



MITSUI-SOKO
GROUP

中期経営計画 2022

Be the First-Call Company ~深化による攻勢~

2022年5月10日

三井倉庫ホールディングス株式会社



I. 「中期経営計画2017」の振り返り

P.2-

II. 中期経営計画2022

P.7-

- | | |
|--------------------------|------|
| 1. 計画の全体像 | P.8 |
| 2. 達成に向けた成長戦略 | P.13 |
| (1) グループ総合力結集によるトップライン成長 | P.14 |
| (2) オペレーションの競争力強化 | P.19 |
| (3) 深化を支える経営基盤の構築 | P.21 |
| 3. 方針サマリー | P.30 |



I. 「中期経営計画2017」の振り返り

P.2-

II. 中期経営計画2022

P.7-

- | | |
|--------------------------|------|
| 1. 計画の全体像 | P.8 |
| 2. 達成に向けた成長戦略 | P.13 |
| (1) グループ総合力結集によるトップライン成長 | P.14 |
| (2) オペレーションの競争力強化 | P.19 |
| (3) 深化を支える経営基盤の構築 | P.21 |
| 3. 方針サマリー | P.30 |

計画サマリー

「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】

1. 抜本的な事業収益力の強化



2. 財務基盤の再建



3. 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



【配当方針】

事業収益の着実な積み上げによる 安定配当への早期復帰

【中計数値目標】 (2022年3月期末)

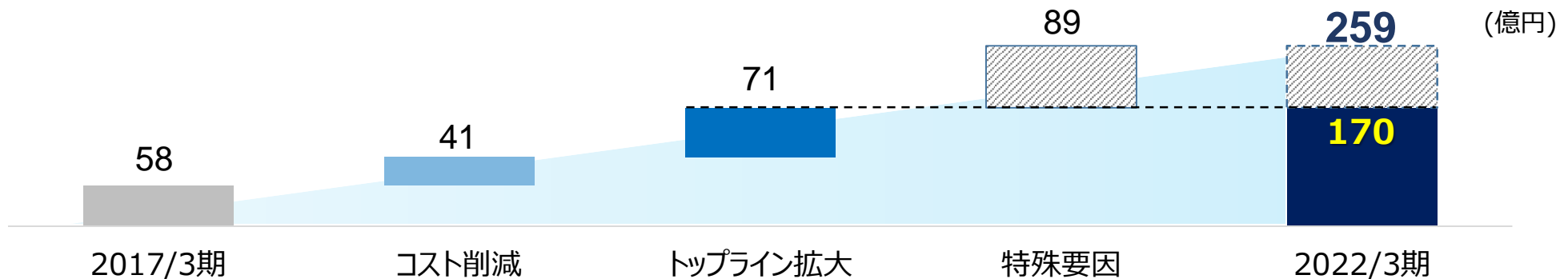
営業利益	100億円
有利子負債残高	1,300億円以下
ネットD/Eレシオ	2.0倍以下
ROE	9.0%超

達成状況

最終年度実績

指標	目標数値	2022/3期実績
営業利益	100億円	259億円
有利子負債残高	1,300億円以下	940億円
ネットD/Eレシオ	2.0倍以下	0.9倍
ROE	9.0%超	20.4%

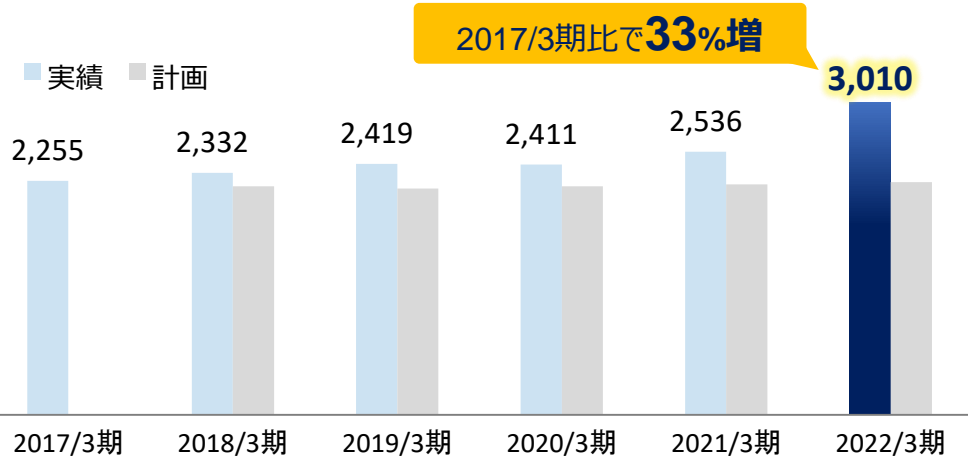
増減要因



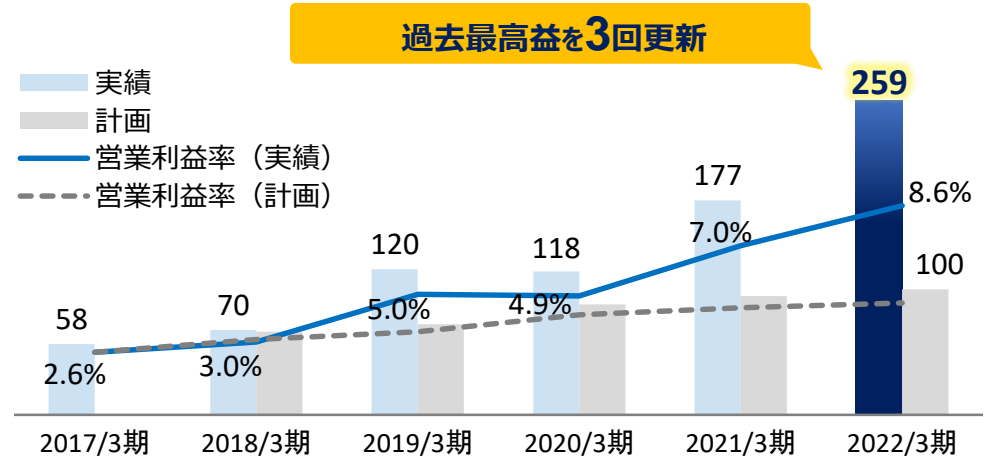
✓ コロナ等による特殊要因を除いても、**営業利益の実力値は170億円**にまで到達

個別数値の推移

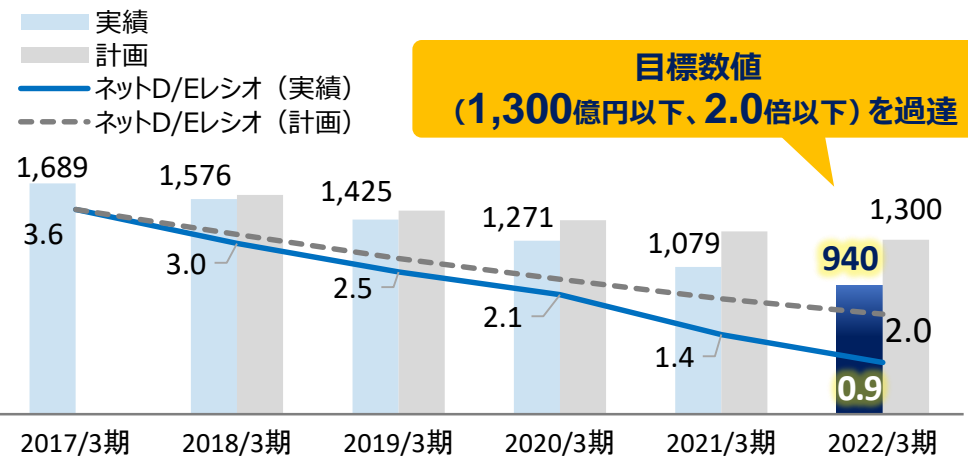
営業収益 (億円)



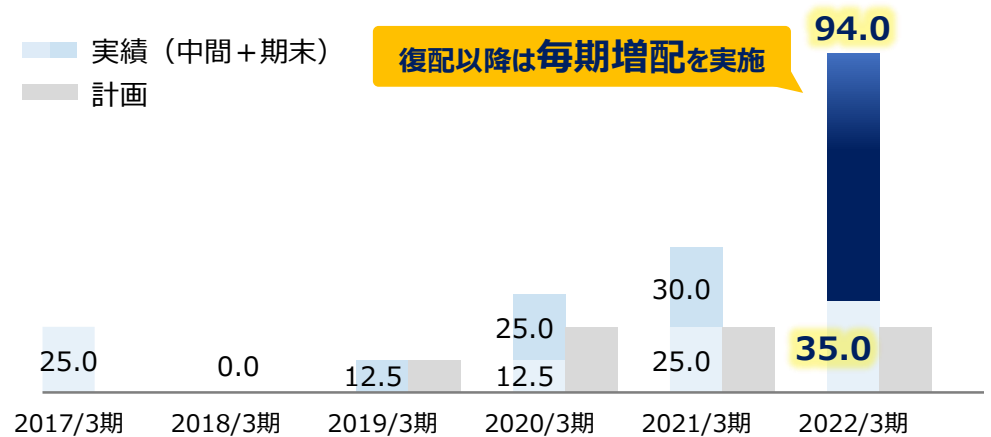
営業利益 (億円)・営業利益率 (%)



有利子負債残高 (億円)・ネットD/Eレシオ (倍)



1株あたり配当額 (円)



具体的取組みと総括

「中期経営計画2017」における重点取組み

反転の完了

抜本的な事業収益力の強化

- 聖域なきコスト削減「チャレンジ20」の取組みにより、18/3期からの**3年間で21億円**のコストを削減
- 案件別収支管理の徹底により利益率を改善
- 営業利益率 17/3期 2.6% ⇒ **22/3期 8.6%**

財務基盤の再建

- 不要不急の投資の抑制や、非効率資産/非中核事業の売却により、5年間で有利子負債を**約750億円**圧縮
- 19/3期に早期復配し、以降は**増配を継続**

グループ経営の強化

- 国内外の営業機能統合による**顧客窓口一本化**
- **グループ横断機能**部署の新設
- 組織のスリム化

持続的成長に向けた取組み

「圧倒的な現場力」の構築

- 事業/地域を横断して取組みを推進する「オペレーション統括部」の創設
- 標準化の基礎となる業務手順書の作成とナレッジ基盤の拡充
- モデル事務所での標準化取組みの実施により手法を確立

統合ソリューションサービスの構築

- グループ各社の垣根を超えた統合ソリューション営業の強化

ESG経営の推進

- ESG推進室を新設
- マテリアリティの特定/非財務情報KPIの設定
- 各セクターにおけるESG対応が優れた企業として構成銘柄に選定 (2022/03/30付)

企業風土改革

- 人事制度改革/意識改革/従業員エンゲージメントの向上
- マネジメントレベルでの人材交流
- 「One三井倉庫」としてグループ一体感の醸成

✓ 反転と持続的成長に向けた土台整備を完了し、攻勢に転じるスタートラインに立った状態



I. 「中期経営計画2017」の振り返り

P.2-

II. 中期経営計画2022

P.7-

- | | |
|--------------------------|------|
| 1. 計画の全体像 | P.8 |
| 2. 達成に向けた成長戦略 | P.13 |
| (1) グループ総合力結集によるトップライン成長 | P.14 |
| (2) オペレーションの競争力強化 | P.19 |
| (3) 深化を支える経営基盤の構築 | P.21 |
| 3. 方針サマリー | P.30 |

中計の位置付け

✓ 持続的成長に向けた取組みを更に深化させ、当社独自のビジネスモデルを確立する新中計



環境認識

✓ サプライチェーンの重要性が高まっている社会情勢は当社に強い追い風

世の中の潮流

環境変化や、サステナビリティに対する意識向上による

サプライチェーン変革ニーズの高まり

特に環境変化の激しい業界

- ① **モビリティ関連** : EV化進展等による産業構造の変革
- ② **ヘルスケア関連** : 医療の高度化や高齢化の進行
- ③ **B2B2C関連** : ECやサブスク拡大による消費行動の変化
(生活消費財)

当社コアコンピタンス

- サプライチェーンの上流から下流まで対応可能な **フルスペックの物流機能と多様な人材**
- 全世界で約400拠点の **国内外ネットワーク**
- 4PL実績で培った **物流設計ノウハウ**
- コロナ禍に顧客から信頼され続けた **変化対応力**

- 顧客のサプライチェーン変革は、コアコンピタンスを活かせる **大きなビジネスチャンス**
- 特に環境変化の激しい業界は、当社が特別に強みを持っている領域と認識

- ① **モビリティ** → 自動車/電子部品/家電の取扱ノウハウ
- ② **ヘルスケア** → 高度・再生医療に関する知見、許認可を持ったヘルスケア貨物の取扱実績と品質
- ③ **B2B2C** → 家電物流センター運営、共同配送、ラストワンマイル配送・設置・保守・修理まで担う
テクニカルロジスティクスの実績

資金調達・資金配分

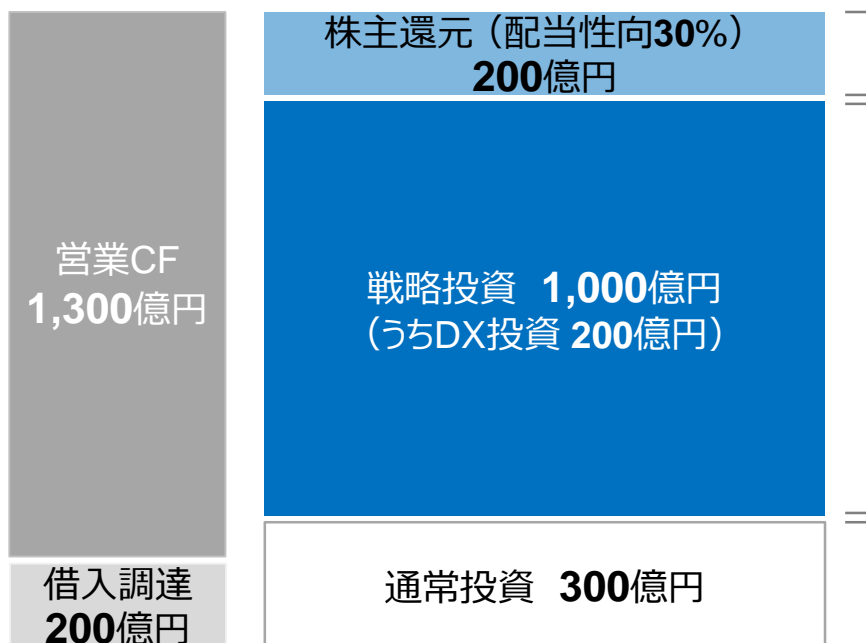
✓ 前中計で確立した財務基盤と収益性を軸に、積極投資と株主還元強化を両立

資金配分に関する方針

- DX投資200億円を含む**総額1,000億円の戦略投資**を実施し、更なる成長を実現
- **配当性向30%を基準**とし、業績に連動した機動的な株主還元を図る

資金の調達・配分のイメージ

(5年累計)



- 利益成長に即した**増配**の実施により、株主還元の強化を継続
- 更なる株主還元施策として、**自社株買い**についても検討
- DX・新規設備投資など、**成長領域への投資**枠を大幅に拡充
- 共創の実現に向けて、規律ある**戦略的M&A・資本提携**も積極的に検討
- 既存施設についても、資産価値向上や労働環境整備の観点で投資拡大

- **最適D/Eレシオを1.0倍**と設定し、外部借入も活用

(※) 有利子負債にはリース債務を含み、手元現預金を控除しない

キャッシュイン

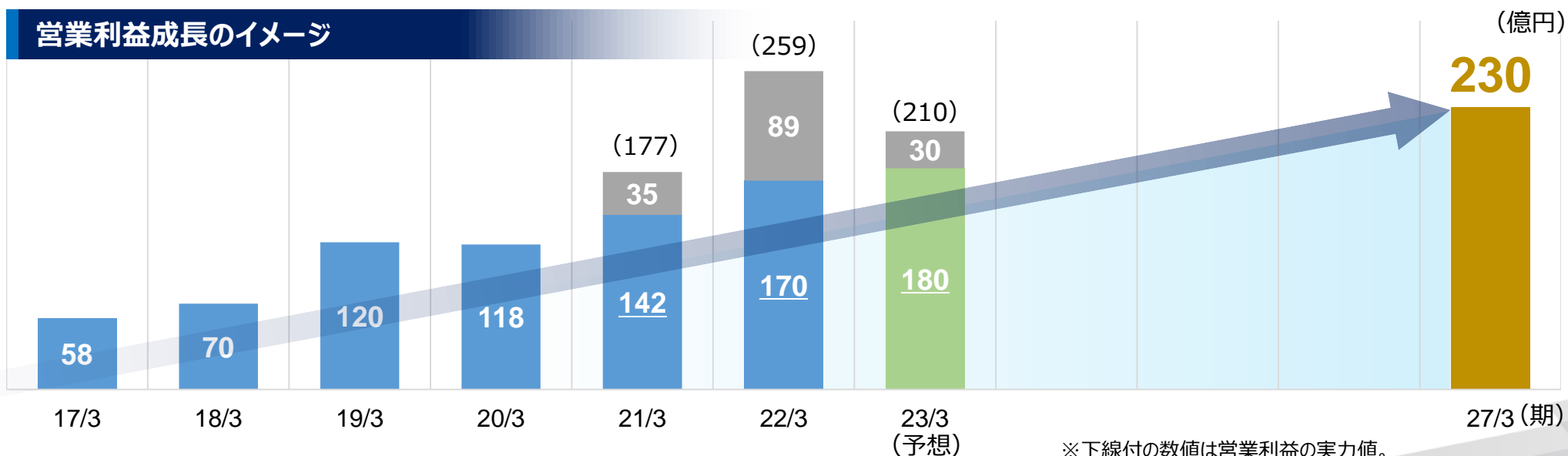
キャッシュアウト

数値目標

✓ 積極的な投資により事業規模の拡大を加速しつつ、高水準の利益成長を継続

(億円)

	MOVE2015 (2017/3期)	中期経営計画2017 (2022/3期)		成長率	中期経営計画2022 (2027/3期)
		実績	実力値		
営業収益	2,255	3,010	2,600	6% 成長/年	3,500
営業利益	58	259	170	6% 成長/年	230
営業CF	123	231	210	7% 成長/年	300



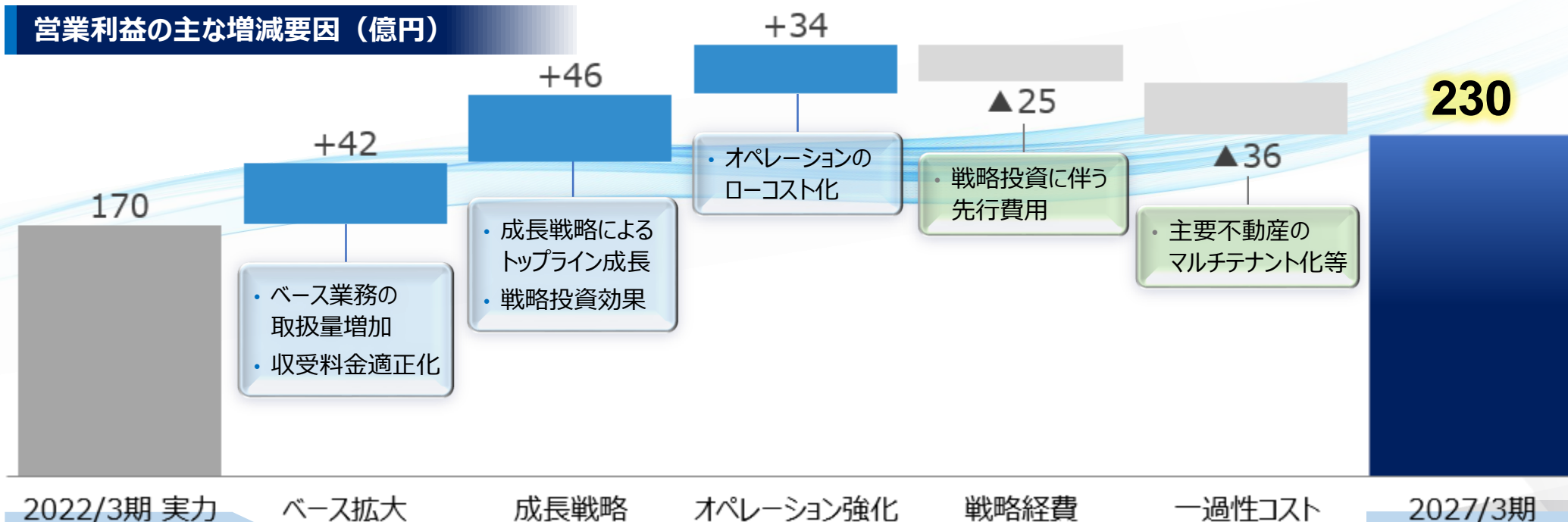
※下線付の数値は営業利益の実力値。

営業利益の増減要因

セグメント別営業利益（億円）

	2022/3期 実力		2027/3期	増減
物流事業	148	10% 成長/年	245	+97
不動産事業	58		25	▲33
全社・消去	▲36		▲40	▲4
連結合計	170	6% 成長/年	230	+60

営業利益の主な増減要因（億円）

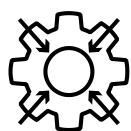


成長戦略全体像

中期経営計画2022

～深化による攻勢～

グループ総合力結集によるトップライン成長



- ① 統合ソリューションサービスの拡大
- ② サステナビリティ対応ビジネスの拡大
- ③ 業際の深掘

オペレーションの競争力強化

- ① 標準化の全社浸透
- ② 業務品質の向上
- ③ オペレーションのローコスト化



深化を支える経営基盤の構築

1 DX



- ・ ビジネスモデルの変革
- ・ 企業風土の改革

2 共創



- ・ イノベーションを生む仕組み作り
- ・ 各種プラットフォームとの積極提携やM&A

3 事業アセット



- ・ オフィスビル/物流施設の新規開発
- ・ 既存施設の資産価値向上
- ・ 職場環境の改善

4 ESG



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

人材 【制度改革・人材交流・エンゲージメント向上】

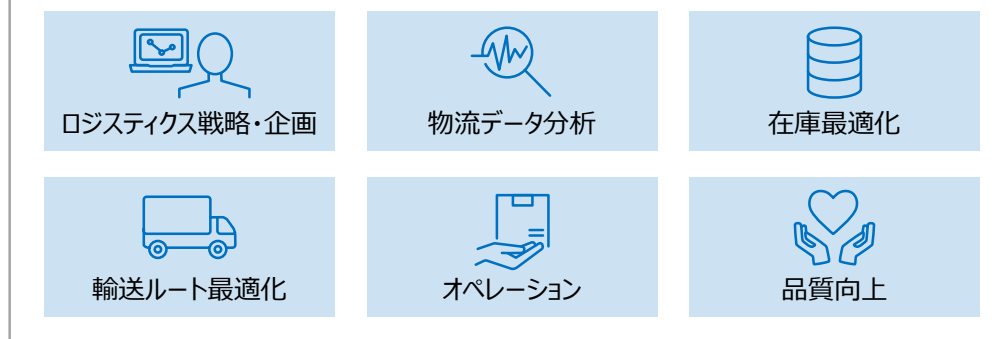
① 統合ソリューションサービスの拡大

✓ 当社独自のビジネスモデルである「統合ソリューションサービス」の深化

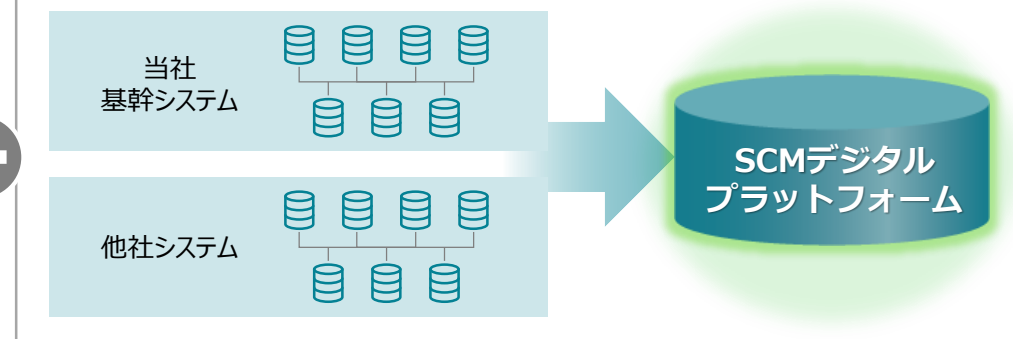
MITSUI-SOKO GROUP フルスペックの物流機能

三井倉庫 (MSC)	三井倉庫エクスプレス (MSE)	三井倉庫ロジスティクス (MSL)	三井倉庫サプライチェーンソリューション (MSCS)	三井倉庫トランスポート (MST)
国内外のアセット 豊富な保管ノウハウ	機密性の高い航空輸送 トヨタ水準の業務品質	センター運営 ラストワンマイル対応	メーカー視点の4PL 構内物流	共同配送 (主に西日本) 運行管理ノウハウ
素材原料・ヘルスケア	自動車部品	家電・生活消費財	家電・電子部品	生活消費財

ソリューション&品質・現場力



デジタルプラットフォーム



フルスペックの物流機能に、トヨタ・ソニーの物流を支えてきた品質、メーカー視点による物流設計ノウハウを取り入れ、更にSCM情報の見える化を支えるデジタルプラットフォーム基盤を構築/活用。

① 統合ソリューションサービスの拡大

✓ 全体最適を実現するサービスにより サプライチェーン変革ニーズの高まりに対応

顧客への提供価値

■ 全体を俯瞰したサプライチェーンにより、部門別の個別最適を排し、物流面から顧客のビジネス拡大を実現



期待効果

- 調達～販売の各部門が機動的に判断できる基準を導入し、在庫圧縮/欠品率低減を両立
- 調達コストは上げずに発注ロットを小さくすることで、リードタイム短縮を実現。安全在庫が縮小し、キャッシュフローを大幅に改善



注力領域：特に当社の「強み」が活かせる領域

1 モビリティ

【強み】トヨタやソニーを始めとする自動車部品・電子機器/部品・家電に関する豊富な取扱実績



* ターゲット：EV・コネクテッドカー基幹部品

2 ヘルスケア

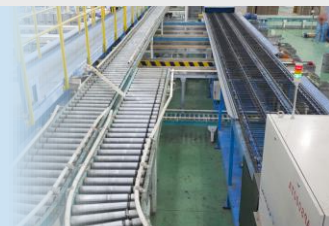
【強み】製造領域や再生医療領域における知見と高度な品質管理体制、オペレーション実績



* ターゲット：再生医療等製品、高分子医薬品

3 B2B2C

【強み】家電の物流センター運営、共同配送、配送・設置・保守・修理の一貫提供の実績



* ターゲット：ホームセンター・家具・アパレル

注力エリア：日本・中国・東南アジア

②サステナビリティ対応ビジネスの拡大

✓急速な環境変化(多様化・法規制化・グローバル化)によるサステナビリティへの需要の高まりに先行して、専門サービスを確立

企業が直面する課題

環境リスク



- ソフト/ハード両面からの環境規制
- 取引先からのCO2削減要請
- エシカルな消費者の増加

労働力リスク



- EC市場拡大などによる多品種少量化
- 生産年齢人口減少、労働時間規制による労働力不足

災害リスク



- 地震、津波、洪水等各災害による貨物逸失・破損、出荷・輸送の停止、販売機会逸失
- ロックダウンによる貨物の滞留、国際輸送の停滞
- 巣ごもり需要の急増による配送遅延や物流機能の停止

物流が直面するリスクを可視化して改善 「お客さまのビジネスを止めない」新サービス

SustainaLink

「SustainaLink」(サステナリンク)により顧客のサプライチェーンサステナビリティの実現を支援

SustainaLink
Supply-chain Sustainability
MITSUI-SOKO GROUP

特設WEBサイトURL:


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

スマートフォン用QRコード▶



②サステナビリティ対応ビジネスの拡大

✓コアコンピタンスを活かした提案力と実行力により、ビジネス拡大を企図



SustainaLink
Supply-chain Sustainability

当社サービスの競争優位性

コアコンピタンス（フルスペックの物流機能と多様な人材・国内外ネットワーク・物流設計ノウハウ・変化対応力）による、サステナビリティ課題解決の**提案力と実行力**

ステップ 1
ステップ 2
ステップ 3

環境リスク対応

CO2/廃棄物の排出量開示、削減

7

12

13

14

15

1) 知る

CO2/廃棄物の
現行制度・今後の
動向を知る



2) 見える化する

CO2/廃棄物の
排出量を
見える化する (※)



3) 改善する

CO2/廃棄物
排出量を削減/
相殺する



労働リスク対応

人手に頼らない物流の構築、必要な人手の確保


5

8

10

1) 知る

労働リスクの状況/
今後の動向を知る



2) 見える化する

作業・輸送・
事務人員/工数
見える化する



3) 改善する

作業/輸送を効率化・
代替し、少人化する



災害リスク対応

強固な物流体制の構築支援

9

11

13

1) 知る

災害等による
物流リスクを知る



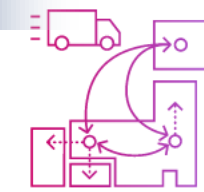
2) 見える化する

災害等の
物流リスクを想定/
見える化する



3) 改善する

災害に強い
物流体制を構築する

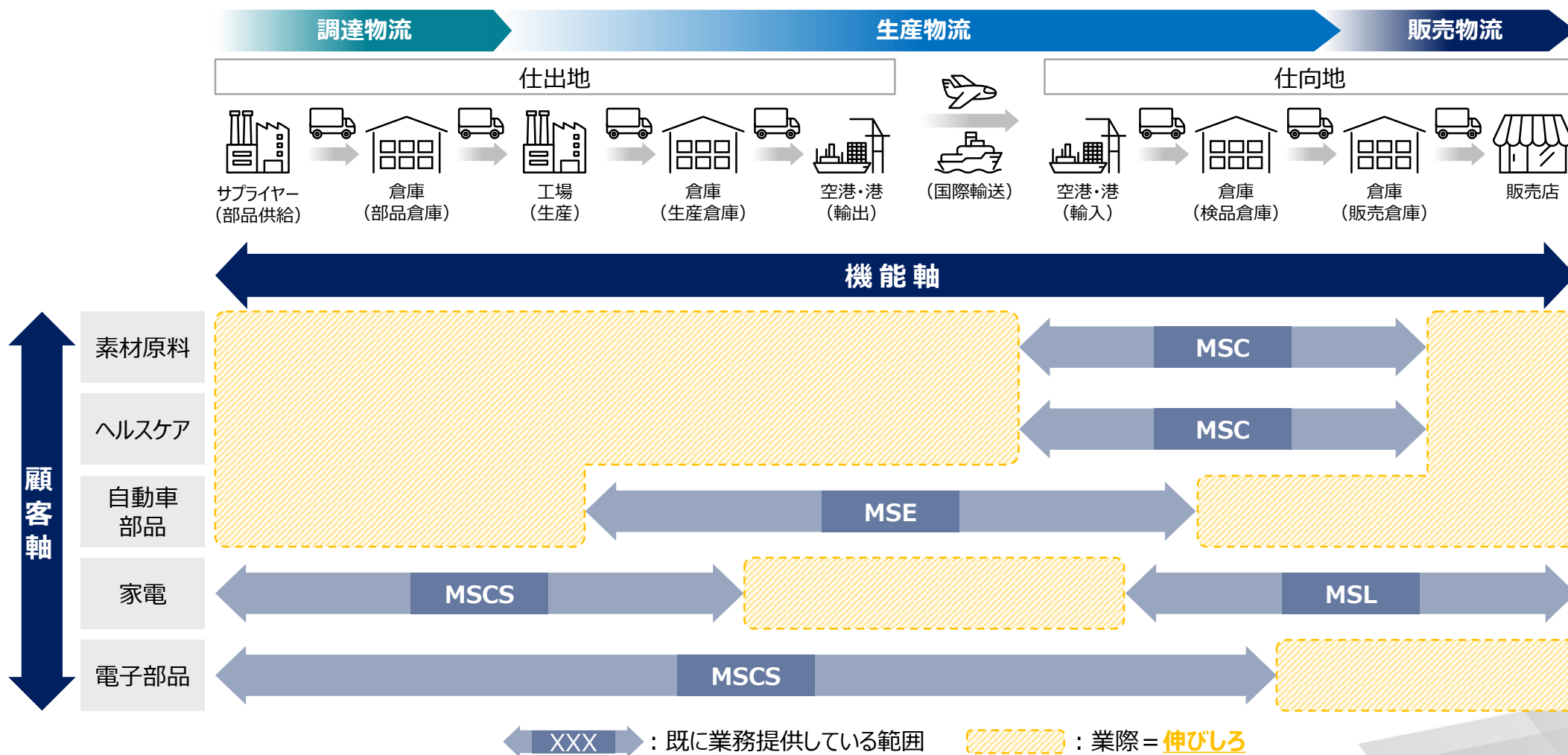


(※) CO2排出量の算定方法については第三者認証機関から妥当性評価を取得済

③ 業際の深掘

✓グループの幅広い顧客基盤と各物流機能を最大限に活用した業際の深掘

顧客サプライチェーンにおける業際のイメージ



狙いと具体的施策



✓徹底した標準化の取組みを土台にした「圧倒的な現場力」で、競争優位性を確保

標準化

手法確立

- 作業工程の確認と工数の数値化による現状可視化
- 標準化の基礎となる業務手順書の作成
- 組織としてノウハウ蓄積を図るナレッジ基盤の拡充

全社浸透

- モデル事務所での取組みを他拠点へ横展開
- メーカー基準の高い品質レベルでのグループ統一

「圧倒的な現場力」

業務品質の向上

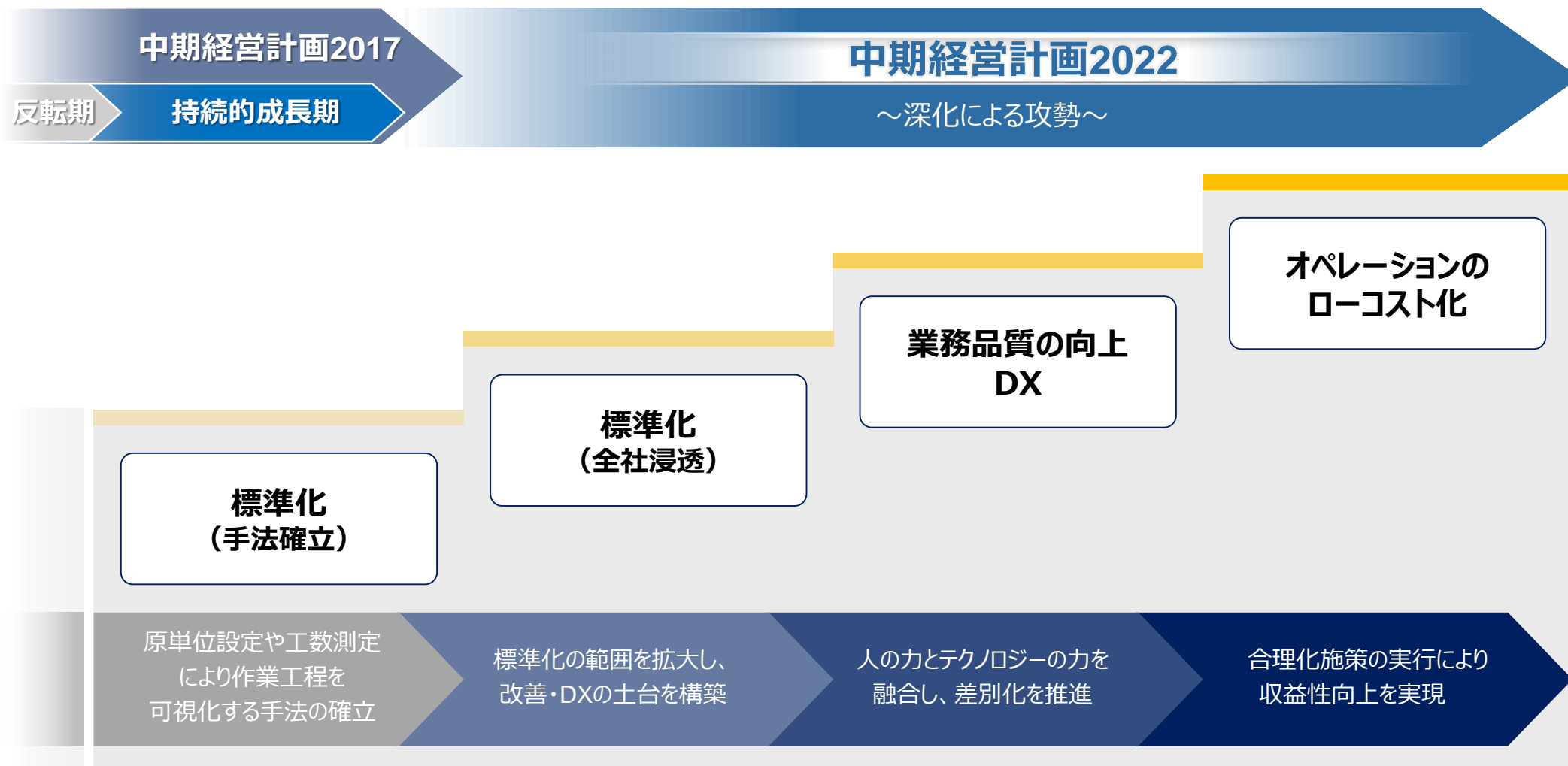
- 「人の力」による地道な改善の積み上げ
- 「テクノロジーの力」を駆使したオペレーションのDX
- ▶ **2つの力の融合により、他社との差別化を実現**

オペレーションのローコスト化

- グループ全体の標準化を活用した拠点統合、機能再編、固定費の変動費化などの諸施策実行
- ▶ 効果的な**合理化施策により、収益性が向上**

取組みのステップ

✓ 合併パートナーであるトヨタの改善手法を取り入れつつ進めてきた標準化の取組みを
深化させ、人の力とテクノロジーの力の融合による「圧倒的な現場力」を実現



① DX 戦略骨子

✓ ビジネスモデル・企業風土を変革し、デジタル物流企業へと進化することで社会価値を創出

ビジネス環境の激しい変化

顧客・社会「デジタルエンタープライズの世界」

社会価値創出

SCMデジタル情報を見える化

三井倉庫グループの
ビジネスモデルの変革

デジタル物流企業

 MITSUI-SOKO GROUP

SCM情報をデジタル化

三井倉庫グループの
組織・企業文化風土の変革

事業の変革（攻めのDX）

- SCMデータとアルゴリズムの提供
- SCMプラットフォームの提供
- 共創による新サービスの提供
- ESG対応

付加価値向上
新規価値創出

DXの方向性

SCMデジタルプラットフォーム

Logistics Value Link

事業の最適化（守りのDX）

- 既存ビジネスの改善
- 原価、販管費削減による営業利益率の改善
- 従業員の生産性向上
- カスタマーエクスペリエンスの強化

最適化
効率化
自動化
省人化

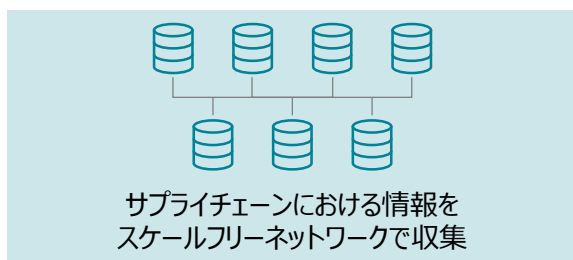
既存のサービス

既存のオペレーション

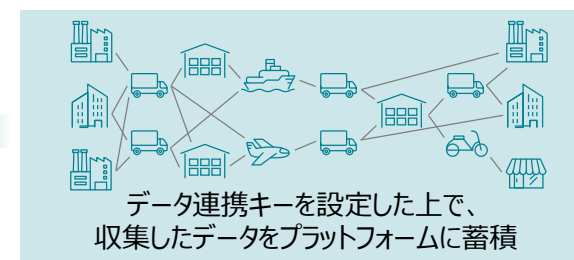
① DX 「攻めのDX」 (ギアアイコン)

✓プラットフォーム上のSCM情報を活用し、顧客向け新サービスを開発する「攻めのDX」

プラットフォーム構築



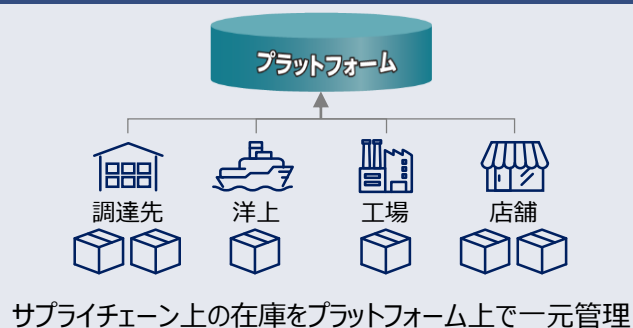
API連携



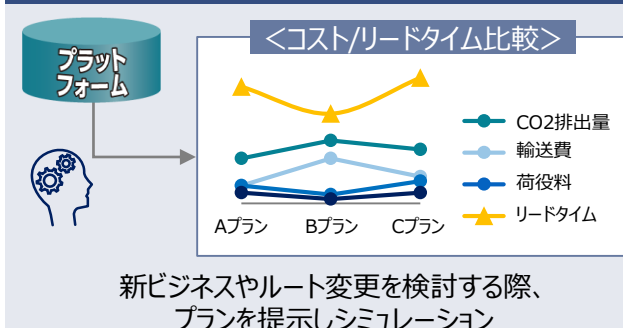
分析・効率化・最適化

顧客向け新サービス (例)

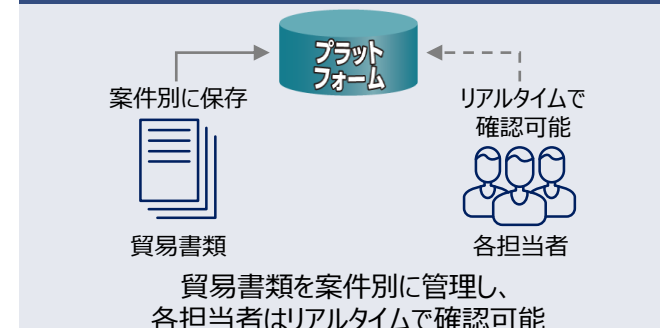
複数拠点の在庫の可視化



シナリオプラン比較



貿易書類の一元管理



① DX 「守りのDX」

✓ 最新のデジタル技術を活用しスマートロジスティクス対応の加速を目指す「守りのDX」

スマートロジスティクス

デジタルウェアハウス (倉庫)

デジタルフォワーディング (荷捌)

デジタルポート (港湾)

デジタルトランスポート (運送)

活用

効果

判断の自動化

業務プロセスの
自動化・省人化

モノの動きのデジタル化

紙の動きのデジタル化

技術

AI
Artificial Intelligence

RPA
Robotic Process Automation

IoT
Internet of Things

AI-OCR
Optical Character Reader

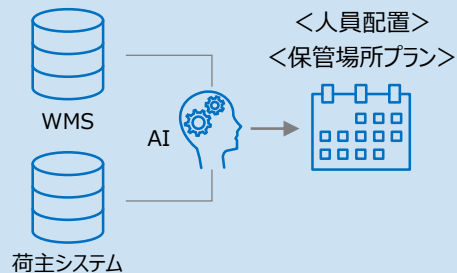
人工知能

ロボット

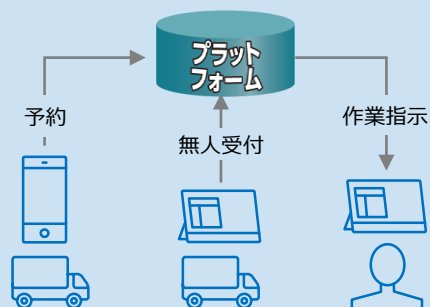
モノにセンサーをつけ、
センサーが取得した情報を活用

文字データに変換する
光学文字認識機能

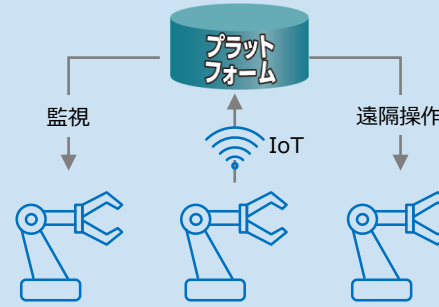
イメージ



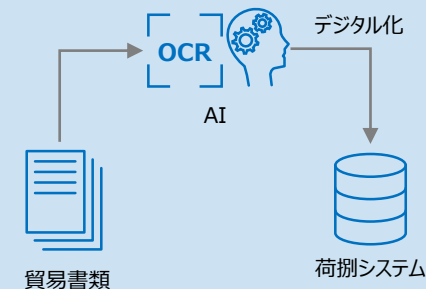
経験や勘に頼らない効率的な
人員配置・保管場所プランの作成



バス予約・自動受付による
ドライバー待機時間の削減



庫内荷役・搬送へのAGV活用による
安全性向上・人手不足対応



貿易書類のデジタル化による
煩雑性解消・人為ミス削減

① DX 推進体制

✓ 一層のDX推進、スピードアップのための体制整備を完了

DX推進体制の整備

- 2022年4月付で持株会社に**デジタル戦略部を新設**
- **IT専門職制度を導入**し、DX推進において重要な役割を担うDXスペシャリストの中途/新卒採用を強化

デジタル戦略部の機能

デジタル 戦略部

ビジネスソリューション機能

- 営業部門と共同したITソリューションの提案
- ITシステムを活用したオペレーション設計

DX推進機能

- デジタル戦略の推進とDXシステムの構築
- スマートロジスティクスの推進

DX人材の強化

DXスペシャリスト（DX推進部門）

- 顧客課題やニーズの汲み取り
- サービスの具体化、システム設計、PJマネジメント

DXゼネラリスト（全社員）

- IT技術/業務システムを駆使し、生産性向上を実現
- IT技術によるビジネスチャンスの創出/拡大の企画立案

「DX認定」の取得完了

- DX戦略・体制の整備を終えたことで、2022年4月1日付で経済産業省から認定を取得



② 共創

✓ 新たなビジネスや価値の創出に向けて、社内外で共創の取組みを加速

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

共創の取組み

内部共創

人事施策

- 理念見直しに伴う「Value」の刷新、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開発



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

✓ 保有資産の有効活用と価値向上、市場競争力を意識した設備投資に注力

事業アセットへの積極投資

- 保有資産の有効活用による企業価値向上に向け、**CRE施策を推進**
- IoTやロボティクスを駆使した**次世代型物流センター**や**専用施設**などへの戦略投資の実施
- ESG対応も含めた、**既存アセットのスクラップ&ビルド**や**維持更新投資**の実施

トップライン成長に向けた競争力のある領域での新規物流施設への投資

- 堅調な市場拡大が見込まれるモビリティ/ヘルスケア関連の取扱拡大を見据えた新倉庫
- 最新技術の導入も含めた、EC向けと実店舗向けの両立を実現する次世代型物流センター

既存アセットへの投資

- 資産ポートフォリオの入替えも含めて、賃貸用不動産や物流施設への投資を幅広く検討

賃貸用不動産

- 立地に応じた保有資産の有効活用
- 環境負荷軽減なども含めたバリューアップ工事
- 収益構造改革に向けたリニューアル工事

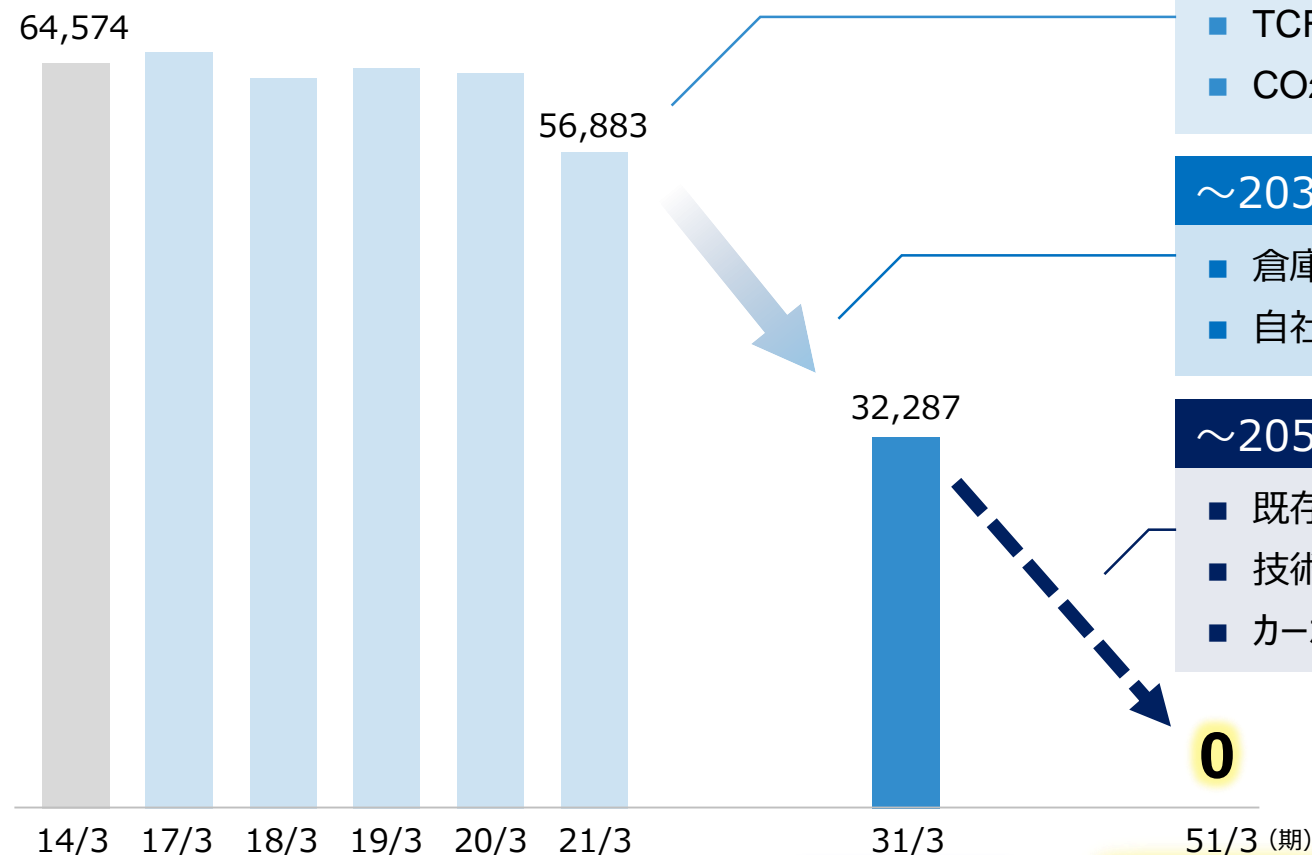
物流施設/事務所

- 持続可能な物流実現に向けた物流施設の老朽化対応
- 安全で働きやすい職場環境の整備

④ ESG

✓ E（環境面）においては顧客のCO₂排出量を減らすサービスを提供するのと同様並行で、
自社のCO₂排出量削減も強力に推進

CO₂排出量の推移イメージ (t-CO₂)



これまでの取り組み

- TCFDへの賛同
- CO₂排出量の中長期目標（2013年度比）を策定

～2031/3期：50%削減（▲32,287トン）

- 倉庫内空調、照明設備等の切替え
- 自社太陽光発電、再生可能エネルギー使用の拡大

～2051/3期：ネットゼロ達成

- 既存取組みの更なる加速
- 技術革新の進捗に応じてZEVトラック導入
- カーボンオフセットの活用

基準年度

50%削減

ネットゼロ

※対象範囲は持株会社及び中核事業会社

④ ESG

✓ S（社会面）では最重要な経営基盤である人的資本の強化に向けてリソースを積極投入

「人的資本の強化施策」

人事制度改革

人材や働き方の多様性、専門性、流動性を活かせる人事制度の構築

働きがい創出

会社と従業員との対話を通じた組織課題の把握と相互理解の促進

労働環境改善

ハード・ソフト両面からの投資実施による、従業員の安全と働きやすさの追求

従業員エンゲージメントの向上

■ 従業員エンゲージメントに繋がるKPI項目と目標数値を以下の通り設定し、進捗管理を徹底

・ 有給休暇取得率 **70 %**

・ 女性管理職比率 **15 %**

・ 労働災害件数 **0 件**

・ 健康診断受診率 **100 %**

・ 男性育児休業取得率 **30 %**

・ 欠勤率 **前年度水準改善**

④ ESG

✓ G（ガバナンス面）では中長期的な企業価値向上を目指した体制・制度・指標を整備

サステナビリティ推進体制

取締役会

監督 ↓ ↑ 報告

- 取締役会の下にサステナビリティ委員会を設置し、強力なガバナンスを発揮

サステナビリティ委員会

委員長：代表取締役社長
委員：各事業会社代表 他

- 委員長を社長とし、事業活動の中核を担う各事業会社の代表を中心に委員会を構成
- サステナビリティに関する戦略や方針の検討、取組みの実行管理の徹底

専門部会

グループ横断の執行部隊を
取組みに応じて設置

- 分野ごとに持株会社の担当部を責任組織とするグループ横断の専門部会を設置
- 目標KPIの達成に向けてロードマップを策定し、具体的施策の検討、実施、グループ間連携

資本効率を意識した経営

ROE重視

ROEの目標数値を12%超とし、前中計における高水準な資本効率の維持を目指す

株式報酬制度

中長期的な企業価値向上に向け、役員報酬制度に株式報酬を導入

中期経営計画 2022

～深化による攻勢～

成長戦略

- ✓ 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 《 DX・共創・事業アセット・ESG 》

財務戦略

- ✓ 総額**1,300**億円の投資を実施
 - DX投資・新規設備投資（物流/不動産）・M&Aなど成長領域への戦略投資に**1,000**億円
 - 通常投資（既存施設の維持/更新投資）に**300**億円
- ✓ 配当性向**30%**を基準とした株主還元の強化
- ✓ 最適D/Eレシオ**1.0**倍を基準とした調達と運用
- ✓ 高水準な資本効率の維持を目指し、ROE**12%**超を目標に設定

中計数値目標（2027年3月期）

営業収益	3,500 億円
営業利益	230 億円
営業CF	300 億円

社会を止めない。進化をつなぐ。



MITSUMI-SOKO GROUP