



**MITSUI-SOKO GROUP
VALUE REPORT
2020**



お客様から信頼される 「ファーストコールカンパニー」として より良い社会の実現のために

三井倉庫グループは創業以来100年以上にわたり、幅広い業種・地域においてお客様の物流課題に真摯に向き合い続けてきました。祖業である倉庫業を基盤としながら、陸・海・空のフィールドにおいても輸送に携わりつつ、多様化するお客様のニーズに対応可能な「フルスペックの物流機能」を備えています。また、医薬品等の特殊な管理環境を要する貨物の取り扱いにおいては、高い専門性と万全な設備で品質を維持することにより、お客様より高い評価を得ています。

三井倉庫グループは、「物流」という重要な社会インフラを支える企業として、持続可能な社会構築に向けた取り組みを進め、新しい価値を創出していくとともに、国内外の企業活動においてお客様が考える価値を共有し、物流の課題を抱えるすべてのお客様から、最初に相談される「ファーストコールカンパニー」を目指してまいります。

【編集方針】

本レポートを中長期の成長に向けた経営戦略や、成長の基盤となるESG情報、業績・財務情報などを盛り込んだディスクロージャーとして位置づけ、投資家の皆様を主な対象として発行しています。

また、ホームページにおいても、当社のさまざまな情報を網羅して掲載しています。読者の皆様には、本レポートおよびホームページを併せてご覧いただくことで、当社へのご理解を深めていただければ幸いです。今後も読者の皆様のご期待に沿える誌面編集に努めてまいります。

【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 WHO WE ARE

01 価値観

03 歴史

05 At a Glance

07 VALUE CREATION

07 価値創造プロセス

09 三井倉庫グループの重要課題(マテリアリティ)

11 グループCEOメッセージ

17 中期経営計画の進捗

18 新型コロナウイルス感染症への対応

19 事業概況

20 三井倉庫ホールディングス

21 三井倉庫

25 三井倉庫エクスプレス

27 三井倉庫ロジスティクス

29 三井倉庫サプライチェーンソリューション

31 三井倉庫トランスポート

持株会社・不動産事業

国内物流・港湾運送・海外物流

航空貨物輸送・複合一貫輸送

サードパーティーロジスティクス(3PL)

SCM支援

陸上貨物運送



VISION

物流から価値を

MISSION

お客様から信頼される
ファーストコールカンパニー
となること

33 FOUNDATIONS FOR VALUE CREATION

- 33 ESG経営・SDGs推進体制
 - 重要課題①
- 35 協創を通じた持続可能で強靱な物流サービスの提供
 - 重要課題②
- 37 安全、多様性、働きがいのある労働環境の実現
 - 重要課題③
- 39 積極的な環境負荷低減による低炭素社会・循環型社会への貢献
- 41 コーポレート・ガバナンス

47 FINANCIAL SECTION

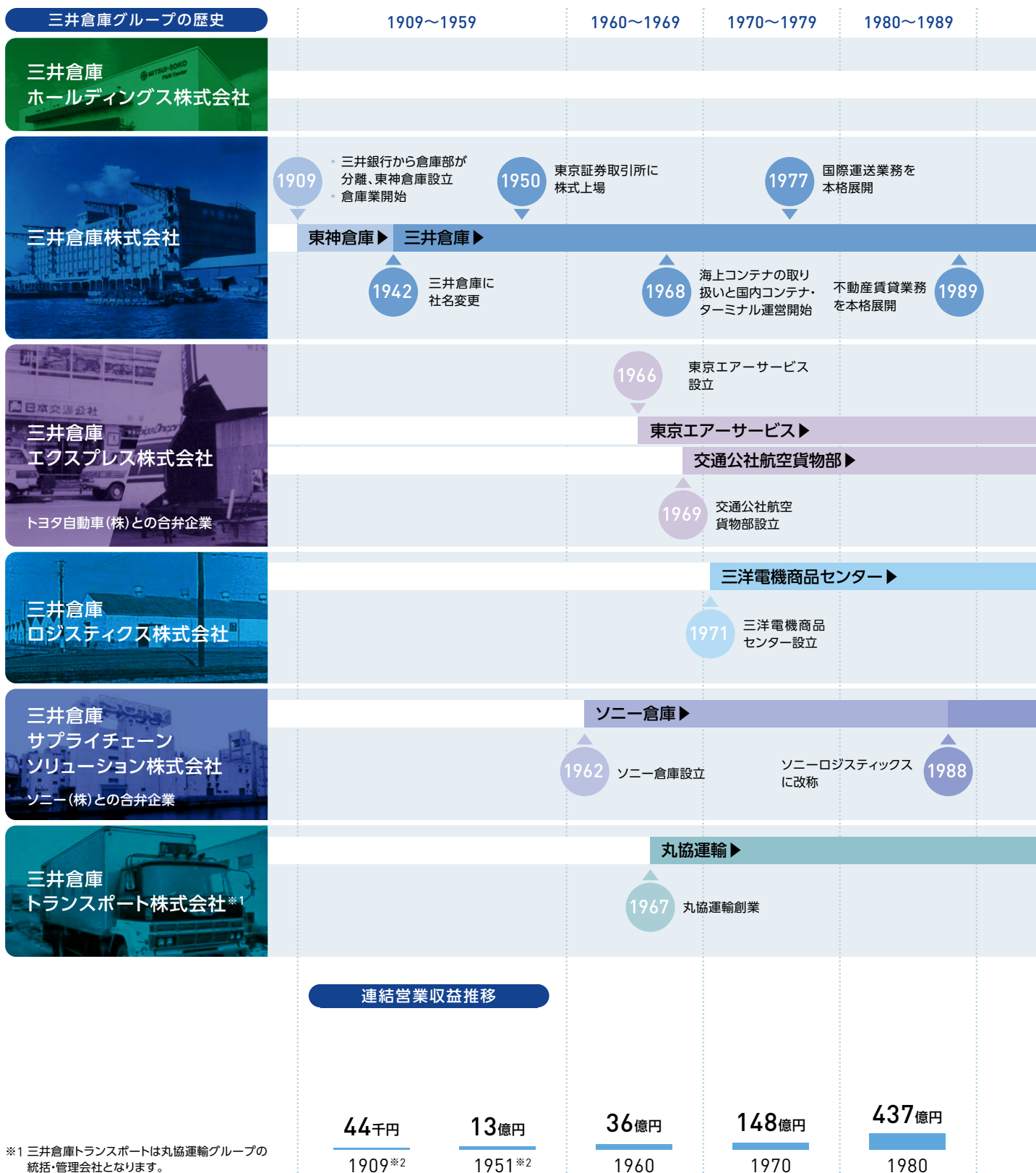
- 47 5年間の連結財務・非財務データ
- 49 連結貸借対照表
- 50 連結損益計算書、連結包括利益計算書
- 51 連結株主資本等変動計算書
- 52 連結キャッシュ・フロー計算書

53 CORPORATE DATA

- 53 グループ・ネットワーク
- 54 会社情報・投資家情報



フルスペック物流を実現した三井倉庫グループの



※1 三井倉庫トランスポートは丸協運輸グループの統括・管理会社となります。

あゆみ

1990～1999

2000～2013

2014～2020

三井倉庫グループ

三井倉庫ホールディングス▶

2014 持株会社制移行
三井倉庫ホールディングス設立

三井倉庫▶

2006 ヘルスケア事業・BPO事業を本格展開
2009 創立100周年

2004 TASエクスプレスに改称

三井倉庫エクスプレス▶

2001 三井倉庫エアカーゴに改称し、三井倉庫グループ入り
JTBカーゴに改称

2011 2012 三井倉庫エアカーゴとTASエクスプレスが合併し、三井倉庫エクスプレスに改称

三井倉庫ロジスティクス▶

1999 三洋電機ロジスティクスに改称

2012 三洋電機ロジスティクスが三井倉庫ロジスティクスに改称し、三井倉庫グループ入り

三井倉庫サプライチェーンソリューション▶

2003 ソニートレーディングインターナショナルと合併
ソニーサプライチェーンソリューションに改称

2015 ソニーサプライチェーンソリューションが三井倉庫サプライチェーンソリューションに改称し、三井倉庫グループ入り

三井倉庫トランスポート▶

2015 三井倉庫トランスポートを設立、丸協運輸グループが三井倉庫グループ入り

757億円

685億円

887億円

1,482億円

2,129億円

2,410億円

1990

2000

2010

2013

2016

2020

※2 1909(第1期決算:1909/10～1909/12)、1951(第78・79期決算:1950/4～1951/3)は総益金として計上

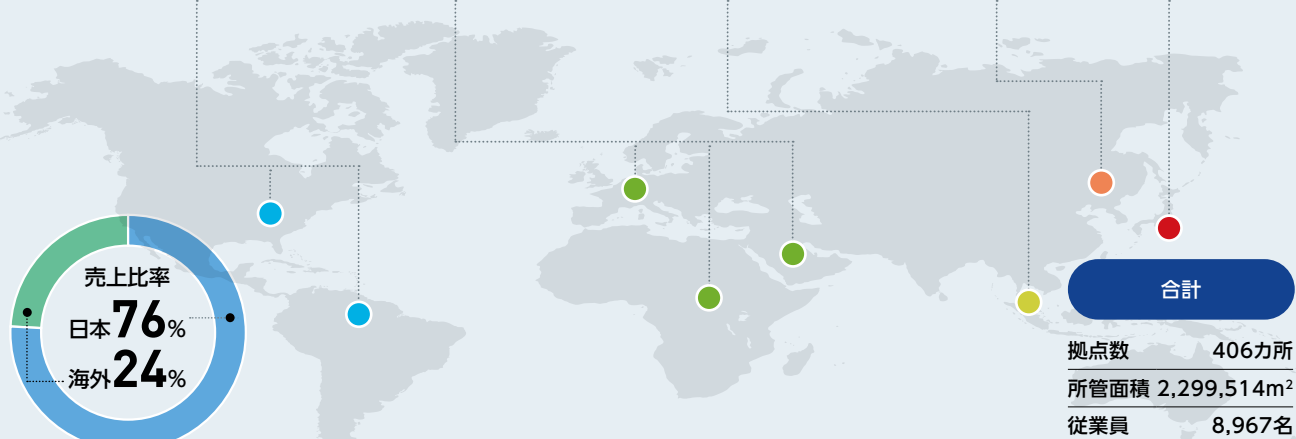
専門性を強みにフルスペック物流のグローバル展開

三井倉庫グループが提供



グローバルネットワーク

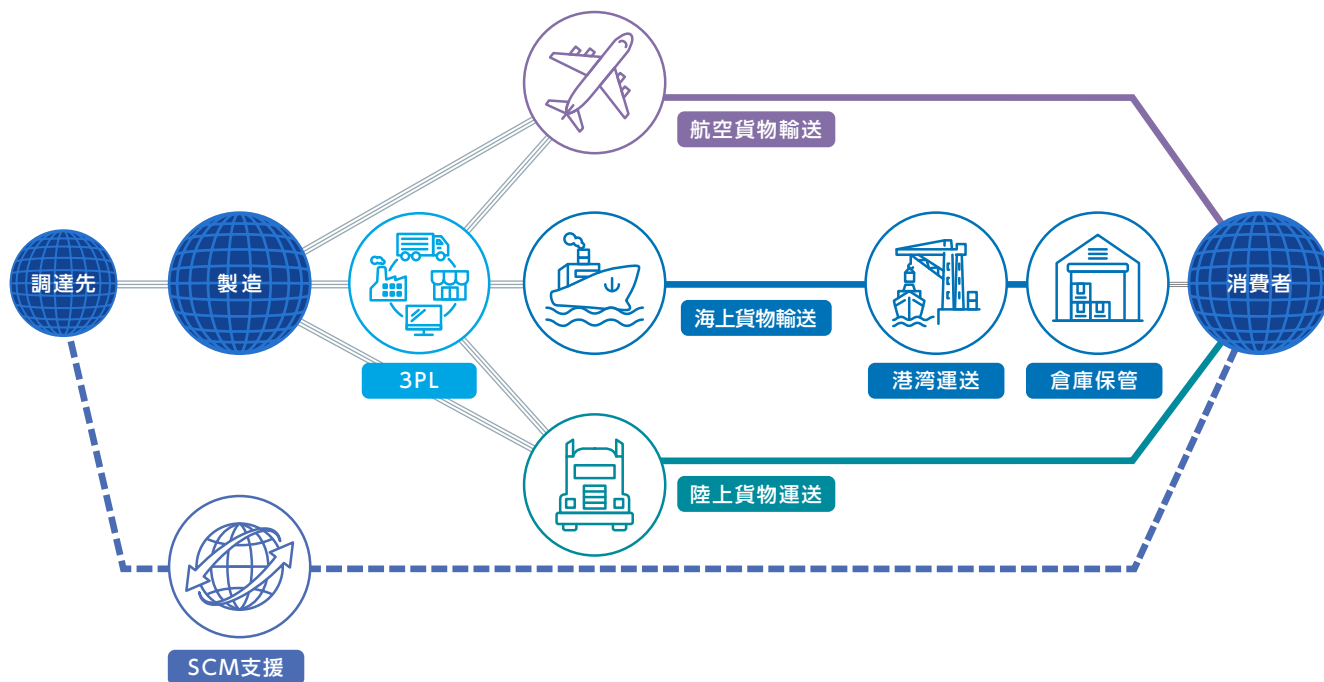
南北アメリカ	ヨーロッパ、 アフリカ、中東	東南アジア	北東アジア	日本
拠点数 18カ所	拠点数 36カ所	拠点数 40カ所	拠点数 50カ所	拠点数 262カ所
所管面積 53,490m ²	所管面積 203,206m ²	所管面積 318,948m ²	所管面積 144,164m ²	所管面積 1,579,707m ²
従業員 120名	従業員 923名	従業員 2,147名	従業員 646名	従業員 5,131名



数値は2020年3月31日現在

を可能にした三井倉庫グループの物流サービス

する物流バリューチェーン



専門スキルを用いた高品質な物流ノウハウ

日本国内
70件の
付加価値認証・
特許・資格の取得

主な付加価値の領域

ISO/AS/JIS-Q 他認証関連	13件
ヘルスケア関連	14件
BPO関連	5件

ヘルスケア物流

医薬品製造業許可、医薬品卸売販売業許可など各種許可の取得により、医薬品・医療機器・治験薬等のヘルスケア物流において、付加価値の高い物流サービスの提供を可能にしています。このサービスではGDP^{※1}、GMP^{※2}、品質マネジメントシステムに適合した高機能な自社物流施設を保有し、各温度帯域〔室温／常温／冷蔵／冷凍／極低温〕での保管・輸送に対応しています。

※1 GDP: 医薬品の適正流通基準

※2 GMP: 医薬品等の製造管理および品質管理の基準

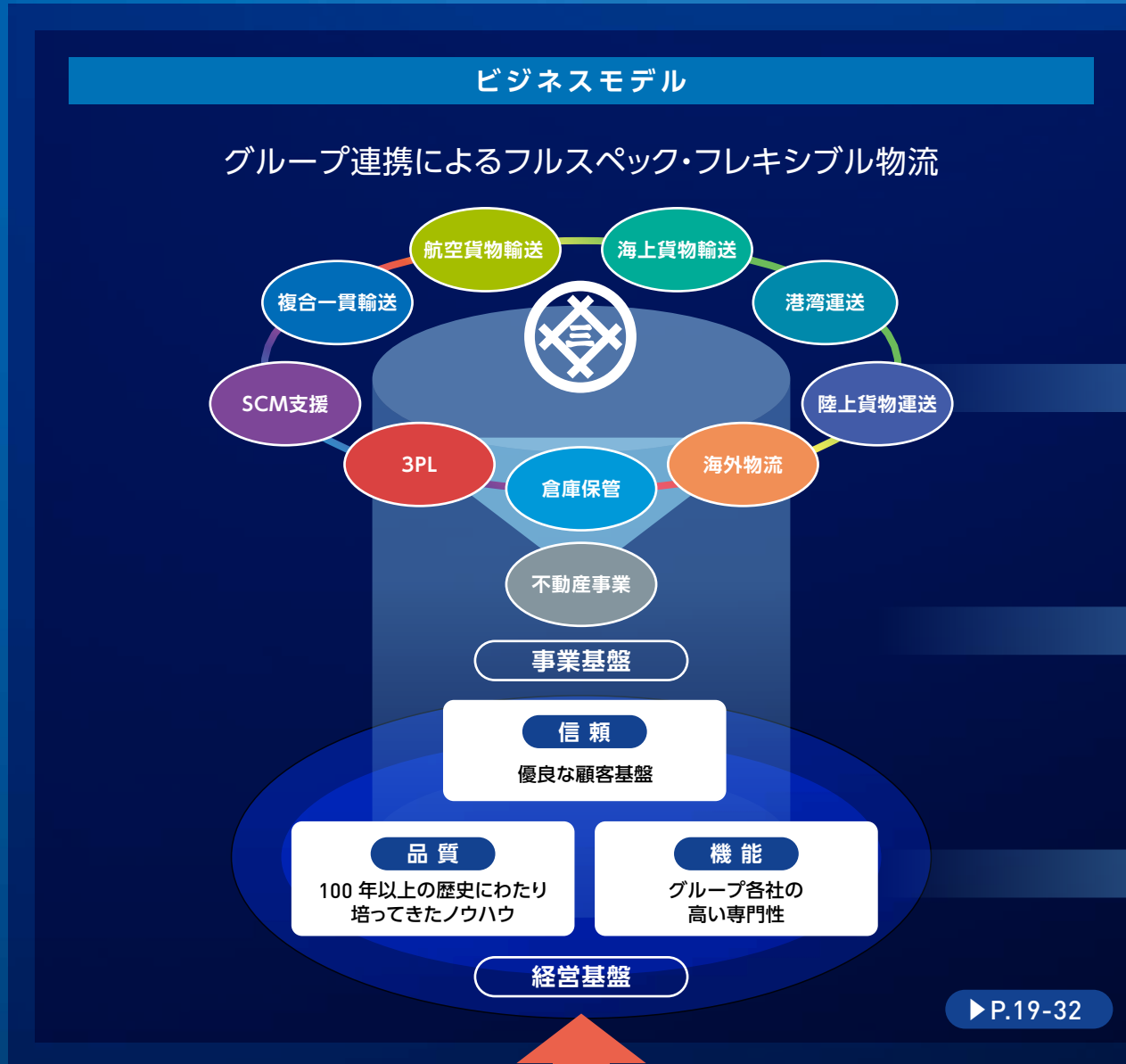
BPO情報資産管理サービス

ISO/IEC 27001の認証とPマークを取得しており、徹底した情報セキュリティの管理体制に基づき事業を行っています。銀行・保険会社をはじめとする金融機関や自治体における重要機密文書の取り扱い、また治験機関の情報資産管理などを行っており、ドキュメントの作成から廃棄まで、情報ライフサイクルのワンストップサービスを同一施設内で提供することが可能です。

航空・宇宙物流

航空宇宙産業向け製品を扱う物流業者および商社向けの品質マネジメントシステム規格であるEN9120を取得しています。安全性が不可欠かつ厳格な管理を要求される航空宇宙産業製品において、トレーサビリティやサプライチェーンの可視化等、高品質な物流サービスを提供できる体制を整えています。

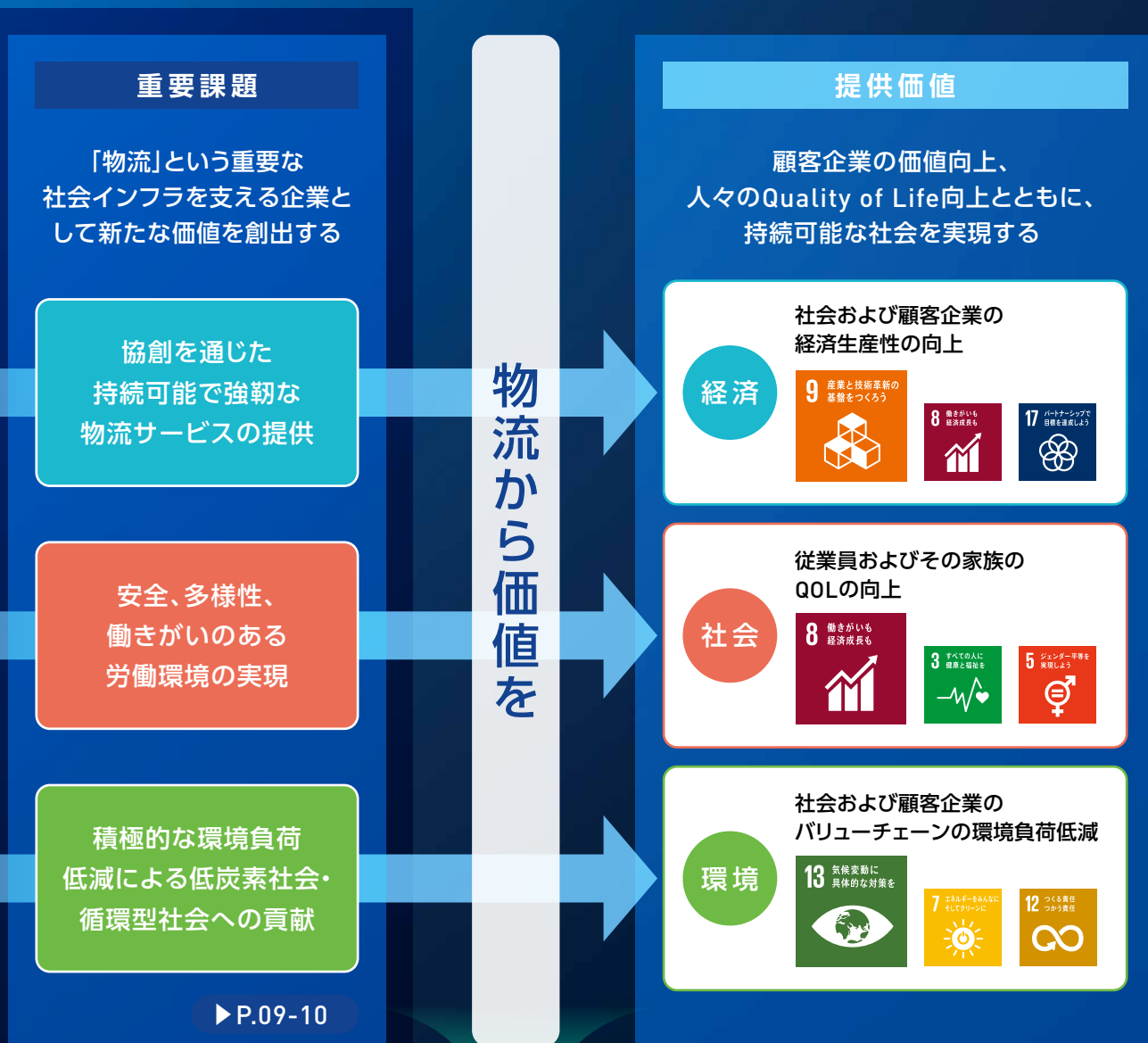
物流サービスを通じて新しい価値を創出し、企業価



INPUT

<p>製造資本</p> <p>拠点数</p> <p>約400カ所</p>	<p>知的資本</p> <p>資格の取得件数</p> <p>70件</p>	<p>人的資本</p> <p>従業員数</p> <p>8,967名</p>	<p>社会・関係資本</p> <p>事業展開国数</p> <p>22カ国</p>
--	---	---	--

値の向上とともに持続可能な社会の実現に貢献する



OUTPUT

	営業利益	有利子負債残高	ネットD/Eレシオ	ROE
20/3期	118億円	1,271億円	2.12倍	13.2%
中期経営計画目標 22/3期	100億円	1,300億円	2.0倍以下	9.0%超

三井倉庫グループの重要課題(マテリアリティ)

当社グループは、「物流から価値を」というグループVISIONのもと、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として重要課題(マテリアリティ)を特定しました。これらの重要課題の取り組みを推進し、当社グループの事業に関連するSDGsの8つの目標の達成に貢献します。

	重要課題	リスクと機会
「物流」という重要な社会インフラを支える企業として新たな価値を創出する	<p>協創を通じた持続可能で強靱な物流サービスの提供</p> <p>▶ P.35-36</p> 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 物流産業のデジタル化進展による業界構造の変化 ● 国内人口減少に伴う国内需要の縮小 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルサプライチェーンの変革ニーズの高まり ● 高齢化、QOLの向上ニーズに伴う健康・ヘルスケアニーズの拡大
	<p>安全、多様性、働きがいのある労働環境の実現</p> <p>▶ P.37-38</p> 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内人口構造の変化、物流業界全体における労働力不足、人材流出 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ推進による労働力不足の解消 ● 働き方改革の推進に伴う生産性向上 ● 健康経営推進による、従業員のモチベーション向上 ● ITの進化、新技術の発達における物流サービスの品質向上、労働力不足の解消
	<p>積極的な環境負荷低減による低炭素社会・循環型社会への貢献</p> <p>▶ P.39-40</p> 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 天災による事業被害リスク ● 気候変動対策に伴う政策・法規制の影響 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 環境に配慮した新サービスの開発



取り組み

SDGs169 ターゲットへの貢献

- 門前倉庫の活用によるお客様のニーズへの対応と環境負荷低減を両立
- 強靱な現場力に基づく持続可能な輸送サービスの提供
- 製造・流通・販売をシームレスにつなぐSCMの最適化
- お客様の事業目線に立ったSCMの最適化
- 産学連携によるヘルスケア物流サービスの開発
- 共同倉庫・共同配送の推進

- 9.1 持続可能かつ強靱なインフラを開発
- 9.4 資源利用効率向上と環境技術・生産プロセスの導入拡大
- 8.2 労働集約型セクターの多様化、技術向上・革新を通じた高い経済生産性を達成
- 17.16 グローバルでのパートナーシップを促進



- 働きがいと物流サービスを高める人材育成
- 「ホワイト物流」推進運動への取り組み
- 労働安全の推進
- 圧倒的な現場力構築の推進
- 働き方改革の推進
- 時差出勤や時短制度等の活用推進
- 感染症・熱中症対策
- ダイバーシティの推進

- 8.5 生産的な雇用、ディーセントワーク、同一労働同一賃金を達成
- 8.8 労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進
- 3.6 道路交通事故による死傷者を減少
- 3.d 健康リスクの早期警告、リスク緩和・管理能力を強化
- 5.5 女性参画・平等なリーダーシップの機会を確保
- 5.b ICT等の技術活用による女性のエンパワーメント促進



- CASBEE Aランク評価、グリーン経営認証の取得
- 省エネ・CO₂削減への取り組み
- 脱フロン化の推進
- モーダルシフトへの取り組み
- ペーパーレス化への取り組み
- グリーンボンドの活用
- 太陽光発電設置による再生可能エネルギーの普及推進
- 環境配慮型パッケージの開発

- 13.1 気候関連災害等に対する強靱性・適応力を強化
- 13.2 気候変動対策を戦略および計画に統合
- 13.3 気候変動の緩和、適応、影響を軽減
- 7.2 再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大
- 12.2 天然資源の持続可能な管理と効率的な利用を達成
- 12.5 3Rにより、廃棄物の発生量を大幅に削減



三井倉庫ホールディングス株式会社
代表取締役社長／グループCEO

古賀博文



「反転」を完了し、「持続的成長」へ。 「One三井倉庫」として より良い社会の実現を目指していきます。

「中期経営計画2017」の進捗 —「反転期」3年間の振り返り

私たち三井倉庫グループは、目まぐるしく変化する事業環境の中、サービスレベルの向上と規模の拡大を両輪としたさまざまな事業戦略により、今日まで成長を続けてきました。社会やお客様のニーズが多様化する中で、さまざまな要望にも対応可能なフルスペックの物流機能を構築し、物流の課題を抱えるすべてのお客様から最初に相談される「ファーストコールカンパニー」を目指し、日々歩みを進めています。

当社グループは、現在、2022年3月期を最終年度とする5カ年計画「中期経営計画2017～反転から持続的成長～」のもと、グループ一丸となって取り組みを進めています。同計画は、「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による顧客起点の統合ソリューションサービスの構築」の3つを基本方針に掲げ、最初の3年間で「反転期」と位置づけて事業収益力向上に注力し、残り2年間で「持続的成長」へとつなげることを骨子としています。

2020年3月期は反転期の最終年度であり、今後の持続的成長に向けた基盤づくりの総仕上げの年として、これまでよりも一段階ギアを上げて

各種施策を強力に推し進めました。その結果、営業利益は、第4四半期において新型コロナウイルス感染症の影響があったものの、過去最高益となった前年度に引き続き、中期経営計画目標値100億円を上回る118億円となりました。また、有利子負債残高、ROEについても、5年間の目標値を前倒しで達成しています。ネットD/Eレシオについても、目標達成のめどが立っていることから、この3年間で「反転」を完了できたと考えています。

各基本方針における具体的な取り組みについて述べさせていただきますと、まず、「抜本的な事業収益力の強化」で大きな成果を上げたのが、コスト削減と粗利益改善の取り組みです。コスト削減につきましては、中期経営計画5年間で20億円の削減目標を設定し、専門部署を立ち上げてオフィスを含めた拠点配置の見直しを行った他、グループ全体での共同購買の推進、経費内容管理の徹底などを実行することにより、3年間で21億円の削減を達成しました。また、粗利益改善については、適正な利益水準を確保するために案件別の収支管理を徹底し、収受料金適正化を含めた高付加価値サービスへの転換等を進めました。その結果、営業収益営業利益率は、2017年3月期の2.6%から、2020年3月期には4.9%に改

善しています。

「財務基盤の再建」につきましては、事業収益力の強化による利益の積み上げに加え、不要不急の投資の抑制を行うことで自己資本の回復と有利子負債の削減に努め、財務基盤の安定化を図りました。これにより3年間で有利子負債を約400億円圧縮しています。

3年間で有利子負債を400億円圧縮し、 財務基盤の安定化を進めるとともに、 営業利益率の向上を果たしました。

「グループ経営の強化による顧客起点の統合ソリューションサービスの構築」につきましては、国内外一貫でのサプライチェーンマネジメントにおける、より効率的な管理と運用およびお客様の利便性の向上を図るために海外を中心とした営業および管理の機能を三井倉庫インターナショナル社から三井倉庫株式会社に集約、統合しました。また、グループ横断機能を担う戦略営業部を新設し、各事業間に存在する隙間、いわゆる「業際」を埋める施策に取り組んでいく中で、社員たちの間に意識や行動の変化が表れています。その結果、各事業会社の得意分野、優れた機能を生かした提案が増加し、着実に成果を積み上げていきます。

想定を上回るペースで収益回復を実現できた最大の要因は、社員一人ひとりの尽力にあります。「One三井倉庫」として気持ちをひとつにし、お客様からの信頼獲得に向けて各々が全力で取り組みを進めていったこと、その積み重ねが大きな実りへとつながりました。

持続的成長の柱となる

差別化戦略

物流業界は今、大きな変革期を迎えています。AIやIoT、ロボティクスといった技術のイノベーションが加速するとともに、省人化、自動化による物流の装置産業化により、私たちと異業種を隔てていた垣根はますます低くなっていくでしょう。さらには、新型コロナウイルス感染症拡大の影響から、今後、世界中の企業でサプライチェーンの変更・見直しが起きることは必至です。そのような著しい環境変化が予想される中において、当社グループは、グローバル・ロジスティクスカンパニーとして、常に業界をリードする存在でありたいと考えています。そのためには、従来の物流にとどまらないプラスαの価値を市場に提供していかなければなりません。

反転期の3年間は、既存のリソースを磨き上げることで、着実に成果を生み出すことができました。各事業会社がひとつにまとまって取り組んだ施策の数々が実を結び、厳しい環境下でも一定の利益を確保できる体質になっています。しかし、持続的成長期という次のフェーズでは、差別化戦略に一層注力し、さらなる競争優位性を発揮していく必要があります。

では、現代の物流ビジネスにおける差別化とは何でしょうか。AIやロボティクスの導入によってどれほど自動化、効率化を進めようと、条件は他社も同じである以上、真の意味での差別化にはなりません。差別化の鍵は、自動化できない「ローテク」業務にあると私はあえて言っています。物流の現場において、多くの作業は機械が担えるようになっていますが、一方で、絶対に自動化が不可能

な業務、言い換えれば、人の手で行う方が極めて高いクオリティを保てる業務が存在しており、差がつくのはその部分になると考えています。

一例として、世界各地から輸入されるコーヒー豆の保管業務を挙げることができます。当業務には、温度・湿度の管理をはじめとした複雑かつ繊細なプロセスがあり、人の「目」と「手」が欠かせません。当社グループは、貨物特性に応じた最適な設備のもと、これまで培ってきた物流技術や管理手法、専門知識を生かしてこの業務を請け負っており、食の安全と安心を確保する、という点からもお客様から厚い信頼を得ています。このような「ローテク」による現場力を徹底的に鍛え上げ、進化し続けるテクノロジーとの適切な融合を進めること、それこそが今後の差別化戦略の柱であり、ひいては、当社グループの持続的成長に不可欠な「圧倒的な現場力」の構築につながると考えています。

「持続的成長期」と位置づけた 次の2年間での展望

5カ年計画の中期経営計画は折り返し点を過ぎました。「持続的成長期」と位置づけた2021年3月期からの2年間では、反転期の3年間で強化した経営基盤を土台に、変化する環境に対応しながら、本計画の実施を確実に推進してまいります。重点施策として掲げているのは、次の3つです。

1つ目は「圧倒的な現場力の構築」です。先ほども述べましたように、人が担う「ローテク」業務と、機械が担う「ハイテク」業務の役割分担を明確にし、バランスやシナジーを見極めながら融合させることで、効率化と高品質化を同時に実現します。そして、それを強みとして生かすことで、お客様に

最初に選んでいただける「ファーストコールカンパニー」への道筋にしたいと考えています。具体的な取り組み事例としては、モデル事務所で実施した業務標準化の全国展開、KPIを設定した上で物流品質の改善などによる、全体品質の底上げなどが挙げられます。加えて、当該取り組みの中心的役割を果たすオペレーション統括部の人員増強、品質検査組織の新設を行い、圧倒的な現場力の構築を全方位で支えていく方針です。

2つ目は「一気通貫の統合ソリューションサービスの構築」です。反転期の3年間に推し進めてきた「業際ビジネス」への取り組みを一層強化し、私たちの強みである一気通貫ビジネスの進化、深化を図ります。さらには、グループ一体となったサービス提案の加速と拡充を目指し、事業間の機能見直しやネットワーク強化を積極的に推進します。

手始めとして既に着手しているのが、タイにおける拠点統合を含めた機能再編です。現在タイでは複数のグループ企業が活動し、各々グローバルネットワークの中核拠点として非常に重要な役割と機能を担っています。この優れた機能と人材を



有する各社が、これまで以上に密接に協力し合っ
てグループ内で「一気通貫の統合ソリューション
サービス」を構築することで、お客様のサプライ
チェーンの最適化を支援する体制強化を図るとと
もに、この持続的成長に向けた先駆的な組み
を、しっかりとプロセスを踏んで成功させた後、他
国・地域への横展開を進めていく考えです。

「ESG経営」を推進し、 社会とともに発展を

3つ目の重点施策が「ESG経営」です。元来私は、
日本の企業には、収益を求めると同等に社会的
責任を果たしていく精神も根づいていると考
えており、当社グループも創業以来100年以上に
わたって社会を構成する一員としてさまざまな課
題解決に努め、社会の発展に貢献してきました。
その延長線上にあるのが、サステナブルな未来
実現の原動力となる、ESGへの取り組みです。

重要課題を明確にすることで、 経済、社会、環境へ 価値を創出していきます。

企業が将来にわたって成長を続けるためには、
社会との価値協創が不可欠です。私たちのビジョ
ンは、物流を通じてより良い社会、そして未来
を創るための志を表す「物流から価値を」です。
「物流」は社会のインフラであり、人々のライフ
ラインとして重要な役割を担っています。社会
的責任としての側面と、イノベーションを通じた
社会への新たな価値提供という2つの側面から

取り組みを進め、顧客企業の価値向上、人々の
Quality of Lifeの向上を実現していくために、
事業活動を通じて優先的に取り組むべき重要課
題、マテリアリティを特定しました。

最重要課題として掲げたのが、「物流という重要
な社会インフラを支える企業として新たな価値を
創出する」です。そして、この最重要課題を、経済、
社会、環境の観点から3つの提供価値に分けて考
え、それぞれ具体的な指針を設定しました。

経済の観点からは、「協創を通じた持続可能
で強靱な物流サービスの提供」です。サプライ
チェーンにおけるさまざまなパートナーと協働
し、お客様へのソリューション提供を通じて社会
課題を解決すること、その基盤となる物流を止め
ないことにより、社会および顧客企業の経済生産
性の向上につなげていきます。

社会の観点からは、「安全、多様性、働きがいの
ある労働環境の実現」です。働く人から選ばれ、
働く人が誇れる会社を目指し、経営基盤としての
労働安全衛生、女性や障がい者雇用などのダイ
バーシティの推進、ワークライフバランスや働き
方改革などの取り組みを進め、その先にある従業
員およびその家族のQuality of Lifeの向上を
実現します。

環境の観点からは、「積極的な環境負荷低減に
よる低炭素社会・循環型社会への貢献」です。共
同配送による物流効率化や物流施設面での環境
への配慮、輸送資材の再利用などを通じて、CO₂
排出量削減に取り組むことで、自社だけでなく、
社会および顧客企業のバリューチェーンの環境
負荷の軽減を行います。

これらの3つの提供価値は、2015年に国連が
採択した「持続可能な開発目標(SDGs)」への貢

献につながるものです。当社グループは、SDGsというグローバル共通のゴールを見据え、この重要課題を経営に統合し、目標を設定しながらPDCAを回していきます。

ニューノーマル時代における 三井倉庫グループの目指す姿

新型コロナウイルス感染症の世界的大流行は、社会、経済、生活にさまざまな影響をもたらしています。企業間でも、それぞれの事業フィールドの中で果たすべき役割、提供価値を再確認するとともに、「ウィズコロナ」「アフターコロナ」を前提とした今後の方向性を定め直す機会となっています。そのような中で、物流の社会機能としての重要性が明らかになり、いかなる厳しい状況下にあっても「物流を止めない」ことが、グローバル・ロジスティクスカンパニーである私たちの最大の使命であることを改めて強く認識しました。

また、コロナショックはネガティブなインパクトではありますが、一方で、コロナ禍を契機に、多くの企業でサプライチェーンの変更・見直しが生じると予想され、未開拓分野に対する新たなソリューションを提供できる機会でもあります。集中した生産拠点の分散化やそれに伴う最適な輸送ルートの再設定など、企業にとっての“ライフイベント”の発生を見据えて、当社グループの強みを生かし、幅広くビジネスチャンスを探っていく考えです。

ニューノーマル時代においては、中・長期的な視点で働き方の変化に対応していくことが必要です。当社グループでは、以前よりその日に行う業務内容に合わせて働く場所を自由に選ぶことのできるABW(Activity Based Working)制

を導入していたこともあり、緊急事態宣言下でも、混乱なく事業を継続できていました。今後は、新たな時代の働き方を浸透させ、より効率的で柔軟な職場環境の整備を進めていきます。

ステークホルダーの皆様へ

2021年3月期の見通しについては、新型コロナウイルス感染症の影響が「2021年3月末まで継続する」という前提のもと、営業収益は2,240億円、営業利益は107億円、経常利益は100億円、当期純利益は52億円としています。なお、同感染症の動向はさまざまな要因によって変動する可能性があり、今後、状況が変化し、業績の見通しに変更が生じた際には速やかに開示することをお約束します。

2020年3月期の期末配当は1株当たり25円とし、中間配当金(12円50銭)と合わせて37円50銭とさせていただきます。2021年3月期については、1株当たり年間50円を予定しています。今後の配当方針については、年間配当金を1株につき50円とし、これを下限とした安定的配当の継続を目標といたします。

2021年3月期からの2年間は、持続的成長を実現できる企業力を育むとともに、次期中期経営計画の方向性を定める期間でもあります。10年後、20年後の三井倉庫グループの姿をイメージしながら各種施策を着実に実行し、お客様にご満足いただける「真のファーストコールカンパニー」への道を愚直に進んでまいります。

株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

中期経営計画2017～反転から持続的成長～

事業運営の基本方針

- 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による顧客起点の統合ソリューションサービスの構築

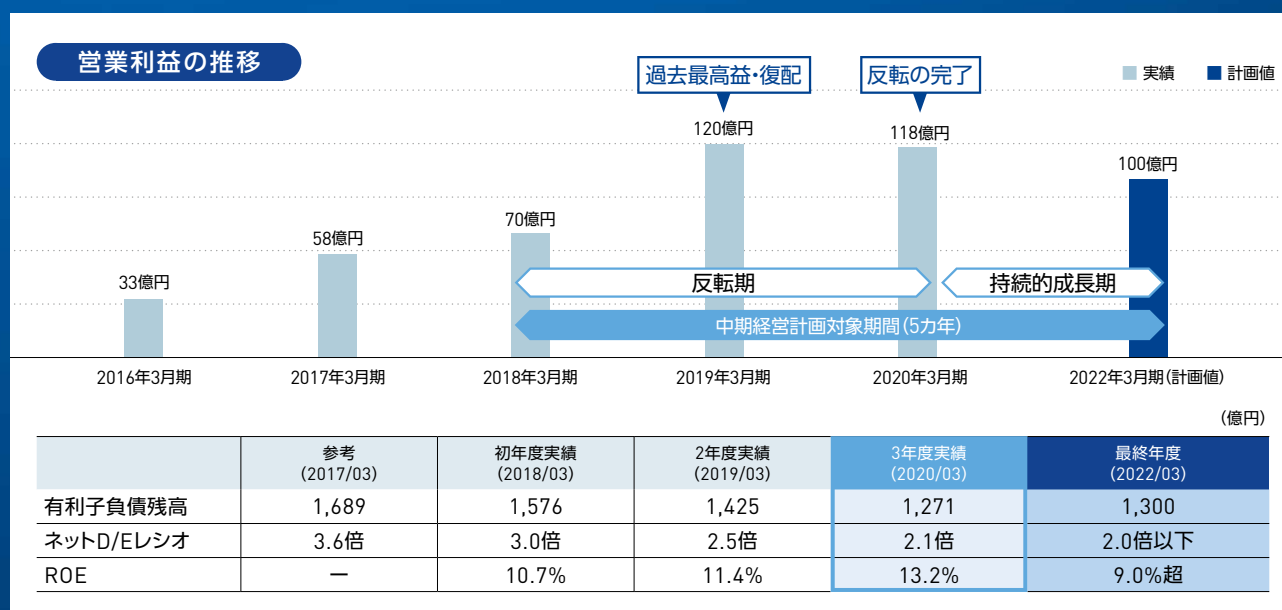
数値目標（2022年3月期）

営業利益	100億円
有利子負債残高	1,300億円
ネットD/Eレシオ	2.0倍以下
ROE	9.0%超

3年間の実績

粗利益改善やコスト削減などの個別施策に全力で取り組んだことにより、事業収益力が着実に向上し、厳しい環境のもとでも一定の利益を確保できる体質へと変貌を遂げました。営業利益、有利子負債残高、ネットD/Eレシオ、ROEといった数値目標につきましては、5年間の目標値を3年間でおおむね達成しました。これまでの3年間で「反転」を完了し、次のフェーズである持続的成長期へつなげる基盤を構築しました。

■ 中期経営計画2017の進捗



■ 持続的成長に向けた今後2年間の3つの取り組み

1 「圧倒的な現場力」の構築

- ・業務標準化／業務改善に注力
- ・業務プロセスに対してICTを導入し、省人化・効率化
- ・モデル事務所の全国展開推進

2 一気通貫の「統合ソリューションサービス」の構築

- ・「One三井倉庫」として、今までにない統合ソリューションサービス提供会社へ進化
- ・事業会社間の機能見直し・ネットワーク強化

3 「ESG経営」

- ・物流という重要な社会インフラを支える企業として社会的責任を果たす
- ・事業を通じた環境負荷低減に配慮
- ・多様性に配慮した人事制度設計や職場環境整備

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症による影響が続く中、三井倉庫グループはお客様、お取引先、従業員およびその家族の健康・安全を優先しながら、「物流」という重要な社会インフラの一つを支える企業グループとして適切な事業継続に向けたさまざまな取り組みを実行しております。今後は、本格的なニューノーマル時代に向けた取り組みも推進してまいります。

基本方針

- お客様、お取引先、従業員およびその家族の安全を優先しながら、「物流」という重要な社会インフラを支える企業グループとして、安定した物流サービスを提供する
- ステークホルダーへ適時適切な開示を行う

取り組み

課題

従業員の安全

- 在宅勤務や時差出勤の実施
- オンライン会議の導入
- 国内外出張の自粛
- マスクやアルコール消毒液等の配布
- 検温や体調管理の徹底

在宅勤務を推進するためにパソコン等の在宅用オフィス機器の整備を行うとともに、業務特性上在宅勤務が困難な従業員に対しては時差出勤やローテーション勤務を可能とする勤務体系の整備を行いました。

またオンライン会議システムを導入し、移動を伴う打ち合わせや国内外の出張を削減しました。

感染予防対策としては、全従業員へのマスク配布およびグループ全拠点へのアルコール消毒液等の設置を行い、手洗い、うがい、検温などを徹底いたしました。

- テレワークに代表される柔軟な働き方を可能とするオフィスインフラの強化
- 感染拡大防止を目的とした業務プロセスのデジタル化の推進
- マスクや消毒液の備蓄等、非常時における安全衛生体制の確保

物流を止めない

- 感染症対応対策チームの設置
- 事業継続のための体制構築・人員配置
- お取引先への感染予防対策

重要な社会インフラとしての物流サービスを維持するために、各事業会社で対策チームを設置し、1) 予防と事前準備 2) 感染症罹患発生時 3) 復旧と業務維持 の3局面に関する取り組みを定め、実行いたしました。

優先事項の洗い出しを行い、それに即した人員配置を行うとともに、罹患発生時における事業継続プランの作成、業務遂行体制の構築を行いました。また、物流現場における作業会社や運転手への感染を防ぐため、アクリル板やビニールカーテン設置による飛沫感染防止、執務室の換気や整列場所の十分なスペース確保等による3密回避の取り組みを実施しました。

- BCPを意識した柔軟な人的・物的業務遂行体制の構築
- 安定的な物流サービス体制を構築するためのデジタル化推進
- 複合災害(感染症×地震・台風等の発生等)を想定したBCP対策の見直し

社会のために

- 医療機関への医療用マスクの寄付
- IR対応(決算説明会、株主総会)

タイの海外現地法人においては、医療従事者のマスク不足解消を目的として、現地の医療機関に向け、医療用マスクを寄付いたしました。

IR対応においては、従来、会場に集まっていたご説明に切り替えました。株主総会では、書面またはインターネット等による事前の議決権行使をお勧めするとともに、株主総会の会場では例年よりも座席の間隔を広げ、消毒液を適切に配置する等、総会にご出席される株主様の安全確保に努めました。

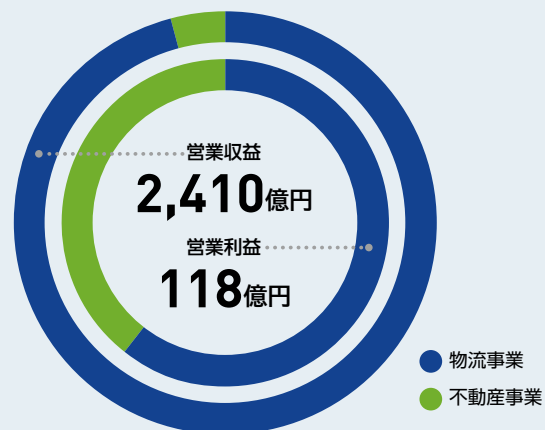
- 地域社会とのコミュニケーションの強化
- 非常時におけるステークホルダーへの適時適切な開示手段・方法の検討

今後に向けて

新型コロナウイルス感染症の影響が拡大する中、社会インフラとしての物流の重要性が明らかになり、いかなる状況においても「物流を止めない」ことが私たちの使命であることを改めて認識いたしました。今後、BCPを意識した柔軟で安定した業務遂行体制の構築を進めるとともに、非常時においても従業員が安心し、誇りをもって業務を継続することのできる環境づくりを整備してまいります。

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、子会社87社および関連会社11社で構成され、倉庫保管・荷役、港湾作業・運送、海外における物流サービス、複合一貫輸送、航空貨物輸送、3PL、サプライチェーンマネジメント支援、陸上貨物運送など、さまざまな物流サービスを有機的・効率的に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。



2020年3月期ハイライト

物流事業

三井倉庫

三井倉庫エクスプレス

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

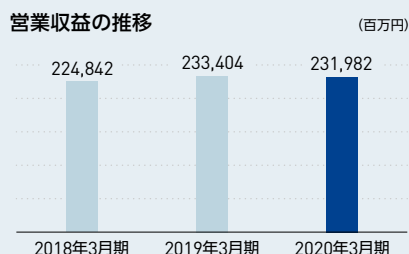
三井倉庫トランスポート

コロナウイルス感染症の影響があったものの前期並みの利益確保

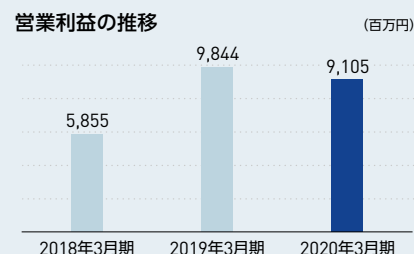
「中期経営計画2017」でこれまで重点的に取り組んできた「抜本的な事業収益力の強化」に関する各種施策が奏功し、厳しい外部環境のもとでもほぼ前期並みの利益を確保しました。

第4四半期におきましては、新型コロナウイルス感染症の影響により、国内外において一部の取扱物量が想定を下回りましたが、「中期経営計画2017」で定めた抜本的な事業収益力の強化に関する各種施策の実施や、国内の物流事業における堅調な貨物取り扱いにより、営業収益は前年同期比14億21百万円減の2,319億82百万円となり、営業利益は同7億39百万円減の91億5百万円となり、厳しい外部環境のもとでもほぼ前期並みの利益を確保いたしました。

営業収益の推移



営業利益の推移



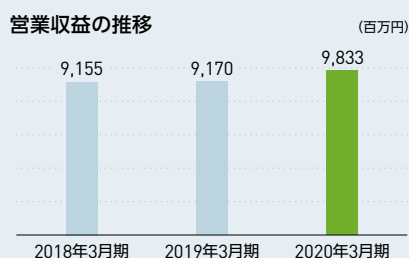
不動産事業

三井倉庫ホールディングス

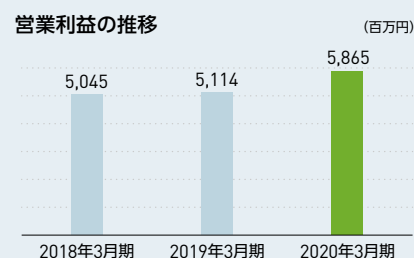
不動産物件契約更改等により堅調に推移

主要テナントとの契約更改に伴い賃料収入が増加し、営業収益は前年同期比6億63百万円増の98億33百万円、営業利益は同7億50百万円増の58億65百万円となりました。

営業収益の推移



営業利益の推移



※営業収益はセグメント間の内部収益または振替高を含み、営業利益は管理部門に係る費用の調整前の金額としています。
※記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。



持株会社・不動産事業

三井倉庫 ホールディングス

事業内容の詳細はこちらをご覧ください。



<https://msh.mitsui-soko.com>



“
グループ各社のサービスを統合することにより、重要な社会インフラである「物流」を支えてまいります。”

三井倉庫
ホールディングス株式会社
代表取締役専務取締役

中山 信夫



事業内容

三井倉庫ホールディングスは、三井倉庫グループ全体の指針を示し、事業会社の経営サポートと全体最適化を行う持株会社です。グループ会社個々の事業戦略に基づくサポートや助言、経営資源の再配分、グループ共通機能の効率的な管理を行い、適切なグループ経営を推進しています。また、東京都心部を中心とした所有不動産の賃貸・運営・管理を行っています。

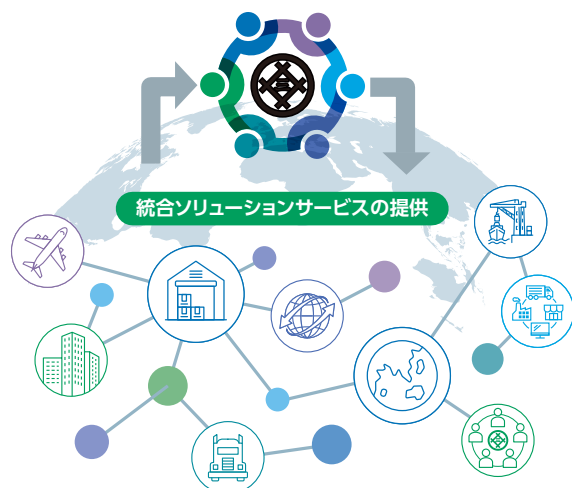
事業の概況と今後の展開

社会情勢の不安定化によりサプライチェーンの重要性は高まる一方、国内の少子高齢化に伴い業界全体の労働力不足が深刻化しています。このような厳しい環境下において、当社グループは「中期経営計画2017」の後半2年間で①「圧倒的な現場力」の構築、②一気通貫の「統合ソリューションサービス」、③「ESG経営」の3つの施策を重点的に取り組んでまいります。不動産事業においては、今後も長期的・安定的に収益を確保することを主眼に置いて運営していきます。

STRATEGIC FOCUS

グループ横断型営業チームによる統合ソリューションサービスの提供

2018年4月、「戦略営業部」を設置しました。「戦略営業部」では、各事業会社単独では創造できないサービスをグループ各社の機能を組み合わせた統合ソリューションサービスとして提供することで、お客様のニーズに応じていきます。具体的には、三井倉庫グループの陸・海・空の輸送機能を生かし、お客様の事業間の業際を埋める提案や、未取引分野における新規輸送サービスの提案に取り組んでいます。短期的な成果のみにとらわれず、中・長期的な視野を持ってグループの柱となるようなビジネスを構築できるよう努めています。お客様から信頼される「ファーストコールカンパニー」を目指すべく、グループ一体となった取り組みを推進していきます。





三井倉庫



▶▶ 事業内容

三井倉庫は、当社グループのルーツである国内物流、港湾運送、海外物流の3つの事業部門より構成されています。

国内物流事業では、倉庫保管、運送、流通加工など、さまざまな物流サービスを提供しています。全国に物流施設を所有し、100年以上積み重ねた保管・荷役ノウハウをもとに、輸出入通関からお客様への配送まであらゆる業態や商品に最適化した物流スキームを提供しています。

港湾運送事業では、国内主要港である東京、横浜、名古屋、四日市、大阪、神戸、門司において、海上と陸上の物流をつなぐコンテナターミナルを運営しています。船舶の入出港手続きや、船荷証券の発行などの船舶代理店業務、どのような貨物でも最適な荷役を提案できる在来船業務など、多彩なサービスを展開しています。

海外物流事業では、グローバルに展開しているお客様のサプライチェーンを支えるため、世界各国の物流拠点を基軸に各国の現地事情に即した最適なソリューションを提供し、お客様のグローバルビジネスに貢献しています。

▶▶ 事業の概況と今後の展開

2020年3月期は食品原料やヘルスケア関連の国内貨物取り扱いが好調だったものの、年度末に発生した新型コロナウイルス感染症の影響により、海外における荷動きは鈍化しました。

2021年3月期は国内外ともに経済環境は不安定ではありますが、国内物流事業においてはヘルスケア事業の一層の伸長を図るとともに現場力向上の取り組みを推進していきます。港湾運送事業においては新たに進出した東京港コンテナふ頭・Y2の開業に伴う初期費用発生を見込んでいますが、コンテナターミナルの基盤強化および業務生産性向上を推進し収益力強化を図ります。海外物流事業においては、地域特性を捉え拠点ごとの「業際」の取り組みの深化および内需の取り込みを図っていきます。

今後、新型コロナウイルス感染症の影響により、お客様のサプライチェーンの見直しが加速すると予測されますが、三井倉庫の強みである国内外に保有しているアセットを生かした提案力を強化し、グループ体でお客様のサプライチェーンの最適化をサポートしてまいります。また、デジタル技術を活用しながら現場力の向上を図り圧倒的な現場力を構築することで、サービス品質の向上にもつなげてまいります。

“
長年培ってきたノウハウをもとに時代の変化に対応し、常にお客様にご満足いただける最適な物流サービスを提供します。
”

三井倉庫株式会社
代表取締役社長

木納 裕

事業内容の詳細はこちらをご覧ください。



[https://www.mitsui-soko.com/
company/group/msc/](https://www.mitsui-soko.com/company/group/msc/)





国内物流

リスクと機会

- BCP対策としての保管ニーズの高まり
- 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
- 働き方改革によるBPO案件の拡大

強み

- 高機能施設および全国拠点ネットワークを生かしたアセット型物流網の構築
- 幅広い業種に対応可能な貨物特性に応じた保管・荷役ノウハウ
- 優良な顧客基盤

基本戦略

- ▶ 既存顧客に対する一気通貫物流サービスの提案による「業際」営業推進
- ▶ 専門的なノウハウが必要とされる付加価値の高い業務への注力

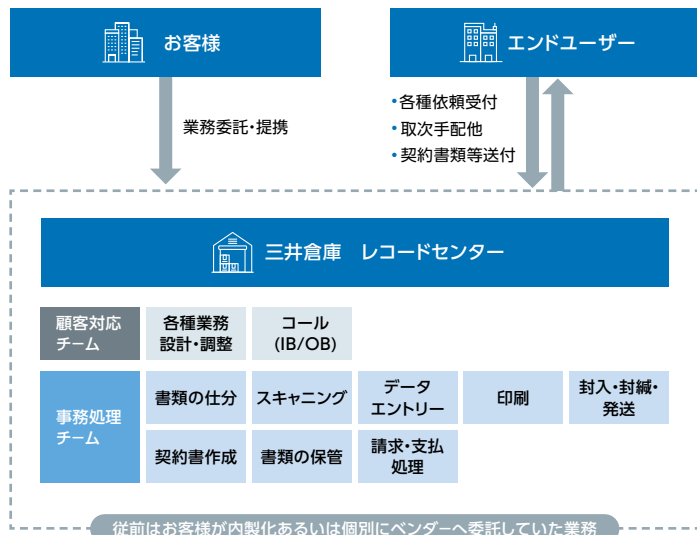
個別施策

- 営業部門の再編成によるセールス力強化
- ヘルスケア専用施設の新設によるヘルスケア事業のさらなる拡大
- 大型設備輸送案件の取り組み推進
- 業務標準化やデジタル化推進による現場力の向上

STRATEGIC FOCUS

高機能なBCP対応、徹底した情報セキュリティによるBPOサービス

国内物流事業の一つであるBPOサービスでは、お客様の事務処理業務の一括アウトソーシングを請け負っています。高機能なBCP対応施設であるレコードセンター(文書記録情報専用の機能をもつ倉庫)にて、お客様の顧客対応から書類の仕分け・契約書作成等の事務処理まで一貫したサービスを提供することができます。レコードセンターの特長である徹底した情報セキュリティ管理体制に基づき、お客様の情報資産を保守するとともに、RPA (Robotic Process Automation)の活用等も進め、事務作業のさらなる効率化を実現しています。





リスクと機会

- 世界貿易の継続的伸長による海上コンテナ輸送の増加
- 船会社の合従連衡や航路改編
- 日本の港湾機能が近隣諸国より劣後することで発生する顧客の日本離れ
- 政策・法規制の影響が大きく、参入障壁が高い港湾地区の業界構造

強み

- 港湾運送事業免許の保有による国内複数港でのコンテナターミナル運営
- コンテナターミナル管理や情報システムの導入・運用に関する豊富な経験と人材
- 日中・近海域内を中心とした独自のコンテナ集荷営業力

基本戦略

- ▶ コンテナターミナル基盤の強化
- ▶ 業務集約やデジタル化による業務効率化の推進

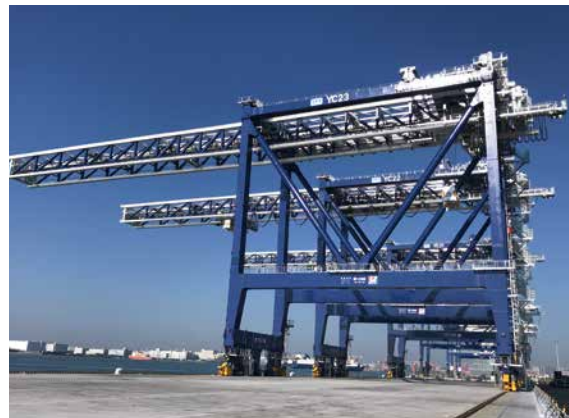
個別施策

- 新規開設したY2の安定的な業務運営体制の確立
- 新規船社業務獲得による売上拡大
- RPA導入やAIを活用した物流効率化における共同研究の推進

STRATEGIC FOCUS

東京港コンテナふ頭・Y2ターミナル運営による環境貢献

2020年4月より、東京港中央防波堤外側地区にて新たなコンテナふ頭・Y2ターミナル(以下Y2)の運営を開始しました。東京港は首都圏の消費増を背景に、国内主要港でも取り扱いコンテナ数が多く、成長性の高いコンテナターミナル拠点です。Y2は大型船の荷役に対応した極めて高規格なバースであり、今後、東京港の主要なコンテナターミナルとして機能していくことが期待されています。Y2の稼働に伴い、東京港周辺道路では車両分散が進むことで深刻化している混雑を緩和するほか、本船へのコンテナ積み下ろしに最新機器を導入し、効率化を図ることでトレーラーの待機時間を短縮します。これらにより、CO₂排出量、大気汚染低減に寄与し、環境面からも東京港の持続的成長に貢献していきます。





リスクと機会

- 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と地政学リスク
- 国ごとの政策・法規制・物流情勢の変化
- 世界人口増加に伴う各国の内需向けビジネスニーズの増加

強み

- 世界16カ国に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対処できる柔軟な対応力
- 大手日系企業を中心とした優良な顧客基盤

基本戦略

- ▶ 顧客の商流全体をグローバルに理解し、顧客のSCM最適化を支援
- ▶ 拡大する内需に対し、当社グローバルネットワークを生かした日本品質の物流サービスの提供

個別施策

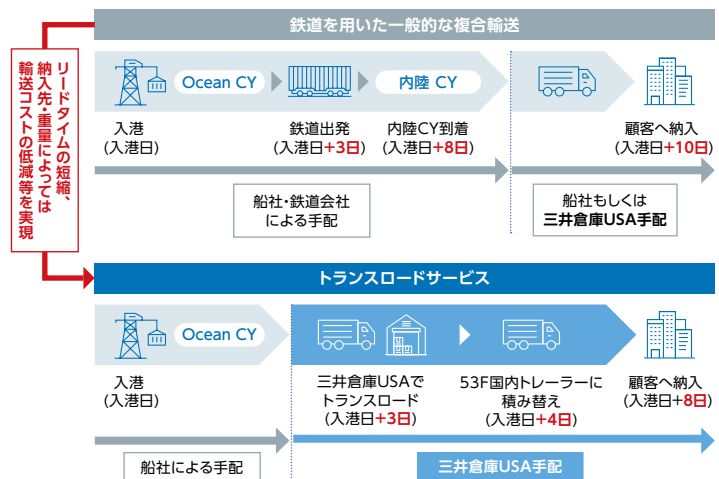
- 拠点ごとの「業際」の取り組みの深化と拠点間の連携の強化
- 内需取り込みのための物流メニューの多機能化

STRATEGIC FOCUS

米国でのトランスロードサービス※提供によりお客様のグローバルビジネスをサポート

※トランスロードサービス: 倉庫で貨物を海上コンテナから国内トレーラーへ積み替え、内陸へ輸送するサービス

海外物流事業では、地域特性に応じた物流サービスを提供し、お客様のグローバルビジネスをサポートしています。三井倉庫USAでは米国主要港で自社拠点をもつ強みを活用し、各国から海上コンテナで輸入される製品を米国内用53フィートトレーラーに積み替えて輸送するトランスロードサービスを提供しています。価格競争が激しく、鉄道輸送が一般的な米国の海上輸送に対して、トランスロードサービスを提供し、お客様の輸送運賃削減およびリードタイム短縮、輸送品質の向上に貢献しています。





三井倉庫 エクスプレス



“
「また次もMSEで」と
言っただけですと
う、一人ひとりがプロと
してお客様の期待にお
応えします。
”

三井倉庫
エクスプレス株式会社
代表取締役社長

久保 高伸

▶▶ 事業内容

三井倉庫エクスプレスは、2012年7月にトヨタ自動車(株)との共同出資で誕生した会社です。三井倉庫(株)の航空フォワーディング事業を母体に、(株)ジェイティービーの貨物輸送子会社ジェイティービーエアカーゴ(株)、トヨタ自動車(株)の航空輸送子会社TASエクスプレス(株)が加わる形でスタートしました。

自動車部品・化学品・アパレル・危険品・保冷品・医薬品・引越貨物等、幅広い分野の国際物流で培った専門的な知識・ノウハウと世界各地に展開する拠点ネットワークを組み合わせ、航空・海上ともに高品質な総合フォワーディングサービスを提供しています。

日々変化するお客様の多様なニーズや貨物の特性に合わせた最適な輸送プランをご提案し、お客様の競争力強化および事業の発展に貢献します。

▶▶ 事業の概況と今後の展開

2020年3月期は、自動車部品における取扱量は増加したものの、国際的な荷動きの鈍化および前年度発生した大型プロジェクト輸送の減少等により航空輸送業務の取扱いは減少しました。

2021年3月期も新型コロナウイルス感染症の影響等により世界情勢を巡る不確実性は続きますが、長年自動車業界・電子部材業界で培ってきた高品質なフォワーディングサービスの提案力を生かし、既存顧客との取引深耕および新規顧客の獲得を図っていきます。

今後は、三井倉庫グループとの連携を強化しヘルスケアビジネスの海外案件の取り込みに注力するとともに、三井倉庫グループの強みを結集したSCMモデルケースを構築することで収益力の拡大に努めてまいります。また、企業風土である社内改善提案の継続的な実施や業務標準化の推進により、サービス品質のさらなる向上とコスト削減につなげ、競争優位性のある企業体制を構築していきます。



事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

[https://www.mitsui-soko.com/
company/group/mse/](https://www.mitsui-soko.com/company/group/mse/)





リスクと機会

- 世界情勢の不確実性に伴う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材業界の市況変化

強み

- 自動車業界、電子部材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
- 物流コスト低減/在庫リスク回避の顧客ニーズに応える提案力
- 倉庫機能と連携した航空輸送における最適な物流設計構築力

基本戦略

- ▶ グループの連携強化による一気通貫ソリューションサービスの提案推進
- ▶ 顧客のQCD向上に応える国際輸送サービスの拡販

個別施策

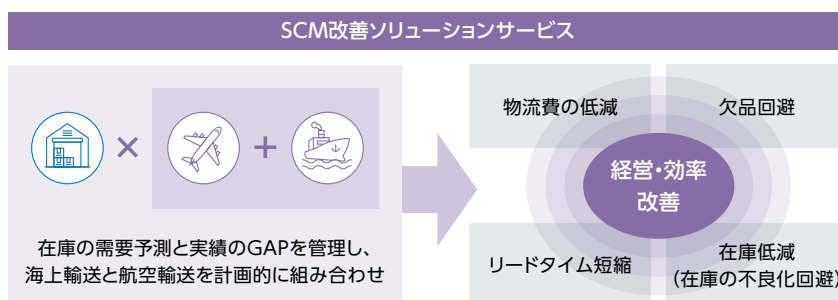
- グループ連携によるヘルスケアビジネスの拡大およびSCMサービスの構築
- 新物流サービスの開発による既存顧客の新規ビジネス開拓および新規顧客への展開
- 業務標準化・システム化による業務効率化の推進

STRATEGIC FOCUS

持続可能なサプライチェーンを支える 国際輸送ソリューションサービスの提供

世界情勢の不透明性に伴い、お客様の生産・販売拠点の変更、見直しが加速化されつつあります。

当社では、SCM導入の汎用パッケージである「善玉エア®」を提供し、お客様の持続可能なサプライチェーンをサポートしています。「善玉エア®」は海上輸送をメインとしつつ航空輸送を積極活用することで在庫の水準の最小化を図り、物流費の低減・欠品回避、リードタイム短縮、在庫低減(含、在庫の不良化回避)等を同時に実現するサービスです。今後はこの手法を発展させ、倉庫機能と一体化したソリューションを構築し、お客様のコスト削減ニーズに応えつつ変化に即応できる最適な物流サービスを提案してまいります。





三井倉庫 ロジスティクス

▶▶ 事業内容

三井倉庫ロジスティクスは、2012年4月に三井倉庫グループに入り、お客様の物流オペレーションや物流管理だけではなく、SCM改革を企画・戦略レベルからご提案しています。

当社は、家電メーカーの物流機能会社としてスタートし、家電とロジスティクスに対する深い知見を基軸に、様々な家電メーカー様や大手量販店様に対する3PLビジネスを展開してきました。現在は、家電のみならず、アパレル・雑貨・食品など多様なフィールドで事業展開し、お客様の製造企画から調達、生産、販売、アフターセールス、マーチャンダイジングまでのサプライチェーンを貫徹するソリューションを提供しています。また、メーカーとリテーラー双方の物流と在庫をシームレスに最適化する製・配・販連携ロジスティクスプラットフォームやラストマイル配送から設置・修理・保守などの各種テクニカルサービスを一気通貫で提供するテクニカルロジスティクスプラットフォームの提供により、お客様にとって最適なソリューションをご提案しています。

▶▶ 事業の概況と今後の展開

2020年3月期は、家電以外での新規事業開始により物量が増加したものの、家電量販店向け物流において消費税増税前後の取扱量に想定以上の波動が生じた結果、一過性の在庫保管・運送コストの増加がございました。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響により不確実性が見込まれますが、消費者動向の変化を注視し顧客のビジネスの潮流を捉え、既存顧客の業務拡大と新規顧客の獲得を目指し収益の拡大に努めてまいります。

今後は、家電分野で確立したプラットフォームを基軸とし、メーカーと量販店を結びつけ、サプライチェーン改善の提案を促進していくとともに、EC向け在庫と小売り在庫を統合管理する物流システムの構築等に取り組み、家電以外の領域を開拓していきます。また、テクニカルサービスを拡大し、物流の枠を超えて店舗運営支援ソリューションを提供することで、収益力の改善と事業の拡大を図っていきます。

“
顧客のサービス支援や課題を解決するSales & Operations Planningカンパニーを目指しています。”

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

鳥井 宏



事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

[https://www.mitsui-soko.com/
company/group/msl/](https://www.mitsui-soko.com/company/group/msl/)





サードパーティーロジスティクス(3PL)

リスクと機会

- 各業界における環境変化の加速化に伴う、物流のアウトソース化ニーズの高まり
- EC拡大による商習慣や物流特性が変化
- 家電業界の市況変化

強み

- 家電分野でプラットフォームを確立し全国にネットワークを保有
- 高付加価値ソリューションサービスの提供（業務分析、オペレーション設計、ロボティクス、パッケージソリューション）

基本戦略

- ▶ 製・配・販連携ロジスティクスプラットフォームを基軸に多くの分野に果敢に挑戦し、メーカーと量販店を結びつける
- ▶ テクニカルプラットフォームのサービスメニューを拡大し、物流の枠を超えた各種サービスをワンストップで提供

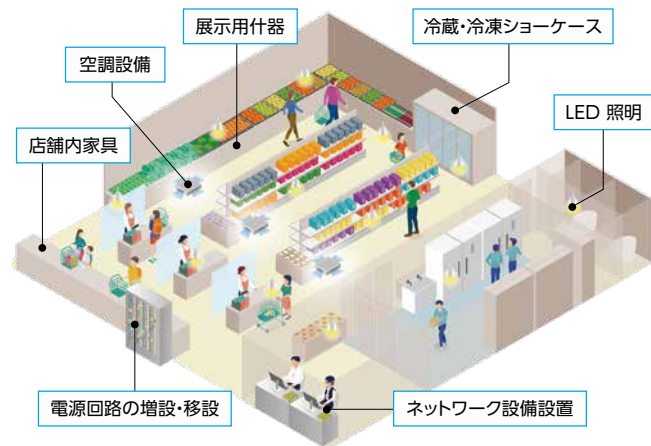
個別施策

- 業務分析やオペレーション設計、ロボティクス導入支援やパッケージソリューションなどのソリューションサービスを提供し、既存の分野の深掘りと新たな分野に果敢に挑戦
- 家電以外の商品の取り扱いを拡大し製・配・販連携プラットフォームを多くの分野で実現
- テクニカルサービスを拡大し店舗運営を支援するソリューションをワンストップで提供

STRATEGIC FOCUS

快適な社会生活を支えるテクニカルサービスの提供

当社は、施主様のご要望を一つの窓口で対応し、150拠点以上のパートナーとともに構築したネットワークをもとに、家具・家電の全国への配送・設置・メンテナンス業務を請け負っています。当社が開発し特許を取得しているキャパシティマッチングシステム（CaMS）の活用により、オペレーションをリアルタイムで可視化し、複数の施主様と複数のパートナーのマッチングをすることで、配送・施工の最適化を図り、生産性向上およびCS向上を実現しています。このような家具・家電のテクニカルサービスを通じて、快適な社会生活を支えています。



テクニカルサービス施工事例



三井倉庫 サプライチェーン ソリューション

▶▶ 事業内容

三井倉庫サプライチェーンソリューションは、2015年4月にソニー（株）との共同出資で誕生した会社です。サプライチェーンソリューションを企業の差別化価値として位置づけ、お客様を競争優位に導く統合的ロジスティクス体制の構築に向けたご提案を行っています。

当社は、日本、タイおよびマレーシアを中心に物流ネットワークを構築し、原材料・製造用部品の効率的な調達を手掛ける調達物流、工場の生産性向上に貢献する工場内荷役や工程間輸送などの工場物流、製品センターと販売店を適時適量の高効率な輸送で結ぶ販売物流、さらに修理に必要な膨大なアイテム数の部品を扱うリペアパーツ物流等を担っています。

エレクトロニクス業界で培った、グローバルかつ上流から下流までをカバーするサプライチェーンマネジメントのノウハウを生かし、お客様の視点に立って最適な物流ソリューションを提供しています。

▶▶ 事業の概況と今後の展開

2020年3月期はエレクトロニクス市場低迷の影響により物量の停滞や減少がみられるなど、必ずしも順風満帆なビジネス環境ではない中、お客様に入り込んだ変化対応、改善活動の積み重ね、新規ビジネス開拓により、業績は堅調に推移しました。

2021年3月期は新型コロナウイルス感染症拡大の影響による世界景気後退や東京オリンピック/パラリンピック開催延期に伴う影響により先行き不透明な状況が続きますが、物流インフラおよび雇用の維持によって社会的責任の遂行と社会的貢献の実現を継続しながら、当社の強みである提案力を発揮して、変化に対応し顧客の要請に応えてまいります。

今後も、製造業界に対する部品の調達から製造・販売までサプライチェーン全般を視野に入れたプラットフォーム型サービスの提供や、お客様目線でのサプライチェーン最適化提案により、既存顧客ビジネスでの受託領域拡大と新規顧客の獲得を目指し、収益力の強化を図ってまいります。

“ 社名であるサプライチェーン&ソリューションを通じてお客様とともに考え、実行します。 ”

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

関取 高行

事業内容の詳細はこちらをご覧ください。



[https://www.mitsui-soko.com/
company/group/mscs/](https://www.mitsui-soko.com/company/group/mscs/)





リスクと機会

- 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
- 各業界における環境変化の加速化に伴う、物流のアウトソース化ニーズの高まり
- エレクトロニクス業界の市況や環境の変化

強み

- 大手顧客グローバルサプライチェーンの一翼を担う知見、経験、人財
- メーカー物流で培った現場力、改善力、そして提案力
- 企画と実物流の両輪に精通した総合力

基本戦略

- ▶ 製造業界に対するサプライチェーンソリューションサービスの拡充・深化
- ▶ 顧客視点の提案力を生かした新規ビジネスの獲得と拡大

個別施策

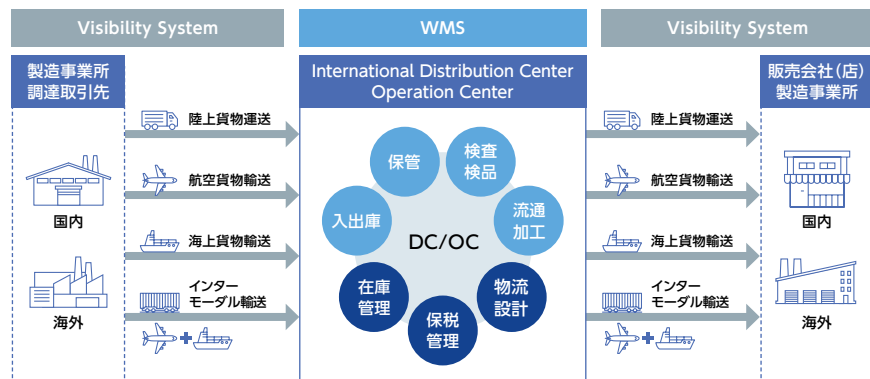
- メーカーの製造・物流企画に入り込んだSCMの最適化推進
- 顧客ビジネスの動向に注視した集中と選択による営業戦略の再構築
- デジタル化の推進も含めた現場力・オペレーション力の向上と人材育成

STRATEGIC FOCUS

お客様の事業目線に立ったサプライチェーンの展開

企業のグローバル化の進展により、サプライチェーンはますます複雑化、多様化しています。中でもエレクトロニクス業界においては、製品ライフサイクルの短期化も相まって、全体最適なサプライチェーンの構築や見直しがビジネス上の重要戦略となっています。

一般的に、物流コストとリードタイムはトレードオフの関係です。ビジネス全体や在庫コストの視点で見たときには、物流コストの最適が必ずしもビジネスにとっての最適ではありません。当社では、お客様のサプライチェーン上流に入り込み、ビジネス変化を感じながら本質的課題をともに理解し、変化に即した物流メニュー開発とその実行を、日々アレンジさせながら行っています。



※WMS(Warehouse Management System)：物流・倉庫業における入出荷・保管等の倉庫内物流オペレーションシステム

リバース物流(修理・返品)



三井倉庫 トランスポート



“安全・品質を第一に、競争力のある顧客密着型物流サービスを提供してまいります。”

三井倉庫
トランスポート株式会社
代表取締役社長

増田 孝義

▶▶ 事業内容

三井倉庫トランスポートは、運送業を柱とした物流サービスを提供している丸協運輸グループ(2015年12月に三井倉庫グループ入り)を中核とし、輸送ネットワークの統括・管理を行っています。

丸協運輸グループは自社車両を約1,000台、備車を約2,000台擁しており、大口幹線輸送をはじめ、高効率な地域共同配送サービスを提供しています。食品や家電製品等の消費財から、建材や樹脂等の生産財まで、多種多様な貨物を取り扱い、全国、特に関西・中四国地区に構築された配送ネットワークを生かして、貨物の特性やリードタイム、コストなどの条件を考慮した上で、お客様に最適な輸送サービスを提供しています。

当社は、三井倉庫グループと丸協運輸グループの架け橋となることで、丸協運輸グループ全体の成長に貢献するとともに、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もつ多彩な物流機能を有機的につなげることで、質の高い国内物流サービスを構築しています。

▶▶ 事業の概況と今後の展開

2020年3月期は、消費税増税後の物量減少の影響があったものの新規業務の取り扱い開始に伴う売上増加や車両運行効率化によるコスト削減により業績は堅調に推移しました。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響により不透明な状況ではありますが、全国50カ所、トラック1,000台以上保有しているアセット型オペレーションの強みを生かし、社会インフラを支える企業として安定的な輸送サービスを提供していくとともに、既存顧客との取引深耕および新規業務の獲得も図ってまいります。

今後は、三井倉庫グループの運送部門としての役割を再認識し、グループ内のトラック運送業務取り扱いの推進に加え、長年培った運行管理ノウハウをグループ内展開していくなど、グループ内での業務連携を強化してまいります。

また、現在社会課題となっているドライバー不足に対応していくため、労働環境の整備と社内教育制度の強化により、働きやすい環境づくりを推進していきます。



事業内容の詳細はこちらをご覧ください。

[https://www.mitsui-soko.com/
company/group/mst/](https://www.mitsui-soko.com/company/group/mst/)





陸上貨物運送

リスクと機会

- 燃料費の上昇やドライバー不足による人件費上昇
- 環境規制強化などによる収益力鈍化
- 共同配送・共同物流の増加

強み

- 全国50カ所、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
- 中四国エリア唯一の完全自社配送網
- ローコストオペレーション

基本戦略

- ▶ 運送サービスを起点とした拠点ネットワークサービスの拡充
- ▶ 共同配送の拡大
- ▶ 三井倉庫グループ各社との連携強化

個別施策

- 医薬品輸送の拡大と静脈物流への取り組み
- グループ各社の運送業務取り扱い推進と安全輸送体制強化への支援
- 労働環境整備や社内教育制度の強化による人材確保・育成

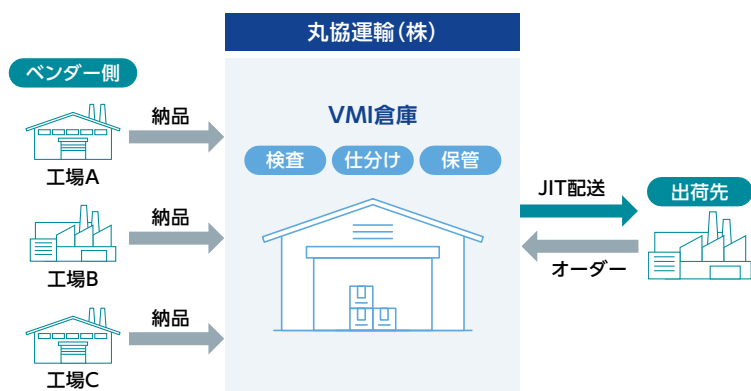
STRATEGIC FOCUS

JIT(ジャストインタイム) 配送により、お客様の生産性向上に貢献

メーカー企業にとって在庫管理は収益性の向上につながる重要な要素の一つです。

丸協運輸(株)ではVMI*倉庫を運営し、在庫管理の効率化を図ることで、お客様の生産性向上に貢献しています。お客様は、VMI倉庫を活用することで、在庫のムダがなくなり、効率的な物流を行うことができます。

丸協運輸(株)では輸送だけでなく倉庫保管業務も一体となったサービスを提供することでお客様の物流の最適化をサポートしていきます。



*VMI: Vendor Managed Inventoryの略称。ベンダー側が、供給先(バイヤー)の門前倉庫に在庫を持ち、在庫情報や出荷・販売状況に応じてJIT配送を行うこと

物流サービスを通じて、持続可能な社会の実現に貢献

三井倉庫グループは、「物流」という重要な社会インフラを支える企業集団として、社会的責任を果たしていくとともに、ステークホルダーとの対話・協創を通じて新しい価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

三井倉庫グループのESG経営

お客様のサプライチェーンのグローバル化に伴い、三井倉庫グループは22カ国、約400拠点において、物流サービスを提供するに至りました。新しい価値を創造していくためには、お客様の物流課題・ニーズに加え、それぞれの国・地域、そしてグローバルな視点で社会課題を把握し解決していくことが重要であり、そのために社会やステークホルダーとの対話・協創

を重視しています。

「物流」という重要な社会インフラを支える企業集団として、社会的責任を果たしていくとともに、展開する国・地域の法令遵守はもとより、国際規範に則って事業を推進していくことで、社会からの信頼を構築していきます。

サステナビリティ及びステークホルダーとの関係に関する基本方針

三井倉庫グループは、「グループ理念」に基づき、すべてのステークホルダーとの対話を通じ、企業の社会的責任の取り組みを推進することで、社会とともに持続的に成長する企業を目指す。

社会

1. 当社グループは、物流事業を通じて安心・安全、かつ豊かな社会を実現するために、新たな物流サービスを創造し続ける。
2. 当社グループは、グローバルな視点に立ち、企業活動を行うあらゆる地域において、さまざまなパートナーと協力し合い、事業活動や教育・文化事業等の社会貢献活動を通じて、地域社会の活性化や豊かな生活環境づくりを目指す。

環境

1. 当社グループは、環境保全に関連する法規等を遵守する。
2. 当社グループは、事業活動が環境に与える影響に配慮し、省エネルギーを進める等環境保全への取り組みを推進する。
3. 当社グループは、環境保全への取り組み状況を把握し、改善の目標等を定めた行動計画を作成、推進、見直すことにより、環境マネジメントシステムの継続的改善に努める。
4. 当社グループは、環境教育、広報活動を通じ、環境保全に対するグループ従業員の理解と意識の向上に努め、従業員一人ひとりが自主的に環境保全への取り組みが出来るよう支援する。

取引先

1. 当社グループは、信用を重んじ、市場のルールを尊重し、公平な競争を行う。
2. 当社グループは、事業活動に関わるすべての人々の個人情報保護の徹底に努める。
3. 当社グループは、取引先を尊重し、相互信頼に基づき、相互に成長・発展していく関係を構築する。

従業員

1. 当社グループは、従業員が自ら考え目的を定め、具体的行動により成果を出すことを期待し、そのために、従業員自らが能力を高め、視野を広め、知見を深めることのできる仕組みを用意する。
2. 当社グループは、従業員とのコミュニケーションを通じて健全な労使関係の構築・維持に努める。
3. 当社グループは、あらゆる企業活動において、個人の人権、多様な価値観を尊重し、不当な差別行為を排除する。
4. 当社グループは、安全で快適な職場環境を実現するとともに、従業員それぞれの多様な働き方を尊重し、ワーク・ライフ・バランスの実現に努める。

株主 投資家

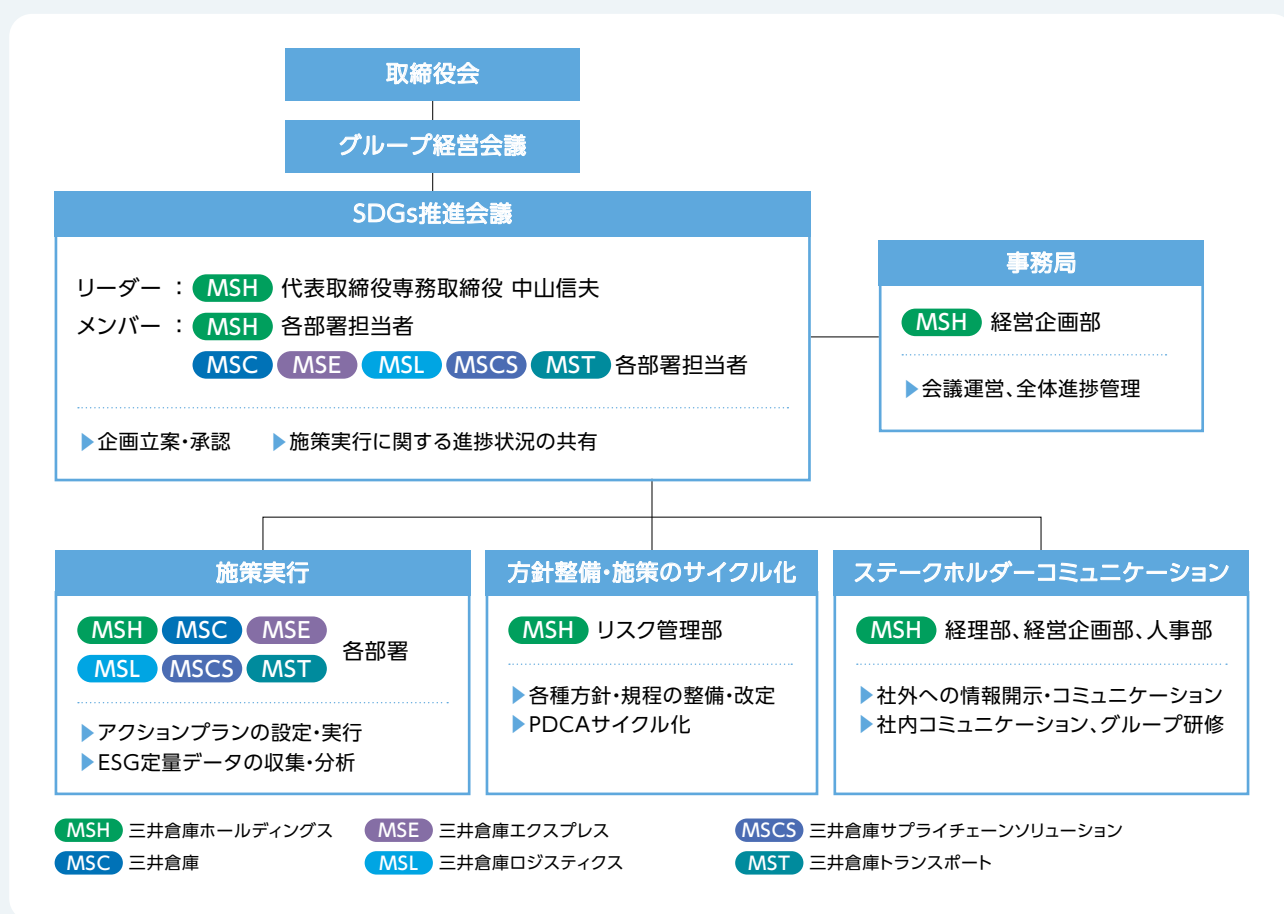
当社グループは、株主・投資家の皆様から信頼される企業として、長期安定的な成長を通じた企業価値の向上、事業・財務状況と成果の適時かつ適正な開示を行う。

SDGs推進体制

当社グループは、SDGs達成に貢献していくためには、従業員一人ひとりがSDGsの概念を理解し、日常業務で自然に取り入れられるよう、全社的な活動として推進していくことが重要であると考えています。そのため、2019年6月にグループ横断型のSDGsプロジェクトを創設し、SDGs達成に向けた企画立案や施策実行に関する取り組みを行っています。

プロジェクト推進体制

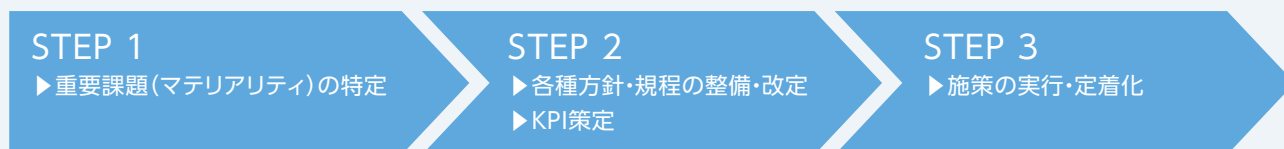
SDGsプロジェクトの推進にあたり、三井倉庫ホールディングス 代表取締役専務取締役 中山信夫をリーダーとする「SDGs推進会議」を設置しました。同会議は、2019年度は7回開催され、会議における重要事項は、取締役会に上申され、議論が行われています。



SDGs貢献へのロードマップ

当社グループは、SDGsの2030年ゴールに向け、SDGsで示された社会課題をベースに重要課題の特定を実施しました。今後は、企業倫理規範、サステナビリティおよびステー

クホルダーとの関係に関する基本方針、調達方針等の整備・改定を行うとともに、実行施策立案を進めます。また、PDCAサイクル化に向けたKPI策定等も検討していきます。



重要課題①

協創を通じた持続可能で強靱な物流サービスの提供

事業活動を通じた社会課題の解決

三井倉庫グループは、お客様やお取引先など、さまざまなステークホルダーと協創し、持続可能かつ強靱な物流サービスを構築することで、企業価値の向上と社会課題の解決に貢献しています。

持続可能な物流サービスの開発・提供



門前倉庫*の活用によるお客様のニーズへの対応と環境負荷低減を両立

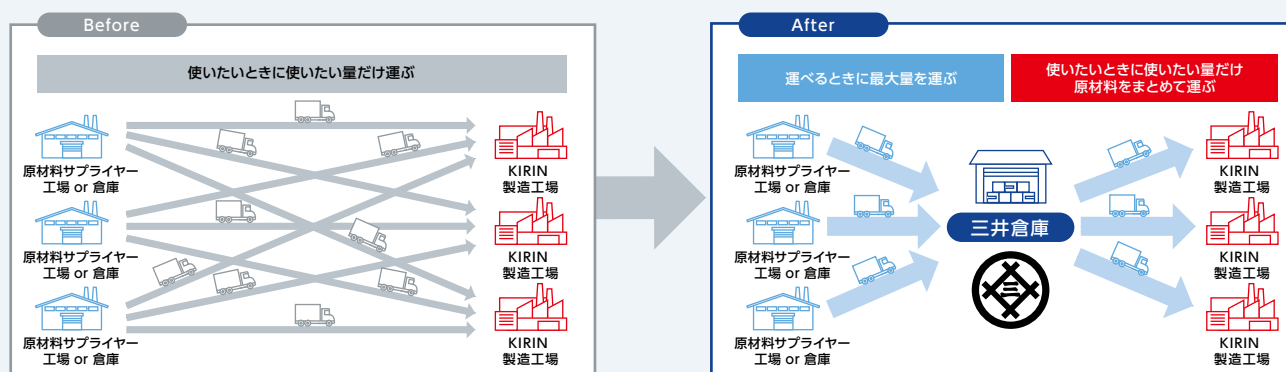
三井倉庫株式会社はキリンビバレッジ株式会社様とパートナーシップを形成し、門前倉庫を活用した物流サービスの提供を通じて、持続可能な物流体制を構築しています。

近年、トラックドライバーの高齢化と人材不足は深刻化し、社会的な問題となっています。キリンビバレッジ株式会社様は、紅茶、珈琲、炭酸飲料等、多岐にわたる清涼飲料製品を全国で製造・販売しており、多種多様な原材料を使用しています。製品製造工場に対し、原材料サプライヤーの製造工場や原材料倉庫は拠点が著しく少なく、長距離輸送の発生に伴いトラック確保が困難になっています。また、原材料を必要量のみ輸送するため、少量であっても長距離輸送が発生することから、輸送の非効率性も課題となっていました。

これらの課題解決のため、両社は持続可能な物流におけるパートナーシップを形成し、門前倉庫の活用を推進しています。製品製造工場近くに設定した門前倉庫に、原材料サプライヤーが原材料を一時保管することで、長距離輸送の発生を抑え、また工場への供給量に応じて原材料を複数まとめて同時に輸送することが可能となりました。こうした物流の効率化はトラックの積載効率向上と台数削減につながり、トラックの確保が容易になったことに加え、CO₂の削減にも寄与しています。さらに、製品製造工場においては、受け入れの効率化を図るため、バラ積み・バラ降ろしからパレット積み・パレット降ろしへ運用の切り替えを進めており、トラックドライバーを中心とした物流現場の負担を減らす活動を継続しています。

*製品の製造工場近隣に設定した原材料倉庫

スキーム図



取り組みによる成果

5カ月間(2019年10月~2020年2月)の取り組み実績
(対象原材料:約6,000トン)

取り組みによる成果	年間効果
CO ₂ 排出削減	約250トン
長距離 ^{*1} 輸送トラック台数削減	約1,000台
ドライバーの運転・拘束時間削減	約6,000時間

※1 100km以上と定義

今後の見通し(2020年4月以降)
(対象原材料:約30,000トン)

取り組みによる成果	年間効果	削減率
CO ₂ 排出削減	約1,000トン ^{*2}	約80%
長距離 ^{*1} 輸送トラック台数削減	約4,000台 ^{*2}	約63%
ドライバーの運転・拘束時間削減	約24,000時間 ^{*3}	—

※1 100km以上と定義

※2 2017年原材料輸送実績をもとに、門前倉庫の活用を想定している原材料のみを対象として試算。

※3 2017年原材料輸送実績をもとに、1台当たりの運転・拘束時間を算出し試算。

強靱な現場力に基づく持続可能な輸送サービスの提供

三井倉庫ロジスティクス株式会社のグループ会社である株式会社コネクストはPackcity Japan株式会社様と連携し、オープン型宅配便ロッカーPUDOステーションの設置・メンテナンスサービスを提供しています。

近年、eコマースの普及により宅配便の取り扱いが増加するなか、再配達はドライバー不足やCO₂排出量の増加を深刻化させる要因となっています。PUDOステーションは、誰でもいつでも利用できることをコンセプトに、駅、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなど、全国に約5,500台(2020年5月現在)設置され、宅配便の再配達削減に貢献しています。

株式会社コネクストでは、長年、家電の配送・設置業務を通じて築き上げたパートナー様との強固な協力関係により、北海道から沖縄まで全国各地で設置・メンテナンスサービスを

提供できる組織体制を構築し、利用者が24時間365日安心して利用できるサービスを支えています。



お客様のビジネスを支えるサプライチェーンマネジメントの最適化を支援



グローバル化の進展やeコマースの普及により、急速に生産・消費市場は拡大し企業にとってサプライチェーンの最適化は重要な戦略の一つになっています。当社グループでは、物流全体の効率化、リードタイムの改善、在庫の適正化等、お客様のサプライチェーンマネジメント(SCM)の最適化をプロアクティブに支援しています。これからも単なる物流改善の枠にとられない次世代の物流サービスを見据えたお客様の生産性向上や、より快適な社会の実現に資するプラットフォームの提案・構築を加速してまいります。

製造・流通・販売をシームレスにつなぐSCMの最適化

三井倉庫ロジスティクス株式会社ではLLP(Lead Logistics Partner)として物流のオペレーションや管理に加え、お客様のサプライチェーンマネジメント戦略に即したロジスティクス企画やビジネスプロセス構築を支援しています。リテ

ラーのニーズを汲み取り、メーカーと連携して共同提案を行うなど、単なる物流改革にとどまらない商流面のサービス提供をも行うことで、製造・流通・販売をシームレスにつないだSCMの最適化を図っています。

お客様の事業目線に立ったSCMの最適化

三井倉庫サプライチェーンソリューション株式会社ではビジネス環境や市況の変化に合わせた物流ソリューションや物流戦略の立案・実行支援を行っています。お客様の製造現場に密着してQCD(品質・コスト・納期)を分析し、生産・販売計画に物流プランニングを同期させることで、サプライチェーンの上流域である製造工程をもカバーする最適なトータルサプライチェーンの構築を支援しています。

※P.30 事業概況 三井倉庫サプライチェーンソリューション STRATEGIC FOCUSご参照

持続可能な物流へのパートナーシップの構築



産学連携によるヘルスケア物流サービスの開発

三井倉庫ホールディングス株式会社は、日本の医療を物流から支えるため、国立大学法人岡山大学とパートナーシップを構築し、ライフサイエンス分野など幅広い領域で共同研究を進めています。

ヘルスケア製品の安定供給において、物流は重要なサプライチェーンの一つです。当社グループは岡山大学とともにライフサイエンス分野にとどまらず、さまざまな領域を対象を広げて共同研究を促進しています。また、交流の活発化や人

材育成の相互支援を通じて、さらなる学術研究の振興と研究成果の社会活用を図るため連携・協力を進めていきます。

共同倉庫・共同配送の推進

当社グループは、荷主様や輸送業者が協働し集荷・配送を行うことで、輸配送車両を減らし、CO₂削減、大気汚染低減を図る共同倉庫・共同配送を推進しています。この取り組みは、効率化による物流コスト削減、多品種の小口商品の配送を可能にするなど、お客様の物流課題も同時に解決しています。

重要課題②

安全、多様性、働きがいのある労働環境の実現

持続的成長を支える労働環境実現への取り組み

三井倉庫グループにおいて「人材」は価値創造の源泉です。社員一人ひとりが最大限能力を発揮できるよう、安全、多様性、働きがいのある労働環境の実現を推進しています。

安全で働きがいのある労働環境づくり



働きがいと物流サービスを高める人材育成

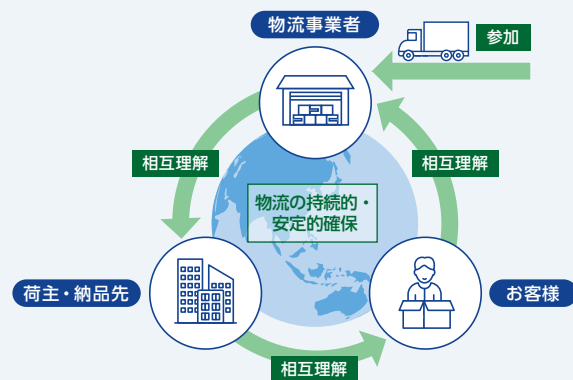
当社グループは、社員一人ひとりの能力開発とモチベーション向上が「お客様から信頼されるファーストコールカンパニー」の原動力であると位置づけ、キャリアステージに応じた研修プログラムや海外実務研修制度を実施しています。

研修プログラムではリーダーシップやチームビルディング等、階層別に定められた職務と役割を追求しながら、さらに自らの可能性を広げ、会社と社員がともに成長することのできる研修制度を設けています。海外実務研修制度では、若手社員を対象とした米国・中国・東南アジア等への派遣制度により、ナショナルスタッフとともに業務に従事することで、海外独自の仕事の進め方や慣習を学び、多角的な視点で課題解決に取り組むことができるグローバル人材を育成しています。

また、グループ社員が講師となり、各社の業務内容やノウハウを横展開し、物流知識の向上を図るグループセミナーやグループ各社にてビジネスおよび物流業務の資格取得支援制度も設けています。

「ホワイト物流」推進運動への取り組み

当社グループは、物流の持続的・安定的な確保を目的として国土交通省等が提唱する「ホワイト物流」推進運動に賛同し、



ホワイト物流の期待効果

1. 業界の商慣行や自社の業務プロセスの見直しによる生産性の向上
2. 物流の効率化による二酸化炭素排出量の削減
3. 事業活動に必要な物流を安定的に確保
4. 企業の社会的責任の遂行

※情報出処:国土交通省「ホワイト物流」推進運動HPより

自主行動宣言を提出しました。

同運動は物流の効率化、トラック輸送の生産性向上、そして女性や高齢者なども活躍できる、よりジェンダーフリーでホワイトな労働環境の実現を目指す運動です。当社グループはグループ全体で26社賛同し、荷下ろしの削減・付帯作業の合理化につながる物流改善の提案や、季節・曜日に伴う繁閑差を考慮した発注量の平準化、トラックバース予約システムの活用によるドライバーの荷待ち時間の短縮等、計110件の取り組み(2020年3月31日現在)を推進しています。

労働安全の推進

当社グループは、安全・安心に基づく物流品質が企業価値の源泉の一つであるという考え方にに基づき、事故の起こらない職場環境づくりに努めています。

グループ各社で安全運営に関する勉強会の開催や過去の事故対策を検証し、業務品質の改善を続けています。グループの各運送会社においては、各社の垣根を越えてグループ全体で車両事故防止に取り組めるよう、定期的なミーティングを行い、安全運行に係る統一基準を策定する等の活動を推進しています。

また、毎年グループ全体で「業務改善コンテスト」を実施しており、グループ内の好事例を表彰し、情報の横展開を行うことで、グループ全体が進化し続ける企業体制を構築しています。



業務改善コンテストの様子



グループ各社のミーティングの様子

「圧倒的な現場力の構築」の推進

当社グループは、持続的成長に不可欠な他社との差別化要素として、安価で高品質な物流サービスを実現する「圧倒的な現場力の構築」に取り組んでおります。

この取り組みの一環として、2019年4月、現場力向上とデジタル物流による省人化および業務効率化推進のための社内横断組織であるオペレーション統括部を、三井倉庫ホールディングス社内に創設しました。

2020年3月期には、業務品質の礎である4S標準を策定、全国展開した他、倉庫現場の生産性向上およびデジタル物流の導入の基準となる業務運用標準を策定し、モデル事務所での運用を通じて保管効率改善および安全促進につながる

ことを確認しました。

2021年3月期には、モデル事務所での取り組みを全国展開し、標準化された業務のデジタルトランスフォーメーションを推進していきます。

働き方改革の推進

2019年4月より、部署ごとの固定席を廃止し、働く場所や机などを自由に選ぶことができるABW化*を推進し、部門を超えた交流の促進および生産性の向上を図っています。三井倉庫ホールディングスおよび複数のグループ会社が入居している御成門ビルの全館、三井倉庫本社ビルにおいてABW化を実施しています。

*「Activity Based Working」の略。



健康経営の推進

当社グループは、社員の健康が企業の成長の源泉であると捉え、一人ひとりが明るく、生き活きと働くことができるような健康経営を推進しています。

グループ各社で時差出勤や時短制度等を実施し柔軟な労働環境を実現するとともに、業務効率化を推進しています。

また、社員の健康保持・増進のため、産業医による健康講

話、感染症対策に関する啓発を目的とするeラーニングの実施や倉庫内における環境測定、体調計測、クールバンドや空調服着用による熱中症対策を行っています。ストレスチェックやメンタルヘルスに関する相談窓口を設置するなど、心の健康づくりにも取り組んでいます。



ダイバーシティの推進

当社グループは、ダイバーシティ方針に基づき、多様性の充実化を図り、すべての社員がその能力を十分に発揮できる職場環境づくりに取り組んでいます。

グループ各社において、女性活躍を推進するためのさまざまな取り組みを行っています。ダイバーシティマネジメント研修や、女性活躍を目的としたリーダー研修、男性の育休取得制度等の取り組みを実施し、えるぼし認定(3つ星)をはじめとした各種認証を取得しています。

また、外国人や障がい者の採用、外国人技能実習生の受け

入れも行っており、性別、国籍、障がいの有無を問わず、多様性を尊重する環境づくりに取り組んでいます。



認証取得事例

労働環境の主要データ

	2017年度	2018年度	2019年度
従業員数(男女/臨時従業員含む)	1,827	1,825	1,823
新卒採用者合計(男女)	43	43	62
女性管理職比率	7.36%	7.81%	7.65%
障がい者雇用率	1.15%	1.72%	1.96%
従業員の時間外労働比率	17.82%	17.41%	16.99%

	2017年度	2018年度	2019年度
有給休暇取得率	47.54%	50.99%	59.50%
育児休業取得率(男女)	36.50%	46.56%	40.53%
育児休業復職率	100%	92.86%	96.67%
労働災害発生度数率	1.22	0.00	0.00
労働災害発生強度率	0.04	0.03	0.00

※労働環境の主要データの対象範囲は三井倉庫ホールディングス、三井倉庫、三井倉庫エクスプレス、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、三井倉庫トランスポートとなります。

※2017年度-2019年度の女性の育児休業取得率は100%です。

重要課題③

積極的な環境負荷低減による低炭素社会・循環型社会への貢献

事業を通じた気候変動問題の解決

三井倉庫グループは、気候変動問題の解決を経営課題の一つとして捉え、環境に配慮した事業活動を推進し、持続可能な社会の実現に貢献しています。

環境への考え方

物流事業は、陸・海・空での貨物輸送に伴うCO₂排出量が多く、気候変動にも影響を及ぼします。三井倉庫グループは、環境方針のもと、以下の4つの施策に取り組むとともに、グリーン経営認証、ISO14001等の取得による環境マネジメントを推進し、環境負荷低減に努めています。

1. 施設及び設備の保守点検、各種省エネ機器・車両の導入などを通じ、エネルギー効率の向上に努めます。
2. 廃棄物の適正処理とリサイクルを推進します。
3. エネルギー・資源の節約及びごみの発生抑制、エコマーク製品の購入・使用の優先に取り組めます。
4. 環境保全に取り組む企業として、環境保全の普及と地域との共生に努めます。

環境マネジメントの推進

CASBEE (建築環境総合性能評価システム)

Aランク評価の取得

当社グループの物流施設ではサステナブル建築として優良とみなされるAランク*評価を取得しています(2020年8月31日現在)。省エネルギーや環境負荷の少ない資機材の使用だけでなく、室内の快適性や景観への配慮等も含め、建物の品質が総合的に高い環境性能であることを示しています。

*格付けはSランク(素晴らしい)、Aランク(大変良い)、B+ランク(良い)、B-ランク(やや劣る)、Cランク(劣る)の5段階評価

施設名	竣工年	CASBEE 名称	取得 ランク
茨木レコードセンター	2010年	CASBEE大阪	A
関東P&Mセンター	2015年	CASBEE埼玉県	A
南本牧倉庫	2017年	CASBEE横浜	A
関東P&MセンターII(仮称)	2021年予定	CASBEE埼玉県	A

グリーン経営認証の取得

当社グループは、交通エコロジー・モビリティ財団による「グリーン経営認証」を、トラック事業においては11カ所、倉庫事業等においては42カ所で取得しています。なお、初度登録日から10年継続し



て認証登録した事業所に対して贈られる永年登録事業所表彰を、トラック事業においては9カ所、倉庫事業等においては、34カ所受けています。(2020年3月31日現在)

気候変動対策

省エネ・CO₂削減

当社グループは、国内倉庫や事務所の照明をLED照明に更新し、電気の適切な管理・運営を行うことで省エネルギー化を推進しています。2025年3月期に全拠点におけるLED照明の設置を目標に、順次更新工事を計画しており、2020年3月31日現在では三井倉庫ホールディングスおよび三井倉庫保有の物流施設の約40%(床面積割合)においてLED照明の導入が完了しています。

また、当社グループは、環境配慮型車両への順次切り替えとともに、継続的なエコドライブ活動を推進し、CO₂排出量の削減に寄与しています。

脱フロン化の推進

2020年3月31日現在で三井倉庫ホールディングスおよび三井倉庫保有の物流施設の約70%(床面積割合)において、特定フロンから代替フロンへの切替を完了しています。残りの物件においてはフロン排出抑制法に基づく点検を実施しており、すべての拠点において代替フロンへの切替を完了するべく工事計画を策定しています。

モーダルシフトへの取り組み

当社グループは、陸上輸送におけるモーダルシフトの推進や代替輸送への取り組みを積極的に提案し、お客様の輸送モードの選択の幅を広げるとともに、環境負荷の低減やトラックドライバー不足の解決に貢献しています。

ペーパーレス化への取り組み

当社グループは、オフィスのABW化*に伴いペーパーレス化を推進しています。また、FSC認証のコピー用紙の使用を推奨しています。

*「Activity Based Working」の略。仕事内容に合わせて働く場所や機などを選ぶ働き方。



グリーンボンド^{※1}の活用

2020年3月、ヘルスケア事業専用物流施設「関東P&MセンターⅡ(仮称)」の建設費用の調達を目的に、グリーンボンドを発行しました。当該物流施設は免震構造や自家発電設備など、非常時においても事業を安定的に継続させるために必要な最新設備を実装するとともに、自家消費型太陽光発電設備や高規格のトラックバスなど、物流業務の省力化や環境負荷の低減にも配慮した環境性の高い施設となります。(2021年6月竣工予定)

なお、今回当社が発行したグリーンボンドの評価については、株式会社日本格付研究所(JCR)より、「JCRグリーンボンド評価」として最上位評価である「Green1」を付与されており、物流会社^{※2}が環境負荷低減に配慮した物流施設の建設資金としてグリーンボンドを発行するのは国内初の事例となります。

関東P&MセンターⅡ(仮称)概要

名称	関東P&MセンターⅡ(仮称)	
所在地	埼玉県加須市	
施設規模	地上4階建(倉庫3層)、延床面積 6,998坪	
CASBEE	CASBEE埼玉県 Aランク	
主な設備	環境対応	屋上太陽光発電、全館LED照明等
	BCP対応	免震構造、自家発電設備(72時間)等



関東P&MセンターⅡ(仮称) 完成イメージ図



※1 グリーンボンドとは、調達資金の用途を環境改善効果のある事業に限定して発行する債券となります。

※2 物流会社については、TOPIXの33業種区分のうち「倉庫・運輸」「陸運業」「空運業」「海運業」を「物流会社」と定義しております。

再生可能エネルギーの活用



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推進

当社グループは、国内物流施設の4カ所において太陽光発電設備を設置し、再生可能エネルギーの普及を推進しています。年間の発電量は129万kWh、CO₂削減効果は約700トンが見込まれています。

再生可能エネルギー(太陽光)発電量

施設名	出力	発電量	CO ₂ 削減効果
飛島事務所	286kW	305,501kWh	165t/年
関西P&MセンターA棟	206kW	238,832kWh	129t/年
関西P&MセンターB棟	307kW	376,316kWh	204t/年
関東P&Mセンター	360kW	371,192kWh	201t/年

※発電量:2019年(1-12月)の実績値

資源の再利用、削減



環境配慮型パッケージの開発

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、経済生産性を高めていくための取り組みを推進しています。

具体的には、マテリアルリサイクルが可能かつ耐久性を追求したアパレル用保管箱や信号機(車両灯器)パッケージ等、Reduce、Reuse、Recycle、Refuse、Repair、Remixの6Rの観点から環境に配慮した物流パッケージを開発するとともに、お客様の荷物の輸送最適化および物流コストの低減にも寄与しています。



アパレル用保管箱



信号機パッケージ

環境における主要データ

	単位	2017年度	2018年度	2019年度
エネルギー使用量(原油換算)	kl	20,219	19,654	19,598
再生可能エネルギー発電量	kWh	1,324,099	1,339,688	1,291,841
CO ₂ 排出量	t-CO ₂	39,119	37,442	37,402
水使用量	m ³	262,669	245,408	249,159
廃棄物排出量	t	2,596	2,481	2,407

※エネルギー使用量、CO₂排出量は、省エネルギー法の三井倉庫ホールディングスおよび三井倉庫「定期報告書」の数値に基づいています。

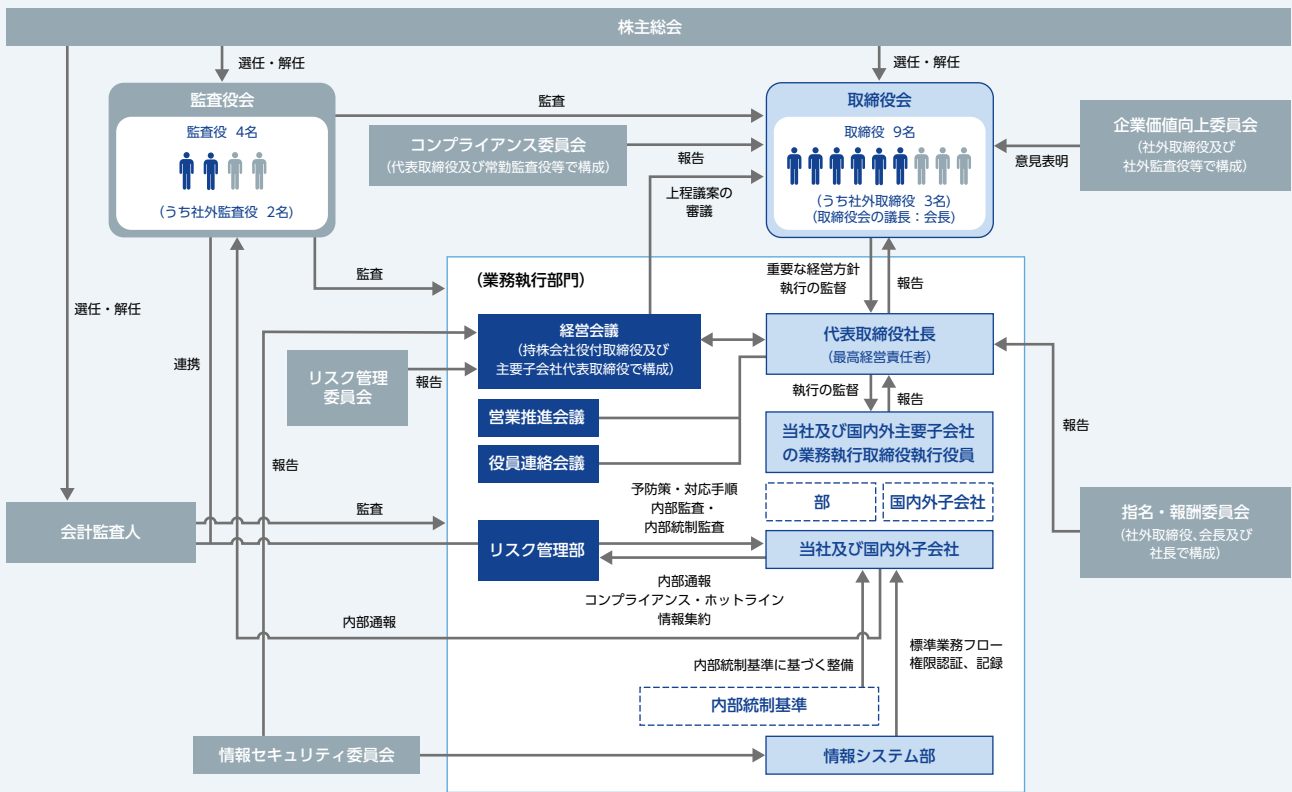
※再生可能エネルギーは、三井倉庫グループを対象範囲とし、発電量の対象期間は1-12月となります。

※水使用量は三井倉庫ホールディングスおよび三井倉庫を対象範囲とし、廃棄物排出量は三井倉庫でグリーン経営認証を取得している拠点を対象範囲としています。

企業価値向上を目指したガバナンス体制の構築

三井倉庫ホールディングスは、「物流から価値を」というグループVISIONのもと、持株会社としてグループ内の各子会社の経営管理を適切に行うためグループガバナンスを推進することで、中長期的な企業価値向上を目指します。各種委員会の設置や執行役員制度を導入して業務執行と監督を分離し取締役および執行役員の執行権限と責任を明確にするなど、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図(2020年7月1日現在)



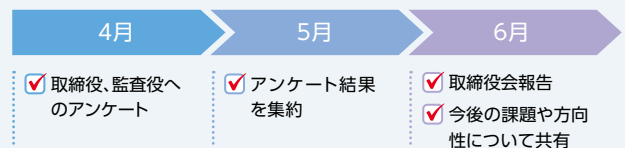
取締役会の実効性

主な会議体の開催回数

取締役会	16回
社外取締役の取締役会の出席状況	100%
社外監査役の取締役会の出席状況	98%
監査役会	16回
社外監査役の監査役会の出席状況	98%

2019年度の取締役会では主に事業戦略、事業リスク、事業投資、配当方針について議論がなされました。この内容を受けて、関東P&MセンターⅡ期工事の決定およびグリーンボンドの発行、配当方針の変更(増配)を実施しました。

実効性評価の方法



2019年度の課題認識

2019年4月より付議基準を見直した結果、付議件数の削減を実施できました。今後も付議事項の削減を図り、創出された時間において、中長期的な経営・投資戦略等の重要案件の議論を拡充していけるよう、さらなる改善を実行していきます。

社外役員の選任理由 (2020年7月1日現在)

区分	氏名	選任理由
社外取締役	中野 泰三郎	飲料会社の取締役を長年務められ、会社経営者としての豊富な経験を踏まえた幅広い識見による適切な助言の実績から、引き続き社外取締役として選任しました。
	平井 孝志	多様な会社での経営実務の経験に加え、幅広い業界でのコンサルティングを行い、現在は複数の大学院で企業戦略、事業戦略の研究をされており、その豊富な経験と識見を踏まえた適切な助言の実績から、引き続き社外取締役として選任しました。
	菊地 麻緒子	日本及び米国ニューヨーク州の弁護士資格を有し、企業法務に携わるとともに、検察庁および公正取引委員会での執務経験、さらに当社常勤社外監査役としての実績に基づく豊富な経験、識見を生かし、当社グループのガバナンスの健全性や透明性に関する有意義な助言を期待できることから、社外取締役として選任しました。
社外監査役	須藤 修	会社法等企業法務を専門とする弁護士として、その識見に基づく当社グループのガバナンスの健全性や透明性に関する有意義な助言の実績から、引き続き社外監査役として選任しました。
	小澤 元秀	公認会計士として長年第一線で活躍されており、専門である国際会計に立脚した識見に基づき当社グループの監査業務を行ってきた実績から、引き続き社外監査役に選任しました。

役員報酬 (2020年3月31日現在)

現在の役員報酬体系は、各役職別の基本報酬額に、業績連動部分を付加したものとしています。業績連動評価に係る指標は、本業の業績向上を通じた企業価値増大の動機づけを図る理由から連結営業利益とし、これに加え、投融資等の結果が反映される、連結税金等調整前当期純利益を定めています。翌事業年度の役員報酬に係る業績評価は、両指標の当事業年度実績に対する当事業年度目標比、前事業年度実績比を役員報酬規程に定めるテーブルをもとに評点化し、これを反映させる仕組みです。

役員の報酬額については、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、他の社外取締役と社長および会長を委員とする「指名・報酬委員会」において報酬額を決定し、その決定に従っています。なお、社外取締役および監査役は固定報酬となります。

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員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (人)
		固定部分	変動部分	
取締役 (社外取締役を除く)	278	177	101	9
監査役 (社外監査役を除く)	55	55	—	2
社外役員	56	56	—	6

(注) 対象となる役員の員数は延べ人数となります。

グループガバナンス

当社は、グループガバナンスに関する方針を定め、当社グループにおいて各社が負うべき責任および権限を明確にしています。

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

また、当社および主要なグループ会社のリスク管理責任者からなる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、対応するとともに方針等を定めています。

コンプライアンス

法令遵守体制の強化を図るため、四半期ごとに「コンプライアンス委員会」を開催しています。またコンプライアンスに関する研修に力を入れ、グループ各社の意識を高めるとともに、毎年コンプライアンス意識調査を実施するなど、法令遵守の実態を継続的かつ多面的に調査し、活動の成果を検証し、翌年に向けたコンプライアンス違反リスクの予防体制を構築するなど法令遵守体制の改善に努めています。

法令違反・不正行為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するとともに、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」を設けており、当社リスク管理部に社内窓口を設置し、さらに第三者機関を外部窓口として加え、内部通報制度の拡充を図っています。

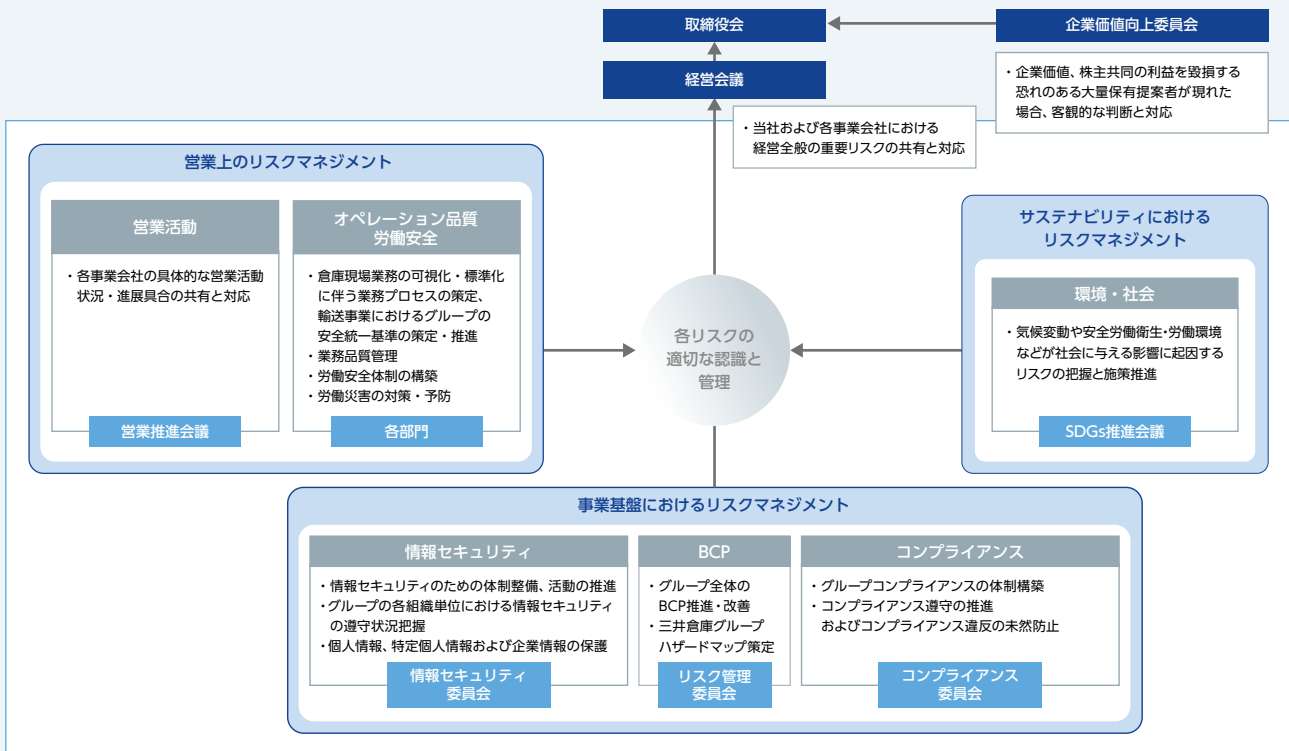
リスクマネジメント

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。当社および主要なグループ会社のリスク管理責任者からなる「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、環境、災害、品質、財務、経理、情報セキュリティ等に係る個別のリスクについては、それぞれのリスク管理を担当する当社グループ各社の部署にて、規則、ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成、配布等を行

うものとし、当社グループの横断的なリスク評価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。

リスク管理部(16名、うちリスク管理専任4名)では、コンプライアンス責任者であるリスク管理管掌取締役の監督のもと、企業リスクの発生予防、万一発生した場合に備えた対応マニュアルの整備・更新を行い、企業リスクの軽減に努めています。具体的には、事前にリストアップされた企業リスクのなかから、リスク管理委員会で決定した優先順位の高いリスクを対象に、リスク管理部が中心となって、関連する各執行部門と共同して対応マニュアルの整備、予防策の実施状況の検証を行い、その結果を全社で共有すると同時に、常に見直しを行っています。

リスクマネジメント体制図



事業等のリスク

当社グループは、日本、北米、欧州、北東アジア、東南アジアを中心に物流事業を行うとともに日本において不動産事業を行っています。投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項は、右記の通りです。なお、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであり、事業等のリスク一覧は当社グループに関する全てのリスクを列挙したものではありません。

事業等のリスク一覧

- ・ 経済環境の変化
- ・ 公的規制の変化
- ・ 業界構造の変化
- ・ 為替レートの変動
- ・ 金利の変動
- ・ ESGの重要性の高まり
- ・ 災害や社会インフラの障害等の発生
- ・ 国際的活動および海外進出に潜在するリスク
- ・ 顧客等の情報管理
- ・ 特定の取引先への依存
- ・ 保有資産の時価の変動
- ・ 退職給付債務
- ・ 固定資産の減損
- ・ 借入金の財務制限条項

社外取締役メッセージ

逆境に向かって挑戦する「実行力」を高め、企業価値向上を後押しします。



社外取締役
中野 泰三郎

三井倉庫グループの強みは三井グループの一員として、逆境に立ち向かって挑戦する「実行力」だと思います。

2017年にスタートした5カ年の中期経営計画では、仕事を進めるスピード、経費の大幅な削減、お客様ごとの損益の確認に加え、従来の自分の守備範囲を超えての提案など全社的に大きな行動変容が求められています。これは、長い歴史の中で築き上げた優良なお客様に支えられていることや、異なった経験をされてきた方々のさまざまな知見が新たに加わったことを土台として、ワンストップで提案できる総合的なソリューション営業の推進につながっています。コロナ禍にあっても、これまでの「実行力」と情報インフラの整備で、お客様のニーズに合った柔軟な提案をさらに実現できると期待しています。グループ各社が一丸となる“One三井倉庫”の旗印のもと、チーム力を向上させることで、持続的に企業価値を高めていけるよう、引き続き後押ししていきます。

ガバナンスの実効性向上のためには、リスク認識の強化が肝要です。



社外取締役
平井 孝志

着実な経営課題への取り組み、改善に対する真摯な態度、またそれらを推進する仕組みがしっかりとしていることなどの企業個性は、ガバナンスを強化していく上での前提条件として、大切な要素だと考えています。三井倉庫グループは、これらの要素を有する非常に信頼のおける会社だと思います。また、社外取締役に對しても、視察や現場との議論の場を設けるなど情報共有する姿勢が強く、また耳の痛いことにも真摯に耳を傾けてしっかりと議論を行うなど、オープンな文化を持っています。

ガバナンスの実効性向上に向けては、出発点として、まずリスクを感知する必要があります。今回の新型コロナウイルスによる影響も含め、今後ますます非連続的な事業環境の変化が起こると予測されますが、その非連続な変化に対して、アンテナを高く立てておくことが肝要です。三井倉庫グループとしては、「内」だけではなく、ますます顧客・競合・技術・社会的要請など「外」に対するアンテナを今一層強化していくことが大切だと感じています。

すべてのステークホルダーの利益とSDGsの達成に貢献します。



社外取締役
菊地 麻緒子

2020年、COVID-19の世界的な感染拡大は、あらゆる面に多大な影響を及ぼしています。また、SDGsの達成は、企業の存続にも関わる待ったなしの状況です。今、企業には、リスクを变化に、変化をチャンスにしていく力が求められています。当社グループは創業111年を迎えますが、人を大切にし、外部の人財も積極的に登用する文化を培ってきました。また、近年はさまざまなグループ会社が変わり、物流に関するあらゆる課題を解決する総合物流プラットフォームを備える企業に発展しました。

社外取締役として最も重要な役割は、攻めのガバナンス、すなわち、イノベーションによる企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与してゆくことにあります。私は、これまでの行政、法務、国内外のビジネスに関わる経験と、常勤社外監査役として得た知見を活用し、三井倉庫グループの文化とダイバーシティをより深化させ、すべてのステークホルダーの利益とSDGsの達成のために微力を尽くす所存です。

取締役および監査役

2020年7月1日現在

取締役

田原口 誠

取締役会長
取締役会議長
(兼)三井倉庫株式会社
取締役会長



1974年 4月 当社入社
2011年 6月 当社常務取締役
2014年 10月 三井倉庫株式会社代表取締役専務取締役
2017年 6月 当社取締役会長、現在に至る

古賀 博文

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



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

中山 信夫

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



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

小川 良司

常務取締役
コンプライアンス責任者
法務総務、リスク管理 管掌
(兼)三井倉庫ロジスティクス
株式会社 取締役
(兼)三井倉庫トランスポート
株式会社 取締役副社長



1979年 4月 当社入社
2014年 6月 当社取締役上級執行役員
2014年 10月 Mitsui-Soko International Pte. Ltd. Director
2019年 6月 当社常務取締役、現在に至る

郷原 健

取締役上級執行役員
戦略営業、事業開発 管掌
(兼)三井倉庫株式会社
取締役
(兼)三井倉庫
サプライチェーン
ソリューション株式会社
取締役



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、現在に至る

石田 幸男

取締役上級執行役員
人事、HR、IT 管掌
(兼)三井倉庫
ロジスティクス株式会社
取締役
(兼)三井倉庫
エクスプレス株式会社
監査役



1982年 4月 当社入社
2012年 7月 三井倉庫ロジスティクス株式会社取締役執行役員
2014年 4月 同社代表取締役社長執行役員
2019年 6月 当社取締役上級執行役員、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。

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・コーポリング株式会社
 (現 コカ・コーポラトラーズジャパン株式会社)入社
 2003年 3月 同社代表取締役副社長
 2013年 11月 株式会社タイアップ 代表取締役社長、現在に至る
 2018年 6月 当社社外取締役、現在に至る

平井 孝志

社外取締役



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

菊地 麻緒子

社外取締役



1992年 4月 法務省検察庁 検察官任官
 1999年 3月 日本およびニューヨーク州 弁護士登録
 長島・大野法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所)入所
 2004年 4月 公正取引委員会事務総局 入局
 2006年 5月 ボードフォン株式会社(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
 株式会社KADOKAWA社外監査役、現在に至る

監査役

笹尾 新一郎

常任監査役
 (兼)三井倉庫株式会社
 監査役



1971年 4月 当社入社
 2006年 6月 当社代表取締役常務取締役
 2009年 4月 当社代表取締役専務取締役
 2011年 6月 当社常任常勤監査役、現在に至る

宮下 紀夫

監査役
 (兼)三井倉庫ロジスティクス株式会社
 監査役
 (兼)三井倉庫サプライチェーン
 ソリューション株式会社
 監査役



1980年 4月 日本開発銀行(現 株式会社日本政策投資銀行)入行
 2006年 4月 当社入社
 2015年 4月 三井倉庫ロジスティクス株式会社 経営管理本部長
 2016年 6月 当社常勤監査役、現在に至る

社外監査役

須藤 修

社外監査役



1980年 4月 弁護士登録 東京八重洲法律事務所入所
 1999年 4月 須藤・高井法律事務所 開設 パートナー
 2005年 9月 株式会社/バンダイナムコホールディングス 社外監査役、現在に至る
 2011年 6月 当社社外監査役、現在に至る
 2016年 5月 須藤総合法律事務所 開設 パートナー、現在に至る

小澤 元秀

社外監査役



1977年 10月 クーパース・アンド・ライブランド会計事務所 入所
 1996年 8月 監査法人中央会計事務所 代表社員
 2006年 9月 あらた監査法人 代表社員
 2013年 6月 当社社外監査役、現在に至る
 2017年 6月 日本水産株式会社 社外監査役、現在に至る

5年間の連結財務・非財務データ

三井倉庫ホールディングス株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

(単位: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
損益状況(会計年度)	営業収益	212,971	225,503	233,243	241,852	241,080
	物流事業	203,872	216,757	224,842	233,404	231,982
	不動産事業	9,614	9,407	9,155	9,170	9,833
	セグメント間取引消去	△515	△660	△755	△721	△736
	営業原価	187,816	198,694	206,071	211,513	211,058
	営業総利益	25,155	26,809	27,171	30,339	30,022
	販売費及び一般管理費	21,867	20,986	20,175	18,352	18,213
	営業利益	3,287	5,823	6,996	11,986	11,808
	税金等調整前当期純利益(損失)	2,814	△21,697	8,142	9,848	10,973
	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
	ROE(%)	0.3	△47.1	10.7	11.4	13.2
	財政状態(会計年度末)	純資産	66,681	41,820	48,396	52,243
総資産		285,310	267,215	262,735	252,078	239,309
有利子負債残高		160,781	168,878	157,604	142,471	127,101
ネットD/Eレシオ(倍)		2.18	3.63	2.99	2.51	2.12
自己資本比率(%)		21.6	14.1	16.8	18.8	20.8
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
	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
	フリーキャッシュ・フロー	△24,918	△346	6,401	14,455	15,625
	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
1株当たり情報	当期純利益(損失)(円)	8.52	△943.26	177.42	208.99	257.50
	純資産(円)	2,483.15	1,518.30	1,772.28	1,908.68	2,001.34
	配当金(円)	50.00	25.00	—	12.50	37.50
	配当性向(%)	588.2	—	0.0	6.0	14.6
株価関連情報	株価収益率(倍)	176.1	—	9.5	8.7	5.4
非財務情報	連結従業員数(名)	9,035	8,747	8,763	8,813	8,967
	CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	43,518	40,952	39,119	37,442	37,402

(注) 1. 営業収益には、消費税等は含まれておりません。

2. 「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2016年3月期から2018年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。

3. 当社は、2018年10月1日付で普通株式5株に1株の割合で株式併合を行っております。2016年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益(損失)、1株当たり純資産額、1株当たり配当金を算定しております。

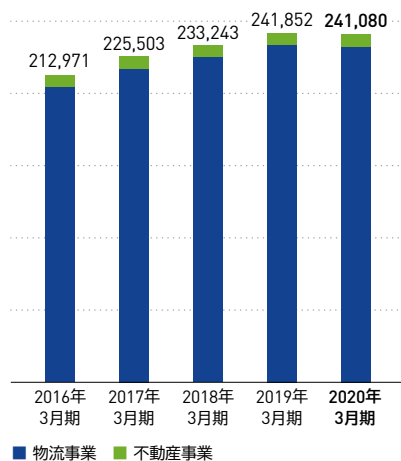
4. 2018年3月期の1株当たり配当金については、無配のため記載しておりません。

5. 2017年3月期の1株当たり配当性向については、親会社株主に帰属する当期純損失であるため記載しておりません。

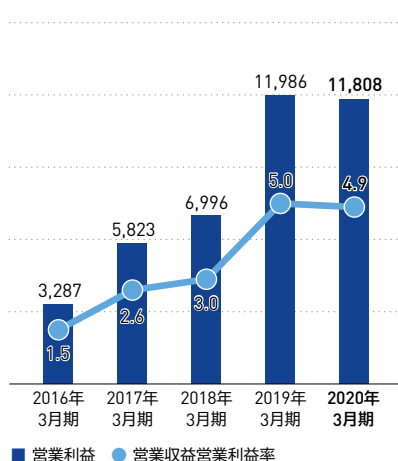
6. 2017年3月期の株価収益率については、親会社株主に帰属する当期純損失であるため記載しておりません。

7. CO₂排出量は省エネルギー法の三井倉庫ホールディングス株式会社および三井倉庫株式会社「定期報告書」の数値に基づいています。

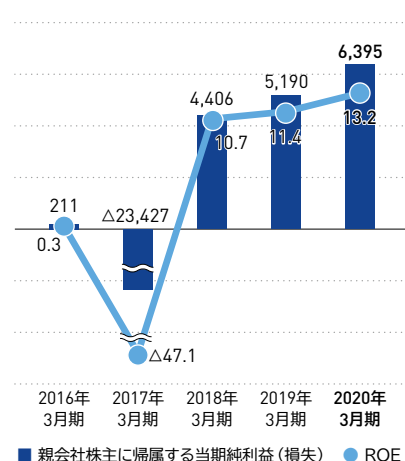
営業収益(百万円)



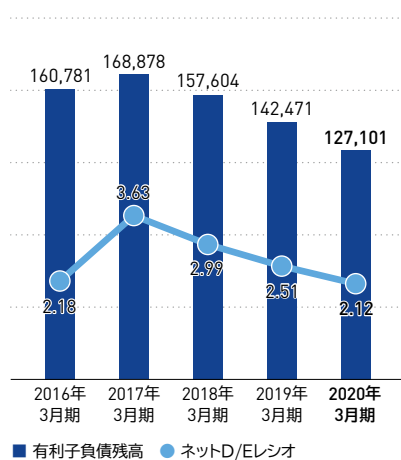
営業利益(百万円) / 営業収益営業利益率(%)



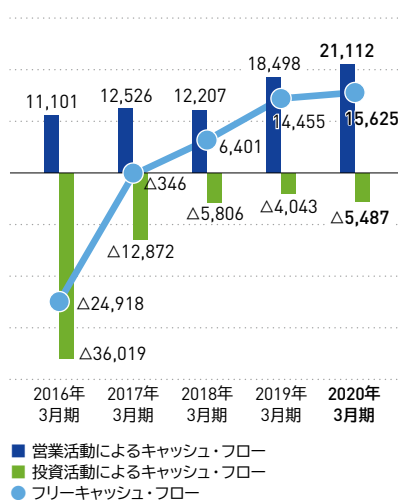
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)(百万円) / ROE(%)



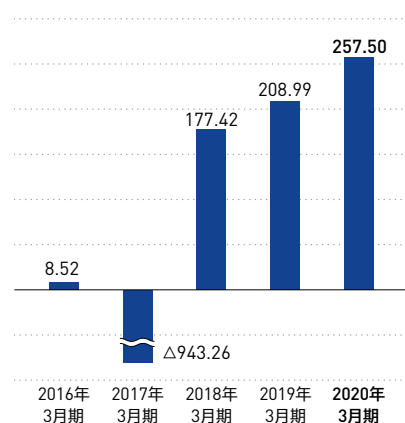
有利子負債残高(百万円) / ネットD/Eレシオ(倍)



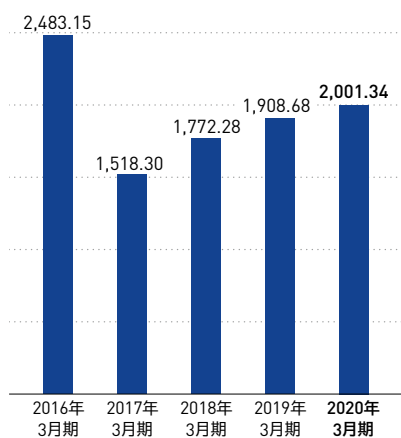
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円) / 投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円) / フリーキャッシュ・フロー(百万円)



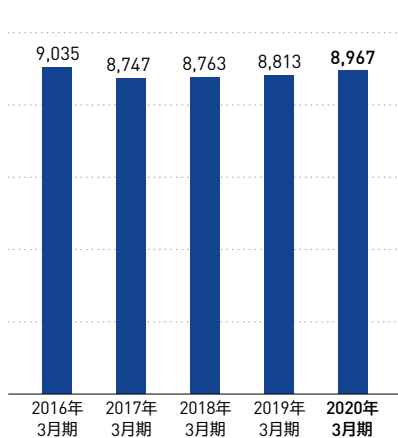
1株当たり当期純利益(損失)(円)



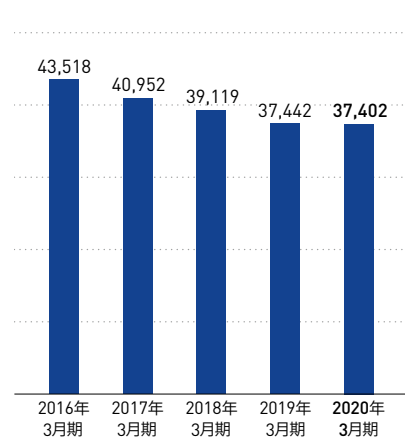
1株当たり純資産(円)



連結従業員数(名)



CO₂排出量(t-CO₂)



連結財務諸表

三井倉庫ホールディングス株式会社および連結子会社
3月31日終了事業年度

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
資産の部			
流動資産	67,126	64,786	57,803
現金及び預金	25,798	23,643	21,872
受取手形及び営業未収金	32,608	31,858	29,447
たな卸資産	532	581	697
その他	8,250	8,780	5,927
貸倒引当金	△63	△77	△141
固定資産	195,608	187,291	181,506
有形固定資産	143,455	139,686	137,394
無形固定資産	15,678	12,912	11,514
投資その他の資産	36,474	34,692	32,596
資産合計	262,735	252,078	239,309
負債の部			
流動負債	75,491	63,610	67,183
支払手形及び営業未払金	16,578	17,384	16,875
短期借入金	10,705	1,864	2,456
1年内返済予定の長期借入金	17,494	12,672	15,493
1年内償還予定の社債	10,000	10,000	10,000
未払法人税等	2,141	1,690	2,802
賞与引当金	2,831	3,074	3,074
その他	15,741	16,923	16,480
固定負債	138,847	136,225	117,283
社債	40,000	30,000	25,000
長期借入金	79,405	87,934	74,150
繰延税金負債	7,177	6,538	5,658
退職給付に係る負債	6,228	6,466	6,516
その他	6,035	5,285	5,956
負債合計	214,338	199,835	184,467
純資産の部			
株主資本	35,187	40,279	46,125
資本金	11,100	11,100	11,100
資本剰余金	5,563	5,464	5,536
利益剰余金	18,626	23,816	29,591
自己株式	△102	△102	△103
その他の包括利益累計額	8,829	7,125	3,580
その他有価証券評価差額金	7,533	6,060	5,205
繰延ヘッジ損益	△1	0	0
為替換算調整勘定	525	307	△1,809
退職給付に係る調整累計額	772	757	184
非支配株主持分	4,379	4,838	5,136
純資産合計	48,396	52,243	54,842
負債純資産合計	262,735	252,078	239,309

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、上記における2018年3月期に係る連結財務諸表については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
営業収益	233,243	241,852	241,080
倉庫保管料	28,332	31,763	33,980
倉庫荷役料	26,894	28,732	28,973
港湾作業料	17,109	18,162	17,616
運送収入	110,142	112,578	110,141
不動産収入	8,400	8,448	9,097
その他	42,363	42,166	41,270
営業原価	206,071	211,513	211,058
営業総利益	27,171	30,339	30,022
販売費及び一般管理費	20,175	18,352	18,213
営業利益	6,996	11,986	11,808
営業外収益	1,812	1,195	1,180
営業外費用	2,287	2,095	2,457
経常利益	6,521	11,087	10,531
特別利益	1,844	365	807
特別損失	223	1,604	365
税金等調整前当期純利益	8,142	9,848	10,973
法人税等	3,135	3,847	3,801
当期純利益	5,007	6,000	7,171
非支配株主に帰属する当期純利益	600	810	776
親会社株主に帰属する当期純利益	4,406	5,190	6,395

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
当期純利益	5,007	6,000	7,171
その他の包括利益	1,958	△1,737	△3,869
その他有価証券評価差額金	1,381	△1,472	△855
繰延ヘッジ損益	△1	1	0
為替換算調整勘定	251	△164	△2,171
退職給付に係る調整額	186	△8	△547
持分法適用会社に対する持分相当額	140	△94	△295
包括利益	6,965	4,263	3,302
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	6,308	3,486	2,850
非支配株主に係る包括利益	657	777	451

連結財務諸表

三井倉庫ホールディングス株式会社および連結子会社
3月31日終了事業年度

連結株主資本等変動計算書

2018年3月期

(単位:百万円)

	株主資本					その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期首残高	11,100	5,563	14,219	△101	30,781	6,928	4,110	41,820
当期変動額								
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	4,406	—	4,406	—	—	4,406
自己株式の取得	—	—	—	△0	△0	—	—	△0
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	1,901	268	2,170
当期変動額合計	—	—	4,406	△0	4,405	1,901	268	6,576
当期末残高	11,100	5,563	18,626	△102	35,187	8,829	4,379	48,396

2019年3月期

(単位:百万円)

	株主資本					その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期首残高	11,100	5,563	18,626	△102	35,187	8,829	4,379	48,396
当期変動額								
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	5,190	—	5,190	—	—	5,190
自己株式の取得	—	—	—	△0	△0	—	—	△0
自己株式の処分	—	—	△0	0	0	—	—	0
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	△98	—	—	△98	—	—	△98
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	△1,704	459	△1,245
当期変動額合計	—	△98	5,190	△0	5,091	△1,704	459	3,846
当期末残高	11,100	5,464	23,816	△102	40,279	7,125	4,838	52,243

2020年3月期

(単位:百万円)

	株主資本					その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計			
当期首残高	11,100	5,464	23,816	△102	40,279	7,125	4,838	52,243
当期変動額								
剰余金の配当	—	—	△620	—	△620	—	—	△620
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	6,395	—	6,395	—	—	6,395
自己株式の取得	—	—	—	△0	△0	—	—	△0
自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	71	—	—	71	—	—	71
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	△3,544	298	△3,246
当期変動額合計	—	71	5,774	△0	5,845	△3,544	298	2,599
当期末残高	11,100	5,536	29,591	△103	46,125	3,580	5,136	54,842

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	8,142	9,848	10,973
減価償却費	8,685	8,268	8,366
のれん償却額	1,246	1,214	1,078
減損損失	—	1,227	—
移転補償金	△470	—	△711
貸倒引当金の増減額(△は減少)	23	△13	273
賞与引当金の増減額(△は減少)	△13	242	18
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	104	233	73
受取利息及び受取配当金	△538	△564	△647
支払利息	1,397	1,280	1,169
持分法による投資損益(△は益)	△117	△122	△94
有形固定資産売却損益(△は益)	△717	△24	△69
固定資産除却損	457	389	229
投資有価証券売却損益(△は益)	△722	△73	—
投資有価証券評価損益(△は益)	—	—	37
売上債権の増減額(△は増加)	125	617	1,772
仕入債務の増減額(△は減少)	△661	931	△171
その他	△962	82	758
小計	15,979	23,537	23,055
利息及び配当金の受取額	637	717	763
利息の支払額	△1,402	△1,315	△1,203
補償金の受取額	—	—	711
法人税等の支払額	△3,007	△4,441	△2,213
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,207	18,498	21,112
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の取得による支出	△7,504	△2,948	△4,700
有形固定資産の売却による収入	1,620	167	131
無形固定資産の取得による支出	△879	△702	△1,030
無形固定資産の売却による収入	4	4	4
投資有価証券の取得による支出	△21	△78	△22
投資有価証券の売却による収入	1,060	98	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△460	—
関係会社株式の取得による支出	△94	△16	—
貸付けによる支出	△21	△12	△15
貸付金の回収による収入	48	37	13
定期預金の預入による支出	△724	△441	△185
定期預金の払戻による収入	704	309	318
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,806	△4,043	△5,487
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入れによる収入	31,038	11,226	11,712
短期借入金の返済による支出	△26,443	△19,955	△11,100
長期借入れによる収入	6,425	21,817	3,291
長期借入金の返済による支出	△24,770	△18,479	△14,094
社債の発行による収入	10,000	—	5,000
社債の償還による支出	△7,000	△10,000	△10,000
非支配株主への払戻による支出	—	—	△39
配当金の支払額	—	—	△620
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△195	—
その他	△1,430	△1,032	△896
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,180	△16,618	△16,746
現金及び現金同等物に係る換算差額	304	△128	△503
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△5,475	△2,291	△1,624
現金及び現金同等物の期首残高	30,891	25,296	23,004
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△119	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	25,296	23,004	21,380

2020年3月31日現在

三井倉庫株式会社 東京

倉庫保管、港湾運送、海外における物流サービス

三井倉庫九州株式会社 福岡
 三井倉庫ビジネスパートナーズ株式会社 東京
 アイエムエクスプレス株式会社 東京
 三倉株式会社 東京
 東港丸楽海運株式会社 神奈川
 サンソー港運株式会社 愛知
 三興運株式会社 愛知
 三栄株式会社 三重
 株式会社ミツノリ 福井
 三井倉庫港運株式会社 大阪
 株式会社サンユーザーサービス 大阪
 神戸サンソー港運株式会社 兵庫
 株式会社サントランスポート 兵庫
 エムケイサービス株式会社 兵庫
 井友港運株式会社 福岡
 博多三倉物流株式会社 福岡
 那覇国際コンテナターミナル株式会社 沖縄
 三井倉庫NEA株式会社 東京
 三井倉庫(中国)投資有限公司 中国
 Mitsui-Soko International Pte. Ltd. シンガポール
 Mitex Logistics (Shanghai) Co., Ltd. 中国
 MSC Trading (Shanghai) Co., Ltd. 中国
 上海茗之意商貿有限公司 中国
 Mitex Shenzhen Logistics Co., Ltd. 中国
 Mitex International (Hong Kong) Ltd. 香港
 Mitex Multimodal Express Ltd. 香港
 Noble Business International Ltd. 香港
 三倉(天津)有限公司 中国
 Mitsui-Soko (Taiwan) Co., Ltd. 台湾
 Mitsui-Soko (Korea) Co., Ltd. 韓国

Mitsui-Soko (Singapore) Pte. Ltd. シンガポール
 Mitsui-Soko Southeast Asia Pte. Ltd. シンガポール
 Mitsui-Soko Vietnam Co., Ltd. ベトナム
 Mitsui-Soko (Thailand) Co., Ltd. タイ
 Mitsui-Soko (Chiangmai) Co., Ltd. タイ
 Mits Logistics (Thailand) Co., Ltd. タイ
 Mits Transport (Thailand) Co., Ltd. タイ
 MS North Star Logistics Co., Ltd. タイ
 Mitsui-Soko (Malaysia) Sdn. Bhd. マレーシア
 Mitsui-Soko Agencies (Malaysia) Sdn. Bhd. マレーシア
 Integrated Mits Sdn. Bhd. マレーシア
 PT Mitsui-Soko Indonesia インドネシア
 Mitsui-Soko (Philippines), Inc. フィリピン
 Mitsui-Soko (U.S.A.) Inc. アメリカ
 Mitsui-Soko (Americas) Inc. アメリカ
 Mitsui-Soko (Mexico) S.A. de C.V. メキシコ
 Mitsui-Soko (Europe) s.r.o. チェコ
 PST CLC, a.s. チェコ
 Prime Cargo A/S デンマーク
 Prime Cargo (H.K.), Ltd. 香港
 Prime Cargo Shanghai Ltd. 中国
 PC KH ApS デンマーク
 Prime Cargo Poland ポーランド
 Prime Cargo USA Inc. アメリカ
 PST Hungary Kft. ハンガリー
 上海錦江三井倉庫国際物流有限公司* 中国
 Joint Venture Sunrise Logistics Co., Ltd.* ベトナム
 南通新輪国際儲運有限公司* 中国
 AW Rostamani Logistics LLC* アラブ首長国連邦
 Key Logistics AB* スウェーデン

三井倉庫エクスプレス株式会社 東京

航空貨物輸送、複合一貫輸送

MSE China (Guangzhou) Co., Ltd. 中国
 MSE Express America, Inc. アメリカ
 MSE Express Mexico, S.A. DE C.V. メキシコ
 MSE Do Brasil Logistica Ltda. ブラジル
 MSE Express (Thailand) Co., Ltd. タイ
 N.V. MSE Europe S.A. ベルギー

MSE Europe Tasimacilik, Organizasyon,
 Lojistik Limited Sirketi トルコ
 MS Express South Africa (Pty) Ltd. 南アフリカ
 MSE China (Beijing) Co., Ltd.* 中国
 PT. Puninar MSE Indonesia* インドネシア
 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

サードパーティーロジスティクス(3PL)

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

サプライチェーンマネジメント支援

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
 株式会社AMT 愛媛
 丸協運輸有限公司 福岡
 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

藤松運輸倉庫株式会社 埼玉
 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
 上海丸協運輸有限公司 中国
 張家港保税区丸協運輸貿易有限公司 中国

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

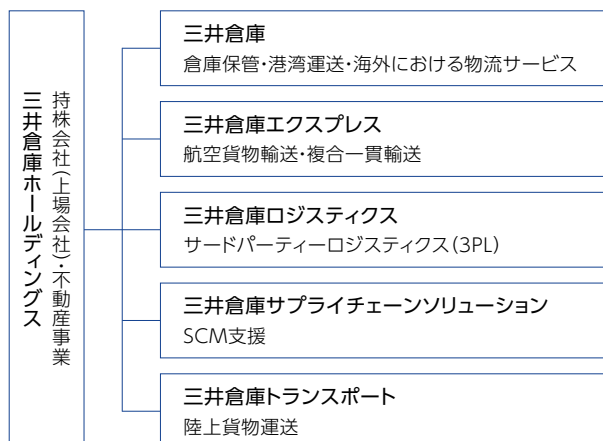
※持分法適用関連会社

2020年3月31日現在

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	東京都港区西新橋三丁目20番1号
■ 資本金	11,100,714,274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86社 持分法適用関連会社8社
■ 従業員	8,967名(単体808名)
■ ホームページ	[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://msh.mitsui-soko.com/ir/

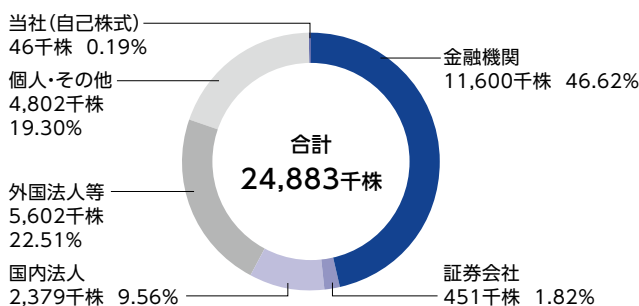
■ グループ体制図



株式情報

■ 発行可能株式総数	80,000,000株
■ 発行済株式総数	24,883,002株
■ 株主数	6,486名
■ 一単元の株式数	100株
■ 上場証券取引所	東京証券取引所
■ 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第3位以下を四捨五入して表示しております。

■ 大株主の状況

株主名	株式数(千株)	出資比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,320	9.34
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,573	6.33
大樹生命保険株式会社	1,569	6.31
三井住友海上火災保険株式会社	1,401	5.64
株式会社三井住友銀行	696	2.80
三井倉庫グループ従業員持株会	543	2.18
株式会社竹中工務店	496	2.00
GOVERNMENT OF NORWAY	477	1.92
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	445	1.79
三井住友信託銀行株式会社	437	1.76

※千株未満の株式数は切り捨てて表示しております。出資比率は小数点第3位以下を四捨五入、自己株式(46,628株)を控除して算出しております。

三井倉庫ホールディングス

〒105-0003 東京都港区西新橋三丁目20番1号

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

