02 マネジメントメッセージ

グループCEOメッセージ

物流の質を追求し、「真のトップ」へ。

「中期経営計画2022」は、最終年度を迎えています。収益性を重視した経営への転換を進め、確かな成果を積み重ねてきた今、私たちは次の飛躍に向けた新たなスタートラインに立っています。来年度から始まる新たな中期経営計画（以下、中計）は、三井倉庫グループがもう一段高い成長ステージへ挑む、新たなフェーズとなります。

本メッセージでは、その序章として、これまでの歩みを振り返るとともに、次の成長に向けた私の考えをお伝えします。

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　社長執行役員／グループCEO

01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
▶ グループCEOメッセージ
CFOメッセージ
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
04 ビジョン実現に向けた戦略
05 価値創造を実現するマテリアリティ
06 事業戦略
07 データセクション

「止血」から始まった、三井倉庫グループの再生

私の三井倉庫グループでの歩みは、2014年に三井住友銀行から当社の財務経理部門の役員に転じたことから始まりました。当時、外から見ていた三井倉庫は、長い歴史と伝統を持つ名門企業でしたが、実際に入社してみると「三井」の名に支えられてきた安心感もあり、経営に向き合う緊張感が十分とはいえない組織だと感じました。社員は皆誠実で人柄も良い反面、利益を追求する意識は決して高くなく、営業成績を発表する会議でものどかな空気が流れていたことを今でも覚えています。

一方で、会社は大きな課題を抱えていました。事業拡大を目的としたM&Aにより有利子負債が約1,600億円まで膨らみ、不動産収益を除けば物流事業は実質赤字となっていました。さらに、約250億円の減損損失を計上するという苦渋の決断を下し、当時の会長・社長が退任。そのタイミングで、私に経営を託す声がかかったのです。創業から100年を超える当社の歴史において、外部出身者をトップに起用した前例はなく、異業界から身を転じた私自身、経営の舵取りを担うことになるとは想像すらしていませんでした。それでも、「君しかいない」という当時の経営陣の言葉に背中を押され、この会社の再建に人生を懸ける覚悟を決めました。

2017年の社長就任時に最初に着手したのは、徹底した「止血」です。財務基盤を立て直すため、「チャレンジ20」を掲げ、20億円の経費削減を断行しました。コピー用紙から保険料金まで、あらゆる支出をゼロベースで見直し、「利益を生み出すために何が必要か」という視点を組織全体に浸透させました。また、取引先ごとの適正な収支管理を徹底しました。現場には戸惑いもありましたが、一件ごとの収益性を可視化し、サービスに見合った価格へと改定をお願いする。それが実現できなければ撤退も選択肢とする。利益を前提に経営判断を行う文化へと、大きく舵を切りました。空きスペースを嫌うのが倉庫業の常識ですが、私は「空いていても構わない。適正な価格水準を意識して取り組んでくれ」と繰り返し伝えました。売上を追う経営から利益を重視する経営へ。この価値観の転換こそが、V字回復の大きな原動力になったと考えています。

もちろん、この改革は私一人で成し遂げたものではありません。会社を変えたのは社員たちです。私は全国の拠点を回り、社員と対話を重ねましたが、そこには将来への不安だけでなく、「ここから立て直そう」という強い意志がありました。社員一人ひとりが「このままではいけない」という想いを胸に、それぞれの現場で行動を起こしてくれた、その積み重ねが、今日の三井倉庫グループを築いたのです。このことは、何よりも強調しておきたいと思います。

「作業の受託」から「サプライチェーンのデザイン」へ

前中計で土台を築き、現中計で成長を加速

2017年4月から2022年3月までの前中計では、前半3年間を「反転期」とし、事業収益力の強化と財務基盤の再建に注力、後半2年間は「持続的成長期」として、現場力の向上や統合ソリューション営業の強化などを進めました。その結果、掲げた数値目標をすべて達成し、業績を反転させるとともに、その後の成長を支える確かな基盤を築くことができました。

そして現中計では、その基盤を成長へとつなげるべく、前中計で進めた取り組みをさらに深化させてきました。前中計では、既存のビジネスモデルを維持したままで収益性の立て直しを進めてきましたが、現中計においては、グループに加わってくれた会社の力を単なる「足し算」ではなく、「掛け算」の成果へと高めていきたいという強い想いがありました。この想いをさらに決定づけたのが、コロナ禍や地政学リスクの顕在化、気候変動問題といった外部環境の激変です。これまでも物流の重要性は語られていましたが、相次ぐ危機に直面したことで、「モノが当たり前に届くこと」の尊さと責任の重さが、社会全体であらためて強く意識されるようになりました。社会を支え続けるために、私たちは単に物流作業を請け負う存在から、お客様のサプライチェーン全体を見渡し、課題の発見から最適な仕組みの設計、そして

“私たちは、単にモノを運ぶ企業ではなく、
サプライチェーンをデザインし、
社会の進化を支える存在で
ありたいと考えています。”

※1　P.30中期経営計画2022ページ参照
※2　サステナビリティ・トランスフォーメーションの略。「社会の持続可能性」と「企業の持続可能性」を同期させ、中長期的な企業価値を高めるための経営変革のこと

実行までを一貫して担う「総合物流企業」へと進化しなければならない。この大きな変革も、グループ一丸となって取り組めば、必ずやり遂げられるという確信がありました。単なる作業の代行にとどまりコスト競争に陥るのではなく、当社グループにしか提供できない「付加価値」でお客様から選ばれる力を、今、着実に高めています。

その成果として、物流事業、不動産事業共に堅調に推移し、2026年3月期の営業利益は221億円となりました。特に「モビリティ」「ヘルスケア」「B2B2C」の注力3領域では、高付加価値サービスの提供により、収益性を大きく向上させています。中計最終年度となる2027年3月期には、目標の230億円の達成を見込んでいます。なお、ROEについては、2026年3月期時点で8.6%の水準ですが、投資家の皆様との対話を通じて当社に求められる株主資本コストは7～8%と把握しており、それらを安定的に上回る資本効率を実現し、エクイティ・スプレッドを拡大し続けることが企業価値向上の基本だと考えています。今後もROE向上に向けて取り組み、資本コストを上回る価値を創出し続けていきます。

社会課題の解決力を、新たな成長の力に

ビジネスモデルを深化させたことで、私たちは、お客様への価値提供にとどまらず、社会課題そのものをビジネスで解決する取り組みへと歩みを進めることができました。その代表的な事例が、当社独自の物流サービス「SustainaLink（サステナリンク）※1」です。SustainaLinkは、サプライチェーン全体をデータで可視化し、俯瞰することで、輸送モードの転換によるCO_2排出量の削減や、物流ネットワークの見直しによるコスト最適化など、総合物流企業ならではの一歩踏み込んだ改善提案を実現しています。また、自動運転トラックによる幹線輸送サービスを展開する株式会社T2への出資を通じて、共同で実証実験を実施するなど、自動運転技術を活用した次世代物流インフラの社会実装も後押ししています。一連の施策は、物流の2024年問題やドライバー不足への対応に加え、持続可能な物流基盤の構築にもつながる挑戦です。

私は、SX※2は企業価値を高める成長戦略だと確信しています。なぜなら、物流とサステナビリティは、切っても切り離せない関係にあるからです。物流は人々の暮らしや経済活動を支えるライフラインである一方、CO_2排出や労働力不足といった社会課題の危機に直面している当事者でもあります。物流の持続可能性が失われれば、社会も立ち行かなくなります。社会課題の解決がお客様から選ばれる理由となり、新たな事業機会を生み出す。その好循環が、当社グループの競争優位性となり、次の成長を支える原動力になると確信しています。

そして、このビジネスを通じた好循環を生み続けることこそが、私たちが掲げるパーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」の体現にほかなりません。物流という社会インフラを維持し「止めない」だけでなく、時代に合わせて物流そのものを磨き上げ、当社のみならず、お客様や社会全体の「進

01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
▶ グループCEOメッセージ
CFOメッセージ
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
04 ビジョン実現に向けた戦略
05 価値創造を実現するマテリアリティ
06 事業戦略
07 データセクション

化」へとつなげていく。このパーパスを日々愚直に実行し続けていくこと、それこそが、当社グループが目指す持続的な成長の姿です。

こうした社会課題の解決と中長期的な企業価値向上を一体として追求する取り組みや経営姿勢が評価され、環境省主催の「ESGファイナンス・アワード・ジャパン　特別賞」受賞や、経済産業省等主催のSX銘柄において「SX注目企業2026」に選定されました。この評価を追い風に、私たちはさらなる変革を進め、持続可能な成長に向けた歩みを加速させていきます。

物流の未来を切り拓く

「物流業界の真のトップ」を目指して

社長就任から足かけ10年。当社グループは、構造改革によるホップ、ビジネスモデルを磨いたステップと着実に成長への歩みを重ね、いよいよ躍進するジャンプの段階に入ろうとしています。かつて500円台※3だった株価は3,000円を超え、PBRも一時2倍を上回るなど、当社グループに対する市場からの評価は大きく変わりました。その成果を原動力に、次の成長へ踏み出すタイミングを迎えています。

2028年3月期から始まる次期中計で私が目指すのは、「物流業界の真のトップ」です。ここでいうトップとは、規模や売上の大きさを競うものではありません。私たちが目指すのは、独自の「物流の質」を極めることで、お客様の経営課題に最も深く貢献し、社会から必要不可欠とされる企業です。

今や物流はコストや単に委託するものではなく、サプライチェーン全体を最適化する経営戦略の要であり、企業の競争力を左右する経営資源へと変わりつつあります。私たちは、単にモノを運ぶ企業ではなく、サプライチェーンをデザインし、社会の進化を支える存在でありたいと考えています。物流の力を徹底的に磨き上げることで、他社には真似できない価値を創出し、中長期的な企業価値の向上につなげてまいります。

では、私たちが「真のトップ」としてお客様から選ばれ続けるためには、何が必要不可欠なのでしょうか。物流は本質的に、お客様の事業を引き立てる黒子の役割を担っています。しかし、私たちのパーパスである「社会を止めない。進化をつなぐ。」を真に体現するためには、常にお客様の一歩先を行き、経営に寄り添う「戦略パートナー」でなければならないと考えています。その中核となるのが、「グループ統合ソリューションの深化」であり、「提案力の強化」と「オペレーションの高度化」に取り組んでいきます。

顧客に寄り添う戦略パートナーへ――
グループの総合力を結集した「提案力の強化」

まず、「提案力の強化」に向けて、これまでグループに迎え入れてきた「仲間」たちの多様な強みを融合させ、お客様のバリューチェーン全体を上流から下流までシームレスに支援できる物流体制を強化しています。事業会社間の垣根を越えて顧客情報を共有するCRM（顧客関係管理システム）の導入により情報の横連携を徹底したほか、本社移転により物理的に拠点を一つに集約したことでグループ間での日常的な対話が活発化し、営業現場の意識改革と行動変容が起こっています。

さらに、2026年4月からの特定荷主企業におけるCLO（物流統括管理者）※4選任の義務化に先立ち、「CLO連携事業推進室」を新設しました。これにより、物流の全体最適を目指すお客様の経営層に対して、グループの総合力を活かしたソリューションをワンストップでご提案できる体制を整えています。経営視点でお客様と対話し、パートナーとして共にサプライチェーンを構築していきたいと考えています。

「オペレーションの高度化」を支える最大の武器――
「現場力」と「攻めのDX・AI」の実装

統合ソリューションを真に機能させるためには、オペレーションの高度化が必要であり、その最大の武器となるのがDXです。私のDXに対する考え方は一貫しています。物流の勝負は、どこまでいっても「現場力」で決まります。だからこそ、「デジタル技術」と「人の力（現場力）」の融合を何よりも重んじてきました。現場の徹底的な標準化と磨き込みを行い、その強固な土台の上にデジタル技術を実装してこそ、テクノロジーは真価を発揮します。

この中計期間中、私たちはデジタル基盤への投資を進めてきましたが、その過程でAI技術の革新的な発展という、

01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
▶ グループCEOメッセージ
CFOメッセージ
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
04 ビジョン実現に向けた戦略
05 価値創造を実現するマテリアリティ
06 事業戦略
07 データセクション

大きな環境変化に直面しました。「システム開発による個別対応から、AIによる迅速かつ柔軟な対応の実現へ」――この気づきは大きな転換点となりました。そこで、昨年「AI推進室」を新設し、これまでの取り組みを再検討しながら、AIを活用した変革を加速させています。そしてあらためて確信したのは、私たちが愚直に積み重ねてきた「現場の標準化」こそが、AIの効果を最大限に引き出すための最大の強みであったということです。従来の重厚なシステム開発を前提とする発想から脱却し、AI-OCRや生成AI、ロボティクス、IoTの機動的で柔軟な実装を進めています。また、社内業務の効率化にとどまらず、お客様の在庫管理や需給予測にもAIを活用し、サプライチェーン全体の最適化を強力に支援できるような「攻めのDX」へと進化させていきます。

一方で、AIによる「攻め」を加速させるからこそ、基盤が極めて重要になります。物流は、万が一にも止まれば社会全体の流れを止めてしまう社会的責任の重いインフラです。そのため、当社はCSIRT※5を立ち上げ、サイバーセキュリティの強化を進めています。攻守両面のデジタル戦略を盤石にすることで、お客様に絶対的な安心と持続可能性を提供してまいります。

戦略を実行するすべての原動力――人的資本経営の推進

これまで申し上げた提案力もオペレーション力も、それらすべての経営戦略を実行し、未来を切り拓く主役は、言うまでもなく「人」です。どれほど優れた戦略や最新のテクノロジーを導入しても、それを動かす人の熱量と能力がなければ、絵に描いた餅で終わってしまいます。

これからの時代に求められるのは、単に物流の専門知識を持つだけの人材ではありません。既成概念や業界の慣習にとらわれることなく、主体的にお客様の経営課題の本質を見極め、担当者だけでなく経営トップとも直接対話し、最適なサプライチェーンをデザイン・提案できる「プロフェッショナル」です。CLOの義務化という潮流の中でも、物流を経営戦略として捉え、顧客の経営層へ堂々と提案できる人材が不可欠です。そうしたプロフェッショナルには、物流の基本である誠実さや正確性を担保したうえで、常識を打ち破って新たな価値を創り出す果敢な挑戦心を持ってほしいと考えています。時には良い意味で常識を疑い、柔軟な発想を楽しむ姿勢があってこそ、真のイノベーションが生まれると信じているからです。

こうした次代を担う人材を育成するために、様々な投資を行っています。グループ経営を牽引する次期経営層向けの「三井倉庫カレッジ」に加え、今後はグループのマネジメント層や中堅社員を中心とした「SCL研究会」※6もスタートします。異なる歴史や文化を持つ多様な企業の融合から生まれる総合力が、当社グループの強みです。

一方で、グループ経営における「点」としての施策は着実に増えていますが、これらをグループ全体の活性化へとつなげるための「線」としての制度設計には、まだ課題が残されています。グループ各社をまたぐ人材交流や、一体感をより

“次期中計で私が目指すのは、「物流業界の真のトップ」です。規模や売上ではなく、物流を通じてお客様の経営に最も貢献できる企業を目指します。”

※3 過去の株式分割および併合を反映した遡及修正後の数値
※4 Chief Logistics Officer（物流統括管理者）の略。年間9万トン以上の貨物を取り扱う特定荷主企業に選任が義務付けられる。
※5 Computer Security Incident Response Teamの略。サイバー攻撃や情報漏洩などのインシデント対応を行うチーム
※6 「サプライチェーンアンドロジスティックス研究会」の略

01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
▶ グループCEOメッセージ
CFOメッセージ
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
04 ビジョン実現に向けた戦略
05 価値創造を実現するマテリアリティ
06 事業戦略
07 データセクション

高めるためのインセンティブのあり方など、組織が自律的に動き出すための仕組みづくりは発展途上です。今後は、ホールディングス体制の強みを活かし、これら点と点を結ぶ上流の制度設計を重点的に整理・構築し、グループ一体経営の基盤をより強固なものに進化させていきます。異なる経験や価値観が交わり、組織に化学反応を起こす「多様性」を重視した組織づくりを進めることで、変革を牽引する人材を絶え間なく輩出し、グループ全体の総合力を最大化できる体制を築き、次の成長につなげていく考えです。

共創で、物流の可能性を広げる

サプライチェーンをデザインする企業を目指すうえで、鍵となるのが「共創」です。そもそもサプライチェーンの本質とは、川上から川下までが途切れなく連なる「シームレス」にあります。広大で複雑なサプライチェーンを、一社単独のリソースや機能だけで完璧にデザインすることは容易ではありません。そのため私たちは、物流の川上から川下までをつなぐ「垂直型」の共創を進めていきます。物流、不動産、医療、テクノロジーなど、それぞれの強みを持つ企業と力を掛け合わせることで、お客様のサプライチェーン全体に新たな価値を生み出していきます。

その考えを具体化する直近の取り組みが、医薬品卸大手であるスズケン様や三井不動産様との共創です。

スズケン様との取り組みの一環として、同社が設立した株式会社コラボクリエイトへの出資を決定いたしました。この取り組みにより、当社グループが持つ医薬品・医療機器メーカー向け物流のノウハウと、スズケン様をはじめ出資各社が有する卸物流やラストマイルの機能・知見を融合し、高度化・多様化するヘルスケア物流ニーズへの対応力を一層強化していきます。これまで接点の少なかった卸売業の視点も取り入れながら、お客様への提案機会を広げ、ヘルスケア領域における取扱拡大とプレゼンスの向上につなげていきます。

また、三井不動産様とは、2026年2月に資本業務提携契約を締結しました。この提携の目的は、資金調達だけではありません。当社グループが培ってきた物流の知見と、三井不動産様が持つ企画・開発・運営力を融合し、高機能物流施設の開発や既存施設の高度化、保有不動産の有効活用を進めることで、当社グループのアセット戦略を一層深化させ、資産効率・資産価値をさらに高めていきます。すでに保有資産の有効活用や調達力の強化といったシナジー創出に向けた共同プロジェクトチームを立ち上げ、取り組みを加速させています。なお、今回調達した資金は、関東・関西のヘルスケア専用物流拠点の建設プロジェクトに充当し、次期中計以降の成長基盤を強化するための投資に充てる計画です。

私たちが目指すのは、これまでの常識にとらわれず異なる産業を結び付け、新たな事業やサービスを生み出すことです。これから先、物流を取り巻く環境はさらに大きく変化していくでしょう。著名な起業家の中には、「将来、データセンターは宇宙につくられる」と予測する人もいます。そうした未来が現実になれば、物流の役割も地球の上だけにとどまらないかもしれません。私たちは既存の枠組みにとらわれることなく、多様な企業や産業との共創を通じて、新しい物流の可能性を切り拓いていきます。

どのような時代になっても、「物流のことなら、まず三井倉庫グループに相談しよう」と真っ先に思い浮かべていただけるファーストコールカンパニーであり続けたい。そのために、物流の最前線を走り続け、多様なパートナーとの共創を通じて、新たな価値を創り続けていきます。

期待を超える「ワクワク」を生み出す

私は次期中計期間が、当社グループのこれから20年、30年の持続的成長を左右する重要な分岐点になると確信しています。この期間に、私たちが「物流」の概念をどこまで拡張し、新たな価値を創り出せるか。それが、次の時代の競争力を決めると考えています。だからこそ、現状に満足している暇はありません。挑戦する姿勢を決して緩めることなく、常に自らを進化させ続けなければならないと考えています。

これまで私たちは、幾度となく環境変化を乗り越え、そのたびに変革を重ねながら成長してきました。今の当社グループには、変化を恐れず挑戦し続ける力と、自ら未来を切り拓いていく自信が満ちあふれています。私たちは、これからも皆様の期待を超える「ワクワク」を生み出し続け、その挑戦の成果を企業価値という形でお届けしていきます。ぜひ、三井倉庫グループの「ファン」になってください。次の飛躍は、ここから始まります。

01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
▶ グループCEOメッセージ
CFOメッセージ
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
04 ビジョン実現に向けた戦略
05 価値創造を実現するマテリアリティ
06 事業戦略
07 データセクション

CFOメッセージ

未来への挑戦を、財務戦略で実現する。

企業価値の向上は、「稼ぐ力」と「規律ある資本政策」の両輪によって実現します。財務と非財務を一体で捉え、200年企業を目指して持続的な成長を実現していきます。

中山 信夫
三井倉庫ホールディングス株式会社
代表取締役 専務執行役員　最高財務責任者

時にはCEOに「ノー」と言えるCFOであり続ける

最初に私がCFOとしての役割についてどのように考えているかをお話しできればと思います。私が2007年に三井倉庫へ入社した当時、抱いた印象は「『三井』という歴史ある名称を有しつつも、組織の仕組みやマインドが発展途上にある企業」でした。祖業である倉庫・港湾運送事業は実質的に参入障壁が高く、保有資産の規模が競争力を左右する市場環境にありました。そのため業界全体に安定志向が根付いており、当社にも現状維持を優先する保守的な企業文化が色濃く残っていました。しかし2000年代に入り、物流業界は大きな変革期を迎えます。当社も時代の潮流を捉え、従来の倉庫を中心としたストック型ビジネスから、輸配送や物流管理も担うフロー型ビジネスへの拡張を図り、積極的な営業活動とM&Aにより、総合物流企業グループへの変革を推し進めました。しかしながら、事業統合に伴うプロセス（PMI）の課題から、2017年3月期には約250億円の減損損失を計上し、無配当という厳しい局面に立たされます。私たちはこの危機を真正面から受け止め、ドラスティックな経営改革を断行しました。前中期経営計画では事業基盤を抜本的に再構築し、その成果を土台に、現在は成長フェーズへと歩みを進めています。

かつて金融機関に在籍していた頃、私はバブル崩壊に伴う数多くの企業倒産を目の当たりにしました。その経験から痛感しているのは、経営が行き詰まる企業には「社内にイエスマンが増える」という共通点があることです。企業の持続的な成長のためには、組織内における建設的で活発な議論が不可欠です。こうした意味においてCFOの役割は、単なる金庫番にとどまらず、CEOに対する健全なチェック機能を果たすことにあると考えています。経営トップを「孤立」させないための鏡として、必要であればあえて「ノー」と言い、立ち止まって冷静な判断を促すことも重要です。財務経理部門の社員に対しても、「数字のパズルを解くだけの組織になるな。現場と同じ目線を持ちなさい」と伝えています。単なる数値として処理するのではなく、その背景にある現場の実態やプロセスと結び付けながら、自ら考え行動できる財務組織を目指しています。

中期経営計画2022目標達成に向けた経営

2027年3月期を最終年度とする現中期経営計画（以下、中計）では、ROE12%超を目標に掲げ、トップラインの成長、コスト削減、資産回転率の向上を通じて資本効率の改善を進めています。2026年3月期のROEは8.6%となり、

CFOメッセージ

現状、目標には届いていません。しかし、その背景には、中計策定時には想定していなかった株価上昇や為替変動などにより、分母となる自己資本が想定以上に拡大したことがあります。他方、営業利益は順調に伸長し、「稼ぐ力」は確実に向上しており、株主資本コストを上回る収益性を継続的に確保できる体質へと変化しています。したがって、次期中計においても、高いROE水準を目指す方針で検討しており、資本効率を測る重要な指標として位置づけていきます。

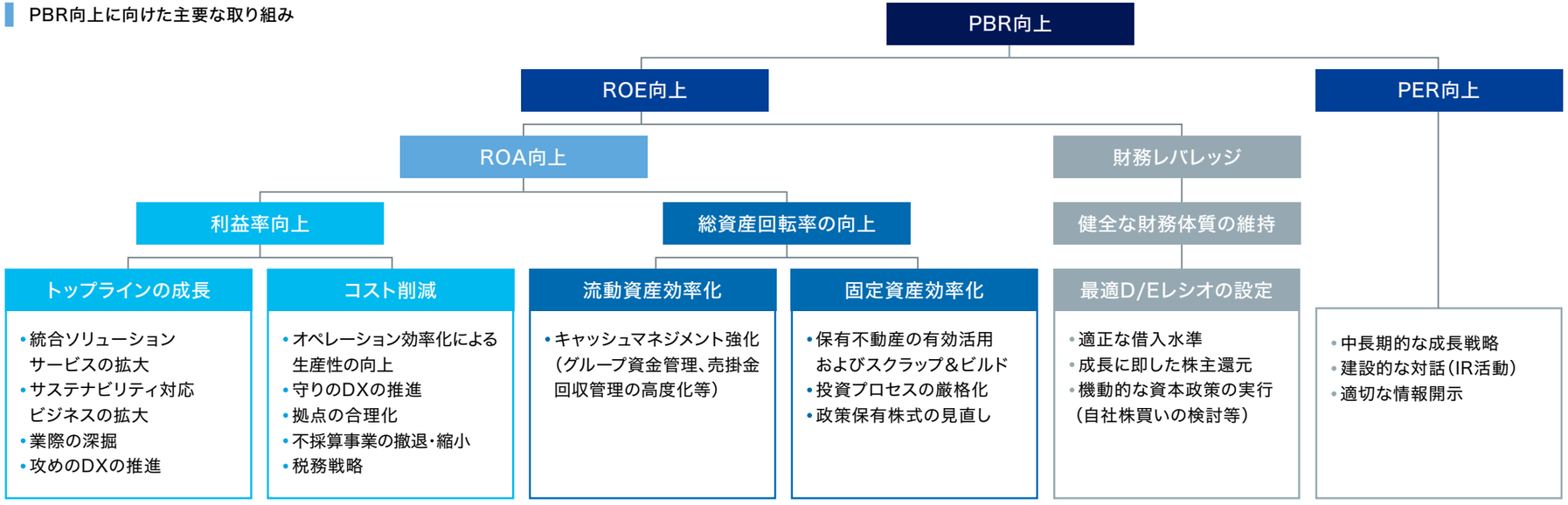
また、当社グループの株主資本コストは7～8%程度と認識しています。この水準を安定的に上回る資本効率を実現することで、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。ROE向上に向けた重要な経営指標が、中計最終年度に掲げる営業利益230億円です。2026年3月期の営業利益は221億円となり、物流事業、不動産事業共に堅調に推移したことで、目標達成が十分視野に入る水準まで積み上げることができました。

各事業の具体的な取り組みについてご説明します。

物流事業については、「モビリティ」「ヘルスケア」「B2B2C」の3領域を注力領域と位置づけ、高付加価値サービスの提供により収益を伸ばしています。「モビリティ」領域では、トヨタ様やソニー様など国内トップメーカーを支えてきた物流品質と顧客基盤を強みに、自動車産業の変革を成長機会へと繋げていきます。中でも画像センサーや半導体、EVバッテリーなど高度な品質管理が求められる分野では、グローバルなサプライチェーンの最適化に対応しながら成長を加速させています。

「ヘルスケア」領域では、医療の高度化や遺伝子治療等の需要拡大が見込まれる中、専門人材の拡充や品質・セキュリティ体制の強化により、外資系製薬会社を中心に顧客基盤を広げています。さらに、需要拡大を見据えた物流インフラへの投資も積極的に進めています。総額220億円を投じて関東・関西にヘルスケア専用物流拠点を新設し、高品質な物流サービスの提供体制をさらに強化していく計画です。また、新たな価値創出に向けて、2026年5月に医薬品卸大手のスズケン様が設立した株式会社コラボクリエイトへの出資を実施しました。当社グループの医薬品物流のノウハウ

PBR向上に向けた主要な取り組み



CFOメッセージ

と出資各社の卸物流機能を融合し、高度化・多様化するヘルスケア物流への対応力強化と取扱増加を目指します。

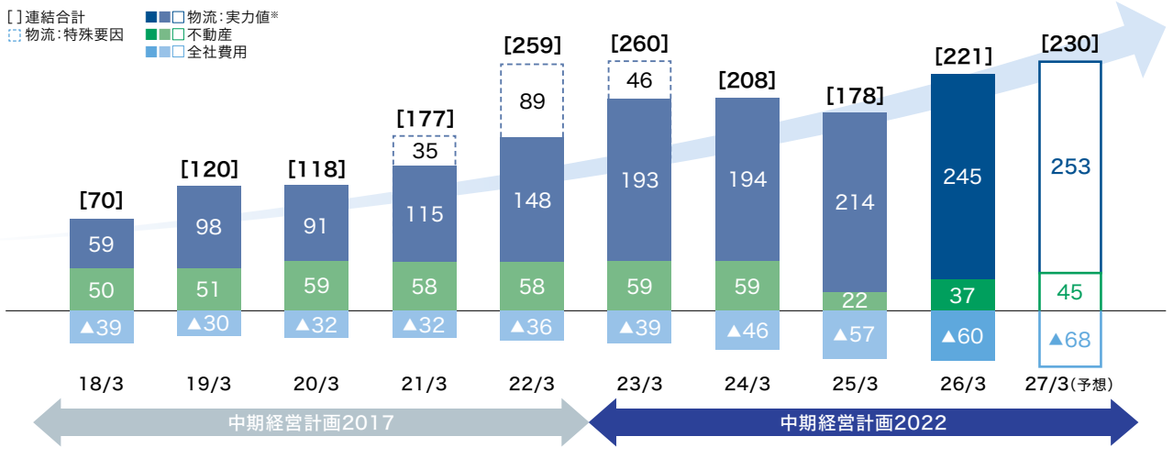
「B2B2C」領域では、EC体制の見直しや独自EC展開へのニーズが高まる中、物流設計支援から実物流までを手掛ける一気通貫の強みを活かし、新規開拓を推進しています。家電やハイブランド領域を中心に取り扱いが拡大しており、2026年3月期には、家電メーカー物流のさらなる需要拡大に対応するため埼玉県に物流拠点を新設しました。

不動産事業では、MSH日本橋箱崎ビルをはじめ主要物件のリーシングが順調に進み、2026年3月期第4四半期から主要物件がフル稼働となりました。その効果が通期で寄与する2027年3月期は、営業利益45億円を見込んでいます。

このような取り組みの積み重ねにより、資本コストを意識した経営を推進し、安定的な収益基盤を構築することで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

P.26-32 中期経営計画の進捗

営業利益の推移（単位：億円）



※実力値：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。

規律ある資本政策と戦略的な資本配分

当社のバランスシートは現在、強固な状態にあります。財務体質の健全化に向けた長年の取り組みにより、2026年3月末時点のD/Eレシオは0.6倍台まで改善し、2027年3月期末も0.63倍と同水準を見込んでいます。また、この健全な財務基盤は外部からも評価され、現中計期間に格付投資情報センター（R&I）の格付は「A－」から「A」へ引き上げられました。

こうした財務基盤を背景に、現中計では事業環境の変化に応じて資金配分を柔軟に見直し、資本効率を高めながら成長投資を計画的に進めています。例えば、拠点の新設にあたっては、流動・固定資産の効率化を意識し、スペック、立地、貨物の波動性等を総合的に勘案し、お客様の要望を踏まえて、自社保有あるいは開発、賃借物件の活用等をケースバイケースで選択しています。

成長投資は総額約700億円を見込んでいますが、引き続き積極的な投資を推進していきます。半導体、ヘルスケア、モビリティ、ECなど需要拡大が見込まれる分野について重点的に投資を進め、物流拠点の整備や専門機能の強化、AIの活用・DXの推進による生産性・競争力の向上を図っていきます。

M&Aや業務提携については、高付加価値サービスの拡充や顧客基盤の強化、シナジー創出につながる案件を厳選して取り組みます。その一例として、2026年2月、既存アセットの有効活用と物流事業へのさらなる成長投資を目的に、三井不動産様との資本業務提携契約を締結し、第三者

割当増資により約184億円を調達しました。この資金は、先ほどご説明した関東・関西のヘルスケア専用物流拠点建設プロジェクトに充当する予定です。

また、資本政策は資金配分だけでなく、人材への投資とも密接に結び付いています。2026年からは、従業員持株会向け譲渡制限付株式（RS）インセンティブ制度を導入しました。この施策には、福利厚生や資産形成の支援に加え、従業員一人ひとりが株主と同じ視点で企業価値を意識し、自らの行動につなげる企業文化を醸成する狙いがあります。こうした意識の共有が、資本効率の向上と中長期的な価値創造の推進力になると考えています。

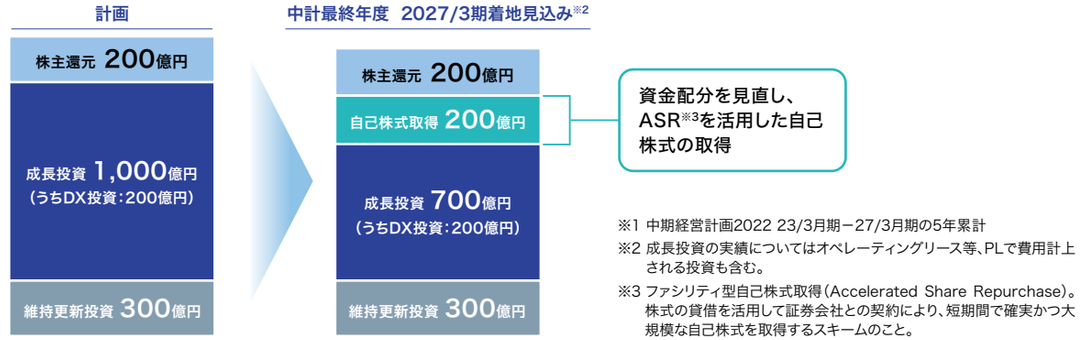
成長の質を変える「ギアチェンジ」

現中計の利益目標の達成が視野に入ってきた今、私たちが見据えるのは、その先の成長です。資本市場から継続的に高い評価を得るためには、単なる延長線上の成長では不十分です。前中計は「財務基盤再建と持続的成長に向けた土台づくり」、現中計は「反転攻勢による成長フェーズへの移行」の期間でした。そして次期中計では、その先にある「ギアチェンジ」に挑みたいと考えています。

ギアチェンジの柱は2つあり、1つ目は、事業ポートフォリオの変革です。高品質物流を成長の中核に据え、ヘルスケア、半導体、危険品など、高い専門性が求められる分野への投資を強化します。さらに、M&Aや資本・業務提携も戦略的に活用し、成長領域への展開を加速することで、収益性と資本効率の向上を目指します。

2つ目は、無形資産への投資です。AI活用やDXを通じて定型業務を効率化し、お客様への提案や課題解決、新たな価値創造といった付加価値の高い仕事に注力する組織への転換を図ります。その取り組みの核となるのが、やはり「人的資本」です。当社グループにはこれまでのM&Aを通じて多様かつ専門性を有する人材が揃っています。今後は、お客様のバリューチェーン最適化を提案できるビジネス人材に加え、薬剤師やバイオ分野の専門家といったスペシャリスト、そして最先端のAI人材の獲得・育成を強化し、幅広い知見を融合することで新たな価値を創出していきます。そ

資金配分イメージ※1



※1 中期経営計画2022 23/3月期－27/3月期の5年累計
※2 成長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む。
※3 ファシリティ型自己株式取得（Accelerated Share Repurchase）。株式の貸借を活用して証券会社との契約により、短期間で確実かつ大規模な自己株式を取得するスキームのこと。

主な成長投資

物流事業

モビリティ
- 半導体業務拡充や自動車部品物量増加に伴う倉庫拠点の開設
- 中国現地法人の子会社化、タイ現地法人への追加出資

ヘルスケア
- 高規格専用倉庫の建設着工や建設用地の取得
- 医薬品・医療機器関連の新会社「株式会社コラボクリエイト」への出資

B2B2C
- 店舗配送からEC発送まで一括対応する物流センターの開設
- テクニカルロジスティクス機能強化のための専門拠点の再編

- 韓国釜山におけるFree Trade Zone敷地内への倉庫の建設
- マレーシア現地法人の完全子会社化
- 自動運転トラックによる幹線輸送サービスを展開する「株式会社T2」への出資

不動産事業
- MSH日本橋箱崎ビルのバリューアップ工事による環境型オフィスビルの実現

DX
- SCMデジタルプラットフォームの構築
- 倉庫拠点内へのマテハンシステム・ロボティクス等の導入
- 基幹システムのクラウド化

三井倉庫ホールディングス
01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
グループCEOメッセージ
CFOメッセージ
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
04 ビジョン実現に向けた戦略
05 価値創造を実現するマテリアリティ
06 事業戦略
07 データセクション

して、私たちの競争優位を支えるもう一つの重要な無形資産が「レジリエンス」です。当社グループは、従前より、大規模災害など有事においても物流を止めない強靭な事業基盤を構築してきました。先の震災では、人工透析器具の緊急輸送や倉庫の復旧に全国の従業員が自発的に駆けつけるなど、現場が自律的に機能する力が物流を支えました。このようなマニュアルを超えた「圧倒的な現場力」こそが、当社グループの価値の源泉です。

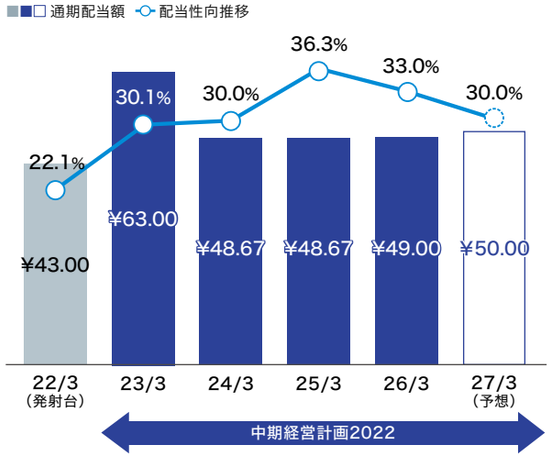
産業構造の変化やサプライチェーンの再編、AIの進化など、物流を取り巻く環境は大きく変化しています。私たちは、この変化を成長の追い風と捉え、財務戦略と非財務戦略を一体で推進することで「ギアチェンジ」を実現し、さらなる飛躍につなげていきたいと考えています。このような次期中計に向けた議論を、社内外役員が参加する中計討議会をはじめ、グループ内で活発に交わしています。

株主還元の充実とTSRの向上

株主還元については、配当性向30%を軸とした機動的な還元方針を維持します。中計最終年度に向けた資金配分の見直しにより、成長投資は当初想定を下回る見込みとなりました。この余剰資金を資本効率の向上と株主還元の充実に充てるため、約200億円（550万株）の自己株式取得を、ASR（ファシリティ型自己株式取得）も一部活用して実施しました。また、配当についても業績の伸長を踏まえ、2027年3月期は1株当たり50円とし、前期比1円の増配を予定しています。今後も、成長投資とのバランスを重視しながら、安定的な株主還元を継続していく考えです。

通期配当額と配当性向推移

※過去の株式分割および併合を反映した遡及修正後データ



こうした施策に加え、収益力の向上と資本効率の改善を継続してきた結果、当社グループの2026年3月末時点のPBRは2.16倍となっており、TSRもここ数年高い水準で推移しています。今後も利益成長と資本効率の改善、機動的な株主還元を一体で推進し、中長期にわたり株主の皆様の期待を上回るTSRの実現に努めてまいります。

「人」を原動力に、200年企業へ

当社グループは117年の歴史の中で、幾度となく想定外の危機に直面しながらも、そのたびにグループ一丸となって知恵を絞り、挑戦を重ねることで未来を切り拓いてきました。私たちが目指すのは、その歩みをさらに未来へつなぐ「200年企業」です。短期的な成果も積み上げていく必要がありますが、何より次の世代へより強い企業を引き継ぐという使命を胸に、持続的な成長を実現してまいります。

激変する事業環境の中で、私たちは規模を競う消耗戦には挑みません。成長する産業やお客様の事業に深く入り込み、「三井倉庫グループでなければ実現できない価値」を提供し続けることで、唯一無二の存在を目指します。そして、この戦略を支える原動力は、「人」です。従業員一人ひとりの挑戦がお客様への価値創造、社会への貢献、株主価値向上につながる。この好循環こそが私たちの成長の原動力です。

株主・投資家の皆様には、規律ある財務戦略と現場に根差した実行力を信じ、長期的な視点で三井倉庫グループの挑戦を見守っていただければ幸いです。

三井倉庫ホールディングス
01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
グループCEOメッセージ
CFOメッセージ
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
04 ビジョン実現に向けた戦略
05 価値創造を実現するマテリアリティ
06 事業戦略
07 データセクション