

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
(しよきほうこう)

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえ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

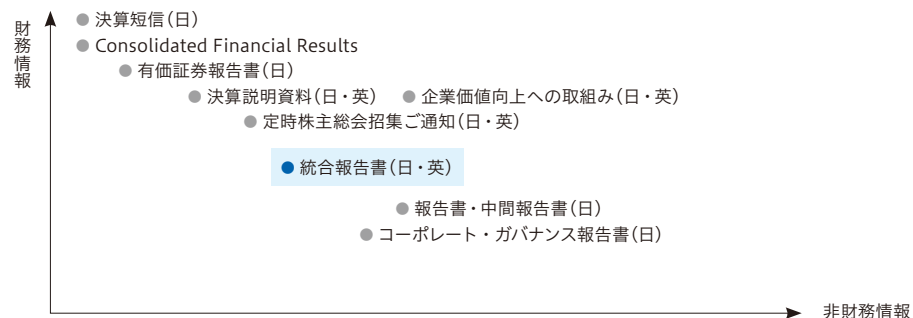
今回初めて、当社グループで働く社員を表紙に起用しました。各事業のさまざまな場面で活躍する社員の姿に、社会の“いつも”を支えながら新たな変革に挑む当社グループの想いと意思を込めています。背景には、サステナビリティ経営コンセプト ZERO + (ゼロプラス)のデザインやカラーを採り入れ、社員一人ひとりの力が持続可能な未来へとつながっていく様子を表現しました。「色鮮やかな未来を。社員とともに、ステークホルダーの皆さまとともに。」そのようなメッセージをデザインで表現しました。



〈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。

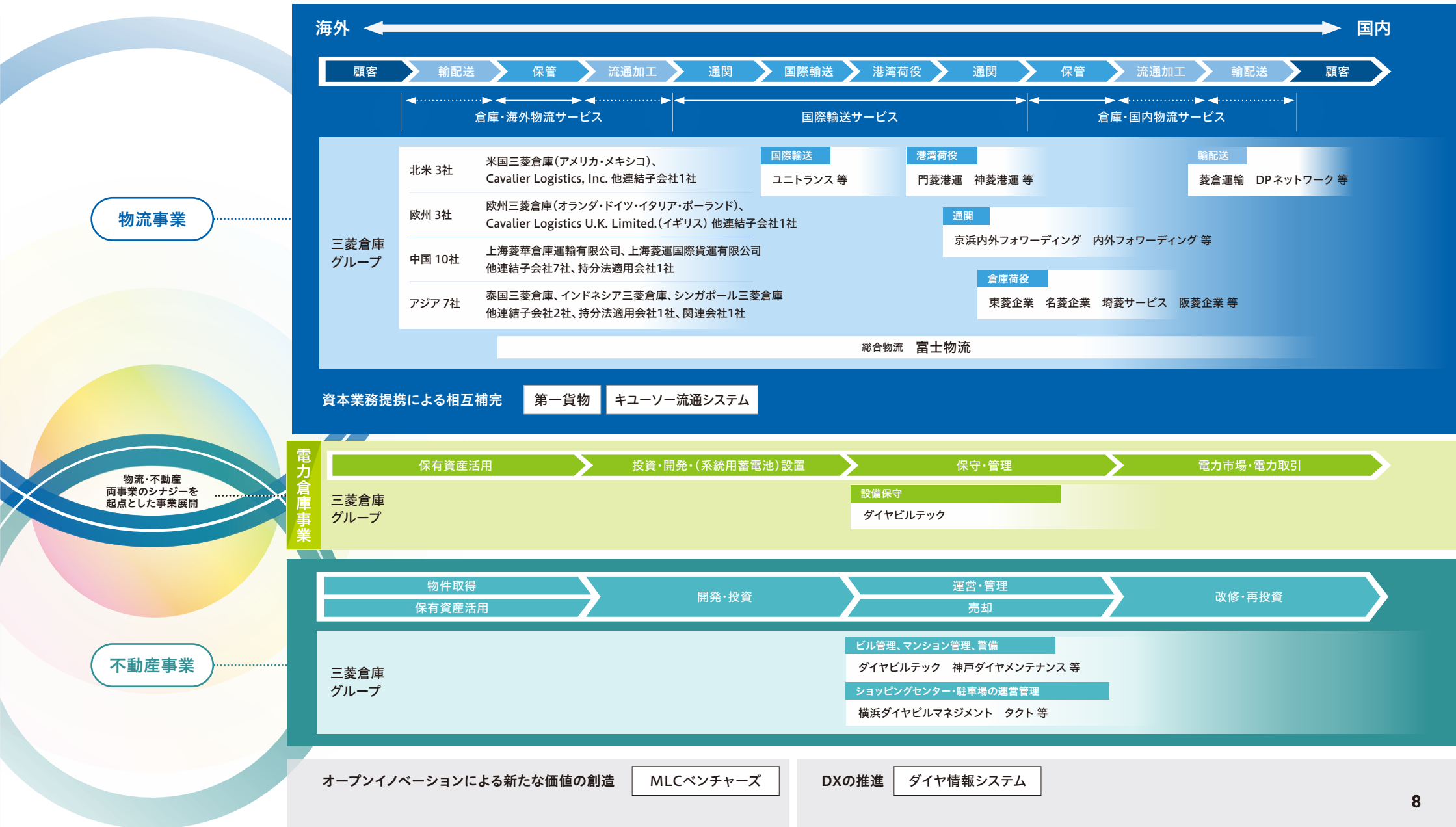
いつかに挑む。

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



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。

	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

株主還元方針

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

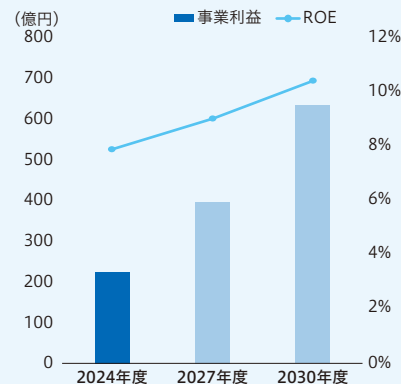
政策保有株式の縮減

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

自己資本の考え方

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

事業利益及びROE推移



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抛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。

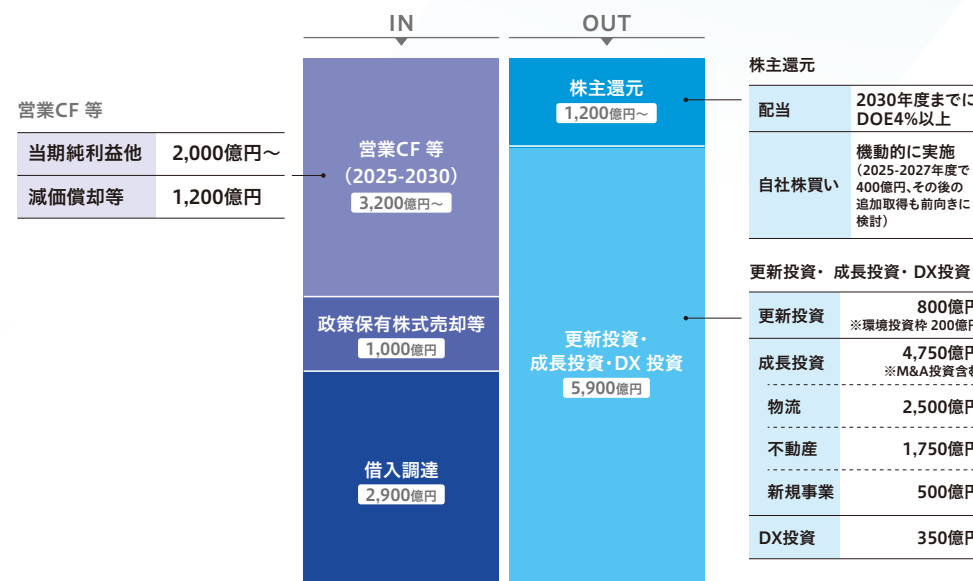
こうした環境変化も見据え、「保有ありき」「売却ありき」のいずれにも偏ることなく、活用・売却(リースバック)・入替え・資産回転等の手段を幅広く検討し、適切に組み合わせることで、資産価値の顕在化と資本効率の向上を図ります。そして、これらの取組みについて、資本市場との対話を一層深め、当社の資産戦略に対する理解と信頼の醸成につなげていきます。

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。

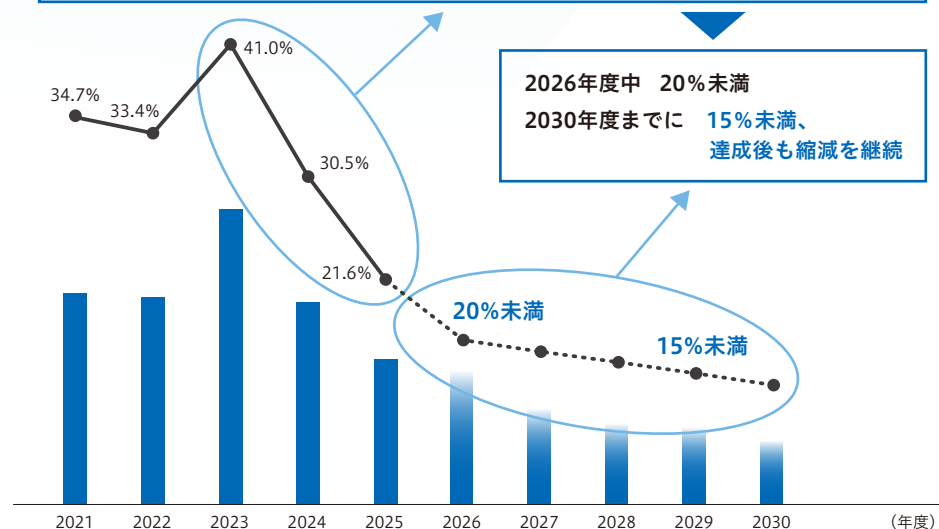
その後も相手先との対話を継続の上縮減を実施していきます。

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。

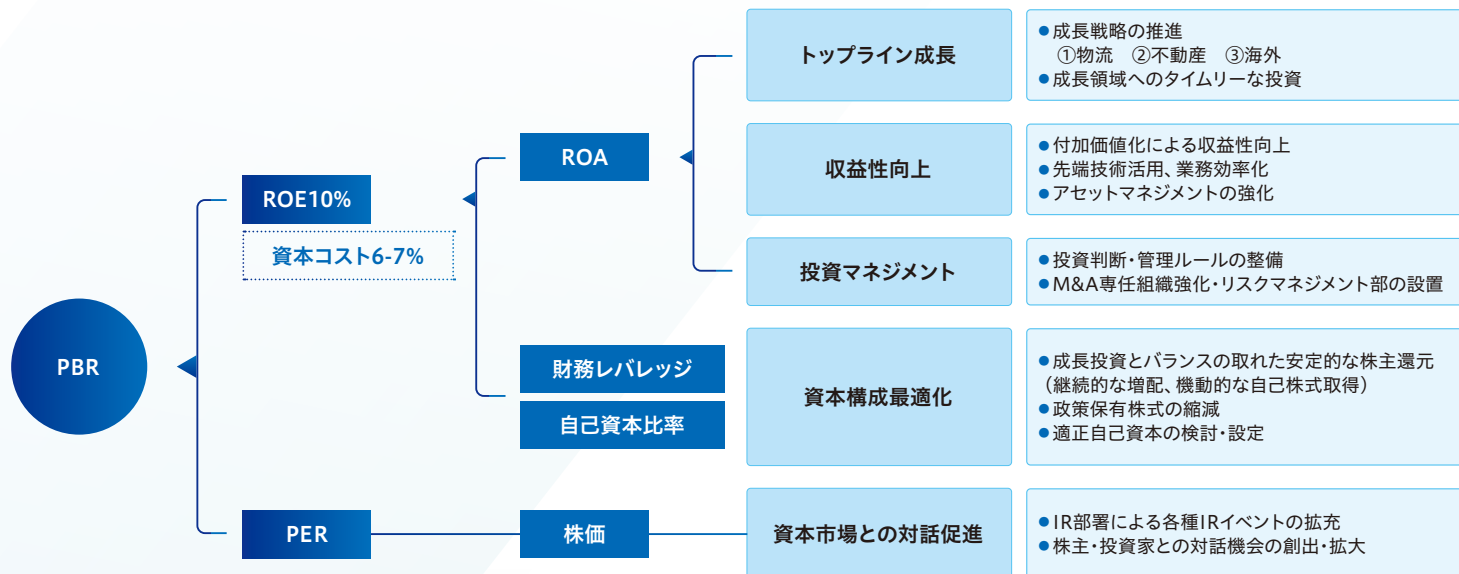
一方で、賃貸等不動産の時価評価を考慮して試算した実質PBRは、まだ1倍に届いていません。今後は、成長投資や業績向上施策を着実に実施し、その成果を業績として示していくことで、市場からの信頼と評価を高め、実質PBR1倍を視野に入れた株価の実現を目指していきます。

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%