

三菱倉庫 統合報告書

INTEGRATED REPORT 2026



パーパス

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。



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

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

- 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 (しょきほうこう)	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、かけがえの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 (りつぎようぼうえぎ)	全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

組織パーパス

当社グループは2025年に、全部室店、課所チーム及び海外を含む関係会社を対象に組織パーパスを設定しました。組織内のメンバーが共通の目的や価値観を共有することで一体感が生まれ、社員が日々の業務において意思決定を行う際の判断基準となるとともに、チーム全体の結束力を高めることにつながっています。本ページでは、グループ全体で策定した300件以上の組織パーパスの中から、一部の事例を紹介しています。

富士物流ヨーロッパ社

今を動かし、 未来をつなぐ

現場の確実な遂行力で信頼を築きながら、未来志向で新たな価値を創出します。欧州拠点として今と未来をつなぎ、その存在意義を発信します。

(左)岡村 直哉 (右)村上 海斗

香港三菱倉庫会社

Connect the world, Forward the future 連繋世界、推動未來

中国・アジアと世界をつなぐ拠点として価値を創出します。トータルロジスティクスで信頼を築き、変化に対応しながら未来に向けた新たな挑戦を進めます。

(左)Cherrie Sak (右)Michael Lee

本店ロジスティクス営業部グローバルセールスチーム

枠を超え、価値をつなぐ。

事業部や国境の枠を超えて連携し、顧客の物流全体最適に貢献することで新たな価値を創出します。グローバル視点で課題解決を担う中核営業組織として、成長と収益拡大を牽引します。

(左)網島 隼人 (右)佐藤 詩音

米国三菱倉庫会社メキシコ支店

信頼を積み、国境を越えて“あたりまえ”を届ける。挑戦のそばに、私たちの物流を。

国境や文化の違いを超え、日本品質の安心・確実な物流を提供します。顧客の挑戦に寄り添い、信頼されるパートナーとして地域社会と物流の発展に貢献します。

(左)Oscar Garcia (右)Miguel Jaime

本店港運事業部船舶チーム

海・船舶の未来を、確かな手続きで繋いでいく

船舶にかかわる確かな手続きで海上輸送と資源供給を支え続けます。変化するニーズにも専門性を進化させて対応し、日本の未来を支える信頼される存在であり続けます。

(左)稲垣 彬 (右)出村 佳久

東京支店大井営業所

支えるだけじゃない。創る営業所へ。

日々の物流を支えるだけでなく新たな価値創出に挑戦します。挑戦する風土を育み、顧客や関係先とともにイノベーションを生み出す営業所を目指します。

(左)白鳥 開斗 (右)朝倉 颯人

本店人事部

人を結ぶ、働くを拓く

人と人、組織をつなぎ、多様な価値観に寄り添いながら働く可能性を広げます。社員一人ひとりの力を最大化し、イノベーション創出と価値提供を支える組織を目指します。

(左)有吉 司 (右)二本橋 紀香

大阪支店

大阪から世界へ ～変えへん誠実さと、変えるあした～

誠実さを礎に地域とのつながりを深め、大阪から新たな価値を創出します。変化に柔軟に対応し、社会を支える役割を担いながら国内外へ挑戦を続けます。

(左)関野 拓紀 (右)船子田 佑里子

神戸ダイヤモンドメンテナンス㈱

地域の安全・安心と快適を、 いつも、いつまでも。

設備・警備・清掃の力で地域の安全・安心と快適を支えます。日常を守り続けるとともに、業務改善を通じて新たな価値を創出し、持続的に地域へ貢献します。

(左)池田 拓人 (右)横田 朝香

ユニトランス㈱通関部

今の貿易の「当たり前」を守り、 未来の貿易の「当たり前」を創る。

適正で迅速な通関により円滑な輸出入を支えます。変化する制度や環境に対応し、新たな価値を創出することで、未来の貿易の「当たり前」を築いていきます。

(左)内藤 陽乃 (右)ペレラ 世菜莉

目次



01 イントロダクション

- 01 理念体系
- 03 組織パーパス
- 04 目次
- 05 編集方針
- 07 At a Glance
- 08 グループネットワーク
- 09 トップメッセージ
- 15 経理担当役員メッセージ

02 価値創造

- 22 価値創造プロセス
- 23 価値創造の歴史
- 25 三菱倉庫グループの強み
- 26 6つの資本
- 27 サステナビリティ
経営コンセプトZERO+
- 28 マテリアリティ特定・
見直しプロセス
- 29 マテリアリティに関連する
主な取組みとKPI

03 成長戦略

- 31 経営計画の推移
- 32 経営計画[2025-2030]の進捗
- 33 成長戦略と主要なKPI
- 34 成長戦略
- 48 事業部概要
- 50 グローバルアカウント営業部
- 51 ロジスティクス営業部
- 52 海外事業部
- 53 港運事業部
- 54 不動産事業部
- 55 電力倉庫事業部

04 持続的な 成長の基盤

- 57 環境
- 63 人的資本経営
- 71 安全と健康の確保を
最優先とする職場づくり
- 73 人権尊重の取組み・
サステナブル調達
- 74 ステークホルダー
エンゲージメント
- 75 地域社会・国際社会への
貢献

05 コーポレート・ ガバナンス

- 77 社外役員座談会
- 81 コーポレート・ガバナンス
- 87 役員・執行役員紹介
- 89 リスクマネジメント
- 91 情報セキュリティ
- 92 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

- 94 財務サマリー
- 95 ESGデータサマリー
- 96 外部評価/会社概要/
株式の状況

主なアップデート

POINT 01 企業価値向上に向けた 取組みの進捗

経営計画の進捗や資本効率向上に向けた施策、資産の価値最大化への取組みについて、財務・非財務の両面から分かりやすくお伝えしています。

POINT 02 投資家との対話をふまえた 情報開示の充実

株主・投資家の皆さまとの対話でいただいたご意見やご関心をふまえ、ROE・PBR、資本政策、CRE戦略、政策保有株式等に関する説明を拡充しました。

POINT 03 変革と成長を支える経営基盤の強化

サステナビリティ、人的資本、DX、ガバナンスに関する取組みを通じて、変革を成長の機会へと転換し、持続的な企業価値向上につなげる考え方と施策を紹介しています。あわせて、変革の実行力を高めるための組織改編や推進体制の強化についても掲載しています。

編集方針

本統合報告書は、外部評価や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまからの前年度の統合報告書へのフィードバックをふまえ、次の点で開示の充実化を図りました。

①中長期的にイノベーションを生み出す企業に成長する道筋の提示

パーパス・ビジョンの実現に向け、経営計画[2025-2030]の進捗と今後の課題に加え、当社グループがどのように変革に取り組んでいるかを明確化しました。不確実な環境の中で、レジリエンスを基盤として競争力を発揮しながら、経営計画の取組みとして、組織改編や新規事業への着手等、具体的な施策とその到達点を整理し、戦略の方向性に加えて実行状況及び今後の課題を含めた開示とすることで、進捗と今後の取組みの可視性向上を図りました。

②成長戦略における具体性及び当社グループの独自性の明確化

物流と不動産のシナジー創出や新規事業の取組みについて、個別事例を通じて示すとともに、当社グループの保有アセットや強みとの関係性を明示し、ビジネスモデルの実現可能性及び中長期的な成長性に対する理解の深化を意識した構成としました。

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 2025年4月1日～2026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

2026年9月(前回発行時期 2025年9月/次回発行予定時期 2027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・レポーティング・ガイドライン GRI スタンドダード」
- 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」

表紙について

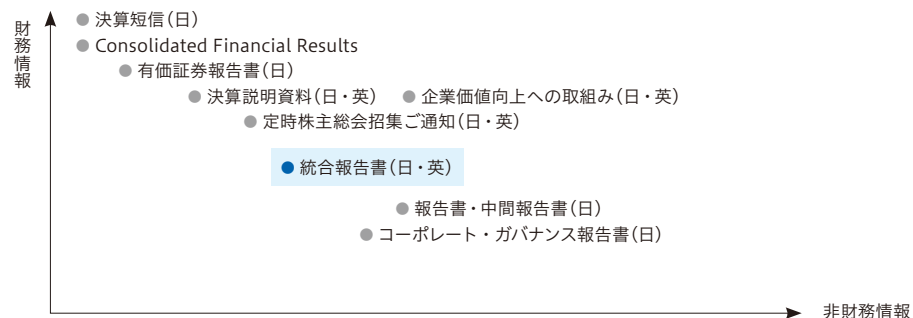
今回初めて、当社グループで働く社員を表紙に起用しました。各事業のさまざまな場面で活躍する社員の姿に、社会の“いつも”を支えながら新たな変革に挑む当社グループの想いと意思を込めています。背景には、サステナビリティ経営コンセプト ZERO + (ゼロプラス)のデザインやカラーを採り入れ、社員一人ひとりの力が持続可能な未来へとつながっていく様子を表現しました。「色鮮やかな未来を。社員とともに、ステークホルダーの皆さまとともに。」そのようなメッセージをデザインで表現しました。



〈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

ツールマップ



当社ウェブサイト上に各種データ等と
GRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン
GRI スタンドダード」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

A photograph of a white lighthouse with a black lantern room, situated on a concrete pier extending into a deep blue sea. In the background, there are blue mountains under a clear blue sky with a few white clouds. The foreground shows the dark metal railing of the pier.

激しい外部環境の変化の中でも、
パーパスを未来への道しるべに

01

イントロダクション

- 01 理念体系
- 03 組織パーパス
- 04 目次
- 05 編集方針
- 07 At a Glance
- 08 グループネットワーク
- 09 トップメッセージ
- 15 経理担当役員メッセージ

At a Glance

パーパス・MLC2030ビジョン関連データ

世界の物流拠点数、倉庫面積



倉庫面積 合計 **180** 万 m²

拠点数 合計 **140** 力所
(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
(2026年3月末時点)

社員数(連結)



4,991 名
(2026年3月末時点)

重大労働災害



0 件
(2025年度)

情報セキュリティ重大事故



0 件
(2025年度)



MLCアカデミー

延べ参加人数

6,772 人
(2024～2025年度累計)

講座数

176 講座
(2024～2025年度累計)

1人当たり研修費

102,000 円
(2025年度)

1人当たり研修時間

14.1 時間
(2025年度)

DX・IT関連投資額(運用コスト等を含む)



2025年度 約 **58** 億円
250.3 億円
(2021～2025年度累計)

パートナーとの協創提携件数



18 件
(累計運用額63.8億円)
(2021～2025年度累計)

三菱倉庫+グループ会社での改善活動参加数



579 グループ
(2016～2025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



54 チーム
(2023～2025年度累計)

財務データ (2025年度実績)

営業収益

2,734 億円

営業利益

159 億円

事業利益

185 億円

海外売上高比率

19.9 %

ROE(自己資本利益率)

14.5 %

いつもを支える。

いつかに挑む。

グループネットワーク (2026年9月末時点)

すべてのグループ会社はウェブサイトをご覧ください  グループ会社

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

トップメッセージ

当社139年の歴史に
脈々と受け継がれる
「変革に挑むDNA」を取り戻し、
グローバルなサプライチェーンを
強固に支えるプラットフォーマー
へと進化してまいります。

代表取締役 社長

齋藤 秀親

Message from the President

トップメッセージ

3段階の変革で“守りの経営”から脱却、“非連続な成長”へ

当社は2026年で創業139年になります。長い歴史の中では多くのイノベーションを創出してきました。日本の物流会社としてはかなり早い段階から海外進出を果たし、データセンタービルも1970年代から手掛けています。伝統的に「変革に挑むDNA」を持っていたのです。

しかし、直近の30年近くはそれがあまり発揮されていませんでした。要因はいくつかあるのですが、一番は、“守りの経営”に重きを置き、既存事業の枠内での拡大のみを追求してきたことではないかと考えています。老舗企業にありがちな縦割り意識も強く、部門を超えて交流する機会も限られていました。

しかし、経営計画[2025-2030]で掲げた「非連続な成長」に向けては、この状況を打破し、多様な人材が交流しながら継続的にイノベーションを創出できる企業風土を醸成していく必要があります。

今こそ変わらないといけない！強い危機感と決意をもって会社の改革に着手したのは2023年のことでした。

私は、企業経営には3つの重要なプロセスがあると考えています。まず、企業のパーパス(存在意義)を示す。次に、パーパスを実現するためのビジョン(将来像)を明確にする。最後の3つ目が、それらをふまえてイノベーションを継続的に生み出していくことです。

2024年度には自分たちの手でパーパス

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

を作り、それをふまえ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**

を再定義しました。

そして今は、「イノベーションを継続的に生み出す力」をどう定着させていくかという最大の課題にチャレンジしています。

40年ぶり「組織改革」と動き始めた「物流と不動産のシナジー」

経営計画[2025-2030]が始動した2025年度は、2つの大きな挑戦への一歩を踏み出しました。2つの挑戦とは、①当社のポテンシャルを最大限に引き出すこと、そして、②当社ならではの価値を創出することです。

当社のポテンシャルとは、人材、保有不動産そして顧客基盤それぞれの経営資源を最大限に活用するということです。人材については、人的資本経営を進めることが重要です。保有不動産については、CRE(Corporate Real Estate)マネジメントを導入し、全社的観点から最適な活用法を検討・実施するとともに、資産回転型ビジネスモデルにより、従来の保有による賃貸からの収益に加え、開発・運営及び売却益も加わった幅広いステージで価値を創出することになります。

顧客基盤については、40年ぶりの大規模な組織改革とアカウントマネジメントの強化によって、お客様のサプライチェーン全体をグローバルに全体最適の視点でご支援する体制を整備しました。

2つの大きな挑戦のもうひとつが、当社ならではの新しい価値を創出することです。具体的に言えば、物流と不動産のシナジー効果ということになります。それを具現化した初の大型プロジェクトが、神奈川県平塚市に建設するマルチテナント型物流施設です。

平塚は高速道路等の交通網が整備され、首都圏の一大物流エリアになっています。当社は物流不動産が林立するかなり前の1970年から平塚で倉庫営業を開始しました。高速道路のインターチェンジからも近く、物流不動産としては絶好の立地にもかかわらず、倉庫は建て替えもされないまま老朽化していました。最適活用を模索する中で出てきたアイデアが、この物流施設です。

老朽化した倉庫を延床面積が2.8倍となる地上4階建ての物流施設に建て替え、保管だけでなく輸配送・流通加工・荷役・国際輸送等の物流サービスも提供していく予定です。画期的なのは、今まで連携のなかった物流部門と不動産部門の共同事業で

トップメッセージ



あることです。ロジスティクスと不動産のノウハウを掛け合わせた当社しかできない高度なビジネスとなり、当社ならではの価値を創出できるものと自負しています。

2028年に完成を見込んでいますが、新施設により平塚の不動産の資産価値が顕在化します。施設は2030年を目途に売却し、投資回収のスピードと資産効率の向上を図っていきたいと思います。

当社が新たに取り組む系統用蓄電池（電力倉庫）のビジネスもまた、当社独自の価値を創出する事業と言えます。

当社の保有不動産の多くは倉庫用地です。活用法のひとつとして、再生可能エネルギーを無駄なく利用できるよう貯蔵しておく系統用蓄電池事業に着目しました。この事業には大容量電力の運用ノウハウが欠かせませんが、当社の不動産部門ではデータセンターに対応したビルを何棟も運営しており、電気主任技術者等の専門家を多数抱えています。彼らの技術と経験を活かして自社で系統用蓄電池事業を運営しようというビジネスモデルです。

当社では「MLCイノベーションプログラム」という、社員から新規事業のアイデアを

募るチャレンジプログラムを運営しています。系統用蓄電池事業はその第1号案件で、2025年に同事業への参入を決定しました。

こうした当社の物流と不動産の知見を融合した新たな事業の開発によって独自の価値を生み出し、お客様や社会に貢献できたらと考えています。

「レジリエンス」のDNAで高度なプラットフォームに

とはいえ、2025年度の事業環境を振り返ると、米国新政権の関税政策、中東情勢緊迫化、ウクライナ紛争長期化等、不安定な国際情勢が企業活動に影を落としました。当社も米国子会社の貨物の取扱いが新政権の政策変更により大きく減少する等で、業績予想を下方修正した局面もありました。

サプライチェーンにおける地政学リスクの顕在化、サステナビリティ対応の要請、国内では物流の2024年問題から続く人手不足等の課題が山積しており、プレイヤーには環境変化を事業機会へと変える力、「レジリエンス」が求められています。実はそれこそ、当社の長い歴史の中に息づくDNAでもあります。

東京・日本橋の本店ビルの土地にはかつて日本橋川と楓川という2つの川が交差し、江戸時代から水上交通の要衝でした。しかし、1923年の関東大震災で平屋の建物群が全壊。当時の東京市が震災で荒廃した帝都の復興計画を進める中で、当社はそこに関東大震災クラスの地震にも耐えうる5階建ての大変堅牢な倉庫を建設したのです。日本で初めてのトランクルームも設置し、個人のお客様の家財をお預かりして復興をサポートしました。

いかなる状況下でも安全・安心を土台とした供給責任を守り抜くことは、当社の社会に対するお約束の最上位に位置するものです。

近年はサプライチェーンの多様な課題が顕在化する中で、トータルロジスティクスサービスへのニーズが日に日に高まっていると感じます。

従来の物流会社は倉庫の保管機能や運送、海上輸送といった個別の機能を提供するだけでした。しかし、例えば中東情勢の緊迫化を受けて輸送ルートは大幅な変更を

トップメッセージ

余儀なくされており、日々の暮らしや企業活動を維持していくために、サプライチェーン全体を支える機能が求められています。

そうした中で、当社は社会に対して安全・安心でレジリエンスの高い物流プラットフォームを提供する企業へと進化していかなければなりません。当社のお客様にとって物流は今や喫緊の経営課題であり、当社がともにサプライチェーンを最適化していく経営のパートナーになっていけたらと考えています。

そのためには協業するパートナーをもっと増やし、我々自身がさらに成長していく必要があります。当社には不動産という強力なアドバンテージがあり、パートナーとDX、そして不動産を統合させたプラットフォームを提供することで、ビジネスモデルを進化させていきたいと思っています。

新規事業は60年ぶりー中国から学んだ失敗を恐れず挑戦する姿勢

当社での新規事業の創出は1968年以来約60年ぶりになります。私が社長に就任した2023年以来、挑戦とイノベーションを掲げて変革を進めてきましたが、まだまだスピード感が足りないと感じています。

私がイメージしているのは、中国のイノベーションです。

中国は2010年にGDP(国内総生産)が日本を抜いて米国に次ぐ世界2位になりましたが、私が上海に赴任したのはその後の2012年からの6年間でした。中国経済が急速に発展する中で何より驚いたのは、その新しい技術を吸収する力、そして、社会への展開の速さです。

当時はデジタル化が大きく動き出した頃でした。赴任当初は通貨も紙幣や硬貨でしたが、日本に帰る頃にはほぼすべてが電子取引に代わっていました。タクシーもライドシェアが拡大し、専業タクシーをほとんど見かけなくなりました。私の駐在期間中に中国は日本を一気に追い抜き、デジタル先進国になっていたのです。

トップダウン型の政治の影響もあるでしょう。とはいえ、私が一緒に仕事をした中国人もそうでしたが、中国の人々や社会には活力があります。貪欲に新しいことに挑

戦していくので、新しい技術が瞬間に社会に定着し、また次の技術が出てくるという好循環が生まれているのです。失敗も少なくありませんが、中国の社会には挑戦のための失敗を許容する文化があり、結果的にそれが大きな進歩につながっていました。

もちろん、日本には日本ならではの優れた文化があり、誠実さに基づいた長期的な信頼関係の構築等、海外に出て改めてその価値を再認識したことが少なくありません。そうした誠実さを大切にしながらも、進化を加速するためには中国の人々のように果敢に挑戦するマインドを持つことが重要だと考えています。

私は読書が好きで、中国駐在時代には古典をよく手に取りました。中でも、臨済宗の開祖である臨済義玄の言葉「随处作主、立处皆真(ずいしょにしゆとなれば、たつところみなしんなり)」は、「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、ビジネスパーソンとしての自分の座右の銘になっています。



トップメッセージ

経営のヒントを得たのは古代の戦略書『孫子』です。特に、「敵を知り己を知れば百戦危うからず」という有名な一節は非常に奥深く、経営のエッセンスが集約されています。敵は一般的にはコンペティターとなりますが、事業環境と置き換えることもできます。「事業環境の変化に応じて、三菱倉庫の持つ強みを発揮し、価値を提供する」というのがまさにそれで、この故事は私の事業運営のベースになっています。

～人的資本経営～

「一人ひとりがイキイキ働ける環境」で人材のポテンシャルを最大化

変革を加速していくための大きな課題が、人材のポテンシャル最大化です。

私は人事畑が長かったのですが、人事部時代、人材活用で気づかされたのが一人ひとりの社員がイキイキと働ける環境づくりが何よりも重要だということでした。米国の心理学者のE.L. デシは『人を伸ばす力』の中で、アメとムチのような外的報酬ではなく個人的な興味や楽しさから生じる内発的動機づけが人間の成長を促すと書いています。

イキイキと働くことで社員は満足感や幸福感を覚え、個々のパフォーマンスが最大化されれば職場全体のパフォーマンスも向上していきます。そうした好循環を生み出すことで、イノベーションを起こしながら会社を進化させていくことが可能になるのです。

環境整備への第一歩としてパーパスの自分事化を進めており、2025年度には組織単位のパーパスを考える取組みを行い、2026年度はさらに細分化して社員一人ひとりのMyパーパスを作成してもらっています。さらに、4月から「MLCポータル」という社内サイト・コミュニティを立ち上げたのですが、Myパーパスをそこで積極的に社内共有している社員もいます。

新しい経営計画の実行に当たって当社では多様な戦略を立案しており、戦略を遂行するための専門能力や業務関連の知識の習得に向けては企業内大学「MLCアカデミー」を開校し、学びの場を提供しています。

これらの取組みと同時に行ったのが職場環境の改善です。当社は職場環境改善への取組みが遅れ、本支店の事務所や倉庫の中には何十年も修繕や建て替えをされな

いまま放置されている所もありました。これでは挑戦やイノベーションへの意欲も湧かないだろうと、思い切ってオフィスや会議室等も刷新しました。

イノベーションを継続的に創出するには、多様な人材が交流することで化学反応を起こすような環境づくりが欠かせません。職場環境の改善では「FLAT & BORDERLESS」をテーマに、部門や役割を超えた縦・横・斜め・双方向のコミュニケーションが取りやすいオフィスづくりに取り組みました。本店オフィスはワンフロアに営業部門やコーポレート部門が同居するグループ・フリー・アドレスを採用しています。

挑戦とイノベーションに取り組み、長期目線で計画を前進させる

経営計画[2025-2030]の2期目となる2026年度は、計画の実行を加速していくフェーズになります。

60年以上国内でのオフィスや商業施設の賃貸に特化してきた不動産事業は、海外事業や物流不動産、さらに資産回転型のビジネスモデルへと大きく舵を切りました。同時に、保有不動産をコアとノンコアに分類し、ノンコアの売却や再開発を進めています。

今期は社内で不動産ファンドを立ち上げる新プロジェクトが稼働しました。2027年度中を目途に300億円規模のファンドを組成し、既存の保有物件と新規開発・取得物件を組み入れます。2030年度にはファンド規模800億円を目指しています。

さらに、物流と不動産のシナジーによる新たな価値創出を目指し、2026年7月にアセットマネジメント事業を担う「三菱倉庫不動産投資顧問(株)」を設立しました。

既存の保有物件と新規開発・取得物件を自社ファンドへ拋出し、継続的な運用手数料収入を獲得することで、資本効率と企業価値の向上を図ります。

海外は、タイのバンコク近郊で現地デベロッパーとの合弁で物流施設を建設しています。米国ではテキサス州の賃貸集合住宅のバリューアッド事業に参画しました。いずれも当社初の海外開発案件となり、資産回転型のビジネスモデルを活用します。海外で不動産事業を始めるにあたっては、海外における物流現地法人が強力にサポートしました。海外物流と不動産のシナジーです。成長著しいインドには現地法人を設

トップメッセージ

立し、現地でのサービス提供体制を強化するとともにインドを拠点とする輸送業務を拡充していきます。

海外事業の基盤づくりも今期の大きなテーマです。国内営業部門の集約に続き、海外の営業体制も変えていきます。当社には、海外でビジネスを展開し、グローバルなサプライチェーンを拡大したいとお考えのお客様が多数いらっしゃいます。個々のお客様の経営計画や注力される分野を把握した上で、グローバルでお客様に最適なサービスを提供できる体制の整備を急ぎます。これまでは個々の営業担当者任せで蓄積したノウハウの一部が“暗黙知”となっていました。グローバルアカウントの専門部署を立ち上げて“暗黙知”を“形式知”に変え、組織として保持していきたいと考えています。

2025年度の実績556億円を上回る630億円+ α の投資も計画しています。450億円は成長投資に振り向け、拠点や資産回転型ビジネスの拡充を図ります。

このほか総額80億円規模のDX投資を実行し、国際輸送デジタルプラットフォームの開発・機能拡張、物流現場への自動仕分けロボットやフィジカルAIロボットの導入等を通じて、業務の効率化をさらに加速していきます。630億円とは別枠で当社の事業競争力を強化するためのM&Aも計画しています。

2026年5月にオンラインで実施した決算説明会には、大勢の投資家様、株主様、マスコミ関係者の皆さまがご参加くださいました。頂戴したご質問の中で心に残っているのが、「御社はこれまで安定志向の会社だったように思う。その安定性を土台に成長を追い求める会社になろうとしているように見受けられるが、その理解でよろしいか」というものです。

ご質問を受けたとき、「我が意を得たり」と思いました。当社が目指す会社像へのご理解が着実に広がっている手応えを感じたからです。

社会のインフラを担う企業として、安定性は欠くことのできない価値観です。さらに、未来は今の延長線上で捉えるだけではなく、半世紀後にはどのような社会になり、その中で当社はどのような役割を果たすべきかとバックキャストで考えることも大切だと思っています。長期の視点を持つことで、イノベーションも生まれやすくなります。

安全・安心・安定を土台として引き続き「挑戦とイノベーション」に取り組み、長期目線で計画を着実に前進させていく所存です。

ステークホルダーの皆さまにお伝えしたいこと

前年度から広報活動も積極的に行い、おかげさまで個人株主様も増えており、2025年度には株主優待制度を新設しました。配当は、経営計画[2025-2030]の期間中は増配を維持し、早期のDOE(株主資本配当率)4%以上達成を目指します。機動的な自己株式の取得も継続して実施していきます。

当社グループでは今後とも、株主や投資家の皆さま、お客様、地域社会の皆さま、社員をはじめとするステークホルダーの方々との対話を大切にまいります。

その際、最も重要なのは「信頼」です。当社の「挑戦とイノベーション」の取組みにゴールはありません。皆さまから頂戴した信頼を力に変え、失敗を恐れることなく果敢に実行し、新たな価値を創出し続ける次の時代にふさわしい企業への進化を目指します。

ステークホルダーの皆さまには、引き続き、ご指導、ご支援をお願い申し上げます。



経理担当役員メッセージ

当社グループは、財務・資本・資産の
一体的マネジメントに取り組んでいます。
持続的な企業価値向上のため、
成長投資の加速、資本効率の向上、
資産価値の最大化を図っていきます。

トップメッセージのとおり、当社は「非連続な成長」に向けた変革を進めています。私は、その実現を財務・資本・資産の側面から支えていく立場にあります。

事業環境はこの1年で大きく変化し、米国の通商政策や中東情勢、ウクライナ紛争の長期化等地政学リスクの顕在化によるサプライチェーンの不安定化は、企業活動のあらゆる場面に大きな影響を与えています。

加えて、日本国内にはインフレ進行と金利上昇、物流人材不足といった構造的な課題もあり、企業には不確実性を前提に柔軟に適応し続ける「レジリエンス」が強く求められています。

こうした中で、当社の成長戦略の核心は、

- トータルロジスティクスサービスによるお客様のサプライチェーンへの関与拡大
- 物流部門と不動産部門の融合による独自価値の創出
- これらを実現するための不動産の戦略的活用

であると考えています。

とりわけ、不動産という重要な経営資源の価値をどのように引き出し、資本効率向上と成長につなげていくかは、当社の変革と成長における中核テーマのひとつです。

その実現にあたっては、資本の配分と回転、資産価値の最大化を一体的に進めていくことが重要です。

取締役 常務執行役員

山尾 聡



経理担当役員メッセージ

ステークホルダーや市場の皆さまからは、当社が進めている変革や保有資産の価値について、さまざまなご評価が寄せられています。保有資産を単に維持するだけでなく、その価値をいかに顕在化して成長につなげるかが、当社にとっての重要な経営課題と考えています。

当社は、持続的な成長の実現に向け「レジリエンス」の観点から事業ポートフォリオと収益構造を柔軟に見直すとともに、資本コストを意識した投資判断及び資本政策により、堅実な事業運営を推進していきます。これを当社の企業価値向上を実現する基本戦略と位置づけています。

経営計画初年度の振り返り

こうした認識のもと、まず経営計画初年度となる2025年度の取組みを振り返ります。

2025年度は、将来の成長に向けた基盤強化と戦略投資を着実に進めた一年となりました。

業績面では、営業収益2,734億円（前年度比4%減、以下同様）・営業利益159億円（22%減）と減収減益となったものの、持分法投資損益の改善及び資産回転型ビジネスの拡大により事業利益は185億円（15%増）と増益を確保しました。また、政策保有株式の売却により当期純利益は547億円（72%増）と大幅な増益となりました。一時的な外部環境の影響を受けつつも、収益構造の転換は着実に進展しています。

投資面では、不動産分野における資産回転型ビジネスへの投資が先行し、成長戦略の実行に向けた基盤整備が進みました。一方、物流分野では、M&A案件の成約がなかったことや建設コストの上昇等に伴う投資の見直しもあり、実績は計画を下回りました。今後も事業環境の変化を的確に捉えながら、成長投資と投資規律の両立を図っていきます。

事業面では、物流・不動産両事業において、成長に向けた基盤強化と収益力向上に取り組ましました。特に、海外展開の拡大や資産回転型ビジネスへの本格的な取組みにより、将来の収益基盤の多層化を進めています。

あわせて、政策保有株式の縮減や財務・管理機能の高度化を進めることで、資本効率の向上とグループ経営基盤の強化にも取り組みました。

2025年度に発足したCRE部では、保有不動産の状況の可視化に取り組みました。その過程で、ロジスティクス部門と連携して、活用方針の検討に時間を要していた施設のうち重点的に対応すべき資産を選定し、具体的な検討に着手しました。また、自社所有施設における事業性を評価するための社内賃料を設定して収益性をモニタリングする取組みを開始しました。これらは、資産価値の可視化と資本効率向上に向けた基盤整備であり、CRE戦略推進の第一歩と位置づけています。

2026年度の見通し

2026年度は、経営計画の実行をさらに加速させ、収益力の向上と資本効率の改善を両立するフェーズと位置づけています。

業績面では、物流事業における海外事業の回復や重点分野の拡大に加え、不動産事業における資産回転型ビジネスの進展により、営業収益2,800億円（前年度比2%増、以下同様）、営業利益175億円（10%増）、事業利益204億円（10%増）と増収増益を見込んでいます。一方、前年度に計上した投資有価証券売却益の剥落により最終利益は230億円（58%減）と減益を見込みますが、事業の基礎的な収益力は着実に向上していると認識しています。

投資面では、引き続き物流及び不動産を中心とした成長投資を推進するとともに、新規分野への投資にも積極的に取り組み、将来の収益源の多様化を図ります。

事業戦略としては、物流・不動産・新規事業の各分野において成長基盤の強化を進めるとともに、資産回転型ビジネスやアセットマネジメント機能の拡充を通じて、収益構造の高度化を図っていきます。また、国内外で成長投資を積極化するにあたり、リスク管理体制や経営管理基盤のさらなる高度化を推進します。

加えて、CRE部では「三菱倉庫グループCRE基本戦略（整備・推進計画）」の策定に着手しています。本計画を通じて保有不動産の利活用方針を改めて整理・明確化し、資産ポートフォリオの最適化を進めることで、資本効率の向上と企業価値向上への貢献を一層強化していきます。

これらの取組みを、単なる個別施策ではなく、財務規律、資本効率、資産価値の顕在化を一体で進める経営の仕組みとして定着させていくことが、私の役割であると考えています。

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、経営計画)では、次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、2026年6月改定)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。

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。

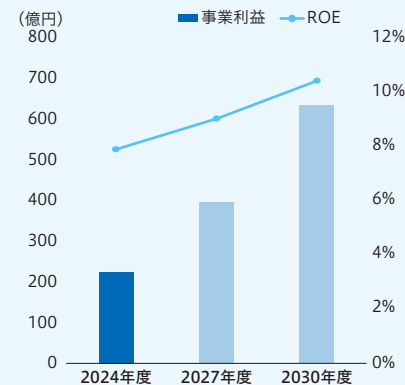
自己資本の考え方

- 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。

	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	318億円	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

事業利益及びROE推移



経営計画では、成長戦略で描く利益の拡大を適切に把握するため、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に反映されることを想定しているためです。

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。

資産回転型ビジネスによる収益構造の変化

経営計画で掲げた利益目標の達成に向け、既存の賃貸事業に加え、国内外の資産回転型ビジネスや不動産アセットマネジメント事業の取り組みを進めています。特に、資産回転型ビジネスは2025年度から取り組みを加速し、現物取得やファンドへのエクイティ出資を積極的に進めた結果、2025年度の投資額は444億円(決定・契約ベース)、累計では549億円と計画に沿って順調に推移しました。

その具体例のひとつが、神奈川県平塚市に所有する物流施設の再開発です。本案件では、従来の「保有・運営」中心のモデルから一歩進めた資産回転型ビジネスの一環として、マルチテナント型物流施設へと再開発し、一定期間運用後に売却することまでを見据えたスキームを採用しています。これにより、投資回収の早期化と資金効率の向上を図っており、施設開発・運営を担う不動産部門と、現場オペレーションの知見を持つ物流部門が連携することで、当社グループならではの付加価値を創出できる点が大きな特徴です。

今後は、取得した物件を2026年7月に設立した新会社(三菱倉庫不動産投資顧問㈱)が組成するファンドへ拋出する等の手法により、継続的な収益の獲得につなげていきます。物流と不動産の両輪にアセットマネジメントを組み合わせることで、グループ全体の企業価値向上を目指していきます。

事業計画の策定にあたっては、金利や為替変動等の外部環境の変化を考慮し、投資案件を選別しています。取得物件は、期中収益(配当)及び賃料増額余地のある稼働中物件と、将来の開発利益や売却益を見込む物件を組み合わせしており、ポートフォリオ全体として金利及び建築コスト上昇の影響を一定程度まで吸収可能と見込んでいます。また、稼働中物件に関しては、インフレ局面に備え、物価上昇分の賃料への反映が期待できる物件への投資を優先しています。

資産回転型ビジネスは、物件を取得後、リノベーション等の実施により収益力を高めて売却することで利益を確保する事業であり、おおむね3~5年程度の時間軸を想定しています。立上げ段階では、取得・開発に伴う先行投資が中心となりますが、案件の積み上がりとともに、期中の賃貸収益や配当収益に加え、売却時のキャピタルゲインが利益成長を牽引する構造へとシフトしていきます。

経理担当役員メッセージ

将来的には、新会社(三菱倉庫不動産投資顧問株)を中心としてアセットマネジメント事業を推進し、物件売却後も継続的に手数料収益を獲得できる体制を整えていきます。これにより、不動産事業の利益構成は、従来の賃貸収益中心から、賃貸収益、売却益及びアセットマネジメント収益を組み合わせ、より厚みのある形へと変化すると考えています。

バランスシートの面では、保有不動産の売却と再投資により資産回転率を高めることで、固定資産比率を適切にコントロールし、資産効率の向上やROA・ROEの改善につなげていきます。

資本効率向上のため不動産を最適化

保有不動産の資本効率向上は重要な経営課題と認識しており、活用状況・収益性・将来性の観点から点検を進めています。不動産鑑定評価ベースで時価を開示している賃貸等不動産に対し、時価情報が開示されていない不動産(主として物流事業用不動産)は、会計上の財務情報だけでは市場価値を把握しにくいことから、保有不動産全体の価値が分かりにくいとの指摘を受けることがあります。

物流事業用不動産は、トータルロジスティクスサービス展開における戦略的価値や顧客取引への影響、事業継続の観点から事業運営との一体性が高く、評価の前提が物件ごとに異なります。そのため、時価把握にあたっては、不動産鑑定等による評価に加え、事業特性や戦略的価値をふまえた複眼的な評価が求められます。

こうした状況を受け、保有資産の価値を適切に可視化し、資本効率の向上につなげることを重要な経営課題と捉えています。

また、2027年4月から新リース会計基準の適用が予定されており、資金の有効活用と資産保有のあり方についても、さらに検討を深める必要があります。

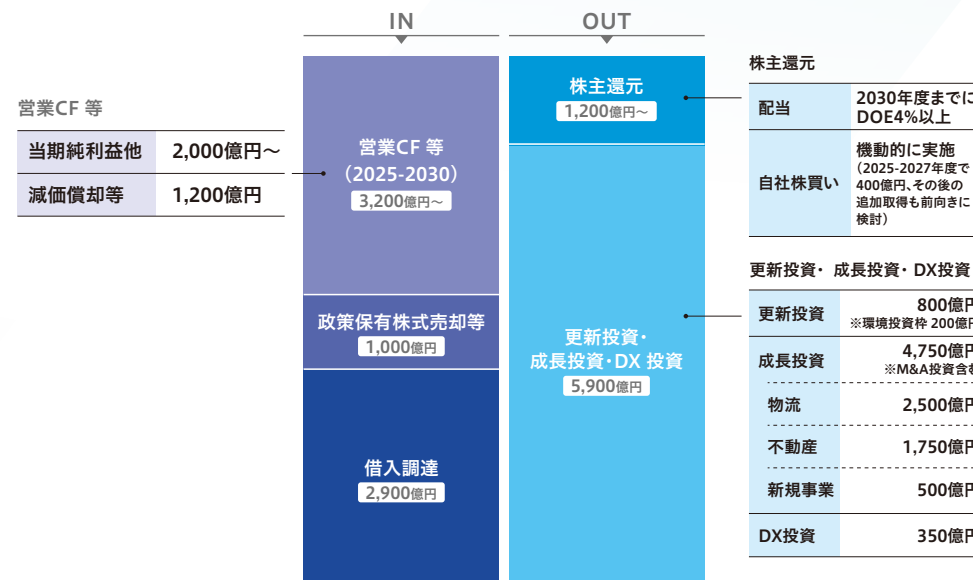
こうした環境変化も見据え、「保有ありき」「売却ありき」のいずれにも偏ることなく、活用・売却(リースバック)・入替え・資産回転等の手段を幅広く検討し、適切に組み合わせることで、資産価値の顕在化と資本効率の向上を図ります。そして、これらの取組みについて、資本市場との対話を一層深め、当社の資産戦略に対する理解と信頼の醸成につなげていきます。

こうしたCREの取組みは、資産回転型ビジネスの推進と密接に連動しており、収益力向上と資本効率改善の両立を支える重要な施策と考えています。

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によりバランスよく活用していきます。

現在の格付 R&I:A+ JCR:AA



自己資本の考え方

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、経営計画では、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。

経理担当役員メッセージ

投資計画

経営計画では総額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。

投資案件・金額の増加に伴い、資本コストやROICをふまえた投資判断や撤退基準のルールを策定、経営企画部とリスクマネジメント部が連携して経営陣による適切な意思決定を支援するとともに、投資後のモニタリングを実施しています。

政策保有株式の縮減方針

2025年度は、前期を大幅に上回る693億円（前年度比+368億円）分の政策保有株式売却を実施しました。一方で、株式市場の高騰等による保有株式の時価の大幅な上昇（約369億円）等により、当期末の保有金額は831億円、純資産に対する政策保有株式の比率は21.6%となり、目標としていた20%未満とすることができませんでした。なお、株価上昇（期首比約1.4倍）による影響を除き、期首株価で算定した場合の対純資産比率は約15%になります。

引き続き縮減に努め、対純資産比率の目標を2026年度中に20%未満、2030年度までに15%未満とします。

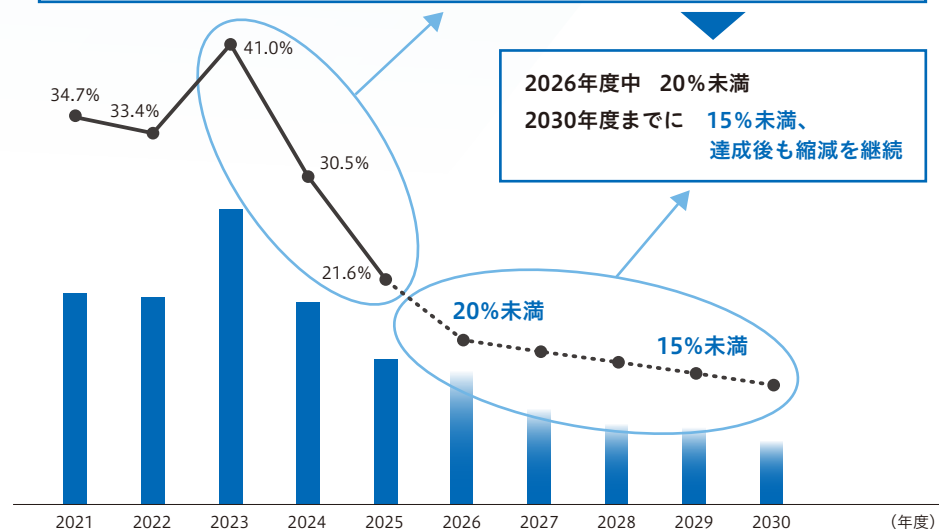
その後も相手先との対話を継続の上縮減を実施していきます。

政策保有株式の保有金額と対純資産比率の推移（含む計画）

■ 保有金額（億円） ● 純資産に占める割合（%）

	売却額	期末残高	対純資産比率
2024年度	325億円	1,155億円	30.5%
2025年度	693億円	831億円	21.6%

- 目標：2025年度末対純資産比率20%未満
- 2023年度以降縮減加速
保有残高・対純資産比率は半減
- 2025年度の株価上昇により目標未達成
（株価上昇（期首比約1.4倍）による影響を除き、期首株価で算定した場合の純資産比率は約15%）



株主還元方針

経営計画では、配当と自己株式取得で総額1,200億円程度の株主還元を実施する方針です。配当は、2021年度から毎年増配を継続しており、今後も安定的な増配を通じて、2030年度までにDOE4%以上を目指します。

また、自己株式の取得については、当初は計画期間6年間で総額400億円以上の取得を目安としていましたが、計画初年度に200億円の取得を実施し、さらに2026年10月末までに100億円の取得を実施中であることから、予定を見直しました。今後は2025～2027年度の前半3年間で総額400億円の取得を実施する予定とし、その後の追加取得についても、株価動向、成長投資の進捗、財務状況等を総合的に勘案しながら前向きに検討していきます。

経理担当役員メッセージ

PBRの分析と課題

前経営計画期間中の2022～2024年度において1倍を下回っていたPBRは、2025年度末には1.2倍にまで上昇しました。これは、収益力の向上、M&Aを含む戦略投資の実行、株主還元の拡充等の取組みについて、市場に一定程度評価されたものと受け止めています。

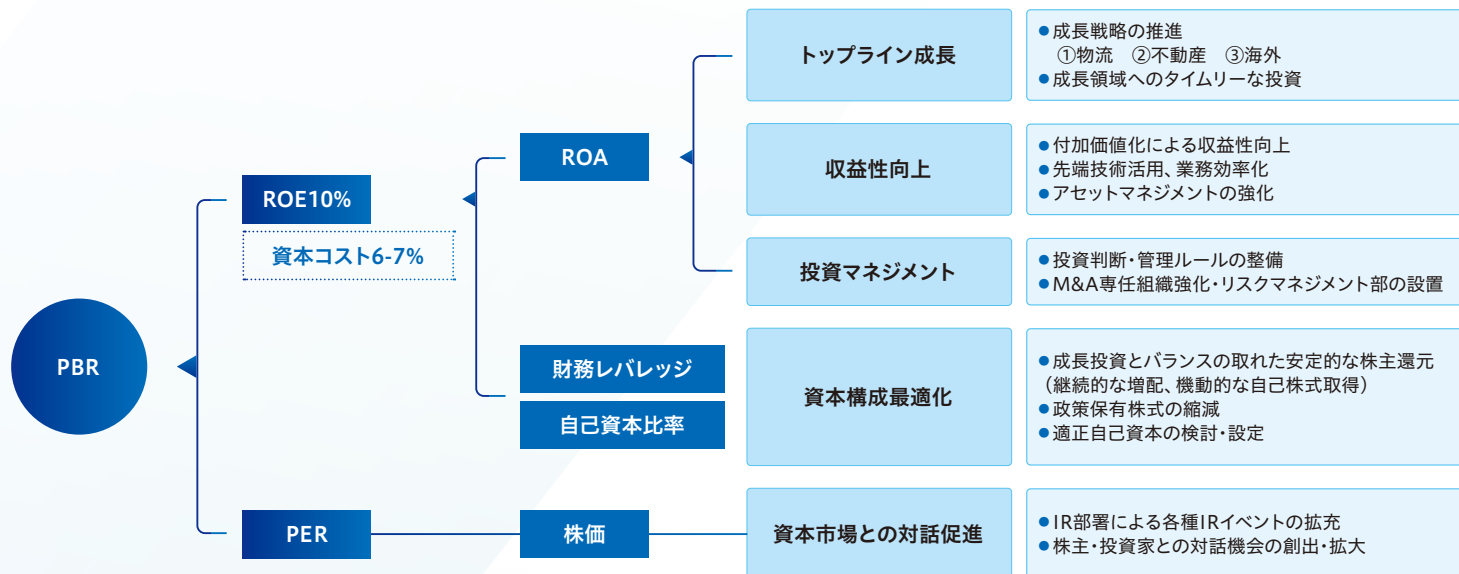
一方で、賃貸等不動産の時価評価を考慮して試算した実質PBRは、まだ1倍に届いていません。今後は、成長投資や業績向上施策を着実に実施し、その成果を業績として示していくことで、市場からの信頼と評価を高め、実質PBR1倍を視野に入れた株価の実現を目指していきます。

PBRを高めるためには、PERの改善とROEの引上げが不可欠です。

次のPBRツリー図でお示ししている各施策をバランスよく実行し、事業利益の成長と資本効率の向上を実現するとともに、経営計画達成の確度を高めることで、中長期的な企業価値向上への期待感を醸成していきたいと考えています。

また、2025年度末のROEは14.5%となり、目標である「ROE10%以上」を大きく上回りました。これは、2025年度に政策保有株式の売却を進めたことによる投資有価証券売却益の一時的な増加によるものです。今後は、情報開示の充実と資本市場との対話を通じて情報の非対称性を緩和し、経営の透明性を高めることで株主資本コストの低減を図るとともに、成長戦略の着実な実行による事業利益の成長で、保有資産売却に頼ることのない「ROE10%以上」の早期定着を目指します。

PBR向上に向けた主な取組み



ステークホルダーの皆さまへ

当社グループの経営方針や戦略について、株主・投資家の皆さまにより深くご理解・ご共感いただくとともに、中長期的な信頼関係を築いていくため、2025年4月に設置した広報・IR部を中心に、社内関係各所が連携しながら積極的な情報開示と株主・投資家との対話機会の創出・拡大に取り組んでいます。

皆さまからいただいたご意見やご提言は、取締役会をはじめ社内へ共有し、株主・投資家の視点を経営に反映させていきます。

当社グループは、成長戦略を着実に実行することで企業価値の向上を目指しています。財務・資本・資産を一体的にマネジメントし、成長投資と資本効率向上の好循環を実現することが私の役割です。資本コストや株価を意識した経営を徹底するとともに、変化の激しい事業環境にも柔軟に対応しながら、ステークホルダーの皆さまの期待に応えていきます。今後ともご理解とご支援を賜りますようお願いいたします。

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



日本と世界をつなぐ懸け橋として、
エッセンシャルワークを担う企業として、

02

価値創造

- 22 価値創造プロセス
- 23 価値創造の歴史
- 25 三菱倉庫グループの強み
- 26 6つの資本
- 27 サステナビリティ経営コンセプトZERO+
- 28 マテリアリティ特定・見直しプロセス
- 29 マテリアリティに関連する主な取組みとKPI

価値創造プロセス

パーパス ≫ P.1

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
- 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
- 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
- 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

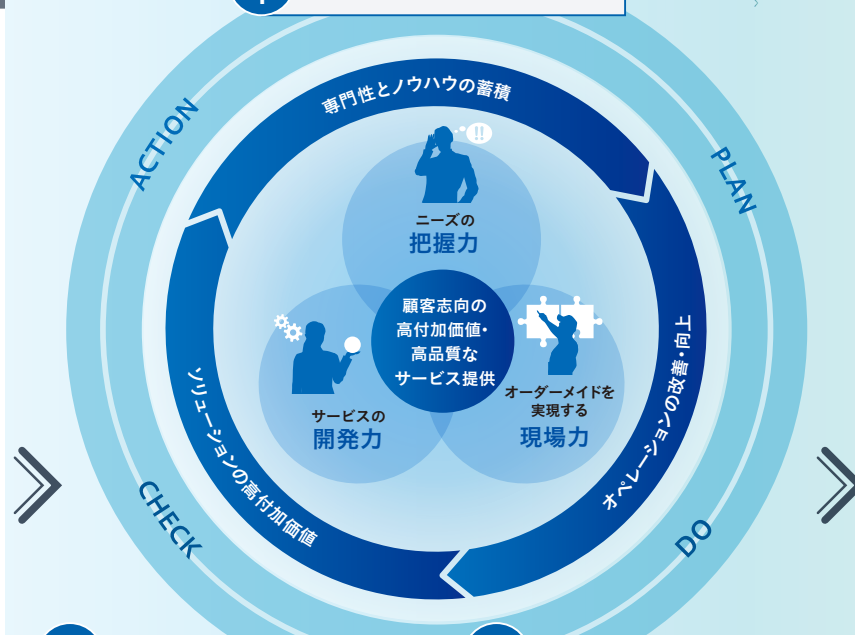
機会

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
- ④ GHG排出量削減の積極的な取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
- 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
- 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

強み
1

新しい価値を創る人材 ≫ P.63



強み
3

積重ねた信頼と事業基盤

安全・安心を下支えする危機管理対策

コーポレート・ガバナンス ≫ P.81

三菱三綱領の精神に基づく企業理念と行動基準 ≫ P.2

④ 統合報告書2024 ≫ P.22

強み
2

変革に挑むDNA

DX ≫ P.38

新規分野への挑戦

CVC・M&Aによるオープンイノベーション ≫ P.43

④ 統合報告書2025 ≫ P.46

6つの資本 ≫ P.26

人的資本



社会関係資本



知的資本



製造資本



財務資本



自然資本



成長戦略 経営計画 [2025-2030] ≫ P.32

成長戦略 01 物流事業の飛躍

成長戦略 02 不動産事業の進化

成長戦略 03 海外事業の拡大

成長戦略 04 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 05 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.29

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

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

環境

気候変動対策と環境保護の取組みの強化

ガバナンス

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

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+ ≫ P.27

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

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～

近代産業の育成

外部環境 日清・日露戦争

1920年～

倉庫事業の発展
港湾運送事業の始まり

関東大震災 第二次世界大戦終結

1945年～

1960年代～

不動産事業の始まり
経営方針の明確化

高度経済成長 コンテナ化時代

1970年代～

経営多角化の推進
国際運送取扱事業の本格化

オイルショック

1990年代～

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

バブル経済崩壊 阪神・淡路大震災 リーマンショック

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

● 1923年
関東大震災により運営倉庫の多くが被災、以降耐震・耐火性を備えた鉄筋コンクリート造倉庫の建設に着手

● 1930年
江戸橋倉庫ビル竣工

● 1931年
東京・江戸橋（現在の日本橋）で我が国初のトラン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(株)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業を開始

● 1992年
各支店に高機能倉庫を一斉建設（約25,000坪）、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



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

● 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

● 1995年
オランダに運送取扱会社設立

● 1973年
国際部（開発・輸送）を設立、国際一貫輸送業務の拡大を本格化

● 1993年
インドネシアに倉庫会社設立

● 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用賃貸ビルを順次増設



● 1992年
神戸ハーバーランド開業

● 2006年
横浜ベイコート開業



創業期

国内事業基盤形成

グローバルネットワークの拡大

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

● 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～

高付加価値・高品質なサービスの強化

東日本大震災 パリ協定採択

新型コロナウイルス感染症

● 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

● 2021年

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

● 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)キユーソー流通システムと業務提携

● 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
・武田薬品工業(株)の特約店向け医療用医薬品配送のモデルシフトを開始

● 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



● 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

● 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

● 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
・ポーランド共和国に欧州三菱倉庫会社の支店設立

● 2012年

横浜・南本牧埠頭コンテナターミナル荷役効率世界1位獲得

● 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

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)
・神戸須磨シーワールド開業



2025・2026年～

グローバルアカウント営業

● 2026年

グローバルアカウント営業部設立

ロジスティクス事業

● 2026年

富士物流マレーシア社クリムロジスティクスセンター2営業開始



海外事業

● 2025年

インドにインド三菱倉庫会社設立

港運事業

不動産事業

● 2026年

アセットマネジメント事業への本格進出(三菱倉庫不動産投資顧問(株))を設立



● 2025年

・タイで物流施設開発事業に進出、初の海外不動産開発
・米国テキサス州で賃貸集合住宅のバリューアッド事業に参画
・資産回転型ビジネスへの進出



電力倉庫事業

● 2026年

電力倉庫事業部設立



組織改編

グローバルネットワークの拡大

● 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、2025年までに合計10社に出資
Ⓜ MLCベンチャーズ(株)
・三菱倉庫グループ 2050年度ネットゼロ宣言

● 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
・パーパス・サステナビリティ経営コンセプト策定
・GHG排出削減目標がSBT認定を取得

● 2026年

・CDP2025「気候変動」A-(マイナス)評価を獲得
・FTSE4Good Index Series
FTSE JPX Blossom Japan Indexの構成銘柄に初選定

積極的な成長投資・物流・不動産のシナジー追求

※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、これらの強みをトータルロジスティクスサービスの提供と街づくりにつなげます。

強み	主な実績	強みの強化に向けた取組み	関係する資本
 強み1 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 579グループ (2016～2025年度累計) ● MLC イノベーションプログラム 54件 (2023～2025年度累計) ● 女性平均勤続年数16.1年 (2025年度、男性15.4年) ● 正規雇用労働者の中途採用比率 39% (2025年度採用者のうち、新卒42名、中途24名) ● 若年職員海外派遣プログラム参加者数 45名 (2016～2025年度累計)	● 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.63 ● 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.63 ● 部門横断で社内情報共有基盤や社内 SNS の整備を進め、組織の壁を超えたコミュニケーションとナレッジの共有を促進しました。多様な知識・経験の融合による新たな価値創造につなげています。 人的資本経営 >> P.69	人的資本  知的資本 
 強み2 変革に挑む DNA 外部環境と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グループの DNA として受け継がれてきました。	● 耐震・耐火性を備えた倉庫建設に着手 (1923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18件 (2021～2025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 >> P.43 ● 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 GHG 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。 ● ロボティクス・AI を含む先端技術を活用し、社会課題の解決や業務効率化だけでなく、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。成長戦略 >> P.40	人的資本  社会関係資本 
 強み3 積重ねた信頼と事業基盤 139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) ● 不動産施設の延床面積約100万 m² (2026年3月末時点) ● 災害に強い ECO 倉庫11施設 (2026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 ● 重大労働災害0件 (2025年度) ● 情報セキュリティ重大事故0件 (2025年度) ● 株主・投資家との対話強化 (海外 IR 実施等) ● CDP2025「気候変動」分野で「A- (マイナス)」獲得 (2026年1月)	● 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。 ● 2024年度に、三菱倉庫グループの GHG 排出削減目標が SBT 認定を取得し、目標達成のための取組みを進めています。 環境 >> P.57 ● 2025年度に系統用蓄電池事業に参入し、2026年度に電力倉庫事業部を設置しました。事業戦略 >> P.55 ● 2026年度にグローバルアカウント営業部を設置しアカウントマネジメントの強化に取り組んでいます。事業戦略 >> P.50	社会関係資本  製造資本  財務資本 

6つの資本

139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.63

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
- MLCアカデミーの拡充
- タウンホールミーティングの開催

指標

- 連結社員数 **4,991名** (2026年3月末時点)
- 連結子会社 **53社** (2026年9月末時点)
- エンゲージメントスコア **47.8** (2025年度)
- タウンホールミーティングの開催数 **60回** (2023～2025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.74
- ステークホルダーエンゲージメント >> P.74
- トータルロジスティクスサービスの提供 >> P.34
- パートナーとの共創 >> P.43
- 地域社会への貢献 >> P.75

指標

- 国内／海外機関投資家、アナリストとの個別面談 **163回**、SR面談 **11回** (2025年度)
- パートナーとの提携件数 **18件**、累計運用額 **63.8億円** (2021～2025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 ④ 統合報告書2024 >> P.19
- 改善活動表彰制度「MKCA」への改編 >> P.70
- MLCイノベーションプログラム >> P.70
- DX推進 >> P.38
- 人的資本コンテンツ >> P.63
- 社内ポータルサイトの構築・社内SNSの活性化 >> P.69

指標

- 高付加価値創造のための改善活動参加グループ数 **579グループ** (2016～2025年度累計)
- MLCイノベーションプログラム **54件** (2023～2025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 ④ 統合報告書2023 >> P.52
- グループネットワーク >> P.8
- 物流不動産の開発・運営の拡大 >> P.35
- 海外不動産ビジネスの拡大 >> P.36
- ASEAN、北米、インドを最重点領域とした海外事業の拡大 >> P.37
- グループ資産の価値向上 CRE強化に向けた取組み >> P.45

指標

- 世界の物流拠点数 **140カ所**
- 災害に強いECO倉庫 **11施設**
- 倉庫の面積 **180万m²(連結)***
- 不動産の延床面積 **約100万m²**

*国内外連結子会社の倉庫面積

2026年3月末時点

財務資本



新たな「MLC2030ビジョン」のもとで、積極投資と資産組替えて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.15

資本強化のための取組み

- 事業成長とROE向上
- 政策保有株式の縮減
- 資産回転型ビジネスの推進
- アセットマネジメント事業の立上げ
- CRE戦略による保有不動産の最適化
- DOE引上げ・継続増配、株主還元への拡充
- 情報開示の拡充

指標

- 総資産 **6,397億円**
- 事業利益 **185億円**
- 自己資本比率 **59.3%**
- PBR **1.2倍**

2026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、環境負荷を低減する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.60
- 環境サービス開発やGHG可視化・削減サービス「MLC Green Action」の推進 ④ 統合報告書2024 >> P.46
- TCFD提言への対応 >> P.58
- CDPへの回答
- 「三菱倉庫グループ 環境方針」の改定 ④ 三菱倉庫グループ 環境方針

指標

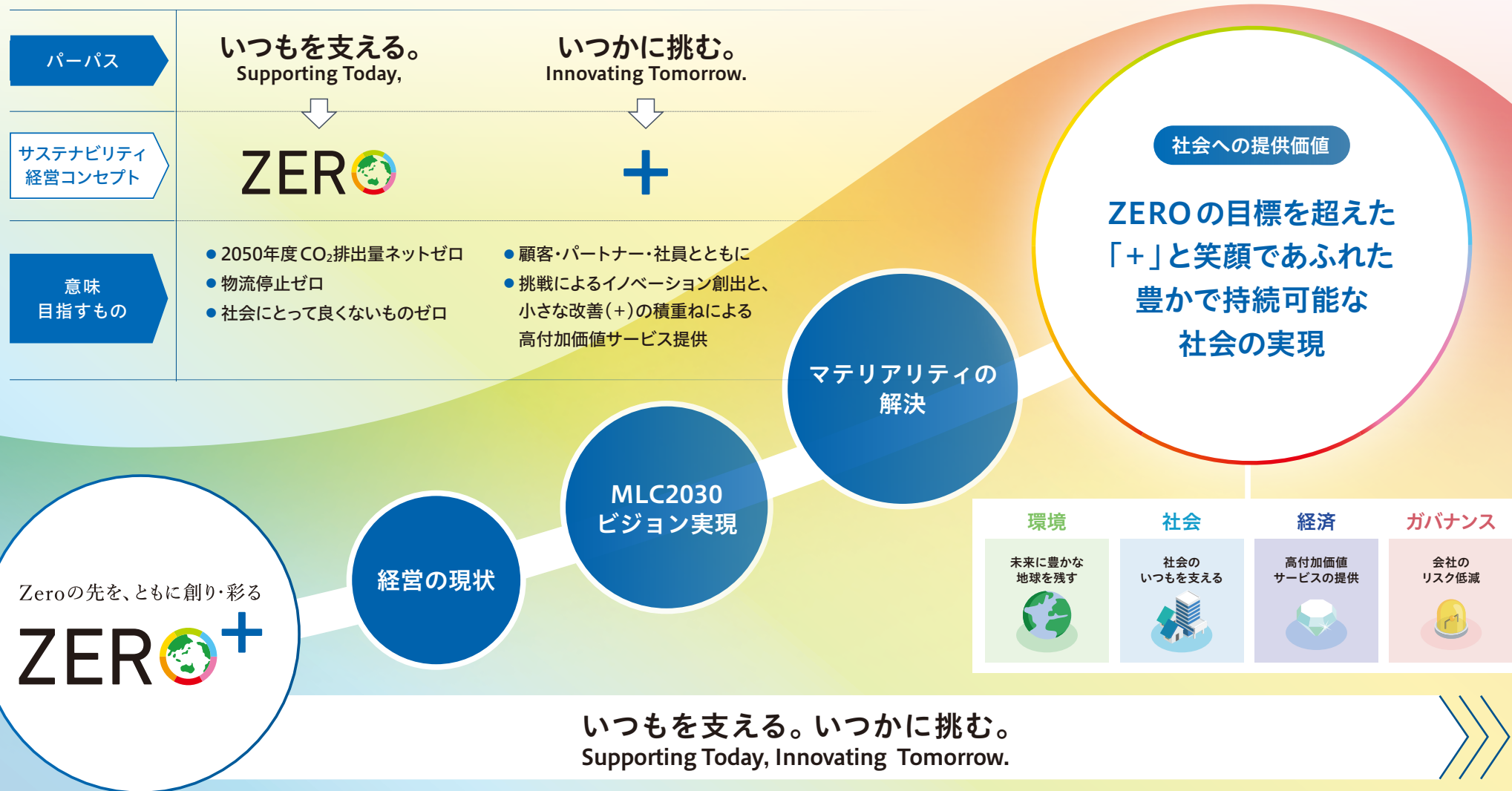
- エネルギー消費量 **218,928MWh**
- 再生可能エネルギー消費量 **49,424MWh**

2025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・見直しプロセス

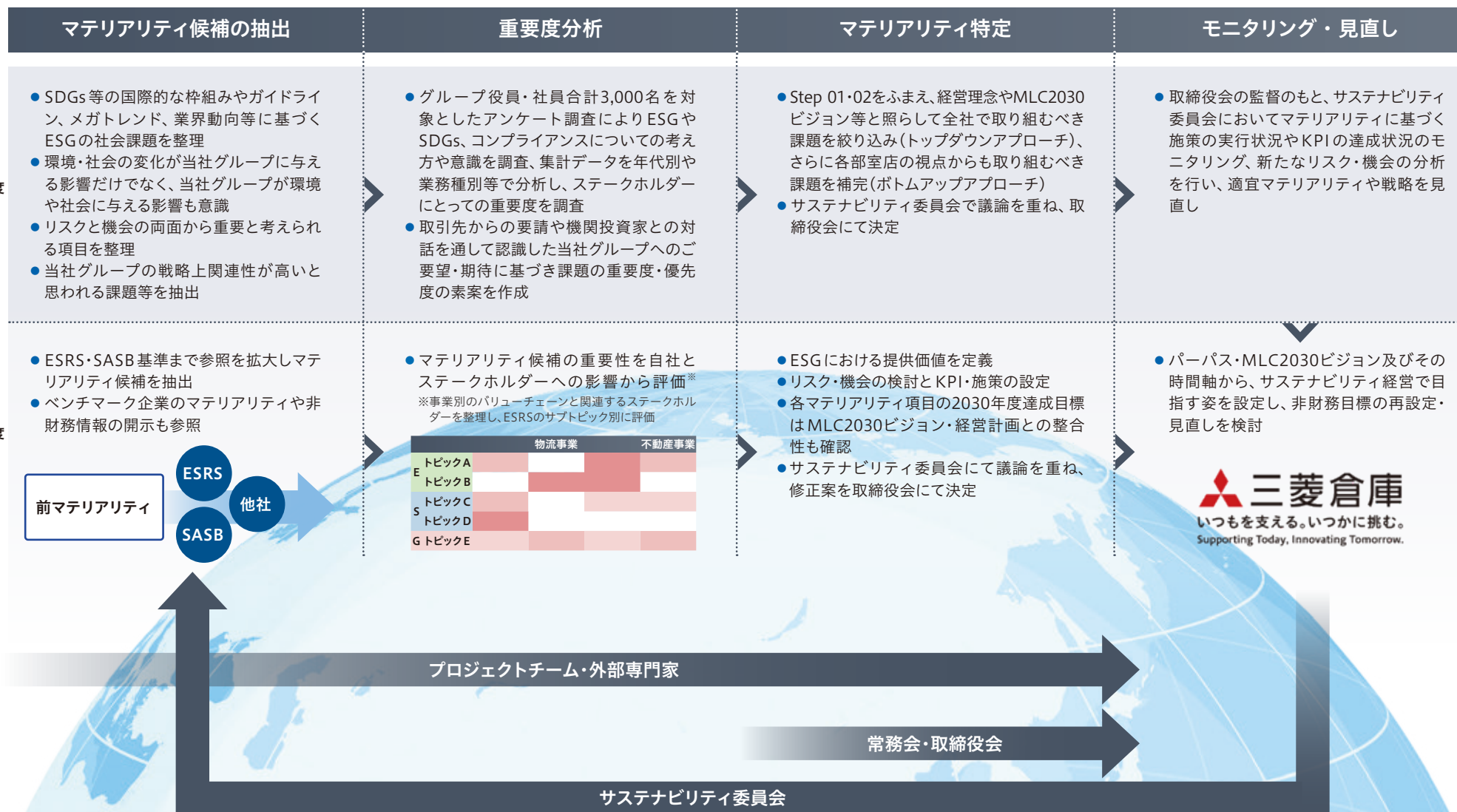
当社グループは、2021年度にマテリアリティを特定しましたが、「パーパス」や「MLC2030ビジョン」を実現するため、そして環境変化に適応しながら、経済・環境・社会の各面で持続可能な価値を提供し続けるために2024年度にマテリアリティの見直しを行うとともに、2030年度の目標達成のための施策を策定しました。

Step 01

Step 02

Step 03

Step 04



マテリアリティに関連する主な取組みとKPI

	マテリアリティ	KPI	2030年度目標	2025年度結果	2026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	① DX、IT 関連投資額	2021-2030年度 累計投資額500億円	累計250.3億円(2021-2025年度累計)	・Smart Hybrid Warehouseの推進 ・AIを活用した倉庫管理の自動化・省力化 ・AI技術を活用したロボティクス ・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18件、運用額63.8億円(2021-2025年度累計)	・VCファンドとの連携やCVC投資活動を通じた人材育成 ・スタートアップ投資活動の推進及び協業機会の創出	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	① 人手不足対策のための自動化・省人化の推進	実績管理	74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%	43%		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%	70%		連結
	 成長のための人的資本経営の推進	① エンゲージメントスコア	スコアの向上	47.8	・優先課題に対する施策の立案・実行 ・男性の育児休業取得を促進する環境整備、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 ・女性活躍推進に係る研修検討・実施 ・研修テーマの拡充、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 男性の育児休業取得率 NEW	100%	62%		単体
		③ 海外勤務経験者比率	25%	20%		単体
		④ 女性管理職比率	10%	4.8%		単体
		⑤ 1人当たり研修費	実績管理	102,000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	① GHG 排出量削減率 (対象:グループ全体の Scope1+2)	△42%(2022年度比)	△22%	・再エネ電力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 ・既存施設の折版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)	△60%		単体
ガバナンス	 コンプライアンスの徹底・人権の尊重	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:2025年10月に実施 ・サステナビリティアンケート:2026年2月に国内外144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の実効性の追跡調査	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	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3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2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

- 31 経営計画の推移
- 32 経営計画[2025-2030]の進捗
- 33 成長戦略と主要なKPI
 - 34 成長戦略 01 物流事業の飛躍
 - 35 成長戦略 02 不動産事業の進化
 - 37 成長戦略 03 海外事業の拡大
 - 38 成長戦略 04 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
 - 45 成長戦略 05 グループ経営基盤の強化・グループ資産の価値向上
- 48 事業部概要
- 50 グローバルアカウント営業部
- 51 ロジスティクス営業部
- 52 海外事業部
- 53 港運事業部
- 54 不動産事業部
- 55 電力倉庫事業部

丁寧に、確実に、現場の力で社会のいつもを支える。

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

HOP

事業基盤の整備

経営計画[2019-2021]

事業利益実績

2021年度 188億円

基本戦略

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

成果と課題

成果

財務目標である営業利益145億円を達成

課題

資本効率にはさらなる改善が必要

STEP

収益力の強化

経営計画[2022-2024]

事業利益実績

2024年度 250億円※

基本戦略

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

成果と課題

成果

財務目標である営業利益200億円ROE7%を達成

課題

グループ経営を含めた組織最適化は未達

※2024年度の金額はベトナムITL社のれんの一括償却額を除く

JUMP

非連続な成長

経営計画[2025-2030]

財務目標

2030年度目標

事業利益 630億円程度

純利益 410億円程度

ROE 10%以上

投資計画

DX投資 350億円

更新投資 800億円
※環境投資枠200億円

成長投資 4,750億円
※M&A投資1,000億円以上を含む

物流 2,500億円

不動産 1,750億円

新規事業 500億円

成長戦略

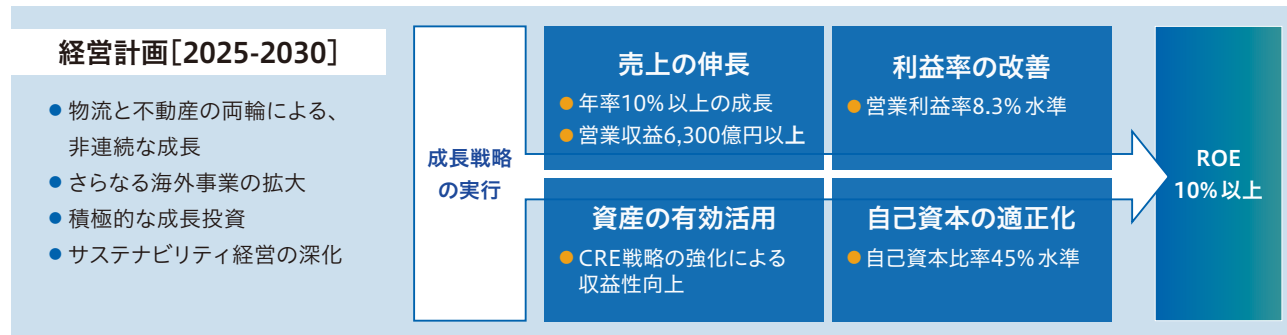
- ① 物流事業の飛躍 [P.34](#)
トータルロジスティクスサービスの強化
カテゴリー戦略の推進
物流サービスの機能強化と品質向上
- ② 不動産事業の進化 [P.35](#)
物流不動産ビジネスへの参入
海外不動産ビジネスへ進出
資産回転型ビジネスへの本格参入
- ③ 海外事業の拡大 [P.37](#)
- ④ 先端技術の活用等による
業務プロセスの改善と
新ビジネス創出 [P.38](#)
- ⑤ グループ経営基盤の強化 [P.45](#)

2030年度に目指す姿

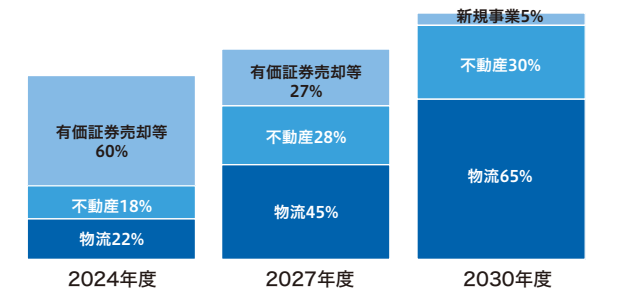
MLC2030ビジョン

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[2025-2030]の進捗



セグメント別 純利益構成割合



財務目標

	2024年度 (実績)	2027年度	2030年度
事業利益	250億円*	390億円	630億円程度
純利益	318億円	350億円	410億円程度
ROE	8.2%	9%	10%以上

※ITL減損分を除く

株主還元

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

成長戦略

- | | | | |
|---------|----------|---------|------------------------------|
| 成長戦略 01 | 物流事業の飛躍 | 成長戦略 04 | 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 02 | 不動産事業の進化 | 成長戦略 05 | グループ経営基盤の強化 |
| 成長戦略 03 | 海外事業の拡大 | | |

≫ 2025年度の進捗状況と2026年度の取組み

2025年度実績 経営計画[2025-2030]スタート 挑戦した1年

経営計画の第一フェーズとして、グループ経営基盤の強化に注力	体制整備(要員確保、組織改編) ≫P.66、CRE部による保有不動産評価 ≫P.47、広報・IR部によるIR活動の推進 ≫P.74
海外不動産・資産回転型ビジネスへの進出	タイでの物流施設開発、アメリカでの賃貸集合住宅への運営参画、国内での資産回転型物件への投資を開始 ≫P.36
海外拠点の拡張	インド現地法人の設立・営業開始 ≫P.37、マレーシアでの新倉庫建設(富士物流)
電力倉庫事業(系統用蓄電池事業)への参入決定	当社所有地の有効活用・エネルギー問題解決等の一助として新事業への参入を決定、電力倉庫事業準備室設置 ≫P.55

2026年度展望 経営計画[2025-2030]の実行を加速

アセットマネジメント会社の設立	不動産ファンド組成に向け、会社の設立から免許関係の取得準備を着実に実行 ≫P.54
海外事業の基盤整備	グローバルアカウント営業部を設置し、トータルロジスティクスサービスを実現 ≫P.50 海外事業のガバナンス・リスクマネジメント強化
電力倉庫事業の準備本格化	電力倉庫事業準備室を電力倉庫事業部に改編 ≫P.55
資産回転型ビジネスへの投資(継続)	前年度に引き続き、資産回転型物件の獲得・投資を継続 ≫P.36
増配継続	

≫ 事業環境の変化への対応方針

2050年までの事業環境見通しに基づき、事業の環境変化に対する柔軟性を高め、レジリエンスを強化

当社グループは、2024年度に経営計画[2025-2030]を策定するにあたり、想定されるマクロ経済動向、物流需要の中長期的な拡大、デジタル技術の進展、並びに気候変動対応をはじめとするサステナビリティ要請の高まり等を前提として、2050年までの長期見通しからバックキャストで事業環境の見通しを整理しました。おおむね経営計画[2025-2030]策定時の想定どおりに推移する一方で、外部環境変化のスピードは想定以上となっています。経営計画は中長期の方向性を示す羅針盤として重要である一方、その前提となる事業環境は固定的なものではなく、時間の経過とともに見直しが必要となります。当社グループでは、こうした外部環境の変化を「想定外のリスク」として捉えるのではなく、経営計画[2025-2030]の基本的な方向性を維持しつつも、環境変化に適応していく方針です。

成長戦略と主要な KPI

成長戦略	施策	これまでの主な取組みと今後の課題	KPI・目標	関連ページ	関連するマテリアリティ
01 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	【取組み】 組織改編(エリア別営業→顧客別営業) 重点カテゴリー5分野の営業体制強化 倉庫面積の拡大、輸配送業務及び倉庫事務作業の集約 【課題】 コスト上昇環境下において、収益性を確保しながら安定的なオペレーションを維持するためのさらなる効率化・自動化 高い収益性が見込まれるカテゴリーの深掘り	重点分野事業利益目標 2030年度290億円	P.34	
02 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	【取組み】 資産回転型ビジネス17件549億円の投資決定 (2025年度末時点)※うち5件物流不動産ビジネス アセットマネジメント子会社の設立 マルチテナント型物流施設を建設 【課題】 投資判断の高度化及び事業管理体制の整備	- 資産回転型ビジネスに 期間中2,000億円投資 (再投資含む) - 不動産ファンドの組成 運用資産残高2027年度 300億／2030年度800億円	P.35	
03 海外事業の拡大	- 最重点：ASEAN、北米、インド - 重点：欧州 - 維持：中国	【取組み】 インド三菱倉庫会社営業開始、マレーシアで富士物流新倉庫を開設、インドネシア所有地で冷凍冷蔵倉庫新設、タイで物流不動産開発 【課題】 海外拠点拡大に伴う現地パートナーシップのさらなる構築 Cavalier社の業績改善	2030年度海外売上高 2024年度比2倍以上	P.37	
04 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	【取組み】 Smart Hybrid Warehouseの推進 生成AIやRPA利用拡大による業務の自動化・効率化 【課題】 DX推進のための人材育成・確保 AIを活用した倉庫管理の自動化・省力化 物流プラットフォームの利用拡大	- 医薬品物流データプラットフォーム 「ML Chain」導入社数 - 顧客満足度 - 提携件数、CVC ファンド累積運用額、協創による事業創出	P.38	
05 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	【取組み】 「MLCアカデミー」の拡充、国内グループ会社の経営システム統一の推進、不動産資産の一元管理、リスクレビュー会議の運用開始 【課題】 事業領域拡大に伴い不足する人員の確保・育成 グループシナジーの強化	- 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.45	



成長戦略 01 物流事業の飛躍

当社グループは、物流事業のさらなる飛躍に向けて、トータルロジスティクスサービスの強化、カテゴリー戦略の推進、物流サービスの機能強化と品質向上に取り組んでいます。変化するお客様のニーズや事業環境に対応しながら提供価値を高めることで、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

≫ トータルロジスティクスサービスの強化

2025年度の主な取り組み

- 組織改編を実施、国内の営業体制を一新

約40年ぶりとなる大規模な組織改編を実施し、従来の倉庫事業部をロジスティクス営業部及びロジスティクス業務部へと改編しました。営業部門においては、従来の地域単位から顧客カテゴリー軸へと体制を転換し、サプライチェーン全体を俯瞰した高度な提案力の強化を図るとともに、業務部門では、支店単位で分散していたオペレーションを全社横断的に集約することで、生産性やサービス品質の向上を推進しています。これにより、保管・荷役にとどまらず、輸配送や流通加工を含めた総合的な物流サービスの提供体制を確立し、顧客価値のさらなる向上と事業の持続的成長につなげていきます。

2026年度の主な取り組み

- アカウントマネジメントの強化

国内外に事業展開するお客様向けにグローバルアカウント営業部を設置し、トータルロジスティクスサービスを実現します。

≫ 物流サービスの機能拡充と品質向上

M&A・アライアンス・DXの推進、物流部門の組織改編により、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

2025年度の主な取り組み

- 輸配送業務の窓口を一本化
- 倉庫事務作業の集中事務センターを設置

2026年度の主な取り組み

- 倉庫事務作業の集中事務センターを拡大

≫ 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、事業環境と当社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

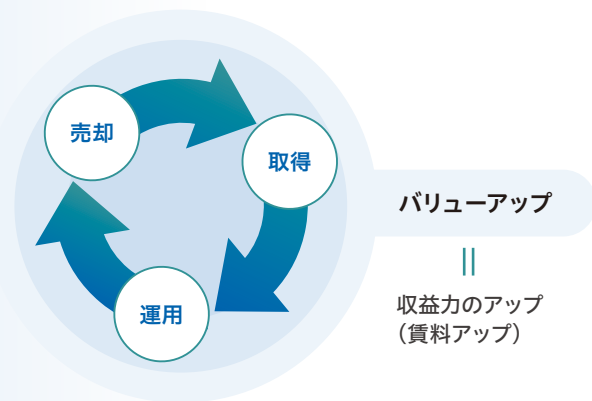
	目指す方向性	主な取り組み	進捗評価
医療・ヘルスケア	医薬品エコシステムの深化	● GDPに準拠した医薬品輸配送ネットワーク拡販 ● 創薬モダリティ変化への対応 ● ML Chainのカバー範囲、ユーザー拡大	◎
	欧米市場の開拓	● Cavalier社とのシナジー実現による欧米市場拡大	△
食品・飲料	コールドチェーン事業の強化	● 国内外において冷凍、冷蔵倉庫の拡充	◎
	流通加工業務の取扱い拡大	● 冷凍食品ニーズ増加に対応したリパック、検品業務拡大 ● 製造工程の一部を輸入経路上にある港湾倉庫で実施	○
自動車 機械・電機	自動車関連物流の取扱い拡大	● CASE進展に伴う自動車部品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(株)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	○

成長戦略 02 不動産事業の進化

当社グループの不動産事業は、これまで所有地の再開発を中心とした賃貸事業や分譲マンション等の不動産販売事業、官民連携事業（PPP）を通じて、安定的な収益基盤を構築してきました。経営計画[2025-2030]では、こうした事業をベースとしつつ、資本効率と成長性の両立を実現する戦略として、資産回転型ビジネスを中核に据えています。具体的には、収益物件を取得し一定期間運用の上、バリューアップ後に売却するスキーム、開発用地を取得の上、物件を建設し、リースアップ後に売却するスキームといった循環型の投資モデルを国内外で展開しています。加えて、物流事業とのシナジー創出が期待される物流不動産分野への進出を通じ、事業ポートフォリオの高度化と資産効率の一層の向上を図り、持続的かつ非連続な成長の実現を目指します。

》資産回転型ビジネスへの本格参入

資産回転型ビジネス スキーム図



資産回転型ビジネスの投資額

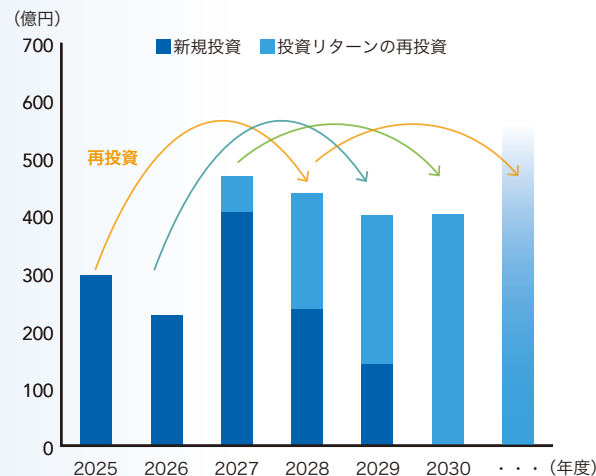
資産回転型ビジネスでは、目指すポートフォリオ（物流施設、商業・ホテル、住宅、オフィス等）を適宜見直しの上、取得対象となるアセット種別の選定を行っています。

経営計画[2025-2030]においては時点ごとに最適な投資判断を行う方針とし、特に海外を含む事業展開では昨今の地政学リスクや経済情勢、金利変動等の外部要因が投資環境に大きな影響を及ぼすため、特定のアセットに固定せずに、柔軟かつ機動的な運用を行うことで企業価値の最大化を図ります。

当社グループは、こうした方針のもと、投資規律を維持しながら、資産効率と収益性の向上を重視した資産回転型ビジネスを推進します。

- 経営計画[2025-2030]で掲げる総投資額2,000億円（うち再投資額900億円）
- 前半3年間（2025-2027年度）において800億円程度の投資を行い、後半3年間（2028-2030年度）において900億円程度の投資リターンを見込む
- 2028-2030年度において、投資リターン900億円の再投資に加えて、300億円程度の追加投資を行う
- 回収期間は3～5年を中心、投資リターンはIRR 6 %程度を上回る水準

資産回転型ビジネスの投資額



資産回転型ビジネスの取組み状況 ※件数、投資額はキャッシュベースではなく決定・契約ベース

		2024年度以前		2025年度		累計	
		件数	投資額	件数	投資額	件数	投資額
国内	物流施設	2件	80億円	2件	177億円	4件	257億円
	商業施設・ホテル			2件	85億円	2件	85億円
	住宅	3件	25億円	6件	123億円	9件	148億円
海外	物流施設			1件	15億円	1件	15億円
	住宅			1件	44億円	1件	44億円
合計		5件	105億円	12件	444億円	17件	549億円

成長戦略 02 不動産事業の進化

物流不動産の開発・運営、海外現地法人等のネットワークを活用した海外事業展開

国内においては、関東圏を中心に、主に住宅や物流施設等を対象として、アセットの取得及び不動産ファンドへの出資を進めています。立地特性や用途の観点から中長期的な成長が期待できる資産を選別し、ポートフォリオの質的向上を図っています。

海外では、ASEAN、米国を中心に、住宅や物流施設を対象とした事業を推進しています。2025年5月には、当社グループ初の海外不動産開発案件として、タイの不動産デベロッパーとの共同出資により、バンコク近郊における物流施設の開発に着手しました。今後も、各地域の市場環境や成長ポテンシャルをふまえながら、慎重かつ戦略的に事業拡大を進めていきます。



ディアクレスト西荻窪



パンナKM23プロジェクト

米国における賃貸集合住宅バリューアッド事業

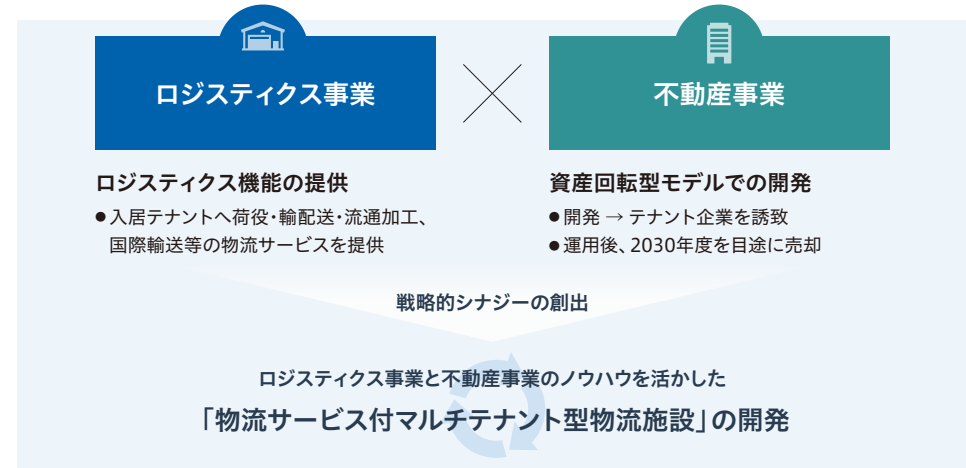
2025年9月、米国三菱倉庫会社を通じて丸紅米国会社と共同事業契約を締結し、米国テキサス州における賃貸集合住宅のバリューアッド事業（リノベーションによるハード面改善、運営見直しによるソフト面改善により収益性を高め、賃貸物件として数年間運営した後に売却するスキーム）に参画しています。



マルチテナント型物流施設を建設（再開発事業）

神奈川県平塚市にある自社倉庫5棟について、2025年9月末に営業を終了し、建物の解体を進めています。解体後に延床面積が旧施設の約2.8倍となるマルチテナント型物流施設を建設します。

資産回転型ビジネスの一環としての物流施設の開発となり、2030年度を目途に売却することで投資回収速度と資産効率を一層向上させます。



完成予想図



成長戦略 03 海外事業の拡大

国内事業で培ったノウハウを活かし、当社グループは海外事業のさらなる拡大を進めています。ASEAN、北米、インドを中心に事業基盤の強化と拠点展開を推進するとともに、お客様のグローバルなサプライチェーンを支えるサービスを拡充することで、新たな成長機会を取り込み、持続的な企業価値向上を実現していきます。

海外事業の拡大

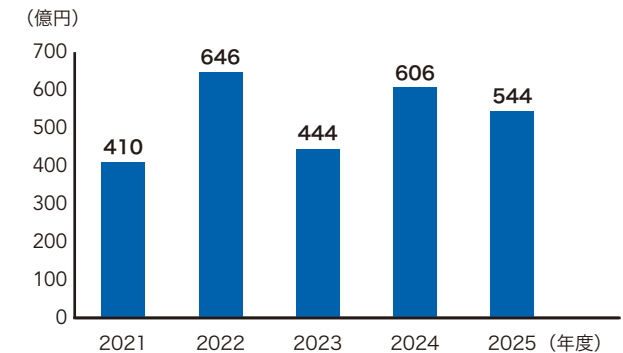
- 成長を加速させるエリアを定め、海外事業を拡大
- 有力物流事業者とのパートナーシップ戦略により事業成長速度を加速
- 海外事業拡大を目的とした組織改編

	ASEAN	北米	インド	欧州	中国
物流	◎	◎	◎	○	◆
不動産	◎	○			
主な取組み	各国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

◎：最重点領域 ○：重点領域 ◆：維持領域



海外売上高推移



2025年度の主な取組み

ASEAN

- マレーシア：富士物流が新倉庫建設(2026年4月稼働)
- インドネシア：自社保有地で新倉庫の建設を計画
- タイ：物流施設開発事業に参画

北米

- ノースカロライナ州で新倉庫稼働(Cavalier社)
- テキサス州で賃貸集合住宅の運営事業に参画

インド

- インド三菱倉庫会社を設立

2026年度の主な取組み

海外事業の基盤整備

- グローバルアカウント営業部を設置し、トータルロジスティクスサービスを実現
- 海外事業のガバナンス・リスクマネジメント強化
- 海外不動産ビジネスへの投資

ASEAN

- インドネシア：冷凍冷蔵対応の新倉庫建設を推進

北米

- 米国における医薬品物流事業の拡大
- 米国で初の物流不動産開発に参画

インド

- インド国内物流、インド発着国際輸送取扱いの拡大

VOICE



インド三菱倉庫会社
福澤 良平

インドに新拠点を開設

2025年9月、南インドの主要都市チェンナイにて営業を開始しました。「メイク・イン・インド」政策を推進するインドは、「世界の生産・供給拠点」としての存在感を急速に高めています。日系メーカーをはじめとする多国籍企業の新規進出や生産増強が相次ぐ中、物流需要もかつてない広がりを見せています。

インド三菱倉庫会社は、三菱倉庫グループのお客様の輸送需要の増大に対応するため、輸出入から国内輸送、高度な倉庫管理まで、ワンストップで提供するトータルロジスティクスサービスの拡充を推進しています。あわせて、今後の伸長が見込まれるインド発の輸出事業を見据え、現地を起点とした新規営業活動にも積極的に取り組んでいきます。

成長戦略 04

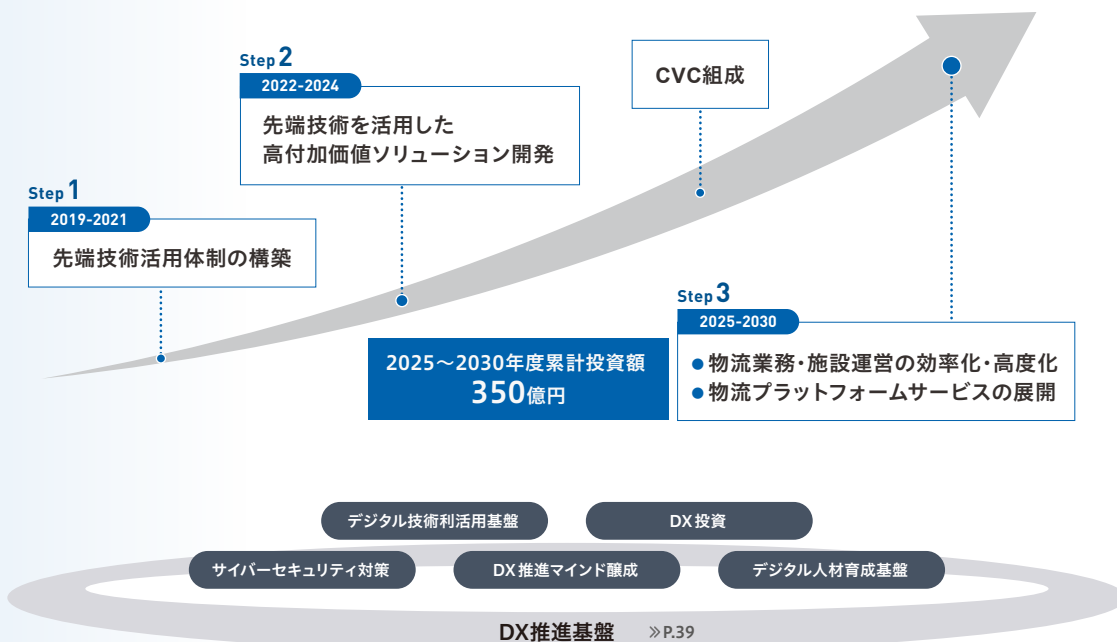
先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出

経営計画の実現を支える DX 戦略 — 業務変革と価値創造を加速する基盤として —

当社グループは、物流・不動産業界を取り巻く環境変化を一過性の課題ではなく、構造的な転換点と捉えています。国内外における人手不足の深刻化や労働環境への要請の高度化、サプライチェーンの複雑化・高度化、さらには積極的なデータ活用や脱炭素対応への期待の高まりを背景に、従来型の業務運営だけでは、これらの課題や社会的要請に十分応えていくことが困難となっています。こうした環境認識のもと、当社グループは DX（デジタルトランスフォーメーション）を経営計画[2025-2030]の実現を支える重要な戦略基盤と位置づけ、単なる IT 化や業務効率化にとどまらない変革を進めています。当社グループにおける DX の目的は、「デジタル技術を導入すること」それ自体ではありません。現場の安全性・生産性の向上、顧客への提供価値の高度化、そして持続可能な事業基盤の構築を同時に実現することにあります。

》 DX戦略

当社グループは、経営計画[2025-2030]において、先端技術の活用による業務プロセス改革と新たな価値創出を成長戦略のひとつと位置づけています。DXを通じて、顧客課題・社会課題の解決と事業成長の両立を図っています。業務プロセスの見直しを起点に、IoT・AI・ロボットの活用による品質・生産性向上や、物流プラットフォームの構築によるサプライチェーン全体の可視化・高度化を推進しています。あわせて、デジタル人材育成やセキュリティ強化等、DXを支える基盤整備にも取り組んでいます。



》 DXの役割

当社グループのDXは、主に次の2つの役割を担っています。1つ目は、既存事業の競争力を高めるDXです。物流現場における重筋作業の自動化や業務プロセスの標準化、データ活用による意思決定の高度化を通じて、人に過度に依存しないオペレーション体制を構築し、安全性と生産性の両立を図ります。2つ目は、新たな価値創出につながるDXです。医薬品物流をはじめとした高付加価値分野において、物流プラットフォームやデータサービスを展開し、「物流を担う企業」から「物流を起点としたソリューションを提供する企業」への進化を目指しています。DXは、これら2つの役割を通じて、当社グループの中長期的な価値創造モデルを支える基盤であり、経営戦略・事業戦略・人材戦略と一体で推進されています。

1 先端技術利活用の深化と拡大 [» P.40](#)

労働人口減少に伴う働き手不足等の社会課題を解決

2 物流プラットフォームの高度化 [» P.42](#)

サプライチェーン全体のデジタル化を推進し、顧客の課題を解決

3 データサイエンスを活用した CX [» P.43](#)

ビッグデータを活用して最適なサービスや新たな体験価値を提供

4 オープンイノベーションの推進 [» P.43](#)

ビジネス機会やパートナーシップを探索し、新たなビジネスモデルを構築

成長戦略 04 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

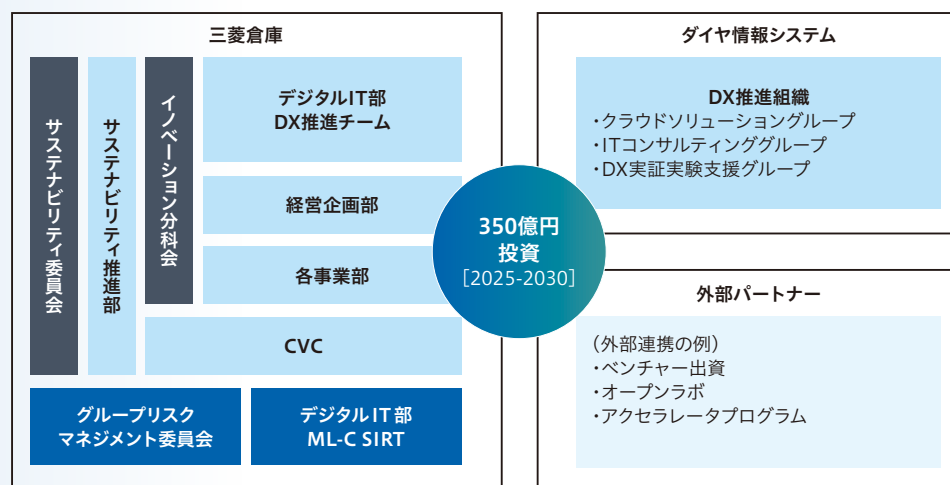
DX推進基盤

DX推進体制の強化

経営計画[2025-2030]の実現に向け、DX戦略の推進体制を強化しました。2026年7月より、従来の情報システム部を「デジタルIT部」へ改編し、DX及びIT戦略の企画・推進機能を中核として再編しています。あわせて、本支店に分散していたシステム関連機能を集約し、AI・データサイエンス、サイバーセキュリティ、各エリア別のソリューション等9つの専門チームからなる体制を構築しました。これにより、全社横断でのDX施策の実行力を高めるとともに、データ活用や業務変革を支える基盤の高度化を図っています。

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、デジタルIT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戦略 具体的な施策	KPI項目	KPI	実績値
DX人材育成	DX人材育成プログラム 受講者数	2027年度までに 80名	2025年度 新講座開講 受講16名

デジタル人材育成

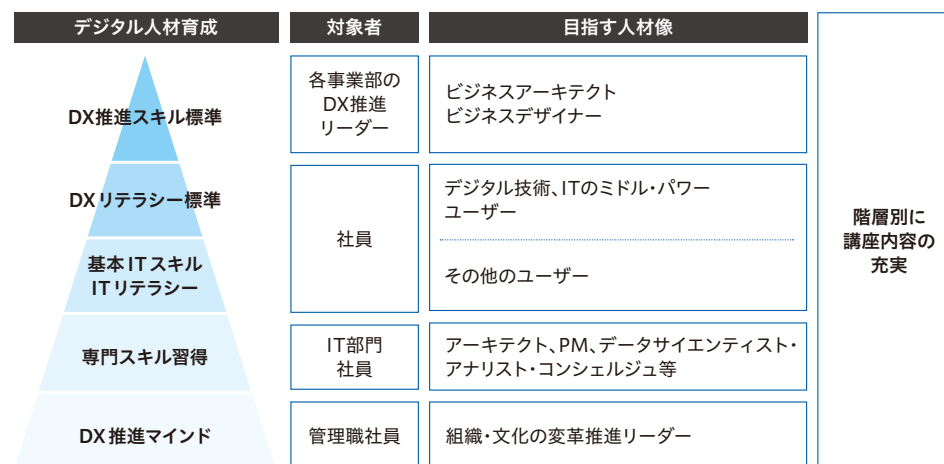
人材ポートフォリオの中で今後DXを推進するために必要となる人材像を次のとおり定めました。

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

このような人材を育成するため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ともに、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つつ、DX推進を支える人材の育成を進めています。



デジタル人材確保

デジタル化・DXの推進を支える人材基盤の強化に向け、①新卒採用時におけるデザイン思考の素養確認と適性人材の積極採用、②理系人材を中心とした社内登用の推進、③デジタル分野の専門知識を有する人材のキャリア採用等を実施します。

1 先端技術利活用の深化と拡大

ロボティクス・AIの活用

≫ 主な取組み

2025年度の主な取組み

Smart Hybrid Warehouseの推進

- ・集中事務センター稼働
- ・自動仕分けロボット活用による作業効率化
- ・遠隔無人フォークリフト等の実証実験

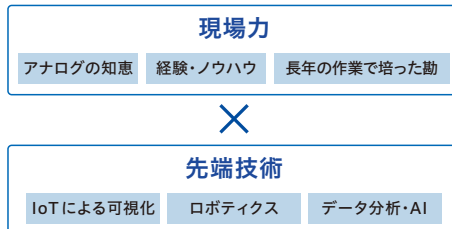
2026年度の主な取組み

Smart Hybrid Warehouseの推進

- ・自動仕分けロボットの利用拡大
- ・遠隔無人フォークリフト等の実証実験
- ・AIを活用した倉庫管理の自動化・省力化
- ・AI技術を活用したロボティクス

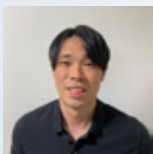
Smart Hybrid Warehouseの実現

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組みです。



VOICE

集中事務センター稼働



本店ロジスティクス
業務部オペレーション
統括チーム
飯沼 尚也

業務集約とDX技術で物流オペレーションの変革を推進

オペレーション統括チームでは、複数倉庫に分散する「場所に依存しない事務作業」を集約し、業務を効率化・標準化する取組みを行っています。集約業務の選定にあたっては、通勤が不便な場所にある倉庫を優先対象とし、中心市街地にある支店事務所へ集約することで人手不足の解消にも取り組んでいます。直近では、生成AIを活用した業務マニュアル作成をはじめとする、RPAや帳票類の電子化、AI-OCR等のDX技術を積極的に活用し、業務の効率化を日々推進しています。業務の標準化においては、サービス品質を維持向上しつつ、誰でも対応可能な業務へ転換していくことも推進していきます。今後も本取組みを通じて事業継続性及び品質のさらなる向上に貢献していきます。

自動仕分けロボットの利用拡大

茨木第一営業所では、大規模なEC案件の取扱い開始に伴い、詰め合わせ・仕分け作業の負荷増大や、トラックドライバーの荷役時間長期化が課題となっていました。これらは、ドライバー不足や現場の人手確保難といった物流業界全体の課題とも密接に関連しています。そこで当社は、物流DXの取組みの一環として、省スペースで商品を自動高速仕分けする立体型ロボット「オムニソーター」を導入しました。トータルピッキング後の商品をロボットに投入することで、行先別にスピーディーかつ正確な仕分けが可能となり、最大250件の一括処理にも対応しています。本格稼働後は、1日当たり約1,500～2,000件の仕分け作業を想定しており、仕分け・検品工程の自動化により約2.5人分の省人化効果が見込まれます。これにより人件費の削減だけでなく、作業効率向上による取扱量の拡大や、品質向上を通じた顧客満足度の向上も期待されています。今後は安定稼働に向けた効果検証を進めるとともに、本取組みをモデルケースとして、さらなる物流DXや他施設への展開を検討していきます。



遠隔無人フォークリフトの実証実験

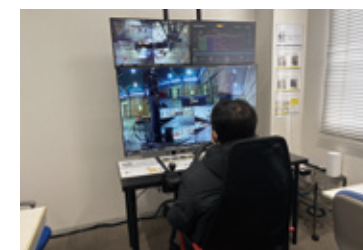
2025年度より遠隔無人フォークリフトを活用した実証実験を実施しています。倉庫内作業の一部を遠隔操作で作業可能とする環境を構築し、作業環境の改善・安全性の確保・作業効率化のほか、将来的にはハートフル雇用[※]の推進も目指しています。本年度は冷凍倉庫を含む複数拠点における活用を見据えた実証へと取組みの拡大を図るとともに、通信環境や運用面に関する課題の解決を進めています。

この実証実験は(株)白石倉庫やアダワープジャパン(株)との協働により、単独の取組みでは得られない知識や技術を共有するとともに、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

障がい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、障がい者雇用を推進する企業の取組み



成長戦略 04 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

AI活用

当社グループでは、生成AIを単なる業務効率化のツールとしてではなく、業務プロセスそのものを支える基盤技術として位置づけ、活用範囲の拡大と定着を進めています。2025年度は、検証段階にあった生成AIの活用を、全社的な業務基盤へと進化させた転換点となりました。Microsoft CopilotやAIエージェント等を通じて、ナレッジ活用や問い合わせ対応、文書作成といった人に依存してきた業務の構造を変革し、労働力不足に対応しながら、持続的な生産性向上を実現しています。

》AI活用の考え方(概念・方針)

当社グループは、データと先端技術を活用した価値創出の中核手段としてAIを位置づけ、物流・不動産両事業における競争力強化と新たな顧客価値の創出に取り組んでいます。AIの利活用にあたっては、サプライチェーン上の各種データを統合・分析し、最適な意思決定や業務プロセスの高度化を実現することを基本方針としています。これにより、在庫配置や輸送計画の最適化、物流品質の向上、顧客の意思決定支援等、付加価値の高いサービスの提供を推進しています。

さらに、当社グループは、AIの安全・安心な運用と積極的な利活用を両立させるため、2025年12月に「AI利活用基本方針」を策定しました。本方針のもと、プライバシー保護やセキュリティ、公平性・透明性の確保、説明責任あるAI運用等に十分配慮しつつ、事業全体でAIの活用領域を拡大していくことを目指しています。

また、社内に蓄積された各種データや業務知識を活用し、AIエージェントによる事務処理や問い合わせ対応の自動化に向けた実証を進めています。これにより、業務の効率化と標準化を図るとともに、社員がより付加価値の高い業務に注力できる環境の整備に取り組んでいます。さらに、現場における作業データや設備データの活用を通じて、ロボティクスや自動化機器とAIを融合させた「フィジカルAI」の実現を見据えています。これにより、人の判断や経験に依存していた領域においても、より高度な自動化と最適化を可能とし、物流現場の生産性向上と持続的な運用基盤の構築を目指します。

AIを活用した倉庫管理の自動化・省力化

AIエージェント技術を活用し、事務作業の効率化と高度化に向けた取組みを進めています。物流業務を支える事務作業には、状況に応じたシステムへの入力や確認業務等、担当者の経験やスキルに依存する業務が多く存在し、業務の標準化や属人化の解消が課題となっています。こうした課題の解決に向けて、AIエージェントによる判断を伴うシステム操作の自動化を検証しています。本取組みを通じて、作業時間の削減や業務品質の向上に加え、業務ノウハウのデジタル化及びナレッジ化を図り、社員がより付加価値の高い業務へ注力できる環境の実現を目指しています。

ワークフロー型(AIエージェント)

- ・システム連携を含めた業務プロセスの実行が可能
- ・会話履歴の構造的な保持・活用が可能



AIを中核とした価値創出と業務高度化

サプライチェーン上の各種データを統合・分析し、最適な意思決定と業務プロセスの高度化を実現

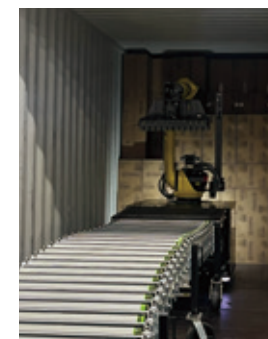


Ⓜ 「AI利活用基本方針」

AI技術を活用したロボティクス(倉庫内荷役ロボットの導入)

物流現場における人手不足の深刻化や作業員の身体的負担の増大といった課題に対応するため、ロボット技術を活用した重筋作業の自動化に取り組んでいます。その一環として、輸入貨物のコンテナから貨物を下ろす「デバンニング作業」を対象に、AI技術(画像認識による荷姿の把握、最適な把持位置の推定、リアルタイムの動作計画・制御等)を活用した移動式デバンニングマシンの導入に向けた実証実験を開始しました。

従来のデバンニング作業は、重量物の積下ろしやパレタイズを手で行う必要があり、作業員に大きな身体的負担がかかるとともに、荷物落下やけがのリスクも伴う作業です。こうした作業環境は、安定的な人材確保の難しさという課題にもつながっていました。本取組みにより、重筋作業を手人に依存しない体制へと転換することで、現場作業員の身体的負担の低減、労働災害リスクの防止、さらには屋外作業環境そのものの削減による安全で持続可能な物流現場の実現を目指します。



2 物流プラットフォームの高度化

》主な取り組み

2025年度の主な取り組み

- ・医薬品物流データプラットフォーム「ML Chain」
- ・導入社数2024年度22社→2025年度28社

2026年度の主な取り組み

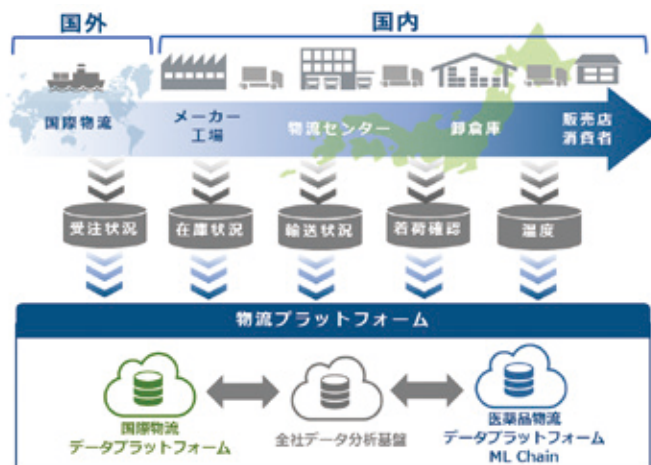
- ・ML Chainの利用拡大
- ・国際輸送事業デジタルプラットフォームの利用拡大

ML Chainの利用拡大

医薬品の流通においては、サプライチェーン全体で高い水準の品質を維持することが求められています。しかし従来は、品質維持に必要な情報が各所に散在していたため、サプライチェーン全体の情報を一元的に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、散在していた情報をクラウド環境に集約するとともに、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ながら高品質な医薬品物流を実現し、ステークホルダーのサプライチェーン最適化を支援する、唯一無二の医薬品物流データプラットフォーム「ML Chain」を2022年にリリースしました。これにより、ユーザーは必要な物流情報を一元的かつ安全に参照できるようになり、業務効率の向上やリスク低減といった利便性の向上につながっています。

「ML Chain」はリリース後も継続的に機能追加と基盤の高度化を進めて



おり、配送情報や温度情報の可視化範囲の拡大、一次輸送領域の可視化等、現場での実運用に即した機能拡充を図っています。これにより、ユーザーは輸送状況や温度管理を直感的に把握でき、日常業務での使いやすさ・安心感が向上しています。また、データ処理基盤の最適化やパフォーマンス向上にも取り組み、より安定かつ高精度な情報提供を実現することで、ユーザーがストレスなくシステムを利用できる環境を整備しており、さらなる利用拡大の基盤を築いています。

経営計画[2025-2030]においては、これらの機能強化に加え、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した新たなサービスの提供を計画しています。より厳格な管理が求められる分野にもML Chainの適用範囲を広げることで、ユーザーは高い信頼性と利便性を両立した物流データ基盤を活用できるようになります。当社は、医薬品流通の安全・安心と業務効率のさらなる向上を支援しつつ、ML Chainの利用拡大を通じて医薬品サプライチェーン全体の価値向上に貢献していきます。

国際輸送デジタルプラットフォームの利用拡大

地政学リスクの高まりやサプライチェーン再構築を背景に、国際物流を取り巻く環境の複雑化が進む中、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ますます重要となっています。当社ではこうした状況をふまえ、新たな国際輸送のデジタルプラットフォーム「MLC-i」の構築を進めています。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GHG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指しています。

2025年度は「MLC-i」の中核となる新フォワーディングシステムの導入・展開を推進し、業務プロセスの標準化やデータ活用基盤の整備を進めました。また、プラットフォームの機能のひとつとして先行リリースした「Emission Monitoring Cargo Route Finder」の利用拡大にも取り組んでいます。同システムを通じてお客様との接点を拡充するとともに、今後「MLC-i」の各種サービスへ円滑にアクセスいただける環境の整備を進めています。

今後は、新フォワーディングシステムによる業務効率化を進めるとともに、AI等を活用した新たなサービス開発にも取り組んでいきます。



成長戦略 04 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

3 データサイエンスを活用したCX

≫ 主な取組み

2025年度・2026年度の主な取組み

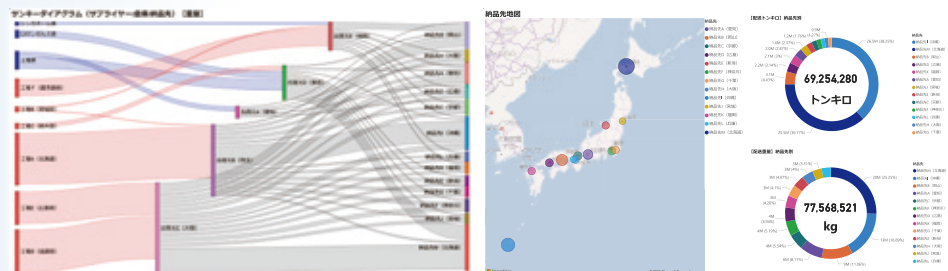
詳細はリンク先をご参照ください ④ 統合報告書2025 >>P.39

当社グループでは、クラウド上のデータ分析基盤(MLC Digital Platform)を「共通の業務データ基盤」として位置づけ、部門・拠点をもたないデータの分析を進めています。

分散していた基幹システムやExcel等の情報を集約し、分析・可視化に適した形へ整備することで、現場で使えるデータ環境の定着と業務運用の高度化を推進しています。

こうした基盤の上で、収益や稼働、輸送・在庫等の主要領域におけるダッシュボードを拡充し、状況把握から課題抽出、改善アクションまでを一気通貫で支援、また在庫拠点の最適配置シミュレーション等、意思決定に直結する分析を継続的に実装し、顧客を含むステークホルダーとの対話を通じて、価値創出のスピードと精度を高めています。

さらに、データ利活用を“個別最適”から“全体最適”へ進めるため、グループ横断でのデータガバナンスとセキュリティ管理を強化しています。



4 オープンイノベーションの推進

DX戦略 具体的な戦略	KPI	目標値(2030年度まで)	実績値(～2024年度)
オープンイノベーションの推進	ベンチャー・異業種企業との協働についての提案件数と累計採用件数	20社／80億円	15社／59.7億円

≫ 主な取組み

MLCベンチャーズ



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。2025年度は、出資先との対話を一層深め、実際の物流現場を起点とした実証に向けた検討を進める等、投資から共創へと取組みの段階を進化させました。

ファンド名称	MLCイノベーションファンド1号
ファンド規模	50億円
運営主体	MLCベンチャーズ
主な投資領域	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

④ MLCベンチャーズ(株)

直近の投資実績

当社は、MLCベンチャーズを通じて、社会課題の解決と中長期的な事業成長の両立が期待される分野を中心に、スタートアップへの投資を行っています。直近では、モビリティ分野及び越境EC関連分野において、次の2社への投資を実行しました。

(株) Luup との協業に向けた取組み



Luup社とは、電動マイクロモビリティを活用した都市インフラ高度化に向け、協業可能性の検討を進めています。当社グループが保有・運営する物流施設、オフィスビル、商業施設等のアセットを活用し、運営オペレーション支援やポート設置等を通じた連携可能性を模索しています。今後は、施設運営・不動産・物流機能との接続も含め、当社グループの事業基盤を活用した共創を推進していく方針です。

Buy&Ship社との協業に向けた取組み



Buy&Ship社は、越境EC利用者向けに国際配送・転送サービスを提供する企業です。越境EC市場の拡大を背景に、国際物流におけるデータ活用やオペレーション高度化の可能性を有しており、当社グループの物流ノウハウとの親和性をふまえ、将来的な協業機会を見据えた投資としています。

成長戦略 04 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

同社はアジア圏を中心に越境EC物流ネットワークを展開しており、当社グループの物流機能・海外拠点との連携によるサービス高度化を推進しています。具体的には、欧州三菱倉庫会社のミラノ拠点を活用し、Buy&Ship社向け輸出拠点としての協業を開始しています。

欧州三菱倉庫会社ではこれまで、イタリア発高級アパレル製品等に関する検針・検品業務を通じ、日本品質のオペレーションノウハウを蓄積してきました。こうしたアパレル物流領域で培った品質管理・オペレーションノウハウを活用し、Buy&Ship社が取り扱うイタリア発アパレル商品の越境EC物流の高度化を進めることで、グローバルな越境EC需要への対応力強化を図っています。

Buy&Ship社との協業 | 越境EC物流フロー

欧州三菱倉庫会社ミラノ支店を輸出拠点として活用し、イタリア発アパレル商品の越境EC物流を高度化



協業のねらい

アパレル物流領域で培った品質管理・オペレーションノウハウを活用し、グローバルな越境EC需要への対応力強化を図ります。

これらの投資は、短期的な財務リターンのみを目的とするものではなく、中長期的な事業環境の変化を見据えた戦略的ポートフォリオ形成の一環として位置づけています。

スタートアップ・エコシステムとの接続

MLCベンチャーズは、スタートアップ企業への投資活動に加え、東京都をはじめとする国内外のスタートアップ・エコシステムとの接続強化を進めています。物流・不動産業界を取り巻く事業環境は、人手不足、GX対応、デジタル化、都市インフラ高度化等を背景に、大きな変化局面を迎えています。こうした環境下では、自社単独での技術開発や事業開発のみならず、スタートアップ企業、大企業、自治体、研究機関等との連携を通じたオープンイノベーションの重要性が高まっています。当社グループでは、スタートアップ企業との接点形成、先端技術動向の把握、実証実験機会の創出、新規事業探索等を目的として、東京都が推進する各種スタートアップ支援・共創プログラムへ参画しています。

TIB CATAPULTへの参画

東京都が推進する「TIB CATAPULT(グローバルイノベーションに挑戦するクラスター創成事業)」において、物流領域における社会課題解決と新たな価値創出を目的とした共創型クラスター「Tokyo Logistics Co-Creation Cluster」へ参画しています。本クラスターは、大手物流事業者に加え、投資機関、オープンイノベーション支援事業者等が連携し、物流業界全体における次世代デファクトスタンダード創出を目指す取組みです。

物流業界では、人手不足、GX対応、ラストワンマイル配送、配送効率化、国際物流高度化等、多くの構造的課題への対応が求められています。

本クラスターでは、スタートアップ企業との共創を通じ、自動配送、AI・ビッグデータ活用、物流DX、配送最適化等の社会実装を推進しています。

当社グループは、物流拠点、倉庫オペレーション、国際物流ネットワーク、不動産アセット等を活用し、スタートアップ企業との実証実験や事業共創機会創出に取り組んでいます。

また、単なる投資活動にとどまらず、業界横断での知見共有や共創ネットワーク形成を通じて、物流業界全体の持続的な成長と競争力向上への貢献を目指しています。



TOKYO SUTEAM / Studio10xへの参画

TOKYO SUTEAM

Studio10x

東京都が推進する多様な主体によるスタートアップ支援展開事業(TOKYO SUTEAM)におけるスタートアップ創出支援プログラム「Studio10x」に参画しています。

本プログラムでは、大企業、スタートアップ、支援機関等が連携し、新規事業創出や社会実装を目的とした共創支援を行っています。

MLCベンチャーズは、本プログラムを通じて、物流・不動産領域にとどまらず、AI、ロボティクス、GX、都市インフラ等の幅広い領域における次世代事業機会探索を進めています。

また、当社グループ事業部門とスタートアップ企業との接続を推進することで、既存事業高度化、新規サービス創出、将来的な事業ポートフォリオ拡張につながる共創機会形成を目指しています。

さらに、スタートアップ企業に対しては、物流現場や不動産アセット等の実証環境提供、事業会社視点でのフィードバック、将来的な事業連携可能性の検討等を通じ、社会実装支援にも取り組んでいます。

成長戦略 05

グループ経営基盤の強化・グループ資産の価値向上



グループ経営推進

- 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

- 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

≫ P.63



リスクマネジメントの強化

- 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

≫ P.89



広報・IRの強化

- 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

≫ P.74



グループ資産の価値向上

- 全社的視点での最適な資産活用・資本効率向上を推進

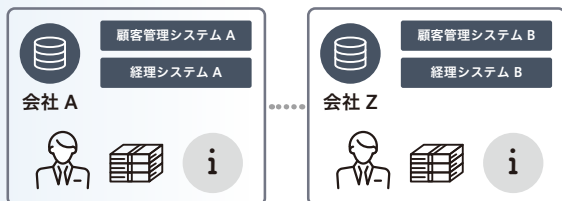
≫ P.46

当社は非連続な成長に向けた事業推進の基盤となる、コーポレート部門の機能強化を進めています。グループ経営推進については、2025年度より、同一システムの導入やグループ共通基盤の整備を行うことで、グループ会社の強化とマネジメントの効率化を図っています。次の取組みを通じて、業務効率化や経営資源（人材、資金、情報）の最大活用による資本効率の向上を進め、経営判断に必要な情報収集によるグループ全体での意思決定の高度化とガバナンスの強化を図ります。

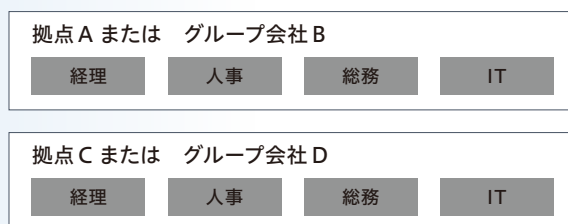
いままで

顧客管理・経理システムを各社ごとに運用し次の課題がありました。

1. 業務の重複、ばらつき、属人化の解消
2. 人材・資金・情報の流動性の向上
3. 各社の KPI・管理指標・用語のばらつきの解消と統一



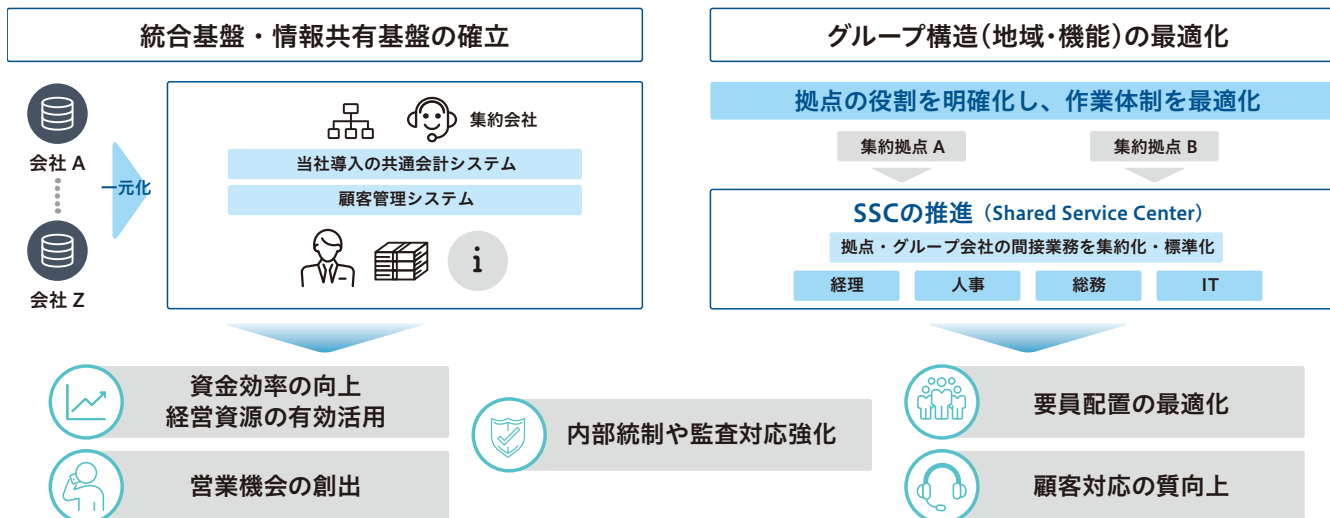
拠点やグループ会社ごとに機能の重複を解消することも課題でした。



これから

業務・人材・ノウハウ・資金・財務経理システムや、拠点やグループ会社含む機能等を集約するために以下を推進しています。

1. 当社導入の会計システムを、国内連結グループ会社へ段階的に導入
2. グループ各社で使用している、管理指標、KPI、業務用語等の棚卸し・統一
3. 拠点やグループ会社の機能重複を精査し、統合・改編による拠点集約を進め、最適な作業体制を構築

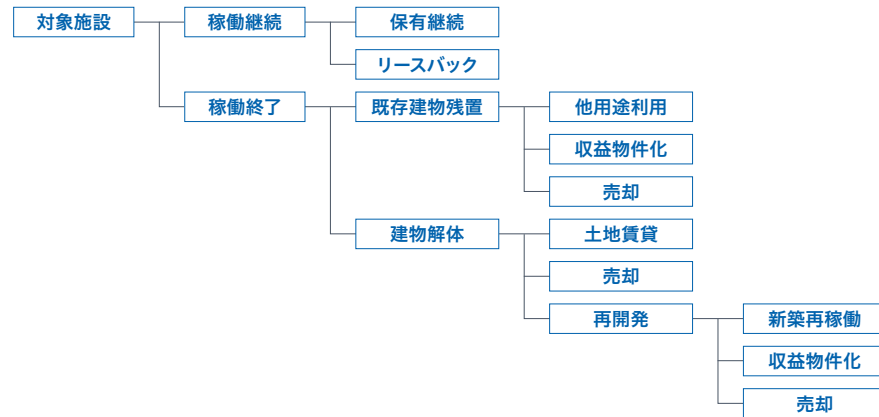


成長戦略 05 グループ経営基盤の強化・グループ資産の価値向上

》CRE マネジメントの高度化による資産価値創造—グループ資産を経営資源として最大限に活かす—

当社グループは、倉庫業を中心とした物流企業として、長い歴史において自社で保有し、自社で運営する多くの事業用不動産を保有しています。これらを経営戦略上の重要な資源と位置づけ、企業価値及び資産効率の向上を目的として、CRE (Corporate Real Estate) マネジメントの高度化に取り組んでいます。簿価3,000億円に迫る固定資産を保有する企業として、資産の活用のあり方について、投資家の方々をはじめとするステークホルダーからの関心が高まり、より戦略的なマネジメントが不可欠となっている背景のもと、CREマネジメントの機能の大きな進化を目指して2025年4月にCRE部を設置しました。2026年度は「三菱倉庫グループCRE戦略(整備・推進計画)」の策定に着手し、グループ全体を俯瞰した視点で資産を把握し、環境変化に応じて柔軟に資産活用を見直す体制を強化していきます。

CRE 施策ツリー



CRE マネジメント体制の高度化

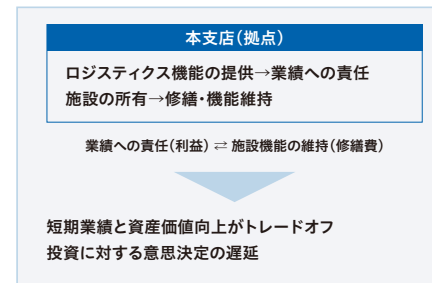
2025年度は、CRE マネジメントの高度化に向け、組織体制の再構築を進めました。

当社では従来、多くの資産は、各店ごとに所有及び運営を行う体制となっており、ロジスティクス機能を顧客の皆さまに提供する事業の業績に対して、資産価値を維持するためのコストが大きく影響することから、各店が、各施設について個別に業績向上のための費用削減と資産の適切な管理のための費用負担の双方の責任を負う立場を担っていました。

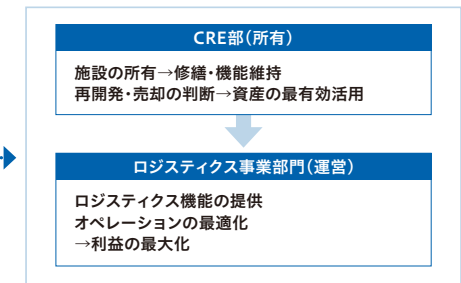
CRE部の設置以降は、同部が施設管理を担い、ロジスティクス事業部門が施設を運営して、物流サービスをお客様へ提供する体制としました。適切な資産管理をCRE部が行い、ロジスティクス事業部門が業績向上に専念できる仕組みを目指しています。

また、従来の体制では、各店単位での短期的な業績の落ち込みを懸念し、売却または再開発のための施設閉鎖の判断が先延ばしになる状況もありましたが、CRE部が資産価値に対して過大な修繕費が見込まれること等を早期に察知し、経営陣へ施設の将来を決定するための提案を行っていきます。

従来(所有及び運営)



新体制(所有と運営の分離)



グループを横断した体制への進化

CRE部では、当社の資産に限らず、グループ全体の保有資産を統合的に管理する体制を目指しており、ガバナンスの強化と業務の効率化を図っています。本店では、CRE戦略を策定及び推進すべく、グループ全体の保有資産を網羅的に把握するアセットマネジメントとともに、資産の適切な維持及び資産価値の向上を具現化するコンストラクションマネジメントにより、資産活用の高度化を進めています。

これに加え、2026年度からは、国内及び海外のアセットマネジメント及びコンストラクションマネジメントを担当する専門チームを設置し、地域特性や業務量に応じて実務を担う体制へと移行します。これにより、CREをマネジメントする本店機能と、実際の各施設の資産価値を維持・向上させる実務の役割分担を明確にするとともに、グループ横断での一貫した資産管理を可能とします。

海外グループ会社が保有する施設についても、国内と同様の考え方で状況把握や管理を進める体制とし、共通の視点でマネジメントすることで、情報の可視化とガバナンスの強化を図り、中長期的な資産活用や投資判断につなげていきます。

さらに、施設の営繕や小規模修繕については、グループ内の施設管理会社の活用を進め、CRE担当者が大型投資案件や資産価値向上に資する業務へ注力できる環境を整えます。また、デジタルツールの活用による情報共有や業務管理の高度化を進め、本店と各拠点が一体となったCREマネジメントの推進を目指しています。

こうした組織体制の進化を通じて、当社グループは、施設を単なる管理対象としてではなく、経営戦略と連動して最大限に活用すべき経営資源として捉え直し、グループ全体での持続的な企業価値向上を図っていきます。

成長戦略 05 グループ経営基盤の強化・グループ資産の価値向上

体制図

[CRE部]組織パーパス：資産を知り、価値を見出し、輝かせる。

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
① グループ会社の資産有効活用推進に関する業務 ② 所有不動産の運営に関する業務	① 管財業務 ② サステナビリティ経営に係る施設対応 ③ 施設の火災予防に関する業務	① グループ会社の技術課題への支援 ② 施設の企画・設計・管理・高度化に関する業務 ③ 営繕・中長期修繕・リニューアル計画に関する業務
国内 CRE 第1チーム	国内 CRE 第2チーム	グローバル CRE チーム
① 東日本エリアの AM・CM 業務 ② 同エリアの資産回転型ビジネスに関する業務	① 中部・西日本・九州エリアの AM・CM 業務 ② 同エリアの資産回転型ビジネスに関する業務	① 海外グループ会社の AM・CM 業務 ② 海外の資産回転型ビジネスに関する業務

》CRE マネジメントの高度化による資産価値創造— 2025年度進捗—

資産ごとにすべての情報を網羅する「建物カルテ」の整備

2025年度の重点施策として、建物カルテの整備を本格化しました。自社で所有し、自社で使用している物流施設を中心に、建物概要、簿価、鑑定評価に加え、修繕履歴、長期修繕計画等の情報を体系的に整理し、将来の資産活用や投資判断に活用していきます。

今後は、対象を国内外のグループ会社の施設及び不動産賃貸施設へ拡大し、デジタルツールの活用による効率的な資産データ管理を進めていく方針です。

建物カルテ

全景写真	建物概要・有効利用検討履歴・修繕	賃貸 PC 収支内訳・賃貸 PC 収益性・簿価・鑑定評価
出典：Google Maps（参考表示）	【建物概要】 所在地：東京都中央区新富町4丁目1番1号 敷地面積：400㎡、建物面積：200㎡ 延床面積：1,750㎡（※17.5m）（※17.5m） 用途：倉庫・倉庫兼事務所 築年：1980年 構造：RC造 階数：4F 床面積：5,919.33㎡（※5,919.33㎡） 延床面積：17,500㎡（※17,500㎡） 用途：倉庫・倉庫兼事務所 構造：RC造 階数：4F 床面積：5,919.33㎡（※5,919.33㎡） 延床面積：17,500㎡（※17,500㎡） 【有効利用検討履歴】 用途：倉庫・倉庫兼事務所 構造：RC造 階数：4F 床面積：5,919.33㎡（※5,919.33㎡） 延床面積：17,500㎡（※17,500㎡） 【修繕】 用途：倉庫・倉庫兼事務所 構造：RC造 階数：4F 床面積：5,919.33㎡（※5,919.33㎡） 延床面積：17,500㎡（※17,500㎡）	2024年4月1日現在 C R E 部 【収支内訳】 賃貸収入：0 万円 賃貸支出：0 万円 賃貸収益：0 万円 【収益性】 賃貸収益：0 万円 賃貸支出：0 万円 賃貸収益：0 万円 【簿価・鑑定評価】 簿価：0 万円 鑑定評価：0 万円 鑑定評価：0 万円
今後20年間の主な大規模修繕		

所有と運営を切り分ける標準賃料(管理会計上の社内賃料)の導入

2025年度から、資産管理の高度化に向け、標準賃料(管理会計上の社内賃料)を活用した収益性の可視化に取り組んでいます。従来は、自社で所有し、自社で使用している物流施設では、修繕費、減価償却費、税金等の資産所有コストと事業業績が一体的に管理されていましたが、同賃料の導入により、資産の「所有」と事業の「運営」を切り分けた評価を可能としています。

これにより、施設ごとに仮想的な時価による資産価値を把握し、修繕及び設備更新等の妥当性を判断し、施設の将来を検討していきます。

CRE マネジメントの推進による保有・活用方針の最適化

2025年度は、CREの最適化を通じて、投資効率と企業価値の最大化を目指すべく、自社で使用している物流施設について、業績指標のみではなく施設の老朽化等のハード面に着目した優先検討施設を選定しました。老朽化の状況、借地条件等の権利関係、再開発による消化容積率の向上の余地等、再開発や用途転換、撤退も含め、最適な保有・活用方針を選択し、資産価値の向上を図る検討を進めています。

富士物流マレーシア社・クリムロジスティクスセンター2竣工

マレーシア・ケダ州クリム地区にて、当社グループの富士物流マレーシア社の新倉庫「クリムロジスティクスセンター2」が2025年10月に竣工しました。CRE部はコンストラクションマネジメント業務を担い、プラン作成、入札による業者選定、設計から竣工までの間の技術支援等、プロジェクト全体をサポートし、無事開業することができました。

本事例のような技術支援を含め、海外を含めたグループ各社においても、コンストラクションマネジメント業務・アセットマネジメント業務を展開していきます。



事業部概要

物流事業

グローバルアカウント 営業部

≫ P.50

グローバルに事業を展開・拡大するお客様を対象とした営業組織として、当社グループ各社及び各事業部との連携のもと、国内外一体となったソリューション提案を推進します。ロジスティクス営業部や海外事業部をはじめとするグループの経営資源を活用し、お客様ごとの事業課題に応じた最適なソリューションを提供することで、取引領域の拡大とサプライチェーン全体の価値創出に貢献していきます。

ロジスティクス 営業部

≫ P.51

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。

海外事業部

≫ P.52

海外現地法人や海上・航空輸送、オペレーションを一体的に統括し、当社グループの海外事業の成長を推進します。世界各エリア(ASEAN、中国、北米、欧州、インド)の産業構造や市場環境の変化を先取りしながら、既存事業の維持・拡大や成長産業・高付加価値領域への事業ポートフォリオ転換を推進します。さらに、物流サービス領域の拡大、非日系企業との取引拡大、M&A・資本提携・業務提携等の戦略的投資を通じて、持続的なグローバル成長基盤の確立と企業価値の向上を図ります。

港運事業部

≫ P.53

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。

不動産事業部

≫ P.54

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㎡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。

電力倉庫事業部

≫ P.55

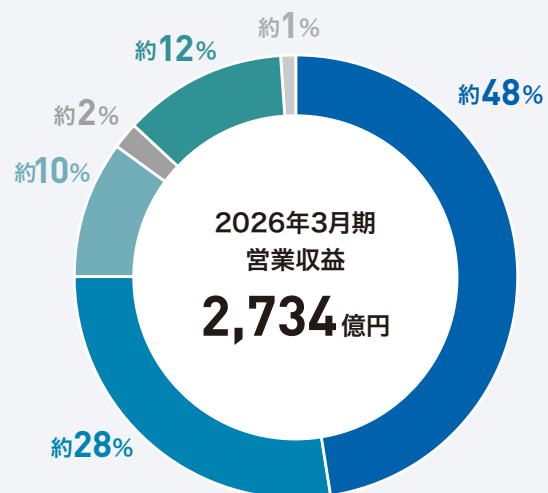
脱炭素社会の実現に向けて再生可能エネルギーの導入が拡大する中、天候等により変動する電力需給を安定させることが社会的な課題となっています。当社グループはこの課題に対応するため、系統用蓄電池を活用した「電力倉庫事業」を新たに開始し、電力インフラの安定化に寄与する設備の開発・運営を行っています。物流事業、不動産事業において、企業活動と人々の暮らしを支える社会基盤を長年にわたり支えてきた経験と、グループ会社が有する大容量電気設備の取扱いノウハウを活かし、電力倉庫事業の運営体制の構築を進めています。

事業部概要

当社グループは、経営計画[2025-2030]の達成に向け、事業環境やお客様ニーズの変化に迅速かつ的確に対応できる組織体制への変革を進めています。2025年度は、物流事業において営業体制をエリア軸から顧客軸へ転換するとともに、重点カテゴリーの推進体制を強化し、顧客起点での価値創出と提案力向上を図りました。また、物流と不動産の両事業が有するアセットや知見を掛け合わせ、新たな価値創造につなげるための機能強化も推進しています。さらに、2026年度には、グローバルアカウント営業部の設置や海外事業のガバナンス・リスクマネジメント機能の強化等、事業領域の拡大を支える組織改編を実施しました。人的資本と知的資本を最大限に活用しながら、意思決定の迅速化、専門性の向上、グループシナジーの創出を通じて、持続的な成長と企業価値向上の実現を目指しています。

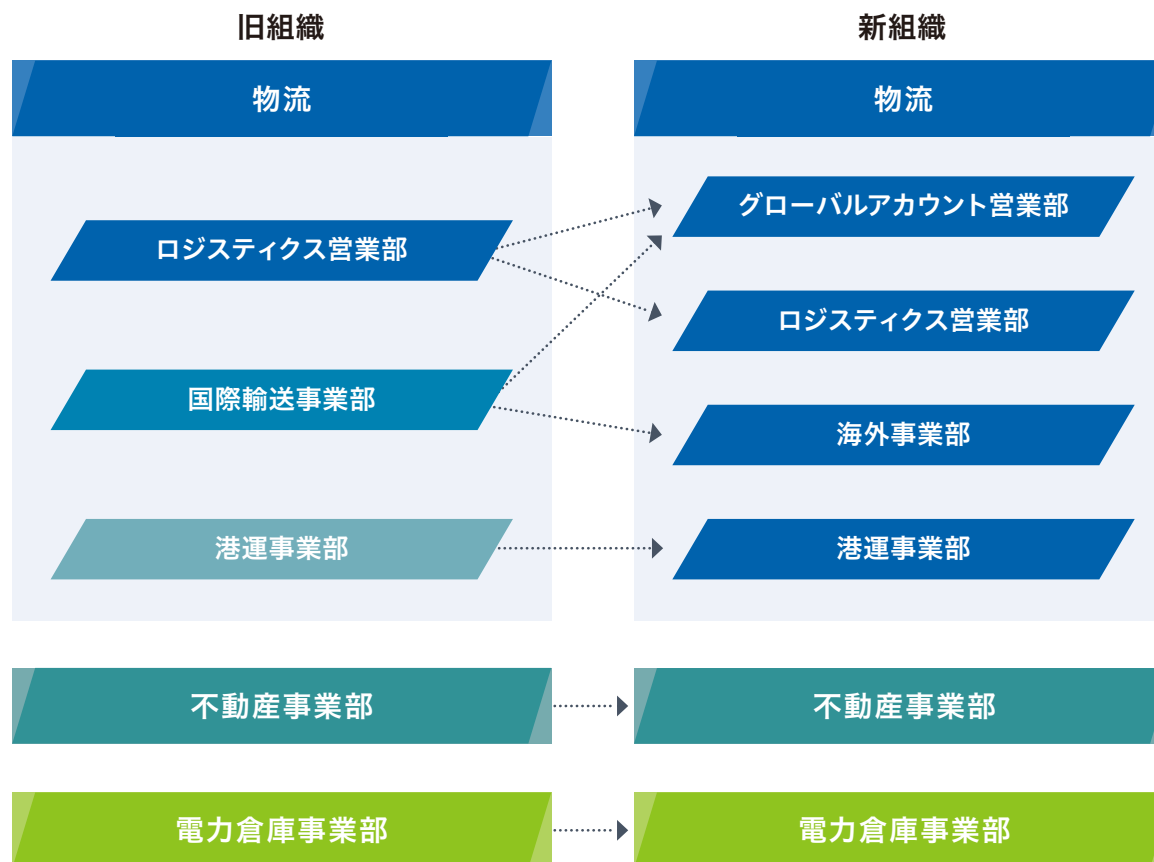
有価証券報告書での開示区分と、本統合報告書の区分の関係は次のとおりです。

有価証券報告書上の営業収益



- 倉庫・陸上運送事業
- 国際運送取扱事業
- 港湾運送事業
- 物流その他
- 不動産賃貸事業
- 不動産その他

本統合報告書上の区分



事業戦略

グローバルアカウント営業部

グローバルアカウント営業部は、グローバルに事業を展開・拡大するお客様に対し、当社グループの総合力を活用した国内外一体のソリューションを提供しています。部門横断による総合的な物流サービスとDXを融合した提案を通じて、お客様のサプライチェーン全体の高度化と持続的な価値創出に貢献することを目指します。



グローバルアカウント営業部長
安部 洋介

市場環境

外部環境

● サプライチェーン再構築の進展

地政学リスクや各国政策・規制動向を背景に、生産・販売拠点の分散や調達先の見直しといった海外展開戦略の変更等、サプライチェーン再構築の動きが発生。

● 物流ニーズの多様化・複雑化

サプライチェーン再構築により、お客様の事業展開エリアや業務領域が拡大する中、物流サービスに対するニーズも多様化・複雑化している。

リスク

- サプライチェーンの分断や不確実性の高まりに伴うお客様の事業環境・戦略の変化及び物流需要の変動
- お客様ニーズの多様化・複雑化による単一サービス提案の相対的な価値低下

機会

- 国際輸送、エリア内の保管・配送、DXを組み合わせた統合提案による付加価値向上
- グローバルでの物流管理・最適化支援による関与領域(エリア・業務等)の拡大や関係強化

経営計画[2025-2030]の達成に向けた事業戦略

事業戦略

- お客様のグローバルな事業成長に伴走することを目指し、国内外のグループ会社や各部門の機能を横断的に活用した営業活動とサービス提供を通じて、お客様の事業競争力の強化と持続的な成長に貢献します。
- 成長戦略として、既存取引の深耕に加え、お客様の海外展開やサプライチェーン再構築ニーズを起点に、高品質なトータルロジスティクスサービスとDXを融合した提案を推進します。これにより、事業領域の拡大と新たな事業機会の創出を図ります。
- また、グローバルで一貫したサービス品質の確立・向上に向けて、エリア間連携の強化や業務の標準化を推進するとともに、グループ内外のネットワークを活用し、お客様に最適なソリューションを提供する体制の高度化を進めます。

事業戦略にまつわるトピックス

- グローバルアカウント営業部は2026年7月付で発足した組織です。これまで国内外の物流事業で培ってきた知見を活かし、お客様への提案力強化と取引領域の拡大を推進するとともに、国内外の物流サービスに精通した人材の育成を通じて、当社グループの競争力向上につなげていきます。これまで各部門で培ってきた知見を活かしてお客様への提案を進めるとともに、その活動を通じて物流と海外事業の双方に精通した人材の育成にも力を入れ、当社グループの総合力向上にもつなげていきます。
- DXについても従来以上に部門横断的な視点を持ち、お客様が目指す姿から逆算して課題を整理し、サプライチェーン全体を俯瞰した上で、データやテクノロジーを活用した最適な提案を推進します。



事業戦略

ロジスティクス営業部

当社グループの強みをふまえたカテゴリー戦略・エリア戦略を推進し、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

市場環境

外部環境

●国際情勢の変化

世界各地での情勢不安定化を背景に、サプライチェーンへの影響が顕在化する中、在庫水準の見直しや調達先・輸送ルートの多元化、BCP強化の動きが進展。

●資材・原料価格の高騰

地政学リスクや物価上昇により原材料価格が高騰する中、物流コスト全体への影響が拡大。

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
- 建築費やエネルギーコストの高騰
- 人口減少による国内市場の縮小

機会

- コールドチェーンやIPビジネス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

経営計画 [2025-2030] の達成に向けた事業戦略

事業戦略

既存カテゴリーの見直しや成長が期待できるカテゴリーの新設を進めるとともに、新規エリアへの進出を含む拠点拡大と、倉庫・輸配送網を活用した物流ネットワークの構築により営業活動を最適化します。また、倉庫事務や輸配送オペレーション窓口の集約による業務効率化や、コスト上昇分の適切な価格転嫁を進めることで、利益率の向上を図ります。

事業戦略にまつわるトピックス

- カテゴリーの最適化を行い、営業体制を刷新しました。
- 倉庫における事務処理や輸配送オペレーションの集約を行うための専門チームを設立しました。
- 不動産事業と連携した神奈川県平塚市における倉庫再開発を推進しました。
- グループ会社によるマレーシア・アメリカの新倉庫が稼働しました。

住友ファーマ(株)の医薬品販売物流を一括受託

当社は、住友ファーマ株式会社が取り扱う医薬品の物流業務に関する委託契約を締結し、2026年1月より、当社東西2拠点の医薬品物流センターで販売物流業務の一括受託を開始しました。本件は、医薬品物流分野において当社が長年培ってきた高度な専門性と、医薬品の適正流通(GDP)に対応した高品質な物流インフラ・運営ノウハウが評価されたものです。全国をカバーする安定した物流ネットワークを活用し、同社の物流機能の高度化・効率化とサプライチェーンのさらなる強靱化に貢献します。

今後も医薬品の安定供給を支える社会インフラとして患者さまや医療現場への確実な供給を通じて社会的価値の創出及び成長領域であるメディカル物流事業のさらなる拡大を推進し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現します。



事業戦略

海外事業部

海外事業部は今回の組織改編により、管理機能から営業機能へと役割を進化させ、海上・航空輸送からオペレーション、海外現地法人の統括までを一体で担う体制となりました。グローバルサプライチェーンの不確実性が高まる中、現場と経営をつなぐ機動力と統合力がこれまで以上に重要です。各地域のニーズに即応した最適な物流サービスの提供を通じて、収益基盤の強化と持続的な成長を実現します。



海外事業部長
高間 聡



市場環境

外部環境

● グローバル物流の複雑化

サプライチェーン分断リスクの高まりにより、物流網の再構築や輸送ルートの見直しが進む等、グローバル物流の複雑性が増大。

● 海上・航空輸送市場の逼迫

海上・航空輸送市場における需給逼迫が継続する中、輸送スペースの確保や運賃変動への柔軟な対応ニーズの高まり。

● 地政学・規制環境の変化

各国・地域における地政学リスクの高まりに加え、規制や通商政策の変更が相次ぐ中、事業運営や国際物流への影響が拡大。

リスク

● 輸送運賃や需給変動による収益性の悪化

● 海外拠点拡大に伴うガバナンス・コンプライアンスリスク増大

● 現地情勢の変化や規制変更、地政学リスクによる事業継続への影響

機会

● 営業・オペレーション一体化による付加価値向上と収益機会の拡大

● 海上・航空を含めた一気通貫サービスによる顧客基盤強化

● 海外現地法人の統合管理によるグローバル最適化と競争力向上

経営計画 [2025-2030] の達成に向けた事業戦略

事業戦略

● グローバル戦略の策定・遂行・営業支援から、他の事業部門の海外展開への伴走、そして海外グループ会社のガバナンス高度化・経営管理までを包括的に担い、海外事業の拡大を総体として牽引します。

● 既存事業の競争力強化に加え、中長期的な成長ドライバーとなる領域の開拓を進めます。コールドチェーン物流、EC物流、半導体関連物流等、世界的な需要拡大が続く成長市場に対し、海外パートナーとの共創を通じて外部の知見やネットワークを活用しながら、新たな事業機会の創出に取り組んでいきます。

● 海外展開の加速に伴い重要性が高まるコンプライアンスやリスク管理体制を強化し、各拠点のパフォーマンス向上を支える基盤を構築することで、グローバル市場での競争優位確立を目指します。

事業戦略にまつわるトピックス

● MLCベンチャーズの出資先である、越境ECプラットフォームBuy&Ship社との協業を開始しました。同社が有する越境EC特有の物流ネットワークに当社グループの物流サービスを融合させ、新たな収益の柱としていきます。

● 不動産事業部による米国テキサス州における賃貸集合住宅のバリューアッド事業への出資計画において、現地法人と密に連携し、伴走支援を行いました。

● グローバルな危機管理情報の収集・共有を迅速化するため、インテリジェンス・サービスを導入しました。



事業戦略

港運事業部

港運事業部門は、パーパスの「いつもを支える。」の部分を担当する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



市場環境

外部環境

● 国際情勢の不安定化

地政学リスクの高まりや各国の政治・経済情勢の変化により、国際物流を取り巻く環境の不確実性が増大する中、航路の見直しや輸送計画の変更、コスト構造の変動の発生。

● 労働者不足

業界全体において労働者不足が継続する中、作業の遅延等労働供給面での制約が拡大。五大港では事業者間での作業融通により一定程度体制を維持しているものの、地方港では人手不足がより深刻化しており、安定的なオペレーションの確保が大きな課題。

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
- コンテナターミナルにおけるサイバー攻撃

機会

- 日本政府が定める「戦略17分野」のひとつとして、港湾ロジスティクスが選定
- 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

経営計画[2025-2030]の達成に向けた事業戦略

事業戦略

収益性向上と中長期的な成長に向けた事業領域の拡大を推進しています。収益性向上については、コンテナターミナル業務における改善活動の推進に加え、全体最適の視点に基づく業務運営の高度化に取り組んでいます。特に、Smart Terminal Project[※]を通じて業務プロセスの標準化・デジタル化を推進し、効率化及び安全性の向上を図るとともに、他部門・関係会社との連携強化により貨物取扱量の拡大を進め、収益基盤の強化を図っています。事業領域の拡大については、既存事業におけるサービスメニューの拡充に加え、CCS事業等への展開を推進し、将来の収益源の育成に取り組んでいます。さらに、船社・荷主の多様なニーズを取り込み、新規業務の獲得を目指します。

[※]コンテナターミナルにおける各種業務プロセスの見直し及び効率化を目的とするプロジェクト

事業戦略にまつわるトピックス

● CCS事業への貢献

日本政府が2030年度までに事業化を目指しているCCS(二酸化炭素貯留事業)では、海底の貯留層ポテンシャルを確認するための試掘プロジェクトが開始されています。港運事業部では、洋上掘削作業に必要となる資機材の通関、輸配送、保管を含む陸上基地運営業務に加え、プロジェクトで使用する補給船の船舶代理店業務や掘削リグの輸出入通関等、包括的なロジスティクスサービスを提供しています。こうした一連のサービスを通じて、プロジェクトの円滑かつ安全な遂行を支えるとともに、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。



事業戦略

不動産事業部

経営計画[2025-2030]で掲げる利益目標の達成に向け、国内外における「資産回転型ビジネス」や当社グループ初の「海外不動産ビジネス」等、新たな事業領域へのチャレンジを推進しています。賃貸事業では、施設の改良やサービスレベルの向上に努め、収益性の維持・向上を図ることで継続的な発展を目指します。



不動産事業部長
瀬ノ尾 竜一

市場環境

外部環境

● 国内不動産投資市場

2025年度通期の国内不動産投資額は過去最高水準となる中、オフィスを中心とした賃料上昇の期待を背景に海外投資家による投資が拡大。建設工事費のさらなる高騰や金利上昇による影響への注視が必要。

● 海外不動産投資市場

米国では堅調な内需や製造業投資の拡大を背景に物流施設需要が底堅く、住宅需要も高水準で推移。ASEANでは経済成長や生産移転、豪州では人口増加等を背景に、物流不動産需要が堅調に推移。

リスク

- 働き方の多様化や企業のワークプレイス戦略の変化
- 主要都市圏への新築オフィスビル供給量の増加
- 金利上昇、建設費高騰等による開発延期、中止等
- EC市場の拡大による商業施設への影響

機会

- 災害に強く持続可能な都市開発への需要の増加
- 米国における物流施設及び住宅への底堅い需要
- ASEAN・豪州における物流不動産への堅調な需要

経営計画[2025-2030]の達成に向けた事業戦略

事業戦略

安定的な賃貸収益の確保と資産回転型ビジネスの展開を両輪として、収益力と資本効率の向上を図る戦略を引き続き推進します。賃貸事業においては、オフィス、商業施設、住宅等の保有不動産で高い稼働率(2025年度平均 約97%)を維持しつつ、共用部の改修やテナント満足度の改善に取り組み、適正な賃料改定を実施することで、収益の維持向上に注力しています。

資産回転型ビジネスの推進に向けた成長投資は、当初計画どおり順調に進捗しています。

国内では、不動産ファンド等への出資や賃貸マンション開発等を進め、資産の運用・売却を通じて投資回収と再投資の好循環を創出します。

海外では、北米・ASEANを中心に、現地有力デベロッパーとの連携により賃貸物流施設の開発や新規案件の獲得を推進し、アセットマネジメント機能の強化を図ります。

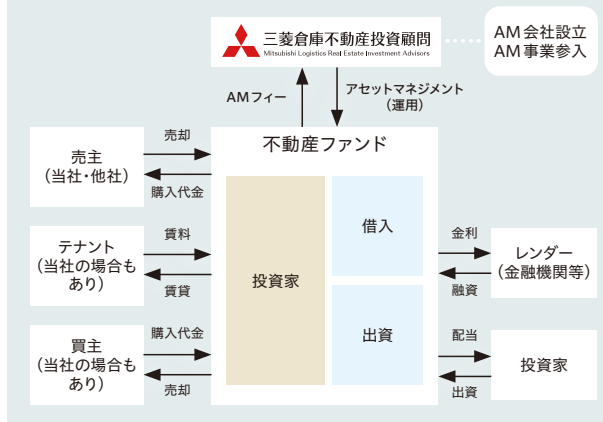
これらの取り組みを通じて、安定性と成長性を兼ね備えた事業構造の構築を目指します。

事業戦略にまつわるトピックス

アセットマネジメント(AM)ビジネスを推進するため、2026年7月にAM子会社「三菱倉庫不動産投資顧問(株)」を設立し、専門性と機動性を備えた運営体制を構築しました。本ビジネスでは、同社が既存物件及び新規取得物件をシードアセット(投資対象資産)とする不動産ファンド等を組成・運用することでフィービジネスの拡大を目指します。また、当社は同ファンドのスポンサーとして開発物件等を売却することで、資本効率の向上と持続的な成長の実現につなげていきます。

ファンド規模(目標) 2027年度300億円 2030年度800億円

私募ファンドイメージ



事業戦略

電力倉庫事業部

脱炭素社会の実現に向けて再生可能エネルギーの導入が拡大するに伴って、電力需給の安定化が社会的課題となっています。系統用蓄電池を利用して、脱炭素社会のインフラを支える事業を「電力倉庫事業」と名付け、当社グループの新しい事業として開始しました。長年にわたり物流事業・不動産事業等の社会を支える事業を担ってきた経験と実績を活かし、電力倉庫事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。



電力倉庫事業部長
新井 克治

市場環境

外部環境

● 再生可能エネルギー導入の加速

脱炭素社会の実現に向けて再生可能エネルギーの導入が加速する中、昼間の電力供給過剰による出力制御の発生等、発電量変動に対応する調整力不足が社会課題化。

● 電力需給調整力の確保

電力需給の不一致を吸収する調整力の確保が急務となる中、国を挙げた電力インフラ改革を推進。

● 電力需要の拡大

データセンターや半導体工場の新設、EV普及等を背景とした中長期的な電力需要の拡大。

リスク

- 制度・市場ルールの変更による事業環境の変化
- 建設費、資材費の高騰、納期の長期化

機会

- 電力倉庫として活用可能なアセットの保有
- 社会インフラに近い物流事業や不動産事業を長期にわたり安全・確実に行う力を有している
- データセンター対応ビル等の運営で培った大容量の電気設備の取扱いノウハウをグループ会社が持っている

経営計画[2025-2030]の達成に向けた事業戦略

事業戦略

当社グループが今まで培ってきた保有するアセットを長期にわたり活用する力、特に物流事業や不動産事業といった社会インフラに近い業務を安全・確実に継続して行う力と、グループ会社が有する電力設備の保守・管理能力を活かし、系統用蓄電池事業（電力倉庫事業）を新たな成長領域として推進します。自ら事業者として立地選定から開発、運営、保守までを一貫して行うことで、安全かつ安定的な電力インフラを提供するとともに、物流・不動産に次ぐ当社グループの事業の新たな柱に成長させます。

2025年度の取組み	系統用蓄電池事業参入を正式決定 電力倉庫事業準備室を設置
2026年度の取組み	電力倉庫事業部へ改編、電力倉庫事業の準備を本格化
2030年度までの計画	愛知・神奈川・福岡にて順次稼働予定

事業戦略にまつわるトピックス

系統用蓄電池事業「電力倉庫事業」は、2023年に開始した社内公募制度「MLC イノベーションプログラム」から生まれた、社員発案の当社グループの新たな事業です。物流・不動産の両事業を通じて社会を支えてきた当社グループは、その強みを「電力」という新たな領域へ活かす挑戦をします。モノを保管する倉庫から、電力を蓄え社会に供給する「電力倉庫」へ。変化する社会のニーズに応え、新たな価値創造を目指します。



04

持続的な成長の基盤

- 57 環境
- 63 人的資本経営
- 71 安全と健康の確保を最優先とする職場づくり
- 73 人権尊重の取組み・サステナブル調達
- 74 ステークホルダーエンゲージメント
- 75 地域社会・国際社会への貢献

これまでも、これからも日々の信頼を積み重ね、



Environment

環境

関連するマテリアリティ

KPI マテリアリティ » P.29

気候変動対策と環境保護の取組みの強化

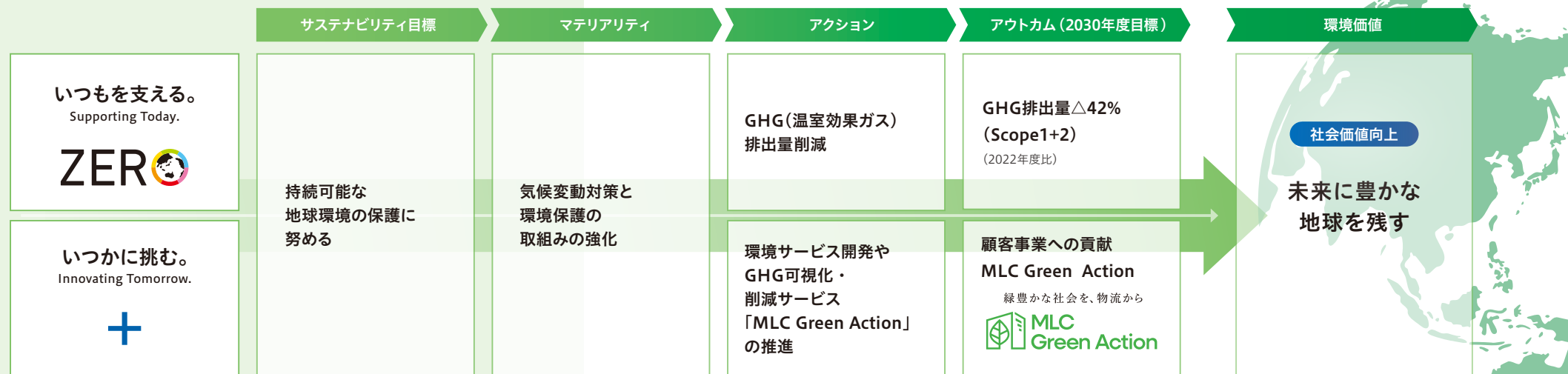
自然資本はすべての事業活動の根底にあるものです。持続的な地球環境の保護のために省エネと再生可能エネルギーの導入、環境負荷を低減するサービスの開発を進めます。

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である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グループ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ました。さらに、2025年9月には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 提言に基づく情報開示

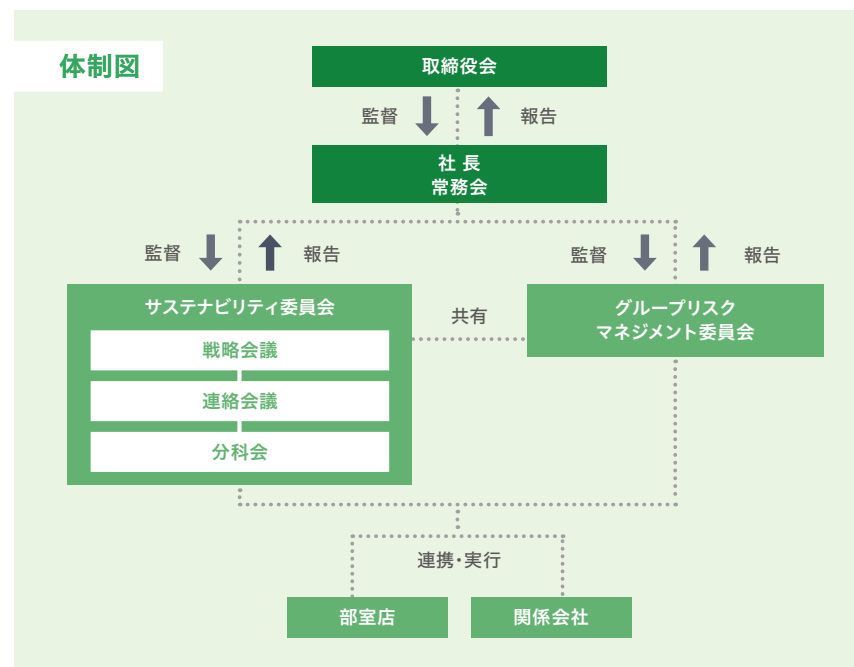
TCFD 提言に基づく情報開示

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、次のとおりです。

各会議体における役割及びメンバー(2026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



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年度中期目標を「Scope1+2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り組み施策を中心に、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) 42%削減(2022年度比)	長期目標(2050年度) ネットゼロの実現
------------------	--------------------------------	--------------------------

● GHG排出量実績 ESGデータサマリー ≫ P.95 ≡ ESGデータ集

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基づく輸配送車両や各種設備の投資を実行する
		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、一人当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ことのニーズの増加	○	○	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

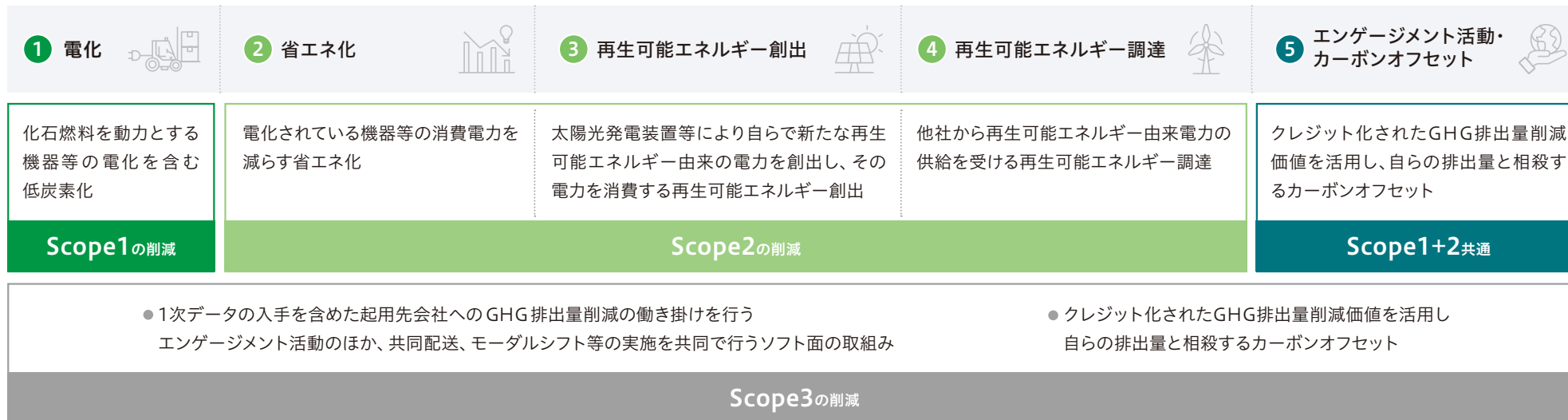
※3 影響額：当該影響額はあくまで想定であり、値の確定を意味するものではない

目標達成に向けたロードマップ・環境戦略

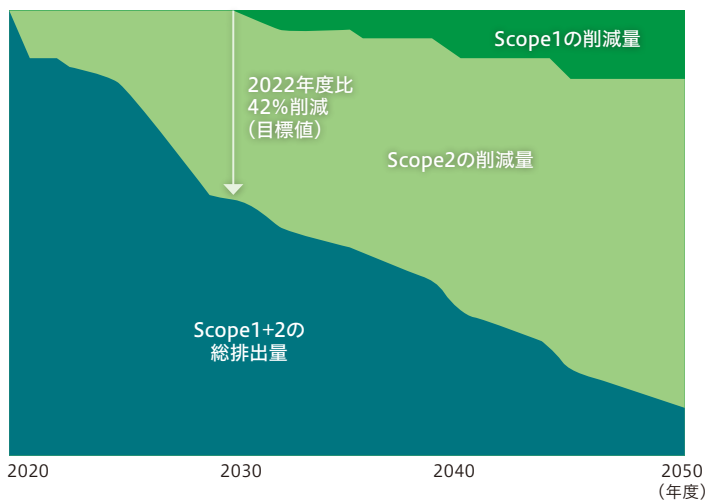
GHG排出量削減目標達成のための、各Scope別の環境戦略は次のとおりです。

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データサマリー](#) »P.95

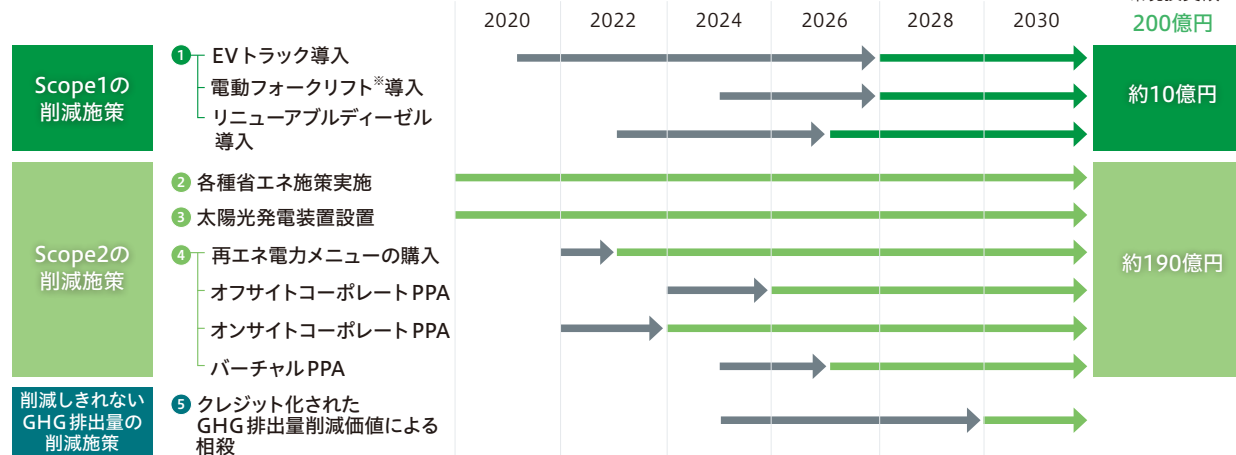
①～⑤の5つのステップに即して対応していきます。



当社グループのScope1+2の削減イメージ

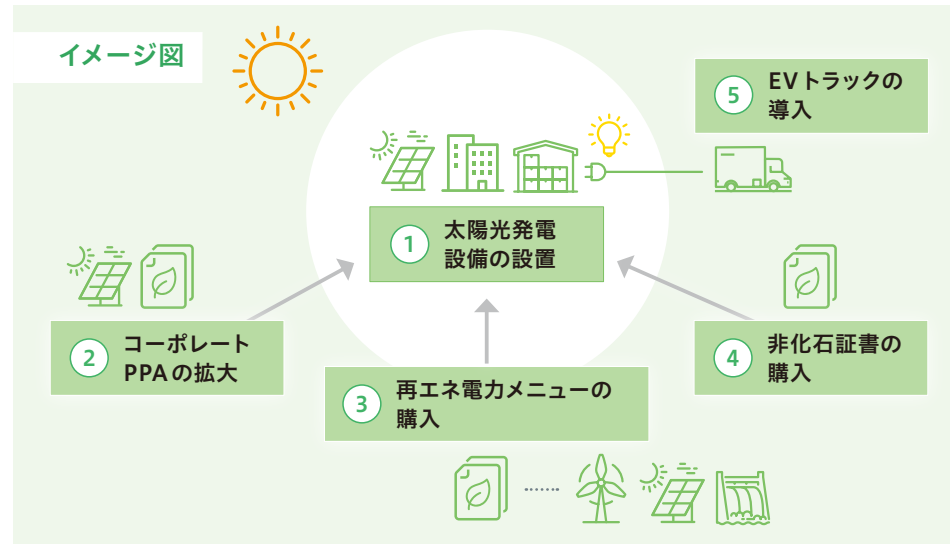


2030年度までのGHG排出量削減ロードマップ



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、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 2025年度には、三郷2号配送センター2期棟において、既存設備に追加する形で計720kWの太陽光発電設備を設置し、稼働開始に向けた準備を進めています。本設備の導入により、年間約380tのGHG排出量削減効果を見込んでいます。
- 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ています。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。2025年度には東京・大阪・神戸の17施設へ追加導入し、すでに再エネ電力メニューを導入している施設との合計で、年間約29,000tのGHG排出量を削減しました。



2026年4月には関東・中部・関西の8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3,000tのGHG排出量削減を新たに見込んでいます。

- ④ 2025年度は1,330,000kWhの非化石証書の購入を行うことで、約700tのGHG排出量を削減しました。これらの取組みにより、電力に関する再生可能エネルギー導入比率は2022年度には7.2%でしたが、2025年度には実質再生可能エネルギー由来の電力調達や非化石証書の購入等もあり、35.0%まで高まりました。

輸送に係る環境負荷低減への取組み

- 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トラックを導入しています。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り、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ています。このトラックの導入で、軽油トラックとの比較で年間約4.2t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開始しています。このトラックの導入で、軽油トラックとの比較で年間約0.9t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。この車両は再エネ電力で運行しており、GHG排出量はゼロとなっていることから、軽油トラックとの比較で年間約12.4tのGHG排出量が削減されました。日本国内では、2026年度以降も引き続き、充電設備の拡充のほか、EVトラックの導入検討を行う計画です。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・拡大に向け、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。本宣言により、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て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。

📄 2050年度ネットゼロ宣言

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160台保有している社用車の9割以上をEVに置き換えていくことを2024年3月に決定しました。2025年度には8台のEVを導入し、当社のEV台数は79台（EV率約50%）となりました。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BCPを考慮した車種を増やしていきます。あわせて、充電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排出量をさらに削減する取組みを進めていきます。

》取組みに対する評価

第1回日本物流大賞 奨励賞受賞

2026年6月、当社が顧客・取引先の協力を得て推進した、医療用医薬品輸送における鉄道輸送へのモーダルシフトの取組みが第1回日本物流大賞で奨励賞に選考されました。日本物流大賞は一般社団法人日本物流団体連合会が主催する表彰制度であり、将来にわたり持続可能な物流の実現を目指し、その構築及び発展に顕著な功績を挙げた団体、企業または個人を顕彰するものです。制度を通じて、物流関係事業者の意識向上と主体的な取組みの促進を図るとともに、物流の重要性及びその社会的意義を社会全体に広く発信していくことをねらいとしています。

医療用医薬品の鉄道輸送は、振動、温度管理等の多くの課題から切替えが進んでいませんでしたが、本取組みにより品質を適正に管理しながら医療用医薬品の鉄道輸送を行うことが可能となりま

した。また、12フィートコンテナに加え、31フィートコンテナでの輸送も可能としたことで、ドライバー不足への対応やCO₂削減にも貢献しています。

現在は、特定メーカーの輸送にとどまっていますが、多くのメーカーに医療用医薬品の鉄道輸送へのご賛同をいただき、鉄道輸送による共同配送の仕組みを構築することで、よりサステナブルな物流モデルの実現を目指しています。

VOICE



医薬品輸送におけるモーダルシフト推進

本店ロジスティクス営業部
ファーマ・ヘルスケア DC セールsteam (2026年3月末時点)

永石 崇晃

医療用医薬品の鉄道輸送は、厳格な温度管理に加え、運行条件や荷役条件等多くの関係者が関与するため、導入にあたって高いハードルがありました。品質を確実に守りながら、既存のリードタイムや現場負荷を大きく変えずに成立させることが、最初の課題でした。特に、温度管理機能を備えた31フィートコンテナは流通数が限られており、安定供給を前提とした運用計画を描けるかが導入判断の重要な論点となりました。

実運用では、想定を上回る列車遅延が発生する場面もあり、不可抗力要因が多い中で、納品計画や品質面に関する説明責任と改善対応を同時に求められました。また、トラック輸送と比較してコストが高く見えやすいため、環境負荷低減やBCP、将来的な輸送力制約といった中長期的な価値を含め、取組みの意義を丁寧に伝えることが必要でした。

こうした課題に対し、輸送テストを重ねて検証を積み上げ、GDPガイドラインに準拠した輸送が可能であることを関係者が共通の基準に基づいて確認できる体制を整えました。遅延については要因整理とルート見直しを行い、リスク低減を図っています。本取組みは、医薬品物流において品質とサステナビリティが両立可能であることを示す一例となりました。今後は、この仕組みを持続的に展開し、より「当たり前の選択肢」として定着させていきたいと考えています。



Human Capital Management

人的資本経営

関連するマテリアリティ

KPI マテリアリティ » P.29

成長のための人的資本経営の推進

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

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、当社グループ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捉え、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グループの競争力向上、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。

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～

1
人材ポートフォリオ
策定
人材配置・人材採用・
人材育成
» P.66

2
エンゲージメント
向上
働きがい・働きやすさ
の追求
» P.68

3
挑戦を後押しする
組織風土改革
自律的なキャリア形成
の支援
» P.70

4
DE&I推進
多様性に富んだ、つなが
りあふれる組織づくり
» P.71

安全と健康の確保を最優先とする職場づくり

働く環境整備

社員の健康と安全 » P.71

健康経営宣言

DX推進 » P.38

統合報告書2025 » P.65

統合報告書2025 » P.66

ステークホルダーからの信頼の積み重ね

人権尊重の取組み » P.73

リスクマネジメント » P.89

サステナビリティ経営について ④ サステナビリティ

ステークホルダーとの対話 » P.74

▶▶ 人事部長メッセージ



人事部長
林 和宏

当社グループにとって人的資本は、長年にわたり培ってきた信頼や現場力を支える基盤であり、経営戦略を着実に実行し、企業価値を持続的に向上させていく上で欠かせない重要な経営資本です。当社グループでは、人材を将来の成長を実現するための投資対象と捉え、人的資本経営を推進しています。

経営計画では、事業環境の変化をふまえ、売上拡大と非連続な成長の実現に向けた成長戦略を掲げています。物流事業・不動産事業それぞれにおいて、求められる機能や価値提供のあり方も変化しており、こうした経営環境の変化に対応するためには、それを担う人材の構成や配置の見直しが不可欠であるとの認識のもと、人材ポートフォリオの再設計に取り組みました。

具体的には、従来強みとしてきた現業部門のオペレーション力や安全・品質を支える人材を基盤としつつ、事業拡大を支える専門人材やマネジメント人材、DXやグローバル展開を担う人材の確保・育成を進めています。事業ごとに求められる人材像を明確化した上で、採用、育成、配置を一体的に進め、最適な人材ポートフォリオを構築することで、経営計画の達成と企業価値の向上を人材面から支えていく考えです。

あわせて、人材ポートフォリオの見直しを実効性あるものとするため、現場で培われた知見や技能を次世代へ継承するとともに、社員一人ひとりが挑戦と成長を実感できる環境づくりに注力しています。多様なキャリアの可能性を示し、社員の意欲と能力を最大限に引き出すことで、事業競争力の向上につなげていきます。

一方で、人材データを活用した人材マネジメントの高度化や、多様な価値観・働き方に対応した組織づくり等、取り組むべき課題もあります。人事部門としては、エンゲージメントの把握や現場との対話を通じて課題を的確に捉え、人的資本経営のさらなる深化を図っていきます。

今後も、経営戦略や事業ポートフォリオの変化と連動した人材ポートフォリオの見直しを継続し、社員の成長と企業価値向上の両立を図ることで、当社グループの持続的な発展に貢献していきます。

▶▶ 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、 労務負荷の増大		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
	環境：環境負荷低減		
	社会：人権の尊重	ハラスメント、 職場トラブル	ステークホルダーとの 対話を通じた 信頼獲得

FOCUS

知的資本×人的資本～新たな価値提供に向けた相互作用～

社員の暗黙知を形式知へ

当社は139年の歴史を通じて培ってきたスキル・ノウハウがあり、人的資本経営とともに強化していくことが新しい価値を提供すると考えています。今回のエンゲージメントサーベイの結果から「ナレッジマネジメントの推進」が課題であることが分かり、2025年度より、主に2つの準備をしました。1つ目が、グローバルアカウント営業部の立上げで、社員が蓄積したノウハウを暗黙知から形式に変え、組織として保持していくことです。2つ目が、多様な社員がナレッジを共有できる仕組みの構築で、ナレッジ倉庫コミュニティや社内ポータルサイトの立上げです。

2024年度に開校したMLCアカデミーは知のInputであり、新たな知識とこれまでのノウハウをShareし、日々の業務における小さな工夫やチャレンジを促すために改善活動表彰制度（MKCA）を見直し、事業アイデアの事業化を後押しするMLCイノベーションプログラムをより一層強化し、当社にしかできない新しい価値を提供します。

知的資本の蓄積・活用によるイノベーション創出

多様なバックグラウンドを持つ社員が保有するナレッジ（専門性・知見・ノウハウ）の蓄積・融合と仕組み化



人的資本経営

MLCアカデミー



MLCアカデミーでは、社員一人ひとりの専門性と学びの機会を広げるとともに、日々の業務で培われた知識や経験を組織全体で共有し、活かす取組を進めています。こうした日常の積み重ねが価値創造の基盤となり、将来に向けた新たな挑戦を支えています。

MLCアカデミーの目的・教育方針

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M&A、デジタル化及びSDGs対応等を推進できる専門人材が不可欠です。これらの人材を中長期的・計画的に育成するため、これまでの人材教育システムを発展させる形で、2024年4月に企業内大学「MLCアカデミー」を開校しました。「会社の事業成長と個人のキャリア形成を支援する」をコンセプトに、次の教育方針のもと、全社員を対象に継続的・自律的に学習することのできる教育環境を整備しています。

MLCアカデミー 統合報告書2024 ≫P.65

MLCアカデミーの教育方針



1. 自律的学習・キャリア形成の推進

社員の新しい知識やスキルを学び続ける意欲を育み、自己成長につなげることで変化への対応力を養います。



2. 実践に即したカリキュラムの提供

各業務に必要な専門性や社内経験知の蓄積・共有を促進するカリキュラムを提供することで、事業戦略の実現に必要な知識やスキルの習得を支援します。



3. 次世代リーダー等の育成

自ら変化を創り出し、挑戦やイノベーションを主導できる人材を育てます。

南相馬フィールドワーク

2026年3月に、MLCアカデミーのフィールドワーク講座の一環として、福島県南相馬市周辺を含む各施設を訪問しました。本講座では、予期せぬ困難な状況に直面した際の対応や、その後の復興に向けた取組みにおける経験・挑戦から学ぶことを通じ、当社の果たすべき社会的役割を再認識するとともに、参加者自身の働く意義や、当社でのキャリアを通じた自己実現の可能性についての気

づきを得ることを目的としています。訪問を通じて、MLC SPACE LABの運営状況や、研究開発施設・物流関連施設の整備等に向けた当社の取組みについても理解を深めました。さらに、大熊町の中間貯蔵施設や双葉町の東日本大震災・原子力災害伝承館を訪れ、普段は立ち入り禁止となっている大熊町立熊町小学校を見学し、震災の日から15年間、時が止まったままの教室等を見学しました。

福島県南相馬市と連携協定を締結

VOICE



大阪支店
港運事業チーム
三原 千佳

「南相馬フィールドワーク講座」に参加して

本研修にて東日本大震災の震災遺構や中間貯蔵施設、そして地域コミュニティを訪問し、自身の思考の幅が広がったように感じます。とりわけ、不確実な状況下においても挑戦を続ける南相馬市の皆さまの姿が深く印象に残っています。

逆境を単なる損失として捉えるのではなく、前向きな学びや成長の契機へと転換していく姿勢に感銘を受けました。その代表的な例が、当社 CVC も参画する民間宇宙ビジネスです。甚大な被害を受けた土地をそのまま再生するのではなく、新興産業の実証拠点として活用するという、大胆な発想の転換に刺激を受けました。

日々の業務においてもさまざまな課題に直面しますが、そこには未来をより良くするためのヒントが内在していると信じ、柔軟かつ前向きに向き合っていきたいと思います。

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]のもと、持続的な成長と企業価値向上を実現する基盤として、人材ポートフォリオの見直しを行いました。従来の人材ポートフォリオは、経営計画[2022-2024]に基づき策定したものであり、新たな成長戦略に対応するため、事業規模の拡大や収益目標の引上げをふまえた再設計が必要となったものです。本見直しにおいては、各事業部へのヒアリングを通じ、今後強化すべき人材像については方向性を維持しつつ、人材の量について重点的に再検討しました。特に、海外事業の拡大や生産性向上を前提とした将来の収益構造をふまえ、2030年度に向けて必要となる人員規模や構成を多角的に整理しています。今後は、挑戦と変革を担う人材の育成・活躍を促進するとともに、国内外の最適な人員配置と生産性向上を両立させることで、経営戦略と人材戦略が一体となった人的資本経営を推進していきます。

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

いままで

	物流事業			
	ロジスティクス営業部・ロジスティクス業務部	国際輸送事業部	港運事業部	不動産事業部
能力タイプ	- ソリューション提案 - マーケティング - デジタル活用	- サプライチェーン - 国際物流 - データ分析	- オペレーション管理 - 安全管理 - 業務改善	- ファイナンス - リーガル - アセットマネジメント
人材4類型				
課題	- グローバル人材の育成 - 最適な人材配置と人員確保 - 能力開発支援			

経営計画・組織改編に基づき見直し

これから

いつもを支えるオペレーション人材の確保とともに、トータルロジスティクスを提案するソリューション・マネジメント人材及び、イノベーションを促進するデジタル人材は、事業計画に達成に必要な人材を確保し、社員教育による質の向上で、経営計画達成を人材戦略から支援します。

		物流事業(グローバルアカウント営業部・ロジスティクス営業部・ロジスティクス業務部・海外事業部・港運事業部)				不動産事業部		電力倉庫事業部			
能力タイプ		●ソリューション提案 ●マーケティング ●DX・デジタル ●安全管理 ●業務改善				●国際物流 ●リーガル ●投資判断 ●サステナビリティ		●ファイナンス ●リーガル ●マーケティング ●投資判断 ●アセットマネジメント ●サステナビリティ		●電力・エネルギー ●インフラ開発 ●サステナビリティ	
人材4類型											
目標		●経営計画達成に必要な人材の質と量の向上 ※定量目標は組織改編に伴う役割責任の変化や、今後の各事業展開に基づき変更予定のため非開示									
人事施策	質	エンゲージメント向上(働きがい・働きやすさの追求等離職防止策含む)									
		DE&I推進 MLCアカデミー、自律的なキャリア形成の支援、知的資本強化の取組み									
	量	キャリア採用、新卒採用強化、組織改編									

重要テーマ① 人材ポートフォリオ策定

≫ 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
 - ・海外拠点拡大にあわせた人材採用と、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。

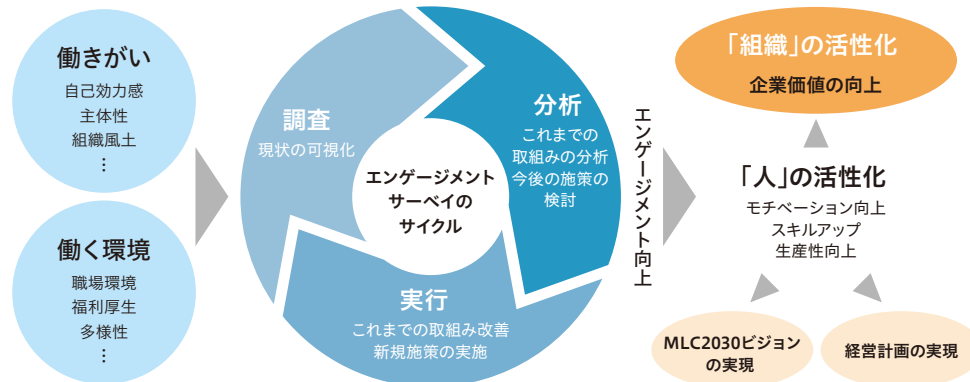
分類	経営計画[2025-2030]	2025年度の主な取組み	2026年度以降の取組み予定
人材育成	● MLCアカデミーの拡充 ● エンゲージメントサーベイ、向上策 ● 採用・研修に特化した組織の設置	● 講座数104、研修費121百万円(前年度比+32講座、+30百万円) ● 社員1人当たりの研修費及び研修時間 ● 研修費10.2万円(前年度比+2.4万円) ● 研修時間14.1時間(前年度比+2.8時間) ● タウンホールミーティング(14回)、職員持株会向けRS制度導入 ≫P.68 ● 社内SNS ≫P.69 ● 人事部採用・研修チームを設置	● 営業所長を対象とした研修体系の再構築 ● 新入社員・キャリア採用社員向け研修プログラムの見直し(グローバル人材の育成含む能力開発) ● 当社グループ全体での学習機会の拡充 ● デジタル環境等を活用した研修コンテンツの拡充 ● 自律的に学習可能な研修管理システムへの更新 ● 業務関連資格取得支援の強化
人材採用	● 各部門の体制強化 ● 採用コミュニケーション強化 ● 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	● 各部門の人材体制の現状把握 ● CM放映、新卒採用サイト刷新 ● キャリア採用人数17人(前年度比+1人) ● ナショナルスタッフ研修実施(参加人数16名、12社から参加)	● 新卒採用サイトの更新 ● キャリア採用サイトの拡充 ● キャリア採用広報動画の制作 三菱倉庫株式会社 新卒採用サイト
基礎整備	● 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	● 本支店事務所、営業所等の改修 ● 健康経営優良法人認定2025 ● タレントマネジメントシステムの刷新	● グループ会社の事務所、営業所等の改修 ● 健康経営優良法人2026取得

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

2025年度の当社グループのエンゲージメントスコア(偏差値)は47.8となりました。内容においては、各職場内での上司の支援を通じた業務対応、オープンでフランクな姿勢等についてはポジティブな結果となった一方、「人材マネジメント戦略の再構築」「ナレッジマネジメントの推進」といった課題が浮き彫りとなりました。



≫ エンゲージメントサーベイの課題と今後の対応

課題① 人材マネジメント戦略の再構築

「人員の適正配置」に関する項目について、相対的に低い評価となりました。

これは、業務量や役割分担、個々のスキル・経験と担当業務との適合度について、十分であると感じられていない状況が一定程度存在していることを示しています。当社では、事業環境の変化や業務の高度化・多様化が進む中で、組織や人員配置の見直しを継続的に行ってきましたが、今回の結果から、現場の実感との間にギャップが生じている可能性が明らかとなりました。

今後は、タウンホールミーティングや上長との対話、社内SNS等を通じて経営方針や組織の方向性に対する理解を深めるとともに、社員の声を積極的に取り入れながら、タレントマネジメントや一人ひとりのキャリア志向をふまえた人事部主導の計画的な人事異動により、適正配置・育成の充実に努めることで、適所適材の実現と成長機会の拡大を促進し、企業価値向上を支える人材ポートフォリオの実現に向けた取組みを強化していきます。

課題② ナレッジマネジメントの推進 知的資本強化

エンゲージメントサーベイの結果、業務上の知見やノウハウが個人や各々の部署にとどまっており、組織全体で十分に共有・活用されていないと感じられていることが判明しました。当社ではこれまで、各社員・各組織において、改善活動表彰制度における改善成果の水平展開をはじめ、業務品質の向上や効率化に向けた取組みを進めてきました。今回の結果から、そのような取組みを含むナレッジの整理・共有の仕組み化や、日常業務の中で活用しやすい形での標準化について、不十分であることが明らかとなりました。今後は、業務プロセスや成功事例の可視化、属人化しやすい業務の整理・標準化を進めるとともに、社内ポータルサイトの整備や社内SNSの活用による組織を超えたナレッジ共有の促進に取り組んでいきます。

≫ 職員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度の導入

当社グループでは、持続的な企業価値向上の実現に向け、社員一人ひとりが会社の成長を自らの成長と結びつけて捉え、主体的に行動できる組織づくりを重視しています。その取組みのひとつとして、職員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入しました。

本制度は、一定期間の譲渡制限を設けた株式を社員に付与することで、資産形成を支援するとともに、経営計画[2025-2030]達成に向けたインセンティブ向上を図り、当社株式を所有することで株主との価値共有を一層進め、当社の持続的な企業価値向上に向けた経営への参画意識を高めることを目的としています。本制度は、短期的な成果にとどまらず、経営戦略や事業の中長期的な方向性と社員の意識を結びつける役割を担っています。また、職員持株会を通じ、役職や職種を問わず幅広い社員が制度に参加できる仕組みとすることで、会社の成長と自身の貢献を結びつけて考える意識の浸透を図っています。

重要テーマ② エンゲージメント向上

≫ タウンホールミーティングの開催

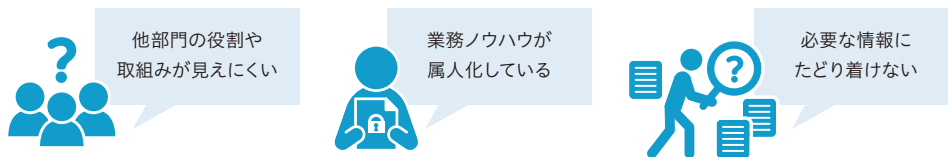
2023年11月より、社長が全国の支店を訪問し、社員と直接対話を行うタウンホールミーティングを継続的に実施しています。2025年度は、「パーパスを実現するために、社員一人ひとりが仕事にどのように向き合うべきか」及び「MLC2030ビジョンの実現に向けて当社が変革すべき点は何か」をテーマに、支店・本店・グループ会社を含めた幅広い意見交換を行いました。その中で、特に若手社員を中心とした課題認識が確認され、社内コミュニケーションや情報共有の不足が、業務の効率化や社員エンゲージメントの向上を阻害する要因として明らかとなりました。



タウンホール
ミーティング
累計回数

60回
(2023～2025年度)

タウンホールミーティングより見えてきた課題感



≫ 全社横断プロジェクトの始動

タウンホールミーティングで聞こえてきた社員の声をふまえ、サステナビリティ委員会において課題を整理・議論し、全社横断のプロジェクトが発足しました。本プロジェクトは、知りたい／知るべき情報に誰もがストレスなく確実にアクセスできる状態にすることと組織の壁を超えて社員間のコミュニケーションを活性化し、相互に教え、助け合う文化を醸成することを目的に社内ポータルサイトの構築と社内SNSの活性化の2つの取組みを進めました。

①社内ポータルサイトの構築 知的資本共有

知りたい／知るべき情報に誰もがストレスなく確実にアクセスできる環境を整備するため、新しい社内ポータルサイトを構築しました。情報の集約や検索性の向上により、情報発信・受信を円滑にし、業務効率及び社員の利便性向上につなげています。

社内ポータルサイトにライフイベント関連の情報と手続きを集約したことで、従来は分散していた申請方法の把握や手続きにかかる時間と手間が軽減され、社員が自身の状況に応じた必要な情報を一カ所で簡単に確認・申請できるようになりました。

BEFORE



制度情報が分散していて
申請先が分かりにくい



手続き対応に時間を要し、
本来業務に割く時間が制約されている

AFTER



ポータルサイトに集約されたので
必要手続きが一目で分かるようになった



簡単・スムーズに申請ができるので
業務効率が向上した

②社内SNSの活性化 知的資本共有

組織の壁を超えて社員間のコミュニケーションを活性化し、相互に教え、助け合う文化を醸成することを目的に、社内SNSの活用を推進しました。各部からの情報発信や質問箱等の組織横断型コミュニティを開設し、これまで共有が難しかった他部門の取組みや業務に関する知見、日常業務で生じる疑問等を適時に共有できる環境を整えました。

人的資本



My パーパスコミュニティ

社員一人ひとりが自身のパーパスや価値観を共有し、相互理解を深める場となっています。対話や交流を通じて内発的動機を高め、組織全体のエンゲージメント向上と人的資本の強化につなげています。



知的資本蓄積



ナレッジ倉庫コミュニティ

業務ノウハウや過去事例、Q&Aを社員同士が共有・蓄積し、組織の知的資本として活用しています。部門や拠点を超えて気軽に質問・回答できる環境を整えることで、情報の属人化防止や業務のスピード向上につなげています。

重要テーマ③ 挑戦を後押しする組織風土改革

当社グループは、創業139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こと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」と捉え、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、1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、次の取組みを進めています。

①改善活動表彰制度(MKCA) 知的資本活用

当社グループでは、自発的な改善活動の活性化を目的として、2016年7月より「改善活動表彰制度」を導入し、サービス品質の向上や業務プロセスの効率化に寄与した活動を毎年表彰してきました。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、「MLC2030ビジョン」に掲げる「お客様の価値向上への貢献」を目指しています。

2025年度は33グループ(208名)が参加し、延べ参加者数は3,300名を超えました。活動内容は、倉庫内作業の効率化や安全対策に加え、事務業務の改善・効率化等多岐にわたっています。事務局では、問題点の分析や原因追究が的確に行われるよう支援してきました。

制度開始10年を機に、2026年度から「新たな挑戦を称える」意味を込めて制度の名称を「MLC group Kaizen Challenge Award(MKCA)」に改め、内容も刷新しました。MKCAは、従来の改善活動に加え、日々の業務における小さな工夫や新たなチャレンジにも光を当て、活動内容に応じた部門制の導入やエントリー手続きの簡素化、参加ポイント制の導入等により、より多くの社員が継続的に改善活動へ参加できる仕組みとしています。今後も、改善活動を通じて新たな挑戦やイノベーションをサポートする企業風土の醸成を進めていきます。



②MLCイノベーションプログラム 知的資本活用

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事業化を後押しする「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、全社員を対象にアイデアを社内公募し、約半年間の講座を通じて企画立案手法を習得します。その後、発表と社内審査を経て、研究開発・事業化の検討を継続する案件を選抜します。初年度となった2023年度には、「系統用蓄電池事業」がアイデアとして選抜され、2026年度に電力倉庫事業部として事業を開始しました。2024年度以降も、複数のアイデアについて事業化に向けた研究開発を継続しています。

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しているほか、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講座を実施し、応募の動機づけを行っています。(派遣人数:2024年度8名、2025年度9名、2026年度8名)



重要テーマ④ 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、当社グループでは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。

「三菱倉庫グループ DE&I方針」の策定

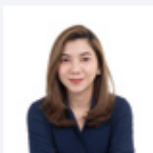
当社グループは、策定したDE&I方針に基づき、多様性を尊重するとともに公平な機会を確保し、互いを尊重しながら協働することで、持続的な企業価値の向上を目指していきます。急速に変化する事業環境において高付加価値・高品質なサービスを社会に提供し続けるため、多様な価値観を持つ人材が能力を最大限発揮できる環境の整備を重視しています。

④「三菱倉庫グループ DE&I方針」

ナショナルスタッフ研修の開催

2025年11月に、海外現地法人のナショナルスタッフを対象とした「海外ナショナルスタッフ講座」を開催しました。本講座には海外現地法人のナショナルスタッフ16名が参加しました。経営計画[2025-2030]では、成長戦略のひとつとして「海外事業の拡大」を掲げており、その実現に向けてはナショナルスタッフとの連携強化及び人材育成が不可欠です。講座では、外部講師によるリーダーシップ研修や、各事業部による海外事業に関する講義を実施するとともに、海外事業の拡大に向けたディスカッションを行いました。参加者は、日本及び各国におけるセールス活動やサービスについて意見交換を行い、各地域の優れた取り組みへの理解を深めました。今後は、こうした知見を各国で共有・展開することで現地セールス力の強化を図り、海外事業のさらなる拡大につなげていきます。

VOICE



泰国三菱倉庫会社
Janjira Panjaparee

ナショナルスタッフ研修に参加して

泰国三菱倉庫会社を代表してナショナルスタッフ研修への参加が決まった際、私は大きな喜びを感じました。本社を訪問できる機会であるとともに、世界各地の同僚と対面で交流できることに大きな意義を見いだしたためです。三菱倉庫の歴史を学ぶことで、現在の当社の姿に対する理解が一層深まり、今後どのように価値を創出していくべきかについて重要な示唆を得ることができました。各国で異なる文化や市場環境のもと事業を展開しているものの、私たちは共通の三菱倉庫の価値観と理念を共有しています。不確実性の高いグローバル環境の中においても、それらの課題に連携して取り組むことで大きな力を発揮できたと実感しました。今回の研修を通じて、「最大の資産は人である」という認識を改めて強く持ちました。今後も相互の信頼と協働を基盤に、世界各拠点が一体となり、持続的な成長に向けた価値創造を推進していきます。

安全と健康の確保を 最優先とする職場づくり

関連するマテリアリティ KPI マテリアリティ » P.29

成長のための人的資本経営の推進、
リスクマネジメントの強化

当社グループはマテリアリティで「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」を定め、KPIや目標でも重大労働災害(死亡労働災害)0件や、災害訓練の定期実施を定め取り組みを進めています。当社グループは、「いつもを支える」をパーパスに掲げ、「災害時においてもインフラサービスを提供」し続けることは当社グループの社会的責任と考えています。その中で、「社員の健康と安全」は最優先事項であり、それが実現できて被災拠点における早期機能回復とステークホルダーへの影響を最小限にできると考えます。

健康への取り組み

定期健康診断の充実や生活習慣病・女性特有疾病への対応を通じて、社員の健康維持・増進に取り組んでいます。また、メンタルヘルス教育やストレスチェック、外部相談窓口の設置により、心の健康を支えています。あわせて、労働時間管理の徹底や産業医面談を実施し、過重労働の防止と働きやすい職場環境づくりを推進しています。

健康推進プログラムの開催

MLCアカデミーでは、体型管理セミナー「ハンサミングメソッドセミナー」に基づく2か月間のオンラインプログラムを実施しました。適切な体型管理を通じて、身体的健康とメンタルヘルスの向上を図ることを目的としており、参加者からは「無理なく体重を減らすことができた」「日常生活に取り入れやすく継続しやすかった」といった声が寄せられ、高い満足度が確認されました。

健康増進と環境保全を目的とした取り組み

ベトナムITL社では、毎年実施されている「グリーンレース」に参加し、健康増進と地域貢献を目的とした取り組みを推進しています。参加者がランニングやサイクリングによる走行距離を計測し、一定距離ごとに植樹本数が決定される仕組みとなっており、社員の健康意識向上と環境保全活動を同時に促すものです。イベント終了後には、参加者が現地に赴き、共同で植樹を行うことで、地域の自然環境保全にも貢献しています。



安全と健康の確保を最優先とする職場づくり

安全への取組み

2025年度の労働災害件数は15件※となりました。各事業部における社員の安全にかかわる取組みを継続し、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、受入出向者を含む)対象。他企業への出向者等は含まない。

グループ安全衛生連絡会の開催

当社及び荷役作業会社各社参加のもとに「三菱倉庫グループ安全衛生連絡会」を開催しています。研修や企業間の情報共有を通じて、当社グループ全体の安全水準の向上を図っています。



フォークリフト競技会の開催

当社グループでは、「三菱倉庫グループ 労働安全衛生方針」に基づき、倉庫施設や港湾施設における安全作業の推進とフォークリフト操作に関する知識・技能の維持向上、並びに運転者の安全意識向上に継続して取り組んでいます。

富士物流(株)では2005年から「フォークリフト競技会」を開催しており、2025年10月に第19回大会を迎えました。本競技会は、フォークリフト事故の削減を目的に導入されたもので、学科試験や点検競技、運転競技等を通じて、日常業務に直結する安全知識と操作技能を総合的に確認・向上させています。競技会は参加選手同士が切磋琢磨し、互いに学び合う場となっており、現場における安全意識の醸成や技能レベルの底上げに寄与しています。本取組みを通じて、安全文化の定着と事故防止を図るとともに、安全で品質の高い物流サービスの提供につなげています。



災害対策マニュアルの整備

当社では2026年7月に南海トラフ巨大地震に関する新たな被害想定等をふまえ、「大規模地震対策マニュアル」及び「台風等対策基本マニュアル」を改訂しました。「人命最優先・早期復旧」を基本方針に据え、対策本部・支部及び大阪バックアップ本部をより迅速に設置し柔軟に運用できるよう手順の見直しを行うとともに、避難行動、安否確認、情報収集・共有等の対応手順を具体化しました。さらに、災害発生時における意思決定の迅速化や拠点間の連携強化を図り、事業継続と早期復旧を実現するための防災・減災対策を強化しています。

人命安全の最優先(避難行動・安否確認)



社員とその家族の安全確保を最優先とし、避難行動と安否確認を徹底します。

迅速な初動対応(災害対策本部設置)



地震・台風発生時には対策本部・支部を迅速に設置し、情報収集・共有と的確な意思決定を行います。

本部 全社的な被災状況の把握、支部への指示、経営資源の配分の決定

支部 管理拠点の被害状況の把握、本部への報告と支援要請、二次災害の防止、被災箇所の復旧

※首都圏が被災し、本店に対策本部が設置できない場合は、バックアップ本部を別エリアに設置

地震対策本部
事務局⇄各部門

連携

支部

社会インフラとしての責任完遂(災害対応・早期復旧)



本部と支部の連携により、ステークホルダーへの影響を最小限にとどめ、被災拠点における早期機能回復と事業継続に努めます。

人権尊重の取組み・サステナブル調達

関連するマテリアリティ

KPI マテリアリティ ▶ P.29

コンプライアンスの徹底・人権の尊重

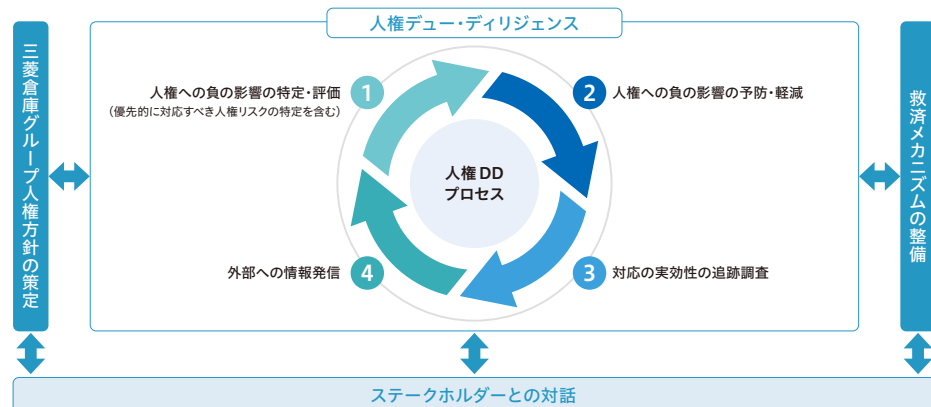
人権尊重の取組み

当社グループは、企業の人権尊重責任を果たすため、2023年1月に「三菱倉庫グループ人権方針」を策定しました。本方針では、「国際人権章典」、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、強制労働や児童労働を含むあらゆる人権侵害を認めない姿勢を明確にしています。また、差別やハラスメントを禁止し、多様性を尊重す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の策定・実行に継続して取り組んでいます。2025年度は、国内グループ全体を対象とした人権研修の実施や賃貸施設の安全管理体制の強化、海外現地法人のヒアリング等のリスク低減施策を実施しました。また、社内外から人権に関する相談・通報を受け付ける窓口を設置し、通報者の匿名性確保と秘密保持を徹底しています。加えて、適正な採用・雇用管理を通じ、人権侵害の防止に努めています。

④「三菱倉庫グループ 人権方針」

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）

物流6社合同 サステナビリティ推進 意見交換会～ビジネスと人権～

当社は、業界横断でのサステナビリティ推進に向けた取組みの一環として、2026年3月に都内で開催された「物流6社合同 サステナビリティ推進 意見交換会」に参加しました。

当日は、サステナビリティ推進を担当する実務者が参加し、「ビジネスと人権」をテーマに、倉庫・物流業における人権リスクへの対応について講演及び意見交換が行われました。講演では、人権デュー・ディリジェンスの考え方や物流現場において留意すべき人権リスクについての解説があり、実務に即した理解を深めました。続く意見交換・グループディスカッションでは、「現場におけるリスクの把握」や「社内啓発・推進のあり方」をテーマに、業務現場での課題認識や対応の方向性について議論が行われました。当社は、こうした業界内での意見交換の場に参加し、ビジネスと人権に関する知見の共有や課題認識の深化に取り組んでいます。

④「第3回 物流6社合同 サステナビリティ推進 意見交換会」を開催



サステナブル調達

方針の周知及び浸透

持続可能な社会の実現に向け、責任ある調達活動を推進する姿勢をより明確にするため、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。

あわせて、調達方針及び腐敗防止方針について、取引先の皆さまへの周知を開始し、法令遵守や公正な取引、人権尊重等に関する共通理解の醸成を図っています。

取引先の皆さまには、当社グループの取組み趣旨をご理解いただき、連携を通じて本方針に基づく活動をともに実践していただくことを期待しています。

④「三菱倉庫グループ サステナブル調達方針」

サステナビリティアンケートの実施

当社では、取引先の皆さまを対象としたサステナビリティアンケートを毎年実施しています。2025年度は「三菱倉庫グループ サステナブル調達方針」に基づく設問を中心に、国内外144社の取引先の皆さまを対象として実施しました。アンケートでは、サプライチェーンにおける人権や環境、コンプライアンス等に関する取組み状況を確認し、相互理解の促進を図っています。アンケート結果については、集計・分析の上、取引先の皆さまへフィードバックしています。今後もアンケートを継続的に実施することで、サプライチェーン全体での持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。

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。

ステークホルダー

当社グループへの期待・関心

主な対話方法・実績(2025年度)

主な成果・取組み(2025年度～現在)

グループ 社員

- 成長機会、働きがい
- 多様性、健康・安全

- エンゲージメントサーベイ(肯定スコア47.8)
- タウンホールミーティング(14回)
- MLCアカデミーの充実(104講座/前年度比+32講座)
- 改善活動表彰制度(33件)・制度の刷新(MKCA)
- MLCイノベーションプログラム(8件)
- 社内ポータルサイト、社内SNS

- エンゲージメント向上
- 社内ポータルサイト構築、社内SNS活性化、社内報発行
- DE&I方針の浸透
- プラチナくるみんプラス認定取得
- 職員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度の導入

顧客

- BCP強化
- 高品質サービス
- 課題解決力

- 日々の営業活動
- お客様アンケート(107社)、インタビュー(15社)(2024年度)
- 物流サービスサイト
- 物流展示会

- お客様からの評価
・三菱倉庫・名菱企業、三菱重工サーマルシステムズ社よりクレーム発見賞を受賞 等
- 「ML Chain」の利用拡大
- データサイエンスを活用したCX(業務運用の高度化)の推進

取引先

- 公正、公平な取引
- 法令遵守とコンプライアンスの徹底
- 環境、人権、安全への配慮

- CM
- ウェブサイト
- 統合報告書

- サステナビリティアンケート(144社)

- 新規取引先に対するサステナブル調達方針・腐敗防止方針の周知
- パートナーとの提携件数18件(前年度比+3件)

株主・投資家 評価機関等

- 経営計画[2025-2030]の達成
- 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取組み

- 株主総会(年1回)、決算説明会(年4回)
- 国内/海外機関投資家、アナリストとの個別面談(163回)、SR面談(11回)
- 社長スモールミーティング(1回)
- 各種報告書(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、株主通信)
- ウェブサイトにおけるESG情報開示

- 企業価値向上への取組み発行
⊕ 企業価値向上への取組み
- CDP「気候変動」A-
- 「FTSE4Good Index Series」「FTSE JPX Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定
- 第5回日経統合報告書アワード 優秀賞

地域社会

- 法令遵守とコンプライアンスの徹底
- 社会課題の解決
- 地域社会への貢献

- 社会貢献活動(清掃活動、森林活動、教育支援(学校での講義や学生の企業訪問受入)、災害義援金の拠出)

- 福島県南相馬市との連携協定(2024年度～)に基づく取組みを推進、地域振興から宇宙関連産業まで共創の輪を拡大
- 大阪音楽大学と地域活性化に関する連携協定を締結

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グループ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。

》地域社会への社会貢献活動

米国三菱倉庫会社は、社会貢献活動及び企業市民としての責任を果たす取組みの一環として、2026年5月に開催された「ジャパンパレード&ストリートフェア2026 (Japan Parade & Street Fair 2026)」に企業ボランティアとして参加しました。本イベントは、米国と日本の文化交流及び友好関係を称えるとともに、日本人・日系アメリカ人コミュニティがニューヨーク市への感謝と連帯を示すものです。社員はボランティアスタッフとして、運営支援、沿道整理、来場者対応等を担当し、安全を最優先に、主催者並びに他のボランティアの皆さまと連携しながら、責任を持ってパレードの安全かつ円滑な実施に貢献しました。また、本活動を通じて、来場者への声かけや案内対応を行う中で、相互理解や協力の重要性を改めて認識する機会となりました。さらに、社員間のチームワーク向上が図られるとともに、地域社会との関係性の深化や国際交流への理解を一層深めることができました。

今後も、企業の社会的責任を果たすべく、社員が主体的に参画できるボランティア活動並びに地域貢献活動を継続的に推進していきます。



》ダイバーシティとインクルージョン



毎年4月2日は、国連が定める「世界自閉症啓発デー」です。日本では、4月2日から8日までを「発達障害啓発週間」とし、全国各地でさまざまな啓発活動が行われています。

「神戸ハーバーランドumie(ウミエ)」では、2025年より本週間にあわせて、自閉症をはじめとする障がいのある方々が制作した作品の展示会を開催しています。本展示会は、障がいのある方々の豊かな表現の魅力を社会に広く発信することを目的としており、同様の取組みは世界各地でも展開されています。2026年は、絵画を中心に、絵本やスポンジを用いた立体作品等約100点を展示しました。今後も、多様性が尊重される社会の実現に向けた取組みを継続していきます。

》生態系保護への貢献

森林火災対策の実施

2025年11月、泰国三菱倉庫はプラチンブリ県タップラン国立公園において、森林火災対策を目的とした活動を実施しました。

同公園はユネスコ世界自然遺産に登録された森林の一部で、多様な野生動物が生息していますが、乾季を中心に森林火災が発生しており、生態系への影響が懸念されています。

参加者は枯れ葉や雑草を除去し、火災発生時の延焼の抑制、並びに消火活動の経路確保となる防火帯を整備しました。また、なたやくわ等の保全資材の寄贈も行い、生態系や希少野生動物の保護に貢献するとともに、社員の環境保全意識の向上につなげました。



「森林再生パートナー制度」への参画

神奈川県が進める「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ています。間伐によって混み合った木々を間引くことで成長を促すとともに、森林内に光を採り入れることで下草を育て、土砂崩れ等を防ぐ森林保全につなげています。2025年度は直前の台風の倒木で施設へ通じる林道が通行不可となったため、活動はやむなく中止となりましたが、2026年度以降も取組みを継続していきます。



2024年度撮影

05

コーポレート・ガバナンス

- 77 社外役員座談会
- 81 コーポレート・ガバナンス
- 87 役員・執行役員紹介
- 89 リスクマネジメント
- 91 情報セキュリティ
- 92 コンプライアンス体制の維持と強化の取組み

誠実かつ公正な企業活動を通じて、
豊かで持続可能な社会のために

社外役員座談会



社外取締役(独立役員)

内藤 忠顕

社外取締役(独立役員)

庄司 哲也

社外取締役(独立役員)

木村 和子

社外監査役(独立役員)

佐藤 孝夫

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。社外監査役もやはり独立した立場から、取締役会と監査役会への出席、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、社外取締役の内藤忠顕氏、庄司哲也氏、木村和子氏と、社外監査役の佐藤孝夫氏が、取締役会の経営計画への対応、同計画の中盤に向けての課題、これからの三菱倉庫に期待すること等をテーマに座談会を行いました。

取締役会による経営計画[2025-2030]のモニタリング

成長戦略の実行に伴うリスクを注視

内藤 本日の座談会の中でステークホルダーの皆さまが一番気になっているのは、我々が当社の経営計画に対してどう対応しているかという点ではないかと思います。その意味で、私はかなりきちんとして対応していると考えています。例えば、昨年度は米国のトランプ関税の影響等による短期的な業績変動がありましたが、これに対する取締役会の関心は非常に高く、活発な質疑応答が行われました。

佐藤 米国子会社の Cavalier 社の業績悪化要因のひとつは、取引先の企業が米国市場で上場廃止になったことでした。そのあたりの情報がなかなか上がってこなかったもので、現地の日本人の責任者を取締役会に呼んで事情を説明してもらいました。Cavalier 社は非上場ということもあり、日本の上場企業に求められるガバナンスの水準に達していなかったのです。合併した子会社のため、PMI (Post Merger Integration) を現在も進めていますが、当時はあまり順調とは言えない状況でした(その後、PMI の実行プランが順調に稼働)。

庄司 おっしゃるとおりで、このときのバッドニュースの開示・共有のスピードには不満がありました。また、我々に対する情報開示でも「完全に原因究明ができた段階ではないので、取締役会への報告はここまでにしよう」というような執行側の意図が透けて見える部分がありました。我々も自身の経験から海外、米国のビジネスはそういうものではないだろうとの思いがあり、結果として、かなり緊張感のあるやり取りが交わされました。とはいえ、今振り返れば、執行側に我々の本気度を伝えるいいアラートになったのではないかと思います。

木村 米国は医薬品の大消費国であると同時に、画期的な医薬品を創出してきた国でもあります。今は再生医療等製品という、ヒトの細胞・組織や遺伝子治療製品のような非常に繊細な薬が作られています。米国の医薬品業界は価格競争が激しいと言われる半面、大消費地であり、大発明国であることを考えれば、しっかりビジネスを展開していかないとはいけません。物流分野で成功した事例等を研究しながら、がんばって事業を継続して欲しいと思っています。

社外役員座談会

内藤 Cavalier社や中国の上海菱華については、現在、月次業績報告の中でもそこだけ抽出して説明を受けるといった取扱いをさせていただいており、しっかりモニタリングできていると考えています。それ以外も今の経営計画は全体的にチャレンジングな内容になっています。例えば、不動産部門は非回転型から回転型のビジネスへの移行が進んできました。当社の保有不動産はいずれも付加価値が高く、ビジネスの第1段階である単純な資産の売却は順調に推移するでしょう。むしろ、購入や改修等で投資した不動産を開発して売却するという第2段階が重要で、我々もよく見ていかなければと考えています。

佐藤 不動産事業については昨年度からCRE部が新設されまして、保有不動産の評価を行い、本業にかかわるコア資産として維持するか、ノンコア資産として売却するかといった判断を進めているところです。そこは監査役会としても注視していきたいですし、取締役の皆さんも不動産事業の鍵を握る部門としてウオッチしていただければと思います。

取締役会の議論を支える情報提供の進化

経営の全体像を共有し、意思決定の質を高める

佐藤 先ほどのお話に関して監査役の立場から付け加えると、庄司取締役は厳しめのご指摘が多いですね。私は、これが取締役会の潤滑油になっていると思っています。庄司取締役は上程項目の資料を出す際に、例えば人事の採用計画なら今年は何人採用するということだけでなく、社員の人員構成、年齢構成はこうで5年後はこうなるといった全体が俯瞰できる資料や決定に至った経緯が分かるような資料を付けてほしいと度々指摘され、おかげで最近はそのような資料を付けた上で議案が上程されるケースが多くなっています。リスクマネジメントの議案では、どういう課題があって、それに対する対策はこうなっているといった非常に細かいリスクマップが提出されました。相当レベルアップしていると感じています。

内藤 私も取締役会に提出される資料の精度の向上を実感しています。昨年12月にIRレポート、今年5月に現経営計画の進捗、6月には企業価値向上の取組みに関する大変よくできた資料が提出され、これらを読むことで当社の経営計画がどのように進んでいて、それを株式市場がどう見ているのかといった全体像が網羅的に理解できました。

佐藤 今年度から社外取締役に香月重人氏を迎えています。香月取締役の選任についても取締役会で詳細な説明が行われました。最初に10名程度の候補者をリストアップし、そこから最終候補者を絞り込む過程や、各候補者に対する意見まで共有されています。他社での話も聞く機会がありますが、ここまで選定プロセスを丁寧に開示している会社は多くありません。選任された理由だけでなく検討の過程まで説明される点に驚くとともに、三菱三綱領のひとつ「処事光明」のオープン、フェアプレーの精神につながる、当社グループらしい誠実さを感じました。今後は現経営計画の仕上げるの時期に入ってきます。当社の経営計画は非連続な成長を目指すものですから、従来のP/Lを飛び越え、突き抜けることになります。そのチェックも、社外取締役の皆さんには引き続き厳しく、辛口でやっていただきたいと思います。

資本市場との対話と資本配分をめぐる議論

「非連続な成長」の実現に向け成長投資を加速

内藤 株主や投資家の皆さまのご意見は取締役会でもよく取り上げられています。経営にとって大変重要な視点や示唆を与えてくださることもあり、そこは大事にしていかなければならないと思っています。今年の株主総会では当社の不動産の含み益が株価に反映されていないというご指摘をいただきました。不動産の簿価と市場価格の乖離が大きくなっているのは事実ですし、市場に対しては我々がこうした状況にいかに対応し、含み益をどう使っていくかをご説明し、ご理解いただく必要があると思っています。情報開示や投資家の皆さまとのエンゲージメント（対話）も大切です。例えば、全事業のROIC（投下資本利益率）を見せてほしいといった要求にまで応えるのは難しいとしても、投資家の皆さまと問題意識はしっかり共有しつつ、程よい対応のバランスを探っていくことが大切なのではないでしょうか。実際、当社の対応はそのような形になっていると思います。



庄司 取締役会では執行側と、株主還元と成長投資のバランスに関する議論もありました。当社は株主還元について、例えば、配当はこういう政策に従い、これだけの

社外役員座談会

利益が出たら中長期でここまで持っていくというガイドラインを定め、それをステークホルダーの皆さまに明示しています。したがって、余剰の原資については成長投資に回すのが当然というのが我々全員の一致した見解です。投資の中にはオーガニックなものもありますが、今後の物流業界においては提携や買収という施策も日本市場に限らず必要になってきています。我々としては程よいキャッシュリッチの状態、多くの選択肢があるポジショニングが重要だと考えていて、市場の動きを見ながら、どこに投資するのか関心を持って注視しています。現執行部は提携先や投資先を見る目もアグレッシブになり、いろいろなプランを持っているので期待したいですね。

木村 内藤取締役、庄司取締役のご意見に賛成です。企業には、実業に励み、その成果で社会に貢献し、社員を養っていく役割があります。それに対し、投資家の方は投資のリターン最大化を目指しているわけで、お互いの立ち位置や価値観はまったく異なります。しかし、企業がしっかり経営をやっていくという姿勢を示せば、投資家の皆さまにも納得していただけたと思います。企業はあくまで、ビジネスを守るという立場を貫くべきです。

佐藤 まさに取締役の皆さんのおっしゃるとおりで、大変心強く思います。2016年に設定されたコーポレートガバナンス・コードの理論的支柱のひとつが「日本企業は8%を上回るROE（自己資本利益率）の達成にコミットすべきだ」とした2014年の「伊藤レポート」だったことから、多くの企業はROE8%ないし10%を目指した経営を行っています。企業は資本コストを上回る収益を上げることで付加価値を生み出していくわけですが、ROE重視の経営だと、どうしても分母である自己資本を下げるといった安易な方向に流れてしまいがちです。それを憂慮して今年改訂された新しいガバナンス・コードは、短期目線の株主還元よりも中長期的な企業価値の向上に向けた成長投資等の取組みを推進する内容になっています。その点は、株主様にもご理解いただけたらと思います。



サクセッションプランの進展

客観的な視点を取り入れた選定・育成プロセスの議論が具体化

内藤 サクセッションプラン（後継者育成計画）は極めつきの重要事項です。非常にいい形で進んでいると聞いています。次の時代がどういう時代になるかによって次期社長に選ばれる人材も変わってくるはずなので、さまざまな要素を考慮した上で時代に合った人物を選んでいただきたいですね。候補者を絞り込んでいく過程で我々社外取締役ならではの視点も当然あるわけですが、個人的には、大事なポジションは社内で選ぶのが筋ではないかと思っています。

庄司 私は指名・報酬委員会に入っていますが、まず、報酬については流れとして非常に合理的な体系になってきており、それを評価に基づいて配分するルールも非常にクリアで合理的なものになっています。指名のほうでは以前、サクセッションプランに関して客観性や透明性が足りないのではないかと指摘したところ、



人事の経験が長い斉藤社長も同じ考えをお持ちだったことから、外部の専門家の意見も聞きながらプラン策定を進めていく等、かなり強化されてきています。候補者のロングリストやショートリストを作成した上で、次の経営を担うにあたり個別の候補者について何が足りないか、何を強化すべきかといったトップ人材育成に向けて具体的な議論が行われています。内藤取締役はプロパーから上がるのがいいだろうというニュアンスでしたが、私は、社内に適切な人材がいないうちは別にトップでなくても執行側に外部の人材を入れるのもひとつの方法ではないかと考えています。実際にそういうこともできるような柔軟性も備えてきているようです。

経営計画[2025-2030]中盤に向けた重点課題

海外展開やグループ経営を支える、変化への対応力とリスク管理

内藤 この先の課題は海外展開とグループ経営、これに尽きます。海外展開はそこら中に落とし穴があり、完璧に事を運ぶのは簡単ではありません。むしろ、穴に落ちた

社外役員座談会

ときに真摯に対応し、そこで学んだことを次に活かしていくという経験の積重ねなので、そこを取締役会がうまくアシストできればと考えています。グループ経営も理屈と現実では大きな隔たりがあります。理屈で通そうとする経営者が多いですが、本来は、お互いが深いところで理解し合って初めてうまくいくものです。拡大戦略を取る中で、この先グループ内でさまざまな問題が生じてくる可能性があり、一つひとつ丁寧に対応していったほうがいいと思います。国内でもですが、特に海外ですね。そのためには早急に仕組みづくりをする必要があります。例えば、内外のグループ会社の社長に派遣する人に向けた経営ハンドブックを用意するとか、送り出す前に斉藤社長が激励も含めて話をする機会を持つといった配慮があるといいと思います。

木村 当社は医薬品物流に強みを持ち、今期も海外の医薬品物流の強化を図る計画です。私は医薬品の専門家として当社の担当者と情報交換することがありましたが、本当によく勉強しているし、時流にもキャッチアップしていて頼もしく感じました。特に、強いやる気が感じられたのが、印象づけられました。三菱倉庫は優れた人材を獲得し、上手に育てていると感じています。ただ、近年、先進国を中心に医薬品ビジネスは大きく変化しています。以前は大量生産・大量輸送が基本でしたが、オーダーメイド医療が急速に進展し、1回当たりの流通量が少なくなり、タイミングも患者の病状にあわせてと不定期型に変わってきました。この状況を反映すべく、新しい業態にマッチした輸送体制の整備が急務となっています。一方で、成長著しいグローバルサウス新興国では、これから大量生産・大量輸送型のサービスの需要が高まっていくと考えられます。そうした時流や地域の特色をふまえて物流をリードしていく存在になれるかどうか、この分野で戦っていく上での試金石となるように思います。

これからの三菱倉庫に期待すること

「変革と挑戦」の継続を、非連続な成長の原動力に

庄司 「いつもを支える。いつかに挑む。」というすばらしいパーパスを斉藤社長が自ら実践され、次世代に伝えていくというのがひとつのミッションであると考えています。私が社外取締役に就任した5年前は、当社はあまり変化や変革を好まない会社なのではないかという第一印象を持ちました。それがこの3年ほどでみるみる変わり、イノベーションを起こそう、皆がそこに向けて挑戦していこうという企業文化が醸成されつつあります。この流れはぜひとも持続的に発展させてほしいと思います。とはいえ、

組織を支えるのはやはり一人ひとりの社員です。斉藤社長と一緒に成長していこうというメッセージを送り続け、背中を見せることで、次世代を担う社員全員に“共創”する意識を持ってもらうことが大切です。

木村 「非連続な成長を実現する」というMLC2030ビジョンは、社員全体のやる気を引き出し、会社を上昇気流に乗せて大きく成長させるものです。一方、社会全体も急激なイノベーション時代に入り、猛烈なスピードで変化しています。経営陣はイノベーションの理解と予測の上に、バックキャスト的に会社を導く必要があります。伝統的な縦割り組織はメリットもあるものの、新しい時代にそぐわないことも多くなり、組織改革はその一歩と評価されます。縦割りを廃し、横ぐしを刺し、非連続な成長を目指す経営を応援していきたいです。



佐藤 先ほどの内藤取締役のご指摘に通じますが、私も、グローバルの経営管理、リスクマネジメントをしっかりとやっていただきたいと申し上げたいですね。不透明さを増すグローバルのビジネス環境では、何が起きてもおかしくありません。そこが最大のリスク要因になると考えています。また、アジリティ(変化への機敏性)を重視しつつも、今の改革の流れ、成長トレンドは止めないでいただきたいですね。

内藤 最後に申し上げたいのは、今の取締役会は毎回、全員で大変有意義な議論が行われていることで、背景としては、的確なメンバーの招聘が指摘できると思います。今回、新しい社外取締役を選任する際、当社はどんな社外役員像を求めているのか尋ねたところ、「スペシャリストよりもゼネラリスト、社長を経験したバランス感覚を重視している」という答えが返ってきました。一理あると思いました。私自身、日本郵船(株)の社長を経験していますが、社長業はある意味孤独で、最終決断という重い責任を負う過酷な仕事です。斉藤社長に対しては、いいときは大いにほめる一方で、気をつけなければいけないことやダメなことははっきり伝える等、社外からの視点を通して長い目でサポートしていけたらと思っています。

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

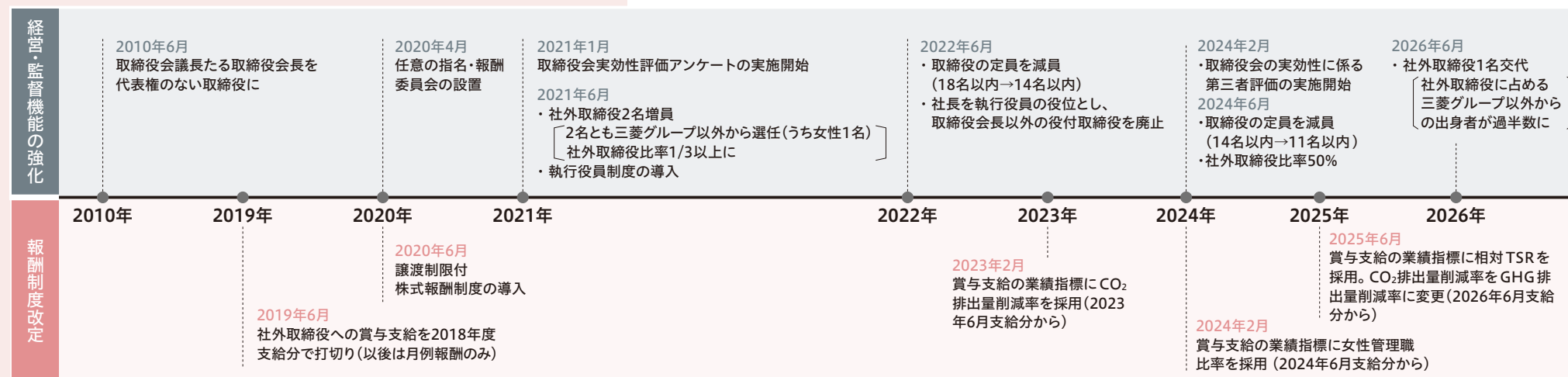
当社の組織統治について、コーポレート・ガバナンス体制、取締役会、役員選任等に関する考え方やリスクマネジメントのほか、コンプライアンス体制の維持・強化、ステークホルダーとのコミュニケーションに係る取組みについてご説明します。その他、役員紹介と各取締役のスキル・マトリックスを確認いただけます。

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、取締役及び執行役員は、経営の効率性及び健全性を堅持しつつ、経営計画に則して各担当に係る職務を執行しています。

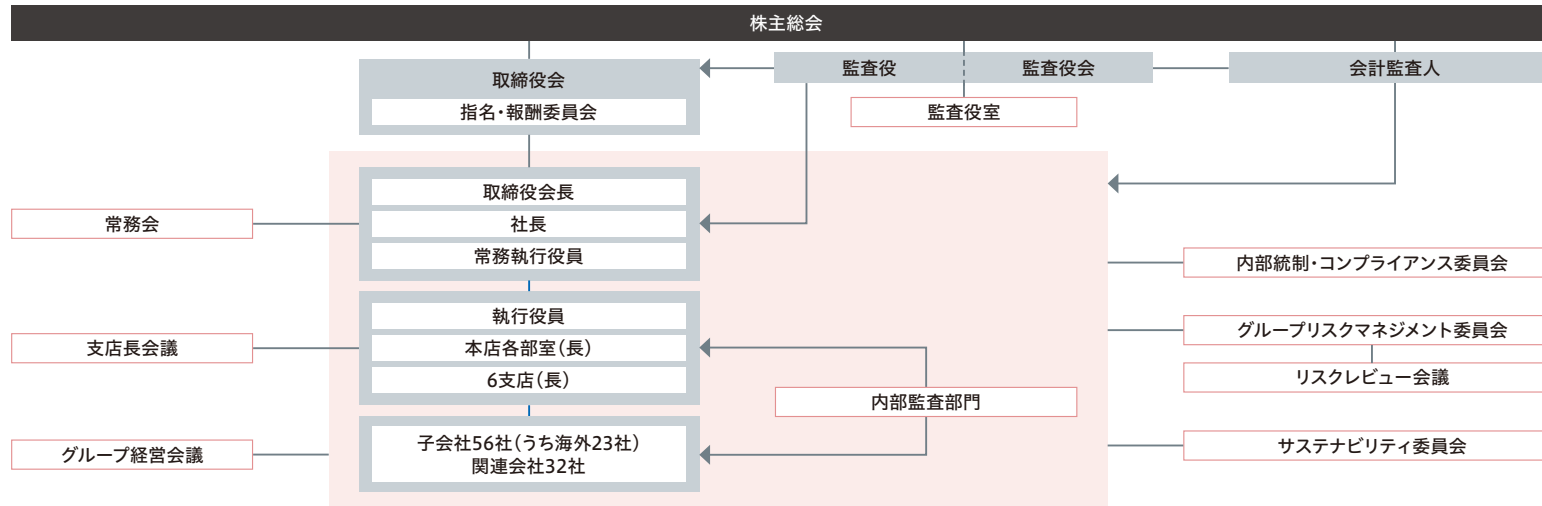
このほか、役員・社員の行動基準の制定、内部統制・コンプライアンス委員会の設置、内部監査体制の充実等による「内部統制システムの整備」、グループリスクマネジメント委員会の設置等による「当社グループにおけるリスクマネジメントシステムの有効性の維持・向上」、サステナビリティ委員会の設置等によるサステナビリティ経営に向けた取組み、決算情報開示の早期化等による「ディスクロージャーの充実」等に努めています（[コーポレート・ガバナンス体制図](#) ▶P.82 参照）。

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(2026年9月末現在)



社外役員の活動～施設視察会～

当社は、社外取締役・社外監査役に対して、当社施設の視察会を実施するほか、当社グループの事業内容・課題を説明し、企業価値向上のための議論を行う機会を設けることとしており、当社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得する機会を提供しています。2025年度はリニューアルした本店オフィス内及び横浜支店で新規稼働した新子安センターの視察を実施しました。

主要機関の概要

	議長・委員長・主宰	構成	2025年度開催数 (平均所要時間)	2025年度の主な取組み
取締役会	取締役会長 藤倉 正夫	取締役 監査役	13回 (1回当たり約100分)	<決議事項> ・行動基準の改定 ・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 ・自己株式の取得及び消却 ・当社グループ従業員に対する職員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度導入に係る自己株式の処分 ・株主優待制度の導入 ・保有株式の売却 ・系統用蓄電池事業への参入 等 <報告事項> ・投資基準の策定 ・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 ・リスクレビュー会議の活動状況 ・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 ・従業員エンゲージメントサーベイ ・保有上場株式に係る保有合理性検証 ・月次事業概況 等
監査役会	常任監査役（常勤（社内）） 斉藤 康	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))	17回 (1回当たり約85分)	<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、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・社外出席等)に係る報告 等
指名・報酬委員会	社外取締役 北沢 利文 [※]	社外取締役のうち3名 取締役会長 代表取締役 社長	4回 (1回当たり約70分)	<決議事項> ・役員人事 ・社長後継者候補のサクセッションプラン ・次々世代経営陣幹部候補者の育成 ・役員個人評価方法の見直し ・取締役の個人別報酬等の決定方針一部改正 ・取締役報酬の個人別配分 等
常務会	代表取締役 社長 斉藤 秀親	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)	週1回程度	・経営に関する重要事項の協議
支店長会議	代表取締役 社長 斉藤 秀親	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 本店部室長及び支店長	月1回程度	・部室店の課題に係る意見交換 ・職務執行状況の報告・確認

※2026年6月26日付で若林辰雄氏の後任として選任

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(2026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いる。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・決定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、その意見を取締役会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、その意見を取締役会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いる。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。

後継者としてふさわ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係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。

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。

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。

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。)の割合は概ね6:4、そのうち賞与と株式報酬の割合は概ね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係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係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)	410百万円 (63百万円)	273百万円 (63百万円)	56百万円 (―)	80百万円 (―)	― (―)	10名 (5名)
監査役 (うち社外監査役)	83百万円 (45百万円)	83百万円 (45百万円)	― (―)	― (―)	― (―)	5名 (3名)

	2025年6月支給分		2026年6月支給分	
	第222期(2024年度)		第223期(2025年度)	
賞与に係る業績指標*	目標		目標	実績
事業利益(連結)	対象外		22,184百万円	18,575百万円
ROE(連結)	8.2%		11.0%	14.5%
相対TSR	対象外		100%	102%
GHG排出量削減率(Scope1+2)	対象外		△15.8%	△21.9%
女性管理職比率	3.1%		4.3%	4.8%

- (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、「事業利益」「ROE(自己資本利益率)」「相対TSR」「GHG排出量削減率(Scope1+2)」「女性管理職比率」の5つを業績指標とし、業績指標に応じて算定した金額を支給している(2025年6月27日の取締役会で業績指標を変更)。
2. 上記の賞与の算出額は、2025年6月に支給した賞与(52百万円)のうち当事業年度に費用計上した額及び2026年6月支給予定の賞与(57百万円)のうち当事業年度に費用計上した額である。賞与に係る業績指標の実績は、上表のとおりである(GHG排出量削減率については、算出に時間を要するため、暫定値としている)。
3. 上記のほか、前事業年度における賞与に係る業績指標の実績は、営業利益(連結)20,310百万円、CO₂排出量削減率△25.9%である。

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、重要課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。

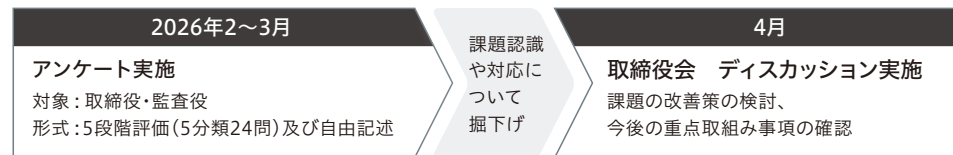
》2025年度における課題への対応状況

2025年は、アンケート結果を踏まえ、次の取組みを行うことで取締役会の更なる実効性向上を図りました。

- 資本コストを意識した明確な投資基準を策定しました。
- グループリスクマネジメント委員会の下、リスクレビュー会議を適宜開催し、大規模投資等の重要案件に関するリスクの検証及びリスク低減策の評価を行う体制を整備しました。同会議の活動状況は定期的に取締役会に報告されます。
- 指名・報酬委員会において社長後継者候補のサクセッションプラン及び次々世代経営陣幹部候補者の育成の議論を進め、社外取締役と次世代経営陣幹部候補者群（部室店長）が当社の現状と課題について意見交換を行う機会を設けました。

》2025年度評価の実施要領

2025年度の評価に係る実施内容・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）

2025年度評価の結果

- 各役員のアンケート結果では、実効性について概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、様々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踏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。
- 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する場を定期的に設けており、社外取締役、監査役会、会計監査人、内部監査部門との十分な連携の確保のために必要な整備がなされている。

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

2025年度の評価で認識した課題	2026年度の取組み(◎ = 重点取組み事項)
①事業戦略の進捗及び各グループ会社の業績・年次計画・課題・リスク・マイナス情報等についての、社外役員への情報共有の充実	◎経営戦略に関する議論の深化やグループ会社の経営管理の強化のため、社外役員への説明及び報告その他情報共有の充実
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資本効率・投資基準・KPI管理の高度化及び資本効率に関する考え方の社内浸透	基準や指標の見直し及び社内会議等での教育・研修の実施

また、2027年は第三者を起用してアンケート及びアンケート結果を基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踏まえて取締役会の更なる実効性向上を図る予定です。

》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、社外取締役の意見・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
計画比で進捗が滞っている重要な海外子会社について、改善策や今後の見通しを投資家にも分かりやすく説明することが必要	重要海外子会社の業績・事業計画・業績見通しについて取締役会へ報告するとともに、投資家への説明を強化
社外取締役が参加するイベントをSR活動としても積極的に活用してもらいたい	2026年度に社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングを実施予定
個人株主との接点を広げ、当社への理解と関心を高める取組みを進めるべき	株主優待制度を導入するとともに、個人投資家向け会社説明会を実施。個人株主向けイベントの開催を検討
問題の未然防止やリスクの早期発見・拡大防止のために、内部通報制度をより利用しやすい仕組みとすることが必要	内部通報制度の周知活動を強化するとともに、通報窓口拡充を検討
資産回転型ビジネスの成長に向け、リスクを抑制しつつ開発及び売却を進めていくべきであり、現在の方向性は合理的と評価	アセットマネジメント会社を設立するとともに、資産回転型ビジネスのファンド規模を2031年度以降早期に1,000億円以上へと拡大する方針を公表

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(2025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)	(二)	(ホ・ヘ)	(イ・ロ・ハ)			
藤倉 正夫	取締役会長	●	●	●	●	●	●	●		100%	13回／13回	4回／4回
斉藤 秀親	代表取締役 社長	●	●	●	●	●	●	●		100%	13回／13回	4回／4回
木村 宗徳	取締役 常務執行役員	●	●		●	●		●		100%	13回／13回	－
山尾 聡	取締役 常務執行役員	●		●	●				●	100%	13回／13回	－
前川 昌範	代表取締役 常務執行役員	●				●	●	●		100%	13回／13回	－
北沢 利文	社外取締役	●	●	●		●	●	●		100%	13回／13回	4回／4回
内藤 忠顕	社外取締役	●	●	●		●	●	●		100%	13回／13回	－
庄司 哲也	社外取締役	●	●			●	●	●	●	92%	12回／13回	4回／4回
木村 和子	社外取締役		●			●	●	●	●	100%	13回／13回	－
香月 重人	社外取締役	●	●	●		●		●	●	－	－	－

(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。
※2026年6月26日の取締役就任以降の状況を記載しています。

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(2025年度)		
		取締役会		監査役会
斉藤 康	常任監査役(常勤)	100%	13回／13回	17回／17回
大和 正尚	社外監査役(常勤)	100%	13回／13回	17回／17回
佐藤 孝夫	社外監査役	100%	13回／13回	17回／17回
倉橋 雄作	社外監査役	92%	12回／13回	16回／17回
小高 二郎	監査役	100%	13回／13回	17回／17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ウェブサイトをご覧ください。🌐 役員一覧



取締役

① 取締役会長

ふじくら まさお
藤倉 正夫

② 代表取締役 社長

さいとう ひでちか
斉藤 秀親

③ 取締役 常務執行役員

きむら むねのり
木村 宗徳

経営企画・リスクマネジメント・
海外事業・国際輸送事業・
電力倉庫事業担当

④ 取締役 常務執行役員

やま お あり
山尾 聡

経理・デジタルIT・
CRE 担当

⑤ 代表取締役 常務執行役員

まえかわ まさのり
前川 昌範

総務・広報・IR・人事・
サステナビリティ推進担当

⑥ 社外取締役(独立役員)

またざわ としふみ
北沢 利文

東京海上日動火災保険株式会社
相談役

⑦ 社外取締役(独立役員)

ないとう ただあき
内藤 忠顕

日本郵船株式会社特別顧問

⑧ 社外取締役(独立役員)

しょうじ てつや
庄司 哲也

国立大学法人金沢大学
名誉教授

⑨ 社外取締役(独立役員)

きむら かずこ
木村 和子

国立大学法人金沢大学
名誉教授

⑩ 社外取締役(独立役員)

かつき しげひと
香月 重人

日比谷総合設備株式会社顧問

監査役

⑪ 常任監査役(常勤)

さいとう やすし
斉藤 康

⑭ 社外監査役(独立役員)

くらはし ゆうさく
倉橋 雄作

弁護士

⑫ 社外監査役(常勤)(独立役員)

やまと まさなお
大和 正尚

⑮ 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

⑬ 社外監査役(独立役員)

きとう たかお
佐藤 孝夫

公認会計士

(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

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 みさお
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
グローバルアカウント営業・
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
常務役員補佐(デジタルIT担当)
兼 ダイヤ情報システム株式会社
取締役社長



執行役員
くりまた ちから
栗俣 力
Cavalier Logistics, Inc. Chairman



執行役員
たかま しょうじ
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
グローバルアカウント営業部長



執行役員
はやし かずひろ
林 和宏
人事部長



執行役員
なかやま としあき
中山 敏章
港運事業部長



執行役員
にしだ たろう
西田 太郎
経理部長



執行役員
たなか こうじ
田中 浩二
サステナビリティ推進部長

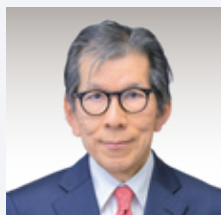


執行役員
とみおか ひろふみ
富樫 弘幸
総務部長



執行役員
なかそね つとむ
仲宗根 勉
インドネシア三菱倉庫会社社長
兼 P.T. DIA-JAYA FORWARDING
INDONESIA President Director

▶▶ 新任社外取締役メッセージ



日比谷総合設備株式会社顧問
かつき しげひと
香月 重人

当社のパーパス(「いつもを支える。いつかに挑む。」)に共感しています。当社には長い歴史に裏づけられた財産がありますが、高い目標(従来の延長線上にはない成長)を掲げてさまざまなチャレンジにも取り組んでおり、経営に関与できることを楽しみにしています。

当社の取締役会ガバナンスは、アドバイザー・ボードを基本としてつつモニタリング・ボードの方向にシフトしつつあると理解しています。私としては、社外取締役として、当社実務への理解を深めるとともに、ICTや不動産・建築分野のマネジメントでの知識・経験を伝え、また、外部目線での問いや意見等を通じ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献したいと考えています。

▶▶ 退任社外取締役メッセージ



三菱UFJ信託銀行株式会社
元特別顧問
わかばやし たつお
若林 辰雄

7年前、社外取締役に就任したときの印象は、非常に保守的な運営の取締役会だというものでしたが、コーポレート・ガバナンスの高度化が年々強く求められる中で、当社取締役会も大きく変容してきたと思います。

経営計画の策定等についても、取締役会が積極的に関与する等、執行部との意見交換、議論の時間もこの7年間で大幅に増加しました。

エッセンシャルワークの担い手である当社は、自然災害や厄災等の有事においても業務継続が社会から求められますので一定の財務健全性は保つ必要がありますが、一方で平時における持続的な成長もステークホルダーからは強く期待されています。

守りと攻め、双方に隙のない活力に溢れた企業に向けて着実に歩みをすすめられる事を祈念致します。

Risk Management

リスクマネジメント

関連するマテリアリティ

KPI マテリアリティ » P.29

リスクマネジメントの強化

基本的な考え方

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。

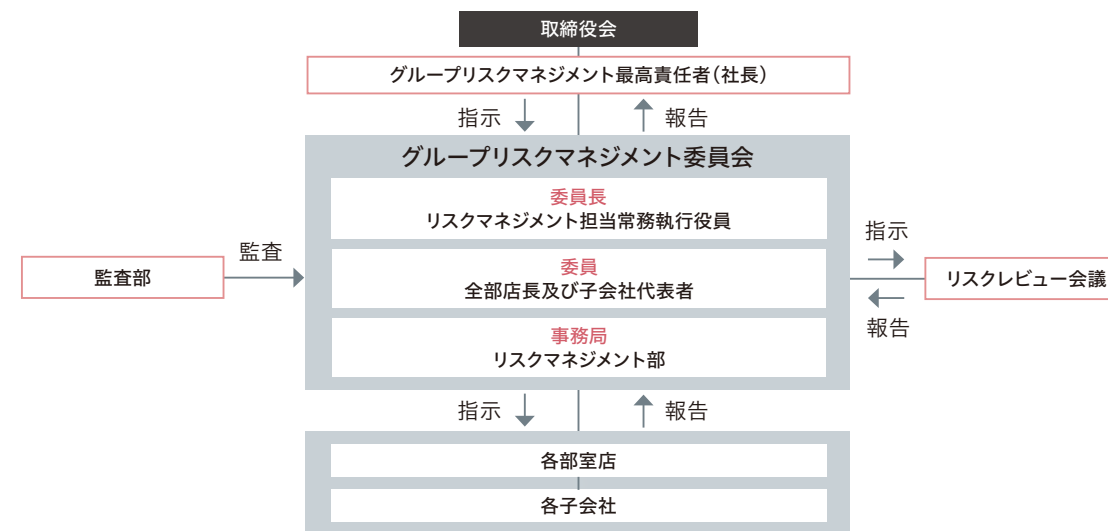
部の取組みとして、役職員に対する啓発、教育・訓練を通じてリスク感性を高め、当社グループ全体で健全なリスクカルチャーを醸成していきます。

》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。



基本方針・基本目的・行動指針

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 基本方針

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システムの有効性について定期的に確認・点検し、維持・向上に努めます。

リスクマップとグループ重点取組リスク

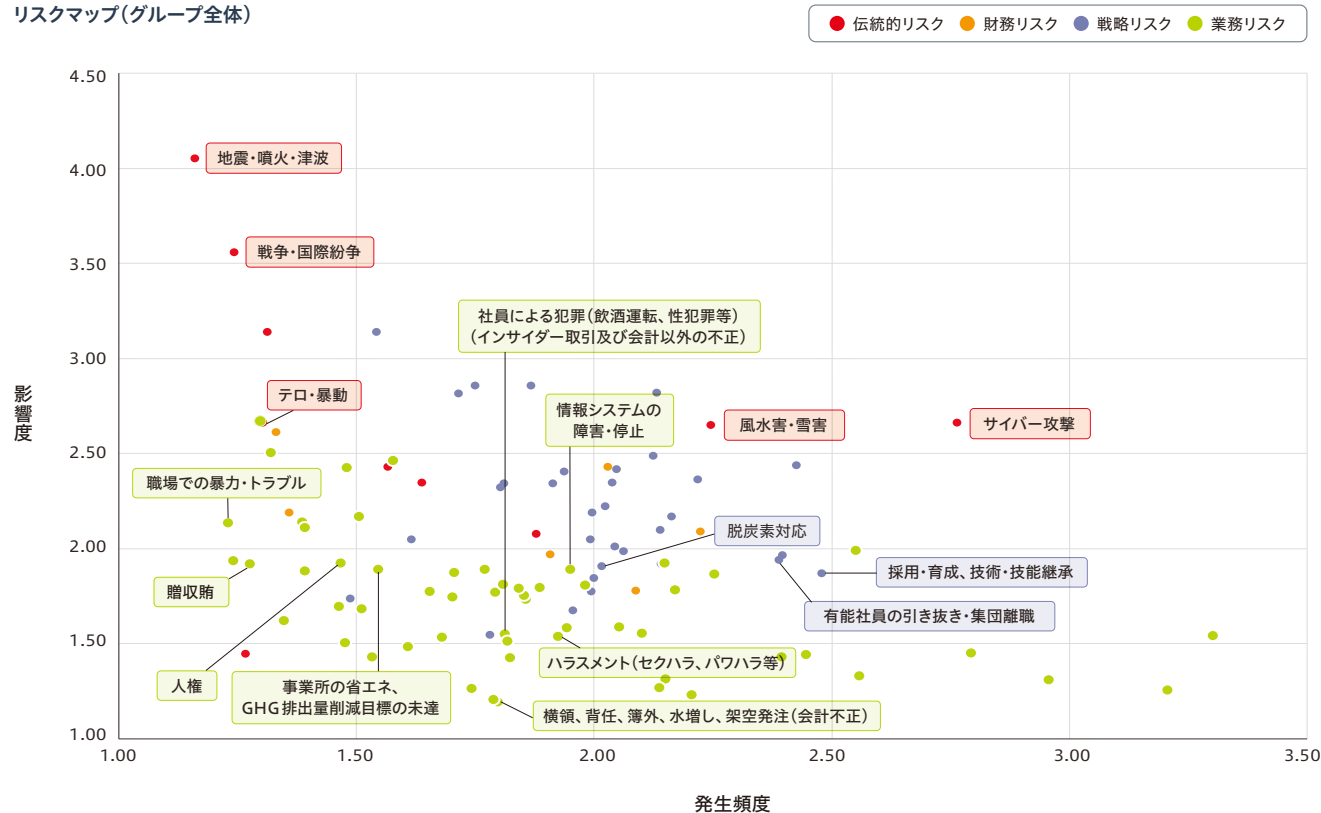
》リスクアセスメントとリスク対応

- 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、経営計画、社会情勢、リスクへの取組み状況等をふまえ、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。

PDCA サイクル 統合報告書2025 》P.86

2026年度グループ重点取組リスク 有価証券報告書 》P.18

リスクマップ(グループ全体)



リスクレビュー会議

当社は、経営戦略の遂行及び中長期的な企業価値の向上に影響を及ぼし得る大規模投資、M&A、新規エリア・新規事業への進出等の重要案件について、経営判断の前段階でリスクを評価する仕組みとして、リスクレビュー会議を設置しています。本会議では、あらかじめ整備された約70問の設問から案件の特性に応じて必要な項目を選択し、案件担当部が回答を行います。これをもとに、財務、法務、人事、事業運営、コンプライアンス等の観点から、関係するコーポレート部門がリスクを網羅的かつ多面的に評価し、リスク低減策の妥当性を含めて検討します。評価結果は、常務会における協議に際し、リスク情報として共有され、投資等の意思決定に反映されます。また、リスクレビュー会議で評価した案件については、レビュー実施後おおむね1年を目途に、リスク対応策の実施状況や前提条件の変化等についてフォローアップを行い、リスクマネジメントの実効性向上につなげています。

リスクレビュー会議対象案件の承認プロセス 統合報告書2025 》P.87

投資マネジメント

経営計画の実現に向け、成長投資を着実かつ透明性高く推進するため、投資基準を策定しました。本基準では、収益性を重視した定量評価と、経営理念や社会的価値創出への貢献といった定性評価の両面から投資案件を判断します。あわせて、投資実行後のモニタリングや必要に応じた見直しの仕組みを整備し、規律ある投資運営を通じて持続的な企業価値向上を目指します。

情報セキュリティ

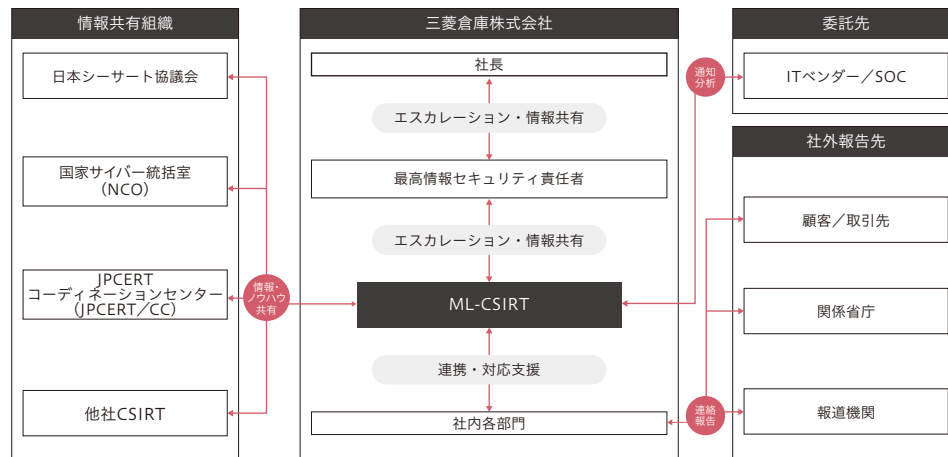
》基本的な考え方

当社グループは、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、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、私たちを取り巻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、人的、物理的及び技術的な観点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。

④「情報セキュリティ基本方針」

》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、マニュアル類を体系的に整備し、それらに基づいた対策を継続的に実施しています。増大・高度化するセキュリティリスクに対応するため、2024年度に米国国立標準技術研究所(NIST)が公開したNIST Cybersecurity Framework 2.0を参考に、管理体系や内容の見直しを行いました。これにより、体制や管理策の明確化を図るとともに、リスクベースでの対策推進と継続的な改善を可能とする仕組みを整備しています。

② 情報セキュリティ教育・訓練

役職員一人ひとりのセキュリティ意識向上に加え、インシデント発生時の組織的な対応力を高めるため、継続的な教育・訓練を実施しています。その取組みとして、MLCアカデミーでは、管理規定や日常業務で求められる基本的な対策に加え、最新のサイバー攻撃手法や対応事例を学ぶオンライン講座を提供しています。また、フィッシングメールや標的型攻撃メールへの対応訓練のほか、CSIRTを中心とした情報セキュリティインシデント対応の机上訓練や実機訓練を実施し、初動対応や意思決定、関係部門との連携を検証しています。これらの訓練結果をふまえ、手順や体制の見直しを行うことで、実効性のある対応力の向上を図っています。

③ 外部評価によるセキュリティリスクの可視化

セキュリティ対策の実効性向上とステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たすため、外部の客観的な評価を活用したリスク管理に取り組んでいます。その一環として、サイバー攻撃者の視点で公開情報等をもとに企業のセキュリティ状況を評価するセキュリティレーティングサービス「SecurityScorecard」を導入しました。本サービスにより、自社及びグループ会社等のセキュリティリスクを継続的に把握し、改善状況を可視化することで、グループ会社を含めたセキュリティ水準の維持・向上に努めています。

コンプライアンス体制の維持と強化の取組み

関連するマテリアリティ

KPI マテリアリティ » P.29

コンプライアンスの徹底・人権の尊重

》基本的な考え方

当社グループは、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。

「三菱倉庫グループ 贈収賄・腐敗防止方針」の策定

当社グループは、グローバルな事業展開のもと、国内外の贈収賄関連法規制への対応が求められる環境をふまえ、2026年3月、贈収賄・腐敗防止方針を策定しました。本方針は、贈収賄を含む腐敗行為を包括的に禁止し、当社グループの姿勢を社内外に明確に示すものです。あわせて、役職員が実務上適切に判断できるよう、留意点を整理した社内向け資料を整備し、方針の理解と運用の徹底を図っています。方針の策定を通じて、コンプライアンスの強化を図るとともに、ステークホルダーからの信頼性を高め、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

④「三菱倉庫グループ 贈収賄・腐敗防止方針」

コンプライアンス教育・研修

役職員向けの教育・研修やアンケート調査をグループ全体で継続的に実施し、法令改正やリスク環境の変化に応じて内容を見直すことで、コンプライアンス意識の浸透を図っています。

内部通報制度

法令違反や不正行為を早期に発見し是正につなげるため、企業倫理ヘルプライン(内部通報・相談窓口)を整備しています。従前より、国内の役職員を対象に社内及び社外(第三者機関)に窓口を設置し、通報者の不利益な取扱いを禁止する等、安心して利用できる環境の整備に努めてきました。体制強化の一環として、海外グループ会社の役職員を対象とした英語によるウェブ対応窓口について、現在導入に向けた体制整備を進めています。国や地域を問わず不正や腐敗に関する懸念を適切に吸い上げる体制を構築し、グループ全体でのガバナンス強化を図っていきます。

制度の周知については、職場内にポスターを掲示しているほか、当社グループ役職員を対象として毎年10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、2025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25件でした。すべての通報について必要な調査を行い、適切に対応を進め、是正につなげていきます。



2025年度企業倫理ヘルプライン受付件数

通報内容	件数
社内ルール違反	4
ハラスメント	13
人事労務関係	4
勤務態度不良	1
職場の問題	1
通報方法に関する問い合わせ	2
計	25

2025年度の取組み

- 役職員向けに配布しているコンプライアンスハンドブックを活用した意識調査(理解度把握及び設問を通じた知識習得の促進)
- ハラスメント研修を各階層別研修に組み込み実施
- 2025年8月改定の「行動基準」に基づく自己点検アンケート(国内外で実施、海外は英語対応)
- インサイダー取引防止教材によるeラーニング
- 旧下請法・取適法の改正に関する解説資料に基づく研修及び理解度確認テスト
- AEO制度に基づく法令遵守及び国際物流のセキュリティ確保に関する教育

今後の取組み

- 内部通報制度や遵守点検と連携した運用体制の強化
- 「三菱倉庫グループ贈収賄・腐敗防止方針」のグループ全体への定着と取引先との趣旨共有の推進
- コンプライアンスに関する体制・取組みを、法令改正、事業環境やリスクの変化に応じて見直し



変革とイノベーションにより、非連続な成長を実現する。

06

データ／会社情報

- 94 財務サマリー
- 95 ESGデータサマリー
- 96 外部評価／会社概要／株式の状況

財務サマリー

財務項目

		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) (実績)	2026年度 (2027年3月期) (予想)
営業収益	(百万円)	208,718	215,407	227,185	229,057	213,729	257,230	300,594	254,507	284,069	273,446	280,000
物流事業	(百万円)	167,907	181,277	190,434	189,709	179,255	215,240	263,899	217,473	237,686	238,628	243,600
不動産事業	(百万円)	42,894	36,025	38,679	41,199	36,153	43,662	38,199	38,601	47,776	36,251	37,800
セグメント間取引	(百万円)	△2,083	△1,895	△1,928	△1,851	△1,679	△1,672	△1,504	△1,566	△1,393	△1,434	△1,400
営業利益	(百万円)	12,748	12,421	12,660	12,195	11,735	18,144	23,027	18,941	20,310	15,928	17,500
物流事業	(百万円)	6,661	7,662	7,609	7,184	7,232	13,703	18,774	14,555	13,862	12,693	13,800
不動産事業	(百万円)	11,719	10,181	10,783	10,859	10,038	10,316	10,123	10,888	13,697	11,693	11,400
全社費用	(百万円)	△5,633	△5,422	△5,731	△5,847	△5,535	△5,875	△5,869	△6,502	△7,249	△8,458	△7,700
営業外損益	(百万円)	3,308	3,739	4,673	4,626	4,278	5,006	7,018	5,417	△1,690	5,634	—
事業利益 ^{※1}	(百万円)	13,274	13,823	14,195	13,606	13,193	18,866	24,451	19,911	16,166	18,575	20,400
経常利益	(百万円)	16,056	16,160	17,333	16,822	16,013	23,151	30,046	24,358	18,620	21,563	21,600
特別損益	(百万円)	△260	△790	△541	△84	40,097	2,773	10,904	14,812	30,603	58,508	—
税金等調整前当期純利益	(百万円)	15,796	15,370	16,792	16,737	56,111	25,924	40,951	39,170	49,224	80,071	—
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	10,665	10,517	11,564	11,851	39,160	17,892	27,226	27,787	31,864	54,773	23,000
1株当たり当期純利益	(円)	60.88	120.07 ^{※2}	132.03	137.31	462.28	219.47	342.00	359.46	85.92 ^{※4}	155.84	67.91
1株当たり年間配当金	(円)	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20	中間22 期末22
株主資本配当率(DOE)	(%)	0.9	0.9	1.3	1.8	1.7	2.0	2.1	2.4	3.0	3.5	—
配当性向	(%)	23.0	23.3	34.1	43.7	13.0	36.5	26.3	33.4	37.2	24.4	64.8
総資産合計	(百万円)	435,354	462,031 ^{※3}	482,575	468,243	535,761	562,187	573,689	679,143	626,058	639,786	—
負債合計	(百万円)	158,484	167,480 ^{※3}	183,470	181,886	208,932	214,427	219,256	267,439	246,782	255,268	—
純資産合計	(百万円)	276,870	294,550	299,104	286,356	326,829	347,759	354,432	411,703	379,276	384,517	—
1株当たり純資産	(円)	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}	1,103.18	—
自己資本比率	(%)	63.0	63.1 ^{※3}	61.4	60.5	60.4	61.2	61.1	59.7	59.8	59.3	—
自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	4.0	3.7	3.9	4.1	12.9	5.4	7.8	7.3	8.2	14.5	6.2
総資産当期純利益率(ROA)	(%)	2.5	2.3	2.4	2.5	7.8	3.3	4.8	4.4	4.9	8.7	—
減価償却費	(百万円)	12,925	12,747	12,995	14,252	14,860	15,465	15,714	16,037	17,694	17,703	—
固定資産の増加額(設備投資額)	(百万円)	27,336	21,582	18,036	26,387	38,817	42,383	16,487	53,795	18,881	24,140	—
営業活動によるキャッシュフロー	(百万円)	21,466	21,481	23,352	17,624	40,176	36,216	40,488	41,768	29,622	6,531	—
投資活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△22,270	△22,219	△31,786	△18,022	△14,002	△29,221	△14,379	△31,477	15,500	26,247	—
財務活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△7,819	3,419	12,066	△2,359	△5,270	△16,518	△17,067	△14,858	△44,188	△33,635	—
現金及び現金同等物期末残高	(百万円)	36,921	39,580	42,972	40,541	61,367	52,505	62,297	58,444	61,006	60,548	—

※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、当該会計基準等を選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。

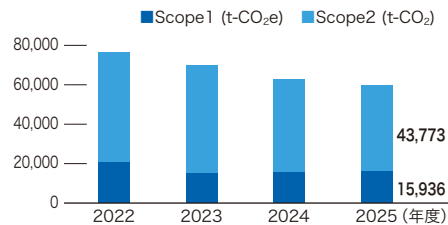
ESGデータサマリー

詳細なデータはウェブサイトをご覧ください ESG データ集

環境

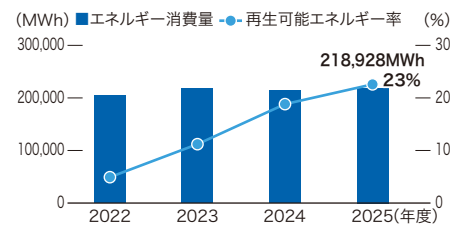
		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	集計範囲
Scope1	(t-CO ₂ e)	20,347 [※]	15,007	15,368	15,936	三菱倉庫(株)及び グループ会社
Scope2 (マーケット基準)	(t-CO ₂)	56,274 [※]	54,855	47,392	43,773	
Scope3	(t-CO ₂ e)	1,312,204	1,025,643	1,047,164	930,371	
エネルギー消費量	(MWh)	204,609	218,153	214,823	218,928	
再生可能エネルギー消費量	(MWh)	10,074	24,445	40,426	49,424	

GHG 排出量推移 (Scope1+2)



※ GHG排出量削減目標の基準年度は2022年度

エネルギー消費量に占める 再生可能エネルギーの割合



社会

		2023年度	2024年度	2025年度
従業員数	(名)	976	1,009	1,026
グループ従業員数	(名)	4,922	5,004	4,991
グループ臨時従業員数	(名)	2,617	2,693	2,719
新卒採用者数 ^{※1}	(名)	30	35	42
平均勤続年数	(年)	15.9	16.0	15.6
女性管理職比率 ^{※2}	(%)	4.7	3.1	4.8
障がい者雇用人数 ^{※3}	(名)	16	20	28
障がい者雇用率 ^{※3}	(%)	1.86	2.09	2.42
有給休暇取得率 ^{※4}	(%)	66.2	69.9	72.2
育児休業取得率 ^{※5}	(%)	66	61	70
新入社員3年後定着率 ^{※6}	(%)	94.9	89.5	100.0
中途採用者数 ^{※7}	(名)	28	26	24

		2023年度	2024年度	2025年度
正規雇用労働者の中途採用比率 ^{※8}	(%)	47	41	39
健康診断受診率 ^{※9}	(%)	99.3	98.6	97.0
ストレスチェック受診率 ^{※10}	(%)	81.7	85.1	86.5
平均教育・研修費用 ^{※11}	(万円/名)	5.5	7.8	10.2
平均研修参加時間 ^{※12}	(時間/名)	9.5	11.3	14.1
労働災害件数 ^{※13}	(件)	17	21	15
労働災害発生度数率 ^{※13※14}		1.41	1.75	1.24
労働災害発生強度率 ^{※13※15}		0.03	0.03	0.10

※1 各年4月1日時点

※2 各年度末時点

※3 各年6月1日時点

※4 契約社員等を含む

※5 育児・介護休業法の定義による

※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 キャリア採用入社者

※8 労働施策総合推進法の定義による

※9 定期健康診断結果報告書で計算

※10 3月または9月に受診した者の割合

※11 教育・研修費用を当社従業員数(各年度末時点)で割り、1人当たり直したものと

※12 人事部主催の研修延べ受講時間(若年職員海外派遣プログラムを除く)を当社従業員数(各年度末時点)で割り、1人当たり直したものと。

そのほか、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

※13 三菱倉庫(株)及び国内連結子会社

※14 100万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

※15 延べ労働時間1,000時間当たりの労働損失日数

ガバナンス

		2023年度	2024年度	2025年度
取締役数(うち 女性)	(名)	12 (1)	10 (1)	10 (1)
独立社外取締役数(うち 女性)	(名)	5 (1)	5 (1)	5 (1)
情報セキュリティアンケート回答者数 ^{※1}	(名)	3,503	3,135	3,634
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)	22	28	25
コンプライアンス意識調査 ^{※1}	(名)	3,748	3,911	3,778
行動基準アンケート実施人数 ^{※1}	(名)	4,793	4,810	4,898
人権研修受講者数 ^{※2}	(名)	655	50	879

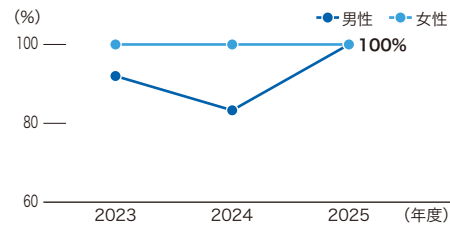
※1 三菱倉庫(株)及びグループ会社

※2 人権研修を1回以上受講した者の人数

2025年度は全社員を対象に複数回実施

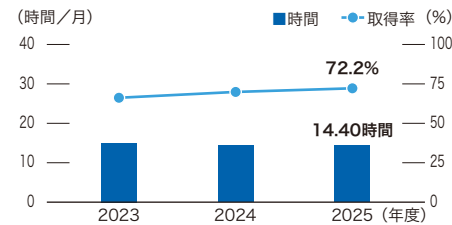
人的資本データの推移 (三菱倉庫株単体)

新入社員3年後定着率



※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

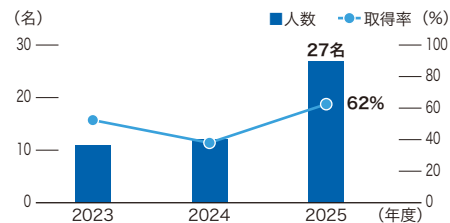
月間平均残業時間^{※1}・有給休暇取得率^{※2}



※1 法定時間外・休日出勤労働

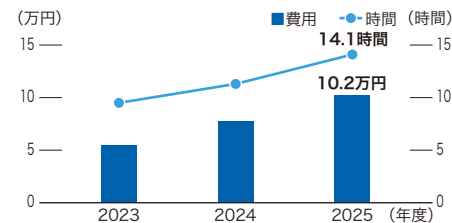
※2 契約社員等を含む

男性の育児休業取得人数・取得率



※育児・介護休業法の定義による

平均教育・研修費用^{※1}・参加時間^{※2}



※1 教育・研修費用を当社従業員数(各年度末時点)で割り、1人当たりにしたもの

※2 人事部主催の研修延べ受講時間(若年職員海外派遣プログラムを除く)を当社従業員数(各年度末時点)で割り、1人当たりにしたもの
そのほか、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

外部評価



2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



健康経営優良法人
2026
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

会社概要 (2026年3月末現在)

会社名	三菱倉庫株式会社
本店所在地	〒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
設立年月日	1887年4月15日
資本金	22,393,986,570円
従業員数	4,991名 (単体1,026名)
支店	東京・横浜・名古屋・大阪・神戸・福岡
事業内容	倉庫事業、港湾運送事業、国際輸送事業、陸上運送事業、海上運送業、通関業、物流情報システムの開発・販売・運営管理業、医薬品及び医療機器等の包装、表示及び保管業、不動産の売買・賃貸借・管理業、建設工事の設計・監理業、発電及び電気の供給業等

株式の状況 (2026年3月末現在)

発行可能株式総数	普通株式 1,100,000,000株
発行済株式総数	普通株式 362,135,395株
株主数	23,277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

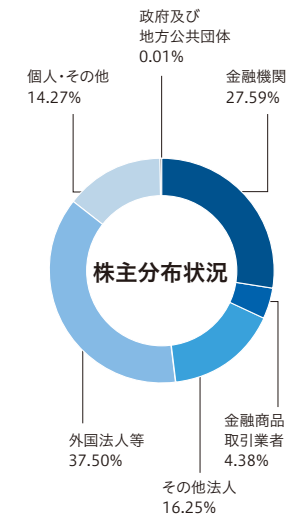
(注) 1. 発行済株式総数には、自己株式17,922,124株を含みます

2. 2026年3月31日をもって16,746,900株の自己株式の消却を行っています。

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)	32,456	9.4
明治安田生命保険相互会社	25,768	7.5
三菱地所株式会社	18,327	5.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	17,276	5.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,133	3.2
MSIP CLIENT SECURITIES	10,891	3.2
AVI GLOBAL TRUST PLC	10,139	2.9
株式会社竹中工務店	9,525	2.8
GOVERNMENT OF NORWAY	7,344	2.1
三菱倉庫職員持株会	6,470	1.9

(注) 1. 上記のほかに当社保有の自己株式17,922千株があります。

2. 持株比率は、自己株式(17,922,124株)を除いて算出しています。



(注) 1. 構成比率は単元未満株式を除きます。

2. 自己株式のうち17,922,100株は「個人・その他」に含まれています。



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