

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

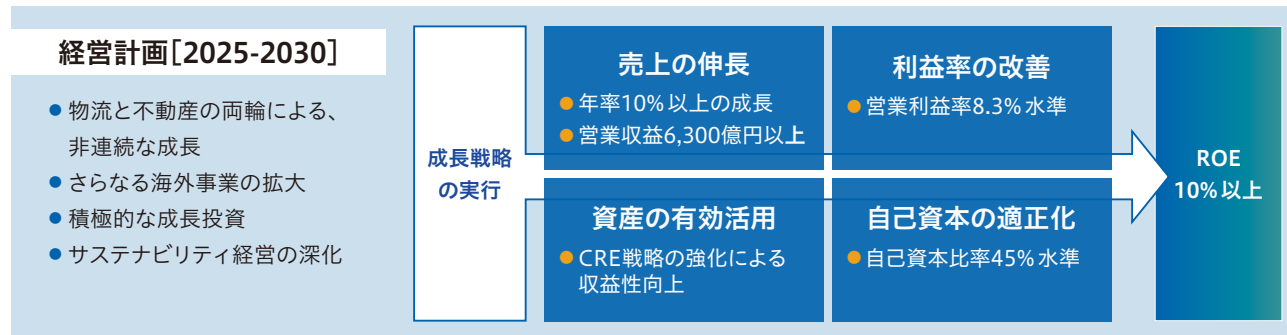
- ① 物流事業の飛躍 [P.34](#)
トータルロジスティクスサービスの強化
カテゴリー戦略の推進
物流サービスの機能強化と品質向上
- ② 不動産事業の進化 [P.35](#)
物流不動産ビジネスへの参入
海外不動産ビジネスへ進出
資産回転型ビジネスへの本格参入
- ③ 海外事業の拡大 [P.37](#)
- ④ 先端技術の活用等による
業務プロセスの改善と
新ビジネス創出 [P.38](#)
- ⑤ グループ経営基盤の強化 [P.45](#)

2030年度に目指す姿

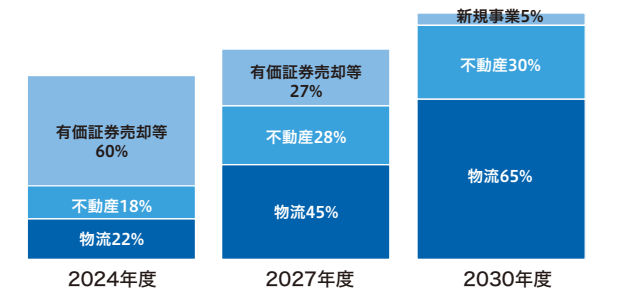
MLC2030ビジョン

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年度への取組み

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

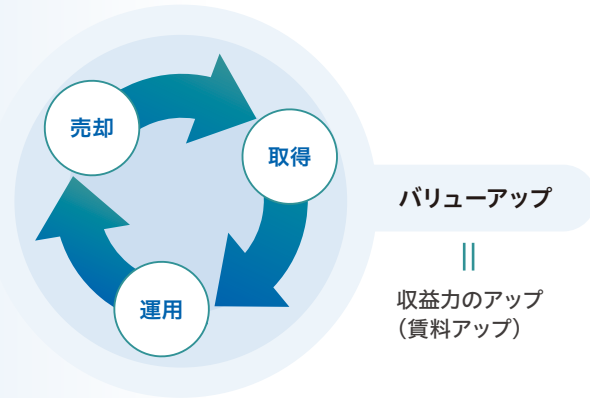
	目指す方向性	主な取組み	進捗評価
医療・ヘルスケア	医薬品エコシステムの深化	● GDPに準拠した医薬品輸配送ネットワーク拡販 ● 創薬モダリティ変化への対応 ● ML Chainのカバー範囲、ユーザー拡大	◎
	欧米市場の開拓	● Cavalier社とのシナジー実現による欧米市場拡大	△
食品・飲料	コールドチェーン事業の強化	● 国内外において冷凍、冷蔵倉庫の拡充	◎
	流通加工業務の取扱い拡大	● 冷凍食品ニーズ増加に対応したリパック、検品業務拡大 ● 製造工程の一部を輸入経路上にある港湾倉庫で実施	○
自動車 機械・電機	自動車関連物流の取扱い拡大	● CASE進展に伴う自動車部品物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

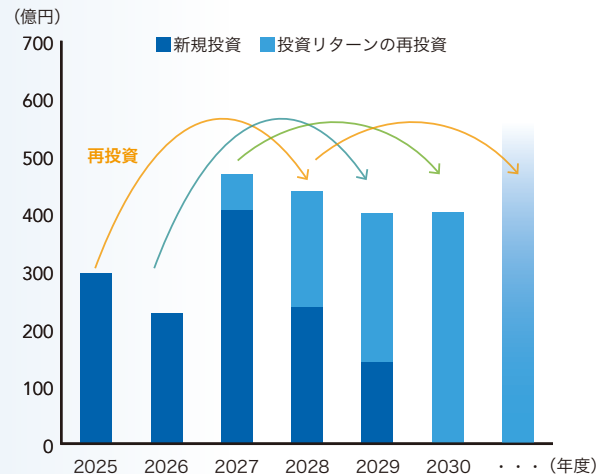
資産回転型ビジネスでは、目指すポートフォリオ（物流施設、商業・ホテル、住宅、オフィス等）を適宜見直しの上、取得対象となるアセット種別の選定を行っています。

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

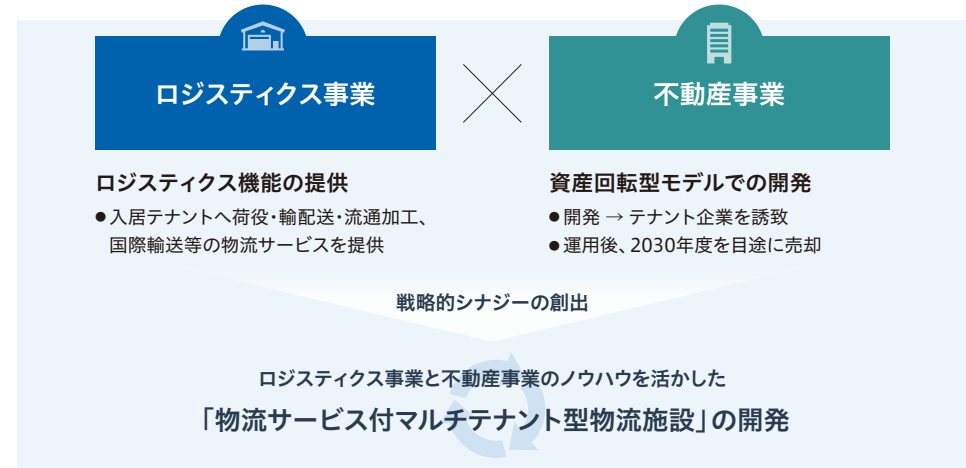
2025年9月、米国三菱倉庫会社を通じて丸紅米国会社と共同事業契約を締結し、米国テキサス州における賃貸集合住宅のバリューアッド事業（リノベーションによるハード面改善、運営見直しによるソフト面改善により収益性を高め、賃貸物件として数年間運営した後に売却するスキーム）に参画しています。



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

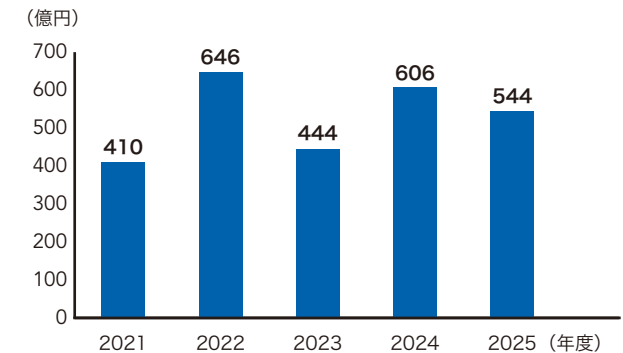
- 成長を加速させるエリアを定め、海外事業を拡大
- 有力物流事業者とのパートナーシップ戦略により事業成長速度を加速
- 海外事業拡大を目的とした組織改編

	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

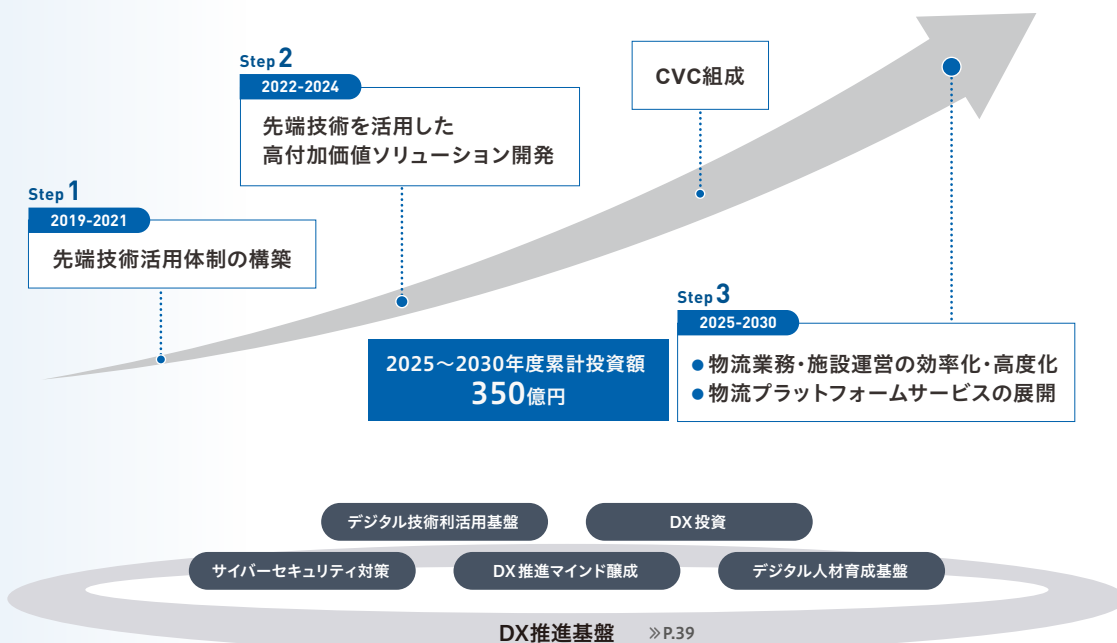
先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出

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

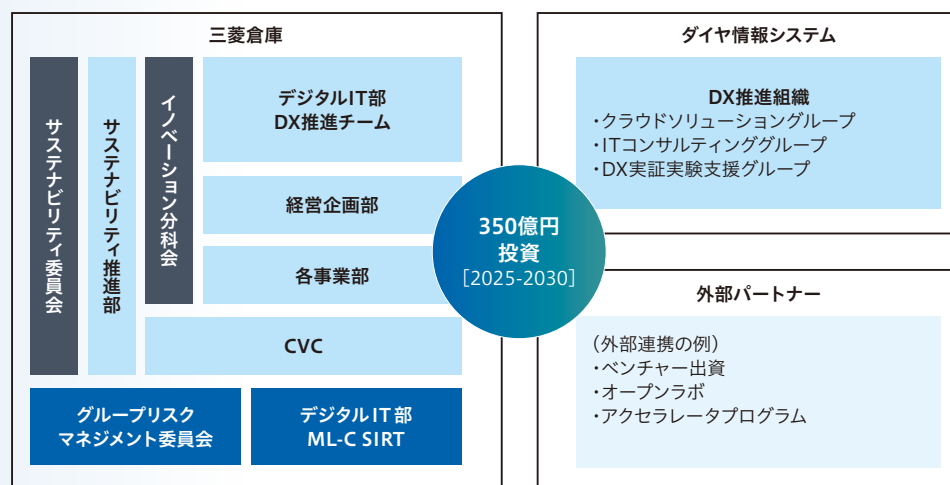
DX推進基盤

≫ 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

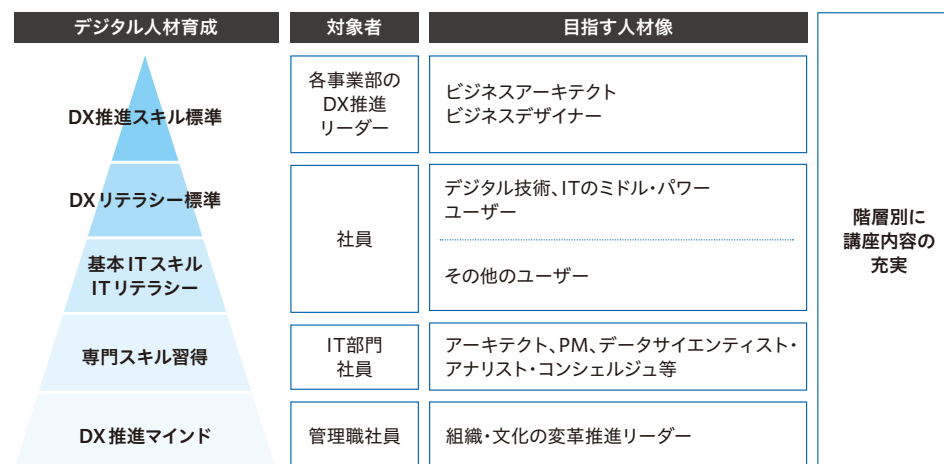
人材ポートフォリオの中で今後DXを推進するために必要となる人材像を次のとおり定めました。

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

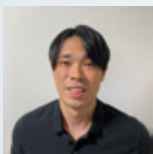
Smart Hybrid Warehouseの実現

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

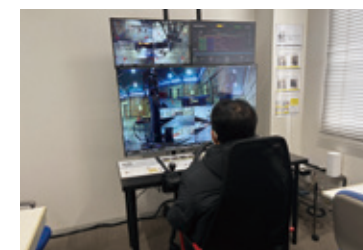
2025年度より遠隔無人フォークリフトを活用した実証実験を実施しています。倉庫内作業の一部を遠隔操作で作業可能とする環境を構築し、作業環境の改善・安全性の確保・作業効率化のほか、将来的にはハートフル雇用[※]の推進も目指しています。本年度は冷凍倉庫を含む複数拠点における活用を見据えた実証へと取組みの拡大を図るとともに、通信環境や運用面に関する課題の解決を進めています。

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

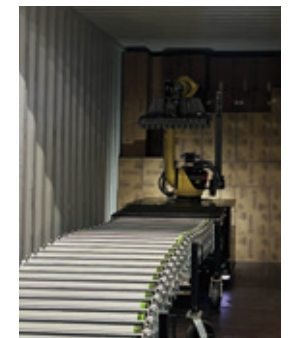


Ⓜ 「AI利活用基本方針」

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、重筋作業を人手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

》主な取組み

2025年度の主な取組み

- ・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

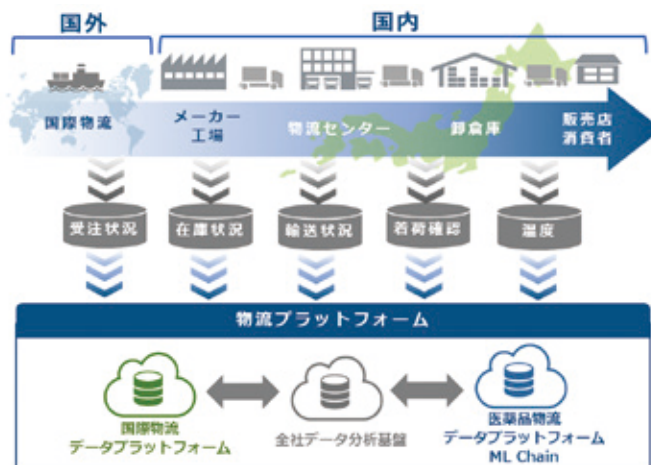
- ・ML Chainの利用拡大
- ・国際輸送事業デジタルプラットフォームの利用拡大

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

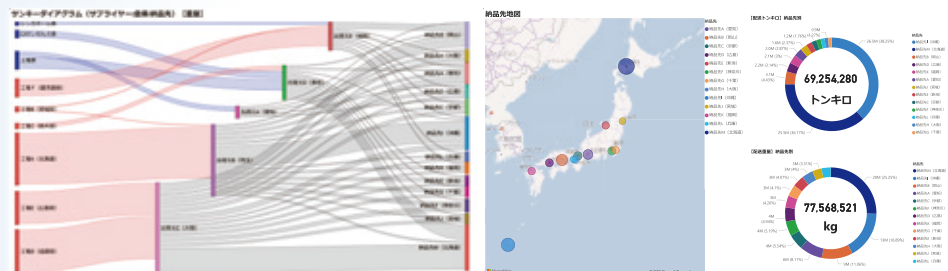
詳細はリンク先をご参照ください ④ 統合報告書2025 >>P.39

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

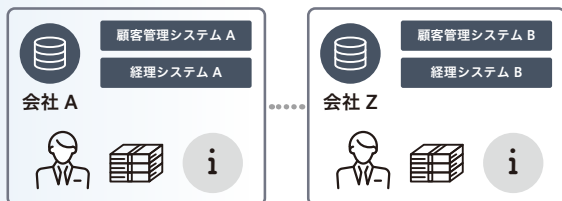
≫ P.46

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。

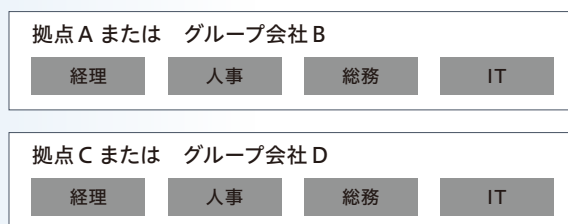
いままで

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



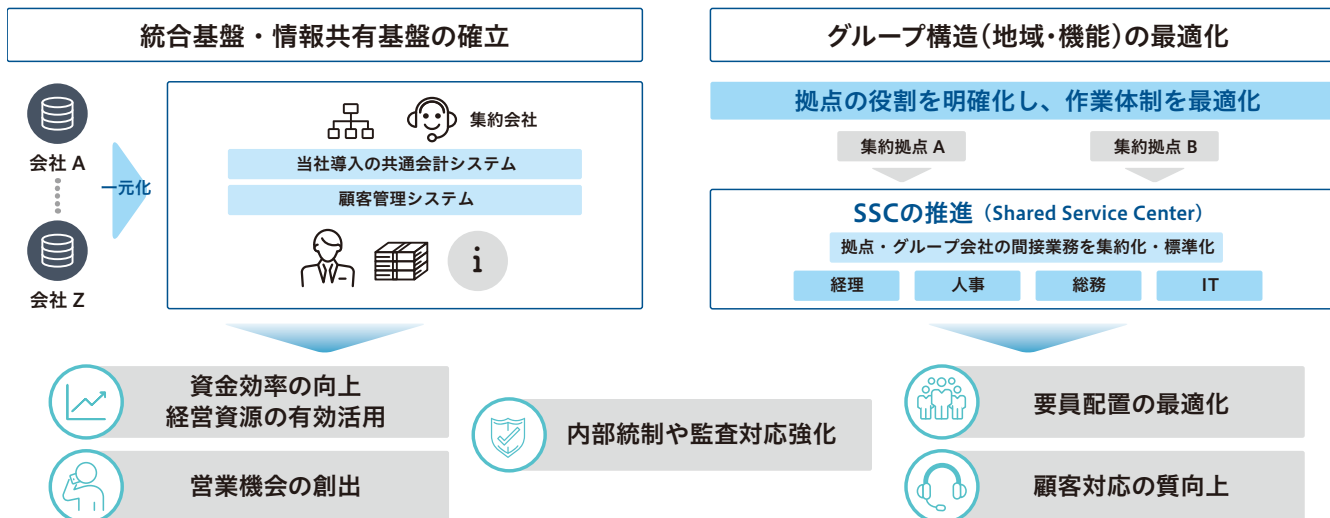
拠点やグループ会社ごとに機能の重複を解消することも課題でした。



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

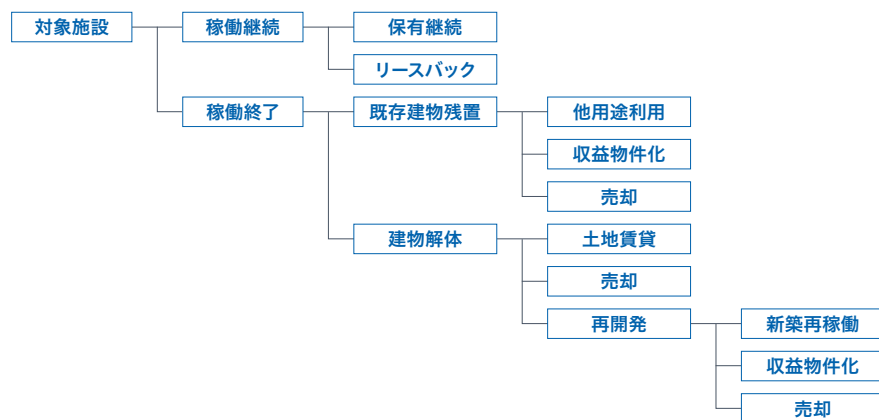


成長戦略 05 グループ経営基盤の強化・グループ資産の価値向上

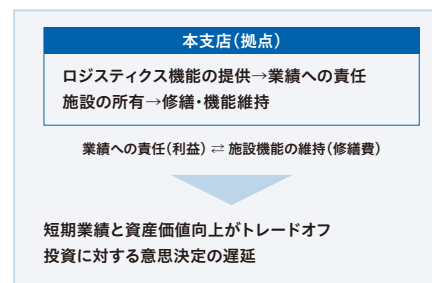
》CRE マネジメントの高度化による資産価値創造—グループ資産を経営資源として最大限に活かす—

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。

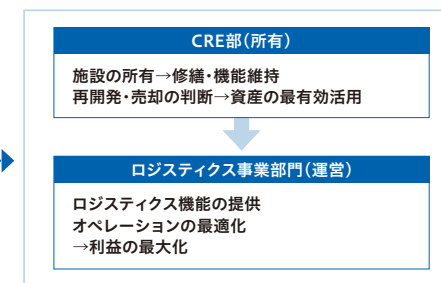
CRE 施策ツリー



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。

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。

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：約40,000㎡（約17.5畓） 延床面積：約1,100,000㎡（約11.0万㎡） 建築年：2005年 用途：物流倉庫 構造：RC造 階数：4F 築年数：20年 中古相場：5,500円/㎡（※参考） 取得価格：約220億円 減価償却累計額：約140億円 帳簿価：約80億円 鑑定評価：約100億円 所有権：当社 管理権：当社 賃貸人：なし 賃貸料：なし 修繕費：なし アスベスト：なし 【有効利用検討履歴】 検討年度：2025年度 検討内容：有効利用検討 検討結果：有効利用可能 検討者：CRE部 【修繕】 修繕年度：2025年度 修繕内容：大規模修繕 修繕費：約10億円 修繕計画：2025年度～2030年度	【収支内訳】 2024年4月1日現在 CRE部 【賃貸 PC 収益性】 2024年度 賃貸収入：0円 賃貸支出：0円 賃貸収益：0円 【簿価・鑑定評価】 2024年度 取得価格：約220億円 減価償却累計額：約140億円 帳簿価：約80億円 鑑定評価：約100億円
今後20年間の主な大規模修繕 2025年度：大規模修繕（約10億円） 2026年度：大規模修繕（約10億円） 2027年度：大規模修繕（約10億円） 2028年度：大規模修繕（約10億円） 2029年度：大規模修繕（約10億円） 2030年度：大規模修繕（約10億円）		

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

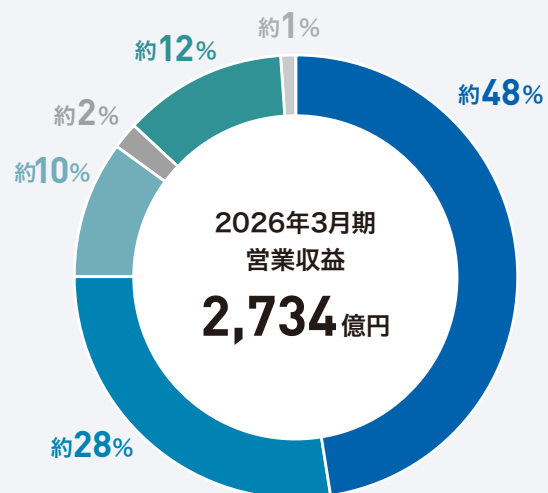
脱炭素社会の実現に向けて再生可能エネルギーの導入が拡大する中、天候等により変動する電力需給を安定させることが社会的な課題となっています。当社グループはこの課題に対応するため、系統用蓄電池を活用した「電力倉庫事業」を新たに開始し、電力インフラの安定化に寄与する設備の開発・運営を行っています。物流事業、不動産事業において、企業活動と人々の暮らしを支える社会基盤を長年にわたり支えてきた経験と、グループ会社が有する大容量電気設備の取扱いノウハウを活かし、電力倉庫事業の運営体制の構築を進めています。

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。

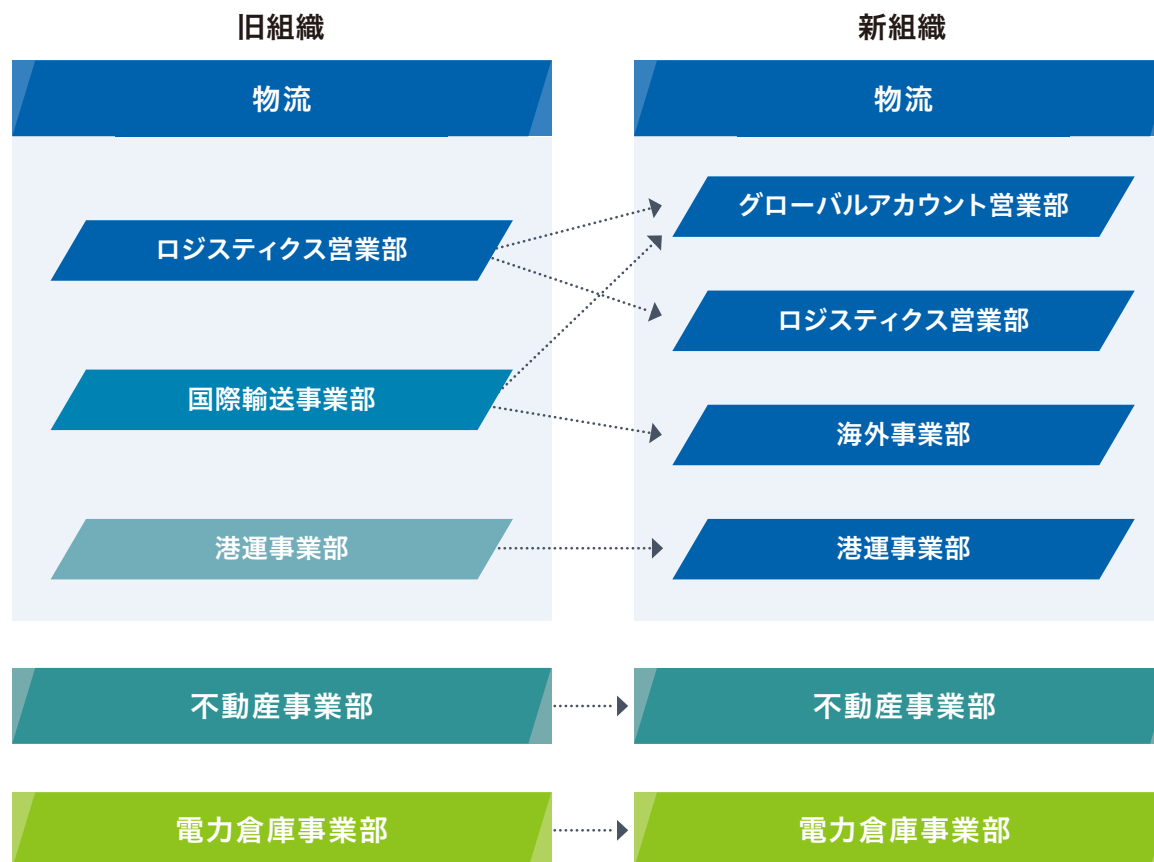
有価証券報告書での開示区分と、本統合報告書の区分の関係は次のとおりです。

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。

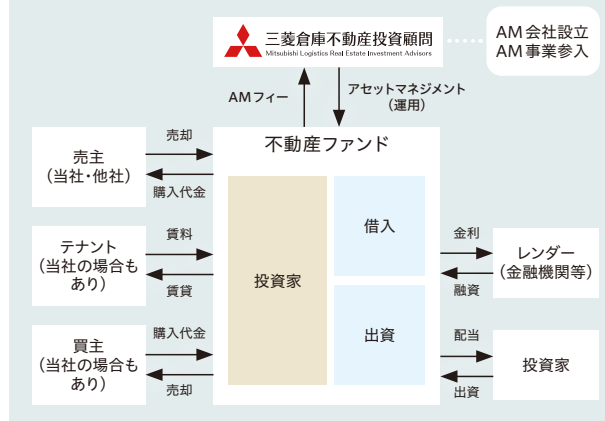
これらの取り組みを通じて、安定性と成長性を兼ね備えた事業構造の構築を目指します。

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。

