



03 成長戦略

- 23 経営計画の推移
- 24 経営計画[2022-2024] の振り返り
- 25 経営計画策定のプロセス
- 26 経営計画[2025-2030] 全体像
- 27 経理担当役員メッセージ
- 33 成長戦略の概要
- 47 事業概要
- 48 事業戦略
 - 48 倉庫事業・陸上運送事業
 - 49 国際運送取扱事業
 - 50 港湾運送事業
 - 51 不動産事業

経営計画の推移

MLC2030ビジョンを策定して以来、当社グループはその達成に向けた取組みを続けてきました。
経営計画[2025-2030]はビジョン達成に向けた最終フェーズの位置づけとして、
成長戦略と財務戦略を進めていきます。

※事業利益＝営業利益＋持分法投資損益＋資産回転型ビジネス損益



2030年度に目指す姿

MLC2030ビジョン

トータルロジスティクスと
街づくりを世界で展開し、
社会のいつもを支え、
非連続な成長を実現する

～2018年度

事業利益実績

2018年度 143億円

基本的な考え方

国内事業で確実に収益性を確保し、国外事業に成長を求める

目指すべき姿

信頼とブランド力に裏打ちされた、お客様の課題解決パートナー

旧 MLC2030ビジョン策定

経営計画[2019-2021]

事業利益実績

2021年度 190億円

基本戦略

- ① 重点分野における事業基盤の整備
- ② 新技術活用体制の構築
- ③ 港運事業の競争力維持
- ④ 不動産事業の複合施設等の開発と運営力強化のための体制整備
- ⑤ 業務プロセス効率化等による生産性の向上
- ⑥ 働き方改革とイノベーション創出のための環境整備
- ⑦ 株主還元強化
- ⑧ CSR 経営の推進

成果と課題

成果
財務目標である営業利益145億円を達成

課題
資本効率にはさらなる改善が必要

経営計画[2022-2024]

事業利益実績

2024年度 250億円※

基本戦略

- ① 物流事業の収益強化
- ② 海外事業の成長基盤拡大
- ③ 開発力強化による不動産事業の拡充
- ④ 先端技術の活用による高付加価値サービスの開発
- ⑤ グループ経営基盤の強化

成果と課題

成果
財務目標である営業利益200億円 ROE7%を達成

課題
グループ経営を含めた組織最適化は未達

※2024年度の金額はベトナムITL社のれんの一括償却額を除く

JUMP

非連続な成長

経営計画[2025-2030]

財務目標

2030年度目標	
事業利益	630億円程度
純利益	410億円程度
ROE	10%以上

成長戦略

- ① 物流事業の飛躍
トータルロジスティクスサービスの強化
カテゴリー戦略の推進
物流サービスの機能強化と品質向上
- ② 不動産事業の進化
物流不動産ビジネスへの参入
海外不動産ビジネスへ進出
資産回転型ビジネスへの本格参入
- ③ 海外事業の拡大
- ④ 先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出
- ⑤ グループ経営基盤の強化

投資計画

DX 投資	350億円
更新投資	800億円 ※環境投資枠200億円
成長投資	4,750億円 ※ M&A 投資1,000億円以上を含む
物流	2,500億円
不動産	1,750億円
新規事業	500億円

経営計画 [2022-2024] の振り返り

- 物流事業においては、M&A・資本業務提携の強化等により、着実に収益力を強化しました。
- 不動産事業においては、計画的に新規物件を開発し、資産回転型ビジネスを開始しました。
- DX、人的資本・サステナビリティ経営を推進した一方、グループ会社を含めた組織最適化については課題が残りました。

項目

経営計画[2022-2024]における主な取組み・成果

基本戦略

1 物流事業の収益力強化

- 再生医療等製品の取扱い拡大
- キューソー流通システム社との協業によるコールドチェーン関連業務の取扱い増加
- ECセンターの取扱い増加
- 重点分野に新規追加した新素材分野の取扱い増加
- ディー・ティー・ホールディングス社との資本業務提携による輸送能力強化
- 適正料金収受による利益率向上

2 海外事業の成長基盤拡大

- Cavalier Logisticsグループ(Cavalier 社)のM&Aによる競争力強化
- Global Grid戦略による海外売上高増加(海外売上高比率20%達成)
- ベトナムITL Corporation(ITL社)の持分法適用会社化

3 開発力強化による不動産事業の拡充

- 芝浦ダイヤビルディングの竣工
- 須磨海浜水族園・海浜公園再整備事業をはじめとした所有地によらない不動産事業の拡充
- 資産回転型ビジネスの開始

4 先端技術の活用による 高付加価値サービスの開発

- 医薬品物流データプラットフォーム「ML Chain」の稼働
- 温室効果ガス算定システム「Emission Monitoring Cargo Route Finder」を先行リリース
- 「DX銘柄2024」に選定

5 グループ経営基盤の強化

- 企業内大学「MLC アカデミー」の開校
- CVC及び運用会社の設立
- グループ会社を含めた組織最適化については途上

サステナビリティ経営

- 主要オフィスビル4棟の全電力を実質再生可能エネルギー由来に切り替え
- 三菱倉庫グループ人権方針を策定
- 三菱倉庫グループ労働安全衛生方針を策定

経営計画策定のプロセス

2030年度におけるROE10%以上の目標達成に向けた経営計画を策定しました。

MLC2030ビジョンの見直し

パーパス策定に向けた議論の中で MLC2030ビジョンを見直す必要があると 再認識

- パーパス策定に向けた議論を通じ、物流と不動産はいずれも社会インフラであり、当社グループはその両方の事業によって“当たり前の毎日”や“社会の人々の生活”を支えているとの認識を深めた
- 物流事業と不動産事業の両側面から社会課題を解決しながら成長を目指すという、当社グループの方向性を、あらためてビジョンという形で明確化する必要があると認識
- 長期のメガトレンドをふまえた上で2030年に目指す姿を見直し

長期的な目線で経営計画を策定すべく、 以下のプロセスで外部環境分析を実施

- 外部調査機関の知見を加えながら、幹部社員向けに事業環境理解のための勉強会を実施
- 経営計画策定に向け、外部環境分析の内容を一般社員に展開し事業環境認識の統一を図った

経営計画骨子策定

外部環境分析をふまえ、各部門の戦略を具体化

- 社長、常務役員、事業部門別の検討会を通じて、課題の洗い出しと2030年までの戦略を策定
- ROE10% 達成に向け、事業部門別戦略とともに2030年までの財務目標を設定

事業部門の垣根を越えた戦略の検討会を実施

- 事業部門をまたいだ検討会を実施し、事業間でのシナジーを生み出す戦略を協議

幹部社員によるオフサイトミーティングを通じて 組織変更及び各部門戦略の認識を統一

- 幹部社員による2日間に渡るオフサイトミーティングを実施
- 組織変更の必要性を再認識

財務目標及び各部門戦略をもとに経営計画骨子を策定、常務会での協議、及び取締役会で審議の後、承認を得た

経営計画達成に向けた各施策の精緻化

戦略にかかわる主な施策の策定

- 部門別戦略をもとに、2030年までに取り組む各施策の詳細化
- 策定された施策を基に成長戦略1～5を確定

管理部門のアクションプランを策定

- 人的資本経営推進に向けた施策の検討を実施
- 経営計画実行のため一層強化が必要となる会社機能について専門部署の設置体制を整備

取締役会による審議・承認

経営計画骨子をもとに検討した各施策を 常務会にて協議

- 常務会では計7回の協議を行い、パーパス及びMLC2030ビジョンに沿った内容であるかを観点とし、各施策及び財務戦略についてブラッシュアップを実施

社外取締役員を含めた取締役会にて審議・承認

- 計3回の取締役会での審議を実施し、経営計画[2025-2030]が完成

経営計画[2025-2030]全体像

経営計画[2025-2030]

- 物流と不動産の両輪による、非連続な成長
- さらなる海外事業の拡大
- 積極的な成長投資
- サステナビリティ経営の深化

成長戦略の実行

売上の伸長

- 年率10%以上の成長
- 営業収益6,300億円以上

利益率の改善

- 営業利益率8.3%水準

資産の有効活用

- CRE戦略の強化による収益性向上

自己資本の適正化

- 自己資本比率45%水準

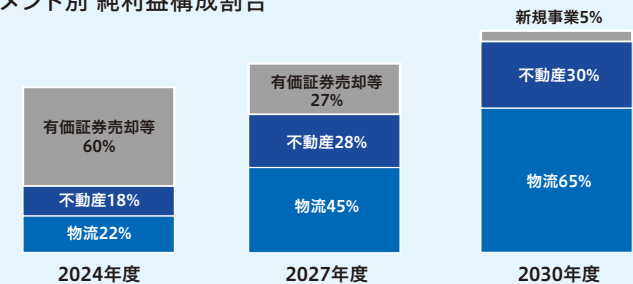
ROE
10%以上

財務目標

	2024年度	2027年度	2030年度
事業利益	250億円※	390億円	630億円程度
純利益	319億円	350億円	410億円程度
ROE	8.2%	9%	10%以上

※ITL減損分を除く

セグメント別 純利益構成割合



株主還元

- 計画期間中増配を継続し、2030年度までにDOE4%以上
- 自己株式取得を機動的に実施(計画期間中400億円以上を目安)

成長戦略と主要な KPI

成長戦略	施策	KPI(または定性目標)	参照ページ	関連するマテリアリティ
1 物流事業の飛躍	トータルロジスティクスサービスの強化 カテゴリー戦略 物流サービスの機能強化と品質向上	重点分野事業利益目標 2030年度290億円	P.33	● 先端技術の活用と多様なパートナーシップによるイノベーション創出 ● 災害に強く、安全・安心で持続可能な社会的インフラサービスの提供
2 不動産事業の進化	物流不動産ビジネスへの参入 海外不動産ビジネスへ進出 資産回転型ビジネスへの本格参入	資産回転型ビジネスに期間中2,000億円投資(再投資分を含む)	P.34	● 災害に強く、安全・安心で持続可能な社会的インフラサービスの提供
3 海外事業の拡大	最重点:ASEAN、北米、インド 重点:欧州 維持:中国	2030年度海外売上高 2024年度比2倍以上	P.34	● 災害に強く、安全・安心で持続可能な社会的インフラサービスの提供
4 先端技術の活用等による 業務プロセスの改善と新ビジネス 創出	先端技術利用の深化と拡大 物流プラットフォームの高度化 データサイエンスを活用したCX オープンイノベーションの推進	● プラットフォーム導入社数 ● 顧客満足度 ● 提携件数、CVC ファンド累計運用額、協創による事業創出	P.36	● 先端技術の活用と多様なパートナーシップによるイノベーション創出 ● 災害に強く、安全・安心で持続可能な社会的インフラサービスの提供 ● 気候変動対策と環境保護の取組みの強化
5 グループ経営基盤の強化	人的資本経営の推進 広報・IRの強化 リスクマネジメントの強化 グループ資産の価値向上 グループ経営推進	● エンゲージメントスコアの向上 ● 女性管理職比率 10% ● IRイベント開催数、投資家面談実施回数、認知度、株主増加数	P.42	● 成長のための人的資本経営の推進 ● コンプライアンスの徹底・人権の尊重 ● リスクマネジメントの強化

経理担当役員メッセージ



取締役 常務執行役員

山尾 聡

当社グループは、新たな「MLC2030ビジョン」のもとで、積極投資と資産組換えで成長戦略の実行を加速させるとともに資本効率の向上を推進し、ROE10%を目指します。

MLC2030ビジョン 見直しについて

当社グループは、2024年にパーパス「いつもを支える。いつかに挑む。」を公表しました。パーパスの策定過程で、さまざまな階層のグループ社員と意見交換を行い、その中で、今後当社グループが「物流・不動産の両事業を通じて社会課題を解決しながら成長していく」という将来イメージが固まってきました。

そのイメージを明確化するために2019年に公表した「MLC2030ビジョン」を発展的に見直し、新たなビジョンを「トータルロジスティクスと街づくりを世界で展開し、社会のいつもを支え、非連続な成長を実現する」としました。

「トータルロジスティクス」については、物流事業の長年の知見・経験とノウハウを活かしながら、不足している部分を補っていくことで、国内外でのロジスティクスサービスの提供能力をさらに磨きあげることができると考えました。

また「街づくり」については、当社グループは、倉庫施設を他用途に再開発する不動産事業に早くから進出し、オフィス、商業施設、住宅等の各分野で長年の知見・経験とノウハウの蓄積があります。さらに物流用途の不動産を加えることで、当社グループらしい価値創出ができると考えました。

経理担当役員メッセージ

新たな「MLC2030ビジョン」のもとで、当社グループは、

- 物流・不動産両分野で社会課題を解決する
- サステナビリティに配慮した事業活動でお客様と世の中に貢献する
- 資本・資産を効率良く使ってキャッシュを創出する
- 事業活動の成果はステークホルダーとバランスよくシェアする

このような考え方で事業成長を図り、企業価値を高めていきます。

経営計画[2022-2024]の振り返り

経営計画[2022-2024](以下、前計画)では5つの基本方針に沿って取り組みました。

- ①物流事業の収益力強化
- ②海外事業の成長基盤拡大
- ③開発力強化による不動産事業の拡充
- ④先端技術の活用による高付加価値サービスの開発
- ⑤グループ経営基盤の強化

主な成果

前計画期間で特に財務インパクトの大きかった成果として、次のような事柄が挙げられます。

国内の物流事業では、重点分野での取扱い拡大が進んだほか、社会課題として「物流の2024年問題」が注目される中で、当社グループでも料金適正化等による利益率向上が進みました。また、協業や資本業務提携による新たな関係構築(キューソー流通システム社、ディー・ティー・ホールディングス社等)も進みました。

海外の物流事業では、M&A(米国・Cavalier社、ベトナム・ITL社)を実施し海外事業の成長基盤を整えました。

不動産事業では、新規賃貸施設(芝浦ダイヤビルディング、神戸須磨シーワールド)を稼働させ、また、次の経営計画で本格化する資産回転型ビジネスと海外展開に着手しました。

先端技術活用・高付加価値サービス開発では、医薬品物流データプラットフォーム「ML Chain」を拡充し、国際輸送で温室効果ガス(GHG)算定システム「Emission Monitoring Cargo Route Finder」をリリースしました。また、倉庫会社として初めて「DX銘柄2024」に選定、さらに翌年も「DX銘柄2025」に選定され、2年連続で選ばれたことは、当社グループの取組みが評価されたものとして大きな励みとなりました。

グループ経営基盤強化では、グループ経営に向けた諸施策を推進したほか、スタートアップ企業との協業も視野にMLCベンチャーズ(CVC)を設立しました。また、人的資本経営の一環で、企業内大学「MLCアカデミー」を開校しました。

前計画3年間の投資は、計画額1,300億円に対して、1,064億円を実施しました。建設費高騰による計画見合わせ等の影響もあって計画額未達となりましたが、その一部を株主還元(自己株式追加取得と増配)に充当しました。

2024年度の業績について

2024年度(前計画最終年度)の業績は、営業利益203億円、ROE8.2%、DOEは3%となり、目標数値(営業利益200億円、ROE7%、継続的にDOE2%)をいずれも上回りました。

株主還元は、年間配当金として、株式分割を考慮して1株当たり前期比8円増額の32円、前計画3年間の自己株式取得は、目安としていた総額300億円を上回る400億円を実施する等、株主還元強化を進めました。

次の経営計画でさらに大きな飛躍を目指す当社グループにとって、前計画の経営目標を達成できたことは大きな自信になりました。

今後の課題

事業成長とROE向上が当社グループの課題です。資産効率向上は、事業成長とROE向上の重要な手段となります。長年の事業活動で蓄えた政策保有株式や不動産等は、資産効率向上の観点で見直しを継続します。当社グループは、縮小均衡ではなく、事業成長でROE向上を目指す取組みを進めていきたいと考えています。

経理担当役員メッセージ

経営計画[2025-2030]では事業利益を積み上げ、
株主・投資家の期待に応える成長を実現

財務目標

経営計画[2025-2030](以下、現計画)では、以下のように定めました。

- 2030年度ROE10%以上を目指す
- 「企業価値向上への取り組み」(2024年4月発表)にて掲げた株主還元方針を強化し、政策保有株式の縮減も継続する

	2024年度	2027年度	2030年度
事業利益	250億円*	390億円	630億円程度
純利益	319億円	350億円	410億円程度
ROE	8.2%	9%	10%以上

※2024年度の事業利益はITL社のれんの一括償却額を除く

株主還元方針

- 配当は、経営計画期間中、増配を継続し、2030年度までにDOE4%以上とする。
- 自己株式取得を機動的に実施(期間中400億円以上を目安)。

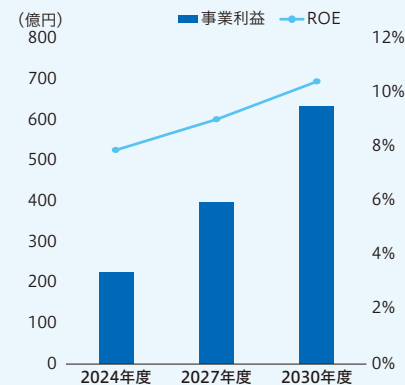
政策保有株式の縮減

- 2025年度末までに純資産に対する政策保有株式比率を20%未満とし、2026年度以降も継続して縮減を推進。

自己資本の考え方

- 純資産は4,000億円前後の水準でコントロールする。
- 2030年度末における自己資本比率:45%程度

事業利益及びROE推移



現計画では、今後の成長実態を反映するために、新たな経営目標として事業利益(営業利益+持分法投資損益+資産回転型ビジネス損益)を導入しました。これは、成長戦略の実行にあたり、持分法適用会社の組入れを視野に入れていること、今後本格的に取り組む資産回転型ビジネスでは、その利益が営業利益だけでなく営業外利益や特別利益となることを想定しているためです。

PBRの分析と課題

2022年度～2024年度の株価パフォーマンスは市場平均(日経225)を上回りPBRも1倍前後に上昇しました。収益力向上、M&A等戦略投資の実行、株主還元の拡充施策に対して、市場から一定の評価を得られたものと理解しています。

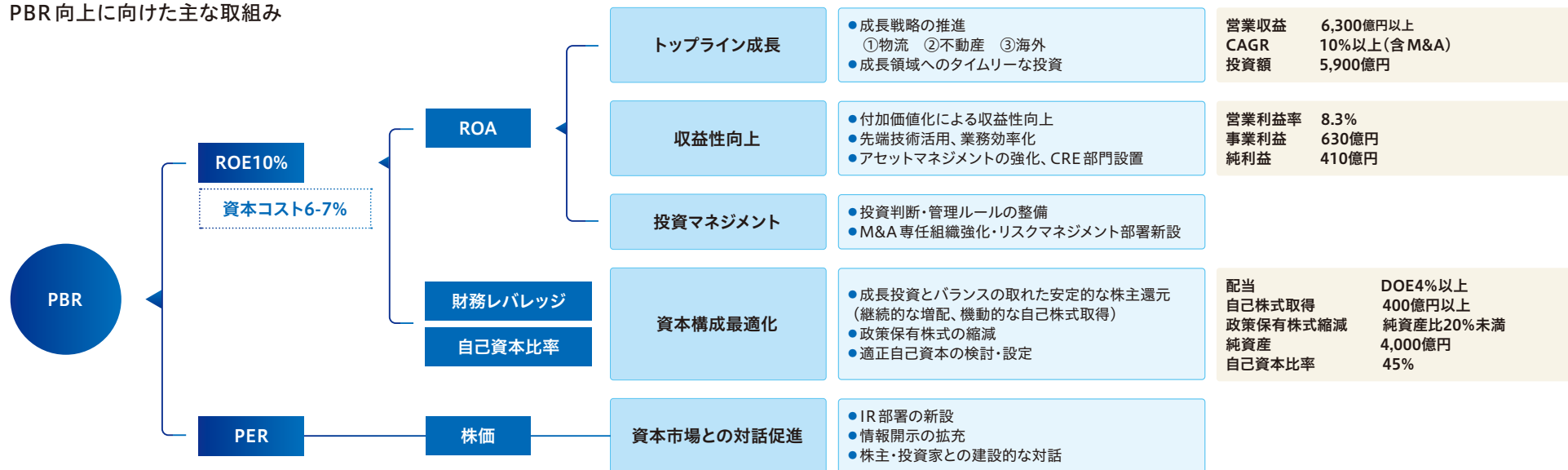
PBRを高めるには、PERの改善とROEの引き上げが不可欠です。

次のPBRツリー図にある各施策をバランスよく実行すること、事業利益を積み上げ経営計画の目標達成の蓋然性を示すこと、中長期的な企業価値向上の期待感を醸成することが大切と考えています。

また、2024年度末のROEは8.2%となり、当社想定 of 株主資本コスト(6～7%)を上回りましたが、政策保有株式売却益の貢献が大きかったのは事実です。今後、政策保有株式の売却資金を活用して中長期的に事業利益を稼ぐ資産に入替え、「ROE10%以上」の早期実現を目指します。

経理担当役員メッセージ

PBR 向上に向けた主な取組み



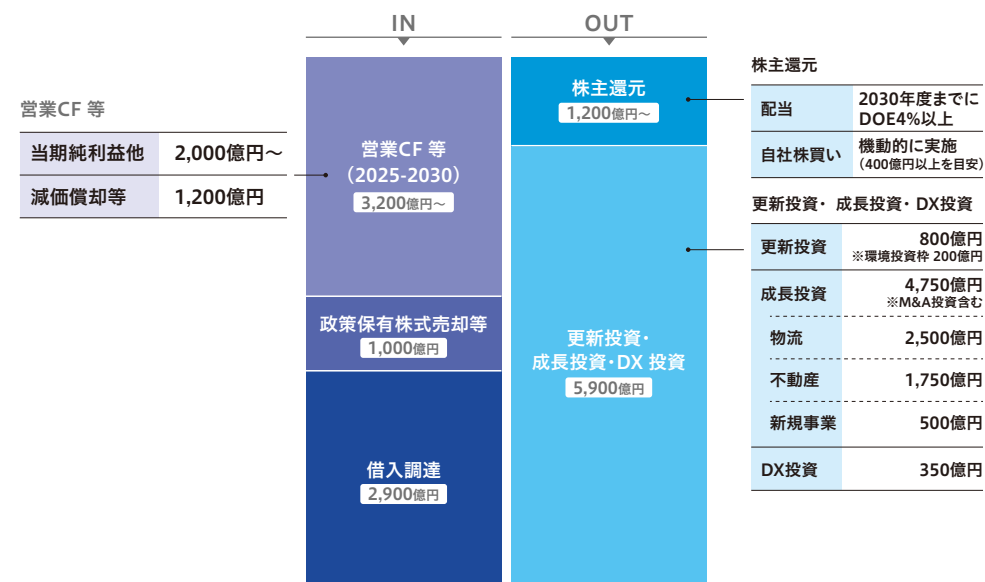
成長戦略の実行による事業収益の拡大・収益性の向上

物流事業では、トータルロジスティクスサービスをグローバルに提供する提案力を整え、重点5分野でのカテゴリー戦略による高付加価値化・収益性向上を図ります。重点5分野における利益目標を2024年度の120億円(実績)から2030年度には290億円としました。

不動産事業では、「物流不動産」、「海外」、「資産回転型」をキーワードとした事業拡大を図ります。2030年度の事業利益は、一般管理費等控除前の水準として、物流470億円、不動産260億円、新規事業10億円程度を目指します。

キャッシュフローの考え方

成長戦略の実行による営業CFの積上げに加え、政策保有株式の売却資金、財務健全性に配慮した借入金を、積極的な成長投資と持続的な株主還元バランスよく活用していきます。

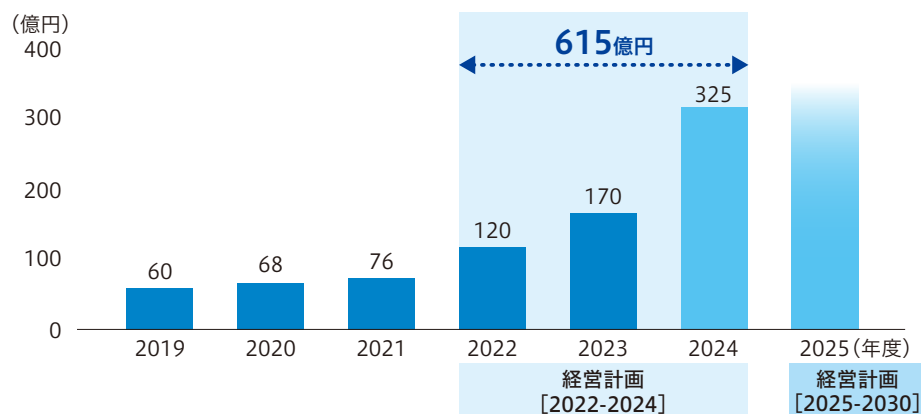


経理担当役員メッセージ

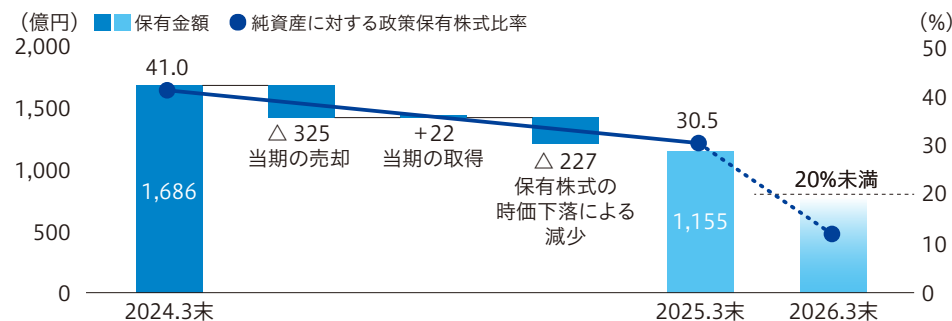
政策保有株式の縮減

政策保有株式は、縮減を進めています。前計画では当初計画(400億円)を上回る約615億円の売却を実施しました。今後も投資先との対話を進めたうえで更に売却を進めます。2025年度は、2024年度(325億円)を上回る売却を予定し、2025年度末までに純資産に対する政策保有株式の比率を20%未満とします。2026年度以降も継続して縮減を推進します。

政策保有株式の売却額の推移



政策保有株式の保有金額及び対純資産比率の推移



投資計画

現計画では総額5,900億円規模の投資を予定しています。内訳はDX投資350億円、更新投資800億円(うち環境投資200億円)、成長投資4,750億円(うち物流2,500億円、不動産1,750億円、新規事業500億円)です。成長投資のうち3〜4割は海外を予定します。

物流は、国内外での施設拡充として、2027年度までに400億円程度、2028〜2030年度で550億円程度を見込みます。

不動産は、特に資産回転型ビジネスに1,150億円(期間中の再投資分を含めると約2,000億円)程度を見込みます。

M&Aは、基本的に物流分野とし、1,000億円以上を見込みます。トータルロジスティクスサービス強化の観点で、国内外の拠点拡大、重点カテゴリー営業強化、流通加工や輸配送サービスの拡充等を考えています。形態は、連結子会社化、持分法適用会社化、資本業務提携が選択肢となります。

成長投資のリターンは、既存事業・業務へのシナジー効果との切分けが難しく、2031年度以降の利益貢献もありますが、最終年度に全体で5%程度を想定しています。また、これらと別に資産回転型ビジネス再投資分のリターンも見込まれます。

M&Aを含む投資活動の活発化に伴いリスクマネジメントの重要性が一層高まるとの認識のもと、2025年4月に、専門部署(リスクマネジメント部)を設置しました。リスクマネジメント部は、増加する投資案件やM&A案件について投資判断や撤退基準のルールを策定し、適切な意思決定を支援します。

経理担当役員メッセージ

株主還元方針

現計画では、配当と自己株式取得で総額1,200億円程度の株主還元を予定します。配当は、2021年度から毎年増配していますが、今後も増配を継続し、2030年度までにDOEを4%以上に上げます。

また、自己株式取得は、期間中400億円以上を目安として、成長投資の進捗や株価の状況等を勘案のうえ機動的に実施します。

自己資本の考え方

現経営計画の期間中、純資産は4,000億円前後の水準でコントロールします。自己資本比率はこれまで60%前後で推移してきましたが、現計画では、成長投資への借入金活用と株主還元により、2030年度には45%程度に低下する見込みです。営業CFの積上げと資産管理の強化でキャッシュフローを増加・安定させることで財務格付の健全性を維持できると考えています。

[参考] 現在の格付(R&I:A+,JCR:AA)

資産管理の強化

当社グループが保有する不動産の価値向上を目的として、2025年4月に不動産管理の専門部署(CRE部)を設置しました。CRE部は、工事管理や施設管理を担当していた部署に財務分析機能を新たに付加した組織で、保有不動産の管理権限を事業部門や支店から移管し一元管理する体制を整えました。保有不動産の収益性・事業性を定期的にモニタリング・分析をし、その結果必要があれば再開発、バリューアップまたは売却を検討・推進していきます。

2027年4月からは、新リース会計が適用開始となりますので、資金の有効活用と資産保有のあり方について検討をさらに深める必要があると考えています。

資本市場との対話の促進

当社グループの経営方針・戦略等に関して、株主・投資家の皆さまにご理解・共感頂けるように、そして中長期的な信頼関係を構築するために、積極的な情報開示と株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を行っていきます。

このような取組みの一環として、2025年4月に広報・IR部を設置しました。決算説明会はこれまで年2回開催だったものを今年度から年4回へ拡大し、海外IRも新たに実施しています。皆さまから頂いたご意見等については、取締役会や社内にも展開して、株主・投資家視点を引き続き経営に取り入れていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、縮小均衡ではなく事業成長で2030年度ROE10%達成を目指すこととしました。ROE向上のために、利益成長と自己資本水準のコントロールを進めます。また、既存の資産を見直し「事業利益を稼ぐ資産」に入替えていきます。

事業成長を担うのは当社グループの優秀な人材です。今後は資産に頼らないビジネスモデルで事業成長を図る必要もあります。グループ社員が能力を発揮できる組織体制と、快適に安心して仕事ができる職場環境を整え、DE&Iに配慮した組織風土をつくることが企業価値向上の大前提と考えています。

2025年度は、現計画に沿った企業価値向上の取組みを前進させる1年となります。今後も、さまざまな経営課題に取り組み、着実に実績を積み重ねるとともに、公平かつ適時・適切な経営情報の発信に努めてまいります。

米国の通商政策や世界各地で勃発する紛争、DXの進展と生成AI活用等、事業環境の変化とスピードは想像を上回るものがありますが、私は、これからもステークホルダーの皆さんのさまざまな声に耳を傾けながら、企業価値向上に取り組んでいきます。当社グループのこれからの事業活動にどうぞご期待ください。

成長戦略の概要

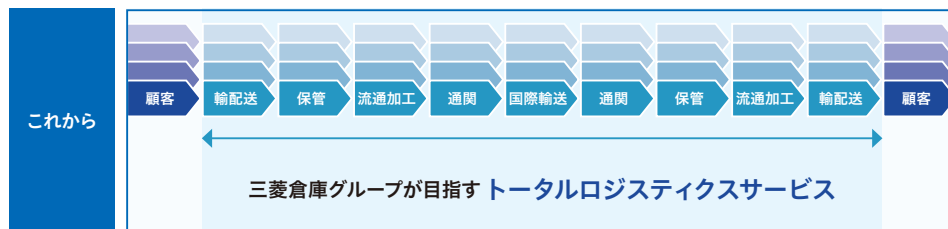
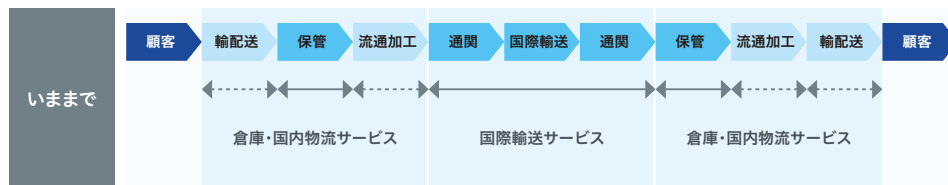
5つの成長戦略及び財務戦略※を推進することで、売上の伸長、利益率の改善、資産の有効活用、自己資本の適正化を図り、2030年度にROE10%以上の達成を目指します。

成長戦略 ① 物流事業の飛躍① トータルロジスティクスサービスの強化

三菱倉庫グループが目指すトータルロジスティクスサービスとは、三菱倉庫及びグループ会社のリソースを最大化し、お客様の原料調達から製品の輸送・配送・保管・販売・品質管理までをワンストップで支える総合的なサプライチェーンサービスのことです。

トータルロジスティクス実現に向けた具体策

- 営業組織を再編し、顧客の多様なニーズに対応し、包括的なロジスティクスサービスを提供する。
- アカウントマネジメントを強化し、顧客にとって最適なサービスを実現する。
- 国内外の拠点を増やし、サービスのカバー範囲を拡大し、顧客のサプライチェーン最適化を実現することで、顧客とともに社会の持続可能性を高めていく。
- 自社アセットにとらわれず外部リソースも活用し、流通加工や輸配送・EC 物流といったサービスメニューを拡張・強化する。



成長戦略 ① 物流事業の飛躍② カテゴリー戦略

- 重点分野を「医療・ヘルスケア」「食品・飲料」「自動車／機械・電機」「新素材」「コンシューマー」と定め、事業環境と三菱倉庫グループの強みをふまえたカテゴリー戦略推進
- 重点分野における利益目標：2024年度120億円⇒2030年度290億円

	目指す方向性	主な取組み
医療・ヘルスケア	医薬品エコシステムの深化	● GDPに準拠した医薬品輸送ネットワーク拡販 ● 創薬モダリティ変化への対応 ● ML Chainのカバー範囲、ユーザー拡大
	欧米市場の開拓	● Cavalier社とのシナジー実現による欧米市場拡大
食品・飲料	コールドチェーン事業の強化	● 国内外において冷凍、冷蔵倉庫の拡充
	流通加工業務の取扱い拡大	● 冷凍食品ニーズ増加に対応したリパック、検品業務拡大 ● 製造工程の一部を輸入経路上にある港湾倉庫で実施
自動車・機械・電機	自動車関連物流の取扱い拡大	● CASE進展に伴う自動車部品物流フルラインアップサービスの提案
	半導体、電力インフラ関連物流の取扱い拡大	● 富士物流㈱のノウハウを活かし、国内外で取扱い拡大
新素材	トータルロジスティクスサービスによる取扱い拡大	● 汎用性が高くグローバルで需要の高い素材を対象に、ASEAN域内物流及び欧米等他エリア向け国際物流サービスの提供
	高品質な物流サービスの強化	● DXを活用した物流プロセスの効率化、可視化 ● 国際航路ネットワーク拡充と新たな輸送サービスの開発 ● 環境配慮型物流の提案
コンシューマー	DtoC市場をターゲット	● ECセンターの増設 ● DX推進と倉庫機能高度化による作業生産性向上
	協力会社との連携によるサービス強化	● EC物流に強みを持つ作業会社とのパートナーシップ強化 ● サマリー社との協業深化

※財務戦略は経理責任者メッセージに掲載 **P.27**

成長戦略の概要

成長戦略 ① 物流事業の飛躍③ 物流サービスの機能強化と品質向上

- M&A・アライアンス・DXの推進、物流部門組織再編により、持続可能な物流ネットワーク構築に貢献する高付加価値・高品質なサービスメニューの拡充・強化

サービスメニューの拡充

- 高付加価値サービスの開発
 - ・顧客に寄り添った現場サービスを提供する中で得た情報の集積・展開
 - ・マーケティング機能強化による市場・顧客の分析
- 物流サービスメニューの拡充
 - ・2024年問題（多重下請け構造解消）に向けた、菱倉運輸社・DPネットワーク社を中心とした輸配送の強化と管理体制構築
 - ・借庫も活用した拠点拡大
 - ・流通加工・BPO ニーズへの対応
 - ・鉄道輸送・内航船等を活用した顧客 GHG 削減につながらる新サービスの開発・提案

サービス品質の向上

- Smart Hybrid Warehouse^{※1}、Smart Terminal Project^{※2}の推進によるオペレーションの標準化・品質向上
 - ・加速する人手不足の環境下においても、持続可能な物流サービス提供
- 国際輸送デジタルプラットフォームの機能向上

※1 倉庫内のオペレーションで現場を動かすアナログの知恵「現場力」と「先端技術」を掛け合わせ、業務プロセスの改善によるサービス品質及び生産性の向上を目指す取組み

※2 コンテナターミナルにおけるドキュメント業務にかかる業務プロセス見直し・改善を目的とするプロジェクト

M&A・アライアンスの推進

DXの推進

物流部門組織再編

成長戦略 ② 不動産事業の進化

- 物流事業と不動産事業のシナジーを追求し、企業価値の向上につなげる

海外不動産ビジネスとアセットマネジメント事業に進出

物流不動産ビジネスへの参入

- 物流事業とのシナジーが見込める物流不動産を国内・海外で開発・取得
- 海外においては既存のグローバルネットワークを活かし展開

海外不動産ビジネスへ進出

- ASEAN、米国、豪州等で物流施設を中心に、住宅、オフィスビルも対象に海外不動産ビジネスへ進出
- 国内外の不動産デベロッパーとのネットワークを構築し、共同事業へ参画

資産回転型ビジネスへの本格参入

- 2027年度を目途に300億円規模の不動産ファンドを組成、既存保有及び新規物件をシードアセットとするアセットマネジメントビジネスに取り組む
- 2030年度のファンド規模は800億円を目標とする
- 国内外で新規開発または収益物件取得後バリューアップを実施し、ファンドもしくは市場に売却

成長戦略 ③ 海外事業の拡大

- 成長を加速させるエリアを定め、海外事業を拡大
- 有力物流事業者とのパートナーシップ戦略により事業成長速度を加速
- 海外事業拡大を目的とした組織再編

◎：最重点領域 ○：重点領域 ◆：維持領域

	ASEAN	北米	インド	欧州	中国
物流	◎	○	○	○	◆
不動産	○	○			
主な取組み	各国内ロジスティクス事業、欧米／域内向け一貫輸送事業の拡充	Cavalier社とのシナジー実現	現地法人設立を契機とした取扱い拡大	東欧市場の開拓医療・ヘルスケア等重点カテゴリーの拠点拡大	国内ロジスティクス事業

2030年度
海外売上高目標2024年度比
2倍以上

最重点領域

ASEAN

- ASEAN 戦略を推進
 - ・域内主要都市での倉庫・配送センター業務の拡充
 - ・欧米向け、域内向け一貫輸送の伸長
 - ・国際航路ネットワークの拡充、新たな輸送サービスの開発
 - ・タイ、ベトナム、インドネシア等の現地有力事業者をパートナーとした不動産ビジネス展開
- インドネシアやベトナムコールドチェーン物流等の拡充
- マレーシアの半導体物流の拡大

北米

- Cavalier 社とのシナジー実現による医療・ヘルスケア分野を中心に拡大
- 関税制度複雑化に対応した通関業務の強化
- 物流不動産、住宅等を対象とした不動産ビジネス展開

インド

- 富士物流(株)進出を契機とし機械・電機分野を中心に拡大
- 進出が加速する日系企業の物流需要取込み
- グローバルサウスにおける事業基盤確立

VOICE



欧州三菱倉庫会社
ワルシャワ支店
伊藤 有希

東欧の玄関口・ポーランドに新拠点開設

2024年12月、当社初の東欧拠点としてワルシャワ支店を開設しました。近年、欧州全体で産業の再編が進んでおり、生産拠点は東欧諸国へとシフトする傾向が強まっています。中でもポーランドは地理的な利便性に加え、安定したインフラと人材確保の面で優れており物流拠点として高い注目を集めています。

ワルシャワ支店では、当社のノウハウを活かし、成長が期待される素材分野の取扱い拡大を通じて、東欧でのサービス体制の強化を進めています。

ニュースリリース
https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/news/2024/20241213_01.html

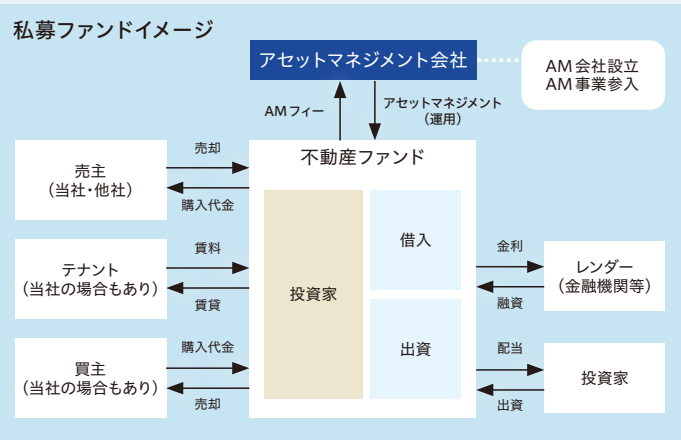
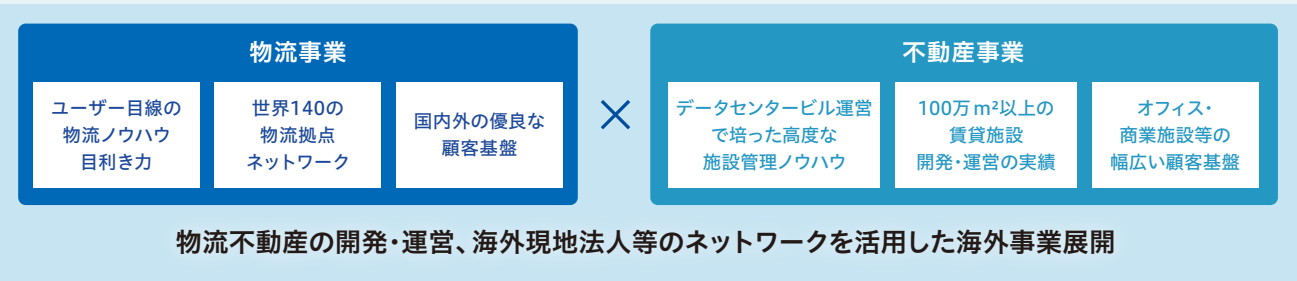
成長戦略の概要

成長戦略 ② 不動産事業の進化

FOCUS

当社グループの不動産事業は、所有地の再開発を中心としたオフィスビルや住宅・商業施設等の賃貸事業、分譲マンション等の不動産販売事業、官民連携事業（PPP）等のプロジェクトや他社との共同事業により、安定的な収益基盤を築いてきました。

今後は、資産回転型ビジネスへの参入や物流事業とのシナジーが見込める物流不動産ビジネスへ進出し、資産効率のさらなる向上と非連続な成長の実現に向けて取り組んでいきます。



ビジネス区分と取組み内容

ビジネス区分		地域	アセットクラス				戦略的方向性
			物流	オフィス	商業	住宅	
新規成長	NEW 資産回転型ビジネス (ファンド含む)	国内	○	○	○	○	物件取得後、一定期間保有しつつバリューアップを実施し、市場または自社組成ファンドに売却
		海外	○	○	—	○	物流不動産・住宅等を開発・取得後、一定期間保有しつつバリューアップを実施した後に売却
	NEW アセットマネジメント (AM) ビジネス	国内	○	○	○	○	私募ファンドを組成し、保有資産及び新規取得した物件をシードアセットとするAMビジネスに取り組む
収益性の維持・ 向上	賃貸事業	国内	○	○	○	○	①賃貸施設による安定した収益の確保 ②東京・大阪・名古屋・その他地方主要都市で物件を取得
		海外	○	○	—	○	アメリカ・オーストラリア等で物件を取得
不動産販売	分譲マンション	国内	—	—	—	○	大都市圏を中心とした共同事業への継続的参画
		海外	—	—	—	—	NEW 【海外展開】国内・海外のデベロッパーとのネットワーク構築による共同事業への参画

VOICE



不動産事業部
事業開発チーム兼
プロジェクト推進チーム
菊地 貴也

タイでの物流施設開発事業に進出
～初の海外不動産開発～

私は、当社初の海外不動産開発案件であるパンナKM23プロジェクトにおいて、事業成立に至るまでの現地デベロッパーとの条件交渉や事業計画策定に携わりました。

ここまで来ることができたのは、現地の物流業務や経済情勢に精通している泰国三菱倉庫、ロジスティクス営業部及び国際輸送事業部、さらに国際法務や会計に精通した総務部、経理部及び海外事業部のご支援があったからこそだと感じています。また、記者会見等の際には広報・IR部にも助力をいただきました。部門の垣根を越え、三菱倉庫の総合力を結集して取り組んだプロジェクトであると感じています。

本プロジェクトに代表される資産回転型ビジネスは、開発、リーシング、運営、売却が順調に進むことが成功の鍵となりますので、計画どおりの成果を上げるためにこれからも日々精進します。

成長戦略の概要

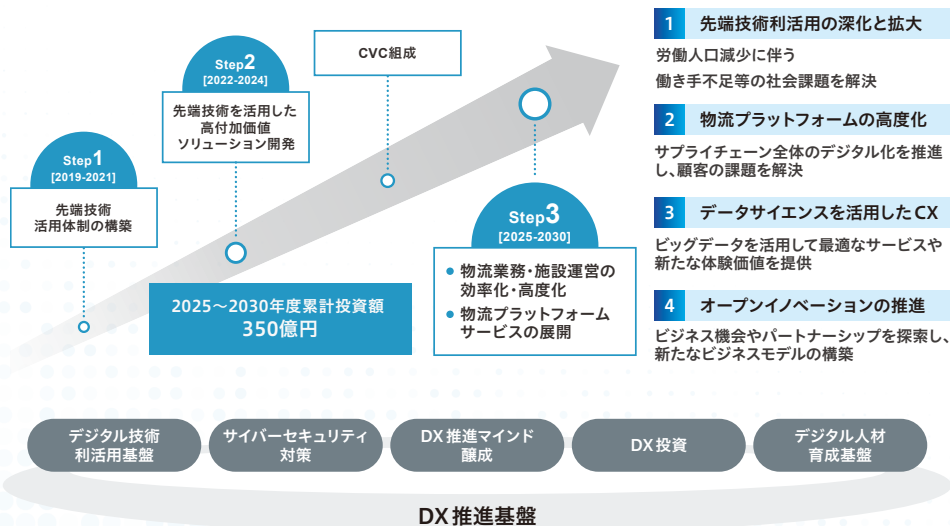
成長戦略 ④ 先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出

当社グループのDX戦略

当社グループは、「いつもを支える。いつかに挑む。」”Supporting Today, Innovating Tomorrow.”というパーパスのもと、「トータルロジスティクスと街づくりを世界で展開し、社会のいつもを支え、非連続な成長を実現する」を新たな「MLC2030ビジョン」として掲げています。その実現に向け、本年度より開始した経営計画[2025-2030]では、成長戦略のひとつとして先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出を掲げ、先端技術を積極的に導入し、物流・不動産両事業でのお客様の課題や社会課題の解決と事業成長の両立を図っています。

具体的には、全事業の業務プロセスを見直すとともに、IoT、AI、ロボット等の先端技術を活用したサービス品質や生産性の向上、及びブロックチェーン技術等を利用した物流プラットフォームの構築によりサプライチェーン全体の可視化や品質管理の高度化を図るといったさまざまな面からDXを推進しています。

また、単なる先端技術の導入にとどまらず、DX推進の原動力となるデジタル人材の育成や安全・安心な事業活動を支えるサイバーセキュリティの対策強化等に並行して取り組むことで、強固なDX推進基盤を構築しています。



DX推進にかかわる投資方針

DX及びIT領域に関する投資については、2025年から2030年までの6年間で350億円の投資を計画しています。

この投資計画は、先端技術の利活用や物流プラットフォームの高度化等の技術的側面のみならず、人材育成やマインド醸成等の取り組みまで含んだDX関連投資、並びに従来の技術領域に属するITインフラやアプリケーションの安定運用を担保するIT関連投資等で構成されています。

DX戦略に基づく具体的な施策

経営計画[2025-2030]に定めた成長戦略「先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出」を支える4つの具体的施策と主な取り組みは以下のとおりです。

1 先端技術利活用の深化と拡大 P.37

当社グループが目指す倉庫の将来像を「Smart Hybrid Warehouse」と定義して以下の取り組みを推進しています。

- 倉庫内事務・作業のデジタル化と可視化
- 倉庫内オペレーションを集約した集中事務センターの構築による業務の効率化
- 自動倉庫、ロボット等の導入による倉庫内作業の自動化・省人化
- RPAやAI-OCRの利用拡大、AIの高度な利活用等による事務・作業の自動化・効率化

2 物流プラットフォームの高度化 P.39

- 医薬品物流データプラットフォームML Chainの機能強化と利用拡大
- 国際輸送におけるデジタルプラットフォーム「MLC-i」構築によりフォワーディング業務をデジタル化

3 データサイエンスを活用したCX P.39

- グローバルな輸送経路における輸送状況や温室効果ガス排出量等の可視化
- サプライチェーン分析ツールを活用したコンサルティングサービス等の提供
- 拠点配置分析や在庫管理の最適化により顧客の意思決定を支援

4 オープンイノベーションの推進 P.39

- 出資先、協力会社、顧客等とのパートナーシップ強化、共創によるイノベーションの推進
- CVCを通じて新たなスタートアップ企業との連携を強化

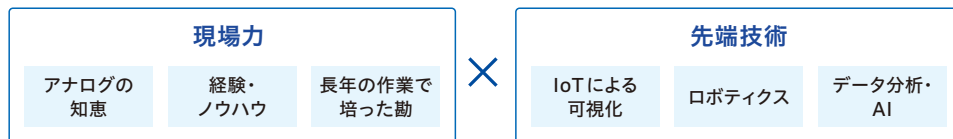
成長戦略の概要

成長戦略 ④ 先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出

1 先端技術利活用の深化と拡大

KEY ACTION Smart Hybrid Warehouseの実現

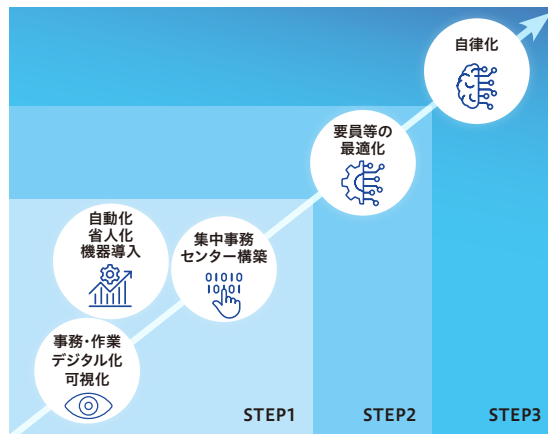
Smart Hybrid Warehouseとは倉庫現場の円滑な運営に不可欠なアナログの知恵や経験・ノウハウ等から成る「現場力」と先端技術を掛け合わせて、業務プロセスの改善、サービス品質及び生産性向上を目指す取り組みです。



Smart Hybrid Warehouse実現に向けたステップ

事務・作業をデジタル化、可視化するための取り組みを推進、適材適所に自動化・省人化機器の導入を並行して進めることで効率化・現場力向上に取り組んでいます。

今後はサービス向上とコスト低減に向けて要員を再配置する等の全体最適化に取り組み、将来的にはAIが人間に代わって自律的に判断・行動して一部の業務を遂行する自律型AIの導入を目指します。

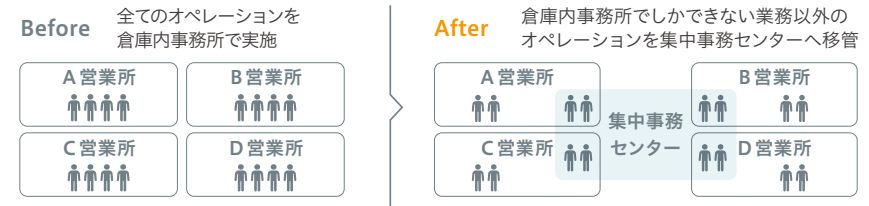


事務・作業のデジタル化と可視化

- 取扱貨物のカテゴリー毎に標準業務フローを定義し、タブレットやスマートフォンを活用して倉庫現場事務・作業のペーパーレス化を推進
- リアルタイムでの作業進捗管理、精緻な作業実績管理を実施
- 事務所・現場間の情報共有、連携強化を図るためコミュニケーションツールを導入

集中事務センター

複数倉庫における事務所機能の一部を支店事務所等中心市街地へ集約し、港湾倉庫への通勤の不便さから生じる人手不足の解消を進め、業務標準化による高効率運営によるカスタマーサービスの向上を目指します。



RPAやAI-OCRの利用拡大

従来から取り組んできたAI-OCRの活用やRPAの市民開発の輪をグループ会社にまで拡大し、一層の業務の効率化と事務作業負荷の軽減を実現しています。

業務を熟知した担当者自身が開発することで、ニーズに合致した効果的なロボットが次々と生まれています。 統合報告書2024 P.35

生成AIの利活用推進及び自律型AIの導入

生成AIチャットボットが、社内での問い合わせ対応の負荷軽減に効果を発揮しています。また、本年度より本支店勤務者全員に導入したMicrosoft Copilotが業務効率化や新しいアイデアの創出等に大きな効果を発揮しています。将来は、意思決定や計画策定・実行を自律的に行うAIエージェント等の自律型人工知能の導入を進めることで、業務のさらなる効率化及び生産性向上を目指します。

VOICE



福岡支店
情報システムチーム
加藤 隆寛

Smart Hybrid Warehouse の推進

中央埠頭営業所では、タブレットやロングレンジスキャナを活用した庫内作業の効率化とペーパーレス化を推進しています。以前は紙の作業帳票を使用していましたが、導入後は事務所と現場の間での作業情報の伝達がスムーズになり、デジタル化による作業工数削減や、作業進捗の可視化による人員配置の最適化等、多くの改善が見られました。

導入当初は、新しい方法への抵抗感や、習熟までの一時的な作業効率低下等の課題がありましたが、今では「紙での作業には戻れない」という声も聞かれるようになり、取り組みの成果を実感しています。

今後は、他の拠点への横展開や、コミュニケーションツール等を活用したさらなる庫内作業の効率化とペーパーレス化を進めていきます。

成長戦略の概要

成長戦略 ④ 先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出



KEY ACTION

自動化・省人化機器の導入(自動倉庫やロボット等の導入)

① 遠隔無人フォークリフトの実証実験

本年度、遠隔無人フォークリフトを活用した実証実験を予定しています。倉庫内作業の一部を遠隔操作で作業可能とする環境を構築し、遠隔無人フォークリフト活用により、作業環境の改善・安全性の確保・作業効率化のほか、将来的にはハートフル雇用[※]の推進も目指しています。

この実証実験は株式会社白石倉庫やアダワープジャパン株式会社との協働により、単独の取り組みでは得られない知識や技術を共有すると共に、業界全体における新たな価値創造に寄与し、私たちのビジョンである持続可能な社会の実現に向けた重要な取組みと位置づけています。

今後も当社グループは、多様なパートナーとの連携を通じて、社会に貢献する革新的なソリューションを構築し、より良い未来の創造に向けた取組みを進めていきます。



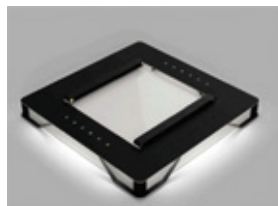
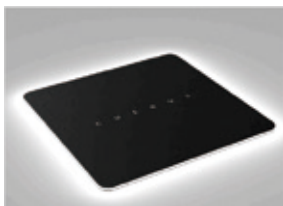
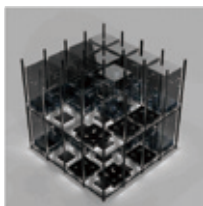
※ハートフル雇用

障害を持つ人々や介護職を目指す未経験者等、就労に困難を抱える人々を対象とした雇用制度や、障害者雇用を推進する企業の取組み

② 自動倉庫の共同研究開始

Cuebus社が開発しているリニア式自動倉庫CUEBUSは旧来型の自動倉庫と比較して、「付帯設備(制御装置・通路等)用に確保すべきスペースが少ないこと」と「ユニット構造となっており敷設・増設・撤去が簡易にできる等」のメリットがあります。

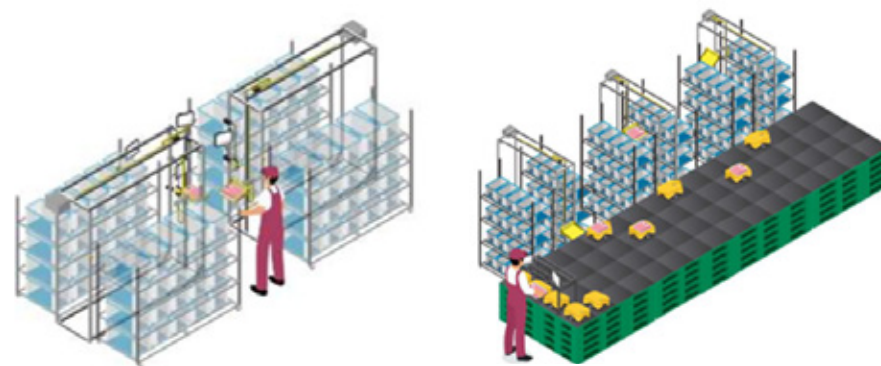
パレタイズされた重量物(1t程度)の取扱いが可能な機体の開発に向けて共同研究を開始し、今後開発するプロトタイプの実証実験を行う予定です。



③ 自動仕分機を活用した出庫作業の効率化

これまで、シングルピッキング後にバーコード検品作業を行ってきた業務のプロセスを抜本的に見直し、トータルピッキング後に、納品先ごとに自動仕分機を活用して、仕分け作業の効率化に取り組みました。本年度からは、高さ方向の空間有効活用を可能とする新たな自動仕分機を導入し、より省スペースで効率的な作業を実現しています。

トータルピッキング(複数納品先分をまとめてピッキングした後に納品先ごとに仕分ける)を実施する場合、ピッキング作業の効率は高いものの、後続の仕分作業の正確性に課題があり、正確性重視からシングルピッキングで作業を行っていました。自動仕分機を活用し仕分作業を自動化することにより、正確性の向上につながり、後続の検品作業を省くことが可能となりました。



これらの先端技術の導入とこれまで培ってきた現場力を掛け合わせることで、業務プロセスの抜本的な見直し・改善によるサービス品質や生産性の向上を目指す取組みを進めています。働き手不足や労働者の高齢化といった社会課題解決や事業成長の実現を図り、経営計画で掲げる目標の達成に貢献します。

その他のDX事例(貨物配置最適化及びピッキング順序最適化や拠点分析・運賃計算、安全在庫分析等のデータ分析)は [④ 統合報告書2024 P.34](#) をご覧ください。

成長戦略の概要

成長戦略 ④ 先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出

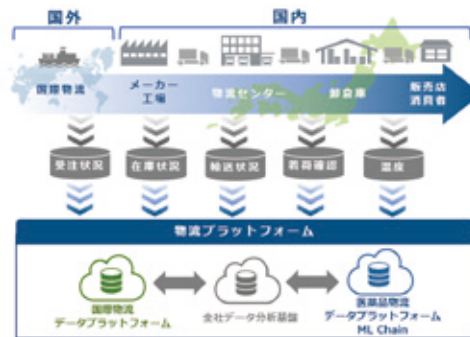
2 物流プラットフォームの高度化

KEY ACTION ML Chainの利用拡大

医薬品の流通については、高い水準の品質を維持することが求められていますが、従来は品質維持に必要な情報が散在していたため、サプライチェーン全体の情報を一元管理することが困難でした。当社ではこうした状況をふまえて、散在していた情報をクラウド環境に集約し、ブロックチェーン技術によりデータの完全性・機密性を担保することで、顧客ニーズに寄り添い高品質な医薬品物流とステークホルダーのサプライチェーン最適化を実現する唯一無二の医薬品物流データプラットフォームとして「ML Chain」を2022年にリリースしました。

「ML Chain」については継続して機能追加や利用拡大を図り、医薬品のライフサイクル全体にわたってサポートすることを目標としています。

経営計画[2025-2030]ではこれらの機能強化に加えて、スペシャリティ医薬品等、高度な品質管理を必要とする医薬品を対象とするサービスを提供することを計画しています。



KEY ACTION 国際輸送デジタルプラットフォームの構築

コロナ禍による世界的な国際物流の停滞により、サプライチェーンのリアルタイムな可視化や情報の一元管理が強く求められるようになりました。当社ではこうした状況をふまえて、新たな国際輸送のデジタルプラットフォームの構築に着手しています。このプラットフォームでは、新たな価値やより良い顧客体験を創出し、輸送状況や温室効果ガス排出量等の可視化、サプライチェーン分析ツールを活用したコンサルティングサービス等の提供を目標としています。

このプラットフォームの機能のひとつとして温室効果ガス算定システム「Emission Monitoring Cargo Route Finder」を先行リリースしました。

今後はフォーワーディング業務の各種依頼を開発中のプラットフォーム「MLC-i」上で出来るようにな



るだけでなく、データ分析基盤の構築により可視化や分析サービスを提供します。

新たなサービス例として、輸送中のみならず国内外の在庫を可視化・最適化するサービスや、AIやBIツールを利用したトレンド分析サービスを開発中です。

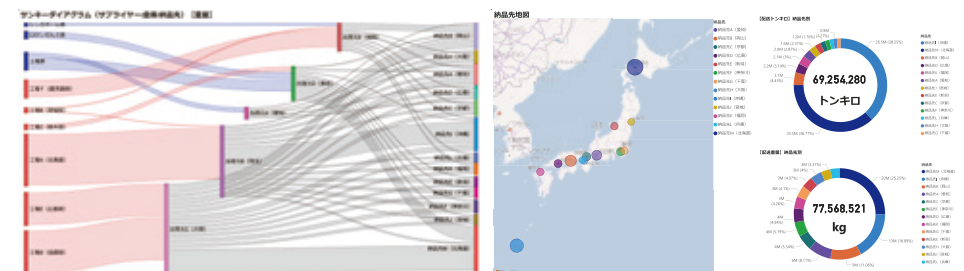
また、あわせて社内オペレーションの自動化を行い、業務効率化を実現します。

3 データサイエンスを活用したCX

クラウド上にデータ分析基盤(MLC Digital Platform)を構築し、部門横断的にデータを収集・統合しています。これにより、各業務プロセスの見直しや効率化を推進し、サービス品質や生産性の向上に役立てています。

さらに、在庫拠点の最適配置シミュレーションや安全在庫分析等の分析結果を可視化し、顧客をはじめとしたステークホルダーと共有することで、新たな価値の発見や迅速かつ確かな意思決定を支援しています。

当社グループでは、こうした取組みをグループ全体でのデータリテラシーの向上、データガバナンスの高度化、セキュリティの確保等、データの利活用に必須となる施策と並行して推進しています。



4 CVCによるオープンイノベーション

① MLCベンチャーズが目指すもの

MLCベンチャーズは、「MLC2030ビジョン」の実現を加速すべく、2023年に設立されたコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)です。

物流・不動産といった既存事業の枠にとどまらず、「労働力不足」「脱炭素・GX」「DX」といった社会課題を、スタートアップとの共創によって解決することを目指し、ファンド組成以降、ラストワンマイル・自動運転・自動倉庫・業務DX等のテーマにおいて、国内外のスタートアップ企業への投資及び事業連携を進めてきました。



成長戦略の概要

成長戦略 ④ 先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出

② 50億円ファンドの投資方針と今後の展開

MLCベンチャーズは、総額50億円規模のCVCファンド「MLCイノベーションファンド1号」を運用しています。本ファンドでは、財務的リターンへの追求に加え、社会課題への対応と三菱倉庫グループとの共創による中長期的な価値創出を重視しています。

投資対象領域と注力テーマ

投資対象は、三菱倉庫グループの事業基盤と親和性の高い、物流・サプライチェーン、不動産、サステナビリティ、ヘルステック、アグリ・フードテックといった分野です。これらの領域において、MLCベンチャーズは単なる資本参加にとどまらず、“実装型オープンイノベーション”を通じた事業共創を追求しています。スタートアップの革新的技術や柔軟な発想を、三菱倉庫グループのアセットや現場起きのニーズと融合させ、以下のような共創を推進しています。

●PoC(実証実験)の実施 ●プロダクトの共同開発 ●営業支援・販路接続 ●財務戦略やKPI設計等の経営支援

投資判断における3つの重視ポイント

1. 現場起きの課題解決に資する技術・ビジネスモデル
2. 新たな社会ニーズ・事業領域へのアクセス獲得
3. グループアセットとの共創可能性(物流施設、運送ネットワーク、不動産等)

今後の展開と実行方針

今後も、三菱倉庫グループの経営課題への貢献を視野に、出資と協業を継続的に実行していきます。2025年度以降も、現場起きの課題とスタートアップの革新技術を掛け合わせることで、「共創による変革」の歩みを着実に進めていきます。

③ 直近の投資実績・共創に向けた事例

直近の投資実績

① 株式会社Spectee



防災・危機管理分野のDXを推進するリスク可視化プラットフォーム

SNS・気象・IoT等、多様なデータをAIで解析し、災害・事故・事件等のリスク情報をリアルタイムで可視化・配信するSaaS型プラットフォームを提供しています。報道機関・自治体・大手民間企業を中心に幅広い導入実績を持ち、社会インフラの安定運用や事業継続計画(BCP)強化を支援しています。

出資の観点

- 災害やサプライチェーンの複雑化といった社会課題の解決に寄与するテーマであり、政策的な後押しも受けて今後の市場拡大が期待されること
- 業界内でも高いサービス品質と豊富な実績を有しており、蓄積されたビッグデータの解析・自動化技術に強みを持つこと

当社グループとしては、物流オペレーションの安定運営やBCP強化といった観点から高い親和性があり、また今後の社会インフラ領域におけるデジタル活用の広がりをふまえ、将来的な事業シナジーの可能性を見据えて出資をしました。

② 株式会社エスマット



在庫管理の精度と効率を高めるIoT×クラウドソリューション

IoT重量計(スマートマット)を活用し、在庫の実残量をほぼリアルタイムで可視化・記録することで、在庫管理から自動発注までを一貫して支援するクラウド型ソリューションを提供しています。製造業や医療機関を中心に導入が進んでおり、人手不足や業務属人化といった構造課題の解決に貢献しています。

出資の観点

- 製造業、医療機関、物流業等、幅広い業界への展開が可能なソリューションであり、市場規模・成長性ともに高いこと
- 大手企業における実績を背景に認知が進み、現場業務の改善・自動化に直結する価値が明確であること

当社グループとしては、倉庫・物流拠点の業務効率化という観点から高い親和性を有しており、自社現場での利活用や今後のサービス展開への寄与を見据えて出資をしました。

③ LOMBY株式会社



LOMBY

自動配送ロボットによるラストマイル物流の社会実装を推進する
モビリティスタートアップ

LOMBYは、スズキ株式会社と共同開発した自動配送ロボットを活用し、商業施設や住宅地における屋外配送を実現するロボティクス・プラットフォームを展開しています。2025年5月には株式会社セブン-イレブン・ジャパン及びスズキ株式会社と連携し、国内最大規模となるロボット配送の実証を開始。信号・横断歩道等の認識機能等、実用化に向けた多岐にわたる技術と運用ノウハウを蓄積しています。

出資の観点

- 少子高齢化や物流人手不足といった社会課題の解決に直結するテーマであり、今後の市場拡大や政策支援も期待されること
- 大手パートナー(セブン-イレブン、スズキ)との協業を通じて高い実装力を有し、技術的な完成度と導入スピードに強みがあること

当社グループとしては、倉庫・港湾を含む多様な物流現場において将来的な人手不足への対応や業務効率化を見据え、自動配送ソリューションの適用可能性を評価し、特に屋外搬送領域でのユースケース創出に向けた連携が期待されることから、将来の事業シナジーを視野に出資をしました。

成長戦略の概要

成長戦略 ④ 先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出

共創に向けた取組み事例

警備業務におけるロボット活用による業務効率化と持続可能な運営の両立

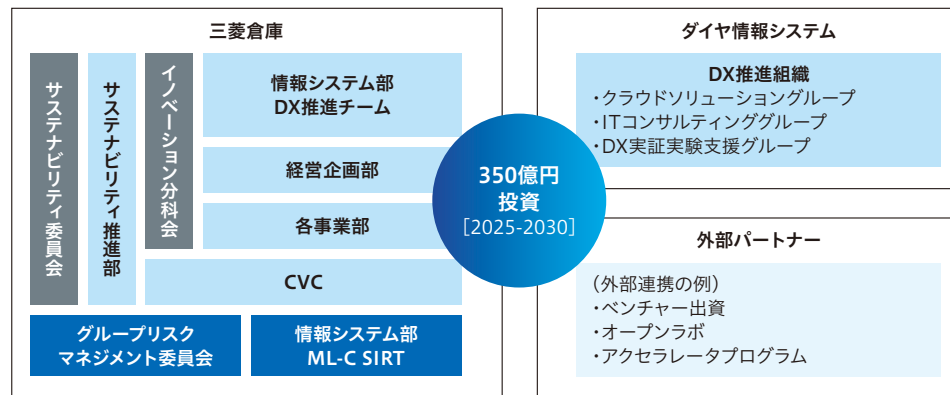
当社は、出資先であるugo株式会社と連携し、首都圏の基幹拠点の一つである大井営業所において、夜間・早朝のトラック荷捌き時間帯の警備業務にロボットを活用する取組みを開始しました。AEO認定倉庫として高度なセキュリティ体制が求められる中、深夜時間帯の有人警備人材の確保が困難化する一方で、持続可能な運営体制の構築が求められています。

この取組みは、働き方改革への対応やコスト削減といったオペレーション面の改善に加え、省人化・デジタル化を通じたセキュリティ体制の強化とサステナビリティ経営の両立を目指すものです。また、ugo社にとっても本取組みは初めての物流現場での導入事例となり、警備ロボットの新たな活用領域の創出につながる重要な挑戦です。

当社グループが保有する現場アセットや実運用のノウハウを提供することで、スタートアップの社会実装を後押しする共創モデルとしても位置付けられます。

DX推進体制

DX推進のために、社長及び全常務執行役員が参加する「サステナビリティ委員会」を設置し、半期に一度、先端技術活用の施策の承認や経営戦略との整合性を確認しています。また、この委員会内に各事業部門の部門長とDX推進担当者で構成した「イノベーション分科会」を設け、情報システム部門と連携しながら、グループ全体及び各事業部のDXを推進しています。



DX推進基盤

デジタル人材育成

当社グループでは昨年度策定した人材ポートフォリオの中で今後DXを推進するために必要となる人材像を次のとおり定めました。

人材ポートフォリオで定めた人材像

- 挑戦し、変化を自ら創る変革リーダー、DX人材
- デジタル技術の活用等により物流分野で付加価値をもたらす人材（若手・中堅社員の教育体系にITパスポート取得を組入れ）

このような人材を育成するため、昨年度開校した企業内大学「MLCアカデミー」内に、経済産業省が策定した「デジタルスキル標準」に準拠したDX人材育成プログラムを設けています。このプログラムはDX基礎知識、データサイエンス、AI・ディープラーニング、ノーコードツールを利用した開発体験等で構成されており、受講者が職場でDXを実践できるよう支援しています。

また、キャリア採用やリスキリングを通じて専門知識を持つ人材の確保に努め、デジタルスキル標準に基づく社員のスキル可視化や、経営層・管理職の意識改革に向けた取組みを実施すると共に、全社員に向けてデジタル・リテラシー向上のためのリスキリングやリカレント教育の仕組みを整備し、生成AI等の最新技術の動向もふまえて、DX推進を支える人材の育成を進めています。

デジタル人材育成	対象者	目指す人材像	階層別に 講座内容の充実
DX推進スキル標準	各事業部のDX推進リーダー	ビジネスアーキテクト ビジネスデザイナー	
DXリテラシー標準	社員	デジタル技術、ITのミドル・パワーユーザー	
基本ITスキル ITリテラシー		その他のユーザー	
専門スキル習得	IT部門 職員	アーキテクト、PM、データサイエンティスト・アナリスト・コンセルジュ等	
DX推進マインド	管理職社員	組織・文化の変革推進リーダー	

デジタル人材確保

デジタル化・DXの推進、人材確保にあたっては、①新卒採用時のデザイン思考の素養確認と適性者の積極的採用、②理系出身者を中心に社内での人材登用、③デジタルに関する専門知識を有する人材のキャリア採用等を実施します。

成長戦略の概要

成長戦略 ⑤ グループ経営基盤の強化

非連続な成長に向けた事業推進の基盤となる、コーポレート部門を構築します。

グループ経営推進 P.42

- グループ各社のポテンシャルを最大限に発揮させグループ全体の成長を促進
- 当社(本支店)・グループ会社の担当業務見直し・集約・廃止による効率化と組織最適化を推進

人的資本経営の推進 P.59

- 価値創造の源泉である人的資本への投資を強化し、成長戦略を実行する人材を確保・育成
- 新たな挑戦やイノベーションをサポートする企業風土に変革

リスクマネジメントの強化 P.85

- 事業範囲の広がりや災害の激甚化・サイバーリスクの増大等に伴いグループ全体のリスクマネジメントを強化

広報・IRの強化 P.68

- 新たな株主づくり、株主・投資家との長期的な信頼関係構築に向けたIR・SR活動を強化

グループ資産の価値向上 P.43

- 全社的視点での最適な資産活用・資本効率向上を推進

グループ経営推進



グループ全体の一体感を醸成しグループ全体の継続的な成長と実現するため、2025年4月にグループ経営チームを設置しました。

グループ経営推進に向けた具体的な施策

現状分析	グループ全体の現状と課題を把握するための調査を実施します。
情報収集	他社のグループ経営事例の調査を進め、当社グループ経営の方向性や重点領域を再評価します。
顧客情報	顧客情報を一元管理することで問い合わせ対応の迅速化や顧客満足度の向上を実現します。
事業再配置	会社の役割や位置づけを見直し、効率的・効果的に機能させるための事業再配置の素案を策定します。
グループ資源再配置	事業再配置に伴う効率的経営資源の配分にかかる素案を関係各部と協働し検討、進めていきます。

グループ会社の強化・マネジメントの効率化

- 同一システムの導入

当社グループはこれまで顧客管理システムや経理システムを各社で導入していましたが、2025年からグループ経営チームが主幹となり顧客接点情報をグループで一元管理する取組みを進めています。この取組みにより、人脈の可視化、営業機会の創出、顧客対応の質の向上、業務効率化等を実現し、グループの売上拡大につなげます。

ブランディングの強化

- グループ会社のブランド統一

M&A、新規事業の立上げに組織の再編等、当社グループは事業拡大に向けた大きな変革期にあります。変革期における当社グループ全体のブランドイメージの統一は、より効果的なマーケティング活動、顧客からの信頼獲得、企業価値の向上というメリットをもたらすことが期待できます。各社の機能や地域特性等をふまえた上で実現に向けた検討を進めます。

成長戦略の概要

成長戦略 ⑤ グループ経営基盤の強化

グループ資産の価値向上：CRE 強化に向けた取り組み



当社グループは長い歴史の中で国内外に資産を多く保有していますが、その保有資産を企業価値向上に資するものに組み替え、さらなる資本効率の向上を推進します。2025年4月に新設したCRE 部は、固定資産の利活用状態のモニタリングを行い、稼働率・収益性の分析により課題を抽出し対策を検討します。

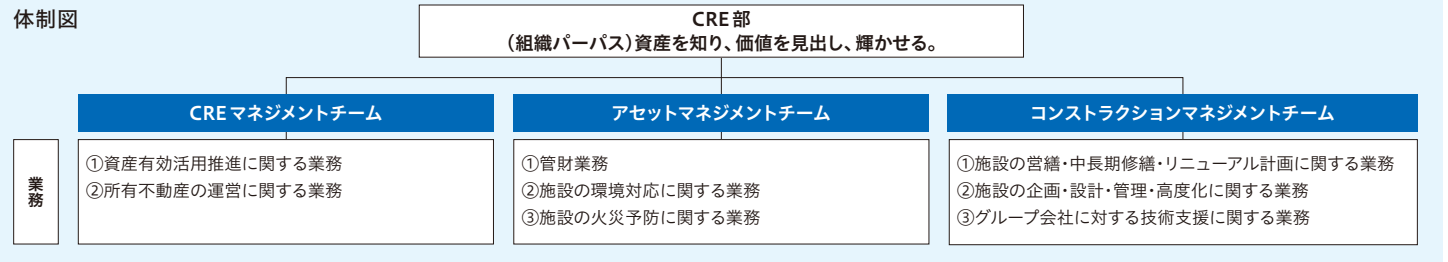
これまでの振り返りと今後の課題

- 固定資産管理業務において、経営計画[2022-2024]では、工事の工程・コスト・品質管理の徹底、適正な維持管理、災害・環境対応を進め、茨木5号配送センター・芝浦ダイヤビルを予定どおり竣工させ、旧営繕管理システムに機能追加を行い業務効率化（「総合資産管理システム」に移行）を図り、火災予防パトロールの実施、施設への再エネ電力メニューの導入、太陽光発電設備の設置をしました。
- 経営計画 [2022-2024] においてROE7%の目標を達成しましたが、経営計画 [2025-2030] ではROE10%を目標としており、さらなる資産の有効活用、自己資本の適正化が課題となります。
- 今後は、グループ資産価値向上を目的とし、保有資産管理権限を事業部門から移管させ、一元的に管理するCRE 部を設置し、全社的視点での最適な資産活用・資本効率向上を推進します。

CRE部の体制・業務内容

CRE 部の業務は、①当社グループのCRE 戦略を策定、②CRE 戦略に沿った不動産の有効活用策を立案・推進することです。CRE マネジメントチーム、アセットマネジメントチーム、コンストラクションマネジメントチームの3 チームで構成されています。

体制図



経営計画[2025-2030]におけるCRE部の基本戦略

① 当社グループのCRE 戦略策定及び施策の実施

- ・当社所有施設の収益性・事業性分析の基準策定・有効活用・資本効率向上に資する資料「建物カルテ」の整備

② 施設の適正な維持管理のための施策の実施

- ・火災予防パトロールの実施 ・適正な維持管理のための長期修繕計画の整備

③ サステナビリティ経営のための施策の実施

- ・LED 照明、太陽光発電設備等の省エネ設備導入検討

④ 物流・不動産事業の拡大のための技術支援の強化

- ・当社グループ所有施設の技術支援の実績管理及びレビューの実施

⑤ 施設の建設・改修工事のスケジュール・コスト・品質管理の徹底

- ・CRE 担当との情報共有会議の実施

CRE戦略策定に向けた取り組み

① 不動産資産の事業性分析

当社グループの不動産資産について、収支に関する①データの収集 ②データの整理 ③データの分析を行うことにより、事業性の分析を行います。

② 事業性分析の範囲

事業性分析の範囲は、①当社資産のうち自社仕様物流施設②当社資産のうち不動産事業を含む賃貸施設③当社グループ会社の資産の順番に範囲を広げながら行います。

③ 事業性分析の基準策定

不動産資産の事業性を分析した後に、①収益性・事業性分析の基準を策定 ②基準に基づき選定された施設について・活用策を立案し方針を策定・最有効活用策の継続調査を行います。

成長戦略の概要

成長戦略 ⑤ グループ経営基盤の強化

CREにかかる事例



2024年度までの取り組み事例

● 災害に強いECO倉庫・環境配慮型オフィスビル等

① 2023年度に芝浦ダイヤビルディングの建設を進め、2024年4月に竣工し、データセンター専用施設として免震構造を採用しました。

ニュースリリース https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/news/2024/20240430_01.html



② 2022年10月に茨木5号配送センターが竣工しました。当施設は、2018年7月に同じ敷地内に竣工した茨木4号配送センターと同様、自然災害対応と環境負荷低減に配慮した「災害に強いECO倉庫」です。



当社医薬品配送センターの集積地である茨木地区で、医薬品の保管・配送機能を強化し、高品質な物流サービスを展開することを目的として、新たな医薬品対応倉庫を開設しました。

同施設は、全倉庫に空調設備を設置し、全床防塵仕様となっているほか、1階にはドックシェルター直結の保冷荷さばき場を設け、GDPガイドラインに準拠しています。

免震構造の採用や非常用発電機の設置により、地震等の自然災害への対応力を高め、災害時における事業継続性を高めました。また、太陽光発電設備、全館LED照明、高効率空調機器を採用し、環境負荷の低減に努めています。

ニュースリリース https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/news/2022/20221031_01.html

● 三郷2号配送センター2期棟 太陽光発電設備設置

マテリアリティのひとつである「気候変動対策と環境保護の取り組みの強化」においてCO₂排出量削減目標を2022年9月に△30%から△50%に引き上げたことを受けて、既存倉庫施設への太陽光発電設備の設置が可能か検討を行いました。

その結果、三郷2号配送センター2期棟及び飛島配送センター2期棟、茨木4号配送センターの3施設の屋根が設置可能となり、まず、CO₂排出量削減効果（発電容量）が最も大きい三郷2号配送センター2期棟への設置に着手しました。

同センターでは、太陽光発電パネルを700kW導入し、1期棟（530kW）とあわせて発電容量が約1,200kWを超える設備となります。



2025年度の取り組み

- ① 当社グループのCRE戦略における当社所有施設の収益性・事業性分析の基準策定
- ② 施設の適正な維持管理のための火災予防パトロール実施や長期修繕計画の整備
- ③ 既存物流施設への太陽光発電設備・省エネ設備導入
- ④ 物流・不動産事業拡大のための技術支援の強化
- ⑤ 施設の建設・改修工事におけるスケジュール・コスト・品質管理の徹底

TOPICS

当社所有施設の照明器具LED化の推進

～2030年度までに100%のLED化を目指します～



当社は、2009年度から当社所有施設の蛍光灯等の既存照明器具をLED照明に更新する「LED化」を推進しており、2024年度末までに、蛍光灯等（約173千台）の約77%（約132千台）について、LED照明への更新を完了しました。

蛍光灯等は各メーカーが生産を中止していること、LED照明器具への更新により電気料金の削減及び環境負荷の低減が図れることから、未更新の蛍光灯等（残り約41千台）のLED化は、2030年度までに完了する計画としています。

太陽光発電設備の追加導入

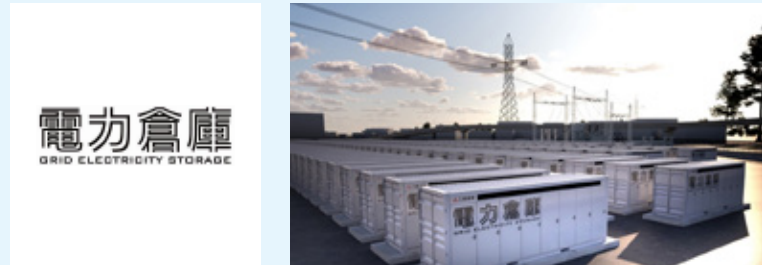
昨今、薄型軽量太陽光発電パネルが開発されており、屋根の耐荷重が不足している等で太陽光発電設備の設置を断念していた施設において、設計上の余裕度で設置できる可能性があります。

太陽光発電設備が設置されてない折板屋根構造の施設において、設計・施工構造検証を再度実施し、薄型軽量の太陽光発電設備を設置できるかを検証します。

また、陸屋根構造の倉庫施設においては、折板屋根構造施設と比較し施工難易度が高く設置費用が高いことから太陽光発電設備の設置を見送っていましたが、昨今の環境対応や電力高騰を背景とする設置需要の高まりから、同施設への設置についての具体的な検証を開始します。

系統用蓄電池事業に参入

サステナブルな未来に向け、 「電力倉庫」で社会インフラを支える



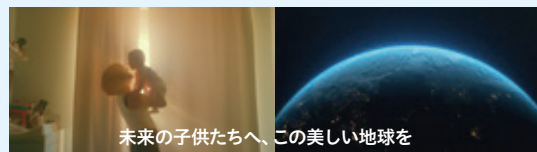
参入の背景と目的

当社グループは物流と不動産という社会を支えるインフラ事業を展開しており、経営計画[2025-2030]において、社会のいつもを支え、非連続な成長を実現することを掲げました。

日本では「エネルギー自給率や発電電力量に占める再生可能エネルギー比率が低い」という問題がある中、当社は、同問題の解決からも持続可能な社会を実現するため、「大容量の電力設備の取扱いノウハウ」と「自社保有アセット」の有効活用が可能な「系統用蓄電池事業」の検討を進め、参入に至りました。

この事業は2023年度に「MLC イノベーションプログラム(社内公募制度)」で社員から提案があり、選抜された計画で、大規模な蓄電池システムを導入し、電力市場での取引を通じて電力を充放電することで、電力系統(電力供給網)の安定化や効率化や再生可能エネルギーの変動を平準化し、電力の需給調整に寄与するものです。

当社グループはこの新規事業を通じて、日本の電力インフラを支え、未来の子どもたちへ、この美しい地球というバトンを手渡していきます。



未来の子供たちへ、この美しい地球を

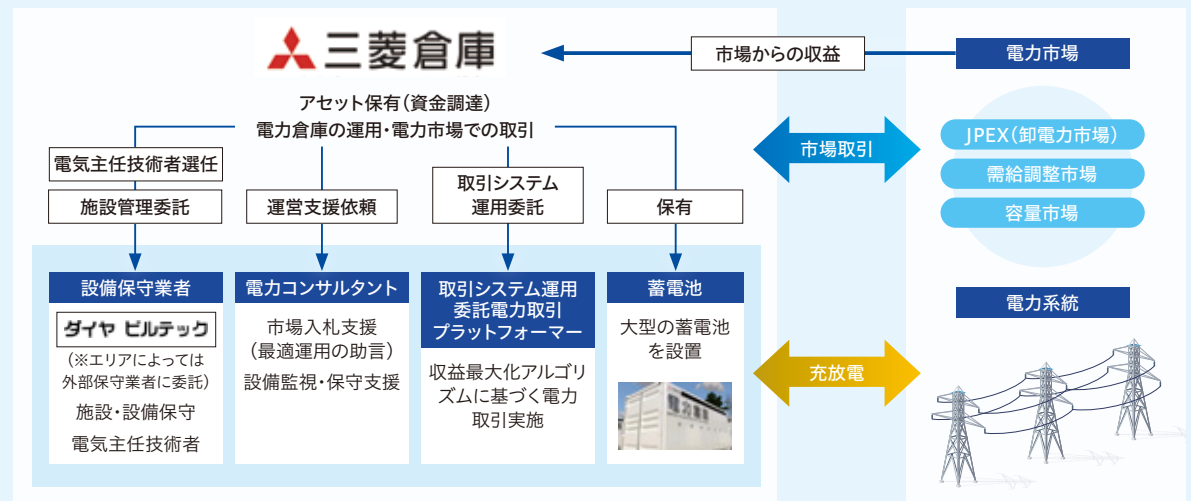
電力倉庫のイメージ動画
に関してはこちらもぜひ
ご覧ください。



ニュースリリース
https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/news/2025/20250825_01.html

事業概要

- ① 当社所有地(一部借地)に大型の蓄電池を設置し電力系統に接続、電力市場(卸電力市場・需給調整市場・容量市場)において電力取引を行います。
- ② データセンター対応ビル等の運営で培った大容量の電力設備の取扱いノウハウを活かし、施設の保守・管理を当社グループ会社が行います。
- ③ 事業期間は各物件ともに20年間を想定しています。



案件概要と投資計画

以下2カ所で約200億円の投資計画で、今後も他県の5カ所に事業展開を計画しています。

	港北電力倉庫(仮称)	児玉電力倉庫(仮称)
所在地	神奈川県横浜市	埼玉県本庄市
敷地面積	約13,000m ²	約900m ²
着工予定	2028年度	2026年度
稼働開始予定	2030年度	2027年度
定格出力	約85MW	約2MW
定格容量	約340MWh	約8MWh
蓄電池種類	リチウムイオン電池	リチウムイオン電池

次世代産業の事業開発(宇宙関連事業)

南相馬市との連携協定により、宇宙関連事業等の次世代産業の開発に挑戦し、創造的復興とともに目指します。

協定

協定の概要

本協定は、当社が物流関連産業と宇宙関連産業をはじめとする次世代産業の事業開発を行うにあたり、南相馬市と協力して、技術開発を行いやすい環境整備や共創の場づくりを行い、産業の活性化を図ることを目的としています。

連携事項

南相馬市と協力して、技術開発を行いやすい環境整備や共創の場づくりを行い、産業の活性化を図る。

- (1) 物流関連産業と宇宙関連産業をはじめとする次世代産業の事業開発の協力
- (2) 事業者向け社屋・店舗・研究開発施設・物流関連施設等の整備
- (3) 次世代産業の発展に寄与する技術開発の支援
- (4) 将来世代の教育支援
- (5) そのほか地域の活性化に関する事項

VOICE



南相馬市商工観光部
商工労政課
宇宙関連産業推進室
下村 寛幸

南相馬市との宇宙関連産業への挑戦

2024年4月より南相馬市に出向し、市の宇宙関連産業振興に取り組んでいます。昨年度は東日本大震災の影響で今もなお居住できないエリアにて小型ロケット打上実証実験を実施しました。このような産業の振興は市が目指す震災からの創造的復興にも資するものです。

行政の立場として勤務する中で、国や県、住民の皆さまに至るまで、多種多様なステークホルダーとの折衝が必要となりますが、当社での勤務を経て培った経験や考え方を応用しています。

宇宙関連産業は今後市場規模の急速な拡大が見込まれ、またその裾野も広く、物流事業と不動産事業を主力事業とする当社との親和性が高い産業です。当社のアセットやノウハウを活用した同産業における事業開発が、当社の成長に寄与するものと考えています。

日本の事業環境

政治：宇宙基本計画では、新たな宇宙輸送システムの構築について言及

経済：宇宙戦略基金(10年で1兆円)

社会：安全保障、防災整備の強化、産業創造ニーズ、宇宙輸送需要拡大

技術：輸送業としてのロケット開発、衛星データの活用

当社事業の方向性

短期：ロケット・人工衛星の打ち上げ・開発での物流ニーズ・施設ニーズへの対応

中期：倉庫・国際輸送・港湾・不動産の事業連携による宇宙港のインフラ整備

長期：宇宙輸送で必要な技術開発と地上への応用(汎用ロボット、自動化、遠隔操作等)

事業の方向性

取組み事例

2025年4月 南相馬市の復興工業団地内に
インキュベーション施設(MLC SPACE LAB)を開設

MLC SPACE LABは、次世代産業の技術に取り組むスタートアップや研究機関等を対象に、新たな事業の開発と拡大を支援することを目的とした施設です。



南相馬市とともに次世代産業の開発に挑戦し、創造的復興を目指す

- インキュベーション施設の運営、研究開発施設・物流関連施設等の整備
- 宇宙産業をはじめとする次世代産業に取り組むスタートアップ企業等を支援
- 物流関連産業と次世代産業における新規事業開発



事業概要

138年の歴史から培ったスキルとノウハウを活用し、人々の豊かな生活と顧客の企業活動を支えます。

物流事業



顧客のサプライチェーン課題に対応する最適なソリューションを提案し、グローバルにトータルロジスティクスサービスを提供



国内外における倉庫保管・荷役、輸配送や流通加工をはじめとするお客様のニーズに沿った物流サービスを提供しています。重点分野を「医療・ヘルスケア」「食品・飲料」「自動車・機械・電機」「新素材」「コンシューマー」と定め、戦略的に物流サービスの強化を図っています。

また、M&A・アライアンスやDXの推進、組織改編によってサービスのメニュー拡充・品質向上を進め、お客様の課題解決に最適な提案を行っています。



4極(ASEAN、中国、北米、欧州)を面として連携させるGlobal Grid戦略のもと、単にエリア間の海上・航空輸送だけではなく、各エリアでの保管・配送、修理、検品、梱包等さまざまなサービスを組み合わせたトータルでのロジスティクスサービスを提供しています。また、これを最新技術でサポートするデジタルプラットフォーム「MLC-i」を構築中です。物流サービスに加え、データ分析による可視化や予測等、ソフト面からのサービスにも取り組んでいます。



東京・横浜・名古屋・大阪・神戸・門司・博多港においてコンテナターミナル運営、在来船・自動車専用船荷役、船舶代理店業務等、港湾を利用するお客様のありとあらゆるニーズに対応できるようきめ細かく高品質な物流サービスを提供しています。また、船舶の輸出入、船籍登録や石油掘削リグをはじめとする特殊船舶の代理店業務等、多岐にわたる船舶関連サービスを行っています。

不動産事業

P.51



新たな事業領域へのチャレンジと既存事業の継続的发展により、企業価値の向上につなげる

東京、横浜、名古屋、大阪、神戸及び福岡の6大都市で、所有地の立地に適した再開発等を行い、約50棟・延床面積約100万m²の不動産施設(オフィス、商業施設、住宅)の賃貸事業のほか、分譲マンション事業も手掛けています。

また、所有地によらない不動産事業の拡充のため、官民連携事業(PPP)や複合施設の再開発事業等に参画するとともに、新たな事業領域として、物流事業とのシナジーが見込める物流不動産ビジネスや海外不動産ビジネス、資産回転型ビジネス等にも取り組んでいます。



事業戦略 物流事業

倉庫事業・陸上運送事業

当社グループの強みをふまえたカテゴリー戦略の推進し、お客様へのサービス強化を図ります。加えて、組織改編を進めることでお客様の課題に対してより最適なソリューションの提供を可能にします。トータルロジスティクスサービスの提供によって多様化する物流ニーズに応え、お客様の価値向上に貢献します。

ロジスティクス営業部長 山口 義弘



機会

- コールドチェーンや DtoC 市場の拡大に伴う案件獲得
- DX 推進による効率化や新規サービスの開発
- M&A・アライアンスによるサービス拡充
- SBT 認定取得による企業信頼性の向上

リスク

- 同業他社や物流不動産との競争激化
- 物流業界における人手不足
- 建築費の高騰
- 人口減少による国内市場の縮小

強み

- 医薬品や食品分野における強力なコールドチェーンネットワーク
- 組織改編により強化された営業力
- 他事業との連携による多様なサービスの提供

課題

- 施設に依存しない収益モデルの構築
- 業務の全体最適化の実現
- 投資効率の向上

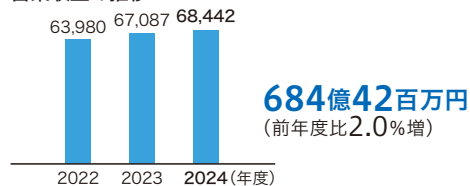
セグメント概況

事業収益・事業利益

倉庫事業では Cavalier 社の通期寄与や医薬品・食料品の取扱い増加で増収となりました。陸上運送事業では、電機設備、医薬品の取扱い増加により増収となりました。

■ 倉庫事業

営業収益の推移(単位:百万円)

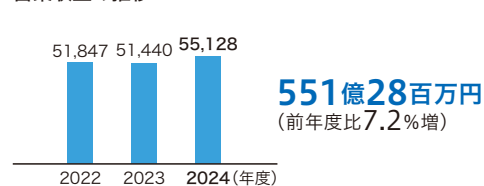


事業戦略

キユーソー流通システム社やディー・ティー・ホールディングス社との業務提携による輸送能力強化や、再生医療等製品や EC センターの取扱い拡大といった収益力強化について一定の成果を上げることができました。さらなる価値の提供に向けたサービス間の連携強化については課題が残りました。

■ 陸上運送事業

営業収益の推移(単位:百万円)



経営計画[2025-2030]達成に向けた事業戦略

事業の構造として保管料が収益の柱となっていました。建築費や物流適地における土地価格が高騰を続けている昨今、さらなる成長のためには、新規サービスの開発や業務効率化といったソフト面での対応が不可欠となっています。

組織再編による営業力強化や生産性向上に向けた取組みに加え、M&Aを活用した新領域における業務獲得や機能獲得により物流事業の飛躍を図ります。

戦略1 トータルロジスティクスサービスの強化

- アカウント管理の強化
- 国内外の拠点増強
- サービスメニューの拡張

戦略2 カテゴリー戦略の推進

- 医薬品欧米市場の開拓
- 流通加工業務の拡大
- 自動車関連物流の拡大
- DtoC 市場の業務獲得

戦略3 物流サービスの質と量の向上

- 高付加価値サービスの開発
- M&Aの推進
- 施設オペレーションの集約
- 作業生産性の向上

戦略4 不動産部門とのシナジー

- 自社使用と賃貸のハイブリッドな施設開発
- 現地法人を活用した海外事業拡大

戦略5 エリア別海外事業の拡大

- インドネシアでの倉庫建設
- Cavalier 社とのシナジー創出
- インドにおける業務拡大

戦略6 先端技術の活用

- 自動化、省力化の推進
- 物流プラットフォームの高度化
- データサイエンスによる業務支援

持続可能な社会の実現に向けて(マテリアリティへの取組み)

- 人手不足対応として業務効率化による省人化やマテリアルハンドリング導入による自動化の推進
- 職場環境の整備による社員エンゲージメントの向上
- 保管、荷役、運送で発生する GHG 排出量の削減

事業戦略 物流事業

国際運送取扱事業



現代の国際物流及びサプライチェーンは、グローバル化の進展、地政学的リスクの高まり、環境規制の強化、さらにはデジタル技術の急速な進化等、かつてないほど複雑化しています。こうした環境下において、安定したサービス提供を最優先に、デジタル技術を活用し、サプライチェーンの強靱化と柔軟性向上を図ります。また、MLC2030ビジョンの実現に向け、グローバルネットワークとパートナーシップを強化し、持続可能な成長と社会価値の創造に貢献します。

国際輸送事業部長 安部 洋介



機会

- インド・東欧市場での新規案件の受注
- デジタルプラットフォームを活用した新サービスの展開
- グループ連携強化による総合力向上とクロスセル機会の創出

リスク

- 政情不安や法令改正等による事業中断
- デジタルプラットフォームへのサイバー攻撃等による業務中断
- グループ各社間の連携不足により、顧客ニーズへの最適提案や案件獲得の機会喪失

強み

- 海上・航空・鉄道・トラックを組み合わせた国際複合一貫輸送
- door to doorで世界中へ柔軟かつ高品質な輸送サービスを提供
- 海外ネットワークにより、サプライチェーン全体の最適化や進捗管理、コスト・リードタイムの最適化を実現

課題

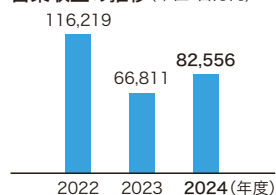
- DX推進に向けたIT人材の確保
- 効率的な輸送体制の構築と維持

セグメント概況

事業収益・事業利益

運賃や為替の変動、物流需要の増減等外部環境の影響を受けつつも、素材関連貨物を中心に取扱いを増やし、増収となりました。

営業収益の推移(単位:百万円)



825億56百万円
(前年度比23.6%増)

事業戦略

「新素材」を重点分野とし、高機能複合材や半導体関連、サステナブル素材等、成長市場を対象に、ASEAN・中国・北米・欧州の4エリアを柱として包括的な物流サービスの提供を強化しました。

経営計画[2025-2030]達成に向けた事業戦略

国際輸送事業部は、「コアビジネス」と「戦略的ビジネス」の両軸で成長戦略を推進します。コアビジネスでは、お客様との取引維持・拡大や新規分野・地域への進出を図り、素材分野や設備輸送等成長領域の取扱いを強化します。戦略的ビジネスでは、三国間輸送ネットワークの拡充やインド・東欧等新興拠点の開拓、M&A・提携による域内物流網の整備を進めます。さらに、デジタルプラットフォーム「MLC-i」を活用し、業務効率化・サービス高度化・グループ連携強化の推進、収益性と競争力の向上を目指します。

戦略1

コアビジネスの継続・拡大

- 安定的かつ確実なサービス提供を通じた、お客様との長期的な関係構築
- 取引継続しつつ、新規分野、地域への進出等取扱い領域を拡大

戦略2

重点分野の取組み強化

- 用途が多岐にわたる素材分野の物流需要の開拓、獲得
- 設備稼働後の業務獲得も見据えた設備輸送業務の取扱い強化

戦略3

海外事業の拡大

- 海外拠点展開、M&Aや提携によるサービス網の拡充
- 三国間輸送の取扱い強化
- 域内物流の取扱い強化

戦略4

先端技術を活用したサービス強化

- 業務の効率化／自動化による収益性向上
- データ分析基盤を活用したサービス高度化
- MLC-i活用によるグループ連携の推進

持続可能な社会の実現に向けて(マテリアリティへの取組み)

お客様のグローバルサプライチェーン全体のGHG排出量の可視化と、貨物輸送ルート検索を同時に実現するシステム「Emission monitoring / Cargo Route Finder」を2024年2月にリリースしましたが、同年10月には特定の海域を回避してルート検索を行うことができる機能を付加しました。これにより、環境負荷低減のサポートだけでなく、物流網の混乱時における代替ルート策定等の機能も提供できるようになりました。当部では、これからも先端技術の活用により、社会の変化に速やかに対応できる、安全・安心で持続可能な社会的インフラサービスの提供に努めます。

事業戦略 物流事業

港湾運送事業

港運事業部門は、パーパスの「いつもを支える。」の部分を担当部門だと考えています。国内の主要港において港湾運送事業を展開し、港を利用するお客様のあらゆるニーズにお応えする港湾物流サービスを提供してきました。長年の知識と経験により培ってきた「安全・正確・効率的な作業」を基盤として、さらなる収益と利益の最大化を目指します。



港運事業部長 中山 敏章

機会

- 港湾分野へのDX拡大
- CNP(カーボンニュートラルポート)の形成
- 船社アライアンスの再編

リスク

- 港湾機能を担う人材不足の深刻化
- 物価高騰による事業運営費増加
- CTにおけるサイバー攻撃

強み

- 安全・正確・効率的な荷役作業
- 国内主要港に荷役拠点を保有
- 世界的な大手船社との良好な関係

課題

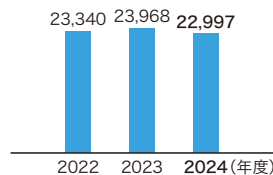
- 事業環境の変化への対応
- 労働力の減少及び物価高騰への対応

セグメント概況

事業収益・事業利益

コンテナ取扱量は前年並み、在来船及び自動車船の取扱貨物量が減少しました。

営業収益の推移(単位:百万円)



229億97百万円

(前年度比4.1%減)

※船舶関連を含まず

事業戦略

経営計画[2022-2024]では、自営コンテナターミナル(大阪:南港C-9、神戸:六甲C-4)の競争力向上を図りました。また、コンテナターミナルにおける業務効率化に加え、管轄子会社における不採算業務の見直しを行い、利益率向上と収益性の改善に努めました。さらに、本船荷役周辺の物流業務及び船籍登録業務の拡大に取り組みました。

経営計画[2025-2030]達成に向けた事業戦略

昨今の物価上昇に加え、将来的な人口の減少による需要及び労働力の減少に備え、「港運事業部門として既存事業の拡大、新規事業への進出」による収益拡大と「コンテナターミナル業務の抜本的な見直しによる業務プロセスの改善及びシステム化による効率化推進に向けた計画の立案及び推進(Smart Terminal Project)」による収益性向上を目指します。

戦略1
事業領域の拡大

- 既存事業のサービスメニュー拡充
- 本船荷役周縁の船社・荷主のニーズを取り込むことによる新規業務獲得

戦略2
収益性向上

- コンテナターミナル業務における改善活動及び全体最適な業務運営推進(Smart Terminal Projectの推進)
- 他部門・関係会社等との連携による貨物の取扱い拡大

持続可能な社会の実現に向けて(マテリアリティへの取り組み)

地震、台風等の突発的な自然災害やコロナ禍においても、働く社員及び関係者の安全を最優先しつつ、社会を守るエッセンシャルワーカーとして事業継続する使命を果たします。そのため、国内の主要港において、長年の港湾運送事業の知識と経験をもとに、安全で効率的な運営体制を実現していきます。さらに、気候変動に対しては、国・自治体が推し進めるCNP(カーボンニュートラルポート)政策とも歩調を合わせ、物流業務・施設運営の効率化・高度化を進めることでエネルギー消費量を抑え、CO₂排出量削減に貢献します。

事業戦略

不動産事業

経営計画[2025-2030]では、非連続な成長につながる新たな事業領域へのチャレンジと賃貸事業を中心とする既存事業の継続的発展の両輪に取り組みます。新たな事業領域としては、物流部門とのシナジーが見込める「物流不動産ビジネスへの参入」、当社不動産事業としては初となる「海外不動産ビジネスへの進出」、資産効率を改善させる「資産回転型ビジネスへの本格参入」を柱とします。一方で成長戦略を支えるための安定的な収益を確保する賃貸事業において、施設の改良やテナントへのサービスレベルの向上を図り、賃貸利益の最大化を目指します。



不動産事業部長 瀬ノ尾 竜一

機会

- 災害に強く持続可能な都市開発への需要の増加
- 再開発事業や他社との共同事業の展開
- 東南アジアの人口増加による海外事業の活性化
- 北米・欧州は緩やかに人口増加が継続

強み

- 複数大都市の準都心に持つ一定規模の不動産
- ビル、住宅、商業施設等の事業展開で得た多様な施設開発や運営ノウハウ
- 幅広い顧客基盤と不動産デベロッパー（共同事業者等）とのネットワーク

リスク

- 働き方の多様化やシェアオフィスの急増、企業のワークプレイス戦略の変化
- 少子高齢化によるオフィスワーカー減少
- 主要都市圏への新築オフィスビル供給量の増加
- 建設費の高騰による開発計画の延期
- EC市場の拡大による商業施設への影響

課題

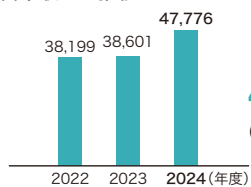
- 海外事業やアセットマネジメント事業に関するノウハウの蓄積とスタッフの育成
- 経年が進んだ施設への投資・改修による収益性維持

セグメント概況

事業収益・事業利益

主力の賃貸オフィスビルが高い稼働率を維持し、商業施設も堅調な業績であったことに加え、マンション販売事業が好調であったため、増収・増益となりました。

営業収益の推移(単位:百万円)



477億76百万円

(前年度比23.8%増)

事業戦略

経営計画[2022-2024]では、賃貸事業の収益基盤を強化するため、コア資産への計画的な設備投資を行うとともにノンコア資産の売却等を推進しました。また、再開発事業「芝浦ダイヤビルディング(2024年4月竣工)」、共同事業体の構成員として参画した「須磨海浜水族園・海浜公園再整備事業(2024年6月全面開業)」等の新規物件の開発を行うとともに、資産回転型ビジネスとして収益物件の取得や不動産ファンドへの出資等に着手しています。

経営計画[2025-2030]達成に向けた事業戦略

当社の不動産施設は築30年を超過した物件が多く、経年による競争力の低下や賃料水準の下落等のリスクに加えて、一部のコア資産への収益・利益の偏り等も課題となっていますが、近年の工事費高騰もあり、再開発による利益の改善が見込みにくい状況になっています。ついては、これら不動産施設への的確な投資・改修により収益性を維持しつつ、ノンコア資産の売却等により資産の効率化を引き続き進めるほか、新たな事業領域となる「物流不動産への参入」や「海外不動産ビジネスへ進出」、「資産回転型ビジネスへの本格参入」を成長戦略の軸とし、新たな収益源の創出に向けて取り組みます。

戦略1
物流不動産
ビジネスへの
参入

- 物流事業とのシナジーが見込める新たなアセットクラス(賃貸物流施設)へ事業展開し、国内外で開発・取得
- 海外において既存のグローバルネットワークを積極的に活用

戦略3
資産回転型
ビジネスへの
本格参入

- アセットマネジメント事業に進出し、既存保有及び新規物件をシードアセットとする不動産ファンドを組成
- 国内・海外で新規開発または収益物件取得後にバリュアップを実施し、ファンドや市場に売却

戦略2
海外不動産
ビジネスへ
進出

- ASEAN、米国、豪州等において物流施設を中心に住宅、オフィスビルも対象とする
- 国内外の不動産デベロッパーとのネットワークを構築し、共同事業への参画

戦略4
新たな
成長戦略を
支えるための
収益源の
確保

- 賃貸施設(オフィスビル・商業施設・住宅)の収益性の維持・向上に加え、共同開発となるマンション分譲事業へ継続的に取り組む
- コア資産の再開発を進めるとともに、新たなコア資産の取得となる再開発・共同事業等への参画を推進

持続可能な社会の実現に向けて(マテリアリティへの取り組み)

テナントの皆さまが安心して事業を継続できるように、災害に備えて耐震性能、停電・浸水対策等を強化したオフィスビルを展開しています。また、気候変動への対応並びに環境負荷低減の観点から、省エネシステムの導入や、断熱性を高めるLow-E複層ガラスの設置、雨水をトイレ浄水に使用する等の環境に配慮した設計としており、CASBEEにおいて高ランクを取得しています。また、賃貸オフィスビルの使用電力については再生可能エネルギー由来の電力への切替えを順次進めています。