

目先の利益を追わず、  
社会への貢献の  
視点も持ちながら、  
安定的、持続的な  
成長を目指す

代表取締役会長

小野 孝則



### 体現し続けてきた住友の事業精神

当社は住友グループの一員ですので、経営のバックボーンとして「住友の事業精神」がござります。その歴史は17世紀の寛永年間、初代の住友政友が遺した「文殊院旨意書(もんじゅいんしいがき)」に遡ることができます。これは商人の心得

を分かりやすく説いたものですが、その冒頭では「誠実と努力を重んじ、人として人格を磨くこと」の重要性について述べられ、現在まで「萬事入精(ばんじにっせい)」という言葉で伝えられています。初代政友の教えを受け継ぐかたちで、明治年間には「家法」として「確実を旨とし浮利に趨らず」、即ち目先の利益以上に信用を重んじることの重要性などが定められました。

私たち住友グループの社員はこの「住友の事業精神」を入社時から教え込まれ、事業で実践するとともに、次の世代に繋いでいます。

私自身も、社員の皆さんに対して、この住友の事業精神を事あるごとに説き続け、信用を大切に、事業から適正な利益を得つつ、社会に貢献することを徹底してまいりました。先年、海運子会社を売却した際にも、当社のみならず、同社の従業員、お客様や取引先、地域社会など、全てのステークホルダーにプラスであると確信できたからこそ決定することができたと考えています。その他にも様々な決断をしましたが、常に「住友の事業精神」に立ち返って判断してきたわけです。

### 長期的視野に立って 「人をつなぐ」ことこそが重要

現在、物流業界の環境は大きく変わりつつあります。その変化を背景にして、2020年に、当社グループの長期ビジョン“Moving Forward to 2030”を策定し、2030年までの10年間で果たすべき4つのミッションとして、「モノをつなぐ」「世界をつなぐ」「人をつなぐ」「時代をつなぐ」を定めました。

物流事業者として「モノをつなぐ」ことでお客様や社会に価値を提供し、「世界をつなぐ」たい、同時にそれは人を大切に「人をつなぐ」ことだと考えました。申し述べました「住友の事業精神」を時代を超えて実践していくとともに、不動産事業でも、物流用地の再開発などにより新しい価値を創出し、「時代をつなぐ」を実行していきたいと考えています。

特に、事業は人があってこそですので、「人をつなぐ」については、人材育成への投資にとどまらず、賃金や職場環境といった働く環境の向上や、従業員同士の人間的なつながりを強くすることで、大切にしていきたいというのが私の想いです。そして、今後も従業員をはじめ様々なステークホルダーに愛される会社であり続けることが重要であると考えています。

### 永田新社長、新体制への期待

私自身は当社に入社以来、神戸港で現場業務を担当し、また12年間にわたり海外拠点に駐在するなど、常に物流の最前線に立ってきました。当社グループの今後の重要な成長

分野は海外です。この点、私が欧州住友倉庫会社(ベルギー)から異動した時、その後任として来たのが永田新社長でした。永田新社長は国内外で国際輸送部門に従事した経験が長く、当社グループの発展に資する知見を十分に有していると考えています。こうしたことを、私の後任に決定するに際して、指名委員会、取締役会で議論しました。永田新社長には、その経営手腕を遺憾なく発揮して、経営全般を統括してもらいたいと思います。

私自身は会長として、コロナ禍で思うような動きができない期間のあった海外の事業展開を中心に、当社グループの更なる成長に貢献していきたいと思っています。また、同時に、業界活動を通じて物流業界全体が共に繁栄していくために力を尽していきたいと考えています。

### 進取の精神で、 新しいサービスの開発を

物流事業は、自分たちでモノをつくるわけではなく、あくまでもお客様のサポートがメインであるといえます。だからこそ、自らが新たなサービスを開発し、お客様に喜んでいただくことが肝要です。私も海外の現場や営業にあって、お客様の声を汲み取り、お客様のビジネス上の悩みを解決する物流商品を数多く開発してきました。時勢の変遷をいち早く捉え、進取の精神で新たな事業に取り組むこともまた、「住友の事業精神」が教えるところでは、従業員の皆さんには、お客様の目線に立って、どのようなサービスを提供すればお役に立てるかという発想で、新しい価値をどんどん創造して欲しいと思います。

また、これも私が常に言っていることですが、「事業において利益を生み出す部門は現場と営業である」ということです。汗をかくことが大切であるという価値観をしっかりと次世代に繋げていきたいと考えています。

当社は、125年の歴史を持ちますので、常に変化していくべき点がないか、現状に疑問をもって改善を続けなければなりません。当社の人を大切にするといいところは残しながら、あらゆる世代がのびのびと働けるよう、会社の在り方も変えていく必要があります。そのうえで、なによりじっくりと人を育てることで、安定的かつ持続的な成長につなげていきたいと考えています。

# 環境の変化を捉え、 スピード感をもって 変革に取り組みます

代表取締役社長

永田 昭仁



## 良いところはそのまま残し、変えるべき ところはスピード感をもって変革を進めます

2024年6月27日に社長に就任いたしました永田です。  
これまで比較的平穏だった物流業界におきましても、近年は、国内の事業者同士の買収の話が頻繁に聞かれるように

なるなど、変化が激しくなっています。異業種からの参入も相次ぎ、従来の物流業のあり方を根底から覆そうとする試みも見られるようになってきました。当社グループとしても、連綿と引き継がれてきた良いところは残しつつ、この環境の変化を前向きに捉え、変えるべきところはスピード感を持って変革していかなければならないと気持ちを新たにしている

ところでは、

私は、海外駐在を含む当社の国際部門での勤務を経験した後、情報システム部長や、経営企画などを担う事業推進部長を経て、2020年に常務執行役員、2021年に取締役常務執行役員、2023年に代表取締役常務執行役員に就任しました。

前任の小野（現会長）の在任期間中には、過去最高益を更新したほか、海外事業の拡充に努め、物流事業の海外売上高は約1.5倍となりました。私自身、入社後に国際輸送関係を担当したほか海外事業部長を経験したこともあり、海外事業をさらに伸ばしてほしいという期待を受けてバトンを手渡されたものと感じています。

一方で、小野からは、社内の風土改革を進めてほしいという想いも聞いています。私もこれは、当社が持続的に成長するにあたってのポイントのひとつであると認識しているところでは、若い社員にとっても、果敢に挑戦できる風土を醸成していきたいと考えています。

## “積極的堅実主義”で 経営に当たっていきます

当社は、住友グループの一社として、住友の事業精神を受け継いでおりますが、住友家の家法では、信用を重んじることや、進取の精神を持ちながらも浮利にはしることのないよう説いています。この精神は、時勢の変遷に伴って変化する社会のニーズを的確に捉え、これに適合するように新たな事業を興し、また、時代に合わなくなった事業については縮小を図っていくことが前提とされています。

私は、この住友の事業精神を肝に銘じて、“積極的堅実主義”で経営に当たっていきたくと考えています。

## ものづくりを支える物流事業 収益性の高い不動産事業

主力の物流事業、不動産事業のうち、物流事業については高い現場力が強みであり、日本のものづくり産業や素材産業を支えているという自負があります。EC取引の隆盛を受け、昨今はBtoC物流に特化した企業も増えていますが、当社はコンシューマーズ関連の取扱いは勿論のこと、素材や原料関連の物流に対する強みを生かし、日本のものづくりを支える企業としても付加価値を高めたいと考えています。他国で製造された商品を消費するだけの国になってしま

えば、国力は衰退の一途をたどります。近年は製造拠点を国内に回帰させる動きも増えつつありますので、物流のあり方も柔軟に変化させ、ものづくりの現場と共に汗をかく企業として寄り添い続けたいと思います。

一方で、人口減少やデジタル技術の進展を受け、物流業界も変革期にあると感じています。素材を中心に多種多様な貨物を取り扱う当社の倉庫においては、完全な自動化機器はなじみにくいものではありませんが、倉庫作業の省人化・効率化に向けた解を探し続け、ブレイクスルーを実現していきます。

また、不動産事業については、「競争が激化しており投資効率も良くないのでは」という声を聞くことがあります。当社の不動産事業は、立地が物流に適さなくなった倉庫資産を再開発し、そこに高機能のオフィスビルや多目的施設等を建設するビジネスモデルが原点にあり、これは非常に収益性が高いという特長を持っています。再開発余地のある倉庫は限られていますが、今後は再開発に加え、新規不動産の取得を推進し、事業に多様性を持たせていくことで成長を継続していきます。

## 第五次中期経営計画を積極的に推進します

当社グループは、SDGsのターゲットイヤーでもある2030





年を見据えた10年間の長期ビジョン“Moving Forward to 2030”を策定しています。これに基づいた「第2ステップ」として、「コア事業である物流と不動産事業に経営資源を集中し、更なる成長を目指す」ことを掲げた、第五次中期経営計画(2024年3月期～2026年3月期)をスタートさせたところです。

第五次中期経営計画1年目となる2024年3月期の実績について振り返ると、不動産事業は堅調であったものの、物流事業では、高騰していた海上運賃相場の下落などによる国際輸送収入の減収などがありました。その結果、営業収益が1,846億61百万円(前期比17.5%減)、営業利益は131億87百万円(同49.5%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は124億90百万円(同44.4%減)と、業績面では弱含みでのスタートとなりました。

2025年3月期につきましては、物流事業においては、倉庫貨物の堅調な取扱いのほか、国際輸送、港湾運送及び陸上運送における貨物の取扱回復などを見込み、また、不動産事業では、販売用不動産売却収入の減少があるものの、前期に取得した賃貸用オフィスの稼働率上昇が予想されます。

物流事業における海外事業の拡大については、タイ・レムチャバン地区3期倉庫を稼働させたほか、ヨーロッパにおける倉庫建設・取得の検討の推進や、インドネシア、ベトナムにおける倉庫事業拡大による既存フォワーディング事業との相乗効果を創出する取組みを進めています。今後は、取扱量を拡大させていくとともに、コロナ禍に海上・航空運賃の乱高下による影響を受けた経験を踏まえて、国際輸送におけるコンテナ船や航空機のスペースの購買力を強化する必要性も感じています。

投資面においては、住友倉庫九州において取り組んでいる、

「2024年問題」を背景とした在庫の分散化需要に応える新倉庫の建設については順調に進んでいます。さらに大阪市では、今後のEC市場拡大に伴う取扱量の増加を見込み、作業効率の50%向上を目指したマテハン機器\*の更新(2025年1月更新完了予定)も進めているところです。また、輸出入通関業務のスリム化と情報管理の一元化を実現するクラウドサービス「SWAN+」については本格稼働を開始しました。

現在、循環経済(サーキュラーエコノミー)への移行が推進されています。例えば、電気自動車(EV)の増産に伴い電池原材料の需要高が継続するなか、使用済みEV電池のリサイクル需要の高まりも見込まれます。当社としても、廃電池、貴金属を含む廃基板などといった、金属や原材料のリサイクルビジネスの拡大を捉え、静脈物流の取扱拡大に注力し、持続可能な循環型社会の実現に向け、物流面から貢献したいと思えます。

不動産事業においては、まず賃貸事業について、継続的な不動産の取得により収益規模の拡大を推進していきます。2023年6月には大阪市中央区の賃貸用オフィスビルを取得したほか、関東地区においてレジデンス1棟の建替に着手しました。今後は、保有不動産の築年数経過に伴う将来的な収益力低下を避け、更なる成長に向け賃貸用不動産の入替えを実施するとともに、非中核資産の売却で得た資金を、中核資産となる賃貸用不動産・販売用不動産の取得に再投資し、収益規模の拡大を目指していきます。その一環として、2024年3月期には販売用不動産(レジデンス2棟、約700㎡)の売却を実施しました。中長期的には賃貸事業を核に、販売事業も一定規模で取り組むことで資本効率を意識した事業展開を目指していきます。

## 温室効果ガス排出量削減の目標達成のその先を目指して

第五次中期経営計画では、ESG経営の推進に向けた取組みを着実に推進することを掲げています。まず、「E(環境)」に関しては、温室効果ガス(GHG)排出量の削減目標として、2030年度までに当社単体のスコープ1・2において、GHG排出量を2018年度比で50%削減することを目指しています。GHG排出量削減のための取組みの一つが、太陽光発電設備の導入拡大です。2023年度に完成したタイ・レムチャバン地区3期倉庫と遠州トラック・袋井ロジスティクスセットセンターのそれぞれについて太陽光発電設備を導入しました。また、電気自動車(EV)導入の推進については、2030年度までに乗用

車のEV化を100%まで拡大する予定で、これまでに14%の切替えを完了しています。ハイブリッド車を含むエコカー率では36%を達成しています。さらに、グリーンローンによる資金調達も進めています。

GHG排出量削減の目標値につきましては十分達成できる手ごたえを感じていますが、さらに進めていくためには、新たなことにも取り組んでいかなければなりません。バイオディーゼル燃料や燃料電池車の導入等広く検討し、お客様と一体になった取組みも強化していきたいと考えています。

## この会社で働き続けてよかったと思えるように

「S(社会)」については、人への投資を強化していきます。冒頭に申し上げたように、組織の風土改革をしっかりと実現させていきたいと考えており、組織のフラット化を図り、上下の壁をなくして率直に話しやすい雰囲気づくりを進めていきます。また、ライフステージの節目で変化に直面する女性社員が長く働き続けられる仕組みも整えていきます。一方で、そうした制度の恩恵を享受できない人たちにも配慮し、誰一人として社員を取り残さない方法を考え、住友倉庫で働き続けてよかったと思える会社にしていきたいと思っています。これに加え、様々な専門性や経験を有する多様な人材の採用を通じ、ダイバーシティの実現を目指します。中途(キャリア)採用の強化にも注力し、本社採用だけでなく各拠点での採用も増やすことで、新たな視点や経験を取り入れ、組織の活性化を推進します。

また、安心・安全の取組みについてももしっかり継続していきます。現状の取組み・対策には長年積み重ねたノウハウがありますが、油断することなく、改善すべき点、変えていくべき点について、常に先入観なく見直していきたいとも考えています。当社の力の源泉はあくまでも各支店・営業所といった物流の現場にあります。各現場の知見について相互に共有することによって、よりよい仕組みを全社に広げていきます。

## 大阪・関西万博への参画をレガシーに

大阪を発祥とする企業として、2025年に開催される、大阪・関西万博への貢献にも取り組んでいます。私自身、1970年の大阪万博開催時は小学校4年生で、実際に会場を訪れてわくわくした思い出があります。今回の大阪・関西万博は、関西、

そして日本にとってもエポックメイキングなイベントであり、住友グループとしても出展することになっています。

当社は、万博会場の場内貨物取扱指定事業者として参画し、会場に隣接する咲洲地区に、住友倉庫グループ・間口グループ共同企業体事務所を開設し、大阪・関西万博を物流面から支える体制を構築しています。万博の成功を支えることによって対外的に当社のアピールになるというだけでなく、万博に当社が事業者として参画し、社員がそのような仕事に携わったことがレガシーとして、社員の誇りの醸成につながってくれるものと期待しています。

## 政策保有株式の縮減は、充当する投資先の探索に注力

「G(ガバナンス)」については、政策保有株式の縮減を進め、2028年3月までに、政策保有株式を約100億円減らすことを目標としており(2022年3月末簿価の約10%相当)、そのステップとして、2026年3月までに、60億円を目途に縮減(2022年3月末簿価の約6%相当)することにしています。政策保有株式の更なる縮減につきましては、重要な課題と認識しておりますが、対応のスピードが遅いというご指摘もいただいております。売却して得た資金については、次なる成長に向けた投資に充当したいと考えており、現在その投資先について真剣に検討を進めているところです。もうしばらく時間をいただき、良い投資先の探索に注力していきたいと考えています。

## ステークホルダーの皆様へ

株主、そして投資家の皆様には、当社を堅実かつ安定的な投資先として評価いただきたいということをまずお伝えしたいと思います。株価の上昇という面ではやや遅れておりますが、サステナビリティという観点で捉えれば、長期にわたって安定的な成長を行うことはお約束できますので、その点に着目をいただき、長期的なご支援を賜ることができればと考えております。また、お客様に対しては、頼れるパートナーとなるべく研鑽を続けていきます。

ステークホルダーの皆様には、ご支援・ご協力のほどお願い申し上げます。

\*マテハンとはマテリアルハンドリングの略称であり、保管・荷役業務の効率化のために用いられる機械器具

# 価値創造プロセス

住友倉庫グループは、長い歴史を経て築き上げた信用と強固な財務資本を基盤とし、豊富なアセットと組織力・現場力に裏打ちされた高品質なサービスを安定的に提供することによって、ステークホルダーの皆様との深い信頼関係を構築してきました。これからも、「物流という万人が必要とする社会インフラを、時代をこえて真摯に下支えするとともに、お客様と社会が求める新たなサービスの創造に努める」という企業理念を実現していきます。



## 財務資本

総資産	4,369億円
自己資本比率	58.4%
営業キャッシュ・フロー	220億円

## 製造資本

国内外拠点数	264拠点
保管用倉庫面積(国内)	852千㎡
トラック台数	1,344台
不動産賃貸面積	294千㎡

## 知的資本

創業以来蓄積した物流事業ノウハウ
独自システム(SWIFT等)
各種認証(ISO14001、27001等)

## 人的資本

連結従業員数	4,463名
海外駐在経験者比率	25.6%

## 社会関係資本

事業進出地域	14か国
住友グループの一員として有する、17世紀以来の長い歴史と信頼及びネットワーク	
営業担当者の顧客課題に対する深い理解	

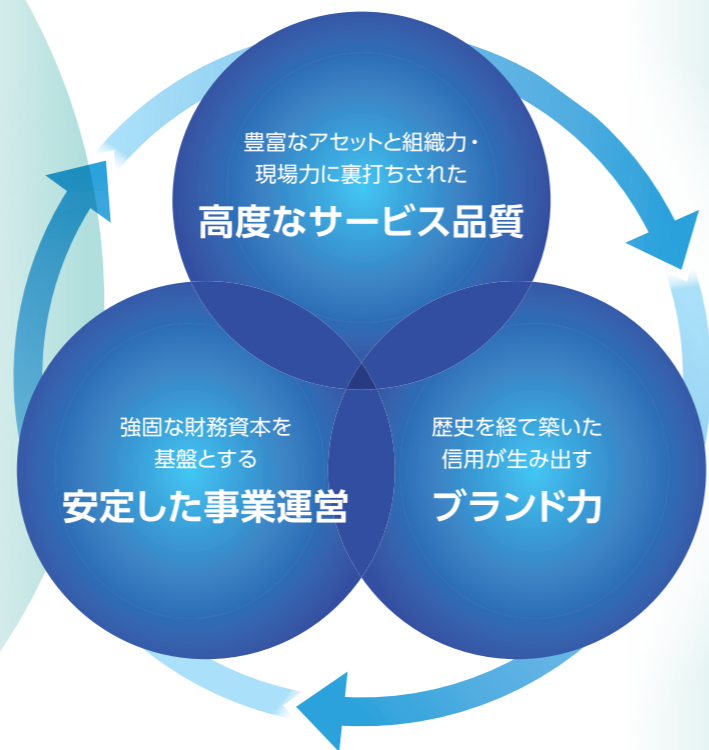
## 自然資本

総エネルギー消費量	1,043,396GJ
うち再生可能エネルギー由来消費量	34,068GJ

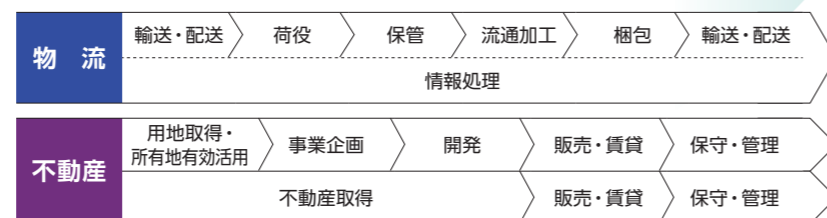
## グループ企業理念

住友倉庫グループは、物流という万人が必要とする社会インフラを、時代をこえて真摯に下支えするとともに、お客様と社会が求める新たなサービスの創造に努めます。

## 事業を支える3つの強み



## バリューチェーン



## 地域社会

GHG排出量削減	2030年度までに2018年度比 <b>50%</b> 削減
社会インフラとして高品質で安定したサービスの提供	
日本のものづくりを支える物流企業としての貢献	

## お客様

ものづくりをサポートする付加価値の提供
デジタル技術を活かした物流ソリューションの提供

## 従業員

働きがいと住友倉庫グループの一員としての誇りの醸成
DXによる作業負荷軽減、事務効率化
人材育成、女性活躍の推進

## 株主・投資家

営業収益	2,300億円*
営業利益	180億円*
ROE	7%*
安定した配当の継続	1株当たり年額ミニマム <b>100円</b> *

## 新たな価値の創造

新たな価値の創造 ▶ P18

新たな物流・不動産事業の在り方の創出

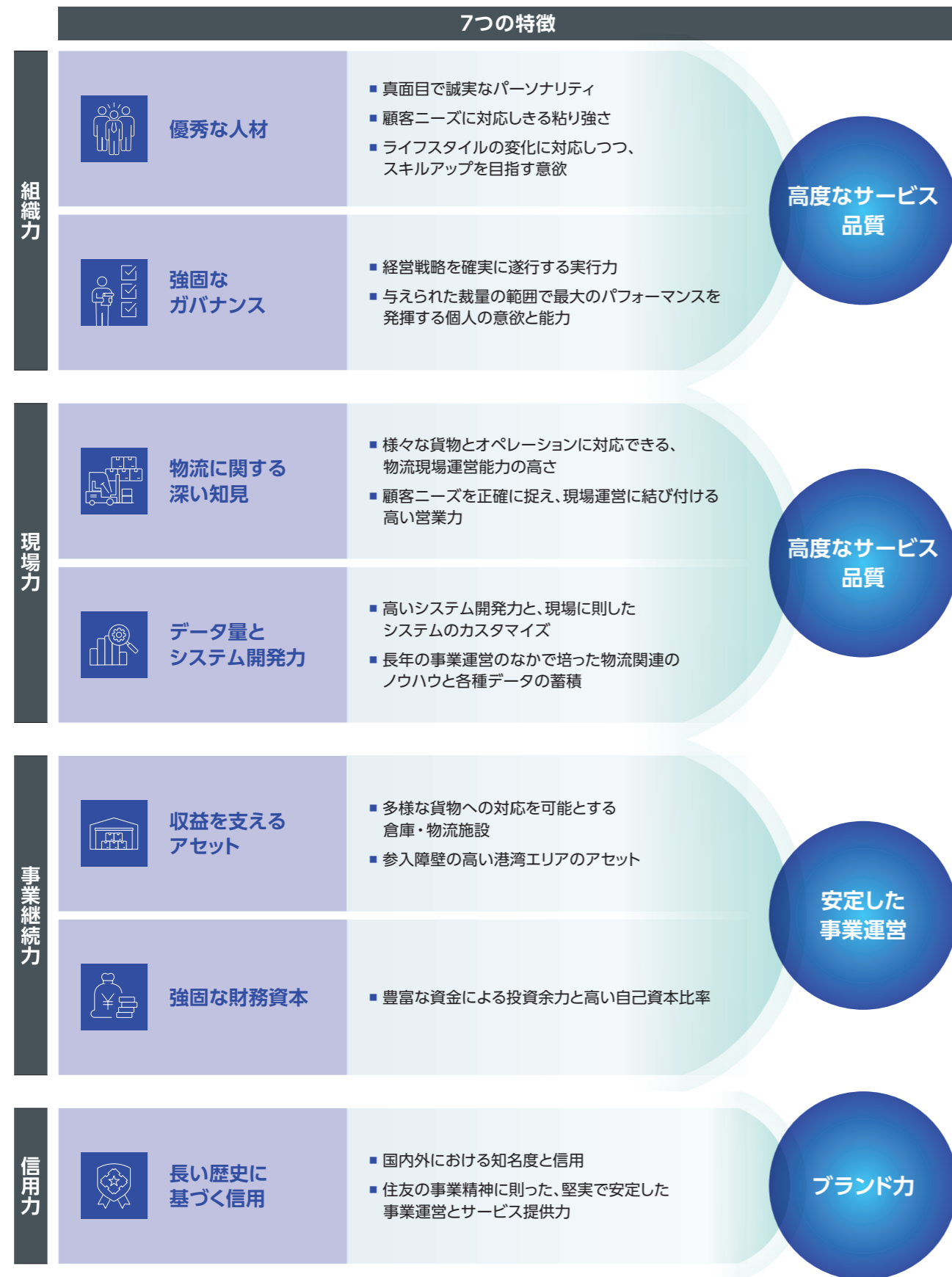
倉庫業を中核とした物流事業における新たな価値の創造

従業員の更なる活躍を実現する環境整備

中長期的な企業価値向上の実現

\*第五次中期経営計画(2025年度)

# 住友倉庫グループの強み



# 新たな価値の創造

住友倉庫グループは、「高度なサービス品質」、「安定した事業運営」、「ブランド力」の3つの強みを活かし、物流事業、不動産事業における新たな価値の創造に挑戦していきます。



# 第五次中期経営計画

## 前中期経営計画の振り返り・外部環境認識

### 第四次中期経営計画（2020年度～2022年度）

当社グループは、第四次中期経営計画を「事業基盤の強靱化」の期間と位置づけ、事業戦略を推進してきました。期間中、新型コロナウイルス感染症の感染拡大などの環境変化に対応しながら、物流事業では国内外で5棟の倉庫を建設、不動産事業では賃貸用不動産を2棟取得したほか、事業構造改革として海運子会社の株式等の売却を実行するなど、着実に事業戦略を遂行しました。3か年累計の事業投資額は計画値に未達となりましたが、営業収益、営業利益、ROEなど主要な指標については、目標を達成しました。

#### 前中期経営計画の事業戦略の評価

計画期間中の環境変化を踏まえた事業戦略	評価
事業基盤の強靱化・物流インフラの維持	○
収益力の低下した事業の構造改革	○
国際物流基盤の強化を加速	○
自然災害に備えた堅牢な倉庫需要の拡大	○
パンデミックによる社会経済活動の変化に伴う物流需要への対応	○
収益不動産の取得継続	△
人手不足への対応	○
DXの進展	○
最新のテクノロジーを活用した業務の効率化と省力化の推進	○
サステナビリティへの貢献	○
自社施設における環境対応の強化	○

#### 前中期経営計画の目標数値の評価

	目標値	実績(2022年度)	評価
営業収益	2,100億円	2,239億円	○
営業利益	120億円	260億円	○
事業投資額	500億円	3か年累計で約390億円	△
ROE	5%以上を目指す	10.7%	○
年間配当金	1株当たり ミニマム47円を 維持、増配を継続	1株当たり100円	○
自己株式取得	機動的に実施	3か年累計で約75億円	○

#### 課題

- 国内外の物流基盤の継続的強化（特に海外は、コロナ禍の影響もあり取組みは限定的）
- ESG課題への対応
- 業務のデジタル化、DXの更なる推進
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組み（利益創出力の向上、適切な資本構成の維持）

### 直面する外部環境

国際情勢の不安定化や地政学的リスクの高まりに加え、パンデミックによる生活様式や価値観の変化、さらに2024年問題を背景に、今後サプライチェーンの再編が進むものと想定しています。在庫拠点の増設や在庫の積み増し、環境への配慮等、顧客の物流戦略にも変化が想定され、当社グループにとってはビジネスチャンスであると考えています。

また、これらを支えるデジタル化、DXへの取組みは、今後の企業競争力を左右する大きな要因であると認識しています。

環境認識	物流業界への影響	当社グループの課題
国際情勢の不安定化と地政学的リスクの高まり	■ サプライチェーンの再編	■ サプライチェーン再編に伴う物流需要への対応
パンデミックによる生活様式や価値観の変化	■ eコマース物流需要の拡大	■ 多頻度化・小ロット化への対応
気候変動への危機意識の高まりとカーボンニュートラルに向けた動き	■ ESG課題解決に向けた取組強化の要請	■ 環境目標達成に向けた取組みの具体化 ■ 顧客の環境負荷軽減に向けた物流サービスの拡充
人口減少・高齢化の進展	■ 物流業界に従事する労働人口の減少 ■ 「2024年問題」	■ 物流拠点の分散需要を想定した拠点整備 ■ 中継輸送・共同配送・モーダルシフト等の推進 ■ デジタル化による効率化・省人化の推進

# 第五次中期経営計画（2023年度～2025年度）

## 基本方針

- 1 長期ビジョン“Moving Forward to 2030”の目標年次2030年に向け、成長を加速させる「第2ステップ」の期間とする。
- 2 事業構造改革を更に進め、国内外の経済環境の悪化に影響されにくい、強靱で着実に成長できる企業体質への変革を推進する。
- 3 毎年の着実なキャッシュ・フロー創出と中長期での企業価値向上を図る。

## 事業戦略

コア事業である物流事業と不動産事業に経営資源を集中します。物流事業では、持続的成長を図り、国内外の拠点拡充、環境対応、DX、「人」への投資を推進します。不動産事業では、賃貸事業の拡大とともに、販売事業にも進出し、収益基盤の拡大を目指します。

### 物流事業



- 国内外の物流ネットワークの更なる拡充
- 物流サービスの拡充
- 業務のデジタル化、DXの推進

### 不動産事業



- 賃貸事業の推進による収益規模拡大
- 販売事業への業容拡大

### ESG経営 詳細 ▶ P45

- 環境**
  - 環境目標の設定
- 社会**
  - 安心・安全への取組みを継続
  - 「人」への投資強化
  - 大阪・関西万博への貢献
- ガバナンス**
  - 政策保有株式の縮減

## 財務目標

	2022年度 (海運事業を除く)	2023年度	2025年度 計画	2022 → 2025年度 増減	
営業収益	2,038億円	1,846億円	2,300億円	262億円	12.9%
物流事業	1,937億円	1,738億円	2,135億円	197億円	10.2%
不動産事業	106億円	113億円	180億円	73億円	68.6%
セグメント間 内部営業収益	△5億円	△5億円	△15億円	△9億円	-
営業利益	157億円	131億円	180億円	22億円	14.0%
物流事業	156億円	133億円	175億円	18億円	11.9%
不動産事業	51億円	53億円	60億円	8億円	15.7%
全社費用	△50億円	△54億円	△55億円	△4億円	-

## 中期経営計画における事業戦略

### 物流事業

物流セグメント  
2025年度 数値計画

営業収益  
**2,135** 億円  
(2022年度比+10.2%)

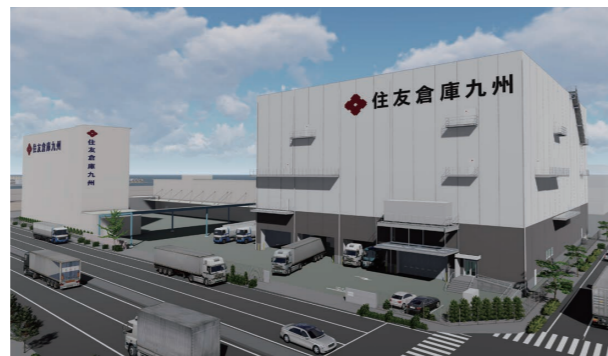
営業利益  
**175** 億円  
(2022年度比+11.9%)

累計投資額  
**400** 億円  
(前中計期間実績比+115億円)

### 国内外の物流ネットワーク拡充

#### 国内新倉庫建設

当社グループの物流サービスの核となる倉庫への投資は、本中期経営計画においても継続して実施し、期間中に、静岡県袋井市及び福岡市東区箱崎埠頭で新倉庫を稼働させます。袋井新倉庫は、輸送用機器メーカーの門前倉庫としての機能を有するもので、箱崎新倉庫は、九州地区における設備投資の活発化及び「2024年問題」を背景とした在庫の分散化需要に応えるものです。



住友倉庫九州 箱崎埠頭営業所新倉庫 (12,206㎡)

#### 中継輸送の拡充

「2024年問題」の解決策の一つとして、ドライバーの労働環境の改善につながる中継輸送が注目されています。静岡県を中心に事業を展開する当社グループの遠州トラック株式会社は、その立地を活かし、東京-大阪間のほぼ中間にあたる浜松市浜名区で中継輸送拠点「コネクティア浜松」を中日本高速道路株式会社と共同で運営しており、これを活用した輸送サービスを拡充します。



遠州トラック コネクティア浜松

#### 海外事業の拡大

海外においては、東南アジア、欧州における倉庫の建設・取得を進めます。特に東南アジアでは、「チャイナプラスワン」の動きを踏まえ、域内の一層の取扱拡大を図るため、既に当社グループで豊富な実績を有するタイ・シンガポール・マレーシアに加え、新たにベトナムやインドネシアでの倉庫業務拡大に注力します。これら拠点の拡充を進めることで、フォワーディング業務との相乗効果も創出し、海外事業をさらに拡大します。



住倉レムチャパン[タイ] レムチャパン地区3期倉庫 (約14,300㎡)

### 物流サービスの拡充

#### 倉庫施設のバリューアップ

地球温暖化を背景に高まりを見せる、温度管理可能な倉庫への需要を捉えるべく、既存倉庫への定温設備の増設を実施します。あわせて、自社施設の照明のLED化や高効率空調機器への切换等、倉庫の運営に係る環境負荷の低減につながる投資を推進します。



#### 保冷航空輸送サービスの拡大

当社では、温度推移シミュレーションを行い、外気温等の条件に最適化したオーダーメイドの保冷梱包を提供する独自のサービスを提供しています。優れた保冷材と特殊な梱包資材を組み合わせ、貨物の温度帯を指定の期間維持しつつ、低コストで高品質な保冷航空輸送を実現します。



### 業務のデジタル化・自動化、DXの推進

近年、コロナ禍における生活様式・価値観の変化等によりBtoC物流が拡大するとともに、当社の物流事業における倉庫作業でも人手不足が顕著となり、作業員の新規採用も年々難しくなりつつあります。これらの状況に対応するため、当社は業務のデジタル化・自動化により、競争優位性を確立するデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、事務及び作業の効率化にとどまらず、顧客に提供する付加価値の増大を図ります。

主な取組みとして、2008年から稼働しているスポーツ用品の配送センターにおいて、商品の多品種少量化とECの増加に対応するための取組みを推進しています。新たな大型のマテハン機器の導入と作業指示のペーパーレス化により作業効率を50%向上させ、省人化と迅速かつ大量の作業への対応を実現します。



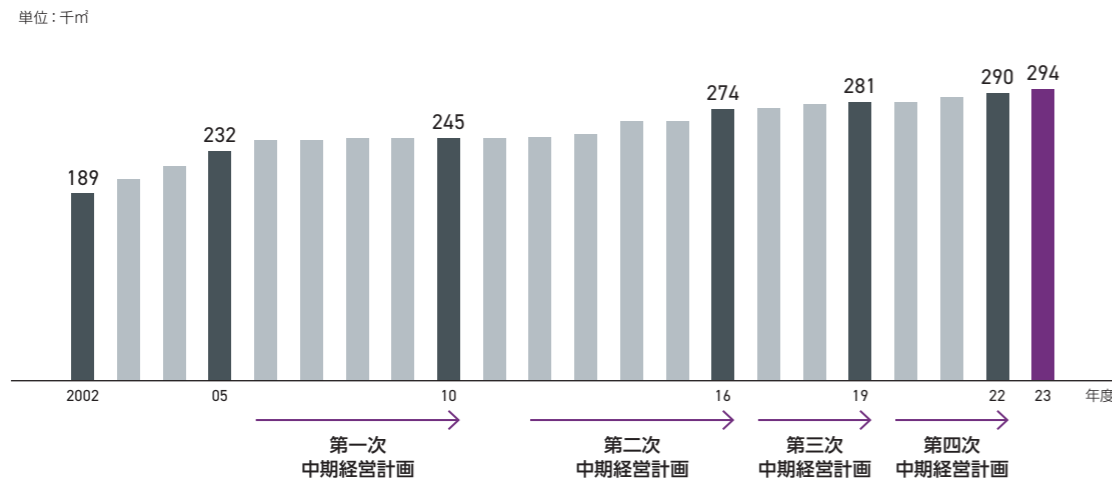
## 中期経営計画における事業戦略 不動産事業

不動産セグメント 2025年度 数値計画	営業収益	営業利益	累計投資額
	<b>180</b> 億円 (2022年度比+68.6%)	<b>60</b> 億円 (2022年度比+15.7%)	<b>400</b> 億円 (前中計期間実績比+312億円)

### 賃貸事業の推進による収益規模拡大

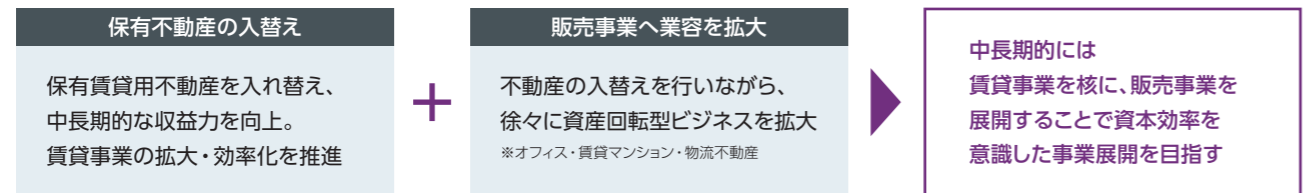
当社不動産事業の中核を担う不動産賃貸事業については、周辺環境の変化に応じた、オフィスビルや商業施設などへの倉庫用地の再開発を発祥としています。近年では再開発に加え、京浜地区・阪神地区を中心に、新たにオフィスビルや住宅施設等を取得することで、成長を継続してきました。本中期経営計画においても、引き続き優良な物件の開発・取得を進めることで、賃貸事業の拡大を進めます。

不動産賃貸面積の推移



### 保有不動産の入替え・販売事業へ業容を拡大

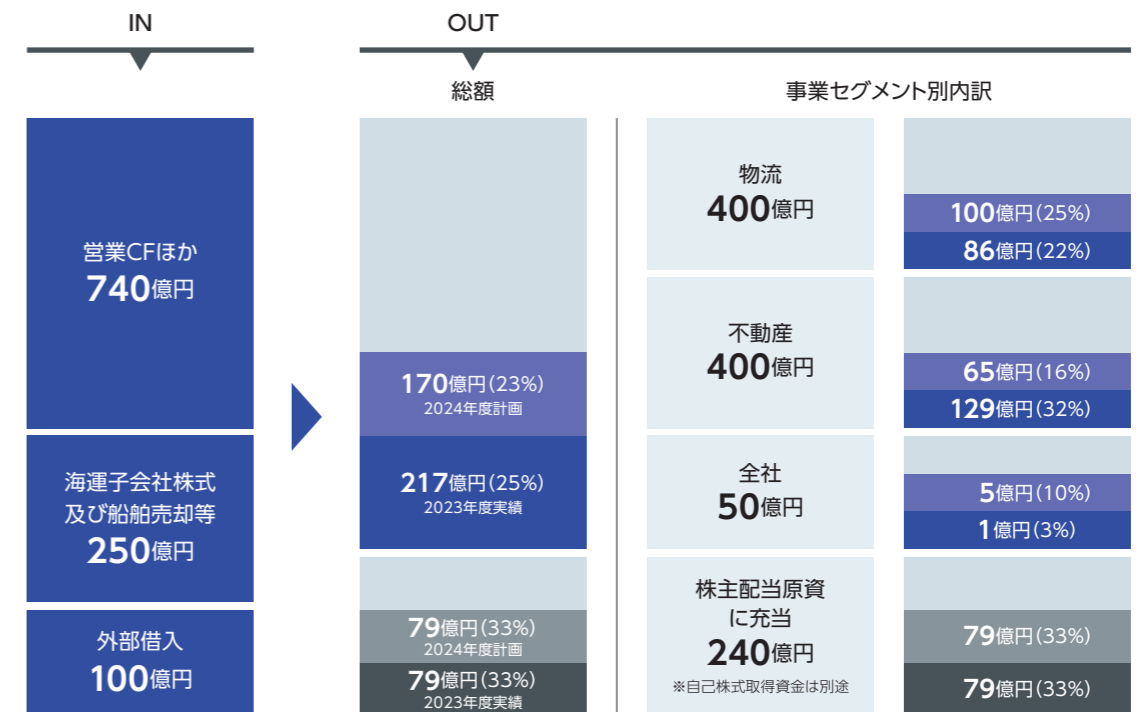
賃貸用不動産の取得を継続するとともに、既存の不動産を選別し、非中核資産については売却するなど、保有物件の入替えを行うことで、中長期的な収益力の強化を図ります。あわせて、非中核資産の売却で得た資金を、今後中核資産となる賃貸用不動産、あるいは販売用不動産の取得に再投資するなど、資産回転型ビジネスを徐々に展開することで、収益規模の拡大を目指します。



## 中期経営計画における財務戦略

### キャッシュ・フロー・アロケーション

本中期経営計画においては、計画期間3年間の想定累計営業キャッシュ・フロー740億円に、海運子会社株式及び船舶売却等による収入250億円、外部借入100億円を加えた計1,090億円を原資とし、850億円を事業投資に、240億円を株主配当に配分する計画としています。事業投資については、物流事業は新倉庫の建設や自動化機器の導入等で400億円、不動産事業では、新規物件の取得等で400億円の投資を行います。また、全社部門では、DXの推進を見据えたデジタル基盤の構築や人的資本への投資を中心に、50億円の投資を計画しています。株主還元については、中長期視点での企業価値向上のために必要な事業投資を継続したうえで、各事業年度の収益力の向上を考慮しつつ実施します。



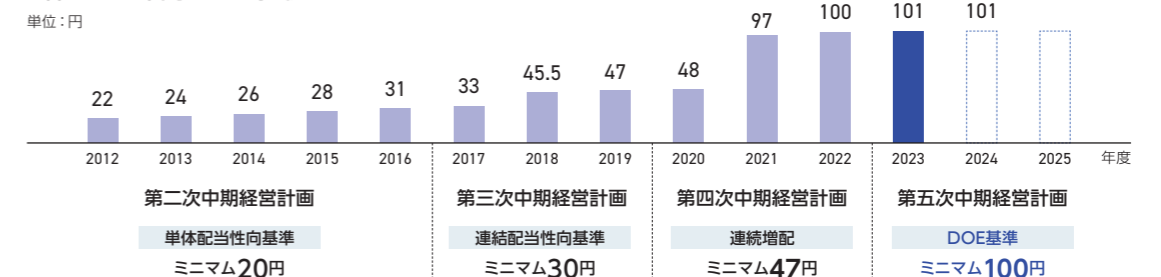
2023年度は217億円の事業投資を実施

### 株主還元

配当については、当社はこれまで安定的な配当を継続してきました。本中期経営計画においてもこれは変わらず、中長期視点での企業価値向上のために必要な事業投資を継続したうえで、1株当たり年額100円をミニマムとし、各事業年度の収益力の向上を考慮しつつ、DOE (自己資本配当率) 3.5~4.0%を目安として実施します。

自己株式の取得については、経済情勢、市場動向並びに事業投資及び利益水準の状況を勘案しながら、機動的に実施します。

1株当たり年間配当金推移





資本効率を高め、  
中長期的な企業価値向上を  
実現します

取締役常務執行役員 **星野 公彦**



入社してからの経歴について

私は、住友倉庫に入社し、倉庫の現場、荷捌、国際輸送などを経験した後、経理部で約20年間業務に携わり、その後、海外事業部長、経理部長を経て財務担当役員になりました。経理部では予算、決算、税務等々、海外事業部では東南アジアにおける新倉庫建設や駐在員事務所開設等々、様々な業務に携わりました。

第五次中期経営計画に基づく利益創出と  
株主還元によりROEの向上を目指します

財務面における当社の強みは、強固な財務基盤を有することです。1899年(明治32年)の創業以来、関東大震災(1923年)、世界恐慌(1930年と1931年)、室戸台風(1934年)の影響があった年を除くと毎年黒字を計上しており、その間、資本は脈々と積み上げられています。一方で、自己資本に対する利益の割合であるROEは目標を下回っている状況ですので、現在、これまでに積み上げられた資本をいかに活用して、資本効率を改善していくかが課題

であると認識しています。

ROEを向上させるためには、まずは分子の利益を増やすことが重要です。現在進行中の第五次中期経営計画を着実に進めることでその実現を目指していきます。なお、当社は物流というインフラを支える社会的使命を帯びており、中長期的視点に基づき、安定的にサービスを提供することが優先事項となります。特に倉庫業は装置産業であるため、投資回収期間が長期にわたる事業となります。そうした事業特性を踏まえて、これから利益を増やしていくためには、保管・荷役という倉庫業務の基本機能を軸としつつ、守備範囲を広げてお客様の物流全般のニーズにお応えしていくことが必要となります。例えば、脱炭素社会の実現が求められるなか、環境分野のニーズの高まりに沿った提案や新たなサービスの提供を進めなければなりません。

一方、分母の自己資本につきましては、引き続き、配当と自己株式取得による株主還元を充実させ、自己資本の適正化を意識しながら、ROEの向上を図っていきます。なお、株主還元の実施にあたりましては、従業員に対する分配、また、設備投資等の将来の成長に向けた投資などとのバランスを考慮していく必要があると考えています。

2024年3月期決算は減収減益も充実した  
株主還元に努めました

2024年3月期の決算は、前期に経営資源をコア事業である物流事業と不動産事業に集中するため、海運子会社を連結の範囲から除外したこと等から、減収減益となりました。海運事業以外の、まず不動産事業については、大阪市中央区のオフィスビルの新規取得や訪日外国人数の回復による一部賃貸施設の稼働率向上、また、保有物件のポートフォリオ見直しに伴う販売用不動産の売却などにより増収増益となりました。一方、物流事業については、高騰していた海上運賃の下落や、特に中国経済の減速に伴う取扱数量の低下が想定を上回り、減収減益となりました。

全体では大幅な減収減益となりましたが、配当につきましては、前期比1円の増配とし、1株当たり101円、配当性向約64%となる配当を実施し、加えて75万株、約18億円の自己株式の取得を行いました。この結果、配当と自己株式取得を合わせた株主還元の総還元性向は約78%となっています。

2025年3月期につきましては、物流事業では、トラックドライバーの時間外労働規制が強化される「2024年問題」などを見据えて、新しい事業展開にチャレンジするとともに、提供するサービスの価値に応じた収受料金の適正化を着実に進めています。また、不動産事業では、前期に取得した新規物件の稼働率向上に努めるとともに、引き続き、保有物件のポートフォリオの見直し、新たな投資物件の探索等を進めています。

2024年3月期における株主還元の実施内容

配当	1株当たり配当額	101円 内訳 中間配当50.5円 期末配当50.5円
	配当性向	63.9%
自己株式の 取得・消却	<b>1 自己株式の取得状況</b>	
	1.取得した株式の種類	当社普通株式
	2.取得した株式の総数	750,000株
	3.取得価額の総額	1,826,934,500円
	4.取得期間	2023年8月7日から 11月30日まで
	<b>2 自己株式の消却</b>	
	1.消却した株式の種類	当社普通株式
	2.消却した株式の数	750,000株
	3.消却した日	2024年3月29日

ROE7%の実現に向けて

2024年3月期のROEは5.3%と、前期(2023年3月期)の10%台から大きく落ち込みました。これは、まず分子の利益が、海運子会社を連結の範囲から除外したこと、また、前期には海運子会社株式売却益の計上があったことなどから前期を大きく下回り、一方、分母の自己資本は、株価の上昇で「その他投資有価証券評価差額金」が増加したこともあり、こちらは前期末を大きく上回ったことが要因となります。

第五次中期経営計画ではROEの目標を7%としていますが、これは、同計画における最終年度の2026年3月期に想定される財政状況と利益を踏まえて、株主資本コストを上回るものとして設定しています。

この目標の実現に向けましては、資本効率の考え方を社内に浸透させることが重要であると考えています。従来は、売上や利益を前期実績や予算と比較し、それぞれとの対比で業績を評価することが中心となっていますが、この手法に加え、今後は、例えば、設備や人的資本等への投資に対してどれだけの利益を創出しているのかといった資本効率を意識した新たな業績評価指標(KPI)を用いることなどにより、更なる業績拡大を図っていきたくと考えています。

また、利益を拡大し、将来の企業価値向上を図るためには、設備投資ほかの投資の実行が不可欠です。第五次中期経営計画では期間中に累計850億円の投資を行うこととしていますが、現在の進捗状況はその半分程度にとどまっており、この点は大きな課題であると認識しています。投資停滞の要因として、中国の景気減速等を背景に物流需要が低迷していること、また、建築資材や人件費等のコストが上昇し、投資回収期間が従来よりも更に長期になっていることなどが挙げられますが、引き続き、積極的に投資機会を増やす努力を続け

ROE向上に向けた意識改革

前期実績及び予算を基準として、  
それぞれとの対比により業績を評価

▲

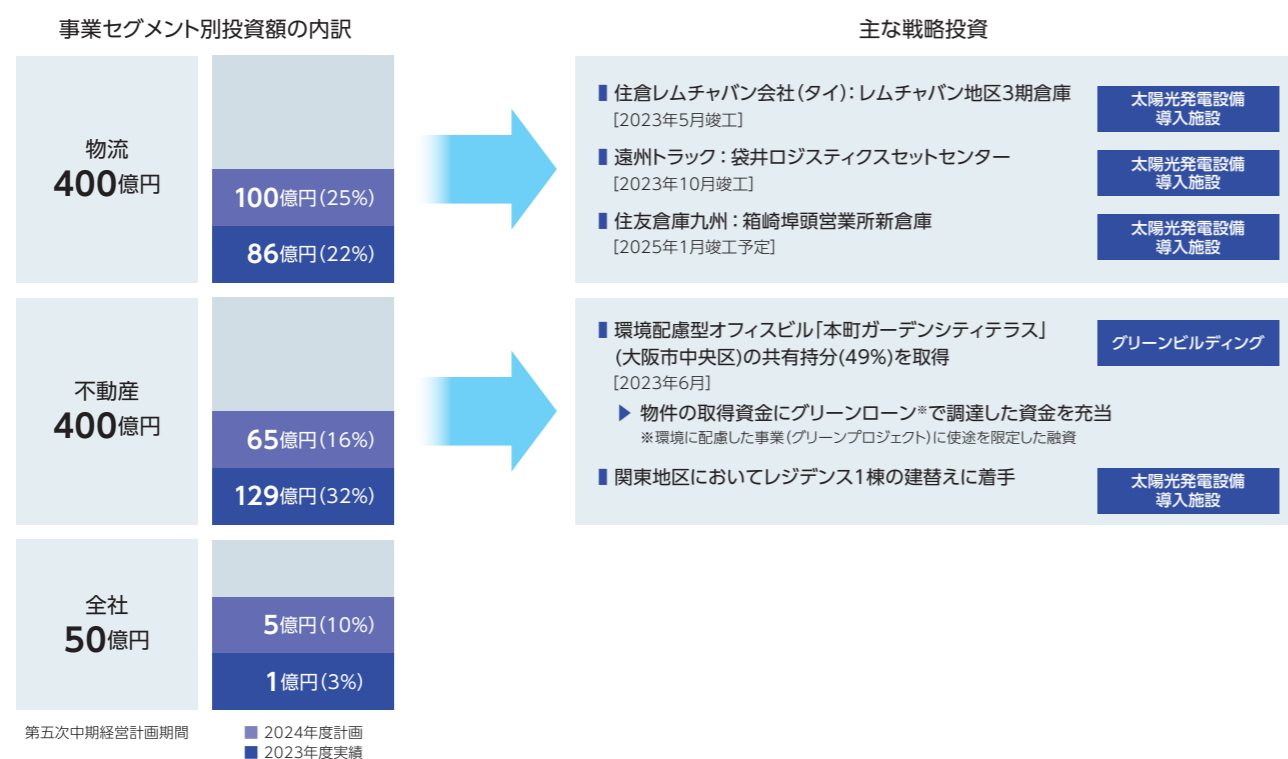
上記の手法に加え、  
新たなKPIを設定し、各事業に投下した  
資本を意識した業績向上を図る

ていきます。一方で、投資の実行にあたりましては、加重平均資本コスト(WACC)を意識し、リスク評価を冷静に行い、拙速な投資は避けることも重要であると考えています。

## 政策保有株式の売却は投資計画を踏まえながら

第五次中期経営計画において、政策保有株式を今後5年間で100億円縮減する方針を表明しています。この方針に沿って2024年3月期は約20億円の株式を売却し、当期も計画どおり売却を行うこととしています。一方、その後、株価が上昇しており、政策保有株式の簿価も膨らんでいることから、ガバナンスの観点からも政策保有株式の縮減を加速することが重要であると認識しています。一方、物流事業者として長期安定的な事業運営が求められるなか、売却を一気に進めると損益に大きな影響を与えることとなります。また、政策保有株式の売却収入については、今後、当社の企業価値を向上させていくための成長投資、また、昨今、激甚化している自然災害への対策強化等に充てることが重要と考えていますので、実際の売却については、今後の投資計画等を踏まえて慎重に進めていく必要があります。現在、投資対象の検討を鋭意進めているところです。

### 第五次中期経営計画における戦略投資の進捗



## 今後の成長に向けた投資について

現在、進めている投資の内容ですが、まず、物流事業においては、今後想定される更なる人手不足を補い、EC市場の拡大等に伴う取扱数量の増加に対応するため、マテハン機器の導入を進めています。次に、環境分野のニーズへの対応として、再生可能エネルギー、主に太陽光発電の利用拡大や電気自動車(EV)の導入促進、また、EV関連の貨物の取扱増加に対応するための取組みを進めています。加えて、コロナ禍で制限されていた海外投資についても積極的に推進することとし、東南アジアを重点地域として、今後は環インド洋地域にも目を向け、拠点の拡充を図っていきたくと考えています。

不動産事業については、積極的に再開発の検討を続けるほか、中核資産となる賃貸物件の新規取得を継続的にを行い、収益の拡大を進める一方、保有不動産の経年等に伴う収益力の低下を補うため、非中核資産となる物件は売却し、ポートフォリオの見直しを行っています。また、購入した物件をバリューアップして売却する回転型の販売事業も一定規模で取り組んでいきたくと考えており、ビジネス領域を拡大するためのノウハウを持つ人材の獲得を含め、様々な方策を検討しているところです。

全社的な投資としまして、現在、DX投資を進めており、更なる業務効率の改善、働く環境の改善を図り、将来的な業績拡大につなげていく予定です。

## 人への投資を強化します

当社の強みはお客様にきめ細やかなサービスを提供することですが、サービスの差別化の力を握っているのは人であり、当社の従業員です。従業員を大切に、必要な研修制度をさらに充実させ、一人ひとりのスキルを高め、成長できる機会を提供すると同時に、対話を増やし、働き方の改善に取り組み、従業員満足度の高い職場環境を整えていきたくと考えています。

## 安定的な配当を継続することを目的にDOEを指標として設定

株主還元につきましては、第五次中期経営計画において1株当たり年額100円をミニマムとし、各事業年度の収益力の向上を考慮しつつ、自己資本配当率(DOE)3.5~4.0%を目安として実施することとしています。DOEは安定的な配当を継続することを目的に指標として設定したものです。DOEを指標とすることで、株主の皆様にも長期にわたって安心して当社の株式を保有していただけるものと考えています。

## 資本効率の考え方を周知し、更なる飛躍につなげたい

財務担当役員としてのミッションのひとつは、社内に対して資本効率の考え方を浸透させることだと考えています。これまでは、利益を計上すればよいという考え方で良かったかもしれませんが、その考え方を一歩進め、計上した利益がこれまで積み上げてきた自己資本に対して、相応しい金額になっているかどうか問われているということを周知することが重要と考えています。

当社は、創業来125年にわたり、途切れることなくサービスを提供すること、そのために安定的に利益を計上することを意識し、それが厚い自己資本の蓄積につながり、財務の安定性を生み出しています。一方で、現在、資本効率が物足りな



い、即ち、資本の蓄積に対して利益の伸びが不足しているというご指摘を受ける状況となっています。このため、長期安定的な成長を確実に続ける一方、資本効率という考え方を周知し、そうすることによって、社内にもこれまでと同じやり方では十分ではない、新たなことに取り組む必要があるという意識を醸成していきたいと思っています。同時に、新たな発想、チャレンジを可能とするため、自由にものを言える環境を整え、必要な資金や情報を確保し、また、人材の育成に努めていく必要があると考えています。会社全体としての資本効率を高め、これまで以上の利益を創出することで、今後、更なる飛躍、中長期的な企業価値の向上と社会貢献を実現していきたいと思っています。

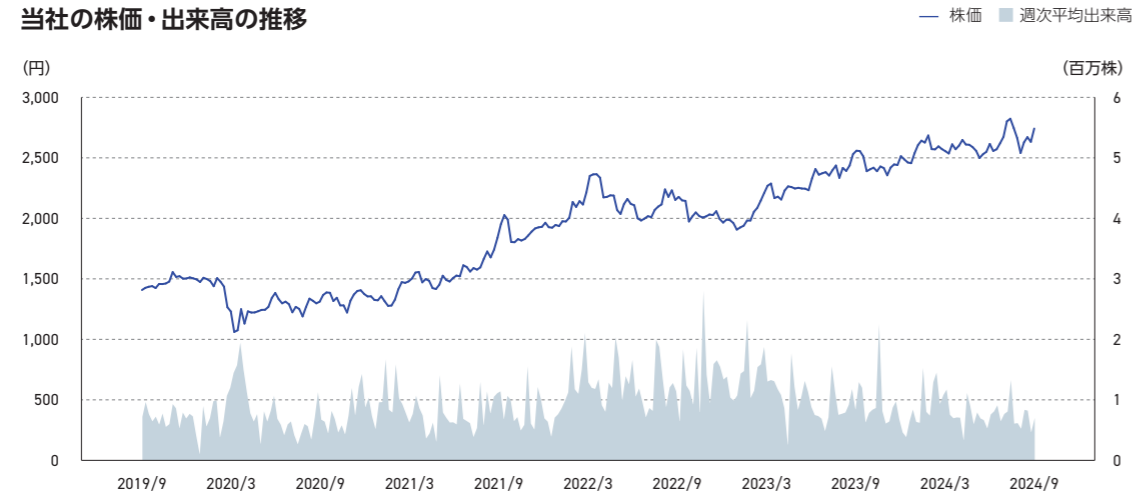
また、企業価値向上に向けた貴重なご意見をお伺いすることができまことから、投資家の皆様との対話の機会を更に増やしていきたいと思っています。内部からの情報だけでなく、外部からのご意見を広く真摯に受け止め、中身をよく理解して、取り入れるべきところは取り入れていきたいと考えています。

財務情報のみならず、ESGなど非財務情報も重視し、企業価値の向上に一層努めてまいります。

# 資本コストや株価を意識した経営への対応

## 現状の分析 株価及びPBR(株価純資産倍率)の状況

当社の株価・出来高の推移

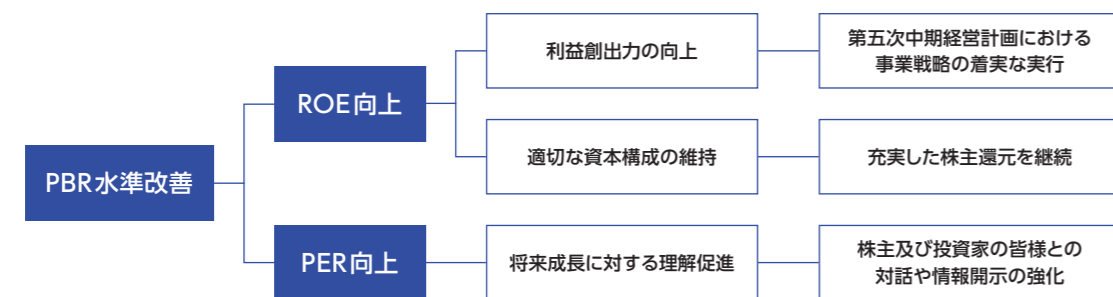


当社のPBRの推移



当社のPBRは1倍を下回る水準で推移しています。  
 「PBR=ROE(自己資本利益率)×PER(株価収益率)」の関係が成り立つことから、PBR水準の改善に際しては、「収益力」(ROE)と「期待値」(PER)の向上に取り組む必要があると認識しています。

## PBR水準の改善に向けた方針



## 計画

方針	<ol style="list-style-type: none"> <li>第五次中期経営計画(計画期間:2023年度~2025年度)に掲げる事業戦略を着実に実行し、利益創出力の向上を図ります。</li> <li>充実した株主還元を継続し、適切な資本構成の維持を目指します。</li> <li>株主及び投資家の皆様との対話や情報開示の強化により、当社グループの将来の成長性に対する理解を得て、適正な株価形成に資するよう努めます。</li> </ol>
目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>財務基盤の健全性を維持したうえで、第五次中期経営計画期間中にROE 7%を目標とします。</li> <li>配当は1株当たり年額100円をミニマムとし、各事業年度の収益力の向上を考慮しつつ、自己資本配当率(DOE)3.5~4.0%を目安として実施します。</li> <li>2028年3月までに、政策保有株式約100億円(2022年3月末簿価の約10%相当)の縮減を目標とし、第五次中期経営計画期間中はそのうち約60億円(同6%相当)を目途に縮減します。</li> </ol>
取組み	<ol style="list-style-type: none"> <li>積極的な事業投資による利益創出力の向上                      財務基盤の健全性を維持したうえで、第五次中期経営計画期間中の3か年で850億円の積極的な事業投資を推進します。                      【物流事業】 事業基盤となる倉庫への投資を継続するとともに、業務のデジタル化・自動化及びDXの推進により、競争優位性を確立します。                      【不動産事業】 保有賃貸用不動産の入替え等により収益力の向上を図るとともに、販売事業へ業容を拡大することにより、資本効率を意識した事業展開を目指します。</li> <li>適切な資本構成の維持                      配当による株主還元のほか、経済情勢、市場動向並びに事業投資及び利益水準の状況を勘案しながら、機動的に自己株式取得を実施します。                      なお、2024年5月10日開催の取締役会の決議に基づき、自己株式75万株(1,957,113,700円)の自己株式を取得しました(取得期間:2024年5月13日から9月2日まで)。取得した自己株式全量は2025年3月31日に消却予定であります。</li> <li>株主及び投資家の皆様との対話や情報開示の強化                      個別IRミーティング等を通じて、株主及び投資家の皆様との積極的な対話を推進するとともに、当社コーポレートサイト等における情報開示の強化を図ります。</li> </ol>

## 株主及び機関投資家の皆様との対話の実施状況 (2023年度)

事業推進部(広報IR課)が担当し、社長、経営管理部門管掌代表取締役(常務執行役員)、経理部担当常務執行役員等が適宜出席のうえ、株主及び機関投資家の皆様との対話を実施しました。

主なテーマ	決算概要、業績見通し、中期経営計画に関する事項(ESGに関する事項を含む)等
対話の実施状況	<ol style="list-style-type: none"> <li>機関投資家向け決算説明会                      2023年 5月 2023年3月期 決算説明会                      2023年11月 2024年3月期 第2四半期決算説明会                      【主な出席者】 社長、経営管理部門管掌代表取締役、常務執行役員経理部長、事業推進部長等</li> <li>個別IRミーティング                      延べ80回(国内機関投資家:延べ73回、海外機関投資家:延べ7回)                      【主な出席者】 経営管理部門管掌代表取締役、事業推進部長等</li> <li>証券会社主催のカンファレンス(対象:海外機関投資家)                      1回(2024年3月)                      【主な出席者】 経営管理部門管掌代表取締役、事業推進部長等</li> <li>SRミーティング                      2024年1月~2月                      【主な出席者】 経営管理部門管掌代表取締役、総務部長、事業推進部長等</li> </ol>
経営陣へのフィードバック	経営陣へのフィードバック 株主及び機関投資家の皆様との対話において出された意見等につきましては、適宜、経営陣に報告するとともに、当社グループの事業戦略のレビュー及びIR活動等に活用しています。

## DX担当役員メッセージ

### 「攻めのDX」で新たな価値の創造を目指していきます

取締役常務執行役員 **黒木 郁雄**



#### DXビジョンとDX戦略を策定したねらい

当社はこのほど、「『進・創・超』データをつなぎデジタルで創造する」をキーメッセージとし、「持続可能な社会への貢献」「次世代に向けた事業の進化」「顧客に寄り添う姿勢の深化」という3つの方針を掲げた「DXビジョン」（2024年度～2029年度）と、それを実現するための「DX戦略」を策定しました。

当社のIT化の歴史を振り返ると、1974年に入庫から在庫管理、経理までをつないだ総合オンラインシステムを業界に先駆けて開発し、2009年にはシステムのオープン化、クラウド化の更新もいち早く済ませました。さらに、ここ5年ほどは自動化や標準化を進めてきたところ です。

その一方で、現場やお客様からのニーズが生じるたびに追加開発を重ねた結果、システムの個別最適化という問題が生じました。また、部門・支店単位で業務効率化に取り組んできたため、それぞれの業務に合わせたソフトウェアを導入することとなり、全体最適化やデータ・ベストプラクティスの共有という観点ではひずみが生じています。これに加え、物流ビジネスを取り巻く環境は今大きく変化しつつあり、当社もこの変化へのスピーディーな対応を求められるようになってきました。

こういった状況にあって新たな価値を創造していくためには、DXの推進に取り組んでいくことが欠かせません。そして、当社が新たな価値創造のためにどのようにDXを推進していくのか、その方向性をわかりやすく周知したいと考え、今般DXビジョンを取りまとめることにしました。

「進・創・超」の「進」では、今まで培ってきた物流ノウハウや、顧客に寄り添う姿勢を変えるのではなく、過去を超えるさらに高品質な物流サービスに「進化」させることで、顧客満足度の向上を目指す、という意味を表現しました。「創」には、物流の在り方を変革・進化させることで、既存の物流サービスの概念を超えた新たな価値を「創造」する、「超」には、既存の

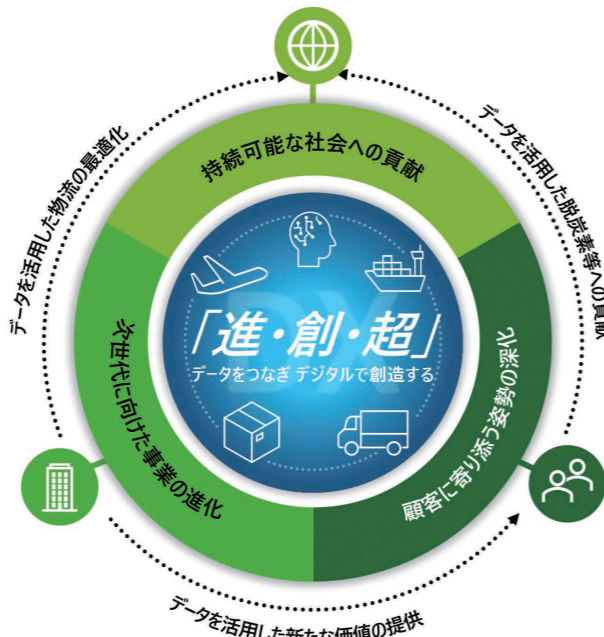
物流サービスの概念を「超越」した“未来の物流”の創造を住友倉庫が先導していく、という想いを込めています。

DXビジョンの実現に向けて、私の役割は、足元では環境を整えることだと考えています。社内に分散しているデータを活用できるように整理し、DX人材を育てるとともに人材を育てられる組織を整える、といったことを迅速に進めていきます。

#### 「守りのDX」とともに「攻めのDX」を

データを活用するためにはまず、社内外に分散しているデータを集約し、データの適時かつ効率的な共有、活用を実現するため、データマネジメント基盤の整備を進めます。そのうえで「業務高度化基盤」「営業高度化基盤」「経営高度化基盤」の3つの基盤を有するデジタルプラットフォームを構築します。

「業務高度化基盤」は、現場の業務を効率化することを主眼に置き、業務の集約と可視化を目指すための基盤です。「営業



高度化基盤」は、お客様を対象として、物流に関するノウハウや委託された貨物に関する情報を迅速に提供したり、当社へのお問合せを簡素化したりすることで、お客様にとっての利便性をさらに高めるための基盤です。これらの上位に位置づける「経営高度化基盤」は、経営陣にとって経営判断を助けるための情報を集約し、迅速な状況把握による的確な意思決定をサポートするための基盤です。

これらデジタルプラットフォームを構築することでまず実現したいのが、データの利活用による業務とサービスの高度化であり、これは顧客満足度の向上につながる取組みです。この「守りのDX」に加えて、今般のDX戦略で新たに取り組んでいきたいと考えているのが「攻めのDX」です。新たな価値創造による顧客ニーズへの迅速な対応を図ることで、顧客提供価値の向上を目指します。DXビジョン期間の6年のうち前半で「守りのDX」をしっかりと推進し、「攻めのDX」へとつなげていきたいと考えています。

#### 「デジタル推進人材」の育成

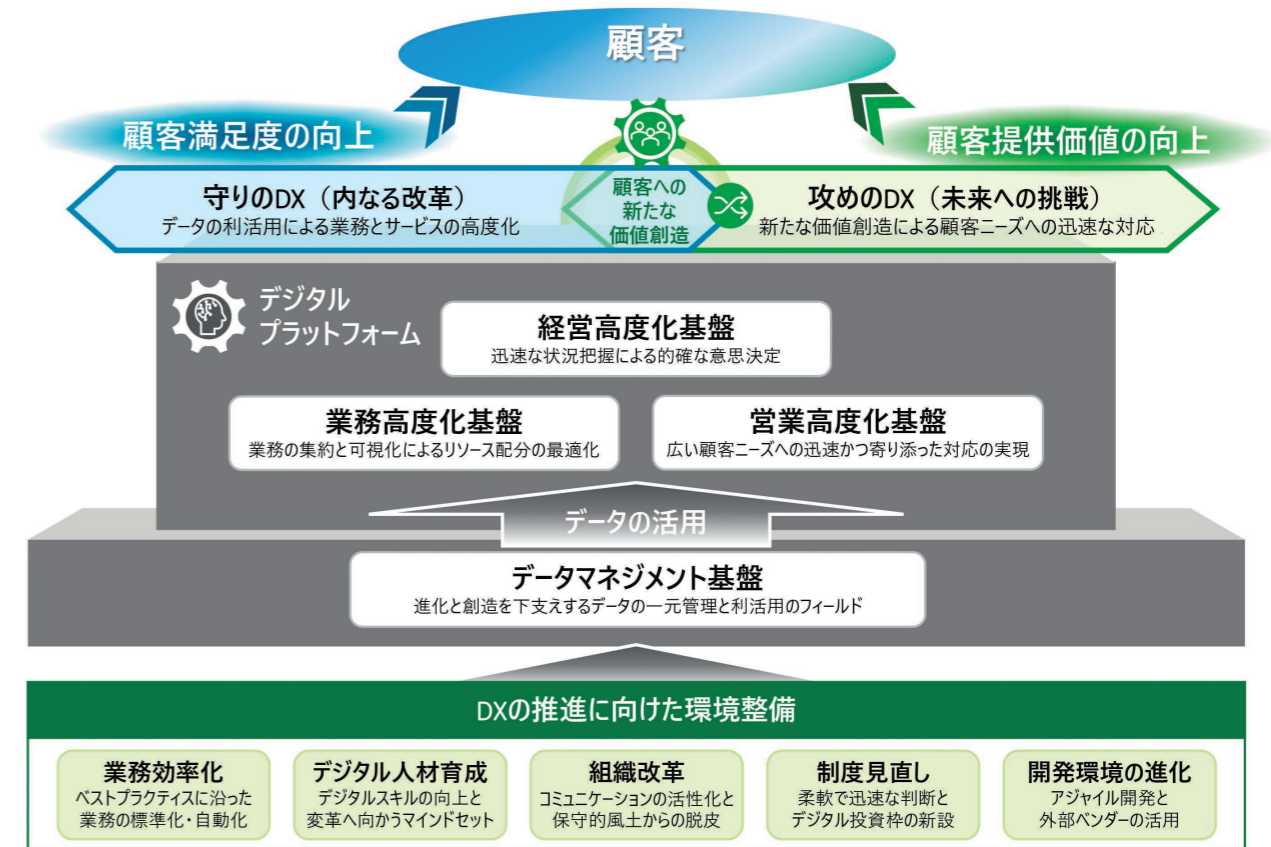
DXビジョンを実現するためには、DXの推進に向けた環境整備が欠かせません。ベストプラクティスに基づく業務の標準化・自動化を柱とした「業務効率化」、従業員のデジタル

スキルの向上と変革へ向かうマインドセットを図る「デジタル人材育成」、コミュニケーションの活性化と保守的風土からの脱却をねらった「組織改革」、柔軟で迅速な判断の実現とデジタル投資枠の新設を意図した「制度見直し」、アジャイル開発の促進と外部ベンダーの活用を主眼とした「開発環境の進化」の5つがそれに当たります。

そのなかでも、DX戦略を進めていくうえで鍵を握るデジタル人材の育成を最重要テーマに位置づけています。デジタル人材にはいくつかのレベルがありますが、なかでも当社が重視しているのが「デジタル推進人材」であり、このレベルの人材にはデジタルに関する知識・スキルの習得はもちろん、各部門の業務を理解し、必要に応じてデジタルを活用した業務改善案も提案できることを期待しています。選抜した人材に対しては、研修などを受講してもらうほか、情報システム部での一定期間の業務経験や、資格取得の推奨などにより鍛えていきます。「デジタル推進人材」については、最終的には、倉庫や営業所の各現場に1人ずつ配置していきたいと考えています。

#### DXマインドの醸成に向け社員一人ひとりと面談

また、DX戦略のベースとなるデータマネジメント基盤を



## DX担当役員メッセージ

整備するためには、社内に分散するデータについて把握する必要があります。そこで各部署の社員一人ひとりとの面談を行いました。各部署のリーダー等に対してヒアリングを行うという選択肢もあるなかで、全ての社員に対して集団面談ではなく個別面談を行ったねらいは2つあります。まず一つは、一人ひとりの従業員の想いを聞き取ることです。集団面談では話しにくいような内容でも、1対1でじっくりと向き合って話すことでさまざまな想いがあふれてくるものです。もう一つは、DXの推進に向けた機運醸成です。一人ひとりにDXビジョンに込めた想いを伝えることで、DXマインドの醸成を図ろうと考えました。こうしてじっくり対話を行うなかで、それぞれがデータをどのように扱っていて、そのデータをどこに保管しているか、またデータの取扱いでどのような課題を感じているのかを聞き出していきました。この作業を通じて分散しているデータをどう集め、現場がデータを扱いやすくするためにどうすればよいかが見えてきました。

## DXビジョンの実現に向けて

DX戦略は2024年度から2029年度までを3つのフェーズに分けて、段階的に取り組んでいきます。第1期の2024年度から2025年度については、「DX1.0 変革フェーズ」と位置

づけ、DX推進の基盤となるデータ、業務、人材、制度、組織の5つについて変革を進めていきます。なかでも先に触れた、「デジタル推進人材」の育成とそれを生かすための組織の改革、そして、投資をはじめとする制度見直しについては迅速に進めていきます。DX1.0でいかに仕組みを整え、マインドセットをし、投資をするかでフェーズ2.0以降の成否を分けると考えており、極めて重要な2年間となります。

そのうえで、第2期「DX2.0 進化フェーズ」(2026年度～2027年度)は、「経営」、「顧客接点」、「現場作業」及び「物流サービス」各々のデータを利活用するステージとし、サプライチェーン全体の高付加価値化や社会課題解決に資する新たな価値の創造を目指す第3期「DX3.0 創造フェーズ」(2028年度～2029年度)へとつなげていきたいと考えています。

2024年度は、まずDX推進に向けたデジタルプラットフォーム全体の企画を行い、全体最適の観点を持った取組みにすべく社内の体制を整えます。一方で経営層による発信や人材育成など先行できる施策は速やかに実施し、成果創出の早期化を目指します。

DX戦略の実行は、当社の事業にかかわる全ての現場にとって大きなメリットをもたらすものです。その成否が当社の今後の成長の鍵を握る取組みであるため、全力で取り組んでいきます。

