉庫エクスプレス株式会社
代表取締役会長



- 1981年 4月 株式会社三井銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行
- 2013年 4月 株式会社三井住友銀行常務執行役員
- 2014年 5月 当社入社
- 2016年 6月 当社常務取締役
- 2017年 6月 当社代表取締役社長、現在に至る

郷原 健


常務取締役
コンプライアンス責任者 兼
法務総務・リスク管理管掌
(兼)三井倉庫ロジスティクス株式会社
取締役
(兼)三井倉庫エクスプレス株式会社
監査役



- 1987年 4月 当社入社
- 2013年 4月 三井倉庫エクスプレス株式会社代表取締役専務取締役
- 2017年 6月 当社取締役上級執行役員
- 2022年 6月 当社常務取締役、現在に至る

桐山 智明

取締役上級執行役員
戦略営業・事業開発管掌
(兼)三井倉庫株式会社 取締役
(兼)三井倉庫サプライチェーン
ソリューション株式会社 取締役
(兼)三井倉庫トランスポート株式会社
取締役



- 1990年 4月 当社入社
- 2018年 4月 当社執行役員
- 2022年 6月 当社取締役上級執行役員、現在に至る

監査役

石田 幸男

常任監査役
(兼)三井倉庫株式会社
監査役



- 1982年 4月 当社入社
- 2014年 4月 三井倉庫ロジスティクス株式会社代表取締役社長執行役員
- 2019年 6月 当社取締役上級執行役員
- 2021年 6月 当社常任常勤監査役、現在に至る

※略歴欄に記載の「当社」とは、三井倉庫ホールディングス株式会社(2014年10月1日付変更前の商号は三井倉庫株式会社)を指します。

中山 信夫

代表取締役専務取締役
最高財務責任者 兼 財務経理管掌
(兼)三井倉庫株式会社 取締役
(兼)三井倉庫サプライチェーン
ソリューション株式会社 監査役
(兼)三井倉庫トランスポート株式会社
監査役



- 1975年 4月 株式会社三井銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行
- 2007年 4月 当社入社
- 2015年 6月 当社常務取締役
- 2017年 6月 当社代表取締役専務取締役、現在に至る

糸居 祐二

取締役上級執行役員
情報システム管掌



- 1981年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
- 2009年 5月 日本オラクル株式会社入社
- 2012年 8月 当社入社
- 2016年 4月 当社執行役員
- 2022年 6月 当社取締役上級執行役員、現在に至る

木納 裕

監査役
(兼)三井倉庫ロジスティクス株式会社
監査役



- 1984年 4月 当社入社
- 2015年 4月 三井倉庫株式会社取締役上級執行役員
- 2016年 4月 三井倉庫ビジネスストラスト株式会社代表取締役社長
- 2017年 6月 三井倉庫株式会社代表取締役社長
- 2021年 6月 当社常務取締役
- 2024年 6月 当社常勤監査役、現在に至る

社外取締役

中野 泰三郎

社外取締役



- 1969年 4月 株式会社三菱銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行
- 1973年 6月 東京コカ・コーラボトリング株式会社
（現 コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社）入社
- 2003年 3月 同社代表取締役副社長
- 2013年 11月 株式会社タイアップ 代表取締役社長、現在に至る
- 2018年 6月 当社社外取締役、現在に至る

平井 孝志

社外取締役



- 1989年 4月 ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド入社
- 1997年 7月 デル株式会社入社
- 2001年 4月 スターバックスコーヒージャパン株式会社
経営企画部門長/オフィサー
- 2003年 9月 株式会社ローランド・ベルガー 執行役員シニアパートナー
- 2017年 3月 筑波大学大学院ビジネスサイエンス系国際経営プロフェッショナル専攻教授、現在に至る
- 2017年 6月 株式会社キトー 社外取締役
- 2019年 6月 当社社外取締役、現在に至る

菊地 麻緒子

社外取締役



- 1992年 4月 法務省検察庁 検察官任官
- 1999年 3月 日本及びニューヨーク州 弁護士登録
長島・大野法律事務所（現 長島・大野・常松法律事務所）入所
- 2004年 4月 公正取引委員会事務総局入局
- 2006年 5月 ボーダフォン株式会社（現 ソフトバンク株式会社）
業務執行役員 CCO
- 2014年 4月 日本マイクロソフト株式会社 執行役員
- 2016年 6月 当社常勤社外監査役
- 2020年 6月 当社社外取締役、現在に至る
- 2020年 7月 日立建機株式会社 社外取締役、現在に至る
- 2023年 11月 株式会社良品計画 社外監査役、現在に至る

月岡 隆

社外取締役



- 1975年 4月 出光興産株式会社入社
- 2009年 6月 同社取締役
- 2013年 6月 同社代表取締役社長
- 2018年 4月 同社代表取締役会長
- 2020年 6月 同社特別顧問
- 2021年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役、現在に至る
- 2022年 7月 出光興産株式会社名誉顧問、現在に至る
- 2023年 6月 当社社外取締役、現在に至る

社外監査役

小澤 元秀

社外監査役



- 1977年 10月 クーパーズ・アンド・ライブランド会計事務所入所
- 1996年 8月 監査法人中央会計事務所 代表社員
- 2006年 9月 あらた監査法人 代表社員
- 2013年 6月 当社社外監査役、現在に至る

三宅 英貴

社外監査役



- 2000年 4月 法務省検察庁検察官任官
- 2004年 6月 弁護士登録 アシャースト東京法律事務所[®]入所
- 2010年 1月 金融庁証券取引等監視委員会事務局入局
- 2020年 1月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業パートナー、
現在に至る
- 2023年 6月 当社社外監査役、現在に至る

※現 アシャースト法律事務所・外国法共同事業

コーポレート・ガバナンス

企業価値向上を目指したガバナンス体制の構築

三井倉庫ホールディングスは、「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスのもと、ガバナンス体制の強化を図ることを中長期的な企業価値向上につながる重要課題の一つと位置づけています。当社は、子会社の経営管理を適切に行うための持株会社制の採用や執行役員制度の導入、各種委員会の設置などの体制構築により、迅速で適切な意思決定を実現しています。執行役員制度の導入については、取締役及び執行役員の執行権限と責任を明確化することで、業務執行と監督の分離を実現しています。また、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役会が各取締役及び業務執行組織の職務執行状況等の監査を実施しています。

取締役会(議長:社長 古賀博文)

2024年3月期 取締役出席率	開催回数 16回 100.0%
--------------------	--------------------

取締役会では、法令、定款、社内規程で定められている規則に基づき、経営の基本方針、経営戦略、その他重要な業務執行の決定を行うとともに、業務執行取締役の執行状況を監督しています。

- #### 2024年3月期の主な議題
- 中期経営計画2022成長戦略案件
 - 取締役会の実効性評価
 - 政策保有株式保有意義の検証
 - 株主との対話や市場からの評価
 - 求める人材像の策定
 - マテリアリティの見直し

監査役会

2024年3月期 監査役出席率	開催回数 16回 100.0%
--------------------	--------------------

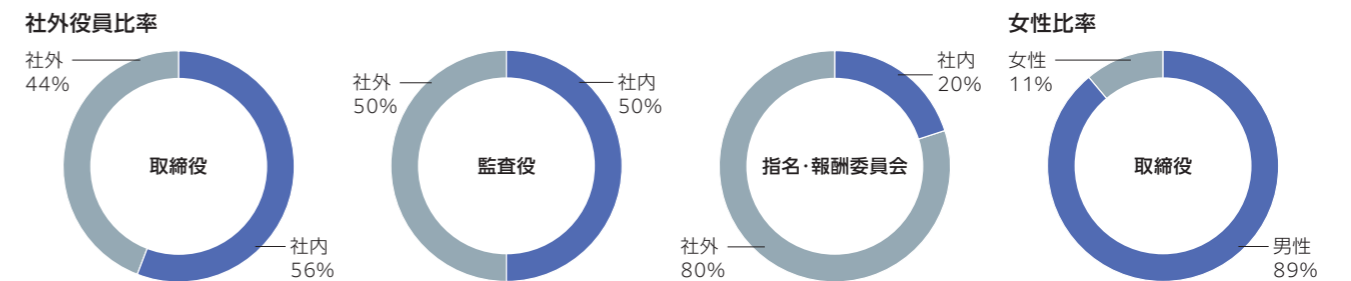
監査役会は監査の充実に努め、監査役は取締役会、役員連絡会議のほか重要な会議に出席し、取締役の執行状況の監督を行っています。

コンプライアンス委員会(委員長:社長 古賀博文)

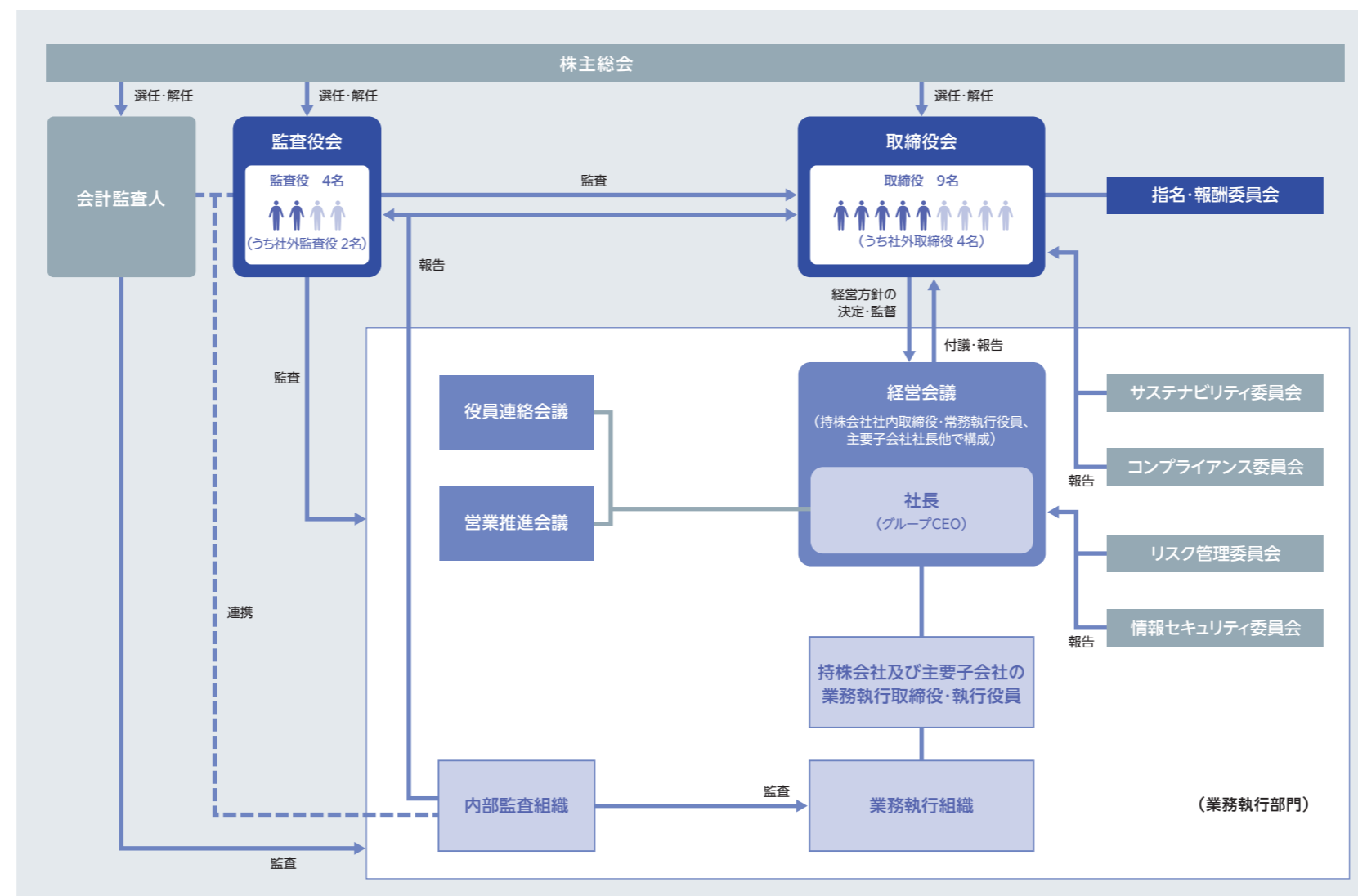
2024年3月期 委員会構成出席率	開催回数 4回 100.0%
----------------------	-------------------

当社グループの経営に影響を与えるコンプライアンス違反やその他の問題発生時の対応協議、役職員の行動規範となるべき企業倫理規範の制定、コンプライアンス体制の構築を行い、コンプライアンスの推進及びコンプライアンス違反の未然防止に努めています。

取締役・監査役のメンバー構成(2024年7月1日現在)



コーポレート・ガバナンス体制図(2024年7月1日現在)



指名・報酬委員会(委員長:社外取締役 中野泰三郎)

2024年3月期 委員会構成出席率	開催回数 3回 100.0%
----------------------	-------------------

取締役及び監査役の指名、取締役報酬及び執行役員報酬の決定(役員報酬基準額、各取締役の個別評価、業績連動報酬額の妥当性・適正性検証)、役員報酬制度(株式報酬等、非金銭報酬に関するものを含む)の策定、見直し等に関する審議を行い、各項目の客観性・公正性・透明性を高めています。

経営会議(議長:社長 古賀博文)

2024年3月期 経営委員出席率	開催回数 27回 98.9% (MSC久保社長:2回欠席、MSCS関取社長:1回欠席)
---------------------	---

当社グループの企業価値の最大化を実現することを目的として、取締役会に付議すべき事項、経営全般に関する重要な事項、取締役会からその執行を経営会議に委任された事項について審議又は決議しています。

サステナビリティ委員会(委員長:社長 古賀博文)

2024年3月期 委員会構成出席率	開催回数 2回 96.2% (MSC若野常務取締役:1回欠席)
----------------------	---------------------------------------

サステナビリティに関する戦略・方針の検討や、マテリアリティと目標KPIに向けた取り組みの実行管理を通じて、当社グループの企業価値向上を図っています。

MSC: 三井倉庫株式会社
MSCS: 三井倉庫サブライフェーションソリューション株式会社

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

	2004年~	2006年~	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
監督と執行の分離	2004年 ・執行役員 制度の導入	2006年 ・報酬委員会 の設置			2016年 ・報酬委員会を「指名・報酬委員会」に改組								
取締役総数	9~12名							8名	9名			10名	9名
社外取締役		1~2名						2名	3名(女性1名)			4名(女性1名)	
社外監査役	2~3名							3名	2名				
役員報酬		2006年 ・業績連動を織り込んだ役員報酬制度開始									2022年 ・株式報酬制度の導入		
取締役会の実効性評価					2016年 ・取締役会実効性評価(インタビュー・アンケート)開始								
その他			2014年 ・持株会社移行							2021年 ・サステナビリティ委員会の設置	2022年 ・グループ理念制定		

スキル・マトリックス

当社は、「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て、更なる飛躍を遂げ、持続的な成長を果たすことを目指しています。その実現に向け、知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、多様性と適正規模を両立させるよう特に期待されるスキル・経験を下記の9項目に定義し、それらを備える取締役、監査役を選任しています。

氏名	役職	企業経営	営業・マーケティング	グローバルビジネス	DX・IT	オペレーション	ESG	財務会計・金融	人材開発・人事	法律・リスク管理
古賀 博文	代表取締役社長 グループCEO、取締役会議長	●	●	●			●	●	●	●
中山 信夫	代表取締役専務取締役 財務経理管掌、最高財務責任者	●		●			●	●		●
郷原 健	常務取締役 法務総務・リスク管理管掌、 コンプライアンス責任者	●	●			●				●
糸居 祐二	取締役上級執行役員 情報システム管掌				●					
桐山 智明	取締役上級執行役員 戦略営業・事業開発管掌		●			●				
中野 泰三郎	社外取締役	●	●	●						
平井 孝志	社外取締役		●	●	●					
菊地 麻緒子	社外取締役			●			●			●
月岡 隆	社外取締役	●					●		●	
石田 幸男	常任常勤監査役	●	●							
木納 裕	常勤監査役	●			●	●			●	
小澤 元秀	社外監査役							●		
三宅 英貴	社外監査役									●

(注)上記一覧表は、取締役及び監査役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

充実した取締役会の運営に向けた取り組み

取締役会では、企業価値の向上に向け、中長期的な経営課題や経営に大きな影響を与える事項の議論時間を確保し、有意義かつ活発な議論を行えるよう、以下の取り組みを実施しています。

十分な議論時間の確保	社外取締役への情報提供・支援
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の年間スケジュール及び付議事項に関する計画策定 取締役会での付議事項における事前説明 取締役会に至るまでの議論の経過の明示 事業運営に関する権限について、経営会議や管掌役員・事業会社に委譲 	<ul style="list-style-type: none"> 重要案件における事前説明および緊急案件における個別説明の実施 ホールディングスの各管掌取締役や事業会社代表からの業務・事業戦略の定期的な説明 各種施設訪問会の実施

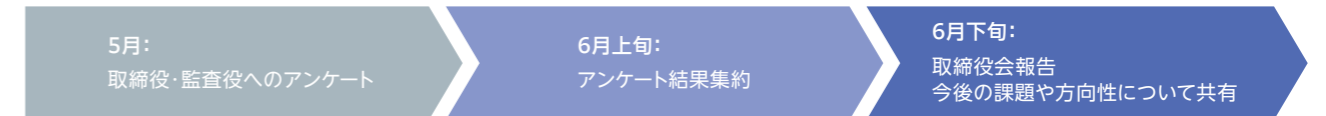
社外取締役・社外監査役の現場視察会の実施

2023年5月と10月に社外役員の事業・現場理解の促進を図るため、事業所見学会を行いました。家電メーカーの販売物流拠点、ヘルスケア商材を扱う物流センター、東京港のターミナル、トランクルーム営業所等を見学し、当社グループのビジネス理解を深めました。

取締役会の実効性評価

中長期的な企業価値向上に向けて取締役会の機能充実化を図るため、取締役及び監査役に対してアンケートによる取締役会実効性評価を行い、それらの結果について取締役会で議論しています。

実効性評価のプロセス



2023年3月期の実効性評価で提起された課題と対応状況

課題	対応状況
<ul style="list-style-type: none"> DX戦略への取締役会の関与及び運用に関するモニタリング サステナビリティ戦略の推進 株主・投資家・ステークホルダーとのコミュニケーションの充実 	<ul style="list-style-type: none"> 職務執行状況報告での進捗確認 DX投資案件の進捗報告 サステナビリティ委員会の年2回開催の継続 マテリアリティの改定に関する議論 投資家との対話の実施と取締役会でのフィードバック

2024年3月期取締役会の実効性に関する評価

アンケート項目	抽出された課題	課題への対応方針
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成、運営、議題 取締役の選解任 DX、サステナビリティ、人的資本 IR・SR 中期経営計画に対するモニタリング体制 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の構成比率 付議内容の充実化 経営幹部候補者に関する議論 各戦略の見直しや議論の深掘り アナリスト等からの具体的なコメントやIR活動の情報共有 	<ul style="list-style-type: none"> 経営体制効率化のため人員構成の変更 さらなる権限委譲の見直し 将来の経営幹部の育成強化に関する議論の深掘り マテリアリティ及びKPIの進捗状況のモニタリング 投資家との対話の実施と取締役会でのフィードバックの継続的な実施

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

▶ 役員報酬に関する基本方針

当社の役員報酬はグループ理念を体現する優秀な人材を確保できる水準であることや、株主を含むすべてのステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性および合理性を備えていることを前提として設計しています。

▶ 報酬決定プロセス

当社は、取締役会において取締役個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。役員報酬額については、個々の報酬額の妥当性及び決定プロセスの透明性を一層確保するため、社外取締役を委員長とし、その他社外取締役及び社長を委員とする「指名・報酬委員会」において報酬額を決定しています。取締役会はその決定を指名・報酬委員会に一任しています。

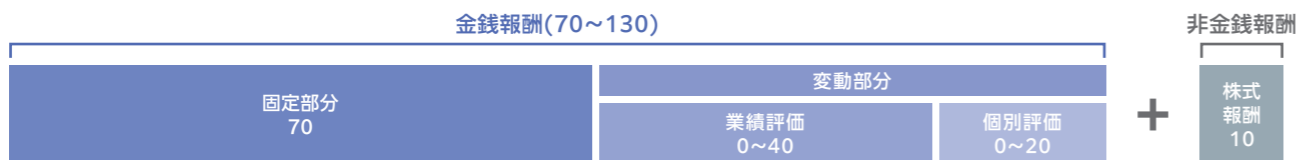
▶ 役員報酬の構成

取締役の報酬体系は各役職別の金銭報酬(固定部分と変動部分)、非金銭報酬(株式報酬)で構成されています。なお、社外取締役及び監査役は固定報酬であり、また株式報酬は支給対象外となります。

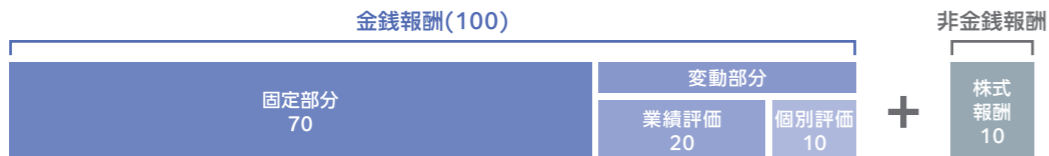
役員報酬

金銭報酬	役職等に応じて役職基準額を決定しています。
固定部分	役職基準額の70%を業績指標に連動しない金銭報酬として支給しています。
変動部分	業績向上を通じた企業価値増大の動機づけを目的とした業績連動評価と、個別評価に応じて変動する金銭報酬を支給しています。業績連動評価に係る指標は、本業の業績が反映される連結営業利益と、投融資等の結果が反映される連結税金等調整前当期純利益としており、支給額については、業績評価は役職基準額の0%~40%、個別評価は役職基準額の0%~20%となるように制度設計しています。
非金銭報酬	株価変動のメリットとリスクについて株主と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的として、役職基準額の10%相当の譲渡制限付株式を非金銭報酬として支給しています。

役員報酬のイメージ



例)業績・個別評価が基準値となった場合



役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			支給人数 (人)
		固定部分	変動部分	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	356	212	114	29	6
監査役(社外監査役を除く)	64	64	—	—	2
社外役員	55	55	—	—	7

(注)対象となる役員の員数は延べ人数となります。()内は内数です。

サクセッションプラン

当社は、経営の実効性を高める観点から、社長及び取締役について、経営理念、経営計画等を踏まえ、広く社内外に適切な人材を求め、指名・報酬委員会が候補となる人材についての議論を行っています。特に、社内から登用する者については、従業員としての職務能力及び実績評価の両面から考課を重ね、可能な限り幅広い経験を積み、さらに執行役員として当社グループの運営に関する主要業務を管掌または担当させることで、経営に関する機会を提供しています。また、役員研修を実施しケーススタディの議論等を行うことにより、能力開発につなげています。

監査役・監査役会

当社は、事業に係るリスクの発生を未然に防止し、問題点の早期発見及び解決を行うため、監査役、会計監査人及び内部監査部門が緊密な連携を保ちつつ、それぞれの観点から定期的に監査を行う体制をとっています。

監査役会は取締役会から独立した機関として、法令、定款に基づき監査方針、監査計画を策定し、各取締役及び業務執行組織の職務執行状況等の監査を実施しています。そのため、監査役は取締役会をはじめとする重要会議への出席及びグループ各社の業務状況の聴取や往査、意見の表明を実施しています。各職務については常勤監査役2名と非常勤監査役2名で分担して取り組んでいます。

監査役メッセージ



常任常勤監査役
石田 幸男

株主から負託を受けた独立した立場で、会社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なガバナンス体制を確立していくことが監査役の役割だと認識しております。常勤監査役としては、経営会議やコンプライアンス委員会等の重要な会議への出席、重要書類の閲覧などを通じて、取締役の職務執行に関する監査に注力しております。

当社監査役会の最大の特徴は、「会計監査人の選定に関して、選任後7年を経過するごとに広く会計監査人候補を募り、会計監査人の見直し作業を必ず行う」という方針を掲げ、ぶれることなくその方針を実践している点です。期間を定めてこのような見直し作業を実施している企業はまだ少なく、当社監査役会の取り組みは日本国内において先進的だと認識しています。

昨期の監査重点テーマの一つが、「人的資本の強化に資する体制が構築され、上手く運用されているか」という点の検証でした。非管理職層へのアンケートやインタビューを実施するといった新たな試みに挑戦するなど、当社グループの方々の“生の声”を幅広く聴取することにも努めました。

今後も当社グループの企業価値向上のため、監査役としての役割をしっかりと果たしてまいりたいと考えております。

グループ・ガバナンス

当社は、グループ・ガバナンスに関する方針を定め、当社グループにおいて各社が負うべき責任及び権限を明確にしています。具体的には、主要子会社に各社が所管する連結子会社を定め、投資の規模や案件の性質によって一部権限を委譲し、各社で決裁する案件と、当社での決裁を要する案件を分けています。

毎月2回開催している経営会議にて、取締役会に付議すべき事項の審議・決議に加え、各社の事業計画や大型投資案件、内部統制等、経営に関する各社の重要な事項を協議・報告し、グループ全体に情報を適宜共有する体制を確立しています。

コーポレート・ガバナンス

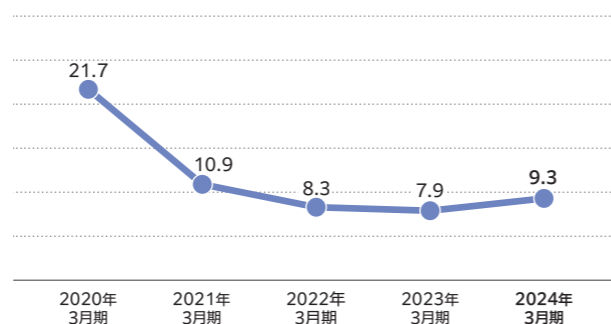
政策保有株式

当社の政策保有株式については、当社グループの事業戦略や取引先との事業関係を総合的に勘案し、中長期的な企業価値の向上に有効とみなす場合において保有する方針としています。

保有意義の妥当性の検証については、個別に保有目的や資本コスト等の観点から定性・定量的に検証を行い、適宜縮減の取り組みを進めると共に、毎年定期的に取り締役に報告しています。

また、政策保有株式に係る議決権については、投資先の企業の経営方針を見極めつつ、中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを基準として適切に行使しています。

政策保有株式の純資産比率*(%)

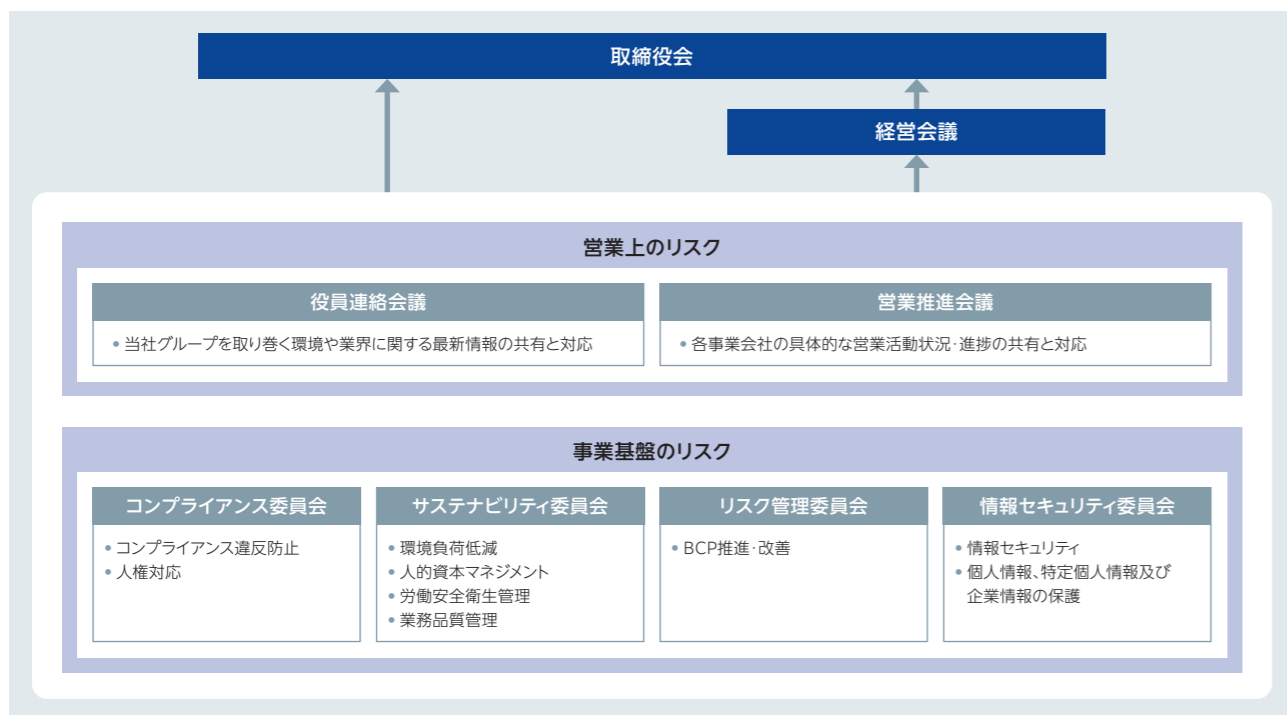


*保有する政策保有株式の時価が、連結純資産に占める割合

リスクマネジメント

当社グループの事業活動におけるリスクの認識とその管理に関する基本的事項を「リスク管理規程」に定め、四半期ごとにリスク管理委員会を開催してリスク管理の改善、強化に努めています。また、リスク管理委員会ではグループ全体のリスク管理の状況を審議し、基本的な対応事項、方針等を定めています。コンプライアンス、人権、環境、災害、品質、財務、経理、情報セキュリティ等に係る個別のリスクについては、それぞれのリスク管理を担当する当社グループ各社の部署にて、規則・ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成・配布等を行うものとし、当社グループの横断的なリスク評価及び対応の推進は三井倉庫ホールディングスリスク管理部が行うものとしています。また、各リスクに関する報告については、当社の各委員会にて状況を把握し、経営会議または取締役会に報告をするものとしております。

リスクマネジメント体制図



事業等のリスク

当社グループは、日本、北米、欧州、北東アジア、東南アジアを中心に物流事業を展開し、また日本において不動産事業を展開しています。投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項は、下記の通りです。

リスク項目	リスク概要	対応・取り組み	対応する体制
経済環境の変化	物流事業 <ul style="list-style-type: none"> 世界各国の景気動向や社会情勢の不安定化による荷動きの変動 景気後退や需要縮小による在庫の減少、域内運送の減少、国際輸送の減少 価格競争の激しいマーケットにおける収受料金の下落 不動産事業 <ul style="list-style-type: none"> 首都圏の賃貸オフィス市場の需給バランスや市況動向による影響 	物流事業 <ul style="list-style-type: none"> 業界・地域に偏りのない多様な顧客ポートフォリオの構築 保管・輸送等の物流業務にとどまらない、周辺業務の提供や付加価値サービスの創出 物量等のマーケット動向のモニタリング 不動産事業 <ul style="list-style-type: none"> マルチテナント化による収益基盤強化 継続的なバリューアップ工事の実施 賃料等の市況動向のモニタリング 	経営会議 役員連絡会議 営業推進会議
公的規制の変化	<ul style="list-style-type: none"> 各国における、事業・投資の許可、保管、作業、運送、通商、独占禁止、租税、為替管理、気候変動、環境、各種安全管理等の法的規制の変化への対応コスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門家との定期的なコミュニケーションによる情報収集 顧客との信頼関係の構築と適正料金の収受 専門的ノウハウを持つ人材の積極的なキャリア採用 	経営会議 役員連絡会議 営業推進会議
業界構造の変化	<ul style="list-style-type: none"> 労働人口減少等起因した人的リソース不足の深刻化 デジタル化・装置産業化の進展に伴い参入障壁が低くなることによる異業種参入 	<ul style="list-style-type: none"> 「圧倒的な現場力」を構築すべく、業務プロセスの見える化・標準化を進めることで物流品質の改善、底上げによる効率改善 IoT、AI、ロボティクスといった次世代テクノロジーを利用した省力化、省人化 グループ連携の強化により、お客様のサプライチェーンにおける課題解決に向けたソリューション提案 	経営会議 役員連絡会議 営業推進会議 サステナビリティ委員会
ESGの重要性の高まり	<ul style="list-style-type: none"> 自社、サプライチェーンを含めた人権尊重対応の遅れや開示の不足 気候変動対応の遅れや開示の不足 上記対応遅れと開示不足によるレピュテーションの低下や投資対象からの除外 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会の設置、ESG推進室設置による世の中の動向把握と各種施策の推進 開示枠組みに対する早期対応 	サステナビリティ委員会 コンプライアンス委員会
災害や社会インフラの障害等の発生	<ul style="list-style-type: none"> 地震、風水害等の災害の発生によるオペレーションの中断 停電、通信回線の不通等の障害による情報システムの停止 	<ul style="list-style-type: none"> 損害を最小限に留めるために、日常点検・整備、発生時の対応マニュアルの作成・更新、事前の訓練等を実施 	リスク管理委員会
国際的活動及び海外進出に潜在するリスク	海外営業拠点を持つエリアにおける <ul style="list-style-type: none"> 予期できない法律または規制の変更 事業活動に不利な政治または経済要因の発生 未整備な社会インフラによる影響 税制等の変更 戦争、テロ、感染症、その他の要因による社会的混乱 	<ul style="list-style-type: none"> 信頼できる現地パートナー企業との協業 現地スタッフによる経済状況・法規制等に関する定期的な情報収集 緊急時対応マニュアルの整備・周知と、現地法人-日本間でのコミュニケーション・報告体制の構築 	経営会議 役員連絡会議 営業推進会議
システムに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃等による情報システムの停止 	<ul style="list-style-type: none"> 持株会社にグループ全体のシステム運営・管理を担う専門組織である情報システム部を設置し、システム障害発生を防止 障害発生時にはその影響を低減しつつ、早期復旧に向けた包括的・多面的なシステム運用体制を構築 	情報セキュリティ委員会
情報漏洩に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 情報の不正外部流出による損害賠償、制裁金や課徴金の発生、レピュテーションの低下 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ委員会を設置して情報漏洩防止、外部ネットワークからの不正侵入の防止等に関わる全社的対応策を実施 グループ全体のシステムを対象に継続的な点検を行い、情報漏洩を未然に防ぐ対応を実施 	情報セキュリティ委員会

その他、為替レート・金利の変動や退職給付債務、保有資産の時価の変動等、財務諸表との関連性が高い項目については、有価証券報告書をご覧ください。

コンプライアンス

法令遵守をはじめとする各コンプライアンス体制の強化を目的として、コンプライアンス委員会を設置し、四半期ごとに開催しています。また、コンプライアンスに関する研修に力を入れ、グループ各社の意識を高めるとともに、毎年コンプライアンス意識調査を実施しています。法令遵守の実態を継続的かつ多面的に調査し、活動の成果を検証することで、翌年に向けたコンプライアンス違反リスクの予防体制を構築する等、法令遵守体制の改善に努めています。内部通報については、法令違反・不正行為・ハラスメント等による不祥事の防止及び早期発見を目的として、内部通報取扱規程を制定し、グループ従業員等を対象に「三井倉庫グループコンプライアンスホットライン」を設けています。国内窓口は第三者機関に委託し、通報者の匿名性をより強化するとともに、英語、中国語にも対応し、不祥事等のリスクの潜在化を防止しています。

コーポレート・ガバナンス

ステークホルダーエンゲージメント

三井倉庫グループは、創業から110年以上にわたり、世界のさまざまな地域や人々との関わりの中で事業活動を行ってきました。そして、その多様なステークホルダーとの相互信頼を構築するために積極的な情報開示と継続的な対話を重視しています。当社グループは、ステークホルダーの皆様と共創することで、企業価値向上を図るとともに、持続可能な社会の実現を目指していきます。

ステークホルダー	関係の概要	ステークホルダーの期待・関心	コミュニケーション手段
株主・投資家	財務資本の提供者である株主・投資家の皆様が当社グループの持続的な成長を支える重要なパートナーと認識し、適切な対話を実施します。	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な企業価値向上 株価の向上 適時適切な情報開示 適切な市場評価 良好なコミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会の開催 決算説明会の開催 株主・投資家向け情報発信 (統合報告書/サステナビリティデータブック/ 株主報告書/有価証券報告書等) 個別IR・SR面談の実施 株主アンケートの実施
顧客	お客様に信頼される満足度の高いサービスを追求し続け、事業を通じて世界の人々の暮らしの安心や快適な社会を実現します。	<ul style="list-style-type: none"> QCD+サステナビリティ 持続可能で強靱な物流インフラの提供 お客様の進化を支える物流基盤 サプライチェーンマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 日々の営業・サービス活動・ホームページ上で情報提供(日・英) Webサイトや電話での相談対応 物流コラムの連載 YouTube公式チャンネルにて事業紹介動画の配信 デジタルサイネージを利用した事業活動の情報提供 大規模展示会への参加・オンラインセミナーの実施
従業員	従業員一人ひとりの人権を尊重するとともに、働きがいや成長機会を提供できるようコミュニケーションや各施策を推進していきます。	<ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重 働きがいを感じられる制度と評価 安全で健康的な職場環境 成長機会の提供 ダイバーシティ&インクルージョン ワークライフマネジメントの実現 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントサーベイの実施 人権方針の策定・人権デュー・ディリジェンスの実施 研修制度の拡充 働きやすい職場環境の整備 表彰・コンテストの実施 公正で納得性のある処遇 労働安全衛生・健康経営の推進 ストレスチェックの実施 社内イントラネットでの情報発信・コミュニティ活動・社内報の発行 コンプライアンスホットライン(多言語対応)の設置 労働組合との意見交換
ビジネスパートナー	公平公正・共存共栄に基づく健全な取引で深い相互信頼関係を構築し、連携強化を図ることで、安定的かつ高品質な物流サービスを構築していきます。	<ul style="list-style-type: none"> 適正な取引 相互成長 災害時の連携 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な責任調達にかかる基本方針の策定・公開 公平・公正・透明性のある取引 災害発生時の連携 品質改善の取り組み 電話・メールでの問い合わせ対応
政治・行政	法令・社会規範に則した公正な企業活動を遂行するとともに、行政/業界団体と対話や連携をしていくことで物流業界のより良い未来を共創していきます。	<ul style="list-style-type: none"> 公正な企業活動 政策・取り組みの協働、実行支援 	<ul style="list-style-type: none"> 法令・規制への対応 経済団体・業界団体との対話・連携 (国土交通省/一般社団法人日本倉庫協会等)
地域社会	地域社会と良好な関係を築き、信頼を寄せられる企業として建設的な事業を営み、多様な人々が共生できる社会を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 地域との共存共栄 雇用の創出 環境負荷低減 交通安全 	<ul style="list-style-type: none"> イニシアチブへの賛同 寄付活動(医療/芸術/研究分野等) 大学での講義の実施 ボランティア活動を通じた地域・社会への貢献 調査・アンケートへの協力 WEBサイト等による情報発信