2026年11月26日
三菱倉庫株式会社

社外取締役スモールミーティング 質疑応答要旨

※ 本資料は、当日の発言内容および事前質問・回答を趣旨が損なわない範囲で要約・編集したものです。あらかじめご了承ください。

１．投資規律・資本コスト

Q　政策保有株式の売却で得た資金を成長投資に振り向ける中、取締役会は投資規律をどのように確保し、投資実行後の案件をどのようにモニタリングしているか。

北沢　政策保有株式の売却で得た資金を成長投資に振り向ける以上、その投資が企業価値向上につながるものでなければならない。社外取締役は、それぞれの事業経営や事業投資の経験を踏まえ、投資の戦略的意義、計画の実現可能性、期待リターン、リスクなどを多面的に検証することが重要と考えている。投資実行後も、事業計画の進捗や外部環境の変化等を踏まえ、継続的に検証していく必要がある。

庄司　計画を下回る兆候やダウンサイドリスクについては、早い段階から取締役会に共有し、対応策とその進捗を継続的に確認することが重要である。こうした観点から、投資後のモニタリングの実効性をさらに高めていく必要があると考えている。

木村　投資規律は不可欠だが、米国の医薬品市場のように中長期的な成長が見込まれる市場では、短期的な業績だけでなく、長期的な事業基盤の構築という視点も必要である。投資の特性や市場環境に応じて、適切な時間軸で評価することが重要と考えている。

Q　案件のリスクに応じたハードルレートや撤退基準について、どのような議論を行っているか。

北沢　投資後も業績や事業環境、将来見通し等を継続的に確認し、必要な対応について議論している。

庄司　事業のハードルレートを設定しているが、投資判断だけでなく投資後のモニタリングにも一層活用していくことが重要である。事業別WACCや案件の特性に応じたハードルレートの設定・運用についても、投資判断と事後評価の高度化に向けて、執行側と継続的に議論している。投資判断と事後評価の高度化につなげることが重要である。事業別にWACCや投資案件別にハードルレートを設定、運用することについても執行側と継続的に議論している。

内藤　フォワーダー事業のM&Aでは、IRRやキャッシュフロー等の定量評価に加え、利益計画の実現可能性、人材の確保、ネットワークの活用方法、計画を下回った場合の対応まで含めて議論することが重要である。

木村　国・地域、事業カテゴリー、投資の性質に応じ、定量面と定性面の双方から、柔軟かつ規律ある判断を行う必要がある。

２．Ｍ＆Ａ・ＰＭＩ

Ｑ　海外 M&A 後の PMI について、対応力と今後の課題をどのように評価しているか。

内藤　ITL Corporation については、現地経営の自主性を尊重しながら成長を支援している。Cavalier Logistics については、外部環境の変化等もあり、当初計画との差異が生じている。現在は重点的なモニタリングを行い、改善施策の進捗を継続的に確認している。

北沢　海外 M&A では、現地経営の自主性を尊重しながら PMI を進めている。Cavalier Logistics においては経理・財務を含む内部管理体制、IT、人材などの基盤整備を更に加速化し、また当社グループの米国における事業経験や顧客基盤を現地経営に生かし企業の成長につなげていく必要がある。

庄司　M&A では投資実行後の PMI が非常に重要である。これまでの経験を今後の案件にも生かし、事業別 WACC や案件の特性に応じたハードルレートの設定・運用についても、投資判断と事後評価の高度化に向けて、執行側と継続的に議論している。

Ｑ　他社での M&A・事業投資の経験を、三菱倉庫の投資判断や取締役会の議論にどのように生かしているか。

庄司　成長市場では、投資機会を捉えるスピードと投資規律を両立させることが重要である。リスクを的確に把握した上で、なぜ今投資する必要があるのか、その投資が中長期的な成長や企業価値向上にどのようにつながるのかを明確にするという観点から、これまでの経験を踏まえて取締役会で意見を述べている。

Ｑ　デューデリジェンスや投資後のモニタリングを担う人材・体制をどのように評価しているか。

庄司　M&A や不動産投資など、高度な専門性を要する分野については、社内の専門人材に加え、必要に応じて外部人材も活用しながら体制を強化している。単なる人材増強ではなく、案件の特性に応じて必要な専門性と分析能力を備えた体制とし、投資判断から PMI、投資後のモニタリングまで一貫して適切に機能させることが重要である。

３．グループ経営・経営基盤

Ｑ　グループ経営について、現在どのような課題を認識し、その解決に向けてどのような議論を行っているか。

北沢　人事・総務・経理・システム等の標準化・効率化を進め、グループ全体で一体的かつ効率的な運営体制を構築していくことが重要である。

内藤　管理機能の統一・標準化に加え、若手経営人材の育成等によってグループ各社を活性化していく必要がある。取締役会としてその進捗を確認していく。

庄司　人材・資金・情報といった経営資源をグループ全体で最適に活用することが重要である。会計システムやコーポレート機能の標準化・集約化、拠点・機能の最適化等を通じ、グル

ープ全体の資金効率・資本効率を高めていく必要がある。

木村　グループ各社の強みや独自性を尊重しながら、業務プロセスやシステムの重複等を見直し、グループ全体の効率性を高める必要がある。営業・業務機能の連携や適切な役割分担を進め、競争力と収益力の向上につなげていくことが重要である。

４．企業変革・ガバナンス

Q　三菱倉庫の変化をどのように評価しているか。また、社外取締役と投資家との直接対話をどのように受け止めているか。

庄司　就任後の 5 年間で、企業体質や組織風土は大きく変化した。事業を着実に運営することに加え、成長に向けて資本を投じ、事業を伸ばすという意識が社内で共有されるようになった。経営陣と率直に対話できる環境も整ってきている。

北沢　機関投資家との対話は、会社が自らの課題に気付き、変化する契機になる。対話内容は取締役会にも共有されており、大変有益だと考える。今後も対話を企業価値向上につなげていきたい。

内藤　取締役会の実効性向上について継続的に議論している。社外取締役と社内取締役がそれぞれの役割を果たしつつ、相互理解を深めることが重要である。社内の各階層との対話機会も増えており、現場の認識や課題を共有しながら、より実効性の高い議論につなげていきたい。

木村　物流と不動産の両事業のシナジーを追求する方向性が明確になった。物流事業についても、保管や輸送といった個別機能にとどまらず、顧客のサプライチェーン全体を支える方向へ変化している。今後も会社全体の効率性と収益力を一層高めていくことが重要である。

５．保有不動産・資本戦略

Q　保有不動産の有効活用と企業価値向上について、取締役会ではどのような議論を行っているか。

北沢　現在は資本コストをより意識し、市場賃料等も踏まえて倉庫の採算性を管理している。再開発によって価値を高められる資産は再開発し、売却が適切な資産については売却を進めていく。
また、自社保有倉庫の容量を前提とした事業に留まらず、外部倉庫も活用しながら事業を拡大していく。保有不動産を単に売却して資金化するだけでなく、施設機能の高度化や物流付加価値サービスとの組み合わせによって、不動産事業と物流事業の双方の価値向上につなげていくことが重要である。

庄司　インフラと付加価値サービスでは、適切な投資回収期間も異なる。事業特性に応じた投資モデルに相応しい評価尺度を整理し、事業別 WACC やハードルレートも活用しながら、資本効率を意識した投資判断につなげていくことが重要である。

以　上