永続する使命。
澁澤倉庫
Shibusawa Logistics Corporation

澁澤倉庫グループ

# 統合報告書 2026

# 読者の皆様へ

## 統合報告書2026のポイント

「統合報告書2026」では、「Shibusawa 2030 ビジョン」で掲げるValue Partnerの実現に向けた取組みをご理解いただくため、創業者・渋沢栄一の精神、歴史から受け継がれる理念をはじめ、トップが描く将来像と経営の想い、財務戦略、人的資本戦略、物流・不動産事業の深化とDX推進による成長のアプローチを有機的に結びつけ、当社の価値創造ストーリーとして紐解きます。

### Point 1
**トップメッセージ**



Page.07

「伝統を創る」決意のもと、従来の受託型からお客さまの事業全体を最適化する「Value Partner」へ。能動的な挑戦により新たな価値を生み出しながら、次の時代へともに歩む姿と将来への想いを語ります。

### Point 2
**人的資本戦略**



Page.23

「Value Partner」への進化と持続的成長の原動力は「人材」。多様なスキルを最大限に発揮できる環境のもと、「強みの継承」と「非連続な知見の獲得」で自発的な挑戦マインドを育む戦略をご紹介します。

### Point 3
**物流×不動産×DX・IT**



Page.25

AI・ロボティクスによる物流の高度化や国際物流への展開、不動産事業による価値創造とシナジー創出。独自の強みを掛け合わせ、グループの収益性と企業価値を高める具体的戦略をご紹介します。

**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。

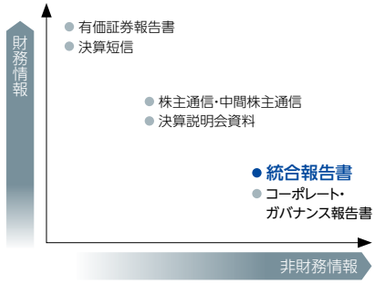
**将来の見通しに関する記述**

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おきください。

**報告対象期間**
2025年4月1日～2026年3月31日

**発行年月**
2026年11月

**澁澤倉庫の情報開示ツール**




## 目次


### 01 イントロダクション
01 読者の皆様へ
02 Value Partnerへと続く道
03 物流から社会を豊かにする 未来に挑み続ける進化の軌跡
04 社会を豊かにする事業展開
05 At a Glance
06 Shibusawa 2030 ビジョン

### 02 澁澤倉庫が生み出す価値
07 トップメッセージ
13 価値創造プロセス
14 お客さまのサプライチェーンを支えるグループの事業展開
15 経営資本
16 澁澤倉庫が生み出す価値の事例

### 03 価値創造戦略
17 中期経営計画の進捗
19 財務担当役員メッセージ
23 人的資本戦略
25 事業別戦略　物流事業　3PL業務
27 事業別戦略　物流事業　陸上運送業務
29 事業別戦略　物流事業　国際輸送業務
32 事業別戦略　不動産事業
34 DX・IT戦略

### 04 持続的な成長を支える基盤
37 サステナビリティマネジメント
38 マテリアリティ
39 サステナビリティへのアプローチ
40 マテリアリティに対する取組みと指標
41 地球温暖化の防止
42 循環経済への転換
43 TCFD・TNFD提言への対応
45 安全・安心の実現
46 イノベーションの活用
47 人権の尊重
48 人権デューディリジェンスの実施
49 共存共栄の追求
50 外部評価

### 05 ガバナンス
51 コーポレートガバナンス
52 役員一覧
54 ガバナンス強化に向けた取組み
57 社外取締役対談
60 リスクマネジメント
62 コンプライアンス

### 06 データセクション
63 ESGデータ集
66 財務サマリー
67 会社概要・株式情報



01 イントロダクション
読者の皆様へ
Value Partnerへと続く道
物流から社会を豊かにする 未来に挑み続ける進化の軌跡
社会を豊かにする事業展開
At a Glance
Shibusawa 2030 ビジョン
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# Value Partnerへと続く道

## 01 Value

**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**

### Sustainability =持続的成長

道徳と経済の両立という創業者・渋沢栄一の意志を受け継ぎ、私たち澁澤倉庫は、正しい道理で利益を追求し続け、社会の持続的成長に貢献することを目指します。

## 02 Mission

果たすべき社会的使命

**澁澤倉庫グループミッション**

## 03 Vision

目標とする明日の姿

**Value Partner**

## 01 Value

共有する価値観

**創業者渋沢栄一の精神**

## 03 Vision

事業の競争力強化とサービス領域の拡大
持続的な企業価値向上のためのESG経営の確立

### Shibusawa 2030 ビジョン

**お客さまの事業活動に新たな価値を生み出す**

## 02 Mission

**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**

01 イントロダクション
読者の皆様へ
Value Partnerへと続く道
物流から社会を豊かにする未来に挑み続ける進化の軌跡
社会を豊かにする事業展開
At a Glance
Shibusawa 2030 ビジョン
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 物流から社会を豊かにする未来に挑み続ける進化の軌跡

## 「永続する使命。」を体現


渋沢資料館所蔵

創業者 渋沢栄一

**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**

※上段：営業収益
下段：営業利益

1970年度
53億円
6億円

1980年度
257億円
16億円

2000年度
581億円
23億円

2020年度
653億円
36億円

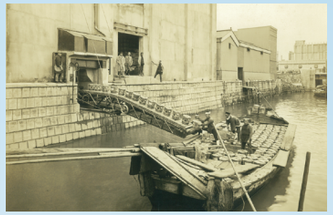
詳細はコーポレートサイトをご覧ください。
https://www.shibusawa.co.jp/company/history/

## 澁澤倉庫グループのあゆみ

### 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。




01 イントロダクション
読者の皆様へ
Value Partnerへと続く道
物流から社会を豊かにする未来に挑み続ける進化の軌跡
社会を豊かにする事業展開
At a Glance
Shibusawa 2030 ビジョン
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

## 2009年～
## 事業高度化とアジア拠点の拡充

ニーズ・当社の対応

創業の地への本拠回帰を機に事業基盤を再構築しました。陸・海・空を連携させた複合一貫輸送や飲料・消費財物流などの専門機能を強化し高付加価値化を推進。アジア拠点網の拡大や大型再開発を進め、高度な事業体制を確立しました。



2025年度

797億円

40億円

2030年度

目標

1,000億円

65億円

## 2021年～
## 次世代展開と持続的成長

ニーズ・当社の対応

サプライチェーンの高度化・最適化に応えるべく、持続可能な次世代拠点運営モデルを展開。また、タイ拠点開設や澁澤ワールドトランスポート㈱の子会社化により海外網を拡充。高機能・環境配慮型物流を通じ持続的な企業価値向上を図ります。





# 社会を豊かにする事業展開

## 物流事業

### 3PL業務



当社物流事業の中核を担うサブセグメントとして、お客さまの物流業務全般を一括受託する3PLサービスを展開しています。全国の拠点網と多彩な輸配送体制を基盤に、データ分析と高度なオペレーションを融合させ、サプライチェーン最適化を実現する戦略的パートナーとして、持続可能で付加価値の高い物流ソリューションを提供しています。

### 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、お客さまの拠点間を結ぶ幹線輸送から地場配送まで、ニーズに応じた輸配送サービスを提供しています。また、大宮通運㈱や日正運輸㈱によるモーダルシフトの推進を通じ、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、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・空を組み合わせた国際複合一貫輸送を行っています。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高度化をサポートしています。

## 不動産事業



オフィスビルや物流施設等の開発やリーシングを行い、再エネ導入などサステナブルな運営を推進しています。物流事業とのシナジー創出や多様な投資手法により資産価値と資本効率の向上を図るとともに、澁澤ファシリティーズ㈱による施設管理や各種改修工事を通じ、安全で快適な職場環境を提供しています。


01 イントロダクション
読者の皆様へ
Value Partnerへと続く道
物流から社会を豊かにする
未来に挑み続ける進化の軌跡
社会を豊かにする事業展開
At a Glance
Shibusawa 2030 ビジョン
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# At a Glance

## 数字で見る澁澤倉庫グループ

### 基本データ

**創業**

1897年

**従業員数**（グループ就業人員数）

1,320人

（2026年3月末時点）

**国内拠点数**

121拠点

（2026年3月末時点）

**海外拠点数**

5地域9拠点

（2026年3月末時点）

### 財務データ（2025年度実績）

**営業収益**

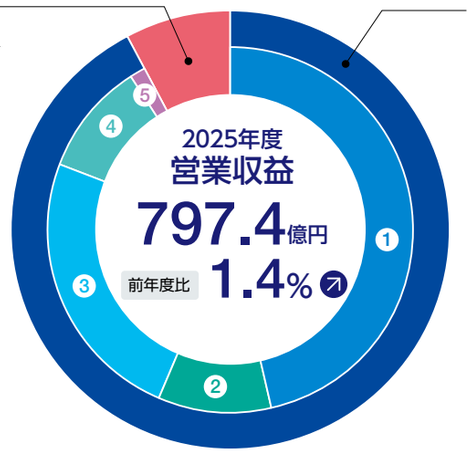
797.4億円

**営業利益**

40.9億円

**営業利益率**

5.14%




**不動産事業**

61.4億円／7.7%

**物流事業**

739.6億円／92.3%

物流事業 サブセグメント（内側）

1 3PL業務
372.1億円
46.5%

2 港湾運送業務
80.2億円
10.0%

3 陸上運送業務
195.6億円
24.4%

4 国際輸送業務
79.9億円
10.0%

5 その他物流業務
11.6億円
1.4%

**ROE**

9.5%

**自己資本比率**

57.3%

### 非財務データ

**営業収益あたりの $CO_2$ 排出量削減率**

（2019 年度比・国内連結）

51.8%

（2025年度実績）

**採用者数［新卒・キャリア］**

（単体）

45名

（2025年度実績）

**社外取締役比率**

55%［11名中6名］

（2026年3月末時点）

01 イントロダクション
読者の皆様へ
Value Partnerへと続く道
物流から社会を豊かにする
未来に挑み続ける進化の軌跡
社会を豊かにする事業展開
At a Glance
Shibusawa 2030 ビジョン
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# Shibusawa 2030 ビジョン

2030年に
澁澤倉庫グループ
が目指す姿

## 『お客さまの事業活動に新たな価値を生み出すValue Partner』

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出により、
サプライチェーン全体のイノベーションに取り組み、お客さまの事業活動全般に新たな価値を提供してまいります。

### 2016年度 営業収益 580億円

**不動産事業**
56億円 ／ 9.8%

**物流事業**
524億円 ／ 90.2%

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

### 2019年度 営業収益 668億円

**不動産事業**
58億円 ／ 8.8%

**物流事業**
610億円 ／ 91.2%

| 実績 | 2019 |
|---|---|
| 営業収益 | 668億円 |
| 営業利益 | 39億円 |
| 経常利益 | 41億円 |

### 2023年度 営業収益 734億円

**不動産事業**
60億円 ／ 8.1%

**物流事業**
676億円 ／ 91.9%

| 実績 | 2023 |
|---|---|
| 営業収益 | 734億円 |
| 営業利益 | 42億円 |
| 経常利益 | 50億円 |

### 2026年

| 計画値 | 2026 |
|---|---|
| 営業収益 | 850億円 |
| 営業利益 | 53億円 |
| 経常利益 | 60億円 |

### 2030年

| 計画値 | 2030 |
|---|---|
| 営業収益 | 1,000億円 |
| 営業利益 | 65億円 |
| 経常利益 | 70億円 |




01 イントロダクション
読者の皆様へ
Value Partnerへと続く道
物流から社会を豊かにする
未来に挑み続ける進化の軌跡
社会を豊かにする事業展開
At a Glance
Shibusawa 2030 ビジョン
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# トップメッセージ



## 伝統を礎に、
## 変革への挑戦を重ね、
## 「伝統を創る」―
## 「Value Partner」として、
## 澁澤倉庫グループは
## 進化を続けます。

取締役社長
**大隅　毅**

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
トップメッセージ
価値創造プロセス
お客さまのサプライチェーンを支える
グループの事業展開
経営資本
澁澤倉庫が生み出す価値の事例
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

## 「Value Partner」としての新たな価値創造を通じて、共存共栄の実現へ



当社グループの価値創造の原点には、創業者・渋沢栄一の思想があります。1897年、渋沢栄一は「産業と経済の健全な発展には近代的な倉庫業が不可欠である」と考え、当社の前身である澁澤倉庫部を創業しました。自らの利益のみを追うのではなく、事業に関わるすべての方々とともに発展していく。創業の志に込められた共存共栄の精神は、「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」という当社のバリュー（価値観）として、今も脈々と受け継がれています。

130年にわたり、お客さまから寄せられる信頼を礎に歩み続けることができたのは、時代とともにその役割を柔軟に変容させてきたからです。そして今、事業環境がかつてないスピードで変化する中で、私たちに求められる役割もまた大きく変わろうとしています。従来の物流業は、ともすれば「お客さまから指示された条件どおりに商品を保管し、指定された場所へ届ける」という受託型の業務に留まりがちでした。しかし、依頼された業務を忠実にこなすだけの受け身の姿勢では他社との差別化は図れず、価格競争に陥りやすくなります。また、販売が振るわず商品を返品・返送するといった、社会的に価値を生まない非効率な物流が発生することもあります。

こうした課題を乗り越えるため、私たちは物流機能を提供するだけの存在から脱却しなければなりません。お客さまの事業全体やサプライチェーンを俯瞰し、その成長に資する提案を自ら能動的に見いだし、共に実現していく存在への進化が求められています。

長期ビジョン「Shibusawa 2030 ビジョン」に掲げるお客さまの事業活動に新たな価値を生み出す「Value Partner」への進化とは、単なるスローガンではありません。単にモノを預かり運ぶ受託者から、お客さまの持続的な成長に不可欠なパートナーへと変革を遂げ、その事業活動への貢献を通じて豊かな社会の実現へとつなげていく。そのために、私たちは物流の枠組みにとらわれない新たな価値を生み出すべく挑戦を続け、不断の変革に取り組んでいく企業でありたいと考えています。

## 挑戦を力に、価値創造を加速する

「Value Partner」への進化を具体化する取組みとして、現在、2つの方向から新たな価値の創出を進めております。

一つは、お客さまの事業活動である製造・販売領域まで視野を広げたサービスの提供です。「何を、いつ、どこへ運

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
トップメッセージ
価値創造プロセス
お客さまのサプライチェーンを支えるグループの事業展開
経営資本
澁澤倉庫が生み出す価値の事例
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

ぶか」という受託の域を超え、その背景にあるお客さまの生産・販売計画、適正在庫の配置まで深く理解し、需給を見据えてモノの流れや事業全体の最適化に貢献する取組みを広げています。

たとえば、国内の部品輸出拠点と海外工場の生産計画を連携させることで、必要な部品を適切なタイミングで供給し、生産効率の向上につなげる取組みや、店舗とECの在庫を一元管理することで、品切れによる販売機会の損失を抑えるソリューションなどが挙げられます。物流をお客さまの事業活動と一体で捉えることで、売上拡大やコスト低減につながる価値を提供していきます。また、パートナーとしてお客さまのビジネスを深く理解するために、顧客企業への社員の出向や合弁会社の運営を通じ、物流以外の知見の蓄積や、サプライチェーン全体を俯瞰できる人材の育成に注力しています。しかし、目指すべき姿に対して人材やノウハウの蓄積は決して十分とはいえません。今後は社内での育成にとどまらず、「商社機能」や「生産計画の立案機能」を持つメーカーに近い性質の企業との提携やM&A、さらには外部人材の積極的な獲得を進め、必要なノウハウと人材を非連続的に獲得・強化することで、提案力の向上を図ります。

もう一つは、物流事業のノウハウやアセットを基盤に、非物流領域への進出を含む新たな事業ポートフォリオを構築・推進することです。物流機器の販売・メンテナンス、深刻化する労働力不足をダイレクトに解決する外国人材の活躍支援、お客さまの海外進出を支援する商社機能を内包した国際物流サービスなど、お客さまの課題を起点に新たな事業展開を進めています。

新たな価値創造への挑戦には、相応の困難が伴います。しかし、お客さまごとに異なる課題に向き合い、最後までやり遂げる経験は人を育て、組織全体のノウハウとして蓄積されていきます。一連の挑戦を通じて何より確かな手応えを感じているのは、社員一人ひとりの意識の変化です。「言われたことを確実にこなす」受け身の姿勢から、「自ら課題を見いだし能動的に変革する」組織文化へと、社員の意識が着実に変化しています。

その変化をさらに加速させているのが、専門部門である「イノベーション推進室」が主導する取組みと、経営と現場が一体となり当社の競争力を高める「競争力強化プロジェクト」です。本プロジェクトの要諦は、結果の成否だけでなく、そこに至る試行錯誤のプロセスまでを共有する点にあります。その一環として月に一度、私を含む役員が参加する進捗報告会を開催しています。経営が現場の取組みに真摯に向き合い、主体的にコミットすることが、プロジェクト推進のスピード感を高める原動力となっています。また、この会議の様子はWeb上のライブ配信で全社員がオープンに視聴できるようにしており、「あいつら面白そうなことをやっているな」と社内の横展開を促す良い刺激になっています。実際にある現場のDX施策が別の現場に展開されるなど、自発的な波及効果が各所で生まれています。挑戦の機会が人を育て、成長した人材が新たな価値を生み、新たな案件獲得を引き寄せる。この好循環を全社へ広げることが、「Value Partner」への進化を支える土台になると確信しています。



## 「中期経営計画2026」の進捗と目標達成に向けて

当社は「中期経営計画2026」で掲げた物流ネットワーク拡充の事業戦略のもと、戦略的な拠点の拡充を精力的に進めてきました。具体的には、国内物流では千葉市や習志野市における飲料向け倉庫や横浜市の本牧倉庫、危険品倉庫の新設、国際物流では澁澤ワールドトランスポート㈱の子会社化などです。

物流ビジネスにおいて、大型拠点の開設直後は稼働率が

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
トップメッセージ
価値創造プロセス
お客さまのサプライチェーンを支えるグループの事業展開
経営資本
澁澤倉庫が生み出す価値の事例
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

引き上がるまで一定の期間を要し、初期コストが先行して発生します。当期の営業利益が対前期比で12.2%減となった要因としては、この影響が大きいですが、一時的な利益減を恐れて投資を躊躇すれば、将来の成長機会を自ら手放すことになりかねません。飲料やEC、消費財などの分野でせっかく対応力を高めても、それを受け止める「器」がなければ顧客ニーズに応えることは不可能です。足元の利益押し下げは、将来の成長余地を確保するための「戦略的な先行投資」に他なりません。実際に、2026年度に入りこれら新施設の稼働率は順調に推移しており、今期は増益へと転じる見込みです。中期経営計画の達成も十分射程圏内に捉えており、これまでの投資判断が正しかったという強い手応えを感じています。

「中期経営計画2026」の最終年度となる当期は、これまでの先行投資を確実な成長軌道へと結実させる重要な1年と位置づけています。本計画の完遂に向けた歩みを加速させると同時に、次なる成長ステージを支える事業基盤をさらに強固なものへ進化させてまいります。そのために、物流事業では「収益力の強化」「ネットワークの拡充」「業域の拡大」の三つの成長戦略を推進してまいります。

収益力の強化を担う柱は、マンパワーとロボティクス、DXを融合した「ハイブリッドオペレーション」です。無人搬送フォークや自動倉庫などの先進設備と、現場で培ったノウハウを組み合わせることで、物量の波動へ柔軟に対応し、生産性の向上を実現してきました。今後はAIなどの活用に加え、現場で蓄積されたナレッジの横展開にも取り組み、当社独自の高付加価値サービスへと発展させます。

ネットワークの拡充においては、国内の拠点整備に加え、タイ・バンコクへの進出などアジアを中心に基盤を広げています。近年は、日本発着の物流に留まらず、タイからベトナム、アジアから米国といった海外拠点間の三国間物流も増加しています。こうした需要を着実に取り込むため、整備したグローバルネットワークを密に連携させ、収益拡大につなげていきます。2026年5月にグループに加わった澁澤ワールドトランスポート㈱は、このグローバル戦略の強力な推進力です。100名を超える国際物流専門人財と海外ネットワークという強みを得て、当社の国内基盤と融合したシームレスな国内外一貫物流サービスを提供できる体制を大幅に強化しました。今後は既存顧客への相互提案(クロスセル)を含め、シナジーを最大限に発揮してまいります。

業域の拡大では、物流を越えたサービスを着実に事業化し、将来の収益の柱へ育ててまいります。すでに物流機器の販売や海外人材の活躍支援、商社機能を内包した日本食材の一貫輸送サービス等を展開しておりますが、今後は当社の強みを見極めたうえで、その強みを活かせる物流の周辺領域に能動的に進出し、提供できるサービスを拡大していきます。

次に不動産事業についてです。当社の不動産事業は、以前物流施設として使用していた場所が、環境の変化によってオフィスビル等へ転換されたという経緯を持っています。これは資産の有効活用として一定の成果を収めました。しかし、今や投資家や株主の皆様からは、単に手持ちアセットを貸して利益を得ているだけでは、資産の真の有効活用とは言えないという厳しいご指摘をいただく時代になっています。既存のビルもいずれ建て替えの時期を迎えます。そのため、今後の不動産事業は、従来の「大家業」的なモデルから一歩踏み出し、再開発への参画やバリューアップ売却など、より機動的な事業へと幅を広げていく必要があります。

もう一つの重要な柱は、「物流不動産」の活用です。従来は「自前で土地を買って倉庫を建てる」ことが基本でしたが、デベロッパー等による賃貸物件が急拡大する現在、状況に応じてこれらの「ノンアセット型」と柔軟に使い分ける選択肢も増えています。

こうした環境下で競争力を保つためには、当社自身が不動産への高い知見を持つ必要があります。具体的には、テナントに対して共同配送や倉庫内作業の手配といった当社の物流サービスをセットで提供する仕組みの構築、あるいは、自社で取得した物件を半分は自社で使い、残り半分をテナントに貸し出すといった、多様なバリエーションを展開していくことで、物流の競争力そのものを高める不動産事業へと進化させていきたいと考えています。

加えて、新たな成長機会の獲得に向け、戦略的なM&Aやアライアンスを積極的に推進してまいります。当社の持続的成長に不可欠なピース(機能やノウハウ)を補完し得るパートナーを継続的に探索し、シナジーの最大化を図ります。商社をはじめとする異なる専門機能との掛け合わせにも挑み、事業領域のさらなる拡張を加速させてまいります。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
トップメッセージ
価値創造プロセス
お客さまのサプライチェーンを支えるグループの事業展開
経営資本
澁澤倉庫が生み出す価値の事例
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

こうした成長戦略の基盤となるのが、資本コストを意識した経営の徹底です。財務戦略においては、資本効率の改善、政策保有株式の圧縮、株主還元の充実を相互に連動させ、最適な資本構成と収益性の追求を図ります。

2025年度のROEは9.5%まで上昇したものの、ここには政策保有株式の売却益という一過性の要因が含まれております。本業の収益力向上に裏打ちされた「実力値としての資本効率改善」は、なお途上にあると厳しく認識しており、事業の稼ぐ力を根幹から高めることで、「Shibusawa 2030 ビジョン」に掲げるROE10%以上を早期に再現性のある形で達成し、資本コストを上回る企業価値を創出してまいります。

また、株式市場からの評価は、PBRが1倍を上回る水準まで改善した一方、PERにはなお向上の余地があると認識しています。PERとは、言わば市場からの「将来への期待値」の表れです。これからは、「堅実な事業基盤を持つ会社」というイメージにとどまらず、「この会社は古い歴史を持ちながら、何か新しくて面白い挑戦をしている」、「大きな成長の可能性（伸びしろ）を秘めている」と感じていただけるような、魅力的な成長ストーリーを強く発信していく必要があります。もちろん発信だけでなく、M&Aのシナジー創出や新規事業の立ち上げといった「具体的な実績」を一つひとつ地道に積み重ね、市場に示していく。発信と実績の双方を強化することで、当社の真の価値を市場に正しく評価していただけるよう努めてまいります。



## 次期中期経営計画で、さらなる成長基盤の拡充を目指す

まず足元の進捗ですが、2030年に向けたマイルストーンである「2026年度までの中期経営計画」については、定量的な数値面だけでなく、定性面でも新しい事業への挑戦や、当社の競争力を高めるための各種取組みが着実に進んでいます。2026年度以降、2030年に向けた強固な礎を築くことができていると、確かな手応えを感じています。

次期中期経営計画で目指すのは、新たな成長機会を継続的に生み出し、事業の推進力を高めていくモデルの構築です。この実現に向け、物流ではDXをさらに深化させ、差別化を図ることで新たな付加価値を創出します。また、海外におけるネットワークの拡充を具体的な成果に結び付け、拠点間の連携強化や現地物流の拡大、多様な知見を持つ人材の育成・獲得を通じて事業基盤を盤石にします。

業域の拡大においては、現在進行している複数のプロジェクトに加え、新たな取組みを確固たる事業として確立させることが重要なテーマとなります。これらの芽を着実に実らせ、将来の収益の柱へと育てることで、持続的な成長軌道を揺るぎないものにしてまいります。

## 事業理念を体現するサステナビリティ経営

当社グループのサステナビリティ戦略は、コーポレートスローガン「永続する使命。」を起点としています。事業の長期的永続を実現するためには、お客さまやその先の消費者、そして社会全体の利益に資することが不可欠です。この姿勢は、創業者・渋沢栄一が唱えた「道徳と経済の合一」という理念そのものであり、サステナビリティとはまさに「正しい道理に基づく利益」の追求に他なりません。サステナビリティを通じて創出する価値は、将来の財務価値へと結実するものと確信し、ESGの各領域で取組みを進めています。

環境面では、環境負荷の低減を意識した拠点整備を進めるとともに、環境配慮型の物流・不動産サービスを展開しています。本業のインフラを活かした取組みは、社会課題への対応であると同時に、お客さまへの付加価値提供にもつながっています。

また、社会課題への対応として、人手不足を踏まえ、DX

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
トップメッセージ
価値創造プロセス
お客さまのサプライチェーンを支えるグループの事業展開
経営資本
澁澤倉庫が生み出す価値の事例
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

や自動化の推進などを通じて、労働環境の改善や多様な人材が活躍する基盤の強化を図っています。これらは自社の生産性向上にとどまらず、お客さまの業務効率化にも貢献する重要な取組みです。

ガバナンスの面では、監査等委員会設置会社への移行を機に取締役会の監督機能を強化するとともに、業務執行取締役および執行役員への権限委譲を進め、意思決定の迅速化を図りました。これにより、取締役会における議題の質的転換が進み、個別案件の審議から、長期ビジョンや資本政策などの中長期的な企業価値向上を中心とした本質的な議論へと深まりを見せています。今後もこうしたガバナンスの高度化を推し進め、取締役会のさらなる実効性向上に努めてまいります。

渋沢栄一の教えに、まずは自分たちが自立し、本業をしっかりと成り立たせた上で社会に貢献しなければ、永続的な活動にはならないという言葉があります。そのため、当社の「事業の強み」を直接活かせる領域で、持続可能な社会貢献を進めていくことが基本姿勢となります。環境負荷を抑えた物流サービスの提供や、多様な人材が活躍できる組織づくりなど、日々の事業活動そのものを通じて、社会課題の解決と当社の持続的な成長を高次元で両立させ、真の「共存共栄」を実現してまいります。

## ステークホルダーへのメッセージ

当社は2027年3月、創業130周年の節目を迎えます。長きにわたる歴史の中で培ってきた信頼は、当社にとってかけがえのない財産です。しかし、その信頼を守ることだけに留まっていては、変化の激しい時代を切り拓くことはできません。今私たちに求められるのは、培ってきた強みを土台に、自ら一歩を踏み出し、飛躍を目指して挑戦する姿勢です。

私たちは「伝統を守る」のではなく、「伝統を創る」という強い意志のもと、既存の事業基盤を一段と強固なものとしながら、次代を担う事業の柱を構築してまいります。その原動力は、社員一人ひとりの挑戦です。社員の成長が新たな事業を生み出し、それが企業の成長を促して、さらなる挑戦の機会を創出する。今、まさにその好循環が確かな手応えとなって現れ始めています。

「歴史ある企業」であることにとどまらず、150年、200年先の社会からも必要とされ、次の挑戦を期待していただける「未来が楽しみな企業」へ。渋沢栄一が大切にした共存共栄の精神を受け継ぎ、ステークホルダーの皆様と新たな価値を創造し、持続的な成長を遂げてまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

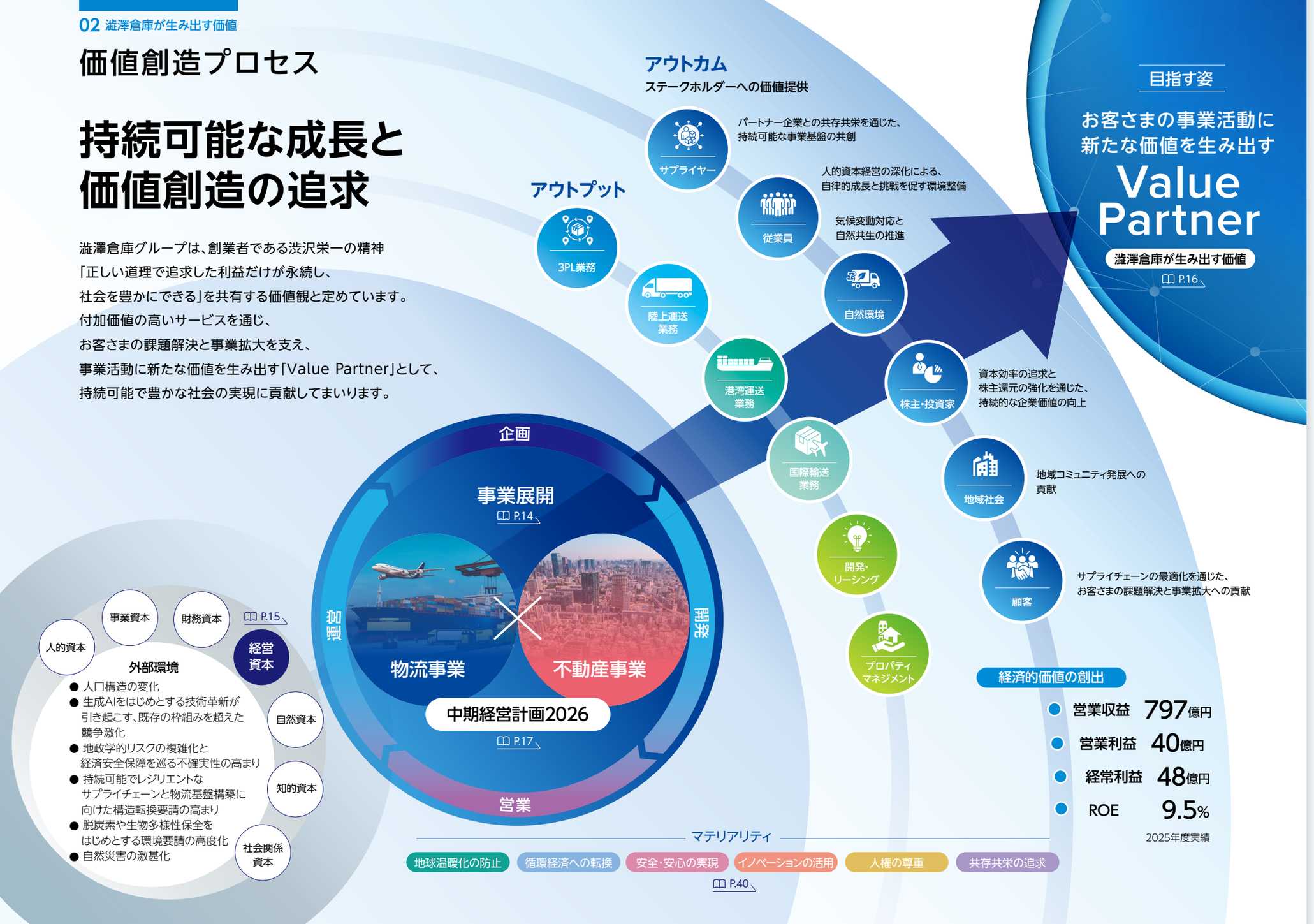


01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
トップメッセージ
価値創造プロセス
お客さまのサプライチェーンを支えるグループの事業展開
経営資本
澁澤倉庫が生み出す価値の事例
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 価値創造プロセス

## 持続可能な成長と価値創造の追求

澁澤倉庫グループは、創業者である渋沢栄一の精神
「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ています。
付加価値の高いサービスを通じ、
お客さまの課題解決と事業拡大を支え、
事業活動に新たな価値を生み出す「Value Partner」として、
持続可能で豊かな社会の実現に貢献してまいります。




01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
トップメッセージ
価値創造プロセス
お客さまのサプライチェーンを支えるグループの事業展開
経営資本
澁澤倉庫が生み出す価値の事例
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# お客さまのサプライチェーンを支えるグループの事業展開

物流と不動産のシナジーを最大限に発揮し、サプライチェーンの最適化を通じて、お客さまの持続的な事業活動を力強く支えます。

## お客さまのサプライチェーン

調達(原材料) → 生産・製造 → 物流(輸送・保管・加工) → 販売(卸・小売・EC) → 消費者

## 物流事業

### 3PL業務

| | |
|---|---|
| 食品・飲料 | ● 季節・天候要因による需要波動への柔軟な供給体制の構築<br>● 自動倉庫×無人フォークによる省人化オペレーション<br>● 共同配送 |
| 消費財 | ● 多品種小ロット貨物における自動化×マンパワーのハイブリッド運用<br>● 店舗・EC向けオムニチャネル在庫の一元管理 |

### 陸上運送業務

| | |
|---|---|
| 食品・飲料・消費財・工業用製品等 | ● 全国展開の長距離・地場配送ネットワーク<br>● フェリー、鉄道輸送によるモーダルシフトの推進<br>● 車両リソースの相互融通や共同配送の拡充を推進 |
| 食品・飲料・消費財・工業用製品等 | ● 全国展開の長距離・地場配送ネットワーク<br>● フェリー、鉄道輸送によるモーダルシフトの推進<br>● 車両リソースの相互融通や共同配送の拡充を推進 |

### 国際輸送業務・港湾運送業務

| | |
|---|---|
| 自動車部品 | ● ワンストップの国際複合一貫輸送<br>● 工場の生産計画と連動した部品供給体制 |
| 日本食材 | ● 商社機能と国際複合一貫輸送の融合による、グローバル展開支援<br>● 香港をはじめとする海外定温拠点網を活用したコールドチェーンの構築 |

## 不動産事業

### 開発・リーシング

**オフィスビル・物流施設・商業施設等の開発、リーシング、仲介、転貸、投資**

× 物流 =
- 物流不動産の展開　：施設リーシングと物流サービスのクロスセルによる収益基盤の多様化
- 施設の最適化提案　：戦略的な立地選定、拠点配置・現場ノウハウを設計に反映した高付加価値拠点の開発
- 財務の安定化　：中長期的な安定賃料収入を通じた物流需要の変動による収益影響の吸収

### 施設賃貸 × プロパティマネジメント

**賃貸サービス・施設管理・レイアウト変更工事の請負**

× 物流 =
- 顧客基盤の強化　：日常的な施設管理を通じた信頼構築と物流ニーズの捕捉・取引拡大
- 資産価値と収益の向上：環境対応や設備投資の支援を通じた施設価値の向上と事業収益の拡大

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
トップメッセージ
価値創造プロセス
お客さまのサプライチェーンを支えるグループの事業展開
経営資本
澁澤倉庫が生み出す価値の事例
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 経営資本

当社グループが歴史の中で築き上げた事業基盤と、多様な無形資産を高度に融合させた6つの経営資本は、価値創造の源泉です。これらの資本を戦略的に連動・強化することで、変化の激しい事業環境に対応する経営体制を確立し、新たな価値の創出を通じて、すべてのステークホルダーの期待に応えてまいります。

※数値については2025年度実績または2026年3月末時点のものです。



## 人的資本 P.23

- 連結従業員数 **1,320名**

**目指す姿**

多様な価値観やアイデアを自由に発信・受容できる風土を醸成し、挑戦を通じて新たな価値を創出する「自律的成長人材」の輩出

**重点戦略と取組み**

- チャレンジ精神を醸成する教育体系の構築、従業員の主体的な能力開発と自律的成長の支援
- 人材情報の可視化に基づく戦略的な人材配置・育成計画の策定と、エンゲージメントサーベイ結果を活用した計画的な組織改善
- 女性のキャリア支援や労働環境改善、公正な評価を通じたエンゲージメント向上



## 社会関係資本 P.49

- シブサワ物流協力会 会員企業数 **42社**
- 地域社会貢献活動 実施回数 **5回**

**目指す姿**

信頼関係の深化と拡大による、持続可能な「共存共栄」をもたらす価値協創ネットワークの構築

**重点戦略と取組み**

- 積極的な情報発信による企業ブランド・認知度の向上
- パートナー企業との連携強化に基づく、安定したサプライチェーンの確立
- 株主・投資家とのエンゲージメント強化
- 地域社会への貢献活動



## 事業資本 P.25

- 国内拠点数 **121拠点**
- 海外拠点数 **9拠点**

**目指す姿**

お客さまの多様化するニーズに柔軟に応え続ける、持続可能で高効率かつ環境に配慮した事業基盤の確立

**重点戦略と取組み**

- 飲料、アパレルや危険品等の貨物特性に特化した拠点の拡充
- ロボティクスの導入によるオペレーション効率化
- 海外への事業展開の拡充
- 物流不動産の推進による、物流と不動産のシナジー創出






## 財務資本 P.19

- 自己資本比率 **57.3%**
- 営業CF **57億円**
- ROE **9.5%**

**目指す姿**

「永続する使命。」を体現する、持続的な利益成長と強固な財務基盤の確立

**重点戦略と取組み**

- 収益力強化による営業キャッシュフローの増加と、財務格付を維持した外部負債の積極活用による、将来への布石となる成長投資やM&Aの実行
- 資本の積み上がりの適切なコントロールに加え、政策保有株式の縮減や手元流動性の適正化による資産効率の最適化



## 知的資本 P.34・46

- 技術導入による業務効率化 新規案件数 **13件**

**目指す姿**

現場ノウハウと先進技術を融合した提案力による、お客さまの事業課題の解決と価値創出

**重点戦略と取組み**

- 現場ノウハウ(人)と機械化・テクノロジーを融合させたハイブリッド型オペレーションの確立
- 自動化・DX推進による生産性向上と、独自運用ノウハウの特許化をはじめとする知財戦略の推進
- 物流データ活用を通じたお客さまのサプライチェーン最適化支援




## 自然資本 P.41

- エネルギー総消費量 **542TJ**
- 再エネ電力導入率 **79.5%**

**目指す姿**

本業の強みを活かした環境配慮型サービスの提供により、持続的成長と社会課題の解決を両立するグリーンロジスティクスの実現

**重点戦略と取組み**

- 温室効果ガスの削減や、環境性能に優れた施設へのバリューアップの推進
- 資源循環型物流モデルの構築、および廃棄物削減と資源の有効活用
- TCFD・TNFD等の枠組みを活用した、環境リスクの分析と適切な情報開示

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
トップメッセージ
価値創造プロセス
お客さまのサプライチェーンを支えるグループの事業展開
経営資本
澁澤倉庫が生み出す価値の事例
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 澁澤倉庫が生み出す価値の事例

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、私たちは独自のノウハウや現場力などの強みを活かし、
多様な課題解決に貢献してまいります。真のパートナーとしてお客さまの成長を力強く支え、持続可能な社会価値の創出を実現してまいります。

## 01 CASE 販売在庫の一元化によるビジネスロス削減

店舗向けとEC向け在庫の一元化により、販売機会の最大化と過剰在庫の解消を同時に実現します。
システムと連携した高度なオペレーションで廃棄ロスを削減し、資源の有効活用にも貢献しています。

**顧客課題　販売機会の喪失リスクと過剰在庫の解消**

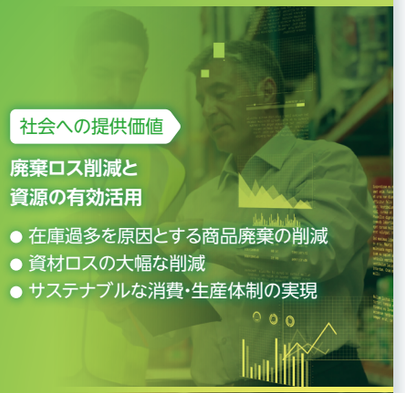
- 店舗向けとEC向け在庫情報の不整合による販売機会の損失や、二重計上による過剰在庫の滞留
- 返品処理の煩雑化による管理コストの増大

**澁澤倉庫の強み・貢献　オムニチャネルの一元化オペレーション**

- 店舗向けとEC向け在庫を同一拠点で一元管理する体制の構築
- 高度なWMS活用による最適な在庫引き当ての実現
- 返品の受け入れから再商品化までの一体運用スキームの確立

**顧客ビジネスの拡大　在庫のリアルタイム共有による販売機会の最大化**

- チャネル間におけるリアルタイムな在庫共有体制の実現
- 需要に応じた柔軟な在庫移動により機会損失を最小化し、売上の最大化に貢献
- 過剰在庫の解消に伴うキャッシュフローの改善や、保管効率の向上



社会への提供価値

**廃棄ロス削減と資源の有効活用**

- 在庫過多を原因とする商品廃棄の削減
- 資材ロスの大幅な削減
- サステナブルな消費・生産体制の実現

## 02 CASE 自動化推進によるサービスの安定供給と持続可能な事業環境の構築

自動搬送ロボットやAIの活用による倉庫業務の省人化を推進しています。
人手不足やコスト上昇の課題を解決し、持続可能なサプライチェーンの強化につなげています。

**顧客課題　サプライチェーン維持への障壁と急増する物流コストの抑制**

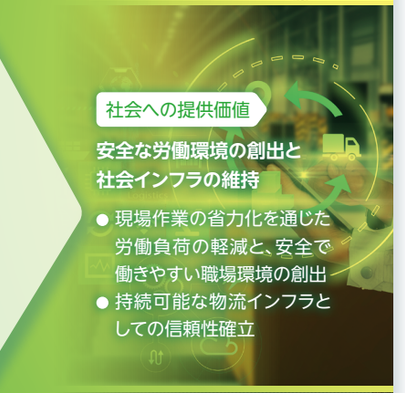
- 労働力不足に伴う、適正な配送スピードやサービスレベルの維持
- 休日や夜間の作業対応に伴う人件費の高騰や、時間外勤務の増加による物流コストの急増

**澁澤倉庫の強み・貢献　テクノロジーによる省人化の推進**

- 無人搬送フォークリフトや自動ピッキングマシンの積極的な導入
- AIを活用した業務効率化システムの構築
- 事業環境向上による労働力確保

**顧客ビジネスの拡大　持続可能な事業形態とコストの最適化**

- 物流波動にも柔軟に対応可能な供給体制の確立
- 外部環境の変化に耐えうる中長期的な物流コストの最適化
- 不測の事態にも揺るがない、強固で持続可能なサプライチェーンの構築



社会への提供価値

**安全な労働環境の創出と社会インフラの維持**

- 現場作業の省力化を通じた労働負荷の軽減と、安全で働きやすい職場環境の創出
- 持続可能な物流インフラとしての信頼性確立

## 03 CASE 輸送モード多様化による供給網の強化

ドライバー不足による輸送力の低下や災害による供給網寸断リスクに対応し、多様な輸送サービスを提供しています。
グループが持つ輸送ネットワークを活かし安定供給を支えるとともに、脱炭素社会の実現にもつながっています。

**顧客課題　2024年問題と「運べないリスク」の排除**

- 長距離ドライバーの不足や法規制の強化に伴う、輸送能力の低下と供給網の寸断リスク
- 災害時など不測の事態に備えた代替輸送手段の未整備

**澁澤倉庫の強み・貢献　陸上・海上・鉄道をつなぐ最適輸送サービスの提供**

- フェリーや鉄道を組み合わせた、最適な輸送ルートの提案（当社グループのネットワーク活用）
- ドライバーの負荷を軽減し、長距離輸送を効率化する中継拠点の戦略的運用

**顧客ビジネスの拡大　販売エリアの維持・拡大とBCP強化**

- 安定した輸送体制の確立による、販売エリアの維持・拡大
- 輸送の「確実性」による市場競争力の強化
- 災害時でも供給を止めないバックアップ体制によるサプライチェーン全体の耐性強化



社会への提供価値

**地球温暖化防止への直接的貢献**

- サプライチェーン全体の$CO_2$排出量削減
- 道路混雑の緩和と交通事故リスクの低減
- 脱炭素社会の実現に向けた先導的役割

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
トップメッセージ
価値創造プロセス
お客さまのサプライチェーンを支えるグループの事業展開
経営資本
澁澤倉庫が生み出す価値の事例
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 中期経営計画の進捗

当社グループは、「Shibusawa 2030 ビジョン」のもと、前中期経営計画(1st stage)の成果と課題を踏まえ、現中期経営計画2026(2nd stage)で掲げる5つの事業戦略を軸に収益力強化を加速させ、目標の確実な達成を目指してまいります。

## 「Shibusawa 2030 ビジョン」1st stage

### 「澁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
  - 業域の拡大、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 | △ |
| 業域の拡大 | 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域拡大の推進、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

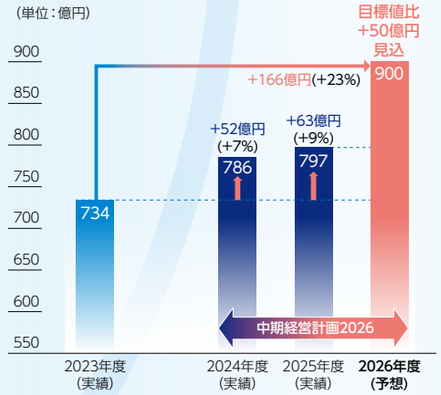
## 「Shibusawa 2030 ビジョン」2nd stage

### 「澁澤倉庫グループ中期経営計画2026」

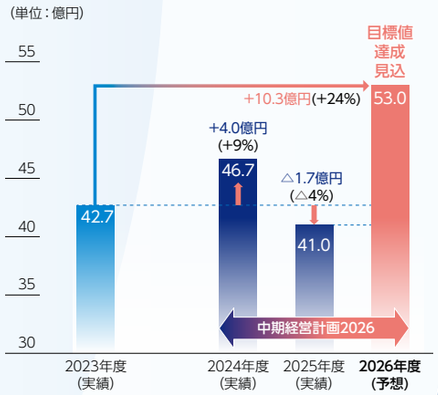
- 対象期間　2024年度～2026年度
- 事業環境
  - 物流「2024年問題」の本格化と影響の顕在化
  - 紛争や通商問題によるグローバル経済の不確実性
- 事業戦略
  - 物流事業の収益力強化
  - 国内/海外における物流ネットワークの拡充
  - 物流を越えた業域の拡大
  - 不動産ポートフォリオの拡充
  - ESGへの取組み強化
- 目標数値と結果(単位:百万円)

| | 目標数値 | 2024年度(実績) | 2025年度(実績) | 2026年度(予想) |
|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 85,000 | 78,620 | 79,740 | 90,000 |
| 営業利益 | 5,300 | 4,668 | 4,097 | 5,300 |
| 経常利益 | 6,000 | 5,583 | 4,858 | 6,000 |
| ROE(%) | 7.0%以上 | 7.8% | 9.5% | — |

営業収益進捗




営業利益進捗




01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業 3PL業務
事業別戦略　物流事業 陸上運送業務
事業別戦略　物流事業 国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 中期経営計画の進捗

## 事業戦略における取組み



### 物流事業の収益力強化

**DX・ロボティクス導入**

ロボティクス自動倉庫、無人フォーク、
自動ソーティングマシンの導入による省人化・高効率化の推進



**DC運営モデル確立**

アパレル・雑貨等向けDCオペレーションの確立



**IT活用による業務省力化**

AIおよびRPAの活用による現場事務作業の省力化

### 国内/海外における物流ネットワークの拡充

**国内拠点拡充**

- 千葉北、習志野の飲料専用倉庫・本牧倉庫の開設、松戸倉庫の拡張
- 危険物倉庫3拠点の開設（関東・関西）



**海外展開**

- 上海保税倉庫の拡張、バンコク新規開設、香港定温倉庫の拡張

**M&Aによる海外新拠点**

- 澁澤ワールドトランスポート㈱の全株式を取得し完全子会社化

グループ化によるシナジー

- 航空・海上フォワーディング機能拡充による複合一貫輸送の深化
- 同社顧客への国内物流クロスセル推進、拠点統合による効率化



### 物流を越えた業域の拡大

**新規事業領域**

- 日本食材の輸出（商社機能+一貫輸送）
- リチウムイオンバッテリーフォークの販売・メンテナンス事業
- 特定技能外国人材（トラックドライバー）の供給事業開始





### 不動産ポートフォリオの拡充

**ポートフォリオの収益性向上**

- 私募ファンド出資およびバリューアップ投資による採算性向上

**「物流×不動産」シナジー**

- プロパティマネジメント（PM）業務の強化
- 物流不動産事業の拡充

**新たな事業モデルへの挑戦**

- 「開発+売却」ビジネスモデルの検討





### ESGへの取組み強化

**Environment（環境）**

- 環境配慮型拠点（CASBEE Aランク・ZEB認証）の新設
- 不動産事業における再エネ導入率100%達成
- サステナビリティ・リンク・ボンド発行

**Social（社会）**

- 特定技能外国人材の供給事業開始
- DXを活用した物流効率化・サービス品質向上
- 人権・ダイバーシティ推進
（物流6社合同意見交換会開催）

**Governance（ガバナンス）**

- 監査等委員会設置会社への移行
- 実効性評価に基づく取締役会の運営改善
- CGコードへの適時対応
（経営資源の配分、取締役会の機能強化）



01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業
３PL業務
事業別戦略　物流事業
陸上運送業務
事業別戦略　物流事業
国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 財務担当役員メッセージ



取締役副社長
**倉谷 伸之**

## 「永続する使命。」を果たせるように 財務も進化を続けます。

財務面において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。様々なステークホルダーの皆様の声に真摯に耳をかたむけ、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み、創業者の精神である豊かな未来への貢献を永続して果たせる企業を目指してまいります。

## 2025年度損益の振返り

**連結損益の推移**(単位:百万円)

| | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|
| 営業収益 | 73,417 | 78,620 | **79,740** |
| 経常利益 | 5,091 | 5,583 | **4,858** |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 3,728 | 4,908 | **6,333** |

### 2025年度の損益実績

2025年度は、前年度比で営業収益＋1.4％、経常利益▲13.0%、親会社株主に帰属する当期純利益+29.0%となりました。政策保有株式の売却益が積み上がった一方、経常利益の減益は新設拠点フル稼働までのタイムラグや、諸コストアップを踏まえたお客さまとの価格交渉と改定までのタイムラグ発生等が主要因です。

### 2026年度の手応え

2026年度は期初から新設拠点フル稼働、価格改定進展の効果もあり、営業収益、経常利益も相応の増収増益を見込み、第１四半期から確かな手応えを感じています。第2四半期からは新たにグループに加わった、澁澤ワールドトランスポート㈱の業績寄与も見込めそうです。

## バランスシートマネジメントについて

当社が引き続き成長を続けていくために、財務の健全性を意識し負債・資本の最適バランスを考え、資本の積み上がりを適切にコントロールしつつ、外部負債の活用による成長投資を進めています。一方、資産効率の改善にも着意をもって、手元現預金や営業立替金の適正化、政策保有株式の縮減等を進めています。

### 外部負債の活用

財務健全性については、健全性3指標(2025年度:自己資本比率57.3％、ネットD/Eレシオ0.24、ネット・デット/EBITDA 2.01)を適切に管理し、現在の財務格付け(JCR:A)を維持できるよう、デット・キャパシティを意識した負債調達を行っています。現状、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。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。

### 手元流動性の適正化

2025年度はCMS(キャッシュ・マネジメント・システム)を国内連結子会社に順次導入してまいりました。連結ベースでのさらなる適正化を推進します。

### CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)改善

通関業務において発生する、関税・消費税立替金等の圧縮等に取り組む中で改善が進んでいます。

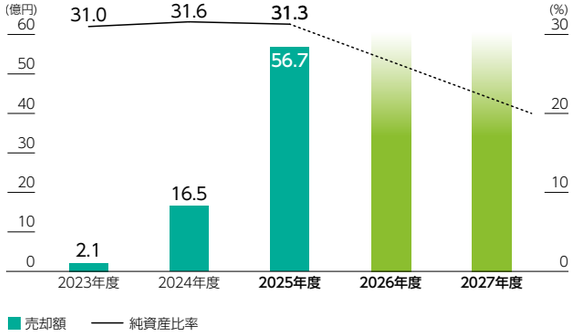
### 政策保有株式の縮減

政策保有株式の縮減による資産圧縮については、2029年3月までに純資産比率20％以下への縮減目標を掲げ、その実現に向けて取組みを行っています。荷主でもある株主様のご理解を得て着実に進めていますが、株高基調が続く中、

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業 ３PL業務
事業別戦略　物流事業 陸上運送業務
事業別戦略　物流事業 国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

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。

政策保有株縮減の推移




## キャッシュアロケーションと成長投資について

### 営業キャッシュフローの強化

新規取引拡大、単価引き上げによるトップラインの成長と同時に、DXやAI活用による効率化を通じた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の設定と開示指標の整理についても見直しを行っているところです。

### キャッシュアロケーションと成長投資

いわゆる更新投資にとどまらない、将来への布石となる成長投資を積極的に検討しています。物流事業、不動産事業の成長による営業キャッシュフローの増加と政策保有株式の売却等によるキャッシュインに加え、現在の財務格付けを維持することを前提に外部負債を活用して成長投資を実施してまいります。

### 成長投資・M&Aについて

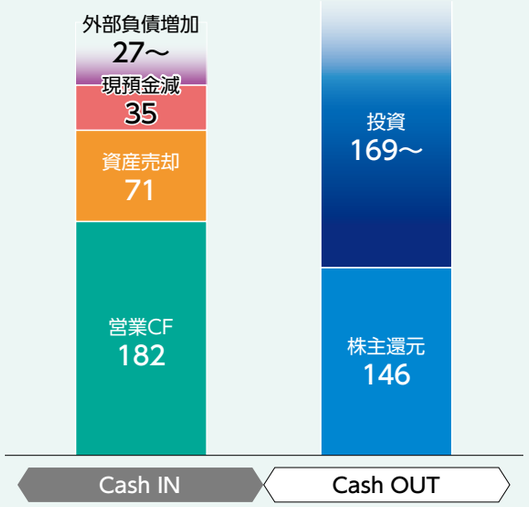
成長投資において、今後金額の大きなものはM&Aや不動産事業の資金需要が中心となると考えています。自社利用物流施設の拡充は機動性も重視したアセットライト戦略で短期の賃借物件が中心になります。DX、ロボットやAI活用、業務システムの革新も積極的に進めていますが、陳腐化も早くサブスクリプションサービスを活用できる範囲が拡がっており、積極的に活用しています。

2025年度のM&Aは、澁澤ワールドトランスポート㈱(旧:名鉄ワールドトランスポート㈱)を当社グループに迎えることができました。また、大宮通運㈱、平和みらい㈱についても、グループ戦略の推進を加速化するため、自己株式を活用した完全子会社化を実施しました。M&Aについては引き続き検討を進めてまいります。

不動産ポートフォリオの拡充は、2025年度においてリスク・リターンをコントロールしやすく、開発事業の知見蓄積にもつながる不動産ファンドへの出資を中心に進めました。

### キャッシュアロケーション見込

2024～2026年度 累計 見込 (単位:億円)




## 株主還元・株価について

### 配当性向50%以上・累進配当

将来への布石となる成長投資を確り行ったうえで、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。配当方針において配当性向50%以上、累進配当の実施を掲げ着実な還元強化を進めています。2025年度は一株あたり年間56円配当(株式分割調整後)としました。2026年度は中期経営計画最終年度として計画期間中のキャッシュアロケーションの着地も見据えて、8月現在で配当予想を一株あたり年間90円としています。

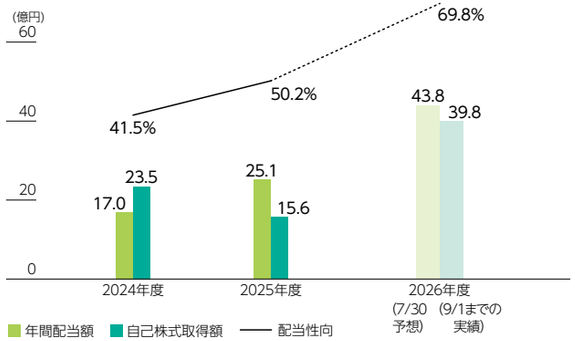
### 機動的な自己株式取得

自己株式の取得についても、キャッシュアロケーションを踏まえて、株価の状況や市場の動向により2024年度以降、機動的に実施してまいりました。2025年度は15億円を実施し

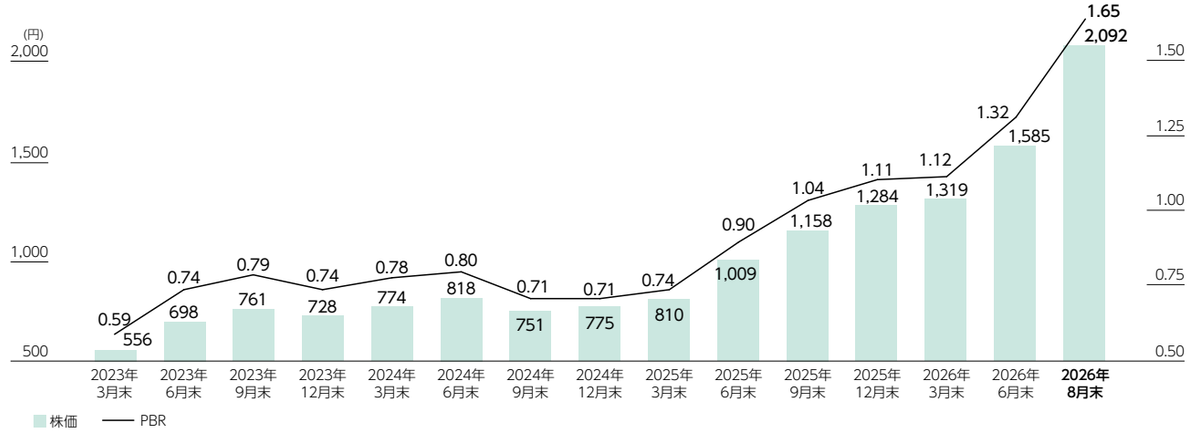
01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業
3PL業務
事業別戦略　物流事業
陸上運送業務
事業別戦略　物流事業
国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

ました。2026年度は株式分割の効果もあり日々の売買に厚みが増してきたことから、立会内の実施とし6月から7月にかけて28億円の自己株式取得を完了し、8月にさらに追加15億円を決議し実施いたしました。

配当・自己株式取得の推移




株価の推移




## PBR認識

PBR1倍を割り込む状況は解消できたものの、保有不動産含み益を含めた一株当たりのNAVの水準についても確りと意識し、PBRのさらなる向上を図ってまいります。

## 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。不動産事業を行ううえではNAVを意識し、当該価値に見合った収益の確保を進めるとともに、再開発やバリューアップ投資により含み益の最大化も図ってまいります。さらに、一部の不動産においては開発後に売却して含み益を実現益とし、キャッシュフローを創出するビジネスプロセスを組み合わせるなど、保有資産の特性に応じた最適なアプローチを着実に計画・実践し、バリューギャップを解消してまいりたいと考えています。

# 資本コスト・資本収益性について

## 株主資本コストの認識

当社株式は市場の流動性がまだ低く、新たな情報が株価に適正に反映されるまで時間を要するため、日次の株価に歪みが生じやすい傾向があります。そのため、資本資産価格モデル(CAPM)を用いた株主資本コストの推計において、ベータ値(株式市場全体の値動きに対する当社株価の感応度)の適切な算定が困難となっています。当社としては投資家の皆様と継続的に確りとコミュニケーションを図り、株主資本コストの適正な水準を把握していくことが重要であると考えています。

現状においては物流業務の取扱貨物特性や不動産業務の賃料収入の安定性等から、一般的な日本株よりも低めの6～7%台を想定しています。

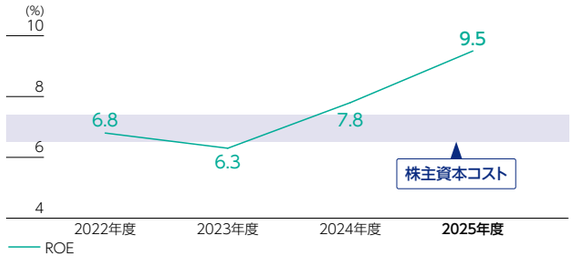
## ROEの認識

2025年度のROE9.5%は政策保有株式の売却により嵩上げされていますが、新設拠点も含めた施設稼働率の向上、料金適正化交渉の進捗、各種業務効率化の推進等の取組みにより、現中期経営計画(2024～2026年度)において、政策保有株売却益等を除く実力ベースでのROE7.0%以上という中間目標の達成には手応えを感じています。現状、2030年度にROE10%以上達成を目標に掲げていますが、資本市場の動向に留意し状況認識を絶えずアップデートするとともに、株

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略 物流事業 3PL業務
事業別戦略 物流事業 陸上運送業務
事業別戦略 物流事業 国際輸送業務
事業別戦略 不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

主資本コストに対し十分なエクイティ・スプレッドを安定的に確保すべく、資本収益性のアップに引き続き取り組んでまいります。

ROEの推移




## 中長期的な企業価値向上に向けて

### ROEの向上

**❶ 収益性の向上**

資本の積み上がりをコントロールしつつ、得意分野におけるトップライン収益の拡大とともに効率性の追求を図ってまいります。また、業域拡大戦略でのアセットライトな事業のウェイト拡大や不動産事業による一定サイクルでの開発利益の実現も収益性向上に資するものと考えています。

**❷ 資産効率の最適化**

政策保有株式の縮減加速、国内外グループ全体のバランスシート管理を進めるとともに、セール＆リースバック等による保有不動産の適切なマネジメントも検討してまいります。

**❸ 財務レバレッジの活用**

グループ全体の財務管理の一元化を進め、財務格付け維持の前提で積極的に外部負債を活用していきます。

### PERの向上

**❶ 株主資本コストの低減**

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、日用雑貨品等の生活物資の取扱いの拡大は、景気変動の業績への影響を和らげ、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拡大は、事業全体の安定性を一層高めています。

**❷ 期待成長率の向上**

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。非財務領域における価値創造の取組みも、将来的な財務面の向上につながるものでもあり、継続した取組みと発信を行ってまいります。

$$PBR = \frac{\uparrow ROE}{\downarrow 株主資本コスト - \uparrow 期待成長率}$$

### 創業者の精神・豊かな未来への貢献

最後に、当社の中長期的な価値向上を考えるうえでは、創業者・渋沢栄一の精神に立ち返り、社会の豊かな未来への貢献を果たせる企業として成長していくことを目指し、私たちの価値創造ストーリーを進化させてまいります。



01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業
３PL業務
事業別戦略　物流事業
陸上運送業務
事業別戦略　物流事業
国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 人的資本戦略



人事部長
**吉田 貴之**

**物流やビジネスを取り巻く環境がかつてないスピードで変化する中、複雑化するお客さまの課題を解決し、持続的な企業成長を実現する原動力となるのが「人材」です。当社では、多様な価値観やスキルを持つ人材が、個々の能力を最大限に発揮できる環境づくりを強力に推進しています。**

## 人的資本戦略の重要性と目指す姿

当社グループは、2030年に目指す姿として「Shibusawa2030ビジョン」を制定し、お客さまの事業活動に新たな価値を生み出す「Value Partner」を掲げています。その実現には、新たな価値の創造が不可欠であり、人的資本が事業活動全般を支え発展させる最重要の無形資産であると位置づけています。

一方で、「Value Partner」へと進化するうえで、現状と目指す姿の間には以下の克服すべき課題が存在すると認識しています。

- 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の不足
- 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さらなる意識改革
- 失敗を恐れず学び、次へとつなげる「チャレンジ精神」の全社的な醸成と定着

これらの課題を克服するには、現場で培ってきた高いオペレーション品質を深める「強みの継承」と、未知の領域を開拓する「非連続な知見の獲得」を同時に推し進める必要があります。新たなスキルの習得や異種知見の獲得は、単に組織の機能を補うにとどまりません。従業員の視野を広げ、自発的に課題を見いだし挑戦するマインドを育みます。

こうした背景から、当社では現在の成長基盤を強固にし、かつ能動的なアプローチによる将来の事業拡大を力強く牽引するための基軸として、以下の7つのスキルが必要であると特定しています。

| | |
|---|---|
| 1 | 幅広い物流業務の知識・経験 |
| 2 | 不動産事業に関する専門知識 |
| 3 | 社会変化・トレンドへの対応力 |
| 4 | AI活用力・デジタル変革推進力 |
| 5 | サステナビリティ志向の行動力 |
| 6 | 事業開発スキル |
| 7 | ファイナンス・会計・税務・法務・事業戦略等のスキル |

## 人材基盤強化に向けたアプローチ

こうした重点スキルの獲得・強化に向けて、当社グループは、従業員一人ひとりが主体的に能力を開発し、挑戦し続ける「自律的成長」がグループ全体の持続的成長に不可欠であるとの共通方針を掲げています。その実現のため、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します。

### 内部人材の育成

当社の成長エンジンである事業基盤として、リスキリングとジョブローテーションを組み合わせ、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ます。




### 外部人材の採用

専門性で事業を深化させる推進力として、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の迅速な確保を目指します。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業
3PL業務
事業別戦略　物流事業
陸上運送業務
事業別戦略　物流事業
国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

## 戦略推進に向けた具体的施策

戦略推進を効果的に機能させるには、人材情報を可視化して最適な配置・成長につなげる仕組みと、多様な人材の活躍を後押しする環境の整備が不可欠です。当社ではこの認識のもと、以下の取組みを展開しています。

### 取組み 1 最適な人材配置と自律的成長の支援

各種人事情報システム等を通じて、連結各社が保有するスキルや経験等の人材情報を可視化し、それぞれの事業特性に合わせた戦略的な人材配置や育成計画、個別の教育体系の構築に向けた取組みを推進しています。また、組織の現状を客観的に把握し施策に反映させるため、年1回の「エンゲージメントサーベイ」を継続的に実施しています。

### 取組み 2 変革を牽引する人材の育成とダイバーシティの推進

グローバル人材育成のための海外実務研修や、女性管理職のライフステージに合わせたキャリア形成支援の計画など、多様な人材のさらなる活躍と成長を後押しする人材育成施策を推進しています。また、キャリア採用者の組織定着と活躍支援を図るため、当社の理念や全社的戦略を深く理解する導入研修を実施しています。こうした施策をはじめ、当社では階層や業務、希望に応じた体系的な教育プログラムを整備し、継続的な能力開発を推進しています。

また、ワークライフバランスの推進を軸とした両立支援においては、複数担当者制の導入や業務の多能化を推進し、多様な人材がライフイベント等に左右されず、長期的に安心して活躍し続けられる経営基盤の確保に努めています。

**澁澤倉庫の教育体系** (2025年度実績)

| | 若手層 | 中堅層 | 管理職層 |
|---|---|---|---|
| 階層別研修 | ● 新入社員研修<br>● 1～5年目研修 | ● リーダー社員研修<br>● コーチング研修 | ● 新任管理職研修<br>● チームビルディング研修<br>● 評価者研修<br>● 女性キャリアデザイン研修 |
| | キャリア採用フォロー研修 | | |
| 業務別研修 | ● 日本倉庫協会主催e-learning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) | | |
| 希望制研修 | ● プレゼンテーショントレーニング研修<br>● 現場課題解決研修<br>● JIFFA主催講座(国際複合輸送士、英語、中国語) | | |
| 自己学習 | ● 通信教育および補助金制度<br>● 資格取得奨励金制度 | | |

## 2025年度の主な成果

これら人材戦略の実行により、以下の成果が現れています。

### 成長機会の拡充と専門人材の獲得

能力開発の機会提供により、階層別研修の延べ受講時間は前年度の2,118時間から2,503時間へと増加しました。また、多様なキャリアを持つ人材を確保するため、前年度の17名に続き、18名のキャリア人材を採用しました。中途採用者比率も着実に増加し、組織の多様性と専門性が強化されています。

### ダイバーシティの推進と基盤整備

管理職員に占める女性の割合は前年度の11.8%から12.4%へ上昇しました。また、男性労働者の育児休業取得率についても、前年度の60.0%から116.7%へと大きく向上し、過去の対象者の取得等を含め実質100%の取得環境が整いつつあります。

## 今後に向けて

「Value Partner」として新たな価値を創造し続けるためには、従業員のエンゲージメント向上が重要な要素であると認識しています。長時間労働の是正や年次有給休暇の取得促進による労働環境の改善、公正な評価制度の構築、仕事と家庭の両立支援をはじめとする「定着・活性化」を目的とした人事施策を絶えず展開してまいります。これらの取組みにより短期的にエンゲージメントスコアが向上するとは限りませんが、従業員の意見や提案に真摯に耳を傾け、誰もが高いモチベーションを持って挑戦し続けられる環境整備を着実に進めてまいります。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略 物流事業 3PL業務
事業別戦略 物流事業 陸上運送業務
事業別戦略 物流事業 国際輸送業務
事業別戦略 不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

事業別戦略 ■ 物流事業

# 3PL業務



専務執行役員
神戸支店長
**大橋 武**

荷受けから配送までを一括して担うオペレーション力を基盤に、倉庫と配送の一元管理による高い対応力を独自の強みとしています。フィジカルな物流プラットフォームにDXを融合させることで、物量波動への柔軟な対応力と運用の効率化を追求し、お客さまやパートナーとともに成長する持続可能な物流基盤を構築してまいります。

2025年度

| | |
|---|---|
| 営業収益 | 37,211百万円 |
| 営業利益 | 2,403百万円 |

## 事業概要・事業環境

当社の3PL業務は、在庫運営が重要な意味を持つ貨物である日用消費財や飲料をはじめ、アパレルや化粧品などの多品種小ロット貨物等の物流拠点の運営を受託しています。入庫から保管、流通加工、出荷・配送を網羅する一連のプロセスにおいて、大規模な物量をシームレスに取り扱うとともに、日々の物流波動を柔軟に吸収できる対応力を強みとしています。



一方で、深刻化する労働力不足や物流の2024年問題等を背景に、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。従来は、圧倒的な取扱い規模そのものが求心力となり、安定的な作業体制や輸配送力を確保できていました。しかし近年は、協力会社が運行条件や取引先を選択する時代へとシフトしています。単なる規模の優位性だけでは選ばれ続けることが難しくなっており、従来の運営モデルからの根本的な転換を求められていると認識しています。

## 事業戦略

このような環境変化の中にあっても、在庫運営が重要な意味を持つ貨物を取り扱う中で培ってきた、日々の繁閑差や季節性の物流波動を円滑に処理する高度なオペレーション能力と現場の柔軟な対応力は、当社の絶対的な強みです。また「倉庫機能」と拠点発着の「輸配送機能」を一元管理・運用する体制も独自の競争優位性であり、倉庫と配車の緊密な情報連携や人員・車両の柔軟な配置により、現場の手待ち時間を削減するなど、オペレーション上の高い相乗効果を創出しています。



この競争優位性をより強固なものとするため、単一拠点「点」での最適化にとどまらず、複数拠点と輸配送網を連動させた「面」の物流ネットワーク展開へと、事業戦略の転換を図っています。

具体的には、個別拠点内での最適化にとどまらず、当該エリアにある近隣の複数拠点と、海上コンテナ輸送を含めたグループ各社の輸配送機能を連携・運用することでエリア全体を一つの「面」として最適稼働させる体制の構築を推進しています。

この展開はすでに実践フェーズに入っており、一例を挙げると当社の神戸地区にある各拠点を一つの面として捉え、1人のドライバーで複数拠点を効率的にカバーする相互融通の運用を開始しています。今後はパートナー企業との連携も含めた輸配送ネットワークを強化していく方針です。

本モデルの推進により作業員やドライバー不足が深刻化する中でも、リソースの最適配置によって高いパフォーマンスを維持し、サステナブルな物流体制を構築します。こうしたフィジカル(リアル)なプラットフォームを有し、倉庫と配送機能を一体運用できる体制こそが当社の3PL業務の強みであ

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業
3PL業務
事業別戦略　物流事業
陸上運送業務
事業別戦略　物流事業
国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 事業別戦略 ■ 物流事業 > 3PL業務

り、デジタル(DX)を融合させることで競争優位性をさらに盤石なものとし、持続可能な社会を支える物流パートナーとしての価値を高めてまいります。

## 中期経営計画2026の事業戦略の取組み

中期経営計画2026の事業戦略として「物流事業の収益力強化」を最重要課題に掲げています。3PL業務においては、その実現に欠かせない現場力の強化と生産性向上を図るため、IT・AIを活用したDX推進や、省力化・効率化を実現する機器への成長投資など、各拠点の個別課題に最適な施策を戦略的に実行し、業務プロセスの変革を進めています。

例えば、千葉・松戸拠点における多品種小ロット貨物の取扱いに実績のある自動ソーティングシステムを、SKU数は多く1SKUあたりのロットが比較的大きい日用消費財の仕分け作業に適用するなど、従来の発想にとらわれない方法を取り入れ、現場の省人化とオペレーションの効率化を実現しています。また、輸配送業務と密接な連携が不可欠な3PL業務をより高度化するために、セールや年末年始などの物量波動(ピーク時)に対し、自社拠点間の連携や協力会社の運行ラインを一元管理し、配車効率を維持できる仕組みづくりにも取り組んでいます。このような好事例を横展開し、3PL業務全体の生産性とサービス品質を底上げすることで、収益基盤の強化と事業の持続的な成長を目指してまいります。

## 今後の展望

今後も、保管から荷役、配送までを一体運用する強みを最大限に発揮し、倉庫機能の拡充と輸配送機能との融合をより一層推進いたします。各機能が高度に連動する基盤を構築することで、揺るぎない競争優位性を確立してまいります。お客さまから信頼され、選ばれるパートナーであり続けると同時に、協力会社にとっても過度な負担のない持続可能な運用体制を構築していく方針です。お客さま・協力会社・当社の三者がともに成長できる強靭な物流基盤の確立こそが、当社グループのコーポレートスローガンである「永続する使命。」の実践につながるものと確信しております。



## 港島営業所(兵庫県神戸市)における倉庫・配送の一体運用と現場オペレーションの最適化



港島営業所 所長
**加納 秀記**

港島営業所は、倉庫面積約1万7,000坪を有し、当社において単一拠点としては最大級の規模を誇る西日本エリアの主要拠点です。月間の入出庫が約300万ケースにおよぶ日用消費財をはじめ、清涼飲料、調理用品、インテリア・家具に至るまで多種多様な貨物を取り扱っており、日々の物量波動や繁閑差を安定的に支え抜く、高度かつ柔軟なオペレーション体制を確立しています。

倉庫と配送機能を同一拠点で一元管理・運用している当営業所ならではの強みを活かし、3PL業務において高度な相乗効果を創出しています。その一例として、1名のドライバーが複数台の大型車両を順次乗り替えて貨物の積み込みを行う独自の運用を導入しており、倉庫出荷作業の円滑化と車両待機時間の削減を両立するなど、倉庫と配送が一体となった現場の業務効率化を日々推し進めています。

こうした入庫から保管・配送までの一貫体制を基盤に、日々の物量波動や不測の事態にも柔軟に対応可能な体制を整えております。難度の高いニーズに対しても決して妥協せず、最適な運用条件や代替案を能動的に提案することで、お客さまとの強固な信頼関係を築いてまいりました。これからも、構造変化が激しい物流業界において、絶えず変革に挑み、持続可能なオペレーション基盤の確立を通じて、お客さまや協力会社から選ばれ続ける存在を目指してまいります。





01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略 物流事業 3PL業務
事業別戦略 物流事業 陸上運送業務
事業別戦略 物流事業 国際輸送業務
事業別戦略 不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

事業別戦略 ■ 物流事業

# 陸上運送業務



執行役員
澁澤陸運㈱代表取締役社長
**本橋 昌臣**

**幹線輸送から地場配送までを担う強固なネットワークを基盤に、運行オペレーションの最適化を推進しています。デジタルの導入やグループ内のリソース相互融通により運行効率を高度化させるとともに、環境負荷の低減とコスト最適化を両立し、お客さまの持続可能なサプライチェーンを力強く支えてまいります。**

2025年度

| | |
|---|---|
| 営業収益 | 19,568百万円 |
| 営業利益 | 1,298百万円 |

## 事業環境

現在、陸上運送業界は労働規制の強化に伴うドライバー不足の深刻化や、燃料費・労務費をはじめとするコスト上昇など、大きな転換期を迎えています。物流の停滞リスクが重大な社会課題となる中、当社は社会インフラの一翼を担う企業として、この環境変化を重要な課題と認識しております。



お客さまのサプライチェーンを途切れさせないためには、従来の運行構造を絶えず見直し、持続可能な輸送体制を確立することが不可欠です。こうした事業環境の変化を単なる脅威と捉えず、当社の輸送品質と信頼性を強固にする変革の好機と位置づけ、強靭な運行基盤の構築と、社会的責任の遂行にグループを挙げて取り組んでまいります。

## 事業概要・事業戦略

当社の陸上運送業務は、お客さまの工場・拠点間を結ぶ幹線運行から地域に密着した地場配送まで多様なネットワークを網羅し、サプライチェーンの安定稼働を支える重要な運行基盤を構築しています。主要貨物として飲料や日用雑貨品などの製品輸送から、工場への各種原料の調達輸送に至るまで、安全かつ確実な物流ソリューションを提供しており、持続可能な物流体制の確立に向けて、運行プロセスの最適化と高効率化を推進しています。

短期的な事業戦略としては、車両の大型化や積み合わせの推進、デジタルタコグラフを活用した動態情報のリアルタイム把握により、積載・配送効率の向上と適切な運行管理に基づく労務環境の改善に取り組んでいます。中長期的には、TMS（輸配送管理システム）を基軸としたパートナー企業とのデータ連携や動態管理の高度化を図り、配送ルートの最適化を進めることで、長時間労働の抑止と輸送効率の最大化を両立させます。これらの施策を着実に実行し、調達から出荷に至る物流の安定維持を通じて、お客さまの事業活動を力強く支えてまいります。

## 中期経営計画2026の事業戦略の取組み

「中期経営計画2026」において、陸上運送業務は、「物流ネットワークの拡充」を支える不可欠な事業基盤であり、グループ全体の競争力強化と収益性向上を牽引する中核事業と位置づけています。労働力不足やコスト上昇といった構造的課題に対し、競争優位性を確立するため、グループ内の各事業や拠点とのシナジー最大化に取り組んでいます。

具体的な取組みとして、当社グループ内の情報共有や一元化を進めるとともに、車両リソースの相互融通や共同配送の拡充を推進しています。さらに、3PL業務ともより一層緊密に連携し、グループ一体となった物流提案力を高めることで、お客さまのニーズに応える最適な物流サービスを提供してまいります。

あわせて、サステナビリティの観点から、お客さまである荷主企業をはじめ、サプライチェーンを共にするパートナーとの「協働」を強化しています。荷待ち時間の削減や輸送効率の改善により、$CO_2$排出削減をはじめとする環境負荷の低減と、コスト最適化を両立させ、持続可能な物流基盤の構築を通じて、事業価値の最大化を目指します。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略 物流事業 3PL業務
事業別戦略 物流事業 陸上運送業務
事業別戦略 物流事業 国際輸送業務
事業別戦略 不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

## 今後の展望

当社は単に貨物を輸送するにとどまらず、すべてのお取引先の事業成長を支える真のパートナーでありたいと考えています。これまで培ってきた安全運行のノウハウと、コンプライアンス遵守に基づく高い輸送品質を一層磨き上げ、求められる輸送力の維持・確保に応えてまいります。

物流の不確実性が高まる時代だからこそ、物流リスクに寄り添い、安定した運行基盤で応えることで、「澁澤とならば、安心して共に事業を展開できる」と真っ先に指名される存在を目指します。安全・安心・品質・持続可能性のすべてにおいて、ステークホルダーの皆様との強固な信頼関係を確立することで、選ばれ続ける企業として、陸上運送業務の持続的な成長と企業価値向上に邁進してまいります。



## 「競争力強化プロジェクト」における陸上運送業務の取組み



「競争力強化プロジェクト」は、市場における優位性を確固たるものにするため、経営と現場が一体となって当社の競争力を高める取組みです。私はその中の「陸上運送」セクションを担当しています。デジタル化による業務プロセスの高度化と現場力の強化を目指す、当セクションの取組みをご紹介します。

中部支店
**平林 大輝**

### 課題認識と取組みの方向性

労働力不足や法改正対応など、物流業界を取り巻く環境が厳しさを増す中、当社の陸上運送事業は2つの大きな課題に直面しています。

一つは現場が長年培ってきた高度な配車スキルや柔軟な対応力といった「自社の強み」をいかに最大限引き出すか、そしてもう一つは、お客さまはもちろんのこと、協力会社からも「選ばれる企業」であり続けられるかということです。

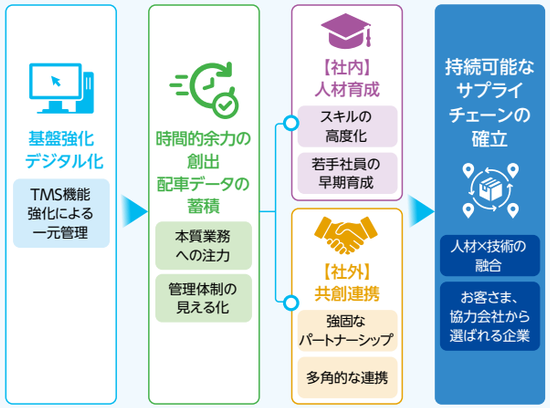
### 定型作業のデジタル化と本質的業務への注力

これらの課題に対し、当セクションでは専門性の高い判断業務に注力できるよう定型作業のデジタル化を進めています。一例として、法改正への対応とさらなる効率化を見据え、TMS（輸配送管理システム）の機能強化を図っています。情報伝達や管理プロセスを一元化する環境を整えることで、現場が注力すべき本質的な配車業務に専念できる時間を創出する狙いです。また協力会社に対しては、当社グループ車両の運行実績を可視化・共有化することで、安心して車両を託していただける強い信頼関係の構築に努めています。

### 人とデジタル技術の融合による価値創出

今後は、業務効率化によって生み出した時間的余力と蓄積された配車データを活用し、配車スキルのさらなる高度化や若手社員の早期育成を推進してまいります。さらに、協力会社との関係性を一層深化させ、より多角的な連携を展開してまいります。

単にシステムの効率性だけに依存することなく、現場で培った「人間力」と「デジタル技術」を高次元で融合させることで、すべてのステークホルダーとの絆を深め、持続可能なサプライチェーンの未来を支えてまいります。




01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略 物流事業 3PL業務
事業別戦略 物流事業 陸上運送業務
事業別戦略 物流事業 国際輸送業務
事業別戦略 不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

事業紹介 ■ 物流事業

# 国際輸送業務



上級執行役員
国際営業部長
**浅原 邦康**

グローバルネットワークの拡充を図るとともに、シームレスなフォワーディング機能の強化を推進しています。地域ニーズに根差した地場物流の深耕と、澁澤ワールドトランスポート㈱の参画による同社北米ネットワークの融合を通じて、より最適な国際一貫輸送体制を構築し、グループ全体の持続的な成長を力強く牽引してまいります。

2025年度

| | |
|---|---|
| 営業収益 | 7,992百万円 |
| 営業利益 | 356百万円 |

## 事業環境

現在の国際物流は、中東情勢に起因する海上運賃の高騰や本船スケジュールの遅延など、依然として不透明な状況が続いている一方で、中国からベトナムやフィリピンへの生産拠点移管をはじめとするグローバルサプライチェーン再編が進み、新たな物流需要が顕在化しています。また、AIの急速な普及に伴うデータセンター増設を背景に、IT関連部材の取扱いは順調に拡大しております。当社はこうした市場の変化を成長の機会と捉え、多様化する需要を確実に取り込んでまいります。

## 事業概要・事業戦略

当社の国際物流部門は、国内における輸出入海上・航空貨物の取扱いと、中国、香港、フィリピン、ベトナム、タイをはじめとする海外拠点網および代理店網を活用し、日本と海外、および海外拠点間を結ぶグローバルな輸送ネットワークを展開しています。事業戦略の柱の一つとして、フォワーディングにとどまらず、コールドチェーン物流や非居住者在庫など、地域特有のニーズに応える「地場物流」の拡大を掲げています。お客さまのサプライチェーンにより深く関わり、きめ細やかな高付加価値サービスを提供することで、強固な競争優位性を確立しています。

## 中期経営計画2026の事業戦略の取組み

中期経営計画2026で掲げる事業戦略「国内外の拠点におけるネットワークの拡充」、「物流を越えた業域の拡大」、および中長期的な目標である「連結売上高における国際部門比率20%」を見据え、拠点網の拡充と事業領域の拡大に注力しています。

アセアンのハブであるタイにおいては、2026年12月に駐在員事務所の現地法人化を計画しています。すでに国内外から複数の引き合いをいただいており、現地の有力物流事業者との連携強化やM&Aも視野に入れ、ハード・ソフト両面での対応力を強化、他社との差別化を図ってまいります。

ベトナムでは輸出入を担うグループ会社のShibusawa Logistics Vietnamと、国内物流に強みを持つ持分法適用会社のVinafco Joint Stock Corporationとの連携により、全方位のニーズに対応する体制を強化しています。

中国は経済の一時的な減速は見られるものの、広大な国土と人口規模がもたらす物流需要の底強さは依然として高く、引き続き有力な事業投資先と位置づけ、国内物流への対応力を強化すべく、倉庫や車両の拡充を図ってまいります。

香港はフリーポート機能の変化を見据え、自社倉庫内の定温設備や冷凍冷蔵車両を活かしたコールドチェーン物流や、電子部品の非居住者在庫保管など、特色のある機能の深耕に取り組んでいます。

フィリピンでは、主力である自動車部品に加え、IT・設備関連部材の需要増にも柔軟に対応しています。また、生産者と現地バイヤーのマッチングや商談代行サービスなど商社機能を併せ持った複合一貫サービスの提供においても高い評価をいただいております。さらに、合弁パートナーであるTDGグループとの協働により、特定技能制度を活用した外国人ドライバーの供給事業を開始しました。本年10月からは物流倉庫分野へも領域を

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略 物流事業 3PL業務
事業別戦略 物流事業 陸上運送業務
事業別戦略 物流事業 国際輸送業務
事業別戦略 不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 事業別戦略 ■ 物流事業 > 国際輸送業務

広げ、業界内の人材不足解消という社会課題の解決にも貢献してまいります。

## 今後の展望

2026年5月からの澁澤ワールドトランスポート㈱のグループ参画により、北米が当社グループの自社ネットワークに加わりました。これにより、さらにグローバルな航空・海上フォワーディングの拡充と複合一貫輸送体制の深化を進めてまいります。また、相互の顧客基盤を活用したクロスセルや国際人材の交流によるノウハウ共有を推進し、国際輸送事業のグループシナジーの最大化を図ってまいります。

アジアにおいては、タイを起点としたアセアン域内物流の拡充に加え、インド、インドネシア、マレーシアなどを見据えたネットワークを順次拡大していく計画です。

加えて、食材仕入れ・販売に精通した専門人材を採用し、当社の海外拠点ネットワークを活用した食材の輸出販売を強化してまいります。物流という枠組みを超えた、新たなビジネス領域にも果敢に挑戦し、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。



## 澁澤ワールドトランスポート㈱のグループ参画とシナジー





執行役員　澁澤ワールドトランスポート㈱ 代表取締役社長
**吉田 崇**

### > 北米ネットワークと専門ノウハウを、グループの新たな成長力へ

当社は2026年5月29日付で澁澤倉庫グループの完全子会社となりました。当社は専門的な通関ノウハウを強みとし、航空・海上フォワーディングを主軸に事業を展開しております。国内主要3拠点（東京・名古屋・大阪）を中心に、繊維・アパレルや工作機械などの欧州・北米・東南アジア向けの輸送を展開するほか、香港・シンガポール向けには冷凍・冷蔵の海上混載便サービスを提供しています。

自動車部品や家電などの海上輸送（東アジア・東南アジア）に強みを持つ澁澤倉庫㈱と当社は、取扱貨物・輸送エリア・主要輸送モードのすべてにおいて事業上の重複が少なく、両社間で極めて高い補完性を有しています。当社が展開する北米拠点をはじめとする海外ネットワークをグループ内で共有・活用することで、グループ全体の国際物流における対応力を飛躍的に向上させる体制が整いました。

グループへの参画により、当社のサービス提供領域は大きく広がります。従来は指定倉庫までの配送にとどまっていた業務範囲を、グループが保有するアセットと組み合わせることで、高度な国際一貫輸送サービスとして提供が可能となりました。加えて、当社の冷凍・冷蔵混載サービスを、グループの食品商社機能と連携させることで、国際輸送の枠にとどまらず、保管・配送から食の流通に至るまでを一括して提供できる「総合物流体制」を確立してまいります。

相互の強みを最大限に引き出すクロスセルとオペレーションの統合をさらに加速させ、グループ一体となって持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業 3PL業務
事業別戦略　物流事業 陸上運送業務
> 事業別戦略　物流事業 国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 事業別戦略 ■ 物流事業 > 国際輸送業務

## 澁澤ワールドトランスポート㈱のグループ参画とシナジー



航空貨物営業所　所長
**佐藤 嘉晃**

### > 航空機能の融合とスケールメリットを活かした競争力強化

当営業所は、成田・関西の主要国際空港を拠点とした航空フォワーディングサービスを展開しています。国際輸送における豊富な実務ノウハウと機動的な対応力を強みに、お客さまのグローバルサプライチェーンを支えています。

この体制をさらに強固なものとするべく、新たに澁澤ワールドトランスポート㈱を当社グループに迎え、航空フォワーディング事業における両社の対話や意見交換が活発に展開されています。当初は相互理解や現状把握が中心でしたが、現在はより踏み込んだ視点から、課題抽出や改善に向けた議論へ深化しています。その原動力となっているのは、「決して現状に満足することなく、現場をより良くしていきたい」という双方の強い熱意にほかなりません。

同社とのシナジー効果を最大限に発揮させるべく、以下の3つの取組みを軸として推進してまいります。

第一に、両社のポテンシャルが融合することで生まれる価格競争力の強化と仕入れコストの適正化です。スケールメリットを活かした運用により、コストパフォーマンスに優れた高品質なサービスを実現します。

第二に、顧客基盤の融合とクロスセルによる提案領域の拡大です。両社がこれまで誠実に築き上げてきたお客さまとの信頼関係を土台に、互いの強みを掛け合わせた多面的なソリューションを創出してまいります。

第三に、グローバルネットワークの連携強化と専門ノウハウの共創です。国内外の施設や輸送網をつなぐだけでなく、同社が長年培ってきた高度な航空フォワーディングの知見やノウハウをグループ全体で共有・活用し、新たな価値を創出してまいります。

これらの協業は、単なる収益拡大にとどまらず、すべてのステークホルダーの皆様の満足度を高め、さらなる企業価値の向上につなげるための取組みです。今後もグループ一丸となって、着実に推進してまいります。



SHIBUSAWA LOGISTICS VIETNAM CO.,LTD. General Director
**小池 拓也**

### > 北米網との連携が生み出す、サプライチェーン再編への確かな対応力

当社は、1998年のホーチミン駐在員事務所開設、および2010年の現地法人化を経て、ホーチミンとハノイを拠点に、輸出入フォワーディング、通関、陸上運送、一般倉庫、保税倉庫管理をワンストップで提供する総合物流サービスを展開しています。自動車部品等の輸送で培ったJIT（ジャストインタイム）対応力と質の高い現場力を強みに、信頼性の高いグローバルサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

こうした取組みを一層加速させるべく、新たにグループに加わった澁澤ワールドトランスポート㈱のベトナム法人との協業が本格化しています。当社が培ってきた海上輸送、倉庫、陸上輸送の事業基盤に、同社の高度な航空フォワーディング機能を掛け合わせ、シームレスな国際一貫輸送体制をより強固なものとしてまいります。特に、同社の北米拠点がグループに加わったことにより、ベトナムから北米市場へ向けた物流ニーズへの対応力が格段に向上しました。グローバル規模で進むサプライチェーン再構築のニーズを確実に取り込み、グループ全体の市場競争力を高めるとともに、持続可能で豊かな社会の実現に貢献してまいります。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業 ３PL業務
事業別戦略　物流事業 陸上運送業務
> 事業別戦略　物流事業 国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

事業別戦略

# 不動産事業



執行役員
不動産部長
**有木 利幸**

不動産事業では、不動産ポートフォリオの拡充を中核戦略に掲げ、収益性向上、物流事業とのシナジー深化、新たな開発事業への挑戦の3つの施策を推進しています。ポートフォリオの高度化と収益機会の最大化を図り、グループ全体の持続的成長を支える強固な事業基盤を確立してまいります。

2025年度

| | |
|---|---|
| 営業収益 | 6,146百万円 |
| 営業利益 | 3,467百万円 |

## 不動産ポートフォリオの収益性向上

第一の柱は、徹底した収益性の向上と収益基盤の多様化です。既存の保有資産については、市場動向や物件ごとのライフサイクル、将来の成長性を精緻に分析・評価したうえで、戦略的な資産入れ替えを機動的に実施します。これにより、ポートフォリオ全体の利回り向上を果たすとともに、財務の健全性を維持しながらポートフォリオの若返りを図り、不動産事業における長期的な収益基盤の強化を実現します。

あわせて、不動産私募ファンドおよび私募リートへの出資を通じた投資手法の多様化にも着手しました。これは、自社による直接保有・開発に伴うリスクをコントロールしつつ、外部の優良な不動産運用ノウハウを活用することで、新たな収益源を開拓する狙いがあります。今後はこうした間接

## 不動産事業戦略

当社の不動産事業はオフィスビルや物流施設、商業施設等のリーシングをはじめ、開発、仲介、転貸事業を幅広く展開しています。また、当社グループの澁澤ファシリティーズ㈱において、プロパティマネジメントから各種改修工事まで、一貫したサービスを提供しています。

当社グループの「中期経営計画2026」において、不動産事業はグループ全体の持続的な成長と企業価値向上を牽引する重要な事業として位置づけられています。昨今の急激な社会構造の変化や顧客ニーズの多様化、物価上昇といった不確実性の高い事業環境のもと、強固でレジリエントな収益基盤を構築するためには、従来の枠組みに捉われない事業展開が不可欠です。

不動産事業では「不動産ポートフォリオの拡充」を最重要戦略に掲げ、単に保有資産の規模拡大にとどまらず、資産の質的向上と新たな事業モデルの構築を強力に推進しています。その具体策として、以下3つの施策に注力しています。

### 不動産ポートフォリオの拡充

**① 不動産ポートフォリオの収益性向上**

戦略的な資産の入れ替え
- 物件毎のライフサイクル精査と機動的売却・再投資によるポートフォリオの利回り向上

投資手法の多様化
- 私募ファンドやリートを活用したアセットやエリアの分散投資
- リスクとリターンのバランスをコントロール

**② 物流事業とのシナジー深化**

一体型クロスセル提案
- 「物流施設賃貸」と「請負物流サービス」を組み合わせたワンストップ提案

PM事業のグループ連携
- 澁澤ファシリティーズ㈱との協業深化による物流施設維持・管理業務の拡大

環境配慮型バリューアップ
- 物流施設での省エネ提案や快適性の向上によるテナント満足度と資産性の最大化

**③ 新たな開発事業への挑戦**

「開発・売却型」の事業モデルによる価値創出
- 神戸地区における冷凍冷蔵倉庫の共同開発検討（パートナー連携）
- インカムゲインに加え、適切なタイミングでの売却益を獲得
- 保有と開発・売却を柔軟に組み合わせたハイブリッド型の事業展開により、資本効率を最大化

**目指す成果**
- **外部環境に左右されない強固でレジリエントな収益基盤の確立**
- **グループ全体の持続的成長の牽引**

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業 3PL業務
事業別戦略　物流事業 陸上運送業務
事業別戦略　物流事業 国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 事業別戦略 ■ 不動産事業

投資を継続し、特定の用途やエリアに偏らない、高度に分散されたポートフォリオを構築することで、さらなる収益の多様化と安定化を推進し、外部環境の変化に左右されない強固な収益基盤を構築してまいります。





## 物流事業とのシナジー深化

第二の柱は、当社の物流事業との強固なシナジーの創出です。これまで独立して展開する傾向があった不動産事業と物流事業の垣根を取り払い、「複合提案(クロスセル)」を推進しています。具体的には、不動産部門が持つ「物流施設のリーシング(賃貸)」機能と、物流部門が持つ「請負物流サービス」を一体化させ、施設賃貸から物流運営に至るまで、お客さまのサプライチェーン全体の最適化を見据えたワンストップの提案活動を行ってまいります。

あわせて、プロパティマネジメント(PM)事業の強化にも取り組んでいます。当社グループにおいて施設管理の専門ノウハウを有する澁澤ファシリティーズ㈱との連携をより一層深め、物流不動産領域におけるPM事業の拡大を推し進めています。施設の日常的な維持管理にとどまらず、環境配慮型の改修提案や、施設利用者の利便性や快適性の向上につながる設備投資をトータルでサポートすることで、物流不動産領域における新たな収益機会の拡大と、資産価値の向上を一体的に実現してまいります。



## 新たな開発事業への挑戦

第三の柱は、将来の成長を見据えた新たな開発事業への挑戦です。神戸地区の当社所有地における冷凍冷蔵倉庫の建設計画について、TC神鋼不動産㈱と事業化に向けた共同検討を開始いたしました。昨今の食に対する消費ニーズの多様化やEC市場の急速な拡大に伴い、冷凍冷蔵倉庫に対する社会的ニーズは飛躍的に高まっています。本プロジェクトは、こうした旺盛な需要を的確に捉え、高い環境性能と最新鋭の設備を備える高機能なコールドチェーン拠点を開発するものです。

本プロジェクトの最大の特色は、従来の「自社開発・長期保有」モデルから一歩踏み出し、「開発・売却」を視野に入れた新たな事業モデルによる価値創出を目指している点にあります。優良な物流施設を自社で開発し、稼働後に適切なタイミングで投資家やファンドへ売却することで開発利益(キャピタルゲイン)を獲得するビジネスモデルを構築します。これにより資本効率を大幅に向上させ、不動産事業における持続的な利益成長を実現してまいります。

## グループの持続的成長に向けた展望

不動産事業では、これら「収益性向上」「物流事業とのシナジー深化」「新たな開発事業への挑戦」の3つの施策を推し進め、保有と開発を組み合わせたハイブリッドな事業展開により、不動産ポートフォリオの質的・量的拡充を図ってまいります。今後も「Shibusawa 2030 ビジョン」の目標達成に向け、グループ全体の持続的な成長を牽引する推進エンジンとして、企業価値の向上を果たしてまいります。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略 物流事業 3PL業務
事業別戦略 物流事業 陸上運送業務
事業別戦略 物流事業 国際輸送業務
事業別戦略 不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# DX・IT戦略



執行役員
イノベーション推進室長
**中川 剛**



執行役員
情報システム部長
**金浦 義典**

先端技術の実装や現場力の高度化によるオペレーション革新と、強靭なIT基盤とデータ・AI活用が生み出す業務プロセスの変革。
現場でのソリューション展開と、IT基盤を活かした競争優位の創出という異なるアプローチから、澁澤倉庫グループの持続的成長を後押しするDX・IT戦略の成果とその先の展望を語ります。

## 先進技術の導入による物流オペレーションの変革と差別化戦略



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の変化と課題

今日の物流業界は、かつてないスピードで変化する事業環境に直面しています。EC市場の急拡大やリードタイムの短縮に伴い、当日受注・当日発送などのお客さまからの高度なご要望が一般化する一方、物流現場における労働力不足や荷役作業コストの上昇圧力は他業種にも増して深刻化しています。

こうした事業環境の激変期において、お客さまの課題意識も単なるコスト削減から、人手不足下で事業を継続・成長させるためのソリューション導入へと大きく変化しました。当社が推進してきた「マンパワーとロボットのハイブリッド運営」は、完全自動化に伴う過度な設備投資リスクを回避しながら、人の手による柔軟な対応力をロボットの効率性と融合させることで、物量の繁閑差や急激な波動への対応を可能とし、今やお客さまの事業活動を支える不可欠な運用基盤となっています。

しかし、自動化ソリューションを当社にとって真の収益化につなげるには、長期的かつ戦略的なアプローチが不可欠です。自動化機器の検討から導入までに約2年、現場での運用定着までに約2年、そして収益を最大化する運用の確立にはさらに約2年と、およそ6年にわたる期間を要します。また、設備のポテンシャルを最大限に引き出し、稼働率を高めるためには、単一のお客さまのみならず、複数のお客さまに展開できる高度な運用技術の確立と定着が不可欠です。そのためには戦略的な営業体制の構築と能動的な提案活動が大きな鍵であり、このプロセスの強化は当社が取り組むべき重要課題であると認識しています。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業 3PL業務
事業別戦略　物流事業 陸上運送業務
事業別戦略　物流事業 国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

あわせて、営業・現場双方におけるデジタルリテラシーのギャップを解消し、従来の営業スタイルから脱却することも喫緊の課題です。動画やライブ形式などを取り入れたデジタルツールを活用し、お客さまに当社の強みや導入効果を定量的に伝えられる提案型組織へと変革を進めています。

## 先進技術の導入推進と知財・ソリューション戦略の深化

当社は、松戸・横浜・千葉などの拠点を中心に先進技術の導入を推進し、現場オペレーションの効率化において確実な実績を積み上げてまいりました。さらに、取組み過程で培った独自の運用ノウハウを権利化し、特許出願を果たすまでに至っています。物流業界において多大なリソースを投じた業務効率化が進む一方、ノウハウの知財化に対する意識はまだ十分とは言えません。知財保護を怠ることはサービスの模倣による価格競争の激化をもたらし、企業価値や従業員エンゲージメントを損なう要因となります。当社ではこの認識を社内に浸透させ、知財戦略を持続的な競争優位性の核として明確に位置づけています。

また近年では、WMS（倉庫管理システム）に蓄積されたデータを活用し、ダッシュボード等を用いて経営的視点から視覚的に分かりやすく整理した提案やレポートの提供を推進しています。例えば、本国に対する厳格な説明責任や迅速な実績報告が求められる外資系企業のお客さまに対しては、定量的な成果を明確かつスピーディーに報告できる形式で提供することで、お客さまの迅速な意思決定や社内報告を強力にバックアップしています。

こうした知財戦略やデータ活用力を強みとして、各拠点において業界に先駆けた先端ソリューションの実装と展開を進めています。単なる個別工程の最適化にとどまらず、全体工程におけるボトルネックを解消する全体最適の視点を持った、現場主導のDX改善を全社的な財産として蓄積し、成功・失敗双方の知見を、次なる導入プロセスへと確実に活かしています。

## 持続的成長に向けた今後の事業展開と価値共創

今後は、松戸・横浜・千葉にある先進技術の運用拠点を当社の技術力を示す「発信拠点」として、機能のさらなる強化とノウハウの横展開を加速させてまいります。当社がDX・IT戦略において目指すのは、お客さまから選ばれ、持続的な利益を生み出すための本質的な競争力の強化と、市場訴求力の高い差別化要素の構築です。業界として、従来多かった荷主主導の受動的な営業スタイルから完全に脱却し、イノベーション推進室における先進的な取組みを原動力としたソリューション提案型営業スタイルを確立してまいります。

また、今年度の重点施策として、これまでアパレルや化粧品等の多品種小ロット物流で培ってきた高精度な現場スキルと運用ノウハウを、より厳格な品質管理が求められる医療機器分野へ応用展開することで、事業領域の拡大に注力してまいります。

急速に変化する市場環境において、お客さまの事業課題やご要望も刻一刻と変化しています。当社が絶えず挑戦し続けている様々な先進的取組みや豊富な現場実績こそが、課題に直面するお客さまに高い安心感をもたらし、深い信頼へとつながります。常に一歩先を行く取組みと実績を提示し続けることで、お客さまの事業成長を支えるバリューパートナーとしての地位を確立してまいります。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業 3PL業務
事業別戦略　物流事業 陸上運送業務
事業別戦略　物流事業 国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# 事業活動を支える IT基盤の強靭化と、競争優位性を生み出すDX戦略




## DX・IT戦略における課題認識

当社グループが物流事業の深化・追求や業域の拡大といった競争力強化の取組みを進めるうえで、ITの活用とDX戦略の推進体制は不可欠な経営基盤であると認識しています。

現在、物流業界においては労働力不足やコスト上昇、物流関連法令の改正、業務の高度化要請など多くの課題に直面しています。当社グループではこれらの環境変化を成長の機会と捉え、デジタル化やナレッジの可視化による事業基盤の強化を推進しています。強靭かつ効率的なインフラで業務プロセスを革新し、お客さまのサプライチェーン全体に対する課題解決を通じて、新たな価値創造と事業機会の創出を実現してまいります。

## 具体的な取組みについて

### 重要インフラ事業者としてのセキュリティ体制強化

DX戦略を推進するためには、安全かつ安定したITインフラの確立は不可欠です。重要インフラ事業者としての責務を認識し、セキュリティ体制の継続的な高度化を図っています。中長期的なセキュリティビジョンとして、「ゼロトラストアーキテクチャ」を掲げており、段階的な移行を計画的に進めています。また、巧妙化・高速化するサイバー脅威に対しては、単なる防御策にとどまることなく、迅速な復旧、事業の継続を意識したサイバーレジリエンスの強化にも注力しています。お客さまへ安全・安心なサービスを提供し続ける社会的責任を全うするため、リスク評価やDR演習の継続を通じて、組織的・人的・物理的・技術的な対策を強化し、揺るぎないリスクマネジメント体制を確立してまいります。

### 業務プロセス革新とデジタル基盤の強化

長年培ってきた物流現場のノウハウをデジタル技術によって可視化・標準化する基盤強化を起点とし、RPAやBIツール、生成AIなどの積極的な活用を通じて業務プロセスの効率化と生産性向上を推進しています。これらの取組みにより、営業と現場の両部門における主体的な業務改善活動を加速させるとともに、経営における意思決定を迅速化するデータ基盤を確立します。将来的には、自社内の最適化にとどまらず、お客さまやパートナー企業をシームレスにつなぐ連携基盤を構築し、サプライチェーン全体で持続的な価値を生み出す柔軟かつ強固なエコシステムを創出します。高度なデータサイエンスを駆使した新たなプラットフォームの展開を通じて、お客さまの課題解決を包括的に支援する物流コンサルティングへの進化を果たしてまいります。

### DX推進を牽引する人材の育成と組織強化

変革を牽引する主体は「人」であるとの認識のもと、当社グループでは体系的な各種育成プログラムを展開しています。全社員を対象としたeラーニングやオンライン学習サービスを通じてセキュリティおよびITリテラシーの向上を図るとともに、デジタル技術による業務変革への意識の醸成に取り組んでいます。さらに、部門横断的な連携体制のもとでDX人材の育成を推進し、全部門がデータを主体的に活用できる環境整備を支援することで、全社的な組織力の向上を目指してまいります。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
中期経営計画の進捗
財務担当役員メッセージ
人的資本戦略
事業別戦略　物流事業 3PL業務
事業別戦略　物流事業 陸上運送業務
事業別戦略　物流事業 国際輸送業務
事業別戦略　不動産事業
DX・IT戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション

# サステナビリティマネジメント

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。この体制は、従業員からの報告や意見（ボトムアップ）と経営層による意思決定（トップダウン）が有機的に機能するよう設計されています。

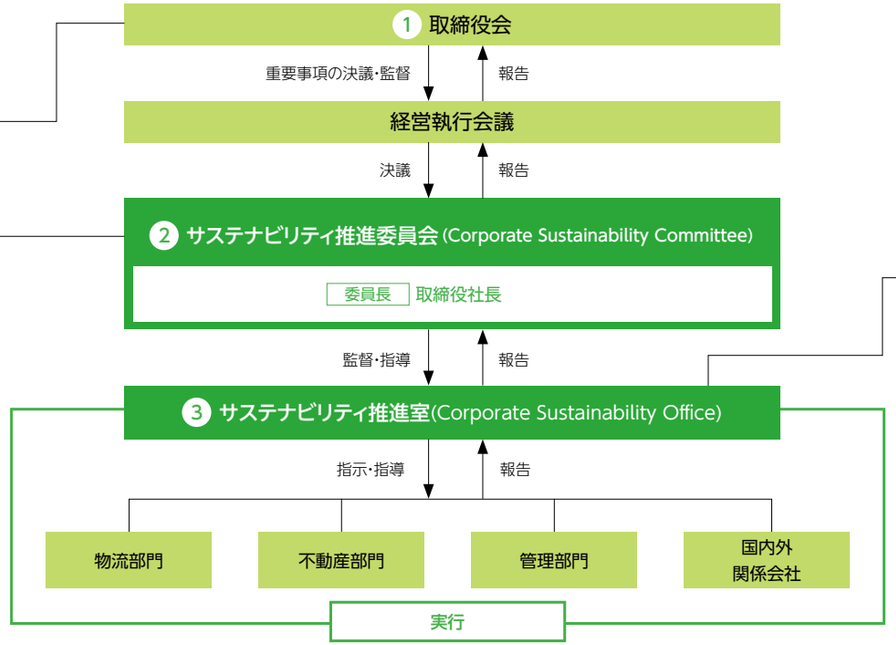
### 1 取締役会

サステナビリティに関する課題への取組みについて議論し、サステナビリティ推進基本方針や、マテリアリティ（重要課題）に関する数値目標などの重要事項を決議し、その執行を監督します。

### 2 サステナビリティ推進委員会

取締役社長を委員長として、サステナビリティ推進基本方針や、マテリアリティ（重要課題）に関する目標の設定と重要事項の立案を行うとともに、サステナビリティに関する全社的な取組みを指導・監督しつつ、サステナビリティに係るリスクを識別・評価し、これらを取締役会に報告します。

サステナビリティ推進体制




### 3 サステナビリティ推進室

サステナビリティ推進委員会の監督・指導のもと、当社グループのサステナビリティ推進に関わる事項について、適切な対策を遂行し、関係会社を含む各事業部門に指示・指導を行うとともに、目標の達成状況のモニタリングと、必要な改善策の策定と実行を行い、重要事項や行動計画をサステナビリティ推進委員会に報告します。

## サステナビリティに関する会議体の審議状況

当社は、サステナビリティへの取組みを次なる成長の礎と捉えております。取締役会においては、次期中期経営計画期間に向け、より実効性の高いKPIを選定すべく議論を交わしました。サステナビリティに取り組むお客さまの動向やニーズの変化に真摯に向き合い、パートナーとして社会課題の解決に寄与することを通じて、既存の枠組みに捉われず着実な価値創出を目指す方針を確認しております。

### 2025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 |
|---|---|
| 2025年7月 | 2024年度各種ESGデータおよび目標進捗について報告 |

### 2025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 |
|---|---|
| 2025年7月 | 2024年度各種ESGデータおよび目標進捗について報告 |
| 2026年3月 | マテリアリティに関する次期KGI、KPIの設定について審議 |

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

# マテリアリティ

## 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・渋沢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/#sustainaPolicy_01



















### マテリアリティ特定方法

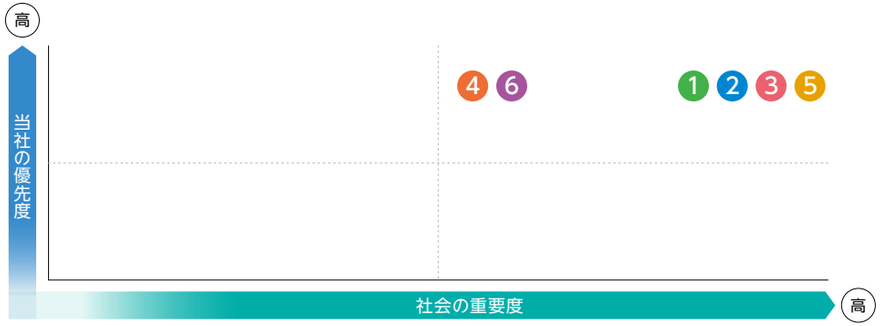
**Step 1 課題の抽出**
サステナビリティ推進委員会・サステナビリティ推進室を中心に候補となる課題項目を抽出・整理

**Step 2 課題の分析**
社内外の視点や社内アンケート調査から各課題項目の重要度を分析・検証

**Step 3 マテリアリティの特定**
Step1、2をふまえ、右記の方法で6つのマテリアリティを特定し、取締役会で承認

以下の観点でマテリアリティを特定しました。

- 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
- 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
- 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
- 当社と社会の双方にとって優先度が高いもの
- 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




01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

# サステナビリティへのアプローチ

## Voice

### 社会課題を意識して経営課題に取り組む

社会課題やニーズに対応することが、企業の競争力を高め社会とともに企業が発展するという考えのもと、サステナビリティ推進を重要な経営方針の一つと捉えています。

2021年にサステナビリティ推進室・委員会が設置されて以降、各種取組みや透明性の高い情報開示を進めています。

### 経営者・従業員が一丸となって取り組む

従業員が業務変革や意識改革について考える機会を持ち、ボトムアップを実現していくことこそがサステナビリティ推進のネクストステップであると考え、意識向上の取組みを実施しています。

こうした企業文化の醸成は、すぐに結果に表れないことが多いですが、地道な努力が長期的には反映されると考えています。

### 社会貢献を成長の力にする

社会的信用や人的資本をはじめとする非財務資本の蓄積は、長期的には当社グループの成長へとつながっていくと考えています。

社会課題に対応するサービスの構築や、DXの活用、人的資本の活性化による挑戦できる企業文化の創造などに取り組み、ステークホルダーに選ばれるための持続的な企業価値の創造を行ってまいります。



サステナビリティ推進室長
**佐川 博章**

## サステナビリティへのアプローチ




01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

# マテリアリティに対する取組みと指標（2024～2026年度）

当社グループでは、持続的な企業価値向上と社会課題解決の両立を目指し、特定した六つのマテリアリティに基づくサステナビリティ経営を推進しています。その実効性を担保し、確実なPDCAサイクルを回すため、各課題には具体的な評価指標（KGI・KPI）を設定し、定期的な進捗管理を行っています。各マテリアリティに関わる事業上のリスク・機会を捉えた取組みと、それに対応する中期目標の進捗状況は以下のとおりです。

| マテリアリティ | 目指す姿（KGI） | マテリアリティに関わる事業上のリスク・機会 | 優先する取組み | 指標（KPI） | 2026年度（目標値） | 2025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<br>● 2030年度営業収益あたりの$CO_2$排出量2019年度比△50% | リスク<br>● 規制強化によるエネルギーコストの増加<br>● 激甚化する自然災害による事業活動の停止<br>● 気候変動対応不足による社会的評価の低下<br>機会<br>● 省エネ推進によるコストの削減<br>● 環境配慮型サービスの収益機会獲得<br>● 適切な情報開示による社会的信頼の向上 | ● 物流事業における温室効果ガスの削減<br>● 環境配慮型施設へのバリューアップ<br>P.41 | 事業所面積あたり$CO_2$排出量※1 | 2019年度比△40% | 2019年度比 △37.2% |
| | | | | フェリー・鉄道輸送の取扱いコンテナ数 | 2023年度比+30% | 2023年度比 △24.8% |
| | | | | 再生可能エネルギー導入率※2 | 100% | 100% |
|  **循環経済への転換** | ● 循環経済転換に貢献する企業 | リスク<br>● 資材の廃棄規制強化によるコスト・負荷の増大<br>● 不適切な廃棄物管理による社会的評価の低下<br>機会<br>● 文書保管等の資源循環サービスのニーズ増大<br>● 資源回収・運搬物流の拡大による収益機会増加<br>● 資源循環型ビジネスの構築による社会的信頼の向上 | ● 資源循環型物流モデルの構築<br>● 廃棄物削減と資源活用の推進<br>P.42 | 保管文書のリサイクル取扱い量 | 2023年度比+20% | 2023年度比+8.0% |
| | | | | フォークリフト電池の二次利用方法の確立 | テスト運用実施 | 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 | リスク<br>● 安全対策の欠如による重大事故発生とコスト上昇<br>● BCP対策の脆弱さによる災害時の復旧遅延<br>● 安全管理不足に起因する社会的信頼の失墜<br>機会<br>● 徹底した安全対策による事故抑制と品質の向上<br>● 盤石な事業継続体制による危機下での収益維持<br>● 安全対策の強化による社会的信頼の向上 | ● 労働災害や交通事故を削減する事業プロセスの構築<br>● レジリエントな事業運営体制の構築<br>P.45 | 物流業務における交通事故件数 | 0件 | 3件 |
| | | | | 労働災害度数率 | 2023年度比△3% | 2023年度比+1.1% |
|  **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 | リスク<br>● DX推進の遅れによる市場競争力の低下<br>● ニーズ多様化への対応不足による収益力の低下<br>● 従来型プロセス継続によるサービス品質の相対劣後<br>機会<br>● 業務効率化によるコスト削減と生産性向上<br>● ニーズ変化への柔軟な対応による新たな収益の獲得<br>● IT技術の導入によるミス削減とサービス品質の向上 | ● 物流事業の生産性向上<br>● 業域の拡大<br>P.46 | 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 | 13件（累計34件） |
|  **人権の尊重** | ● 多様な人材が集い活躍する環境の創出 | リスク<br>● 多様性の欠如による組織の硬直化と対応力低下<br>● 働き方改革の遅れに起因する人材不足の深刻化<br>● 人権リスクの軽視が招く社会的信頼の失墜<br>機会<br>● 多様な人材の活躍による柔軟な組織体制の構築<br>● 多様な価値観の尊重による人材獲得力の強化<br>● 人権リスクへの真摯な対応による社会的信頼の向上 | ● ダイバーシティの推進<br>● 労働環境の改善<br>P.47 | 従業員エンゲージメントの肯定的回答率 | 2023年度比増加 | 2023年度比 △2.5pt |
| | | | | 高ストレス者比率 | 7%以下 | 11.9% |
| | | | | 人権DD対象会社数（人権DDの精度向上） | 200社以上 | 1,160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 | リスク<br>● 協力関係の弱体化による事業運営リソースの不足<br>● 地域・社会への貢献不足によるブランド価値の低下<br>機会<br>● パートナーシップ強化による事業運営基盤の安定化<br>● 積極的な社会貢献活動による社会的評価の向上 | ● パートナーシップ強化によるサプライチェーンの進化<br>● 地域コミュニティ発展への貢献<br>● 災害支援<br>P.49 | パートナーミーティングの開催 | 期間累計※3 10回 | 3回（累計9回） |
| | | | | 社会活動への協働 | 期間累計※3 15件 | 5件（累計11回） |

※1 物流事業における$CO_2$排出量　※2 賃貸オフィスビル（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

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

# 地球温暖化の防止

## 方針

気候変動への対応は、エネルギーコストの上昇や自然災害による事業停止リスクを低減する防衛策であると同時に、環境配慮型物流に対する需要の高まりを捉える成長機会でもあります。当社グループは、持続可能な社会インフラの担い手として、脱炭素社会の実現に向けた取組みを着実に推進してまいります。

優先する取組み　物流事業における温室効果ガスの削減




### モーダルシフト推進

トラック輸送からフェリーや鉄道への転換を推進するサービスの提供を通じ、環境負荷の低減とドライバー不足の解消に取り組んでいます。フェリーや鉄道はトラックに比べ$CO_2$排出量が少なく、環境性能に優れた輸送手段であると同時に、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。

**取組み状況**

グループ会社である日正運輸㈱および大宮通運㈱の2社が、本取組みの中核を担っています。

海陸一貫の長距離輸送を強みとする日正運輸㈱は、全国の主要港に拠点を構え、年間16,000台以上のコンテナおよび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。

一方、鉄道輸送を担う大宮通運㈱は、商品特性に応じた多様なコンテナを備え、復路の貨物手配が不要な運用体制や高い定時運行率など、鉄道ならではの利便性を提供しています。

当社グループでは、モーダルシフトの取扱量拡大に向けた定量目標を設定し、計画的な推進を図っています。今後もこれら2社の強みを結集し、持続可能な社会に貢献する最適な物流の実現に努めてまいります。

優先する取組み　環境配慮型施設へのバリューアップ



### 省エネ化・再エネ化の促進

保有施設における使用電力の削減と再生可能エネルギーへの転換を進めることで、脱化石燃料依存を図り、事業活動に伴う環境負荷の低減を目指しています。

省エネルギー機器の導入や再生可能エネルギーの活用を積極的に推進しています。

物流施設に人感センサー付きLED照明を導入し、電力の削減に取り組んでいます。また、一部の大型倉庫施設では空調自動制御装置を導入し、空調の適切な運用による省エネを推進しています。

また、保有施設における電力契約を再生可能エネルギー由来のメニューへ順次切り替えるとともに、太陽光発電設備の設置も進めています。2025年度においては、グループ内6施設にて約82万kWhの発電電力を自家消費しました。この結果、2025年度の国内連結グループ全体における再生可能エネルギー導入率は79.5%に達し、不動産事業の賃貸オフィスビルにおいては引き続き目標である100%を達成しています。

信頼性向上に向けた取組み




### 第三者保証の取得

グループ全体で推進する温室効果ガス削減施策において、排出量データの正確性および透明性を客観的に担保することは、ステークホルダーと信頼関係を築くための強固な基盤であると認識しています。

2025年度に、初の試みとして$CO_2$排出量(Scope 1、Scope 2、Scope 3 カテゴリ4)に対する第三者保証を取得しました。クラウド型排出量算定システムを導入し、従来の集計フローを見直すことで、ヒューマンエラーの排除や算定プロセスの迅速化、および証跡管理の強化を進めています。今後も本算定基盤の運用を通じ、より精緻でタイムリーな情報開示と、グループ一体となった環境への取組みを着実に推進してまいります。

**第三者保証概要**

| | |
|---|---|
| 対象期間 | • 2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)<br>• 2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日) |
| 対象範囲 | 当社および国内連結グループ会社 |
| 対象項目 | Scope1、Scope2、Scope3(カテゴリ4) |

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

# 循環経済への転換

## 方針

資材や廃棄物に関する法規制の強化、ならびにコスト上昇といったリスクへの対応は、事業継続における重要な課題です。当社グループは、これを単なる環境負荷低減にとどめず、回収・運搬物流や保管文書のリサイクルといった資源循環型サービスへの需要を捉え、新たな収益機会の創出につなげていきます。事業を通じて資源の有効利用を促進し、$CO_2$排出削減や水・森林資源の保全に貢献するとともに、循環型社会の実現に向けた取組みを地道に重ねてまいります。

優先する取組み　資源循環型物流モデルの構築



### 廃棄文書リサイクル

社会的な資源循環ニーズの高まりに応えることは、当社の文書保管サービスがお客さまに選ばれ続けるための強みとなっています。単なる保管・処分にとどまらず、強固なセキュリティのもと再資源化という付加価値を提供し、お客さまの環境経営への貢献と、当社のサービス価値向上を図っています。

**取組み状況**

文書保管サービスでは、廃棄依頼を受けた書類のうち、承諾いただいた対象品について溶解処理を行い、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、機密性を保持したまま書類を回収・再資源化できる「セキュリティボックス」の設置を推進しています。

2025年度における保管文書の溶解・リサイクル取扱箱数は35,000箱を超えました。セキュリティボックスの設置台数も2,300台に達し、取扱数を伸ばしています。

優先する取組み　資源循環型物流モデルの構築



### 引越事業におけるリユース推進

引越事業において廃棄物の削減を図り、日々の業務の中で資源を無駄にしない工夫を行っています。お客さまとともに取り組める身近な活動から、環境に配慮したサービスの実践を目指しています。

引越事業では、パートナー企業との協業のもと、お客さまの引越時に不要となった什器などを回収・運搬しています。回収した物品は適切に選別し、国内での再販売や海外輸出を通じて再利用へとつなげています。

また、使用済み段ボールを再利用する取組みも行っています。リユース資材の活用にご賛同いただいたお客さま向けのサービスとして、資源循環の拡大を進めています。

優先する取組み　廃棄物削減と資源活用の推進



### ペットボトル資源の循環

自社拠点における廃棄物の削減に向け、身近なところからできる環境に配慮した取組みを進めています。まずは足元から適切な分別や資源回収を地道に継続し、資源循環に努めています。

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。当社保有の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したうえで、飲料メーカーの指定工場への運送を行っています。

今後は対象拠点のさらなる拡大や、事業化に向けた検討を進めていきます。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

# TCFD・TNFD提言への対応

当社グループは、サステナビリティ経営のさらなる高度化に向けて、TCFDおよびTNFDの枠組みに基づく環境情報の特定と分析を進めています。これらの分析結果を踏まえ、マテリアリティである「地球温暖化の防止」や「循環経済への転換」に向けたより実効性の高い取組みへとつなげていきます。

TCFDの詳細はこちらをご覧ください。
https://www.shibusawa.co.jp/sustainability/participation_in_initiatives/#tcfd

TNFDの詳細はこちらをご覧ください。
https://www.shibusawa.co.jp/sustainability/environment/#circularEconomy

## TCFD・TNFD ガバナンス・リスク管理

気候変動および自然資本に関するガバナンスおよびリスク管理体制は、サステナビリティ課題全般のガバナンスに組み込まれております。P.37 サステナビリティマネジメント

## TCFD 戦略

当社グループでは、気候変動が事業活動に与える中長期的な影響を把握するため、シナリオ分析を実施しています。サステナビリティ推進委員会において、気候変動に起因する重要なリスクと機会を特定・評価し、対応策を検討しております。本分析の結果は、マテリアリティ「地球温暖化の防止」達成に向けた戦略策定や、設備投資の優先順位判断に活用しています。

### 特定された重要なリスク・機会および当社グループの取組み

| シナリオ | 分類 | 大項目 | 時間軸 | リスク・機会 | 取組み |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.5℃ | 移行 | 脱炭素・省エネ規制への対応 | 短期～長期 | リスク<br>● 炭素税導入による操業コストの上昇<br>【炭素税影響額の試算（1.5℃シナリオ）】（2030年）410.7百万円　（2050年）733.3百万円<br>● 保有資産の環境性能向上に伴う設備投資・対応コストの増加<br>（自社車両のxEV化、保有不動産のZEB化、定温倉庫への脱炭素型機器導入の加速）<br>機会<br>● グリーン物流（モーダルシフト等）の需要拡大による収益増加<br>● 倉庫や物流センター等の省エネ化によるエネルギーコストの削減 | ● モーダルシフトの推進、倉庫大型化・最適配置による物流効率化の徹底<br>● 再エネ電力メニューへの切替による使用電力の脱炭素化<br>● 創電設備の設置推進 |
| | | 顧客や投資家の評判変化 | 短期 | リスク<br>● 環境対応・情報開示の不足による顧客流出および資金調達コストの上昇<br>機会<br>● 環境配慮型企業としての選好度（ブランド価値）向上による収益拡大<br>● 積極的な環境対応・情報開示に伴う資金調達コストの低減 | ● 保有不動産における環境認証（ZEB・CASBEE等）の戦略的取得<br>● モーダルシフトや低炭素車両を活用した「環境配慮型物流サービス」の提案強化<br>● ステークホルダーに向けた気候変動情報の開示強化 |
| 4℃ | 物理 | 異常気象の激甚化 | 中期～長期 | リスク<br>● 拠点被災やサプライチェーン寸断に伴う営業停止損失の発生および火災保険料の高騰<br>【洪水・高潮被害額の試算（4℃シナリオ）】（2030年）741.0百万円（2050年）919.7百万円<br>● 受託貨物への損害や事業停止に起因する顧客評価の低下<br>● 災害リスクが高い地域に位置する保有資産の価値減少<br>● ステークホルダーへの損害に関する訴訟リスクの発生<br>機会<br>● BCP体制の強化による、災害レジリエンス向上と競争力強化 | ● 台風や豪雨を想定した定期的な施設点検・補修の実施<br>● BCPの定期的なアップデートと訓練の実施<br>● 大規模災害の代替輸送を支えるモーダルシフト運営体制の強化<br>● 被災リスクを考慮した新規施設の開発推進 |

## TCFD 指標・目標

気候変動が経営に及ぼすリスクと機会等の影響を測定・管理するため、マテリアリティ「地球温暖化の防止」において定めた評価指標（KPI）を気候変動対応の主軸としております。

P.40 マテリアリティに対する取組みと指標（2024年度～2026年度）「地球温暖化の防止」

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

# TCFD・TNFD提言への対応

## TNFD 戦略

当社グループは、TNFD提言が定める「LEAPアプローチ」を活用し、国内外の連結会社（物流・不動産事業）の全操業拠点を対象に、自然環境への依存・影響の特定を進めています。分析にあたっては、財務的影響と環境への影響の双方を考慮する「ダブルマテリアリティ」の観点に基づき評価を行いました。「ENCORE」をはじめとする各種ツールや、地理情報システム（QGIS等）を組み合わせることで、多角的に分析・評価を実施しました。

### 自然関連の依存と影響および要注意地域の特定

現時点で重大な依存・影響は特定されていないものの、事業活動が気候調節をはじめとする自然資本の機能に支えられている点を踏まえ、今後リスクと機会の整理が必要であると認識しています。一方で、車両運行等による温室効果ガスの排出や、港湾作業における外来種の持ち込みなど、自然生態系へ影響を与えるリスクも確認されています。

国内外約180拠点のうち、物流拠点7カ所が動植物保全を重視する「生物多様性重要地域」に該当したほか、多くの拠点が指定保護区（東京湾鳥獣保護区等）に接していることが判明しました。生態系への直接的な影響リスクは限定的なものの、自然環境への配慮が特に求められる地域です。

また、沿岸部立地が多いことから半数以上の拠点で洪水等の物理的水リスクが想定され、海外の一部拠点では高い水ストレスも確認されました。

これらの地域の特性を踏まえ、今後対策の検討が必要であると認識しています。

**依存**

| | 調節・維持サービス | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 水供給 | 地球規模の気候調節 | 降雨パターン調節 | 地域的な気候調節 | 空気の浄化 | 土壌と堆積物の保持 | 水質浄化 | 水流調整 | 洪水制御 | 暴風雨軽減 | 騒音軽減 | 生物的防除 | 大気・生態系による希釈 | 知覚的影響（騒音以外）の緩和 |
| 陸上運送 | VL | M | M | L | VL | L | | L | | M | VL | | VL | |
| 港湾運送 | VL | VL | VL | L | VL | L | | VL | VL | L | VL | VL | | |
| 物流拠点運営 | VL | VL | VL | L | VL | M | | VL | VL | L | VL | VL | | |
| 不動産 | L | VL | VL | L | VL | M | VL | VL | VL | L | VL | | | VL |

**影響**

| | 地球規模の気候調節 | | | 排出 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 陸域の利用面積 | 淡水域の利用面積 | 海底の利用面積 | 水の利用量 | GHG排出 | 非GHG大気汚染物質 | 土壌・水質汚染を生じる有毒物質の排出 | 土壌・水質汚染を生じる栄養塩の排出 | 固形廃棄物 | 攪乱（騒音、光等） | 外来種の導入 |
| 陸上運送 | M | | | L | M | L | L | M | VL | M | L |
| 港湾運送 | L | VL | VL | L | M | L | L | VL | L | VL | H |
| 物流拠点運営 | L | | | L | M | L | L | VL | L | VL | VL |
| 不動産 | L | | | L | VL | L | M | | M | L | L |

VH …Very High
H …High
M …Medium
L …Low
VL …Very Low

## TNFD リスク管理の詳細

全社的なリスク管理体制のもと、自然関連の重要課題特定においては、「ENCORE」による依存・影響度評価と、要注意地域における活動量分析の結果を総合的にマッピングし、優先順位づけを行っています。




## TNFD 指標・目標

LEAPアプローチに基づき特定した自然関連課題について、TNFD提言ガイダンスに定めるグローバル中核指標を参照し、各事業活動における依存関係および影響を評価しています。具体的な指標はTNFDレポートを参照ください。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

# 安全・安心の実現

## 方針

日々の業務における事故防止に努め、災害時にも事業を継続できる体制を整えることは、当社の事業活動を支える根幹です。現場における継続的な教育に加え、テクノロジーの活用により日常の安全確保に努めています。あわせて、定期的なBCP訓練を通じて危機管理意識を高め、有事の際にも迅速かつ適切な対応をとる現場力を養ってまいります。

優先する取組み　労働災害や交通事故を削減する事業プロセスの構築



### 安全教育の徹底

安全意識の形骸化を防ぐため、新人教育のみならず、経験豊富な従業員にも定期的に「基本」へ立ち返る機会を設けています。現場における活発な意見交換や実技研修を通じて、一人ひとりが日常に潜むリスクに目を向け、事故を未然に防ぐ安全風土の醸成に取り組んでいます。

**取組み状況**

トラック乗務員に対しては、新人ドライバーへの十分な同乗訓練を実施するとともに、毎月の安全会議における座学講習や事故事例の検証、乗務員同士の意見交換・体験共有を定期的に行っています。また、協力会社の乗務員とも安全に関する情報共有や啓発を実施しています。

倉庫業務においては、新人作業員に対して基礎的な指導や過去の事故事例の共有を行い、安全意識の定着を図っています。さらに、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。

優先する取組み　労働災害や交通事故を削減する事業プロセスの構築



### 安全をサポートするテクノロジーの導入

客観的なデータに基づき、ドライバー自身が自覚しにくいリスクの可視化を進めています。安全運行の徹底を個人の意識のみに依存せず、テクノロジーによる検知・警告の仕組みを取り入れることで、事故の芽を未然に摘む取組みを推進しています。

グループ各社の保有車両へ車両運行・動態管理システムを導入するとともに、長距離運行車両には居眠り運転警告装置を装着しています。運行・動態管理システムでは、事故リスクの高い急減速などを検知した際に時間・場所・速度といった情報を自動で管理者に送信し、状況の把握や個別の安全指導に活用しています。また、居眠り運転警告装置はドライバー自身の自覚よりも早く、運転中の「眠気」や「集中力低下」を検知して即座に警告を発します。これらの警告やデータをリアルタイムに捉え、適切なタイミングで仮眠や休憩を促すことで、居眠りや油断に起因する重大事故の防止に努めています。

優先する取組み　レジリエントな事業運営体制の構築



### 災害に強い物流インフラの構築

近年、自然災害が激甚化する中、事前の予防策や訓練を通じ、物流インフラとしての責務を果たしていくことが重要であると認識しています。緊急時においても事業を継続し、お客さまや社会への影響を低減できるよう、体制の強化に努めています。

災害に備え、保有施設の定期点検や耐震補強工事を行うなどハード面の強靭化を進めています。また、防災・避難訓練をはじめ、机上シミュレーション型BCP訓練や安否確認システムの運用訓練などを通じて初動対応力の向上を図っています。あわせて、業務用サーバーのバックアップ体制やテレワーク環境の整備など、非常時にも業務を滞らせないための備えを強化しています。

さらに、鉄道やフェリーを活用した多様な輸送ルートを整備し、災害時にも柔軟に輸送手段を選択できる体制を整えることで、サプライチェーンの維持に貢献してまいります。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

# イノベーションの活用

## 方針

DX推進による業務プロセスの変革は、市場競争力を高め、サービス品質をより高次元へ引き上げる重要な成長機会です。当社グループでは、先進的なテクノロジーやIT技術の導入を通じて業務効率化と生産性向上を図り、サービス品質の高度化に取り組んでいます。さらに、複雑化するお客さまのサプライチェーン課題へ機動的に対応することで新たな収益機会を捉え、事業の競争力強化に向けた取組みを推進してまいります。

優先する取組み　物流事業の生産性向上



### DXの推進

DX推進を通じ、現場の生産性向上と省人化を図るとともに、労働力不足やコスト上昇へ的確に対応しています。また、熟練人員の現場力と自動化技術を掛け合わせることで、物量の繁閑や需要変化に柔軟に対応可能なオペレーション体制を確立し、お客さまのサプライチェーンを支える価値創造ソリューションを提供してまいります。

**取組み状況**

自動倉庫や自動ソーティングロボット、無人フォークリフトなどの先進機器と、マンパワーによる熟練の現場力を融合させたハイブリッド型のオペレーションを推進しています。

イノベーション推進室主導のもと、機器の導入から収益性の向上に至るまでの戦略的なアプローチの継続により、物量波動にも柔軟に対応できる確固たるオペレーション基盤を確立しています。松戸や千葉、横浜などの主要拠点において作業負担の軽減と大幅な効率化を実現しており、今後は確立した知見やノウハウの他拠点への水平展開を加速し、組織全体のオペレーション能力の底上げを図ってまいります。

優先する取組み　物流事業の生産性向上




### デジタルツールとデータ基盤の活用

労働力不足や業務の複雑化・高度化といった構造的課題を乗り越えるため、RPAやBIツール、生成AIの活用を推進しています。定型業務の自動化による現場の生産性向上と働き方改革を進めるとともに、各種データの可視化や構造化を図り、機動的な経営判断を支えるデータ基盤構築を進めています。

輸出入フォワーディングをはじめとする貿易実務においては、専門開発チームによるRPAを導入しており、荷捌システムへのデータ登録や書類作成プロセスを自動化することで、人為的ミスを排除したサービス品質の向上と業務負担の軽減を実現しています。

あわせてBIツールの活用を推進し、実績データを統合化、可視化することで、経営層が迅速かつ客観的な意思決定を下すためのデータ基盤整備を着実に進めています。

さらに生成AIの実践的なプロンプト集の全社共有や解説動画の展開を通じ、個人の試行から組織全体での自律的な利活用へと発展させ、社内での定着を図っています。

優先する取組み　業域の拡大



### サプライチェーンの最適化支援

保管や輸送といった、従来の物理的な物流機能にとどまらず、データの活用と情報提供により、サプライチェーン全体の最適化につながるお客さまの意思決定を支援します。従来の枠組みを超えた高付加価値なデータパートナーへの進化を目指してまいります。

貨物を預かり運ぶ従来の物流から、情報と商流を包括的に支援する取組みを開始しています。WMS（倉庫管理システム）やTMS（輸配送管理システム）などの物流データを活用し、サプライチェーン全体の可視化に基づく実効性の高い改善提案や分析レポートの提供を行っています。

現場で培った運用ノウハウと高度なデータ分析を掛け合わせ、お客さまの在庫削減や業務効率化へ貢献する仕組みづくりを推進し、持続的な事業成長を支える新たな価値創造を目指してまいります。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デュー・ディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

# 人権の尊重

## 方針

多様性の欠如による組織の硬直化や、働き方改革の遅れに伴う人材不足は重大なリスクです。当社グループでは、多様性の尊重により変化に強い組織を築くとともに、働きやすい職場環境の整備を通じて人材の獲得・定着を図っています。あわせて、人権リスクと真摯に向き合い、社会的信頼の維持・向上に努めてまいります。

優先する取組み　ダイバーシティの推進



### 女性活躍の推進

一人ひとりが持つ多様な背景や価値観を尊重し、誰もが安全で働きやすい職場を整えることは、持続可能な組織を築くための不可欠な要素です。多様な人材がライフステージや個々の属性にかかわらず、その能力を最大限に発揮できる企業風土の醸成と環境整備を推進してまいります。

**取組み状況**

多様な人材が活躍できるよう、職場環境の改善やキャリア形成の支援に取り組んでいます。

特に女性従業員に対しては、2025年度にキャリア支援の一環として「女性キャリアデザイン研修」を新たに実施しました。本研修は、参加者が外部環境の変化を認識し、自ら柔軟に対応する重要性を理解したうえで、自身の役割や目指す姿を整理して主体的にキャリアを描く意欲を高める機会としています。あわせて、日々の働きやすさに配慮した環境整備の一環として、当社は2025年度より、全国の事業所において衛生用品の常備を開始しています。

今後も実効性のある施策を重ね、誰もが安心して働き続け、持続的に成長できる環境の構築を進めてまいります。

優先する取組み　労働環境の改善



### 過重労働の防止

労働時間の適正化や業務負担の軽減を推進し、良好な労働環境を整えることは、事業を安定的に継続するために不可欠な取組みです。誰もが業務に専念し、高い意欲を持って活躍できる組織風土の構築を進めています。

勤怠管理システムを通じて勤務状況をリアルタイムに把握し、長時間労働が予見される場合には本人および管理者へ注意喚起する仕組みを運用しています。さらに、定期的な対話の機会を設けることで現場の声に耳を傾け、良好な労働環境の維持・改善に努めています。

また、現場においてはテクノロジーを活用した省力化を進め、作業負担の軽減に取り組んでいます。あわせて、RPAの導入により定型事務を自動化するなど、業務プロセス全体の見直しを通じて生産性の向上に取り組んでいます。

従業員のウェルビーイング向上



### 健康経営の推進

「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」との考えのもと、従業員の健康増進を推進しています。一人ひとりの健康と前向きな挑戦を支えることで、組織の活性化と持続的な成長につなげていくことを目指しています。

健康保険組合と連携したデータヘルス計画のもと、従業員とその家族の心身の健康づくりを一体となって推進しています。

定期健康診断の確実な受診徹底をはじめ、特定保健指導による生活習慣病の予防・改善に取り組んでいます。さらに、導入した健康アプリを通じ、健診結果の閲覧や参加型イベントの開催など、日常的な健康意識の向上を図っています。あわせて、外部機関による24時間健康相談サービスやメンタルヘルスのカウンセリング体制、ストレスチェックの活用など、多層的なサポート体制を整えています。必要に応じて医師面談も組み合わせることで、心身の不調の早期発見と予防に努めています。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

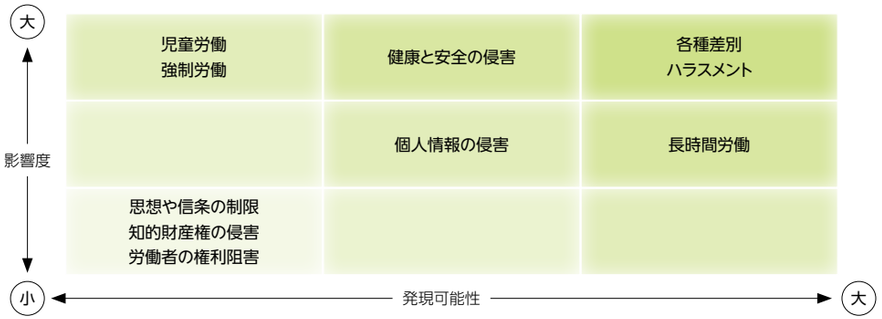
# 人権デューディリジェンスの実施

澁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に掲げ、「澁澤倉庫グループ人権方針」に基づいた人権デューディリジェンスを実施しています。事業活動やサプライチェーンにおける人権リスクを特定・評価し、その防止や軽減に取り組むことで、企業としての社会的責任を果たしてまいります。

## 事業活動における人権リスクの特定

澁澤倉庫グループでは、内外の情報を踏まえて重要な人権テーマを整理し、「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」の3つを特定しました。これらのリスクを中心に、防止や軽減に向けた取組みを推進しています。

人権リスクマップ




※ 影響するステークホルダー:当社グループおよびサプライヤー

## 人権リスクへの取組み

### 従業員に向けて

当社グループでは、多様な価値観を互いに尊重し合える職場づくりに向け、様々な取組みを進めています。

人権尊重を含む「澁澤倉庫グループ行動規範」を制定し、役職員をはじめ、すべての従事者に向けて周知・徹底を図るとともに、行動規範に関する研修などを通じて人権意識の向上に取り組んでいます。

あわせて、グループ内で働くすべての人を対象とした内部通報・相談窓口(ヘルプライン)を設置し、人権に関する相談や通報を受け付ける体制を整えています。寄せられた事案に対しては、担当責任者のもとで迅速な調査と是正措置、再発防止を講じるとともに、通報者の秘密保持と不利益取扱いの禁止を徹底しています。

### サプライヤーに向けて

当社グループでは、事業活動を通じて人権侵害に加担・助長することがないよう、サプライヤーにおける労働基準関係法令の遵守状況を定期的にモニタリングしています。

また、2024年度より主要な取引先に対する人権サーベイを開始しました。2025年度は162社を対象にアンケート調査を実施し、人権への取組み状況を把握しています。

今後も定期的な調査を継続するとともに、より精度の高い手法へのブラッシュアップを進めてまいります。

人権サーベイ調査テーマ

① 人権方針の策定状況　② 労働条件　③ 労働組合　④ 強制労働　⑤ 児童労働　⑥ 外国人労働者
⑦ 従業員の安全衛生と健康　⑧ 人権デューディリジェンス　⑨ 地域社会　⑩ サプライチェーン
⑪ 倫理・コンプライアンス　⑫ 相談窓口の設置状況　⑬ 情報セキュリティ

人権デューディリジェンスの対象会社数

| | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|
| 対象会社数 | 600社 | 1,160社 |

(注)労働基準関係法令違反に関する調査企業数

**Focus　物流6社による「ビジネスと人権」意見交換会**

2026年3月、大手物流6社のサステナビリティ担当者による「第3回 物流6社合同サステナビリティ推進意見交換会」を開催しました。

2024年に発足し3回目となった今回は、業界共通の重要課題である「ビジネスと人権」をテーマに設定し、各社の担当者22名が参加しました。当日は人権分野に精通した弁護士を講師に招き、倉庫・物流業における人権リスクへの対応や具体的事例に関する講義を受け、知見を深めました。続く意見交換では、サプライチェーンにおける人権デューディリジェンスの実効性確保や通報窓口の運用課題、各社の取組み事例について活発な議論が行われました。

当社グループは今後も、同業他社や外部機関との継続的な対話を通じて、サプライチェーン全体での人権尊重に向けた実効性の高い取組みを進めてまいります。



01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

# 共存共栄の追求

## 方針

当社グループの事業は、パートナー企業との信頼関係の上に成り立っています。労働力不足等に伴う輸送力の低下が懸念される中、強固な連携を築くことが互いの事業基盤をより確かなものにしていきます。安定した事業基盤のもと、パートナーとともに持続的な成長を図ってまいります。また、地域社会への貢献や災害支援に取り組むことで、地域に寄り添う企業としての社会的責任を果たしていきます。

優先する取組み　パートナーシップ強化による サプライチェーンの進化



### シブサワ物流協力会での連携

物流業界を取り巻く環境が変化する中、協力会社との密な連携は、日々の安全運行やサービス品質を支える力となります。コミュニケーションを重ね、長期的に信頼し合える関係性を保つことを目指しています。

**取組み状況**

当社および協力会社により「シブサワ物流協力会」を組織し、物流品質の向上ならびに会員企業の事業発展と共存共栄を目指した活動を展開しています。1998年の発足から2026年で29年目を迎え、現在は42社の会員企業で構成されています。

当会では、外部専門家による講習や業務担当者別の研修会を計画的に実施しています。2025年度は、物流関連法の改正対応や健康経営の推進、さらには実務担当者のスキルアップを目的とした講座を開講しました。配車担当者を対象とした研修では、適正な運賃や附帯作業のあり方について意見交換を行いました。

こうした実務的な議論や会員同士の懇親を通じて、時代の変化に即した対応力の向上と連携強化を図っています。

優先する取組み　地域コミュニティ発展への貢献



### 地域に根ざした貢献活動

当社グループの事業活動は、地域社会の理解と協力に支えられています。地域の一員として寄り添い、誠実な対話を重ねていくことこそが、社会からの信頼を深め、持続的な共生を実現する道であると考えています。

地域コミュニティとのつながりを大切にし、地域環境への配慮や伝統行事への協力を通じた社会貢献に取り組んでいます。

拠点周辺における清掃活動への参加を通じて、地域の美化に努めています。また、2026年8月には、本社が所在する深川地域の「富岡八幡宮例大祭」において奉賛金を拠出したほか、本社ビル前の敷地を神輿の休憩拠点として提供するなど、歴史ある地域の伝統文化を継承する活動を支援しました。

今後も自治体や地域住民の皆様の声に耳を傾けながら、地域との確かな信頼を深め、健全な事業運営を進めてまいります。

優先する取組み　災害支援



### 事業拠点を活かした防災協力

地域に拠点を構える企業として、平時のみならず非常時においても地域社会へ寄与する姿勢を大切にし、地域との信頼関係を深めてまいります。

当社グループでは、地域社会の一員として有事の際の防災協力に取り組んでいます。

その一環として、当社の港島営業所において自治体（神戸市）と協定を締結し、大規模災害の発生時等における「一時避難場所」として敷地や施設を提供する体制を整えています。地域の方々が一時的に避難・待機できるスペースを確保するなど、地域に根ざした施設としての役割を果たしています。

今後も地域社会とのコミュニケーションを大切にし、災害時における支援機能の維持に努めてまいります。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

# 外部評価

## 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2年連続で選出されています。

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。

### 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、2025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。

### S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

当社はS&P/JPXカーボン・エフィシェント指数の構成銘柄に初選出されています。

日本市場の代表的な株価指数であるTOPIXを母集団(ユニバース)とし、環境情報の開示姿勢や炭素効率性(売上高に対する排出量)に基づいて構成銘柄の比率を調整する指数です。

## 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。

### 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。

### 「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。

### 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加しています。

- 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

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
サステナビリティマネジメント
マテリアリティ
サステナビリティへのアプローチ
マテリアリティに対する取組みと指標
地球温暖化の防止
循環経済への転換
TCFD・TNFD提言への対応
安全・安心の実現
イノベーションの活用
人権の尊重
人権デューディリジェンスの実施
共存共栄の追求
外部評価
05 ガバナンス
06 データセクション

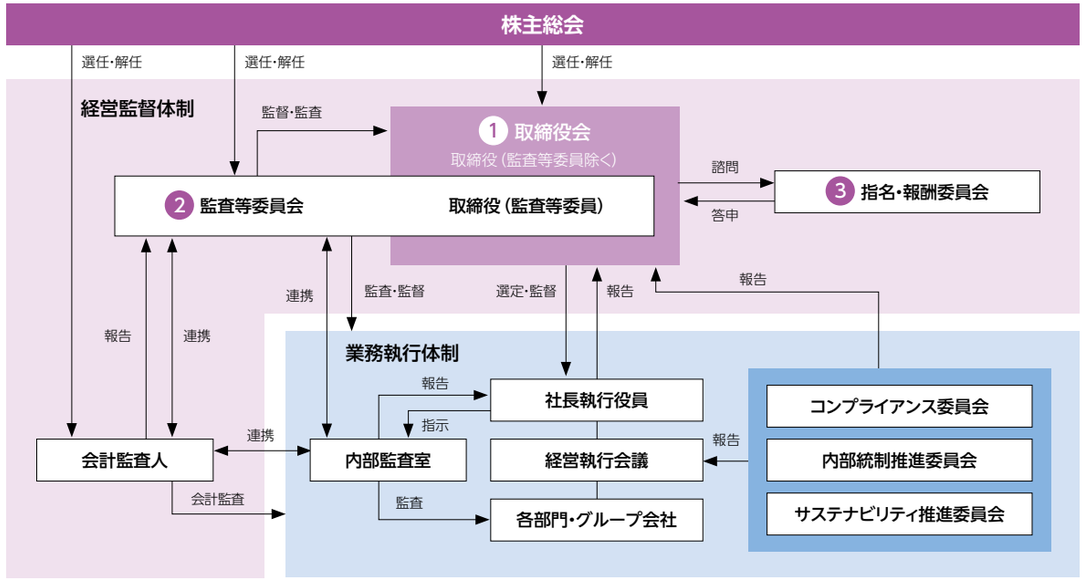
# コーポレートガバナンス

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/

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。

## 体制概要

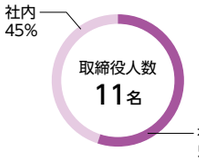
(2026年6月末現在)




| | | | |
|---|---|---|---|
| 構成 | 取締役<br>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 | |
| 重要な業務執行の決定 | 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 | | |

### 1 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や決議などを通じて、監督機能を発揮しています。




### 2 監査等委員会

社外取締役3名を含む5名で構成され、原則として月1回開催されます。株主の負託を受けた独立の立場から取締役会等の重要会議に出席し、取締役の職務執行を監督・監査します。監査等委員会では、監査方針の策定や業務・財産状況の調査、内部統制の運用状況のほか、会計監査人の選解任や報酬同意などに関する検討を行っています。

### 3 指名・報酬委員会

社外取締役3名と取締役社長の計4名（委員長：社外取締役）で構成されます。取締役の指名・解任や取締役社長の選定・解職、ならびに取締役（監査等委員除く）・年俸制対象執行役員の個別報酬に関する決定を行うとともに、取締役社長の後継者について協議します。

## 監査体制

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。

監査で特定された課題は、是正措置の進捗状況を含め、定期的に取締役会および監査等委員会に報告され、迅速な改善活動につなげています。また、内部監査室は、監査等委員会との連携を密にし、監査計画の策定段階から意見交換を行うことで、監査の網羅性と実効性の向上を図っています。さらに、会計監査人とも財務報告に係る内部統制の整備・評価について適宜情報共有を行い、連携を図ることで、より信頼性の高い監査体制を構築しています。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
コーポレートガバナンス
役員一覧
ガバナンス強化に向けた取組み
社外取締役対談
リスクマネジメント
コンプライアンス
06 データセクション

# 役員一覧

当社の経営戦略の推進および持続的な企業価値向上に向けて必要となる9つのスキルを特定し、各分野において専門的な知見や豊富な経験を有する最適な取締役の体制を構築しております。



## 大隅 毅

指名・報酬委員

取締役社長兼社長執行役員

**略歴**

1987年 4月 当社入社
2012年 4月 執行役員管理本部総合企画部長
2013年 6月 上級執行役員管理本部総合企画部長
2014年10月 上級執行役員営業開発部長兼総合企画部長
2015年 6月 取締役兼常務執行役員、物流営業部門管掌
2017年 6月 取締役社長兼社長執行役員、物流営業部門管掌
2023年 4月 取締役社長兼社長執行役員、物流部門管掌(現任)
2025年 6月 ㈱ヤクルト本社社外取締役(現任)

**スキル**

企業経営 事業戦略・M&A 物流DX グローバルビジネス

**選任理由**

国内外の物流実務や経営企画における豊富な経験のもと、取締役就任以降は物流部門全般の指揮やトップとしての経営を牽引し、経営者としての優れた指導力と高い識見を有しているため。



## 倉谷 伸之

取締役副社長兼副社長執行役員

**略歴**

1986年4月 ㈱第一勧業銀行(現・㈱みずほ銀行)入行
2014年4月 ㈱みずほ銀行業務監査部長
2016年4月 同行執行役員銀座通支店長
2018年4月 同行理事
2018年6月 当社顧問
2018年6月 上級執行役員物流営業部門管掌役員補佐
2019年6月 取締役兼常務執行役員、不動産営業部門管掌、物流営業部門副担当
2022年6月 取締役兼常務執行役員、不動産営業部門・管理部門(総合企画部・サステナビリティ推進室・人事部)管掌、物流営業部門副担当
2023年4月 取締役兼常務執行役員、不動産部門・管理部門管掌
2023年6月 取締役兼専務執行役員、不動産部門・管理部門管掌
2026年6月 取締役副社長兼副社長執行役員、不動産部門・管理部門管掌(現任)

**スキル**

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

**選任理由**

金融機関における要職を歴任後、当社の物流営業部門や不動産部門、管理部門の管掌取締役として豊富な実績を積み、経営者としての高い専門性と知識を有しているため。



## 森山 宗樹

取締役兼上級執行役員

**略歴**

1992年4月 当社入社
2019年4月 神戸支店長
2022年6月 執行役員神戸支店長
2023年6月 執行役員総合企画部長兼サステナビリティ推進室長
2024年6月 執行役員総合企画部長
2025年6月 上級執行役員総合企画部長
2026年6月 取締役兼上級執行役員総合企画部長(現任)

**スキル**

企業経営 事業戦略・M&A 物流DX グローバルビジネス サステナビリティ・ESG 財務・会計

**選任理由**

倉庫・港湾運送などの物流現場や経営企画、サステナビリティ推進における豊富な経験と知見を有しており、当社の持続的な企業価値向上に貢献されると判断したため。



## 松本 伸也

独立役員
指名・報酬委員長

社外取締役

**略歴**

1987年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会所属)
1987年 4月 丸の内総合法律事務所入所
1996年 7月 丸の内総合法律事務所パートナー
2001年 6月 ㈱インプレス(現・㈱インプレスホールディングス)社外監査役
2005年 9月 ジャパン・ホテル・アンド・リゾート投資法人(現・ジャパン・ホテル・リート投資法人)監督役員
2007年 6月 当社取締役(現任)
2011年10月 丸の内総合法律事務所パートナー代表弁護士
2013年 6月 大平洋金属㈱社外取締役
2025年 1月 丸の内総合法律事務所顧問(現任)

**スキル**

人事・労務 法務・コンプライアンス・内部統制

**選任理由**

弁護士として多くの企業の法律問題に携わっており、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。



## 力石 晃一

独立役員
指名・報酬委員

社外取締役

**略歴**

1980年4月 日本郵船㈱入社
2009年4月 同社経営委員兼製紙原料グループ長
2010年4月 同社経営委員兼パナマックスフリートマネジメントグループ長
2012年4月 同社常務経営委員
2012年6月 同社取締役常務経営委員
2013年4月 同社代表取締役専務経営委員
2019年4月 同社取締役
2019年6月 同社アドバイザー
2019年6月 富士石油㈱社外監査役
2019年6月 ㈱村上開明堂社外取締役(現任)
2022年6月 当社取締役(現任)
2025年4月 NYK Energy Ocean㈱代表取締役社長執行役員(現任)

**スキル**

企業経営 グローバルビジネス 法務・コンプライアンス・内部統制

**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。



## 馬場 佳子

独立役員
指名・報酬委員

社外取締役

**略歴**

1987年 4月 三菱信託銀行㈱(現・三菱UFJ信託銀行㈱)入社
1991年 9月 不動産鑑定士登録
2014年 4月 横浜市財産評価審議会委員(現任)
2015年 5月 一般社団法人神奈川県不動産鑑定士協会理事
2016年 2月 よこはま都市未来研究所設立、代表(現任)
2017年10月 横浜地方裁判所川崎支部民事調停員
2018年 8月 横浜市空家等対策協議会委員
2020年 4月 横浜家庭裁判所家事調停員(現任)
2020年 5月 一般社団法人神奈川県不動産鑑定士協会副会長
2024年 5月 横浜市財産評価審議会委員長(現任)
2024年 6月 当社取締役(現任)

**スキル**

不動産 サステナビリティ・ESG

**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。

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

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
コーポレートガバナンス
役員一覧
ガバナンス強化に向けた取組み
社外取締役対談
リスクマネジメント
コンプライアンス
06 データセクション

# 役員一覧

| | 星 正俊 | 川西 兵衛 | 志々目 昌史 | 吉田 芳一 | 柏﨑 博久 |
|---|---|---|---|---|---|
| |  |  |  |  |  |
| | 取締役(常勤監査等委員) | 取締役(常勤監査等委員) | 独立役員<br>取締役(監査等委員) | 独立役員<br>取締役(監査等委員) | 独立役員<br>取締役(監査等委員) |
| 略歴 | 1984年 4月 当社入社<br>2011年10月 管理本部財経部長<br>2014年 6月 執行役員財経部長<br>2018年 6月 上級執行役員財経部長<br>2023年 1月 上級執行役員管理部門管掌役員補佐財経部担当<br>2024年 6月 当社監査役<br>2025年 6月 当社取締役 監査等委員(現任) | 1984年4月 当社入社<br>2011年7月 東京支店副支店長兼営業部長<br>2015年4月 横浜支店副支店長<br>2020年7月 大宮通運㈱代表取締役社長<br>2026年6月 当社取締役 監査等委員(現任) | 1986年 4月 弁護士登録<br>(第一東京弁護士会所属)<br>1986年 4月 加嶋法律事務所入所<br>1997年10月 志々目法律事務所を開設し、現在に至る<br>2006年 6月 ㈱横河ブリッジ(現・㈱横河ブリッジホールディングス)社外監査役<br>2011年 6月 当社監査役<br>2019年 6月 東海運㈱社外監査役(現任)<br>2025年 6月 当社取締役 監査等委員(現任) | 1974年4月 仙台国税局入局<br>2015年7月 東京国税局調査第四部長<br>2016年7月 東京国税局退局<br>2016年8月 吉田芳一税理士事務所を開設し、現在に至る<br>2019年2月 ㈱シー・エス・ランバー社外監査役<br>2020年6月 当社監査役<br>2021年3月 伊勢化学工業㈱社外監査役<br>2025年6月 当社取締役 監査等委員(現任) | 1981年4月 ㈱第一勧業銀行(現・㈱みずほ銀行)入行<br>2008年4月 ㈱みずほ銀行執行役員銀座支店長<br>2010年4月 同行常務執行役員<br>2013年4月 同行取締役副頭取営業店業務部門長<br>2014年4月 同行取締役<br>2017年4月 ㈱みずほフィナンシャルグループ理事<br>2017年4月 ㈱みずほ銀行理事<br>2017年6月 ㈱トータル保険サービス取締役社長<br>2019年6月 同社会長執行役員<br>2023年6月 当社監査役<br>2025年6月 当社取締役 監査等委員(現任) |
| スキル | | | | | |
| 選任理由 | 当社の管理(財経)部門における長年の経験から財務・会計や内部統制に精通しており、常勤監査役としての実務経験も活かして当社の監査体制の強化に貢献できる高い知見を有しているため。 | 物流部門における豊富な現場経験に加え、グループ会社の代表取締役社長としての経営経験を有しており、その高い知見を活かして当社の監査体制の強化に貢献できる能力を有しているため。 | 弁護士としての高い専門知識や多くの企業法務に携わった実績に加え、複数の上場企業における社外役員としての豊富な経験を活かし、客観的な視点から当社の経営を監査する高い識見を有しているため。 | 国税局における長年の税務管理の実務経験に加え、税理士としての高度な専門知識を活かし、財務・会計の客観的かつ適正な監査を行う高い識見を有しているため。 | 金融機関における取締役副頭取や総合保険代理店の取締役社長としての豊富な経営実績を活かし、大所高所から当社の経営全般を監視・監督する優れた知見と高い識見を有しているため。 |

(注)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。

| | |
|---|---|
| 企業経営 | 上場企業または一定規模の企業における経営トップとしての経験、あるいは大局的な視点から企業グループ全体の持続的成長と企業価値向上を牽引する能力。 |
| 事業戦略・M&A | 中期経営計画の策定・実行、新規事業の立ち上げ、あるいは企業の持続的成長を加速させるためのM&A(合併・買収)やアライアンスを戦略的に計画・推進・評価する能力。 |
| 物流DX | AI、IoT、ロボティクス、データアナリティクス等の最先端テクノロジーを活用し、物流オペレーションの自動化・効率化、サプライチェーンの最適化、および新たなデジタルビジネスモデルの構築を主導する能力。 |
| グローバルビジネス | 海外市場における事業展開、国際的なサプライチェーンの構築、海外企業との交渉、またはグローバルな市場動向・リスクを的確に把握し、意思決定に反映させる能力。 |
| 不動産 | 不動産の開発、流動化、賃貸・管理、用途変更、および不動産市場のトレンドや法規制に関する深い知見と実務・経営経験。 |

| | |
|---|---|
| サステナビリティ・ESG | 環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)に関する課題を経営戦略に統合し、中長期的な企業価値向上と社会の持続可能性を両立させる能力。 |
| 人事・労務 | 人材獲得・育成、評価制度の設計、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、および労働法制を遵守した健全な労務管理体制(エンゲージメント向上や健康経営を含む)を構築する能力。 |
| 財務・会計 | 財務戦略(資本構成の最適化、資金調達、株主還元政策)の立案・執行、適切な予算管理、および会計基準に基づいた正確な財務報告と、投資家との対話(IR)を統括する能力。 |
| 法務・コンプライアンス・内部統制 | ビジネスに関わる法規の遵守体制の構築、内部統制システムの整備、リスクマネジメントの徹底、および企業倫理の浸透を図る能力。 |

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
コーポレートガバナンス
役員一覧
ガバナンス強化に向けた取組み
社外取締役対談
リスクマネジメント
コンプライアンス
06 データセクション

# ガバナンス強化に向けた取組み

監査等委員会設置会社への移行によりガバナンス強化の基盤を固めたうえで、当社は取締役会の「議論の質」をさらに高度化させるべく努めています。

## 「審議事項」新設による中長期的な経営課題の議論深化

当社は、取締役会の議論をより中長期の経営方針・成長戦略へシフトさせるため、取締役会の付議基準および議題区分の抜本的な見直しを実施いたしました。新たに「審議事項」という議題区分を新設し、中長期的課題や資本効率向上など経営の根幹をなすテーマについて時間をかけて十分に意見を交わし、多角的に議論を深める体制を整えております。

2025年度において、この「審議事項」で審議された主なテーマは以下のとおりです。

- 主要事業の現状と中長期課題についての共有
- 中長期のIT戦略に関する議論
- 新規事業および戦略投資案件の検証
- 次期サステナビリティKPIの設定に向けた協議
- 資本効率向上に向けた検討

## 取締役会による監督機能の強化

新体制への移行に伴う最大の変化は、独立した第三者の視点を持つ監査等委員が、取締役会の構成員として直接「議決権」を持つことで、議論の当事者として参画する点にあります。議決権を有する監査等委員の参画後は、法令遵守の枠組みにとどまらず、中長期の経営戦略や経営課題に対する「経営判断の妥当性」について、他の取締役と対等な立場で議論を交わすことが可能となりました。

意見陳述にとどまらず取締役会の意思決定プロセスに直接関与することで、取締役会の監督機能を強化し、意思決定の質そのものを高める体制を整えています。

## 実効性を支えるインプットの強化

### 社内取締役・社外取締役共通

2025年度より、全取締役の知識・スキルの継続的なアップデートを支援するため、新たに「役員トレーニングプログラム」を導入いたしました。法改正や最新のガバナンス動向について、自律的に学習できるインフラを整え、議論のベースとなる知見の平準化を図っています。

### 社外取締役への支援

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、および管轄各部所による当社業務全般に関する説明を体系的に実施し、迅速なキャッチアップを支援しています。2025年度は、当社飲料物流の重要拠点である京葉配送営業所を視察しました。保管・作業効率の大幅な改善状況や省人化の取組みを直接確認し、理解を深めることにより、取締役会における物流DX戦略の審議において、より実態に即した対話が生まれる土壌を築いています。

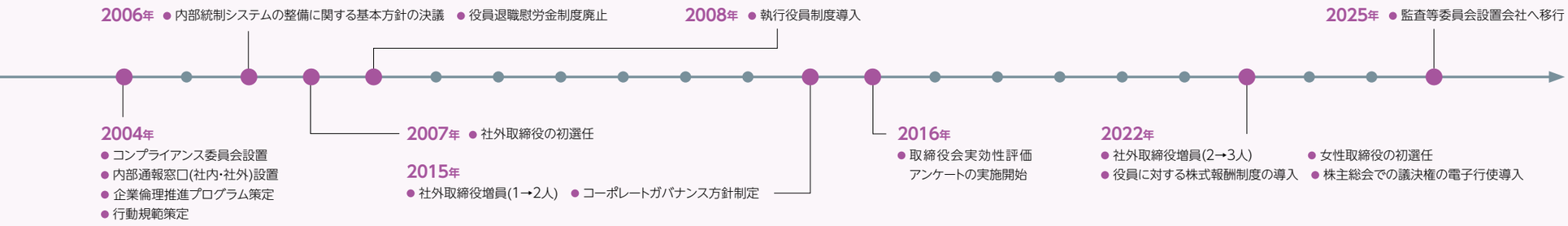
## さらなるガバナンス強化に向けて

執行サイドへの権限委譲が進むからこそ、取締役会による適正な監督機能の実効性が重要となります。

当社では、取締役会自らが中長期視点での「重要審議テーマ」を能動的に設定し、事務局がその審議をサポートする体制を構築しています。

また、取締役会で決定した戦略案件については、定期的な事後検証を実施・報告するプロセスを厳格化し、意思決定と検証のPDCAサイクルを回すことで持続的な企業価値向上を支えてまいります。

### ガバナンス強化に向けた当社取組みの経緯




01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
コーポレートガバナンス
役員一覧
ガバナンス強化に向けた取組み
社外取締役対談
リスクマネジメント
コンプライアンス
06 データセクション

## 報酬等決定の方針

当社の取締役の報酬は、グループビジョンの実現、および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。

### 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬

透明性・公平性を確保するため、取締役会の委任を受けた指名・報酬委員会が、株主総会で承認された総額の範囲で個人別の報酬額を決定します。

**取締役（社外取締役を除く）**

| 金銭報酬 | | 金銭報酬 | | 非金銭報酬 |
|---|---|---|---|---|
| 固定報酬 | ＋ | 業績連動報酬 | ＋ | 株式報酬 |

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。

**Focus　気候変動対応へのコミットメントを役員報酬に反映**

当社グループは、脱炭素社会の実現に向けたサステナビリティ経営を一層加速させるため、2026年度より役員の業績連動報酬の評価指標を改訂いたしました。従来の業績指標（親会社株主に帰属する当期純利益）に加え、「売上当たり$CO_2$排出量削減」を新たに導入いたしました。環境課題の解決を経営陣のインセンティブと直接連動させることで、中長期的な企業価値向上と環境負荷低減を両立させ、サステナビリティ経営の実効性をより高めてまいります。

**社外取締役**

| 金銭報酬 |
|---|
| 固定報酬 |

業務執行から独立した立場であるため、固定報酬のみとしています。

### 監査等委員である取締役の報酬

| 金銭報酬 |
|---|
| 固定報酬 |

業務執行から独立した立場であるため、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。

## ステークホルダーエンゲージメント

当社グループが持続的な企業価値向上を実現するためには、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を通じて信頼関係を深め、社会の期待や課題を経営戦略へタイムリーに反映させることが不可欠と考えています。多様な声に真摯に耳を傾け、経営課題の解決や新たな価値創造につなげる「双方向のエンゲージメント」を推進してまいります。

| ステークホルダー | 当社グループに対する主な期待・関心 | 主なエンゲージメント（コミュニケーション）の方法 |
|---|---|---|
| 顧客 | ● 安全・確実かつ高品質なサービスの提供<br>● サプライチェーンの効率化と高度化<br>● 多様なニーズに対応したサービスの提案 | ● 日常的な営業活動、業務連絡の実施<br>● 業務の意見交換、提案や改善活動の実施<br>● 問い合わせへの対応<br>● WEBサイト等を通じた情報発信 |
| 株主・投資家 | ● 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上<br>● 適切な資本効率と安定的な株主還元<br>● 財務・非財務情報の適時適切な開示 | ● 株主総会の開催<br>● 決算説明会、投資家向け面談（IR活動）の実施<br>● 統合報告書、有価証券報告書での開示<br>● コーポレートサイトの充実 |
| 従業員 | ● 安全で健康的な労働環境の確保<br>● 人権や多様性を尊重する職場づくり<br>● 公正な評価とキャリア開発・能力開発の機会提供<br>● 働き甲斐を感じる職場環境の整備<br>● ワークライフバランスの確保<br>● 成長機会の獲得 | ● 定期的な面談、目標管理制度<br>● 職場環境の整備<br>● 人権方針、行動規範の制定と遵守<br>● 労働安全衛生、健康経営の推進<br>● 社内報やイントラネットによる情報共有<br>● 各種研修プログラムの実施<br>● ストレスチェックの実施<br>● 従業員エンゲージメント調査の実施 |
| ビジネスパートナー | ● 公正・公平で透明性の高い取引の維持<br>● 物流現場における安全確保と労働環境改善への連携<br>● 持続可能なサプライチェーン構築に向けた協働 | ● 日常的な業務連携、業務連絡<br>● シブサワ物流協力会等の開催<br>● パートナーシップ構築宣言に基づく協調（取引の公平・公正・透明性確保）<br>● コンプライアンス遵守の徹底と共有<br>● 人権デューデリジェンス関連調査の実施 |
| 地域社会・行政 | ● 地域経済への貢献と雇用の創出<br>● 災害時における物流拠点としての事業継続（BCP）<br>● 地域コミュニティへの参画と社会貢献活動<br>● 行政取組みへの協力 | ● 現地スタッフの採用<br>● 自治体との協力や協定の締結<br>● 地域イベントへの参加、周辺環境の美化活動<br>● 施設見学等の実施<br>● 行政機関との適切な連携・報告<br>● 各種イニシアチブへの賛同や参加 |

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
コーポレートガバナンス
役員一覧
ガバナンス強化に向けた取組み
社外取締役対談
リスクマネジメント
コンプライアンス
06 データセクション

## 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。2025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・ヒアリング → 2 アンケート・ヒアリング回答集計・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 構成と運営　2 実効性（①全般、②経営戦略と事業戦略、③リスク管理、④ESG等）
3 役員トレーニング　4 前回評価における対応課題改善への取組み　5 さらなる機能向上

### 2025年度に実施した主な改善事項への評価

**対応課題**

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、監督機能を強化、高度化させ、さらなる企業価値の向上に努めるべき

**改善の内容**

前回の定時株主総会における決議を経て、監査等委員会設置会社に移行。これに伴い、執行サイドへの委任事項の見直しを行い、取締役会において、経営方針、経営戦略等に係る審議を充実させ、監督機能の強化、高度化が図れる体制を始動させました。

**取締役コメント**

監査等委員会設置に伴い取締役会の議題も承認事項の審議にとどまらず、より丁寧な説明、活発な議論、取締役各員の十分な理解に結びついていると思う。

**対応課題**

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場を設けるべき

**改善の内容**

取締役会において、2024年度のESGデータを説明、当社におけるサステナビリティ経営の状況やあるべき姿を報告し、議論しました。また、WEBを利用した役員トレーニングプログラムを導入し、そのテーマの一つとして、サステナビリティに関連する内容も提供しております。

**取締役コメント**

役員トレーニングプログラムの導入は幅広い内容のトレーニングが網羅されており役に立っている。

### 取組みに関する意見

**審議内容**

- 監査等委員会設置会社の移行、それに伴う権限委譲により、企業価値向上に資する中長期的な戦略に関する議論に使える時間が増えている
- 部支店毎に全社戦略に沿った現在の課題への取組みや今後の戦略について、順次説明がなされている
- リスクマネジメントやその中核となる内部統制システムのレベルアップに向けて実効的な議論がなされている
- 中長期的な人的資本戦略の議論を深めるべき
- 投資戦略について議論を深めるべき
- 重要な投資案件に関する事後フォローアップのさらなる充実が必要

**役員向け研修プログラム**

- 幅広い内容のトレーニングが網羅されており、知識のアップデートに有効

**事務局機能**

- コーポレートセクレタリー機能の他社事例を収集し少しずつ取り入れられると良い
- 事務局と社外取締役との事前事後の意思疎通を行うべき

### 分析・評価の結果を踏まえた今後の対応

| | |
|---|---|
| 取締役会における審議のさらなる充実 | 人的資本戦略等重要テーマの選別と討議、投資案件に関する事後フォローアップ |
| 取締役会事務局・監査等委員会事務局（コーポレートセクレタリー）の機能強化 | 取締役会事務局および監査等委員会事務局の機能向上に取り組む |

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
コーポレートガバナンス
役員一覧
ガバナンス強化に向けた取組み
社外取締役対談
リスクマネジメント
コンプライアンス
06 データセクション

# 社外取締役対談

## 澁澤倉庫グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けて

成果と課題の振り返りを通じ、リスクテイクを支えるガバナンスの深化や人的資本経営のあり方について、社外取締役の力石氏と馬場氏が多角的に議論を深めました。




### 持続的成長を牽引する「Value Partner」への挑戦

**当社の中長期的な成長戦略について**

**Question 1**

**Shibusawa 2030ビジョンの振り返りについて**

**2021年5月のShibusawa 2030ビジョン発表から5年が経過し、その達成状況をどう評価されますか。**

**力石取締役** 我々社外取締役の役割は、5年先、10年先を見据えた中長期的な成長への取組みを監督し支援することにあります。その観点から見ると、この5年間で持続的な成長基盤の構築を強力に推進してきた経営陣の姿勢は高く評価できます。拠点ネットワークの拡充や物流DXの推進に加え、将来の中核事業化を見据えた業域の拡大へリソースを果敢に投入し、さらにはグローバル展開に向けた澁澤ワールドトランスポート㈱の子会社化、物流と不動産のシナジー追求の取組みなど、次なる成長への戦略的布石が着実に打たれており、強い変革の意志を感じます。

**馬場取締役** 力石さんがおっしゃる中長期を見据えた「変革の意志」は、ESGをはじめとする非財務領域の取組みを通じても、実際の事業活動に着実に反映されています。「持続可能で豊かな社会の実現を支える」という当社のミッションが環境対応をはじめ各領域で具現化され、ステークホルダーからの期待が確かな信頼へ変わりつつあると感じています。

**力石取締役** 馬場さんのご指摘どおり、「Value Partner」として目に見えない資産を含めた価値を提供していく体制は十分に整いつつあります。変革の推進力を今後さらに加速させ、確実な成果へと昇華させていく準備はできつつあると感じています。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
コーポレートガバナンス
役員一覧
ガバナンス強化に向けた取組み
社外取締役対談
リスクマネジメント
コンプライアンス
06 データセクション

# 社外取締役対談

## Question 2

### Shibusawa2030ビジョン達成に向けた課題について

**真の「Value Partner」に向け、事業展開や業域拡大を進めていくうえでの具体的な課題は何でしょうか。**

**力石取締役** ▌ 課題の一つは、拡大したネットワークを早期に有機的に連携させ、具体的な収益力へと結実させる実行スピードです。単なる規模拡大ではなく、澁澤ワールドトランスポート㈱とのビジネスシナジー創出など、戦略的にどこで勝負していくかという具体論の実行が今まさに問われています。また、さらなるメリハリをつけた投資をどこで行うかも重要な課題です。こうした意思決定の局面において、取締役会が単なるブレーキ役に終始するのではなく、経営陣の適切なリスクテイクを力強く後押ししていくことが重要です。

**馬場取締役** ▌ 投資のメリハリを支える仕組みがリスクテイクの課題です。海外比率が高まるにつれ、各国の法規制やサプライチェーンの人権リスク、現地での労務管理など、直面するリスクは多様化、複雑化します。これらをグループ全体で捉えてスピーディに手を打つ体制を整えなければ、中長期の成長戦略の足元をすくうリスクになります。

**力石取締役** ▌ 同感です。経営陣の果敢な挑戦を支える攻めのガバナンスによって次なる成長を牽引するためにも、複雑化する国内外のリスクを一元管理し、執行側が迅速かつ果断なアクションを起こせる経営環境の構築を進めることが急務の課題となります。

## Question 3

### 資本コストを意識した経営について

**リスク許容度の見極めや、資本市場からの評価についてのお考えをお聞かせください。**

**力石取締役** ▌ 社外取締役は、株主の負託を受けた、株主の代表としての監督機能を確りと果たす役割を担っています。取締役会では資本市場の目線も意識し、資本コストやROICを踏まえた議論をしていますが、これは個別案件の短期的な指標だけで可否を画一的に判断するものではないと感じています。それが中長期的な成長や企業価値向上、社会への貢献にどう資するのか、未来へとつながる確かな布石であるかを見極め、執行側と丁寧に対話を重ねていくことこそが、私たちが目指すべき成長投資の在り方ではないかと考えています。

**馬場取締役** ▌ まさにそのとおりですね。そうした中長期的な効果を見据える確かな視座があってこそ、私たちは無形資産の重要性についても、確信を持って議論できるのだと思います。当社の強みである長年にわたり培われた信頼関係や技術、ノウハウの蓄積といった目に見えない資産が、将来のキャッシュフローや持続的な企業価値向上にどう結びついていくのか。無形の資産も含めた価値創造のストーリーを丁寧に示すことで、資本市場をはじめ社会全体からの深い理解と納得が得られるのではないでしょうか。



## Question 4

### 取締役会の実効性確保について

**2025年の監査等委員会設置会社への移行による議論の変化と、今後の改善点は何でしょうか。**

**力石取締役** ▌ 監査等委員会設置会社への移行により、執行と監督の責任分担が明確になりました。取締役会の付議基準を見直し、業務執行取締役へ決定権限を大幅に委譲したことで、取締役会は大局的な観点から、資本コストを意識した経営や中期経営計画など、中長期的な企業価値向上に資する高次元の議論に注力できるようになったと評価しています。

一方で、こうした権限委譲を進めるからこそ、執行側と私たち社外取締役との間の情報の非対称性をいかに解消していくかが、今後の重要な課題となります。取締役会事務局のコーポレートセクレタリー機能をさらに高め、執行側における議論のプロセスや潜在的なリスク情報が、隔たりなくタイムリーに共有される仕組みを整えることが、ガバナンスの質をもう一段高めるための次なるステップだと捉えています。

**馬場取締役** ▌ その課題感は非常に共感できます。ガバナンスの進化とは形式論ではなく運用の質です。事前説明プロセスの高度化に加え、今後は人的資本戦略など重要テーマに絞った議論をさらに充実させるとともに、取締役会後の振り返りやフォローアップ体制をさらに充実させ、PDCAを迅速化させていく必要があります。こうした立体的な対話を重ねることで、経営のレベルアップと機動的な意思決定をさらに後押ししていきたいと考えています。

## サステナビリティ・人的資本経営

### 多様な人材が共に活躍できる組織の構築について

## Question 5

### 持続可能な成長に向けた人的資本経営戦略について

**持続的な成長と人的資本について伺います。**

**馬場取締役** ▌ 当社の中長期的成長の原動力は「人」です。個の能力向上を全体の競争力強化につなげる体制の整備は進みつつあります。次のフェーズでは、この人的資本をさらなる価値創造へといかに実効的に結び付けていくかが問われます。労働力不足という構造的課題を好機と捉え、誰もが潜在能力を解き放ち、失敗を恐れず挑戦できる組織風土の醸成に向けて、執行側との建設的な対話を重ねていきたいです。

**力石取締役** ▌ 馬場さんの人的資本構想は、テーマ①のグローバル展開や事業拡大の成否を握る「最大の鍵」です。どれほど

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
コーポレートガバナンス
役員一覧
ガバナンス強化に向けた取組み
社外取締役対談
リスクマネジメント
コンプライアンス
06 データセクション

# 社外取締役対談

優れた中長期戦略やDX技術を導入しても、それを目に見える顧客価値へ引上げビジネスを動かすのは「人」だからです。従来の強みをベースにしつつ、既存の枠組みを超えて変革をリードできる人材の育成と抜擢が不可欠です。

**馬場取締役** ▌ 人的資本戦略と事業戦略の連動こそが今後の核心です。中長期の成長戦略を羅針盤としながらも、策定時の前提にとらわれることなく、時代の変化を的確に捉え、時には斬新な視点や幅広い知見を取り入れることで、目標の実現に向けた、より挑戦的な取組みへと進化させていく必要があります。そのためには、求める専門性を明確にする一方で、多様性を尊重し、それぞれが持つ能力を最大限に発揮できる環境づくりに注力することも大切です。そうした取組みを通じて、執行側の挑戦を力強く後押ししていければと考えております。

## Question 6

### 組織・風土の特長 ― 伝統と革新のバランスについて

**当社の組織風土における「伝統」と「革新」のバランスをどう見ますか。**

**馬場取締役** ▌ 歴史の中で培われた誠実さと信頼性は当社の最大の魅力であり、揺るぎない基盤です。特に、創業者・渋沢栄一の「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」という共存共栄の精神は、現代のサステナビリティ経営やESGの思想そのものに深くつながっています。一方で、伝統重視が目先の安定や前例踏襲の保守的傾向につながらぬよう、時代の変化を捉えて絶えず自律的に挑戦し続ける変革の風土を定着させていくことも重要です。

**力石取締役** ▌ 現場対話でも社員の責任感の強さに感銘を受けますし、これは一朝一夕で真似できない資産だと感じています。だからこそ、今後は変えるべきところを大胆に変え、中長期の成長へつなげるスピードが必要です。従来の効率追求型から、新しいサービスを主体的に生み出す価値創造型へ思考をシフトし、場合によっては7割、8割の仕上がりでもまずは世に問い、フィードバックを得て修正していくといった挑戦精神も発揮すべきかもしれません。

**馬場取締役** ▌ 力石さんがおっしゃる挑戦する意識は非常に重要だと思います。サステナビリティの軸である守るべき伝統が強固だからこそ、社員は安心して新しい革新に打って出ることができるはずです。伝統が革新のジャンプ台となるような組織風土のさらなるレベルアップを、ガバナンスの側から全力でサポートしていきます。

## Question 7

### 人的資本経営戦略を進めるうえでの課題について

**効率追求から価値創造への変革において、人材育成が同質的な発想になりがちという課題に対し、工夫や提言についてお聞かせください。**

**馬場取締役** ▌ 当社のように歴史があり、部門別の専門性が高い組織では同質の人材を育てがちで、これが変革を阻む要因になりかねません。こうした観点からの管理職層のレベルアップは今後の重要なテーマだと捉えています。現在進めている新任管理職研修やチームビルディング研修、女性管理職のキャリア形成支援といった取組みは、将来を担う経営人材の候補者が自らの強みや課題を見つめ直し、次のステージで求められる役割への理解を深めてもらう契機として極めて有効です。同時に、単なるポストの穴埋めにとどめず、事業戦略を牽引する人材をどう充足させるかという、中長期的な人的資本戦略の視点からも議論を深めるべきだと考えています。

**力石取締役** ▌ 同感です。だからこそ、経営人材の育成計画には事業戦略との確かな連動が求められます。真の実効性をもって機能しているか、取締役会として運用の進捗を注視し、今後の在り方についてさらに議論を重ねていく必要があります。

**馬場取締役** ▌ まさにその視点が重要ですね。特にDX・IT人材や海外事業を牽引するグローバル人材の育成は、これから本格的な仕組みを構築していくフェーズにあります。次世代リーダーには、目先の業務執行だけでなく、全社を俯瞰し変革を力強く牽引できる高い視座が欠かせません。多様な高度専門人材や若手の意識的な登用を通じて客観性と透明性を高め、価値創造を主導できるリーダーシップ体制の構築を力強く後押ししていきます。

### ステークホルダーへのメッセージ

**最後に、ステークホルダーの皆様へ向けてメッセージをお願いいたします。**



**力石取締役** ▌ 当社は中長期な成長に向け、一段と深くアクセルを踏み込んでいます。我々は株主の代表としての監督機能を発揮し、適切なリスクテイクを促しつつ、経営資源を有効に活用し将来を見据えた経営が徹底されているかを、建設的な対話を重ねながら監督します。中長期の成長ストーリーに即した価値創造の仕組みを実効的に機能させることで、持続的な企業価値向上を実現し、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

**馬場取締役** ▌ 私たちが目指す「Value Partner」への変革の核は、力石さんのおっしゃる事業戦略への取組みと、私が気にかけているサステナビリティ・人的資本経営が掛け合わさり、中長期の企業価値を高めていく姿にあるのかもしれません。渋沢栄一の共存共栄の精神という、現代のサステナビリティに直結する変わらない軸を受け継ぎながらも、多様な人材が潜在能力を解き放ち、柔軟かつ迅速にイノベーションを起こせる組織への変革をサポートしていきたいです。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
コーポレートガバナンス
役員一覧
ガバナンス強化に向けた取組み
社外取締役対談
リスクマネジメント
コンプライアンス
06 データセクション

# 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。

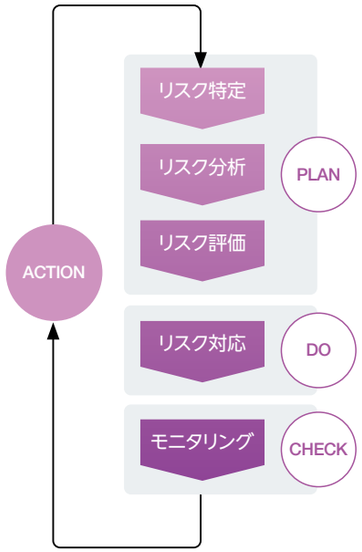
当社グループの事業は国内外の多岐にわたる外部要因、内部要因の影響を受けます。リスク要因が顕在化した場合、成長戦略、事業活動、財務状況、ブランドイメージ等に深刻な影響を及ぼす可能性が有りますが、一方で、リスクを適切に管理することは、新たな事業機会の発見や競争優位性の確立にもつながるものと考えております。

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。




## リスクマネジメント体制

1 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。

2 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。

3 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。

4 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がモニタリングしております。

5 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。

6 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。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
コーポレートガバナンス
役員一覧
ガバナンス強化に向けた取組み
社外取締役対談
リスクマネジメント
コンプライアンス
06 データセクション

## 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<br>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<br>● 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<br>機会 市場の開拓、信頼構築 | ● 行政動向の情報収集<br>● コンプライアンス体制の強化<br>● 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<br>感染症災害による人的損失および事業機会の損失<br>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<br>● グループ全体の危機管理体制の整備<br>● 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<br>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<br>● ディザスターリカバリー<br>● 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<br>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<br>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<br>● 適正な労働時間管理の実施 |

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
コーポレートガバナンス
役員一覧
ガバナンス強化に向けた取組み
社外取締役対談
リスクマネジメント
コンプライアンス
06 データセクション

# 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“仁義道徳”という道理が確立されてい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。

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

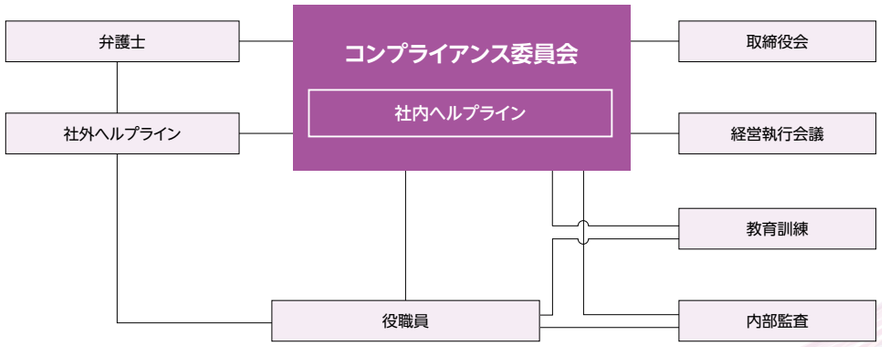
詳細はコーポレートサイト「行動規範」
https://www.shibusawa.co.jp/sustainability/compliance/

## 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に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・実施などを行います。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プラインを社内および社外(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、処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。




01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
コーポレートガバナンス
役員一覧
ガバナンス強化に向けた取組み
社外取締役対談
リスクマネジメント
コンプライアンス
06 データセクション

# ESGデータ集

## 環境

### GHG排出量

| | | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 総$CO_2$排出量 | | t-$CO_2$ | 28,702 | 27,291 | 22,414 | 19,095 | 17,996 |
| Scope別 | Scope1 | t-$CO_2$ | 15,051 | 15,834 | 14,861 | 14,367 | 14,465 |
| | Scope2(マーケット基準) | t-$CO_2$ | 13,650 | 11,457 | 7,552 | 4,728 | 3,531 |
| 事業別 | 物流事業 | t-$CO_2$ | 21,846 | 22,766 | 20,441 | 18,054 | 16,927 |
| | 不動産事業 | t-$CO_2$ | 6,856 | 4,524 | 1,973 | 1,042 | 1,069 |
| 営業収益あたり総$CO_2$排出量 | | t-$CO_2$/百万円 | 0.42 | 0.36 | 0.32 | 0.25 | 0.23 |
| 営業収益あたりの$CO_2$排出量削減率(2019年度比) | | % | 14.2 | 25.2 | 34.6 | 48.2 | 51.8 |
| 物流事業所面積あたり$CO_2$排出量 | | t-$CO_2$/千㎡ | 37.87 | 37.08 | 32.51 | 28.00 | 25.57 |

※ 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)
※ Scope1・2はエネルギー起源$CO_2$を対象としています。
※ 物流事業所面積あたり$CO_2$排出量の算出における事業所面積は、各年度末日時点の延床面積を使用しています。

| | | | 単位 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Scope3 | | | | 279,364 | 297,954 | 286,701 |
| 内訳 | 1 | 購入した製品およびサービス | t-$CO_2$e | 6,035 | 6,382 | 6,847 |
| | 2 | 資本財 | | 7,115 | 24,843 | 6,732 |
| | 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 | 5,780 |
| | 4 | 輸送、配送(上流) | | 196,193 | 206,451 | 212,265 |
| | 5 | 事業廃棄物 | | 1,406 | 914 | 704 |
| | 6 | 従業員の出張 | | 32 | 48 | 56 |
| | 7 | 従業員の通勤 | | 443 | 418 | 423 |
| | 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 | 98 |
| | 13 | リース資産(下流) | | 6,067 | 6,119 | 6,232 |
| | 14 | フランチャイズ | | — | — | — |
| | 15 | 投資 | | 57,510 | 48,276 | 47,562 |
| | 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)
※ 表内の「—」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。
※ 2025年度より以下の算定方法の見直しおよび範囲の拡大を行っています。これに伴い、経年比較の整合性を保つため、2024年度以前の過年度数値についても新基準にて遡及再算定を行っています。
・カテゴリ6(従業員の出張):算定ロジック・排出係数の見直しに伴う再算定。
・カテゴリ15(投資):2025年度より新たに算定対象として追加し、2023・2024年度についても遡及算定を実施。なお、データ開示のタイムラグを考慮し、すべての年度において「前年度の確定実績」を適用して算定しています。

### エネルギー使用量

| | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 都市ガス | ㎥ | 435,027 | 449,119 | 483,918 | 523,082 | 537,648 |
| LPG | kg | 108,017 | 144,535 | 133,671 | 96,872 | 91,146 |
| 軽油 | L | 5,213,133 | 5,433,761 | 4,981,156 | 4,819,407 | 4,864,110 |
| ガソリン | L | 115,719 | 160,363 | 182,948 | 165,190 | 151,196 |
| CNG | ㎥ | 17,530 | 3,266 | 86 | 67 | 81 |
| 電気 | kWh | 31,309,738 | 33,736,332 | 32,567,145 | 37,427,339 | 38,232,467 |
| 再生可能エネルギー導入率 | % | 1.9 | 21.8 | 46.1 | 71.1 | 79.5 |
| 太陽光発電自家消費量 | kWh | — | 217,086 | 314,117 | 519,723 | 821,656 |
| 不動産事業における再生可能エネルギー導入率 | % | 4.3 | 44.4 | 82.4 | 100.0 | 100.0 |

※ 算定対象:国内連結グループ

### モーダルシフト推進

| | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 鉄道輸送　実施コンテナ数 | 基 | 4,735 | 4,353 | 4,107 | 4,329 | 4,632 |
| フェリー輸送　実施コンテナ・シャーシ数 | 基 | 26,706 | 25,107 | 24,027 | 23,306 | 16,512 |

※ 算定対象：国内連結グループ

### 循環経済への転換

| | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025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 | 2,315 |
| 保管文書　溶解・リサイクル箱数※1 | 箱 | 28,420 | 31,213 | 32,517 | 38,565 | 35,130 |

※1 文書保管サービスにおける溶解・リサイクル数を集計したものです。サービス概要は P.42 をご参照ください。
※ 算定範囲は以下のとおりです。
・グループ全体および持分法適用会社:セキュリティボックス設置台数
・澁澤倉庫株式会社:保管文書 溶解・リサイクル箱数

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション
ESGデータ集
財務サマリー
会社概要・株式情報

# ESGデータ集

## 社会

### 従業員

| | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 従業員数(グループ) | 人 | 1,196 | 1,320 | 1,289 | 1,287 | 1,320 |
| 従業員数(単体)※1 | 人 | 510 | 517 | 519 | 528 | 550 |
| 女性従業員比率(国内連結)※1 | % | — | — | — | — | 20.2 |
| 女性従業員比率(単体)※1 | % | 30.6 | 31.5 | 32.2 | 32.8 | 32.6 |
| 女性管理職員比率※1 | % | 11.1 | 10.6 | 10.7 | 11.8 | 12.4 |
| 女性新卒採用者比率 | % | 39.1 | 41.9 | 37.5 | 31.6 | 40.7 |
| キャリア採用者数 | 人 | 2 | 2 | 5 | 17 | 18 |
| キャリア採用管理職員数 | 人 | 24 | 28 | 30 | 32 | 42 |
| 障がい者雇用率 | % | 1.56 | 1.80 | 1.74 | 1.73 | 1.58 |
| 有給休暇　年間平均取得日数 | 日 | 10.0 | 10.6 | 11.4 | 11.9 | 12.8 |
| 有給休暇　取得率 | % | 52.2 | 55.4 | 57.7 | 48.0 | 51.8 |
| 男性育児休業取得率 | % | 0.0 | 20.0 | 50.0 | 60.0 | 116.7 |
| 従業員1人あたり研修時間 | h | — | — | — | — | 8.8 |
| フルタイム従業員の自己都合離職率 | % | — | — | — | — | 3.8 |
| 正規雇用労働者の男女の賃金の差異 | % | — | 69.7 | 73.9 | 74.8 | 73.5 |
| 従業員エンゲージメント　肯定的回答率 | % | — | 47.7 | 44.5 | 43.8 | 42.0 |
| 高ストレス者率 | % | — | 10.7 | 9.8 | 8.3 | 11.9 |

※1 在籍者ベースで算出しています。
※ 算定範囲は以下のとおりです。なお、国内連結対象の指標は2025年度より算定を開始いたしました。
・連結グループ(海外含む)：従業員数（グループ）
・国内連結グループ：女性従業員比率(国内連結)、従業員1人あたり研修時間、フルタイム従業員の自己都合離職率
・澁澤倉庫株式会社：上記以外の全指標
※ 集計基準日：障がい者雇用率は各年度6月1日現在、その他の指標は各年度末日(3月31日)現在の数値です。
※ 有給休暇: 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日へ変更いたしました。
※ 従業員エンゲージメント：「継続的勤務意欲」に関する設問における肯定的回答の割合です。
※ 高ストレス者率：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。

### 安全対策

| | | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 労働災害度数率 | | — | 4.24 | 4.47 | 3.65 | 2.87 | 3.69 |
| 休業災害度数率 | | — | — | 3.44 | 1.46 | 1.44 | 2.22 |
| 安全品質会議(倉庫業務) | 開催回数 | 回 | 1,618 | 735 | 798 | 1,007 | 407 |
| | 開催時間 | h | 1,041 | 320 | 381 | 434 | 276 |
| 安全品質会議(陸上運送業務) | 開催回数 | 回 | 398 | 398 | 393 | 351 | 393 |
| | 開催時間 | h | 228 | 175 | 203 | 191 | 119 |
| BCP訓練 実施回数 | | 回 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 |

※ 算定範囲は以下のとおりです。
・グループ全体：BCP訓練 実施回数
・国内連結グループ：上記以外の全指標
※ 労働災害度数率および休業災害度数率：管理システム等により労働時間が算出可能な従業員を対象としています。
※ 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。

### イノベーション活用

| | 単位 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 技術導入による業務効率化 新規案件数 | 件 | — | 27 | 5 | 21 | 13 |

※ 算定対象：グループ全体

### 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 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| パートナーミーティング 開催回数 | 回 | 1 | 7 | 12 | 6 | 3 |
| 地域社会貢献活動 実施回数 | 回 | 9 | 7 | 5 | 6 | 5 |

※ 算定対象：澁澤倉庫株式会社

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション
ESGデータ集
財務サマリー
会社概要・株式情報

# 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 | 2025年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 取締役会 | 回 | 19 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| 監査役会/監査等委員会 | | 14 | 14 | 14 | 15 | 14 |
| ガバナンス委員会/指名・報酬委員会 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 経営執行会議 | | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 |
| 部長・支店長会議 | | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 連結経営会議 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 関係会社報告会 | | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 |
| 海外関係会社報告会 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| コンプライアンス委員会 | | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 内部統制推進委員会 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| サステナビリティ推進委員会 | | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |

※ 監査役会/監査等委員会:当社は2025年6月開催の第178期定時株主総会をもって、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。
2025年度の開催回数は移行前の監査役会(4回)と移行後の監査等委員会(10回)の合計回数を記載しています。

※ ガバナンス委員会/指名・報酬委員会:体制移行に伴う委員会再編に伴い、2025年度の開催回数は、移行前のガバナンス委員会(2回)と移行後の指名・報酬委員会(3回)の合計回数を記載しています。

## 役員の報酬等(2025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(監査等委員および社外取締役を除く) | 106 | 88 | 8 | 9 | 3 |
| 監査等委員(社外取締役を除く) | 24 | 24 | — | — | 2 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 6 | 6 | — | — | 2 |
| 社外役員 | 36 | 36 | — | — | 6 |

※ 当社は2025年6月27日開催の第178期定時株主総会決議に基づき、同日付で監査等委員会設置会社に移行しております。監査役に対する報酬等の額は監査等委員会設置会社に移行前の期間に係るものであり、取締役(監査等委員)に対する報酬等の額は監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものであります。なお、対象となる役員の員数の合計額は、実際の支給人数を記載しております。

※ 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あります。

※ 当事業年度末日現在の取締役(監査等委員を除く。)は6名(うち社外取締役3名)、取締役(監査等委員)は5名(うち社外取締役3名)です。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション
ESGデータ集
財務サマリー
会社概要・株式情報

# 財務サマリー

| | 単位 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度（予想） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **営業収益** | (百万円) | 56,762 | 58,081 | 63,286 | 64,604 | 66,831 | 65,328 | 71,746 | 78,504 | 73,417 | 78,620 | 79,740 | 90,000 |
| 物流事業 | (百万円) | 51,084 | 52,485 | 57,680 | 58,847 | 61,065 | 59,535 | 66,056 | 72,549 | 67,665 | 72,685 | 73,968 | — |
| 不動産事業 | (百万円) | 5,759 | 5,677 | 5,685 | 5,878 | 5,879 | 5,991 | 5,838 | 6,199 | 6,002 | 6,403 | 6,146 | — |
| セグメント間取引 | (百万円) | △ 80 | △ 81 | △ 79 | △ 121 | △ 112 | △ 197 | △ 148 | △ 244 | △ 250 | △ 468 | △ 373 | — |
| **営業利益** | (百万円) | 2,770 | 3,406 | 3,353 | 3,738 | 3,906 | 3,627 | 4,516 | 4,894 | 4,271 | 4,668 | 4,097 | 5,300 |
| 物流事業 | (百万円) | 1,698 | 2,367 | 2,564 | 2,659 | 2,809 | 2,525 | 3,330 | 3,706 | 3,275 | 3,884 | 3,663 | — |
| 不動産事業 | (百万円) | 2,694 | 2,792 | 2,825 | 3,053 | 3,033 | 2,981 | 3,026 | 3,255 | 2,996 | 3,350 | 3,134 | — |
| 全社費用 | (百万円) | △ 1,622 | △ 1,754 | △ 2,036 | △ 1,974 | △ 1,936 | △ 1,880 | △ 1,841 | △ 2,068 | △ 2,000 | △ 2,566 | △ 2,700 | — |
| **経常利益** | (百万円) | 2,714 | 3,413 | 2,498 | 3,996 | 4,174 | 3,929 | 6,924 | 5,847 | 5,091 | 5,583 | 4,858 | 6,000 |
| **税金等調整前当期純利益** | (百万円) | 2,714 | 2,874 | 2,918 | 3,481 | 4,174 | 4,099 | 6,796 | 5,335 | 5,409 | 7,083 | 9,036 | — |
| **親会社株主に帰属する当期純利益** | (百万円) | 1,681 | 1,753 | 1,606 | 2,272 | 2,816 | 2,750 | 5,257 | 3,759 | 3,728 | 4,908 | 6,333 | 7,200 |
| **総資産合計** | (百万円) | 91,405 | 95,230 | 96,657 | 98,099 | 98,994 | 104,397 | 108,991 | 115,831 | 112,772 | 117,446 | 119,301 | — |
| **負債合計** | (百万円) | 51,758 | 53,433 | 53,959 | 54,780 | 54,482 | 56,145 | 55,336 | 57,958 | 50,145 | 52,117 | 50,859 | — |
| **純資産合計** | (百万円) | 39,646 | 41,797 | 42,944 | 43,319 | 44,512 | 48,251 | 53,655 | 57,872 | 62,627 | 65,328 | 68,441 | — |
| **自己資本比率** | (%) | 42.3 | 42.9 | 43.4 | 43.1 | 44.0 | 45.9 | 48.9 | 49.3 | 54.7 | 54.8 | 57.3 | — |
| **D/Eレシオ** | (倍) | 0.9 | 0.9 | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.7 | 0.4 | 0.5 | 0.4 | — |
| **自己資本当期純利益率（ROE）** | (%) | 4.3 | 4.4 | 3.9 | 5.4 | 6.6 | 6.0 | 10.4 | 6.8 | 6.3 | 7.8 | 9.5 | — |
| **減価償却費** | (百万円) | 2,640 | 2,632 | 2,870 | 2,890 | 2,956 | 3,163 | 3,141 | 2,916 | 2,786 | 2,848 | 3,024 | — |
| **固定資産の増加額（設備投資額）** | (百万円) | 2,670 | 2,215 | 1,599 | 3,405 | 4,733 | 1,604 | 1,267 | 1,458 | 8,543 | 4,801 | 1,726 | — |
| **営業活動によるキャッシュフロー** | (百万円) | 2,440 | 5,729 | 4,105 | 4,972 | 6,403 | 6,952 | 6,033 | 6,729 | 5,829 | 6,350 | 5,742 | — |
| **投資活動によるキャッシュフロー** | (百万円) | △ 4,866 | △ 2,192 | △ 1,902 | △ 1,931 | △ 6,013 | △ 3,285 | △ 868 | △ 2,742 | △ 6,941 | △ 6,013 | 317 | — |
| **財務活動によるキャッシュフロー** | (百万円) | △ 2,832 | △ 831 | △ 361 | △ 1,025 | △ 781 | 1,361 | △ 3,686 | △ 2,035 | △ 11,685 | △ 1,410 | △ 6,674 | — |
| **現金および現金同等物期末残高** | (百万円) | 7,289 | 9,981 | 11,815 | 13,826 | 13,430 | 18,450 | 20,146 | 22,324 | 9,547 | 8,521 | 7,900 | — |
| **1株当たりの当期純利益** | (円) | 22.12 | 115.34 | 105.63 | 149.44 | 185.24 | 180.90 | 345.79 | 247.80 | 246.07 | 337.22 | 111.65 | 128.87 |
| **1株当たりの純資産** | (円) | 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 | 1,200.89 | — |
| **1株当たりの年間配当金※** | (円) | 8.0 | 10.0 | 4.5/22.5 | 46.0 | 50.0 | 52.0 | 70.0 | 85.0 | 100.0 | 140.0 | 96.0/32.0 | 90.0 |
| **配当性向** | (%) | 36.2 | 43.3 | 42.6 | 30.8 | 27.0 | 28.7 | 20.2 | 34.3 | 40.6 | 41.5 | 50.2 | 69.8 |

※ 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っています。
※ 2025年10月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション
ESGデータ集
財務サマリー
会社概要・株式情報

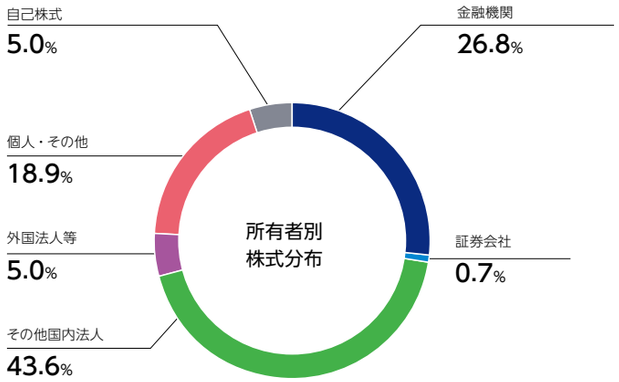
# 会社概要・株式情報

## 会社概要(2026年3月31日現在)

| | |
|---|---|
| 商号 | 澁澤倉庫株式会社 |
| 所在地 | 東京都江東区永代二丁目37番28号 |
| 創業 | 1897年(明治30年)3月30日 |
| 設立 | 1909年(明治42年)7月15日 |
| 資本金 | 7,847百万円 |
| グループ就業人員数 | 1,320名 |
| 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)<br>不動産事業 |

## 株式の状況(2026年3月31日現在)

| | |
|---|---|
| 発行可能株式総数 | 192,000,000株 |
| 発行済株式総数 | 60,870,988株 |
| 株主数 | 19,078名 |



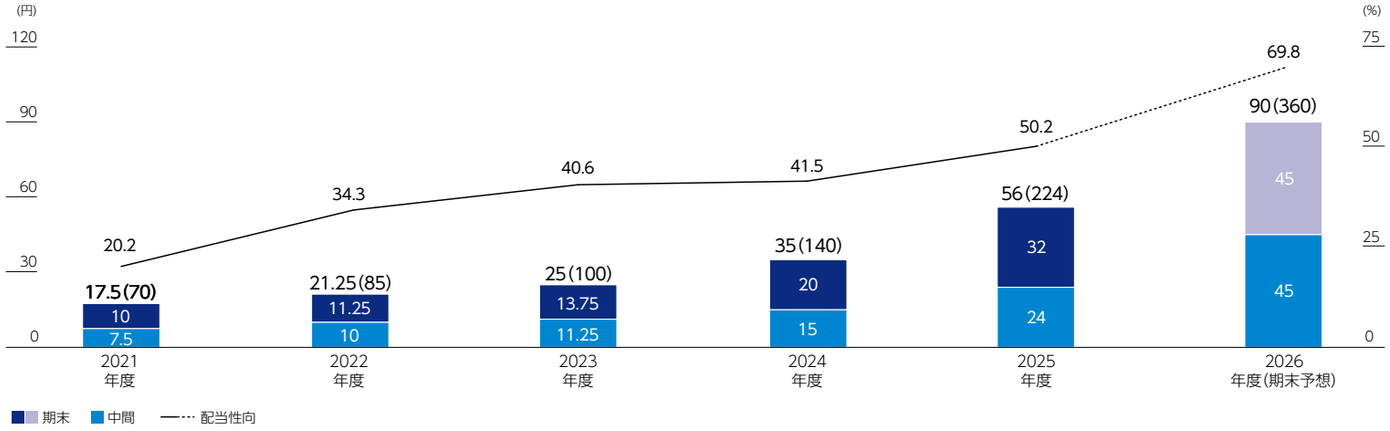

(注)本報告書に記載の金額および株式数は、表示単位未満の端数を切捨てとし、また、百分比につきましては、表示単位未満の端数を四捨五入して表示しています。

### 大株主

| 株主名 | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|---|---|---|
| ㈱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 | 5,792 | 10.01 |
| 日本マスタートラスト信託銀行㈱(信託口) | 3,966 | 6.86 |
| 清水建設㈱ | 2,999 | 5.18 |
| みずほ信託銀行㈱ 退職給付信託 みずほ銀行口<br>再信託受託者 ㈱日本カストディ銀行 | 2,804 | 4.85 |
| トーア再保険㈱ | 2,608 | 4.51 |
| 中央日本土地建物㈱ | 2,112 | 3.65 |
| ㈻帝京大学 | 1,690 | 2.92 |
| ㈱埼玉りそな銀行 | 1,600 | 2.77 |
| 日本ゼオン㈱ | 1,336 | 2.31 |
| 清和綜合建物㈱ | 1,242 | 2.15 |

(注) 持株比率は自己株式(3,015,861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。

01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション
ESGデータ集
財務サマリー
会社概要・株式情報

# 会社概要・株式情報

## グループネットワーク (2026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-tsuun.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/

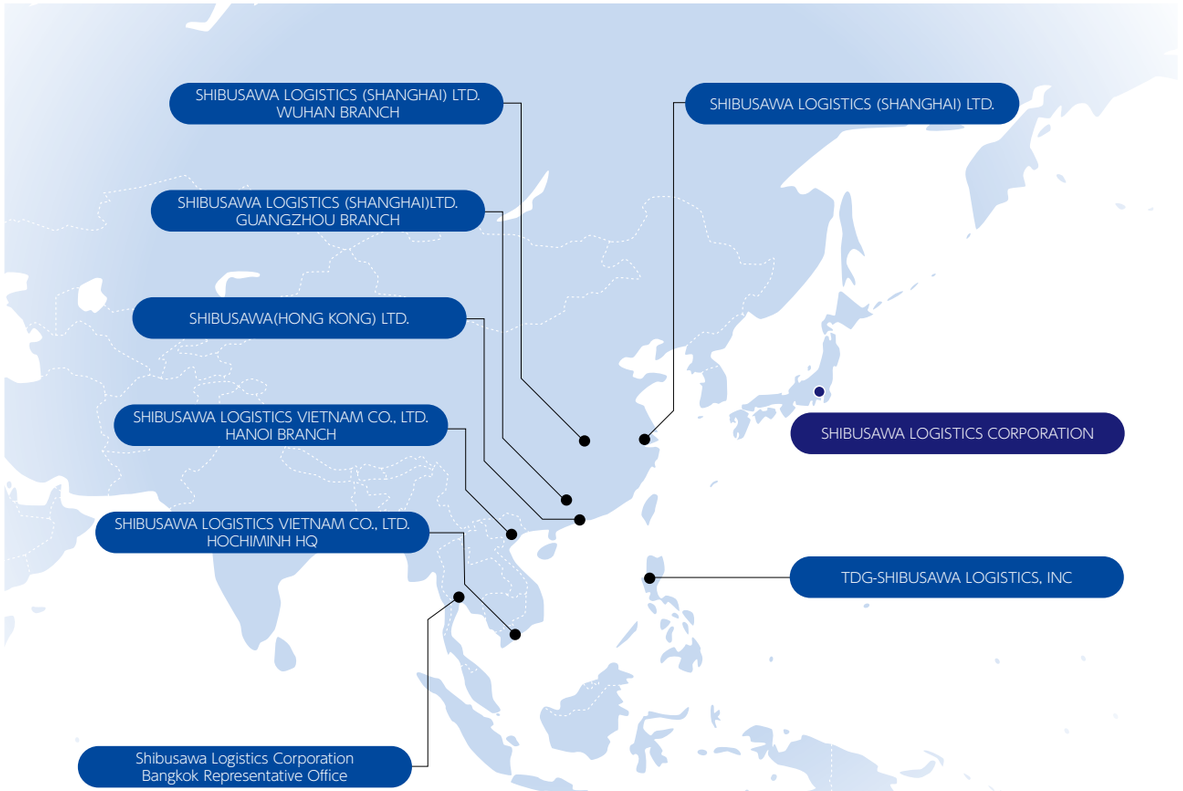
**九州澁澤物流株式会社**
本社:〒811-0112 福岡県糟屋郡新宮町下府2丁目9番26号

**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




01 イントロダクション
02 澁澤倉庫が生み出す価値
03 価値創造戦略
04 持続的な成長を支える基盤
05 ガバナンス
06 データセクション
ESGデータ集
財務サマリー
会社概要・株式情報

**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