

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るとき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

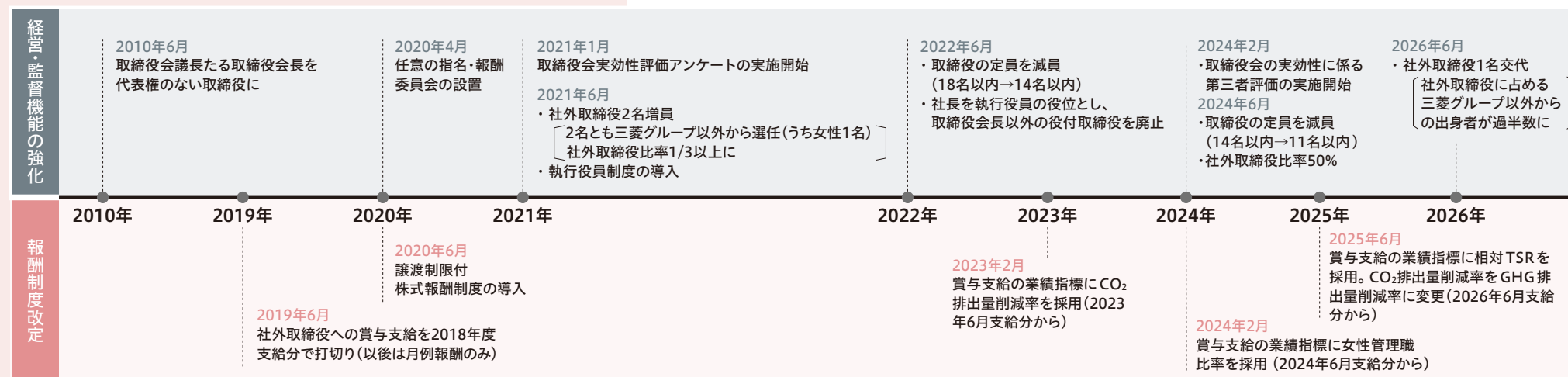
当社の組織統治について、コーポレート・ガバナンス体制、取締役会、役員選任等に関する考え方やリスクマネジメントのほか、コンプライアンス体制の維持・強化、ステークホルダーとのコミュニケーションに係る取組みについてご説明します。その他、役員紹介と各取締役のスキル・マトリックスを確認いただけます。

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。

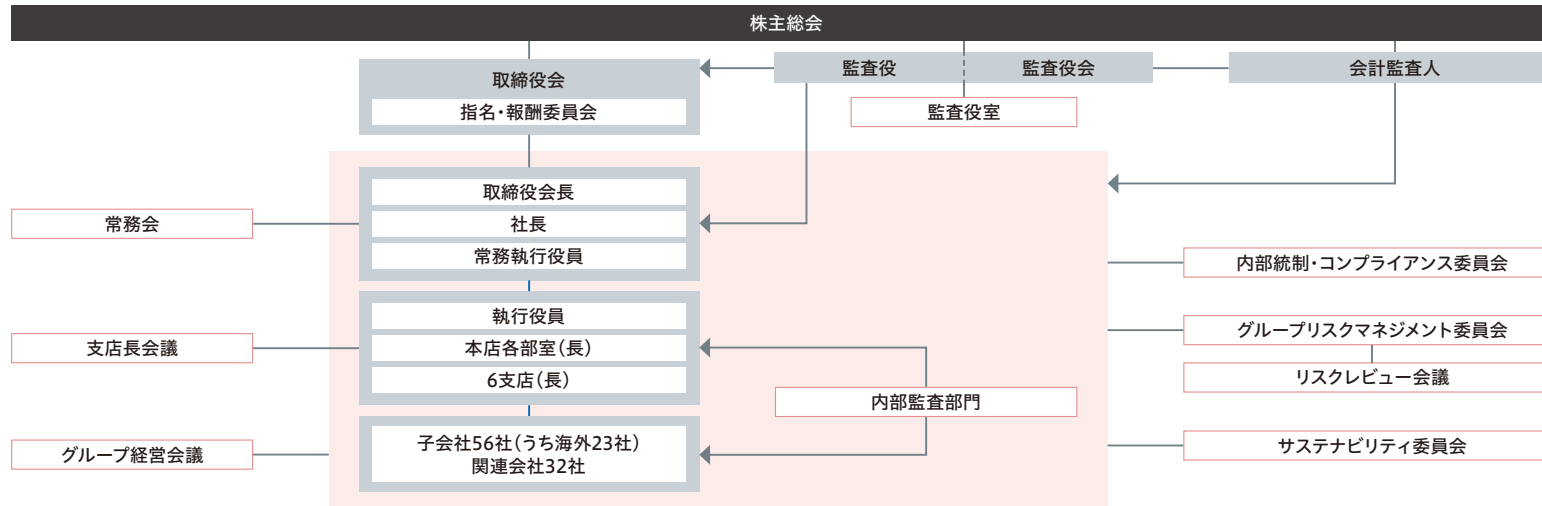
このほか、役員・社員の行動基準の制定、内部統制・コンプライアンス委員会の設置、内部監査体制の充実等による「内部統制システムの整備」、グループリスクマネジメント委員会の設置等による「当社グループにおけるリスクマネジメントシステムの有効性の維持・向上」、サステナビリティ委員会の設置等によるサステナビリティ経営に向けた取組み、決算情報開示の早期化等による「ディスクロージャーの充実」等に努めています（[コーポレート・ガバナンス体制図](#) ▶P.82 参照）。

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 <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 等

※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おり、その上で、経営陣幹部及び業務執行を担当する取締役については、豊富な業務上の専門的知識と経験を有する人物を、社外取締役については、出身分野における豊富な知識と経験を有し、独立した客観的な立場からの助言・監督を実効的に行う資質を備えた人物を、それぞれ候補者としています。

また、経営陣幹部及び取締役の指名及び報酬の決定に関する手続きの客観性及び透明性を一層高めることを目的として、取締役会の諮問機関として任意の「指名・報酬委員会」を設置し、経営陣幹部及び取締役候補者の指名に関する事項について、取締役会から同委員会に対し、選任基準の検討及び候補者の評価等を諮問し、取締役会は同委員会の答申をふまえ、審議・決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おり、その上で、社内監査役については、当社の経営実態を熟知した人物を、社外監査役については、実業、法務、会計等の出身分野における豊富な専門的知識と経験を有する人物を、それぞれ候補者としています。

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

≫ サクセッションプラン

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

後継者として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。

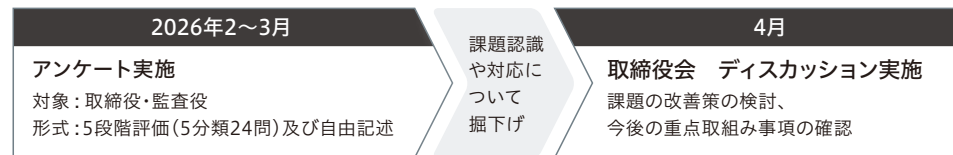
2025年度における課題への対応状況

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 おおき
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 よしひろ
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

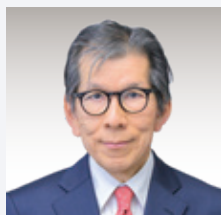


執行役員
とみおか ひろふみ
富樫 弘幸
総務部長



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
つかぎ しげのり
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。

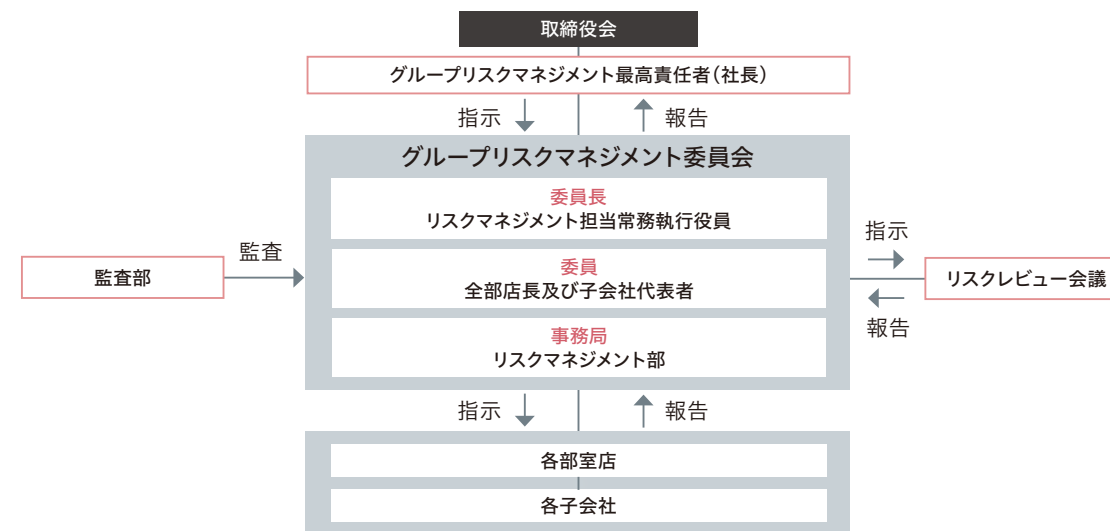
部の取組みとして、役職員に対する啓発、教育・訓練を通じてリスク感性を高め、当社グループ全体で健全なリスクカルチャーを醸成していきます。

》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

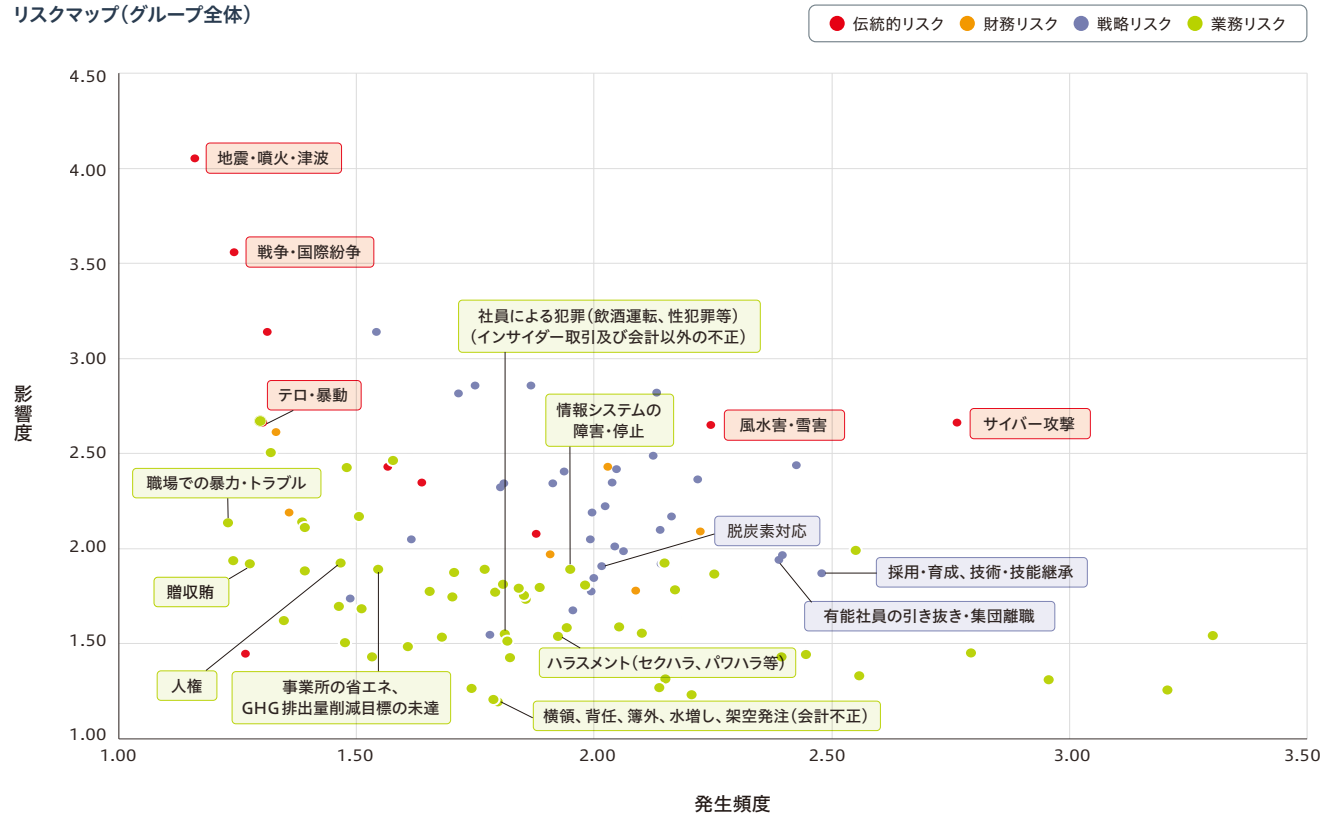
》リスクアセスメントとリスク対応

- 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

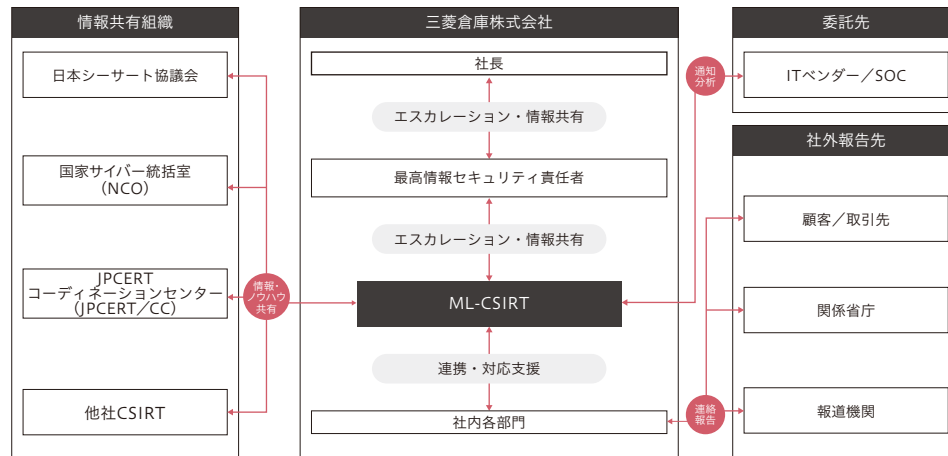
》基本的な考え方

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