



04

共創する物流ソリューションパートナー 実現に向けた戦略

私たちは、人的資本の向上やデジタル技術の活用を通じて、より効率的な物流サービスの提供と新たな価値を創出するとともに、中期経営計画2022で掲げた「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つの成長戦略を実践し、共創する物流ソリューションパートナーを目指します。

CFOメッセージ



代表取締役専務取締役
最高財務責任者

中山 信夫

変化の激しい時代の中、次の成長に向けて2022年4月よりスタートした「中期経営計画2022」を推進しています。「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」を目指して、経営戦略と財務戦略を融合し、さらなる企業価値向上と持続的成長を実現していきます。

中期経営計画2022 初年度(2023年3月期)の振り返り

中期経営計画2022の初年度である2023年3月期は、物流事業の業績が好調に推移したことから、営業利益260億円と3期連続で過去最高益を更新することができました。海上から航空輸送へのシフトや航空運賃の高止まりといった特殊要因が減少する一方、積極的にソリューション提案を実施したことで、新規顧客獲得ならびに既存顧客の受託範囲が拡大し、フォワーディング業務や海外物流の取り扱いが増加しました。加えて、新規に立ち上げたヘルスケア物流専用倉庫や家電量販店・EC向けの物流センターの利益が通期で寄与しており、特需を除いた実力としての収益力は着実に伸長しています。

2024年3月期は特殊要因の解消により、減収減益を見込みますが、トップラインの成長やオペレーションの効率化により、実力を着実に積み上げ、中期経営

計画最終年度の数値目標を達成していきます。

社会、経済に甚大な影響をもたらした新型コロナウイルスによる混乱は、3年余りの歳月を経てようやく収束に向かいつつあります。あらためてこの期間を振り返りますと、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、全社員が身をもって実感した日々だったといえるのではないのでしょうか。それまで当たり前だった物流サービス「物が運ばれ、届くこと」は、コロナ禍の混乱とともに当たり前ではなくなりました。そんな中で私たちは、お客様のBCP対応のための代替輸送や、物流効率化のソリューション提案を強化し、お客様のグローバルサプライチェーンにおける困難な局面をあらゆる対応策によって支えてきました。物流は社会にとって必要不可欠な存在であるという認識が広るとともに、社員一人ひとりにインフラ提供企業としての誇りと自覚が生まれ、お客様そして

社会を支える使命感が一層強くなったと感じています。

中期経営計画2022の 財務戦略

中期経営計画2022では、これまでに確立した財務基盤と収益性を軸に積極的な投資と株主還元強化の両立を財務戦略の方針に掲げています。今後は、より一層資本コストを意識した経営を行い、資本コストを上回る資本収益性を達成することが必要と認識しています。

ROEを重要な経営指標として位置づけ、本中期経営計画期間において12%超を目標に据え、高水準な資本効率の維持に努めていきます。12%超という数値は、成長戦略における利益率や効率性、財務レバレッジを踏まえつつ、資本コストを上回る水準で設定しています。

中期経営計画で掲げた成長戦略に基づき、統合ソリューションサービスの拡大、サステナビリティ対応ビジネスの拡

CFOメッセージ

大、業実業務の深掘など、各施策を着実に実行することでトップラインの成長を図り、収益力の向上に努めます。また、圧倒的な現場力の構築によるオペレーションの効率化を進め、生産性の向上に取り組んでいきます。財務レバレッジにおいては、D/Eレシオ1.0倍の維持という財務規律を前提に、適切なレバレッジをきかせながら事業の拡大・成長を目指します。

5年間の累計で、営業キャッシュ・フロー1,300億円、借入200億円の計1,500億円のキャッシュインを想定しており、DXや新規設備、M&Aなど成長領域への戦略投資に1,000億円、物流倉庫の改修といった維持更新投資に300億円、総額1,300億円の投資を予定しています。また、株主還元強化を継続し、株主還元200億円を配分する計画です。

財務規律なき成長戦略はなく、むやみにお金を使えばよいわけではありません。しかしながら、成長投資なくして企業価値向上はないというもまた事実であり、10年先、20年先を視野に入れ

た実効性の高い施策を積極的に検討し、適切かつ機動的な財務戦略を推進します。

本中期経営計画で掲げている各施策を着実に実行することで、結果は必ずとつてくると考えています。ただし、5年間という期間は存外短く、特に投資については前倒しで動くことを意識して取り組みます。同時に、さまざまな戦略投資を支えていく源泉となるキャッシュ・フローの増大にも注力します。

戦略投資の進捗について

先にお伝えした総額1,300億円の投資の具体的な取り組みについてお伝えします。

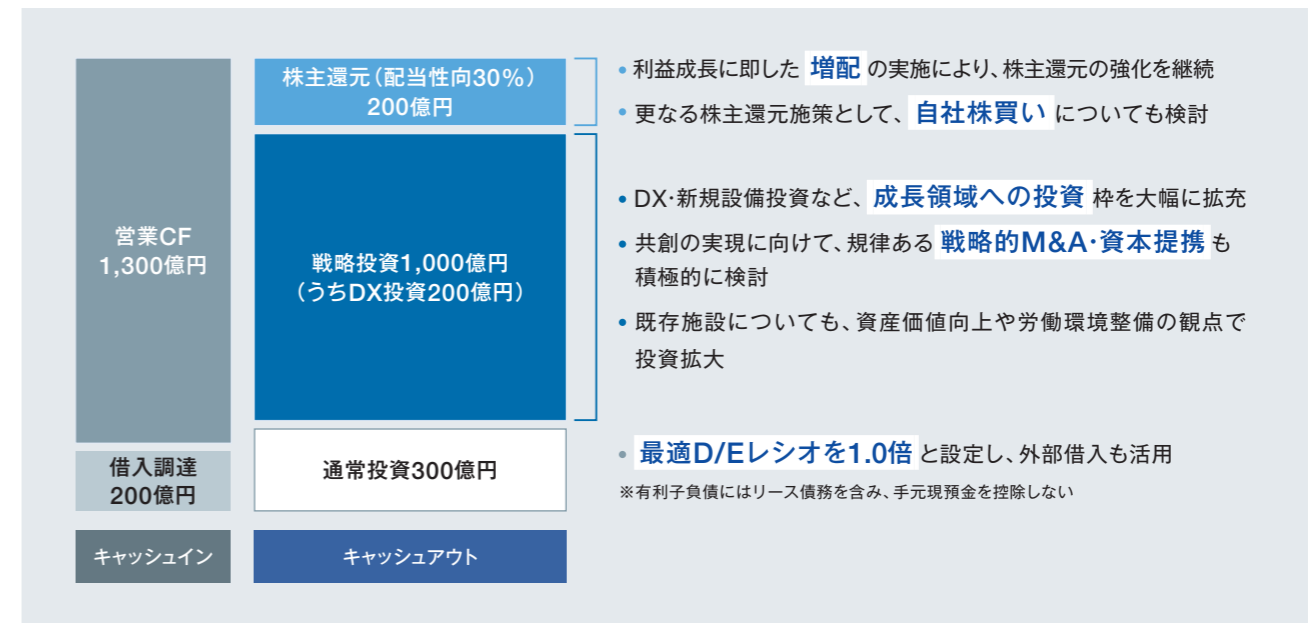
1,000億円の戦略投資の中で特に注力しているのはDXで、計200億円を投じる予定です。お客様のSCM最適化を念頭に、自社の基幹システムへのクラウド活用や倉庫内へのロボティクスの導入、サプライチェーンの情報を可視化するLVL (Logistics Value Link:SCMデ

ジタルプラットフォーム)機能の強化を進めます。

また、注力分野における成長投資として、物流拠点の新設を進めており、2023年6月には、半導体ビジネスのさらなる拡大を目的とした大型拠点(福岡県朝倉市)、B2B2C領域におけるEC物流拠点(大阪府高槻市)の稼働を開始しました。いずれもオペレーティング・リースによる調達であることから一時的なキャッシュアウトは伴いませんが、実質的にはリース料総額63億円規模の投資と同義です。自社で施設を新設するか、外部ディベロッパーからの長期賃借とするかは、ロケーション、採算性、お客様のビジネスの展開スピードなど、多面的に勘案して決定しています。

今後は、マーケットの変化に対応すべく、物流事業やDX関連等、より専門的な強みを持つパートナーとの資本提携やM&Aも選択肢の一つとして検討していきます。特定分野や事業に強みを持つ企業の技術やノウハウを共有することで、市場参入までの時間の短縮および当

資金調達・配分のイメージ(5年累計)



社グループだけでは達成できない利益増大が可能であり、中期経営計画の期間だけでなく、先を見据えた長期的視点での投資を実行していきます。

中長期という視点では、人的資本への投資も拡充していく方針です。人材は当社グループの価値創造の源泉であり、現在の取り組みが将来の当社グループの収益力強化に直結することを肝に銘じ、今回定めた求める人材像「未来を描き、動き動かし続ける人」に即した人的資本の強化に取り組んでいきます。多様な個性を持つ社員たちが互いを尊重しあい、挑戦を後押しする環境のもとで共創を進め、目標実現に向かって前向きに楽しみながら働く。そのような組織風土の醸成を推進し、将来の財務成果につなげていきたいと考えています。

株主還元について

配当方針については、成長戦略の成果として積み上がる利益を株主の皆様へ還元することを基本とし、年間配当性向30%を基準に業績に連動した機動的な配当を実施する方針を設定しています。また、株主還元については、キャッシュ

フローの推移を見極めつつ、1.中期経営計画の成長戦略に基づく投資の進捗・予定、2.財務健全性、3.株主から期待される還元水準の3つの観点から総合的に判断し、自社株買いも含め、幅広い選択肢を検討していきます。なお、TSR*については、2023年3月期末で257%となっており、倉庫・運輸関連セクターの平均値154%よりも高水準を維持しています。引き続き、成長戦略の遂行と財務健全性の維持の両立を図りながら、株主価値の拡大に努めていきます。

※直近5年間の株主総利回りで計算

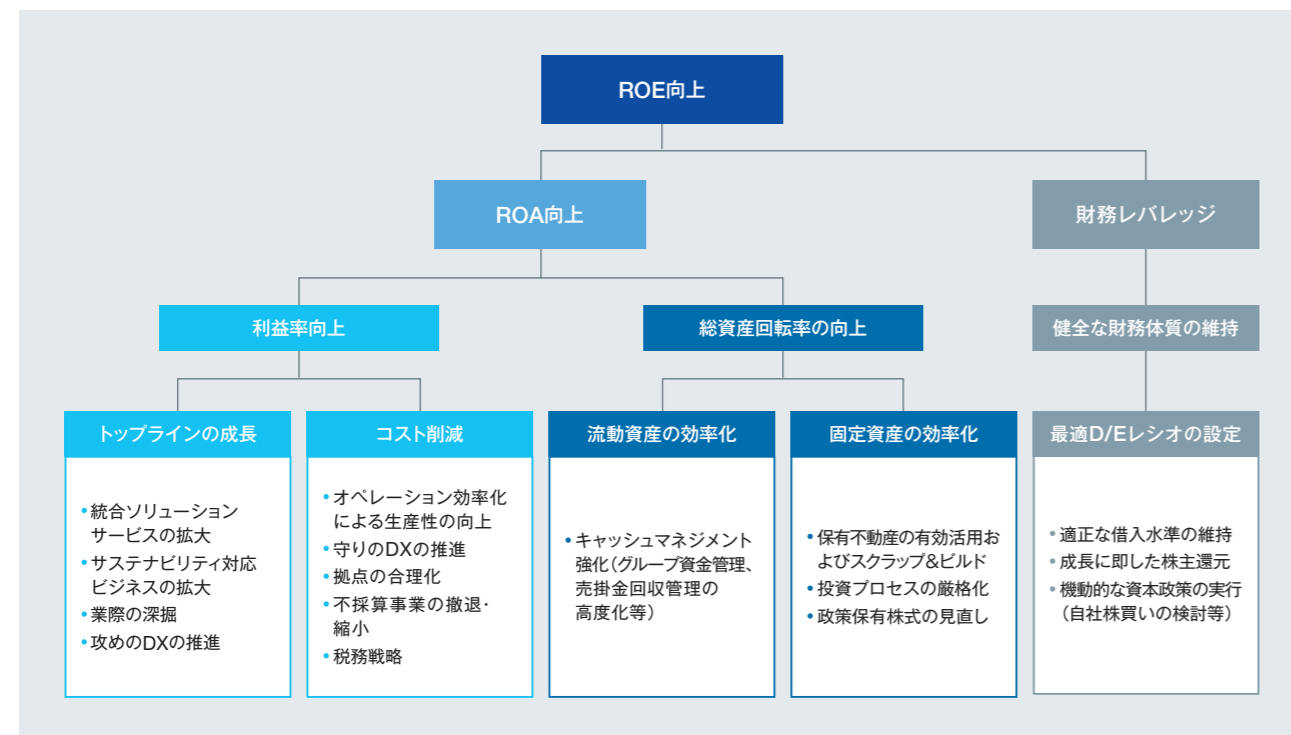
「対話と共創」さらなる企業価値向上へ

中長期的な企業価値向上のためには、資本コストを上回る資本収益性の達成と併せて投資家の皆様へ成長性を評価いただくことが必要と考えており、取締役会で定期的にPBRについて議論を行い、適正な外部評価の獲得に向けた施策を検討しています。2023年3月期は、株主目線を意識した経営などを目的に株式報酬制度を導入し、HPの改訂や投資家との継続的な面談などIRやSR活動

の強化に努めました。また、2024年3月期より、物流事業における各分野別の営業収益及び営業利益を開示しています。物流事業における収益構造を開示することで当社グループの強みや成長性をご理解いただくためです。2023年9月現在PBRは1倍前後で推移しており、さらなるPBR向上を目指し、株主価値を意識した経営を行ってまいります。

今後の財務戦略で重要なテーマは「対話と共創」だと考えています。投資家の皆様と積極的な対話を通じて、当社グループの成長戦略や株主還元方針をお伝えし、納得性を高めていただくとともに、ご意見に基づく開示の拡充や経営へのフィードバックを行い戦略立案に活かす。そういったサイクルが双方のエンゲージメントを高め、持続的な企業価値の向上につながると考えています。これは投資家の皆様に限らず従業員をはじめとしたすべてのステークホルダーに対しても同様です。「対話と共創」による企業価値と株主価値の最大化へ。今後も、国内外の投資家をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様のご期待に応えられるよう、力を尽くしてまいります。

ROE向上に向けた主要な取り組み



中期経営計画2022

物流の移り変わり 高まるサプライチェーンマネジメントの重要性

複雑化する時代において、お客様のサプライチェーンは日々進化しており、SCM最適化の重要性は高まっています。自動車業界のEV化に代表されるビジネスモデルの転換や、EC市場の興隆による供給元の多様化などにより業界構造が変化し、サプライチェーンの構造も大きく変化しています。

また、激甚化する災害や地政学リスクへの対応、環境負荷低減や人手不足を背景とした社会課題が深刻化し、競合企業との協業のような、新たな考え方も求められています。

三井倉庫グループは、これらの変化に対応するべく、中期経営計画2022を推進し、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、そして持続可能な社会を実現していきます。



中期経営計画2022 > これまでの変遷と中期経営計画2022

中期経営計画 2013-2015
MOVE 2013, MOVE 2015

中期経営計画 2017
反転から持続的成長

中期経営計画 2022
Be the First-Call Company
～深化による攻勢～

中期経営計画2013-2015
MOVE2013・MOVE2015
2014/3月期～2017/3月期

中期経営計画2017
反転から持続的成長
2018/3月期～2022/3月期

外部環境	物流の外部化が進行		
重点戦略	<ul style="list-style-type: none"> 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 		
目標と実績	達成状況	実績	目標
営業収益	未	2,255億円	2,800億円
営業利益	未	58億円	110億円
営業CF	未	125億円	200億円
有利子負債残高	未	1,689億円	1,600億円
取り組み	<p>【M&Aによる事業拡大】</p> <ul style="list-style-type: none"> メーカー物流に強みのある三井倉庫サプライチェーンソリューションのグループ入り グループ運送機能の強化を目的とし、丸協運輸がグループ入り <p>【設備投資による事業拡大】</p> <ul style="list-style-type: none"> アジア地域強化のためバンコク、ジャカルタに新倉庫設立 成長分野であるヘルスケアの専用施設を関東加須に設置 <p>不動産事業への依存からの脱却のため、積極的にM&Aや成長分野における設備投資を行い、事業を拡大。総合物流企業として機能が確立した一方、投資により有利子負債が増加。加えて消費活動の鈍化やグループ全体の取り組み不足に起因し、利益水準が低迷。事業計画の見直しにより、2017/3月期にのれんの減損を計上。</p>		
課題	<ul style="list-style-type: none"> 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 		

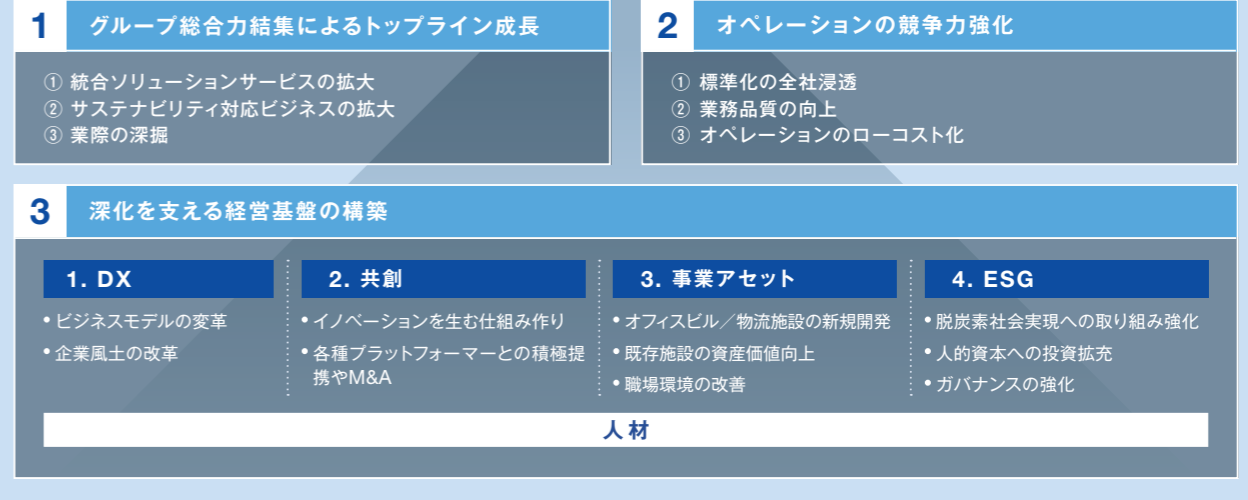
外部環境	物流原価上昇 コロナ禍によるサプライチェーンの混乱		
重点戦略	<p>【反転期】2018/3月期～2020/3月期</p> <ul style="list-style-type: none"> 抜本的な事業収益力の強化 財務基盤の再建 グループ経営の強化 <p>【持続的成長期】2021/3月期～2022/3月期</p> <ul style="list-style-type: none"> 「圧倒的な現場力」の構築 統合ソリューションサービスの構築 ESG経営の推進 企業風土改革 		
目標と実績	達成状況	実績	目標
営業利益	達成	259億円	100億円
有利子負債残高*	達成	940億円	1,300億円以下
ネットD/Eレシオ	達成	0.9倍	2.0倍以下
ROE	達成	20.4%	9.0%超
取り組み	<p>【反転期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 聖域なきコスト削減「チャレンジ20」の取り組み 不要不急の投資の抑制と早期の復配 グループ横断機能の営業部署の新設 <p>【持続的成長期】</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業/地域を横断して取り組みを推進するオペレーション統括部署の新設 統合ソリューション営業の強化 ESG推進部署の新設とマテリアリティの特定 人事制度改革/意識改革/従業員エンゲージメントの向上 <p>反転期については、グループ一体となった業際営業や収受料金の適正化に加え、グループ丸で取り組んだコスト削減施策により営業利益が増加。後半の持続的成長期は、現場力の向上や統合ソリューションサービスの強化により、収益を底堅く確保できる体制を構築。中長期的な価値創造を見据えたESG経営や企業風土の改革も推し進め、厳しい事業環境においてもすべての数値目標の達成に至る。</p>		
課題	<ul style="list-style-type: none"> 利益成長の継続 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 		

VISION「いつもも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー」の実現を目指し、「中期経営計画2022」の取り組みを進めています。「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、積極的な投資とともに攻勢に転じます。

2023/3月期～2027/3月期

VISION いつもも、いざも、これからも。共創する物流ソリューションパートナー

成長戦略



数値目標			財務戦略			
営業収益	営業利益	営業CF	投資	配当性向	D/Eレシオ	ROE
3,500億円 (6%成長/年)	230億円 (6%成長/年)	300億円 (7%成長/年)	1,300億円	30%	1.0倍	12%超

中期経営計画2022の進捗状況

	2022/3月期実績 前中期経営計画	2023/3月期実績 中期経営計画1年目	2024/3月期予想 中期経営計画2年目	2027/3月期目標 中期経営計画5年目
数値目標	営業収益	3,010億円	3,008億円	3,500億円
	営業利益	259億円	260億円	230億円
	実力値	170億円	214億円	230億円
財務戦略	営業CF	231億円	323億円	300億円
	投資*	—	57億円	1,300億円
	配当性向	22.1%	30.1%	30.0%
	D/Eレシオ	1.25倍	0.99倍	0.83倍
	ROE	20.4%	18.1%	12.0%

*投資は累計額を記載

2023年3月期は、物流事業の業績が好調に推移し、営業利益は3期連続で過去最高益を更新しました。2024年3月期は特殊要因の解消により、減収減益を見込みますが、積極的な投資により、成長戦略で掲げた施策を推し進め、実力値を着実に積み上げていきます。なお、投資についてはBSに計上されるものを記載しており、人的資本に関する投資やDX・設備投資の内オペレーティングリースにより調達したものの等、PLで費用計上されるものは含んでおりません。

中期経営計画2022 > 1 グループ総合力結集によるトップライン成長

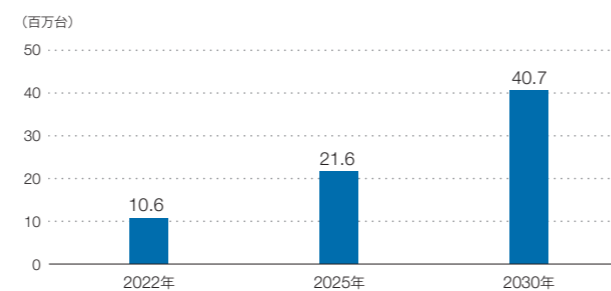
1 グループ総合力結集によるトップライン成長

注力領域 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

乗用車やトラックの多くは、石油由来の燃料を使用して稼働させていることから、地球温暖化や天然資源の枯渇につながると言われています。これらの状況から世界各国で、自動車のCO₂排出規制が厳格化され、走行中にCO₂を排出しないEVが注目されています。これらを背景としたEV市場の拡大に伴い、リチウムイオンバッテリー（以下LIB）や半導体等、EV特有の部品や装置の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、原材料・部品の調達においては、いかなる時もそれらの安定供給を可能とする物流サービスの提供が必要とされています。

世界のEV販売台数の推移予測（2022-2030）※1,2

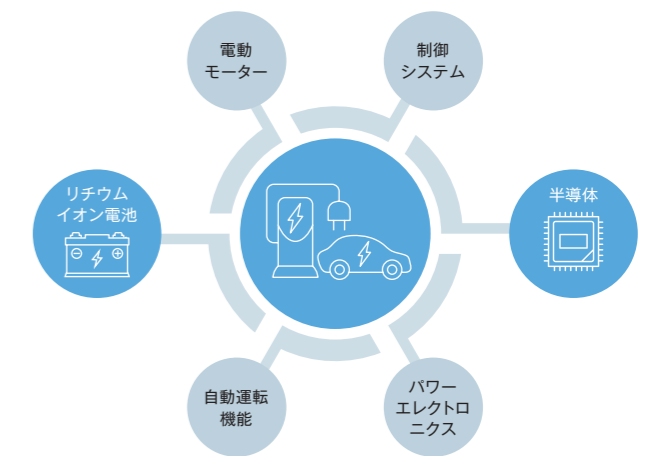


※1 公表政策シナリオ（各国政府の現在の計画を組み込んだシナリオ）に基づく推計
※2 乗用車・小型商用車（大型車、二輪車、三輪車等は除く）
IEA 2023; Global EV Outlook, <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2023/prospects-for-electric-vehicle-deployment>, CC BY 4.0
に基づき当社作成

アプローチ

三井倉庫グループでは、トヨタやソニーの系譜により、自動車や電化製品に関する物流を得意としています。一方でLIBに加え、半導体の中には危険物に該当するものがあり、その保管および輸送に際しては法令や規制への厳格な対応が求められ、専門的なノウハウが必要です。

当社グループでは、この分野で優れた専門性を持つパートナーとの共創や、国内外の規制当局による認証や認可の取得を進め、モビリティに関わるサプライチェーン全体での対応力を強化しています。また、国内への半導体製造拠点の誘致の動向を受け、倉庫を新設するなど新たな物流網の確立による需要の取り込みに動いています。



具体的な取り組み事例

EV市場の拡大を見据えた
国際航空輸送スキームの構築

将来、国際輸送需要の拡大が予想されるEV基幹部品の輸送スキーム構築に向けて、お客様ならびに関係省庁と連携しながら取り組んでいます。

当社グループの自動車輸送ノウハウを活かして、航空輸送における法規制などに対応した国際航空輸送の提案に繋げてまいります。

自動車市場においては、技術進歩の方向性が流動的であり、EV化における世界各国の法規制も未整備であることから、今後も市場動向を注視しながら、物流ノウハウを蓄積し、自動車関連物流を拡充していきます。

NRS株式会社と
戦略的パートナーシップの形成に合意

当社グループは、化学品原料分野において、危険品物流を得意とするNRS株式会社（以下NRS）と戦略的パートナーシップを形成することに合意しました。

NRSの化学品原料分野におけるサプライチェーン上流領域での危険品物流ノウハウと、三井倉庫グループが持つモビリティ・半導体分野をはじめとする幅広い顧客基盤や非危険物領域のサプライチェーンを俯瞰するメーカー視点での物流ノウハウ、そして両社が持つグローバルネットワークを組み合わせることで、特に調達・生産領域における様々な課題に対し、優れたソリューションを提供していきます。



半導体業務拡充に向け、九州地区に拠点新設

半導体市場は、EV化をはじめとしたデジタル化の加速により、今後拡大していくことが予測されている一方、地政学リスクの顕在化により、安定的な供給の確保が喫緊の課題となっています。

これらの背景より、国家戦略として半導体製造拠点の国内誘致の動きが強まっており、九州では半導体関連企業の進出が続いています。当社グループは、半導体関連の物流需要の増加が期待できることから、福岡に大型倉庫拠点を新設し、2023年6月より稼働しています。今後、半導体物流網を確立し、成長市場である半導体領域の更なる拡大を目指していきます。



注力領域



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市場規模が小さい一方、今後高い成長率が見込まれています。医薬品物流においては、各分野により温度管理やオペレーションの品質管理基準が異なるため、高い専門性が求められます。

	物流ニーズ	市場規模予測*
遺伝子治療・再生医療等製品	顧客ニーズを充足する新規サービスの開発	0.6兆円 → 7.2兆円
中・高分子医薬品	高度な品質を担保したサプライチェーンを俯瞰するサービス	26.0兆円 → 39.8兆円
低分子医薬品	ポリウムゾーンに対し、業務品質を維持した保管・輸送サービス	48.0兆円 → 55.0兆円

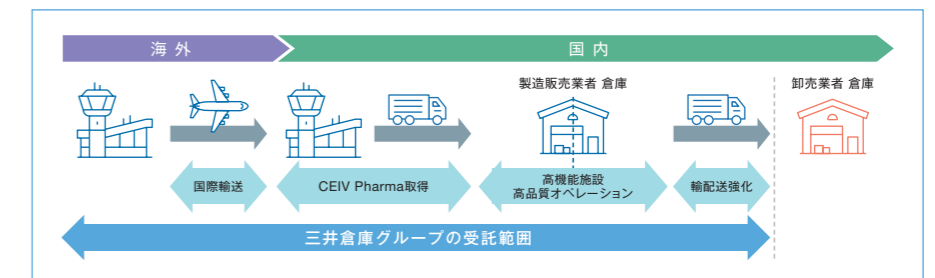
● 2020年予測値 ● 2030年予測値

※アーサー・ディ・リトル・ジャパン株式会社「令和二年度 医薬品・再生医療・細胞治療・遺伝子治療関連の産業化に向けた課題及び課題解決に必要な取組みに関する調査報告書」内閣官房 健康・医療戦略室委託事業（2021）に基づき当社作成

アプローチ

三井倉庫グループでは、GMP※1に則った体制を確立し、薬機法における業許可（医薬品製造業許可、医療機器製造業許可等）を自社で取得し、医薬品・医療機器・治験薬等の医薬品物流において、製造業から販売業まで取り扱うことのできる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。多数の管理薬剤師のもと医薬品・医療機器の取り扱いに求められる「高品質オペレーション」とGDP※2やBCPに対応した「高機能施設」を備え、お客様の様々なニーズに応じた物流サービスを提供しています。このような当社グループの強みを活かしてヘルスケア物流ビジネスを一層拡充していきます。

また、今後市場の拡大が見込まれる細胞・再生医療等製品に対しても、保管や輸送における物流体制を確立し、先端医療分野の取り組みを図っていきます。



※1 GMP: 医薬品等の製造管理及び品質管理の基準 ※2 GDP: 医薬品の適正流通基準

具体的な取り組み事例

三井倉庫グループの医薬品物流

医薬品物流においては、その製品の特質から安定的かつ持続的な物流が何より重要です。当社グループでは、国際輸送業務の開始や国内輸送におけるパートナーシップの拡大等、サプライチェーン網を強化し、一気通貫かつ高品質な物流体制を構築することで、医薬品物流全体の取り組みを図っています。

CEIV Pharma※取得による品質強化

医薬品における国際航空輸送のさらなる品質向上を目指し、グローバル基準に対応した品質管理体制を強化するため、関西国際空港および成田国際空港においてIATA（国際航空運送協会）の医薬品航空輸送品質認証「CEIV Pharma」を取得しています。

国内流通における輸配送ネットワーク強化

当社グループは、P・J・Dネットワーク株式会社（以下、P・J・Dネットワーク）との医療用医薬品の物流における戦略的パートナーシップの形成に合意しています。

P・J・Dネットワークの持つ、輸送時の温度や流通経路等に対するGDP準拠の管理体制及び全国を網羅した医薬品専用の共同輸配送ネットワークを活用し、国内における医薬品物流を強化しています。



※CEIV Pharma

The Center of Excellence for Independent Validators in Pharmaceutical Logisticsの略。IATAが策定した医薬品の航空輸送品質認証プログラム。世界各国のGDP（Good Distribution Practice: 医薬品の流通過程における品質管理）を包括的に網羅した医薬品の航空輸送におけるグローバル統一基準。

再生医療等製品における先端医療領域物流の取り組み

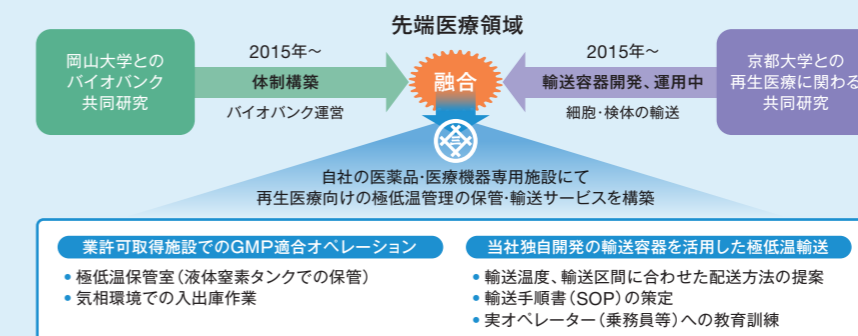
再生医療等製品は極低温（マイナス150℃以下）をはじめ、各種温度帯に対応した取り扱いが必要であり、保管や輸送に関して高い専門性が求められます。

当社グループは、2015年より京都大学、岡山大学との産学連携の取り組みを進め、バイオバンクの研究や専門輸送容器の開発を行ってきました。その後、2021年より、「GCTP※に適合した高品質な極低温管理の保管・輸送ワンパッケージサービス」の提供を開始しています。当社グループ保有の高機能施設に専用スペースを確保し、極低温の保管設備を整えて

おり、本設備においては、海外工場で製造し輸入される再生医療等製品を取り扱うために必要となる「再生医療等製品製造業許可」も取得しています。また、独自で開発した輸送容器を活用した極低温輸送も行っており、航空輸送会社と提携し、国際輸送サービスも展開しています。

今後は、本サービスの拡充を図ると共に、コールドチェーンや再生医療等製品物流のノウハウを活用できる分野への開拓も検討していきます。

※GCTP: Good gene, Cellular, and Tissue-based products Manufacturing Practice の略。再生医療等製品の製造管理及び品質管理の基準のこと。



中期経営計画2022 > 1 グループ総合力結集によるトップライン成長

注力領域



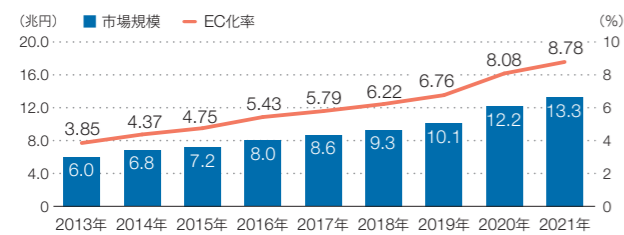
① 統合ソリューションサービスの拡大

B2B2C

市場動向・背景

デジタル化の進展や消費者嗜好の変化により、メーカーや小売企業の販売手法が変化してきています。企業は店舗とEC販売の相乗効果の獲得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重要です。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課題となっています。B2B2C分野においては、機会獲得とリスク低減の双方の観点から、物流サービスを提供することが求められます。

物販系分野のBtoC-EC市場規模およびEC化率の経年推移(国内)



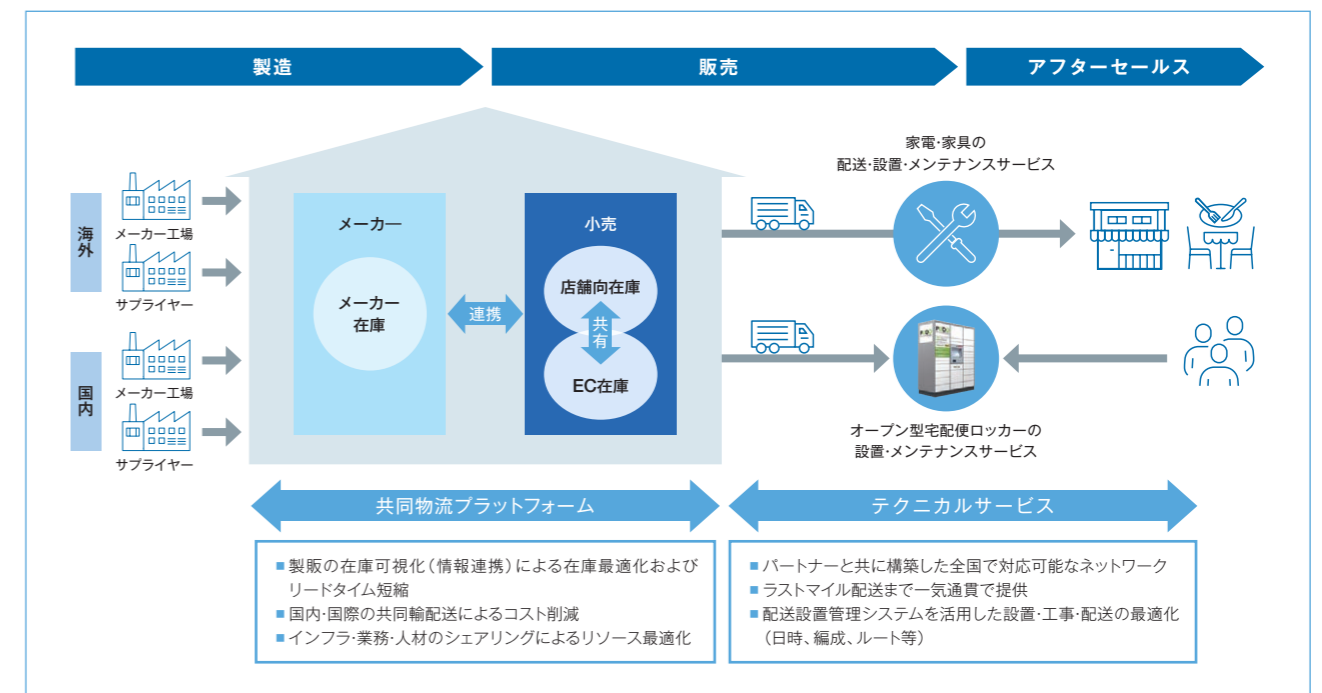
経済産業省 商務情報政策局 情報経済課
「令和3年度 電子商取引に関する市場調査報告書」に基づき作成

アプローチ

三井倉庫グループでは、これまで多岐にわたりお客様に提案してきた物流設計力と家電物流センターの運営経験を軸に、メーカー、小売、そして消費者をつなげる最適な物流ソリューションを提供してきました。

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提供により、お客様の機会損失リスクの低減、および、輸送削減や荷傷みリスクの低減に伴う物流コストの削減につなげています。また、近年は増加するEC販売に対応すべく、EC物流拠点の運営を強化しており、マテハンの導入や物流波動に応じた応援体制の構築により、店舗とECそれぞれの物流運営の最適化に取り組んでいます。小売から消費者をつなぐ役割として、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基軸に、家電・家具の全国への配送・設置・メンテナンス業務を請け負うテクニカルサービスを提供しています。

これらのノウハウを活かして家電物流事業の深化を図ると共に、家電と親和性の高い家具や日用品等の取り扱い拡大を目指していきます。



具体的な取り組み事例

EC物流への対応によるサプライチェーンの更なる最適化

OMO*対応ロジスティクスセンターを運営

家電小売業界は、店舗とEC販売のチャネル連携による相乗効果の創出を目指した戦略を強化しており、これらの運営において最適な物流体制の構築は不可欠です。

当社グループは、家電量販店様と協働で「物流センター開設プロジェクト」を始動し、大阪府茨木市にて、関西エリア全店舗と全国EC販売をカバーするOMO対応ロジスティクスセンターを運営しています。本ロジスティクスセンターは最新鋭のマテハン機器やAI等を活用した物流業務プロセスを導入し、お客様のOMOビジネスを支援する高効率な物流サービスを提供しています。今後は、ブロックチェーン技術を活用したペーパーレス化や、庫内だけでなく庫外作業や輸送等のオートメーション範囲の拡大等、新技術の活用も見据えた取り組みを進めていきます。

*OMO: Online Merges with Offlineの略。顧客体験の向上を目的とした、オンラインとオフラインチャネルの統合による販売促進施策



西日本におけるEC業務拡充に向けた新センターの設立

ペットフード市場においては、ペットの家族化の進展やペットオーナーの健康意識の高まりにより、国内市場は年々増加傾向にあり、今後も底堅い成長が見込まれています。

当社グループでは、付加価値の高いペット用健康補助食品の物流を長年にわたり取り扱っています。今般、お客様のEC販売拡充に伴う取扱量増加への対応を目的に、既存の東日本拠点に加えて、西日本拠点として新たに大阪に約8,300坪の拠点を新設しました。本拠点においては小口化するEC物流への対応として、省人化や作業の平準化による効率化・サービス品質の向上を見据え、マテハンを導入し、2023年6月より稼働しています。今後は、稼働テストや作業者トレーニングを実施し、安定稼働に向け取り組んでいくと共に、出荷能力の向上や将来的なリードタイムの短縮につなげられるようさらなる自動化や効率化を検討していきます。

パートナーとの共創によるテクニカルサービスの展開

家電の配送・設置・メンテナンス業務のノウハウを活かして、パートナーとの共創により新たな物流サービスを展開しています。

世界に販売実績を持つFRANKEコーヒーシステムズの国内販売店契約を締結し、マシンの設置保守といった通常のテクニカルサービスに加え、販売、メニュー設計、コールセンター等の商流ビジネスも行っています。マシンにはIoT機能を搭載し、機器の予防保全や豆などの材料補充サービスに役立てています。今後、IoT機能を搭載した製品のアフターサービス対応が増加する家電分野に加え、医療、介護、教育分野などへの展開を見据え、高付加価値なサービスを提供していきます。

また、Packcity Japan株式会社と連携し、オープン型宅配便ロッカーPUDOステーションの設置・保守サービスも提供しています。本ロッカーは、誰でもいつでも利用可能をコンセプトに、駅やコンビニなど、全国に設置され、お客様の利便性向上と宅配便の再配達抑制によるCO₂削減に貢献しています。

中期経営計画2022 > 1 グループ総合力結集によるトップライン成長

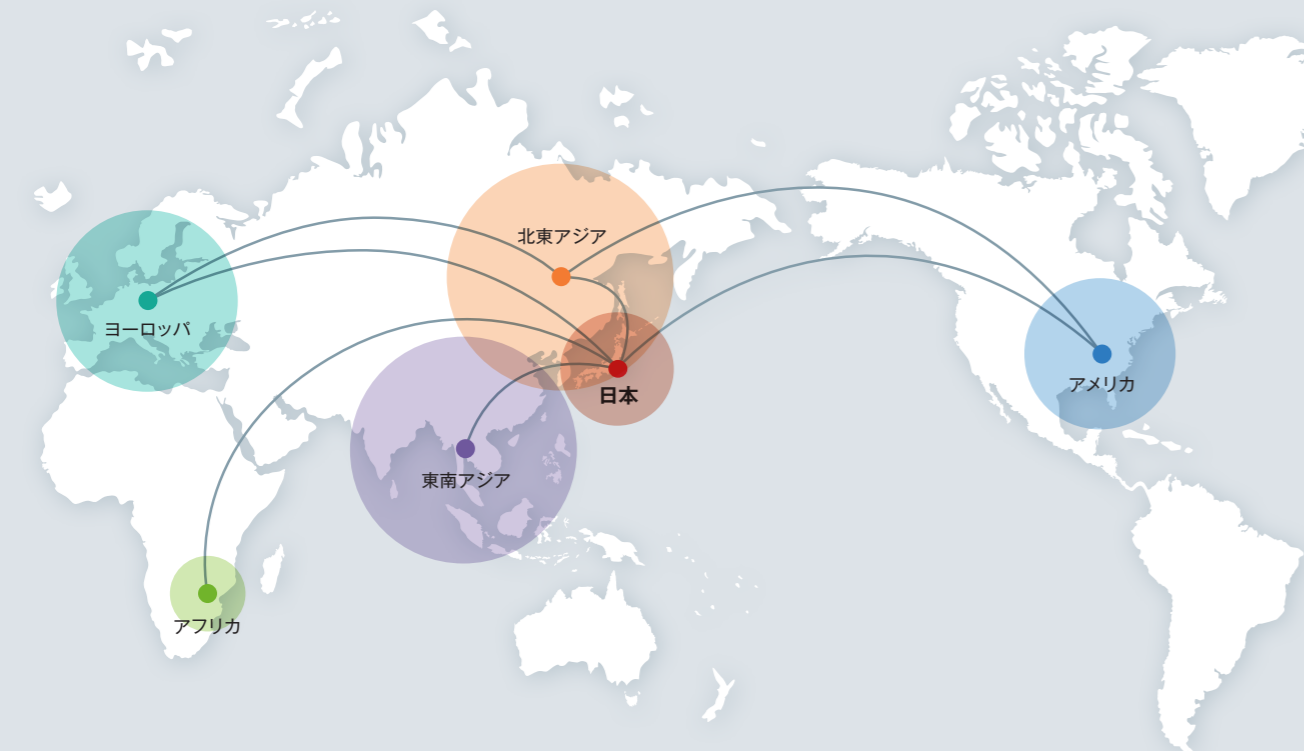


① 統合ソリューションサービスの拡大
日本・中国・東南アジア

三井倉庫グループは、日系企業を中心に物流サービスを提供しており、お客様のグローバル戦略を支えるグローバルネットワークを構築しています。

近年、コロナ禍をきっかけとしたサプライチェーンの混乱に伴い、物流に対する関心が高まっています。また、地政学リスクや災害の激甚化により、サプライチェーンの見直しニーズは今後も高まるものと見込まれます。当社グループは世界各地にネットワークを有しており、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網を構築しています。

今後は、日本に加え、日系企業が多数進出し、当社グループの拠点も充実している、中国・東南アジア地域を注カエリアとしてビジネスの拡大を図ります。グローバルネットワークを活用し、グループ各社と連携することにより、生産計画や販売計画と連動したサプライチェーン全体を最適化するSCM物流への深化につなげていきます。



東南アジア	日本	中国
<p>推進施策</p> <ul style="list-style-type: none"> 得意領域(食品や化学品等の原料・製品)における取引のさらなる拡大 電子部品や自動車部品等の取り扱い拡大 グループ各社との連携による一気通貫物流(保管、陸・海・空輸送)の提案推進 アジア域内におけるクロスボーダートラック輸送サービスの展開 拠点統合および機能再編 物流拠点への太陽光発電設備の設置等、環境負荷低減の取り組み推進 	<p>推進施策</p> <ul style="list-style-type: none"> 注力分野であるモビリティ、ヘルスケア、B2B2C物流の深化 SustainaLinkサービスの推進 ロジスティクスプラットフォームの構築やロボティクス等の導入によるDX推進 物流拠点への太陽光発電設備の設置等、環境負荷低減の取り組み推進 2024年問題をはじめとするドライバー不足への対応 	<p>推進施策</p> <ul style="list-style-type: none"> 得意領域(食品や化学品等の原料・製品)における取引のさらなる拡大 グループ各社との連携による一気通貫物流(保管、陸・海・空輸送)の提案推進 バイヤーズコンソリデーション*の推進 欧州/中国間の鉄道輸送サービス推進 拠点の合理化検討 ローカルパートナー企業との連携強化 <p><small>*バイヤーズコンソリデーション: 小売業者などが複数の生産拠点から仕入れた製品を1カ所に集約し、コンテナに混載して仕向地に輸送すること</small></p>



② サステナビリティ対応ビジネスの拡大

背景・アプローチ

近年、サステナビリティに関する論点は多様化、法規制化、グローバル化が進展しており、企業は網羅的な対応が求められています。物流においても、頻発・激甚化する自然災害やコロナ禍による物流網の混乱により、安定的なサプライチェーンの構築は困難なものとなっています。

当社グループは、物流の持続可能性を支援する新しいサービスとして「SustainaLink(サステナリンク)」を提供しています。川上から川下まで一気通貫の物流サービスを展開できる総合物流企業として、物流診断や分析といったコンサルティングに留まらず、具体的な改善策を提案し、実際のオペレーションまで実行することで、お客様の安定的なサプライチェーンを構築します。また、今後需要が増えていくと予想されるサステナビリティ商材の取り扱い拡大も図ります。社会課題を起点としたサービスを今後も拡大していくことで、新しい価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SustainaLinkサービスの拡充

SustainaLinkでは、社会課題における物流を取り巻くリスクを「環境」「労働力」「災害」の3つの観点から洗い出し、それらリスクに対して「知る」→「見える化する」→「改善する」という3ステップでの対応策を設け、お客様の安定的なサプライチェーンの実現をサポートしています。今後はより一層SustainaLinkのサービスの深化を図り、お客様の物流の持続可能性を実現し、当社グループのビジネス拡大にもつなげていきます。

物流を取り巻くリスク

カーボンニュートラルへの社会的気運の高まり	労働力の不足	災害の激甚化・頻発化 感染症の蔓延
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に関する情報開示・リスクへの対応策の重要性の高まり 炭素税導入等による大幅なコスト増加 サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減要請 	<ul style="list-style-type: none"> 物流業界における人手不足の深刻化 新たな法規制への対応 物流人件費の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 物流網寸断による損害の発生 生産停止による販売機会の損失 レピュテーションリスクの増大

SustainaLinkサービス

環境リスク 物流によりCO ₂ /廃棄物が排出される	労働力リスク 物流の担い手が不足する	災害リスク 災害等発生時に物流が止まる恐れがある
<p>STEP1 「知る」 CO₂/廃棄物の現行制度・今後の動向を知る</p> <p>STEP2 「見える化する」 CO₂/廃棄物の排出量を見える化する</p> <p>STEP3 「改善する」 CO₂/廃棄物排出量を削減/相殺する</p>	<p>STEP1 「知る」 物流労働力の状況・今後の動向を知る</p> <p>STEP2 「見える化する」 作業/輸送/事務の人員・工数を見える化する</p> <p>STEP3 「改善する」 作業/輸送/事務を効率化・自動化し、省人化する</p>	<p>STEP1 「知る」 災害等による物流リスクを知る</p> <p>STEP2 「見える化する」 災害等の物流リスクを想定/見える化する</p> <p>STEP3 「改善する」 災害に強い物流体制を構築する</p>

中期経営計画2022 > 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

具体的な取り組み事例

物流CO₂可視化サービス「MS CO₂ Navigator」「MS CO₂ Analyzer」

お客様の物流活動から排出されるCO₂(Scope3カテゴリー4・9)の算定について、簡易算定が可能な「MS CO₂ Navigator」と、より詳細な算定が可能な「MS CO₂ Analyzer」の2種類の可視化サービスを開発・提供しています。これら2つのCO₂可視化システムに関しては、環境負荷低減に資する先進的な技術と評価され、一般社団法人日本物流団体連合会が主催する2023年の第24回物流環境大賞表彰において「先進技術賞」を受賞しました。

MS CO₂ Analyzerにおいては、国内・国際輸送にも対応しており、グローバルサプライチェーンにおける物流データについて複数/複合輸送モードのCO₂排出量を一括で算出することができます。また、算定結果と物流データを組み合わせることで、CO₂排出量削減のためのソリューション提供も行っています。2022年11月には、本機能を用いて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、日本とタイ間の海上輸送におけるCO₂排出量の算定を行いました。本サービスはこれまで数十社のお客様に提供しており、分析を実施したデータ数は2023年8月末時点で約400万件に及んでいます。なお、MS CO₂ Analyzerを用いた当社の物流CO₂排出量算定サービスは、その方法や手順が共同ガイドライン^{*1}やGLECフレームワーク^{*2}等、国内外で広く認知されたガイドラインに基づき適正に設計されていることについて、第三者評価機関^{*3}よりISO14064-3^{*4}に基づいた妥当性評価を2022年4月に取得しています。さらに2023年9月末には、同年3月に発行されたISO14083:2023^{*5}へ対応し、本規格に関して第三者評価機関からの妥当性評価を取得しました。

^{*1} ロジスティクス分野における CO₂ 排出量算定方法 共同ガイドライン Ver.3.1 (経済産業省・国土交通省、2016)
^{*2} Global Logistics Emissions Council (GLEC) Framework for Logistics Emissions Accounting and Reporting Version 2.0 (Smart Freight Centre、2019)
^{*3} DNVビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社
^{*4} 国際標準化機構 (ISO) が定めたGHG算定の妥当性確認・検証に関するルールを定めた仕様・手引き
^{*5} 国際標準化機構 (ISO) が定めた物流領域における温室効果ガス (GHG) 排出量の算定基準

「MS CO₂ Navigator」(簡易算定 Website)

- 簡易CO₂算定
- 発着地点、輸送重量等を入力することにより、1輸送レコード単位でのCO₂排出量を簡単に算出
- 複数輸送モードの排出量比較を容易に可視化

細かい経由地設定や積載率等も加味したい

MS CO₂ Analyzer (一括算定・分析サービス)

- 物流CO₂を一括算定・分析
- 国内/国際輸送対応可能
- お客様の過去の物流データから、複数/複合輸送モードのCO₂排出量を一括で算出
- GLEC Framework (Ver.2.0) に対応。国際標準 (CDP・SBT) に則った開示が可能
- 分析結果から、シミュレーションや脱炭素物流を提案



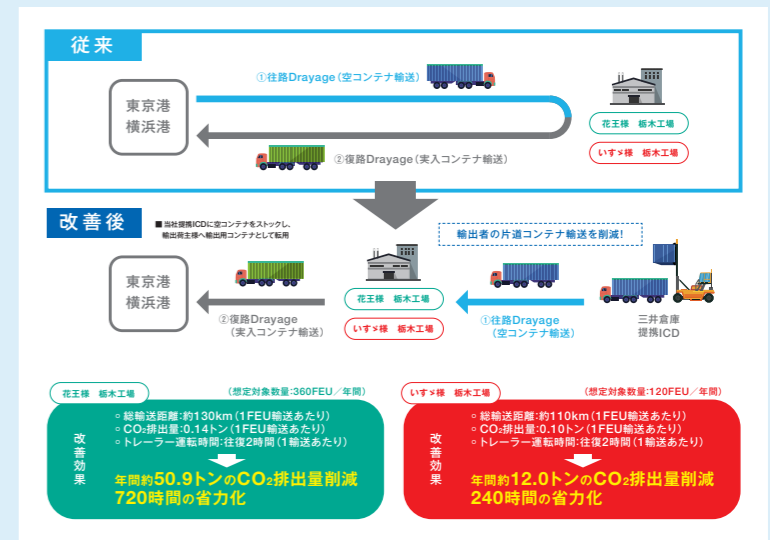
コンテナラウンドユースの取り組みの推進

海上コンテナ輸送に関しては、輸出入貨物の運搬を終えたコンテナを港へ返却する必要があり、余剰コンテナ輸送における輸送効率の低下およびCO₂排出量の増加が課題となっています。当社グループは、ICD^{*}を活用したコンテナラウンドユースの取り組みを推進し、輸送の効率化および環境負荷低減に貢献しています。

※ICD:インランドコンテナデポの略。内陸輸送ルートの接続・集配地点に位置するコンテナ貨物の集貨拠点

解決事例

お客様	花王株式会社(以下花王)様、いすゞロジスティクス(以下いすゞロジスティクス)株式会社様
課題	<ul style="list-style-type: none"> 国際物流で生じるCO₂削減 安定したドレージサービスの供給 トラックドライバーの業務負担軽減
解決手法	提携しているICDを活用したコンテナラウンドユース
備考	2023年 第24回物流環境大賞表彰「特別賞」受賞

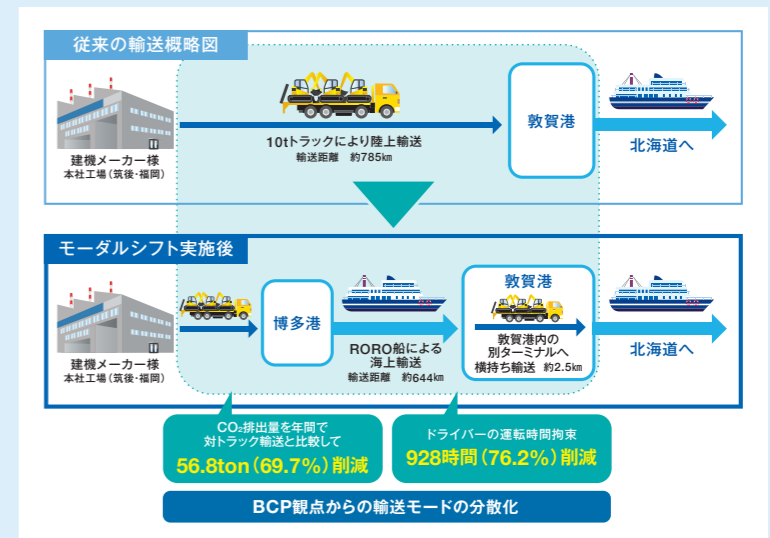


トラック輸送から海上輸送切替によるモーダルシフト

トラック輸送においては、CO₂排出による環境負荷に加えて、トラックドライバーの労働力不足などの社会課題を抱えています。当社グループはお客様と連携し、輸送モードを切り替えるモーダルシフトを推進しています。

解決事例

お客様	建機メーカー様
課題	<ul style="list-style-type: none"> 福岡の工場から北海道向け等の長距離輸送における安定的な輸送サービスの継続 トラック輸送におけるCO₂排出量の増加 建機の輸送取り扱いができるトラック車種・ドライバーが限られている
解決手法	<ul style="list-style-type: none"> トラック輸送からRORO船への切替 建機という重量や形態において特殊性のある貨物の輸送スキームの調整 建機の種類に応じたラッシング(貨物固定)荷役の実施
備考	令和4年度モーダルシフト最良事業者賞(大賞)受賞



中期経営計画2022 > 1 グループ総合力結集によるトップライン成長

2 オペレーションの競争力強化

中期経営計画2022 > 3 深化を支える経営基盤の構築



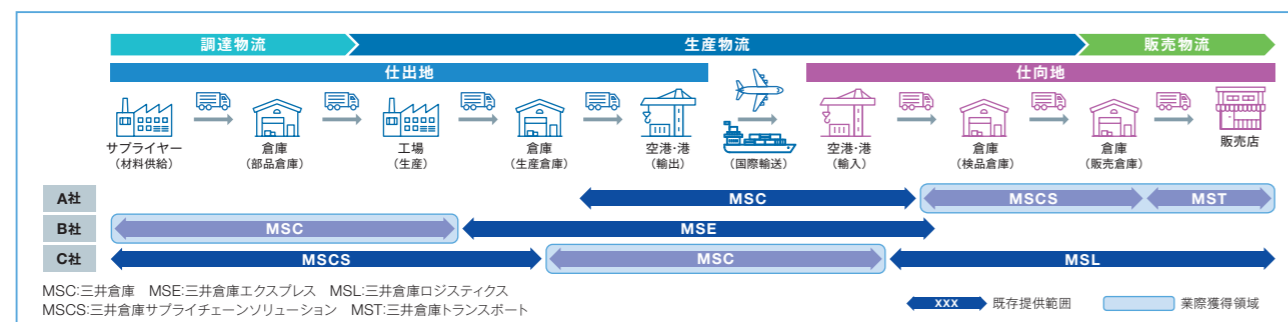
③業際の深掘

当社グループは、M&Aを含めた業容拡大により、幅広く優良な顧客基盤とフルスペックの物流機能を備えています。各社においては物流機能や顧客の業界によって優位性が異なり、今後は、業務を提供できていない「業際」について、グループ総合力を活用して取り込んでいくことで、ベース業務の拡大を目指していきます。

> 2023年3月期実績と今後の取り組み

2023年3月期は、ヘルスケアや素材企業のお客様の保管や国際輸送業務、輸出入業務の受注を獲得し、トップラインの成長につなげました。今後もグループ総合力を活かした提案により、未開拓業務の獲得に努め、ベース業務の拡大を図っていきます。

「業際」獲得のイメージ



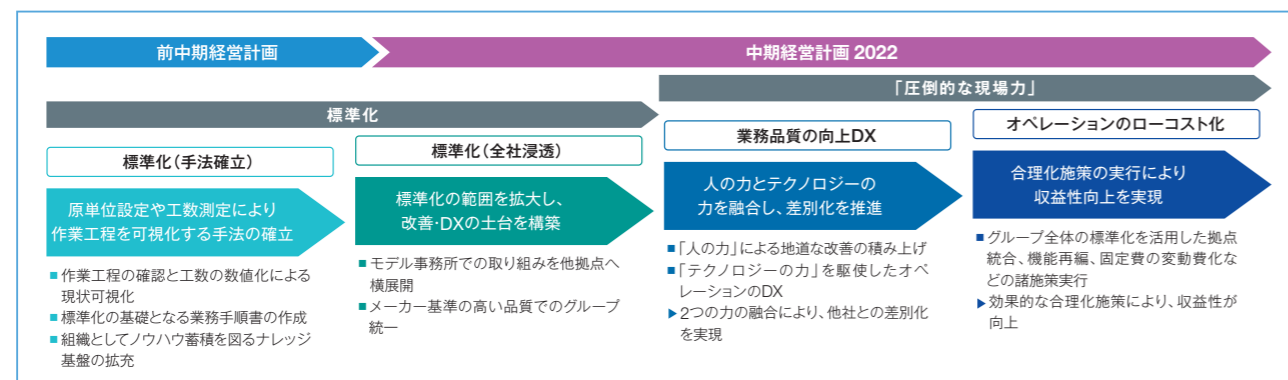
2 オペレーションの競争力強化

徹底した標準化への取り組みを深化させることで、人の力とテクノロジーの力を融合した「圧倒的な現場力」を実現します。業務品質の向上による競争優位性を確保し、さらにはオペレーションのローコスト化による収益性向上を目指します。

> 2023年3月期実績と今後の取り組み

2023年3月期は、倉庫拠点や輸出入業務における事務及び荷捌き業務について、標準作業の定着化及び全社への展開を推進しました。また、オペレーション品質向上の基盤である4S活動や事故低減活動を継続して推進しました。今後は、引き続き、メーカー基準の高い品質での標準化を全社へ展開していくとともに、モデル事務所活動を通じて確立した作業計画や現場業務の標準手法をシステム化することで、生産性向上を見据えた取り組みを推進していきます。上記の取り組みを通じて、DXフェーズの土台を築き、機能再編や人材流動化によるローコストオペレーションを実現し、当社グループの競争優位性を確固たるものにしていきます。

取り組みのステップ



3 深化を支える経営基盤の構築

「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」を支えるため、「DX」「共創」「事業アセット」「ESG」の4つの側面から「深化を支える経営基盤の構築」に取り組んでいきます。更に、人材を経営の根幹に位置づけ、制度改革や人材交流も推進していきます。

1. DX

P.54-56

「物流のDXなくして、お客様のDXは実現しない」という認識のもと、三井倉庫グループDX戦略に沿った各施策の取り組みを通じて、新たな価値を創出していきます。デジタル技術を活用し、サプライチェーンの上流から下流をつなぐSCMデジタルプラットフォーム (LVL: Logistics Value Link) の構築により新たな物流ソリューションを提供し、お客様や社会の物流最適化に貢献していきます。また、ロボティクスやIoT等のハードウェアの実装を通じ、当社グループの生産性向上も実現していきます。

2. 共創

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にするとともに、DX推進やヘルスケア等、注力領域の更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

- コアコンピタンスである多様な人材を有効活用し、イノベーションを生む仕組み作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、更なる成長を見据えたM&Aや提携などの外部共創の積極的な検討

共創の取り組み

内部共創

人事施策

- グループ理念の浸透
- 人事制度改革や組織横断的な人材交流による、組織風土改革

ツール

- グループポータルウェブサイトやナレッジ共有基盤の機能拡充による、コミュニケーションや情報共有の活性化
- オフィスの集約や社員交流スペースの設置



外部共創

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

3. 事業アセット

P.84

既存アセットのスクラップ&ビルド、維持更新投資等、幅広いCRE施策を講じて、保有資産の有効活用や価値向上につなげていきます。また、IoTやロボティクスを駆使した新規物流施設への投資も検討していきます。

4. ESG

P.58-76

サステナビリティ委員会を設置し、ESGに関する全社的な活動を推進しています。環境面に関しては、TCFD提言に沿った情報開示を進め、CO₂排出量削減の中長期目標に向けた施策に取り組むことで脱炭素社会実現に貢献していきます。社会面に関しては、人的資本の強化に資する従業員エンゲージメントの向上施策や、「ビジネスと人権」の対応等を行い、誰もが安全で働きがいのある労働環境の実現を図っていきます。

人材戦略

経営戦略と人材戦略の連動 最も重要な経営基盤である 「人的資本」を強化

常務取締役
人事・HR管掌
木納 裕



企業を支え、動かすのは「人」、そして、企業の未来をつくるも「人」。

人材の価値を最大限に引き出すために、人的資本の強化にリソースを積極投入し、中長期的な企業価値向上につながる経営を実践していきます。

三井倉庫グループの人的資本経営

従業員一人ひとりの力が企業の成長および企業価値向上の源泉であり、全員の活躍なくしてパーパス、ビジョンの実現、中期経営計画2022の達成は成し遂げられません。現在展開している中期経営計画2022では3つの成長戦略を柱に据えており、「深化を支える経営基盤の構築」において、その根本とも言えるのが「人材」です。この考えのもと、当社グループでは、人の力を最大限に引き出す人的資本経営に取り組んでまいります。

当社グループには、「誠実」「謙虚さ」「協調性」といった素養のある誇るべき人材が揃っています。また、文化として顧客志向が根付いており、お客様に真摯に向き合うことで得られる信頼がビジネス展開の土台となっています。自分たちの強みを従業員一人ひとりが認識し、誇りと責任を持っていきいきと働ける、そして会社の成長とともに自らも成長できる、そのような環境づくり、企業

風土の醸成を目指していきたくと考えています。

求める人材像「未来を描き、動き動かし続ける人」に込めた想い

2023年4月、これからの三井倉庫グループを担う人材の採用・育成の基本方針として、「求める人材像」を新たに策定しました。近年、事業環境が急激に変化していく中で、当社グループの事業戦略も変化しています。それに伴い求める人材像も変わっていくのは必然です。昨年、グループ理念の制定と中期経営計画2022を策定したことから、「求める人材像」も今このタイミングで再定義すべきと考えました。

求める人材像は、「未来を描き、動き動かし続ける人」。「未来を描き」とは、お客様の未来であり、当社グループの未来であり、さらには、私たちが生きている世界の未来までをイメージしていま

す。先の見えない不確実な時代でも物流のスペシャリストとしてお客様に向き合い、課題を見つけ、最適解を導き出す。新しい技術や考え方を取り入れていく知的好奇心はもちろんのこと、高い専門知識や深い思考力を持って、お客様のビジネスの未来までも描ける。当社グループがそのような存在であり続けたいとの想いを込めています。

「動き動かし続ける人」には、自ら主体的に動くことはもちろんのこと、他を巻き込んで動かし続けるという意味があります。仲間を動かし、物流を動かす。そして、お客様の期待を超え、お客様の心までも動かす、そんな人材集団を目指していくという私たちの決意表明です。

人材戦略の3つの柱 「採用」「育成」「定着」

中期的な人材戦略の重要テーマとして掲げているのは、「採用—求める人材の積極採用」「育成—活躍人材の育成強

化」「定着—働きやすく、働きがいのある環境構築」の3つです。

採用については、当社グループで求められる人材要件を明確にし、私たちの企業価値や目指す方向性、ありたい姿に共感してもらえる人材を採用したいと考えています。そして、忘れてはならないのが、私たちが人を選ぶと同時に、求職者も会社を選ぶ立場にあることです。採用面接などでも相手を敬う対応を心掛けています。採用活動はもちろん、入社したいと思っていただけるような採用ブランディング、会社の発信力が今まで以上に必要だと思っています。

育成については、中核事業における活躍人材を定義し、それぞれの育成プログラムを通して多種多様なフィールドで活躍できる人材を育てていきます。また、グループ横断的に計画的な人事

ローテーションを実施し、経験・スキル・知識の幅を広げ、個々の力を向上させることで組織力、そしてグループ力の強化につなげていきます。

定着については、すべての従業員がモチベーション高く、個々の強みを活かして組織に貢献できる環境を整えます。多様な人材を受け入れる風土づくり、時間や場所に制約されない柔軟な働き方の推進、成果に見合った公正な評価制度など、誰もが働きやすく、働きがいのある環境構築を目指します。あわせて、従業員やその家族の健康を重視し、「健康経営」も積極的に推進します。現在、「健康経営優良法人」の認定取得を目指しています。従業員は当社にとって最も重要な財産であり、家族も含め皆が健康で長く働き続けられる環境を整えることが必要です。健やかな心身でやりがいを

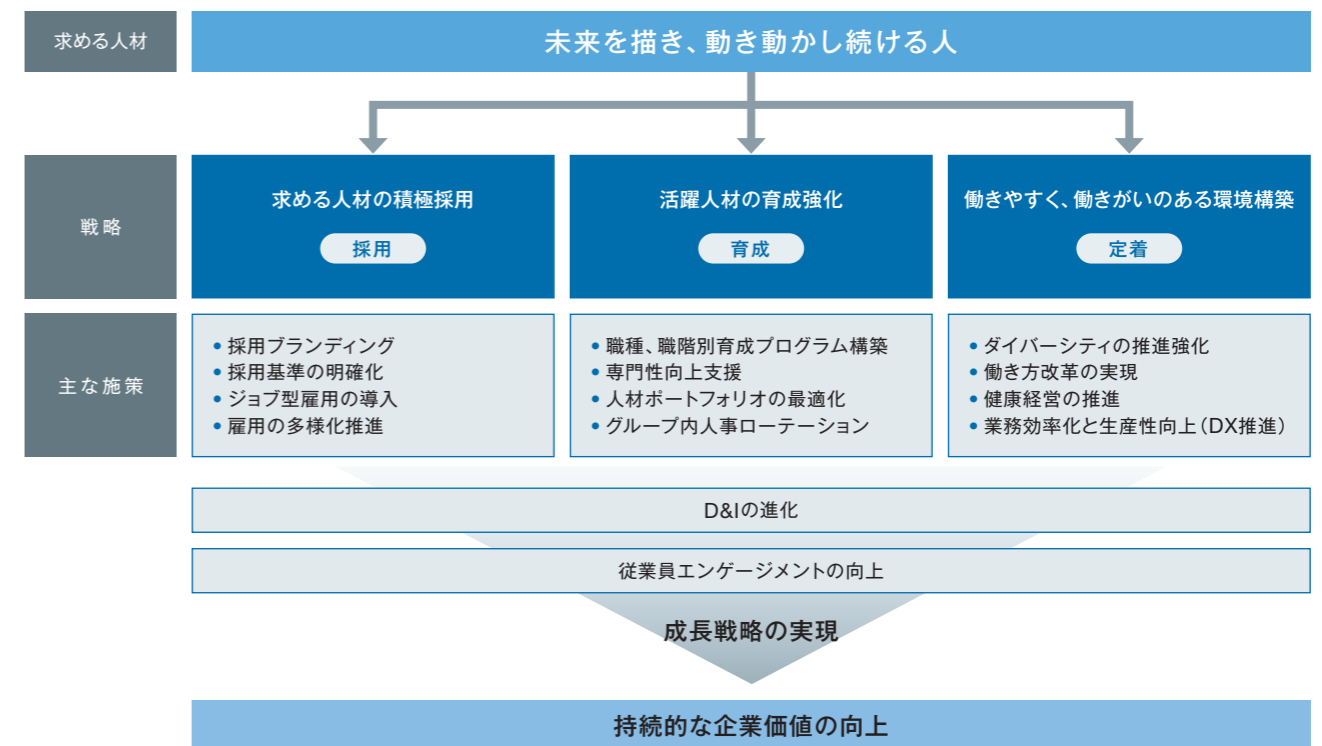
感じながら働くことで、人生をより豊かなものにしてほしいと考えています。

ダイバーシティ&インクルージョンを推進し 多様な人材の力をグループの力に

多様性の時代と言われる今、属性や価値観を問わず多様な人材を受け入れ、包括する重要性は一層高まっています。2021年6月に制定した「三井倉庫グループダイバーシティ&インクルージョン方針」のもと、多様性を尊重し、多様な人材が活躍できる環境や仕組みの整備を進めています。

当社グループは総物流企業への進化の中で、トヨタやソニーなどのバックボーンを持つ企業が加わり、積極的に異なる文化を取り入れた人材交流を進め

人材戦略の全体像



人材戦略

ることで、組織の活性化、イノベーションやグループシナジーの創出につながってきました。性別や世代、国籍の違いのみならず、社風も異なる従業員が集まり、想いを一つに、それぞれの役割と責任を全うすることは、企業の持続的成長を支える大きな力になります。そのため、風土づくり、個々の強みを活かした組織づくり、個人の成長サポートに対して、より一層積極的に投資をしていきます。

企業と従業員の関係性を深め エンゲージメント向上を図る

従業員のエンゲージメント向上については、一朝一夕に成るものではなく、日々の積み重ねが大切です。経営陣や管理職自らが従業員と真摯に向き合い、信頼関係を築いていくこと、そして従業員へ感謝と期待を伝え、結果に対して公平に評価し、労い、進むべき方向性を明確にしていくことが必要です。具体的には、直近の調査結果の課題であった「挑戦する風土」「成果に対する承認」について、早急に改善策を講じる方針です。これらの課題解決には管理職のマネジメントが

欠かせません。管理職の意識改革とリーダーシップの醸成を図る支援研修や、経営層との対話、責任の明確化など、組織のキーマンとなる層への取り組みを推進していきます。さらには、上司と部下の関係性を強化することも不可欠であり、これまで実施していた360度評価に加え、上司と部下の対話を促進する「1on1ミーティング」を導入しました。部下一人一人に対しての面談を継続的に行うことで相互理解を深めるとともに、上司が部下の成長を積極的に支援します。人が成長するためにはさまざまな経験を通して自ら考え、振り返ることで気づきを得て、実践するというサイクルが必要であり、振り返りや内省の支援を上司が行う1on1ミーティングが有効に機能すると考えています。

従業員一人ひとりが 最高のパフォーマンスを 発揮するために

人事・HR管掌役員としての私の役割は、企業理念、事業戦略に沿った人事施策の立案、遂行であると認識しています。

加えて、従業員一人ひとりが責任と誇りを持って、モチベーションを維持・向上しながら働き続けられる環境、風土の醸成も重要な使命と考えています。

私は、学生時代は野球に打ち込んでいました。特段強豪チームというわけではなく、部員の技量にもバラつきがありましたが、同期に強いリーダーシップを持つ人間がいたことで、彼を中心に皆が一つにまとまり非常に良いチームが出来上がりました。そして、試合に出る者、出ない者、各々が役割を自覚して努めた結果、ついにリーグ優勝を達成することができました。そのような経験から、最高のパフォーマンスを発揮するためには、同じ目標に向かって、チーム（組織）の中で、自身の役割を認識して動くことが重要だと強く実感しています。当社グループがそのような組織活動ができるよう、経営層と現場をつなぐ役目を担い、リーダーシップを発揮する一人として今まで以上に社内外の多くの人とのコミュニケーションを図りながら多様な人材が輝く環境づくりに力を尽くしてまいります。

DX戦略



新たな価値創出に向けて 事業の変革と最適化を支える DX推進に注力

取締役上級執行役員
情報システム管掌（デジタル戦略部・情報システム部管掌）

糸居 祐二

DXは単なるデジタル化ではなく、競争優位性を生むビジネス変革を伴う取り組みです。サプライチェーンにおける情報のデジタル化、見える化を通じて新たな価値を創出すべく、DXの実現を目指します。

三井倉庫グループのパーパス 「社会を止めない。進化をつなぐ。」 に不可欠なDX戦略

当社グループは、2021年にDX戦略を策定し、中期経営計画2022のもと、新たに2022年4月にデジタル戦略部を新設し、DXへの取り組みを推進しています。

デジタル化の進展により、ハードがソフトに移行し、ビジネスの可能性が大きく広がった半面、業界自体の存続が危ぶまれている業種もあります。しかし、どんなにデジタル化が進んでも、物がなくなることはなく、モノを届けるという物流業がなくなることはないでしょう。一方で、物流業界においては、気候変動や2024年問題等の社会課題が深刻化し、効率的かつレジリエントなサプライチェーンの構築が重要視され、今までのような取り組み方ではこれらを実現することはできません。物流業界の変革が求められている今、当社グループにとってDXの推進は、高い競争力を生み出し、お客様そして社会に対して新しい価値を創出するための重要な経営戦略の柱です。これらの取り組みが、

私たちのパーパスである「社会を止めない。進化をつなぐ。」ことに通じていくものだと考えています。

そして、DXを推進する際に重要なのは、DXは目的ではなく「手段」と考えることです。目的はパーパスの体现、ビジョンの実現であり、そのための手段としてDXを活用することで既存のビジネスモデルの在り方を変革し、より高い価値の創造を目指していきます。

当社グループとして推進すべき戦略について、公表済の「三井倉庫グループDX戦略」（図1:DX戦略の全体像）に沿い、さまざまな施策を組織横断的に展開させていく中で、私が考える柱は次の3つです。

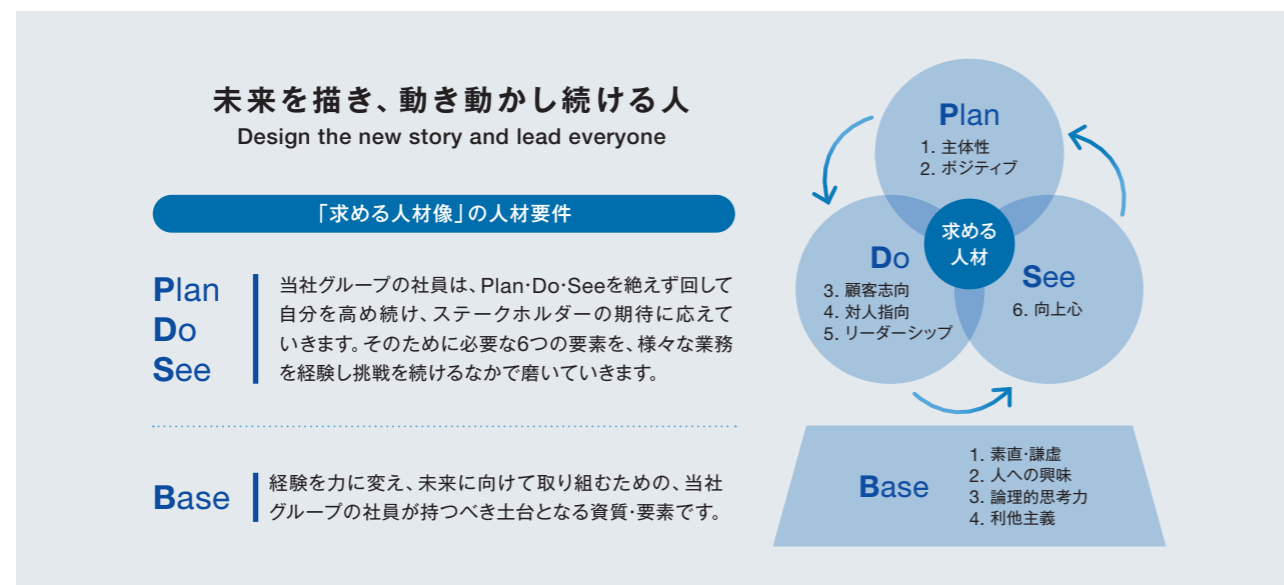
1つ目は、事業の変革を実現する「攻めのDX」の推進です。当社グループが総合物流企業として、DXを通じた新しいサービスを開発し、お客様の物流課題を解決します。具体的には、SCMデジタルプラットフォームであるLVL(Logistics Value Link)にSCM全体のトランザクションデータを集積し、集積されたデータを活用することで、お客様の貿易書類の一元

管理や複数拠点の在庫の可視化等、お客様のサプライチェーンの最適化に資するサービスを提供していきたいと考えています。

2つ目は、事業の最適化を実現する「守りのDX」の推進です。創業110年以上の歴史から培ってきた当社グループのノウハウと最新のデジタル技術を融合させ、既存事業のオペレーションの最適化を実現することで、競争力を高めていきます。ロボティクス、AI、RPA(Robotic Process Automation)等の最新技術の活用により、現場作業や事務作業の自動化、書類や貨物の動きのデジタル化などに取り組み、物流オペレーションの最適化を図るスマートロジスティクスへの対応を進めます。最新デジタル技術の導入によってオペレーション品質のさらなる向上を図り、圧倒的な現場力の構築を支えていきます。

3つ目は、これら戦略を実現するための「DX人材の育成」です。DXによる事業変革は、各部門、現場の一人ひとりが主体性を持って自分事として取り組まなければ一向に進みません。本項に関しては後

求める人材像



DX戦略

述もしておりますが、専門知識を有するDXスペシャリストの育成だけでなく、全従業員のDXリテラシーを高める取り組みを進めていくことが不可欠です。

DX戦略の進捗

「攻めのDX」については、LVLを開発しており、既に特定のお客様への提供を開始しています。現状では、輸出と輸入の貿易効率化について各々数社のお客様と共創し、パイロット運用に至っており、評価をいただいている状況です。サプライチェーンにおけるフルスペックの物流機能を持つ当社グループの情報収集力を活かしたプラットフォームの提供は、お客様の業務最適化やコスト削減等に大いに貢献すると同時に、当社サイドにとっても、顧客情報を収集することで、お客様

へのさらなる物流貢献や業際の深耕を実現できるというメリットもあります。また、今後の提供先の拡大を見据えて、汎用的なプラットフォーム基盤開発にも着手している状況です(図2:攻めのDX(顧客向けサービス開発による事業変革))。

加えて、貿易プラットフォームであるトレードワルツ社に出資して輸出入貿易部分における連携機能の開発にも着手中です。プラットフォーム構築を自社内で完結できることは稀であり、さまざまな企業と有意義な共創コラボレーションに取り組むことで、DX戦略推進の新たな価値創造の可能性を広げています。

一方で、「守りのDX」であるロボティクス推進等による効率化、省人化、お客様との情報連携などについては、複数のお客様と大型センター立ち上げに向けた共創案件に取り組んでいます。また、AGV、

AMR、画像認識、AIなどを活用した中小規模の導入案件にも同時に取り組んでいます。倉庫や物流センターという自動化にした方が効率が良い、というイメージがありますが、お客様の業種や貨物特性などが異なる中で、すべてを機械化・自動化することが効率を生むとも限りません。顧客特性や貨物の規模等に応じて、自動化とヒトの手で行う作業の住み分けを意識した標準化を考えていくことも重要だと認識しています。また、定量効果と共に定性効果(品質・安全・広報・雇用・働き方・社会性・将来性・競争優位性等)にも着目しながら現場最適化を推進しています(図3:守りのDX(最新のデジタル技術を活用した事業の最適化))。なお、これらDX関連への投資については、中期経営計画の5年間で200億円を想定しています。

DX人材の確保、育成に注力

技術面がクローズアップされがちなDXですが、成否の鍵を握っているのは「人」です。DXが進めば進むほど最終判断を下す人の役割は重要になることは明白で、ゆえにDX人材の確保は喫緊の課題です。引き続き、中途および新卒採用を強化し、早急に人員規模を拡大していきます。

当社が求めるDX人材とは、デジタル技術に精通していることに加え、各事業部門の業務内容を熟知し、戦略策定、課題分析・解決、スケジュール管理など共にDXの取り組みをリードできる人材であり、ITと現場をつなぐプロジェクトマネジメントスキルも必要です。新たに導入したIT専門職制度も活かしつつ、DX人材の確保、育成に注力しています。

また、先に述べた通り、DXの推進には、全従業員がDXの本質を理解し、デジタルリテラシーを高めていくことも大切です。そのため、全従業員のデジタルスキルの底上げを図るべく、教育研修環境の整備や業務のデジタル化、RPA市民開発等のデジタル民主化を進めています。経営のトップから現場のボトムまでを含めた全社的なDXリテラシーの向上や意識改革によって企業文化風土の変革を進めることで、失敗を恐れずに挑戦意欲を高め、DX推進スピードのさらなる向上や継続的な事業価値創出に資することを目指しています。

失敗を恐れず挑戦する

物流とは、お客様の事業の最適化貢献、ひいては、世の中の人々が快適に暮ら

せる社会の実現へとつながっていますが、現代の不確実性の高いVUCA時代において、毎日の物流を止めず、継続的に価値を生み出し、競争優位性も向上させていくことは決して容易ではありません。これらを実現するためにもDXの実現は不可欠です。DXは一朝一夕に実現できるものではなく、試行錯誤を繰り返しながら、スピード感を持って進めていかなければならない企業活動です。そのため、失敗を恐れずにさまざまな可能性への挑戦を促す必要もあります。DXを成功させるためには乗り越えなければならない壁がいくつもあると認識していますが、突破口を見出しながら必ず結果を出していく所存です。

図1:DX戦略の全体像

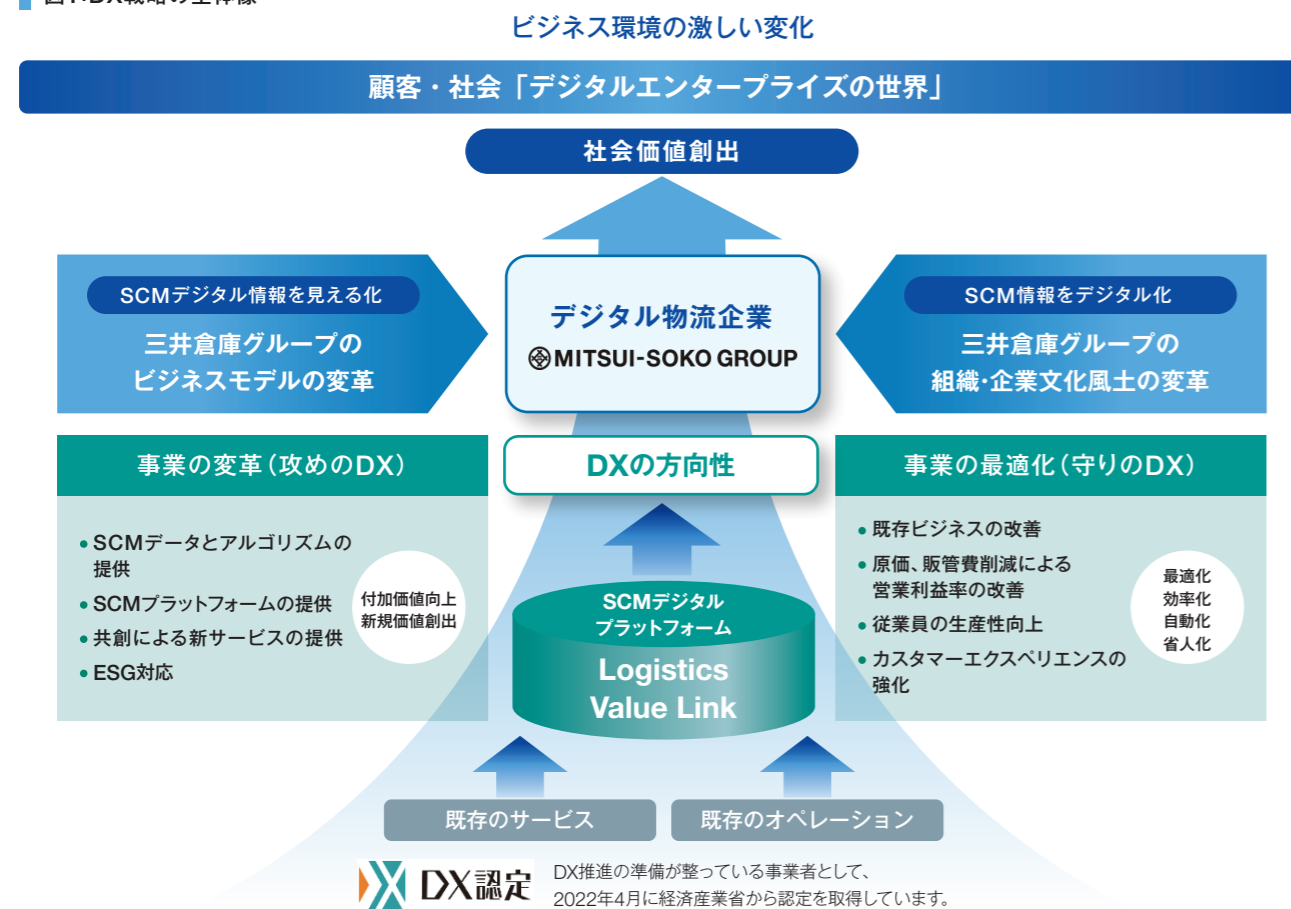


図2:攻めのDX(顧客向けサービス開発による事業変革)

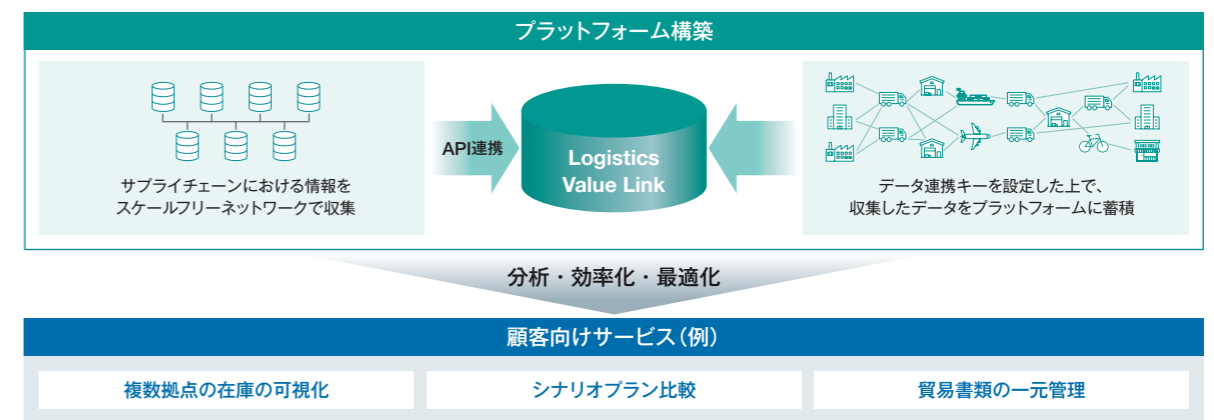


図3:守りのDX(最新のデジタル技術を活用した事業の最適化)

