

2026 年 9 月 29 日

三菱倉庫株式会社

社長スモールミーティング（バイサイド向け） 質疑応答

※ 本内容は書き起こしではなく、当社の判断で簡潔にまとめたものです。あらかじめご了承ください。

Q1 企業文化の変革、従業員エンゲージメント向上について説明して欲しい。

A1 当社はこれまで、安定を重視するあまり挑戦が不足していた。

このような状況を変えるため、社長と若手・中堅社員が直接対話するタウンホールミーティングの実施や、パーパス「いつもを支える。いつかに挑む。」の策定、社内 SNS を活用した情報共有の活性化などに取り組んでいる。

特にパーパスには、物流・不動産を通じて社会インフラを支えるという当社の使命に加え、挑戦とイノベーションを推進していく意思を込めている。また、社内 SNS では経営情報や各部門の取組みを共有し、部門横断でのコミュニケーション促進を図っている。

こうした取組みにより、社員による情報発信の活発化や部門間連携の強化など、変化の兆しも現れ始めている。一方で、企業文化の変化はまだ途上であり、当社独自の価値創出に向けて、引き続き挑戦できる企業風土の醸成に取り組む。

Q2 サクセッションプラン（後継者育成）の考え方について教えて欲しい。

A2 当社では、現在進めている企業改革や成長戦略を継続・発展させることができる経営人材の育成が重要であると考えており、サクセッションプランを重要な経営課題の一つとして位置付けている。

社長就任後、指名・報酬委員会での議論を経て、後継者に求める人材像や選定基準を整理した。

経営環境や会社の置かれている状況によって求められる資質は変化するものと認識している。現在の当社は変革を進めるフェーズにあることから、その流れを継承し、さらに加速できる人材の育成・選定を進めている。

Q3 政策保有株式の売却が一段落した後の EPS 成長の考え方について教えて欲しい。

A3 政策保有株式の縮減は引き続き進めるものの、大規模な売却による利益貢献は一段落する見込みである。一方で、今後は保有不動産の計画的な流動化による含み益の顕現化を進める。

また、株式売却や不動産流動化等で得た資金を成長投資に振り向ける。資産回転型ビジネスの拡大を進めるほか、M&A 等を通じて物流機能を強化し、グローバルなトータルロジスティクスサービスの拡充を図る。

物流事業については、赤字子会社の収益改善を進めるとともに、通関料を始めとする各種料金の値上げや DX 等を含めた業務効率化による利益率向上に取り組んでいる。また、

従来の自社施設中心の営業から顧客起点の営業へと転換し、自社施設に限定しないサービスを提供することで取り扱いを拡大し、収益力と資産効率の向上を図る。

Q4 アセットマネジメント会社の人材戦略について教えて欲しい。

A4 アセットマネジメント会社については、外部人材の採用を進めるとともに、三菱 UFJ 銀行および三菱 UFJ 信託銀行からファンド運営に必要な支援を受ける予定である。

Q5 三菱倉庫の株価は上昇しているものの、投資家の立場からはまだ十分な株価水準とは考えていない。今後の企業価値向上、資本効率向上に向けた取り組みや市場評価に対する考え方について教えて欲しい。

A5 当社の株価は 2021 年度末以降、TOPIX 対比でアウトパフォームしており、市場から一定の評価を得ていると認識しているが、十分とは考えていない。

当社は、資本効率の向上を重要な経営課題と認識している。2030 年度の ROE 目標 10% 以上の達成を目指して取り組んでいるが、10%は通過点と考えており、将来的にはさらなる向上を目指す。

また、資本政策や資本効率向上に関する考え方については、投資家との対話の中でも多くのご意見をいただいている。経営計画について、解像度を高めた情報開示を準備しているので、そこでお答えしたい。

Q6 2030 年度における営業利益率、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）、自己資本比率の目標や方向性について教えてほしい。

A6 2030 年度の営業利益率は 8.3%程度を目指している。

CCC については、物流事業に加えて不動産賃貸事業を展開していることもあり、物流事業者としては比較的良好な水準にあると認識している。今後も顧客との取引条件の見直し等を通じて改善に取り組んでいく。

自己資本比率については、現時点では 45%程度を目安としている。財務格付を維持しながら成長投資を継続し、ROE 向上につなげていきたいと考えている。

Q7 アセットマネジメント事業の収益性や不動産ファンド戦略、物流事業とのシナジーについて教えてほしい。

A7 アセットマネジメント事業の収益性、不動産ファンドへ組み入れる資産の考え方等については検討中のものもあり、今後、解像度を高めた開示の中で説明したい。

当社の物流不動産事業の強み（シナジー）は、不動産の提供に加え、倉庫内荷役や流通加工、運送などの物流サービスを組み合わせた提案が可能な点である。また、物流事業で培った顧客基盤やノウハウ、拠点及び人材を不動産開発・運営に活用できることも強みであり、海外不動産事業においてもエリア選定や開発をスムーズに行うことができている。

- Q8 保有不動産の活用方針やオフバランス化に対する考え方について教えてほしい。
- A8 当社は物流・不動産の両事業に注力し、シナジー創出を目指している。特に高付加価値物流を支える物流施設については保有する意義があると考えており、保有・売却の判断の基準は一律ではなく、資産ごとの特性や戦略的重要性を踏まえて行う。
- オフバランスの考え方については、解像度を高めた情報開示の中で説明したい。
- Q9 低収益資産に対する考え方や保有不動産の活用方針について教えてほしい。
- A9 低収益資産については重要な経営課題と認識している。収益性向上に取り組むとともに、将来的な成長性や資本効率も踏まえながら、保有継続や売却等を個別に検討する。
- Q10 企業価値向上に向けたガバナンス体制の取り組みや資本配分プロセスについて教えてほしい。事業規模の拡大や成長投資を進める中で、取締役会によるモニタリング機能の強化や、資本配分に関する意思決定プロセスの透明性向上が重要になると考えるが、現状の監査役会設置会社で良いと考えているのか。
- A10 当社は現行の監査役会設置会社においてもモニタリング機能を重視したガバナンス体制を進歩させている。よりモニタリング型と云われる監査等委員会設置会社への移行についても指名・報酬委員会の中で議論を行っている。今後も、資本配分等に関する議論を続け、企業価値向上に資するガバナンス体制の整備に取り組む。

以 上