

# 02 CEO MESSAGE

## グループCEOメッセージ

社会を止めない。進化をつなぐ。  
先を見通しづらい時代だからこそ、  
グループ内外の知を結集し、物流の未来をリードします。

### 物流を取り巻く環境認識と 三井倉庫グループが進む方向性

新型コロナウイルス感染症や災害の激甚化、ウクライナ情勢など、この数年間における世界の情勢は日々目まぐるしく変化しています。現代は不確実性の時代であり、10年後、20年後がどのような世の中になっているかを予測することは困難です。ただし、どのような時代においても、一つ言えるのは、「物流はなくなる」ということではないでしょうか。モノが無くならない限り、モノを届けるという行為も無くならないでしょう。一方で、モノの届け方というのは時代時代に合わせて変化させていく必要があります。

現在、様々な環境変化によるサプライチェーンの混乱を契機に、多くの企業が安定的なサプライチェーンの重要性を認識し、物流に対する意識を大きく変えています。私が思うこれからの時代のキーワードは「分散」です。地政学リスク、感染症リスク、自然災害リスク等をあらかじめ織り込み、輸出入相手国、物流拠点、配送ルートなどを分散する。それが企業として

当たり前のやり方となれば、物流のバリエーションはますます増えていくはずですが、そのような時代の到来は、陸・海・空のフルスペックの物流機能と、川上から川下までの幅広いバリューチェーンの領域を担ってきた物流ノウハウを持ち、トータルパッケージを提案できる当社グループにとって、さらなる飛躍のチャンスです。事実、これまでは物流をコストと捉えて、価格重視で物流企業を選ぶお客様が多くを占めていましたが、この数年はBCP対応力、業務品質、CO<sub>2</sub>削減など、さまざまな要素から総合的に判断される傾向が高まってきています。

この不確実な環境変化の中でも物流を止めずプラスαの提案力を発揮し、お客様の企業価値の向上、そして、その先の消費者の豊かな生活につなげることが、当社グループのパーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」を体現していくのだと思います。時代の変化を味方につけ、磨いてきたグループの総合力を発揮し、さまざまな企業と共創・協働しながら、攻めのビジネスで活躍の場を広げてプレゼンスを高めていきたいと考えています。

三井倉庫ホールディングス株式会社  
代表取締役社長／グループCEO

古賀博文

## グループCEOメッセージ



時代の変化を味方に、磨き上げてきた  
グループ総合力を発揮し、さまざまな企業と  
共創しながら、プレゼンスを高めていきます。

「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  
実現に向けた「中期経営計画2022」の進捗

飛躍のチャンスをつかみ更なる成長を遂げるべく、当社グループは昨年より中期経営計画2022をスタートしています。本計画は、中長期に目指す姿であるビジョン「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、5カ年計画で策定しました。先ほども述べた通り、これからも私たちが社会を止めず、進化をつないでいくためには、単にモノを預かり、運ぶだけでなく、お客様の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が必要です。あらゆるステークホルダーと共創しながら、ソリューション力を高め、お客様の経営課題も解決できる存在となることで、中期経営計画2022を達成するとともにお客様の成長、そして社会の発展につなげていきたいと思っております。

初年度である2023年3月期の業績は、3期連続で過去最高益を更新し、想定以上の力強い成果を残すことができました。具体的な進捗については後述のページをご覧くださいなのですが、私からはいくつかポイントを絞ってお話させていただきます。

➡ P.32-34 CFOメッセージ、P.35-56 中期経営計画2022

統合ソリューションサービスの  
拡大に向けた成長領域分野の展開

成長戦略の取り組みの一つである「統合ソリューションサービスの拡大」では、注力領域として当社グループの強みが発揮でき、今後市場の拡大が見込まれる「モビリティ」「ヘルスケア」「B2B2C」を掲げています。

「モビリティ」領域について2022年10月に、危険品物流のエキスパートであるNRS社との戦略的パートナーシップを締結しました。モビリティについては、EV化や電子制御技術の進化に伴い、部品となる半導体やリチウムイオンバッテリー等のさらなる需要増が見込まれていますが、それらの品目の中には危険物に分類されるものも多く、取り扱いには専門的なノウハウを必要とします。NRS社は、サプライチェーンの上流領域で危険物を長年取り扱っており、専門的な物流ノウハウが蓄積されています。一方で当社グループは、幅広い顧客基盤を有し、サプライチェーン全体の最適化に資する物流ソリューションを提供しています。互いの強みを活かし、両社のグローバルネットワークを組み合わせることで既存顧客への提案の幅を広げ、危険品物流も含めたお客様のサプライチェーン全体についての共同提案を実施していく考えです。

「ヘルスケア」領域においては、2022年7月に医薬品専用の共同輸配送ネットワークを全国に展開するP・J・Dネットワーク社と戦略的パートナーシップを締結しました。当社グループでは、厳格な品質管理が求められるヘルスケア分野において、高機能のヘルスケア物流専用施設および高品質なオペレーションを提供してきましたが、このパートナーシップ締結により、それぞれの保管・輸送ノウハウを掛け合わせ、医薬品物流のプラットフォーム化を推進し、収益拡大を図っていきます。

「B2B2C」領域では、付加価値の高いペット用健康補助食品を東日本の拠点で長年取り扱っていましたが、今般、お客様のビジネスのEC化に伴う取扱量増加への対応を目的に、西日本の拠点となるEC物流センターを大阪府高槻市に新設しました。本施設においては、一昨年より稼働している家電量販店様向けの店舗・EC物流拠点で培ったノウハウを活かしながら、運営しています。

これからもグループの総合力を活かし、社内外との共創を通じて、当社グループの企業価値の向上とお客様の最適なサプライチェーンの構築につなげていきます。

➡ P.39-44 中期経営計画2022 注力領域

お客様と社会の持続可能性を支援する  
「SustainaLink (サステナリンク)」

また、当社グループはサステナビリティ対応ビジネスも強気に推し進めています。災害の激甚化等に伴い、企業のサステナビリティへの対応は喫緊の課題となっておりますが、当社グループは、物流を通じてお客様のサプライチェーンのサステナビリティを支援する「SustainaLink (サステナリンク)」サービスを2021年より提供しています。SustainaLinkは、社会を取り巻くさまざまな課題の中から、環境リスク、労働力リスク、災害リスクの3つの観点で取り組むべき課題を特定し、「知る」「見える化する」「改善する」の3ステップで、お客様の安定的なサプライチェーンを構築するサービスです。

特に環境リスクへの対応について、高い評価を頂いており、順調に案件が増加しています。環境負荷低減への対応は、すべての企業にとって大命題であり、今や自社のCO<sub>2</sub>排出量の削減のみならずScope3の削減についても取り組む企業が増えています。しかし、Scope3の中でも物流は、CO<sub>2</sub>排出量の可視化が難しいとされています。一つのモノがA地点からB地点に届く間に、保管に始まり、陸・海・空において様々な輸送が複数の物流会社によって行われるからです。当社グループは国内だけでなく国際物流も含めたCO<sub>2</sub>排出量を見える化できるシステム・仕組みを構築していることが大きなアドバンテージとなっており、これまで取引がなかった企業からも「ぜひ話を聞かせてほしい」とお声掛けをいただく機会が増えています。2022年11月には、APEC首脳会議で取り上げられた国際貿易プラットフォーム実証実験に参画し、SustainaLinkのサービスの一つである「MS CO<sub>2</sub> Analyzer」の機能を用いて、日本とタイの間の海上輸送におけるCO<sub>2</sub>排出量の算定を行いました。本実証実験に採用された大きな要因は、当社グループが国際基準に基づいたCO<sub>2</sub>排出量算定の仕組みを既に構築しており、その信頼性が評価されたものと認識しています。そして当社グループの強みは、可視化だけでなく、実際のオペレーションまで実行し、CO<sub>2</sub>排出量を削減できることです。お客様から頂く物流データを元に、物流診断や分析を行い、オペレーション改善へとつなげています。これは、フルスペックの機能を有し、川上から川下まで一貫通貫の物流サービスを展開できる総合物流企業だからこそ実行できるものと自負しています。2022年度は、日本物流団体連合会が主催する「モーダルシフト最優良事業者賞」大賞受賞をはじめ、高い評価を数多くいただきました。

お客様に当社グループをパートナーとして選んでいただけるよう持続可能な物流網を構築するSustainaLinkを引き続き展開し、当社グループの更なる成長と社会課題の解決につなげていきます。

➡ P.46-48 中期経営計画2022  
サステナビリティ対応ビジネスの拡大

深化を支えるDXとESGの推進

災害の激甚化や2024年問題における労働力不足等により、安定的にモノが届くということが、当たり前ではなくなってきました。当社グループでは、どのような状況においても、お客様そして社会に対して安定的なサプライチェーンを提供するためにDXとESGに関する取り組みを推進しています。

まず、DXについてはDX戦略に基づき、お客様と連携しながら取り組みを進めています。従前より私は、物流DXなくして各企業のDXの実現は困難である、と考えてきました。企業の製品の流通において、在庫が今どこにあり、どのように運ばれているかという全体プロセスを見える化することは、サプライチェーンの寸断リスクが高まっている現代において非常に重要だからです。また、物流の労働力不足が危惧されている今、物流業務の効率化も喫緊の課題です。私たちはSCMプラットフォームを構築しお客様への新サービスにつなげる「攻めのDX」と、ロボティクスの導入や事務作業のデジタル化等、物流の最適化を図る「守りのDX」を推進しています。DXの取り組みは、まずは実践しトライ&エラーを繰り返しながらノウハウを蓄積することが重要であり、優れたツールを導入したところで、それを使う「人の力」なくしてDXは成り立ちません。「ツールありきではなく、重要なのは人」という考えのもと、「人の力」と「テクノロジーの力」を融合させることによって競争優位性を確立するというプロセスで取り組みを進めています。

➡ P.54-56 DX戦略

「分散」の時代が到来している現代において、  
お客様に当社グループをパートナーとして  
選んでいただけるよう持続可能な  
物流網の構築を推進していきます。

## グループCEOメッセージ

次にESGについてですが、マテリアリティを特定し、事業戦略の中核にサステナビリティを取り込んだ経営を推進しています。当社グループが持続的な成長をしていくためには、社会や地球がサステナブルであることが大前提です。社会の持続性なくして、経済成長は成し遂げられません。SustainaLinkの推進もその一環ですが、当社グループ内における施策も加速させています。特に脱炭素への取り組みを強化しており、CO<sub>2</sub>排出量（Scope1+2）の中長期削減目標\*に向けて施策を進めています。昨年までは、削減目標の対象範囲をグループ企業の法定対応部分としていましたが、この度ホールディングスおよび主要なグループ会社へと範囲を広げました。これまでもLED切替等の省エネの施策や太陽光パネルの設置等、環境施策を進めてきましたが、対象範囲の拡大に伴い、よりグループ全体で活動できるよう年次毎に落とし込んだ中長期削減ロードマップの策定や、着実に目標を達成できる仕組みの構築にとりかかっています。また、事業活動の根幹である安全や、人権尊重への取り組み等、社会面に関する対応も推進しています。これらの活動は、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会や経営会議等で議論され、適切なガバナンスのもと運営されています。

\*2030年度: 2013年度対比50%削減、  
2050年度: カーボンニュートラル

▶ P.30 マテリアリティ推進体制、P.57-76 共創を支える基盤

### 中長期的な価値創造に向けた 人的資本の強化

中期経営計画2022を着実に実行し、企業のプレゼンスを高めていくことは私にとって必達の目標ですが、それ以上に経営者としてやるべきことは、今後10年、20年、そして100年の未来を見据えた三井倉庫グループを創ることだと思っています。その中でも、一番重要なことは従業員が価値を最大限発揮できる企業にする

ことです。物流の競争力とは、つまるところ「人」です。商品ブランドや技術資産があるメーカーとは異なり、人のノウハウ、人の技術。当社グループにとっての価値創造の源泉は人です。人的資本の強化に本気で取り組み、人材への投資により個人や組織の能力を最大限に引き出すことで、当社グループの持続的な成長を実現していきます。

人材の強化において、最も重要な取り組みがパーパスをはじめとしたグループ理念の浸透です。当社グループは、2022年5月に「PURPOSE」「VISION」「4VALUES」から構成されるグループ理念を新たに制定しました。

▶ P.1-2 三井倉庫グループ理念

グループ理念を制定して約1年が経ち、メッセージの発信や社内広報により一定の共通認識は得られたと思っていますが、浸透という意味では十分といえず、今後の課題と捉えています。重要なのは、単に言葉を浸透させるのではなく、経営層から新入社員までが価値観を共有し、同じ目線で一体感を持って仕事に取り組める風土を醸成することです。例えば、パーパスの中にある「進化をつなぐ。」という言葉一つにしても、会社トータルでそれらが実践できるわけで、一人ひとりの仕事からすればパーツパーツですから見えづらいものです。だからこそ、自身の業務が、お客様や社会の進化につながるということを、認識してもらい、自身の仕事にやりがいやプライドを持ってもらうことが、まず大事だと思っています。グループ理念が浸透し、企業文化として定着すれば、それに合った人材が育ち、人的資本の向上につながっていきます。組織内の価値観が統一されることで、より高いエンゲージメントやパフォーマンスも期待できるでしょう。グループ理念の浸透は、一朝一夕にできるものでなく、長期間にわたって取り組んでいくものですが、当社グループの持続的成長を支える一丁目一番地の取り組みと考え、経営陣による理念説明会や社内研修等、様々な施策を通じて力を注いでいく方針です。

また、グループ理念・中期経営計画2022をもとに、これからの当社グループを担う人材の採用・育成の基本方針として2023年4月に、「求める人材像」を策定しました。当社グループが求める人材像、それは「未来を描き、動き動かし続ける人」です。自分自身の未来に加え、お客様、物流、そして社会の未来に対して従業員一人ひとりがストーリーを作り、そのストーリーに沿って自ら主体的に動いて、周囲を継続的に動かし続

ける存在になってほしい、という想いを込めています。それらの積み重ねがビジョンの達成につながっていくのですが、言い換えるならこれは、現在の私たちに足りない部分でもあります。祖業である倉庫業はどちらかと言うと“待ちのビジネス”であるため、当社グループには良くも悪くも“静”の文化が根付いており、悪い側面についてはこれからの時代に向けて変革していかなければならないと考えています。だから「動き、動かし続ける」。社内外に向けてのメッセージであり、決意表明です。今後は、この求める人材像を軸にした人材戦略に基づく施策を実行していきます。

▶ P.51-53 人材戦略

### 積極的な発信と対話を通じて、 市場とともに企業価値向上を目指す

資本効率の向上に関する私の想いを述べさせていただけます。当社グループはROEを重要な経営指標として位置づけており、2023年3月期は18.1%と同業他社と比較して高水準を維持しています。そしてPBRについては1倍前後で推移しています。今後さらなるPBRの向上に向け、当社グループが行うことは、事業に限らず人的資本も含めた成長投資を積極的に行い、成長戦略を着実に実行して獲得した利益を株主の皆様還元していくことです。また、当社グループの成長性についてご理解いただけるよう、IRやPRを通じて積極的に発信していくことも必要だと感じています。

当社グループはまだ“倉庫会社”でトラディショナルな会社だと思われていることが多いと思います。実際は、港湾エリアを中心とした倉庫・港湾運送事業に起因するベース収益と、SCMコンサルティングやソリューション提案により獲得する内陸の流通型物流センター業務や航空・海上・陸上輸送に伴うフロー収益があり、この数年のグループ一体となった取り組みにより、総合物流企業としてバランスのとれた事業ポートフォリオが構築できつつあると思っています。これらの収益力を向上させつつ、当社グループの強みや成長性をしっかりと発信し、株主や投資家の皆様との対話を通じて、当社に対する期待値をあげていきたいと考えています。

### 世の中の期待に応え、 誇りを持てる「いい会社」へ

社長就任以来、私が抱き続けているのは、当社グループを「いい会社にしたい」という想いです。これは、



社会インフラとしての物流を止めないのはもちろん、動き続ける時代に合わせて絶えず物流を磨き上げていくことで、お客様や社会の期待に応えていきます。

2017年に社長を引き受けた時から変わっていない強い覚悟です。

いい会社とは何かといえば、いろいろな答えがあるかもしれません。ステークホルダーが求めることも各々の立場で異なります。その中で私が「いい会社」にするために行うことは、パーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」を追求し、実践していくことです。

社会インフラとしての物流を止めないことはもちろん、動き続ける時代に合わせて絶えず物流を磨き上げていく。そうすることで当社グループの持続的成長を実現し、株主・投資家の皆様やお客様、そして社会の期待に応えてまいります。そしてこれらを成し遂げるためには、三井倉庫グループで働くすべての人々の活躍が欠かせません。社員に「仕事が楽しい」「やりがいを持って」「この会社に入社してよかった」などと思ってもらえる会社になりたいと考えています。どんなときも社員に寄り添うことを第一に、皆が会社を愛し、健やかな心身でいきいきと働ける。そして、力を合わせて目標に向かって走れる組織へと導いていくのが、私の役目だと肝に銘じています。

ステークホルダーの皆様と対話を重ねながら、こうした取り組みを積み上げていくことで、中長期にわたる企業価値の向上につなげてまいります。引き続き当社グループへの変わりぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

物流の競争力とは、つまるところ「人」です。

人的資本の強化に本気で取り組み、

当社グループの持続的な成長を実現していきます。