



2025年2月28日

各位

会社名 三菱倉庫株式会社
代表者名 代表取締役 社長 斉藤 秀親
(コード：9301、東証プライム)
問合せ先 取締役常務執行役員企画業務部長 木村 宗徳
(TEL 03-3278-6489)

経営計画[2025-2030]の策定について

当社グループは、2031年3月期を最終年度とする経営計画[2025-2030]を策定いたしましたので、お知らせいたします。

経営計画[2025-2030]では、5つの成長戦略を定め、当社グループ事業を非連続に成長させ、ROE10%を目指します。積極的な成長投資と株主還元の一層の充実を図り、政策保有株式の縮減も継続し資本効率を高め、さらなる企業価値の向上に取り組んでまいります。

本経営計画策定にあたり、現在の「MLC2030ビジョン」を発展的に見直し、「トータルロジスティクスと街づくりを世界で展開し、社会のいづもを支え、非連続な成長を実現する」と決めました。

1. 新たな「MLC2030ビジョン」

当社グループは、2019年3月に公表した「MLC2030ビジョン」の中で、2030年に目指す姿を「『お客様の価値向上に貢献する』を第一に、お客様のパートナーとして調達から流通・販売までのサプライチェーンを一貫で担うロジスティクス企業」と定めて、取り組みを進めてまいりました。

しかしながら、昨年9月に公表したパーパスの策定を通じ、物流・不動産の両事業を通じて、社会課題を解決しながら成長していくという三菱倉庫グループの向かうべき方向性を改めて明確にすべきと考えました。

昨年4月公表の「企業価値向上への取り組み」において、2030年度ROE10%の目標を定めましたが、この達成に向けては物流・不動産の両事業を従来の延長線上ではない成長軌道に乗せることが不可欠です。そして同時に、両事業で創り出すシナジー効果を今まで以上に発揮することで三菱倉庫グループらしい価値創出を実現したいと考えます。

2. 成長戦略

- (1) 物流事業の飛躍
- (2) 不動産事業の進化
- (3) 海外事業の拡大
- (4) 先端技術の活用等による業務プロセスの改善と新ビジネス創出
- (5) グループ経営基盤の強化

3. 財務目標

	2024年度(見込)	2027年度(目標)	2030年度(目標)
事業利益 ^{※1}	225億円 ^{※2}	390億円	630億円程度
ROE	7.9%	9%	10%以上

※1 事業利益とは、営業利益に持分法投資損益及び資産回転型ビジネス損益を加えたもの

※2 2024年度の事業利益はベトナム ITL 社のれんの一括償却額を除く

4. 株主還元方針

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

詳細につきましては、添付資料をご覧ください。

以 上

<添付資料>三菱倉庫グループ 経営計画[2025-2030]

三菱倉庫グループ 経営計画 [2025-2030]

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

 三菱倉庫株式会社

2025年 2月28日



- P. 3 経営の方向性 **パーパス**
- P. 4 経営の方向性 **ビジョン見直しについて**
- P. 5 経営の方向性 **MLC2030ビジョン**
- P. 6 経営計画[2022-2024]の振り返り
- P. 8 経営計画[2025-2030]の位置づけ
- P. 9 外部環境の見通し
- P.10 財務目標
- P.11 純利益構成割合
- P.12 キャッシュアロケーション
- P.13 投資計画
- P.14 ROE10%達成に向けて
- P.15 **成長戦略1** 物流事業の飛躍
- P.19 **成長戦略2** 不動産事業の進化
- P.21 **成長戦略3** 海外事業の拡大
- P.23 **成長戦略4** 先端技術の活用等による
業務プロセスの改善と新ビジネス創出
- P.25 **成長戦略5** グループ経営基盤の強化
- P.28 サステナビリティ経営
- P.29 新規事業開発の取り組みについて

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



三菱倉庫グループはこれまでの歴史を通して、事業の変革に挑みながら、たゆまぬ努力で当たり前の毎日、社会や人々の生活を支えてきました。

予測困難な未来で、未だ無い価値を提供してこの先も社会を支えるためには、一人ひとりが思い描く「いつか実現したいこと」に挑み続けることが必要です。その成し遂げた「いつか」が、新しい「いつも」となり、明日を創っていく、パーパスにはそのような想いを込めています。

これからも社会を支える存在として、変革に挑むDNAを受け継いだ社員が、次の「いつも」を創り、そして支えていきます。

当社は2019年に「MLC2030ビジョン」を公表し、2030年に目指す姿を「『お客様の価値向上に貢献する』を第一に、お客様のパートナーとして調達から流通・販売までのサプライチェーンを一貫で担うロジスティクス企業」と決めました。

このもと、経営計画[2019-2021]では事業基盤の整備を進め、経営計画[2022-2024]では物流事業の収益力強化、M&Aを含めた海外事業展開を進め、ビジョン実現のための取り組みを進めてまいりました。

一方、昨年公表したパーパスの策定を通じ、物流・不動産の両事業を通じて、社会課題を解決しながら成長していくという三菱倉庫グループの向うべき方向性を改めて明確にすべきと考えました。

また、昨年公表の「企業価値向上への取り組み」において、2030年度ROE10%の目標を定めましたが、この達成に向けては、物流・不動産の両事業を従来の延長線上ではない成長軌道に乗せることが不可欠です。そして同時に、両事業で創り出すシナジー効果を今まで以上に発揮することで三菱倉庫グループらしい価値創出を実現したいと考えます。

こうしたことから、現在の「MLC2030ビジョン」を発展的に見直し、本経営計画において、新たな「MLC2030ビジョン」を策定することとしました。



三菱倉庫グループは、パーパス
いつもを支える。いつかに挑む。
 Supporting Today, Innovating Tomorrow.

のもと、

MLC2030ビジョン

の実現に向けてグループ全体で
 サステナビリティ経営と
 経営計画を推進していきます。

パーパス

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

MLC2030ビジョン

トータルロジスティクスと街づくりを
 世界で展開し、社会のいつもを支え、
非連続な成長を実現する

Zeroの先を、ともに創り・彩る



サステナビリティ
 経営

経営計画
 [2025-2030]

企業理念

三菱三綱領

- 物流事業においては、M&A・資本業務提携の強化等により、着実に収益力を強化した
- 不動産事業においては、計画的に新規物件を開発し、資産回転型ビジネスを開始した
- DX、人的資本・サステナビリティ経営を推進した一方、グループ会社を含めた組織最適化については課題が残った

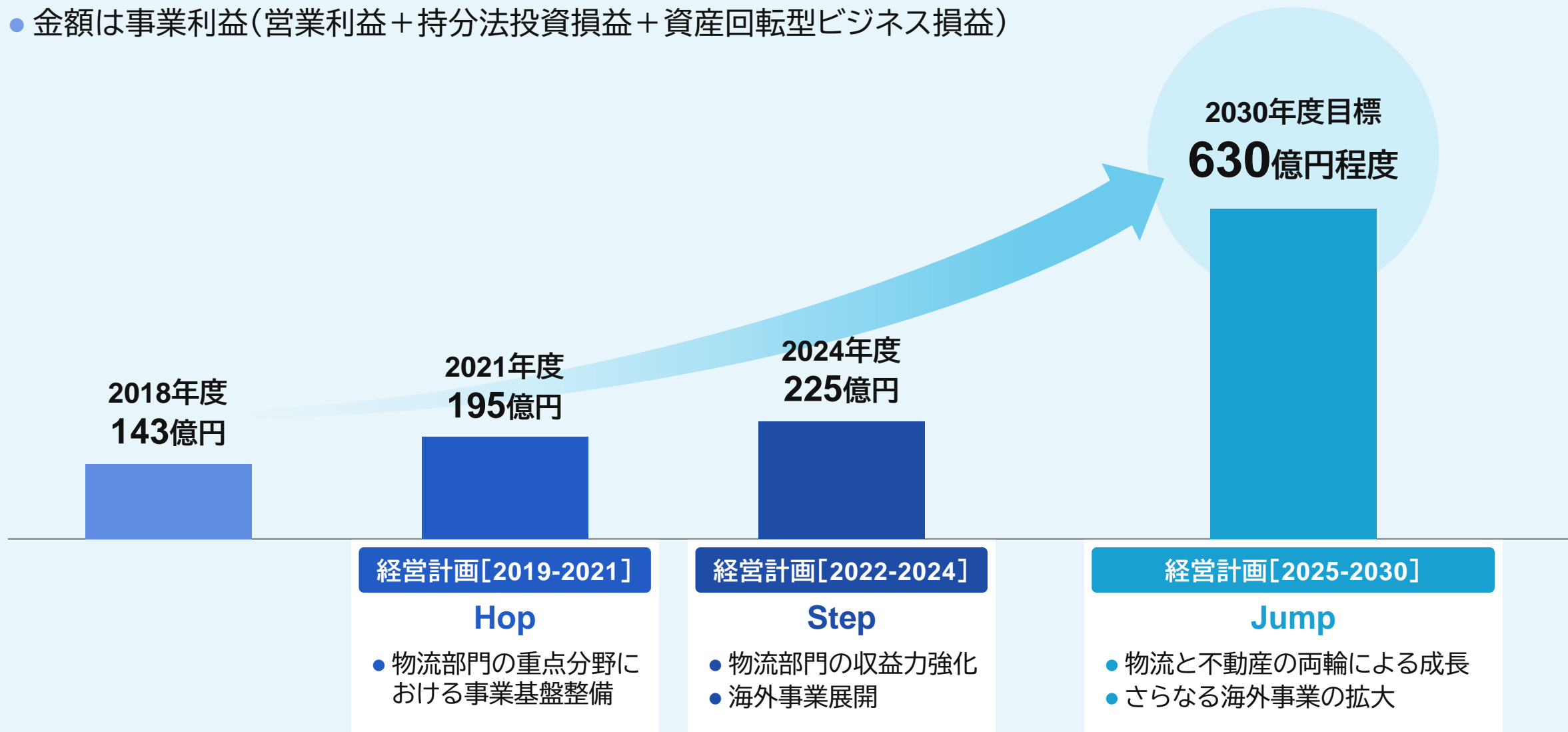
項目	前経営計画における主な取り組み・成果
<p>① 物流事業の収益力強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 再生医療等製品の取扱い拡大 ・ キューソー流通システム社との協業によるコールドチェーン関連業務の取扱い増加 ・ ECセンターの取扱い拡大 ・ 重点分野に新規追加した新素材分野の取扱い拡大 ・ ディー・ティー・ホールディングス社との資本業務提携による輸送能力強化 ・ 適正料金收受による利益率向上
<p>② 海外事業の成長基盤拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ Cavalier Logisticsグループ(Cavalier社)のM&Aによる競争力強化 ・ Global Grid戦略による海外売上高増加(海外売上高比率20%達成) ・ ベトナムITL Corporation(ITL社)の持分法適用会社化
<p>③ 開発力強化による不動産事業の拡充</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 芝浦ダイヤビルディングの竣工 ・ 須磨海浜水族園・海浜公園再整備事業をはじめとした所有地によらない不動産事業の拡充 ・ 資産回転型ビジネスの開始
<p>④ 先端技術の活用による高付加価値サービスの開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 医薬品物流データプラットフォーム「ML Chain」の稼働 ・ 温室効果ガス算定システム「Emission Monitoring Cargo Route Finder」を先行リリース ・ 「DX銘柄2024」に選定
<p>⑤ グループ経営基盤の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業内大学「MLCアカデミー」の開校 ・ CVC及び運用子会社の設立 ・ グループ会社を含めた組織最適化については途上
<p>サステナビリティ経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 主要オフィスビル4棟の全電力を実質再生可能エネルギー由来に切り替え ・ 三菱倉庫グループ人権方針を策定 ・ 三菱倉庫グループ労働安全衛生方針を策定

- 経営計画[2022-2024]で掲げた最終年度営業利益200億円、ROE7%の目標は達成見込み
- DOEについても安定的に2%以上の目標を達成見込み

単位:億円

項目	2021年度 (実績)	2024年度 (見通し)	2024年度 (目標)	差額
営業収益	2,572	2,700	2,600	+100
物流事業	2,152	2,241	2,150	+91
不動産事業	437	474	468	+6
セグメント間取引	△17	△15	△18	+3
営業利益	181	200	200	0
物流事業	137	140	140	0
不動産事業	103	132	116	+16
親会社一般管理費	△58	△72	△56	△16
ROE	5.4%	7.9%	7.0%	+0.9%
DOE	2.0%	3.0%	2.0%	+1.0%

- MLC2030ビジョンの達成に向けた最終フェーズとして財務目標の達成を目指す
- 金額は事業利益(営業利益+持分法投資損益+資産回転型ビジネス損益)



※2024年度の金額はベトナムITL社のれんの一括償却額を除く

● 中長期的な外部環境見通しを踏まえ、バックキャストで当社グループの目指すべき方向性を整理した

メガトレンド	2030年までの傾向	2050年までの長期見通し
① 人口	<ul style="list-style-type: none"> 日本では労働人口減少に伴い、働き手不足が加速 東南アジアでは継続して人口が増 北米・欧州は緩やかに人口増加が継続 中国の人口はピークアウト、急速に高齢化が進行 	<ul style="list-style-type: none"> 日本の人口は50年に1億人前後、高齢化率は4割弱の水準 東南アジア各国は概ね人口増加が継続 米国は50年まで人口が緩やかに増加 南アジアとアフリカが世界人口の増加を牽引
② グローバル(経済)	<ul style="list-style-type: none"> 中国、アメリカ、ユーロ圏で世界のGDPの5割を占める構図が継続。インドは日本・ドイツを抜きGDP世界3位となる見通し 日本はインバウンド回復や円安の影響で20年代前半は低成長を維持、27年以降は鈍化。輸送能力不足、物流コストの上昇が継続 東南アジアでは労働供給拡大による経済成長を実現 米国の保護主義的な政策がサプライチェーンの変化をもたらす可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 世界経済の中で中国、インド、インドネシアの構成比が拡大、世界の多極化が進行 グローバル化の見直し、地政学上のリスク顕在化によるサプライチェーン変革が進展 宇宙輸送を含めた宇宙技術が発展、宇宙ビジネスの拡大
③ テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> 高速道路における自動運転(レベル4)トラックの実現、ロボット技術が発展し物流拠点、輸送機器の自動化が進展 機械学習やAI技術が進化し、汎用人工知能(AGI)による自動化・個別化が進展 	<ul style="list-style-type: none"> 人工超知能(ASI)の登場、多様なタスクを自律的に実行 完全自動運転が実用化 汎用量子コンピュータが普及、製造プロセス・人的配置・物流等の最適化が進展 超大容量の情報伝達が低遅延で可能になる6G通信が普及
④ 環境	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応・脱炭素化のためGHG※排出量削減要請が厳格化 送配電網の整備や蓄電池の導入により再生エネルギー利用の効率化が進展 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体での脱炭素化が多くの業種で実現 世界の電力需要が50年までに22年比2倍程度に増加 太陽光と風力が世界の主力電源に 次世代エネルギー技術の実用化が進展

海外事業を強化し
成長力を確保

複雑化する
サプライチェーンに対応する
トータルロジスティクスの実現

人手不足の深刻化に備え
ロボティクスやAIの積極導入

環境・宇宙ビジネス等
新たな事業機会の開拓

※Greenhouse Gasの略で、温室効果ガスとも呼ばれる、地球の大気や海水の温度上昇を促す性質を持つ気体を総称したもの

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

	2024年度	2027年度	2030年度
事業利益	225億円	390億円	630億円程度
純利益	306億円	350億円	410億円程度
ROE	7.9%	9%	10%以上

※2024年度の事業利益はITL社のれんの一括償却額を除く

株主還元方針

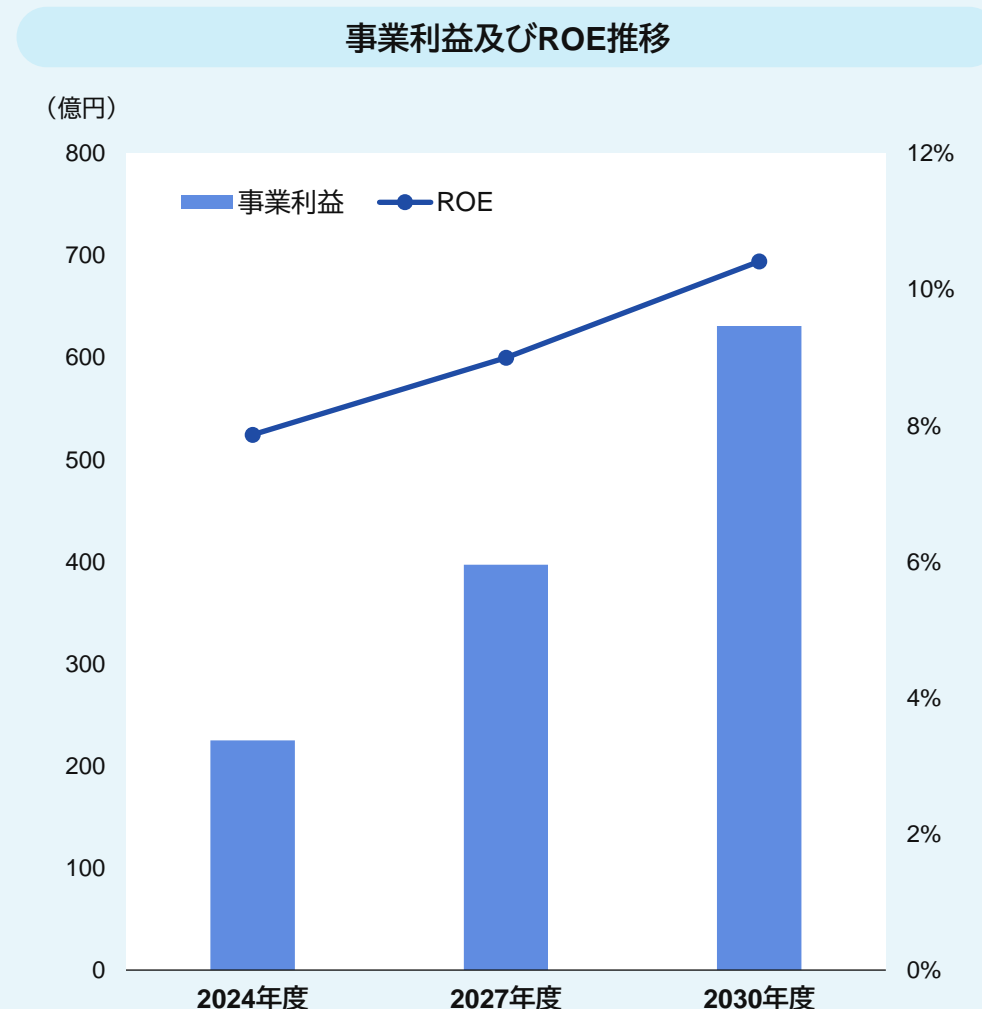
- ・ 配当は、経営計画期間中、増配を継続し、2030年度までにDOE4%以上とする。
- ・ 自己株式取得を機動的に実施(期間中**400億円以上**を目安)。

政策保有株式の縮減

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

自己資本の考え方

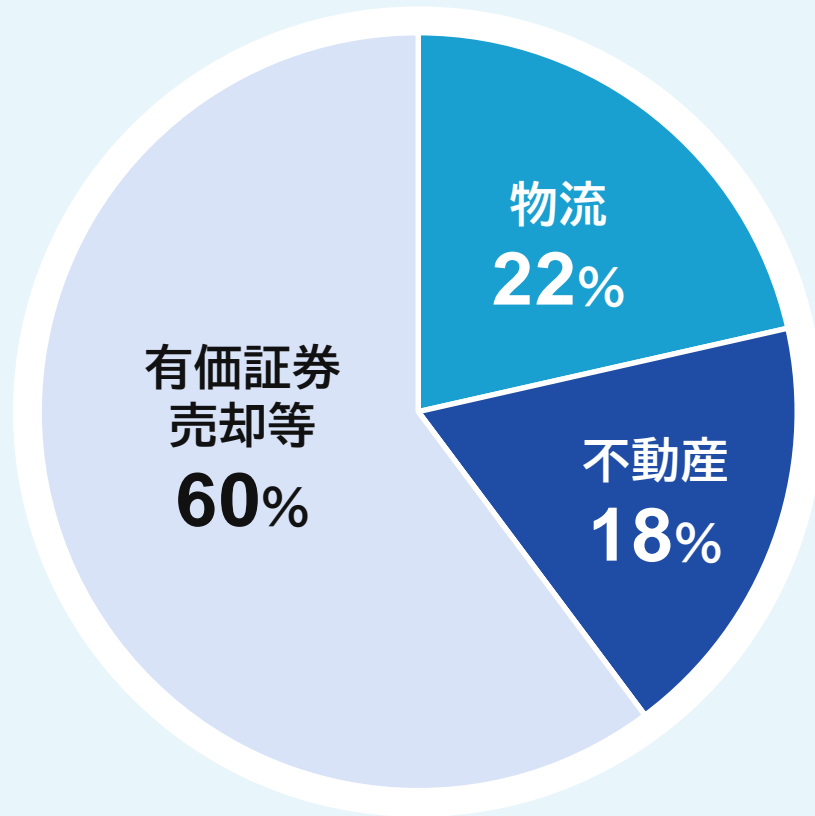
- ・ 純資産は**4,000億円前後**の水準でコントロールする。
- ・ 2030年度末における自己資本比率:45%程度



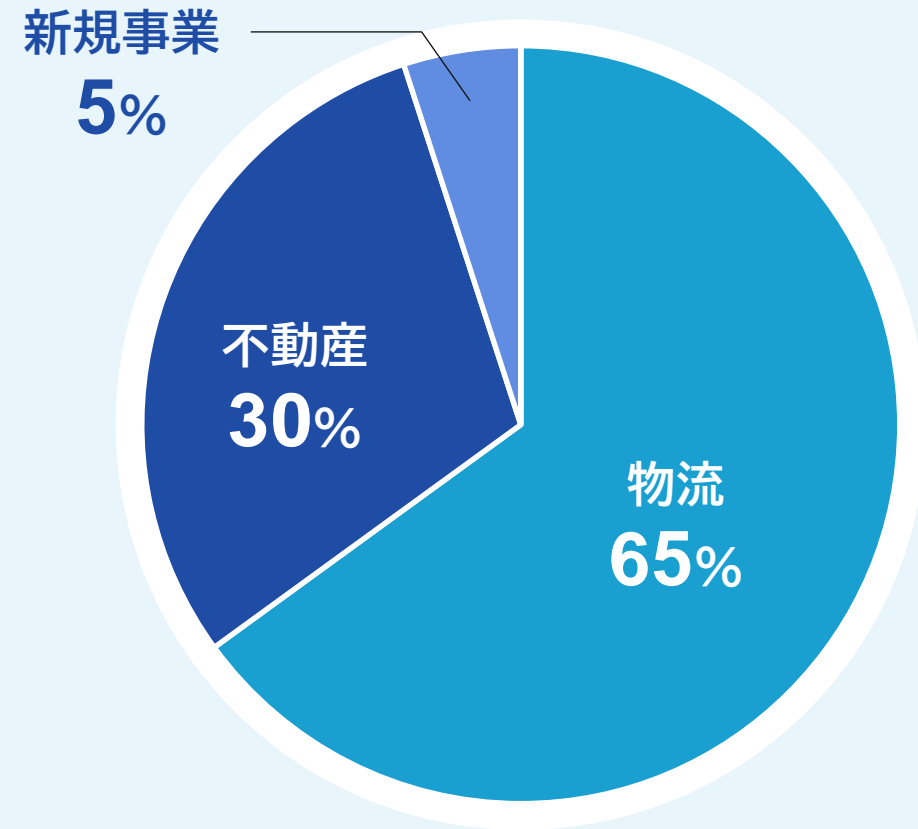
Copyright © Mitsubishi Logistics Corporation All Rights Reserved.

- 純利益構成割合が政策保有株式売却益中心から事業利益中心となる

2024年度



2030年度



※2024年度の構成割合はベトナムITL社のれんの一括償却額を除く

- 積極的な成長投資と株主還元を7,100億円規模で実施し、持続的成長と資本効率向上を実現する



※IN・OUT双方より期間中における資産回転型ビジネス再投資額900億円を除く

- 2025年度～2030年度までの6年間において、総額5,900億円規模の投資を行い各事業戦略の着実な遂行を目指す

DX投資
350億円

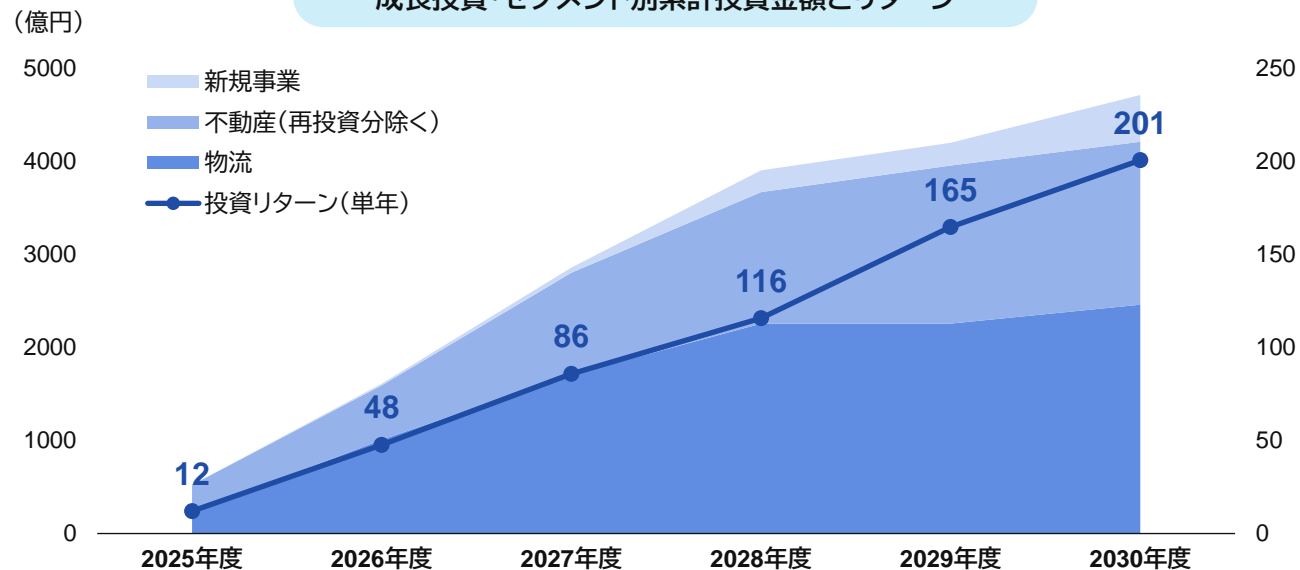
更新投資
800億円

成長投資
4,750億円

- ロボティクスやAIの導入による省人化・効率化にかかる投資
- 物流プラットフォーム構築にかかる投資

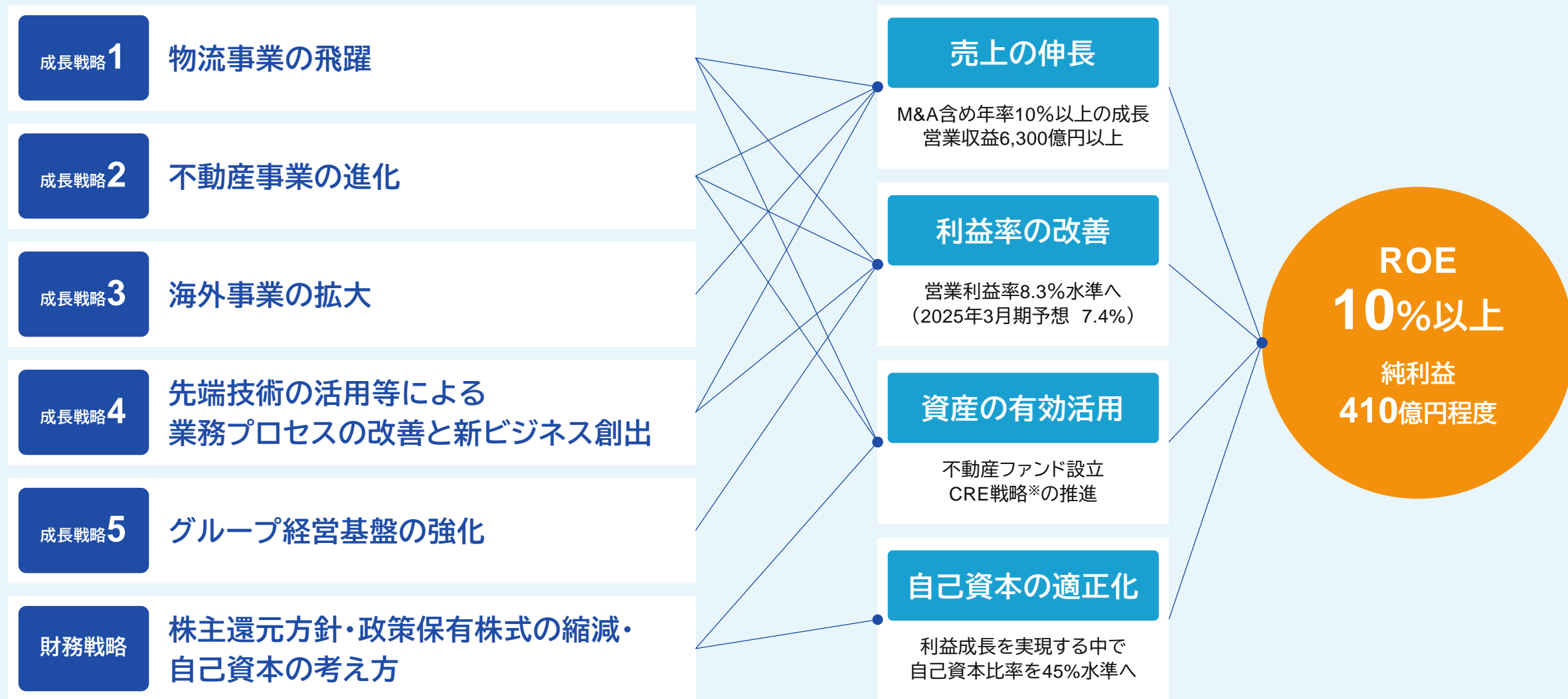
- 既存施設の修繕・設備更新にかかる投資
- 環境に配慮した高効率設備の導入やGHG排出量削減対応にかかる投資(環境投資枠200億円)

成長投資・セグメント別累計投資金額とリターン



- 積み上げ面: 累計投資金額(左軸) 折れ線: 投資による利益金額リターン(右軸)
- 上記図には資産回転型再投資分は除く

- 5つの成長戦略及び財務戦略を推進し、2030年度にROE10%以上の達成を目指す

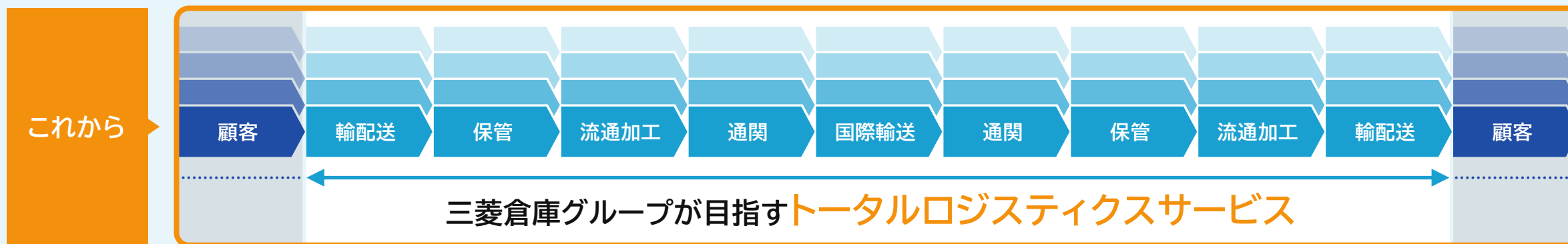


※CRE(Corporate Real Estate)戦略とは、企業不動産について「企業価値向上」の観点から経営戦略的視点に立って見直しをおこない、不動産投資の効率性を最大限向上させていこうという考え方

- 倉庫・国際輸送部門の統合や戦略的な外部連携により、顧客のサプライチェーン課題に対応する最適なソリューションを提案、グローバルにトータルロジスティクスサービスを提供する

トータルロジスティクス
実現に向けた具体策

- 営業組織を再編し、顧客の多様なニーズに対応し、包括的なロジスティクスサービスを提供する。
- アカウントマネジメントを強化し、顧客にとって最適なサービスを実現する。
- 国内外の拠点を増やし、サービスのカバー範囲を拡大し、顧客のサプライチェーン最適化を実現することで、顧客とともに社会の持続可能性を高めていく。
- 自社アセットにとらわれず外部リソースも活用し、流通加工や輸配送・EC物流といったサービスメニューを拡張・強化する。



- 重点分野を「医療・ヘルスケア」「食品・飲料」「自動車／機械・電機」「新素材」「コンシューマー」と定め、事業環境と三菱倉庫グループの強みを踏まえたカテゴリー戦略推進

	事業環境		三菱倉庫グループの強み		目指す方向性
医療・ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ● GDP*対応への需要の拡大 ● 創薬モダリティの多様化により厳格な温度管理を必要とする貨物の増加 ● 欧米における医薬品市場の拡大 	×	<ul style="list-style-type: none"> ● GDPに準拠した医薬品輸配送ネットワーク ● 医薬品物流データプラットフォーム ● 幅広い温度帯に対応した高機能倉庫、輸送体制 ● Cavalier社のM&Aにより強化された欧米拠点 	➡	<p>医薬品エコシステムの深化 欧米市場の開拓</p>
食品・飲料	<ul style="list-style-type: none"> ● ライフスタイルの変化によるコールドチェーン・流通加工業務の需要の拡大 ● 海外での経済成長と所得の向上による食品安全性と品質管理への意識の高まり 	×	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内における豊富な顧客基盤・ノウハウ ● 輸入経路上となる港湾地区に多数の拠点 ● 国内外のパートナー連携により強化されたコールドチェーンネットワーク 	➡	<p>コールドチェーン事業の強化 流通加工業務の取扱い拡大</p>
自動車 機械・電機	<ul style="list-style-type: none"> ● CASE進展に伴い新興メーカーの参入、完成車メーカーの合従連衡が進み、サプライチェーンが変化 	×	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内における優良な顧客基盤・ノウハウ ● 自動車関連物流の豊富なネットワーク ● 富士物流社の豊富な取り扱い実績 	➡	<p>自動車関連物流の取扱い拡大 半導体、電力インフラ関連物流の取扱い拡大</p>
新素材	<ul style="list-style-type: none"> ● 日系企業が強みを持ち、サプライチェーンの裾野が広い分野 ● 脱炭素・デジタル化の進展に伴い関連素材の需要の拡大 	×	<ul style="list-style-type: none"> ● 高品質な物流サービス ● 豊富な実績に裏打ちされた化学品取扱いノウハウ 	➡	<p>トータルロジスティクスサービスによる取扱い拡大 高品質な物流サービスの強化</p>
コンシューマー	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内におけるEC需要の拡大 ● DtoC市場の拡大 	×	<ul style="list-style-type: none"> ● ECセンター運営により培ったノウハウ ● 自社施設以外も活用したサービスの提供 	➡	<p>DtoC市場をターゲット 協力会社との連携によるサービス強化</p>

※医薬品の流通過程における品質管理基準

- 重点分野における利益目標: 2024年度120億円 ⇒ 2030年度290億円

医療・ヘルスケア

医薬品物流エコシステムを 深化、取扱い拡充

- GDPに準拠した医薬品輸配送ネットワーク(DP Cool、DP Green)拡販
- 創薬モダリティの変化に対応し、保冷・冷凍医薬品、再生医療等製品、治験薬を取扱う冷凍・冷蔵施設の拡充
- ML Chainのカバー範囲・ユーザー拡大

Cavalier社とのシナジー 実現による欧米市場拡大

- 米国本土における医薬品倉庫の拡充
- 欧州拠点拡大
- 日系企業の欧米進出に伴走したサービスの提供

食品・飲料

国内及びASEANにおける コールドチェーン事業強化

- 国内外において冷凍・冷蔵倉庫の拡充
- キューソー流通システム社との業務提携深化
- ITL社のインフラ活用

流通加工機能強化による 業務拡大

- 冷凍食品ニーズの増加に対応した、リパック、検品業務の拡大
- 製造工程の一部を輸入経路上にある港湾倉庫で実施、国内ロジの最適化

自動車 機械・電機

CASE進展に伴う サプライチェーンの変化を 捉えた自動車関連物流の 取扱い拡大

- 自動車部品物流フルラインアップサービスの提案(BPO・PDI※・海貨・梱包・パーツセンター・モータープール・JIT配送等)
- 新興EVメーカー取扱いで培ったノウハウを広く展開
- 自社拠点所在地にとらわれず、連携強化により、展開地域を拡大

半導体、電力インフラ関連 物流の取扱い拡大

- 富士物流社のノウハウを強みとし、成長が見込まれる半導体・電力インフラ関連物流を国内外で拡大

新素材

トータルロジスティクス サービスによる取扱い拡大

- 汎用性が高くグローバルで需要の高い素材を対象に、ASEANエリアにおける域内物流及び欧米等他エリア向けの国際物流サービスの提供
- インド・ポーランド等の自社拠点新設や有望な代理店とのパートナーシップ強化による自社サービス網の強化

高品質な 物流サービスの強化

- DXを活用した物流プロセスの効率化・可視化
- 国際航路ネットワークの拡充により、輸送ルートの最適化等新たな輸送サービスの開発
- 環境配慮型物流の提案

コンシューマー

DtoC市場をターゲット

- ECセンターの増設
- DX推進・倉庫機能高度化による作業生産性向上
- BtoB業務で培ったノウハウの活用(薬機法、検針作業、RFID等)

協力会社との連携による サービス強化

- EC物流に強みを持つ作業会社とのパートナーシップ強化
- 出資先スタートアップ企業サマリー社との協業深化

- M&A・アライアンス・DXの推進、物流部門組織再編により、持続可能な物流ネットワーク構築に貢献する高付加価値・高品質なサービスメニューの拡充・強化

サービスメニューの拡充

- **高付加価値サービスの開発**
 - ・ 顧客に寄り添った現場サービスを提供する中で得た情報の集積・展開
 - ・ マーケティング機能強化による市場・顧客の分析
 - 双方のアプローチにより得られた情報を結合し顧客にとって真に価値のあるサービスの開発・提供
- **物流サービスメニューの拡充**
 - ・ 2024年問題(多重下請け構造解消)に向けた、菱倉運輸社・DPネットワーク社を中心とした輸配送の強化と管理体制構築
 - ・ 借庫も活用した拠点拡大
 - ・ 流通加工・BPOニーズへの対応
 - ・ 鉄道輸送・内航船等を活用した顧客GHG削減につながる新サービスの開発・提案

サービス品質の向上

- **Smart Hybrid Warehouse^{※1}、Smart Terminal Project^{※2}の推進によるオペレーションの標準化・品質向上**
 - ・ 加速する人手不足の環境下においても、持続可能な物流サービス提供
- **国際輸送デジタルプラットフォームの機能向上**

※1 倉庫内のオペレーションで現場を動かすアナログの知恵「現場力」と「先端技術」を掛け合わせ、業務プロセスの改善によるサービス品質及び生産性の向上を目指す取り組み

※2 コンテナターミナルにおけるドキュメント業務にかかる業務プロセス見直し・改善を目的とするプロジェクト

M&A・アライアンスの推進

DXの推進

物流部門組織再編

- 物流事業とのシナジーが見込める新たなアセットクラスへの展開を拡大
- 海外不動産ビジネスへ進出し、事業拡大を図る
- アセットマネジメント事業に進出し、資産回転型ビジネスを本格稼働させる
- 2031年度以降を見据え、所有施設の再開発と周辺のコア資産の取得を計画的に進める

物流不動産ビジネスへの 参入

- 物流事業とのシナジーが見込める物流不動産を国内・海外で開発・取得
- 海外においては既存のグローバルネットワークを活かし展開

海外不動産ビジネスへ 進出

- ASEAN、米国、豪州等で物流施設を中心に、マンション、オフィスビルも対象に海外不動産ビジネスへ進出
- 国内外の不動産デベロッパーとのネットワークを構築し、継続的な取引を実現

資産回転型ビジネスへの 本格参入

- 2027年度を目途に300億円規模の不動産ファンドを組成、既存保有及び新規物件をシードアセットとするアセットマネジメントビジネスに取り組む
- 2030年度のファンド規模は800億円を目標とする
国内外で新規開発または収益物件取得後バリューアップを実施し、ファンドもしくは市場に売却

- 物流事業と不動産事業のシナジーを追求し、企業価値の向上に繋げる



物流不動産の
開発・運営の
拡大

- 物流事業者としてユーザーに喜ばれるスペック・立地選定
- 賃貸施設と自社使用施設を組み合わせたハイブリッドな施設開発で、拠点展開拡大スピードアップ
- 賃貸施設内での物流サービスの提供が可能
- 不動産金融の手法を取り入れた施設開発により資産効率の向上

海外不動産
ビジネスの
拡大

- 海外現地法人の機能を活用した海外事業拡大
(市場調査・情報収集・パートナーシップ構築・現地法人設立等海外進出の労力・コストの削減)

- 成長を加速させるエリアを定め、海外事業を拡大
- 有力物流事業者とのパートナーシップ戦略により事業成長速度を加速
- 海外事業拡大を目的とした組織再編
- ナショナルスタッフの育成によりローカルセールスを強化

	ASEAN	北米	インド	欧州	中国
物流	◎	◎	◎	○	◆
不動産	◎	○			
主な取り組み	各国内 ロジスティクス事業、 欧米／域内向け 一貫輸送事業の拡充	Cavalier社との シナジー実現	現地法人設立を 契機とした 取扱い拡大	東欧市場の開拓 医療・ヘルスケア等 重点カテゴリーの 拠点拡大	国内 ロジスティクス事業

2030年度
海外売上高目標

2024年度比
2倍以上

◎:最重点領域 ○:重点領域 ◆:維持領域

● 最重点領域について、エリア別戦略を推進

ASEAN

ASEAN戦略

- 域内主要都市での倉庫・配送センター業務の拡充
(ジャボデタベック、スラバヤ、ホーチミン、ハノイ、ダナン、カントー、クアラルンプール、ジョホール、バンコク、レムチャバン、シンガポール他)
- 欧米向け・域内向け一貫輸送の伸長
- 複雑化するサプライチェーンに対応した国際航路ネットワークの拡充・新たな輸送サービスの開発・代理店も含めた自社サービス網の強化
- 非日系(外資系、現地系)企業への営業活動の深耕
- タイ・ベトナム・インドネシア等で現地有力事業者をパートナーとし、物流不動産を中心にマンションも対象とした不動産ビジネス展開

各国での主な取り組み

- インドネシア:MM2100※二期棟倉庫建設、トラック網拡充によるコールドチェーン物流の伸長
- ベトナム:ITL社アセットを利用したコールドチェーン物流、危険品物流の拡充
- マレーシア:富士物流社倉庫拡張による収益拡大、同倉庫を起点とした半導体物流の拡大

※MM2100工業団地はジャカルタ特別州に最も近い工業団地

北米

Cavalier社とのシナジー実現による医療・ヘルスケア分野を中心に拡大

- ノウハウ・顧客基盤の共有による共同セールス
- 不動産事業と絡めた北米拠点の拡充
(ノースカロライナ、ニューアーク他)
- 超低温製品含む再生医療等分野におけるグローバルサービスの拡充
- 新たな政府系業務等の開拓

関税制度複雑化に対応した通関業務の強化

- Cavalier社との連携による体制強化
- 外部リソース活用による強化を検討

不動産事業

- 物流不動産に加え住宅も対象とした不動産ビジネス展開

インド

富士物流社進出を契機とし機械・電機分野を中心に拡大

- 既存顧客の拠点展開に合わせ工場構内物流を中心に受託範囲を拡大
- インド国内物流に加え、海上及び航空輸送を含む国際物流については、インド三菱倉庫と連携し、トータルロジスティクスサービスを提供

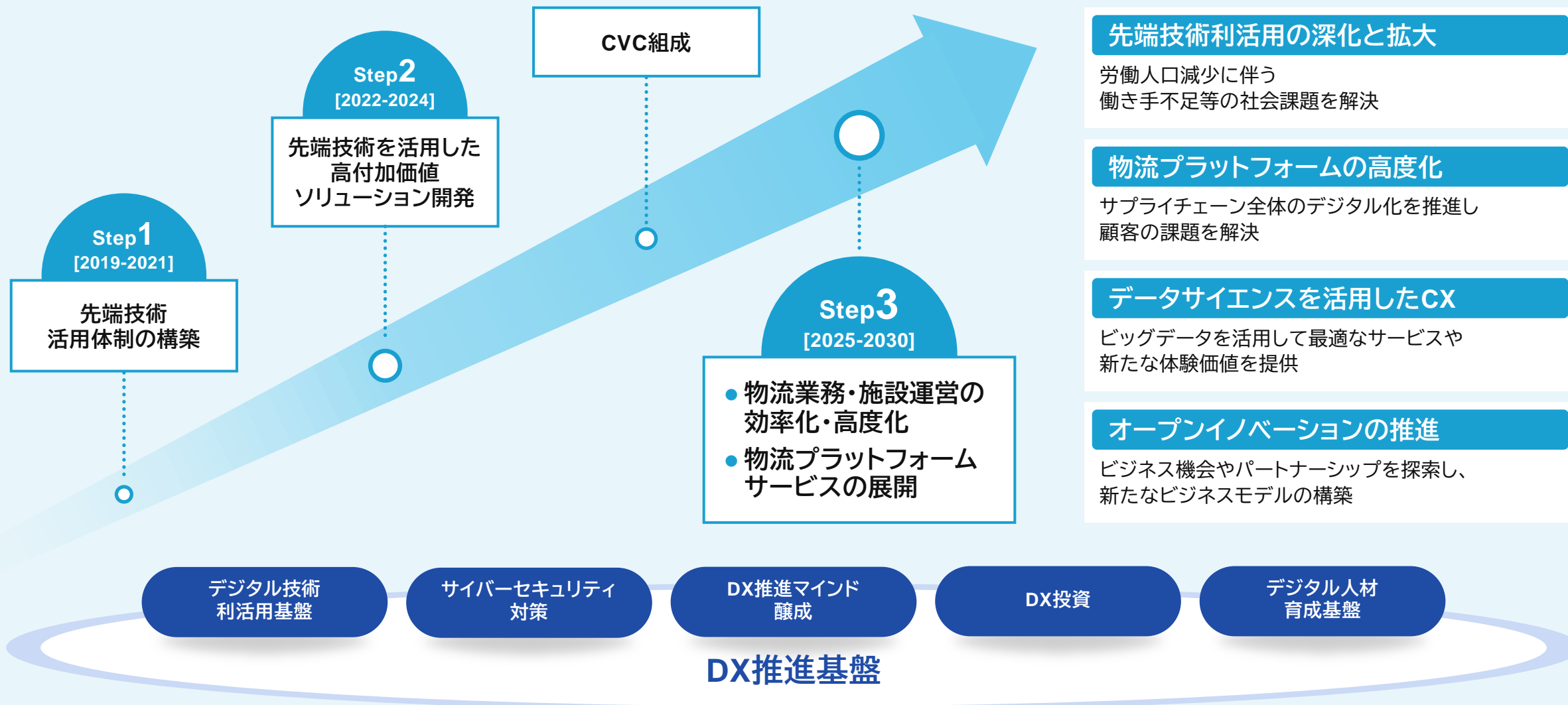
進出が加速する日系企業の物流需要取込み

- 代理店委託から自前拠点設置へ
- 日本／アジア諸国発の当社グループ主要顧客物流の取込み
- 日系企業のインド発輸出貨物の獲得

グローバルサウスにおける事業基盤確立

- インド国内ロジスティクス事業基盤確立(チェンナイ・プネ・ムンバイ他)
- 中東／アフリカ向け進出の足掛かり

- 先端技術を積極的に導入することにより物流・不動産両事業での社会課題解決と事業成長の実現を図る



DX戦略 具体的な施策

先端技術利活用の深化と拡大

- Smart Hybrid Warehouseを全店展開、倉庫内オペレーションの集約・効率化を実現
- 自動倉庫やロボット等の導入により倉庫内作業の自動化・省人化を推進
- 生成AI・RPA※の利用拡大、市民開発の推進により事務作業の自動化・効率化を推進

物流プラットフォームの高度化

- 医薬品物流データプラットフォームML Chainの機能強化とユーザー拡大
- 管理領域拡大により医薬品のライフサイクルにおけるサプライチェーン全体の可視化を推進
- 国際輸送におけるデジタルプラットフォームの構築によりフォワーディング業務をデジタル化

データサイエンスを活用したCX

- グローバルでの輸送状況や温室効果ガス排出量等の可視化、サプライチェーン分析ツールを活用したコンサルティングサービス等の提供
- 拠点配置分析や在庫管理の最適化により顧客の意思決定を支援

オープンイノベーションの推進

- 出資先、協力会社、顧客等とのパートナーシップを強化し、共創によるイノベーションを推進する。
- CVCを通じて新たなスタートアップ企業との連携を強化する（50億円規模の投資ファンドを運営中）。
- 食と医を支える新しい物流プラットフォーム等、エコシステムを形成し、新しいビジネス機会を創出し、高付加価値サービスを提供する。

- 非連続な成長に向けた事業推進の基盤となる、コーポレート部門を構築する



人的資本経営の推進

- 価値創造の源泉である人的資本への投資を強化し、成長戦略を実行する人材を確保・育成
- 新たな挑戦やイノベーションをサポートする企業風土に変革



グループ経営推進

- グループ各社のポテンシャルを最大限に発揮させグループ全体の成長を促進
- 当社(本支店)・グループ会社の担当業務見直し・集約・廃止による効率化と組織最適化を推進



広報・IRの強化

- 新たな株主づくり、株主・投資家との長期的な信頼関係構築に向けたIR・SR活動を強化します

グループ 経営基盤 強化



グループ資産の価値向上

- 全社的視点での最適な資産活用・資本効率向上を推進



リスクマネジメントの強化

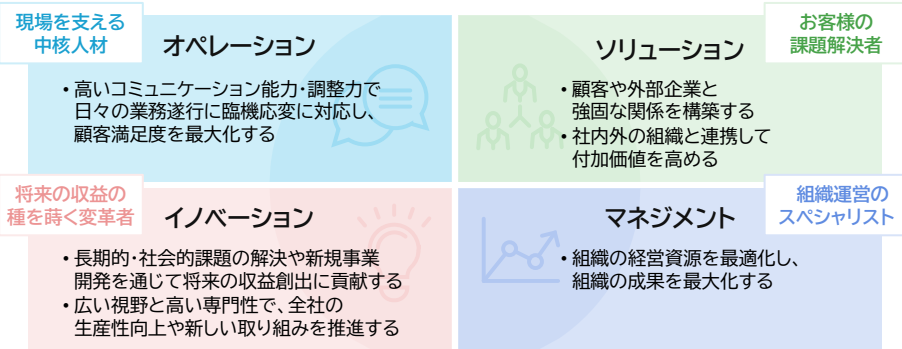
- 事業範囲の広がりや災害の激甚化・サイバーリスクの増大等に伴いグループ全体のリスクマネジメントを強化

- 価値創造の源泉を「人材」とおき、パーパスの実現、MLC2030ビジョン・経営計画の達成に向けた人的資本の強化を推進する。

事業戦略達成のための人材戦略

人材ポートフォリオ策定により洗い出した、事業戦略達成に必要な人材の質と量における現状とのギャップを埋めるべく、配置、採用及び育成への投資を行う。

人材ポートフォリオの4類型



人材配置

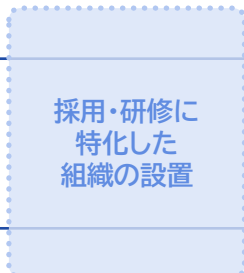
- キャリアパス整備・タレントマネジメント

人材採用

- 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

人材育成

- MLCアカデミーの拡充



挑戦とイノベーションを促進する個人・組織の活性化

エンゲージメント向上 (働きがい・働きやすさの追求)

- タウンホールミーティングの実施
- 労働安全衛生・健康経営の推進
- オフィス環境改善

DE & I推進 (多様性に富んだ、つながりあふれる組織づくり)

- 女性活躍の推進
- 柔軟な働き方の推進

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)

- 公募制プログラム・海外派遣プログラムの拡充



グループ経営推進



- グループ経営を推進する専門部署を設置
- 成長計画のもとでシナジーの最大化を促進
- グループ会社の強化、マネジメント効率化を促進
グループ内横断的な人的資本経営推進、MLCアカデミーのグループ展開、シェアードサービス、財務機能(資金運用・調達)・資金管理機能の集約、集中購買等

広報・IRの強化



- IR活動を強化するため専門部署を設置
- 新たに経営計画説明会を実施
- 機関投資家・証券アナリスト向け社長スモールミーティングを実施
- 海外投資家への説明会実施
- 個人投資家向け説明会実施・IRフェアへの参加
- 社名認知度・会社理解度向上に向けた広報活動の強化

グループ資産の価値向上



- CREの専門部署を設置。保有資産の管理権限を事業部門から移管し、一元的に管理する体制に移行
- 保有資産の有効活用を推進、資本効率を向上
定期的にコア・ノンコア判定を実施、結果に応じ施設の再開発、バリューアップまたは売却を推進

リスクマネジメントの強化



- リスク管理の専門部署を設置
- 事業領域拡大に伴い増大するリスクに対応した、全社的リスクマネジメント(ERM)の体制構築、運用
- 緊急事態発生時の対応力強化(レジリエンス力向上)
- CSIRT※構築、対象範囲の拡大
- 港運事業における基幹システムのサイバーセキュリティ対策強化を実施

※コンピュータセキュリティにかかるインシデントに対処するための組織

- パーパスを策定を機に、サステナビリティ経営の取り組みをさらに推進するためマテリアリティを見直した
- 物流及び不動産分野でのインフラサービスを通してマテリアリティに取り組み、持続的な経済・環境・社会の価値を提供し続ける

	マテリアリティ	主な取組み	2030年目標
<div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 5px; text-align: center;">経済</div> <div style="background-color: #0072bc; color: white; padding: 5px; text-align: center;">社会</div>	<p>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</p>	<p>技術革新とコラボレーションの推進</p>	<p>DX投資 500億円 (2030年度までの10年間累計)</p>
	<p>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</p>	<p>人手不足対策のための自動化・省人化の推進</p>	
	<p>成長のための人的資本経営の推進</p>	<p>ハード・ソフト両面のBCP強化</p>	<p>エンゲージメントスコア向上</p>
<div style="background-color: #4caf50; color: white; padding: 5px; text-align: center;">環境</div>	<p>気候変動対策と環境保護の取組みの強化</p>	<p>GHG(温室効果ガス)排出量削減</p>	<p>GHG排出量(Scope1+2) △42% (2022年度比)</p>
<div style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; text-align: center;">ガバナンス</div>	<p>コンプライアンスの徹底・人権の尊重</p>	<p>人権問題・コンプライアンス違反ゼロ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人権問題、コンプライアンス違反ゼロ ・情報セキュリティ重大事故ゼロ
	<p>リスクマネジメントの強化</p>	<p>重大事故ゼロ</p>	

社会価値向上

ZEROの目標を超えた「+」と笑顔であふれた豊かで持続可能な社会の実現

Zeroの先を、ともに創り・彩る

ZERO+

社会のいつもを支える



未来に豊かな地球を残す



会社のリスク低減

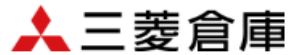


高付加価値サービスの提供

※耐震性能、耐風圧性能、水害対策、受変電設備水害対策、非常用発電機、災害時対応訓練

- 社会課題を解決しながら、宇宙関連事業、系統用蓄電池事業、陸上養殖事業等、市場拡大が見込める分野での新規事業を開発する。

宇宙関連事業



- 物流と不動産を通じて豊かで持続可能な社会の実現に貢献
- 社会課題を解決しながら、企業価値の向上に取り組む
- スタートアップ・異業種企業と協業し、新規事業創出を推進



- 「福島イノベーションコースト構想」に基づき、新たな産業基盤を構築
- 地域産業を活性化し、地域に賑わいを生み出し、復興を推進
- 企業との連携体制を構築し、イノベーション創出を促進



南相馬市とともに次世代産業の開発に挑戦し、創造的復興を目指す

- インキュベーション施設の運営、研究開発施設・物流関連施設等の整備
- 宇宙産業をはじめとする次世代産業に取り組むスタートアップ企業等を支援
- 物流関連産業と次世代産業における新規事業開発



系統用蓄電池事業

- 低利用にとどまっている所有地を有効活用し、電力需給調整に寄与する系統用蓄電池事業に参入
- 日本の重要課題であるエネルギー問題に対応し、再生可能エネルギーを有効活用
- 50年に亘るデータセンタービル運営で培った電力周りの設備運営ノウハウの活用



陸上養殖事業

- 大都市圏かつ海に近い立地の堅牢な倉庫施設を活用し、陸上養殖事業に参入
- 日本の水産業の課題をはじめ、人口増加や気候変動に起因する世界のタンパク質クライシスの改善に貢献
- 医薬品物流、ビル運営で培った温度管理、設備保守、定温輸送のノウハウにパートナー企業の持つ養殖のノウハウを掛け合わせることで、水産から消費者への新しいサプライチェーン実現を目指す





当資料の記述のうち、過去または現在の事実以外に関する計画、見通し、戦略など将来の業績の見通しにつきましては、潜在的リスクや不確定要素を含んでおり、その内容に確約や保証を与えるものではありません。

実際の業績は、今後の経済情勢・社会情勢など様々な要素により、これらの業績見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

また、当資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資などに関する最終決定は利用者ご自身のご判断において行われるようお願いいたします。