住友倉庫

Connecting, Supporting, Creating Tomorrow

# INTEGRATED REPORT 2026

住友倉庫 統合報告書







PURPOSE

# つなぐ 支える 次代を創る

## Connecting, Supporting, Creating Tomorrow

時代や地域を越えた“つながり”が価値を生む「ネットワーク協創社会」において、住友倉庫グループは、モノ、情報、そしてヒトを結ぶ物流などの社会インフラを担う存在として、多様なステークホルダーをつなぎ、そのつながりを強固に支えることで確かなものとし、新たな価値や次世代を創造することで、顧客、従業員及び地域社会をはじめとするすべてのステークホルダーの安心と成長、持続可能な社会の実現に貢献していきます。











住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

| | |
|---|---|
| 01 | 住友倉庫が目指す未来 |
| 02 | トップコミットメント 変革への挑戦 |
| 03 | 私たち住友倉庫グループの 成長に向けて |
| 04 | 住友倉庫が挑戦する 事業領域の拡張 |
| 05 | 挑戦を支える経営基盤 |
| 06 | 重要な経営資源 |

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 理念体系

住友倉庫グループの理念体系は、「存在意義」「基本哲学」「目指す姿」の3つの視点で構成しています。時代を越えて社会を支え、新たな価値の創造に挑み続ける、私たちの価値観と行動の原点です。

## つなぐ 支える 次代を創る
Connecting, Supporting, Creating Tomorrow

Purpose
存在意義

Vision
目指す姿

Philosophy
基本哲学

### 長期ビジョン“Moving Forward to 2030”

モノをつなぐ 世界をつなぐ ヒトをつなぐ 時代をつなぐ

### 中期経営計画スローガン

「事業領域の拡張と挑戦風土の醸成」

長期ビジョン“Moving Forward to 2030”の最終フェーズとして中期経営計画2026-2030を策定

### 企業理念

住友の事業精神「信用を重んじ」「確実を旨とし」「浮利にはしらず」

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。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの 成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する 事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

PART
01

# 住友倉庫が目指す未来

住友倉庫は、物流という社会インフラを支える企業として、創業以来125年を超える歴史を歩み続けてきました。本パートでは、パーパス「つなぐ 支える 次代を創る」と長期ビジョンに込めた想いを起点に、当社グループが目指す社会と、当社グループのありたい姿をお伝えします。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
- 会長メッセージ
- 目指す社会像
- 目次
- 編集方針及び情報開示体系
- 社外からの評価等

02 トップコミットメント 変革への挑戦

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 会長メッセージ

## 物流という社会インフラを、次の時代へ確実につなぐ



代表取締役会長
小野 孝則

### 住友の事業精神と企業理念 ― 変えてはならない軸を持ち、変化に挑む

住友倉庫は創業以来、社会インフラのひとつである物流を支えています。事業の根底にあるのが住友の事業精神です。私はその中でも特に、あらゆる物事に誠心誠意を尽くす「萬事入精（ばんじにっせい）」の姿勢と、社会と個人の利益の調和を図る「自利利他公私一如（じりりたこうしいちにょ）」の考え方を大切にしています。物流を通じてお客様の事業と人々の暮らしを支えていく使命を果たすためには、当社の利益だけでなく、お客様や社会全体にとっての価値を考えることが重要です。

これら「萬事入精」や「自利利他公私一如」の姿勢に加えて、新しいことに挑戦することも、信条としています。当社は1970年代から海外展開を進めてきました。私自身も当社へ入社した時に、海外で仕事をしたいという思いを持ち、イギリス、ベルギーなどでの駐在経験を通じて、会社の目指す姿と自分のありたい姿の重なりを感じました。これまでの経験を踏まえると、住友の事業精神を軸にしながら、新しいことに挑戦し続ける。その両立こそが、住友倉庫らしい成長の姿だと考えています。当社の従業員にも、夢を持って仕事ができる環境を提供したいと思っています。

### 市場環境 ― 業界全体で持続可能な物流体制を築く

いわゆる2024年問題を契機に、物流の持続可能性に対する社会の関心は高まりました。一方で、倉庫業界においては、コスト上昇に見合った料金改定が十分に進んでいるとは言えません。トラック運送業では標準的な運賃や適正原価の議論が進んでいますが、倉庫業においても、人件費や設備投資などのコストを適切に反映できる取引環境を構築していくことが重要です。

2026年4月の改正物流効率化法の全面施行によって一定規模以上の荷主企業には物流統括管理者（CLO）の選任が義務づけられるなど、物流の効率化と取引適正化に向けた環境整備が進んでいます。これは、物流事業者が荷主企業に対して、適正なコスト負担や物流現場の課題への理解を求めるうえで、大きな転機になると考えています。

適正料金の収受に加え、倉庫への入庫及び出庫指示の前倒しなどによる適切なリードタイムの確保や、貨物の入出庫日時の分散といった新たな商慣習の定着も、持続可能な物流の実現に向けて重要なテーマです。私は日本倉庫協会会長としての活動を通じて、国土交通省をはじめとする行政や関係機関、そしてお客様である荷主企業の皆様とも連携しながら、持続可能な物流体制の構築に向けた取組みを業界全体で進めていきます。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
- ▶会長メッセージ
- 目指す社会像
- 目次
- 編集方針及び情報開示体系
- 社外からの評価等

02 トップコミットメント 変革への挑戦

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 会長メッセージ

## 実現したい社会 ―<br>業界全体と共生する会社でありたい

当社が長期的に実現したいのは、物流の役割が単にモノを保管し運ぶことにとどまらず、物流を通じてステークホルダーがつながり、共生する社会です。当社の事業の現場には、お客様、協力会社、地域社会、従業員など、多様なステークホルダーの接点があります。そこから生まれる知見をつなぎ、新たな価値を協創していくことが、これからの当社が目指す姿です。

住友倉庫の仕事は、時代が変わろうともヒトをつなぐ仕事であり、人間性に優れたヒトが働く会社でありたい。目の前の仕事を一つひとつ丁寧に、誠実に積み重ねながら、次の世代へ物流という社会インフラをつないでいくことが、私たちの果たすべき役割だと考えています。

## 成長ストーリー ―<br>国内基盤を深め、海外の布石を実らせる

今後の成長に向けては、国内・海外の双方で事業基盤を強化していきます。国内では、将来の事業拡大に必要な施設への投資を進めることが重要です。建設費が高騰する中で、新規倉庫の建設は慎重に見極めつつ、稼働中の倉庫の取得や、必要に応じたM&Aなど、多様な選択肢を組み合わせていきます。不動産事業においても、保有資産の入れ替えを進めながら、物流事業との相乗効果を意識した成長を目指します。

海外では、これまで各地で築いてきた事業基盤を活かし、既存事業の更なる成長と事業領域の拡大を進める段階です。インド、ベトナム、インドネシアなど成長が期待される地域での事業拡大に取り組むとともに、欧州では自社拠点の整備、米国では高付加価値ビジネスの拡大など、地域ごとの状況に応じた展開を進めていきます。海外事業を担う人材を育て、現地の規制や商慣習に向き合いながら、住友倉庫らしい高品質で堅実な物流サービスを広げていきます。

## 実効性のある取締役会 ―<br>監督と執行の健全な緊張関係を維持する

取締役会の議長として私が重視しているのは、取締役会を単なる報告や承認の場にとどめず、本質的な議論を行う場とすることです。社外取締役の皆様からは、それぞれの専門分野と経験に基づき、多面的な視点から貴重な意見をいただいています。新たな中期経営計画の策定に当たっては取締役会で4回にわたって議題を設定し、実現可能性や進捗管理のあり方について建設的な議論を重ねました。

前中期経営計画については、掲げた数値目標と実績との間に大きな乖離が生じました。この結果を重く受け止め、目標設定の妥当性、事業環境の見極め、施策の実行力、さらには進捗管理のあり方について組織として検証を行いました。今回の中期経営計画の策定に当たっては、前回計画の検証結果を踏まえ、現場の実情や課題認識を十分に反映するとともに、当社が目指す将来像を共有し、その実現に向けた実効性の高い計画とすることを重視しました。一方で、企業が持続的な成長を実現していくためには、更なる成長に向けた目標を掲げることも不可欠であると考えております。重要なのは、掲げた目標の実現に向けた具体的な道筋を描き、着実に実行するとともに、進捗を継続的に検証しながら、環境変化に応じて適切に見直していくことです。

これからの私の役割は、監督、海外事業、そして業界横断の活動にあると考えています。業務執行は永田社長を中心とする執行体制に委ねつつ、取締役会では執行と監督の適切な緊張関係を保ち、会社が持続的な成長を実現するために進むべき方向へ導いていきます。そして、持続的な成長を支えるうえでは、後進を育てることも欠かせません。「余人をもって代え難し」という言葉がありますが、それはあるべき姿ではなく、会社にとって本当に大切なのは、将来の住友倉庫を担う人材を着実に育て、未来へと事業をつないでいくことです。そうした人材基盤の充実こそが、当社の持続的な成長を支える礎になると考えています。

## ステークホルダーの皆様へ ―<br>派手さはなくとも、堅実に成長する会社として

株主・投資家の皆様には、住友倉庫を、派手さはなくとも堅実に成長する会社として見ていただきたいと思います。倉庫業は、短期で大きな利益を得る事業ではなく、長期的な視点で価値を創出する事業です。施設への投資を安定した収益につなげるためには、施設を適切に維持し、人を育て、信用を積み重ねていくことが欠かせません。先人が残した倉庫が今も利益を生み続けているように、私たちは百年先を見据えた経営を続けていきます。

同時に、堅実さは挑戦しないことではありません。国内外において、物流事業で培ったノウハウを基に、先進的な取組みを進めていきます。道なきところに率先して道をつくる。その挑戦を支えるのは、従業員一人ひとりの力です。従業員がこの会社を好きになり、自らの成長を会社の成長につなげていくことで、お客様や協力会社、地域社会、業界全体と共に発展していけるよう、私はこれからも力を尽くしてまいります。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
- ▶会長メッセージ
- 目指す社会像
- 目次
- 編集方針及び情報開示体系
- 社外からの評価等

02 トップコミットメント 変革への挑戦

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

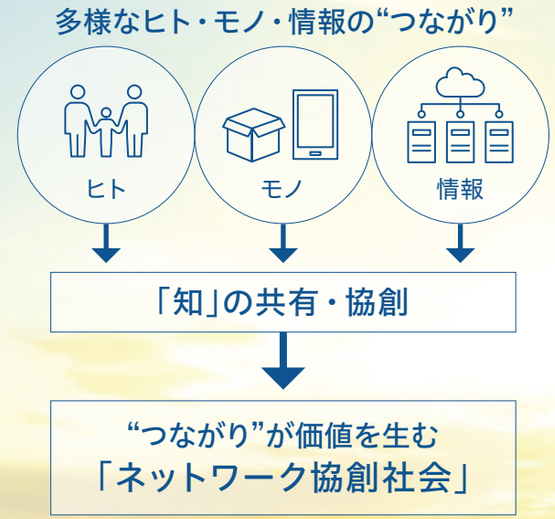
- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 目指す社会像

住友倉庫グループが実現したい社会

## ネットワーク協創社会

住友倉庫グループは、物流と不動産の事業を通じてモノや情報、ヒトをつなぎ、社会や産業を支えてきました。その“つながり”をこれからはより強く、より広くするとともに、多様なヒトがつながることで生まれる「知」の協創によって社会課題が解決され、時代や地域を越えた“つながり”が価値を生む「ネットワーク協創社会」の実現を目指します。






住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
- 会長メッセージ
- ▶目指す社会像
- 目次
- 編集方針及び情報開示体系
- 社外からの評価等

02 トップコミットメント 変革への挑戦

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 目次

1 PURPOSE
2 理念体系

PART 01
## 住友倉庫が目指す未来
住友倉庫は、物流という社会インフラを支える企業として、創業以来125年を超える歴史を歩み続けてきました。本パートでは、パーパス「つなぐ 支える 次代を創る」と長期ビジョンに込めた想いを起点に、当社グループが目指す社会と、当社グループのありたい姿をお伝えします。

4 会長メッセージ
6 目指す社会像
7 目次
8 編集方針及び情報開示体系
9 社外からの評価等

PART 02
## トップコミットメント 変革への挑戦
本パートでは、代表取締役社長のメッセージを通じて、前中期経営計画の振り返りと今後の課題認識、全員参加で策定した「中期経営計画2026-2030」に込めた想いをお伝えします。あわせて、事業内容や沿革、財務・非財務指標から、当社グループの歩みと現在地をご紹介します。

11 社長メッセージ
15 価値創造の歴史
16 事業内容
17 At a Glance
18 事業の概況
21 財務ハイライト
22 非財務ハイライト

PART 03
## 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
本パートでは、ビジネスモデル・マテリアリティの再整理を通じて、住友倉庫グループの競争優位性と成長の源泉、持続的な企業価値向上を支える基盤をお示しします。

24 価値創造プロセス
25 資本の分析と強化方針
26 住友倉庫グループのビジネスモデルと既存の強み
27 マテリアリティの見直し
28 外部環境認識・リスクと機会
29 マテリアリティ一覧

PART 04
## 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
本パートでは、長期ビジョン「Moving Forward to 2030」の実現に向け、中期経営計画2026-2030の全体像と収益強化に向けた成長戦略をご紹介します。外部環境の変化を機会と捉え、事業領域の拡張を通じて新たな価値創造に挑戦する姿をお伝えします。

31 目指す長期ビジョン
32 中期経営計画の策定
33 中期経営計画の全体像
34 マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
35 財務担当役員メッセージ
38 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
39 成長戦略1：グローバルな付加価値物流の実現
41 成長戦略2：グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
43 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
44 成長戦略3：不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
45 成長戦略4：オープンイノベーション型の次世代産業創出

PART 05
## 挑戦を支える経営基盤
本パートでは、中期経営計画の実現に向けた経営基盤強化の取組みをご紹介します。DXによる業務変革、人材・組織風土改革、ガバナンス及びリスクマネジメントの高度化など、成長戦略の実行を支える土台づくりへの挑戦をお伝えします。

47 成長戦略5：DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
48 特集：成長戦略のためのDX
49 成長戦略6：挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
52 成長戦略7：成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
53 コーポレート・ガバナンス
57 社外取締役メッセージ

PART 06
## 重要な経営資源
本パートでは、住友倉庫グループの持続的な成長を支える取組みに焦点を当てます。気候変動への対応や事故の防止、人権尊重の取組みなど、社会価値と経済価値の両立を実現する基盤づくりをご紹介します。

64 成長戦略8：財務と非財務が連動するサステナビリティ経営の推進
65 環境：気候変動への対応と循環型社会実現への貢献
66 環境：TCFD提言に基づく情報開示
67 社会：安全で安定した事業運営
68 社会：人権尊重と責任あるサプライチェーンの構築

69 11か年サマリー
70 会社・株式情報

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS

● PURPOSE
● 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
会長メッセージ
目指す社会像
▶目次
編集方針及び情報開示体系
社外からの評価等

02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

● 11か年サマリー
● 会社・株式情報

# 編集方針及び情報開示体系

## 編集方針

住友倉庫グループは、事業戦略やESG経営に関する情報を一体のものとしてお伝えするツールとして、「統合報告書」を発行しており、価値創造や中期的な経営目標、各事業セグメントの業績や戦略、サステナビリティに関する方針や取組み、データなどを統合的に報告しています。

本統合報告書は、住友倉庫グループが目指す持続可能な社会と中長期の価値創造ストーリーを、財務・非財務情報を結びつけてお伝えするために編集しました。6つのパートでパーパス、戦略、人材、ガバナンスを一気通貫で記載し、中期経営計画2026-2030と長期ビジョン「Moving Forward to 2030」の全体像をご覧いただけます。

また、編集に当たっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」を参考にしています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

| | |
|---|---|
| 見通しに関する注意事項 | 本報告書には、過去又は現在の事実だけでなく、住友倉庫グループの将来に対する予測・予想・計画なども記載しています。これらは現時点で入手可能な情報に基づく仮定・判断であり、将来の事業環境の変化など、様々な要因の影響を受ける可能性があります。 |
| 対象期間 | 原則として2025年度（2025年4月～2026年3月）です。対象期間が異なる場合、個別に記載しています。 |
| 発行 | 2026年10月 |
| 対象組織 | 原則として住友倉庫及び関係会社を対象にしています。 |

## 情報開示体系

住友倉庫グループは、財務情報と非財務情報を体系的に整理し、書類・ウェブサイト・対話という3つの手段を通じてステークホルダーへ開示しています。

財務情報については、決算短信や有価証券報告書などの法定開示・制度開示書類に加え、決算説明会資料や中期経営計画資料、株主の皆様へお届けする報告書を発行しています。非財務情報については、本統合報告書やコーポレート・ガバナンスに関する報告書を通じ、サステナビリティやガバナンスに関する方針と取組みを報告しています。

またウェブサイトでは、株主・投資家情報及びサステナビリティ情報のページで最新かつ詳細な情報を継続的に発信しています。さらに、株主総会や決算説明会、機関投資家・アナリストとの個別ミーティング、SRミーティングといった対話の機会を設け、いただいたご意見を経営に活かすことで、双方向のコミュニケーションと開示の充実に努めています。

| | 財務情報 | 非財務情報 |
|---|---|---|
| 対話 | ● 決算説明会<br>● 機関投資家・アナリストとの個別ミーティング<br>● 株主総会 | ● SRミーティング |
| 報告書 | 統合報告書<br>● 決算短信※ ● 有価証券報告書※<br>● 決算説明会資料・中期経営計画資料<br>● 報告書（株主の皆様へ）<br> | ● コーポレート・ガバナンスに関する報告書※ |
| ウェブサイト | ● 株主・投資家情報<br>https://www.sumitomo-soko.co.jp/ir/index.html | ● サステナビリティ情報<br>https://www.sumitomo-soko.co.jp/sustainability/index.html |

※法定開示・制度開示書類

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
- 会長メッセージ
- 目指す社会像
- 目次
- ▶編集方針及び情報開示体系
- 社外からの評価等

02 トップコミットメント 変革への挑戦

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 社外からの評価等（2026年9月30日時点）

## インデックス

- FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Index

- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

- S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

- MSCI日本株女性活躍指数※

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

- Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）

- SOMPOサステナビリティ・インデックス

2026 Sompo Sustainability Index

## その他

- 健康経営優良法人2026（大規模法人部門）

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

- DX認定

DX認定

- 国連グローバル・コンパクト

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

※ The inclusion of The Sumitomo Warehouse Co., Ltd. in any MSCI Index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of The Sumitomo Warehouse Co., Ltd. by MSCI or any of its affiliates. The MSCI Indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI Index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
- 会長メッセージ
- 目指す社会像
- 目次
- 編集方針及び情報開示体系
- ▶社外からの評価等

02 トップコミットメント 変革への挑戦

03 私たち住友倉庫グループの 成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する 事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

PART
02

# トップコミットメント 変革への挑戦

本パートでは、代表取締役社長のメッセージを通じて、前中期経営計画の振り返りと今後の課題認識、全員参加で策定した「中期経営計画2026-2030」に込めた想いをお伝えします。あわせて、事業内容や沿革、財務・非財務指標から、当社グループの歩みと現在地をご紹介します。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来

02 トップコミットメント 変革への挑戦
- 社長メッセージ
- 価値創造の歴史
- 事業内容
- At a Glance
- 事業の概況
- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

社長メッセージ



# 挑戦する会社への転換期と捉え、住友倉庫グループの次代を創る

代表取締役社長
社長執行役員
永田 昭仁

株主・投資家の皆さまをはじめとする、すべてのステークホルダーの皆さまには、日頃より住友倉庫グループへのご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。2026年度は、長期ビジョン“Moving Forward to 2030”の最終フェーズとなる新中期経営計画が始動する重要な年です。私たちはこの一年を、物流という社会インフラを支える会社から事業領域を広げ、新たな価値を創り出す企業グループへと進化していく節目の年だと考えています。

不確実性が高まる状況下、世界中で経済や社会の前提が大きく変わっています。私が入社した1985年はプラザ合意の年にあたり、為替の影響やグローバル経済の拡大が企業活動に大きな影響を与え始めた時代でした。物流は国境を越えた経済活動の拡大を支え、当社も日系企業の海外展開に寄り添いながら事業を広げてきました。しかし足元では、地政学リスク、貿易環境の変化、調達先の見直し、労働力不足、建設コストの高騰などを背景に、物流業界は大きな転換期を迎えています。こうした時代だからこそ、堅実さを守りながら、必要な変化には挑む。この住友倉庫らしい積極的堅実主義の進化形として、今般、新たに策定したパーパス「つなぐ 支える 次代を創る」と新中期経営計画について、統合報告書における私のコミットメントとしてご説明いたします。

## 変化の激しい経営環境を、事業領域拡張の機会に変える

2025年度は、当社グループを取り巻く経営環境が一段と不透明さを増した一年でした。米国の通商政策、中東情勢の緊迫化による資源価格の高騰、中国経済の減速と回復の遅れによる物流需要の減少など、国際物流事業は外部要因の影響を強く受けました。世界の物流は、効率性だけでなく、安定性やレジリエンスを重視する方向へ変わりつつあります。調達先の変更や生産拠点の再配置は、お客様にとって大きな経営課題である一方、当社にとっては新たな物流需要を獲得する機会と捉えています。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来

02 トップコミットメント 変革への挑戦
- ▶社長メッセージ
- 価値創造の歴史
- 事業内容
- At a Glance
- 事業の概況
- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 社長メッセージ

国内でも、物流業界は大きな転換期にあります。少子高齢化に伴う労働力不足、時間外労働規制への対応、建設コストの高騰、物流関連法制の改正など、事業運営上の制約は強まっています。こうした変化を、私たちは単なる制約ではなく、物流サービスの価値を正当に評価いただき、持続可能な事業構造へ転換する契機と捉えています。物流は社会インフラであり、安定した物流がなければ、生活も産業も成り立ちません。その持続可能性を高めるため、業界全体で適正な対価を収受し、必要な投資を継続できる構造へ変えていきます。

こうした環境変化のなかで、前中期経営計画の結果については、率直に重く受け止めています。2025年度の業績は、営業収益、営業利益、ROEのいずれも当初目標に届きませんでした。コロナ禍後の需要減少を補う新規収益の獲得が十分ではなかったこと、貿易環境の変化による国際輸送の取扱量の下振れ、価格転嫁や追加施策の遅れが、前中期経営計画の目標未達の要因です。また、外部環境の影響だけでなく、経営層から従業員まで、目標達成に対する姿勢が課題となりました。目標、予算、KPI、現場の行動を一体で動かす仕組みが不足していたことも反省すべき点と認識しています。

2026年3月に公表したパーパスと新中期経営計画は、単なる業績向上を目指したものではありません。住友倉庫が百年先の未来に社会と共存する姿としてパーパスを描き、将来のあるべき姿に向けた第一歩として新中期経営計画を策定しました。その中では、新中計の蓋然性を高めるため、戦略の具体性、予算・KPIの連動、進捗管理の仕組みも大きく見直しています。前中計の反省を、新中期経営計画の蓋然性向上へ転換することこそ、住友倉庫グループの社長である私の重要なコミットメントです。

## 「つなぐ 支える 次代を創る」を、全員参加で実行する

パーパス「つなぐ 支える 次代を創る」は、従業員一人ひとりの多様な意見や想いを起点に、当社グループの進むべき方向性を示す明確な指針として策定しました。

「つなぐ」とは、モノを運ぶことにとどまりません。お客様、協力会社、地域社会、海外拠点、グループ会社、従業員一人ひとりをつなぎ、そこに集まる情報や知見を活かすことです。

「支える」とは、社会インフラとして安定した物流を提供し続けることです。当社は、いつの時代もお客様を「確実かつ持続的に支えること」を大事にしてきました。

そして「次代を創る」とは、従来の倉庫・物流の枠を越え、社会やお客様の課題に先回りして応え、新たな事業機会を切り拓くことです。

当社にはお客様を「支える」という価値観が根付いていますが、「支える」だけでは価値を増幅することができません。お客様に更なる価値を提供するためには「支える」だけでなく、従業員自らが「つながり」を生み出し、新しい価値を創造する姿勢が欠かせません。このように、多様なつながりが価値を生む社会を、私たちは「ネットワーク協創社会」と呼び、これら社会の実現を牽引していく存在でありたいと考えています。

このパーパスは、経営層だけで作った言葉ではありません。そもそもパーパスを策定することも当初、想定していませんでした。全員参加型のプロセスを重視して推進した新中計策定プロジェクトのさなかに「パーパスも策定すべき」との声が上がり、策定したものでした。経営層や管理部門、営業部門に加え、現場を支える支店、未来世代である若手従業員にも参加してもらい、現場の課題や将来に向けた提案を聞きながらパーパス及び新中計を策定しました。若手従業員から、チャレンジ精神や競争力強化について多くの前向きな声が寄せられたことは、新中計の方向性を決めるうえで大きな手応えになりました。

前中期経営計画の反省のひとつに、従業員が中計を自分事として落とし込めていなかったことがあります。全員参加型で策定した狙いも、戦略と目標、KPI、日々の行動を結びつけ、従業員一人ひとりに「自分事」として中計を捉えてもらうことを最優先とするためです。

私は、当社にはまだ十分に引き出し切れていない力があると感じています。力を十分に引き出せていない理由のひとつに、時代に合わない慣習を続ける、遠慮があるが故に合理的な改善が進まない、といった組織的な課題があると感じています。風通しの良い風土をつくり、将来の住友倉庫グループのために直言してくれる従業員の声に、皆が耳を傾ける会社に変えていくことも、社長である私の重要な責任です。

## 8つの成長戦略で、2030年の目標を実現する

新たな中期経営計画2026-2030では、「事業領域の拡張と挑戦風土の醸成」をスローガンに掲げ、海外、国内、次世代の3領域において成長を描いています。8つの成長戦略は、単に事業ごとの施策を並べたものではありません。事業ポートフォリオの再構築を意識し、住友倉庫グループの収益基盤を広げるための蓋然性の高い戦略となっています。

この8つの戦略を実行し、2030年度には連結営業収益2,800億円、連結営業利益160億円、ROE8.0%の達成を



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来

02 トップコミットメント 変革への挑戦
- ▶社長メッセージ
- 価値創造の歴史
- 事業内容
- At a Glance
- 事業の概況
- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 社長メッセージ

目指します。住友倉庫グループが、将来に向けた成長投資を行い、株主・投資家の皆さまの期待に応えるための経営を推進することを約束します。

海外物流領域では、米国、欧州、ASEAN、インドを重点地域として、付加価値の高い物流ネットワークを構築します。これまで当社は、日系企業の海外展開に寄り添いながら海外事業の基盤を築いてきました。今後は現地企業や外資企業との取引も拡大しなければ、グローバルな競争に乗り遅れてしまいます。サプライチェーン再編が進むなか、東南アジアやインドなどの成長地域では新たな物流需要が生まれています。お客様の調達先変更や拠点再配置を支える物流機能を提供することが、当社にとって大きな機会になります。

具体的には、米国での拠点拡充と新たな需要開拓、欧州でのベルギーを起点とした化学品物流などのネットワーク強化、ベトナムの拠点拡充を中心としたASEANでの展開、インドでの主要都市の拠点整備を進めます。中国においては地域を一体で運営する体制を検討しています。海外現地法人と日本を統合的につなぐ国際物流プラットフォームの導入プロジェクトも進行中です。M&Aについても積極的に進めていきますが、確かな事業成果を生み出す案件を見極め、事業シナジーを創出できる投資を進めます。

国内物流領域では、人口減少に伴う市場成長の鈍化が避けられない一方、安定した物流サービスへの社会的要請は高まっています。当社グループは、倉庫、港湾運送、国際輸送、陸上運送、不動産といった機能を有しており、これらを個別最適ではなく、全体最適とすることが競争力の源泉になります。

遠州トラックとの協業による中継輸送の拡大は、全体最適の象徴的な取組みです。労働力不足やドライバーの時間外労働規制に対応しながら、九州から東北までを視野に入れたネットワークを構築し、お客様に安定的で効率的な物流サービスを提供します。また、高付加価値品、定温・冷蔵、危険品、先端材料、EC関連物流など、成長が見込まれる領域を着実に取り込みます。倉庫を単に保管する場所ではなく、お客様のサプライチェーンを支える結節点として高度化することが重要だと考えています。

不動産事業では、物流事業とのシナジーを意識しながら、変化に強いポートフォリオへの転換を進めます。建設コストの高騰により、従来のように土地を取得し、建物を建てれば利益を生み出すという前提は変わりつつあります。今後は投資判断の規律を見直し、採算性を見極めながら、物流不動産、賃貸不動産、資産回転型ビジネスを組み合わせていきます。国内外の物流ネットワークと不動産の知見を掛け合わせることで、当社ならではの収益機会を創出していくことも狙っていきます。

次世代領域では、新規事業開発を組織的に進めます。社会や産業構造の変化に伴い、物流に求められる役割も変わります。環境への取組み、循環型経済への対応、データ活用、オープンイノベーションなど、従来の枠組みでは捉えきれない領域に、当社グループの知見を活かす余地があります。新規事業の創出を実現するため、今般、新たにステージゲート制度を導入しました。当制度を活かしながらアイデアを事業化へつなげ、この中期経営計画の次を見据えて成長の芽を育てます。

## 人と現場の力を、次の成長へつなげる

成長戦略を実行するうえで、最も重要な資本は人です。物流は、設備やシステムだけで成り立つものではありません。お客様の要望を理解し、現場で工夫し、トラブルに対応し、信頼を積み重ねるのは、最終的には現場の従業員です。当社の強みは、長年にわたり培ってきた現場力と、お客様に寄り添う姿勢です。この強みを、次の成長に向けてさらに活かしていきます。

一方で、課題となるのは、属人化や非効率な業務です。少子高齢化が進むなかで、従来と同じ人数、同じ働き方を前提に事業を拡大することはできません。デジタル技術を活用した業務効率化（DX）を実現し、成長のための人的資源を創出する必要があります。AIも積極的に活用していきます。加えて、オペレーションセンターによる業務集約、共通業務の標準化を実現し、従業員がより創造的で付加価値の高い仕事に注力できるよう変革していきます。

成長戦略の一つに、「挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり」を掲げています。若手従業員が意見を言いやすく、管理職が率先垂範し、失敗を恐れずに挑戦できる風土をつくることが、当社の将来を左右します。住友倉庫の次世代を従業員自らの手で創り出すという意識を持てるよう、現場から変化を起こしていきます。

とりわけ、人材育成やリスキリング、ジョブローテーション、キャリアパスの明確化等、多様な人材が活躍できる環境の整備に注力します。例えば、成長戦略の重点施策に海外事業の拡大を掲げていますが、海外で事業推進できる人材の獲得と育成も不可欠です。その他、DXや事業開発など、成長領域を担う人材を計画的に育て、適材適所で力を発揮できる仕組みも整えます。従業員エンゲージメントを高めることも意識し、人的資本への投資を加速させます。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来

02 トップコミットメント 変革への挑戦
- ▶社長メッセージ
- 価値創造の歴史
- 事業内容
- At a Glance
- 事業の概況
- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 社長メッセージ

## 財務と非財務を一体で管理し、持続的な企業価値向上を実現する

中期経営計画を実効性あるものにするためには、財務目標と非財務目標を一体で管理することが重要です。当社グループは、連結営業収益2,800億円、連結営業利益160億円、ROE8.0%という財務目標に加え、GHG排出量の削減、従業員エンゲージメント、人的資本、ガバナンス、リスク管理などの非財務領域も経営戦略と結びつけて管理します。サステナビリティは、社会貢献としての守りの取組みにとどまらず、事業機会を創出し、競争力を高め、企業価値向上につなげる経営そのものです。

気候変動への対応では、Scope1＋2のGHG排出量を2030年度に2018年度比50%削減する目標を掲げています。施設の省エネルギー化、再生可能エネルギーの活用、環境負荷の可視化などを進め、当社自身の環境負荷を低減するとともに、お客様にも貢献します。環境性能の高いサービスは、今後、お客様が事業パートナーを選ぶ際の重要な判断材料になります。環境対応をコストではなく、競争力を高める投資として捉え、着実に取り組みます。

リスク管理についても、グループ全体で高度化します。地政学、自然災害、サプライチェーンの途絶、労働力不足、サイバーセキュリティ、物価・コスト上昇など、当社を取り巻くリスクは多岐にわたります。物流は止めてはならない社会インフラです。未曾有の災害や外部環境の変化に備えながら、BCPを基本として、情報伝達体制、施設の災害対策、サイバーセキュリティ、コンプライアンスを含め、リスクマップを再整理し、取締役会や経営会議体でモニタリングします。

資本効率の向上も重要な経営課題です。新中期経営計画期間中には、成長投資を含む総額1,650億円規模の投資を計画しています。成長投資の対象は、国内物流、海外物流、不動産、DXなどの重点領域です。ただし、投資を拡大するだけでは企業価値は高まりません。成長投資を確実に収益につなげ、資本効率を高める規律を徹底します。同時に、政策保有株式の縮減、資産の入替え、自己資本比率の適正化、株主還元の充実を通じて、資本構成の最適化を進めます。成長投資、財務健全性、株主還元をバランスよく実現していくことが、ROE8.0%の達成と企業価値向上につながります。

これらの取組みを支えるのが、経営管理基盤の強化です。前中期経営計画では、目標と予算、KPIの連動が十分ではありませんでした。新中期経営計画では、各成長戦略の責任部署を明確にし、進捗を可視化し、乖離が生じた場合には速やかに対策を講じる体制を整えています。投資家の皆さまとの対話も重視し、成長ストーリー、投資規律、資本効率向上の考え方をわかりやすくお伝えしていきます。

## 積極的堅実主義のもと、住友倉庫グループの次代を創る

住友倉庫グループは、創業以来、物流という社会インフラを支え、社会とお客様の発展に貢献してきました。その歩みは、すべてのステークホルダーの皆さまからの信頼によって成り立っています。お客様には高品質で付加価値の高い物流サービスを、株主・投資家の皆さまには持続的な企業価値向上と株主還元を、従業員には挑戦と成長の機会を、地域社会には安定した物流インフラと持続可能な価値を提供していくことが、当社グループの責任です。

新たなパーパスと中期経営計画は、2030年に向けた住友倉庫グループの変革の道筋です。今回は策定プロセスから実行管理までのすべてを変えました。全員参加でつくった計画を、全員参加で実行する。経営としても、現場としても、これまで以上に覚悟をもって取り組みます。私自身、社長として従業員の声に耳を傾け、現場に寄り添いながらも、必要な変革には明確に舵を切ります。

「つなぐ 支える 次代を創る」。この言葉を、単なる理念に終わらせるつもりはありません。モノ、情報、ヒトをつなぎ、社会を支え、新たな価値と次代を創る企業グループへ進化する。そのために、国内外の事業領域を広げ、人と現場の力を高め、財務と非財務を一体で管理し、持続的な企業価値向上を実現してまいります。住友倉庫グループは、これからも社会を支えながら、自ら次代を創る企業へ進化してまいります。ステークホルダーの皆さまには、住友倉庫グループのこれからの挑戦にぜひご期待いただき、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来

02 トップコミットメント 変革への挑戦
- ▶社長メッセージ
- 価値創造の歴史
- 事業内容
- At a Glance
- 事業の概況
- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 価値創造の歴史

住友倉庫グループは、倉庫業を祖業とする物流事業と、物流事業用地の再開発を中心とする不動産事業をコアに、グローバルに事業を発展させてきました。私たちは、125年を超える歴史の中で、幾多の時代の変遷を乗り越えながら、人々の暮らしを支え続けてきたという誇りを胸に、「つなぐ 支える 次代を創る」というパーパスのもと、次の時代に向けた価値創造に努めてまいります。

## 物流事業の進化

- **1899** 住友家の個人営業で住友倉庫の商号により倉庫業を開始。
- **1923** 株式会社住友倉庫を設立し、住友合資会社の業務（大阪、神戸及び東京における倉庫業、港湾運送業）を継承。
- **1950** 大阪証券取引所及び東京証券取引所に株式を上場。
- **1968** 神戸及び東京でコンテナターミナル業務を開始、以後主要各港におけるコンテナターミナル業務が本格化。
- **1985** IATA（国際航空運送協会）貨物代理店資格を取得、以後航空貨物取扱業務が本格化。
- **1996** 東京都大田区で免震構法を採用したトランクルーム専用倉庫を建設。
- **1998** 神戸市東灘区で当社初の冷蔵設備を併設した倉庫を建設、冷蔵貨物取扱い開始。
- **2006** コンピュータソフトウエア受託開発等を事業内容とするアイスター株式会社を子会社化。
- **2006** 貨物自動車運送事業等を事業内容とする遠州トラック株式会社を子会社化。
- **2013** 倉庫入出庫・保管業務、輸出入貨物取扱・通関業務及び国際複合一貫輸送業務におけるISO9001認証取得。
- **2020** 愛知県犬山市にアーカイブズ専用倉庫を建設。

## グローバル展開

- **1972** サンフランシスコに駐在員事務所を設置。
- **1978** ドイツに駐在員事務所を設置。以後国際輸送業務が本格化。
- **1988** シンガポールに現地法人を設立。
- **1993** 中国に現地法人を設立。
- **2007** サウジアラビアに現地資本との合弁会社Rabigh Petrochemical Logistics LLCを設立。

## 不動産事業の発展

- **1974** 大阪市西区に川口住倉ビルディングを建設、賃貸開始。以後不動産賃貸業務が本格化。
- **1988** 東京都中央区に東京住友ツインビルディングを建設、賃貸開始。
- **2001** 横浜市港北区に賃貸用商業ビルT-PLATZを建設・賃貸開始。
- **2014** 大阪市中央区にオフィスビル淀屋橋ミッドキューブを建設。



竣工当初の川口町倉庫（現：川口トランクルーム）

※1977年3月期までは単体の収益、1978年3月期からは連結の収益




## 経済・社会情勢

- 1945 終戦
- 1945 GHQによる財閥解体指令
- 1950 朝鮮戦争特需
- 1950 経済復興進展
- 1955 高度経済成長期へ
- 1955 輸出振興・貿易自由化
- 1964 東京オリンピック・パラリンピック
- 1970 大阪万博
- 1971 ニクソン・ショック
- 1973 第1次オイルショック
- 1973 変動相場制へ移行
- 1979 第2次オイルショック
- 1980 イラン・イラク戦争
- 1985 プラザ合意、急激な円高が進む
- 1985 日銀による金融緩和実施
- 1991 バブル崩壊、深刻な不景気に
- 1995 阪神・淡路大震災
- 1996 大規模な金融制度改革（日本版ビッグバン）
- 1997 アジア通貨危機
- 2001 米国同時多発テロ
- 2008 リーマン・ショック
- 2010 ギリシャ経済危機
- 2010 中国がGDPで世界第2位になる
- 2011 東日本大震災
- 2020 新型コロナウイルス感染拡大
- 2021 東京オリンピック・パラリンピック
- 2025 大阪・関西万博

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

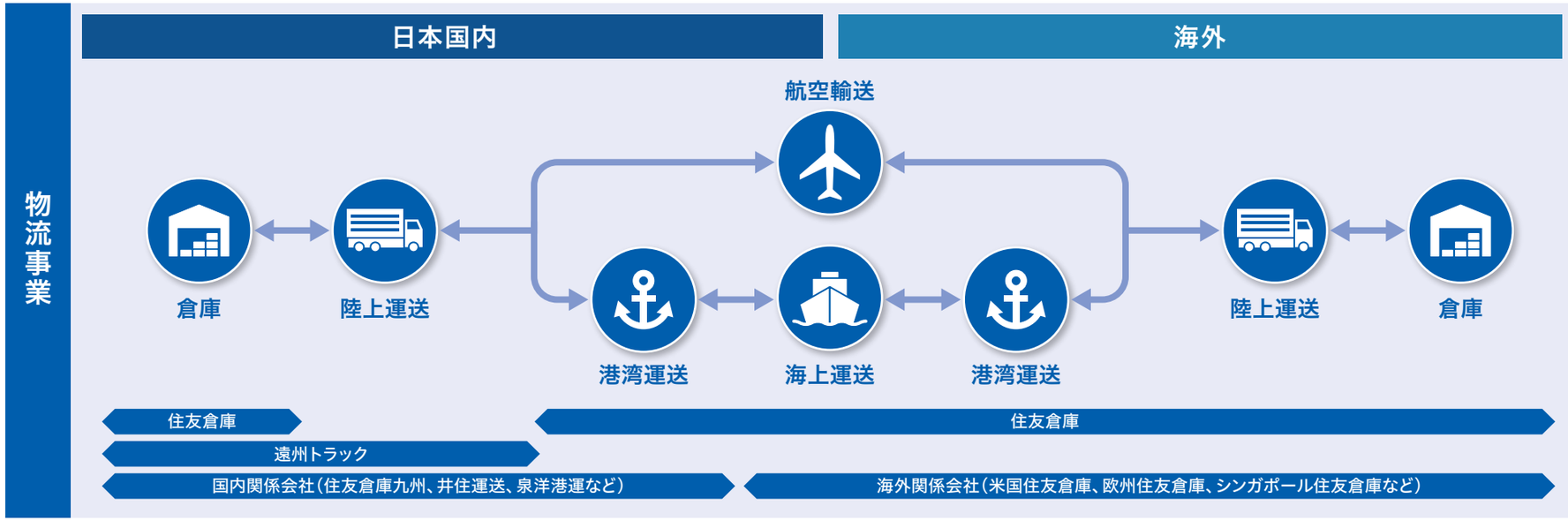
CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系
- 01 住友倉庫が目指す未来
- 02 トップコミットメント 変革への挑戦
  - 社長メッセージ
  - ▶価値創造の歴史
  - 事業内容
  - At a Glance
  - 事業の概況
  - 財務ハイライト
  - 非財務ハイライト
- 03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
- 04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
- 05 挑戦を支える経営基盤
- 06 重要な経営資源
- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 事業内容

住友倉庫グループは、倉庫、港湾、国際物流など多様な機能を有機的に結び付け、貨物の保管から輸送までの物流サービスをワンストップで提供しています。国内外に広がる物流ネットワークと長年の事業運営により培ったノウハウに基づき、お客様のサプライチェーンの最適化を支援するとともに、多彩なポートフォリオによる不動産事業を展開し、安定的な収益基盤の確立と持続的な価値創造を実現しています。

## 事業の流れと役割、グループ会社のかかわり　物流事業と不動産事業で捉える住友倉庫グループの事業全体像




CONTENTS
- PURPOSE
- 理念体系

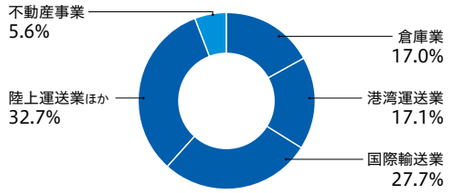
01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
社長メッセージ
価値創造の歴史
▶事業内容
At a Glance
事業の概況
財務ハイライト
非財務ハイライト
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

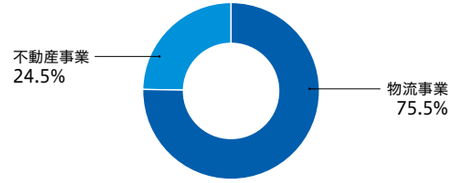
# At a Glance

## 財務実績（2026年3月期）

**連結営業収益 196,244百万円**




**連結営業利益 11,413百万円**




| | |
|---|---|
| ROE | 6.1% |
| 自己資本比率 | 61.2% |
| 海外営業収益比率 | 15.4% |

## 事業の概要

### 物流事業

#### 倉庫業



**事業案内**

原材料から消費財まで多種多様な貨物の保管、入出庫、流通加工や文書保管、トランクルームなど、様々な物流サービスを提供しています。

**事業データ**

- 倉庫所在地域：首都圏、関西圏、中京圏、福岡、静岡など
- 保管用倉庫面積：846千m²（2026年3月末）
- 関連子会社：住友倉庫九州㈱（福岡市）、㈱若洲（東京都江東区）など

#### 港湾運送業



**事業案内**

国際海上輸送を支える港湾運送のフロントランナーとして、船積み、陸揚げ、荷捌きなど、港湾における物流サービスを提供しています。

**事業データ**

- コンテナターミナル：東京、横浜、大阪、神戸の4港、10ターミナル
- 輸出入荷捌：東京、横浜、名古屋、大阪、神戸など
- 取扱貨物量：68,923kt（2025年度）
- 関連子会社：泉洋港運㈱（神戸市）、ニッケル．エンド．ライオンス㈱（神戸市）など

#### 国際輸送業



**事業案内**

陸、海、空の輸送手段を結合し、世界各地に広がるネットワークを駆使して、グローバルな物流サービスを提供しています。

**事業データ**

- 事業進出国：14か国（2026年3月末時点）
- 取扱貨物量：12,373kt（2025年度）
- 海外営業収益比率：15.4%
- 関連子会社：各国現地法人

#### 陸上運送業ほか



**事業案内**

お客様のニーズに合わせ、大型トラック輸送、小口配送など、陸上運送における様々なサービスを提供しています。

**事業データ**

- 事業進出地域：首都圏、関西圏、静岡など
- トラック台数（国内）：1,062台
- 関連子会社：遠州トラック㈱（袋井市）、井住運送㈱（尼崎市）など

### 不動産事業



**事業案内**

首都圏、大阪を中心に、オフィスビル、商業ビル、マンションなど多数の物件を保有し不動産賃貸サービスを展開しているほか、保有土地の再開発や不動産販売等にも取り組んでいます。

**事業データ**

- 事業進出地域：首都圏・大阪
- アセットクラス：オフィス、商業施設、物流倉庫、集合住宅等
- 賃貸面積：272千m²（2026年3月末）
- 関連子会社：住倉建物サービス㈱（大阪市）等



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来

02 トップコミットメント 変革への挑戦
- 社長メッセージ
- 価値創造の歴史
- 事業内容
- At a Glance
- 事業の概況
- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 事業の概況

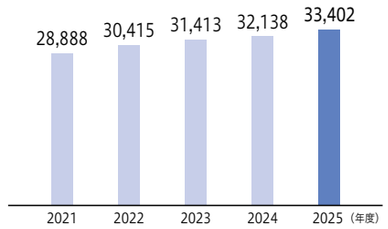
## 倉庫業

事業の特徴

### 事業内容

- 国内における、寄託を受けた物品の保管業務、貨物の入出庫、これらに付随する流通加工等の業務

### 営業収益（百万円）




### 事業環境認識

**強み**

- 輸出入の結節点である港湾エリアの好立地に多くの施設を保有
- 多種多様な貨物の豊富な取扱い実績
- 堅牢でセキュリティ対応が充実したアーカイブズ専用保管倉庫

**機会**

- 定温貨物など、付加価値物流の需要拡大
- デジタル・自動化技術の進展

事業戦略の進捗

### 事業戦略の進捗

| 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 |
|---|---|---|
| 福岡市東区での新築倉庫稼働、横浜地区での定温庫増床、スポーツ用品配送センターでの自動化機器導入 | 静岡県浜松市での冷蔵倉庫新規稼働 | 付加価値物流・EC物流を中心に倉庫への投資を継続 |

Pick Up

#### 白鳥西チルドセンターの新規稼働

2026年2月、当社グループの藤友物流サービスにおいて、浜松市内に新たな冷蔵倉庫「白鳥西チルドセンター」が稼働しました。当施設は主に10℃以下の商品を取り扱う冷蔵倉庫で、東名高速道路浜松ICから1.5km、首都圏と関西圏のほぼ中間地点に位置します。当社グループでは、白鳥西チルドセンターをコールドチェーンの拠点として、また、関東と関西をつなぐ重要な中継輸送拠点と位置付け、持続可能な物流体制の構築につなげます。

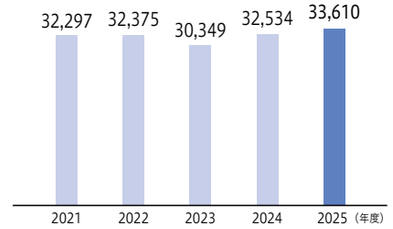

白鳥西チルドセンター

## 港湾運送業

### 事業内容

- コンテナターミナルの運営、港湾荷役、輸出入貨物の通関手続き

### 営業収益（百万円）




### 事業環境認識

**強み**

- 国内主要港でのコンテナターミナル運営への参画
- 世界上位のコンテナ船社等を含む強固な顧客基盤
- 長年の事業運営により培った運営ノウハウ

**機会**

- デジタル化・DXによる生産性向上
- 国策による港湾ロジスティクスの強化方針

### 事業戦略の進捗

| 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 |
|---|---|---|
| 当社が参画する大阪港夢洲コンテナターミナルにおいて集中ゲートの運用開始 | 東京港青海コンテナターミナルにおける水素燃料電池換装型遠隔操作RTGの運用開始 | 新規欧州航路を受託<br>業務のデジタル化・DXの推進による運営効率化 |

Pick Up

#### 東京港青海コンテナターミナルにおける水素燃料電池換装型RTGの運用開始

2026年3月に、当社が参画する東京港青海A3コンテナターミナルにおいて、ハイブリッド型で、将来的には水素燃料電池に換装可能なRTG（タイヤ式門型クレーン）8基の運用を開始しました。同RTGは屋内からの遠隔操作が可能な機種で、オペレーターの作業負荷も軽減されます。同型の機種が今後追加導入される予定であり、脱炭素化と労働環境の向上を更に推進していきます。


東京港青海コンテナターミナル

# 事業の概況

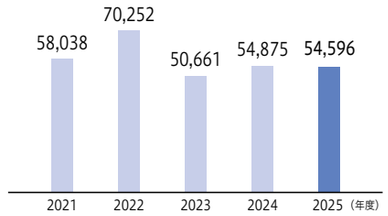
## 国際輸送業

事業の特徴

### 事業内容

- 海上輸送・航空輸送を結合した輸出入貨物の輸送、及び海外における貨物の保管、荷役、運送

### 営業収益(百万円)




### 事業環境認識

| | |
|---|---|
| 強み | ● 1972年の海外進出以来培ってきたネットワーク<br>● 特殊貨物・プロジェクト輸送の専門知識と豊富な実績<br>● 自社開発による国際輸送管理・在庫管理システム |
| 機会 | ● 国際サプライチェーンの見直しによる新規需要の発生<br>● 東南アジアや環インド洋経済圏の旺盛な物流需要 |

事業戦略の進捗

### 事業戦略の進捗

| 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 |
|---|---|---|
| リアルタイム本船動静情報提供サービスの開始 | 国際物流の多元化・強靭化に向けたアラビア半島縦断ルートによる実証輸送 | インドでの現地法人設立、営業開始 |

Pick Up

**アラビア半島縦断ルートによる実証輸送**

安定的なグローバルサプライチェーン確保に向けた取組みとして、国土交通省による「国際物流の多元化・強靭化に係る実証輸送」への選定のもと、2025年12月から2026年2月にかけて、ペルシャ湾航路を経由しないアラビア半島縦断ルートによる、神戸～ダンマーム(サウジアラビア)の国際輸送の有効性検証を行いました。

検証の結果、アラビア半島縦断ルートでは陸上運送が加わることによるコスト増加は発生するものの、陸上での国境通過はスムーズに行うことができ、海上輸送とほぼ同じ所要期間での輸送が実証されました。



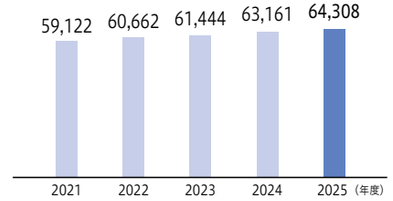
アラビア半島での陸上輸送過程

## 陸上運送業ほか

### 事業内容

- 国内における貨物自動車輸送等

### 営業収益(百万円)




### 事業環境認識

| | |
|---|---|
| 強み | ● 首都圏と関西圏の中間に位置する静岡県西部を拠点とした中継輸送網 |
| 機会 | ● トラックドライバーの労働時間規制などによる輸送能力不足に対する解決策としての、中継輸送サービスの需要拡大 |

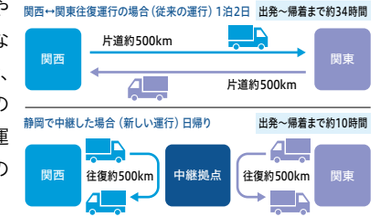
### 事業戦略の進捗

| 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 |
|---|---|---|
| 中継輸送拠点「コネクトエリア浜松」の利用拡大 | 「コネクトエリア東名浜松西」「コネクトエリア静岡」の新規開業 | 中継輸送拠点「仙台中継センター」「広島中継センター」開設 |

Pick Up

**中継輸送拠点の新規開業**

当社グループの遠州トラックでは、「物流の2024年問題」として社会課題となっているトラックドライバー不足への対策として、中継輸送サービス「e-change」を提供しています。中継輸送サービスとは、長距離運行の中間地点で貨物の積み替えやドライバーの交替、シャーシの交換を行い区間をつなぐ輸送方法です。例えば関東と関西を往復する場合、従来の運行ではドライバーは1泊2日が前提となるのに対し、中継輸送サービスを用いれば日帰りでの運行が可能となり、より高効率での稼働やドライバーの労働環境改善に貢献することができます。






CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来

02 トップコミットメント 変革への挑戦

- 社長メッセージ
- 価値創造の歴史
- 事業内容
- At a Glance
- ▶事業の概況
- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 事業の概況

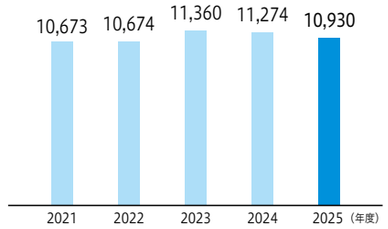
## 不動産事業

事業の特徴

### 事業内容

- オフィス、商業施設、物流倉庫、集合住宅等の賃貸、販売

### 営業収益（百万円）




### 事業環境認識

**強み**

- 首都圏・関西圏の好立地に所在する不動産
- 多様なアセットクラスで構成されるポートフォリオによる、景況に左右されにくい安定した収益

**機会**

- 賃料上昇トレンドの加速
- 自然災害へのレジリエンスや環境負荷低減への意識の高まり

事業戦略の進捗

### 事業戦略の進捗

| 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 |
|---|---|---|
| 首都圏での賃貸集合住宅1棟の建て替え、墨田区での医療関連施設の取得 | 大阪市中央区のオフィスビル「本町ミッドキューブ」の持分追加取得（100%保有） | 埼玉県三郷市での大規模マルチテナント型物流施設「ロジクロス三郷」の竣工 |

### 関連戦略

- 資産回転型ビジネスの推進（不動産投資250億円規模）
- 省エネ・再エネ化による資産価値の向上

### 主要物件



**東京住友ツインビルディング**
東京都中央区
地上24階（東館）/21階（西館）/地下3階建
建物延床面積　東館：69,210m²
西館：58,880m²




**T-FRONTE**
埼玉県戸田市 地上5階建
建物延床面積：22,880m²



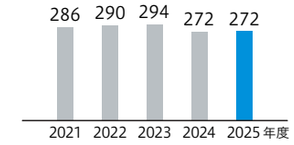
**綱島マンション**
横浜市港北区 地上7階建
建物延床面積：14,980m²

その他の不動産物件はウェブサイトをご参照ください
https://www.sumitomo-soko.co.jp/service/estate/

### 不動産賃貸面積の推移

京浜地区・大阪を中心にオフィスビル、商業ビル、マンションなど多数の物件を保有し、不動産賃貸サービスを展開しています。2025年度は鉄道建設事業に伴う賃貸マンションの引渡しがあった一方、「本町ミッドキューブ」の持分を追加取得したため、3月末時点の賃貸面積は前期末並みとなっています。

不動産賃貸面積の推移（千m²）




### Pick Up

#### 「本町ミッドキューブ」の取得

2025年12月に、大阪市中央区所在のマルチテナント型オフィスビル「本町ミッドキューブ（旧名称：本町ガーデンシティテラス）」の持分を追加取得し、先に保有していた持分を合わせて完全所有化しました。本物件は大阪市内のメインストリートである御堂筋沿いに立地し、大阪メトロ御堂筋線「本町」駅直結の好アクセスを誇るほか、エネルギー使用量、水使用量の削減や敷地内の緑化など総合的に環境に配慮された建築物として、BELS評価 ZEB Orientedをはじめとする環境認証を取得しています。


本町ミッドキューブ

#### 「ロジクロス三郷」の竣工

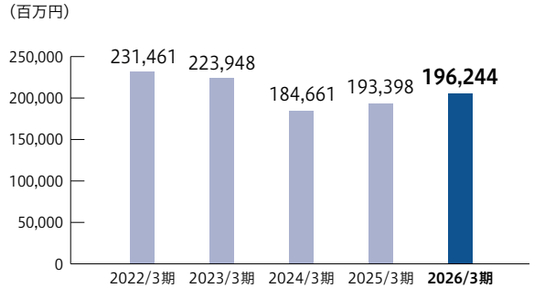
埼玉県三郷市において三菱地所株式会社、九州旅客鉄道株式会社と共同で開発を進めていた延床面積約13万5千m²の大規模マルチテナント型物流施設「ロジクロス三郷」が、2026年8月に竣工を迎えました。本物件は「外環三郷西」ICより約2kmと関東一円の広域配送にも適した配送効率・利便性を有する立地で、ダブルランプや充実したテナント向け共用部など、入居企業の多様なニーズに対応しています。


ロジクロス三郷

# 財務ハイライト

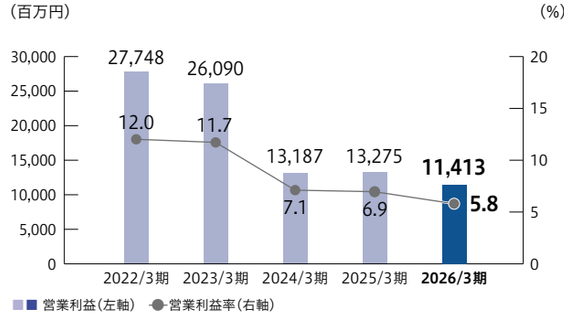
当社グループは、収益力の強化と持続的な成長に向けた投資、資本効率の向上が、企業価値を支える重要な要素であると考えています。この認識のもと、営業収益、営業利益、設備投資額、資本効率などの財務指標を重視した経営を推進することで、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

## 連結営業収益



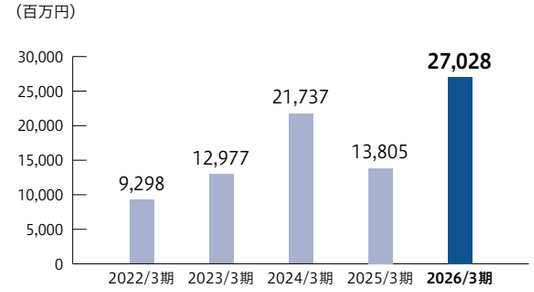

2026年3月期の連結営業収益は、定温貨物等の高付加価値品の取扱い増加、コンテナ荷捌の取扱いの増加、陸上運送貨物の取扱い増加などにより、前期比1.5%増(2,845百万円増)の196,244百万円となりました。

## 連結営業利益／営業利益率



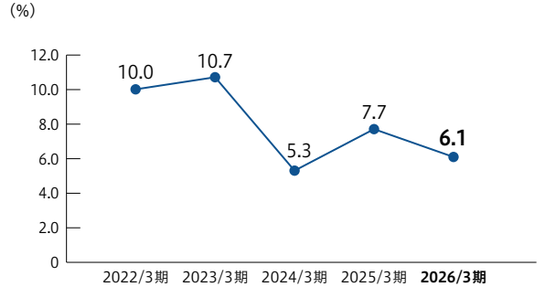

2026年3月期の営業利益は、人件費や減価償却費の増加に加えて、不動産事業での新規物件取得に係る不動産取得税の発生等もあり、前期比14.0%減(1,862百万円減)の11,413百万円となりました。

## 設備投資額



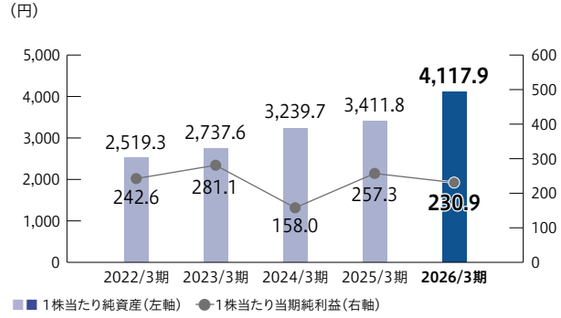

2026年3月期の設備投資額は、静岡県浜松市での冷蔵倉庫(白鳥西チルドセンター)の建設、大阪市内での賃貸オフィスビルの取得(本町ミッドキューブ)等により、連結で27,028百万円となりました。

## ROE



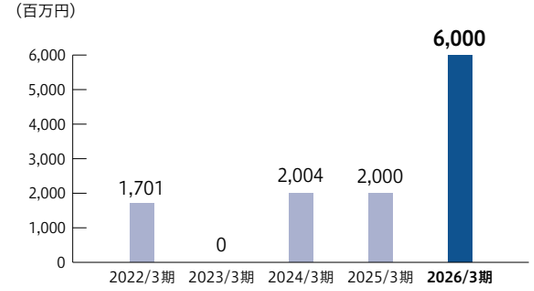

2026年3月期のROEは、営業利益の減少と特別利益の減少、及び株式相場の上昇に伴う「その他有価証券評価差額金」の増加等により、前期比1.6ポイント減の6.1%となりました。

## 1株当たり純資産／1株当たり当期純利益




当社は持続的な企業価値向上に向けて収益力の強化と資本効率の向上に取り組んでおり、その成果を示す指標として、1株当たり純利益と1株当たり純資産の中長期的な成長を重視しています。成長投資と適切な資本配分を通じて、1株当たりの収益力と株主価値の着実な向上を目指します。

## 政策保有株式の売却額




2026年3月期には政策保有株式を60億円売却し、前中期経営計画での計画(2024年3月期からの5年間で100億円を売却)を前倒しして、2024年3月期からの3年間で累計100億円の売却を実施しました。

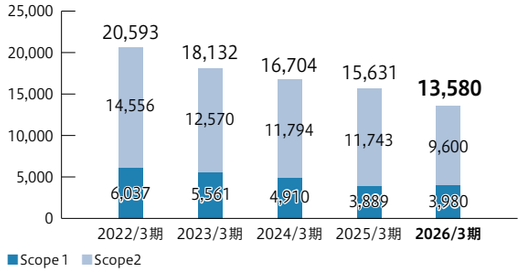
当社グループの最適な事業ポートフォリオを検討した結果、コア事業である物流事業及び不動産事業に経営資源を集中するため、2022年に海運子会社の株式を譲渡しました。このことに伴い2024年3月期以降の連結営業収益・営業利益は2023年3月期以前よりも減少しています。

# 非財務ハイライト

当社グループは、財務面の成果とサステナビリティへの取組みは相互に影響し、持続的な企業価値を支えるものと考えています。この認識のもと、財務指標と非財務指標をともに重視し、両者のつながりを意識した経営を推進することで、事業の持続可能性と競争力を高めていきます。

## GHG排出量(単体)

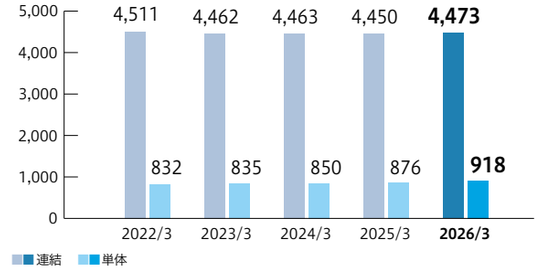
(t-$CO_2$eq.)




当社はマテリアリティのひとつに「気候変動への対応と循環型社会実現への貢献」を掲げ、自社が排出する温室効果ガス(Scope1+2)を、2031年3月期までに2019年3月期比で50%削減することを目標に設定しています。2026年3月期は2019年3月期比41%の削減を達成しており、今後も着実に排出量の削減に取り組んでいきます。

## 従業員数

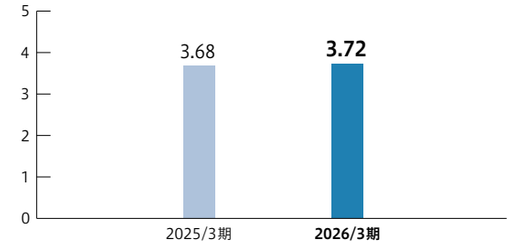
(人)




当社グループにおいて人材は、社会インフラを支えるサービスの提供と、将来の成長を担う重要な経営資本です。多様な人材の確保・育成と組織力の向上を通じて事業基盤を強化し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

## 従業員エンゲージメントスコア(単体)

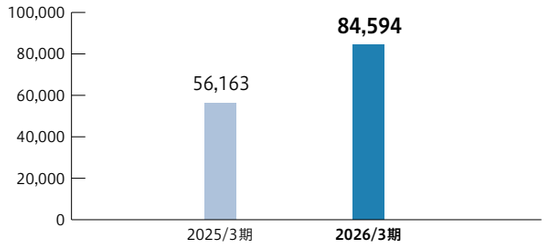
(5点満点)




当社は人材への取組みの進捗と成果を把握する指標として外部機関によって実施する従業員エンゲージメントサーベイのスコアを重視しており、その結果を人事施策や職場環境の改善に活かすことで、組織力と企業価値の向上につなげています。

## 従業員1人当たり能力開発研修実施額(単体)

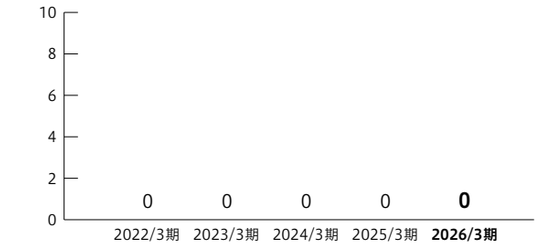
(円)




重要な経営資本である人材の価値を継続的に高めるため、従業員1人当たりの能力開発研修実施額を重要な指標のひとつに設定しています。研修機会の充実を通じて、従業員の専門性や対応力、マネジメント能力の向上を図り、一人ひとりの成長を持続的な企業価値の向上につなげていきます。

## 重大な労災発生件数(単体)

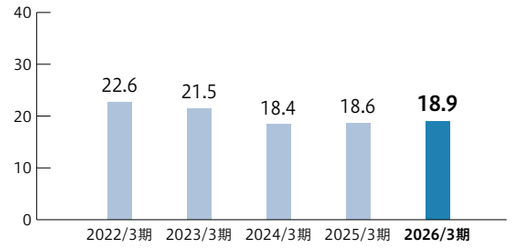
(件)　※死亡又は身体機能の喪失を伴う労働災害




社会インフラを支える当社にとって、安全で安定した事業運営は重要な責務であると考えています。危険防止とサービス停止リスクの低減に向け、重大労働災害の発生ゼロを目標に設定し、安全意識の向上と管理体制の強化を通じて、ステークホルダーからの信頼に応えていきます。

## 従業員1人当たり平均法定外残業時間(単体)

(時間／月)




従業員一人ひとりが健康を維持しながら、持続的に能力を発揮できる環境づくりは、当社の成長を支える重要な基盤です。労働時間を適切に管理するとともに、DXや業務の見直しを通じて生産性を高め、働きやすさと働きがいの両立に取り組みます。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来

02 トップコミットメント 変革への挑戦

社長メッセージ
価値創造の歴史
事業内容
At a Glance
事業の概況
財務ハイライト
▶非財務ハイライト

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

PART
03

# 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

本パートでは、ビジネスモデル・マテリアリティの再整理を通じて、住友倉庫グループの競争優位性と成長の源泉、持続的な企業価値向上を支える基盤をお示しします。



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
- 価値創造プロセス
- 資本の分析と強化方針
- 住友倉庫グループのビジネスモデルと既存の強み
- マテリアリティの見直し
- 外部環境認識・リスクと機会
- マテリアリティー覧

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 価値創造プロセス

中期経営計画2026-2030の策定にあたり、住友倉庫グループが創出していく優位性（成長戦略）を中心に、価値創造プロセスを再整理しました。価値創造の源泉である6つの資本を相互に活かしながら、人とモノのつながりに貢献する新たな物流・不動産事業を創出し、従業員の更なる活躍を実現する環境整備を図ることを通じて、社会的価値と経済的価値の創造を実現します。

インプット　事業活動　アウトプット　アウトカム

## インプット

**財務資本**
- 総資産　513,098百万円
- 自己資本比率　61.2%
- ROE　6.1%
- 営業CF　28,162百万円

**製造資本**
- 保管用倉庫面積（国内）846千m²
- トラック台数（国内）　1,062台
- 不動産賃貸面積　272千m²

**人的資本**
- 連結従業員数　4,473名
（物流4,235 ／不動産47 ／全社191）

**社会関係資本**
- 事業進出国数　14か国

**自然資本**
- 総エネルギー消費量　1,190,494GJ
- うち再生可能エネルギー由来消費量　110,837GJ

## 事業活動

パーパス

**つなぐ 支える 次代を創る**

長期ビジョン2030実現

利益拡大の実現

競争優位性を確立するための重要課題

**事業での攻め**

**事業領域の拡張**
国内、海外及び次世代における事業領域拡張と成長の実現

**社内改革での攻め**

**挑戦風土の醸成**
ステークホルダーからの信頼と共感を高める

**次代創造**
オープンイノベーション型の次世代産業創出

**海外・国内でのグループ総合力の強化**
グローバルな付加価値物流の実現
- グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 不動産ポートフォリオの強靭化・物流事業シナジー創出

**DX**
DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出

**エンゲージメント**
挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり

社会の中で持続的に成長するための重要課題

環境　社会　ガバナンス

## アウトプット

**中期経営計画 2030年度目標**

連結営業収益
2,800億円

連結営業利益
160億円

ROE
8.0%

事業投資
5年間で1,650億円

**マテリアリティ**

競争優位性を確立するための重要課題
- グローバルな付加価値物流ネットワークの構築
- グループ総合力を活かした国内事業基盤の拡張
- 事業領域の拡張を通じた収益力・資本効率の向上
- 成長を担う人材の育成と挑戦する組織風土づくり

社会の中で持続的に成長するための重要課題
- 気候変動への対応と循環型社会実現への貢献
- 安全で安定した事業運営
- 人権尊重と責任あるサプライチェーンの構築
- 成長を支えるガバナンス・リスク管理基盤の強化

## アウトカム

新たな価値の創造

- 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



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来

02 トップコミットメント 変革への挑戦

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
- ▶価値創造プロセス
- 資本の分析と強化方針
- 住友倉庫グループのビジネスモデルと既存の強み
- マテリアリティの見直し
- 外部環境認識・リスクと機会
- マテリアリティ一覧

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 資本の分析と強化方針

住友倉庫グループは、財務・製造・知的・人的・社会関係・自然の6つの経営資本を継続的に強化することで、持続的な企業価値向上を目指しています。
各資本の現在の状態と課題認識を踏まえた強化施策を実行し、2030年度の連結営業収益2,800億円・ROE 8.0%の達成と社会的価値の創出を両立する経営基盤を構築します。

| 経営資本 | 現在の資本の状態（2025年度または2026年3月末時点） | 課題認識 | 強化施策の例 | 目指す姿（モニタリング指標・目標例） |
|---|---|---|---|---|
| **財務資本**<br>安定的に利益を創出できる健全な財務運営 | ・総資産　513,098百万円<br>・自己資本比率　61.2%<br>・ROE　6.1%<br>・営業CF　28,162百万円 | ・成長投資の機動的な実行<br>・コスト上昇への適正な価格転嫁<br>・資本効率の向上 | ・資本コストを意識した経営の徹底<br>・投資規律の確立と財務基盤の維持<br>・有利子負債の最適化<br>・株主還元方針の高度化 | 【2030年度目標】<br>・連結営業収益　2,800億円<br>・連結営業利益　160億円<br>・ROE　8.0% |
| **製造資本**<br>物流・不動産事業を支える施設と機器設備 | ・保管用倉庫面積（国内）　846千m²<br>・トラック台数（国内）　1,062台<br>・不動産賃貸面積　272千m² | ・定温・冷蔵・危険品倉庫等の整備<br>・海外拠点の拡充と高度化<br>・物流不動産投資の拡大 | ・国内領域への成長投資（高付加価値物流・中継輸送）<br>・海外領域への成長投資（米国・欧州・ASEAN・インド）<br>・物流事業とシナジーのある不動産投資<br>・DXによる設備の高度化 | 【2030年度までの累計】<br>事業投資（国内/海外）　1,650億円 |
| **知的資本**<br>120年以上の歴史で培った物流ノウハウとブランド | – | ・DXによる業務変革<br>・データ活用基盤の高度化<br>・デジタル人材の確保・育成 | ・DX戦略の推進と全社展開<br>・IT基盤の強化とデータマネジメント<br>・デジタル人材の確保と育成<br>・知見・ノウハウの組織横断的共有 | 【中期目標】<br>・DXによる業務効率化と高付加価値化<br>・データドリブン経営への転換 |
| **人的資本**<br>挑戦する組織風土を支える人材の力 | ・連結従業員数　4,473名（物流4,235／不動産47／全社191） | ・労働力不足下の人材確保<br>・DX・グローバル人材の育成<br>・挑戦する組織風土の醸成 | ・人材ポートフォリオの全社見直し<br>・エンゲージメント向上施策の推進<br>・キャリア採用と多様性の活用<br>・育成プログラム・研修の拡充 | 【2030年度／毎年】<br>・従業員エンゲージメントスコア3.5以上維持<br>・従業員の男女平均勤続年数差異1年未満<br>・従業員1人当たり能力開発研修実施額前年比増 |
| **社会関係資本**<br>お客様・地域社会・パートナーとの信頼 | ・事業進出国数　14か国 | ・グローバル物流ネットワークの強化<br>・人権・公正取引対応の徹底<br>・地域共生・社会インフラ責務の遂行 | ・取引先・協力会社との信頼関係強化<br>・適正料金収受に向けた業界全体での働きかけ<br>・地域活性化・都市開発への参画<br>・責任あるサプライチェーンの構築 | 【中期目標】<br>・人権デュー・ディリジェンスの推進<br>・地域共生による持続可能な事業基盤の確立 |
| **自然資本**<br>持続可能な事業を支える環境基盤 | ・総エネルギー消費量　1,190,494GJ<br>・うち再生可能エネルギー由来消費量　110,837GJ | ・脱炭素規制への対応<br>・風水害激甚化への適応<br>・サプライチェーン全体の環境負荷低減 | ・再生可能エネルギーの導入拡大<br>・省エネ設備・自然エネルギー利用への切替<br>・BCP強化と気候変動レジリエンス向上<br>・環境性能を備えたサービスの提供 | 【2030年度／2018年度比】<br>・Scope1+2のGHG排出量50%削減<br>・施設の災害対策推進 |



CONTENTS
- PURPOSE
- 理念体系

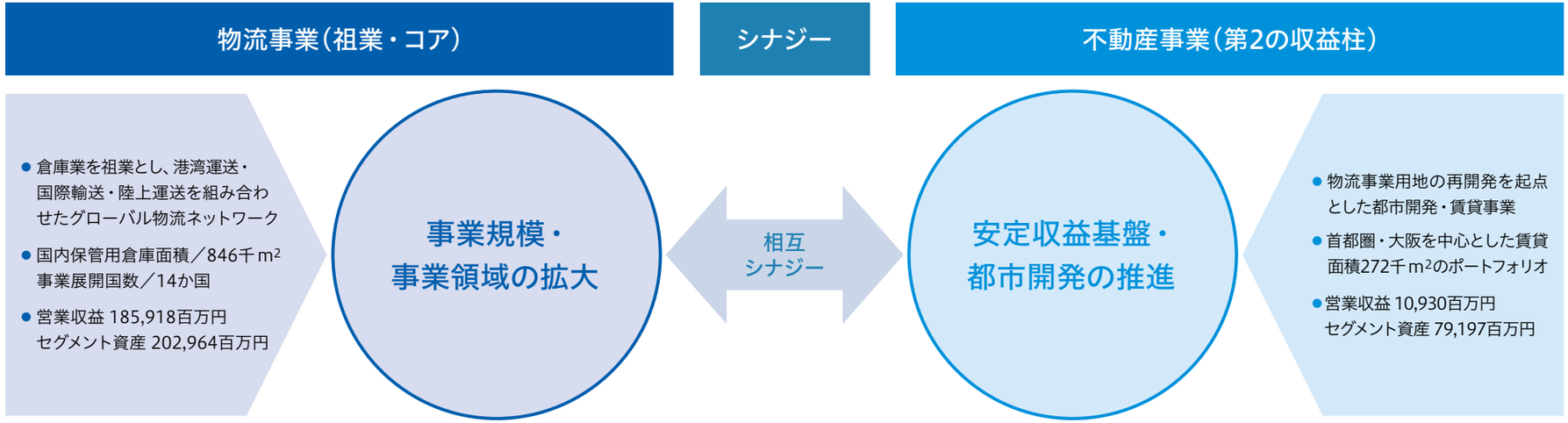
01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
- 価値創造プロセス
- ▶資本の分析と強化方針
- 住友倉庫グループのビジネスモデルと既存の強み
- マテリアリティの見直し
- 外部環境認識・リスクと機会
- マテリアリティ一覧

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 住友倉庫グループのビジネスモデルと既存の強み

住友倉庫グループのビジネスモデルは、倉庫業を祖業とする物流事業と、物流事業用地の再開発から発展してきた不動産事業を両輪に、相互にシナジーを創出しながら持続的に成長することを基本としています。125年以上の歴史の中で培った既存の強み（物流ノウハウ・グローバルネットワーク・優良不動産ポートフォリオ等）を活かし、企業価値の向上と社会的価値の創出を両立します。




## ビジネスモデルを支える既存の強み

**1 125年以上の物流ノウハウとブランド**
倉庫業を祖業とし125年以上にわたり社会インフラを支えてきた信頼と知見。
ISO9001/14001/27001等の品質・環境・情報セキュリティ認証を取得。

**2 グローバル物流ネットワーク**
14か国275拠点の国際物流ネットワーク。海外営業収益比率15.4%。
倉庫・港湾・国際輸送・陸上輸送を組み合わせた一気通貫サービス。

**3 高付加価値物流の提供力**
定温倉庫・冷蔵倉庫・危険品倉庫・アーカイブズ倉庫等、専門性の高い物流拠点。
大阪・関西万博への参画など社会的存在感。

物流事業用地の不動産開発

物流不動産投資による相互拡大

顧客基盤と運営ノウハウの共有

**1 長期保有の優良不動産ポートフォリオ**
首都圏・大阪を中心としたオフィスビル・商業施設等、賃貸面積272千 m²超の多彩なポートフォリオ。
安定的なキャッシュフローと高い稼働率。

**2 都市開発と地域活性化への取組み**
大阪なんば・南堀江地区の再開発、淀屋橋ミッドキューブ等の都市開発。
地域共生を通じた長期的な資産価値向上。

**3 物流不動産投資への展開力**
物流事業との顧客接点を活かした物流不動産投資。海外物流不動産も含めシナジーを企図した不動産ポートフォリオの強靭化。



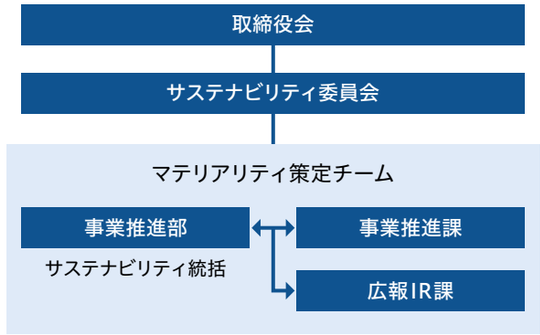
CONTENTS
● PURPOSE
● 理念体系
01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
価値創造プロセス
資本の分析と強化方針
▶ 住友倉庫グループのビジネスモデルと既存の強み
マテリアリティの見直し
外部環境認識・リスクと機会
マテリアリティー覧
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源
● 11か年サマリー
● 会社・株式情報

# マテリアリティの見直し

従来のマテリアリティ（環境負荷低減・公正な事業運営・安全で働きがいのある職場づくり・サービスの品質と安全性の向上）は、2020年にその原型を特定し、その後も適宜、内容の一部見直しを行ってきましたが、近年の社会情勢や経営環境（メガトレンド、リスクと機会、事業戦略、ステークホルダーのニーズなど）の大きな変化に対応するため、また、今般策定した中期経営計画における事業領域拡張と企業価値向上を定量目標として接続するため、マテリアリティを全面的に見直しました。
今後は、新たに特定した8つのマテリアリティを踏まえて、中期的な戦略や対応策を議論・整理していきます。

## マテリアリティの検討体制

グループの経営戦略との一体性を確保するとともに、投資家をはじめとするステークホルダーの視点を反映するため、事業推進部門とIR部門が協働して案を作成し、経営層へ上程しました。




## 特定プロセス

マテリアリティの見直しは、以下のプロセスで実施しました。特定に際しては、各課題が企業価値に与える影響をリスクと機会の両面から評価し、従業員、役員、有識者などの意見を参考にしました。

STEP 1

### マテリアリティ候補リストアップ

右の情報などを踏まえ、当社グループに関係の深い課題を抽出し、マテリアリティ初期候補を作成しました。

- 現行マテリアリティ KPI進捗
- 中期経営計画 事業における外部環境・内部環境の整理

STEP 2

### 重要度による評価

各課題（マテリアリティ候補）について、リスクと機会の両面で、企業価値に与える影響の大きさやその顕在化可能性に関する影響度評価を実施しました。影響度評価に際しては、①経営としての意思決定が影響を及ぼせること、②中期経営計画とのつながりがあること、③測定が可能であることなども考慮しました。

- 財務影響評価
- 社会影響評価

STEP 3

### 有識者意見を踏まえた絞り込み

特定のプロセスや社会影響評価の妥当性を確認するため、有識者から意見聴取を行い、マテリアリティ策定チームとの検討会も実施しました。

**有識者からのご意見**

- 企業価値向上との連関が明確化されている。
- リスクと機会を両面で捉えた整理を評価したい。
- 事業戦略と一体化した重要課題の再定義ができている。
- KPIまで接続した実践的な見直しは評価できる。
- 財務・非財務を結ぶ構造が明確になった。

STEP 4

### 経営層による審議・承認

重要性評価や有識者意見を経て選定された重要課題を、サステナビリティ委員会及び取締役会（各1回ずつ）で経営層が議論し、8つのマテリアリティを決定しました。



CONTENTS

- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
- 価値創造プロセス
- 資本の分析と強化方針
- 住友倉庫グループのビジネスモデルと既存の強み
- ▶マテリアリティの見直し
- 外部環境認識・リスクと機会
- マテリアリティ一覧

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 外部環境認識・リスクと機会

国内人口減少と労働力不足、地政学リスクの長期化、気候変動の深刻化など、当社グループを取り巻く事業環境は構造的に変化しており中期経営計画では外部環境の変化を踏まえた経営管理への転換を進めています。こうしたリスクと機会を再整理したうえで、グローバルな付加価値物流の実現、国内事業基盤の拡張、人材・環境・ガバナンス基盤の強化に取り組み、2030年度に連結営業収益2,800億円・ROE 8.0%の実現を目指します。

## 環境変化／事業への影響

**【環境変化】**
- グローバル：地政学リスク長期化、新興国経済成長による物流ニーズ拡大
- 国内：人口減少・労働力不足、産業リソースの逼迫
- 顧客ニーズの複雑化・高度化

**【事業への影響】**
- 成長領域への投資と海外ネットワーク拡充が収益成長の鍵
- グループ総合力による国内基盤の拡張と事業領域拡張が競争力維持に不可欠

**【環境変化】**
- 労働市場：人材獲得競争の激化と働き方の多様化
- 環境：脱炭素規制の強化、風水害の激甚化
- 安全・品質：自然災害・サイバー攻撃の頻発
- 社会：人権・コンプライアンス対応への要請の高まり

**【事業への影響】**
- 人材・環境・安全・ガバナンスの基盤強化が、持続的成長の前提条件に
- 社会インフラとしての責務遂行と信頼確保が事業継続性を左右

## 社会課題におけるリスク及び機会

| 解決すべき社会課題 | リスク | 機会 |
|---|---|---|
| ● グローバル成長領域における物流ニーズの拡大<br>● 国内の労働力不足と産業リソースの逼迫<br>● 複雑化・高度化する顧客ニーズへの対応 | ● 地政学リスク・貿易環境変化による国際物流需要の変動<br>● 国内人口減少による市場成長の鈍化と労働力不足<br>● 事業環境変化に対応できないことによるグループ全体の競争力・収益力低下 | ● 人口増・経済成長が著しい地域での物流ニーズ拡大<br>● 産業リソース逼迫下における安定したサービス供給の価値の高まり<br>● 高度化するニーズに応えるサービス提供による競争優位性の向上と持続的収益成長 |
| ● 成長を担う人材の確保・育成<br>● 気候変動への対応と環境負荷の低減 | ● 労働力不足に起因する人材獲得競争の激化<br>● 成長領域への人的資源配分の不足による成長鈍化<br>● 環境配慮型調達による仕入価格の増加<br>● 風水害の激甚化による施設被害・操業停止 | ● 従業員の能力・モチベーション・定着率の向上<br>● 業務効率化による人的資源の創出<br>● 高い環境性能による他社サービスとの差別化 |
| ● 社会インフラとしての安全・品質・BCPの確保<br>● 人権・公正取引上の責任あるサプライチェーン構築<br>● 経営管理・コンプライアンス・情報セキュリティの強化 | ● 事故・品質低下・災害等による操業停止、顧客サプライチェーンへの影響<br>● 人権・労務・公正取引上の問題による信頼低下、取引の断絶<br>● 経営管理の不備、コンプライアンス違反、情報漏洩 | ● 災害対応力・品質・BCP対応を備えた物流・不動産サービスへの需要拡大<br>● 取引先・協力会社との信頼関係強化による安定的サプライチェーン構築<br>● 経営管理・内部統制の高度化による成長戦略の確実な遂行 |

## マテリアリティ

| | |
|---|---|
| 競争優位性を確立するための重要課題 | グローバルな付加価値物流ネットワークの構築<br>グループ総合力を活かした国内事業基盤の拡張<br>事業領域の拡張を通じた収益力・資本効率の向上<br>成長を担う人材の育成と挑戦する組織風土づくり |
| 社会の中で持続的に成長するための重要課題 | 気候変動への対応と循環型社会実現への貢献<br>安全で安定した事業運営<br>人権尊重と責任あるサプライチェーンの構築<br>成長を支えるガバナンス・リスク管理基盤の強化 |



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
- 価値創造プロセス
- 資本の分析と強化方針
- 住友倉庫グループのビジネスモデルと既存の強み
- マテリアリティの見直し
- ▶外部環境認識・リスクと機会
- マテリアリティ一覧

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# マテリアリティー覧

当社が競争力強化と持続的成長の双方の観点から取り組むべきと考えるマテリアリティを8項目に整理し、各マテリアリティのKPI・目標時期・目標値を以下に示します（リスクと機会はP.28参照）。

| マテリアリティ | | 重要だと考える理由 | KPI | 目標設定 | | 範囲 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 対象年度 | 目標 | 連結 | 単体 |
| 競争優位性を確立するための重要課題 | 1 グローバルな付加価値物流ネットワークの構築 | 地政学リスクと新興国の経済成長が同時進行する中、グローバルな付加価値物流ネットワークの拡充が顧客の国際物流支援の基盤となる。 | 海外領域への成長投資額 | 2026～2030年度累計 | 300億円 | ○ | |
| | | | 海外営業収益比率 | 2030年度 | 20% | ○ | |
| | 2 グループ総合力を活かした国内事業基盤の拡張 | 国内人口減少と労働力不足が進行する中、総合力を活かした信頼性の高いサービスの提供が競争優位を生む。 | 国内領域への成長投資額 | 2026～2030年度累計 | 950億円 | ○ | |
| | | | 国内物流収益 | 毎年度 | 前年度比+2.5% | ○ | |
| | 3 事業領域の拡張を通じた収益力・資本効率の向上 | 持続的な成長には、将来の成長投資やステークホルダーへの配分の原資を確保し、限られた経営資源を効率的に活用する必要がある。 | 営業収益 | 2030年度 | 2,800億円 | ○ | |
| | | | 営業利益 | 2030年度 | 160億円 | ○ | |
| | | | ROE | 2030年度 | 8.0% | ○ | |
| | 4 成長を担う人材の育成と挑戦する組織風土づくり | 成長戦略を実行する原動力は人材であり、成長の実現には人的資本の強化が不可欠。 | 従業員エンゲージメントスコア（5点満点） | 毎年度 | 3.5以上の維持 | | ○ |
| | | | 従業員の男女平均勤続年数差異 | 毎年度 | 1年未満 | | ○ |
| | | | 従業員1人当たり能力開発研修実施額 | 毎年度 | 前期比増 | | ○ |
| 社会の中で持続的に成長するための重要課題 | 5 気候変動への対応と循環型社会実現への貢献 | 環境性能は顧客の選択や社会的信用に直結する協創要件となっており、その取組みは社会インフラ事業者としての責務でもある。 | Scope1+2のGHG排出量 | 2030年度に2018年度対比 | 50%削減 | | ○ |
| | 6 安全で安定した事業運営 | 事故や災害の危険防止、及びサービスの停止リスクの低減は、従業員や協力会社、顧客からの信頼の基盤となる。 | 事業所（支店）勤務従業員に対する安全教育実施率 | 毎年度 | 100% | | ○ |
| | | | 重大労働災害（死亡または身体機能の喪失を伴うもの）の発生件数 | 毎年度 | 0件 | | ○ |
| | | | 保有施設での水害対策実施（リスク評価に基づく嵩上げ・防潮板設置等の対応） | 毎年度 | 100% | | ○ |
| | 7 人権尊重と責任あるサプライチェーンの構築 | 公正な取引への社会的要請が高まる中、協力会社を含めて責任あるサプライチェーンを構築することが、顧客や社会からの信頼維持と安定的な取引基盤の確保に不可欠。 | 人権DDのプロセスにおける業務委託先等とのエンゲージメント実施率（金額ベース） | 2030年度 | 50%以上 | | ○ |
| | 8 成長を支えるガバナンス・リスク管理基盤の強化 | 経営管理の高度化や適切なリスク管理が、成長戦略の確実な遂行と中長期的な企業価値向上の土台となる。 | 取締役会実効性評価の実施・結果の開示 | 毎年度 | 1回以上 | | ○ |
| | | | コンプライアンス研修受講率 | 毎年度 | 100% | | ○ |
| | | | サイバーセキュリティ啓発活動の実施 | 毎年度 | 1回以上 | | ○ |

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
- 価値創造プロセス
- 資本の分析と強化方針
- 住友倉庫グループのビジネスモデルと既存の強み
- マテリアリティの見直し
- 外部環境認識・リスクと機会
- ▶マテリアリティー覧

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

PART
04

# 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

本パートでは、長期ビジョン「Moving Forward to 2030」の実現に向け、中期経営計画2026-2030の全体像と収益強化に向けた成長戦略をご紹介します。外部環境の変化を機会と捉え、事業領域の拡張を通じて新たな価値創造に挑戦する姿をお伝えします。



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
- 目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 目指す長期ビジョン

長期ビジョン“Moving Forward to 2030”の最終フェーズとして、事業領域の拡張に挑戦し、
長期ビジョンに掲げた「モノをつなぐ 世界をつなぐ ヒトをつなぐ 時代をつなぐ」を体現し、成長を実現します。

長期ビジョン
## “Moving Forward to 2030”
「モノをつなぐ　世界をつなぐ　ヒトをつなぐ　時代をつなぐ」

## 更なる成長
当社グループの成長が
社会課題を解決し、
希望あふれる未来を
持続的に創造していく

1899年
**創業**

2019年
**創業120年**
時代をつなぐ。
世界をむすぶ。

2023～2025年
**中期経営計画**

2026～2030年
**中期経営計画**
**2026 – 2030**
事業領域の拡張と
挑戦風土の醸成

長期ビジョン
“Moving Forward to 2030”
モノをつなぐ
世界をつなぐ
ヒトをつなぐ
時代をつなぐ

**2030年度目標**

| | |
|---|---|
| 連結営業収益 2,800億円 | 連結営業利益 160億円 |
| ROE 8.0% | 事業投資 5年間で1,650億円 |

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
- ▶目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 中期経営計画の策定

当社グループは、長期ビジョン「Moving Forward to 2030」の最終フェーズとして、2026年3月に中期経営計画2026-2030を発表しました。前中計の反省を踏まえ、選抜メンバー＋部署・役職を横断し役員を含むメンバーで構成した7つのワーキンググループと有志による意見交換会「住友倉庫みらい会議」を通じ、2025年度の1年間をかけて全員参加型で策定した本プロジェクトの背景と概要を以下に示します。

**策定の背景**

国内人口減少と労働力不足、地政学リスクの長期化、気候変動の深刻化など、当社グループを取り巻く事業環境は構造的に変化しています。長期ビジョン「Moving Forward to 2030」の最終フェーズとして、「事業領域の拡張と挑戦風土の醸成」を掲げた中期経営計画を、全員参加型のプロジェクトとして2025年度の1年間をかけて策定しました。

## 過去中計の反省と課題感

**1 当事者意識の不足**

本社が指示し現場が従う構図から抜け出せず、現場の当事者意識を醸成できなかった

**2 中計と単年度予算の不連動**

中計と単年度予算の連動性が低く、ローリングも十分でなく、予算達成≠中計達成という事態に

**3 企業価値向上に資する戦略の具体性不足**

成長戦略の抽象度が高く蓋然性が欠け、投資家の理解が進まず期待ほど株価が伸びなかった

## 新中計の策定アプローチ（全員参加型）

**1 全員参加型プロジェクト**

部署・役職を横断したメンバーで組成したワーキンググループによる推進と、有志による意見交換会「住友倉庫みらい会議」で社員の声を集約

**2 予算編成との連動と継続的モニタリング**

中計策定後、店部室の予算編成と連動できるよう仕組みを変更。継続的にモニタリングできる管理体制へ

**3 成長戦略のフォローアップ**

成長戦略に掲げる個別の取組みについては、社内横断的に会議体を設けて進捗状況をフォローアップ。事業環境の変化等により見直しの必要が生じた場合は機動的に代替策を実行できる体制とする

## 成長戦略の課題を7つのWGに分け、選抜メンバー＋役員で推進

| WG① | WG② | WG③ | WG④ | WG⑤ | WG⑥ | WG⑦ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 物流領域の再成長 | 遠州トラックの事業成長 | 新規事業領域への挑戦 | 積極的な海外展開 | 強い組織・人材づくり | 盤石な経営管理 | 不動産事業の成長 |
| 収益力向上／コスト削減 | 陸運事業強化 | 次世代物流 | 米国・欧州・ASEAN・インド | 挑戦風土の醸成 | 財務管理高度化 | 都市開発・物流不動産 |

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来

02 トップコミットメント 変革への挑戦

03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて

04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張

- 目指す長期ビジョン
- ▶ 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

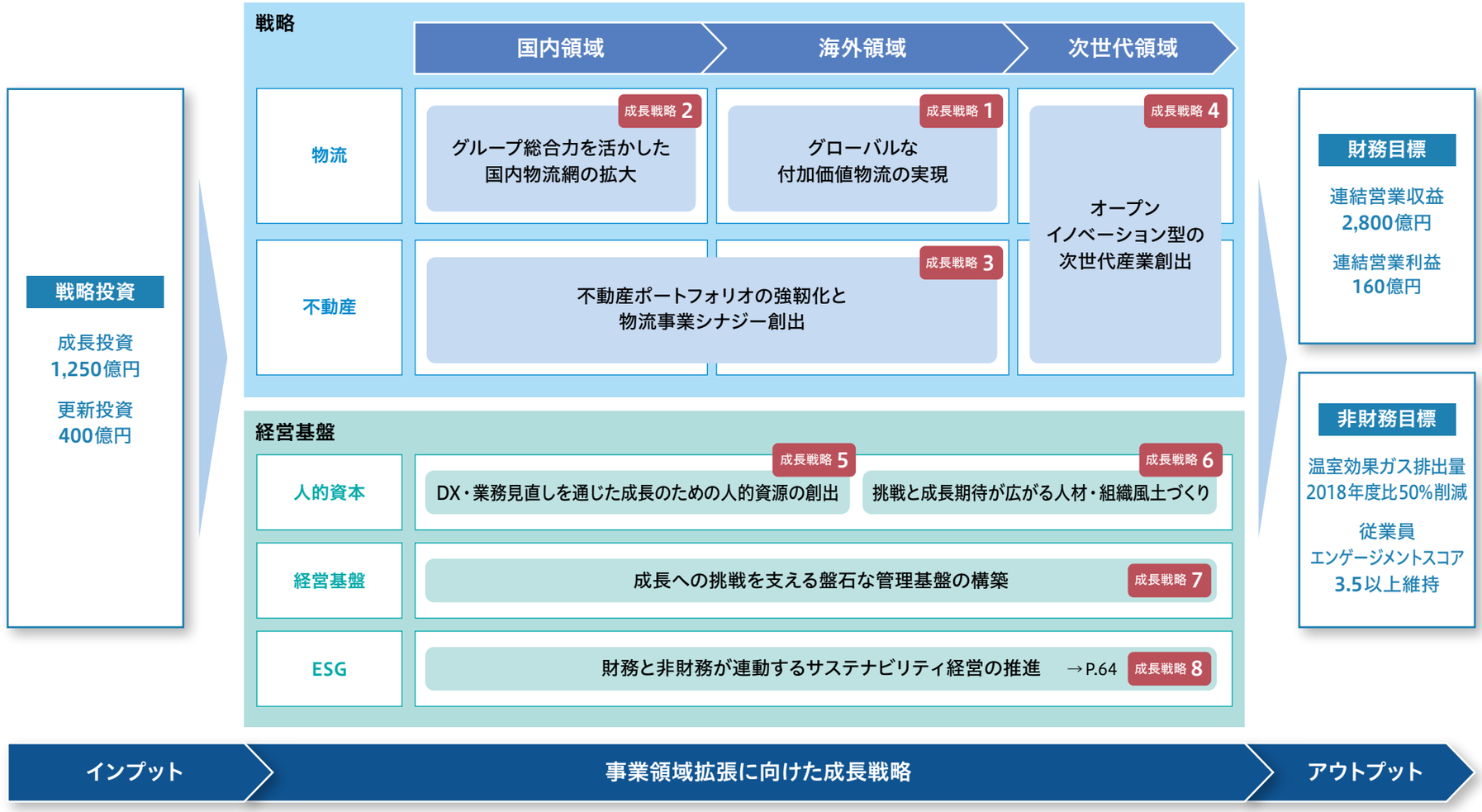
05 挑戦を支える経営基盤

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 中期経営計画の全体像

計画期間の5年間で成長投資と基盤更新投資計1,650億円を実行することで、事業領域の拡張を伴う8つの成長戦略を推進。財務と非財務の取組みを統合的に管理し目標達成に向けた施策を推進することで、本中計期間の先も持続的に企業価値の向上を実現するための基盤を構築する。




住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

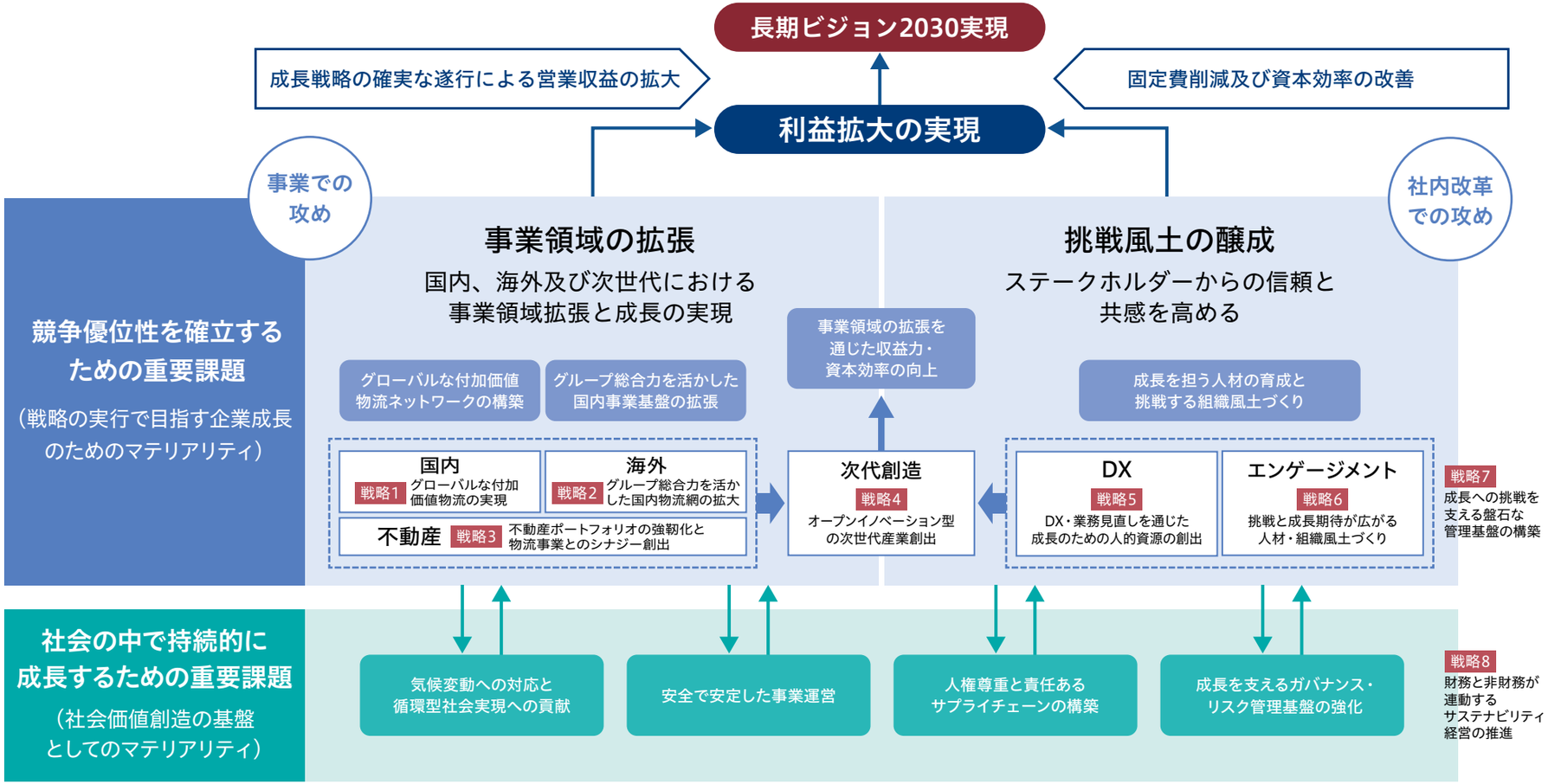
01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの 成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する 事業領域の拡張
- 目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- ▶中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定

今般新たに特定したマテリアリティは、従来のマテリアリティに対する投資家・有識者からの指摘事項も踏まえ、将来獲得すべき競争優位性や企業価値との連関についても、深く検討した上で設定しました。競争優位を確立するための重要課題は、「事業領域の拡張」と「挑戦風土の醸成」という当社グループの中期経営計画を推進することを通じて、量・質の両面から、ROEや市場期待の向上につながると考えています。また、持続的に成長するための重要課題は、当社グループの経営にとって重要な基盤を強化することを通じて資本コストの低減につながると考えています。これらの考え方に基づき、企業価値向上の実現に資する戦略や取組み、KPIの設定を定期的に見直しローリングしていきます。




住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
- 目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- ▶ マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 財務担当役員メッセージ



取締役 常務執行役員
黒木 郁雄

## 社会インフラを支える責任を果たすため、成長投資と資本効率の好循環を実現する

### 健全な財務を起点に、企業価値向上を支えていく

私は入社後、情報システム部門を経て、コンテナターミナルや配送センター等の現場業務に長く従事してきました。これらの経験を通じて強く実感したのは、当社グループが社会インフラを下支えする事業者として、「いかなる時も物流を止めない」という社会的使命を担っていることです。東日本大震災の際には計画停電の中で、また、コロナ禍においては感染症対策を講じ、リモートワークも活用しながら、顧客の物流を止めないために尽力してきました。

当社グループがこの使命を将来にわたって果たし続けるためには、何よりも健全な財務基盤が重要です。物流事業は、大型施設や設備、高度なシステムを必要とする資本集約型の事業です。長期にわたり安定した収益を生み出せる一方、投資回収に時間を要するため、資産効率・資本効率の向上が課題となります。こうした事業特性を踏まえ、持続的な企業価値向上を財務面から支えることが、財務担当役員としての私の役割です。そのため、低い資本コストで資金を調達し、成長投資と株主還元にバランスよく配分することに取り組んでまいります。

また、財務部門には、投資家、株主、金融機関をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の事業特性、成長戦略、リスクと機会について、タイムリーかつ正確に発信する役割があります。こうした情報発信と対話を重ねることは、資本市場における当社に対する適切な評価とリスクプレミアムの低減につながり、ひいては、更なる成長投資を可能にする好循環を生み出すものと考えています。

### 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、業績目標を達成できませんでした。その主な要因は三つあると考えています。一つ目は、中国経済の減速により、国際輸送の取扱量が想定を下回ったことです。二つ目は、建設コストの上昇により、新倉庫の建設や不動産投資を計画通りに進められなかったことです。三つ目は、人件費や燃料費の上昇に対する価格転嫁が遅れ、営業利益率が低下したことです。前中計では、2022年の海運会社売却後の収益減少を国際輸送の拡大によって補うロードマップを描いていましたが、取扱量が想定通りに伸びず、目標は未達となりました。

また、財務面では、ROEが目標を下回り、中計期間の大部分においてPBRが1倍を下回る水準で推移しました。配当や自己株式取得などの株主還元は計画どおり実施したものの、資本効率の改善に向けた取組みが十分ではなかったと強く認識しています。



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
- 目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- ▶ 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 財務担当役員メッセージ

## 成長投資を起点に、ROIC・ROEの向上を目指す

新中期経営計画では、営業収益2,800億円、営業利益160億円、ROE8%を財務目標として掲げています。これらは、当社グループが持続的な企業価値向上を実現するために必要な水準であると考えています。目標達成に向けて進捗管理の手法も見直し、中計の期中目標と各年度の予算を連動させるとともに、事業部門別に進捗を管理する体制を整えました。グループ全体で目標と進捗を共有し、計画を着実に実行するための実効性の高い管理体制を構築したことが、新中期経営計画の大きな特徴です。

財務戦略については、営業収益の拡大、資産の有効活用、資本構成の最適化を通じて企業価値を高めることを基本方針としています。このうち、営業収益の拡大に向けては、成長戦略に掲げるグローバルな付加価値物流の実現、国内物流網の拡大、不動産ポートフォリオの強靭化、DXの推進や業務の見直しによる人的資源の創出などに取り組みます。

また、資産の有効活用については、政策保有株式の売却や不動産ポートフォリオの入替えを進めていきます。これらの売却によって得た資金を成長投資に充当するとともに、借入金も活用することで、現在約60%の自己資本比率を50%程度まで引き下げる計画です。

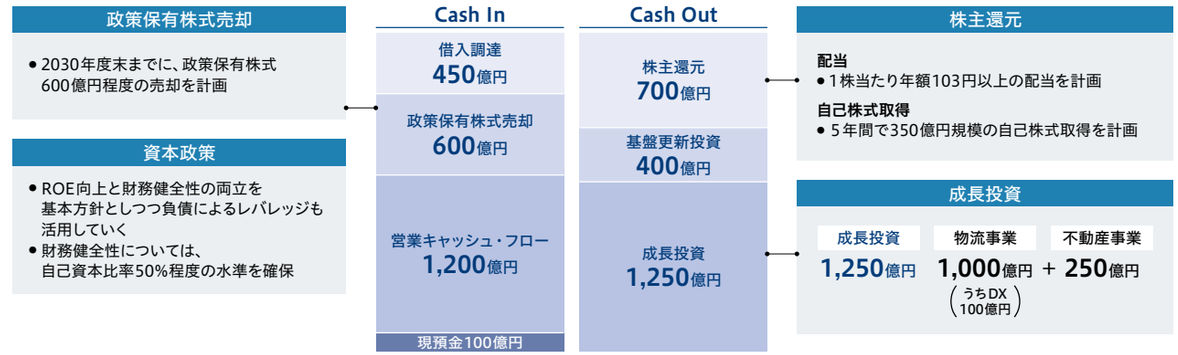
ここで私が重要だと考えているのは、縮小均衡によって一時的にROEを改善するのではなく、本業の収益力を高め、営業利益を着実に拡大することです。そこから創出される営業キャッシュ・フローを再投資と株主還元に適切に配分することで、「資金調達・投資・還元」の好循環を生み出します。

## 1,650億円の投資判断は、軸をぶらさず成長につなげる

中期経営計画の期間中、事業の維持に必要不可欠な更新投資に400億円、当社事業の成長に向けた投資に1,250億円、合計1,650億円を投じる計画です。成長投資については、国内に950億円、海外に300億円を配分する想定であり、物流事業を中心に、不動産事業やDX分野への投資も検討しています。投資は、検討を開始してから実行に至るまで、さらに収益を生み出すまでに一定の時間を要します。このため、中計期間を通じて均等に投資し、それに比例して収益が増加するロードマップではなく、期間の後半にかけて収益が拡大していく計画としています。投資原資には、営業キャッシュ・フローに加え、政策保有株式の売却資金、借入金及び手元現預金を充当する方針です。具体的には、営業キャッシュ・フロー1,200億円、政策保有株式の売却資金600億円、借入金450億円、手元現預金100億円を見込んでいます。

各種投資の判断に当たっては、投下資本利益率や投資回収期間に加え、資産回転型の投資ではIRR、DX投資では業務効率化による人的資源の創出効果といった指標を用いて評価します。ただし、数値基準だけで投資の可否を一律に決定するものではありません。たとえば物流倉庫への投資であれば、倉庫保管にとどまらず、輸送、荷捌、通関などの周辺業務へ事業を拡大できる余地や事業の将来性、今後想定される環境変化と当社事業との親和性などを総合的に勘案し、企業価値向上への貢献という観点から規律ある判断を行います。また、投下資本の規模に加え、ROICと資本コストの差から、投下資本に対してどれだけの価値を生み出しているかを意識し、企業価値の総量を高めていきます。

一方で、中期経営計画の5年間には、事業環境が変化することも十分に想定されます。実際に、5年前と現在を比較すると、社会情勢や事業環境は大きく変化しています。本中計に織り込んでいる施策の中にも、経済環境や事業環境の変化に応じて、見直しを余儀なくされるものが出てくるかもしれません。しかし、本中計では、前中計の反省を踏まえ、目標から逆算して投資計画を策定し、予実管理を行うとともに、施策を継続的に見直し、必要に応じて代替策を講じられる仕組みを整えています。現時点では、もちろん各施策の実現を前提に推進していきますが、仮に大きな環境変化の影響を受けた場合には、二の矢、三の矢となる選択肢を講じられるよう準備し、投資配分や事業ポートフォリオについても柔軟に見直していく方針です。




住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
- 目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- ▶ 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 財務担当役員メッセージ




## 資本コストを意識した経営と株主還元の充実を図る

当社の株主資本コストは、CAPMに基づき7～9%と推定しています。これに対し、ROE8%という目標は、一般的に見て決して高い水準ではありません。当社もこれを最終的なゴールとは考えておらず、あくまで最低限到達すべき水準と位置付けています。まずは株主資本コストを安定的に上回る収益性を確保し、資本市場からの評価向上につなげていきます。

当社の事業は資本集約型であり、事業運営に多額の資産を必要とします。また、政策保有株式の時価上昇によって自己資本が積み上がっていることもあり、自己資本比率は高い水準にあります。こうした資産・資本の規模に対して収益力が十分ではないことが、ROEやROAを押し下げる要因となっています。加えて、当社の成長に対する市場の期待を反映するPERが低い水準にあることも、PBRの改善に向けた課題です。今後は、中期経営計画に掲げた成長戦略を着実に実行し、資本収益性の向上と市場の成長期待の醸成を図っていきます。

株主還元については、1株当たり年間103円を配当の下限とします。また、中計期間中に350億円の自己株式取得も計画しています。成長投資を着実に実行しながら、株主の皆さまへの還元も充実させることで、資本効率の改善と市場評価の向上を目指します。

財務戦略とは、単に利益を積み上げることではありません。資金をどのように調達し、何に投資し、どのように還元するかを一体的に考え、企業価値を高めていく取組みです。だからこそ、財務の立場から事業戦略の実行を支えるとともに、企業価値向上への道筋を投資家の皆さまに丁寧にお伝えしたいと考えています。

## 社会と経済双方の価値向上のため、財務と非財務を統合し経営管理を行う

日本で取り扱われる貨物の大半は港湾を経由しており、当社グループは、陸上輸送と海上輸送の結節点となる主要港湾に倉庫群を有しています。原材料から一般消費財まで多種多様な貨物を取り扱い、お客さまの国際物流サプライチェーンを現場で支えることが、当社グループの重要な役割です。物流という万人に必要とされる社会インフラを、時代を超えて真摯に下支えすることは、当社グループの事業の存在意義であると考えています。

また、社会インフラを支える企業として、事業活動の脱炭素化を推進するとともに、品質と収益性を両立させることも重要な経営課題です。これらの課題に着実に取り組むことで、業界内における競争優位を確保し、持続的な成長、ひいては社会インフラを将来へ引き継ぐことにつなげていきます。そのためには、財務と非財務を切り離して捉えるのではなく、両者を連動させた経営管理と情報開示を進める必要があります。

今後も当社グループは、重要インフラを支える事業者として社会的使命を果たしながら、成長に向けた継続的な投資と適切な資本配分を通じて、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。また、財務戦略、人的資本、DX、環境対応、ガバナンスを統合し、企業価値の向上につながるサステナビリティ経営を推進してまいります。当社グループが目指す方向性と、成長を実現するための施策について、今後も経営陣がわかりやすく発信し、ステークホルダーの皆さまの期待に応え続ける企業でありたいと考えています。



CONTENTS

● PURPOSE
● 理念体系
01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
目指す長期ビジョン
中期経営計画の策定
中期経営計画の全体像
マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
▶ 財務担当役員メッセージ
資本コストや株価を意識した経営課題と対処
成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源
● 11か年サマリー
● 会社・株式情報

# 資本コストや株価を意識した経営課題と対処

当社のPBRは1倍前後の水準で推移し、2026年3月期のROE（6.1%）は株主資本コスト（当社推定値7～9%）を下回ったと認識しています。中期経営計画では「収益力（ROE）」と「期待値（PER）」の両輪での向上に取り組み、財務基盤の健全性を維持しながら、株主・投資家との対話を深め、中長期での企業価値向上を実現します。

**PBR** 株価／純資産倍率
**1倍前後で推移**
改善が課題

**ROE** 自己資本利益率
**6.1%（2026年3月期）**
株主資本コスト下回る

**株主資本コスト** 期待収益率の目線
**7～9%程度**
当社推定

## PBR ＝ ROE（収益力）× PER（期待値）―― 両輪での向上に取り組む

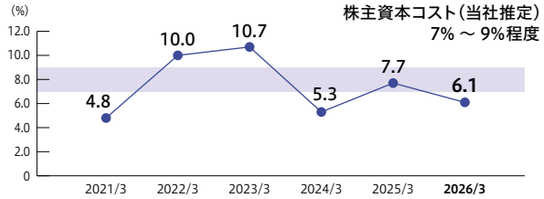
当社の株価の推移




当社のPBRの推移




当社のROEの推移




### ROE向上策（収益力の強化）

**1 利益創出力の向上**
中計に沿った事業投資による利益創出力の強化、価格転嫁の徹底

**2 付加価値領域の創出**
ニッチ領域の事業や一気通貫のサービスを通じた高い付加価値の提供、海外の高成長地域への積極展開

**3 DX・人的資本への投資**
AIによる動静情報のリアルタイム提供、DX・人材育成への重点投資

**4 ノンアセット型ビジネスの推進**
建設コスト高騰下での資産効率改善に向け、賃借施設の活用を選択肢に入れて事業拡大を推進

**5 自己資本の最適化**
配当・自己株式取得による株主還元継続と借入資金の活用により自己資本比率を適正化

### PER向上策（期待値の向上）

**1 株主・投資家との建設的対話**
社長・管理部門担当役員出席の対話を継続実施、IR資料の高度化

**2 政策保有株式の縮減**
中計期間の5年間（2026年度～ 2030年度）に600億円の政策保有株式を売却予定

**3 株主還元方針の明確化**
1株当たり年額103円を下限に、株主資本配当率3.5 ～ 4.5%を目安とする配当方針。中計期間の5年間（2026年度～ 2030年度）に350億円規模の自己株式取得を計画。

**4 成長戦略ストーリーの高度化**
損益のみでなく、バランスシートとキャッシュフローをより意識した経営管理へ

**5 非財務情報の開示強化**
価値創造プロセス・マテリアリティ・サステナビリティの開示拡充

**2030年度の目標　連結営業収益 2,800億円／連結営業利益 160億円／ ROE 8.0% ／ 1株当たり年間配当金 下限103円（DOE 3.5～4.5%目安）**



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
- 目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- 財務担当役員メッセージ
- ▶資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

成長戦略 1

# グローバルな付加価値物流の実現



## 変化するニーズに応える
## 付加価値物流で世界をつなぐ

取締役 常務執行役員
星野 公彦

国際物流を取り巻く事業環境は大きな転換期を迎えています。地政学リスクの高まりに加え、環境負荷低減への要請の強まり、また、デジタル技術やAIの急速な進展などを背景にサプライチェーンの再編が進み、お客様が求める物流サービスは高度化・多様化しています。

このような環境のもと、国際部門が担う「グローバルな付加価値物流の実現」は、当社グループの重要な成長戦略の一つであり、お客様の事業拡大や新市場への進出を支援し、サプライチェーン全体を支えるパートナーとして、国内外のお客様に最適な物流ネットワークと高品質なサービスを世界規模で提供することが私たちの使命です。

また、「グローバルな付加価値物流の実現」を通じて、事業の成長と企業価値の向上を図るとともに、当社グループが掲げる「ネットワーク協創社会」の実現に貢献し、多様な企業や地域、人々をつなぎ、新たな価値創造の基盤となることを目指します。

日本では、長らく続いた低インフレ・低金利環境の転換と、人口減少や人手不足の進行によって、人件費や各種コストが上昇しています。さらにAIの進化は産業構造そのものに大きな変化をもたらしつつあります。このように社会や事業環境が大きく変化する中にあっても、当社グループはこれまで培ってきた強みを基盤に、前例にとらわれることなく変化に向き合い、挑戦と成長を後押しする組織風土を醸成していくことが重要だと考えています。

社員一人ひとりが意欲を持ち、仲間と力を合わせながら、新しい価値を創造していく。その積み重ねが、お客様から選ばれ続ける企業、そして社会に必要とされる企業への成長につながるものと確信しています。私たちは変化を成長の機会と捉え、失敗を恐れず、事業領域の拡張に挑戦し、「グローバルな付加価値物流の実現」に全力で取り組んでまいります。

## 戦略策定の背景

世界的なサプライチェーンの再編や地政学リスクの高まりを背景に、企業は安定調達と高品質な物流サービスの両立を求めています。また、食品や化学品をはじめとする高付加価値商材の物流需要は拡大しており、物流事業者には輸送機能に加え、温度管理や品質管理を含む高度なソリューション提供が期待されています。当社グループは、こうした環境変化を成長機会と捉え、重点地域の設定を行う上で、グローバルネットワークと専門性を掛け合わせることで、付加価値物流を拡大できる戦略を検討しました。

## 戦略の概要について

当社グループは、「グローバルな付加価値物流の実現」を海外成長戦略の中核に位置付けています。2030年に向けて海外事業の収益拡大を目指し、以下の4地域を重点施策として推進します。

米国では、ロスアンゼルスを中心に食品物流機能を強化し、東アジアから北米向けのコールドチェーン需要を取り込みます。欧州では、物流の要衝であるベルギー・アントワープを中心に、化学品向け定温物流や東欧・トルコを結ぶネットワークを拡充します。ASEANでは、ベトナムの北部・南部における物流拠点整備とフォワーディング機能の拡大を進め、地域物流ハブとしての地位を確立します。さらにインドでは主要都市への進出を通じて国内外物流需要を取り込み、将来的には中東やアフリカへの展開も見据えた物流基盤を構築します。これらの取組みにより、輸送・保管にとどまらない高品質かつ高付加価値な物流サービスを世界規模で提供していきます。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
- 目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

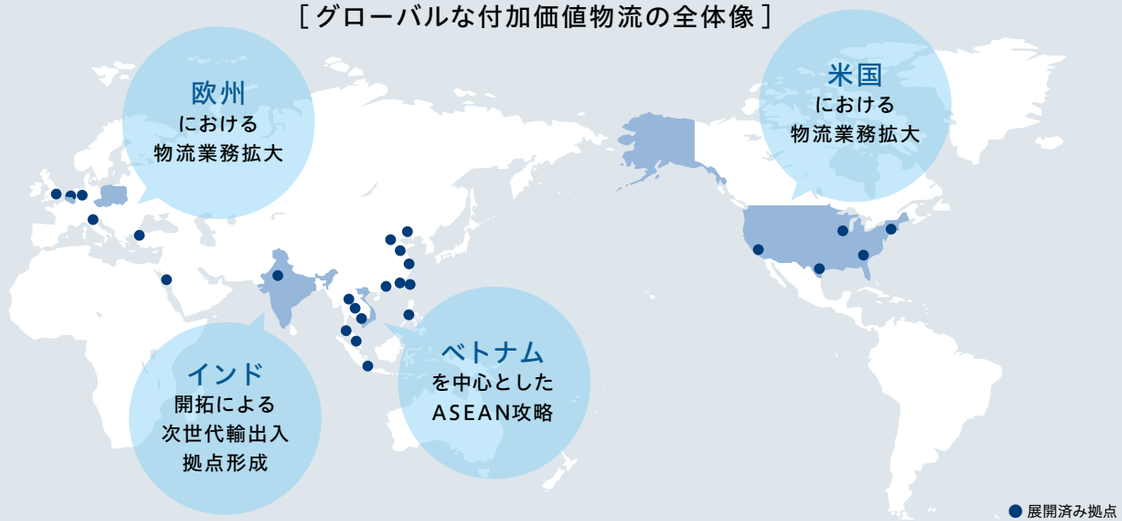
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

成長戦略 1

# グローバルな付加価値物流の実現

［グローバルな付加価値物流の全体像］




## 米国における物流業務拡大

### 市場環境・機会

- 米国では食品物流を中心に、高品質なコールドチェーン需要が拡大している。
- 東アジアから北米向け輸送需要が堅調に推移している。
- アジアとの貿易の玄関口であるカリフォルニアを起点に、広域物流ネットワークへの需要拡大が見込まれる。

### 重点施策

- ロスアンゼルス倉庫の整備・拡充を推進する。
- 食品物流を中心とした定温物流サービスを強化する。
- 海上輸送・航空輸送を組み合わせた高付加価値物流を展開する。

### 今後の展望

- 西海岸から東海岸までサービス提供エリアを拡大する。
- 米国内の高付加価値商材物流における存在感を高める。
- 北米地域の成長を取り込み、海外収益の拡大につなげる。

## 欧州における物流業務拡大

### 市場環境・機会

- 欧州では化学品物流の需要拡大が見込まれる。
- ベルギー・アントワープは欧州物流の要衝として高い優位性を持つ。
- サプライチェーンの再編やニアショアリングを背景に東欧・トルコとの物流需要の拡大が期待される。

### 重点施策

- アントワープ周辺で定温倉庫の取得・整備を進める。
- 化学品物流及び非居住者在庫（お客様が現地法人を設立せずに在庫をもつこと）のオペレーションを強化する。
- ポーランドやトルコを結ぶ輸送ネットワークを拡充する。

### 今後の展望

- 欧州域内をカバーする物流ハブとして機能を強化する。
- 化学品物流分野における競争優位を確立する。

## ベトナムを中心としたASEAN攻略

### 市場環境・機会

- ベトナムはASEAN域内物流の結節点として成長している。
- 周辺国とのクロスボーダー輸送需要が拡大している。
- 欧米向け長距離輸送需要の取り込み余地が大きい。

### 重点施策

- 北部・南部で自社倉庫を整備・強化する。
- フォワーディング事業の拡大を推進する。
- ベトナムを起点とした地域物流ネットワークを構築する。

### 今後の展望

- ASEAN物流ハブとしての地位を確立する。
- 周辺国をつなぐ広域物流ネットワークを形成する。
- 欧米向け輸送需要も取り込みながら事業を拡大する。

## インド開拓による次世代輸出入拠点形成

### 市場環境・機会

- インドは今後のグローバル物流成長を牽引する有望市場である。
- 国内外物流需要の拡大が期待される。
- 中東・アフリカへの物流展開の足掛かりとなる。

### 重点施策

- 主要都市への物流拠点開設を進める。
- 国内外輸送需要に対応できる物流機能を整備する。
- 将来の広域展開を見据えた事業基盤を構築する。

### 今後の展望

- インドを次世代輸出入拠点として育成する。
- 中東・アフリカ市場への事業展開を視野に入れる。
- グローバル物流ネットワークにおける新たな成長エンジンへと発展させる。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
- 目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

成長戦略 2

# グループ総合力を活かした国内物流網の拡大



## グループ連携を加速し 国内物流の総合力を強化する

常務執行役員
桜井 剛

国内物流を取り巻く環境は大きな転換期にあります。人手不足や輸送力の制約、物流コストの上昇など、従来の延長線上だけでは解決することが難しい課題が顕在化しています。一方で、EV、半導体、食品、ヘルスケアなど、今後の成長が期待される分野では、物流に求められる機能も高度化、多様化しています。こうした環境変化を、私は当社グループが新たな成長へ踏み出す好機と捉えています。

これまで当社グループは、倉庫、港湾運送、陸上運送など、それぞれの事業領域で強みを築いてきました。今後は、一つひとつの強みをさらに磨くとともに、グループの機能や拠点、人材、ノウハウを有機的につなぎ、従来の会社や事業、地域の枠を越えて総合力を発揮していくことが重要です。個々のサービスや拠点という「点」で培ってきた強みを基盤に、物流網という「面」でもお客さまのサプライチェーン全体を支える企業グループへの進化を目指します。

その実現に向けては、グループの経営資源を最適に活用する観点から、支店や関係会社、事業部門といった組織を横断した連携を一層強化し、業務プロセスの高度化を進めていくことが必要です。

デジタル化や業務の共通化・集約化を進め、生み出した人材や経営資源を営業活動の強化や成長分野の開拓へ振り向けることで、グループ全体の生産性向上と新たな成長を両立させていきます。また、自社の経営資源だけにこだわらず、外部パートナーとの協業やM&Aも活用し、必要な機能やネットワークを迅速に取り込んでいきます。

私たちが目指すのは、物流取扱量や拠点数の拡大そのものではありません。お客さまの事業成長を物流面から支え、持続可能な物流の実現に貢献することで、社会価値と経済価値を両立することです。当社グループの総合力を最大限に発揮しながら変革を着実に進め、変化を成長の機会に変えていく。そうして、国内物流の新たな成長基盤を築いてまいります。

## 戦略策定の背景

国内物流業界は、ドライバー不足や輸送能力制約の深刻化に加え、食品や先端材料など高付加価値商材の物流需要増加、EC市場の拡大など大きな変化を迎えています。一方で、荷主企業は物流の効率化だけでなく、品質管理や温度管理、在庫最適化を含めた高度な物流サービスを求めています。当社グループは、倉庫・港湾・国際物流・陸運機能を有する総合物流企業としての強みを活かし、グループ各社のネットワークを連携させることで国内物流網を拡大する具体施策を設定しました。

## 戦略の概要について

当社グループは、国内物流事業の更なる成長に向けて、グループ総合力を活かした物流ネットワークの拡充を進めています。遠州トラックをはじめとするグループ会社との連携を強化し、倉庫事業・陸運事業を一体的に展開することで、全国をカバーする物流基盤の構築を図ります。特に、成長が期待される食料品物流、先端材料・高付加価値化学品物流、EC関連物流を重点領域として位置付け、専門性の高い物流サービスを拡充します。

また、人口・物流需要が集積する都市部においては、「都市型配送センター」の構築を推進します。保管、流通加工、配送、在庫管理といった物流機能を集約することで、荷主企業のサプライチェーン全体の最適化に貢献します。さらに、M&Aやアライアンスも活用しながら、地域物流会社や専門物流事業者との連携を拡大し、サービス提供エリアと機能の両面で競争力を高めます。これらの取組みを通じて、新たな顧客基盤の獲得と収益機会の創出を実現していきます。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの 成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する 事業領域の拡張
- 目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

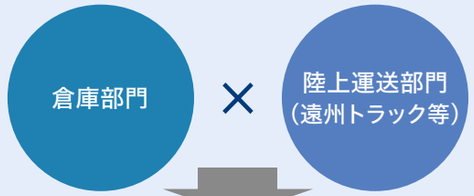
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# グループ総合力を活かした国内物流網の拡大 – 4テーマの具体的取組み

4つの重点テーマごとに、倉庫部門と陸上運送部門の連携、グループ総合力の活用、新たな投資により、加工食品・先端材料等の高付加価値領域の取扱いを拡大します。

## 倉庫部門 × 陸上運送部門
### = グループ総合力による国内物流網拡大




**国内運送事業の拡大・運送力の強化**

## 注力する4つの重点テーマ

| ① 食料品物流 | ② 先端材料・高付加価値化学品物流 | ③ EC関連物流 | ④ 都市型配送センター |
|---|---|---|---|
| 加工食品・複数温度帯対応 | 危険品・EV関連・半導体 | 配送センター間の幹線輸送 | MICE・商業施設・ホテル等 |

## 進出を狙うエリア

北海道エリア　東北エリア　北陸エリア
中国エリア　南九州エリア

## ① 食料品物流

### 複数温度帯に対応した食料品物流の拡大

- 食品市場の拡大と品質・鮮度管理ニーズの高度化を背景に、食料品物流は安定した成長が期待される分野に注力
- グループの倉庫・輸送機能を活用し、常温・定温・冷蔵を組み合わせた複数温度帯物流サービスを強化
- 遠州トラックとの連携による配送網拡充や共同配送を推進し、全国規模でのサービス提供力を高める
- M&Aや提携も活用しながら、食品メーカーや小売業向けの総合物流ソリューションを拡大する

## ② 先端材料・高付加価値化学品物流

### 危険品への対応拡充による高付加価値品物流の獲得

- EV、半導体、電子部品など成長産業の拡大に伴い、高品質かつ高度な管理を要する物流需要が増加する
- 危険品や化学品の保管・輸送に対応できる専門物流機能を拡充する
- 品質管理や法規制対応など、当社が培ってきたノウハウを活用し差別化を図る
- 専門物流企業との連携や事業投資を通じて、高収益分野での事業基盤を強化する

## ③ EC関連物流

### EC市場拡大に伴う関連物流需要の獲得

- EC市場の拡大に伴い高まりを見せる、小口多頻度配送や迅速な出荷対応へのニーズを捉える
- 保管から受注処理、梱包、配送までを一体で提供するフルフィルメント機能を強化
- グループの広域ネットワークを活かし、都市部・地方の双方をカバーする物流体制を構築
- BtoCだけでなく、メーカーや卸売事業者向けのEC物流需要の取り込みも推進する

## ④ 都市型配送センター

### 都心に近い倉庫施設を成長領域へ活用

- 都市部に物流機能を集約し、顧客のサプライチェーン高度化を支援する次世代物流拠点を構築
- 保管、流通加工、配送、在庫管理など多様な機能をワンストップで提供する
- 都市近接立地の優位性を活かし、リードタイム短縮と物流効率化を実現することで顧客価値向上につなげる



CONTENTS
- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
目指す長期ビジョン
中期経営計画の策定
中期経営計画の全体像
マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
財務担当役員メッセージ
資本コストや株価を意識した経営課題と対処
成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
▶ 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

特集

# 港湾運送部門の持続的な成長に向けて



## 現場での気付きを、港湾物流の持続的な成長につなげる

取締役 常務執行役員
松本 年可

港湾運送は、船の入出港時刻や荷役機器、人員配置などを踏まえた綿密な作業計画のもと、多くの関係者が連携して成り立つ事業です。当社グループは、東京・横浜・大阪・神戸の主要港で長年培ってきたコンテナターミナルの運営ノウハウと、世界の大手コンテナ船社を含む顧客基盤を強みに、安全かつ確実な作業を通じて日本の港湾物流を支えてきました。

この事業基盤を維持・強化し、当社グループの持続的な成長につなげるには、環境変化への対応が欠かせません。国内の港湾運送業界では、近年、労働者不足の影響が顕在化しており、本船への貨物の積み降ろし作業の遅延や、コンテナターミナルの混雑などが社会的な課題となっています。

これらの課題に対しては、業界を挙げて人材の確保・育成に取り組むとともに、働く人の安全や作業環境に十分配慮し、安定したサービスを提供できる体制を整える必要があります。現場の作業負担軽減や安全性の向上、安定的な事業運営に資するよう、新たな設備や技術の導入も視野に入れて取り組んでいきます。

私は、持続的な成長に向けたヒントは、お客様や協力会社と日々接し、物流現場の実態を熟知する現場にあると考えています。だからこそ、現場の声を丁寧にくみ取り、関係者と認識を共有しながら、改善や新たな取組みにつなげていきます。

中期経営計画2026-2030では、業績目標をすべての現場の予算に結び付けました。これにより経営計画と日々の業務とのつながりが明確になり、従業員一人ひとりにとってこの中期経営計画は、以前の中期経営計画よりも身近なものになっています。

港湾運送部門においても、当社グループがこれまで培ってきた強みを大切にしながら、関係者との協働を通じて安定した港湾物流を支え、日々の改善や挑戦を通じてサービスの競争力と安全性・品質をより高めることで、当社グループの持続的な成長に貢献していきます。

### 主な取組み

### 日本・欧州間唯一の直航コンテナ航路の業務受託

主要港でコンテナターミナルを運営してきた実績とノウハウが評価され、日本・欧州間での唯一（2026年度期初時点）の直航航路について、コンテナターミナル業務を新たに受託しました。本業務を着実に遂行して顧客との信頼関係を一層深め、港湾運送事業の安定的な取扱量の確保と事業基盤の更なる強化につなげていきます。

### 作業負荷・環境負荷の低減に資する荷役機器の導入

港湾運送事業を将来にわたり安定して継続するため、現場で働く人の作業負担軽減や安全性の向上、作業環境の改善につながる設備・技術の活用を進めています。導入にあたっては、関係者の理解と協力を得ながら、実際の業務に即した運用方法を検討し、荷役機器の電動化などを通じて環境負荷の低減にも取り組んでいます。2025年度には、東京港青海公共コンテナターミナルにおいて、屋内から遠隔操作ができ、将来的に水素燃料電池への換装も可能な荷役機器の運用を開始しました。

### 現場の安全

コンテナターミナルでは、大型の荷役機器やコンテナを運ぶ車両が行き交い、船上や岸壁では高所での作業も行われます。そのため、機器や車両との接触、貨物の落下、墜落・転落など、港湾の作業環境に特有のリスクを的確に把握し、事故を未然に防ぐことが重要です。当社グループは「安全はすべてに優先する」との基本認識のもと、協力会社と事故防止策を共有し、新たな業務・機器を導入する際にはリスク評価を行うなど、現場全体の安全意識と対応力の向上に取り組んでいます。

→安全への具体的な取組みについてはP67を参照ください。



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
- 目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- ▶特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

成長戦略 3

# 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出

| 主要施策 | 戦略リソース | アウトカム（成果目標） |
|---|---|---|
| **国内外の物流不動産への投資拡大／資産回転型ビジネスの推進**<br>● 物流事業とのシナジーを意図した国内外の物流不動産投資<br>● 長期保有前提から資産回転型ビジネスへ転換<br>● エクイティ投資の活用と機動的なポートフォリオ入替 | ● 不動産事業への成長投資（中計期間累計250億円）<br>● エクイティ投資枠を活用した機動的投資<br>● 社内の物流部門との連携強化 | ● 不動産事業の収益拡大と安定キャッシュフロー創出<br>● 物流事業とのシナジー創出による顧客基盤拡大<br>● 資本効率の向上 |

## 戦略策定の背景

当社グループの不動産事業は、長年にわたり安定した収益基盤として企業価値向上に貢献してきました。一方で、国内不動産市場の成熟化や金利環境の変化、保有資産の老朽化への対応などを踏まえると、将来にわたり持続的な成長を実現するためには、資産構成の見直しと投資効率の向上が重要な課題となっています。また、物流施設に対する需要拡大やサプライチェーン強靭化への社会的要請を背景に、不動産事業においても物流事業との連携による新たな付加価値創出が求められています。

## 戦略の概要について

本戦略では、「不動産ポートフォリオの強靭化」と「物流事業とのシナジー創出」を両輪として、収益の安定性と成長性を兼ね備えた事業基盤の構築を進めます。まず、保有するオフィスビルや商業施設、住宅などの既存資産については、リニューアルや用途転換を含めた価値向上施策を推進し、安定的な賃貸収益の確保を図ります。同時に、成長が期待される物流不動産への投資を積極化し、物流需要の高いエリアを中心に高機能物流施設の開発・取得を進めます。

また、当社グループの物流事業と不動産事業を一体的に展開することで、物流拠点の開発・運営から物流サービスの提供までをワンストップで実現し、他社との差別化を図ります。さらに、保有型ビジネスに加えて資産回転型ビジネスの拡大にも取り組み、機動的な投資・売却による資本効率向上と収益機会の拡大を追求します。海外においても現地パートナーとの協業や物流施設開発を通じて不動産事業の成長領域を広げ、物流ネットワークの拡充と不動産収益の向上を同時に実現していきます。これらの取組みにより、事業環境の変化に強い不動産ポートフォリオを構築するとともに、グループ全体の企業価値向上を目指します。

### 主要施策①　国内不動産への投資拡大

**オフィス・商業に加え大型賃貸倉庫へ投資**

- 従来のオフィス等の賃貸施設拡充に加え、大型賃貸倉庫を対象とした投資を拡大
- 物流事業へのシナジーを追求し、顧客サプライチェーンへの貢献を強化

### 主要施策②　海外物流不動産への投資

**海外物流不動産開発案件等への投資推進**

- 海外現地法人の事業拡大に貢献する物流不動産開発案件等への投資を推進
- 不動産事業と物流事業とのシナジー創出を目指す
- 海外事業の重点施策地域での開発・取得を推進

### 主要施策③　資産回転型ビジネスの推進

**一定期間での売却益実現を企図**

- 従来の長期保有前提を見直し、一定期間での売却益実現を目的とした資産回転型投資を拡大
- 不動産バリューアップ機能の強化（取得後の機能向上・テナント再構築・再開発）
- 販売事業を「資産回転型ビジネス」と再定義し、業容拡大を本格推進

### 主要施策④　エクイティ投資の活用とポートフォリオ入替

**資本効率を意識した機動的なポートフォリオ運営**

- 投資は資本効率を意識し、エクイティ投資（出資）も柔軟に活用
- 物流事業とのシナジー視点でのポートフォリオ入替（取得・売却）を機動的に推進
- 不動産事業と物流事業の連携を強化し、グループ全体での意思決定を高度化



CONTENTS

● PURPOSE
● 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
- 目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

● 11か年サマリー
● 会社・株式情報

成長戦略 4

# オープンイノベーション型の次世代産業創出

| 主要施策 | 戦略リソース | アウトカム（成果目標） |
|---|---|---|
| **インキュベーションの推進と事業創出**<br>● 中長期成長ドライバーとなる新事業領域の探索<br>● 新事業領域における事業開発と市場投入<br>● ステージゲート制度による投資効率の高い事業開発 | ● 中計の総投資枠の中で、必要な投資・出資について柔軟に実施<br>● 専任組織「イノベーション推進課」の設置と運営<br>● アイデアリスト管理・ステージゲート運用の専門人材 | ● 2030年以降の中長期成長ドライバーとなる新事業群の確立<br>● 次世代産業を支える物流・不動産プラットフォームの構築<br>● オープンイノベーションによる外部知見の取り込み |

## 戦略策定の背景

物流業界を取り巻く事業環境は大きく変化しており、人口減少や労働力不足に加え、デジタル技術の進展、環境・エネルギー課題への対応など、新たな社会課題への挑戦が求められています。既存の物流事業や不動産事業の成長だけでは中長期的な企業価値向上に限界がある中、将来の収益の柱となる新規事業の創出が重要な経営課題となっています。これまで培ってきた物流・不動産・国際ネットワークの強みを活かしながら、自社単独ではなく外部パートナーとの協創を通じた事業開発を推進する必要があります。

## 戦略の概要について

当社グループは、2030年以降も持続的に成長する企業グループとなるため、「オープンイノベーション型の次世代産業創出」を新たな成長戦略として推進します。本戦略では、物流の周辺領域にとどまらず、社会課題の解決や産業構造の変化を起点として新たな事業機会を探索し、スタートアップ企業、大学・研究機関、自治体、事業会社など多様なパートナーとの連携を通じて新規事業を創出します。

具体的には、物流・サプライチェーンの高度化、GX（グリーントランスフォーメーション）、循環経済、デジタル技術活用、地域活性化といった成長領域を重点テーマとして位置付けます。また、自社アセットである物流施設や国内外ネットワーク、顧客基盤を実証フィールドとして活用しながら、新たなサービスや事業モデルの構築を進めます。加えて、CVC的な発想による出資や事業提携、M&Aも選択肢として活用し、有望な技術や事業機会を取り込みます。これらの取組みを通じて、既存事業とのシナジーを創出するとともに、将来の収益基盤となる次世代事業の育成を加速し、長期的な企業価値向上を実現していきます。

### 主要施策①　イノベーション推進課の設置

**専任部署による事業開発推進**

- 新規事業・領域拡張を担う専任部署「イノベーション推進課」を新設
- アイデアリスト管理／ステージゲート運用／パートナー開拓を一元的に推進

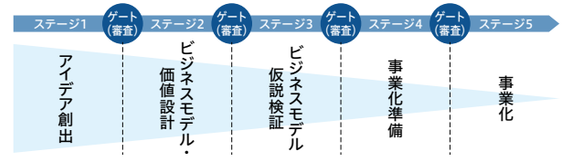
### 主要施策②　オープンイノベーションの推進

**社外パートナーとの協創ネットワーク**

- 大学・研究機関との共同研究・知見取得
- スタートアップ・同業／異業種企業との協業・出資
- 公共団体との連携による社会課題起点の事業開発

### 主要施策③　ステージゲート型の事業開発

**5ステージ×4ゲートの審査プロセス**




各ステージ間にゲート（審査）を設け、投資効率の高い事業開発を実施

### 主要施策④　重点事業案の探索

**事業アイデアの例**

- 防災・備蓄プラットフォームの構築
- 証券化による保管価値の最大化
- 次世代エネルギーエコシステムの形成
- 次世代宇宙関連物流の基盤構築への着手

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
- 目指す長期ビジョン
- 中期経営計画の策定
- 中期経営計画の全体像
- マテリアリティと長期ビジョン・中計における連動したKPIの設定
- 財務担当役員メッセージ
- 資本コストや株価を意識した経営課題と対処
- 成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
- 成長戦略2 グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- 特集：港湾運送部門の持続的な成長に向けて
- 成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靭化と物流事業とのシナジー創出
- 成長戦略4 オープンイノベーション型の次世代産業創出

05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

PART
05

# 挑戦を支える経営基盤

本パートでは、中期経営計画の実現に向けた経営基盤強化の取組みをご紹介します。DXによる業務変革、人材・組織風土改革、ガバナンス及びリスクマネジメントの高度化など、成長戦略の実行を支える土台づくりへの挑戦をお伝えします。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のためのDX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

成長戦略 5

# DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出

| 基本コンセプト | 戦略リソース | アウトカム（成果目標） |
|---|---|---|
| **DXによる業務見直しと成長基盤の確立**<br>DXの推進や、各支店・グループの倉庫・港湾運送部門の業務を集約するオペレーションセンターの設置等により、業務の標準化、集約化、効率化を進めます。これにより創出された人的資源を成長領域に配分し、中期経営計画で描いた成長を支える基盤とします。 | ● DX投資（中計期間累計100億円）<br>● 経営・事業の高度化を支えるデータ活用環境<br>● 業務集約とデジタル化を推進する全社体制 | 成長に必要でありながら十分に取り組めていない業務に、創出した人的資源を充当し、無理なく持続的に成長できる業務構造を構築します。 |

## 戦略策定の背景と概要について

成長戦略の事業領域の拡大に対応する人材確保のため、DXと業務プロセス改革を一体的に推進します。デジタル技術の活用による生産性向上と業務の標準化・自動化を進めることで、既存業務に投入していた人的資源を成長領域へ再配置し、新規事業や高付加価値物流を支える人材基盤を強化します。併せて、データ活用と業務変革を担う人材育成を進め、持続的な成長を支える経営基盤を構築します。

**既存業務**
現状の業務時間

↓

**DX・業務集約による削減**
AI・データ利活用／集約化

↓

**成長領域への人的資源再配分**
成長のための業務に充当

**DXを手段と捉え、業務効率化・集約化・標準化を進め、生み出された人的資源を成長戦略1～4の重点領域に再配分し、持続的な成長を実現する**

### ① DXの推進

**デジタル技術・AIによる業務の自動化と価値創造**

- デジタル技術活用による業務の標準化・効率化
- AIエージェント等の活用による業務の省力化・自動化
- 社内データの活用による分析・意思決定の高度化
- DX・AI活用による業務・サービスの高度化と新たな価値の創造

### ② オペレーションセンターの設置

**共通業務の集約・効率化**

- 支店間共通業務の集約・効率化
- 港湾運送部門、倉庫部門における業務標準化及び集約
- 子会社業務の一部集約

### ③ 自律的な人的資源の創出

**自律的な業務見直しを促進・評価**

- 各部署にDX推進担当「AIアンバサダー」を配置
- AIアンバサダーを中心としたデジタル技術・AI活用による業務改善の推進
- 優良事例の共有・横展開による自律的な業務改善の定着

### ④ 管理部門の業務見直し

**管理部門の業務効率化と成長基盤の確保**

- 管理部門における業務工数・フローの分析
- 業務効率化の実施
- 業務効率の向上による意思決定・実行スピードの加速



CONTENTS

- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のためのDX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

特集

# 成長戦略のためのDX

中期経営計画では、DXを8つの成長戦略全体を貫く基盤と位置づけ、AI・データ利活用と業務標準化、共通業務の集約化、自律的な業務見直しを一体で推進します。
これらにより創出された人的資源を成長領域に再配分し、無理なく持続的な成長を実現する業務構造へ転換します。

## DXビジョンとDX基本方針

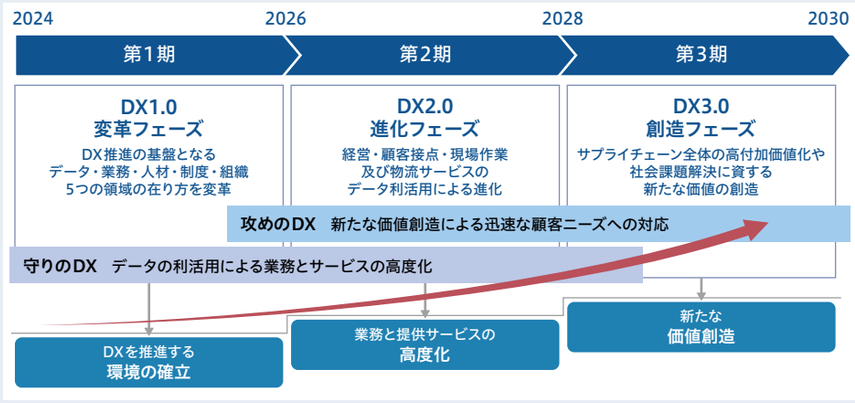
### DXビジョン

データとデジタル技術の活用により、物流サービスの在り方を「進化」させ社会・顧客・自社に向けて新たな価値を「創造」し、既存物流サービスの概念を「超越」することを目指す。




### DX基本方針

DXビジョンの達成に向けた具体的な戦略として、現在の事業・業務の高度化・効率化を目指す「守りのDX」と、新たな価値を創造する「攻めのDX」を策定する。デジタルプラットフォームの構築と並行してDXを進めるための環境整備も進め、業務の在り方を大きく進化させる。



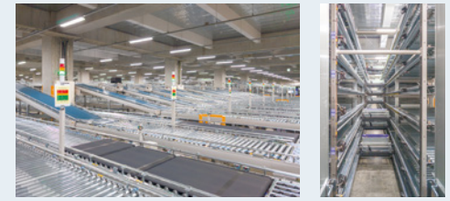

## 主な取組み

### デジタル人材の育成

当社のDX戦略では、全ての部門にデジタル人材を配置することにより、自走的にDXを推進できる組織を構築することを目指しています。この方針に沿ったDX推進環境整備の一環として、2025年度には部門を横断した約120名の従業員（当社単体の従業員の14%）に対して「DX推進人材育成研修」を実施しました。研修では各部門の業務プロセス変革に向けて実務と直結した内容を取り扱い、研修修了者は各所属部門で「AIアンバサダー」として、生成AIをはじめとするデジタルツールの業務への適用と改善提案を牽引し、現場主導でのDXを加速させる役割を担っています。

### 自動化機器の導入

配送センターに自動化機器を導入することで、業務の効率化と精度向上に取り組んでいます。既存施設を活用しながら、物流を止めることなく作業の平準化と省力化を進め、お客様の多様なニーズに迅速かつ柔軟に対応できる体制を整備しています。



配送センターに導入した自動化機器

### 物流GHG排出量算定サービス「SWAN-ECO」の提供開始

近年、気候変動への対応やサステナビリティ情報開示の重要性が世界的に高まる中、物流分野でも、国際基準に準拠したGHG排出量の算定及び説明可能なデータの整備が求められています。こうした背景を踏まえ、輸送データに基づくGHG排出量の算定及び結果の提供を通じてお客様の環境対応と情報開示を支援するサービス「SWAN-ECO」の提供を開始しました。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
▶ 特集：成長戦略のためのDX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

成長戦略 6

# 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり



## 一人ひとりの挑戦と成長を支える組織づくりを実現する

常務執行役員
大田 晃正

当社グループは現中期経営計画において、これまでにない規模の投資を計画しています。既存事業の競争力を一層高めるとともに、海外展開の拡大、高付加価値商材の取扱強化、新規事業領域への進出など、次代を支える収益基盤を早期に構築し、持続的な企業価値向上へつなげるためです。そして、これらの取組みを新たな価値へと変える原動力は、従業員一人ひとりにほかなりません。

従業員一人ひとりが持つ力を最大限に引き出すために、私たちは「挑戦と成長期待が広がる人材育成・組織風土醸成」を目指します。ここでいう挑戦は、特別なプロジェクトに限るものではありません。日々の業務に疑問や課題意識を持ち、改善を提案すること、部門の垣根を越えて知恵を持ち寄ること、デジタル技術やAIを活用して仕事の進め方を変えることも、大切な挑戦です。現場で得た気づきや率直な意見を積極的に発信し、対話を通じて新たな価値の創出につなげてほしいと考えています。会社としても、経営戦略と連動した人材配置や、部門横断で経験を積む機会、研修の充実を通じて、一人ひとりが自らの可能性を広げられる環境を整えます。また、期待する役割を明確にし、成果だけでなく、変革へ踏み出した行動や、そこから得た学びを適切に評価するとともに、失敗を次の成功へ活かす風土を醸成します。

あわせて、多様な知識や経験を持つ人材が互いを尊重し、安心して意見を交わせる、明るく風通しの良い職場づくりを進めます。すべての組織が事業の当事者として連携し、従来のやり方が最善かを問い直しながら、全社の挑戦を支えていくことが重要です。従業員の声を施策に反映し、成長機会と働きやすさの双方を高めることで、個人と会社がともに成長する好循環を実現します。

大きな投資は、当社グループの未来に向けた意思表示です。従業員一人ひとりがその担い手として誇りと期待を持ち、小さな一歩から挑戦を始められるよう、私自身も対話を重ね、必要な後押しを続けます。全員の挑戦を結集し、次代を支える基盤をともに築いていきます。

### 戦略策定の背景

住友倉庫グループが持続的な成長を実現するためには、既存事業の深化に加え、新たな価値創造に挑戦できる組織への変革が不可欠です。その実現を支えるのはバランスシートに載るような設備や資本ではなく「人材」です。中期経営計画で掲げる成長戦略を着実に推進するため、部門や職種の垣根を越えて挑戦し、多様な人材が能力を最大限に発揮できる組織風土の構築を重要課題と位置付けました。個々の成長と企業の成長が好循環を生み出す環境を整備し、変化を成長機会へと転換できる人材・組織づくりの具体化が必要です。

### 戦略の概要について

本戦略では、「挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり」をテーマに、人材戦略と組織文化改革を一体的に推進します。まず、経営戦略と連動した人材ポートフォリオの高度化を進め、事業環境の変化や成長領域への展開を見据えた人材配置・育成を強化します。また、部門横断プロジェクトや新たな業務への挑戦機会を拡充し、多様な経験を通じて人材の成長を促進します。

さらに、挑戦や成長につながる行動を適切に評価する人事制度の充実を図り、失敗を恐れずチャレンジできる風土の醸成を進めます。加えて、階層別研修や専門人材育成、リスキリング機会の拡充などを通じて、従業員一人ひとりの能力開発を支援します。こうした取組みを通じて、自律的に学び、挑戦し続ける人材を育成するとともに、心理的安全性と相互尊重に基づく組織文化を育みます。その成果が企業価値向上につながる好循環を実現することで、住友倉庫グループの持続的な成長基盤を強化していきます。

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
- 成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
- 特集：成長戦略のためのDX
- 成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
- 成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
- コーポレート・ガバナンス

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

成長戦略 6

# 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり

| 基本コンセプト | 戦略リソース | アウトカム（成果目標） |
|---|---|---|
| **人的資本経営の推進**<br>中期経営計画と連動した人材戦略のもと、挑戦できる風土への改革、挑戦を後押しできる人事制度、明るく風通しの良い職場環境を整え、個人と組織の活性化を実現します。 | ● 人材育成・研修プログラムへの投資<br>● 人的資本経営を担う専任組織の新設<br>● エンゲージメントサーベイ・データ基盤の整備 | ● 従業員エンゲージメントスコア3.5以上を毎年維持<br>● 従業員の男女平均勤続年数差異1年未満<br>● 従業員1人当たり能力開発研修実施額前年比増 |

## ① 基本方針

### 人的資本経営の推進

**当社グループの成長ドライバーは「人的資本」。**

中期経営計画と連動した人材戦略のもと、次の環境を整え、個人と組織の活性化を実現する。

- 挑戦できる風土への改革
- 挑戦を後押しできる人事制度
- 明るく風通しの良い職場環境

**推進体制**

人的資本経営を担う専任組織を新設し、人材戦略・組織風土改革を推進

## ② 目指す姿と現状のギャップ

### 目指す姿（To be）

- チャレンジ精神が旺盛な人材
- 自律的な成長が期待できる組織風土
- 社員一人ひとりが活性化し組織に好影響を与えている状態
- 社員の成長が会社の成長に寄与

ギャップ

### 現状（As is）

- 従来事業で培った堅実な人材・安定した組織
- 事業領域の拡張（GX／ソリューション／海外／不動産／エネルギー等）に挑む挑戦風土の醸成が途上

## ③ 求める人材像

- 主体的に挑戦し成長できる人材
- 新たに設置した目標の実現のため学び続ける人材
- 期待役割を理解し主体的に働く人材
- 多様な知・経験及びスキルを活かし適材適所で活躍する人材
- DXによる業務改革を推進できる人材

## ④ とるべき施策

1. **エンゲージメントサーベイによる組織改善推進**
   従業員の声を改善につなげ、活気ある職場環境を維持・向上させる
2. **挑戦行動を後押しする文化・制度の整備**
   失敗を責めず、学びと前向きにとらえる挑戦の風土を醸成する
3. **期待役割に基づく人材育成・評価の推進**
   期待役割の理解と評価の納得感を高め、個人の成長につなげる
4. **スキルをふまえた人材配置・人材開発**
   スキルの棚卸しによる最適配置と研修メニューの拡充を進める
5. **DX・業務見直しによる人的資源の創出**
   デジタル技術・集約化で生み出した人的資源を成長領域へ配分する

| 成果目標（KPI）<br>目指す姿の実現度を測る指標 | 従業員エンゲージメントスコア（5点満点） | 従業員の男女平均勤続年数差異 | 従業員1人当たり能力開発研修実施額 |
|---|---|---|---|
| | **3.5以上を毎年維持** | **1年未満** | **前年比増** |

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
- 成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
- 特集：成長戦略のための DX
- 成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
- 成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
- コーポレート・ガバナンス

06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり



## 従業員エンゲージメントサーベイの実施

当社は、人材戦略に基づく取組みの進捗と成果を把握する指標として外部機関によって実施する従業員エンゲージメントサーベイのスコアを重視しており、その結果を人事施策や職場環境の改善に活かすことで、組織力と企業価値の向上につなげています。

評価スコアについては3.5以上を維持することを目標に掲げており、2025年度のスコアは3.72と、目標を上回る結果となりました。

項目別では、職場でのコンプライアンス意識や上司への信頼といった項目で肯定的な評価を得られているほか、当社の変革やマネジメントの公平性といった項目は、前回調査時との比較でスコアの向上が確認されました。

一方で、ジョブローテーションと人材育成との関連性や現場情報の活用といった項目については課題が指摘され、改善に向けた取組みを推進しています。

### 従業員エンゲージメントサーベイスコア

※全従業員を対象に毎年度実施するアンケート調査の評価スコア（5点満点）

| 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|
| 3.68 | 3.72 |

中期経営計画期間中の目標：3.50以上の維持

**肯定的評価を得られた主な項目**

・職場でのコンプライアンス意識
・上司への信頼
・当社で長く働くことへの意欲

**前回よりも評価が向上した主な項目**

・当社の変革への実感
・公平なマネジメント
・会社の方針や戦略の伝達、共有

**改善が課題となった主な項目**

・ジョブローテーションと人材育成との関連性
・現場情報の会社施策への活用
・職場間の連携、情報交換

## エンゲージメントスコアの分析と施策への活用

2025年度の調査で「当社の変革への実感」「会社の方針や戦略の伝達、共有」といった項目への評価が向上したことには、中期経営計画の策定プロセスを全員参加型で進めたことが要因のひとつに挙げられると分析しています。また、2024年度の調査で「経営理念やビジョンの浸透」が課題として指摘されたことを踏まえ、経営陣と中堅・若手従業員との直接対話の機会としてタウンホールミーティングを実施しています。

2026年度以降についても、全員参加型での中期経営計画の推進や経営陣と従業員との対話機会の充実といった取組みを継続していくとともに、2025年度のエンゲージメントサーベイで課題として指摘された、現場情報の会社施策への活用や拠点間の連携といった事項に対応する施策の検討・実施を進めてまいります。

## 人材育成・能力開発

当社が中期経営計画で目指す「事業領域の拡張と挑戦風土の醸成」を実現するには従業員一人ひとりの能力向上が不可欠であることから、重要な経営資本である人材の価値を継続的に高めることを目的に、従業員1人当たり能力開発研修実施額を重要な指標のひとつに設定しています。

従業員向けの教育・研修プログラムとしては階層別研修やeラーニング研修、語学研修、海外派遣研修、資格（簿記、通関士など）取得、スキル向上のための各種業務研修、自己啓発講座等の機会を提供しており、幅広い視点から業務を遂行できる人材の育成に取り組んでいます。

2025年度の従業員1人当たり能力開発研修実施額の実績は84,594円で、前年度対比で50.6%増加しました。各部門におけるAI活用の推進役を育成するため全社的に実施した「AIアンバサダー研修」が主な要因で、各部門の業務特性や課題に応じたAI活用の検討・展開を通じて、業務の効率化や生産性の向上につなげることを目的としました。

引き続き中期経営計画の推進のため、従業員の能力向上・研修機会の充実を通じて専門性や業務遂行力、マネジメント能力の向上を図り、一人ひとりの成長を持続的な企業価値の向上につなげます。

## 多様な人材が活躍できる環境の整備へ向けた取組み

従業員が持てる能力を最大限発揮するためにはワークライフバランスの充実とそれを支える制度や環境の整備が重要であると考えており、多様な働き方やライフスタイルに対応できる柔軟な環境は、多様な人材の確保にもつながります。

こうした考えに基づき当社では、長時間労働の是正や年次有給休暇の取得促進、柔軟な働き方の促進等の施策を推進しており、2025年度には育児時短勤務制度の対象拡大（養育する子の年齢を小学3年生までに引き上げ）、時短勤務者の労働時間の選択肢の拡大等の制度改定を実施しました。

また、当社では多様な働き方を可能とする環境整備の取組みを評価する指標として、従業員の男女平均勤続年数の差異を1年未満とすることを目標にしています。2026年3月末時点の差異は1.5年と目標に達しませんでしたが前年比では改善が見られており、取組みの継続を通じて、従業員が持てる能力をより発揮できる環境の実現を目指していきます。

### 主な取組み

| | |
|---|---|
| 長時間労働の是正 | 週1回の全館消灯の実施<br>情報システムやAIの活用による業務効率化・生産性向上 |
| 休暇取得の促進 | 計画的有給休暇付与制度<br>年次有給休暇とは別に、夏季特別休暇を付与 |
| 柔軟な働き方の促進 | 時差出勤制度・短時間勤務制度の活用<br>育児・介護等に係る制度の周知・PR |

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のためのDX
▶ 成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

成長戦略 7

# 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築

| 基本コンセプト | 戦略リソース | アウトカム（成果目標） |
|---|---|---|
| **経営管理の高度化による中計達成基盤の構築**<br>前中期経営計画の反省を踏まえ、中期経営計画から単年度予算、予実管理、ローリングまでを一気通貫で運営するとともに、計画との乖離が生じた際には代替案を機動的に検討する仕組みを構築し、中期経営計画の達成確度を高めます。 | ● 主管部署である事業推進部の機能・体制強化<br>● 経営管理システム・KPIダッシュボードの整備<br>● アクションプラン責任者を全社的に配置 | ● 中期経営計画目標の達成（2030年連結営業収益2,800億円・ROE 8.0%）<br>● 計画乖離時の代替案実行による期中軌道修正<br>● 中計と連動した単年度予算の精度向上 |

## 戦略策定の背景

住友倉庫グループが国内外で成長戦略を推進していくためには、迅速かつ的確な意思決定を支える経営管理基盤の強化が不可欠です。物流・不動産・新規事業への投資拡大に伴い、限られた経営資源を最適配分し、投資効果や事業進捗を継続的にモニタリングする仕組みが求められています。当社グループは、持続的な企業価値向上を実現するため、経営管理・財務管理・リスク管理の高度化に取り組みます。

## 戦略の概要について

本戦略では、中期経営計画の実効性を高める経営管理体制の構築を推進します。事業ポートフォリオごとの収益性や資本効率を可視化し、KPIに基づく進捗管理とPDCAサイクルの徹底を図ります。また、投資案件については戦略適合性や収益性を踏まえた評価・モニタリング体制を強化し、資本コストを意識した経営を実践します。さらに、データ活用による経営判断の高度化やグループガバナンスの強化を進めることで、リスクと成長機会を適切に管理し、成長戦略を確実に実行できる盤石な経営基盤を構築していきます。

### ① 中計からバックキャストした単年度予算・KPI

**予算と中計を連動させる仕組みの導入**

- 中期経営計画に基づく成長を予算に組み込み、定期的に予実を確認
- 計画と実行に乖離が発生した場合、速やかに代替案を検討
- 部門別KPIを中計と一貫した形で設計

### ② 成長戦略と責任部署の設定

**成長戦略の実行責任を明確化**

- 中期経営計画に基づいて定めた成長戦略ごとに担当部署を設定
- 成長戦略の進捗について定期的な報告を実施
- プロセス管理の導入により、施策の実行力を担保

### ③ 計画達成のための管理とローリング

**経営陣を巻き込んだモニタリングと意思決定**

- 業績及びアクションの進捗について、経営陣を含む会議体を設置
- 予実管理にもとづくローリングの徹底
- 計画と実行の乖離を早期に把握し、軌道修正を行う

### ④ 中期経営計画管理機能の強化

**事業推進部の機能・体制強化**

- 中期経営計画管理の主管部署である事業推進部の機能・体制を強化
- 経営管理に必要なデータ基盤・分析機能を整備
- IR・経営企画・財務の連携を強化し、外部との対話に活用



CONTENTS

- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のためのDX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
▶ 成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 体制と基本的な考え方

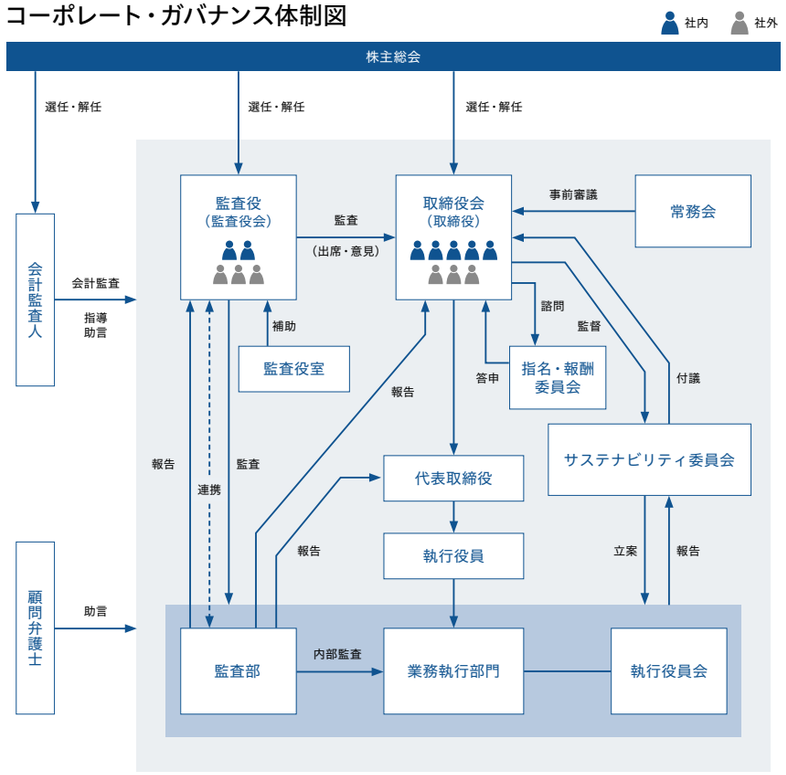


当社は監査役制度を採用し、取締役会、監査役会、常務会及び執行役員会を中心とする経営管理体制を構築しているほか、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置し、役員の指名及び報酬に関する意思決定の透明性と客観性の向上を図っています。これらの体制を通じて、株主の権利の尊重、ステークホルダーとの適切な協働、業務執行に対する実効的な監督を推進し、コーポレート・ガバナンスの継続的な強化に努めています。

## 基本的な考え方

当社は、株主の権利の尊重、平等性の確保、株主以外のステークホルダー（お客様、取引先、債権者、地域社会及び従業員等）との適切な協働、適切な情報開示及び株主との建設的な対話、取締役会の役割・責務の適切な遂行、業務執行に対する実効性の高い監督の実施を重視し、コーポレート・ガバナンスの一層の強化・充実に取り組んでいます。

### コーポレート・ガバナンス体制図




## 機関設計についての考え方

当社は現在の事業特性や経営体制を踏まえ、取締役会による経営の意思決定・監督とは別に、取締役ではない監査役がそれぞれの法定権限に基づき取締役の職務執行を監査する、監査役会設置会社を採用しています。常勤監査役が重要な会議への出席や国内外の事業拠点への往査を通じて業務執行の状況を継続的に把握し、社外監査役が専門的知見を生かして客観的な立場から監査を行うことで、監査の実効性を確保しています。こうした監査役による監査と、独立社外取締役を含む取締役会による経営監督を組み合わせる現行の機関設計は、現時点において当社グループの経営の健全性と透明性を確保するうえで適切に機能していると判断しています。

### 主要な経営管理組織

| 名称 | 議長／委員長 | 概要 | 実施回数（2025年度） |
|---|---|---|---|
| 取締役会 | 会長 | 原則として月1回開催し、経営に関する重要事項の決定、職務執行状況の監督を行う。 | 15回 |
| 指名・報酬委員会 | 社外取締役 | 不定期で開催し、役員の指名及び報酬等に関する事項について、社外取締役の関与・助言を得る。 | 2回 |
| 監査役会 | 常勤監査役 | 原則として月1回開催し、監査に関する重要事項の決定、取締役の職務執行状況の監査を行う。 | 12回 |
| サステナビリティ委員会 | 社長 | 不定期で開催し、サステナビリティに関する施策の審議・情報共有、取締役会付議議案の事前検討を行う。 | 3回 |
| 常務会 | – | 原則として月2回開催し、取締役会付議議案の事前検討、経営に関する重要事項の審議を行う。 | 21回 |
| 執行役員会 | – | 原則として月1回開催し、重要事項の共有や意見交換を行う。 | 11回 |

## 取締役会の構成（2026年6月定時株主総会終了時点）

**社外取締役の割合**
**38%** 3名／8名

**女性取締役の割合**
**13%** 1名／8名

**全役員に占める社外役員**
**46%** 6名／13名



CONTENTS

- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のためのDX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
▶コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 取締役一覧　2026年6月定時株主総会終了日時点



当社業務に精通した社内取締役・常勤監査役と豊富な経験・見識を有する社外取締役・社外監査役を選任し、知識・経験・専門性・多様性のバランスを確保しています。



## 小野 孝則

代表取締役会長
会長執行役員

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1977年 4月　入社
2006年 6月　国際プロジェクト室長
2010年 6月　執行役員営業開発部長
2012年 6月　執行役員営業開発部長 兼 国際プロジェクト室長
2013年 6月　取締役常務執行役員
2015年 6月　代表取締役社長 社長執行役員
2024年 6月　代表取締役会長 会長執行役員 現在に至る



## 永田 昭仁

代表取締役社長
社長執行役員

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1985年 4月　入社
2012年 6月　海外事業部長
2014年 6月　情報システム部長
2015年 6月　事業推進部長 兼 情報システム部長
2019年 6月　執行役員事業推進部長 兼 情報システム部長
2020年 6月　常務執行役員
2021年 6月　取締役常務執行役員
2023年 6月　代表取締役常務執行役員
2024年 6月　代表取締役社長 社長執行役員 現在に至る



## 星野 公彦

取締役 常務執行役員

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1986年 4月　入社
2014年 6月　海外事業部長
2019年 6月　経理部長
2020年 6月　執行役員経理部長
2022年 6月　常務執行役員経理部長
2023年 6月　取締役常務執行役員経理部長
2024年 6月　取締役常務執行役員 現在に至る



## 黒木 郁雄

取締役 常務執行役員

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1986年 4月　入社
2014年 6月　西日本営業部付部長
2016年 7月　プロジェクト室長
2017年 4月　ロジスティクス・エンジニアリング推進室長
2020年 6月　情報システム部長
2023年 6月　執行役員情報システム部長
2024年 6月　取締役常務執行役員情報システム部長
2025年 6月　取締役常務執行役員 現在に至る



## 松本 年可

取締役 常務執行役員

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1985年 4月　入社
2013年 6月　営業開発部長 兼 国際プロジェクト室長
2015年 6月　海上業務部長
2020年 6月　執行役員海上業務部長
2021年 6月　執行役員東京支店長
2025年 6月　常務執行役員国際プロジェクト室長
2026年 6月　取締役常務執行役員 現在に至る



## 河井 英明

社外取締役

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1977年 4月　松下電器産業株式会社(現 パナソニック ホールディングス株式会社)入社
2008年 4月　同社役員
2011年 4月　パナソニック株式会社(現 パナソニック ホールディングス株式会社)常務役員
2012年 6月　同社常務取締役
2014年 4月　同社代表取締役専務
2017年 6月　同社顧問
2018年 4月　同社客員
2018年 4月　大阪市高速電気軌道株式会社 代表取締役社長
2020年 6月　当社取締役 現在に至る



## 伊賀 真理

社外取締役

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1990年 4月　大阪瓦斯株式会社入社
2002年 4月　株式会社パレット代表取締役社長(大阪瓦斯株式会社から出向)
2006年10月　株式会社マーチ創業　同社代表取締役
2009年 4月　大阪府庁入庁(特定任期付職員・府民文化部広報課参事)
2013年 4月　株式会社マーチ入社
2014年11月　同社代表取締役 現在に至る
2016年 4月　大阪府枚方市広報アドバイザー
2017年 4月　宮崎県日向市広報アドバイザー
2022年 6月　当社取締役 現在に至る
2023年 6月　東洋機械金属株式会社(現 TOYOイノベックス株式会社)社外取締役
2025年 6月　株式会社 PALTAC 社外取締役 現在に至る



## 戸塚 健彦

社外取締役

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1991年 4月　弁護士登録
1993年12月　岡部・山口法律事務所(現 弁護士法人岡部・山口法律事務所)入所
1998年 1月　同所 パートナー 現在に至る
2012年 5月　東京神田青果市場株式会社(現 東一神田青果株式会社)社外監査役 現在に至る
2026年 6月　当社取締役 現在に至る



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のための DX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
▶コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 監査役一覧　2026年6月定時株主総会終了日時点





## 坂口 晃

監査役(常勤)

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1983年 4月　入社
2012年 6月　情報システム部長
2013年 6月　総務部長 兼 東京総務部長
2014年 6月　総務部長
2018年 6月　執行役員総務部長
2021年 6月　監査役(常勤) 現在に至る



## 北本 満純

監査役(常勤)

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1988年 4月　入社
2017年 6月　開発事業部長 兼 道頓堀再開発室長
2019年 6月　道頓堀再開発室長
2020年 6月　業務部長
2024年 7月　一般社団法人日本倉庫協会 業務部長
2026年 6月　当社監査役(常勤) 現在に至る



## 宮川 眞喜雄

社外監査役

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1976年 4月　運輸省入省
1979年 4月　外務省へ移籍
2012年 9月　外務省中東アフリカ局長 兼 アフガニスタン・パキスタン担当特別代表(大使) 兼 日米原子力協力担当大使
2014年 3月　駐マレーシア特命全権大使
2020年 1月　内閣官房国家安全保障局 国家安全保障参与
2020年 6月　橋本総業ホールディングス株式会社 社外取締役 現在に至る
2023年 6月　当社監査役 現在に至る
2024年 3月　一般社団法人経済安全保障戦略推進機構代表理事 現在に至る



## 西橋 久仁子

社外監査役

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1983年10月　監査法人中央会計事務所 入所
1987年 3月　公認会計士登録
2000年 8月　中央青山監査法人 パートナー
2007年 7月　新日本監査法人 入所
　　同監査法人 パートナー
2008年 7月　同監査法人 シニアパートナー
2018年 7月　みのり監査法人 入所
　　同監査法人 ディレクター
2019年 3月　同監査法人 パートナー
2025年 6月　当社監査役 現在に至る
　　ソフトバンクグループ株式会社 社外監査役 現在に至る



## 八澤 健三郎

社外監査役

**略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況**

1991年 4月　検事任官
2019年 1月　最高検察庁 検事(監察担当、公安担当)
2019年 7月　岐阜地方検察庁 検事正
2021年 4月　大阪地方検察庁 次席検事
2022年 6月　大阪高等検察庁 次席検事
2023年 1月　検事退官
2023年 4月　弁護士登録
　　梅田総合法律事務所 オブカウンセル 現在に至る
2024年 4月　関西大学客員教授 現在に至る
2024年 6月　積水樹脂株式会社 社外監査役 現在に至る
2026年 6月　当社監査役 現在に至る

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のためのDX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
▶コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 役員のスキル・マトリックス



## 役員一覧/スキル・マトリックス

| | 氏名 | 社内/社外 | 指名・報酬委員 | 2025年度取締役会出席状況 | スキルマトリクス | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 企業経営 | 営業 | 現業オペレーション | 国際性 | DX・IT | サステナビリティ・ESG | 財務・会計 | 人事・労務 | 法務・コンプライアンス・監査 |
| 取締役会 | 小野　孝則 | 社内 | ○ | 15/15 | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | | ○ | ○ |
| | 永田　昭仁 | 社内 | ○ | 15/15 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | |
| | 星野　公彦 | 社内 | | 15/15 | ○ | | | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 黒木　郁雄 | 社内 | | 15/15 | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | |
| | 松本　年可 新任 | 社内 | | ― | ○ | ○ | ○ | | | ○ | | | |
| | 河井　英明 | 社外 | ○ | 15/15 | ○ | | | ○ | | ○ | ○ | | ○ |
| | 伊賀　真理 | 社外 | ○ | 15/15 | ○ | | | | | | | ○ | |
| | 戸塚　健彦 新任 | 社外 | ○ | ― | | | | ○ | | | | | ○ |
| 監査役会 | 坂口　晃 | 社内 | | 15/15 | | | ○ | | | ○ | | ○ | ○ |
| | 北本　満純 新任 | 社内 | | ― | | | | | | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 宮川　眞喜雄 | 社外 | | 15/15 | | | | ○ | | ○ | | | |
| | 西橋　久仁子 | 社外 | | 12/12 | | | | | | | ○ | | ○ |
| | 八澤　健三郎 新任 | 社外 | | ― | | | | | | ○ | | | ○ |

## スキルの選定理由

| | |
|---|---|
| 企業経営 | 社会・経済環境の変化を的確に捉え、当社グループの持続的な成長に向けた経営戦略、事業ポートフォリオ及び経営資源配分について適切に審議・監督するため。 |
| 営業 | お客様の物流ニーズや市場環境の変化を的確に把握し、当社グループの営業力を強化するとともに、新たなサービスと事業機会の創出を推進・監督するため。 |
| 現業オペレーション | 現場における安全・品質の確保、生産性の向上及び業務の効率化を図り、良質な物流サービスの安定的な提供を推進・監督するため。 |
| 国際性 | 国際輸送事業及び海外拠点の成長を推進するとともに、各国・地域の市場特性や法制度、商慣習、地政学的リスクを踏まえたグローバルな事業戦略を審議・監督するため。 |
| DX・IT | デジタル技術の活用による物流業務の自動化・効率化、サービスの高度化及び新たな価値の創出を推進するとともに、情報セキュリティを含むデジタルリスクを適切に監督するため。 |
| サステナビリティ・ESG | 社会・環境課題を経営戦略に取り込み、物流という社会インフラを安定的に支えるとともに、社会の持続可能性への貢献と当社グループの持続的な成長・企業価値向上を両立するため。 |
| 財務・会計 | 資本コストや資本効率を意識した財務・資本戦略を策定し、成長投資、財務健全性及び株主還元の適切なバランスを図るとともに、財務報告の信頼性を確保するため。 |
| 人事・労務 | 当社グループの持続的な価値創造を支える人材の確保・育成、多様な人材が能力を発揮できる組織・職場環境の整備及び労働安全衛生の向上を推進・監督するため。 |
| 法務・コンプライアンス・監査 | 国内外における法令・社会規範の遵守を徹底し、事業活動に伴う多様なリスクを適切に管理するとともに、内部統制及び監査機能の実効性を確保するため。 |

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のための DX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
▶コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 社外取締役メッセージ






私は社外取締役として、担当部門の努力や悩みに最大限配慮しながらも、社内とは異なる視点から率直に意見を述べることを大切にしています。とりわけ意識しているのは、資本市場の見方を踏まえ、非財務面を含めた経営や事業運営が、中長期的な企業価値の最大化につながっているかを確認することです。成長戦略の実践には、投下資本収益性と将来キャッシュフローを重視した経営が不可欠であり、その前提として、企業の存在意義に立脚した力強い戦略ストーリーが求められます。専門分野や経験に基づく助言にとどまらず、本質的な経営課題を見極め、企業価値向上に挑戦する執行を後押ししていきたいと考えています。

2025年度の取締役会では、「資本コストや株価を意識した経営」の開示内容が大きく進化したことが印象に残っています。全社で真摯に検討を重ねた結果として、内容は年々高度化し、社内への浸透と株主との対話の充実につながっていると感じます。また、従業員への譲渡制限付き株式報酬制度の導入は、全員経営を推進する具体的な一歩として意義深いものです。新中期経営計画は、社会インフラを担う公共性を踏まえつつ、トップダウンの高い視座と、多くの検討タスクフォースによる1年もの歳月をかけたボトムアップ型の取組みがうまく融合した成果であると受け止めています。

今後は、国内外での先行投資や戦略投資を含め、異論にも耳を傾けながら衆知を集め、強い意志をもって実行しきることが重要です。その挑戦意欲と前向きな一体感を通じて、社員一人ひとりが経営を自分ごととして捉え、より良い組織文化をつくり上げていくことこそが、新中期経営計画の真の意義・目的であり、人的資本経営の神髄であると考えます。長期ビジョンが示すように、個々の価値はつながることでより大きな価値となります。住友倉庫には、良き伝統を守るだけでなく、時代の変化の中で進化させ続け、AIをはじめとする変革にも挑みながら、社会インフラ企業としてより良い社会づくりに貢献し続けることを期待しています。




私のこれまでの経験や専門分野を活かしつつ、社内の役員の皆さまとは異なる視点や角度から物事を見つめることこそが、社外取締役としての重要な役割だと考えています。大きな組織、伝統ある組織ほど、これまでの慣習や価値観を当然のものとして受け止めがちです。私自身、民間企業と行政組織で働いた経験や複数の企業で社外取締役を務める中で、その組織によって「当たり前」が大きく異なることを実感してきました。だからこそ、「どうして」「なぜ」という率直な問いを忘れず、勇気をもって確認し、議論する姿勢を大切にしたいと思っています。

ここ一年の取締役会では、海外市場への投資、とりわけインドへの拠点進出を決定したこと、また組織改革により新規事業やM&Aを担うイノベーション推進課が新設されたことが、住友倉庫の成長に向けた大きな一歩であると考えています。企業が成長するためには、国内や自社内だけで完結するのではなく、外に目を向け、自前でできないことは外部と協働する柔軟さが不可欠です。

新中期経営計画については、投資家への説明にとどまらず、社員一人ひとりが会社の向かう方向を理解し、「頑張ろう」と思えるものであることが重要です。策定段階から社員の意見やアイデアを募り、戦略ごとの分科会や会議を通じて仕上げたプロセスは大変意義深いものだったと感じています。一方で、計画は策定して終わりではありません。予想外の変化を乗り越える覚悟をもって実行し、やりきる力こそが経営力だと考えます。

物流業は、社会を支える「縁の下の力持ち」です。きちんとモノが届くことが当たり前で、評価されにくい面では「損だな」と感じる仕事かもしれませんが、私はそのような住友倉庫の仕事が大好きです。当たり前を支え、人と社会をつなぐ仕事に誇りを持ち、伝統を大切にしながら未来を見据えること。そして、今どうあるべきかを社員一人ひとりが自分ごととして考え、勇気をもって行動することを期待しています。私も社外取締役として、その挑戦をサポートしていきたいと思います。



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの 成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する 事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた 成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のためのDX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる 人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える 盤石な管理基盤の構築
▶コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報




住友倉庫は、充実した物的資源と資質ある人的資源を備えた会社であり、日々の業務の進め方も緻密で極めて堅実な企業であると感じています。一方で、物流や倉庫業は、モノを運び、保管することが円滑にできて当たり前と受け止められており、顧客視点からはサービス品質の差別化が容易ではない事業でもあります。だからこそ、顧客が真に求める物流ニーズを見極め、会社が持つ多様なリソースを活かして、安定感のあるサービスを提供し続けることが、住友倉庫に期待される王道だと考えています。その中で住友倉庫の魅力、いわば「底力」は、「この会社と組めば安心だ」「任せれば問題ない」と顧客に思っていただける相互信頼を築ける点にあります。この信頼は一朝一夕に得られるものではなく、長年の誠実な業務遂行と現場の地道な積み重ねによって培われた重要な資本でこれを維持発展させていくことが会社にとって重要な取組みとなるでしょう。この基本に対して中期経営計画で掲げる「事業領域の拡張」と「挑戦風土の醸成」を加味することは、今後の会社の事業の進め方として適切な方向性だと受け止めています。

同業他社も同様の戦略を進めている中で、これを単なる他社への追従や掛け声に終わらせず、住友倉庫の統合力を活かした付加価値の高い物流サービスとして、顧客に実感していただくことが今後の発展にとって不可欠だと認識しております。そしてこの生命線となるのは、協力会社も含めた人的能力の向上、ネットワークの迅速性、そして現場を支える強固な物的基盤ですので、ここへの人的・物的投資を怠りなく進めて業務遂行能力を発展させていくことが、結局は顧客からの「安心」を得る基盤となり、会社に対する信頼をより強固なものとするでしょう。

社外取締役としては、物流現場で生じるさまざまなトラブルの解決に携わってきた経験を活かし、新たな事業への挑戦に伴うリスクを経営陣とともに見極めていきたいと考えています。慎重さのあまり機会を逸することも、拙速さによって顧客や協力会社の認識との齟齬を生むこともいずれも避けなければなりません。リスクの所在や適切な分担のあり方、保険等によるヘッジの可能性などについて率直な問い掛けと確認を重ね、住友倉庫が引き続き社会から信頼される企業であり続けられるよう貢献してまいります。

## 取締役会の実効性評価

取締役会の構成や運営、審議の状況等が適切であるかを検証し、より実効性の高い運営につなげるため、自己評価アンケートとディスカッションによる取締役会実効性評価を毎年実施しています。

### 対象：取締役8名、監査役5名（計13名）

**3〜4月**
取締役・監査役全員に対して評価アンケートを実施

**4〜5月**
取締役会事務局の総務部にてアンケート結果を集約

**5月**
取締役会にてアンケート結果の報告・ディスカッションを実施

### 実効性評価の結果の概要

| | |
|---|---|
| **取締役会の設計** | ● 機関設計に監査役会設置会社を選択することは、現状の当社が実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するうえでは適切<br>● 取締役会の員数・社内外の構成は、迅速な意思決定と業務執行の監督等を行うに当たって適当 |
| **取締役会の運営** | ● 付議案件の内容・件数・審議時間は適切<br>● 取締役会の付議に先立っての常務会での事前論点整理や社外役員への事前情報共有によって、議論の実効性は高められている<br>● 社外役員から活発な質問・意見陳述がなされ建設的な議論が行われるなど、業務執行に対する監督は有効に機能している |
| **指摘された課題** | ● 説明者は取締役会資料において専門用語の説明や解説を記載するなど、社外役員にも分かりやすい資料提供や、ポイントを絞った案件説明を意識すべき<br>● 経営陣向けセミナーへの社外役員の参加など、トレーニングは概ね適切に行われているが、回数や内容について、更なる充実を目指すべき |

**これまでの評価結果を踏まえた主な対応事項**

- 社長と社外役員が、自由な意見交換を行う場として、「社長と社外役員による意見交換会」を設け、毎年開催している。
- 社内役員を対象に開催していた役員セミナーにつき、社外役員も適宜参加するものとした。
- 監査役と会計監査人の打合せにつき、社外取締役も適宜参加するものとした。



CONTENTS

- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のためのDX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
▶コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 役員の指名・報酬

社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会の適切な関与のもと、透明性・客観性の高い指名・報酬プロセスを構築するとともに、経営陣に対する適切な監督とインセンティブの付与を通じて、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

## 指名・報酬委員会

取締役及び監査役の指名及び報酬等に関する事項について、社外取締役からより一層の関与・助言を得ることで、指名・報酬の決定手続の客観性・透明性を高め、コーポレート・ガバナンス体制の更なる充実を図るため、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。

委員会は、取締役会からの諮問に応じて、取締役及び監査役の指名及び報酬等に関する事項について審議し、その結果を取締役会に答申します。

2026年6月末時点における委員は代表取締役会長・代表取締役社長・社外取締役3名の計5名であり、委員の過半数が社外取締役です。

## 経営陣幹部の選解任、取締役・監査役候補者の指名の方針・手続き

社内取締役候補者は、当社の業績及び企業価値向上に対する貢献度、責任感、リーダーシップ、経営に必要な知識・経験、適切なリスク管理能力及び的確かつ迅速な意思決定能力などを総合的に勘案して選定することとしています。

社外取締役候補者については、専門分野や企業経営等における深い見識を有していることを勘案し、選定することとしています。

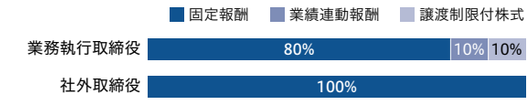
監査役候補者は、取締役の業務執行を監査するに当たって豊富な経験を有し、当社事業及び企業経営に関する見識等をもとに、取締役会に対して独立した立場から有益な助言・提言ができることを勘案し、選定することとしています。

取締役及び監査役候補者の指名に当たっては、取締役会の任意の諮問機関である指名・報酬委員会が、取締役及び監査役候補者の原案を審議し、その結果を取締役会に答申することとしており、取締役会は同委員会からの答申を参考にして、当社グループの経営課題に的確に対処しうるよう各候補者の資質、人員構成等を勘案して審議し、最終的に決定することとしています。

なお、監査役候補者につきましては、事前に監査役会の同意を得たうえで取締役会に付議しています。

## 取締役報酬の決定方針

当社の取締役の報酬は、企業の持続的な成長に向けたインセンティブとして機能するよう業績及び株主価値等との適切な関連性を持たせた報酬体系とすることを基本方針としています。

| | | |
|---|---|---|
| **報酬の内容** | 業務執行取締役 | 固定の金銭報酬、業績連動の金銭報酬、株主利益と連動した非金銭報酬としての譲渡制限付株式により構成しています。個人別の報酬の割合は役位及び職責により異なっています。 |
| | 社外取締役 | 固定の金銭報酬のみで構成しています。 |
| | 支給額のイメージ |  |
| **報酬額の決定方針** | 固定報酬 | 役位及び職責等に応じ、経営環境及び経済情勢等を総合的に勘案して決定します。 |
| | 業績連動報酬 | 当社グループの業績向上のインセンティブとなるよう連結営業収益及び連結営業利益を業績指標として採用しており、当該指標の目標値に対する達成度合いに応じて支給金額が変動します。 |
| | 譲渡制限付株式 | 当社の中長期的な企業価値向上への貢献意欲を一層高めるとともに、在任中から株式を保有することで早期に株主との価値共有を実現することを目的として、役位及び職責等に応じて定めた数の譲渡制限付株式を支給します。<br>なお、割当てを受けた取締役が譲渡制限期間中に法令、当社の内部規程又は譲渡制限付株式割当契約に重要な点で違反したと取締役会が認めた場合等には、当社は割り当てた株式を無償で取得します。 |
| **決定手続き** | 個人別の報酬額については、取締役会の委任決議に基づき代表取締役社長が案を作成し、指名・報酬委員会への諮問とその答申を得て決定しています。なお、譲渡制限付株式報酬については、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で個人別の割当株式数を決議しています。 | |

### 取締役・監査役報酬実績（2025年度）

| 役員区分 | | 対象となる役員の員数（名） | 報酬等の種類別の総額（百万円） | | | 報酬等の総額（百万円） |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 基本報酬 | 業務連動報酬等 | 非金銭報酬等 | |
| 取締役 | | 8 | 336 | 30 | 46 | 413 |
| | うち社外取締役 | 3 | 36 | – | – | 36 |
| 監査役 | | 6 | 80 | – | – | 80 |
| | うち社外監査役 | 4 | 23 | – | – | 23 |

※上記には、2025年6月26日開催の第148回定時株主総会の時をもって退任した監査役1名が含まれています。



CONTENTS

- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のためのDX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
▶コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# リスクマネジメント



当社グループは、事業活動に伴う様々な不確実性のうち、経営目標の達成や事業継続に影響を及ぼす可能性のあるリスクについて、その重要性や発生可能性、対策に要する経営資源等を踏まえ、優先的に対応すべきリスクを特定しています。

## 基本的な考え方

当社グループは、事業活動を取り巻くリスクを適切に把握・管理することを、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支える重要な経営基盤と位置付けています。自然災害や事故、システム障害などの事業継続に関わるリスクに加え、事業環境や社会構造の変化、技術革新、人材、気候変動など、中長期的な経営戦略に影響を及ぼすリスクについても、グループ横断的に把握・評価し、必要な対応を推進しています。

リスクの評価及び対応に当たっては、個別のリスクによる損失の回避・低減にとどまらず、経営戦略や事業計画との関係を踏まえ、当社グループの事業継続性、社会的信用及び将来の競争力に及ぼす影響を重視しています。事業環境や経営課題の変化を継続的に把握し、リスクの内容、評価及び対応策を定期的に見直すことで、リスク管理の実効性向上を図っています。

## 推進体制

毎年、当社及び国内外のグループ会社が、それぞれの事業や業務に関わるリスクを洗い出しています。リスクの洗い出しに当たっては、足元の事業運営に関わるリスクだけでなく、短期・中期・長期の時間軸から、中長期的に顕在化する可能性があるリスク、部門横断的なリスク及び部門間の境界にあるリスクについても検討します。

洗い出したリスクは、サステナビリティ委員会の下部組織である内部統制部会がグループ横断的に集約・分類し、発生可能性及び発生した場合の影響度の両面から評価します。評価結果はリスクマップとして可視化し、重要性に応じて対応の優先順位を検討するとともに、対応を担う部門を定め、施策の策定・実行につなげています。

### リスク評価プロセス

グループ全体のリスクの洗い出し・評価を毎年実施

| 住友倉庫の各部門<br>国内関係会社<br>海外関係会社 | | 住友倉庫 サステナビリティ委員会<br>内部統制部会 | | | 内部統制部会<br>各社担当部門 |
|---|---|---|---|---|---|
| リスクの洗い出し、特定 → | 特定したリスクの分析 → | リスクの集約・分類、リスクマップの作成 → | リスク対応の優先順位付け → | リスク対応担当部門の決定 → | 施策の策定・推進 |

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS

- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のための DX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
▶コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

## 主な事業等のリスク

詳しくは有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。
https://www.sumitomo-soko.co.jp/ir/negotiable.html

| 主要な事業等のリスク | | リスクへの対応 |
|---|---|---|
| 経済環境に関連するリスク | 事業環境の変化 | 国内外の経済・社会情勢や物流・不動産市況を継続的に把握し、環境変化に応じた事業戦略の見直しや事業基盤の強化に取り組む |
| | 為替変動 | 外貨建債権・債務のバランスを考慮し、為替変動の影響を緩和 |
| | 投資有価証券の時価下落 | 保有銘柄の財政状態や市場動向を継続的に把握するとともに、保有意義や経済合理性を定期的に検証する |
| | 退職給付会計 | 退職給付債務や年金資産の運用状況を継続的に把握し、財政状態及び業績への影響を適切に管理する |
| 事業活動に関連するリスク | 公的規制の変化 | 各国の事業関連法規制を遵守のうえ動向を継続的に把握し、環境変化に応じた事業戦略の見直しや事業基盤の強化に取り組む |
| | グローバルな事業展開におけるリスク | 現地情勢の調査、グループ内外からの情報収集、リスクシナリオの検討により予防・回避 |
| | 燃料油価格の変動 | 顧客の理解を得ながら、燃料油価格の変動を運賃等に反映 |
| | 事業用資産の減損 | 各資産の収益性や不動産市況を継続的に把握し、資産の効率的な活用やポートフォリオの適正化を図る |
| | 情報の漏洩 | 高度なセキュリティシステムの導入、ISO27001認証の取得・継続審査を通じた管理体制の維持・改善 |
| | コンプライアンスに関するリスク | 企業行動指針の徹底、コンプライアンス・マニュアルの配付、教育・研修の実施 |
| 自然環境等に関連するリスク | 自然災害と事故 | ハード面・ソフト面での適切な対応の実施と、倉庫、賃貸ビル等の保有施設に対する保険の付保 |
| | 感染症 | 感染症対策マニュアル及び対応体制の整備 |
| | 情報システム関係 | 安全性の高いデータセンターの利用、サイバー攻撃等の監視・防止、大規模障害時の早期復旧・業務継続体制の構築 |
| | 地球環境保全等の取組み | GHG排出量削減への取組み、太陽光発電の導入、物流効率化・モーダルシフト等による環境負荷低減 |

## BCP（事業継続計画）

当社グループは、自然災害や事故、感染症などの発生による事業の中断を重要なリスクと認識しています。有事においても事業を継続し、お客様の事業や社会・経済活動への影響を最小限に抑えるため、平時から対応体制を整備するとともに、訓練や見直しを通じて事業継続の実効性向上に取り組んでいます。

### BCPシミュレーション訓練の実施

2026年2月に、首都直下型地震の発生を想定したBCPシミュレーション訓練を東京本社、大阪本社及び各支店で実施しました。本年度の訓練では外部コンサルティング会社を起用することで、初動対応の実効性を客観的に検証するとともに、改善に向けた課題の洗い出しを行いました。

| | |
|---|---|
| 想定災害 | 首都直下型地震 |
| 訓練開催場所 | 東京本社、本社（大阪）、各支店 |
| 参加者 | 役員、各支店長、物流部門・不動産部門・管理部門の従業員 |
| 訓練内容 | 予め定められた役割の習熟を図るとともに、適切な災害時対応の検証と、改善に向けた課題の洗い出しを実施<br>● 平日の日中に首都直下型地震が発生したと想定<br>● 東京本社に被災地対策本部、本社（大阪）に被災地支援本部、東京及び横浜両支店に支店対策本部を設置し、発災3時間後/6時間後の2フェーズで発生する様々な事象課題に対応<br>● 被災地対策本部と被災地支援本部間の対策会議を実施 |





BCP訓練の様子



CONTENTS

● PURPOSE
● 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のためのDX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
▶コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

● 11か年サマリー
● 会社・株式情報

## 情報セキュリティ

当社グループは、サイバー攻撃や不正アクセス、情報漏洩、システム障害などが、事業の継続や社会的信用に重大な影響を及ぼすリスクと認識しています。お客様からお預かりする情報をはじめとした重要な情報資産を保護し、リスクの発生予防と発生時の影響の最小化を図るため、情報セキュリティ体制の継続的な強化に取り組んでいます。

### 推進体制

サステナビリティ委員会の部会の1つとして「CSIRT部会（住友倉庫CSIRT）」を設置し、情報セキュリティ事案の抑止及び事案発生時の被害最小化に向けた取組みを推進しています。CSIRT部会によって立案された活動計画はサステナビリティ委員会の決議承認を経て実施され、その内容は取締役会に報告されます。また、重要な事項については取締役会に付議される体制としています。

### 情報セキュリティにおける2025年度の取組み

| | |
|---|---|
| 情報セキュリティの強化 | 外部公開IT資産の脆弱性（ASM, Attack Surface Management）調査（計2回）<br>対象：海外現法含む当社グループ会社 |
| 各種セキュリティ訓練の実施及び専門研修への参加 | （1）標的型攻撃メール訓練（計2回）対象者：海外現法含む当社グループ全従業員<br>（2）大規模インシデント訓練（1回）対象者：情報システム部員、海上業務部員及び横浜支店<br>コンテナターミナルのシステム停止を想定したシナリオで訓練を実施<br>（3）専門研修（計3回）対象者：情報システム部セキュリティ担当 |
| 情報セキュリティ教育 | （1）対面講習：WEB講習教材を作成のうえ、各階層別研修、及び新規配属の事務応援者への講習を実施<br>（2）Web面談：標的型攻撃メール訓練未通報者とその上長を対象として実施<br>（3）eラーニング：役員、店部室長にeラーニング講習を実施 |

## コンプライアンス

当社グループは、法令違反や不正行為の発生を、事業活動の継続や社会的信用、企業価値に重大な影響を及ぼすリスクと認識しています。こうしたリスクを未然に防止するため、方針や管理体制を整備するとともに、教育・研修などを通じて役職員一人ひとりの意識向上を図り、グループ全体でコンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

### 推進体制

コンプライアンスに係る取組みは、サステナビリティ委員会の下部組織である内部統制部会において施策の立案、進捗確認及び情報共有等を行っています。内部統制部会によって立案された活動計画はサステナビリティ委員会の決議承認を経て実施され、その内容は取締役会に報告されます。また、重要な事項については取締役会に付議される体制としています。

### コンプライアンス・マニュアルの作成・配付

住友倉庫グループ企業行動指針及び同基準をはじめ、コンプライアンスに関する事項を取りまとめたマニュアルを策定しています。また、マニュアルの一部を英語、中国語等の各国語に翻訳し、グループ内従業者へ配付して理解の促進を図っています。




### 教育・研修

住友倉庫では、社員一人ひとりの意識向上を目的に、各種教育・啓発活動を継続的に実施しています。役職・階層別のセミナー・研修、全従業員を対象としたコンプライアンス研修（年1回・eラーニングを含む）、特定の部門を対象とした法務セミナーを適宜開催しています。2025年度は全従業員を対象に、独占禁止法の遵守、贈収賄防止をテーマとしたコンプライアンス研修を実施し、98%の従業員が受講しました。ハラスメント、腐敗防止、取適法及び独禁法等、時期に応じたテーマを取り上げ、年4回発行する社内報においてもコンプライアンスに関する記事を毎回掲載しています。

### ヘルプライン（内部通報窓口）

法令、社内諸規則及び社会規範の観点などから問題（財務・会計上の不正行為、人権侵害、ハラスメント、腐敗行為（贈収賄等）、利益相反、インサイダー取引等）が生じ、その報告や相談が職制を通じて行えない場合は、ヘルプラインに通報することができます。ヘルプラインは匿名通報も可能な体制で運用され、機密性を担保しています。加えて、当該報告・相談を行ったことを理由として報告・相談を行った人を不利に取り扱わないことを、社則で規定しています。また携帯カードや社内報、イントラネット及び研修を通じて社内に本制度の周知を図るほか、国内外子会社においても同様の窓口を設置しています。2025年度は7件（住友倉庫単体）の通報が寄せられ、調査・事実確認のうえ適宜対処しました。



CONTENTS
- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
成長戦略5 DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
特集：成長戦略のためのDX
成長戦略6 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
成長戦略7 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
▶コーポレート・ガバナンス
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

PART
06

# 重要な経営資源

本パートでは、住友倉庫グループの持続的な成長を支える取組みに焦点を当てます。気候変動への対応や事故の防止、人権尊重の取組みなど、社会価値と経済価値の両立を実現する基盤づくりをご紹介します。



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

成長戦略8 財務と非財務が連動するサステナビリティ経営の推進
成長戦略8 環境
成長戦略8 社会

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

成長戦略 8

# 財務と非財務が連動するサステナビリティ経営の推進
# サステナビリティ・マネジメント

住友倉庫グループは、持続的な企業価値向上の実現に向け、サステナビリティ基本方針のもと、財務と非財務を一体的に捉えた経営を推進しています。サステナビリティ推進体制のもと重要課題（マテリアリティ）への取組みを着実に進めることで、社会的価値と経済的価値の両立を図り、持続可能な成長と社会の発展に貢献してまいります。

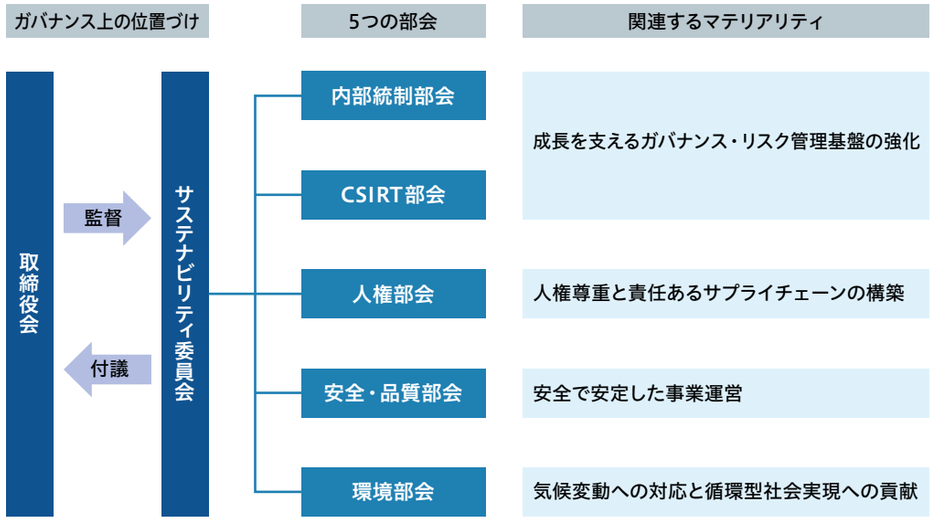
## サステナビリティ基本方針

住友倉庫グループは、モノや情報の流通を通じた多様なヒトのつながりが価値を生み出す「ネットワーク協創社会」の実現を目指し、社会インフラである物流事業に加えて不動産事業を通じて、ステークホルダーの安心と成長、並びに持続可能な社会の実現に貢献することを理念としています。

この理念を実現するため、事業領域の拡張を通じて多様化するニーズに応えるとともに、事業を支える人的資本の強化、労働安全衛生の推進、環境問題への対応、社会規範に則った公正かつ透明な事業運営などのサステナビリティ課題に取り組みます。これらの取り組みを通じて、住友倉庫グループの社会的価値と経済的価値を統合的に高め、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

## サステナビリティ推進体制

サステナビリティ委員会を中心に、内部統制、CSIRT（情報セキュリティ）、人権、安全・品質、環境の各部会が連携し、重要課題への取組みを推進しています。全社横断でPDCAを実践し、持続的な企業価値向上と社会課題の解決を目指します。




### ● 内部統制部会

内部統制部会は、コンプライアンス、リスク管理、財務報告に係る内部統制などの施策を検討・推進する組織です。適切なガバナンス体制の構築と運用を通じて、公正で透明性の高い企業経営を支えます。

### ● CSIRT部会（住友倉庫CSIRT）

CSIRT部会は、情報セキュリティの維持・向上を担う組織です。平時は情報収集や教育・啓発、体制整備を行い、有事には事案分析や復旧、再発防止を主導することで、事業継続と情報資産の保護を支えます。

### ● 人権部会

人権部会は、「ビジネスと人権」に関する施策を検討・推進する組織です。事業活動における人権リスクへの適切な対応や人権尊重の浸透を図り、サプライチェーンを含めた責任ある事業運営の実現を目指します。

### ● 安全・品質部会

安全・品質部会は、労働安全衛生と品質改善に関する施策を検討・推進する組織です。作業現場の安全確保とサービス品質の向上を通じて、安全で信頼性の高い事業運営を支え、持続的な成長基盤の強化を図ります。

### ● 環境部会

環境部会は、環境負荷の低減や気候変動への対応など、環境保全に関する施策を検討・推進する組織です。事業活動に伴う環境課題への対応を進め、持続可能な社会の実現と企業価値向上に貢献します。



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 成長戦略8 財務と非財務が連動するサステナビリティ経営の推進
- 成長戦略8 環境
- 成長戦略8 社会

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 気候変動への対応と循環型社会実現への貢献



住友倉庫グループは気候変動対策を事業上の重要課題と認識し、企業活動による環境負荷の低減に着実かつ継続的に取り組んでいます。
取組みの定量目標として、2030年度までに当社単体のScope1+2の温室効果ガス排出量を2018年度比で50%削減することを目標に掲げています。

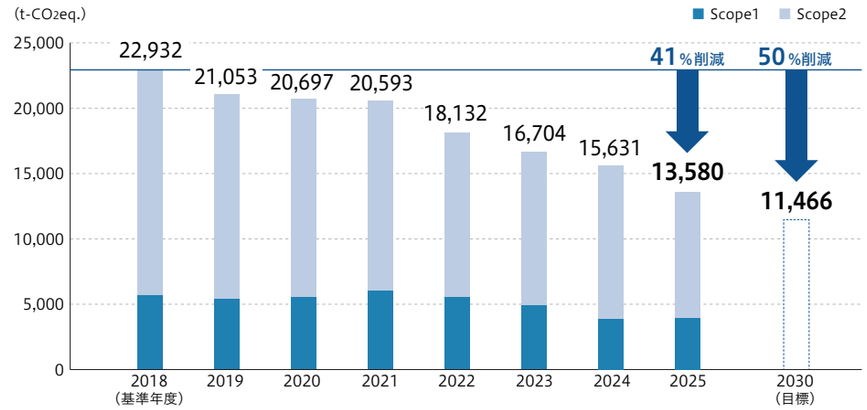
## 環境方針

1. 環境に関する法令等を遵守します。
2. エネルギー効率の高い省エネ機器の導入や再生可能エネルギーの活用を計画的に推進します。
3. 環境に配慮した製品の購入及び活用に努めます。
4. 水資源その他の資源の保全・有効活用に努め、廃棄物の削減とリユース・リサイクル活動を推進します。
5. 環境保全への取組みを推進し継続的な改善を図るため、体制の整備、環境データの取得及び環境目標の設定とその定期的な見直しを行います。
6. 従業者一人ひとりが環境問題に対する意識を高め、環境保全活動に自主的に取り組めるよう本方針の周知徹底と環境教育に努めます。
7. 本方針は一般に公表します。

## 当社単体のGHG排出量推移

**環境目標：**2030年度までに当社単体のScope1+2の温室効果ガス排出量を2018年度比で50%削減

- 2024年度：15,631t-$CO_2$eq.
- 2025年度：13,580t-$CO_2$eq.
  前年度対比：△13%削減
  （再エネ由来電力の導入増）
  基準年度対比：△41%削減
- 進捗率：82%




## 気候変動対策の主な取組み状況

### 倉庫事業（施設等）

- 荷役機器は電動式の機器の導入を推進しています。
- 照明のLED化や高効率な空調設備への切り替えを計画的に進め、エネルギー使用量を削減しています。
- 一部の倉庫では太陽光発電設備を設置し、使用電力の一部を賄っているほか、太陽光オンサイト発電サービスの利用や電力会社からの購入を通じて、再生可能エネルギー由来の電力の利用を拡大しています。
- 社用車（主に営業所間の移動等に使用する乗用車）の電気自動車化を推進しています。

### 港湾事業（コンテナターミナル、在来ふ頭）

- ハイブリッド型の荷役機器を導入し、$CO_2$排出量の削減を図っています。
- 水素燃料電池換装型及び電動型RTG（タイヤ式門型クレーン）を導入しています。
- 東京港・横浜港で運営するコンテナターミナルにおける再生可能エネルギー由来の電力使用100%化を達成しています。

### 物流事業（倉庫施設、賃貸ビル等）

- LED照明や高効率な空調設備への切り替えを計画的に進め、テナントのエネルギー使用量削減及びコスト削減を実現しています。
- 賃貸用不動産ビルにおける再生可能エネルギー由来の電力への切替えを実施しています。
- 淀屋橋ミッドキューブには、BEMS（ビルエネルギーマネジメントシステム）※を導入しています。

※ビルや工場等の建物において、建物全体のエネルギー設備を総合的に監視し自動制御することによって、省エネルギー化、運用の最適化を行う管理システム。ビルのエネルギー使用量を把握し適性に管理することが可能となる。

## 第三者評価の取得状況

### CASBEE評価の取得

- 当社では、物流施設や賃貸用不動産において、環境負荷低減を図る取組みのひとつとして、建築物総合環境性能評価システム「CASBEE」評価認証を取得しています。

※「CASBEE」とは、一般財団法人建築環境・省エネルギー機構が開発した、建築物の環境性能を総合的に評価する制度のことです。

取得施設数：10施設

詳細はこちらへ→ https://www.sumitomo-soko.co.jp/sustainability/activity/environment/climate.html

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

成長戦略8 財務と非財務が連動するサステナビリティ経営の推進
成長戦略8 環境
成長戦略8 社会

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# TCFD提言に基づく情報開示

当社は2022年7月にTCFD提言に賛同し、気候関連のリスクと機会について「ガバナンス／戦略／リスク管理／指標と目標」の4項目に沿った情報開示を行っています。
2030年を分析時点とし、1.5℃未満シナリオと4℃シナリオの2つでシナリオ分析を実施しています。

## ガバナンス

### 監督・推進体制

- 取締役会の監督のもと、社長を委員長とするサステナビリティ委員会で課題特定・経営判断・業務執行
- サステナビリティ委員会傘下の環境部会（部署横断の人員構成）がリスクを特定し戦略へ反映
- 環境関連の課題・目標は四半期ごとに進捗確認、年1回以上サステナビリティ委員会・取締役会に報告

## 戦略（シナリオ分析）

### 分析時点・対象

- 2030年／株式会社住友倉庫（物流事業、不動産事業）及び遠州トラック株式会社（物流事業）

### 2つのシナリオ

- 1.5℃未満シナリオ（移行リスクが顕在化）
- 4℃シナリオ（物理的リスクが顕在化）

### 参照シナリオ

- IEA WEO 2021 SDS／NZE 2050、IPCC SSP1-1.9（1.5℃シナリオ）
- IEA WEO 2021 STEPS、IPCC SSP5-8.5（4℃シナリオ）

## リスク管理

### 特定・評価プロセス

- 定期的に行う社内外調査結果を基に、サステナビリティ委員会傘下の環境部会が気候関連のリスクの特定・評価を実施
- 特定リスクを全社で共有し戦略に反映

### 統合体制

- 組織全体のリスクは内部統制部会が一元管理
- 環境部会と内部統制部会をサステナビリティ委員会経由で連携
- 内部統制部会から重要事項を都度報告、法規制遵守状況は年1回以上報告

## 指標と目標

### 指標

- 温室効果ガス排出量（Scope1+2）

### 目標

- 2030年度までに当社単体のScope1+2を2018年度比50%削減

### 対象範囲

- 株式会社住友倉庫（単体）

### 2026年3月期実績

- 41%削減（進捗率82%）

### 1.5℃未満シナリオの主な財務インパクトと対応策

GHG排出への課税・規制強化や電力価格高騰により、GHG排出コスト・光熱費・建設資材価格の上昇が想定。省エネ推進・太陽光発電装置の新設・環境認証の取得・低燃費車両の導入・エコドライブで対応。

TCFD、シナリオ分析等の詳細は→https://www.sumitomo-soko.co.jp/sustainability/activity/environment/tcfd.html

## トピックス 1

### 拠点集約による物流の効率化

以下の拠点では、物流総合効率化法に定める「総合効率化計画」の認定を受け、モーダルシフトを推進しています。モーダルシフトとは、トラックによる幹線貨物輸送を船舶や鉄道に変更することで、$CO_2$排出量を削減する輸送方法です。これは$CO_2$排出量削減の有力な手段であるとともに、近年国内で課題となっているトラックドライバー不足問題の解決にもつながっています。

| 稼働時期 | 事業所名 |
|---|---|
| 2007年8月稼働 | 横浜支店本牧営業所（現横浜支店南本牧第一営業所） |
| 2008年4月稼働 | 大阪支店南港東営業所 |
| 2015年4月稼働 | 大阪支店南港北営業所 |
| 2019年6月稼働 | 横浜支店南本牧第二営業所 |
| 2021年1月稼働 | 神戸支店ポートアイランド営業所L-6 300倉庫（現神戸支店中央営業所） |

## トピックス 2

### 航空貨物輸送でのSAF活用（東京都のSAF活用促進事業における貨物代理店に選定）

東京都が実施する「企業のScope3対応に向けた航空貨物輸送でのSAF活用促進事業」に申請し、2025年5月29日付で、本事業における貨物代理店に選定されました。当社は本取組みにおいて、ENEOS株式会社が提供するSAFの環境価値を活用のうえ、貨物代理店として、荷主に対し信頼性の高いSAFの活用プログラムを提供します。

※（注）SAF（Sustainable Aviation Fuel）とは：廃食油、サトウキビ等のバイオマスや廃棄物を原料とする、低炭素の持続可能な航空燃料。カーボンニュートラルの実現に向け、次世代の航空燃料として期待されている。



CONTENTS

- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

成長戦略8 財務と非財務が連動するサステナビリティ経営の推進
成長戦略8 環境
成長戦略8 社会

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

成長戦略 8

# 安全で安定した事業運営

当社は「安全はすべてに優先する」という基本認識のもと、安全文化の醸成と安全マネジメントの強化に取り組んでいます。リスクアセスメントや危険予知活動、安全教育・研修、作業委託先への指導、内部監査を継続的に実施し、事故の未然防止と再発防止を徹底することで、当社グループの事業所で働くすべての関係者が安心して働ける環境の実現と、安定性の高いサービスの提供に取り組んでいます。

## 労働安全

倉庫やコンテナターミナル等の多くの作業現場を運営する当社では、安全を最優先とする企業文化を醸成し、安全マネジメントのPDCAサイクルを継続的に機能させていくため、「住友倉庫安全ガイドライン」に基づき、労災事故防止に向けた取組みを推進しています。

**住友倉庫安全ビジョン（あるべき姿）**

| | |
|---|---|
| 安全文化の醸成 | 経営トップから現場担当者に至るまで、「安全はすべてに優先する」ことの意味を理解し、安全文化の醸成に継続的に取り組んでいる。 |
| 安全基盤の確立 | 安全マネジメント体制が確立され、安全対策が事故災害発生予防に有効に機能している。 |
| 安全活動の活性化 | すべての従業員が安全マネジメントの一翼を担っており、リスクに対して高い感度を持ち、すべての職場で安全活動におけるPDCAサイクルが継続的に機能している。 |
| 従業員の満足度 | 最高レベルの安全水準を維持できており、顧客、作業委託先及び労働災害防止団体等からも評価されている。<br>従業員が安心感と誇りを持って業務を遂行している。 |

### 2025年度の主な取組み

#### ❶ 安全対策ガイドラインの周知・徹底

安全方針及び安全マネジメントの在り方を示すものとして、安全への取組体制や役割、実施事項、作業委託先への指導、監査等について規定したガイドラインを策定し、全従業員への周知・徹底を図っています。

- **安全マネジメント体制**

社長が管理責任者として全体を統括する「安全対策専門委員会」にて施策・計画を策定。実務統括者を中心とする安全ワーキンググループが改善活動などを主導。

#### ❷ 安全ルールの遵守徹底

作業現場において、フォークリフト等の荷役機器のオペレーターによる安全確認を徹底するとともに、荷役機器の稼働エリアへの立入禁止や歩行者による声掛けの励行など、来訪者も含め、現場全体での安全ルールの遵守徹底を図っています。

#### ❸ 安全に関するKPIの測定

労働災害の無事故継続期間や安全に資する改善活動の実施件数等をKPIとして設定し、事業所ごとにスコアを算定しています。各年度において優秀な成績を収めた事業所を表彰することで、安全意識の向上と改善活動の定着を促進しています。

#### ❹ 教育・研修計画の策定及び実施

部門を問わずすべての従業者に対し安全に関する教育・研修を計画的に実施し、その有効性や効果を確認しながら内容の見直し・改善を図るとともに、過去の事故の教訓を風化させない取組みを行っています。



フォークリフト安全講習

## 防災

物流事業と不動産事業を通じて社会・経済活動を支える当社にとって、自然災害等の有事の際にも事業を継続させることは、お客様の事業継続のみならず、社会全体の機能維持にも関連する重要な課題であると位置付けています。

### BCP（事業継続計画）の強化

住友倉庫では、事業継続に係るさまざまな施策を実施しています。

**施設・設備の強化**

地震や風水害などの自然災害発生時にも物流インフラとしての機能を維持するため、施設の耐震化・老朽化対策や、全施設の水害リスク評価に基づいた必要な対策（嵩上げ、防潮板設置等）を実施しています。また、本社等の管理部門を含む全ての事業所において、非常用電源または蓄電機の設置及び防災用品や食料等の備蓄を行っています。

**事業継続体制の強化**

自然災害発生時の事業継続のため、各事業所で過去の災害発生時の経験を踏まえたマニュアルを整備し、適宜見直すことにより、初動対応の体制整備に努めています。また、お客様のサプライチェーンを支えるという観点から、お客様に対し適切な在庫拠点の設定や輸送ルートの提案を行う等の対応も行っています。

**感染症への対策**

新型インフルエンザ発生時の対策マニュアルを整備し、国内外の事業所に周知しています。2020年の新型コロナウイルス感染症発生の際には、同マニュアルに準じ、感染拡大防止策を講じたうえで業務を継続しました。

**「支援物資拠点施設」への指定**

東日本大震災の後、災害時に支援物資を円滑に被災地に届けること等を目的として、国土交通省による「支援物資物流システムの基本的な考え方」が策定されました。災害時の支援物資物流には民間の物流事業者の施設やノウハウを活用することとされており、このうち支援物資を保管する施設として、当社倉庫も8拠点において、支援物資物流拠点の指定を受けています。



CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

成長戦略8 財務と非財務が連動するサステナビリティ経営の推進
成長戦略8 環境
成長戦略8 社会

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

成長戦略 8

# 人権尊重と責任あるサプライチェーンの構築

住友倉庫グループは、「住友倉庫グループ人権に関する方針」のもと、国際的な人権基準や国連グローバル・コンパクトの原則を支持・尊重し、人権尊重の取組みを推進しています。マネジメント体制の整備に加え、人権デュー・ディリジェンスを通じて事業活動に伴う人権侵害リスクの把握と改善を継続的に行い、すべてのステークホルダーの人権が尊重される持続可能な事業運営を目指しています。

## 人権方針と基本的な考え方

当社は「住友倉庫グループ人権に関する方針」を定め、国際的な基準に則った人権を尊重しています。また「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「結社の自由・団体交渉権の承認」「強制労働の禁止」「児童労働の禁止」「差別の撤廃」の原則を支持・尊重するとともに、事業活動を行う国や地域の法令を遵守しています。また住友倉庫グループ企業行動指針においても、「人権・人格の尊重」を掲げ、人種、国籍、信条、性別、年齢、信仰、出身、心身の障害等による差別をしないことを明示しています。

住友倉庫グループ人権に関する方針の詳細はウェブサイトをご参照ください。
→https://www.sumitomo-soko.co.jp/sustainability/activity/society/humanrights.html

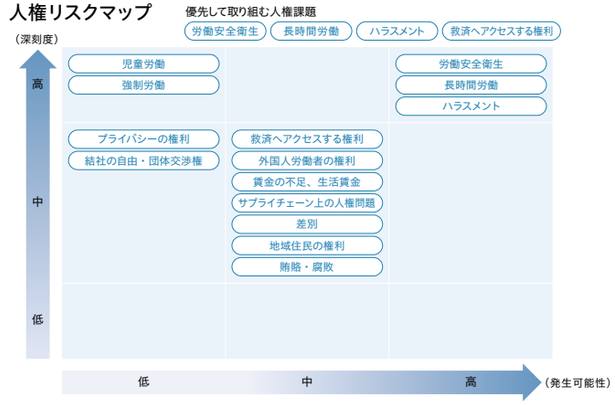
## マネジメント体制

人権に関する取組みは、サステナビリティ委員会の下部組織である人権部会において、施策の立案、進捗確認、情報共有を行っています。また当社グループにおける人権への負の影響については、社内アンケート調査や労働組合・専門家・業務委託先との意見交換等を踏まえ、リスクマップとして整理しています。

人権関連の課題や取組目標は、四半期ごとに人権部会にて進捗確認を実施しているほか、少なくとも年に1回サステナビリティ委員会と取締役会に報告する体制としており、サステナビリティ委員会を通じて取締役会から監督及び必要な指示を受けることで、人権関連の課題への取組みをマネジメントしています。

サステナビリティ推進体制
→詳しくはP64へ

人権リスクマップ




## 人権デュー・ディリジェンス（人権DD）

当社は「住友倉庫グループ人権に関する方針」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの取組みを進めています。2025年度には、リスクマップとして整理した人権侵害リスクの低減に向けた取組みとして、主要な業務委託先等とのエンゲージメント（対面）を推進しました。人権への負の影響の防止・軽減に向けた取組みの目標として、当社単体の国内事業の外部業務委託先に対するエンゲージメント実施率を、2030年度までに委託費ベースで50%以上とすることを掲げており、2025年度の実績は39.6%となっています。

**業務委託先との対話の主なテーマ**

- 人権方針・人権DDの整備状況
- 通報・相談窓口、グリーバンスメカニズムの整備状況
- ハラスメント防止、コンプライアンス、社内啓発
- 労働時間管理、過重労働防止、物流2024年問題への対応
- 労働安全衛生、熱中症対策、作業環境の改善
- 外国人労働者・特定技能人材・技能実習生への対応
- 派遣社員・再委託先従業員とのコミュニケーション
- 女性活躍、育児休業、多様な人材が働きやすい職場づくり

**人権DDにおける取組み状況**

| 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 |
|---|---|---|
| ● 当社グループにおける人権への負の影響（人権侵害リスク）を特定・評価するため、ワーキンググループを立ち上げ、事業分野ごとに想定される人権侵害リスクを検討。<br>● 人権リスクマップを整理し、優先して取り組む人権課題を「労働安全衛生」「長時間労働」「ハラスメント」「救済へアクセスする権利」の4つに特定。 | ● 前期に特定した人権への負の影響の防止・軽減に向けた取組みとして、国内関係会社に対するハラスメント研修の実施や、主要な業務委託先等とのエンゲージメント（対面）を推進。<br>● 当社国内事業の外部業務委託先に対する、委託費ベースでのエンゲージメント実施率は約40%に達した。 | ● 外部業務委託先に対するエンゲージメントの範囲を拡大し、実施率の向上を目指す。<br>● 優先して取り組む人権課題の防止・軽減に向けた取組みを継続する。 |

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS

● PURPOSE
● 理念体系
01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源
成長戦略8 財務と非財務が連動するサステナビリティ経営の推進
成長戦略8 環境
成長戦略8 社会
● 11か年サマリー
● 会社・株式情報

# 11か年サマリー

| | | 2016年3月期 | 2017年3月期 | 2018年3月期 | 2019年3月期 | 2020年3月期 | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | (百万円) | 172,257 | 165,256 | 175,756 | 186,172 | 191,721 | 192,024 | 231,461 | 223,948 | 184,661 | 193,398 | **196,244** |
| 営業利益 | (百万円) | 10,768 | 9,189 | 10,302 | 8,795 | 11,101 | 10,963 | 27,748 | 26,090 | 13,187 | 13,275 | **11,413** |
| 経常利益 | (百万円) | 12,784 | 11,327 | 12,684 | 11,295 | 13,596 | 13,552 | 30,421 | 29,115 | 16,880 | 17,497 | **15,808** |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | (百万円) | 8,082 | 7,802 | 8,358 | 6,912 | 8,951 | 8,454 | 19,703 | 22,455 | 12,490 | 20,065 | **17,668** |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | 15,861 | 16,629 | 16,639 | 13,999 | 14,975 | 20,605 | 31,418 | 29,816 | 22,034 | 31,733 | **28,162** |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | △16,453 | △6,303 | △13,268 | △255 | △17,211 | △16,366 | △5,879 | △4,572 | △16,019 | △10,045 | **△20,001** |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | 3,254 | △9,234 | 3,355 | △20,555 | 12,555 | △13,116 | △10,267 | △20,525 | △5,015 | △25,273 | **△14,303** |
| 減価償却費 | (百万円) | 7,730 | 7,736 | 7,473 | 7,424 | 8,344 | 9,093 | 9,853 | 10,010 | 9,991 | 10,542 | **11,129** |
| EBITDA | (百万円) | 18,499 | 16,926 | 17,775 | 16,220 | 19,445 | 20,056 | 37,602 | 36,101 | 23,178 | 23,818 | **22,543** |
| 総資産 | (百万円) | 299,886 | 305,163 | 342,086 | 322,683 | 318,458 | 348,968 | 373,720 | 385,791 | 436,920 | 439,847 | **513,098** |
| 負債合計 | (百万円) | 131,106 | 126,915 | 149,048 | 135,208 | 146,482 | 152,726 | 159,774 | 156,845 | 172,115 | 165,701 | **188,025** |
| 純資産 | (百万円) | 169,451 | 178,836 | 193,593 | 187,475 | 171,976 | 196,241 | 213,945 | 228,945 | 264,804 | 274,145 | **325,072** |
| 有利子負債残高 | (百万円) | 79,423 | 72,987 | 87,419 | 72,892 | 94,962 | 89,239 | 87,260 | 84,605 | 93,166 | 81,627 | **82,177** |
| 自己資本比率 | (%) | 54.0 | 56.1 | 54.2 | 56.2 | 51.9 | 54.1 | 54.4 | 56.3 | 58.4 | 60.0 | **61.2** |
| ROA | (%) | 2.7 | 2.6 | 2.6 | 2.1 | 2.8 | 2.5 | 5.5 | 5.9 | 3.0 | 4.6 | **3.7** |
| ROE | (%) | 5.0 | 4.7 | 4.7 | 3.8 | 5.2 | 4.8 | 10.0 | 10.7 | 5.3 | 7.7 | **6.1** |
| 株主資本配当率 | (%) | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 5.6 | 5.3 | 5.0 | 4.9 | **4.6** |
| 配当性向 | (%) | 31.0 | 35.5 | 34.8 | 57.0 | 44.4 | 47.2 | 40.0 | 35.6 | 63.9 | 40.0 | **44.6** |
| 1株当たり年間配当金※ | (円) | 28.0 | 31.0 | 33.0 | 45.5 | 47.0 | 48.0 | 97.0 | 100.0 | 101.0 | 103.0 | **103.0** |
| 1株当たり当期純利益※ | (円) | 90.45 | 87.31 | 94.84 | 79.80 | 105.74 | 101.72 | 242.55 | 281.09 | 158.00 | 257.32 | **230.86** |
| 1株当たり純資産※ | (円) | 1,810.87 | 1,914.00 | 2,123.09 | 2,119.23 | 1,978.39 | 2,300.99 | 2,519.25 | 2,737.57 | 3,239.67 | 3,411.77 | **4,117.89** |
| 最高株価※ | (円) | 1,464 | 1,372 | 1,702 | 1,563 | 1,579 | 1,606 | 2,412 | 2,338 | 2,700 | 2,935 | **4,285** |
| 最低株価※ | (円) | 1,024 | 942 | 1,236 | 1,197 | 1,009 | 1,097 | 1,394 | 1,894 | 2,130 | 2,382 | **2,476** |
| セグメント別収益 | | | | | | | | | | | | |
| 物流 | (百万円) | 131,390 | 131,055 | 140,114 | 151,294 | 156,816 | 160,256 | 178,347 | 193,706 | 173,868 | 182,710 | **185,918** |
| 不動産 | (百万円) | 10,017 | 10,172 | 10,595 | 10,472 | 10,767 | 10,773 | 10,673 | 10,674 | 11,360 | 11,274 | **10,930** |
| 海運※ | (百万円) | 31,801 | 25,183 | 26,422 | 25,873 | 25,790 | 22,601 | 45,585 | 21,468 | – (※2) | – (※2) | – (※2) |
| 調整額 | (百万円) | △951 | △1,155 | △1,376 | △1,467 | △1,653 | △1,606 | △3,145 | △1,901 | △567 | △585 | **△604** |
| セグメント別利益 | | | | | | | | | | | | |
| 物流 | (百万円) | 9,044 | 9,772 | 9,865 | 10,328 | 10,945 | 10,509 | 14,303 | 15,635 | 13,345 | 14,069 | **13,538** |
| 不動産 | (百万円) | 4,542 | 4,569 | 5,250 | 5,058 | 5,475 | 5,508 | 5,296 | 5,187 | 5,324 | 5,413 | **4,383** |
| 海運※ | (百万円) | 1,685 | △347 | △76 | △1,671 | △321 | △140 | 13,152 | 10,295 | – (※2) | – (※2) | – (※2) |
| 調整額 | (百万円) | △4,504 | △4,804 | △4,736 | △4,920 | △4,998 | △4,913 | △5,004 | △5,027 | △5,481 | △6,207 | **△6,509** |

※1　2018年10月1日付の株式併合(2:1)を調整
※2　2023年3月期に海運子会社を売却

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの 成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する 事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# 会社・株式情報

## 会社データ（2026年3月31日現在）

### 会社情報

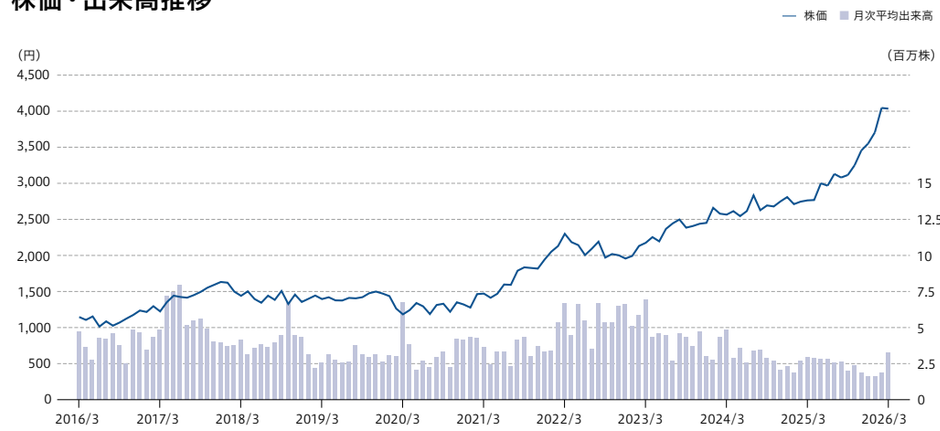
| | |
|---|---|
| 商　号 | 株式会社住友倉庫 |
| 本社所在地 | 大阪市北区中之島三丁目2番18号 |
| 創　業 | 1899年（明治32年）7月1日 |
| 設　立 | 1923年（大正12年）8月1日 |
| 資本金 | 14,922,908,870円 |
| 従業員数 | 918名（連結4,473名） |
| 事業所 | 本社　東京本社　大阪支店　神戸支店<br>東京支店　横浜支店　名古屋支店 |
| 会計監査人 | 有限責任 あずさ監査法人 |

**主要な海外拠点**

- **北米**
  ロスアンゼルス、ニューヨーク、アトランタ、シカゴ、ヒューストン
- **欧州**
  アントワープ、デュッセルドルフ、ロンドン
- **中近東**
  ジェッダ、ラービグ、イスタンブール
- **東アジア**
  北京、大連、青島、上海、広州、深圳、香港、台北、基隆、高雄
- **東南アジア**
  シンガポール、クアラルンプール、ポートケラン、バンコク、アユタヤ、レムチャバン、ホーチミン、ハノイ、ジャカルタ、マニラ

## 株式情報（2026年3月31日現在）

### 株価・出来高推移




## 主要国内グループ会社

### 倉庫

- **住友倉庫九州株式会社（福岡市）**
  九州地区での倉庫、通関、輸出入荷捌
- **株式会社若洲（東京都江東区）**
  印刷物・販促物を中心とした保管・流通加工・発送などのBPO業務
- **株式会社藤友物流サービス（浜松市）**
  倉庫保管、流通加工、トラック輸送及び物流センターの運営

### 陸上運送

- **遠州トラック株式会社（静岡県袋井市）**
  一般貨物自動車運送、貨物利用運送、倉庫、流通加工作業請負
- **井住運送株式会社（兵庫県尼崎市）**
  一般貨物自動車運送、貨物利用運送、梱包請負
- **遠州トラック関西株式会社（大阪府摂津市）**
  関西を中心とした一般貨物自動車運送
- **小笠運送株式会社（静岡県菊川市）**
  一般貨物自動車運送

### 港湾運送・荷捌・通関

- **ニッケル，エンド，ライオンス株式会社（神戸市）**
  神戸を中心とした港湾運送、通関、輸出入荷捌、貨物利用運送、内航船による油脂等の海上運送
- **大成海運株式会社（愛媛県新居浜市）**
  四国地区での通関、港湾荷役、輸出入荷捌、内航海運、倉庫
- **大阪梱包運輸株式会社（大阪市）**
  大阪を中心とした通関、輸出入荷捌、倉庫
- **泉洋港運株式会社（神戸市）**
  神戸を中心とした通関、輸出入荷捌

### 荷役・流通加工

- **神港作業株式会社（神戸市）**
  住友倉庫神戸支店の荷役・流通加工作業請負
- **住倉ロジスティクス株式会社（大阪市）**
  住友倉庫大阪支店の荷役・流通加工作業請負
- **博多井住株式会社（福岡市）**
  住友倉庫九州の荷役作業請負、一般貨物自動車運送

### 船舶代理店

- **センワマリタイムエージェンシー株式会社（東京都港区）**
  外国船社の船舶代理店業務／貨物利用運送

### 情報処理

- **アイスター株式会社（大阪市）**
  システム開発、システム運用・保守、インフラ設計・構築、技術者派遣

### 不動産管理

- **住倉建物サービス株式会社（大阪市）**
  住友倉庫の関西・関東地区所有不動産を中心とした賃貸・管理、リース業

住友倉庫

INTEGRATED REPORT 2026

CONTENTS


- PURPOSE
- 理念体系

01 住友倉庫が目指す未来
02 トップコミットメント 変革への挑戦
03 私たち住友倉庫グループの成長に向けて
04 住友倉庫が挑戦する事業領域の拡張
05 挑戦を支える経営基盤
06 重要な経営資源

- 11か年サマリー
- 会社・株式情報

# つなぐ 支える 次代を創る

住友倉庫

〈お問合せ先〉
〒105-0011 東京都港区芝公園2-11-1
株式会社住友倉庫 事業推進部広報IR課
電話：03-6430-2656
E-mail：ir_bx@sumitomo-soko.co.jp
https://www.sumitomo-soko.co.jp/

UD FONT
見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。