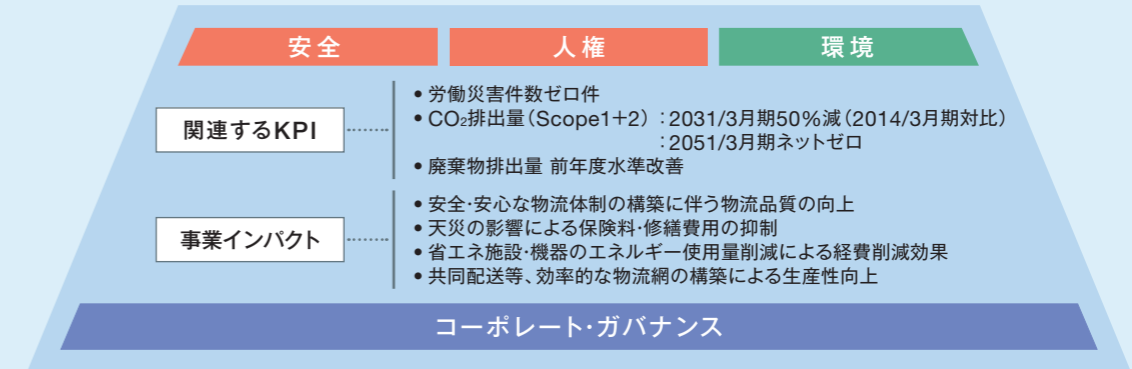


## ESGへの取り組み

当社グループは、安全、人権、環境そしてコーポレート・ガバナンスの取り組みを推進しています。



### 安全

取り組みの詳細は「サステナビリティデータブック2023」P24(労働安全衛生)をご覧ください。

[https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability\\_report/](https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability_report/)



### 基本的な考え方

三井倉庫グループは、社員、取引先及び関係者のすべての人たちの安全の確保が、働きがいのある職場及び物流品質の向上につながると考えています。グループ安全衛生方針に基づき、グループ全体で安全・安心に基づく物流体制の構築を図り、事故の起こらない労働環境づくりを推進しています。

### 推進体制

当社グループでは、サステナビリティ委員会の傘下にグループ横断組織である安全部会を設置し、人身事故の削減及び従業員の安全確保の企画・立案・実行を図っています。

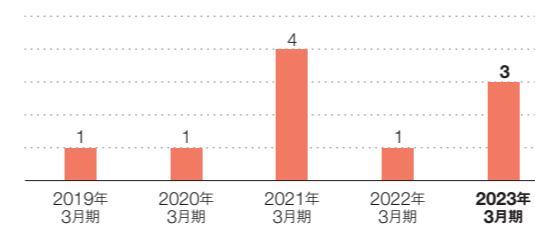
### 安全推進の取り組み

グループ各社の安全活動に基づき、安全部会にて労働災害ゼロ目標に対する活動進捗を共有し、課題を把握するとともにグループ共通の重要施策の推進を図っています。

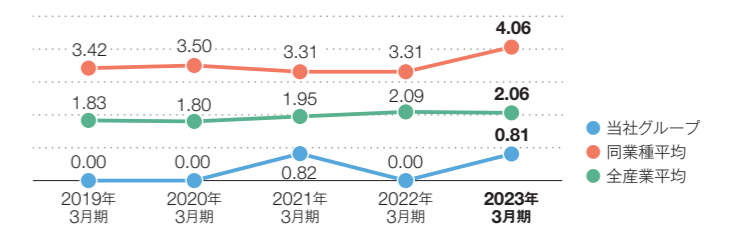
倉庫運営に関しては、労働災害に関するグループ共通の基準を定め、各事業において事故未然防止の活動や、ヒヤリハット及び事故が発生してしまった場合の改善活動を推進しています。これら各事業の活動においては、安全部会で共有し、横展開可能な事例においては各社展開を図り、グループ一体となった改善活動の底上げにつなげています。今後は、これまでグループで発生したヒヤリハットや重大災害をもとに、業務毎に存在する危険源の特定手法や作業工程の把握手法を確立し、事故を未然に回避するリスクアセスメントの強化を図っていきます。

輸送においては、グループの各運送会社が、グループ全体で車両事故防止に取り組めるよう、定期的に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などの活動を推進しています。

労働災害件数(件)



労働災害発生度数率(%)



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

# 05

## 共創を支える基盤

私たちは、社員、取引先及び関係者のすべての人たちの安全の確保、多様性と包摂性を重視する人権尊重、バリューチェーン全体での環境負荷低減、透明性と公正性のあるコーポレート・ガバナンス、これらの取り組みを推進することで、すべてのステークホルダーから信頼される企業を目指します。



## ESGへの取り組み

## 人権

取り組みの詳細は「サステナビリティデータブック2023」P16(人権)をご覧ください。  
[https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability\\_report/](https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability_report/)



## 基本的な考え方

三井倉庫グループは、社会におけるすべての人々の尊厳が守られ、権利が尊重されることが、すべての事業活動の基盤となる重要な要素と位置づけています。取り組みにあたっては、「国際人権章典」をはじめとする人権に関する国際規範を支持・尊重し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「三井倉庫グループ人権方針」に基づき推進しています。

## 推進体制

当社グループでは、コンプライアンス委員会のもと、三井倉庫ホールディングスのリスク管理部が主幹部署となり、人権デュー・ディリジェンスをはじめとした人権尊重に関する取り組みを推進しています。

## 重要な人権課題の特定

当社グループは、人権尊重への取り組みを推進するにあたり、当社グループの事業活動がステークホルダーの人権に及ぼす影響度を評価し、重要な人権課題として、「強制労働・児童労働の禁止」「あらゆる差別の禁止」「ハラスメントの禁止」「安全な労働環境の提供」「適正な労働時間管理」及び「外国人労働者の権利保障」を特定しました。重要な人権課題の特定は右図のプロセスで行い、特定した人権課題を中心にリスクアセスメントを進めています。なお、人権を取り巻く状況は常に変化していることから、継続的な調査や情報収集並びにステークホルダー及び外部専門家との対話のもと、優先する人権課題の見直しを実施していきます。

## 重要な人権課題の特定プロセス

- 01 各社の事業内容(バリューチェーン)に関連する人権課題を整理
- 02 各人権課題を外部専門家と協議のもと、定性的・定量的に分析
- 03 リスクマッピングを用い、優先的に取り組む人権課題を特定

## 人権デュー・ディリジェンス(DD)の実施

当社グループは、人権尊重の責任を果たすため、人権DDを実施しています。2023年3月期に、国内・海外のグループ会社(連結子会社)を対象に人権DDを実施した結果、人権に関する対応が著しく劣っている会社や、現時点で直ちにステークホルダーの救済が必要となる事実は確認されませんでした。また、外部専門家と結果を分析し、特定した重要な人権課題が、引き続き当社グループにおける重要な課題であり、継続して取り組むべきであることを確認しました。なお、人権DDの推進プロセスや結果は、取締役会に報告しています。

今後も、国内・海外のグループ会社及びビジネスパートナーに対して定期的に人権DDを実施し、人権尊重にかかる継続的な教育・研修や実効性のある救済システムの構築を行い、人権課題の解決に努めていきます。



## 是正・救済・相談窓口

当社グループは、人権に対する負の影響を引き起こしたこと、負の影響を助長したこと、その他負の影響に関与したことが明らかになった場合には、適切な手段を通じて、その是正、救済に取り組んでまいります。当社グループの全社員は、人権に関連する懸念が生じた場合には、相談窓口にて匿名でのアクセスが可能です。また、すべてのステークホルダーとの対話を大切にすることを目的に、お客様・お取引先企業を含むサプライチェーンにおけるすべての皆様からご意見を承る窓口を構築していきます。

## 環境

取り組みの詳細は「サステナビリティデータブック2023」P9(環境マネジメント)をご覧ください。  
[https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability\\_report/](https://www.mitsui-soko.com/ir/library/sustainability_report/)



## 基本的な考え方

三井倉庫グループは、社会の持続性なくして当社グループの持続的成長は成しえないと考えており、地球環境の保全は重要な経営課題の一つと捉えています。当社グループの「環境方針」に基づき、気候変動対応や廃棄物排出量削減の取り組みを行い、当社グループのみならず、顧客企業及び社会のバリューチェーンの環境負荷低減に貢献していきます。

## 推進体制

当社グループでは、サステナビリティ委員会の傘下にグループ横断組織である環境部会を設置し、環境に関する企画・立案・実行を図っています。

## 気候変動対応

自社事業におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減

国内の倉庫施設や事務所においては、LED照明等の切替による省エネルギー化や、太陽光発電設備の設置による再生可能エネルギーの普及を推進しています。LEDの切替においては、2025年3月期末までに国内すべての所有施設においてLED照明への切替を完了することを目標に、順次更新工事を進めています。輸送分野については、車両入れ替え時に低燃費・低公害車への移行を行うとともに、エコドライブの実施やEVトラックを導入し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与しています。

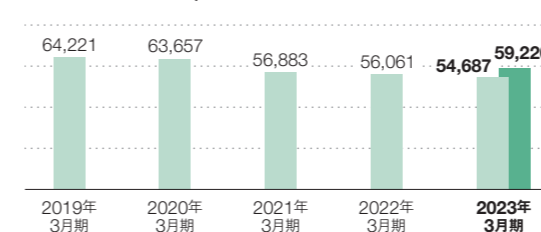
サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量の削減

当社グループはサプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量(Scope3)の削減にも取り組んでいます。お客様の社会課題を解決する物流サービス「SustainaLink」のメニューの一つである「MSC CO<sub>2</sub> Analyzer」を通じて、お客様の物流におけるCO<sub>2</sub>排出量を見える化し、削減ソリューションまで提供しています。モーダルシフトや、共同倉庫・配送等による物流効率化を実施し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与しています。

また、航空輸送におけるSAFの利用や廃棄物の削減を通じて、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。

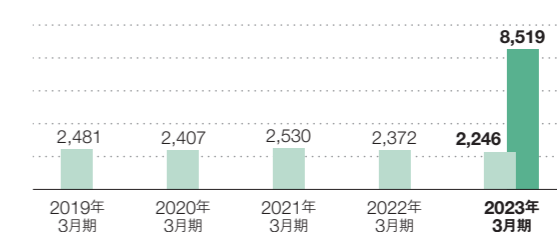
## 廃棄物排出量の削減

当社グループは、循環型社会構築に貢献していくため、限りある資源を有効活用し、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。電子決裁への移行やモニター会議の推奨等、業務の効率化とともにペーパーレス化を推進しています。また、バイオPEフィルムや再生樹脂パレット等のリサイクル資材や複数回使用可能なリサイクル梱包材の活用にも留まらず、マテリアルリサイクルが可能な耐久性を追求した物流パッケージの開発・活用を行っています。これら梱包資材の活用はお客様の荷物の輸送最適化及び物流コストの低減にも寄与しています。

CO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2) (t-CO<sub>2</sub>)

■ 省エネ法の「定期報告書」の対象範囲 (MSH、MSC、MSL、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)の対象データ)  
 ■ 2023年3月期より、MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)の各拠点へ対象範囲を拡大

## 廃棄物排出量(t)



■ MSCのグリーン経営認証取得拠点  
 ■ 2023年3月期より、MSH、MSC、MSE、MSL、MSCS、MST、丸協運輸(大阪)、丸協運輸(愛媛)の各拠点へ対象範囲を拡大

MSH: 三井倉庫ホールディングス、MSC: 三井倉庫、MSE: 三井倉庫エクスプレス、MSL: 三井倉庫ロジスティクス、MSCS: 三井倉庫サプライチェーンソリューション、MST: 三井倉庫トランスポート

ESGへの取り組み

TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に基づく開示

三井倉庫グループは気候変動を重要な経営課題の一つと認識し、当社グループ自身の温室効果ガス (GHG) 排出量削減への取り組み (Scope1+2) と同時にお客様をはじめとするバリューチェーン全体での脱炭素化へ貢献することが、グループの企業価値向上につながるという考えのもと、「積極的な環境負荷低減による脱炭素社会・循環型社会への貢献」をマテリアリティの一つとして特定しています。

また、当社は2021年9月にTCFD提言への賛同を表明し、従来の取り組みに加え、気候関連リスクや機会の特定、各体制を含めた情報開示の強化・拡充に取り組んでいます。



ガバナンス

当社グループは、サステナビリティに関する推進体制強化の目的で、2021年10月に、グループCEOを委員長とし業務執行取締役および中核事業会社5社の代表取締役またはこれに相当する地位にある者のうち社長が指名した者を委員とするサステナビリティ委員会を設立しました。

サステナビリティ委員会は取締役会監督のもと、サステナビリティに関する方針策定や実行管理等を実施し、気候変動においては関連するリスク・機会の特定や分析・評価を主導、気候変動が当社グループの事業へ与える影響の把握や、その対応策に関する議論を行っています。

その他気候変動・環境に関連する取り組みや、詳細な議論についてはサステナビリティ委員会のグループ横断的な下部組織である環境部会において具体的な取り組みや管理指標の検討、実行管理を行い、責任者である取締役がサステナビリティ委員会に進捗状況の報告、提言を行う体制としています。

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

リスク管理

当社グループの事業活動におけるリスクの認識とその管理については「リスク管理規程」に定め、リスクの種類ごとに体制を整備し、リスク管理を実施しています。気候変動に関連するリスクや機会については、サステナビリティ委員会の主導のもと、リスクへの対応と最小化を目指し、リスク・機会の特定や分析・評価、グループ内での情報共有や、関係部署への対応指示、取締役会への報告が行われます。KPIの管理やデータの分析については、サステナビリティ委員会のグループ横断的な下部組織である「環境部会」で実施しています。

CO<sub>2</sub>排出量の削減目標

時期	目標	範囲	対象企業
2031年3月期	50%削減 (2014年3月期比)	Scope1+2	三井倉庫ホールディングスおよび主要なグループ会社*
2051年3月期	ネットゼロ達成		

\*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、丸協運輸 (大阪)、丸協運輸 (愛媛)

指標と目標

マテリアリティである「積極的な環境負荷低減による脱炭素社会・循環型社会への貢献」を実現するために、当社グループでは気候変動を含む環境分野のKPIを定め、進捗を管理しています。温室効果ガス (GHG) 排出量については、当社グループの事業活動から発生するCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+2) の削減を目指します。

戦略

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

(1) 「1.5°Cシナリオ」「4°Cシナリオ」を用いたシナリオ分析

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

(2) シナリオ分析結果の評価

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

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

「1.5°Cシナリオ」「4°Cシナリオ」を用いたシナリオ分析・評価の詳細

	移行リスク・機会	財務影響		発現時期	対応策
		1.5°C	4°C		
政策法規制	CO <sub>2</sub> 排出量削減に関する税等規制 <b>リスク</b>	小-中	—	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸送の効率化</li> <li>車両のZEV化</li> <li>省エネ設備、施策の推進</li> <li>使用電力を抑えるオペレーションの推進</li> <li>再生可能エネルギーの導入促進</li> <li>パートナー企業の選定</li> </ul>
	冷媒規制 <b>リスク</b>	小	小	中期	
	その他規制 <b>リスク</b>	—	—	長期	
市場評判	委託先運送会社のエネルギー転換 <b>リスク</b>	小	小	短中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存顧客、潜在顧客の気候変動に係るニーズを捉え、SustainaLinkをはじめとした社会課題起点的物流ソリューションサービスの開発・推進を実施</li> </ul>
	顧客動向 (条件) <b>リスク</b> <b>機会</b>	大	小	短期	
	顧客動向 (取り扱い商品) <b>リスク</b> <b>機会</b>	大	大	中長期	
	物理リスク	1.5°C	4°C	発現時期	対応策
急性	風水害激甚化 (直接影響) <b>リスク</b>	小	小	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>風水害激甚化等の気候変動影響をリスクマネジメント項目に組み込み</li> <li>BCP、BCM対応の継続実施</li> <li>安全な労働環境の実現</li> </ul>
	評判 (間接影響) <b>リスク</b>	小	大	短中期	
慢性	海面上昇 <b>リスク</b>	小	小	長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>熱中症罹患リスクの増加                             <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の健康被害増</li> <li>就業可能時間の減少</li> </ul> </li> <li>平均気温上昇による空調費用増</li> </ul>
	気温上昇 <b>リスク</b>	小	小	中期	

[凡例]  
 大・中・小 : 財務影響試算の結果をもとに定量及び定性評価  
 — : 潜在リスクはあるが、現在の情報では2030年時点で顕在化する可能性が低いもの  
 短期 : 3-5年程度  
 中期 : 10年程度 (2030年)  
 長期 : 30年超 (2050年以降)



## 社外取締役座談会



社外取締役

月岡 隆

社外取締役

平井 孝志

社外取締役

菊地 麻緒子

社外取締役

中野 泰三郎

## 三井倉庫グループの未来を見据えて 持続的な企業価値向上を目指し、変革を後押ししていく

2023年3月期よりスタートした中期経営計画2022を踏まえ、

三井倉庫グループの戦略・方針への評価や感じている課題、また今後の成長に向けた期待について、

社外取締役の皆様に、語っていただきました。

### 「中期経営計画2022」

#### 1年目を終えての評価および課題

**中野:**2023年3月期は、環境変化が激しい中、3期連続で過去最高益を更新することができました。中期経営計画2022の出足は上々と言えるでしょう。特に良かったのは、トップラインの成長に向けて、さまざまな角度から新しい芽が出てきたことです。先日、関西にある家電量販店様向けの物流センターを見学させていただきましたが、ロボティクスをはじめとする最新のシステムを導入し、自動化、省力化、合理化を高レベルで実現した物流環境が構築されていることに感嘆しました。また、成長領域であるヘルスケア事業専用物流施設も順調に稼働しており、今期(2024年3月期)に入ってから、半導体関連業務向け物流センター、B2B2C分野のEC業務向け物流センターの2拠点が稼働を開始しています。これらの取り組みによって得た知見を積み重ね、水平展開していくことで、この5年間の中でかなり成果が出てくるだろうと期待しています。

**平井:**当社グループが目指す長期的目標に合致した新しい挑戦を、ある程度のリスクも取りつつしっかり遂行できたことを評価しています。一方、総合的な実力値は向上していますが、コロナ禍による特需が収束してきている今、当社グループの競争力=実力値をどこまで伸ばすことができるかについて、真摯に考え、議論していくことを早い段階でやっておくべきでしょう。中期経営計画2022の達成に向けてギアを上げていくために、このような変動期だからこそわかる自分たちの強み、弱み、今後の課題について、あらためて考えるタイミングだと思います。

**菊地:**サステナビリティの取り組みの一つでもある「SustainaLink」については、取締役会でも様々な報告を受けています。当社グループのことだけでなく、お客様のサプライチェーンでのサステナビリティの実現を支援するという非常に優れたビジネスモデルで、ここまで全面的にサステナビリティを打ち出しているものは他社にはないと思います。また、昨年の統合

報告書の座談会で課題として挙がっていた「One三井倉庫」については、各事業会社が自分たちの個性を活かした施策を展開しつつ、ともに成長していこうという姿勢がよりはっきりと見えてきました。他社との共創事例も順調に増えていることも評価できます。中野さんがおっしゃった家電量販店様とのコラボレーションでは、お客様とがっちり組み、DX推進に注力しながら物流改革を進めていますし、危険品物流のエキスパートであるNRS社とのパートナーシップなど、新しい領域がどんどん切り拓かれており、可能性を感じています。

**平井:**今、DXのお話が出ましたが、物流業界こそDXが重要です。物流は、経営学でいう「ネットワーク外部性」が効く世界です。つながればつながるほど自由度が増え、全体最適ができる領域です。今後の成長に向けて、よりグループ一体となってDXを積極活用し、自らが進化していくことがグループ全体の課題と言えます。中期経営計画2022ではDXへの投資にある程度の枠を取り、取り組みを強化していく方針を掲げていますが、現状はまだ着手しただけという状況ですので、今後はスピード感を重視して推進していくことが大切です。

**中野:**中期経営計画2022は非常に内容が濃く、アクションプランも盛りだくさんなのですが、活気と自信にあふれる雰囲気になってきた社内を見ると、私はやり切れると思っています。もちろん、さまざまな取り組みを行う中で、成功例もあれば失敗例もあるでしょう。それらをグループ内でしっかり共有し、グループ一丸となって目標達成に向けて突き進んでほしいです。

### 新たに策定した

#### 「求める人材像」について

**菊地:**人的資本経営の実行には人材をいかに採用・育成できるかが鍵であり、「求める人材像— 未来を描き、動き動かし続ける人」は、とても良いメッセージの打ち出し方だと思います。業績が厳しい時代を乗り越えて「反転」を成し



## 社外取締役座談会



遂げ、現在はそこからさらに進んでいこうという「攻勢」の時期です。そのような今のタイミングに必要とする人材をうまく表している印象を持ちました。人材要件も定義されており、主体性、ポジティブさ、向上心、顧客志向、リーダーシップ、謙虚・素直などの項目を挙げています。要件に基づいて採用活動や人材評価を行っていくことで、パーパス、ビジョン、4つのバリューを理解する良いチームができるのだろうと期待できます。

**平井:**当社グループは財閥系の企業で、今日まで100年以上にわたって「誠実に」「堅実に」社会のインフラを支えてきた歴史があります。今回の求める人材像は、今までの当社グループの良さを活かしながらも「未来を想像し、自分から動きなさい」と言っています。多様性を重視する潮流の中で、まさに今の時代の要請に合致した、ある意味振り切った方針を打ち出したことは、とても価値があると思います。

**中野:**順調な業績を維持し続ける中であっても気を緩めることなく、環境変化に応じて戦略を革新し続け、行動も革新していく、という決意表明だと思います。当社グループには素晴らしい人材が揃っていますが、「もう少しアグレッシブに動いた方がいいのでは?」と、提言することもあります。今回策定した「求める人材像」に沿い、ぜひ、社員一人ひとりが行動してほしいと思います。自分で考え、自分で目標をつくり、自ら考えて動くことで、人は成長します。そして、社員が成長すれば、会社のプレゼン

スもおのずと上がっていくでしょう。

**月岡:**社外取締役をお引き受けするにあたり、三井倉庫グループに関するさまざまな資料を拝見しました。まず思ったのは、グループ理念を刷新したのが非常にいいタイミングだったということです。今、世の中は、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の動きが加速しています。生産性、効率性の観点から画一性を重視してきたかつての時代から多様性の時代へと変化し、価値観の違う人達と一緒に歩んでいくことが求められているわけですが、経営者側からすると、どう舵取りをしていくべきか戸惑っている状況でもあるのです。だからこそ、ベクトルを一つにするためのパーパスやビジョンが必要で、「私たちはこのような新しい価値観で進んでいく」と社内外に発信することで、一丸となって歩みを進めていけるのだと思います。ただし、つくって終わりではなく、浸透させていかなければなりません。それはトップの役目であり、発信を継続し、社員全員で価値観を共有することで会社の行方が決まるのではないのでしょうか。また、人材の定着という課題に対しては、教育や研修が重要で、人的資本の投資につながるところだと思います。

**平井:**組織は急には変わらないもので地道な取り組みの継続が不可欠ですが、重要なのは何といってもトップのリーダーシップです。そこにミドルアップダウン、すなわち中間管理職マネジメントが加わり、現場の社員たちが理念と目の前の仕事を紐づけ、自分ごと化して行動できるようになれば少しずつ変化が現れてくるでしょう。トップマネジメント、ミドルマネジメント、各現場の方々、そして新しく入社される方々も含め、すべての人たちに「求める人材像」を体現するべく努めてもらいたく、それらを支援できるよう私も努めていきます。

### 三井倉庫グループにおけるサステナビリティ

**月岡:**環境対応に関しては、非常に難しい立場

だと思います。カーボンフリーに向けた動きが加速する中、物流業界もそこを目指すのは当然です。しかし、そこにウエイトを置き過ぎて万一物流を止めてしまい、またお客様のSCMが寸断されるようなことが起きたら、本末転倒です。移行期のリスク、経済安全保障等の観点も踏まえ、パーパスに掲げた「社会を止めない」と脱炭素社会・循環型社会の構築、2つのバランスをとりながら取り組まなくてはなりません。

**中野:**CO<sub>2</sub>削減については、2030年度末に50%削減、2050年度末までにはネットゼロにするという目標を掲げているので、達成に向けて地道に取り組んでいかなければなりません。ただ、月岡さんがおっしゃるように、経営とのバランスをとって進めていくことが肝心です。

**平井:**当社グループにはこれまで培ってきた誠実かつ堅実な文化があるので、今の役割を止めないことは大前提に、バランスのとれた道を見つけていけると期待しています。私は、どちらかといえば、バランスをとり過ぎて、その場に留まってしまうことが課題感としてあるように思います。

**菊地:**多少リスクを取りつつも前に進む。古賀社長をはじめ取締役の方々にリーダーシップを発揮していただき、三井倉庫グループとしての最適解を見つけて進んでほしいです。

環境対応に限らず、社会面も同様だと思います。物流現場の業務は重労働な面もありますので、社員、そしてパートナーの皆様の働く環境をいかに改善するか、という視点は重要で、社員の動きがいに加え、サプライチェーンの人権問題にもつながるものと思います。

**中野:**環境問題や人権問題などについては、先々どういことが起きてきて、企業として生き残るためには何をしていかなければならないのか、常に先を読んで課題を認識していくことがポイントだと思います。昨今、事業を取り巻く環境変化のスピードは増しており、今まではいい会社だったのがいつの間にか周回遅れ……といったことにもなりかねませんから。

**月岡:**おっしゃる通りです。現在、5カ年の中期経営計画が走っていますが、5年の間にどんな環境変化が起きるかわからないので、数字や現状の課題に捉われ過ぎるのもリスクだと思います。常に想定外の事態が起きることを覚悟した上で経営を行い、状況が変わった際にはその都度計画をローリングしていく、そういった柔軟性も必要でしょう。

### 今後に向けた取り組み

**平井:**今の時代における経営の舵取りは非常に難しいですが、今の役割を止めずに新しく前へ行く、ということで、その一つの解となるのが中期経営計画だと思います。

中期経営計画には2つの重要な役割があります。1つはPDCAを回してそこから学習していくこと、そしてもう1つはコミットです。コミットとは、単なる数値のコミットではなく、世の中や顧客の変化を感知し、自らが変わっていくためのコミットとでも申しましょうか。世の中に対してコミットすることで、組織を動かしていける。中期の経営計画こそ、変革のための起点であるべきだと思っています。中期経営計画が単なる数値目標とやるべきことのアクションプランだと硬直性を生みます。状況に合わせて目標や運用を変える中で、何が変わりつつあって、どこに注意を払わなければいけないのか、感知して、変革を捉えていく、そのために何を見たらよいかを考えるための土台として、中期経



## 社外取締役座談会

営計画の果たす役目は大きいと思います。

**中野:** パーパスやビジョンといったグループ理念における役割も同じだと思っています。非常に平易で分かりやすい言葉で当社グループの方向性を示しています。理念のもと、グループ一丸となって業務に取り組み、おのずと変革につながっていくでしょう。

**月岡:** ちなみに、私がグループ理念の中で非常にいいなと思ったのは、バリューの中の一つである「GEMBA」です。このストレートな表現はすごいです。今、何が起きているかということ、現場の人が一番分かっていると思います。その現場に対して経営陣がいつでも聞き耳を持つという姿勢の表れであり、この文言だけで、意見具申がしやすい風通しのいい組織風土が見えてきます。

**中野:** 特に物流企業は、現場でお金を稼いでいる会社ですから、そこが原点です。そういう仕事であり、会社であることを世の中に知ってもらうこと、つまり情報発信の強化も今後の課題の一つと捉えています。それは、「入りたい会社」「社員が働き続けたい会社」「投資したい会社」にするという側面にもつながります。

**月岡:** IRはもちろんPR、パブリック・リレーションも非常に大事だと思います。私はついこの間まで外から三井倉庫グループを見ていて、倉庫業が中心の企業だと認識していたのですが、今回勉強させていただき、多岐にわたる領域



で革新的な取り組みをしていて、社会的にも重要な役目を果たしていることを理解しました。積極的にPRして、外からの評価をもらい、社内にも還元していくことが重要だと思います。外から評価を受けることで、社員のモチベーションも上がり、ロイヤリティ向上、そして企業価値の向上へと、つながると思います。

### 取締役会の議論、実効性について

**中野:** 取締役会については、毎回フランクな雰囲気の中で非常に活発な議論が行われており、実効性は十分に確保されているという認識です。ただ、社内の方々の意見をもっと聞きたいですね。経営会議の内容は事前に共有いただきますが、取締役会においても社内の方からどういう意見を通して取締役会に上がってきたかを聞かせていただければ、より建設的な意見交換ができると思います。中期経営計画の進捗や検討をはじめ、グループの組織形態のあり方、M&Aの方向性、人材育成についてなど、突っ込んで議論したいテーマはたくさんありますが、時間的な制約がネックです。

**平井:** 議論が活発なゆえに時間が押してしまうことが多いので、テーマの絞り込みが必要かもしれません。とはいえ、ビジネスが回っている中、議案ベースで決裁していかなければならないことは多々あります。取締役会だけでは難しいので、例えば、別の会議体で、社内、社外取締役が集まって議論をする場をつくる、あるいは、オフサイトミーティング(合宿など)をやってみるというのも良いかもしれません。

**菊地:** 取締役会では、DX、IR、SR、サステナビリティなど、重要なテーマ、プロジェクトについて詳細に報告いただいています。中期経営計画も2年目に入るので、それぞれの報告事項が中期経営計画で掲げられた成長戦略の成果にどう結びついているかが見えてくると更によいと思います。そうすることで課題に結び付けた議論の展開につながり、さらなる議論の活性化、実効性向上につながっていくのではないで

しょうか。例えば、新しい期の始まりに、この1年間取締役会で中長期の三井倉庫グループについて、どのような議論を展開していくのか、経営陣が期待していることを踏まえて計画しておくといったやり方もあるかと思います。

### さらなる企業価値向上に向けて

**平井:** 中期経営計画の完遂とともに、最先端を行く物流業界のリーディングカンパニーという認識を持たれる会社になることを期待しています。実現できれば、良い人材が集まり、モチベーションが上がり、お客様に提供できる価値も増え、株価も上がって社員の給料も上がる、そんな好循環が生まれます。そのために自分が果たすべき役目は、専門とする経営戦略のノウハウを活かし、“クールヘッド”で戦略の方向性などを論理的に検証し、“ウォームハート”で課題の指摘や助言、提言を行うことと考えています。「物流も倉庫も、やっぱり三井倉庫グループだね」と言われる会社になるよう全力でサポートしてまいります。

**月岡:** 企業活動の源泉は人です。「人を大切に三井倉庫グループ」となるように、これまでの経験を活かしてアドバイスをしたり、アイデアを出したりといったことに取り組みたいです。多様な個性や能力を持つ社員たち一人ひとりが元気にいきいきと力を発揮できるように、そのために何ができるかということを考えていきたいと思っています。ゴーギャンの作品に「我々はどこから来たのか 我々は何者か 我々はどこへ行くのか」という絵画がありますが、これに例えると「我々は何者か」はパーパス、「我々はどこへ行くのか」はビジョンと中期経営計画で示されていると思います。これらを実現するためにサポートするのが社外取締役の責務であると思っています。

**菊地:** 「社員が幸せな会社」というのが、私が一番求めるものです。社員が幸せであれば、会社の価値は自然に上がっていくはずで、結果として、株主をはじめとするステークホルダーの



方々や社会に対する貢献にもつながると思います。ダイバーシティの面を申し上げると、女性が働きやすい環境は、実は男性にとっても働きやすい環境だと思います。全社員の職場環境向上という観点から、女性活躍推進を進めていただきたいですし、私もお役に立てるよう尽力いたします。女性社員の声なども、直接聞かせていただく機会を持ちたいと考えています。

**中野:** 新しい理念をつくり、新しい中期経営計画がスタートしています。今、当社グループは、伝統ある三井倉庫グループというブランド力やこれまでの歴史を土台としつつ、大きな環境変化が起きている中で「もう一度新しい会社をつくる」という気概を持って革新に取り組んでいる最中です。既存の事業に加え、DXの活用や他社との共創などにより、一層のスケールアップを図るとともに、環境や人権の問題、ダイバーシティなど、サステナビリティに対する取り組みにも注力しています。企業価値向上および持続的成長に向けた当社グループの多種多様なチャレンジに対し、これまでの経験を踏まえながらさまざまな面でサポートし、貢献してまいります。



## コーポレート・ガバナンス

### 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、「社会を止めない。進化をつなぐ。」というパーパスのもと、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にグループガバナンスを強化することで、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の導入により業務執行と監督を分離し、取締役及び執行役員の実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。

#### 取締役会 (議長: 社長 古賀博文)

2023年3月期 取締役出席比率	開催回数 16回 100.0%
---------------------	--------------------

取締役会では、法令、定款、社内規程で定められている規則に基づき、経営の基本方針、経営戦略、その他重要な業務執行の決定を行うとともに、業務執行取締役の執行状況を監督しています。

2023年3月期の主な議題
・グループ理念制定及び中期経営計画2022の策定
・中期経営計画2022成長戦略案件
・株式報酬制度の導入
・取締役会の実効性評価
・政策保有株式保有意義の検証
・人権方針の策定
・株主との対話や市場からの評価

#### 監査役会

2023年3月期 監査役出席比率	開催回数 16回 100.0%
---------------------	--------------------

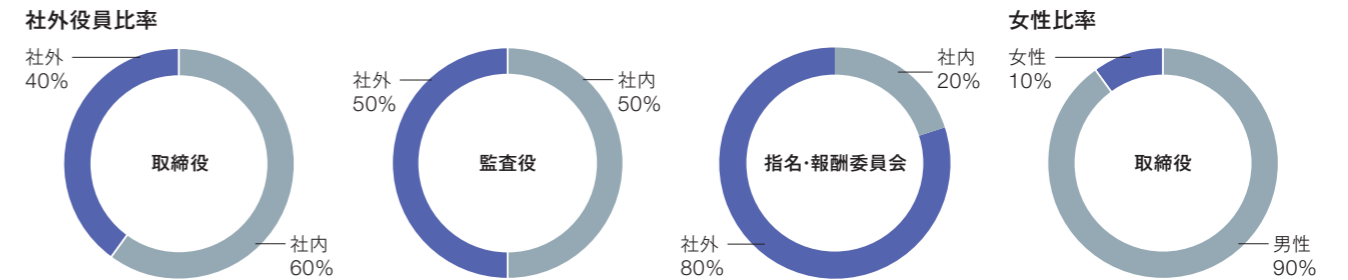
監査役会は監査の充実に努め、監査役は、取締役会、役員連絡会議のほか重要な会議に出席し、取締役の執行状況の監督を行っています。

#### コンプライアンス委員会 (委員長: 社長 古賀博文)

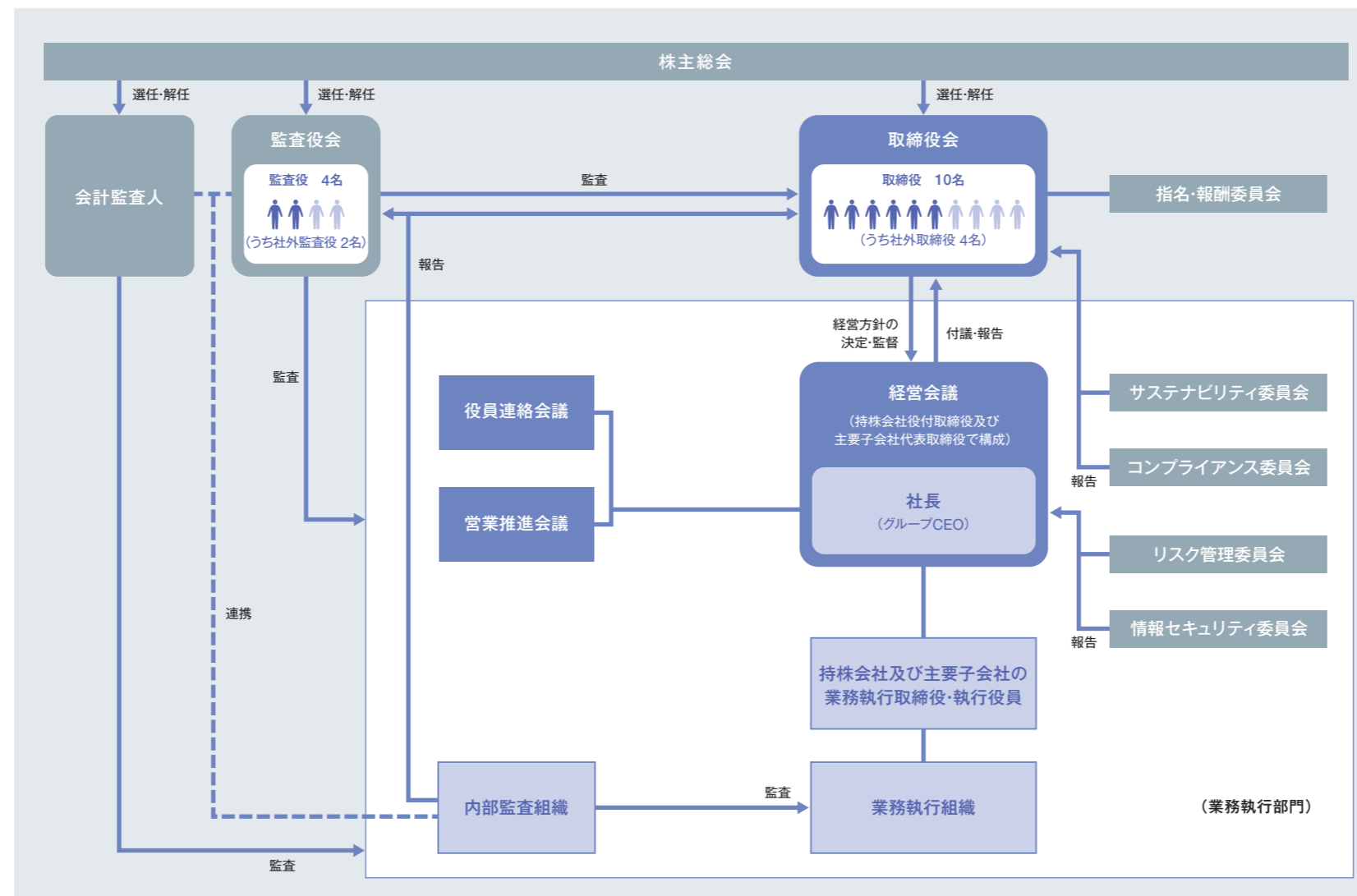
2023年3月期 委員会構成員出席比率	開催回数 4回 100.0%
------------------------	-------------------

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

#### 取締役・監査役のメンバー構成



コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年7月1日現在)



#### 指名・報酬委員会 (委員長: 社外取締役 中野泰三郎)

2023年3月期 委員会構成員出席比率	開催回数 3回 100.0%
------------------------	-------------------

取締役及び監査役の指名、取締役報酬及び執行役員報酬の決定(役員報酬基準額、各取締役の個別評価、業績連動報酬額の妥当性・適正性検証)、役員報酬制度(株式報酬等、非金銭報酬に関するものを含む)の策定、見直し等に関する審議を行い、各項目の客観性・公正性・透明性を高めています。

#### 経営会議 (議長: 社長 古賀博文)

2023年3月期 経営委員出席比率	開催回数 26回 99.2% (木納常務・MSC 久保社長:1回欠席)
----------------------	--

当社グループの価値の最大化を実現することを目的として、取締役会に付議すべき事項、経営全般に関する重要な事項、取締役会からその執行を経営会議に委任された事項について審議又は決議しています。

MSC: 三井倉庫株式会社

#### サステナビリティ委員会 (委員長: 社長 古賀博文)

2023年3月期 委員会構成員出席比率	開催回数 2回 100.0%
------------------------	-------------------

サステナビリティに関する戦略・方針の検討や、マテリアリティや目標KPIに向けた取り組みの実行管理を通じて、当社グループの企業価値向上を図っています。

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

	2004年～	2006年～	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
監督と執行の分離	2004年 ・執行役員制度の導入	2006年 ・報酬委員会の設置			2016年 ・報酬委員会を「指名・報酬委員会」に改組							
取締役総数	9～12名						8名	9名				10名
社外取締役		1～2名					2名	3名(女性1名)				4名(女性1名)
社外監査役	2～3名						3名	2名				
役員報酬		2006年 ・業績連動を織り込んだ役員報酬制度開始									2022年 ・株式報酬制度の導入	
取締役会の実効性評価					2016年 ・取締役会実効性評価(インタビュー・アンケート)開始							
その他			2014年 ・持株会社移行						2021年 ・サステナビリティ委員会の設置		2022年 ・グループ理念制定	

### スキル・マトリックス

当社は、知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、多様性と適正規模を両立した取締役会の構成となるよう取締役・監査役を選任しています。

氏名	役職	企業経営	営業・マーケティング	グローバルビジネス	DX・IT	オペレーション	ESG	財務会計・金融	人材開発・人事	法律・リスク管理
古賀 博文	代表取締役社長 グループCEO	●	●	●			●	●	●	●
中山 信夫	代表取締役専務取締役 財務経理管掌	●		●			●	●		●
木納 裕	常務取締役 人事・HR・不動産事業管掌	●			●	●			●	
郷原 健	常務取締役 法務総務・リスク管理管掌	●	●			●				●
糸居 祐二	取締役上級執行役員 情報システム管掌				●					
桐山 智明	取締役上級執行役員 戦略営業・事業開発管掌		●			●				
中野 泰三郎	社外取締役	●	●	●						
平井 孝志	社外取締役		●	●	●					
菊地 麻緒子	社外取締役			●			●			●
月岡 隆	社外取締役(新任)	●					●		●	
石田 幸男	常任常勤監査役	●	●							
宮下 紀夫	常勤監査役	●						●		
小澤 元秀	社外監査役							●		
三宅 英貴	社外監査役(新任)									●

(注)上記一覧表は、取締役及び監査役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

### 充実した取締役会の運営に向けた取り組み

取締役会では、企業価値の向上に向け、中長期的な経営課題や経営に大きな影響を与える事項の議論時間を確保し、有意義かつ活発な議論を行えるよう、以下に取り組んでいます。

十分な議論時間の確保	社外取締役への情報提供・支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の年間のスケジュール及び付議事項に関する計画策定</li> <li>取締役会での付議事項における事前説明</li> <li>取締役会に至るまでの議論の経過の明示</li> <li>事業運営に関する権限について、経営会議や管掌役員・事業会社代表に委譲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要案件における事前説明および緊急案件における個別説明の実施</li> <li>ホールディングスの各管掌取締役や事業会社代表からの業務・事業戦略の定期的な説明</li> <li>各種施設訪問会の実施</li> </ul>

#### 社外取締役・監査役の現場視察会の実施

2022年12月、社外役員に対する事業・現場理解の促進を図るために、家電を取り扱う三井倉庫ロジスティクス茨木もえぎ倉庫と、生活消費財等を取り扱う丸協運輸の西条事業所の見学会を開催しました。もえぎ倉庫では最新の物流ロボティクスを見学し、西条事業所では丸協運輸の歴史から企業概要、ビジネスモデルの説明が行われ事業の理解を深めました。

### 取締役会の実効性

中長期的な企業価値向上に向けて取締役会の機能充実化を図るため、取締役及び監査役に対してアンケートによる取締役会実効性評価を行い、それらの結果について取締役会で議論しています。

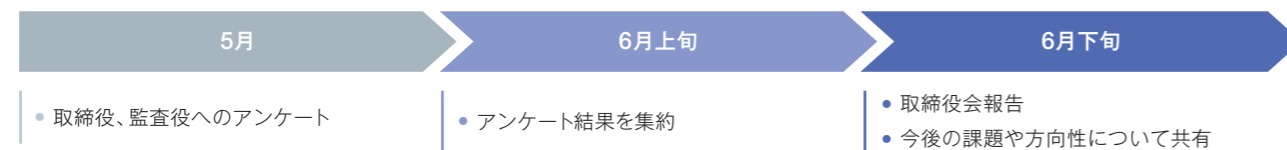
#### 前年度提起された課題と対応状況

課題	対応状況
<ul style="list-style-type: none"> <li>DXやサステナビリティにおける更なる議論の拡充</li> <li>策定した中期経営計画2022の成長戦略の実現に向けた議論の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX戦略に基づく施策(ロボティクス導入、クラウド移行等)の進捗報告</li> <li>最新のロボティクスを導入している施設見学会の実施</li> <li>サステナビリティ委員会を年2回開催</li> <li>成長戦略案件における議論の実施(戦略的パートナーシップ締結、半導体取り扱いにおける倉庫新設案件、EC取り扱いにおける倉庫新設案件等)</li> </ul>



## コーポレート・ガバナンス

### 実効性評価の方法

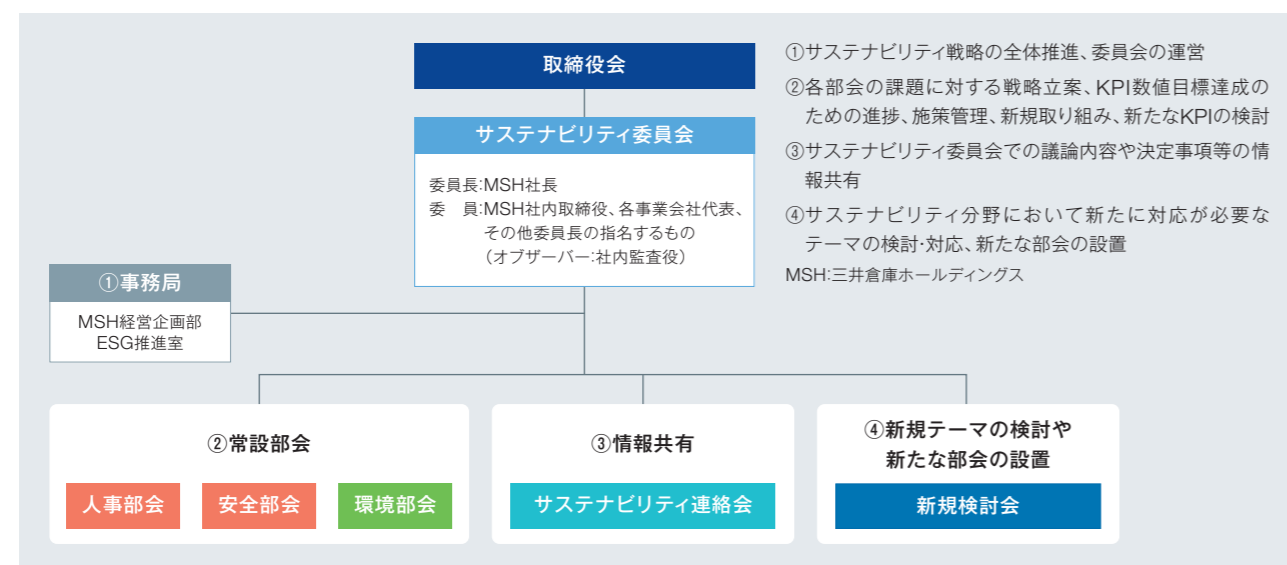


### 2023年3月期 取締役会の実効性に関する評価

アンケートの主な内容	評価結果
<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成・運営方法</li> <li>付議内容</li> <li>取締役の報酬・選解任等</li> <li>中期経営計画2022の進捗</li> <li>DX、サステナビリティ、人的資本</li> <li>取締役会の議論状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前説明の実施や権限委譲により、付議内容の充実化を図ることができ、中期経営計画における戦略的な重要トピックについても十分な時間を取って議論ができた。</li> <li>DX推進は、論点が多岐にわたり変化が激しいため投資対効果の意思決定が難しく、定期的にDXの位置づけや方針を確認し、施策の進捗状況を議論していくことが必要。</li> <li>サステナビリティについては、議論が進む仕組みができ上がっており、定期的な情報共有と議論の場を継続することが望ましい。人的資本の向上に関する戦略については、今後さらなる議論の拡充が必要。</li> <li>投資家との対話状況の説明については大変参考になる。今後は、より広く投資家を含めたステークホルダーに理解、認知してもらうための議論を活発化させたい。</li> </ul>

### サステナビリティ推進体制

三井倉庫グループでは、持続可能な社会の実現とともに、当社グループの企業価値を向上させるべくサステナビリティ経営を推進しています。サステナビリティ経営の推進体制強化の目的から、「サステナビリティ委員会」を設置し、当社社長を委員長としています。当該委員会では、サステナビリティに関する戦略・方針の検討の他、マテリアリティや目標KPI達成に向けた取り組みの実行・管理を行っています。また、当該委員会での議論は、取締役会へ報告し、取締役会の意見や助言をサステナビリティの取り組みに反映しています。



### 2023年3月期サステナビリティ委員会のテーマ

- 第1回(22年7月):TCFDへの具体的対応、ビジネスと人権に関する活動進捗(人権課題の特定・人権方針の策定)
- 第2回(22年12月):各部署(人事・安全・環境)の報告、CO<sub>2</sub>排出量の削減対応方針、ビジネスと人権に関する活動進捗(人権デュー・ディリジェンスの実施・結果フィードバック)

### 役員報酬(2023年3月31日現在)

#### 役員報酬の決定プロセス

当社は、取締役会において取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。役員報酬額については、個々の報酬額の妥当性及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、他の社外取締役及び社長を委員とする「指名・報酬委員会」において報酬額を決定し、取締役会はその決定に従っています。

#### 役員報酬の構成

取締役の報酬体系は各役職別の金銭報酬(固定部分と変動部分)、非金銭報酬(株式報酬)で構成されています。なお、社外取締役及び監査役は固定報酬となり、また株式報酬は支給対象外となります。

#### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及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)			支給人数 (人)
		固定部分	変動部分	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	356	210	123	21	8
古賀 博文	(101)	(63)	(31)	(6)	—
監査役(社外監査役を除く)	63	63	—	—	2
社外役員	47	47	—	—	5

(注)対象となる役員の員数は延べ人数となります。( )内は内数です。

### 役員報酬

金銭報酬	役員に応じて役職基準額を決定しています。
固定部分	役職基準額の70%を業績指標に連動しない金銭報酬として支給しています。
変動部分 (業績連動報酬等)	業績向上を通じた企業価値増大の動機付けを目的として、業績連動評価等に応じて変動する金銭報酬を支給しています。業績連動評価に係る指標は、本業の業績が反映される連結営業利益と、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としており、支給額については、役職基準額の0%~60%となるように制度設計しております。
非金銭報酬 (株式報酬)	株価変動のメリットとリスクについて株主と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として、役職基準額の10%相当の譲渡制限付株式を非金銭報酬として支給しています。

### 役員報酬のイメージ(役職基準額を100とした場合)

金銭報酬		非金銭報酬
固定部分	70	株式報酬 10
変動部分	0~60	

## コーポレート・ガバナンス

### 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及び権限を明確にしています。

毎月2回開催している経営会議にて、取締役会に付議すべき事項の審議・決議に加え、各社の事業計画や大型投資案件、内部統制等、経営に関する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。

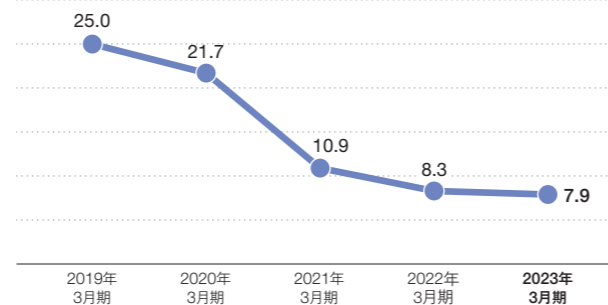
### 政策保有株式

当社の政策保有株式については、当社グループの事業戦略や取引先との事業関係を総合的に勘案し、中長期的な企業価値の向上に有効とみなす場合において保有する方針とし、保有意義の妥当性の検証については毎年定期的に取り締役に報告しています。

保有意義の妥当性の検証については、個別に保有目的や資本コスト等の観点から定性・定量的に検証を行い、適宜縮減の取り組みも進めています。

また、政策保有株式に係る議決権については、投資先の企業の経営方針を見極めつつ、中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを基準として適切に行使しています。

政策保有株式の純資産比率\* (%)



\* 保有する政策保有株式の時価が、連結純資産に占める割合

### コンプライアンス

透明性の高い経営を実践するために法令遵守をはじめとする各コンプライアンス体制の強化を目的として、コンプライアンス委員会を設置し、四半期ごとに開催しています。

また、事業会社担当が出席する「コンプライアンス・リスク管理連絡会」を毎月開催し、各社が適切にコンプライアンスを遵守できるよう、組織体制を整備しています。法令遵守の実態を継続的かつ多面的に調査し、活動の成果を検証し、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るとともに、毎年グループ全社にコンプライアンス研修及び意識調査を実施し、グループ全体のコンプライアンス意識の向上を図っています。

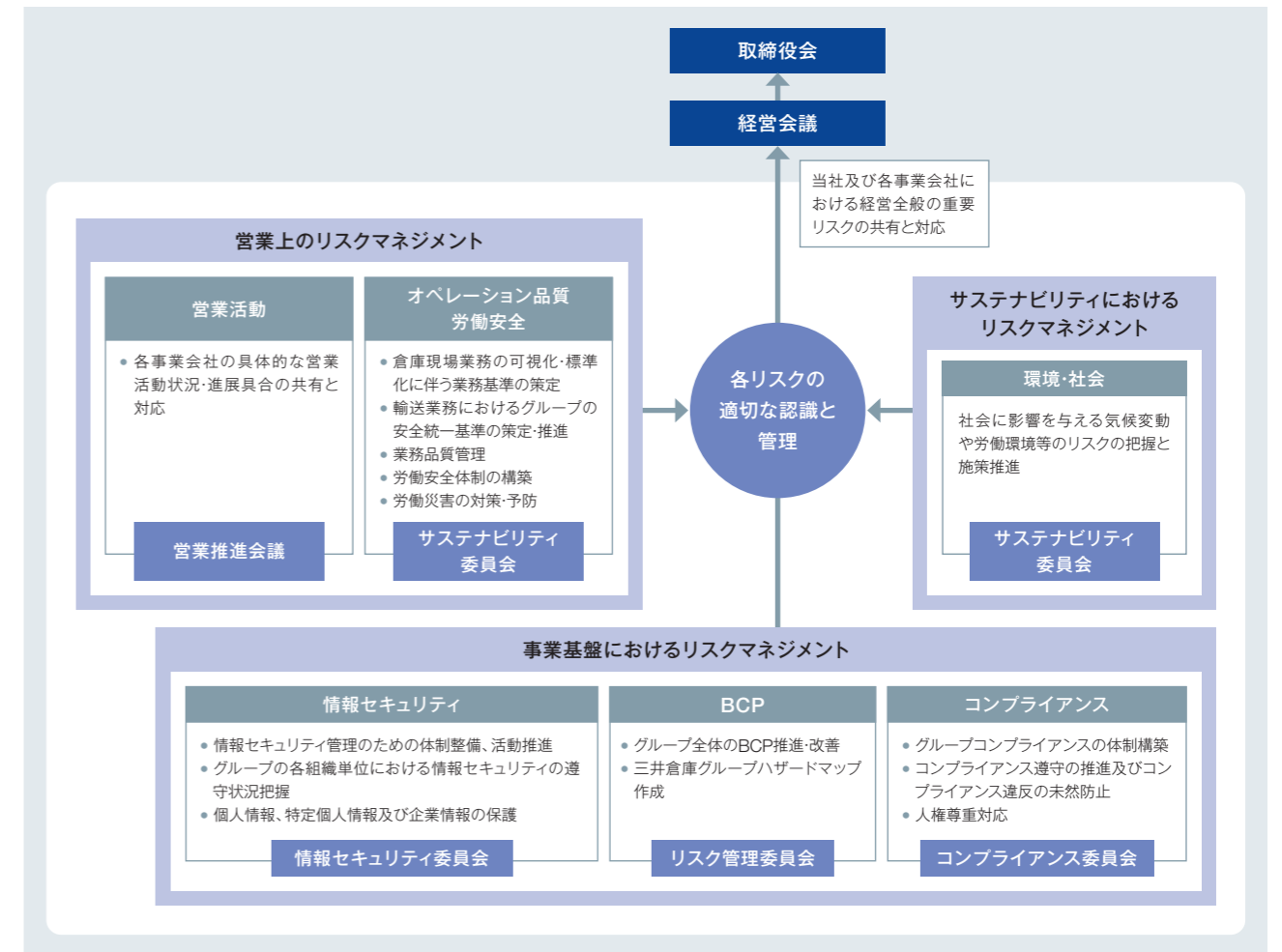
法令違反・不正行為・ハラスメント等による不祥事の防止及び早期発見を目的として、内部通報取扱規程を制定し、グループ従業員等を対象に「三井倉庫グループコンプライアンスホットライン」を設けています。国内窓口は第三者機関に委託し、通報者の匿名性をより強化するとともに、英語、中国語も対応しており、通報制度の拡充を図ることで不祥事等のリスクの潜在化を防止しています。

### リスクマネジメント

当社グループの事業活動におけるリスクの認識とその管理に関する基本的事項を「リスク管理規程」に定め、四半期ごとにリスク管理委員会を開催してリスク管理の改善、強化に努めています。当社及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、人権、環境、災害、品質、財務、経理、情報セキュリティ等に係る個別のリスクについては、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及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中から、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ともに、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。(2023年3月期 有価証券報告書提出時)

#### 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
- 国際的活動及び海外進出に潜在するリスク
- システムに関するリスク
- 情報漏洩に関するリスク
- 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



## 取締役及び監査役

2023年7月1日現在

### 取締役

**古賀 博文**

代表取締役社長  
グループCEO 兼 取締役会議長  
(兼)三井倉庫エクスプレス株式会社  
代表取締役会長  
(兼)三井倉庫トランスポート株式会社  
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

**木納 裕**

常務取締役  
人事・HR・不動産事業管掌  
(兼)三井倉庫ロジスティクス株式会社  
取締役



1984年 4月 当社入社  
2015年 4月 三井倉庫株式会社取締役上級執行役員  
2016年 4月 三井倉庫ビジネス・トラスト株式会社代表取締役社長  
2017年 6月 三井倉庫株式会社代表取締役社長  
2021年 6月 当社常務取締役、現在に至る

**糸居 祐二**

取締役上級執行役員  
情報システム管掌



1981年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社  
2009年 5月 日本オラル株式会社入社  
2012年 8月 当社入社  
2016年 4月 当社執行役員  
2022年 6月 当社取締役上級執行役員、現在に至る

### 監査役

**石田 幸男**

常任監査役  
(兼)三井倉庫株式会社  
監査役



1982年 4月 当社入社  
2014年 4月 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  
2019年 6月 当社取締役上級執行役員  
2021年 6月 当社常任常勤監査役、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 兼 財務経理管掌  
(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

**郷原 健**

常務取締役  
コンプライアンス責任者 兼  
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)三井倉庫エクスプレス株式会社  
監査役



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  
2022年 6月 当社常務取締役、現在に至る

**桐山 智明**

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



1990年 4月 当社入社  
2018年 4月 当社執行役員  
2022年 6月 当社取締役上級執行役員、現在に至る

### 社外取締役

**中野 泰三郎**

社外取締役



1969年 4月 株式会社三菱銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行  
1973年 6月 東京コカ・コーラボトリング株式会社  
（現 コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社）入社  
2003年 3月 同社代表取締役副社長  
2013年 11月 株式会社タイアップ 代表取締役社長、現在に至る  
2018年 6月 当社社外取締役、現在に至る

**平井 孝志**

社外取締役



1989年 4月 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 テル株式会社入社  
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 日本及びニューヨーク州 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局入局  
2006年 5月 ボーダフォン株式会社（現 ソフトバンク株式会社）  
業務執行役員 CCO  
2014年 4月 日本マイクロソフト株式会社 執行役員  
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  
2020年 7月 日立建機株式会社 社外取締役、現在に至る

**月岡 隆**

社外取締役



1975年 4月 出光興産株式会社入社  
2009年 6月 同社取締役  
2013年 6月 同社代表取締役社長  
2018年 4月 同社代表取締役会長  
2020年 6月 同社特別顧問  
2021年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役、現在に至る  
2022年 7月 出光興産株式会社名誉顧問、現在に至る  
2023年 6月 当社社外取締役、現在に至る

### 社外監査役

**小澤 元秀**

社外監査役



1977年 10月 クーバース・アンド・ライブラント会計事務所 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

**三宅 英貴**

社外監査役



2000年 4月 法務省検察庁検察官任官  
2004年 6月 弁護士登録 アジャースト東京法律事務所\*入所  
2010年 1月 金融庁証券取引等監視委員会事務局入局  
2020年 1月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業パートナー、  
現在に至る  
2023年 6月 当社社外監査役、現在に至る

\*略歴欄に記載の「当社」とは、三井倉庫ホールディングス株式会社（2014年10月1日付変更前の商号は三井倉庫株式会社）を指します。

\*現アジャースト法律事務所・外国法共同事業

マテリアリティと中期経営計画2022の関係

		マテリアリティ											
		経済			社会			環境					
		共創を通じた持続可能で強靱な物流サービスの提供			安全、多様性、働きがいのある労働環境の実現			積極的な環境負荷低減による脱炭素社会・循環型社会への貢献					
		9 持続可能な物流サービスの開発・提供			8 安全で働きがいのある労働環境づくり			10 気候変動対策					
		11 持続可能な物流へのパートナーシップの構築			3 健康経営の推進			7 再生可能エネルギーの活用					
		12 資源の再利用・削減			5 ダイバーシティの推進								
		持続可能な物流サービスの開発・提供			安全で働きがいのある労働環境づくり			気候変動対策					
		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			健康経営の推進			再生可能エネルギーの活用					
		持続可能な物流へのパートナーシップの構築			ダイバーシティの推進			資源の再利用・削減					
グループ総合力結集によるトップライン成長	01 統合ソリューションサービスの拡大	●	●										
	02 サステナビリティ対応ビジネスの拡大	●	●	●	●			●	●	●			
	03 業際の深掘		●										
オペレーションの競争力強化	01 標準化の全社浸透	●	●		●								
	02 業務品質の向上	●	●		●								
	03 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	01 DX	●	●	●	●			●					
	02 共創			●						●			
	03 事業アセット	●			●					●	●		
	04 ESG	●			●	●	●			●	●	●	

ステークホルダーエンゲージメント

三井倉庫グループは、創業から100年以上にわたり、世界のさまざまな地域や人々との関わりの中で企業活動を行ってきました。そして、その多様なステークホルダーとの相互信頼を構築するために積極的な情報開示と継続的な対話を重視しています。当社グループはステークホルダーの皆様と共創することで、企業価値向上を図るとともに、持続可能な社会の実現を目指していきます。



ステークホルダー	取り組みの目的	コミュニケーション手段
株主・投資家	健全な事業経営や適時適切な情報開示により投資判断につながる良好なコミュニケーションを図りつつ、継続的な企業価値の向上と適正な市場評価を目指します。	決算説明会の開催(4回 延べ191社) 個別IR取材(延べ74社) 機関投資家エンゲージメント(11社) 株主総会の開催 株主・投資家向け情報発信(統合報告書/サステナビリティデータブック/ビジネスレポート/有価証券報告書等) 株主アンケートの実施
お客様	お客様に信頼される満足度の高いサービスを追求し続け、事業を通じて世界の人々の暮らしの安心や快適な社会を実現します。	日々の営業・サービス活動・ホームページ上で情報提供(日・英) Webサイトや電話での相談対応 物流コラムの連載 YouTube公式チャンネルにて事業紹介動画の配信 デジタルサイネージを利用した会社活動の情報提供 大規模展示会への参加・オンラインセミナーの実施
従業員	社員一人ひとりの人権が尊重され、最大限能力を発揮できるよう、働きがいを感じられる制度の設計と安全で健康的な職場環境の整備を推進していきます。	従業員エンゲージメントサーベイの実施 研修制度の充実化 働きやすい職場環境の構築 公正で納得性のある処遇 労働安全衛生・健康経営の推進 表彰・コンテストの実施(営業部門/業務改善部門) ストレスチェックの実施 社内イントラネットでの情報発信・コミュニティ活動・社内報の発行 人権方針の策定・人権デュー・ディリジェンスの実施 コンプライアンスホットライン(多言語対応)の設置
ビジネスパートナー	公平公正・共存共栄に基づく健全な取引で深い相互信頼関係を構築し、連携強化を図ることで、安定的かつ高品質な物流サービスを構築していきます。	持続可能な責任調達にかかる基本方針の策定・公開 公正・公明・透明性のある取引 災害発生時の連携 品質改善の取り組み 電話・メールでの問い合わせ対応
政治・行政	法令・社会規範に則した公正な企業活動を遂行するとともに、行政/業界団体と対話や連携をしていくことで物流業界のより良い未来を共創していきます。	法令・規制への対応 経済団体・業界団体との対話・連携(国土交通省/倉庫協会等)
地域社会	地域社会と良好な関係を築き、信頼を寄せられる企業として建設的な事業を営み、多様な人々が共生できる社会を目指します。	イニシアチブへの賛同 寄付活動(医療/芸術/研究分野等) ボランティア活動を通じた地域・社会への貢献 大学での講義の実施 調査・アンケートへの協力