中期経営計画2022

お客様のサプライチェーンの変容に伴い、物流への期待は「単なる保管・輸送」から「経営課題を解決するソリューション」へと高度化しています。
三井倉庫グループは、これまでの中期経営計画の取り組みを通じて業容を拡大し、キャッシュフローマネジメントを強化しながら、持続可能な事業基盤を構築してきました。中期経営計画2022ではビジネスモデルをさらに深化させ、サプライチェーン全体を最適化する物流サービスを提供することで、お客様および当社グループの企業価値向上を実現していきます。

Mitsui Original Value & Evolution

M&Aや設備投資による業容の拡大

中期経営計画2013-2015
2014/3期～2017/3期

重点戦略
- 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

成果
- M&Aによる事業拡大
- アジア地域の強化
- 成長分野であるヘルスケア事業の強化

実績

指標	目標	実績	達成状況
営業収益	2,800億円	2,255億円	未
営業利益	110億円	58億円	未
営業CF	200億円	125億円	未
有利子負債残高	1,600億円以下	1,689億円	未

課題
- 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

反転から持続的成長

財務基盤再建と持続的成長に向けた土台づくり

中期経営計画2017
2018/3期～2022/3期

反転期
- 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

持続的成長期
- 「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

成果
- 聖域なきコスト削減、不要不急の投資の抑制
- 統合ソリューション営業の強化、オペレーション力の向上
- 人事制度改革、ESGの取り組み推進

実績

指標	目標	実績	達成状況
営業利益	100億円	259億円	達成
有利子負債残高※	1,300億円以下	940億円	達成
ネットD/Eレシオ	2.0倍以下	0.9倍	達成
ROE	9.0%超	20.4%	達成

※リース債務を除く

課題
- 利益成長の継続と時価総額の向上
- 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

深化による攻勢

ビジネスモデルの深化・企業風土改革

中期経営計画2022
2023/3期～2027/3期

1. グループ総合力結集によるトップライン成長
2. オペレーションの競争力強化
3. 深化を支える経営基盤の構築

数値目標

営業収益	営業利益	営業CF
3,500億円（6%成長／年）	230億円（6%成長／年）	300億円（7%成長／年）

財務戦略

投資	配当性向
1,300億円	30%
D/Eレシオ	**ROE**
1.0倍	12%超

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
04 ビジョン実現に向けた戦略
▶ 中期経営計画2022
SPECIAL FEATURE 1 三井倉庫カレッジ座談会
SPECIAL FEATURE 2 不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ
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

中期経営計画2022

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」の実現を目指し、中期経営計画2022を推進しています。「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、最終年度2027年3月期の目標達成に向けて取り組みを進めています。

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

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

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

P.28-30

2 オペレーションの競争力強化

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

P.31

3 深化を支える経営基盤の構築

❶ DX
- ビジネスモデルの変革
- 企業風土の改革

P.47-50

❷ 共創
- イノベーションを生む仕組みづくり
- 各種プラットフォーマーとの積極提携やM&A

P.31

❸ 事業アセット
- 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

P.90

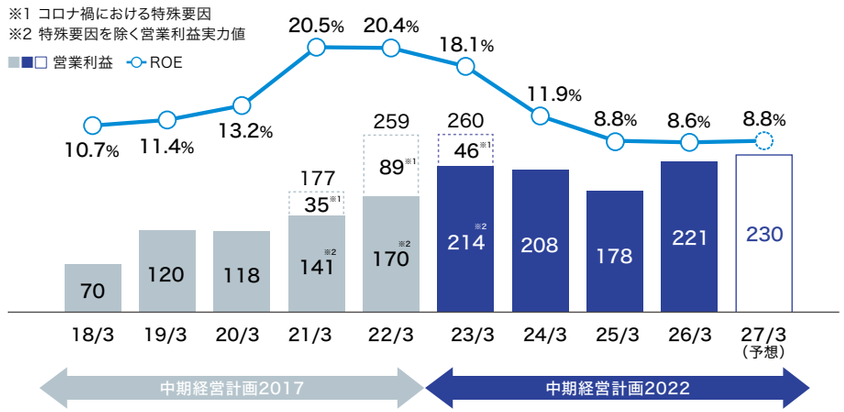
❹ ESG
- 脱炭素社会実現への取り組み強化
- 人的資本への投資拡充
- ガバナンスの強化

P.43-46 P.53-80

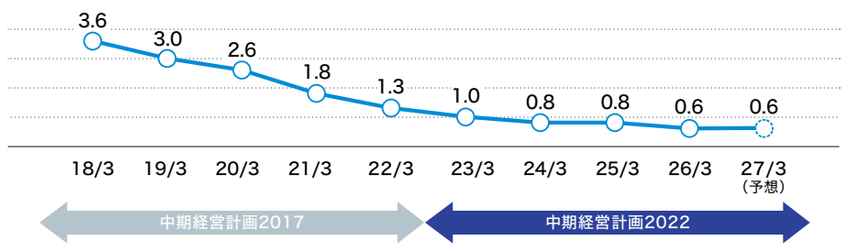
人材

P.43-46

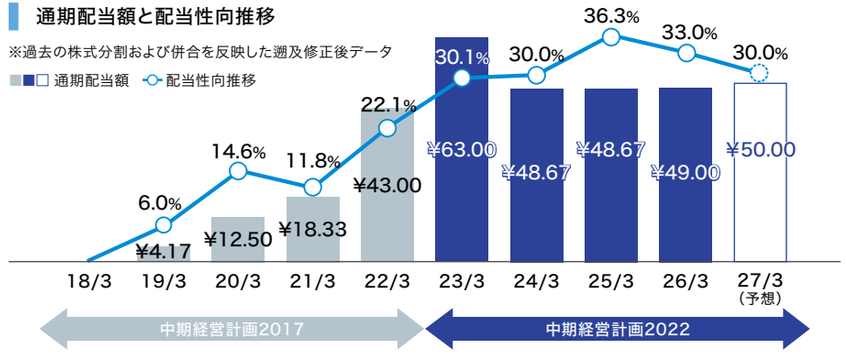
営業利益の推移／ROE（単位：億円）



D/Eレシオ（倍）



通期配当額と配当性向推移



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
04 ビジョン実現に向けた戦略
▶ 中期経営計画2022
SPECIAL FEATURE 1 三井倉庫カレッジ座談会
SPECIAL FEATURE 2 不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ
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

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
04 ビジョン実現に向けた戦略
▶ 中期経営計画2022
SPECIAL FEATURE 1 三井倉庫カレッジ座談会
SPECIAL FEATURE 2 不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ
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

1 グループ総合力結集によるトップライン成長

❶ 統合ソリューションサービスの拡大 モビリティ

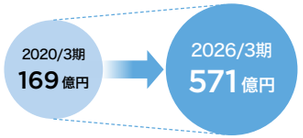
市場動向・背景

モビリティ業界は電動化の加速や自動運転技術の高度化等、転換期を迎えており、リチウムイオンバッテリーや半導体の重要性が高まり、従来の自動車とは異なる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、いかなる時も原材料・部品の安定調達を可能にする物流サービス体制の構築が必要とされています。

強み

- トヨタ・ソニーの物流で培った、自動車部品／電子部品の取扱ノウハウ
- メーカー視点のサプライチェーン構築支援ノウハウ
- 危険物分野で優れた専門性を持つパートナーとの共創

営業収益



2026年3月期までの主な取り組み

- 半導体業務拡充に向けて九州に約31,000m²の物流拠点を開設
- 航空輸送品質認証プログラム「CEIV Lithium Batteries」※1を成田国際空港にて取得
- 欧州における営業エリアの拡大のため、スロバキアに支店を開設
- 車両認証試験厳格化に伴う物流増加に対応して愛知県に約19,000m²の新物流拠点を開設
- 顧客製造拠点の門前倉庫として、マレーシアで約8,000m²の新倉庫を本格稼働

愛知県物流拠点外観

マレーシア倉庫外観

※1 CEIV Lithium Batteries：The Center of Excellence for Independent Validators in Lithium Batteriesの略。IATA（国際航空運送協会）が策定した航空輸送品質認証プログラム

❶ 統合ソリューションサービスの拡大 ヘルスケア

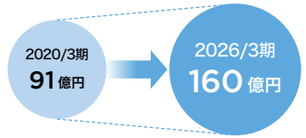
市場動向・背景

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の市場規模は小さい一方、今後高い成長率が見込まれています。

強み

- 医薬品・医療機器・治験薬等の物流において製造から販売まで一貫した取り扱いを可能とする、GMP※1やQMS※2に則った体制
- 多数の管理薬剤師を配置し、医薬品や医療機器に求められる厳格で高品質なオペレーション
- GDP※3やBCPに対応した高機能施設

営業収益



2026年3月期までの主な取り組み

- 日系企業では初となる再生医療等製品特化の新サービス「PRIO PHARMA-QuickCare」を全日本空輸と連携して開発
- 関西P&Mセンターで再生医療等製品製造業許可を取得。東西2拠点でのサービス提供の実施
- 国内で5棟目となる、ヘルスケア専用の高規格倉庫建設プロジェクトの始動
- 医薬品、医療機器をはじめ広範囲なヘルスケア領域にまたがる物流プラットフォームを構築するため新会社コラボクリエイトへの出資を決定

医療用医薬品の分類

	物流ニーズ
低分子医薬品	ボリュームゾーンに対し、業務品質を維持した保管・輸送サービス
中・高分子医薬品	厳格な温度管理と高度なサプライチェーン品質を担保したサービス
遺伝子治療・再生医療等製品	顧客ニーズを充足する専門的サービス

※1 GMP：医薬品等の製造管理および品質管理の基準
※2 QMS：医療機器および体外診断用医薬品の製造管理および品質管理の基準
※3 GDP：医薬品の適正流通基準

1 グループ総合力結集によるトップライン成長

① 統合ソリューションサービスの拡大 B2B2C

市場動向・背景

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不可欠です。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求められています。

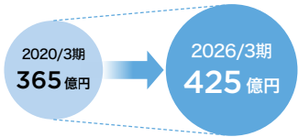
強み

- 店舗とECそれぞれの物流運営を最適化する物流設計ノウハウ
- 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の構築
- 家電物流センター運営や配送・設置・メンテナンス業務まで担うテクニカルロジスティクスの機能

2026年3月期までの主な取り組み

- 顧客（家電量販店）の事業拡大に伴い、店舗配送からEC発送まで一括対応する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。東西2拠点による物流体制の構築
- 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稼働
- B2B2C機能強化による家電メーカー物流のさらなる取扱拡大を目的に、埼玉県に約24,000m²の拠点を新設
- テクニカルロジスティクス機能のさらなる強化を目指し、埼玉県戸田事業所を専門拠点として再編

営業収益



B2B2C領域へのアプローチ

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

- 複数のメーカーと量販店の在庫の共有
- 店舗とEC販売チャネルの相乗効果の創出

テクニカルロジスティクスプラットフォーム

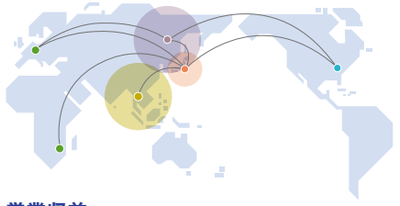
- 家電・家具等の全国への配送・設置・メンテナンス業務
- 機器の予防保全や消費財の補充サービスの提供

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

市場動向・背景

地政学リスクの顕在化や災害の激甚化を背景に、生産拠点の分散やグローバル拠点の再配置が進む中、特にアジア圏において、サプライチェーンの再構築や最適化に向けたニーズが高まっています。

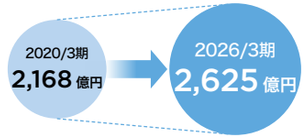
グローバルな事業展開



強み

- お客様のグローバル戦略に沿って、サプライチェーンの変化や最適化に柔軟に対応可能な物流網
- 日系企業が多数進出している中国・東南アジアにおける多拠点体制

営業収益



2026年3月期までの主な取り組み

日本	• 注力領域（モビリティ、ヘルスケア、B2B2C）の強化およびSustainaLink（サステナリンク）サービスの推進 • 自動運転技術の活用等、社会課題解決や次世代物流を見据えた共創の推進
中国	• モビリティ市場拡大を見据えた現地合弁企業の持分の追加取得（100%子会社化） • 内需物流の強化やSCM提案の実施による半導体、ヘルスケア等高付加価値物流サービスの拡大 • 拠点の合理化および機能再編による資本効率の向上
東南アジア	• マレーシアのモビリティ領域にて、顧客の生産拡大に伴う新倉庫稼働 • インドネシアにおけるハラール認証を、保管に加えて輸送領域でも取得 • 拠点の合理化および機能再編による資本効率の向上

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
04 ビジョン実現に向けた戦略
▶ 中期経営計画2022
SPECIAL FEATURE 1 三井倉庫カレッジ座談会
SPECIAL FEATURE 2 不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ
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

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

市場動向・背景

気候変動などに起因した自然災害の激甚化・頻発化や、物流の「2024年問題」など、物流網の維持を脅かすリスクが顕在化しています。企業にとって物流の安定確保は重要な経営課題であり、従来のQCD（品質・コスト・納期）に「サステナビリティ（持続可能性）」を加えた、強靭な物流基盤の構築が不可欠となっています。

強み

- 「環境」「労働力」「災害」の3つの観点から物流リスクを洗い出し、お客様の安定的なサプライチェーンの構築を支援する「SustainaLink（サステナリンク）」の提供
- 日系物流企業で初めてISO 14083:2023に準拠し、グローバル標準の精度でCO_2排出量の可視化が可能なグループ独自の算定システム

2026年3月期までの主な取り組み

- 物流CO_2排出量算定サービス「MS CO_2 Analyzer」の案件数拡大
- 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
- モーダルシフトの推進や国際一貫物流スキームの最適化によるCO_2排出量削減に寄与するサービスの展開、および環境貢献に関する第三者機関からの表彰受賞

「MS CO_2 Analyzer」累計実績

	案件数	算定実績
24/3期	120案件	約1,000万件
25/3期	308案件	約2,500万件
26/3期	484案件	約4,700万件

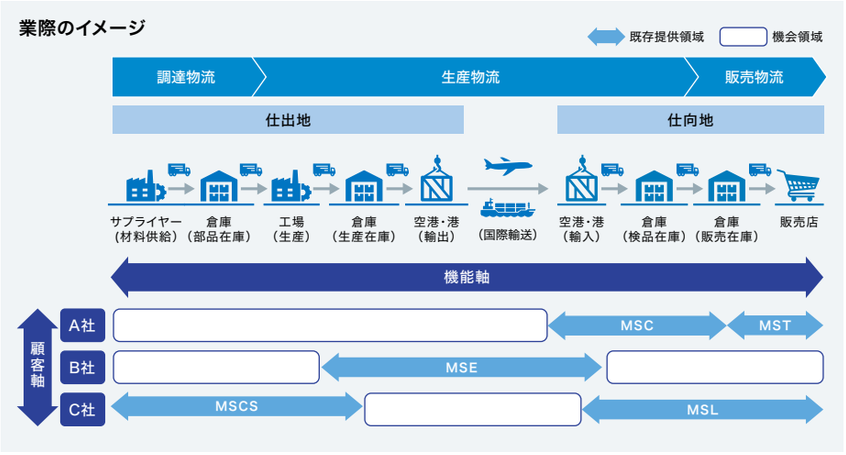
③ 業際の深掘

市場動向・背景

不確実で複雑化する時代において、企業にとって安定的なサプライチェーンの構築は重要性を増しています。物流では単なる保管・輸送の機能にとどまらず、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体制の構築が求められています。

強み

- M&Aを通じた業容拡大による一気通貫（保管、陸・海・空輸送）のフルスペックな物流機能の構築
- 豊富な顧客基盤で培ったノウハウを活かした、物流ソリューションの提供



MSC：三井倉庫　MSE：三井倉庫エクスプレス　MSL：三井倉庫ロジスティクス　MSCS：三井倉庫サプライチェーンソリューション　MST：三井倉庫トランスポート

2026年3月期までの主な取り組み

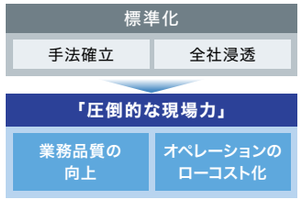
- 横断型組織の設立やCRMの導入によるグループ各社間の連携強化
- ヘルスケアや日用雑貨メーカー等の保管、国際輸送、輸出入業務における一気通貫の物流案件の獲得
- クロスセルの推進を通じたノウハウの相互展開と、個社およびグループ全体の組織力強化

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
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
▶ 中期経営計画2022
SPECIAL FEATURE 1 三井倉庫カレッジ座談会
SPECIAL FEATURE 2 不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ
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

2 オペレーションの競争力強化

背景

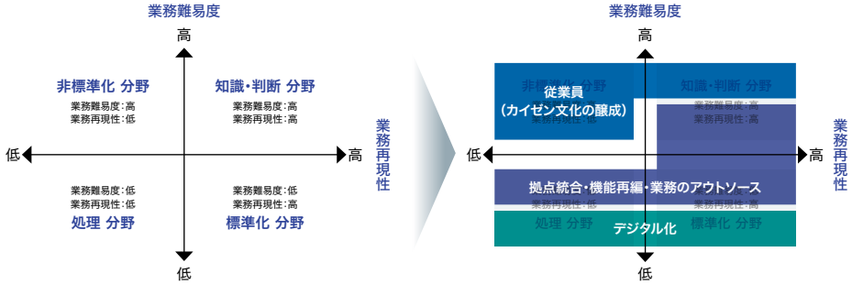
物流業界を取り巻く環境は、顧客ニーズの高度化・多様化に加え、「2024年問題」に象徴される労働力不足が深刻化しており、持続可能な物流体制の構築が課題となっています。物流の安定供給と原価低減を両立させる「現場力の強化」は、顧客のビジネス基盤を支えるパートナーとして不可欠な要素となっています。



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をもとに、定型・標準化が可能な業務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。「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）」を融合し、圧倒的な現場力を構築していきます。



2026年3月期までの主な取り組み

- 作業計画の最適化や業務量の可視化等、体系化された改善手法の横展開
- 入退場受付システムやトラックバース予約システムの開発・導入による、荷役の効率化やトラック待機時間の削減
- 事務所・作業会社の連携による4S活動の推進に伴う安全・品質の向上
- AI技術の活用も含めた次世代オペレーション体制の構築開始

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体制を構築するとともに、DX推進やヘルスケア等、注力領域のさら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。

共創の推進

- 多様な人材の知見や経験を活かし、イノベーションを生む仕組みづくりを目指す内部共創の推進
- 顧客ニーズの多様化に対応し、さらなる成長を見据えたM&Aや提携などの外部共創の積極的な検討

共創の取り組み

内部共創

人事施策	ツール
• グループ理念の浸透 • 人事制度改革や組織横断的な人材交流による、組織風土改革	• グループポータルWebサイトやナレッジ共有基盤の機能拡充による、コミュニケーションや情報共有の活性化 • オフィスの集約や社員交流スペースの設置

＋

外部共創

- SCMデジタルプラットフォームを軸とした各種プラットフォーマーとの積極的な提携、それによる新サービスの開発
- 非連続な価値創造を実現するための戦略的M&Aや提携の検討、実施

2026年3月期までの主な取り組み

内部共創の取り組み

- グループ資本を活かした統合ソリューションサービスの開発
- グループCRMの導入による事業横断の連携強化
- グループ横断的な営業組織の設立およびグループ営業の推進による案件獲得
- グループ理念に関するグループ合同管理職研修の実施
- 階層別グループ合同研修の実施

外部共創の取り組み

- 持続可能な輸配送プラットフォーム構築を目指した複数の企業との共創
- 外部企業と共創し、港湾オペレーションの最適化を目指したAIを用いたコンテナターミナル運営効率化の実証開始
- ヘルスケア領域拡大に向けた新会社への出資
- 成長領域の強化と既存アセットの有効活用を目的とした三井不動産（株）との資本業務提携

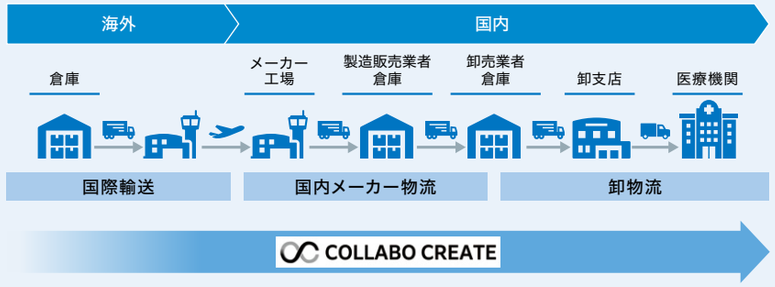
01 イントロダクション
02 マネジメントメッセージ
03 パーパス経営による価値創造ストーリー
04 ビジョン実現に向けた戦略
▶ 中期経営計画2022
SPECIAL FEATURE 1
三井倉庫カレッジ座談会
SPECIAL FEATURE 2
不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ
05 価値創造を実現するマテリアリティ
06 事業戦略
07 データセクション

TOPICS ヘルスケア領域強化に向けた新会社への出資

三井倉庫ホールディングスは、株式会社スズケンが2026年4月1日付で設立した、ヘルスケア領域における物流課題の解決と新たな価値創造を目的とした新会社「株式会社コラボクリエイト」（以下、コラボクリエイト）への出資を決定しました。

当社グループは注力領域の一つであるヘルスケアにおいて、高機能施設（P&Mセンター）や高品質な物流オペレーションを強みとして、主に医療用医薬品・医療機器等の外資系メーカー向けに、製造業から販売業まで一貫して取り扱うことができる付加価値の高い物流サービスを提供しています。

今回の出資により、当社グループの強みと出資各社の卸物流・ラストマイル機能を融合し、ヘルスケア領域における提案機会を拡大します。多様化する物流ニーズに対応した新たな営業アプローチを展開し、さらなる取扱拡大と業界内でのプレゼンス向上を実現していきます。



コラボクリエイト／会社概要

ヘルスケア領域の多様なテーマに対して最適な物流ソリューションを設計・提案するノンアセット型の総合提案企業

パートナー企業

- 株式会社スズケン
- 大木ヘルスケアホールディングス株式会社
- 三井倉庫ホールディングス株式会社
- 株式会社八神製作所
- セイノーホールディングス株式会社
- 宮野医療器株式会社

TOPICS 「CLO連携事業推進室」を新設

当社グループは、物流効率化法に基づき特定荷主企業に選任が義務付けられた「物流統括管理者（CLO）」に伴走する、「CLO連携事業推進室」を新設しました。

お客様のサプライチェーンに潜む本質的な課題を抽出し、中長期計画の策定支援や具体的な物流ソリューションを提供することで、お客様のビジネスの持続可能性確保に貢献します。当社グループがこれまで培ってきたフルスペックの物流機能と、「SustainaLink」をはじめとするサプライチェーンの最適化に資する物流ノウハウを掛け合わせたサービスの提供により、変化し続ける社会の要請に応え、新たな価値を創造し続けます。

物流効率化法で求められていること

特定荷主の該当確認	CLOの設置	中長期計画・定期報告の提出
第一種・第二種荷主それぞれの貨物取扱重量を測定し、いずれかまたは両方で基準重量（年間9万トン）以上の場合、特定荷主に該当	特定荷主に該当する場合、サプライチェーンの最適化を経営目線で実行する「物流統括管理者（CLO）」の設置の義務化	自社の物流効率化について「積載効率の向上」、「荷待ち・荷役時間の短縮」に関する内容を記載した中長期計画の策定と提出および定期報告の義務化

「CLO連携事業推進室」の役割

本質的課題の抽出	一気通貫の連携体制	持続可能性の確保
年間取扱貨物量の算出支援を含め、お客様のサプライチェーン全体を俯瞰して可視化することで本質的な課題を特定	中長期計画の策定から具体的な物流ソリューションの提供までをグループ一丸で伴走	物流の仕組みそのものを効率化し、お客様のビジネスの持続可能な成長に貢献

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
04 ビジョン実現に向けた戦略
▶ 中期経営計画2022
SPECIAL FEATURE 1 三井倉庫カレッジ座談会
SPECIAL FEATURE 2 不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ
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

SPECIAL FEATURE 1

三井倉庫カレッジ座談会

グループ総合力で挑む、次の成長ステージ

次期中期経営計画（以下、次期中計）のスタートを前に、2026年3月期の三井倉庫カレッジ※に参加した各事業の役員が再び集結。物流を取り巻く環境変化を踏まえ、グループ総合力をさらに高めるために取り組むべき課題と、次の成長に向けた挑戦について議論しました。

ファシリテーター

田中 英介

三井倉庫ホールディングス
株式会社（MSH）
常務執行役員

（略歴）
1990年MSC入社。現場業務を経て、約30年にわたり倉庫およびフォワーディング営業に従事し、国内物流事業部門の責任者を務めた。現在はMSHの人事・HR管掌役員として、グループ全体の人材戦略を主導する。

参加者

松川 健一

三井倉庫ロジスティクス
株式会社（MSL）
取締役上級執行役員

（略歴）
食品商社、飲料メーカーを経て、外資系3PL企業で精密機器、自動車、医療、アパレルなど幅広い業界の物流に携わった後、2015年にMSL入社。現在は営業部門とビジネスソリューション部門を管掌するとともに事業開発全体を統括する。

参加者

伊藤 智光

三井倉庫株式会社（MSC）
上級執行役員

（略歴）
1995年にMSC入社以来、キャリアの約半分を米国や欧州等の海外で過ごす。MSHの戦略営業等の担当役員を経て、現在はMSCのアジアパシフィック事業を統括し、北東アジア・東南アジア、インド、中東など10カ国を担当する。

参加者

徳光 香彦

三井倉庫エクスプレス
株式会社（MSE）
取締役上級執行役員

（略歴）
1992年都市銀行入行、約30年にわたる法人営業、企業金融、営業統括および運輸セクター（上場・大企業）責任者などのキャリアを経て、2023年MSE入社。現在は管理部門兼営業統括管掌として、航空・防衛・宇宙分野を中心とした新規市場の開拓を主導する。

参加者

船津 淳

三井倉庫サプライチェーン
ソリューション株式会社（MSCS）
執行役員

（略歴）
1992年にソニーロジスティックス（現MSCS）に入社。キャリアの約半分を海外で過ごし、タイ現地法人のトップなどを務めた。現在は国内事業を担当しており、国内輸送や倉庫運営に加え、メーカー顧客への物流ソリューション提供を主導する。

※三井倉庫カレッジとは

MSHが主催する次期経営人材育成研修。グループ横断で人材を育成し、経営課題に対する共通認識の形成や会社間の壁を越えた連携を促すことで、グループ一体経営の推進とグループ総合力の強化を図ることを目的としている。
P.45「人的資本経営の推進」参照

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
04 ビジョン実現に向けた戦略
中期経営計画2022
SPECIAL FEATURE 1 三井倉庫カレッジ座談会
SPECIAL FEATURE 2 不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ
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

1 環境変化が問いかける、物流企業の役割

田中（MSH）› 2025年の三井倉庫カレッジに参加された役員の方々より、代表して4名の皆様に再びお集まりいただきました。同研修では、それぞれの事業会社の視点を超え、三井倉庫グループの将来像や次期中計について議論を重ねました。本日は、当時の議論も踏まえ、あらためて「今後の三井倉庫グループ」をテーマにお話を伺います。

三井倉庫カレッジから1年が経ち、その間にも中東情勢の緊迫化など社会情勢は大きく変わっています。不確実性が高まる中で、物流業界や当社グループは、今後どのような役割を果たしていくべきなのでしょうか。

船津（MSCS）› 今まさに直面しているのは、お客様の業界構造そのものが変わり始めていることです。例えば家電業界では再編が進み、ブランド統合や資本提携が相次いでいます。再編が進めば、当然ながら物流の一元化や見直しが起こります。競合相手は国内企業にとどまらず、マーケティング力やコスト競争力を持つ欧米系や中華系のグローバルプレイヤーも想定されます。今後、競争環境は一層激しくなっていくでしょう。しかし、見方を変えれば、物流における新たな価値を提供できる大きなチャンスでもあります。社内でも、来るべき業界再編を見据え、競争力をどう高めていくか議論を進めています。従来の事業領域にとどまるのではなく、新たな領域へ踏み出し、お客様に提供できる価値を広げていくことが不可欠です。

松川（MSL）› 国内物流をメインとする当社でも、小売業のプライベートブランド拡大により主導権がメーカーから小売へシフトするなど、サプライチェーンの構造そのものの変化が加速しています。人口減少により国内市場が縮小する中、お客様が求める物流は、これまで以上に効率的で柔軟なものへと変わっています。また、従来の海上・航空フォワーディングに加え、サードパーティ・ロジスティクス（3PL）の領域でも、アジアパシフィックのヘッドが日本国内の物流を選定するなど、グローバルな選定プロセスが浸透し始めています。もはや国内の閉じられた関係性だけでビジネスを維持することはできません。

伊藤（MSC）› 海外事業の視点からも、顧客企業の変容を実感しています。日系企業に関して、以前は大企業に追随していた中堅・中小企業のお客様が、今は独自の強みを持って自ら海外市場に挑戦しています。さらに、地政学リスクの高まりを背景に、サプライチェーンの調達・製造拠点を「チャイナ・プラスワン」から「プラスツー」へと分散し、多重化・複線化させる動きが進んでいます。このように複雑化する環境下では、単にモノを運ぶ・保管する個別機能の提供だけではお客様の信頼を得られません。お客様の立場に立って持続可能なサプライチェーンを設計し、ソリューションを提示する「物流デザイナー」への進化が重要だと考えています。

徳光（MSE）› 物流を倉庫や輸送といった機能ごとに捉えるのではなく、お客様の事業全体を理解したうえでアプローチする必要があると考えています。これからは「何を運ぶか」「どの機能を持つか」という発想から、「どのお客様に、どのような価値を提供するか」という視点への転換が求められています。機能軸から顧客軸へとシフトし、お客様の経営課題に寄り添いながら、グループ総合力を活かした最適なソリューションを提供できる企業へ進化することが必要だと思います。

2 三井倉庫グループの強み 顧客伴走力とグループ総合力

田中（MSH）› 外部環境が激変する中で、三井倉庫グループならではの強みは何だとお考えでしょうか。

徳光（MSE）› お客様の事業に深く入り込み、その実態を理解できる「顧客伴走力」だと思います。当社グループは、倉庫会社から総合物流企業へと進化する中で、保管や輸送といった個別機能だけではなく、お客様のサプライチェーン全体を見渡し、経営課題を解決する力を磨いてきました。さらに、MSCSやMSEなど、ソニー様やトヨタ自動車様の物流子会社をルーツ

TOMOMITSU ITO

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
04 ビジョン実現に向けた戦略
中期経営計画2022
SPECIAL FEATURE 1 三井倉庫カレッジ座談会
SPECIAL FEATURE 2 不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ
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

に持つ事業会社には、お客様の工場や現場に入り込み、一体となって物流を支える「準内製化」の文化が受け継がれています。こうした現場密着型の事業運営によって、お客様の事業を深く理解し、共に課題を解決できることが、他社には簡単に真似できない当社グループならではの強みだと考えています。

船津（MSCS）› 総合物流企業として、フルスペックの物流機能を組み合わせ、お客様に最適なソリューションを提供できることも当社グループの強みです。私たちは、バリューチェーンの川上から川下まで、一貫したサービスを展開することができます。例えば、MSCSは工場物流や調達などの上流工程、MSLは国内の流通・販売物流といった下流工程の配送ネットワークに強みがあります。各社が持つ専門性を組み合わせることで、お客様のサプライチェーン全体を切れ目なく支えることができます。

松川（MSL）› 実際にMSLでは、MSCSとの連携をさらに深めるため、双方のトップが互いの拠点を訪問し、意見交換を重ねています。お客様にとって真に最適なソリューションを実現するという視点で議論を重ね、互いの強みや不足する機能を補い合うことで、一社では実現できない価値を提供できるようになってきました。事業会社間の境界を取り払い、お客様にとって真に最適なソリューションを追求する土壌が、グループ内で醸成されつつあると思います。

KENICHI MATSUKAWA

3 グループ横断でさらなる価値を創出するために乗り越えるべき課題

田中（MSH）› 当社グループの強みをさらに活かしていくために、乗り越えるべき課題はどこにあるとお考えでしょうか。

徳光（MSE）› 当社グループの課題は、グループ間での情報や知見、ノウハウを十分に交差させられていないことです。各事業会社は高い専門性を持っていますが、それらを掛け合わせて新しい価値を生み出す動きにはまだ伸びしろがあります。私は若い頃、上司から「情報の交差点に立ちなさい」と教わりました。新しい価値は、多様な情報や知見、人材がクロスすることで生まれます。営業面では、グループ共通のCRMを導入したことでお客様の情報が共有できていますが、それらを活かして、グループ一丸となってアプローチを仕掛けるアカウントマネジメント体制はまだ発展途上です。現在、グループ横断案件が営業ソリューションコンテスト※で徐々に入賞するようになり、お互いを意識するフックにはなっていますが、こうした連携を自然に行えるよう営業現場での事業会社間の関係性を深めていく必要があります。

YOSHIHIKO TOKUMITSU

※グループの営業案件の中で優れた営業提案や顧客課題の解決事例を表彰する制度

伊藤（MSC）› グローバルにおける組織の壁も同様です。現在、海外の各国拠点において各事業会社の現地法人が個別に存在しており、縦割りが続いてしまっている現状がありますが、グループ横断でシームレスに情報を共有して連携を深めることが不可欠です。また、海外でのビジネスの拡大に向けては、「セミローカライズ」を推進していく必要があると考えています。日本人駐在員だけでなく、現地の優秀なナショナルスタッフをマネジメント層に登用することで現地顧客との距離も縮まるでしょう。駐在員とナショナルスタッフによる「ハイブリッドな現法運営（セミローカライズ）」を進めていくことが持続的な事業成長につながると考えています。

松川（MSL）› 3PLビジネスにおいても、まさにその部分が課題になっています。一例を挙げれば、かつてアジアの現地入札で、ローカル顧客と深く密着していた

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
04 ビジョン実現に向けた戦略
中期経営計画2022
SPECIAL FEATURE 1 三井倉庫カレッジ座談会
SPECIAL FEATURE 2 不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ
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

現地の競合物流会社に、提案力やコストで負けてしまった苦い経験があります。MSLが得意とする3PL（LLP）サービスをグローバルに広げていくためには、国際輸送や貿易実務のノウハウを持つMSCやMSEの強固な海外ネットワークが欠かせません。例えば、今後、新しい国に進出する際は、初期段階から事業会社の枠を取り払い、一国一現法の「ONE三井倉庫」として進めるなど、グループ全体で海外ビジネスを検討する議論を進めていければと思っています。

船津（MSCS）▶その連携を具体的に進めるヒントと難しさが、2019年にタイで実施した「ONE三井倉庫プロジェクト」にあります。タイでは異なる事業会社の拠点を同一フロアに統合し、間接部門の効率化や情報共有の円滑化においては一定程度の成果がありました。一方で、「オペレーションの統合」には課題も残りました。例えば、通関に関していえばMSEやMSCSは顧客の生産体制に深く入り込み、本来お客様が自社内で完結されるような領域まで対応する付加価値オペレーション（トッピング機能）に強みがあります。これを、標準的な作業とは異なるサービス・価格レベルのまま、無理に一つに統合しようとすると現場に摩擦が生じ、過剰品質によるコスト増などを招きかねません。

伊藤（MSC）▶そのお話は、MSCにとっても大きな気づきがあります。多種多様なお客様を抱えるMSCは正確かつ迅速な手続きの遂行（ベース機能）に強みがあります。お客様の生産の深部に入り込むトッピング機能をどう融合させるかは重要なテーマです。通関に限らず国内外のオペレーションについては、同様の構造が存在しているかもしれません。グループ全体でサービスレベルを可視化し、双方の強みを横展開することで、グループ全体のオペレーション競争力を高めていけると感じました。

松川（MSL）▶オペレーションについて、「ノウハウ・ライセンスの共通化」は、当社グループの注力領域であるヘルスケアにおいて大きな価値を生むと思っています。現在、MSLが推進している化粧品物流において必要とされる、薬機法に基づくライセンスの管理や専門薬剤師の確保といった高度なノウハウは、すでにMSCに蓄積されています。こうした高度なライセンスやノウハウをグループ共通の資産として共有・横展開し、役割分担が迅速にできれば、展開スピードやコスト競争力などお客様への付加価値も高まっていくでしょう。

4 価値を共創する組織へ ホールディングスに期待する役割

田中（MSH）▶皆さんから具体的で、本質的な課題提起をいただきました。顧客軸への転換やグループ一体化を進めるうえでは、個社の自発的努力だけでは限界があり、MSHの役割や仕組みの再構築も避けて通れません。これこそが、人事やガバナンスの観点から私が深く向き合うべき課題だと感じました。最前線を率いる皆様から見て、ホールディングス体制やMSHにどのような役割や後押しを期待するか、率直な意見を聞かせてください。

JUN FUNATSU

徳光（MSE）▶私は、ホールディングスというものは単なる持株会社ではなく、「グループ全体の新しい価値を共に創り出すパートナー」だと考えています。各事業会社が持つ知見やノウハウ、優れた人材を結び付け、新しいビジネスを創出するきっかけを提供してほしいと思っています。グループ横断の取り組みを広げていくためには、やはり制度面での具体的な仕組みづくりが欠かせません。

松川（MSL）▶他事業会社の案件を支援するために自社の人材やノウハウを投入すると、自社の業績への影響を気にしてしまう場面もあります。これは目標管理の構造上生じる課題ですから、グループ全体への貢献が正当に評価される仕組みがあれば、各社が安心してリソースを持ち寄ることができるでしょう。

船津（MSCS）▶同感です。個社単位の利益目標の追求と、全体最適のバランスをどう取るかという評価制度のあり方やルールの整備は、グループ一体経営を進めるうえで重要だと思います。

伊藤（MSC）▶私からは「投資」という観点です。M&A

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
04 ビジョン実現に向けた戦略
中期経営計画2022
SPECIAL FEATURE 1 三井倉庫カレッジ座談会
SPECIAL FEATURE 2 不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ
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

や人材の広範な育成、海外ネットワークのさらなる強化、そしてインフラの共通化など、一事業会社単独の判断やリソースではどうしても踏み切りにくい「未来に向けた大きなテーマ」があります。これらを、グループ全体の視点でMSHがリードし、整えられた共通インフラやネットワークを事業会社が徹底的に活用する。この積み重ねにより、国内外の各社が持つ強みが有機的につながり、同業他社にはない新しいサービスやビジネスモデルが生まれてくるはずです。

田中（MSH）› 皆さんから非常に具体的で本質的なお話を伺うことができました。「挑戦を支援し、価値を共創する組織」を目指すうえで、評価制度の整備やインフラへの投資は、避けて通れないテーマです。これらはクリアすべき実務的・財務的ハードルも多く、すぐに完璧な仕組みを整えることは簡単ではありませんが、現場の変革への強い思いに対して、ホールディングスもしっかりと応えていかなければなりません。一方的な制度構築ではなく、皆さんと丁寧に対話を重ね、実行可能な仕組みを一歩ずつ形にしていきたいと考えています。それこそがグループの一体感を高め、持続的な成長を支える土台になると考えています。

5 三井倉庫グループの未来に向けて

田中（MSH）› 最後に、これまでの議論も踏まえて皆さんの次期中計における意気込みをお聞かせください。

伊藤（MSC）› 今日の議論を通じて、当社グループの強みと課題があらためて明確になりました。また、今後取り組むべき方向性についても認識を共有できたと感じています。あとは実行あるのみです。MSCがグローバルで築いてきたネットワークと世界各地で活躍する人材をグループ全体でさらに活かせるよう、持てる力を惜しみなく注いでいきたいと思います。

徳光（MSE）› まずは、各事業会社が担うミッションを着実に果たし、成果を上げることが重要です。MSEの成果をグループ全体の成長につなげられるよう、しっかり形にしていきたいと思います。そのうえで、自分たちの取り組みを積極的に発信し、互いの挑戦や成功事例を共有していくことも大切です。各社が何に挑戦し、どのような成果を上げているのかを学び合うことで、グループ全体の成長につながると考えています。

船津（MSCS）› 今後5年、10年先を見据えると、これまでの延長線上ではなく、ゼロベースで「何に挑戦するのか」を考えなければなりません。倉庫建設や新しい投資案件などの議論も事業会社単独ではなく、グループ全体の価値を最大化するという視点が不可欠です。次期中計を策定していく中で、そうした考え方を自社へも浸透させ、変革をリードしていきたいと思います。

松川（MSL）› グループとして一体でお客様に価値を提供していくためには、従来の枠組みにとらわれない発想も必要です。例えば、グループ共通で活用できる大規模物流拠点を先行投資で整備できれば、各社の機能を有機的に組み合わせ、より高い付加価値を提供できるようになるかもしれません。そうした事業会社の枠を超えたシナジーを生み出す施策を、次期中計の中で具体化していきたいです。

田中（MSH）› 本日の議論を通じ、当社グループには各事業会社が培った専門性や顧客基盤という強みがある一方、その力を最大限に発揮するには、組織や制度の進化も必要だとあらためて感じました。その土台となるのは「人」です。三井倉庫カレッジは、事業会社の垣根を越えて互いの強みや課題を理解し、「ONE三井倉庫」という共通のマインドを育む場です。こうした対話を積み重ね、協力し合う文化を次の世代へつないでいきたいと考えています。同時に、グループ一体で価値を創出するには、マインドだけでなく、それを支える制度や仕組みも欠かせません。ホールディングスとして、本日議論した課題を一つひとつ着実に解決し、各事業が挑戦できる環境を整えることで、グループ総合力をさらに高めていきたいと思います。

EISUKE TANAKA

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
04 ビジョン実現に向けた戦略
中期経営計画2022
SPECIAL FEATURE 1 三井倉庫カレッジ座談会
SPECIAL FEATURE 2 不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ
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

SPECIAL FEATURE 2

不動産×物流の融合が切り拓く次なる成長ステージ

～三井不動産株式会社との資本業務提携による企業価値の最大化～

中長期的な成長を見据えた資本業務提携

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、物流事業とビル賃貸業を中心とする不動産事業を展開しています。当社グループの不動産事業では、周辺環境の変化により物流事業に適さなくなった土地を、オフィスや住宅等として再開発・管理し、安定した収益基盤を構築しています。そこから創出されるキャッシュを物流事業の資産維持や成長投資へと循環させることで、持続的な企業価値向上を実現しており、この価値向上を生み出す仕組みこそが、当社グループ独自の強みとなっています。

この価値創造サイクルをさらに強固にし、次なる成長を確かなものとするため、2026年2月6日に三井不動産株式会社（以下、三井不動産）と資本業務提携契約を締結し、あわせて同社を割当先とする第三者割当を実施しました。「産業デベロッパー」として社会の付加価値創出を牽引する三井不動産と、当社グループの強みを掛け合わせることで、中長期的な企業価値の向上と、ステークホルダーの皆様に対するさらなる価値創造を実現してまいります。

事業シナジー創出に向けた取り組み方針

本提携の主な内容は以下の通りです。

- 所有する土地・建物に関する共同事業の検討・協議・実施
- 開発予定の新規物件に係る開発マネジメント業務の三井不動産への委託
- 今後注力する新規事業および周辺事業領域における協業検討

本提携を通じ、当社グループが有する専門的な物流ノウハウや強固な顧客基盤と、三井不動産の有する、不動産に関する豊富な企画・開発力およびプラットフォームを相互に活用いたします。既存アセットのバリューアップや成長領域での新たな事業創出を実現し、両社の中長期的な企業価値向上を目指してまいります。本提携によるシナジー創出に向けては、共同プロジェクトチームを組成し、さらなる取り組みを強力に推進しております。

ヘルスケア専用物流拠点への投資

本資本業務提携に伴う第三者割当を通じて調達した資金は、中長期的な成長領域と位置づけるヘルスケア領域の専用物流拠点の新設プロジェクトに充当します。竣工後のファシリティマネジメントや、顧客要件に対応するためのバリューアップ等においては、三井不動産の知見やノウハウを活用して進めることで継続的なシナジーの創出を目指してまいります。

資金使途	投資総額（2026年2月時点見込み）
① 関東地区ヘルスケア専用物流拠点の新設	約150億円
② 関西地区ヘルスケア専用物流拠点の新設	約70億円

建設イメージ
関東P&Mセンター
既存A棟外観

三井倉庫グループ
社会を止めない。進化をつなぐ。

総合物流企業

- 倉庫保管・港湾運送を核に、国際一貫輸送や4PL・LLP等を最適に組み合わせた一気通貫の総合物流サービスを展開
- 物流事業に適さなくなった用地をオフィス等に転用することによる不動産賃貸等のサービスを提供

提携シナジー

- 多様なアプローチによる既存アセットの有効活用
- ノウハウの共有と調達力の活用
- 両社のサービス等を活用したトップラインの拡大

さあ、街から未来をかえよう
三井不動産グループ
MITSUI FUDOSAN GROUP

総合デベロッパー

- 国内トップの総合デベロッパーとして、オフィス・商業・住宅・物流等の多様なアセットで用地取得から開発・リーシング・運営まで一気通貫で価値提供
- “産業デベロッパー”として「場」と「コミュニティ」を提供するとともに、良質な企業ネットワークや顧客基盤を保有

両社の経営資源・ノウハウを有効活用し、連携を一層深化させ当社グループの資産価値を最大化