

トップメッセージ

人的資本をはじめとする すべての資本のポテンシャルを最大限に発揮し、 「挑戦とイノベーション」で MLC2030ビジョンの達成を目指します。

代表取締役 社長

齊藤 秀親

「社会価値創造の歴史」

当社は、1887年に設立された三菱グループの中でも長い歴史を持つ会社です。私は1987年に入社しましたが、その年に開催された100周年記念式典に参加して、歴史と伝統がある会社の一員になったという感慨を今でも覚えています。

本社ビル「日本橋ダイヤビルディング」は、会社設立当初は「三菱の七つ蔵」が置かれていた水運の要衝だった場所にあります。この七つ蔵は関東大震災で焼失しましたが、その後の帝都復興の方向性にあわせ、1931年に関東大震災規模の地震にも耐えられる非常に堅牢な「江戸橋倉庫ビル」に生まれ変わるとともに、新しい事業として日本初のトランクルームサービスを開始しま

した。2014年には、「江戸橋倉庫ビル」の歴史ある外観を保存した災害に強い環境配慮型オフィスビル「日本橋ダイヤビルディング」に建て替え、現在に至ります。「日本橋ダイヤビルディング」は、時代の要請に応えてきた当社の歴史を象徴するランドマークといえるでしょう。

当社は、その歴史の中で、国際物流への早期進出、コンピュータ専用ビルの展開、医薬品物流の開発等、新たな事業領域に挑戦することにより、社会価値を創造し、成長してきました。

当社グループは、物流事業、不動産事業を通じて、豊かで持続可能な社会の実現に貢献してきましたが、今後も未来社会におけるイノベーターであり続けるため、2019年に「MLC2030ビジョン」を策定し、2030年にありたい姿を明確化しました。

トップメッセージ

これまで当社が138年にわたり事業を継続し成長を果たすことができたのは、歴史の中でつちかかってきたお客様との信頼関係を基盤としながら、誠実に、また挑戦を続ける働く仲間がいたからです。これから、私たちのポテンシャルを最大限に発揮するための人的資本経営を推進し、2024年4月に「企業価値向上への取組み」で発表した2030年度ROE10%の達成、そして「MLC2030ビジョン」の実現を目指します。

当社の存在意義と未来への決意を示したパーパス

私たちは、これまでの歴史で果たしてきた社会的な役割を振り返り、当社の存在意義と未来への決意を示した「パーパス」を策定しました。社員へのアンケートを通じて「当社グループに対してどういう点で誇りを持っているか」「どういう会社でありたいか」等のさまざまな観点から、議論を重ね、最終的に「いつもを支える。いつかに挑む。」“Supporting Today, Innovating Tomorrow.”としました。

「いつもを支える。」は、当社の社会的な存在意義を表現しています。社員アンケートで多く寄せられた「当たり前の日々を支えている」「安全・安心を提供する」という、当社が物流事業と不動産事業を通して、社会に提供している価値を示しています。

「いつかに挑む。」は、未来に向かって当社が挑戦を続けていく決意を示しています。今はまだ存在しないけれど、いつか実現したいことを成し遂げる。それが、その後、社会のいつも(当たり前)になることを、私たちは目指します。

私たちが新しいことに取り組むときや判断をするときは、この

パーパスが、新しいアイデアや良い判断を得るための「支え」となるでしょう。パーパスは、私たち一人ひとりが誇りと喜びを持って仕事に取り組むための「励み」となり、グループ全体が「挑戦とイノベーション」を通じて社会に貢献し続けるための「羅針盤」になると思っています。

2023年度の業績レビュー

2023年度は、コロナ禍による混乱に伴い2020年から急騰した海上運賃単価が正常化し、貨物取扱量も減少したことから、物流事業で国際運送取扱事業が前年度比42.5%減の大幅減収となり、全体としても減収となりました。当社は、厳しい事業環境下でも、コスト上昇に見合う適正料金の収受や、コスト管理の徹底と業務の効率化を推進しました。当社グループの稼ぐ力は着実に向上しており、今後は実力での目標達成を目指します。

海外事業の拡大に向けた布石を打った物流事業

物流事業は、国際運送取扱事業の大幅減収に伴い、減収減益となりましたが、重点分野である医薬品・自動車関連等の配送センター業務や国際輸送貨物の取扱いの拡大に注力しました。医療・ヘルスケア分野では、欧米で医薬品・ヘルスケア物流並びに米国政府機関向け物流を提供する Cavalier

Logisticsグループの連結子会社化や、ベトナムの物流企業 ITL Corporation の株式を追加取得し、持分法適用会社化しました。

不動産事業が順調に推移

不動産賃貸事業は、保有する賃貸不動産のテナントの確保及び賃料水準の維持・向上に努め、増収となりました。また、マンション販売における利益率向上が営業利益面で寄与しました。(株)サンケイビルを代表企業として当社も参画する「神戸須磨 Parks + Resorts 共同事業体」が取り組んできた「須磨海浜水族園・海浜公園再整備事業」もスケジュールどおり、順調に進めることができました。

MLC2030ビジョン実現に向けた 経営計画の進捗状況

2030年度ROE10%達成に向けた、 次期経営計画の策定に着手

経営計画の最終年度となる2024年度の業績見通しは、営業収益2,700億円、営業利益200億円、経常利益248億円、親会社株主に帰属する当期純利益366億円とし、経営計画の数値目標の達成に取り組めます。

トップメッセージ

また、2024年度に入り、「MLC2030ビジョン」の実現に向け次期経営計画の策定に着手しています。これまでの当社グループの経営計画は、3年間の期間で区切っていましたが、次期経営計画では、2030年度を最終年度とした6年間の経営計画として策定予定です。これは、2030年度目標値のROE10%からバックキャストし、具体的な道筋を示すものです。かなりチャレンジングな目標ではありますが、私は、必ず達成できると確信しています。PDCAサイクルを回し、2030年度までの中で計画のアップデートも行います。

物流事業は重点4分野の 事業拡大+ Global Grid 戦略に注力

経営計画で物流事業の重点分野として掲げる4分野「医療・ヘルスケア」「食品・飲料」「機械・電機」「新素材」では、順調に事業拡大を進めてきました。2023年度と同様、新規業務の獲得や、既存業務の深耕による収益増とコスト上昇に見合う適正料金の収受、業務の効率化を推進し、利益率の向上に注力します。

また、成長が期待される海外事業では、「Global Grid 戦略」を掲げ、お客様のグローバルサプライチェーン最適化に貢献するための体制構築を進めてきました。2023年度は、当社のインドネシア現地法人であるインドネシア三菱倉庫会社が(株)ニッポンのグループ会社 PT NIPPON PRODUCTS INDONESIA 向けに新工場施設の賃貸を開始する等、注力地域である東南アジアで着実に成果を出すことができました。

2020年度に11.2%だった海外売上高比率は2023年度で17.5%となりましたが、最終年度の20%目標達成に向け、今後も施策を推進していきます。

所有地によらない不動産事業の拡充

当社グループの不動産事業では、都市部に倉庫用地として所有していた不動産を有効活用する不動産賃貸事業のほかに、所

有地によらない、土地・建物を購入して行う不動産事業を展開しています。「須磨海浜水族園・海浜公園再整備事業」では、2024年6月に主要施設「神戸須磨シーワールド」がグランドオープンをしました。このほか、分譲マンション等、不動産販売事業にも引き続き取り組んでおり、2024年度の業績に寄与する計画です。こうした所有地によらない不動産事業の拡充を今後も強化していきます。また、新たな収益源の創出を目指し、REIT等を活用した資産回転型ビジネスへの取組みも検討していきます。



トップメッセージ

先端技術の積極活用・導入と 多様なパートナーシップでイノベーションを推進

経営計画にもとづき、先端技術による物流業務・施設運営の効率化・高度化を進めてきました。2022年8月に運用を開始した「ML Chain」では、ブロックチェーン等のデジタル技術を活用した物流プラットフォームサービスを開発し、メーカー物流の枠を越えた可視化とサプライチェーンを一貫して担う高付加価値サービスを実現しました。また、自動仕分けシステムやAGV（無人搬送機）等、デジタル技術による物流施設運営の効率化も推進しています。

こうしたDX推進の取組みが評価され、経済産業省、東京証券取引所及び独立行政法人情報処理推進機構が共同で選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX 銘柄)」において、「DX 銘柄2024」に選定されました。

少子高齢化による人手不足の状況は、日本経済全体で進行しています。新技術の活用・導入については、今後も継続して注力し、事業継続・成長の基盤構築を加速していきます。

さらに先進的な技術の早期獲得を目指した動きとして、2023年4月にコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)ファンドの運用子会社、MLCベンチャーズ(株)を設立し、スタートアップへの投資ができる体制を整備しました。

すでに、業務DXロボットの開発を手がけるugo(株)、ラストワンマイル業界のイノベーションを推進する(株)BLUE BATON、リニア駆動型ロボット倉庫の開発を手がけるCuebus(株)、トラッ

クの高効率運行にかかわるソフトウェアの開発と大型EVトラックの運行オペレーションを掛けあわせたBtoB貨物運送サービスを欧米で展開するスタートアップ企業Einride社への出資を行いました。

今後も、スタートアップ・異業種企業との協業と、先進的な技術の活用を推進していきます。

変化やリスクに強いグループ経営基盤の強化へ

当社グループの事業活動は、強固な収益基盤と安定した財務基盤に支えられています。これらの経営基盤をより盤石なものとするため、経営計画では、リスク管理の徹底とともに、グループ各社をふくめた担当業務の見直しと組織の最適化による業務効率化を進め、変化やリスクに強いグループ経営基盤の強化を推進してきました。2024年度からは、「MLC2030ビジョン」を達成するための人事戦略である人的資本経営を強化して、グループ経営基盤をより強固なものとしします。

MLC2030ビジョン実現に向けた 人的資本経営

個々のポテンシャルを最大化する人事戦略を策定

冒頭でも申しあげましたが、当社グループの事業展開と成長

を支えてきたのは、誠実に、また挑戦をし続ける働く仲間です。そして、「MLC2030ビジョン」の実現に向け、「挑戦とイノベーション」を進めていくためには、私たちが生み出す新しく自由なアイデアや発想が不可欠です。このような個々が持つポテンシャルを最大化する人事戦略を策定し、人的資本経営を加速していきます。

「MLC2030ビジョン」を実現するための人事戦略の大きなテーマは「事業戦略達成のための人材の質と量の最適化(人材ポートフォリオ策定)」と「挑戦とイノベーションを促進する個人・組織の活性化」です。

「人材ポートフォリオ策定」は、次期経営計画と事業戦略の達成に必要な人材の質・量を定義して、適正な人材を確保・育成し、また配置を行うことで、経営計画と事業戦略の実現性を高める設計図の役割を担います。

「挑戦とイノベーションを促進する個人・組織の活性化」には、「エンゲージメントの向上」「人材育成」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)」「挑戦とイノベーションの風土づくり」があります。

「エンゲージメントの向上」では、働きがい、良好な労働環境、健康経営、安全管理等を整備することでエンゲージメントの向上を図り、定量的な指標を把握するためのエンゲージメントサーベイを実施することにしています。「人材育成」では、「人材ポートフォリオ」で整理されたスキルや知識の習得を目的に設置した「MLCアカデミー」を中心に、海外派遣プログラム等を通じて人材育成を図ります。「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)」では、女性活躍推進やキャリア採用等、人材の

トップメッセージ



多様化を推進します。「挑戦とイノベーションの風土づくり」では、人事評価制度の改定や改善表彰活動、MLCイノベーションプログラム(新規事業提案制度)等を継続して実施していきます。

MLCアカデミーを開校

当社グループの人材育成は、これまでゼネラリストの育成が中心でした。しかし、次期経営計画と事業戦略の達成には、変革を進めるリーダーや、海外事業を拡大できるプレーヤー、M&Aやその後のPMI^{*}を牽引できるプロフェッショナル、デジタル化を推進するプロジェクトリーダー等、専門知識やスキルを持つ人材の育成・強化が不可欠です。そこで、経営計画に沿った形で、体系的かつ継続的に教育する企業内大学「MLCアカデミー」を2024年4月に開校しました。

「MLCアカデミー」では、従来の階層別研修に加え、会社の事業成長と個人のキャリア形成の両面を促進するカリキュラムや、外部教育機関への留学を支援する派遣プログラム、各事業部門で受け継がれてきた暗黙知を形式知化した講座、社員の年代別のキャリア開発のほか、失敗事例の共有等ユニークな講座の開講も計画しています。

^{*} PMI (Post Merger Integration) : M&A (合併・買収) 後の統合プロセス

縦・横・斜め、双方向のコミュニケーションを
活性化するタウンホールミーティング

社長就任後からスタートしたのが、各拠点を訪問するタウン

ホールミーティングです。これは、個々のポテンシャルを最大化すべく、自由闊達に社内で見聞交換や議論できる風土をつくりたいと考え展開しているものです。このタウンホールミーティングでは、さまざまな部署や年齢の社員が集い、「縦、横、斜め、双方向のコミュニケーションの場」を設けることで、会社をより良くするためのアイデアや改善事項をヒアリングし、内からのイノベーションを起こすことも目的としています。徐々にではありますが、若手社員を中心に闊達な議論ができる企業文化が醸成されてきたと感じています。このタウンホールミーティングは、新たな視点や発想という刺激を得て、私自身が成長できる貴重な場として、いつも楽しみにしています。

女性活躍のサポートとキャリア採用による活性化

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の取り組みでは、「MLCアカデミー」の講座として、当社先輩女性社員の多様なキャリアや働き方について紹介・共有する座談会やDE&I推進セミナーを設けました。また、「出産・育児休業ハンドブック」を作成して、全社員に配布する等育児休業をふくむ社内制度の解説も実施し、女性活躍を積極的にサポートする取り組みもスタートさせています。

異業種をふくむさまざまな人材のキャリア採用では、すでに多くの中堅入社社員が各部署で活躍しています。専門的な知識やスキルをはじめ、当社と異なる文化でつちかわれた多彩なコミュニケーション能力やプレゼンテーションスキルを発揮してくれる頼もしい存在として、組織の活性化に貢献しています。

トップメッセージ

「挑戦とイノベーション」の風土づくり

個々のポテンシャルを最大化する人材戦略の中で欠かすことができないのは、「挑戦とイノベーション」を正当に評価する人事考課制度です。当社では、価値創造実績という評価項目を新設し、業務の中での挑戦、改善、イノベーションや自己成長への取り組みを評価することとしました。これは、タウンホールミーティングで寄せられた「挑戦を評価する人事考課制度の導入」を求める声を反映させたものです。「MLCアカデミー」が開校したこのタイミングで社員一人ひとりの挑戦と成長をさらに後押しする制度とすることで、「挑戦とイノベーション」の風土づくりに力を注いでいます。

サステナビリティ経営に向けて

持続可能な物流を目指して

当社グループのサステナビリティ経営で重要な視点のひとつに、物流業界が抱える2024年問題があります。トラックドライバーの時間外労働が規制され、労働時間が短くなることで輸送能力が不足し、「モノが運べなくなる」可能性が懸念されていました。当社は、各倉庫にバース(トラックが荷物の積み降ろしのため駐車する場所)予約システムを導入し、出入庫時の待機時間の大幅削減に着手しました。この取り組みは、お客様やお取引先様各社からも好評を得ています。

そのほか、輸送におけるCO₂排出量削減を目指し、武田薬品工業(株)、日本貨物鉄道(株)(JR貨物)と当社グループが連携して、CO₂排出量を約60%削減可能なトラックから鉄道輸送へのモーダルシフトの取り組みにも着手しました。このサービスは、温度管理可能な鉄道コンテナを使用しつつ、医薬品の適正流通ガイドラインに準拠する品質を維持しており、環境への配慮とイノベーションを推進した業界に先駆ける取り組みとして注目を集めています。加えて、CO₂排出量削減の取り組みとして、倉庫等の物流施設や本店が入居するビル等の不動産事業の各施設に再生可能エネルギー電力を採用することや、社用車のEV化を積極的に推進しています。

ステークホルダーの皆さまへ

私たちは、人的資本をはじめとするすべての資本のポテンシャルを最大限に発揮し、「挑戦とイノベーション」を進め、2030年度に「MLC2030ビジョン」の実現とROE10%の達成を目指していきます。

ステークホルダーの皆さまには、企業風土の変革等、数々の挑戦の進捗をご覧いただくために、IR・SR・広報活動により、丁寧な情報発信に努めていきます。そして、ステークホルダーの皆さまのご意見やご指摘を賜りつつ、さらにより良い企業グループへとステップアップしていきたいと思っています。引き続きご支援をお願い申し上げます。

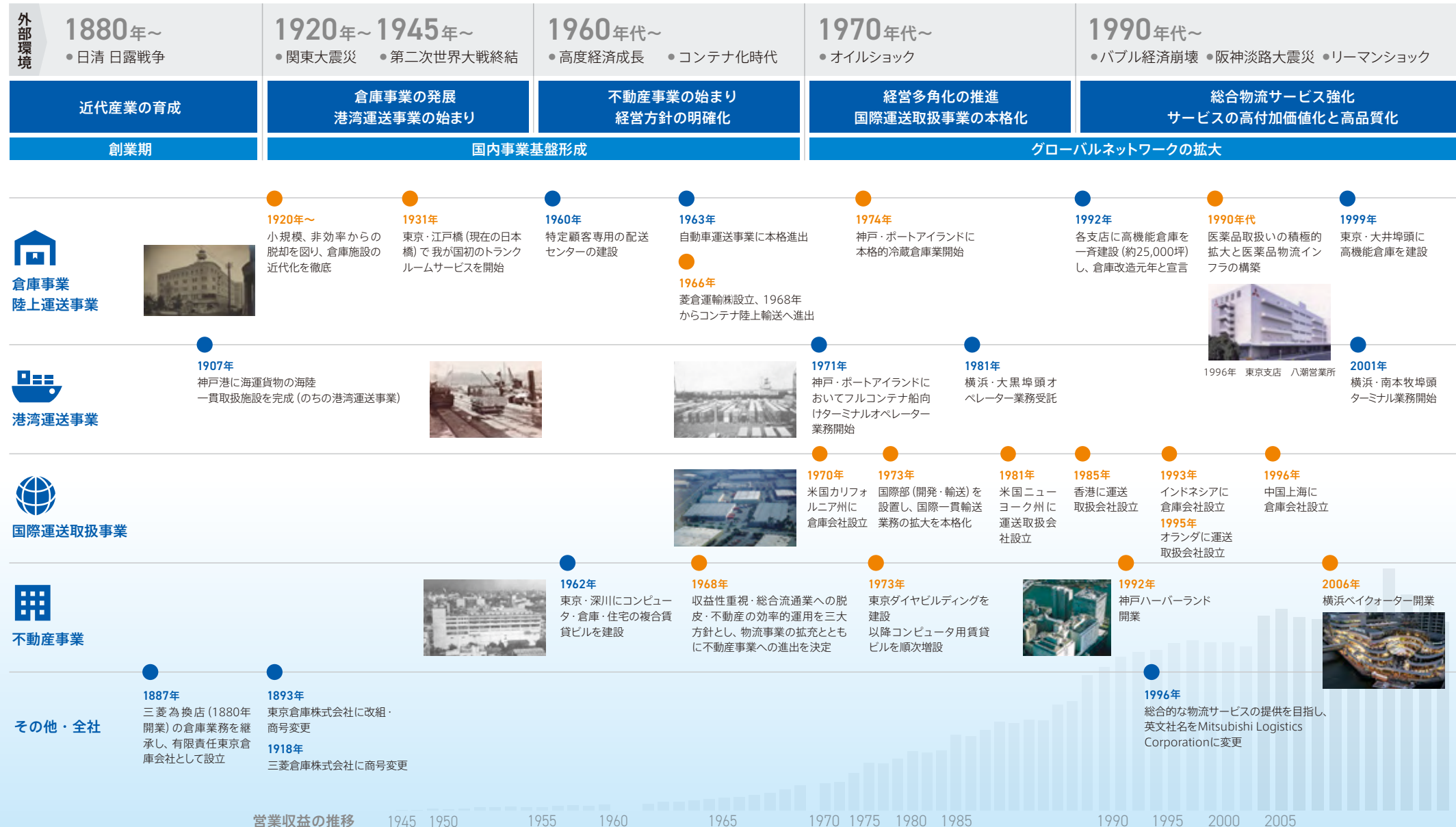


価値創造の歴史

当社グループは、産業・社会の発展とともに「倉庫・港湾運送・国際運送・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組みや投資



三菱倉庫の強み

当社は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、これらの強みを顧客志向の高付加価値・高品質なサービス提供につなげます。

強み

01 新しい価値を創る人材

当社グループの価値創造の源泉は、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、社員がこれまでつちかってきた把握力・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。

主な実績

- 改善活動参加グループ数 509グループ (2016～2023年累計)
- MLCイノベーションプログラム 36件(2023年度)
- 女性平均勤続年数17.3年(2023年度、男性15.2年)
- 正規雇用労働者の中途採用比率 48% (2023年度採用者のうち、新卒30名、中途28名)

強みの強化に向けた取組み

- 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続けるため、新たに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。
- 中長期的な人的資本の拡充に向けて人材ポートフォリオを策定し、人材育成のためのMLCアカデミーや健康経営を開始しています。引き続き女性活躍の推進、挑戦とイノベーションの風土づくりを通じて3つの力を磨き、グループ全体の競争力を高めていきます。

関係する資本

人的資本



知的資本



02 変革に挑むDNA

当社は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のDNAとして受け継がれてきました。

- 耐震、耐火機能を持つ倉庫(1920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～)
- パートナーとの提携数10件(2021～2023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、M&Aを進めています。
- 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戦略や、カーボンニュートラル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DX銘柄に選定され、CO₂可視化・削減サービスの「MLC Green Action」もリリースしました。

人的資本



社会関係資本



03 積重ねた信頼と事業基盤

138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、ワンストップの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、価値の最大化のための投資を行ってきました。

- 世界の物流拠点数140カ所(2023年度)
- 港湾荷役効率世界1位(2012年度)
- 災害に強いECO倉庫11施設(2023年度)
- 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

- 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。
- サプライチェーン全体における信頼性のさらなる向上のため、人権デュー・ディリジェンスの実施、グループ会社・協力会社を巻き込んだ調達方針の策定や、環境面ではSBT認定取得を進めています。

社会関係資本



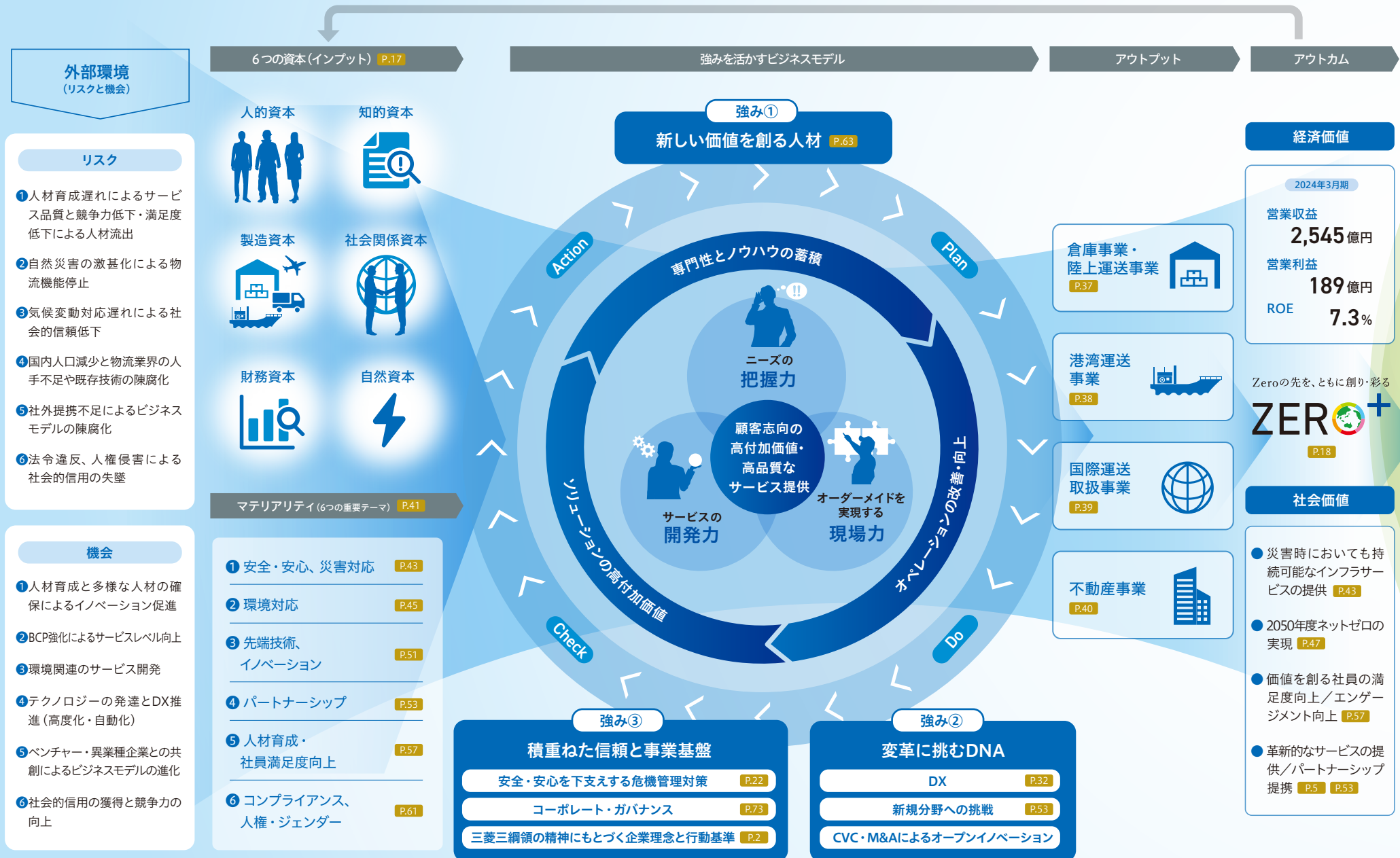
製造資本



財務資本



価値創造プロセス



6つの資本(インプット)

人的資本



当社は価値創造の源泉を人に定め、人的資本経営を推進し、社会課題を解決し、新しい価値を提供し続けます。

人材戦略 [P.57](#)

資本強化のための取組み

- エンゲージメント向上
- 人材ポートフォリオ策定
- 女性活躍推進
- 社会の要請に応え、新しい価値を生む人材育成
- 挑戦とイノベーションを促進する風土づくり

指標

- ・連結社員数 4,922名 (2024年3月31日現在)
- ・連結子会社
物流事業50社 不動産事業4社 (2024年9月末時点)
- ・エンゲージメント肯定回答率47.0% (2023年度)

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

- 安全・安心、災害対応 ハード面 [P.43](#)
- 安全・安心を下支える危機管理対策 [P.22](#)
- 国際輸送ネットワークの拡大 [P.39](#)
- 所有地によらない不動産開発

指標

- ・世界の物流拠点数 140カ所
- ・倉庫の所轄面積 117万m²
- ・災害に強いECO倉庫 11施設
- ・不動産の延床面積 約100万m²

2024年3月末時点

社会関係資本



歴史を通じてつちか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

- 株主・投資家とのコミュニケーション [P.84](#)
- 顧客のニーズにあわせたサービス開発 [P.19](#)
- 地域社会への貢献 [P.85](#)
- パートナシップ強化 [P.53](#)

指標

- ・パートナーとの提携件数10件、
累計運用額34億円
(2021～2023年度累計)

財務資本



資本効率と収益性の改善を進め、高付加価値サービス提供と企業価値向上のための財務戦略を推進します。

経理担当役員メッセージ [P.24](#)

資本強化のための取組み

- 政策保有株式の縮減とキャッシュの創出
- 成長の原資となる営業キャッシュフローの安定的な創出
- DX、M&A、新規事業開発、人的資本への戦略的投資

指標

- ・総資産：6,791億円
- ・自己資本：4,054億円
自己資本比率：59.7%
- ・営業利益：189億円
- ・営業キャッシュフロー：417億円

2024年3月末時点

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の提供を行います。

資本強化のための取組み

- 把握力、開発力、現場力 [P.19](#)
- 改善活動表彰制度 [P.68](#)
- MLCイノベーションプログラム [P.68](#)
- DX戦略 [P.32](#)

指標

- ・高付加価値創造のための
改善活動参加グループ数 509グループ
(2016～2023年累計)
- ・MLCイノベーションプログラム36件 (2023年度)

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ルギーと再生可能エネルギーの導入、環境にやさしいサービスの開発を進めます。

資本強化のための取組み

- 環境対応 [P.45](#)
- CO₂排出量ネットゼロ [P.47](#)
- 省エネ・再生可能エネルギー導入 [P.47](#)
- モーダルシフト [P.21](#)
- EV自動車、トラック導入

指標

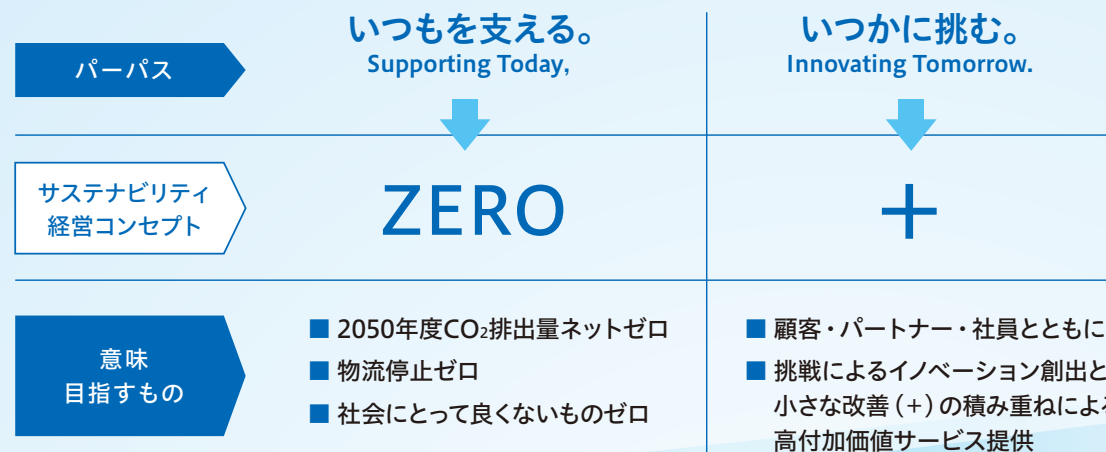
- ・エネルギー使用量：1,225,812GJ
- ・電気使用量：133,269,785kWh

2023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こうと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。三菱倉庫は、世の中に未だ無い価値を提供していきます。



Zeroの先を、ともに創り・彩る

ZERO+

経営の現状

新しい価値提供
社会課題解決

2030年

MLC2030ビジョン
マテリアリティの解決
(6つの重要テーマ)

「+」と笑顔であふれた
豊かで持続可能な社会

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



TOPICS

01

顧客志向の高付加価値・高品質なサービス提供

「ニーズの把握力」「サービスの開発力」「オーダーメイドを実現する現場力」を持つ社員が力を合わせ、新しい価値を提供します。

ロジスティクスはお客様の品質の一部です。
当たり前のことをおろそかにせず、人を中心とした改善活動の積み重ねが
現場力と品質向上につながると考えています。



社会のニーズを把握し、顧客志向の高付加価値・高品質なサービス開発を現場とともに進め、専門性とノウハウを蓄積し、新しいソリューションを提供します。また、お客様ニーズを把握し、現場力の向上に努めています。在庫の管理・輸配送の効率化、先端技術と現場ノウハウの融合だけでなく、日々の改善の積み重ねが現場力の強化とイノベーションにつながると考えています。



ニーズの把握力

サプライヤー在庫の一括管理

各サプライヤーから工場に個別に納品される製品・原材料等を当社のVMI（ベンダー主導型在庫管理）倉庫に集約して一元管理します。サプライヤーの在庫量・納期を可視化し、工場の生産計画に従い、専用車両に混載してJust In Time納品を行い、積載率の向上にもつなげています。工場側の荷受け車両台数の削減や、CO₂排出量の抑制等の環境負荷低減にも貢献します。



オーダーメイドを実現する現場力

先端技術と現場ノウハウの融合

拠点の構造や貨物の特性に合わせて先端技術の導入を進め、労働力不足等の社会課題解決と生産性向上に取り組んでいます。具体的には、AI分析による出荷量予測を活用し、倉庫内の在庫配置・ピッキングルート・人員配置等のオペレーションの最適化、自動搬送ロボット、仕分けロボット、無人フォークリフト、画像認識による検品システム等を組み合わせ、庫内作業の省力化・効率化を進めています。



輸配送の効率化

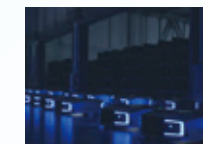
2024年問題の対応とドライバーの負担軽減やCO₂排出量の削減に向けて、社内外での連携を強化しています。当社グループの菱倉運輸株式会社において、三菱ふそうバス・トラック株式会社の電気トラック「eCanter」を導入し、当社が取り扱う貨物の集配送業務を行っています。また、資本業務提携先の株式会社Hacobaが提供するパース予約受付システム「MOVO Berth」を自社拠点に導入し、平均待機時間を当社比で約90%削減しています。

最新物流ロボット導入の高機能EC物流センター
SharE Center misato (シェアセンター三郷)

売上予測に応じて、ロボットの台数・作業人員・保管スペースを調整し、料金は1日1PC単位での請求のため、固定費が発生せず売上に連動した物流費のマネジメントができます。ECに特化したWMS^{※1}を採用し、各種カートシステム・OMS^{※2}・ERP^{※3}等とも連携可能です。

事業者の方のニーズの例

- ECサイトの売上増により、既存の物流施設や作業体制が対応できなくなっている
- 事業拡大に向け、既存のECプラットフォームや物流体制ではサービス品質に不安がある
- 自社の業務やシステムに合わせた作業や配送を行いたい



改善活動表彰制度と事例 詳細はP.68をご参照ください。

※1 WMS (Warehouse Management System) : 倉庫管理システム

※2 OMS (Order Management System) : 受注管理システム

※3 ERP (Enterprise Resource Planning) : 企業資源計画

TOPICS 01 顧客志向の高付加価値・高品質なサービス提供



ニーズの把握力



オーダーメイドを実現する現場力

製造業向け金型管理サービスの実施 金型は「預ける」時代へ

金型の管理は煩雑で保管期間が長く、保管スペースが必要であったり、保管方法に苦慮されている事業者の方が多くいらっしゃいます。金型保管を受注業者に任せている場合、適切に管理できていないと下請法違反に該当する可能性もあります。金型に関する知的財産やノウハウを守ることも重要です。当社は、そのようなニーズに応えるサービスを実施しています。

メリット ①管理コストの可視化

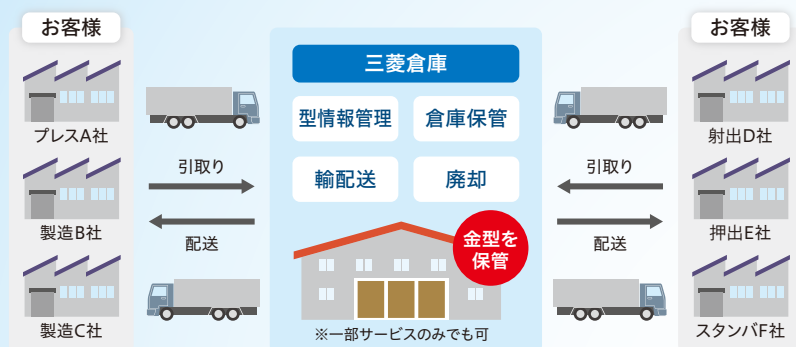
金型の保管や補修等管理にかかるコストを正確に把握することで、適正な管理方法の見直しにつながる

②工場のスペース確保、有効利用

倉庫で金型を保管し必要なタイミングでお届けすることで、工場内のスペースを他の用途に有効活用することが可能

③管理業務の省力化

型番号の管理や輸配送の手配等の管理工数を削減し、主力業務への注力が可能

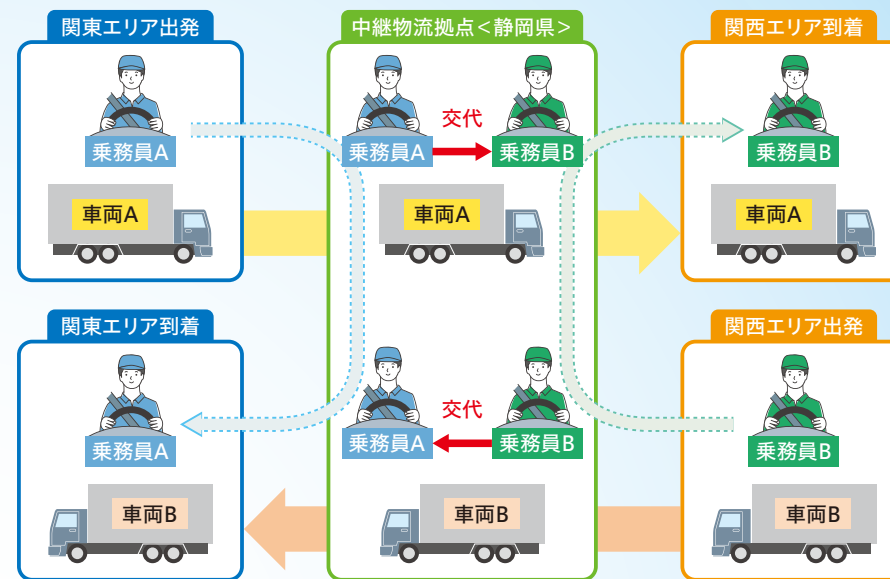


詳しくはホームページをご覧ください。 <https://service.mitsubishi-logistics.co.jp/column/08/>



医薬品GDP対応 中継リレー輸送

2024年問題により、一層深刻化することが予想されるドライバー不足への対応のため、三菱倉庫のグループ会社であるDPネットワーク株式会社が展開する医薬品GDP輸送サービス「DP-Cool」では、同社が開発した車両2台をキューソー流通システムのグループ会社キューソーティス株式会社が利用し、関東・関西の中間に立地する「コネクトエリア浜松」ほかにおいて関東発・関西発のそれぞれのドライバーが交代することで、車両の変更なく長距離輸送を行っています。今後も、三菱倉庫が持つ医薬品取扱いノウハウと、キューソー流通システムが持つ4温度帯管理が可能な全国輸配送ネットワークを組み合わせることにより、「食と医を支える新しい物流プラットフォーム」を構築し、お客様に新たな価値を提供していきます。



詳しくはホームページをご覧ください。 https://www.mitsubishi-logistics.co.jp/news/2023/20231030_01.html



TOPICS 01 顧客志向の高付加価値・高品質なサービス提供



ニーズの把握力



サービスの開発力



オーダーメイドを実現する現場力

社会のニーズを把握し、顧客志向の高付加価値・高品質なサービス開発を現場とともに進め、
専門性とノウハウを蓄積し、新しいソリューションを提供します。

北東北におけるモーダルシフト

2024年問題で懸念されるドライバー不足により、長距離輸送のための車両確保が難しくなります。北東北については、現状「輸送距離が長い」「需給バランスが悪い」といった課題があります。これらの課題解決に向けて、当社では内航船(RORO/コンテナ/在来)輸送、鉄道輸送、中継輸送、内陸デポ(ICD)をご提案しています。

2024年問題で懸念される影響

- ・輸送量の制限
- ・納期が不安定になる
- ・トラック輸送コストの上昇

このままでは2025年には
14%の荷物が
運べなくなる可能性あり

対策事例

北東北⇄国内各地
原材料等の
国内拠点間輸送



鉄道輸送の取組み



東京ー北東北間の幹線輸送をトラックから鉄道に切り替えることで、約60%のCO₂排出量削減効果と、2024年問題によるドライバー不足への対策が期待できます。

北東北におけるモーダルシフト ～長距離トラック輸送の課題解決～

当社提案スキーム

01 北東北港からの直接輸出入
(首都圏経由または韓国経由)

コンテナ船(外航・内航)

02 東北事務所と首都圏
及び日本各地との拠点間輸送

内航船・鉄道・トラック・ICD

第一貨物との資本提携



東北を地盤とし、東日本を中心に全国輸送ネットワークを持つ第一貨物との協働により、安定的な輸送サービスの提供と品質向上を目指します。

環境負荷の軽減



内航船輸送は、トラックと比べて輸送トンキロ当たりのCO₂排出量が5分の1で、社会課題の解決への貢献にもつながります。

医薬品・医療機器物流専門のDPネットワークのサービス

1996年より医薬品物流インフラの構築を進めてきましたが、医薬品配送専門のDPネットワークを2011年に設立し、GDPに対応したサービスを提供しています。これからもノウハウを蓄積し、お客様のニーズにあわせたオーダーメイドサービスを提供していきます。

配送センター業務のご紹介

全国80以上の配送センターにてお客様のニーズにあわせた運営を行っています。



医薬品輸送専門のグループ会社

DPネットワークについて

GDP対応サービス

保冷配送サービス



日本におけるGDP実装に際し、当社が開発したGDP準拠の保冷配送サービス。温度管理・品質管理を徹底し、確実な医薬品配送を全国に展開しています。

室温配送サービス



「DP-Cool」でつちかかったノウハウを反映したGDP準拠の室温配送サービス。医薬品配送のさらなる安定的な供給を目指します。

輸送ネットワーク

GDPに準拠した医薬品輸送ネットワークを日本全国で展開しています。車両の温度管理だけでなく、セキュリティ対応として、オートロックや扉開放センサー等を導入、またタブレットを用いた日々のドライバー教育も行っています。

詳しくはWebサイトをご覧ください。
<https://www.dpn.co.jp>



TOPICS

02

安全・安心を下支えする危機管理対策
危機管理・情報セキュリティ強化

お客様に安心してサービスをご利用いただけるように、
安全・安心を下支えする危機管理対策を徹底しています

危機管理・情報セキュリティの強化は、当社のビジネスモデルを支えるだけでなく、
ステークホルダーからの信頼深化においても大変重要と考えています。
万が一を想定した施設・情報システムの強化と、社員教育を推進しています。

ソフト・ハード両面でBCPに対処

当社は社会的責任を果たし社会的信頼に応えるため、危機管理時基本対処方針を定めています。また、危機管理は企業経営に重大な影響を及ぼすさまざまな危機を想定し未然に防止するとともに、万一発生した場合は迅速かつ確に対処することにより、人的・物的経営被害を最小限に食い止め、早期に平常な業務体制へ復帰させることを基本目的としています。

具体的な取組みとして、災害の激甚化への対応には「災害に強いECO倉庫」「災害に強い環境配慮型オフィスビル」をコンセプトとして掲げ、システム面では「オールハザードBCP対応」を強化し、ソフト、ハードともに「災害に強い」ことを目指していますが、それ以外に火災予防対策、情報セキュリティ等ソフト面の強化も進めています。

■ 危機管理時基本対処方針

企業の社会的責任を果たすため

- ① 社員とその家族及び関係者の安全を確保する。
- ② 会社施設（倉庫・ビル等所管建物・設備等）及び受託貨物等を保全する。
- ③ 業務の継続と早期復旧を図る。

企業の社会的信頼に応えるため

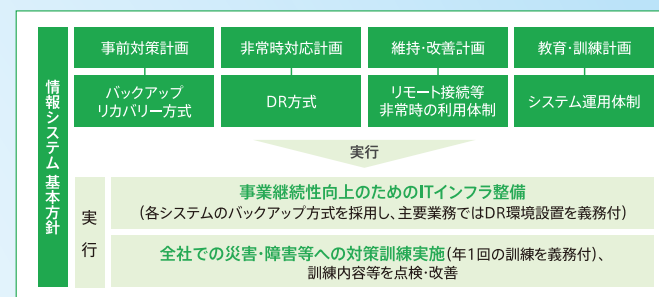
- ① すべてのステークホルダー（顧客・株主・お取引先等）に悪影響を及ぼさないよう対応する。
- ② 地域社会の早期安定化へ貢献する。



事業を通じた社会課題の解決に向けて

当社は、これまでの災害を教訓に、“お客様の事業、社会を守る”ために積極的に投資をしてきました。関東大震災では先行きが不透明な中で、いち早く鉄筋コンクリート倉庫を建設し、お客様から預かった商品を守り、お客様に安心していただけることを優先しました。阪神淡路大震災、東日本大震災といった過去の辛い経験を繰り返させないために、地震に耐え得る、持続可能な倉庫の建設を進め、2012年に「災害に強いECO倉庫」というコンセプトを打ち出しました。

情報システムでも、想定する被災シナリオを、大規模地震、風水害だけでなく、感染症、大規模停電、情報システムの大規模障害、サイバー攻撃、データ漏洩、テロ・紛争等と定め、情報システム面からも「オールハザード型BCPへの対応」を強化し、お客様の事業継続に向けた取組みを強化しています。



情報セキュリティの管理

- ① 顧客情報（個人情報）の保護
- ② 知的財産権の保護
- ③ 守秘義務
- ④ 法令遵守、規程の遵守義務と罰則
- ⑤ 情報資産管理
- ⑥ 対策基準の制定
（開発基準、運用基準、外部委託基準）
- ⑦ モニタリングと監視
- ⑧ コンピュータウイルス対策
- ⑨ アクセス権限管理
- ⑩ 情報セキュリティ教育

ネットワークにかかわるセキュリティの管理

- ① ML-net（社内ネットワーク）への接続管理
- ② 電子メール利用ルール
- ③ 情報発信のルール
- ④ 社外ネットワークとの接続ルール



TOPICS 02 安全・安心を下支えする危機管理対策 危機管理・情報セキュリティ強化

情報セキュリティの考え方

当社はNISC（内閣サイバーセキュリティセンター）が指定する重要インフラ事業者者に位置づけられており、情報セキュリティ対策を高いレベルで維持することが求められています。

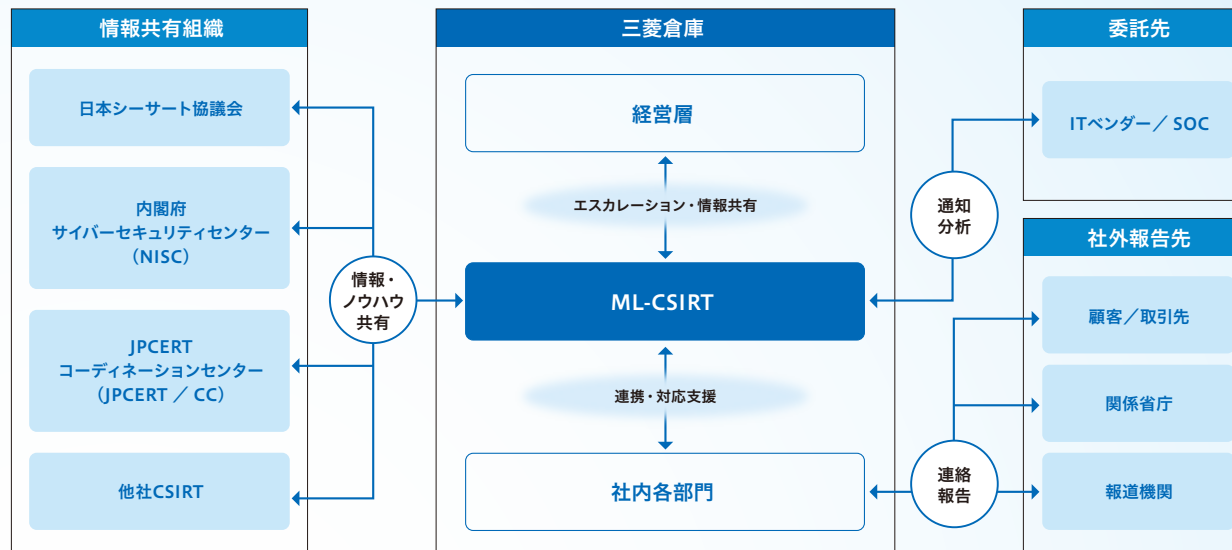
一方、サイバー攻撃は近年ますます複雑化・巧妙化しており、かつてないほど脅威が高まっています。そのような状況において、お客様に安心・安全で価値のあるサービスを提供しつつ、豊かで持続可能な社会を実現するには、情報セキュリティの維持・向上が重要課題のひとつであると強く認識し強化に取り組んでいます。

情報セキュリティ推進体制

情報セキュリティ関連規定にもとづき情報セキュリティ管理体制を構築し、対策の強化に努めています。

サイバーセキュリティにおけるインシデント対応のための組織（CSIRT：Computer Security Incident Response Team）を設置し、ML-CSIRTという名称で、インシデント発生時の迅速な対応や被害拡大防止、ならびに平時の社員向けセキュリティ教育や脆弱性診断、標的型攻撃メール訓練等の情報セキュリティ強化活動を推進しています。

情報セキュリティ推進体制図



日本橋ダイヤビルディング自衛消防隊が、 自衛消防訓練審査会で優勝しました

当社賃貸ビルの管理会社であるダイヤビルテック㈱は、全社的に防災体制の強化・充実に取り組んでいます。

2023年9月6日に、東京都中央区の日本橋消防署が主催する「令和5年度 自衛消防訓練審査会」が中央区立浜町運動場で開催され、日本橋ダイヤビルディング自衛消防隊は警備隊の部に参加、14隊が日ごろの消防訓練の成果を競い合う中、見事優勝しました。

今後も結果に満足することなく、日々精進し、ビルの安全安心に貢献します。



日本橋ダイヤビルディング自衛消防隊

経理担当役員メッセージ

企業価値向上のため、財務健全性に配慮しながら
持続的成長と資本効率向上に積極的に取り組んでいきます

取締役 常務執行役員 山尾 聡

「MLC2030ビジョン」への想い

当社は、2019年に「MLC2030ビジョン」を公表しました。当時、私はこのビジョン策定の事務局として携わりました。時の経つのは早いもので、2030年まで残り5年余となりました。

「MLC2030ビジョン」では、「お客様の価値向上に貢献する」ことを第一としています。その後、企業に求められるものも変化し、今ではビジネス上のお客様の価値向上に貢献するだけでなく、社会課題を解決する事業運営による企業価値の向上が当社グループに期待されているものと理解しています。

社会課題の例としては、地球規模での気候変動対策や、国内では「物流の2024年問題」への対応等が挙げられます。当社グループの進むべき今後の方向性は、経営資源をうまく組み合わせて得意分野で社会課題を解決すること、ESGと資本効率に目配りしながらお客様に貢献しキャッシュを効率よく創出すること、そして、その果実をステークホルダーとバランスよくシェアすることだと考えています。

「MLC2030ビジョン」に向けた取組みに唯一の正解があるわけではありません。いくつかの選択肢の中から何を選ぶのか、どうしてそれを選ぶのか、どのように実行するのかを熟慮し、ストーリーとしてステークホルダーに説明していく責任があるのだと思っています。

今年、当社では、グループの存在意義を表現・発信するパーパス「いつもを支える。いつかに挑む。」“Supporting Today, Innovating Tomorrow.”を策定しました。パーパス策定に向けては本・支店でタウンホールミーティングが開催され、私も何度か参加しました。立場を超えて平日頃の考えや意見を交換することで新たな気付きを得られ、私にとっても有意義な時間となりました。また、企業内大学「MLCアカデミー」も開校しました。いずれも、当社の人的資本経営の取組み成果です。当社グループの事業に従事されている皆さんが、自分自身の成長と当社グループの成長を同時に実感できる2030年になることを期待しています。

私の役割は、当社グループの成長を財務視点でサポートすることです。これからも、さまざまなステークホルダーの皆さまの声に耳を傾けながら、当社グループを取り巻く課題に向き合っていきたいと考えています。

経理担当役員メッセージ

経営計画[2022-2024]と2023年度の業績概要

MLC2030ビジョンに向けた第2ステージ[2022-2024]では、3つの数値目標を掲げています。

目標数値

営業利益

200億円 (2024年度)

ROE

7% (2024年度)

DOE

継続的に**2%以上**

経営計画[2022-2024]（以下、現計画）の2年目となる2023年度は、国際運送取扱事業でコロナ禍の2020年から急騰していた海上運賃単価の正常化と貨物取扱量の減少等、前年度から一転して逆風の事業環境となりました。

そのような中で、2023年度の業績は前年度から減収減益基調となり、営業収益は前年度比15.3%減の2,545億円、営業利益は同17.7%減の189億円、経常利益は同18.9%減の243億円となりました。一方、親会社株主に帰属する当期純利益は、固定資産処分益が減少したものの、政策保有株式の縮減に伴う投資有価証券売却益が増加したことから、前年度比2.1%増の277億円となり、この結果、ROE（自己資本利益率）は7.3%となりました。

また、2023年度は、米国・英国で医薬品物流事業を展開するCavalier Logisticsグループの連結子会社組入れや、ベトナムで総合物流事業を展開するITL Corporationの持分法適用会社組入れ等、海外事業基盤拡充に向けた戦略投資を積極化した一年でもありました。

重要な経営課題と位置づける株主還元については拡充を進めました。2023年度は、前年度比30円増（1株当たり年間120円）の株式配当のほか、100億円の自己株式取得を実施しました。

2024年度は、現計画最終年となります。3つの数値目標の達成に向け、グループ一丸となって取り組んでいます。

財務戦略と資本政策

現在進めている3力年の経営計画では、5つを基本方針として掲げています。

- 1 物流事業の収益力強化
- 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

これらの方針を支えるための財務面の課題としては、安定的なキャッシュの創出、資本効率の改善、保有資産の見直し、財務安定性に配慮した上での適正なキャピタルアロケーション等が挙げられます。

① キャッシュの創出

現計画では、営業活動ほかによるキャッシュフロー創出額として、3年間で1,000億円を予定していました。その後の堅調な業績推移により、現時点では1,200億円を見込んでいます。これに、政策保有株式の縮減等により600億円を加えた合計では3年間で1,800億円のキャッシュ創出となります。

② 資本効率の改善

現計画では、既存事業の収益力強化や海外での成長基盤の拡大等、持続的な利益成長につながる施策を推進しています。また、これと同時に、バランスシートマネジメントの観点から、保有資産の見直し、株主還元拡充の取り組みを進めています。

これらの取組みの成果もあり、2023年度のROEは7.3%と、現計画の最終目標ROE7%を上回って着地、現計画最終年度の2024年度は、ROE9%程度を見込んでいます。

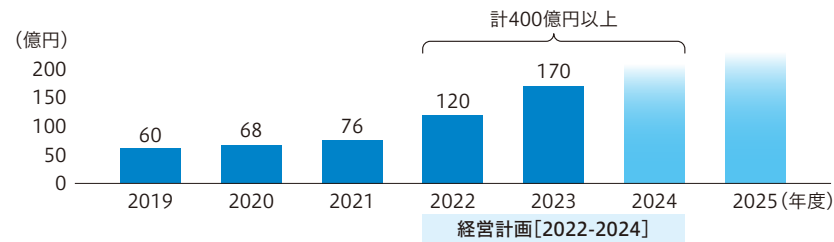
経理担当役員メッセージ

③ 保有資産の見直し

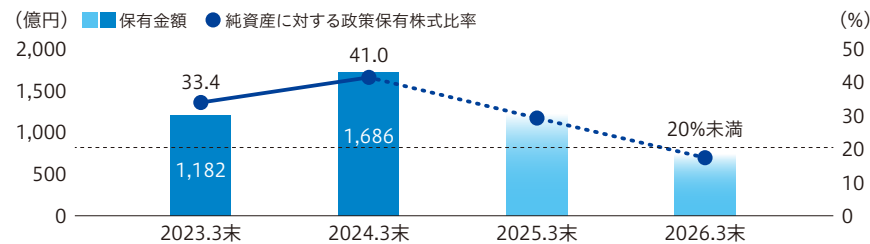
保有資産の見直しは、マーケット等外部環境の変化に留意しながら計画的に進めていきます。

政策保有株式については、現計画で400億円以上(前経営計画の2倍以上)を縮減する計画としています。2025年度末までには純資産に対する政策保有株式の割合を20%未満とし、その後も縮減を推進する予定です。売却によって得たキャッシュは、成長投資及び株主還元等に活用していきます。

<政策保有株式の売却額の推移>



<政策保有株式の保有金額及び対純資産比率の推移>



土地・建物等の固定資産については、不動産事業で、ノンコア資産の売却とコア資産となり得る新規収益物件等の取得を並行して進めています。また、資産回転型ビジネス(物件取得→バリューアップ/再開発後に売却)の展開やファンドへの出資等、新たな収益機会の獲得を推進しています。次期経営計画では、物流事業と不動産事業のシナジーとアセットマネジメントがテーマになると考えています。



④ キャピタルアロケーション

(1) 投資計画の進捗状況

現計画の投資計画では、物流・不動産両事業にそれぞれ400億円、M&A、DX投資や新規事業開発等の戦略投資として500億円、3年間の合計で1,300億円の投資を計画しています。

2023年度は、物流事業で、先に触れました海外M&A2件(Cavalier Logisticsグループ、ITL Corporation)を実行しました。

2024年度は、不動産事業で、芝浦ダイヤビルディング(4月)と神戸須磨シーワールド(6月)の新規施設が稼働しました。

また、5月には、倉庫会社では初めてとなる「DX銘柄2024[※]」に選定されました。今回の選定では、10年間500億円のDX推進予算をベースに、業界に先駆けて医薬品物流プラットフォームを構築していること、スタートアップ企業投資を行い新規ビジネスの創出に取り組んでいること等が高く評価されました。

※経済産業省、東京証券取引所及び独立行政法人情報処理推進機構が共同実施する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)」において選出されたもの

経理担当役員メッセージ

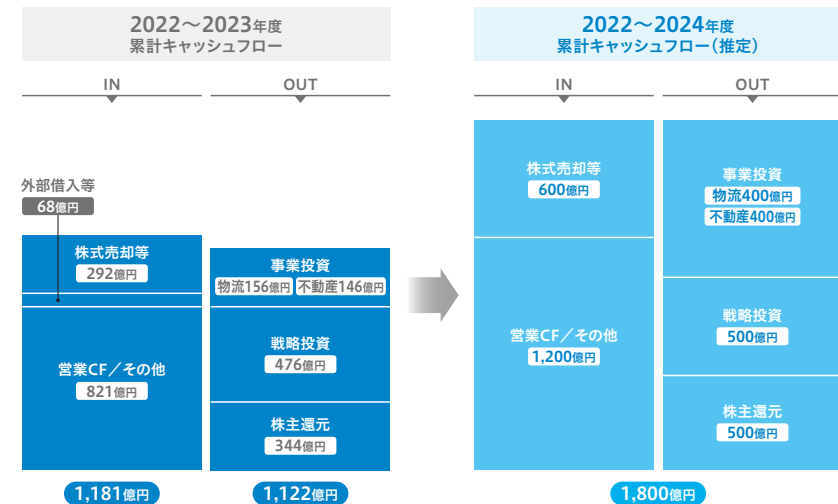
(2) 株主還元方針

現計画の株主配当方針では、DOE2%以上の安定的・継続的の配当を実施していくこととしています。2024年度は、これに加えて配当性向30%以上と配当利回り3%以上を意識した機動的かつ柔軟な株式配当の拡充を推進することとしています。

自己株式の取得も機動的に実施しています。現計画では前経営計画を上回る300億円以上の取得を予定し、2023年度までに200億円の自己株式を取得しました。2024年度は100億円以上の自己株式取得を実施する予定です。

(3) 財務健全性の確保

このように、当社は、持続的成長に向けた投資と株主還元を推進しています。一方、財務健全性は維持していく考えです。財務格付(JCR:AA、R&I:A+)を意識しながら、自己資本比率の目安を当面55%程度とし、持続的成長に向けた事業活動を推進します。



ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、2024年4月に「企業価値向上への取組み」を公表し、2030年度にROE10%を目指すことにしました。ROE10%達成に向けて、利益の推移を見ながら自己資本の水準を適切にコントロールしていくことが課題と認識しています。言い換えれば、成長戦略と財務戦略をクルマの両輪とし、バランスの良いハンドルさばきが求められているのだと考えています。

2024年度は、この「企業価値向上への取組み」を前に進める一年であり、次期経営計画の策定を進める一年となります。

私は、ステークホルダーの皆さまとのこれまでの対話を通じて、当社グループに対する期待の高さを実感しています。今後も、さまざまな経営課題に取り組むとともに、公平かつ適時・適切な経営情報の発信に努めていきます。引き続き当社グループの事業活動にどうぞご期待ください。

