

企業名： 三井倉庫ホールディングス【9302】

レポート名： 『バリューレポート 2025 統合報告書（和文）』

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

おおむね理解できる。統合報告書によると三井倉庫ホールディングスは、パーパス「社会を止めない。進化をつなぐ。」のもと、ビジョン「共創する物流ソリューションパートナー」の実現を目指している。また 2050 年のありたい未来像として、「創造性と多様性が尊重され円滑で快適な世界」を掲げている。この未来像に関しては、一人ひとりの考え方がより尊重され、希望が満たされる社会かつ、合理化・最適化により無理・無駄・ムラが極小化された社会との説明がある。三井倉庫ホールディングスの目指す姿は、ありたい未来像を実現するために、お客様やパートナーと共に価値を創造しながら、物流における課題解決に取り組み続けるというものだと理解した。

一方、理解に少し悩んだ点が2つある。一つはビジョンに関して、「共創」がどのようなことを指しているのかについてである。再生医療分野の物流など「共創」の具体例は記載されていたが、「共創」という言葉についての説明は見受けられなかった。鍵括弧を付けている語であるため、企業が「共創」という言葉をどのように定義しているのか明記していると、企業の目指す姿ももう少し明確に理解できると感じた。もう一つは 2050 年の未来像に関して、「創造性と多様性の尊重」と「円滑で快適な世界」の両者が、物流とどのような関連性を持っているのかについてである。まず「円滑で快適な世界」は、物流企業が目指す未来像として納得しやすかった。しかし、「創造性と多様性」が物流企業とどのように関連しているのかがあまり想像できず、現代において求められている「多様性」というキーワードを無理やり入れ込んだような印象を受けてしまった。総合物流企業が「創造性と多様性」をありたい未来像として掲げる動機が具体的に記述されていると、説得力が増すように思われる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

強みとして挙げられている「グループ総合力を活かした持続可能なサプライチェーンの提供力」だと理解した。これは、グループの企業風土の根幹を成す 4VALUES と、これまで培ってきた資本が掛け合わされることで創出されるものと説明されている。まず 4VALUES とは、PRIDE、GEMBA、RESPECT、CHALLENGE の4つである。PRIDE は社会を止めないことの責任と誇り、GEMBA はすべての活動の土台となる現場、RESPECT は総合物流企業として「多様な DNA」を尊重し、お客様との「対話と共創」を重んじる心、そして CHALLENGE は現状に満足せず、創意工夫を行う攻めの姿勢である。これら4つは、企業風土として三井倉庫ホールディングスに根付いている強みだと理解できた。

一方、培ってきた資本としては、100 年を超える信頼と実績（社会・関係資本）、安定した

経営基盤（財務資本）、広範囲にわたる一気通貫の物流網（サービス資本、知的資本、自然資本）、専門ノウハウに基づく提案力と現場力（人的・組織資本、知的資本）などが挙げられている。資本については具体的な数値も記載されており説得力があったが、良い数値を抜粋して載せている可能性もあるため、本当にそれらの要素が競争優位性となっているかどうかは、財務諸表分析をしてみないと判断しきれないと感じた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

十分理解できる。競争優位性自体が「持続可能なサプライチェーンの提供力」であるため、持続性はしっかりと意識しているといえる。また「2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）」でも見たように、三井倉庫ホールディングスの競争優位性は、企業風土と培ってきた資本に裏付けられるものである。両者とも長期的に企業を支えてきたハード面と捉えられるため、持続性は十分にあるといえる。

さらに企業の持続的成長に向けて、「サプライチェーンにおける QCD+サステナビリティ」や「顧客のコア業務追求に伴う物流派生業務範囲の拡大」など 10 つのキーワードが挙げられており、それぞれのキーワードに対して、リスクと機会、そして取り組んでいく時間軸（短期、中期、長期で分類）が具体的に記載されている。そこでは持続的成長のために企業が意識している点が挙げられているだけでなく、具体的にどのように取り組んでいくのかや、その際に直面するリスクといったネガティブな面も明記されているため、説得力を持って企業の持続性を伝えることができている。そして、ビジョンには「いつもも、いざも、これからも。」と持続性を意識した文言が入っており、統合報告書全体を通して、「持続」という言葉が様々なところで見つけられる。企業も経営を進めていく上で、持続性は非常に意識しているものと思われる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できると思う。三井倉庫ホールディングスはパーパス体現に向けて、中長期視点に基づいた経営を推進するために 8 つのマテリアリティを特定している。そのうちの一つに「人的資本経営の推進」が掲げられており、企業として中長期的な人材価値の向上を意識していることが分かる。そして、企業の成長の源泉である人材価値・組織力の最大化を図る人的資本経営の推進においては、人材戦略を設けており、4 つの主要テーマを掲げている。テーマは、「グループ総合力を高める人材ポートフォリオマネジメントの強化」、「個の進化」、「共創力の強化」、「進化と共創の環境づくり」であり、それぞれについて具体的な取り組み内容、得られるインパクト、KPI の説明が十分になされている。特に KPI に関しては、過去・現在の実績も記載されているため、現状の課題や、実現可能性もイメージしやすくなっている。KPI の具体例を挙げると、1 人当たり平均研修時間が 20 時間/年、女性管理職比率が 15%、エンゲージメントスコアが 71 以上、などである。人的資本経営の重要性や取り組みについて説明しているだけでなく、人材戦略をテーマごとに分類し、短期間での数値目標を示して

いることによって、企業が人材価値向上にどの程度目を向けているのかが非常に分かりやすく、価値向上も達成しやすい環境になっていると感じた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

まずレイアウトについて、「読者の皆様からよくあるご質問」を4ページ目に入れていた点がとても良いと感じた。よくある質問というのは冊子であれば最後の方のページ、web サイトであればページの隅の方など、目立たないところに配置されやすい。しかし三井倉庫ホールディングスの統合報告書では、よくある質問とそれに対する端的な回答を初めの方にのせており、株主にとって特に知りたい内容にたどり着きやすい設計になっている。また、さらなる詳細を知りたい読者向けに、詳細が載っているページに飛ぶことのできる機能も付いており、統合報告書全体を通しての読みやすさにも繋がっている。

またパーパスを体現するにあたって、「フォアキャスト」の視点と「バックキャスト」思考に基づいて中長期の方向性を定めている点が、説得力もあり分かりやすいと感じた。「フォアキャスト」は、現在を起点として事業環境の変化やトレンドを捉え、中期的なリスク・機会を分析する視点、「バックキャスト」は2050年の未来における「ありたい社会の姿」から2035年の社会像・顧客動向を捉え、企業として果たすべき役割を描いた視点である。統合報告書によると、AIをはじめとする技術革新など事業環境の変化が激しい中で、これまでの延長線上の視点だけで物事を捉えていると、持続的な価値創造企業であり続けるのは困難という危機感から、2つの時間軸からのアプローチを組み合わせているとのことだった。企業が現状に対して取るべき方策と、実現したい将来像から逆算した「今できること」の両者を明確にステークホルダーに伝えることによって、足元の課題対応をしつつ、近視眼的な経営になることもない、バランスの取れた経営が可能になっていると感じた。

一方で、企業として押し出していきたいキーワードの取り扱いについては、改善余地があるように感じた。たとえば「1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）」でも触れたように、「共創」という言葉の定義や説明がもう少しなされていると良いと感じた。企業のパーパスやビジョンは抽象的な言葉であることが多いため、他の企業と似たようなものになることもある。（実際、「共創」という言葉を他の企業でも聞いたことがあった。）そのため他の企業、特に競合他社とはどのような点で異なっているのかを、言葉でも明確にしておく必要がある。また統合報告書を読んで、「対話」も「共創」と同じくらい重要なキーワードになっているのではないかと感じた。社内外での「対話」が中期経営計画の達成に繋がっている旨も記載されているほどであったため、「対話」というキーワードもビジョンや強みとしてもっとアピールして良いのではないかと思った。