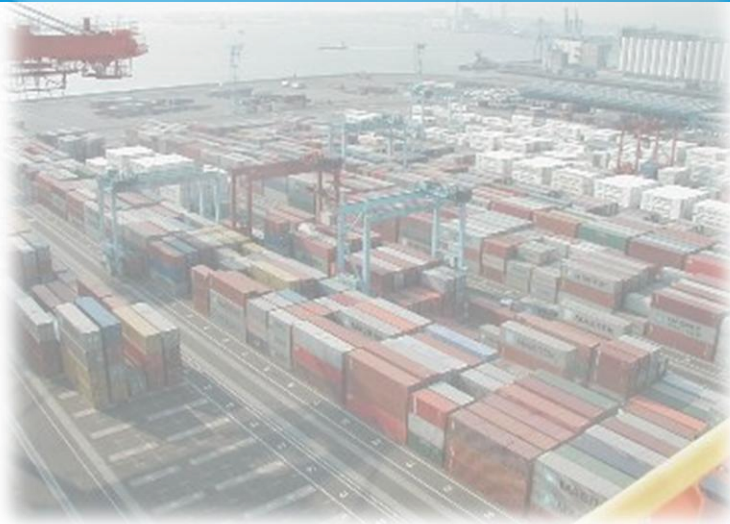




企業価値向上への取り組み

～資本コストや株価を意識した経営～



2026年6月29日
三菱倉庫株式会社
(証券コード9301)

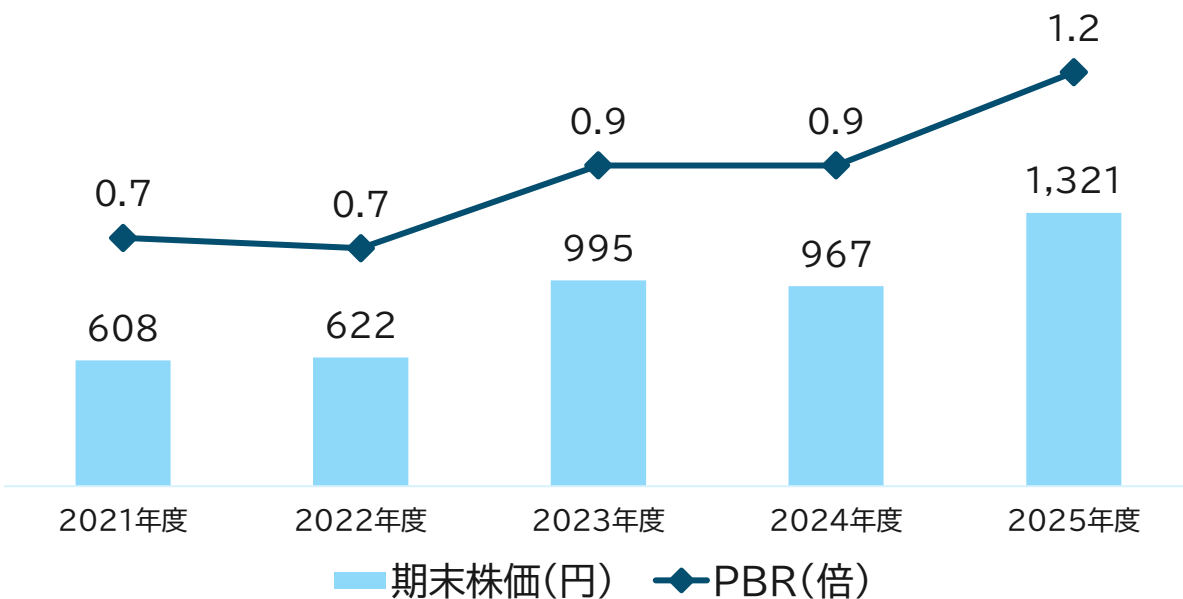


目次

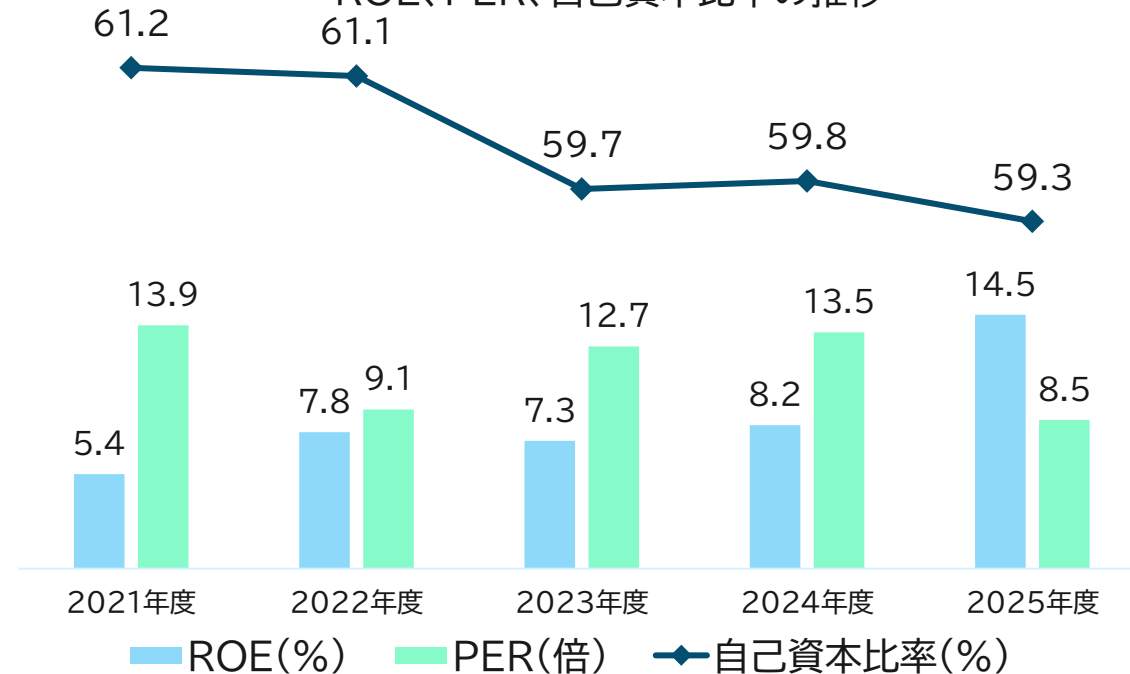
1. 株価、PBR等の現状分析
2. 企業価値向上への取り組み
3. 成長戦略の実行
4. 株主資本コスト低減への取り組み
5. 株主・投資家との対話、情報開示の充実
6. サステナビリティ
7. コーポレートガバナンス
8. 政策保有株式の縮減
9. 株主還元

1. 株価、PBR等の現状分析

株価、PBRの推移



ROE、PER、自己資本比率の推移



株価

- ・2021年度末以降、TOPIX比約20%アウトパフォーマンス
- ・上場来高値圏で推移(6/5 上場来高値1,533円)

PBR

- ・2025年度に入り1倍超
- ・賃貸等不動産の含み益を純資産に加算したPBRは1倍未満(約0.8倍)

ROE

- ・政策保有株式縮減の推進により2022年以降は改善傾向
(注)2025年度は政策保有株式売却に伴う特別利益計上により大きく上昇
- ・政策保有株式売却による影響を除いたROE(5%程度)は株主資本コスト(6~7%)を下回る水準で推移

PER

- ・10倍前後と市場平均を下回る水準で推移
- ・2026年度予想PERは約22倍、市場平均を上回る

自己資本比率

- ・60%前後の水準で安定的に推移
- ・財務レバレッジの活用余地あり

1. 株価、PBR等の現状分析

- ✓ 経営計画[2025-2030]に対する成長期待を背景に株価は上場来高値圏で堅調に推移
- ✓ 株式売却による影響を除いたROEは5%程度と低水準
- ✓ 賃貸等不動産の含み益を考慮したPBRは依然として1倍未満
- ✓ 直近の株主資本コストは6~7%と認識



本業の稼ぐ力は、株主資本コストを十分に上回っているとは言えない

持続的な企業価値向上のためには、一過性要因に依存しない本業ベースでの価値創造が必要

2. 企業価値向上への取り組み

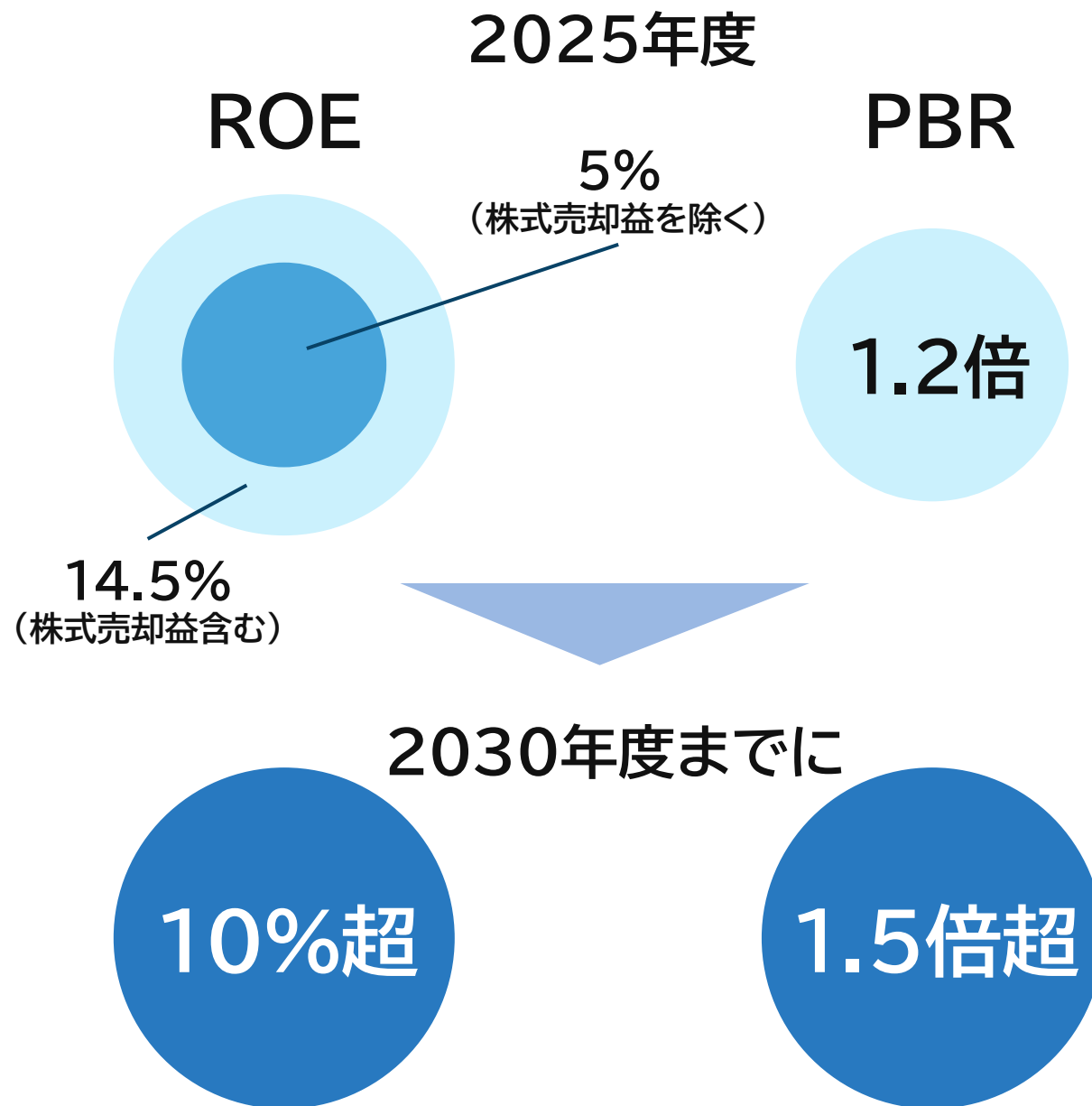
本業ベースの価値向上のために

積極的な成長投資を含む
成長戦略の実行によるROE改善
(P6~)



経営の不確実性の排除による
株主資本コストの低減
(P11~)

持続的な企業価値向上



3. 成長戦略の実行

物流事業の飛躍

2030年度目標: 重点カテゴリーにおける利益目標

2024年度120億円 → 290億円

2025年度までの取り組み	2026年度以降の取り組み
<ul style="list-style-type: none">✓ トータルロジスティクスサービスの強化<ul style="list-style-type: none">・組織改編(エリア別営業→顧客別営業)・神奈川県平塚市の自社保有倉庫施設の再開発を決定(物流事業と不動産事業のシナジー)✓ カテゴリー戦略の推進<ul style="list-style-type: none">・重点カテゴリー5分野の営業体制強化 「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」✓ 物流サービスの機能向上・品質向上<ul style="list-style-type: none">・倉庫事務作業の集約(集中事務センター)・輸配送業務(配車・請求窓口)の集約	<ul style="list-style-type: none">✓ M&Aによる成長投資<ul style="list-style-type: none">・M&Aを活用した国内外物流サービス体制の拡充✓ アカウントマネジメントの強化<ul style="list-style-type: none">・国内外一体の顧客別営業体制を強化(組織改編)✓ マージン拡大<ul style="list-style-type: none">・継続的な料金交渉の実施・通関料金の改定(2026年6月～)✓ 拠点拡大<ul style="list-style-type: none">・パートナー企業との協業等による国内物流拠点の拡大✓ プラットフォームビジネスの拡大<ul style="list-style-type: none">・医薬品物流プラットフォーム「ML Chain」・国際輸送プラットフォーム「MLC-i」

3. 成長戦略の実行

不動産事業の進化

2030年度目標:アセットマネジメントビジネスの本格化
不動産ファンド資産総額800億円以上

2025年度までの取り組み	2026年度以降の取り組み
<ul style="list-style-type: none">✓ 資産回転型ビジネスへの本格参入 物流事業と不動産事業のシナジー<ul style="list-style-type: none">・17件総額549億円の投資を決定・神奈川県平塚市の自社保有倉庫施設の再開発を決定✓ 海外不動産ビジネスへの進出<ul style="list-style-type: none">・タイで物流施設開発事業に参画・米国で賃貸集合住宅運営事業に参画✓ 既存不動産事業の強化<ul style="list-style-type: none">・継続的な賃料交渉の実施・JV事業の推進 (神戸須磨シーワールド、神戸三宮雲井通再開発事業)・官民連携事業の推進 (大阪府豊中市の中学校跡地再整備事業)	<ul style="list-style-type: none">✓ アセットマネジメントビジネス<ul style="list-style-type: none">・アセットマネジメント子会社の設立・不動産ファンドの組成 AUM 2027年度 300億円/2030年度 800億円・2031年度以降、早期にAUM1,000億円以上に拡大✓ 資産回転型ビジネスの拡大<ul style="list-style-type: none">・2025~2030年度に約1,100億円規模の投資・既存案件の売却資金を再投資するサイクルの確立

3. 成長戦略の実行

海外事業の拡大

2030年度目標: 海外売上高 2024年度(606億円)比 2倍

2025年度までの取り組み	2026年度以降の取り組み
<ul style="list-style-type: none">✓ ASEAN<ul style="list-style-type: none">・ベトナム: ITL社を持分法適用会社化(2023年)・マレーシア: 富士物流が新倉庫建設(2025年)・タイ: 物流施設開発事業に参画(2025年)✓ 北米<ul style="list-style-type: none">・キャバリエ社を連結子会社化(2023年)・賃貸集合住宅の運営事業に参画(2025年)✓ インド<ul style="list-style-type: none">・インド三菱倉庫会社を設立(2025年)・富士物流インド社を設立(2024年)✓ 欧州<ul style="list-style-type: none">・欧州三菱倉庫会社ポーランド支店開設(2024年)	<ul style="list-style-type: none">✓ 海外事業の基盤整備<ul style="list-style-type: none">・グローバルアカウントを担当する専門部署を設置、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✓ 最重点エリア(ASEAN、北米、インド)<ul style="list-style-type: none">・インドネシアで冷凍冷蔵対応の新倉庫を建設・米国における医薬品物流事業の拡大・インド国内物流、インド発着国際輸送取扱いの拡大

3. 成長戦略の実行

先端技術の活用

✓ ロボティクス・AIの活用

- ・自動仕分けロボットの導入、利用拡大
- ・AIを活用した倉庫管理の高度化・省力化
- ・フィジカルAIロボティクス活用
- ・遠隔無人フォークリフト等の実証実験

✓ オープンイノベーション

- ・CVCファンドを通じたスタートアップへの投資
- ・スタートアップとの協業拡大

グループ経営基盤の強化

✓ 人的資本経営の推進

- ・専門人材のキャリア採用強化
- ・企業内大学MLCアカデミーによる研修制度拡充
- ・タレントマネジメント強化
- ・従業員エンゲージメント向上

✓ グループ資産の価値向上

- ・保有不動産評価を実施
- ・判定結果に応じた資産管理方針の策定
- ・ノンコア資産の売却
- ・保有資産の不動産ファンド組み入れ準備

✓ 広報・IRの強化

- ・株主・投資家との対話の拡充(詳細はP12~14)
- ・個人株主増加策の実施
- ・情報開示の拡充
- ・広報・宣伝活動強化による社名認知度、会社理解度向上

✓ グループ経営推進

- ・グループ内の財務・資金管理機能の集約
- ・グループ内で重複する機能の集約

3. 成長戦略の実行

新規事業(電力倉庫事業)

- ・当社が保有する低利用の所有地等を有効活用
- ・蓄電池を電力系統(電力会社の送配電網)に接続、電力の充放電(電力売買)を行うことで収益を確保

2025年度の取り組み	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年度の取り組み	電力倉庫事業部へ改編、電力倉庫事業の準備を本格化 2026年度投資額100億円
2030年度までの計画	2027年度 埼玉・福岡の2カ所で稼働予定 2030年度までに更に4カ所で順次稼働予定(愛知・神奈川・福岡) 2030年度 営業収益予想 約100億円

電力倉庫
GRID ELECTRICITY STORAGE

当社の優位性

- ・データセンター運営等で蓄積した電力設備取扱いノウハウ
- ・自社保有資産の有効活用

再エネ拡大に伴い電力需給調整力の重要性が高まる中、電力倉庫事業に早期参入し、ノウハウの蓄積と収益機会の最大化を目指す



4. 株主資本コスト低減への取り組み

事業リスクの低減

- ・営業利益・営業利益率向上
- ・成長ドライバー(海外事業、医薬品物流、資産回転型ビジネス等)の明確化
- ・戦略投資の実行と収益化

財務リスクの低減

- ・資本構成の最適化
- ・政策保有株式の縮減
- ・安定的な増配、DOE引上げを軸とした株主還元
- ・財務健全性に配慮したレバレッジの活用

経営の不確実性を排除し
株主資本コストを低減

リスク管理の高度化

- ・大規模投資、M&A等におけるリスク管理体制を構築
- ・WACCを上回るリターンを前提とした投資判断
- ・事業モニタリングの強化

情報開示の拡充

- ・経営計画進捗の継続的開示
- ・株主・機関投資家との対話機会の増加
- ・会社理解度を高める広報活動の強化

5. 株主・投資家との対話、情報開示の充実

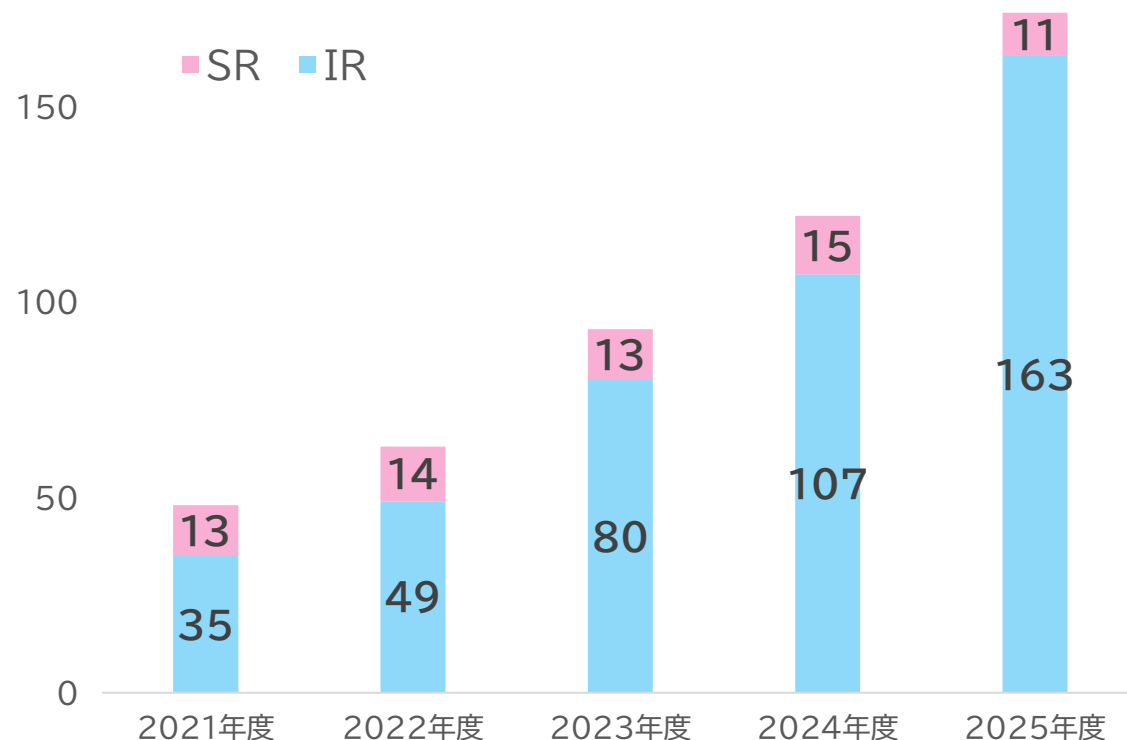
2025年4月に広報・IR部を設置

株主・投資家との対話、情報開示、社内へのフィードバックを強化

個別IR面談・SR面談

- ・株主を含む機関投資家、セルサイドアナリスト等と個別面談を実施
- ・2025年のIR面談件数は前年度比約1.6倍に増加

IR面談・SR面談件数推移



決算説明会

- ・回数: 適時に説明を行うため回数を拡大。
2025年度から中間・期末の年間2回⇒四半期毎4回に
- ・形式: 対面⇒オンライン化により参加機会を創出。参加者数約3倍に
- ・資料: 説明会実施時に開示⇒決算発表当日開示へ
日本語版のみ⇒海外投資家を意識し日本語・英語同時開示へ

海外IR(当社初)

- ・ロンドン、香港、シンガポールで現地の機関投資家と個別面談を実施

社長スモールミーティング(当社初)

- ・セルサイドアナリスト向けに実施
- ・2026年度はバイサイド向けも実施予定

個人投資家向けIRイベント(当社初)

- ・個人投資家向け会社説明会を実施
- ・個人投資家向けYouTubeチャンネルで社長インタビュー動画を配信

社内フィードバック

- ・IR/SRレポートを作成、取締役会へ報告
- ・支店長会議・社内報等でIRの意義・投資家の声を共有、周知

5. 株主・投資家との対話、情報開示の充実

対話の主なテーマ、株主・投資家等の関心事項

財務目標 経営計画 成長戦略	<ul style="list-style-type: none">・経営計画で掲げる財務目標の実現可能性・外部環境(国際情勢、物流2024年問題等)の変化が業績に与える影響・同業他社と比べた競争優位性・ROICの開示・料金値上げの状況・海外子会社(キャバリエ社)の状況(業績回復策、今後の見通し)・不動産ファンド組成の進捗状況、組み入れ資産の内訳・M&A関連(ターゲット、検討状況、PMI)
政策保有株式 資本政策	<ul style="list-style-type: none">・政策保有株式縮減方針・PBR(賃貸等不動産の時価を考慮したPBR)上昇への具体的方策
株主還元	<ul style="list-style-type: none">・自己株式取得方針(追加取得の規模、時期)・株式配当方針(DOE目標の達成時期)

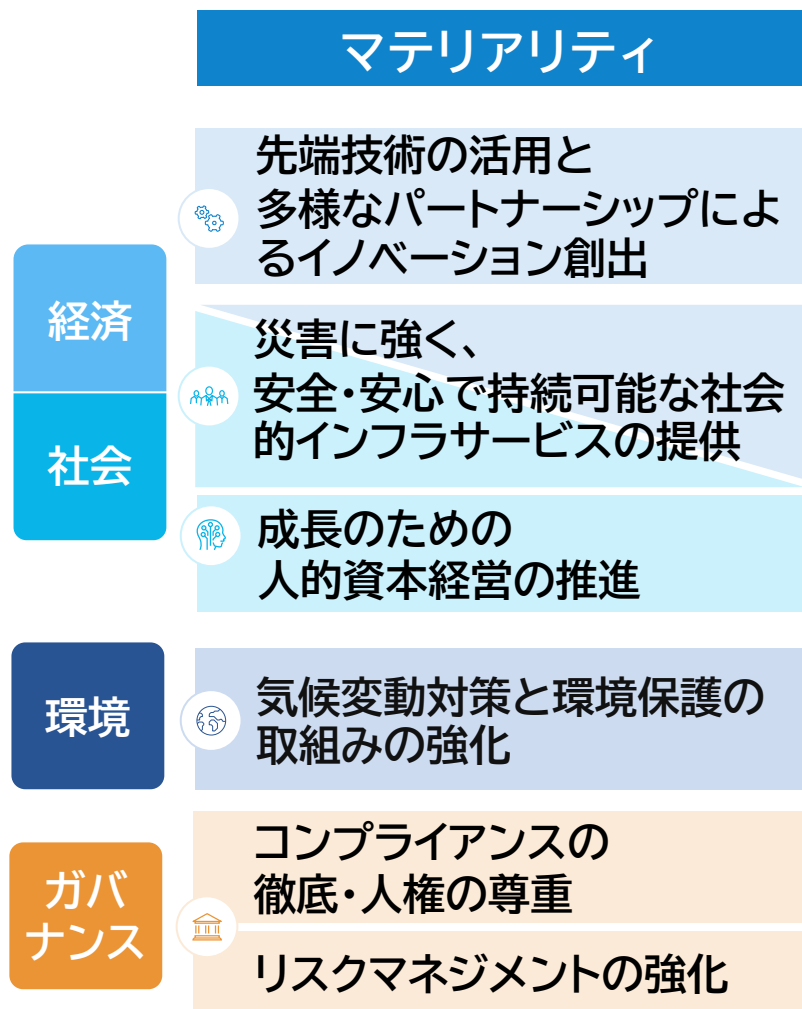
5. 株主・投資家との対話、情報開示の充実

対話の主なテーマ、株主・投資家等の関心事項

人的資本経営	<ul style="list-style-type: none">・人材確保の取り組み(グローバル人材、DX・M&A・不動産等の専門人材)・人事・評価制度の見直し・従業員エンゲージメント
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none">・女性取締役比率、社外取締役比率の向上・監査等委員会設置会社への移行・役員報酬の見直し (KPI、インセンティブ割合の増加、業績連動型株式報酬等)
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none">・GHG排出量削減目標・マテリアリティに関するKPI見直し

6. サステナビリティ

マテリアリティの解決(人的資本経営・環境経営の推進・ガバナンス強化等)を通じて
企業価値向上、持続可能な社会の実現に貢献



社会価値向上

社会の
いつもを支える

未来に豊かな
地球を残す

会社の
リスク低減

高付加価値
サービスの提供

Zeroの先を、ともに創り・彩る



GHG排出量削減目標

- ・2030年度までに
GHG排出量(Scope1+2)42%削減
(2022年度比)
- ・2025年度GHG排出量3,332t-CO2e
(2022年度比22%減)

マテリアリティに関する新KPI 「男性育児休業取得率100%」

当社を取り巻く事業環境の変化、マテリアリティに対するKPIの達成状況に応じて定期的にKPIを見直し

取締役会での議論内容

ガバナンス強化

- ・経営状況のモニタリング
業績、投資の状況
経営計画の進捗
人的資本経営等
- ・役員報酬の見直し(詳細はP17)
- ・取締役会構成の見直し
監査等委員会設置会社への移行
取締役会メンバーの多様化
- ・成長支援(攻めのガバナンス)
成長投資や人的資本投資へのアドバイス

リスク管理体制の整備

- ・投資基準の整備(含撤退基準)
- ・投資後の業績モニタリング

サクセッションプラン

- ・次世代経営幹部の育成、意見交換

株主との対話

- ・社外取締役スモールミーティングの開催
(機関投資家対象)

7. コーポレートガバナンス

役員報酬制度

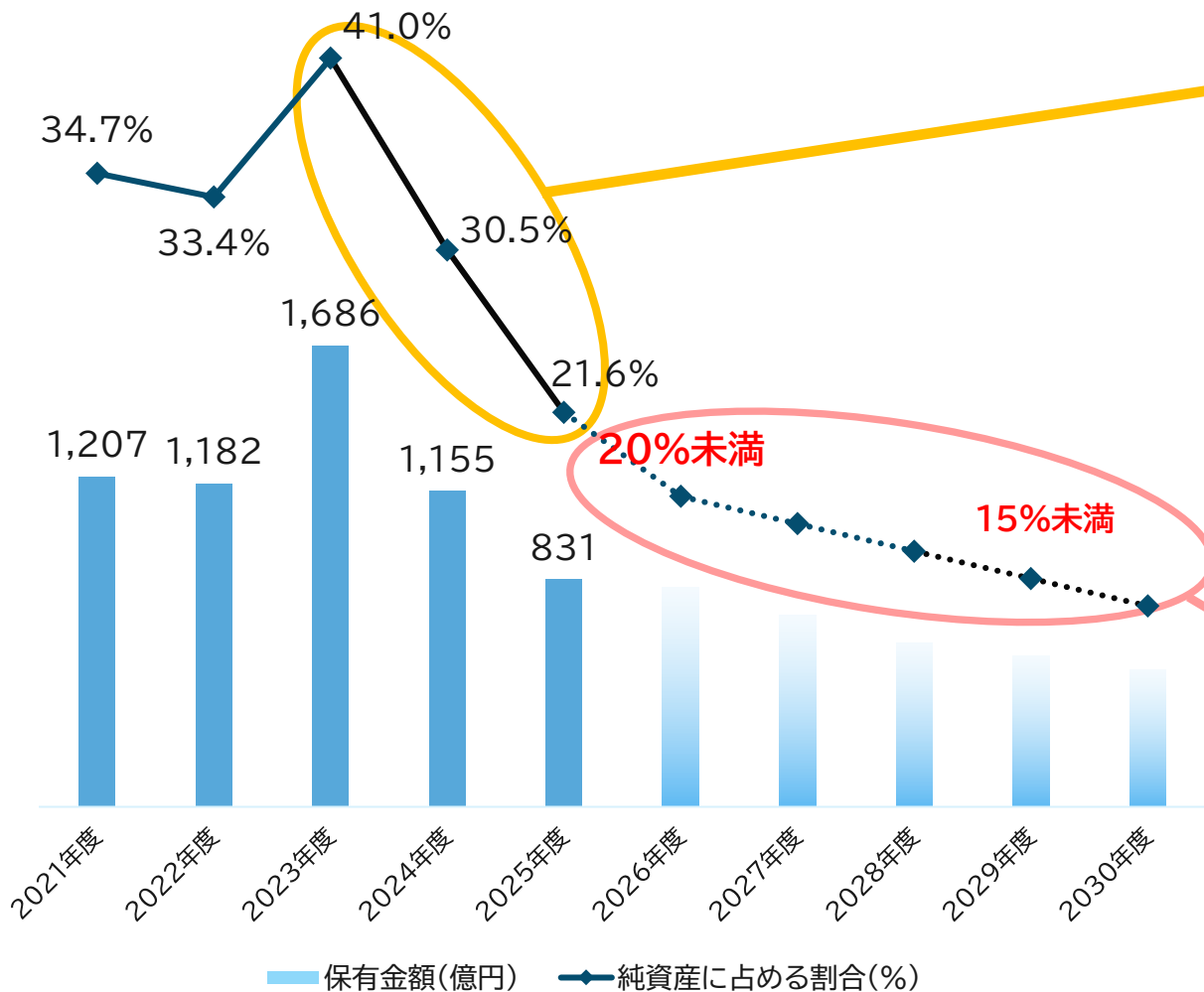
- 基本方針
- ・経営戦略の着実な実行と中長期的な企業価値の向上を後押し
 - ・株主との価値共有を一層促進することを基本方針として設計

基本報酬	約60%	・月例固定報酬
業績連動報酬 (賞与)	約16%	<ul style="list-style-type: none">・社外取締役を除く取締役が対象・前年度の業績指標に応じて算定した金額を支給・役位別支給額に対して0~200%の範囲で変動 <p>支給額 = 役位別支給額 × 評価指標の達成率(※) × 個人評価</p> <p>※評価指標</p> <ol style="list-style-type: none">① 事業活動の成果:連結事業利益(連結営業利益から変更)② 資本の効率性:ROE③ 株主との価値共有:相対TSR(新規追加)④ サステナビリティ経営:GHG排出量削減率(Scope1+2)(CO2排出量削減率から変更)⑤ 人的資本経営:女性管理職比率
株式報酬	約24%	<ul style="list-style-type: none">・社外取締役を除く取締役が対象・取締役退任まで処分できない譲渡制限付株式報酬として毎年支給

・株主総会で定められた報酬枠の範囲内で役位に応じて支給

8. 政策保有株式の縮減

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)



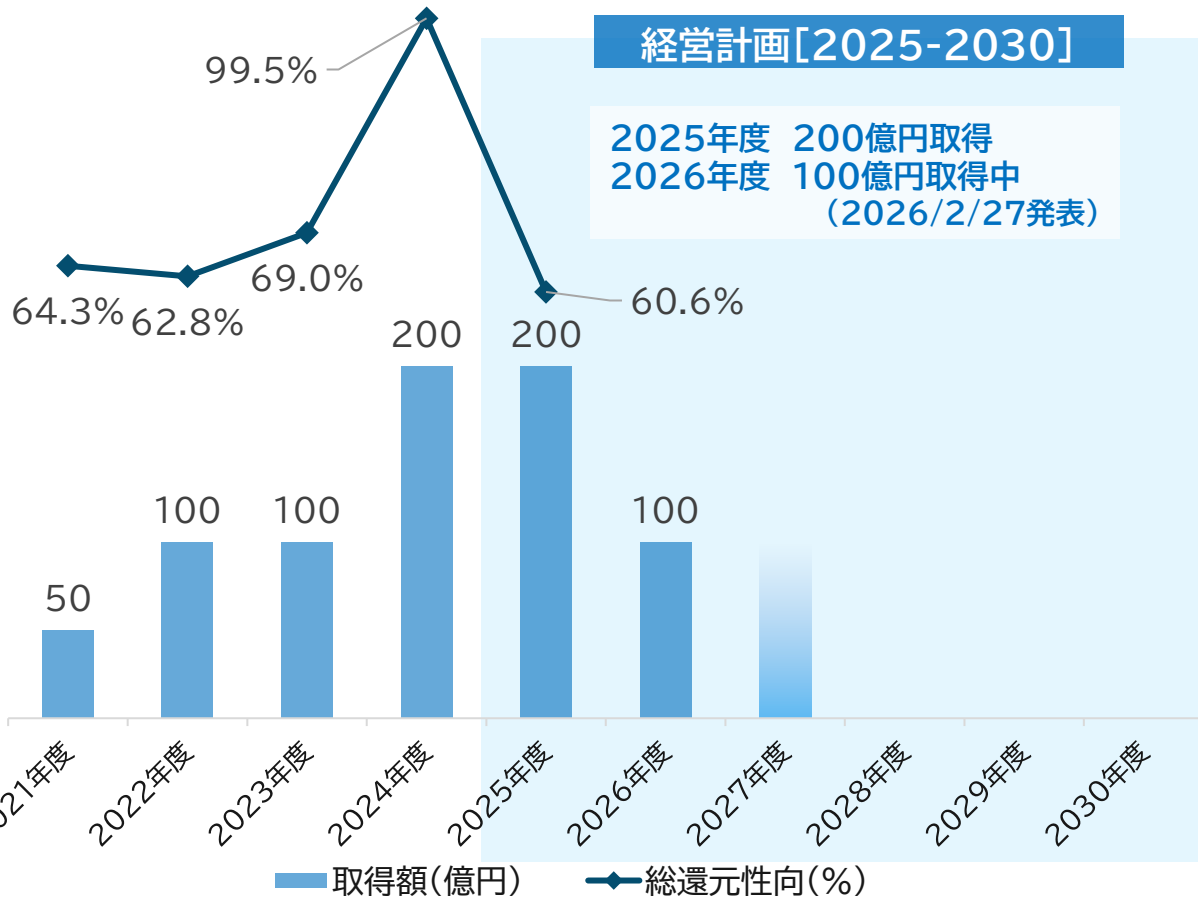
	売却額	期末残高	対純資産比率
2024年度	325億円	1,155億円	30.5%
2025年度	693億円	831億円	21.6%

- ・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%)

2026年度中 20%未満
2030年度までに**15%未満**、達成後も縮減を継続

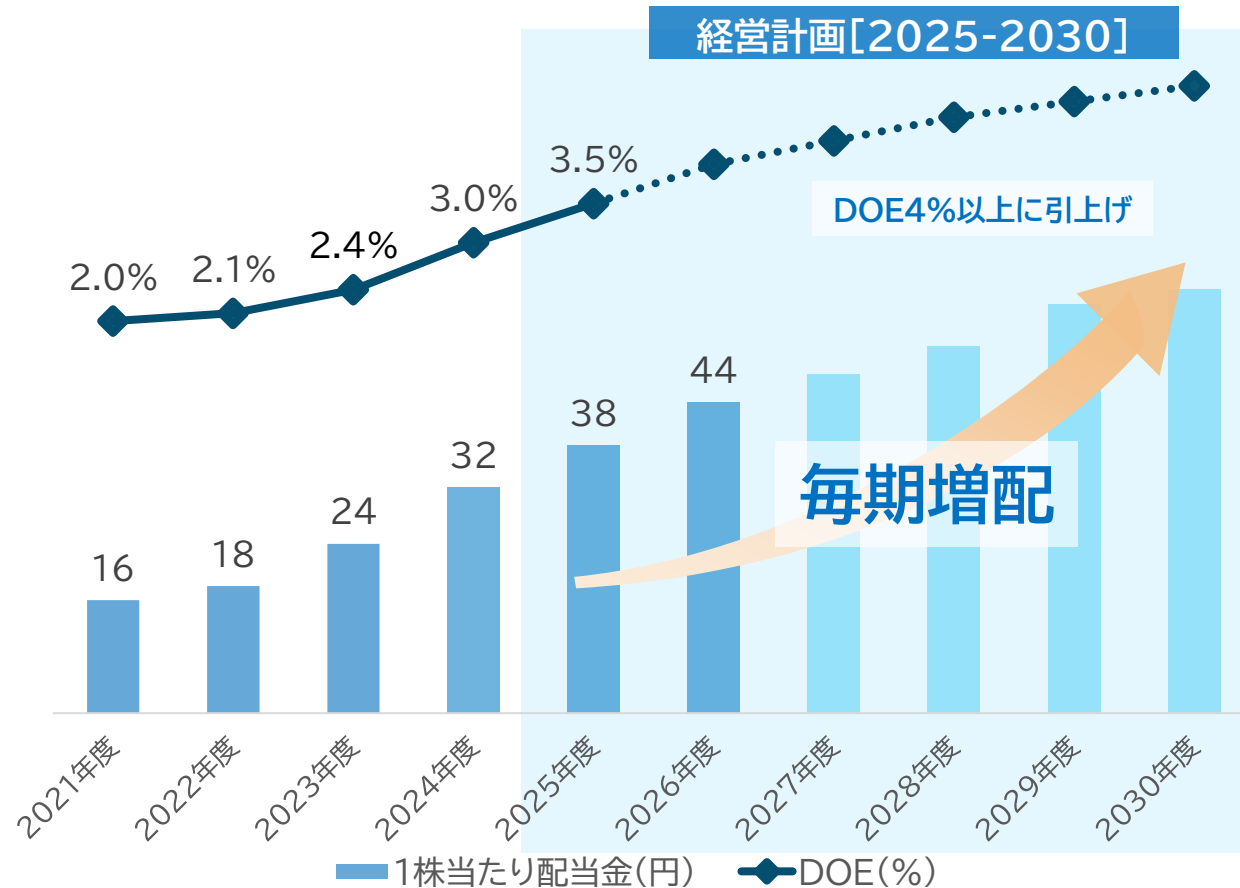
9. 株主還元

自己株式取得額、総還元性向推移



- ・2025～2027年度の3年間で総額400億円の自己株式を取得
- ・株価動向、成長投資の進捗、財務状況を勘案し追加取得を検討

1株当たり年間配当金、DOE推移



- ・経営計画[2025-2030]期間中、毎期増配継続
- ・2025年度年間配当金:36円 → 38円 (配当利回り2.9%)
- ・2026年度年間配当金予想:44円 (配当利回り3.3%)
- ・DOE:早期に4%以上に引上げ

※ 2024年11月に株式分割 (1株を5株に分割) を実施、過去の1株当たり配当金額も分割後基準で表示



いつもを支える。いつかに挑む。
Supporting Today, Innovating Tomorrow.



← 「統合報告書 2025」はこちらからご覧いただけます。

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により異なる可能性があります。