

物流は新領域へ  
**LOGISTEED**

統合報告書2021



# Contents

HB WAY／ブランドプロミス	2
<b>日立物流のこれまで</b>	
At a Glance	3
日立物流グループの歩み	5
日立物流グループの価値創造プロセス	7
日立物流グループの強み	9
主要な経営指標の推移	11
<b>日立物流のこれから</b>	
社長メッセージ	15
CFOメッセージ	21
中期経営計画 LOGISTEED 2021	25
特集 社員座談会	39
<b>価値創造の成果</b>	
3PL事業(国内)	45
3PL事業(海外)	47
フォーワーディング事業	49
重量機工事業	51
新型コロナウイルス感染症への対応	53
<b>価値創造を支える基盤</b>	
役員紹介	55
社外取締役対談	59
G:コーポレートガバナンス	63
日立物流グループのサステナビリティ	75
E:環境	79
S:社会	85
ステークホルダーエンゲージメント/社外からの評価	89
財務データ	91
ESGデータ	93
連結財務諸表	95
用語集	99
会社概要	101

## 編集方針

日立物流グループは、従来のアニュアルレポートに代わり、2020年版より統合報告書を新たに発行しています。当報告書は、ステークホルダーの皆様当社グループの価値創造プロセス、ビジネスモデルを説明しながら、持続的な企業価値向上に向けた取り組みを紹介しています。

なお、編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

## 報告対象期間

2020年度(原則として2020年4月～2021年3月)  
ただし、活動に関しては、直近の活動も報告しています。なお、「年度」は3月31日に終了する会計年度をさしています。

## 報告対象組織

当統合報告書は、原則、株式会社日立物流および日立物流グループ(連結対象子会社81社、持分法適用会社16社)を対象としています。

## 将来見通しに関する注意事項

当統合報告書には、株式会社日立物流および日立物流グループの業績見直し、目標、計画ならびに経営戦略に関する将来の見直し、予想等が含まれています。これらの将来見直しに関する記述は今後の業績を保証するものではなく、さまざまなリスク、不確実性を含んでおり、今後の実際の決算や業績、到達度や財政状態は、これらが示唆するものと大きく異なる可能性があります。

## 物流は新領域へ

# LOGISTEED

「LOGISTEED」: LOGISTICSと、Exceed、Proceed、Succeed、ロジスティードそしてSpeedを融合した言葉であり、ロジスティクスを超えてビジネスを新しい領域に導いていく意思が込められています。

詳細は、Webサイトでも紹介しています。

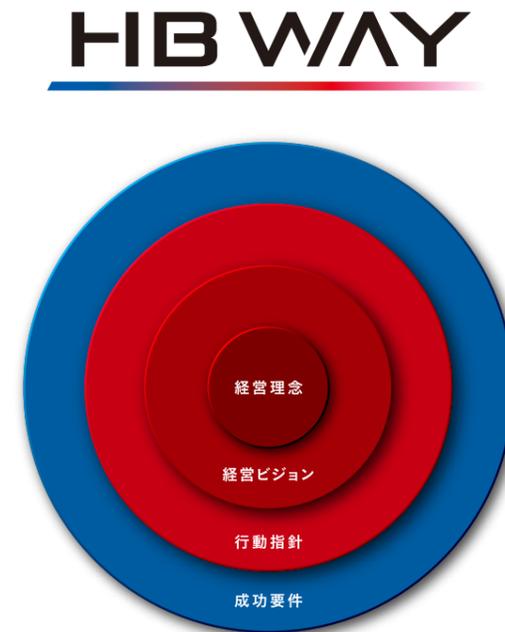
日立物流がめざす「LOGISTEED」  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/logisteed-cafe/>

# Management Philosophy & Brand

日立物流グループは、経営理念である「広く未来をみつめ 人と自然を大切にし 良質なサービスを通じて 豊かな社会づくりに貢献します」のもと、高度化・多様化・広範化しているグローバルサプライチェーンにおいて、お客様・株主・従業員などあらゆるステークホルダーから、最も選ばれるソリューションプロバイダとなることを経営ビジョンとして掲げ、さまざまな「協創」を通じた課題の解決と「価値」の創出に取り組み、持続的な成長を実現していきます。また、経営理念、経営ビジョンの具現化に向け、当社グループのあり方と進むべき道を「HB WAY」として体系化しています。

## HB WAY

日立物流グループのあり方と進むべき道を示したものであり、「経営理念」「経営ビジョン」「行動指針」「成功要件」で構成しています。



### 経営理念

日立物流グループは 広く未来をみつめ  
人と自然を大切にし 良質なサービスを通じて  
豊かな社会づくりに貢献します

### 経営ビジョン

グローバルサプライチェーンにおいて  
最も選ばれるソリューションプロバイダ

### 行動指針

コンプライアンス	基本と正道を大切にしよう
カスタマーフォーカス	お客様に価値を届けよう
イノベーション&エクセレンス	革新と卓越性を協創しよう
ダイバーシティ&インクルージョン	多様性を活かし共に成長しよう
サステナビリティ	地球の未来を考え行動しよう

### 成功要件

「現場力」	×	「見える化」
3つの追求		安全・品質・生産性
3つのこだわり		細部・顕在化・スピードにこだわる
3つの信条		顧客志向・チームワーク・チャレンジ精神

## 日立物流の情報開示ツール



## ブランドプロミス

### 未知に挑む。

大きく変化する世界の中で、常に先を見つめて、道を切りひらき、社会に新しい活力を届けていきたい。

私たちは、お客様と真摯に向き合い、最善を尽くし、共に未来を協創する。これからのテクノロジーを新しいソリューションの力にする。一人ひとりの人間力を大切にして、ひとつになって動きつづける。

私たちはこれまでのロジスティクスの領域を超えて、ビジネスと生活に新しい未来を実現していく。

# At a Glance

当社グループは、3PL事業と重量機工事業、フォワーディング事業からなるスマートロジスティクスで、国内外に広がるネットワークと豊富な実績のもと、お客様の多様な物流ニーズにワンストップでお応えし、グローバルサプライチェーンにおいて最も選ばれるソリューションプロバイダとなることをめざしています。

## Resources 一価値協創基盤一 (2021年3月31日現在)

会社数<sup>※1</sup>・事業拠点<sup>※2</sup>

### Locations

**98社752拠点**

<国内:26社・330拠点/海外:72社・422拠点>



グループ人員<sup>※3</sup>

### Human Resources

**43,729名**

<国内:28,671名/海外:15,058名>



物流センター面積<sup>※2</sup>

### Warehouses

**753万㎡**

<国内:527万㎡/海外:226万㎡>



車両保有台数 (リース車含む)

### Vehicles

**合計 16,924台**

トラック<sup>※4</sup>: 3,671台      フォークリフト: 5,981台  
 トレーラ: 5,679台      その他<sup>※5</sup>: 1,593台



※1 会社数は、持分法適用関連会社を含む。      ※2 事業拠点・物流センター面積は、エアアイティグループ・HTB-BCDトラベルグループを除く。  
 ※3 人員数は、持分法適用関連会社人員を除く。      ※4 トラック: トラクタ、バンを含む。      ※5 その他: バス乗用車等を含む。

## 2020年度 セグメント別概況

### 国内物流 (2020年度)



#### ● 売上収益

前年度比 **-3%**

国内物流の売上収益は、新規立ち上げ案件の寄与やパレネット(株)と(株)日立物流東日本流通サービスの連結化による増収影響はあるものの、新型コロナウイルス感染症拡大による物量減少は依然として継続しており、前期に比べ3%減少し、4,211億90百万円となりました。

#### ● セグメント利益

前年度比 **-3%**

セグメント利益は、生産性改善・総コスト抑制効果等はあったものの、減収影響により、前期に比べ3%減少し、251億76百万円となりました。

※2019年度より、IFRS第16号「リース」を適用しています。

3PLの国内マーケットリーダー<sup>※</sup>として国内外に広がるネットワークや先駆者ならではの豊富な実績とノウハウを駆使し、安全、品質、生産性に優れた総合物流サービスを社会に提供しています。

※ 出典: 月刊ロジスティクス・ビジネス 2020年9月号「3PL白書 2020」

## Services 一事業&ソリューション一

### 3PL事業

セグメント: 国内物流・国際物流

### Value

サプライチェーンにおける最適な物流サービスを提供。また、自動車部品物流では、自動車業界の物流周辺ニーズにも対応



### 重量機工事業

セグメント: 国内物流・国際物流

### Value

重量品や精密機器の輸送・搬入・据付等のサービスを提供



### フォワーディング事業

セグメント: 国際物流

### Value

航空機、船舶、鉄道等、多様な輸送手段の中から、最適な輸送プランを提案



その他物流周辺事業 ・ 情報システム開発事業 ・ 自動車販売/整備事業

### 国際物流 (2020年度)



#### ● 売上収益

前年度比 **-2%**

国際物流の売上収益は、新型コロナウイルス感染症拡大による影響は各地域において回復傾向にあるものの、依然として前期水準に至らず、また為替影響等もあり、前期に比べ2%減少し、2,162億58百万円となりました。

#### ● セグメント利益

前年度比 **+59%**

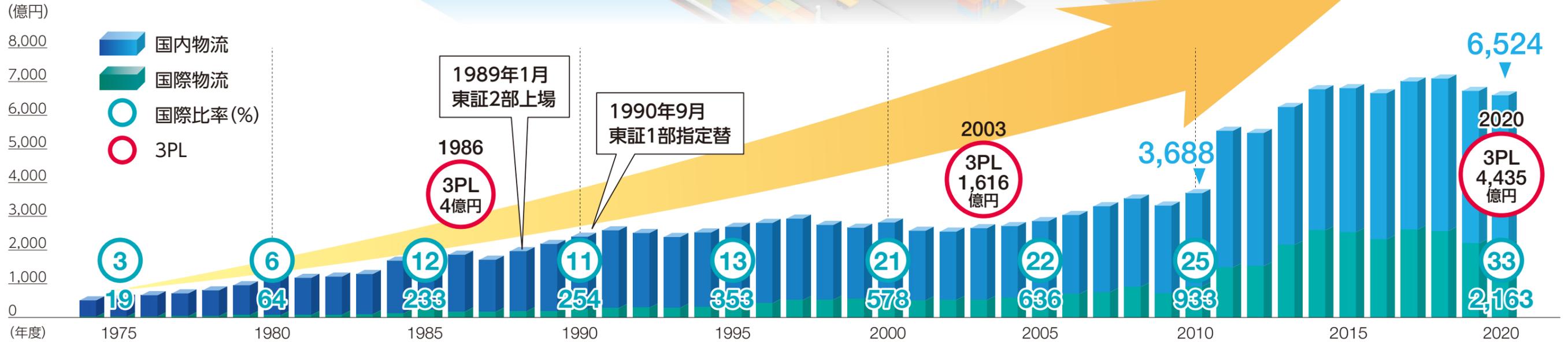
セグメント利益は、減収影響はあったものの、国内発着および中国フォワーディング事業の収益性向上や、各地域における生産性改善・総コスト抑制効果等の影響により、前期に比べ59%増加し、103億40百万円となりました。

※2019年度より、IFRS第16号「リース」を適用しています。

# 日立物流グループの歩み



## 売上収益の推移



### 1950~



#### 運輸部門を統合し独立

(株)日立製作所の輸送業務を請け負う物流子会社として、1950年2月に創業し、貨物運送事業を開始。1967年には西部日立運輸(株)、東京モノレール(株)と三社合併し、日立運輸東京モノレール(株)に商号を変更しました。

### 1976~



#### 海外進出

海外戦略の布石として1976年にシンガポールで最初の海外拠点となる現地法人を設立しました。また、1984年には航空貨物の拡大を背景として、航空運送事業にも進出しました。

### 1986~



#### システム物流(3PL)スタート

1985年の通信自由化を皮切りに、1986年8月にシステム物流の原形となるTRINETのサービスをアパレル顧客向けに開始しました。その後、対象分野を建材、医療、食品などへ拡大していきました。

### 1998~



#### 大型3PLへの自家アセットでの参入

1998年にアディダス ジャパン(株)、2002年にイオン(株)の物流業務を一括受託し、自家アセットによる大型の3PLへ参入しました。特に2003年2月に竣工した関西NDCIは、当社最大級の庫腹と最新設備を有していました。

### 2007~



#### M&Aでの拡大戦略

国内では業界プラットフォーム、海外ではネットワークの拡大をめざし、2007年の(株)資生堂からの物流子会社譲り受けを手始めに、2013年までに国内外で計18社のM&Aを実施。事業規模を大きく拡大させました。

### 2016~



#### 協創による拡大戦略

2016年3月にはSGホールディングス(株)および佐川急便(株)、2018年10月には(株)エアアティー、2018年12月には日立キャピタル(株)(現 三菱HCキャピタル(株))、2021年にはMaersk社と提携を行い、協創による拡大戦略とエコシステムの形成を推進しています。

# 日立物流グループの価値創造プロセス

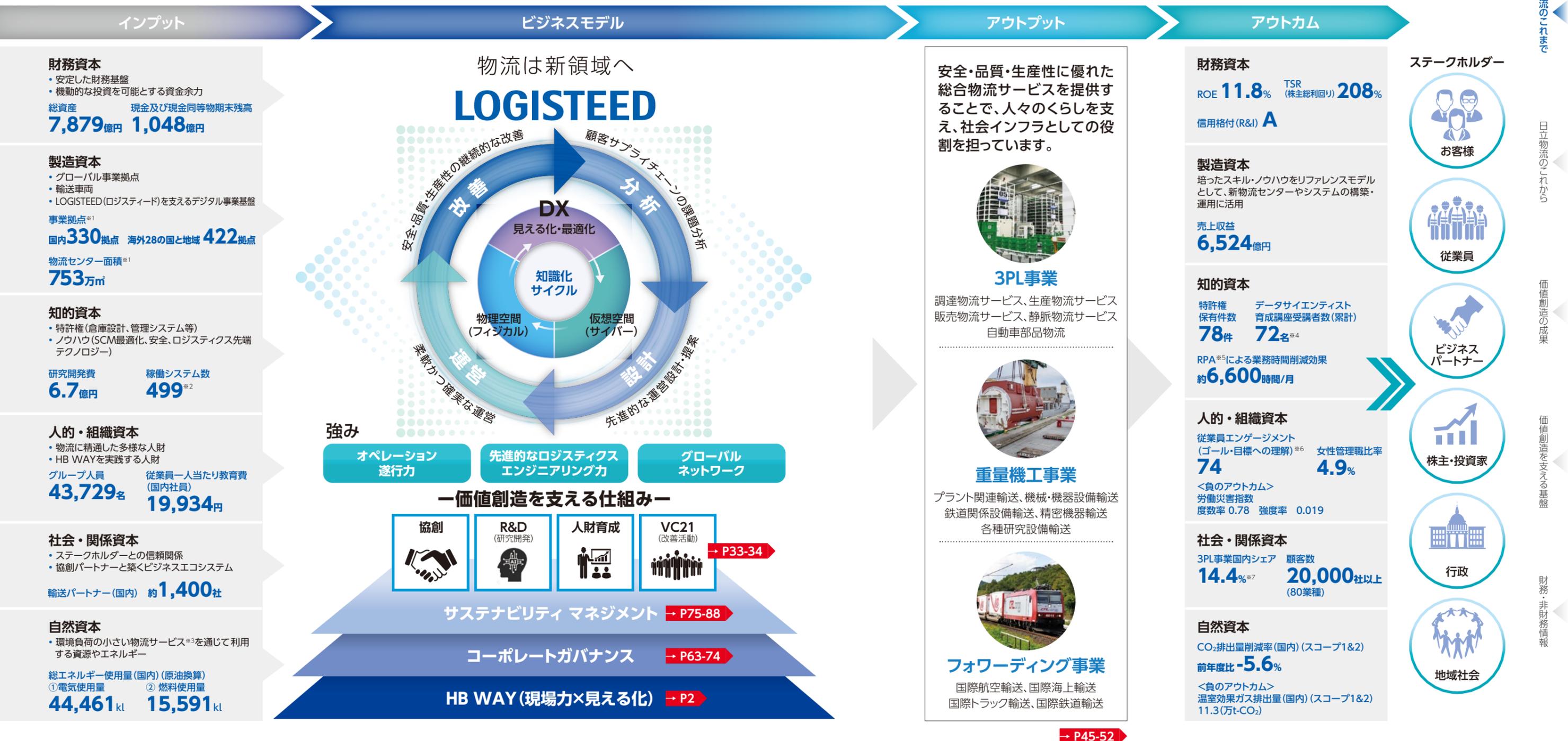
日立物流グループの価値創造を実現するビジネスモデルは、グループのあり方と進むべき道を示したHB WAYを全ての価値の源泉とし、お客様のサプライチェーンの課題分析、運営設計、運営、改善というバリューチェーンとそれを支える仕組みである協創、R&D、人財育成、VC21活動から成り立っています。

強みである「オペレーション遂行力」「先進的なロジスティクスエンジニアリング力」「グローバルネットワーク」をドライバーとして、バリューチェーンをより強固なものとし、ステークホルダーに対し経済価値、社会価値、環境価値を持続的に創出します。また、持続的な企業価値向上を通してSDGsにも貢献していきます。

持続的な成長のために重点的に取り組むSDGs (持続可能な開発目標)



→ P75-78



## 外部環境

- 日本国内の労働・消費人口の減少
- 保護主義の台頭・貿易摩擦の深刻化
- 甚大な災害、世界的な感染症拡大の発生
- デジタル技術(5G・IoT・AI等)の進展
- 気候変動リスクの増大、大規模自然災害の増加
- 地政学的リスクの増大
- EC市場の拡大
- 物流事業の環境変化

※1 事業拠点・物流センター面積は、エアアティーグループ、HTB-BCDトラベルグループを除く ※2 自社開発システム ※3 モーダルシフト、エコカーの利用、ダブル連結トラックの導入、施設共同利用など ※4 高度なデータ解析スキルを持つデータサイエンティストの社内育成講座受講者数 ※5 Robotic Process Automation ※6 従業員エンゲージメントサーベイにおける好意的回答の合計スコア ※7 「月刊ロジスティクス・ビジネス」より当社にて算出

# 日立物流グループの強み

日立物流グループの3つの強みは、「オペレーション遂行力」「先進的なロジスティクスエンジニアリング力」「グローバルネットワーク」です。物流事業会社として創業以来70年余培ってきたノウハウやネットワークを源泉に、安全性、品質、生産性に優れた総合物流サービスを社会に提供しています。



**顧客サプライチェーンの課題分析**  
お客様とコミュニケーションを取りながら、データやヒアリングをもとに、サプライチェーン上の課題を分析

**先進的な運営設計・提案**  
分析結果から最適な拠点配置、配送ルート、輸送方法、庫内運営方法を設計し、お客様へ提案

**柔軟かつ確実な運営**  
綿密に設計した業務フローに基づき、オペレーションを遂行。安全、品質、生産性を厳しく管理

**生産性・品質の継続的な改善**  
お客様からのフィードバックや従業員の声を取り入れた改善活動により、組織全体の生産性と品質を向上

## 日立物流グループの強み

- 国内のマーケットリーダーである3PLをはじめ、物流業務の豊富な実運営経験に裏打ちされたリアルな分析と課題の抽出
- 各業界に精通した営業担当とロジスティクスエンジニアが連携し案件に対応
- お客様との対話により、要望を的確に把握
- SCDOSを活用し、サプライチェーン上の情報の一元管理・可視化・分析・シミュレーションを実施し、お客様のサプライチェーン改革を支援
- データ分析の専門家を育成する独自の教育プログラム
- 拠点配置最適化、物流センター計画、倉庫内設計、庫内運営業務フローを構築するためのノウハウと社内体制
- さまざまな業種に対応する高機能な倉庫管理システム(WMS)の設計、開発
- 先進技術の導入により物流の高度化と自動化・省力化に戦略的に取り組み、持続可能な物流を設計
- 自動化・省力化のノウハウとデジタル技術を組み合わせたスマートウエアハウスの設計、提供
- 最新テクノロジーを活用し、社会インフラに関わるプラント貨物や機械設備などの重量物の搬出、輸送、搬入、据付までの一貫作業を設計
- グローバルサプライチェーンを支える国内外752の事業拠点
- お客様の販売チャネルや環境の変化に柔軟かつスピーディに対応可能な運営体制
- お客様および協力会社との良好で強固な関係
- KPIによる収益性、安全、品質、生産性の厳密な管理とその向上に向けた取り組みの実施
- 包装や輸送治具に関する技術を用いた輸送品質の向上や環境負荷低減の取り組み
- IoTテクノロジーを駆使した「SSCV」(輸送デジタルプラットフォーム)による安全運行管理の実施
- 「VC21活動」をグループ全体で実施。活動の進捗や好事例などが見える化し、改善文化が浸透
- ロジスティクスエンジニアリング力とデジタル事業基盤を駆使し、輸送ルート、庫内レイアウト、倉庫内作業プロセスを継続的に改善
- 各種改善教育の実施と各職場での実践
- RPA、AI-OCRなどのデジタルツールを駆使した組織横断型生産性改革の実施
- IoTテクノロジーを駆使した「SSCV」(輸送デジタルプラットフォーム)によるドライバーの技能向上指導の実施

## 関連するソリューション、ツール等

• SCDOS\*  
• データ分析の専門家の育成  
※SCDOS: Supply Chain Design & Optimization Services

→ P29

• ECプラットフォーム(スマートウエアハウス)  
• SLC\*(倉庫設計支援ツール)  
※SLC: Smart Logistics Configurator

• SSCV\*1(輸送デジタルプラットフォーム) → P31-32, P39-44  
• SDF\*2(AI物量予測システム)  
※1 SSCV: Smart & Safety Connected Vehicle  
※2 SDF: Smart Demand Forecast

• 作業分析支援ツール  
• RPA、AI-OCR\*  
• SSCV(輸送デジタルプラットフォーム)  
※ AI-OCR: AI(人工知能)を搭載したOCR(Optical Character Reader/光学的文字認識)

→ P29

### 1 オペレーション遂行力

製造資本 人的・組織資本 社会・関係資本

物流に精通した多様な人財  
グループ人員  
**43,729名**

社会と人々の暮らしを支える輸送アセット  
車両保有台数(リース車含む)  
**16,924台**

LOGISTEEDを支えるデジタル事業基盤  
自社開発稼働システム数  
**499**

### 2 先進的なロジスティクスエンジニアリング力

製造資本 知的資本 人的・組織資本

データ分析、作業運営設計、包装設計、先端技術導入のプロフェッショナル集団

ロジスティクスエンジニアリング人財  
約**250名**  
データサイエンティスト: 育成講座受講者数72名(累計)を含む

SSCVのグループ内導入数  
約**1,300台**  
国内グループ会社全車両導入

AGV<sup>®</sup>、無人フォークリフト等自動化設備の導入  
AGVのグループ内導入数  
約**230台**

### 3 グローバルネットワーク

製造資本

グローバルサプライチェーンを支える事業拠点

拠点  
**29の国と地域**

物流センター  
**752拠点**

計**753万㎡**

詳細はWebサイトをご参照ください。  
スマートウエアハウス <https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/swh/>  
SLC [https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/solution/smartlogistics/smart\\_movie01.html](https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/solution/smartlogistics/smart_movie01.html)

# 主要な経営指標の推移:MD&A

(経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析)

## 財政状態の状況

当連結会計年度末の資産の部合計は、前連結会計年度末に比べ912億8百万円減少し、7,879億36百万円となりました。流動資産は、売上債権および契約資産が第4四半期におけるフォーディング事業の取り扱い急増等により82億62百万円、その他の流動資産がグループ会社間の配当に係る源泉所得税の未収還付法人税等により65億92百万円それぞれ増加したものの、現金及び現金同等物が342億6百万円減少したことなどにより、200億59百万円減少しました。非流動資産は、有形固定資産が東日本第二メディカル物流センター等の設備投資および車両運搬具等の更新等により117億49百万円増加したものの、持分法で会計処理されている投資が佐川急便(株)の株式をSGホールディングス(株)に譲渡し同社を当社の持分法適用の範囲より除外したこと等により828億99百万円減少したことなどにより、711億49百万円減少しました。

当連結会計年度末の負債の部合計は、前連結会計年度末に比べ140億58百万円減少し、6,258億29百万円となりました。流動負債は、その他の金融負債が非支配株主に係る売建プット・オプションの行使可能日の見直しによる当該負債の非流動負債への振り替えおよび行使による取崩等により136億84百万円減少したことなどにより、111億6百万円減少しました。非流動負債は、その他の金融負債が非支配株主に係る売建プット・オプションの行使可能日の見直しによる当該負債の流動負債からの振り替え等により77億76百万円増加したものの、長期債務が1年内償還予定の社債の償還期長期債務への振り替え等により101億99百万円減少したことなどにより、29億52百万円減少しました。

当連結会計年度末の資本の部合計は、前連結会計年度末に比べ771億50百万円減少し、1,621億7百万円となりました。親会社株主持分は、SGホールディングス(株)および佐川急便(株)との間の資本業務提携の一部変更に伴う自己株式取得等により自己株式が996億33百万円増加した等の結果、777億3百万円減少しました。また、親会社株主持分比率は前連結会計年度末の26.5%から19.7%となりました。

## 経営成績の状況

### ■ 売上収益、調整後営業利益

当連結会計年度の売上収益は、新規立ち上げ案件の寄与や新型コロナウイルス感染症拡大による影響が各地域において回復傾向にあるものの、依然として前連結会計年度水準には至らず、また為替影響等により、前連結会計年度に比べ3%減少し、6,523億80百万円となりました。調整後営業利益は減収影響はあったものの、国内発着および、中国フォーディング事業の収益性向上や各地域における生産性改善・総コスト抑制効果等により、前連結会計年度に比べ10%増加し、367億11百万円となりました。営業利益は、新型コロナウイルス感染症拡大による損失等があったものの、当社が佐川急便(株)の全株式の譲渡等によりその他の収益が増加したことなどにより、前連結会計年度に比べ19%増加し、410億50百万円となりました。

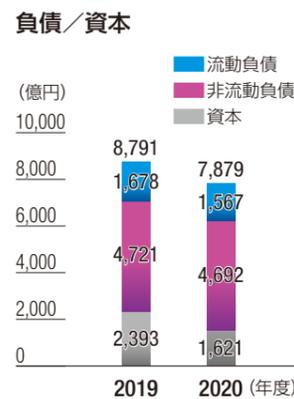
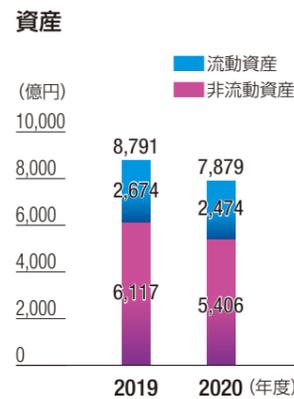
### ■ 受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益(EBIT)

当連結会計年度の受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益(EBIT)は、当社が保有する佐川急便(株)の全株式の譲渡等により持分法による投資損益が減少したものの、営業利益が増加したことなどにより、前連結会計年度に比べ12%増加し、444億29百万円となりました。

### ■ 親会社株主に帰属する当期利益

当連結会計年度の親会社株主に帰属する当期利益は、税引前当期利益が増加したことなどにより、前連結会計年度に比べ6%増加し、228億73百万円となりました。

	(単位:億円)	
	2019年度	2020年度
売上収益	6,723	6,524
調整後営業利益	335	367
営業利益	344	411
受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益(EBIT)	396	444
税引前当期利益	338	391
親会社株主に帰属する当期利益	216	229



## キャッシュ・フローの状況

### ■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

前連結会計年度に比べ228億95百万円収入が減少し、553億9百万円の収入となりました。この主な要因は、減価償却費および無形資産償却521億59百万円、当期利益239億54百万円等により資金が増加したものの、法人所得税の支払261億31百万円等により資金が減少したことによるものです。

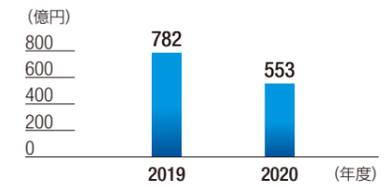
### ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

前連結会計年度に比べ709億41百万円収入が増加し、697億79百万円の収入となりました。この主な要因は、東日本第二メディカル物流センター等の設備投資および車両運搬具等の更新を主な内訳とした有形固定資産および無形資産の取得197億92百万円による資金が減少したものの、SGホールディングス(株)および佐川急便(株)との間の資本業務提携の一部変更に伴う関連会社株式の売却による収入871億83百万円等により資金が増加したことによるものです。

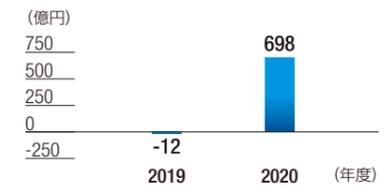
### ■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

前連結会計年度に比べ1,153億49百万円支出が増加し、1,610億56百万円の支出となりました。この主な要因は、SGホールディングス(株)および佐川急便(株)との間の資本業務提携の一部変更に伴う自己株式の取得による支出996億33百万円、リース負債の返済366億48百万円等により資金が減少したことによるものです。

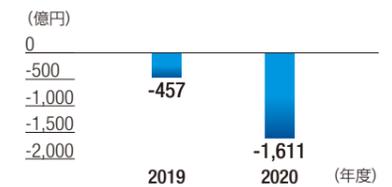
### 営業活動によるキャッシュ・フロー



### 投資活動によるキャッシュ・フロー



### 財務活動によるキャッシュ・フロー



## 設備投資の概要

当社グループ(当社および連結子会社)は、投資内容を厳選し物流拠点の拡充を図るための投資を実施したほか、通常車両運搬具等の更新を実施しました。当連結会計年度の設備投資(有形・無形資産受入ベース数値。金額には消費税等を含まない)の内訳は、以下の通りです。

国内物流では、MFLP八千代物流センター(千葉県八千代市)、ESR野田ディストリビューションセンター(千葉県野田市)を使用権資産として取得等、物流拠点の拡充を図りました。また現有資産の更新を実施するとともに、合理化、省力化を目的とする投資を実施した結果、設備投資額は51,213百万円となりました。国際物流では、主に車両等の現有資産の更新を実施しました。その結果、設備投資額は11,489百万円となりました。

その他では、賃貸事業用車両等の現有資産の更新を実施し、その結果設備投資額は3,231百万円となりました。

### 設備投資の内訳

	(単位:億円)	
	2019年度	2020年度
国内物流	188	512
国際物流	74	115
その他	44	32
全社共通	17	22
合計	322	681

## 税務ポリシー

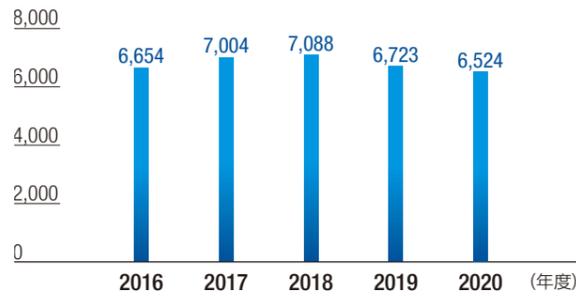
当社グループは、納税義務を適正に履行することは社会的責任の一つと認識し、「グローバル税務管理規程」を定めています。

- 税務の国際基準および法令の順守**  
グループ各社は、OECD移転価格ガイドライン、BEPS行動計画等の税務の国際基準を十分に斟酌し、事業活動に関わるすべての法令を遵守して、税務管理を遂行する。
- 効率的・継続的・積極的な税務管理**  
グループ各社は、社会的に責任ある組織として、効率的、継続的、積極的に税務管理し、株主価値を最大化することに努める。
- 税務当局との誠実で良好な協力関係の構築**  
グループ各社は事業活動地域における税務当局と誠実で良好な協力関係を構築し、維持、発展させることに努める。
- 課税の多様化およびリスクへの対応**  
グループ各社は、多様化する課税の問題への対応、税務当局の調査・課税に関する対応等で、速やかに、関係部署へ連絡する。

# 主要な経営指標の推移:財務&非財務ハイライト

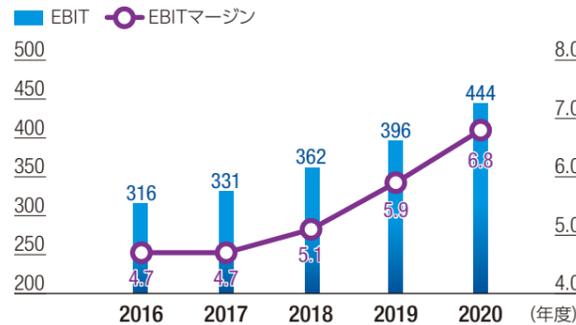
## 財務ハイライト

売上収益(億円)



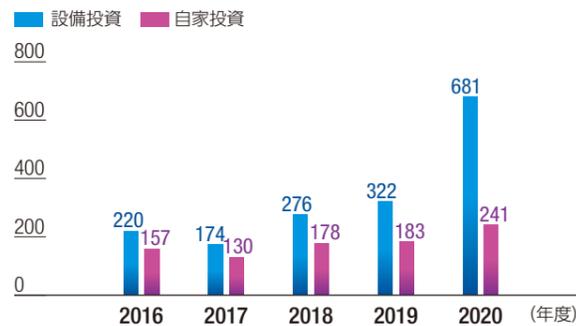
2017年度以降増収で推移していましたが、2019年度は自動車部品・フォーディング事業の取り扱い減少、2020年度は新型コロナウイルス感染症による影響等により、減収となりました。

EBIT(億円) / マージン(%)



2013年度以降増益で推移しています。2020年度は持分法投資損益が減少したものの、関連会社株式の売却や固定資産の売却等により、増益となりました。

設備投資 / 自家投資(億円)



リースを含む設備投資額<sup>※1</sup>は200~300億円前後で推移し、自家投資<sup>※2</sup>は概ね130~200億円前後にて推移しています。2020年度は国内にてリースを含む設備投資および自家投資による拠点拡充を図ったことなどにより増加しました。

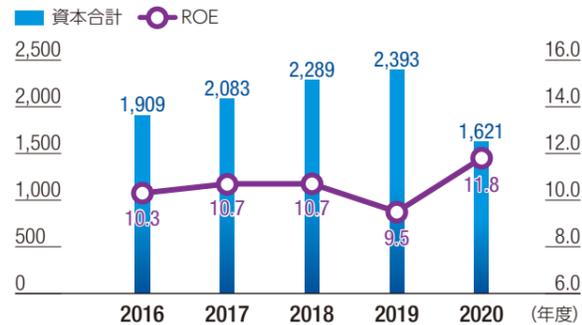
※1 有形・無形資産受入ベース ※2 固定資産計上ベース

調整後営業利益(億円) / 率(%)



2013年度以降増益で推移しています。2020年度は新型コロナウイルス感染症による影響があったものの、フォーディング事業の収益性向上や生産性改善・総コスト抑制効果等により、増益となりました。

資本合計(億円) / ROE(%)



ROEは2016年度に10%へ増加し、以降横ばいで推移しています。2020年度に自己株式約988億円を取得したことにより、親会社株主持分が減少し、ROEは上昇しました。

1株当たり年間配当金(円) / 配当性向



2010年度より毎年増配を継続しています。当社は中長期的視野に基づく事業展開を考慮し、内部留保の充実により企業体質の強化を図りつつ、業績に連動した利益還元を努めています。

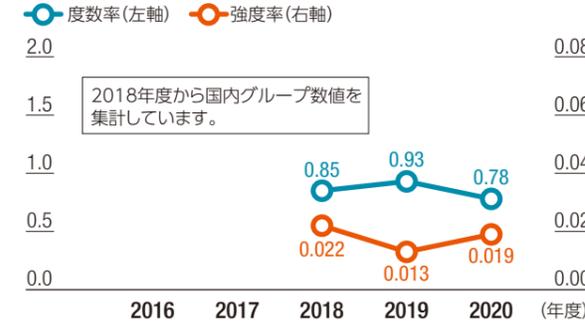
## 非財務ハイライト

CO<sub>2</sub>排出量(万t-CO<sub>2</sub>) / 売上高原単位(t-CO<sub>2</sub>/億円)



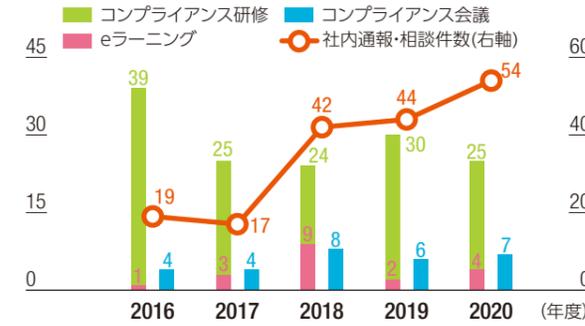
最新型エコカーの導入やエコドライブの推進、電気や燃料の使用量削減への取り組み等により、CO<sub>2</sub>排出量、売上高原単位とも減少しています。  
対象範囲:日立物流、国内グループ会社(スコープ1および2の合計)

労働災害指数: 度数率 / 強度率<sup>※2</sup>



2020年度は、労働災害の重さの程度を表す「強度率」はわずかに上昇しましたが、災害発生の頻度を表す「度数率」は、安全テクノロジーの導入等により低下しました。  
対象範囲:日立物流、国内グループ会社

コンプライアンス研修・会議の実施回数(回) / 社内通報・相談件数(件)<sup>※3</sup>



国内外のグループ全体に向けて、コンプライアンス強化のための施策を継続的に実施しています。また、社内通報制度の適切な整備・運用等により、通報相談件数が増加しました。

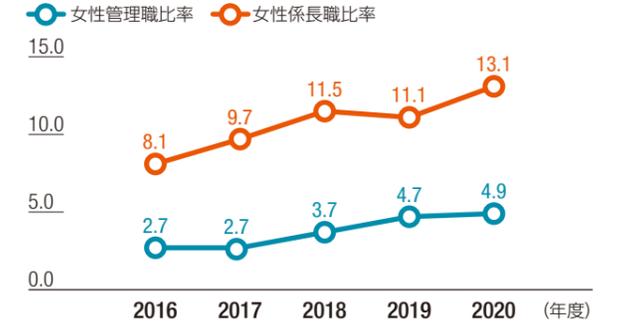
※1 エコカーの種類は、ハイブリッド車、天然ガス車、電気自動車、国が認定している低燃費車(燃費規準達成車)・低排出ガス車。対象車両は事業用と自家用の合計で、特殊用途車両を除く。  
※2 度数率は100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、休業災害発生頻度を表す。強度率は1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数で、災害の重さの程度を表す。  
※3 コンプライアンス研修およびeラーニングは、日立物流および国内グループ会社の子会社員が対象。コンプライアンス会議および社内通報・相談件数は、海外グループ会社を含む日立物流グループ全体が対象。  
※4 女性取締役は、全員独立役員。

エコカー保有率(%)<sup>※1</sup>



最新型エコカーの導入を計画的に進めています。エコカー保有率は2016年度から100%を維持しています。  
対象範囲:日立物流、国内グループ会社

女性管理職比率(%)



女性社員の計画的な育成により、管理職および次期管理職候補者の比率が増加傾向となっています。  
対象範囲:日立物流

取締役と社外取締役(名) / 女性取締役比率(%)<sup>※4</sup>



経営の監督機関である取締役会では、外部の意見を積極的に取り入れるべく、社外取締役を招聘しています。また、女性取締役を登用し、多様性の確保に努めています。  
対象範囲:日立物流

## To Our Stakeholders

— 社長メッセージ —

LOGISTEED CAFE



物流は新領域へ  
LOGISTEED

### LOGISTEED

次なる成長ステージへの移行をめざし、  
「LOGISTEED」のさらなる進展と  
盤石な経営基盤の確立・増強に向けた  
投資を拡充していきます。

2021年9月 代表執行役社長

中谷 康夫

## コロナ禍での価値創造

### 改めて認識した 「使命」と「存在意義」

新型コロナウイルス感染症の影響を通年で受けた2020年度は、物流業に携わる私たちの存在意義を改めて認識した1年となりました。

物流業はそもそも、作り手が生み出したモノをエンドユーザーや社会に届けることによって「価値」を生み出し、それを「使命」としています。当社グループは70余年前の創業時から一貫してこの使命を担ってきましたが、近年はコロナ禍に加え、気候変動により激甚化する自然災害などによってサプライチェーンが分断される事例が相次ぎ、そうした非常時にあっても人々の生活や社会経済活動を維持するための物流業の責務は、もはやモノにまつわる価値を運ぶだけでなく、「世の中のサプライチェーンの流れを止めない」ことへと変わりつつあります。私はこれこそが、現在のようにグローバルリスクが拡大し、先行きが読みにくい時代における物流業の「存在意義」であると考えます。

当社グループにおいても、2020年度は「物流を止めない」という我々とお客様に共通する使命を全うするため、従業員の体調管理の徹底や非接触型オペレーションの早期導入、新規案件の遠隔立ち上げ等によって社内での感染予防と感染拡大を防止し、また、産業分野の違いによって生じた物量の不均衡に対してはグループ内人財の流動化で対応するなど、知恵を絞り、創意工夫を重ねることで安定的な事業運営の継続に注力しました。これにより、お客様のサプライチェーンを支え、人々の生活や社会経済活動の維持に貢献できただけでなく、創意工夫が収益性の改善にもつながり、過去最高益<sup>※1</sup>を更新することもできました。不透明な事業環境が当面は続きますが、当社グループは今後も創意工夫を重ねながら、「世の中のサプライチェーンの流れを止めない」ことを存在意義としていきます。

※1調整後営業利益ベース

### VC21活動で創意工夫を共有し、 HB WAYの実践につなげる

前述の通りコロナ禍でも効力を発揮し、サプライチェーンの維持に貢献したさまざまな「創意工夫」は、当社グループならではの価値創造の源泉であり、HB WAYの実践に直結するものです。HB WAYの浸透に向けては「携行カード」の配布やポスターの掲示、社内報への漫画掲載や映像教材の作成・展開などを実施していますが、中でも2020年度、特に注力し、かつ効果を発揮したのが「VC21<sup>※2</sup>活動(以下、VC21)」です。HB WAYを実践するための日々の改善活動であるVC21では、従業員がさまざまなテーマで発案した改善策を専用システムに登録し、改善活動のPDCAサイクルを国内約300の事業所で回しています。執行役員では全社の施策を把握・評価しながら組織ごとの進捗状況を確認し、優れた取り組みについては全社発表会にてグループ全体で共有しながら表彰するほか、「褒める文化」の醸成に努めています。あわせて、同活動による生産性の改善を定量効果として「見える化」することで、従業員一人ひとりが「わたくしごと」として取り組む改善文化が定着しています。2020年度の全社発表・表彰イベントは残念ながらコロナ禍のためオンライン開催となりましたが、逆に、多くの従業員が同時に好事例を共有するというオンラインならではのメリットもありました。コロナ禍での物流オペレーションを支えるいくつかの創意工夫も、VC21によって生み出されています。今後は、DXや脱炭素への取り組みにおいても、同活動を中心に推進する方針です。

※2 VC21: Value Change & Creation 2021

## 外部環境認識

### 物流業界の「ボーダーレス化」が続く

昨年の統合報告書でもお伝えした物流業界の「ボーダーレス化」は足元でも進行しており、大手EC

プラットフォームの成長や、第三者による物流領域への参入は今後も続く見込みであることから、当社グループは、従来の物流領域にとどまることなく、物流領域を超えた価値創造をめざすビジネスコンセプト「LOGISTEED<sup>※3</sup>」を推進することで、中長期的な成長力を強化していきます。特に当社グループのルーツであり、物流業に隣接する「モノづくり」領域への進出については着実に成果を出し始めており、サプライヤーから収集した部品を組立ラインへJIT(ジャストインタイム)で供給するサービスや塗装サービス、許認可が必要な化粧品の成分表示ラベルを貼付するサービスなど、従来はお客様が自社工場で行っていた作業を当社が行うことで事業領域を拡大しています。今後はこうした前工程・後工程も含めた「モノづくり」領域での協創の可能性を海外でも追求していくほか、後述する「SSCV<sup>※4</sup>(輸送デジタルプラットフォーム)」のように、当社自身のために作った仕組みをステークホルダーの皆様にご利用いただく協創も拡充していきます。これにより、将来的には、『当社グループの業態は物流業ではなく「LOGISTEED」である。』と申し上げられるステージへの移行をめざしていく構えです。

※3 LOGISTEED(ロジスティード): LOGISTICSと、Exceed, Proceed, Succeed,そしてSpeedを融合した言葉であり、ロジスティクスを超えてビジネスを新しい領域に導いていく意思が込められています。  
 ※4 SSCV: Smart & Safety Connected Vehicle

### 地政学リスクの高まりや

### 物流の需給ひっ迫を踏まえ、地域完結型ビジネスも強化

2020年度に大きく利益を伸ばした国際物流については、グローバルサプライチェーンにまつわる地政学リスクの高まりや海上コンテナ不足、航空貨物のスペース不足等を背景に、今後は国際輸送だけでなく、地産地消に軸足を置いた地域完結型のサプライチェーンを構築する事業機会も増えると見えています。当社グループも、欧州におけるインターモーダルやアジア域内のトラック輸送など地域ごとのビジネスモデルを拡充するような投資を実施することで、リスクの裏側にある事業機会を着実に取り込んでいきます。

そして、機能としての物流強化(スマートロジスティクス)を中核としながらも、事業・業界を超えた協創領域の拡大を図り、ロジスティクスの領域を超えた新たなイノベーションを創出し、エコシステム(経済圏)の形成・拡大を図るという「LOGISTEED」のコンセプトを、国内外の具体的な戦略として展開するべく2019年度から取り組んできたのが、中期経営計画「LOGISTEED 2021」です。

## 成長戦略

### 堅調な利益成長を踏まえ、中長期的成長へ向けた戦略投資を継続

中期経営計画「LOGISTEED 2021」においては、「グローバルサプライチェーンにおいて最も選ばれるソリューションプロバイダ」に向けて、「LOGISTEED」が掲げる姿へと変化・進化を遂げるべく、重点施策として「強固なコア領域(スマートロジスティクス領域)構築のためのM&A・アライアンスも含めたポートフォリオ戦略の実行」「コア領域を強化するとともにさらなる領域拡大へとつなげる協創戦略の実行」「物流領域を基点/起点としたサプライチェーンのデザイン」「トップライン<sup>※5</sup>成長戦略の実行」「次世代につなぐオペレーションオリジン(現場主義)とその継承」「環境・社会・ガバナンスと企業倫理」に注力してきました。

その結果、2年目の2020年度はコロナ禍の影響による自動車関連輸送の落ち込み等からトップラインは伸び悩んだものの、前述の通り利益成長は確保できたことから、最終年度となる2021年度は、次の3点を軸とする戦略投資を実施していきます。

※5 トップライン: 損益計算書の最上部に記載される項目である売上高(売上収益)のこと。

### 現場の改善マインドに根差したデジタル化投資を拡充

1点目は、中長期的な成長と発展に向けた事業基盤をより一層強固なものとするべく、さらなるDX(デジタルトランスフォーメーション)と自動化へ向けた投

資を拡充していきます。具体的には、デジタルによる「倉庫・輸送作業の連動」「標準化・類型化された作業・業務プロセス」「知恵の結集」を加速することで、当社グループの「物流の高度化」と「コネクテッドサプライチェーン」の実現につなげていきます。

その際の基本方針は現場(フィジカル空間)にあるデータをデジタルで収集し、サイバー上で分析しながらアナログの知恵を加え、再び現場にフィードバックするというサイクルを回すことをDXの方針としています。私は改善マインドと創意工夫がない限り、デジタル化は進まないと考えており、VC21をはじめとする「物流現場の改善マインド」と「見える化」の延長線上にDXを据えています。こうした社内のDX(インターナルDX)において、業務を効率化しデータを集約するために、今後は倉庫内作業の「見える化」や基幹システムの刷新のほか、RPAの強化にも取り組む構えです。一方、「SSCV」「SCDOS<sup>※6</sup>」「スマートウェアハウス」といった社外のDX(エクスターナルDX)についても絶えずブラッシュアップを図ることで、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様最新の付加価値を提供していきます。

※6 SCDOS: [Supply Chain Design & Optimization Services]の略であり、お客様のサプライチェーン上のデータを一元管理・可視化するサービス

### 海外での「LOGISTEED」実現に向けたパートナーとの協創拡大

2点目は、国際事業のさらなる成長へ向けた海外投資です。国内事業は引き続き重要な経営基盤ではあるものの、当社グループの中長期的な成長戦略において、国際事業のさらなる強化は不可欠です。2020年度はコロナ禍ではあったもののインドでの事業拡大戦略の一環としてチェンナイ近郊に物流センターを開設し、2021年度は米国・オランダで拠点を開設・増強予定であるほか、インド、マレーシア、インドネシアでも2022年度以降の拠点開設・増強に向けた投資を進めています。これら一連の投資により、2021年度～2023年度の主要計画累計で120億円超をグローバル成長戦略の加速に振り向ける計画です。



また、当社グループは1976年のシンガポール法人の開業以来さまざまな国と地域で国際事業を展開してきましたが、これまでの成功/失敗の経験を踏まえ、現在進めている海外投資の多くは現地パートナーとの協創によって展開し、現地法人に裁量を与えながら当社は管理に徹する「地域完結型モデル」を推進しています。今後はデジタル化・自動化・省人化も加味していくことで、国際事業での「LOGISTEED」を実現する手がかりとしていく構えです。その一環として、デンマークの大手国際海運会社であるMaersk社と2020年度より協創活動を開始しました。グローバルでシームレスなLogisticsを提供すべく、同社との人材交流などにより、双方の事業拡大の加速につなげていきます。

### 経済・社会・環境価値の創出に向けて、「SSCV」への投資を拡充

3点目は、前述の「SSCV」への投資の拡充による経済・社会・環境価値の創出です。ドライバーの体調・労務管理、事故防止、輸送効率化によるCO<sub>2</sub>排出量削減等の社会課題に貢献する同サービスは、特集(P39-44)でご紹介している通り外販による事業化が始まっており、中長期的には、他の輸送事業者(陸運、旅客等)への展開や、ビッグデータを利活用した新サービス・新ビジネスの創出へとつなげていきます。

また、このように当社自身のために始めた取り組みが他の事業者様や社会全体にも価値を生み出せるようなビジネスモデルを今後も展開していく方針です。

## 「協創」を全ての成長戦略の根底に据える

これら全ての成長戦略において、当社は引き続き「協創」をキーワードとしていきますが、その契機は2つあります。

1つ目の契機は、日本における少子高齢化の加速です。当社グループは2000年代前半から2010年頃までは自社の経営リソースを中心に事業を展開することを基本方針としていましたが、物流センターの作業員やトラックドライバーの採用難が大きな課題として顕在化するにつれてそのスタンスを改め、常日頃から協創活動を積み重ねることでリソースを確保する方針に転換しました。

2つ目の契機は、現場オペレーションの自動化の取り組みです。少子高齢化への対応策の1つとして自動化への取り組みをスタートした当初は現場から強い抵抗がありましたが、日立製作所をはじめとする協創パートナーのサポートにより実施してみると明確な効果が得られ、変化の激しい時代においては、自分達に「何ができるか」ではなく「何ができないか」をいち早く自覚し、必要なパートナーと協創をすることが解決への最短距離であることを実感しました。当社グループは今後も「協創」を全ての成長戦略の根底に据え、



スタートアップ企業や、国際輸送に強みを持つ同業他社、あるいは自動化の深い知見を有するマテハンメーカーなど多くのパートナーとの取り組みを継続することで、エコシステムの拡大と、「LOGISTEED」による持続的成長への道筋を確かなものにしていきます。

## ESG経営と今後の新型コロナウイルス感染症対応

### 「シェアリング」をキーワードに、現場での取り組みを積み上げる

当社グループは今後も、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に向けたESG経営を推進し、SDGsの達成に貢献する4つの注力分野への取り組みを強化していきます。その際に私が最も重視したいのが、ESGと事業を結びつけ、現場での取り組みを積み上げること、そして「シェアリング」というキーワードです。E（環境）における「脱炭素」へ向けたCO<sub>2</sub>排出量削減への取り組みでは、同業他社とトラックや倉庫を融通し合っただけでなく、積載効率や輸送効率を高める「シェアリング」や、複数のEC事業者が施設・設備をシェアリングすることで環境負荷を低減するECプラットフォームが非常に有効な手段となります。例えば本年2月に開設した水戸輸送センターでは、貨物・車両情報や事務所・車庫といった地域における輸送リソースを協力パートナーとシェアリングし、輸送エコシステム全体の効率的な運営を実現しています。こうした取り組みに加え、今後は「脱炭素モデル事業所」の設置による効果測定や評価方法の検討、SCDOSによるCO<sub>2</sub>排出量の見える化のほか、VC21による環境活動の「わたくしごと化」といった取り組みも現場で積み上げることで、事業プロセスにおける脱炭素の実現をめざします。

S（社会）への取り組みの中核であり、注力分野「労働安全と生産性の向上」の活動テーマである「多様な労働力の活用推進」においては、2023年度目標である

「女性管理職比率10%（日立物流単体）」の達成に向けて取り組んでいるほか、海外グループ会社では女性のトップや経営層が多く活躍していることから、当社グループ全体の女性活躍推進の取り組みは順調に進んでいると自負しています。各地域における人財の活躍については、物流は国や地域によって状況が大きく異なることから今後も地域完結型モデルによる現地での活躍・成長を促進するとともに、必要に応じ、新たなスキルを自国外で学んでもらう仕組みを継続します。将来的には、連結売上高の国際比率が50%程度になる頃を目安に、各地域で経営に携わった人財を、国籍を問わず当社全体の経営層として登用する体制を構築していく構えです。

G（ガバナンス）への取り組みにおいては、今後も「基本と正道」を徹底することでコンプライアンスとガバナンスを強化していきます。特に海外拠点のガバナンスについては資金の出入りを確実にモニタリングし、不正な取引が発生する環境と機会そのものを根本から除去することを基本方針としていきます。コロナ禍で監査の往査が難しくなっていることから、現地監査法人等の外部リソースの活用や現在進めている基幹システムの刷新、プロセスマイニング等の活用により、最終的にデジタル監査環境も整備することでさらなるガバナンス強化を図ります。加えて、取締役会においても、ESGやサステナビリティについての議論を深め、経営の本質にまつわるテーマとして取り扱っていく方針です。

### 従業員の健康と安全を守りながら、サプライチェーンを支える

新型コロナウイルス感染症については足元ではワクチン接種が進むものの、変異種の拡大もあり収束が見えないことから、「ウィズコロナ」の時代は、私たちが想像する以上に長期化する可能性もあります。当社グループはそうした中であっても物流業としての使命を果たし、世の中のサプライチェーンそのものを支えていくため、引き続き非接触オペレーションや自

動化に注力しながら従業員の健康と安全を守り、お客様のご要望に応じていきます。また、産業分野の違いによって生じる物量の不均衡に対しては今後もグループ内人財の流動化によって対応することを基本方針とするとともに、この取り組みは従業員のスキルの多様化や雇用の維持にもつながることから、継続していく所存です。

## ステークホルダーの皆様へ

### 次なる成長ステージへ向けて、「LOGISTEED」のさらなる進展に向けた投資を拡充

中期経営計画「LOGISTEED 2021」も最終年度を迎えていますが、私はこれまでの取り組みにおいて、物流領域を超えて協創を加速し、エコシステムを形成するコンセプトとしての「LOGISTEED」に想定以上の手応えを感じています。この2年間で、当社グループはさまざまな領域で新たな価値創造に取り組み、成果を出していることから、引き続き、「LOGISTEED」をコンセプトに中長期的な成長と企業価値向上へとつなげていきます。

そして、次なる成長ステージへの移行をめざし、デジタル化やSSCVなど「LOGISTEED」を象徴するサービスの拡充、さらに海外展開やESGへの取り組みを含むさまざまな分野での投資を従来よりも大きなスケールで実施することで、盤石な経営基盤を確立・増強し、さらなる事業領域の拡大と利益成長を実現していきます。また、このような投資の拡大が、協創パートナーをはじめとするステークホルダーの皆様と当社が形成するエコシステムをさらに拡大させ、より大きな社会的価値創造につながることは言うまでもありません。

今後も当社グループの「LOGISTEED」に関連する情報発信を充実させてまいりますので、ステークホルダーの皆様には、引き続き変わらぬご支援・ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

## CFOメッセージ



**トップラインの拡大と  
中計目標の達成、  
および中長期的成長の  
実現に向けて、  
国内外での取り組みを  
進化させていきます。**

執行役専務 財務戦略本部長

**林 伸和**

### 成長を支える財務戦略を「攻め」と「守り」の両面から遂行する

中期経営計画「LOGISTEED 2021」の最終年度である2021年度は、昨年統合報告書でお伝えしたCFOの役割『経営と現場の「架け橋」となること』において、会社全体の方向性を「トップラインの拡大」にシフトさせることに注力しています。

近年の内部効率や収益性改善への取り組みが奏功し、当社グループの営業利益率は着実に上昇しています。一方、足元ではトップラインの伸び悩みが課題となっており、中計最終年度の営業利益目標<sup>※1</sup>を着実に達成するには、トップラインの再拡大が強く望まれる状況です。そこで、まずは経営陣自らがお客様幹部との接触を増やすなど営業を強化しているほか、役員で組成する「トップライン拡大プロジェクト」が、新規顧客の獲得に向けた戦略を再構築しています。トップラインの拡大に向けてはお客様からの新規受注条件を満たすだけでなく、「日立物流らしさ」を強く打ち出すことが重要であることから、物流現場におけるDXやESGへの取り組みなど、当社ならではの長を個々のお客様に合わせチューニングしながら訴求できるよう注力しています。

こうした「攻め」の取り組みの一方、「PM(プロジェク

トマネジメント)推進本部」や「不祥事撲滅委員会」など、「守り」によってトップラインを下支えする取り組みもCFOとして主導しています。具体的には、PM推進本部では新規受注案件を着実に収益に結び付けるため8段階のフェーズゲートで準備状況の管理をしているほか、既存/新規を問わず、入札時の提案内容をチェックすることで失注リスクの低減に努めています。また、私が委員長を務める不祥事撲滅委員会では、請求・支払い等の事務ミスを含むグループ内の不祥事やトラブルを一元的に把握し、再発防止へ向けたPDCAを監査室や各統括本部と連携しながら回すことで健全・正常な事業運営を担保し、トップラインを下支えしています。

※1 2019年5月24日公表目標に対し、IFRS第16号「リース」適用影響を加味した当社認識目標(調整後営業利益385億円)

### 「守り」の財務戦略の遂行においてDXを加速

「守り」の財務戦略の遂行においては、DXも積極的に推進しています。具体的には、決裁文書や契約書、押印の電子化を進めたほか、基幹システムへの入力手法をグループ全体で統一することで効率性が大きく改善しました。また、パートナー社員をはじめとする

現場従業員の勤休管理に指静脈認証を導入することで、出退勤だけでなく作業効率についてもデジタルによる「見える化」が進んでいます。

加えて、足元では基幹システムのリニューアルを進めており、国内外のデータを一元管理できる仕組みを構築中です。これにより監査業務におけるDXが加速し、監査時間の短縮・効率化・精緻化を実現できるほか、ガバナンスの実効性強化にもつながる見込みです。

### 中期経営計画の達成と中長期的成長へ向けて、戦略投資とVAS(付加価値作業)戦略に注力

トップラインの拡大という「攻め」においては、前述の「日立物流らしさ」を際立たせるための戦略投資を継続していきます。具体的には、物流現場の自動化・省人化、見える化等のDX分野や環境投資など、今後も年間30億円<sup>※2</sup>程度の戦略投資を継続していく予定であり、「スマートウエアハウス」の取り組みとして、無人フォークリフトやAGV、RPA等の開発・導入を拡充するとともに、これらを組み合わせて統合的に制御・管理する仕組みの構築にも注力しています。また、輸送デジタルプラットフォームである「SSCV」、サプライチェーン最適化サービスである「SCDOS」の展開も強化し、トップラインの拡大や協創パートナーとのエコ

システムの形成・拡大につなげていきます。海外での戦略投資については、米国、オランダ、インド、マレーシア、インドネシアで拠点を拡充していきますが(社長メッセージ → P.18)、3PL事業に欠かせない倉庫の開設・増強にあたっては、各地の政治・経済動向やお客様ニーズを見極めながら、「自家投資」と「賃貸・リース」を使い分けることでリスク低減を図ります。

※2 連結損益計算書に計上するコスト

また、物流領域を超えた「LOGISTEED(ロジスティード)」の実践事例として、「モノづくり」領域での事業拡大に注力しています(社長メッセージ → P.17)。このたび新たに受注した建機メーカー様向けの調達物流では、生産ラインに沿った荷揃えも当社が行うことで新たな付加価値を提供し、トップラインの拡大に貢献しています。こうした事業領域拡大の取り組みを「VAS(Value Added Service)戦略」と位置づけ、さらなる拡大へ向けたサポートに注力しています。

### ROIC経営の深化に向けて

2018年度から始めたROIC経営への取り組みにおいては、「浸透」に向けたeラーニングの実施や、「深化」に向けたROICツリー予算調書の策定を進めています。

### ■ 資産・資本効率を意識した主な取り組み(直近6年)

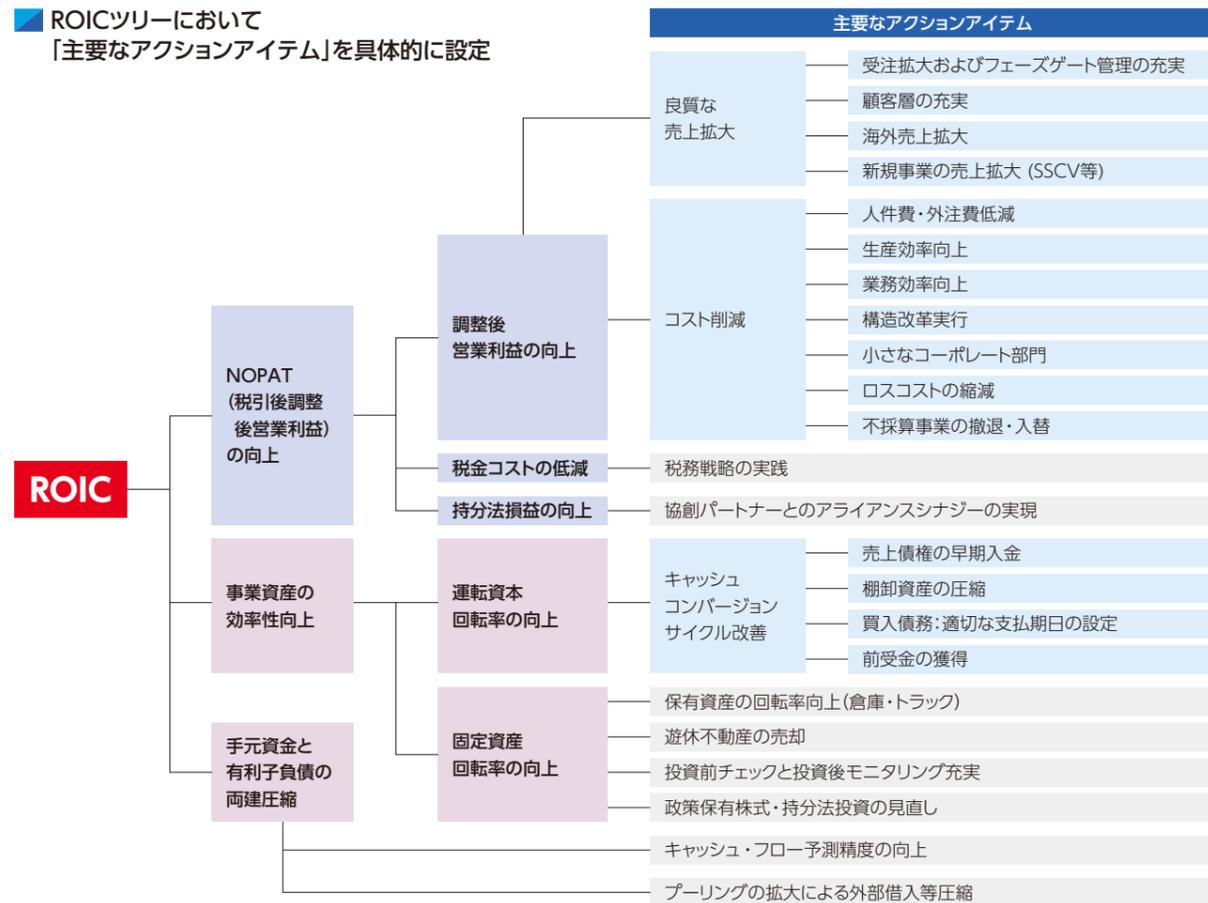
中期経営計画/時期	実施内容	
前中期経営計画 Value Creation2018	2016年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業評価のアプローチを一部変更(自家センター運営は相場賃料を加えて評価)</li> <li>■ 社債300億円発行</li> <li>■ ROEを重要な経営指標として設定</li> </ul>
	2017年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資産流動化(資産効率の低い物流センターの売却、リースバック等)</li> </ul>
	2018年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 投資判断基準の一つとして「ROIC・WACC比較」を導入</li> <li>■ 財務戦略本部を新設</li> <li>■ 戦略投資を規定化</li> <li>■ 社債300億円発行</li> </ul>
現中期経営計画 LOGISTEED 2021	2019年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ IFRS第16号「リース」適用を踏まえ、ROIC再設定(2019年度より新基準を適用)</li> </ul>
	2020年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 予算管理にROIC・WACC導入</li> </ul>
	2021年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 予算管理にROICツリーを導入</li> </ul>

2020年度は、ROICの考え方を分かりやすく解説した資料を英語版で作成・配布・解説することで海外拠点での浸透を加速させたほか、2021年度に導入したROICツリー予算調書では、「売上拡大」や「効率向上」「売上債権の早期入金」といった具体的なアクションアイテムを設定することができました。

今後は、「現場で何をすればROICが上がるのか」という現場起点の「ROIC逆ツリー」の考え方を強化しながらさらなる浸透を図るほか、縮小均衡に陥ることがないように、トップラインの拡大による成長を前提としたROIC改善への取り組みに注力します。

また、ROIC経営の今後の「進化」に向けた拠点別BS（貸借対照表）管理や拠点別ROICの導入へ向けて、現在、物流センターなど各拠点別の収支を基幹システム上で一元管理する仕組み作りを進めています。これにより、将来的には拠点別のBS・PL（損益計算書）の自動生成が可能となり、拠点別ROIC改善への取り組みが大きく進展する見込みです。

ROICツリーにおいて「主要なアクションアイテム」を具体的に設定



今後のグローバル成長戦略の加速に備え、海外での財務リスク低減や税務ガバナンスの強化に注力

財務リスクへの対応については、地政学リスクやカントリーリスクの高まりを踏まえ、海外での取り組みに注力しています。

具体的には、まず海外現地金融機関からの借入れを削減し、親子ローンなどグループ内金融に切り替える取り組みを加速しているほか、各国の為替防衛策やマイナス金利政策に起因する為替影響の低減に向けては、当社グループの地域内プーリングや親子ローンを駆使し、為替差損の発生を最小限にとどめるよう努めています。これら一連の取り組みにより、今後のグローバル成長戦略の加速を着実に収益に結びつけていく構えです。

また、2019年にGRI<sup>※3</sup>スタンダードの1項目として設定された税務ガバナンスについては当社も重要な経営課題の1つとして認識しており、グローバル成

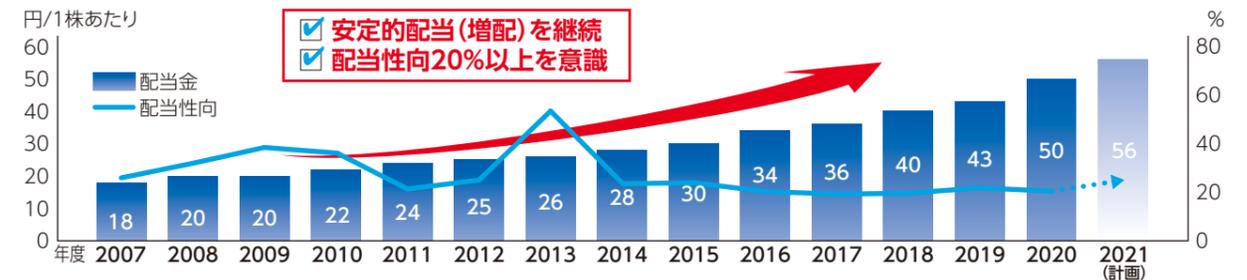
長戦略の加速に向けた「守り」の1つとして、海外税務ガバナンスの強化に取り組んでいます。2017年に設立した税務統括部が中心となりBEPS<sup>※4</sup>対応をはじめとする海外税務対応を強化しているほか、各地域の大手監査法人と連携しながら現地法人の税務ガバナンスをチェックすることで、リスク低減を徹底しています。

※3 GRI (Global Reporting Initiative) : サステナビリティ報告に関する国際基準を策定している非営利団体  
 ※4 BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) : 税源浸食と利益移転

成長資金を確保しつつ、安定的な増配に努める

当社は引き続き、中長期的視野に基づく事業展開

1株あたり配当金の推移と計画



TSR(株主総利回り)はTOPIXをアウトパフォーム  
 ※2016年3月末日の株価を100とした指数

年度	2016	2017	2018	2019	2020
当社TSR	125	163	180	133	208
配当込みTOPIX	115	133	126	114	162

※配当性向: 1株あたり配当額÷(親会社株主に帰属する当期利益/期中平均株式数)

リモートと英語を駆使した次世代財務人財の育成を加速

国内外の次世代財務人財の育成においては、従来はオフラインでの教育を基本としていましたが、2020年度はコロナ禍の影響からリモートでの教育に切り替えたところ、想定以上に有効であることを実感しました。そのため、今後はこれを「ウィズコロナ」の1つとして積極的に活用するべく、2021年度は、北米、欧州、アジア、中国でのリモート教育を予定しています。また、近年は海外各拠点・グループ会社の財務担当者の多くがナショナルスタッフであり、英語でのコミュニケーションに多くの人財が習熟していることから、今後は、リモートと英語を駆使しながら次世代財務人財の育成を加速していく構えです。

を考慮し、内部留保の充実によって企業体質の強化を図りつつ、安定的な配当の継続に加え、業績に連動した利益還元を努めることを利益配分の基本方針としていきます。この方針のもと、成長のための資金を確保しつつ、安定的な配当(増配)を継続することに努めていきます。

また、当社は資産効率および株主価値向上の観点から、2021年6月・9月に保有する自己株式を消却し、東京証券取引所の新市場区分であるプライム市場の上場維持基準の1つ「流通株式比率35%以上」に適合しています。今後の「LOGISTEED」の実現に向けた戦略投資やアライアンス、M&Aにおいては、主にキャッシュや金融機関からの借入を活用していくことを検討していきます。

株主・投資家の皆様との双方向の対話を重視

当社グループは今後も、DXや脱炭素への取り組みをはじめ多くの戦略投資に注力する方針であり、株主・投資家の皆様との対話においては、ROIC、ROE、配当政策に関する丁寧な説明を心がけていきます。2021年度はリモートの活用が増えたこともあり、例年より多くの株主・投資家の皆様との対話を実施できたほか、実際に当社株式を保有する株主の皆様から、当社の情報発信にまつわるアドバイスなど多くの示唆をいただき、改善につなげることもできました。今後も、株主・投資家の皆様との対話を大切にしながら信頼関係を維持し、持続的な企業価値向上をめざしてまいります。

# 中期経営計画 - LOGISTEED 2021-

## 中期経営計画 概要

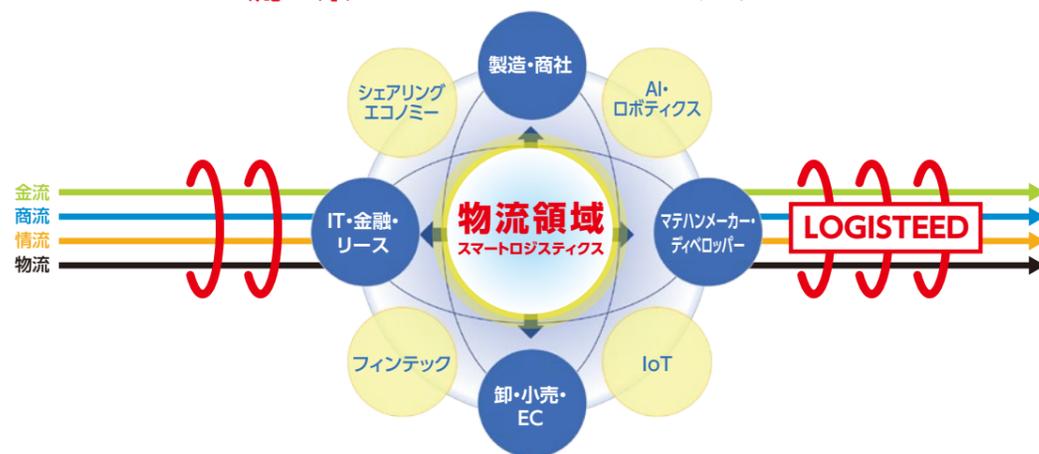
日立物流グループは、中期経営計画の推進により、グローバルサプライチェーンにおいて最も選ばれるソリューションプロバイダをめざし、さまざまな『協創』を通じた課題の解決と『価値』の創出に取り組み、持続的な成長を実現していきます。

中期経営計画 -LOGISTEED 2021-				
対象年度	2019年度～2021年度			
基本方針	「IoT」「AI（人工知能）」「ロボティクス」「フィンテック」「シェアリングエコノミー」といった技術の進化・社会の変化に加えて、デジタル化の進展によりサプライチェーンの構造が大きく転換するなかで、当社グループおよび協創パートナーも含めたデジタルイノベーションを推進し、オープンプラットフォームを構築することで、物流領域を基点/起点としたサプライチェーンを実現します。 当社グループは最も選ばれるソリューションプロバイダに向けて、「LOGISTEED（ロジスティード）」が掲げる姿へと変化・進化を遂げ、新たな存在価値を確固たるものとするともに、さらなる企業価値の向上をめざします。			
重点施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>強固なコア領域（スマートロジスティクス領域）構築のためのM&amp;A・アライアンスも含めたポートフォリオ戦略の実行</li> <li>コア領域を強化するとともにさらなる領域拡大へとつなげる協創戦略の実行</li> <li>物流領域を基点/起点としたサプライチェーンのデザイン</li> <li>トップライン成長戦略の実行</li> <li>次世代につながるオペレーションオリジン（現場主義）とその継承</li> <li>環境・社会・ガバナンスと企業倫理</li> </ul>			
実績と計画	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度計画
売上収益:	7,088億円	6,723億円	6,524億円	6,900億円
調整後営業利益:	312億円	335億円	367億円	375億円
EBIT:	362億円	396億円	444億円	372億円
ROE:	10.7%	9.5%	11.8%	12.7%

## 変化への対応とめざす姿

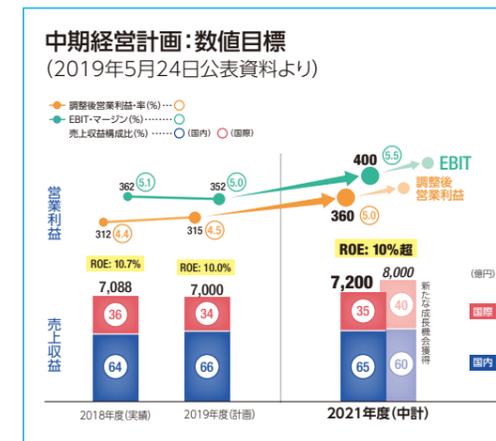
めざす姿:グローバルサプライチェーンにおいて最も選ばれるソリューションプロバイダ

### 4流を束ねサプライチェーンをデザイン



日立物流グループは物流と情流を組み合わせたサービスを提供し、3PLのリーディングカンパニーに成長してきましたが、お客様のサプライチェーンソリューションに対するニーズは高まると想定されます。今後も持続的に成長し続けるために変化をチャンスと捉え、デジタルトランスフォーメーション・プラットフォームで金流・商流に領域を広げていきます。そして新たなソリューションを創出し、物流を基点/起点とした顧客の最適サプライチェーンをデザインしていきます。

## 中期経営計画の進捗



## 2021年度計画値

売上収益:	6,900億円
調整後営業利益:	375億円
EBIT:	372億円
ROE:	12.7%

### 当社認識

IFRS第16号「リース」適用影響を加味した、「中期経営計画での数値目標(適用後)」  
 調整後営業利益: 385億円  
 EBIT: 425億円

2022年度にキャッチアップ

### 次期中期経営計画に向けて アジア圏3PLリーディングカンパニーへ

- 日本での確固たるポジション構築とアジアの地域リーダーへの進化
- 盤石な経営基盤の確立と増強(資金調達力・エコシステム拡大)
- Society5.0を支える次世代ロジスティクス

- トップライン拡大
- 収益性向上
- 効率向上(資産/資本)

- 事業領域拡大(サービス・地域・販路等)
- リソースマネジメント(アセット・人財等)
- キャッシュ創出(資産流動化等)

- ◆ 協創戦略
  - ・パートナー(同業/DX)
  - ・不動産/ディベロッパー
  - ・プライベートエクイティ(PE)ファンド他



日立物流グループは、パートナー企業と互いに企業価値向上を実現できる事業分野での提携を進めています。自らのコアである物流領域(スマートロジスティクス)の競争力・収益力をさらに強化するとともに、より大きなエコシステムグループを形成し、事業・業界を超えて協創領域を拡大することで、ともに持続的な成長を実現していくことをめざしています。

## 中期経営計画の進捗

### 重点施策 コア領域を強化するとともにさらなる領域拡大へとつなげる協創戦略の実行

#### SGホールディングスグループ、エアアイティーグループとの協創活動

##### 2020年度の実績

2020年度は、SGホールディングスグループ、エアアイティーグループとの協創活動により、合計で売上収益32億円、営業利益4.8億円の新規積み上げ効果がありました。

##### SGホールディングスグループとの協創

2016年度より資本業務提携しているSGホールディングスグループとは、互いの強みを活かしたクロスセル（ロジスティクスとデリバリー事業の相互補完）や、事業運営の相互効率化などの取り組みを行っています。

2020年度は、食品メーカー様向け、スポーツ用品メーカー様向け、産業機器メーカー様向けなどの物流センター運営を新規に開始したほか、物流センターの集約・移転作業など、幅広い分野での連携を行いました。

なお、2020年9月よりSGホールディングスグループとの提携関係の一部見直しを行いました。引き続き資本業務提携を維持しており、今後も営業連携・リソースシェアリングなどの協創活動を継続し、さらなる効果の創出をめざしていきます。

##### エアアイティーグループとの協創

2019年度からは、日中間フォーワーディング事業に大きな強みを持つエアアイティーグループとの資本業務提携に基づく活動を本格的に開始し、フォーワーディングと3PLの連携による新たな顧客価値創出に取り組んでいます。

2020年度は、中国での眼鏡メーカー様向け物流センター運営を新規に開始するなど、相互の強みを活かした国際物流サービスの構築を着実に進めています。

#### Maerskとの協創活動

2020年度より、新たに海運業界における世界最大手企業であるA.P. Moller-Maersk(以下「Maersk社」と)との協創活動を開始しました。海上輸送を中心としたMaersk社の国際物流サービスと、当社グループの3PLをワンストップで提供し、お客様のグローバルサプライチェーンをシームレスに繋ぐサービスを構築していきます。

また、日本国内における航空貨物の輸入作業においても協業を行うほか、Maersk社のブロックチェーン基盤技術である「Tradelens」と、当社のサプライチェーン可視化・最適化ソリューションである「SCDOS」を掛け合わせ、デジタルプラットフォーム上において、より高度な分析・最適化提案を行うための検証を共同で進めていきます。

#### 2020年度 協創活動による新規積み上げ効果(億円)

	売上収益	営業利益
国内	25	3.3
国際	6	1.3
その他	1	0.2
<b>協創効果</b>	<b>32</b>	<b>4.8</b>

上記表にはSGホールディングスグループ、エアアイティーグループとの協創効果を含む

#### 主な新規協創案件



物流センター集約・移転作業



食品メーカー様向け物流センター



スポーツ用品メーカー様向け物流センター



産業機器メーカー様向け物流センター



眼鏡メーカー様向け物流センター(中国)



資材メーカー様向け物流センター

#### Maersk基本戦略:L&S<sup>®</sup> Service拡充

海外との輸出入+ 国内での物流構築 による  
グローバルでシームレスなLogisticsの提供



**日立物流**  
Hitachi Transport System

OT × IT  
Operational Technology × Information Technology

**L&S Serviceパートナー**  
＜3PLソリューションの提供＞

Maerskと一体となった営業展開  
(専任営業の派遣実施)

※L&S:Logistics & Servicesの略

#### 「LOGISTEED CAFÉ」の開設

当社は2020年12月、本社ビル内に当社初となるオープンインベーション施設「LOGISTEED CAFÉ」を開設しました。協創戦略の一環として、パートナーとの“知の共有、探索”、“コラボレーションによるプロジェクトの加速”を目的に開設したものであり、ワークショップなどのイベントを行う協創空間「LxHUB」、物流現場を270度展開の大画面でバーチャル見学できる「Theatre S」、当社の歴史や事業を紹介する「Exhibition」などのスペースを備えています。



#### 施設のご紹介

##### LxHUB



セミナー、ワークショップなどを開催する協創空間

##### Theatre S



270°シアターの臨場感ある映像空間で、最先端の物流現場を体感

##### Exhibition



当社グループの歴史や事業のご紹介

##### Project Room



協創プロジェクトのミーティングやディスカッションを行う場

##### Solution



LOGISTEED (ロジスティード) を構成する最新ソリューションや、協創パートナーとの開発ソリューションを展示



所在地:  
東京都中央区京橋2丁目9番2号 日立物流ビル  
\* 施設へのご来場は、当社グループ社員を通じた予約制となっています。

#### Web特設サイト「LOGISTEED CAFÉ」について

特設サイト上にて、施設でのイベント企画と連動した情報発信を行っています。当社サービスの先進事例を紹介するとともに、業界を超えたさまざまなパートナー企業との協創活動や、携わる「人」にフォーカスしたインタビュー記事、ワークショップ・セミナーなどの情報を発信しています。

#### コンテンツ(2021年9月時点)

施設案内	本社ビル内施設「LOGISTEED CAFÉ」のご紹介
協創イノベーション	協創に込めた想いと賛同いただいているパートナー企業のご紹介
サービス	「スマートウェアハウス」[SSCV] [SCDOS]をはじめとする先進事例のご紹介
イベント・セミナー	当社が開催するイベントやセミナー情報の発信と、参加のご登録案内
ダウンロード	当社がご提供している先進サービスの資料のダウンロード
インサイト	物流の最前線の情報やインタビュー記事等の発信



LOGISTEED CAFÉ  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/logisteed-cafe/>

## 中期経営計画の進捗

### 重点施策 物流領域を基点/起点としたサプライチェーンのデザイン

#### デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

日立物流グループは、「LOGISTEED (ロジスティード)」が掲げる姿へと変化・進化を遂げ、新たな存在価値を確固たるものとするとともに、さらなる企業価値の向上をめざすため、「DX戦略 -[LOGISTEED 2021]実現に向けて-」を策定しました。

#### ● DX戦略の基本方針

##### CPS(Cyber Physical System)と協創による価値創造

現場(フィジカル空間)にある多様なデータをセンサーネットワークやシステムで収集し蓄積。サイバー空間でそれらのビッグデータをAIなどにより分析し、知識化を行います。そこで蓄えた情報や価値を現場に投入することで、さらなる現場力の強化を図っていきます。さらに、データを活用してさまざまな協創パートナーとのオープンイノベーションを活性化し、新事業や新たなビジネスモデルの創出につなげていきます。

#### ● 重点施策

- i. 協創によりデータを価値に変えるエクスターナル(社外向け)DX
- ii. 業務を効率化しデータを集約するインターナル(社内向け)DX
- iii. DXを実現する組織づくり・人材
- iv. ITガバナンスの強化
- v. DX関連の投資を継続
- vi. KPIの設定・管理によるDX分野でのPDCAサイクルの確立

#### ● エクスターナルDX事例

3つのソリューションを事業化しています。

2021年にはSCDOSに「CO<sub>2</sub>排出量見える化機能」を付加し、お客様と当社双方での脱炭素化を促進しています。

SCDOS※1	サプライチェーン上の情報を一元で管理・可視化し、課題解決をサポート
SWH※2	自動化・省力化のノウハウとデジタル技術を組み合わせ、業界ごとに標準化して提供
SSCV※3	IoTテクノロジーを駆使して輸送事業者の業務効率向上、事故ゼロ化を支援

※1 Supply Chain Design & Optimization Services  
 ※2 Smart Warehouse  
 ※3 Smart & Safety Connected Vehicle

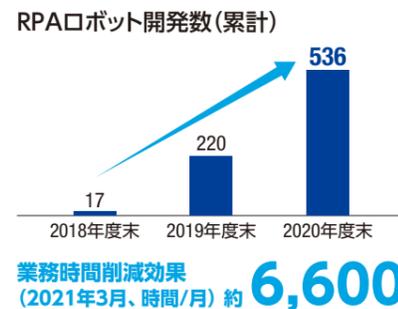
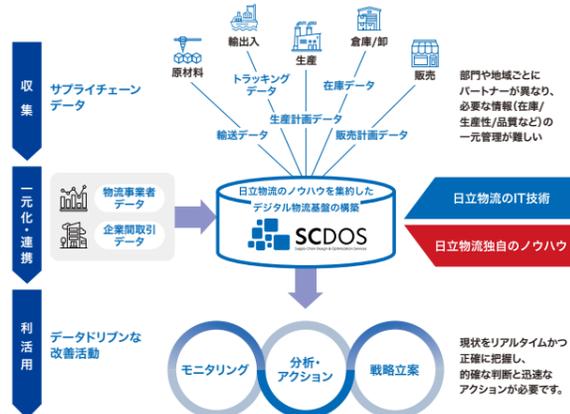
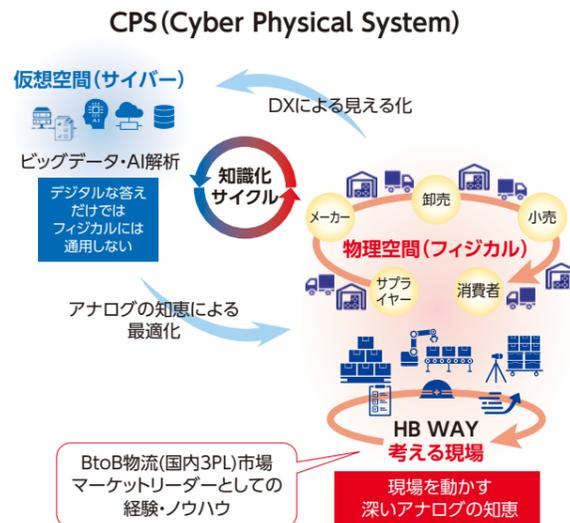
#### ● インターナルDX事例

WMS※4(倉庫管理システム)の標準化や基幹システム刷新を進め、データをデジタル事業基盤に集約しています。

また、全社ボトムアップで業務改善を進めるVC21活動の一環として、RPA導入を推進しており、DXを現場に浸透させる取り組みを進めています。

RPAにより、2021年3月末までに、グループ全体で536種のロボットを開発し、月あたり約6,600時間相当の業務時間削減を実現しました。

※4 Warehouse Management System



#### ● デジタルガバナンス・コードへの対応

デジタルガバナンス・コードとは、企業のDXに関する自主的対応を促すため、経営者に求められる対応を経済産業省が取りまとめて公表したものです。

当社はデジタルガバナンス・コードに対応し、DX戦略の策定と実行、取締役会レベルを含むガバナンス体制の構築、ステークホルダーへの情報開示などの施策を進めています。

2021年5月には、このような取り組みが評価され、「DX認定事業者」としての認定を取得しました。

#### ● ITガバナンスの強化

デジタルガバナンス・コードの下に、IT導入・運用の原理・原則としてITガバナンス・コードを制定しています。さらに、ITガバナンス・コードに沿って管理規定を整備し、グループ全体のIT活動に対してモニタリング、評価を行うことにより、DX推進に資するIT基盤の構築を進めています。

#### ● DX人材の育成

DX人材の育成体系を整備し、高度人材の育成を進めるとともに、経営幹部を含む全社員に基礎教育を実施することでデジタルリテラシーの底上げを図っています。

また、物流現場において実践的なデータ分析ができるデータアナリストの育成にも力を入れており、実際のデータを活用した業務分析・改善の取り組みを進めています。さらに人材確保については、キャリア採用等に加え、パートナー人材の長期・安定確保を推進しています。

DX戦略に関する詳細はWebサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/ir/corporate/vision/dx/>

#### 担当役員メッセージ

物流領域における社会課題の解決への貢献とLOGISTEED推進のため、SCDOS、スマートウェアハウス、SSCVの3つのコア機能を駆使しながら、DXを推進していきます。現場(フィジカル空間)にある多様なデータと最新のデジタル技術を活用しながら、さまざまな協創パートナーとのオープンイノベーションを活性化し、新事業や新たなビジネスモデルの創出につなげ、さらなる企業価値の向上に取り組んでいきます。

**長尾 清志**  
 執行役常務  
 営業統括本部長  
 ロジスティクスソリューション  
 開発本部長  
 輸送事業強化PJ長



#### 担当役員メッセージ

ITガバナンス・コードを制定し、グループ全体のIT活動に対してモニタリング・評価を行い、DXのためのIT基盤の構築に取り組んでいます。またサプライチェーンを支える社会インフラとしての役割を果たすため、サイバーセキュリティレベルの向上など、リスクへの対応を強化しています。DX人材の育成については、各種研修により全社員のデジタルリテラシー向上や事業部門における現場のデータアナリストの育成を進めていきます。

**米倉 俊輔**  
 執行役  
 営業統括本部 IT戦略本部長  
 情報セキュリティ本部長  
 輸送事業強化PJ 副PJ長  
 (日立物流ソフトウェア代表取締役社長)



株式会社日立物流は、経済産業省が定めるDX認定制度において、「DX認定事業者」としての認定を取得しました。

#### ITガバナンス・コードの制定と運用



#### DX人材育成体系

全社員	IT基礎+DXマインドセット教育	2021年度から全社員に展開
事業部門	データサイエンティスト育成教育(Tech Boot-camp)	受講者数 72名(累計)
IT部門	プロジェクト管理/ビジネスアナリシス研修 データアーキテクト/データアナリスト研修	受講者数 214名(累計)

(2021年7月現在)

## 中期経営計画の進捗

### 重点施策 物流領域を基点/起点としたサプライチェーンのデザイン

当社グループおよび輸送事業者の輸送課題を解決し、「持続可能な輸送サービス」と「事故ゼロ社会」を実現するために、輸送デジタルプラットフォームの構築と輸送事業強化の取り組みを進めています。

### 輸送デジタルプラットフォームの構築

当社が提供する「物流企業の視点+テクノロジーの力」を活用した、輸送課題を解決する輸送デジタルプラットフォームの構築を進めています。SSCVはSSCV-Smart、SSCV-Safety、SSCV-Vehicleの3つのソリューションで構成されており、データを協創パートナーと共有することで、新しいサービス・ビジネスの創出をめざします。

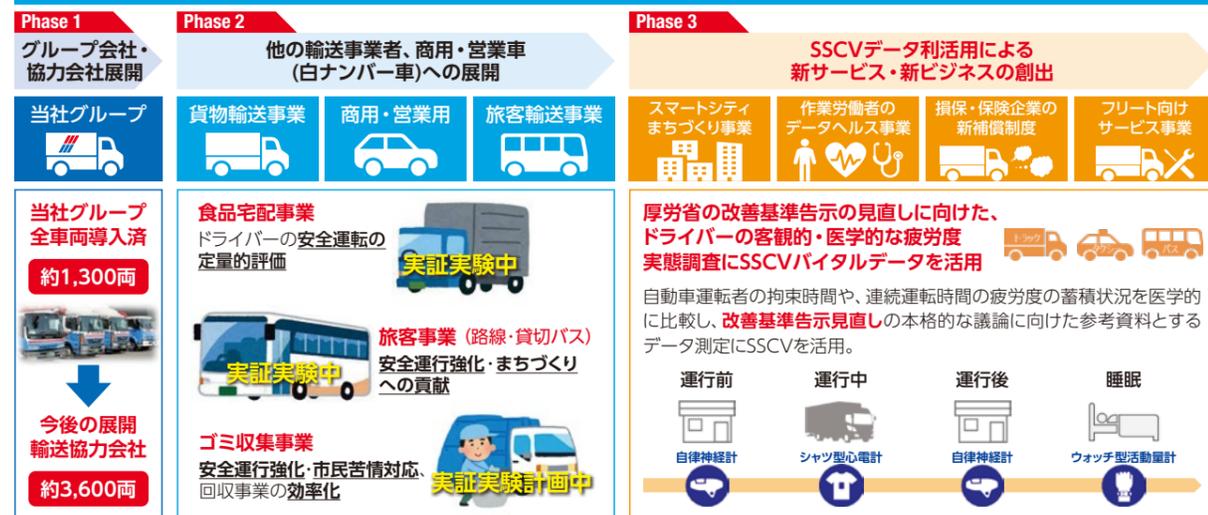


\* CSV(Creating Shared Value): 経済利益活動と社会課題の解決の両立やそのための経営戦略等

SSCVについての詳細は下記Webサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/sscv/>

SSCV-Safetyは既に当社グループの全車両に導入していますが、今後は当社グループの輸送協力会社へも導入を進め、さらに小売業、バス、タクシーなど幅広い業界における輸送業務向けにサービスを展開していきます。またSSCVにより取得したビッグデータについては、スマートシティまちづくり事業、データヘルス事業、損保・保険会社の新補償制度など、新サービス・新ビジネスの創出に活用していきます。

### 輸送事業全般(陸運、旅客他)への展開を推進 取得したビッグデータを活用し新サービス・新ビジネスを創出



✓ ドライバーの体調・労務管理、輸送効率化によるCO<sub>2</sub>排出量削減等の社会課題に貢献

\* SSCVの取り組みについては、P39-44 特集 社員座談会もご覧ください。

### ● SSCV-Safety の外販開始

当社グループ内での利用を経て、2021年7月よりSSCV-Safetyの外販を開始しました。株式会社日立製作所、三菱HCキャピタル株式会社との3社協業により、物流業や製造業、卸売業、小売業、バス、タクシーなど幅広い業界における輸送業務向けのSaaS\*型新サービス「SSCV-Safety on Hitachi Digital Solution for Logistics」として提供を開始しています。本サービスの導入、普及を通じて、ニューノーマル時代において需要が拡大している輸送業務における運行管理とドライバーの安全性向上、働き方改革に貢献していきます。

\*SaaS: Software as a Service

### ● SSCV-Smart の提供開始

2020年10月よりSSCV-Smartの提供を開始しました。SSCV-Smartは、「ドライバー不足や労働環境の整備」「煩雑な帳票類の管理」など、輸送会社が抱える課題の解決をめざして、これまでアナログの対応が中心であった見積・受発注管理、配車・運行管理業務、請求管理等をデジタル化し、基本機能としてSaaSにて提供しています。SSCV-Smartにより輸送事業者の業務効率化、法令遵守の強化、ペーパーレス化、財務・管理基盤強化などを支援することで、持続可能な経営を下支えしていきます。



機能一覧			
<b>見積・受注管理</b> 見積回答および受注業務をシステム上で実行し、見積情報はクラウドに保管	<b>求車・求貨</b> 荷物/空車の情報を共有し案件マッチングをサポート	<b>運行指示書発行</b> 改善基準告示に則った運行計画を自動で生成し運行指示書の発行をサポート	<b>検収管理</b> 請求・支払額の照合は運行毎に日々実施でき追加料金の申請・承認も可能
<b>発注管理</b> 見積依頼および発注業務をシステム上で実行し、注文書の情報はクラウドに保管	<b>車両割付</b> 車両に受注情報を紐付けてカレンダー表示。荷主への車両情報は自動で連絡可能	<b>管理帳票発行</b> 運行管理上必要となる点呼記録簿、配車台帳、配車指示書を発行	<b>請求管理</b> 請求業務をシステム上で実行し、請求書情報をクラウドに保管

### 輸送事業の強化

#### ● 輸送事業強化プロジェクト発足

高品質で持続可能な輸送サービスの提供に向け、2020年10月「輸送事業強化プロジェクト」が発足し、以下の取り組みを進めています。

- 輸送デジタルプラットフォーム構築の加速
- SSCVの輸送協力会社およびその他の輸送事業者へのサービス提供による輸送エコシステム(経済圏)の形成
- 当社グループ内での横断的な車両手配および輸送網を確立する「集中配車センター」の設置
- 「輸送+α」の付加価値提供が可能なエンジニアドライバーの育成

#### ● 共同ターミナル(水戸輸送センター)開設

2021年2月に「集中配車センター構想」の一環として、茨城県那珂郡東海村に水戸輸送センターを開設しました。当センターは地域の協力パートナーである日運茨城事業協同組合\*との共同ターミナルとして開設され、地域における輸送リソース(貨物・車両情報や事務所・車庫等)をシェアリングすることで、パートナーも含めた輸送エコシステム全体での効率的な事業運営を実現します。

\* 日運茨城事業協同組合: 茨城県那珂郡東海村に所在する貨物輸送を行う協同組合で、21社が加盟

#### 集中配車センター構想

- 集中配車センターと出張所の各地への設置
- グループ輸送部門と協創パートナーとの輸送リソースのシェアリング
- SSCV-SmartやモパイルTMSなどのシステム連携による中長距離輸送の運用・管理一元化



## 中期経営計画の進捗

### 重点施策 次世代につなぐオペレーションオリジン(現場主義)とその継承

#### VC21活動の推進

##### ● 活動概要

日立物流グループでは、HB WAYを実践する日々の改善活動として、「VC21活動」に取り組んでいます。

活動の目的は「会社が“成長し続けること”、従業員が“やりがいを持って仕事をする”こと」です。

事業所、部署ごとに従業員がさまざまなテーマでアイデアを出し合い、専用システムに施策を登録し、改善活動を計画的に実行・フォローするというサイクルを継続しています。各所の取り組みは専用システムにてグループ全体で共有されるとともに、定期的に発表会を開催し、好事例には表彰を行うなど、「改善活動の見える化」と「褒める文化の醸成」により、改善文化を定着させています。

人間中心の深い対話を基に、楽しみながら学び、アイデアを創出し、改善を実践するというサイクルで業務を進めることにより、組織力やオペレーション遂行力を強化しています。社員一人ひとりが「わたくしごと」として取り組む「VC21活動」の積み重ねが、改善文化として当社のビジネスモデルを支える基盤となっており、価値創造の源泉となっています。



**物流OPEX**  
深い対話を通して楽しみながら学習と改善を繰り返すコミュニティを構築

**対話Cafe**  
インタビュー形式のワークショップにて深い対話を実践

**アイデア創出ワークショップ**  
現場で働く従業員の生の声を聞きながら、改善アイデアを創出

**改善教育**  
IE(Industrial Engineering)などの手法を取り入れた独自の改善教育を実施

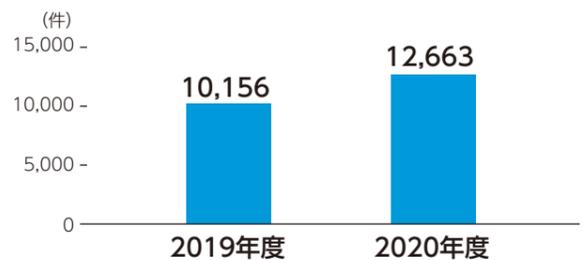
**RPA等デジタルツールの活用**  
デジタルツールを駆使した生産性改革を組織横断型で実践

**改善好事例の共有**  
専用システムにて、グループ内の改善好事例の共有や改善施策の進捗管理を実施

##### ● 2020年度の活動実績

2020年度に発案された日立物流グループ全体の改善施策数は、約13,000件に上りました。

##### 新規改善施策件数の推移



2020年度はコロナ禍によりオンラインでの活動を中心に実施しました。下記のほか、各グループ会社にてさまざまな活動を実施しています。

活動名	実施回数
VC21アワード	1
アイデア創出ワークショップ	17
デジタル対話イベント	13
改善教育・改善支援	62
物流OPEX関連活動	27
VC21活動 運営会議	13
合計	133

##### ● VC21アワード2020

2020年11月にオンラインによる「VC21アワード2020」を開催しました。新型コロナウイルス感染症拡大防止対策として大人数での会議が制限される中、本社ビル内のLOGISTEED CAFÉや各地の事業所をオンラインで繋ぎ、当社役員をはじめ、グループ会社従業員を含む1,000名以上が参加しました。各社、部署より選考された19件の改善・好事例案件の中から、従業員4,396人の投票による代表6件の活動について、趣向をこらした事例紹介が行われました。



##### 応募状況

応募数 **164件**

VC21アワード大賞 **19件**

##### 取り組みテーマ(抜粋)

- 現場改善**
  - ・「ピクトグラム」サイン(掲示物)の現場展開
  - ・楽しみながら挑戦!超重量級台車300kgを楽に動かせるか!?
  - ・ワンウェイ段積治具の開発
- デジタルによる改善**
  - ・RPA普及活動の取り組み
  - ・デジタル化ツールを活用したペーパーレスの推進とAI-OCR導入によるDX
  - ・SCDOSを活用したDXの取り組み

- 受注報告**
  - ・生産物流の取り組み
  - ・台南新工場向け製造設備輸送取り組み実績報告
  - ・九州地方豪雨に伴う自動車部品の緊急納入
  - ・封入仕分け配送業務受注に伴う売上拡大
  - ・PCリプレース作業完遂
  - ・トレーラのメンテナンス受注
  - ・新基幹システム統合プロジェクト
- 業務革新**
  - ・グループ調達「改善」部の活動
  - ・輸送改革意識の向上
  - ・品質向上に向けた取り組み

##### ● デジタル対話セッション

職制の壁を越えたコミュニケーションの実践を目的として、オンラインで「デジタル対話セッション」を計2回開催し、全国各地から約200名が参加しました。「デジタル化した未来の職場を描こう」というテーマでアイデアを出し合い、職場のDXを推進する活発な対話を行いました。従来は対面による対話セッションを実施していましたが、オンラインで実施することにより、全国の従業員が距離を越えて同時に繋がることができました。本イベントにて、「深い対話」を通じてアイデアを創出、洗練させるプロセスを学ぶことで、従業員は各職場での日頃の改善活動に役立てています。

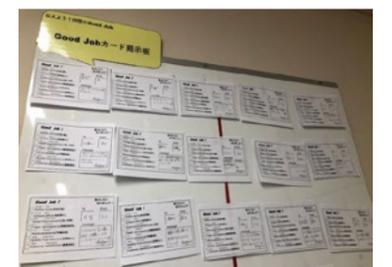


##### ● 職場環境改善、職場活性化の取り組み



##### アイデア創出ワークショップ

従業員が職場でのムダや非効率と感じていることを共有し、改善アイデアを出し合いながら、職場環境の改善や業務プロセスの改善へと繋げています。



##### Good Jobカード

従業員同士で感謝の言葉を贈り合い、「褒める文化」を醸成しています。

# 中期経営計画の進捗

## 重点施策 環境・社会・ガバナンスと企業倫理

### SDGsへの取り組み ー注力分野ー

持続可能な社会の実現と企業価値の向上に向け、環境・社会・ガバナンスと企業倫理を意識した行動(ESG経営)を推進すべく、「日立物流グループ注力分野」を策定し、SDGsの達成に貢献する4つの注力分野への取り組み強化に向けた活動を進めています。

#### ● SDGsへの貢献

持続可能な社会の実現に向け、サプライチェーンの革新を牽引していくため4つの分野に注力していきます



#### ● 4つの注力分野

##### 1 次世代の産業や暮らしの追求

ロジスティクス力で、次世代の持続可能な産業と社会インフラの実現を支える事業を、国内外のさまざまな地域で展開していきます。  
 ■ 先進テクノロジーの駆使によるサプライチェーン全体最適化の促進  
 ■ 地域の物流ニーズ・課題への対応および対応力の強化

##### 2 労働安全と生産性の向上

国内外の物流現場で、さらなる労働安全の実現と生産性の向上に取り組めます。  
 ■ 操業・輸送時の安全確保  
 ■ 物流現場の負担軽減  
 ■ 多様な労働力の活用推進

##### 3 高い品質とレジリエンス\*の強化

社会が期待する次世代の物流品質と、災害や気候変動に対するレジリエンスを追求します。  
 ■ 高品質な物流サービスの追求  
 ■ 廃棄・排出への配慮  
 ■ 災害支援への貢献

##### 4 事業プロセスにおける脱炭素の実現

エネルギー・資源効率向上に関する取り組みを着実に進め、長期視点での脱炭素化に取り組んでいきます。  
 ■ エネルギー利用の高効率化  
 ■ 再生可能エネルギーの導入  
 ■ 環境マネジメント強化

\* 「人やモノがショックや怪我など困難な状況から素早く回復する能力」「曲げる、伸ばされる、つぶされるなどの後に、もとの形に戻る能力」と定義されている。

→ P.75~88

### 持続可能な社会の実現に向けて



※3 英国の非営利団体。世界の投資家の依頼を受け、企業の「気候変動」などに関する情報を調査し、評価・公表している。  
 ※4 日本国内の信頼される会社をCSR(企業の社会的責任)と財務の両面から見つけるための企業ランキングとして、東洋経済新報社が毎年独自にランク付けを実施・発表。

#### ● ESGへの取り組み

企業の経営や成長においては、環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)の観点での配慮が重要であり、「E」「S」「G」それぞれの取り組みの強化を通じてSDGsの達成に貢献していきます。

#### 2021年度からの取り組み

E:環境	<b>■ 事業プロセスにおける脱炭素の実現</b> ・モデル事業所の設置による効果測定、評価方法の検討(ノウハウの蓄積) ・SCDOSによるCO <sub>2</sub> 排出量の見える化、VC21活動による環境活動のわたくしごと化 ・当社取り組みの適切な開示(TCFD <sup>※1</sup> 賛同、統合報告書)
S:社会	<b>■ ダイバーシティ&amp;インクルージョン、働き方改革の加速</b> ・グループ全体での女性管理職比率の向上(2023年度目標:10% <sup>※2</sup> ) <b>■ 人的資本への投資推進</b> ・従業員エンゲージメントの観測・可視化、DX人材の育成・確保
G:ガバナンス	<b>■ 「基本と正道」の徹底</b> ・基幹システム刷新による業務効率とガバナンス強化(デジタル監査環境整備等) ・リスクオーナー、リスク対応実行責任者の選定 ・取締役会での経営の本質に関する議論の深化(サステナビリティ、DX等)

※1 Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース) ※2 対象範囲:日立物流

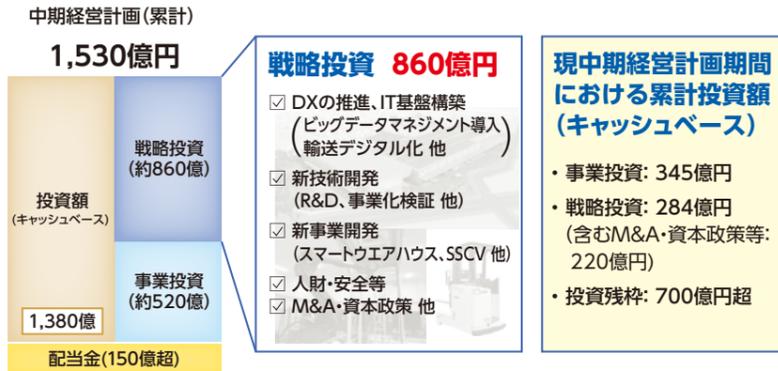
#### ESGから見た注力分野

	関連する注力分野	関連情報掲載ページ
E:環境	注力分野3 注力分野4	環境方針、体制 他/環境中長期目標/気候変動への取り組み/ 廃棄・排出への配慮/エネルギー利用の高効率化 → P.79~84
S:社会	注力分野1 注力分野2	操業・輸送時の安全確保/次世代の産業や暮らしの追求/ 多様な労働力の活用推進/地域社会への貢献・BCP強化 → P.85~88
G:ガバナンス	注力分野3	コンプライアンス・ガバナンスの強化 → P.63~74

# 投資計画

## 「LOGISTEED(ロジスティード)」への変化・進化に向けた投資戦略

日立物流グループは、機能としての物流強化(スマートロジスティクス)を中核としながらも、事業・業界を超えた協創領域の拡大を図り、ロジスティクスの領域を超えた新たなイノベーションを創出するため、営業キャッシュ・フローならびに現金及び現金同等物を資金の主な源泉として、物流拠点拡充等への事業投資やLOGISTEEDが掲げる姿への進化に向けた戦略投資を行っています。



## 事業投資

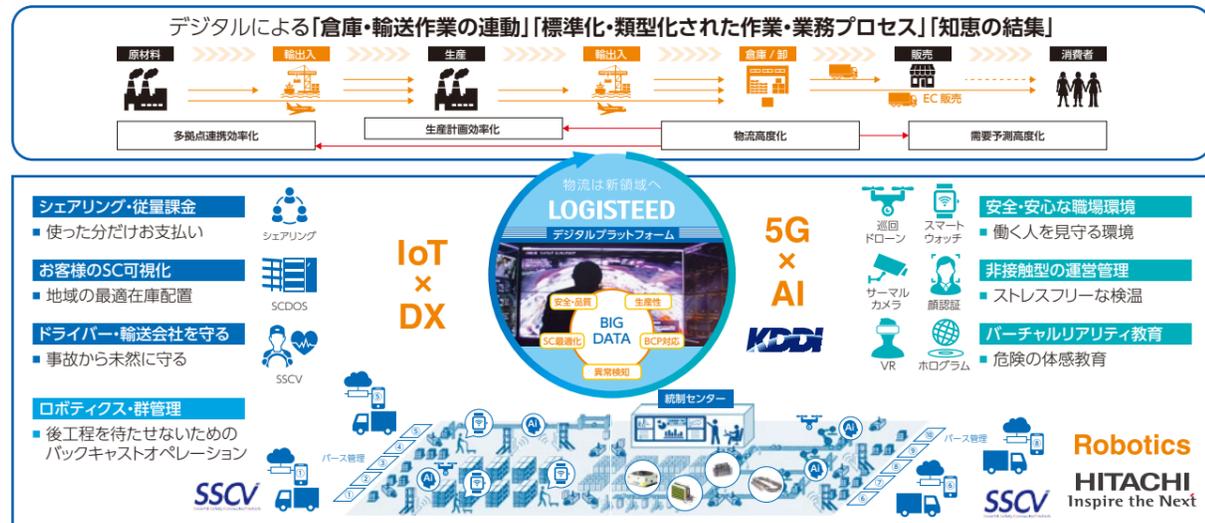
日立物流グループは、強固なコア領域(スマートロジスティクス領域)の構築を図るため、投資内容を厳選し事業投資を実施しています。具体的には、物流拠点の拡充や車両運搬具等の更新を実施しています。

### 2020年度の主な投資案件



## 戦略投資

基本方針として「他社が真似のできない仕組みを構築して持続的な競争優位性を確立するための投資」を掲げ、デジタルプラットフォームの中核となるサプライチェーンソリューション、スマートウェアハウス、輸送デジタル化等への投資に注力することで、コア機能を強化し、お客様へのサービスメニューを拡張していきます。



## 今後の物流拠点・設備拡充計画

主力事業である3PLのさらなる強化に向け、国内外で物流拠点および設備の拡充を計画しています。国内事業においては、お客様の製造工程との連携や危険品の取り扱い強化など、より高付加価値なサービス提供の基盤となる物流センターや、自動化・省人化設備への投資を行っていきます。また海外事業においては、次期中期経営計画に向け、アジア圏を中心としたグローバル成長戦略を加速させていく方針です。



# 特集 — 社員座談会 —



日立物流東日本 輸送部 前田 陽一 | 法務部 鈴木 智子 | 輸送事業強化PJ 大日向 宙 | 輸送事業強化PJ 南雲 秀明 | 経営戦略部 後藤 直子 | 輸送事業強化PJ 佐藤 公則

## SSCVによる社会課題解決への貢献

SSCV(Smart & Safety Connected Vehicle)は、日立物流グループが「持続可能な輸送サービス」と「事故ゼロ社会」の実現をめざして開発・提供している輸送デジタルプラットフォームです。現場でのデータ収集と産官学による学識者との連携を起点に、SSCV-Smart = 受発注管理、配車管理、運行管理  
SSCV-Safety = 安全運行管理  
SSCV-Vehicle = 車両管理の最適化、故障予兆・予防整備という3つのサービスを展開し、社会課題の解決と経済価値の両立をめざしています。今回は開発、導入に携わったメンバーを中心に、座談会を実施しました。

### 座談会参加者

営業統括本部  
輸送事業強化PJ  
SSCV強化グループ長

南雲 秀明

営業統括本部  
輸送事業強化PJ  
SSCV強化グループ  
担当部長

佐藤 公則

営業統括本部  
輸送事業強化PJ  
SSCV強化グループ  
主任

大日向 宙

人事総務本部  
法務部  
知財グループ  
部長補佐

鈴木 智子

経営戦略本部  
経営戦略部  
部長補佐

後藤 直子

日立物流東日本  
茨城事業部  
輸送部  
副部長

前田 陽一

※組織名・役職名は座談会開催日現在

まず、皆さんの経歴やSSCVにおける担当業務について聞かせてください。

■ 南雲：私は入社後約10年間、日立製作所の情報通信機器の出荷・輸送業務に携わり、続く10年は、情報通信ソリューションビジネスの新規事業立ち上げを担当しました。これは情報通信機器の配送・保管に加え、キittingや納品先での設置や動作確認までを行う新規事業であり、私にとって大きな経験でした。その後、京浜営業部長として3PL事業、ソリューションビジネス、輸送事業の運営を統括し、デジタルビジネス開発部等を経てSSCV強化グループに移り、プロジェクトの統括責任者を務めています。

■ 佐藤：日立物流ソフトウェアに入社後、日立物流のシンガポール現地法人へ8年ほど出向し、東南アジア現地法人各社の倉庫管理システム等の開発・保守業務に従事しました。2016年末から日立物流に出向し、SSCVプロジェクトでは、学識者やベンダーとも連携しながら、システム開発やシステム間連携を担当しています。

■ 前田：日立物流東日本に操縦士(ドライバー)として入社し、最初の2年間は家電や危険物輸送の運転業務に従事、その後輸送計画などの業務を7年間経験しました。2011年度以降は茨城県の水戸や日立の輸送営業所で管理者を務めました。輸送部企画課に異動後は、日立物流東日本の既存システムのリニューアル時期とも重なったことから、SSCVチームと一体でSSCV-Smartの開発に携わり、現在は協会会社への拡販を進めています。

■ 後藤：REITなどを扱う不動産ファンド運用会社のアセットマネージャーを経て、2018年に日立物流に入社しました。不動産戦略全般や京橋本社の「LOGISTEED CAFÉ<sup>\*1</sup>」の立ち上げを担当し、SSCVでは、本事業が創出するCSR領域、すなわちCSV(共通価値の創造)の拡大および深耕を実現させることをミッションとしています。

■ 大日向：物流会社2社でドライバーや運行管理者、倉庫管理業務等を経験後、2020年に日立物流に入社しました。SSCVチームでは営業担当として、お客様への導入提案やトライアル対応を担当しています。

■ 鈴木：2017年に当社へ入社するまでは、電気・精密機器メーカーの知的財産部門で特許出願や侵害訴訟などを担当していました。SSCVでも、各種出願や知財保護、リスク管理等により、チームが心血を注いだサービスを守る役割を担っています。

\*1 2020年12月に協創戦略の一環として本社ビル内に開設されたオープンイノベーション施設 [▶ P.28](#)

さまざまな分野の経験者を結集したチーム編成ですね。そもそも、SSCVを開発したきっかけは何だったのでしょうか。

■ 南雲：SSCVの原点は、私が現場責任者だった2015年

に、わずか5カ月の間に立て続けに起きた3件の追突事故です。いずれも、トラックがノーブレーキで前の車に追突したのです。ドライブレコーダーを確認したところ、居眠り・脇見・携帯電話操作のいずれでもなく、前を見ていながらも衝突していました。ドライバーにヒアリングしたところ、家族の病気や親の介護での慢性的な精神疲労が続いていたことがわかりました。そういった心が不安定な状態から、「目は開いているが、何も見えていない」状況、つまり「漫然運転」が事故の原因ではないかと推測されたのです。こうした要因は出発前の対面点呼ではわからず、ドライバー自身も気づけていませんでした。

ドライバーとしての立場からはどうなのでしょう？

■ 前田：ドライバーには、自分が積んだ荷物は自分で運ぶという責任感・使命感があります。ですから多少の体調不良や家庭での心配事があったとしても、自分が責任を持って運びたいという意識があります。現場も余裕がないですから、運行管理者の立場としても、点呼のときにドライバーが「ちょっと今日は走れない」と言い出せる環境も整えられていませんでした。

■ 大日向：私もドライバー時代は、「疲れているので、乗りたくないです」なんて決して言えませんでした。自分が配達できなければ誰かにカバーしてもらわなければいけないし、自分の配達エリアには踏み込まれたくない気持ちもありました。

■ 南雲：国土交通省の統計でも、2015年ぐらいから健康に起因する輸送事故は急増しており、これは社会環境によって起きている事故ではないか、と考えていました。とはいえ、ドライバー不足やドライバーの高齢化が深刻化する中、何も対策を打たないわけにはいきません。3件連続した事故も、たまたま前に車がいたので追突で済みましたが、人をはねたり、ドライバーが命を落とした可能性もありますし、荷物を目的地まで無事に届けられなければ、物流業本来の使命も果たせないことになります。

ドライバーの心理や現場の風土も踏まえると、安全管理も一筋縄にはいかないですね。

■ 南雲：はい。その解決策の足がかりが、「定量化」と「見える化」です。これまで運行管理者は、運転中の状況を知ることができませんでしたから、車両が事業所を出てからの安全管理はドライバーに任せるしかありませんでした。しかし、AI(人工知能)やIoTデバイスの活用により、運行中の「疲労」と「運轉行動」をリアルタイムで完全に見える化できれば、会社としてドライバーを守ることができるのでは——というところからSSCVの開発は始まりました。

次に、SSCVのサービス内容について説明をお願いします。

■ 南雲：SSCVには、SSCV-Smart、SSCV-Safety、SSCV-Vehicle（以下、それぞれ「Smart」「Safety」「Vehicle」）の3つのサービスがあります。輸送事業は「運行計画」「ドライバーの安全」「トラック」の3要素で成り立つため、SSCVもこれに対応しています。「運行計画」に対応するSmartは、受発注管理などをデジタル化し、輸送事業者の業務効率化やコンプライアンス強化を支援するシステムです。Safetyはドライバーの生体・運転データをAIで分析することで安全運行管理をトータルサポートし、Vehicleは、車両管理や整備実績のデジタル化と走行中のデータをリアルタイムで取得・統計解析することで車両の故障予兆・予防整備につなげるソリューションです。

まずSSCVの原点であるSafetyについて、特長を教えてください。

■ 南雲：ハインリッヒの法則<sup>\*2</sup>では「1つの重大事故の裏には29の軽微な事故があり、その背景には300のヒヤリハットがある」とされていますが、Safetyでは、事故だけでなくヒヤリハット自体を可視化・根絶し、「事故ゼロ」を達成することをめざしています。ドライバーの生体情報と車両の異常挙動の相関性の研究結果から、体調や疲労度の客観的なデータに基づき、ドライバーに対するヒヤリハット予測を発信するという疲労科学に裏付けされたロジックを組み込んでいる点が最大の特長です。プロジェクト初期の2016～2017年は、ドライバーの注意喚起を促すあらゆる製品を国内外から集め、当社ドライバーに試用してもらいました。しかし、めざす機能を満たす製品が無かったため、自社開発を決断しました。

\*2 米田損害保険会社で技術・調査に携わっていたハーパート・ウィリアム・ハインリッヒが導き出した労働災害の経験則

■ 佐藤：そこで、疲労科学の権威である大阪市立大学の倉恒弘彦教授との出会いがあり、「運行中のドライバーの生体情報と疲労との相関性の研究は世界初ですから、一緒にやりませんか」とのご提案をいただきました。これを

受け、国立研究開発法人理化学研究所なども含めた共同研究が2018年に始まりました。この連携は大きかったです。自律神経機能と体調に関する分析・研究は戦前からありますが、ほとんどが屋内での調査データであり、自動車特有の騒音・振動が大量にある環境には適用できません。ドライバーの運転前後や運転中の生体データと車両挙動のデータを産学連携によって十分に集めることができたほか、その分析結果を論文化し、第三者である大学教授の査読を経て発表に至りました。

■ 南雲：ちなみに取得したデータは、運行前後が4,000人日分ほど、運行中が1,200人日分ほどになります。

そうした学術研究の裏付けが、Safetyの最大の特長の1つといえそうですね。

■ 佐藤：はい。学術的ロジックを組み込みながら、また現場と二人三脚で、トライアンドエラーを繰り返しながらシステムを構築していきました。プロトタイプ（試作品）ができてからは、幹部も加えた定例会を月2回の高頻度で開催し、多くの意見や知恵を借りながら開発を進めました。一旦作ったものを壊しての軌道修正も珍しくありませんでした。こうして、精緻な学術研究でのロジックと現場の声をシステム化できた点が、Safetyの特長でありセールスポイントです。学術的に裏付けられた事故リスク予測アルゴリズムから、体調や疲労度の客観的データに基づき、運行時のヒヤリハット予測を表示させることができます。また、運行中の車両の走行状況とドライバーのストレス状態をIoTドラレコやウェアラブルデバイスで捕捉することで、リアルタイムで事故につながるヒヤリハットを検知し、危険運転や危険状態等が発生した際に警告音を発報する機能を搭載しています。

Safety導入時のドライバーの反応などをお話してください。

■ 前田：日立物流東日本では全ての自社車両に導入していますが、運転中は一人になれるという状況がドライバー職の魅力の一つであることもあり、導入当初は、四六時中カメラで見られることに現場から大きな抵抗がありま

した。運行管理者がドライバー一人ひとりと粘り強く対話し、監視ではなく、ドライバーを守るためのツールであることを理解してもらうことで納得してもらいました。

■ 南雲：私も職場懇談会で、「監視ではなく見守りであること」や、「当社グループのドライバーから加害者も被害者も出たくない」という思いを丁寧に説明しました。同時に当社で発生した事故映像を見せることで、「これを防げるのであれば」という思いが、ドライバーにも生まれたと思います。グループ会社の車両約1,300台は全て導入を完了しており、2021年度は、協力会社に約3,600台を導入してもらう計画です。

Safetyの導入後の効果について、具体的な事例を教えてください。

■ 大日向：2019年6月の導入以降、Safety装着車については漫然運転による事故が発生していません。急発進・急減速・急ハンドル等のヒヤリハットについても、ある事業所での定点観測では94%減となりました。

■ 南雲：事故件数も現時点で約6割減少し、事故対応費用の節減にも繋がっています。急発進・急ブレーキ・急ハンドル等が減ったことで、エコドライブも実現できています。あるグループ会社の通年データでは燃費が約5%向上し、安全だけでなく、CO<sub>2</sub>排出量削減や脱炭素への貢献にも繋がっています。

■ 前田：定性的な効果としては、これまでは一言二言だった帰社後のドライバーと運行管理者との会話が、SSCVの記録を見ながら一緒に振り返ることで、コミュニケーションが活性化しています。

■ 南雲：当日の走行状況を実際の映像を見ながらコーチングできますから。例えば急ハンドルが多いドライバーは、自身ではその意識がなくても、映像で一目瞭然のため直していくことができます。今まで一般論でしかできなかった安全教育で、個々人の運転特性に応じた指導が可能になっています。

■ 前田：安全運転で重要な車間距離も、ベテランほど短くなる傾向がありますが、単なる指導には反発しても、他

のドライバーと比較して「あなたは短い」とデータで示すことで納得してもらっています。

■ 南雲：加えて、ドライバーの生体情報が2週間の平均値として見られるので、ドライバー自身も数字を気にすることで、健康意識の向上につながっているという声もあります。

■ 佐藤：新型コロナウイルスの感染予防対策にも寄与しています。体温は過去30日間の平均と比較した高低が示されるほか、血中酸素濃度もデータとして残るので、お取引先へ情報提示する際や、ドライバー自身の安心にとても役立ちます。

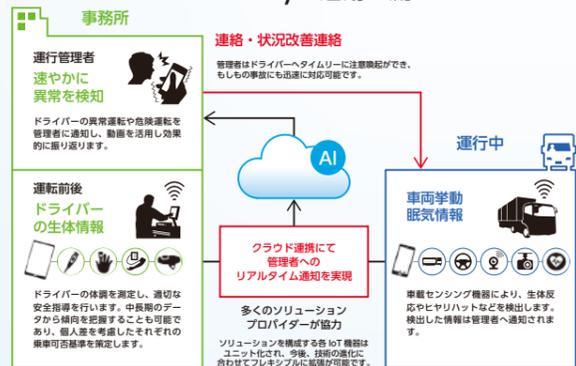
さまざまなメリットがあることが理解できました。こうした価値をビジネスとして守っていくための知的財産戦略について聞かせてください。

■ 鈴木：Safetyの特許出願に動きはじめた2017年当時は、当社の特許は倉庫管理や作業支援システムに関するものがメインでした。そのため、輸送事業関連で特許を出願したいと聞いたときは非常に驚き、取れる確信をすぐには持てませんでした。出願内容を半年ほど入念に検討したうえ、事故リスクを予測し、真に事故リスクが高く危険と判断したときに管理者に通知するという「事故リスク通知」と「ドライブレコーダー動画切り出し通知」の2件の特許を出願し、登録されました。その他にも、Safetyを中心に現時点で10件程度が出願済みです。商標についても多数出願し、「日立物流」や「LOGISTEED（ロジスティード）」は5分野での登録ですがSSCVはそれより多い8分野で出願・登録を進めており、サービス対象範囲が広がっています。当社は物流を本業としているからこそ、現場に必要なサービスや価値を提供できるという強みがあると考えています。それらをしっかりと知財戦略に落とし込み、特許出願・権利化を進めていきたいと思っています。

次に、Smartの内容について聞かせてください。

■ 南雲：Smartは、輸配送業務の効率化と、コンプライアンス強化にフォーカスして開発してきました。輸送業界の隠れた重要課題が、多くの業務がアナログだということ

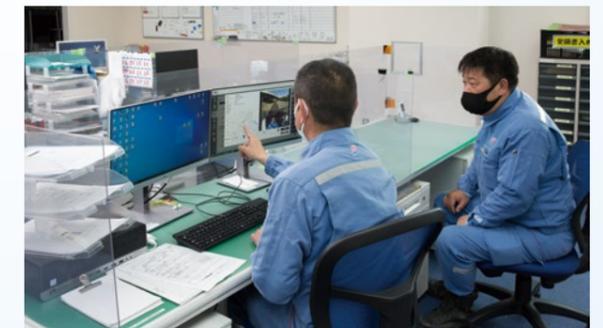
SSCV-Safetyの活用の流れ



座談会の様子（水戸輸送センター）



出発前点呼時の測定



運行管理者とドライバーによる振り返り

す。非効率なのはもちろん、書類の不備による法令違反は、車両運行停止といった事態にもつながります。日本のトラック事業者約6万2,000社の約90%が50名以下の規模ですから、中小輸送事業者の業務効率化は、日本の物流を止めないという点でCSVにもつながります。当社も積極的に支援すべく、要望や意見をヒアリングしながら開発に注力してきました。受発注から配車管理、運行計画や運行指示、さらには請求までデジタル化し、インターネットさえつながれば、1ログインで全機能が使えるクラウドサービスとして提供しています。

**Safetyと同様、CSVの実現を見据えたエクスターナルDXの事例ですね。Smartの導入状況を教えてください。**

■ 南雲：2020年10月にリリースし、2021年4月から、当社グループや協力会社向けに導入を進めています。

■ 前田：始まったばかりということもあり、ユーザーからは千差万別の意見が寄せられています。物流業界では10の会社があれば10のやり方があり、システムを自社のやり方に近づけて欲しいからです。その最大公約数を見つけるべく、現在、開発側が苦労しながら調整を重ねています。

■ 南雲：やはりデジタル化が奏功し、完全ペーパーレスにしたことで転記ミスや転記漏れ、手配漏れが無くなったという報告があがっています。定量的な効果は、徐々にあらわれてくるでしょう。

**次に、Vehicleの概要と現時点での取り組みを教えてください。**

■ 南雲：Vehicleは、車両の管理・整備のDXを推進します。車両管理や整備実績を見える化・デジタル化し、車両稼働率の向上と管理工数の削減を実現します。さらに走行中のデータをリアルタイムで取得・統計解析することで、車両整備の高度化、最終的には故障予兆・予防整備につなげていきます。車両管理や整備実績を見える化するシステムは2021年度中の導入、データを活用した予防整備については2022年度の導入をめざして開発を進めています。また、グループ会社の日立オートサービスでは、グループ会社と協力会社を対象に定額保守サービスの提供を開始しています。今後、対象を広げ、データを活用した故障予兆・予防整備とあわせて定額保守サービスを利用いただくことで、中小輸送事業者の車両故障によるロスコストや機会損失を防ぎたいと考えています。

**SSCVの3つのサービスの今後の展開予定や、異業種連携について聞かせてください。**

■ 佐藤：Safetyについては、ICTによる運行管理の高度化や自動車運転者の労働条件の改善に向けた議論が関係各

社を中心に進んでおり、Safetyの活用が広がると考えています。今後は利便性の向上や低コスト化も進め、走行中の生体情報を測定するデバイスについては、現在のシャツ型に加え、スマートウォッチ型デバイスの開発を視野に入れています。将来的にはスマートフォンとの連携等により、運行前後の事務所計測では、忙しいドライバーが他の作業をしながら測定できる仕組みも実現できればと思います。

■ 南雲：もう1つの展開は教育サービスです。SSCVで抽出されたデータを活用し、ドライバー個人ごとの特性に合わせた教育サービスの構築を協創パートナーと進めています。Smartについては、スマートフォン等で運行実績を登録したり、積載率を可視化するモバイル機能を強化していきます。また、2022年1月施行予定の改正電子帳簿保存法を見据え、電子保存機能を拡充するほか、中小輸送事業者を資金面でサポートする金融サービスの企画構想を進めています。

■ 後藤：SSCVにおける異業種連携は現在2つの目的から行っており、1つ目は、さまざまな輸送の場面で広く活用いただくための機能の拡充です。食品宅配会社やバス会社、自治体のゴミ収集事業等の車両に実装し、追加すべき機能等を共同検討しているほか、損害保険会社と連携し、安全運転のスコアリング機能の開発も進めています。2つ目が、SSCVを通じて蓄積したさまざまなデータを活用した社会的価値の提供です。一例として厚生労働省との取り組みをご紹介しますと、同省では自動車運転者の労働時間の改善に向けて改善基準告示の見直しを検討されていますが、SSCVで取得可能な運転中の疲労状態を示す生体データに着目いただいています。同省が実施する自動車運転者の医学的な疲労度実態調査に、SSCVの生体データが活用されています。

**これまでの説明以外にも、SSCVが提供する価値について補足があればお願いします。**

■ 後藤：SDGsへの貢献の点でいえば、SSCVが提供する価値は、短期間のうちに創出できるものと、中長期的に創出できるものがあると考えています。短期間で創出できるものは、Smartによる業務効率の向上と法令遵守、Safetyでの安全性の向上等です。中長期的には、エコドライブの実現によるCO<sub>2</sub>の排出量削減や、従業員の健康意識の向上、健康経営の実践等が若年層や女性のドライバー志望者の増加を促し、輸送業界全体のダイバーシティの推進につながって欲しいと思います。

**最後に、今後の抱負や課題認識について一言ずつお願いします。**

■ 南雲：SSCVは、当社グループの安全強化・事故撲滅を

目的としてスタートしましたが、当社だけでなく、業界全体の課題解決に貢献できると考えています。重要な社会インフラである物流を「止めない」あるいは「持続可能な物流」を実現するためにも、SSCVのさらなる機能強化と発展に注力します。今後も輸送事業者の課題や声を真摯に受け止め、より価値の高い機能やサービスを付加・拡張しながら展開していきたいと思っています。

■ 佐藤：SSCVは従来の物流業から一歩踏み出した取り組みであり、当社グループのDX推進において非常に重要で、意義深いものであると認識しています。私は今後もシステム開発者として、引き続き学術関係者を含むさまざまな協創パートナーと連携し、当社グループ、輸送事業者など、ステークホルダーに価値を届けられるサービスの開発を支援していきたいと思っています。

■ 前田：ドライバー不足や安全管理、輸送業務の効率化は今後も当社を含む国内物流業界全体の課題であり、当社グループが、SSCVによって中小輸送事業者をいかに助けられるかが非常に重要だと考えています。引き続き協力会社への拡販に注力するとともに、DXに対応するためのリソースが必ずしも潤沢でない事業者への対応も強化することで、「輸送事業をやるにはSSCVさえあれば大丈夫」というレベルをめざし、チーム一体となって取り組んでいきます。

■ 後藤：SSCVがもたらすCSVの拡大・深耕に今後も取

り組んでいきたいと思っています。当社だけでなく、SSCVのユーザー様への価値提供も強化したいと考えており、SSCVを利用いただくことで輸送業界全体のCSVが実現できるよう尽力したいと思います。さらに、物流業界に限らず、より多岐にわたる業種・業界の皆様にも活用いただくため、引き続き、幅広い異業種の方々とのつながりも大切にしたいと思います。

■ 大日向：今後もSSCVのさまざまな特長を世の中の皆様に紹介・共有していきますが、既存の機能に、安全運転を褒める機能も追加できればさらに素晴らしいと思います。また現在のドライバーの労働基準では、拘束時間や連続運転時間はドライバーの属性や輸送形態に関わらず一律の時間制限で決められていますが、SSCVによりリアルタイムの疲労度をモニターすることで、ドライバーの疲労度にあわせた柔軟な働き方の実現や輸送効率化に貢献できるかもしれません。

■ 鈴木：特許というものは、従来は研究開発の成果を起点に出願し、事業を守ることを主眼としていましたが、足元では、社会の持続的発展には何が必要かを考え、そのアイデアを特許にする動きが起きはじめています。当社グループもやはりそうあるべきだと考えており、今後もSSCVの機能拡張によって生まれてくるさまざまなアイデアを特許にしていくとともに、知財という視点で次代を支える多くの人材を育成していきたいです。

**ESG各分野とSSCV**



**気候変動**  
輸送の効率化(シェアリングや積載率向上)による、温室効果ガス排出量の削減

**エネルギー**  
配送効率化と運転挙動の見える化による、エコドライブの推進、燃料使用量の削減

**都市**  
総合的なデジタルデータを活用した安全支援システムの普及による、事故のない都市、社会づくりの実現に貢献

**健康と安全**  
高齢化の進むドライバーが安全で健康的に働くことができる体調管理

**ジェンダー**  
輸送業務のDX化による、女性ドライバーが活躍できる環境づくり

**コンプライアンス**  
運行状況の見える化、労働時間の可視化による労務管理力向上

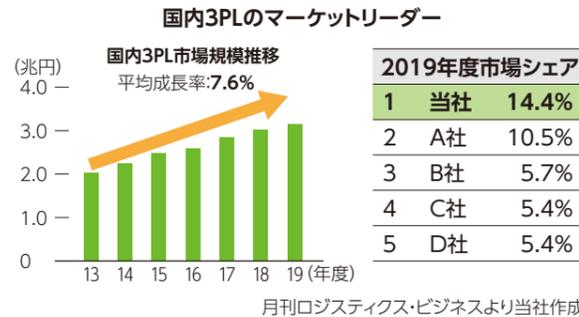
**教育**  
個人ごとの運転データに基づく、安全運転スキル向上のためのコーチングと教育

## 3PL事業(国内)

お客様のサプライチェーンのさまざまなステージにおける物流業務やその周辺業務について、包括的なアウトソーシングサービスと、それを支える卓越したIT・技術力により、サービス水準と物流効率の向上を可能にします。第一人者ならではの豊富なノウハウとコンサルティング力、各種インフラを駆使し、最適な物流ソリューションを提供するとともに、お客様やパートナーと、最新テクノロジーを活用した次世代物流技術の協創・実装に挑み続け、常に進化の歩みをリードしています。

### 市場における日立物流グループの位置づけ

日立物流グループは、成長を続ける国内3PL市場において、幅広い業種・業界のお客様の企業物流業務を包括的に受託しているマーケットリーダーです(右図参照)。1980年代からサービスを提供する3PLの先駆者であり、豊富な実績に基づく提案力と、お客様を熟知したプロによる運営力で、日本のサプライチェーンを支えています。



### 主なサービス内容

- **調達物流:** 仕入れ品の引き取りから検収・保管・供給まで、一括で対応します。VMI<sup>※1</sup>や部品の組立・塗装、生産ライン向けの配膳など、高付加価値なサービスを提供しています。
- **生産物流:** 資材・製品の管理・包装・発送など、製造工程におけるさまざまな物流業務を請け負います。包装のプロによる、製品特性・物流条件に応じた最適な包装ソリューションも提供しています。
- **販売物流:** 拠点配置、在庫水準の見直しなど、サプライチェーンの設計時から包括的に支援します。最新技術を駆使した高品質・高効率な物流設計、運営を行い、お客様の受注・販売拡大を支えています。
- **ソリューション:** 情報通信機器向けに物流とCE<sup>※2</sup>を融合したサービスや、危険物・化学品向けの共同物流サービスなど、付加価値の高いソリューションを多数提供しています。

※1 VMI: Vendor Management Inventoryの略  
※2 CE: Customer Engineerの略。情報通信機器の設定・動作確認などの作業を行う

### 協創による次世代物流技術の研究開発

#### 5Gを活用した物流の高度化 (KDDI(株)との共同取り組み)

当社とKDDI(株)は、5Gを活用した物流の高度化に向けた取り組みを共同で行っており、2020年度からは首都圏地区の当社グループ物流センター内に5G環境を構築し、実証実験を行っています。5Gを活用し、現場に設置した4Kカメラ映像のAI解析・異常検知・通知をリアルタイムで行うことで、衝突・転倒の危険回避や作業効率の向上など、ヒトの判断や行動の高度化に繋げることをめざしています。



#### AIフォークリフトの開発 (日立製作所との共同取り組み)

当社グループでは一部の拠点に無人フォークリフトを導入していますが、安全面からヒトと環境を分離する必要があるほか、事前設定した単純タスクしかこなせないなど、物流現場での運用には制約もあります。当社と日立製作所は、無人フォークリフトにAIを組み合わせて、WMSなどの管理システムおよび他の設備と連携して統合的に群制御することで、無人フォークリフトとヒトの協働作業の実現をめざした共同研究を行っています。



## 2020年度の実績

### 業績(概算値)

売上収益: **3,682億円** (前年度比 ▲84億円)  
営業利益: **231.3億円** (前年度比 +5.2億円)

### 受注・立上

受注: **16件**  
立上: **17件**

### 2020年度トピックス

- **2021年2月:** 東日本第二メディカル物流センターを開設  
→ 医薬品物流事業の強化、省人化センターの実現
- **2021年2月:** 水戸輸送センターを開設  
→ 輸送事業強化に向けた共同ターミナル [▶ P.32](#)
- **2021年3月:** RFIDを活用した新サービス「レコビス」提供開始  
→ レンタルやシェアリング事業に必要なシステム・物流等の統合サービス、消費志向の変化に対応した価値提供 [▶ P.86](#)

### 東日本第二メディカル物流センター

- GDP<sup>\*</sup>に準拠した物流センターであり、温度管理、セキュリティ管理等の厳格な品質管理を行っています。
- 免震構造の採用、自家発電設備の導入など、メディカル事業者様のBCP強化に対応しています。
- 次世代省人化センターの実現に向け、AGV(自動搬送車)、無人フォークリフトなどの先進技術を実装しています。

\*GDP(Good Distribution Practice): 厳密な品質管理の確保を目的とした「医薬品の適正流通基準」



所在地	埼玉県加須市北大桑152-1
敷地面積/延床面積	約29,850㎡ / 約32,250㎡

### 省人化設備等の導入



AGV(自動搬送車) 無人フォークリフト



自動パレタイザー オートラベラー

### ESGトピックス

#### 当社の取り組み

- 輸送モードの見直しや輸送効率の向上、共同配送によるCO<sub>2</sub>排出量の削減
- 包装の見直しによる廃棄物削減、積載効率向上によるCO<sub>2</sub>排出量の削減

#### 2020年度トピックス

- **2020年7月:** 第21回物流環境大賞「物流環境特別賞」を受賞
- **2020年10月:** 2020日本パッケージングコンテスト「経済産業省製造産業局長賞」「適正包装賞」「大型・重量物包装部門賞」をトリプル受賞
- **2020年11月:** 当社グループ(2件)が「令和2年度モデルシフト取り組み優良事業者賞(有効活用部門賞)」を受賞

#### 包装ソリューション

包装技術専門の施設(テクニカルセンタ)を有し、定量的な蓄積データと評価試験結果に基づいた最適な包装ソリューションを提案しています。



試験機による包装資材の検証

#### 担当役員メッセージ

2020年度はコロナ禍の影響により全体的な物量は落ち込んだ一方、食品・衛生用品・EC等の需要は増加しており、当社グループは社会のライフラインとして、安定的な物流業務の維持に注力してきました。経済の回復に伴い荷動きは回復傾向にありますが、サプライチェーンの見直しや自動化・省人化設備導入の機運が高まっており、当社グループは強みである提案力・運営力や、先進的なIT・技術力を一層発揮し、お客様と社会への価値提供に努めていきます。

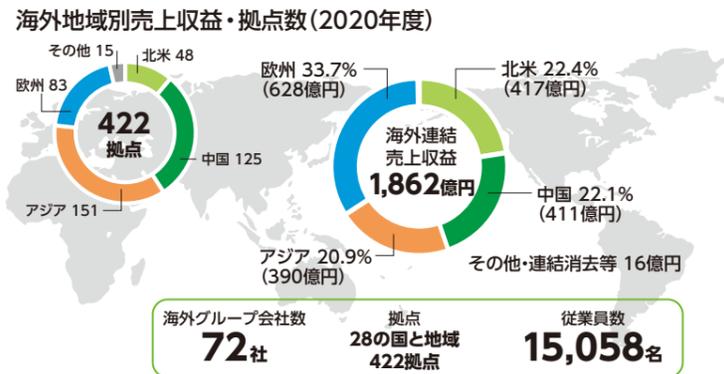
**渡辺 亨**  
執行役専務  
東日本統括本部長



## 3PL事業(海外)

1976年のシンガポール進出以降、2021年3月末時点で、世界28の国と地域(日本を除く)に422拠点の海外ネットワークを構築しています。

ますます多拠点化、複雑化が進むお客様のグローバルサプライチェーンをサポートするために、3PLや自動車部品物流をはじめとする多様なサービスメニューを展開しています。



## 2020年度の実績

■ 業績  
 売上収益: **1,862億円**(前年度比 ▲48億円) | 営業利益: **96億円**(前年度比 +32.5億円)  
 ■ 受注・立上  
 受注: **12件** | 立上: **11件**

### 2020年度トピックス

#### アジア チェンナイ近郊に物流センターを開設。インドへの投資をさらに加速

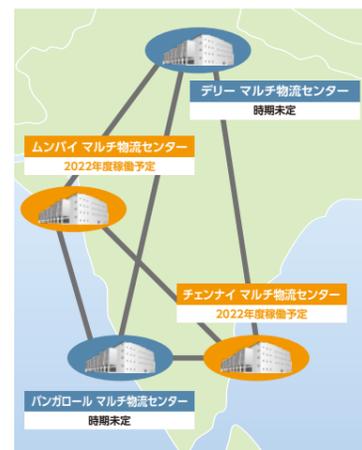
##### オラガダム物流センター

インドを中心に3PL・フォワーディングサービス事業を展開するFlyjac Logistics社は、2020年6月にチェンナイ近郊のオラガダムに物流センターを開設しました。オラガダムは、チェンナイの産業活動の中心地であり、世界的な自動車メーカー6社など多くの企業が拠点を置いています。本センターは、チェンナイ港から車で1時間程度という利便性から、輸出入貨物の取り扱いや、JIT(ジャストインタイム)配送の拠点として、お客様にワンストップでの物流サービスを提供しています。



オラガダム物流センター

#### 4大都市 マルチ物流センター構想



インドの物流・サプライチェーン市場は、2019年から2025年にかけて年率10.5%で成長すると予測されています\*1。当社グループは、急成長している市場の一つであるインドへ、積極的な投資を実施していきます。

インドでの事業拡大戦略の一環として、2022年度にムンバイ、チェンナイ、その後デリーとバンガロールの4大都市に、大規模なマルチ物流センターの開設を予定しています。

陸海空による国内外の輸送、輸出入におけるコンプライアンスのサポート、原材料や完成品の保管ソリューション、温度管理サービスの提供など、ワンストップでサプライチェーンを最適化することで、お客様の価値創造のパートナーとなることをめざしています。

#### 現地法人社長メッセージ

インド国内大手のフォワーディング会社である当社は、総合物流ソリューションパートナーとして、5,000社以上のお客様のサプライチェーンを最適化するために、マルチ物流センターの開設や輸送の近代化など、世界クラスのインフラ整備に注力しています。また、2020年8月にはITシステム全体をアップグレードし、単一のプラットフォーム上で、効率性、スピード、正確性、リアルタイムの可視性を向上させています。

**A.V.Ravikumar**  
 取締役社長  
 Flyjac Logistics Pvt. Ltd.



\*1 出典: "Indian Logistics Industry Outlook, 2020" Research and Markets

#### 北米 アラバマ州ハンツビル 顧客工場での工場構内作業運営開始

米国インディアナ州に本社を置くCarter Logistics社は独自のミルクランビジネスモデルを活用した自動車部品物流事業を展開しており、生産部品のクロスドックやサービスパーツの輸送に関し、お客様よりトップサービスプロバイダーとして評価されています。

Carter Logistics社は、大手OEM企業2社と提携し、アラバマ州ハンツビル市近郊にある新しい自動車工場の構内物流作業の運営を開始しました。2020年夏にこの業務を受注し、2020年の秋にトレーニングと立ち上げ活動を開始しました。2022年秋の本格稼働時には、2シフト、約250人のフォークリフトオペレーターにより、1日あたり15,000スキッド(パレット)を超える入庫搬送と、150以上のルートから納入される工場への入庫荷下ろし作業を実施する予定です。Carter Logistics社は現在提供しているサービスに加え、工場構内物流サービスも提供していきます。



ハンツビル 工場構内作業

#### 現地法人社長メッセージ

当社はトラック運送事業者として創業しましたが、現在はITを駆使した、成果重視のサプライチェーン全体の効率化に貢献する企業として事業を展開しています。イノベーションに注力し、最新のテクノロジーとデータをオペレーションと繋ぎ、米国とメキシコにて事業を展開しています。今後は、従来より提供しているサプライチェーンサービスに加え、工場構内物流サービス事業を伸ばしていきたいと考えています。

**Jessica P. Warnke**  
 取締役社長  
 Carter Logistics, LLC



#### 欧州 トルコのハドゥムキョイ物流センターに太陽光パネルを設置

トルコのMars Logistics Group社では地球環境に配慮したサステナブルな取り組みの一環として、イスタンブールのハドゥムキョイ物流センターに太陽光パネルを設置しました。2021年1月までに物流センターの屋根12,098㎡に4,914枚の太陽光パネルを設置しており、年間約1,134tのCO<sub>2</sub>の排出量削減を見込んでいます。その他、当センターでは雨水を収集し防火用水などに利用する取り組みや、従来の木製パレットの代わりに再生紙を使用したペーパーパレットを使用するなど、環境に配慮した活動を進めています。



ハドゥムキョイ物流センター

#### 現地法人社長メッセージ

太陽光パネル設置により、SDGsの「目標7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに」、「目標13 気候変動に具体的な対策を」などの目標達成に貢献しています。また当社では、環境に配慮したインターモーダル輸送事業を展開しており、幹線輸送部分に海運や鉄道輸送を組み合わせることで、輸送における環境負荷低減を図っています。今後も、サステナビリティに配慮した活動や投資を継続していきます。

**Garip Sahillioğlu**  
 取締役社長  
 Mars Logistics Group Inc.



### ESGトピックス

- 2020年10月:米国Carter Express社が2020年運送業における女性にとって働きがいのあるトップ企業として表彰
  - 同賞は女性の雇用に注力するトラック運送事業者を支援するために2018年に創設
  - 約11,000票の投票で受賞企業を決定し、女性にとって働きがいのあるトップ企業の一社として選出
  - 幹部、トラックドライバー、整備士などさまざまな職種における女性の活躍が評価
- トルコMars Logistics Group社がジェンダー平等に関する活動を開始
  - 「Equality Has No Gender(平等には性別がない)」プロジェクトを2021年1月から開始
  - アンバサダーとして選出された従業員が、雇用、教育などのテーマで毎月さまざまなNGOと協力してイベントを開催
  - 本取り組みにより、SDGsが掲げる「目標5 ジェンダー平等を実現しよう」の達成に貢献



2020 "Top Company for Women to Work for in Transportation" 授賞



## フォワーディング事業

日立物流グループのグローバルネットワークを駆使し、船舶・航空機・トラック・鉄道など、さまざまな手段をシームレスに繋ぎ合わせ、お客様に最適な輸送サービスを提供しています。  
 フォワーディングと3PL・重量機工を融合した一貫物流サービスから、貿易事務代行、展示会・海外イベント対応、貿易協定に関するコンサルティングなどの専門性の高い業務まで、お客様の幅広い国際輸送ニーズにお応えしています。

## 2020年度の実績

売上収益(概算値): **1,011億円**  
 フォワーディング取り扱い物量実績(概算値):  
**海上輸送 441千TEU\*** **航空輸送 148千トン**

### 地域別事業概要

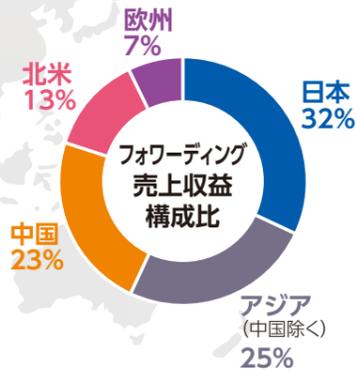
※ロゴは主要なフォワーディング事業会社

**欧州**  
 海上 35千TEU  
 航空 14千トン  
 主要輸出取り扱い品  
 日本向け:家具、タイヤ  
 中国向け:衛生用品  
 アジア・北米向け:食料品

**日本**  
 海上 94千TEU  
 航空 47千トン  
 主要輸出取り扱い品  
 中国・アジア向け:衛生用品、  
 電機・電子部品  
 北米・欧州向け:自動車部品

**北米**  
 海上 41千TEU  
 航空 10千トン  
 主要輸出取り扱い品  
 日本・アジア向け:食料品  
 中国・欧州向け:衛生用品・  
 自動車部品

**アジア**  
 海上 162千TEU  
 航空 27千トン  
 主要輸出取り扱い品  
 日本・中国・欧州向け:電機・  
 電子部品  
 アジア域内向け:衛生用品  
 北米向け:タイヤ



※TEU: Twenty-Foot Equivalent Unitの略。20フィート海上コンテナの本数に換算した物量

### 2020年度トピックス

#### 成田空港における医薬品輸送品質認証「CEIV Pharma」取得

当社グループのフォワーディング事業会社である(株)日立物流バンテックフォワーディングは2021年3月、成田空港における医薬品航空輸送に関する品質認証プログラムである「CEIV Pharma」認証を取得しました。「世界基準をクリアした品質の高い医薬品航空輸送ができる事業者」として認証を受けたものであり、国内3PL事業におけるメディカル物流センター(→P.46)などの取り組みとあわせ、安全・安心な医薬品国際一貫物流サービスの拡充に努めています。

※CEIV Pharma: "The Center of Excellence for Independent Validators in Pharmaceutical Logistics"の略。国際航空運送協会(IATA)が、航空貨物における医薬品温度管理輸送の品質認証として策定したグローバルでの統一基準



### フォワーディング事業DXの取り組み

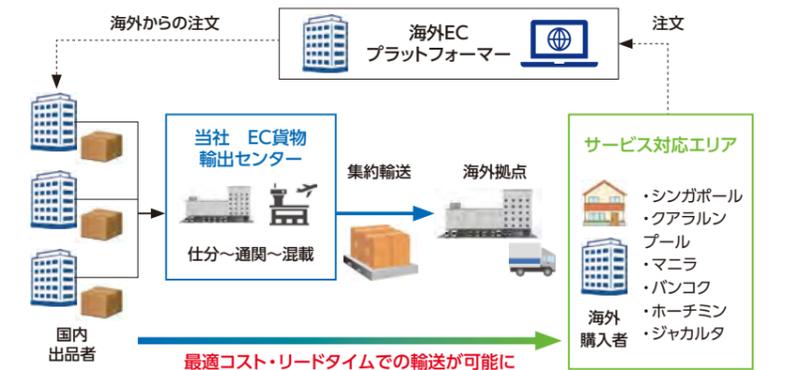
当社グループは、中期経営計画における重点施策として全社でDXを推進しています(→P.29-30)。フォワーディング事業においても、貿易実務のデジタル化による事務業務・コミュニケーションの効率化や、データの蓄積・分析によるお客様のグローバルサプライチェーンの最適化をめざし、パートナーとの協創も含めたDXの取り組みを進めています。



※SCDOS: サプライチェーン上の情報を一元管理・可視化し、課題解決をサポートする当社ソリューション → P.29

### 越境EC関連サービスの強化

成長を続ける越境EC市場関連のフォワーディングサービスを強化しています。2020年度からは海外の大手ECプラットフォームと連携し、日本から主にアジア向けに輸出するEC貨物の効率的な集約輸送を行い、現地販売先までワンストップでお届けしています。コストの最適化とリードタイムの短縮により、お客様の販売機会の拡大を物流面から支えています。



### 東欧地域でのフォワーディングサービス提供を本格的に開始

チェコに本社を置く当社グループのESA社では、チェコ・ポーランド・スロバキアの東欧3カ国を中心に、総合物流事業を展開しています。以前より、トラック輸送力を活かした欧州全域へのクロスボーダー輸送を行っていましたが、今般海上・航空・鉄道の各フォワーディング事業を本格的に開始し、3PL・重量機工事業と組み合わせた一貫物流サービスを提供しています。



ESA社(株)日立物流100%子会社  
 ・チェコ・ポーランド・スロバキアで総合物流事業を展開  
 ・フォワーディング事業を本格開始、サービスをさらに拡充

- 東欧地域発着の自社輸送網
- 中国～ポーランド・ドイツの越境鉄道輸送サービス(FCL・LCL\*の両モードに対応)
- 海上複合輸送・航空混載輸送サービスの提供
- フォワーディング～3PLを一貫提供
- 自社通関チームでの税関対応

※ FCL: "Full Container Load"の略。荷主がコンテナ1本単位で借り切る輸送形態  
 LCL: "Less than Container Load"の略。複数の荷主のコンテナ1本に満たない貨物を混載する輸送形態

### 担当役員メッセージ

2020年度は国際輸送網の寸断・コストの急騰など、コロナ禍により環境が激変する中、当社グループはお客様のグローバルサプライチェーン維持に全力で取り組んできました。今後の国際輸送市場はさらなる多様化・複雑化が予想されますが、当社グループは「パートナーとの協創拡大」[DX]を着実に推し進め、よりシームレスで付加価値の高いフォワーディングサービスの提供を通じて、お客様のグローバルな事業活動を支え続けていきます。

**黒梅 裕一**  
 執行役 協創PJ長  
 営業統括本部 輸送事業強化PJ 副PJ長  
 (株)日立物流バンテックフォワーディング 代表取締役社長



## 重量機工事業

1950年の創業以来、電力プラント、産業機械、鉄道車両をはじめとする重量品から、繊細な取り扱いを必要とする精密機械、医療機器等まで、国内外を問わず出荷から輸送・据付までの一貫物流サービスを提供することで、社会や産業の基盤を支えるとともに、輸送技術の研鑽に努めてきました。お客様の多様なニーズにお応えするため、これまで蓄積した経験とノウハウを活かしたトータルロジスティクスソリューションを提供し、社会の発展に貢献していきます。

### 市場における日立物流グループの位置づけ

日立物流グループは重量品の輸送・据付の大型案件において、専門スタッフによる各種エンジニアリングおよび自社アセットを活用した輸送サービスを実行できる、数少ない国内物流会社のうちの1社です。機工事業のほか静脈物流<sup>\*</sup>においても、当社グループの国内ネットワークを活用したサービスの提供や独自機材の開発など、幅広い事業を展開しています。

※静脈物流：使用済み製品の廃棄および不要品の再利用、再販、再資源化に関する物流



### 主なサービス内容

#### 社会基盤をつくる 電力・産業プラント向けサービス

世界各地に納入される電力・産業プラント設備について、豊富な経験と高度なノウハウを有する当社専門チームが、お客様の条件に応じた最適な輸送計画を立案、実行します。また、当社グループのネットワークを活用し、細かな製品パーツから質量2,000トンを超える化学プラント製品まで、国内外を問わずきめ細やかな管理のもと、出荷から納入まで安全第一の輸送を実施しています。



#### 地域をつなぐ 交通インフラ・鉄道向けサービス

新幹線、その他高速鉄道、近郊電車、モノレール等の車両本体に加え、信号システム、駅ホーム柵等の関連機器類、および車両製作のための調達部品、保守パーツの輸送など、多種多様な物流ニーズに対応しています。完成品の納入のほか運用開始後の保守面でも、3PLのノウハウやフォワーディングの輸送力も駆使した幅広いサービスを提供し、交通インフラの発展を支えています。



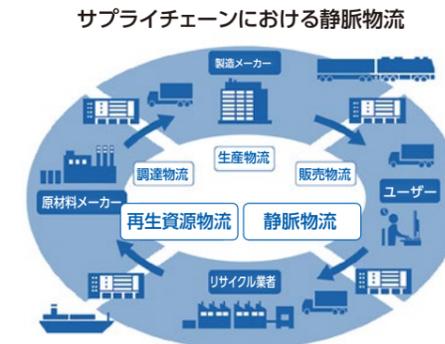
#### 持続可能な社会の実現に貢献する① 再生可能エネルギー向けサービス

太陽光発電や風力発電など再生可能エネルギー設備の輸送・設置サービスを提供しています。全国各地のメガソーラー設備や、質量300トンを超える風力発電設備など、豊富な専門知識を備えた当社エンジニアが中心となって検討を行い、安全かつ最適な輸送を実現しています。このサービスを通じて、環境保全と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

#### 持続可能な社会の実現に貢献する② 環境関連ソリューション

付加価値の高い静脈物流サービスを提供し、循環型社会の実現に貢献しています。

- **循環システムソリューション**  
パソコン・サーバー・ATMなどの納品時に、使用済み製品の回収やリユース・リサイクルを行っています。
- **再生資源物輸送**  
廃ペットボトルや廃プラスチックなどのリサイクル素材について、輸送だけでなく輸送効率を高める専用コンテナの開発など幅広いソリューションを提供しています。
- **法令対応リサイクル**  
PCB含有廃棄物の収集運搬や、家電リサイクルなどの各種関連法令に対応した物流サービスを提供しています。



再生資源物輸送専用 40フィート特殊コンテナ (当社特許取得済)



国際熱核融合実験炉(ITER)向けトロイダル磁場コイル初号機完成披露式典



同ITER向けトロイダル磁場コイル輸送

## 2020年度の実績

■ 売上収益(概算値) 開示セグメントの国内物流、国際物流の内数

**352億円** (前年度比 ▲44億円)

### 2020年度トピックス

- ・海外向け超大型化学プラントモジュール輸送の完遂
- ・バイオマス、洋上風力、太陽光等の再生可能エネルギー関連事業の輸送作業の実施
- ・国際熱核融合実験炉(ITER)トロイダル磁場コイル輸送の継続
- ・国内および海外向け石炭火力発電所建設工事案件の継続
- ・国際スポーツ大会仮設設備の輸送

### ESGトピックス

#### 世界各国への鉄道車両輸送 環境負荷低減と社会経済の発展に貢献

人口が急増している国や地域では、渋滞や大気汚染等の問題が深刻化しており、公共交通の整備による緩和が期待されています。当社グループは鉄道車両輸送のプロフェッショナルとして世界各地で多数の輸送作業を担っており、持続可能な社会の実現を物流から支えています。

#### 2020年度の実績

ベトナム・ホーチミン都市鉄道1号線の作業を開始 ➡ P.86

#### 【輸送作業概要】

・輸送期間：2020年～2022年 ・輸送車両数：全51両(17編成)



ホーチミン都市鉄道向け車両輸送作業



オペラハウス地下駅完成予定図  
出典：日本工営株式会社Webサイト

#### 担当役員メッセージ

当社の重量機工事業は、創業以来培ってきた技術力と約1,000名の自社グループの従事者とともに成長してきました。物流モードは多様化し、お客様から求められるサービス領域もグローバルかつ広範囲に拡大しています。大切な製品を安全・確実にお届けするとともに、サプライチェーン全体を踏まえたトータルソリューションを提供することで、お客様の事業活動を支え、より豊かな社会・産業基盤の構築に貢献していきます。

林 大介  
営業統括本部  
重量機工本部長



## 新型コロナウイルス感染症への対応

日立物流グループは、食品・日用品・医薬品など生活必需品の配送をはじめ、幅広い業種のお客様への物流サービスの提供を通じ、社会や産業の維持にとって欠かせないライフラインの役割を担っています。コロナ禍においてもこの役割を安定的に継続するため、当社グループでは「新型コロナウイルス対策本部」を設置し、従業員の感染予防と拡大防止に努めています。

### ■ 新型コロナウイルス対策本部の体制



### 日立物流グループの基本方針(一部抜粋)

- お客様、パートナー、従業員およびその家族の健康と安全を第一に考える。
- グループ内外での感染拡大を防ぎ、事業への影響を最小限に抑える。
- ステークホルダーに対する説明責任を果たし、適時適切な情報開示を行う。

### 「止めない物流」実現のために

従業員の健康と安全を最優先に考えながら、「止めない物流」実現のために、非接触化・非対面化、業務遂行の体制確保など安定的な事業運営の継続に必要な取り組みを行っています。

<b>出勤時</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全従業員の出勤前検温実施と体調の確認。体調不良者の出勤見合わせ</li> <li>• 同居家族の体調不良時における出勤前の事前連絡の実施</li> <li>• 時差出勤、シフト勤務、フレックスタイム、在宅勤務等の幅広い活用を通じた、公共機関の混雑時間帯の回避</li> </ul>	
<b>職場内</b>	<p><b>&lt;物流センター・オフィス&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 職場でのマスク着用徹底</li> <li>• 出勤時および休憩時間等のこまめな手洗い、手指消毒の徹底</li> <li>• こまめな換気の実施</li> <li>• 不要不急の出張・外出の禁止</li> <li>• 会議・研修等のオンライン化。対面での会議等実施時の人数制限、ソーシャルディスタンスの確保と出席者の記録</li> <li>• ソーシャルディスタンスを確保した座席・作業場所の配置、飛沫感染防止のためのパーティションやビニールシートの設置</li> <li>• 共用部(ドアノブ、エレベーターの操作盤や会議室の机、椅子など)の頻繁な消毒</li> <li>• 食堂・休憩所等への消毒用アルコールの配置、定期的な清拭</li> <li>• 空気清浄機、CO<sub>2</sub>モニターなどの導入・設置</li> </ul>	<p><b>&lt;物流センター&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 作業テーブルやカゴ台車等の定期的な消毒</li> <li>• 人材流動化等による業務遂行の体制確保</li> <li>• 感染者発生時を想定したシナリオの策定</li> <li>• 感染者発生時を想定したシミュレーション訓練の実施</li> </ul>
<b>感染または感染が疑われる場合の対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 体調不良を理由とした休業者の症状等の対策本部への報告、感染者発生時における準備(消毒作業準備、作業運営体制確保)</li> <li>• 感染が確認された従業員の勤務再開時の一定期間の自宅待機と健康観察を行ったうえでの勤務可否判断</li> </ul>	

### お客様・お取引先様への対応

BCP(事業継続計画)の観点から、感染者発生時を想定したシナリオを策定し、お客様と緊密な情報共有を図りながら、安定的な物流サービスの提供に努めています。

- お客様のガイドラインもしくは当社ガイドラインに則り、感染防止対策を実施。当社防止対策の共有
- 感染者および濃厚接触者発生時のお客様への速やかな報告
- 感染者発生時を想定したシナリオの策定、共有
- 食品・日用品・衛生用品などの大幅出荷増に対する作業運営体制の確保
- 倉庫保管スペース不足に対する支援、国際物流の輸送手段切り替え等、サプライチェーン見直しの支援

### 新型コロナウイルス感染症に対する取り組み事例

#### ■ 医療物資の輸送

2020年3月、国内で初めて自治体独自に緊急事態を宣言した北海道に対し、中国・広州市から友好都市の登別市へ、支援物資としてマスクと体温計が贈られました。その輸出入作業を当社グループ、国内輸送を佐川急便(株)が担当し、協創による迅速な輸送を実現しました。また、日立グループは医療現場への支援として、2020年5月よりフェイスシールドの生産を開始し、感染症指定医療機関へ無償提供しています。当社グループはその出荷・配送と包装材の設計を担当しました。



#### ■ 事業所での感染防止対策

非接触型温度センサーの設置による入退場時の発熱者感知、カゴ台車等の定期的な消毒、受付カウンターでのビニールシート設置、事務所・食堂でのパーティション設置等の感染防止対策を実施し、従業員が安心して働くことのできる環境づくりと安定的な事業運営の継続に努めています。また、VC21活動(▶ P.33-34)にて各事業所での対策好事例を共有し、グループ内へ展開しています。



#### ■ オンライン会議の活用による新規案件遠隔立ち上げ

物流センターと本社をオンライン会議システムでつなぎ、現場をPCカメラで撮影しながら、オペレーションの検証や稼働前のトレーニングを行うなど、遠隔対応での新規案件立ち上げを実施しています。



#### ■ グローバル会議のオンライン開催

海外からの渡航が制限される中、当社グループ初のグローバルでの大規模なオンライン会議を開催し、17カ国から約300名が参加しました。



#### ■ 動画による感染症予防教育の実施

一部の海外グループ会社では、従業員向けに動画を作成し、感染症予防対策の周知徹底を図っています。



#### ■ Webセミナーの開催

非対面での情報提供の場として、EC事業者様などを対象としたWebセミナーを開催しています。



# 役員紹介／取締役



## 取締役の選任理由

No.	氏名	役職	選任理由	年齢 <sup>※1</sup>	取締役就任年	独立役員	委員会		
							指名	報酬	監査
①	青木 美保	社外取締役	デロイト トーマツ コンサルティング株式会社(現アビームコンサルティング株式会社)の執行役員等を歴任し、会社経営の経験が豊富であります。また、現在は大学の准教授として活躍され、その知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると判断したため。	60	2020年	○		○	
②	泉本 小夜子	社外取締役	監査法人で長年企業会計に携われ、また、数多くの公職を歴任されています。業務執行の監査・監督を中心にその知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると判断したため。	67	2017年	○	◎ <sup>※2</sup>	○	
③	浦野 光人	社外取締役	製造業および物流業の経営者として経営の効率化に取り組んでこられ、数多くの企業の社外役員を歴任するなど、経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通されています。当社取締役会におきましては独立役員として議長となり、取締役会の活性化や議論の質の向上に努められています。また、昨年導入した執行役への業績連動型株式報酬制度につきましては、当時の報酬委員長としてその実現に取り組まれました。その知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると判断したため。	73	2014年	○	◎		
④	西島 剛志	社外取締役	横河電機株式会社の社長等を歴任し、現在は同社の会長として活躍され、経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通されています。その知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると判断したため。	63	2020年	○	○	○	
⑤	總山 哲	社外取締役	検事としての経験を有し、弁護士として活躍され、法律・コンプライアンスに関する専門的な見識と豊富な経験を有されています。その知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると判断したため。	69	2016年	○	○		
⑥	丸田 宏	社外取締役	財務・会計に関する深い知見を有され、海外での勤務経験も豊富であります。その知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると判断したため。	67	2015年			◎	
⑦	渡邊 肇	社外取締役	弁護士として活躍され、国際取引法に関する専門的な見識と豊富な経験を有されています。その知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると判断したため。	61	2020年	○		○	
⑧	神宮司 孝	取締役	入社以来、人事・労務、営業、事業戦略、海外事業に携わる等、豊富な業務経験を有し、代表執行役執行役員社長兼取締役への就任以降、当社成長戦略実行の牽引役として、多くの協創パートナーとの関係構築や交渉に従事し、実現させてきました。その幅広い職務経験や知見を取締役として活かすことにより、当社の企業価値の向上に資する者として判断したため。	65	2016年				
⑨	中谷 康夫	取締役	当社代表執行役執行役員社長兼取締役に就任以来、強いリーダーシップを発揮し、当社グループの価値創造プロセスを築きあげるとともに、経済・社会・環境価値を向上させてきました。当社が掲げるビジョンである「最も選ばれるソリューションプロバイダ」に向けて、グローバルな事業経営を推進し持続的な企業価値の向上をめざすにあたり適切な人財と判断したため。	65	2013年		○	○	

※1 2021年6月22日現在 ※2 ◎委員長

## 取締役のスキルセットの概況

項目	人数								
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
企業経営	③	④	⑨						
財務会計	②	⑥							
法律・コンプライアンス	⑤	⑦							
社会・環境	①	②	③	④	⑤	⑨			
グローバルビジネス	①	③	④	⑥	⑦	⑧	⑨		
テクノロジー	④								
人事・人材開発	③	④	⑧	⑨					

# 役員紹介／執行役



中谷 康夫(※)

代表執行役社長



神宮司 孝(※)

代表執行役副社長

海外事業統括本部長  
AEO・輸出管理本部長



津田 義孝

執行役副社長

IT・ロジスティクスソリューション担当



佐藤 清輝

執行役専務

経営戦略本部長  
営業統括本部 輸送事業強化PJ 副PJ長



畠山 和久

執行役専務

安全品質管理本部長



林 伸和

執行役専務

財務戦略本部長  
PM推進本部長



渡辺 亨

執行役専務

東日本統括本部長

※は取締役を兼務(役位毎に五十音順で記載)



安部 賢司

執行役常務

営業統括本部 副本部長  
営業統括本部 営業開発本部長



坂口 和久

執行役常務

西日本統括本部長  
西日本統括本部 西日本営業本部長  
(㈱日立物流西日本 代表取締役社長)



高木 宏明

執行役常務

中国代表  
(日立物流(中国)有限公司 社長)



長尾 清志

執行役常務

営業統括本部長  
営業統括本部 ロジスティクス  
ソリューション開発本部長  
営業統括本部 輸送事業強化PJ長



萩原 靖

執行役常務

人事総務本部長



黒梅 裕一

執行役

協創PJ長  
営業統括本部 輸送事業強化PJ 副PJ長  
(㈱日立物流バンテック  
フォワーディング代表取締役社長)



西川 和宏

執行役

東日本統括本部 首都圏営業本部長  
経営戦略本部 副本部長



平野 利一郎

執行役

欧州代表  
(日立物流(ヨーロッパ)社長)



本田 仁志

執行役

財務戦略本部 副本部長



本田 隆一

執行役

アジア代表  
(日立物流(アジア)取締役社長、  
日立物流(タイ)取締役会長、  
Eternity Grand Logistics Public  
Co., Ltd.取締役会長)



三村 哲史

執行役

東日本統括本部 東日本営業本部長  
(㈱日立物流南関東  
代表取締役社長)



米倉 俊輔

執行役

営業統括本部 IT戦略本部長  
情報セキュリティ本部長  
営業統括本部 輸送事業強化PJ 副PJ長  
(日立物流ソフトウェア㈱  
代表取締役社長)



役員紹介の詳細は、Webサイトに掲載しています。

<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/ir/corporate/officer/>

日立物流のこれまで

日立物流のこれから

価値創造の成果

価値創造を支える基盤

財務・非財務情報

## 社外取締役対談

# 次なる成長ステージに向けたガバナンスの「これから」について

感染症リスクや気候変動リスクの拡大によって事業環境が激しく変化中、日立物流グループは、事業を通じて経済価値と社会価値を創出しながら利益成長を実現し、それを支えるコーポレートガバナンスも、積極的に進化させてきました。次なる成長ステージへの移行に向けて、今後のガバナンスは何に注力すべきか。独立社外取締役2名による対談を実施しました。

2020年度の当社のコーポレートガバナンスにおいて、お二人はどのような役割を果たされたかについてお話しください。西島取締役は就任1年目でしたので、当社のガバナンスや取締役会への印象等もお聞かせください。

**浦野：**世の中全体が新型コロナウイルスに脅かされた2020年度は、社会がどのような局面にあっても、物流業は極めて重要な使命を持つことを改めて認識しました。当社グループは食品・日用品・医薬品など生活必需品をはじめ、幅広い業種のお客様への物流サービスの提供を通じて人々の生活を支えており、仮に当社のオペレーションが滞れば、世の中のサプライチェーンの流れも止まりかねません。取締役会もこれを強く認識しながら業務執行をモニタリングし、コロナ禍でも安定的な事業運営を継続することに注力しました。加えて、LOGISTEED（ロジスティード）という新たなビジネスコンセプトのもと、「持続可能な輸送サービス」と「事故ゼロ社会」の実現をめざし開発してきたSSCVについても取締役会で重点的に議論し、輸送業界全体の安全確保と効率化に向けた取り組みとして大きく前進させることもできました。コロナ禍という逆境の中で売上が減少した分野もある一方、こうした非常時対応や社会課題の解決について取締役会で非常に活発に議論できたことが、良い結果につながったと認識しています。そうした中私自身は、指名委員会等設置会社における独立社外取締役として引き続きモニタリングに注力する一方、意思決定における重要局面では執行側の「背中を押す」ことも意識してきました。例えば、先ほどお話ししたSSCVは当初は非常に小さな規模からスタートしましたが、今後は旅客も含む輸送事業者への事業機会が期待で



社外取締役  
取締役会議長  
指名委員長  
**浦野 光人**

きるという執行側からの声を踏まえ、同サービスが創出する「安全確保」や「効率化」という価値を輸送業界全体で共有する方向で一気に加速するべきであると提言しました。  
**西島：**約1年前にコロナ禍の只中で就任してまず感じたのは、やはり、物流業は人々の暮らしに本当に欠くことができない事業であるという点です。加えて、執行側が現場の日々の状況の隅々にまで神経を張り巡らし、適時的確にさまざまな対応をする様子を目の当たりにし、当社に根づく「現場力」の強さを感じました。また、取締役会ではそうした足元の取り組みだけでなく、中長期的視点からの本質的な議論ができていた点も高く評価しています。私自身としては、指名委員、報酬委員として業務執行をしっかりモニタリングするとともに、企業経営の経験を活かしながら成長に向けた「攻め」の経営戦略に深く関わる



社外取締役  
指名委員  
報酬委員  
**西島 剛志**

一方、「守り」においては、リスクマネジメントやグループガバナンスにまつわる提言に努めてきました。特に、私が経営に携わってきた計測・制御機器メーカーはモノをつくるだけでなくお客様の価値創造を支援するソリューションの提供に注力しており、モノを運ぶだけでなく包括的なソリューションを提供する当社と、多くの共通項があります。メーカーでの経営を通じて培ってきた経験と知見を活かし、当社の経営をサポートしていく所存です。

**現在の当社のガバナンスの特徴、強み等についてどのように捉えていますか。**

**西島：**独立性が非常に高く\*、かつ、各社外取締役のバックグラウンドや経歴が多様性に富んでいるのが最大の特徴です。これにより、十分なモニタリング機能が担保され

ていると認識しています。また、「良い経営をするために良いガバナンスをつくる」という目的意識が経営陣にしっかりと共有され、執行側と社外取締役との間で非常に活発でオープンな議論が交わされている点が強みであると思います。そうした雰囲気のもと、社外取締役からはときにかなり厳しい質問や意見も出され、健全な緊張感と一体感が両立できている印象です。社外取締役への情報提供も積極的になされており、私も、多くの現場を視察することができました。今後は、長期的な企業価値向上へ向けた取り組みなど本質的なテーマに多くの時間を割いて議論が深まれば、さらに良い取締役会になると考えます。

**浦野：**当社のガバナンスは、ここ数年で大きく進化したと評価しています。2003年に委員会等設置会社に移行後しばらくはこの制度の長所を活かし切れていませんでしたが、現在は三委員会それぞれの過半数を独立社外取締役とし、人数も絞ることで、質の高い議論と活動が展開されています。具体的には、指名委員会では各役員1年間の活動を評価しながら次年度の体制について率直な議論がされているほか、報酬委員会では、各ステークホルダーに配慮した全く新しい業績連動型株式報酬制度を2020年度から運用しています。加えて監査委員会では、各監査委員が書類を通してだけでなく往査に赴くことで、監査機能が有効に機能していると言えます。

また、昨年の対談で指摘した「社外取締役が執行役会の議論を事前に把握できない」という課題については、社外取締役がオンラインで執行役会を傍聴できるようになり、情報ギャップの大部分が解消されました。さらに、議題によっては執行役会で取り上げたテーマを取締役会でも再度議論することで、「取締役会と執行役会の風通しが非常に良い」会社になったと認識しています。私はこれまで多くの企業の社外取締役を務めてきましたが、現在の当社のガバナンスは、非常に良い状況にあると自負しています。

\* 取締役9名中6名が独立役員（2021年6月22日現在）

**ガバナンスの実効性を高めていくための課題について、昨年の対談でご指摘のあった内容の進捗状況等をお話しください。まずは、「資本効率の改善」についてお願いします。**

**浦野：**資本効率の改善については私も含めガバナンスの重要テーマとして数年来注力し、現場での教育やROICツリーへの取り組みに注力してきた結果（CFOメッセージ P.22-23）、徐々に根付き始めたと認識しています。まだ100%ではありませんが、投資案件を検討する際は初期段階から資本効率を意識し始めているほか、VC21活動や日常業務の一つとして、資本効率を当たり前のよう議論できる素地が形成され始めています。この点は素晴らしいと思います。

続いて、「ITインフラのDXへのキャッチアップ」についてお願いします。

**西島:** DXにおける当社の課題の1つは、3PL事業を本格展開するために早くからITを使いこなしてきたが故の「レガシーセット」が「設備」「文化」「使い方」において残っている点です。変革を進めるには一気に入れ替えるのではなく段階を踏む必要がありますが、この点は経営陣もしっかりと認識し、「課題の抽出」および「改善、変革に向けたロードマップの策定」まではできつつあります。加えて、ITガバナンスへの課題認識もかなり強く、国内外のグループ会社を含め、横串を通すための仕組みや体制づくりが進んでいます。キャッチアップのベースとなる枠組みづくりは完了し、抽出された課題の解決に向かって走り始めていることから、改革は正しい方向で進んでいると言えます。ただし、DXは単にITインフラの改善や刷新だけでなく、企業文化や風土・ビジネスモデルの変革、イノベーションの創出も視野に入れて進めるべきであり、非常に広範囲で深い取り組みが求められます。かつ、ITは日進月歩で進化し続けるいわば「ムービングターゲット」でもあるため、一旦フレームをつくった後は粛々と進めればよいわけではなく、「常に革新し続ける」くらいのスタンスで取り組む必要があります。また、一旦策定した計画のもとで走り始め、課題にぶつかった際にも機敏に対処し、場合によっては計画を調整・変更するといった柔軟性も求められます。これら一連の取り組みのカギとなるIT人材については当社も強化する必要があり、ムービングターゲットにスピーディにキャッチアップし続けていくためのスキルセットや能力を、採用／育成の両面から強化していくことが今後の課題であると考えます。

2019年度の取締役会の実効性評価では「取締役会での議論が、各ステークホルダーを本当に意識したものになっているか」という課題が指摘されました。この点について、2020年度の進捗等をお話してください。

**浦野:** そもそも「LOGISTEED」というビジネスコンセプトがステークホルダーとのエコシステムの形成を大前提としていることもあり、取締役会における議論は、この1年で各ステークホルダーを強く意識したものへと大きく変わりました。具体的には、株主・投資家と共有したKPIであるTSRを念頭におきながら配当性向について議論しているほか、TSRやROEと密接に連動する役員報酬制度の運用も始めています。先ほどお話ししたSSCVのような社会課題解決型ビジネスについては、ビジネスパートナーや地域社会を強く意識し、日立物流として課題を如何に解決していくか議論しています。また、お客様への新規提案や投資につ

いての議論では常に「お客様にとってのメリットは何か」を重視しているほか、従業員については、VC21活動が進展するにつれ、従業員のワークライフバランスや満足度の向上についても相上に上がる回数が増えています。ビジネスパートナーについて加えれば、Win-Winの関係を構築するべく、そのためのコミュニケーション等について取締役会で議論しています。

続いて、昨年の対談でご指摘のあった経営課題への対応について、その後の進捗等をお話してください。まず、「DXの加速、ITインフラの強化」についてお願いします。

**西島:** インターナルDXについては先ほどお話しした通りですが、エクスターナルDXについては、SSCVとスマートウエアハウス、SCDOSというコアとなるソリューションの実装や事業展開が始まっており、中期経営計画「LOGISTEED 2021」で想定した通り着実に進捗しています。ただし私は、「LOGISTEED」がめざすのはさらに一段上の包括的な「サプライチェーンマネジメントの最適化」や「より幅の広いシステムの統合（システムオペシステムズ等）」であると思いますので、それが今後の大きな取り組み課題であると考えています。例えば、当社グループは従来の物流領域を超えた新たなイノベーションの実現をめざしていますが、そこで生まれる経済価値や社会価値は具体的にどのようなもので、どのように実装されるかをステークホルダーに対し明らかにしていく必要があります。これにより、エコシステムの形成を成長ドライバーとする当社の戦略がさらに具現化されるはずであり、私もそれをめざしてさまざまな議論に参加しているところです。

「事業ポートフォリオの組み換え」についてはいかがでしょうか。

**浦野:** 当社は中期経営計画の中で今後のM&Aや資本政策等に充当する金額水準を示し、事業ポートフォリオの組み換えに向けてM&A等を実施していく姿勢を明確にして



います。その具体的内容は執行側が検討を進めていますが、私は、既存事業、新事業のそれぞれについてさまざまな可能性があると考えています。まず既存事業における3PL事業については、ECプラットフォームセンターなど新たな取り組みを積極化していますが、基本的には国内リーディングカンパニーとしてキャッシュカウの状況（成熟期）にあり、国内で今後大きな成長余地を見出すことは難しい可能性があります。フォーディング事業については、足元では外部環境の影響もあり好調ですがこれが長期的に続くかは未知数です。重量機工事業については、現在は国内案件が多いものの、将来的には新興国で大きな成長が見込めるかもしれません。また、「金流×商流×情流×物流」をキーワードとする新事業では、既に「金流」や「商流」領域を含めたビジネスが始まっています。現在は非常に小さな規模ですが今後大きく拡大し、将来的には、お客様の仕入れや決済機能を担うところまで発展する可能性もゼロではありません。いずれにしても、持続的な成長の実現に向けた事業ポートフォリオの組み換えは常に必要であり、「キャッシュカウを大事にしながら成長分野を開拓し、不採算事業からは撤退する」という基本を重視することで、自ずと資本効率の改善につながるはずです。また、成長分野を開拓するための新事業の展開にあたってはどれだけリスクテイクするかがポイントになりますが、先ほどのお客様の仕入れ業務代行等であれば、初期段階では相当大きなリスクが見込まれます。ROIC経営は今後も継続しますが、WACCの数字を変えてでもリスクテイクした方がよいような「ここぞ」という局面で、社外取締役の私たちが背中を押すこともあるかもしれません。

次に、「グループガバナンスの強化」についてお願いします。

**浦野:** 当社はこれまで国際物流をM&Aによって拡大して

おり、グループガバナンスについて、昨年の対談では「統一的なグループガバナンスの構築をめざす」と申し上げました。しかし今後は、「統一的なガバナンスでいいのか」という根本的な問題を含め、グローバルな視点から多くの議論を重ねていく必要があります。例えば、単一製品、単一ブランドを展開するグローバル企業のように統一的なガバナンスを成功させている事例もありますが、当社グループのように海外では「地域完結型モデル」を基本とする場合、本当に統一的なガバナンスを効かせるのがベストか否かについては今後の経営課題として議論していくべきであると考えます。

**西島:** あくまでも就任後1年間の議論や監査委員会からの報告を通して受けた印象の範囲内ですが、国際物流では事業環境、事業内容、強みが異なるグループ会社がM&Aで集まっているため、その差異をきちんと見える化し、標準化・共通化するべき項目を整理・峻別する作業はもう少し強化していく必要があります。しかしながら、私自身も100社超のグループ会社を擁し、当社と同様にサービスを主軸とするグローバル企業を経営してきた経験からすると、全てにおいて統一的なガバナンスを世界中にかけるとは難しいと考えます。各地域における事業環境や強み、お客様の特徴を踏まえたグループガバナンスの最適解について、今後の取締役会等の議論の中で模索していきたいと思えます。

ありがとうございます。最後に、当社グループのESGやSDGsへの取り組みについての課題認識等をお話してください。

**浦野:** ESGやSDGsへの取り組みを積極的に推進するには、当社グループの全員がこれらの概念について「腹落ち」していくことが重要です。その視点から、まず「E（環境）」については、トラック輸送におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に早くから注力し着実に成果を出してきたほか、「G（ガバナンス）」についても、先ほどお話しした通り良い方向に進化しています。ただしSDGsへの取り組みについては、17目標の捉え方において「人間も地球システムの一部である」ということをもう少し強く意識すれば、さらに「腹落ち」していくことができるのではないのでしょうか。

**西島:** 私は、当社グループはこれらの取り組みによって「価値を生む」ことに注力するべきだと思います。具体的には、従業員が「腹落ち」することでモチベーションや生産性のさらなる向上につながるほか、高い理念や目標を掲げることで、優秀な人材が集まることも期待できます。加えて、「E」や「S」の取り組みがさらに進展すれば、取引先の増加などによって経済価値も高まります。そして、このように生み出された全ての「価値」を、ステークホルダーに徹底的に訴求していくことが非常に重要であると考えます。

# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

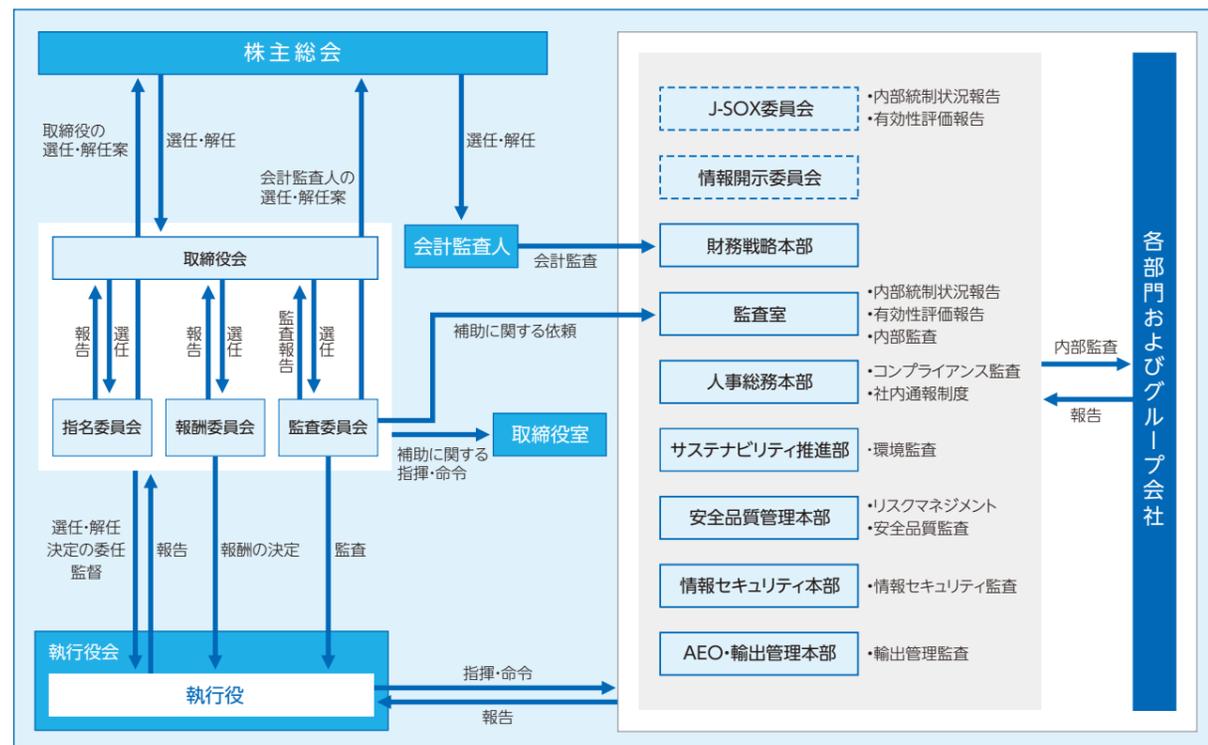
日立物流グループでは、経営の透明性と効率性を高め、また、コンプライアンス経営の遂行と正しい企業倫理に基づいた事業展開により、企業価値向上と持続的発展を図ることをコーポレートガバナンスの基本と考えています。日立物流ではこの基本方針に基づき、健全でかつ透明性が高く、事業環境の変化に俊敏に対応できるコーポレートガバナンス体制の確立をめざし、指名委員会等設置会社形態を採用しています。これにより、経営監督機能

と業務執行機能を分離し、業務執行の決定権限を取締役会から執行役員に大幅に委譲することで、事業再編や戦略投資などの迅速な意思決定および実践を可能としています。また、外部の客観的な意見を積極的に取り入れるべく多数の社外取締役を招聘し、指名・監査・報酬の3つの委員会を設置することにより、一層の経営の監督機能の強化および透明性の高い経営に努めています。

## これまでのコーポレートガバナンス強化施策の経緯

実施内容	目的
2003年 委員会等設置会社へ移行(指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置)	取締役会の経営監督機能強化
2014年 社外取締役の独立性基準策定	取締役の独立性確保
女性取締役の登用	取締役会の多様性
2015年 指名委員会等設置会社へ移行	会社法改正に伴うもの
コーポレートガバナンス・コードへの対応 日立物流 コーポレート・ガバナンス ガイドラインを制定	ガバナンス強化
2016年 取締役会の実効性の評価を実施	取締役会の機能向上
2017年 2人目の女性取締役の登用	取締役会の多様性
2019年 第三者評価機関による取締役会の実効性評価を実施	取締役会の実行性評価の中立性と客観性を確保
2020年 3人目の女性取締役の登用(延べ人数による)	取締役会の多様性
社外取締役を取締役会議長に選任	取締役会の機能向上

## 現在のコーポレートガバナンス体制および内部統制システム概要図



## 当社の機関設計

当社では、指名委員会等設置会社形態を採用することにより、執行役が取締役会から業務執行に関する大幅な権限委譲を受け、事業再編や戦略投資などの迅速な意思決定を図っています。業務執行をより適切に進めるために全執行役を構成員とする執行役員会(原則、毎月1回開催)を組織し、当社およびグループ全体に影響をおよぼす業務執行に関する重要事項について検討を行い、また、決裁基準を定めて執行役の責任・権限を明確化しています。

### 取締役会および各委員会の主な役割

#### (1) 取締役会

経営の基本方針等の決定、取締役・執行役の職務の執行を監督等(法令、定款、取締役会規則に定める決議事項に加え、中期経営計画や年度予算等に関する具体的な議論にも焦点を当てて決議しています。)

#### (2) 指名委員会

取締役候補者の選任等(過去の実績や人格などを総合的に勘案し適任者を選任します。)

#### (3) 監査委員会

取締役および執行役の職務執行の監査ならびに監査報告書の作成等(会計監査人・内部監査部門と連携し、取締役・執行役の職務執行を適法性および妥当性の観点から監査し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に努めます。)

#### (4) 報酬委員会

取締役および執行役の報酬等の決定(他社の支給水準を勘案のうえ、当社取締役および執行役に求められる能力および責任や会社の業績などに見合った役職毎の報酬等の水準を設定します。)

### ● 役員の選任、解任について

取締役候補者は指名委員会にて選出し株主総会で選任、経営陣幹部(執行役)候補者は指名委員会が候補者リストを作成し、取締役会に付議、決定しています。なお、最高経営責任者の選解任の方針、および、取締役候補者の決定にあたって考慮すべき取締役会の構成や社外取締役の独立性については、当社コーポレート・ガバナンス ガイドラインに定めています。

コーポレート・ガバナンス ガイドライン  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/governance/cg/>

### ● サクセッションプラン

当社は、指名委員会および取締役会においてサクセッションプランについての議論を深めています。取締役会での執行役社長の決定や、取締役会における執行役の業務報告や評価を通じて、適切な監督を行っています。



当社では次世代経営人財育成に向け定期的に候補者の選抜、育成を行い、指名委員会において議論を行っています。執行役社長の後継候補者については、次世代経営人財育成候補者より社長JD(Job Description)に照らし選抜のうえ、候補者それぞれの課題に応じた当人の成長に必要なチャレンジの場を付与し、実績を積み重ねるとともに、指名委員会での助言等を踏まえ評価・育成を実施しています。

### ● 会社と社外取締役との関係について

2021年6月22日開催の第62回定時株主総会で選任された社外取締役7名と当社との間には、会社法施行規則第74条2項3号に定める特別の利害関係はありません。当社は、コーポレートガバナンスの強化をめざし、経営の透明性向上と客観性の確保を目的に、外部の客観的な意見を取り入れるべく、経営に関する豊富な経験、学識等を有する者を社外取締役として招聘しています。また、社外取締役の独立性について客観的に判断するため、株式会社東京証券取引所の定める「有価証券上場規程」や議決権行使助言機関等の独立性基準を参考に、「社外取締役の独立性基準」を制定し、当該基準に照らして独立した立場にある社外取締役を、一般株主との利益相反が生ずるおそれのない独立役員として指定しています。(青木美保氏、泉本小夜子氏、浦野光人氏、西島剛志氏、總山哲氏、渡邊肇氏を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届け出ています。)なお、「社外取締役の独立性基準」は当社Webサイトに掲載しています。

社外取締役の独立性基準  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/governance/cg/>

### ■ 執行役員

- 業務執行に関する重要事項の検討
- 全執行役および執行役社長が特に指名した者により構成
- 原則月1回定期的に開催(必要がある場合は臨時に開催)
- 執行役は全19名(2021年4月1日現在)

### ■ 内部統制システムの整備の状況について

当社は、法律の定めに基づき、取締役および執行役の職務執行を監査する権限を持つ監査委員会を設置し、併せて、取締役会において、内部統制に係る体制全般を整備しています。また、当社グループは、財務情報に関する内部統制整備を行い、金融商品取引法に定める財務報告に係る内部統制報告制度の遵守により、財務報告の信頼性の確保に努めています。

## コーポレートガバナンス

### ■ コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則について、全て実施しています。政策保有株式についての状況は以下の通りです。

### ● 政策保有株式に関する方針

#### ・保有方針

原則として政策保有株式は保有しませんが、当社の中長期的な持続的成長、企業価値の向上を目的とした銘柄に限定し保有します。

なお、上記方針のもと、保有株式26銘柄の内、2016年3月に14銘柄、2016年10月に1銘柄、2017年6月に1銘柄の全株式を売却し、2019年3月に1銘柄取得しており、2021年3月末時点で11銘柄の保有となっています。直近会計年度末における総資産に占める政策保有株式の割合は1%未満でありバランスシート上、僅少であると考えています。

また、保有している個別の銘柄に対し、毎年取締役会において投資性評価判定基準（個別銘柄のROE、配当性向、減損リスク等）と事業性評価判定基準（当社との直接的な事業収支、主要事業の資本コストとの対比、第三者機関による信用調査情報、コンプライアンス等）の観点から保有継続の適否を検証しています。

また、保有している個別の銘柄に対し、毎年取締役会において投資性評価判定基準（個別銘柄のROE、配当性向、減損リスク等）と事業性評価判定基準（当社との直接的な事業収支、主要事業の資本コストとの対比、第三者機関による信用調査情報、コンプライアンス等）の観点から保有継続の適否を検証しています。

#### ・議決権行使

当社の中長期的な持続的成長、企業価値向上の観点を踏まえて、議決権を行使しています。



政策保有株式に関する方針

<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/ir/stock/shareholdings/index.html>

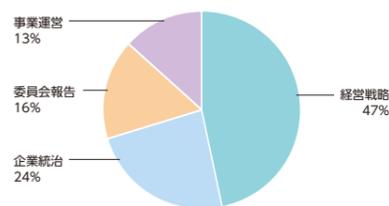
### 取締役会の主な議案・報告事項(2020年度)

#### ■ 主な議案

経営戦略		企業統治	
全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営に関する基本方針</li> <li>LOGISTEED 2021の進捗状況報告</li> <li>事業リスク(ERM)に関する報告</li> <li>事業投資に関する報告</li> <li>IRの取り組み報告</li> <li>東証新市場区分移行に関する報告</li> <li>グループ会社再編</li> <li>業務提携等に関する事項</li> </ul>	株主総会	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会付議案 他</li> </ul>
財務関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>決算関連</li> <li>資金計画(配当政策、成長投資と借入等)</li> <li>配当、剰余金処分方法</li> <li>政策保有株式の継続保有判定</li> <li>自己株式取得</li> </ul>	取締役、執行役、取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役の選任</li> <li>取締役会の実効性評価</li> <li>独立役員指定</li> <li>コーポレートガバナンス報告書</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルガバナンス・コードに関する報告</li> <li>働き方改革、ダイバーシティに関する報告</li> <li>人財戦略に関する報告</li> </ul>	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスに関する報告</li> <li>サイバーセキュリティに関する報告</li> <li>品質保証に関する報告</li> <li>SDGsへの取り組みとESG経営に関する報告</li> <li>有価証券報告書</li> </ul>
		事業運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役等の職務執行報告</li> </ul>
		委員会報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会、監査委員会、報酬委員会からの報告</li> </ul>

### ■ 議案別の議論状況(2020年度)

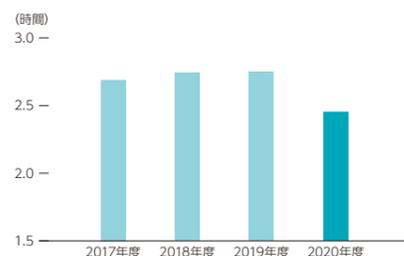
議題内容の配分は、個別業務執行の決定に関する議案の割合を削減し、経営の本質に関わる議題を追加したことで、全体に占める経営戦略の議題の割合は前年の39%から47%に増加しています。



### ■ 月次定例会議の1回あたりの平均開催時間

2020年度は取締役会の事前説明を充実<sup>\*</sup>させたこと等により運営の効率化を図りました。

\*説明者を事務局から執行役に変更等



## コーポレートガバナンス (取締役会全体の実効性の分析・評価・結果)

### 取締役会全体の実効性の分析・評価・結果

当社は、当社「コーポレート・ガバナンス ガイドライン」第4条第7項(取締役会の評価)に規定の通り、毎年取締役会の実効性の評価を実施することとしています。2020年度の取締役会の実効性の評価は、取締役全員に対し、アンケート(事前調査)を実施し、その結果を踏まえ、課題への対応と今後の取締役会の運営等について議論を行いました。なお、2019年度の実効性評価では評価の中立性と客観性を確保するため、自己評価に加えて初めて第三者評価機関であるボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社による評価を行っており、今後は3年毎に外部機関の評価を実施する予定です。

### 「取締役会の活動内容と評価」について

取締役会の構成は、独立社外取締役が9名中6名(内、2名が女性)であり、取締役会全体として会社経営経験者、公認会計士、企業会計・財務の経験者、学者、弁護士など高い専門性と見識を有する多様な構成となっています。また2020年度より独立社外取締役が議長を務めています。議題については、取締役会で年間計画を決議し、議長が執行役会を傍聴した上で設定しています。議題内容の配分は、個別業務執行の決定に関する議案の割合を削減し、前回評価で深い議論が必要であると認識した経営の本質に関わる議題を追加したことで、経営戦略が全体の47%、企業統治が同24%、事業運営他が同29%と、適切に選定しています。2020年度に取締役会は13回開催し、原則として毎月開催の頻度は適切であり、年間計画も予め各取締役の意見などを反映した、バランスの良い内容になっています。

なお、前回評価を踏まえ、今年度より追加した主な議題および議論の内容は以下の通りです。

①「デジタルガバナンス・コードの対応」の議題では、ITガバナンス・コードの制定を含めDX<sup>\*1</sup>戦略を確認し、KPIについては企業価値と結びつけて検証するよう執行側へ要望しました。

②「SDGsへの取り組みとESG経営」の議題では全体的な取り組み概要について確認し、今後はVC21<sup>\*2</sup>活動による社員のさらなるモチベーション向上や、気候変動への対応強化を執行側へ要望しました。また重要な経営課題についてディスカッションを行うスモールミーティングを開催し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、会社としての方向性を明確に示すための議論を行いました。

今後は、経営の本質に関わる議題(長期的な企業価値向上、DX、サステナビリティ、グループガバナンス、グローバルビジネス拡大等)の議論を深めるべく、専門家を交え

た意見交換会やオフサイトミーティングの充実等に取り組んでまいります。

\*1 Digital Transformation  
\*2 Value Change & Creation 2021の略称。本社ボトムアップ施策を通じた、わたくしごと化の推進

### 各委員会の内容と評価について

#### (1) 指名委員会

指名委員会では、次世代経営人候補者や執行役候補者に関する議論のほか、指名委員会で策定した「執行役社長再任プロセス」に基づき執行役社長の再任に関する議論を行ない、現社長の2021年度の再任について異議がないことを確認しました。また「取締役会の構成」については、スキルマトリクスを作成した上で、どのような分野の人材が必要かについて議論したほか、取締役のサクセッションプランでは、「社外取締役の選任プロセス」を明確化し、今後は取締役候補者リストを活用した候補者の絞り込みを行うこととしました。

今後は「取締役会の構成」「CEO、取締役等のサクセッションプラン」等について指名委員会でさらなる深い議論を重ね、議論した内容について取締役会と情報共有を図り、指名委員会の充実に取り組んでまいります。

#### (2) 監査委員会

監査委員会では、当年度の監査方針である「守り」、「攻め」、「ESG関連リスク」に係わるガバナンスの有効性を検証するため取締役および執行役の職務執行の適法性、妥当性、効率性の監査を行いました。

開示に関する重要な制度変更に関しては、当会計年度より適用されるKAM(監査上の主要な検討事項)について昨年度より会計監査人と共に協議・検討を重ねてきましたが、投資家に必要な情報開示の適切性・整合性について相互に確認しました。

2020年度の往査は、新型コロナウイルス感染症拡大により海外グループ会社の往査が不可能になったため国内監査に注力し、東日本、西日本の国内事業を統括する本社統括2本部および国内グループ会社9社に対し実施しました。統括本部による傘下会社へのガバナンス施策について双方より検証することにより有効性を確認しました。特に、昨今の急激な環境変化に伴う事業リスクの増大に鑑みた各事業体のERM(Enterprise Risk Management)の有効性の検証、当社のDX推進施策を含むビジネスコンセプト「LOGISTEED(ロジスティード)」のグループ会社への具体的展開の検証、中長期的な企業価値向上のためのROIC経営の浸透度の検証を行い、経営課題を抽出し監査報告書を作成して提言を行い、改善施策を策定させました。

81社に上るグループ会社ガバナンスの要となる各社の

取締役会が有効に機能していることの検証は、監査委員会往査で自ら確認すると共に、各社監査役からの監査活動の定例報告および内部監査室の監査報告を活用し、個々に必要な措置の要望を執行側へ継続的に行っています。主要な子会社の監査役は専任化が促進され8人の専任監査役がガバナンスを担うことにより監査役の業務効率の改善と監査活動の質的充実が図られ、グループガバナンスの強化が進みました。

監査委員会から執行側への提言に対しては引き続き迅速に対応が図られているため、監査の実効性は確保されています。監査委員会、内部監査部門、会計監査人による三様監査連携は、三者の定例会議を中心に情報共有によるリスク特定と監査品質の向上に有効に機能し、三者の役割分担に応じた監査の実効性と効率性は維持されています。今後は監査業務の効率化と深度化のためデジタル監査が実行可能な環境整備について協議を継続していくことを確認しています。

2021年度については、第1に「ESG経営」の観点から当社が現在取り組んでいる気候変動対応施策に関する開示の促進と人財の多様性<sup>※3</sup>の検証、第2に企業価値向上の基となる「資本コスト」の観点から、引き続き資本効率経営の浸透状況や人財資源の配分についての検証を深め

てまいります。なお、2021年度の監査委員会の往査は、2020年度に延期した海外グループ子会社と北米、欧州、中国、アジアの4地域を統括する地域統括部門を中心に新型コロナウイルス感染症拡大を配慮しつつ実施する予定です。

※3 属性(ジェンダー、年齢構成等)とスキルの多様性

### (3) 報酬委員会

報酬委員会では、2020年度より当社執行役に対し、業績連動型株式報酬制度の導入を決議し、運用を開始しました。本制度は、執行役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、執行役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。2021年度の取締役、執行役の報酬額の方針については、報酬水準や報酬構成について、当社と事業規模の類似する企業をベンチマークとして妥当性を確認したほか、規則に沿って適正に運用されていることを確認しています。

今後も、取締役および執行役の報酬等の決定に関する方針と決定プロセスに則り、より高い客観性と透明性を確保してまいります。

### 2020年度における取締役会・担当委員会への出席状況等

氏名	取締役就任年	2020年度現在の当社における地位および担当	2020年度の取締役会出席状況
独立役員 青木 美保	2020年	社外取締役 監査委員 12回中12回	11回中11回
独立役員 泉本 小夜子	2017年	社外取締役 監査委員 17回中17回 報酬委員長 6回中6回 <sup>※3</sup>	13回中13回
独立役員 浦野 光人	2014年	社外取締役 取締役会議長 指名委員長 6回中6回 報酬委員長 2回中2回 <sup>※4</sup>	13回中13回
独立役員 西島 剛志	2020年	社外取締役 指名委員 4回中4回 報酬委員 4回中4回	11回中11回
独立役員 總山 哲	2016年	社外取締役 指名委員 6回中6回 監査委員 5回中5回 <sup>※4</sup>	13回中13回
丸田 宏	2015年	社外取締役 監査委員長 17回中17回	13回中13回
独立役員 渡邊 肇	2020年	社外取締役 監査委員 12回中12回	11回中11回
神宮 司 孝	2016年	代表執行役 執行役副社長 兼 取締役	13回中13回
中谷 康 夫	2013年	代表執行役 執行役社長 兼 取締役 指名委員 6回中6回 報酬委員 6回中6回	13回中13回

※1 在任年数が1年の取締役の出席状況については、就任以降のみを対象としています。  
 ※2 担当委員会を示す色枠について、上半分は担当委員・委員長の別、下半分は2020年度の委員会出席状況を示しています。  
 ※3 2020年4月1日から2020年6月23日の当社定時株主総会までに行われた報酬委員会には報酬委員として2回、それ以降行われた4回には報酬委員長として出席しています。  
 ※4 2020年4月1日から2020年6月23日の当社定時株主総会までに行われた各委員会へのすべての回致です。2020年6月23日をもって浦野取締役は報酬委員長と報酬委員を、總山取締役は監査委員を退任しています。

## コーポレートガバナンス（役員の報酬等について）

### 報酬委員会による取締役および執行役の報酬等の額の決定に関する方針と決定プロセス

当社グループでは、役員の報酬等をコーポレートガバナンスを支える重要な柱の一つと位置づけ、当社の役員が経営理念を土台として、ブランドスローガン「未知に挑む。」とビジネスコンセプト「LOGISTEED（ロジスティード）」に邁進できるよう、以下の報酬ガバナンスを整備したうえで、役員報酬制度の基本方針に沿って報酬プログラムを運用し、役員の報酬等を審議・決定しています。

#### ■ 報酬ガバナンス

##### ● 報酬委員会に関する運営方針等

当社は、指名委員会等設置会社に関する会社法の規定を遵守し、報酬委員会に関して以下のように定めています。

##### 報酬委員会の役割

報酬委員会は、取締役および執行役の個別の報酬等の内容の決定を役割とし、次に掲げる権限を有しています。

- ・取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容の決定に係る方針の決定
- ・報酬委員会の委員のうち、取締役会を招集することができる者の選定
- ・報酬委員会の委員のうち、報酬委員会の職務の執行の状況を取締役に報告する者の選定
- ・株主総会で報酬委員会に決定を委任された事項の決定
- ・前各号のほか法令に定める事項

##### 報酬委員会の規模と構成

報酬委員会の委員は、取締役の中から取締役会の決議によって選定された委員3名以上で組織し、委員の過半数は、社外取締役としています。

##### 報酬委員会の運営

- ・報酬を決定するにあたり、他社の支給水準を勘案のうえ、当社役員に求められる能力および責任に見合った報酬の水準を決定します。
- ・報酬委員会は、前項の方針について定期的にレビューを行います。

なお、当社の報酬委員会は、当社の取締役および執行役の個別の報酬等の内容の決定にあたり、当社の役員報酬制度の基本方針や報酬体系、業績連動報酬の仕組み、個人別支給額等について、外部の報酬コンサルタントからの情報収集ならびに助言等も活用しつつ、役員報酬に関する近時の整備の状況、議論の動向、他社の制度等の客観的かつ必要十分な情報に基づき、適切に審議を行っています。また、外部の報酬コンサルタントとして、ウイリス・タワーズワトソン（タワーズワトソン株）を起用しています。

##### ● 最近事業年度に係る報酬額の決定過程における報酬委員会の活動状況

最近事業年度に係る報酬額の決定過程における報酬委員会の構成は以下の通りです。

委員3名(社外2名、社内1名)  
 報酬委員長(社外) 泉本取締役  
 報酬委員(社外) 西島取締役  
 報酬委員(社内) 中谷取締役 兼 代表執行役社長

最近事業年度に係る報酬額の決定過程における報酬委員会の審議は、2019年12月、2020年3月、5月、6月、2021年5月の計5回開催し、各回に委員長・委員の全員が出席、出席率は100%でした。

取締役の当事業年度に係る報酬等の額については、2019年12月25日に報酬委員会で定めた決定方針に基づき、2020年6月23日に取締役が受ける個人別の報酬等の内容を報酬委員会で審議し決定しています。

執行役の当事業年度に係る報酬等の額については、2019年12月25日に報酬委員会で定めた決定方針に基づき、2020年3月26日に執行役が受ける個人別の報酬等の内容、2021年5月20日に執行役が受ける個人別の業績連動報酬を、それぞれ報酬委員会で審議し決定しています。

#### ■ 報酬プログラム

##### ● 役員報酬制度の基本方針

当社の役員報酬制度の基本方針は以下の通りです。

- ・経営理念「日立物流グループは 広く未来をみつめ 人と自然を大切にし 良質なサービスを通じて 豊かな社会づくりに貢献します」を常に心がけ、当社の社会的位置づけに対する評価を反映できるものであること
- ・ビジネスコンセプト「LOGISTEED」のもと、スマートロジスティクス、協創戦略を基軸とした「新たな価値」の創出と「非連続な成長」の実現に向けた積極的なチャレンジに対する評価を反映できるものであること
- ・当社の持続的発展と長期的な企業価値向上に貢献できる優秀な経営者人財に対して、適切に報奨することのできるものであること
- ・業績目標の達成を動機づけるとともに、その達成の潜在的リスクを反映させ、当社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するものであること
- ・企業価値の向上や全社戦略の目標達成に向けて、経営陣が一丸となって邁進することを後押しできるものであること

##### ● 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬の支給割合の決定に関する方針

当社は、役員報酬制度の基本方針に則り、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬の支給割合を決定しています。当社の業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬の支給

割合の決定に際しては、外部の報酬コンサルタントが運営する「経営者報酬データベース」に基づき、当社の事業規模に類似する企業を同輩企業として報酬ベンチマークを毎年行い、報酬水準の妥当性を検証のうえ、当社役員に求められる能力および責任等に見合った役職毎の報酬等の水準を設定しています。

**取締役報酬等**

取締役の報酬等は、金銭の固定報酬である基本報酬のみで構成されています。基本報酬は常勤・非常勤の別、役職を反映し、報酬委員会での審議により決定し、毎月一定の時期に支給します。なお、執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬等は支給していません。

**執行役報酬等**

執行役の報酬等は、下表の通り、基本報酬および業績連動報酬（年次賞与および株式報酬）で構成されています。役員に応じた基準額に査定を反映して決定し、基本報酬は毎月一定の時期に、年次賞与は毎年一度一定の時期に、株式報酬は3事業年度の評価期間終了後一定の時期にそれぞれ支給します。

**報酬構成・支給形式の全体像**

報酬構成	基本報酬		業績連動報酬			
	年次賞与	株式報酬	業績連動報酬			ROE
			連結業績	部門ミッション	個人ミッション	
支給形式	金銭			株式+金銭		

執行役報酬等の種類別報酬割合については、役員上位者の業績連動報酬の割合を高めることで経営責任の重さを役員ごとの報酬構成割合に反映しています。基本報酬を100とした場合の役員毎の各報酬構成要素の割合は下表の通りとなります。なお、業績連動報酬の割合は、業績目標を100%達成した場合の標準額を用いて算出した値となります。

**各報酬構成要素の割合**

	基本報酬	業績連動報酬		基本報酬・業績連動報酬
		年次賞与	株式報酬	
社長	100	50	50	100:100
副社長	100	40~41	40~41	100:80~82
専務・常務	100	30	30	100:60
執行役	100	34~38	14~16	100:48~54

業績連動報酬の割合は、業績目標を達成した場合の標準額を用いて算出した値。

**● 業績連動報酬に係る指標 (KPI)、KPIの選定理由、支給額の決定方法**

**年次賞与**

年次賞与は、単年度の連結業績・部門ミッション・個人ミッションの目標達成度合いに連動しています。評価指標および選定理由は右上表の通りです。業績評価にあたっては、最初に報酬委員会における妥当性の審議・検証を経て決定した目標に対する達成度に応じて算出される支給率に基づき、期末後の報

酬委員会において支給額の算定および評価を行い、決定します。なお、連結業績連動部分、部門ミッション連動部分、個人ミッション連動部分のそれぞれの評価に基づく支給率は0~2倍で独立変動し、役員毎に定められた年次賞与の単年度標準額の0~200%の範囲で変動します。

**年次賞与の構成、評価指標**

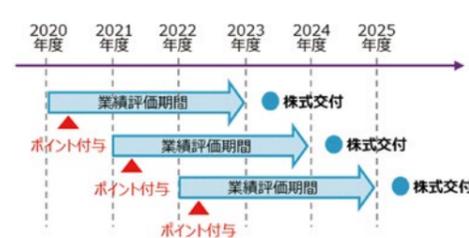
構成	対象	評価指標	選定理由
連結業績	全執行役	単年度の売上収益	企業規模を表す財務指標であること
		単年度の調整後営業利益 <sup>*1</sup>	企業活動の本業の成果を表す財務指標であること
部門ミッション	プロフィット部門を管掌とする執行役	管掌部門の単年度の売上収益	
		管掌部門の単年度の調整後営業利益 <sup>*1</sup>	
個人ミッション	全執行役	財務業績に表れない指標等	当社の社会的立場づけの向上等、財務業績に表れない経営努力を評価するもの

\*1 「調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費」により算出

**株式報酬**

株式報酬は、執行役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、執行役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。2020年度から2022年度までの連続する3事業年度を評価期間とし、役員毎に定められる基準額を信託内の評価期間開始前の当社株価（3月の各日終値の平均）で除して算定される基準ポイント（1ポイント=1株）として付与し、評価期間終了後に業績評価を反映した株式交付率を基準ポイントに乗じた当社の普通株式（以下「会社株式」という。）が交付されます。なお、会社株式の交付にあたり、会社株式のうち、約50%は、納税資金確保のために株式市場において売却のうえ、その売却代金が給付されます。

**評価期間**



業績評価指標は、当社TSRの対TOPIX成長率および連結ROE（親会社株主持分当期利益率）を用いています。当社TSRの対TOPIX成長率は当社の企業価値創造の巧拙に対する直接的な評価が表れる指標であること、連結ROEは当社中期経営計画（LOGISTEED 2021）においても2021年度10%超の目標を掲げる経営戦略上の重要な指標のひとつであることが選定理由です。なお、連結ROEに連動させる部分は、恒常的に効率性の維持・向上を志向する当社の企業経営のあり方を評価できるよう、3事業年度の平均値を用いています。また、両指

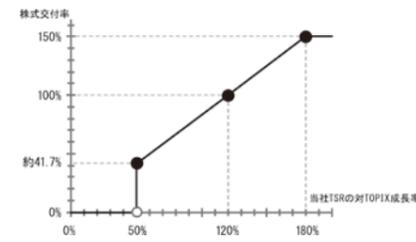
標の評価ウエイトは、全役員一律で当社TSRの対TOPIX成長率：連結ROE=50:50としています。業績評価にあたっては、評価期間の最初に報酬委員会において定められた各指標のインセンティブカーブに基づき、評価期間の3事業年度が経過したのち、達成した実績に応じて算出される株式交付率を基に、報酬委員会において評価を行い、決定します。なお、評価期間中に退任した執行役については、報酬委員会の審議を経て、その退任事由により、評価期間における在籍期間を加味する等の調整を行います。

**当社TSRの対TOPIX成長率の算定方法およびインセンティブカーブ**

当社TSRの対TOPIX成長率の算定方法およびインセンティブカーブは以下の通りです。

当社TSRの対TOPIX成長率 (%) = 当社TSR (%)<sup>\*2</sup> ÷ TOPIX成長率 (%)<sup>\*3</sup>  
 (1%未満の端数が生じる場合、小数第1位を四捨五入)

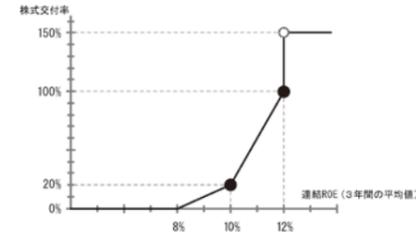
\*2 当社TSR (%) = (B+C) ÷ A (1%未満の端数が生じる場合、小数第1位を四捨五入)  
 A: 2020年5月各日の東京証券取引所における会社株式の終値平均値 (1円未満切り捨て)  
 B: 2023年5月各日の東京証券取引所における会社株式の終値平均値 (1円未満切り捨て)  
 C: 2020年度の期首から2022年度の期末までの間における会社株式1株当たりの配当金の総額  
 \*3 TOPIX成長率 (%) = E ÷ D (1%未満の端数が生じる場合、小数第1位を四捨五入)  
 D: 2020年5月各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値 (1ポイント未満切り捨て)  
 E: 2023年5月各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値 (1ポイント未満切り捨て)  
 なお、算定に用いるTOPIXは、評価期間の期初と期末における整合性を確保するため、2022年に予定されている市場区分の見直し前の基準を適用する。



当社TSRの対TOPIX成長率は120%を業績目標とし、達成時には株式報酬の標準額が支給される株式交付率100%となります。また、当社TSRの対TOPIX成長率が180%以上のときには株式交付率は上限の150%となり、50%未満のときには株式交付率は0%となります。

**連結ROEのインセンティブカーブ (2020~2022年度連結ROEの平均値)**

連結ROEのインセンティブカーブは以下の通りです。



連結ROE (3年間の平均値) は12%を業績目標とし、達成時には株式報酬の標準額が支給される株式交付率100%となります。また、連結ROE (3年間の平均値) が12%を上回るときには株式交付率は上限の150%となり、8%以下のときには株式交付率は0%となります。

**取締役および執行役の報酬等の額**

**■ 報酬実績と業績との関連性**

**● 役員区分ごとの報酬総額および報酬の種類別総額開示**

取締役および執行役の役員区分ごとの報酬総額および報酬の種類別総額は下表の通りです。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる役員の数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	—	—	—	—	—	
執行役	674	462	212	—	31	
社外取締役	103	103	—	—	—	

(注)  
 1 取締役の報酬等の支給人員には、執行役を兼務する取締役2名を含みません。  
 2 2020年4月1日から当事業年度未だに在任した取締役および執行役の当事業年度に係る報酬委員会決議に基づく報酬を記載しています。  
 3 連結報酬等の総額が1億円以上である者はいません。  
 4 執行役に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、業績連動報酬31百万円です。

**● 最近事業年度の業績連動報酬に係る指標 (KPI) の目標および実績**

最近事業年度の業績連動報酬は、年次賞与のみで構成されています。年次賞与の連結業績指標である売上収益および調整後営業利益の2020年度目標値に対する達成度を基に、部門ミッション、個人ミッションの達成度合いを総合的に勘案したうえ、報酬委員会で年次賞与の個別支給額を審議し決定しました。なお、売上収益および調整後営業利益の2020年度の目標および実績は以下の通りです。

**目標 (当初計画)**

売上収益: 6,510億円 (前期比3%減)  
 調整後営業利益: 315億円 (前期比6%減)

**実績**

売上収益: 6,523億80百万円 (前期比3%減)  
 調整後営業利益: 367億11百万円 (前期比10%増)

**■ 最近事業年度に係る個人別の取締役および執行役の報酬等の内容が取締役および執行役の報酬等の額の決定に関する方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由**

取締役および執行役の個人別の報酬等の額の決定にあたっては、報酬委員会が決定方針との整合性も含め総合的に検討を行っており、決定方針に沿うものであると判断しています。

## コンプライアンス／情報セキュリティ

### コンプライアンス

法令等を遵守した経営を推進するために、コンプライアンス機能を明確化するための体制を整備し、全ての役員、従業員が遵守すべき腐敗防止に関する事項を含むコンプライアンス基本方針を定め、法令や社内規則、企業倫理の遵守の徹底に努めています。また全ての役員、従業員一人ひとりが企業活動を行ううえで、どのように行動すべきかを規定した「日立物流グループ行動規範」を制定し、腐敗防止関連や競争法等の法令遵守はもとより、社会の信頼と期待に応えるために、グループ全体で企業倫理に沿った行動をとることを必須としています。

#### ■ コンプライアンス教育の実施

コンプライアンス違反を許さない堅固な企業風土を築き上げるため、腐敗防止関連、倉庫業法等について理解を深めることを目的に、役員も含む全従業員を対象としたeラーニングのほか、階層別教育として、新入社員、若手社員、新任係長・新任課長、国内グループ会社の新任取締役を対象とした集合研修にてコンプライアンス教育を実施しています。またグループ会社の事業に合わせた専門教育や法務部による巡回教育を行っています。

#### ■ 調達コンプライアンス教育の実施

公正な購買活動を徹底するため、全従業員を対象とした調達コンプライアンスに関するeラーニングのほか、国内外グループ会社の購買業務従事者を対象としたeラーニング専門教育や集合教育を定期的に実施しています。

#### 購買従事者教育実施会社数(2020年度実績)

国内: **19社** 海外: **35社**

#### ■ 社内通報制度

違法行為や不適切な行動に関して、早期発見・是正を図るため、社員をはじめ関係者が安心して通報できる仕組みとして、社内通報制度を導入し、社内および社外に通報窓口を設置しています。

#### ● 内部通報制度認証(WCMS\*)

2021年6月、当社は、消費者庁所管の「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)」の登録事業者として登録されました。今後もコンプライアンス体制の強化に努めていきます。

\*WCMS: Whistleblowing Compliance Management System

日立物流グループ行動規範  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/policy/pdf/koudoukihan.pdf>

コンプライアンス情報の詳細はWebサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/governance/compliance/>

### 情報セキュリティ

お客様からお預かりしている情報資産および日立物流グループの情報資産を適切に管理・保護することが最重要であると認識し、グループ全体で、社内規則の制定、従業員の教育・啓発活動を推進しています。社会情勢や海外の個人情報保護の状況変化に合わせて社内規則を改定し、個人情報保護や情報セキュリティの管理・運用状況の確認などを通じて情報漏えい防止に努め、高いセキュリティレベルを維持しています。またグループ全体でガバナンスを強化しており、従業員向けの教育や標的型攻撃訓練、欧州GDPR\*等諸外国の関連法対応など、国内外の個人情報保護に取り組み、お客様に安全・安心な物流サービスをお届けするため、セキュリティレベルの維持・向上に努めています。

\* GDPR (General Data Protection Regulation: 一般データ保護規則): 欧州連合(EU)が定めた個人データやプライバシーを保護するための法律。企業や団体に対し、個人データの取り扱い(処理と移転)に厳しい制限を課すもの。

■ 個人情報保護・情報セキュリティに関する教育・訓練  
 全従業員向けにeラーニングを実施しているほか、階層別教育として新入社員、中堅社員、係長職・課長職向けの集合教育で情報セキュリティ教育を実施しています。また標的型攻撃メールの対策としての模擬訓練も毎年実施しています。

#### 情報セキュリティ教育の受講率(2020年度実績)

対象範囲: 日立物流、国内・海外グループ会社

**100%**

#### 標的型攻撃メール訓練の開封率(2020年度実績)

対象範囲: 日立物流、国内グループ会社

**9.6%**

#### ■ 第三者認証の取得・維持活動

● プライバシーマーク/情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)  
 個人情報について適切な保護措置を講ずる体制を整備している事業者であることを認定する、プライバシーマークの認証をグループ会社においても取得しています。また、情報システムの安全管理体制が一定の基準に達していることを認定する、国際標準規格ISO/IEC27001認証も取得しています。

#### 当社含む日立物流グループのプライバシーマーク取得状況(2021年3月末時点)

**12社**

#### ISMS認証\*取得状況(2021年3月末時点)

**26部署**

\*登録範囲: 3PL事業における営業・設計・開発、および物流センター運営(医療・医薬・農業・ドキュメント管理・情報通信機器)

#### ■ 顧客プライバシーについて

2020年度において、顧客プライバシーの侵害に関して、具体化した不服申し立てはありませんでした。

情報セキュリティに関する詳細はWebサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/governance/riskmanagement/>

## リスクマネジメント

日立物流グループは、企業価値の向上と持続的な成長を実現するために、予見することが難しいリスクや全社横断的に対応が必要となるリスク等への対応として、リスク認識の共有・リスク可視化・重点リスクの選定・対策の検討等を通じたリスクマネジメントに努めています。

#### ■ リスクの定義と分類

日立物流グループにおいて、リスクとは「目的に対する不確かさの影響であり、事象が起きた際の戦略達成やビジネス目標に影響を与える可能性」として定義しています。

認識したリスクは、下表の通りリスク種別(戦略リスク・純粹リスク)やリスク要因(内部要因・外部要因)を踏まえて分類したうえで、発生の可能性や影響度の大きなリスクを「重点リスク」として選定し、重点的に対策を検討しています。

	内部要因	外部要因	当社グループの対応方針
戦略リスク	<b>1 成長リスク</b> 顧客環境、事業環境(人財、アセット)を踏まえた成長戦略実行を阻害するリスクとして認識した要因	<b>2 環境変化リスク</b> 外部環境(政治、経済、法規制、技術革新、気候変動)の変化に起因し、成長戦略を阻害するリスクとして認識した要因	積極的なリスクテイクで成長に繋げる
純粹リスク	<b>3 オペレーショナルリスク</b> 内部プロセス、人、システムが不適切、もしくは機能しないことにより発生するリスクとして認識した要因	<b>4 ハザードリスク</b> 外的事象で発生した際に損害、危害を与え、事業継続を阻害する不可抗力リスクとして認識した要因	リスクヘッジで損失を極小化する
当社グループの対応方針	未然に発生を防止する	発生した場合を想定してダメージコントロールする	

#### ■ 当社のリスク管理体制

当社グループは、リスクファクター毎にリスクオーナー\*1と実行責任者\*2を選定し、リスク管理を行っています。また、リスク項目の洗い出しとリスク項目の定量化および対応策について毎年の予算編成時に検討し、リスクオーナーまたは実行責任者がリスク項目への対応状況について執行役員へ報告するとともに、適宜、取締役会および監査委員会へ報告することでERM(Enterprise Risk Management)の実効性の確保に努めています。

\*1 リスクオーナー: リスクへの対応を協議し、対応施策の実行と監視・監督する責任者  
 \*2 実行責任者: リスクオーナーと連携してリスク対応を行い、迅速に実行する責任者

#### 大規模災害に対する体制

近年多発している自然災害や感染症のリスクに対し、リスク発生時においても事業を継続しお客様に高品質なサービスを提供するために、代表取締役社長を委員長とするBCM委員会(事業継続マネジメント委員会)においてBCP(事業継続計画)の方針・施策を決定し、グループ全体で責任を果たすための対策を実施しています。

災害リスク対策: 事業継続マネジメント体制/BCP推進体制については下記Webサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/governance/riskmanagement/>

# リスクマネジメント

## ■ リスクファクターと当社グループの取り組み状況 (以下、重点リスク)

### 1 成長リスク

リスクファクター	リスク・機会の内容	リスク顕在化の影響	当社グループの取り組み
特定顧客への注力、依存	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>案件喪失時の業績、雇用継続への影響</li> <li>顧客業績変動や顧客の企業再編等による当社グループ事業への影響</li> </ul> <b>■ 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>効率的な営業展開、スケールメリットの享受</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客事業不振・破綻による売上、利益の大幅な低下、売掛金未回収による負債の大幅な増加</li> <li>事業基盤の縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門間の連携強化によるアカウントマネジメント</li> <li>顧客経営状況のモニタリング</li> <li>競合他社の動向把握</li> <li>与信限度額の設定及びモニタリング</li> <li>顧客依存度の定期的な確認</li> <li>主要事業以外への経営資源配分</li> </ul>
ビジネスモデルの変化(技術革新等)	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT等デジタル技術の急速な発展による既存サービスやビジネスモデルの陳腐化</li> <li>デジタル化への対応や新技術の導入遅れによる既存技術の陳腐化</li> </ul> <b>■ 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>画期的な技術開発による成長機会の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流業界での優位性低下</li> <li>デジタルライゼーションへの対応の遅れによる競争力低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスパートナーとの協創による新たなサービスやビジネスモデル開発</li> <li>新技術および異業種を含む新たなビジネスモデルの情報収集と他社ベンチマーク</li> <li>産官学連携、オープンイノベーションの推進</li> <li>IT/デジタル人材の強化</li> </ul>
人財確保	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化や人財採用の競争激化による優秀な人財確保の困難化</li> <li>多様な社員が活躍するダイバーシティ経営推進の失速</li> </ul> <b>■ 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たなノウハウ獲得、新規事業の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の停滞</li> <li>市場競争力の低下</li> <li>企業成長の鈍化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略に応じたグローバル人材、デジタル人材、経営人財等の確保(採用活動強化・処遇制度整備)</li> <li>社内教育プログラムの充実による人財の育成、教育</li> <li>人財の定着管理の実施(働きやすい職場環境構築)</li> </ul>
新規受注減、既存案件の失注	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>競争激化や市場縮小による新規受注の困難化</li> <li>入札方式等による既存案件の失注</li> <li>新規案件の立ち上げ失敗</li> <li>事業計画の見誤り</li> </ul> <b>■ 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規受注による事業の拡大、新たなノウハウ獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場競争力の低下</li> <li>顧客信用低下による成長の鈍化</li> <li>不採算による利益率悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フェーズゲートの登録拡大によるモニタリング強化</li> <li>顧客のリスク情報の可視化と共有</li> <li>受注及び失注情報の可視化と共有</li> <li>トレンドの把握、事業に与える影響の分析、対応計画の策定、実行</li> </ul>

### 2 環境変化リスク

リスクファクター	リスク・機会の内容	リスク顕在化の影響	当社グループの取り組み
コストの急激な上昇	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>調達コスト(燃料費、庸車費用、労働力等)の増加</li> </ul> <b>■ 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>調達コスト減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト上昇に見合った適正な料金を収受できないことによる事業の採算性悪化</li> <li>人財、車両等の不足による事業継続への悪影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の協力会社との緊密な関係構築</li> <li>競合他社の動向を踏まえた料金の適正化</li> <li>デジタル化などによる効率的な運営</li> </ul>
為替レートの変動	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>為替差損の発生</li> <li>為替の急激な変動による海外子会社業績の円貨への換算のマイナス影響</li> </ul> <b>■ 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>為替差益の発生</li> <li>為替の急激な変動による海外子会社業績の円貨への換算のプラス影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替差損による利益の減少(EBIT以下)</li> <li>海外子会社業績の円貨への換算のマイナス影響による売上、利益の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替リスクの集中化(為替予約や通貨オプション等の取引を本社部門へ集中化)</li> <li>金融機関等との為替予約等のヘッジ取引</li> <li>外貨バランス維持と定期預金運用の継続</li> </ul>
気候変動	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な社会の実現への影響</li> <li>温室効果ガス排出価格の上昇</li> <li>サイクロンや洪水などの極端な気象事象の増加</li> <li>平均気温の上昇</li> </ul> <b>■ 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>より効率的な輸送手段や、生産及び流通プロセスの使用</li> <li>事業活動を多様化する能力</li> <li>資源の代替/多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に関する税負担の増大や温室効果ガス排出に対する規制強化、導入によるコスト増加</li> <li>極端な異常気象の激甚化による物流業務の停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境管理体制の構築と活動の推進</li> <li>環境中長期目標を実現するための協創パートナーとの連携強化(再エネ電力調達、最新型エコカー、省エネ建物や設備導入、再資源化)</li> <li>脱炭素ソリューション(CO<sub>2</sub>排出量可視化)の開発、グリーンロジスティクスの推進</li> </ul>

リスクファクター	リスク・機会の内容	リスク顕在化の影響	当社グループの取り組み
人財の流出、働き方の多様化	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人財施策と従業員の希望とのミスマッチによる人財の流出</li> <li>働き方の多様化への対応遅れによる人財の流出、人財確保の困難化</li> <li>人財の流動化による離職者の増加</li> </ul> <b>■ 機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高度人材、異業種等の多様な人財の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財の流出によるガバナンス低下と事業運営能力低下</li> <li>人財の流出による市場競争力の低下と企業成長の鈍化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い人財活用によるダイバーシティ&amp;インクルージョンとワークライフバランスの実現</li> <li>サクセッションプランに基づく人財登用とキャリア教育の実施</li> <li>職場内での定期的な面談実施によるモラル・モチベーションの向上</li> <li>女性、高齢者、障がい者の活躍支援</li> <li>従業員意識調査の実施、エンゲージメントの強化</li> <li>グループ共通の社内教育プログラムの実践による優秀な人財の確保</li> <li>テレワークのさらなる推進</li> </ul>

### 3 オペレーショナルリスク

リスクファクター	リスク・機会の内容	リスク顕在化の影響	当社グループの取り組み
事故の惹起	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>労災、車両・製品事故、火災などの惹起</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事故、火災等の惹起による製品や被災者への損失補償、被災者への損害賠償支払い</li> <li>顧客の信頼、社会的信用の低下による売上、利益の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備の保全計画の策定と実施</li> <li>事故発生時の初期対応、報告体制の整備と訓練の実施</li> <li>社内での教訓、知見、優良事例の共有</li> <li>安全テクノロジー(SSCV等)導入による安全職場の確立</li> </ul>
コンプライアンス違反(労働法違反、贈収賄、人権の侵害等)	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>時間外労働規制などの違反</li> <li>同一労働同一賃金に対する当局との解釈の相違</li> <li>贈賄、競争法などの各種法令違反</li> <li>社会規範の逸脱</li> <li>情報漏洩</li> <li>人権の侵害(各種ハラスメント、児童労働、低賃金労働)</li> <li>知的財産の侵害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信頼の低下による企業価値の毀損</li> <li>顧客の信頼、社会的信用の低下による売上、利益の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日立物流グループ行動規範を制定し、全員教育を実施</li> <li>内部通報制度の導入</li> <li>各地域の法務部門による調査、教育の実施</li> <li>勤怠管理システムの管理体制の整備</li> <li>賃金算定の明確化</li> <li>知財専門部門の設置と全員教育</li> </ul>
サービスの品質低下	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客信用の失墜</li> <li>サービスの品質悪化、納品遅延等の惹起</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の信頼、社会的信用の低下による売上、利益の減少</li> <li>惹起による弁済等の損失補償</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理部門によるKPI項目の管理</li> <li>プロセスマネジメントによる品質管理</li> <li>内部統制システムに基づくモニタリング、監査の実施とサポートの強化</li> </ul>
システム障害	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害による停電やシステムトラブルによる大幅な作業遅延、業務停止</li> <li>外部サービスのシステムダウンによる大幅な作業遅延、業務停止</li> <li>システムレスポンスの悪化による業務遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業遅延による顧客機会損失の補償や罰則の発生</li> <li>社会的信頼の低下による企業価値の毀損</li> <li>顧客の信頼、社会的信用の低下による売上、利益の減少</li> <li>復旧や改修にかかる費用の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システムの冗長化</li> <li>障害発生時の代替手段整備</li> <li>システム復旧のバックアップ強化と現場訓練の実施</li> <li>利用サービス毎の対応策とBCPの実施</li> </ul>

### 4 ハザードリスク

リスクファクター	リスク・機会の内容	リスク顕在化の影響	当社グループの取り組み
甚大な災害、世界的な感染症拡大(パンデミック)の発生	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員への被害</li> <li>物流網の遮断</li> <li>当社グループ資産(建物、設備等)、顧客商品への被害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業への影響(操業停止等)による売上、利益の減少</li> <li>復旧にかかる費用の発生及び資産の減損損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域に応じた事業中断リスクの評価</li> <li>早期の事業復旧に向けたBCP(事業継続計画)の策定(顧客や協力会社との事前対応含む)</li> <li>パンデミック発生時のグローバル組織としての情報収集、就業規則などのルール整備</li> <li>BCM(事業継続マネジメント)の遂行</li> </ul>
資本に関する脅威	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>大株主の資本政策の変更</li> <li>特定投資者による当社株式の大量取得による経営支配権の異動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現経営陣のイニシアティブ低下</li> <li>資本構成の大幅な変更による企業価値への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値の向上による株式時価総額の引き上げ</li> <li>株主との積極的なコミュニケーション</li> <li>成長機会への投資</li> <li>株主還元増加</li> </ul>
情報の消失、漏洩	<b>■ リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティ事故、サイバー攻撃、大規模なシステム障害等による顧客情報等のデータ消失または漏洩</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信頼の低下による企業価値の毀損</li> <li>顧客の信頼、社会的信用の低下による売上、利益の減少</li> <li>復旧にかかる費用の発生</li> <li>顧客からの損害賠償の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査や社内研修等を通じた情報資産管理の強化</li> <li>情報セキュリティに関するルールの整備と周知</li> <li>サイバー攻撃に対応する体制の構築と最新の対応技術への継続的なブラッシュアップ</li> <li>監査を含むモニタリング頻度の増加</li> </ul>

重点リスク以外のリスクファクターは下記Webサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/governance/riskmanagement/>

# 日立物流グループのサステナビリティ

日立物流グループは、人と自然を大切に、公正な事業活動を通じて、全てのステークホルダーの価値をとともに高め、豊かな社会へ貢献していくことを基本理念としています。

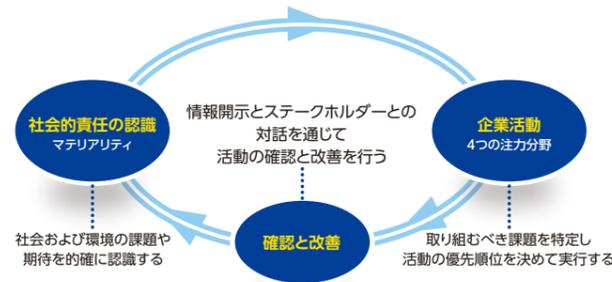
## 日立物流グループのステークホルダー

日立物流グループの事業活動は、お客様、株主、地域社会、行政などさまざまなステークホルダーの皆様との関わりの中で成立・継続しています。



## CSR推進の基本方針

日立物流グループは、経営理念のもと、多様なステークホルダーとのコミュニケーションによって、持続可能な社会の実現をめざし、サステナビリティと経営の統合を進めていくため、CSR推進の基本方針に沿った活動をしています。このサイクルを回していく中で、ESG(環境・社会・ガバナンス)情報の開示も積極的に進め、SDGsについてもさまざまなステークホルダーと連携し、達成に貢献していきます。



## サステナビリティ推進体制

グループ全体でのサステナビリティ推進を図るため、執行役専務 経営戦略本部長を委員長とした「サステナビリティ推進委員会」を設置し、定期的に委員会を開催しています。



## 社会的責任の認識: マテリアリティ(重要課題)

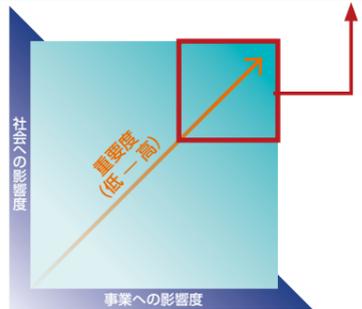
外部有識者の意見を取り入れながら、社会および環境の課題や期待の把握・優先順位付けを行い、CSR推進委員会(サステナビリティ推進委員会の前身)や経営層による妥当性の評価・検証および執行役会の承認を経て、2017年にマテリアリティを特定しました。特定したマテリアリティを日立物流グループが果たすべき社会的責任と認識したうえで、社会課題解決に向けた実効性ある活動を推進しています。

### 特定プロセス

- Step1: 課題の把握**  
国際的な共通基準であるGRI(Global Reporting Initiative)ガイドラインやISO26000、国連グローバル・コンパクト、SDGs、ESG評価機関の運輸セクター重点課題などを参照し、関連する環境・社会・経済課題73項目をリストアップしました。
- Step 2: 課題の優先順位付け**  
リストアップした73項目の課題について、外部有識者とのワークショップなどを通じ、「社会への影響度」および「日立物流グループの事業への影響度」をそれぞれ5段階で評価し、マトリクスにマッピング。影響度が高い項目をカテゴライズし、15のマテリアリティ項目案としました。
- Step 3: 妥当性の確認、特定**  
15のマテリアリティ項目案に対し、外部有識者の意見を取り入れながら、CSR推進委員会や経営層による妥当性の評価・検証を行い、執行役会での承認を経て日立物流グループのマテリアリティとして特定しました。

### マテリアリティ

- 社会(Social)**  
安心・安全な労働環境(労働安全衛生) / サプライチェーンでの社会・環境配慮(CSR調達) / 新技術(イノベーション、先進的テクノロジーの開発・活用) / ダイバーシティと人材育成 / 雇用創出(コミュニティにおける雇用促進) / 従業員との対話(労使関係、団体交渉) / 人権の尊重(グローバル人権課題への対応) / 品質と安全(サービスの品質と安全性) / 環境・社会に配慮した物流サービス
- 環境(Environment)**  
カーボン(脱炭素) / 環境汚染の防止 / 再生可能エネルギー(クリーンエネルギーの活用)
- ガバナンス(Governance)**  
コンプライアンス、ガバナンス / BCP<気候変動への適応含む> / 情報開示(事業の透明性)



## 企業活動: 注力分野

優先的に取り組むべき課題への活動にあたり、マテリアリティに基づき、CSVの視点を踏まえて4つの注力分野を策定しました。2018年度にはそれぞれの具体的な活動テーマと評価指標(KPI)を設定し、2019年度からは、これらのKPIに基づいた、PDCAサイクルによる取り組みの強化を図っています。 **▶ P.77-78**

### 4つの注力分野

CSVの視点	注力分野	取り組みを通じて生み出される価値		関連の深いSDGs
		事業価値	社会/環境価値	
CSVの視点1 ニーズ、製品、顧客を捉えなおす	注力分野1 次世代の産業や くらしの追求	・新ビジネスモデルによる市場開拓 ・事業コストの低減	・利便性の向上 ・エネルギー使用の低減 ・原材料の無駄の低減	8 持続可能な消費と生産、9 産業と技術革新の基盤をつくろう
CSVの視点2 バリューチェーン内の生産性を再定義する	注力分野2 労働安全と 生産性の向上	・事業コストの低減 ・事業の安定操業 ・従業員エンゲージメントの向上	・労働力不足の解消 ・多様な人材の雇用創出 ・輸送コストの低減 ・交通安全	5 働きがいも経済成長も、8 持続可能な消費と生産、11 住み続けられるまちづくりを
CSVの視点3 地域の産業クラスターを開発する	注力分野3 高い品質と レジリエンスの強化	・事業の安定操業 ・ビジネス機会の拡大	・環境負荷の低減 ・地域生活の防災、復興支援	9 産業と技術革新の基盤をつくろう、11 住み続けられるまちづくりを、13 気候変動に具体的な対策を
	注力分野4 事業プロセスにおける 脱炭素の実現	・事業コストの低減 ・規制対応コストの軽減	・環境負荷の低減	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに

## 確認と改善: 情報開示とコミュニケーション

注力分野に基づくESG情報の開示とステークホルダーとの対話を通じて、活動の確認と改善につなげています。CSR推進の基本方針の一連のサイクルを繰り返すことにより、社会課題解決に向けた実効性ある活動を推進し、サステナビリティと経営の統合を促進します。

## SDGsへの貢献

SDGsは、2030年に向けた国際社会共通の17の目標であり、日立物流グループは、このSDGsへの取り組みの重要性を深く認識しています。SDGsの17の目標のうち、私たちの注力分野と特に関連の深い目標は、以下の8つです。注力分野への取り組みの強化を通じて、SDGsの達成にも貢献していきます。



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

## 国際的イニシアティブへの参画

日立物流グループは、2020年に、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト(以下「UNGC」)に署名しました。UNGCは、持続可能な発展をめざすための世界的枠組みづくりに参加する自発的な取り組みです。UNGCに署名する企業・団体は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止に関わる10の原則を支持し、事業活動での実践が求められています。当社グループも持続可能な社会に貢献すべく、UNGCのローカルネットワークであるグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンを通じて得られる10原則の実践に関するさまざまな知見や署名企業の好事例などを活用し、10原則の遵守に努めています。



サステナビリティに関する詳細はWebサイトもご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/sustainability/>

# 日立物流グループの注力分野と評価指標(KPI)

関連の深いSDGs	注力分野	活動テーマ	取り組み	KPI	当社 国内 海外	2020年度の実績・進捗と目標・計画に対する評価	2021年度の目標・計画	関連情報記載先			
8 持続可能な消費の促進 9 持続可能な産業とインフラ 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費 17 持続可能なパートナーシップ	1 次世代の産業や暮らしの追求	(1) 先進テクノロジーの駆使によるサプライチェーン全体最適化の促進	物流プラットフォーム化の推進	SSCV-Safetyの機能の種類	● ●	生体情報アラートなど7種類の機能拡張によりシステム全体の性能を向上	★★	ドライバー向けアラートの即時性を高めるなど7種類の機能拡張によるシステム全体の性能向上	P31-32/Webサイト		
				ECプラットフォームセンターの多拠点化	● ●	春日部ECプラットフォームセンターの多拠点化に向けた機能検証を完了		ECプラットフォームビジネスモデルの拡大	Webサイト		
				製販コントロール支援(需要予測)の事例数	● ●	在庫供給最適化ソリューションの物流現場でのPoC(概念実証)を実施(1事例)/物流予測ツールの物流現場への実装と展開(20事例)		在庫供給最適化ソリューションのPoC(概念実証)適用拡大(2事例)と物流予測ツールの物流現場への実装(30事例:累計50事例)	P86/Webサイト		
				ブロックチェーン技術のユースケース拡張	● ●	貿易業務に関する仮説立案および輸送費支払迅速化PoC(概念実証)完了		貿易業務に関する仮説検証および輸送向け金融サービス提供PoC(概念実証)の実施	Webサイト		
				データサイエンティスト育成講座の受講者数	● ●	合計16名(累計72名)		データサイエンティストの育成	P9/Webサイト		
		(2) 地域の物流ニーズ・課題への対応および対応力の強化	質の高い物流サービスの展開	GDPガイドラインに適合した保管・輸送の実施	● ●	東日本第二メディア物流センター開設/内部監査による品質保証強化/GDP適合輸送構築への輸送テスト実施	医薬品物流センターの機能拡充とGDP適合輸送の拡充	P86/Webサイト			
				サプライチェーンの整備と管理	● ●	RFIDを活用したシステムの実装	RFIDを活用したシステムの実装の検討	P86/Webサイト			
				社会インフラ関連設備の輸送推進	● ● ●	社会インフラ関連設備の輸送実施	社会インフラ関連設備の輸送案件の完遂	P86/Webサイト			
				労働安全衛生マネジメントの強化	● ●	労働災害指数/度数率・強度率	度数率0.78(0) 強度率0.019(0) *0内は単体	安全教育や安全キャラバン、安全テクノロジーの導入などの取り組みの強化による度数率・強度率の低下	P14、85/Webサイト		
				運輸安全マネジメントの強化	● ●	交通事故件数(自動車事故規則第2条に規定する事故)	交通事故件数:0件	SSCV導入および各種安全活動の強化による年間交通事故件数0件の継続	P85/Webサイト		
5 持続可能な消費の促進 8 持続可能な消費 17 持続可能なパートナーシップ	2 労働安全と生産性の向上	(1) 操業・輸送時の安全確保	労働安全衛生マネジメントの強化	● ●	労働災害指数/度数率・強度率	度数率0.78(0) 強度率0.019(0) *0内は単体	★★★	安全教育や安全キャラバン、安全テクノロジーの導入などの取り組みの強化による度数率・強度率の低下	P14、85/Webサイト		
			運輸安全マネジメントの強化	● ●	交通事故件数(自動車事故規則第2条に規定する事故)	交通事故件数:0件	SSCV導入および各種安全活動の強化による年間交通事故件数0件の継続	P85/Webサイト			
		(2) 物流現場の負担軽減	物流センターでの自動化・省人化の推進	● ●	自動化・省人化設備の導入拡大	● ●	国内外物流センターでの各種(AGV他)自動化・省人化設備の導入	事例把握評価対象外	自動化・省人化設備の導入拡大	P45-46/Webサイト	
			女性社員の計画的な育成	● ●	女性管理職比率	● ●	女性管理職比率:4.9%	★★	女性社員の計画的な育成の継続(2023年度女性管理職比率:10%)	P14、87/Webサイト	
		(3) 多様な労働力の活用推進	女性社員のキャリア形成支援	多様なロールモデル・キャリアパスの提示や女性管理職との交流会の実施	● ●	(株)日立製作所が実施する日立グループを対象とした若手女性社員向けキャリアセミナーへの参加	● ●	女性階層別育成トライアル研修の実施	Webサイト		
				女性の活躍推進に関する管理職研修の実施	● ●	外部講師による、女性活躍にフォーカスしたダイバーシティ講演会の開催(約1,000名出席(オンライン含む))	● ●	ダイバーシティ講演会の開催の継続/管理職および係長候補女性の上司向けトライアル研修の実施	P87/Webサイト		
		(1) 操業・輸送時の安全確保	労働安全衛生マネジメントの強化	労働災害指数/度数率・強度率	● ●	取得率:2.2%	● ●	取得率:2.2%	★★★	男性従業員の意識改革と誰もが休暇を取りやすい職場環境の実現(2023年度取得率:20%)	P87/Webサイト
				配偶者出産休業取得率	● ●	取得率:15.6%	● ●	取得率:15.6%	★★★	男性従業員の意識改革と誰もが休暇を取りやすい職場環境の実現	P87/Webサイト
				時間外労働時間の削減	● ●	時間外労働時間の削減に向けた施策の実施	● ●	実績見える化や経営幹部会議体でのフォローアップ等国内グループ全体での取り組み強化、緊急事態宣言下における在宅勤務推進等により前年比で労働時間を削減(2020年度平均時間外労働時間28.1h(前年より0.5h減) <sup>*2</sup> )	★★	国内グループ全体での実績の見える化や各社経営幹部会議体でのフォローアップなど、グループ全体での取り組みの強化	P87/Webサイト
				年次有給休暇取得の促進	● ●	年次有給休暇取得の促進に向けた施策の実施	● ●	国内グループ全体で年5日以上の有給休暇取得に向けた取り組みの強化により、法令違反ゼロを達成(2020年度有給休暇取得日数16.7日、取得率69.8%) <sup>*2</sup>	★★	国内グループ全体での実績の見える化や各社経営幹部会議体でのフォローアップなど、グループ全体での取り組みの強化	P87/Webサイト
物流OPEXによる対話の実践	● ●			OPEXデザイナーの育成者数(2020年度まで) デジタル対話Café <sup>®</sup> の受講者数(2021年度より)	● ●	OPEXデザイナー育成者数:累計47名	● ●	物流OPEXによる対話の実践	P33-34/Webサイト		
地域社会貢献活動の実施	● ● ●			社会貢献活動指針に基づいた活動	● ● ●	社会貢献活動指針に基づき、3分野での支援継続と2分野での支援を新たに実施	● ● ●	既存支援の継続および拡大	P88/Webサイト		
9 持続可能な消費の促進 11 持続可能な都市とコミュニティ 13 持続可能な環境 17 持続可能なパートナーシップ	3 高い品質とレジリエンスの強化	(1) 高品質な物流サービスの追求	コンプライアンス体制の強化	● ● ●	コンプライアンス強化のための施策実施	● ● ●	日立物流グループ行動規範の従業員浸透を目的とした各種教育やコンプライアンス会議等計画通り実施	● ● ●	コンプライアンス強化のための施策の実施	P71/Webサイト	
			情報セキュリティレベル/管理体制の強化	● ● ●	情報セキュリティ教育受講率	● ● ●	受講率:100%	● ● ●	情報セキュリティ教育受講率:100%	P71/Webサイト	
			BCP体制の強化	● ● ●	標的型攻撃メール訓練の開封率	● ● ●	開封率:9.6%	● ● ●	標的型攻撃メール訓練の開封率:5%未満	P71/Webサイト	
			国内外の調達コンプライアンスの強化	● ● ●	災害対策訓練の実施回数	● ● ●	新型コロナウイルス感染症拡大防止対策を講じ、北陸地区で1回開催	● ● ●	災害対策訓練の実施	P88/Webサイト	
		(2) 廃棄・排出への配慮	資源循環の促進	海外BCPキャラバンの実施	● ● ●	海外BCPキャラバンの実施	● ● ●	新型コロナウイルス感染症拡大の観点から実施を見合わせ	● ● ●	海外BCPキャラバンの実施検討(トルコのグループ会社)	P88/Webサイト
				国内外の調達コンプライアンスの強化	● ● ●	国内外の購買従事者に対する調達コンプライアンス教育の実施	● ● ●	国内19社、海外35社の購買従事者に調達コンプライアンス教育を実施	● ● ●	国内外の購買従事者への調達コンプライアンス教育の充実化と継続的な実施	P71/Webサイト
		(3) 災害支援への貢献	地域社会貢献活動の実施	大気汚染物質の削減	● ● ●	基準に適合した車両の保有率	● ● ●	最新型エコカー保有率:97%	● ● ●	エコカー保有率:100% 最新型エコカー保有率:99%	P83/Webサイト
				再資源化率	● ● ●	再資源化率	● ● ●	再資源化率:99.0%	● ● ●	再資源化率:99.0%	P83/Webサイト
				法令規程違反件数	● ● ●	法令規程違反件数	● ● ●	法令規程違反件数:0件	● ● ●	法令規程違反件数:0件	Webサイト
				水使用量床面積当たり原単位の低減	● ● ●	水使用量床面積当たり原単位の低減	● ● ●	原単位:前年度比▲6.1%	● ● ●	原単位の低減:2020年度比▲1%	Webサイト
7 持続可能なエネルギー 17 持続可能なパートナーシップ	4 事業プロセスにおける脱炭素の実現	(1) エネルギー利用の効率化	グリーン購入率	● ● ●	グリーン購入率	● ● ●	購入率:87.6%	● ● ●	グリーン購入率:85%	Webサイト	
			削減率:前年度比±0%	● ● ●	削減率:前年度比±0%	● ● ●	削減率:前年度比±0%	● ● ●	コピー用紙削減率:2020年度比▲1%	Webサイト	
			コピー用紙使用量の削減率	● ● ●	コピー用紙使用量の削減率	● ● ●	削減率:前年度比±0%	● ● ●	コピー用紙削減率:2020年度比▲1%	Webサイト	
			災害発生時の従業員の行動基準の周知	● ● ●	[緊急対応ハンドブック]を国内グループ全従業員に配布	● ● ●	[緊急対応ハンドブック]を国内グループ全従業員に配布	● ● ●	[災害初動対応マニュアル]の周知	Webサイト	
		(2) 再生可能エネルギーの導入	より環境性能に優れたエコカーへの代替	エコカー保有率100%の継続	● ● ●	2016年度末から100%を継続	● ● ●	2016年度末から100%を継続	● ● ●	エコカー保有率100%の継続	P83/Webサイト
				最新型エコカー保有率	● ● ●	最新型エコカー保有率	● ● ●	最新型エコカー保有率:97%	● ● ●	最新型エコカー保有率:99%	P83/Webサイト
				エコドライブ教育の継続実施	● ● ●	各拠点でのエコドライブ教育の実施	● ● ●	新型コロナウイルス感染症拡大の観点から集合教育の実施を見合わせ	● ● ●	各拠点でのエコドライブ教育の実施	Webサイト
				社内環境監査の実施	● ● ●	社内環境監査の実施	● ● ●	環境監査を国内グループ84拠点で実施	● ● ●	定期的な社内環境監査の実施	P79/Webサイト
				各拠点での自主的な環境活動の展開	● ● ●	各拠点での環境活動推進	● ● ●	拠点数:184拠点	● ● ●	各拠点での自主的な環境活動の実施	Webサイト
				環境管理システムの仕様検討	● ● ●	環境管理システムの仕様検討	● ● ●	産業廃棄物管理に関する新システムの運用を開始	● ● ●	車両管理に関するシステムの改善	Webサイト
(3) 環境マネジメント強化	重要環境法令の洗い出しとグローバル環境会議の開催	重要環境法令の洗い出しとグローバル環境会議の開催	● ● ●	オーストラリア、フィリピン、ベトナム、香港について調査を実施/環境責任者会議を2回開催	● ● ●	オーストラリア、フィリピン、ベトナム、香港について調査を実施/環境責任者会議を2回開催	● ● ●	各国・地域の重要環境法令の洗い出しと海外環境責任者会議の開催	P79/Webサイト		
		環境マネジメントシステムによる継続的改善の推進	● ● ●	本社で取得している「エコステージ2」の国内への継続展開	● ● ●	2017年度より認証を更新/2019年度に取得した(株)日立物流中部が認証を更新	● ● ●	本社および(株)日立物流中部で取得している「エコステージ2」の更新と国内への展開の継続	P79/Webサイト		
		環境に関するeラーニングの受講率	● ● ●	環境に関するeラーニングの受講率	● ● ●	受講率:99.5%	● ● ●	環境に関するeラーニング受講率:99%	Webサイト		
		従業員向け環境関連情報の発信	● ● ●	従業員向け環境関連情報の発信	● ● ●	グループ社内報での環境活動の報告/経営幹部会議体での環境関連情報の共有	● ● ●	従業員向け環境関連情報の発信	Webサイト		
		社外清掃活動・ライトダウンの実施	● ● ●	社外清掃活動・ライトダウンの実施	● ● ●	新型コロナウイルス感染症拡大影響により日立物流グループ環境月間から時期を変更し各拠点で実施	● ● ●	社外清掃活動・ライトダウンの実施	Webサイト		
		環境広告宣伝、環境情報開示	● ● ●	環境広告宣伝、環境情報開示	● ● ●	CDPへの回答を実施(Aマイナスイ評価)/Webサイト環境情報開示を充実化	● ● ●	CDPへの回答の継続およびTCFDへの賛同準備	P90/Webサイト		

\*1 対象範囲は、(株)日立物流東日本、(株)日立物流関東、(株)日立物流南関東、(株)日立物流中部、(株)日立物流西日本、(株)日立物流九州、日立物流ダイレックス(株)、(株)バンテック、(株)バンテックイースト、(株)バンテックセントラル、(株)バンテック九州、常盤海運(株)の13社 \*2 (株)日立物流の実績値 \*3 対話Café:職場内での対話をリードする人材の育成の場

★★★:2020年度目標・計画を達成。成果を出している。  
★★:2020年度目標・計画をほぼ達成。一定の成果がある。  
★:2020年度の目標・計画未達成。成果に至っていない。

日立物流のこれまで

日立物流のこれから

価値創造の成果

価値創造を支える基盤

財務・非財務情報

# 日立物流グループの環境マネジメント

## 環境方針

日立物流グループでは、以下の4つの方針に基づき、「環境に配慮した事業活動」を推進しています。また、地球温暖化対策については、共同物流やモーダルシフト等のグリーンロジスティクスを強化し、協力会社とも一体となって取り組んでいます。

- |   |   |
|---|---|
| <b>1. 事業所で発生する環境負荷の削減</b><br>電気、ガソリン、LPガス等の消費抑制、廃棄物の再資源化等 | <b>2. 環境負荷の小さい物流・サービスの提供</b><br>CO <sub>2</sub> 排出量削減、資源循環による顧客への貢献 |
| <b>3. 環境意識と環境管理のレベル向上</b><br>グローバルな環境意識向上と関連法規、会社規則の遵守    | <b>4. 自然との共生と環境コミュニケーション促進</b><br>生物多様性・生態系保全と顧客・地域との環境協調           |

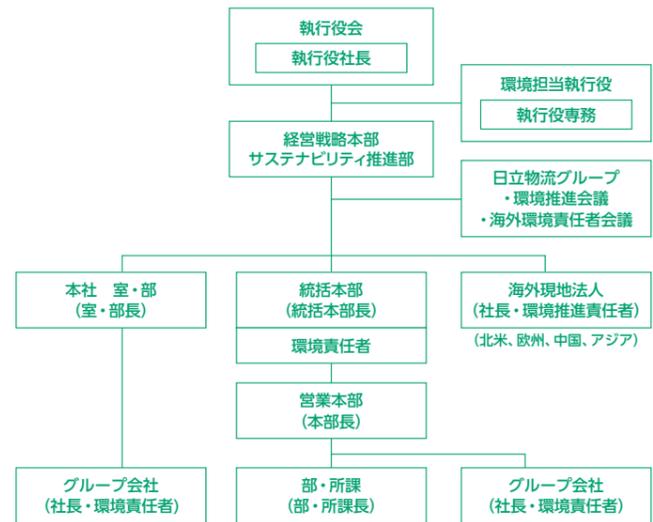
## ■ 環境分野におけるマテリアリティ

特定したマテリアリティの中で、環境分野は以下の3点となります。

- |                    |                  |                    |
|--------------------|------------------|--------------------|
| ① <b>カーボン(脱炭素)</b> | ② <b>環境汚染の防止</b> | ③ <b>再生可能エネルギー</b> |
|--------------------|------------------|--------------------|

## 環境管理体制

1992年8月に環境専任部署を本社に設置して以来、環境負荷低減を進め、現在はグローバルな「環境に配慮した事業運営」に向け、日立物流グループで一体となった活動を展開しています。環境担当の執行役員専務を責任者とする本社経営戦略本部・サステナビリティ推進部が、取締役会および執行役会の監督のもと、環境経営全般の実務の責任を負うとともに、グループ全体を統括しています。



## 環境マネジメントの強化

日立物流グループでは、管理システムを活用して実績データの把握および監視活動を行っています。また、海外においては重要な環境法令の調査を行い、環境負荷管理、遵法確保等に努めています。

### ■ 環境推進会議の開催

国内外で環境情報を共有し、環境意識と管理レベルの向上に努めています。

### 環境会議開催数(2020年度実績)

国内: 環境推進会議 **2**回      海外: 環境責任者会議 **2**回

### ■ 社内環境監査の実施

環境コンプライアンス違反の未然防止や早期是正、管理レベルの向上を目的として、社内監査を実施しています。

### 社内環境監査実施拠点数 (国内:2020年度実績)

**84**拠点

### ■ 海外の遵法確保

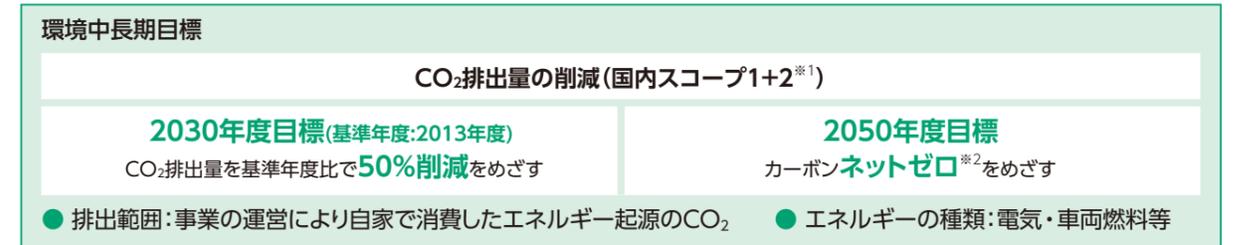
海外拠点における「輸送および倉庫事業」に関する重要な環境法令について特定し、各拠点で適切な運用管理の遂行が保てるよう、2017年度から29の国と地域の環境法令の概要について調査を進めています。2020年度は、オーストラリア、フィリピン、ベトナム、香港の調査を終え、これまでに18の国と地域の調査を完了しました。

### ■ 第三者認証への取り組み

第三者認証の取得を進めており、現在、サステナビリティ推進部では「エコステージ」の認証を取得しています。2017年度より、ISO14001と同水準である「エコステージ2」へと認証レベルを向上させ維持しています。

# 「日立物流グループ 環境中長期目標2030/2050」の更新

日立物流グループは、持続可能な社会の実現に貢献するため、2020年度に環境中長期目標2030/2050を策定し、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。世界的に脱炭素社会実現への動きが一層加速しており、昨年には日本政府もCO<sub>2</sub>排出量削減目標をより意欲的なものに見直しました。当社グループも脱炭素社会の実現にさらに積極的に取り組むべく、新たな削減目標を設定しました。



<sup>\*1</sup> スコープの定義  
 スコープ1:自社施設、車両等からエネルギー(燃料等)の使用に伴い、直接排出したCO<sub>2</sub>(例:自社の車両から排出されるCO<sub>2</sub>)  
 スコープ2:自社施設でのエネルギーの使用に伴い排出したCO<sub>2</sub>のうち、排出場所が他者施設のCO<sub>2</sub>(例:電気の使用により発電所から排出されたCO<sub>2</sub>)  
 スコープ3:スコープ1・2以外のサプライチェーンによる間接排出(例:外注委託輸送や従業員の出張等、全15カテゴリ)  
<sup>\*2</sup> カーボンネットゼロ:温室効果ガスのひとつである二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の排出量から、吸収量・除去量を差し引いた合計をゼロにすること。

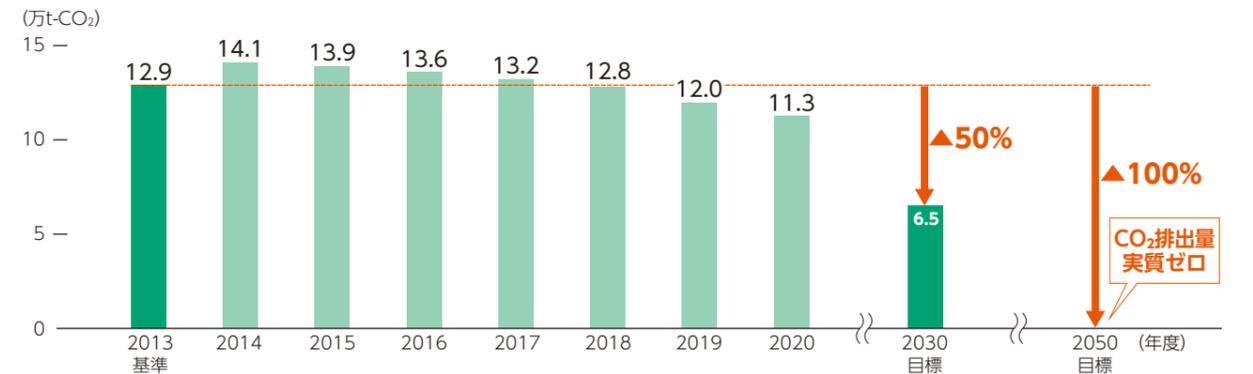
## 環境中長期目標達成に向けたアプローチ

日立物流グループでは、新たに策定した環境中長期目標の達成に向けて5つの手法によるアプローチでの取り組みを進め、2022年度以降、年平均でマイナス2.94%のCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいきます。

### CO<sub>2</sub>排出量削減の5つの手法

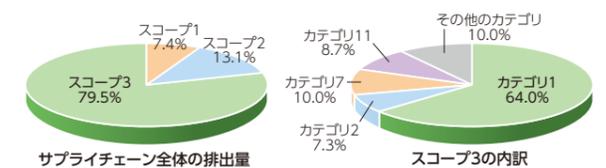


## ■ 日立物流グループのCO<sub>2</sub>排出量<sup>\*</sup>の推移



## ■ サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量

サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を把握し今後の削減につなげるため、2017年度から「スコープ3」についても算出しています。



環境情報に関する詳細はWebサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/environment/>

カテゴリの詳細はWebサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/environment/plan.html>

# 気候変動への取り組み — TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応 —

## 気候変動への対応方針

日立物流グループの経営理念は「広く未来をみつめ 人と自然を大切にし 良質なサービスを通じて 豊かな社会づくりに貢献します」であり、気候変動対応についても、経営の最重要課題と捉えています。当社グループは、国際社会の共通目標であるSDGs、パリ協定および日本政府目標等、国の内外で求められるCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みの重要性を深く認識しています。そのため、TCFD提言への賛同を2021年9月に表明するとともに、その提言内容に基づき、気候変動対応を推進しています。

### ガバナンス

取締役会は、気候変動への取り組みの最高責任者である社長(CEO)を通じて、当社グループ経営の最重要事項である経営戦略、事業計画等に含まれる気候変動への取り組みについて指導・監督を行っています。また、温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出量削減のための目標設定、省エネ投資等の具体的な気候変動対応の施策、予算の配分等の決定を監督しています。担当執行役は、気候変動に関する経営課題への取り組みの進捗状況について、年1回または必要に応じて取締役会へ報告しています。本社経営戦略本部サステナビリティ推進部は、サステナビリティ戦略運営の最高責任者である執行役専務(CSO)の監督のもとに環境経営全般の実務を統括しています。CSOを含む当社グループの各環境責任者で構成される環境推進会議を半期に1回の頻度で開催し、エネルギー使用量、CO<sub>2</sub>排出量実績および目標の達成状況等の気候変動対応に関する施策の達成状況の確認、必要な是正策等の決定、今後の施策案の議論を行っています。環境推進会議での決定事項を踏まえ、当該CSOの承認のもとに、半期に1回または必要に応じて、気候変動対応施策の取り組み状況、今後の戦略案等を執行役員に報告または提案しています。

### リスク管理

当社グループでは、識別された全ての経営リスクを踏まえ、CSRマテリアリティを選定しています。本社経営戦略本部サステナビリティ推進部において、CSRマテリアリティの一つである気候変動対応に適合するリスクと機会を選定し、この中で財務影響が大きい項目を重大なリスクと機会として特定しています。特定されたリスクと機会は、同部を責任部署として、執行役会の承認と取締役会の監督のもと、その対応方法を気候変動対応関連の各計画に織り込むとともに、その実施を管理します。

### 指標と目標

#### ● 中長期温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出量削減目標

当社グループでは、気候変動のリスクと機会に対応するため、2021年7月にCO<sub>2</sub>排出量削減の中長期目標を見直しました。 ➡ P.80

#### ● 温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出量実績

⇒ P.80 日立物流グループのCO<sub>2</sub>排出量の推移/P.93 環境データ

会議体/部署	役割
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に関する経営課題への取り組みに関する指導・監督</li> <li>削減目標・施策・予算の承認</li> </ul>
執行役	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に関する経営課題への取り組み状況の把握、取締役会への報告</li> </ul>
環境推進会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動関連施策の達成状況の確認、是正策の決定、施策案の議論</li> </ul>
サステナビリティ推進部	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境経営全般の実務の統括</li> <li>サステナビリティ推進委員会の開催、同委員会での決定事項を踏まえた執行役員への報告・提案</li> </ul>

対象地域	対象スコープ	目標値 (基準年度:2013年度)
国内	スコープ1+2	①2030年度 50%削減 ②2050年度 カーボンネットゼロ

### 戦略

当社グループでは、中長期の事業活動に影響を与えると想定される気候関連リスク・機会を、シナリオ分析を活用して特定・評価するとともに、レジリエンスの評価および対応策の検討を行っています。

#### (1)シナリオ分析プロセス

当社グループでは、下記の手順に従ってシナリオ分析を実施しています。パリ協定の目標が達成されるシナリオ(2℃未満シナリオ)、および新たな政策は実行されず公表済みの各国政策が達成されることを前提としたシナリオ(4℃シナリオ)を設定し、キーパラメータの推移等の情報をもとに、特定した気候関連リスク・機会に関する財務影響を評価しています。



#### (2)気候関連リスク・機会と財務影響評価

当社にとって重要な気候関連リスク・機会として特定した9種類の項目について、シナリオ分析を用いて潜在的な財務影響を定量的・定性的に評価しました。また、現状の対応策のレジリエンスおよび将来の施策について検討しました。当社グループでは、特に財務影響の大きいリスクの軽減および機会獲得に向けて対応策を検討・実行しており、現時点で十分なレジリエンスを有していることを確認しています。

区分	種類	想定されるリスク・機会	事業への影響と対応策
移行 リスク	政策・法規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に関する税負担(例:炭素税、燃料税)の増大やCO<sub>2</sub>排出量に関する規制強化・導入によるコスト増加リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>影響</b> カーボンプライシングに伴うコスト増の影響が生じる(2℃未満シナリオ &gt; 4℃シナリオ)</li> <li><b>対応策</b> 脱炭素に向けた計画的な環境戦略の策定と実施(①再生可能エネルギーの導入 ②非化石燃料車両(電気自動車/燃料電池車他)の導入 ③グリーン電力の調達 ④ICP(社内炭素価格)の導入)</li> </ul>
	技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境技術の導入遅延・失敗によるCO<sub>2</sub>排出量削減コストの増加および顧客の流出リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>影響</b> 再生可能エネルギーや低炭素車導入の遅れによる中長期的なコスト増または収益減の影響が生じる(2℃未満シナリオ &gt; 4℃シナリオ)</li> <li><b>対応策</b> 脱炭素に向けた先進技術の導入(①再生可能エネルギーの導入 ②非化石燃料車両の導入 ③倉庫作業のDX化・IoT化)</li> </ul>
	市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素またはカーボンニュートラルな輸送を重視する顧客への対応不足による顧客流出リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>影響</b> 気候変動への取り組みを重視する顧客(SBT認定顧客など)への収益減の影響が生じる(2℃未満シナリオ &gt; 4℃シナリオ)</li> <li><b>対応策</b> 物流サービスにおける脱炭素施策の推進とステークホルダーへの情報開示の強化</li> </ul>
	評判	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への取り組み・情報開示が不十分なことによる企業評価の低下リスク</li> </ul>	
物理 リスク	急性	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象による風水害等の激甚化による物流業務の停滞リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>影響</b> 風水害等による修理費用や原状回復費用増大の影響が生じる(2℃未満シナリオ &lt; 4℃シナリオ)</li> <li><b>対応策</b> 風水害等ハザードリスクに対するBCP対策強化(①拠点の分散化 ②太陽光発電・蓄電池等の設置 ③低リスク地域への移転等)</li> </ul>
	慢性	<ul style="list-style-type: none"> <li>平均気温の上昇による労働環境の悪化が起因し、人財確保が困難となるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>影響</b> 職場環境の整備費用の増大の影響が生じる(2℃未満シナリオ &lt; 4℃シナリオ)</li> <li><b>対応策</b> 人に優しい物流オペレーションの推進(①自動化・省力化・無人化の推進 ②快適な労働環境の提供)</li> </ul>
機会	資源効率性	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境技術の進展による車両のエネルギー消費量の改善とCO<sub>2</sub>排出量の削減機会</li> <li>スマートロジスティクスや共同物流サービスによる効率的な物流オペレーションの導入機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>影響</b> 物流サービスの効率化によるエネルギーコスト減の影響が生じる(2℃未満シナリオ &gt; 4℃シナリオ)</li> <li><b>対応策</b> 脱炭素施策の推進によるエネルギーコストの削減(①省エネ施策の推進 ②再生可能エネルギー導入 ③非化石燃料車両の導入 ④モーダルシフト推進)</li> </ul>
	製品・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動を多様化することに伴う機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>影響</b> 事業活動の多様化による売上増の影響が生じる(2℃未満シナリオ &gt; 4℃シナリオ)</li> <li><b>対応策</b> 当社独自のスマートロジスティクスによる物流サービスの提供(①スマートウェアハウス ②SCDOS ③SSCV)</li> </ul>
	レジリエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーの多様化に伴う機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>影響</b> 太陽光発電設備導入によるコスト減の影響が生じる(2℃未満シナリオ &gt; 4℃シナリオ)</li> <li><b>対応策</b> 再生可能エネルギー導入による電力調達コストの削減および非常時の電源確保</li> </ul>

※ 参照シナリオ:  
2℃未満シナリオ:IEA Sustainable Development Scenario/IPCC RCP2.6  
4℃シナリオ:IEA Stated Policies Scenario/IPCC RCP8.5

## 廃棄・排出への配慮

### KPI

- ・基準に適合した車両の保有率
- ・再資源化率

等

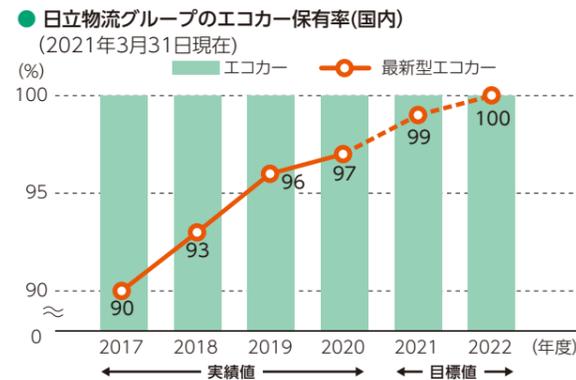
社会が期待する環境配慮型の次世代の物流ソリューション提供に向けて、サプライチェーンの中で生じるCO<sub>2</sub>排出量や廃棄物の削減に取り組んでいます。

### 車両の省エネ・温暖化対策

日立物流グループは、最新型エコカーの導入、エコドライブの推進などの輸送改善により、車両燃料起源のCO<sub>2</sub>排出抑制に取り組んでいます。

#### ■ エコカーへの代替促進とエコドライブの推進

低燃費・低公害な環境対応車（エコカー）への代替を進めています。一部の特殊用途車両を除き、2016年度末にエコカー保有率100%を達成しました。今後は、より環境性能に優れた最新型エコカーへの代替を進めることで大気汚染物質の排出削減につなげるとともに、エコドライブ等の推進により、環境負荷低減に取り組んでいきます。



#### ● 車両の燃費(国内)

車両の車種別燃費向上(走行距離/燃料使用量)  
【CO<sub>2</sub>排出量削減に関する2020年度の目標と実績】

目標 2018年度比 **+2%**  
実績 2018年度比 **▲2.3%**

製造資本

自然資本

注力分野3

注力分野4

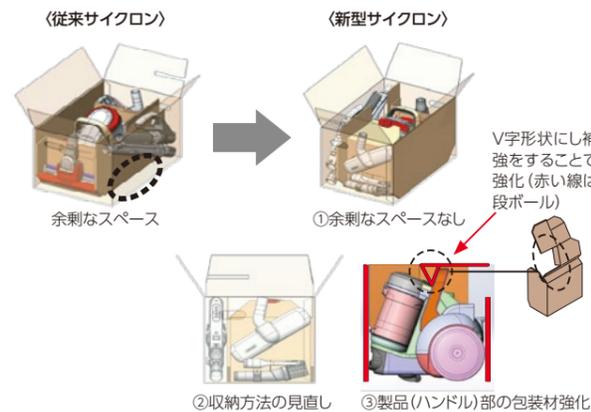
### 財務的インパクト(例)

- ・環境負荷低減による将来的な環境税支出の低減
- ・最新型エコカー導入に伴うコスト上昇
- ・環境負荷データ集計システム導入に伴うコスト上昇

### 資源の有効活用

#### ■ 環境に配慮した包装仕様の設計・開発

日立物流グループでは、包装技術の向上に取り組んでおり、お客様のニーズに応えつつ、包装に関わる資材・廃棄物の削減など、環境負荷の低減に努めています。公益社団法人日本包装技術協会主催の「2020日本パッケージングコンテスト」において「適正包装賞」を受賞した「新型サイクロン(掃除機)の適正包装」では、梱包時の余剰スペースの活用と収納や配置方法の見直しを図ったことなどにより、従来比で包装サイズを20%縮小させ、トラック積載個数が33%拡大するなど輸送効率化につながり、CO<sub>2</sub>排出量を27%削減することができました。



2020日本パッケージングコンテスト「経済産業省製造産業局長賞」  
「適正包装賞」[大型・重量物包装部門賞]をトリプル受賞  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/20201014.html>

#### ■ プラスチックパレットのリサイクル

プラスチックパレットの販売やレンタルなどを行っているグループ会社のパレネット(株)では、破損し使用できなくなった返却パレットを廃棄せずに、新品パレットの材料として同社が出資している再生プラスチックパレットの製造会社に提供しています。2020年度は、約22,000枚の廃パレットを売却し、廃プラスチックの削減に貢献しました。



## エネルギー利用の効率化

製造資本

自然資本

注力分野4

### KPI

- ・「建物」の床面積当たりの電気使用量の削減
- ・物流施設・輸送設備の共同利用等の推進

等

事業プロセスにおける脱炭素の実現をめざし、エネルギー・資源効率の向上に関する取り組みを着実に進めています。

### 建物での省エネ・温暖化対策

新設する物流センターや事務所へのLED照明設備導入を積極的に進めています。また、既存の施設においても蛍光灯・水銀灯からLED照明設備への全面的な切り替えを順次進めており、今後も継続していきます。

	2020年度
LED照明設備導入拠点数	新設:1拠点 既存:23拠点
LED照明設備導入によるCO <sub>2</sub> 排出抑制量	1,471t-CO <sub>2</sub>

対象範囲:日立物流、国内グループ会社、海外グループ会社

### 車両の環境負荷低減

#### ■ 電気トラックの導入

##### 一日立物流(中国)有限公司 北京分公司

中国では2018年に「中華人民共和国大気汚染防止法」が改正され、道路における車両の排気ガス検査が頻繁に行われるなど環境関連規制が強化されています。そのような中、グループ会社の日立物流(中国)では、2021年の3月に積載量3.0トンの電気トラックを1台導入し、輸入貨物の北京市内配送や廃棄ATMの回収等に活用しています。導入したトラックの充電後の走行可能距離は約200キロメートルで、北京市内では充電ステーションがまだ十分ではない状況のため、バッテリー残量の確認や往復ルートの計画を立ててからの走行など、運用ルールの構築を図っています。今後は運用ノウハウを輸送協力会社へ展開し購入を促進することで、電気トラックの導入拡大を進め、輸送協力会社とともに脱炭素社会の実現に向けて取り組んでいきます。



第22回物流環境大賞「先進技術賞」を受賞  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/20210705.html>

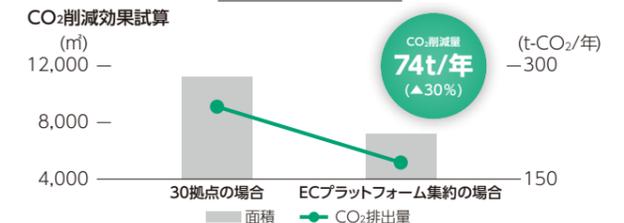
### 財務的インパクト(例)

- ・エネルギー使用量の低減による採算性向上
- ・高効率化設備や再生可能エネルギー導入に伴うコスト上昇

### 設備・施設の共同利用

#### ■ EC物流向けシェアリング自動倉庫の運営

日立物流では、EC事業者向けの物流を担うECプラットフォームセンターを2019年に開設しました。当センターは、オペレーションの標準化や自動化設備導入による夜間を含めた長時間稼働の実現等により、複数のEC事業者の物流作業を一つのプラットフォームで運用することにつながり、施設・設備のシェアリングによる物流の効率化と環境負荷の低減に取り組んでいます。CO<sub>2</sub>の排出量で従来のEC事業者ごとの複数拠点による物流と比較すると、省人化や自動化設備の規模の拡大に伴う電気使用量の増大といった増加要因はあるものの、最大30の複数事業者の拠点をECプラットフォームに集約した場合、エネルギー効率の向上により、1年で約30%の排出削減が期待できます。この取り組みが評価され、「第22回物流環境大賞」において「先進技術賞」を受賞しました。



#### ■ 輸送設備の共同利用

異なるお客様の荷物を同じトラックで配送するなど、輸送設備のシェアリングを通じた輸送効率化にも注力しています。



## 操業・輸送時の安全確保

人的・組織資本 注力分野2

### KPI

労働災害度数率・強度率

等

日立物流グループでは、「安全は全てに優先する」という理念のもと、安全スローガンを掲げ、従業員一人ひとりが安全文化を継承し、安全・安心なサービスの提供を心がけています。

### 安全スローガン

『安全第一 “Safety First”』

### 安全重点取り組み方針

日立物流グループ統一の重点取り組み方針を毎年制定し、安全スローガンとともに、方針に基づいた活動に取り組んでいます。

### 安全推進体制

当社では、社長の任命による「安全専任役員」を配置し、トップダウンでの安全推進体制を構築することで、グループ全体の安全活動を推進しています。毎月の執行役会にて事故発生状況などについて審議・報告を行っているほか、監査委員会においても安全活動の進捗や事故発生状況などについて報告し、改善活動につなげています。

安全衛生管理の徹底に向けては、安全衛生に関する会社規則を定め、当社および各グループ会社に安全指導員を配置し、安全指導を実施するとともに、各事業所に「安全衛生委員会」を設置して各種安全活動を推進しています。また、協力会社と一体となった安全活動が必要不可欠と認識しており、グループ各社で半年に1回、協力会社の代表も参加するトップセミナーを開催し、安全の好事例や予防保全などに関する情報共有を図っています。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により開催を見合わせましたが、状況を考慮しながら再開を検討していきます。

### 安全への取り組み

#### ■ 安全知識と技能の向上

#### ● 社外競技会への出場

専門知識の習得、運転技能および点検技術の向上、交通安全に対する意識・知識の向上を図ることを目的に、毎年「全国フォークリフト運転競技大会<sup>\*1</sup>」「全国トラックドライバー・コンテスト<sup>\*2</sup>」に出場しています。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響から両大会とも中止となりましたが、次回開催に備え、技能・技術・安全意識の向上に向けた取り組みを進めています。

<sup>\*1</sup> 全国フォークリフト運転競技大会:陸上貨物運送事業労働災害防止協会が主催する大会であり、安全の確立と実効性ある労働災害防止の推進を目的としている。  
<sup>\*2</sup> 全国トラックドライバー・コンテスト:公益社団法人全日本トラック協会が主催し、プロトラックドライバー日本一を競う。

### 財務的インパクト(例)

- ・安定操業による採算性維持
- ・事故予防のための新設備導入に伴うコスト上昇

#### ■ 安全テクノロジーの導入

● SSCV-Safety(安全運行管理ソリューション)の導入  
ドライバーを組織として守り、車両事故による被害者や加害者をつくらないため、漫然運転による事故の未然防止を図る「SSCV-Safety」の導入を進めています。国内では、2020年度までに事業目的で走行する全てのトラック1,272台と自家用車両37台への導入を完了しました。当社グループでは「SSCV-Safety」の導入により、ドライバーに日々の振り返り指導などを行うことが可能となり、導入後約1年でインシデント件数が8割減少しました。また、ドライバーの安全意識の高まりによるコンプライアンス強化、健康管理意識の向上による安定的・計画的配車の実現等につながっています。 → P.39-44

#### SSCV-Safety導入目標

国内グループ全ての事業用トラックと自家用車両  
および輸送協力会社トラック

2023年度までに 約 **6,000** 台

#### ● フォークリフトへの安全テクノロジーの導入

日立物流グループでは、トラックだけでなく、国内保有のフォークリフトにもドライブレコーダーを取り付け、操作時の指差呼称の確認など日々の安全活動に活用しているほか、海外グループ会社にも展開を図っています。2020年度は、日立物流グループが保有する全てのフォークリフトへの装着を完了し、西日本地区では、フォークリフトの事故が前年から4割減少しました。



#### ドライブレコーダー導入済み

フォークリフト台数  
(2021年3月末時点) 約 **4,600** 台

対象範囲:日立物流、国内グループ会社、海外グループ会社

#### 日立物流グループの労働災害指数(国内2020年度実績)

度数率( )内は単体 強度率( )内は単体  
**0.78**<sub>(0)</sub> **0.019**<sub>(0)</sub>

安全に関する取り組みの詳細はWebサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/social/safety/>

## 次世代の産業やくらしの追求

製造資本 知的資本 注力分野1

### KPI

- ・医薬品のGDPに準拠した保管・輸配送の実施
- ・社会インフラ関連設備の輸送推進
- ・RFIDを活用したシステムの実装
- ・人工知能の活用、サプライチェーンソリューションの開発等

ロジスティクスの力で、次世代の持続可能な産業と社会インフラの実現を支える事業を、国内外のさまざまな地域で展開していきます。

### 地域の物流ニーズ・課題への対応および対応力の強化

#### ■ 適切な医薬品の保管と輸配送

全国の医薬品物流センターを拡充し、医薬品物流に特化した保管と輸配送サービスを提供しています。GDPにおけるソフト面の強化を目的に、GDP推進に特化した専門組織を設置しGDP管理のための品質マネジメントシステムの整備を進めているほか、輸送中の温度トレースを目的に、次世代温度センサーの実証実験等も実施するなど、医薬品物流における品質保証の体制強化を図っています。2020年度は、埼玉県加須市に最新の医薬品物流センターである東日本第二メディカル物流センターを稼働し、サービス提供範囲を拡大しました。 → P.46



#### ■ 社会インフラ関連設備の輸送実施/ 工場から現地までの車両一貫輸送

#### ーベトナム ホーチミン地下鉄 完成車両輸送ー

ベトナムの最大都市ホーチミン市は、近年の発展とともに人口が急増したことに伴い車やバイクが増加し、交通渋滞、大気汚染等の問題に直面しています。ベトナムはこの問題に対し、JICA(独立行政法人国際協力機構)の協力のもと、渋滞緩和を目的としたインフラ整備を計画し、2012年から同国初の地下鉄建設に着手しました。そのような中、2020年より(株)日立製作所 笠戸事業所にて製造されている鉄道完成車両51両の工場出荷から海上輸送、現地納品までの一貫輸送を日立物流が手掛けることとなりました。当該車両はホーチミン市中心部から東部のスオイティエンまでの約19.7km、計14駅を結ぶ路線を走行するもので、当社は鉄道輸送のプロフェッショナルとして安全かつタイムリーな輸送計画を立案し、2020年度には、1編成(3両)の車両を(株)日立製作所と連携しながら無事に納品しました。現在も、作業は継続中です。 → P.51-52



### 財務的インパクト(例)

- ・地域経済活性化による事業機会獲得
- ・新たなノウハウや技術の蓄積による新規事業創出
- ・技術開発および研究開発費の増加

#### ■ RFID\*技術の物流サービスへの実装

近年、小売業界における商品管理上の課題解決として近距離無線通信であるRFID技術の導入が期待されていますが、高コストがボトルネックとなり、普及が進んでいないのが現状です。日立物流では2017年度よりRFID技術の物流現場への実装に向け研究を重ねてきましたが、2020年度、レンタル、サブスクリプション、シェアリングなど利用・体験型サービスを提供するお客様向けの物流サービスにおいてRFID技術の実装を実現しました。レンタル品等の入出荷や返却、メンテナンスといった個品の状況把握等にRFID技術を活用することで、煩雑な管理やタイムリーなデータの可視化等の課題を解決し、循環型のモノの利用という新たな消費サイクルの確立と、レンタル・サブスクリプション提供者・利用者の利便性向上に貢献しています。

\* Radio Frequency Identification:電波を介して情報を読み取る非接触型の自動認識技術

### 先進テクノロジーの駆使による サプライチェーン全体最適化の促進

■ 人工知能の活用、サプライチェーンソリューションの開発  
AIを活用した物量予測技術の確立と、予測技術を活用した新ソリューションの開発に取り組んでいます。

#### ● 物量予測

AIを活用した高精度の物量予測をもとに物流センターの在庫最適化等を行うことで、運営の効率化をめざしています。2020年度は、2019年度に設計・実証検討した物量予測ツールの精度向上を図り、物流現場での実装を20件実現しました。

物量予測活用事例数  
(2021年3月末時点)

**20** 件

#### ● 製品在庫コントロール

お客様のサプライチェーンに適した基準在庫の算出や発注計画の立案により、サプライチェーン最適化への貢献をめざして取り組んでいます。2020年度は、お客様との共同研究のもと在庫供給最適化ソリューションを実際の物流現場で検証し、保管や輸送の効率化を実証しました。

本ページに関する取り組みの詳細はWebサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/social/customer/>

## 多様な労働力の活用推進

人的・組織資本 注力分野2

### KPI

- ・女性管理職比率
- ・男性社員の育児休業取得率

等

日立物流グループは、「性別」「人種」「宗教」「年齢」「障がい」「性的・宗教的・政治的指向」「国籍」「社会的・文化的背景」など属性や価値観、バックグラウンドが異なる人財が、それぞれの持てる力を十分に発揮できる組織をめざしています。

### 人権の尊重

#### ■ 人権教育の実施

グローバル化が進展する中、多様な価値観や異なる文化をお互いに認め合い、共存共栄の意義を理解し認識を深めることが大変重要になっています。日立物流グループにおいても、「人権の尊重」を基本的な行動方針に盛り込んだ「日立物流グループ行動規範」をマニュアルとして活用しながら、各種会議や階層別研修で人権について正しい知識を学ぶ場を設け、一人ひとりの人権意識の高揚を図っています。

### ダイバーシティの推進

国内労働人口の減少は深刻な経営課題です。特に物流業界での人財不足は顕著であり、これまで以上に多様な人財の活躍は、日立物流グループが物流活動を通じて社会に貢献するうえで不可欠な要素です。当社グループでは、2012年に「ダイバーシティ推進センター」を設立し、ダイバーシティ&インクルージョンの定着と促進に取り組んでいます。

#### ■ ダイバーシティの理解促進

ダイバーシティについての深い理解や組織的取り組みの促進、従業員の意識改革を目的に、2014年度より、経営幹部や管理職等に向けた外部講師による講演会を実施しています。2020年度は、女性活躍にフォーカスした講演会を、国内グループ会社従業員を含む約1,000名が聴講しました。



オンライン同時開催

#### ■ 女性の活躍推進

日立物流では、女性の活躍をグローバルカンパニーとしての必須課題と位置付け、各種施策を行っています。2013年度には女性活躍推進数値目標(KPI)を設定し、達成に向け取り組みを加速しています。

女性管理職比率  
2020年度実績

4.9%

目標：2023年度までに10%

対象範囲：日立物流

### 財務的インパクト(例)

- ・多様な人財確保による新たなノウハウ獲得、新規事業の創出
- ・定着率向上による採用費用抑制
- ・働きやすい職場環境整備に伴うコスト上昇

#### ■ 仕事と育児・介護との両立支援

従業員が持続的に成長するには、ライフイベントに直面しても家庭生活と両立しながら働くことのできる環境の整備が不可欠であると考えています。従業員が育児や介護等をしながらも安心して働き続けられるよう、法定基準を超える両立支援制度を設けるとともに、従業員への積極的な情報提供により制度の認知向上を図るなど、多様な働き方ができる環境整備、職場風土の醸成に努めています。

男性育児休業取得率  
(2020年度)

2.2%

対象範囲：日立物流

### 健康で安心して働くことができる職場づくり

#### ■ 働き方改革への取り組み

日立物流グループでは、労働時間や時間外労働について、事業活動を行う各国・地域の現地法を遵守しています。日本国内での時間外労働の削減に向けては、パソコンのログ管理や生体認証など、客観的記録での管理による従業員と管理者双方の意識改革を促しているほか、年次有給休暇の取得促進にも積極的に取り組んでいます。また、RPA等を活用した事務作業のデジタル化等の業務改革により、効率的に仕事が進められるよう促進しています。物流センターには、自動搬送機、無人フォークリフト等の省力化設備を順次導入しています。トラック運行時には、IoTを活用した「SSCV-Safety」でリアルタイムに運行状況を把握し、ドライバーを事故から守ることに繋がっています。

### 次世代を担う人財の育成

#### ■ HBグループカレッジ

日立物流グループ全従業員を対象とした教育体系「HBグループカレッジ」を策定し、実践的かつ専門的な研修を通じて、従業員一人ひとりの強みを伸ばすことに取り組んでいます。階層別研修、現場力強化研修、管理職研修といった研修に加え、全従業員の基礎力向上などを目的とした「全員研修」や、3PL事業を担う中核人財を育成する研修を独自に開発し、さらなる事業基盤強化を見据えた人財育成を行っています。

従業員に関する取り組みの詳細はWebサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/social/employee/>

## 地域社会への貢献・BCP強化

社会・関係資本 注力分野2 注力分野3

### KPI

- ・社会貢献活動指針に基づいた活動
- ・災害対策訓練の実施

等

地域の多様な人々が、人と人のつながりを持ち、より豊かで安全・安心なコミュニティをつくっていただけるよう、さまざまな組織と協働しながら、取り組んでいきます。

### 地域社会への貢献

#### ■ 基本的な考え方

日立物流グループは、基本的な考え方「社会貢献活動のめざすこと」に従って、国内外問わず「交通安全」「次世代の育成」「イノベーション」「環境保全」「地域貢献」の分野でのさまざまな活動の支援を通じて、良き企業市民をめざしています。

それぞれの分野の活動実績はWebサイトよりご覧いただけます。

#### ■ 寄付支援を通じた次世代の育成

##### ● 子どもたちへの支援

未来を切り拓いていく世界中の子どもたちの健全な成長に向けた活動をグローバル企業として支援するため、2020年度、子ども支援専門のNGOであり、母体は子どもの権利のパイオニアとして100年の歴史を持つ公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンへの寄付支援を行いました。

##### ● イノベーション研究人材育成に向けた支援

モビリティに関する技術が進展していくことは、当社事業の発展につながるだけでなく、社会の利便性や安全の向上にも貢献していくという考えのもと、2020年度、「先進ビークル」「モビリティサービス」「社会的価値」の3つの領域で研究を進めている名古屋大学 未来社会創造機構モビリティ研究所への寄付支援を行いました。

#### ■ 社員の社会貢献活動の促進

##### ● 日立物流グループ「まごころ基金」

社員の社会貢献活動を促進するための仕組みとして、日立物流グループ「まごころ基金」を2008年に設立しました。「まごころ基金」は、グループの従業員や役員の有志から寄付金を募り、活動の際に支出する金額と同額を会社が上乗せするマッチングギフト制度で、従業員と会社が一体となった活動を行っています。



支援活動の一例  
(公財)オイスカ「子供の森」計画を支援し、雨水貯水装置を設置  
(ゼヤマ小学校/ミャンマー)

社会貢献に関する取り組みの詳細はWebサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/social/contribution/>

### 財務的インパクト(例)

- ・地域社会からの信頼獲得による安定操業
- ・災害や感染症対策費用の増加

### 災害リスク対策

#### ■ BCPの推進

近年多発する自然災害や感染症などは、人々の生活を脅かすだけでなく、企業活動にも大きな影響を与えています。そのような状況のもと、物流業にとってのBCPとは、単に事業を続けるための計画ではなく、被災した地域への医薬品、食料、さらには生活基盤となる社会インフラの復旧に努め、寄与するための備えであり、人々の暮らしを守る社会的使命であると考えています。

#### ■ BCP体制の強化

大規模災害発生時において当社事業の早期復旧と継続を図るため、本社・営業本部・グループ会社の災害対策本部間の連携強化に向けた訓練を定期的に行っているほか、海外グループ会社との緊急連絡体制の整備を進めています。

##### ● 国内での災害対策訓練

国内では、主に当社の事業継続を脅かすような大規模自然災害を想定したBCPを策定しています。BCPの実効性を高める取り組みとして、大地震が発生したという想定のもと、災害対策本部訓練(机上訓練)などを毎年計画的に数カ所の事業所で実施していましたが、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、訓練を見合わせる状況が続きました。そのような中、2021年3月、石川県の事業所で感染対策の徹底とオンラインの活用により安全に訓練を実施しました。感染症禍での訓練ノウハウを横展開することで、より実効性の高いBCPIにつなげていきます。

##### ● 海外でのリスク管理体制の強化

海外では、北米、欧州、中国、アジアの各エリアの主要拠点を対象に日本からBCPキャラバンを派遣し、リスク管理体制の構築・整備に取り組んでいます。2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、BCPキャラバンの実施を見合わせました。2021年度は状況を考慮しながら、実施の検討を進めていきます。

BCP情報に関する詳細はWebサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/governance/riskmanagement/>

# ステークホルダーエンゲージメント

## ステークホルダーとの責任ある対話

日立物流グループの事業活動は、お客様、株主、地域社会、行政などさまざまなステークホルダーの皆様との関わりの中で成立・継続しています。多様なステークホルダーへの情報の発信や直接的な対話などのコミュニケーション活動を通じ、当社グループへの理解を深めていただくと同時に、ご意見やご要望を企業活動に反映させることで信頼関係の維持・発展につなげ、企業価値の向上を図っていきます。

ステークホルダー	目的	コミュニケーションの手段・方法	実績 <sup>*1</sup> または頻度
<b>お客様</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶お客様満足の向上</li> <li>▶コーポレートブランドの向上</li> </ul>	Webセミナー・説明会	17回 522名参加
		ECプラットフォームの見学	468名来訪 <sup>*2</sup>
		LOGISTEED CAFÉを活用した交流会	49回 42社参加 <sup>*2</sup>
		大規模展示会への参加	年1回
		お客様アンケート	都度
<b>従業員</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶従業員モチベーションの向上</li> <li>▶笑顔と活気あふれる職場づくり</li> <li>▶良好で継続的な労使関係の維持</li> </ul>	業務改善好事例の発表と表彰(VC21アワード)	年1回
		経営層との座談会(対話セッション)	3回開催 延べ230名参加
		改善支援イントラサイトの設置(VC JUMP)	日常的
		安全衛生委員会	月1回
		従業員エンゲージメントサーベイ	年1回
		ECプラットフォームの見学	468名来訪 <sup>*2</sup>
<b>ビジネスパートナー</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶物流領域を超えたパートナーとの良好な関係の構築</li> <li>▶輸送協力会社との長期的・安定的かつ有効性ある関係の維持</li> </ul>	LOGISTEED CAFÉを活用した交流会	49回、42社参加 <sup>*2</sup>
		輸送協力会社向けセミナー	各地で年2回 <sup>*3</sup>
		サプライヤー向け問い合わせ窓口の設置	日常的
		既存サプライヤー専用問い合わせ窓口設置	日常的
<b>株主・投資家</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶公正で透明性の高い情報の適時、適切な開示による積極的な対話を通じた、持続的成長と中長期的な企業価値の向上</li> </ul>	決算説明会	4回
		スモールミーティング	3回
		経営幹部による個別面談(海外投資家およびESG投資インタビュー含む)	17回
		個人投資家向けIRセミナー	1回
		定時株主総会	年1回
<b>行政・業界団体</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶物流に関わる横断的な課題についての認識の共有</li> <li>▶連携と結束を通じた課題解決への貢献と持続可能な物流の実現</li> </ul>	議決権行使率	93.78% <sup>*4</sup>
		委員会・協議会・会議への参加	随時
		経済・業界団体への参加	随時
<b>地域社会</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ロジスティクスイノベーション等への支援を通じた、持続可能なくらしや社会の実現への貢献</li> <li>▶次世代に向けた物流業の社会的役割の認知向上</li> </ul>	NGO/NPO等との個別対話	30回
		スポーツイベント開催支援/スポーツ振興支援	都度/陸上部の設置
		地域自治体との対話	21回
		ボランティア活動への参加	都度

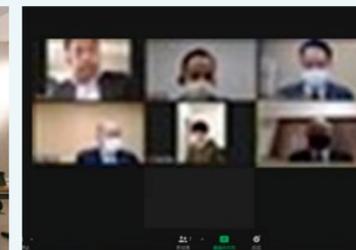
※1 実績値は2021年3月31日現在 ※2 来訪人数・来訪社数は、お客様および取引先様等の合計 ※3 2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から開催を見合わせ ※4 2021年6月22日開催の定時株主総会における議決権行使率

## 株主・投資家との建設的な対話の取り組み

当社グループは、証券アナリスト・機関投資家等を対象とした決算説明会、スモールミーティング、個別面談等を通じて、株主・投資家との建設的な対話の充実を図っています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえ、株主を含む投資家との個別面談や決算説明会、スモールミーティング等はオンラインで実施しました。また、個人投資家向けには、感染症対策を徹底したうえで大阪開催のIRセミナーに出展しました。その他、SR(株主)面談の実施や、スモールミーティングにおける質疑応答のIRサイトへの掲載など、株主・投資家との対話の促進や情報開示の充実に取り組みました。



決算説明会(オンライン)



個別面談(オンライン)



個人投資家向けIRセミナー(大阪)

## 社外からの評価

**社外表彰・受賞**

**2020年**

7月: 「第21回物流環境大賞」にて、「物流環境特別賞」を受賞

10月: 「2020日本パッケージングコンテスト」にて、「経済産業省製造産業局長賞」「適正包装賞」「大型・重量物包装部門賞」をトリプル受賞

11月: 「令和2年度モーダルシフト取り組み優良事業者賞(有効活用部門賞)」を2社が受賞

**2021年**

1月: Webサイト「株主・投資家向け情報」が主要なIRサイト評価で受賞

<第21回物流環境大賞:物流環境特別賞>



新型専用コンテナ外観  
表彰状

(2020年12月25日公表)

**格付情報**

格付機関  
**(株)格付投資情報センター(R&I)**

格付  
**発行体格付: A 格付けの方向性: 安定的**

格付  
**発行体格付: A 格付けの方向性: 安定的**

**ESG評価**

2021 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数



S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

**CDP**  
DISCLOSURE INSIGHT ACTION

気候変動レポート2020にて「A-」評価獲得

**IRサイト評価**



企業ホームページ  
最優秀サイト  
2020  
日興アイ・アール  
総合ランキング

Gomez  
Best of  
Ranking  
IRサイト総合ランキング  
最優秀  
2020年

Internet IR  
優良賞  
2020  
Global Investor Relations

その他の社外からの評価につきましては、Webサイトをご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/evaluation>

# Highlights

—財務ハイライト 10年の軌跡—

今後も成長戦略の着実な実行とたゆまぬ自己変革により、  
あらゆるステークホルダーの皆様の期待に応える価値を創出していきます。

(年度)	日本基準				IFRS							
	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019 <sup>*7</sup>	2020	
百万円												
<b>連結会計年度:</b>												
売上収益(売上高) <sup>*1</sup>	¥553,934	¥547,517	¥624,504	¥677,108	¥678,573	¥680,354	¥665,377	¥700,391	¥708,831	¥672,286	¥652,380	
国内物流	386,448	375,560	388,765	397,844	397,954	405,080	411,796	417,835	432,793	435,311	421,190	
国際物流	148,610	152,485	215,193	258,354	258,231	253,144	231,727	260,285	255,828	219,761	216,258	
その他(物流周辺事業等)	18,876	19,472	20,546	20,910	22,388	22,130	21,854	22,271	20,210	17,214	14,932	
営業利益 <sup>*5</sup>	23,131	19,535	20,992	21,198	21,465	28,320	29,466	29,803	31,192	33,483	36,711	
国内物流	29,146	27,452	28,523	26,082	14,071	20,333	21,830	21,740	22,099	26,063	25,176	
国際物流	2,763	1,123	2,910	5,897	4,848	5,652	5,693	6,280	7,108	6,502	10,340	
その他(物流周辺事業等)	2,246	2,619	2,743	2,883	2,546	2,335	1,943	1,783	1,985	918	1,195	
消去又は全社費用 <sup>*2</sup>	(11,024)	(11,659)	(13,184)	(13,664)	—	—	—	—	—	—	—	
親会社株主に帰属する当期利益(当期純利益) <sup>*1</sup>	12,563	11,156	5,433	10,932	13,250	14,011	18,703	20,916	22,786	21,614	22,873	
<b>連結会計年度末:</b>												
総資産	¥365,013	¥374,206	¥427,733	¥450,048	¥459,386	¥464,399	¥549,924	¥564,903	¥612,535	¥879,144	¥787,936	
資本合計(純資産) <sup>*1</sup>	164,640	174,904	181,401	188,935	176,726	178,552	190,919	208,291	228,949	239,257	162,107	
親会社株主持分(自己資本)	156,622	169,327	168,683	176,714	173,720	175,543	187,482	204,328	222,346	232,861	155,158	
<b>連結キャッシュ・フロー</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥26,020	¥24,689	¥25,689	¥31,578	¥32,266	¥38,820	¥26,372	¥27,924	¥37,812	¥78,204	55,309	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(58,948)	(16,759)	(24,595)	(19,860)	(19,886)	(10,373)	(69,004)	(6,178)	(13,892)	(1,162)	69,779	
財務活動によるキャッシュ・フロー	37,215	(7,522)	(2,038)	(11,648)	(12,065)	(16,712)	55,592	(16,445)	21,104	(45,707)	(161,056)	
現金及び現金同等物期末残高	31,081	33,052	33,614	34,542	34,544	45,146	57,483	63,497	108,412	139,021	104,815	
<b>1株当たり情報(円):</b>												
親会社株主に帰属する当期利益(当期純利益) <sup>*1</sup>	¥112.62	¥100.01	¥48.70	¥98.00	¥118.78	¥125.60	¥167.66	¥187.50	¥204.27	¥193.76	¥240.02	
親会社株主持分(純資産) <sup>*1</sup>	1,404.03	1,517.93	1,512.16	1,584.16	1,557.32	1,573.67	1,680.70	1,831.72	1,993.25	2,087.52	1,854.01	
年間配当金	24.00	25.00	26.00	28.00	28.00	30.00	34.00	36.00	40.00	43.00	50.00	
期末株価	1,505	1,500	1,676	1,817	1,817	1,882	2,313	2,990	3,285	2,349	3,720	
<b>設備投資額</b>												
設備投資 <sup>*3</sup>	¥16,857	¥17,854	¥27,948	¥26,528	¥26,528	¥33,755	¥21,961	¥17,355	¥27,559	¥32,242	¥68,100	
自家投資 <sup>*4</sup>	14,664	15,187	21,622	13,601	13,601	22,340	15,670	13,010	17,760	18,250	24,080	
減価償却費	14,003	14,958	16,579	18,403	18,715	19,125	18,741	19,030	19,059	52,815	52,159	
<b>財務指標</b>												
売上収益営業利益率(%) <sup>*5</sup>	4.2	3.6	3.4	3.1	3.2	4.2	4.4	4.3	4.4	5.0	5.6	
ROE(%)	8.3	6.8	3.2	6.3	8.0	8.0	10.3	10.7	10.7	9.5	11.8	
<b>その他情報:</b>												
従業員数(シニア社員・パート・派遣社員等を除く)	21,104	22,793	24,425	24,728	24,728	24,744	25,274	25,074	24,139	23,837	22,682	
倉庫面積合計(万㎡) <sup>*6</sup>	516	564	637	691	691	709	719	731	734	741	753	
国内	394	426	461	500	500	496	497	499	513	509	527	
海外	122	138	176	191	191	213	222	231	221	232	226	

※1 ( )内は日本基準における呼称 ※2 2015年度(IFRS)より全社費用を各事業セグメントへ配分しています。なお、2014年度(IFRS)のセグメント情報は、当該変更を反映していません。 ※3 有形・無形資産受入ベース ※4 固定資産計上ベース

※5 2016年度より、経営の実態をより適切に表示するための「調整後営業利益」を主要指標とし、これに伴い2015年度の「調整後営業利益」もあわせて記載しています。 ※6 エーアイティグループを除く ※7 2019年度より、IFRS第16号「リース」を適用しています。

日立物流のこれまで

日立物流のこれから

価値創造の成果

価値創造を支える基盤

財務・非財務情報

分類/項目	対象範囲			2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
	日立物流	国内グループ	海外グループ					
<b>環境データ</b>								
<b>環境マネジメント</b>								
環境マネジメントシステム(ISO14001)のカバー率(認証取得の割合)	●	●	●	—	3.8%	3.8%	3.6%	3.6%
環境法規制違反件数(環境コンプライアンス)	●			0	0	0	0	0
環境教育(eラーニング)受講率	●	●		99.4%	99.8%	99.8%	99.7%	99.5%
<b>製品・サービスの環境負荷削減</b>								
エコカー保有率	●	●		100%	100%	100%	100%	100%
最新エコカー保有率	●	●		—	90%	93%	96%	97%
<b>温室効果ガス</b>								
車両の車種別燃費向上(走行距離/燃料使用量) <sup>*1</sup> 【CO <sub>2</sub> 排出量削減に関する目標 <sup>*2</sup> 】	●	●		2014年度比 ▲2%	2014年度比 ▲3%	2014年度比 +4%	2018年度比 +1%	2018年度比 +2%
車両の車種別燃費向上(走行距離/燃料使用量) <sup>*1</sup> 【CO <sub>2</sub> 排出量削減に関する目標に対する実績】	●	●		2014年度比 +1.1%	2014年度比 +2.5%	2014年度比 +1.2%	2018年度比 +0.4%	2018年度比 ▲2.3%
モーダルシフトによるCO <sub>2</sub> 排出量の削減(t-CO <sub>2</sub> ) <sup>*3</sup>	●	●		愛知県から全国への精密機器輸送の鉄道モーダルシフトの事例25.4 <sup>*4</sup>	関東地区から北海道・九州への再生資源廃棄物輸送の船舶モーダルシフトの事例320 <sup>*5</sup>	富山地区から全国への配運業の鉄道モーダルシフトの事例45.8	再生資源廃棄物輸送の船舶モーダルシフトの事例31.9 <sup>*6</sup>	神奈川県から全国への輸入食品輸送の鉄道モーダルシフトの事例98.6
上記CO <sub>2</sub> 排出削減量トラック輸送比				▲86%	▲50%	▲79%	(旧コンテナ比)▲28%	▲71.5%
LED照明設備導入によるCO <sub>2</sub> 排出の抑制(t-CO <sub>2</sub> )	●	●	●	227	1,300	2,730	141.2	1,471
総GHG排出量(スコープ1)(t-CO <sub>2</sub> )	●	●		46,891	44,290	43,656	42,207	40,669
総GHG排出量(スコープ1&2)(t-CO <sub>2</sub> )	●	●		135,690	132,122	127,561	119,753	112,995
総GHG排出量(スコープ3)(t-CO <sub>2</sub> )	●	●		563,622(一部のみ集計)	537,272	557,860	527,187	437,045

<b>大気・化学物質</b>								
NOx、SOxおよびその他重大な大気排出物質の排出量	●	●		1992年より、NOx、SOx排出対策が施された車両のみを購入し、排出規制に対応しています。				

<b>エネルギー</b>								
「建物」の「床面積」当たり電気使用量【エネルギー使用量原単位削減に関する目標】	●	●		2014年度比 ▲2%	2014年度比 ▲3%	2014年度比 ▲4%	2018年度比 ▲1%	2018年度比 ▲2%
「建物」の「床面積」当たり電気使用量【エネルギー使用量原単位削減に関する目標に対する実績】	●	●		2014年度比 ▲0.7%	2014年度比 ▲1.0%	2014年度比 +0.9%	2018年度比 ▲3%	2018年度比 ▲8.3%
総エネルギー投入量/消費量(使用量)(GJ)	●	●		2,417,036	2,454,703	2,462,590	2,409,865	2,327,399

<b>廃棄物・資源化</b>								
廃棄物等総排出量(t)	●	●		34,564	33,304	30,527	29,892	29,533
コピー用紙使用量の抑制目標【資源使用の削減に関する目標】	●	●		前年度比▲1%	前年度比▲1%	前年度比▲1%	前年度比▲1%	前年度比▲1%
コピー用紙使用量の実績【資源使用の削減に関する目標に対する実績】	●	●		前年度比▲2.9%	前年度比▲2.9%	前年度比▲2.4%	前年度比▲5.3%	前年度比±0%
再資源化率の目標【廃棄物の削減に関する目標】	●	●		99%	99%	99%	99%	99%
再資源化率の実績【廃棄物の削減に関する目標に対する実績】	●	●		99.4%	99.6%	99.4%	99.0%	99.0%
リサイクルしていない廃棄物の量(t)	●	●		206	133	121	246	323
リサイクルされた廃棄物の量(再資源化量:総量)(t)	●	●		34,358	33,171	30,406	29,564	29,124
有害廃棄物の排出量(総量)(t)	●	●		PCBおよびその他廃油、汚泥については、少量につき量的な把握はしていませんが、法令に基づき適正に管理しています。				

<b>グリーン購入</b>								
グリーン購入率	●	●		88.3%	90.0%	88.3%	86.0%	87.6%

<b>水</b>								
水資源投入量(m <sup>3</sup> )	●	●		337,765	333,803	340,129	318,916	306,770

**社会性データ**

<b>従業員基本データ</b>								
従業員数(名)(シニア社員・パート・派遣社員等を除く)	●	●		1,886	1,781	1,571	1,374	1,328
男性	●	●		1,602	1,498	1,309	1,126	1,056
女性	●	●		284	283	262	248	272
グループ人員(名) <sup>*7</sup> (うちシニア社員・パート・派遣社員等)	●	●	●	47,939 (22,665)	47,784 (22,710)	46,295 (22,156)	45,328 (21,491)	43,729 (21,047)
国内	●	●		29,513	29,669	29,440	28,950	28,671
海外	●		●	18,426	18,115	16,855	16,378	15,058
平均年齢(正社員)(歳)	●			40.5	41.1	41.7	42.3	42.6
平均勤続年数(正社員)(年)	●			16.9	17.3	18.4	19.3	19.8
離職者数(正社員のみ、定年退職者・グループ会社への転属を除く)(名)	●			43	32	41	50	31
離職率(正社員のみ、離職者数÷期初社員数×100)	●			2.0%	1.6%	2.0%	2.5%	1.6%

<b>ダイバーシティ</b>								
女性新卒採用実績比率	●			2017年4月1日入社 33.3%	2018年4月1日入社 33.3%	2019年4月1日入社 47.8%	2020年4月1日入社 39.1%	2021年4月1日入社 50.0%
女性新卒採用実績比率	●	●		2017年4月1日入社 38.1%	2018年4月1日入社 35.2%	2019年4月1日入社 37.9%	2020年4月1日入社 36.4%	2021年4月1日入社 48.3%
女性管理職数(名)	●			19	19	26	34	37
女性管理職比率	●			2.7%	2.7%	3.7%	4.7%	4.9%
女性係長職数(名)	●			48	56	66	61	71
女性係長職比率	●			8.1%	9.7%	11.5%	11.1%	13.1%
外国籍社員数(名)	●			31	38	48	42	43
外国籍社員比率	●			2.0%	2.3%	2.4%	2.2%	2.3%
管理職の外国人登用状況(名)	●			1	1	3	3	3
障がい者雇用率(各年度6月時点の実績)	●	●		2.30%	2.35%	2.46%	2.57%	2.48%
高齢者の再雇用率(希望者のみ)	●			100%	100%	100%	100%	100%

分類/項目	対象範囲			2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
	日立物流	国内グループ	海外グループ					

**社会性データ**

<b>雇用創出</b>								
新卒採用実績(うち陸上部)(名)	●			2017年4月入社 29(2)	2018年4月入社 34(4)	2019年4月入社 24(1)	2020年4月入社 28(3) <sup>*8</sup>	2021年4月入社 36(4)
うち女性新卒採用実績(名)	●			9	10	11	10	16
新卒社員の3年後定着状況(陸上部除く)(名)	●			2014年4月入社 56 うち2017年4月1日 在籍者 51	2015年4月入社 51 うち2018年4月1日 在籍者 47	2016年4月入社 38 うち2019年4月1日 在籍者 35	2017年4月入社 27 うち2020年4月1日 在籍者 25	2018年4月入社 30 うち2021年4月1日 在籍者 30
新卒社員の3年後定着率	●			91.1%	92.2%	92.1%	92.6%	100.0%
経験者採用実績(名)	●			10	19	20	23	14
うち女性経験者採用実績(名)	●			5	9	9	5	6
経験者採用比率	●			21%	41%	40%	50%	36%

<b>ワークライフバランス</b>								
産休取得者数(名)	●			4	12	11	17	15
育児休業取得者数(名)	●			9	16	14	19	15
うち男性の育児休業取得者数(名)	●			4	3	4	4	1
育児休業復職率	●			100%	94.4%	100%	100%	100%
介護休業取得者数(名)	●			1	0	2	2	2
年次有給休暇取得日数(日)	●			17.4	17.4	18.5	18.5	16.7
年次有給休暇取得率	●			72.5%	72.5%	78.0%	77.3%	69.8%
時間外労働時間(一般職・正社員平均)(時間/月)	●			32.8	32.2	30.2	28.6	28.1

<b>労働安全衛生</b>								
労働災害発生率 <sup>*9</sup>	●	●		(0)	(0)	0.85(0)	0.93(0)	0.78(0)
労働災害強度率 <sup>*9</sup>	●	●		(0)	(0)	0.022(0)	0.013(0)	0.019(0)
自動車事故報告規則第2条に定める交通事故件数(件)	●	● <sup>*10</sup>		1	1	0	0	0

<b>社会貢献</b>								
社会貢献活動支出額総額(百万円) <sup>*11</sup>	●			12.0	9.0	18.0	29.0	69.7 <sup>*12</sup>

<b>オープンイノベーション</b>								
社内施設の来訪者数(名) <sup>*13</sup>	●			150	1,336	573	709	468

**ガバナンスデータ**

<b>コーポレートガバナンス</b>								
取締役の人数(うち女性)(名)	●			8(1)	8(2)	8(2)	8(2)	9(2)
社外取締役	●			6(1)	6(2)	6(2)	6(2)	7(2)
独立役員	●			4(1)	4(2)	4(2)	4(2)	6(2)
執行役の人数(うち女性)(名)	●			18(0)	16(0)	15(0)	18(0)	18(0)

<b>コンプライアンス</b>								
コンプライアンス研修の実施回数 <sup>*14</sup>	●	●		39(1)	25(3)	24(9)	30(2)	25(4)
コンプライアンス会議の実施回数	●	●	●	4	4	8	6	7
社内通報・相談件数(件)	●	●	●	19	17	42	44	54

<b>リスクマネジメント</b>								
BCPIに関する訓練実施地区および参加者数(名)	●	●		東京・関西・中国・九州地区計 55 <sup>*15</sup>	九州地区 22 埼玉地区 20	関西地区 31	関東地区17 <sup>*16</sup>	北陸地区14 <sup>*17</sup>
海外BCPキャラバンの実施拠点および参加人数(名) <sup>*18</sup>		●		—	中国地区 6 タイ地区 8	インドネシア地区 23 <sup>*19</sup>	— <sup>*20</sup>	— <sup>*20</sup>

<b>情報セキュリティ</b>								
情報セキュリティ教育受講者数(名)	●	●	●	35,581	36,508	37,497	37,778	38,267
標的型攻撃メール訓練の開封率	●	●		4.3%	8.0%	0.7%	5.0%	9.6%
情報セキュリティ第三者認証取得拠点数	●	●		ISO27001 34部署 プライバシーマーク 13社	ISMS 35部署 プライバシーマーク 13社	ISMS 36部署 プライバシーマーク 13社	ISMS 36部署 プライバシーマーク 12社	ISMS 26部署 プライバシーマーク 12社
情報セキュリティ監査実施部署数	●	●		798	767	782	729	715

<b>知的財産</b>								
特許出願件数	●	●	●	19	15	17	46	28
特許権保有件数	●	●	●	28	27	31	49	78

※1 大型、中型、小型(燃費 km/ℓ) ※2 2017年度までは「CO<sub>2</sub>排出原単位の削減」、2018年度よりCO<sub>2</sub>排出量削減に関する目標としての「燃費の向上」に変更 ※3 特定事例 ※4 詳細はアニュアルレポート2017 P26をご参照ください ※5 詳細はアニュアルレポート2018 P28をご参照ください ※6 詳細は統合報告書2020 P64をご参照ください ※7 持分法適用会社人員は除く ※8 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、男女各1名は12月入社 ※9 国内グループの数値は2018年度から集計。( )内は単体 ※10 対象範囲は(株)日立物流東日本、(株)日立物流関東、(株)日立物流首都圏、(株)日立物流南関東、(株)日立物流西日本、(株)日立物流九州、日立物流ダイレックス(株)、(株)バンテック、(株)バンテックイースト、(株)バンテックセントラル、(株)バンテック九州、常盤海運(株)の13社 ※11 寄付金・マッチングギフト等含む ※12 対象範囲を日立物流、国内グループ、海外グループに変更 ※13 2018年度までは、R&Dセンター(2016年3月開設)の来訪者数(2016年度は2016年7月~2017年3月)、2019年度より春日部ECプラットフォームセンター(2019年9月営業開始)の来訪者数 ※14 国内グループ全従業員を対象としたeラーニング実施回数含む。( )内 ※15 一部TV会議システムによる参加 ※16 2020年3月に予定していた北陸地区および日立物流コラボネクス(株)での訓練は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により2020年度以降の実施に延期 ※17 2021年3月にオンラインを活用して(株)日立物流中部での訓練を実施 ※18 2017年度より実施 ※19 一部TV会議システムによる参加 ※20 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により延期

# 連結財政状態計算書

株式会社日立物流および連結子会社

(単位：百万円)

資産の部	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	139,021	104,815
売上債権及び契約資産	115,419	123,681
棚卸資産	1,066	1,083
その他の金融資産	5,102	4,378
その他の流動資産	6,801	13,393
流動資産合計	267,409	247,350
<b>非流動資産</b>		
持分法で会計処理されている投資	89,271	6,372
有形固定資産	148,232	159,981
使用権資産	288,441	288,030
のれん	24,112	25,228
無形資産	24,397	23,824
繰延税金資産	10,123	11,732
その他の金融資産	21,274	18,459
その他の非流動資産	5,885	6,960
非流動資産合計	611,735	540,586
<b>資産の部合計</b>	<b>879,144</b>	<b>787,936</b>

(単位：百万円)

負債の部	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>流動負債</b>		
買入債務	45,410	51,733
短期借入金	3,546	2,152
償還期長期債務	10,416	10,320
リース負債	33,209	30,600
未払法人所得税	8,232	6,089
その他の金融負債	37,886	24,202
その他の流動負債	29,062	31,559
流動負債合計	167,761	156,655
<b>非流動負債</b>		
長期債務	150,502	140,303
リース負債	261,031	261,220
退職給付に係る負債	34,825	37,071
繰延税金負債	10,123	7,467
その他の金融負債	12,299	20,075
その他の非流動負債	3,346	3,038
非流動負債合計	472,126	469,174
<b>負債の部合計</b>	<b>639,887</b>	<b>625,829</b>
<b>資本の部</b>		
<b>親会社株主持分</b>		
資本金	16,803	16,803
利益剰余金	220,829	236,311
その他の包括利益累計額	(4,587)	1,861
自己株式	(184)	(99,817)
親会社株主持分合計	232,861	155,158
非支配持分	6,396	6,949
<b>資本の部合計</b>	<b>239,257</b>	<b>162,107</b>
<b>負債・資本の部合計</b>	<b>879,144</b>	<b>787,936</b>

日立物流のこれまで

日立物流のこれから

価値創造の成果

価値創造を支える基盤

財務・非財務情報

## 連結損益計算書

株式会社日立物流および連結子会社

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
売上収益	672,286	652,380
売上原価	(588,078)	(566,582)
売上総利益	84,208	85,798
販売費及び一般管理費	(50,725)	(49,087)
調整後営業利益	33,483	36,711
その他の収益	10,579	10,787
その他の費用	(9,706)	(6,448)
営業利益	34,356	41,050
金融収益	88	413
金融費用	(1,701)	(44)
持分法による投資損益	6,864	3,010
受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益	39,607	44,429
受取利息	1,186	1,197
支払利息	(6,964)	(6,492)
税引前当期利益	33,829	39,134
法人所得税費用	(11,344)	(15,180)
当期利益	22,485	23,954
当期利益の帰属		
親会社株主持分	21,614	22,873
非支配持分	871	1,081
<b>1 株当たり親会社株主に帰属する当期利益</b>		
基本	193.76円	240.02円
希薄化後	—円	—円

## 連結包括利益計算書

株式会社日立物流および連結子会社

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
当期利益	22,485	23,954
その他の包括利益		
純損益に組み替えられない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動額	(49)	475
確定給付制度の再測定	284	213
持分法その他の包括利益	(93)	18
純損益に組み替えられない項目合計	142	706
純損益に組み替えられる可能性がある項目		
在外営業活動体の換算差額	(4,344)	6,274
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動額	4	2
持分法その他の包括利益	(21)	20
純損益に組み替えられる可能性がある項目合計	(4,361)	6,296
その他の包括利益合計	(4,219)	7,002
当期包括利益	18,266	30,956
当期包括利益の帰属		
親会社株主持分	17,878	29,211
非支配持分	388	1,745

## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社日立物流および連結子会社

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期利益	22,485	23,954
当期利益から営業活動によるキャッシュ・フローへの調整		
減価償却費及び無形資産償却費	52,815	52,159
減損損失	4,169	1,339
法人所得税費用	11,344	15,180
持分法による投資損益	(6,864)	(3,010)
関連会社株式売却益	—	(4,945)
事業再編等利益	(1,244)	—
固定資産売却損益	(8,371)	(2,769)
受取利息及び受取配当金	(1,267)	(1,270)
支払利息	6,964	6,492
売上債権及び契約資産の増減	16,692	(4,366)
棚卸資産の増減	60	77
買入債務の増減	(8,303)	3,084
退職給付に係る負債の増減	2,741	1,976
その他の資産及びその他の負債の増減	(3,256)	(5,203)
その他	1,145	996
小計	89,110	83,694
利息及び配当金の受取	3,896	4,145
利息の支払	(6,880)	(6,399)
法人所得税の支払	(7,922)	(26,131)
営業活動によるキャッシュ・フロー	78,204	55,309
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産及び無形資産の取得	(12,709)	(19,792)
有形固定資産及び無形資産の売却	13,105	3,814
関連会社株式の売却による収入	—	87,183
子会社株式の取得による支出	(666)	(1,476)
子会社への支配喪失による減少	(384)	—
その他	(508)	50
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,162)	69,779
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減	(2,075)	(1,575)
長期借入債務の返済	(739)	(10,409)
リース負債の返済	(37,103)	(36,648)
非支配持分への子会社持分売却による収入	—	114
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(199)	(7,541)
配当金の支払	(4,686)	(4,299)
非支配持分株主への配当金の支払	(180)	(121)
自己株式の取得による支出	(2)	(99,633)
その他	(723)	(944)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(45,707)	(161,056)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(726)	1,762
現金及び現金同等物の増減	30,609	(34,206)
現金及び現金同等物の期首残高	108,412	139,021
現金及び現金同等物の期末残高	139,021	104,815

日立物流のこれまで

日立物流のこれから

価値創造の成果

価値創造を支える基盤

財務・非財務情報

## 用語集

インターモーダル	鉄道、トレーラートラック、航空機、船舶など異なる輸送モード（輸送機関）を複数組み合わせた複合一貫輸送のこと。コンテナ単位で貨物を積み替えながら、最終目的地まで一貫して輸送することが可能。また幹線輸送部分に鉄道や船舶を組み入れることで、環境負荷の低減が期待できる。
国連グローバル・コンパクト	各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み。人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止に関わる10原則を掲げている。
静脈物流	使用済み製品の廃棄および不要品の再利用、再販、再資源化に関する返品や回収などに伴う物流のこと。
パレタイザー／デパレタイザー	パレタイザーとは、荷物をパレットやカゴ台車上に自動的に積みつける装置のこと。デパレタイザーとは、積みつけられた荷物を自動的に荷下ろしする装置のこと。
ミル克蘭	1台のトラックで複数サプライヤーの拠点を巡回して生産部品等の集荷を行い、生産工場に一括納品する輸送方式。輸送効率の向上や生産工場側の受入管理の効率化につながるだけでなく、CO <sub>2</sub> や大気汚染物質の排出といった環境課題の解決にも貢献することができる。
AGV	Automated Guided Vehicleの略で、自動搬送車のこと。主に物流センターや工場内で、自動で走行しパレットやカゴ台車などを搬送する機器。
CDP	2000年に設立された英国の慈善団体が管理するNGO。投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するための情報開示システムを運営。世界の主要企業のCO <sub>2</sub> 排出量や気候変動への取り組みに関する情報を質問書により収集し、回答を分析、評価することで、企業の取り組み情報を共通の尺度で公開。環境課題に関するエンゲージメントの改善に努めている。
CEIV Pharma	The Center of Excellence for Independent Validators in Pharmaceutical Logisticsの略。国際航空運送協会（IATA）が、航空貨物における医薬品温度管理輸送の品質認証として策定したグローバルでの統一基準。
CSV	Creating Shared Valueの略で、共通価値の創造のこと。企業の競争戦略を専門とする米国経営学者のマイケル・ポーターが提唱した概念で、経済利益活動と社会課題の解決の両立やそのための経営戦略等をさす。
DX	Digital Transformationのこと。経済産業省『DX推進ガイドライン』においては「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されている。
GDP	Good Distribution Practiceの略。厳密な品質管理の確保を目的とした医薬品の適正流通基準。医薬品の市場出荷後、薬局、医薬品販売業、医療機関に渡るまでの医薬品の仕入、保管および供給業務に適用される。

\*五十音・アルファベット順で記載

RFID	Radio Frequency Identificationの略。電波を介して情報を読み取る非接触型の自動認識技術のこと。RFID技術の活用により、店舗における商品管理や賞味期限チェックの効率化や、物流センターにおける在庫管理等の効率化が期待される。
RPA	Robotic Process Automationの略。人がパソコンで行う事務処理作業を自動化するソフトウェアロボット技術のこと。RPAでは人が行う処理手順を予め登録しておくことで、人が操作するのと同じように複数のシステムなどを操作し実行することが可能となる。
SCDOS	Supply Chain Design & Optimization Servicesの略。日立物流グループのサプライチェーン最適化サービスのこと。お客様のサプライチェーン上の多様なデータを一元管理・可視化し、課題解決や戦略立案をサポートする。
SSCV	Smart & Safety Connected Vehicleの略。日立物流グループが「持続可能な輸送サービス」と「事故ゼロ社会」の実現をめざして開発・提供する輸送デジタルプラットフォームのこと。SSCV-Smart（受発注管理、配車管理、運行管理）、SSCV-Safety（安全運行管理）、SSCV-Vehicle（車両管理の最適化、故障予兆・予防整備）の3つのソリューションで構成される。
SWH	Smart Warehouse（スマートウエアハウス）の略。日立物流グループが取り組む先端技術で効率性と柔軟性を追求する物流センターのこと。EC物流向けのシェアリング自動倉庫であるECプラットフォームセンター（埼玉県春日部市）が2019年9月より稼働。今後は自動化・省力化のノウハウとデジタル技術を組み合わせ、EC物流以外にも業界ごとに標準化したサービスを提供していく。
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。気候関連財務情報開示タスクフォース。企業等に対し気候変動に対する取り組みに関わるガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標の4項目について、自社への財務的影響のある関連情報を開示するよう推奨している。
TEU	Twenty-Foot Equivalent Unitの略。20フィート海上コンテナの本数に換算した物量を表す単位。
TMS	Transportation Management Systemの略で、輸配送管理システムのこと。主に配送計画、動態管理、運行実績管理を支援する機能で構成される。
VC21活動	Value Change & Creation 2021の略。HB WAYを実践する日々の改善活動のこと。「会社が“成長し続けること”、従業員が“やりがいを持って仕事をする”」を目的としており、従業員がさまざまなテーマでアイデアを出し合い、好事例には表彰を行うなど、「改善活動の見える化」と「褒める文化の醸成」により、改善文化を定着させている。
WMS	Warehouse Management Systemの略で、倉庫管理システムのこと。倉庫に入荷した製品が出荷されるまでの業務を管理し、入庫管理、在庫管理、出荷管理、作業進捗管理、棚卸管理、各種帳票作成などの機能を持つ。

SCDOS、SSCV、スマートウエアハウスは株式会社日立物流の登録商標です。

(2021年3月31日現在)

## 会社概要

商号: 株式会社日立物流  
(英文表記: Hitachi Transport System, Ltd.)  
本社所在地: 東京都中央区京橋2-9-2  
創業: 1950年2月(設立: 1959年8月)  
資本金: 168億2百万円  
グループ人員: 43,729人

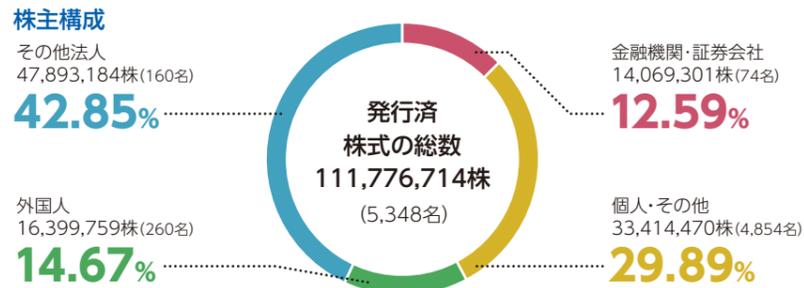
- 主な事業内容:**
- 3PL事業[企業の物流業務の包括的受託]  
(物流システム構築、情報管理、在庫管理、受発注管理、流通加工、物流センター運営、工場構内物流作業、輸配送、通関手続、陸上・海上・航空の輸送手段を利用した国際一貫輸送 など)
  - 一般貨物・重量品・美術品などの輸送・搬入・据付作業
  - 工場・事務所などの大型移転作業
  - 倉庫業、トランクルームサービス
  - 産業廃棄物の収集・運搬業
  - 物流コンサルティング業 他

## 株式の状況

上場証券取引所  
東京証券取引所 市場第一部  
証券コード: 9086

発行済株式総数  
111,776,714株

単元株式数  
100株



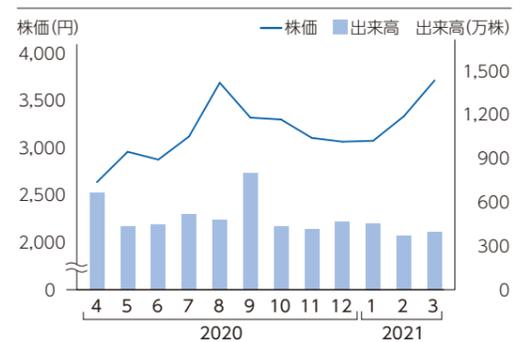
(注) 1.( )は株主数 2.個人・その他に自己株式(27,903,145株)を含む。

### 大株主(上位10名)

株主名	持株数	所有比率
(株)日立製作所	33,471 千株	39.91 %
SGホールディングス(株)	12,810	15.27
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	3,756	4.48
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー 510312	2,334	2.78
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー 510311	2,075	2.47
(株)日本カストディ銀行(信託口)	1,795	2.14
日立物流社員持株会	1,318	1.57
全国共済農業協同組合連合会	1,122	1.34
福山通運(株)	1,038	1.24
ゴールドマン サックス インターナショナル	798	0.95

(注) 1. 当社は、自己株式(27,903,145株)を保有していますが、本表には記載していません。  
2. 所有比率は、自己株式(27,903,145株)を除いて計算しています。  
3. (株)日本カストディ銀行(信託口)の所有数には当社執行役に対する業績連動型株式報酬制度として信託が保有する当社株式185,600株が含まれています。

### 株価(月間終値)および出来高の推移

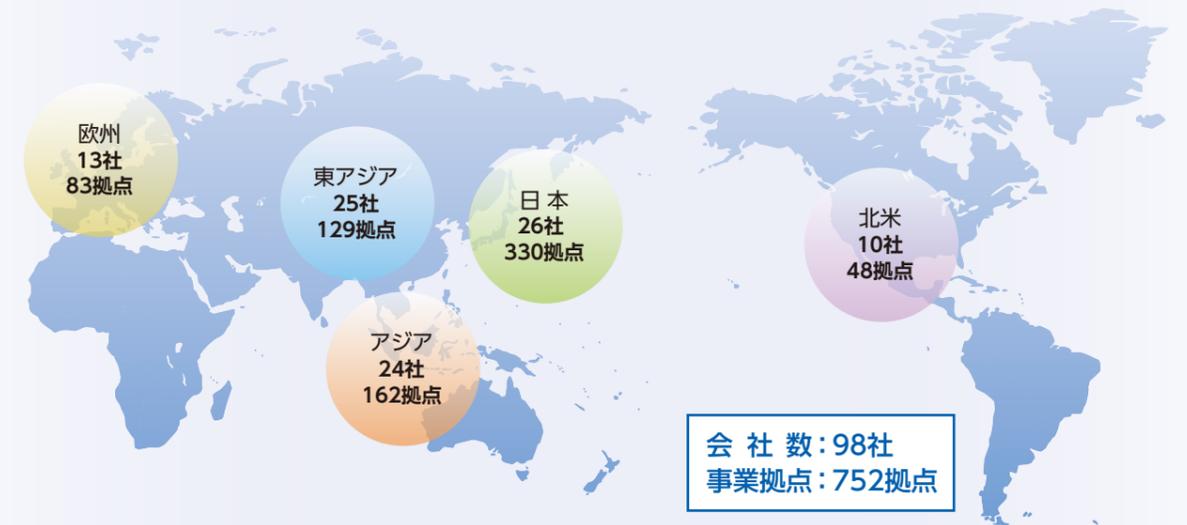


(参考) 自己株式の消却について  
当社は、保有する自己株式を2021年6月4日に6,975,786株、2021年9月3日に20,699,214株、それぞれ消却しております。消却後の自己株式数は228,308株(2021年8月19日公表時点)となっています。詳細は、下記公表の当社リリースをご参考下さい。

2021年5月20日公表「自己株式の消却に関するお知らせ」  
[https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/pdf/20210520\\_jikokabusikinoshoukyaku.pdf](https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/pdf/20210520_jikokabusikinoshoukyaku.pdf)

2021年8月19日公表「自己株式の消却に関するお知らせ」  
[https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/pdf/20210819\\_jikokabushoukyaku.pdf](https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/pdf/20210819_jikokabushoukyaku.pdf)

## 29の国と地域にネットワークを展開



※会社数は、持分法適用関連会社を含む  
※拠点数は、エアロスペースグループ、HTB-BCDトラベルグループを除く

## Webサイト・SNSアカウントのご案内

当社のWebサイト・SNSにて企業情報や投資家向け情報など、随時さまざまな情報を発信しております。

● Webサイト:  
<https://www.hitachi-transportssystem.com>

LOGISTEED CAFÉ  
トップページ > LOGISTEED CAFÉ

株主・投資家向け情報  
トップページ > 株主・投資家向け情報

CSR/ESGサイト  
トップページ > CSR/ESG

● YouTube公式チャンネル:  
[https://www.youtube.com/channel/UChfA\\_IsMeJpFIGI10Qq\\_1Kg](https://www.youtube.com/channel/UChfA_IsMeJpFIGI10Qq_1Kg)

● Twitter公式アカウント:  
[https://twitter.com/hb\\_logisteed](https://twitter.com/hb_logisteed)



日立物流のこれまで

日立物流のこれから

価値創造の成果

価値創造を支える基盤

財務・非財務情報

 株式会社 日立物流

東京都中央区京橋二丁目9番2号

Tel 03-6263-2800(代表)

<https://www.hitachi-transportssystem.com>

2020年度版(2021年9月発行)

