



05 コーポレート・ガバナンス

- 73 社外役員鼎談
- 77 コーポレート・ガバナンス
- 83 役員・執行役員紹介
- 85 リスクマネジメント
- 88 情報セキュリティ
- 89 コンプライアンス

社外役員鼎談



社外取締役
北沢 利文

社外取締役
若林 辰雄

社外監査役
倉橋 雄作

当社では、出身分野における豊富な知識と経験を有した人材を社外取締役や社外監査役として招聘しています。社外取締役は、取締役会で十分な審議と迅速で合理的な意思決定がなされるよう、独立した客観的な立場からの助言・監督を行っています。社外監査役も同様に独立した立場から、取締役会への出席、社内資料の閲覧等を通して当社の業務執行状況を監査しています。今回は、社外取締役の若林辰雄氏と北沢利文氏、社外監査役の倉橋雄作氏が、取締役会の実効性向上の取組み、経営計画[2025-2030]策定プロセスへの評価、これからの三菱倉庫に期待すること等をテーマに鼎談を行いました。

取締役会の運営状況や実効性 「監督型のモニタリングボード」へのシフトが進む

若林 当社の取締役会は近年、監督型のモニタリングボード的な色彩を強めています。ガバナンスという観点では旧来型から脱却し、確実に進化しているのではないのでしょうか。監督型の形態としては会社法に基づいた監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社等があります。とはいえ重要なのは取締役会がどんな議論をし、どんな機能を果たしているかということです。その意味で、当社は監査役会設置会社ではありますが、取締役会の議論の内容や機能はすでに監督型にシフトしているように思います。一方、ガバナンスの高度化が叫ばれるようになって久しいのですが、確かにガバナンスは重要ではあるものの、昨今の風潮はそれがやや行き過ぎているような印象も受けます。何のためのガバナンスかと言えば、経営において効率的に結果を出していくためのものですから、そこをはき違えてはいけません。ガバナンスばかり高度化させても、肝心の結果がついてこなければ市場からの評価は得られません。振れ過ぎた振り子はいずれ揺り戻しがあり、その落ち着き先は「安定的に投資家の皆さまの期待に応えるリターンを出し続ける」といったところになるのではないのでしょうか。そこに向けて当社の取締役会が機能するよう尽力してまいります。

北沢 私が当社の社外取締役になって今期で7年目になります。年を追うごとに取締役会の機能高度化に向けた会社側の対応は充実し、若林取締役がおっしゃったように議論の内容もモニ



タリグ的要素が強化された形態に近づいてきています。社外取締役として微力ながら取締役会の高度化に貢献できたのではと思っています。ただ、社外役員はそれぞれの分野の知見や経験は豊富ですが、当社の事業を正しく理解していないと取締役会で正しい判断ができないのではないかと課題意識を常に持っています。これに対して会社側は主要分野についての事業別勉強会を定期的に開催し、担当役員が事業方針や課題等を丁寧に説明してくれます。また、事業視察会も行われ、私も都内や横浜、神戸等の倉庫に足を運んで、海外から届いた巨大コンテナの積み荷を荷揚げして各地に迅速かつ正確にお届けする現場の作業実態を目の当たりにし、当社の事業の責任の重さをあらためて感じる事ができました。会社側が積極的に社外役員に対してこうした機会を用意してくれるのは大変ありがたいと思っています。一方で、取締役会には毎年ヒアリング等も含めた実効性評価を通じて取締役会を振り返る仕組みが設けられており、その中で浮き彫りになったさまざまな課題は論点を丁寧に整理した上で取締役会にフィードバックされます。毎年その課題を意識した取締役会の運営が行われるというPDCAが回っており、取締役会の一層の実効性向上につながっているように思います。またここ2~3年は監査役とのコミュニケーションを強化しており、監査役の方がたからの発信や意見をいただく機会が増えました。社内と社外、取締役と監査役、さらには執行側と社外取締役を中心とする監督側と、相互の健全なコミュニケーションが毎年高まっており、適度な緊張関係のもとで取締役会が運営されていると感じています。

倉橋 私は2024年度から社外監査役を務めておりますが、当社の取締役会に参加し、「伝統と格式のある取締役会でありつつ、実質的な実効性も備えたものである」という印象を抱いております。社外取締役には日本を代表するエクセレントカンパニーでの経営経験を備えた方がたが名前を連ね、医薬にかかわる行政経験や学識を備えられた女性の社外取締役もいらっしゃる。非常にバランスのとれた人員構成で、充実した議論が行われています。北沢取締役がおっしゃった執行側との健全な緊張関係を象徴するエピソードとしてご紹介したいのが、当社の取締役会の席順です。横長のテーブルの一方に斉藤社長を中央に執行側の取締役と執行役員がずらりと並び、その反対側では藤倉会長の両側を社外取締役と監査役が固めるというスタイルになっています。こうした対置構造は、いわゆる監督と執行の分離を象徴的に表していて、経営戦略やM&A等の個別の重要案件について、執行側にとっても「しっかり考え抜いて取締役会に提案しなければ通らない」ということを感じさせる舞台装置として機能していると感じます。取締役会の席順は色々な取組みがあり、あえて座席配置をランダムにすることでコミュニケーショ

ンを深めること等もできますが、当社の場合はこれが取締役会の実効性を高めるためによく機能しているように思います。監査役会は、常務取締役として長年にわたり財務を見てこられた方が常任監査役となられ、当社の歴史や事業に精通しつつ、今は監査役としての独立性を意識しながら、常勤2名で非常に精力的に監査をしておられ、社外監査役にも日々の監査の結果や問題意識を共有してくださっているので、安心感がありますし、会社の現場状況を想像する上でも大変助かっています。

指名・報酬委員会による新提案 サクセッションプランでは次期経営陣を長期的に育成へ

若林 役員報酬については、株主様にも納得していただけるように固定部分と変動部分の比率を見直したり、株式報酬を増やしたりといったアグレッシブな変更を行っています。指名の方ではサクセッションプラン(後継者育成計画)に関し、会社側に対して「より具体的に委員会に諮問してほしい」という要望を出しました。サクセッションプランのプロセスに沿って次期CEO(最高経営責任者)の諮問を受けたとしても、その人物に関する十分な知識や情報がなければ判断は下せません。プロセスだけを諮るのでなく、対象となっている候補者についても具体名を挙げて背景を示してもらいたい。そして、育成のプロセスでも候補者と私たちとの接点をさまざまな形で増やしていくことを検討してほしい。そんなリクエストをしています。現状、私たちが面接で人となりを知ることができるのは新任の常務役員以上なのですが、それよりもかなり前の段階から委員会として人材を把握し、私たちの経験を活かして育成にも関与していけたらと考えています。



北沢 私も若林委員長のもとで指名・報酬委員会の活動に携わっていますが、とりわけ会社を支える大きな柱であるCEO、さらにはCFO(最高財務責任者)についても、それぞれのサクセシヨ

社外役員鼎談

ンプランは非常に重要だと考えています。限られた人材の中で、特にCEO、CFOの育成については長い目で見ていく必要があると考えています。若林委員長がおっしゃったように、私たちもできる限り多くの候補者に会う機会を持つことが大事だと考えており、今詳しくは申しあげられませんが、当社の中で、社外役員の中から見ても次世代を任せることのできるトップを絞り込むためのプロセスが具体的に着々と進んでいます。しっかりした形で将来の経営人財を育てようというステップは着実に高度化しているように思います。

経営計画[2025-2030]策定に向けての議論 「4,750億円の成長投資」は社外取締役の提案から

北沢 前経営計画は2022年2月の発表でしたが、取締役会に初めて原案が示されたのが前年の12月で、残念ながら取締役会では十分な議論をする時間的余裕がありませんでした。経営計画は会社の未来設計図を描く重要議案ですから、「もっと早い段階から会社の考えを説明してほしい」と要望していました。現経営計画については2025年2月の発表ですが、2024年9月の取締役会で骨子案・方向性が示され、社外取締役はさまざまな角度から意見を出しました。執行側はそうした意見も参考に社内での検討を深めることができたものと思います。この結果、同年12月の取締役会でドラフトが示されました。このドラフトの中で政策保有株式の売却益等についてはこれまで当社を支えてくれた株主への還元を重視する姿勢が強くなっていったように感じたため、「配当や自社株買いも大切だけれど今は成長投資に一層注力すべきではないか」との指摘が相

次ぎました。ある意味、社外取締役が執行側の考えの修正を申し立てた形となりました。結果として2025年1月に再度取締役会でドラフトが示され、株主還元をやや抑制し、成長投資を4,750億円まで拡大することとなりました。12月の取締役会では、ほかにも非常に活発な議論が交わされました。例えば、現経営計画では「非連続な成長」を掲げていますが、この表現自体は「これまでの三菱倉庫にはなかった

非常に積極的な姿勢」を示すものとして取締役会でも好意的に受け取られました。半面、社外取締役から「非連続」が「冒険的な計画」に誤解されることのないようにすべき、との意見が出されました。社員及び投資家の皆さまの目から見ても、「これまでとは次元の異なる積極的な計画に取り組むという意味で非連続ではあるが、それぞれの事業計画は確かな実現可能性がある」と感じてもらう必要があります。社外取締役からは「やはり、連続的な成長を実現する中でさらなる高い次元の非連続的な成長が生まれる、という方向性を打ち出すことが望ましいのではないか」という意見も出されました。こうした議論を経て2025年1月に「従来の延長線上ではない成長軌道に乗せる」という表現となりました。これはひとつの事例ですが、今回の経営計画は私たち社外取締役の知見や経験がかなり反映された内容になったのではないかと思います。

倉橋 中期経営計画とも関係しますが、当社は資本コストや株価、資本市場を非常に強く意識した経営を進めています。しかし、資本コストや株価を意識した経営においては、成長投資や人的資本投資の過小化を招き得るといった難しさもあると思います。10年先に成長投資によって創出されることを見込むフリーキャッシュフローは現在価値に割り引くと極めて僅少化してしまい、株価に織り込まれるわけではなく、人的資本投資もP/Lの費用にとどまり、今の会計上は利益項目にはならず、すぐにフリーキャッシュフローに結びつくわけでもないためです。こうした構造的な問題があるわけですが、当社の社外取締役は経営における長期視点の重要性を強調しています。一方では資本市場の期待を意識しつつ、それと同時に、100年を超える歴史に根ざした長期経営の重視が価値観として共有されています。当社が現経営計画において4,750億円という高い目標の成長投資を掲げていることには、取締役会での日ごろからのそうした大局的な議論があるように思います。

若林 私は、経営計画[2025-2030]はむしろ、スタートした後が重要だと考えています。これはほかの会社さんも同じだと思いますが、アメリカの関税政策や中東情勢等、経営計画を策定した時点と今とでは外部環境が大きく変わってしまっています。急な環境変化に対して臨機応変にどう対応するかを常に考えなければいけないという話は、斉藤社長はじめ執行側にも幾度となく伝えてあります。そうすると、今まであまりリソースを割いてこなかった世界情勢のマクロ分析や具体的な補強策の策定等、社外の専門家の知見も活用しながら少しでも備えしておく必要があります。その辺りは早急に議論をしておかなければならないと考えています。事業構造が変化する中では競合分析も欠かせません。いわゆる倉庫業の中ではなく、海外も含めて、比較可



能な事業セグメントごとに競合しそうな相手を設定し、対策をしていくのです。日本の企業は全般にコンペティティブインテリジェンス(事業の競争環境を探知する理論と手法)が弱いといわれますが、海外事業を本格化していく中ではそうしたリサーチ力も必要になってきます。

これからの三菱倉庫に期待すること 大きな成長に向けて事業を担う人材を育ててほしい

北沢 三菱倉庫という会社を知るにつれ、当社のポテンシャルの大きさを強く認識するようになりました。物流に加えてそこから派生した不動産ビジネスの経験も豊富ですから、国内で蓄積したノウハウは特に今成長著しいアジアで活用できると思います。今回の経営計画では本業である倉庫事業にリンクした物流施設等の不動産ビジネスの展開が計画されています。アジアでもeコマースの倉庫はすでに増加していますが、例えば、情報や電気を保管することも倉庫業であり、その視点からデータセンターや蓄電池事業をアジアの物流網の中で展開することも考えられます。その意味で、現経営計画はより次元の高い計画が盛り込まれた、かなり良い計画ではないかと思います。当社には140年近い歴史の中で築いた知見やお客様からの信頼感があり、さらに取締役会や社内のコミュニケーションも活性化しています。また、従来の事業別の縦割り組織を抜本的に変革し、お客様の事業を一気通貫で支えていくというトータルロジスティクスの変革に変わりつつあります。そういうダイナミックな勢いのある会社の今後の展開が楽しみでなりません。だからこそ、すべての社内の組織と意識をさらに大胆に変えていく必要があります。組織については今回、ロジスティクスを中心に営業部門の大きな組織改編を行いましたので次は内部部門の変革です。今後組織変革を成果に結びつけていく原動力は人ではないかと思えます。どれだけ人を育てていけるかが、現経営計画実現に向けての最大の課題となるでしょう。私たち社外取締役はある意味、経営や人生の先輩ですから、当社の社員がそれぞれの分野でリスクをとりながらも充実した会社生活を送り、その結果会社が成長し続けられるよう、自分たちの経験を社員の皆さんに伝えていけたらと思いますし、そういう機会を可能な限り増やしていきたいと考えています。

倉橋 この鼎談でのひとつのテーマとして、リスクマネジメントやコンプライアンスの観点で社外監査役として執行部に何を期待しているか、ご質問いただきました。コンプライアンスについ

てはその遵守のための体制を高度に構築し、運用されていると思います。リスクマネジメントは2025年4月にリスクマネジメント部が新設されました。一般的な傾向として、日本でリスクマネジメントと言うときには、「全方位でリスクを把握し、完璧なリスクマネジメントを行っています」的な説明をする企業が多いように感じます。当社にはそのような検討や説明はしてほしくないと思っています。事業に影響するすべてのリスクをコントロールすることは不可能ですから、コストベネフィット(費用対効果の評価手法)の観点から「ここまではコントロールするけれど、ここから先は将来の課題として残しておく」というように、残余リスクを正面から考えていく必要があります。そうした分析こそが非常に大切です。当社のリスクマネジメントでも残余リスクを明示的に分析評価する取組みがなされれば、リスクの把握とコントロールの十分性やあえての残余リスクの残し方について、それが合理的なものであるかを議論することができます。若林取締役が「環境変化が激しい」とおっしゃっていましたが、当社にも残余リスクは山ほどあるはずで、無謬性にとられるような議論ではなく、執行側にはこの先、今申しあげたような実質的な取組みを期待したいと思います。



若林 7年にわたる社外取締役の仕事を通して、当社が相当の覚悟を持ってここまで取締役会の大きな変革を成し遂げたことは評価しています。しかし、ひと息つく余裕はありません。当社のポテンシャルからすれば、市場は当社に対してさらに高い期待値を設定し、当社から見れば厳しい要求をしてくる可能性があります。株価が1株当たり純資産の何倍で取引されているかを示す指標であるPBR(株価純資産倍率)が日本企業は先進国の中でも低く、東京証券取引所は2023年に上場企業に対しPBR1倍超への改善を求めました。当社もPBR1倍を超えてはいますが、最近の株高でPBR5倍を超えた企業も出てきています。当社に対する期待もすでに一段高いステージに上がっており、現状の株価や株価指標の水準で満足することなく、経営計画実現、さらなる企業価値の向上に向けて全社一丸となって取り組んでほしいですね。その中で私たちが知見を活かして、後押ししていきます。

コーポレート ガバナンス

Corporate Governance

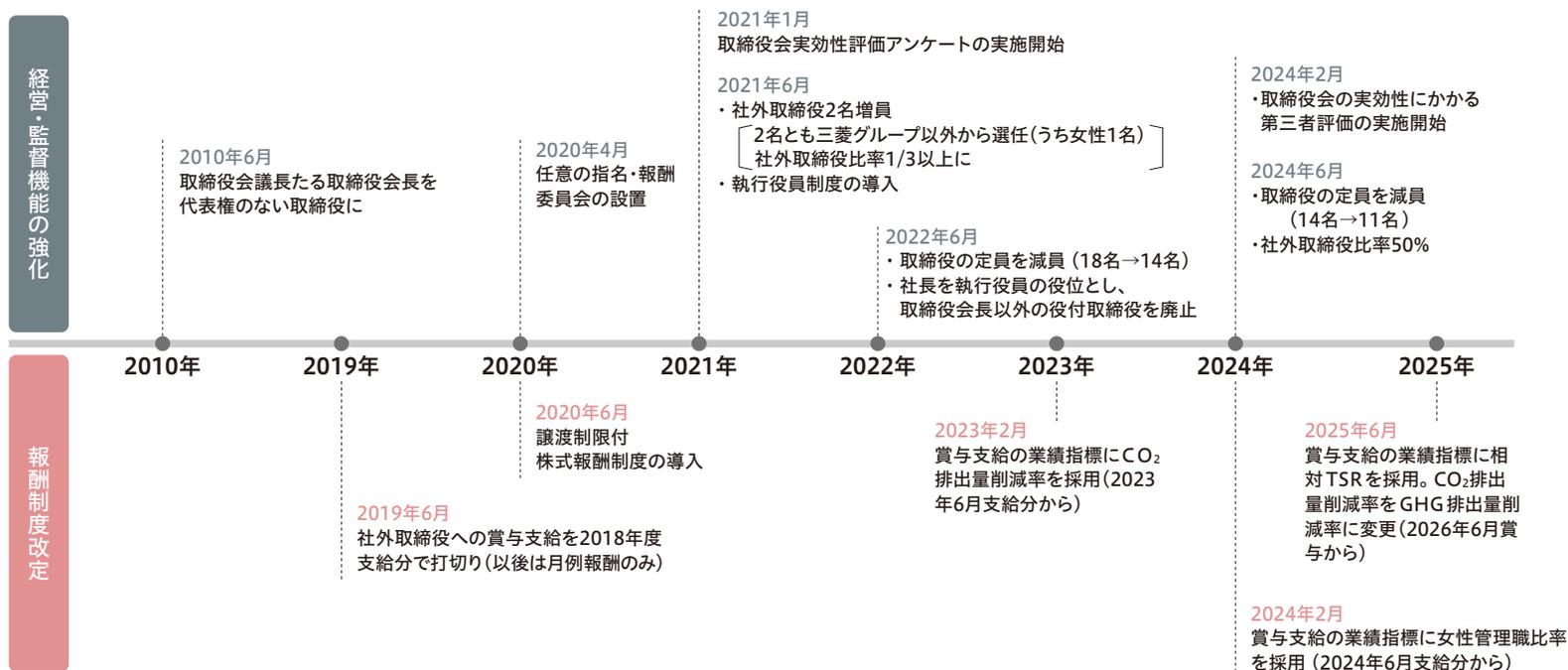
当社の組織統治について、コーポレート・ガバナンス体制、取締役会、役員選任等に関する考え方やリスクマネジメントのほか、コンプライアンス体制の維持・強化、ステークホルダーとのコミュニケーションにかかる取組みについてご説明します。その他、役員紹介と各取締役のスキル・マトリックスを確認いただけます。

基本的な考え方

当社は、上場企業として社会的使命と責任を果たし、継続的な成長・発展を目指すため、コーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題であるとの認識に立ち、複数の社外取締役及び社外監査役の選任等による「取締役会及び監査役会の機能強化」を図るとともに、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会を設置し、取締役の指名及び報酬の決定に関する手続きの客観性及び透明性を一層高めることとしています。また、経営・監督機能及び業務執行機能の強化並びに経営の効率化・意思決定の迅速化等コーポレート・ガバナンスの一層の強化を目的として執行役員制度を導入しています。さらに、経営と執行の分離を一層推進するため、2022年6月から取締役会長以外の役付取締役を廃止して社長を執行役員の役位とし、業務執行機能を執行役員が担う体制に変更しました。

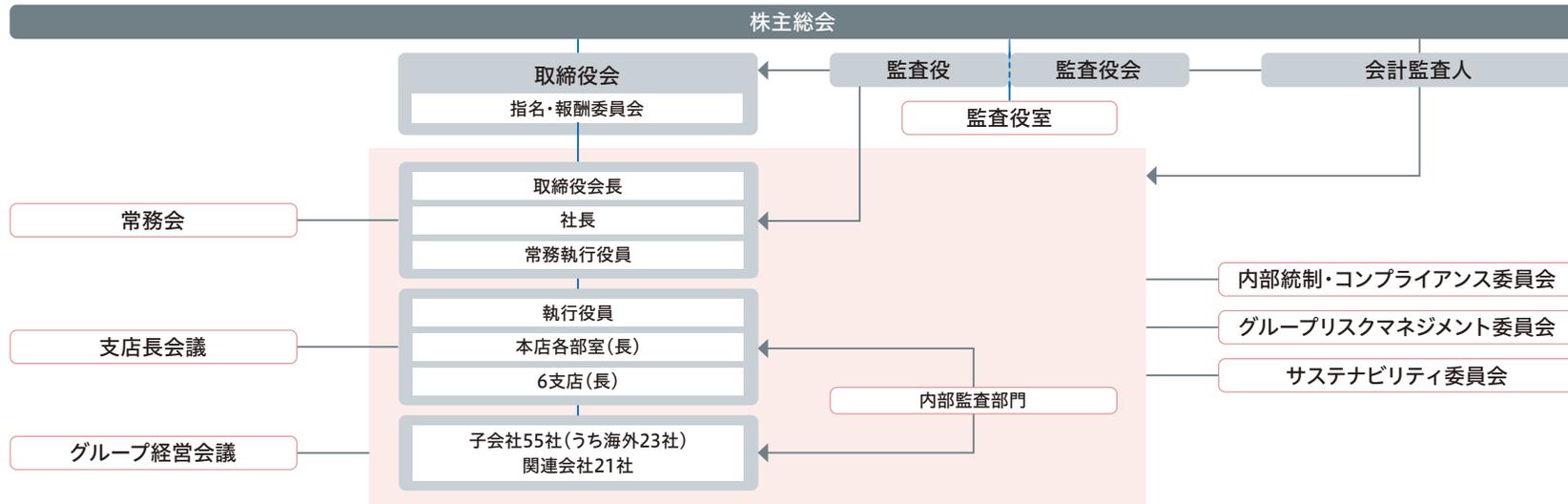
このほか、役員・社員の行動基準の制定、内部統制・コンプライアンス委員会の設置、内部監査体制の充実(2022年4月から内部監査部門を社長直掌とした)等による「内部統制システムの整備」、グループリスクマネジメント委員会の設置等による「当社グループにおけるリスクマネジメントシステムの有効性の維持・向上」、サステナビリティ委員会の設置等によるサステナビリティ経営に向けた取組み、決算情報開示の早期化等による「ディスクロージャーの充実」等に努めています(コーポレート・ガバナンス体制図 P.78 参照)。

ガバナンス強化に向けたこれまでの取組み



体制・機能

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年9月末現在)



主要機関の概要

	①取締役会
議長	取締役会長 藤倉 正夫
構成	取締役 監査役
2024年度開催数 (平均所要時間)	12回(1回当たり約105分)
2024年度の 主な取組み	<決議事項> ・経営計画の策定 ・グループリスクマネジメント規則の制定 ・コーポレートガバナンス・コード原則への対応 ・役員的人事・報酬額の決定 ・取締役の他社役員兼務及び競争・利益相反取引の確認・承認 ・資金計画の策定 ・決算の承認 ・株式の分割 ・自己株式の取得及び消却 ・保有株式の売却 等 <報告事項> ・バーバスの策定 ・サステナビリティ委員会に関する事項を含むサステナビリティ経営 ・内部統制・コンプライアンス委員会及びグループリスクマネジメント委員会の活動状況 ・指名・報酬委員会の答申 ・取締役会実効性評価 ・機関投資家等との対話 ・エンゲージメントサーベイ ・保有上場株式にかかる保有合理性検証 ・月次事業概況 等

	②監査役会
議長	常任監査役(常勤(社内)) 斉藤 康
構成	監査役5名(うち常勤監査役2名(社内、社外各1名)、非常勤監査役3名(社内1名、社外2名))
2024年度開催数 (平均所要時間)	17回(1回当たり約80分)
2024年度の 主な取組み	<決議または協議事項> ・年間監査計画の策定 ・会社の決算関連書類への同意 ・会計監査人のレビューまたは監査結果への同意 ・監査役会の監査報告書の作成 ・監査上の主要な検討事項を含む会計監査人の監査の評価並びに再任及び監査報酬への同意 等 <報告事項> ・常勤監査役による月次活動(当社の監査及び子会社等との調査、常務会出席、内部監査部門との定例打合せ会開催、その他の社内・社外会合出席等)にかかる報告 等

	③指名・報酬委員会
委員長	社外取締役 若林 辰雄
構成	社外取締役のうち3名 取締役会長 代表取締役 社長
2024年度開催数 (平均所要時間)	4回(1回当たり約60分)
2024年度の 主な取組み	<決議事項> ・役員人事 ・サクセッションプランのロードマップ策定 ・社長後継者候補のリスト化・育成計画策定 ・役員報酬制度一部改正 ・取締役報酬の個人別配分 等

	④常務会
主宰	代表取締役 社長 斉藤 秀親
構成	取締役会長 常務執行役員以上の役付執行役員 (オブザーバー：常勤監査役)
2024年度開催頻度	週1回程度
2024年度の 主な取組み	経営に関する重要事項の協議

	⑤支店長会議
主宰	代表取締役 社長 斉藤 秀親
構成	取締役(社外取締役を除く) 執行役員 監査役(非常勤社外監査役を除く) 常務役員補佐 本店部長室長及び支店長
2024年度開催頻度	月1回程度
2024年度の 主な取組み	部室店での課題にかかる意見交換 職務執行状況の報告・確認 等

選解任プロセス

役員選解任プロセス

1. 経営陣幹部・取締役

当社は、取締役会において多様な意見に基づく十分な審議と迅速かつ合理的な意思決定を行うことができるよう、業務執行を担当する取締役と独立した社外取締役の計11名以内(2025年9月末現在10名)の取締役で取締役会を構成することとしています。

取締役には、経営環境や経営課題をふまえた経営戦略の設定及びその実行への貢献が期待できる、人格に優れ、高い識見を持つ人物であることを求めており、その上で、経営陣幹部及び業務執行を担当する取締役については、豊富な業務上の専門的知識と経験を有する人物を、社外取締役については、出身分野における豊富な知識と経験を有し、独立した客観的な立場からの助言・監督を実効的に行う資質を備えた人物を、それぞれ候補者としています。

また、経営陣幹部及び取締役の指名及び報酬の決定に関する手続きの客観性及び透明性を一層高めることを目的として、取締役会の諮問機関として任意の「指名・報酬委員会」を設置し、経営陣幹部及び取締役候補者の指名に関する事項について、取締役会から同委員会に対し、選任基準の検討及び候補者の評価等を諮問し、取締役会は同委員会の答申をふまえ、審議・決議を行うこととしています。

経営陣幹部及び取締役の再任、また新任候補者の選任の判断においては、経営陣幹部及び業務執行取締役については、上記の選任基準に照らし適切な検討がなされているか、指名・報酬委員会にて対象者に対する面接実施も含めて客観的に検証した上で、その意見を取締役に答申することとしています。社外取締役候補者については、指名・報酬委員会にて、上記の選任基準に照らしながら、再任または新任の候補者の個々の実効性について評価し、その意見を取締役に答申することとしています。特に新任の社外取締役の選任については、当社の持続的成長に必要な取締役会の最適な構成という観点で、その時々で必要となる資質等を検討し、候補者リストを作成し、毎年更新します。指名・報酬委員会は、新任の社外取締役を選任すべき必要が生じた際は、上記方針、取締役会の構成、社外取締役として望ましい人物像等をふまえ、候補者リストから絞り込んだ候補者に面談等を実施の上で、候補者を選定し、取締役会に答申します。

これらの答申に基づき、社外取締役、社外監査役も出席の上で開催される取締役会において審議し、取締役会の決議によって経営陣幹部を選任し、また、取締役候補者を決定します。

経営陣幹部が、公序良俗に反する行為を行った場合、健康上の理由から職務の継続が困難となった場合、職務を懈怠することにより著しく企業価値を毀損させた場合等においては、随時、その解任について社外取締役、社外監査役も出席の上で開催される取締役会に付議することを検討し、付議にあたってはこれに先立ち指名・報酬委員会に諮問し、同委員会の構成員以外の社外取締役、社外監査役に対しても解任理由等の説明を行うこととしています。

2. 監査役

当社は、監査の充実を図るとともに、監査役体制の経営陣からの独立性を高めるため、社内監査役2名と独立した社外監査役3名の計5名の監査役で監査役会を構成することとしています。

監査役には、人格に優れ、高い識見を持つ人物であることを求めており、その上で、社内監査役については、当社の経営実態を熟知した人物を、社外監査役については、実業、法務、会計等の出身分野における豊富な専門的知識と経験を有する人物を、それぞれ候補者としています。

この方針に基づき、監査役会の同意を得て代表取締役が監査役候補者の原案を作成して取締役会に提案し、これを社外取締役、社外監査役も出席の上で開催される取締役会において審議し、取締役会の決議によって監査役候補者を決定しています。

サクセッションプラン

指名・報酬委員会においてサクセッションプランの議論を進め、サクセッションプランのロードマップを策定しています。

後継者として相応しい能力及び資質並びに知識及び経験を備えることを目標に、候補者の個人別の育成計画(配置、タフアサインメント、研修・教育)を作成し、評価・絞り込み・入替えについて、同委員会で定期的に審議しています。

役員報酬

取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針にかかる事項

当社は取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針について指名・報酬委員会に諮問し、その答申を得て、これに基づき取締役会において次のとおり決議しています。

基本報酬の個人別の報酬等の額、並びに業績連動報酬及び非金銭報酬の内容及び額または数の算定方法の決定に関する方針 (報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む)

取締役の報酬等については、各職責や世間水準をふまえた額とし、基本報酬、業績連動報酬及び株式報酬で構成する。各報酬の額等については、あらかじめ取締役会において役員報酬規則に定める。

① 基本報酬

基本報酬は月例の固定報酬として、株主総会で定められた報酬枠の範囲内で各役員に応じて支給する。

② 業績連動報酬

業績連動報酬は、社外取締役を除く取締役を対象とする賞与とし、基本報酬と共通の報酬枠の範囲内で前年度の業績指標に応じて算定した金額を、毎年、一定の時期に支給する。業績指標は、企業の事業活動の成果を表す指標として適当と考えられる「事業利益」、資本の効率性を示す指標として適当と考えられる「ROE (自己資本利益率)」、株主との価値共有を推進するための指標として適当と考えられる「相対TSR」、三菱倉庫グループのサステナビリティ経営における気候変動対策と環境保護の取組みの強化についての評価指標である「GHG排出量削減率 (Scope1+2)」、成長のための人的資本経営の推進についての評価指標である「女性管理職比率」の5つとし、各業績指標の評価割合は右表のとおりとする。

区分	評価割合
事業利益	30%
ROE	30%
相対TSR [※]	20%
GHG排出量削減率 (Scope1+2)	10%
女性管理職比率	10%

※対象年度の1年間の当社株主総利回りを同期間の配当込みTOPIXの増減率と比較した指標。

個人別の支給額は、役員に応じて定められた基準額に対して0~200%の範囲で変動する仕組みとし、あらかじめ設定した算定表に基づき前年度業績指標に応じて金額を算定する。その際、個人別に設定された課題への取組みに対する評価によって一定程度の加算・減算を行うことができる。

③ 株式報酬

株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主と一層の価値共有を進めることを目的として、当該目的をふまえ相当と考えられる金額を、基本報酬と共通の報酬枠の範囲内で、社外取締役を除く取締役を対象に、当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任または退職するときまで処分することを認めない譲渡制限付株式報酬付与のための報酬として毎年、一定の時期に支給する。

なお、取締役が日本国外に居住すること等により株式報酬の支給が困難または適当でない場合には、これとは異なる取扱いをすることができる。

金銭報酬の額、業績連動報酬の額または非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

個人別に支給される各報酬の割合が、役員ごとに期待される職責に応じた適切なインセンティブとなるよう考慮して、各報酬等の個人別支給額を決定する。社外取締役を除く取締役の各報酬の構成割合については、原則として役員に応じて賞与及び株式報酬の割合を高めつつ、中長期的な企業価値向上に向けた適切なインセンティブとして機能するように各報酬の割合を定めることとし、目標達成度が100%の場合の社長の固定報酬と変動報酬 (ここでは賞与と株式報酬をあわせて変動報酬という。) の割合はおおむね6:4、そのうち賞与と株式報酬の割合はおおむね2:3を目安として設定する。

なお、中長期的な業績と連動させる観点から、月例報酬及び賞与から各役員に応じて設定された額以上を抛出し、役員持株会を通して自社株式購入に充てることとし、購入した株式は在任期間中及び退任後1年間はそのままを保有することとする。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

上記方針に基づき、株主総会に付議する報酬枠設定及び株式報酬支給にかかる各議案の原案並びに役員報酬規則及び各報酬の個人別の配分等については、取締役の指名及び報酬の決定に関する手続の客観性及び透明性を一層高めることを目的として設置した取締役会の諮問機関であり、独立した社外取締役を主要な構成員とする「指名・報酬委員会」で審議を行い、同委員会の答申に基づき、これらを社外取締役、社外監査役も出席する取締役会で審議し、決議する。

監査役の報酬等の額または算定方法にかかる決定方針に関する事項

監査役の報酬については、株主総会で定められた報酬枠の範囲内で監査役の協議により決定しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の員数
		基本報酬	賞与 (業績連動報酬)	譲渡制限付株式報酬 (非金銭報酬)	退職慰労金	
取締役 (うち社外取締役)	434百万円 (58百万円)	293百万円 (58百万円)	56百万円 (58百万円)	84百万円 (—)	— (—)	12名 (5名)
監査役 (うち社外監査役)	81百万円 (44百万円)	81百万円 (44百万円)	— (—)	— (—)	— (—)	7名 (4名)

賞与にかかる業績指標 [※]	2024年6月支給分	2025年6月支給分
	第221期 (2023年度)	第222期 (2024年度)
営業利益 (連結)	18,941百万円	20,310百万円
ROE (連結)	7.3%	8.2%
CO ₂ 排出量削減率	△18.4%	△25.9%
女性管理職比率	4.7%	3.1%

(注)1. 賞与は、社外取締役を除く取締役に対して、基本報酬と共通の報酬枠の範囲内で支給する業績連動報酬であり、「営業利益」「ROE (自己資本利益率)」「CO₂排出量削減率」「女性管理職比率」の4つを業績指標とし、前年度の業績指標に応じて算定した金額を支給しています。

2. 上記の賞与の算出額は、2024年6月に支給した賞与 (67百万円) 及び2025年6月支給した賞与 (52百万円) のうち当事業年度に費用計上した額です。賞与にかかる業績指標の実績は、上表のとおりである (CO₂排出量削減率については、算出に時間を要するため、暫定値としています)。

※ 2025年7月1日以降変更

実効性評価

当社は、取締役会の実効性のさらなる向上のため、取締役及び監査役全員を対象とした自己評価のアンケートを毎年実施し、その結果を取締役会で共有しています。これまでアンケートで認識された課題に対しては、社外取締役及び社外監査役に対する当社グループの事業内容及び課題の説明や、重要議題の事前説明等を実施することにより、取締役会がより深い議論の場となるよう改善を図ってきました。

2024年度における課題への対応状況

2023年度は第三者を起用してアンケート及びアンケート結果をもとにしたインタビューを実施し、当該第三者による評価結果をふまえ、次の取組みを行うことで取締役会のさらなる実効性向上を図りました。

- 取締役会付議基準を引き上げ、中長期的な経営戦略・経営計画等の業務執行の監督にかかる事項の議論を充実させました。
- グループリスクマネジメント委員会を設置し、危機発生後の対応だけではなく平時から事業を取り巻く全方位的なリスクを検証し有事に備える体制を整備しました。同委員会の活動状況は取締役会に定期的に報告されています。
- 指名・報酬委員会においてサクセッションプランの議論を進め、サクセッションプランのロードマップ策定、候補者の育成、評価、絞り込み・入替えの手法や考え方の取りまとめ、個人別の育成計画の作成を行いました。
- 社外取締役と監査部門との連携を図るため、社外取締役、監査役、会計監査人及び内部監査部門が参加し、社外取締役に対して監査計画、監査の概要、監査結果、監査部門間の協議・連携の状況等を説明し意見交換を行う場を定期的に設けることとしました。

2024年度評価の実施要領

2024年度の評価にかかる実施内容・プロセス



アンケートの設問

- ① 構成・運営(人数、多様性、議事運営、役割、情報提供、実効性向上の取組み等)
- ② 経営戦略と事業戦略(戦略検討・決定・監督における取締役会の役割、DX・人的資本・サステナビリティの議論等)
- ③ 企業倫理とリスク管理(内部統制・リスク管理体制、報告と対処、各監査機関との連携等)
- ④ 指名・報酬(指名・報酬、サクセッションプラン等)
- ⑤ 株主等との対話(ステークホルダーの視点、サステナビリティ情報の開示等)

2024年度評価の結果

- 各役員のアンケート結果では、実効性についておおむね好意的に評価されている。
- 取締役及び監査役のいずれも、さまざまな分野のプロフェッショナルであり、そのような構成のもと、専門的な知見及び豊富な経験をふまえた意見が出されながら活発な議論が行われている。
- 取締役会においては、オープンで活発な議論が行われるよう議事運営が行われている。
- 社外取締役に対して、会社理解のための機会が提供されている。
- 取締役会の諮問機関である「指名・報酬委員会」において、取締役の指名及び報酬の決定に関する議論が適切に行われており、手続の客観性及び透明性が担保されている。

取締役会におけるディスカッションを通して確認した課題と今後の取組み

2024年度の評価で認識した課題	2025年度の取組み(◎=重点取組み事項)
① 社外役員への情報共有の充実	◎議論をより深めるため、社外役員への説明及び報告のほか情報共有の充実
② 取締役会構成におけるジェンダー及び出身先の多様化並びに監査役を含む人数の適正化	取締役会及び指名・報酬委員会における議論の充実
③ 社外取締役による後継者計画への関与・監督	社外取締役と部室店長との意見交換機会の充実

その他の機会における主な指摘事項と当社対応

上記アンケート以外でも、適宜、社外取締役のご意見・ご指摘事項を運営に反映し改善につなげています。

社外取締役からの意見・指摘	当社の対応
リスクマネジメントにおいては、認識したリスクを適切にコントロールしつつ果敢にチャレンジしていくことが重要。例えば買収のようなリスクテイクに伴う新たなリスク要因の認識と、対応方法を随時検証する必要がある。	リスクマネジメント部の設置
タイにおける現地デベロッパーとの物流施設共同開発プロジェクトに関し、社外取締役の経験から水害リスクについて十分対策するよう助言。	事業計画に関するリスクとして考慮
監査役と社外取締役が連携し課題認識のための意見交換会の機会を持ちたい。	社外取締役・監査役・監査部門・会計監査人との打合せ会を定期的に実施
グループ会社のうち、収益規模の大きい Cavalier 社の経営状況を把握したい。	社外取締役と Cavalier 社への派遣役員との打合せを設定し、事業説明を実施
取締役会における業績説明資料が文字中心で直観的に把握しづらい。	視覚的に把握しやすいウォーターフォールグラフの導入等により会議資料を改善 指摘をもとに、取締役会のみならず決算説明会・株主総会招集通知等の開示資料も同様に改善
ステークホルダーへの情報提供が増えているが、情報が分散しており分かりにくい。	体系化や図表の使用により分かりやすく整理し改善

※経営計画策定における議論については、社外役員鼎談を参照



スキル・マトリックス

各取締役の専門的知識と経験の組み合わせ(スキル・マトリックス)と取締役会/委員会への出席状況

氏名	現在の当社における地位	専門的知識と経験								出席状況(2024年度)		
		企業経営	グローバル	財務・会計	営業	ESG・サステナビリティ	人材戦略	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	テクノロジー	取締役会		指名・報酬委員会
		(イ)			(イ)	(ロ)	(ニ)	(ホ・ヘ)	(イ・ロ・ハ)			
藤倉 正夫	取締役会長	●	●	●	●	●	●	●		100%	12回/12回	4回/4回
斉藤 秀親	代表取締役 社長	●	●	●	●	●	●	●		100%	12回/12回	4回/4回
木村 宗徳	取締役 常務執行役員	●	●		●	●		●		100%	12回/12回	—
山尾 聡	取締役 常務執行役員	●		●	●				●	100%	12回/12回	—
前川 昌範	代表取締役 常務執行役員	●				●	●	●		100%	12回/12回	—
若林 辰雄	社外取締役	●	●	●		●	●	●		100%	12回/12回	4回/4回
北沢 利文	社外取締役	●	●	●		●	●	●		100%	12回/12回	4回/4回
内藤 忠顕	社外取締役	●	●	●		●	●	●		100%	12回/12回	—
庄司 哲也	社外取締役	●	●			●	●	●	●	92%	11回/12回	4回/4回
木村 和子	社外取締役		●			●	●	●	●	100%	12回/12回	—

(注) サステナビリティ目標におけるマテリアリティ
 イ、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 ロ、気候変動対策と環境保護の取組みの強化 ハ、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 ニ、成長のための人的資本経営の推進 ホ、コンプライアンスの徹底・人権の尊重 ヘ、リスクマネジメントの強化
 なお、本表は、各取締役が有するすべてのスキルを表すものではありません。

監査役の出席状況

氏名	現在の当社における地位	出席状況(2024年度)		
		取締役会	監査役会	
斉藤 康	常任監査役(常勤)	100%	12回/12回	17回/17回
大和 正尚	社外監査役(常勤)	100%	12回/12回	17回/17回
佐藤 孝夫	社外監査役	100%	12回/12回	17回/17回
倉橋 雄作	社外監査役	100%	9回/9回	12回/12回
小高 二郎	監査役	100%	9回/9回	12回/12回

スキル・マトリックスの各項目の選定理由

企業経営	「いつもを支える。いつかに挑む。」をパーパスとし、MLC2030ビジョンの実現と持続的な企業価値向上に向けて経営計画を推進し、その実効性を監督するためには、企業経営に関する幅広く深い知識や経験が必要。
グローバル	物流・不動産の両事業において海外事業を拡大し、その実効性を監督するためには、グローバル企業経営・海外事業マネジメント経験やグローバル事業環境に関する知識や経験が必要。
財務・会計	成長戦略を裏打ちする財務戦略の策定・実行と資本効率向上、その実効性を監督するためには、財務・会計・金融・投資等に関する幅広く深い知識や経験が必要。
営業	物流事業を飛躍、不動産事業を進化させ、その実効性を監督するためには、事業戦略・マーケティング・営業に関する幅広く深い知識や経験が必要。
ESG・サステナビリティ	「いつもを支える。いつかに挑む。」をパーパスとし、MLC2030ビジョンの実現と持続的な企業価値向上に向けてサステナビリティ目標を推進し、その実効性を監督するためには、環境(気候変動含む)・社会・ガバナンス等サステナビリティ経営に関する幅広く深い知識や経験が必要。
人材戦略	価値創造の源泉である人材の個性と能力を最大限発揮することで持続的な企業価値向上とグループ経営基盤を強化し、その実効性を監督するためには、教育や人的資本経営に関する幅広く深い知識や経験が必要。
法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	コンプライアンスや自然災害・事業を含む多様なリスクを適切にマネジメントすることでグループ経営基盤を強化し、その実効性を監督するためには、法務、コンプライアンス、リスクマネジメントに関する幅広く深い知識や経験が必要。
テクノロジー	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、その実効性を監督するためには、DXや専門分野に関する幅広く深い知識や経験が必要。

役員・執行役員紹介

役員の詳細な経歴はホームページ(右記 URL)をご覧ください。

役員一覧 | 三菱倉庫株式会社 <https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/company/executive/>

取締役



取締役会長
ふじくら まさお
藤倉 正夫

1982年4月 当社入社
2012年6月 当社国際業務室長
2015年4月 当社大阪支店長
2016年6月 当社取締役大阪支店長
2017年4月 当社常務取締役大阪支店長委嘱
2018年4月 当社取締役社長
2021年6月 当社取締役社長社長執行役員
2022年6月 当社代表取締役 社長
2023年4月 当社代表取締役 取締役会長
2023年6月 当社取締役会長(現在)



代表取締役 社長
さいとう ひでちか
斉藤 秀規

1987年4月 当社入社
2018年4月 当社大阪支店長
2020年4月 当社国際輸送事業部長
2021年6月 当社執行役員国際輸送事業部長
2022年4月 当社常務執行役員
2022年6月 当社代表取締役 常務執行役員
2023年4月 当社代表取締役 社長(現在)



取締役 常務執行役員
きむら むねのり
木村 宗徳
経営企画・リスクマネジメント・
海外事業・国際輸送事業担当

1987年4月 当社入社
2018年4月 当社横浜支店長
2020年4月 当社業務部長
2021年6月 当社執行役員企画業務部長
2022年4月 当社常務執行役員国際輸送事業部長
2022年6月 当社取締役 常務執行役員国際輸送事業部長委嘱
2023年4月 当社取締役 常務執行役員
2023年11月 当社取締役 常務執行役員企画業務部長委嘱
2025年4月 当社取締役 常務執行役員(現在)



取締役 常務執行役員
やまお あきら
山尾 聡
経理・情報システム・
CRE 担当

1983年4月 当社入社
2015年4月 当社業務部長
2019年6月 当社取締役業務部長
2020年4月 当社取締役大阪支店長
2021年6月 当社取締役上席執行役員大阪支店長
2023年4月 当社取締役 常務執行役員(現在)



代表取締役 常務執行役員
まえかわ まさのり
前川 昌範
総務・広報・IR・人事・
サステナビリティ推進担当

1986年4月 当社入社
2018年4月 当社総務部長兼広報室長兼人事部長
2020年6月 当社取締役総務部長兼広報室長
2021年6月 当社上席執行役員総務部長兼広報室長
2023年4月 当社常務執行役員総務部長兼広報室長
2023年6月 当社代表取締役 常務執行役員総務部長兼広報室長委嘱
2025年4月 当社代表取締役 常務執行役員(現在)



社外取締役(独立役員)
わかばやし たつお
若林 辰雄
三菱UFJ信託銀行株式会社
特別顧問

1977年4月 三菱信託銀行株式会社入社
2012年4月 三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長
2013年4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役副会長
2013年12月 三菱UFJ信託銀行株式会社取締役社長兼取締役会長
2015年6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役代表執行役員副会長
2016年4月 三菱UFJ信託銀行株式会社取締役会長、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2016年6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役退任
2020年4月 三菱UFJ信託銀行株式会社特別顧問(現在)
2019年6月 当社社外取締役(現在)



社外取締役(独立役員)
きたざわ としふみ
北沢 利文
東京海上日動火災保険株式会社
相談役

1977年4月 東京海上火災保険株式会社入社
2016年4月 東京海上日動火災保険株式会社取締役社長
2016年6月 東京海上ホールディングス株式会社取締役
2019年4月 東京海上日動火災保険株式会社取締役副会長
2019年6月 東京海上ホールディングス株式会社取締役退任
2022年4月 東京海上日動火災保険株式会社相談役(現在)
2019年6月 当社社外取締役(現在)



社外取締役(独立役員)
ないとう ただふみ
内藤 忠顕
日本郵船株式会社特別顧問
相談役

1978年4月 日本郵船株式会社入社
2015年4月 同社代表取締役社長・社長経営委員
2019年6月 同社取締役会長・会長経営委員
2020年6月 同社取締役会長・会長執行役員
2022年4月 同社取締役会長
2023年4月 同社取締役
2023年6月 同社特別顧問(現在)
2020年6月 当社社外取締役(現在)



社外取締役(独立役員)
しょうじ てつや
庄司 哲也
NTTドコモビジネス株式会社
相談役

1977年4月 日本電信電話公社入社
2009年6月 日本電信電話株式会社取締役総務部門長
2012年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社(現 NTTドコモビジネス株式会社)代表取締役副社長
2015年6月 同社代表取締役社長
2020年6月 同社相談役(現在)
2021年6月 当社社外取締役(現在)



社外取締役(独立役員)
きむら かずこ
木村 和子
国立大学法人金沢大学名誉教授
相談役

1976年4月 厚生省入省
1996年7月 世界保健機関医薬品部出向
1999年7月 医薬品副作用被害救済・研究振興調査機構出向
2000年4月 金沢大学医薬保健研究域薬学系国際保健薬学研究室教授
2017年4月 国立大学法人金沢大学名誉教授(現在)
2017年10月 同大学大学院医薬保健学総合研究科特任教授
2023年3月 同特任教授退任
2021年6月 当社社外取締役(現在)

(注)独立役員:株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同証券取引所に届け出しています。

役員・執行役員紹介

監査役



常任監査役(常勤)
さいとう やすし
斉藤 康

1982年4月 当社入社
2016年6月 当社取締役経理部長
2018年4月 当社常務取締役経理部長委嘱
2018年6月 当社常務取締役
2021年6月 当社常務取締役常務執行役員
2022年6月 当社取締役 常務執行役員
2023年4月 当社取締役
2023年6月 当社常任監査役(常勤)(現在)



社外監査役(常勤)(独立役員)
やまと まさなお
大和 正尚

1991年4月 三菱商事株式会社入社
2018年10月 IVICT EUROPE GMBH
Chief Financial Officer
2020年6月 三菱商事都市開発株式会社取締役副社長
2023年6月 当社社外監査役(常勤)(現在)



社外監査役(独立役員)
さとう たかお
佐藤 孝夫
公認会計士

1988年3月 公認会計士登録
2003年5月 朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)
代表社員
2007年7月 あずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)
本部理事
2009年6月 同監査法人本部理事退任
2014年7月 有限責任あずさ監査法人監事
2016年6月 同監査法人監事退任
2017年7月 佐藤孝夫会計事務所代表(現在)
2020年6月 当社社外監査役(現在)



社外監査役(独立役員)
くらはし ゆうさく
倉橋 雄作
弁護士

2007年12月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
中村・角田・松本法律事務所入所
2023年4月 倉橋法律事務所代表(現在)
2024年6月 当社社外監査役(現在)



監査役
こだか じろう
小高 二郎
菱倉運輸株式会社常勤監査役

1987年4月 当社入社
2019年6月 当社監査役室長
2024年6月 菱倉運輸株式会社常勤監査役(現在)
2024年6月 当社監査役(現在)

執行役員



常務執行役員
むかい たかし
向井 隆
不動産事業担当



常務執行役員
かわむら なるひさ
川村 操
港運事業担当



常務執行役員
かとう えいいち
加藤 栄一
ロジスティクス事業担当



執行役員
くすやま まなぶ
楠山 学
情報システム部長



執行役員
くりまた きよまさ
栗俣 力
Cavalier Logistics, Inc.
Chairman



執行役員
しみず たけろう
清水 健朗
ロジスティクス業務部長



執行役員
たかま さとし
高間 聡
海外事業部長



執行役員
やまぐち よしひろ
山口 義弘
ロジスティクス営業部長



執行役員
あべ ようすけ
安部 洋介
国際輸送事業部長

(注)独立役員:株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同証券取引所に届け出ています。

リスク マネジメント

Risk Management

リスクマネジメントの考え方

当社グループにおけるリスクマネジメントシステムの有効性の維持・向上を目的として、グループリスクマネジメント規則を制定するとともに、グループリスクマネジメント委員会を設置し、平時から事業を取り巻く全方位的なリスクを検証し有事に備えています。

また、2025年度にはリスクマネジメント活動を強化するため、リスク管理の専門部署としてリスクマネジメント部を設置しました。

部の取組みとして、役員に対する啓発、教育・訓練を通じてリスク感性を高め、当社グループ全体で健全なリスクカルチャーを醸成していきます。

基本方針・基本目的・行動指針

リスクマネジメント 基本方針

当社グループでは、企業理念を実現する上での不確かさの影響をリスクと定義し、リスクを適時・適切に特定・分析・評価し、リスク対応計画の策定・実行及びモニタリング・レビューを通じて負のリスク顕在化の頻度及び影響度を極小化することを基本方針として、以下基本目的及び行動指針に基づきリスクマネジメントシステムの有効性を維持しています。

リスクマネジメント 基本目的

- 企業価値の向上
- 安定的な事業継続
- あらゆるステークホルダーとの信頼関係の維持・向上

リスクマネジメント 行動指針

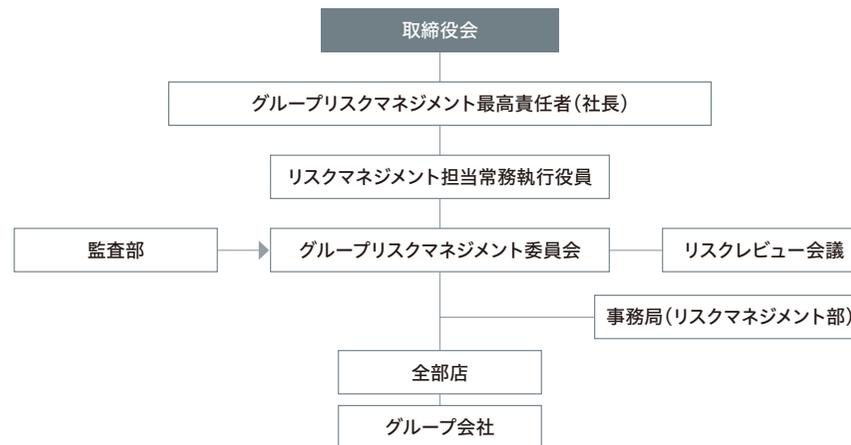
- 事業計画と一体性のあるリスクマネジメント体制を整備し、当社グループ全体で適切なリスクテイク及び的確なリスクコントロールを支える環境を整えます。
- 役員に対する啓発、教育、訓練を通じてリスク感性を高め、当社グループ全体で健全なリスクカルチャーを醸成します。
- リスクインテリジェンス活動を強化した上で新興リスクを含めて適切なリスクアセスメントを実施し、重点的に取組むリスクを特定します。
- 当社グループにおけるすべてのリスクについて管轄部門を選定した上でリスク対応計画を策定し、PDCA サイクルマネジメントを実施します。

リスクマネジメント体制図

社長をグループリスクマネジメント最高責任者とし、リスクマネジメント担当常務を委員長とした「グループリスクマネジメント委員会」を設置し、子会社を含めた当社グループ全体でリスクマネジメント活動を推進しています。「グループリスクマネジメント委員会」では、リスク管轄部門からの報告をもとに、リスクの網羅的な把握を行い、評価・分析及び対策について協議し、今後の方針を定めています。

また、危機事態の発生時には、対応要領を定めた危機管理基本マニュアルに基づいて迅速かつ的確な初動対応を行うことにより、影響の拡大防止及び早期の収束に努めます。

リスクマネジメントシステムの有効性については、監査部による独立した立場からの内部監査により評価を受けます。



PDCAサイクル

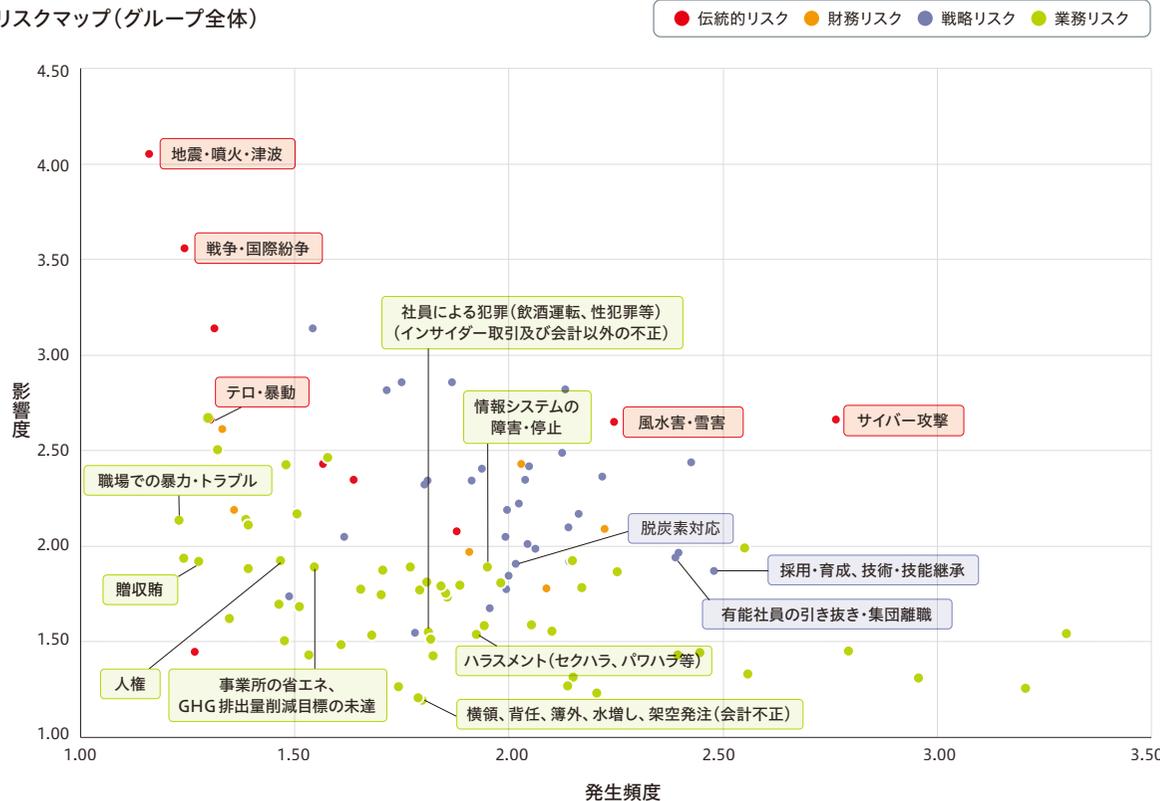
外部環境の変化は激しさを増し、不確実性を高める要因も増加する中、地政学リスク・ESG関連リスクの高まりや、ステークホルダーからの期待や当社グループの内部環境の変化もふまえ、中長期視点のリスクを加えることで、あらためて網羅的にリスクを分類・整理しました。PDCAサイクルに基づいて、事業の継続性に影響を与える要素や、企業への信頼やイメージに影響を与える可能性のある要素等を定期的に見直し、リスクの評価や分析、対策立案等を継続的に行っています。



リスクアセスメントとリスク対応

- グループ会社を含めた全体のリスクの特定、分析、評価にあたっては、網羅性を確保する観点から104項目にわたるリスク事例をもとにリスクアンケートを実施しました。
- 各リスクは「影響度」と「発生頻度」の二軸で分析を行っており、全社リスクマップ(下図のとおり)として可視化を行っています。
- 分析結果に加え、当社の経営計画、社会情勢、リスクへの取組み状況等をふまえ、2025年度の重点取組リスクを選定し、対応計画を策定し実行しています(2025年度グループ重点取組リスク P.87 参照)。

リスクマップ(グループ全体)



リスクに対する取組み内容

リスクアセスメントを実施し、8つのグループ重点取組リスクを選定しました。

また、大規模投資、M&A、新規エリアへの進出等において、リスクの把握、対策をした上で適切なリスクテイクを促進し挑戦することを支えるための仕組みとして、リスクレビュー会議を設置しました。

2025年度グループ重点取組リスク

グループ重点取組リスク	リスク内容	リスクに対する取組み内容
①地震・噴火・津波	・地震・噴火・津波 ・風水害・雪害	・発災時の指揮命令系統、事業継続計画、復旧手順等の明確化と、時勢にあった見直し及び整備を行い、災害発生後に迅速に事業復旧を行うことができる体制を作る。
②気候変動対策の不備	・事業所の省エネ、GHG排出量削減目標の未達 ・脱炭素対応	・化石燃料使用量削減のための荷役機器等の車両の電動化 ・管轄拠点での省エネの推進(LED照明、高効率空調の導入等) ・管轄拠点での再生可能エネルギー導入推進(再生可能エネルギー電力メニュー、太陽光発電、各種PPA等)
③役員による不正行為	・横領、背任、簿外、水増し、架空発注(会計不正) ・贈収賄 ・社員による犯罪(飲酒運転、性犯罪等)(インサイダー取引及び会計以外の不正)	・企業倫理ヘルプライン(内部通報・相談窓口)の認知率向上に努めるとともに、ヘルプラインへ相談があった事象へ着実に対応できる体制を作る。 ・行動基準アンケート等当社グループ全体へのアンケートを通じて不正の芽を早期に発見し、是正を行う。
④サイバー攻撃に起因するインシデント	・サイバー攻撃	・サイバー攻撃によるインシデント発生の未然防止、及び万が一発生した際の被害拡大防止を継続的に行う。 ・事前の防護策に加え、事後の対応を迅速かつ的確に行える体制を整備する。
⑤情報システムの障害による事業停止	・情報システムの障害・停止	・情報システムの障害発生時における対応力の強化を図る。
⑥人権、職場での暴力・トラブル、ハラスメント	・人権 ・職場での暴力・トラブル	・ロードマップに沿った「優先的に対応すべき人権リスク」の低減施策を実施する。
⑦採用競争激化による人材確保難、技術・技能の継承不備、有能な社員の引き抜きや集団離職	・採用・育成、技術・技能継承 ・有能社員の引き抜き ・集団離職	・当社グループの認知度向上、競争力のある給与と福利厚生の実施、魅力的な企業文化の醸成等、総合的な施策の推進によりエンゲージメント向上を図り、採用力を強化し人材流出を防止する。 ・DX化やマニュアル整備による属人性の排除、継続的な教育プログラムの実施等を進める。
⑧戦争・国際紛争、テロ・暴動	・戦争・国際紛争 ・テロ・暴動	・専門家による対応事項をふまえて、有事対応のマニュアルを作成、海外現法職員を対象とした退避方針を策定する。

リスクレビュー会議

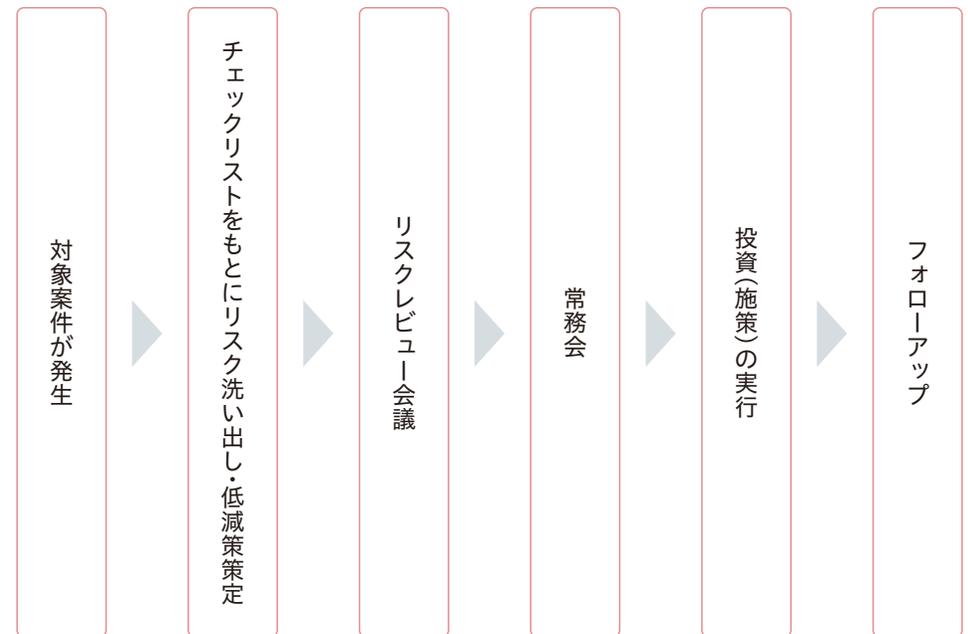
リスクレビュー会議の概要及び目的は、大規模投資、M&A、新規エリアへの進出等におけるリスクを十分に洗い出し、策定されたリスク低減策を評価することで投資等の是非を判断する材料とします。

会議のメンバー及びリスクレビュー会議対象案件の承認プロセスは下図のとおりです。

会議メンバー

案件の担当部の部長または担当者、投資等のリスクに関係するコーポレート部門の部長

リスクレビュー会議対象案件の承認プロセス



常務会は、レビュー結果をふまえて、投資の是非を協議します。

情報セキュリティ

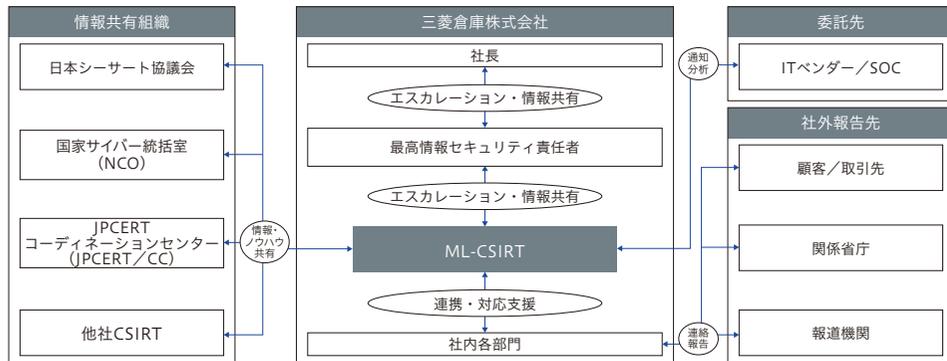
情報セキュリティに関する基本的な考え方

三菱倉庫グループは、重要インフラを担う事業者として情報セキュリティの維持・向上を重要課題と強く認識し、当社グループのすべての事業及び業務における基本的な考え方として「情報セキュリティ基本方針」を制定しています。近年、サイバー攻撃はますます複雑化・巧妙化しており、私たちをとりまく脅威は増大の一途をたどっています。そのような状況において、お客様に安全・安心で価値のあるサービスを提供しつつ、豊かで持続可能な社会を実現するには、組織的、物理的、技術的なあらゆる面から情報セキュリティ対策を施し、継続的に強化、改善することが必要であると考えています。

情報セキュリティ管理体制

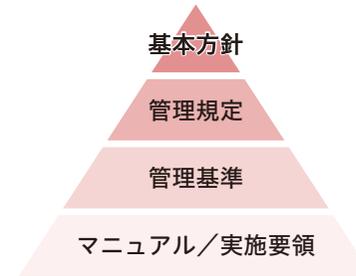
最高情報セキュリティ責任者のもと、情報セキュリティインシデントに対応するための組織(CSIRT)を設置して、グループ全体のセキュリティレベル向上に取り組んでいます。

当社CSIRTはML-CSIRTという名称で、サイバー攻撃や情報漏えい等インシデント発生時の迅速な対応や被害拡大防止、並びに平時の役職員向けセキュリティ教育、フィッシングメールや標的型攻撃メールへの対応訓練、システムの脆弱性診断等の情報セキュリティ強化活動を推進しています。また、日本シーサート協議会や国家サイバー統括室等外部との情報・ノウハウ共有を通じて情報セキュリティ強化に努めています。



「情報セキュリティ基本方針」の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/esg_sdgs/governance/customer/securitymanagement/basicpolicy.html

情報セキュリティ強化の取組み



種類	概要
情報セキュリティ基本方針	全社的な情報セキュリティに対する姿勢、取組み方針を宣言する
情報セキュリティ管理規定	会社が情報資産を保護するための基本的なルールや体制、管理策等の概要レベルを定義する
各種管理基準	管理規定で定めたルールを遵守するための管理策の詳細を定義する
各種マニュアル/実施要領	管理基準を遵守するための具体的な手順/要領を定義する

- 1 管理規定類の整備**
 情報セキュリティ関連の規定や基準・マニュアル類を整備し、それらに基づいて各種対策を実施してきました。近年複雑化・巧妙化し増大するセキュリティリスクに対応すべく、2024年度にNIST(米国国立標準技術研究所)のCybersecurity Framework 2.0を参考に体系、内容を見直し、体制、管理策を強化しました。
- 2 情報セキュリティ教育・訓練**
 役職員のセキュリティ意識を高める取組みとして、MLCアカデミーにおいて「DX実現のための情報セキュリティ対策」をテーマにしたオンライン講座を開催しています。この講座では、管理規定や日常業務に必要なセキュリティ対策等、基本的な知識のほか、サイバー攻撃手法やそれらへの対応等、より実践的な内容についても紹介しています。また、フィッシングメール、標的型攻撃メールへの対応訓練や、セキュリティに関する認知度を測るアンケート等も実施しています。日々進化するサイバー攻撃に対応できるよう、教育・訓練の内容や種類、実施回数を継続的に拡充しています。
- 3 その他の取組み**
 重要なIT資産を管理するエリアでは、入退室管理を徹底しています。また、ネットワークやデータストレージの冗長化、変更不可能・改ざん防止ストレージの導入等、物理的な対策も強化しています。クライアントPCやスマートフォン等のデバイスを管理するツールやウイルス対策ソフトウェア、EDR(Endpoint Detection and Response)の導入、第三者によるASM(Attack Surface Management)、システムの脆弱性診断の実施等、技術的なセキュリティ対策にも積極的に取り組んでいます。

コンプライアンス体制の維持と強化の取組み

基本的な考え方

三菱倉庫グループは、法令遵守を基盤とし、高い倫理基準を持って事業活動を行うことが重要課題のひとつであると強く認識しています。

「三菱三綱領」「行動基準」に則り、コンプライアンスを徹底することで、お客様や取引先、地域社会との信頼関係を大切にし、公正で透明性のある企業活動を通じて社会に貢献します。さらに、企業活動に伴うさまざまなリスクを理解し、適切に対応することを通じて、コンプライアンスの推進とリスクマネジメントを一体化させ、企業基盤を築きます。

行動基準の改定

当社グループは、企業としての社会的責任を果たすため、法令・社内規程の遵守を基本とし、社員が業務を遂行する際の規範として制定した「行動基準」を通じて、コンプライアンス体制の維持と強化に努めています。

昨年の三菱倉庫グループパーパス策定や社会的要請の変化をふまえ、行動基準の見直しを行いました。新しい行動基準では対象範囲をグループ会社全体に拡大し、共通の価値観を浸透させ、グループ経営の強化を目指しています。2025年度は当社グループ全体での浸透策を策定し、取り組んでいきます。

1. コンプライアンスを徹底し、誠実かつ公正に行動します。

- ・国内外の法律・ルールおよび社内規則を遵守し、適正な取引を行い、社会規範に沿って行動します。
- ・贈収賄、汚職・腐敗および利益相反行為を絶対に認めません。
- ・反社会的勢力とは一切関わりを持ちません。

2. 人権及び多様性を尊重します。

- ・あらゆる差別やハラスメントを許しません。
- ・児童労働、強制労働は認めません。
- ・安心して健やかに働くことができる職場環境をつくります。

3. 多様なリスクに備えます。

- ・職場で発生するリスクを認識して行動します。
- ・自然災害やサイバー攻撃といった脅威への対応力を高めます。
- ・リスクに応じた対策を積極的に行い、イノベーションへの挑戦を続けます。

4. 人と人とのつながりを大切にし、ステークホルダーとのコミュニケーションを深めます。

- ・企業活動にかかわる情報を、公正性と透明性をもって適時・適切に開示します。
- ・安全で良質なサービスを提供し、健康で心豊かな生活を支えます。
- ・各国・地域の文化や習慣などを尊重し、広く社会へ貢献します。

5. 次世代のため、未来に豊かで持続可能な地球を残すことに努めます。

- ・環境負荷低減を積極的に推進します。
- ・環境にやさしいサービスを提供します。

内部統制による業務等の適正の確認

役員・社員の適正な職務遂行と会社業務の適正を確保するため、取締役会において、「内部統制システムの整備に関する基本方針」を決議しています。

また、財務報告の信頼性を確保するために必要な体制を整備し、金融商品取引法に基づく財務報告にかかわる内部統制の有効性の評価に関する「内部統制報告書」を作成・提出しています。

内部監査による業務プロセスの確認

監査部を中心に各支店に支店監査人、本店及び各支店に監査補助者を置き、内部監査規則及び内部監査計画に基づいた内部監査を実施しています。内部監査の目的は、会社の業務及び財産の状況を正確に把握し、不正過誤の防止及び業務の改善、能率の向上のほか経営の合理化に役立てることにあります。2022年4月以降、内部監査は社長直掌とし、監査部は、当社及び関係会社の監査結果を社長に報告しています。また、監査結果で指摘事項があればフォローアップを行い、確認結果を社長に報告しています。

監査部は監査役とも緊密な連携を保ち、内部監査に関する情報の提供を行って、監査役監査に協力しています。

内部統制・コンプライアンス委員会の開催

2006年9月にCSR・コンプライアンス委員会を設置し、当社グループにおけるCSR活動を推進してきましたが、2021年度にCSRにかかる内容についてはサステナビリティ委員会に、コンプライアンスにかかる内容については内部統制・コンプライアンス委員会にそれぞれ引き継ぎ、さらに取組みを強化しました。

毎年開催している内部統制・コンプライアンス委員会では、「内部統制報告書」の内容や、「行動基準」遵守状況の自己点検に基づいたコンプライアンス改善のほか、内部通報にかかる傾向とその対応や今後の取組みについて審議しています。

内部統制・コンプライアンス委員会は、より現場に近い各支店の支店長も参加し、各種対応を通じてコンプライアンス体制の維持・強化につなげていきます。

コンプライアンス体制の維持と強化の取組み

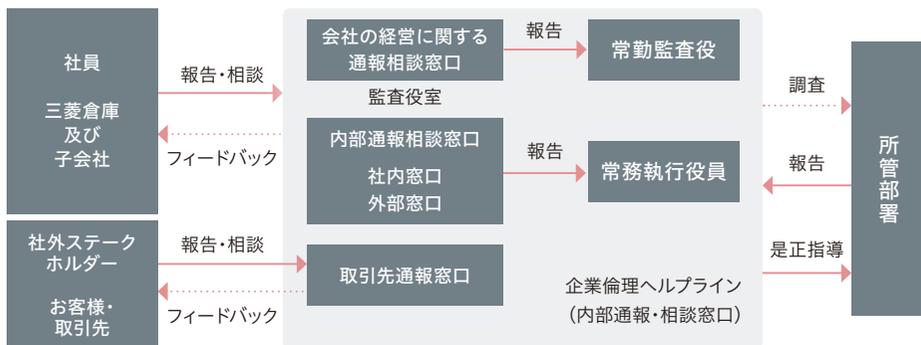
内部通報制度

当社グループでは、企業倫理ヘルプライン(内部通報・相談窓口)を社内及び社外(第三者機関)に設置し、法令・会社規則等の違反、ハラスメント、または違反するおそれのある行為の早期発見及び未然防止、再発防止に努めています。いずれも賄賂等を含む腐敗防止を取り扱い、機密性・匿名性を担保しています。

また、当社グループ役員・社員を対象として毎年12月に実施する行動基準アンケートにおいて、内部通報制度の認知状況を継続的に確認すると同時に利用を促しています。

なお、2024年度の企業倫理ヘルプライン(内部通報・相談窓口)の受付・対応件数は28件でした。すべての通報については必要な調査を行い、適切に対応を進め、是正につなげていきます。

企業倫理ヘルプライン(内部通報・相談窓口)の流れ



コンプライアンス教育・研修

当社グループは、各階層別研修や、全社員に対して実施する自己点検(Webアンケート)を通じて社員一人ひとりに企業倫理に基づくコンプライアンス意識の向上・浸透を図り、良好な職場環境の構築を目指しています。自己点検は、当社及び国内グループ会社のみならず、海外グループ会社にも英語対応で実施しています。

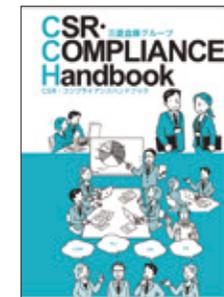
実施方法	内容
各階層別研修	管理職を含む全社員の階層別研修等において、行動基準やインサイダー取引防止規則、下請法、ハラスメント等、各階層に必要なコンプライアンスの知識向上のための研修を実施しています。
自己点検 (Webアンケート)	当社グループ内における行動基準や賄賂・インサイダー・接遇等の腐敗防止方針を含むコンプライアンス意識の浸透状況を確認するため、グループ会社含む全社員に対して自己点検(Webアンケート)を毎年実施しています。

CSR・コンプライアンスハンドブック

当社グループでは、「CSR・コンプライアンスハンドブック」(冊子版、Web版)を発行し、当社及び国内当社グループ会社の全役員・社員がいつでも参照できるようにしています。

なお同ハンドブックには賄賂・インサイダー取引・接遇等を含む腐敗防止方針についても掲載することで、全社員が閲覧できるようにし、周知徹底を図っています。

さらに、グループ全社員に実施している行動基準アンケートを通じて腐敗防止方針の社員への周知度を確認しています。



行動基準に関する具体的留意事項 抜粋

1. コンプライアンスを徹底し、誠実かつ公正に行動します。

(1) 国内外の法律・ルールおよび社内規則を遵守し、適正な取引を行い、社会規範に沿って行動します。

- 倉庫業法、港湾運送事業法、宅地建物取引業法、労働基準法等の関係法令の理解修得に努め、社内外の取引慣行をコンプライアンスの観点から不断の見直しを行います。
- 「経理規程」、「倉庫保管業務実施要領」、「内部者取引防止規則」等社内規則を遵守します。
- 業務上知り得た情報については、インサイダー取引規制や関係先への影響を考慮し、厳重に管理します。
- 個人情報、顧客情報についてはその重要性を認識し、当社の方針および規則を遵守して厳格に取り扱います。
- 企業間および業界団体の談合には一切参加せず、監督官庁の行政指導には自社の判断で対応し、公正な事業取引を行います。
- 委託先を含む取引先と常に対等な関係で取引をし、不利な条件を強要しません。

(2) 贈収賄、汚職・腐敗および利益相反行為を絶対に認めません。

- 贈答、接待は、社会通念に照らして最小限に止め、過度な接待や高額な贈答を受けません。
- 公務員、みなし公務員に対しては国家公務員倫理規程に則り、利害関係者に該当する場合は、香典、餞別等名目に拘らず贈答は行いません。外国公務員に対しても、不当な利益等の取得を目的とした贈与は行いません。
- 会社の名誉・信用を傷つけるような行為や、利益相反となる行為は行いません。