



澁澤倉庫グループ

INTEGRATED REPORT

統合報告書

2025

澁澤倉庫株式会社

〒135-8513 東京都江東区永代2丁目37番28号
<https://www.shibusawa.co.jp/>

本報告書に関するお問い合わせ先
総合企画部
TEL:(03)5646-7263 FAX:(03)3820-9132



証券コード 9304

コーポレートスローガン 「永続する使命。」

Value (創業者 渋澤栄一の精神)

共有する価値観

正しい道理で追求した
利益だけが永続し、
社会を豊かにできる

信頼



共存共栄



挑戦



Innovation



変革



Synergy



CONTENTS

1 濱澤倉庫グループについて

- 3 濱澤倉庫グループのあゆみ
- 5 At a Glance
- 7 財務・非財務ハイライト
- 9 価値創造プロセス
- 11 Top Message

15 価値創造戦略

- 15 Shibusawa 2030 ビジョン
- 16 中期経営計画2026
- 19 財務担当役員メッセージ
- 21 DX・IT戦略
- 23 人的資本経営の取組み

25 事業別戦略

- 25 国内物流事業 飲料物流事業
- 27 国内物流事業 多品種小ロット物流事業
- 29 国際物流事業
- 31 不動産事業

33 サステナビリティセクション

- 33 サステナビリティマネジメント
- 36 地球温暖化の防止
- 39 循環経済への転換
- 40 安全・安心の実現
- 41 イノベーションの活用
- 43 人権の尊重

45 共存共栄の追求

- 47 コーポレートガバナンス
- 52 コンプライアンス
- 53 リスクマネジメント
- 55 社外取締役座談会

60 データセクション

- 60 ESGデータ集
- 63 財務サマリー
- 65 会社概要・株式情報

●有価証券報告書
●決算短信

●株主通信・中間株主通信
●決算説明会資料

●統合報告書
●コーポレート・ガバナンス報告書

非財務情報

編集方針

本報告書は、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様に、当期の実績等の財務情報に加えて、当社の中長期的な企業価値向上に向けた取組み等の非財務情報について開示することで、当社グループを一層ご理解いただき、さらなる対話のきっかけとなることを目指して発行しています。

将来の見通しに関する記述

本報告書には、当社の事業に関する将来の見通しが含まれています。これらは現時点での入手可能な情報から予測したものであり、今後の様々な要因により実際の業績等とは異なる可能性があることをご承知ください。

報告対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日
発行年月：2025年11月

澁澤倉庫グループのあゆみ

「永続する使命。」を体現する澁澤倉庫グループのあゆみ

物流の枠を超えるサービスを展開することで、お客さまの事業活動に新たな価値を生み出すValue Partnerへ、
私たちは「永続する使命。」を体現する企業であり続けることを目指してまいります。

詳細はコーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.shibusawa.co.jp/company/history/>

1897年～

渋沢栄一を営業主として倉庫業開始

ニーズ・当社の対応

近代的な営業倉庫を求める産業界の要望、銀行業務に伴う担保品を保管する施設の必要性等を背景に、渋沢家直轄事業として澁澤邸内の倉庫を拠点に澁澤倉庫部が発足しました。



1933年～

総合物流業へ業容拡大

ニーズ・当社の対応

全国的な拠点網を有するようになり、陸上運送業、港湾運送業、航空・国際貨物取扱業と順次業容を拡大するとともに、1960年代からは海外に現地法人を設立し、海外事業の強化に努めました。



1974年～

物流機能の強化と不動産事業の本格化

ニーズ・当社の対応

陸上運送・国際輸送業務を強化するとともに、オフィスビルや商業施設の賃貸を開始し、物流事業と不動産事業の併営により経営基盤を強化しました。

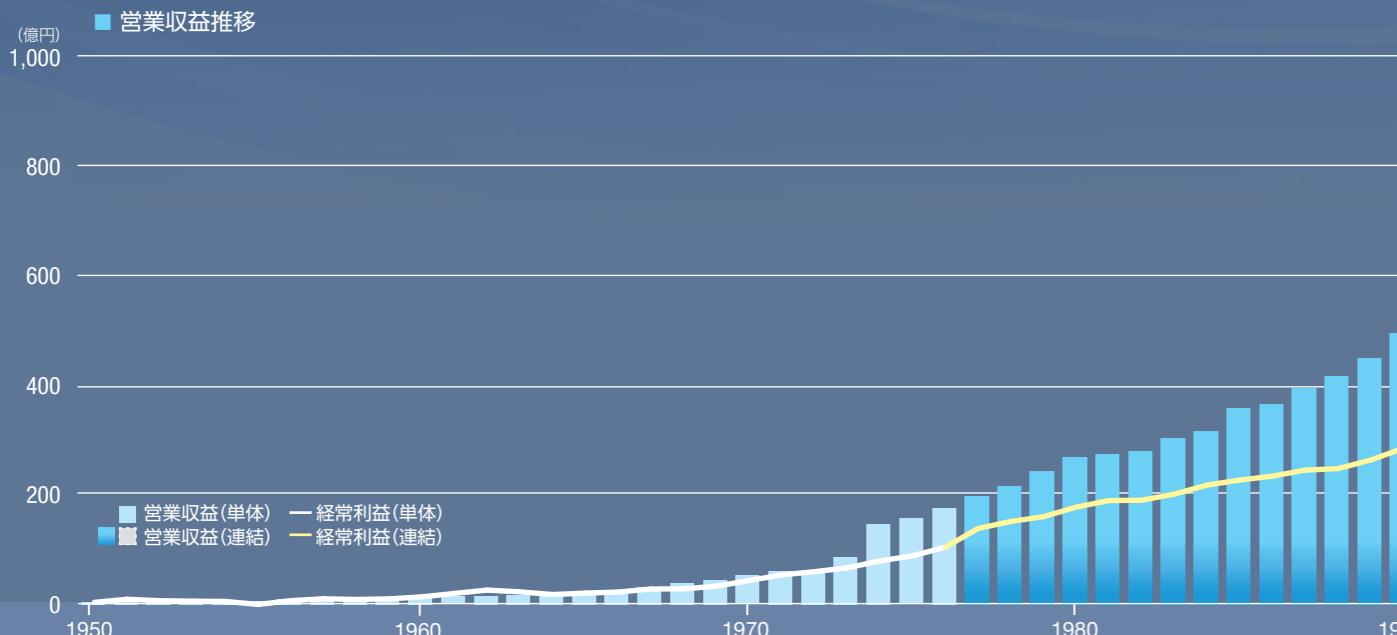


2010年代～

競争力強化と企業価値向上

ニーズ・当社の対応

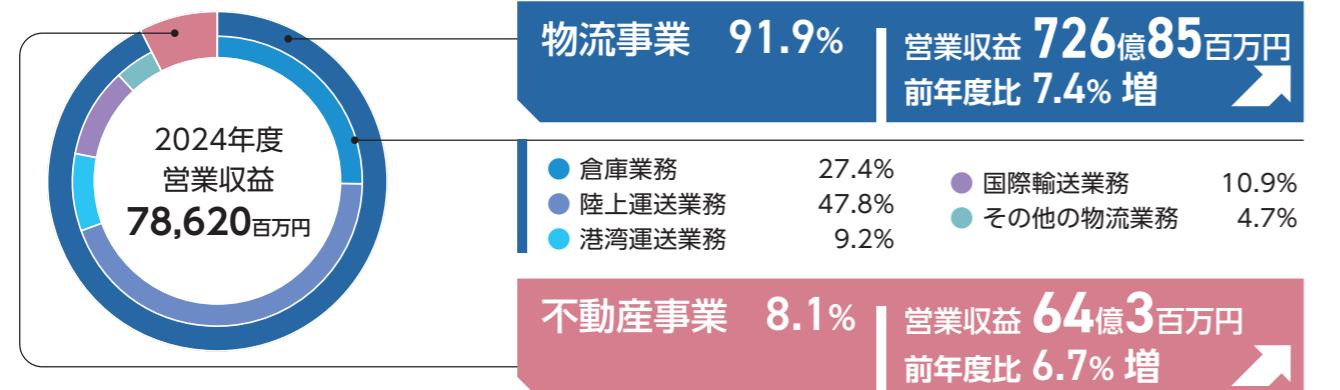
フルスペックの物流サービス、DX・イノベーションを活用した次世代型拠点運営を通じて、お客さまの事業活動に新たな価値を生み出すValue Partnerとして、高品質で高付加価値なサービスを展開しています。また、持続的な企業価値向上のため、環境問題をはじめとする多くの社会課題の解決に貢献する取組みに注力しています。



At a Glance

事業展開

渋澤倉庫グループは、創業者である渋澤栄一の精神「正しい道理で追求した利益だけが永続し、社会を豊かにできる」を共有する価値観と定め、物流事業と不動産事業を事業の柱として、お客さまに付加価値の高いサービスを提供し、事業活動を通じて持続可能で豊かな社会の実現に貢献しています。



物流事業

- 倉庫業務** 国内主要都市をカバーする倉庫・配送センターネットワークと、物流DXを活用した先進的な拠点運営を通じて、お客さまのサプライチェーン最適化を支援しています。加えて、日用品や食品、アパレル向けの流通加工サービスや、自動車部品の流通生産サービス等、お客さまの多様なニーズに応える高度な物流サービスを展開しています。
- 陸上運送業務** 国内全域をカバーする輸送ネットワークを活用し、貸切輸送や積み合わせ輸送等、お客さまのニーズに応じた輸送サービスを提供しています。また、共同配送やクロスドック配達の導入により輸送効率の向上を図るとともに、当社グループの大宮通運(株)、日正運輸(株)が展開する、鉄道輸送やフェリー輸送へのモーダルシフトを推進することで、環境負荷の低減やドライバー不足といった社会課題の解決にも貢献しています。
- 港湾運送業務** 国内主要港にAEO制度に基づく認定通関業者を配置し、通関・保税倉庫・コンテナ輸送をはじめとする、輸出入関連の港湾運送サービスをワンストップで提供しています。また、船舶代理店サービスや、プラント設備や重量物の在来船への積み下ろし等、長年にわたり培ってきた安全かつ高品質な港湾荷役サービスを展開しています。
- 国際輸送業務** 広範な国際ネットワークを活かし、海上輸送は貨物利用運送事業者(NVOCC)として、航空輸送はIATA公認の代理店として、陸・海・空を組み合わせたDoor to Doorの国際複合一貫輸送を行っています。三国間輸送をはじめとする多様な国際物流ニーズにも対応し、コストやリードタイムを踏まえた最適な輸送ルートを提案することで、お客さまのサプライチェーンマネジメント(SCM)の高度化をサポートしています。

不動産事業

オフィスビル、商業施設、物流施設等の開発やリーシングを行っています。各施設は利用する方々のウェルネス向上に資するバリューアップ投資や、再生可能エネルギーの導入等を通じて、サステナブルな施設運営に取り組んでいます。さらに、物流事業とのシナジーによる価値創出、再開発事業への取組み、私募ファンド等を活用した多様な投資手法の導入により、資産価値の最大化と資本効率の向上を目指しています。また、当社グループの渋澤ファシリティーズ(株)は、専門知識を有するプロフェッショナルなスタッフが、物流施設やオフィスビルの管理サービスや各種改修工事を提供し、利用するすべての方々に快適で安全・安心な職場環境を提供しています。

コアコンピタンス

理念と歴史が紡ぐ 信頼の絆

1897年の創業以来、渋澤栄一の理念を受け継ぎ、百二十余年にわたり事業を継続。積み重ねてきた歩みが、顧客やパートナーとの搖るぎない信頼関係を築き上げています。

先進技術で 進化する物流力

DXを積極的に推進し、最新のデジタル技術を導入することで、物流オペレーションの高度化を実現。また、自動化設備・機器とマンパワーを組み合わせた「ハイブリッドオペレーション」により、繁閑差等の物流波動にも柔軟かつ的確に対応しています。

多様なニーズに 応える総合物流力

飲料・多品種小ロット品・自動車部品等、幅広い業界に向け、倉庫保管から輸配送、国際物流までを一貫して提供。危険品保管や高度な温湿度管理等、専門性の高い物流にも対応し、確かな品質でお客さまの信頼に応えます。

環境価値の創出 ソリューション

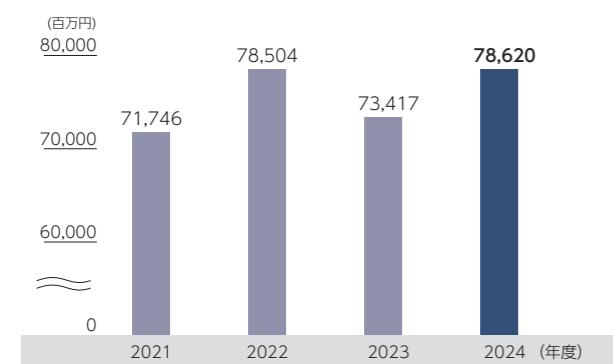
CO₂排出削減をはじめ、再生可能エネルギーの導入や省エネ設備の活用、モーダルシフトによる低炭素輸送を推進。物流と不動産の両面で持続可能な事業運営を実現し、環境価値と企業価値を同時に高めるソリューションを提供します。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

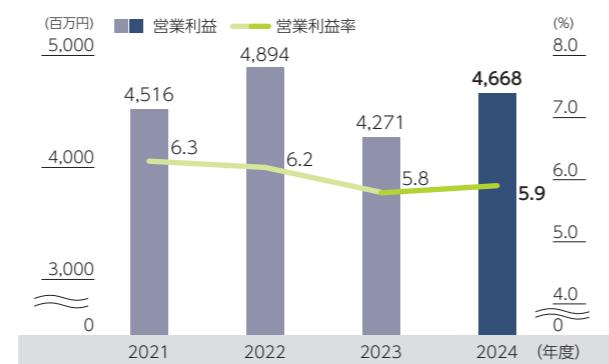
営業収益

78,620 百万円



営業利益／営業利益率

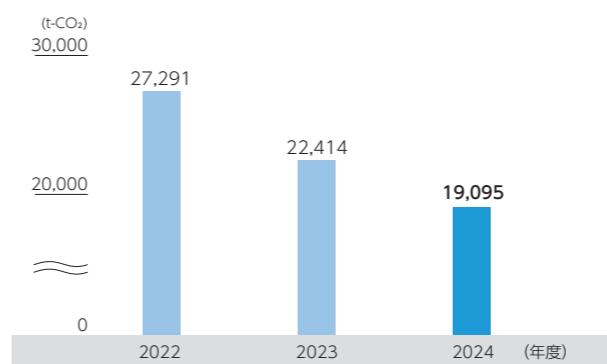
4,668 百万円 / **5.9%**



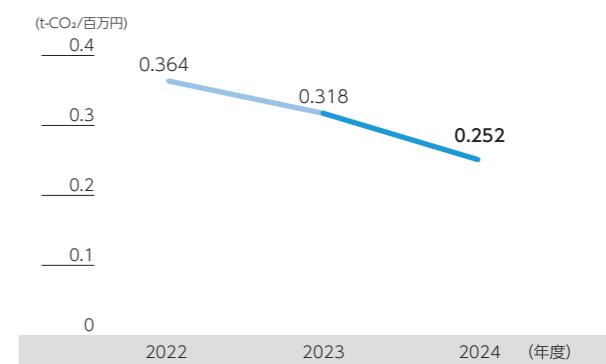
非財務ハイライト

CO₂排出量(Scope 1・2 国内連結グループ)

19,095 t-CO₂

CO₂排出原単位(国内連結グループ)

0.252 t-CO₂/百万円



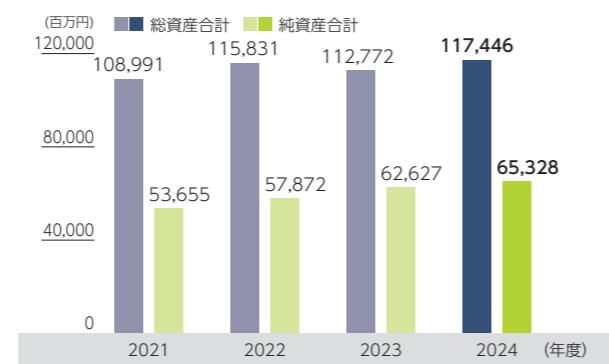
経常利益／経常利益率

5,583 百万円 / **7.1%**



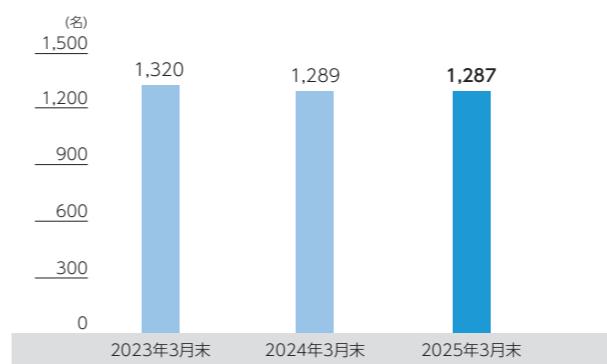
総資産合計／純資産合計

117,446 百万円 / **65,328** 百万円



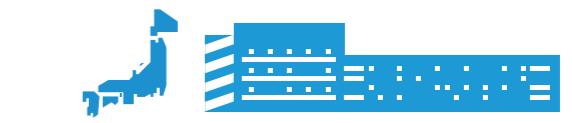
従業員数(グループ就業人員数)

2025年3月末 **1,287**名



国内拠点数

123 (営業所数**89**)



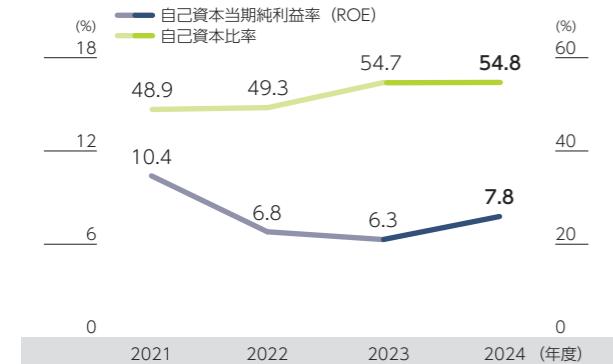
海外拠点数

5 地域 **9** 拠点



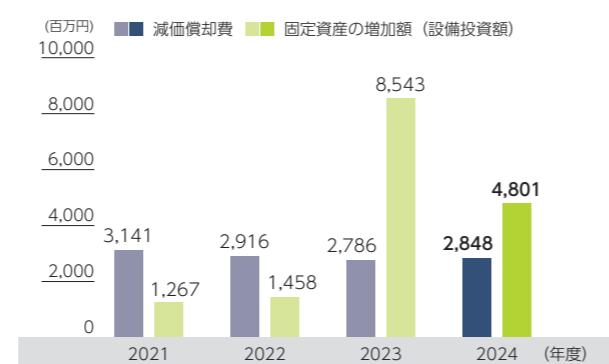
自己資本当期純利益率(ROE)／自己資本比率

7.8% / 54.8%



減価償却費／固定資産の増加額(設備投資額)

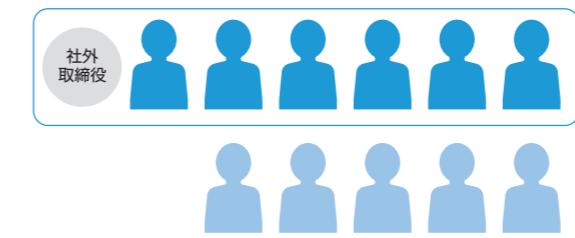
2,848 百万円 / **4,801** 百万円



取締役会の構成(社内外比率)

取締役 **11** 名中

社外 **6** 名 **55%**

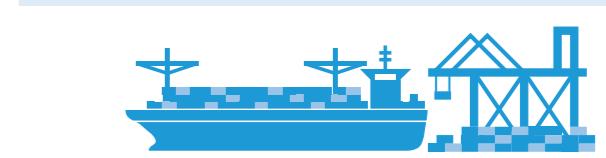


モーダルシフト取扱コンテナ数

鉄道コンテナ **4,329** 基



フェリーコンテナ・シャーシ **23,306** 基



価値創造プロセス



渋沢栄一の精神を胸に、
保守的な業界の常識を打ち破り、
新しい価値創造へ果敢に挑戦し続ける
企業グループへと進化してまいります。

取締役社長 大隅 毅



澁澤倉庫グループの価値創造への取組み

私たち澁澤倉庫グループは、創業者である渋沢栄一の精神をビジネスモデルの根底に据え、1897年の澁澤倉庫部の創業から、2025年4月には129年目を迎えました。創業当初は「澁澤」という社名が持つ信用と信頼が、そのまま仕事へつながることが、最大の価値創造の源泉でした。

そして近年、お客さまの物流サービスに対する期待は一層高まり、単なるコスト削減にとどまらず、サプライチェーン全体の効率化や、事業の競争力向上に資するサービスが求められています。こうした変化に対応すべく、当社は、特定の業務や商品に特化したサービスを強化することで、自らの強みの明確化を進めてきました。さらに、社内においてこれらの当社の強みを発揮できるサービスを対象とした「競争力強化プロジェクト」を推進することで、お客さまに認知される独自の価値と優位性の確立に注力してまいりました。

その結果、当社はアパレル、化粧品、輸入雑貨などの多品種小ロット商品向けの物流センター運営や、飲料物流といった特定分野において、確固たる競争優位性を築き

上げました。これらの分野では、コストだけでなく、処理スピード、繁閑差への柔軟な対応力、さらには業界特有のニーズに応える力を磨くことで、お客さまの事業を力強く支えています。信用と信頼を基盤に、市場の変化に対応しつつ、特定の分野で培ってきた専門性こそが、当社の成長を支える原動力であり、差別化を実現する鍵となっています。

2024年度の総括

物流業界は昨今、作業員やトラックドライバーの不足、EC市場の拡大に伴う多品種小ロット化や24時間365日稼働体制の常態化など、現場負担の増大によって事業環境は一層厳しさを増しています。こうした環境下において、当社グループはDXの推進を通じて、業務の省人化と効率化に積極的に取り組んでまいりました。同時に、人件費や燃料費などの高騰に伴うコストアップに対応し、お客さまとの間で受注条件や料金の見直しに関する交渉を丁寧に進めてまいりました。

また、事業別の取組みとして、物流事業では、食品の輸出入増加に対応した、横浜市本牧ふ頭に定温・定湿機能を備えた倉庫の開設に加え、リチウムイオン電池や芳香剤、フレグランスオイルなどの危険物需要の増加に対応した危険品倉庫の新設を進めてまいりました。さらに、多様化する顧客ニーズに対しては、松戸営業所にて最新鋭のロボティクス自動倉庫を国内で初めて導入し、荷役の省人化と高精度化、保管の効率化を実現しました。こうした取組みを通じて、事業基盤の拡充と強化を着実に進めることができたと考えています。

一方、不動産事業では、既存資産の有効活用によって安定的に収益・利益を生みつつ、再開発や物件の取得・入替など、不動産ポートフォリオの拡充へと戦略のシフトを図っています。特に、物流事業とのシナジーを一層深化させることを目的に、物流不動産事業および関連分野への進出について、事業化のフィジビリティスタディ（実現可能性調査）を進めています。加えて、資産回転型ビジネスや私募ファンドを通じた証券化不動産投資など、多様な手法を視野に入れた施策にも注力しています。

これらの取組みの成果として、2024年度は厳しい事業環境下にありながらも、堅調に增收増益を達成することができました。これは、変化する事業環境に的確に対応するとともに、お客さまとの信頼関係を着実に深め、当社グループの事業基盤を強化できた証左であると捉えています。

「澁澤倉庫グループ中期経営計画2026」 (2024~2026年度)の進捗および 2026年度目標達成に向けての課題と対策

中期経営計画2026の初年度である2024年度では、営業収益786億円を計上し、前中期経営計画の最終年度と比較して52億円(+7%)の增收を達成するなど、順調なスタートを切りました。営業利益も4億円(+9%)増加し、収益性の着実な向上を実感しています。当社のKPIの進捗についても、営業収益は目標の45%、営業利益は39%に到達しており、計画どおりの歩みを示しています。この成果を踏まえ、2025年度以降も勢いを維持し、目標達成に向けた取組みを一層加速させてまいります。



物流事業においては、競争力強化に向けた基盤整備を着実に進めてきました。具体的な成果として、多品種小ロットの商品や飲料に特化した拠点の拡充、および自動化機器の導入などが挙げられます。今後は、これらの基盤を最大限に活用し、新規業務の獲得につなげることで、収益および利益の創出を図ってまいります。

また2024年度には、現地法人設立を見据えた情報収集や市場調査を目的として、タイ・バンコクに駐在員事務所を開設しました。当社グループ独自のネットワークを構築することで、東南アジアの生産拠点分散や内需拡大に対応するとともに、コールドチェーン物流や物流センター運営など、より高品質なサービスの提供を目指してまいります。

一方、新たな価値を生み出す事業領域の拡大については、まだ着手したばかりで事業規模がそれほど大きくなりませんが、次期中期経営計画における収益の柱を育成するうえで重要なフェーズと位置づけています。具

体的には、物流機器の販売、日本食品の商社機能を活かした海外展開とそれに伴うコールドチェーン物流の強化、さらには人手不足に対応した海外人材紹介業務などを積極的に拡大していく方針です。これらの新規事業を、将来の当社を支える強固な基盤へと育成すべく、注力してまいります。

不動産事業においては、先にご説明したように、これまでの「資産の有効活用」という枠を超えて、不動産ポートフォリオの拡充を積極的に推進してまいります。こちらも同様に、次期中期経営計画での事業化を目標に、具体的な布石を打ち、実現への道筋を構築していくフェーズにあります。物流事業とのシナジーを一層深化させ、グループ全体の企業価値最大化に資するよう、外部専業会社との協業も視野に入れ、戦略的な取組みを進めています。

渋澤倉庫グループのサステナビリティ経営

当社グループではサステナビリティ経営の一環として6つのマテリアリティを特定し、各KGIおよびKPI達成に向けた取組みを進めています。

現時点での主な成果として、CO₂排出量は、基準年度の2019年度比で営業収益当たり48%の削減を実現し、排出量自体も41%削減しました。不動産事業における再生可能エネルギー導入率についても、賃貸オフィスビルで100%を前倒しで達成し、グループ全体でも電力使用量の71%を再生可能エネルギーで賄っています。

一方、人的資本経営の進捗については、依然として課題があると感じています。従業員エンゲージメントや健康経営(高ストレス者比率)に関する指標については、休暇制度の整備やタレントマネジメントシステムの導入、女性活躍に関する研修など、多角的な施策を展開していますが、これらは短期的に成果が表れるものではなく、時間を掛け段階的に企業価値が創出されるものと認識しています。各指標の分析を通じて施策を積み重ね、着実に人的資本経営を深化させていくことが必要であると考えています。

また、当社では、2025年6月開催の定時株主総会の承認をもって、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置

会社」へ移行いたしました。これにより、取締役の職務執行を監査・監督する監査等委員が取締役会の構成員として加わることで、取締役会における監督機能を一層強化するとともに、経営の透明性と客觀性を一層高めていきます。さらに、業務執行と監督の分離を促進し、重要な業務執行に関する決定権限を、業務執行取締役に幅広く委任することで、経営判断の迅速化と、取締役会における経営方針や経営戦略に関する審議の充実を目指してまいります。

「Shibusawa 2030 Vision」 またその先へ向けて

当社グループでは、2030年にありたい姿として「お客さまの事業活動に新たに価値を生み出すValue Partner」を掲げています。その実現には、物流の枠を超えた事業領域への拡大が不可欠です。しかし現状と目指す姿の間には、いくつかの克服すべき課題が存在すると認識しています。

第一に、お客さまの事業に深く踏み込むための、物流以外の業務における知識や経験が不足している点です。このギャップを解消するため、今後はお客さまへの出向や、異業種からの人材登用などを積極的に進め、多角的な視点と専門知識を、組織内に取り入れていく必要があると考えています。

第二に、当社社員が長年の物流業務を通じて、「お客さまのオーダーを忠実に遂行する」ことに慣れている点も課題です。Value Partnerとしては、自ら積極的に動き、お客さまの潜在的なニーズを掴み、プロアクティブに行動する姿勢への意識変革が求められます。これこそが、新たな価値創造の出発点となります。

第三に、チャレンジ精神の醸成です。物流業は失敗が許されない「確実な対応」が最優先とされる一方、新たな事業領域への挑戦は、失敗の可能性が伴います。しかし、失敗から学び、次へとつなげるチャレンジ精神がなければ、新たな価値は生まれません。私たちはたとえ失敗しても、そこから学び、再挑戦する文化を醸成し、社員一人ひとりのチャレンジ精神を育んでいく必要があります。

こうした課題認識を踏まえ、人材育成と組織文化の変革、さらには積極的な新規事業への挑戦を通じて、2030年の「Value Partner」としての地位確立を目指してまいります。

ステークホルダーへのメッセージ

ステークホルダーの皆様方におかれましては、平素より当社グループに温かいご支援を賜り、心から感謝申し上げます。

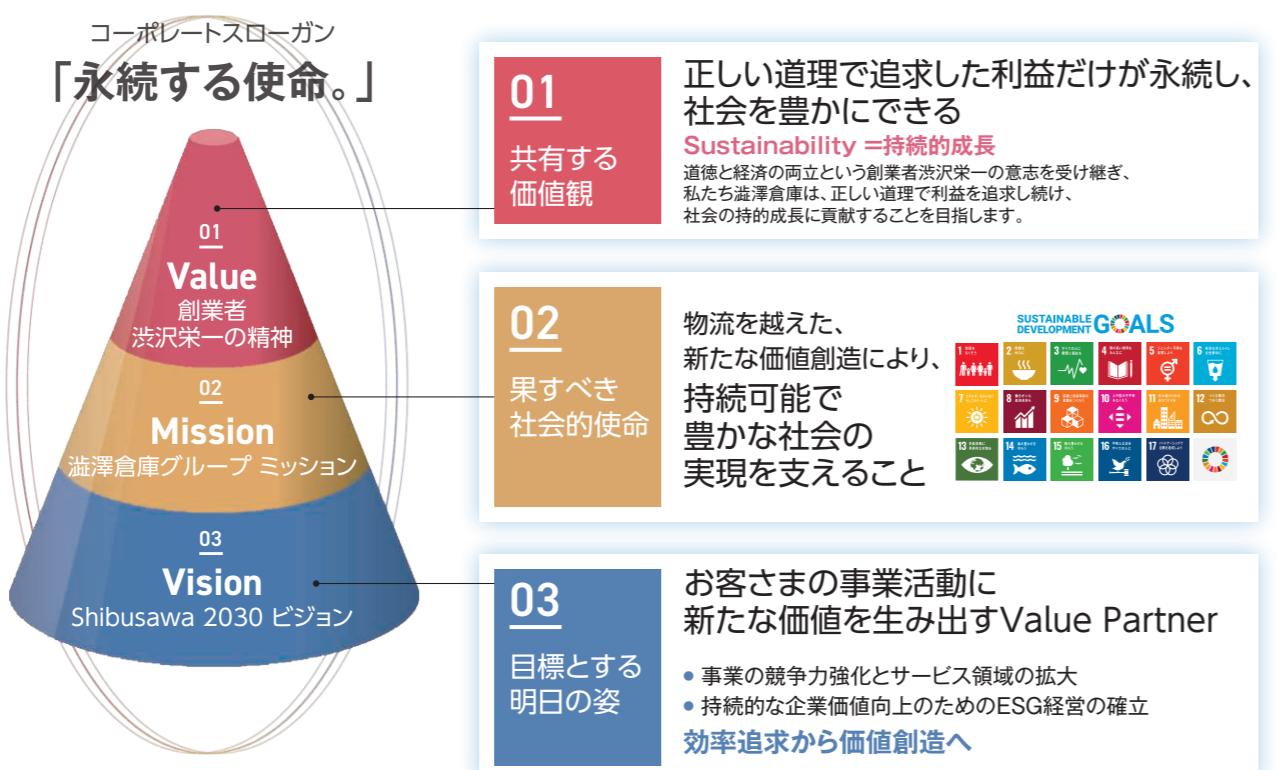
当社は、渋沢栄一が設立に関与した企業で唯一その名を冠する企業として、渋沢栄一の掲げた「共存共榮」の精神を経営の根幹に据え、お客さま、従業員、地域社会のすべてのステークホルダーの皆様と共に発展することを目指しています。

2024年問題やEC市場の拡大など、物流業界は大きな転換期を迎えていました。私たちは、単にモノを動かすだけでなく、お客さまの事業活動に新たな価値を生み出す「Value Partner」へと進化するために、物流事業では、多品種小ロット商品向けの物流センター運営や飲料物流などの強みをさらに強化し、効率性と収益性を高めてまいります。不動産事業では、物流不動産事業への進出やポートフォリオ拡充を通じて、物流事業とのシナジーを深化させ、新たな収益源の確立を目指します。

そして、最も注目していただきたいのは、企業文化の変革です。渋沢栄一の「競争は勉強や進歩の母」「細心にして大胆であれ」の教えを胸に、保守的な業界の常識を打ち破り、果敢に挑戦し続ける企業グループへと進化します。失敗を恐れず、学び、次へとつなげるチャレンジ精神を共有し、お客さまのニーズを先取りした提案を行うことで、真のValue Partnerとしての地位を確立してまいります。「Shibusawa 2030 Vision」の実現、そしてその先を見据え、私たちは常に変化し、成長し続けます。社会に必要とされる存在として、皆様の期待を超える価値を提供できるよう、グループ一丸となって邁進してまいります。

引き続き、皆様方から変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

Shibusawa 2030 ビジョン



2030年に滋澤倉庫グループが目指す姿

『お客様の事業活動に新たな価値を生み出すValue Partner』

当社グループは、物流事業と不動産事業を通じて、持続可能で豊かな社会の実現を目指していますが、2030年を最終年度とする長期ビジョンでは、物流領域にとらわれない、新たなサービス領域の創造により、サプライチェーン全体のイノベーションに取り組み、お客様の事業活動全般に新たな価値を創造してまいります。

基本方針

【効率追求から価値創造へ】
新たなサービス領域の開拓により効率追求から価値創造へ

【物流事業の競争力強化とサービス領域拡大】
強みを明確にしたオリジナリティの発揮と物流の枠を超えるサービスの展開

重点施策

- ①強みを深化させたカテゴリーNo.1の物流サービス
- ②物流の枠を超えたアウトソーシングサービス
- ③スマートで強靭な不動産ポートフォリオ
- ④ステークホルダーとの共存共榮
- ⑤多様な人材が働き甲斐を感じる労働環境・企業風土
- ⑥実効性のあるコーポレートガバナンスの確立

実績	2016
営業収益	580億円
営業利益	34億円
経常利益	34億円

Step Up 2019



- ・強みの明確化
- ・業界拡大
- ・採算性追求

2030年度数値目標

営業収益 : 1,000億円
営業利益 : 65億円
経常利益 : 70億円
ROE : 10%以上

目標	2030
営業収益	1,000億円
営業利益	65億円
経常利益	70億円

目標	2026
営業収益	850億円
営業利益	53億円
経常利益	60億円

目標	2030
営業収益	1,000億円
営業利益	65億円
経常利益	70億円



中期経営計画2026

「Shibusawa 2030 ビジョン」1st stage

「滋澤倉庫グループ中期経営計画2023」

- 対象期間 2021年度～2023年度
- 事業環境 ・新型コロナウイルス感染症の影響とサプライチェーンの混乱
・労働力不足の深刻化と2024年問題への対応
- 事業戦略 ・強みの明確化と競争力強化
・デジタル化・機械化
・業界の拡大、アウトソーシングサービスの布石を打つ
・不動産事業ポートフォリオの充実
・ESGへの取組みの進化
- 目標数値と結果 (単位：百万円)

	目標数値	2024年3月期実績	比較
営業収益	73,000	73,417	+417
営業利益	4,500	4,271	▲ 229
経常利益	4,700	5,091	+391
営業利益率(%)	6.2%	5.8%	▲ 0.4%

事業戦略の振り返り、評価

事業戦略	取組み内容	(評価)
強みの明確化、競争力強化	多品種小ロット物流モデルの構築 戦略的優位性エリアでの拠点拡充	○ ○
デジタル化・機械化	マンパワーと自動化の融合による効率化 運行管理のデジタル化による効率化	△ △
業界の拡大	フィージビリティスタディ、検討段階レベル	△ △
不動産事業	賃貸ビルメンテナンス管理業務の拡大	○

継続課題

- ・強みを活かした物流事業の拡大・拡充
- ・国内拠点の拡充と海外ネットワークの強化
- ・物流領域を超えた業界拡大の推進、事業化
- ・不動産事業ポートフォリオの拡充と物流事業とのシナジー強化

営業収益 (単位: 億円)



営業利益/経常利益 (単位: 億円)



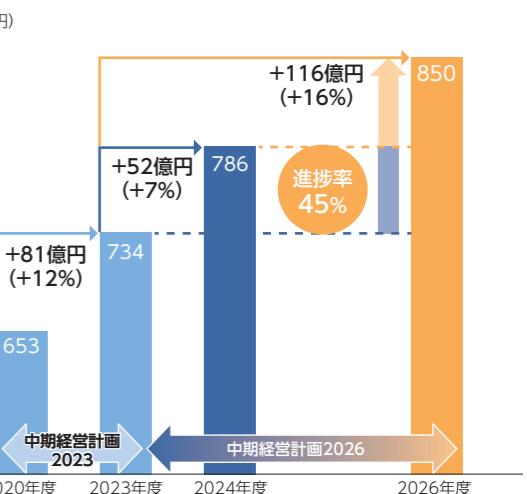
「Shibusawa 2030 ビジョン」2nd stage

「滋澤倉庫グループ中期経営計画2026」

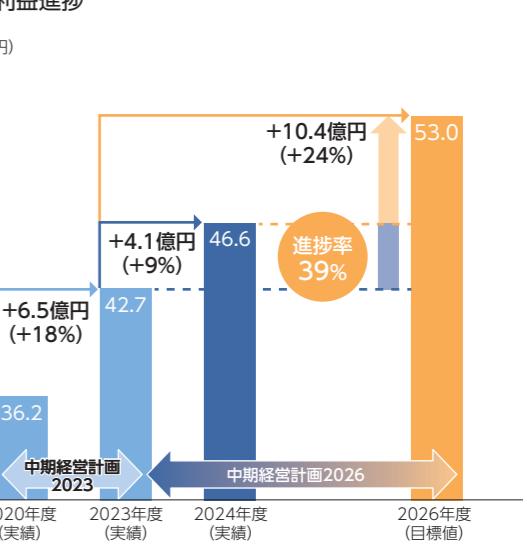
- 対象期間 2024年度～2026年度
- 事業環境 ・物流「2024年問題」の本格化と影響の顕在化
・紛争や通商問題によるグローバル経済の不確実性
- 事業戦略 ・物流事業の収益力強化
・国内/海外における物流ネットワークの拡充
・物流の枠を超えた「業界の拡大」
・不動産事業ポートフォリオの拡充
・ESGへの取組み強化
- 目標数値と進捗状況

	目標数値	2025年3月期実績	進捗率
営業収益	85,000	78,620	44.9
営業利益	5,300	4,668	39.4
経常利益	6,000	5,583	54.1
ROE(%)	7.0%以上	7.8%	達成

営業収益進捗



営業利益進捗



中期経営計画2026

「事業戦略」の取組み

物流事業の収益力強化

- ロボティクスとマンパワーのハイブリッドモデルを構築
 - 多品種小ロット物流に対しての波動にも低コストで柔軟に対応できるオペレーション体制を実現



- 3PL事業における新規顧客開拓とサービス拡充によるトッピングの向上

国内・海外拠点における物流ネットワークの拡充

- 拠点の強み、特色を明確にした拠点開発(2024年3月期比較 約60,000m²の拡大)
 - 千葉・横浜および全国3ヶ所の危険品倉庫等
- パートナー連携による広域的な共同配送ネットワークの構築
- タイ・バンコク駐在員事務所開設
 - アジア地域における海外ネットワークの強化による海外間輸送の対応力強化



物流の枠を超えた「業域の拡大」

- 決済代行、マッチング等の商社機能提供
 - 海外で高まる日本食ニーズに対し、輸出業務はもとより現地での販売サポートまで一貫したサービス
- 物流機器販売
 - リチウムイオンバッテリーフォークリフト販売代理店およびメンテナンス事業の開始



不動産事業ポートフォリオの拡充

- 所有資産の賃貸以外の収益基盤多様化
 - 私募ファンスキームへの出資
資産回転型案件の拡大の検討加速
- 物流不動産事業への取組み
 - 倉庫物件仲介/転貸など、自社利用以外の活用や自営と賃貸の複合利用を推進
賃貸倉庫における人材派遣、建物管理などテナント向け付加サービス提供



ESGへの取組み強化

- 環境 : 再生可能エネルギーの導入促進
- 社会 : 人権リスクへの取組み、共存共栄の追求
- ガバナンス : 監査等委員会設置会社への移行



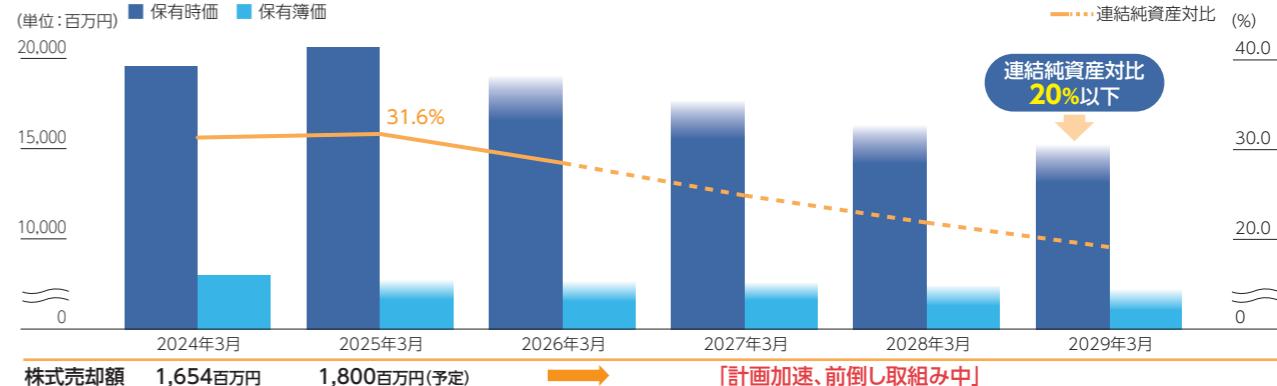
継続課題

- 新設拠点の稼働率の向上による最大化
- 業域の拡大、新規事業の収益化(物流機器販売、食品輸出代行他)
- DX戦略による競争優位性の確立とDX投資の利益化

「成長戦略を支える経営基盤の構築」

バランスシートストリーム化

- 政策保有株式の縮減
 - 政策保有株式は24年3月より5年以内に連結純資産対比20%以下に縮減

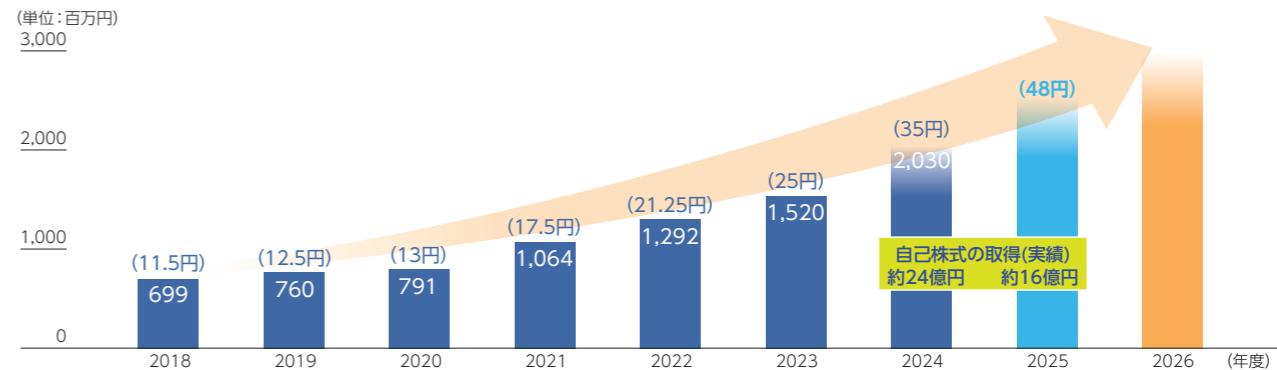


株主還元の強化

- 配当方針の変更
 - 配当性向40%目安、年間配当金100円を下限とした累進的な配当から、配当性向50%以上、年間配当金を140円(株式分割後35円)を下限とした累進的な配当に変更

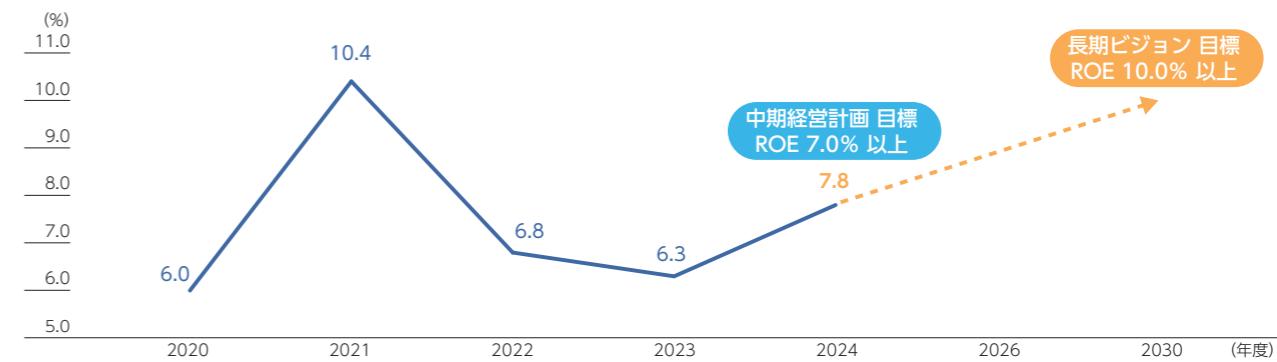
- 増配の継続
 - 7年連続の増配、5年間で約3倍近くに増加

- 機動的な自己株式取得
 - 資本市場の動向、株価水準、市場環境を総合的に勘案し、機動的な自己株式取得を実施



ROE改善施策

- 事業戦略の確実な実行
- 事業ポートフォリオの細分化と分析力の強化
- 長期ビジョン 2030年度目標 ROE 10.0%以上



財務担当役員メッセージ

収益力と効率性の向上に取り組むとともに、
将来への戦略的投資を進めることで、
企業価値を向上させ、
「永続する使命。」を果たせるように
財務戦略を展開してまいります。

取締役
専務執行役員

倉谷 伸之



「永続する使命。」をコーポレートスローガンに掲げる当社が永続していくためには、絶えず自己変革を継続していかなければならぬと考えます。財務面においても、当社の現状は決して満足できる状況とは考えておりません。あるべき姿を目指し、施策の優先順位を考え、スピード感をもって変革に取り組んでまいります。

ROE、PBRの現状認識

2024年度は、営業収益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益において増収増益を達成し、ROEも7.8%に改善しました。しかしながら、ROEの改善は政策保有株式の売却による一時的な要因が加わったことによるものに過ぎず、本質的な資本収益性の向上はまだ取組み途上にあると認識しております。

2030年ビジョンで示す、2030年度にROE10%以上を達成し、株主資本コストに対し十分なエクイティスピレッドを確保するために、現中期経営計画(2024~2026年度)において、実力ベースでROE7.0%以上を継続的に達成していくことが不可欠と考えております。

また、PBR1倍を割り込む現在の状況は、看過しえるものではなく、PBRの向上に向けて、ROE、PER双方の向上を図ってまいります。

利益創出力の強化

ROEを向上させて行く上で、トップラインの成長と同時に、利益率の改善にも注力しています。また、事業セグメント毎の特性に応じた資本効率を意識した取組みも行っています。

こうした取組みを正確にステークホルダーの皆様に発信できるよう、適切な事業セグメントと開示指標の整理について見直しを行っているところです。

手元現預金、政策保有株式の縮減

次に、ROE向上のための資産効率の改善について申し上げます。現中期経営計画期間において、これまで手元現金の圧縮と適正化を進めてまいりました。2025年度はCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)の活用により、グループベースでのさらなる適正化を推進します。

また、政策保有株式の縮減による資産圧縮についても、2024年6月には、5年内に純資産比率20%以下への縮減目標を掲げ、その実現に向けて取組みを開始しました。倉庫業は、長期にわたり荷物をお預かりする荷主様の株式を保有する慣行があったことから、保有先は多数にわたっていますが、荷主様のご理解を得て、縮減は着実に進めてまいります。今後は、この取組みを一層加速させ、目標の前倒し達成を目指してまいります。

保有不動産のバリューギャップ解消

当社では、保有不動産の時価ベースでの価値を常に認識したうえで、事業において生み出す利益とのバランスを検証しています。保有不動産時価が株価に適切に反映されているか、いわゆる保有不動産のバリューギャップの問題について



は、開発ビジネスを計画、実践していく中でその解消にも取り組んでいます。具体的には、再開発やバリューアップ投資により含み益を最大化し、そのうえで、開発済み不動産を売却して含み益を実現させるというビジネスプロセスを着実に計画、実践してまいりたいと考えています。

財務健全性の維持と財務レバレッジの活用

ROE向上に向け、外部負債の活用も積極的に進めています。2024年はサステナビリティリンク債を50億円発行しましたが、財務レバレッジの活用余地は、依然として大きいと認識しています。

財務健全性については、健全性3指標(2025年3月期:自己資本比率54%、ネットD/Eレシオ0.28、ネット・デット/EBITDA 2.12)を適切に管理し、財務格付け維持を前提とした負債調達を行ってまいります。もちろん、2027年度からの新リース会計基準の影響も見据え、財務健全性コントロールに取り組んでいきます。

資本の積み上がりは適切にコントロール

株主還元の強化を現中期経営計画の重要な柱として位置づけ、これまで着実に強化を図ってまいりましたが、2025年5月にはさらなる株主還元強化のため、配当方針の変更を発表しました。新たな配当方針では、従来の配当性向40%目安を50%以上とし、年間配当金140円(株式分割後35円)を下限とした累進配当方針をお示しました。

また、自己株式の取得についても、市場環境や資本の状況などを総合的に勘案し、機動的に実施してまいります。これにより、過度な資本水準の積み上がりを抑制し、収益力と均衡のとれた最適な資本水準を実現していきます。

期待利益成長率を意識した取組みと発信

PERの向上には、期待利益成長率への働きかけは不可欠と考えます。当社の成長戦略に沿った、戦略的な投入を着実に実行し、その進捗についても積極的に発信してまいります。戦略的投入には戦略投資もあれば、戦略経費の支出もあります。対象には、施設や設備のみならず、IT・知財・人的資本など、無形資産への幅広い投資や経費支出が含まれます。これらの戦略的投入は、償却負担の増加や一時的な経費の増加により利益水準に影響を及ぼすものの、中長期的な成長のためには不可欠な取組みであると認識しています。

また、2025年7月に新たにFTSE Blossom Japan Sector

Relative Indexの構成銘柄に選定されました。非財務領域における価値創造の取組みは、将来的な財務面の向上につながるものと考えており、今後も積極的な取組みと情報発信を継続してまいります。

事業リスク、株主資本コストの低減

PERの向上のため、事業リスクの低減を通じて、株主資本コストの低減にも注力してまいります。当社の強みである飲料、日用雑貨品などの生活物資の取扱いの拡大は、景気変動の影響を和らげ、事業の安定性向上に寄与します。

また、物流DXの推進による省人化は、喫緊の課題である人材不足や人件費高騰への対応策となります。さらに、不動産リーシング事業の安定的な賃料キャッシュフローの確保と継続は、事業全体の安定性を一層高めています。



キャピタルアロケーションと株主還元

着実な増強に取り組む営業キャッシュフローと、政策保有株式の売却によるキャッシュインに対し、いわゆる更新投資にとどまらず、将来への布石となる成長投資を積極的に実施したうえで、株主還元の強化についても着実に取り組んでまいります。

また、中長期的な成長を見据えたM&Aなどの成長投資の資金需要に対しても、財務健全性を維持すること前提に、外部負債を活用し柔軟に対応してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

様々なステークホルダーの皆様の声に真摯に耳を傾けるとともに、そのご期待に応えるべく、澁澤倉庫グループの永続的な成長を実現するために、あらゆる機会を捉え、常に最善を尽くし、企業価値の向上に取り組んでまいります。

DX・IT戦略

当社グループは、マンパワーと先進技術を融合し、現場知見を活かしたDX・知財戦略を推進することで、人手不足やコスト上昇、急変する需要環境に対応し、サプライチェーン全体の最適化と持続的な成長を実現します。



執行役員
イノベーション推進室長
中川 剛



物流のDX・IT化を取り巻く事業環境

今日の物流業界は、事業環境の急速な変化に直面しています。お客さまからの要求は一層高度化し、リードタイムの短縮や物流波動への対応は不可欠です。特にEC市場では、「当日注文・当日発送」が常識となり、物流現場の負荷は増大しています。

また、お客さまの意識も大きく変化しています。これまでの「コスト最優先」から、人手不足の時代に事業を継続するための「持続可能なソリューション」へと価値観がシフトしています。属人的な対応はコンプライアンスの観点からもリスクとなる一方、全面的な自動化には多大な設備投資と変化への柔軟な対応力が問われます。

物流事業における知財戦略の確立

● 新たな効率化への挑戦

当社の恵比須町営業所では、B2BとB2Cのオペレーション統合により、保管スペースの重複や横持ち作業の削減を通じて、大幅な工数削減を目指しました。この目標達成の最大の課題は、同一ロケーションにおける双方のオペレーションを、効率性と品質を両立させながら遂行することにありました。

特に、1フロア1,600坪という広大なスペースにおける効

このような状況下、当社が目指すのは、マンパワーとロボットのハイブリッド運営を軸とした最適なソリューションです。現場では依然としてマンパワーの優位性が高い工程も多く、部分的な最適化のみでは、急激な物流変動やコスト上昇への対応には限界があります。そのため、人材確保や輸配送コストを踏まえた最適な拠点配置など、お客さまと共にサプライチェーン全体を見直し、最適化を図る必要があり、そのためにはDX・IT化が不可欠です。このため、当社では、競争力強化プロジェクトの一環として、トップダウンでDX・IT化を推進しており、スピーディーな課題解決に取り組んでいます。

● 現場の知見がDX推進の鍵

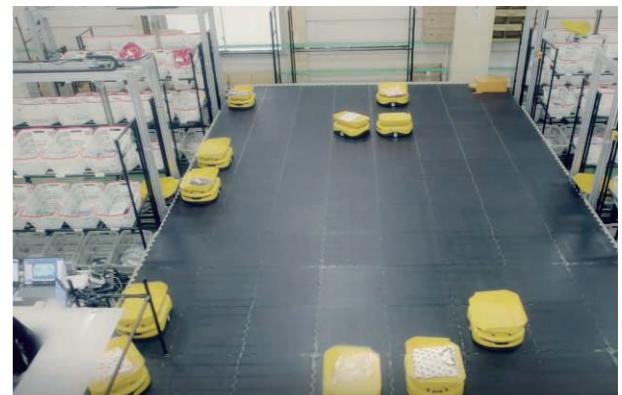
当社が考える作業効率の向上は、単にロボットを導入するだけでは実現できません。むしろ導入により業務が破綻する事例も散見されます。先進的なソリューションを最大限に活用できるのは、日々の業務改善に積極的に取り組む現場スタッフの存在と、彼らの豊富な経験があるからです。現場で培われた知見こそが、自動化や機械化の生産性を最大限に引き出す、具体的な施策を生み出す源泉となります。



● 長年培ったノウハウを「知財」へ



従来の課題解決にとどまらず、新たに生じる課題にも部分最適ではなく、全体最適（ボトルネック解消）の視点でアプローチします。現場毎の環境や取り扱う商品、SKU（最小在庫管理単位）やオーダータイプ、EC化率の条件などによって、最適な運用方法は千差万別です。それぞれの現場スタッフが持つ知見と経験こそが、環境に即した高度なDX改善を可能とします。



今回の作業ソリューションの導入は、当社が長年にわたり培ってきた物流ノウハウと最新技術を融合させることで実現、成功した事例です。一方で、実際には失敗に終わったケースも少なくありません。しかし重要なのは、そのプロセスの中で得られた経験と知見であり、これらはDX推進における大きな原動力であり、貴重な財産となります。

当社はこうした経験と知見を、物流事業における重要な「知財」戦略であると位置づけております。製造業と比較し、物流業界では知財への意識が十分に浸透していないのが実情ですが、当社はこのような取組みを通じ、今後も知財戦略の挑戦を続け、競争力強化と持続的な成長を目指してまいります。

人的資本経営の取組み

お客様や社会の変化に伴い、わたしたちのビジネスは日々変化しています。コーポレートスローガン「永続する使命。」を果たし続けるためには、わたしたち一人ひとりと組織がともに成長しあう好循環を継続し、挑戦を続けていく必要があります。当社では、人的資本を経営の重要な基盤として位置づけ、持続的な企業成長を支えるための戦略的な人材確保と人材育成に取り組んでまいります。

ビジョンを実現するための人材戦略

当社では、必要とする人材とその育成・確保について以下のように取り組んでいます。各事業の内部人材を育成することによる事業基盤の強化と、外部人材の採用による即戦力の

確保を両輪で推進することで、組織全体の総合力を高め、持続的な成長を実現してまいります。

企業価値向上のために必要なスキル	幅広い物流業務の知識・経験 不動産事業に関する専門知識 事業開発スキル	会計・法務・事業戦略等のスキル デジタル変革推進力	社会変化・トレンドへの対応力 サステナビリティ志向の行動力
-------------------------	---	------------------------------	----------------------------------

● スキル管理・スキルアップの方針

内部人材の育成	当社の成長エンジンである物流・不動産事業を支える基盤 リスクリソースとジョブローテーションを組み合わせることで、DXをはじめとする社会変化に柔軟に対応できる幅広い業務知識とスキルを習得できるよう支援しています。これにより、事業拡大を力強く推進するとともに、新たなビジネス機会を創出できる人材を育成し、持続的な成長の源流としていきます。
外部人材の採用	専門性で事業を深化させる推進力 外部からの専門人材の採用により、迅速に即戦力の確保を目指します。

人的資本を強化する取組み

● 充実した研修による人材育成

OJTとジョブローテーション、各種研修により、従業員に対して適切な時期に適切な学びの機会を計画的に提供しています。海外実務研修や希望制の研修など、入社早期から積極的に挑戦する機会を公平に提供し、成長意欲に応える環境を整備しています。また、従業員が自主的に受講できる通信教育

メニューを多数取り揃えており、一定条件の成績を収めた受講者には補助金を支給するなど、従業員のスキル向上を後押しする制度も設けています。加えて、動画教材を活用したサステナビリティ意識の醸成や、e-learningによるデジタルリテラシーの向上にも取り組んでいます。

● 澁澤倉庫の教育体系(2024年度実績)

階層別研修	若手層	中堅層	管理職層
	● 新入社員研修 ● 1~5年目研修 ● キャリア採用フォロー研修	● 中堅社員研修 ● 管理職前研修 ● コーチング研修	● 新任管理職研修 ● チームビルディング研修 ● 評価者研修
業務別研修	● 日本倉庫協会主催eラーニング研修 (1~4年目)(物流の基礎知識学習)	● 配車担当者研修 ● AEO輸出入関連業務研修 ● AEO保税業務研修	
その他	● 海外実務研修 ● セキュリティe-learning研修(情報リテラシー向上) ● 社内教育用動画配信(サステナビリティ意識向上) ● Google Work Spaceの活用法に関する動画紹介(業務効率化への意識改革)		
希望制研修	● プレゼンテーショントレーニング研修 ● 面談トレーニング研修 ● 現場課題解決研修		
自己学習	● 通信教育および補助金制度 ● 資格認定制度		
階層別研修	新入社員研修や入社2年目研修、新任管理職員を対象とした研修など、従業員のキャリアに応じた研修		
業務別研修	担当業務分野ごとに行われる、担当業務の品質向上のための研修		

● 多様な研修プログラムの紹介

チームビルディング研修

■ 対象

管理職層(営業所長・課長級)

■ 目的

個別のコーチングとは別に、所属長として組織をまとめ、目指す方向に意識を向けさせること

■ 学習のポイント

- 組織が陥りやすい課題のメカニズムを理解する。
 - ハイパフォーマンスなチームを構築するための要素を深く掘り下げる。
 - リーダーが持つ影響力への自覚を高め、部下の成長段階に合わせた関わり方や、信頼関係を築く重要性を学ぶ。
- 参加者自身が日々の行動を振り返り、自己変革へつなげる学びを提供します。

■ 参加者の声

- 参加者から研修内容を高く評価する以下の声が寄せられた。
- 学習した部下とのかかわり方が日々の業務に直接生きる研修であった。
 - 具体例や演習などが良かった。
 - 研修内にあった「組織が陥りやすい課題のメカニズム」の説明と対策の話が良い学びになった。

キャリア採用フォロー研修

■ 対象

キャリア採用者

■ 目的

キャリア採用者の組織定着と活躍支援を図り、当社の一員として迎え入れる姿勢を示すこと

■ 学習のポイント

- 役員からのメッセージで、参加者に対し歓迎と今後の活躍への期待を伝える。
 - 創業者・渋澤栄一の精神についての講義を通じ、当社の理念や企業文化に深く触れる。
 - 中長期の経営計画やサステナビリティへの取組みなど、全社的な戦略について把握する。
 - 各分野の実務担当者による講義や、物流現場の見学により、当社事業への理解を深める。
 - 各種社内規則やハラスマント窓口などを正しく理解する。
- 研修後には役員・講師を交えた懇親会を開催し、参加者が社内でのつながりを深める機会を提供します。

■ 参加者の声

参加者から概ね好評を得ており、「会社の一員として迎えられている実感が得られた」「会社全体の概要を知る貴重な機会だった」といった声が寄せられるなど、キャリア採用者が求めるニーズに応える内容となっている。

● タレントマネジメントシステムの活用による従業員の活躍促進

2024年度よりタレントマネジメントシステムを導入しました。本システム導入の目的は、従業員の経験、スキル、評価、保有資格等の人材情報を可視化、データベース化し、統合的に管理することで、一人ひとりの能力が最大限発揮できるような人員配置や組織構築を実現することにあります。また、従業員のキャリア志向と個別事情を統合管理することで、画

一的でない多様なキャリアパスを支援し、従業員のエンゲージメント向上と長期的な活躍を促進することで、当社の持続的成長に寄与するものです。

さらに、システムで蓄積したデータは、将来的組織設計や人材開発戦略を支える重要な基盤となるものであり、これらを活用した効果的な人事戦略の推進を図ってまいります。

タレントマネジメントシステムの活用による 人材マネジメントの高度化

- 納得感のある人事評価の実現
- 適材適所の人員配置
- キャリアパスの明確化
- 成長機会の提供

期待される効果

- 潜在的な人材の発掘
- 従業員のキャリア意識醸成
- 従業員のモチベーション向上
- エンゲージメント強化による生産性向上
- 既存人材の定着

Voice

人事部長
吉田 貴之



事業環境が著しく変化する中で持続的な企業成長を実現するためには、多様なバックグラウンドやスキルを持つ人材が個々の能力を最大限に発揮し、新たな価値を生み出す力が不可欠です。そこで、一人ひとりの成長を後押しするための教育研修プログラムの充実を図るとともに、専門的な知識やスキルを持つ人材のキャリア採用にも力を入れています。

今後の取組みとしては、タレントマネジメントシステムを活用し、従業員のスキル、能力、キャリア志向などに応じた適材適所の人材配置や育成計画の策定により、誰もが高いモチベーションを維持しながら活躍できる環境の整備を目指してまいります。

事業紹介



国内物流事業

飲料物流事業

大手飲料メーカー各社様向けに、効率運営を基盤とした物流サービスを提供しています。共同配送やクロスドック輸送を活用するとともに、車両稼働率や積載率の向上を通じて、配送待機時間の短縮化と環境負荷の低減を実現しています。加えて、サプライチェーン全体を的確かつ迅速に把握することで、最適な物流体制を構築しています。



上級執行役員
広域営業部長
神田 純一

事業環境

飲料商材の国内市況は、原材料費の高騰による単価上昇に加え、人口減少の影響もあり、全体としての成長は鈍化傾向にあります。また、コンビニエンスストアにおけるカップコーヒー販売の拡大などが冬場の飲料販売数量の減少要因となる一方、夏季の酷暑による清涼飲料水の需要増加も相まって、季節的な物量の波動が一層顕著になっています。

また、2024年問題におけるドライバー不足や人手不足に対して、安定的な乗務員、作業員確保への対策が課題となっています。

このような季節波動の増大や人手不足といった環境の変化に対し、柔軟かつ効率的に対応できる運営体制が、飲料商材を取り扱う国内物流にとって極めて重要な要素となっています。

事業内容

国内外の大手飲料メーカー各社様向けに専用の物流サービスを提供しており、主要な配送拠点では、複数拠点も含めた一元管理体制によって効率的な運営を行っています。輸配達においては、複数のお客さまの商品を同一納品先に配送する共同配送や、複数の工場や配送センターから出荷される商品のクロスドック輸送を推進しております。このように、輸配達エリア内における高い競争力を発揮するとともに、車両

稼働率・積載率の向上、荷受先様における待機時間の削減により、環境負荷の低減にも貢献しています。

また、飲料メーカー様との合弁会社の運営や人材の出向などを通じて、飲料の原材料の発注から納品先様への配達に至るまでのサプライチェーン全体の仕組みや課題を、的確かつ迅速に把握することで、メーカー様にとって最適な体制を構築しています。

事業戦略

2024年3月に運営を開始した「京葉配送営業所 千葉北第三倉庫」は、当社の事業戦略において重要な位置を占める、飲料に特化した次世代型物流拠点です。

当拠点の最大の特徴は、最先端の自動化技術の導入にあります。高密度の保管棚と自動搬送システムの組み合わせによる最新の「自動倉庫システム」に加え、保管エリアにおける入庫・格納・出庫までをすべて無人で行うことができる「無人搬送フォークリフト」を導入しております。これら自動化技術



とマンパワーを組み合わせたハイブリッドオペレーションにより、人手不足や季節要因による物量波動に柔軟に対応できる体制を当社の強みとし、さらなる強化を図ってまいります。また、千葉北エリアにおける当社拠点に加え、工場・配送セン

ターから出荷される複数のお客さまの商品を共同配送することにより、安定した供給と、最適で効率的な配達体制を構築し、同エリアにおける競争力の一層の向上に努めてまいります。

京葉配送営業所 千葉北第三倉庫(千葉県千葉市)

京葉配送営業所 千葉北第三倉庫は、当社が飲料物流における戦略的重點エリアと位置づける千葉北エリアに立地しています。当拠点は、当社が培ってきた飲料物流に関する保管・荷役・動線設計の知見とノウハウを活かし、BTS(Build To Suit)方式で設計された飲料物流専用施設です。

庫内には、自動倉庫システム(マジックラック®)やAGF(無人搬送フォークリフト)などの先進機器を導入しており、保管効率や作業効率の大幅な改善を実現しています。さらに、荷役作業が集中するピークタイムに生じるボトルネックの解消に加え、24時間稼働が可能なオペレーション体制を構築することで、業務の効率性と省人化を追求しています。

今後も、飲料物流に特化した拠点としての機能をさらに高めるため、最先端の物流テクノロジーを積極的に導入し、オペレーションの高度化を通じて持続的な企業価値の向上に努めています。



今後の展望

当社は、これまで培ってきた物流DXの知見と飲料物流におけるノウハウをさらに進化させ、体系化し、全国への展開を通じて競争力を強化してまいります。

重要な課題としては、単に物流業者としての役割にとどまらず、飲料メーカー様や納品先様との協働を通じて、これからの環境変化に対応可能な、新たな仕組みを構築することです。

具体的な施策としては、飲料工場への原料納入と製品引取を専門とする工場門前倉庫を設置し、サプライチェーン全体を効率化する計画や、発注・納品のリードタイム延長など、プロセスを見直すことで、労働条件の改善や作業の平準化へつなげる体制の整備を計画中です。

これらの取組みを通じて、「持続可能な社会の実現」を支える、強靭で柔軟な物流の仕組みを構築してまいります。





国内物流事業

多品種小ロット物流事業

アパレルや化粧品などの小ロット商品向けのEC物流を展開し、B2BとB2Cの在庫を統合管理することで、効率化とコスト削減を実現しています。倉庫内では機械化とマンパワーを融合した運営や、独自システムを活用した受発注対応により、柔軟で高品質な物流サービスを展開しています。

上級執行役員
東京支店長
鈴木 保志

事業環境

2020年以降の巣ごもり需要やインターネットの普及を背景に、オンラインショッピング市場は年々拡大を続けています。2023年には前年比で9.2%の成長、2024年以降も高い成長が見込まれており、物流業者も多品種小ロット物流への対応が不可欠となっています。

EC事業は、今後も成長が見込まれる一方で、少子高齢化による人口減少の進行により、すでに成熟期に差し掛かっているとの指摘もあります。従来の追い風により自然な成長を見始めた段階を終え、より戦略的に差別化された取組みが

求められる局面に入っています。

このような状況下で、生産年齢人口は、2021年には7,450万人まで減少し、2040年には5,978万人、2050年には5,275万人まで減少することが見込まれており、国内物流業界でも深刻な労働力不足が課題となっています。

特にEC物流においては、多様な商品を少量ずつ扱う特性上、保管効率が低下しやすく、ピッキングや梱包などの作業が複雑化します。そのため、最適かつ効率的な在庫管理に加え、迅速に対応可能なピッキング体制の構築が不可欠となっています。

事業内容

当社は、アパレル、化粧品、ルームフレグランスなど、多品種小ロット商品を対象としたEC物流を展開しています。B2Bの店舗・卸向け在庫と、B2CのEC在庫を同一倉庫で一元的に管理することで、在庫の最適化や販売損失のリスクの低減を図るとともに、商品の移動に伴うコスト削減を実現しています。これにより、お客様の事業拡大を支える先進的な物流体制を構築しています。

倉庫内作業においては、機械化・自動化とマンパワーを組み合わせたハイブリッド運営を推進することで、低コストかつ

効率的なオペレーションを実現しています。さらに、事務作業においても、各種ECカートシステムと当社WMS(倉庫管理システム)を連携させることで、お客様の多様な受発注形態に対応しつつ、膨大なオーダー件数を効率的に処理し、業務の省力化と品質向上を実現しています。

輸送については、物量やリードタイムに応じて、貸切便や混載便を活用するとともに、自社車両による店舗配送や、帰り便を利用した返品引き取りを組み合わせることで、多様なお客さまのご要望に柔軟に対応できる体制を整えています。

事業戦略

松戸営業所は多品種小ロット物流を扱うモデル事業所として確立しており、千葉県松戸市内に3か所の倉庫を開設しています。これまで先進的なDXの取組みを積極的に推進

し、業務の効率化と省人化を実現してきました。具体的には、2020年に、自動ソーティングシステムを導入し、作業効率を約30%向上させたほか、2022年には、水平方向に加え、垂

直方向にも稼働する同システムの進化版を導入することで、設置面積を70%削減しました。加えて2024年には、自動倉

庫やピッキングアシストロボットを導入し、飛躍的な保管効率の向上と省人化を実現しています。

● 松戸営業所(千葉県松戸市)

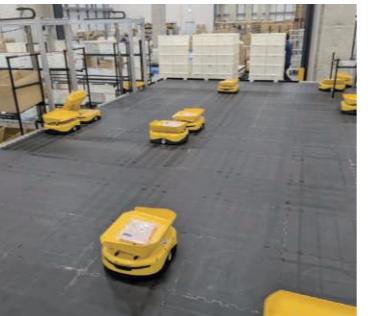


松戸営業所 所長
酒井 克

当営業所の特徴は、アパレル製品だけでも常時約30,000種類、100万点という膨大な在庫を取り扱う、多品種小ロット製品の取扱拠点であることです。特にハイシーズンには、1日の入出庫が合計で約60,000点以上、返品だけでも約5,000点以上の取扱いが発生することから、すべてをマンパワーだけで対応することは極めて困難な状況となっております。

この課題に対し、私たちはDXソリューションを積極的に導入することで、業務効率の向上に取り組んでまいりました。例えば、自動ソーティングシステムの導入により、出庫や返品作業の処理能力と生産性を大幅に向上させています。さらに、自動倉庫システムを導入し、保管効率の改善と省人化を実現しました。これらのソリューションは汎用性が高いため、他業務への応用も容易となっています。

このように、私たちの強みは、多様なマテハン機器を複合的に活用し、自動化設備とマンパワーのバランスが取れた柔軟な運用体制を構築している点にあります。現場作業の見える化を通じ、稼働状況を常時把握することで、物量の波動に的確に対応し、生産性の持続的な向上を実現しています。単に「ロボットありき」ではなく、前後行程を含めた現場課題を分析したうえで、最適なソリューションを導入し、常に業務プロセスの進化を続けています。



今後の展望



今後は、アパレル商材に加え、新たに取得した化粧品製造許可を活かして取扱品目を拡大していく方針です。さらに、一般医療機器製造許可の取得も進め、対応可能な商材の一層の多様化を目指します。

これまでに培ってきた多品種小ロット物流のノウハウや、DXとマンパワーを融合させたハイブリッドオペレーションを他営業所にも展開することで、他社との差別化を図り、競争力のさらなる向上に取り組んでまいります。



国際物流事業

グローバルネットワークを活かした複合一貫輸送を展開し、海外拠点との連携強化を通じてサプライチェーンの最適化を図っています。貿易実務サービスにおいては、業務のデジタル化やDX化を積極的に推進し、効率化と高度化を実現しています。さらに、商流機能である日本食材の輸出支援や海外人材の派遣事業など、新たなビジネスモデルの構築を通じて収益基盤の持続的な拡大を目指しています。



執行役員
国際営業部長
吉田 崇

事業環境

現在の国際物流を取り巻く事業環境は、複数の要因が複雑に絡み合い、極めて不安定な状況にあります。紛争や貿易摩擦といった地政学リスクに加え、米国通商政策の動向による今後の貿易政策や経済環境への影響も相まって、国際的なサプライチェーンの不安定化が進行しています。さらに、紅海情勢の悪化や、パナマ運河の干ばつによる通航制限などの不測事態が、主要な海上輸送ルートの変更やリードタイ

ムの延長を招き、船腹や空コンテナの不足と輸送コストの高騰を引き起こしています。

このような厳しい情勢から、多くのお客さまからは予期せぬ事態に備えたBCP(事業継続計画)対策の強化、貿易摩擦や関税の影響を考慮した原産地変更による節税、高騰する輸送コストの抑制、さらにはリードタイムの短縮など、多岐にわたりたるご要望が寄せられています。

事業概要

当社の国際部門は、主に中国と東南アジア地域において、輸出入フォワーディング、保管荷役、陸上輸送といった幅広い物流サービスを提供しています。

中国と香港では、食品や電子部品といった温湿度管理を必要とする商材の取扱いが増加しており、検品作業のニーズにも対応しています。

ベトナム、フィリピンでは、自動車関連部品を中心に、対日輸出入の双方向一貫輸送サービスを提供しています。ベトナムでは、当社の持分法適用関連会社であるVinafco Joint

Stock Corporation(VFC)が所有する内航コンテナ船や倉庫、トラックを活用したサービスを展開しています。フィリピンでは、合弁パートナーとの協業による日本食材の輸入販売も当社の特徴の一つとなっています。

さらに、「滋澤倉庫グループ 中期経営計画2026」が掲げる「域内物流ネットワークの拡充」戦略の一環として、2025年1月にはタイ・バンコクに駐在員事務所を開設し、事業基盤の一層の強化に取り組んでまいります。



事業戦略

「複合一貫輸送の強化」「貿易実務サービスの高度化」「業域の拡大」を3本柱とする事業戦略を推進しています。

複合一貫輸送においては、新設したタイ拠点や、強化したVFCジャパンデスクを含む海外拠点間の連携を強化することで、サプライチェーン全体の可視化を徹底し、お客様のリ

ドタイム短縮とコスト削減、安定供給の実現を目指します。

貿易実務サービスに関しては、お客様の業務合理化やサプライチェーン高度化を強力にサポートするため、デジタルプラットフォームの構築やDX化を積極的に推進しています。

業域の拡大では、物流事業の枠を超えた取組みとして、日

本商材の取扱い品目を拡充することで、商流機能のさらなる強化を図ります。加えて、フィリピンの合弁パートナーとの協業を通じ、海外人材の派遣事業という新たな事業領域にも取り組んでいます。

TOPICS 事業トピック

—TDG-Shibusawa Logistics inc.(フィリピン現地法人)の取組み—

当社は、フィリピンにおける主要な物流プロバイダーの一つとして、自動車部品を中心取り扱っており、海上・航空貨物輸送、通関業務、国内輸送を含む包括的な物流サービスを展開しています。2025年には海上貨物取扱量の増加を見込んでいるほか、日本産ワインの輸入・販売を通じた貿易事業の拡大も、収益成長に着実に寄与しています。

当社は、業務効率向上のためにテクノロジーの活用とパートナーシップへの投資を継続しています。TDGグループ内では、荷捌や通関、貨物トラッキング業務などのDX・IT化を推進し、定型業務の自動化とデータ精度の向上を実現しました。物流業務においては冷蔵倉庫の拡充により、フィリピン国内市場向けの酒類や化粧品などの輸入品目の拡大を進めています。さらに、物流の枠を超えた業域の拡大として、日本国内へのトラックドライバーや倉庫スタッフの人材派遣事業を計画しており、滋澤倉庫グループとのシナジーを一層強化してまいります。

これらの戦略的な取組みにより、当社は物流機能の高度化とともに、フィリピンでの事業基盤のさらなる拡大を目指しています。



TDG-Shibusawa Logistics inc.
CEO
LAWRENCE L. MENDOZA

—タイ駐在員事務所の取組み—

タイ・バンコクはアセアン地域における産業集積の中核拠点であり、EVシフトの加速に伴い、今後の成長が期待される自動車産業や電気・電子産業を中心に、地場企業を含むサプライチェーンおよび関連産業が高度に発展しています。また、世界的な和食ブームや冷蔵冷凍食品市場の拡大を背景に、食品分野におけるコールドチェーン物流の需要が拡大しており、新たな事業機会の創出が期待されています。

一方で、当社は同地域における後発参入であることから、日系および現地競合他社との明確な差別化が課題となります。そのために、国内外の滋澤倉庫グループの顧客基盤を活かしつつ、タイ現地企業を含む新規顧客の開拓を推進し、独自のソリューションと高品質なサービス提供を通じて、競争優位性を確立してまいります。

また、タイ市場特有の商習慣として、営業判断が現地のローカル責任者に委ねられるケースが多いため、そこでの信頼関係構築が事業拡大の成否を左右します。また、当社サイドでも、現地社員の定着率向上や人件費上昇への対応、スキルの高度化といった人材マネジメントに関する課題への取組みも不可欠です。

当社はこれらの課題に対し、現地ニーズに即した柔軟なサービスの提供と、戦略的な人材マネジメントにより、競争力のある事業基盤の構築を目指してまいります。



タイ駐在員事務所長
外岡 武寛

今後の展望



将来を見据え、お客様へのサービス価値を一層高めるための具体的な展望を掲げています。

まず、2026年度中にタイ駐在員事務所を現地法人化する予定です。これにより、既存の各拠点との連携をさらに強化し、複雑化するお客様のグローバルサプライチェーンに対し、最適なソリューションを提供してまいります。

次に、上海、香港においては、食品の取扱品目が大幅に増加しているため、貿易事務サービスや商流機能を含め、食品物流全般にわたる体制強化を推進する方針です。

さらに、米国通商政策の不確実性が今後の物流におよぼす影響を見据え、米国でのNVOCCライセンス取得や登録についても検討を進めてまいります。



不動産事業

当社グループは、不動産事業を成長の原動力と位置づけ、「中期経営計画2026」に基づき、不動産事業ポートフォリオの拡充を中核戦略としています。収益基盤の強化、物流とのシナジーによる新たな価値創出、投資手法の拡充を通じ、持続的な価値創造を実現してまいります。



不動産部長
有木 利幸

不動産事業ポートフォリオの拡充について

当社グループは、「中期経営計画2026」において、持続的な価値創造の実現を目指しており、その中で不動産事業は、安定した収益を確保する基盤であると同時に、グループ全体の成長を牽引する重要なエンジンとしての役割も担っています。この重要な役割を果たすため、中核戦略として「不動産事業ポートフォリオの拡充」を掲げています。この戦略は、単

に保有資産を増加させることにとどまらず、資産の収益性向上、物流事業とのシナジー創出、さらに投資手法の多様化といった3つの観点から、資産の質的な向上を戦略的かつ計画的に高めていく取組みであり、具体的には4つの施策によって構成されています。

①事業ポートフォリオの収益性向上

CRE(企業不動産)戦略を一層加速させ、ポートフォリオ全体の収益性向上を追求してまいります。保有する不動産それぞれが持つポテンシャルを多角的かつ精緻に分析し、立地や築年数、稼働状況に加え、周辺環境や市場動向の変化など、幅広い要素を総合的に評価します。そのうえで、「保有継続」「バリューアップ」「戦略的売却」「買換え」といった選択肢の中から、企業価値最大化に最も資する施策を迅速かつ的確に判断・実行します。この取組みを通じ、良質かつ競争力の高い資産を核とした強固な収益基盤を構築し、持続的な事業成長を支える枠組みを確立していきます。



②物流事業とのシナジー強化

不動産事業における物流施設の賃貸情報や、開発や管理、運営に係わる知見は、物流事業の持続的な発展には不可欠なものであります。一方で不動産事業にとっても、当社グループの祖業である物流事業との融合領域においてシナジーを高め合い、強みをさらに深化させる余地は大きいと考えます。

近年、大手デベロッパーの開発による賃貸倉庫が増加し、

物流と不動産の境界が急速に薄れつつある中、新たな成長ドライバーとして「物流不動産」の領域を積極的に拡大していきます。まずは物流施設のリーシングと物流サービスのクロスセルに着手し、そこから得られる情報の体系的な蓄積と、事業基盤の確立を目指します。さらに、物流施設のプロパティマネジメント(PM)業務の強化にも注力します。

具体的には、物流施設の仲介業務に加え、テナント入居時の内装工事の提案や、省エネ化・効率化につながる各種改修工事の実行など、施設のライフサイクル全般にわたるきめ細かなサービスを一貫して提供することで、テナント満足度と資産価値の双方の向上に努めます。これらの取組みはグループ会社である溢澤ファシリティーズ㈱と緊密に連携し、一体となって推進してまいります。

③再開発事業への取組み

ポートフォリオを拡充するうえでの成長ドライバーとして、再開発事業への取組みを重要な戦略として位置づけています。長年にわたり当社がビジネスを展開してきたエリアの潜在的な能力を最大限に引き出し、そこから新たな価値を創造することを目指します。

この推進にあたっては、豊富な実績と高度な専門知識を有する外部パートナーとの協業が不可欠であり、特に歴史的にも親密な関係を築いてきた中央日本土地建物グループや清和綜合建物との連携を一層強化します。各社が持つ得意分野やノウハウを持ち寄り、強みを相互補完的に組み合わせることで、地域社会の活性化にも貢献できる質の高い再開発プロジェクトの実現を目指してまいります。



④不動産投資の新たな展望

自社開発や物件の直接保有といった従来型の手法に加え、ポートフォリオ全体の安定性と収益機会の多様化を図ることを目的として、投資手法の選択肢を着実に広げていきます。具体的には、不動産運用の専門家が組成し運用を担う、私募ファンドなどへの間接投資を実施しています。

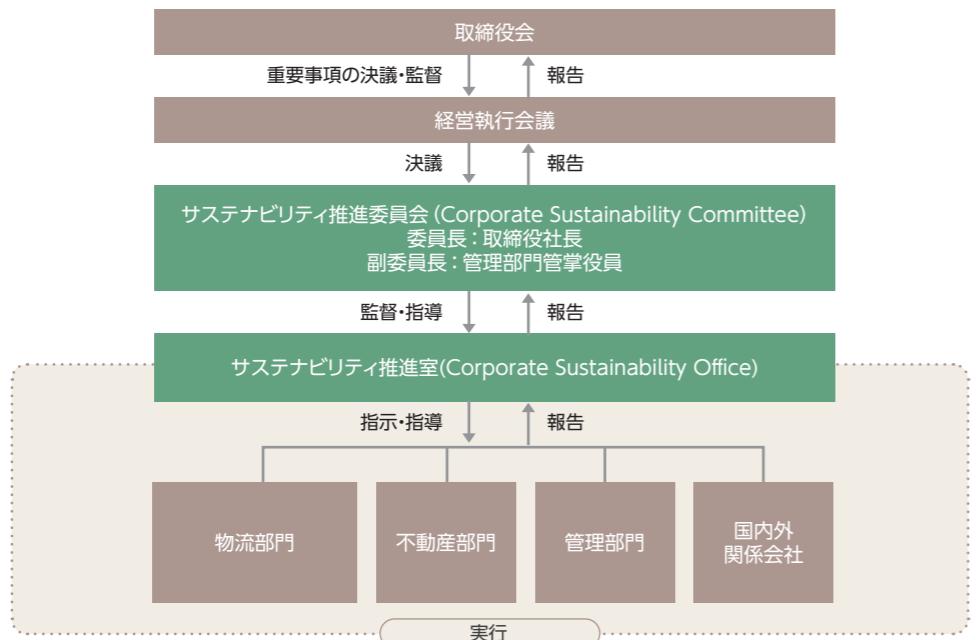
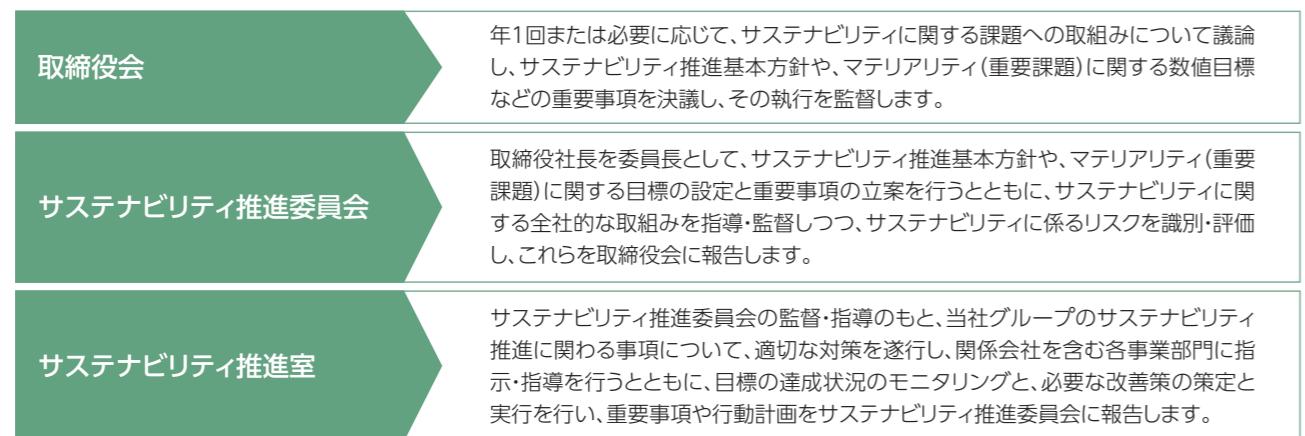
こうした間接投資の活用に加え、必要に応じ自社開発と資産売却を組み合わせる「資産回転型」の投資戦略も併用することで、安定的かつ継続的なインカムゲインの確保に加え、キャピタルゲインの獲得も同時に追求してまいります。これらを通じ、資本効率のさらなる向上と企業価値の持続的な拡大を目指してまいります。



サステナビリティマネジメント

サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティに関する課題の解決に取り組むため、ガバナンス体制・リスク管理体制を次のとおり構築しております。



● サステナビリティに関する会議体の審議状況

2024年度の取組みに関するサステナビリティ推進委員会での審議

開催年月	審議内容
2024年 3月	マテリアリティに関するKGI、KPI、目標の見直し・開示について審議
2024年 7月	2023年度各種ESGデータおよび目標進捗について報告
2024年11月	TCFDレポートの更新について審議

2024年度の取組みに関する取締役会での決議・報告

開催年月	審議内容
2024年 3月	マテリアリティに関するKGI、KPI、目標の見直し・開示について決議
2024年 7月	2023年度各種ESGデータおよび目標進捗について報告
2024年11月	2023年度Scope3排出量について報告
2024年12月	TCFDレポートの更新について報告

澁澤倉庫グループのマテリアリティ(重要課題)

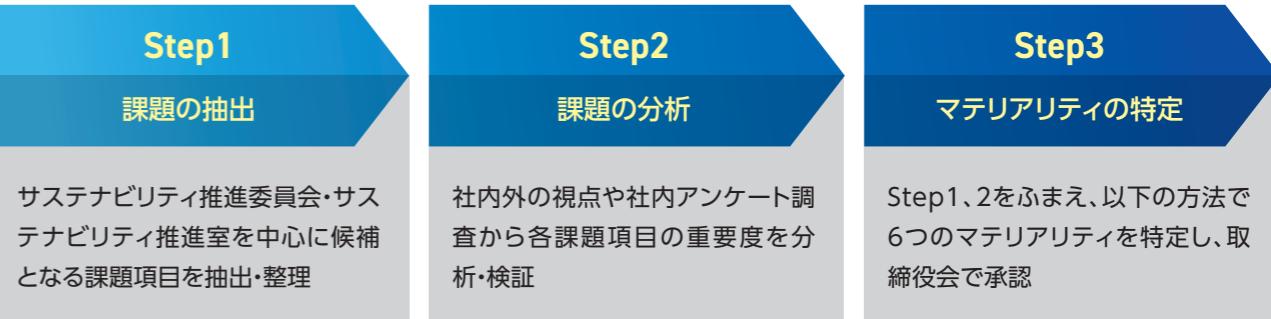
澁澤倉庫グループはコーポレートスローガンを「永続する使命。」と定めております。これは、「正しい道理で追求した利益だけが永続し、社会を豊かにできる」という創業者澁澤栄一の精神を示すものです。このようなサステナビリティの考え方を脈々と受け継ぐ私たちは、物流を越えた新たな価値創造により、持続可能で豊かな社会の実現を支えることをグループミッション、果たすべき社会的使命と規定しています。私たちは、六つの課題をマテリアリティ(重要課題)と定め、

私たちのみならず社会にとっても持続可能な成長につながるこうした課題の解決に事業活動を通じて取り組むことにより、企業価値を向上させてまいります。また、私たちは、こうした事業活動が正しい道理に基づき進められる体制を構築し維持してまいります。

詳細はコーポレートサイトをご覧ください
https://www.shibusawa.co.jp/sustainability/sustainability_policy/#sustainPolicy_01

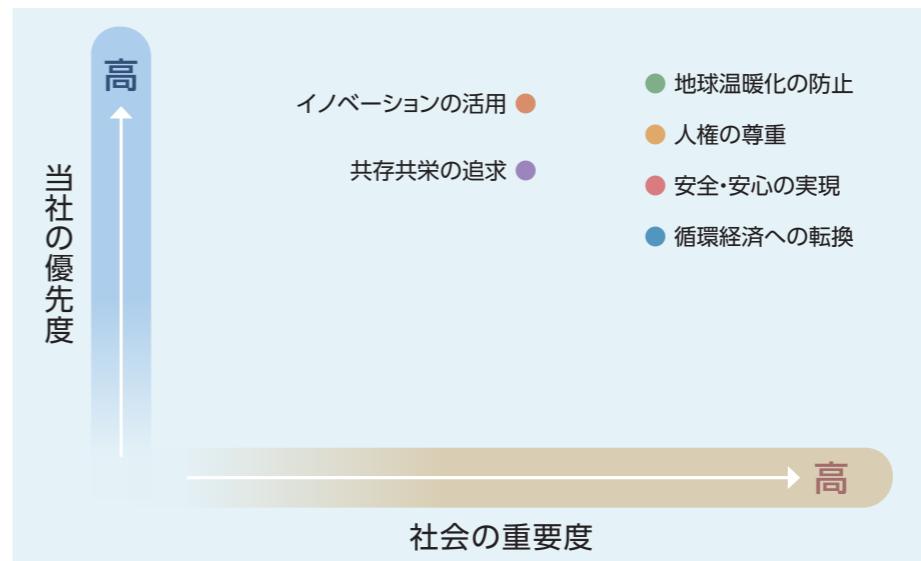


● マテリアリティ特定方法



以下の観点でマテリアリティを特定しました。

- ①バリュー・ミッション・ビジョンと一貫性があり、事業活動が社会課題解決につながるもの
- ②解決しないとバリュー・ミッション・ビジョンの実現に影響を及ぼす当社にとっての重要事項
- ③経営および事業活動を支える基盤として他社が整備する中で、当社が遅れを取ると負の影響が大きい重要課題
- ④当社と社会の双方にとって優先度が高いもの
- ⑤一般社団法人サステナビリティコミュニケーション協会の協力のもと、レビューを実施



サステナビリティマネジメント

● マテリアリティに対する取組み

地球温暖化の防止	循環経済への転換	安全・安心の実現	イノベーションの活用	人権の尊重	共存共栄の追求
● モーダルシフト・環境対応車両導入の推進	● サーキュラーエコノミー転換を促進する物流サービスの推進	● 労働災害や交通事故等を削減する事業プロセスの構築	● AI、RPA等を活用したイノベーションの積極活用、DX推進	● 女性の活躍推進	● パートナー企業と一緒にでの安全・品質向上、環境負荷低減の推進
● 陸上運送業務における積載効率、運行効率の向上	● リユース、リデュース、リサイクルの推進	● 災害発生時における事業継続体制の構築	● 物流の枠を超えた新たな事業領域の創造	● 多様な人材が活躍できる機会の創出	● 激甚化する自然災害による事業活動の停止
● 保管効率、作業効率の向上				● 働き方改革の推進	● 地域コミュニティ活動への貢献
● 環境負荷低減に配慮した施設の運営・改修・開発				● 人財育成	● 災害支援への貢献

● マテリアリティに対する目指す姿・評価項目・指標の設定(2024年度～2026年度)

マテリアリティ	目指す姿(KGI)	評価項目	指標(KPI)	2026年度 (目標値)	2024年度 (実績)
地球温暖化の防止	環境負荷低減に貢献する企業 2030年度営業収益あたりのCO ₂ 排出量 2019年度比▲50%	倉庫業務におけるCO ₂ 排出量削減 陸上運送におけるCO ₂ 排出量削減 不動産事業における再生可能エネルギー導入率 ^{*2}	事業所面積あたりCO ₂ 排出量削減 フェリー・鉄道輸送の取扱いコンテナ数(モーダルシフト推進) 再生可能エネルギー導入率 ^{*2}	2019年度比▲40% 2023年度比+30% 100%	2019年度比▲31.2% 2023年度比▲1.8% 100%
循環経済への転換	循環経済転換に貢献する企業	循環経済転換に対する貢献	保管文書のリサイクル取扱い量 フォークリフト電池の二次利用方法の確立	2023年度比+20% テスト運用実施	2023年度比+18.6% 検討中
安全・安心の実現	安全な事業運営による安心な社会の実現	社会に対する安全安心向上 事業内における安全安心向上	物流業務における交通事故件数 労働災害度数率	0件 2023年度比▲3%	1件 2023年度比▲21.2%
イノベーションの活用	事業の競争力強化と持続可能な社会の実現	技術導入による業務効率化推進の新規案件数	期間累計 ^{*3} 20件	21件	
人権の尊重	多様な人材が集い活躍する環境の創出	ダイバーシティの推進 人権への配慮	従業員エンゲージメントの肯定的回答率 高ストレス者比率 人権DD対象会社数(人権DDの精度向上)	2023年度比増加 7%以下 200社以上	2023年度比▲0.7pt 8.33% 600社
共存共栄の追求	パートナー企業や地域社会との共存共栄	事業パートナー・地域コミュニティとの連携強化	パートナーミーティングの開催 社会活動への協働	期間累計 ^{*3} 10回 期間累計 ^{*3} 15件	6回 6件

*1 物流事業におけるCO₂排出量 *2 貸賃オフィスビル(茅場町・永代・蛎殻町)の電力を対象 *3 期間累計の目標は2024年4月～2027年3月を対象期間とする

当社グループでは、事業領域における競争力強化やサービス領域の拡大を通じて企業価値の向上を図っています。サステナビリティ推進は、これら企業価値の向上を永続的なものとするために不可欠なものと考えています。

そのためには、コーポレートストラーダン「永続する使命」の考えに従い、マテリアリティの解決策を事業活動に組み入れていくことが重要です。

地球温暖化の防止に関しては、倉庫業務・不動産事業におけるCO₂排出量の削減を進めています。今後、社会的な技術開発・インフラ整備の進展を踏まえ、陸上運送業務のCO₂排出量も削減していくことで、環境負荷の低いサービスメニューの拡大に取り組んでいます。

また、人的資本の最大化を行う上で、従業員エンゲージメントの向上は欠かせないものと捉えています。多様な取組みを積み重ねることで効果を得られるよう尽力しています。

これらの活動を通じて、持続的な企業成長力を培うとともに、豊かで持続可能な社会の実現に向け、日々取り組んでいます。

Voice

サステナビリティ
推進室長
佐川 博章



地球温暖化の防止

マテリアリティに関わる事業上のリスク・機会

リスク
● GHG排出規制の強化によるエネルギーコストの増加 ● 激甚化する自然災害による事業活動の停止 ● 気候変動対策不足による社会からの評価低下

機会
● 省エネ推進によるエネルギーコストの削減 ● 環境にやさしいサービス展開による新たな収益機会の獲得 ● 気候変動に対する適切な取組み・情報開示による社会からの評価向上

詳細はコーポレートサイトをご覧ください
<https://www.shibusawa.co.jp/sustainability/environment/>

当社グループの取組み

● モーダルシフト推進

当社グループは、トラック輸送からフェリーや鉄道への切り替えサービスを提供することで、環境負荷低減やドライバー不足の解決に取り組んでいます。モーダルシフト推進の中心はグループ会社である日正運輸(株)と大宮通運(株)の2社です。

日正運輸(株)は、集荷から配達までをカバーする「海陸一貫の長距離輸送」を強みとしており、全国の主要港に拠点を持ち、年間約23,000台以上のコンテナ/シャーシを取り扱う無人フェリー航送を展開しています。

また、鉄道輸送を担っているのが大宮通運(株)です。商品の特性に応じた多様なコンテナを備えるほか、復路の貨物手配が不要な点や、高い定時運行率といった、鉄道輸送ならでは

の利便性を提供しています。鉄道輸送はトラックに比べCO₂排出量が約9分の1程度のクリーンな輸送手段であるとともに、ドライバーの労務負担が大きい長距離トラック輸送に代わる有効な代替輸送手段です。

これら2社の取組みを通じて、持続可能な社会に貢献する最適な輸送の実現を推進します。



● クリーンで無駄のないエネルギー活用

当社グループでは再生可能エネルギーの活用や省エネ型照明の導入などを積極的に進めています。

保有施設で使用する電力を再生可能エネルギーに切替え、化石燃料への依存を低減しています。当社保有施設・物流拠点への太陽光発電設備の設置も進めており、2024年度時点で当社グループ内の5施設にて約52万kWhの発電電力を自家消費しました。これらの取組みにより、国内連結グループ全体の再生可能エネルギー導入率も2024年度に71%まで到達し、不動産事業においては目標とする100%を実現しました。

また、所有するオフィスビルや物流施設に人感センサー付きLED照明を導入することにより、適切な作業環境を維持しながら使用電力量の削減に取り組んでいます。大型倉庫施

設の一部では、空調機自動制御装置を導入し、空調の適切な利用による省エネの実現を目指しています。

今後も引き続き環境に配慮したエネルギーの活用を推進します。



● 生物多様性の保全

当社グループは「経団連生物多様性宣言・行動指針(改定版)」の趣旨に賛同し、2025年1月より参画しています。今後、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の提言に

沿った情報開示をすべく、当社グループの事業における自然関連の依存と影響について分析を進めてまいります。

地球温暖化の防止

TCFD提言に基づく気候変動対策

当社グループでは、2022年度より金融安定理事会(FSB)の気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)が公表した提言に沿った形で適切な情報開示を行っています。2024



詳細はコーポレートサイトをご覧ください
https://www.shibusawa.co.jp/sustainability/participation_in_initiatives/#tcfd

戦略

当社グループでは、シナリオ分析実施に際し、当社グループの事業活動に中長期にわたって影響を与えると想定される気候変動に起因する重要なリスクと収益機会を、サステナ

● シナリオ分析実施手順

環境省発行のガイド「TCFDを活用した経営戦略立案のススメ」記載の下記手順に沿ってシナリオ分析を実施いたしました。



- ・気候関連リスク・機会を洗い出し、定性的に影響の考察を行う
- ・シナリオを参考し、将来情報の入手および影響の具体化を行う

- ・将来予測値を参考に財務的な影響額を試算する
- ・評価されたリスクや機会に対し、対応方向性および施策を検討する

● 特定されたリスクと機会

シナリオ分析の結果、特定されたリスクおよび機会は以下のとおりです。

リスク						
分類	種類	項目	時間軸	想定されるリスク		影響度 1.5°C 4°C
				1.5°C	4°C	
移行	政策・法規制	炭素価格の上昇	中期	事業活動に伴うCO ₂ 排出量に対して炭素税が課され操業コストが増加する。		大 中
		化石燃料の使用に関する規制	短期	物流事業および不動産事業の環境性能向上(非化石燃料車両導入・ZEB化)に係るコストが増加する。		
		省エネ政策	短期～長期	保有不動産のZEB化対応費用や自社車両のxEV化、定温倉庫における脱炭素型機器への転換に伴う設備投資額が増加する。		
	評判	排出権取引	中期	排出権取引制度の拡大に伴い、CO ₂ 排出量上限超過分の排出権の購入が迫られるなど、対応コストが発生する。		中 小
		リサイクル規制	中期	梱包資材や廃棄物に対する規制準拠のため、仕分け・加工(ラベルはがし等)や廃棄しないためのリース・レンタル品導入等を行うことによるコストが増加する。		
		再エネ政策	中期	再生可能エネルギーへの電力構成切り替え等の国家方針に伴い、需要変化や発電所の発電コスト増に伴い電力価格が高騰する。		
市場	評判	エネルギーコストの変化	中期	再生可能エネルギーへの需要増加等により、電力価格が高騰する。 化石燃料価格上昇に伴う主因のエネルギー調達費用高騰分を物流サービスへ転嫁した場合に需要が減少する。	中 小	中 大
		顧客の評判変化	短期	環境への取組みが不十分であると判断された場合、他サービスへの顧客流出につながる可能性がある。	大 中	
		投資家の評判変化	短期	環境配慮・環境情報開示が不十分な場合、調達資金の減少および資金調達コストが増加する。	中 大	
物理	急性	異常気象の激甚化	中期～長期	・気象災害の激甚化による拠点の被災やサプライチェーンの寸断による停業停止損失が発生し、また、火災保険料が高騰する。 ・受託貨物への損害や事業停止による顧客からの評判が低下する。 ・災害リスクが高い地域に位置する保有資産の価値が減少する。 ・協力会社・貨物・テナントおよび第三者への損害に関する訴訟リスクが発生する。	中 大	中 大
		平均気温の上昇	中期～長期	ヒートストレスによる労働生産性低下を防止するため、施設の空調設備や遮熱設備を導入することによるコストが増加する。	小 中	
	慢性	降水・気象パターンの変化	短期～長期	大雪や大雨など、気象の極端化に伴う交通機関の乱れが発生し、輸送遅延やキャンセル、道路や鉄道の冠水による物流ルートの遮断が発生し、収益機会が減少する。	中 大	中 大
		海面上昇	長期	浸水被害の増加による保有資産への損害が発生する。	小 小	

機会				想定される機会	影響度 1.5°C 4°C
分類	種類	項目	時間軸		
移行	政策・法規制	省エネ政策	短期～長期	・倉庫・物流センターのエネルギー効率向上(省エネ化)に伴いエネルギーコストが減少する。 ・環境負荷の低いモーダルシフトの利用増加により、収益機会が増加する。	大 中
		リサイクル規制	中期	循環型社会への移行に伴い、紙資源の回収・溶解処理を行う文書保管サービスの収益機会が増加する。また、資源の回収および運搬に伴う物流増加により、収益機会が増加する。	中 小
	技術	低炭素技術の進展	中期	・スマップボディコンテナ車両等の輸送効率手段の導入により人件費コストが削減される。 ・低炭素型ディーゼルトラック車両などの省エネ車両導入により燃料コストが削減される。	小 小
		次世代技術の進展	中期	無人フォークリフト・自動保管ラックなど、荷待ち・荷役時間短縮に向けた自動化・機械化設備導入により操業コストが減少する。	中 大
	評判	顧客の評判変化	短期	・保有不動産において、CASBEEやZEBなど低炭素認証制度を取得することにより、環境意識の高い企業の選好度が高まり、収益機会が増加する。 ・鉄道やフェリー輸送などのエネルギー効率の高い輸送形態の拡大や、モーダルシフトの推進、リニューアブル燃料を使用したトラック輸送など、GHG排出量を従来より抑制することが可能な環境配慮型事業を行うことにより収益が増加する。	大 中
		投資家の評判変化	中期	環境配慮・環境情報開示が進んでいる場合、資金調達コストが減少する。	中 大
物理	急性	異常気象の激甚化	中期～長期	被災拠点の操業を維持するため、BCP対策を推進し、有事における安全確保事業継続体制を確立することで、結果的に相対的な競争力強化となり、収益機会が増加する。	中 大
		平均気温の上昇	中期～長期	気温上昇により、夏季型飲料貨物の取扱い量が増加することによって、収益が増加する。	小 中
	慢性的	降水・気象パターンの変化	短期～長期	極端な気象現象が発生した場合に備え、多様な運送ルートを整備しておくことで事業継続性を確保し、営業停止損失を回避できる。また、競合との差別化により収益機会の増加にもつながる。	中 大

影響度の定義
「大」：財政的影響が大きい
「中」：財政的影響が不明
「小」：財政的影響が小さい

時間軸の定義
「短期」：～3年
「中期」：4～10年
「長期」：11年～30年

● 財務インパクトの試算

将来の事業運営に関わるリスク項目のうち、定量的な分析が可能なものについて、2030年および2050年時点における当社グループへの財務上の影響額を試算しました。各試算項目および試算式については下記の表のとおりです。

(単位:百万円)

試算項目	試算式	試算結果			
		2030年		2050年	
	1.5°C	4°C	1.5°C	4°C	1.5°C
炭素税導入による影響	当社GHG排出量×将来的炭素税価格	△410.7	0	△733.3	0
	*2030年時点のGHG排出量は2023年度と同様と仮定。 *炭素税価格はIEA WEO 2023 Net Zero Emissions by 2050の値を参照。				
電力価格変化による影響	当社電力使用量×将来的電力価格	△45.9	36.2	△49.6	58.5
	*2030年時点の電力使用量は2023年度と同様と仮定。 *電力価格はIEA WEO 2019 Sustainable Development Scenarioの値を参照。				
洪水・高潮被害額	各資産額×被害率	△261.4	△741.0	△371.5	△919.7
	*被害率はハザードマップにて拠点ごとに特定。 *治水経済調査マニュアル(国交省)の算定方法に則り試算。 *洪水・高潮発生時の想定被害額に年超過確立を乗じて、年平均の被害額(単年)を算出。				
● リスク・機会に対する施策および方針					
リスク項目	対応の方向性	具体的な対策（機会の創出）			
炭素価格の上昇・GHG排出規制の強化・再エネ/省エネ政策への移行	・脱炭素化の推進	・モーダルシフトの推進・倉庫の大型化による拠点集約や、最適立地への配置を通じた物流効率化を推進する。 ・太陽光発電による再生可能エネルギーを利用する。 ・創電設備の設置を進めよう。			
再エネ/省エネ/次世代技術の普及		・施設運営を省エネ化する。(太陽光パネル、BEMS、LED等省エネ機器の導入) ・低GHG排出への投資を促進する制度の運用により環境技術導入を推進する。			
社会からの評価	・気候変動ソリューションの創出と発信	・ステークホルダーへの情報発信を強化する。			
異常気象に起因する自然災害の激甚化	・施設の強靭化 ・防災・減災対策の強化 ・運送システムの多様化 ・BCPを考慮した施設の立地	・台風や豪雨を想定した定期的な施設の点検・補修を実施する。 ・BCPの定期的なアップデートと訓練の実施・モーダルシフト運営体制の強化を行う。 ・被災リスクを考慮した新規施設の開発を進める。			
平均気温の上昇	・職場環境の改善・省力化の推進	・快適な作業環境を整備する。 ・DXの推進等による省力化・省人化を推進する。			

指標と目標については、P.35マテリアリティに対する目指す姿・評価項目・指標の設定(2024年度～2026年度)「地球温暖化の防止」欄をご覧ください。

循環経済への転換

マテリアリティに関する事業上のリスク・機会

リスク

- 梱包資材、パレット等の廃棄規制強化による作業負担とコストの増加
- 不適切な廃棄物管理による社会からの評価低下

機会

- 紙資源回収・溶解処理を行う文書保管サービスに対するお客様のニーズの増大
- 資源回収・運搬物流の増加による収益機会の増加
- 資源循環型ビジネスモデル構築による社会からの信頼獲得

当社グループの取組み

引越事業におけるリユース推進

引越業務では、事業パートナーとの協業のもと、お客様の引越時に不要となった什器などを回収、運搬しております。回収した物品は仕分け・選別され、国内販売(ネットオークションや専門業者への販売)や海外への輸出によって再利用されております。

また、お客様から回収した段ボールをリユースする取組みも行っています。リユース品を使うことに賛同いただけるお客様向けのサービスとして、資源再利用の拡大を目指しています。

文書保管サービス

文書保管サービスでは、廃棄依頼を受けた書類のうち、了解いただいた書類の溶解処理を行い、再生紙の原料とするリサイクル物流に取り組んでいます。また、お客様の廃棄文書のリサイクルを促進するツールとして、投入された書類をセキュリティを保持した状態でリサイクルする、セキュリティボックスの設置を推進しています。

2024年度の保管文書の溶解・リサイクル取扱箱数は38,565個に達しました。セキュリティボックスの設置台数も2,000を超えており、取扱数を伸ばしております。



詳細はコーポレートサイトをご覧ください
<https://www.shibusawa.co.jp/sustainability/environment/#circularEconomy>

ペットボトル資源の循環

ペットボトルを回収・再生して新たなペットボトルに生まれ変わらせる「ボトルtoボトル」水平リサイクルの取組みに賛同しています。当社保有オフィスビルにて空のペットボトルを回収し、再生可能な資源に仕分け、飲料メーカー指定工場への運送を行っています。今後さらなる規模拡大と事業化を目指してまいります。



これらの取組みにより、貴重な資源のリサイクル率を向上させ、循環経済を推進することで、CO₂排出量や水資源の節約、森林資源の保護に貢献しています。

安全・安心の実現

マテリアリティに関する事業上のリスク・機会

リスク

- 輸送・荷役作業中の安全対策の欠如に起因する重大事故発生とそれに伴う保険コスト上昇
- 脆弱なBCP対策による大規模災害時の事業復旧遅延と収益機会の喪失
- 安全対策不足が招く社会からの信頼失墜

機会

- 徹底した安全対策による事故抑制とサービス品質の向上
- 盤石な事業継続体制により実現する不測の危機的状況下における機会損失回避と収益維持
- 安全対策強化による社会からの信頼向上

当社グループの取組み

安全をサポートするテクノロジーの導入

グループ各社で保有する車両には、車両運行・動態管理システムを導入し、長距離運行車には居眠り運転警告装置を装着しています。車両運行・動態管理システムは事故の可能性が高い急減速を検知すると自動的に時間・場所・速度などの情報を管理者に送信します。これにより、運転者の安全運転意識を高め、事故防止につなげることができます。居眠り運転警告装置は自覚より早く運転中の「眠気」「集中力低下」「切迫睡眠現象」を捉え警告します。ドライバーは発される警告やマップの推移に応じて、仮眠や休憩を取ることで事故発生リスクを減少させることができます。



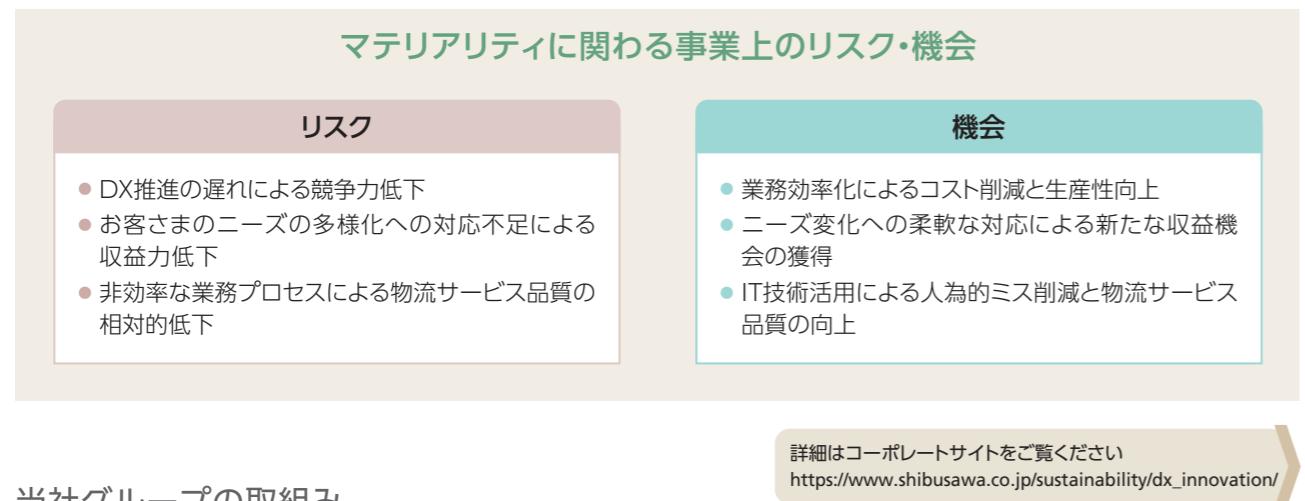
安全教育の徹底

トラック乗務員には、グループ乗務員だけでなく、協力会社の乗務員にも定期的に繰り返し安全運転教育と訓練を実施することで、安心安全な輸送に取り組んでいます。新人ドライバーに対する十分な同乗訓練を実施するとともに、毎月の安全会議での座学による安全運転の講習や事故事例の検証に加え、ドライバー同士の活発な意見交換や体験の共有にも積極的に取り組んでいます。



倉庫業務作業員には、定期的に安全教育や技能研修を実施するなど、安全な物流現場の実現に取り組んでいます。新人作業員に対しては設備や業務に関する基礎的な指導だけでなく、過去の事故事例などを共有することで安全意識の定着を図っています。また、外部専門講師によるフォークリフト講習を実施し、ベテランから新人まで経験年数を問わず、広くフォークリフト基本操作の再確認を行っています。

イノベーションの活用



当社グループの取り組み

● イノベーション推進室の設置

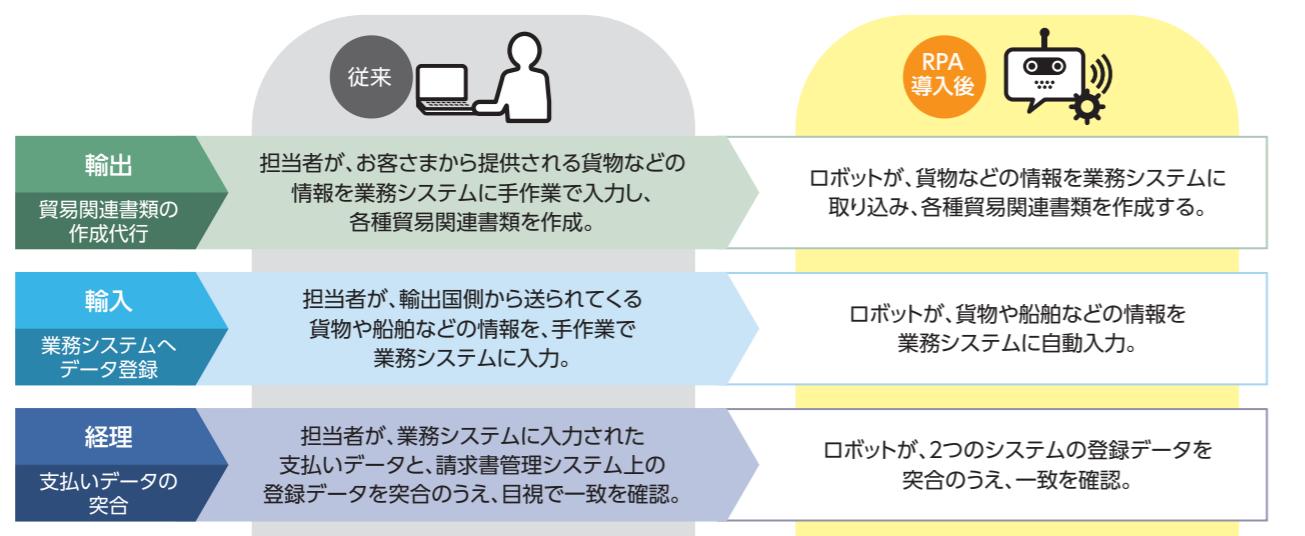
DX化推進を一層促進すべく、その中核組織として「イノベーション推進室」を設置しています。当社グループ長期ビジョン「Shibusawa 2030ビジョン」にて、物流事業の競争力強化とサービス領域の拡大を掲げており、中期経営計画2026においても物流DXの推進による収益力強化を目指しています。

イノベーション推進室では、Shibusawa 2030ビジョンの実現と中期経営計画の達成に向け、物流DXに関する情報収集、試験導入、カスタマイズ、全社展開などを実施しています。

● 単純な事務作業の自動化

RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の活用による業務効率化を推進しています。輸出入フォワーディング業務では、専門の開発チームにより、輸出入荷捌システムへのデータ登録、貿易関連書類の作成、経理処理などのプロセスを自動化しています。輸出入手続きや貿易実務の迅速化、効率化を図るとともに、人為的ミスを削減し、サービス品質の向上を目指しています。

● RPA導入による業務改善事例

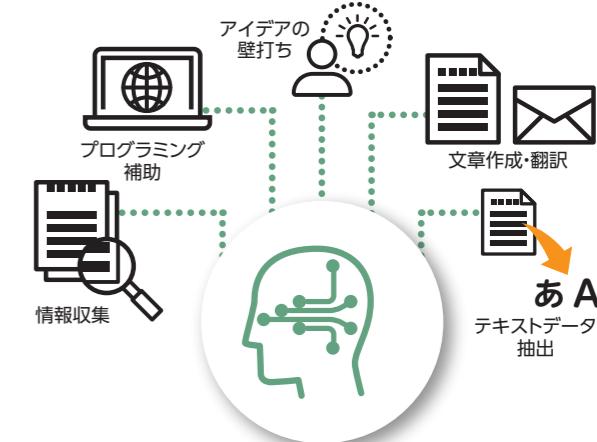


● 生成AIを活用した業務効率化

当社グループでは2025年1月より業務補助ツールとして生成AIアプリを導入し、業務効率化と生産性向上に向けた取り組みを進めています。生成AIは利用者の質問に対し人間のような自然な対話で回答を出力するほか、画像やPDFファイル上の文字情報を読み取ってテキスト化するなど、多様な機能を備えています。

メール文章作成、会議の議事録作成、情報収集の効率化、アイデア出しの壁打ち相手、コード開発の補助など、様々な場面で生成AIが活用されています。

2025年7月時点での利用許可されたアカウント数は300を超えています。さらに社内での生成AI活用を促進するべく、効果的な利用例を紹介する動画やプロンプト作成のノウハウをまとめた資料を社内ポータルサイト上に公開しています。



生成AI利用に伴うリスクへの対応

生成AIは業務効率化への大きな貢献が期待される一方、機密情報の漏洩、誤情報の出力、プライバシーや著作権の意図せぬ侵害などのリスクも併せ持つことから、当社グループでは、これらの懸念を踏まえたうえで、従業員に適切な生成AIの活用を促す取り組みを行っています。

情報漏洩の防止のため、生成AIの導入にあたり、入力情報が学習に利用されない仕様としています。また、利用を希望するすべての従業員に対し、事前のe-learningの受講を義務付けており、受講後のテストにて基準点を満たした者に限り、利用を許可する運用としています。さらに、生成AIによって出力される情報が必ずしも正しいとは限ら

ないことを周知し、利用者自身で情報の正確性を確認することを促しています。

加えて、当社の情報セキュリティ方針に基づき、生成AIの安全かつ効果的な利用を目的とした「生成AI利用ガイドライン」を策定しています。同ガイドラインでは、個人情報、機密情報、著作権の含まれる文章の入力や、違法情報、フェイクニュース、誹謗中傷など、倫理的に不適切な利用を制限の対象としています。意図せず差別的・攻撃的な表現が生成された場合は、再生成または使用を中止することを利用者に求めています。

● DX認定取得

当社は、2025年2月に、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」としての認定を取得しました。

今回取得した「DX認定制度」とは、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、デジタルガバナンス・コードの基本的事項に対応する企業を国が認定する制度です。本件により当社は「企業がデジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができている状態」であることが認定されました。

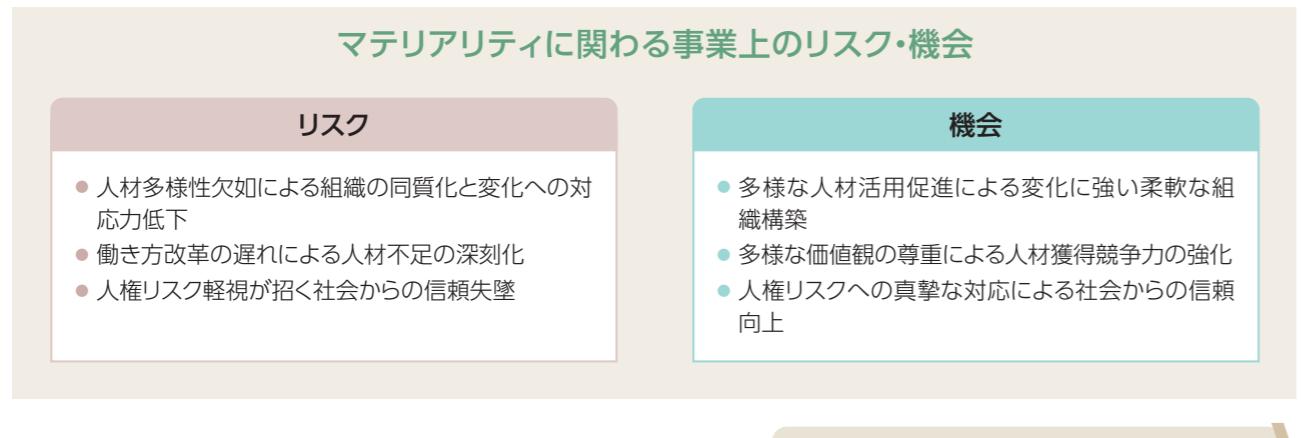
情報処理技術の活用の全社的な方向性や中長期的な計画を策定し、イノベーション推進室を中心に、その実現を目指しています。併せて、サイバーセキュリティに関する対策にも注力しており、安定的にイノベーションの活用を推進する社内環境の整備を行っています。



当社グループは、戦略的なイノベーションの活用で競争力を向上させるとともに、物流業界全体の発展に貢献することを目指しています。

今後も働き方改革や社会全体の最適化を推進し、豊かな社会の実現に取り組んでいきます。

人権の尊重



当社グループの取組み

● ダイバーシティの推進

事業環境が大きく変化する中で新たな価値を生み出していくために、多様な価値観や経験を有する人材を確保するとともに、その多様性を尊重することで、個々が活躍できる企業風土の醸成を図っています。

2024年度には、定年後再雇用制度を見直しました。定年後再雇用者の役割を明確化し、モチベーション維持・向上および待遇改善を通じて、組織の戦力アップを目指しています。

また、女性の活躍は組織の活性化に不可欠と考え、女性従業員が活躍できる社内環境整備や風土醸成に取り組んでいます。従業員の仕事と家庭の両立支援にも積極的に取り組んでおり、特に男性の育児休業取得促進に力を入れています。その他、従業員が家族の介護と仕事を両立できるよう、介護休暇制度の活用を推進し、安心して働き続けられる環境を提供することで、従業員の多様なライフイベントに寄り添った支援を行っています。

● 「第2回合同サステナビリティ推進意見交換会～女性活躍推進について～」開催

当社を含む物流企業6社のサステナビリティ推進部門協働による、女性活躍推進に向けた意見交換会を2025年2月に開催しました。初の試みとなった前回(2023年度)の女性社員座談会に引き続き、第2回となる今回もダイバーシティ推進をテーマに取り上げました。

物流業界においても、女性従業員が活躍する社内環境整備や風土醸成は喫緊の重要課題となっています。この機会に得た知見を自社の取組みに活かすべく、当日は各社の管理職社員18名が参加しました。豊富な経験を持つ講師による講演を通じ、女性活躍推進に向けた具体的な取組みや課題についての理解を深めるとともに、講演を受けての気づきや意見を共有し、活発な意見交換が行われました。

参加者からは、同業他社との意見交換により刺激を受け、自社の課題に改めて気づく機会になったという声が数多く聞

● 従業員のウェルビーイング向上

従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが挑戦を続けるエネルギーの源泉であると考え、滋澤健康保険組合とのコラボヘルスにより、データヘルス計画に基づき従業員とその家族の健康増進に努めています。

具体的には、定期健康診断に特定健診項目を加えた特定健康診査を実施し、特定保健指導の対象者に積極的な参加を呼びかけ、生活習慣病予防と健康増進を図るプランを推進しています。また、ストレスチェック制度、外部機関による24時間健康相談サービス、メンタルヘルスのカウンセリングサービスなども提供し、多角的に従業員の健康をサポートしています。さらに、健康増進事業の一環として、2024年度より健康アプリを導入しました。このアプリでは、健康診断結果や医療費通知の確認が可能になります、アプリを活用した健康イベントを通じ、従業員の健康意識の向上を図っています。

● 「第2回合同サステナビリティ推進意見交換会～女性活躍推進について～」開催

当社は、今後も様々な活動を通じて、多様な人材が集い活躍する環境の創出に向けて取り組んでまいります。



人権デューディリジェンスの実施

滋澤倉庫グループでは、人権の尊重をマテリアリティの一つと定め、滋澤倉庫グループ人権方針に基づき人権デューディリジェンスを実施することで事業における人権リスクを特定、評価、防止、軽減し、人権を尊重した事業活動により持続可能で豊かな社会の実現を支えるべく、取組みを進めています。

詳細はコーポレートサイトをご覧ください
https://www.shibusawa.co.jp/sustainability/sustainability_policy/#sustainPolicy_03

● 人権リスクマップ



事業活動における人権リスクの特定

滋澤倉庫グループは、内外からの様々な情報を検討し、重要な人権テーマを「強制労働・児童労働の禁止」「差別やハラスメントの禁止」「非人道的な扱いの排除」と認識・特定し、この分野を中心に人権リスクに対する取組みを進めています。

人権リスクへの取組み

従業員に向けて

● 労働環境の整備

当社グループは、多様な価値観を尊重し、ワークライフバランスの推進、健康経営などに取り組むことで、性別、年齢、国籍、障がいの有無などにとらわれず、誰もが心身ともに健康で、安全かつ安心して活き活きと働く社内環境を整備してまいります。

● 長時間労働の防止

当社グループでは、労働者や管理者が労働状況を把握するために労働状況管理システムによる可視化を実施しています。長時間労働になり得ることが予想される場合には、労働者や管理者に注意がなされる仕組みとなっています。また、定期的な労働者との対話を実施し、良好な労働状況の維持やさらなる改善に努めています。

サプライヤーに向けて

● サプライヤーの評価

当社は、サプライヤーを対象として労働基準関係法令違反の有無を定期的に調査・確認しています。当社グループが加担・助長した人権侵害の有無などを継続的にモニタリングしています。

また、2024年度は、そのうち特に取引額の大きな企業に対し人権サーベイを実施しました。138社を対象にアンケートを配布し、人権に対する取組み状況を調査しました。今回調査した項目は主に右記のとおりとなります。

今後も定期的な実施を継続するとともに、より精度の高い手法を検討してまいります。

詳細はこちらのページを参照ください

P52

人権サーベイ調査テーマ

- | | |
|------------|--------------|
| ①人権方針の策定状況 | ⑦従業員の安全衛生と健康 |
| ②労働条件 | ⑧人権DDプロセス |
| ③労働組合 | ⑨相談窓口の設置状況 |
| ④強制労働 | ⑩地域社会 |
| ⑤児童労働 | ⑪サプライチェーン |
| ⑥外国人労働者 | |

● 人権デューディリジェンスの対象会社数

	2023年度	2024年度
対象会社数	600社	600社

(注)労働基準関係法令違反に関する調査企業数

共存共栄の追求

マテリアリティに関する事業上のリスク・機会

リスク

- パートナーシップ低下による事業運営リソースの不足
- 社会貢献不足による企業ブランド低下

機会

- パートナーとの協業による安定的な事業運営の実現
- 積極的な社会貢献活動による社会からの評価向上

詳細はコーポレートサイトをご覧ください
<https://www.shibusawa.co.jp/sustainability/partnership/>

当社グループの取組み

シブサワ物流協力会

当社および当社に物流協力をしている物流会社で「シブサワ物流協力会」を組織し、事業活動を通じて物流品質の維持向上、ならびに会員の事業発展と共に共存共栄を図ることを目指しています。1998年に発足したシブサワ物流協力会は本年で28年目を迎え、現在44社の会員企業で構成されています。

当会では、外部専門家による研修会や業務担当者別の研修などを毎年計画・実施しています。昨今深刻化するドライバー不足への対応をはじめ、物流業界を取り巻く社会情勢や法規制について学ぶ機会を設けるとともに、参加者同士による情報交換を行っています。また、お客様の工場を視察するなど、普段取り扱っている製品に対しより理解を深める取組みも企画しています。

今後も協力会との結びつきを強化し、安定的に事業を運営する体制を構築してまいります。



地域貢献活動の推進

地域との連携

地域の清掃活動にボランティアとして参加しています。また、神戸市の事業所を津波や水害発生時の一時避難場所として自治体に登録しており、災害時には地域の皆様の受入場所として提供いたします。



物流見学会の開催

学生を対象とした物流見学会を毎年開催しています。学生が社会について学ぶ機会を提供するとともに、将来的な物流人材確保に向け、物流業界全体の認知度やイメージ向上への貢献を目指します。



外部からの評価

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

当社は、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に初選定されました。

代表的なESG評価機関であるFTSE Russellの当インデックスは、各セクターにおいてESGへの対応が優れた日本企業のパフォーマンスを相対的に反映した指標となっています。各投資家から重要な投資判断基準と認識されており、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)のESG投資におけるパッシブ運用ベンチマークとしても採用されています。



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

CDP

グローバルに環境情報開示システムを運営する国際的な非営利団体であるCDPが実施した「気候変動レポート」において、前年度に引き続き、2024年度もマネジメントレベルの「B」スコアと認定されました。

これは「自社の環境リスクやその影響を認識し、行動している企業である(マネジメントレベル)」と評価されたものです。



イニシアチブへの参加

国連グローバル・コンパクト

国連グローバル・コンパクトに賛同し、2023年4月に参加企業として登録されています。



「ホワイト物流」推進運動

「ホワイト物流」推進運動へ賛同し、自主行動宣言書を提出しています。「ホワイト物流」推進運動は、深刻化するトラック運転者不足に対応し、国民生活や産業活動に必要な物流を安定的に確保するとともに、経済の成長に役立つことを目的としています。



**「ホワイト物流」
推進運動**

共同団体

みなとSDGsパートナー

SDGsに掲げる課題解決に向けた取組みの推進を図り、港湾関係産業の魅力向上と持続的な発展に資することなどを目的として、国土交通省が創設したみなとSDGsパートナー登録制度に参画しています。



地域イニシアチブへの参加

地域社会との共生をテーマに、地域イニシアチブに参画しています。

・松戸市では「まつどSDGsキャラバンメンバーシップ制度」に参加しています。



まつど SDGs キャラバン
認定第 2410090 号

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス方針

当社のコーポレートガバナンスは、企業価値向上のための最適な経営体制の確立に資するべきものであると考えております。コーポレートガバナンスの強化に取り組むことにより、当社事業の持続的成長を実現するとともに、その社会的使命と責任を果たし、公正で透明性の高い経営を行ってまいります。

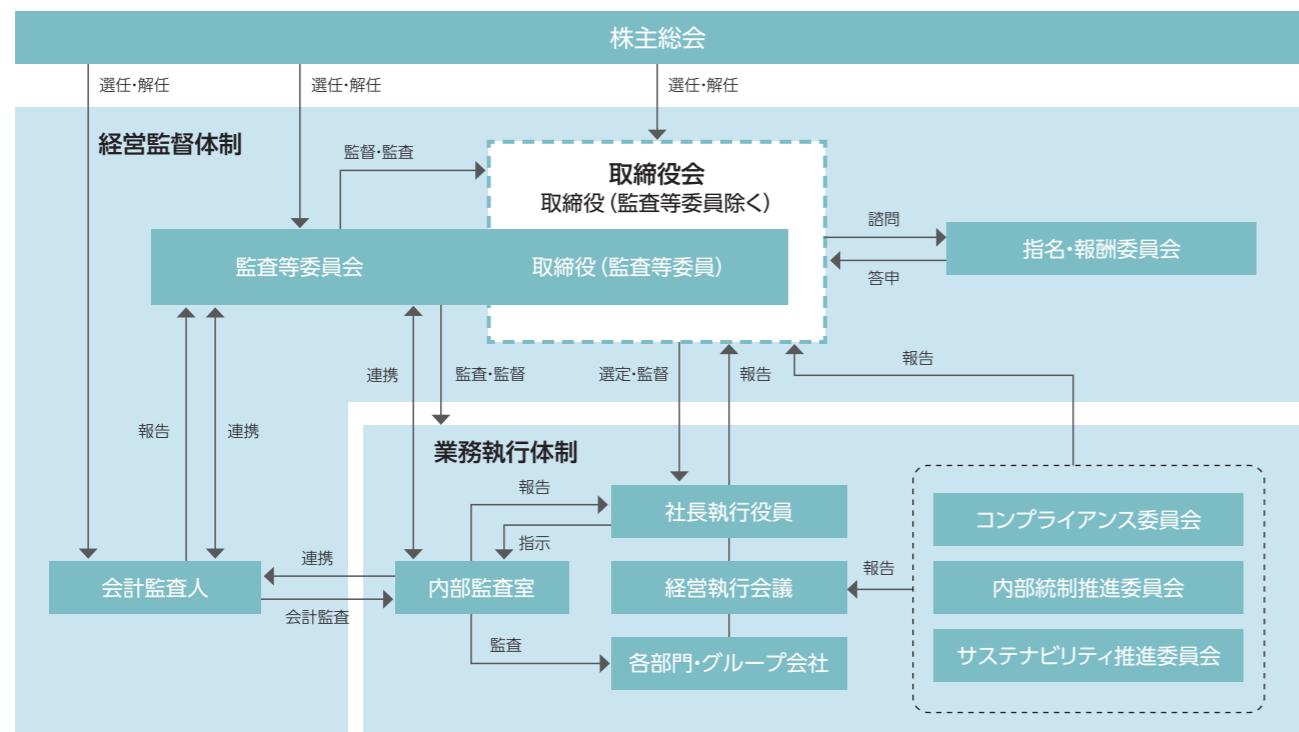
コーポレートガバナンス方針の詳細はコーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.shibusawa.co.jp/sustainability/governance/>

監査等委員会設置会社への移行

当社は、2025年6月27日開催の第178期定時株主総会での承認をもって、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行しました。これは事業環境が大きく変化する中、変化に対しより一層柔軟かつ迅速に対応できる体制を構築することを目指したものです。

これにより、取締役の職務執行の監査・監督を担う監査等委員を取り締役会の構成員としてすることで取締役会の監督機能

- 監査等委員会設置会社へ移行後の体制概要(2025年6月末現在)



構成	取締役 11名(うち社外6名)	取締役(監査等委員以外)	6名(うち社外3名)
		取締役(監査等委員)	5名(うち社外3名)
任期	取締役(監査等委員以外)	1年	
	取締役(監査等委員)	2年	
貴重な業務執行の決定	取締役会から、全部または一部を取締役(監査等委員以外)に委任		

主な会議体と役割

● 取締役会

社外取締役6名(内、女性1名)を含む11名の取締役により構成され、原則として月1回開催し、業務執行に係る重要事項や業績の進捗状況の報告を受けるとともに、経営方針、経営戦略を中心とした審議などを通じて、監督機能を発揮しています。

各取締役は、経営・財務・法律・サステナビリティなど多岐にわたる専門的知見を有しており、取締役会全体としても、これらの知見がバランスよく備わるよう構成されています。また、各取締役のスキル・経験は、取締役会が策定した「スキルマトリックス」に基づき、当社の事業戦略やリスク特性に適合する

● 監查等委員會

社外取締役3名を含む5名により構成され、原則として毎月1回開催し、監査上の重要課題について情報共有と議論を行っております。監査等委員は、株主の負託を受けた独立の立場から、取締役会のほか重要な会議にも出席し意見を述べるなど、取締役の職務執行を監査、監督しております。

監査等委員会における具体的な検討内容は、監査報告の作成、常勤の監査等委員の選定および解職の決定、監査の

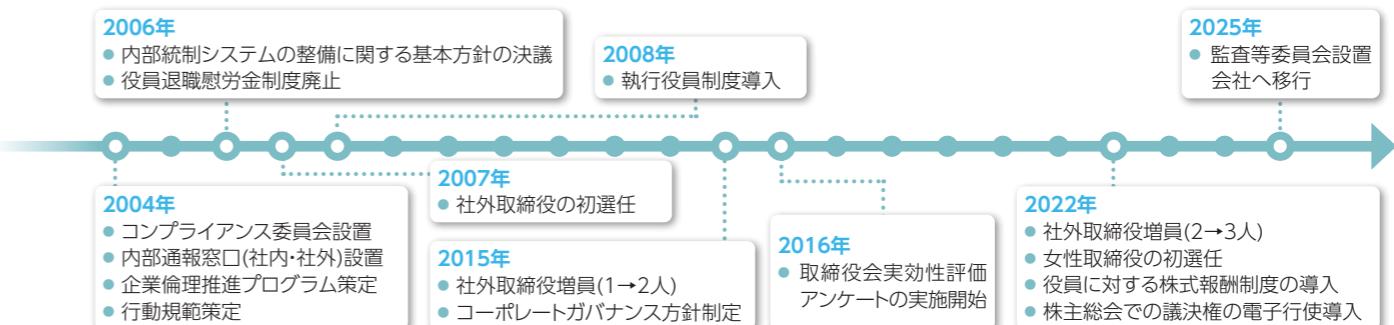
● 指名・報酬委員会

社外取締役3名および取締役社長の合計4名で構成し、社外取締役松本氏を委員長としています。取締役候補者の指名・取締役の解任、取締役社長の選定・解職、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬および年俸制対象執行役

監查体制

当社の内部監査は、社長直轄の独立した組織である内部監査室が担当しています。内部監査室は、内部監査規程や監査計画に基づき、当社およびグループ会社の業務プロセス、情報システム、コンプライアンス体制、リスク管理体制を網羅的に監査し、その有効性を評価しています。また、金融商品取引法に基づく財務報告の内部統制評価も内部監査室が実施し、その結果を内部統制推進委員会および取締役会に報告しています。

ガバナンス強化に向けた当社取組みの経緯



コーポレートガバナンス

役員一覧



大隅 肇
取締役社長
兼社長執行役員

会議体への出席状況
取締役会 18回中18回出席
所有株式数 8,400株

選任理由
経営者としての豊富な経験と経営全般に関する幅広い知見を有しているため。
国内外の物流実務における豊富な経験を活かし、当社の東日本営業部長を務めたのち、総合企画部長として当社グループの経営企画業務全般に携わった。
2015年に取締役就任以降、物流部門全般を管掌し、2017年から社長を務めている。



倉谷 伸之
取締役
兼専務執行役員

会議体への出席状況
取締役会 18回中18回出席
所有株式数 6,500株

選任理由
経営者としての豊富な経験と知識を有しているため。
金融機関の部長、執行役員支店長を歴任し、2018年から当社の上級執行役員物流営業部門管掌役員補佐として、主に営業開発を担当。2019年に取締役就任以降、物流部門を担当するほか、不動産部門を管掌しており、また、2022年からは管理部門を管掌している。



大橋 武
取締役
兼常務執行役員

会議体への出席状況
取締役会 18回中18回出席
所有株式数 4,100株

選任理由
経営者としての豊富な経験と知識を有しているため。
倉庫および港湾運送事業の経験が深く、当社の営業開発部長として新規事業の獲得や新たな業態の導入を進めてきた。
2021年に取締役就任以降、物流部門を担当するほか、不動産部門を管掌しており、また、2022年からは管理部門を管掌している。



星 正俊
取締役
(常勤監査等委員)

会議体への出席状況
取締役会 14回中14回出席
監査役会 11回中11回出席
所有株式数 5,400株

選任理由
2024年6月より当社の監査役(常勤)として監査業務を通じ、同氏の豊富な経験と幅広い知見が当社の監査に活かされているため。
当社の管理(財務)部門での勤務経験が長く、当社グループの財務・会計および内部統制について熟知している。



森 進
取締役
(常勤監査等委員)

会議体への出席状況
取締役会 14回中13回出席
監査役会 11回中10回出席
所有株式数 2,800株

選任理由
2024年6月より当社の監査役(常勤)として監査業務を通じ、同氏の豊富な経験と幅広い知見が当社の監査に活かされているため。
弁護士として多くの企業の法律問題に携わっているほか、複数の上場企業で社外役員として活躍している。



志々目 昌史
独立役員
社外取締役
(監査等委員)

会議体への出席状況
取締役会 18回中18回出席
監査役会 15回中15回出席
所有株式数 1,600株

選任理由
豊富な知識と経験が当社の経営全般に監査に活かされているため。
弁護士として多くの企業の法律問題に携わっているほか、複数の上場企業で社外役員として活躍している。



松本 伸也
独立役員
指名・報酬委員長
社外取締役

会議体への出席状況
取締役会 18回中17回出席
所有株式数 600株

選任理由
同氏が有するガバナンスおよびコンプライアンス等に関する高度な知見が、当社のより透明性・健全性の高い経営体制の確立等に活かされているため。
弁護士として多くの企業の法律問題に携わっており、特にガバナンスおよびコンプライアンス等に関する観点から業務執行全般について監督・助言を行うことを期待している。



力石 晃一
独立役員
指名・報酬委員
社外取締役

会議体への出席状況
取締役会 18回中17回出席
所有株式数 1,200株

選任理由
総合海運企業の経営に長年携わっており、その豊富な経験と見識が当社の経営に活かされているため。
特に、総合海運企業の経営で得たグローバルな知識と経験を活かして、物流部門を含む業務執行全般について監督・助言を行うことを期待している。



馬場 佳子
独立役員
指名・報酬委員
社外取締役

会議体への出席状況
取締役会 14回中14回出席
所有株式数 500株

選任理由
不動産事業の経験と専門的な知見のほか、公共団体委員や調停員としての豊富な見識が当社の経営に活かされているため。
特に、不動産事業の経験およびその専門的な知見と公共団体委員や調停員としての豊富な見識を活かして、不動産部門を含む業務執行全般について監督・助言を行うことを期待している。



吉田 芳一
独立役員
社外取締役
(監査等委員)

会議体への出席状況
取締役会 18回中18回出席
監査役会 15回中15回出席
所有株式数 一株

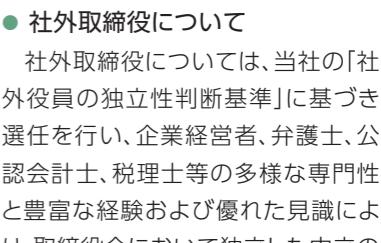
選任理由
専門的な知識と実務経験が当社の経営全般の監査に活かされているため。
国税局にて長年税務管理に携わっており、税理士として税務・会計に関する豊富な知識と経験を有している。



柏崎 博久
独立役員
社外取締役
(監査等委員)

会議体への出席状況
取締役会 18回中18回出席
監査役会 15回中15回出席
所有株式数 100株

選任理由
豊富な知識と経験が当社の経営全般の監査に活かされているため。
金融機関で取締役副頭取、総合保険代理店の取締役社長を歴任している。



詳細はコーポレートサイト「CG報告書」
<https://www.shibusawa.co.jp/sustainability/governance/>

各役員が保有する主要なスキル

知見・経験を有する分野	取締役(監査等委員である取締役を除く)					監査等委員である取締役					
	大隅 肇	倉谷伸之	大橋 武	松本伸也	力石晃一	馬場佳子	星 正俊	森 進	志々目昌史	吉田芳一	柏崎博久
企業経営	●	●	●		●		●			●	
事業戦略・M&A	●	●	●							●	
物流DX	●		●				●				
グローバルビジネス	●			●							
不動産		●			●						
サステナビリティ・ESG	●	●	●			●					
人事・労務		●		●			●	●			
財務・会計		●				●		●		●	
法務・コンプライアンス・内部統制		●		●	●	●	●	●	●	●	

(注)上記は、各氏の有するすべての知見・経験等を表すものではありません。

役員のトレーニング方針

各役員が期待される役割や責務を適切に果たすことを目的として、社内外の取締役に分け、以下のトレーニングを実施いたします。

社内取締役

- 定期的な、顧問弁護士による会社法、その他の重要法規に関するレクチャー
- 会社業務の重要な事項に関する外部セミナーへの参加あるいは外部講師を招聘したレクチャー
- 就任時における過年度分の有価証券報告書等の資料提供と、管轄各部所による当社業務全般に関する説明
- 当社業務への理解を深めるための物流現場への視察

社外取締役

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会のさらなる機能向上を図ることを目的として、取締役会の実効性の分析・評価を毎年実施しております。2024年度の評価では、当社の取締役会は適切に運営されており、構成員すべてが自由に発言できる環境が整っていること、意思決定プロセスも合理的であることを確認いたしました。また、社外取締役は、その役割と責務を十分に果たしており、取締役会の実効性が確保・改善されていることを確認いたしました。

● 分析・評価のプロセス

対象者 取締役会構成員

①全対象者へのアンケート調査(無記名方式)

②アンケート回答集計・報告

③取締役会にて今後の取組みを討議

アンケート項目

- (1)当年度に実施した改善事項への評価
- (2)取締役会の構成に関する事項
- (3)取締役会の運営に関する事項
- (4)個々の議題に関する事項
- (5)取締役会構成員としての自己評価
- (6)取締役会の審議の活性化や機能強化のための取組みに関する自由記載

● 2024年度に実施した主な改善事項への評価

課題	重視すべきテーマへの 議論の深化	(テーマ) ・企業戦略・中期経営計画 ・主要なリスク ・事業ポートフォリオ戦略	・サステナビリティ課題への取組み ・資本コストや株価を意識した経営の実現
»»		・「澁澤倉庫グループ中期経営計画 2026」の進捗報告の中で、資本コストを意識した経営の現状分析や事業ポートフォリオに関する分析等の報告に基づき、当社の目指す姿を実現するべく議論を行いました。	
		・サステナビリティ課題に係わるマテリアリティに関し、前年度の取組み結果を踏まえ、評価項目および指標(KPI)の更新ならびに取り組み方について議論を行いました。	

改善活動を通して挙がった今後の取組みに関する意見

- 企業戦略における重要課題である、人的資本投資、ブランド戦略、研究開発投資等は、個別案件の議案だけではなく、成長投資の一環として規模感を含め予算の中でも議論すべき。
- 企業戦略、中期経営計画をさらに実効的なものにするために、戦略案件の重要性に応じて、案件進捗の定量的・定性的なフォローアップや対応策の検討等も議論すべき。
- リスクテイクの実状とリスク管理態勢について、グループ全体を俯瞰した議論を深めるべき。

● 分析・評価を踏まえた今後の対応

取締役会の在り方	・監査等委員会設置会社への移行により、執行サイドへの委任事項の見直しを行い、取締役会は経営方針、経営戦略等の審議をより一層充実させることで、監督機能を強化、高度化させ、さらなる企業価値の向上に取り組みます。
情報のインプット	・サステナビリティ課題に対する最新の動向や趨勢について知見を広げる機会を設けます。 ・事業現場の実地見学を通じ、当社事業の現状への理解を深める機会をさらに充実させます。

報酬等の内容の決定に関する方針

当社の取締役の報酬は、当社グループビジョンの実現、持続的な企業価値の向上を目指す適切なインセンティブとして機能すると同時に、各役員が担う役割、責任と成果を反映させた報酬体系とすることを基本方針としています。

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、固定報酬、業績連動報酬、および株式報酬で構成されます。株式報酬は、中長期的な企業価値向上への貢献意識を高め、株主の皆様との利益共有を目的としています。業務執

行から独立した立場である社外取締役（監査等委員である取締役を除く）については、固定報酬のみとします。個人別の報酬額は、透明性・公平性を確保するため、株主総会で承認された総額の範囲内で、取締役会の委任を受けた指名・報酬委員会が決定します。

監査等委員である取締役の報酬は、その独立した役割に鑑み、固定報酬のみとしています。報酬総額は株主総会で定められ、個別の配分は監査等委員会により決定されます。

コンプライアンス

当社の創業者である渋沢栄一は、社会の公益を私益に優先し「道徳と経済の合一」を唱え、「経済」を発展させていくには、根底に「仁義道德」という道理が確立されていかなければならないとして、「世を益し人を利する」ことを実践しました。

当社はこの精神を受け継ぎ、常にコンプライアンスを意識した事業活動を推進しています。

行動規範

役職員は、お客さまをはじめとする利害関係者から遵法的、健全かつ倫理的な態度と行動をとることを求められています。

当社は、社会的信用を維持向上させることを目的として「行動規範」を制定しました。この「行動規範」は、従業員用webサイトに掲載するほか、当社コーポレートサイトにて、役職員に向けた取締役社長のメッセージと合わせて掲載しています。この規範には、責任と行動規準、社会との関係、お客さま・協力会社・お取引先等との関係、会社財産・情報の管

理、安全と人権の尊重など役職員として遵守すべき事項が定められており、役職員が日々の業務を遂行する際の行動規準としています。また、経営層が自らこの規範を率先垂範して実践し、社内体制の整備を図ることを宣言しています。

この行動規範に違反または違反のおそれのある行為を発見した場合は、上長または社内の相談窓口に通報、相談することとしています。また澁澤倉庫グループは、通報・相談に対する通報者、相談者への不利益な行為を禁止します。

詳細はコーポレートサイト「行動規範」
<https://www.shibusawa.co.jp/sustainability/compliance/>

澁澤倉庫グループ 行動規範

- | | | |
|----------------------|-----------------|------------------|
| 1. 企業倫理・社会規範・国際規範の遵守 | 5. 社会貢献と環境保全の推進 | 9. 公正な取引の実施 |
| 2. 人権の尊重 | 6. 適正な記録と開示 | 10. 汚職・腐敗行為の防止 |
| 3. 安全最優先 | 7. 会社財産の適正な管理 | 11. 反社会的勢力との関係遮断 |
| 4. 職場環境の整備 | 8. 知的財産の保護 | 12. 利益相反行為の禁止 |

コンプライアンス体制と内部通報制度

当社は、当社および関係会社に在籍する役職員が、法令等を遵守することや健全で倫理的行動することを通じて、公正で透明性の高い企業経営と自浄能力を備えた組織づくりを目指します。

また、管理部門管掌役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスへの取組みを強化しています。この委員会は定期的に会議を開催し、「行動規範」の管理と改訂、役職員のコンプライアンス意識の調査と意識向上のための活動、法令遵守と倫理に関する教育訓練計画の立案・実施などをています。さらに、法令遵守と倫理に関する情報の収集およびリスクの想定を行い、問題発生が予想される場合には関係者と協力して未然防止に努めます。委員会によ

る活動状況や決議事項、問題点は、取締役会および経営執行会議に定期的に報告されます。

また、法令等の遵守や倫理上の疑問、ハラスメントが懸念される事案がある場合について、役職員の相談窓口となるヘルplineを社内および社外（経営陣から独立した第三者である弁護士）に設置し、公益通報者保護法に対応しています。相談事例の原因追及・問題解決・再発防止等の活動をコンプライアンス委員会が関係当事者等と協働して行います。なお、相談者のプライバシーの保護はもちろん、相談したことにより当事者または当事者の属する組織が人事、待遇または取引等のうえで不利益を被らないよう最大限の配慮を行います。



リスクマネジメント

リスクマネジメントの認識

当社グループは、物流を越えた、新たな価値創造により、持続可能で豊かな社会の実現を支えることをミッションとしています。この使命の達成に向け、日々複雑化・多様化する事業環境下で発生しうる様々なリスクをタイムリーに認識・分析し、リスクの低減、移転、回避、受容を適切に実施することを経営の重要課題の一つと位置づけております。

当社グループの事業は国内外の多岐にわたる外部要因、内部要因の影響を受けます。リスク要因が顕在化した場合、成長戦略、事業活動、財務状況、ブランドイメージ等に深刻な

影響を及ぼす可能性が有りますが、一方で、リスクを適切に管理することは、新たな事業機会の発見や競争優位性の確立にもつながるものと考えております。

こうした認識のもと、当社グループは2024年度よりリスク管理部を設置し、リスクと機会の管理体制を強化しています。リスク管理部はグループ全体のリスクを横断的に把握・評価し、統合的なリスクマネジメント体制の構築と運用を推進することで、持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

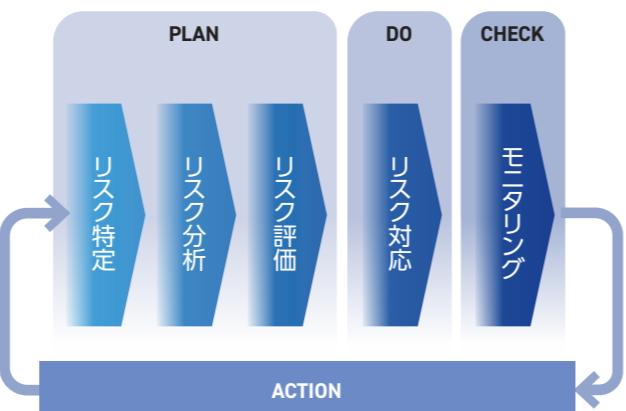
リスクマネジメント体制

取締役会	リスクマネジメントに関する方針の決定、リスクマネジメント体制の運営状況に対する監視・監督を行います。
経営執行会議	リスクマネジメント体制整備の推進、リスク全体の分析・評価の確認や重要な対応策の決定を行います。
リスク管理部	経営戦略と各部門・グループ会社との整合性を図りつつ、リスク管理に関するフレームワークを策定し、全社グループへの展開を図るとともに、統合的なリスクマネジメント体制の構築と運用を推進します。
各部門/グループ会社	各部門およびグループ会社は、それぞれが所管する業務におけるリスクを認識・評価し、具体的な対策を実施します。これらのリスクおよび対策の状況は、定期的にリスク管理部および内部監査室にてモニタリングを受けております。
内部監査室	グループ全体のリスクマネジメント体制が適切に構築され、有効に機能しているかを独立的な立場から評価します。その評価結果は適宜、取締役会および監査等委員会に報告し、必要時に改善を促します。
監査等委員会	内部監査室やリスク管理部からの報告を受け、グループ全体に対する取締役会や経営層のリスクマネジメントの実効性を監督します。

リスクマネジメントのPDCA

当社グループではリスクマネジメント体制の実効性を継続的に高めるためにPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを用いた管理改善活動を推進しています。

具体的には、経済・地政学的な動向、業界構造の変化、テクノロジーの進化、国内外の法規制改正、自然災害リスクなどを踏まえて網羅的にリスクを特定・評価します。特定されたリスクは、事業継続性やお客さまへの影響といった観点から優先順位をつけ、優先度の高いものから、リスクの低減、回避、移転、または受容などの対応策を計画し、これを実行します。その後、実施した対策の進捗状況や効果をモニタリングし評価を行い、その結果に基づき、必要に応じて対策を見直すことで、リスクマネジメントの継続的な改善を図っています。当社グループは常に変化する事業環境に対応し、リスクへの対応力を強化してまいります。



事業等のリスク一覧

当社グループの事業に重大な影響を与える可能性がある主なリスク・機会は以下のとおりです。

リスクの分類	代表的なリスク内容と機会	対応事例
事業環境の変化	リスク: 景気変動による物流量減少、エネルギー調達コスト高騰による収益悪化、不動産(賃貸オフィス)市場の需給バランスの悪化 機会: 競争力強化、サービスの多様化、業域拡大、企業価値向上	成長戦略、M&A・事業提携戦略、市場動向予測の経営計画反映 不動産ポートフォリオ戦略
法的規制・制度の変更	リスク: 物流関連法や不動産関連法等の改正対応遅れ、海外の法規制や政治経済の変化による機会の損失やコンプライアンスリスク 機会: 市場の開拓、信頼構築	行政動向の情報収集 コンプライアンス体制の強化 現地専門機関との連携の強化
災害	リスク: 自然災害による人的損失、設備損失および事業機会の損失 機会: 事業品質向上、社会貢献、企業価値向上	BCP(事業継続計画)の実装 グループ全体の危機管理体制の整備 保険付保、耐震対策実施
IT・情報管理	リスク: 顧客情報や個人情報の漏洩による社会的信用の低下、サイバー攻撃によるシステム障害による事業継続リスク、損害賠償の発生 機会: DX推進、事業レジリエンス向上、顧客信頼獲得	IT戦略、DX戦略 デジタルリカバリー 最新の不正アクセス対策の実装
財務	リスク: 財務報告に関する内部統制上の整備運用の不備による社会的信用の低下、グループ会社の管理体制の不備による収益性の悪化、金利変動による資金調達コストの増加 機会: 財務レバレッジの活用、資本効率性の向上、グループガバナンスの強化	内部統制基本方針に則った推進活動の継続、ヘッジ手法の活用、モニタリング、管理体制の整備
人材確保・育成・労務	リスク: 乗務員、作業員等の人材不足、労働災害、長時間労働、ハラスメント等によるサービス提供および体制維持の停止リスク 機会: 新規事業、業域拡大、働き方改革の推進、社会貢献	採用チャネル拡大、育成プログラム拡充、ダイバーシティ、インクルージョン推進 適正な労働時間管理の実施

社外取締役座談会

コーポレートガバナンスの進化と 澁澤倉庫グループの持続的成長に向けて



より実効的で透明性の高いガバナンス体制の実現に向け、社外取締役に求められる役割、監査等委員会設置会社への移行、今後の経営課題と展望などについて、社外取締役6名が意見を交わしました。

(1) 社外取締役としての役割

社外取締役に求められる重要な機能についてどのようにお考えですか。また、当社の社外取締役として求められている役割をどのように認識されていますか。

松本 社外取締役の最も重要な機能は、教科書的にはなりますが、経営の監督と透明性の確保だと考えます。ただ、「監督」というとブレーキ役というイメージが強いです

が、そこに力点があるとは考えていません。経営陣には経営に対する広範な裁量権が認められていますからそれを尊重しつつ、当社でいえば、コーポレートスローガンである「永続する使命。」を踏まえて定めた「Shibusawa 2030 ビジョン」に沿った経営を遂行しているのかどうかを、経営陣と伴走しながら点検することが求められる役割だと認識しています。そして、この役割を十分に果たすためには、経営陣との間に適度な緊張関係を維持したうえでの信頼関係の構築が重要であると考えています。

力石 当社の社外取締役として、私は2つの役割が求められていると認識しています。

一つは、独立した視点からの監督と助言で、当社が長年培ってきた倉庫事業の経験と実績に加え、近年のDX推進や新たな事業領域への挑戦など、変革期における経営の舵取りに対し、社外の視点から客観的な意見や提言を行うことが重要だと考えます。これにより、多角的な視点からリスクを評価し、より強固なガバナンス体制を構築することに貢献できると考えています。

もう一つは、専門性と経験の活用であり、これまでの自身の経験や専門知識を活かし、当社の事業戦略、財務状況、リスク管理などに対し、具体的な助言や提言を行うことで、企業価値向上に貢献できると認識しています。特に、変化の激しい現代において、外部の知見を取り入れることは、新たなビジネスチャンスの創出や競争力強化に不可欠です。

柏崎 社外取締役は、独立した立場を有するコーポレートガバナンスの担い手であるため、以下の役割を果たすこととで、当社の持続的成長と企業価値の中長期的な向上に、さらに貢献してまいりたいと考えております。

第一は「経営全般の監督機能」です。企業価値向上の基礎となるグループミッションや長期ビジョンなどを踏まえ、経営戦略などの方向性について多角的な視座から議論し、その進捗をフォロー・評価することが重要と考えております。また、意思決定においてリスクの許容程度が十分検討されているか、業務執行において内部統制システムが適切に運用されているかなどのモニタリングにも注力しております。

第二に、「取締役会での提言機能」です。社外取締役には様々な分野で高度な専門性を有する方が数多くおられます。

その専門的な知識と経験を活用して、経営戦略や事業計画などに関する提言を行い、より良い意思決定に向けて全力で取り組んでまいります。

第三は、「取締役会とステークホルダーの橋渡し機能」です。経営の透明性や公正性を充実させるためには、適切な情報開示を促すほか、株主をはじめ従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会など多様なステークホルダーの意見を、取締役会の意思決定に適切に反映させることが益々重要になっています。ステークホルダーからの信頼を獲得し、社会的責任を果たすことで、コーポレートガバナンスがより良いものとなるよう貢献してまいります。

(2) 現状のガバナンス体制

2025年6月より監査等委員会設置会社へ移行いたしました。監査等委員である社外取締役を含む新たな体制のもと、取締役会の監督機能がどのように強化され、今後の経営にどのような変化や期待があるとお考えでしょうか。

志々目 2025年6月の監査等委員会設置会社への移行は、コーポレートガバナンスの一層の強化と企業価値向上を目的としていると理解しています。従来の監査役設置会社制度と比較して、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つことで、経営に対する監督機能がより実効的に働くようになると考えます。

監査等委員会が独立した立場で取締役の業務執行を監査することで、経営の透明性と健全性が高まり、内部統制システムの実効性を担保し、不祥事の防止やリスクマネジメントの強化にもつながると考えます。

吉田 わたしは、従来からの独立社外取締役に加え、業務執行サイドと明確に分離された監査等委員である取締役が取締役会に加わることで、取締役会は監督機能に重きを置いた運営がしやすくなるとともに、業務執行サイドで

社外取締役座談会



は経営の意思決定のスピードと質が向上し、より機動的な経営判断が可能になると期待しております。

また、コーポレートガバナンス・コードが求める実効的なガバナンス体制の強化は、企業の信頼性を高め、投資家からの評価向上につながります。経営の透明性と効率性が高まることで、持続的な成長が期待でき、結果として企業価値の向上と株主利益の最大化に貢献できます。

馬場 監査等委員が取締役会の構成員として、経営の意思決定過程に直接関与し、活発な議論を通じて、より深く、実効的な監督が行われることを期待します。

業務執行と監督の分離が進むことで、取締役会が監督機能に重点を置き、業務執行は基本的には執行役員に委ねられるなど、経営の機動性が高まると同時に、監査等委員に加え、独立社外取締役も含めた多角的な監督による透明性が高まり、かつガバナンスの質の向上により、ス

テークホルダーからの信頼獲得につながる考えます。

松本 監査等委員会設置会社の場合は、経営陣に業務執行の決定権を柔軟に委譲することができることから、取締役会を指名委員会等設置会社のように、モニタリング機能に重点を置いた形態とすることもできます。この場合は、経営の意思決定のスピードの重視ということになりますが、一方で、権限移譲に伴う事前の監督機能をどのように担保するかが重要な課題です。

当社として、経営陣に委譲する意思決定権の範囲を適切に定めると同時に、そのモニタリング体制をいかに創意工夫して構築するかが、今後の知恵の出しどころになると想えます。

(3) 取締役会の実効性

取締役会の実効性について、どのように評価されていますか。取締役会の構成や議論の内容、運営面などについても評価できる点、気になる点があれば教えてください。また、実効性評価を実施していますが、指摘事項に対する改善はなされていると感じますか。

志々目 取締役会の実効性については、十分な実効性を発揮していると評価しています。今般、監査等委員会設置会社へ移行いたしましたが、このことにも、監督機能の強化と透明性の向上に対する当社の強い意志が示されており、さらなる実効性向上に向けた具体的な取組みが継続的に行われていると感じています。

監査等委員会設置会社への移行に伴い、独立社外取締役が監査等委員会の過半数を占める構成は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨に合致しており、当社の持続

的成長と使命の追求、そしてまた、企業価値の向上に資する評価できます。

馬場 多様性の確保、専門性においてバランスの取れた構成が図られており、これにより、多角的な視点からの議論が促進されていると思います。一方で、重要性が高い議題については、より本質的で掘り下げた議論を重ねるための工夫が必要かもしれません。そのための審議時間の確保に加え、個々の取締役がより幅広い知識や視点を持つて議論に参加できるよう、社内の情報共有の機会をさらに設けることも有効であると思います。

柏崎 当社の取締役は、持続的成長と企業価値の中長期的向上に向けて、より良いコーポレートガバナンスを実現したいとの熱い思いを持っておられます。それぞれが臆することなく自由闊達に建設的な議論を進め、取締役会の実効性を高めていると評価しております。監査等委員会設置会社への移行に伴い、経営陣の的確で迅速な経営判断を支えるためにも、取締役会のガバナンス機能の強化・高度化が益々重要になってくると考えます。

攻めのガバナンスでは、収益力や資本効率等の観点も含め、経営戦略の中長期的な方向性はどうあるべきか、適切なリスクテイクを支える体制をどう向上させるべきかなど、多角的な議論を重ねております。

また、守りのガバナンスでは、経営環境やリスクの動向を的確かつスピーディーにフォローし、グループ全体でのリスクマネジメントや、その基盤となる内部統制システムのさらなるレベルアップに向け、熱い議論を展開しています。

吉田 実効性評価の結果は適切に分析されていると理解していますが、その内容が取締役会の議論や運営にどのように反映されているかについて、引き続き共有が図られることを期待します。特に、監査等委員会設置会社への移行そのものが、これまでの実効性評価で指摘された「監督



機能の強化」「独立性の確保」といった重要事項に対する改善策であると認識しており、こうした取組みを踏まえた議論の深化や実効性向上に向けた継続的な改善を望みます。

(4) ステークホルダーへのメッセージ

(今後の課題と期待)

最後にステークホルダーの方々にメッセージをお願いします。特に当社のポテンシャルをどこに感じているのか、またそれを実現するためには何が必要か(足りないものは何か)、今後の期待を含めてお話ししてください。

志々目 私は、当社が、その企業理念のもと、長年にわたり物流に携わってきた「安定した事業基盤と豊富なノウハウ



社外取締役座談会



う」、さらには、「事業環境の変化に対応し、「変化を恐れず挑戦する企業文化」に、大いなるポテンシャルを感じています。これは、単なる物流業にとどまらず、社会の多様なニーズに応え、新たな価値を創造できる可能性を秘めているということです。

特に、DXの推進やESGへの取組み強化は、持続可能な社会の実現に貢献しつつ、新たな成長領域を切り開こうとしているビジョンだと考えており、ステークホルダーに向けた強いメッセージとなり得るものです。

馬場 変化の大きい社会・経済状況の中で、新たな取組みへの積極的な検討姿勢は、大いなるポテンシャルであると感じています。また、企業の持続的な成長に不可欠なESG経営の取組みの中で、再生可能エネルギーの積極的な導入やモーダルシフトの推進などを評価しております。今後はより包括的な視点での非財務目標を設定し、具体的な進捗を開示していくことで、社会からの信頼を一層高め、企業ブランド価値を向上させる必要があると考えます。これは、優秀な人材の獲得や、長期的な投資を呼び込むうえでも極めて重要です。

吉田 人材の獲得と育成といった点は、持続的な企業の成長にとって非常に重要なポイントだと思います。

物流業界は、EC市場の拡大、サプライチェーンの複雑化、労働力不足など、大きな変革期にある中、従来の物流スキルだけでは太刀打ちできない環境となっています。多様なバックグラウンドと高度な専門性を持つ人材の獲

得と育成が、今後の成長の鍵を握るを考えます。また、社内外の多様な知見を結集し、オープンイノベーションを推進することで、新たなビジネスチャンスを捉えることも重要となるでしょう。

力石 新たなビジネスチャンスとして、成長市場への積極的な投資先にアジアをはじめとする新興国市場における

物流ネットワークの拡充、または特定地域における専門性の高いサービス提供を期待します。

ただし、グローバル展開においては、各国の法規制や商習慣、文化の違いを十分に理解し、現地のパートナーとの連携も重視すべきであり、投資判断においては、リスクとリターンを慎重に見極め、適切なリスクテイクによる、将来的な成長につながる戦略的な投資を行うべきであり、社外取締役としては確りと議論してまいります。

松本 当社が今後も各課題に真摯に向き合い、変革を推進していくことで、「社会インフラとして不可欠な存在」であり続けるだけでなく、「物流のリーディングカンパニー」として、新たな価値を創造し続ける企業へと進化することを強く期待しています。

当社の持つ「現場力」と「顧客との信頼関係」は、何物にも代えがたい強みです。持続可能な社会の実現に貢献する企業として、益々発展することを期待しております。



ESGデータ集

環境

CO₂排出量

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
総CO ₂ 排出量	t-CO ₂	32,166	29,317	28,702	27,291	22,414	19,095
Scope別	Scope1	15,876	15,256	15,051	15,834	14,861	14,367
	Scope2(マーケット基準)	16,290	14,061	13,650	11,457	7,552	4,728
事業別	物流事業	23,750	22,124	21,846	22,766	20,441	18,054
	不動産事業	8,416	7,193	6,856	4,524	1,973	1,042
営業収益あたり総CO ₂ 排出量	t-CO ₂ /百万円	0.49	0.45	0.42	0.36	0.32	0.25
営業収益あたりのCO ₂ 排出量削減率 (2019年度比)	%	—	7	14	25	35	48
物流事業所面積あたりCO ₂ 排出量	t-CO ₂ /千m ²	40.71	37.43	37.87	37.08	32.51	28.00

*算定対象：国内連結グループ(対象期間：各年度4月1日～3月31日) *2019年度の連結子会社CO₂排出量は一部推計値を含みます。

*物流事業所面積は年度末日現在の数値で算出しています。

	単位	2023年度	2024年度
Scope3		221,979	249,786
1 購入した製品およびサービス	t-CO ₂ e	6,035	6,382
2 資本財		7,115	24,843
3 Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー活動		4,470	4,399
4 輸送、配送(上流)		196,193	206,451
5 事業廃棄物		1,406	914
6 従業員の出張		157	157
7 従業員の通勤		443	418
8 リース資産(上流)		—	—
9 輸送、配送(下流)		—	—
10 販売した製品の加工		—	—
11 販売した製品の使用		—	—
12 販売した製品の廃棄		93	102
13 リース資産(下流)		6,067	6,119
14 フランチャイズ		—	—
15 投資		—	—
16 その他		—	—

*算定対象：国内連結グループ(対象期間：各年度4月1日～3月31日) *表内「—」は、当社グループ事業に関連性がないことを表しています。

*2024年度の前年度比での増加項目のうち、資本財は大型倉庫の竣工によるもの、輸送(上流)は、委託費用の増加によるものです。

エネルギー使用量

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
都市ガス	m ³	448,440	435,027	449,119	483,918	523,082
LPG	kg	99,064	108,017	144,535	133,671	96,872
軽油	L	5,285,442	5,213,133	5,433,761	4,981,156	4,819,407
ガソリン	L	118,825	115,719	160,363	182,948	165,190
CNG	m ³	23,611	17,530	3,266	86	67
電気	kWh	31,539,434	31,309,738	33,736,332	32,567,145	37,427,339
再生可能エネルギー導入率	%	—	2	22	46	71
太陽光発電自家消費量	kWh	—	—	217,086	314,117	519,723
不動産事業における再生可能エネルギー導入率	%	—	4	44	82	100

*算定対象：(太陽光発電自家消費量)当社グループ施設に設置された太陽光発電設備(年度末日現在)

(その他)国内連結グループ(年度末日現在)

モーダルシフト推進

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
鉄道輸送	実施コンテナ数	基	4,735	4,353	4,107
フェリー輸送	実施コンテナ・シャーシ数	基/台	26,706	25,107	24,027

*算定対象：国内連結グループ(年度末日現在)

循環経済への転換

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
セキュリティボックス設置台数	台	1,905	1,920	2,076	2,164
保管文書 溶解・リサイクル箱数	箱	28,420	31,213	32,517	38,565

*セキュリティボックス設置台数は、澁澤倉庫グループおよび持分法適用子会社を対象に算出しています(年度末日現在)。

ESGデータ集

社会

従業員

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数	人	541	534	541	556
女性従業員比率	%	31.24	31.65	32.16	32.91
障がい者雇用率	%	1.80	1.74	1.73	1.58
管理職員数	人	226	237	235	229
女性管理職員比率	%	11.06	10.55	10.64	11.79
キャリア採用管理職員数	人	24	28	31	32
新卒採用者数	人	31	16	19	
女性新卒採用者比率	%	41.94	37.50	31.58	
キャリア採用者数	人	2	5	17	
有給休暇 年間平均取得日数	日	10.63	11.43	11.91	
有給休暇 取得率	%	55.39	57.66	48.04	
育児休業取得率	%	55.56	83.33	69.23	
男性 取得率	%	20.00	50.00	60.00	
女性 取得率	%	100.00	100.00	100.00	
従業員 平均勤続年数	年	18	18	18	
従業員 平均年齢	歳	43	43	43	
従業員エンゲージメント 肯定的回答率	%	47.67	44.49	43.84	
高ストレス者率	%	10.68	9.76	8.33	

*算定対象:澁澤倉庫株式会社

(障がい者雇用率:各年度6月1日現在、従業員数(女性比率)・管理職員数(女性比率・キャリア採用管理職員数):各年度4月1日現在、その他指標:年度末日現在)

*従業員エンゲージメント肯定的回答とは、「継続的勤務意欲に関する肯定回答」のことです。

*高ストレス者率は、日本国内の当社全従業員を対象としたストレスチェックの受診者における高ストレス者の比率です。

*2024年度より入社2年目以降の有給休暇付与日数を20日から25日へ変更しました。

安全対策

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
労働災害度数率	—	4.24	4.47	3.65	2.87
BCP訓練 実施回数	回	2	2	2	3
安全品質会議(陸上運送業務)	開催回数	回	398	398	393
	開催時間	h	228	175	203
安全品質会議(倉庫業務)	開催回数	回	1,618	735	798
	開催時間	h	1,041	320	381
					434

*算定対象:(労働災害度数率)国内連結グループで、管理システム等により労働時間が算出可能な従業員(年度末日現在)

(BCP訓練 実施回数)澁澤倉庫グループ(年度末日現在)

(安全品質会議)国内連結グループ(年度末日現在)

*安全品質会議とは、各事業所や関係会社にて行う、輸送および荷役サービスの安全や品質向上を目的とした会議を指します。

社内研修

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
階層別研修	実施回数	回	10	10	12
	延べ時間	h	1,513	2,683	1,658
					2,118
業務研修	実施回数	回	129	129	326
	延べ時間	h	979	425	2,044
					1,253

*算定対象:澁澤倉庫株式会社(年度末日現在)

イノベーション活用

	単位	2022年度	2023年度	2024年度
技術導入による業務効率化 新規案件数	件	27	5	21

ステークホルダーとの連携

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
パートナーミーティング 開催回数	回	1	7	12	6
地域社会貢献活動 実施回数	回	9	7	5	6

*算定対象:澁澤倉庫株式会社(年度末日現在)

ガバナンス

主要な会議の開催状況

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
取締役会		19	18	18	18
監査役会		14	14	14	15
経営執行会議		27	27	27	27
部長・支店長会議	回	4	3	3	2
連結経営会議		2	2	2	2
関係会社報告会		9	9	9	8
海外関係会社報告会		2	2	2	2
ガバナンス委員会		3	3	3	3
コンプライアンス委員会		3	2	2	2
内部統制推進委員会		2	2	2	2
サステナビリティ推進委員会		1	2	2	2

役員の報酬等(2024年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役(社外取締役を除く)	107	87	9	9	3
監査役(社外監査役を除く)	25	25	—	—	4
社外役員	33	33	—	—	6

*対象となる役員の員数および報酬等の総額には、2024年6月27日開催の第177期定期株主総会終結の時をもって退任した監査役2名分が含まれています。

*非金銭報酬は、当事業年度における株式報酬の引当金繰入額です。

財務サマリー

	単位	2015年3月期	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
営業収益	(百万円)	55,061	56,762	58,081	63,286	64,604	66,831	65,328	71,746	78,504	73,417	78,620
物流事業	(百万円)	49,409	51,084	52,485	57,680	58,847	61,065	59,535	66,056	72,549	67,665	72,685
不動産事業	(百万円)	5,756	5,759	5,677	5,685	5,878	5,879	5,991	5,838	6,199	6,002	6,403
セグメント間取引	(百万円)	△ 105	△ 80	△ 81	△ 79	△ 121	△ 112	△ 197	△ 148	△ 244	△ 250	△ 468
営業利益	(百万円)	2,680	2,770	3,406	3,353	3,738	3,906	3,627	4,516	4,894	4,271	4,668
物流事業	(百万円)	1,546	1,698	2,367	2,564	2,659	2,809	2,525	3,330	3,706	3,275	3,884
不動産事業	(百万円)	2,727	2,694	2,792	2,825	3,053	3,033	2,981	3,026	3,255	2,996	3,350
全社費用	(百万円)	△ 1,593	△ 1,622	△ 1,754	△ 2,036	△ 1,974	△ 1,936	△ 1,880	△ 1,841	△ 2,068	△ 2,000	△ 2,566
経常利益	(百万円)	2,689	2,714	3,413	2,498	3,996	4,174	3,929	6,924	5,847	5,091	5,583
税金等調整前当期純利益	(百万円)	3,290	2,714	2,874	2,918	3,481	4,174	4,099	6,796	5,335	5,409	7,083
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	1,995	1,681	1,753	1,606	2,272	2,816	2,750	5,257	3,759	3,728	4,908
総資産合計	(百万円)	98,021	91,405	95,230	96,657	98,099	98,994	104,397	108,991	115,831	112,772	117,446
負債合計	(百万円)	58,390	51,758	53,433	53,959	54,780	54,482	56,145	55,336	57,958	50,145	52,117
純資産合計	(百万円)	39,631	39,646	41,797	42,944	43,319	44,512	48,251	53,655	57,872	62,627	65,328
自己資本比率	(%)	39.5	42.3	42.9	43.4	43.1	44.0	45.9	48.9	49.3	54.7	54.8
D/Eレシオ	(倍)	1.0	0.9	0.9	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7	0.7	0.4	0.5
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	5.4	4.3	4.4	3.9	5.4	6.6	6.0	10.4	6.8	6.3	7.8
減価償却費	(百万円)	2,583	2,640	2,632	2,870	2,890	2,956	3,163	3,141	2,916	2,786	2,848
固定資産の増加額(設備投資額)	(百万円)	5,414	2,670	2,215	1,599	3,405	4,733	1,604	1,267	1,458	8,543	4,801
営業活動によるキャッシュフロー	(百万円)	4,638	2,440	5,729	4,105	4,972	6,403	6,952	6,033	6,729	5,829	6,350
投資活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△ 363	△ 4,866	△ 2,192	△ 1,902	△ 1,931	△ 6,013	△ 3,285	△ 868	△ 2,742	△ 6,941	△ 6,013
財務活動によるキャッシュフロー	(百万円)	317	△ 2,832	△ 831	△ 361	△ 1,025	△ 781	1,361	△ 3,686	△ 2,035	△ 11,685	△ 1,410
現金および現金同等物期末残高	(百万円)	12,550	7,289	9,981	11,815	13,826	13,430	18,450	20,146	22,324	9,547	8,521
1株当たりの当期純利益	(円)	26.25	22.12	115.34	105.63	149.44	185.24	180.90	345.79	247.80	246.07	337.22
1株当たりの純資産	(円)	508.67	508.80	2,686.30	2,759.81	2,781.29	2,861.73	3,150.74	3,507.76	3,766.62	4,074.00	4,472.42
1株当たりの年間配当金	(円)	7.5	8.0	10.0	4.50/22.50	46.0	50.0	52.0	70.0	85.0	100.0	140.0
配当性向	(%)	28.6	36.2	43.3	42.6	30.8	27.0	28.7	20.2	34.3	40.6	41.5

会社概要・株式情報

会社概要(2025年3月31日現在)

商号	: 澁澤倉庫株式会社	資本金	: 7,847百万円
所在地	: 東京都江東区永代二丁目37番28号	グループ	
創業	: 1897年(明治30年)3月30日	就業人員数	: 1,287名
設立	: 1909年(明治42年)7月15日	主要な事業内容	: 物流事業(倉庫業務、港湾運送業務、陸上運送業務、国際輸送業務) 不動産事業

株式の状況(2025年3月31日現在)

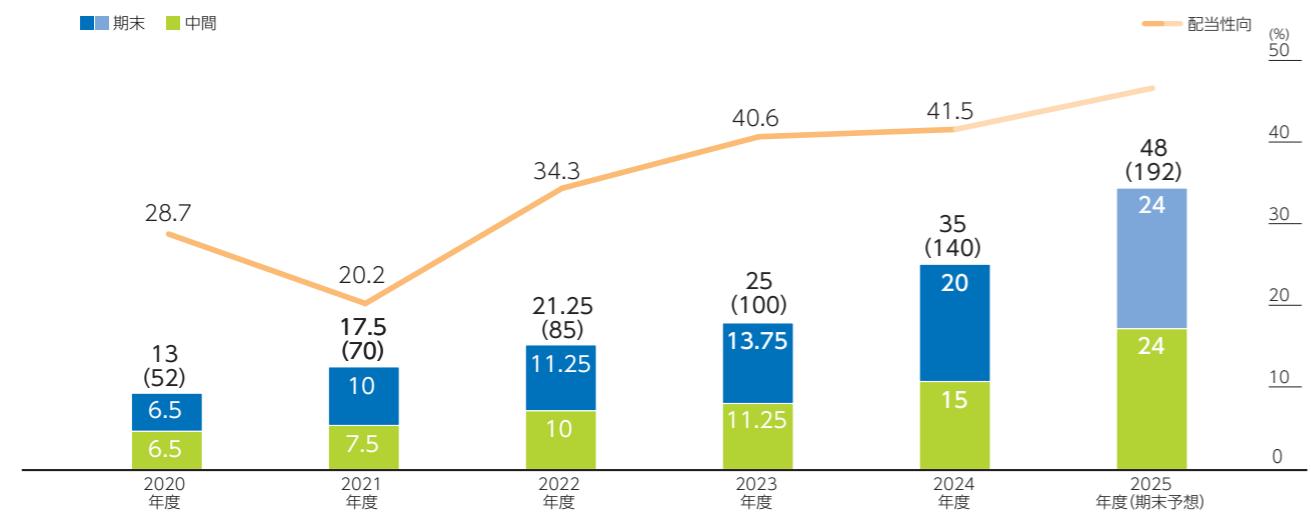
発行可能株式総数	: 48,000,000株
発行済株式総数	: 15,217,747株
株主数	: 5,469名

● 大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
(株)パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス	1,448	10.0
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1,085	7.5
清水建設(株)	749	5.2
みずほ信託銀行(株) 退職給付信託 みずほ銀行口再信託受託者(株)日本カストディ銀行	716	5.0
トーア再保険(株)	652	4.5
中央日本土地建物(株)	528	3.7
(学)帝京大学	422	2.9
(株)埼玉りそな銀行	400	2.8
日本ゼオン(株)	334	2.3
(株)日本カストディ銀行(信託口)	327	2.3

(注) 持株比率は自己株式(743千株)を控除して計算しています。

1株当たり配当金および配当性向(単位:円/%)



(注) ·2025年8月7日開催の取締役会において、同年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき4株の割合で株式分割を実施いたしました。

配当金は、2020年度の期初に株式分割が行われたと仮定して算出しております。

·()は株式分割前の金額となります。

グループネットワーク(2025年3月31日現在)

日本国内のグループ会社

澁澤陸運株式会社	本社: 〒135-8513 東京都江東区永代2丁目37番28号 https://www.shibusawa.co.jp/rikuun/
大宮通運株式会社	本社: 〒331-0815 埼玉県さいたま市北区大成町4丁目914番地1 https://www.oomiya-tsuumi.co.jp/
日正運輸株式会社	本社: 〒135-8513 東京都江東区永代2丁目37番28号 https://www.nissho-unyu.co.jp/
北海澁澤物流株式会社	本社: 〒003-0013 北海道札幌市白石区中央三条4丁目3番46号 https://hokkai.shibusawa.co.jp/
澁澤ファシリティーズ株式会社	本社: 〒135-8513 東京都江東区永代2丁目37番28号 https://www.shibusawa-f.co.jp/
平和みらい株式会社	本社: 〒422-8650 静岡県静岡市駿河区豊田1丁目9番1号 https://www.heiwa-mirai.co.jp/
澁澤コネクト株式会社	本社: 〒135-8513 東京都江東区永代2丁目37番28号 https://www.shibusawa-connect.co.jp/
九州澁澤物流株式会社	本社: 〒811-0112 福岡県糟屋郡新宮町下府2丁目9番26号
中部システム物流株式会社	本社: 〒485-0084 愛知県小牧市入鹿出新田822番地 https://chubu-system-butsuryu.co.jp/
株式会社データ・キーピング・サービス	本社: 〒101-0052 東京都千代田区神田小川町1-1 https://www.dks.co.jp/
ダイドー・シブサワ・グループ ロジスティクス株式会社	本社: 〒530-0005 大阪府大阪市北区中之島2丁目2番7号 中之島セントラルタワー19階

中国・東南アジア物流拠点

