持続的成長に向けたアプローチ

三井倉庫グループが今後もパーパスを体現し、持続的に成長するためには、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視点に立った経営を実践するため、顕在化する社会課題を起点とした「フォアキャスト」の視点と、2050年の未来像を描き2035年の社会像を特定する「バックキャスト」の視点の双方を掛け合わせ、持続的成長に向けた方向性を定めています。

この方向性に基づき、リスクと機会を適切に捉え、ビジネスモデルを強化し、マテリアリティや中期経営計画に則った取り組みを実行することで、当社グループと社会の持続可能な発展を実現します。

PURPOSE ｜ 社会を止めない。進化をつなぐ。

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
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
▶ 持続的成長に向けたアプローチ
価値創造プロセス
経営資本
三井倉庫グループの強み
ビジネスモデル・マテリアリティ特定プロセス
ビジネスモデル
マテリアリティ
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

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。

VISION ｜ 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

ビジネスモデル P.24

INPUT

- 人的・組織資本
- 知的資本
- 財務資本
- サービス資本
- 社会・関係資本
- 自然資本

P.20-21

最適なサプライチェーンの設計

企画・設計 / サービス導入・オペレーション / 評価・改善 / 課題発見・分析

広範囲で高品質なオペレーション

共創による新たな事業創造

マテリアリティ P.25

中期経営計画2022 P.26-32

OUTPUT

- 倉庫（国内・海外）・港湾運送
- 航空貨物フォワーディング
- 3PL・LLP（流通・販売物流）
- 3PL・LLP（調達・生産物流）
- 陸上貨物運送
- 不動産事業

P.81-90

OUTCOME

社会価値の向上
持続可能で豊かな社会の実現

- 社会および顧客企業の経済生産性の向上
- あらゆる人が尊重される社会の実現
- 脱炭素社会・循環型社会への貢献

企業価値の向上
当社グループの持続的な成長

- トップラインの拡大
- 資本効率の向上
- 資本コストの低減

三井倉庫グループの強み

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 P.22

培ってきた資本

4VALUES

01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
- 持続的成長に向けたアプローチ
- ▶ 価値創造プロセス
- 経営資本
- 三井倉庫グループの強み
- ビジネスモデル・マテリアリティ特定プロセス
- ビジネスモデル
- マテリアリティ

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

経営資本

資本	目指す姿	INPUT	資本の強化につながる取り組み
人的・組織資本	**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** 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。	グループ従業員 **7,654名** 連結子会社 国内 **35社**　海外 **38社** **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）	・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 ・組織力の向上に向けた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
知的資本	**「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と物流品質の向上を通じた、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** 100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。	**圧倒的な現場力** ・長年蓄積してきたノウハウを形式知化する標準化手法 ・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	・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
財務資本	**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** 不確実性が高まる事業環境下においても、効率的かつ底堅く収益を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。	営業CF **237億円** 自己資本比率 **45.7%** ROE **8.6%**	・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/Eレシオ：1.0倍 — ROE：12%超

※数値は2026年3月末時点

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
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
持続的成長に向けたアプローチ
価値創造プロセス
▶ 経営資本
三井倉庫グループの強み
ビジネスモデル・マテリアリティ特定プロセス
ビジネスモデル
マテリアリティ
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

経営資本

資本	目指す姿	INPUT	資本の強化につながる取り組み
サービス資本	**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** 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。	事業展開国 **21カ国** 幅広いバリューチェーンの物流領域 調達 生産 販売 拠点数 国内 **288カ所** 海外 **135カ所** フルスペックの物流機能	• 強靭な物流網・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拡充
社会・関係資本	**信頼関係に基づくステークホルダーとの価値共創** 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様々なステークホルダー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。	**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247名参加） — 個別IR取材：146回 — SR面談：14社 — 取締役会フィードバック：2回 • 顧客・ビジネスパートナーとの共創 **顧客基盤** 売上上位100社のうち 上場企業数 **73社** ※国内および海外で自社もしくは親会社が上場している企業数 産業分類数 **36分類** ※日本標準産業分類の中分類を参考に当社にて分類	• 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
自然資本	**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** 物流事業を営むうえで、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_2排出量および廃棄物排出量の削減を推進しています。	エネルギー総使用量 **1,285TJ** 再生可能エネルギー総使用量 **22,976千kWh**	• 省エネ推進・再エネ利用拡大等によるCO_2排出量の削減 • 廃棄物再資源化率の向上

※数値は2026年3月末時点

01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
持続的成長に向けたアプローチ
価値創造プロセス
▶ 経営資本
三井倉庫グループの強み
ビジネスモデル・マテリアリティ特定プロセス
ビジネスモデル
マテリアリティ
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

三井倉庫グループの強み

三井倉庫グループの強みは、「グループ総合力を活かした持続可能なサプライチェーンの提供力」です。当社グループの企業風土の根幹を成す4VALUESと、これまで培ってきた資本を掛け合わせることで創出される、当社グループならではの強みとなっています。

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

PRIDE
社会を止めないことの責任と誇り

過去の大震災や台風をはじめとした自然災害、コロナ禍など、物流寸断というサプライチェーンの危機にお客様と共に立ち向かい、乗り越えてきました。社会を支えるインフラである物流の担い手であることに責任と誇りを持ち、「社会を止めない」ために活動しています。

RESPECT
多様な個を受け入れ、新たな価値を生み出す

倉庫保管を祖業とする私たちは、多くの会社を仲間に迎え総合物流企業に発展しました。会社×人材によって生み出される「多様なDNA」を尊重する心。お客様やパートナーの皆様との「対話と共創」を重んじる心。多様な個の力を掛け合わせることで、お客様のサプライチェーンの最適化に資するソリューションを提供し、社会のさらなる発展に貢献していきます。

GEMBA
現場は原点であり、進化の起点であり続ける

私たちの原点は物流の最前線にあります。そこで働く一人ひとりがお客様と真摯に向き合い、自ら考え行動することで生まれる「現場力」。それこそが、私たちの事業の揺るぎない原点です。そして「現場」は、目まぐるしく変化する社会のニーズを肌で感じ、自らを変革し続ける進化の起点でもあります。この「現場」をすべての活動の土台とし、私たちは社会と共に進化する物流を創造し続けます。

CHALLENGE
顧客視点と社会視点の、提案力と実行力で挑む

ドライバー不足や激甚化する自然災害をはじめ、様々な社会課題が複雑に絡み合い、事業環境の不確実性が増す中、円滑で効率的な次世代物流網の構築を目指して、社内外の共創を通じた様々な取り組みに「挑戦」しています。社会の「進化をつなぐ」物流企業として現状に満足せず、創意工夫を行う攻めの姿勢で挑み続けます。

100年を超える信頼と実績

100年以上にわたり、時代のニーズに合わせて業容を拡大し、お客様や社会の発展に寄与してきました。各業界をリードする多くのお客様を永きにわたり支えてきた歴史の積み重ねが、三井倉庫グループへの信頼感を醸成し、優良な顧客基盤の形成につながっています。

関連する資本
- 社会・関係資本

安定した経営基盤

祖業である港湾地区を中心とした倉庫事業やオフィスビル・マンション賃貸の不動産事業により、安定的な収益基盤を構築しています。近年は注力領域であるモビリティ、ヘルスケア、B2B2C領域でのサービス提供や、お客様の物流戦略を支援するLLPサービスの成長により収益力が強化され、CF創出力を高めています。

関連する資本
- 財務資本

広範囲にわたる一気通貫の物流網

国内外に展開している倉庫拠点、そして陸・海・空輸送のフルスペックの物流機能を用いて、幅広いバリューチェーンへの対応力を磨き上げ、一気通貫の物流網を構築しています。

関連する資本
- サービス資本
- 知的資本
- 自然資本

専門ノウハウに基づく提案力と現場力

業界特性に応じて物流ニーズは異なりますが、当社グループは様々なバックグラウンドを持つ企業が結集し、幅広いお客様に対応可能な専門ノウハウを蓄積しています。お客様の真の課題を見つけ出し解決する提案力と、高品質かつきめ細やかな現場力を有しています。

関連する資本
- 人的・組織資本
- 知的資本

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
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
持続的成長に向けたアプローチ
価値創造プロセス
経営資本
▶ 三井倉庫グループの強み
ビジネスモデル・マテリアリティ特定プロセス
ビジネスモデル
マテリアリティ
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

ビジネスモデル・マテリアリティ特定プロセス

三井倉庫グループは、企業価値と社会価値の向上につながる「ぶれない軸」としてビジネスモデルを再定義し、マテリアリティを特定しました。

4つのSTEP

STEP 1 外部・内部環境分析

現在を起点とする「フォアキャスト」と、2050年のありたい未来像から逆算する「バックキャスト」の2つの視点による外部環境分析に加え、自社の経営資本や強みなどの内部環境分析を実施しました。

STEP 2 重要性評価

2035年の動向と顕在化している社会課題・要請について、それぞれの重要性を評価しました。

STEP 3 リスクと機会の抽出

重要性の高い項目について、当社が向き合うべきリスクと機会をそれぞれ洗い出し、短・中・長期の時間軸で整理しました。

STEP 4 最終化

サステナビリティ委員会や取締役会において議論を重ね、競争優位性を確立するビジネスモデルの再定義と2035年に向けて取り組むマテリアリティの特定に至っています。

STEP 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

- PESTEL+物流に関する2050年のマクロトレンド
- 2050年の未来像の設定
- 2035年の社会像の特定

現在を起点とするフォアキャスト

- 各種サステナビリティ関連文書
- ESG評価機関からの要請
- 業界課題
- 投資家をはじめとしたステークホルダーからの要請

内部環境分析

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

STEP 2 重要性評価

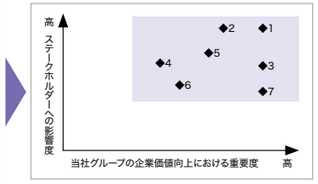
2035年の動向

2035年の社会像・顧客動向 × 当社グループの目指す方向性

- サプライチェーンにおけるQCD+サステナビリティ
- 顧客のコア業務追求に伴う物流派生業務範囲の拡大
- 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

顕在化している社会課題・要請

ステークホルダーへの影響度 × 当社グループの企業価値向上における重要度



1. 安全・レジリエントな物流事業の追求
2. 気候変動対策の推進
3. 人的資本経営の推進
4. 人権の尊重
5. サプライチェーン上のサステナビリティ推進への貢献
6. 情報・サイバーセキュリティの強化
7. ガバナンス体制の強化

STEP 3 リスクと機会の抽出

※時間軸　短期：3～5年程度、中期：10年程度、長期：30年超

持続的成長へのキーワード	リスク		機会	
サプライチェーンにおけるQCD+サステナビリティ 顧客のコア業務追求に伴う物流派生業務範囲の拡大 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	従来型の保管・輸送にとどまることによる競争力低下	長中	• 専門ノウハウに基づく提案力と現場力の競争力向上 • 社会課題解決や顧客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 • 物流を起点とし、DX等を活用した創造的事業の共創、展開	長中
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	中短	率先した取り組みや実績の積み上げ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	長中短	• 自社も含めたサプライチェーンのレジリエンス向上 • 環境配慮に対応した物流サービス提供力向上	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	長中	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低下、損害発生	中短	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	長中短	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	中短	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
ガバナンス体制の強化	不十分な対応によるレピュテーション低下、損害発生、企業価値の毀損	中短	• 顧客やステークホルダーからの信頼維持・向上 • グループ経営の推進による企業価値向上	中短

STEP 4 最終化

ビジネスモデル P.24

- 最適なサプライチェーンの設計
- 広範囲で高品質なオペレーション
- 共創による新たな事業創造

マテリアリティ P.25

- 持続可能で強靭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
- 人的資本経営の推進
- DXの推進
- 安全・高品質な物流事業の追求
- 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

01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
持続的成長に向けたアプローチ
価値創造プロセス
経営資本
三井倉庫グループの強み
ビジネスモデル・マテリアリティ特定プロセス
ビジネスモデル
マテリアリティ
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

ビジネスモデル

三井倉庫グループは、お客様のサプライチェーンを強靭かつ持続可能なものにするため、3つの軸からなるビジネスモデルを構築しています。
このビジネスモデルを深化させていくことで、絶え間なくサービス品質の向上に努め、お客様の成長と社会の発展に貢献していきます。

最適なサプライチェーンの設計

課題発見・分析

お客様を取り巻く外部環境の変化や社会要請等、経営環境の変化を踏まえた物流課題を抽出します。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、生産性・品質向上に必要な項目を明確化します。

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の物流ソリューションを企画・設計します。IT導入やチェンジマネジメント等、施策の実行・定着化を図るためのプロジェクト管理も行っています。

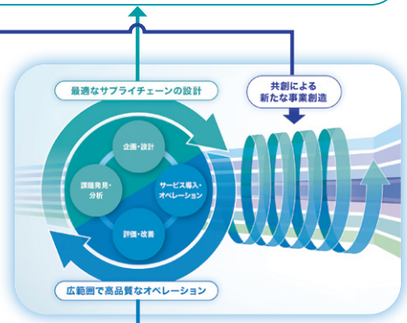
▶ 拠点配置
物量に基づくコストやリードタイム改善の観点に加え、災害や人材不足等のリスクも加味した拠点配置を提案しています。

▶ 倉庫内設計
集計した作業データをもとに、業務特性に応じた設備・機械の導入や、最適なレイアウト・オペレーションを設計することで、コスト低減と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培った共同配送網を活用し、リードタイムや費用等を考慮した、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

業界内外の多様なパートナーと共創し、複雑化する社会課題を解決に導くイノベーションを創出します。先進領域への進出や物流エコシステムの構築を通じ、お客様と社会全体が豊かになる新たなサービスや事業を創造していきます。

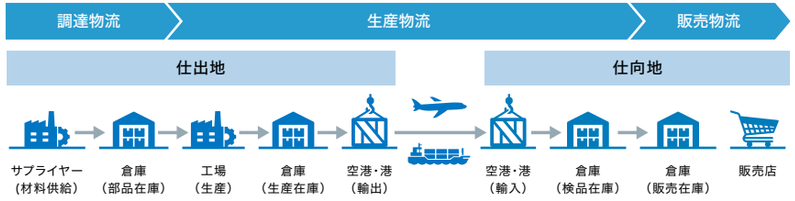


広範囲で高品質なオペレーション

サービス導入・オペレーション

一気通貫の持続可能で強靭な物流サービスの提供

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います。これらを組み合わせ、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

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、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様々な段階における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					——			

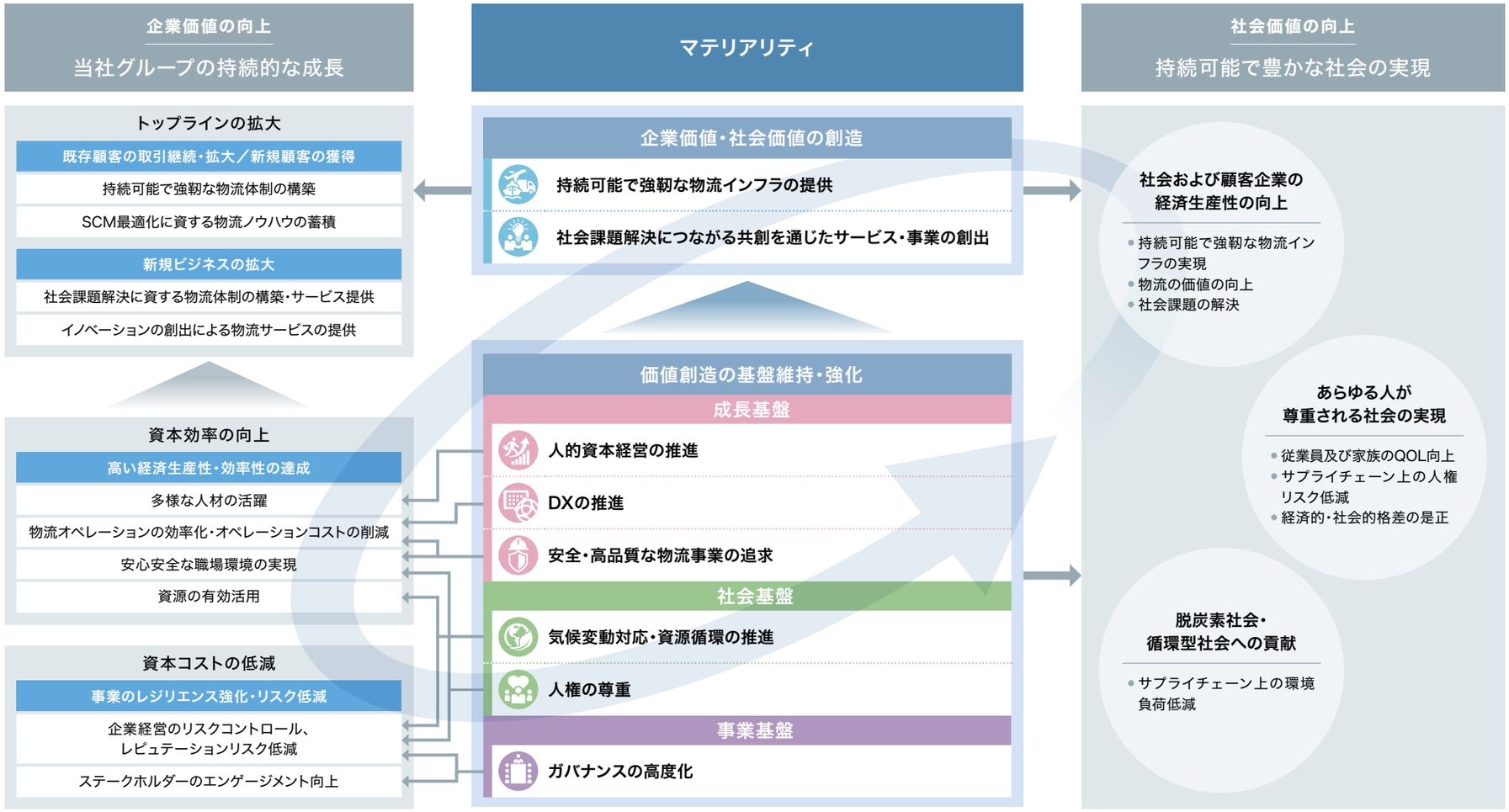
評価・改善

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。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。

01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
持続的成長に向けたアプローチ
価値創造プロセス
経営資本
三井倉庫グループの強み
ビジネスモデル・マテリアリティ特定プロセス
▶ ビジネスモデル
マテリアリティ
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

マテリアリティ

三井倉庫グループのマテリアリティは、「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、その取り組みを通じて、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。



01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
03 バーパス経営による価値創造ストーリー
持続的成長に向けたアプローチ
価値創造プロセス
経営資本
三井倉庫グループの強み
ビジネスモデル・マテリアリティ特定プロセス
ビジネスモデル
▶ マテリアリティ
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