

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

これまでも、これからも日々の信頼を積み重ね、



Environment
環境

関連するマテリアリティ　KPI マテリアリティ ≫P.29

気候変動対策と環境保護の取組みの強化

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。

未来に豊かな地球を残すために

三菱倉庫グループは「いつもを支える。いつかに挑む。“Supporting Today, Innovating Tomorrow.”」というパーパスのもと、サステナビリティ目標である持続可能な地球環境の保護に努めるため、気候変動対策に取り組んでいます。また、サステナビリティ経営コンセプトであるZERO+を掲げ、2050年度までに当社グループCO_2排出量実質ゼロ（ZERO）を達成し、2050年度以降もステークホルダーの皆さまとプラス（+）の世界を共創することを目指しています。脱炭素に関しては、特に重点的に取組みを進めており、2030年度までに2022年度比で当社グループScope1+2のGHG排出量42%削減を目指しています。当社グループの脱炭素推進だけではなく、お客様の脱炭素を積極的に支援できるよう、新しいサービスの開発や技術の導入に取り組んでいます。生物多様性に関しては、今後の国内外の動向もふまえ、取組みを検討していきます。

地球環境問題に積極的に取り組むことが当社グループの成長機会につながり、未来に豊かな地球を残すことに貢献できると考えています。

マテリアリティへの取組みから生まれる環境価値

	サステナビリティ目標	マテリアリティ	アクション	アウトカム（2030年度目標）	環境価値
いつもを支える。 Supporting Today. ZERO いつかに挑む。 Innovating Tomorrow. ＋	持続可能な地球環境の保護に努める	気候変動対策と環境保護の取組みの強化	GHG（温室効果ガス）排出量削減 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	GHG排出量△42%（Scope1+2）（2022年度比） 顧客事業への貢献 MLC Green Action 緑豊かな社会を、物流から MLC Green Action	社会価値向上 未来に豊かな地球を残す

TCFD提言への対応

当社グループは、気候変動対策を重要な経営課題のひとつとして認識し、2022年6月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明しました。さらに、2025年9月には開示内容の拡充を図るため、リスクや機会の定量分析を行い、気候変動による財務影響額等を追加しました。
今後もTCFD提言に基づく情報開示を進めるとともに、気候変動に適切に対応することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

TCFD提言に基づく情報開示

TCFD提言に基づく情報開示

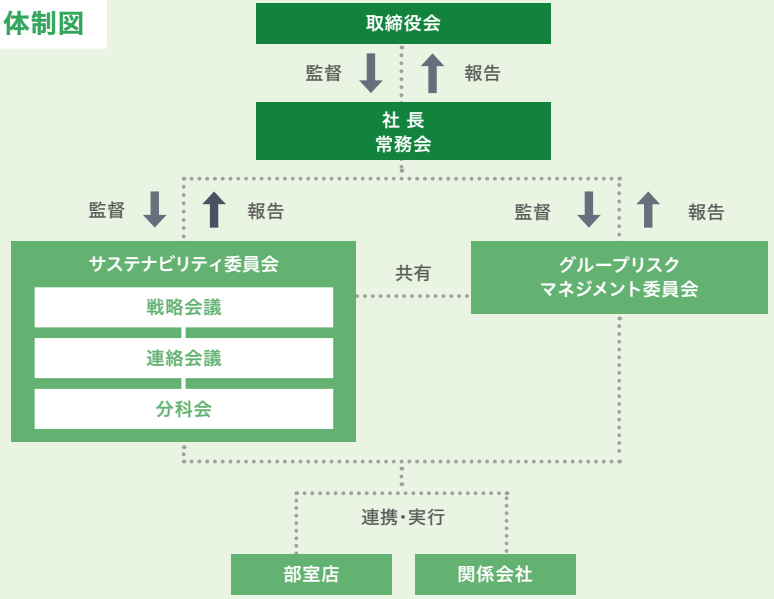
ガバナンス及びリスクマネジメント

当社グループの気候変動に関するガバナンス及びリスクマネジメント体制は、次のとおりです。

各会議体における役割及びメンバー（2026年9月末現在）

会議体		役割	メンバー
取締役会		気候変動に関する事項を含むサステナビリティ課題に関する取組みや目標管理等の監督	議長：取締役会長 取締役10名（うち社外5名） 監査役 5名（うち社外3名）
常務会		経営に関する重要事項として気候変動に関する事項を含むサステナビリティ課題に関する協議	取締役会長、社長、常務執行役員6名（計8名） （オブザーバー：常勤監査役）
グループリスクマネジメント委員会		気候変動によるリスクを含むグループ全体のリスクの洗い出し、分析、対応・対策の検討	委員長：リスクマネジメント担当常務執行役員 委員　：部門長及び関係会社代表者 （オブザーバー：常勤監査役） 事務局：リスクマネジメント部
サステナビリティ委員会	戦略会議	気候変動によるリスクを含む、サステナビリティ全般の課題設定や見直し、マテリアリティに係る施策・目標値見直し等の重要課題の協議	委員長：社長 委員　：取締役会長、常務執行役員 （オブザーバー：常勤監査役） 事務局：サステナビリティ推進部
	連絡会議	戦略会議での協議・検討内容の共有、サステナビリティ課題に関する施策や目標に対するモニタリング	委員長：サステナビリティ推進担当常務執行役員 委員　：部室長（オブザーバー：常勤監査役） 事務局：サステナビリティ推進部
	分科会	マテリアリティを所管 部室店及び関係会社と連携し、気候変動対応を含むロードマップ等の策定、施策の企画・立案・管理・推進を実行	分科会ごとに幹事となる部室を設定

体制図



指標と目標

2025年3月に公表した「三菱倉庫グループ サステナビリティ経営について」において、当社グループの2030年度中期目標を「Scope1+2排出量を2022年度比で42%削減」に更新しました。今後、ネットゼロの実現に向けたロードマップに示した重点分野の取組み施策を中心に、当社グループの事業及びサプライチェーンにおける脱炭素化を促進していきます。

	中期目標（2030年度）	長期目標（2050年度）
Scope1+2 定量目標	42%削減（2022年度比）	ネットゼロの実現

● GHG排出量実績　ESGデータサマリー ≫P.95　ESGデータ集

TCFD提言への対応

戦略

当社グループのバリューチェーン全体を考慮した上で、複数シナリオを用いた分析を実施し、気候変動が当社グループへもたらすリスクと機会を特定しました。脱炭素社会の実現に向け、リスクの最小化、機会の最大化を図っていきます。

シナリオ分析に基づくリスク・機会の認識と対応策

シナリオ	リスク／機会	細区分	項目	当社財務への影響説明	セグメント		発現時期※1	影響度※2	発生可能性	影響額※3	算出方法	対応策・戦略
					物流	不動産						
1.5℃	移行リスク	政策・法規制	カーボンプライシング	GHG排出量に応じた税金（炭素税等）の導入に伴う物流事業の保管・輸配送費用の増加や不動産事業の開発・運営費用の増加	○	○	中長期	中	高	265百万円／年	2050年度時点のScope1+2の残存排出量を2022年度比△90%とし、カーボンプライシング導入による炭素税等の増加額を算出 ※2022年度Scope1+2排出量：約76.6千t-CO_2e ※2022年度の炭素税：289円（地球温暖化対策税） ※2050年度の炭素税：USD250（¥150/USD） （IEA WEO 2024のNZEを適用）	・物流事業では、施設での省エネ施策や再生可能エネルギーの導入を推進するとともに、EVの導入や環境に配慮した輸配送の提案、モーダルシフトの推進等を通じた効率的な輸配送を推進する ・不動産事業では、高効率設備の導入・更新、専門性を有するスタッフによる高度な管理体制を含む省エネ施策を推進するとともに、再生可能エネルギーの導入を推進する
		技術	低炭素社会の実現に向けた設備投資費用の増加	環境配慮型車両及び最新鋭設備・機器導入費用の増加	○	○	短中期	小	中	10百万円／年	所有する4t車以下のトラックをEVトラックに更新した際の2050年度時点での運営費用の増加額を算出 ※現在のEVトラックに係る補助金が今後も継続されると設定	適切な設備更新を実行するとともに、省エネの一層の推進、公的インセンティブの活用、社会動向や環境規制等をふまえた適切な仕様に基づく輸配送車両や各種設備の投資を実行する
		市場	顧客動向の変化	脱炭素に向けたサービスを重視する企業への対応不足により、顧客が流出し収益減少	○	○	中期	大	低	3,600百万円／年	当社グループの脱炭素への対応が遅れた場合の、環境配慮を重要なビジネス戦略と考えている企業に対する2030年度時点での収益減少額を算出 ※環境省「環境にやさしい企業行動調査（2018年度）」の環境配慮を重要なビジネス戦略と考えている企業の割合19.8%を参考	カーボンニュートラルに対する意識が高い企業に対して、当社グループの脱炭素に向けた取組みやサービスの説明を行い、脱炭素に向けた協業を図ることで、より強固な関係を構築する
		評判	サステナビリティ評価の低下	・物流事業においては低炭素輸送への対応、不動産事業においてはZEB化対応等の適切な気候変動対応が遅れた場合、顧客が流出し収益減少 ・適切な環境対応が遅れることによりステークホルダーからの評価が低下し、企業価値が毀損	○	○	中長期	大	低	―	定量化に必要なパラメータ不足のため財務影響は非算出	サステナビリティ情報開示を進めるとともに、全社的なサステナビリティ方針である「三菱倉庫グループ　サステナビリティ経営について」のもと、各種取組みを進め、ステークホルダーへの丁寧な説明を実施する
4℃	物理リスク	急性リスク	異常気象等による災害の激甚化	豪雨、河川洪水、台風等の自然災害の激甚化に伴う所有資産の損傷による復旧費用増加、操業中断による収益減少	○	○	長期	大	高	3,900百万円／年	2050年度を想定し、洪水による浸水が発生した際の施設の毀損額及び、施設が営業停止した期間の収益減少額を算出 ※浸水深の分析にはAqueduct floodsを使用 ※当社及び連結子会社が所有する施設を対象とした	・停電対策機能を持つ「災害に強いECO倉庫」・「災害に強い環境配慮型オフィスビル」を積極的に訴求するとともに、屋根の耐風圧性能を建築基準法基準に対し割り増しで設計する等の個別対策強化を行っている ・修繕や風水害対策の強化・計画的な実行や、システムを活用した自然災害に関する情報収集により早期の対策準備を行い、施設や保管貨物等への被害の発生防止、軽減を図る
		慢性リスク	海面上昇	海面上昇に伴う高潮により、湾岸エリアに位置する施設に損傷が生じ復旧費用増加、操業中断による収益減少	○	○	長期	中	高	700百万円／年	2050年度を想定し、高潮による浸水が発生した際の施設の毀損額及び、施設が営業停止した期間の収益減少額を算出 ※浸水深の分析にはAqueduct floodsを使用 ※当社及び連結子会社が所有する施設を対象とした	公共・民間の多様な主体が集積する港湾において、気候変動への適応を図るために、すべての関係者と連携し、「協働防護」の考えに基づいた、総合的な防災・減災対策を推進する
			平均気温の上昇	外気温上昇に伴う熱中症リスクの上昇やヒートストレスによる労働生産性の低下により、人件費が増加するとともに、適正な労働環境維持のための空調費用が増加	○	○	長期	大	高	4,000百万円／年	地球温暖化が進行すると想定し、外気温の上昇による作業員の労働生産性の低下に伴う労務費及び空調費用の2050年度時点の費用増加額を算出 ※労務費はILO “Working on a warmer planet” の建設業における労働生産性低下率を適用 ※空調費用はIEA “The Future of Cooling” より、一人当たりの空調費用の増加率（2020年度USD20→2050年度USD62）を適用	作業オペレーションの効率化や作業負荷軽減を可能とする新技術の導入とともに、働き方の見直しを含めた適正な労働環境の提供に向けた取組みを推進する
1.5℃／4℃	機会	資源効率	効率的な輸送手段の使用	物流事業において、GHG排出量が少ない輸送手段のニーズ増加	○		中長期	中	高	500百万円／年	モーダルシフトを活用した新サービスの開発・提案による2030年度時点での収益増加額を算出	・ハード面ではトラックのEV化、荷役機器の電動化や施設への再生可能エネルギーの導入に加え、バイオ燃料・水素等の新技術の開発動向を見極める ・ソフト面では、共同配送やモーダルシフト、リードタイムを優先しない等の環境配慮型輸送等の環境負荷の低い物流提案を通じ、顧客のニーズに対応することで収益拡大を図る
		エネルギー源	低排出のエネルギー源の使用	省エネの推進、再エネ発電設備等の設置によるエネルギー調達費用の減少	○	○	短中期	小	高	50百万円／年	当社施設に増設を検討している太陽光発電装置の容量から削減電気代及び工事費用、保守費用等の維持費を算出し、2030年度時点のエネルギー調達費用の減少額を算出	各施設においてIoT、DXを活用した業務プロセスの効率化による省エネを推進するとともに、当社施設への太陽光発電設備の設置等、多様な手段で再生可能エネルギー電力を積極的に導入する
		製品及びサービス	事業活動の多様化	既存事業で培ったノウハウを脱炭素関連ビジネスに活用	○		中期	―	低	―	算定不可	石油掘削関連業務で得られた海底地盤調査船の代理店業務・配送業務等のノウハウを顧客が行う洋上風力事業や環境関連事業でも活用し、収益の拡大を図る
		市場	新しい市場へのアクセス	脱炭素関連ビジネスの市場拡大や外気温上昇による新たなニーズの拡大により、関連商材の輸送が増加	○		中長期	大	中	6,300百万円／年	・脱炭素社会への移行に伴い、半導体や電力インフラ関連物流のニーズが国内外で増加することによる2030年度時点の収益増加額を算出 ・外気温の上昇に伴い、コールドチェーンのニーズが国内外で増加することによる2030年度時点の収益増加額を算出	・脱炭素社会への移行に伴い、関連商材の物流が増加することによる収益の拡大を図る ・外気温上昇による温度管理が必要な商材の増加に伴う、コールドチェーンの需要の高まりに対応することで、収益の拡大を図る
		レジリエンス	気候変動への適応	気候変動により激甚化した災害が多く発生する状況下においても、事業継続やサプライチェーンの維持を可能としたいとのニーズの増加	○	○	中長期	―	中	―	算定不可	・各種事業継続機能を備えた「災害に強いECO倉庫」「災害に強い環境配慮型オフィスビル」の積極的な訴求により、収益拡大を図る ・災害の激甚化により、在庫拠点の集約がリスクになる可能性があるため、適切な在庫拠点の提案を顧客に行い、収益拡大を図る

※1 発現時期：（短中期）2027～2040年度頃、（中期）2040年度頃、（中長期）2040～2050年度頃（長期）2050年度頃、に影響が発現すると設定
※2 影響度：（定量項目）100百万円未満／年を小、100百万円以上1,000百万円未満／年を中、1,000百万円以上／年を大、（定性項目）定量項目等から総合的に判断し設定
※3 影響額：当該影響額はあくまで想定であり、値の確定を意味するものではない

目標達成に向けたロードマップ・環境戦略

GHG排出量削減目標達成のための、各Scope別の環境戦略は次のとおりです。
主な取組みとしては、化石燃料から電力への転換を進め、再生可能エネルギーへの投資を拡大するとともに、効率的な輸配送を実現することで環境負荷低減を進めます。サプライチェーン全体のGHG排出量削減のために、皆さまとのパートナーシップも重要と考え、エンゲージメント活動も行います。 ESGデータサマリー »P.95

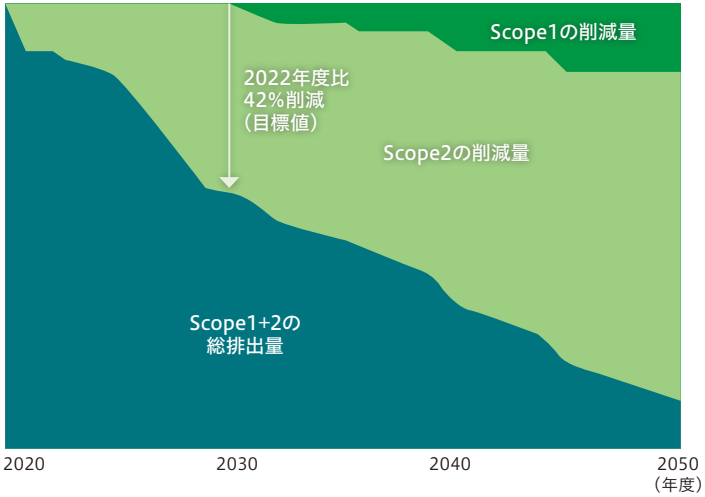
❶～❺の5つのステップに即して対応していきます。

❶ 電化	❷ 省エネ化	❸ 再生可能エネルギー創出	❹ 再生可能エネルギー調達	❺ エンゲージメント活動・カーボンオフセット
化石燃料を動力とする機器等の電化を含む低炭素化	電化されている機器等の消費電力を減らす省エネ化	太陽光発電装置等により自らで新たな再生可能エネルギー由来の電力を創出し、その電力を消費する再生可能エネルギー創出	他社から再生可能エネルギー由来電力の供給を受ける再生可能エネルギー調達	クレジット化されたGHG排出量削減価値を活用し、自らの排出量と相殺するカーボンオフセット
Scope1の削減	**Scope2の削減**			**Scope1+2共通**

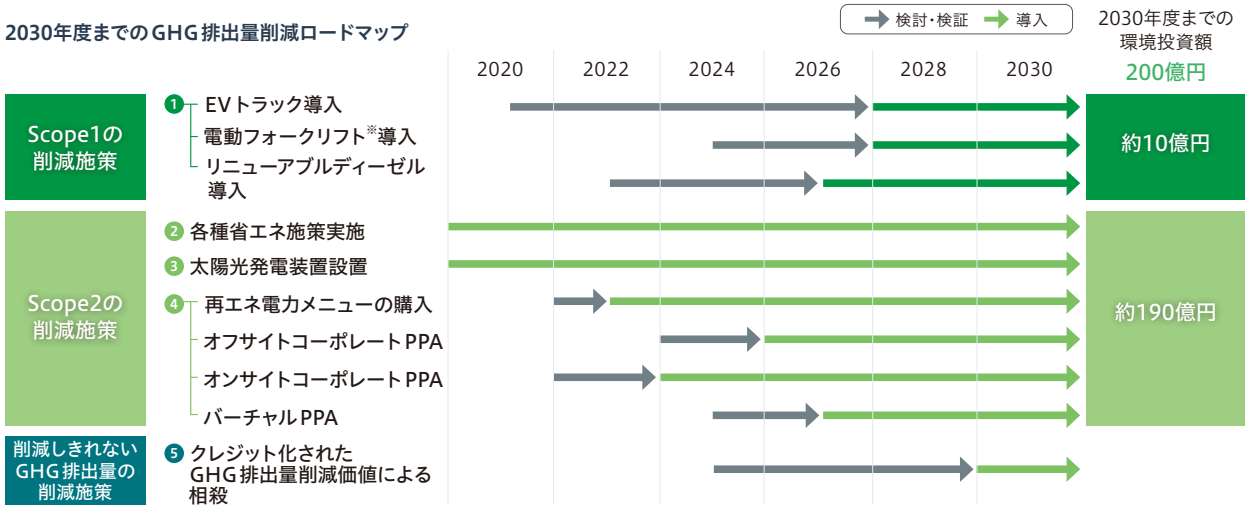
- 1次データの入手を含めた起用先会社へのGHG排出量削減の働き掛けを行うエンゲージメント活動のほか、共同配送、モーダルシフト等の実施を共同で行うソフト面の取組み
- クレジット化されたGHG排出量削減価値を活用し自らの排出量と相殺するカーボンオフセット

Scope3の削減

当社グループのScope1+2の削減イメージ



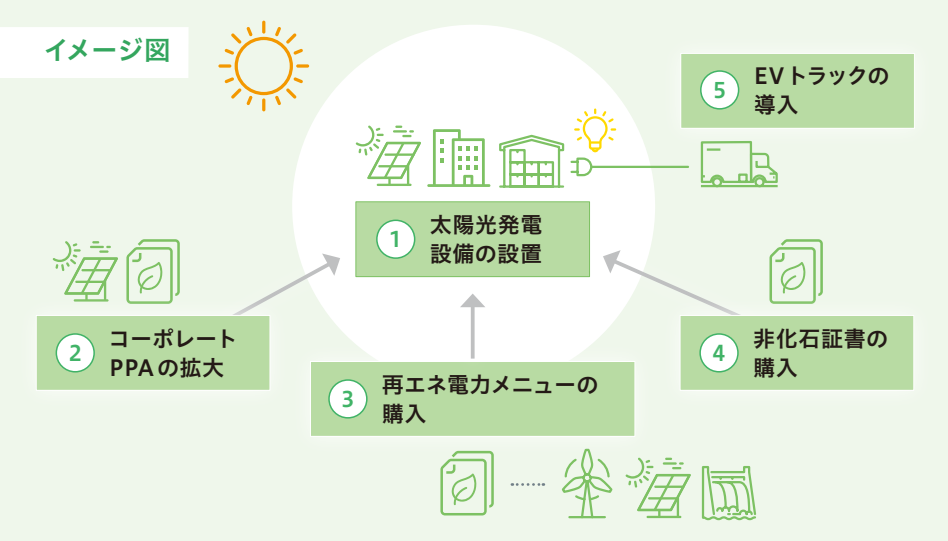
2030年度までのGHG排出量削減ロードマップ



※ エンジンフォークリフトからの置換え

環境戦略に基づく取組み

お客様のサプライチェーンと地球環境を守るため、当社は「災害に強いECO倉庫」と「災害に強い環境配慮型オフィスビル」をコンセプトに掲げています。当社グループの環境対応への取組みは次のとおりです。



再生可能エネルギー導入への取組み



① 2025年度には、三郷2号配送センター2期棟において、既存設備に追加する形で計720kWの太陽光発電設備を設置し、稼働開始に向けた準備を進めています。本設備の導入により、年間約380tのGHG排出量削減効果を見込んでいます。

② 関西地区13カ所の倉庫施設では、関西電力㈱とコーポレートPPA契約（電力購入契約）を締結し、2025年10月から、日中の一部電力について関西電力㈱が設置・運営する太陽光発電所から電力供給を受けています。この取組みにより、年間約800tのGHG排出量の削減が見込まれます。設備重量の問題で、従前設置が難しかった施設への薄型軽量の太陽光発電装置の設置や、コーポレートPPAの拡大のほか、環境価値を束ねて供給するサービスであるバーチャルPPAの導入を今後検討します。

③ 倉庫やオフィスビル等当社施設において電力会社との契約を、再エネ電力メニューに切り替える取組みを進めています。2025年度には東京・大阪・神戸の17施設へ追加導入し、すでに再エネ電力メニューを導入している施設との合計で、年間約29,000tのGHG排出量を削減しました。2026年4月には関東・中部・関西の8施設において切替えを実施しました。この取組みにより、年間約3,000tのGHG排出量削減を新たに見込んでいます。

④ 2025年度は1,330,000kWhの非化石証書の購入を行うことで、約700tのGHG排出量を削減しました。これらの取組みにより、電力に関する再生可能エネルギー導入比率は2022年度には7.2%でしたが、2025年度には実質再生可能エネルギー由来の電力調達や非化石証書の購入等もあり、35.0%まで高まりました。

輸送に係る環境負荷低減への取組み

⑤ 当社の中国現地法人、上海菱華倉庫運輸有限公司は、GHG排出量削減の取組みのひとつとして、走行中にGHGを排出しないEVトラックを導入しています。環境に配慮した物流サービスに対する顧客からの強い要請もあり、導入が実現しました。同EVトラックは、主に上海近郊の小口配送に活用しています。このトラックの導入で、軽油トラックとの比較で年間約4.2tのGHG排出量が削減されました。



また、日本国内では、デンマークに本社を置く医薬品メーカーであるノボ ノルディスク ファーマ㈱と協力し、DPネットワーク㈱がサービスを提供している埼玉地区の医薬品輸配送にEVトラック1台を導入し、2024年8月から医薬品輸配送におけるEVトラックの導入に関する実証実験を開始しています。このトラックの導入で、軽油トラックとの比較で年間約0.9tのGHG排出量が削減されました。



さらに、三菱商事㈱、ユアスタンド㈱と協力し、DPネットワーク㈱にもう1台EVトラックを導入し、2025年3月から関東地区の医薬品輸配送業務を開始しています。この車両は再エネ電力で運行しており、GHG排出量はゼロとなっていることから、軽油トラックとの比較で年間約12.4tのGHG排出量が削減されました。日本国内では、2026年度以降も引き続き、充電設備の拡充のほか、EVトラックの導入検討を行う計画です。充電設備を設置する施設への再エネ電力メニューの導入を通じて、走行時のGHG排出量がゼロとなる輸配送ルートの構築・拡大に向け、取組みを進めていきます。



環境戦略に基づく取組み

いつかに挑む取組み

三菱倉庫グループネットゼロ宣言

脱炭素社会の実現に貢献するため、「当社グループの事業及びサプライチェーンのあらゆる側面で脱炭素化を促進し、気候変動リスクを低減することで、豊かで持続可能な社会を実現する」という方針のもと、2050年度までに当社及び国内外各グループ会社の事業から排出されるCO_2排出量を実質ゼロとする、ネットゼロを目指すことを宣言しました。本宣言により、ステークホルダーの皆さまに当社グループの取組みについて知っていただくとともに、グループ一丸となって取り組んでいく姿勢を明確にしました。グリーン物流の実現、環境配慮型不動産の展開、再生可能エネルギー導入を通じた事業全体のグリーン化の3点を大きな柱として、ネットゼロの実現への取組みを進めます。

2050年度ネットゼロ宣言

社用車のEV化推進

2050年度ネットゼロ宣言への取組みのひとつとして、2030年度末までに、約160台保有している社用車の9割以上をEVに置き換えていくことを2024年3月に決定しました。2025年度には8台のEVを導入し、当社のEV台数は79台（EV率約50%）となりました。EV化推進にあたっては、行政機関や入居している施設の運営主体とも協力し充電設備を新設・拡充するほか、停電時に備えてBCPを考慮した車種を増やしていきます。あわせて、充電施設において再エネ電力メニューへの切替えを実施することで社用車から排出されるGHG排出量をさらに削減する取組みを進めていきます。

取組みに対する評価

第1回日本物流大賞　奨励賞受賞

2026年6月、当社が顧客・取引先の協力を得て推進した、医療用医薬品輸送における鉄道輸送へのモーダルシフトの取組みが第1回日本物流大賞で奨励賞に選考されました。日本物流大賞は一般社団法人日本物流団体連合会が主催する表彰制度であり、将来にわたり持続可能な物流の実現を目指し、その構築及び発展に顕著な功績を挙げた団体、企業または個人を顕彰するものです。制度を通じて、物流関係事業者の意識向上と主体的な取組みの促進を図るとともに、物流の重要性及びその社会的意義を社会全体に広く発信していくことをねらいとしています。

医療用医薬品の鉄道輸送は、振動、温度管理等の多くの課題から切替えが進んでいませんでしたが、本取組みにより品質を適正に管理しながら医療用医薬品の鉄道輸送を行うことが可能となりました。また、12フィートコンテナに加え、31フィートコンテナでの輸送も可能としたことで、ドライバー不足への対応やCO_2削減にも貢献しています。

現在は、特定メーカーの輸送にとどまっていますが、多くのメーカーに医療用医薬品の鉄道輸送へのご賛同をいただき、鉄道輸送による共同配送の仕組みを構築することで、よりサステナブルな物流モデルの実現を目指しています。

VOICE



医薬品輸送におけるモーダルシフト推進

本店ロジスティクス営業部
ファーマ・ヘルスケアDCセールスチーム（2026年3月末時点）
永石 崇晃

医療用医薬品の鉄道輸送は、厳格な温度管理に加え、運行条件や荷役条件等多くの関係者が関与するため、導入にあたって高いハードルがありました。品質を確実に守りながら、既存のリードタイムや現場負荷を大きく変えずに成立させることが、最初の課題でした。特に、温度管理機能を備えた31フィートコンテナは流通数が限られており、安定供給を前提とした運用計画を描けるかが導入判断の重要な論点となりました。

実運用では、想定を上回る列車遅延が発生する場面もあり、不可抗力要因が多い中で、納品計画や品質面に関する説明責任と改善対応を同時に求められました。また、トラック輸送と比較してコストが高く見えやすいため、環境負荷低減やBCP、将来的な輸送力制約といった中長期的な価値を含め、取組みの意義を丁寧に伝えることが必要でした。

こうした課題に対し、輸送テストを重ねて検証を積み上げ、GDPガイドラインに準拠した輸送が可能であることを関係者が共通の基準に基づいて確認できる体制を整えました。遅延については要因整理とルート見直しを行い、リスク低減を図っています。本取組みは、医薬品物流において品質とサステナビリティが両立可能であることを示す一例となりました。今後は、この仕組みを持続的に展開し、より「当たり前の選択肢」として定着させていきたいと考えています。



Human Capital Management

人的資本経営

関連するマテリアリティ　KPI マテリアリティ ≫P.29

成長のための人的資本経営の推進

人的資本経営の考え方と目指す方向性

価値創造の源泉を「人材」とおき、パーパスとMLC2030ビジョン実現に向けて人的資本経営を強化し、非連続の成長を実現できる会社を目指します。人材を、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資する資本と捉え、デジタル化をはじめ、さまざまな分野で高付加価値をもたらす専門性の高い人材を育成するための教育環境整備や組織風土改革を進めるとともに、これまでの長い歴史の中で築き上げてきたサービス品質やナレッジをしっかり継承し、挑戦とイノベーションによる高品質・高付加価値サービスの提供に努めていきます。また、外部環境・リスク・機会をふまえた事業戦略達成のための人材ポートフォリオの策定、DE&Iやエンゲージメント向上への取組みを推進していくことが社会課題の解決と当社グループの競争力向上、パーパスとMLC2030ビジョンの実現につながると考えています。

経営計画［2025-2030］達成に向けた、人的資本経営の全体像と4つの重要テーマ

人の成長が価値創造の根幹です。社員が安心して働ける環境づくりを進め、いつもを支え、いつかに挑む人材で組織のパフォーマンスを向上させ、顧客と社会の課題解決を通じて事業成長を図ります。

パーパスとMLC2030ビジョンの実現

マテリアリティ：成長のための人的資本経営の推進

挑戦とイノベーションによる価値創造

経営計画達成のための4つの重要テーマ
～いつかに挑み、顧客と社会の課題を解決する価値提供～

1. 人材ポートフォリオ策定
人材配置・人材採用・人材育成
≫P.66

×

2. エンゲージメント向上
働きがい・働きやすさの追求
≫P.68

×

3. 挑戦を後押しする組織風土改革
自律的なキャリア形成の支援
≫P.70

×

4. DE&I推進
多様性に富んだ、つながりあふれる組織づくり
≫P.71

安全と健康の確保を最優先とする職場づくり

働く環境整備 × 社員の健康と安全 ≫P.71 × 健康経営宣言 × DX推進 ≫P.38

統合報告書2025 ≫P.65　統合報告書2025 ≫P.66

ステークホルダーからの信頼の積重ね

人権尊重の取組み ≫P.73
リスクマネジメント ≫P.89
サステナビリティ経営について　サステナビリティ
ステークホルダーとの対話 ≫P.74

人事部長メッセージ



当社グループにとって人的資本は、長年にわたり培ってきた信頼や現場力を支える基盤であり、経営戦略を着実に実行し、企業価値を持続的に向上させていく上で欠かせない重要な経営資本です。当社グループでは、人材を将来の成長を実現するための投資対象と捉え、人的資本経営を推進しています。

経営計画では、事業環境の変化をふまえ、売上拡大と非連続な成長の実現に向けた成長戦略を掲げています。物流事業・不動産事業それぞれにおいて、求められる機能や価値提供のあり方も変化しており、こうした経営環境の変化に着実に対応するためには、それを担う人材の構成や配置の見直しが不可欠であるとの認識のもと、人材ポートフォリオの再設計に取り組みました。

具体的には、従来強みとしてきた現業部門のオペレーション力や安全・品質を支える人材を基盤としつつ、事業拡大を支える専門人材やマネジメント人材、DXやグローバル展開を担う人材の確保・育成を進めています。事業ごとに求められる人材像を明確化した上で、採用、育成、配置を一体的に進め、最適な人材ポートフォリオを構築することで、経営計画の達成と企業価値の向上を人材面から支えていく考えです。

あわせて、人材ポートフォリオの見直しを実効性あるものとするため、現場で培われた知見や技能を次世代へ継承するとともに、社員一人ひとりが挑戦と成長を実感できる環境づくりに注力しています。多様なキャリアの可能性を示し、社員の意欲と能力を最大限に引き出すことで、事業競争力の向上につなげていきます。

一方で、人材データを活用した人材マネジメントの高度化や、多様な価値観・働き方に対応した組織づくり等、取り組むべき課題もあります。人事部門としては、エンゲージメントの把握や現場との対話を通じて課題を的確に捉え、人的資本経営のさらなる深化を図っていきます。

今後も、経営戦略や事業ポートフォリオの変化と連動した人材ポートフォリオの見直しを継続し、社員の成長と企業価値向上の両立を図ることで、当社グループの持続的な発展に貢献していきます。

マテリアリティについて

当社グループのマテリアリティを「成長のための人的資本経営の推進」と定め、2030年目標を社員エンゲージメントスコア向上と定めて取組みを進めています。2030年の経営環境とマテリアリティに基づくリスクと機会は次のとおりです。

経営計画達成のための人的資本経営の4つの重要テーマは、経営計画［2022-2024］で定めた「新しい価値を創る人材の育成」と「挑戦とイノベーションの風土醸成」を引き継ぎつつ、リスクと機会の観点もふまえて設定しています。さらに、これら4つの重要テーマ以外にも、企業の社会的責任を果たすための取組みを進めています。

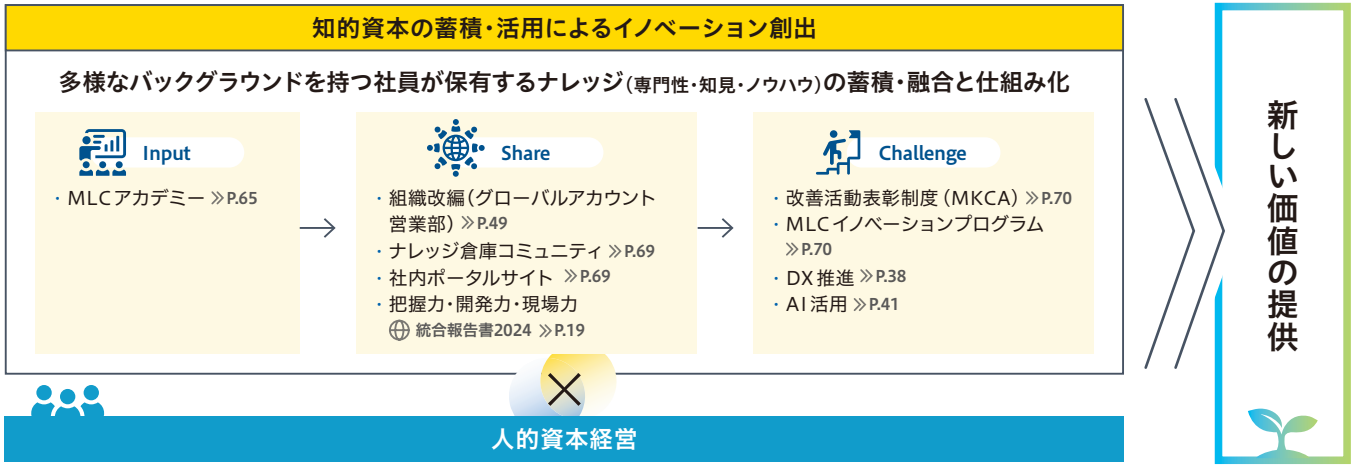
2030年までの外部環境		リスク	機会
日本では 労働人口減少に伴い 働き手不足が加速	人材の採用競争激化	技術・技能の継承不備、 専門人材の流出、 人材ポートフォリオ 計画への影響	人材獲得による 競争力向上
	働く人、働き方の 多様化		DE&I 推進による 価値創造
	長時間労働、 労務負荷の増大	社員の健康と安全	働く環境・体制整備
物流・不動産 サービスに 対する社会の ニーズの変化	人を支える 先端技術の普及	先端技術の 導入コストと労力	社会課題解決と 競争力向上
	経済：BCP、 高品質サービス	取組みの遅れによる 競争力の低下、 顧客離れ	人材育成・提案力 向上による 顧客基盤拡大
	環境：環境負荷低減		
	社会：人権の尊重	ハラスメント、 職場トラブル	ステークホルダーとの 対話を通じた 信頼獲得

FOCUS 知的資本×人的資本～新たな価値提供に向けた相互作用～

社員の暗黙知を形式知へ

当社は139年の歴史を通じて培ってきたスキル・ノウハウがあり、人的資本経営とともに強化していくことが新しい価値を提供すると考えています。今回のエンゲージメントサーベイの結果から「ナレッジマネジメントの推進」が課題であることが分かり、2025年度より、主に2つの準備をしました。1つ目が、グローバルアカウント営業部の立上げで、社員が蓄積したノウハウを暗黙知から形式に変え、組織として保持していくことです。2つ目が、多様な社員がナレッジを共有できる仕組みの構築で、ナレッジ倉庫コミュニティや社内ポータルサイトの立上げです。

2024年度に開校したMLCアカデミーは知のInputであり、新たな知識とこれまでのノウハウをShareし、日々の業務における小さな工夫やチャレンジを促すために改善活動表彰制度（MKCA）を見直し、事業アイデアの事業化を後押しするMLCイノベーションプログラムをより一層強化し、当社にしかできない新しい価値を提供します。



MLCアカデミー

MLCアカデミーでは、社員一人ひとりの専門性と学びの機会を広げるとともに、日々の業務で培われた知識や経験を組織全体で共有し、活かす取組みを進めています。こうした日常の積重ねが価値創造の基盤となり、将来に向けた新たな挑戦を支えています。

MLCアカデミーの目的・教育方針

デジタル化、グローバル化等外部環境が激しく変化する中、MLC2030ビジョン・経営計画の達成には、従来のゼネラリストに加えて、変革を起こすリーダーやM&A、デジタル化及びSDGs対応等を推進できる専門人材が不可欠です。これらの人材を中長期的・計画的に育成するため、これまでの人材教育システムを発展させる形で、2024年4月に企業内大学「MLCアカデミー」を開校しました。「会社の事業成長と個人のキャリア形成を支援する」をコンセプトに、次の教育方針のもと、全社員を対象に継続的・自律的に学習することのできる教育環境を整備しています。

MLCアカデミー　統合報告書2024 ≫P.65

MLCアカデミーの教育方針

1. 自律的学習・キャリア形成の推進
社員の新しい知識やスキルを学び続ける意欲を育み、自己成長につなげることで変化への対応力を養います。

2. 実践に即したカリキュラムの提供
各業務に必要な専門性や社内経験知の蓄積・共有を促進するカリキュラムを提供することで、事業戦略の実現に必要な知識やスキルの習得を支援します。

3. 次世代リーダー等の育成
自ら変化を創り出し、挑戦やイノベーションを主導できる人材を育てます。

南相馬フィールドワーク

2026年3月に、MLCアカデミーのフィールドワーク講座の一環として、福島県南相馬市周辺を含む各施設を訪問しました。本講座では、予期せぬ困難な状況に直面した際の対応や、その後の復興に向けた取組みにおける経験・挑戦から学ぶことを通じ、当社の果たすべき社会的役割を再認識するとともに、参加者自身の働く意義や、当社でのキャリアを通じた自己実現の可能性についての気づきを得ることを目的としています。訪問を通じて、MLC SPACE LABの運営状況や、研究開発施設・物流関連施設の整備等に向けた当社の取組みについても理解を深めました。さらに、大熊町の中間貯蔵施設や双葉町の東日本大震災・原子力災害伝承館を訪れ、普段は立ち入り禁止となっている大熊町立熊町小学校を見学し、震災の日から15年間、時が止まったままの教室等を見学しました。

福島県南相馬市と連携協定を締結

VOICE



大阪支店
港運事業チーム
三原 千佳

「南相馬フィールドワーク講座」に参加して

本研修にて東日本大震災の震災遺構や中間貯蔵施設、そして地域コミュニティを訪問し、自身の思考の幅が広がったように感じます。とりわけ、不確実な状況下においても挑戦を続ける南相馬市の皆さまの姿が深く印象に残っています。

逆境を単なる損失として捉えるのではなく、前向きな学びや成長の契機へと転換していく姿勢に感銘を受けました。その代表的な例が、当社CVCも参画する民間宇宙ビジネスです。甚大な被害を受けた土地をそのまま再生するのではなく、新興産業の実証拠点として活用するという、大胆な発想の転換に刺激を受けました。

日々の業務においてもさまざまな課題に直面しますが、そこには未来をより良くするためのヒントが内在していると信じ、柔軟かつ前向きに向き合っていきたいと思います。

重要テーマ❶ 人材ポートフォリオ策定

人材ポートフォリオの考え方

経営計画[2025-2030]のもと、持続的な成長と企業価値向上を実現する基盤として、人材ポートフォリオの見直しを行いました。従来の人材ポートフォリオは、経営計画[2022-2024]に基づき策定したものであり、新たな成長戦略に対応するため、事業規模の拡大や収益目標の引上げをふまえた再設計が必要となったものです。本見直しにおいては、各事業部へのヒアリングを通じ、今後強化すべき人材像については方向性を維持しつつ、人材の量について重点的に再検討しました。特に、海外事業の拡大や生産性向上を前提とした将来の収益構造をふまえ、2030年度に向けて必要となる人員規模や構成を多角的に整理しています。今後は、挑戦と変革を担う人材の育成・活躍を促進するとともに、国内外の最適な人員配置と生産性向上を両立させることで、経営戦略と人材戦略が一体となった人的資本経営を推進していきます。

人材の4類型化による採用・育成・配置の最適化

	マネジメント	ソリューション	オペレーション	イノベーション
求める人材像	組織運営のスペシャリスト	お客様の課題解決者	現場を支える中核人材	将来の収益の種を蒔く変革者
主な役割	●組織の経営資源を最適化し、組織の成果を最大化する	●顧客や外部企業と強固な関係を構築する ●社内外の組織と連携して付加価値を高める	●高いコミュニケーション能力・調整力で日々の業務遂行に臨機応変に対応し、顧客満足度を最大化する	●長期的・社会課題の解決や新規事業開発を通じて将来の収益創出に貢献する ●広い視野と高い専門性で、全社の生産性向上や新しい取組みを推進する
想定する人材群	●チームマネジャー・所長以上の管理職	●国内外の新規顧客開拓や既存顧客の関係強化にかかわる人材 ●コーポレート部門	●本支店の物流業務担当者 ●コーポレート部門（定型業務担当者） ●若手社員・キャリア採用者	●コーポレート部門（企画担当者等） ●連結子会社や外部連携先企業への出向等多様な領域で業務にあたる社員 ●高度デジタル人材
採用・育成・配置における取組み	●階層別教育（組織経営リテラシーの強化） ●計画的なローテーションによる総合的なスキルの育成	●各種プロジェクトへのアサインによる課題解決経験の蓄積	●暗黙知の継承 ●業務マニュアルや改善提案の共有化	●公募制プログラムによるイノベーション人材の育成

いままで

	物流事業			
	ロジスティクス営業部・ロジスティクス業務部	国際輸送事業部	港運事業部	不動産事業部
能力タイプ	●ソリューション提案 ●マーケティング ●デジタル活用	●サプライチェーン ●国際物流 ●データ分析	●オペレーション管理 ●安全管理 ●業務改善	●ファイナンス ●リーガル ●アセットマネジメント
人材4類型	●●●●●	●●●●●	●●●●	●●●
課題	●グローバル人材の育成 ●最適な人材配置と人員確保 ●能力開発支援			

経営計画・組織改編に基づき見直し

これから

いつもを支えるオペレーション人材の確保とともに、トータルロジスティクスを提案するソリューション・マネジメント人材及び、イノベーションを促進するデジタル人材は、事業計画に達成に必要な人材を確保し、社員教育による質の向上で、経営計画達成を人材戦略から支援します。

		物流事業（グローバルアカウント営業部・ロジスティクス営業部・ロジスティクス業務部・海外事業部・港運事業部）	不動産事業部	電力倉庫事業部
能力タイプ		●ソリューション提案 ●マーケティング ●DX・デジタル ●安全管理 ●業務改善 ●国際物流 ●リーガル ●投資判断 ●サステナビリティ	●ファイナンス ●リーガル ●マーケティング ●投資判断 ●アセットマネジメント ●サステナビリティ	●電力・エネルギー ●インフラ開発 ●サステナビリティ
人材4類型		●●●●●●●●●●●	●●●●●	●●●
目標		●経営計画達成に必要な人材の質と量の向上 ※定量目標は組織改編に伴う役割責任の変化や、今後の各事業展開に基づき変更予定のため非開示		
人事施策	質	DE&I推進：エンゲージメント向上（働きがい・働きやすさの追求等離職防止策含む）		
	質	DE&I推進：MLCアカデミー、自律的なキャリア形成の支援、知的資本強化の取組み		
	量	キャリア採用、新卒採用強化、組織改編		

重要テーマ❶ 人材ポートフォリオ策定

経営計画［2025-2030］における重点項目

成長戦略推進のための人材戦略

- 物流事業におけるカテゴリー戦略の推進と重点分野の2030年度290億円目標達成に向けて
  - ・カテゴリー別（顧客別）に、最適なソリューション提案ができる人材の育成
- 海外事業の拡大と2030年度海外売上高目標2024年度比2倍以上
  - ・海外拠点拡大にあわせた人材採用と、人材配置の最適化
  - ・グローバル人材や海外のデベロッパーや現地法人とパートナーシップを構築する人材の育成
- イノベーションの促進と非連続な成長の実現に向けて
  - ・M&AやDXに精通している専門人材の雇用や出向による人材の育成

各事業の収益・利益の向上のための人材基盤強化

- 組織の経営資源を有効活用できるマネジメント人材の育成
- 物流・不動産のシナジーを発揮する両事業に精通した人材の育成
- 業務の効率化・自動化・標準化やDXを推進するオペレーション人材の育成
- 現場の高齢化と労働人口不足の克服に向けた人材確保

人的資本投資の考え方

人的資本の拡充に向け、採用・育成等の基盤整備への投資を強化します。経営計画［2022-2024］では既存人材の能力開発への投資に注力し、自ら学ぶ環境の整備・風土の浸透が進みました。経営計画［2025-2030］では育成への十分な投資を継続することに加え、飛躍的な成長に向けた積極的な人材採用により各領域の人材の層を充実させ、多様な人材が能力を最大限発揮できる基盤の整備への投資を拡大します。

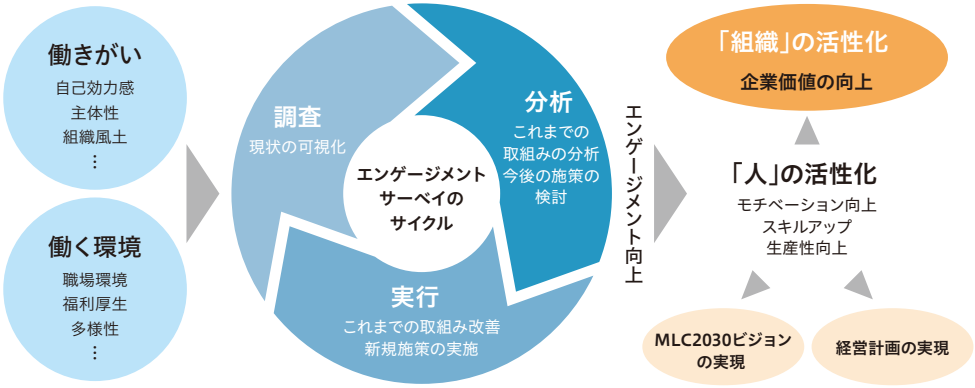
分類	経営計画［2025-2030］	2025年度の主な取組み	2026年度以降の取組み予定
人材育成	● MLCアカデミーの拡充 ● エンゲージメントサーベイ、向上策 ● 採用・研修に特化した組織の設置	● 講座数104、研修費121百万円（前年度比＋32講座、＋30百万円） ● 社員1人当たりの研修費及び研修時間 ● 研修費10.2万円（前年度比＋2.4万円） ● 研修時間14.1時間（前年度比＋2.8時間） ● タウンホールミーティング（14回）、職員持株会向けRS制度導入 »P.68 社内SNS »P.69 ● 人事部採用・研修チームを設置	● 営業所長を対象とした研修体系の再構築 ● 新入社員・キャリア採用社員向け研修プログラムの見直し（グローバル人材の育成含む能力開発） ● 当社グループ全体での学習機会の拡充 ● デジタル環境等を活用した研修コンテンツの拡充 ● 自律的に学習可能な研修管理システムへの更新 ● 業務関連資格取得支援の強化
人材採用	● 各部門の体制強化 ● 採用コミュニケーション強化 ● 新しい挑戦（M&A、DX等）や成長戦略の実行を担う専門人材のキャリア採用 ● 海外拠点拡大に伴う人材確保	● 各部門の人材体制の現状把握 ● CM放映、新卒採用サイト刷新 ● キャリア採用人数17人（前年度比＋1人） ● ナショナルスタッフ研修実施（参加人数16名、12社から参加）	● 新卒採用サイトの更新 ● キャリア採用サイトの拡充 ● キャリア採用広報動画の制作  三菱倉庫株式会社 新卒採用サイト
基礎整備	● 働く環境整備 ● 健康経営の推進 ● 人事（評価）システムの見直し	● 本支店事務所、営業所等の改修 ● 健康経営優良法人認定2025 ● タレントマネジメントシステムの刷新	● グループ会社の事務所、営業所等の改修 ● 健康経営優良法人2026取得

重要テーマ② エンゲージメント向上

人的資本経営を推進する上で、社員のエンゲージメント向上は主要な取組みのひとつとなっています。経営計画[2025-2030]を達成し、MLC2030ビジョンを実現させるためには、価値創造の源泉である「人材」が成長し、能力を十分に発揮することが必要不可欠であり、その重要な要素がエンゲージメントであると考えているからです。職場環境や福利厚生といった働く環境だけでなく、自己効力感の向上や主体性の発揮等の「働きがい」に対する満足度を高めることで、長期的な企業価値の向上を目指します。

エンゲージメントサーベイの実施

2025年度の当社グループのエンゲージメントスコア(偏差値)は47.8となりました。内容においては、各職場内での上司の支援を通じた業務対応、オープンでフランクな姿勢等についてはポジティブな結果となった一方、「人材マネジメント戦略の再構築」「ナレッジマネジメントの推進」といった課題が浮き彫りとなりました。



エンゲージメントサーベイの課題と今後の対応

課題①　人材マネジメント戦略の再構築

「人員の適正配置」に関する項目について、相対的に低い評価となりました。

これは、業務量や役割分担、個々のスキル・経験と担当業務との適合度について、十分であると感じられていない状況が一定程度存在していることを示しています。当社では、事業環境の変化や業務の高度化・多様化が進む中で、組織や人員配置の見直しを継続的に行ってきましたが、今回の結果から、現場の実感との間にギャップが生じている可能性が明らかとなりました。

今後は、タウンホールミーティングや上長との対話、社内SNS等を通じて経営方針や組織の方向性に対する理解を深めるとともに、社員の声を積極的に取り入れながら、タレントマネジメントや一人ひとりのキャリア志向をふまえた人事部主導の計画的な人事異動により、適正配置・育成の充実を図ることで、適所適材の実現と成長機会の拡大を促進し、企業価値向上を支える人材ポートフォリオの実現に向けた取組みを強化していきます。

課題②　ナレッジマネジメントの推進　知的資本強化

エンゲージメントサーベイの結果、業務上の知見やノウハウが個人や各々の部署にとどまっており、組織全体で十分に共有・活用されていないと感じられていることが判明しました。当社ではこれまで、各社員・各組織において、改善活動表彰制度における改善成果の水平展開をはじめ、業務品質の向上や効率化に向けた取組みを進めてきました。今回の結果から、そのような取組みを含むナレッジの整理・共有の仕組み化や、日常業務の中で活用しやすい形での標準化について、不十分であることが明らかとなりました。今後は、業務プロセスや成功事例の可視化、属人化しやすい業務の整理・標準化を進めるとともに、社内ポータルサイトの整備や社内SNSの活用による組織を超えたナレッジ共有の促進に取り組んでいきます。

職員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度の導入

当社グループでは、持続的な企業価値向上の実現に向け、社員一人ひとりが会社の成長を自らの成長と結びつけて捉え、主体的に行動できる組織づくりを重視しています。その取組みのひとつとして、職員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入しました。

本制度は、一定期間の譲渡制限を設けた株式を社員に付与することで、資産形成を支援するとともに、経営計画[2025-2030]達成に向けたインセンティブ向上を図り、当社株式を所有することで株主との価値共有を一層進め、当社の持続的な企業価値向上に向けた経営への参画意識を高めることを目的としています。本制度は、短期的な成果にとどまらず、経営戦略や事業の中長期的な方向性と社員の意識を結びつける役割を担っています。また、職員持株会を通じ、役職や職種を問わず幅広い社員が制度に参加できる仕組みとすることで、会社の成長と自身の貢献を結びつけて考える意識の浸透を図っています。

重要テーマ❷ エンゲージメント向上

タウンホールミーティングの開催

2023年11月より、社長が全国の支店を訪問し、社員と直接対話を行うタウンホールミーティングを継続的に実施しています。2025年度は、「パーパスを実現するために、社員一人ひとりが仕事にどのように向き合うべきか」及び「MLC2030ビジョンの実現に向けて当社が変革すべき点は何か」をテーマに、支店・本店・グループ会社を含めた幅広い意見交換を行いました。その中で、特に若手社員を中心とした課題認識が確認され、社内コミュニケーションや情報共有の不足が、業務の効率化や社員エンゲージメントの向上を阻害する要因として明らかとなりました。



タウンホールミーティング累計回数　60回（2023～2025年度）

タウンホールミーティングより見えてきた課題感



他部門の役割や取組みが見えにくい



業務ノウハウが属人化している



必要な情報にたどり着けない

全社横断プロジェクトの始動

タウンホールミーティングで聞こえてきた社員の声をふまえ、サステナビリティ委員会において課題を整理・議論し、全社横断のプロジェクトが発足しました。本プロジェクトは、知りたい／知るべき情報に誰もがストレスなく確実にアクセスできる状態にすることと組織の壁を超えて社員間のコミュニケーションを活性化し、相互に教え、助け合う文化を醸成することを目的に社内ポータルサイトの構築と社内SNSの活性化の2つの取組みを進めました。





①社内ポータルサイトの構築　知的資本共有

知りたい／知るべき情報に誰もがストレスなく確実にアクセスできる環境を整備するため、新しい社内ポータルサイトを構築しました。情報の集約や検索性の向上により、情報発信・受信を円滑にし、業務効率及び社員の利便性向上につなげています。

社内ポータルサイトにライフイベント関連の情報と手続きを集約したことで、従来は分散していた申請方法の把握や手続きにかかる時間と手間が軽減され、社員が自身の状況に応じた必要な情報を一カ所で簡単に確認・申請できるようになりました。

BEFORE

- 制度情報が分散していて申請先が分かりにくい
- 手続き対応に時間を要し、本来業務に割く時間が制約されている

AFTER

- ポータルサイトに集約されたので必要手続きが一目で分かるようになった
- 簡単・スムーズに申請ができるので業務効率が向上した

②社内SNSの活性化　知的資本共有

組織の壁を超えて社員間のコミュニケーションを活性化し、相互に教え、助け合う文化を醸成することを目的に、社内SNSの活用を推進しました。各部からの情報発信や質問箱等の組織横断型コミュニティを開設し、これまで共有が難しかった他部門の取組みや業務に関する知見、日常業務で生じる疑問等を適時に共有できる環境を整えました。

人的資本

Myパーパスコミュニティ



社員一人ひとりが自身のパーパスや価値観を共有し、相互理解を深める場となっています。対話や交流を通じて内発的動機を高め、組織全体のエンゲージメント向上と人的資本の強化につなげています。

×

知的資本蓄積

ナレッジ倉庫コミュニティ



業務ノウハウや過去事例、Q&Aを社員同士が共有・蓄積し、組織の知的資本として活用しています。部門や拠点を超えて気軽に質問・回答できる環境を整えることで、情報の属人化防止や業務のスピード向上につなげています。

重要テーマ❸ 挑戦を後押しする組織風土改革

当社グループは、創業139年という歴史の長さや、確実に業務を遂行し顧客に応えるという使命感から、これまで社員に対して堅実な姿勢を求めることが多くありました。しかし、近年では事業環境が急速に変化しており、堅実な姿勢だけでは中長期の持続的成長を遂げることが難しくなっています。そのため、新しいことに挑戦し、イノベーションを生み出していくことが必要だと考えています。経営計画[2025-2030]で掲げた非連続な成長やイノベーションを促進するために、社員が失敗を恐れず新しいアイデアやアプローチを提案し、実行できるような組織風土の実現を目指しています。MLCアカデミーでは、挑戦の過程で生じることもある失敗を「学習の機会」と捉え、成功事例だけではなく失敗事例の共有を行うほか、社員が自律的に挑戦できるように必要なスキル習得のための機会も提供しています。これらを推進・管理するために、1人当たり研修費や海外勤務経験者比率を指標として定め、次の取組みを進めています。

①改善活動表彰制度（MKCA）　知的資本活用

当社グループでは、自発的な改善活動の活性化を目的として、2016年7月より「改善活動表彰制度」を導入し、サービス品質の向上や業務プロセスの効率化に寄与した活動を毎年表彰してきました。改善活動を通じて継続的に業務プロセスを見直すことで、「MLC2030ビジョン」に掲げる「お客様の価値向上への貢献」を目指しています。

2025年度は33グループ（208名）が参加し、延べ参加者数は3,300名を超えました。活動内容は、倉庫内作業の効率化や安全対策に加え、事務業務の改善・効率化等多岐にわたっています。事務局では、問題点の分析や原因追究が的確に行われるよう支援してきました。

制度開始10年を機に、2026年度から「新たな挑戦を称える」意味を込めて制度の名称を「MLC group Kaizen Challenge Award（MKCA）」に改め、内容も刷新しました。MKCAは、従来の改善活動に加え、日々の業務における小さな工夫や新たなチャレンジにも光を当て、活動内容に応じた部門制の導入やエントリー手続きの簡素化、参加ポイント制の導入等により、より多くの社員が継続的に改善活動へ参加できる仕組みとしています。今後も、改善活動を通じて新たな挑戦やイノベーションをサポートする企業風土の醸成を進めていきます。



②MLCイノベーションプログラム　知的資本活用

広く社員から事業アイデアを募り、有望なアイデアについて事業化を後押しする「MLCイノベーションプログラム」を実施しています。本プログラムでは、全社員を対象にアイデアを社内公募し、約半年間の講座を通じて企画立案手法を習得します。その後、発表と社内審査を経て、研究開発・事業化の検討を継続する案件を選抜します。初年度となった2023年度には、「系統用蓄電池事業」がアイデアとして選抜され、2026年度に電力倉庫事業部として事業を開始しました。2024年度以降も、複数のアイデアについて事業化に向けた研究開発を継続しています。

③若年職員海外派遣プログラムの拡充

若年職員海外派遣プログラムを拡充し、海外勤務経験を通じてグローバルな視野を持つ人材の育成に力を入れています。2023年度からは派遣人数を拡大しているほか、物流業務だけでなく一部派遣先においては管理部門の経験も積ませることとしています。また、派遣プログラム対象年次となる前の階層別研修において、グローバルマインドセット講座を実施し、応募の動機づけを行っています。（派遣人数：2024年度8名、2025年度9名、2026年度8名）





重要テーマ④ DE&I推進

当社グループの価値創造の源泉は、多様な人材にあります。急速に変化する事業環境に柔軟に対応し、社会を支える高付加価値・高品質なサービスを提供し続けるためには、性別・国籍・入社形態等にかかわらず多様な人材がそれぞれの個性と能力を発揮し、協働し、挑戦することが必要であると考えています。そうした多様性に富んだ、つながりあふれる組織づくりのために、当社グループではDE&I推進の一環として女性活躍や柔軟な働き方を推進しており、女性管理職比率のほか、育児休業取得率や年次有給休暇取得率等の目標値の達成に向けて取り組んでいます。

「三菱倉庫グループ DE&I方針」の策定

当社グループは、策定したDE&I方針に基づき、多様性を尊重するとともに公平な機会を確保し、互いを尊重しながら協働することで、持続的な企業価値の向上を目指していきます。急速に変化する事業環境において高付加価値・高品質なサービスを社会に提供し続けるため、多様な価値観を持つ人材が能力を最大限発揮できる環境の整備を重視しています。

「三菱倉庫グループ DE&I方針」

ナショナルスタッフ研修の開催

2025年11月に、海外現地法人のナショナルスタッフを対象とした「海外ナショナルスタッフ講座」を開催しました。本講座には海外現地法人のナショナルスタッフ16名が参加しました。経営計画［2025－2030］では、成長戦略のひとつとして「海外事業の拡大」を掲げており、その実現に向けてはナショナルスタッフとの連携強化及び人材育成が不可欠です。講座では、外部講師によるリーダーシップ研修や、各事業部による海外事業に関する講義を実施するとともに、海外事業の拡大に向けたディスカッションを行いました。参加者は、日本及び各国におけるセールス活動やサービスについて意見交換を行い、各地域の優れた取組みへの理解を深めました。今後は、こうした知見を各国で共有・展開することで現地セールス力の強化を図り、海外事業のさらなる拡大につなげていきます。

VOICE



泰国三菱倉庫会社
Janjira Panjaparee

ナショナルスタッフ研修に参加して

泰国三菱倉庫会社を代表してナショナルスタッフ研修への参加が決まった際、私は大きな喜びを感じました。本社を訪問できる機会であるとともに、世界各地の同僚と対面で交流できることに大きな意義を見いだしたためです。三菱倉庫の歴史を学ぶことで、現在の当社の姿に対する理解が一層深まり、今後どのように価値を創出していくべきかについて重要な示唆を得ることができました。各国で異なる文化や市場環境のもと事業を展開しているものの、私たちは共通の三菱倉庫の価値観と理念を共有しています。不確実性の高いグローバル環境の中においても、それらの課題に連携して取り組むことで大きな力を発揮できると実感しました。今回の研修を通じて、「最大の資産は人である」という認識を改めて強く持ちました。今後も相互の信頼と協働を基盤に、世界各拠点が一体となり、持続的な成長に向けた価値創造を推進していきます。

安全と健康の確保を最優先とする職場づくり

関連するマテリアリティ KPI マテリアリティ≫P.29
成長のための人的資本経営の推進、リスクマネジメントの強化

当社グループはマテリアリティで「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」を定め、KPIや目標でも重大労働災害（死亡労働災害）0件や、災害訓練の定期実施を定め取組みを進めています。当社グループは、”いつもを支える”をパーパスに掲げ、「災害時においてもインフラサービスを提供」し続けることは当社グループの社会的責任と考えています。その中で、「社員の健康と安全」は最優先事項であり、それが実現できて被災拠点における早期機能回復とステークホルダーへの影響を最小限にできると考えます。

≫ 健康への取組み

定期健康診断の充実や生活習慣病・女性特有疾病への対応を通じて、社員の健康維持・増進に取り組んでいます。また、メンタルヘルス教育やストレスチェック、外部相談窓口の設置により、心の健康を支えています。あわせて、労働時間管理の徹底や産業医面談を実施し、過重労働の防止と働きやすい職場環境づくりを推進しています。

健康推進プログラムの開催

MLCアカデミーでは、体型管理セミナー「ハンサミングメソッドセミナー」に基づく2カ月間のオンラインプログラムを実施しました。適切な体型管理を通じて、身体的健康とメンタルヘルスの向上を図ることを目的としており、参加者からは「無理なく体重を減らすことができた」「日常生活に取り入れやすく継続しやすかった」といった声が寄せられ、高い満足度が確認されました。

健康増進と環境保全を目的とした取組み

ベトナムITL社では、毎年実施されている「グリーンレース」に参加し、健康増進と地域貢献を目的とした取組みを推進しています。参加者がランニングやサイクリングによる走行距離を計測し、一定距離ごとに植樹本数が決定される仕組みとなっており、社員の健康意識向上と環境保全活動を同時に促すものです。イベント終了後には、参加者が現地に赴き、共同で植樹を行うことで、地域の自然環境保全にも貢献しています。



安全と健康の確保を最優先とする職場づくり

安全への取組み

2025年度の労働災害件数は15件※となりました。各事業部における社員の安全にかかわる取組みを継続し、2030年度には重大労働災害（死亡労働災害）0件を目標として、労働災害の防止に努めます。

※休業日数1日以上の労働災害。対象範囲：当社と国内連結子会社で、すべての労働者（派遣社員、受入出向者を含む）対象。他企業への出向者等は含まない。

グループ安全衛生連絡会の開催

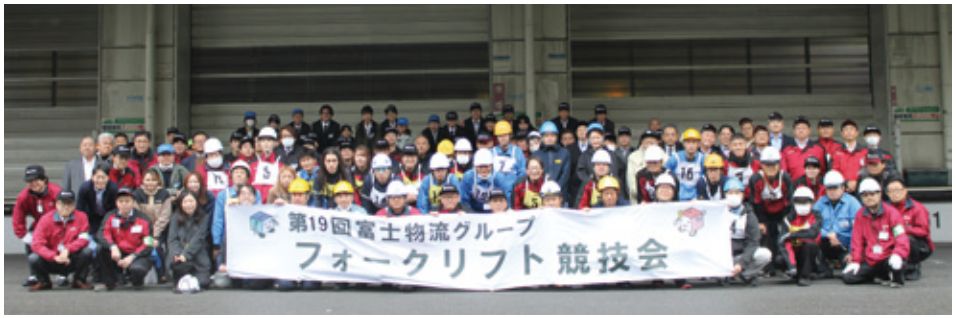
当社及び荷役作業会社各社参加のもとに「三菱倉庫グループ安全衛生連絡会」を開催しています。研修や企業間の情報共有を通じて、当社グループ全体の安全水準の向上を図っています。



フォークリフト競技会の開催

当社グループでは、「三菱倉庫グループ 労働安全衛生方針」に基づき、倉庫施設や港湾施設における安全作業の推進とフォークリフト操作に関する知識・技能の維持向上、並びに運転者の安全意識向上に継続して取り組んでいます。

富士物流㈱では2005年から「フォークリフト競技会」を開催しており、2025年10月に第19回大会を迎えました。本競技会は、フォークリフト事故の削減を目的に導入されたもので、学科試験や点検競技、運転競技等を通じて、日常業務に直結する安全知識と操作技能を総合的に確認・向上させています。競技会は参加選手同士が切磋琢磨し、互いに学び合う場となっており、現場における安全意識の醸成や技能レベルの底上げに寄与しています。本取組みを通じて、安全文化の定着と事故防止を図るとともに、安全で品質の高い物流サービスの提供につなげています。



災害対策マニュアルの整備

当社では2026年7月に南海トラフ巨大地震に関する新たな被害想定等をふまえ、「大規模地震対策マニュアル」及び「台風等対策基本マニュアル」を改訂しました。「人命最優先・早期復旧」を基本方針に据え、対策本部・支部及び大阪バックアップ本部をより迅速に設置し柔軟に運用できるよう手順の見直しを行うとともに、避難行動、安否確認、情報収集・共有等の対応手順を具体化しました。さらに、災害発生時における意思決定の迅速化や拠点間の連携強化を図り、事業継続と早期復旧を実現するための防災・減災対策を強化しています。

人命安全の最優先（避難行動・安否確認）

社員とその家族の安全確保を最優先とし、避難行動と安否確認を徹底します。

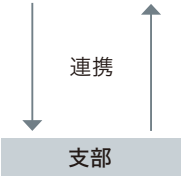
迅速な初動対応（災害対策本部設置）

地震・台風発生時には対策本部・支部を迅速に設置し、情報収集・共有と的確な意思決定を行います。

本部　全社的な被災状況の把握、支部への指示、経営資源の配分の決定

支部　管理拠点の被害状況の把握、本部への報告と支援要請、二次災害の防止、被災箇所の復旧

※首都圏が被災し、本店に対策本部が設置できない場合は、バックアップ本部を別エリアに設置



社会インフラとしての責任完遂（災害対応・早期復旧）

本部と支部の連携により、ステークホルダーへの影響を最小限にとどめ、被災拠点における早期機能回復と事業継続に努めます。

人権尊重の取組み・サステナブル調達

関連するマテリアリティ　KPI マテリアリティ ≫P.29
コンプライアンスの徹底・人権の尊重

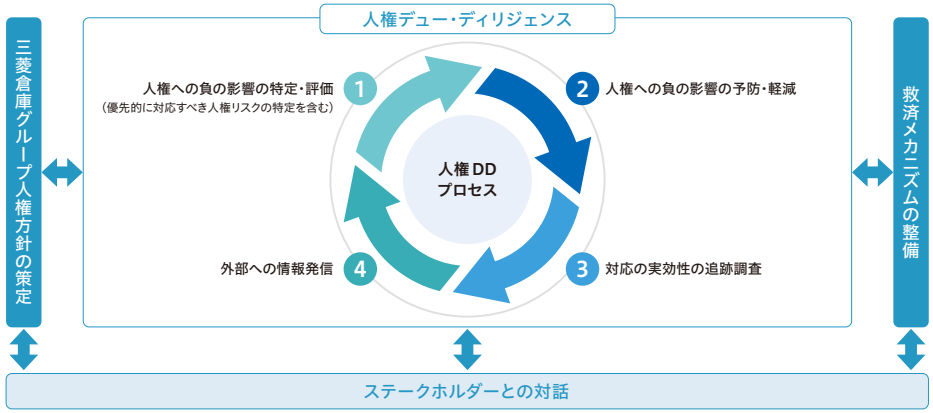
≫ 人権尊重の取組み

当社グループは、企業の人権尊重責任を果たすため、2023年1月に「三菱倉庫グループ人権方針」を策定しました。本方針では、「国際人権章典」、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠し、強制労働や児童労働を含むあらゆる人権侵害を認めない姿勢を明確にしています。また、差別やハラスメントを禁止し、多様性を尊重する企業を目指しています。

2023年度から人権デュー・ディリジェンスを実施し、外部専門家の意見も取り入れながら物流・不動産業界に属する当社グループの観点から、優先的に対応すべき人権リスクの特定を行いました。2024年度からは、これらの人権リスクの予防・軽減に向けた取組み施策の策定・実行に継続して取り組んでいます。2025年度は、国内グループ全体を対象とした人権研修の実施や賃貸施設の安全管理体制の強化、海外現地法人のヒアリング等のリスク低減施策を実施しました。また、社内外から人権に関する相談・通報を受け付ける窓口を設置し、通報者の匿名性確保と秘密保持を徹底しています。加えて、適正な採用・雇用管理を通じ、人権侵害の防止に努めています。

「三菱倉庫グループ 人権方針」

人権デュー・ディリジェンスの取組み



優先的に対応すべき人権リスク（影響を被るステークホルダー）

- 救済窓口へのアクセス（すべての人々）
- 健康と安全（労働者（当社・グループ会社／サプライヤー等））
- 人種、宗教、出身、障がい、年齢、性別等に基づく差別（労働者（当社・グループ会社））
- 商品・サービスの安全性（顧客・地域社会）
- 適切な表示・説明（顧客）

物流6社合同 サステナビリティ推進 意見交換会～ビジネスと人権～



当社は、業界横断でのサステナビリティ推進に向けた取組みの一環として、2026年3月に都内で開催された「物流６社合同サステナビリティ推進 意見交換会」に参加しました。

当日は、サステナビリティ推進を担当する実務者が参加し、「ビジネスと人権」をテーマに、倉庫・物流業における人権リスクへの対応について講演及び意見交換が行われました。講演では、人権デュー・ディリジェンスの考え方や物流現場において留意すべき人権リスクについての解説があり、実務に即した理解を深めました。続く意見交換・グループディスカッションでは、「現場におけるリスクの把握」や「社内啓発・推進のあり方」をテーマに、業務現場での課題認識や対応の方向性について議論が行われました。当社は、こうした業界内での意見交換の場に参加し、ビジネスと人権に関する知見の共有や課題認識の深化に取り組んでいます。

「第3回 物流６社合同 サステナビリティ推進 意見交換会」を開催

≫ サステナブル調達

方針の周知及び浸透

持続可能な社会の実現に向け、責任ある調達活動を推進する姿勢をより明確にするため、2025年7月に「三菱倉庫グループ サステナブル調達方針」を策定しました。

あわせて、調達方針及び腐敗防止方針について、取引先の皆さまへの周知を開始し、法令遵守や公正な取引、人権尊重等に関する共通理解の醸成を図っています。

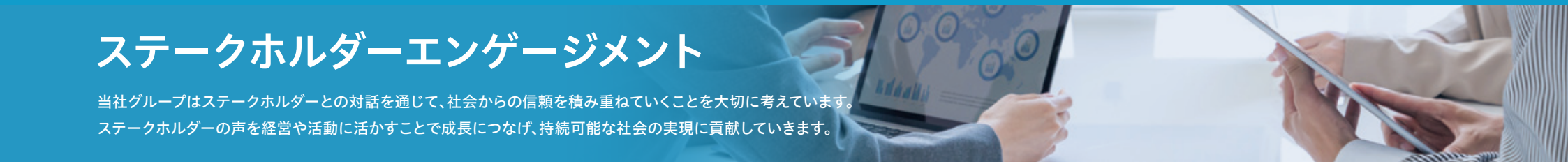
取引先の皆さまには、当社グループの取組み趣旨をご理解いただき、連携を通じて本方針に基づく活動をともに実践していただくことを期待しています。

「三菱倉庫グループ サステナブル調達方針」

サステナビリティアンケートの実施

当社では、取引先の皆さまを対象としたサステナビリティアンケートを毎年実施しています。2025年度は「三菱倉庫グループ サステナブル調達方針」に基づく設問を中心に、国内外144社の取引先の皆さまを対象として実施しました。アンケートでは、サプライチェーンにおける人権や環境、コンプライアンス等に関する取組み状況を確認し、相互理解の促進を図っています。アンケート結果については、集計・分析の上、取引先の皆さまへフィードバックしています。今後もアンケートを継続的に実施することで、サプライチェーン全体での持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。

ステークホルダーエンゲージメント



当社グループはステークホルダーとの対話を通じて、社会からの信頼を積み重ねていくことを大切に考えています。
ステークホルダーの声を経営や活動に活かすことで成長につなげ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

ステークホルダー	当社グループへの期待・関心	主な対話方法・実績（2025年度）	主な成果・取組み（2025年度～現在）
グループ社員	●成長機会、働きがい ●多様性、健康・安全	●エンゲージメントサーベイ（肯定スコア47.8） ●タウンホールミーティング（14回） ●MLCアカデミーの充実（104講座／前年度比+32講座） ●改善活動表彰制度（33件）・制度の刷新（MKCA） ●MLCイノベーションプログラム（8件） ●社内ポータルサイト、社内SNS	●エンゲージメント向上 ●社内ポータルサイト構築、社内SNS活性化、社内報発行 ●DE&I方針の浸透 ●プラチナくるみんプラス認定取得 ●職員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度の導入
顧客	●BCP強化 ●高品質サービス ●課題解決力	●日々の営業活動 ●お客様アンケート（107社）、インタビュー（15社）（2024年度） ●物流サービスサイト ●物流展示会	●お客様からの評価 ・三菱倉庫・名菱企業、三菱重工サーマルシステムズ社よりクレーム発見賞を受賞　等 ●「ML Chain」の利用拡大 ●データサイエンスを活用したCX（業務運用の高度化）の推進
取引先	●公正、公平な取引 ●法令遵守とコンプライアンスの徹底 ●環境、人権、安全への配慮	●サステナビリティアンケート（144社）	●新規取引先に対するサステナブル調達方針・腐敗防止方針の周知 ●パートナーとの提携件数18件（前年度比+3件）
株主・投資家評価機関等	●経営計画［2025-2030］の達成 ●資本効率化 ●ガバナンスの強化 ●財務、非財務情報開示の充実 ●サステナビリティ経営の取組み	●株主総会（年1回）、決算説明会（年4回） ●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） ●社長スモールミーティング（1回） ●各種報告書（有価証券報告書、決算短信、コーポレート・ガバナンス報告書、株主通信） ●ウェブサイトにおけるESG情報開示	●企業価値向上への取組み発行 企業価値向上への取組み ●CDP「気候変動」A- ●「FTSE4Good Index Series」「FTSE JPX Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定 ●第5回日経統合報告書アワード 優秀賞
地域社会	●法令遵守とコンプライアンスの徹底 ●社会課題の解決 ●地域社会への貢献	●社会貢献活動（清掃活動、森林活動、教育支援（学校での講義や学生の企業訪問受入）、災害義援金の拠出）	●福島県南相馬市との連携協定（2024年度～）に基づく取組みを推進、地域振興から宇宙関連産業まで共創の輪を拡大 ●大阪音楽大学と地域活性化に関する連携協定を締結

●CM
●ウェブサイト
●統合報告書






地域社会・国際社会への貢献

当社グループは企業理念として豊かで持続可能な社会の実現に貢献することを掲げており、地域社会、国際社会の持続的な発展が当社グループの持続的な成長にもつながるという認識のもと、地域社会、国際社会の発展に貢献するためには、事業所の所在する地域に限らず社会との関係を理解することが必要であると考えています。この考えのもと、活動の軸を「地域社会」「環境」に置き、地域社会・国際社会の持続的な発展につながる投資や支援方法として、コミュニティ構築にかかわる支援、次世代教育、生態系の保全、寄付等を推進しています。

地域社会への社会貢献活動

米国三菱倉庫会社は、社会貢献活動及び企業市民としての責任を果たす取組みの一環として、2026年5月に開催された「ジャパンパレード&ストリートフェア2026（Japan Parade & Street Fair 2026）」に企業ボランティアとして参加しました。本イベントは、米国と日本の文化交流及び友好関係を称えるとともに、日本人・日系アメリカ人コミュニティがニューヨーク市への感謝と連帯を示すものです。社員はボランティアスタッフとして、運営支援、沿道整理、来場者対応等を担当し、安全を最優先に、主催者並びに他のボランティアの皆さまと連携しながら、責任を持ってパレードの安全かつ円滑な実施に貢献しました。また、本活動を通じて、来場者への声かけや案内対応を行う中で、相互理解や協力の重要性を改めて認識する機会となりました。さらに、社員間のチームワーク向上が図られるとともに、地域社会との関係性の深化や国際交流への理解を一層深めることができました。



今後も、企業の社会的責任を果たすべく、社員が主体的に参画できるボランティア活動並びに地域貢献活動を継続的に推進していきます。

ダイバーシティとインクルージョン





毎年4月2日は、国連が定める「世界自閉症啓発デー」です。日本では、4月2日から8日までを「発達障害啓発週間」とし、全国各地でさまざまな啓発活動が行われています。

「神戸ハーバーランドumie（ウミエ）」では、2025年より本週間にあわせて、自閉症をはじめとする障がいのある方々が制作した作品の展示会を開催しています。本展示会は、障がいのある方々の豊かな表現の魅力を社会に広く発信することを目的としており、同様の取組みは世界各地でも展開されています。2026年は、絵画を中心に、絵本やスポンジを用いた立体作品等約100点を展示しました。今後も、多様性が尊重される社会の実現に向けた取組みを継続していきます。

生態系保護への貢献

森林火災対策の実施



2025年11月、泰国三菱倉庫はプラチンブリ県タップラン国立公園において、森林火災対策を目的とした活動を実施しました。

同公園はユネスコ世界自然遺産に登録された森林の一部で、多様な野生動物が生息していますが、乾季を中心に森林火災が発生しており、生態系への影響が懸念されています。

参加者は枯れ葉や雑草を除去し、火災発生時の延焼の抑制、並びに消火活動の経路確保となる防火帯を整備しました。また、なたやくわ等の保全資材の寄贈も行い、生態系や希少野生動物の保護に貢献するとともに、社員の環境保全意識の向上につなげました。

「森林再生パートナー制度」への参画



2024年度撮影

神奈川県が進める「森林再生パートナー制度」に加入し、2011年4月から活動を開始しています。間伐によって混み合った木々を間引くことで成長を促すとともに、森林内に光を採り入れることで下草を育て、土砂崩れ等を防ぐ森林保全につなげています。2025年度は直前の台風の倒木で施設へ通じる林道が通行不可となったため、活動はやむなく中止となりましたが、2026年度以降も取組みを継続していきます。



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

誠実かつ公正な企業活動を通じて、
豊かで持続可能な社会のために

社外役員座談会



社外取締役（独立役員）	社外取締役（独立役員）	社外取締役（独立役員）	社外監査役（独立役員）
内藤 忠顕	庄司 哲也	木村 和子	佐藤 孝夫

当社では、出身分野における豊富な知識と経験を有した人材を社外取締役や社外監査役として招聘しています。社外取締役は、取締役会で十分な審議と迅速で合理的な意思決定がなされるよう、独立した客観的な立場からの助言・監督を行っています。社外監査役もやはり独立した立場から、取締役会と監査役会への出席、社内資料の閲覧等を通して当社の業務執行状況を監査しています。今回は、社外取締役の内藤忠顕氏、庄司哲也氏、木村和子氏と、社外監査役の佐藤孝夫氏が、取締役会の経営計画への対応、同計画中盤に向けての課題、これからの三菱倉庫に期待すること等をテーマに座談会を行いました。

取締役会による経営計画[2025-2030]のモニタリング

成長戦略の実行に伴うリスクを注視

内藤　本日の座談会の中でステークホルダーの皆さまが一番気になっているのは、我々が当社の経営計画に対してどう対応しているかという点ではないかと思います。その意味で、私はかなりきちんと対応していると考えています。例えば、昨年度は米国のトランプ関税の影響等による短期的な業績変動がありましたが、これに対する取締役会の関心は非常に高く、活発な質疑応答が行われました。

佐藤　米国子会社のCavalier社の業績悪化要因のひとつは、取引先の企業が米国市場で上場廃止になったことでした。そのあたりの情報がなかなか上がってこなかったので、現地の日本人の責任者を取締役会に呼んで事情を説明してもらいました。Cavalier社は非上場ということもあり、日本の上場企業に求められるガバナンスの水準に達していなかったのです。合併した子会社のため、PMI（Post Merger Integration）を現在も進めていますが、当時はあまり順調とは言えない状況でした（その後、PMIの実行プランが順調に稼働）。

庄司　おっしゃるとおりで、このときのバッドニュースの開示・共有のスピードには不満がありました。また、我々に対する情報開示でも「完全に原因究明ができた段階ではないので、取締役会への報告はここまでにしよう」というような執行側の意図が透けて見える部分がありました。我々も自身の経験から海外、米国のビジネスはそういうものではないだろうとの思いがあり、結果として、かなり緊張感のあるやり取りが交わされました。とはいえ、今振り返れば、執行側に我々の本気度を伝えるいいアラートになったのではないかと思います。

木村　米国は医薬品の大消費国であると同時に、画期的な医薬品を創出してきた国でもあります。今は再生医療等製品という、ヒトの細胞・組織や遺伝子治療製品のような非常に繊細な薬が作られています。米国の医薬品業界は価格競争が激しいと言われる半面、大消費地であり、大発明国であることを考えれば、しっかりビジネスを展開していかないといけません。物流分野で成功した事例等を研究しながら、がんばって事業を継続していってほしいと思っています。

社外役員座談会

内藤　Cavalier社や中国の上海菱華については、現在、月次業績報告の中でもそこだけ抽出して説明を受けるといった取扱いをしていただいており、しっかりモニタリングできていると考えています。それ以外も今の経営計画は全体的にチャレンジングな内容になっています。例えば、不動産部門は非回転型から回転型のビジネスへの移行が進んできました。当社の保有不動産はいずれも付加価値が高く、ビジネスの第1段階である単純な資産の売却は順調に推移するでしょう。むしろ、購入や改修等で投資した不動産を開発して売却するという第2段階が重要で、我々もよく見ていかなければと考えています。

佐藤　不動産事業については昨年度からCRE部が新設されまして、保有不動産の評価を行い、本業にかかわるコア資産として維持するか、ノンコア資産として売却するかといった判断を進めているところです。そこは監査役会としても注視していきたいですし、取締役の皆さんも不動産事業の鍵を握る部門としてウオッチしていただければと思います。

取締役会の議論を支える情報提供の進化

経営の全体像を共有し、意思決定の質を高める

佐藤　先ほどのお話に関して監査役の立場から付け加えると、庄司取締役は厳しめのご指摘が多いですよね。私は、これが取締役会の潤滑油になっていると思っています。庄司取締役は上程項目の資料を出す際に、例えば人事の採用計画なら今年は何人採用するということだけでなく、社員の人員構成、年齢構成はこうで5年後はこうなるといった全体が俯瞰できる資料や決定に至った経緯が分かるような資料を付けてほしいと度々指摘され、おかげで最近はそうした子細な資料を付けた上で議案が上程されるケースが多くなっています。リスクマネジメントの議案では、どういう課題があって、それに対する対策はこうなっているといった非常に細かいリスクマップが提出されました。相当レベルアップしていると感じています。

内藤　私も取締役会に提出される資料の精度の向上を実感しています。昨年12月にIRレポート、今年5月に現経営計画の進捗、6月には企業価値向上の取組みに関する大変よくできた資料が提出され、これらを読むことで当社の経営計画がどのように進んでいて、それを株式市場がどう見ているのかといった全体像が網羅的に理解できました。

佐藤　今年度から社外取締役に香月重人氏を迎えていますが、香月取締役の選任についても取締役会で詳細な説明が行われました。最初に10名程度の候補者をリストアップし、そこから最終候補者を絞り込む過程や、各候補者に対する意見まで共有されています。他社での話も聞く機会がありますが、ここまで選定プロセスを丁寧に開示している会社は多くありません。選任された理由だけでなく検討の過程まで説明される点に驚くとともに、三菱三綱領のひとつ「処事光明」のオープン、フェアプレーの精神につながる、当社グループらしい誠実さを感じました。今後は現経営計画の仕上げの時期に入ってきます。当社の経営計画は非連続な成長を目指すものですから、従来のP/Lを飛び越え、突き抜けることになります。そこのチェックも、社外取締役の皆さんには引き続き厳しく、辛口でやっていただきたいと思います。

資本市場との対話と資本配分をめぐる議論

「非連続な成長」の実現に向け成長投資を加速



内藤　株主や投資家の皆さまのご意見は取締役会でもよく取り上げられています。経営にとって大変重要な視点や示唆を与えてくださることもあり、そこは大事にしていかなければならないと思っています。今年の株主総会では当社の不動産の含み益が株価に反映されていないというご指摘をいただきました。不動産の簿価と市場価格の乖離が大きくなっているのは事実ですし、市場に対しては我々がこうした状況にいかに対応し、含み益をどう使っていくかをご説明し、ご理解いただく必要があると思っています。情報開示や投資家の皆さまとのエンゲージメント（対話）も大切です。例えば、全事業のROIC（投下資本利益率）を見せてほしいといった要求にまで応えるのは難しいとしても、投資家の皆さまと問題意識はしっかり共有しつつ、程よい対応のバランスを探っていくことが大切なのではないでしょうか。実際、当社の対応はそのような形になっていると思います。

庄司　取締役会では執行側と、株主還元と成長投資のバランスに関する議論もありました。当社は株主還元について、例えば、配当はこういう政策に従い、これだけの

社外役員座談会

利益が出たら中長期でここまで持っていきますというガイドラインを定め、それをステークホルダーの皆さまに明示しています。したがって、余剰の原資については成長投資に回すのが当然というのが我々全員の一致した見解です。投資の中にはオーガニックなものもありますが、今後の物流業界においては提携や買収という施策も日本市場に限らず必要になってきています。我々としては程よいキャッシュリッチの状態で、多くの選択肢があるポジショニングが重要だと考えていて、市場の動きを見ながら、どこに投資するのか関心を持って注視しています。現執行部は提携先や投資先を見る目もアグレッシブになり、いろいろなプランを持っているので期待したいですね。

木村　内藤取締役、庄司取締役のご意見に賛成です。企業には、実業に励み、その成果で社会に貢献し、社員を養っていく役割があります。それに対し、投資家の方は投資のリターン最大化を目指しているわけで、お互いの立ち位置や価値観はまったく異なります。しかし、企業がしっかり経営をやっていくという姿勢を示せれば、投資家の皆さまにも納得していただけると思います。企業はあくまで、ビジネスを守るという立場を貫くべきです。



佐藤　まさに取締役の皆さんのおっしゃるとおりで、大変心強く思います。2016年に設定されたコーポレートガバナンス・コードの理論的支柱のひとつが「日本企業は8%を上回るROE（自己資本利益率）の達成にコミットすべきだ」とした2014年の「伊藤レポート」だったことから、多くの企業はROE8%ないし10%を目指した経営を行っています。企業は資本コストを上回る収益を上げることで付加価値を生み出していくわけですが、ROE重視の経営だと、どうしても分母である自己資本を下げるといった安易な方向に流れてしまいがちです。それを憂慮して今年改訂された新しいガバナンス・コードは、短期目線の株主還元よりも中長期的な企業価値の向上に向けた成長投資等の取組みを推進する内容になっています。その点は、株主様にもご理解いただけたらと思います。

サクセッションプランの進展

客観的な視点を取り入れた選定・育成プロセスの議論が具体化

内藤　サクセッションプラン（後継者育成計画）は極めつきの重要事項です。非常にいい形で進んでいると聞いています。次の時代がどういう時代になるかによって次期社長に選ばれる人材も変わってくるはずなので、さまざまな要素を考慮した上で時代に合った人物を選んでいただきたいですね。候補者を絞り込んでいく過程で我々社外取締役ならではの視点も当然あるわけですが、個人的には、大事なポジションは社内で選ぶのが筋ではないかと思っています。



庄司　私は指名・報酬委員会に入っていますが、まず、報酬については流れとして非常に合理的な体系になってきており、それを評価に基づいて配分するルールも非常にクリアで合理的なものになっています。指名のほうでは以前、サクセッションプランに関して客観性や透明性が足りないのではないかと指摘したところ、人事の経験が長い斉藤社長も同じ考えをお持ちだったことから、外部の専門家の意見も聞きながらプラン策定を進めていく等、かなり強化されてきています。候補者のロングリストやショートリストを作成した上で、次の経営を担うにあたり個別の候補者について何が足りないか、何を強化すべきかといったトップ人材育成に向けて具体的な議論が行われています。内藤取締役はプロパーから上がるのがいいだろうというニュアンスでしたが、私は、社内に適切な人材がいないときは別にトップでなくても執行側に外部の人材を入れるのもひとつの方法ではないかと考えています。実際にそういうこともできるような柔軟性も備えてきているようです。

経営計画[2025-2030]中盤に向けた重点課題

海外展開やグループ経営を支える、変化への対応力とリスク管理

内藤　この先の課題は海外展開とグループ経営、これに尽きます。海外展開はそこら中に落とし穴があり、完璧に事を運ぶのは簡単ではありません。むしろ、穴に落ちた

社外役員座談会

ときに真摯に対応し、そこで学んだことを次に活かしていくという経験の積重ねなので、そこを取締役会がうまくアシストできればと考えています。グループ経営も理屈と現実では大きな隔たりがあります。理屈で通そうとする経営者が多いですが、本来は、お互いが深いところで理解し合って初めてうまくいくものです。拡大戦略を取る中で、この先グループ内でさまざまな問題が生じてくる可能性があり、一つひとつ丁寧に対応していってほしいと思います。国内もですが、特に海外ですね。そのためには早急に仕組みづくりをする必要があります。例えば、内外のグループ会社の社長に派遣する人に向けた経営ハンドブックを用意するとか、送り出す前に斉藤社長が激励も含めて話をする機会を持つといった配慮があるといいと思います。

木村　当社は医薬品物流に強みを持ち、今期も海外の医薬品物流の強化を図る計画です。私は医薬品の専門家として当社の担当者と情報交換することがありましたが、本当によく勉強しているし、時流にもキャッチアップしていて頼もしく感じました。特に、強いやる気が感じられたのが、印象づけられました。三菱倉庫は優れた人材を獲得し、上手に育てていると感じています。ただ、近年、先進国を中心に医薬品ビジネスは大きく変化しています。以前は大量生産・大量輸送が基本でしたが、オーダーメイド医療が急速に進展し、1回当たりの流通量が少なくなり、タイミングも患者の病状にあわせてと不定期型に変わってきました。この状況を反映すべく、新しい業態にマッチした輸送体制の整備が急務となっています。一方で、成長著しいグローバルサウス新興国では、これから大量生産・大量輸送型のサービスの需要が高まっていくと考えられます。そうした時流や地域の特色をふまえて物流をリードしていく存在になれるかどうかが、この分野で戦っていく上での試金石となるように思います。

これからの三菱倉庫に期待すること

「変革と挑戦」の継続を、非連続な成長の原動力に

庄司　「いつもを支える。いつかに挑む。」というすばらしいパーパスを斉藤社長が自ら実践され、次世代に伝えていくというのがひとつのミッションであると考えています。私が社外取締役に就任した5年前は、当社はあまり変化や変革を好まない会社なのではないかという第一印象を持ちました。それがこの3年ほどでみるみる変わり、イノベーションを起こそう、皆がそこに向けて挑戦していこうという企業文化が醸成されつつあります。この流れはぜひとも持続的に発展させてほしいと思います。とはいえ、組織を支えるのはやはり一人ひとりの社員です。斉藤社長が一緒に成長していこうというメッセージを送り続け、背中を見せることで、次世代を担う社員全員に“共創”する意識を持ってもらうことが大切です。



木村　「非連続な成長を実現する」というMLC2030ビジョンは、社員全体のやる気を引き出し、会社を上昇気流に乗せて大きく成長させるものです。一方、社会全体も急激なイノベーション時代に入り、猛烈なスピードで変化しています。経営陣はイノベーションの理解と予測の上に、バックキャスト的に会社を導く必要があります。伝統的な縦割り組織はメリットもあるものの、新しい時代にそぐわないことも多くなり、組織改革はその一歩と評価されます。縦割りを廃し、横ぐしを刺し、非連続な成長を目指す経営を応援していきたいです。

佐藤　先ほどの内藤取締役のご指摘に通じますが、私も、グローバルの経営管理、リスクマネジメントをしっかりやっていただきたいと申し上げたいですね。不透明さを増すグローバルのビジネス環境では、何が起きてもおかしくありません。そこが最大のリスク要因になると考えています。また、アジリティ（変化への機敏性）を重視しつつも、今の改革の流れ、成長トレンドは止めないでいただきたいですね。

内藤　最後に申し上げたいのは、今の取締役会は毎回、全員で大変有意義な議論が行われていることで、背景としては、的確なメンバーの招聘が指摘できると思います。今回、新しい社外取締役を選任する際、当社はどんな社外役員像を求めているのか尋ねたところ、「スペシャリストよりもゼネラリスト、社長を経験したバランス感覚を重視している」という答えが返ってきました。一理あると思いました。私自身、日本郵船㈱の社長を経験していますが、社長業はある意味孤独で、最終決断という重い責任を負う過酷な仕事です。斉藤社長に対しては、いいときは大いにほめる一方で、気をつけなければいけないことやダメなことははっきり伝える等、社外からの視点を通して長い目でサポートしていけたらと思っています。



Corporate Governance
コーポレート・ガバナンス

当社の組織統治について、コーポレート・ガバナンス体制、取締役会、役員選任等に関する考え方やリスクマネジメントのほか、コンプライアンス体制の維持・強化、ステークホルダーとのコミュニケーションに係る取組みについてご説明します。その他、役員紹介と各取締役のスキル・マトリックスを確認いただけます。

基本的な考え方

当社は、上場企業として社会的使命と責任を果たし、継続的な成長・発展を目指すため、コーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題であるとの認識に立ち、複数の社外取締役及び社外監査役の選任等による「取締役会及び監査役会の機能強化」を図るとともに、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会を設置し、取締役の指名及び報酬の決定に関する手続きの客観性及び透明性を一層高めることとしています。また、経営・監督機能及び業務執行機能の強化並びに経営の効率化・意思決定の迅速化等コーポレート・ガバナンスの一層の強化を目的として執行役員制度を導入し、取締役及び執行役員は、経営の効率性と健全性を堅持しつつ、経営計画に則して各担当に係る職務を執行しています。

このほか、役員・社員の行動基準の制定、内部統制・コンプライアンス委員会の設置、内部監査体制の充実等による「内部統制システムの整備」、グループリスクマネジメント委員会の設置等による「当社グループにおけるリスクマネジメントシステムの有効性の維持・向上」、サステナビリティ委員会の設置等によるサステナビリティ経営に向けた取組み、決算情報開示の早期化等による「ディスクロージャーの充実」等に努めています（コーポレート・ガバナンス体制図 »P.82 参照）。

ガバナンス強化に向けたこれまでの取組み

経営・監督機能の強化

- 2010年6月　取締役会議長たる取締役会長を代表権のない取締役に
- 2020年4月　任意の指名・報酬委員会の設置
- 2021年1月　取締役会実効性評価アンケートの実施開始
- 2021年6月
  - 社外取締役2名増員
    - 2名とも三菱グループ以外から選任（うち女性1名）
    - 社外取締役比率1/3以上に
  - 執行役員制度の導入
- 2022年6月
  - 取締役の定員を減員（18名以内→14名以内）
  - 社長を執行役員の役位とし、取締役会長以外の役付取締役を廃止
- 2024年2月
  - 取締役会の実効性に係る第三者評価の実施開始
- 2024年6月
  - 取締役の定員を減員（14名以内→11名以内）
  - 社外取締役比率50%
- 2026年6月
  - 社外取締役1名交代
    - 社外取締役に占める三菱グループ以外からの出身者が過半数に

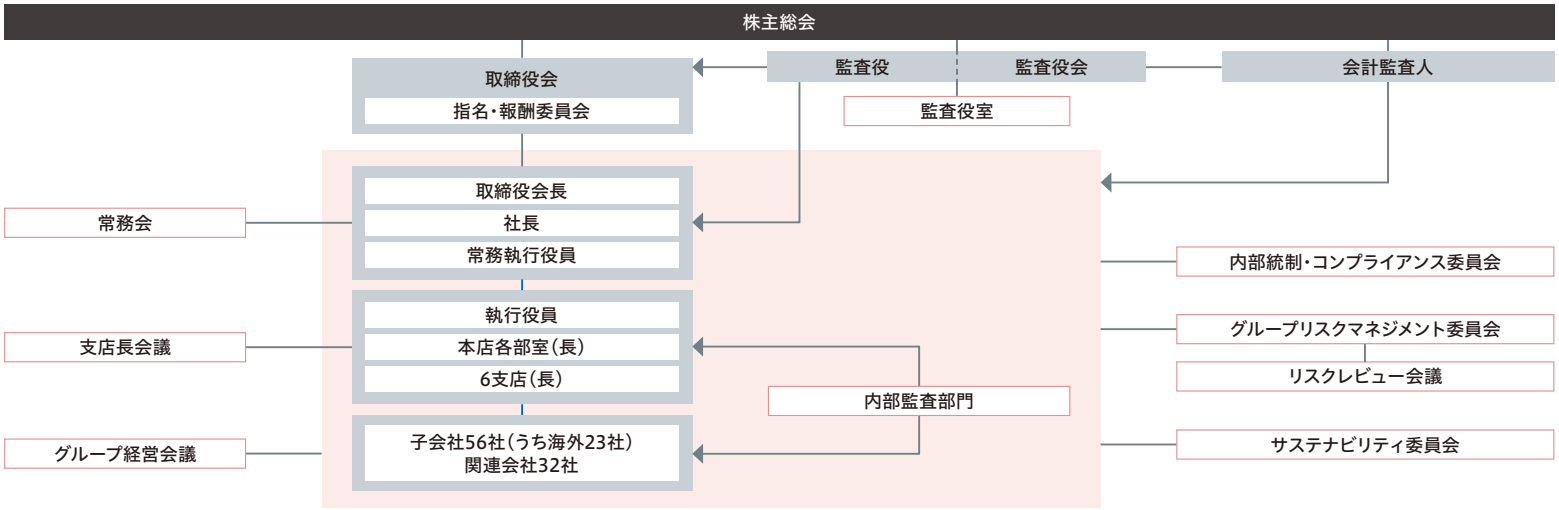
報酬制度改定

- 2019年6月　社外取締役への賞与支給を2018年度支給分で打切り（以後は月例報酬のみ）
- 2020年6月　譲渡制限付株式報酬制度の導入
- 2023年2月　賞与支給の業績指標にCO_2排出量削減率を採用（2023年6月支給分から）
- 2024年2月　賞与支給の業績指標に女性管理職比率を採用（2024年6月支給分から）
- 2025年6月　賞与支給の業績指標に相対TSRを採用。CO_2排出量削減率をGHG排出量削減率に変更（2026年6月支給分から）

2010年　2019年　2020年　2021年　2022年　2023年　2024年　2025年　2026年

体制・機能

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年9月末現在）



社外役員の活動～施設視察会～

当社は、社外取締役・社外監査役に対して、当社施設の視察会を実施するほか、当社グループの事業内容・課題を説明し、企業価値向上のための議論を行う機会を設けることとしており、当社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得する機会を提供しています。2025年度はリニューアルした本店オフィス内及び横浜支店で新規稼働した新子安センターの視察を実施しました。

主要機関の概要

	議長・委員長・主宰	構成	2025年度開催数（平均所要時間）	2025年度の主な取組み
取締役会	取締役会長　藤倉 正夫	取締役 監査役	13回 （1回当たり約100分）	＜決議事項＞ ・行動基準の改定　・コーポレートガバナンス・コード原則への対応 ・役員の人事・報酬額の決定 ・取締役の他社役員兼務及び競業・利益相反取引の確認・承認 ・資金計画の策定　・決算の承認　・自己株式の取得及び消却 ・当社グループ従業員に対する職員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度導入に係る自己株式の処分 ・株主優待制度の導入　・保有株式の売却 ・系統用蓄電池事業への参入　等 ＜報告事項＞ ・投資基準の策定 ・サステナビリティ委員会に関する事項を含むサステナビリティ経営 ・内部統制・コンプライアンス委員会及びグループリスクマネジメント委員会の活動状況 ・リスクレビュー会議の活動状況　・指名・報酬委員会の答申 ・取締役会実効性評価　・機関投資家等との対話 ・従業員エンゲージメントサーベイ ・保有上場株式に係る保有合理性検証　・月次事業概況　等
監査役会	常任監査役（常勤（社内）） 斉藤 康	監査役5名 （うち常勤監査役2名 （社内、社外各1名）、 非常勤監査役3名 （社内1名、社外2名））	17回 （1回当たり約85分）	＜決議または協議事項＞ ・年間監査計画の策定　・会社の決算関連書類への同意　・会計監査人のレビューまたは監査結果への同意　・監査役会の監査報告書の作成 ・監査上の主要な検討事項を含む会計監査人の監査の評価並びに再任及び監査報酬への同意　等 ＜報告事項＞ ・常勤監査役による月次活動（当社の監査及び子会社等の調査、務会出席、内部監査部門との定例打合せ会開催、その他の社内・社外会合出席等）に係る報告　等
指名・報酬委員会	社外取締役　北沢 利文※	社外取締役のうち3名 取締役会長 代表取締役 社長	4回 （1回当たり約70分）	＜決議事項＞ ・役員人事　・社長後継者候補のサクセッションプラン　・次々世代経営陣幹部候補者の育成　・役員個人評価方法の見直し ・取締役の個人別報酬等の決定方針一部改正　・取締役報酬の個人別配分　等
常務会	代表取締役 社長　斉藤 秀親	取締役会長 常務執行役員以上の役付執行役員 （オブザーバー：常勤監査役）	週1回程度	・経営に関する重要事項の協議
支店長会議	代表取締役 社長　斉藤 秀親	取締役（社外取締役を除く） 執行役員 監査役（非常勤社外監査役を除く） 常務役員補佐 本店部室長及び支店長	月1回程度	・部室店の課題に係る意見交換 ・職務執行状況の報告・確認　等

※2026年6月26日付で若林辰雄氏の後任として選任

選解任プロセス

役員選解任プロセス

1. 経営陣幹部・取締役

当社は、取締役会において多様な意見に基づく十分な審議と迅速かつ合理的な意思決定を行うことができるよう、業務執行を担当する取締役と独立した社外取締役の計11名以内（2026年9月末現在10名）の取締役で取締役会を構成することとしています。

取締役には、経営環境や経営課題をふまえた経営戦略の設定及びその実行への貢献が期待できる、人格に優れ、高い識見を持つ人物であることを求めており、その上で、経営陣幹部及び業務執行を担当する取締役については、豊富な業務上の専門的知識と経験を有する人物を、社外取締役については、出身分野における豊富な知識と経験を有し、独立した客観的な立場からの助言・監督を実効的に行う資質を備えた人物を、それぞれ候補者としています。

また、経営陣幹部及び取締役の指名及び報酬の決定に関する手続きの客観性及び透明性を一層高めることを目的として、取締役会の諮問機関として任意の「指名・報酬委員会」を設置し、経営陣幹部及び取締役候補者の指名に関する事項について、取締役会から同委員会に対し、選任基準の検討及び候補者の評価等を諮問し、取締役会は同委員会の答申をふまえ、審議・決定を行うこととしています。

経営陣幹部及び取締役の再任、また新任候補者の選任の判断においては、経営陣幹部及び業務執行取締役については、上記の選任基準に照らし適切な検討がなされているか、指名・報酬委員会にて対象者に対する面接実施も含めて客観的に検証した上で、その意見を取締役会に答申することとしています。社外取締役候補者については、指名・報酬委員会にて、上記の選任基準に照らしながら、再任または新任の候補者の個々の実効性について評価し、その意見を取締役会に答申することとしています。特に新任の社外取締役の選任については、当社の持続的成長に必要となる取締役会の最適な構成という観点で、その時々で必要となる資質等を検討し、候補者リストを作成し、毎年更新します。指名・報酬委員会は、新任の社外取締役を選任すべき必要が生じた際は、上記方針、取締役会の構成、社外取締役として望ましい人物像等をふまえ、候補者リストから絞り込んだ候補者に面談等を実施の上で、候補者を選定し、取締役会に答申します。

これらの答申に基づき、社外取締役、社外監査役も出席の上で開催される取締役会において審議し、取締役会の決議によって経営陣幹部を選任し、また、取締役候補者を決定します。

経営陣幹部が、公序良俗に反する行為を行った場合、健康上の理由から職務の継続が困難となった場合、職務を懈怠することにより著しく企業価値を毀損させた場合等においては、随時、その解任について社外取締役、社外監査役も出席の上で開催される取締役会に付議することを検討し、付議にあたってはこれに先立ち指名・報酬委員会に諮問し、同委員会の構成員以外の社外取締役、社外監査役に対しても解任理由等の説明を行うこととしています。

2. 監査役

当社は、監査の充実を図るとともに、監査役体制の経営陣からの独立性を高めるため、社内監査役2名と独立した社外監査役3名の計5名の監査役で監査役会を構成することとしています。

監査役には、人格に優れ、高い識見を持つ人物であることを求めており、その上で、社内監査役については、当社の経営実態を熟知した人物を、社外監査役については、実業、法務、会計等の出身分野における豊富な専門的知識と経験を有する人物を、それぞれ候補者としています。

この方針に基づき、監査役会の同意を得て代表取締役が監査役候補者の原案を作成して取締役会に提案し、これを社外取締役、社外監査役も出席の上で開催される取締役会において審議し、取締役会の決議によって監査役候補者を決定しています。

サクセッションプラン

指名・報酬委員会においてサクセッションプランの議論を進め、サクセッションプランのロードマップを策定しています。

後継者としてふさわしい能力及び資質並びに知識及び経験を備えることを目標に、候補者の個人別の育成計画（配置、タフアサインメント、研修・教育）を作成し、評価・絞り込み・入替えについて、同委員会で定期的に審議しています。

役員報酬

取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針にかかる事項

当社は取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について指名・報酬委員会に諮問し、その答申を得て、これに基づき取締役会において次のとおり決議しています。

基本報酬の個人別の報酬等の額、並びに業績連動報酬及び非金銭報酬の内容及び額または数の算定方法の決定に関する方針
（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む）

取締役の報酬等については、各職責や世間水準をふまえた額とし、基本報酬、業績連動報酬及び株式報酬で構成する。各報酬の額等については、あらかじめ取締役会において役員報酬規則に定める。

❶ 基本報酬

基本報酬は月例の固定報酬として、株主総会で定められた報酬枠の範囲内で各役位に応じて支給する。

❷ 業績連動報酬

業績連動報酬は、社外取締役を除く取締役を対象とする賞与とし、基本報酬と共通の報酬枠の範囲内で前年度の業績指標に応じて算定した金額を、毎年、一定の時期に支給する。業績指標は、企業の事業活動の成果を表す指標として適当と考えられる「事業利益」、資本の効率性を示す指標として適当と考えられる「ROE（自己資本利益率）」、株主との価値共有を推進するための指標として適当と考えられる「相対TSR」、三菱倉庫グループのサステナビリティ経営における気候変動対策と環境保護の取組みの強化についての評価指標である「GHG排出量削減率（Scope1＋2）」、成長のための人的資本経営の推進についての評価指標である「女性管理職比率」の5つとし、各業績指標の評価割合は右表のとおりとする。

区分	評価割合
事業利益	30%
ROE	30%
相対TSR※	20%
GHG排出量削減率（Scope1＋2）	10%
女性管理職比率	10%

※対象年度の1年間の当社株主総利回りを同期間の配当込みTOPIXの増減率と比較した指標。

個人別の支給額は、役位に応じて定められた基準額に対して0～200%の範囲で変動する仕組みとし、あらかじめ設定した算定表に基づき前年度業績指標に応じて金額を算定する。その際、個人別に設定された課題への取組みに対する評価によって一定程度の加算・減算を行うことができる。

❸ 株式報酬

株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主と一層の価値共有を進めることを目的として、当該目的をふまえ相当と考えられる金額を、基本報酬と共通の報酬枠の範囲内で、社外取締役を除く取締役を対象に、当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任または退職するときまで処分することを認めない譲渡制限付株式報酬付与のための報酬として毎年、一定の時期に支給する。

なお、取締役が日本国外に居住すること等により株式報酬の支給が困難または適当でない場合には、これとは異なる取扱いをすることができる。

金銭報酬の額、業績連動報酬の額または非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

個人別に支給される各報酬の割合が、役位ごとに期待される職責に応じた適切なインセンティブとなるよう考慮して、各報酬等の個人別支給額を決定する。社外取締役を除く取締役の各報酬の構成割合については、原則として役位に応じて賞与及び株式報酬の割合を高めつつ、中長期的な企業価値向上に向けた適切なインセンティブとして機能するように各報酬の割合を定めることとし、目標達成度が100%の場合の社長の固定報酬と変動報酬（ここでは賞与と株式報酬をあわせて変動報酬という。）の割合は概ね6：4、そのうち賞与と株式報酬の割合は概ね2：3を目安として設定する。

なお、中長期的な業績と連動させる観点から、月例報酬及び賞与から各役位に応じて設定された額以上を拠出し、役員持株会を通して自社株式購入に充てることとし、購入した株式は在任期間中及び退任後1年間はそのすべてを保有することとする。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

上記方針に基づき、株主総会に付議する報酬枠設定及び株式報酬支給に係る各議案の原案並びに役員報酬規則及び各報酬の個人別の配分等については、取締役の指名及び報酬の決定に関する手続の客観性及び透明性を一層高めることを目的として設置した取締役会の諮問機関であり、独立した社外取締役を主要な構成員とする「指名・報酬委員会」で審議を行い、同委員会の答申に基づき、これらを社外取締役、社外監査役も出席する取締役会で審議し、決議する。

監査役の報酬等の額または算定方法に係る決定方針に関する事項

監査役の報酬については、株主総会で定められた報酬枠の範囲内で監査役の協議により決定しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の員数
		基本報酬	賞与（業績連動報酬）	譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬）	退職慰労金	
取締役（うち社外取締役）	410百万円（63百万円）	273百万円（63百万円）	56百万円（—）	80百万円（—）	—（—）	10名（5名）
監査役（うち社外監査役）	83百万円（45百万円）	83百万円（45百万円）	—（—）	—（—）	—（—）	5名（3名）

	2025年6月支給分	2026年6月支給分	
賞与に係る業績指標※	第222期（2024年度）	第223期（2025年度）	
		目標	実績
事業利益（連結）	対象外	22,184百万円	18,575百万円
ROE（連結）	8.2%	11.0%	14.5%
相対TSR	対象外	100%	102%
GHG排出量削減率（Scope1+2）	対象外	△15.8%	△21.9%
女性管理職比率	3.1%	4.3%	4.8%

（注）1. 賞与は、社外取締役を除く取締役に対して、基本報酬と共通の報酬枠の範囲内で支給する業績連動報酬であり、「事業利益」「ROE（自己資本利益率）」「相対TSR」「GHG排出量削減率（Scope1+2）」「女性管理職比率」の5つを業績指標とし、業績指標に応じて算定した金額を支給している（2025年6月27日の取締役会で業績指標を変更）。
2. 上記の賞与の算出額は、2025年6月に支給した賞与（52百万円）のうち当事業年度に費用計上した額及び2026年6月支給予定の賞与（57百万円）のうち当事業年度に費用計上した額である。賞与に係る業績指標の実績は、上表のとおりである（GHG排出量削減率については、算出に時間を要するため、暫定値としている）。
3. 上記のほか、前事業年度における賞与に係る業績指標の実績は、営業利益（連結）20,310百万円、CO_2排出量削減率△25.9%である。

実効性評価

当社は、取締役会の実効性のさらなる向上のため、取締役及び監査役全員を対象とした自己評価のアンケートを毎年実施し、その結果を取締役会で共有しています。これまでアンケートで認識された課題に対しては、社外取締役及び社外監査役に対する当社グループの事業内容及び課題の説明や、重要課題の事前説明等を実施することにより、取締役会がより深い議論の場となるよう改善を図ってきました。

2025年度における課題への対応状況

2025年は、アンケート結果を踏まえ、次の取組みを行うことで取締役会の更なる実効性向上を図りました。

- 資本コストを意識した明確な投資基準を策定しました。
- グループリスクマネジメント委員会の下、リスクレビュー会議を適宜開催し、大規模投資等の重要案件に関するリスクの検証及びリスク低減策の評価を行う体制を整備しました。同会議の活動状況は定期的に取締役会に報告されます。
- 指名・報酬委員会において社長後継者候補のサクセッションプラン及び次々世代経営陣幹部候補者の育成の議論を進め、社外取締役と次世代経営陣幹部候補者群（部室店長）が当社の現状と課題について意見交換を行う機会を設けました。

2025年度評価の実施要領

2025年度の評価に係る実施内容・プロセス

2026年2～3月		4月
アンケート実施 対象：取締役・監査役 形式：5段階評価（5分類24問）及び自由記述	課題認識や対応について掘下げ	**取締役会　ディスカッション実施** 課題の改善策の検討、 今後の重点取組み事項の確認

アンケートの設問

① 構成・運営（人数、多様性、議事運営、役割、情報提供、実効性向上の取組み等）
② 経営戦略と事業戦略（戦略検討・決定・監督における取締役会の役割、DX・人的資本・サステナビリティの議論等）
③ 企業倫理とリスク管理（内部統制・リスク管理体制、報告と対処、各監査機関との連携等）
④ 指名・報酬（指名・報酬、サクセッションプラン等）
⑤ 株主等との対話（ステークホルダーの視点、サステナビリティ情報の開示等）

2025年度評価の結果

- 各役員のアンケート結果では、実効性について概ね好意的に評価されている。
- 取締役及び監査役のいずれも、様々な分野のプロフェッショナルであり、そのような構成のもと、専門的な知見及び豊富な経験を踏まえた意見が出されながら活発な議論が行われている。
- 取締役会においては、オープンで活発な議論が行われるよう議事運営が行われている。
- 社外取締役に対して、会社理解のための機会が提供されている。
- 取締役会の諮問機関である「指名・報酬委員会」において、取締役の指名及び報酬の決定に関する議論が適切に行われており、手続の客観性及び透明性が担保されている。
- 社外取締役、監査役、会計監査人及び内部監査部門が参加し、社外取締役に対して監査計画、監査の概要、監査結果、監査部門間の協議・連携の状況等を説明する場を定期的に設けており、社外取締役、監査役会、会計監査人、内部監査部門との十分な連携の確保のために必要な整備がなされている。

取締役会におけるディスカッションを通して確認した課題と今後の取組み

2025年度の評価で認識した課題	2026年度の取組み（◎＝重点取組み事項）
①事業戦略の進捗及び各グループ会社の業績・年次計画・課題・リスク・マイナス情報等についての、社外役員への情報共有の充実	◎経営戦略に関する議論の深化やグループ会社の経営管理の強化のため、社外役員への説明及び報告その他情報共有の充実
②取締役会構成におけるジェンダー及び出身先の多様化並びに監査役を含む人数の適正化	取締役会及び指名・報酬委員会における議論の充実
③資本効率・投資基準・KPI管理の高度化及び資本効率に関する考え方の社内浸透	基準や指標の見直し及び社内会議等での教育・研修の実施

また、2027年は第三者を起用してアンケート及びアンケート結果を基にしたインタビューを実施し、当該第三者による評価結果を踏まえて取締役会の更なる実効性向上を図る予定です。

その他の機会における主な指摘事項と当社対応

上記アンケート以外でも、適宜、社外取締役の意見・指摘事項を運営に反映し改善につなげています。

社外取締役からの意見・指摘	当社の対応
計画比で進捗が滞っている重要な海外子会社について、改善策や今後の見通しを投資家にも分かりやすく説明することが必要	重要海外子会社の業績・事業計画・業績見通しについて取締役会へ報告するとともに、投資家への説明を強化
社外取締役が参加するイベントをSR活動としても積極的に活用してもらいたい	2026年度に社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングを実施予定
個人株主との接点を広げ、当社への理解と関心を高める取組みを進めるべき	株主優待制度を導入するとともに、個人投資家向け会社説明会を実施。個人株主向けイベントの開催を検討
問題の未然防止やリスクの早期発見・拡大防止のために、内部通報制度をより利用しやすい仕組みとすることが必要	内部通報制度の周知活動を強化するとともに、通報窓口拡充を検討
資産回転型ビジネスの成長に向け、リスクを抑制しつつ開発及び売却を進めていくべきであり、現在の方向性は合理的と評価	アセットマネジメント会社を設立するとともに、資産回転型ビジネスのファンド規模を2031年度以降早期に1,000億円以上へと拡大する方針を公表

スキル・マトリックス

各取締役の専門的知識と経験の組み合わせ（スキル・マトリックス）と取締役会／委員会への出席状況

氏 名	現在の当社における地位	専門的知識と経験								出席状況（2025年度）		
		企業経営	グローバル	財務・会計	営業	ESG・サステナビリティ	人材戦略	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	テクノロジー	取締役会		指名・報酬委員会
		（イ）			（イ）	（ロ）	（ニ）	（ホ・ヘ）	（イ・ロ・ハ）			
藤倉 正夫	取締役会長	●	●	●	●	●	●	●		100%	13回／13回	4回／4回
斉藤 秀親	代表取締役 社長	●	●	●	●	●	●	●		100%	13回／13回	4回／4回
木村 宗徳	取締役 常務執行役員	●	●		●	●		●		100%	13回／13回	―
山尾 聡	取締役 常務執行役員	●		●	●				●	100%	13回／13回	―
前川 昌範	代表取締役 常務執行役員	●				●	●	●		100%	13回／13回	―
北沢 利文	社外取締役	●	●	●		●	●	●		100%	13回／13回	4回／4回
内藤 忠顕	社外取締役	●	●	●		●	●	●		100%	13回／13回	―
庄司 哲也	社外取締役	●	●			●	●	●	●	92%	12回／13回	4回／4回
木村 和子	社外取締役		●			●	●	●	●	100%	13回／13回	―
香月 重人	社外取締役	●	●	●		●		●	●	―	―	―

（注）サステナビリティ目標におけるマテリアリティ
イ. 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　ロ. 気候変動対策と環境保護の取組みの強化　ハ. 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　ニ. 成長のための人的資本経営の推進　ホ. コンプライアンスの徹底・人権の尊重　ヘ. リスクマネジメントの強化
なお、本表は、各取締役が有するすべてのスキルを表すものではありません。
※2026年6月26日の取締役就任以降の状況を記載しています。

監査役の出席状況

氏 名	現在の当社における地位	出席状況（2025年度）		
		取締役会		監査役会
斉藤 康	常任監査役（常勤）	100%	13回／13回	17回／17回
大和 正尚	社外監査役（常勤）	100%	13回／13回	17回／17回
佐藤 孝夫	社外監査役	100%	13回／13回	17回／17回
倉橋 雄作	社外監査役	92%	12回／13回	16回／17回
小高 二郎	監査役	100%	13回／13回	17回／17回

スキル・マトリックスの各項目の選定理由

企業経営	「いつもを支える。いつかに挑む。」をパーパスとし、MLC2030ビジョンの実現と持続的な企業価値向上に向けて経営計画を推進し、その実効性を監督するためには、企業経営に関する幅広く深い知識や経験が必要。
グローバル	物流・不動産の両事業において海外事業を拡大し、その実効性を監督するためには、グローバル企業経営・海外事業マネジメント経験やグローバル事業環境に関する知識や経験が必要。
財務・会計	成長戦略を裏打ちする財務戦略の策定・実行と資本効率向上、その実効性を監督するためには、財務・会計・金融・投資等に関する幅広く深い知識や経験が必要。
営業	物流事業を飛躍、不動産事業を進化させ、その実効性を監督するためには、事業戦略・マーケティング・営業に関する幅広く深い知識や経験が必要。
ESG・サステナビリティ	「いつもを支える。いつかに挑む。」をパーパスとし、MLC2030ビジョンの実現と持続的な企業価値向上に向けてサステナビリティ目標を推進し、その実効性を監督するためには、環境（気候変動含む）・社会・ガバナンス等サステナビリティ経営に関する幅広く深い知識や経験が必要。
人材戦略	価値創造の源泉である人材の個性と能力を最大限発揮することで持続的な企業価値向上とグループ経営基盤を強化し、その実効性を監督するためには、教育や人的資本経営に関する幅広く深い知識や経験が必要。
法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	コンプライアンスや自然災害・事業を含む多様なリスクを適切にマネジメントすることでグループ経営基盤を強化し、その実効性を監督するためには、法務、コンプライアンス、リスクマネジメントに関する幅広く深い知識や経験が必要。
テクノロジー	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、その実効性を監督するためには、DXや専門分野に関する幅広く深い知識や経験が必要。

役員・執行役員紹介

役員の詳細な経歴はウェブサイトをご覧ください。 役員一覧



取締役

①取締役会長
藤倉 正夫（ふじくら まさお）

②代表取締役 社長
斉藤 秀親（さいとう ひでちか）

③取締役 常務執行役員
木村 宗徳（きむら むねのり）
経営企画・リスクマネジメント・海外事業・国際輸送事業・電力倉庫事業担当

④取締役 常務執行役員
山尾 聡（やまお あきら）
経理・デジタルIT・CRE担当

⑤代表取締役 常務執行役員
前川 昌範（まえかわ まさのり）
総務・広報・IR・人事・サステナビリティ推進担当

⑥社外取締役（独立役員）
北沢 利文（きたざわ としふみ）
東京海上日動火災保険株式会社 相談役

⑦社外取締役（独立役員）
内藤 忠顕（ないとう ただあき）
日本郵船株式会社特別顧問

⑧社外取締役（独立役員）
庄司 哲也（しょうじ てつや）

⑨社外取締役（独立役員）
木村 和子（きむら かずこ）
国立大学法人金沢大学 名誉教授

⑩社外取締役（独立役員）
香月 重人（かつき しげひと）
日比谷総合設備株式会社顧問

監査役

⑪常任監査役（常勤）
斉藤 康（さいとう やすし）

⑫社外監査役（常勤）（独立役員）
大和 正尚（やまと まさなお）

⑬社外監査役（独立役員）
佐藤 孝夫（さとう たかお）
公認会計士

⑭社外監査役（独立役員）
倉橋 雄作（くらはし ゆうさく）
弁護士

⑮監査役
小高 二郎（こだか じろう）
菱倉運輸株式会社常勤監査役

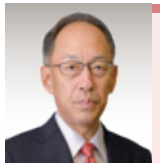
（注）独立役員：株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同証券取引所に届け出ています。

役員・執行役員紹介

執行役員


常務執行役員
向井 隆（むかい たかし）
不動産事業担当


常務執行役員
川村 操（かわむら みさお）
港運事業担当

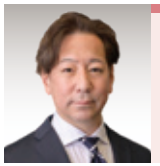

常務執行役員
加藤 栄一（かとう えいいち）
グローバルアカウント営業・
ロジスティクス事業担当


執行役員
楠山 学（くすやま まなぶ）
常務役員補佐（デジタルIT担当）
兼 ダイヤ情報システム株式会社
取締役社長


執行役員
栗俣 力（くりまた ちから）
Cavalier Logistics, Inc. Chairman


執行役員
高間 聡（たかま さとし）
海外事業部長


執行役員
山口 義弘（やまぐち よしひろ）
ロジスティクス営業部長

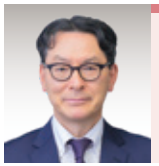

執行役員
安部 洋介（あべ ようすけ）
グローバルアカウント営業部長


執行役員
林 和宏（はやし かずひろ）
人事部長


執行役員
中山 敏章（なかやま としあき）
港運事業部長


執行役員
西田 太郎（にしだ たろう）
経理部長


執行役員
田中 浩二（たなか こうじ）
サステナビリティ推進部長


執行役員
富樫 弘幸（とがし ひろゆき）
総務部長


執行役員
仲宗根 勉（なかそね つとむ）
インドネシア三菱倉庫会社社長
兼 P.T. DIA-JAYA FORWARDING
INDONESIA President Director

新任社外取締役メッセージ


日比谷総合設備株式会社顧問
香月 重人（かつき しげひと）

当社のパーパス（「いつもを支える。いつかに挑む。」）に共感しています。当社には長い歴史に裏づけられた財産がありますが、高い目標（従来の延長線上にはない成長）を掲げてさまざまなチャレンジにも取り組んでおり、経営に関与できることを楽しみにしています。

当社の取締役会ガバナンスは、アドバイザリー・ボードを基本としつつモニタリング・ボードの方向にシフトしつつあると理解しています。私としては、社外取締役として、当社実務への理解を深めるとともに、ICTや不動産・建築分野のマネジメントでの知識・経験を伝え、また、外部目線での問いや意見等を通じ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献したいと考えています。

退任社外取締役メッセージ


三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社
元特別顧問
若林 辰雄（わかばやし たつお）

7年前、社外取締役に就任したときの印象は、非常に保守的な運営の取締役会だというものでしたが、コーポレート・ガバナンスの高度化が年々強く求められる中で、当社取締役会も大きく変容してきたと思います。

経営計画の策定等についても、取締役会が積極的に関与する等、執行部との意見交換、議論の時間もこの7年間で大幅に増加しました。

エッセンシャルワークの担い手である当社は、自然災害や厄災等の有事においても業務継続が社会から求められますので一定の財務健全性は保つ必要がありますが、一方で平時における持続的成長もステークホルダーからは強く期待されています。

守りと攻め、双方に隙のない活力に溢れた企業に向けて着実に歩みをすすめられる事を祈念致します。



Risk Management
リスクマネジメント

基本方針・基本目的・行動指針

リスクマネジメント 基本方針

当社グループでは、企業理念を実現する上での不確かさの影響をリスクと定義し、リスクを適時・適切に特定・分析・評価し、リスク対応計画の策定・実行及びモニタリング・レビューを通じて負のリスク顕在化の頻度及び影響度を極小化することを基本方針として、以下基本目的及び行動指針に基づきリスクマネジメントシステムの有効性を維持しています。

リスクマネジメント 基本目的

- 企業価値の向上
- 安定的な事業継続
- あらゆるステークホルダーとの信頼関係の維持・向上

リスクマネジメント 行動指針

- 事業計画と一体性のあるリスクマネジメント体制を整備し、当社グループ全体で適切なリスクテイク及び的確なリスクコントロールを支える環境を整えます。
- 役職員に対する啓発、教育、訓練を通じてリスク感性を高め、当社グループ全体で健全なリスクカルチャーを醸成します。
- リスクインテリジェンス活動を強化した上で新興リスクを含めて適切なリスクアセスメントを実施し、重点的に取組むリスクを特定します。
- 当社グループにおけるすべてのリスクについて管轄部門を選定した上でリスク対応計画を策定し、PDCAサイクルマネジメントを実施します。
- リスクマネジメントシステムの有効性について定期的に確認・点検し、維持・向上に努めます。

関連するマテリアリティ　KPI マテリアリティ ≫P.29

リスクマネジメントの強化

基本的な考え方

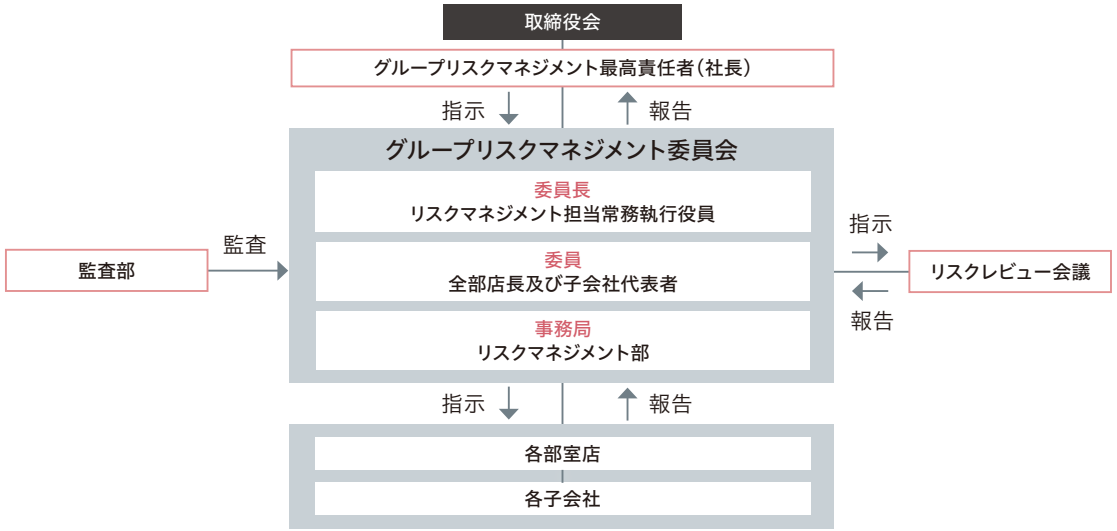
当社グループにおけるリスクマネジメントシステムの有効性の維持・向上を目的として、グループリスクマネジメント委員会を設置し、平時から事業を取り巻く全方位的なリスクを検証し有事に備えています。
また、2025年度にはリスクマネジメント活動を強化するため、リスク管理の専門部署としてリスクマネジメント部を設置しました。
部の取組みとして、役職員に対する啓発、教育・訓練を通じてリスク感性を高め、当社グループ全体で健全なリスクカルチャーを醸成していきます。

≫ リスクマネジメント体制図

社長をグループリスクマネジメント最高責任者とし、リスクマネジメント担当常務を委員長とした「グループリスクマネジメント委員会」を設置し、子会社を含めた当社グループ全体でリスクマネジメント活動を推進しています。「グループリスクマネジメント委員会」では、リスク管轄部門からの報告をもとに、リスクの網羅的な把握を行い、評価・分析及び対策について協議し、今後の方針を定めています。

また、危機事態の発生時には、対応要領を定めた危機管理基本マニュアルに基づいて迅速かつ的確な初動対応を行うことにより、影響の拡大防止及び早期の収束に努めます。

リスクマネジメントシステムの有効性については、監査部による独立した立場からの内部監査により評価を受けます。



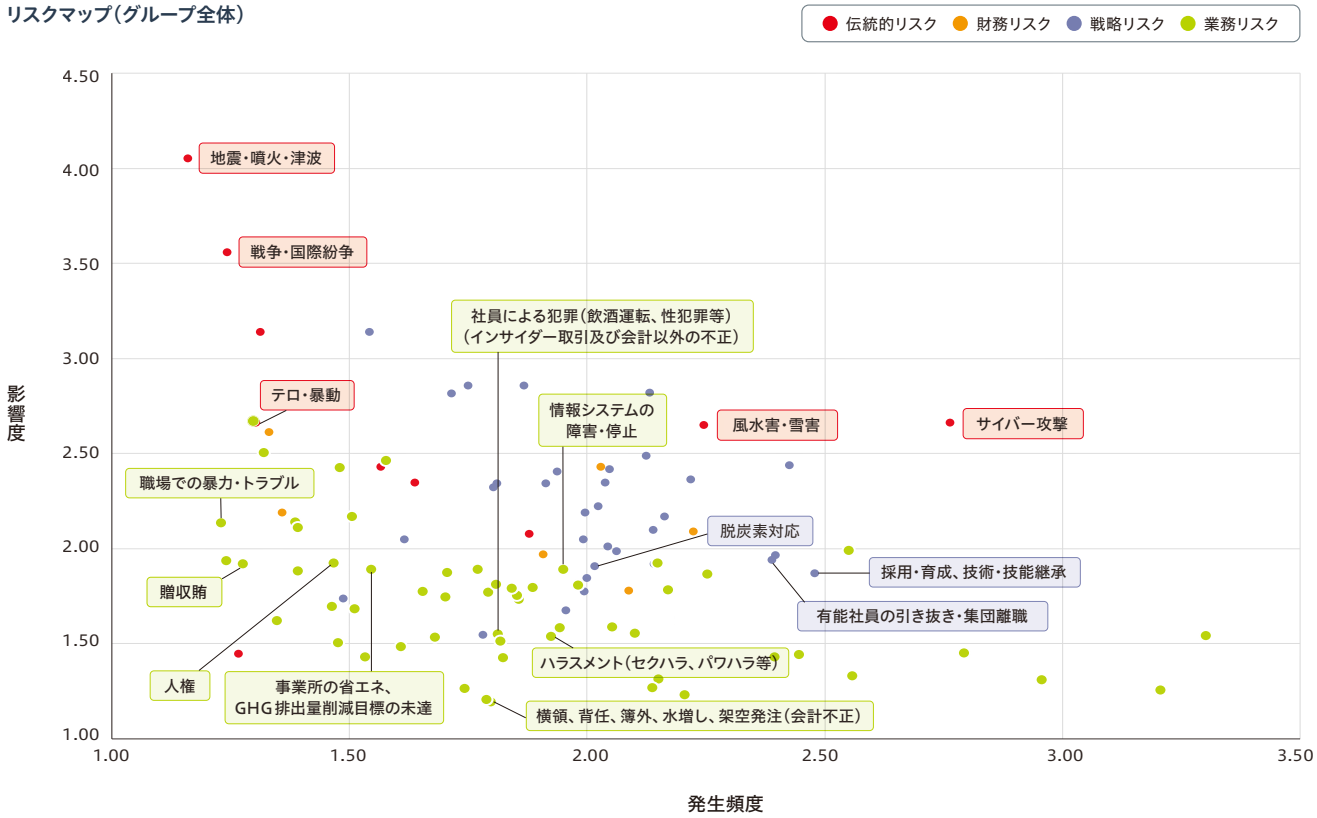
リスクマップとグループ重点取組リスク

リスクアセスメントとリスク対応

- グループ会社を含めた全体のリスクの特定、分析、評価にあたっては、網羅性を確保する観点から104項目にわたるリスク事例をもとにリスクアンケートを実施しました。
- 各リスクは「影響度」と「発生頻度」の二軸で分析を行っており、全社リスクマップ（下図のとおり）として可視化を行っています。
- 分析結果に加え、経営計画、社会情勢、リスクへの取組み状況等をふまえ、重点取組リスクを選定し、対応計画を策定し実行しています。

PDCAサイクル　統合報告書2025 »P.86
2026年度グループ重点取組リスク　有価証券報告書 »P.18

リスクマップ（グループ全体）



リスクレビュー会議

当社は、経営戦略の遂行及び中長期的な企業価値の向上に影響を及ぼし得る大規模投資、M&A、新規エリア・新規事業への進出等の重要案件について、経営判断の前段階でリスクを評価する仕組みとして、リスクレビュー会議を設置しています。本会議では、あらかじめ整備された約70問の設問から案件の特性に応じて必要な項目を選択し、案件担当部が回答を行います。これをもとに、財務、法務、人事、事業運営、コンプライアンス等の観点から、関係するコーポレート部門がリスクを網羅的かつ多面的に評価し、リスク低減策の妥当性を含めて検討します。評価結果は、常務会における協議に際し、リスク情報として共有され、投資等の意思決定に反映されます。また、リスクレビュー会議で評価した案件については、レビュー実施後おおむね1年を目途に、リスク対応策の実施状況や前提条件の変化等についてフォローアップを行い、リスクマネジメントの実効性向上につなげています。

リスクレビュー会議対象案件の承認プロセス　統合報告書2025 »P.87

投資マネジメント

経営計画の実現に向け、成長投資を着実かつ透明性高く推進するため、投資基準を策定しました。本基準では、収益性を重視した定量評価と、経営理念や社会的価値創出への貢献といった定性評価の両面から投資案件を判断します。あわせて、投資実行後のモニタリングや必要に応じた見直しの仕組みを整備し、規律ある投資運営を通じて持続的な企業価値向上を目指します。

情報セキュリティ

関連するマテリアリティ　KPI マテリアリティ≫P.29
リスクマネジメントの強化

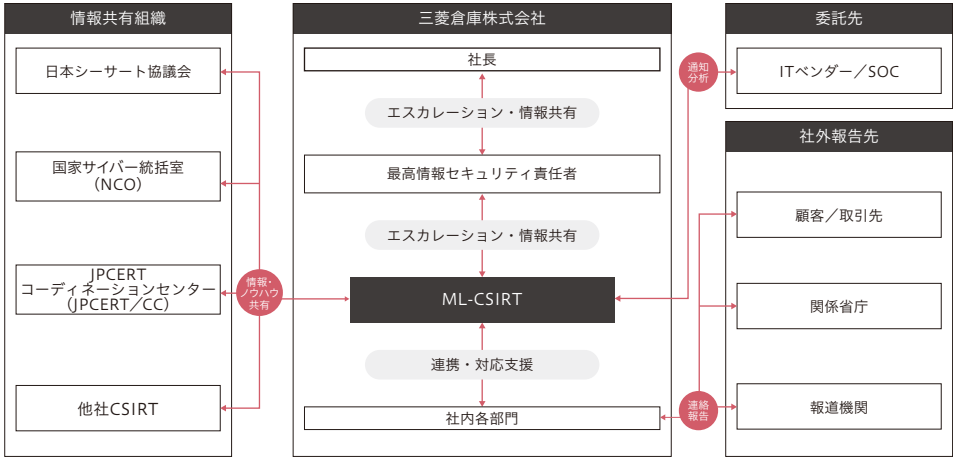
基本的な考え方

当社グループは、重要インフラを担う事業者として情報セキュリティの維持・向上を重要課題と強く認識し、すべての事業及び業務における基本的な考え方として「情報セキュリティ基本方針」を制定しています。近年、サイバー攻撃はますます複雑化・巧妙化しており、私たちを取り巻く脅威は増大の一途をたどっています。そのような状況において、お客様に安全・安心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、組織的、人的、物理的及び技術的な観点から情報セキュリティ対策を施し、継続的に強化、改善することが必要であると考えています。

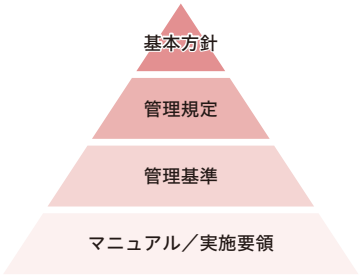
「情報セキュリティ基本方針」

情報セキュリティ管理体制

最高情報セキュリティ責任者のもと、情報セキュリティインシデントに対応するための組織（CSIRT）を設置して、グループ全体のセキュリティレベル向上に取り組んでいます。当社CSIRTはML-CSIRTという名称で、サイバー攻撃や情報漏えい等インシデント発生時の迅速な対応や被害拡大防止、並びに平時の役職員向けセキュリティ教育、フィッシングメールや標的型攻撃メールへの対応訓練、システムの脆弱性診断等の情報セキュリティ強化活動を推進しています。また、日本シーサート協議会や国家サイバー統括室等外部との情報・ノウハウ共有を通じて情報セキュリティ強化に努めています。



情報セキュリティ強化の取組み



種類	概要
情報セキュリティ基本方針	全社的な情報セキュリティに対する姿勢、取組み方針を宣言する
情報セキュリティ管理規定	会社が情報資産を保護するための基本的なルールや体制、管理策等の概要レベルを定義する
各種管理基準	管理規定で定めたルールを遵守するための管理策の詳細を定義する
各種マニュアル／実施要領	管理基準を遵守するための具体的な手順／要領を定義する

❶ 管理規定類の整備

情報セキュリティ関連の規定や基準、マニュアル類を体系的に整備し、それらに基づいた対策を継続的に実施しています。増大・高度化するセキュリティリスクに対応するため、2024年度に米国国立標準技術研究所（NIST）が公開したNIST Cybersecurity Framework 2.0を参考に、管理体系や内容の見直しを行いました。これにより、体制や管理策の明確化を図るとともに、リスクベースでの対策推進と継続的な改善を可能とする仕組みを整備しています。

❷ 情報セキュリティ教育・訓練

役職員一人ひとりのセキュリティ意識向上に加え、インシデント発生時の組織的な対応力を高めるため、継続的な教育・訓練を実施しています。その取組みとして、MLCアカデミーでは、管理規定や日常業務で求められる基本的な対策に加え、最新のサイバー攻撃手法や対応事例を学ぶオンライン講座を提供しています。また、フィッシングメールや標的型攻撃メールへの対応訓練のほか、CSIRTを中心とした情報セキュリティインシデント対応の机上訓練や実機訓練を実施し、初動対応や意思決定、関係部門との連携を検証しています。これらの訓練結果をふまえ、手順や体制の見直しを行うことで、実効性のある対応力の向上を図っています。

❸ 外部評価によるセキュリティリスクの可視化

セキュリティ対策の実効性向上とステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たすため、外部の客観的な評価を活用したリスク管理に取り組んでいます。その一環として、サイバー攻撃者の視点で公開情報等をもとに企業のセキュリティ状況を評価するセキュリティレーティングサービス「SecurityScorecard」を導入しました。本サービスにより、自社及びグループ会社等のセキュリティリスクを継続的に把握し、改善状況を可視化することで、グループ会社を含めたセキュリティ水準の維持・向上に努めています。

コンプライアンス体制の維持と強化の取組み

関連するマテリアリティ KPI マテリアリティ ≫P.29
コンプライアンスの徹底・人権の尊重

≫ 基本的な考え方

当社グループは、法令遵守を基盤とし、高い倫理基準を持って事業活動を行うことが重要課題のひとつであると強く認識しています。
「三菱三綱領」「行動基準」に則り、コンプライアンスを徹底することで、お客様や取引先、地域社会との信頼関係を大切にし、公正で透明性のある企業活動を通じて社会に貢献します。
さらに、企業活動に伴うさまざまなリスクを理解し、適切に対応することを通じて、コンプライアンスの推進とリスクマネジメントを一体化させ、企業基盤を築きます。

「三菱倉庫グループ 贈収賄・腐敗防止方針」の策定

当社グループは、グローバルな事業展開のもと、国内外の贈収賄関連法規制への対応が求められる環境をふまえ、2026年3月、贈収賄・腐敗防止方針を策定しました。本方針は、贈収賄を含む腐敗行為を包括的に禁止し、当社グループの姿勢を社内外に明確に示すものです。あわせて、役職員が実務上適切に判断できるよう、留意点を整理した社内向け資料を整備し、方針の理解と運用の徹底を図っています。方針の策定を通じて、コンプライアンスの強化を図るとともに、ステークホルダーからの信頼性を高め、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

「三菱倉庫グループ 贈収賄・腐敗防止方針」

コンプライアンス教育・研修

役職員向けの教育・研修やアンケート調査をグループ全体で継続的に実施し、法令改正やリスク環境の変化に応じて内容を見直すことで、コンプライアンス意識の浸透を図っています。

内部通報制度

法令違反や不正行為を早期に発見し是正につなげるため、企業倫理ヘルプライン（内部通報・相談窓口）を整備しています。従前より、国内の役職員を対象に社内及び社外（第三者機関）に窓口を設置し、通報者の不利益な取扱いを禁止する等、安心して利用できる環境の整備に努めてきました。体制強化の一環として、海外グループ会社の役職員を対象とした英語によるウェブ対応窓口について、現在導入に向けた体制整備を進めています。国や地域を問わず不正や腐敗に関する懸念を適切に吸い上げる体制を構築し、グループ全体でのガバナンス強化を図っていきます。

制度の周知については、職場内にポスターを掲示しているほか、当社グループ役職員を対象として毎年10月に実施する行動基準アンケートにおいて、内部通報制度の認知状況を継続的に確認すると同時に利用を促しています。なお、2025年度の企業倫理ヘルプライン（内部通報・相談窓口）の受付・対応件数は25件でした。すべての通報について必要な調査を行い、適切に対応を進め、是正につなげていきます。



2025年度企業倫理ヘルプライン受付件数

通報内容	件数
社内ルール違反	4
ハラスメント	13
人事労務関係	4
勤務態度不良	1
職場の問題	1
通報方法に関する問い合わせ	2
計	25

2025年度の取組み

- 役職員向けに配布しているコンプライアンスハンドブックを活用した意識調査（理解度把握及び設問を通じた知識習得の促進）
- ハラスメント研修を各階層別研修に組み込み実施
- 2025年8月改定の「行動基準」に基づく自己点検アンケート（国内外で実施、海外は英語対応）
- インサイダー取引防止教材によるeラーニング
- 旧下請法・取適法の改正に関する解説資料に基づく研修及び理解度確認テスト
- AEO制度に基づく法令遵守及び国際物流のセキュリティ確保に関する教育

今後の取組み

- 内部通報制度や遵守点検と連携した運用体制の強化
- 「三菱倉庫グループ贈収賄・腐敗防止方針」のグループ全体への定着と取引先との趣旨共有の推進
- コンプライアンスに関する体制・取組みを、法令改正、事業環境やリスクの変化に応じて見直し



変革とイノベーションにより、非連続な成長を実現する。

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

財務サマリー

財務項目

		2016年度（2017年3月期）（実績）	2017年度（2018年3月期）（実績）	2018年度（2019年3月期）（実績）	2019年度（2020年3月期）（実績）	2020年度（2021年3月期）（実績）	2021年度（2022年3月期）（実績）	2022年度（2023年3月期）（実績）	2023年度（2024年3月期）（実績）	2024年度（2025年3月期）（実績）	2025年度（2026年3月期）（実績）	2026年度（2027年3月期）（予想）
営業収益	（百万円）	208,718	215,407	227,185	229,057	213,729	257,230	300,594	254,507	284,069	**273,446**	280,000
物流事業	（百万円）	167,907	181,277	190,434	189,709	179,255	215,240	263,899	217,473	237,686	**238,628**	243,600
不動産事業	（百万円）	42,894	36,025	38,679	41,199	36,153	43,662	38,199	38,601	47,776	**36,251**	37,800
セグメント間取引	（百万円）	△2,083	△1,895	△1,928	△1,851	△1,679	△1,672	△1,504	△1,566	△1,393	**△1,434**	△1,400
営業利益	（百万円）	12,748	12,421	12,660	12,195	11,735	18,144	23,027	18,941	20,310	**15,928**	17,500
物流事業	（百万円）	6,661	7,662	7,609	7,184	7,232	13,703	18,774	14,555	13,862	**12,693**	13,800
不動産事業	（百万円）	11,719	10,181	10,783	10,859	10,038	10,316	10,123	10,888	13,697	**11,693**	11,400
全社費用	（百万円）	△5,633	△5,422	△5,731	△5,847	△5,535	△5,875	△5,869	△6,502	△7,249	**△8,458**	△7,700
営業外損益	（百万円）	3,308	3,739	4,673	4,626	4,278	5,006	7,018	5,417	△1,690	**5,634**	—
事業利益※1	（百万円）	13,274	13,823	14,195	13,606	13,193	18,866	24,451	19,911	16,166	**18,575**	20,400
経常利益	（百万円）	16,056	16,160	17,333	16,822	16,013	23,151	30,046	24,358	18,620	**21,563**	21,600
特別損益	（百万円）	△260	△790	△541	△84	40,097	2,773	10,904	14,812	30,603	**58,508**	—
税金等調整前当期純利益	（百万円）	15,796	15,370	16,792	16,737	56,111	25,924	40,951	39,170	49,224	**80,071**	—
親会社株主に帰属する当期純利益	（百万円）	10,665	10,517	11,564	11,851	39,160	17,892	27,226	27,787	31,864	**54,773**	23,000
1株当たり当期純利益	（円）	60.88	120.07※2	132.03	137.31	462.28	219.47	342.00	359.46	85.92※4	**155.84**	67.91
1株当たり年間配当金	（円）	中間 6 期末 8	中間 7 期末14※2	中間15 期末30	中間30 期末30	中間30 期末30	中間39 期末41	中間41 期末49	中間50 期末70	中間80 期末16※4	**中間18 期末20**	中間22 期末22
株主資本配当率（DOE）	（%）	0.9	0.9	1.3	1.8	1.7	2.0	2.1	2.4	3.0	**3.5**	—
配当性向	（%）	23.0	23.3	34.1	43.7	13.0	36.5	26.3	33.4	37.2	**24.4**	64.8
総資産合計	（百万円）	435,354	462,031※3	482,575	468,243	535,761	562,187	573,689	679,143	626,058	**639,786**	—
負債合計	（百万円）	158,484	167,480※3	183,470	181,886	208,932	214,427	219,256	267,439	246,782	**255,268**	—
純資産合計	（百万円）	276,870	294,550	299,104	286,356	326,829	347,759	354,432	411,703	379,276	**384,517**	—
1株当たり純資産	（円）	1,565.27	3,330.71※2	3,381.20	3,298.18	3,914.63	4,238.85	4,489.01	5,348.71	1,040.59※4	**1,103.18**	—
自己資本比率	（%）	63.0	63.1※3	61.4	60.5	60.4	61.2	61.1	59.7	59.8	**59.3**	—
自己資本当期純利益率（ROE）	（%）	4.0	3.7	3.9	4.1	12.9	5.4	7.8	7.3	8.2	**14.5**	6.2
総資産当期純利益率（ROA）	（%）	2.5	2.3	2.4	2.5	7.8	3.3	4.8	4.4	4.9	**8.7**	—
減価償却費	（百万円）	12,925	12,747	12,995	14,252	14,860	15,465	15,714	16,037	17,694	**17,703**	—
固定資産の増加額（設備投資額）	（百万円）	27,336	21,582	18,036	26,387	38,817	42,383	16,487	53,795	18,881	**24,140**	—
営業活動によるキャッシュフロー	（百万円）	21,466	21,481	23,352	17,624	40,176	36,216	40,488	41,768	29,622	**6,531**	—
投資活動によるキャッシュフロー	（百万円）	△22,270	△22,219	△31,786	△18,022	△14,002	△29,221	△14,379	△31,477	15,500	**26,247**	—
財務活動によるキャッシュフロー	（百万円）	△7,819	3,419	12,066	△2,359	△5,270	△16,518	△17,067	△14,858	△44,188	**△33,635**	—
現金及び現金同等物期末残高	（百万円）	36,921	39,580	42,972	40,541	61,367	52,505	62,297	58,444	61,006	**60,548**	—

※1 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　※2 2017年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っています。
※3 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 2018年2月16日）等を2018年度から適用し、2017年度の連結財政状態については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。
※4 2024年11月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。

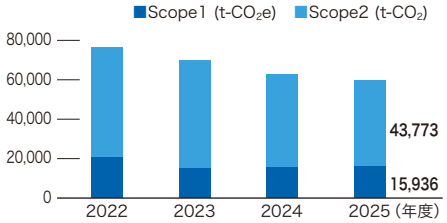
ESGデータサマリー

詳細なデータはウェブサイトをご覧ください　ESGデータ集

環境

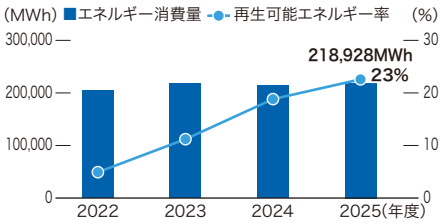
		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	集計範囲
Scope1	($t\text{-}CO_2e$)	20,347※	15,007	15,368	15,936	三菱倉庫㈱及びグループ会社
Scope2（マーケット基準）	($t\text{-}CO_2$)	56,274※	54,855	47,392	43,773	
Scope3	($t\text{-}CO_2e$)	1,312,204	1,025,643	1,047,164	930,371	
エネルギー消費量	(MWh)	204,609	218,153	214,823	218,928	
再生可能エネルギー消費量	(MWh)	10,074	24,445	40,426	49,424	

GHG排出量推移（Scope1+2）



※ GHG排出量削減目標の基準年度は2022年度

エネルギー消費量に占める再生可能エネルギーの割合



社会

		2023年度	2024年度	2025年度
従業員数	(名)	976	1,009	1,026
グループ従業員数	(名)	4,922	5,004	4,991
グループ臨時従業員数	(名)	2,617	2,693	2,719
新卒採用者数※1	(名)	30	35	42
平均勤続年数	(年)	15.9	16.0	15.6
女性管理職比率※2	(%)	4.7	3.1	4.8
障がい者雇用人数※3	(名)	16	20	28
障がい者雇用率※3	(%)	1.86	2.09	2.42
有給休暇取得率※4	(%)	66.2	69.9	72.2
育児休業取得率※5	(%)	66	61	70
新入社員3年後定着率※6	(%)	94.9	89.5	100.0
中途採用者数※7	(名)	28	26	24
正規雇用労働者の中途採用比率※8	(%)	47	41	39
健康診断受診率※9	(%)	99.3	98.6	97.0
ストレスチェック受診率※10	(%)	81.7	85.1	86.5
平均教育・研修費用※11	(万円／名)	5.5	7.8	10.2
平均研修参加時間※12	(時間／名)	9.5	11.3	14.1
労働災害件数※13	(件)	17	21	15
労働災害発生度数率※13※14		1.41	1.75	1.24
労働災害発生強度率※13※15		0.03	0.03	0.10

※1 各年4月1日時点
※2 各年度末時点
※3 各年6月1日時点
※4 契約社員等を含む
※5 育児・介護休業法の定義による
※6 各年度4月1日時点で、3年前の4月1日付新入社員（新卒）のうち、継続して在籍している者の割合
※7 キャリア採用入社者
※8 労働施策総合推進法の定義による
※9 定期健康診断結果報告書で計算
※10 3月または9月に受診した者の割合
※11 教育・研修費用を当社従業員数（各年度末時点）で割り、1人当たりに直したもの
※12 人事部主催の研修延べ受講時間（若年職員海外派遣プログラムを除く）を当社従業員数（各年度末時点）で割り、1人当たりに直したもの。
そのほか、会社が提供するオンライン学習プラットフォームや通信教育等を利用した自己啓発時間は除く
※13 三菱倉庫㈱及び国内連結子会社
※14 100万延べ実労働時間当たりの、労働災害（休業1日以上）による死傷者数
※15 延べ労働時間1,000時間当たりの労働損失日数

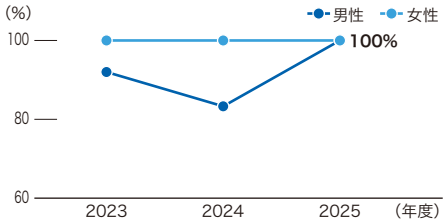
ガバナンス

		2023年度	2024年度	2025年度
取締役数（うち 女性）	(名)	12 (1)	10 (1)	10 (1)
独立社外取締役数（うち 女性）	(名)	5 (1)	5 (1)	5 (1)
情報セキュリティアンケート回答者数※1	(名)	3,503	3,135	3,634
企業倫理ヘルプライン（内部通報・相談窓口）への通報件数※1	(件)	22	28	25
コンプライアンス意識調査※1	(名)	3,748	3,911	3,778
行動基準アンケート実施人数※1	(名)	4,793	4,810	4,898
人権研修受講者数※2	(名)	655	50	879

※1 三菱倉庫㈱及びグループ会社
※2 人権研修を1回以上受講した者の人数
2025年度は全社員を対象に複数回実施

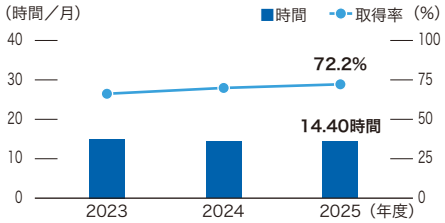
人的資本データの推移（三菱倉庫㈱単体）

新入社員3年後定着率



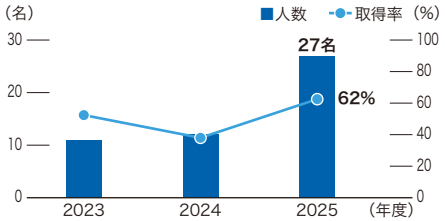
※各年度4月1日時点で、3年前の4月1日付新入社員（新卒）のうち、継続して在籍している者の割合

月間平均残業時間※1・有給休暇取得率※2



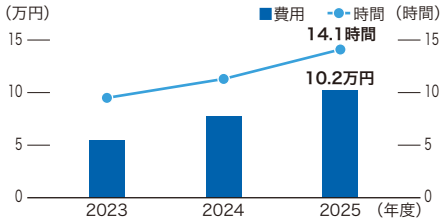
※1 法定時間外・休日出勤労働
※2 契約社員等を含む

男性の育児休業取得人数・取得率



※育児・介護休業法の定義による

平均教育・研修費用※1・参加時間※2



※1 教育・研修費用を当社従業員数（各年度末時点）で割り、1人当たりに直したもの
※2 人事部主催の研修延べ受講時間（若年職員海外派遣プログラムを除く）を当社従業員数（各年度末時点）で割り、1人当たりに直したもの
そのほか、会社が提供するオンライン学習プラットフォームや通信教育等を利用した自己啓発時間は除く

外部評価

FTSE4Good　FTSE JPX Blossom Japan Index　FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index　2026 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPX Carbon Efficient Index　CDP 2025　2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

会社概要（2026年3月末現在）

会社名	三菱倉庫株式会社
本店所在地	〒103-0027 東京都中央区日本橋一丁目19番1号　日本橋ダイヤビルディング
設立年月日	1887年4月15日
資本金	22,393,986,570円
従業員数	4,991名　（単体1,026名）
支店	東京・横浜・名古屋・大阪・神戸・福岡
事業内容	倉庫事業、港湾運送事業、国際輸送事業、陸上運送事業、海上運送業、通関業、物流情報システムの開発・販売・運営管理業、医薬品及び医療機器等の包装、表示及び保管業、不動産の売買・賃貸借・管理業、建設工事の設計・監理業、発電及び電気の供給業等

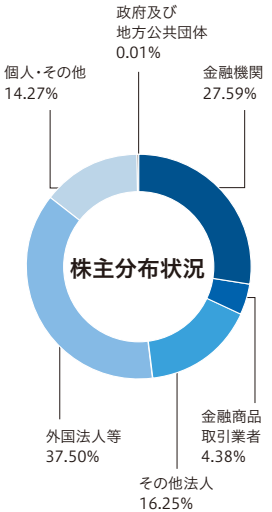
株式の状況（2026年3月末現在）

発行可能株式総数	普通株式 1,100,000,000株
発行済株式総数	普通株式 362,135,395株
株主数	23,277名
上場取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	9301

（注）1. 発行済株式総数には、自己株式17,922,124株を含みます
2. 2026年3月31日をもって16,746,900株の自己株式の消却を行っています。

大株主	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	32,456	9.4
明治安田生命保険相互会社	25,768	7.5
三菱地所株式会社	18,327	5.3
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	17,276	5.0
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	11,133	3.2
MSIP CLIENT SECURITIES	10,891	3.2
AVI GLOBAL TRUST PLC	10,139	2.9
株式会社竹中工務店	9,525	2.8
GOVERNMENT OF NORWAY	7,344	2.1
三菱倉庫職員持株会	6,470	1.9

（注）1. 上記のほかに当社保有の自己株式17,922千株があります。
2. 持株比率は、自己株式（17,922,124株）を除いて算出しています。



（注）1. 構成比率は単元未満株式を除きます。
2. 自己株式のうち17,922,100株は「個人・その他」に含まれています。

三菱倉庫

いつもを支える。いつかに挑む。

Supporting Today, Innovating Tomorrow.

統合報告書に関するお問い合わせ先

三菱倉庫株式会社　サステナビリティ推進部 サステナビリティ推進チーム
〒103-0027 東京都中央区日本橋一丁目19番1号　日本橋ダイヤビルディング
TEL. 03-3278-6451
E-mail sustainability@mitsubishi-logistics.co.jp