

MITSUMI-SOKO GROUP



三井倉庫ホールディングス 統合報告書

2026 VALUE REPORT

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

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

▶ 三井倉庫グループの価値観

「VALUE REPORT 2026」について

CONTENTS

三井倉庫グループの成長の軌跡

At a Glance

02 マネジメントメッセージ

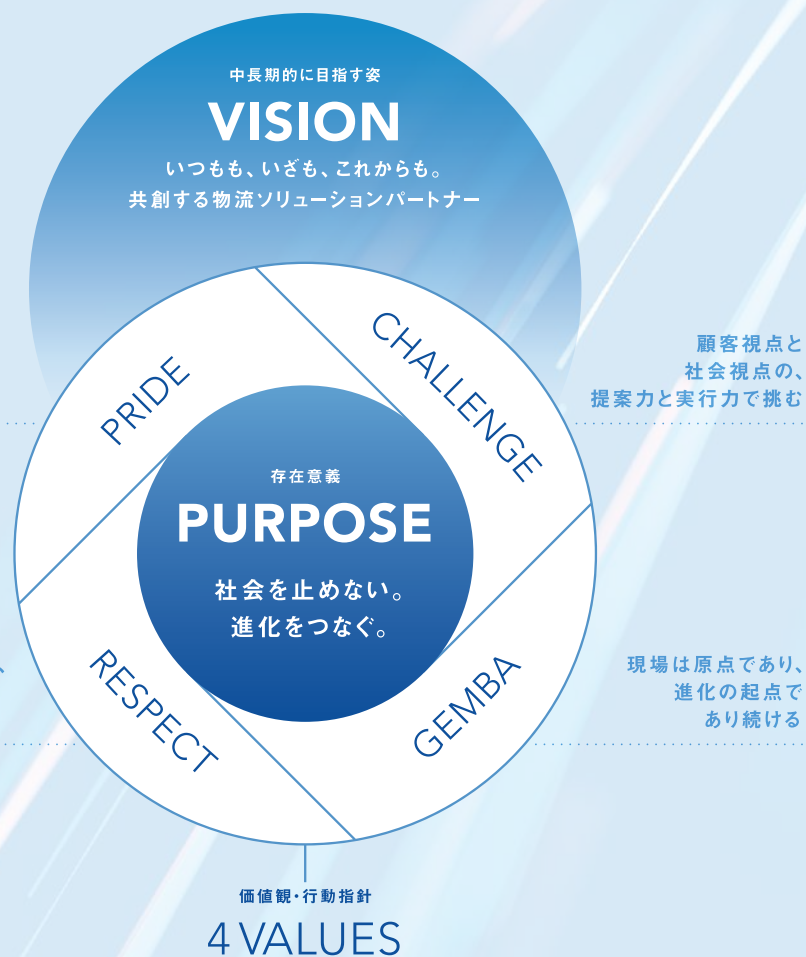
03 パーパス経営による
価値創造ストーリー

04 ビジョン実現に向けた戦略

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



PURPOSE | 存在意義

社会を止めない。進化をつなぐ。

物流は、人と人、産業と産業、国と国など、あらゆるものをつなぐ太いパイプであり、社会を根底から支えるインフラとしての重要な役割を担っています。

私たちは、創業から100年以上、時代のニーズに応じて業容を拡大し、社会の進化をつなげてまいりました。世界をより良い方向へ動かし、心豊かで持続可能な社会を実現するために、今日も私たちは活動しています。

VISION | 中長期的に目指す姿

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

社会課題が複雑化し、社会そのものが大きく変化する中で、物流の重要性はますます高まり、単に「モノを預かる・運ぶ」だけでなく、さまざまな課題解決に結びつく効率的かつレジリエントなサプライチェーンの構築が求められています。

私たちはいかなる時も、グループ内はもとよりあらゆるステークホルダーと共創することで、お客様の企業価値向上を実現する物流ソリューションパートナーであり続けることを目指しています。

4 VALUES | 価値観・行動指針

PRIDE

社会を止めないことの
責任と誇り

CHALLENGE

顧客視点と社会視点の、
提案力と実行力で挑む

RESPECT

多様な個を受け入れ、
新たな価値を生み出す

GEMBA

現場は原点であり、
進化の起点であり続ける

従業員一人ひとりが4つのVALUEを実践して能力を最大限に発揮し、強みをさらに磨きあげることで、持続的な価値を創出する企業グループの実現を目指してまいります。

「VALUE REPORT 2026」について



「VALUE REPORT 2026」発行にあたって

地政学リスクの高まりや気候変動をはじめ、社会を取り巻く環境が深刻かつ複雑化する中、企業が持続的な成長を果たすためには、事業を通じた社会課題の解決がこれまで以上に強く求められていると認識しております。

三井倉庫グループはパーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」を掲げ、事業を通じた社会課題解決と持続的な企業価値向上の両立に取り組んでまいりました。今回の「VALUE REPORT 2026」では、当社グループの持続的成長に向けた目指す姿をお伝えするべく、今年度で最終年度を迎える「中期経営計画2022」の取り組みを掲載するとともに、次期中期経営計画での成長に向けた課題や将来への挑戦についてご説明しております。あわせて、CEOやCFOによるメッセージ、社外取締役や各事業を牽引する中核メンバーたちによる座談会などを通じ、中長期的な企業価値向上に向けた思いや議論を掲載

することで、当社グループの目指す姿と成長ストーリーを多角的な視点から紹介しております。

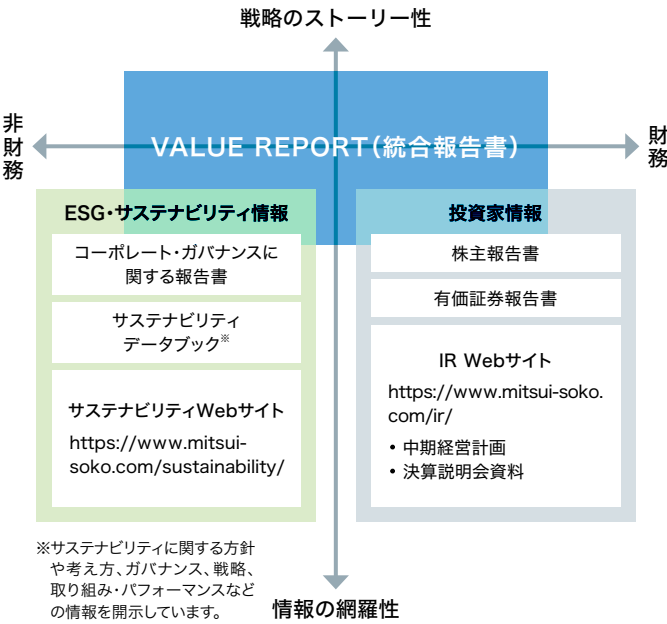
本レポートは、当社の各部門が協力して誠実に作成したものであり、その作成プロセスおよび内容が正当かつ正確であることをここに表明いたします。本レポートが、ステークホルダーの皆様との対話を深めるツールとなり、当社グループをご理解いただく一助となれば幸いです。今後も情報開示の充実と透明性の向上に努めてまいりますので、皆様からの忌憚のないご意見をお待ちしております。

2026年9月

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
取締役会議長

開示媒体のすみ分け



「VALUE REPORT 2026」メッセージ・座談会の見どころ

1 CEOメッセージ： 「真のトップ」を目指す 次なる飛躍	2 CFOメッセージ： 成長へのギアチェンジを 支える財務戦略	3 三井倉庫カレッジ座談会： 「ONE三井倉庫」で高める グループ総合力	4 社外取締役座談会： 中長期的な企業価値向上に 向けた期待
着実な収益力の向上によって築いた経営基盤をもとに、物流業界の「真のトップ」へ。サプライチェーンをデザインし、社会の進化を支える今後の展望についてグループCEOが語ります。 P.07-12	安定的な財務基盤と「稼ぐ力」を土台に、さらなる成長へのギアチェンジを図ります。企業価値向上に向けた資本政策と財務戦略の全体像をCFOが解説します。 P.13-17	各事業を牽引する中核メンバーが集結し、「ONE三井倉庫」の未来を議論。グループ総合力の向上と新たな価値創出に向けた、挑戦への思いを語り合います。 P.33-37	次期中期経営計画に向けたグループ最適化をはじめとした、さらなる飛躍への課題を議論。中長期的な企業価値向上に向けた、社外取締役からの提言や期待をお伝えします。 P.59-67

01 イントロダクション

三井倉庫グループの価値観

▶ 「VALUE REPORT 2026」について

CONTENTS

三井倉庫グループの成長の軌跡

At a Glance

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

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 01

三井倉庫グループの価値観	01
「VALUE REPORT 2026」について	02
CONTENTS	03
三井倉庫グループの成長の軌跡	04
At a Glance	06

02 マネジメントメッセージ 07

グループCEOメッセージ	07
CFOメッセージ	13

03 パーパス経営による価値創造ストーリー 18

持続的成長に向けたアプローチ	18
価値創造プロセス	19
経営資本	20
三井倉庫グループの強み	22
ビジネスモデル・マテリアリティ特定プロセス	23
ビジネスモデル	24
マテリアリティ	25

04 ビジョン実現に向けた戦略 26

中期経営計画2022	26
SPECIAL FEATURE 1	
三井倉庫カレッジ座談会	33
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	38

05 価値創造を実現するマテリアリティ 39

マテリアリティー一覧	39
企業価値・社会価値の創造	41
持続可能で強靱な物流インフラの提供	41
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	42

価値創造の基盤維持・強化 43

成長基盤	43
人的資本経営の推進	43
DXの推進	47
安全・高品質な物流事業の追求	51
社会基盤	53
気候変動対応・資源循環の推進	53
人権の尊重	58
事業基盤	59
〈社外取締役座談会〉	59
ガバナンスの高度化	68

06 事業戦略 81

事業概況	81
倉庫・港湾運送(三井倉庫)	83
航空貨物フォワーディング(三井倉庫エクスプレス)	86
3PL・LLP(三井倉庫ロジスティクス・三井倉庫サプライチェーンソリューション)	87
陸上貨物運送(三井倉庫トランスポート)	89
不動産事業(三井倉庫ホールディングス)	90

07 データセクション 91

グローバル・ネットワーク	91
グループ・ネットワーク	92
財務・非財務データハイライト	93
11年間の連結財務データ	95
5年間の非財務データ	96
会社情報・株式情報	97

▶ 編集方針

「VALUE REPORT 2026」は、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考に、当社グループの経営戦略や業績等の財務情報と、成長の基盤となるESG等の非財務情報を統合的に開示し、株主・投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆様に向けて、当社グループの中長期的な価値創造ストーリーを発信することを目的としています。

▶ 報告の範囲

対象期間：2025年4月～2026年3月

(一部2026年4月以降の情報を含む)

対象範囲：三井倉庫ホールディングス株式会社を中心としたグループ会社の活動(活動分野ごとに主要な対象会社が異なる場合は、対象範囲を記載)

用語： MSH:三井倉庫ホールディングス株式会社
MSC:三井倉庫株式会社
MSE:三井倉庫エクスプレス株式会社
MSL:三井倉庫ロジスティクス株式会社
MSCS:三井倉庫サプライチェーンソリューション株式会社
MST:三井倉庫トランスポート株式会社
物流事業会社:MSC、MSE、MSL、MSCS、MSTの5社

▶ 将来の見通しに関する免責事項

本レポートに記載されている当社の将来の業績に関する計画・戦略・見通し・経営に関する取り組みなどのうち、歴史的事実でないものは将来予測であり、これらは現在入手可能な情報に基づいた仮定および判断です。実際の業績は、当社を取り巻く経済情勢、需要や商品の価格、新しい商品の開発・販売や原材料価格・為替レートの変動などにより、これらと異なる結果となる場合があります。

01 イントロダクション

三井倉庫グループの価値観

「VALUE REPORT 2026」について

▶ CONTENTS

三井倉庫グループの成長の軌跡

At a Glance

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

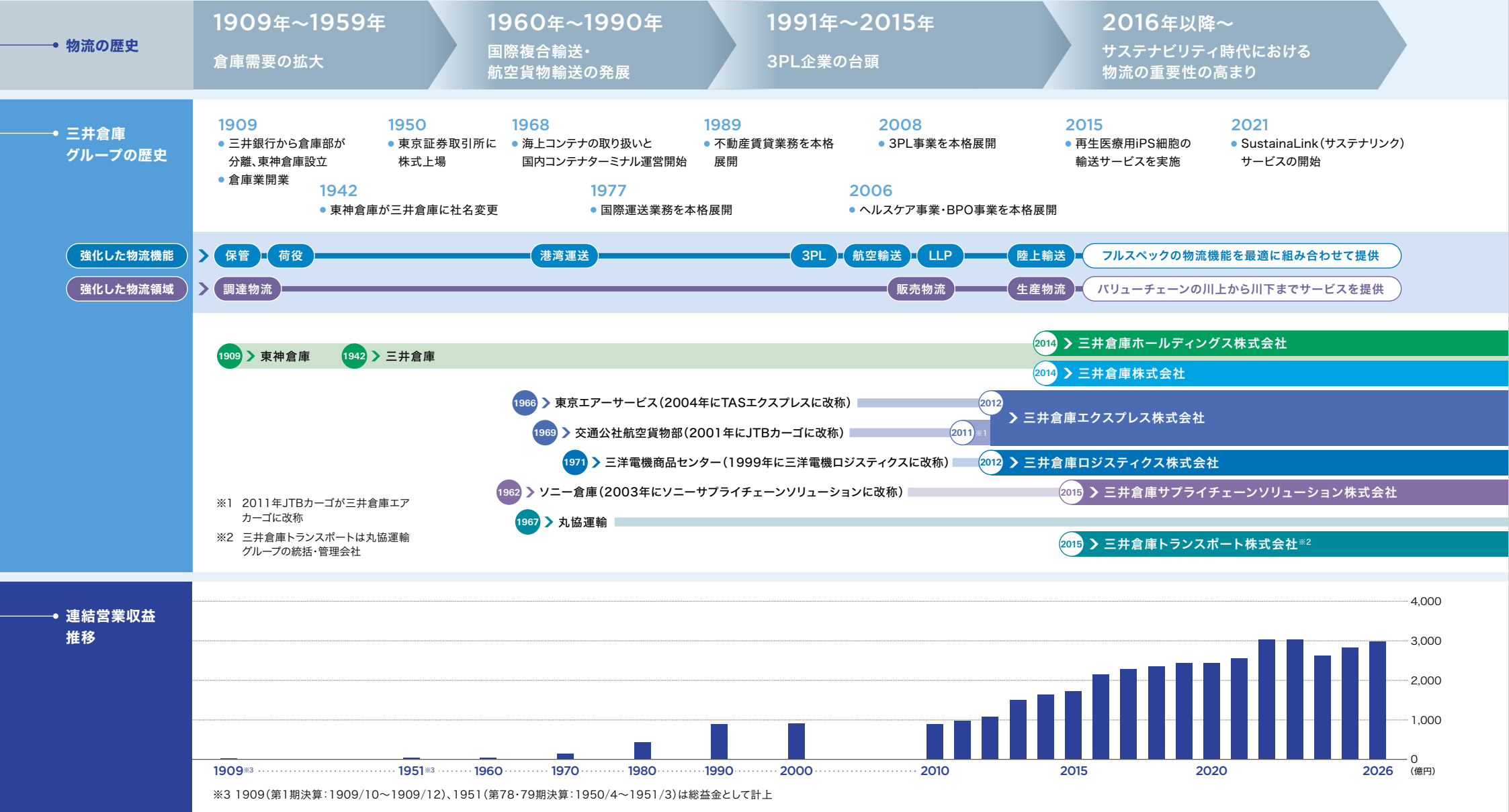
04 ビジョン実現に向けた戦略

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成長の軌跡



01 イントロダクション

三井倉庫グループの価値観

「VALUE REPORT 2026」について

CONTENTS

▶ 三井倉庫グループの成長の軌跡

At a Glance

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

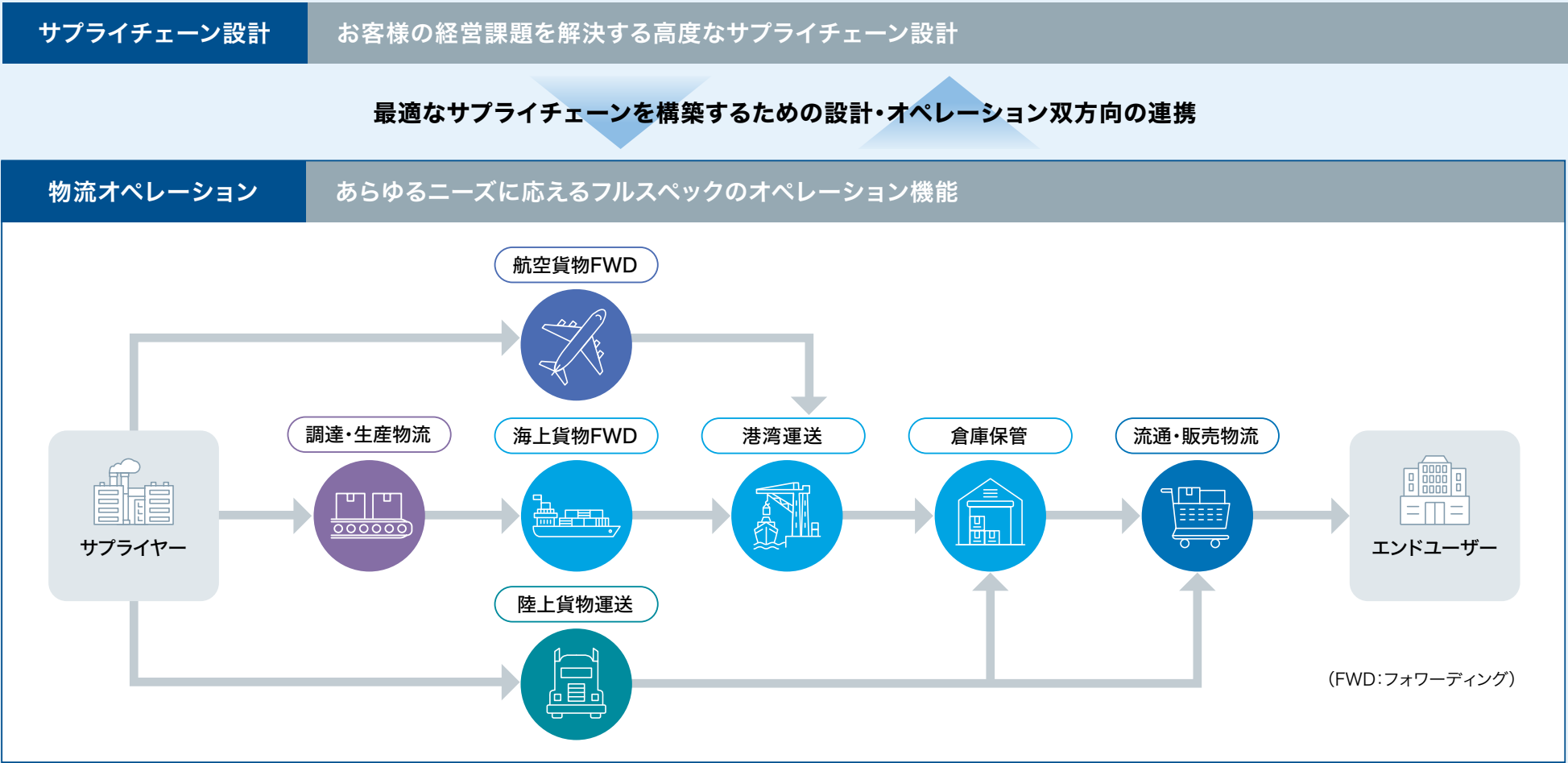
05 価値創造を実現するマテリアリティ

06 事業戦略

07 データセクション

蓄積された知見とフルスペックの物流機能が実現する統合ソリューションサービス

三井倉庫グループは1909年の創業以来、時代の変化とともに物流機能と領域を拡大させ総合物流企業へと発展してきました。
蓄積された知見に基づく高度なサプライチェーン設計とフルスペックの物流機能による高品質な物流オペレーションを掛け合わせ、
最適なサプライチェーンの構築を通じてお客様の事業を支える一気通貫の統合ソリューションサービスを提供します。



01 イントロダクション

三井倉庫グループの価値観

「VALUE REPORT 2026」について

CONTENTS

▶ 三井倉庫グループの成長の軌跡

At a Glance

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

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

At a Glance

三井倉庫グループについて

物流事業

▶ 陸・海・空の輸送機能と国内外の多数の保管拠点を活用
▶ 幅広い業界へ最適な物流サプライチェーンを提供

不動産事業

▶ CRE戦略の実行による保有不動産の有効活用
▶ 物流施設から転換したオフィスビルや賃貸マンションの運営

営業収益
2,995 億円

営業利益
221 億円

不動産事業

営業収益
3%

営業利益
13%

物流事業

営業収益
97%

営業利益
87%

※構成比は全社費用・内部取引等を除いた額で算出

創業
1909 年

従業員数
国内 4,955 名
海外 2,699 名

拠点数
国内 288 カ所
海外 135 カ所

所管面積
国内 1,738 千m²
海外 639 千m²

PBR
2.16 倍

ROE
8.6 %

格付
A (安定的)
格付投資情報センター(R&I)

格付
A+ (安定的)
日本格付研究所(JCR)

海外売上高比率
25.1 %

※数値は2026年3月末時点
※PBRは「2026年3月末時点の株価÷2026年3月末時点の1株当たり純資産」で計算

三井倉庫グループのプレゼンス

国内倉庫・運輸関連事業者*の物流事業における営業利益ランキング

A社

三井倉庫グループ 第2位

B社

C社

D社

E社

F社

G社

H社

I社

※TOPIX業種別株価指数(倉庫・運輸関連業)の構成銘柄10社(出所)各社公表数値より当社作成

トータル・シェアホルダー・リターン(TSR) (%)

	過去3年	過去5年	過去10年
三井倉庫ホールディングス	225.46	552.18	914.80
TOPIX	87.37	102.20	228.21
倉庫・運輸関連業	140.27	218.75	321.21

※TSRは配当を再投資した場合の投資収益率。2026年3月末の終値(3,994円)を終点に、遡って保有していた場合の収益率を掲載
※倉庫・運輸関連業は、TOPIX業種別株価指数の倉庫・運輸関連業(配当込み)となります。



01 イントロダクション

三井倉庫グループの価値観

「VALUE REPORT 2026」について

CONTENTS

三井倉庫グループの成長の軌跡

▶ At a Glance

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

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

▶ 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

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年間に「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、「モノが当たり前が届くこと」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



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



“ 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。 ”

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み、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CO₂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步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、CO₂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

※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

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。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。」を真に体现するためには、常にお客様の一步先を行き、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」と「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、資金調達だけではなく、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

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、



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

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。

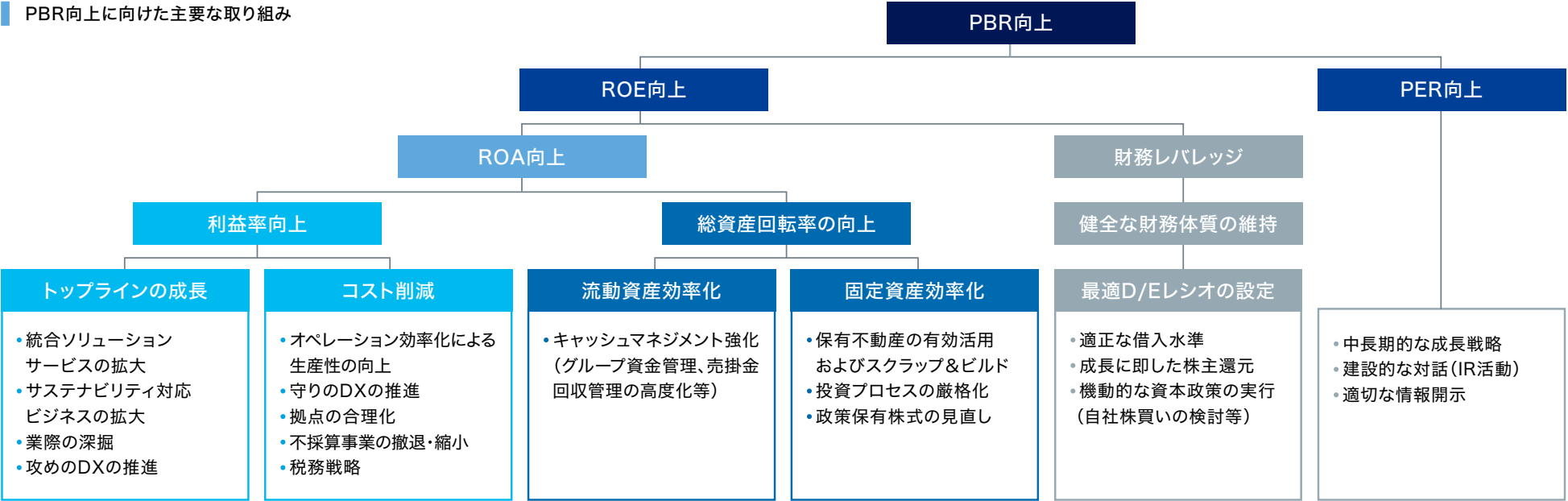
各事業の具体的な取り組みについてご説明します。

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



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

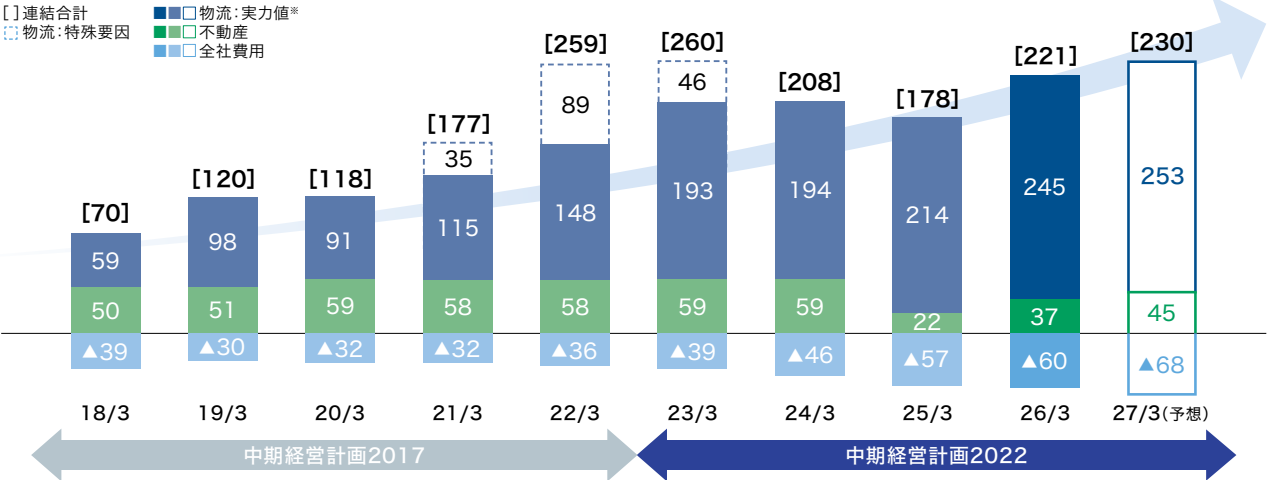
07 データセクション



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

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。

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

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



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

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」

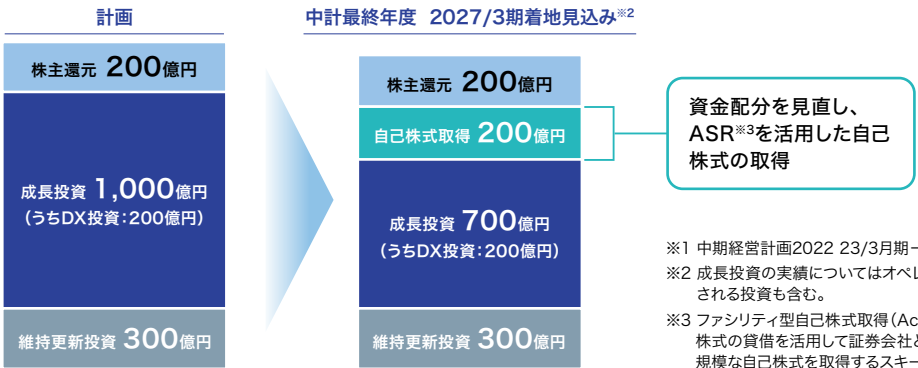
現中計の利益目標の達成が視野に入ってきた今、私たちが見据えるのは、その先の成長です。資本市場から継続的に高い評価を得るためには、単なる延長線上の成長では不十分です。前中計は「財務基盤再建と持続的成長に向けた土台づくり」、現中計は「反転攻勢による成長フェーズへの移行」の期間でした。そして次期中計では、その先にある「ギアチェンジ」に挑みたいと考えています。

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		DX
MSH日本橋箱崎ビルのパリユアアップ工事による環境型オフィスビルの実現		- 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



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

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靱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。

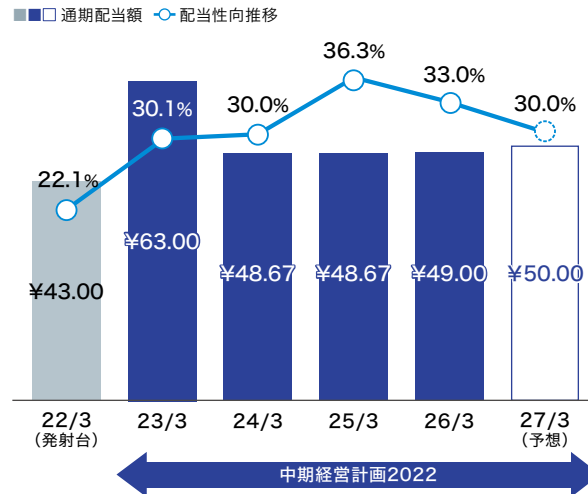
産業構造の変化やサプライチェーンの再編、AIの進化など、物流を取り巻く環境は大きく変化しています。私たちは、この変化を成長の追い風と捉え、財務戦略と非財務戦略を一体で推進することで「ギアチェンジ」を実現し、さらなる飛躍につなげていきたいと考えています。このような次期中計に向けた議論を、社内外役員が参加する中計討議会をはじめ、グループ内で活発に交わしています。

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

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



株主還元を継続していく考えです。

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。



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

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必要があります。

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。

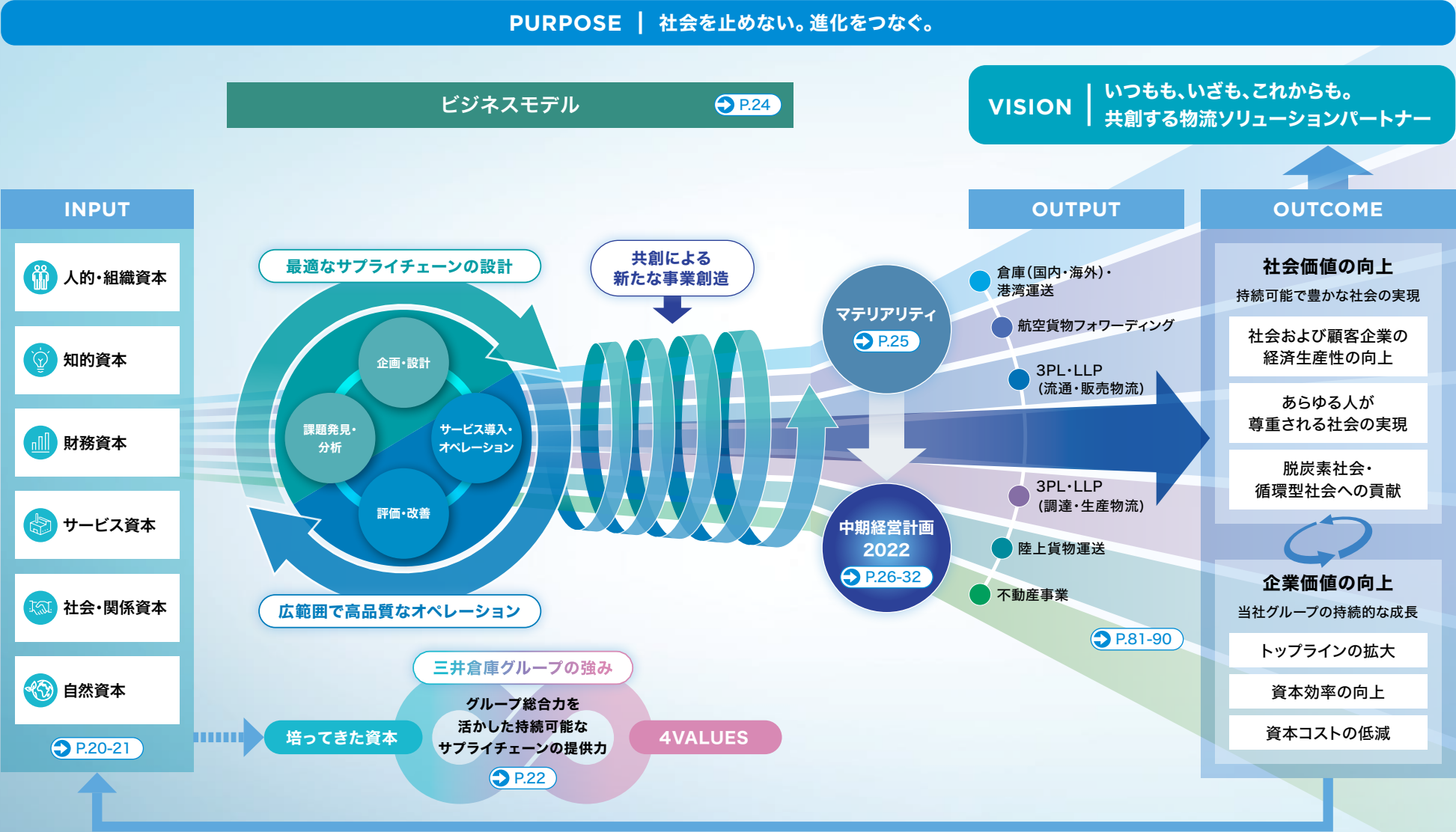
この方向性に基づき、リスクと機会を適切に捉え、ビジネスモデルを強化し、マテリアリティや中期経営計画に則った取り組みを実行することで、当社グループと社会の持続可能な発展を実現します。



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、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。



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



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 	- 強靱な物流網・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 産業分類数 36分類 ※国内および海外で自社もしくは親会社が入場している企業数 ※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、CO₂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 1,285 TJ 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CO₂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

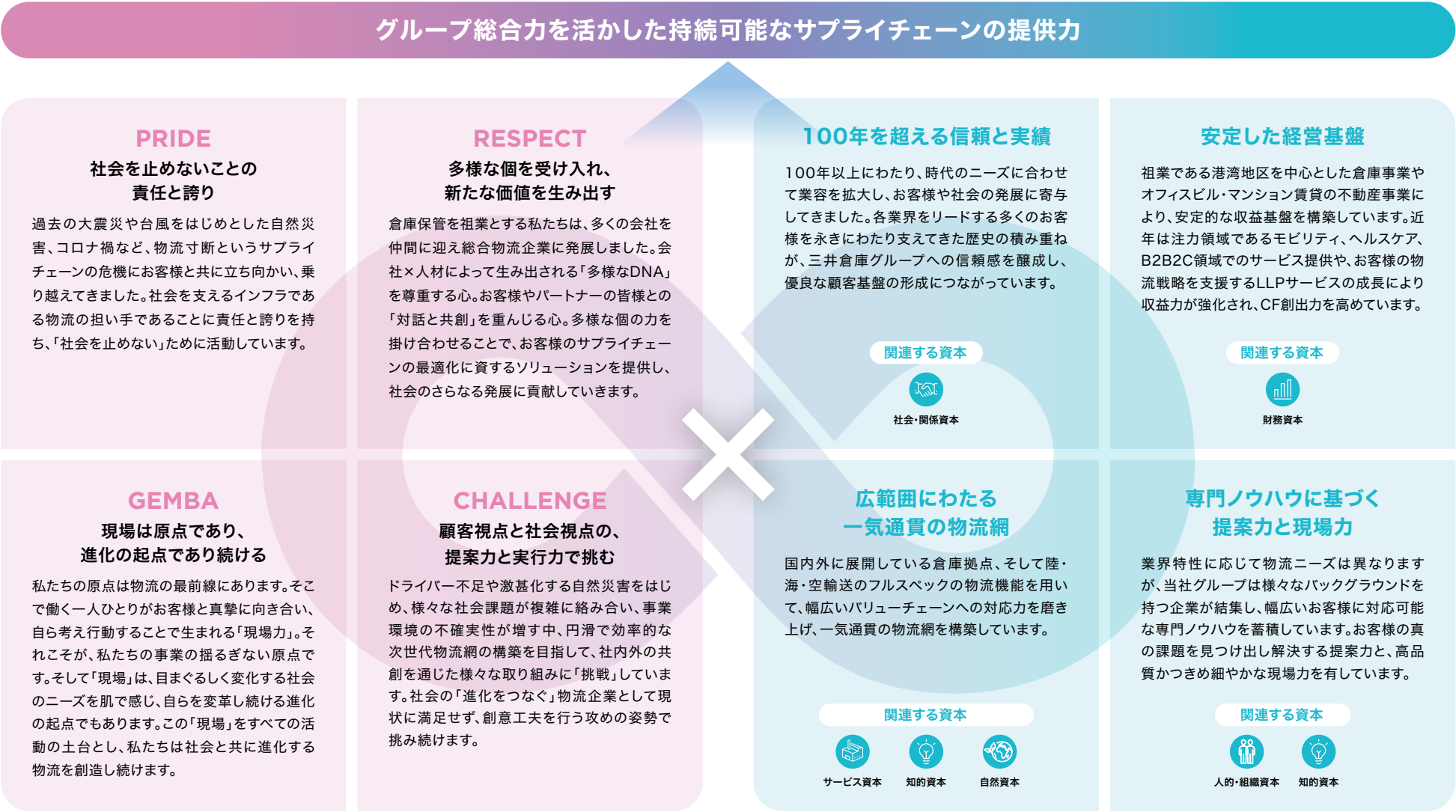
05 価値創造を実現するマテリアリティ

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。



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

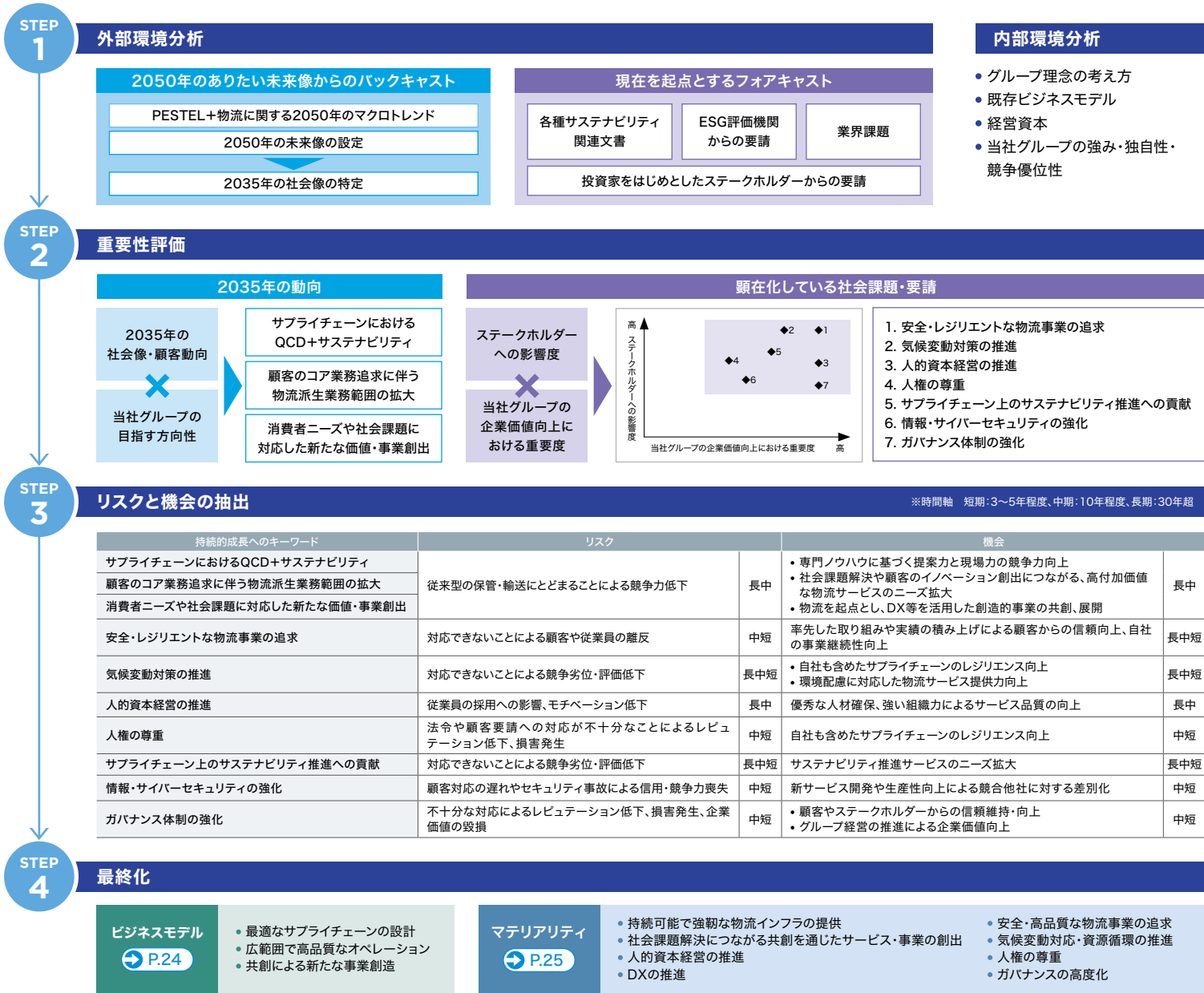
2035年の動向と顕在化している社会課題・要請について、それぞれの重要性を評価しました。

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。



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靱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

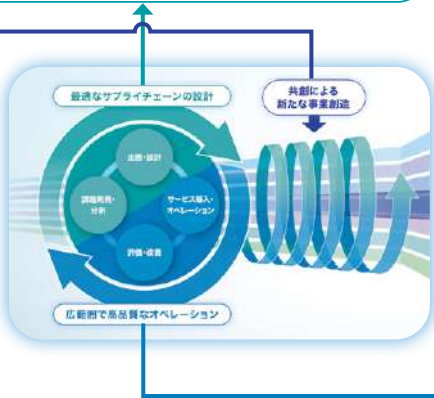
お客様を取り巻く外部環境の変化や社会要請等、経営環境の変化を踏まえた物流課題を抽出します。物流データの収集や現場へのヒアリング等を経て、現状の物流オペレーションを可視化・分析し、生産性・品質向上に必要な項目を明確化します。

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。

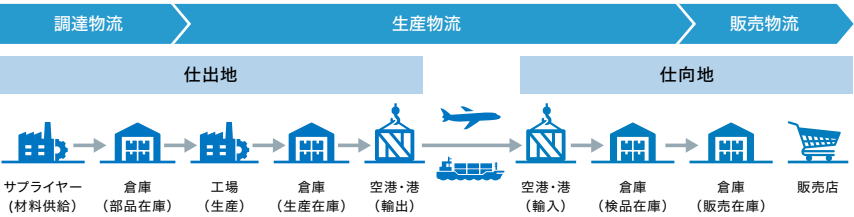


広範囲で高品質なオペレーション

サービス導入・オペレーション

一気通貫の持続可能で強靱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

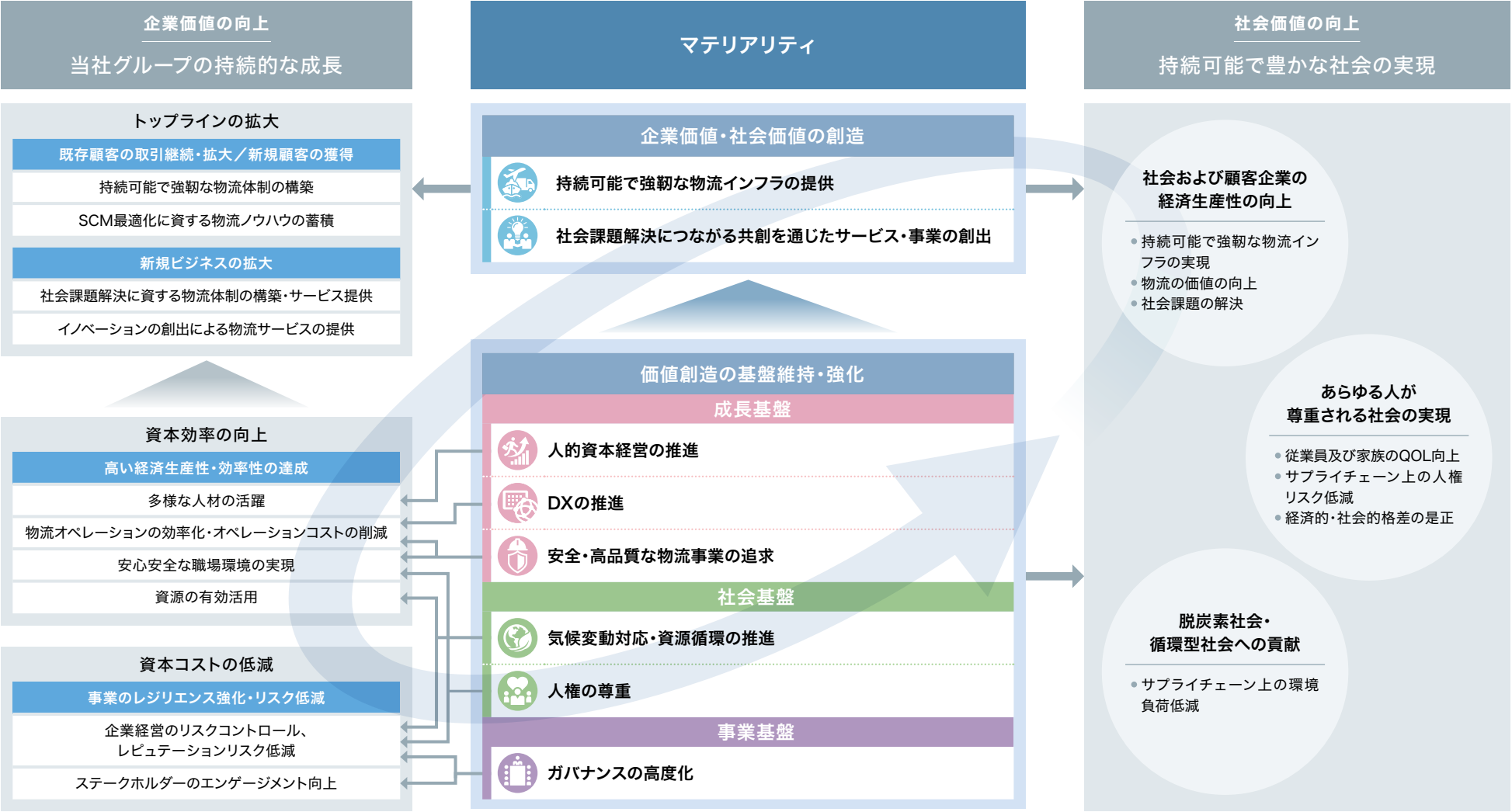
05 価値創造を実現するマテリアリティ

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	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

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

成果

実績

課題

- 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

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

- 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

持続的成長期

成果

実績

課題

- 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

- 「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

- 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

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

- 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

2

3

数値目標

財務戦略

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)

投資	配当性向
1,300 億円	30%

D/Eレシオ	ROE
1.0 倍	12%超



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

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、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

- 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

→ P.28-30

2 オペレーションの競争力強化

- 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

→ P.31

3 深化を支える経営基盤の構築

① DX

- ・ビジネスモデルの
変革
- ・企業風土の改革

→ P.47-50

② 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

③ 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

④ 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

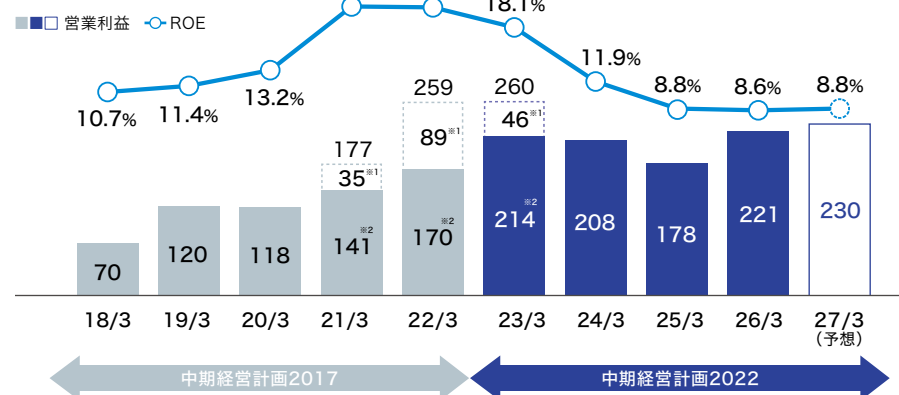


人材

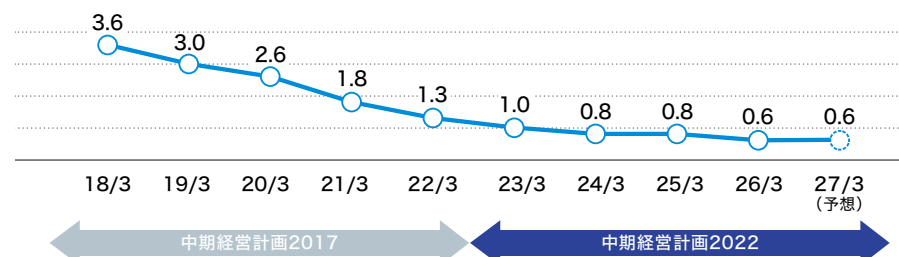
→ P.43-46

営業利益の推移／ROE(単位:億円)

※1 コロナ禍における特殊要因
※2 特殊要因を除く営業利益実力値

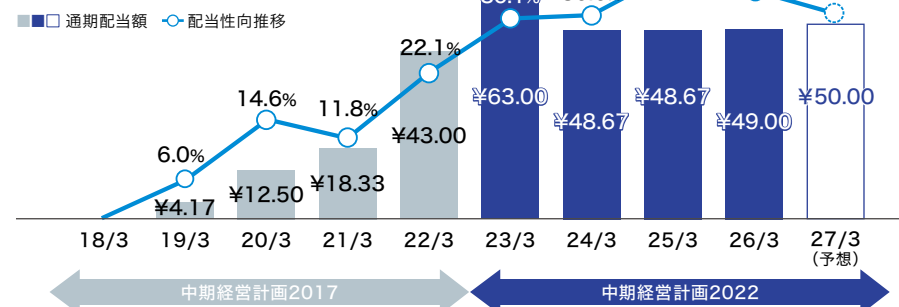


D/Eレシオ(倍)



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



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

① 統合ソリューションサービスの拡大



モビリティ

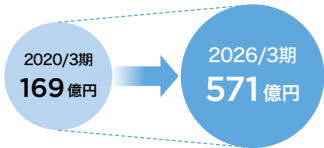
市場動向・背景

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

① 統合ソリューションサービスの拡大



ヘルスケア

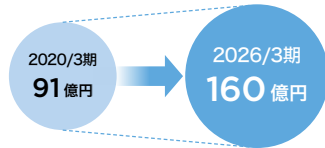
市場動向・背景

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BCPI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
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

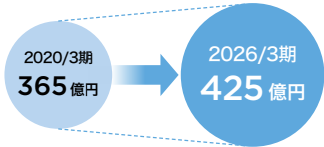
市場動向・背景

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

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

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

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

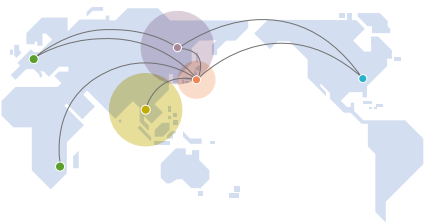
市場動向・背景

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。

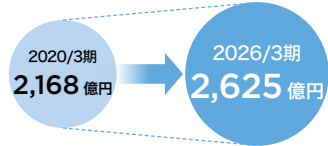
強み

- 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

グローバルな事業展開



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、強靱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CO₂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CO₂排出量算定サービス「MS CO₂ 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CO₂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 CO₂ 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

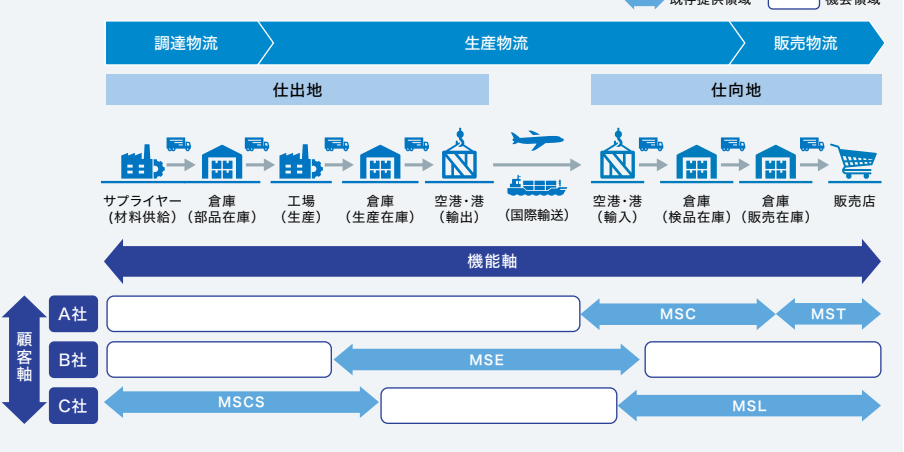
市場動向・背景

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）のフルスベ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

業際のイメージ



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

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

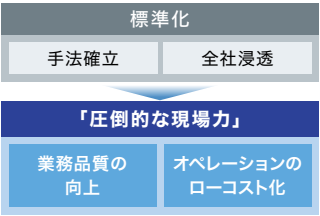
07 データセクション



2 オペレーションの競争力強化

背景

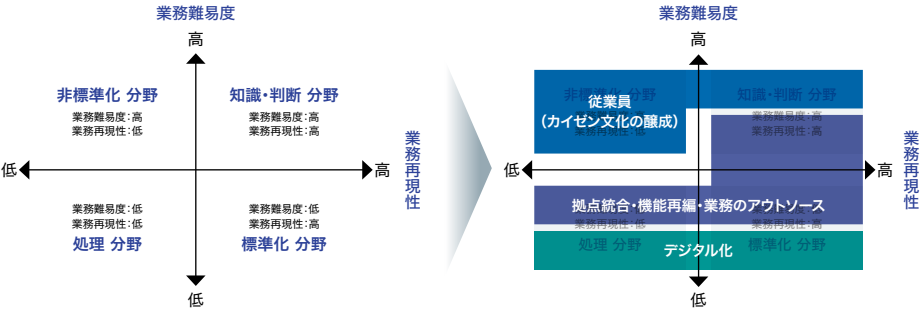
物流業界を取り巻く環境は、顧客ニーズの高度化・多様化に加え、「2024年問題」に象徴される労働力不足が深刻化しており、持続可能な物流体制の構築が課題となっています。物流の安定供給と原価低減を両立させる「現場力の強化」は、顧客のビジネス基盤を支えるパートナーとして不可欠な要素となっています。



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



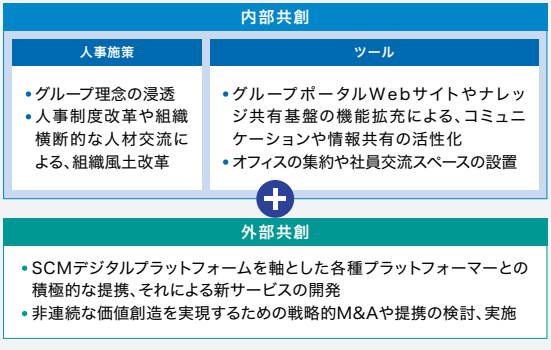
背景・アプローチ

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



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



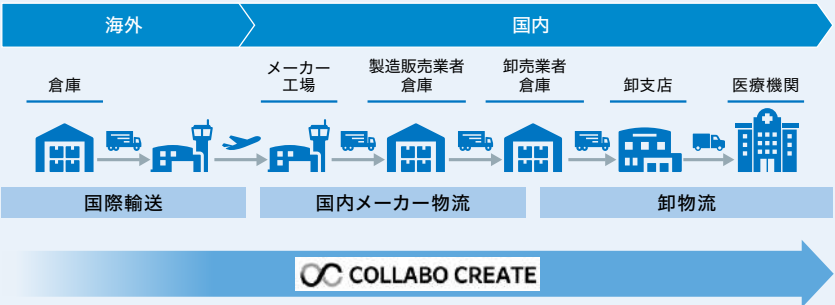
TOPICS

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	一貫通貫の連携体制	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



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掌管役員として、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



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。

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の中で、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



KENICHI MATSUKAWA

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。

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



YOSHIHIKO TOKUMITSU

いく必要があります。

※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



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、通関に関しては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



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步步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、本日議論した課題の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っています。



EISUKE TANAKA



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



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。既存資産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貫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
既存資産の有効活用

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

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

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・物流等の多様な資産で用地取得から開発・リーシング・運営まで一貫通貫で価値提供
- “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



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

マテリアリティー一覧

三井倉庫グループは、事業活動を通じて新しい価値を創出し、当社グループと社会の持続的成長を実現することを目的に、マテリアリティを特定しています。

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。これらマテリアリティへの取り組みを推進し、当社グループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

マテリアリティ			KPI		2026年3月期実績	対象範囲
企業価値・社会価値の創造	 持続可能で強靱な物流インフラの提供	“いつもも、いざも、これからも。”、顧客のサプライチェーンの最適化に資する物流サービスの提供	● 中期経営計画2022 営業収益 営業利益	3,500億円※1 230億円※1	● 営業収益 2,995億円 ● 営業利益 221億円	● 国内外 連結対象会社
	 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	様々な企業との共創による、物流を通じて社会課題の解決に導くイノベーションの創出	● 新規サービス・事業の創出と拡大に向けた取り組み推進		● SustainaLinkの展開 ● ヘルスケア領域における新たな共創事業への参画 ● 自動運転トラックの幹線輸送の商用運行に参画	● 国内外 連結対象会社
価値創造の基盤維持・強化	 人的資本経営の推進	企業の成長の源泉である人材価値・組織力の最大化	● 人材ポートフォリオの可視化		● 人材の定性・定量的分析の実施	● MSH ● 物流事業会社
			● 1人あたり平均研修時間	20時間／年※2	● 19.3時間	
			● 1人あたり平均研修費用	7万円／年※2	● 5.7万円	
			● 女性管理職比率	15%※2	● 11.3%	
			● 男性育児休業取得率	100%※2	● 94.6%	
			● グループ各社間交流の取り組み推進		● 事業会社間の人材交流 ● グループ各社共催による階層別研修の企画・実施	
			● 理念浸透度スコア	71以上※2	● 69	
			● エンゲージメントスコア	71以上※2	● 68	
	 DXの推進	デジタル技術の活用によりビジネスモデル・企業風土を変革することによる社会価値を創出するデジタル物流企業への進化	● DX対応システム数		● 17システム	● MSH ● 物流事業会社
			● RPA、ロボティクス導入拠点数		● RPA導入拠点数：11拠点 ● ロボティクス導入拠点数：2拠点	
			● 現場起点のDXプロジェクト数		● 25プロジェクト	
			● DX人材教育受講者数		● DXリテラシー研修の受講人数：1,567人 ● DX推進者向け研修の受講人数：72人	
	 安全・高品質な物流事業の追求	安全活動を通じた従業員が安心して活躍できる職場環境の実現と、品質向上を通じた顧客の期待を超える物流サービスの提供	● 労働災害発生日数率	前年度水準改善	● 0.26(前年度比0.78ポイント改善)	● MSH ● 物流事業会社
			● 品質事故PPM改善への取り組み推進		● 各事業特性に応じたPPMの設定及び改善への取り組み推進	

※1 達成時期は2027年3月期 ※2 達成時期は2031年3月期



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

▶ マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

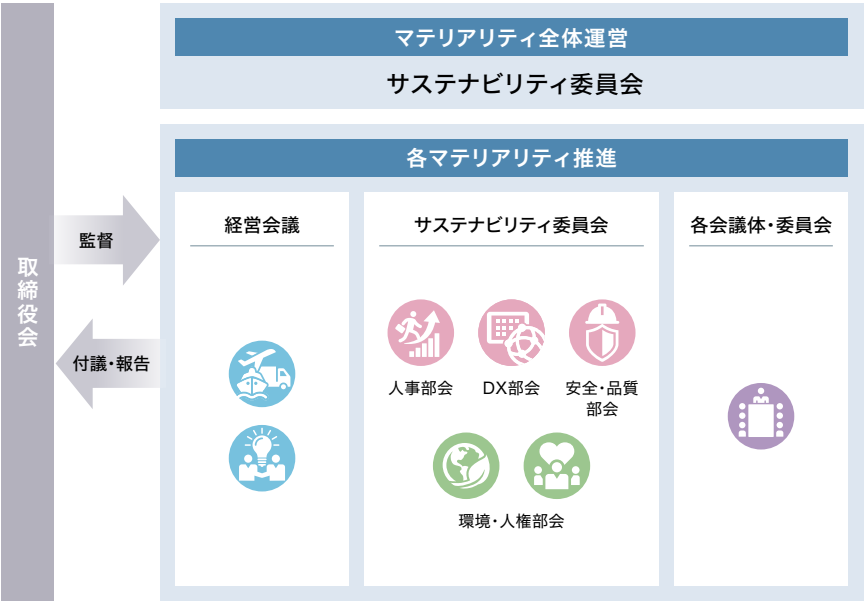
06 事業戦略

07 データセクション

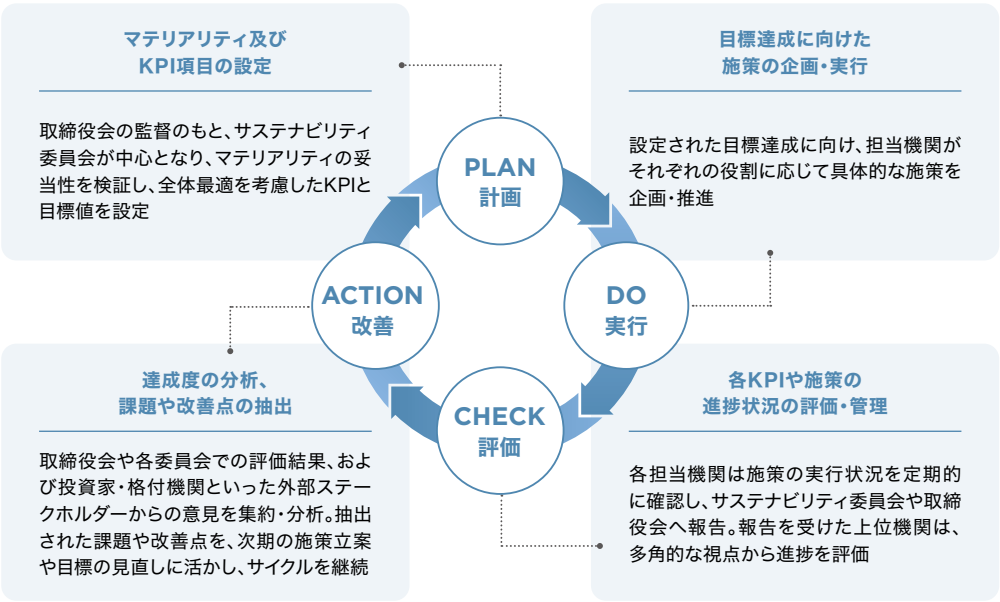
マテリアリティー一覧

マテリアリティ			KPI		2026年3月期実績	対象範囲	
価値創造の基盤維持・強化	社会基盤	 気候変動対応・資源循環の推進	地球環境の保全による持続可能な社会の実現	CO ₂ 排出量：Scope1+2 (2014年3月期比)	2026年3月期 29%削減 2031年3月期 50%削減 2051年3月期 ネットゼロ	49,147t-CO ₂ (2014年3月期比30%削減)	● MSH ● 物流事業会社 ● 丸協運輸 (大阪・愛媛)
				CO ₂ 排出量：Scope3	自社及びお客様のサプライチェーン全体での排出量削減への取り組み推進	● SustainaLinkの推進 ● モーダルシフト等、サプライチェーンの最適化の推進	
				廃棄物再資源化率	前年度比1ポイント改善	● 69.3%(前年度比3ポイント改善)	
				人権の尊重	すべての人々の尊厳が守られ、権利が尊重される社会の実現	● 当社グループにおける人権DD実施率 ● 教育研修実施率の向上	
	事業基盤	 ガバナンスの高度化	公正かつ果断な意思決定により、経営の実効性を高めることによる、中長期的な企業価値向上の実現	—	—	—	

推進体制



PDCAマネジメント



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

▶ マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

企業価値・社会価値の創造



持続可能で強靱な物流インフラの提供

マテリアリティとしての位置づけ

目まぐるしく変化する社会において、お客様のニーズも多様化しています。“いつも、いざも、これからも”、どのような時でもお客様のサプライチェーンの最適化に資する物流サービスを提供すべく、三井倉庫グループは国内外に展開する倉庫拠点と陸・海・空輸送のフルスペックの物流機能を活かした一気通貫の物流網を構築し、持続可能で強靱な物流インフラを提供しています。

リスク

- 品質低下・物流オペレーション停滞に伴うサプライチェーンへの影響・信頼喪失
- 従来型の保管・輸送サービスの提供のみにとどまることによる、サービスの競争力低下等

機会

- 専門ノウハウに基づく提案力と現場力の競争力向上
- 高付加価値な物流サービスのニーズ拡大等

主要な事業インパクト

トップラインの拡大

- SCM最適化に資する物流体制の構築
- 顧客のQCD+S(サステナビリティ)ニーズを満たす物流ノウハウの蓄積

主要な社会インパクト

- 持続可能で強靱な物流インフラの実現

KPI			2026年3月期実績	
中期経営計画 2022※	営業収益	3,500億円	営業収益	2,995億円
	営業利益	230億円	営業利益	221億円

※達成時期は2027年3月期

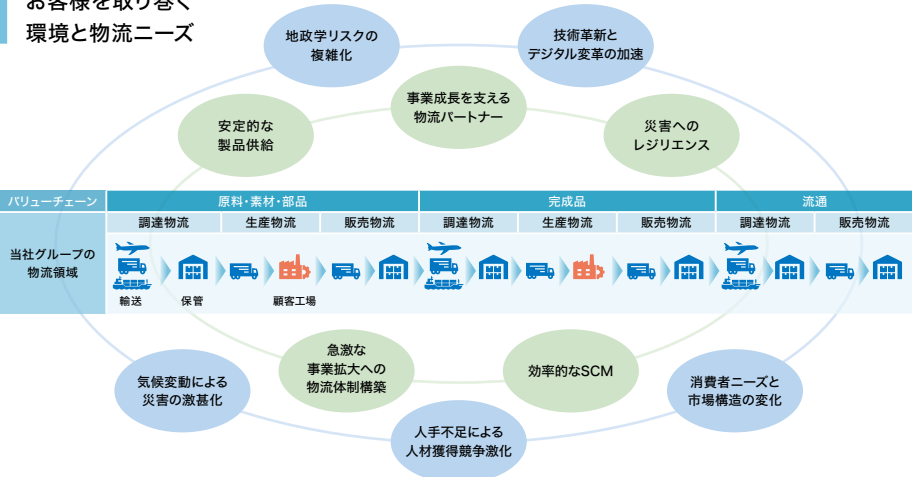
背景・アプローチ

企業を取り巻く環境の変化に伴い、サプライチェーンにおける変化への柔軟な対応や再構築の必要性が高まると同時に、コア業務への集中が加速していくと考えられます。そのような状況において、物流企業は物流の専門性だけでなく、お客様の取扱商品の特性や法規制、事業戦略を深く理解したうえで、サプライチェーン全体をマネジメントすることが求められます。

当社グループは、お客様との長年にわたる取引で培った業界・商品に関する豊富な知見、国内外の物流拠点や協力会社を含む国際的なネットワーク、そして高品質なオペレーションに裏付けられた現場力を強みとしています。これらの強みを活かし、お客様のニーズを詳細に把握したうえで、物流オペレーションや物流派生業務を組み合わせた最適なソリューションを提供しています。具体的には、急激な事業拡大で輸出入が増加した際の、海外拠点を活用した物流体制の再構築や、災害等による緊急時における代替輸送ルート構築など、状況に応じた柔軟な対応が可能です。さらに、商品の設置・保守・点検などのアフターサービスや書類保管といった派生業務を一括して引き受けることで、お客様がコア業務に専念できる環境づくりを支援しています。

当社グループは独自の強みを活かし、いかなる時もお客様を支え続ける持続可能で強靱な物流インフラを提供していきます。

お客様を取り巻く
環境と物流ニーズ



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

▶ 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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション



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

マテリアリティとしての位置づけ

三井倉庫グループは物流事業を通じて社会課題の解決に積極的に取り組み、当社グループ、そしてお客様や社会の持続的な成長につなげています。多様なパートナーとの共創により、先進領域への進出や物流エコシステムの構築をグループとして推進し、お客様への新たな価値提供と社会の進化に資するビジネスやサービスの創出に挑み続けます。

リスク

- 業界をリードする新たな物流ソリューション提案力の不足による競争力低下等

機会

- 社会課題解決やお客様のイノベーション創出につながる物流サービスのニーズ拡大
- 物流を起点とし、DX等を活用した新たな事業の共創、展開 等

主要な事業インパクト

トップラインの拡大

- 社会課題解決に資する物流体制の構築・サービス提供
- イノベーションの創出による物流サービスの提供

主要な社会インパクト

- 持続可能で強靱な物流インフラの実現
- 物流の価値の向上
- 社会課題の解決

KPI			2026年3月期実績	
中期経営計画 2022※	営業収益	3,500億円	営業収益	2,995億円
	営業利益	230億円	営業利益	221億円
新規サービス・事業の創出と拡大に向けた取り組み推進			・SustainaLinkの展開 ・ヘルスケア領域における新たな共創事業への参画 ・自動運転トラックの幹線輸送の商用運行に参画	

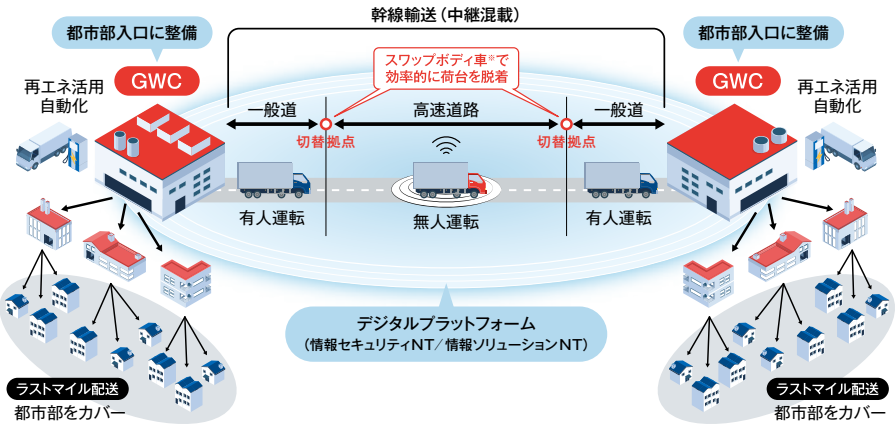
※達成時期は2027年3月期

背景・アプローチ

気候変動や労働力不足等、物流を取り巻く環境は急速に変化しており、安定的かつ効率的な供給体制の維持が困難になってきています。当社グループでは様々な企業との共創を通じて持続可能な物流プラットフォームの構築を目指しています。

直近の取り組み事例としては、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と、レベル2自動運転トラックによる国内初の商用運行開始に加え、レベル4自動運転トラック輸送の実現に向けた様々な実証実験を実施しており、次世代に向けた持続可能なオペレーションの構築を進めています。また、トラックの荷台（コンテナ）部分を脱着できるスワップボディコンテナを用いた幹線中継輸送サービスを開始し、当社グループの基幹物流センター間輸送を軸とした運用のもと、複数のお客様にご利用いただいています。株式会社NTTデータとの共創では、「中継輸送最適化プラットフォーム」の最適化モデルに関する机上検証を行っています。積み替えの拠点となる倉庫を中心とした輸送ネットワークの構築により、中継輸送のマッチングを行い、輸送の最適化を図ることで、多重下請け構造の改善や、積載率の最大化を目指しています。

将来的に、当社グループの基幹物流センター（GWC：ゲートウェイセンター）を基点として、複数のGWC間に加え、サプライチェーンのファーストマイルからラストマイルまでを対象に、デジタル基盤を活用した輸配送ネットワークでつなぎ、安定的な物流供給体制が構築できる物流プラットフォームを構想しており、今後も様々な共創案件に取り組んでいきます。



※スワップボディ車：スワップボディコンテナを荷台として輸送する車両



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

人的資本経営の推進



人材ポートフォリオの可視化と
経営人材育成を進め、
持続的な企業価値向上を後押しします。

田中 英介
常務執行役員
人事・HR管掌

三井倉庫グループにおいて「人材」は価値創造の源泉であり、持続的成長と競争優位性を確立するための要です。AIの進展、サプライチェーン変革ニーズの高度化・多様化など環境変化が激しい物流業界においても、お客様の複雑な経営課題に寄り添い、確かな信頼と高付加価値を生み出す最大の原動力は「人」が生み出す提案力と現場力にほかなりません。

当社グループは、各事業会社の高い専門性を強みとする一方、個別最適にとどまりやすく、グループ全体の経営戦略を一気通貫で実行する推進力の強化が課題です。また、過去の慣習にとらわれず、時代の変化に合わせて自ら進んで挑戦する風土の醸成も不可欠です。

これらの課題に対し、人材戦略に基づいた様々な人事施策を実行しています。まず、グループ全社の管理職を対象に共通指標を用いた分析を実施、人材ポートフォリオの可視化と組織傾向を把握し、具体的な企画・施策立案に活用しています。また、グループ共通の研修体系を再構築するとともに、経営人材育成の取り組みとして「三井倉庫カレッジ」を継続して開講しております。本カレッジにはグループ各社から選抜された人材が集い、会社の枠組みを超えた高度かつ横断的な議論を繰り広げています。

さらに、組織風土改革に向けては、女性の活躍推進をはじめ属性や経歴を問わず、多様な知見や視点を取り入れるDE&Iの取り組みを進めると同時に、タウンホールミーティング等の対話の機会を継続的に設けています。社員一人ひとりが前向きに一步を踏み出せる仕組みを整えることで、挑戦する組織風土を醸成していく考えです。

こうした取り組みを積み重ね、「ONE三井倉庫」としての共創力を高めることで、パーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現し、持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

マテリアリティとしての位置づけ

当社グループにとって「人材」は価値創造の源泉です。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、ソリューションとオペレーションを実行するための「人材」の力が欠かせません。従業員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、最大限能力を発揮できるよう環境・制度整備を実行し、人材価値・組織力の最大化を目指します。

リスク

- 従業員の採用への影響、優秀な人材の流出
- 労働環境等への不満による従業員のモチベーション低下 等

機会

- 適切な評価・職場環境整備による従業員の労働生産性・モチベーション向上
- 優秀な人材確保、強い組織力によるサービス品質の向上 等

主要な事業インパクト

トップラインの拡大

- 多様な人材の活躍による最適なサービスの提供

資本効率の向上

- エンゲージメント向上による組織力の強化・1人あたり利益の向上
- 健康経営の推進による労働生産性の向上

主要な社会インパクト

- 持続可能で強靱な物流インフラの実現
- 従業員及び家族のQOL向上
- 経済的・社会的格差の是正

KPI		2026年3月期実績
人材ポートフォリオの可視化		人材の定性・定量的分析の実施
1人あたり平均研修時間	20時間/年	19.3時間
1人あたり平均研修費用	7万円/年	5.7万円
女性管理職比率	15%	11.3%
男性育児休業取得率	100%	94.6%
グループ各社間交流の取り組み推進		・事業会社間の人材交流 ・グループ各社共催による階層別研修の企画・実施
理念浸透度スコア	71以上	69
エンゲージメントスコア	71以上	68
有給休暇取得率	70%	73.5%

いずれも達成期限は2031年3月期



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

人的資本経営の推進

人材戦略の全体像・推進体制

人的資本経営の推進にあたっては、経営戦略との連動や重点分野を明確化した「人材戦略」を策定し、戦略に沿った取り組みを実行しています。
三井倉庫グループは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会の傘下にグループ横断的な組織である人事部会（責任者：MSH人事・HR掌管役員）を設置し、人的資本に関する管理や議論を行っています。

狙い				
経営戦略を実行する人員体制の確立		人材価値の最大化		
経営戦略および事業ポートフォリオを踏まえ、グループ全体での人員体制の構築を目指す		経営戦略を実現する人材を育成・確保するとともに、人材の能力を最大限引き出すことで当社グループの企業価値向上につなげる		
主要テーマ	2026年3月期の主な取り組み	課題	今後の取り組み	
1	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 人材ポートフォリオの可視化により、将来と現状の人材ギャップを人材の「質・量」の両面で充足・最適化する	- グループ共通の人材指標把握を目的とした適性検査等の実施 - グループ経営を牽引する経営人材基盤の強化	- 経営戦略と連動した人材の「質」の定義不足 - 重点分野における人材の「質・量」のギャップ分析不足	- 重点人材の要件を明確化し、戦略的な育成・配置基盤を構築 - 経営人材候補の計画的な選抜、育成を推進
2	個の進化 従業員一人ひとりが成長し進化することで当社グループの企業価値向上、持続的成長につなげる	- 新しい人材育成体系に基づくグループ横断の階層別研修の実施 - グループ各社へのオンライン学習プラットフォームの導入	研修成果（事業貢献度・個人の成果向上度）の効果測定・検証不足	- 企業価値向上に資する研修や学習メニューの拡充 - 研修を「受動的履修」から「キャリアを切り拓く機会」へ転換する仕組みの構築
3	共創力の強化 多様な人材が活躍し、変化に柔軟に対応できる強い組織を目指す	- 女性活躍推進施策の一環としてメンター制度、スポンサーシップ制度の拡充 - 中途採用者向けのオンボーディング研修の実施	- グループ総合力強化に向けた事業会社間異動における人事戦略の基盤整備 - 中長期的な女性管理職比率の向上施策の検討	- 新たな価値を創出する事業会社間異動の推進と、ノウハウを相互展開する交流体制の整備 - 中長期視点に基づく女性管理職の育成
4	進化と共創の環境づくり 個の進化と共創する組織を生み出すための基盤としての環境を整備する	- 主要な事業会社における「心理的安全性」の詳細分析実施 - 健康経営優良法人認定の取得（MSH、MSC、MSL）	- エンゲージメントサーベイに基づく具体的改善施策の拡充 - 繁閑差解消とリソースの最適配置	- エンゲージメントサーベイで明確化した重点課題の施策拡充 - 労働時間可視化の徹底や業務プロセス改善を通じた、構造的な長時間労働の解消



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

人的資本経営の推進

人材戦略における主要テーマの取り組み状況

経営戦略を実現する人材ポートフォリオの構築

▶ 背景と目的

経営戦略の実効性を高めるためには、質・量の両面で中長期的にどのような人材が必要かを明確に定義し、現状とのギャップを見極めたうえで最適な人事施策を講じることが不可欠です。三井倉庫グループでは、人材ポートフォリオの可視化とマネジメントを通じて人的資本を最大限に活用し、グループ総合力の向上を図っています。

▶ 成長戦略に資する人材ポートフォリオの構築

「中期経営計画2022」期間においては、成長戦略の柱の一つである「グループ総合力結集によるトップライン成長」を推進すべく、最適な機能・サービスを提供できる人材の充足に注力しています。経営情報基盤の整備をはじめとする各種施策と連動させ、人材の育成や最適配置を推進することで、お客様への価値提供の向上につなげています。

今後は、短期的な人材の確保にとどまらず、次期中期経営計画を見据えた中長期的な人材基盤の構築を進めていきます。その一環として、2026年3月期にMSHおよびMSCにタレントマネジメントシステムを導入しました。将来的には導入対象を他事業会社へ順次拡大していきます。また、グループの全マネージャーに対して共通の人材指標（適性検査等）を実施しました。これらの取り組みを通じて、グループ全体および各社の特性・傾向を横断的に分析し、適材適所による人材価値の最大化を実現していきます。

▶ グループ経営を牽引する次世代経営人材基盤の強化

グループ総合力を最大化し当社グループの持続的成長を牽引するため、次世代の経営を担う「経営人材」の基盤強化を推進しています。

経営人材を計画的に育成するため「三井倉庫カレッジ」を開催し、役員・幹部層向けの研修を実施しています。さらに、グループ共通で重視する「物流ソリューション力」の底上げに向け、マネジメント層や中堅社員を中心とした「SCL研究会※1」を実施していきます。変化の中で実効性のある価値を創出できる実践者を育てています。

今後は、タレントマネジメントシステム等から得られる客観的な人材データと、三井倉庫カレッジを通じて可視化された人材の評価や適性を掛け合わせることで、経営人材ポートフォリオの「質と量」を戦略的にコントロールする仕組みへと進化させていきます。

※1 「サプライチェーンアンドロジスティックス研究会」の略。

TOPICS

次世代経営人材のサクセッションプラン「三井倉庫カレッジ」

グループ総合力を最大化し、持続的成長を牽引する次世代の経営人材を育てるため、当社グループでは社内大学・経営人材育成機関として「三井倉庫カレッジ」を設立・運営しています。本カレッジは、従来の研修とは一線を画し、ホールディングス社長が学長を務め、将来の経営人材を計画的に育成するサクセッションプランの核として位置づけられています。受講者は「心・技・体」の三位一体で経営者としての自覚と能力を高めます。

要素	育成内容	期待される効果・狙い
【心】マインドセット	現・経営トップとのパネルディスカッションや車座対話	経営理念の理解を深め、高い視座と経営者としての覚悟を醸成
【技】スキルと実践力	体系的な経営スキルの学習、自組織方針・次期中計素案の策定	一般論にとどまらず、現場直結のアウトプットと戦略的思考を習得
【体】グループ人脈	事業会社混交チームによる長期間の議論・最終提案	縦割りを廃した強固な横のネットワークと「ONE三井倉庫」としての一体感を持った価値共創

三井倉庫カレッジ2025

2025年7月から約5カ月間にわたりグループ会社役員18名を対象とした「三井倉庫カレッジ2025」を開催しました。外部有識者講義や「経営スキル強化合宿」を経て、最終報告会では会社混交でグループ分けした4チームにより「次期中期経営計画2027(素案)」を策定しました。最終報告会では、グループ経営陣および社外取締役に対して本素案の提言を実施しました。

実施内容

実施項目	プログラム概要	成果
 外部有識者講義	現場力・組織風土変革とコンプライアンス	「初動」の重要性や、役員としての明確な判断基準を再認識
 経営スキル強化合宿	経営戦略講義とグループ討論	本質的な戦略的思考を学び、今後のグループ経営における判断軸を構築
 最終報告会	各チームが策定した次期中期経営計画(素案)の経営陣への提言	経営陣・社外取締役との活発な意見交換によるグループの将来像の形成

参加者※2

	(名)
MSH	4
MSC	5
MSE	4
MSL	2
MSCS	3
計	18

※2 「三井倉庫カレッジ2025」参加者による座談会は [P.33-37](#) をご覧ください。



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

▶ 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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

人的資本経営の推進

人材戦略における主要テーマの取り組み状況

「個の進化」と「共創力」の強化へ ―― 挑戦と承認の風土が育む持続的成長

背景と目的

三井倉庫グループを取り巻く環境が大きく変化する中、持続的な成長を実現するためには、過去の実績にとらわれず挑戦する風土の醸成が不可欠です。

当社グループでは、全く新しい取り組みを行うことだけでなく、「日々の業務の中で従業員が主体的に考え、小さな変化を自ら起こすこと」も重要な挑戦と位置づけています。そして、この挑戦を支える土台となるのが、従業員が互いを認め合い褒め合う「承認する風土」です。

この組織風土の現状を客観的に捉え、適切なアクションへつなげる目的で、当社グループでは定期的なエンゲージメントサーベイを実施しています。

現状認識と課題

2026年3月期のサーベイ結果では、全体のエンゲージメントスコアは前年度と同水準（68点）を維持しました。項目別では、「職場における人間関係」や「労働環境・職場上の支援」のスコアが高く、互いに支え合う基盤が整っていることが確認できました。その一方で、「挑戦する風土」や「成果に対する承認」のスコアは相対的に低い傾向にとどまっています。

この結果から、一人ひとりが失敗を恐れずに一歩前へ踏み出す「挑戦する風土」と、それを後押しする土台としての「承認する風土」の構築が、現在取り組むべき主要な課題であることが明確になっています。

エンゲージメント調査結果	主な調査項目	2025年3月期	2026年3月期
〈調査概要〉 ・対象会社：MSH、物流事業会社（MSC、MSE、MSL、MSCS、MST） ・回答人数：2,001人（回答率90.1％）	全体スコア	68	68
	グループ理念への共感	69	69
	仕事仲間との関係	74	74
	職場上の支援	71	72
	挑戦する風土	62	62
	成果に対する承認	61	62

※中央値（スコア56）をベースとしたエンゲージメント測定ツールを利用

TOPICS 従業員エンゲージメントの向上に向けて

抽出された課題を克服し、従業員エンゲージメントの向上を図るため、当社グループでは「成長機会の提供」と「グループ理念の実践」の2つの軸で具体施策を展開しています。

自発的な学びと挑戦を支える「成長機会の提供」

オンライン学習プラットフォームの整備

グループ全社員を対象に、場所や時間に縛られずにスキルアップできる環境を提供しています。会社主導の研修にとどまらず、社員自らが「学びたい」と思ったタイミングで自律的に学べる環境を整えることで、日々の業務における主体的なアクション（挑戦）を後押ししています。

挑戦と承認を仕組み化する「グループ理念の実践」

当社グループの行動指針「4VALUES」の実践度を評価項目に組み込み、数値的な結果だけでなく「挑戦に伴う失敗」も前向きに評価・承認する仕組みを整えています。日常の行動の中で上司が部下を適切に承認・称賛する文化の醸成を促しています。（MSH／MSC）

グループ共通の「階層別研修」による共創の促進

グループ会社の枠を超えた合同研修を実施しています。部署や事業会社をまたいでの同期・同世代との交流を通じて視野を広げ、刺激を受けることで、「自分も新しい取り組みをしてみよう」という挑戦意欲を高めています。グループを横断した人とのつながりが生まれることで、互いの取り組みをたたえ合う「グループ一体となった承認する風土」を醸成していきます。



01 イントロダクション

02 マネジメントメッセージ

03 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

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

DXの推進



人・組織のノウハウ・文化と技術が
高度に融合するDXで、最も頼られる
パートナーとして、持続的な物流を実現します。

佐野 直人
上級執行役員
情報システム担当

当社グループは、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」の実現に向け、重要な成長基盤として「DXの推進」をマテリアリティに定めています。

今後さらに深刻化する労働力不足やコスト高騰を乗り越え、持続可能な物流網を構築するためには、情報のデジタル化と相互連携を進め、AIによる最適化機能を備えた「標準化物流情報プラットフォーム」を確立することが不可欠です。当社グループが推進するDXとは、単なる一部の効率化にとどまりません。この業界変化に迅速に対応し、ビジネスモデルや組織文化そのものを刷新する「全社一丸となった事業変革」です。

この変革に向け、3つの重点テーマを軸にDXを推進してまいります。第一に、「収益構造の強化」です。AIをはじめとするデジタル技術を現場の力として活用し、データ整備とともに効率化・省人化を推進して「稼ぐ力」を向上させます。第二に、「サイバーセキュリティ対策の強化」です。適切なガバナンスのもとでセキュリティ対策を徹底し、お客様の物流を止めない、お客様の大切な情報を守り抜く盤石な信頼基盤を確立します。第三に、「新たな顧客提供価値の創造」です。確固たるデジタル基盤のもと、社員がより高付加価値な仕事へ注力できるよう意識改革を進めるとともに、積極的にお客様やパートナーとのデジタル連携を深化させることで、お客様へこれまでにない新たな価値を創出・提供してまいります。

お客様の真のニーズをくみ取る「人の力」と創業以来培ってきたオペレーション・ノウハウを土台に、現場の取り組みとデジタル技術を掛け合わせ、地道に成果を重ねることこそが持続的成長への道だと確信しています。人の力とデジタルを高度に融合させ、最も信頼される「ファーストコールカンパニー」として、持続可能な物流の未来を切り拓いてまいります。

マテリアリティとしての位置づけ

当社グループは、「DXの推進」を持続的な価値創造を支える重要な成長基盤の一つと位置づけています。単なる業務効率化にとどまらず、デジタル技術を活用してお客様の経営課題に最適な解決策を提案できる企業への変革を目指し、その主役である現場の従業員一人ひとりが自律的にDXを推進することで、持続的な企業価値向上を実現します。

リスク

- DXの本質的意義の浸透不足による組織変革の停滞
- システム老朽化対策の遅延による競争優位性の喪失
- DX人材の不足や育成遅れによる生産性向上の阻害 等

機会

- 従業員主体のDX推進の文化醸成による継続的なイノベーションの促進
- システム刷新による新たな物流サービス・ソリューションの創出 等

主要な事業インパクト

- トップラインの拡大
- デジタル技術の活用によるサービスの高度化
- 資本効率の向上
- ロボティクス、デジタル技術導入による業務効率化・業務変革

主要な社会インパクト

- 物流の価値の向上
- 従業員及び家族のQOL向上

KPI	2026年3月期実績	
DX対応システム数	17システム	
RPA、ロボティクス導入拠点数	RPA導入拠点数	11拠点
	ロボティクス導入拠点数	2拠点
現場起点のDXプロジェクト数	25プロジェクト	
DX人材教育受講者数	DXリテラシー研修の受講人数	1,567人
	DX推進者向け研修の受講人数	72人



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

DXの推進

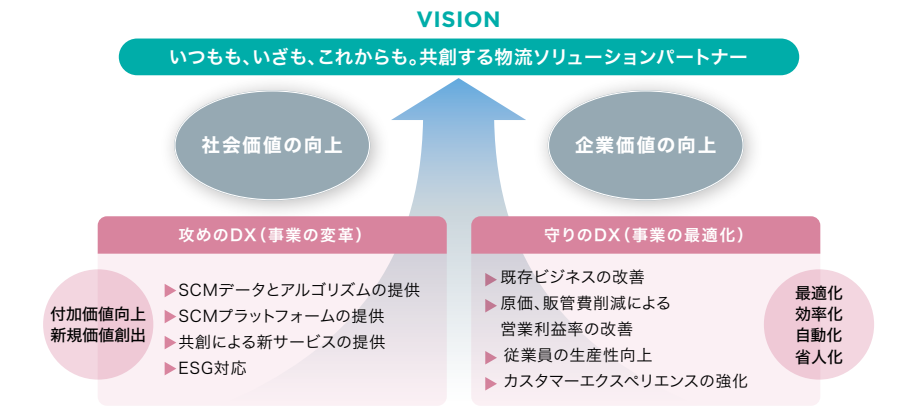
推進体制

当社グループは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会の傘下にグループ横断的な組織であるDX部会（責任者：MSH情報システム管掌役員）を設置し、DXに関する管理や議論を行っています。また、全社でのAI活用については、DX推進部署であるデジタル戦略部内に「AI推進室」を設置し、技術実装とガバナンスの構築を推進しています。

DX戦略

当社グループは、「DXの推進」を中長期的に目指す姿である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」の実現を支える重要な成長基盤と位置づけています。デジタル技術を当社グループの事業と高度に融合させることで、新たな価値創出をもたらす事業の変革（攻めのDX）によるトップライン拡大と、既存業務・事業の最適化（守りのDX）による資本効率の向上を強力に推進します。また、これらを確実に実行するため、システム刷新やサイバーセキュリティ強化、デジタル人材育成などの基盤構築にも注力しています。「DXの推進」を通じた持続可能な物流網の構築によって社会価値向上に貢献するとともに、競争優位性を確立し、持続的な企業価値向上へとつなげてまいります。

価値創造に向けたDX戦略の全体像



「攻めのDX」

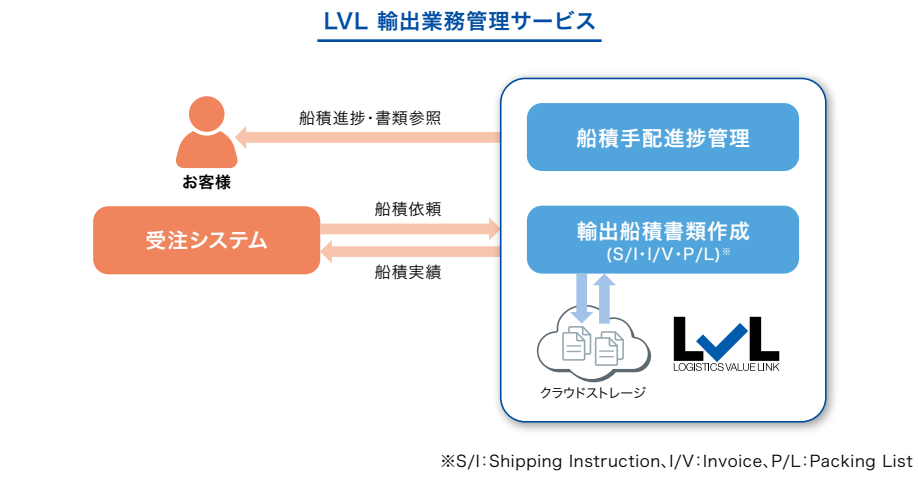
「攻めのDX」では、既存の枠組みを超えた新たなビジネスモデルやサービスの創出を目指し、顧客提供価値の向上と社会課題の解決を両立させる取り組みを推進しています。データと先端技術を駆使し、物流の枠を超えた新しい収益源の確立に挑んでいます。

▶ SCMデジタルプラットフォーム「LVL (Logistics Value Link)」の展開

サプライチェーンにおける情報のデジタル化と可視化を通じて、お客様のサプライチェーン全体の最適化を支えるSCMデジタルプラットフォーム「LVL (Logistics Value Link)」の展開を推進しています。モノの動きや所在情報をデジタルで蓄積・管理・活用、および伝達することにより、業務効率化や新たな価値創造を目指しています。

LVLの活用事例の一つが「輸出業務管理サービス」の提供です。本サービスの導入により、煩雑な輸出書類の作成手順の統一や、クラウド上での一元管理を実現しました。また、お客様の受注システムとシームレスにデータ連携を行うことで、輸出業務に加え受発注管理における利便性を大幅に高めています。さらに、データ基盤の構築を進めることで、実績データの活用や業務全体の可視化と効率性の向上を継続的に支援しています。

LVLを活用したサービス概要図



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧
企業価値・社会価値の創造
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

価値創造の基盤維持・強化
成長基盤
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
社会基盤
気候変動対応・資源循環の推進
人権の尊重
事業基盤
〈社外取締役座談会〉
ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

DXの推進

▶ AIを活用した検品サービスの開発

倉庫現場では、バーコードのない特殊貨物の検品作業が熟練作業員の目視と経験に依存しており、属人化の解消と人手不足への対応が急務でした。そこで現場の「暗黙知」をシステム化し、スマートフォンと高精度なAI画像認識を組み合わせた検品システムを開発しました。自社倉庫を実証環境として不完全なデータをAIに学習させ、独自の誤読補正ロジックを実装した結果、99%以上の検品精度を達成し、人的ミスの削減と業務の大幅な効率化・標準化を実現しています。現在、本システムをメーカー物流部門向けの汎用パッケージとして外販化する検討を進めています。

さらに、生成AIを活用した出荷検品アプリを開発し、当社グループで導入しており、従来のAI-OCRでは困難であった高度な情報の読み取りを実現することで、グループ全体のさらなる物流品質の向上を目指します。

生成AI出荷検品アプリのイメージ



▶ 先端技術を活用した次世代輸配送プラットフォームの構築

「2024年問題」をはじめとする深刻な労働力不足への対応として、自動運転トラック、量子計算を用いた最適化、ブロックチェーン技術等の異業種の先端技術を組み合わせた、次世代の輸配送プラットフォームの構築を主導しています。詳細は「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 [▶P.42](#)」をご覧ください。

「守りのDX」

「守りのDX」では、既存ビジネスのプロセス改善や自動化・省人化を推し進め、従業員の生産性向上と強靱な事業基盤の確立を図ることで、資本効率の最大化を推進しています。

▶ 現場起点のRPA・AI活用による業務変革

専門部署による開発から方針を転換し、現場の従業員自らが業務改善を主導する「市民開発」を推進しています。誰もが扱いやすいRPAツールの導入やガイドラインの整備に加え、生成AIやAIエージェントを活用したハイパーオートメーションの環境を提供することで、請求・支払業務や貿易書類のデータ化など、日々のオペレーションの自動化・自律化を現場起点で加速させています。

▶ データドリブン経営の推進

経験や勘に依存しない客観的なデータに基づく意思決定を全社に定着させ、経営の質を継続的に高める取り組みを推進しています。グループ各社を横断するデータ活用基盤としてBIツールを導入し、日別収支、顧客別収支、月末の着地見通し、関連する基礎物量などの重要指標のリアルタイムな可視化を一部で進めています。これにより、業績会議や営業会議における情報共有プロセスを刷新し、誰もが同じデータに基づいて迅速な意思決定を下せる、高度な業績管理体制の確立を進めます。

▶ CRM※1の導入による営業プロセスの最適化

営業活動の高度化と顧客エンゲージメントの強化に向け、CRMシステムの全社展開を推進しています。グループ内の見込み顧客や商談情報を一元管理し、データに基づく戦略立案と成約確度の向上を目指します。さらに、MA※2を活用したデータドリブンな営業体制の構築を進めるほか、グループ会社間の情報共有によるクロスセル(業際営業)の促進やAIの活用による案件分析・アドバイザリー機能の組み込みを通じ、営業プロセスの最適化を図ります。

※1 CRM:Customer Relationship Managementの略 ※2 MA:Marketing Automationの略

▶ AIを活用した港湾ターミナル運営の高度化

神戸港のコンテナターミナルにおいて、株式会社日立製作所および株式会社三井E&Sと協働し、AIとシミュレーション技術を活用したターミナル運営の効率化に向けた現地実証を行いました。本取り組みは国土交通省の港湾技術開発制度における技術開発業務として受託したものであり、長年培ってきたコンテナターミナル運営のノウハウと、AIによる搬出日予測や配置計画、シミュレーターによる検証といったデジタル技術を高度に融合させています。ターミナル運営の効率化と強靱化を図り、持続可能な港湾物流体制の構築と社会課題の解決に貢献してまいります。



01 イントロダクション

02 マネジメントメッセージ

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

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション



DX推進の基盤構築

DXを確実に実行・定着させるため、生成AIの全社活用や人材育成による「組織風土の醸成」と、システム刷新やセキュリティ強化といった「技術的基盤の進化」を両輪で推進しています。

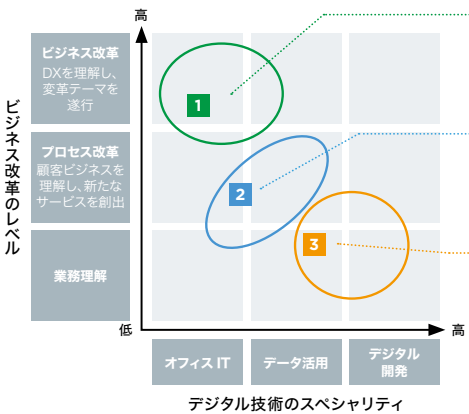
▶ 生成AIの全社活用

「AI推進室」が中心となり、AI特有のリスクに対応する利用ガイドラインの策定や、機密性が担保された閉域環境の構築を通じて、全社員が安全に利用できる生成AI基盤を整備しています。また、単なるツールの導入にとどまらず、「AIビジネスアイデアコンテスト」の開催（2026年3月期実績：応募総数75件）や社内コミュニティの運営を通じ、現場起点の自発的なアイデア創出とAI活用の日常化を促す組織風土を醸成しています。

▶ DX推進人材の育成

デジタルスキル標準に基づきDX人材の要件を明確化し、階層別・職種別の体系的な育成プログラムを展開しています。全社員向けの「DXリテラシー研修」に加え、事業変革をリードする「DX推進者向け研修」を実施し、ビジネス知識とデジタル技術を兼ね備えた人材の育成に注力しています。

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）をキャリーする
- 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およびプロジェクトマネジメント等のスキルを提供する

※LVL(Logistics Value Link)：サプライチェーン情報を見る化・デジタル化するSCMデジタルプラットフォーム

▶ サイバーセキュリティ対策

社会インフラである物流を担う責任を果たすため、サイバーセキュリティ対策を経営の最重要課題の一つと位置づけています。詳細は「ガバナンスの高度化 [\(P.76\)](#)」をご覧ください。

▶ ITモダナイゼーションによる次世代IT基盤の構築

急速なビジネス環境の変化とデータ連携の高度化に先んじて対応するため、基幹システムのクラウド移行を全社規模で推進しています。従来の安定稼働を支えてきたシステム群から、より柔軟で拡張性の高いアーキテクチャへと抜本的にアップデートすることで、運用保守コストの最適化を図るとともに、グループ横断でのシームレスなデータ連携とAIの機動的な実装を可能にする次世代IT基盤を確立します。

▶ ITマネジメントの高度化

IT投資を単なるコストではなく、事業成長を牽引する戦略的な「経営資源への投資」と位置づけ、グループ全体最適の視点によるITポートフォリオ管理の高度化を進めています。急速なビジネス環境の変化に即応するため、ITリソースの戦略的配分と機動的なプロジェクト管理を徹底し、投資価値を最大化する強固なITマネジメント体制へと進化させていきます。

「TOPICS」

「DX銘柄2026」への選定

当社は、経済産業省、東京証券取引所、および独立行政法人情報処理推進機構が共同で選定する「DX銘柄2026」に選定されました。経営戦略と連動した実効性の高いDX戦略や、グループCEO主導の推進体制、自動運転トラックの活用を通じた輸配送プラットフォーム構築など社会課題解決と自社の収益成長の両立の実現、課題も含めた透明性の高い情報開示姿勢などが高く評価されました。



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティ一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション



安全・高品質な物流事業の追求



西村 健

取締役 常務執行役員
経営企画・広報・ESG・
オペレーション統括管掌

安全と品質を競争力の源泉として磨き、
統合ソリューションサービスを支えることで、
企業価値と社会価値の向上を目指します。

三井倉庫グループでは「安全・高品質な物流事業の追求」に向けた取り組みを推進しています。安全・品質活動は法令遵守やリスク低減の枠にとどまりません。それは、物流事業を営む私たちの企業活動の土台であり、ステークホルダーとの強固な信頼関係を築き、持続的な成長を実現するための「競争力の源泉」そのものです。

多岐にわたる物流サービスを展開する中、私たちはサステナビリティ委員会傘下の「安全・品質部会」を軸に、グループ横断的なガバナンスと推進体制を構築してきました。2026年3月期は、事故事例や好事例の共有、真因追究手法の高度化、火災リスクを踏まえた点検項目の見直し、AI・IoT活用の検討などを推進しました。グループ各社がアクセスできるコミュニティサイトを通じた横展開により、現場力の向上とグループ横断での知見蓄積を図りました。

これまで地道に積み重ねてきたこれらの活動は、個々の業務水準を高めるだけでなく、グループ総合力を結集して展開する統合ソリューションサービスを根底から支え、経営基盤そのものを強化する重要な役割を担っています。2026年4月の物流統括管理者（CLO）選任義務化に代表されるように、荷主企業にとって安全の確保と物流品質の維持・向上は、サプライチェーン全体で取り組むべき重要な経営課題となっています。この社会の変化と要請は、私たちが磨き上げてきた安全・品質の真価を発揮し、お客様や社会へ新たな価値を提供する好機と捉えています。

今後も、安全と品質を当社グループの競争力の源泉として磨き上げ、持続的な成長を実現し、お客様や社会からの信頼をより深く確かなものにしてまいります。飽くなき挑戦で安全と品質を進化させ、新たな価値を創出し続けていきます。

マテリアリティとしての位置づけ

社会インフラを担う物流企業として、安全と品質の追求は当社グループの社会的使命であり、すべての事業活動の土台です。従業員、お客様、社会からの「信頼」こそが、企業価値の源泉であると考えています。この信念を揺るぎないものとし、安全・品質を経営の根幹に据え、持続的な成長を目指します。

リスク

- 従業員からの信頼を失うことによる、人材の流出
- 誤出荷、商品破損、納期遅延といった品質事故の発生による、顧客からの信頼失墜や事業機会の損失 等

機会

- 安全活動を通じた、従業員が安心してその能力を最大限に発揮できる職場環境の実現
- 徹底した品質向上への取り組みを通じた、お客様の期待を超える高品質な物流サービスの提供 等

主要な事業インパクト

トップラインの拡大

- 物流品質の向上に伴う競争優位性の確立

資本効率の向上

- 安心安全な職場環境の実現による労働生産性の向上
- 物流オペレーションの効率化・オペレーションコストの削減

主要な社会インパクト

- 持続可能で強靱な物流インフラの実現
- 従業員及び家族のQOL向上

KPI	2026年3月期実績
労働災害発生度数率 前年度水準改善	0.26(前年度比0.78ポイント改善)
品質事故PPM改善への取り組み推進	各事業特性に応じたPPMの設定及び改善への取り組み推進



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

安全・高品質な物流事業の追求

推進体制

三井倉庫グループは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会の傘下にグループ横断的な組織である安全・品質部会（責任者：MSHオペレーション統括管掌役員）を設置し、安全・品質に関する管理や議論を行っています。

安全・高品質な物流事業の追求

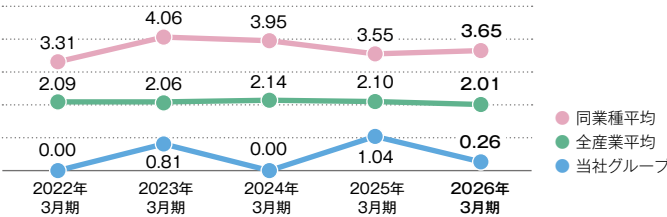
当社グループは、安全活動を通じた従業員が安心して活躍できる職場環境の実現と、品質向上への取り組みを通じたお客様の期待を超える物流サービスの提供を目指して、安全・品質部会にてグループ全体の安全・品質に関する施策の企画立案・実行管理を行っています。

▶ 安全に関する取り組み

安全は、物流事業を営む当社グループにとって企業活動の土台であり、企業価値の源泉である「信頼」に直結する重要なテーマです。従業員やパートナー企業をはじめとする、すべてのステークホルダーの安全と健康を確保した職場環境を実現することで、労働生産性を高め、お客様および社会へ持続的な価値を提供していきます。

こうした考えのもと、労働災害に関するグループ共通の基準を定め、各事業において事故低減活動や安全研修を実施し、職場の安全性向上を図っています。ヒヤリハットや事故が発生した場合は、安全・品質部会での共有・議論を通じてグループ横断での対応策を講じています。あわせて、各拠点の好事例を共有し相互に横展開することで、グループ全体における安全意識と活動レベルの向上につなげています。

労働災害発生度数率



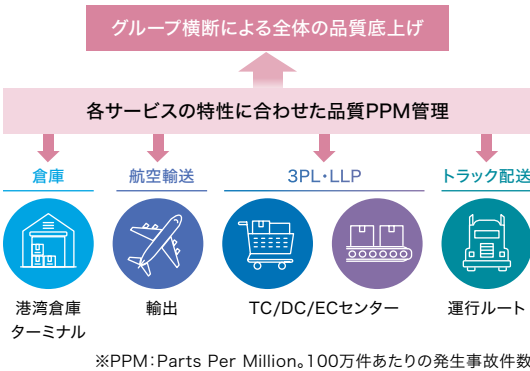
※労働災害発生度数率：100万労働時間あたりの死傷者数＝死傷者数の数／延べ労働時間数×1,000,000
※同業種（運輸業、郵便業）平均および全産業平均数値は、厚生労働省「令和7年労働災害動向調査の概況」より引用

▶ 品質に関する取り組み

品質の追求は、当社グループの持続的成長を実現するための原動力となります。グループ各社が培ってきた高い専門性とノウハウを最大限に活用し、お客様の期待を超える高水準な物流サービスの提供を目指しています。

多岐にわたる物流サービスを展開する当社グループにおいて、一律のKPI管理では本質的な改善につながりにくいため、各サービスの特性に応じた品質事故PPM※を指標として設定しています。現場レベルでPPM改善に取り組むこ

とが、それぞれの領域におけるオペレーションの専門性をさらに強化するとともに、高品質なサービスという形でお客様への提供価値向上につながっています。また、これら各社の改善活動は安全・品質部会における共有と議論を通じてグループ内に横展開され、全体の品質水準の底上げを図っています。



TOPICS

「オペレーションセンター」開設による「圧倒的な現場力」の構築

当社グループはこれまで、「圧倒的な現場力」の実現に向け、全社的な各種オペレーションの業務標準化の浸透を進めてきました。標準化した業務の集約やAI技術の活用を通じて、効率的かつ高品質な次世代オペレーション体制を構築すべく、専門組織である「オペレーションセンター」を新設しました。

今後は、本センターを中心に輸出入におけるオペレーションの合理化を加速し、コスト競争力を高めることで、さらなる収益性の向上を目指していきます。



01 イントロダクション

02 マネジメントメッセージ

03 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

マテリアリティー一覧
企業価値・社会価値の創造
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
価値創造の基盤維持・強化
成長基盤
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
社会基盤
気候変動対応・資源循環の推進
人権の尊重
事業基盤
〈社外取締役座談会〉
ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

気候変動対応・資源循環の推進 人権の尊重



気候変動対応と人権尊重は「未来への投資」。
社内外との対話を踏まえた取り組みで
持続可能な社会の実現に貢献します。

郷原 健

取締役 常務執行役員
法務総務・リスク管理管掌
兼 コンプライアンス責任者

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、「気候変動対応・資源循環の推進」および「人権の尊重」を経営の重要課題と位置づけています。これらの取り組みは単なるリスク対応や法令遵守にとどまらず、強靱なサプライチェーンの構築と企業価値向上をもたらす「未来への投資」であるとの認識のもと、取り組みを日々深化させております。

気候変動対応におきましては、2026年3月にSBT (Science Based Targets) 認定取得に向けたコミットメントを実施いたしました。Scope1+2の確実な削減に加え、Scope3を含めた短期目標を設定し、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減に取り組んでまいります。また資源循環の推進では、「廃棄物再資源化率」をKPIに設定し、拠点ごとの処分フロー把握やプラスチック梱包資材の再資源化等に取り組んでおります。

人権の尊重においては、国内外のグループ会社や取引先への人権デュー・ディリジェンスを継続実施しており、教育や対話を通じて改善を図ることで懸念事項は着実に減少しております。2025年9月には全ステークホルダーが利用可能なグリーンバンスメカニズムを構築し、人権侵害リスクの早期発見と実効性のある是正・救済体制を整えました。

多くの場合、サプライチェーン上のサステナビリティ向上は一朝一夕には成し得ません。だからこそ、グループ内関係者はもちろんのこと、社外の皆様とも丁寧な対話を重ねながら着実に取り組みを進めてまいります。社会インフラとしての物流を支え続け、持続可能な社会の実現とお客様の事業拡大に貢献する「選ばれる物流パートナー」となるべく、強い決意を持って環境・人権の取り組みを推進してまいります。

気候変動対応・資源循環の推進

マテリアリティとしての位置づけ

当社グループの持続的成長は、持続可能な地球環境があってこそ可能となります。当社グループは、CO₂排出量・廃棄物排出量削減によって自然への負の影響を抑制するとともに、自然関連災害など、自然から受ける影響を最小限に抑えた強靱なサプライチェーンの構築を目指します。さらに、取り組みの推進にあたっては、お客様や取引先を含むバリューチェーン全体で協力し、脱炭素社会・資源循環型社会の実現に貢献してまいります。

リスク

- 自然関連規制等による資産価値低下・コスト増加
- 自然災害による保有資産への損害発生
- 対応が不十分なことによる競争劣位・評価低下 等

機会

- 自社も含めたサプライチェーンのレジリエンス向上
- 環境に配慮した物流サービス提供力向上等

主要な事業インパクト

資本効率の向上

- 気候変動緩和による保険料・修繕費用の抑制
- 資源効率の向上によるコスト削減

資本コストの低減

- 災害リスクの低減に伴う事業のレジリエンス強化

主要な社会インパクト

- サプライチェーン上の環境負荷低減

KPI			2026年3月期実績
CO ₂ 排出量: Scope1+2 (2014年3月期比)	2026年3月期	29%削減	49,147t-CO ₂ (2014年3月期比30%削減)
	2031年3月期	50%削減	
	2051年3月期	ネットゼロ	
CO ₂ 排出量: Scope3	自社及びお客様のサプライチェーン全体での排出量削減への取り組み推進		● SustainaLinkの推進 ● モーダルシフト等、サプライチェーンの最適化の推進
廃棄物再資源化率	前年度比1ポイント改善		69.3%(前年度比3ポイント改善)

※ 詳細はサステナビリティデータブック2026 気候変動対応・資源循環の推進P.10-17をご覧ください。
https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability_report



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

▶ 気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

気候変動対応・資源循環の推進

推進体制

当社グループは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会の傘下にグループ横断的な組織である環境・人権部会（責任者：MSHリスク管理管掌役員）を設置し、当部会が環境に関する管理や議論を行っています。

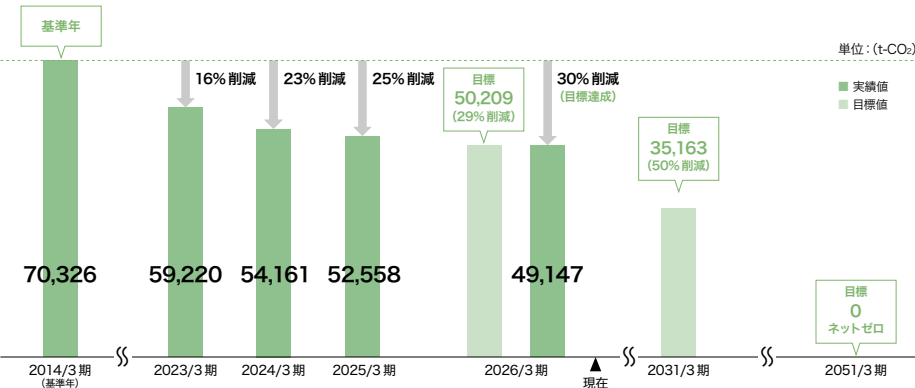
気候変動対応

▶ 自社事業におけるCO₂排出量（Scope1+2）の削減

国内の倉庫施設や事業所においては、LED照明や空調機器等の切替・更新による省エネルギー化、太陽光発電設備の設置による再生可能エネルギーの普及を推進しています。輸送分野においては、車両入れ替え時に低燃費・低公害車へ移行するとともに、エコドライブやEVトラックの導入等を実施し、CO₂排出量の削減に寄与しています。

これらの取り組みにより、KPIとして定めるCO₂排出量（Scope1+2）については、2026年3月期を目標年度とする削減目標（基準年比29%削減）を達成しました。今後もさらなる削減に向け、取り組みを継続的に推進していきます。

KPI：CO₂排出量（Scope1+2）※の推移



※対象範囲はMSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協運輸（大阪）、丸協運輸（愛媛）

▶ サプライチェーンにおけるCO₂排出量（Scope3）の削減

当社グループは、サプライチェーンにおけるCO₂排出量（Scope3）の削減にも取り組んでいます。社会課題起点でお客様の課題を解決する物流サービス「SustainaLink」では、お客様の物流におけるCO₂排出量の見える化や、削減ソリューションの提供を行っています。モーダルシフトや共同倉庫・配送等による物流効率化を実施し、CO₂排出量の削減に寄与しています。

また、当社グループのScope3カテゴリ4については、算定方法の精緻化を進めており、サプライチェーン上のCO₂排出量のより正確な把握に努め、排出量削減につなげていきます。

▶ SBT (Science Based Targets) 認定取得に向けたコミットメント

当社グループは、パリ協定が求める水準（世界の平均気温上昇を産業革命前と比べ1.5℃に抑える努力）と整合した温室効果ガス排出削減目標である「SBT (Science Based Targets)」の認定取得を目指し、2026年3月に認定機関である「SBTイニシアティブ (SBTi)」に対してコミットメントを実施しました。今回のコミットメントを契機として、国際的な基準であるSBTに準拠した「短期目標 (Near-term targets)」の策定を進めていきます。

廃棄物排出量の削減

当社グループは、循環型社会構築に貢献していくため、限りある資源を有効活用し、リサイクル率の向上等、廃棄物排出量削減に関する取り組みを推進しています。

当社グループ内の取り組みとしては、電子決裁システムの導入やモニターを使用した会議の推奨等、業務の効率化とあわせたペーパーレス化の推進や、バイオPEフィルムや再生樹脂パレットの使用等を行っています。また、お客様に向けた取り組みとしては、リサイクル資材や複数回使用可能なリサイクル梱包材の活用にとどまらず、マテリアルリサイクルが可能かつ耐久性を追求した物流パッケージの開発・活用を行っています。これら梱包資材の活用は、お客様の商品の輸送最適化および物流コストの削減にも寄与しています。

生物多様性への対応

当社グループは港湾地域において、関係諸機関との連携・協力体制のもと、生物多様性の保全および環境配慮の観点から外来種に関連する水際対策を徹底しています。その一環として、「経団連生物多様性宣言・行動指針」に賛同しており、生物多様性の保全と持続可能な利用を目指します。



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

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

マテリアリティー一覧
企業価値・社会価値の創造
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
価値創造の基盤維持・強化
成長基盤
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
社会基盤
▶ 気候変動対応・資源循環の推進
人権の尊重
事業基盤
〈社外取締役座談会〉
ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

気候変動対応・資源循環の推進

TCFD/TNFD提言に基づく開示

当社グループは、社会の持続性が自社の持続的成長に不可欠であるという認識のもと、地球環境の保全を重要な経営課題の一つと捉え、「気候変動対応・資源循環の推進」をマテリアリティとして特定しています。また、当社グループはグローバルに事業を展開し、顧客・取引先の業界が多岐にわたっています。そのため、バリューチェーン全体を通じて様々な自然がもたらす生態系サービスに依存し、気候変動だけでなく環境にあらゆる影響を与える可能性があります。

当社は2021年9月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、気候関連リスク・機会の特定、各体制を含めた情報開示の強化・拡充に取り組んでまいりました。さらに、2025年より、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく自然関連の依存・インパクトやリスク・機会の特定を実施し、情報開示を強化・拡充しています。

ガバナンス

当社グループは、サステナビリティに関する推進体制強化を目的として、2021年10月にサステナビリティ委員会を設置しました。当該委員会はMSH社長執行役員を委員長とし、専務執行役員、常務執行役員、物流事業会社5社の社長、社長執行役員および委員長が指名した者により構成されます。

サステナビリティ委員会では取締役会監督のもと、サステナビリティに関する方針策定や実行管理等を実施し、気候変動を含む自然関連の依存・インパクト、リスク・機会の分析・評価・特定、当社グループの事業へ与える影響の把握や、その対応策に関する議論を行っています。

また、自然資本に係る課題は人権課題とも関連すると認識しております。当社グループは「三井倉庫グループ人権方針」のもと、サステナビリティ委員会において人権尊重に関する対応を議論・実行管理しています。

具体的な取り組みや管理指標の検討、詳細な議論については、サステナビリティ委員会のグループ横断的な下部組織である環境・人権部会において行い、責任者であるMSHリスク管理管掌役員がサステナビリティ委員会に進捗状況の報告、提言を行う体制としています。

なお、対応として必要となる投資については、社内規程に則り経営会議、取締役会等の機関にて個別に議論・決裁を行います。

リスク・インパクトの管理

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ついては「リスク管理規程」に定め、リスクの種類ごとに体制を整備し、リスク管理を実施しています。気候変動や自然資本に関するリスク・機会については、サステナビリティ委員会主導のもと、その特定や分析・評価、グループ内での情報共有を行うとともに、関係部署への対応指示や取締役会への報告を行い、リスクへの対応と最小化およびインパクトの低減を目指しています。KPIの管理やデータの分析については、サステナビリティ委員会のグループ横断的な下部組織である環境・人権部会で実施しています。

指標と目標

当リスクと機会を適切に把握・管理し、マテリアリティである「気候変動対応・資源循環の推進」を実現するために、当社グループでは環境分野（CO₂排出量・廃棄物再資源化率）のKPIを定め、進捗を管理しています。

指標と目標

KPI項目		目標	
CO ₂ 排出量	Scope1+2	2026年3月期	29%削減（2014年3月期比）
		2031年3月期	50%削減（2014年3月期比）
		2051年3月期	ネットゼロ達成
	Scope3	自社及びお客様のサプライチェーン全体での排出量削減への取り組み推進	
廃棄物再資源化率		前年度比1ポイント改善	

対象範囲：MSH、物流事業会社、丸協運輸（大阪）、丸協運輸（愛媛）



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

気候変動対応・資源循環の推進

戦略(TCFD)

当社グループのバリューチェーン上で発生する気候変動の影響について、リスク・機会を特定し、その結果に対する評価、対応策の検討を行うことで、短期・中長期的な事業戦略に反映し、施策の推進をより効果的なものにしていきます。

(1)「1.5℃シナリオ」「4℃シナリオ」を用いたシナリオ分析

当社グループの事業に気候変動が与える影響について、複数の気候シナリオ(「1.5℃シナリオ」「4℃シナリオ」)を用い、シナリオ分析を実施しています。

「1.5℃シナリオ」「4℃シナリオ」を用いたシナリオ分析・評価の詳細

移行リスク・機会		財務影響		発現時期	対応策
		1.5℃	4℃		
政策・法規制	CO ₂ 排出量削減に関する税等規制 リスク	小〜中	—	中期	● 輸送の効率化 ● 車両のZEV化 ● 省エネ設備、施策の推進 ● 使用電力を抑えるオペレーションの推進 ● 再生可能エネルギーの導入促進 ● パートナー企業の選定
	● カーボンプライシングの導入・強化による費用負担増加 — 輸送・物流施設の燃料・電気使用等(委託先含む)				
	冷媒規制 リスク	小	小	中期	
	● 代替フロン等冷媒規制の強化による設備投資額増加 — 物流施設の冷凍設備対応				
	その他規制 リスク	—	—	長期	
	● 省エネ規制等の導入・強化による費用負担増加 — EV導入やガソリン車両販売禁止等、車両に関する規制 — 建築物への断熱等省エネ基準 — 再エネ調達・導入比率目標に関する規制 等				
市場・評判	委託先運送会社のエネルギー転換 リスク	小	小	短中期	● 既存顧客・潜在顧客の気候変動に係るニーズを捉え、SustainaLinkをはじめとした社会課題起点の物流ソリューションサービスを開発・推進
	● 低炭素燃料や脱炭素燃料への転換等の進展による運送委託費用増加 — SAF等の環境負荷の少ない燃料の導入				
	顧客動向(条件) リスク 機会	大	小	短期	
	● 環境配慮対応の拡大 — CO₂排出量把握・削減等が契約・発注条件				
	顧客動向(取り扱い商品) リスク 機会	大	大	中長期	
	● 顧客取り扱い商品の特性変化 — 生産量・産地、部品構成等の変化 — 新たなサステナブル素材の登場				

(2)シナリオ分析結果の評価

定量的な試算において、当社グループにとって最も影響が大きいのは1.5℃シナリオにおけるカーボンプライシング(炭素税導入)ですが、総じて、気候変動による当社グループの財務影響は小さく、レジリエントであると考えています。

なお、カーボンプライシングの影響が顕在化することへの対応策としては、自社でのCO₂排出量削減施策に加え、お客様やパートナー企業と協働したCO₂排出量削減施策が有効であるため、これらの施策を推進していきます。また、定量分析項目だけでなく、定性分析項目についても情報のアップデート・モニタリングを実施し、事業への影響を確認していきます。

物理リスク		財務影響		発現 時期	対応策
		1.5℃	4℃		
急性	風水害激甚化(直接影響) リスク	小	小	中期	● 風水害激甚化等の気候変動影響をリスクマネジメント項目に組み込み ● BCP、BCM対応の継続実施 ● 安全な労働環境の実現
	● 激甚災害の頻発化・大規模化による保有資産への損害発生、保険料・修繕費用増加				
	評判(間接影響) リスク	小	大	短中期	
	● 風水害の影響把握やBCP対応が不十分であることによる信頼喪失				
慢性	海面上昇 リスク	小	小	長期	
	● 浸水被害の増加による保有資産への損害発生、保険料・修繕費用増加				
	気温上昇 リスク	小	小	中期	
	● 熱中症罹患リスクの上昇 一 従業員の健康被害増加 一 就業可能時間の減少 ● 平均気温上昇による空調費用増加				

【凡例】
大・中・小：財務影響試算の結果をもとに定量および定性評価
—：潜在リスクはあるが、現在の情報では2030年時点で顕在化する可能性が低いもの
短期：1〜3年程度
中期：2030年
長期：2050年以降



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

▶ 気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

気候変動対応・資源循環の推進

戦略(TNFD)

TNFD提言が推奨するLEAPアプローチ^{※1}を用いて当社グループの主要なバリューチェーンにおける自然関連の依存・インパクト、リスク・機会の分析・評価・特定・優先順位付けを行っています。

(1)自然関連の依存とインパクト

バリューチェーン^{※2}の直接操業・上流・下流ごとに自然への依存・インパクトを整理し、その重要性を5段階で評価しました。評価にあたってはまずバリューチェーンを通じて当社グループに関連する主なセクターを特定したうえで、国連環境計画世界自然保護モニタリング・センター（UNEP-WCMC）等が開発したツールである「ENCORE」を参考に評価付けしました。直接操業については、生態系サービスへの依存度が総じて低い傾向にあります。一部事業活動においては、高く依存していることが確認されました。また、自然へのインパクトも総じて低い傾向にありますが、国際的な輸送である「海上輸送フォワーディング」および「航空輸送フォワーディング」は、意図せず「侵略的外来種」を非自生地へ運搬・拡散させてしまう主要な経路となっているため、自然に高いインパクトを与える可能性があります。

(2)リスクと機会および対応策

依存・インパクトの分析・評価結果を踏まえ、現時点で考えられる自然関連のリスク・機会を、国際的な政策動向などの外部要因も加味して特定し、リスク・機会それぞれへの対応の方向性を整理しました。(右表)

本内容を踏まえ、従来の取り組みと合わせて各施策の推進に取り組んでまいります。

※1 LEAPアプローチ:TNFDが開発した、事業における自然との接点や自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など自然関連課題を評価するための統合的なアプローチ。「Locate:発見」「Evaluate:診断」「Assess:評価」「Prepare:準備」から構成される。

※2 当社グループにおけるバリューチェーン

- ・直接操業……………保管、港湾運送、フォワーディング、陸上貨物輸送、不動産賃貸
- ・上流の事業活動… 陸・海・空等の輸送関連、荷役機器等その他の調達関連、不動産建設関連
- ・下流の事業活動… 主要な顧客の業界関連(ヘルスケア、自動車、家電、精密機器・機械、食料・飲料、化学品 等)、不動産解体関連

リスク／機会		分類	主な依存・インパクト	依存・インパクトによる環境変化	対応策	
				■ 当社グループにもたらし得る影響		
リスク	物理的リスク	急性	水資源、 水流調整、 降雨パターンの調整	降雨・気象パターンの変化による水不足 ■ 海運等物流全体の停滞や、水資源に依存する顧客商品の物流量不安定化に伴う収益の低下 ■ サプライヤーの価格上昇に伴う支払輸送費の増加	■ サプライチェーンに対する自然関連影響についての定期的なモニタリング ■ 物流量やリードタイム変更柔軟に対応可能な物流ソリューションサービスの構築 ■ GHG削減目標に向けた取り組み推進 ■ 熱中症対策の検討、推進 ■ BCP・BCM対策の強化	
			気候調整、 暴風雨緩和、 気候変動	気候変動による異常気象の頻度や強度の増加 ■ 物流全体の停滞や自然災害被災による顧客商品の物流量不安定化に伴う収益の低下 ■ 修繕費用や保険料の増加		
		慢性	気候調整、 気候変動	慢性的な気温上昇・海流等の変化 ■ 顧客商品の収量や栽培適地の減少による収益の低下 ■ 空調設備導入による設備の維持管理費の増加 ■ 従業員の被災		
		移行リスク	政策	土地・海洋利用、 資源利用、 汚染／汚染除去		国際・各国および国内規制の強化 ■ 海運航行ルート変更等による物流全体の停滞や、規制強化による顧客商品の物流量不安定化に伴う収益の低下 ■ 規制対応費用の増加
	市場		全般	顧客・市場の選好の変化 ■ 顧客ニーズに対応できないことによる収益の低下 ■ 未対応なことによる資金調達環境の悪化		
	技術		全般	脱炭素や節水等の技術進化 ■ 対応費用の増加		
	評判／賠償責任		外来種の導入、 汚染／汚染除去	輸送に伴う外来種の流入、事故発生時の環境汚染 ■ レビューセッションリスクによる機会損失、資金調達環境の悪化 ■ 防止策・事故発生時対応費用の増加、損害賠償の発生		
	機会	パフォーマンス	ビジネス・サステナビリティ	市場／資源効率／ 製品とサービス／ 資金フローと資金 調達／評判資本	全般	貨物需給地や貨物自体の変化 ■ 新たな事業機会の獲得や競争力向上に伴う収益の増加 ネイチャーポジティブな事業活動に対する顧客・市場の選好の変化、評判の向上 ■ 高効率なサービス提供による炭素税等の環境コストの低減 ■ 企業イメージ向上に伴う市場競争力強化、資金調達・人材確保環境の向上
自然資源の 持続可能な利用					資源利用、回復	建物のリノベーションや再利用の推進による資源利用の削減 ■ 所有設備の資産価値向上 ■ 企業イメージ向上に伴う市場競争力強化、資金調達環境の向上



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

▶ 気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

人権の尊重

マテリアリティとしての位置づけ

当社グループの持続的成長は、すべての人々の尊厳が守られ、権利が尊重される社会の上に成り立ちます。当社グループの事業活動は、社会の多様な人々に支えられて成り立っており、同時に人権に直接的または間接的な影響を与える可能性があります。各関係者と協働し、自社のみならず事業活動に関連するすべてのステークホルダーの人権を尊重した安定的なサプライチェーンを構築し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

リスク

- 人権問題の発生によるサプライチェーン断絶可能性
- 対応が不十分なことによるレピュテーションの低下・損害発生・競争劣位 等

機会

- 自社も含めたサプライチェーンのレジリエンス向上 等

主要な事業インパクト

資本効率の向上

- 安心安全な職場環境の実現による労働生産性の向上

資本コストの低減

- レピュテーションリスク回避による事業のレジリエンス強化

主要な社会インパクト

- サプライチェーン上の人権リスク低減
- 経済的・社会的格差の是正

KPI		2026年3月期実績
当社グループにおける人権DD実施率	100%	100%
教育研修実施率の向上		拠点間合同研修など、受講率向上に向けた取り組み

推進体制

当社グループは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会の傘下にグループ横断的な組織である環境・人権部会（責任者：MSHリスク管理管掌役員）を設置し、当部会が人権に関する管理や議論を行っています。

重要な人権課題の特定

当社グループは、事業活動がステークホルダーの人権に及ぼす影響度を評価し、重要な人権課題として、「強制労働・児童労働の禁止」「あらゆる差別の禁止」「ハラスメントの禁止」「安全な労働環境の提供」「適正な労働時間管理」および「外国人労働者の権利保障」を特定しました。重要な人権課題の特定は①事業内容に関連する人権課題の整理、②各人権課題を外部専門家との協議のもと、定性的・定量的に分析、③リスクマッピングを行い優先的に取り組む人権課題を特定という3つのプロセスで行っています。人権を取り巻く状況は常に変化していることから、継続的な調査、情報収集、並びにステークホルダーおよび外部専門家との対話のもと、優先する人権課題の見直しを実施していきます。

人権デュー・ディリジェンス(DD)の実施

2026年3月期において、国内外連結対象会社を対象に人権DDを実施した結果、人権に関する対応に重大な課題を抱えている会社や、現時点でただちにステークホルダーの救済が必要となる事実は確認されませんでした。改善推奨および改善指導に該当する事案については、人権DDのフィードバックや人権に関する教育研修を行ったことにより、2025年3月期に引き続き減少しています。また、取引先の企業に対しても人権DDを実施し、人権尊重に関する対話を進めています。これらの取り組み状況については取締役会に適宜報告しています。

是正・救済・相談窓口

当社グループは、人権に対する負の影響を引き起こした事、助長した事、その他負の影響に関与したことが明らかになった場合には、適切な手段を用いてその是正、救済に取り組んでまいります。従業員は、人権に関連する懸念が生じた場合には、相談窓口にて匿名でのアクセスが可能です。また、顧客・取引先を含むサプライチェーンにおけるすべての皆様からご意見を承る窓口(グリーバンスメカニズム)を構築しています。

※詳細はサステナビリティデータブック2026 人権の尊重P.18-21をご覧ください。
https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability_report



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

▶ 人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

社外取締役座談会

「深化」の先へ。
未来を見据えた
成長への道標



月岡 隆
社外取締役

平井 孝志
社外取締役

菊地 麻緒子
社外取締役

甲斐 順子
社外取締役

中野 泰三郎
社外取締役



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

▶ 〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

中期経営計画（以下、中計）2022の成果をどう評価し、その先にどのような成長を描くのか。
収益性の向上、M&A戦略、グループ経営の深化、そして次代を担う経営人材の育成——。
次期中計の策定が進む今、社外取締役が中長期的な企業価値向上に向けた課題と期待を語り合いました。

中期経営計画2022の評価

最終年度、「深化」の成果を確実なものとし、
次なる成長へ

中野 ▶ 私は2019年3月期に社外取締役に就任し、今年で9年目になります。就任当時と比べると、2026年3月期の営業収益は約30%増加し、営業利益は約3倍に拡大しました。数字が示すように、当社グループは規模拡大に軸足を置いた経営から、収益性を重視する経営へと進化してきたと感じています。ROEを経営指標として掲げ、成長投資と株主還元を両立しながら、資本効率の向上に取り組んできた点を評価しています。

菊地 ▶ 当社グループは、2017年3月期にM&Aに伴う大規模な減損損失を計上しました。これを受け、2018年3月期～2022年3月期の前中計では、経営基盤の立て直しを最優先

に、持続的な成長に向けた土台づくりに取り組みました。2023年3月期にスタートした現中計は、その成果をさらに発展・深化させるフェーズと位置づけられ、ここまでおおむね順調に進捗しています。その点は高く評価しているのですが、当社グループが持つ本来のポテンシャルを考慮すると、まだまだ大きな成長の伸びしろを残していると感じています。だからこそ、次期中計は、もう一段高い成長へ踏み出せるかを左右する勝負どころだと考えています。

月岡 ▶ 私が特に評価しているのは、経営基盤やガバナンスの強化が着実に図られたことです。サステナビリティやDX、SXへの取り組みが市場にも認められ、「DX銘柄2026」「SX注目企業2026」に初選定されたことも、こうした基盤づくりの成果だと考えています。また、社外取締役の構成についても人数を増やし、多様性を高めながら、取締役会の実効性を向上させてきました。まずは体制を整え、そのうえで中身を充実させていく。その積み重ねに、この会社の堅実さや誠実な企

業姿勢が表れていると感じています。

甲斐 ▶ 私は2026年3月期に社外取締役に就任しました。ホールディングスの社外役員は初めての経験だったこともあり、就任以来、特にホールディングスの役割に着目してきました。当初は、ホールディングスの機能がグループ全体でどのように発揮されるのか十分に見えない部分もありましたが、これまでの基盤構築の成果もあり、この1年でその役割が一段と進化し、明確になってきたと感じています。DXの推進やオペレーションセンターの新設など、グループ横断で価値を創出する取り組みが具体化してきたことが、その象徴だと考えています。

中野 ▶ 「PURPOSE」「VISION」「4VALUES」で構成されるグループ理念が浸透し、グループ全体で同じ方向を向いて行動する意識が高まってきたことも、近年実感していることの一つです。また、2025年に本社機能を箱崎に集約したことで、事業会社間のコミュニケーションが一層活発になりました。組織の垣根を越えた対話が進み、グループの一体感やシ



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

▶ 〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション



“ 持続的な成長には、
必要なリスクを取る
「攻め」の経営も欠かせません。
—— 菊地 麻緒子 ”

ナジーが生まれていることは、非常に好ましい変化だと感じています。

平井 ▶ リスクマネジメントについても、かなり進展しました。サイバーセキュリティやSX、DX関連の施策は、グループ全体の守りの基盤として整備されてきています。ただし、制度や仕組みは整えることが目的ではありません。肝心なのは、いかに機能させるかです。そのため、それらが現場で適切に運用され、価値創出や現場力の向上につながっているかを継続的に検証し、必要に応じて見直していく必要があります。

甲斐 ▶ サイバーセキュリティについてはゼロトラストを基本原則とし、インシデントに対処するCSIRT※構築等の対応を進めていることが取締役にも共有されています。リスクを前提に備えるという考え方が組織全体に浸透しており、リスクマネジ

メントの体制は着実に強化されていると認識しています。

※CSIRT: 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

中野 ▶ 当社グループは医薬品や医療機器をはじめ、社会インフラを支える物流も担っているため、私たちの事業が止まることはお客様の事業だけでなく、社会や人々の暮らしにも大きな影響を及ぼします。こうした事業特性を踏まえると、いかなる状況でも物流を止めない体制を構築することが重要であり、CSIRTの役割は今後さらに重要になるでしょう。

菊地 ▶ 守りが重要なことは言うまでもありませんが、持続的な成長には、必要なリスクを適切に取る「攻め」の経営も不可欠です。その代表的な戦略がM&Aです。先ほど申し上げたように、過去にはM&Aに伴う大規模な減損損失もありま

した。しかし、獲得した事業や機能は、前中計から現中計を通じて磨き上げられ、現在では当社グループの収益を支える柱へと成長しています。振り返れば、課題はM&Aそのものではなく、投資価格の妥当性やM&A後の事業統合(PMI)によるシナジーを早期に発現させるプロセスにあったと認識しています。こうした教訓を踏まえ、投資規律の徹底やより精緻なPMI体制を構築し、適切なマネジメントを実施すれば、当社グループにとってM&Aは引き続き成長を加速させる有効な手段だと考えています。

中長期的に目指す企業像

今後の成長イメージは？ 次期中計策定に向け、議論が本格化

月岡 ▶ 来期、2027年度から次期中計がスタートします。策定に先立ち、現在、取締役会等では、今後の成長イメージや中長期的にどのような企業グループを目指すのかについて、議論を重ねています。

菊地 ▶ 資本市場の期待に応えていくためには、これまで以上にトップラインの拡大へ挑戦する姿勢が求められます。現在の約3,000億円規模の営業収益を次のステージへ引き上げるためにも、目指す姿を明確に示し、もう一段ギアを上げて



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

▶ 〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

果敢に挑んでいくべきです。

平井▶ 経営戦略には「無茶はするな。でも、無理はしろ」という言葉があります。これは、背伸びしすぎることは避けながらも、少し高い目標に挑戦することで新たな市場機会を捉え、組織や人材も成長させていくという考え方です。また、私自身は以前、「企業の成長スピード」をテーマに研究を行ったことがあるのですが、売上成長が速すぎると組織が追いつかず、逆に成長を抑えすぎると競争優位を築きにくくなることが分かりました。大切なのは、持続的な成長と収益性のバランスを取ることにあったのです。そうした観点からも、次期中計では、少しストレッチした成長目標を掲げることが望ましいでしょう。その実現には、営業活動の強化に加え、グループ内外との協業や事業間連携をさらに進めていくことが欠かせません。そうした取り組みの積み重ねが、次の成長ステージの実現につながると考えています。

中野▶ 当社グループが新たな成長ステージを迎える中、従来の延長線上でトップラインを大きく伸ばしていくことは容易ではありません。だからこそ「質の追求」を意識し、半導体、ヘルスケア、モビリティなど、当社グループが優位性を発揮できる高付加価値領域での事業拡大に注力していくことが重要ではないでしょうか。当社グループが将来の成長機会として捉える業界の物流市場は、約10兆円を超える規模ともいわれており、その中で5%でもシェアを獲得できれば5,000億円規模になる。つまり、高付加価値領域で存在感を高めるこ

とが、結果として事業規模の拡大にもつながるわけです。その実現に向けて、M&Aや資本提携も積極的に活用しつつ、枠にとらわれない面白い挑戦を期待したいですね。当社グループには、異なる価値観や企業文化を受け入れる土壌があるので、業態や業種を超えた共創でも強みを発揮できるはずです。やり方次第で、成長の可能性は大きく広がります。

甲斐▶ どの領域でリーダーシップを発揮していくのかを明確にすることも、戦略を考えるうえで重要です。社外取締役就任後、いくつかの現場を見てきましたが、物流センターのオペレーションには、当社グループの現場力の高さという強みが表れていると感じています。他方、ラストワンマイル領域は、BtoB主体のビジネスを展開する当社グループにおいては、BtoC主体の物流会社と比べ事業モデルの位置づけが異な

ります。そうした特性を踏まえ、自社の強みを活かせる領域に経営資源を集中し、存在感を高めるべきだと考えます。また、それを自社だけで完結させる必要はなく、他社との共創・協業を活用しながら価値を高めていく視点が、これからの成長には欠かせないでしょう。

月岡▶ 物流業界が直面する社会課題にどう向き合い、解決につなげていくかも、業界をリードする当社グループにとって重要なテーマです。人手不足や再配達増加、ラストワンマイルの効率化など、物流は社会課題と表裏一体の産業です。だからこそ、こうした課題の解決にどう貢献できるかを考えていく必要があります。もちろん、すべての課題を一度に解決することはできません。まずは一つの成功モデルをつくり、「人手不足の解消につながる」「働く人にも、お客様にも優しい物流

“「無茶はするな。でも、無理はしろ」。その挑戦が組織を成長させます。

— 平井 孝志 —”



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティ一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

▶ 〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

を実現する」という成果を示し、それを業界全体へ広げていくようアクションを起こしてほしいです。

菊地 ▶ 私は製造業にも携わってきましたが、製造業では「モノからコトへ」といわれて久しい今でも、発想の転換は簡単ではありません。どうしても「良いモノをつくること」に発想の起点が置かれやすく、モノを通して新たな価値を提供するビジネスへの転換には時間がかかります。その点、当社グループの事業は本質的にサービス業であるため、お客様や社会の変化に合わせて価値を提供し続けることが競争力につながり、市場やニーズに応じて事業を進化させることができます。変化の激しい時代の中で、こうした特性を競争力として、多様な成長戦略を追求していくことが重要です。

平井 ▶ 私は社外取締役に就任した当初、物流はネットワーク

ビジネスであり、いかに広範につなげて拡大していくかが本質的に重要だと考えていました。しかし、考察を深める中で、むやみに規模を拡大するだけではかえって非効率も生じることに気づきました。そこで重要になるのが、ある程度のまとまりの中で最適な仕組みを構築していくことです。その方法も一様ではなく、共同配送によって効率を高める方法もあれば、パートナーと機能を補完し合い、一つのサプライチェーンを構築する方法もあります。私は、物流業はGAFAのような単一の巨大プラットフォームではなく、多様なプラットフォームが連携・共存する「マルチプラットフォーム」の時代になると考えています。その中で、当社グループの注力領域であるヘルスケアやハイブランドなどの領域ごとに最適なサプライチェーンを構築することが競争力につながります。加えて「市場で担うか、組織で担



“「質の追求」を進め、
高付加価値領域で
さらなる成長を目指すべきです。
—— 中野 泰三郎 ”

うか」という取引コスト理論の視点も有効です。市場と組織の最適な境界を見極め、外部機能と自社機能を最適に組み合わせることが、マルチプラットフォーム時代における競争力を左右するポイントになるでしょう。そこでは、顧客との接点から得た気づきや課題を新たなビジネスへつなげていく能力も重要になってきます。

中長期的な成長のためのミッシングピース

不足する機能を補い、 次の成長エンジンを育てる

平井 ▶ 中長期的な成長を実現するためには、目指す姿を明確にすると同時に、それを実現するうえで不足している機能、すなわち「ミッシングピース」を見極める必要があります。足りている機能はさらに磨き、不足する機能はM&Aや協業で補完していく。そのうえで、どこを成長の柱とし、どこで収益を生み出すのかという戦略ポジションを明確にすることが重要です。成長の軸が定まれば、ROEやROICの向上にもつながり、収益性を伴う持続的な成長が可能になります。

中野 ▶ 社外取締役の皆さんともよく議論していますが、営業力には、なお強化の余地があると感じています。当社グループの強みは、フルスペックの物流機能を活かし、お客様のサブ



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

▶ 〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

ライチェーン全体を最適化する提案からオペレーションの実行、受注後もお客様に深く寄り添い続ける営業スタイルにあります。また、半導体やヘルスケアなどの成長市場においては、需要をさらに取り込んでいける大きな伸びしろがあると感じています。そのためには、営業部隊の強化・拡大により、お客様との接点をより一層増やしていくことが求められます。優れたサービスや提案力があっても、お客様との接点がなければ成長にはつながりません。そのため、省人化や業務効率化で創出した人的リソースを顧客接点の強化に振り向け、お客様との接点を拡大していく必要があります。あわせて、ホールディングスと事業会社の営業機能の連携を強化し、例えば産業別やエリア別など、より機動的で効果的なアプローチができる営業体制を構築していくことが望ましいと考えています。

月岡▶ 実際には取り組みが進んでいるのかもしれませんが、実態や運用が十分に見えていません。今後も現場への往査を重ね、声にならない課題やニーズを拾い上げていかなければと思っています。

甲斐▶ 営業人員に限られるのであれば、グループ全体で戦略的にリソースを配分することが欠かせません。また、新規顧客の開拓やグループ間の送客を適切に評価する制度等、営業担当者の挑戦を後押しする仕組みの構築も必要です。そうしたグループ全体の基盤構築を牽引していくことが、ホールディングスの重要な役割だと考えています。

平井▶ 営業を通じて得た気づきを、新たな事業機会につなげていけるとよいですね。そうした積み重ねの中から、新しい事業の芽が生まれてくることが理想です。当社グループはPDCAを回すことは得意ですが、環境変化を察知し、チャンスをつかみ、自ら変わっていく能力、「ダイナミック・ケイパビリティ」は、正直なところまだ弱いと思います。組織全体でその力を磨き、新たな挑戦につなげてほしいです。また、当社グループが掲げる「圧倒的な現場力」とは、オペレーションを遂行する力だけにとどまらず、営業を含め、あらゆる企業活動で自ら機会を捉え、新たな価値を創り出す力でもあります。部門の枠を超えて連携し、主体的に新たな事業機会を生み出していく姿勢が、これからは一層求められるでしょう。

月岡▶ 当社グループが持つ不動産を成長につなげるためのノウハウも、ミッシングピースの一つだと考えています。当社は優良な不動産を有しており、その資産価値をいかに高め、成長へ結び付けていくかが重要なテーマです。その一つの取り組みが、今年スタートした三井不動産との資本業務提携です。不動産は専門性の高い領域だからこそ、その知見を持つパートナーの力を活用しながら資産価値を高めていく。その方向性を評価しています。同様に、M&Aやアライアンスについても、「今、当社グループに何が足りないのか」という視点が重要です。大切なのは、「どの会社を統合するか」ではなく、「どの機能を獲得するか」。当社グループの成長エンジンとなる機能を補うという発想で、インオーガニック戦略を加速させる必要があ

ります。

菊地▶ M&Aは、実行後にビジネスモデルをどう進化させるかが成否の鍵を握ります。当社グループは、これまでM&Aを通じて事業を拡大してきました。そのため、「統合が足りない」「サイロ化している」といった指摘もありますが、私は少し異なる見方をしています。当社グループは、それぞれ異なる強みや顧客基盤を持つ企業で構成されており、各社の機能や専門性は異なるため、ホールディングスが全体最適の視点でマネジメントし、それぞれの強みを活かしながら連携を促していくことが求められます。そのうえで、倉庫保管、フォワーディング、3PL・LLP、陸上貨物運送など、それぞれの強みをさらに磨き、グループとして新たな価値を生み出していくことが競争優位につながると考えています。

グループ経営のあり方、グループ体化

全体最適でグループ経営を 次のステージへ

月岡▶ 昨年の統合報告書の座談会でも話題にしましたが、中長期的な成長に向けて、「グループ経営のあり方」は次期中計においても議論を深めていきたいテーマの一つだと考えています。当社グループは、持株会社が5つの主要事業会社をマネ



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティ一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

▶ 〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション



“グループ経営を深化させ、
全体最適を追求することが
次の成長につながります。
—— 月岡 隆”

ジメントする体制をとっています。事業会社ごとに専門性を発揮できることで成果を上げている一方、個別最適に陥りやすい側面もあり、コスト面を含めて、グループ全体としての連携や効率化の面で、さらなる伸びしろがあると感じています。現在の体制の強みを尊重しつつも、このグループシナジーを強化できれば、より大きな価値を生み出せると思います。

中野 ▶ 人事、経理などのコーポレート部門の業務については、一律に集約や共通化を図ることが最適なのかどうかも含め、領域ごとに見極めていく必要があります。例えば、現場の人材確保は各社共通の課題であり、採用や人員配置の機能の一元化についても、どこまで効果的かを探る段階ではありますが、現状にとどまることなく、グループの最適化に向けた議論は進めていかなければならないと感じています。加えて、

先ほども申し上げたように、営業機能についてもホールディングスと事業会社の役割を整理し、連携・最適化していくことでグループ全体の営業力を一段と高められるはずです。

菊地 ▶ 確かに、事業部制へ移行すれば、効率化やコスト削減は進むかもしれませんが、各社が独立した立場で予算や収益、コストを管理し、責任を持って事業を運営できることは、事業会社制の強みです。それぞれが切磋琢磨することで創意工夫が促され、売上や利益の拡大を目指す健全な競争環境も育まれます。また、会社のトップは、人事や経理を含めて経営全般を担うため、事業部長とは異なる経営者意識や責任感が養われます。こうした自主性や経営力を備えた人材を育成できることも、グループ全体の成長を支える大きな強みだと考えています。

月岡 ▶ 「なぜ事業部制ではなく事業会社制なのか」という疑問を持つ投資家も少なくないはずです。菊地さんがおっしゃるような、この体制だからこそその強みや実現できる価値、効率性を、分かりやすく説明していく必要がありますね。

平井 ▶ 個別最適から全体最適への取り組みは以前からの課題であり、少しずつ前進していると感じています。例えば、CRMを導入したり、マネジメント面でも経営体制の見直しを進めたりと、グループを横断した変化が始まっています。ただ、一足飛びにはいかないのも事実で…。全体最適を目指すうえでは、3つのレイヤーで捉える必要があります。1つ目は顧客、2つ目は機能、そして3つ目がマネジメント／組織管理です。顧客起点でシナジーを生み出し、機能を最適化するとともに、マネジメントもグループ全体の視点で進化させていかなければなりません。何もかも一つにまとめればよいわけでも、すべてを独立させればよいわけでもありません。その中間に答えがあるからこそ、簡単にはいかないというのが現状でしょうか。

月岡 ▶ 「窮すれば変ず、変ずれば通ず」という言葉があります。現状維持に固執せず、変化を起こせば道が開けるという意味です。その過程では混乱が生じることもあるでしょう。しかし、それを乗り越えることで、当社グループはさらに強くなれると考えています。もちろん、単純な組織統合が答えでもありません。各社の自律性を維持しながら、グループ全体に横串を通して機能を最適化し、グループ一体で競争力を高めら



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧
企業価値・社会価値の創造
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
価値創造の基盤維持・強化
成長基盤
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
社会基盤
気候変動対応・資源循環の推進
人権の尊重
事業基盤
▶ 〈社外取締役座談会〉
ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

れる経営体制を目指すべきだと思います。それもまた、当社グループに必要な変革の一つではないでしょうか。

平井 ▶まさにその通りだと思います。企業経営は様々な要素が相互に影響し合うものであり、単純な正解があるわけではありません。だからといって、「難しいから仕方がない」で終わらせるのではなく、グループ全体の価値を最大化する全体最適をどう実現するかを、それぞれの経験や知見を持ち寄って議論し、経営陣へ提言していくことが社外取締役の役割だと考えています。

成長を実現するためのサクセッションプラン

次代の経営を担う人材を、 未来志向で見極める

月岡 ▶中長期的な成長に向け、組織の最適なあり方を追求していくうえで、次期リーダーのサクセッションは最重要課題です。指名・報酬委員会では、社外取締役5名と古賀社長の6名体制で、次代の経営を担う人材に求められる資質や役割について忌憚のない意見を交わしています。あわせて、外部専門家のサポートも受けながら、ロングリストからショートリストへと至る選定プロセスを確認し、候補者の資質や考え方を多面的に見極めています。特に重視しているのは、次期中

計をはじめとする経営戦略の議論の場などで候補者がどのような発言をし、それを周囲がどう受け止めているかです。単に事業や数字を語れるだけでなく、当社グループに足りない「ミッシングピース」を見極め、それをどう埋めていくかという視点を持てるか。そうした視座を備え、将来の成長の道筋を描ける人材を次代の経営へつないでいくことが、サクセッションプランの本質だと考えています。

中野 ▶変化の激しい時代を担う経営人材には、将来を見通す先見性や洞察力、そして必要な局面で決断できる力が不可欠です。また、トップ同士の信頼関係から新たなビジネスが生まれることも少なくありません。そのため、社内だけでなく社外にも幅広いネットワークを築き、人を引きつける人間力も重要な資質だと考えています。

菊地 ▶外部の専門家がリーダー候補者に関する意思決定力や戦略的思考力、リーダーシップの特性などを詳細に分析したレポートを確認すると、ここまで丁寧に評価するのかと思うほど、非常にしっかりとしたプロセスが構築されています。とはいえ、レポートだけで判断することはありません。候補者が絞り込まれた段階では、会社の将来像をどう描いているのか、どのようなマネジメントを目指しているのかといった考えを、直接対話を通じて確認することを重視しています。特に経営トップを担う候補者とは、こうした対話を重ねながら理解を深め、最終的な判断につなげていきます。

甲斐 ▶サクセッションプランは詳細を開示しにくいテーマですが、社外取締役が主体となって活発に意見を交わし、将来の経営体制を見据えた議論を重ねていることに、大きな意義

“ 成長を支えるのは
「人」と「コミュニケーション」
だと考えています。
—— 甲斐 順子 ”



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティ一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

▶ 〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

を感じています。そうした中で、私が特に重視している資質を一つ挙げるとすれば、「胆力」でしょうか。難しい局面でも腹を据えて意思決定できる力は、次代の経営を担う人材に欠かせない資質だと考えています。

平井▶ 加えてサクセッションプランは、次期社長単独の選定や育成にとどまるものではありません。強力なカリスマ的リーダーシップが求められる時期もあれば、多様な専門性を結集したチーム経営が求められる時期もあるなど、経営体制のあり方は会社のフェーズによって変化します。だからこそ、単一のリーダー像に固執するのではなく、総合的な視点でどのような経営チームを構築するかが重要です。社長だけでなく、社内取締役や事業会社のトップも含め、最適な経営体制を中長期的な視点で検討しています。

ステークホルダーの皆様へ

次期中計から始まる新たな成長への期待

中野▶ 当社グループが培ってきた強みの一つは、誠実さや多様な価値観を受け入れる企業文化です。この強みを活かし、M&Aや業務提携を通じて新たな力も取り込みながら、高い目標に挑戦し、収益性を伴う持続的な成長を実現していくことを期待しています。私も社外取締役として、これまでに得た

様々な経験や考え方などを活かし、外部の視点を持って、当社グループの企業価値の向上に貢献してまいります。次期中計を起点とする当社グループのさらなる飛躍に、ご注目いただければ幸いです。

平井▶ 当社グループには、築いてきた事業基盤、現場力、提案力を活かしながら、もう一段高い成長ステージへ進んでほしいと考えています。事業ポートフォリオを磨き上げ、健全な収益性を伴う事業運営を実現することが、ROEやROICの向上も実現していくはずです。また、持続的な成長には、組織全体が挑戦と学習を重ね、新たな価値を生み出す力を高めていくことが欠かせません。PDCAを回しながらも、創発を促す組織文化を育み、次期中計を将来のさらなる大きな飛躍につなげてほしいと思っています。社外取締役として、客観的な視点からの助言とモニタリングを行い、その挑戦を支えてまいります。

甲斐▶ 今後の成長に向けた可能性は、まだまだ広がっています。高付加価値分野の拡大に加え、歴史ある物流施設の活用やオペレーションを進化させて、競争力を高めていけるでしょう。また、成長を支えるのは「人」と「コミュニケーション」です。お客様との対話やグループ内の連携を深め、それぞれの強みを掛け合わせることで、新たな価値を創出できると考えています。社外取締役の立場から、その挑戦を後押ししていきたいと思います。

菊地▶ 当社グループの最大の強みは、人とカルチャーにあり

ます。社員一人ひとりの誠実さや礼儀正しさ、真摯に仕事へ向き合う姿勢は、長年培われてきたグループの財産です。こうした文化は一朝一夕に築けるものではなく、持続的な成長を支える競争力の源泉だと考えています。また、従業員には高度な専門性や知的好奇心、豊かな発想力があり、高い目標に挑み続けることで、グループはさらなる飛躍を遂げられると確信しています。これからも、人とカルチャーという強みを活かし、新たな価値を創造することで、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

月岡▶ 物流はBtoBの事業でありながら、社会や人々の暮らしを支える重要なインフラです。パーパスである「社会を止めない。進化をつなぐ。」を根幹に、社会課題の解決を通じて生み出す価値を発信し続けることで、ステークホルダーからの共感と信頼はさらに深まっていくでしょう。社外取締役としてその歩みに伴走し、三井倉庫グループの目指す姿の実現を支えていきたいと考えています。



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

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

マテリアリティ一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

▶ 〈社外取締役座談会〉

ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション



ガバナンスの高度化

マテリアリティとしての位置づけ

経営戦略の着実な実行には、事業基盤としてのガバナンスの強化が必要であるという考えのもと、「ガバナンスの高度化」をマテリアリティの一つに掲げております。「ガバナンスの高度化」においては、公正かつ果敢な意思決定により経営の実効性を高め、中長期的な企業価値向上を実現するために、ガバナンス体制強化やコンプライアンスの徹底等の様々な取り組みを実施しております。三井倉庫ホールディングスは、グループ子会社を適切に経営管理するための持株会社制の採用や、業務執行と監督の分離を実現する執行役員制度の導入、各種委員会の設置などにより、迅速で適切な意思決定を行っております。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、各取締役および業務執行部門の職務執行状況等の監査を実施しています。

リスク

- 不十分な対応によるレピュテーション低下・損害対応コスト増加、企業価値の毀損 等

機会

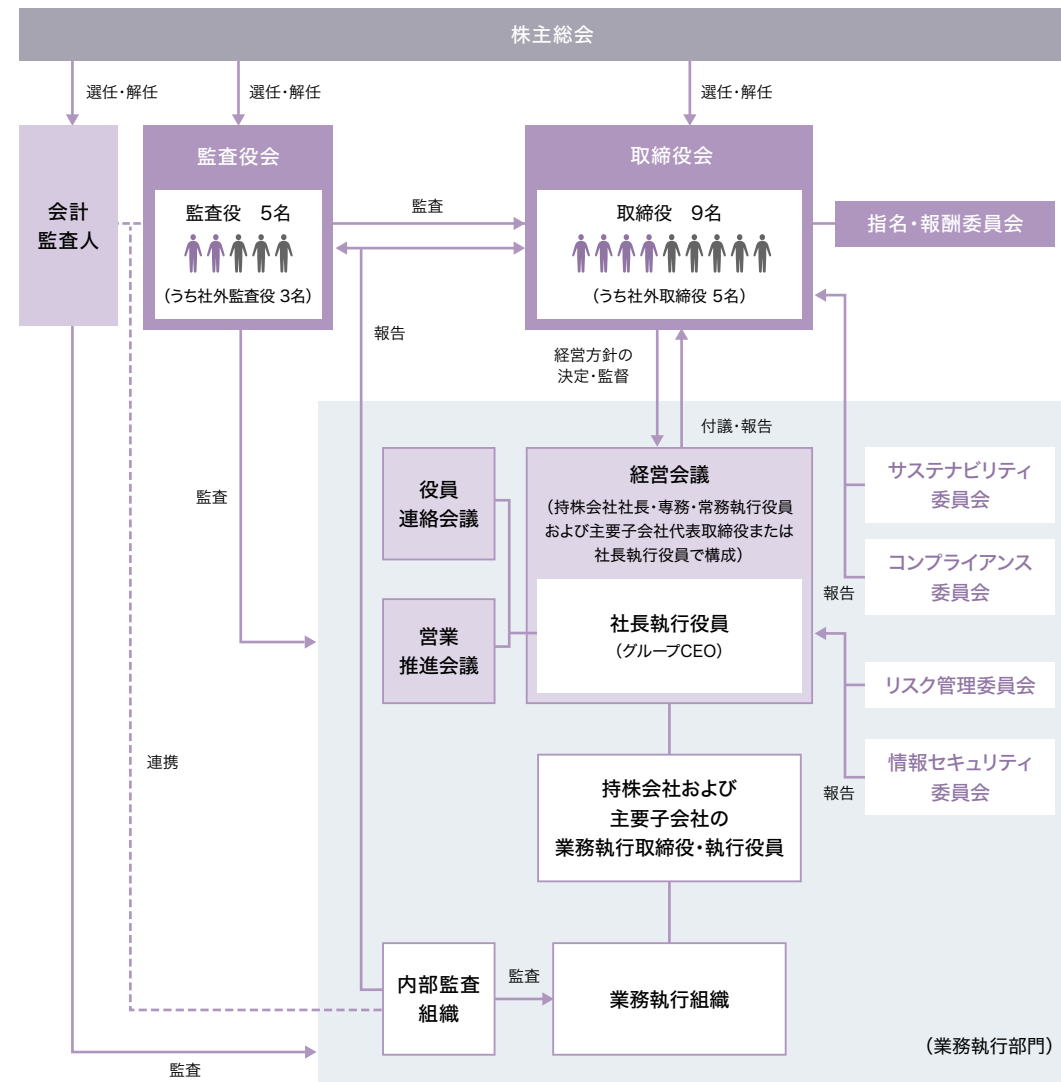
- 顧客やステークホルダーからの信頼維持・向上
- グループ経営の推進による企業価値向上 等

主要な事業インパクト

資本コストの低減

- リスクコントロールによる事業のレジリエンス強化
- ステークホルダーとのエンゲージメント向上

コーポレート・ガバナンス体制図(2026年7月1日現在)



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

▶ **ガバナンスの高度化**

06 事業戦略

07 データセクション

ガバナンスの高度化

取締役会

(議長：代表取締役社長 古賀博文)

2026年3月期 取締役出席率	開催回数 16回 100%
--------------------	------------------

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。

2026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
- ・ 株主との対話や市場からの評価
- ・ 政策保有株式保有意義の検証
- ・ 従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度導入
- ・ 自己株式の取得
- ・ 三井不動産株式会社との資本業務提携並びに第三者割当増資による新株発行
- ・ サイバーセキュリティインシデント対応体制の構築

監査役会

(議長：常任常勤監査役 木納裕)

2026年3月期 監査役出席率	開催回数 16回 100%
--------------------	------------------

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。

2026年3月期の主な活動内容

- ・ 重要会議への出席による業務執行状況の聴取および意見の表明
- ・ 会計監査人および内部監査組織との連携
- ・ グループ会社への往査および業務状況の把握
- ・ 持続的成長に資する体制の構築および運用状況の検証
- ・ 株式および新株予約権の第三者割当における有利発行該当性に関する事項の検証

指名・報酬委員会

(委員長：社外取締役 月岡隆)

2026年3月期 委員会構成員出席率	開催回数 6回 97.0%
-----------------------	------------------

取締役および監査役の指名、取締役報酬およ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。

2026年3月期の主な議題

- ・ 取締役および監査役の指名
- ・ 取締役報酬および執行役員報酬の決定
- ・ 役員報酬制度の策定、見直し
- ・ グループCEO等のサクセッションプラン

経営会議

(議長：社長執行役員 古賀博文)

2026年3月期 経営委員出席率	開催回数 28回 99.7%
---------------------	-------------------

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、取締役会から執行を委任された事項について審議または決議しています。

サステナビリティ委員会

(委員長：社長執行役員 古賀博文)

2026年3月期 委員会構成員出席率	開催回数 2回 100%
-----------------------	-----------------

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。

コンプライアンス委員会

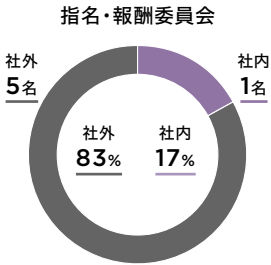
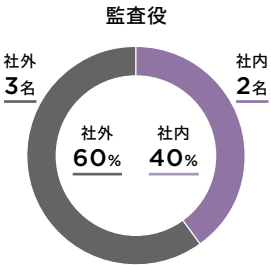
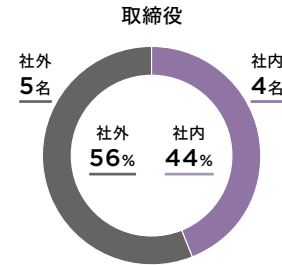
(委員長：社長執行役員 古賀博文)

2026年3月期 委員会構成員出席率	開催回数 4回 100%
-----------------------	-----------------

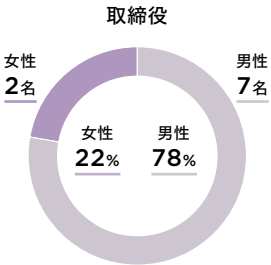
当社グループの経営に影響を与えるコンプライアンス違反やその他の問題発生時の対応協議、役職員の行動規範となるべき企業倫理規範の制定、コンプライアンス体制の構築を行い、コンプライアンスの推進およびコンプライアンス違反の未然防止に努めています。

取締役・監査役のメンバー構成 (2026年7月1日現在)

社外役員比率



女性役員比率



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

▶ ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

 ガバナンスの高度化

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

	取締役総数	社外取締役	主な取り組み
2004年～			執行役員制度の導入
2006年～	8～12名		- 報酬委員会の設置 - 業績連動を織り込んだ役員報酬制度開始
2014年～		1～2名	- 持株会社移行 - 報酬委員会を「指名・報酬委員会」に改組 - 取締役会実効性評価（インタビュー・アンケート）開始
2020年			マテリアリティの特定
2021年	9名 (女性1名)	3名	サステナビリティ委員会の設置
2022年			グループ理念制定
2023年	10名 (女性1名)	4名	
2024年	9名 (女性1名)		マテリアリティの改定
2025年	9名 (女性2名)	5名	- 役位体系の改定 - 役員報酬制度の改定 - 取締役会実効性評価の外部評価の開始 - 社外取締役の過半数選任
2026年			

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について、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

- 取締役会の年間スケジュールおよ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
- 取締役会付議基準の見直し
- 取締役会に至るまでの議論経過の明示

社外取締役への情報提供・支援

- 重要案件・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役員や事業会社代表からの業務・事業戦略の定期的な説明
- 現場視察会の実施
- 社外役員（社外取締役・社外監査役）で構成されるオフサイトミーティングの定期開催

社外取締役・社外監査役の現場視察会の実施

2025年4月と2026年2月、3月に社外役員の事業・現場理解の促進を図るため、事業所の視察会を行いました。2026年3月期は海外も含む拠点の見学を行い、当社グループのビジネスへの理解を深めました。



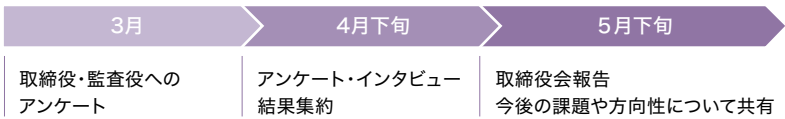
01	イントロダクション
02	マネジメントメッセージ
03	パーパス経営による価値創造ストーリー
04	ビジョン実現に向けた戦略
05	価値創造を実現するマテリアリティ
マテリアリティー一覧	
企業価値・社会価値の創造	
持続可能で強靱な物流インフラの提供	
社会課題解決につながる共創を通じたサービス・事業の創出	
価値創造の基盤維持・強化	
成長基盤	
人的資本経営の推進	
DXの推進	
安全・高品質な物流事業の追求	
社会基盤	
気候変動対応・資源循環の推進	
人権の尊重	
事業基盤	
〈社外取締役座談会〉	
▶ ガバナンスの高度化	
06	事業戦略
07	データセクション

 ガバナンスの高度化

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のため、取締役および監査役へのアンケートに基づく第三者機関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



2025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
- 取締役会の議論の充実化 - 取締役会の運営強化 - 役員向け育成機会の拡充 - 役員のサクセッションプランの議論	- 次期中期経営計画に関する複数回の集中討議への社外役員の参画 - 重要議案についての事前説明の実施 - 社外役員向けの業界やDXに関する勉強会の実施 - 指名・報酬委員会の開催回数の増加 - グループCEOのサクセッションプランについての議論の深化

2026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
- 取締役会の構成、運営 - 経営戦略・経営計画 - 内部統制・リスク管理 - 指名・報酬委員会の評価 - 取締役・監査役に対する支援体制 - 役員トレーニング - 株主との対話	- 中長期的な企業価値創出と整合した経営戦略の議論 - 経営戦略と連動した人材戦略に関する議論 - グループ内部統制システム運営状況の監督 - 取締役候補者の選定	- 次期中期経営計画を含む中長期的な経営戦略の議論の充実 - 経営戦略と連動した人材戦略に関する議論の拡充 - 各種委員会での実施内容の報告拡充 - 次期役員選定プロセスについての議論の継続、拡充

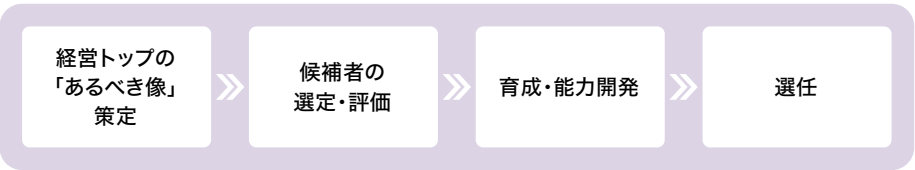
サクセッションプラン

代表取締役社長を含む取締役の選解任および後継者育成については、指名・報酬委員会において議論を行い、取締役会に答申しています。

指名・報酬委員会では、特に代表取締役社長（グループCEO）の後継者計画を最重要アジェンダと位置づけており、客観性を担保するために第三者である外部専門家の助言を活用しつつ、経営トップの「あるべき像」や評価基準の策定、候補者プールの状況や選定プロセスの妥当性・合理性に関する審議を行っています。育成面においては、重要経営ポジションへのタフアサインメントやエグゼクティブ・コーチング等を組み込んだ個別育成計画を実行し、トップリーダーとしての行動変容と視座の向上を促すとともに、その育成状況についても指名・報酬委員会に共有しています。これらの取り組みを通じて、持続的な企業価値向上に資する適切な経営トップの選任につなげていきます。

また、グループCEOに限らない経営幹部育成のための取り組みとして、「三井倉庫カレッジ」を実施しております。詳細は「人的資本経営の推進 [P.45](#)」をご覧ください。

プロセス



指名・報酬委員会メンバーへのヒアリング等を通じて原案を作成し、委員会での議論を経て確定	執行側から提示された複数名の候補者に対して、「あるべき像」を踏まえた評価基準をもとに第三者による評価を実施	候補者の行動変容を促すコーチングやタフアサインメントの実施	育成計画の進捗等を踏まえ、指名・報酬委員会での議論を経て最終選定
---	---	-------------------------------	----------------------------------



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧
企業価値・社会価値の創造
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
価値創造の基盤維持・強化
成長基盤
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
社会基盤
気候変動対応・資源循環の推進
人権の尊重

事業基盤
〈社外取締役座談会〉
▶ ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

ガバナンスの高度化

スキル・マトリックス

取締役・監査役の選任においては、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を明確化し、スキル・マトリックスとして開示しています。当社は取締役・監査役に期待するスキルを、経営理念と中長期的な事業戦略・方針等の達成に必要な「持続的成長の実現に必要な経験・能力」と「経営管理の基盤となる経験・能力」の2つの観点から整理し、以下の8項目を選定しています。

氏名	役職	スキル							
		企業経営・グループ戦略	営業・マーケティング	変革・イノベーション	安全・オペレーション	ESG	財務・会計	人材マネジメント	法務・リスク管理
古賀 博文	代表取締役社長 社長執行役員 グループCEO 取締役会議長	●	●	●		●	●	●	●
中山 信夫	代表取締役 専務執行役員 最高財務責任者	●		●		●	●		●
郷原 健	取締役 常務執行役員	●	●	●	●				●
西村 健	取締役 常務執行役員	●		●	●	●	●	●	
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	●				●	●	●	
甲斐 順子	社外取締役					●			●
木納 裕	常任常勤監査役	●	●		●			●	
三菅 文生	常勤監査役								●
三宅 英貴	社外監査役						●		●
川村 健	社外監査役						●		●
仲田 正史	社外監査役		●				●		●

(注)上記一覧表は、取締役およ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。

項目	説明	選定理由
企業経営・グループ戦略	グループ理念のもと、グループ総合力を活用し、長期視点に基づいた経営戦略を企画・実行するスキル。	理念の体現と企業価値向上を実現する戦略実行にあたって、企業経営に関する知識・経験が必要なため。
営業・マーケティング	各国・地域の商習慣や市場・顧客ニーズをグローバル視点で正しく把握し、当社グループの市場での競争力を高めるスキル。また、共創によるソリューション開発や事業開拓を推進するスキル。	顧客への最適な物流ソリューションを提供し続けることが収益力の強化につながるため。
変革・イノベーション	企業風土の変革を推進し、組織を環境変化に柔軟に対応できるよう強化するスキル。また、デジタル・IT技術を活用し業務プロセスやビジネスモデルを変革させるスキル。	ビジネス環境が目まぐるしく変化する中で顧客への提供価値の向上を目指すためには、変化に強い組織づくりや、人とテクノロジーの融合による事業の最適化が必要なため。
安全・オペレーション	物流に関する専門性をもとに先進技術を活用し、現場改善や効率化の促進によって、より安全・高品質なサービスの提供を推進するスキル。	安全で高品質なサービスの安定的な提供や、従業員が安心して活躍できる職場環境の整備が当社グループの企業価値向上にとって必要なため。
ESG	企業価値に影響を与える社会課題に対し、事業を通じて環境、社会、ガバナンスの面から解決を推進するスキル。	グループ理念を体現し続けるためには企業と社会のサステナビリティを両輪で追求し、事業を通じた社会課題の解決が必要なため。
財務・会計	財務・会計・税務分野における知識・経験をもとに、正確な財務報告を行うだけでなく、資本の効率的な運用、適切な株主還元方針の策定、成長投資の推進に資する戦略を実行するスキル。	企業価値向上のためには、適切な財務戦略の実行による財務基盤の安定性・健全性、資本効率の維持・向上が必要なため。
人材マネジメント	採用や能力開発を通じて経営戦略を実行する人材を拡充するスキル。また、一人ひとりの能力や意欲を最大限に引き出せる組織や企業風土の醸成を推進するスキル。	当社グループにとって最重要資本である「人材」を戦略的に確保、育成、活用し、組織パフォーマンスを向上させることが企業価値最大化につながるため。
法務・リスク管理	各国・地域の法令や倫理に関する専門性や、リスク管理を通じて健全なガバナンス体制を構築し、企業経営を実行するスキル。	多様化する経営環境において、より強固な事業運営基盤を構築・維持することが必要なため。



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

▶ ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

ガバナンスの高度化

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おり、固定報酬のほか、短期的な業績、中長期的な企業価値向上の両者を反映した変動報酬とを組み合わせた報酬体系となっています。

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およ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、その他社外取締役およ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

取締役の報酬は固定報酬と変動報酬から構成されており、固定報酬には取締役の監督に係る報酬としての監督給、代表取締役を兼ねる場合に加算される代表給、業務執行を兼ねる場合に加算される執行給の一部が含まれ、変動報酬には執行給の一部として金銭報酬と非金銭報酬が含まれます。なお、社外取締役については固定報酬である監督給がそのまま役員報酬となり、監査役は固定報酬となります。

2026年3月期の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の人数

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)	266	154	75	37	6
監査役(社外監査役を除く)	56	56	—	—	3
社外役員	83	83	—	—	9

※対象となる役員の支給人数は延べ人数となります。

報酬の種類

報酬の種類	金銭報酬		非金銭報酬
	固定報酬	変動報酬	株式報酬
概要	取締役の監督に係る報酬としての監督給、代表取締役を兼ねる場合に加算される代表給、業務執行を兼ねる場合に加算される執行給の一部	業績と連動する5項目の財務指標、2項目の非財務指標によって決定され、変動前の金銭報酬額に対して0～2.0倍の範囲で変動	役職等に応じて執行給の15～20%を目安として譲渡制限付株式を支給
指標	—	・連結営業利益(目標比・実績比) ・連結税金等調整前当期純利益(目標比・実績比) ・ROE ・事業年度職務実績に対する個別評価 ・ESG評価機関のスコア	—

取締役常務執行役員の執行給の例



※株式報酬



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

▶ ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

ガバナンスの高度化

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、問題点の早期発見および解決を図るため、監査役、会計監査人およ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、各取締役およ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およ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3名で分担して取り組んでいます。

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およ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・決議を含め、各社の事業計画や大型投資案件、内部統制等、経営に関する重要な事項を協議・報告し、グループ全体に情報を共有する体制を確立しています。

監査役メッセージ



常任常勤監査役
木納 裕

監査役の役割は、株主の皆様に代わり、取締役が会社の事業目的や社会的規範に則って適切に業務を執り行い、健全かつ持続的な成長を実現しているかを検証・監査することにあると認識しております。私はこれまで、現場や営業、人事などの業務に携わる中で、大変多くの方と接してまいりました。その経験を活かし、往査においては対話を通じて組織の空気を感じ取り、潜在的な課題を把握することに努めております。

当社の監査役会は、2025年6月より過半数を社外監査役が占める構成となり、多様なバックグラウンドを持つ社外監査役の知見を交えることで、客観的かつ独立性の高い監査・監督機

能を果たしております。また、会計監査人の選任に関しては、「選任後7年を経過することに広く候補を募り、見直し作業を行う」という方針のもと、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図っております。加えて、三様監査の連携強化に向けて立ち上げた「三様監査連絡会」にて定期的な意見交換を行っており、2027年3月期はこの取り組みをさらに充実させていく所存です。

2026年3月期の監査においては、「グループ理念を踏まえた最適かつ効率的な事業運営体制の運用状況」「中計2022の4年目としての成長戦略の遂行による持続的成長を実現し得る体制の運用状況」「マテリアリティの遂行による

価値創造の基盤維持・強化に資する体制の運用状況」の3つを重点テーマとして検証いたしました。それぞれの体制整備は着実に進んでいると実感しておりますが、さらなるグループシナジーの追求や人的資本の強化など、認識している課題への対応状況については、今後もしっかりと注視していく考えです。

事業環境が急速に変化し、直面するリスクが複雑化・多様化する中、監査役に求められる役割は一層重要性を増しています。今後も取締役とともに当社グループのガバナンス強化と持続的な企業価値向上に貢献すべく、その職責を全うしてまいります。



01 イントロダクション

02 マネジメントメッセージ

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

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

▶ ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

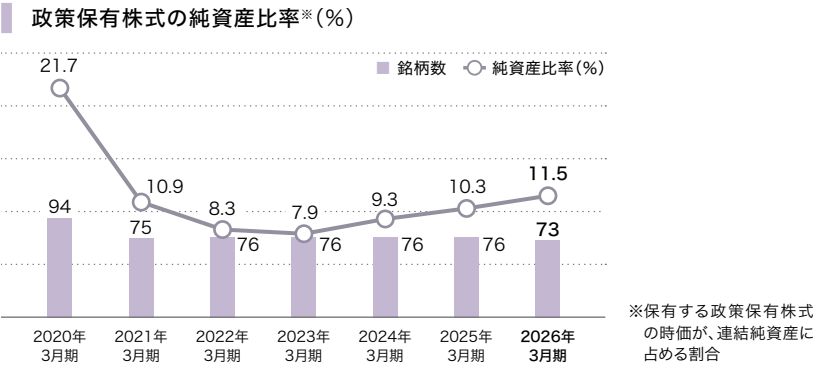
ガバナンスの高度化

政策保有株式

当社グループ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判断した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ともに、毎年定期的に取締役会に報告しています。

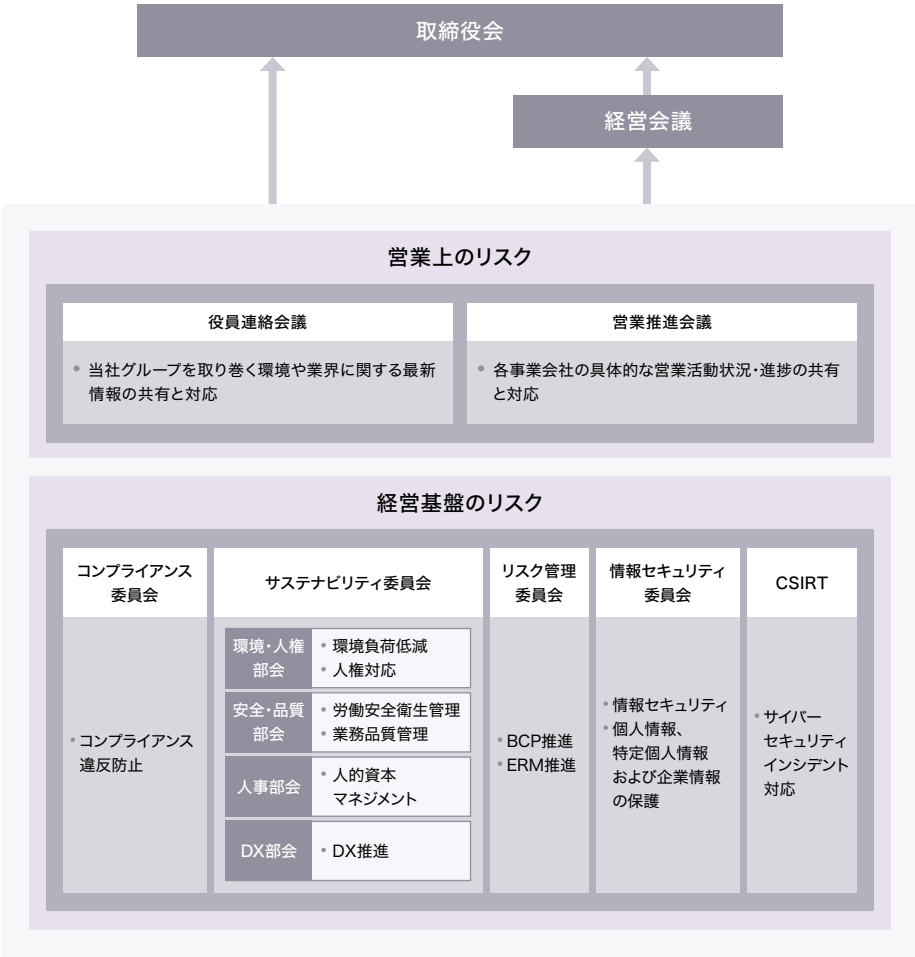
上記方針のもと、2026年3月期は株式の一部または全部を売却しております。また、政策保有株式に係る議決権については、投資先の企業の経営方針を見極めつつ、中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを基準として適切に行使しています。



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、当社グループ各社におけるリスク管理担当部署にて、規則・ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成・配付等を行うものとし、当社グループの横断的なリスク評価および対応の推進は当社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、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しています。

リスクマネジメント体制図



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

▶ ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

ガバナンスの高度化

情報セキュリティ

当社グループは個人情報および企業情報を保護すべき情報資産であると強く認識し、情報セキュリティに関する体制を構築、MSH情報システム管掌役員が情報セキュリティ責任者(CISO)を務めています。また、MSH情報システム管掌役員を委員長としたグループ横断的組織である情報セキュリティ委員会を設置し、グループ全体で情報セキュリティの整備や不備に対する是正措置等の決定および進捗を管理しています。

特にヘルスケア、ハイブランド、自動車／自動車部品等を取り扱う一部の事業所や書類管理専用施設においては、お客様の大切な情報資産を保護することが業務要件の一つとして求められています。お客様の要求水準を満たしたISMS(情報セキュリティマネジメント)認証やPマークを取得し、認証を維持するための継続的な改善も行っています。

また、サイバーセキュリティ領域においては、平時におけるシステムの健全性維持(サイバーハイジーン)と、有事の際の即応・復旧力(レジリエンス)を両立させるべく、国際的なセキュリティ標準ガイドラインである「NIST CSF(米国国立標準技術研究所 サイバーセキュリティフレームワーク)」に基づき、以下の取り組みを実施しています。

(1)ガバナンスの強化

サイバー攻撃や情報漏洩などのインシデント対応体制として、取締役会を最終意思決定機関とするグループ横断の「CSIRT(Computer Security Incident Response Team)」を構築・運用しています。2026年4月には「セキュリティ・インフラ部」を新設し、同部が事務局としてグループ全社の教育・監視・インシデント対応を一元管理することで、ガバナンス体制を強化します。

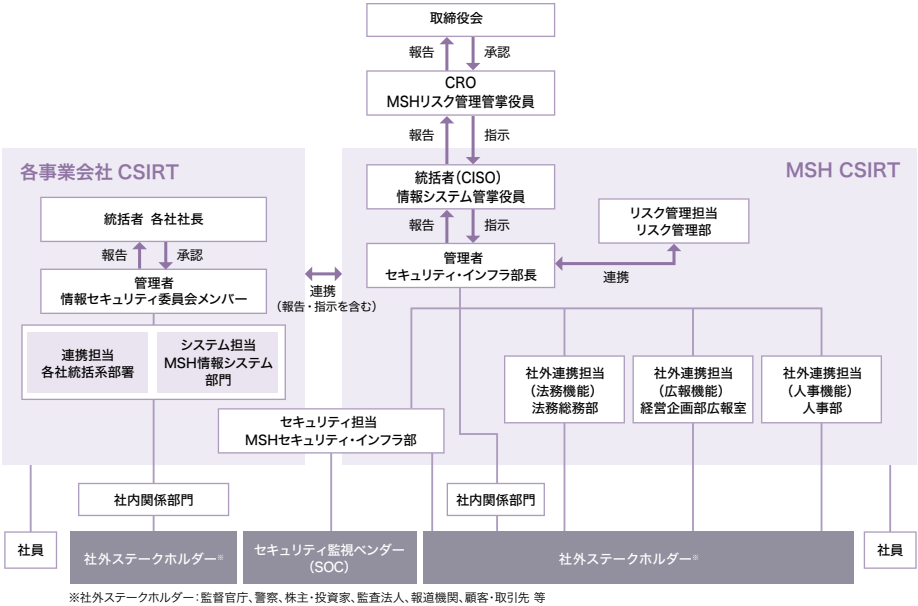
(2)高度な防御・監視基盤の導入

全端末へのEDR(端末における不審な挙動の検知・自動遮断技術)を導入するとともに、外部の専門家と連携した24時間365日の統合SOC(セキュリティ・オペレーション・センター)運用を開始し、脅威の早期検知とインシデント発生時の被害を最小化する体制を整えています。

(3)現場オペレーションと最新技術の融合によるレジリエンス向上

最新技術の導入とCSIRT運用を一体的に担う体制を確立し、高度化するサイバー脅威に対してより迅速に対応できる基盤を整備しました。これと並行して、インシデント発生時の現場オペレーション計画(サイバーBCP)の策定や、システムバックアップ環境の見直し・強化など、事業の早期復旧に向けた実践的な対策にも注力しています。

サイバーセキュリティ インシデント対応体制図



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を実施し、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、翌年に向けて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およ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。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、不祥事等のリスクを未然に防止しています。



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

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

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

▶ ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション



ガバナンスの高度化

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、日本国内では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、以下の通りです。

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	- 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 - 労働力不足に伴う原価高騰	- 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拡充 - 物量等のマーケット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
	不動産事業	首都圏の賃貸オフィス市場の需給バランスや市況動向の変化	- 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	
公的規制の変化	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		- 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	- 労働人口減少等に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		「圧倒的な現場力」構築のための、業務プロセスの見える化・標準化、それによる物流品質の改善、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活用した省力化、省人化 - グループ連携の強化による、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	- 自社、サプライチェーンを含めた人権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		- 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
災害や社会インフラの障害等の発生	- 地震、風水害等の災害の発生によるオペレーションの寸断 - 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		損害を最小限にとどめるために、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
国際的活動およ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 - 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 - 災害、戦争、テロ、感染症、その他の要因による社会的混乱		- 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、現地法人と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	サイバー攻撃等による情報システムの停止		- グループ横断のサイバーセキュリティチームであるCSIRTの構築、サイバー攻撃の未然防止に向けたセキュリティ基盤の強化、およびインシデント発生時における迅速かつ的確な応急対応による被害の最小化 - 持株会社にグループ全体のセキュリティを統括する専門部署であるセキュリティ・インフラ部を設置し、サイバー攻撃を想定した対応訓練や役職員への教育を継続的に実施	CSIRT
情報漏洩に関するリスク	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		- 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・金利の変動や保有資産の時価の変動、退職給付債務等、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。



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

▶ ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

 ガバナンスの高度化

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、創業から100年以上にわたり、世界の様々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・投資家の皆様を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ています。	- 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	- 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。	- QCD+サステナビリティ - 持続可能で強靱な物流サービスの提供 - 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	- 日々の営業・サービス活動・ホームページ上での情報提供（日本語・英語） - Webサイト・メール・電話での問い合わせ対応 - 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ます。	- 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	- 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	- 公正で納得感のある処遇 - 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。	- 適正な取引 - 相互成長 - 災害時の連携	- 持続可能な責任調達に係る基本方針の策定・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 - Webサイト・メール・電話での問い合わせ対応 - サステナビリティ関連デュー・ディリジェンスの実施
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。	- 公正な企業活動 - 政策・取り組みの協働、実行支援	- 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。	- 地域との共存共栄 - 雇用の創出 - 環境負荷低減 - 交通安全	- 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・ラジオ等による情報発信



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

▶ ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

ガバナンスの高度化

取締役および監査役（2026年7月1日現在）

取締役

古賀 博文

代表取締役社長
社長執行役員
取締役会議長



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
2025年 6月	当社代表取締役社長社長執行役員、現在に至る

中山 信夫

代表取締役
専務執行役員



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
2025年 6月	当社代表取締役専務執行役員、現在に至る

郷原 健

取締役
常務執行役員



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
2025年 6月	当社取締役常務執行役員、現在に至る

西村 健

取締役
常務執行役員



1997年 4月	当社入社
2018年 4月	当社執行役員
2022年 4月	当社上級執行役員
2024年 4月	当社常務執行役員
2025年 6月	当社取締役常務執行役員、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	ペイン・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
	日本およびニューヨーク州弁護士登録
1999年 3月	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
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
2023年 11月	株式会社良品計画社外監査役、 現在に至る
2026年 3月	フロンティア・マネジメント株式会社社 外取締役（監査等委員）、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

甲斐 順子

社外取締役



1992年 4月	弁護士登録（第二東京弁護士会）
2002年 12月	浜二・高橋・甲斐法律事務所パート ナー、現在に至る
2014年 6月	厚生労働省年金特別会計公共調達委 員会委員、現在に至る
2015年 10月	国土交通省中央建設工事紛争審査会 特別委員、現在に至る
2017年 6月	出光興産株式会社補欠監査役、 現在に至る
2019年 6月	成田国際空港株式会社社外取締役、 現在に至る
2020年 6月	当社補欠監査役
2022年 3月	THK株式会社社外取締役、 現在に至る
2025年 6月	当社社外取締役、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。



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

▶ ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

ガバナンスの高度化

監査役

木納 裕		三菅 文生	
常任常勤監査役		常勤監査役	
1984年 4月 当社入社 三井倉庫株式会社 取締役上級執行役員		1985年 4月 株式会社東海銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行 2010年 10月 同行監査部業務監査室上席調査役	
2017年 6月 三井倉庫株式会社代表取締役社長		2015年 4月 当社入社	
2021年 6月 当社常務取締役		2017年 4月 当社リスク管理部長	
2024年 6月 当社常勤監査役		2025年 6月 当社常勤監査役、現在に至る	
2025年 6月 当社常任常勤監査役、現在に至る			

社外監査役

三宅 英貴		川村 健		仲田 正史	
社外監査役		社外監査役		社外監査役	
2000年 4月 法務省検察庁検察官任官 弁護士登録 2004年 6月 アシャースト東京法律事務所 [※] 入所		1991年 10月 青山監査法人入所 2006年 10月 PwCアドバイザリー株式会社 [※] 入社 2019年 7月 PwCアドバイザリー合同会社CFO 2024年 7月 同社CRO 2025年 6月 当社社外監査役、現在に至る		1981年 4月 野村證券株式会社 [※] 入社 2005年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役CFO 2011年 4月 野村信託銀行株式会社代表取締役社長 2014年 4月 野村ファイナンシャル・プロダクツ・サービス株式会社代表取締役会長 2024年 7月 グローバルキッチン株式会社社外監査役、現在に至る 2025年 6月 当社社外監査役、現在に至る	
2010年 1月 金融庁証券取引等監視委員会事務局入局 アンダーソン・毛利・友常法律事務所 2020年 1月 外国法共同事業パートナー、現在に至る		2026年 6月 株式会社モリタホールディングス社外監査役、現在に至る			
2023年 6月 当社社外監査役、現在に至る		※現 PwCアドバイザリー合同会社		※現 野村ホールディングス株式会社	
※現 アシャースト法律事務所・外国法共同事業					

執行役員

社長執行役員	古賀 博文	グループCEO	上級執行役員	桜田 浩策	不動産事業担当
専務執行役員	中山 信夫	財務経理管掌 最高財務責任者	上級執行役員	佐野 直人	情報システム担当
常務執行役員	郷原 健	法務総務・リスク管理管掌 コンプライアンス責任者	執行役員	百留 一浩	関連事業担当
常務執行役員	西村 健	経営企画・広報・ESG・オペレーション統括管掌	執行役員	関野 淳久	経営企画・広報・ESG担当
常務執行役員	桐山 智明	戦略営業・事業開発管掌	執行役員	松木 武	財務経理担当
常務執行役員	田中 英介	人事・HR管掌			



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

マテリアリティー一覧

企業価値・社会価値の創造

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

価値創造の基盤維持・強化

成長基盤

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

社会基盤

気候変動対応・資源循環の推進

人権の尊重

事業基盤

〈社外取締役座談会〉

▶ ガバナンスの高度化

06 事業戦略

07 データセクション

事業概況

三井倉庫グループは、持株会社である三井倉庫ホールディングス株式会社、連結子会社73社および持分法適用関連会社3社で構成されています。有機的・効率的に組み上げた多様な物流サービスをお客様に提供する物流事業と、ビル賃貸業を中心とする不動産事業を運営しています。(2026年3月31日時点)

物流事業

物流事業は、倉庫・港湾運送、航空貨物フォワーディング(FWD)、3PL・LLP、陸上貨物運送により構成されています。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ベックの物流機能を組み合わせ、お客様のサプライチェーンの最適化に貢献しています。食料品から医薬品、家電など多様な業界の貨物を扱い、調達・生産・販売の川上から川下まで柔軟な物流サービスを提供することで、特定分野に依存しない安定した収益構造を築いています。

三井倉庫グループの主要な物流領域

バリューチェーン 業種	原料・素材・部品			完成品			流通	
	調達 物流	生産 物流	販売 物流	調達 物流	生産 物流	販売 物流	調達 物流	販売 物流
ヘルスケア								
自動車関連								
家電								
精密機器・機械								
生活消費財								
住居・インテリア								
食料・飲料								
アパレル								
紙・パルプ								
化学品								

不動産事業
三井倉庫ホールディングス株式会社

不動産事業においては、オフィスビルや賃貸マンションの運営・管理を行っています。物流用途に適さなくなったアセットを不動産事業へ転換し、リニューアル工事やバリューアップ工事を行うことで、長期安定的な収益確保と高稼働率の維持に取り組んでいます。

倉庫(国内)
三井倉庫株式会社

全国の物流施設と100年以上培ってきたノウハウを活かし、保管・荷役、運送、流通加工など多様な業態・商品に最適な物流サービスを提供します。

倉庫(海外)
三井倉庫株式会社

世界14の国と地域にわたるネットワークを基軸に、各国の現地事情に適した高品質な物流サービスを提供し、お客様のグローバルサプライチェーン構築に貢献します。

港湾運送
三井倉庫株式会社

国内主要港でのターミナル運営や、埠頭業等を通じて、海と陸の物流を接続する役割を担うとともに、荷役や集荷、船舶代理店業務など幅広いサービスで社会の物流インフラを支えます。

航空貨物フォワーディング
三井倉庫エクスプレス株式会社

トヨタ自動車(株)との合併会社であり、高度な国際輸送ノウハウをもとに自動車部品や化学品、医薬品を中心に高品質なフォワーディングサービスを提供します。

3PL・LLP(流通・販売物流)
三井倉庫ロジスティクス株式会社

家電メーカーと家電量販店を結ぶ一気通貫の物流サービスや、物流戦略の立案から運営まで実行するLLPサービス、家具・家電の宅配設置等のテクニカルロジスティクスを提供します。

3PL・LLP(調達・生産物流)
三井倉庫サプライチェーンソリューション株式会社

ソニーグループ(株)との合併会社であり、アジアを中心にネットワークを構築し、調達物流、工場物流、販売物流など、メーカー視点に立った多岐にわたるサービスを提供します。

陸上貨物運送
三井倉庫トランスポート株式会社

運送業を柱とする丸協運輸を中心に、約3,000台の車両規模を活かし、大口幹線輸送から地域共同配送、アセット型3PLまで高効率な輸送サービスを展開します。



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

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

▶ 事業概況

倉庫・港湾運送(三井倉庫)

航空貨物フォワーディング
(三井倉庫エクスプレス)

3PL・LLP
(三井倉庫ロジスティクス)

3PL・LLP
(三井倉庫サプライチェーン
ソリューション)

陸上貨物運送
(三井倉庫トランスポート)

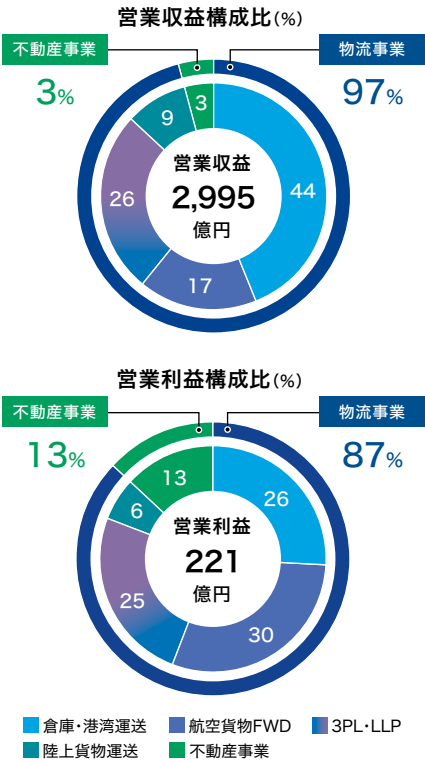
不動産事業
(三井倉庫ホールディングス)

07 データセクション

事業概況

事業ポートフォリオ

当社グループは、様々な物流サービスを提供する総合物流企業として成長していくことを目指し、M&Aによる事業領域の拡大と事業ポートフォリオの強化を図ってきました。現在は、安定的な収益を確保する不動産事業と、倉庫運営によるストック型ビジネスと輸送業務によるフロー型ビジネスを組み合わせた物流事業を軸に、バランスの取れた事業ポートフォリオ構造を確立しております。

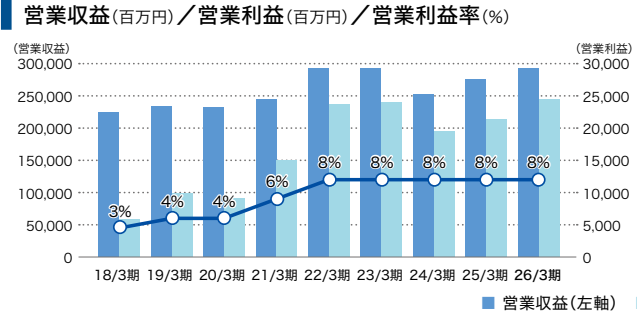


※構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計が100%とならない場合があります。
※構成比は全社費用・内部取引等を除いた額で算出

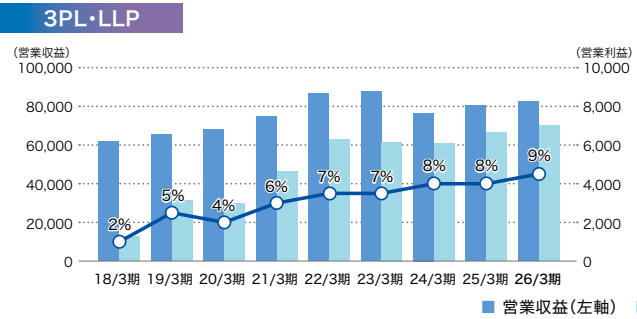
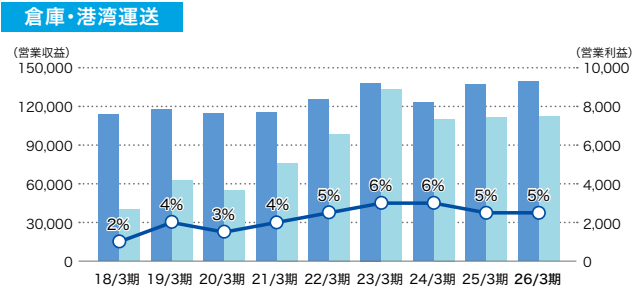
物流事業

2026年3月期ハイライト

物流事業は、主に航空貨物輸送の物量が堅調に推移したことや、国内外の新規業務が本格的に収益へ貢献したことにより、営業収益は2,919億63百万円(前期比168億91百万円増)、営業利益は244億63百万円(前期比30億78百万円増)の増収増益となりました。



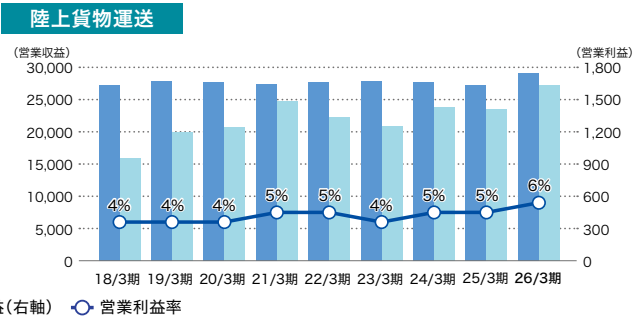
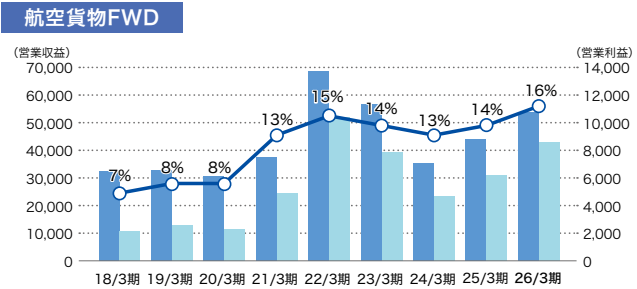
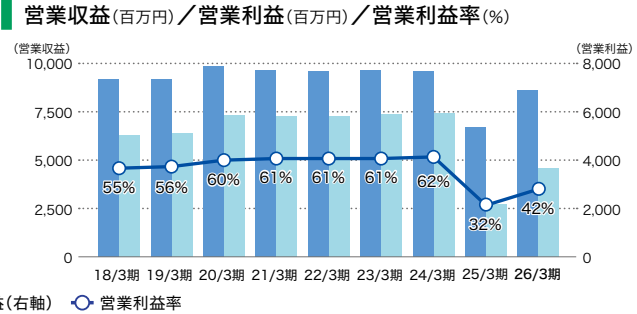
物流事業の内訳



不動産事業

2026年3月期ハイライト

不動産事業は、所有するマルチテナント化した主要ビルへの新規テナント入居により、営業収益は86億31百万円(前期比19億18百万円増)、営業利益は36億61百万円(前期比14億99百万円増)の増収増益となりました。



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

06 事業戦略

▶ 事業概況

倉庫・港湾運送(三井倉庫)

航空貨物フォワーディング
(三井倉庫エクスプレス)

3PL・LLP
(三井倉庫ロジスティクス)

3PL・LLP
(三井倉庫サプライチェーン
ソリューション)

陸上貨物運送
(三井倉庫トランスポート)

不動産事業
(三井倉庫ホールディングス)

07 データセクション

三井倉庫は、当社グループのルーツである倉庫業、港湾運送業を基に築いた物流基盤を通じて、お客様の事業活動を支えています。常に考え、工夫し、汗をかきながら、お客様とのリレーションを深め、革新的な物流ソリューションの提供に取り組むことで、社会に必要とされる企業を目指します。

三井倉庫株式会社
代表取締役
社長執行役員

鳥井 宏

主要なサービス	保管・荷役、海上輸送、輸出入業務、3PL、トランクルーム(美術品・貴重品)、BPOサービス、設備輸送、陸上運送、流通加工
主要な取り扱い商品	食品原料、化学品、医薬品・医療機器、美術品・貴重品
エリア	国内
主要顧客	総合商社、食料品メーカー、化学品メーカー、機械メーカー、医薬品・医療機器メーカー

主要な物流領域

業種	バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通	
		調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	販売物流
	ヘルスケア								
	自動車関連								
	家電								
	精密機器・機械								
	生活消費財								
	食料・飲料								
	アパレル								
	紙・パルプ								
	化学品								

取り扱う貨物の種類は幅広く、貨物特性に応じた保管・荷役サービスおよび輸出入業務等を提供しています。ヘルスケアに関しては、医薬品・医療機器・治験薬等の取り扱いにおいて、医薬品製造業許可・医薬品卸売販売業許可など各種許認可を取得しており、調達・生産・販売物流を一気通貫で提供することが可能です。

強みと環境認識

強み	▶ 高機能施設および全国拠点ネットワークを活かしたアセット型物流網 ▶ 幅広い業種に対応可能な貨物特性に応じた、保管・荷役・輸出入通関ノウハウ ▶ 多岐にわたる良質な顧客基盤	
環境認識	機会とリスク(外部環境) ▶ 世界情勢の不安定化や物流網の混乱に伴う物流ニーズの高まり ▶ 厳しいレギュレーションや温度管理等、高度な専門性を有する物流ニーズの高まり ▶ 装置産業化の進行に伴う異業種の新規参入	課題(内部環境) ▶ 港湾倉庫における収益基盤の強化 ▶ 内陸倉庫における成長の加速

中期経営計画2022

目指す姿	倉庫起点の複合物流サービスの実現		
概要	基本戦略1 「倉庫資産」を活かした安定収益確保	基本戦略2 「倉庫」起点の高機能サービス展開による成長機会の創出	基本戦略3 「圧倒的な現場力」の実現
	・ 港湾倉庫を起点としたSCM物流の実現による安定収益確保 ・ グループ各社と連携したSCM物流の提供による取り扱い拡大 ・ 持続可能な物流の実現に向けた老朽施設の維持・更新対応	・ ヘルスケア領域での「一気通貫物流プレイヤー」としての地位確立 ・ 物流ノウハウを活用したEC物流や、高付加価値な成長事業の創出	・ 物流ノウハウの形式知化による業務の平準化とカイゼン文化の定着 ・ ITシステム導入による業務効率化と顧客ニーズやSCM物流の実現に寄与する業務体制の構築
26/3期までの取り組み	・ ハイブランド分野における業務拡大 ・ 東西2拠点でのヘルスケア専用物流拠点の建設計画の始動 ・ 再生医療分野におけるサービス提供エリアの拡大とワンストップ物流サービスの構築 ・ 既存施設の再開発実施決定		・ 「オペレーションセンター」開設による、標準化業務の集約とAI活用推進 ・ 「AI画像検査機」を活用した製造業務の品質向上 ・ 自社開発のSCMデジタルサービスの顧客提供



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

06 事業戦略

事業概況
▶ 倉庫・港湾運送(三井倉庫)
航空貨物フォワーディング (三井倉庫エクスプレス)
3PL・LLP (三井倉庫ロジスティクス)
3PL・LLP (三井倉庫サプライチェーンソリューション)
陸上貨物運送 (三井倉庫トランスポート)
不動産事業 (三井倉庫ホールディングス)

07 データセクション



倉庫(海外)

三井倉庫株式会社



主要なサービス	保管・荷役、海上輸送、輸出入業務、3PL、設備輸送、陸上運送、流通加工
主要な取り扱い商品	化学品、食品原料、生活消費財
エリア	北東アジア、東南アジア、欧州、米州
主要顧客	化学品メーカー、機械メーカー、生活消費財メーカー、総合商社

主要な物流領域

業種	バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通	
		調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	販売物流
	自動車関連								
	家電								
	精密機器・機械								
	生活消費財								
	食料・飲料								
	紙・パルプ								
	化学品								

原料や素材を多く取り扱っており、海外各地の拠点にて保管・荷役サービス、輸出入業務等を展開しています。自動車関連、生活消費財においては構内物流業務も担うほか、大型機械等の設備輸送においても豊富な実績を有しています。

強みと環境認識

強み	▶ 世界14の国と地域に約100拠点展開しているグローバルネットワーク ▶ 各国の法規制や地域特性に応じた柔軟な対応力 ▶ 大手日系企業を中心とした優良な顧客基盤	
環境認識	機会とリスク(外部環境) ▶ 地政学リスクの高まりによるグローバルサプライチェーンの変化 ▶ 国ごとの政策の変化・法規制の強化に伴う物流ニーズの多様化	課題(内部環境) ▶ 拠点網の拡大を通じた事業規模の拡大 ▶ 総合物流サービスを提供するオペレーション機能の強化

中期経営計画2022

目指す姿

各拠点のネットワークを再構築し、物流ネットワークサービスを全世界で提供すること

概要	基本戦略1	基本戦略2	基本戦略3
	既存顧客向け物流サービスの拡大による収益基盤の強化	自動車・電子部品に注力したSCM物流の実現	情報システム基盤の再構築
26/3期までの取り組み	● グループ物流機能を組み合わせた「一貫物流」「SCM物流」へのサービス範囲拡大 ● DX・サステナビリティ等、顧客ニーズを先取りした新規メニュー開拓による業務獲得	● サプライチェーン変革や日系企業の進出が盛んな自動車部品・電子部品分野をSCM物流の重点領域に設定 ● 各エリアの特性に応じたアプローチでのビジネス拡大	● 各拠点での業務標準化と効率化、オペレーションローコスト化の取り組みの継続推進 ● 既存システムの見直し、顧客への高付加価値サービスの提供に資するシステム構築
	● グループ連携による新規顧客の獲得 ● 米国2拠点にて食品認証(SQF認証)、インドネシア4拠点にてハラル認証を取得 ● スロバキア新規支店設立による事業規模拡大	● 欧米での自動車部品分野における新規顧客獲得 ● アジアにおける次世代産業(半導体、LIB材料等)領域での取り扱ひ拡大	● AI-OCR、ハンディターミナル等を活用した業務標準化、効率化 ● 自社開発システムの展開によるオペレーションのバリューアップを推進



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
05	価値創造を実現するマテリアリティ
06	事業戦略
事業概況	
▶ 倉庫・港湾運送(三井倉庫)	
航空貨物フォワーディング(三井倉庫エクスプレス)	
3PL・LLP(三井倉庫ロジスティクス)	
3PL・LLP(三井倉庫サプライチェーンソリューション)	
陸上貨物運送(三井倉庫トランスポート)	
不動産事業(三井倉庫ホールディングス)	
07	データセクション



主要なサービス	コンテナターミナルの運営、在来船業務、船舶代理店業務
エリア	東京、横浜、名古屋、四日市、大阪、神戸、門司、那覇
主要顧客	船会社

物流事業拠点



コンテナターミナル運営

国内各港のコンテナターミナルにおいて、船へのコンテナの積み卸しなどの荷役作業、コンテナの搬出入、在庫管理といった一連のオペレーションサービスを高機能なシステムにより、効率的に提供。

在来船業務

コンテナに収容できない大型車両や建機等の重量貨物について、貨物の特性および形状に適した、在来船への緻密な積み付けプランを作成し、長年蓄積したノウハウをもとに高品質な荷役作業を実施。

船舶代理店業務

主に海外船会社の日本での窓口として、船舶の出入港申請・船荷証券発行等のドキュメント関連業務を管轄する総代理店業務や、あらゆる貨物を確実かつ安全に届ける集荷営業業務を展開。

強みと環境認識

強み	▶ 港湾運送事業免許の保有による国内主要港でのコンテナターミナル運営 ▶ コンテナターミナル運営・代理店業務等で培った業務標準化・集約のノウハウ ▶ 日中・近海域内を中心とした独自のコンテナ集荷営業力	
環境認識	機会とリスク(外部環境) ▶ 近隣国の港勢拡大による日本港湾の相対的な地位の低下 ▶ 国内港湾労働者不足の深刻化 ▶ カーボンニュートラルポート(CNP)構想等による環境規制の強化	課題(内部環境) ▶ 施設・機器管理の強化 ▶ コンテナターミナルの運営手法の効率化 ▶ 事業領域の拡張

中期経営計画2022

目指す姿
コンテナターミナル運営(ハード)と周辺業務も含めた
ノウハウ(ソフト)の融合による業容の拡張

	基本戦略1	基本戦略2	基本戦略3
	安定的な利益を生み出す コンテナターミナルの 運営基盤の確立	事業ノウハウの 明示化・改良による サービスの商材化	港湾機能を活用した 業務領域の拡大、 新規拠点の開発
概要	• 適正料金収受、ローコストオペレーションによる収益向上 • 運用形態と適正規模の分析による、各港の特性を活かす拠点構築 • 拠点間の情報共有と施策の横展開による、周辺業務の拡大	• 実証事業への参画による行政・異業種との協業 • 業務ノウハウを活用した船会社・港湾管理者向け効率化ツール開発 • コンテナターミナル運営のコンサルティング	• グループ連携による非コンテナ船誘致 • SDGs関連の新規サービス開発および業務の獲得 • 沖縄事業拡大、新たな地方港への埠頭業の進出
26/3期までの取り組み	• 既存船会社の航路新設、新規船会社の日本進出に向けた誘致による事業拡大 • 関係会社の管理および運営の支援強化による収益拡大 • 新規総代理店業務の獲得 • タンクコンテナオペレーターとの協業	• 日立製作所・三井E&Sと共同で国土交通省から港湾技術開発業務の受託、現地実証の実施 • コンテナ貨物搬入手続きの電子化によるサイバーポートの推進 • 輸入コンテナデマレッジ回収業務の新規受託	• 在来船会社との集荷代理店契約の締結による営業強化 • 既存在来船会社のサービスを活用したモーダルシフトによる貨物取扱量の拡大 • 那覇港を拠点とした物流網の構築と国際貿易への転換



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
05	価値創造を実現するマテリアリティ
06	事業戦略
事業概況	
▶ 倉庫・港湾運送(三井倉庫)	
航空貨物フォワーディング (三井倉庫エクスプレス)	
3PL・LLP (三井倉庫ロジスティクス)	
3PL・LLP (三井倉庫サプライチェーン ソリューション)	
陸上貨物運送 (三井倉庫トランスポート)	
不動産事業 (三井倉庫ホールディングス)	
07	データセクション



航空貨物フォワーディング

三井倉庫エクスプレス株式会社

お客様を取り巻く事業環境が目まぐるしく変化中、顧客ニーズを捉えたタイムリーな提案により、持続的かつ高品質な物流サービスを提供します。「また次もMSEで」と言ってもらえる、“指名される”フォワーダーを目指してまいります。

三井倉庫
エクスプレス株式会社
代表取締役
社長執行役員

一柳 尚成

主要なサービス	航空輸送、輸出入業務、危険品輸送、保冷品輸送、海外引越
主要な取り扱い商品	自動車部品、化学品、医薬品、電子部品
エリア	国内、北東アジア、東南アジア、南アジア、欧州、米州、アフリカ、中東
主要顧客	自動車メーカー、自動車部品メーカー、化学品メーカー、生活消費財メーカー、総合商社、医薬品メーカー

主要な物流領域

業種 バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通	
	調達 物流	生産 物流	販売 物流	調達 物流	生産 物流	販売 物流	調達 物流	販売 物流
 ヘルスケア								
 自動車関連								
 精密機器・機械								
 生活消費財								
 アパレル								
 化学品								

主に航空輸送サービスを提供しており、自動車関連の貨物を多く取り扱っています。生活消費財に関しては一部EC物流サービスを提供しており、アパレルに関しては、セレクトショップや外資系メーカーの商品を取り扱っています。また、国や航空会社、品目ごとに異なる規制がある危険品や保冷品等、特殊なノウハウが必要な貨物の輸送サービスも提供しています。

強みと環境認識

強み	▶ 自動車業界、電子部品業界で培ってきた高品質な総合フォワーディングサービス ▶ 緊急輸送発生時の柔軟かつスピーディーな対応力 ▶ 三井倉庫グループ各社の機能と航空輸送を活用した最適な物流設計構築力	
環境認識	機会とリスク(外部環境) ▶ 世界情勢の不確実性によるグローバルサプライチェーンへの影響 ▶ 航空輸送市場における競争激化、価格競争の常態化 ▶ 自動車業界や電子部品業界の市況変化	課題(内部環境) ▶ 航空市場の変化への対応 ▶ 自動車業界の変化への対応

中期経営計画2022

目指す姿	お客様に寄り添い、効率的かつ持続的成長を目指した、“指名される”フォワーダー
------	--

概要	基本戦略1	基本戦略2	基本戦略3
	既存事業の集荷量UPによる収益の拡大	新規顧客開拓による顧客ポートフォリオの改善	需要変動に対応するリソースマネジメントの強化
26/3期までの取り組み	・危険品輸送の実績を活かした、法令対応が必要なEV基幹部品輸送の確実な受注 ・業界動向・顧客ニーズを捉えた提案と国内提供サービスの海外展開による収益力向上	・グループ内連携を深めた業際獲得 ・機能性化学品、医薬品等の専門性を要する顧客層への拡販強化 ・サステナビリティ対応と先進的なサービス開発	・突発的、短納期の大量輸送案件発生等の状況変化に対応できる体制構築と業務効率向上 ・人材育成強化
	・EV化の進捗に合わせた業務範囲の拡大 ・リチウムイオン電池に関する航空輸送品質認証を取得 ・国内拠点新設、構内物流業務の拡大および海外現法への追加投資による事業基盤の強化	・グループ協業による新規顧客獲得 ・外部との共創による輸送プラットフォームの構築 ・輸送ルートの変更、自社開発の保冷梱包材利用によるCO₂排出量および物流コスト低減	・業務繁閑差に対応した拠点間応援体制の構築 ・人員調整の精度向上のための新たな仕組みづくり ・データ連携による作業効率向上を目指した社内基幹システムの刷新



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
05	価値創造を実現するマテリアリティ
06	事業戦略
事業概況	
倉庫・港湾運送(三井倉庫)	
▶ 航空貨物フォワーディング(三井倉庫エクスプレス)	
3PL・LLP(三井倉庫ロジスティクス)	
3PL・LLP(三井倉庫サプライチェーンソリューション)	
陸上貨物運送(三井倉庫トランスポート)	
不動産事業(三井倉庫ホールディングス)	
07	データセクション



3PL・LLP(流通・販売物流)

三井倉庫ロジスティクス株式会社

これまで培った物流技術に加え、機械化・システム化・DXの実績をもとに進化・成長し続けます。常に考え、創意工夫でお客様の想いに応えます。

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

石川 輝雄



主要なサービス	3PL、LLP、保管・荷役、BPO、テクニカル物流(宅配設置・修理等)
主要な取り扱い商品	家電、生活消費財、インテリア、医療機器、食料・飲料
エリア	国内
主要顧客	家電量販店、家電メーカー

主要な物流領域

業種	バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通	
		調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	販売物流
 家電									
 生活消費財									
 住居・インテリア									
 食料・飲料									

主に家電製品を取り扱っており、家電メーカーと家電量販店を結ぶ一気通貫の物流サービスを提供しています。川下の物流領域を担っており、物流戦略の立案から運営まで実行するLLPサービスの提供に加え、家電の宅配設置や修理等のテクニカル物流サービスも提供しています。住居・インテリアについては家具の設置等のサービスも提供しています。

強みと環境認識

強み	▶ 家電分野における物流ネットワークを全国に展開 ▶ 高付加価値ソリューションサービスの提供(業務設計、オペレーション設計、ロボティクス導入、パッケージソリューション)	
環境認識	機会とリスク(外部環境) ▶ 家電業界の市況変化 ▶ EC拡大による商慣習や物流特性の変化 ▶ 装置産業化の進行に伴う異業種の新規参入	課題(内部環境) ▶ 家電物流への依存度の高さ ▶ 需要拡大に応じた人的リソースのさらなる強化

中期経営計画2022

目指す姿	卓越した物流技術でお客様に貢献する
------	-------------------

概要	基本戦略1	基本戦略2	基本戦略3	基本戦略4
	家電物流事業の深掘りと安定化	新規事業開発・ソリューションビジネスの追求	機械化・システム化・DXの推進強化	サステナビリティへの取り組みと働きやすい職場環境の整備
26/3期までの取り組み	・家電製品から家具・日用品への取扱拡大とEC分野のロジスティクス機能強化 ・センター稼働日・配送頻度の適正化による労働環境改善	・サプライチェーン全体を最適化する戦略提案、物流メニューの組み合わせによる競争優位性の確立 ・顧客との共創や人財育成を目的とした自社倉庫建設の検討	・機械化・システム化・DXの推進による労働力不足対応・作業品質向上 ・業務の再定義と標準化による業務改革 ・AGV※1等の新技術の積極的採用	・照明のLED化、環境配慮型資材の導入、共同配送によるCO₂排出量削減 ・パース予約システム導入によるトラック待機時間削減、DXによる業務効率化
	・家電メーカー・大手量販店一体型のBtoBtoCサプライチェーン構築 ・海外調達から国内配送までを一気通貫で担うグループ総合力を結集した、PB品※2の流通インフラの盤石化	・家具宅配・設置スキルを持つ人財の拡充によるテクニカルロジスティクス網の拡大 ・LLPの進化による顧客サプライチェーンとの密接な連携、およびコスト領域への展開	・ソーティングロボットやRPA稼働率の向上による生産性極大化 ・OCRカメラ導入による認識精度の向上と、品質検査体制の高度化 ・物流効率化法に準拠したシステム強化、およびAIエージェントの市民開発推進	・高度DX人材育成のための最先端カリキュラムの導入 ・自動運転技術と中継混載輸送を融合した、次世代型輸送ソリューションの開発

※1 AVG: Automatic Guided Vehicleの略: 無人搬送車、無人搬送ロボット
※2 PB品: プライベートブランド商品の略



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

06 事業戦略

事業概況
倉庫・港湾運送(三井倉庫)
航空貨物フォワーディング(三井倉庫エクスプレス)
▶ 3PL・LLP(三井倉庫ロジスティクス)
3PL・LLP(三井倉庫サプライチェーンソリューション)
陸上貨物運送(三井倉庫トランスポート)
不動産事業(三井倉庫ホールディングス)

07 データセクション



3PL・LLP(調達・生産物流)

三井倉庫サプライチェーンソリューション株式会社

メーカー物流で培った確かな現場力とソリューション提案力を土台に、物流の持つ可能性を大きく広げていきます。企業間の枠を超え、次なるスタンダードを自ら切り拓き、お客様の事業と持続可能な社会を支える強靱なサプライチェーンの構築に貢献してまいります。

三井倉庫
サプライチェーン
ソリューション株式会社
代表取締役
社長執行役員
芳賀 丈治



主要なサービス	3PL、LLP、保管・荷役、輸出入業務、国際輸送、引越／オフィス移転
主要な取り扱い商品	精密機器、家電
エリア	国内、東南アジア
主要顧客	電機メーカー、機械メーカー

主要な物流領域

業種	バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通	
		調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	生産物流	販売物流	調達物流	販売物流
 家電									
 精密機器・機械									

主に精密機器・機械や家電製品を取り扱っており、メーカーを主軸として物流領域全般を担っています。お客様の事業戦略に資する物流企画の立案から、工場物流や販売物流等の実物流まで、メーカー視点に立ったLLPサービスをグローバルで提供しています。

強みと環境認識

強み	▶ グローバルサプライチェーンに精通した実績、知見、人財 ▶ メーカー物流で培った現場力、改善力 ▶ メーカー視点に基づく企画と実物流の両輪に精通したサプライチェーン提案力	
環境認識	機会とリスク(外部環境) ▶ 国際情勢の不確実性や自然災害リスクに伴うサプライチェーン強靱化(BCP)ニーズの急激な高まり ▶ 物流の労働力不足や各業界の環境変化の加速がもたらす物流のアウトソースニーズの高まり ▶ グローバルサプライチェーンの再編とカーボンニュートラル等の社会課題解決に向けた要請の高まり	課題(内部環境) ▶ エレクトロニクス業界の構造変化への対応力 ▶ 新規ビジネスの獲得・拡大と新たなビジネスモデルへの挑戦 ▶ 事業成長と社会課題(物流課題・環境対応等)解決の両立

中期経営計画2022

目指す姿	社名である「サプライチェーン&ソリューションの追求」		
概要	基本戦略1 変化対応： 既存事業の拡大と深耕 - 顧客のニーズに応えるグローバルな物流企画と高品質な実物流オペレーションサービスの推進 - 物流DXも活用した最適なトータルサプライチェーン構築への貢献	基本戦略2 成長新規の拡大： ユニークな新規事業開発 - グローバルメーカー視点のサプライチェーン構築力を武器に、「選択と集中」を重視した営業戦略の展開 - 新規顧客と新規ビジネス獲得による成長拡大の推進	基本戦略3 基盤強化： 人財と業務品質の継続進化 - 高い専門性と企画力形成のための人財採用強化および計画的育成プログラムの実行、働きやすい職場環境づくりの推進 - 品質改善活動、PDCAサイクルの徹底による業務品質の改善・向上
	26/3期までの取り組み - 主要顧客の事業構造変化に伴走した新たなビジネス基盤の確立 - 物流企画と実物流の連携強化によるBPO業務のさらなる拡大と安定化 - 既存事業から新規ポテンシャル領域へのリソースシフト(選択と集中)の加速	- 九州半導体プラットフォームを活用した業務のさらなる拡大と、協働物流網構築を通じた半導体サプライチェーン強靱化およびサステナビリティ(環境負荷低減等)への貢献 - 次世代の成長領域に関わる新たなノウハウ蓄積と事業開発 - 新たな物流ニーズへの対応によるビジネスモデルの拡張	- 安全かつ高品質な物流基本オペレーションの徹底による顧客への継続的な価値提供と信頼関係の構築 - 多様な人財の獲得・育成と、人と組織が共に成長できるエンゲージメントの高い職場環境の構築 - 社会情勢の変化に伴う新たなリスクに対するガバナンス体制の強化



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
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
事業概況	
倉庫・港湾運送(三井倉庫)	
航空貨物フォワーディング(三井倉庫エクスプレス)	
3PL・LLP(三井倉庫ロジスティクス)	
3PL・LLP ▶ (三井倉庫サプライチェーンソリューション)	
陸上貨物運送(三井倉庫トランスポート)	
不動産事業(三井倉庫ホールディングス)	
07	データセクション



陸上貨物運送

三井倉庫トランスポート株式会社

中期経営計画2022の目標数値達成に向け、社会状況や経営環境の変化に対応し、得意とするサービスの強化に注力します。丸協運輸グループの軸である運送機能と、三井倉庫グループが有する多彩な物流機能を有機的につなげ、高品質な国内物流サービスの構築を目指します。



三井倉庫
トランスポート株式会社
代表取締役社長
重村 篤志

主要なサービス	陸上輸送、3PL、保管・荷役
主要な取り扱い商品	生活消費財、飲料、インテリア・住宅関連資材、一般医薬品、紙製品
エリア	国内
主要顧客	生活消費財メーカー・卸売業、ドラッグストア、飲料メーカー

主要な物流領域

業種 バリューチェーン	原料・素材・部品			完成品			流通	
	調達 物流	生産 物流	販売 物流	調達 物流	生産 物流	販売 物流	調達 物流	販売 物流
 ヘルスケア								
 家電								
 精密機器・機械								
 生活消費財								
 住居・インテリア								
 食料・飲料								
 紙・パルプ								

主に陸上輸送サービスを提供しており、川上から川下までの販売物流を担っています。飲料に関しては原料・原液の拠点間輸送も行っており、生活消費財に関しては輸送だけでなく、保管業務も一体となったサービスを提供しています。

強みと環境認識

強み	▶ 西日本を中心とした全国約60カ所の拠点、トラック自社車両約1,000台、備車約2,000台を保有するアセット型オペレーション ▶ 中四国エリア全体をカバーする自社配送網と共同配送システムの確立 ▶ ローコストオペレーション	
環境認識	機会とリスク(外部環境) ▶ 深刻な輸送力不足を是正する法規制(トラック適正化二法等)や環境問題に起因する規制強化への対応 ▶ 燃料費の高騰やドライバー不足による人件費上昇 ▶ 共同配送・共同物流ニーズの高まり	課題(内部環境) ▶ 労働力不足への対応 ▶ サステナビリティ経営への寄与

中期経営計画2022

目指す姿	「拠点物流」と「輸送ネットワーク物流」を融合させ、お客様に新たな価値を提供する		
概要	基本戦略1 西日本の輸送ネットワークの拡充	基本戦略2 共同配送の業務見える化を通じた収支向上	基本戦略3 業務品質の向上と輸送の安全の強化
	・ドラッグストア向け商材に注力し、強みである共同配送のネットワークを中国・九州地区で強化・拡大することで、西日本全域の輸送ネットワークを構築	・共同配送業務における顧客ごとの業務見える化の推進、収支管理の徹底による収支改善の実行	・DX推進を通じた業務標準化、KPI管理・現場業務の改善ができる人材育成による業務品質の向上 ・働き方改革の継続による従業員エンゲージメント向上 ・輸送の安全体制強化
26/3期までの取り組み	・四国、九州地区でのドラッグストア向け配送案件の獲得と安定稼働に向けた取り組みの実施	・収受料金の適正化	・トラック適正化二法等に対する法対応の実施 ・給与、年間休日数の増加、有給休暇取得促進 ・持続的な運行管理体制実現に向けた組織再編



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

06 事業戦略

事業概況
倉庫・港湾運送(三井倉庫)
航空貨物フォワーディング(三井倉庫エクスプレス)
3PL・LLP(三井倉庫ロジスティクス)
3PL・LLP(三井倉庫サプライチェーンソリューション)
▶ 陸上貨物運送(三井倉庫トランスポート)
不動産事業(三井倉庫ホールディングス)

07 データセクション



不動産事業
三井倉庫ホールディングス株式会社

所有不動産を環境変化や市場のニーズに応じてリニューアル・バリューアップしながら管理・運営することで、安定的かつ長期的な収益を確保し、グループの成長を支援します。

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
古賀 博文



事業内容

MSH日本橋箱崎ビル・MSCセンタービル・MSC御成門ビルをはじめとしたオフィスビル、並びに、賃貸マンションを運営・管理しています。各オフィス物件には様々なテナント企業が入居し、安定した収益を創出しています。さらなる保有資産の有効活用による企業価値向上に向け、CRE施策を推進するとともに、グループ各社の物流不動産の管理・運営サポートを行い、市場競争力を意識した設備投資に注力していきます。

主要な管理物件一覧

用途	エリア	物件名	延床面積 (㎡)
オフィス	東京	MSH日本橋箱崎ビル	135,887
		MSCセンタービル	32,507
		MSC深川ビル	14,199
		MSC深川ビル2号館	22,046
		MSC御成門ビル	10,516
計		5物件	215,155

用途	エリア	物件名	賃貸戸数
レジデンス	東京	リバー&タワー	99戸
		パークアクシス御成門	52戸
	大阪	ポートヴィラ靱公園	108戸
計		3物件	259戸

強みと環境認識

強み	▶ 市場ニーズに合わせた保有資産のバリューアップ・リニューアルノウハウ ▶ 多様かつ強固な顧客基盤 ▶ グループのCRE戦略を推進する専門性 ▶ 不動産開発などに豊富な知見・ノウハウを有する三井不動産とのパートナーシップ	
環境認識	機会とリスク(外部環境) ▶ 賃貸オフィス市場の需給バランスや市況動向の変化 ▶ 地政学環境や労働力不足を受けての建築費・原価の高騰 ▶ 環境配慮型オフィスに対する社会的要請の高まり	課題(内部環境) ▶ 主要ビルのフル稼働による収益貢献の最大化 ▶ 多様化、高度化する物流要件に対応した施設の提供・管理 ▶ 老朽施設の適切な維持更新および資産ポートフォリオの最適化

中期経営計画2022

目指す姿	所有不動産のマルチテナント化推進による テナント構成を意識した事業収益基盤の強化	
概要	基本戦略1 CRE施策の推進 • 保有資産の有効活用に向けた、幅広い投資の検討 • MSH日本橋箱崎ビル(以下、箱崎ビル)のバリューアップ工事によりマルチテナント型オフィスビルへと移行し、不動産事業の収益基盤を強化 • サステナビリティを追求した環境配慮型オフィスビルへの進化	基本戦略2 グループ物流不動産の運営・サポート • 資産ポートフォリオの入れ替えも含めた物流施設への投資を幅広く検討 • 老朽施設の維持更新や、先端医療製品専用物流施設の設計等、高付加価値物流施設の開発・管理 • 持続可能な物流施設構築を目指した省エネ対応、太陽光発電設備設置の検討
26/3期までの取り組み	• 箱崎ビルのマルチテナントオフィス全フロアについての成約の完了(27.3期より通期寄与) • グループ本社移転に伴う、MSCセンタービル・MSC御成門ビルの空室の成約の完了 • 資産価値最大化に向けた三井不動産との強固なパートナーシップの構築	• 国内外の新規倉庫建設プロジェクトの推進・支援 • LCC見直しとDX推進による物流施設管理の効率化と合理化推進 • 計画的なLED照明および空調の更新等による省エネ対応の継続実施 • 資産価値最大化に向けた三井不動産との強固なパートナーシップの構築



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

05 価値創造を実現するマテリアリティ

06 事業戦略

事業概況

倉庫・港湾運送(三井倉庫)

航空貨物フォワーディング
(三井倉庫エクスプレス)

3PL・LLP
(三井倉庫ロジスティクス)

3PL・LLP
(三井倉庫サプライチェーン
ソリューション)

陸上貨物運送
(三井倉庫トランスポート)

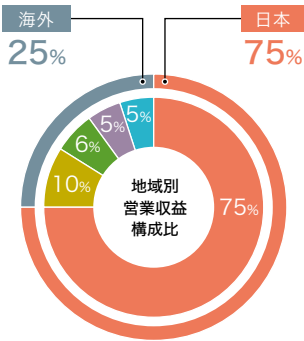
▶ 不動産事業
(三井倉庫ホールディングス)

07 データセクション

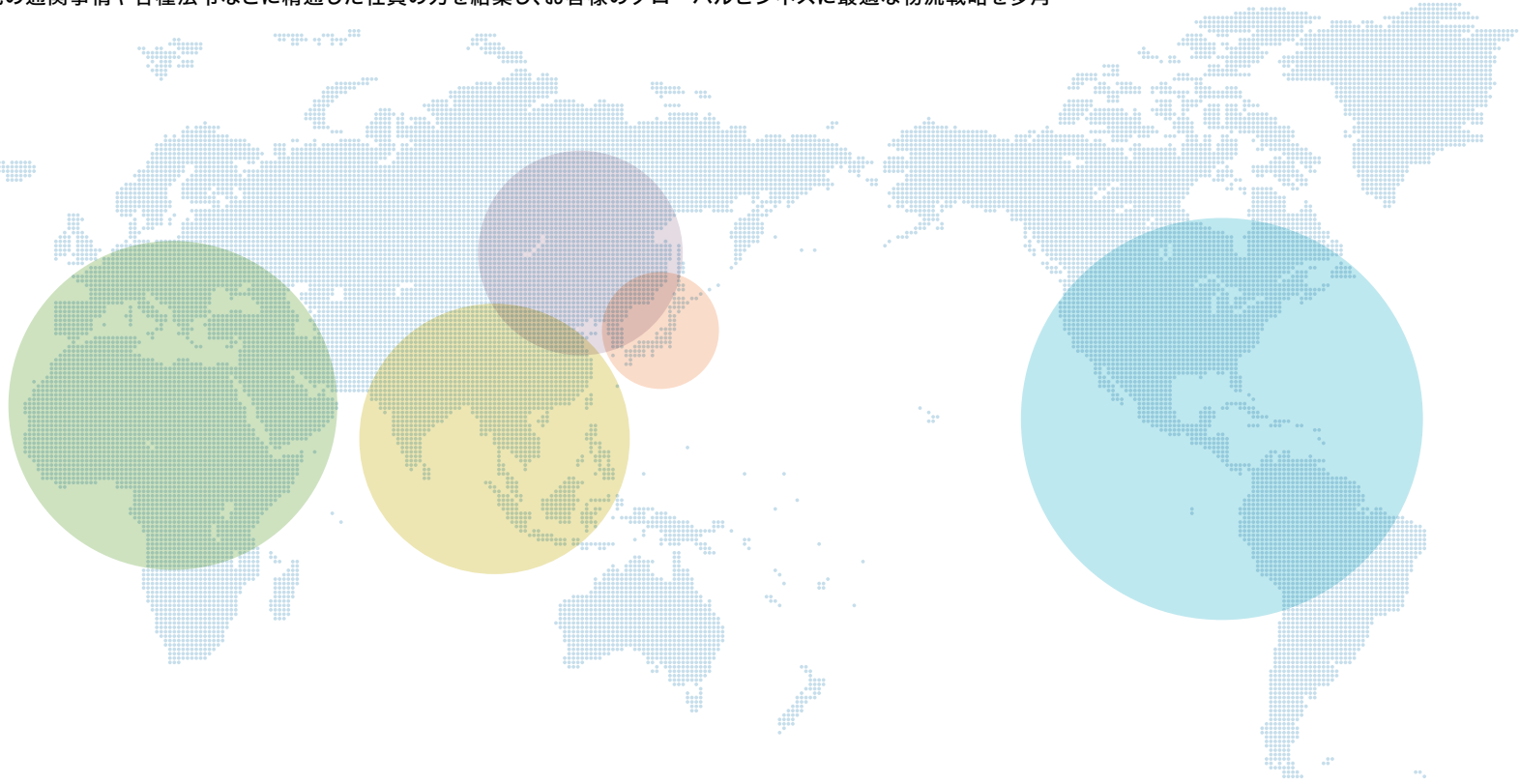
グローバル・ネットワーク

2026年3月31日時点

三井倉庫グループは、グローバルに展開する物流拠点を軸に、創業以来培ってきた物流施設の運営ノウハウ、海外での経験と実績、陸・海・空にわたるフルスペックの輸送機能を駆使することで、世界各地の通関事情や各種法令などに精通した社員の力を結集し、お客様のグローバルビジネスに最適な物流戦略を多角的にサポートしています。



※構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計が100%とならない場合があります。



合 計	
会社数	74社
拠点数	423カ所
所管面積	2,377,017m ²
従業員数	7,654名

ヨーロッパ、アフリカ、中東	
会社数	5社
拠点数	33カ所
所管面積	48,768m ²
従業員数	629名

南アジア、東南アジア	
会社数	15社
拠点数	31カ所
所管面積	390,111m ²
従業員数	1,418名

北東アジア	
会社数	12社
拠点数	55カ所
所管面積	157,982m ²
従業員数	536名

日本	
会社数	36社
拠点数	288カ所
所管面積	1,737,781m ²
従業員数	4,955名

南北アメリカ	
会社数	6社
拠点数	16カ所
所管面積	42,375m ²
従業員数	116名



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

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

▶ グローバル・ネットワーク

グループ・ネットワーク

財務・非財務データハイライト

11年間の連結財務データ

5年間の非財務データ

会社情報・株式情報

グループ・ネットワーク

2026年7月31日時点

三井倉庫株式会社…………… 東京
倉庫（国内・海外）、港湾運送

三井倉庫九州株式会社……………	福岡	上海丸協運輸有限公司……………	中国
三井倉庫ビジネスパートナーズ株式会社……………	東京	張家港保税区丸協運輸貿易有限公司……………	中国
アイエムエクスプレス株式会社……………	東京	Mitex International (Hong Kong) Ltd.……………	香港
三倉株式会社……………	東京	Mitsui-Soko (Taiwan) Co., Ltd.……………	台湾
東港丸楽海運株式会社……………	神奈川	Mitsui-Soko (Korea) Co., Ltd.……………	韓国
サンソー港運株式会社……………	愛知	Mitsui-Soko International Pte. Ltd.……………	シンガポール
三興陸運株式会社……………	愛知	Mitsui-Soko (Singapore) Pte. Ltd.……………	シンガポール
三栄株式会社……………	三重	Mitsui-Soko Vietnam Co., Ltd.……………	ベトナム
株式会社ミツノリ……………	福井	Mitsui-Soko (Thailand) Co., Ltd.……………	タイ
三井倉庫港運株式会社……………	大阪	Mitsui-Soko (Chiangmai) Co., Ltd.……………	タイ
株式会社サンユーサービス……………	大阪	Mits Logistics (Thailand) Co., Ltd.……………	タイ
神戸サンソー港運株式会社……………	兵庫	Mits Transport (Thailand) Co., Ltd.……………	タイ
株式会社サン・トランスポート……………	兵庫	Mitsui-Soko (Malaysia) Sdn. Bhd.……………	マレーシア
エムケイサービス株式会社……………	兵庫	Mitsui-Soko Agencies (Malaysia) Sdn. Bhd.……………	マレーシア
井友港運株式会社……………	福岡	Integrated Mits Sdn. Bhd.……………	マレーシア
博多三倉物流株式会社……………	福岡	PT Mitsui-Soko Indonesia……………	インドネシア
那覇国際コンテナターミナル株式会社……………	沖縄	Mitsui-Soko (U.S.A.) Inc.……………	アメリカ
三井倉庫（中国）投資有限公司……………	中国	Mitsui-Soko (Americas) Inc.……………	アメリカ
Mitex Logistics (Shanghai) Co., Ltd.……………	中国	Mitsui-Soko Mexico S.A. de C.V.……………	メキシコ
MSC Trading (Shanghai) Co., Ltd.……………	中国	PST CLC Mitsui-Soko, a.s.……………	チェコ
Mitex Shenzhen Logistics Co., Ltd.……………	中国	PST Hungary Kft.……………	ハンガリー
南通新輪国際物流有限公司……………	中国	上海錦江三井倉庫国際物流有限公司※……………	中国

三井倉庫エクスプレス株式会社…………… 東京
航空貨物フォワーディング

MSE CHINA (GUANGZHOU) CO., LTD.……………	中国	N.V. MSE EUROPE S.A.……………	ベルギー
MSE CHINA (BEIJING) CO., LTD.……………	中国	MSE EUROPE TASIMACILIK, ORGANIZASYON,……………	
MSE EXPRESS AMERICA, INC.……………	アメリカ	LOJISTIK LIMITED SIRKETI……………	トルコ
MSE EXPRESS MEXICO, S.A. DE C.V.……………	メキシコ	MS EXPRESS SOUTH AFRICA (PTY) LTD.……………	南アフリカ
MSE do Brasil Logistica Ltda.……………	ブラジル	PT. PUNINAR MSE INDONESIA※……………	インドネシア
MSE EXPRESS (THAILAND) CO., LTD.……………	タイ	MSE FORWARDERS INDIA PVT. LTD.※……………	インド

三井倉庫ロジスティクス株式会社…………… 東京
3PL・LLP（流通・販売物流）

北海三井倉庫ロジスティクス株式会社……………	北海道
MSロジテックサービス株式会社……………	大阪
株式会社コネクスト……………	東京

三井倉庫サプライチェーンソリューション株式会社…………… 東京
3PL・LLP（調達・生産物流）

ロジスティックスオペレーションサービス株式会社……………	東京
MS Supply Chain Solutions (Thailand) Ltd.……………	タイ
MS Supply Chain Solutions (Malaysia) Sdn. Bhd. ……	マレーシア

三井倉庫トランスポート株式会社…………… 大阪
陸上貨物運送

丸協運輸株式会社（大阪）……………	大阪
丸協運輸株式会社（愛媛）……………	愛媛
丸協グループ協同組合……………	大阪
スワロー物流株式会社……………	和歌山
丸協殖産株式会社……………	大阪
有限会社キワ・ゼネラルサービス……………	和歌山

三井倉庫ホールディングス株式会社…………… 東京
持株会社、不動産事業

三井倉庫ビズポート株式会社……………	東京
--------------------	----

※持分法適用関連会社

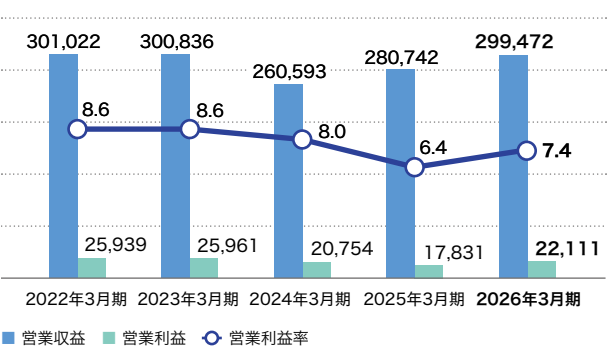
01	イントロダクション
02	マネジメントメッセージ
03	パーパス経営による 価値創造ストーリー
04	ビジョン実現に向けた戦略
05	価値創造を実現するマテリアリティ
06	事業戦略
07	データセクション
	グローバル・ネットワーク
	▶ グループ・ネットワーク
	財務・非財務データハイライト
	11年間の連結財務データ
	5年間の非財務データ
	会社情報・株式情報

財務・非財務データハイライト



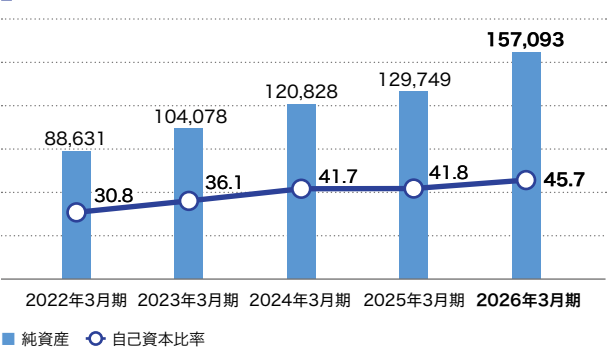
財務データ

営業収益(百万円)／営業利益(百万円)／営業利益率(%)



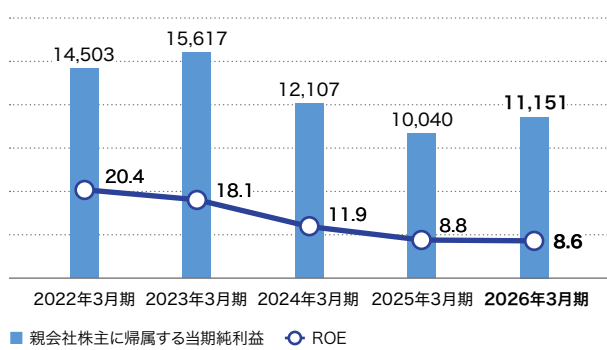
2026年3月期は、物流事業における航空貨物輸送の取扱物量の増加や、ヘルスケア新規業務の開始、海外の新規物流拠点の通期寄与に加えて不動産事業における箱崎ビルへの新規テナント入居により、増収増益となりました。

純資産(百万円)／自己資本比率(%)



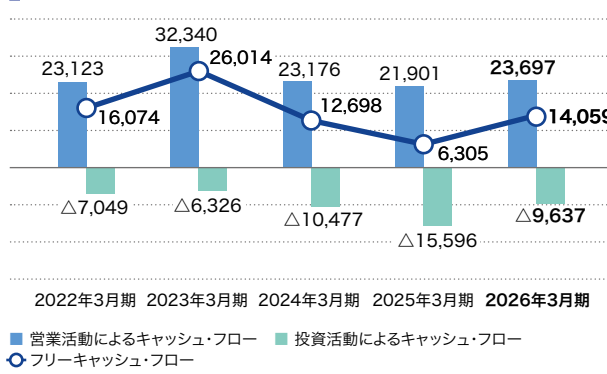
着実な利益の積み上げにより、自己資本比率は改善し、安定的なバランスシートを実現しています。

親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)／ROE(%)



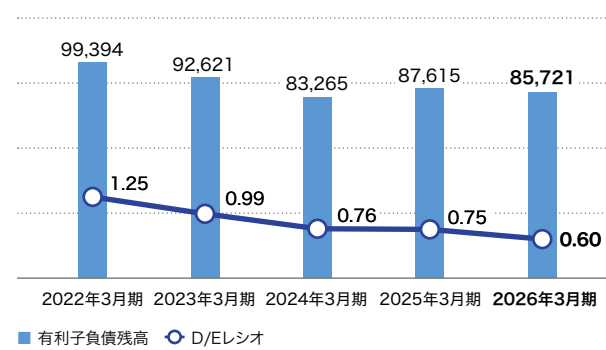
不動産事業の一過性の利益減少、株価上昇や為替変動などによる自己資本の増加によりROEは低下していますが、一過性費用の解消、箱崎ビルのフル稼働、物流事業の利益成長による改善施策を進めております。

営業活動によるCF(百万円)／投資活動によるCF(百万円)／FCF(百万円)



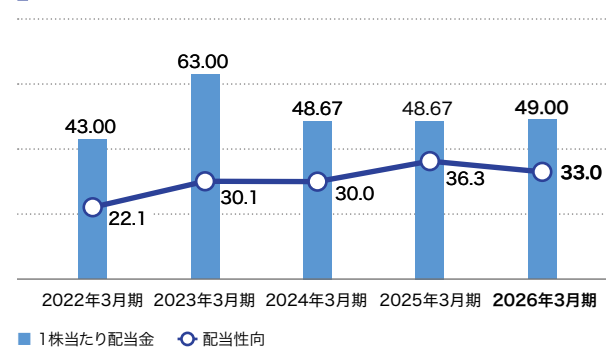
2026年3月期の投資CFの主な内訳は、箱崎ビルのバリューアップ工事や韓国における倉庫の新設などによるものです。

有利子負債残高(百万円)／D/Eレシオ(倍)



着実な利益の積み上げにより、D/Eレシオは0.60倍と改善しており、今後の戦略投資実行への余力を備えた安定的なバランスシートを実現しています。

1株当たり配当金(円)／配当性向(%)



2026年3月期は、通期49.00円の配当を実施し、配当性向は33.0%でした。2025年5月1日に、市場における投資機会拡大を図るため、1株につき3株の割合をもって株式分割を実施しました。2025年3月期以前の1株当たり配当金は、株式分割を過去に遡って実施したと仮定し、数値を調整しています。

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

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

グローバル・ネットワーク

グループ・ネットワーク

▶ 財務・非財務データハイライト

11年間の連結財務データ

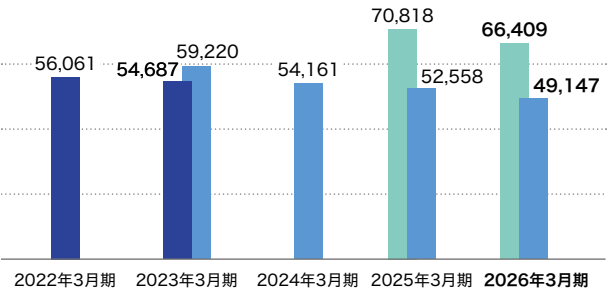
5年間の非財務データ

会社情報・株式情報



非財務データ

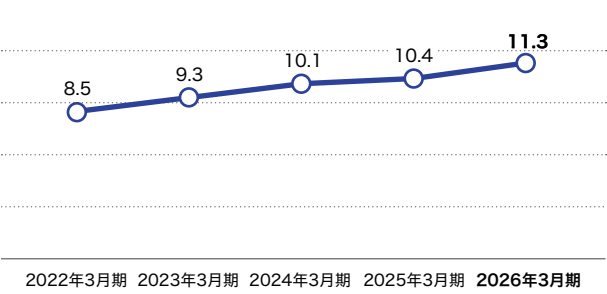
CO₂排出量 (Scope 1+2) (t-CO₂)



■ 省エネ法の「定期報告書」の対象範囲 (MSH、MSC、MSL、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)の対象データ)
■ 2023年3月期より、MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)へ対象範囲を拡大
■ 2025年3月期より、三井倉庫グループ全体(国内・海外)へ対象範囲を拡大

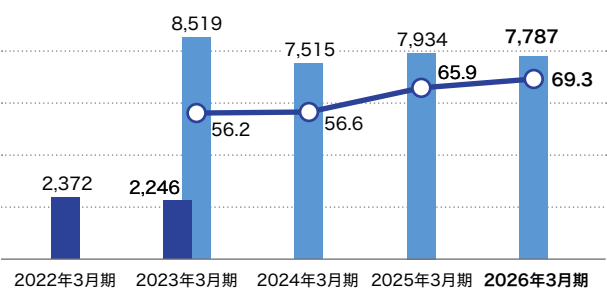
新設拠点の増加等により排出量が増加となるも、保有施設の屋根上を活用した自家消費型太陽光発電の設置・非化石証書の購入を含む再生可能エネルギー電力の活用等により排出量削減となりました。

女性管理職比率 (%)



多様な人材が活躍するレジリエントな組織構築のため、男女共に活躍できる職場環境の実現を推進しております。特に女性活躍推進は重要な課題であると認識しており、メンター制度等により女性管理職のキャリア支援を行っています。

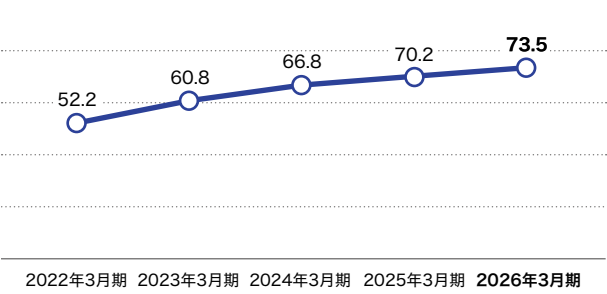
廃棄物排出量 (t) / 廃棄物再資源化率 (%)



■ MSCのグリーン経営認証取得拠点
■ 2023年3月期より、MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)へ対象範囲を拡大
○ 廃棄物再資源化率

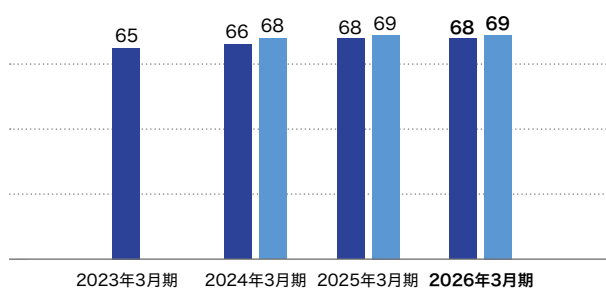
再資源化率の向上をマテリアリティのKPIに設定し、取り組みを推進しております。2026年3月期は廃棄物排出量が前年比減となり、再資源化率は向上しました。

有給休暇取得率 (%)



従業員が心身共に健やかに働けるよう、健康経営を推進しております。適切な休息を取ることが従業員の健康につながるの考えのもと、有給休暇取得率の向上をKPIに設定し取り組みを推進しています。

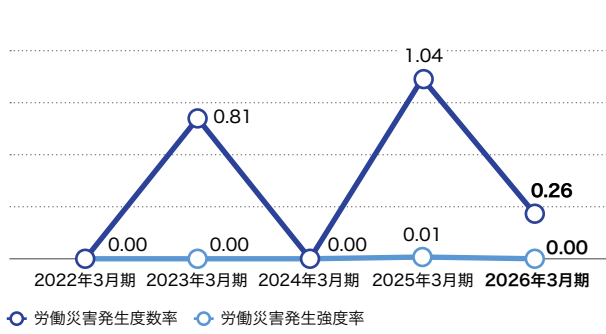
従業員エンゲージメントスコア (点) / 理念浸透度スコア (点)



■ 従業員エンゲージメントスコア ■ 理念浸透度スコア

従業員エンゲージメントサーベイの結果をもとに、エンゲージメント向上施策として、理念浸透や上司と部下の関係性強化に関連する取り組み等を行っています。引き続き定期的なエンゲージメントサーベイ、向上施策を実施し、エンゲージメント向上を通じた企業価値向上を目指します。

労働災害発生日数率 / 労働災害発生強度率



○ 労働災害発生日数率 ○ 労働災害発生強度率

安全の確保は働きがいのある職場や物流品質の向上につながります。グループ横断組織である安全・品質部会を設け、グループ一体となった取り組みを推進しています。

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

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

- グローバル・ネットワーク
- グループ・ネットワーク
- ▶ 財務・非財務データハイライト
- 11年間の連結財務データ
- 5年間の非財務データ
- 会社情報・株式情報

11年間の連結財務データ

三井倉庫ホールディングス株式会社および連結子会社

(百万円)

		2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
損益状況	営業収益	212,971	225,503	233,243	241,852	241,080	253,559	301,022	300,836	260,593	280,742	299,472
	物流事業	203,872	216,757	224,842	233,404	231,982	244,645	292,213	292,022	251,817	275,071	291,963
	不動産事業	9,614	9,407	9,155	9,170	9,833	9,621	9,574	9,629	9,592	6,712	8,631
	セグメント間取引消去	△515	△660	△755	△721	△736	△706	△765	△815	△816	△1,041	△1,122
	営業原価	187,816	198,694	206,071	211,513	211,058	218,094	256,743	256,142	220,266	240,685	253,349
	営業総利益	25,155	26,809	27,171	30,339	30,022	35,465	44,278	44,694	40,327	40,057	46,123
	販売費及び一般管理費	21,867	20,986	20,175	18,352	18,213	17,804	18,338	18,732	19,572	22,225	24,012
	営業利益	3,287	5,823	6,996	11,986	11,808	17,661	25,939	25,961	20,754	17,831	22,111
	物流事業	2,130	4,490	5,855	9,844	9,105	14,984	23,734	23,923	19,422	21,384	24,463
	不動産事業	4,916	5,005	5,045	5,114	5,865	5,833	5,798	5,908	5,942	2,161	3,661
	全社消去	△3,759	△3,673	△3,904	△2,972	△3,161	△3,156	△3,593	△3,870	△4,610	△5,715	△6,013
	税金等調整前当期純利益(損失)	2,814	△21,697	8,142	9,848	10,973	19,040	25,553	27,029	20,939	18,206	20,961
	親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	211	△23,427	4,406	5,190	6,395	11,549	14,503	15,617	12,107	10,040	11,151
	ROE(%)	0.3	△47.1	10.7	11.4	13.2	20.5	20.4	18.1	11.9	8.8	8.6
財政状態	純資産	66,681	41,820	48,396	52,243	54,842	68,529	88,631	104,078	120,828	129,749	157,093
	総資産	285,939	267,677	263,155	252,078	239,309	238,371	258,297	258,679	263,543	280,374	310,706
	有利子負債残高	163,035	171,022	159,214	144,197	129,599	109,692	99,394	92,621	83,265	87,615	85,721
	D/Eレシオ(倍)	2.64	4.54	3.62	3.04	2.61	1.75	1.25	0.99	0.76	0.75	0.60
	自己資本比率(%)	21.6	14.1	16.7	18.8	20.8	26.3	30.8	36.1	41.7	41.8	45.7
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	11,101	12,526	12,207	18,498	21,112	21,257	23,123	32,340	23,176	21,901	23,697
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△36,019	△12,872	△5,806	△4,043	△5,487	803	△7,049	△6,326	△10,477	△15,596	△9,637
	フリーキャッシュ・フロー	△24,918	△346	6,401	14,455	15,625	22,060	16,074	26,014	12,698	6,305	14,059
	財務活動によるキャッシュ・フロー	28,826	6,042	△12,180	△16,618	△16,746	△21,683	△17,218	△16,053	△17,068	△2,627	△3,416
1株当たり情報	当期純利益(損失)(円)	2.84	△314.42	59.14	69.66	85.83	155.00	194.66	209.36	162.07	134.25	148.27
	純資産(円)	827.72	506.10	590.76	636.23	667.11	841.48	1,066.43	1,250.06	1,470.70	1,566.41	1,849.68
	配当金(円)	16.67	8.33	—	4.17	12.50	18.33	43.00	63.00	48.67	48.67	49.00
	配当性向(%)	588.2	—	—	6.0	14.6	11.8	22.1	30.1	30.0	36.3	33.0
株価関連情報	株価収益率(倍)	176.1	—	9.5	8.7	5.4	4.7	4.3	6.2	9.7	19.8	26.9

(注) 1. 営業収益には消費税等は含まれておりません。
2. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期以降に係る連結財務データについては、当該会計基準等を適用した後の指標となっております。
3. 有利子負債はリース債務を含めた数字を記載しております。
4. 当社は、2018年10月1日に普通株式について5株を1株の割合で併合しております。また、2025年5月1日に普通株式1株につき3株の割合で分割を実施しております。
本資料に記載の1株当たり情報は、これらの株式併合および株式分割を、過去に遡って実施したと仮定し、数値を調整しております。



01	イントロダクション
02	マネジメントメッセージ
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
	グローバル・ネットワーク
	グループ・ネットワーク
	財務・非財務データハイライト
	▶ 11年間の連結財務データ
	5年間の非財務データ
	会社情報・株式情報

5年間の非財務データ

環境における主要データ

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
CO ₂ 排出量 (Scope1+2) (t-CO ₂)	56,061	59,220	54,161	70,818	66,409
Scope1 (t-CO ₂)	25,048	25,321	24,446	33,504	32,853
Scope2 (t-CO ₂)	31,013	33,899	29,714	37,314	33,556
CO ₂ 排出量 (Scope3) (t-CO ₂)	1,188,920	1,275,057	560,564	1,041,808	1,088,351
エネルギー使用総量 (GJ)	1,079,887	1,156,362	1,011,349	1,289,206	1,285,231
軽油 (kl)	9,229	9,315	8,970	11,758	11,801
揮発油 (ガソリン) (kl)	124	171	171	444	494
重油 (kl)	3	2	13	4	2
灯油 (kl)	0	0	0	5	7
都市ガス (千m ³)	341	343	329	753	302
石油ガス (LPガス) (t)	52	33	31	35	24
液化天然ガス (LNG) (t)	—	—	—	30	37
電気 (千kWh)	69,513	77,327	72,581	89,827	90,646
うち再生可能エネルギー使用量 (千kWh)	416	2,714	11,041	12,380	22,976
温水 (GJ)	3,898	1,734	1,946	2,560	2,514
冷水 (GJ)	29,072	30,768	28,638	17,437	24,852
廃棄物排出量 (t)	2,372	8,519	7,515	7,934	7,787
うちリサイクル量 (t)	—	4,788	4,251	5,232	5,393
うち非リサイクル量 (t)	—	3,731	3,264	2,702	2,394
水使用量 (m ³)	173,869	166,823	138,220	131,710	143,835
排水量 (m ³)	—	145,553	134,418	130,389	139,232

※2024年3月期の一部のデータで算定対象の見直しを実施しています。

※2025年3月期よりScope1+2、3においてGHGプロトコルに基づき、組織境界および算定対象の拡大・見直しを実施しています。

※各項目における報告対象範囲は以下の通りです。

- ・【Scope1+2】2022年3月期：省エネルギー法「定期報告書」提出企業、2023年3月期～2024年3月期：MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協大阪、丸協愛媛、2025年3月期～2026年3月期：三井倉庫グループ全体（国内・海外）
- ・【Scope3】2022年3月期～2024年3月期：MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協大阪、丸協愛媛、2025年3月期～2026年3月期：三井倉庫グループ全体（国内・海外）
- ・【廃棄物排出量】2022年3月期～2024年3月期：MSCのグリーン経営認証取得拠点、2025年3月期～2026年3月期：MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協大阪、丸協愛媛
- ・【水使用量、排水量】2022年3月期：MSH、MSC、2023年3月期～2026年3月期：MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協大阪、丸協愛媛

※2024年3月期より国内の再生可能エネルギー使用量は電力会社の再生可能エネルギー比率を考慮しています。

※CO₂排出量 (Scope3) について、2024年3月期より一部データの精緻化（金額法からトンキロ法への変更）を実施しています。

※排出先は下水道のみで、法令に基づく水質検査の基準値を満たしています。

労働環境における主要データ

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
従業員エンゲージメントスコア (点)	—	65	66	68	68
従業員数 (男女／臨時従業員含む) (人)	1,842	1,875	1,933	1,976	2,004
新卒採用者合計 (男女) (人)	49	52	68	87	65
女性管理職比率 (%)	8.5	9.3	10.1	10.4	11.3
障がい者雇用率 (%)	1.83	2.43	2.21	2.15	2.05
従業員の時間外労働比率 (%)	18.3	17.4	16.9	16.3	18.5
有給休暇取得率 (%)	52.2	60.8	66.8	70.2	73.5
育児休業取得率 (男性) (%)	51.3	93.3	78.0	93.9	94.6
育児休業取得率 (女性) (%)	96.8	100	96.0	100	100
育児休業復職率 (%)	97.6	100	100	100	100
欠勤率 (%)	0.13	0.17	0.15	0.43	0.80
健康診断受診率 (%)	96.2	99.4	99.6	99.7	99.5
労働災害件数 (件)	1	3	0	9	2
労働災害発生度数率	0.00	0.81	0.00	1.04	0.26
労働災害発生強度率	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00

※労働環境における主要データの対象範囲はMSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MSTとなります。

※従業員エンゲージメントスコアは株式会社アトラエが提供するエンゲージメントサーベイ「Wevox」の総合スコアとなります。

※労働災害件数 (件)、労働災害度数率、労働災害強度率については通勤災害を除いています。

MSH：三井倉庫ホールディングス、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、丸協大阪：丸協運輸（大阪）、丸協愛媛：丸協運輸（愛媛）



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

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

グローバル・ネットワーク

グループ・ネットワーク

財務・非財務データハイライト

11年間の連結財務データ

▶ 5年間の非財務データ

会社情報・株式情報

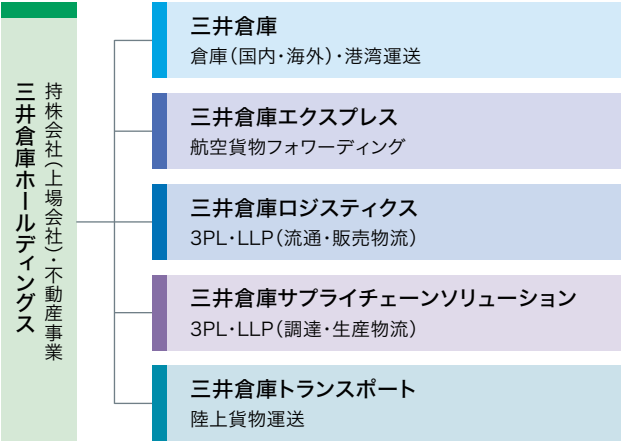
会社情報・株式情報

2026年3月31日時点

会社情報

商 号	三井倉庫ホールディングス株式会社
設 立	明治42年(1909年)10月11日
本 社	東京都中央区日本橋箱崎町19番21号 MSH日本橋箱崎ビル
資本金	16,714百万円
決算期	毎年4月1日から翌年3月31日まで
会計監査人	有限責任あずさ監査法人
主な事業内容	物流事業、不動産事業
連結決算対象会社	連結子会社73社 持分法適用関連会社3社
従業員	7,654名(単体1,029名)
Webサイト	[グループコーポレートサイト] https://www.mitsui-soko.com [投資家情報サイト] https://www.mitsui-soko.com/ir/

グループ体制図



ESG関連の社外からの評価 (2026年8月31日時点)

FTSE JPX Blossom Japan Index  FTSE JPX Blossom Japan Index	FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index  FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index	S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数  S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	SX注目企業  SX注目企業 2026 Sustainability Transformation
MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数 2026 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数	MSCI日本株女性活躍指数(WIN) 2026 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)	Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index	ESGファイナンス・アワード・ジャパン  2026 ESG FINANCE AWARDS JAPAN

The inclusion of MITSUI-SOKO HOLDINGS Co., Ltd. in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of MITSUI-SOKO HOLDINGS Co., Ltd. by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.



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

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

グローバル・ネットワーク

グループ・ネットワーク

財務・非財務データハイライト

11年間の連結財務データ

5年間の非財務データ

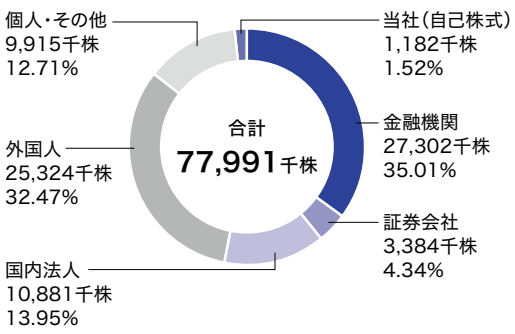
▶ 会社情報・株式情報



株式情報

発行可能株式総数	240,000,000株
発行済株式総数	77,991,106株
株主数	9,460名
単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)
証券コード	9302
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

所有者別分布状況



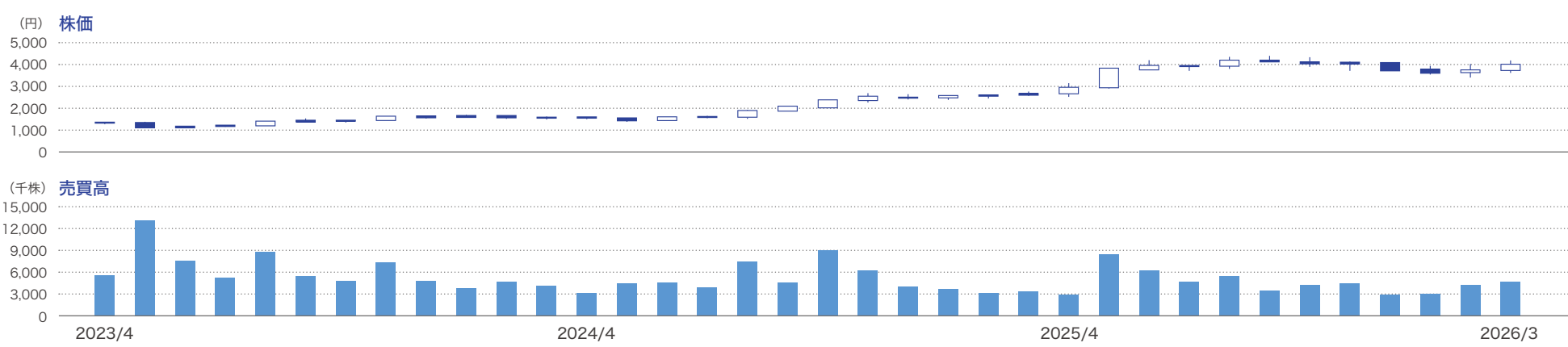
※千株未満の株式数は切り捨て、また、株式数比率は小数点2位未満を四捨五入して表示しております。

大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,134	7.99
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	5,513	7.18
三井不動産株式会社	5,382	7.01
大樹生命保険株式会社	4,707	6.13
三井住友海上火災保険株式会社	4,203	5.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,575	4.66
株式会社三井住友銀行	2,090	2.72
MACQUARIE BANK LIMITED DBU AC	1,999	2.60
みずほ証券株式会社	1,920	2.50
株式会社竹中工務店	1,739	2.26

※千株未満の株式数は切り捨てて表示しております。出資比率は小数点2位未満を四捨五入し、自己株式(1,182,633株)を控除して算出しております。

株価と売買高の推移



※2025年5月1日に普通株式1株につき3株の割合で分割を実施しております。上記株価と売買高は、株式分割を過去に遡って実施したと仮定して算出しております。

01	イントロダクション
02	マネジメントメッセージ
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
	グローバル・ネットワーク
	グループ・ネットワーク
	財務・非財務データハイライト
	11年間の連結財務データ
	5年間の非財務データ
	▶ 会社情報・株式情報



URL: <https://www.mitsui-soko.com>

 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

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