



2026年3月31日

各 位

会社名 株式会社 住友倉庫  
代表者名 社長 永田 昭仁  
(コード番号 9303 東証プライム市場)  
問合せ先 執行役員事業推進部長 大田 晃正  
(TEL. 06-6444-1189)

## 「パーパス」及び「中期経営計画 2026-2030」策定のお知らせ

当社は、当社グループの「パーパス」及び2026年度を開始年度とする5年間の中期経営計画「中期経営計画 2026-2030」（以下、本中計）を策定しましたので、お知らせいたします。

### 記

#### 1. 当社グループの「パーパス」

本中計の策定にあたり、当社グループが中長期的に実現したい「持続可能な社会」を定め、その社会においてどのような価値を提供するのかを明文化した「パーパス」を策定しました。

- (1) 当社グループが中長期的に実現したい「持続可能な社会」:「ネットワーク協創社会」  
住友倉庫グループは、モノや情報の流通を通じて多様なヒトがつながることで「知」が共有され、これらの「知」の協創により、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。
- (2) 当社グループの「パーパス」:「つなぐ 支える 次代を創る」  
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。

#### 2. 「中期経営計画 2026-2030」の概要

##### (1) 基本方針

- ① 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。
- ② 業容拡大を実現する成長戦略、成長投資を推進し、財務・非財務目標の達成を目指します。

## (2) 成長戦略

以下の8つの成長戦略により、連結営業収益の増大、資本効率の改善を行い、企業価値を向上させます。物流事業においては、海外拠点の拡大、国内物流網の拡大、付加価値の高い物流の形成を図ります。不動産事業においては、国内及び海外の物流不動産への投資を通じて物流事業とのシナジー創出を図ります。また、DX及び業務集約等により成長のための人的資源を創出し、人的資本経営の推進により人材を育成します。

- ① グローバルな付加価値物流の実現
- ② グループ総合力を活かした国内物流網の拡大
- ③ 不動産ポートフォリオの強靱化と物流事業とのシナジー創出
- ④ オープンイノベーション型の次世代産業創出
- ⑤ DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出
- ⑥ 挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり
- ⑦ 成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築
- 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

## (3) 連結業績目標 (2030年度)

営業収益	営業利益
2,800 億円	160 億円

## (4) 設備投資額 (期間累計)

成長投資	基盤更新投資	計
1,250 億円	400 億円	1,650 億円

## (5) 資本政策

- ① 2030年度のROE目標を8%とします。
- ② 計画期間中に600億円の政策保有株式を売却します。

## (6) 株主還元

- ① 配当は、1株当たり年間配当金103円を下限とし、株主資本配当率(DOE)3.5%~4.5%を目安に実施します(注)。
- ② 自己株式の取得は、計画期間中に350億円を目途に機動的に実施します。

(注) 前中期経営計画(2023年度~2025年度)では自己資本に基づくDOEとしていましたが、より安定的な株主還元方針にするために、「中期経営計画2026-2030」では株主資本に基づくDOEに変更しています。

詳細につきましては添付資料をご覧ください。

(添付資料) 住友倉庫グループ中期経営計画2026-2030

以上

住友倉庫グループ  
中期経営計画  
2026-2030

株式会社住友倉庫  
2026年3月31日

事業領域の拡張と挑戦風土の醸成

EXPANDING &  
CHALLENGING

# CONTENTS

中期経営計画 2026-2030  
事業領域の拡張と挑戦風土の醸成



2	経営の方向性	14	成長戦略全体像
5	中期経営計画[2023-2025]の振り返り	15	成長戦略による企業価値向上
7	中期経営計画[2026-2030]の位置づけ	16	成長戦略1 グローバルな付加価値物流の実現
8	2030年に向けた事業領域拡張のポイント	18	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
9	財務目標	20	成長戦略3 不動産ポートフォリオの強靱化と物流事業とのシナジー創出
10	事業セグメント別業績目標	21	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
11	キャッシュアロケーション	22	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
12	投資計画	23	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
13	株主還元	24	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
		25	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

中期経営計画2026-2030の策定にあたり、住友倉庫グループのパーパスを新たに定め、住友倉庫グループの経営理念体系を整理しました。

## Purpose

存在意義

### つなぐ 支える 次代を創る

Connecting, Supporting, Creating Tomorrow



## Vision

目指す姿

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2026-2030]

### 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



## Philosophy

基本哲学

### 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。



住友倉庫が

実現したい  
社会

Collaborative Network Society

# ネットワーク協創社会

住友倉庫グループは、モノや情報の流通を通じて多様なヒトがつながることで「知」が共有され、これらの「知」の協創により、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。

住友倉庫の

# Purpose

Connecting, Supporting, Creating Tomorrow

## つなぐ 支える 次代を創る

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。

# 中期経営計画[2023-2025]の振り返り①

- 中期経営計画目標に対して、2025年度の実績は未達となる見込み。

外部要因による影響があるものの、計画していた投資や施策の実行遅れによる影響が大きく、本中計では着実な計画達成のため、成長戦略をより具体化するとともに、戦略を確実に遂行するための経営管理の強化を行います。

	目標	予想	要因
連結営業収益	2,300 億円	1,950 億円	<ul style="list-style-type: none"><li>● コロナ禍終息に伴う需要減少を補う新たな収益獲得の遅れ</li><li>● 貿易環境の変化による国際輸送取扱量の計画比下振れ</li><li>● 外部環境の変化等による収益や利益見込みの下振れがあった際に、施策の見直しや追加の施策を検討する仕組みが不在</li></ul>
連結営業利益	180 億円	110 億円	<ul style="list-style-type: none"><li>● 営業収益の未達に加え、近年のコスト上昇に対する料金転嫁の遅れに伴う利益率低下</li></ul>
設備投資額	850 億円	630 億円	<ul style="list-style-type: none"><li>● 建設コストの増加による計画見送りの発生</li><li>● 成長のための投資・施策の進捗管理が不十分であったことによる投資の遅れ</li></ul>
ROE	7.0 %	6.0 %	

# 中期経営計画[2023-2025]の振り返り②

- 物流事業では、海外拠点の拡大、サービス拡充、DXに取り組みましたが、一部大型計画は進展できませんでした。
- 不動産事業では、賃貸事業における投資を実行したものの、資産回転型ビジネスへの本格進出には至りませんでした。

事業計画		取組実績
物流事業	国内外の物流ネットワークの更なる拡充	<b>国内</b> 福岡地区・静岡地区において新倉庫が稼働した。 遠州トラックでは、中継輸送拠点「コネクティア」が新たに2拠点開業した。
		<b>海外</b> タイ・レムチャバン地区において新倉庫1棟が稼働したが、 欧州、東南アジアの倉庫事業拡大は計画未達となった。
	物流サービスの拡充	横浜・南本牧における定温設備の増設を進め、高付加価値品の取扱拡大を図った。 一方で、保冷航空輸送サービスやアーカイブズ事業におけるBPOサービスの本格展開には至らなかった。
	業務のデジタル化・DXの推進	大阪・南港地区の配送センターに自動化機器を導入した。 サプライチェーン管理プラットフォーム(SWAN)による顧客開拓を進め、本船動静情報リアルタイム提供サービスを開始した。 業務効率化では、通関管理システム(i-Clearance®)、倉庫管理システム(i-Warehouse®)の活用を推進した。
既存事業の拡大	国際輸送の取扱拡大を見込んだが、コロナ禍後の在庫縮小の動きもあり、実現できなかった。 近年のコスト上昇について料金への転嫁が遅れた。	
不動産事業	賃貸事業の推進による収益規模拡大	新規収益物件の取得(オフィスビル2棟、レジデンス1棟)及び既存物件の再開発(レジデンス1棟)を実施した。
	資産回転型ビジネスへの業容拡大	既存物件の販売(レジデンス2棟、土地1件)を実施したものの、資産回転型ビジネスへの本格進出には至らなかった。
ESG経営		新規稼働倉庫への太陽光発電設備の設置や再エネ由来電力の使用、社用車の電気自動車化を推進した。
		大阪・関西万博において、場内貨物取扱指定事業者(住友倉庫グループ・間口グループ共同企業体)として物流面から貢献した。

# 中期経営計画2026-2030の位置づけ

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。

## 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

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

2023~2025年

## 中期経営計画

2019年

## 創業120年

時代をつなぐ。  
世界をむすぶ。

1899年

## 創業

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年に向けた事業領域拡張のポイント

- 国内人口の減少による市場の成長鈍化や労働力不足が懸念されますが、国内における成長分野の開拓や海外市場への進出、新たな物流ニーズの創出など、事業領域の拡張に挑戦することで、成長を目指します。

当社を取り巻く環境		事業領域の拡張による成長
国内	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人口減少による市場全体としての成長鈍化や労働力不足が懸念される一方、成長領域における物流ニーズは増加</li><li>● 物流リソースがひっ迫するなかで、グループ総合力を活かし、「どこでも、きちんと」運ぶことができる物流事業者としての価値が向上</li></ul>	<b>国内領域</b> 国内における成長分野の開拓
海外	<ul style="list-style-type: none"><li>● 新興国における経済成長に伴う物流ニーズが拡大</li><li>● グローバルな地政学リスクが顕在化する中で、サプライチェーンのレジリエンス向上のためのグローバル物流の強化が課題</li><li>● 顧客の国際物流を支える体制強化に機会</li></ul>	<b>海外領域</b> 海外市場への積極的な進出
共通	<ul style="list-style-type: none"><li>● テクノロジーの進歩に伴う次世代をリードする新産業の発展と、それに伴う新たな物流ニーズに期待</li><li>● 新産業を支える物流を構築することで、2030年、更にはその先の未来に向けた成長機会を確保</li></ul>	<b>次世代領域</b> 新産業における次世代物流領域への進出

# 財務目標

- 2030年度連結営業収益2,800億円、営業利益160億円、ROE8%を目標とします。

	2025年度予想	2030年度目標
連結営業収益	1,950 億円	2,800 億円
連結営業利益	110 億円	160 億円
ROE	6.0 %	8.0 %
設備投資	3年間で 630 億円	5年間で 1,650 億円

## 株主還元

- 1株当たり年額103円以上の配当を計画  
(株主資本配当率※(DOE)3.5~4.5%)
- 5年間で350億円規模の自己株式取得を計画

※ 前中計では自己資本に基づくDOEを設定

## 政策保有株式

- 2030年度末までに  
政策保有株式600億円程度の売却を計画

## 非財務目標

- 2030年度までに  
当社単体のスコープ1、2において、  
温室効果ガス排出量を  
2018年度比で50%削減
- 従業員エンゲージメントスコア3.5以上を維持

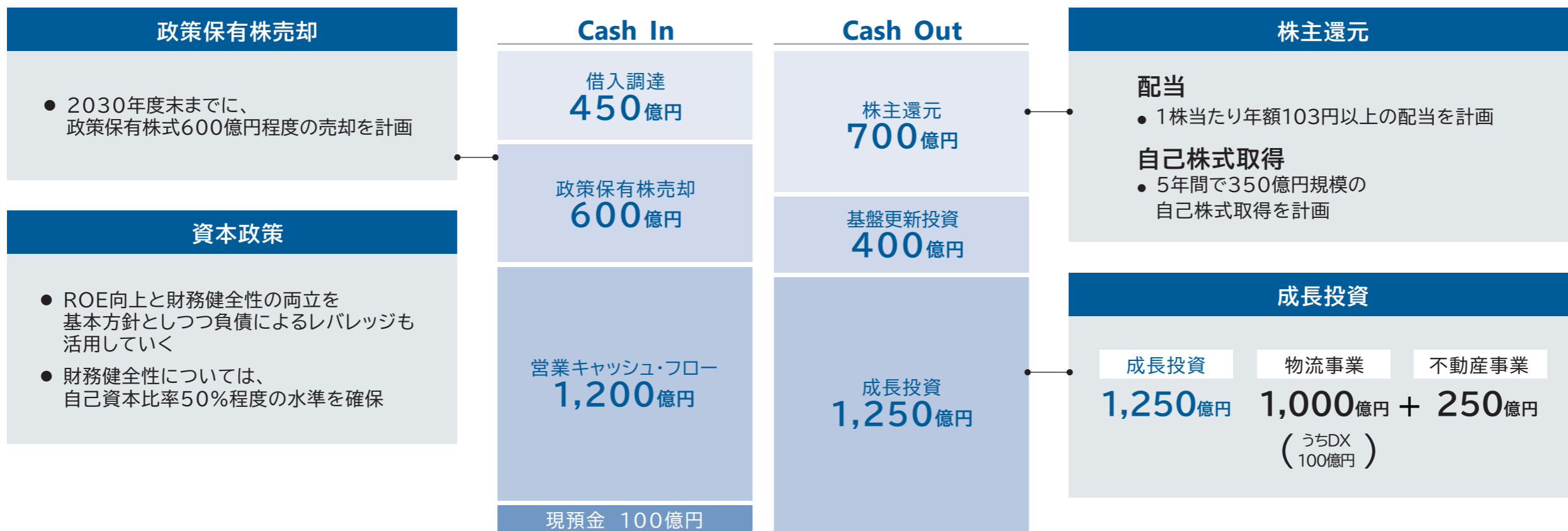
# 事業セグメント別業績目標

- 2030年度の営業収益及び営業利益について、事業セグメント別には以下を目標とします。

	2025年度予想	2030年度目標	対2025年度比増減
連結営業収益	1,950 億円	2,800 億円	+ 850 億円
物流事業	1,846 億円	2,646 億円	+ 800 億円
不動産事業	110 億円	160 億円	+ 50 億円
セグメント間内部営業収益	△ 6 億円	△ 6 億円	± 0 億円
連結営業利益	110 億円	160 億円	+ 50 億円
物流事業	131 億円	180 億円	+ 49 億円
不動産事業	44 億円	60 億円	+ 16 億円
調整額	△ 65 億円	△ 80 億円	△ 15 億円

# キャッシュアロケーション

- 1,650億円程度の投資を計画し、うち1,250億円を成長投資として実施。株主還元も700億円規模を計画します。
- 政策保有株式について600億円程度の売却を計画し、成長投資の原資として活用します。
- 資本効率の改善によるROE向上と財務健全性の両立を基本方針としつつ負債によるレバレッジも活用します。



# 投資計画

- 成長戦略に基づき国内と海外を合わせて1,250億円の成長投資を計画しています。成長戦略の詳細はP14以降をご参照ください。

成長投資額 1,250億円		物流事業	不動産事業
成長投資	国内領域 950億円	<b>成長戦略 2</b> グループ総合力を活かした国内物流網の拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内事業エリアの拡大、中継物流の展開</li> <li>● 高付加価値で社会に応える物流サービス拡大に向けた冷蔵倉庫・危険品倉庫等の整備</li> </ul>	<b>成長戦略 3</b> 不動産ポートフォリオの強靱化と物流事業とのシナジー創出 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 出資を活用した物流不動産事業の拡大</li> <li>● 資産回転型ビジネスの推進</li> <li>● 既存物件のポートフォリオ見直し</li> </ul>
		<b>成長戦略 5</b> DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業基盤としてのDX・効率化投資</li> </ul>	
	海外領域 300億円	<b>成長戦略 1</b> グローバルな付加価値物流の実現 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 米国への食品物流拡大に向けた投資</li> <li>● 欧州における化学品物流拡大に向けた投資</li> <li>● ベトナムを中心にASEAN物流を強化</li> <li>● インド開拓による次世代輸出入拠点形成</li> </ul>	<b>成長戦略 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 物流事業とのシナジーを企図した海外物流不動産への投資</li> </ul>
	次世代領域*	<b>成長戦略 4</b> オープンイノベーション型の次世代産業創出 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規事業創出・領域拡張に向けたインキュベーションを推進 次世代産業を創出するスタートアップ等とオープンイノベーション型で協業するにあたり、必要な投資・出資について柔軟に実施</li> </ul>	

\*国内領域から投資を実行

# 株主還元

- 企業価値向上に向け、資本効率の改善と株主還元の充実を重点施策の一つとして推進します。
- 1株当たり年額103円以上の配当を維持するとともに、これまで以上に機動的な自己株式取得を実行します。

## 株主還元方針

### 株主還元の考え方

企業価値向上に向け、資本効率の改善と株主還元の充実を重点施策の一つとして推進していく。

- 配当については、1株当たり年額103円以上の配当を維持する。
- 自己株式取得も積極的に実施し、株主の皆様への還元と、企業価値の持続的な向上を実現する。

### 配当\*

1株当たり  
年額**103**円以上

### 株主資本配当率※(DOE)

**3.5~4.5%**

の配当を計画

※ 前中計では自己資本に基づくDOEとしていましたが、より安定的な株主還元方針にするために、本中計では株主資本に基づくDOEに変更しています。

### 自己株式取得\*

2026年度~2030年度において、

**350**億円規模

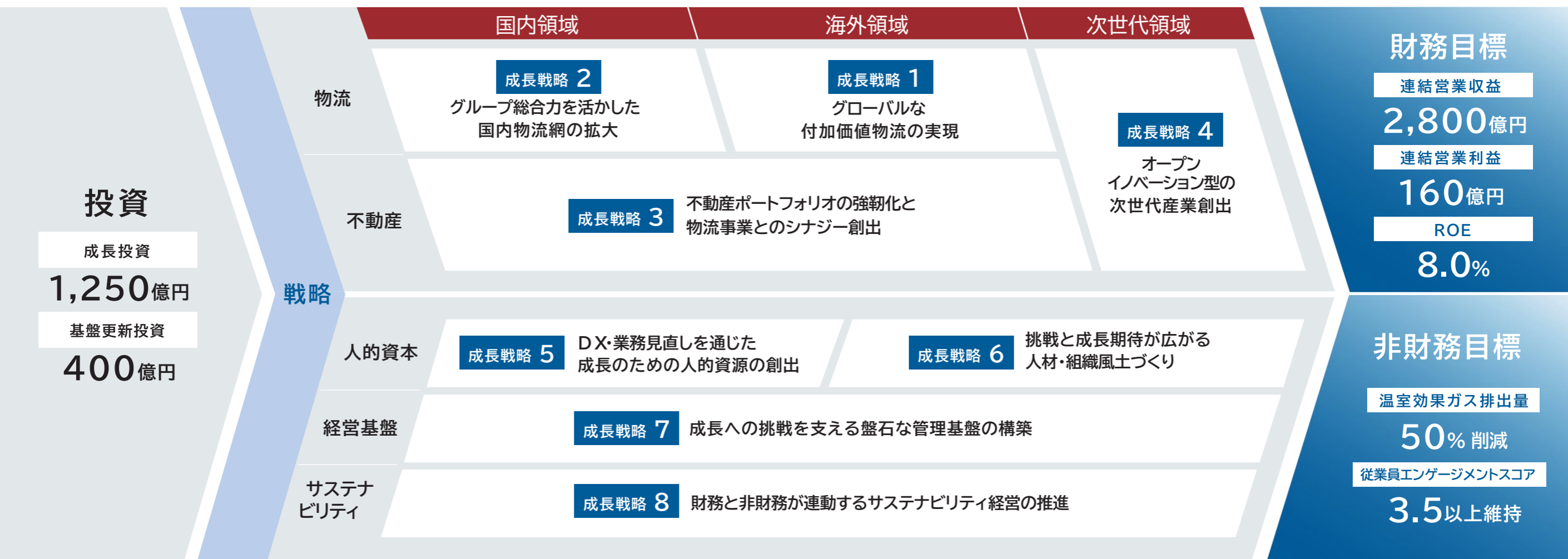
の自己株式取得を計画

\*配当及び自己株式取得の実施は、会社法その他の関係法令、分配可能額の範囲、及び必要な機関決定を前提とします。

## 成長戦略全体像

# 「事業領域の拡張と挑戦風土の醸成」による価値創造

- 成長投資及び基盤更新投資(計1,650億円)を実行することで、8つの成長戦略を推進します。
- 財務目標「連結営業収益2,800億円、連結営業利益160億円、ROE8.0%」、  
非財務目標「温室効果ガス排出量50%削減、従業員エンゲージメントスコア3.5以上維持」の達成を目指します。



# 成長戦略による企業価値向上

- 8つの成長戦略により、営業収益の拡大、利益率・コストのコントロール、資産の有効活用、及び資本構成の最適化を実現し、ROE8.0%の達成と企業価値向上を目指します。

ROE目標/主要KPI	ROE改善の取組		成長戦略	
<p>ROE</p> <p><b>8.0%</b></p>	<p>営業収益の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長戦略の確実な遂行による営業収益の拡大</li> <li>● 2031年度以降の成長のための先行投資</li> </ul>	<p>利益率・コストのコントロール</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 先行投資と成長とのバランスを確保する投資規律</li> <li>● 業務効率化・改善への取組み</li> <li>● コストを踏まえた適正料金の収受</li> </ul>	<p>成長戦略 1</p> <p>グローバルな付加価値物流の実現</p>	
<p>営業収益</p> <p><b>2,800億円</b></p>	<p>成長戦略 1</p> <p>成長戦略 2</p>		<p>成長戦略 2</p> <p>グループ総合力を活かした国内物流網の拡大</p>	
<p>営業利益</p> <p><b>160億円</b></p>	<p>成長戦略 3</p> <p>成長戦略 4</p>	<p>成長戦略 2</p> <p>成長戦略 5</p> <p>成長戦略 6</p>	<p>成長戦略 3</p> <p>不動産ポートフォリオの強靱化と物流事業とのシナジー創出</p>	
<p>総投資額</p> <p><b>1,650億円</b></p>	<p>資産の有効活用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● エクイティ投資・回転型ビジネスの拡充による資本効率改善</li> <li>● 政策保有株式の計画的な売却</li> </ul>	<p>資本構成の最適化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 借入金調達によるレバレッジ活用</li> <li>● 配当や自己株式取得による株主還元の実行</li> </ul>	<p>成長戦略 4</p> <p>オープンイノベーション型の次世代産業創出</p>	
<p>株主還元</p> <p><b>700億円規模</b></p>	<p>成長戦略 3</p> <p>成長戦略 7</p> <p>成長戦略 8</p>	<p>成長戦略 7</p> <p>成長戦略 8</p>	<p>成長戦略 5</p> <p>DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出</p>	
			<p>成長戦略 6</p> <p>挑戦と成長期待が広がる人材・組織風土づくり</p>	
			<p>成長戦略 7</p> <p>成長への挑戦を支える盤石な管理基盤の構築</p>	
			<p>成長戦略 8</p> <p>財務と非財務が連動するサステナビリティ経営の推進</p>	

- 米国における食品物流や欧州における化学品物流などを基軸に、欧米における付加価値物流の形成に挑戦します。
- ベトナムを中心にASEAN攻略を深化させるとともに、将来的なアフリカ等への展開も視野に入れたインド進出など未進出の地域へも積極的に展開します。

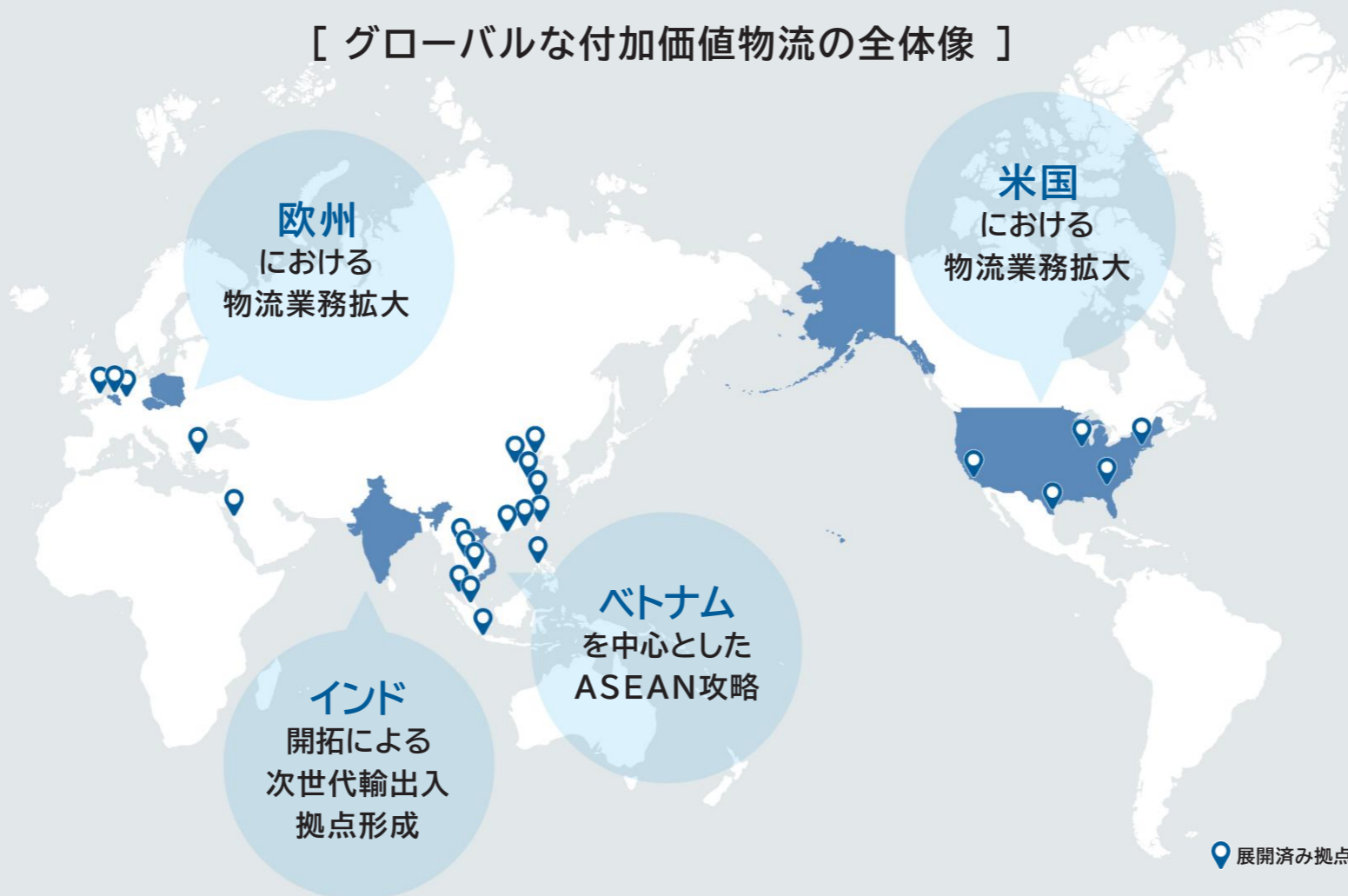
## 欧州における戦略の概要

- ベルギー・アントワープ周辺に定温庫を備えた新倉庫を取得することにより、在庫を集約し、温度管理が必要な化学品の集貨を推進する
- 東欧(ポーランド・チェコ等)での拠点の新設を目指す

## インドにおける戦略の概要

- インドの主要都市に物流拠点を開設し、国内外への物流需要に応える
- 将来的なアフリカ等への展開も視野に入れる

## [ グローバルな付加価値物流の全体像 ]



## 米国における戦略の概要

- ロサンゼルス倉庫の整備・拡充を図るとともに、日本をはじめとする東アジアから米国への食品物流への取組みを推進する

## ベトナムにおける戦略の概要

- ベトナムでの倉庫営業を強化し北部及び南部に新倉庫を整備する
- フォワーディング業務の拡大を推進する
- ベトナムを中心に、周辺国を含めた物流基盤を強化する

- エリアごとの具体的な取組みは以下を想定しています。

## 米国

### 米国 における 物流業務拡大

- 日本をはじめとする東アジアから米国向けの食品物流需要をカバーする
- 常温物流に加え、扱える商材の幅を増やし、ニーズに対応する
- 西海岸から強化を図り、将来的に東海岸までカバー範囲を広げる

## 欧州

### 欧州 における 物流業務拡大

- ベルギー・アントワープ拠点において、新倉庫の取得などにより化学品を中心とした物流機能を強化し、非居住者在庫※オペレーションを中心として事業拡大する ※現地法人を設立せず在庫を持つこと
- ベルギー、東欧(ポーランド・チェコ等)、トルコを結ぶ自社運送機能を強化し、ネットワーク拡充により欧州域内の需要をカバーする

## ベトナム

### ベトナム を中心とした ASEAN攻略

- ベトナムの北部と南部に自社倉庫施設を取得し、自社倉庫オペレーションでのサービスを提供する
- ベトナム及び隣国間でのクロスボーダー輸送、米国・欧州向けの長距離輸送需要も併せて取り込む

## インド

### インド 開拓による 次世代輸出入 拠点形成

- インド主要都市に物流拠点を開設し、国内外への需要に応える
- 将来的には中東・アフリカ向けビジネスの取り込みにもつなげていく

# グループ総合力を活かした国内物流網の拡大

- 遠州トラックをはじめ、当社グループの総合力を活かし、現在はカバーできていないエリアへ積極進出します。
- 倉庫部門と陸上運送部門が連携して、従来は取扱量が少なかった加工食品・先端材料等の高付加価値商材の取扱量を増加させ、国内物流事業を成長させていきます。

## [ グループ総合力を活かした国内物流網の拡大 ]

倉庫部門と陸上運送部門の連携による  
国内運送事業の拡大・運送力の強化

[ 倉庫・荷捌部門 ]  
中継輸送拠点拡充・  
事業エリア拡大

[ 陸上運送部門 ]  
グループ内連携による  
国内運送需要の獲得



## 事業エリアの拡大

中継拠点の拡大をベースとして  
グループとしての  
営業エリアを拡大し、  
国内運送需要を獲得



高付加価値・  
成長領域物流の獲得

食料品物流

先端材料・  
高付加価値化学品

都市型  
配送センター

EC関連物流

- テーマごとの具体的な取組みは以下を想定しています。

## 食料品物流

## 複数温度帯に対応した食料品物流の拡大

- 大需要地である関東圏及び近畿圏において、定温・複数温度帯に対応可能な拠点を設け、食料加工品での物流ニーズを獲得する
- 保管・荷役業務のみならず、大都市間の輸送ニーズをあわせて獲得し、グループ全体の収益拡大を図る

## 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

- 危険品倉庫を拡充し、EV関連や半導体関連資材等の高付加価値化学品の物流ニーズを獲得する
- 将来的な成長余地として、下記2点を想定
  - ①既存有望顧客における先端素材関連需要の獲得
  - ②半導体需要を見越した更なるエリア拡大

## 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

- MICE関連\*、商業施設、ホテル等への物流事業を強化する
- パートナー企業の輸配送力を活かし、施設内への設備、消耗品の温度管理物流を提供する

## EC関連物流

## EC関連物流拡大に伴う幹線物流の獲得

- EC関連物流の拡大を踏まえ、B2C物流における配送センター間の幹線物流等についても、国内陸上運送の重点部門と位置づける
- グループ総合力を活かし、EC関連物流に関する営業活動を強化する

\*MICE:企業会議(Meeting)、報奨・研修旅行(Incentive Travel)、国際会議(Convention)、展示会・イベント(Exhibition/Event)における物流

- 物流事業とのシナジー創出を企図し、国内外の物流不動産への投資を促進します。
- 不動産バリューアップ、エクイティ投資活用、ポートフォリオ入替推進等の資産回転型ビジネスを加速させます。

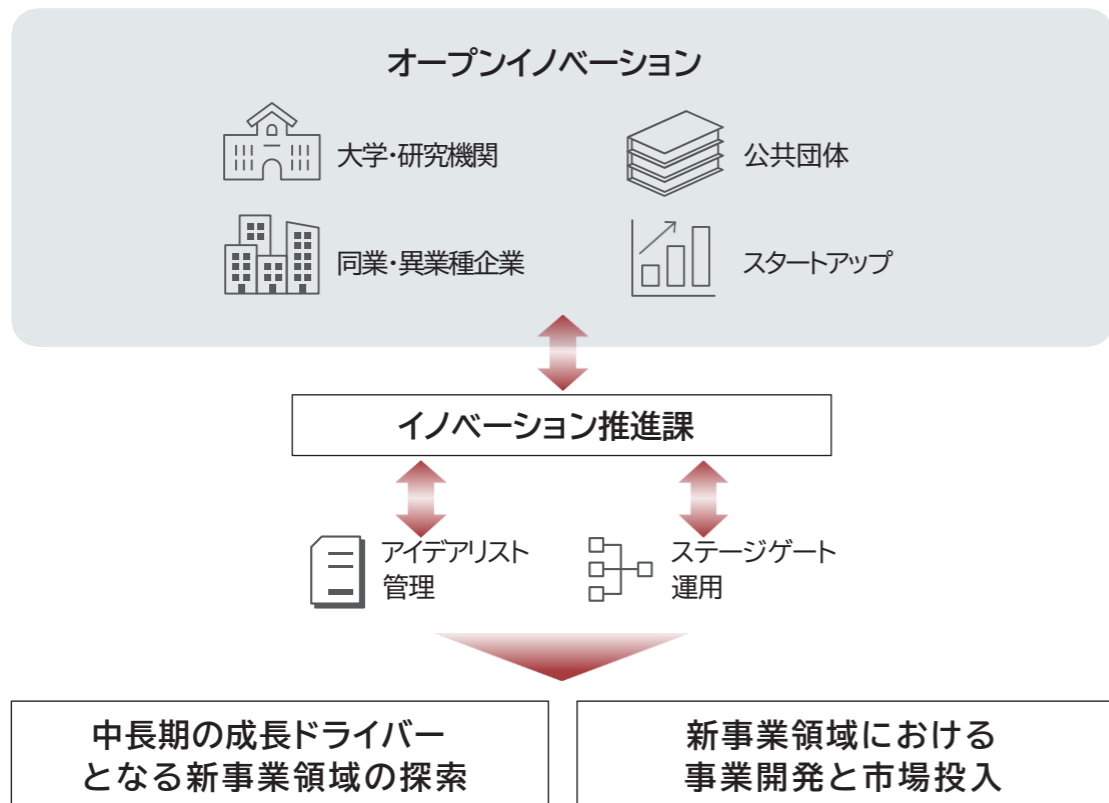


各戦略の概要	
<p>国内不動産への 投資拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従来のオフィス等の賃貸施設拡充に加え、大型賃貸倉庫を対象とした投資を拡大</li> <li>● 物流事業へのシナジーを追求</li> </ul>
<p>海外物流不動産への 投資</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外物流不動産開発案件への投資を推進</li> <li>● 海外現地法人の事業拡大に貢献するなど、不動産事業と物流事業とのシナジー創出を目指す</li> </ul>
<p>資産回転型 ビジネスの推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一定期間での売却益実現を目的とした資産回転型投資への取組みを拡大</li> <li>● 投資は資本効率を踏まえ、エクイティ投資も活用</li> </ul>

# オープンイノベーション型の次世代産業創出

- 2031年度以降も持続的な成長を目指せるよう、新規事業創出・領域拡張に向けたインキュベーションを推進します。
- 次世代産業を創出するスタートアップ等とオープンイノベーション型で協業できるよう、専任部署(イノベーション推進課)を新たに設置し、ステージゲート型の事業開発を検討していきます。

## イノベーション推進課を設置し、事業開発を推進



## ステージゲート型の事業開発イメージ



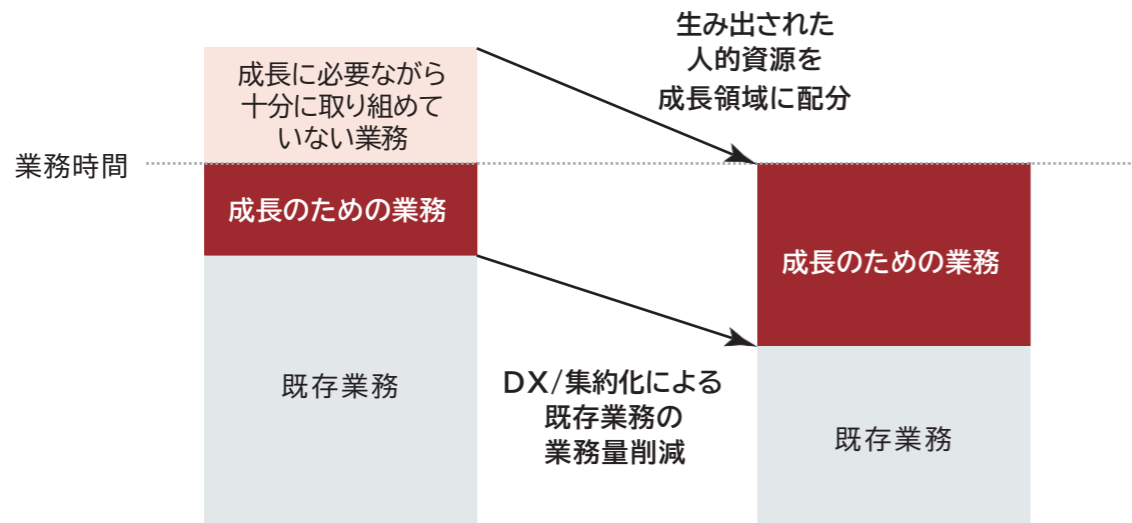
# DX・業務見直しを通じた成長のための人的資源の創出

- DXやオペレーションセンターの設置等により、業務の効率化、集約化及び標準化を図ります。
- それにより生じた人的資源を成長領域に配分することで、中期経営計画で描いた成長を支える基盤とします。

## 成長のための人的資源の創出

### 目的

- デジタル技術、集約化・効率化により、人的資源を創出
- 創出された人的資源を、成長のための業務に充当し、無理なく成長できるような業務構造とする



## 具体的な取組内容

### DXの推進

デジタル技術やAIを活用  
業務の自動化・効率化を推進

- AIエージェント導入を前提とした業務の標準化及び効率化
- 社内データの利活用促進による業務とサービスの高度化及び価値創造

### 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、一般荷捌部門、倉庫部門における業務標準化や集約
- 子会社業務の一部集約

### 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  
優良事例の横展開を推進

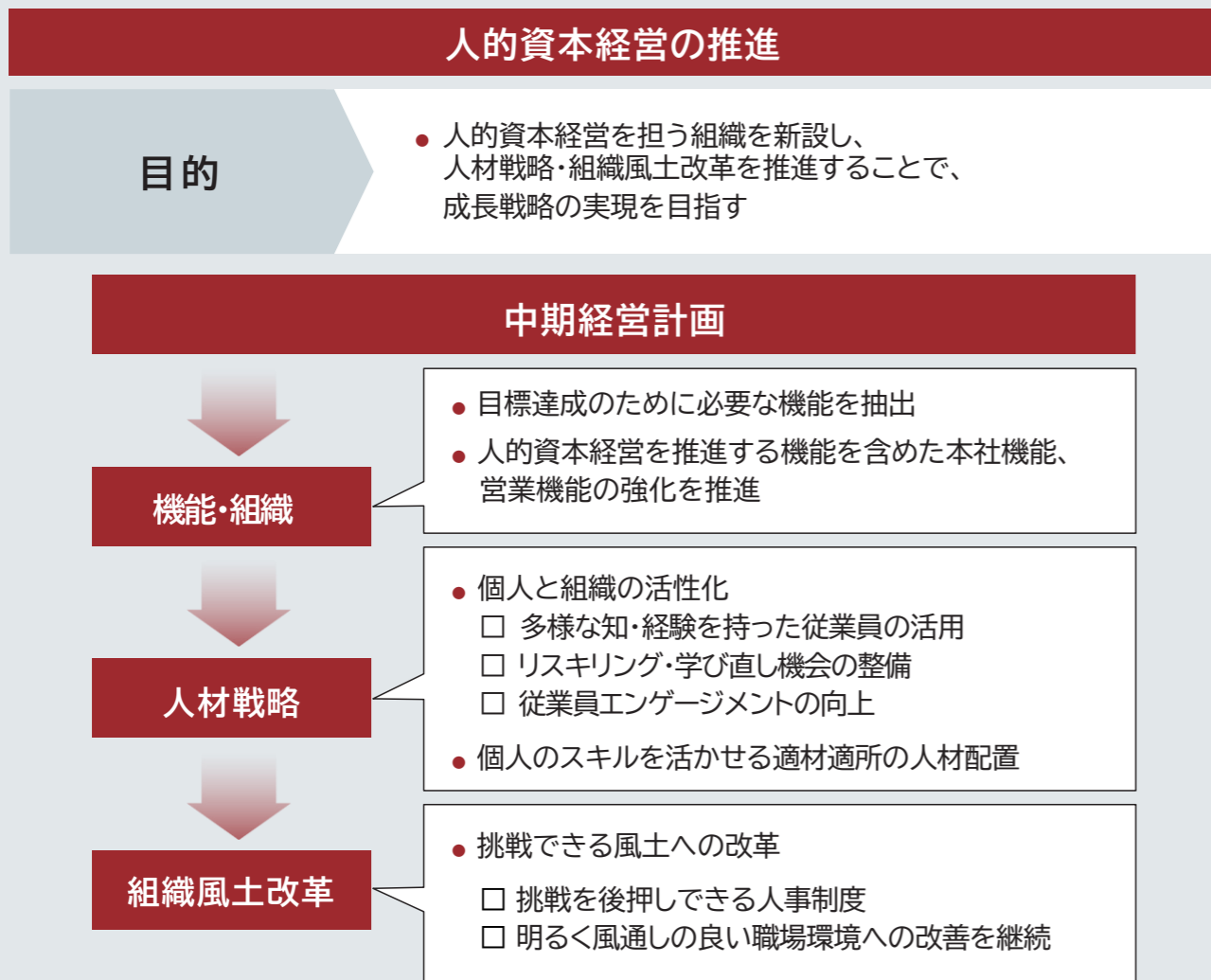
- 部署ごとに業務見直し目標を設定するとともに、責任者・推進担当を配置
- 優良事例の表彰や横展開の実施

### 管理部門の業務見直し

管理部門における業務効率化  
成長・グローバル化を支える基盤を確保

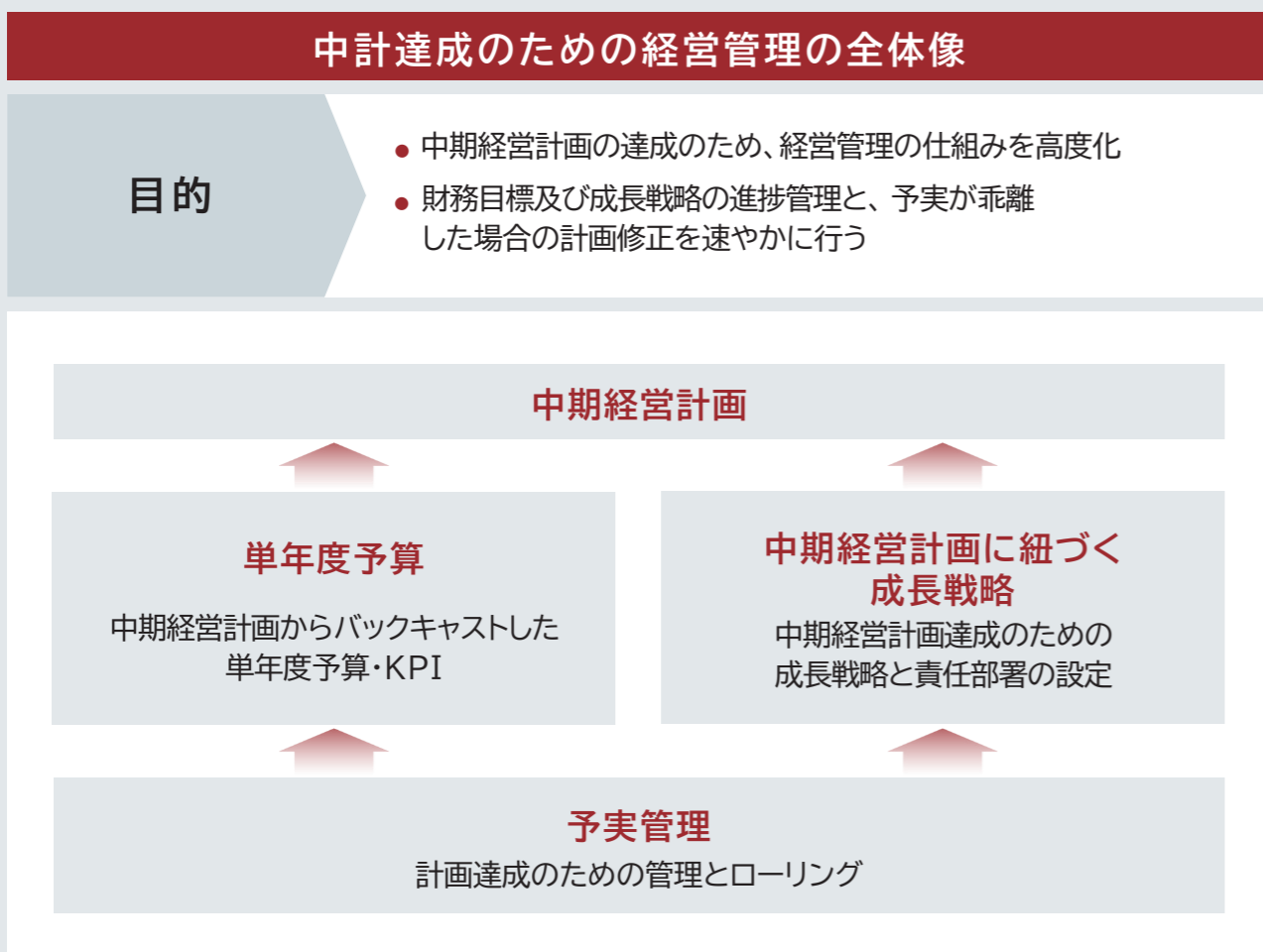
- 管理部門における業務分析
- 業務効率化の実施

- 当社グループの成長ドライバーは人的資本であり、挑戦を後押しできる制度や環境を整え、成長に向けて挑戦できる人材を育成します。



具体的な取組内容	
成長戦略を支える機能・組織体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長戦略における目標達成のための機能・組織の強化を実施。サステナビリティや新規事業に関する機能を強化する</li> </ul>
期待役割に基づく人材育成・評価の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自身の期待役割を理解して主体的に働く環境を整えるとともに、評価の納得感を高め、個人の成長につながる仕組みを整えていく</li> </ul>
スキルをふまえた人材配置・人材開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スキルを棚卸し、最適な人材配置を進める</li> <li>● 研修メニューの拡充により、従業員自身の成長を後押しし、会社の成長につなげていく</li> </ul>
挑戦行動を後押しする文化・制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 挑戦したいと思える風土をつくり、失敗を責めず、学びと前向きにとらえる文化に変えていく</li> </ul>

- 中計目標達成に向け、新たな経営管理制度を導入し、予算の策定及び管理を高度化します。
- 具体的には、中計と連動した単年度予算の策定や成長戦略の進捗に関するプロセス管理の導入、予実管理に基づくローリングの徹底により、中期経営計画の達成の基盤を強固にします。



具体的な取組内容	
<p><b>中期経営計画からバックキャストした単年度予算の策定</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画に基づく成長についても予算の中で管理し、定期的に予実を確認</li> <li>● 計画と実行状況に乖離が発生した場合、速やかに代替案を検討</li> </ul>
<p><b>成長戦略に基づくプロセス管理の導入</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画に基づいて定めた成長戦略について、担当部署を設定</li> <li>● 成長戦略の進捗について定期的な報告を実施</li> </ul>
<p><b>経営計画の管理体制強化</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業績及び成長戦略の進捗について、報告を行う経営陣を含む会議体を設置する</li> <li>● 中期経営計画管理の主管部署である事業推進部の機能及び体制を強化</li> </ul>

## 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

- 住友倉庫グループのマテリアリティについて、本中期経営計画における成長戦略をグループとしての重点課題としてとらえ、現状のマテリアリティも発展的に継承しつつ、今後マテリアリティの見直しを行います。

### 2030年 財務目標

営業収益  
**2,800**億円

営業利益  
**160**億円

ROE  
**8.0**%

### 2030年 非財務目標

当社単体のスコープ1、2において、  
温室効果ガス排出量を2018年度比で**50%削減**  
従業員エンゲージメントスコア**3.5以上**

### 住友倉庫が 目指す成長

中期経営計画で  
目指す成長の実現

#### 事業領域の拡大

- 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

#### 挑戦風土の醸成

- 成長を支える挑戦風土の醸成
- 経営基盤としてのDX、人的資本経営の推進及び経営管理機能の強化

### 成長による 価値創造の 基盤

社会価値創造の  
基盤としての  
マテリアリティ

#### 環境

##### 環境負荷低減

- 自然災害への対応
- 気候変動防止、省エネルギー推進

#### 社会

##### 安全で働きがいのある 職場づくり

- 安全衛生
- 働き方改革の推進

##### サービスの品質と 安全性

- 品質改善運動、安全対策の推進

#### ガバナンス

##### 公正な事業運営

- コーポレートガバナンス

### 新たなマテリアリティ

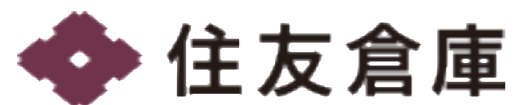
長期ビジョンを達成するための  
重要課題(財務・非財務目標)として  
新マテリアリティを策定中

### 2030年のあるべき姿

財務

非財務

# つなぐ 支える 次代を創る



本資料に記載されている内容は、当社が判断した種々の前提及び仮定に基づいたものであり、記載された将来の計画・目標数値、施策の実行を確約又は保証するものではありません。実際の業績は、今後の事業環境の変化等様々な要因により大きく異なる結果となる可能性があります。