

三菱倉庫 統合報告書

INTEGRATED REPORT 2026



パーパス

いつもを支える。 いつかに挑む。

Supporting Today, Innovating Tomorrow.

三菱倉庫グループはこれまでの歴史を通して、事業の変革に挑みながら、たゆまぬ努力で当たり前の毎日、社会や人々の生活を支えてきました。予測困難な未来で、未だ無い価値を提供してこの先も社会を支えるためには、一人ひとりが思い描く「いつか実現したいこと」に挑み続けることが必要です。その成し遂げた「いつか」が、新しい「いつも」となり、明日を創っていく、パーパスにはそのような想いを込めています。これからも社会を支える存在として、変革に挑むDNAを受け継いだ社員が、次の「いつも」を創り、そして支えていきます。



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

当社グループは2030年に目指す姿を「MLC2030ビジョン」として掲げており、ビジョン実現のための取り組みを進めてきました。

物流と不動産はいずれも社会インフラであり、当社グループはその両方の事業によって「当たり前の毎日」や「社会や人々の生活」を支えていると考えています。

当社グループは物流・不動産の両事業を従来の延長線上ではない成長軌道に乗せると同時に、両事業で創り出すシナジー効果を今まで以上に発揮することで、三菱倉庫グループらしい価値創出を実現していきます。

理念体系

パーパス

いつもを支える。いつかに挑む。

Supporting Today, Innovating Tomorrow.

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

バリュー

行動基準

企業理念

三菱三綱領

行動基準

- 1 コンプライアンスを徹底し、誠実かつ公正に行動します。
- 2 人権及び多様性を尊重します。
- 3 多様なリスクに備えます。
- 4 人と人とのつながりを大切にし、ステークホルダーとのコミュニケーションを深めます。
- 5 次世代のため、未来に豊かで持続可能な地球を残すことに努めます。

企業理念

誠実かつ公正な企業活動を通じ、適正な利潤の確保と会社の安定した成長を図り、ステークホルダーの皆さまに報いるとともに、豊かで持続可能な社会の実現に貢献する

三菱三綱領

所期奉公
(しよきほうこう)

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

処事光明
(しよじこうめい)

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易
(りつぎようぼうえぎ)

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

組織パーパス

当社グループは2025年に、全部室店、課所チーム及び海外を含む関係会社を対象に組織パーパスを設定しました。組織内のメンバーが共通の目的や価値観を共有することで一体感が生まれ、社員が日々の業務において意思決定を行う際の判断基準となるとともに、チーム全体の結束力を高めることにつながっています。本ページでは、グループ全体で策定した300件以上の組織パーパスの中から、一部の事例を紹介しています。

富士物流ヨーロッパ社

今を動かし、 未来をつなぐ

現場の確実な遂行力で信頼を築きながら、未来志向で新たな価値を創出します。欧州拠点として今と未来をつなぎ、その存在意義を発信します。

(左)岡村 直哉 (右)村上 海斗

香港三菱倉庫会社

Connect the world, Forward the future 連繫世界、推動未來

中国・アジアと世界をつなぐ拠点として価値を創出します。トータルロジスティクスで信頼を築き、変化に対応しながら未来に向けた新たな挑戦を進めます。

(左)Cherrie Sak (右)Michael Lee

本店ロジスティクス営業部グローバルセールスチーム

枠を超え、価値をつなぐ。

事業部や国境の枠を超えて連携し、顧客の物流全体最適に貢献することで新たな価値を創出します。グローバル視点で課題解決を担う中核営業組織として、成長と収益拡大を牽引します。

(左)網島 隼人 (右)佐藤 詩音

米国三菱倉庫会社メキシコ支店

信頼を積み、国境を越えて“あたりまえ”を届ける。挑戦のそばに、私たちの物流を。

国境や文化の違いを超え、日本品質の安心・確実な物流を提供します。顧客の挑戦に寄り添い、信頼されるパートナーとして地域社会と物流の発展に貢献します。

(左)Oscar Garcia (右)Miguel Jaime

本店港運事業部船舶チーム

海・船舶の未来を、確かな手続きで繋いでいく

船舶にかかわる確かな手続きで海上輸送と資源供給を支え続けます。変化するニーズにも専門性を進化させて対応し、日本の未来を支える信頼される存在であり続けます。

(左)稲垣 彬 (右)出村 佳久

東京支店大井営業所

支えるだけじゃない。創る営業所へ。

日々の物流を支えるだけでなく新たな価値創出に挑戦します。挑戦する風土を育み、顧客や関係先とともにイノベーションを生み出す営業所を目指します。

(左)白鳥 開斗 (右)朝倉 颯人

本店人事部

人を結ぶ、働くを拓く

人と人、組織をつなぎ、多様な価値観に寄り添いながら働く可能性を広げます。社員一人ひとりの力を最大化し、イノベーション創出と価値提供を支える組織を目指します。

(左)有吉 司 (右)二本橋 紀香

大阪支店

大阪から世界へ ～変えへん誠実さと、変えるあした～

誠実さを礎に地域とのつながりを深め、大阪から新たな価値を創出します。変化に柔軟に対応し、社会を支える役割を担いながら国内外へ挑戦を続けます。

(左)関野 拓紀 (右)船子田 佑里子

神戸ダイヤモンドメンテナンス㈱

地域の安全・安心と快適を、 いつも、いつまでも。

設備・警備・清掃の力で地域の安全・安心と快適を支えます。日常を守り続けるとともに、業務改善を通じて新たな価値を創出し、持続的に地域へ貢献します。

(左)池田 拓人 (右)横田 朝香

ユニトランス㈱通関部

今の貿易の「当たり前」を守り、 未来の貿易の「当たり前」を創る。

適正で迅速な通関により円滑な輸出入を支えます。変化する制度や環境に対応し、新たな価値を創出することで、未来の貿易の「当たり前」を築いていきます。

(左)内藤 陽乃 (右)ベレーラ 世菜莉

目次



01 イントロダクション

- 01 理念体系
- 03 組織パーパス
- 04 目次
- 05 編集方針
- 07 At a Glance
- 08 グループネットワーク
- 09 トップメッセージ
- 15 経理担当役員メッセージ

02 価値創造

- 22 価値創造プロセス
- 23 価値創造の歴史
- 25 三菱倉庫グループの強み
- 26 6つの資本
- 27 サステナビリティ
経営コンセプトZERO+
- 28 マテリアリティ特定・
見直しプロセス
- 29 マテリアリティに関連する
主な取組みとKPI

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
- 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

04 持続的な 成長の基盤

- 57 環境
- 63 人的資本経営
- 71 安全と健康の確保を
最優先とする職場づくり
- 73 人権尊重の取組み・
サステナブル調達
- 74 ステークホルダー
エンゲージメント
- 75 地域社会・国際社会への
貢献

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

06 データ/ 会社情報

- 94 財務サマリー
- 95 ESGデータサマリー
- 96 外部評価/会社概要/
株式の状況

主なアップデート

POINT 01 企業価値向上に向けた 取組みの進捗

経営計画の進捗や資本効率向上に向けた施策、資産の価値最大化への取組みについて、財務・非財務の両面から分かりやすくお伝えしています。

POINT 02 投資家との対話をふまえた 情報開示の充実

株主・投資家の皆さまとの対話でいただいたご意見やご関心をふまえ、ROE・PBR、資本政策、CRE戦略、政策保有株式等に関する説明を拡充しました。

POINT 03 変革と成長を支える経営基盤の強化

サステナビリティ、人的資本、DX、ガバナンスに関する取組みを通じて、変革を成長の機会へと転換し、持続的な企業価値向上につなげる考え方と施策を紹介しています。あわせて、変革の実行力を高めるための組織改編や推進体制の強化についても掲載しています。

編集方針

本統合報告書は、外部評価や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまからの前年度の統合報告書へのフィードバックをふまえ、次の点で開示の充実化を図りました。

①中長期的にイノベーションを生み出す企業に成長する道筋の提示

パーパス・ビジョンの実現に向け、経営計画[2025-2030]の進捗と今後の課題に加え、当社グループがどのように変革に取り組んでいるかを明確化しました。不確実な環境の中で、レジリエンスを基盤として競争力を発揮しながら、経営計画の取組みとして、組織改編や新規事業への着手等、具体的な施策とその到達点を整理し、戦略の方向性に加えて実行状況及び今後の課題を含めた開示とすることで、進捗と今後の取組みの可視性向上を図りました。

②成長戦略における具体性及び当社グループの独自性の明確化

物流と不動産のシナジー創出や新規事業の取組みについて、個別事例を通じて示すとともに、当社グループの保有アセットや強みとの関係性を明示し、ビジネスモデルの実現可能性及び中長期的な成長性に対する理解の深化を意識した構成としました。

統合報告書を通してステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを深めながら、今後の情報開示に努めていきます。

対象範囲・期間

対象範囲 三菱倉庫グループを対象としています。

対象期間 2025年4月1日～2026年3月31日

(関連性のある内容については、一部この期間外の情報についてもご報告しています)

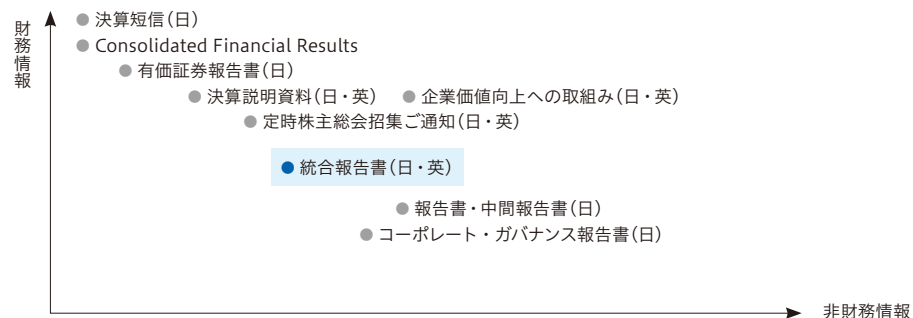
発行時期

2026年9月(前回発行時期 2025年9月/次回発行予定時期 2027年9月)

参考にしたガイドライン

- 環境省「環境報告ガイドライン(2018年度版)」
- GRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン GRI スタンドダード」
- IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

ツールマップ



表紙について

今回初めて、当社グループで働く社員を表紙に起用しました。各事業のさまざまな場面で活躍する社員の姿に、社会の“いつも”を支えながら新たな変革に挑む当社グループの想いと意思を込めています。背景には、サステナビリティ経営コンセプト ZERO + (ゼロプラス)のデザインやカラーを採り入れ、社員一人ひとりの力が持続可能な未来へとつながっていく様子を表現しました。「色鮮やかな未来を。社員とともに、ステークホルダーの皆さまとともに。」そのようなメッセージをデザインで表現しました。



〈カラーについて〉

●赤:挑戦と革新 ●橙:発展と安定 ●黄:協力と希望 ●緑:自然と調和 ●青:倫理と誠実 ●桃:感謝と愛情



当社ウェブサイト上に各種データ等と
GRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン
GRI スタンドダード」対照表を掲載しています。

「ESGデータ集」

三菱倉庫HOME ▶ サステナビリティ ▶ ESGデータ集

「GRIガイドライン対照表」

三菱倉庫HOME ▶ サステナビリティ ▶ 統合報告書 ▶ GRIガイドライン対照表

A photograph of a white lighthouse with a black lantern room, situated on a concrete pier extending into a deep blue sea. In the background, there are blue mountains under a clear blue sky with a few white clouds. The foreground shows the dark metal railing of the pier.

激しい外部環境の変化の中でも、
パーパスを未来への道しるべに

01

イントロダクション

- 01 理念体系
- 03 組織パーパス
- 04 目次
- 05 編集方針
- 07 At a Glance
- 08 グループネットワーク
- 09 トップメッセージ
- 15 経理担当役員メッセージ

At a Glance

パーパス・MLC2030ビジョン関連データ

世界の物流拠点数、倉庫面積



倉庫面積 合計 **180** 万 m²

拠点数 合計 **140** 力所
(国内90拠点、海外主要都市50拠点)

不動産施設の延床面積



約 **100** 万 m²
(2026年3月末時点)

社員数(連結)



4,991 名
(2026年3月末時点)

重大労働災害



0 件
(2025年度)

情報セキュリティ重大事故



0 件
(2025年度)



MLCアカデミー

延べ参加人数

6,772 人
(2024～2025年度累計)

講座数

176 講座
(2024～2025年度累計)

1人当たり研修費

102,000 円
(2025年度)

1人当たり研修時間

14.1 時間
(2025年度)

DX・IT関連投資額(運用コスト等を含む)



2025年度 約 **58** 億円
250.3 億円
(2021～2025年度累計)

パートナーとの協創提携件数



18 件
(累計運用額63.8億円)
(2021～2025年度累計)

三菱倉庫+グループ会社での改善活動参加数



579 グループ
(2016～2025年度累計)

MLCイノベーションプログラムエントリーチーム数



54 チーム
(2023～2025年度累計)

財務データ (2025年度実績)

営業収益

2,734 億円

営業利益

159 億円

事業利益

185 億円

海外売上高比率

19.9 %

ROE(自己資本利益率)

14.5 %

いつもを支える。

いつかに挑む。

グループネットワーク (2026年9月末時点)

すべてのグループ会社はウェブサイトをご覧ください  グループ会社

グループの拡充によるサプライチェーン対応力強化とパートナー連携によるイノベーション推進により、トータルロジスティクスと街づくりを世界で展開



オープンイノベーションによる新たな価値の創造

MLCベンチャーズ

DXの推進

ダイヤ情報システム

トップメッセージ

当社139年の歴史に
脈々と受け継がれる
「変革に挑むDNA」を取り戻し、
グローバルなサプライチェーンを
強固に支えるプラットフォーマー
へと進化してまいります。

代表取締役 社長

齋藤 秀親

Message from the President

トップメッセージ

3段階の変革で“守りの経営”から脱却、“非連続な成長”へ

当社は2026年で創業139年になります。長い歴史の中では多くのイノベーションを創出してきました。日本の物流会社としてはかなり早い段階から海外進出を果たし、データセンタービルも1970年代から手掛けています。伝統的に「変革に挑むDNA」を持っていたのです。

しかし、直近の30年近くはそれがあまり発揮されていませんでした。要因はいくつかあるのですが、一番は、“守りの経営”に重きを置き、既存事業の枠内での拡大のみを追求してきたことではないかと考えています。老舗企業にありがちな縦割り意識も強く、部門を超えて交流する機会も限られていました。

しかし、経営計画[2025-2030]で掲げた「非連続な成長」に向けては、この状況を打破し、多様な人材が交流しながら継続的にイノベーションを創出できる企業風土を醸成していく必要があります。

今こそ変わらないといけない！強い危機感と決意をもって会社の改革に着手したのは2023年のことでした。

私は、企業経営には3つの重要なプロセスがあると考えています。まず、企業のパーパス(存在意義)を示す。次に、パーパスを実現するためのビジョン(将来像)を明確にする。最後の3つ目が、それらをふまえてイノベーションを継続的に生み出していくことです。

2024年度には自分たちの手でパーパス

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

を作り、それをふまえ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**

を再定義しました。

そして今は、「イノベーションを継続的に生み出す力」をどう定着させていくかという最大の課題にチャレンジしています。

40年ぶり「組織改革」と動き始めた「物流と不動産のシナジー」

経営計画[2025-2030]が始動した2025年度は、2つの大きな挑戦への一歩を踏み出しました。2つの挑戦とは、①当社のポテンシャルを最大限に引き出すこと、そして、②当社ならではの価値を創出することです。

当社のポテンシャルとは、人材、保有不動産そして顧客基盤それぞれの経営資源を最大限に活用するということです。人材については、人的資本経営を進めることが重要です。保有不動産については、CRE(Corporate Real Estate)マネジメントを導入し、全社的観点から最適な活用法を検討・実施するとともに、資産回転型ビジネスモデルにより、従来の保有による賃貸からの収益に加え、開発・運営及び売却益も加わった幅広いステージで価値を創出することになります。

顧客基盤については、40年ぶりの大規模な組織改革とアカウントマネジメントの強化によって、お客様のサプライチェーン全体をグローバルに全体最適の視点でご支援する体制を整備しました。

2つの大きな挑戦のもうひとつが、当社ならではの新しい価値を創出することです。具体的に言えば、物流と不動産のシナジー効果ということになります。それを具現化した初の大型プロジェクトが、神奈川県平塚市に建設するマルチテナント型物流施設です。

平塚は高速道路等の交通網が整備され、首都圏の一大物流エリアになっています。当社は物流不動産が林立するかなり前の1970年から平塚で倉庫営業を開始しました。高速道路のインターチェンジからも近く、物流不動産としては絶好の立地にもかかわらず、倉庫は建て替えもされないまま老朽化していました。最適活用を模索する中で出てきたアイデアが、この物流施設です。

老朽化した倉庫を延床面積が2.8倍となる地上4階建ての物流施設に建て替え、保管だけでなく輸配送・流通加工・荷役・国際輸送等の物流サービスも提供していく予定です。画期的なのは、今まで連携のなかった物流部門と不動産部門の共同事業で

トップメッセージ



あることです。ロジスティクスと不動産のノウハウを掛け合わせた当社しかできない高度なビジネスとなり、当社ならではの価値を創出できるものと自負しています。

2028年に完成を見込んでいますが、新施設により平塚の不動産の資産価値が顕在化します。施設は2030年を目途に売却し、投資回収のスピードと資産効率の向上を図っていきたいと思います。

当社が新たに取り組む系統用蓄電池（電力倉庫）のビジネスもまた、当社独自の価値を創出する事業と言えます。

当社の保有不動産の多くは倉庫用地です。活用法のひとつとして、再生可能エネルギーを無駄なく利用できるよう貯蔵しておく系統用蓄電池事業に着目しました。この事業には大容量電力の運用ノウハウが欠かせませんが、当社の不動産部門ではデータセンターに対応したビルを何棟も運営しており、電気主任技術者等の専門家を多数抱えています。彼らの技術と経験を活かして自社で系統用蓄電池事業を運営しようというビジネスモデルです。

当社では「MLCイノベーションプログラム」という、社員から新規事業のアイデアを

募るチャレンジプログラムを運営しています。系統用蓄電池事業はその第1号案件で、2025年に同事業への参入を決定しました。

こうした当社の物流と不動産の知見を融合した新たな事業の開発によって独自の価値を生み出し、お客様や社会に貢献できたらと考えています。

「レジリエンス」のDNAで高度なプラットフォームに

とはいえ、2025年度の事業環境を振り返ると、米国新政権の関税政策、中東情勢緊迫化、ウクライナ紛争長期化等、不安定な国際情勢が企業活動に影を落としました。当社も米国子会社の貨物の取扱いが新政権の政策変更により大きく減少する等で、業績予想を下方修正した局面もありました。

サプライチェーンにおける地政学リスクの顕在化、サステナビリティ対応の要請、国内では物流の2024年問題から続く人手不足等の課題が山積しており、プレイヤーには環境変化を事業機会へと変える力、「レジリエンス」が求められています。実はそれこそ、当社の長い歴史の中に息づくDNAでもあります。

東京・日本橋の本店ビルの土地にはかつて日本橋川と楓川という2つの川が交差し、江戸時代から水上交通の要衝でした。しかし、1923年の関東大震災で平屋の建物群が全壊。当時の東京市が震災で荒廃した帝都の復興計画を進める中で、当社はそこに関東大震災クラスの地震にも耐えうる5階建ての大変堅牢な倉庫を建設したのです。日本で初めてのトランクルームも設置し、個人のお客様の家財をお預かりして復興をサポートしました。

いかなる状況下でも安全・安心を土台とした供給責任を守り抜くことは、当社の社会に対するお約束の最上位に位置するものです。

近年はサプライチェーンの多様な課題が顕在化する中で、トータルロジスティクスサービスへのニーズが日に日に高まっていると感じます。

従来の物流会社は倉庫の保管機能や運送、海上輸送といった個別の機能を提供するだけでした。しかし、例えば中東情勢の緊迫化を受けて輸送ルートは大幅な変更を

トップメッセージ

余儀なくされており、日々の暮らしや企業活動を維持していくために、サプライチェーン全体を支える機能が求められています。

そうした中で、当社は社会に対して安全・安心でレジリエンスの高い物流プラットフォームを提供する企業へと進化していかなければなりません。当社のお客様にとって物流は今や喫緊の経営課題であり、当社がともにサプライチェーンを最適化していく経営のパートナーになっていけたらと考えています。

そのためには協業するパートナーをもっと増やし、我々自身がさらに成長していく必要があります。当社には不動産という強力なアドバンテージがあり、パートナーとDX、そして不動産を統合させたプラットフォームを提供することで、ビジネスモデルを進化させていきたいと思っています。

新規事業は60年ぶりー中国から学んだ失敗を恐れず挑戦する姿勢

当社での新規事業の創出は1968年以来約60年ぶりになります。私が社長に就任した2023年以来、挑戦とイノベーションを掲げて変革を進めてきましたが、まだまだスピード感が足りないと感じています。

私がイメージしているのは、中国のイノベーションです。

中国は2010年にGDP(国内総生産)が日本を抜いて米国に次ぐ世界2位になりましたが、私が上海に赴任したのはその後の2012年からの6年間でした。中国経済が急速に発展する中で何より驚いたのは、その新しい技術を吸収する力、そして、社会への展開の速さです。

当時はデジタル化が大きく動き出した頃でした。赴任当初は通貨も紙幣や硬貨でしたが、日本に帰る頃にはほぼすべてが電子取引に代わっていました。タクシーもライドシェアが拡大し、専業タクシーをほとんど見かけなくなりました。私の駐在期間中に中国は日本を一気に追い抜き、デジタル先進国になっていたのです。

トップダウン型の政治の影響もあるでしょう。とはいえ、私が一緒に仕事をした中国人もそうでしたが、中国の人々や社会には活力があります。貪欲に新しいことに挑

戦していくので、新しい技術が瞬間に社会に定着し、また次の技術が出てくるという好循環が生まれているのです。失敗も少なくありませんが、中国の社会には挑戦のための失敗を許容する文化があり、結果的にそれが大きな進歩につながっていました。

もちろん、日本には日本ならではの優れた文化があり、誠実さに基づいた長期的な信頼関係の構築等、海外に出て改めてその価値を再認識したことが少なくありません。そうした誠実さを大切にしながらも、進化を加速するためには中国の人々のように果敢に挑戦するマインドを持つことが重要だと考えています。

私は読書が好きで、中国駐在時代には古典をよく手に取りました。中でも、臨済宗の開祖である臨済義玄の言葉「随处作主、立处皆真(ずいしょにしゆとなれば、たつところみなしんなり)」は、「どんな環境であろうと主体性を発揮することにより、そこで輝ける」と解釈でき、ビジネスパーソンとしての自分の座右の銘になっています。



トップメッセージ

経営のヒントを得たのは古代の戦略書『孫子』です。特に、「敵を知り己を知れば百戦危うからず」という有名な一節は非常に奥深く、経営のエッセンスが集約されています。敵は一般的にはコンペティターとなりますが、事業環境と置き換えることもできます。「事業環境の変化に応じて、三菱倉庫の持つ強みを発揮し、価値を提供する」というのがまさにそれで、この故事は私の事業運営のベースになっています。

～人的資本経営～

「一人ひとりがイキイキ働ける環境」で人材のポテンシャルを最大化

変革を加速していくための大きな課題が、人材のポテンシャル最大化です。

私は人事畑が長かったのですが、人事部時代、人材活用で気づかされたのが一人ひとりの社員がイキイキと働ける環境づくりが何よりも重要だということでした。米国の心理学者のE.L. デシは『人を伸ばす力』の中で、アメとムチのような外的報酬ではなく個人的な興味や楽しさから生じる内発的動機づけが人間の成長を促すと書いています。

イキイキと働くことで社員は満足感や幸福感を覚え、個々のパフォーマンスが最大化されれば職場全体のパフォーマンスも向上していきます。そうした好循環を生み出すことで、イノベーションを起こしながら会社を進化させていくことが可能になるのです。

環境整備への第一歩としてパーパスの自分事化を進めており、2025年度には組織単位のパーパスを考える取組みを行い、2026年度はさらに細分化して社員一人ひとりのMyパーパスを作成してもらっています。さらに、4月から「MLCポータル」という社内サイト・コミュニティを立ち上げたのですが、Myパーパスをそこで積極的に社内共有している社員もいます。

新しい経営計画の実行に当たって当社では多様な戦略を立案しており、戦略を遂行するための専門能力や業務関連の知識の習得に向けては企業内大学「MLCアカデミー」を開校し、学びの場を提供しています。

これらの取組みと同時に行ったのが職場環境の改善です。当社は職場環境改善への取組みが遅れ、本支店の事務所や倉庫の中には何十年も修繕や建て替えをされな

いまま放置されている所もありました。これでは挑戦やイノベーションへの意欲も湧かないだろうと、思い切ってオフィスや会議室等も刷新しました。

イノベーションを継続的に創出するには、多様な人材が交流することで化学反応を起こすような環境づくりが欠かせません。職場環境の改善では「FLAT & BORDERLESS」をテーマに、部門や役割を超えた縦・横・斜め・双方向のコミュニケーションが取りやすいオフィスづくりに取り組みました。本店オフィスはワンフロアに営業部門やコーポレート部門が同居するグループ・フリー・アドレスを採用しています。

挑戦とイノベーションに取り組み、長期目線で計画を前進させる

経営計画[2025-2030]の2期目となる2026年度は、計画の実行を加速していくフェーズになります。

60年以上国内でのオフィスや商業施設の賃貸に特化してきた不動産事業は、海外事業や物流不動産、さらに資産回転型のビジネスモデルへと大きく舵を切りました。同時に、保有不動産をコアとノンコアに分類し、ノンコアの売却や再開発を進めています。

今期は社内で不動産ファンドを立ち上げる新プロジェクトが稼働しました。2027年度中を目途に300億円規模のファンドを組成し、既存の保有物件と新規開発・取得物件を組み入れます。2030年度にはファンド規模800億円を目指しています。

さらに、物流と不動産のシナジーによる新たな価値創出を目指し、2026年7月にアセットマネジメント事業を担う「三菱倉庫不動産投資顧問(株)」を設立しました。

既存の保有物件と新規開発・取得物件を自社ファンドへ拋出し、継続的な運用手数料収入を獲得することで、資本効率と企業価値の向上を図ります。

海外は、タイのバンコク近郊で現地デベロッパーとの合弁で物流施設を建設しています。米国ではテキサス州の賃貸集合住宅のバリューアッド事業に参画しました。いずれも当社初の海外開発案件となり、資産回転型のビジネスモデルを活用します。海外で不動産事業を始めるにあたっては、海外における物流現地法人が強力にサポートしました。海外物流と不動産のシナジーです。成長著しいインドには現地法人を設

トップメッセージ

立し、現地でのサービス提供体制を強化するとともにインドを拠点とする輸送業務を拡充していきます。

海外事業の基盤づくりも今期の大きなテーマです。国内営業部門の集約に続き、海外の営業体制も変えていきます。当社には、海外でビジネスを展開し、グローバルなサプライチェーンを拡大したいとお考えのお客様が多数いらっしゃいます。個々のお客様の経営計画や注力される分野を把握した上で、グローバルでお客様に最適なサービスを提供できる体制の整備を急ぎます。これまでは個々の営業担当者任せで蓄積したノウハウの一部が“暗黙知”となっていました。グローバルアカウントの専門部署を立ち上げて“暗黙知”を“形式知”に変え、組織として保持していきたいと考えています。

2025年度の実績556億円を上回る630億円+ α の投資も計画しています。450億円は成長投資に振り向け、拠点や資産回転型ビジネスの拡充を図ります。

このほか総額80億円規模のDX投資を実行し、国際輸送デジタルプラットフォームの開発・機能拡張、物流現場への自動仕分けロボットやフィジカルAIロボットの導入等を通じて、業務の効率化をさらに加速していきます。630億円とは別枠で当社の事業競争力を強化するためのM&Aも計画しています。

2026年5月にオンラインで実施した決算説明会には、大勢の投資家様、株主様、マスコミ関係者の皆さまがご参加くださいました。頂戴したご質問の中で心に残っているのが、「御社はこれまで安定志向の会社だったように思う。その安定性を土台に成長を追い求める会社になろうとしているように見受けられるが、その理解でよろしいか」というものです。

ご質問を受けたとき、「我が意を得たり」と思いました。当社が目指す会社像へのご理解が着実に広がっている手応えを感じたからです。

社会のインフラを担う企業として、安定性は欠くことのできない価値観です。さらに、未来は今の延長線上で捉えるだけではなく、半世紀後にはどのような社会になり、その中で当社はどのような役割を果たすべきかとバックキャストで考えることも大切だと思っています。長期の視点を持つことで、イノベーションも生まれやすくなります。

安全・安心・安定を土台として引き続き「挑戦とイノベーション」に取り組み、長期目線で計画を着実に前進させていく所存です。

ステークホルダーの皆さまにお伝えしたいこと

前年度から広報活動も積極的に行い、おかげさまで個人株主様も増えており、2025年度には株主優待制度を新設しました。配当は、経営計画[2025-2030]の期間中は増配を維持し、早期のDOE(株主資本配当率)4%以上達成を目指します。機動的な自己株式の取得も継続して実施していきます。

当社グループでは今後とも、株主や投資家の皆さま、お客様、地域社会の皆さま、社員をはじめとするステークホルダーの方々との対話を大切にまいります。

その際、最も重要なのは「信頼」です。当社の「挑戦とイノベーション」の取組みにゴールはありません。皆さまから頂戴した信頼を力に変え、失敗を恐れることなく果敢に実行し、新たな価値を創出し続ける次の時代にふさわしい企業への進化を目指します。

ステークホルダーの皆さまには、引き続き、ご指導、ご支援をお願い申し上げます。



経理担当役員メッセージ

当社グループは、財務・資本・資産の
一体的マネジメントに取り組んでいます。
持続的な企業価値向上のため、
成長投資の加速、資本効率の向上、
資産価値の最大化を図っていきます。

トップメッセージのとおり、当社は「非連続な成長」に向けた変革を進めています。私は、その実現を財務・資本・資産の側面から支えていく立場にあります。

事業環境はこの1年で大きく変化し、米国の通商政策や中東情勢、ウクライナ紛争の長期化等地政学リスクの顕在化によるサプライチェーンの不安定化は、企業活動のあらゆる場面に大きな影響を与えています。

加えて、日本国内にはインフレ進行と金利上昇、物流人材不足といった構造的な課題もあり、企業には不確実性を前提に柔軟に適応し続ける「レジリエンス」が強く求められています。

こうした中で、当社の成長戦略の核心は、

- トータルロジスティクスサービスによるお客様のサプライチェーンへの関与拡大
- 物流部門と不動産部門の融合による独自価値の創出
- これらを実現するための不動産の戦略的活用

であると考えています。

とりわけ、不動産という重要な経営資源の価値をどのように引き出し、資本効率向上と成長につなげていくかは、当社の変革と成長における中核テーマのひとつです。

その実現にあたっては、資本の配分と回転、資産価値の最大化を一体的に進めていくことが重要です。

取締役 常務執行役員

山尾 聡



経理担当役員メッセージ

ステークホルダーや市場の皆さまからは、当社が進めている変革や保有資産の価値について、さまざまなご評価が寄せられています。保有資産を単に維持するだけでなく、その価値をいかに顕在化して成長につなげるかが、当社にとっての重要な経営課題と考えています。

当社は、持続的な成長の実現に向け「レジリエンス」の観点から事業ポートフォリオと収益構造を柔軟に見直すとともに、資本コストを意識した投資判断及び資本政策により、堅実な事業運営を推進していきます。これを当社の企業価値向上を実現する基本戦略と位置づけています。

経営計画初年度の振り返り

こうした認識のもと、まず経営計画初年度となる2025年度の取組みを振り返ります。

2025年度は、将来の成長に向けた基盤強化と戦略投資を着実に進めた一年となりました。

業績面では、営業収益2,734億円（前年度比4%減、以下同様）・営業利益159億円（22%減）と減収減益となったものの、持分法投資損益の改善及び資産回転型ビジネスの拡大により事業利益は185億円（15%増）と増益を確保しました。また、政策保有株式の売却により当期純利益は547億円（72%増）と大幅な増益となりました。一時的な外部環境の影響を受けつつも、収益構造の転換は着実に進展しています。

投資面では、不動産分野における資産回転型ビジネスへの投資が先行し、成長戦略の実行に向けた基盤整備が進みました。一方、物流分野では、M&A案件の成約がなかったことや建設コストの上昇等に伴う投資の見直しもあり、実績は計画を下回りました。今後も事業環境の変化を的確に捉えながら、成長投資と投資規律の両立を図っていきます。

事業面では、物流・不動産両事業において、成長に向けた基盤強化と収益力向上に取り組ましました。特に、海外展開の拡大や資産回転型ビジネスへの本格的な取組みにより、将来の収益基盤の多層化を進めています。

あわせて、政策保有株式の縮減や財務・管理機能の高度化を進めることで、資本効率の向上とグループ経営基盤の強化にも取り組みました。

2025年度に発足したCRE部では、保有不動産の状況の可視化に取り組みました。その過程で、ロジスティクス部門と連携して、活用方針の検討に時間を要していた施設のうち重点的に対応すべき資産を選定し、具体的な検討に着手しました。また、自社所有施設における事業性を評価するための社内賃料を設定して収益性をモニタリングする取組みを開始しました。これらは、資産価値の可視化と資本効率向上に向けた基盤整備であり、CRE戦略推進の第一歩と位置づけています。

2026年度の見通し

2026年度は、経営計画の実行をさらに加速させ、収益力の向上と資本効率の改善を両立するフェーズと位置づけています。

業績面では、物流事業における海外事業の回復や重点分野の拡大に加え、不動産事業における資産回転型ビジネスの進展により、営業収益2,800億円（前年度比2%増、以下同様）、営業利益175億円（10%増）、事業利益204億円（10%増）と増収増益を見込んでいます。一方、前年度に計上した投資有価証券売却益の剥落により最終利益は230億円（58%減）と減益を見込みますが、事業の基礎的な収益力は着実に向上していると認識しています。

投資面では、引き続き物流及び不動産を中心とした成長投資を推進するとともに、新規分野への投資にも積極的に取り組み、将来の収益源の多様化を図ります。

事業戦略としては、物流・不動産・新規事業の各分野において成長基盤の強化を進めるとともに、資産回転型ビジネスやアセットマネジメント機能の拡充を通じて、収益構造の高度化を図っていきます。また、国内外で成長投資を積極化するにあたり、リスク管理体制や経営管理基盤のさらなる高度化を推進します。

加えて、CRE部では「三菱倉庫グループCRE基本戦略（整備・推進計画）」の策定に着手しています。本計画を通じて保有不動産の利活用方針を改めて整理・明確化し、資産ポートフォリオの最適化を進めることで、資本効率の向上と企業価値向上への貢献を一層強化していきます。

これらの取組みを、単なる個別施策ではなく、財務規律、資本効率、資産価値の顕在化を一体で進める経営の仕組みとして定着させていくことが、私の役割であると考えています。

経理担当役員メッセージ

経営計画[2025-2030]では事業利益を積み上げ、株主・投資家の期待に応える成長を実現

財務目標

経営計画[2025-2030](以下、経営計画)では、次のように定めました。

- 2030年度 ROE10%以上を目指す
- 「企業価値向上への取り組み」(2024年4月発表、2026年6月改定)にて掲げた株主還元方針を強化し、政策保有株式の縮減も継続する。

	2024年度	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

※2024年度の事業利益はITL社のれんの一括償却額を除く

株主還元方針

- 配当は、経営計画期間中、増配を継続し、2030年度までにDOE4%以上とする。
- 自己株式取得を機動的に実施(期間中400億円以上を目安)。

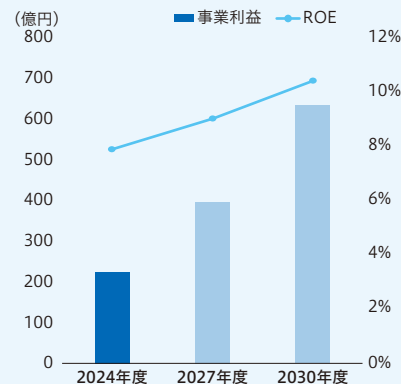
政策保有株式の縮減

- 2025年度末までに純資産に対する政策保有株式比率を20%未満とし、2026年度以降も継続して縮減を推進。

自己資本の考え方

- 純資産は4,000億円前後の水準でコントロールする。
- 2030年度末における自己資本比率：45%程度。

事業利益及びROE推移



経営計画では、成長戦略で描く利益の拡大を適切に把握するため、新たな経営目標として事業利益(営業利益+持分法投資損益+資産回転型ビジネス損益)を導入しました。これは、成長戦略の実行にあたり、持分法適用会社の組入れを視野に入れていること、今後本格的に取り組む資産回転型ビジネスでは、その利益が営業利益だけでなく営業外利益や特別利益に反映されることを想定しているためです。

成長戦略の実行による事業収益の拡大・収益性の向上

物流事業では、トータルロジスティクスサービスをグローバルに提供する提案力を整え、重点5分野でのカテゴリ戦略による高付加価値化・収益性向上を図ります。重点5分野における利益目標を2024年度の120億円(実績)から2030年度には290億円としました。

不動産事業では、「物流不動産」「海外」「資産回転型」をキーワードとした事業拡大を図ります。

2030年度の事業利益は、一般管理費等控除前の水準として、物流470億円、不動産260億円、新規事業10億円程度を目指します。

資産回転型ビジネスによる収益構造の変化

経営計画で掲げた利益目標の達成に向け、既存の賃貸事業に加え、国内外の資産回転型ビジネスや不動産アセットマネジメント事業の取り組みを進めています。特に、資産回転型ビジネスは2025年度から取り組みを加速し、現物取得やファンドへのエクイティ出資を積極的に進めた結果、2025年度の投資額は444億円(決定・契約ベース)、累計では549億円と計画に沿って順調に推移しました。

その具体例のひとつが、神奈川県平塚市に所有する物流施設の再開発です。本案件では、従来の「保有・運営」中心のモデルから一歩進めた資産回転型ビジネスの一環として、マルチテナント型物流施設へと再開発し、一定期間運用後に売却することまでを見据えたスキームを採用しています。これにより、投資回収の早期化と資金効率の向上を図っており、施設開発・運営を担う不動産部門と、現場オペレーションの知見を持つ物流部門が連携することで、当社グループならではの付加価値を創出できる点が大きな特徴です。

今後は、取得した物件を2026年7月に設立した新会社(三菱倉庫不動産投資顧問㈱)が組成するファンドへ拋出する等の手法により、継続的な収益の獲得につなげていきます。物流と不動産の両輪にアセットマネジメントを組み合わせることで、グループ全体の企業価値向上を目指していきます。

事業計画の策定にあたっては、金利や為替変動等の外部環境の変化を考慮し、投資案件を選別しています。取得物件は、期中収益(配当)及び賃料増額余地のある稼働中物件と、将来の開発利益や売却益を見込む物件を組み合わせしており、ポートフォリオ全体として金利及び建築コスト上昇の影響を一定程度まで吸収可能と見込んでいます。また、稼働中物件に関しては、インフレ局面に備え、物価上昇分の賃料への反映が期待できる物件への投資を優先しています。

資産回転型ビジネスは、物件を取得後、リノベーション等の実施により収益力を高めて売却することで利益を確保する事業であり、おおむね3~5年程度の時間軸を想定しています。立上げ段階では、取得・開発に伴う先行投資が中心となりますが、案件の積み上がりとともに、期中の賃貸収益や配当収益に加え、売却時のキャピタルゲインが利益成長を牽引する構造へとシフトしていきます。

経理担当役員メッセージ

将来的には、新会社(三菱倉庫不動産投資顧問株)を中心としてアセットマネジメント事業を推進し、物件売却後も継続的に手数料収益を獲得できる体制を整えていきます。これにより、不動産事業の利益構成は、従来の賃貸収益中心から、賃貸収益、売却益及びアセットマネジメント収益を組み合わせ、より厚みのある形へと変化すると考えています。

バランスシートの面では、保有不動産の売却と再投資により資産回転率を高めることで、固定資産比率を適切にコントロールし、資産効率の向上やROA・ROEの改善につなげていきます。

資本効率向上のため不動産を最適化

保有不動産の資本効率向上は重要な経営課題と認識しており、活用状況・収益性・将来性の観点から点検を進めています。不動産鑑定評価ベースで時価を開示している賃貸等不動産に対し、時価情報が開示されていない不動産(主として物流事業用不動産)は、会計上の財務情報だけでは市場価値を把握しにくいことから、保有不動産全体の価値が分かりにくいとの指摘を受けることがあります。

物流事業用不動産は、トータルロジスティクスサービス展開における戦略的価値や顧客取引への影響、事業継続の観点から事業運営との一体性が高く、評価の前提が物件ごとに異なります。そのため、時価把握にあたっては、不動産鑑定等による評価に加え、事業特性や戦略的価値をふまえた複眼的な評価が求められます。

こうした状況を受け、保有資産の価値を適切に可視化し、資本効率の向上につなげることを重要な経営課題と捉えています。

また、2027年4月から新リース会計基準の適用が予定されており、資金の有効活用と資産保有のあり方についても、さらに検討を深める必要があります。

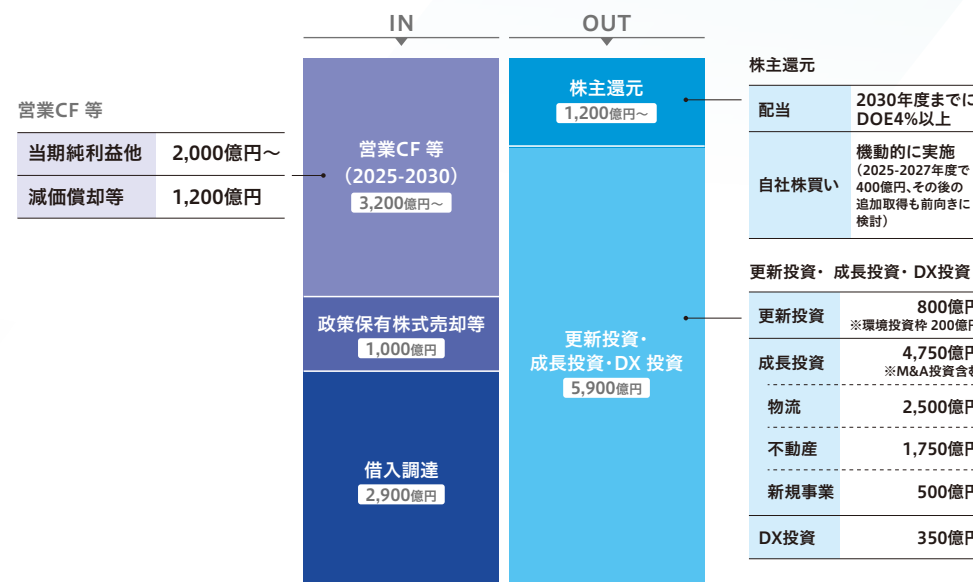
こうした環境変化も見据え、「保有ありき」「売却ありき」のいずれにも偏ることなく、活用・売却(リースバック)・入替え・資産回転等の手段を幅広く検討し、適切に組み合わせることで、資産価値の顕在化と資本効率の向上を図ります。そして、これらの取組みについて、資本市場との対話を一層深め、当社の資産戦略に対する理解と信頼の醸成につなげていきます。

こうしたCREの取組みは、資産回転型ビジネスの推進と密接に連動しており、収益力向上と資本効率改善の両立を支える重要な施策と考えています。

キャッシュフローの考え方

成長戦略の実行による営業CFの積上げに加え、政策保有株式の売却資金、財務健全性に配慮した借入金を、積極的な成長投資と持続的な株主還元バランスよく活用していきます。

現在の格付 R&I:A+ JCR:AA



自己資本の考え方

経営計画の期間中、純資産は4,000億円前後の水準でコントロールします。自己資本比率はこれまで60%前後で推移してきましたが、経営計画では、成長投資への借入金活用と株主還元により、2030年度には45%程度に低下する見込みです。営業CFの積上げと資産管理の強化でキャッシュフローを増加・安定させることで財務格付の健全性を維持できると考えています。

経理担当役員メッセージ

投資計画

経営計画では総額5,900億円規模の投資を予定しています。内訳はDX投資350億円、更新投資800億円（うち環境投資200億円）、成長投資4,750億円（うち物流2,500億円、不動産1,750億円、新規事業500億円）です。成長投資のうち3～4割は海外を予定します。

物流は、国内外での施設拡充として、2027年度までに400億円程度、2028～2030年度で550億円程度を見込みます。

不動産は、特に資産回転型ビジネスに1,150億円（期間中の再投資分を含めると約2,000億円）程度を見込みます。

M&Aは、基本的に物流分野とし、1,000億円以上を見込みます。トータルロジスティクスサービス強化の観点で、国内外の拠点拡大、重点カテゴリー営業強化、流通加工や輸配送サービスの拡充等を考えています。形態は、連結子会社化、持分法適用会社化、資本業務提携が選択肢となります。

成長投資のリターンは、既存事業・業務へのシナジー効果との切分けが難しく、2031年度以降の利益貢献もありますが、最終年度に全体で5%程度を想定しています。また、これらと別に資産回転型ビジネス再投資分のリターンも見込まれます。

投資案件・金額の増加に伴い、資本コストやROICをふまえた投資判断や撤退基準のルールを策定、経営企画部とリスクマネジメント部が連携して経営陣による適切な意思決定を支援するとともに、投資後のモニタリングを実施しています。

政策保有株式の縮減方針

2025年度は、前期を大幅に上回る693億円（前年度比+368億円）分の政策保有株式売却を実施しました。一方で、株式市場の高騰等による保有株式の時価の大幅な上昇（約369億円）等により、当期末の保有金額は831億円、純資産に対する政策保有株式の比率は21.6%となり、目標としていた20%未満とすることができませんでした。なお、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対純資産比率は約15%になります。

引き続き縮減に努め、対純資産比率の目標を2026年度中に20%未満、2030年度までに15%未満とします。

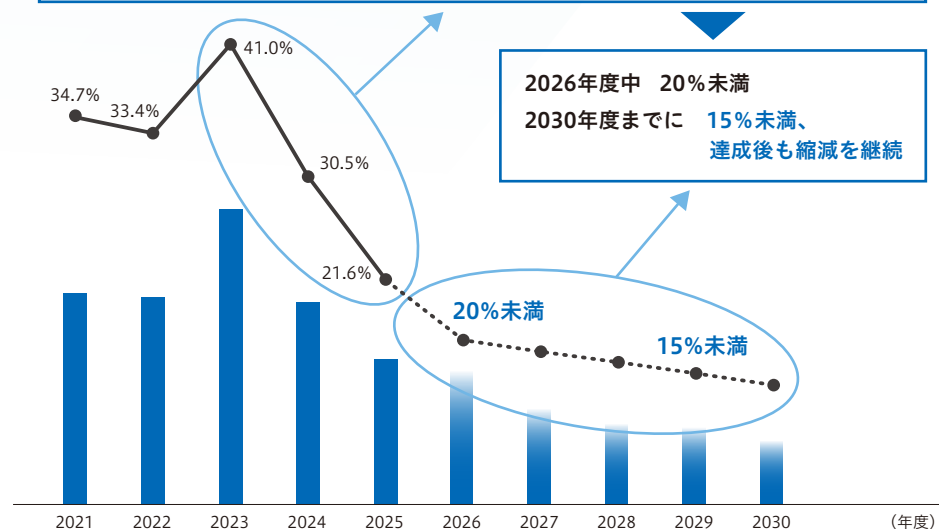
その後も相手先との対話を継続の上縮減を実施していきます。

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）

■ 保有金額（億円） ● 純資産に占める割合（%）

	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年度末対純資産比率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%）



株主還元方針

経営計画では、配当と自己株式取得で総額1,200億円程度の株主還元を実施する方針です。配当は、2021年度から毎年増配を継続しており、今後も安定的な増配を通じて、2030年度までにDOE4%以上を目指します。

また、自己株式の取得については、当初は計画期間6年間で総額400億円以上の取得を目安としていましたが、計画初年度に200億円の取得を実施し、さらに2026年10月末までに100億円の取得を実施中であることから、予定を見直しました。今後は2025～2027年度の前半3年間で総額400億円の取得を実施する予定とし、その後の追加取得についても、株価動向、成長投資の進捗、財務状況等を総合的に勘案しながら前向きに検討していきます。



日本と世界をつなぐ懸け橋として、
エッセンシャルワークを担う企業として、

02

価値創造

- 22 価値創造プロセス
- 23 価値創造の歴史
- 25 三菱倉庫グループの強み
- 26 6つの資本
- 27 サステナビリティ経営コンセプトZERO+
- 28 マテリアリティ特定・見直しプロセス
- 29 マテリアリティに関連する主な取組みとKPI

価値創造プロセス

パーパス ≫ P.1

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

外部環境 (リスクと機会)

リスク

全般

- ① 自然災害の激甚化による事業継続の困難さやサービス品質の低下
- ② 社外との連携不足による競争力の低下及び先端技術の導入遅れによるビジネスモデルの陳腐化
- ③ 各国の法的規制への対応遅れ
- ④ 気候変動対策の遅れによる事業機会の喪失、炭素税の導入や規制強化・設備投資によるコスト増加
- ⑤ 国内人手不足対応の不備による事業継続性の困難や社員への影響
- ⑥ 採用競争激化による人材確保や有能な社員の引き抜き
- ⑦ 人権問題・コンプライアンス違反、リスクマネジメント不備や情報システム障害による事業継続や社会的信用の失墜

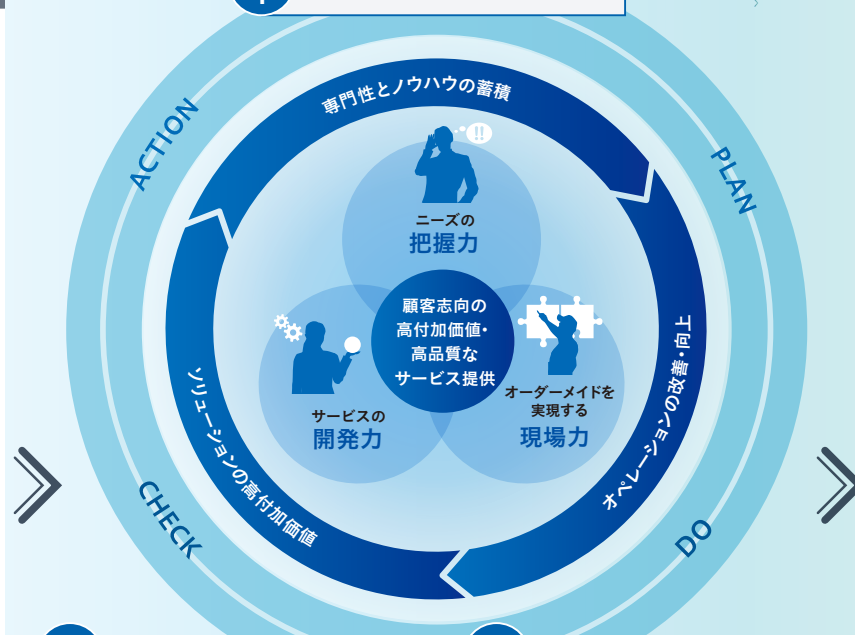
機会

全般

- ① 持続可能なインフラサービスの提供、BCP強化による社会的信用の向上
- ② M&A・アライアンス・DXによるビジネスモデルの進化及び業務効率化やイノベーション創出
- ③ 情報開示の充実による社会的評価の向上
- ④ GHG排出量削減の積極的な取組みや環境関連のサービス開発・提供による事業機会の創出
- ⑤ 労働環境の安全維持や人材育成による社員満足度や競争力向上
- ⑥ DE&I推進とイノベティブな環境づくりによる優秀な人材の獲得
- ⑦ 多様なリスクへの備えや情報セキュリティ強化による社会的信用の獲得

強み
1

新しい価値を創る人材 ≫ P.63



強み
3

積重ねた信頼と事業基盤

安全・安心を下支えする危機管理対策

コーポレート・ガバナンス ≫ P.81

三菱三綱領の精神に基づく企業理念と行動基準 ≫ P.2

④ 統合報告書2024 ≫ P.22

強み
2

変革に挑むDNA

DX ≫ P.38

新規分野への挑戦

CVC・M&Aによるオープンイノベーション ≫ P.43

④ 統合報告書2025 ≫ P.46

6つの資本 ≫ P.26

人的資本



社会関係資本



知的資本



製造資本



財務資本



自然資本



成長戦略 経営計画 [2025-2030] ≫ P.32

成長戦略 01 物流事業の飛躍

成長戦略 02 不動産事業の進化

成長戦略 03 海外事業の拡大

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 05 グループ経営基盤の強化

財務戦略 株主還元方針・政策保有株式の縮減・自己資本の考え方

サステナビリティ経営を推進するマテリアリティ ≫ P.29

経済

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

社会

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

環境

気候変動対策と環境保護の取組みの強化

ガバナンス

コンプライアンスの徹底・人権の尊重
リスクマネジメントの強化

MLC2030ビジョン ≫ P.1

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

創出する価値

経済的価値

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

社会的価値

2050年の先を超え、ステークホルダーとPlusの世界を見据えて共創する

ZEROの目標を超えた「+」と笑顔であふれた豊かで持続可能な社会の実現

Zeroの先を、ともに創り・彩る

ZERO+ ≫ P.27

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

価値創造の歴史

当社グループは、産業・社会の発展とともに「倉庫・国際運送・港湾運送・不動産」と事業領域をグローバルに拡大し、社会の「いつも」を支えてきました。現在、当たり前になっていることは、先達たちが思い描いてきた「いつか」に挑戦し、実現してきた結果でもあります。ますます変化が激しく予測困難な環境下で、将来にわたって当社グループがおお客様の価値向上に貢献し続けるために、次の「いつも」の創造に挑戦し、新しい価値を提供していきます。

● いつもを支える。各事業の基盤確立・強化の歴史 ● いつかに挑む。将来に向けた先進的な取り組みや投資

1880年～

近代産業の育成

外部環境 日清・日露戦争

1920年～

倉庫事業の発展
港湾運送事業の始まり

関東大震災 第二次世界大戦終結

1945年～

1960年代～

不動産事業の始まり
経営方針の明確化

高度経済成長 コンテナ化時代

1970年代～

経営多角化の推進
国際運送取扱事業の本格化

オイルショック

1990年代～

総合物流サービス強化
サービスの高付加価値化と高品質化

バブル経済崩壊 阪神・淡路大震災 リーマンショック

倉庫事業 陸上運送事業



● 1920年～
小規模、非効率からの脱却を図り、倉庫施設の近代化を徹底

● 1923年
関東大震災により運営倉庫の多くが被災、以降耐震・耐火性を備えた鉄筋コンクリート造倉庫の建設に着手

● 1930年
江戸橋倉庫ビル竣工

● 1931年
東京・江戸橋（現在の日本橋）で我が国初のトランクルームサービスを開始



● 1960年
特定顧客専用の配送センターの建設

● 1963年
自動車運送事業に本格進出

● 1966年
菱倉運輸(株)設立、1968年からコンテナ陸上輸送へ進出

● 1974年
神戸・ポートアイランドに本格的冷蔵倉庫業を開始

● 1992年
各支店に高機能倉庫を一斉建設（約25,000坪）、倉庫改造元年と宣言

● 1990年代
医薬品取扱いの積極的拡大と医薬品物流インフラの構築



国際運送取扱事業



● 1970年
米国カリフォルニア州に倉庫会社設立

● 1981年
米国ニューヨーク州に運送取扱会社設立

● 1985年
香港に運送取扱会社設立

● 1995年
オランダに運送取扱会社設立

● 1973年
国際部（開発・輸送）を設立、国際一貫輸送業務の拡大を本格化

● 1993年
インドネシアに倉庫会社設立

● 1996年
中国上海に倉庫会社設立

港湾運送事業



● 1907年
神戸港に海運貨物の海陸一貫取扱施設を完成（のちの港湾運送事業）



● 1971年
神戸・ポートアイランドにおいてフルコンテナ船向けターミナルオペレーター業務開始

● 1981年
横浜・大黒埠頭オペレーター業務受託

● 2001年
横浜・南本牧埠頭ターミナル業務開始

不動産事業



● 1962年
東京・深川にコンピュータ・倉庫・住宅の複合賃貸ビルを建設

● 1968年
収益性重視・総合流通業への脱皮・不動産の効率的運用を三大方針とし、物流事業の拡充とともに不動産事業への進出を決定

● 1973年
東京ダイヤビルディングを建設以降コンピュータ用賃貸ビルを順次増設



● 1992年
神戸ハーバーランド開業

● 2006年
横浜ベイコート開業



創業期

その他・全社

● 1887年
三菱為換店（1880年開業）の倉庫業務を継承し、有限責任東京倉庫会社として設立

● 1893年
東京倉庫株式会社に改組・商号変更

● 1918年
三菱倉庫株式会社に商号変更

国内事業基盤形成

グローバルネットワークの拡大

● 1996年
総合的な物流サービスの提供を目指し、英文社名をMitsubishi Logistics Corporationに変更

● いつもを支える。各事業の基盤確立・強化の歴史 ● いつかに挑む。将来に向けた先進的な取り組みや投資

2010年代～

2020年代～

2025年～

高付加価値・高品質なサービスの強化

東日本大震災 パリ協定採択

新型コロナウイルス感染症

トータルロジスティクスサービスの提供

地政学リスクの顕在化と不透明な世界情勢

● 2010年

3PL強化と、電気・電子・精密機器、半導体分野サービス強化のため、富士物流(株)及び同社の子会社10社を連結子会社化

● 2011年

医薬品配送専門の運送子会社DPネットワーク(株)を設立、医薬品保冷配送サービスの展開に着手

● 2012年

大阪・茨木3号配送センター竣工「災害に強いECO倉庫」第1号以降、各地区で建設

● 2021年

埼玉・三郷にEC向け物流センター「SharE Center misato」開設

● 2022年

医薬品物流データプラットフォーム「ML Chain」運用開始

● 2022年

(株)キユーソー流通システムと業務提携

● 2023年

・米英Cavalier Logisticsグループを子会社化
医薬品・ヘルスケア製品の国際物流ネットワーク及び米国政府向け物流サービスを拡大
・武田薬品工業(株)の特約店向け医療用医薬品配送のモデルシフトを開始

● 2023年

医薬品GDPに対応した専用車両による中継リレー輸送を開始



● 2011年

ベトナムにMLC ITL Logistics Company Limited設立

● 2012年

三菱倉庫(中国)投資有限公司設立

● 2017年

「災害に強いECO倉庫」海外展開第1号として、インドネシア・MM2100 Distribution Center竣工

● 2023年

ベトナムITL Corporationを持分法適用会社化、コールドチェーン拡充とフォワーディング強化を中心としてパートナーシップを強化



● 2024年

・温室効果ガス(GHG)算定システム「Emission Monitoring Cargo Route Finder」提供開始
・ポーランド共和国に欧州三菱倉庫会社の支店設立

● 2012年

横浜・南本牧埠頭コンテナターミナル荷役効率世界1位獲得

● 2021年

ユニエツクスNCTと共同運営する国内コンテナターミナルにおいて2040年までのカーボンニュートラル達成目標を設定

● 2013年

神戸ハーバーランドumie開業

● 2014年

日本橋ダイヤビルディング竣工(旧)江戸橋倉庫ビル(本店事務所、トラクルーム)を「災害に強い環境配慮型オフィスビル」として建替え



● 2024年

・芝浦ダイヤビルディング竣工(データセンター専用施設)
・神戸須磨シーワールド開業



組織改編

グローバルアカウント営業

● 2026年

グローバルアカウント営業部設立

ロジスティクス事業

● 2026年

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営業開始



海外事業

● 2025年

インドにインド三菱倉庫会社設立

港運事業

不動産事業

● 2026年

アセットマネジメント事業への本格進出「三菱倉庫不動産投資顧問(株)」を設立



● 2025年

・タイで物流施設開発事業に進出、初の海外不動産開発
・米国テキサス州で賃貸集合住宅のバリューアッド事業に参画
・資産回転型ビジネスへの進出



電力倉庫事業

● 2026年

電力倉庫事業部設立



グローバルネットワークの拡大

● 2015年

新倉庫保管・配送管理システムG-MIWS開発導入

● 2023年

・CVC[®]ファンドの運用会社としてMLCベンチャーズ(株)を設立、2025年までに合計10社に出資
Ⓜ MLCベンチャーズ(株)
・三菱倉庫グループ 2050年度ネットゼロ宣言

● 2024年

・福島県南相馬市と連携協定を締結、宇宙関連産業等の次世代産業の支援を開始
・パーパス・サステナビリティ経営コンセプト策定
・GHG排出削減目標がSBT認定を取得

● 2026年

・CDP2025「気候変動」A-(マイナス)評価を獲得
・FTSE4Good Index Series
FTSE JPX Blossom Japan Indexの構成銘柄に初選定

※CVC(Corporate Venture Capital):事業会社が自己資金でファンドを組成し、当社の事業内容と関連性があり、本業の収益につながると思われる未上場の新興企業(ベンチャー企業)に出資や支援を行う活動組織のこと

三菱倉庫グループの強み

新しい価値を創る人材、変革に挑むDNA、積重ねた信頼と事業基盤の3つを強みとしており、これらの強みをトータルロジスティクスサービスの提供と街づくりにつなげます。

強み	主な実績	強みの強化に向けた取組み	関係する資本
 強み1 新しい価値を創る人材 価値創造の源泉は、一人ひとりの人材です。外部環境の変化が激しさを増す時代の中でも、社員がこれまで培ってきた把握力・現場力・開発力が改善活動と価値創造の起点であることは変わりなく、これら3つの力により顧客志向の高付加価値・高品質なサービスの提供を実現し、ビジネスモデルの競争優位性の確立につながっています。	● 改善活動参加グループ数 579グループ (2016～2025年度累計) ● MLC イノベーションプログラム 54件 (2023～2025年度累計) ● 女性平均勤続年数16.1年 (2025年度、男性15.4年) ● 正規雇用労働者の中途採用比率 39% (2025年度採用者のうち、新卒42名、中途24名) ● 若年職員海外派遣プログラム参加者数 45名 (2016～2025年度累計)	● 人材獲得競争が激化する環境下で社員の定着率と会社の競争力を高めるため、挑戦とイノベーションの風土づくりを進め、エンゲージメント向上に向けた目標を定め、各施策を進めています。 人的資本経営 >> P.63 ● 人材ポートフォリオ策定により洗い出した、事業戦略達成に必要な人材の質と量における現状とのギャップを埋めるべく、配置、採用及び育成への投資を行います。人的資本経営 >> P.63 ● 部門横断で社内情報共有基盤や社内 SNS の整備を進め、組織の壁を超えたコミュニケーションとナレッジの共有を促進しました。多様な知識・経験の融合による新たな価値創造につなげています。 人的資本経営 >> P.69	人的資本  知的資本 
 強み2 変革に挑む DNA 外部環境と時代の変化をいち早く察知し、社会と顧客のニーズに応えるべく、創業時から革新に挑み、新しい価値を提供し、持続的な成長を続けてきました。変革に挑むことは当社グループの DNA として受け継がれてきました。	● 耐震・耐火性を備えた倉庫建設に着手 (1923年～) ● 我が国最初のトランクルームサービス開始 (1931年～) ● コンピューター用賃貸ビル事業展開 (1973年～) ● 高機能倉庫一斉建設 (1992年～) ● 医薬品物流インフラ構築 (1996年～) ・ GDP に準拠した医薬品輸配送ネットワーク ・ 医薬品物流データプラットフォーム ● パートナーとの提携数18件 (2021～2025年度)	● 外部知見の活用や異業種連携によるオープンイノベーションを加速させるため、CVC を設立し、出資をしています。 成長戦略 >> P.43 ● また、社会課題である人手不足解消と新サービス開発のための DX 推進や、ネットゼロを推進するための環境関連のサービス開発を進めています。2024年には GHG 可視化・削減サービスの「MLC Green Action」もリリースし、開発を進めています。 ● ロボティクス・AI を含む先端技術を活用し、社会課題の解決や業務効率化だけでなく、お客様のニーズに対応する物流プラットフォームを構築しています。成長戦略 >> P.40	人的資本  社会関係資本 
 強み3 積重ねた信頼と事業基盤 139年の歴史を通じて、時代に求められる物流・不動産の機能に応じたノウハウやネットワークを構築し、「いつも」を支え続けてきました。大量生産・大量消費を支える大量輸送の時代から、複雑化・高度化したグローバルサプライチェーンの最適運用が求められる今日まで、BCP 対応、早期の海外拠点整備や、お客様や業界ごとの専門性の高いノウハウを蓄積し、ロジスティクスサービスを提供してきました。また、オフィスビル・商業施設・住宅を安全・安心かつ快適に利用し続けられるよう、不動産サービスのための投資を行ってきました。物流会社として、この規模の不動産事業を展開していることも強みと考えています。	● 世界の物流拠点数140カ所 ● 港湾荷役効率世界1位 (2012年度) ● 不動産施設の延床面積約100万 m² (2026年3月末時点) ● 災害に強い ECO 倉庫11施設 (2026年3月末時点) ● 海外物流会社の M&A による基盤拡大 (2023年度) ・ ベトナム ITL Corporation ・ 米国 Cavalier Logistics グループ ● 国内における豊富な顧客基盤 ● 重大労働災害0件 (2025年度) ● 情報セキュリティ重大事故0件 (2025年度) ● 株主・投資家との対話強化 (海外 IR 実施等) ● CDP2025「気候変動」分野で「A- (マイナス)」獲得 (2026年1月)	● お客様の調達から販売・品質管理までをワンストップで支えるトータルロジスティクスサービスを提供します。 ● 物流・不動産のシナジーを追求します。 ● 既存設備の修繕・設備更新を進めています。 ● グローバルサプライチェーンの変化に応じた海外拠点整備・海外事業拡大を進めています。 ● 2024年度に、三菱倉庫グループの GHG 排出削減目標が SBT 認定を取得し、目標達成のための取組みを進めています。 環境 >> P.57 ● 2025年度に系統用蓄電池事業に参入し、2026年度に電力倉庫事業部を設置しました。事業戦略 >> P.55 ● 2026年度にグローバルアカウント営業部を設置しアカウントマネジメントの強化に取り組んでいます。事業戦略 >> P.50	社会関係資本  製造資本  財務資本 

6つの資本

139年の歴史で培った信頼・基盤・スキルとノウハウを活かし、資本強化のための取組みを進めています。

人的資本



価値創造の源泉を人に定め、人的資本経営を推進し、挑戦とイノベーションを促進する個人と組織の活性化の取組みを進めています。

[人的資本経営](#) >> P.63

資本強化のための取組み

- エンゲージメント向上
- DE&I推進(女性活躍の推進含む)
- 挑戦を後押しする組織風土改革
- 人材ポートフォリオに基づく配置・採用・育成
- MLCアカデミーの拡充
- タウンホールミーティングの開催

指標

- 連結社員数 **4,991名** (2026年3月末時点)
- 連結子会社 **53社** (2026年9月末時点)
- エンゲージメントスコア **47.8** (2025年度)
- タウンホールミーティングの開催数 **60回** (2023～2025年度)

社会関係資本



歴史を通じて培ったステークホルダーの信頼と、信頼の上に成り立つ事業基盤を活かし、これからも誠実かつ公正な企業活動を通じて、皆さまと協同し、社会の持続的な成長に貢献します。

資本強化のための取組み

- 広報・IRの強化 >> P.74
- ステークホルダーエンゲージメント >> P.74
- トータルロジスティクスサービスの提供 >> P.34
- パートナーとの共創 >> P.43
- 地域社会への貢献 >> P.75

指標

- 国内／海外機関投資家、アナリストとの個別面談 **163回**、SR面談 **11回** (2025年度)
- パートナーとの提携件数 **18件**、累計運用額 **63.8億円** (2021～2025年度累計)

知的資本



社内で蓄積されたスキル・ノウハウ、社外の知見と先端技術を活用し、DXとイノベーションを促進し、高付加価値サービスを提供します。

資本強化のための取組み

- 把握力、開発力、現場力 ④ 統合報告書2024 >> P.19
- 改善活動表彰制度「MKCA」への改編 >> P.70
- MLCイノベーションプログラム >> P.70
- DX推進 >> P.38
- 人的資本コンテンツ >> P.63
- 社内ポータルサイトの構築・社内SNSの活性化 >> P.69

指標

- 高付加価値創造のための改善活動参加グループ数 **579グループ** (2016～2025年度累計)
- MLCイノベーションプログラム **54件** (2023～2025年度累計)

製造資本



社会の「いつもを支える。」会社として、自然災害の激甚化や外部環境の変化に対応した安全・安心なサービスを提供します。

資本強化のための取組み

- ソフト・ハード両面のBCP強化 ④ 統合報告書2023 >> P.52
- グループネットワーク >> P.8
- 物流不動産の開発・運営の拡大 >> P.35
- 海外不動産ビジネスの拡大 >> P.36
- ASEAN、北米、インドを最重点領域とした海外事業の拡大 >> P.37
- グループ資産の価値向上 CRE強化に向けた取組み >> P.45

指標

- 世界の物流拠点数 **140カ所**
- 災害に強いECO倉庫 **11施設**
- 倉庫の面積 **180万m²(連結)***
- 不動産の延床面積 **約100万m²**

*国内外連結子会社の倉庫面積

2026年3月末時点

財務資本



新たな「MLC2030ビジョン」のもとで、積極投資と資産組替えで成長戦略の実行を加速させるとともに資本効率の向上を推進し、ROE10%を目指します。 [経理担当役員メッセージ](#) >> P.15

資本強化のための取組み

- 事業成長とROE向上
- 政策保有株式の縮減
- 資産回転型ビジネスの推進
- アセットマネジメント事業の立上げ
- CRE戦略による保有不動産の最適化
- DOE引上げ・継続増配、株主還元への拡充
- 情報開示の拡充

指標

- 総資産 **6,397億円**
- 事業利益 **185億円**
- 自己資本比率 **59.3%**
- PBR **1.2倍**

2026年3月末時点

自然資本



地球の限界が差し迫る中で、自然資本はすべての事業活動の根底にあるものです。持続的な地球環境の保護のために省エネと再生可能エネルギーの導入、環境負荷を低減するサービスの開発を進めます。

資本強化のための取組み

- GHG(温室効果ガス)排出量削減 >> P.60
- 環境サービス開発やGHG可視化・削減サービス「MLC Green Action」の推進 ④ 統合報告書2024 >> P.46
- TCFD提言への対応 >> P.58
- CDPへの回答
- 「三菱倉庫グループ 環境方針」の改定 ④ 三菱倉庫グループ 環境方針

指標

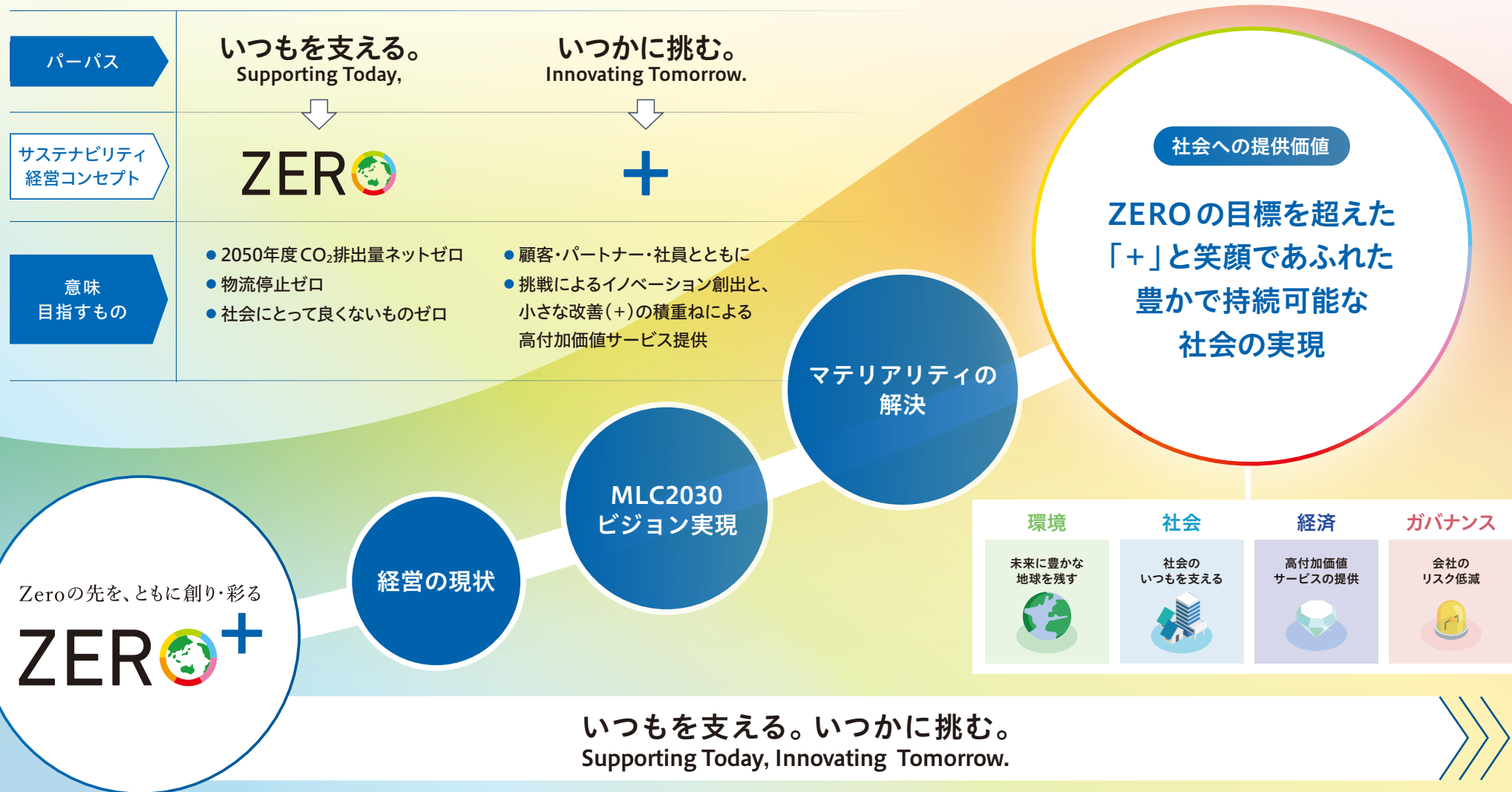
- エネルギー消費量 **218,928MWh**
- 再生可能エネルギー消費量 **49,424MWh**

2025年度

サステナビリティ経営コンセプト ZERO+

2050年の先を超え、ステークホルダーと Plusの世界を見据えて共創する

ZEROはゴールではなく、新しい“いつも”のスタートと考えます。豊かで持続可能な社会の実現には地球や社会にとって良くないもの(Minus)をなくす“ZEROの取組み”と新しい価値を提供し、より良いもの(Plus)を増やしていく“+の取組み”が必要と考えています。サステナビリティ経営コンセプトのZERO+は、「ZERO」の目標を超え、ステークホルダーとともに「Plus」にあふれた世界にしていく想いを込めています。世界中が、もっと笑顔であふれるために。次の世代が色鮮やかな世界で、今より良い“いつも”の暮らしができるように。三菱倉庫グループは、世の中に未だ無い価値を提供していきます。



マテリアリティ特定・見直しプロセス

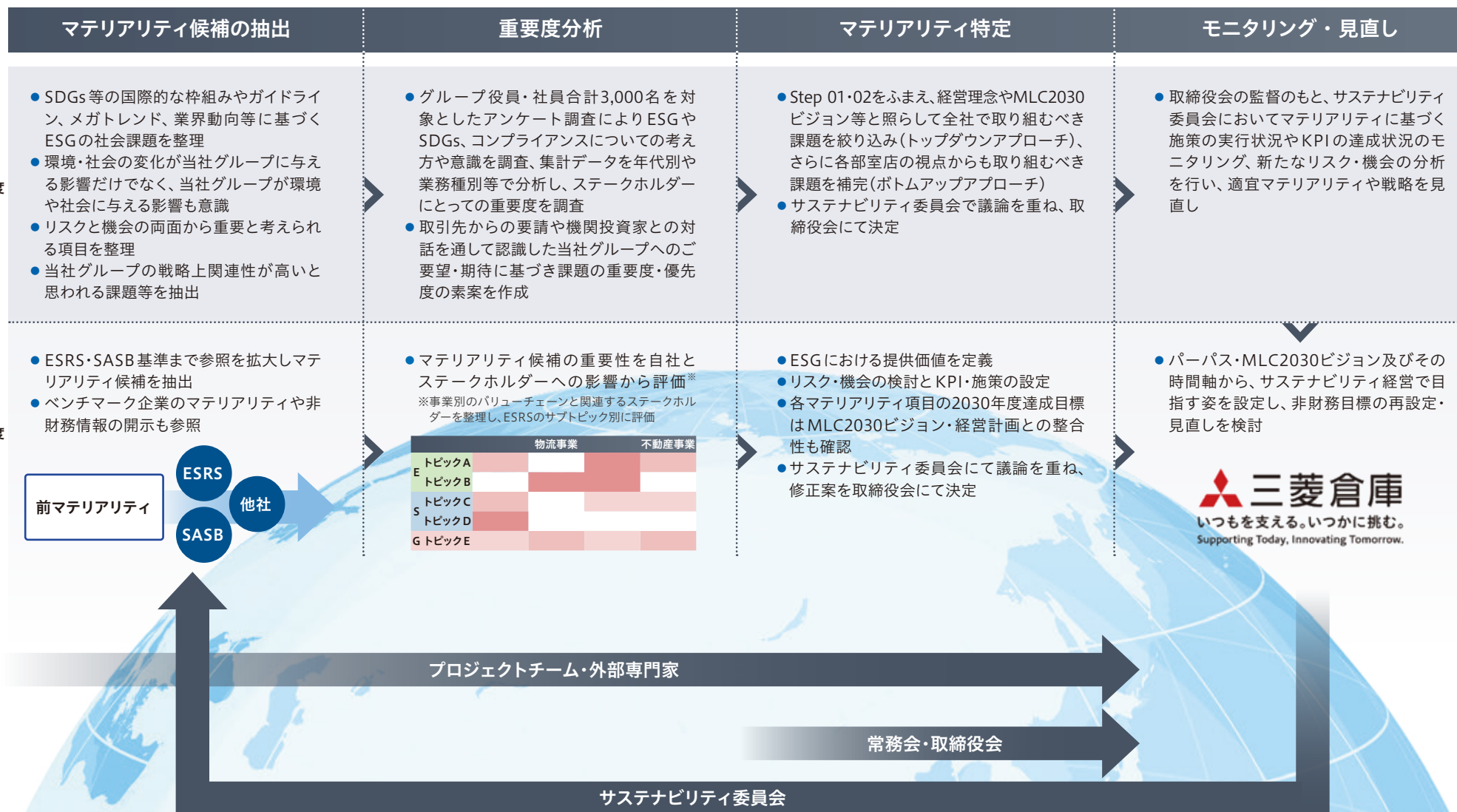
当社グループは、2021年度にマテリアリティを特定しましたが、「パーパス」や「MLC2030ビジョン」を実現するため、そして環境変化に適応しながら、経済・環境・社会の各面で持続可能な価値を提供し続けるために2024年度にマテリアリティの見直しを行うとともに、2030年度の目標達成のための施策を策定しました。

Step 01

Step 02

Step 03

Step 04



マテリアリティに関連する主な取組みとKPI

	マテリアリティ	KPI	2030年度目標	2025年度結果	2026年度活動予定	対象範囲
経済	 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	① DX、IT 関連投資額	2021-2030年度 累計投資額500億円	累計250.3億円(2021-2025年度累計)	・Smart Hybrid Warehouseの推進 ・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 ・スマートターミナルプロジェクトの継続 ・テナントビル管理業務の効率化の継続	連結
		② パートナーとの共創の推進	実績管理(提携件数、2021-2030年度累計運用額)	提携件数18件、運用額63.8億円(2021-2025年度累計)	・VCファンドとの連携やCVC投資活動を通じた人材育成 ・スタートアップ投資活動の推進及び協業機会の創出	連結
社会	 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	① 人手不足対策のための自動化・省人化の推進	実績管理	74件	・新築工事における災害に強い施設の基準の充足の管理 ・大規模災害時燃料確保態勢の構築、訓練実施(埼玉・大阪) ・人手不足対策に関する取組み把握	連結
		② 災害に強い物流・不動産施設の基準の充足	基準の充足	基準の充足維持		連結(一部)
		③ 輸配送業務の燃料確保態勢の整備率	100%	43%		連結(一部)
		④ 医薬品保冷輸配送におけるDP-Cool車両の利用率	100%	70%		連結
	 成長のための人的資本経営の推進	① エンゲージメントスコア	スコアの向上	47.8	・優先課題に対する施策の立案・実行 ・男性の育児休業取得を促進する環境整備、研修の実施 ・若年職員海外派遣プログラム帰国者面談の継続実施 ・女性活躍推進に係る研修検討・実施 ・研修テーマの拡充、関係会社との連携強化 ・グループ全体で労災防止に関する情報共有、啓発活動の継続	連結(一部)
		② 男性の育児休業取得率 NEW	100%	62%		単体
		③ 海外勤務経験者比率	25%	20%		単体
		④ 女性管理職比率	10%	4.8%		単体
		⑤ 1人当たり研修費	実績管理	102,000円		単体
		⑥ 重大労働災害(死亡労働災害)	0件	0件		単体
環境	 気候変動対策と環境保護の取組みの強化	① GHG 排出量削減率 (対象:グループ全体の Scope1+2)	△42%(2022年度比)	△22%	・再エネ電力メニューの導入推進 ・コーポレート PPA 導入の検討 ・既存施設への太陽光発電設備設置検討 ・既存施設の折版屋根の構造検証実施	連結
		② 輸配送の GHG 排出量削減率* (対象:DP-Coolによる輸配送)	△50%(2018年度比)	△60%		単体
ガバナンス	 コンプライアンスの徹底・人権の尊重	① 行動基準アンケート及びサステナビリティアンケートの定期実施	定期実施	・行動基準アンケート:2025年10月に実施 ・サステナビリティアンケート:2026年2月に国内外144社を対象に実施	・コンプライアンス教育の継続的な実施 ・行動基準アンケート及びサステナビリティアンケートの継続的な実施 ・「優先的に対応すべき人権リスク」に対応する各事業部の施策の実効性の追跡調査	連結
		② 人権 DD 定期実施	定期実施	優先的に対応すべき人権リスク軽減策の実施		連結
	 リスクマネジメントの強化	③ 災害訓練の定期実施	定期実施	・MCA 無線運用訓練12回 ・安否確認訓練3回 ・大規模災害対策訓練1回 ・地震対策シミュレーション訓練2回	・災害訓練の継続的な実施 ・サイバーセキュリティ対策実施	連結(一部)
		④ 情報セキュリティ重大事故	0件	0件		連結

※輸配送トンキロ当たりのGHG排出量削減率

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

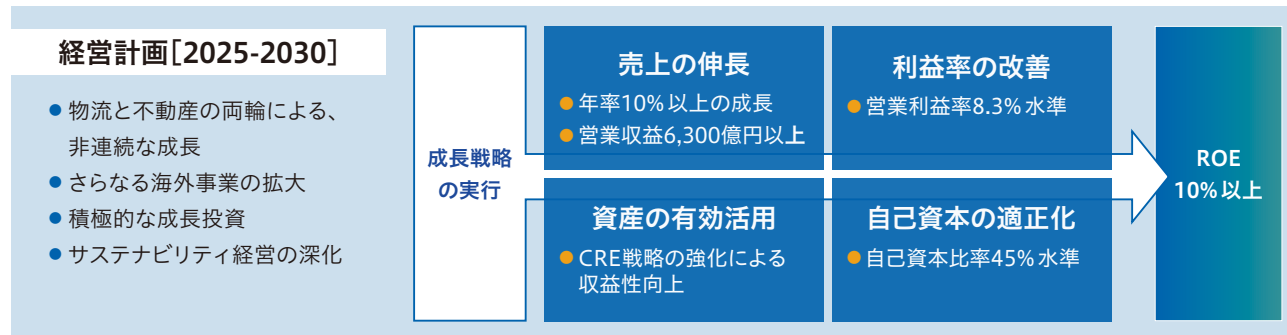
- ① 物流事業の飛躍 [P.34](#)
トータルロジスティクスサービスの強化
カテゴリー戦略の推進
物流サービスの機能強化と品質向上
- ② 不動産事業の進化 [P.35](#)
物流不動産ビジネスへの参入
海外不動産ビジネスへ進出
資産回転型ビジネスへの本格参入
- ③ 海外事業の拡大 [P.37](#)
- ④ 先端技術の活用等による
業務プロセスの改善と
新ビジネス創出 [P.38](#)
- ⑤ グループ経営基盤の強化 [P.45](#)

2030年度に目指す姿

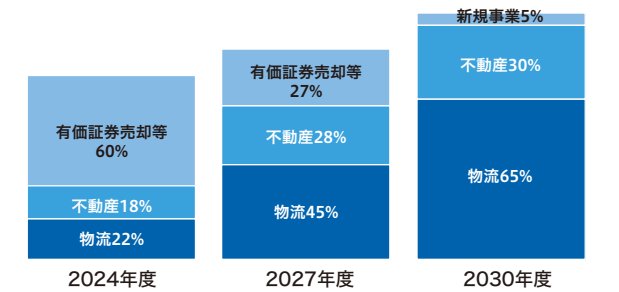
MLC2030ビジョン

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

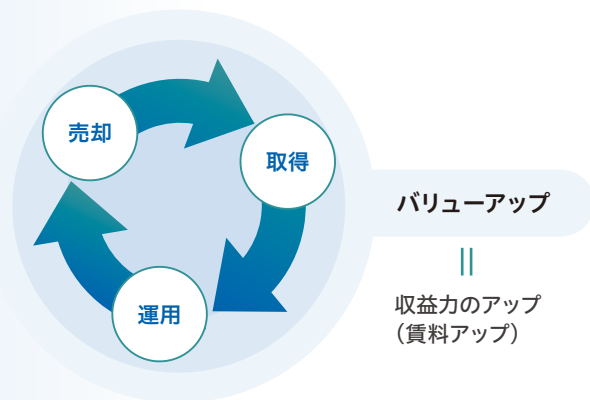
	目指す方向性	主な取組み	進捗評価
医療・ヘルスケア	医薬品エコシステムの深化	● GDPに準拠した医薬品輸配送ネットワーク拡販 ● 創薬モダリティ変化への対応 ● ML Chainのカバー範囲、ユーザー拡大	◎
	欧米市場の開拓	● Cavalier社とのシナジー実現による欧米市場拡大	△
食品・飲料	コールドチェーン事業の強化	● 国内外において冷凍、冷蔵倉庫の拡充	◎
	流通加工業務の取扱い拡大	● 冷凍食品ニーズ増加に対応したリパック、検品業務拡大 ● 製造工程の一部を輸入経路上にある港湾倉庫で実施	○
自動車 機械・電機	自動車関連物流の取扱い拡大	● CASE進展に伴う自動車部品物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

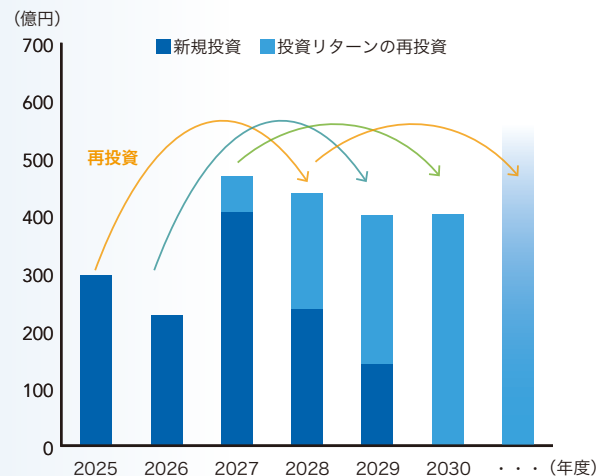
資産回転型ビジネスでは、目指すポートフォリオ（物流施設、商業・ホテル、住宅、オフィス等）を適宜見直しの上、取得対象となるアセット種別の選定を行っています。

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

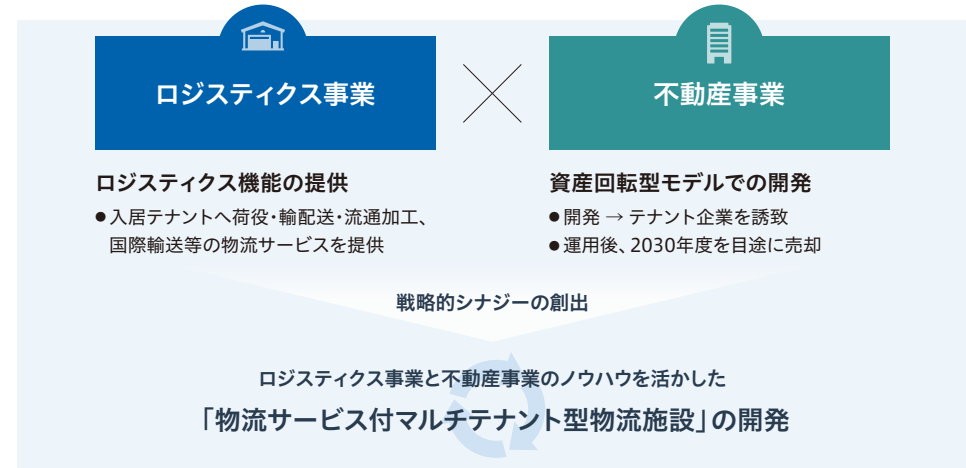
2025年9月、米国三菱倉庫会社を通じて丸紅米国会社と共同事業契約を締結し、米国テキサス州における賃貸集合住宅のバリューアッド事業（リノベーションによるハード面改善、運営見直しによるソフト面改善により収益性を高め、賃貸物件として数年間運営した後に売却するスキーム）に参画しています。



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

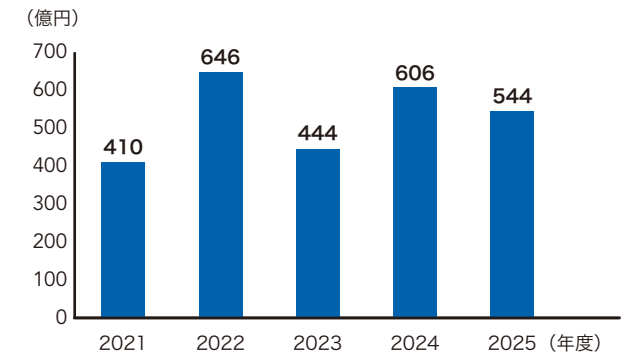
- 成長を加速させるエリアを定め、海外事業を拡大
- 有力物流事業者とのパートナーシップ戦略により事業成長速度を加速
- 海外事業拡大を目的とした組織改編

	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

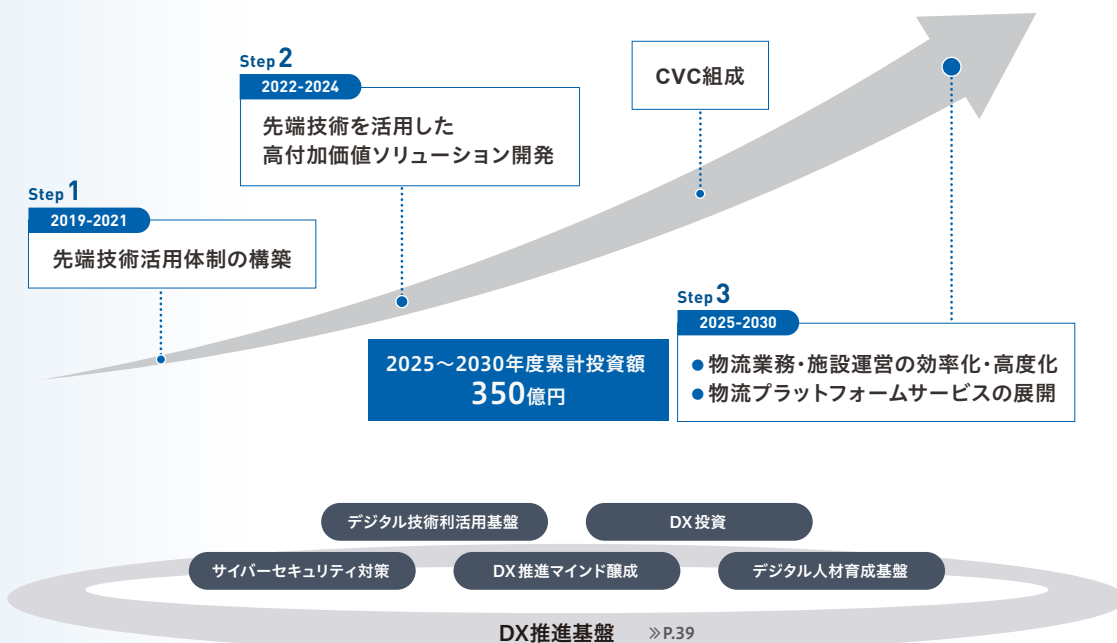
先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出

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

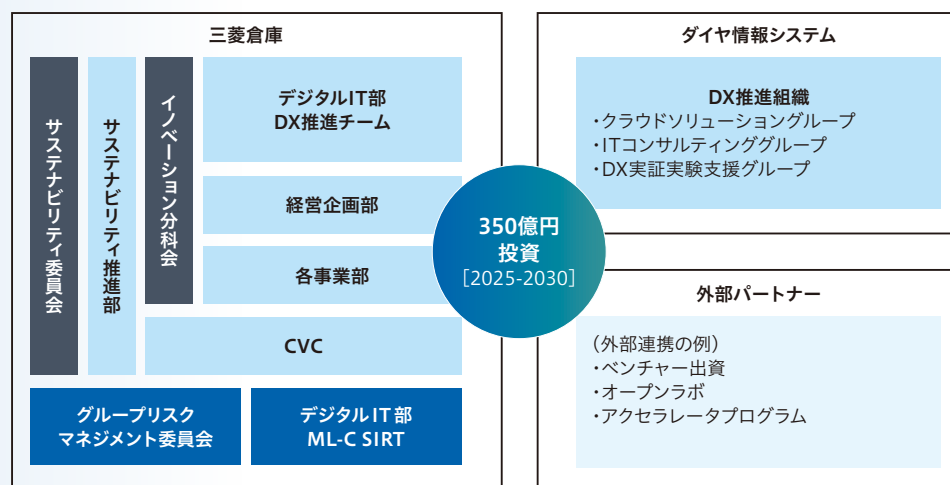
DX推進基盤

≫ 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

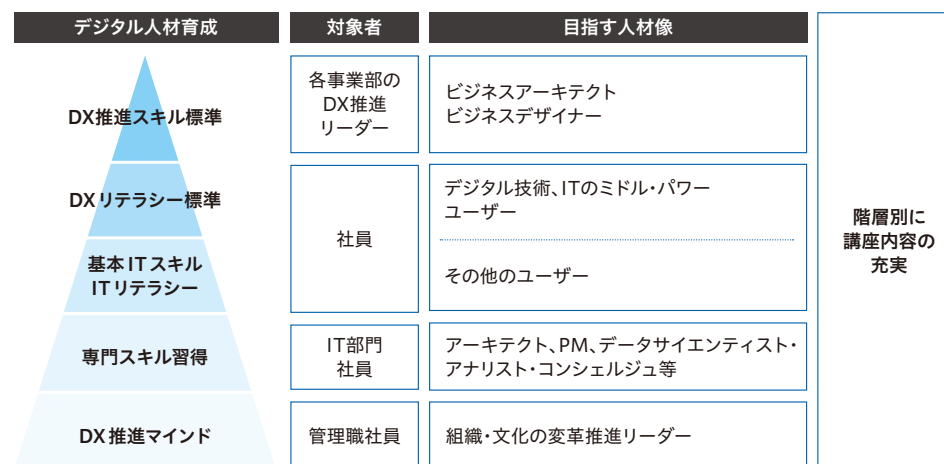
人材ポートフォリオの中で今後DXを推進するために必要となる人材像を次のとおり定めました。

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

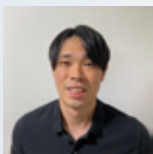
Smart Hybrid Warehouseの実現

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

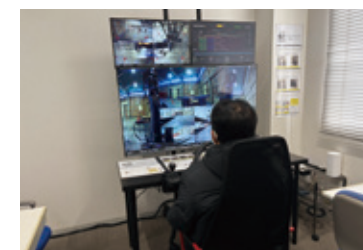
2025年度より遠隔無人フォークリフトを活用した実証実験を実施しています。倉庫内作業の一部を遠隔操作で作業可能とする環境を構築し、作業環境の改善・安全性の確保・作業効率化のほか、将来的にはハートフル雇用[※]の推進も目指しています。本年度は冷凍倉庫を含む複数拠点における活用を見据えた実証へと取組みの拡大を図るとともに、通信環境や運用面に関する課題の解決を進めています。

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

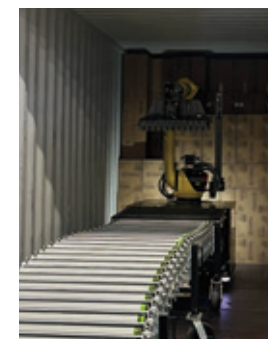


Ⓜ「AI利活用基本方針」

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、重筋作業を手人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

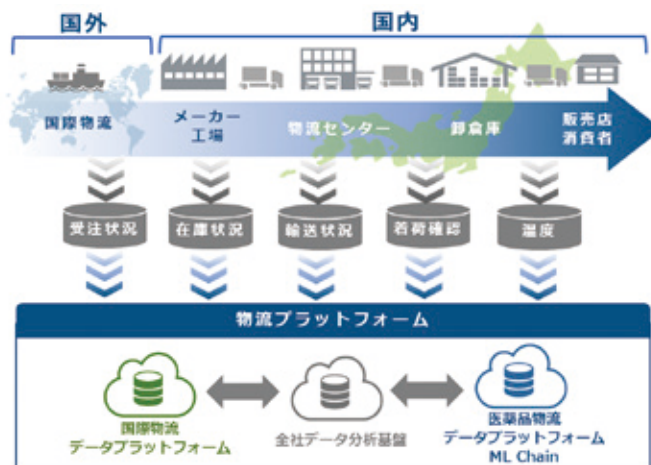
- ・ML Chainの利用拡大
- ・国際輸送事業デジタルプラットフォームの利用拡大

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

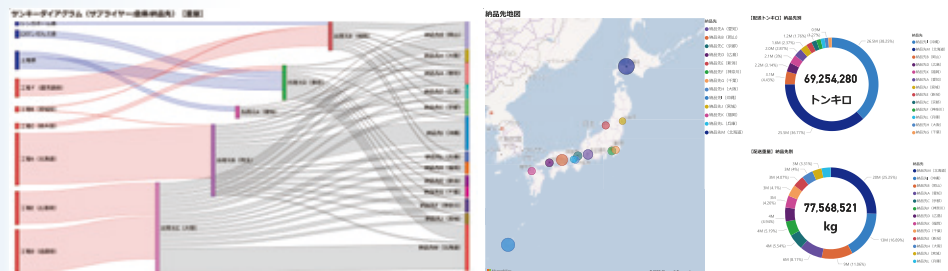
詳細はリンク先をご参照ください ④ 統合報告書2025 >>P.39

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

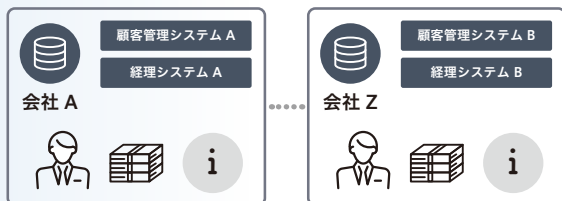
≫ P.46

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。

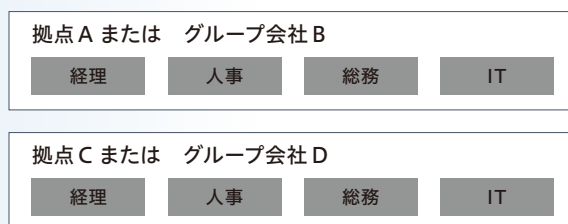
いままで

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



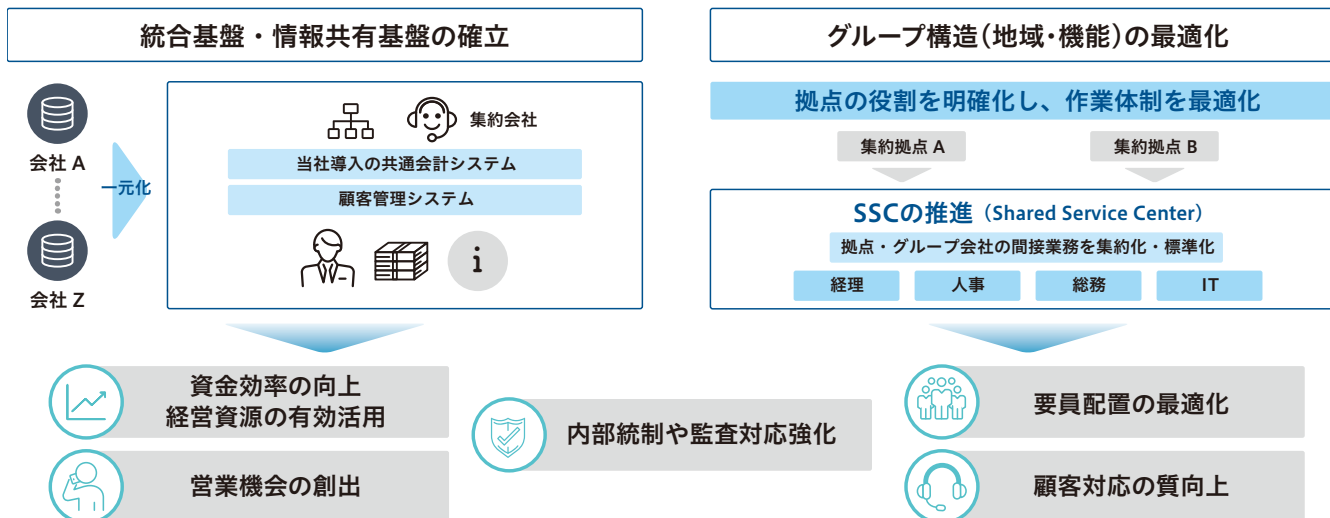
拠点やグループ会社ごとに機能の重複を解消することも課題でした。



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

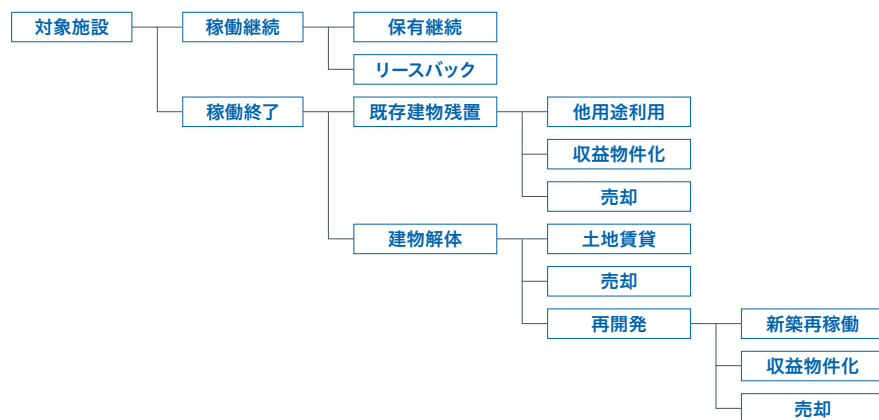


成長戦略 05 グループ経営基盤の強化・グループ資産の価値向上

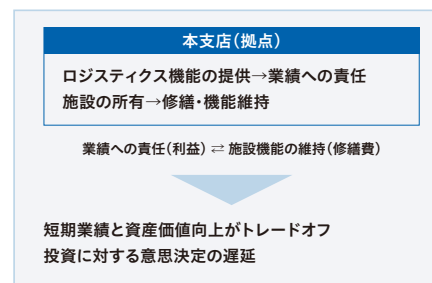
》CRE マネジメントの高度化による資産価値創造—グループ資産を経営資源として最大限に活かす—

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。

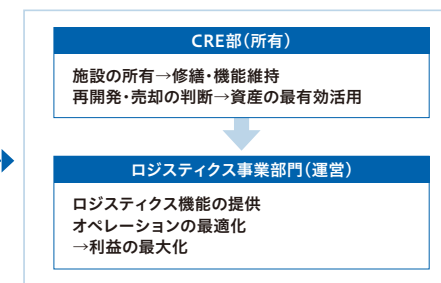
CRE 施策ツリー



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。

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

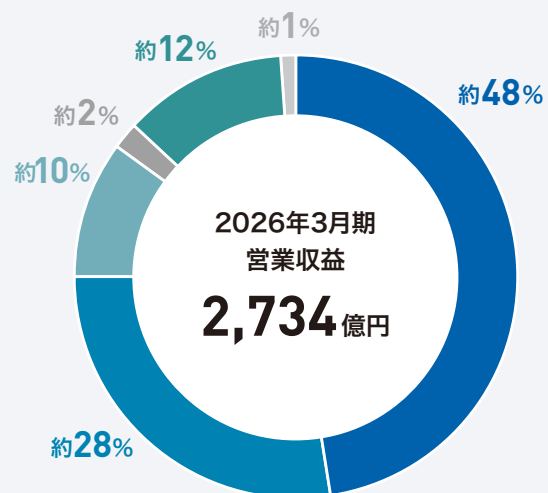
脱炭素社会の実現に向けて再生可能エネルギーの導入が拡大する中、天候等により変動する電力需給を安定させることが社会的な課題となっています。当社グループはこの課題に対応するため、系統用蓄電池を活用した「電力倉庫事業」を新たに開始し、電力インフラの安定化に寄与する設備の開発・運営を行っています。物流事業、不動産事業において、企業活動と人々の暮らしを支える社会基盤を長年にわたり支えてきた経験と、グループ会社が有する大容量電気設備の取扱いノウハウを活かし、電力倉庫事業の運営体制の構築を進めています。

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。

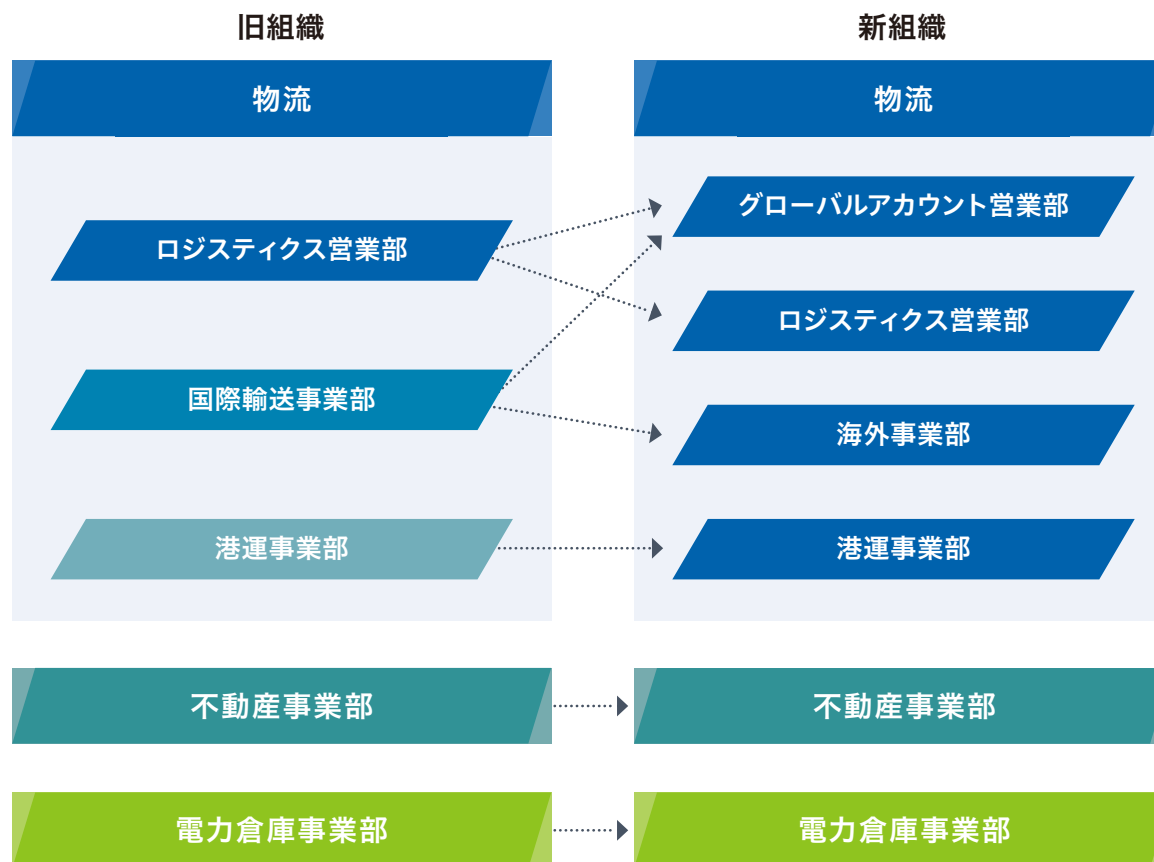
有価証券報告書での開示区分と、本統合報告書の区分の関係は次のとおりです。

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を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な資機材の通関、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。

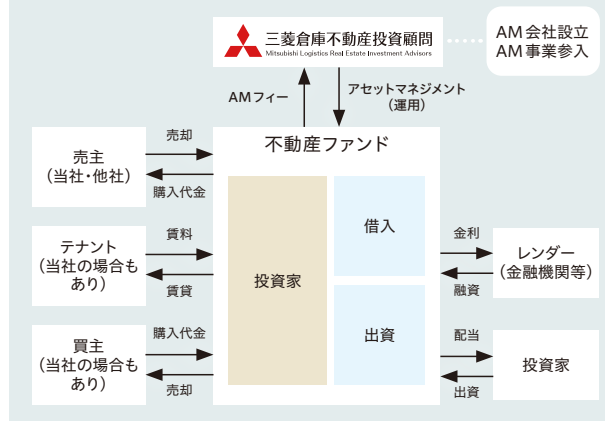
これらの取り組みを通じて、安定性と成長性を兼ね備えた事業構造の構築を目指します。

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。

