

Logisnext

三菱ロジスネクスト株式会社

三菱ロジスネクスト株式会社

FY2024 - FY2026 中期経営計画説明会

2024 年 3 月 22 日

イベント概要

[企業名] 三菱ロジスネクスト株式会社

[企業 ID] 7105

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 中期経営計画説明会

[イベント名] FY2024 - FY2026 中期経営計画説明会

[日程] 2024 年 3 月 22 日

[時間] 16:00 – 17:02
(合計：62 分、登壇：27 分、質疑応答：35 分)

[開催場所] インターネット配信

[登壇者] 3 名
代表取締役社長 間野 裕一（以下、間野）
取締役 執行役員 CFO 経営戦略室長 宇野 隆俊（以下、宇野）
参事 技術本部長 杉浦 広之（以下、杉浦）

登壇

司会：お待たせいたしました。定刻になりましたので、ただいまから三菱ロジスネクストの新・中期経営計画「Logisnext Transform 2026」の説明会を開催させていただきます。ご多忙のところ、弊社の新・中期経営計画の説明会にご参加いただき誠にありがとうございます。

さて、本日でございますが、現・中期経営計画の振り返り、当社を取り巻く事業環境、長期経営ビジョン 2035 と新・中期経営計画についてご説明をさせていただきます。それでは、本日の出席者をご紹介します。代表取締役社長、間野裕一。

間野：間野でございます。よろしくお願いいたします。

司会：取締役 CFO 経営戦略室長、宇野隆俊。

宇野：宇野でございます。よろしくお願いいたします。

司会：技術本部長、杉浦広之。

杉浦：杉浦でございます。よろしくお願いいたします。

司会：以上でございます。本日の進行でございますが、新・中期経営計画「Logisnext Transform 2026」については、代表取締役社長、間野と CFO 経営戦略室長、宇野よりご説明いたします。

それでは、新・中期経営計画の説明に移ります。間野社長、よろしくお願いいたします。

間野：社長の間野でございます。本日は大変ご多用のところ、当社の中期経営計画説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

本日は、当社の 2024 年度から 26 年度まで 3 年間の新・中期経営計画「Logisnext Transform 2026」についてご説明を申し上げます。どうぞよろしくお願いいたします。

1. 現中期経営計画の振り返り

2. 事業環境

3. 長期経営ビジョン2035

4. 中期経営計画

“Logisnext Transform 2026”

4.1 基本戦略

4.2 財務目標値／非財務目標値

© MITSUBISHI LOGISNEXT CO., LTD. All rights reserved.

2

本日の説明内容をご覧の通りです。

まず第1章で、現・中期経営計画の振り返りから始めたいと思います。

1. 現中期経営計画の振り返り

Logisnext

中期経営計画「Logisnext SolutionS 2023」(呼称、『LS23』)

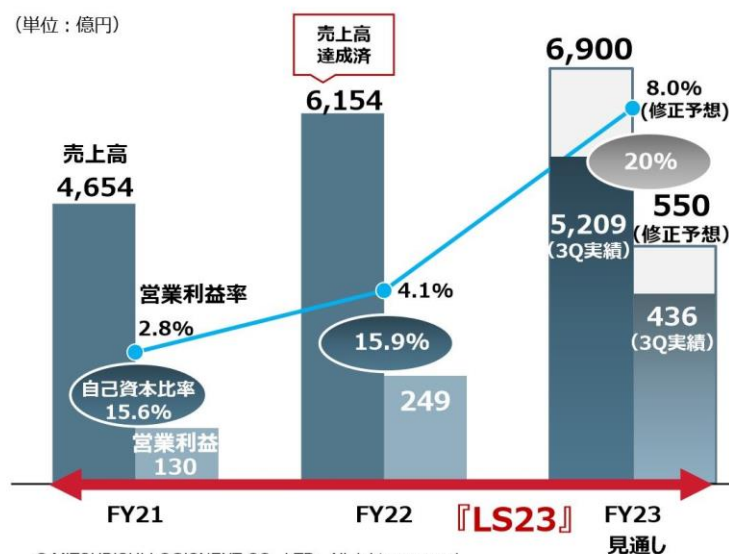
企業耐力の強化

成長戦略の推進

ブランド力向上

- ✓ 売上高5,000億円
- ✓ 営業利益(※)300億円、営業利益率6% (※)のれん等償却前
- ✓ 自己資本比率20%以上

(単位: 億円)



© MITSUBISHI LOGISNEXT CO., LTD. All rights reserved.

売上高

- 『LS23』目標値の5,000億円はFY22で超過達成
- 米州での出荷促進により、FY23には6,900億円を見通す

営業利益・営業利益率

- 売上増、価格適正化の寄与及び為替影響により、『LS23』目標値を超過達成する見込み

自己資本比率

- 為替影響及び収益拡大による利益剰余金増が寄与し、20%を達成する見込み

3

3 ページをご覧ください。

21 年度から 23 年度までの現・中期経営計画 LS23 では、三つの基本戦略、企業耐力の強化、成長戦略の推進、ブランド力向上を掲げ、最終年度では売上高 5,000 億円、のれん等償却前営業利益 300 億円、営業利益率 6%、自己資本比率 20%以上を目標としておりました。

売上高 5,000 億円は、ご承知の通り、22 年度に既に前倒しで達成しており、23 年度の業績予想は 6,900 億円と目標を大きく上回る数字を見込んでおります。

のれん等償却前営業利益につきましては、売上増や価格適正化の寄与および為替影響により、目標値を大きく上回る 550 億円を見込んでおり、営業利益率も 8%となる見込みです。

自己資本比率も目標値の 20%を達成する見込みで、数値目標は全て超過達成を見込んでおります。

現中期経営計画『LS23』の成果と課題

成果

- 数値目標では、売上高はFY22に前倒し達成、営業利益・利益率とも超過達成見込み
- 基本戦略では、北米でのEQD^{*1}の直販事業の成長や拠点の再編等で収益力の強化、ソリューションビジネスでの成長戦略の推進、長期経営ビジョン制定や広報機能の拡充でブランド力の向上をそれぞれ実現できた
- コロナ禍による大きな環境変化に適切に対応出来た

*1 EQD: Equipment Depot, Inc. (米国直系販売)

課題

- 売上・利益は達成の一方で、FCF改善や総資産縮減等は不十分であり、財務体質の改善が引き続き課題
- 地域別では、国内事業は利益率の向上、北米事業偏重リスクの解消、欧州・中国・APAC事業の収益力強化等が課題
- また、中国製フォークリフトが、新興国に加え欧米にも確実に侵攻していることから、対抗策構築が急がれる

4

続いて4ページで、LS23の成果と課題について説明させていただきます。

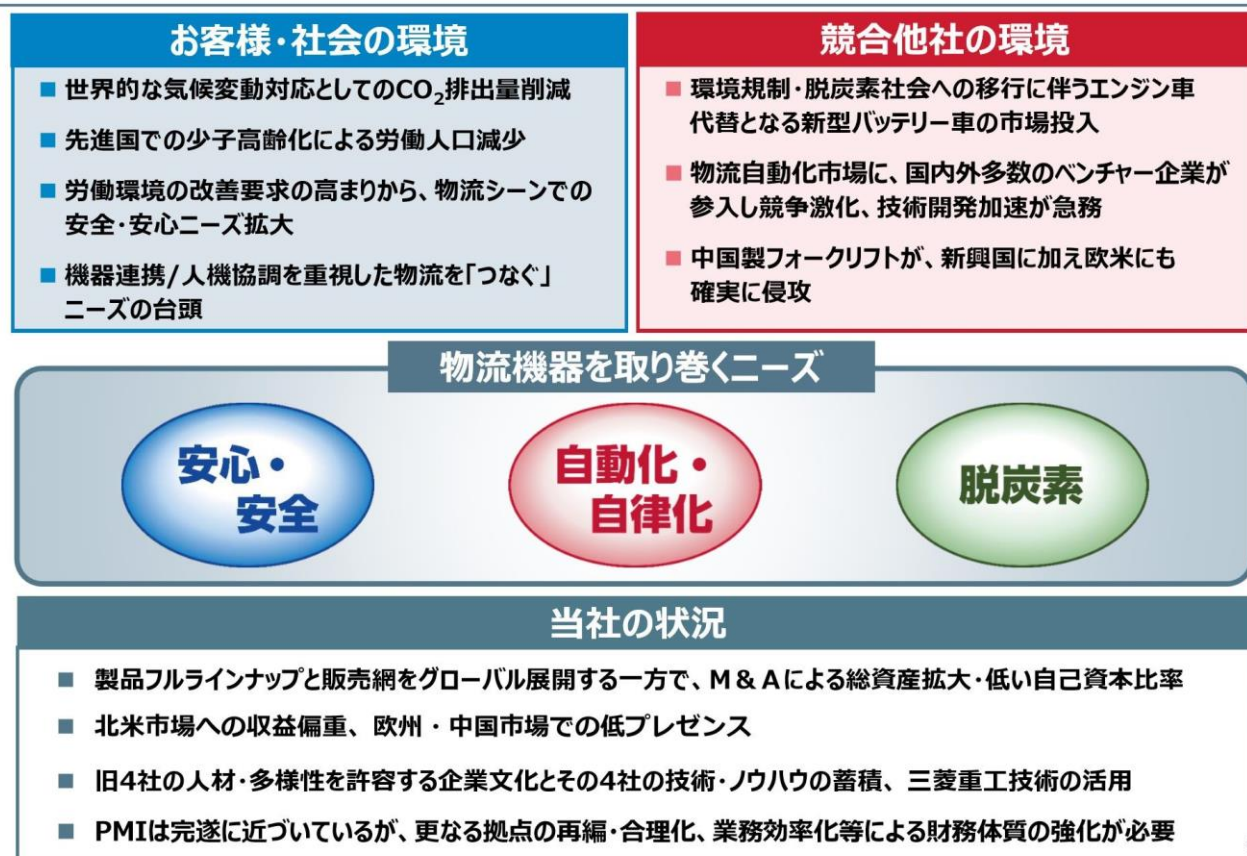
まず成果としては、コロナ禍による大きな環境変化の中、コストアップに対する価格適正化の取り組みなど収益力が向上し、数値目標を全て達成見込みとなったこと。また、北米での直販事業の成長や拠点の再編等による企業耐力の強化、ソリューションビジネスでの成長戦略の推進、長期経営ビジョン制定や広報機能の拡充によるブランド力の向上を実現できたと考えています。

一方、課題としましては、キャッシュフローおよび運転資本の改善は不十分であり、財務体質の改善が引き続き課題であること。地域別では、国内事業の収益力向上、北米事業偏重リスクの解消、欧州・中国・APAC事業の収益力強化が挙げられます。

また、ここへきて大きな脅威と認識しているのが中国製品です。コロナ禍を経て、中国経済が変動、脱炭素へ大きく舵が切られたこと、中国製リチウムイオンバッテリーの市場席巻などを背景に、世界中で中国製フォークリフトの伸びが顕著となっています。

2. 事業環境

Logisnext



続いて2章では、新・中期経営計画策定の前提となる事業環境について説明をさせていただきます。

昨今のお客様や社会の環境、競合環境、そして当社の状況から、当社が取り組むべき物流機器を取り巻くニーズは安心・安全、自動化・自律化、脱炭素の三つであると認識しており、今回策定した新・中期経営計画のキーコンセプトとしています。

3. 長期経営ビジョン2035

Logisnext

企業理念とパーパス・重視する価値観

【企業理念】

「世界のあらゆる物流シーンで、お客様にソリューションを提供し続け、未来創りに貢献する」

【パーパス（社会における存在意義）】

“パイオニア精神とテクノロジーの力で物流の安全、自動化、脱炭素を実現し、世界の人々を笑顔にする”

【重視する価値観】

“働きがい：一人ひとりが自律的に考え、失敗を恐れずトライ＆エラーができて、日々成長”

物流を取り巻く市場環境（～2035年）

- 2035年にかけて物流を取り巻く市場環境としては、脱炭素の大きな動きに加え、一段と自動化・自律化が進展するが、一方で有人フォークリフトも従来同様に幅広く活躍
- 結果「つなぐ」ニーズが台頭し、機器連携/人機協調/安心・安全がより重要視される



2035年の事業規模と数値目標

- パーパス実現の為に、2035年に向け“統合から成長へ”をスローガン掲げ、更なる成長を遂げる

2035年 事業規模

売上高 **1** 兆円

2035年 ソリューション事業売上高

売上高 **2,000** 億円

2035年 バッテリー車比率

90 %以上

6

6 ページをご覧ください。3 章では、中期経営計画のベースとなる長期経営ビジョンについて説明をさせていただきます。

当社はこの度、企業理念「世界のあらゆる物流シーンで、お客様にソリューションを提供し続け、未来創りに貢献する」のもと、新たに「パーパス」、「重視する価値観」を定めました。

その上で、2035 年のあるべき大きな絵姿を示し、そこからのバックキャストで次期中期経営計画を検討しました。この内容は、昨年発行しました統合レポートにも記載しておりますが、ポイントとして、スライド左上に記載しております「パーパス」、「パイオニア精神とテクノロジーの力で物流の安全、自動化、脱炭素を実現し、世界の人々を笑顔にする」の実現のために、2035 年に向け、「統合から成長へ」をスローガンに掲げ、更なる成長を遂げることを目標としています。

数値目標としては、2035 年に売上高 1 兆円に加え、今回新たにソリューション事業売上 2,000 億円、バッテリー車比率 90%以上を追加し、これらの達成を目指していくこととしました。

サステナビリティ経営の推進

■ SDGs 基本方針もパーパスの考え方を反映し一部改定。以下の4つを基本方針とした。

- ①地球環境の保全
- ②お客様の安心・安全並びに自動化・自律化の推進（改訂）
- ③ダイバーシティとエンゲージメント（改訂）
- ④コーポレート・ガバナンスの強化

基本方針	①地球環境の保全	②お客様の安心・安全並びに自動化・自律化の推進	③ダイバーシティとエンゲージメント	④コーポレート・ガバナンスの強化
	 	   	 	
マテリアリティ	環境負荷低減（Scope1,2の削減）	お客様への安心・安全な物流機器の提供	人材の多様性確保	コーポレート・ガバナンス
	環境配慮製品の提供（Scope 3 の削減）	お客様への自動化・自律化システムの提供	人材育成	コンプライアンス
			働きがい・労働生産性	リスク管理
			労働安全衛生	

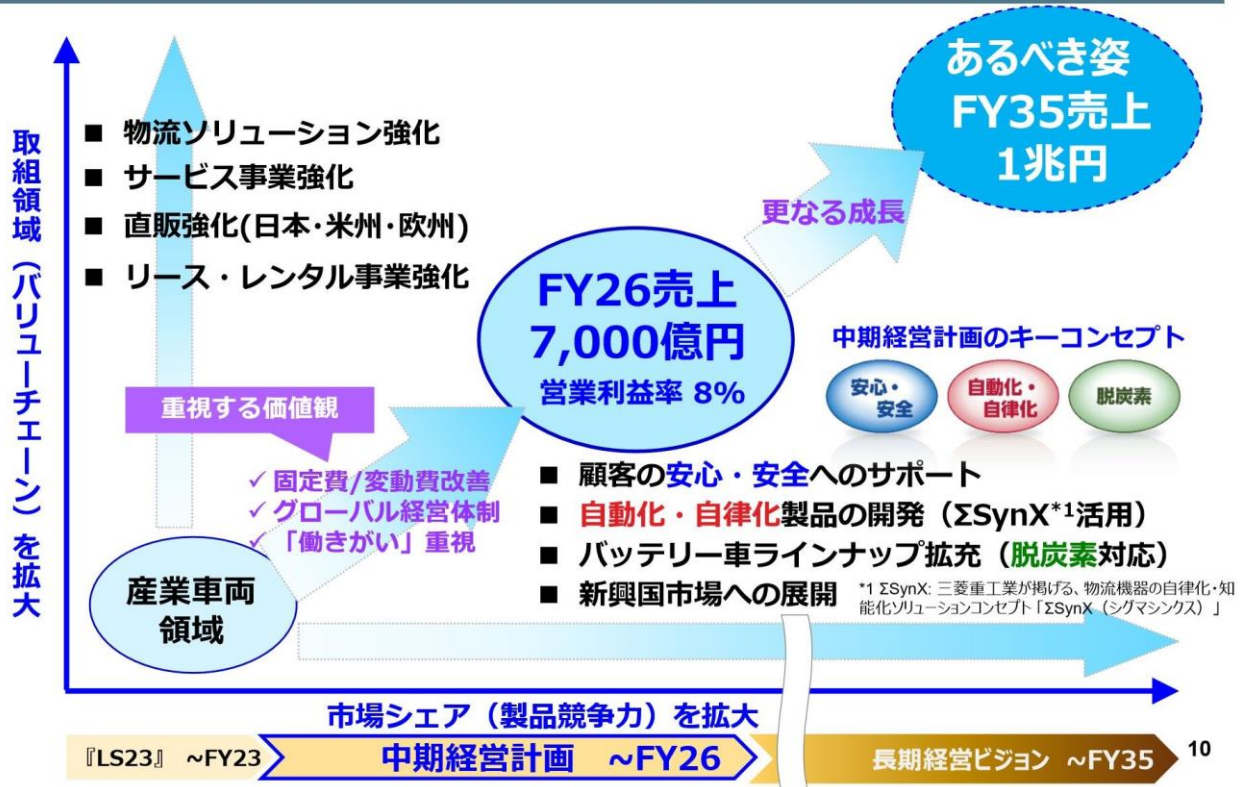
© MITSUBISHI LOGISNEXT CO., LTD. All rights reserved.

7

続いて、7 ページです。

長期経営ビジョンにおけるサステナビリティ経営の推進として、SDGs 基本方針にパーパスの考え方を反映し、二つ目のお客様の安心・安全並びに自動化・自律化の推進と、三つ目のダイバーシティとエンゲージメントについて改訂を行いました。

中期経営計画の基本戦略（イメージ図）



それでは、4章で2024年度から26年度までの新・中期経営計画「Logisnext Transform 2026」につき説明をさせていただきます。

まず、基本戦略です。10ページでは、中期経営計画の基本戦略をイメージ図で表しました。

2035年、事業規模1兆円に向けて、縦軸に示す領域の拡大と、横軸に示す市場シェアの拡大に取り組む、それらの取り組みを我々が重視する価値観で支えることで成長を実現してまいります。2035年の売上1兆円に向けた第一歩として、26年度に売上高7,000億円、営業利益率8%を目指します。

そして、その実現のために物流ソリューション強化、顧客の安心・安全のサポート、固定費/変動費改善などの基本戦略重点政策に取り組んでまいります。

三菱ロジスネクスト 中期経営計画(FY24~FY26)

～ 私たちがお客様の物流シーンを変える、社会を変える、私たちも変わる ～
“Logisnext Transform 2026” (呼称、『LT26』)

3つの基本戦略

産業車両領域での成長

- 脱炭素社会に向けた新製品の投入
- 安心・安全を支える高付加価値製品の拡充
- 新市場への展開加速

物流ソリューション事業の飛躍

- AGV/AGFを核とした自動化・自律化商品の投入
- “人機協調”をサポートするシステムの開発
- 顧客接点を最大限に活かした“つなぐ力・解決する力”の強化

企業体質改善の継続と事業構造改革への挑戦

- 固定費/変動費の更なる改善
- 真のグローバル経営体制の構築
- “働きがい”を重要視した経営の推進

11

© MITSUBISHI LOGISNEXT CO., LTD. All rights reserved.

11 ページでは、新・中期経営計画の三つの基本戦略を説明します。

一つ目は、既存領域である産業車両領域での成長です。具体的には、脱炭素社会に向けた新製品の投入、安心・安全を支える高付加価値製品の拡充、新市場への展開加速に取り組んでまいります。

二つ目は、物流ソリューション事業の飛躍です。具体的には、AGV/AGF を核とした自動化・自律化商品の投入、“人機協調”をサポートするシステムの開発、顧客接点を最大限に活かした“つなぐ力・解決する力”の強化に取り組んでまいります。

三つ目は、企業体質改善の継続と事業構造改革への挑戦です。具体的には、固定費/変動費の更なる改善、真のグローバル経営体制の構築、“働きがい”を重視した経営の推進に取り組んでまいります。

スライド上段に記載しておりますが、これらを通じて、私達がおお客様の物流シーンを変える、社会を変える、私達も変わるという意味を含め、次期中期経営計画を「Logisnext Transform 2026」、呼称は『LT26』としました。

4.1 基本戦略

地域別基本戦略

- 地域特性・ニーズにあった脱炭素社会対応製品を投入、日・米・欧で物流ソリューションビジネス拡大
- 日・米・欧直販体制による顧客接点を最大活用、経営体質の強化・サービスオペレーション効率化
- APAC・中国は経営体質を強化、同時に製品・販売戦略を再構築

地域	特定の課題	地域戦略
日本	<u>収益性向上</u>	● デジタルツール活用による作業効率向上でサービス収益拡大 ● 周辺機器を含めたシステム提案、自動化省力化推進
米州	<u>バッテリー車シフト加速</u>	● 新型バッテリー車投入、バッテリー車生産能力拡大 ● AGF/AGV拡販とシステムエンジニアリング能力強化
欧州	<u>先進技術への取組み</u>	● 人機協調をサポートする統合制御システムの開発・市場投入 ● 欧州開発カウンターバランス式バッテリー車、AGFの世界展開
APAC ・中国	<u>競争力向上</u> <u>新市場への展開</u>	● コスト競争力のある製品投入、新市場の開拓 ● 生産・販売機能の一層の効率化

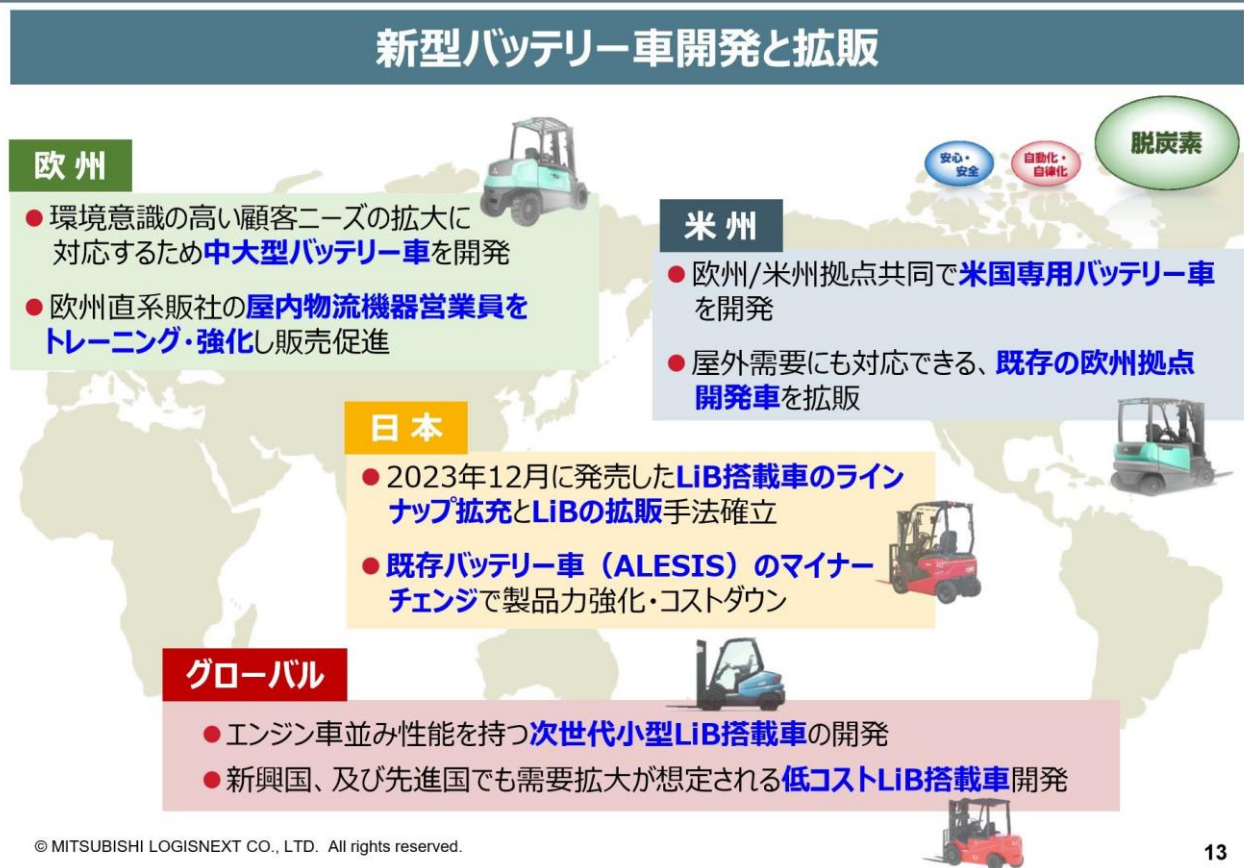
12

続きまして、12 ページ以降、それぞれの基本戦略での重点施策、主要アクションについて説明をいたします。

まずは、地域別戦略について説明します。12 ページでは、地域ごとの主要取り組み課題を示しました。

日本は収益力向上、米州はバッテリー車シフト加速、欧州は先進技術への取り組み、APAC・中国は競争力向上と新市場への展開が主要課題と認識しております。

スライド上段に記載しておりますが、地域別基本戦略のポイントとしましては、足元でのバッテリー車シフトをふまえ、地域特性・ニーズに合った脱炭素社会対応製品を投入していくこと。日・米・欧で、直販体制による顧客接点を最大限活用し、物流ソリューションビジネスを拡大していくこと。中国・APAC では、経営体質の強化はもちろんのこと、製品・販売戦略の再構築をしていくことが必要だと考えています。



13 ページでは、基本戦略の一つ目の柱である産業車両領域での重点政策として、脱炭素社会対応製品、すなわち新型バッテリー車開発と拡販について説明をいたします。

バッテリー車シフトが一層進む中、低価格帯から高性能車まで、多様な顧客ニーズに応えていく必要があります。

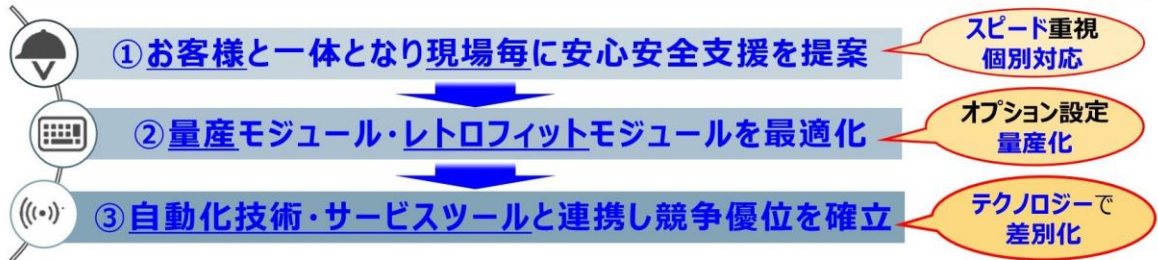
開発や販売リソースをバッテリー車に集中させ、地域、機種を超えた開発手法、開発体制で迅速な対応を進めてまいります。我々としては、既に市場投入済みの高性能製品に加え、低価格帯の市場にも進出し、さらにはエンジン車並みの性能を持つ次世代リチウムイオン電池搭載小型バッテリー車や中型バッテリー車の開発にも挑戦をしてまいります。

4.1 基本戦略 – a) 産業車両領域での成長

Logisnext

安心・安全機能による高付加価値製品の提供

- 物流現場のあらゆるシーンでお客様の安心・安全をサポートする機能・サービスを拡充
- ビジネスパートナーと積極的に協業し、当社の車両要素技術との組合せで付加価値創出



【AIカメラによる人検知システム(日・米・APAC)】

AIカメラ“人検知システム”
OmniEye®
● “人”の検知
● ドライブ機能付き
● “人”の動きを検知
● “人”の動きを検知

EDIA xL-based technology transfer

Electronic friction lock
Boost function
Master lowering control
Technology transfer already started on other EDIA-family products and planned for future projects.

【リモート車両診断ツール (欧)】

Use case 1: Remote diagnosis tool for fleet managers to monitor vehicle status and receive alerts.
Use case 2: Remote diagnosis tool for fleet managers to monitor vehicle status and receive alerts.

【走行・荷役操作サポート機能 (日・欧)】

・長距離移動でも随時のアクセル操作が要らないため、疲れにくい。
・操作に気を取られず、周囲確認にも集中できる。
・速度制限のある場内でも楽にスピード維持できる。

14

14 ページでは、産業車両領域の二つ目の重点施策として、安心・安全機能による高付加価値製品の提供について説明をいたします。

物流シーンでの安心・安全ニーズは、熟練労働者不足、労働環境改善要求の世界的な高まりから急速に拡大しています。当社は、物流現場のあらゆるシーンでお客様の安心・安全をサポートする機能・サービスを拡充しています。また、ビジネスパートナーとも積極的に協業し、当社の車両要素技術との組み合わせで、付加価値創出を図ってまいります。

では、ここで最近投入しました事例として、AI 人検知システム、OmniEye の動画をご覧ください。

映像：OmniEye プラス回生ブレーキ制御による衝突防止サポートシステム、OmniEye は人の検出範囲を黄色で示した警告エリアと赤色で示した危険エリアの2種類を自動で判別、監視をしています。

イエローゾーンの警告エリアでは、人を検知した場合、回生ブレーキが働き、あらかじめ設定した速度まで自動で減速。さらに、レッドゾーンの危険エリアに入ると、回生ブレーキが強く作動し、すっと自動停止することで、発進を抑制します。

4.1 基本戦略 – b) 物流ソリューション事業の飛躍

Logisnext

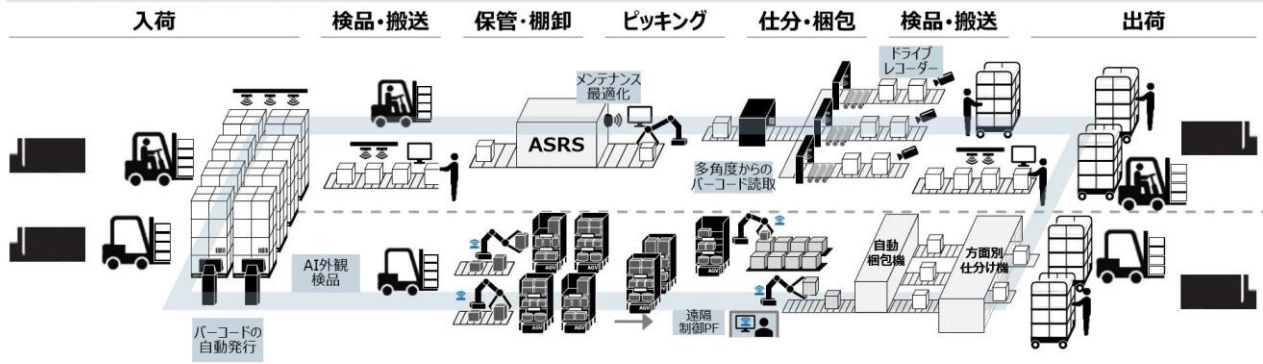
倉庫内物流の未来図

安心・安全

自動化・自律化

脱炭素

- 将来的に一段と自動化 / IoT化が進展するも人が介在する物流は残り、人機混在は継続
- 結果、物流の工程間で人と機器、機器と機器を「つなぐニーズ」が台頭し、人機協調/ 機器連携 / 安心・安全がより重要視される



当社が目指す物流ソリューション

- 当社が強みとする顧客接点を最大限に活かし、顧客プロセスに通じた上で顧客の規模・要望に応じて有人フォークリフトとAGF/AGVを中心とした自動化機器の提供及び周辺機器をつなぐことで、顧客に寄り添った物流ソリューションを開発する

15

間野：15 ページからは、基本戦略の二つ目の柱である物流ソリューション事業の飛躍について説明をいたします。

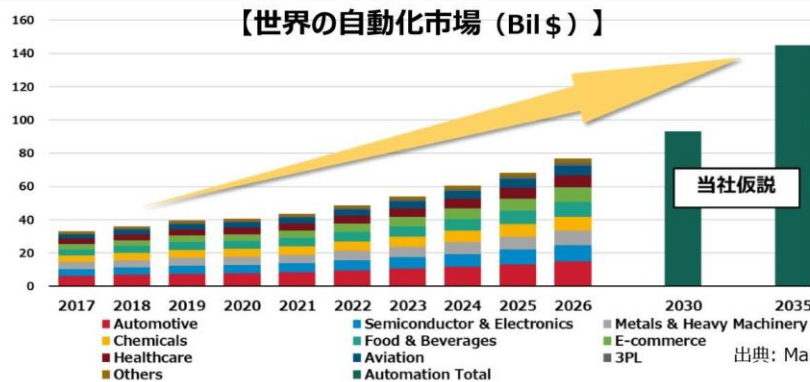
スライド中段に、将来の庫内物流のイメージを示しています。イメージ図の上半分に示す有人荷役現場と下半分に示す無人荷役現場の併存・混在を想定し、このような荷役環境下で人と機器、機器と機器をつなぐニーズが台頭し、人機協調/機器連携/安心・安全がより重要視されるものと考えます。

当社グループの強みを顧客接点と捉え、当社の技術と顧客の課題のマッチングにより、物流ソリューション事業を拡大させてまいります。最近では、三菱重工と共同でピッキングソリューションへの取り組み、冷凍倉庫での自動化、トラックの荷積み、荷下ろしなどにお客様と共同で取り組んでいます。

4.1 基本戦略 – b) 物流ソリューション事業の飛躍

Logisnext

- 自動化市場の規模は、2020年→2026年でほぼ倍増すると見込まれ、その後も更なる拡大を予想
- この拡大する自動化市場で“Logisnext”のプレゼンスを高めていく



省人化・自動化商品/人機協調サポートシステム

- AGV・AGFを核とした省人化・自動化商品投入
 - ΣSynX^{*1}を活用し、グローバルに展開する次世代AGFプラットフォームを自社開発し、タイムリーな開発と顧客ニーズへの柔軟な対応を両立
- 人機協調をサポートする統合制御システム(ミクストフリートソリューション)の開発・拡販
 - 有人フォークリフトと無人機器の作業管理を統合し、人と機械それぞれに最適な作業指示でお客様のリソースの有効活用を行うためのソフトウェア使って、顧客が既に保有する他社製車両・機器もシステムに組み込むことで、当社製品への更新需要も見込む



^{*1} ΣSynX: 三菱重工業が掲げる、物流機器の自律化・知能化ソリューションコンセプト「ΣSynX (シグマシンクス)」 16

16 ページでは、物流ソリューション事業飛躍に向けた二つ目の重点施策について説明をいたします。

まず、世界の自動化市場の規模ですが、中段のグラフの通り、継続して大きな成長が予想されます。この拡大する自動化市場で、当社は AGV・AGF を核とした省人化・自動化商品を投入し、三菱重工業のデジタルイノベーション、ΣSynX 技術の活用、有人フォークリフトベースの新型 AGF の開発など、ユニークな取り組みを進めます。

また、人機協調をサポートする統合制御システム、ミクストフリートソリューションの開発、拡販を推進し、ロジスネクストソリューションズの市場での認知度を高めてまいります。

それではここで、ミクストフリートソリューションのイメージ動画をご覧ください。

映像：(音楽のみ)

4.1 基本戦略 – b) 物流ソリューション事業の飛躍

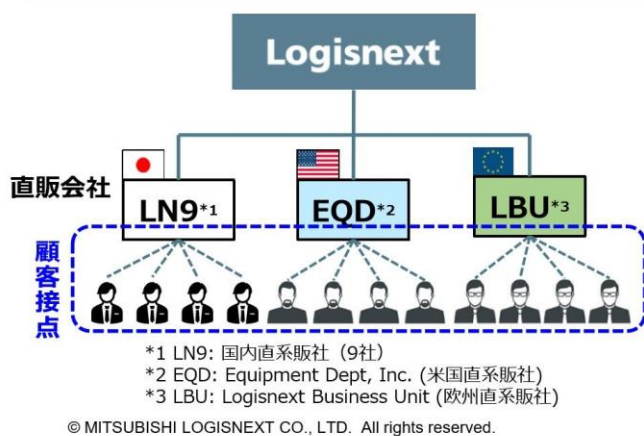
Logisnext

直販体制強化による「顧客接点」の活用

- 当社が強みとする直販体制を中心とした販売ネットワークを「顧客接点」と定義し、お客様の存在を最大限活用することで物流の工程間をつなぐ力、お客様の物流課題を解決する力を強化
- その強化のために開発・エンジニアリング関連人材、及びサービス人員を確保し、また、インテグレーターや自動化機器メーカーとの協業することでエンジニアリング能力を拡大し、周辺機器を含めたシステムを提案

物流ソリューション事業 推進組織

- 物流ソリューション事業をグローバルに統括する新組織、「ロジスネクストソリューションズ室(LogSol^{*4}室)」を2024年4月1日に設置
- 同室室長は、当社グループ内で長年物流ソリューション事業を経験し、今後主戦場となる欧米でのビジネスに精通したRummukainen執行役員^{*5}とし、同事業の戦略立案・推進、グローバル連結での売上・損益管理、リソースの効率的活用を所掌



*4 : ログソル

*5 : 欧州統括拠点(Mitsubishi Logisnext Europe B.V.)上級副社長、当社本社組織で初の外国人部門長



17

続いて17ページでは、物流ソリューション事業強化の三つ目の重点施策、顧客接点を活かした、つなぐ力・解決する力の強化を説明いたします。

顧客接点というのは、当社が強みとする直販体制を中心とした販売ネットワークのことです。多くのお客様との過去からの良好なリレーションを最大限に活用し、物流の工程間をつなぐ力、お客様の物流課題を解決する力を一層強化してまいります。

このような取り組みをグローバルに連携させて推進する組織、ロジスネクストソリューションズ室(LogSol室)を4月1日に本社内に設立します。同組織は、当社本社組織で初の外国人部門長を起用し、グローバルに事業を展開してまいります。

ではここで、当社物流ソリューション取り組み事例として、先月開催しました物流ソリューションフェアでの動画をご覧ください。

映像：今、こちらデモンストラーションエリアでは、AGFによる出庫、AGFとAGVの連携、AGFによるピッキング完成品のパレット格納を行っています。AGF-XはΣSynXによる自律制御を中

心に、万が一のトラブル時には遠隔操作も行います。DECCO の必要ツール幅はなんと 1.8m、保管効率のアップが可能となります。

4.1 基本戦略

－ c) 企業体質改善の継続と事業構造改革への挑戦 **Logisnext**

企業体質改善	事業構造改革
■ 働きがい改革の推進 ● 既に実行・定着済みの「働き方改革」を更に発展させた「働きがい改革」を3つの柱で推進 【3つの柱と主な施策】 ① エンゲージメント向上 スポーツチーム協賛 ラッピングバス広告 フリーアドレス化 ② 多様性の確保 女性活躍推進 社外との交流 ③ 快適な職場環境の構築 健康経営宣言 【重視する価値観】 “働きがい：一人ひとりが自律的に考え、失敗を恐れずトライ&エラーができて、日々成長”	■ 真のグローバル経営体制の構築 ● 海外事業が連結売上高の70%以上を占める現状に相応しいグローバル経営体制構築のため、外国人本社役員・拠点長の拡充 Kenneth J. Barina 常務執行役員(4/1付) MLAG社長兼MLA社長 Tapio Rummukainen 執行役員 LogSol室長(4/1付) 兼MLE上級副社長 ● スウェーデン工場機能閉鎖、北米工場でバッテリー車増産投資など、グローバルでの生産拠点合理化推進 ■ サプライチェーンの強靱化 ● 全世界の生産拠点での現地調達推進と共通部品のグローバルマルチソースの実現 ● 重要部品の特定国への一極集中回避を目的とした、新興国サプライヤーの新規開拓加速 ■ ICT・DX戦略 ● LVS^{*1}データを活用した新しいサービスの提供 (危険運転検出、故障診断、車両位置情報マッピング等) ● 世界各地で異なる基幹システム統合に向けた取組み実行、IT-BCP、ITセキュリティ強化による事業継続力向上

© MITSUBISHI LOGISNEXT CO., LTD. All rights reserved.

*1 LVS: 物流現場の安全性・生産性・コスト削減の問題を「データの見える化」によって解決するフォークリフト稼働管理システム

18

間野：18 ページでは、基本戦略の三つ目の柱である企業体質改善の継続と事業構造改革への挑戦について説明をいたします。

企業体質改善については、既に取り組み中の働きがい改革を、エンゲージメント向上、多様性の確保、快適な職場環境の構築の三つの柱でさらに推進させていただきます。

事業構造改革については、海外売上が連結売上高の70%以上を占める事業構造に即した、真のグローバル経営体制の構築を目指します。また、昨年公表させていただきましたスウェーデン工場の閉鎖や北米工場でのバッテリー車増産投資など、グローバルでの生産拠点合理化、高度化を初め、サプライチェーン強靱化、ICT戦略等、事業を支える基盤の改革を推進していきます。

最後に、財務目標値、非財務目標値につき、CFOの宇野から説明をさせていただきます。

4.2 財務目標値／非財務目標値

a) 財務目標値

- 長期経営ビジョン2035の達成に向け事業の拡大を加速し、**FY26 売上高7,000億円、営業利益560億円、営業利益率8.0%**に挑む
- 財務体質の改善に努め、**自己資本比率30%以上**を目指す
- 資本コストを意識した経営の実現に向け、新たにROEを目標値として設定。株主資本コスト(10%)を上回る**ROE20%以上**を目指す

(単位：億円)	FY23業績予想	FY23業績予想 『LT26』計画レート換算値	FY26計画
売上高	6,900	6,400	7,000
営業利益 (のれん等償却前)	550	480	560
営業利益率 (のれん等償却前)	8.0%	7.5%	8.0%
自己資本比率	20%	—	30%以上
ROE	30%	—	20%以上

FY23/3Q実績レート: USD=143.29円 EUR=155.29円
『LT26』計画レート: USD=130.00円 EUR=140.00円

20

宇野：CFOを務めます、宇野でございます。よろしくお願いいたします。

20 ページでは、中期経営計画の財務目標値について説明いたします。

最終年度の26年度で売上高7,000億円、営業利益560億円、営業利益率8%、自己資本比率30%以上。さらに今回、資本コストを意識した経営の実現に向け、ROEを目標値に加え、株主資本コスト10%を上回るROE20%以上、と目標設定いたしました。

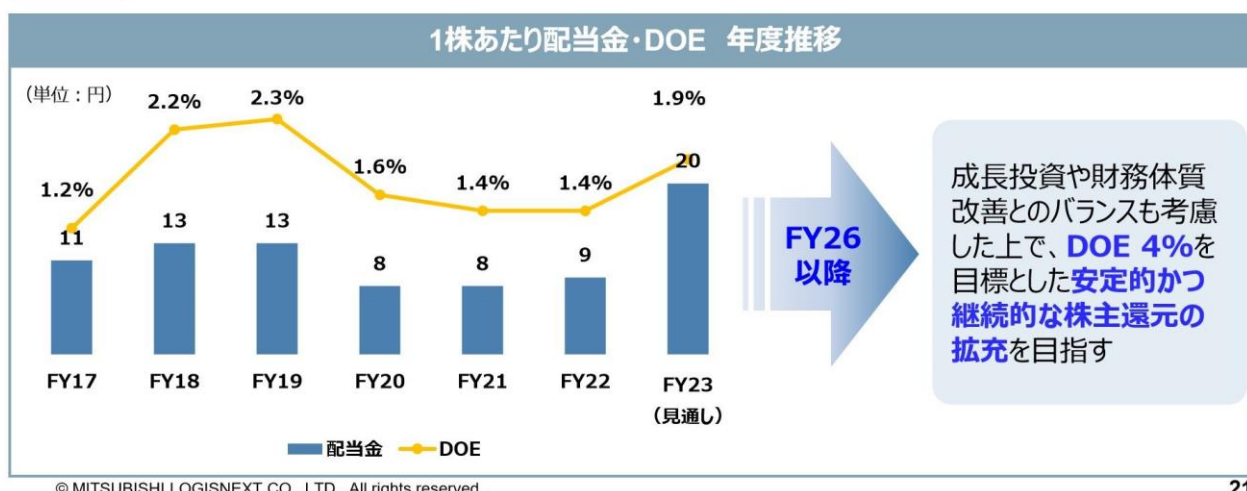
なお、表中に、23年度の業績予想値を、中期経営計画『LT26』の計画レート、1ドル130円、1ユーロ140円に補正した値をご参考として示しております。当社連結売上高の7割が海外事業から生み出されており、現在受けている円安影響を排除したこの値を発射台として、26年度に向けて、売上で約10%の成長を目指す財務目標となっております。

前章までで説明いたしました基本戦略の推進により、全ての項目の達成を目指します。

4.2 財務目標値／非財務目標値

b) 財務方針・株主還元策

財務方針	■ 確実な利益の積み上げと、運転資本改善により十分なフリーC/Fの獲得を実現し、獲得したフリーC/Fを戦略投資、財務改善、株主還元バランスよく配分する
株主還元策	■ 急激な経済環境変動による業績変動に左右されない安定的、継続的な配当の実施を基本とし、旧ユニキャリア社買収に伴うのれん償却が終了するFY25までは自己資本配当率(DOE)2%を目安とした安定配当を継続



21

続きまして、21 ページでは、財務方針・株主還元策について説明いたします。

まずは、確実な利益の積み上げと、運転資本改善により、十分なフリーキャッシュフローの獲得を実現すること、そして獲得したフリーキャッシュフローを、事業環境変化に対し、柔軟に適切に対応しながら、戦略投資、財務体質改善、株主還元バランスよく配分していくことを財務方針いたします。

株主還元策につきましては、当社は急激な経済環境変動による業績変動に左右されない安定的、継続的な配当の実施を基本としており、旧ユニキャリア社買収に伴うのれん償却が終了する25年度までは自己資本配当率、DOE2%を目安とした安定配当の継続を計画しております。

26年度以降につきましては、成長投資、財務体質改善とのバランスも考慮した上で、DOE4%を目標とした安定的かつ継続的な株主還元の拡充を目指してまいります。

4.2 財務目標値／非財務目標値

c) 非財務目標値

(注) 新燃料の採用、エンジン燃費の改善を含まず

		指標	2026	2035/40
脱炭素	Scope1,2	排出量削減率 (対2017)	▲33%	2040 : C/N
	Scope3-⑪	排出量削減率 (対2017)	▲29%	(注) ▲75% [電気車比率 90%以上]
自動化・自律化		ソリューション 事業売上額	600億円	2,000億円
働きがい	エンゲージメント ・モチベーション	仕事のモチベーション 活性職場数	偏差値52 32職場	—
	働き方改革	有給休暇取得率	80%	
	女性活躍推進	女性管理職比率 男性育休取得率	5% 60%	
	多様性の確保 (採用)	女性採用比率 キャリア採用比率	30% 40%	

© MITSUBISHI LOGISNEXT CO., LTD. All rights reserved.

22

最後に、22 ページで、非財務目標値をお示ししております。

脱炭素、自動化・自律化、働きがい、それぞれの三つの領域で、表に記載の通りの目標設定としております。いずれも中期経営計画、『LT26』の基本戦略の実行・実現に密接に関係する指標でございますので、これらの目標を達成できるよう、本日ご説明した取り組みを強力に推進してまいります。

以上をもちまして、中期経営計画の説明を終了いたします。ご清聴ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。これで資料の説明を終了させていただきます。

質疑応答

司会：続きまして、ただいまから質疑応答の時間に移ります。

<質問者 1>

質問者 1：大きく二つお願いいたします。一つは、基本戦略の物流ソリューション事業の飛躍のところで、省人化・自動化のお話をいただきました。こちらについては、同業他社も同じように力を入れている分野と理解をしております。

その中で御社が業界ポジションを上げていけるとするならば、こういった競争優位性をお持ちなのかという点について改めて教えていただけますでしょうか。これが一点目です。

間野：自動化・省人化については、確かに同業他社も取り組んでいらっしゃるということで、我々の強み、ポジショニング、技術的な強みについては、後ほど技術本部長の杉浦より詳細をご説明いたします。

当然技術的に強みもあるのですが、一つ、技術的な強み以外での我々の強みというのは、やはりお客様とのリレーションをしっかりと持っているところだと理解しております。

しっかりお客様との関係性が出来上がっておりますので、様々なソリューションを提案でき、お客様と一緒に作り上げていけるポジションにあると考えております。これが営業販売面での強みと思っております。

技術的な強みにつきましては、杉浦のほうからご説明いたします。

杉浦：技術本部、杉浦です。よろしくお願いいたします。

今の間野の説明に絡むところでもあるのですが、我々の技術の強みは、具体的に我々の技術、周りにある技術、さらに世の中にあるものをうまく繋げて融合させてお客様のニーズに応えるという、要素技術との組み合わせが強みだと思っております。また、それをお客様と一緒に作り上げることを今後強く進めていきたいと考えています。

質問者 1：二つ目は、資料の 20 ページ目に財務目標をいただいています。こちらの売上高を拝見すると、為替を除いた部分では年率で 3% ぐらいの伸びですので、それほど大きな伸びを見込んで

らっしゃらないのかと思います。この前提となる市場の成長率、あるいは御社のシェアアップなどの要因について伺いできればと思います。

あわせて、売上が実質的に 600 億円増加する割には、営業利益が 80 億円の増加に留まるのは、売上に比べて利益の伸びが小さいようにも見えます。ソリューションが増えたりすると、むしろ付加価値が上がるので、もう少し利益に効いてもいいのかなと思います。このあたりについても教えていただけますでしょうか。

宇野：まず、売上でございますけども、本日、20 ページの資料でお示した新中計の計画レートに置き換えた換算値からの比較ということでお示ししております。今年度は昨年度までに北米を中心にかなり積み上がった受注残をかなりの量で生産・出荷をして受注残月数を引き下げた年度でもございます。

そうした部分まで勘案した上で見ますと、今年度から 26 年度の 7,000 億円というところは、本日お示した以上に、成長を必要とすると思っております。その前提となる市場は、21 年度、22 年度と、全世界でコロナ禍からの反動で、またサプライチェーン混乱の中でかなり多くの注文を世界でいただいております、市場も大きく膨らんだ 2 年間でございました。

そこからの反動もあり、全世界で他社メーカー、弊社も含めて整流化してきたこの 2023 年度、その延長線上にある 2024 年度と、世界のフォークリフト市場は一旦落ち込むとみております。そこから 25 年、26 年と、また緩やかな回復というのを前提としておりますので、数字の増え方については、今日お示した数字の通りということになるというものでございます。

ただ、そうした中でも、重点領域としましたソリューションについては、非財務目標としてお示した通り、ソリューション事業の売上を 2026 年に 600 億円という目標を掲げております。このソリューション事業での成長が次期 3 カ年の成長の中核となると考えております。

また、営業利益についても、480 から 560 億円ということで 80 億円の増益。パーセントにしますと、7.5%から 8.0%ということで、0.5%の営業利益率の上昇ということになっております。やはり弊社は生産を中心とする事業でございますので、台数がしっかりと確保できないと、固定費の回収のところで利益を稼ぐ力が削がれる部分がございます。

ただそこを色々な諸々の取り組み、成長によってカバーして営業利益率を 7.5%から 8%へと改善しようという内容の計画でございます。

<質問者 2>

質問者 2：主に 6 ページ目の長期経営ビジョンで新しく目標に加えたソリューション事業とバッテリー車比率のところの質問です。まず、バッテリー車比率は 2035 年に 90%以上という目標ですが、現状の比率と、3 年後の 2026 年度のバッテリー車比率の目標について教えてください。

あと、ソリューション事業売上高という目標を掲げた狙いや、意味などについて、お話を伺えますでしょうか。

間野：1 点目、現状のバッテリー車比率ですが、我々の 2022 年度の実績は 54%程度です。

これを今回の中計で 2026 年度までに 65%まで上げようという目標になっています。マーケットの伸びを上回るペースでバッテリー車比率を上げていこうという、野心的な目標になっておりますが、これで 35 年に 90%というところを狙っております。

2 点目が、ソリューション事業の目標をあえて掲げた意味ということですが、実は成長分野の拡大ということで、現中計でもソリューション事業の拡大については謳っておりました。ただ、やはり具体的な目標値をお示ししていかないと、なかなか掛け声だけで、成長しないことをこの三年間でかなり感じておりました。

今回の 600 億円は、現状の倍ぐらいになるのですが、35 年には 2,000 億円ということで、あえて数値目標を掲げることによって戦略により具体性を持たせていきたいという思いもありまして、今回、数値目標を公表させていただいた次第であります。

<質問者 3>

質問者 3：資料の 5 ページ目、M&A による総資産拡大等という記述について、今後も成長に向けて M&A を活用されていくと思うのですが、こういった対象を考えておられるのかや、M&A の規模感、時期などお考えがありましたら教えていただけますでしょうか。

間野：将来の M&A ということですが、我々 2019 年にアメリカで EQD の買収というかなり大がかりな M&A を行っておりますが、その後も EQD のテリトリー拡大などで小規模な M&A は継続してまいりました。

そのため、アメリカでの主要マーケットの直販化というのは、かなりできてきたと思っております。そういう意味では、直販化を拡大するための大がかりな M&A というのは今のところ計画には

ございません。将来、M&A や出資投資等があるとすると、物流ソリューションの分野になるかと思いますが、現状で具体的なターゲットがあるということではありません。

また、対象としても、おそらく今色々なベンチャーと連携するなど、そういう過程で、出資の話をいただくことがあるかもしれないので、そういった機会があればぜひ検討していきたいと思いますが、今こういうターゲットで、この領域で M&A を実施しようという具体的な計画は現在のところございません。

質問者 3：あと、バッテリー車比率 90%以上ということですが、基本的にはエンジンも継続でやっていかれると思います。バッテリーのほうが成長率が高い、というイメージなのですか。

間野：マーケットにおいてバッテリー車の成長が高いというのはご理解の通りですが、やはり脱炭素ということでエンジン車がバッテリー車に置き換わっていく部分がかかなり出てくると見ています。技術開発を進めることで、エンジン車に匹敵する性能を持つバッテリー車、あとは従来はエンジン車がカバーしていた 6 トン以上の中・大型の分野でもバッテリー化にトライして、マーケットのニーズを取り込んでいきたいと考えています。そのような取り組みでバッテリー車比率 90%以上まで引き上げていきたいということですので、従来のエンジン車のポジションをバッテリー車に置き換えていくところもかなり出てくると考えております。

<質問者 4>

質問者 4：本日資料にもありました LogSol 室の設置について、設置の狙いや、外国人の方をトップに起用された狙い、またその方の背景といったところも、もう少しよろしければご説明いただけますでしょうか。

間野：LogSol 室の狙いですが、従来このソリューション事業は自動化も含めて、ヨーロッパ、日本、アメリカと基本的にそれぞれが地域別に事業を遂行していました。

グローバルでリソースをどこに配分するか、どこを伸ばしていこうかなど、そういった戦略性を無しに各地域地域で目の前のお客様に対応していたということです。それはそれで顧客密着で良い面もあったのですが、やはり今後グローバルで伸ばしていこうとなると、リソースの配分や、あとは技術、ノウハウの横通しをする部門がどうしても必要だと考えました。

ただ、スタートの段階ではかなりバーチャルな組織になっておりますので、少数精鋭の人員で、グローバルの状況を俯瞰しながら戦略を立てて、リソースの最適配分をしていこうと。また、技術の横通し等をしていくコーディネーターのような役割を担うと考えています。将来は事業本部のよう

なかたちになるかもしれませんが、このような狙いでまずは LogSol 室を立ち上げたということです。

今回、室長となる Tapio Rummukainen（タピオ・ルムカイネン）という者ですが、彼はフィンランド在住のフィンランド人です。元々、三菱重工業が 2008 年に買収した Rocla という会社のヘッドでした。この Rocla という会社が、特にヨーロッパの自動化の技術をリードする役割をしております。そのヘッドをずっとやってきた人間だということで、最先端の自動化技術の動向にも詳しいです。

もうかれこれ十数年一緒にやってきておりますので、信頼関係も十分に構築して、日本との関係も良いということで、今回彼にヘッドをやってもらおうということで、新たな試みとして始めたものです。

質問者 4：続けてもう 1 問だけお願いしたいのですが、今回のお話にもでています物流の自動化・自律化といったところに向けて、少し抽象的な聞き方になってしまいましたが、その鍵となる技術、鍵となるような物流シーンはどのようなところになると考えてらっしゃるのか、イメージで構わないので教えていただけますでしょうか。

杉浦：15 ページでお示ししている倉庫内物流の未来図ですが、ポイントになるのは、今後も自動化は進展していくのですが、一気に全部が自動化されるわけではなく、その自動化の過程で人と機械の混在、また機械も全部が連携しておらず、個別に色々なデバイスが存在している空間というのが、当面の間続くだろうと考えております。

それらを双方向にコミュニケーションさせて連携させ、かつ効率的に動かしていく。それぞれの機器ももちろん自律的に動かす部分があるのですが、自律的に動かせながら、さらにそれぞれコミュニケーションをさせ、連携させるというところがポイントになっていくと考えています。

16 ページでミクストフリースソリューションという形でご紹介をしています。この人機協調、そしてここをサポートするミドルウェアの開発を今進めております。これも、一旦開発して終わりということではなく何段階かステップアップが必要だと考えています。ステップアップさせながら世の中に出して、使っていただいて、さらにその後進化させていくという、そういう過程を踏みながら、これを成長させていきたいと考えています。

質問者 4：そこに関連して、不勉強で恐縮ですが、そのミクストフリースソリューションというのは、いわゆる倉庫内のシステムでいうとどこに入ってくるような機能になるのでしょうか。それとも、また別のカテゴリーに入ってくるようなものになるのでしょうか。

杉浦：基本は、この 15 ページにあるような、この倉庫内物流全体を司っているシステムと考えていただいていいかと思います。

質問者 4：WMS の中に入ってくるとかそういう感じでしょうか。

杉浦：ご理解の通りです。

<質問者 5>

質問者 5：私の質問は、35 年度の売上高 1 兆円と、今回の新中計のこの 2 つについてです。1 兆円に向けて設備投資額や戦略投資額についてどの程度を予定されているのか、バックキャストで今回の中計でどれぐらいを使う予定なのか。戦略、設備投資、研究投資以外含めて戦略投資としてどれぐらいを考えて、その主体がどんなものなのかについて、教えていただけますでしょうか。

あと、既に地産地消をかなり進められていると思いますが、設備投資の考え方や具体的に計画があるようでしたらあわせてお願いします。

宇野：まず、2035 年に向けての設備投資の計画ですが、概算としてのイメージ的なところも含めて特段定めたところはありません。

一方で、2026 年度、今回ご説明しました中期経営計画の最終年度に向けてというところでは、基本的には現在の設備を維持していく一方、販売会社は全世界でお客様にリースレンタル車両を提供するという事業もしておりますが、リースレンタル事業を成長領域と捉えて投資を増やしていくということを考えております。

本日、私の説明の中でもキャピタルアロケーション的なところについてはぼやけた説明をさせていただきました。十分に獲得したフリーキャッシュフローを戦略投資、財務体質改善、株主還元にバランスよく配分していきたい、また環境変化に応じて柔軟に対応していきたいと申し上げました。

そういう意味では、今いくら投資をするかを決めてしまうとそこに固定化されてしまいますので、あえてそのような表現としたということです。

あと、おそらく我々の日本・アメリカ・欧州、それから中国を含むアジアの四極における生産と販売、ここにおける地産地消ということをイメージしているのだと思いますが、大体各地域で 9 割前後の比率で既に地産地消が進んでおりますので、それをさらに進めるための投資というものを考えているわけではございません。

一方で、バッテリー車をこれから増やしていくということで、バッテリー車比率 90%というロングショットでの目標を掲げました。バッテリー車の生産に対する投資はやはりグローバルで手厚くしていく必要があると考えております。

質問者 5：今のお話で続けて質問させてもらいたいのですが、そのバッテリー車の増強のための具体策はこの新中計の計画に入っているのでしょうか。

宇野：急激にバッテリーフォークリフトの比率を高めるというのはなかなか簡単なことではありません。冒頭二つ目のご質問の中で、間野のほうから、バッテリー車の出荷比率を 22 年度 54%から 26 年 65%ぐらいまで引き上げると申し上げました。そのために、既に昨年度来アメリカにおいてバッテリー車の専用工場の設備投資を行っており、各生産設備の拡張投資を進めております。また、お客様にリースレンタルで提供する車の投資についても、意識的にバッテリー車のフリートを多めにかかえて、お客様にバッテリー車を多く使っていただくといった環境作りにも取り組んでいるところでございます。

<質問者 6>

質問者 6：二つありまして、一つは、16 ページの先ほども話題になったミクストフリートソリューションの話ですが、こういったものの開発のリソースとして、どのぐらい三菱重工業側のものを使われるのか。次のページに LogSol 室の話もありますけれども、三菱ロジスネクストとしてどの程度の部分が自社の中で出来得るのか、何かイメージ的なものでもお話いただけますでしょうか。

あと、段々と競争相手が、キバシステム（KIVA システム）のようなフォークリフトだけではない世界に入っていく形になると思うのですが、そういったときに、例えば、大手の顧客と組んで一つ実績を積み上げていくようなことができないのか。逆に、キバシステムのような色々な物流センターを作っている競合他社と戦うために、物流システムを持たなくていいのかなど、そういう少し違った切り口で何かお話をお伺いできればなと思いました。

間野：それでは 1 点目、ミクストフリートソリューションは、これは三菱重工業ではなくて、基本的には我々が始めた活動であります。

杉浦：まずフィンランドにて開発構想が纏められ、その後グローバル市場向けとしてフィンランド・日本にて技術開発を進めています。今それを進化させていて、色々と開発を進めているのですが、一部三菱重工業のリソースや知見などを取り込みながら融合させて開発を進めています。ただし、主体は我々ロジスネクスト側であります。

比率ということ来说うと、非常に答えづらい部分だとは思っています。時間軸をとっても、定常的に何%ということではないので、かなりその時々で変動していると思います。

間野：このミクストフリーソリューションもそうですが、我々は特に自動化についてフィンランドでかなり強い技術力を持っています。フィンランドの産学共同のような形で、技術のネットワークもフィンランドで相当程度持っておりますので、必ずしも三菱重工業に頼り切っている状況ではないということをご理解いただければと思います。

二つ目の競争環境の話ですが、我々にはないものはやっぱりまだあると思っています。物流システムの自動走行等々もそうですし、水平の搬送みたいなものも、我々独自では用意できないものもあります。これは色々パートナーと組んで、やっぱりお客様と一緒に組み上げていきたいと考えております。必ずしも全部自分で持つ必要はなく、我々はやはりお客様との接点を強みとしながら、色々な技術を持った方々と一緒にやっていくことになろうかと思っています。

司会：ありがとうございました。それでは、これをもちまして、三菱ロジスネクストの新・中期経営計画の説明会を終了いたします。

本日はお忙しい中ご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

[了]