

[illegible]

IN



いつもを支える。いつかに挑む。 Supporting Today, Innovating Tomorrow.

三菱倉庫グループはこれまでの歴史を通して、事業の変革に挑みながら、たゆまぬ努力で当たり前の毎日、社会や人々の生活を支えてきました。予測困難な未来で、未だ無い価値を提供してこの先も社会を支えるためには、一人ひとりが思い描く「いつか実現したいこと」に挑み続けることが必要です。その成し遂げた「いつか」が、新しい「いつも」となり、明日を創っていく、パーパスにはそのような想いを込めています。これからも社会を支える存在として、変革に挑むDNAを受け継いだ社員が、次の「いつも」を創り、そして支えていきます。

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

当社グループは2030年に目指す姿を「MLC2030 ビジョン」として掲げており、ビジョン実現のための取り組みを進めてきました。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「社会や人々の生活」を支えていると考えています。当社グループは物流・不動産の両事業を従来の延長線上ではない成長軌道に乗せると同時に、両事業で創り出すシナジー効果を今まで以上に発揮することで、三菱倉庫グループらしい価値創出を実現していきます。

理念体系

パーパス

いつもを支える。いつかに挑む。
Supporting Today, Innovating Tomorrow.

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

バリュー

行動基準

企業理念

三菱三綱領

行動基準

(2025年8月改定)

- 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。
- 2 人権及び多様性を尊重します。
- 3 多様なリスクに備えます。
- 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。
- 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。

企業理念

誠実かつ公正な企業活動を通じ、適正な利潤の確保と会社の
安定した成長を図り、ステークホルダーの皆さまに報いるとともに
豊かで持続可能な社会の実現に貢献する

三菱三綱領

所期奉公
(しよきほうこう)

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると
同時に、かけがえない地球環境の維持にも貢献する。

処事光明
(しよじこうめい)

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、
透明性を堅持する。

立業貿易
(りつぎようぼうえき)

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

変革の流れを止めず、
挑戦とイノベーションを加速

Contents 目次

01 イントロダクション

- 01 理念体系
- 03 目次・編集方針
- 05 At a Glance・グループネットワーク
- 07 トップメッセージ

02 価値創造

- 14 価値創造プロセス
- 15 価値創造の歴史
- 17 三菱倉庫グループの強み
- 18 6つの資本
- 19 サステナビリティ経営コンセプト ZERO+
- 20 マテリアリティ特定プロセス
- 21 マテリアリティに関連する
主な取組みとKPI

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

04 持続的な成長の基盤

- 53 環境
- 59 人的資本経営
- 66 働く人の安全と健康の確保を
最優先とする職場づくり
- 67 人権尊重の取組み・サプライチェーンマネジメント
- 68 ステークホルダーエンゲージメント
- 70 地域社会・国際社会への貢献
- 71 お客様向けインタビュー

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 コンプライアンス体制の維持と強化の取組み

06 データ／会社情報

- 92 財務サマリー
- 93 ESGデータ集
- 94 株式情報

Major Update 主なアップデート

POINT 01

経営計画 [2025-2030]

経営計画策定の背景や、経営計画に対する
トップや経理担当役員のメッセージ及びDX戦
略等、物流・不動産各事業のビジネスモデル
の進化や、非連続な成長が伝わるようコンテ
ンツをアップデートしました。

POINT 02

サステナビリティ経営

経営計画とともに見直したマテリアリティを本
年よりE(環境)S(社会)G(ガバナンス)ごとの
取組みで整理し、ZERO+に向けてどのような
価値を提供していくかを解説しています。

POINT 03

ストーリー

ステークホルダーとの対話が、どのように
経営や取組みに反映されているかつながりが
分かるようにしました。

編集方針

本統合報告書は、2025年2月に公表した「三菱倉庫グループ経営計画[2025-2030]」(以下、経営計画)と、2025年3月に公表した「三菱倉庫グループサステナビリティ経営について」を、皆さまにより分かりやすくお伝えすることを目指して制作しました。MLC2030ビジョンを実現するために、経営計画において掲げた5つの成長戦略及び財務戦略を各事業部がどのように進めていくか分かるように事業戦略・DX戦略・CRE強化に向けた取組みの情報開示に努めました。また、サステナビリティ経営の取組みのうち特に気候変動対策、人的資本経営、リスクマネジメントの情報を充実しました。当社グループが掲げるパーパス「いつもを支える。いつかに挑む。『Supporting Today, Innovating Tomorrow.』」の実現には、ステークホルダーの皆さまの声を真摯に受け止めて改善し、信頼を積み重ね続けていくことが大切だと考えています。本年は、皆さまとの対話を通じて、どのように経営や取組みに反映させているかの説明も加えました。この統合報告書を通してステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを深めながら、今後の情報開示に努めていきます。



対象範囲・期間

対象範囲 三菱倉庫グループを対象としています。
対象期間 2024年4月1日～2025年3月31日
(関連性のある内容については、一部この期間外の情報についてもご報告しています)

発行時期

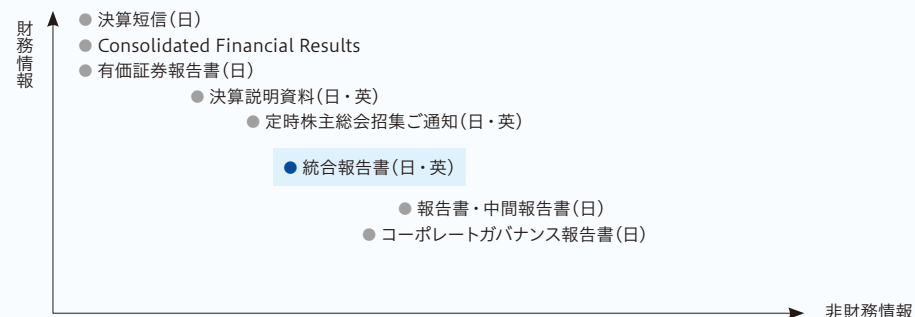
2025年9月(前回発行時期 2024年9月/次回発行予定時期 2026年9月)

参考にしたガイドライン

- 環境省「環境報告ガイドライン(2018年度版)」
- GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン GRIスタンダード」
- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

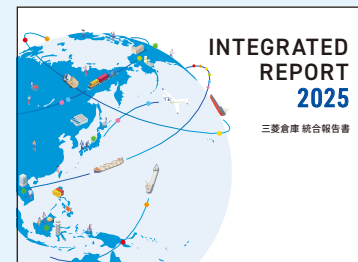


ツールマップ



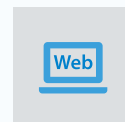
表紙について

MLC2030ビジョンの「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」をベースに、サステナビリティ経営コンセプトZERO+(ゼロプラス)のカラーで世界をEnd to Endでつないでいます。「色鮮やかな世界を。ステークホルダーの皆さまとともに。」そのようなメッセージをカラーとデザインに込めています。



〈カラーについて〉

- 赤:挑戦と革新
- 橙:発展と安定
- 黄:協力と希望
- 緑:自然と調和
- 青:倫理と誠実
- 桃:感謝と愛情



当社ホームページ上に各種データ等とGRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン GRIスタンダード」対照表を掲載しています。

「ESGデータ集」
三菱倉庫HOME ▶ サステナビリティ ▶ ESGデータ集

「GRIガイドライン対照表」
三菱倉庫HOME ▶ サステナビリティ ▶ 統合報告書 ▶ GRIガイドライン対照表

At a Glance

パーパス・MLC2030ビジョン関連データ

財務データ

(2024年度実績)

営業収益

2,840
億円

営業利益

203
億円

海外売上高比率

21.4%

ROE(自己資本利益率)

8.2%

世界の物流拠点数、所管面積

欧州 7,786m²

中国 146,730m²

北米 89,065m²

日本 1,502,850m²

東南アジア 87,136m²

所管面積 合計 **183**万m²

拠点数 合計 **140**カ所

(国内90拠点、海外主要都市50拠点)

不動産施設の延床面積



約 **100**万m²

(2025年3月末時点)

社員数(連結)



5,004名

(2025年3月末時点)

DX・IT関連投資額(運用コスト等を含む)



2024年度 約**56.8**億円

192.3億円

(2021~2024年度累計)

パートナーとの協創提携件数



15件

(累計運用額45.3億円)

(2021~2024年度累計)

MLCイノベーションプログラム エントリーチーム数



46チーム

(2023~2024年度累計)

三菱倉庫+グループ会社での 改善活動参加数

546グループ

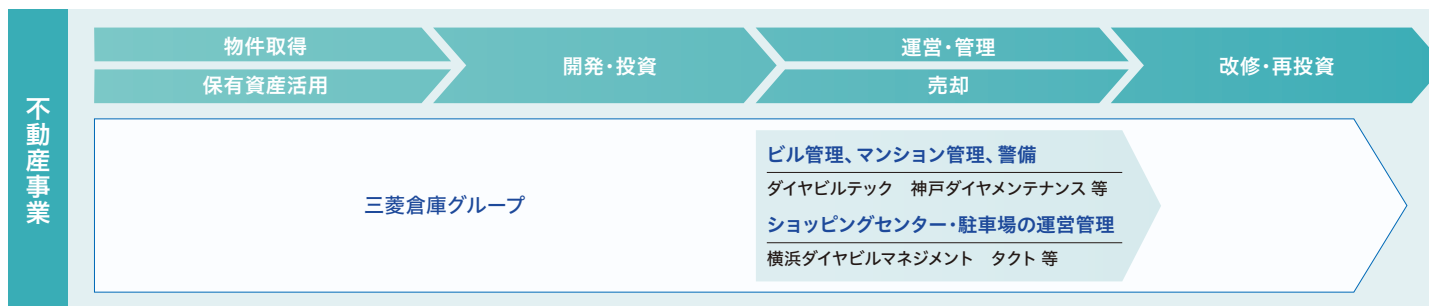
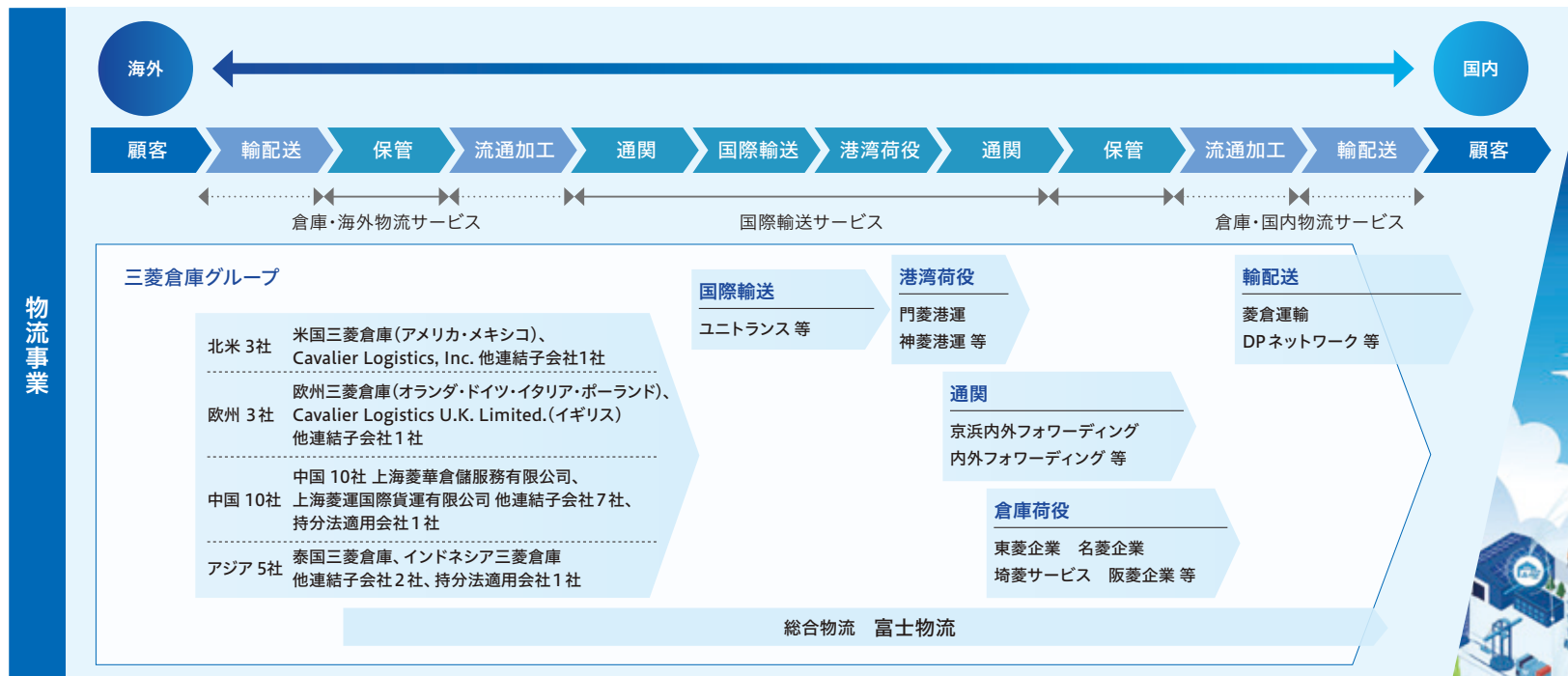
(2016~2024年度累計)

いつもを支える。

いっかに挑む。

グループネットワーク (2025年9月末時点)

グループの拡充によるサプライチェーン対応力強化とパートナー連携によるイノベーション推進により、
トータルロジスティクスと街づくりを世界で展開



オープンイノベーションによる
新たな価値の創造

MLCベンチャーズ

DXの推進

ダイヤ情報システム

資本業務提携による相互補完

第一貨物

キユーソー流通システム



すべてのグループ会社はこちらからご覧ください
グループ会社
<https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/company/group.html>



トップメッセージ

代表取締役 社長

齋藤 秀親

私に課せられた使命は、今の変革の流れを止めないこと。
「挑戦とイノベーション」を一層加速させ
新経営計画に全力投球いたします。



主体性を持ち、やるべきことをやり遂げる姿勢

私は人事部門が長かったこともあり、心理学を学んでいます。その中で出会ったのが、ヴィクトール・E・フランクルという20世紀のオーストリアの心理学者です。

フランクルはユダヤ人で、第2次世界大戦中には強制収容所に送られ、九死に一生を得る経験をしています。その経緯を綴った著書『夜と霧』の中で、極限状態でも周囲を労わりながら自らに誇りを持って生き抜いた人たちのことを「生きる意味を果たした」と評していました。

自由を奪われ、人間の尊厳を傷つけられて亡くなっていった人たちが、なぜ生きる意味を果たせたというのか。

フランクルは、「人間は生きる意味を問うのではなく、むしろ生きる意味を自分の人生から問われているのである。人生に対して、自分の生きる意味を実現していかなければならない」と説いています。

私はこれを「いかなる環境に置かれても主体性を持ち続け、自分のやるべきことをやり遂げる」ことだと理解し、大変共感しました。

企業も「あり方」を問い続ける必要がある

フランクル的に考えるなら、私たちは各々が置かれた状況の中で、自分のあり方や何をなすべきかを常に問い続け

ていく必要があります。それは個々の人間だけでなく、人間の集合体である組織や企業も同じではないかと思います。

三菱倉庫はどうあるべきか。そして、社会の中でどんな役割を果たしていくのか。私たちなりにきちんと定義することが必要と考え、パーパス(存在意義)を策定しました。

当初は外部の方にコピーを依頼することも考えましたが、やはり私たち自身の言葉で定義することが重要だと思い、全社アンケートを実施し、傾向や意見を分析した上で担当部署がさまざまな角度から案を作成しました。

その案をベースに常務会で何度か意見を出し合い、一方で各常務が支店に出向いてタウンホールミーティングを開催する等して、社員との議論を深めていきました。最終的に候補案が絞られ、それを常務会で繰り返し議論した上で、1年近くを費やして策定したのが、

いつもを支える。いつかに挑む。
Supporting Today, Innovating Tomorrow.

というパーパスです。

パーパスに込めた「誇り」と「DNA」

三菱倉庫グループは1887年の創業から138年、倉庫や物流というインフラを担い、時代の変化に合わせて事業を変革しながら、社会や皆さまの日常を支えてきました。パーパスの前半部分は、そうした私たちの矜持です。

全社アンケートでは、物流のみならず不動産部門におい

ても「社会基盤を支えることに大きな誇りを持っている」という社員が多勢を占め、前半部分はすんなり決まりました。

時間がかかったのは後半部分です。といっても、盛り込みたい内容は明確でした。

140年近い歴史の中で、当社はさまざまな変革や新規事業にチャレンジしてきました。祖業は倉庫ですが、そこから港湾や物流へと事業を拡大しました。近年は医薬品物流等、最先端の分野にも取り組んでいます。こうした挑戦の歴史やDNAを盛り込みたいという声は現場からも多数上がってきましたし、私も当社がこれから成長していく上では挑戦と変革が不可欠だと考えていました。

そこから生まれてきたのが「いつかに挑む。」で、表現が若干抽象的だったので英語の「Innovating Tomorrow.」とセットにして使うことになりました。

私たちは言葉のプロではありませんが、素人なりに全社一体となった手触り感のあるパーパスができたのではないかと自負しています。

「組織パーパス」によるパーパスの自分ごと化

パーパスの社内への浸透は段階的に進めています。2025年度は、会社のパーパスを前提に、社員全員で所属する組織単位での「組織パーパス」を考える取り組みを行っています。

組織パーパスを作成するためには、自分たちの組織が何のために存在し、社会やお客様、会社に対してどのような価

トップメッセージ



値を提供しているのかを突き詰めていくことになります。これにより、一人ひとりの社員がパーパスを自分ごととして捉え、パーパス起点の行動が習慣化されていくのです。

経営においてもパーパスの二つの軸、「いつもを支える。」と「いつかに挑む。」は常に意識しています。一つ例を挙げるとしたら、当社がこれから取り組もうとしている系統用蓄電池事業でしょうか。再生可能エネルギーの利用を促進し電力不足に備えて「いつもを支える。」と同時に、当社にとっては新しい分野への挑戦であり、まさに「いつかに挑む。」事業ではないかと考えています。

新ビジョンで目指す 「トータルロジスティクスと街づくり」

パーパス策定の過程で社員や役員と膝を突き合わせて議論を重ねる中で、当社の役割は「物流と不動産の両事業を通じて社会に価値を提供していく」ことだというコンセンサスを得ることができました。

その時点で当社が掲げていた「MLC2030ビジョン」は物流事業にしかコミットしていなかったため、不動産事業をプラスし、さらにパーパスの「いつもを支える。」の要素も加味してビジョンの再定義を行いました。それが以下の「MLC2030ビジョン」です。

**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**

当社が物流事業や不動産事業の知見や拠点を活かし、お客様のサプライチェーン全般の課題に対して最適なソリューションを提案する「トータルロジスティクスサービス」と「不動産サービス」をグローバルに提供することにより、社会のインフラを支えながら当社自体も飛躍的な成長を遂げるというシナリオを描いています。

5つの成長戦略を柱に投資を積極化

パーパスやビジョンの策定により当社の方向性を明確にした上で、この4月から経営計画[2025-2030]への取り組みが始まっています。

計画の大きな狙いは、物流と不動産の両事業を軸に、挑戦し続ける姿勢とイノベーションによって当社のポテンシャルを最大限に引き出すことです。そこに向けた成長戦略が、

- ①物流事業の飛躍
- ②不動産事業の進化
- 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

の5つです。

主力の物流事業ではトータルロジスティクスサービス強化に向け、アカウントマネジメント体制を整備し、外部とも連携しながら拠点を増やしてサービスの地域やメニューを拡大していきます。不動産事業は従来、安定収益基盤との位置付けでしたが、物流不動産ビジネスへの参入や海外展開等により、物流とともに当社の成長を牽引する存在となります。さらに海外事業を強化し、ASEAN諸国、北米、インドを最重点領域に事業を拡大して売上高倍増を目指します。

計画の期間は従来の3年から倍の6年へと拡大しました。

トップメッセージ

当社は今まさに非連続な成長を目指した抜本的な改革を進めており、それには、時間をかけ、腰を据えて取り組む必要があると考えたためです。新たなビジネスには準備に時間を要するものもあります。

経営計画[2025-2030]ではM&Aを含めた投資も積極化します。経営計画[2022-2024]の3年間で1,300億円だったものが6年間で5,900億円と、年度当たり倍以上のペースの投資を計画しています。

物流と不動産のシナジーを追求

物流会社で当社ほどの不動産事業を展開している会社はほとんど類を見ず、それこそが当社の大きな強みであると考えています。

経営計画[2025-2030]では、事業ごとの成長とともにシナジーの創出も追求していきます。具体的には、顧客基盤の厚みや、それぞれの事業が持つノウハウを活かし、物流不動産の開発・運営や海外不動産ビジネスを拡大していく所存です。

当社は5つの成長戦略や財務戦略の推進により、最終年度の2030年度にはROE(自己資本利益率)10%以上達成を目指しています。達成の鍵を握るのは成長投資です。

5月には、資産回転型ビジネスの第1号案件となるタイ・バンコク近郊での物流施設開発「バンナKM23プロジェクト」への参画を発表しました。現地の不動産デベロッパーと合併会社を設立する形での投資になりますが、開発後の施設は長期保有せず、一定期間運用した後に売却し、次の物件に再投資する計画です。

こうした海外不動産に加え、マンションやオフィスへの投資

にも手を広げたいと考えています。当社はこれまで保有資産が中心でしたが、エリアに適した開発案件を手掛けてきた歴史があります。加えて、物流とのシナジーという観点では物流施設の立地をユーザー視点で評価できますし、今後は物流施設のテナント様に流通加工や輸配送業務等、付加価値を加えた「物流不動産サービス」を提供することも検討しています。

計画実現に向け約40年ぶりの大規模改編

経営計画[2025-2030]実現に向け、大規模な組織の再編も行いました。当社では実に約40年ぶりとなります。経営環境が変わっていますから時代に合わない面もありましたし、新経営計画で新たな方向性を打ち出した中で、それを推進していくための機動的な組織、体制づくりができていなかったので今回、組織改革も合わせて着手した形です。

成長戦略の①でトータルロジスティクスサービスの強化を掲げていますが、これを機にロジスティクスを担っていた倉庫事業部をロジスティクス営業部とロジスティクス業務部に分割しました。前者の営業部は営業組織を顧客カテゴリーごとに再編し、お客様のサプライチェーン全体を俯瞰しながら、専門性の高い総合的な提案ができるような体制を構築しました。後者の業務部は、支店単位だった組織を全社横断型にすることにより生産性や効率性を高めています。

コーポレート部門でも変革や成長の鍵となる部署を新設しています。

当社はBtoB企業であり、広報活動にはあまり力を入れてきませんでした。しかし、昨今は物流の2024年問題やサブ

ライチェーンが注目され、当社の活動を広く世の中に発信していく必要があると考えようになりました。コーポレートブランドの確立に向けても社内外への広報活動は欠かせません。そこで、新たに広報・IR部を設立しました。これに伴い、経理部が担当していたIR業務も新部署に移管しています。

当社の大きな課題であった資産の効率化対策では、CRE(Corporate Real Estate)部を立ち上げています。当社では従来、倉庫で使う資産は倉庫事業部が、不動産の資産は不動産事業部が管理する形でしたが、CRE部で会社全体を見渡した上での資産活用の最適化を図っていきます。

外部環境の変化が激しい中でリスクマネジメント部を新設し、新しい事業や投資を行うに当たってリスクを適正に評価して必要なリスク対策を検討します。



トップメッセージ

人的資本経営で変わる社員の意識

当社の変革や挑戦を担うのは「人材」であり、経営計画[2025-2030]で掲げる大きな目標を達成するためにはイノベーションを起こすリーダーに加え、M&A、デジタル化、SDGs対応等を推進する専門人材が欠かせません。多様な人材が既存の枠組みを超え、その個性と能力を最大限に発揮し協働する環境をつくるのも、私たち経営陣の重要な役割です。

グループ経営基盤の強化に向け、タウンホールミーティングの開催、MLC イノベーションプログラムの実施、企業内大学であるMLCアカデミーの設置、そしてパーパスの策定等、人材の育成や変革を生み出す風土改革に取り組んできました。

こうした人的資本経営によって冒頭でお話したような主体性や自己肯定感を向上させ、内的なモチベーションを高めていくことが、個々の社員の幸福感や会社の発展を求める姿勢につながっていきます。

当社が2022年度から3年間実施したエンゲージメントサーベイの結果にも、社員の意識の変化が表れています。当社社員の場合、「職場環境」、「人事労務への納得」、「多様性」、「福利厚生」等の偏差値はもともと高かったものがさらに上がり、「働く幸せ」といった内的なモチベーションを示す項目も改善しています。

忘れられない中国での試練

私自身は昭和後期の1987年入社です。38年に及ぶ三菱倉庫でのキャリアを振り返ると、数々の困難や試練もありました。

忘れられないのは、2012年7月に中国に現地の統括会社の

責任者として赴任した時のことです。その年の9月に日本政府が尖閣諸島の国有化を閣議決定し、中国国内では反日デモが急激に拡大しました。私がいた上海も混乱を極めたため、日本からの駐在員やその家族の安全を確保するために奔走することとなりました。

幸い騒動は1カ月ほどで沈静化しましたが、今度はビジネス上の問題に直面します。

当時、当社は中国の倉庫会社の買収を進めており、私がある現地の責任者として交渉に臨みました。先方は一方的に値段を吊り上げたり、いきなり「この話はなかったことにしてほしい」と言い出したりします。日本の本社からはスケジュール通りに進めることを求められ、板挟みの状態でした。最後は何とか契約をまとめましたが、そこに至るまで相当にタフな交渉を強いられました。

サプライチェーン寸断で見えた老舗の底力

コロナ禍にはサプライチェーンの分断も経験しています。

2020年の年初には4月からの国際輸送事業部長就任がほぼ決まっていた。そうした中でパンデミックがたちまち拡大していったのです。

ピーク時には船は遅れ、陸上の輸送手段が確保できず港でも多くの荷物が滞留しました。結果的に数週間、数カ月という単位の遅延が発生しました。

お客様からクレームが寄せられても、当社だけの問題ではないので担当者は手の打ちようがありません。そこで、まずはお客様にしっかり向き合おうという話をしました。苦情を伺っ

た上で現状を丁寧に説明し、アメリカの西海岸が混雑を極めているなら東海岸経由でお届けする等の代替提案を行いました。

驚いたのは、この対応がお客様から評価され、逆にお客様が増えたことです。これに関しては当時の部下たちに本当に感謝しています。非常時ですからブッキング一つするにも通常の2倍、3倍の手間がかかります。そうした状況下で個々のお客様に対し、当社の国際輸送のノウハウやスキルを総動員して、その時々で考えられる最良のサービスを提供してくれたからです。当社の底力を感じました。

最近、当時のお客様とお会いする機会があったのですが、改めて、「三菱倉庫が期日に間に合うよう部品を運んでくれたおかげで生産ラインを止めずに済んだ」と感謝の言葉をいただきました。

ビジネスパーソンとしての私を支える言葉

困難の中で自分を支えてくれたのは、臨済宗の開祖である臨済義玄の「随处作主、立处皆真（ずいしょにしゅとなれば、たつところみなしんなり）」という言葉です。「己の素晴らしさ（仏性）に目覚め、いかなる場所でも主体的に生きていけば、そこが己の居場所になる」という意味で、ビジネスパーソンに置き換えれば、「どんな環境であろうと主体性を発揮することにより、そこで輝ける」と解釈できます。主体的な生き方を重んじる姿勢は冒頭でお話したフランクルの考え方にも通じます。

キャリアの中で再三、会社の転機やピンチに居合わせてきた私が今、大きな変革を率いる立場にあることには巡り合っ



トップメッセージ

せを感じます。また、周囲には共に変革を進める仲間も揃っています。ユング心理学の「シンクロニシティ(意味のある偶然の一致)」です。大きな責任を感じると同時に、使命感を噛みしめています。

ポテンシャルを発揮し変革への期待に応えたい

新経営計画がスタートし、投資家の皆さまとお会いする機会が増えました。皆さまとの対話を通して痛感したのは、当社の変革への期待値の高さです。社内のタウンホールミーティングも同様です。

当社には138年の長い歴史があり、蓄積してきた財産があります。財産とは、お客様であり、物流・不動産等の資産であり、人材であるわけですが、そうした多彩かつ豊富な財産や、それに伴うポテンシャルをいま一つ活かしきれていない面がありました。公共性の高い事業の性格上、安全・安定性を重視するあまりリスクを取らなかったり、新しい分野への取組みを躊躇したりとさまざまな理由が考えられます。

半面、そのポテンシャルを活用できれば飛躍的な成長を遂げることが可能なのではないかという思いもありました。投資家の皆さまも同じお考えだったことが分かり、だからこそ、挑戦する姿勢とイノベーションによって社内のポテンシャルを最大限に発揮して企業価値を大きく向上させ、当社や関連会社で働く人たちの幸福度を高めていかなければいけないと誓いを新たにした次第です。

そうした中で私に課せられた使命は「変革の流れを止めないこと」、これに尽きます。

同時に、変化の激しい時代の中でも、三菱倉庫はどうあるべきか、社会やお客様に対して何ができるのかを問い続ける姿勢を常に持ち続けたいと思います。

ステークホルダーの皆さまにお伝えしたいこと

当社が目指す資本効率の向上、ROE改善に向けてはこれまで当社を支えてくれた株主の皆さまへの還元も重要です。

配当に関しては、経営計画[2025-2030]の期間中は増配を継続し、2030年度までにDOE(株主資本配当率)を4%以

上とします。さらに、期間中400億円以上を目安に、機動的な自己株式の取得を行っていきます。先にご説明した広報・IR改革により広報活動を強化し、株主を含めた幅広いステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを密にしていまいります。

経営計画[2025-2030]は当社が「200年企業」を目指す上での一里塚となる変革の第一歩であり、まずはこの計画の遂行に全力投球してまいります。

三菱倉庫は常に挑戦とイノベーションのマインドを持ち、社会課題を解決しながら、社会とともに成長していく所存です。ステークホルダーの皆さまには引き続き、ご指導、ご支援をお願いいたします。





02 価値創造

- 14 価値創造プロセス
- 15 価値創造の歴史
- 17 三菱倉庫グループの強み
- 18 6つの資本
- 19 サステナビリティ経営コンセプト ZERO+
- 20 マテリアリティ特定プロセス
- 21 マテリアリティに関連する主な取組みとKPI

パーパス P.1

価値創造プロセス

いつもを支える。いつかに挑む。
Supporting Today, Innovating Tomorrow.

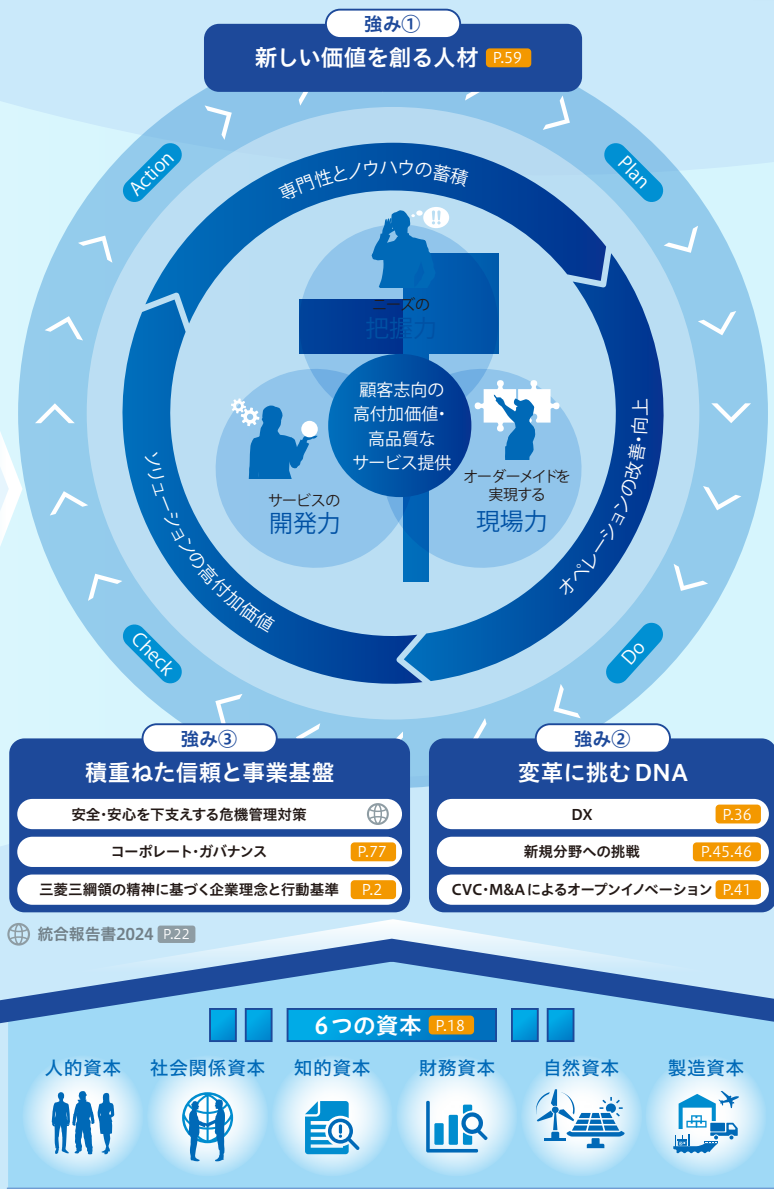
外部環境 (リスクと機会)

リスク

- 【全般】
- ① 自然災害の激甚化による事業継続の困難さやサービス品質の低下
 - ② 社外との連携不足による競争力の低下及び先端技術の導入遅れによるビジネスモデルの陳腐化
 - ③ 各国の法的規制への対応遅れ
- 【E】
- ④ 気候変動対策の遅れによる事業機会の喪失炭素税の導入や規制強化・設備投資によるコスト増加
- 【S】
- ⑤ 国内人手不足対応の不備による事業継続性の困難や社員への影響
 - ⑥ 採用競争激化による人材確保や有能な社員の引き抜き
- 【G】
- ⑦ 人権問題・コンプライアンス違反、リスクマネジメント不備や情報システム障害による事業継続や社会的信用の失墜

機会

- 【全般】
- ① 持続可能なインフラサービスの提供、BCP強化による社会的信用の向上
 - ② M&A・アライアンス・DXによるビジネスモデルの進化及び業務効率化やイノベーション創出
 - ③ 情報開示の充実による社会的評価の向上
- 【E】
- ④ GHG排出量削減の積極的な取り組みや環境関連のサービス開発・提供による事業機会の創出
- 【S】
- ⑤ 労働環境の安全維持や人材育成による社員満足度や競争力向上
 - ⑥ DE&I推進とイノベティブな環境づくりによる優秀な人材の獲得
- 【G】
- ⑦ 多様なリスクへの備えや情報セキュリティ強化による社会的信用の獲得



成長戦略 経営計画 [2025-2030] P.26

成長戦略① 物流事業の飛躍

成長戦略② 不動産事業の進化

成長戦略③ 海外事業の拡大

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

成長戦略⑤ グループ経営基盤の強化

財務戦略 株主還元方針・政策保有株式の縮減・自己資本の考え方

サステナビリティ経営を推進するマテリアリティ P.21

- 経済
 - ① 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
- 社会
 - ② 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 成長のための人的資本経営の推進
- 環境
 - ④ 気候変動対策と環境保護の取組みの強化
- ガバナンス
 - ⑤ コンプライアンスの徹底・人権の尊重
 - ⑥ リスクマネジメントの強化

MLC2030ビジョン P.1

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

創出する価値

経済的価値

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

社会的価値

2050年の先を超え、ステークホルダーとPlusの世界を見据えて共創する

ZEROの目標を超えた「+」と笑顔であふれた豊かで持続可能な社会の実現

Zeroの先を、ともに創り・彩る

ZERO+

- 社会のいつもを支える
- 未来に豊かな地球を残す
- 会社のリスク低減
- 高付加価値サービスの提供

統合報告書2024 P.22

価値創造の歴史

当社グループは、産業・社会の発展とともに「倉庫・国際運送・港湾運送・不動産」と事業領域をグローバルに拡大し、社会の「いつも」を支えてきました。現在、当たり前になっていることは、先達たちが思い描いてきた「いつか」に挑戦し、実現してきた結果でもあります。ますます変化が激しく予測困難な環境下で、将来にわたって当社グループがお客様の価値向上に貢献し続けるために、次の「いつも」の創造に挑戦し、新しい価値を提供していきます。

● **いつもを支える。** 各事業の基盤確立・強化の歴史

● **いつかに挑む。** 将来に向けた先進的な取り組みや投資

..... 1880年～ 1920年～ 1945年～ 1960年代～ 1970年代～ 1990年代～

外部環境 ● 日清 日露戦争 ● 関東大震災 ● 第二次世界大戦終結 ● 高度経済成長 ● コンテナ化時代 ● オイルショック ● バブル経済崩壊 ● 阪神淡路大震災 ● リーマンショック

近代産業の育成

倉庫事業の発展 港湾運送事業の始まり

不動産事業の始まり 経営方針の明確化

経営多角化の推進 国際運送取扱事業の本格化

総合物流サービス強化 サービスの高付加価値化と高品質化



倉庫事業
陸上運送事業

● 1920年～

小規模、非効率からの脱却を図り、倉庫施設の近代化を徹底



● 1931年

東京・江戸橋(現在の日本橋)で我が国初のトラックルームサービスを開始

● 1960年

特定顧客専用の配送センターの建設

● 1963年

自動車運送事業に本格進出

● 1966年

菱倉運輸㈱設立、1968年からコンテナ陸上輸送へ進出

● 1974年

神戸・ポートアイランドに本格的冷蔵倉庫事業開始

● 1992年

各支店に高機能倉庫を一斉建設(約25,000坪)し、倉庫改造元年と宣言

● 1990年代

医薬品取扱いの積極的拡大と医薬品物流インフラの構築



● 1999年

東京・大井埠頭に高機能倉庫を建設



国際運送取扱事業

● 1970年

米国カリフォルニア州に倉庫会社設立

● 1973年

国際部(開発・輸送)を設置し、国際一貫輸送業務の拡大を本格化

● 1981年

米国ニューヨーク州に運送取扱会社設立

● 1985年

香港に運送取扱会社設立

● 1993年

インドネシアに倉庫会社設立

● 1995年

オランダに運送取扱会社設立

● 1996年

中国上海に倉庫会社設立



港湾運送事業

● 1907年

神戸港に海運貨物の海陸一貫取扱施設を完成(のちの港湾運送事業)



● 1971年

神戸・ポートアイランドにおいてフルコンテナ船向けターミナルオペレーター業務開始



● 1981年

横浜・大黒埠頭オペレーター業務受託

● 2001年

横浜・南本牧埠頭ターミナル業務開始



不動産事業

● 1962年

東京・深川にコンピュータ・倉庫・住宅の複合賃貸ビルを建設



● 1968年

収益性重視・総合流通業への脱皮・不動産の効率的運用を三大方針とし、物流事業の拡充とともに不動産事業への進出を決定

● 1973年

東京ダイヤビルディングを建設以降コンピュータ賃貸ビルを順次増設



● 1992年

神戸ハーバーランド開業



● 2006年

横浜ベイクォーター開業

その他・全社

● 1887年

三菱為換店(1880年開業)の倉庫業務を継承し、有限責任東京倉庫会社として設立

● 1893年

東京倉庫株式会社に改組・商号変更

● 1918年

三菱倉庫株式会社に商号変更

● 1996年

総合的な物流サービスの提供を目指し、英文社名をMitsubishi Logistics Corporationに変更

営業収益の推移

1945 1950

1955 1960

1965

1970 1975 1980 1985

1990 1995 2000 2005



● いつもを支える。 各事業の基盤確立・強化の歴史

● いつかに挑む。 将来に向けた先進的な取り組みや投資

2010年代～

2020年代～

2025年代～

● 東日本大震災 ● パリ協定採択

● 新型コロナウイルス感染症

高付加価値・高品質なサービスの強化

トータルロジスティクスサービスの提供

グローバルネットワークの拡大

物流・不動産のシナジー追求

● 2010年

3PL強化と、電気・電子・精密機器、半導体分野サービス強化のため、富士物流(株)及び同社の子会社10社を連結子会社化

● 2011年

医薬品配送専門の運送子会社DPネットワーク(株)を設立
医薬品保冷配送サービスの展開に着手

● 2012年

大阪・茨木3号配送センター竣工「災害に強いECO倉庫」第1号以降、各地区で建設



● 2017年

「災害に強いECO倉庫」海外展開第1号として、インドネシア・MM2100 Distribution Center竣工

● 2021年

埼玉・三郷にEC向け物流センター「Share Center misato」開設



● 2021年

米国Cryoport社と再生医療サプライチェーンに関するパートナーシップを締結

● 2022年

医薬品物流データプラットフォーム「ML Chain」運用開始

● 2022年

(株)キューソー流通システムと業務提携

● 2022年

ラピュタロボティクス(株)と資本業務提携

● 2023年

米英Cavalier Logisticsグループを子会社化
医薬品・ヘルスケア製品の国際物流ネットワーク及び米国政府向け物流サービスを拡大

● 2023年

武田薬品工業(株)の特約店向け医療用医薬品配送のモーダルシフトを開始

● 2023年

医薬品GDPに対応した専用車両による中継リレー輸送を開始



倉庫事業
陸上運送事業

● 2011年

ベトナムにMLC ITL Logistics Company Limited設立

● 2012年

三菱倉庫(中国)投資有限公司設立

● 2013年

インドネシアにP.T. DIA-JAYA FORWARDING INDONESIA 設立

● 2022年

貿易情報連携プラットフォームを運営する(株)トレードワルツに出資

● 2023年

ベトナムITL Corporationを持分法適用会社化、コールドチェーン拡充とフォワーディング強化を中心としてパートナーシップを強化



● 2024年

温室効果ガス(GHG)算定システム「Emission Monitoring Cargo Route Finder」提供開始

● 2024年

ポーランド共和国に欧州三菱倉庫会社の支店設立

● 2025年

インドに
インド三菱倉庫会社設立



国際運送取扱事業



● 2012年

横浜・南本牧埠頭コンテナターミナル
荷役効率世界第1位獲得

● 2013年

大阪・南港C-9コンテナターミナル借受開始

● 2021年

ユニエツクスNCTと共同運営する国内コンテナターミナルにおいて2040年までのカーボンニュートラル達成目標を設定



● 2013年

官民連携事業に参画

● 2013年

神戸ハーバーランドumie開業

● 2014年

日本橋ダイヤビルディング竣工(旧)江戸橋倉庫ビル(本店事務所、トランクルーム)を「災害に強い環境配慮型オフィスビル」として建替え



● 2024年

芝浦ダイヤビルディング竣工
データセンター専用施設として賃貸
神戸須磨シーワールド開業

● 2025年

タイでの物流施設開発事業に進出
初の海外不動産開発



不動産事業

● 2015年

新倉庫保管・配送管理システムG-MIWS開発導入

● 2023年

CVC[※]ファンドの運用会社としてMLCベンチャーズ(株)を設立

● 2023年

三菱倉庫グループ
2050年度ネットゼロ宣言

● 2023年

MLCベンチャーズを通してugo(株)(業務DXロボット開発)、(株)BLUE BATON(ラストワンマイル配送)、Cuebus(株)(リニア駆動型ロボット倉庫開発)に出資

● 2024年

福島県南相馬市と連携協定を締結、宇宙関連産業等の次世代産業の支援を開始

● 2024年

パーパス・サステナリティ経営コンセプト策定

● 2024年

温室効果ガス排出削減目標がSBT認定を取得

● 2025年

系統用蓄電池事業に参入

その他・
全社

2010

2015

2020

2024 (年度)

※CVC (Corporate Venture Capital)：事業会社が自己資金でファンドを組成し、当社の事業内容と関連性があり、本業の収益につながると思われる未上場の新興企業(ベンチャー企業)に出資や支援を行う活動組織のこと

三菱倉庫グループの強み

新しい価値を創る人材、変革に挑むDNA、積重ねた信頼と事業基盤の3つを強みとしており、これらの強みを顧客志向のトータルロジスティクスサービスの提供につなげます。

強み	主な実績	強みの強化に向けた取り組み	関係する資本
01 新しい価値を創る人材  価値創造の源泉は、一人ひとりの人材です。外部環境の変化が激しさを増す時代の中でも、社員がこれまで培ってきた把握力・現場力・開発力が改善活動と価値創造の起点であることは変わりなく、これら3つの力により顧客志向の高付加価値・高品質なサービスの提供を実現し、ビジネスモデルの競争優位性の確立につながっています。	- 改善活動参加グループ数 546グループ (2016～2024年度累計) - MLC イノベーションプログラム 46件 (2023～2024年度累計) - 女性平均勤続年数17.0年 (2024年度、男性15.5年) - 正規雇用労働者の中途採用比率 41% (2024年度採用者のうち、新卒35名、中途26名)	- 人材獲得競争が激化する環境下で社員の定着率と会社の競争力を高めるため、挑戦とイノベーションの風土づくりを進め、エンゲージメント向上に向けた目標を定め、各施策を進めています。 人的資本経営 P.59 - 人材ポートフォリオ策定により洗い出した、事業戦略達成に必要な人材の質と量における現状とのギャップを埋めるべく、配置、採用及び育成への投資を行います。 人的資本経営 P.59	人的資本  知的資本 
02 変革に挑むDNA  時代の変化をいち早く察知し、社会と顧客のニーズに応えるべく、創業時から革新に挑み、新しい価値を提供し、持続的な成長を続けてきました。変革に挑むことは当社のDNAとして受け継がれてきました。	- 耐震、耐火機能を持つ倉庫 (1920年～) - 我が国最初のトランクルームサービス開始 (1931年～) - コンピューター用賃貸ビル事業展開 (1973年～) - 高機能倉庫一斉建設 (1992年) - 医薬品物流インフラ構築 (1996年～) - GDPに準拠した医薬品輸配送ネットワーク - 医薬品物流データプラットフォーム - パートナーとの提携数15件 (2021～2024年度)	- 外部知見の活用や異業種連携によるオープンイノベーションを加速させるため、CVCを設立し、出資をしています。 成長戦略4 P.36 - また、社会課題である人手不足解消と新サービス開発のためのDX推進や、ネットゼロを推進するための環境関連のサービス開発を進めています。2024年にはCO₂可視化・削減サービスの「MLC Green Action」もリリースし、開発を進めています。 - 先端技術を活用し、お客様のニーズに対応する物流プラットフォームを構築しています。	人的資本  社会関係資本 
03 積重ねた信頼と事業基盤  138年の歴史を通じて、時代に求められる物流・不動産の機能に応じたノウハウやネットワークを構築し、「いつも」を支え続けてきました。大量生産・大量消費を支える大量輸送の時代から、複雑化・高度化したグローバルサプライチェーンの最適運用が求められる今日まで、BCP対応、早期の海外拠点整備や、お客様や業界ごとの専門性の高いノウハウを蓄積し、ロジスティクスサービスを提供してきました。また、オフィスビル・商業施設・住宅を安全・安心かつ快適に利用し続けられるよう、不動産サービスのための投資を行ってきました。物流会社として、この規模の不動産事業を展開していることも強みと考えています。	- 世界の物流拠点数140カ所 - 港湾荷役効率世界1位 (2012年度) - 災害に強いECO倉庫11施設 (2024年3月末時点) - 海外物流会社のM&Aによる基盤拡大 (2023年度) -ベトナム ITL Corporation -米国 Cavalier Logistics グループ - 国内における豊富な顧客基盤	- お客様の調達から販売・品質管理までをワンストップで支えるトータルロジスティクスサービスを提供します。 - 物流・不動産のシナジーを追求します。 - 既存設備の修繕・設備更新を進めています。 - グローバルサプライチェーンの変化に応じた海外拠点整備・海外事業拡大を進めています。 - 今の時代に合わせて、行動基準を見直しました。 P.2 - サプライチェーン全体における社会課題解決のため、三菱倉庫グループサステナブル調達方針を策定しました。 P.67 2024年12月に、三菱倉庫グループの温室効果ガス排出削減目標がSBT認定を取得し、目標達成のための取り組みを進めています。 環境 P.53	社会関係資本  製造資本  財務資本 

6つの資本

138年の歴史で培った信頼・基盤・スキルとノウハウを活かし、資本強化のための取組みを進めています。

人的資本



価値創造の源泉を人に定め、人的資本経営を推進し、挑戦とイノベーションを促進する個人と組織の活性化の取組みを進めています。

人的資本経営 P.59

資本強化のための取組み

- エンゲージメント向上
- DE&I 推進(女性活躍の推進含む)
- 挑戦を後押しする組織風土改革
- 人材ポートフォリオに基づく配置・採用・育成

指標

- ・連結社員数 5,004名 (2025年3月末時点)
- ・連結子会社 50社 (2025年9月末時点)
- ・エンゲージメント肯定回答率47.2% (2024年度)

社会関係資本



歴史を通じて培ったステークホルダーの信頼と、信頼の上に成り立つ事業基盤を活かし、これからも誠実かつ公正な企業活動を通じて、皆さまと協同し、社会の持続的な成長に貢献します。

資本強化のための取組み

- 広報・IRの強化 P.68
- ステークホルダーエンゲージメント P.68
- トータルロジスティクスサービスの提供 P.33
- パートナーとの共創 P.39
- 地域社会への貢献 P.70

指標

- ・パートナーとの提携件数15件、
累計運用額45億円
(2021～2024年度累計)

知的資本



社内で蓄積されたスキル・ノウハウ、社外の知見と先端技術を活用し、DXとイノベーションを促進し、高付加価値サービスを提供します。

資本強化のための取組み

- 把握力、開発力、現場力 統合報告書2024 P.19
- 改善活動表彰制度 P.64
- MLC イノベーションプログラム P.64
- DX 推進 P.36

指標

- ・高付加価値創造のための
改善活動参加グループ数 546グループ
(2016～2024年度累計)
- ・MLC イノベーションプログラム46件
(2023～2024年度累計)

製造資本



社会の「いつもを支える。」会社として、自然災害の激甚化や外部環境の変化に対応した安全・安心なサービスを提供します。

資本強化のための取組み

- ソフト・ハード両面のBCP強化 統合報告書2023 P.52
- グループネットワーク P.6
- 物流不動産の開発・運営の拡大 P.34
- 海外不動産ビジネスの拡大 P.34
- ASEAN、北米、インドを最重点領域とした海外事業の拡大 P.34
- グループ資産の価値向上 CRE強化に向けた取組み P.43

指標

- ・世界の物流拠点数 140カ所
- ・倉庫の所轄面積 183万 m²(連結)
※国内外連結子会社の倉庫所管面積
- ・災害に強いECO倉庫 11施設
- ・不動産の延床面積 約100万 m²

2025年3月末時点

財務資本



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。

経理担当役員メッセージ P.27

資本強化のための取組み

- 事業成長とROE向上
 - ・トップライン成長
 - ・収益性向上
 - ・投資マネジメント
 - ・資本構成最適化
 - ・資本市場との対話促進

指標

- ・総資産:6,260億円
- ・自己資本:3,746億円
自己資本比率:59.8%
- ・営業利益:203億円
- ・営業キャッシュフロー:296億円

2025年3月末時点

自然資本



地球の限界が差し迫る中で、自然資本はすべての事業活動の根底にあるものです。持続的な地球環境の保護のために省エネと再生可能エネルギーの導入、環境にやさしいサービスの開発を進めます。

資本強化のための取組み

- GHG(温室効果ガス) 排出量削減 P.53
- 環境サービス開発やCO₂可視化・削減サービス「MLC Green Action」の推進 統合報告書2024 P.46
- TCFD 提言への対応 P.54

指標

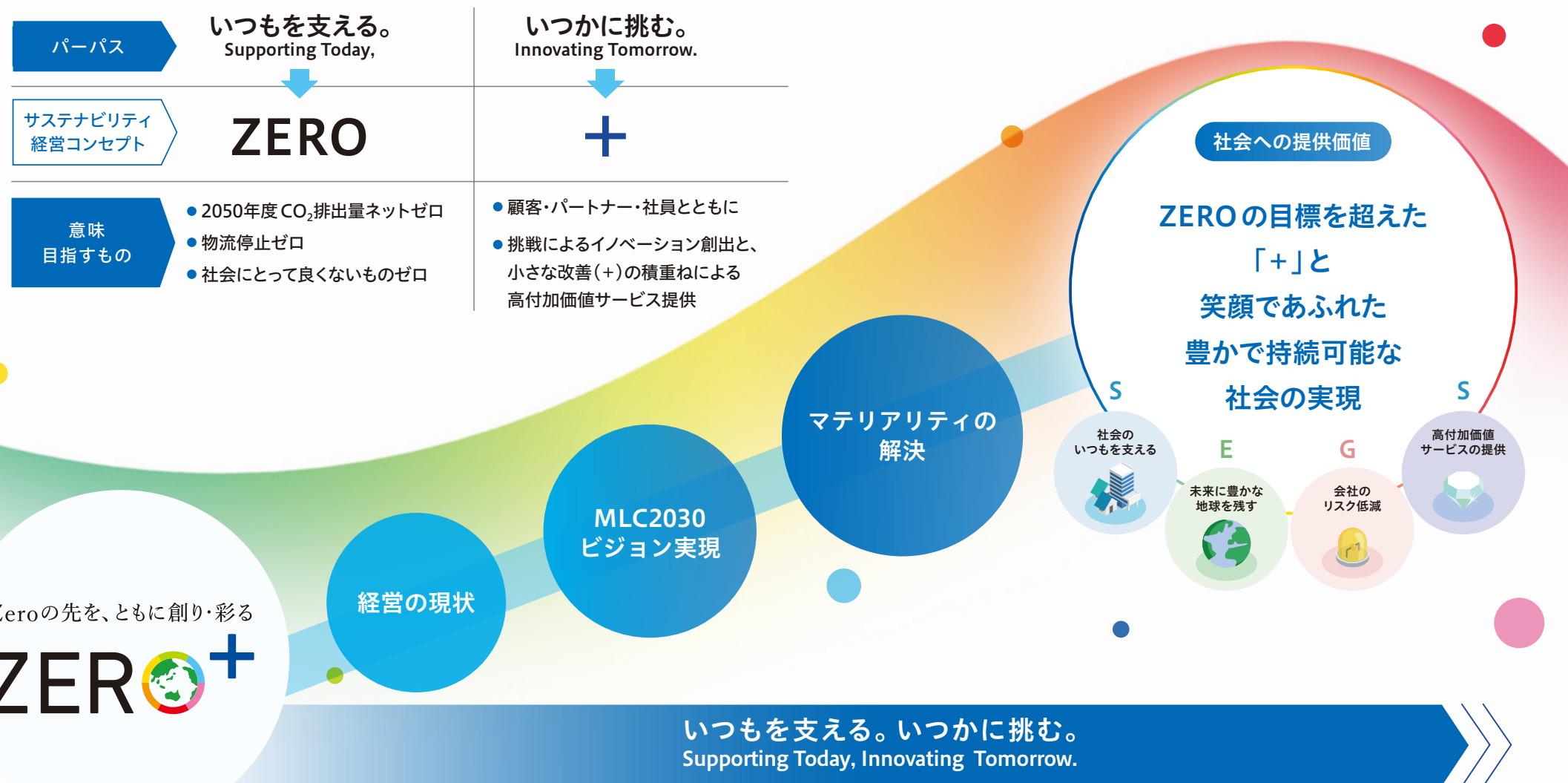
- ・エネルギー総消費量: 214,822,829kWh
- ・再生可能エネルギー総消費量:40,425,568kWh

2024年度

サステナビリティ経営コンセプト ZERO+

2050年の先を超え、ステークホルダーとPlusの世界を見据えて共創する

ZEROはゴールではなく、新しい“いつも”のスタートと考えます。豊かで持続可能な社会の実現には地球や社会にとって良くないもの(Minus)をなくす“ZEROの取組み”と新しい価値を提供し、より良いもの(Plus)を増やしていく“+の取組み”が必要と考えています。サステナビリティ経営コンセプトのZERO+は、「ZERO」の目標を超え、ステークホルダーとともに「Plus」にあふれた世界にしていく想いを込めています。世界中が、もっと笑顔であふれるために。次の世代が色鮮やかな世界で、今より良い“いつも”の暮らしができるように。三菱倉庫グループは、世の中に未だ無い価値を提供していきます。



マテリアリティ特定プロセス

「MLC2030ビジョン」を実現し、お客様の価値向上への貢献と当社グループの持続的な成長を実現するためには、

サステナビリティの取組みのさらなる強化を図ることが必須であるとの認識のもと、2024年度にマテリアリティの見直しを行うとともに、2030年度の達成目標と達成のための施策を策定しました。

STEP 01

マテリアリティ候補の抽出

- SDGs等の国際的な枠組みやガイドライン、メガトレンド、業界動向等に基づく課題を認識
- 環境・社会の変化が当社グループに与える影響だけでなく、当社グループが環境や社会に与える影響も意識
- リスクと機会の両面から重要と考えられる項目を整理
- 当社グループの戦略上関連性が高いと思われる課題等を抽出

STEP 02

重要度分析

- グループ役員・社員合計3,000名を対象としたアンケート調査によりESGやSDGs、コンプライアンスについての考え方や意識を調査、集計データを年代別や業務種別等で分析し、ステークホルダーにとっての重要度を調査
- 取引先からの要請や機関投資家との対話を通して認識した当社グループへのご要望・期待に基づき課題の重要度・優先度の素案を作成

STEP 03

マテリアリティ特定

- STEP1・2をふまえ、経営理念やMLC2030ビジョン等と照らして全社で取り組むべき課題を絞り込み(トップダウンアプローチ)、さらに各部室店の視点からも取り組むべき課題を補完(ボトムアップアプローチ)
- 各マテリアリティ項目の2030年度達成目標はMLC2030ビジョン・経営計画との整合性も確認
- サステナビリティ委員会で議論を重ね、取締役会にて決定

STEP 04

モニタリング・見直し

- 取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会においてマテリアリティに基づく施策の実行状況やKPIの達成状況のモニタリング、新たなリスク・機会の分析を行い、適宜マテリアリティや戦略を見直し

プロジェクトチーム・外部専門家

常務会・取締役会

サステナビリティ委員会

マテリアリティに関連する主な取組みとKPI

2030年度までに掲げた目標を確実に達成するため、サステナビリティ委員会を通じて、進捗管理、KPIの定期的な検証と入れ替え、統合報告書やホームページ等を通じた社内外の皆さまとのコミュニケーションの拡充等の取組みを進めます。

		マテリアリティ	主な取組み	KPI	2030年度目標	2024年度結果	2025年度活動予定	対象範囲
経済		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	技術革新と コラボレーションの推進	① DX、IT 関連投資額	2021-2030年度 累計投資額500億円	累計192.3億円(2021-2024年度累計)	・集中事務センター設置のための実証実験の実施、モデル拠点での運用開始 ・ML Chainのパフォーマンス向上 ・新フレイトフォワーディングシステム及びMLC-i稼働準備 ・スマートターミナルプロジェクトの継続 ・テナントビル管理業務の効率化の継続	連結
				② パートナーとの共創の推進	実績管理(提携件数、 2021-2030年度累計運用額)	提携件数15件、 運用額45.3億円(2021-2024年度累計)	・VCファンド出向等による人材育成 ・投資先ソーシング、検討と投資実行	連結
社会		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	人手不足対策のための 自動化・省人化の推進 ハード・ソフト両面の BCP強化	① 人手不足対策のための自動化・省人化の推進	実績管理	67件	・新築工事における災害に強い施設の基準の充足の管理 ・大規模災害時燃料確保態勢の構築、訓練実施(埼玉・大阪) ・人手不足対策に関する取組み把握	連結
				② 災害に強い物流・不動産施設の基準の充足	基準の充足	基準の充足維持		連結(一部)
				③ 輸配送業務の燃料確保態勢の整備率	100%	0%		連結(一部)
				④ 医薬品保冷輸配送における DP-Cool 車両の利用率	100%	52%		連結
		成長のための 人的資本経営の推進	社員エンゲージメント 向上	① エンゲージメントスコア	スコアの向上	47.2%	・育児休業取得を促進する環境整備、管理職向け研修の実施 ・若年職員海外派遣プログラム帰国者面談の継続実施 ・優先課題に対する施策の立案・実行 ・女性活躍推進に係る研修検討・実施 ・研修講師数の拡充、研修参加回数・参加率向上、関係会社との連携強化 ・グループ全体で労災防止に関する情報共有、啓発活動の継続	連結(一部)
				② 育児休暇取得率	60%	61%		単体
				③ 海外勤務経験者比率	25%	18%		単体
				④ 女性管理職比率	10%	3.1%		単体
				⑤ 一人当たり研修費	実績管理	78,000円		単体
				⑥ 重大労働災害(死亡労働災害)	0件	0件		単体
環境		気候変動対策と 環境保護の取組みの 強化	GHG(温室効果ガス) 排出量削減	① GHG 排出量削減率 (対象:グループ全体の Scope1+2)	△42%(2022年度比)	△18%	・電力再エネメニューの導入推進 ・コーポレート PPA 導入の検討 ・既存施設への太陽光発電設備設置検討 ・既存施設の折戻屋根の構造検証実施	連結
				② 輸配送の GHG 排出量削減率 [※] (対象: DP-Cool による輸配送)	△50%(2018年度比)	△54%		単体
ガバナンス		コンプライアンスの 徹底・人権の尊重	人権問題・ コンプライアンス違反ゼロ	① 行動基準アンケート及びサステナビリティアンケートの定期実施	定期実施	・行動基準アンケート:2024年12月に実施 ・サステナビリティアンケート:2025年3月に国内外107社を対象に実施	・コンプライアンス教育の継続的な実施 ・行動基準アンケート及びサステナビリティアンケートの継続的な実施 ・「優先的に対応すべき人権リスク」に対応する各事業部の施策進捗管理	連結
				② 人権 DD 定期実施	定期実施	優先的に対応すべき人権リスク軽減策の実施		連結
		リスクマネジメントの 強化	重大事故ゼロ	③ 災害訓練の定期実施	定期実施	MCA無線運用訓練12回 安否確認訓練4回 大規模災害対策訓練1回 地震対策シミュレーション訓練3回	・災害訓練の継続的な実施 ・サイバーセキュリティ対策実施	連結(一部)
				④ 情報セキュリティ重大事故	0件	0件		連結

※輸配送トンキロ当たりの GHG 排出量削減率



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

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

成長戦略と主要な KPI

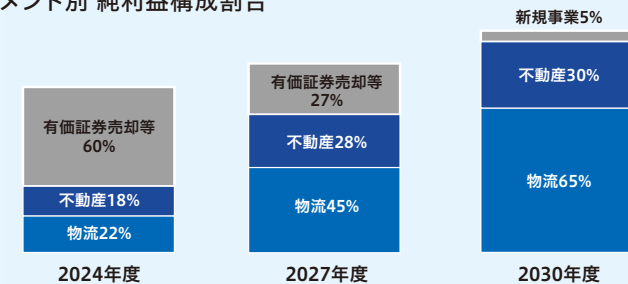
成長戦略	施策	KPI(または定性目標)	参照ページ	関連するマテリアリティ
1 物流事業の飛躍	トータルロジスティクスサービスの強化 カテゴリー戦略 物流サービスの機能強化と品質向上	重点分野事業利益目標 2030年度290億円	P.33	● 先端技術の活用と多様なパートナーシップによるイノベーション創出 ● 災害に強く、安全・安心で持続可能な社会的インフラサービスの提供
2 不動産事業の進化	物流不動産ビジネスへの参入 海外不動産ビジネスへ進出 資産回転型ビジネスへの本格参入	資産回転型ビジネスに期間中2,000億円投資(再投資分を含む)	P.34	● 災害に強く、安全・安心で持続可能な社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

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)

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)。

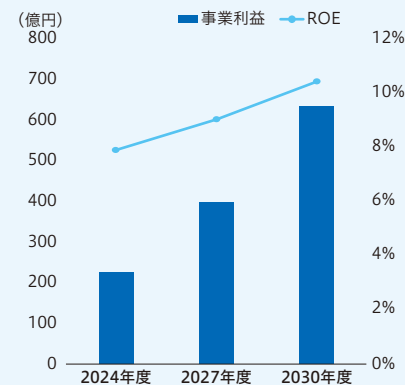
政策保有株式の縮減

- 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。

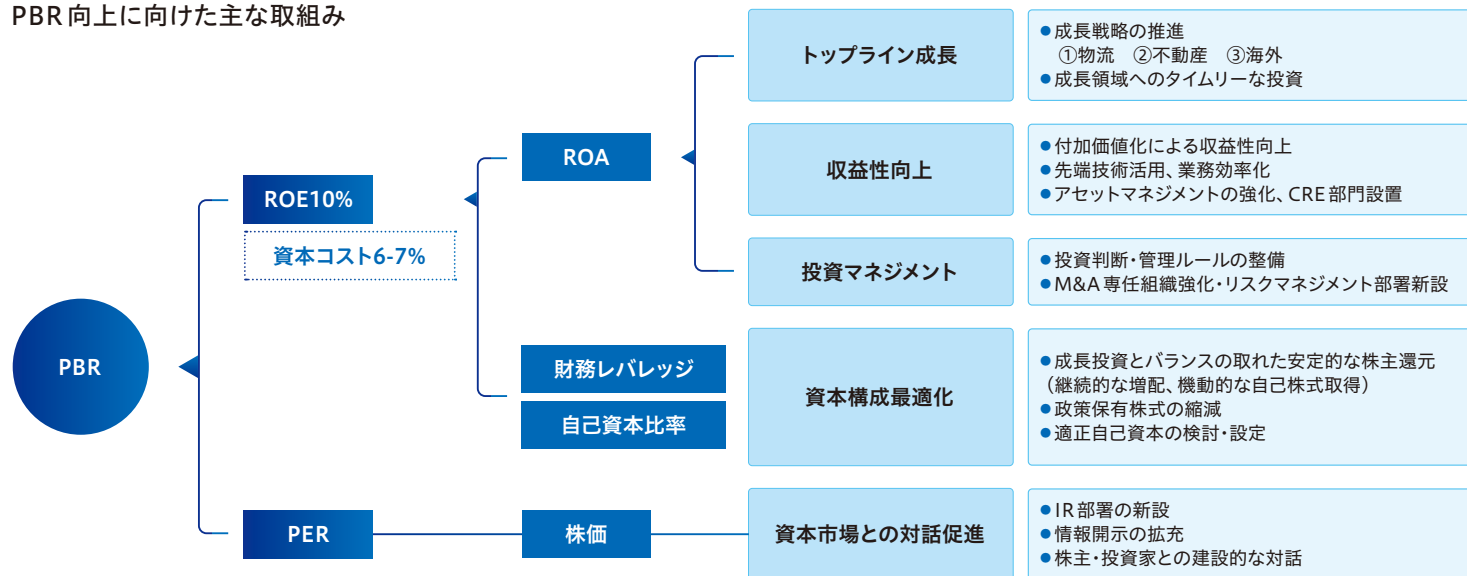
PBRを高めるには、PERの改善とROEの引き上げが不可欠です。

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



主な施策

主な指標

営業収益 6,300億円以上
CAGR 10%以上(含 M&A)
投資額 5,900億円

営業利益率 8.3%
事業利益 630億円
純利益 410億円

配当 DOE4%以上
自己株式取得 400億円以上
政策保有株式縮減 純資産比20%未満
純資産 4,000億円
自己資本比率 45%

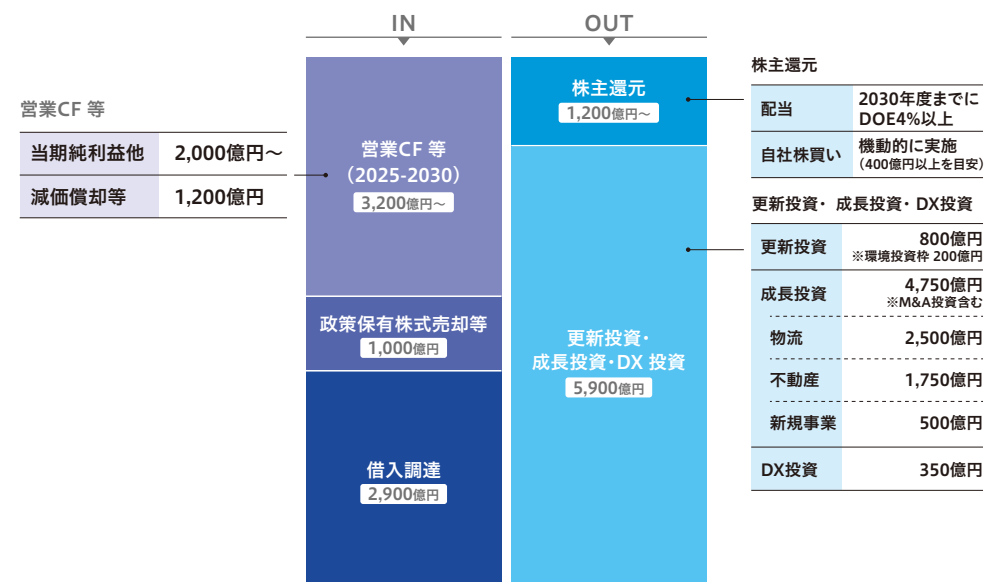
成長戦略の実行による事業収益の拡大・収益性の向上

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。

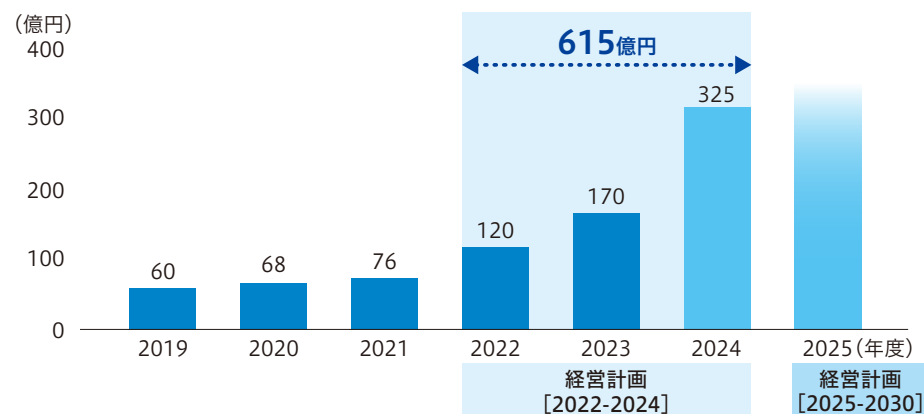


経理担当役員メッセージ

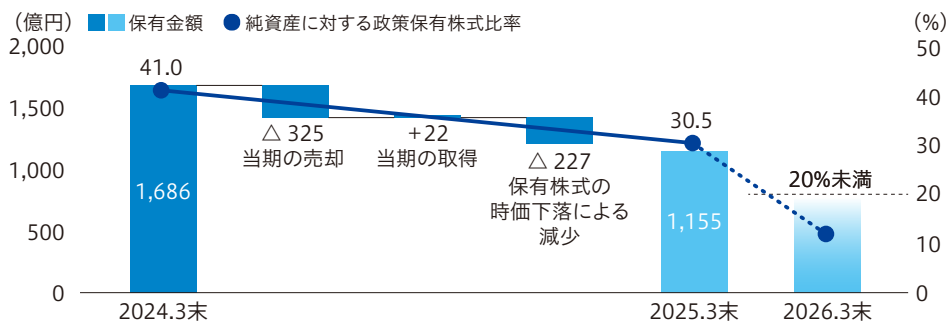
政策保有株式の縮減

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

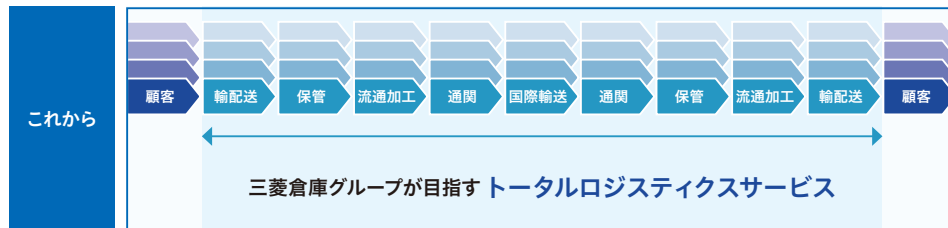
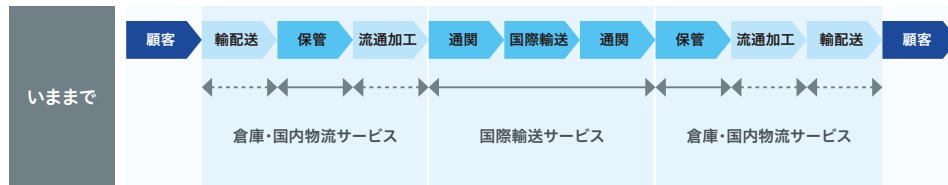
5つの成長戦略及び財務戦略※を推進することで、売上の伸長、利益率の改善、資産の有効活用、自己資本の適正化を図り、2030年度にROE10%以上の達成を目指します。

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配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 削減につなげ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

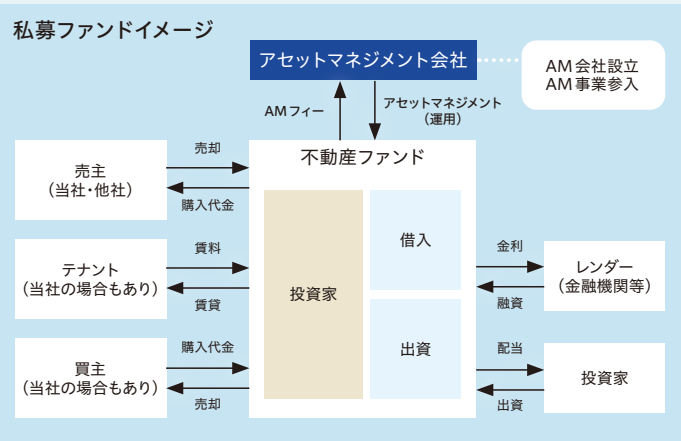
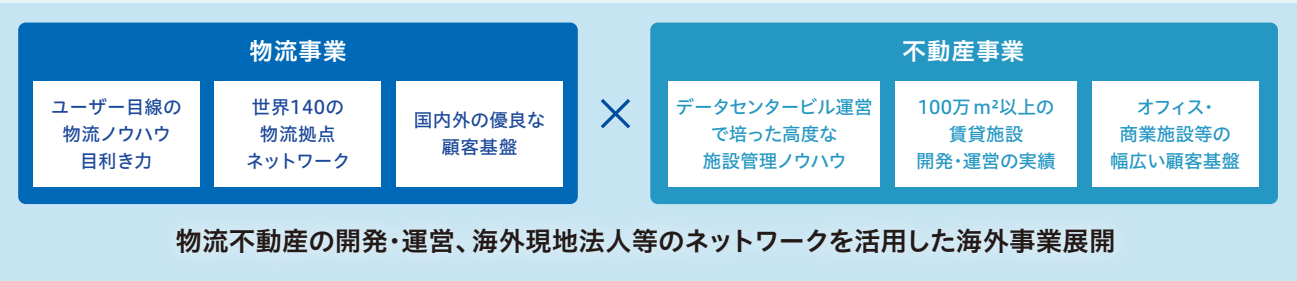
成長戦略の概要

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

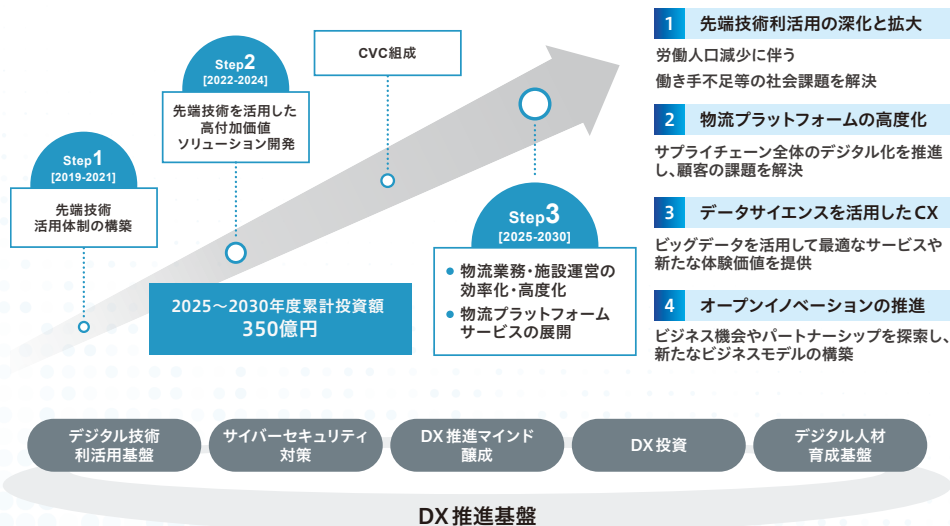
成長戦略 ④ 先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出

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

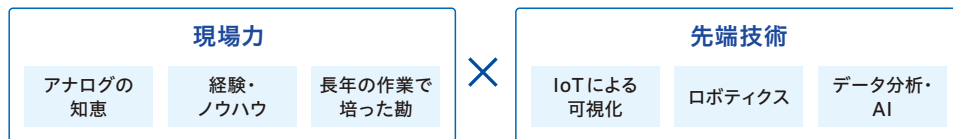
成長戦略の概要

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

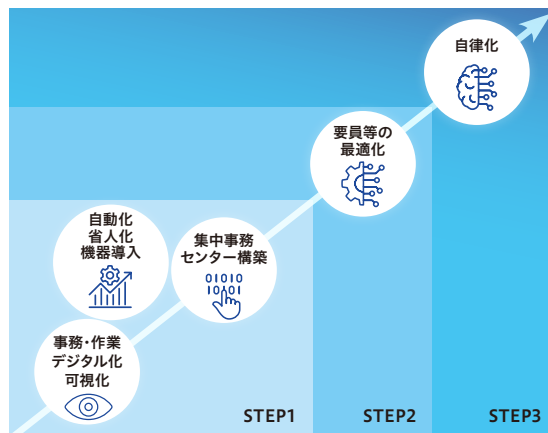
Smart Hybrid Warehouseとは倉庫現場の円滑な運営に不可欠なアナログの知恵や経験・ノウハウ等から成る「現場力」と先端技術を掛け合わせて、業務プロセスの改善、サービス品質及び生産性向上を目指す取り組みです。



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。

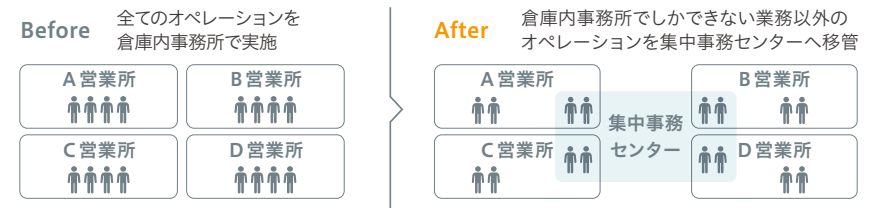


事務・作業のデジタル化と可視化

- 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。



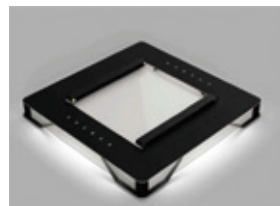
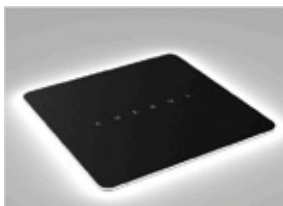
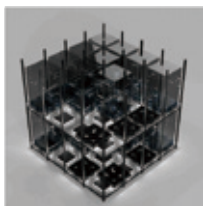
※ハートフル雇用

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。

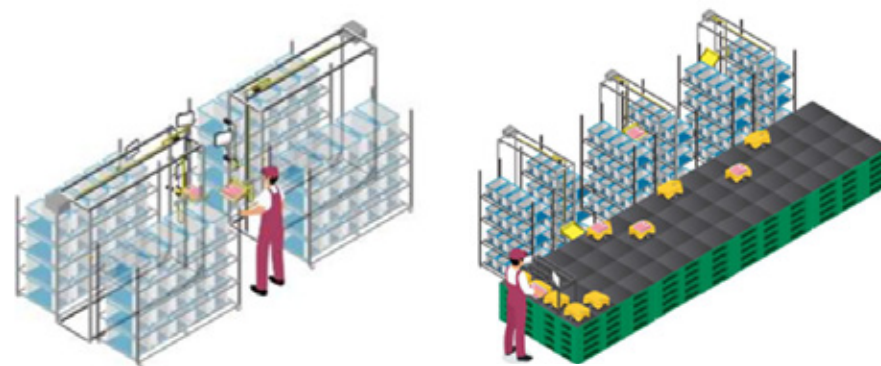
パレタイズされた重量物(1t程度)の取扱いが可能な機体の開発に向けて共同研究を開始し、今後開発するプロトタイプの実証実験を行う予定です。



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

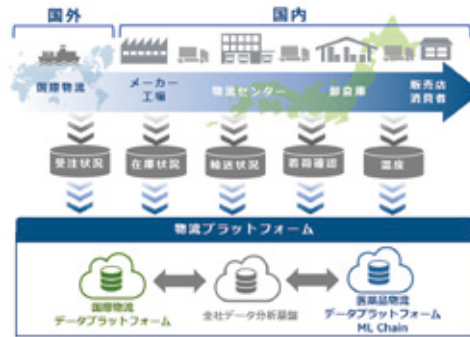
2 物流プラットフォームの高度化

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。

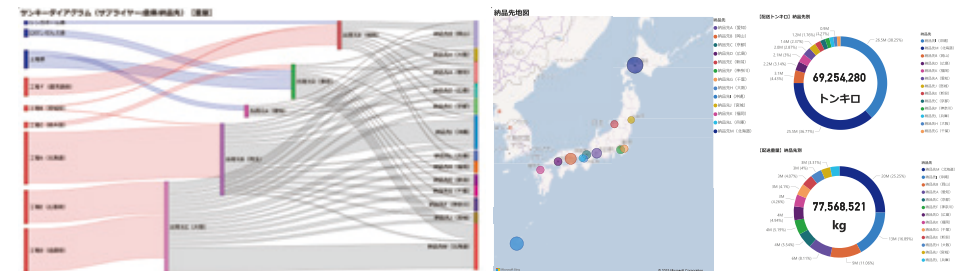
また、あわせて社内オペレーションの自動化を行い、業務効率化を実現します。

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的確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

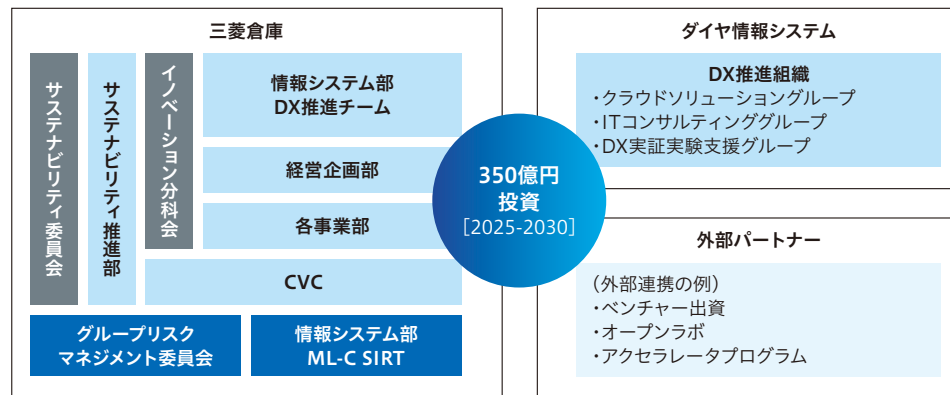
当社は、出資先であるugo株式会社と連携し、首都圏の基幹拠点の一つである大井営業所において、夜間・早朝のトラック荷捌き時間帯の警備業務にロボットを活用する取組みを開始しました。AEO認定倉庫として高度なセキュリティ体制が求められる中、深夜時間帯の有人警備人材の確保が困難化する一方で、持続可能な運営体制の構築が求められています。

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。

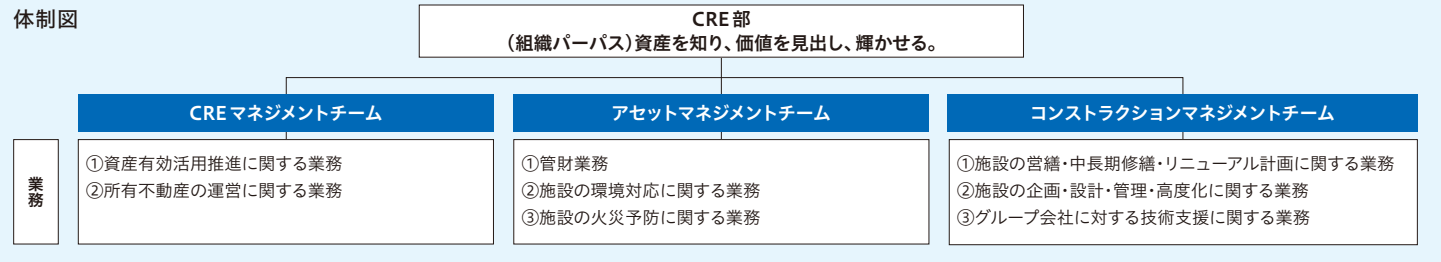
これまでの振り返りと今後の課題

- 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



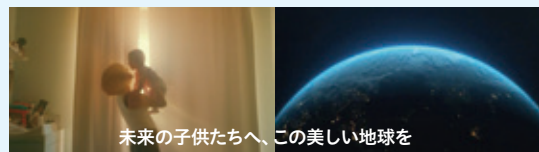
参入の背景と目的

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

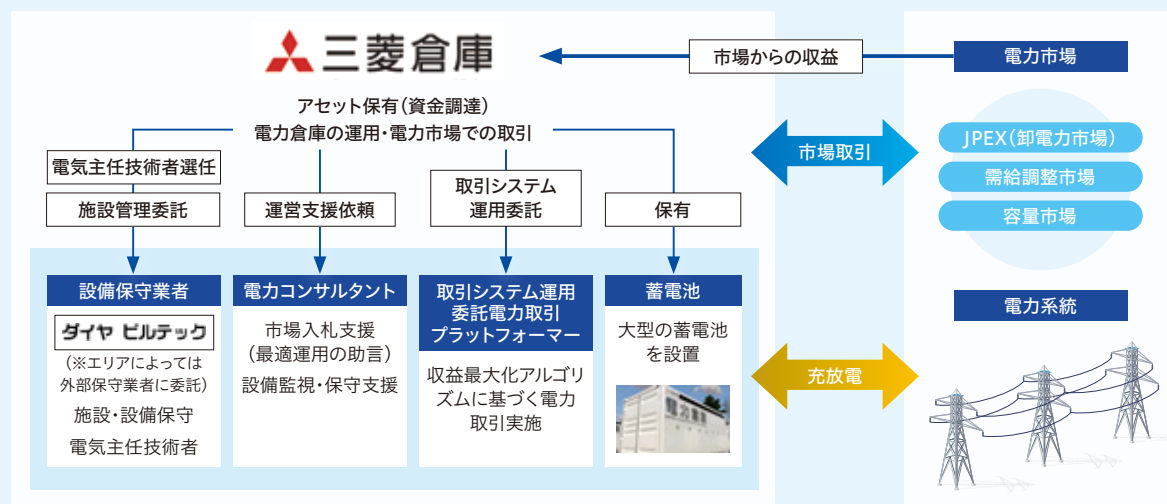
電力倉庫のイメージ動画
に関してはこちらもぜひ
ご覧ください。



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。

国際運送取扱事業



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。

港湾運送事業



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

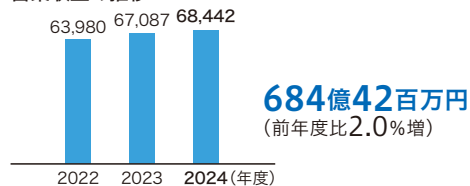
セグメント概況

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)

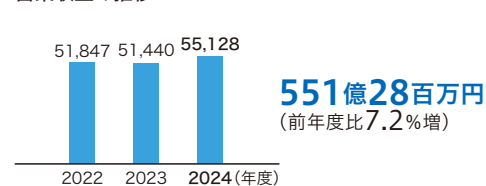


事業戦略

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

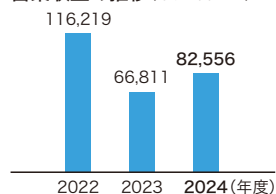
- DX推進に向けたIT人材の確保
- 効率的な輸送体制の構築と維持

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

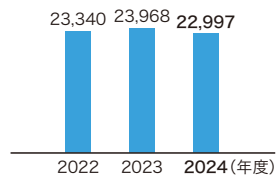
- 事業環境の変化への対応
- 労働力の減少及び物価高騰への対応

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)政策とも歩調をあわせ、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

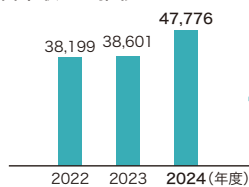
- 海外事業やアセットマネジメント事業に関するノウハウの蓄積とスタッフの育成
- 経年が進んだ施設への投資・改修による収益性維持

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。



04 持続的な 成長の基盤

- 53 環境
- 59 人的資本経営
- 66 働く人の安全と健康の確保を最優先とする職場づくり
- 67 人権尊重の取り組み・
サプライチェーンマネジメント
- 68 ステークホルダーエンゲージメント
- 70 地域社会・国際社会への貢献
- 71 お客様向けインタビュー

環境 Environment

— 自然資本 —

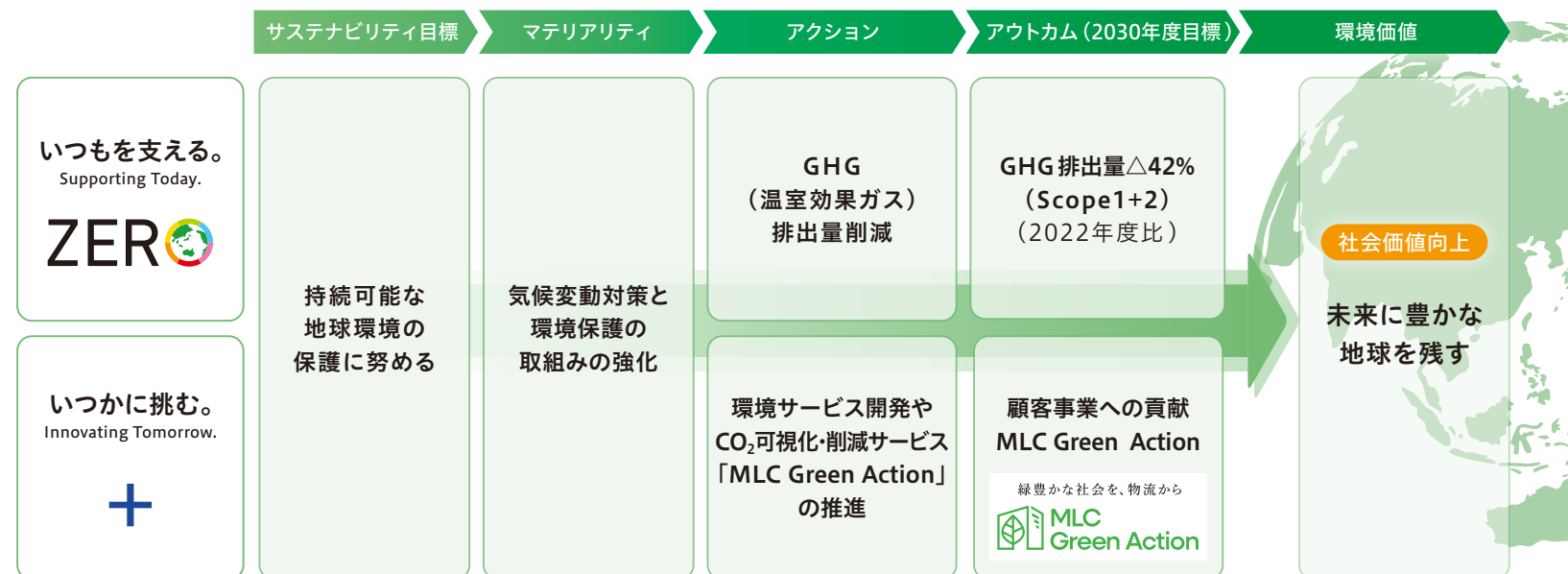
自然資本はすべての事業活動の根底にあるものです。持続的な地球環境の保護のために省エネと再生可能エネルギーの導入、環境にやさしいサービスの開発を進めます。

未来に豊かな地球を残す ために

三菱倉庫グループは「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、サステナビリティ目標の持続可能な地球環境の保護に努めるため、気候変動対策に取り組んでいます。また、サステナビリティ経営コンセプトである「ZERO+」を掲げ、2050年度までに当社グループCO₂排出量実質ゼロ（ZERO）を達成し、2050年度以降もステークホルダーの皆さまとプラス（+）の世界を共創することを目指しています。脱炭素に関しては、特に重点的に取り組みを進めており、2030年度までに2022年度比で当社グループScope1+2のGHG排出量42%削減を目指しています。当社グループの脱炭素推進だけではなく、お客様の脱炭素を積極的に支援できるよう、新しいサービスの開発や技術の導入に取り組んでいます。生物多様性に関しては、今後の国内外の動向もふまえ、取り組みを検討していきます。

地球環境問題に積極的に取り組むことが当社の成長機会につながり、未来に豊かな地球を残すことに貢献できると考えています。

マテリアリティへの取り組みから生まれる環境価値



TCFD 提言への対応

当社グループは、気候変動対策を重要な経営課題のひとつとして認識し、2022年6月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明しています。2025年9月に開示内容の拡充を図るため、リスクや機会の定量分析を行い、気候変動による財務影響額等を追加しました。

今後もTCFD提言に基づく情報開示を進めるとともに、気候変動に適切に対応することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

TCFD 提言に基づく開示 https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/esg_sdgs/environment/tcfd.html

TCFD 提言に基づく情報開示

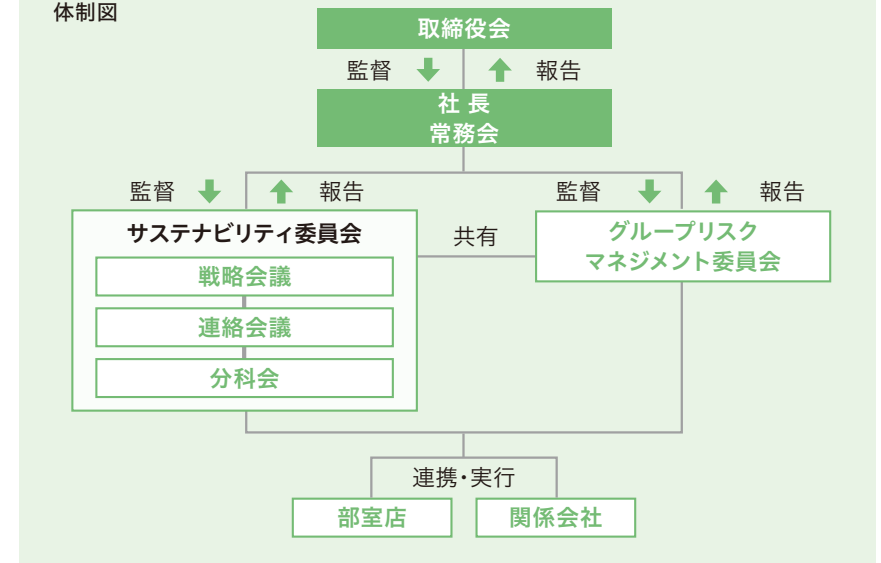
ガバナンス及びリスクマネジメント

当社グループの気候変動に関するガバナンス及びリスクマネジメント体制は、以下のとおりです。

各会議体における役割及びメンバー（2025年9月末現在）

会議体	役割	メンバー
取締役会	気候変動に関する事項を含むサステナビリティ課題に関する取組みや目標管理等の監督	議長：取締役会長 取締役10名（うち社外5名） 監査役 5名（うち社外3名）
常務会	経営に関する重要事項として気候変動に関する事項を含むサステナビリティ課題に関する協議	取締役会長、社長、常務執行役員6名（計8名） （オブザーバー：常勤監査役）
グループリスクマネジメント委員会	気候変動によるリスクを含むグループ全体のリスクの洗い出し、分析、対応・対策の検討	委員長：リスクマネジメント担当常務執行役員 委員：部門長及び関係会社代表者 （オブザーバー：常勤監査役） 事務局：リスクマネジメント部
サステナビリティ委員会	戦略会議	委員長：社長 委員：取締役会長、常務執行役員 （オブザーバー：常勤監査役） 事務局：サステナビリティ推進部
	連絡会議	委員長：サステナビリティ推進担当常務執行役員 委員：部室長（オブザーバー：常勤監査役） 事務局：サステナビリティ推進部
	分科会	分科会ごとに幹事となる部室を設定

体制図



指標と目標

2025年3月に公表した「三菱倉庫グループ サステナビリティ経営について」において、当社グループの2030年度GHG排出量削減目標を「2030年度までに、Scope1+2のGHG排出量を2022年度比で42%削減」に更新しました。今後、ネットゼロの実現に向けたロードマップに示した重点分野の取組み施策を中心に、当社グループの事業及びサプライチェーンにおける脱炭素化を促進していきます。

Scope1+2定量目標	中期目標（2030年度）	長期目標（2050年度）
	42% 削減（対2022年度比）	ネットゼロの実現

● GHG 排出量実績 ESGデータ集 **P.93**



TCFD 提言への対応

戦略

当社グループのバリューチェーン全体を考慮した上で、複数シナリオを用いた分析を実施し、気候変動が当社グループへもたらすリスクと機会を特定しました。脱炭素社会の実現に向け、リスクの最小化、機会の最大化を図っていきます。

シナリオ分析に基づくリスク・機会の認識と対応策

シナリオ	リスク／機会	細区分	項目	当社財務への影響説明	セグメント		発現時期 ^{※1}	影響度 ^{※2}	発生可能性	影響額 ^{※3}	算出方法	対応策・戦略
					物流	不動産						
1.5℃	移行リスク	政策・法規制	カーボンプライシング	GHG 排出量に応じた税金(炭素税等)の導入に伴う物流事業の保管・輸配送費用の増加や不動産事業の開発・運営費用の増加	○	○	中長期	中	高	265百万円／年	2050年度時点のScope1+2の残存排出量を2022年度比△90%とし、カーボンプライシング導入による炭素税等の増加額を算出 ※2022年度 Scope1+2排出量：約76.6千t-CO ₂ e ※2022年度の炭素税：289円(地球温暖化対策税) ※2050年度の炭素税：USD250(¥150/USD) (IEA WEO 2024のNZEを適用)	・物流事業では、施設での省エネ施策や再生可能エネルギーの導入を推進するとともに、EVの導入や環境に配慮した輸配送の提案、モーダルシフトの推進等を通じた効率的な輸配送を推進する ・不動産事業では、高効率設備の導入・更新、専門性を有するスタッフによる高度な管理体制を含む省エネ施策を推進するとともに、再生可能エネルギーの導入を推進する
		技術	低炭素社会の実現に向けた設備投資費用の増加	環境配慮型車両及び最新鋭設備・機器導入費用の増加	○	○	短中期	小	中	10百万円／年	所有する4t車以下のトラックをEVトラックに更新した際の2050年度時点での運営費用の増加額を算出 ※現在のEVトラックに係る補助金が今後も継続されると設定	適切な設備更新を実施するとともに、省エネの一層の推進、公的インセンティブの活用、社会動向や環境規制等をふまえた適切な仕様にに基づく輸配送車両や各種設備の投資を実施する
		市場	顧客動向の変化	脱炭素に向けたサービスを重視する企業への対応不足により、顧客が流出し収益減少	○	○	中期	大	低	3,600百万円／年	当社グループの脱炭素への対応が遅れた場合の、環境配慮を重要なビジネス戦略と考えている企業に対する2030年度時点での収益減少額を算出 ※環境省「環境にやさしい企業行動調査(2018年度)」の環境配慮を重要なビジネス戦略と考えている企業の割合19.8%を参考	カーボンニュートラルに対する意識が高い企業に対して、当社グループの脱炭素に向けた取組みやサービスの説明を行い、脱炭素に向けた協業を図ることで、より強固な関係を構築する
		評判	サステナビリティ評価の低下	・物流事業においては低炭素輸送への対応、不動産事業においてはZEB化対応等の適切な気候変動対応が遅れた場合、顧客が流出し収益減少 ・適切な環境対応が遅れることによりステークホルダーからの評価が低下し、企業価値が毀損	○	○	中長期	大	低	—	定量化に必要なパラメータ不足のため財務影響は非算出	サステナビリティ情報開示を進めるとともに、全社的なサステナビリティ方針である「三菱倉庫グループ サステナビリティ経営について」のもと、各種取組みを進め、ステークホルダーへの丁寧な説明を実施する
4℃	物理リスク	急性リスク	異常気象等による災害の激甚化	豪雨、河川洪水、台風等の自然災害の激甚化に伴う所有資産の損傷による復旧費用増加、操業中断による収益減少	○	○	長期	大	高	3,900百万円／年	2050年度を想定し、洪水による浸水が発生した際の施設の毀損額及び、施設が営業停止した期間の収益減少額を算出 ※浸水深の分析にはAqueduct floodsを使用 ※当社及び連結子会社が所有する施設を対象とした	・停電対策機能を持つ「災害に強いECO倉庫」「災害に強い環境配慮型オフィスビル」を積極的に訴求するとともに、屋根の耐風圧性能を建築基準法基準に対し割り増しで設計する等の個別対策強化を行っている ・修繕や風水害対策の強化、計画的な実行や、システムを活用した自然災害に関する情報収集により早期の対策準備を行い、施設や保管貨物等への被害の発生防止、軽減を図る
		慢性リスク	海面上昇	海面上昇に伴う高潮により、湾岸エリアに位置する施設に損傷が生じ復旧費用増加、操業中断による収益減少	○	○	長期	中	高	700百万円／年	2050年度を想定し、高潮による浸水が発生した際の施設の毀損額及び、施設が営業停止した期間の収益減少額を算出 ※浸水深の分析にはAqueduct floodsを使用 ※当社及び連結子会社が所有する施設を対象とした	公共・民間の多様な主体が集積する港湾において、気候変動への適応を図るために、すべての関係者と連携し、「協働防護」の考えに基づいた、総合的な防災・減災対策を推進する
			平均気温の上昇	外気温上昇に伴う熱中症リスクの上昇やヒートストレスによる労働生産性の低下により、人件費が増加するとともに、適正な労働環境維持のための空調費用が増加	○	○	長期	大	高	4,000百万円／年	地球温暖化が進行すると想定し、外気温の上昇による作業員の労働生産性の低下に伴う労務費及び空調費用の2050年度時点の費用増加額を算出 ※労務費はILO“Working on a warmer planet”の建設業における労働生産性低下率を適用 ※空調費用はIEA “The Future of Cooling”より、一人あたりの空調費用の増加率(2020年度USD20→2050年度USD62)を適用	作業オペレーションの効率化や作業負荷軽減を可能とする新技術の導入とともに、働き方の見直しを含めた適正な労働環境の提供に向けた取組みを推進する
1.5℃ ／4℃	機会	資源効率	効率的な輸送手段の使用	物流事業において、GHG 排出量が少ない輸送手段のニーズ増加	○		中長期	中	高	500百万円／年	モーダルシフトを活用した新サービスの開発・提案による2030年度時点での収益増加額を算出	・ハード面ではトラックのEV化、荷役機器の電動化や施設への再生可能エネルギーの導入に加え、バイオ燃料・水素等の新技術の開発動向を見極める ・ソフト面では、共同配送やモーダルシフト、リードタイムを優先しない等の環境配慮型輸送等の環境負荷の低い物流提案を通じ、顧客のニーズに対応することで収益拡大を図る
		エネルギー源	低排出のエネルギー源の使用	省エネの推進、再エネ発電設備等の設置によるエネルギー調達費用の減少	○	○	短中期	小	高	50百万円／年	当社施設に増設を検討している太陽光発電装置の容量から削減電気代及び工事費用、保守費用等の維持費を算出し、2030年度時点のエネルギー調達費用の減少額を算出	各施設においてIoT、DXを活用した業務プロセスの効率化による省エネを推進するとともに、当社施設への太陽光発電設備の設置等、多様な手段で再生可能エネルギー電力を積極的に導入する
		製品及びサービス	事業活動の多様化	既存事業で培ったノウハウを脱炭素関連ビジネスに活用	○		中期	—	低	—	算定不可	石油掘削関連業務で得られた海底地盤調査船の代理店業務・配送業務等のノウハウを顧客が行う洋上風力事業や環境関連事業でも活用し、収益の拡大を図る
		市場	新しい市場へのアクセス	脱炭素関連ビジネスの市場拡大や外気温上昇による新たなニーズの拡大により、関連商材の輸送が増加	○		中長期	大	中	6,300百万円／年	・脱炭素社会への移行に伴い、半導体や電力インフラ関連物流のニーズが国内外で増加することによる2030年度時点の収益増加額を算出 ・外気温の上昇に伴い、コールドチェーンのニーズが国内外で増加することによる2030年度時点の収益増加額を算出	・脱炭素社会への移行に伴い、関連商材の物流が増加することによる収益の拡大を図る ・外気温上昇による温度管理が必要な商材の増加に伴う、コールドチェーンの需要の高まりに対応することで、収益の拡大を図る
		レジリエンス	気候変動への適応	気候変動により激甚化した災害が多く発生する状況下においても、事業継続やサプライチェーンの維持を可能としたなどのニーズの増加	○	○	中長期	—	中	—	算定不可	・各種事業継続機能を備えた「災害に強いECO倉庫」「災害に強い環境配慮型オフィスビル」の積極的な訴求により、収益拡大を図る ・災害の激甚化により、在庫拠点の集約がリスクになる可能性があるため、適切な在庫拠点の提案を顧客に行い、収益拡大を図る

※1 発現時期：(短中期)2027～2040年度頃、(中期)2040年度頃、(中長期)2040～2050年度頃(長期)2050年度頃、に影響が発現すると設定
※2 影響度：(定量項目)100百万円未満／年を小、100百万円以上1,000百万円未満／年を中、1,000百万円以上／年を大、(定性項目)定量項目等から総合的に判断し設定
※3 影響額：当該影響額はあくまで想定であり、値の確定を意味するものではない

目標達成に向けたロードマップ・環境戦略

GHG 排出量削減目標達成のための、各 Scope 別の環境戦略は以下のとおりです。

主な取組みとしては、化石燃料から電力への転換を進め、再生可能エネルギーへの投資を拡大するとともに、効率的な輸配送を実現することで環境負荷低減を進めます。

サプライチェーン全体の GHG 排出量削減のために、皆さまとのパートナーシップも重要と考え、エンゲージメント活動も行います。[ESG データ集 P.93](#)



● Scope1+2

①～⑤の5つのステップに即して対応していきます。

Scope1の削減： ①化石燃料を動力とする機器等を電化を含む低炭素化

Scope2の削減： ②電化されている機器等の使用電力を減らす省エネ化

③太陽光発電装置等により自前で新たな再生可能エネルギー由来の電力を創出し、その電力を使用する再生可能エネルギー創出

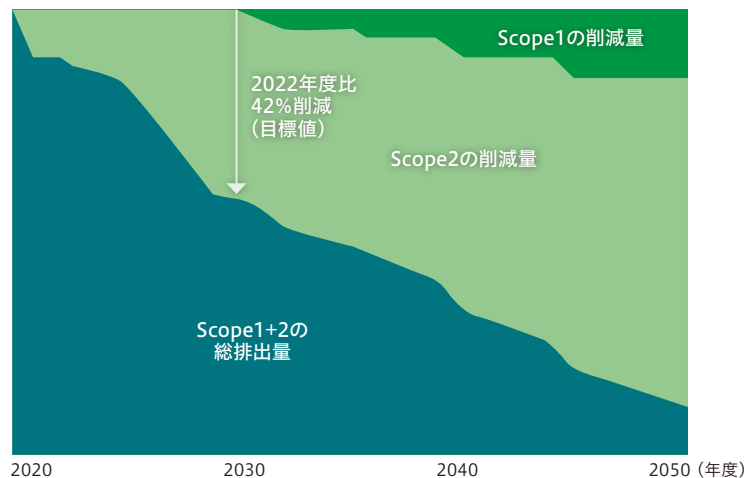
④他社から再生可能エネルギー由来電力の供給を受ける再生可能エネルギー調達

Scope1+2共通： ⑤クレジット化された GHG 排出量削減価値を活用し、自らの排出量と相殺するカーボンオフセット

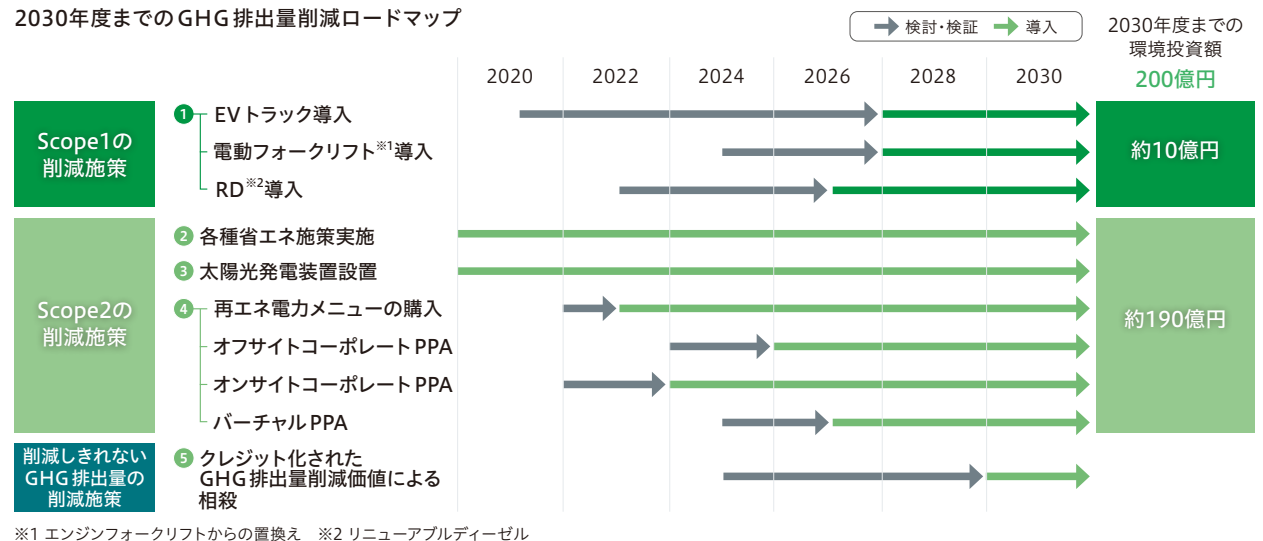
● Scope3

Scope3の削減： 1次データの入手を含めた起用先会社への GHG 排出量削減の働き掛けを行うエンゲージメント活動のほか、共同配送、モーダルシフト等の実施を共同で行うソフト面の取組み
クレジット化された GHG 排出量削減価値を活用し自らの排出量と相殺するカーボンオフセット

三菱倉庫グループの Scope1+2の削減イメージ

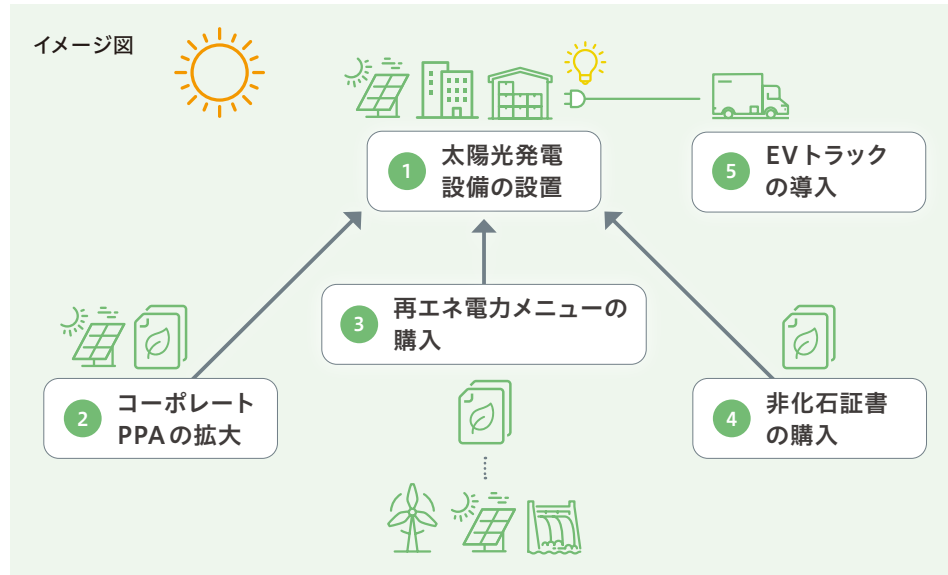


2030年度までの GHG 排出量削減ロードマップ



環境戦略に基づく取組み

お客様のサプライチェーンと地球環境を守るために、当社は「災害に強いECO倉庫」と「災害に強い環境配慮型オフィスビル」をコンセプトに掲げています。当社グループの環境対応への取組みは次のとおりです。



再生可能エネルギー導入への取組み

- ① 2024年度には大阪・茨木4号配送センターと名古屋・飛鳥配送センターの2施設において、既存の設備に追加する形で計410kWの太陽光発電設備を設置しました。これらの設置により、2024年度は約70tのGHG排出量の削減となりました。
- ② 関西地区13カ所の倉庫施設では、関西電力㈱とコーポレートPPA契約(電力購入契約)を締結し、2025年10月から、日中の一部電力について関西電力㈱が設置・運営する太陽光発電所から電力供給を受ける予定です。この取組みにより、年間約800tのGHG排出量の削減が見込まれます。設備重量の問題で、従前設置が難しかった施設への薄型軽量の太陽光発電装置の設置や、コーポレートPPAの拡大のほか、環境価値を束ねて供給するサービスであるバーチャルPPAの導入を今後検討します。
- ③ 倉庫やオフィスビル等当社施設において電力会社との契約を、再エネ電力メニューに切り替える取組みを進めています。2024年度には東京・三郷1号配送センターへ導入し、この取組みにより、年間約1,200tのGHG排出量を削減しました。2025年4月には東京・大阪・神戸の17施設において切替えを実施しました。この取組みにより、年間約9,000tのGHG排出量削減を見込んでいます。

- ④ 2024年度に非化石証書の購入を行うことで、約6,000tのGHGを削減しました。これらの取組みにより、再生可能エネルギー導入比率(国内・海外の連結子会社までを対象とした電気使用にかかるGHG排出量のうち、実質再生可能エネルギー由来の電力を使用している割合)は2022年度には6.7%でしたが、2024年度には非化石証書の購入等もあり、比率は26.8%まで高まりました。



環境にやさしい輸送への取組み

- ⑤ 当社の中国現地法人、上海菱華倉庫運輸有限公司は、GHG排出量削減の取組みのひとつとして、走行中にGHGを排出しないEVトラックを導入しました。環境に配慮した物流サービスに対する顧客からの強い要請もあったことで、導入が実現しました。同EVトラックは、主に上海近郊の小口配送に活用します。このトラックの導入で年間約1tのGHG排出量が削減されました。

また、日本国内では、デンマークに本社を置く医薬品メーカーであるノボ ノルディスクファーマ㈱と協力し、DPネットワーク㈱がサービスを提供している埼玉地区の医薬品輸配送にEVトラック1台を導入し、2024年8月から医薬品輸配送におけるEVトラックの導入に関する実証実験を行っています。このトラックの導入により、年間約0.4tのGHG排出量が削減されました。

さらに、三菱商事㈱、ユアスタンド㈱と協力し、DPネットワーク㈱にもう1台EVトラックを導入し、2025年3月から関東地区の医薬品輸配送業務を開始しています。想定では、年間約2.7tのGHG排出量が削減できる見込みです。2025年度は、充電設備の拡充等を行う計画であり、実現すれば輸配送距離を延ばすことができるようになるため、別の輸配送ルートへの導入検討も可能となります。充電設備を設置する施設への再エネ電力メニューの導入を通じて、走行時のGHG排出量がゼロとなる輸配送ルートの構築に向け、取組みを進めていきます。



環境戦略に基づく取組み

いつかに挑む取組み

三菱倉庫グループネットゼロ宣言

脱炭素社会の実現に貢献するため、「当社グループの事業及びサプライチェーンのあらゆる側面で脱炭素化を促進し、気候変動リスクを低減することで、豊かで持続可能な社会を実現する」という方針のもと、2050年度までに当社及び国内外各グループ会社の事業から排出されるCO₂排出量を実質ゼロとする、ネットゼロを目指すことを宣言しました。宣言により、ステークホルダーの皆さまに当社グループの取組みについて知っていただくとともに、グループ一丸となって取り組んでいく姿勢を明確にしました。グリーン物流の実現、環境配慮型不動産の展開、再生可能エネルギー導入を通じた事業全体のグリーン化の3点を大きな柱として、ネットゼロの実現への取組みを進めます。

🌐 三菱倉庫グループ2050年度ネットゼロ宣言 https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/news/2023/20230927_01.html

社用車のEV化推進

2050年度ネットゼロ宣言への取組みのひとつとして、2030年度末までに、約150台保有している社用車の9割以上を電気自動車（EV）に置き換えていくことを2024年3月に決定しました。EV化推進初年度として2024年度には3台を置き換え、年間約1tのGHG排出量を削減しました。

EV化推進にあたっては、行政機関や入居している施設の運営主体とも協力し充電設備を新設・拡充するほか、停電時に備えてプラグインハイブリッド車も一定数導入する等BCP対策も考慮します。今後は、充電する施設において再エネ電力メニューへの切替えを実施することで社用車から排出されるGHG排出量をゼロにする取組みを進めるほか、EVを非常時の電源として活用することも検討していきます。

その他の取組み

グリーン経営認証

地球環境に配慮した事業活動を推進していくことで、営利性の追求と環境配慮の両立を図る「グリーン経営認証[※]」を認証登録機関（交通エコロロジー・モビリティ財団）から取得しています。

※公益財団法人交通エコロロジー・モビリティ財団が2003年10月から認証機関となり、グリーン経営推進マニュアルに基づいて一定レベル以上の環境負荷低減の取組みを行っている事業者の認定・登録を行うもの

1. 当社の取得状況

ロジスティクス事業部門全営業所、港湾運送事業部門（横浜及び神戸両港のコンテナターミナルの一部）

2. グループ会社の取得状況

陸上運送事業（菱倉運輸(株)及び九州菱倉運輸(株)） 倉庫事業（中部貿易倉庫(株)、(株)草津倉庫、門菱港運(株)倉庫部門）

VOICE



三菱倉庫（中国）
投資有限公司
上手 一基

中国における環境、労働安全の ISO 認証取得

中国国内で倉庫、運送サービスを提供している上海菱華倉庫運輸有限公司では、2012年にISO9001（品質管理マネジメントシステム）を取得し、高品質物流サービスを提供してきました。中国においても、環境に配慮した物流サービスや社員がより活躍できる職場環境へのニーズが年々高まっていることから、同社はISO14001（環境マネジメントシステム）とISO45001（労働安全衛生マネジメントシステム）を追加取得しました。取得にあたっては、既存プロセスの見直しや管理体制の文書化に苦劳しましたが、その過程で、業務プロセスの見直しや改善が実現できました。

これからも在中国の各現地法人が一体となり、持続可能な社会の実現に貢献するサービスを提供し続けることを通じて、お客様、社員、地域社会すべてのステークホルダーの皆さまの安全・安心を支えるべく、挑戦を続けます。

🌐 ニュースリリース
https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/news/2025/20250425_01.html

人的資本経営

Human Capital Management

—— 人的資本 ——

価値創造の源泉を「人材」に定め、人的資本経営を推進し、社会課題を解決し、新しい価値を提供し続けます。

人的資本経営の考え方と目指す方向性

価値創造の源泉を「人材」とおき、パーパスとMLC2030ビジョン実現に向けて人的資本経営を強化し、非連続の成長を実現できる会社を目指します。人材を、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する資本ととらえ、デジタル化をはじめ、さまざまな分野で高付加価値をもたらす専門性の高い人材を育成するための教育環境整備や組織風土改革を進めるとともに、これまでの長い歴史の中で築き上げてきたサービス品質やナレッジをしっかりと継承し、挑戦とイノベーションによる高品質・高付加価値サービスの提供に努めていきます。また、外部環境・リスク・機会をふまえた事業戦略達成のための人材ポートフォリオの策定、DE&Iやエンゲージメント向上への取組みを推進していくことが社会課題の解決と当社の競争力向上、パーパスとMLC2030ビジョンの実現につながると考えています。

マテリアリティについて

当社グループのマテリアリティを「成長のための人的資本経営の推進」と定め、2030年目標を社員エンゲージメントスコア向上と定めて取組みを進めています。2030年の経営環境とマテリアリティに基づくリスクと機会は次のとおりです。

経営計画達成のための人的資本経営の4つの重要テーマは、経営計画[2022-2024]で定めた「新しい価値を創る人材の育成」と「挑戦とイノベーションの風土醸成」を引き継ぎつつ、リスクと機会の観点もふまえて設定しています。さらに、これら4つの重要テーマ以外にも、企業の社会的責任を果たすための取組みを進めています。

2030年までの外部環境		リスク	機会
日本では労働人口減少に伴い働き手不足が加速	人材の採用競争激化	技術・技能の継承不備、専門人材の流出、人材ポートフォリオ計画への影響	人材獲得による競争力向上
	働く人、働き方の多様化		DE&I推進による価値創造
	長時間労働、労務負担の増大	社員の健康と安全	働く環境・体制整備
物流・不動産サービスに対する社会のニーズの変化	人を支える先端技術の普及	先端技術の導入コストと労力	社会課題解決と競争力向上
	経済：BCP、高品質サービス	取組みの遅れによる競争力の低下、顧客離れ	人材育成・提案力向上による顧客基盤拡大
	E：環境負荷低減		ステークホルダーとの対話を通じた信頼獲得
	S：人権の尊重	ハラスメント、職場トラブル	

経営計画[2025-2030]達成に向けた、人的資本経営の全体像と4つの重要テーマ

人の成長が価値創造の根幹です。社員が安心して働ける環境づくりを進め、いつもを支え、いつかに挑む人材で組織のパフォーマンスを向上させ、顧客と社会の課題解決を通じて事業成長を図ります。

パーパスとMLC2030ビジョンの実現

マテリアリティ：成長のための人的資本経営の推進

挑戦とイノベーションによる価値創造

経営計画達成のための4つの重要テーマ
～いつかに挑み、顧客と社会の課題を解決する価値提供～



安全と健康の確保を最優先とする職場づくり



ステークホルダーからの信頼の積み重ね



重要テーマ① 人材ポートフォリオ策定

人材ポートフォリオの考え方

経営計画 [2025-2030] に基づいた事業戦略達成のための人材の質の強化と量の最適化を推進しており、現状とのギャップを埋めるための人材配置・採用・育成への積極的な投資を行っています。

人材の4類型化による採用・育成・配置の最適化

	マネジメント	ソリューション	オペレーション	イノベーション
求める人材像	組織運営のスペシャリスト	お客様の課題解決者	現場を支える中核人材	将来の収益の種を蒔く変革者
主な役割	● 組織の経営資源を最適化し、組織の成果を最大化する	● 顧客や外部企業と強固な関係を構築する ● 社内外の組織と連携して付加価値を高める	● 高いコミュニケーション能力・調整力で日々の業務遂行に臨機応変に対応し、顧客満足度を最大化する	● 長期的・社会課題の解決や新規事業開発を通じて将来の収益創出に貢献する ● 広い視野と高い専門性で、全社の生産性向上や新しい取組みを推進する
想定する人材群	● チームマネジャー・所長以上の管理職	● 国内外の新規顧客開拓や既存顧客の関係強化にかかわる人材 ● コーポレート部門	● 本支店の物流業務担当者 ● コーポレート部門（定型業務担当者） ● 若手社員・キャリア採用者	● コーポレート部門（企画担当者等） ● 連結子会社や外部連携先企業への出向等多様な領域で業務にあたる社員 ● 高度デジタル人材
採用・育成・配置における取組み	● 階層別教育（組織経営リテラシーの強化） ● 計画的なローテーションによる総合的なスキルの育成	● 各種プロジェクトへのアサインによる課題解決経験の蓄積	● 暗黙知の継承 ● 業務マニュアルや改善提案の共有化	● 公募制プログラムによるイノベーション人材の育成

事業戦略に基づく組織改編と人材ポートフォリオの強化

経営計画 [2025-2030] では、倉庫事業・国際輸送事業部門の統合や戦略的な外部連携により、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の提案とグローバルなトータルロジスティクスサービスを強化することを目指しています。

成長戦略の実効性を高めるために、段階的な組織改編と人材ポートフォリオの強化を両輪で進め、体制整備・機能強化と、「長期目線」「部門の垣根をなくす」「リスクをとり、挑戦する」組織風土への変革を図ります。これらの取組みの進展により当社グループのポテンシャルを最大限発揮し、非連続な成長を実現していきます。

また、戦略及び組織再編の方針策定にあたっては、お客様向けアンケート&インタビュー調査（[P.71](#)）をふまえて明らかになった当社の課題「事業間の連携や情報共有・業務の標準化・顧客視点からの提案力強化」を考慮しています。

経営計画 [2025-2030] における重点項目

成長戦略推進のための人材戦略

- 物流事業におけるカテゴリー戦略の推進と重点分野の2030年度290億円目標達成に向けて
・カテゴリー別（顧客別）に、最適なソリューション提案ができる人材の育成
- 海外事業の拡大と2030年度海外売上高目標2024年度比2倍以上
・海外拠点拡大による人材採用と、人材配置の最適化
・グローバル人材や海外のデベロッパーや現地法人とパートナーシップを構築する人材の育成
- イノベーションの促進と非連続な成長の実現に向けて
・M&AやDXに精通している専門人材の雇用や出向による人材の育成

各事業の収益・利益の向上のための人材基盤強化

- 組織の経営資源を有効活用できるマネジメント人材の育成
- 物流・不動産のシナジーを発揮する両事業に精通した人材の育成
- 業務の効率化・自動化・標準化やDXを推進するオペレーション人材の育成
- 現場の高齢化と労働人口不足の克服に向けた人材確保

人的資本投資の考え方

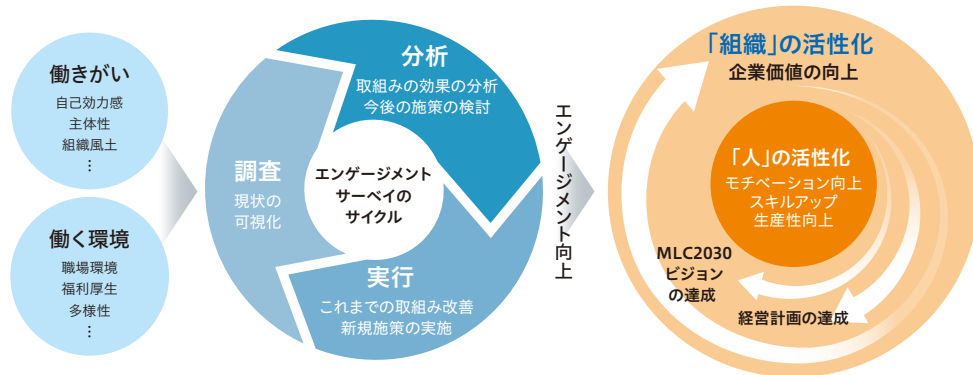
人的資本の拡充に向け、採用・育成等の基盤整備への投資を強化します。経営計画 [2022-2024] では既存人材の能力開発への投資に注力し、自ら学ぶ環境の整備・風土の浸透が進みました。経営計画 [2025-2030] では育成への十分な投資を継続することに加え、飛躍的な成長に向けた積極的な人材採用により各領域の人材の層を充実させ、多様な人材が能力を最大限発揮できる基盤の整備への投資を拡大します。

分類	経営計画 [2022-2024]	経営計画 [2025-2030]
	主な内容	主な追加内容 (前経営計画の内容は継続)
人材育成	・研修プログラム ・若年職員海外派遣プログラム（グローバル人材の育成）	・MLC アカデミーの充実 ・エンゲージメントサーベイ、向上策 ・採用・研修に特化した組織の設置
人材採用	・多様な価値観をもたらすキャリア採用 ・カムバック制度 ・専門人材のキャリア採用	・各部門の体制強化 ・CM、採用動画等 ・新しい挑戦（M&A、DX等）や成長戦略の実行を担う専門人材のキャリア採用 ・海外拠点拡大に伴う人材確保
基盤整備	・副業制度の導入	・働く環境整備 ・健康経営の推進 ・人事（評価）システムの見直し

重要テーマ② エンゲージメント向上

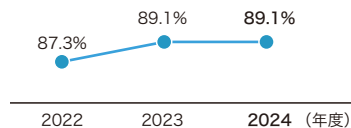
人的資本経営を推進する上で、社員のエンゲージメント向上は主要な取組みのひとつとなっています。経営計画[2025-2030]を達成し、MLC2030ビジョンを実現させるためには、価値創造の源泉である「人材」が成長し、能力を十分に発揮することが必要不可欠であり、その重要な要素がエンゲージメントであると考えているからです。職場環境や福利厚生といった働く環境だけでなく、自己効力感の向上や主体性の発揮等の「働きがい」に対する満足度を高めることで、長期的な企業価値の向上を目指します。

エンゲージメントサーベイの実施

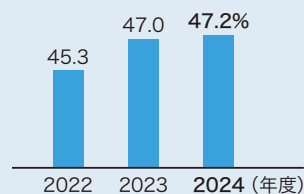


当社グループでは、経営計画[2022-2024]及び[2025-2030]において「グループ経営基盤の強化」を掲げており、その取組みを進めるため、2022年度からエンゲージメントサーベイを実施しています。

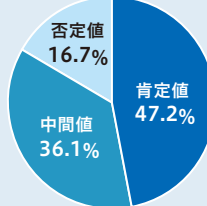
回答率(当社及び国内連結子会社)



肯定回答率推移



2024年度回答割合



2024年度の総合スコアは肯定値47.2%となり、微増ではあるものの、2年連続で前年を上回りました。タウンホールミーティングやMLCアカデミー等の全社的な取組み実施に加え、社内SNSの活用等によりそれらの取組みについて情報発信を充実させた効果が、エンゲージメントスコアの向上につながっていると考えています。

エンゲージメント向上の優先課題

2022年度から優先課題としている「若手社員の働きがい」及び「女性活躍の推進」について、キャリアパスの明示や女性活躍にかかる階層別研修の実施等の各種取組みにより、全体的にスコアが改善し、特に人材開発や組織風土、多様性に関するスコアが上昇しました。

2024年度の分析結果をふまえ、今後MLC2030ビジョンの実現に向けてエンゲージメントを向上させていくためには、人材開発、自己効力感、顧客志向性、多様性についての取組みを実施していくとともに、組織の協働性を高める職場環境を整備していくことが重要であると考えています。

2025年度以降の取組み予定



自己効力感

- 組織パーパスの策定 [P.62](#)
- タウンホールミーティング [P.62](#)
- 人事考課制度の見直し [P.62](#)



人材開発

- MLCアカデミーの充実 [統合報告書2024 P.65](#)
- 若手社員の働きがい向上 [P.62](#)
- DX人材育成 [P.41](#)
- 改善活動表彰制度とMLCイノベーションプログラム [P.64](#)



多様性

- 女性活躍の推進 [P.63](#)
- 高年齢者の雇用 [P.63](#)



顧客志向

- お客様向けアンケート&インタビュー調査のフィードバックとディスカッション [P.71](#)

エンゲージメント向上



自己効力感

組織パーパスの策定

2025年度より、三菱倉庫単体、国内外関係会社の部室店、チーム・営業所等の全組織を対象として組織パーパスの策定を開始しています。主な目的は次のとおりです。

- ・自分の業務が社会にどう貢献しているかをあらためて理解する
- ・組織内の一体感を醸成して結束力を強化する
- ・各組織や個人の判断や、戦略的な意思決定の指針を定める

組織パーパス策定においては、日々の業務の確実な遂行を重視する「いつもを支える。」と、未来に向けた新たな挑戦を象徴する「いつかに挑む。」の2軸を押さえ、現実性と挑戦性を兼ね備えることをポイントとしています。決定したパーパスは社内公表し、組織としての存在意義を周知します。

タウンホールミーティング

2023年11月より、社長が全国の支店を対象に、社員と対面型のミーティングを実施しており、2025年度も継続して行っています。2025年のテーマは「パーパスを実現するために、仕事にどのように取り組むか」や「MLC2030ビジョンの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ために、会社としてやるべきことは何か」とし、支店だけでなく、本店やグループ会社とも意見交換を実施しました。過去の取り組みは 統合報告書2024 P.58 をご確認ください。



人事考課制度の見直し

世の中に未だない価値を提供し、MLC2030ビジョン及び経営計画を実現するためには、社員の「挑戦とイノベーション」と「自己成長」に向けた取り組みが重要であると考えており、昨年度は社員の挑戦と成長を後押しするために「挑戦」「改善」「イノベーション」「自己成長」につながる行動を評価対象とする「価値創造実績」を評価項目に新設しました。



人材開発

若手社員の働きがい

若手社員が「働きやすさ」に加えて「働きがい」を感じられるよう、成長実感の向上に取り組んでいます。2024年度は、企業内大学「MLCアカデミー」の積極的な活用やキャリアパスの周知等により、人材開発関連のスコアが前回から大幅に向上しました。今後は、自己効力感や顧客志向性の向上につなげる取り組みとして、お取引様からの感謝や要望の声に関する職場でのディスカッションの実施や組織パーパスの策定等、さまざまな施策を実施していきます。

主な取り組み

デジタル化、グローバル化等外部環境が激しく変化する中、MLC2030ビジョン・経営計画の達成には、従来のゼネラリストに加えて、変革を起こすリーダーや成長戦略を推進する専門人材の育成が不可欠です。これらの人材を中長期的・計画的に育成するため、2024年4月に企業内大学「MLCアカデミー」を開校し、2024年度では合計72回の講座を開催しました。

現計画でもDX人材育成や、イノベーションを生み出すための公募制プログラムも継続して実施しています。

MLC アカデミー
 統合報告書2024 P.65

DX 人材育成
P.41

MLC イノベーションプログラムと
改善活動表彰制度 P.64



VOICE



欧州三菱倉庫会社
デュッセルドルフ支店
フランクフルト事務所
Kai Hartmann
(カイ・ハートマン)

タウンホールミーティングに参加して

タウンホールミーティングに参加するまで、私は三菱倉庫を「伝統や一貫性に深く根ざした、安定的で信頼できる組織」ととらえていました。こうした点はまさに当社グループの強みのひとつであると思います。

しかし、タウンホールミーティングに参加したことで、その認識はさらに広がりました。今では、受け継いできたものを重んじるだけでなく、積極的に変化に応じる会社でもあると感じています。あらゆる階層からの声に耳を傾け、新しいアイデアを広く受け入れる姿勢を体感できたことは、非常に刺激的でした。

パーパスとして掲げる「いつもを支える。いつかに挑む。」“Supporting Today, Innovating Tomorrow.”という言葉が心に残っています。高い品質を誇る私たちのサービスを維持していくためには、力をあわせてより良い組織へと進化し続ける必要があるということに、あらためて気づかされました。「絶えず前進し、かつ会社の本質も見失わない」という私たちの姿勢が、このミーティングを通じて鮮明に示されていたと思います。

重要テーマ③ DE&I 推進

当社グループの価値創造の源泉は、多様な人材にあります。

急速に変化する事業環境に柔軟に対応し、社会を支える高付加価値・高品質なサービスを提供し続けるためには、性別・国籍・入社形態等にかかわらず多様な人材がそれぞれの個性と能力を発揮し、協働し、挑戦することが必要であると考えています。そうした多様性に富んだ、つながりあふれる組織づくりのために、当社ではDE&I推進の一環として女性活躍や柔軟な働き方を推進しており、女性管理職比率のほか、育児休業取得率や年次有給休暇取得率等の目標値の達成に向けて取り組んでいます。



多様性

女性活躍の推進

女性を含むすべての社員にとって働きやすく、働きがいのある環境を整備し、多様性を十分に活かすことで組織のポテンシャルを最大限発揮することを目指します。2024年度からは、役員報酬の業績評価指標に女性管理職比率を加え、女性活躍推進についてのコミットメントの強化を図っています。MLCアカデミーでは個々のニーズにあわせた研修の実施や、さまざまなバックグラウンドを持つ社員が集う人的ネットワーク形成に取り組んでいます。

また、経営層を含む各階層に向けて、社内での女性活躍を含む多様性の重要性についてあらためて認識を深めるための研修を行っています。

若手女性社員と先輩女性社員との座談会講座を実施

2024年11月に東京・大阪にて先輩女性社員との座談会講座を実施し、5名の先輩社員が登壇しました。本講座が今後のキャリアについてあらためて考え、自分らしさを忘れずにキャリアを積み重ねていくきっかけとなることを期待しています。



柔軟な働き方の推進

社員が本業では得られないスキルや経験を身につけて成長できるよう、副業制度を導入しました。これにより、社外との接点や新たな視点が当社に持ち込まれることで新規事業や改善提案等が生まれることも期待しています。

DE&I 概論講座を実施

2024年12月にDE&I概論講座を実施し、240名の社員が受講しました。本講座では、なぜ企業がDE&Iを推進するのか等をあらためて考える機会を設けました。また当社経営層向けに「経営戦略としてのDE&I」講演会も実施しており、DE&Iの推進は経営層のみならず、社員一人ひとりが意識し、全社的な理解が必要不可欠であると考えています。

多様な人材が働きやすい職場づくり

海外グループ会社では主に現地スタッフを採用し、各国の文化や風習に沿った職場環境を整備しているほか、本店事務所ではイスラム教徒(ムスリム)等の社員が利用できる祈祷スペースへの配慮等、人種・国籍・宗教等さまざまなバックグラウンドを持つ社員が働きやすく、活躍できる環境を目指しています。

高齢者の雇用

当社では法制化される以前から、定年退職者の関係会社等への就職あっせんや専門的な知識を有する社員の再雇用等の施策を講じて、62～63歳までの雇用の確保を行っていました。現在は、法制化を受け、一定の基準のもと、希望者が65歳まで働き続けることのできる継続雇用制度を整備し、定年退職者のおおよそ9割が制度の適用を受けています。少子高齢化が進む中、貴重な即戦力として、年齢にかかわらず、雇用機会や就業機会と能力発揮に高い意欲を持つ退職者には活躍の場を提供していきます。

また、高齢者の雇用は次世代を担う社員へのノウハウの継承・現場力の向上につながると考えています。



重要テーマ④ 挑戦を後押しする組織風土改革

当社グループは、創業138年という歴史の長さや、確実に業務を遂行し顧客に応えるという使命感から、これまで社員に対して堅実な姿勢を求めることが多くありました。しかし、近年では事業環境が急速に変化しており、堅実な姿勢だけでは中長期の持続的成長を遂げるのが難しくなっています。そのため、新しいことに挑戦し、イノベーションを生み出していくことが必要だと考えています。

経営計画[2025-2030]で掲げた非連続な成長やイノベーションを促進するために、社員が失敗を恐れず新しいアイデアやアプローチを提案し、実行できるような組織風土の実現を目指しています。MLCアカデミーでは、挑戦の過程で生じることもある失敗を「学習の機会」ととらえ、成功事例だけではなく失敗事例の共有を行うほか、社員が自律的に挑戦できるように必要なスキル習得のための機会も提供しています。これらを推進・管理するために、一人当たり研修費や海外勤務経験者比率を指標として定めて、次の取組みを進めています。

公募制プログラム

当社グループは、改善活動表彰制度やMLCイノベーションプログラムを設けています。今後、多様なニーズに応えるため、新しい公募制プログラムを拡充していきます。これにより、社員の成長機会をさらに提供し、挑戦とイノベーションの促進につなげていきます。

① 改善活動表彰制度

当社グループでは、2016年7月より自発的な改善活動の活性化を目的とした「改善活動表彰制度」を導入しました。本制度では、毎年サービス品質の向上や業務プロセスの効率化に特に貢献したグループを表彰しています。

改善活動を通じて、継続的に業務プロセスを見直すことで、当社グループのサービス品質向上を実現し、MLC2030ビジョンに掲げる「お客様の価値向上に貢献する」ことを目指しています。

2024年度は、37グループ(259名)が参加、これまで延べ参加者は3,100名以上となりました。活動グループは自ら設定したテーマについて「三菱倉庫改善手順」に沿って活動を行い、成果を報告しました。改善活動の内容は、倉庫内作業の効率化・保管効率の向上・安全対策の強化だけでなく、事務所内の業務改善・事務効率化等、多岐にわたりました。事務局は、活動グループが問題点の分析と原因追究を十分に行い、効率的な改善活動となるよう、サポートを実施しました。

小さな改善活動でも継続的・全社的に取り組むことで大きな成果が生み出されるため、今後も事務局が社内データベースや広報紙を活用して活動事例の情報共有を図るほか、改善活動が当社グループの風土として根づくよう制度の運営を進めていきます。



② MLCイノベーションプログラム

パーパスの実現に向けて、また経営計画[2025-2030]の成長戦略 5.「グループ経営基盤の強化」で掲げる取組みのひとつである「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」の一環として、広く社員から事業アイデアを募り、有望なアイデアについて実現を後押しする「MLCイノベーションプログラム」を実施しています。

本プログラムでは、全社員を対象に社内公募で事業アイデアを募集、約半年間の新規事業計画策定講座を受講して新規事業の企画・立案手法を習得し、事業アイデアを具体化した上で社内審査を実施、継続して研究開発・事業化を検討する案件を選抜します。

2024年度は、多数のアイデアの中から3件が研究開発に進んだほか、本プログラム初年度の2023年度に研究開発へと進んだ「系統用蓄電池事業」及び「陸上養殖事業」の事業化に向けて準備を進めました。

③ 若年職員海外派遣プログラムの拡充

若年職員海外派遣プログラムを拡充し、海外勤務経験を通じてグローバルな視野を持つ人材の育成に力を入れています。2023年度からは派遣人数を拡大するほか、物流業務だけでなく一部派遣先においては管理部門の経験も積ませることとしています。

また、派遣プログラム対象年次となる前の階層別研修において、グローバルマインドセット研修を実施し、研修応募の動機づけを行っています。

2023年度は7名派遣、2024年度は8名派遣、2025年度は9名派遣と増員しています。

MLCベンチャーズ株式会社

三菱倉庫株式会社を母体に持つコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)です。具体的な取組みについては [P.39](#) をご参照ください。

働く環境整備

当社グループは、人的資本投資を強化しており、新たな挑戦やイノベーションを生み出す環境整備に努めています。その一環として、昨年度から営業所を中心とした職場改善に取り組んでいます。

今回の取組みの背景

倉庫・港湾運送事業の中心である各営業所は、業務継続の必要性から大規模な改修工事を行うことが難しく事務所やトイレ等の経年劣化が進んでいました。また本店事務所は、コロナ禍以降、在宅勤務やオンライン会議等が増える等新しい働き方が始まった一方、リアルなコミュニケーション機会の創出が課題となりました。

今回の改修・増改築により、これらの課題を解決しつつ、部門・年齢・職位等の垣根を越えた縦横斜め・双方向のコミュニケーションを活性化するとともに、社員のモチベーションアップを図ることによりイノベーションを生み出します。

VOICE



神戸支店 工務チーム
荒井 岳矢

職場環境改善の取組み

神戸支店では、3営業所（新港第一、六甲第一、六甲第二）の職場環境改善に取り組みました。営業所の要望を確認しながら、事務所の内装を一新したほか、LED 照明化や什器更新、トイレのリニューアルも行いました。365 日稼働の施設もあり、日程調整で苦労しましたが、営業所の協力もあり、無事に改修工事を実施することができました。

社員から、「事務所がきれいになって明るくなった」「レイアウト変更で動線が良くなった」「新しい什器で業務が効率的に行えるようになった」「トイレが新しくなり、ストレスがなくなった」と好評をいただいています。

今回の改善でモチベーションが上がり、イノベーションを生み出す土台になることを期待しています。

今回の改修ポイント

営業所

全国約80拠点の営業所を築年数順に4年間にわたり改修を行うこととし、初年度2024年度分として15施設の改修が完了しました（事務所内什器更新、トイレ改修、カーペット・クロス張替え、OAフロア化、無線LAN工事等）。

事務所



休憩室



本店オフィス

コロナ禍以前であれば、オフィスは機能性重視でしたが、コロナ禍以後は一般的に「共創、つながり、帰属意識を共有する場」に変わってきています。そこで、社員が会社に来ることが楽しくなり、役職や部署を越えたコミュニケーションをとることで、イノベーション創出が促され则认为、本店リニューアルのコンセプトを「FLAT & BORDERLESS ～来て楽しい、居て快適な職場～」とし、要員増・本店機能の拡充にも対応するオフィスエリアへのリニューアルを行っています。

会議室（エリア内廊下）



amethyst



hematite



emerald



ruby



各会議室に
宝石の名前がついています

tanzanite



働く人の安全と健康の確保を最優先とする職場づくり

安全と健康に関する方針と取り組み

当社グループは、誠実かつ公正な企業活動を実践する根底として「三菱倉庫グループ労働安全衛生方針」を制定しています。また、2024年には「健康経営宣言」を行いました。これらの方針を前提として、社員及び業務委託先、協力会社等の外部のステークホルダーを含む当社グループの業務にかかわるすべての人の安全と健康を確保する取り組みを推進していきます。



安全への取り組み

2024年度の労働災害件数は21件[※]でした。各事業部門における社員の安全にかかわる取り組みを継続し、2030年度には重大労働災害(死亡労働災害)0件を目標として、労働災害の防止に努めます。

※休業日数1日以上[※]の労働災害。対象範囲:当社と国内連結子会社で、すべての労働者(派遣社員、受入れ出向者を含む)対象。他企業への出向者等は含まない。

国内グループ会社の取り組み

- グループ安全衛生連絡会の開催
- 事故報告システムによる経営層を含めた速やかな情報共有
- 安全推進掲示板による啓発活動

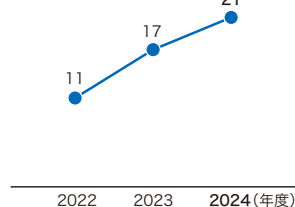
各事業部門共通の取り組み

- 安全パトロールによる施設、作業状況の実地点検
- 安全に関する社内外講習会、研修等への参加
- 安全衛生協議会を通じた労働災害事例・貨物事故事例の検証

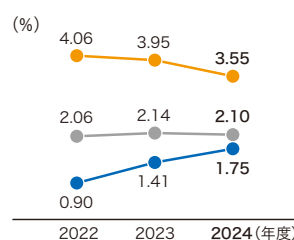
陸上運送事業部門(菱倉運輸)の取り組み

- 全配車拠点での点呼時における高性能アルコール検知器使用の徹底
- 生活習慣病に関する検査項目を加えた定期健康診断の実施
- 定期的な運転適性診断の結果に基づく乗務員への指導・教育の実施等

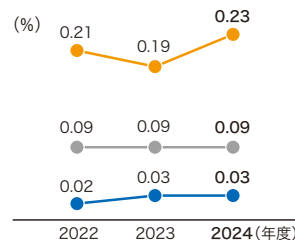
労働災害件数
(件)



労働災害発生度数率



労働災害発生強度率



● 当社グループ ● 同業種(運輸業、郵便業) ● 全産業

※当社グループ:当社及び国内連結子会社、年度(3月～翌4月)で集計したデータによる

※同業種(運輸業、郵便業)及び全産業平均数値:厚生労働省「労働災害動向調査」の暦年(1月～12月)データによる

※労働災害発生度数率:100万延べ実労働時間当たりの、労働災害(休業1日以上)による死傷者数

※労働災害発生強度率:延べ労働時間1,000時間当たりの労働損失日数

グループ安全衛生連絡会の開催

2023年度より、当社グループ全体の安全衛生に関する情報共有と安全水準の向上を目的として、当社及び作業会社各社参加のもと「三菱倉庫グループ安全衛生連絡会」を開催しています。



健康への取り組み

社員の健康維持・増進に向けた取り組みをさらに積極的に展開していきます。

定期健康診断

法定の内容に加え、生活習慣病に関する検査項目の充実や女性特有の疾病に関する健診項目への補助を導入しています。

メンタルヘルスケア

メンタルヘルスケア教育・研修の充実、ストレスチェックの年2回実施とその結果に基づいた対策、外部の専門機関による相談窓口の設置等、さまざまな取り組みを実施しています。

適正な労働環境

適正な労働環境は、生活水準を安定させ、生産性の向上・人材育成等に不可欠なものです。そのために、労使関係を重視し、過重労働の防止に努め、労働者の安全確保、人材育成・訓練等を課題と認識して取り組みます。

過重労働防止

当社グループは、各国の労働法や規制を遵守し、労働時間管理の徹底等により過重労働の削減に努めています。具体的な取り組みとしては、社員の打刻時刻と勤怠管理システムに入力した勤務時間情報、当月の時間外労働状況を勤怠管理システムで常時確認できる仕組みを構築しているほか、パソコンのログから正しく勤務時間が入力されているか確認できる体制を整えています。

長時間勤務者に対しては、法令を超える基準により産業医面談を実施し、過重労働による健康被害を未然に防ぐ体制を整えています。

また、管理職の意識改革として、管理職を対象に時間外労働を減らすための説明会を開催し、職場ミーティング等を通じて社員への浸透を図っています。そのほか、会社と組合は経営協議会や労働時間等改善委員会で、定期的に時間外労働や休暇取得の状況を確認し、労働時間短縮につながる有効な取り組みについて情報共有を行っています。

人権尊重の取組み・サプライチェーンマネジメント

人権尊重の取組み

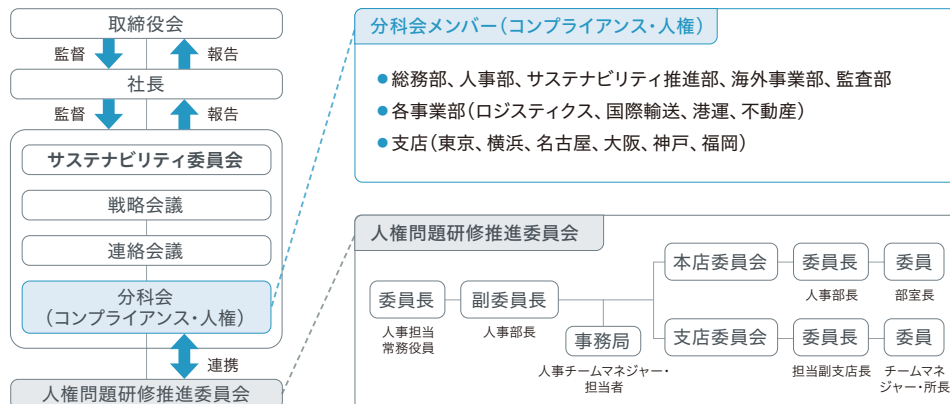
当社グループは、企業の人権尊重責任を果たすために、2023年1月に三菱倉庫グループ人権方針を策定しました。その方針の中で、当社グループは「国際人権章典」及び国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」・国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠し、人身取引を含むいかなる強制労働、児童労働も認めない等人権の尊重を推進しています。また、あらゆる差別やハラスメントを禁止し、多様性（人権・宗教・性別・年齢・身体障がい・国籍等）を尊重することを表明し、各々の強み・能力・意思に応じた成長の機会を提供できる企業を目指しています。

2023年度から人権デュー・ディリジェンスを実施し、外部専門家の意見も取り入れながら物流・不動産業界に属する当社グループの観点から、優先的に対応すべき人権リスクの特定を行いました。2024年度からは、これらの人権リスクの予防・軽減に向けた取組み施策（国内グループ全体での人権研修実施、お取引先様が利用できるコンプライアンス・人権相談窓口の設置等）の策定・実行及び情報開示に継続して取り組んでいます。

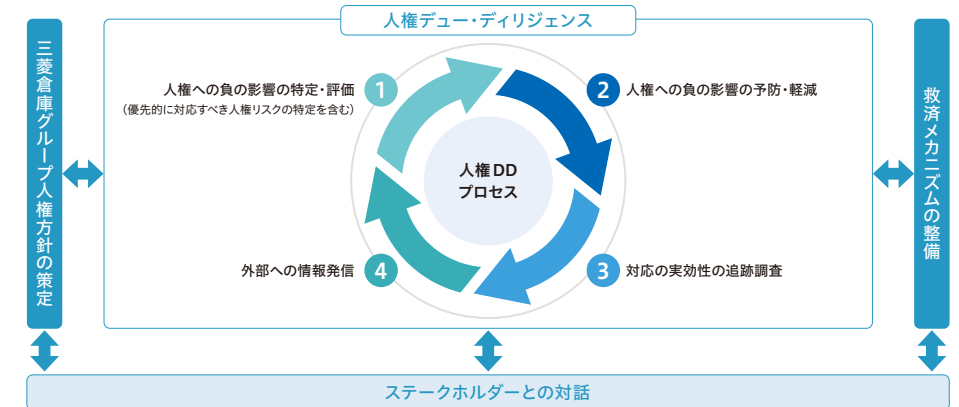
また、当社グループで働く方が利用できる内部通報制度や、サプライチェーンや一般市民等、当社社員以外も利用できる外部相談窓口の設置、お取引先様が利用できるコンプライアンス・人権相談窓口の設置を行い、人権に関する相談や通報を受けつけています。いずれも通報者が不利益な扱いを受けることのないよう、法的な要請等がない限り匿名での通報が可能であるとともに、寄せられたすべての情報の秘密保持を徹底しています。また、採用時の公的書類での年齢確認等の実施や、労働時間や賃金等を提示し応募者が合意した上での雇用、最低賃金を超えた生活賃金の支払への取組み等により、強制労働や児童労働等を含む人権侵害の防止に努めています。

三菱倉庫グループ人権方針 <https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/company/policy/humanrightspolicy.html>

人権推進体制図



人権デュー・ディリジェンスの取組み



優先的に対応すべき人権リスク（影響を被るステークホルダー）

- 救済窓口へのアクセス（すべての人々）
- 健康と安全（労働者（当社・グループ会社／サプライヤー等））
- 人種、宗教、出身、障がい、年齢、性別等に基づく差別（労働者（当社・グループ会社））
- 商品・サービスの安全性（顧客・地域社会）
- 適切な表示・説明（顧客）

サプライチェーンマネジメント

三菱倉庫グループ サステナブル調達方針の策定

持続可能な社会の実現に向けて責任ある調達活動を推進する姿勢を明確に示すため、2025年7月に三菱倉庫グループサステナブル調達方針を策定しました。お取引先様の皆さまには、当社グループと連携し、ともに本方針に基づく活動を実践していただくことを期待します。

サステナブル調達方針 <https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/company/policy/sustainableprocurement.html>

サステナビリティアンケートの実施

2021年度より取引先の皆さまに向けたアンケートを毎年実施しています。2024年度は人権方針・労働安全衛生方針・セキュリティ基本方針等にも基づいた設問を中心とし、国内外約110社のお取引先様に実施しました。アンケート結果については、お取引先様の皆さまにフィードバックしています。

今後はサステナブル調達方針を周知する設問に変更の上、継続してアンケートを実施することでサプライチェーン全体で持続可能な社会を実現していきます。

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループはステークホルダーとの対話を通じて、社会からの信頼を積み重ねていくことを大切に考えています。ステークホルダーの声を経営や活動に活かすことで成長につなげ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

経営計画 [2025-2030] 関連のアップデートコンテンツ
サステナビリティ経営関連のアップデートコンテンツ





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
コミュニケーション手段や取組み

主な成果

提供価値

社会・行政

共存共栄

- 法令対応
- コンプライアンス遵守
- 社会課題の解決
- 地域社会への貢献

企業の成長、持続可能な社会の実現

企業価値向上

- 経営計画 [2025-2030] 目標 (2030年度 ROE10%) の達成
- 財務の健全性、資本効率化
- ガバナンスの強化
- 財務、非財務情報開示の充実
- サステナビリティ経営の推進 (ESG 課題への取組み)

ウェブサイト、CM、統合報告書

- メディア懇談会
- 社会貢献活動
- 地域イベントへの参加 P.70
- 教育支援 (大学の講義や学生の企業訪問等)
- 基金、募金
- 生態系保護への貢献 (森林活動等)
- 官民連携

- 経営計画 [2025-2030] (2025年2月公表)
- 株主総会
- 株主通信
- 決算説明会
- 広報、IR・SR 活動 (海外 IR は2025年度より開始)
- 有価証券報告書、決算短信
- コーポレート・ガバナンス報告書
- サステナビリティ経営について (2025年3月公表)
- 外部評価 (FTSE Blossom インデックス・シリーズ等)

行動基準の見直し、情報セキュリティ基本方針の策定、
リスクマネジメント強化

- 南相馬市との連携協定
(宇宙関連産業をはじめとする次世代産業の事業開発開始)

- DX 銘柄2025に選定 (DX 注目企業2023、DX 銘柄2024に続き、3年連続3度目の選定)
- FTSE 総合スコア0.4P UP (前年度比)
- GPIF の国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選定

- 地域社会への貢献
- 教育、雇用機会の創出

- 株主還元
- 誠実かつ真摯な対話による信頼醸成

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。



地域社会・国際社会への貢献

当社グループは企業理念として豊かで持続可能な社会の実現に貢献することを掲げており、地域社会、国際社会の持続的な発展が当社の持続的な成長にもつながるという認識のもと、地域社会、国際社会の発展に貢献するためには、事業所の所在する地域に限らず社会との関係を理解することが必要であると考えています。この考えのもと、活動の軸を「地域社会」「環境」に置き、地域社会・国際社会の持続的な発展につながる投資や支援方法として、コミュニティ構築にかかわる支援、次世代教育、生態系の保全、寄付等を推進しています。

生態系保護への貢献

生物多様性保護の観点から地球環境対応への取組みとして、神奈川県「森林再生パートナー制度」に加入し、2011年4月から活動を開始しました。

2024年10月には、役員・社員29名が参加しました。参加者は2班に分かれ、14名が間伐作業、15名が三保ダム周辺を散策しました。間伐班は、インストラクターから用具の使い方や作業指導を受け計2本の木を伐採し、森林を適正な密度にする間引き作業を行いました。また、自然散策班は、ダムの役割を理解しながら自然に触れ合うことで心身をリフレッシュし、森林と水源の重要性を学ぶ機会となりました。



防災と健康イベントの開催

大阪ダイヤビルディング・新光大阪センタービルは、各団体、当社関連企業の協力のもと、地域住民及びテナント社員向けに防災と健康に関するイベントを開催しました。

日ごろ当ビルではテナント向けに消防訓練や献血活動を行っていますが、地域住民の方に本イベントに参加してもらうことで、大阪地区における防災・健康意識を高めることを目指しました。

当日は防災用品の配布や消火器を使った消火体験、血管年齢の測定等を実施しました。

また、三菱グループが協賛している大阪・関西万博の公式キャラクターであるミャクミャクやその他人気キャラクターも遊びにきてくれて、子どもだけでなく、大人も写真撮影をする等大いに盛り上がりました。



教育・地域社会への貢献

2025年5月に、米国三菱倉庫の社員4名がニューヨーク育英学園を往訪し、4～6年生に向けて出張授業を行いました。出張授業では、経済のグローバル化に伴い複雑化しているグローバルロジスティクスの現状を地政学的リスクにも触れながら解説しました。参加者からは「貨物列車の長さはどのくらいか?」「コンテナの輸送では2～4カ月と長い時間をかけて品物を運ぶのは大変だった」といった質問や感想が寄せられました。同社は、今後も未来を担う子どもたちに学びの場を提供する等、地域社会への貢献に向けた多様な活動に取り組んでいきます。



そのほかの社会貢献活動は 統合報告書2024 P.85-86 やホームページをご参照ください。

サステナビリティ https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/esg_sdgs/

お客様向けインタビュー

経営計画[2025-2030]の策定と、MLC 2030ビジョン実現に向けた具体的な道のりを分析・考察する一助として、お客様アンケート&インタビュー調査を実施しました。

調査概要

調査課題

- 物流／不動産におけるお客様の期待はどこにあるか・総合的、クロスファンクショナルな提案等ができていないか
- 差別化要素（OS、IT&DX、ESG、BCP）の重視度、及び当社がそのような価値を提供できる企業として認知されているか

調査手法等

2024年8～9月にかけてオンラインアンケート形式で107社（名）から回答＋オンラインパーソナルインタビューを当社お客様の15社に実施



お客様の声から、当社の強みと課題を把握してニーズの理解に努め、経営の方向性や事業戦略に反映しました。これからもお客様との対話と協働を通じて、お客様の価値創造と社会課題の解決に貢献することで事業成長を実現していきます。

当社に対するお客様ニーズからうかがえる当社の強みと課題と方向性





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

タリン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いう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、取締役に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をしてほしい」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、社外役員の目から見て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出てい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が、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う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の背景には、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を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化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す。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、無謬性にとらわ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倍を超えてはいませんが、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

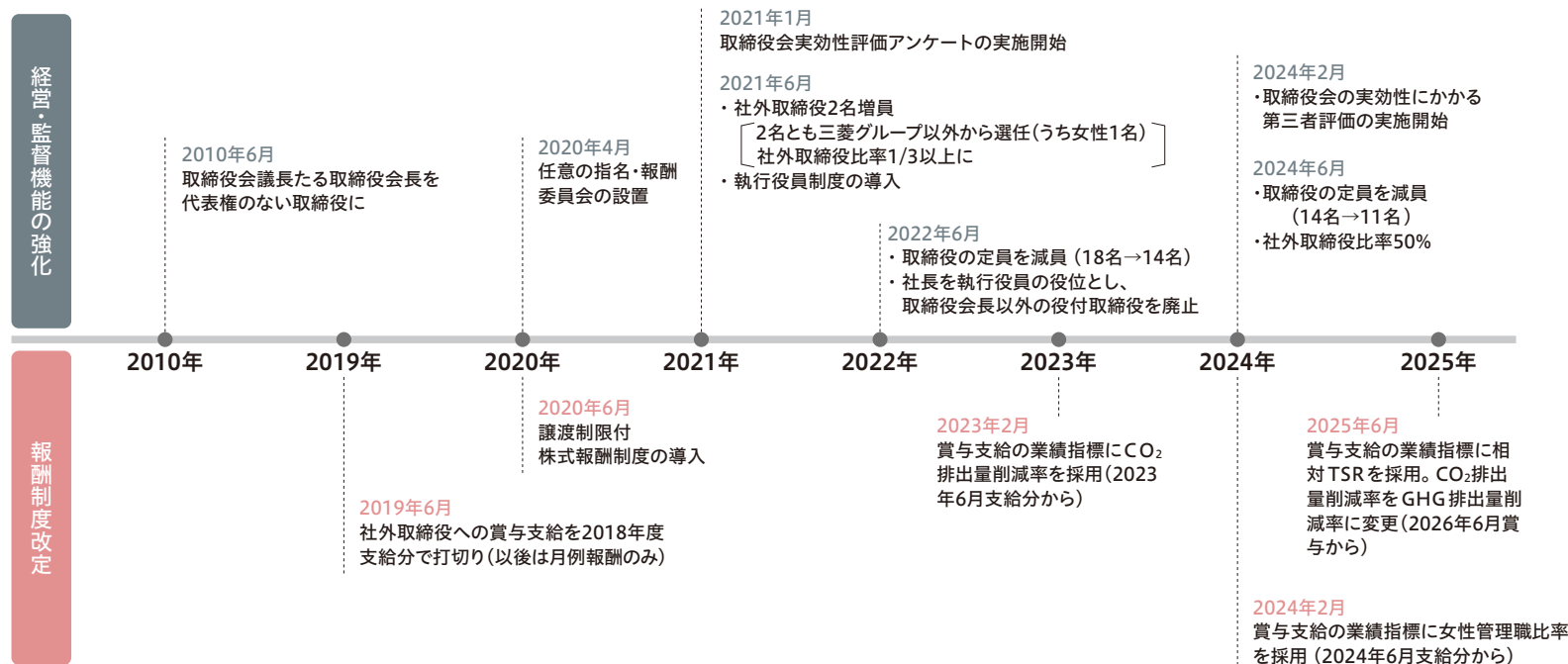
当社の組織統治について、コーポレート・ガバナンス体制、取締役会、役員選任等に関する考え方やリスクマネジメントのほか、コンプライアンス体制の維持・強化、ステークホルダーとのコミュニケーションにかかる取組みについてご説明します。その他、役員紹介と各取締役のスキル・マトリックスを確認いただけます。

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。

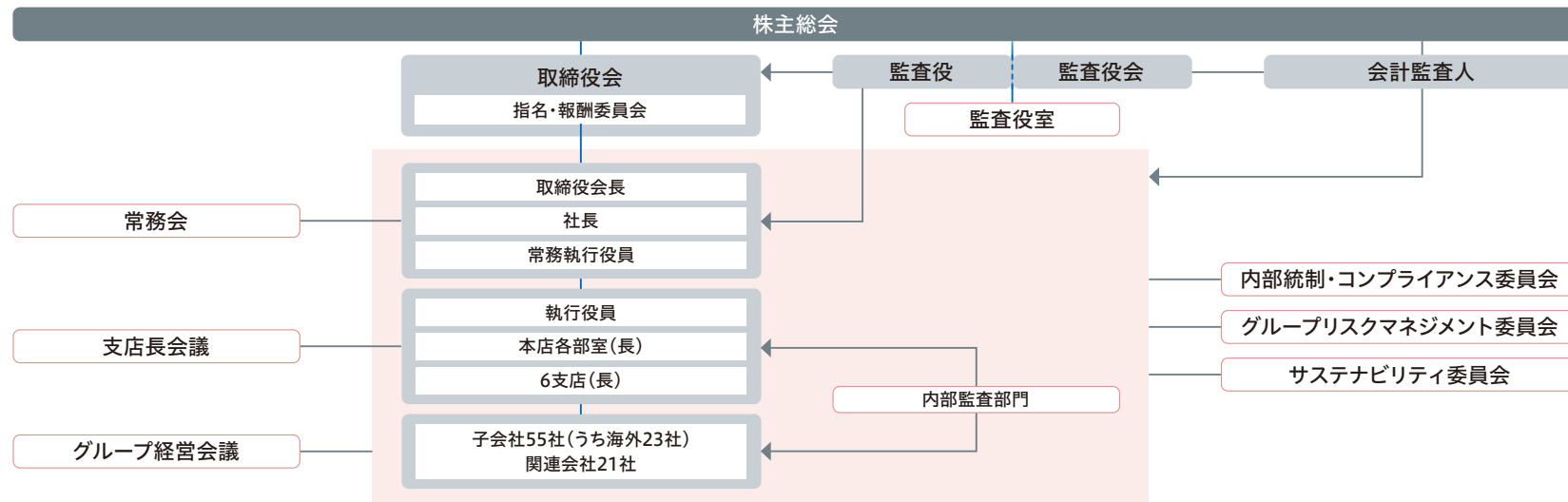
このほか、役員・社員の行動基準の制定、内部統制・コンプライアンス委員会の設置、内部監査体制の充実（2022年4月から内部監査部門を社長直掌とした）等による「内部統制システムの整備」、グループリスクマネジメント委員会の設置等による「当社グループにおけるリスクマネジメントシステムの有効性の維持・向上」、サステナビリティ委員会の設置等によるサステナビリティ経営に向けた取組み、決算情報開示の早期化等による「ディスクロージャーの充実」等に努めています（[コーポレート・ガバナンス体制図](#) [P.78](#) 参照）。

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)
	<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 ・役員の人事・報酬額の決定 ・取締役の他社役員兼務及び競業・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 <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
2024年度の 主な取組み	等
	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

	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 秀規
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位に応じて支給する。

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、役位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、役位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、原則として役位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位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年間はそのすべて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 (—)	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)

	2024年6月支給分 第221期(2023年度)	2025年6月支給分 第222期(2024年度)
賞与にかかる業績指標 [※]	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

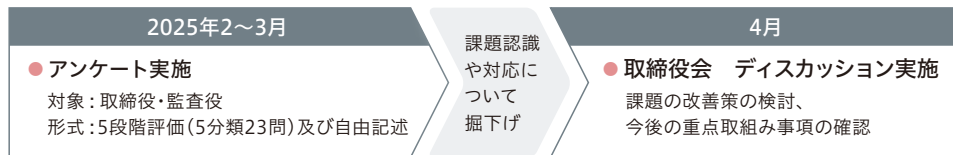
当社は、取締役会の実効性のさらなる向上のため、取締役及び監査役全員を対象とした自己評価のアンケートを毎年実施し、その結果を取締役会で共有しています。これまでアンケートで認識された課題に対しては、社外取締役及び社外監査役に対する当社グループの事業内容及び課題の説明や、重要議題の事前説明等を実施することにより、取締役会がより深い議論の場となるよう改善を図ってきました。

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そ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
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
斉藤 秀親

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
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
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
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)
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)
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)
内藤 忠顕
日本郵船株式会社特別顧問

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)
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)
木村 和子
国立大学法人金沢大学名誉教授

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 みさと
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 ちから
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、役職員に対する啓発、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

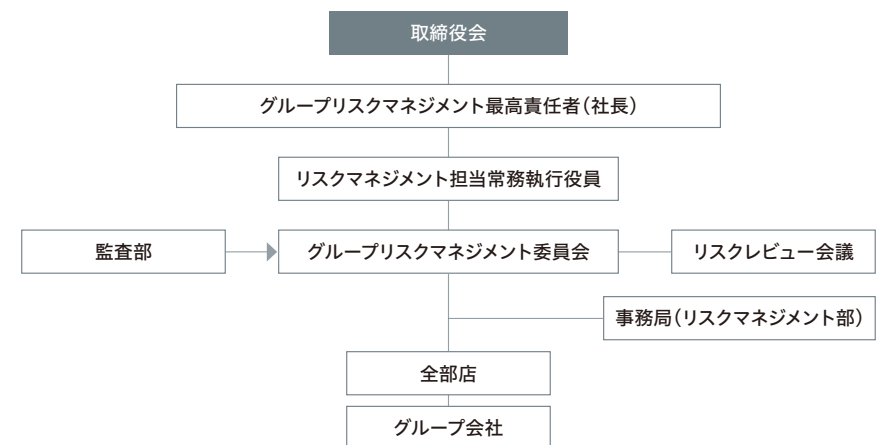
- 事業計画と一体性のあるリスクマネジメント体制を整備し、当社グループ全体で適切なリスクテイク及び的確なリスクコントロールを支える環境を整えます。
- 役職員に対する啓発、教育、訓練を通じてリスク感性を高め、当社グループ全体で健全なリスクカルチャーを醸成します。
- リスクインテリジェンス活動を強化した上で新興リスクを含めて適切なリスクアセスメントを実施し、重点的に取組むリスクを特定します。
- 当社グループにおけるすべてのリスクについて管轄部門を選定した上でリスク対応計画を策定し、PDCAサイクルマネジメントを実施します。

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。

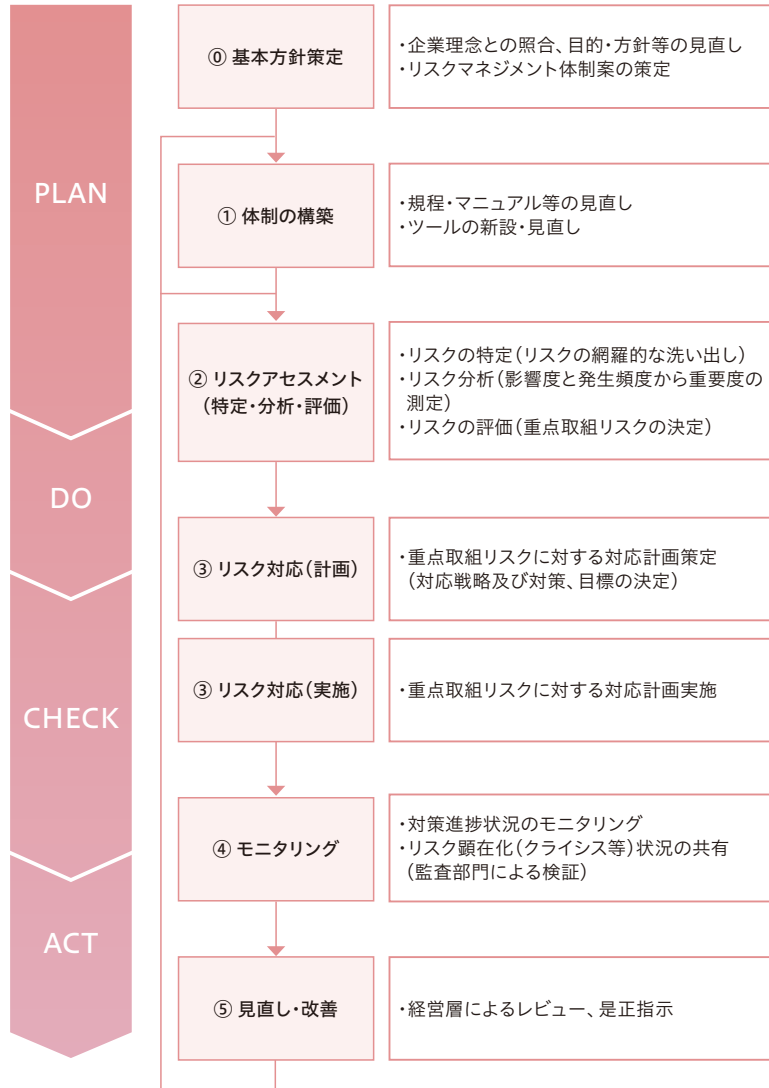
また、危機事態の発生時には、対応要領を定めた危機管理基本マニュアルに基づいて迅速かつ的確な初動対応を行うことにより、影響の拡大防止及び早期の収束に努めます。

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

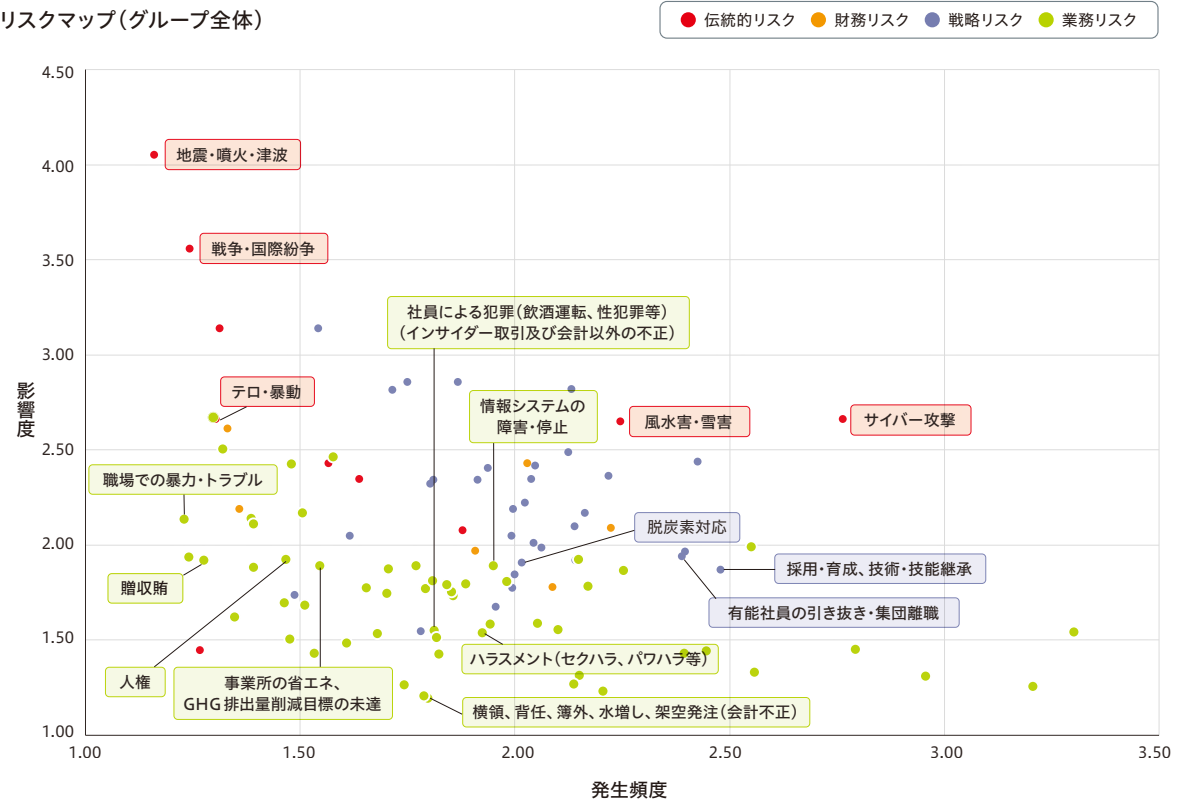
外部環境の変化は激しさを増し、不確実性を高める要因も増加する中、地政学リスク・ESG関連リスクの高まりや、ステークホルダーからの期待や当社グループの内部環境の変化もふまえ、中長期視点のリスクを加えることで、あらためて網羅的にリスクを分類・整理しました。PDCAサイクルに基づいて、事業の継続性に影響を与える要素や、企業への信頼やイメージに影響を与える可能性のある要素等を定期的に見直し、リスクの評価や分析、対策立案等を継続的に行っています。



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役職員による不正行為	・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 の充実、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、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

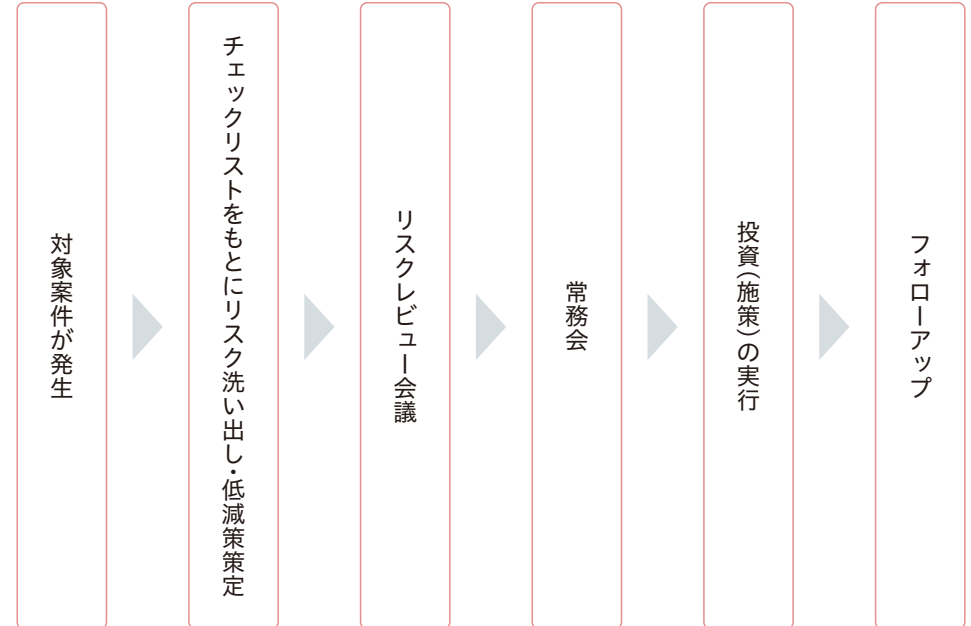
リスクレビュー会議の概要及び目的は、大規模投資、M&A、新規エリアへの進出等におけるリスクを十分に洗い出し、策定されたリスク低減策を評価することで投資等の是非を判断する材料とします。

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

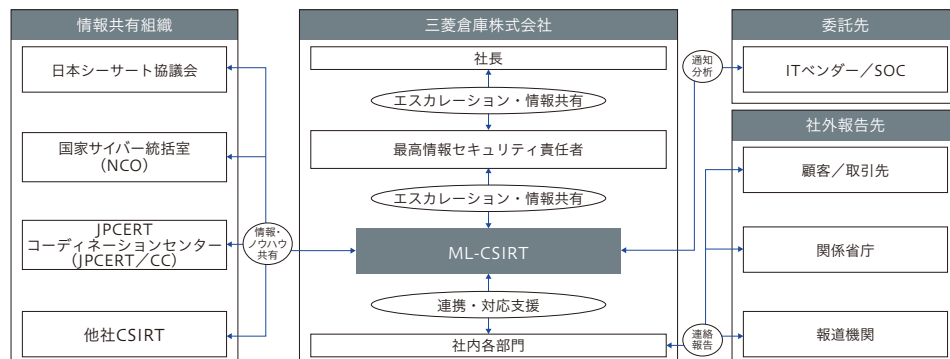
情報セキュリティに関する基本的な考え方

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

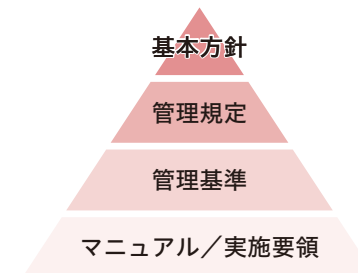
最高情報セキュリティ責任者のもと、情報セキュリティインシデントに対応するための組織(CSIRT)を設置して、グループ全体のセキュリティレベル向上に取り組んでいます。

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、能率の向上そ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

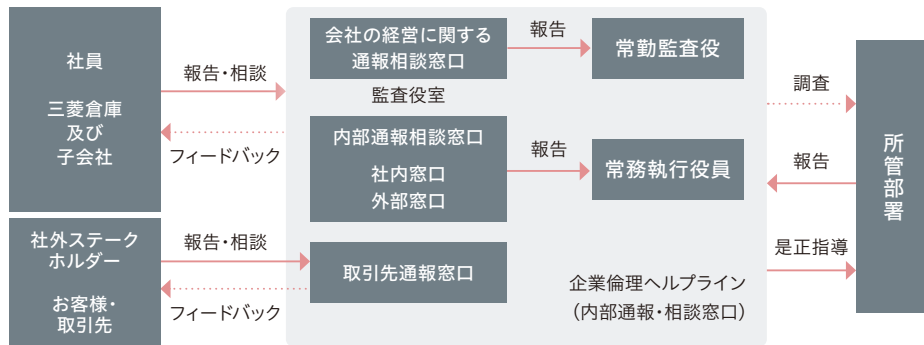
内部通報制度

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。

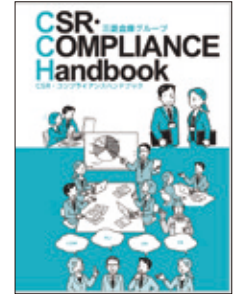
実施方法	内容
各階層別研修	管理職を含む全社員の階層別研修等において、行動基準やインサイダー取引防止規則、下請法、ハラスメント等、各階層に必要なコンプライアンスの知識向上のための研修を実施しています。
自己点検 (Webアンケート)	当社グループ内における行動基準や賄賂・インサイダー・接遇等の腐敗防止方針を含むコンプライアンス意識の浸透状況を確認するため、グループ会社含む全社員に対して自己点検(Webアンケート)を毎年実施しています。

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。
 - 倉庫運送法、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。



06 データ・ 会社情報

92 財務サマリー

93 ESGデータ集

94 株式情報



財務サマリー

財務項目

		2015年度 (2016年3月期) (実績)	2016年度 (2017年3月期) (実績)	2017年度 (2018年3月期) (実績)	2018年度 (2019年3月期) (実績)	2019年度 (2020年3月期) (実績)	2020年度 (2021年3月期) (実績)	2021年度 (2022年3月期) (実績)	2022年度 (2023年3月期) (実績)	2023年度 (2024年3月期) (実績)	2024年度 (2025年3月期) (実績)	2025年度 (2026年3月期) (予想)
営業収益	(百万円)	206,831	208,718	215,407	227,185	229,057	213,729	257,230	300,594	254,507	284,069	290,000
物流事業	(百万円)	169,006	167,907	181,277	190,434	189,709	179,255	215,240	263,899	217,473	237,686	255,400
不動産事業	(百万円)	39,876	42,894	36,025	38,679	41,199	36,153	43,662	38,199	38,601	47,776	36,200
セグメント間取引	(百万円)	△2,051	△2,083	△1,895	△1,928	△1,851	△1,679	△1,672	△1,504	△1,566	△1,393	△1,600
営業利益	(百万円)	11,309	12,748	12,421	12,660	12,195	11,735	18,144	23,027	18,941	20,310	20,000
物流事業	(百万円)	5,579	6,661	7,662	7,609	7,184	7,232	13,703	18,774	14,555	13,862	17,000
不動産事業	(百万円)	10,614	11,719	10,181	10,783	10,859	10,038	10,316	10,123	10,888	13,697	10,600
全社費用	(百万円)	△4,885	△5,633	△5,422	△5,731	△5,847	△5,535	△5,875	△5,869	△6,502	△7,249	△7,600
営業外損益	(百万円)	2,716	3,308	3,739	4,673	4,626	4,278	5,006	7,018	5,417	△1,690	—
事業利益 ^{※1}	(百万円)	11,309	13,274	13,823	14,195	13,606	13,193	18,866	24,451	19,911	16,166	22,184
経常利益	(百万円)	14,025	16,056	16,160	17,333	16,822	16,013	23,151	30,046	24,358	18,620	24,400
特別損益	(百万円)	645	△260	△790	△541	△84	40,097	2,773	10,904	14,812	30,603	—
税金等調整前当期純利益	(百万円)	14,670	15,796	15,370	16,792	16,737	56,111	25,924	40,951	39,170	49,224	—
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	9,350	10,665	10,517	11,564	11,851	39,160	17,892	27,226	27,787	31,864	40,400
1株当たり当期純利益	(円)	53.37	60.88	120.07 ^{※2}	132.03	137.31	462.28	219.47	342.00	359.46	85.92 ^{※4}	115.41
1株当たり年間配当金	(円)	中間 6 期末 6	中間 6 期末 8	中間 7 期末14 ^{※2}	中間15 期末30	中間30 期末30	中間30 期末30	中間39 期末41	中間41 期末49	中間50 期末70	中間80 期末16 ^{※4}	中間18 期末18
株主資本配当率(DOE)	(%)	0.8	0.9	0.9	1.3	1.8	1.7	2.0	2.1	2.4	3.0	—
配当性向	(%)	22.5	23.0	23.3	34.1	43.7	13.0	36.5	26.3	33.4	37.2	31.2
総資産合計	(百万円)	413,264	435,354	462,031 ^{※3}	482,575	468,243	535,761	562,187	573,689	679,143	626,058	—
負債合計	(百万円)	155,740	158,484	167,480 ^{※3}	183,470	181,886	208,932	214,427	219,256	267,439	246,782	—
純資産合計	(百万円)	257,524	276,870	294,550	299,104	286,356	326,829	347,759	354,432	411,703	379,276	—
1株当たり純資産	(円)	1,455.06	1,565.27	3,330.71 ^{※2}	3,381.20	3,298.18	3,914.63	4,238.85	4,489.01	5,348.71	1,040.59 ^{※4}	—
自己資本比率	(%)	61.7	63.0	63.1 ^{※3}	61.4	60.5	60.4	61.2	61.1	59.7	59.8	—
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	3.6	4.0	3.7	3.9	4.1	12.9	5.4	7.8	7.3	8.2	11.0
総資産当期純利益率(ROA)	(%)	2.2	2.5	2.3	2.4	2.5	7.8	3.3	4.8	4.4	4.9	—
減価償却費	(百万円)	13,830	12,925	12,747	12,995	14,252	14,860	15,465	15,714	16,037	17,694	—
固定資産の増加額(設備投資額)	(百万円)	8,841	27,336	21,582	18,036	26,387	38,817	42,383	16,487	53,795	18,881	—
営業活動によるキャッシュフロー	(百万円)	17,246	21,466	21,481	23,352	17,624	40,176	36,216	40,488	41,768	29,622	—
投資活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△7,032	△22,270	△22,219	△31,786	△18,022	△14,002	△29,221	△14,379	△31,477	15,500	—
財務活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△7,927	△7,819	3,419	12,066	△2,359	△5,270	△16,518	△17,067	△14,858	△44,188	—
現金及び現金同等物期末残高	(百万円)	45,658	36,921	39,580	42,972	40,541	61,367	52,505	62,297	58,444	61,006	—

※1 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 ※2 2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。
※3 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 2018年2月16日）等を2018年度から適用し、2017年度の連結財政状態については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。
※4 2024年11月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。



ESG データ集

環境

		2022年度	2023年度	2024年度	集計範囲	
GHG 排出量						
合計	(t-CO ₂ e)	1,388,825	1,095,505	1,109,925	三菱倉庫㈱及び グループ会社	
Scope1+2	(t-CO ₂ e)	76,621	69,862	62,760		
Scope1	(t-CO ₂ e)	20,347	15,007	15,368		
エネルギー起源 GHG	(t-CO ₂ e)	14,959	14,783	14,797		
HFCs	(t-CO ₂ e)	5,388	225	571		
Scope2	(t-CO ₂ e)	56,274	54,855	47,392		
Scope3	(t-CO ₂ e)	1,312,204	1,025,643	1,047,164		
カテゴリ1	(t-CO ₂ e)	63,853	52,638	56,011		
カテゴリ2	(t-CO ₂ e)	95,031	47,996	104,393		
カテゴリ3	(t-CO ₂ e)	13,345	12,562	11,194		
カテゴリ4	(t-CO ₂ e)	832,619	645,769	696,850		
カテゴリ5	(t-CO ₂ e)	2,549	2,771	2,266		
カテゴリ6	(t-CO ₂ e)	2,403	3,790	4,282		
カテゴリ7	(t-CO ₂ e)	2,260	2,353	2,478		
カテゴリ8	(t-CO ₂ e)	—	—	—		
カテゴリ9	(t-CO ₂ e)	—	—	—		
カテゴリ10	(t-CO ₂ e)	—	—	—		
カテゴリ11	(t-CO ₂ e)	16,649	3,517	4,656		
カテゴリ12	(t-CO ₂ e)	2,830	182	176		
カテゴリ13	(t-CO ₂ e)	51,758	51,783	49,275		
カテゴリ14	(t-CO ₂ e)	—	—	—		
カテゴリ15	(t-CO ₂ e)	228,907	202,282	115,583		
エネルギー使用量						
揮発油(ガソリン)	(L)	783,039	363,454	350,481	三菱倉庫㈱及び グループ会社	
灯油	(L)	152	2,926	3,309		
軽油	(L)	4,273,896	4,616,684	4,646,737		
重油(A重油)	(L)	24,339	25,743	31,875		
LPガス	(kg)	145,075	118,308	102,441		
都市ガス	(m ³)	800,210	703,117	698,471		
リニューアブルディーゼル	(L)	0	4,050	20,730		
電力	(kWh)	139,267,077	143,812,688	140,918,561		
温水	(GJ)	2,625	1,265	1,822		
冷水	(GJ)	37,421	39,671	37,261		
蒸気	(GJ)	4,087	3,957	4,259		
合計	(kWh)	204,608,684	218,153,255	214,822,829		
再生可能エネルギー総消費量	(kWh)	10,074,092	24,444,941	40,425,568		
水						
水道水	(m ³)	410,852	437,297	452,168		三菱倉庫㈱
雨水	(m ³)	50,416	54,512	54,668		
取水量	(m ³)	461,268	491,809	506,836		
排水量	(m ³)	461,268	491,809	506,836		
廃棄物						
廃棄物排出量	(t)	7,466	7,066	6,861	三菱倉庫㈱及び 国内グループ会社	
廃棄物最終処分量	(t)	6,601	6,311	5,518		
リサイクルされた廃棄物	(t)	865	756	1,343		
環境法令遵守						
環境関連の罰金・処罰 [※]	(円)	—	0	0	三菱倉庫㈱及び グループ会社	

※2023年度より集計開始

社会

			2022年度	2023年度	2024年度
人材・多様性					
グループ従業員数	(合計)	(名)	4,708	4,922	5,004
	(男性)	(名)	623	634	638
従業員数	(女性)	(名)	334	342	371
	(合計)	(名)	957	976	1,009
グループ臨時社員数	(合計)	(名)	2,703	2,617	2,693
女性管理職比率 ^{※1}		(%)	2.6	4.7	3.1
障がい者雇用人数 ^{※2}		(名)	17	16	20
障がい者雇用率 ^{※2}		(%)	2.05	1.86	2.09
採用・定着率					
	(男性)	(名)	19	22	20
新卒採用者数 ^{※3}	(女性)	(名)	12	8	15
	(合計)	(名)	31	30	35
	(男性)	(名)	11	16	13
中途採用者数 ^{※4}	(女性)	(名)	5	12	13
	(合計)	(名)	16	28	26
正規雇用労働者の中途採用比率 ^{※5}		(%)	28	47	41
	(男性)	(%)	89.7	92.0	83.3
新入社員3年後定着率 ^{※6}	(女性)	(%)	95.5	100.0	100.0
	(合計)	(%)	92.2	94.9	89.5
	(男性)	(年)	16.8	15.2	15.5
平均勤続年数	(女性)	(年)	17.8	17.3	17.0
	(合計)	(年)	17.1	15.9	16.0
フルタイム従業員の自発的離職率		(%)	—	—	2.08
能力開発					
平均研修参加時間 ^{※7}		(時間)	—	9.5	11.3
平均教育・研修費用 ^{※8}		(万円)	—	5.5	7.8
労働安全衛生					
労働災害件数 ^{※9}		(件)	11	17	21
労働災害発生度数率 ^{※9 ※10}		(%)	0.90	1.41	1.75
労働災害発生強度率 ^{※9 ※11}		(%)	0.02	0.03	0.03
新入社員研修安全衛生研修受講者数		(名)	—	—	57
ウェルビーイング					
月間平均残業時間 ^{※12}		(時間)	16.93	15.03	14.45
有給休暇取得率 ^{※13}		(%)	65.3	66.2	69.9
健康診断受診率 ^{※14}		(%)	98.4	99.3	98.6
ストレスチェック受診率 ^{※15}		(%)	81.1	81.7	85.1
健康関連セミナー研修受講者数		(名)	—	—	752
	(男性)	(名)	13	11	12
育児休業取得人数 ^{※16}	(女性)	(名)	10	13	15
	(合計)	(名)	23	24	27
	(男性)	(%)	43	52	38
育児休業取得率 ^{※16}	(女性)	(%)	90	86	115
	(合計)	(%)	56	66	61

ESG データ集

社会

	2022年度	2023年度	2024年度
短時間勤務制度取得者数 ^{※17}	(名) 17	38	43
介護休業制度取得者数 ^{※17}	(名) 1	0	0
看護休暇制度取得者数 ^{※17}	(名) 35	44	61
介護休暇制度取得者数 ^{※17}	(名) 21	14	22

※1 各年度末時点 ※2 各年6月1日時点 ※3 各年4月1日時点 ※4 キャリア採用入社者 ※5 労働施策総合推進法の定義による

※6 各年度4月1日時点で、3年前の4月1日付新入社員(新卒)のうち、継続して在籍している者の割合

※7 人事部主催の研修延べ受講時間(若年社員海外派遣プログラムを除く)を当社社員数(各年度末時点)で割り、1人当たりに直したもののほか、会社が提供するオンライン学習プラットフォームや通信教育等を利用した自己啓発時間は除く

※8 教育研修費を当社社員数(各年度末時点)で割り、1人当たりに直したもの ※9 三菱倉庫(株)及び国内グループ会社

※10 100万延べ実労働時間当たりの、労働災害(休業1日以上)による死傷者数 ※11 延べ労働時間1,000時間当たりの労働損失日数

※12 法定時間外・休日出勤労働 ※13 契約社員等を含む ※14 定期健康診断結果報告書で計算

※15 3月または9月に受診した者の割合 ※16 育児・介護休業法の定義による ※17 出向者を除く、3月末在籍者のみ

ガバナンス

	2022年度	2023年度	2024年度
取締役会	(回) 12	12	12
監査役会	(回) 17	18	17
取締役数(うち 女性)	(名) 13(1)	12(1)	10(1)
独立社外取締役数(うち 女性)	(名) 5(1)	5(1)	5(1)
独立社外取締役比率	(%) 38	42	50
監査役数	(名) 5	5	5
独立社外監査役数	(名) 3	3	3
独立社外監査役比率	(%) 60	60	60
情報セキュリティ			
情報セキュリティアンケート回答者数 ^{※1}	(名) 3,512	3,503	3,135
コンプライアンス			
企業倫理ヘルプライン(内部通報・相談窓口)への通報件数 ^{※1}	(件) 24	22	28
CSR・コンプライアンス意識調査 ^{※1※2}	(名) 3,574	3,748	3,911
行動基準アンケート実施者数 ^{※1}	(名) 4,726	4,793	4,810
人権研修受講者数 ^{※3}	(名) 39	655	50
インサイダー取引防止のためのコンプライアンス学習参加者数	(名) 109	94	116
下請法遵守のためのコンプライアンス学習参加者数 ^{※1}	(名) 2,211	2,332	2,571
腐敗防止関連			
政治献金 ^{※4}	(円) 500,000	500,000	500,000
腐敗防止方針の違反に起因する社員の処分及び解雇件数 ^{※5}	(名) —	—	—
腐敗に関連する罰金、罰則、和解にかかわるコスト ^{※6}	(円) —	—	—

※1 グループ会社を含む

※2 2023年度以降は「コンプライアンス意識調査」の名称で実施

※3 2023年度は「三菱倉庫グループ人権方針」周知のため一斉実施

※4 政治資金収支報告書(総務省Webサイト)に掲載

※5 違反実績がないため処分・解雇もなし

※6 違反実績がないため罰金・罰則・和解もなし

株式情報

株式の状況

発行可能株式総数(2025年4月14日現在)	普通株式 1,100,000,000株
発行済株式総数(2025年4月14日現在)	普通株式 378,882,295株
株主数(2025年3月末現在)	17,087名
上場取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	9301

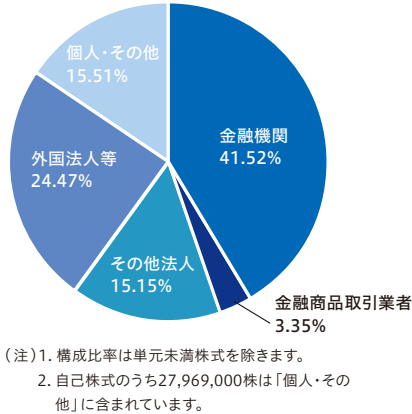
(注)1. 2024年11月1日をもって、1株につき5株の割合で株式分割を行うとともに、発行可能株式総数を2億2千万株から11億株に変更しました。

2. 発行済株式総数には、自己株式27,969,949株を含みます。

3. 2024年4月12日をもって2,376,500株の自己株式の消却、同年11月1日をもって1株につき5株の割合で株式分割(318,336,956株増)、同年11月14日をもって9,723,500株の自己株式の消却をそれぞれ行っています。

4. 2025年4月14日をもって、9,315,400株の自己株式の消却を行ったため、発行済株式総数は378,882,295株となっています。

株主分布状況



大株主	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	67,098	18.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	32,437	9.0
明治安田生命保険相互会社	25,768	7.2
三菱地所株式会社	18,327	5.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	14,442	4.0
東京海上日動火災保険株式会社	10,205	2.8
株式会社竹中工務店	7,525	2.1
株式会社三菱UFJ銀行	6,469	1.8
三菱倉庫職員持株会	5,559	1.5
戸田建設株式会社	5,387	1.5

(注) 1. 上記のほかに当社保有の自己株式27,969千株があります。

2. 持株比率は、自己株式(27,969,949株)を除いて算出しています。

外部評価





統合報告書に関するお問い合わせ先

三菱倉庫株式会社 サステナビリティ推進部 サステナビリティ推進チーム
〒103-0027 東京都中央区日本橋一丁目19番1号 日本橋ダイヤビルディング
TEL. 03-3278-6451
E-mail sustainability@mitsubishi-logistics.co.jp

