

2019年9月17日

# 株式会社日立物流(9086)

## 個人投資家向けIRセミナー

# 1. 日立物流のご紹介

# 2. 事業環境と当社のめざす姿、業績説明

# 3. 重点施策

# 4. 地域紹介：西日本地域

【 商 号 】 株式会社 日立物流  
Hitachi Transport System, Ltd.

【 創 業 】 1950年2月

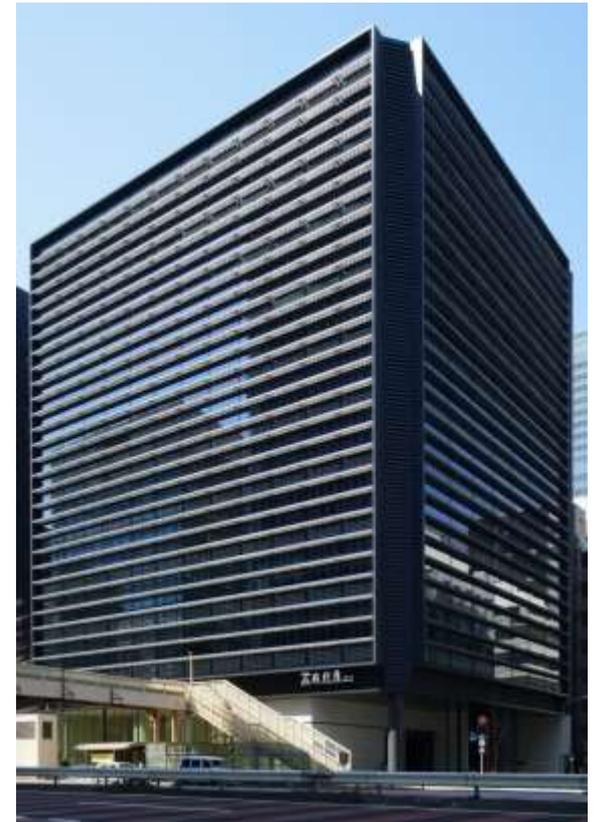
【 本社所在地 】 東京都中央区

【 代 表 者 】 中谷 康夫

【 資 本 金 】 168億円

【 上 場 】 東証一部  
(1989年二部 1990年一部)

【 売 上 収 益 】 7,088億円(2018年度)



本社ビル

拠点数

**105社740拠点**



物流センター面積

**734万m<sup>2</sup>**



グループ人員

**46,295名**



車両保有台数

**16,610台**



## 3PL事業

サプライチェーンにおける  
最適な物流サービスを提供



## 重量機工事業

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

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



## 自動車部品物流事業

調達物流から、生産ラインへの  
構内物流等、自動車業界の  
物流周辺ニーズに対応



(2019年3月末時点)

- **会社数** : 105社
- **拠点数** : 740拠点
- **倉庫面積** : 734万㎡
- **人員数** : 46,295人

## 北米

11社 / 49拠点 / 28万㎡  
2,852人

メキシコを含む

## 欧州

11社 / 76拠点 / 49万㎡  
4,652人

## 日本

27社 / 325拠点 / 513万㎡  
29,440人

## 東アジア

30社 / 131拠点 / 51万㎡  
1,563人

中国、香港、台湾、韓国

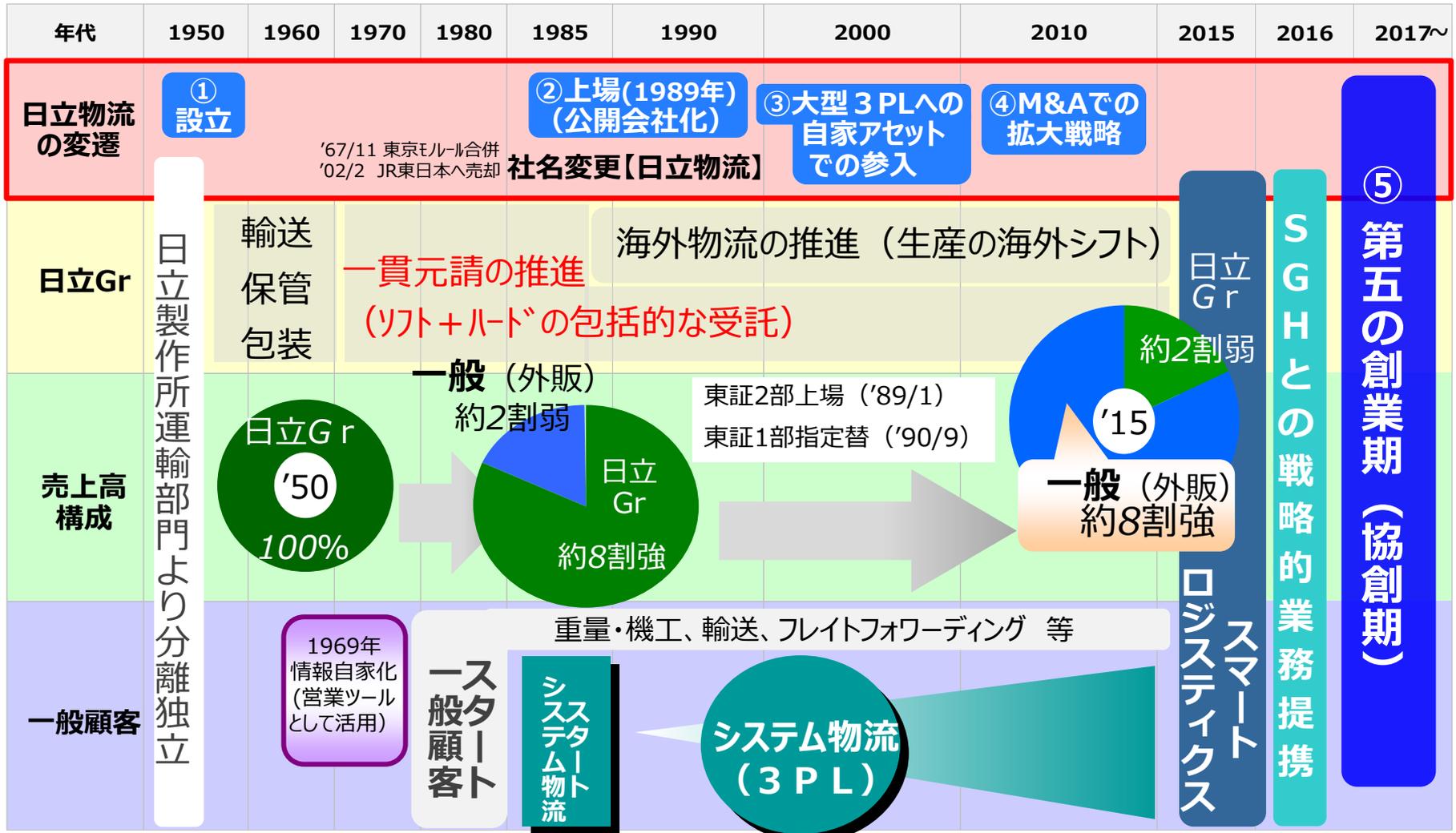
## アジア

26社 / 159拠点 / 93万㎡  
7,788人

オセアニア地域を含む

29の国と地域に  
ネットワークを展開

※会社数は、佐川急便グループ・AITグループを含む  
※拠点数・倉庫面積は、佐川急便グループ・AITグループを除く  
※人員数は、持分法適用関連会社を除く



## 産業界の潮流

大量生産・大ロット時代

## 1980年代

### 当社の取組み

物流子会社として  
(家電品)保管・配送中心



一般顧客開拓

### 倉庫規模

数千坪(工場内倉庫／家電配送ターミナル中心)

### 運営方法

単一ロケ／ゾーン管理  
(倉庫番・職人技・紙媒体)

**4K (経験・勘・気合・根性)  
に依存した運営**

### 倉庫内設備

自動倉庫／フォークリフト

**パレット荷役の  
自動化のみ**

## 産業界の潮流

多品種・小ロット時代

インターネットの出現/  
ICT技術の急速な普及

1990年代

第三次  
産業革命

## 当社の取組み

物流業務を包括受託  
するシステム物流展開

誰でも出来る作業の追求  
※人件費の変動費化

## 倉庫規模

設備老朽化→(90年代後半) 大規模倉庫時代の幕開け

## 運営方法

WMS(倉庫管理システム)  
導入による作業標準化

まだ4K(経験・勘・気合・根性)  
に依存した運営

## 倉庫内設備

DPS+フリーコンベア  
BHT検品

作業指示・管理デジタル化  
※小ロット対応、精度向上

## 産業界の潮流

販路の多様化 (総合スーパー/スーパーマーケット/コンビニ/ドラッグストア)

## 2000年代

### 当社の取組み

拠点戦略多様化  
(XD/NDC/RDC/TC)

まだまだ4K・・・  
(経験・勘・気合・根性)  
+ **BST** (血と汗と涙)

### 倉庫規模

倉庫から1万坪超物流センターの時代へ

### 運営方法

ダブルランザクション運営(アクティブ在庫とリザーブ在庫)

ケース・ピースソータ

DPS・DAS

ピッキングカート

大型設備導入による  
大量荷捌き

### 倉庫内設備

産業界の潮流

**EC出荷の増加  
労働力不足**

**AI・IoT・Robotics等  
技術革新の進展**

**2010年代後半**

4K・BTSの限界

▼R&Dセンター開設  
Logistics4.0

第四次産業革命

▼スマートロジスティクス ▼LOGISTEED

当社の取組み

テクノロジーの導入による効率化／省人化

新しい技術の融合(IoT、AI、ロボティクス)による  
次世代ソリューションへ進化

運営方法

DX推進による倉庫内外の最適化

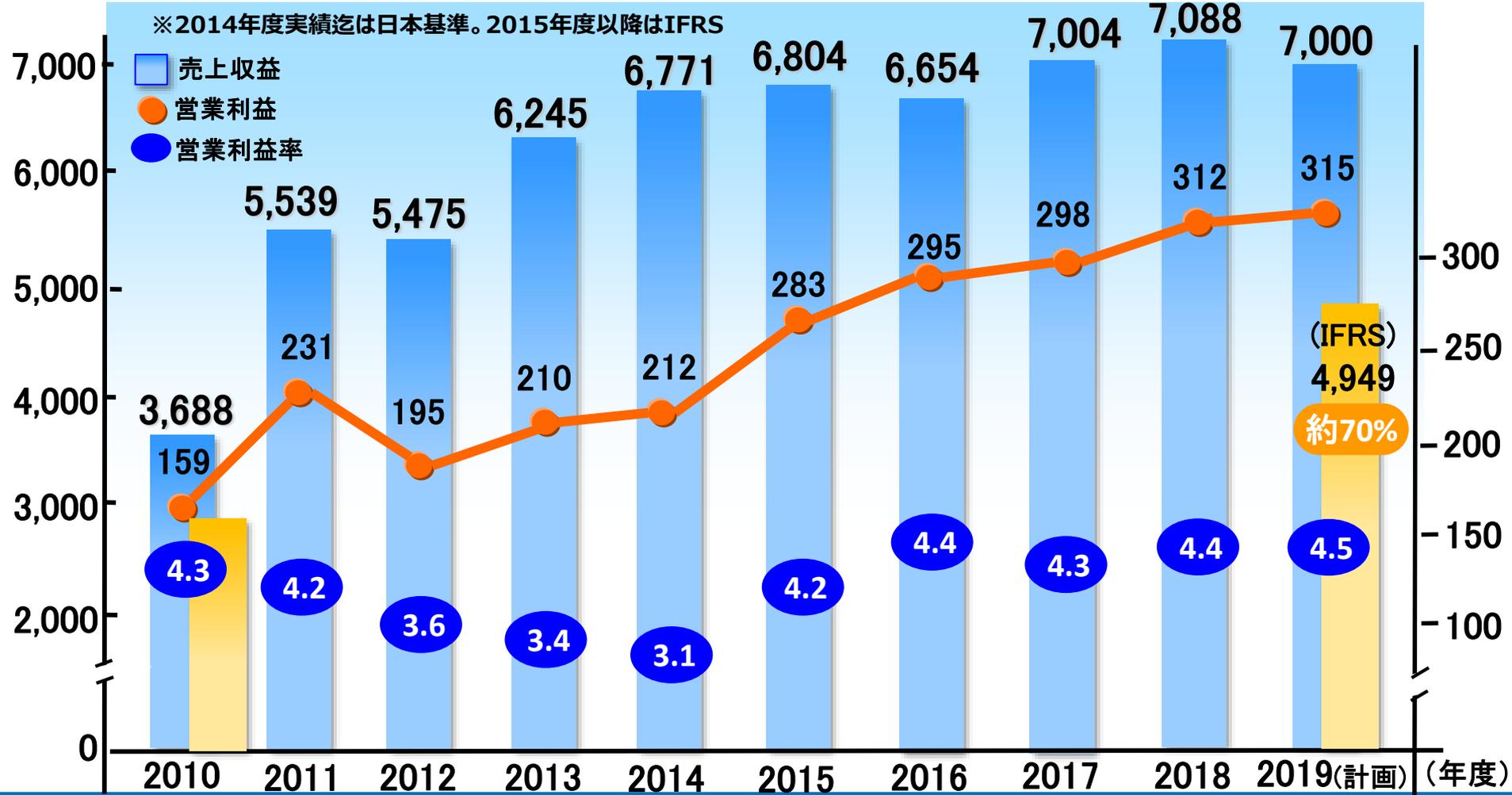
倉庫内設備

棚搬送ロボット(Racrew他)／順立機／画像検品  
無人フォークリフト／産業用ロボット

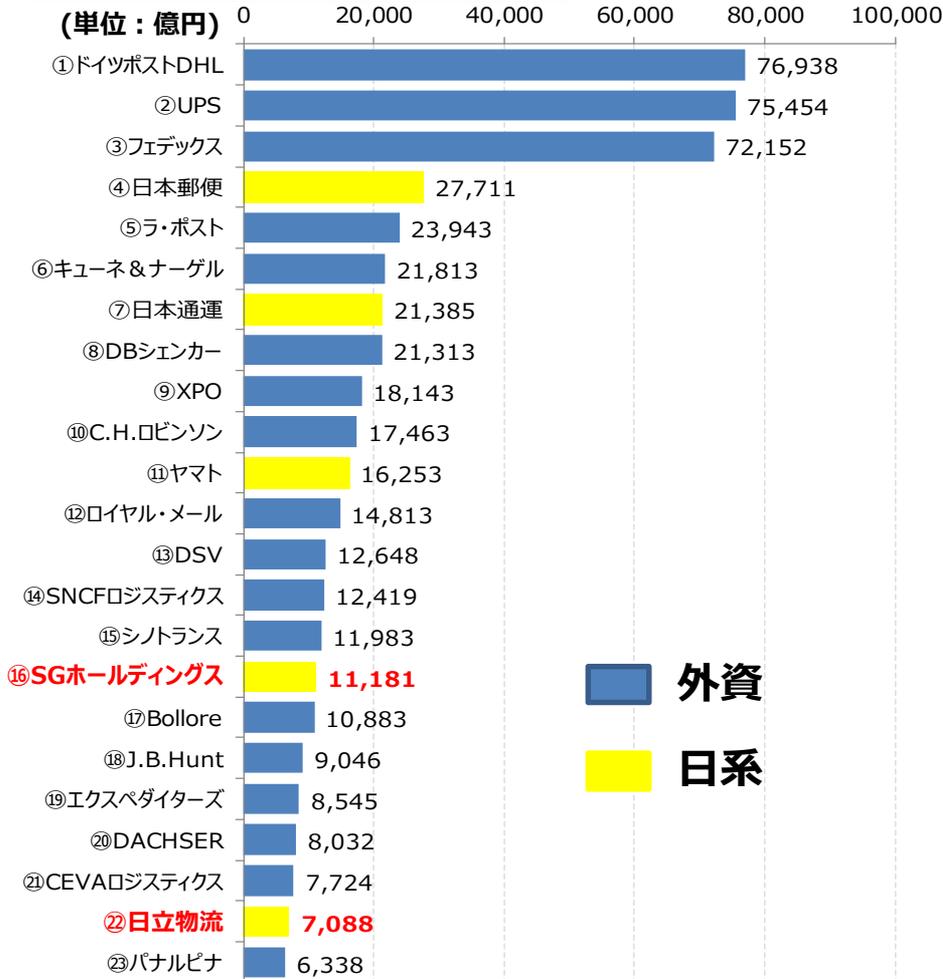
(売上収益:億円)

(営業利益:億円)

※2014年度実績迄は日本基準。2015年度以降はIFRS



## 売上高ランキング (外資・日系企業)



## 3PL売上高ランキング (日系企業)

順位	会社名	3PL売上高	全体売上高
1	日立物流	4,494	7,088
2	センコーグループホールディングス	3,055	5,296
3	郵船ロジスティクス	2,000	-
4	日本通運	1,850	21,385
5	近鉄エクスプレス	1,761	5,920
6	日本アクセス	1,720	21,320
7	ヤマトホールディングス	1,474	16,253

(出典：「月刊LOGI-BIZ」2019年9月号)

売上高ランキング  日立物流

全企業……第22位

日系企業……第5位

3PL売上高ランキング

日系企業……第1位

# 事業環境と 当社のめざす姿

当社を取り巻く環境（社会・顧客・協力会社・競合）が大きく変化。  
強みを活かし、早いスピードで変革しないと物流役務の提供だけでは持続的な成長が困難

**社会**

- 労働力/ドライバー不足
  - 労働法等の法規制強化
  - 大規模災害の増加（台風、地震）
- 成長に向けた自己変革が必要**

**協力会社**

- 人手不足・高齢化
  - 後継者不足
  - アナログ作業
  - 経営難
- 経営のサポートが必要**

**日立物流グループ**

デジタルトランスフォーメーション

エコシステム構築      **物流領域**      新事業創出  
 スマートロジスティクス  
 4流へ領域拡大

**顧客**

- モノ消費からコト消費へ
  - 顧客事業の大変化
  - 顧客要求の高度化・複雑化
- 変化する顧客ニーズへの対応が必要**

**物流領域を超える付加価値が必要**

- 異業種の参入
- スタートアップ企業の新規参入
- 3PL市場の競争激化（中堅物流会社の台頭）

**競合（新規参入・同業他社）**

デジタル化・テクノロジーの進歩で顧客のサプライチェーンソリューションニーズは高まる  
DX(※)・プラットフォームで金流・商流に領域を広げ、最適なサプライチェーンをデザイン

(※)DX=デジタルトランスフォーメーション

デジタル化・  
テクノロジーの進歩

【金流】  
仮想通貨・電子決済

【商流】  
オンラインマーケット・電子調達

【情流】  
AI・ブロックチェーン

【物流】  
ドローン・シェアリング・RFID

サプライチェーンが変化・高度化（従来のスキル、仕組みでは対応困難）  
⇒ソリューションニーズの高まり



**物流を基点/起点としたサプライチェーンのデザイン**

サプライチェーンの変化に対応  
【デジタルトランスフォーメーション×実業】

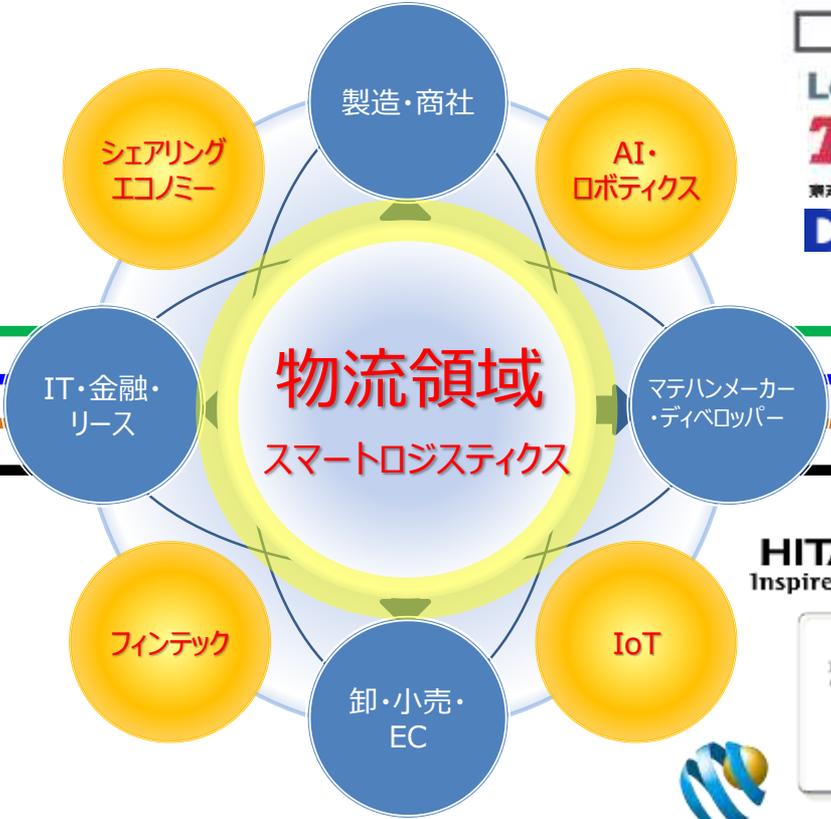
サプライチェーンの最適化  
【物流現場力×プラットフォーム】

**めざす姿 : Global Supply Chain Solutions Provider**

**4流を束ねサプライチェーンをデザイン**



金流  
商流  
情流  
物流



**LOGISTEED**



日立物流グループはスマートロジスティクスの領域を超え、  
ブランドスローガンである“未知に挑む”当社グループの姿を、

新たなビジネスコンセプト『**LOGISTEED**』に込めて始動しました。

『**LOGISTEED**』：LOGISTICSと、Exceed、Proceed、Succeed、そしてSpeedを融合した  
ロジスティード 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。

ビジネスを未来へ運ぶ、  
SMART LOGISTICS



物流は新領域へ

**LOGISTEED**

未知に挑む。  **日立物流**

# 2019年度 通期計画

( 単位:億円、端数四捨五入、< >内は利益率(%）、( )内は増減差 )

	2018年度		2019年度		
	実績		計画	前年比	
				比率	増減
売上収益	7,088		<b>7,000</b>	99%	-88
営業利益	<4.4> 311.9		<4.5> <b>315.0</b>	101%	3.1
EBIT (受取利息及び支払利息 調整後税引前当期利益)	<5.1> 361.8		<5.0> <b>352.0</b>	97%	-9.8
親会社株主に帰属する 当期利益	<3.2> 227.9		<3.1> <b>220.0</b>	97%	-7.9
ROE	10.7%		<b>10.0%</b>	-	(-0.7%)
一株当たり配当	40円		<b>43円</b>	-	(+3円)

※本資料中の営業利益は、「調整後営業利益」を記載

# 2019年度 第1四半期決算概要

(単位：億円、端数四捨五入、< >内は利益率(%))

	2018年度		2019年度				
	第1四半期		第1四半期			通期	
	実績	実績	前年同期比		計画 (4.26時点)	前期比	
			比率	増減			
売上収益	1,748	<b>1,697</b>	97%	-50	7,000	99%	
営業利益	<4.2> 74.2	<4.7> <b>79.4</b>	107%	5.2	<4.5> 315.0	101%	
EBIT (受取利息及び支払利息 調整後税引前四半期利益)	<4.6> 80.7	<5.6> <b>95.0</b>	118%	14.2	<5.0> 352.0	97%	
親会社株主に帰属する 四半期利益	<2.9> 50.5	<2.8> <b>47.7</b>	94%	-2.8	<3.1> 220.0	97%	

通期計画は変更なし

# 重点施策

## 【LOGISTEEDへの変化・進化】

### ■ コア領域の強化・新たな成長機会の獲得

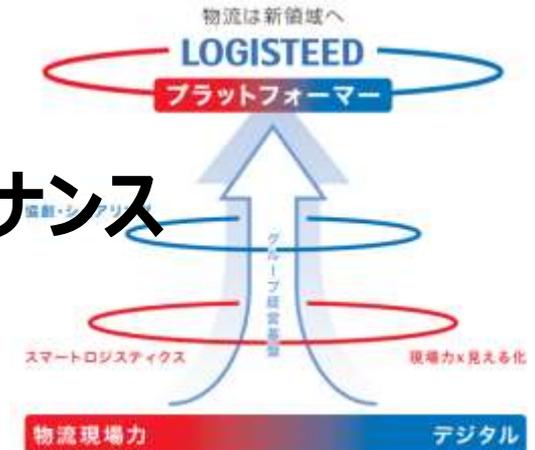
✓協創戦略 ✓ポートフォリオ戦略

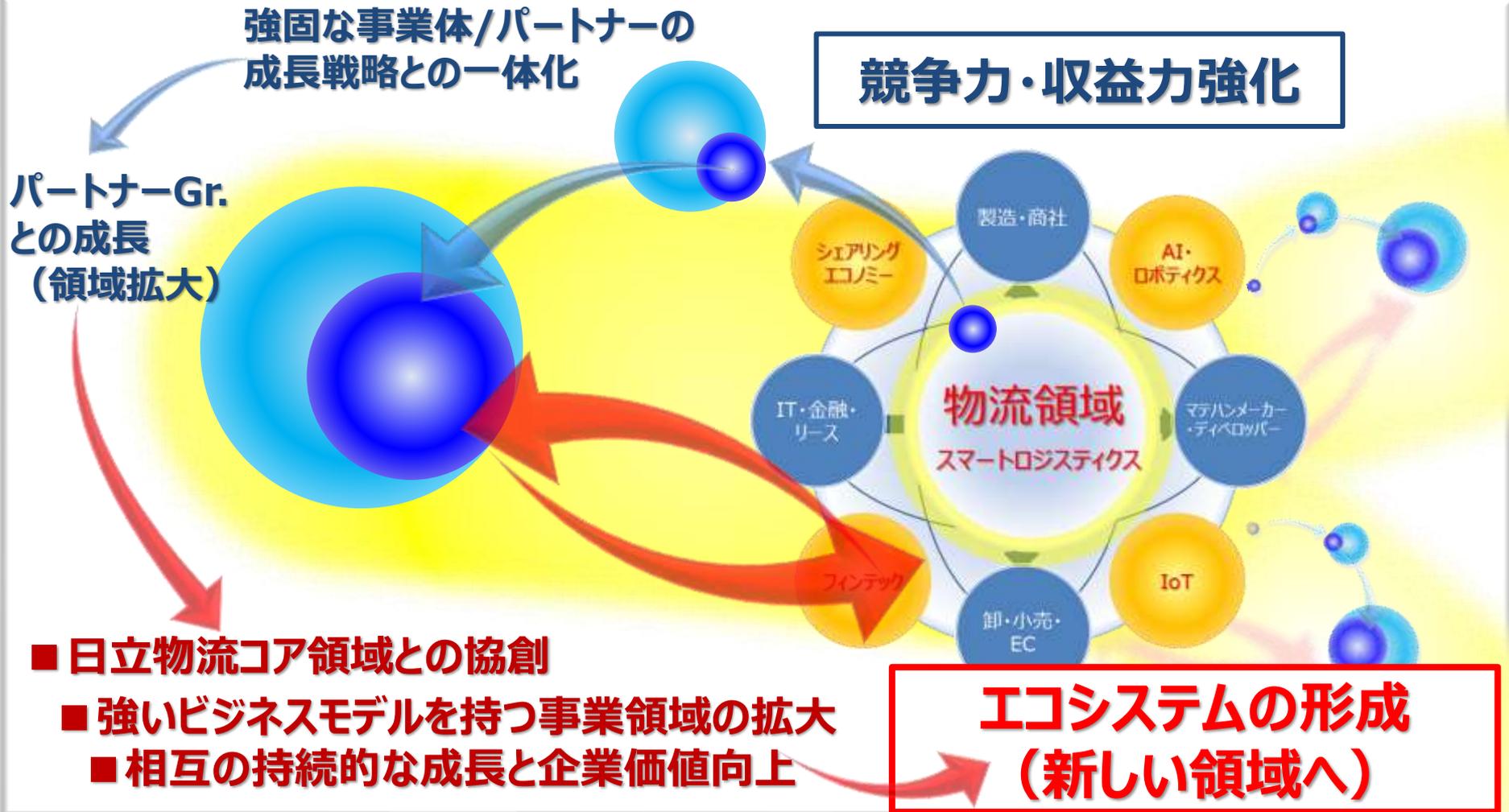
✓地域戦略(海外) ✓スマートロジスティクス

✓ECプラットフォーム ✓SSSCV

### ■ 投資戦略、配当政策、環境・社会・ガバナンス

### ■ 数値目標





**物流を基点/起点としたサプライチェーンのデザイン**



オープンデジタルプラットフォーム (ビッグデータ、AI、IoT)

<p>海外調達物流</p>	<p>海外 3 PL</p>	<p>メーカー 3 PL</p>	<p>流通 3 PL</p>
<p>AIT フォワーディング</p>	<p>スマート・インポート®/スマート納品®</p> <p>SAGAWA</p>		<p>マルチデリバリーサービス</p>

**日立キャピタル**

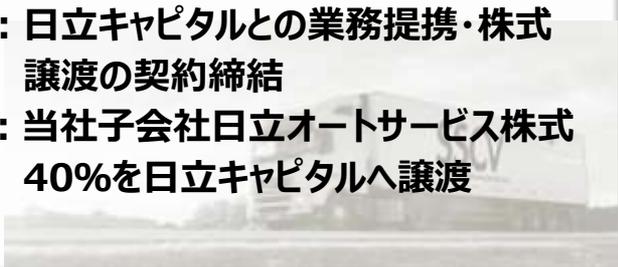
【情報一元化 × 取引決済の連動】  
【フォワーディング × 貿易金融】      【倉庫運営 × アセットマネジメント】      【SSCV × フリートマネジメント】

## 直近の具体的な取り組み事例

### 日立オートサービス株式の譲渡

■「金流×商流×物流×情流」の新たなイノベーション実現

- ・2018年12月：日立キャピタルとの業務提携・株式譲渡の契約締結
- ・2019年2月：当社子会社日立オートサービス株式40%を日立キャピタルへ譲渡



### 日立トラベルビューロー株式の譲渡

- BTM(ビジネストラベルマネジメント)大手BCD\*へ株式譲渡
- グローバルにおけるBTM事業の拡大

- ・2019年7月:株式譲渡契約締結及び譲渡実施(70%)  
(参考)

BTM(ビジネストラベルマネジメント)  
: 企業の出張業務に係る航空券  
・ホテルの手配等を一貫して請負う

\* BCD Travel Asia B.V.



### AITと日新運輸株式の株式交換

- 3PL・フォワーディング連携による総合物流サービス実現
- アパレル・雑貨物流のプラットフォーム化

- ・2018年10月：資本業務提携契約締結
- ・2019年 3月：株式交換実施



(AIT・日新運輸を当社の持分法適用会社化)

### パレネット株式の取得

- 物流機材の調達管理を含めたシェアリングサービス構築
- 輸送デジタルプラットフォームの強化・拡充

- ・2019年6月：株式譲渡契約締結
- ・2019年 8月：株式取得(70%)※

※当社グループ：85%保有(当社70%、バンテック15%保有)



## 地域に根差した高度な物流ソリューションの提供

### 欧州

#### 強い輸送ネットワークによる西欧市場での事業拡大

- トルコを基点とした  
インターモーダル事業の拡大  
(西欧・中央アジアへの展開)
- イノベーションセンター (UK)
- アフリカ市場へのアプローチ  
(最後のフロンティア:12億人の経済圏)



### 北米

#### サービス地域・領域を拡充・強靱化

- 輸送ネットワーク拡充  
& シェアリングエコミー
- 異業種を含めた  
協業戦略の実行



### アジア

#### 成長市場への積極投資

- インド・SCネットワーク強化  
(GST対応)
- コールドチェーン拡大  
(マレーシア・インドネシア)
- インドシナ半島クロスボーダー輸送  
(SGHとの協創強化)



### 中国

#### 高付加価値事業への注力、内陸エリアへの拡大

- 内陸事業拡大(重慶、成都他)
- デルタ構想(大湾区)
- 高品質・高付加価値  
(メディカル・危険品・LCM\*ソリューション)
- 一帯一路(大陸間鉄道輸送)



\*ライフサイクルマネジメント

## ハード面における新技術の導入・検証状況

荷降ろし

入荷・検品

荷降ろし

搬送

保管

ピッキング

デバンロボ

RFIDシステム

デパレタイズロボ

無人フォーク

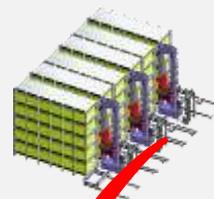
自動倉庫

Racrew

ピースピックロボ



推進中



推進中

搬送

検品

梱包

仕分け

積み付け

積み込み

追従型搬送ロボ

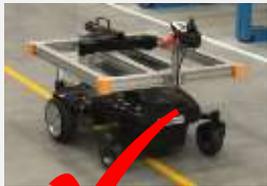
画像検品システム

自動梱包システム

ケースソーター

パレタイズロボ

無人フォーク



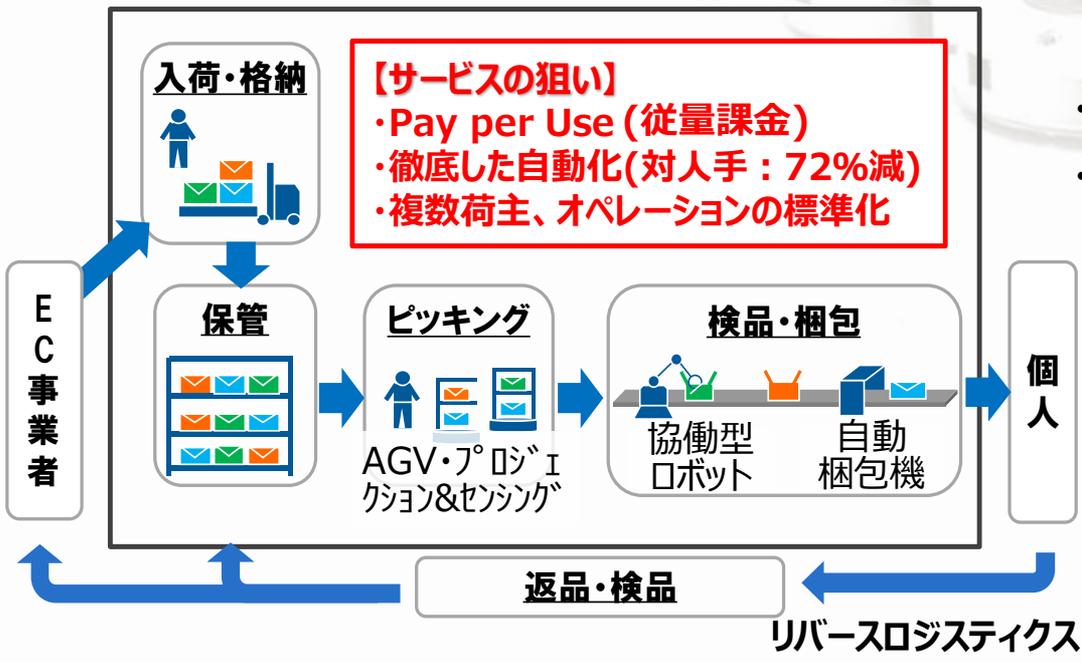
推進中

## デジタル化による「物流現場力×プラットフォーム」の拡大

**コンセプト** 「自動化設備」「システム」「スペース」「マンパワー」のシェアリング

お客様のECビジネス  
拡大に貢献

■ ECプラットフォームセンター(春日部センター) <19年度事業化スタート(予定)>

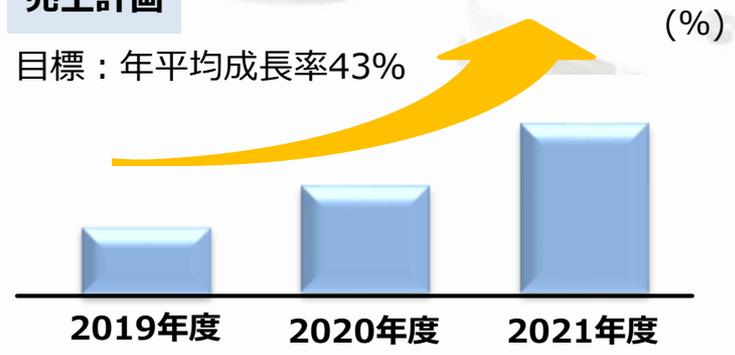


**【今後の計画】**

- ・多拠点化の推進(関東・関西・その他エリア)
- ・機能拡充(保険・決済・返品など)

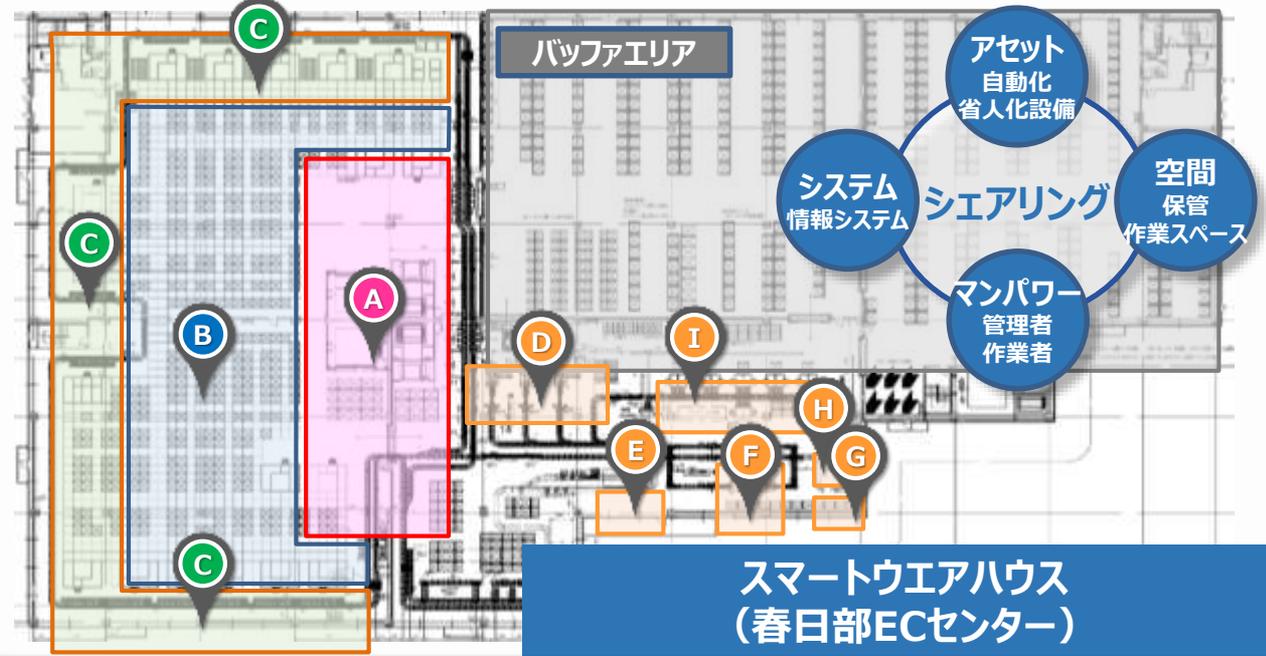
**売上計画**

目標：年平均成長率43%



## 徹底した自動化・省人化、設備・システム・マンパワー・空間のシェアリング、 従量課金制のスマートウェアハウスを構築

2019年9月稼働予定



IoTテクノロジーを駆使してドライバーを事故から守り、中小の輸送協力会社を支援

「SSCV-safety(安全管理)」は2019年度事業化予定。「SSCV-smart(車両動態・配車・事務管理)」  
「SSCV-vehicle(車両整備)」を統合し**輸送デジタルプラットフォーム構築へ**



ドライバーの生体情報及び車両挙動データの見える化と相関性の分析により、ドライバーへの適時適切な指導及び教育と労務管理の徹底により未然に事故防止を図る

## ① 出発前点呼サービス

点呼時に客観値にて  
ドライバーの体調異常を検知



## ② 運行中ドライバー向け 注意喚起サービス

車両危険挙動・脇見の際に  
運行中のドライバーへ発報

2019年度  
事業化予定



## ⑤ 帰着後点呼サービス

本日の運行をショート動画を  
活用し、効率的に振り返る



急発進・急加速のデータ取得  
→ エコドライブ指導・推進

## ④ 運行中データ可視化サービス

必要に応じ、車両挙動を  
地図上で検知



## 「LOGISTEED」への変化・進化に向けた戦略投資

【2016→2018年度(累計)】  
 <投資+配当金>



【中期経営計画 (累計)】



### 戦略投資 860億円

- ☑ DX<sup>※2</sup>の推進、IT基盤構築  
 [ビッグデータマネジメント導入  
 輸送デジタル 他]
- ☑ 新技術開発  
 (R&D、事業化検証 他)
- ☑ 新事業開発  
 (スマートウェアハウス・SSCV 他)
- ☑ 人財・安全等
- ☑ M&A・資本政策他

2016年度：期首残高



2019年度：期首残高



### 投資資金

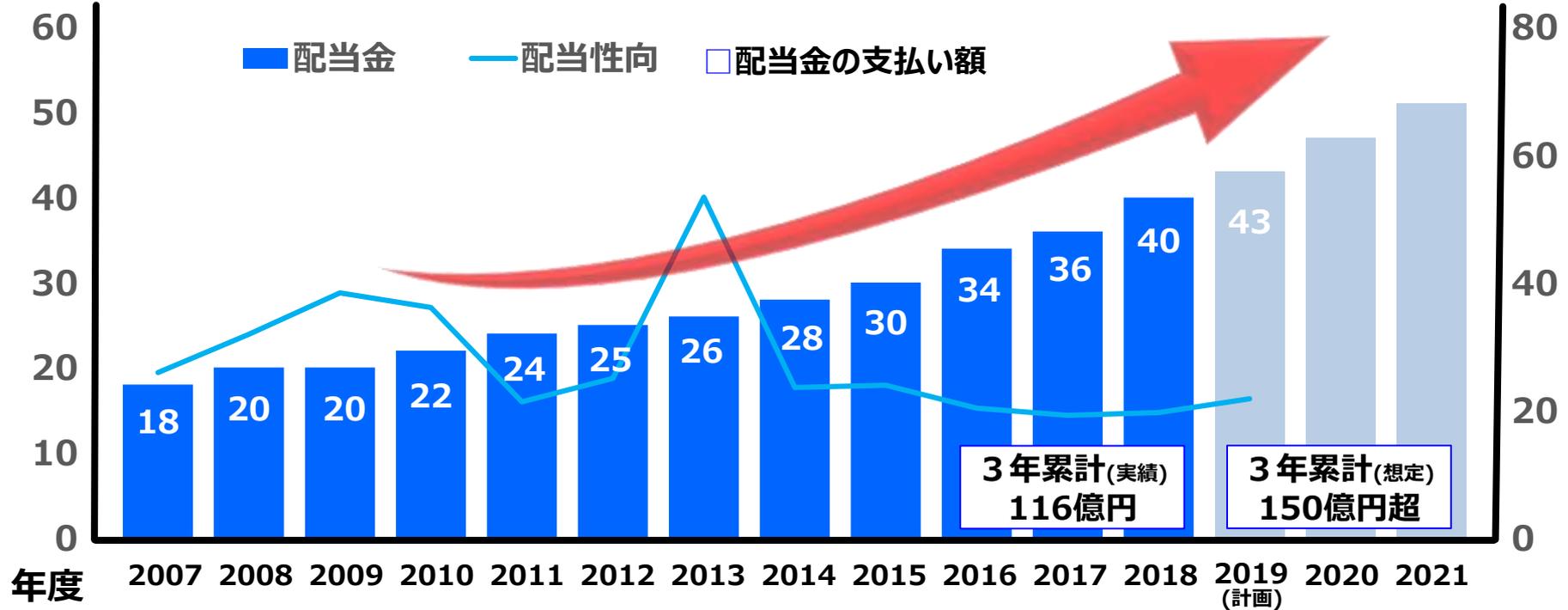
「営業CF積上げ」+「財務CF」  
 →成長に向けた資金を確保

※1 株式取得・プットオプション含む ※2 デジタルトランスフォーメーション

円/1株あたり

**配当性向20%以上を意識：安定的配当（増配）を継続**

%



日本基準

IFRS

TSR(株主総利回り)はTOPIXをアウトパフォーム  
\* 2014年3月末日の株価を100とした指数

年度	2014	2015	2016	2017	2018
当社TSR	110	116	143	186	206%
配当込みTOPIX	131	117	134	155	147

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  
 ~以下の活動テーマに基づきPDCAサイクルによる強化を図る~

## 1. 次世代の産業や暮らしの追求



### 主な活動テーマ

- ・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

## 3. 高い品質とレジリエンスの強化



### 主な活動テーマ

- ・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

## 2. 労働安全・生産性の向上



### 主な活動テーマ

- ・操業・輸送時の安全確保
- ・多様な労働力の活用推進

## 4. 低炭素な事業プロセスの実現

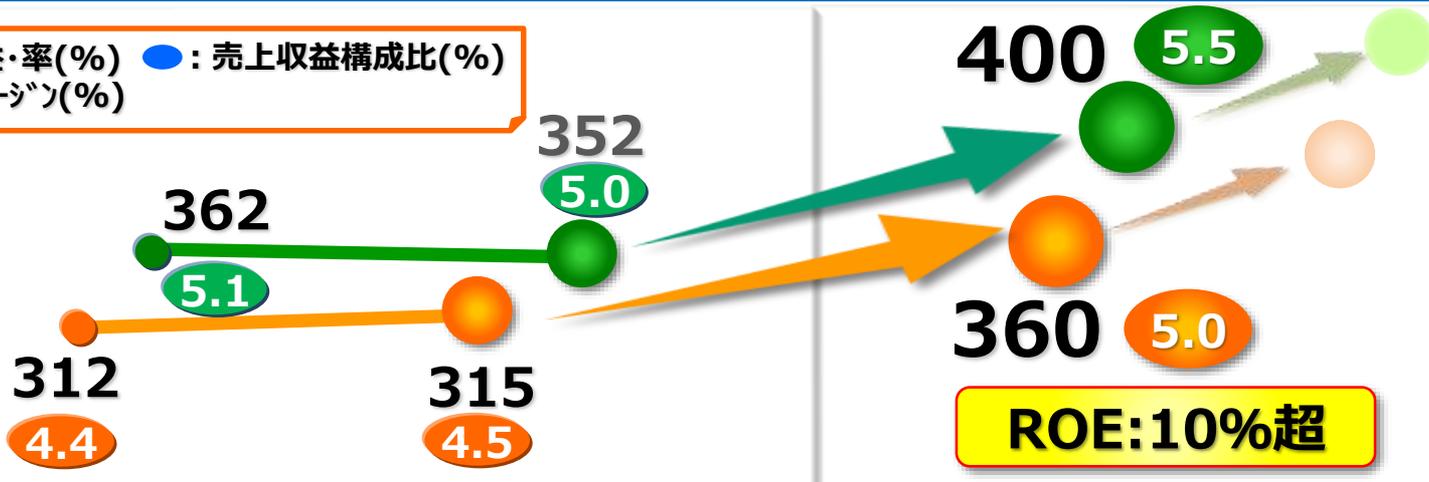


### 主な活動テーマ

- ・エネルギーの高効率化
- ・再生可能エネルギーの導入

● : 営業利益・率(%) ● : 売上収益構成比(%)  
● : EBIT・マージン(%)

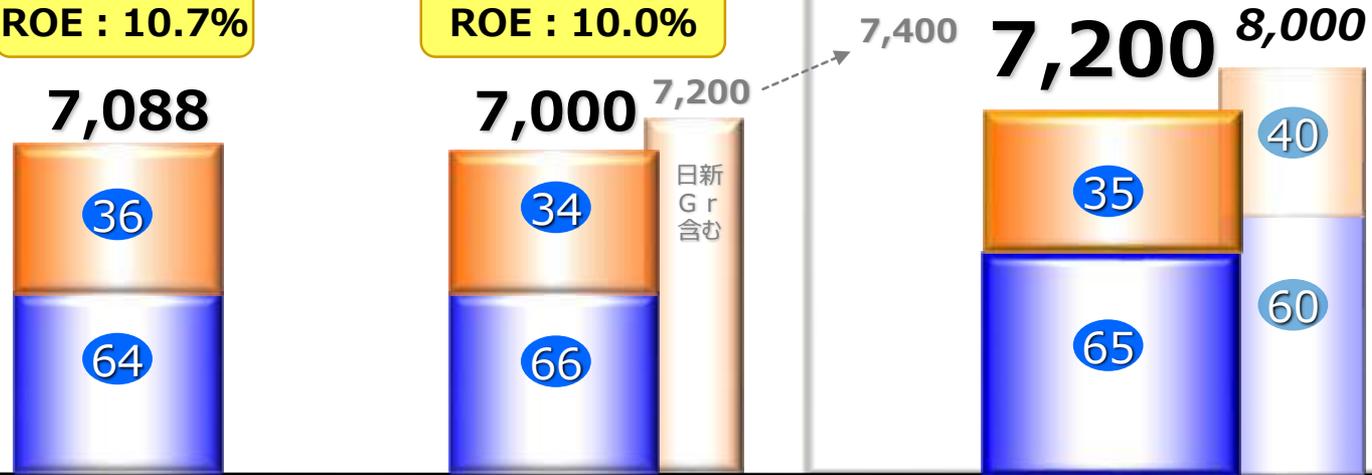
営業利益



E  
B  
I  
T

(億円)

売上収益



新たな成長機会獲得

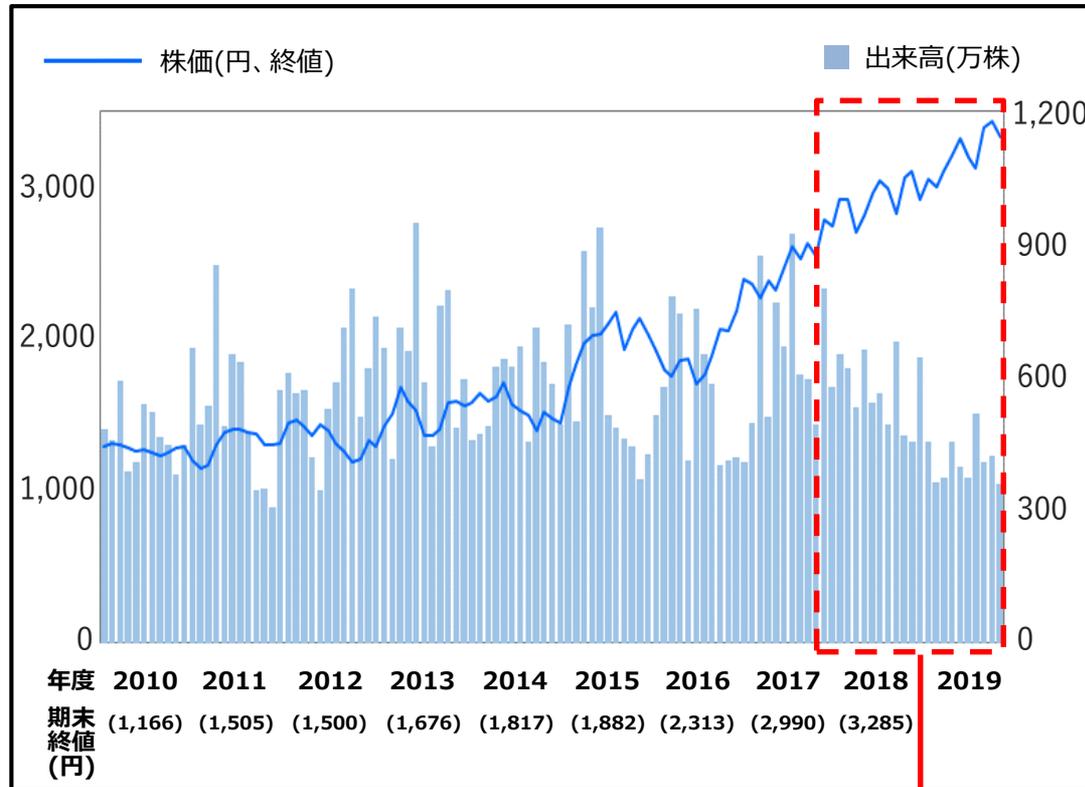
国際

国内

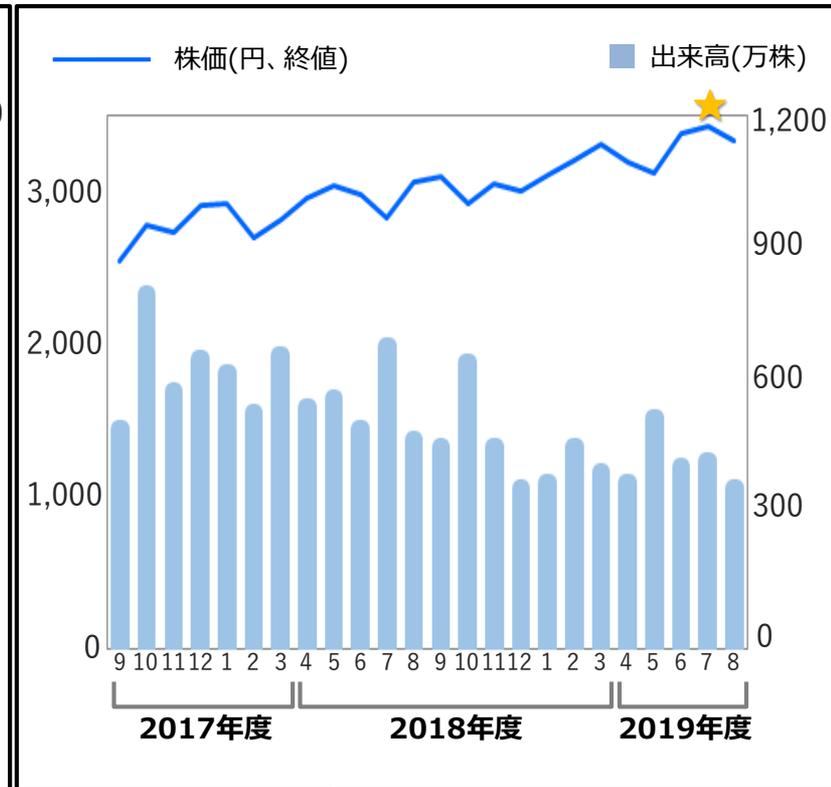
2018年度(実績)    2019年度 (計画)    2021年度 (中計)

★過去最高値：3,545円（2019年7月1日）

【直近10年間】



【直近2年間】



項目	2016年度	2017年度	2018年度
ROA (総資産当期純利益率)(%)	3.7	3.8	3.9
ROIC (投下資本利益率)(%) ※1	6.0	5.8	5.7
親会社株主持分(自己資本)(億円)	1,875	2,043	2,223
親会社株主持分比率(%) (自己資本比率)	34.1	36.2	36.3
D/Eレシオ(%) ※1	86	79	89
キャッシュフロー対有利子負債比率(年) ※2	6.22	5.88	5.36
営業活動によるキャッシュフロー(億円)	264	279	378
投資活動によるキャッシュフロー(億円)	△ 690	△ 62	△ 139
フリー・キャッシュフロー(億円)	△ 426	217	239

※1.有利子負債÷資本合計の数値。有利子負債に割賦未払金は含まない。

※2.有利子負債に割賦未払金を含む

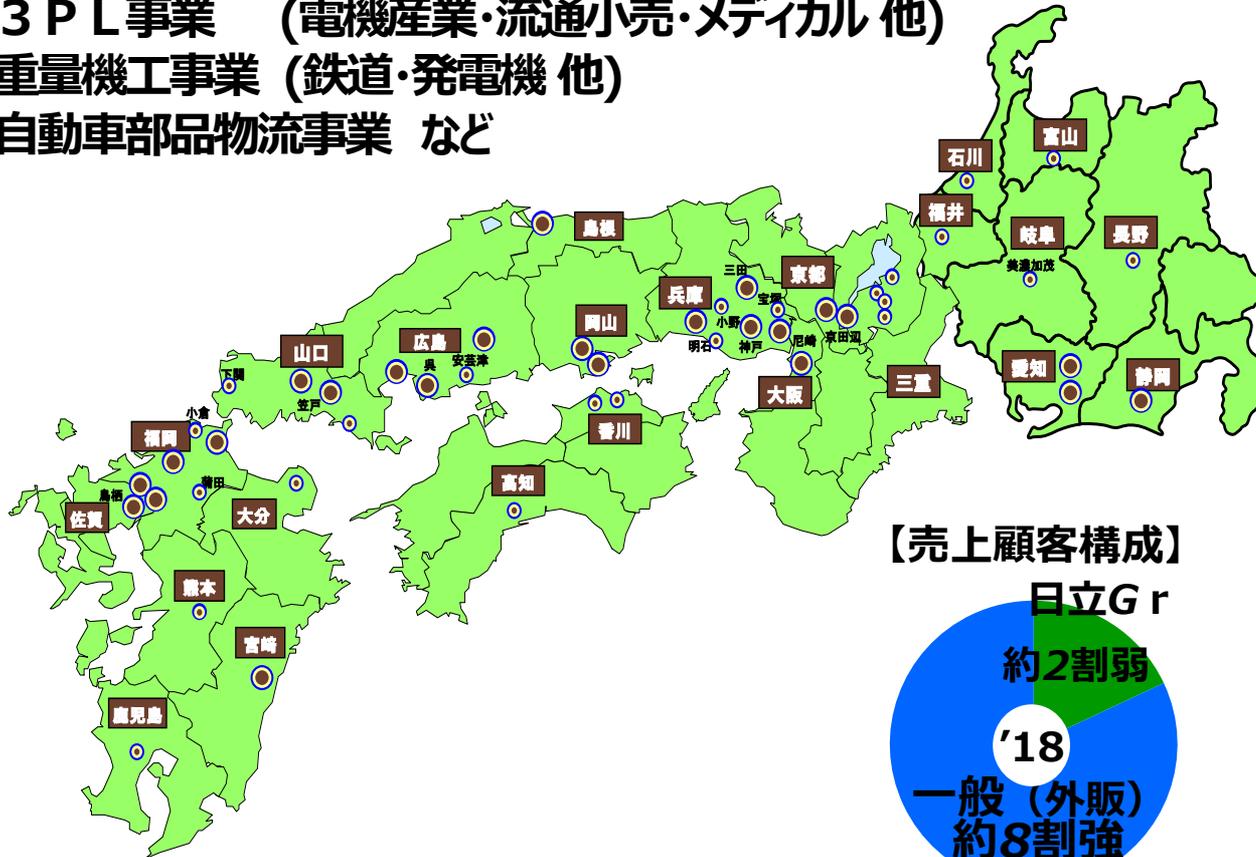
# 地域紹介 ：西日本地域



通天閣

## <主な事業内容>

- ・3PL事業 (電機産業・流通小売・メディカル 他)
- ・重量機工事業 (鉄道・発電機 他)
- ・自動車部品物流事業 など



## 事業規模

約**1350**億円

(2018年度実績)

## 拠点数

**124**拠点

(2019年3月現在)

## 物流センター面積

**215**万m<sup>2</sup>

(2019年3月現在)

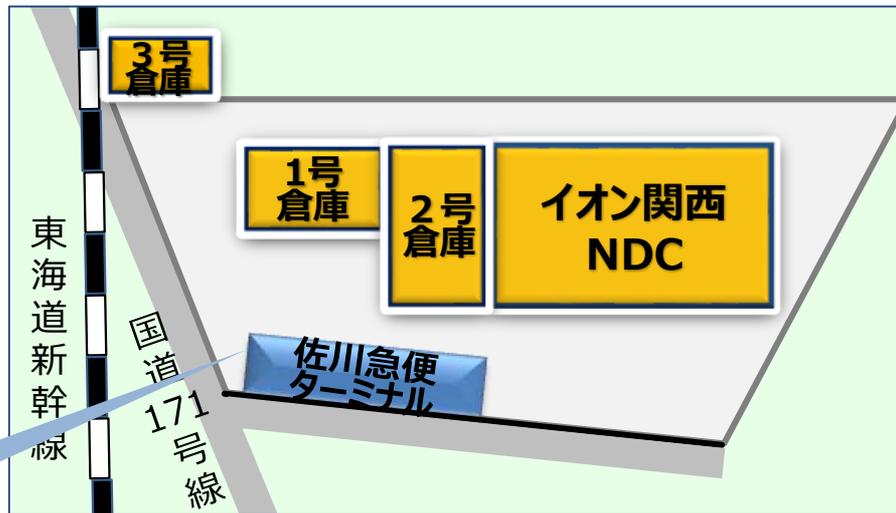


**【イオン関西NDC】**



新幹線からのセンター外観

■センター立地



2018年4月佐川急便営業所開設

施設名	イオン関西NDC
場所	京都府乙訓郡
構造 / 面積	鉄骨造地上7階 / 約9万㎡ (延床面積)
主要設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・搬送コンベヤ : 約9,890m</li> <li>・ピースソーター      ・ケースソーター</li> <li>・垂直搬送機          ・エレベーター</li> </ul>

## 関西第二メディカル物流センター



### 当センター概要

[2018年2月稼働]

- ・新技術の実装 ・GDP※1に準拠
- ・BCP対応（自家発電、免震構造）
- ・快適な職場環境（休憩室等）

場所	兵庫県三田市
倉庫仕様	地上4階建 鉄筋コンクリート造
延床面積	約44,500㎡
取扱商品	メディカル関連



● 順立機（5月導入）



● 無人フォークリフト（6月導入）



実画面

● WVS※2による作業進捗管理

※1. Good Distribution Practiceの略称：輸送・保管中にも劣化しないように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」

※2. Warehouse Visualized System：現場可視化システム

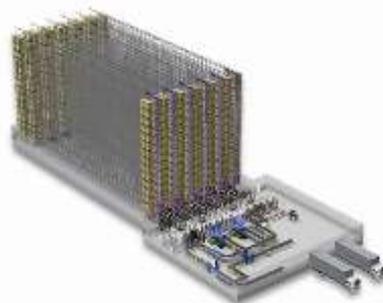
## 富山Ⅳ期物流センター拡張エリアの本格稼働

- 医薬系のお客様の事業拡大に伴い、既存棟の隣接地に自動倉庫棟を増築
- GDPに準拠し、自動化・省人化設備を導入した次世代モデルセンター

### 【センター概要】

稼働日	2019年4月
場所	富山県中新川郡
面積	2,800坪（自動倉庫棟のみ） 11,700坪（倉庫全体）
主要設備	・自家発電・空調設備 ・空調監視システム ・監視カメラ・ドックシェルター

### 【導入省人化設備】



▲パレット自動倉庫



▲デパレタイザー



▲無人フォーク

### 【当社のめざす次世代物流センター】

- 『デジタル×実業』で効果的な課題解決を提供  
倉庫のあらゆるヒト・モノを一元管理・監視し統制、倉庫運営全体最適化を実現



## 英国向け高速鉄道輸送（山口・笠戸）



「道路を走る高速鉄道車両見学プロジェクト」の様子

## 展示用退役潜水艦の移設（広島・呉）



海上クレーンによる潜水艦の吊上げ作業



展示場所設置状況

## 各地域での協業推進

### 中部地区

- \* 航空宇宙科学博物館  
移転作業 など



### 関西地区

- \* SGHグループ連携による倉庫運営(化粧品)
- \* 当社事業所にSGHグループ営業拠点を開設  
など

### 九州地区

- \* SGHグループ連携による  
倉庫運営 (電機・産業) など



## 拠点の相互活用 (シェアリング推進)

### 【当社事業所に佐川急便(株)の営業所を開設】

#### ■ 物流センター概要

場所：京都府乙訓郡  
時期：2018年4月 営業開始

#### <効果>

- ① 佐川急便(株)の営業所が隣接することで出荷リードタイムを柔軟に対応可能
- ② 当社グループ施設の稼働率向上



当社グループ 大山崎AE営業所  
(左上：佐川急便 営業所)