

物流は新領域へ  
**LOGISTEED**

統合報告書2020

# Contents

## 日立物流のこれまで

HB Way／ブランドプロミス	1
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

## 日立物流のこれから

社長メッセージ	13
CFOメッセージ	19
中期経営計画 LOGISTEED 2021	23
特集 ECプラットフォームセンター	33
特集 社員座談会	35

## 価値創造を支える基盤

社外取締役対談	40
役員紹介	45
G:コーポレートガバナンス	49
日立物流グループのサステナビリティ	57
E:環境	61
S:社会	65

## 価値創造の成果

3PL事業(国内)	69
3PL事業(海外)	71
フォワーディング事業	73
重量機工事業	75

財務データ	77
ESGデータ	79
連結財務諸表	81

会社概要	85
------	----

### 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

2019年度(原則として2019年4月～2020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21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通し、目標、計画ならびに経営戦略に関する将来の見通し、予想等が含まれています。これらの将来見通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

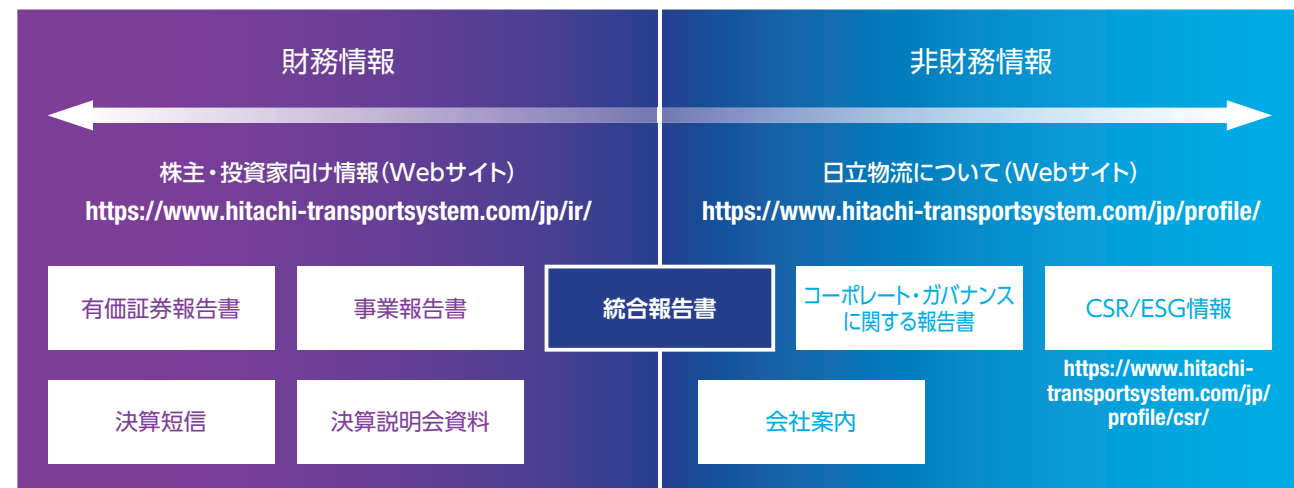
# LOGISTEED

「LOGISTEED」: LOGISTICSと、Exceed、Proceed、Succeed、  
ロジスティクスと、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/profile/logisteed/>

## 日立物流の情報開示ツール



# 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。

<b>経営理念</b>	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
<b>経営ビジョン</b>	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
<b>行動指針</b>	経営理念、経営ビジョンを具現化するために、日立物流グループで働く一人ひとりがとるべき行動の指針を定めたもの。  <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="color: #0056b3; margin: 5px 0;">コンプライアンス</p> <p style="color: #0056b3; margin: 5px 0;">カスタマーフォーカス</p> <p style="color: #0056b3; margin: 5px 0;">イノベーション&amp;エクセレンス</p> <p style="color: #0056b3; margin: 5px 0;">ダイバーシティ&amp;インクルージョン</p> <p style="color: #0056b3; margin: 5px 0;">サステナビリティ</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="margin: 5px 0;">基本と正道を大切にしよう</p> <p style="margin: 5px 0;">お客様に価値を届けよう</p> <p style="margin: 5px 0;">革新と卓越性を協創しよう</p> <p style="margin: 5px 0;">多様性を活かし共に成長しよう</p> <p style="margin: 5px 0;">地球の未来を考え行動しよう</p> </div> </div>
<b>成功要件</b>	「現場力」×「見える化」 <b>3つの追求</b> 安全・品質・生産性 <b>3つのこだわり</b> 細部・顕在化・スピードにこだわる <b>3つの信条</b> 顧客志向・チームワーク・チャレンジ精神

**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

日立物流グループは、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

会社数<sup>※1</sup>・事業拠点<sup>※2</sup>

### Locations

**103社761** 拠点

<国内:28社・325拠点 / 海外:75社・436拠点>



グループ人員<sup>※3</sup>

### Human Resources

**45,328**名

<国内:28,950名 / 海外:16,378名>



物流センター面積<sup>※2</sup>

### Warehouses

**741** 万㎡

<国内:509万㎡ / 海外:232万㎡>



車両保有台数 (リース車含む)

### Vehicles

合計 **16,792** 台

トラック<sup>※4</sup>: 3,923台      フォークリフト: 5,841台  
 トレーラ: 5,452台      その他<sup>※5</sup>: 1,576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、佐川急便グループ、エアロテックグループ、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社員を除く。      ※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。

## 2019年度 セグメント別概況

### 国内物流 (2019年度)



● **売上収益**      ↗ 前年度比 **+1%**

国内物流の売上収益は、自動車関連顧客の取り扱いが減少したものの、新規立ち上げ案件の寄与等により、前期に比べ1%増加し、4,353億11百万円となりました。

● **セグメント利益**      ↗ 前年度比 **+18%**

セグメント利益は、増収影響のほか、生産性改善効果とIFRS第16号「リース」の適用等により、前期に比べ18%増加し、260億63百万円となりました。

※2019年度より、IFRS第16号「リース」を適用しています。

3PL(サードパーティー・ロジスティクス)<sup>※1</sup>の国内マーケットリーダー<sup>※2</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。

※1 調達、生産から、販売や流通、アフターサービスまで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を包括的に受託するサービス  
 ※2 出典:月刊ロジスティクス・ビジネス 2019年9月号[3PL白書 2019]

## 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

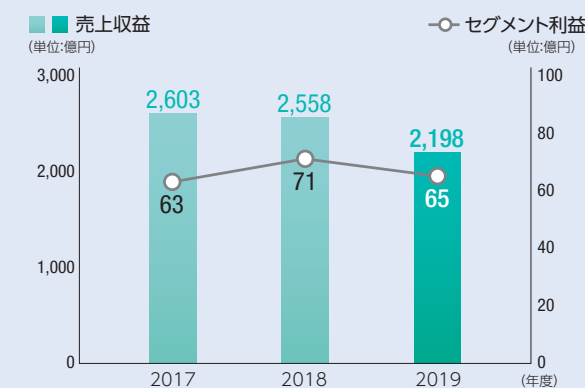
#### Value

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 ・ 旅行代理店事業 ・ 情報システム開発事業 ・ 自動車販売 / 整備事業

### 国際物流 (2019年度)



● **売上収益**      ↘ 前年度比 **-14%**

国際物流の売上収益は、フォワーディング事業の取り扱い減少(日新運輸(株)の非連結化影響含む)や為替影響等により、前期に比べ14%減少し、2,197億61百万円となりました。

● **セグメント利益**      ↘ 前年度比 **-9%**

セグメント利益は、減収影響のほか、フォワーディング事業でのリスクを織り込んだことや新型コロナウイルス感染症による影響等により、前期に比べ9%減少し、65億2百万円となりました。

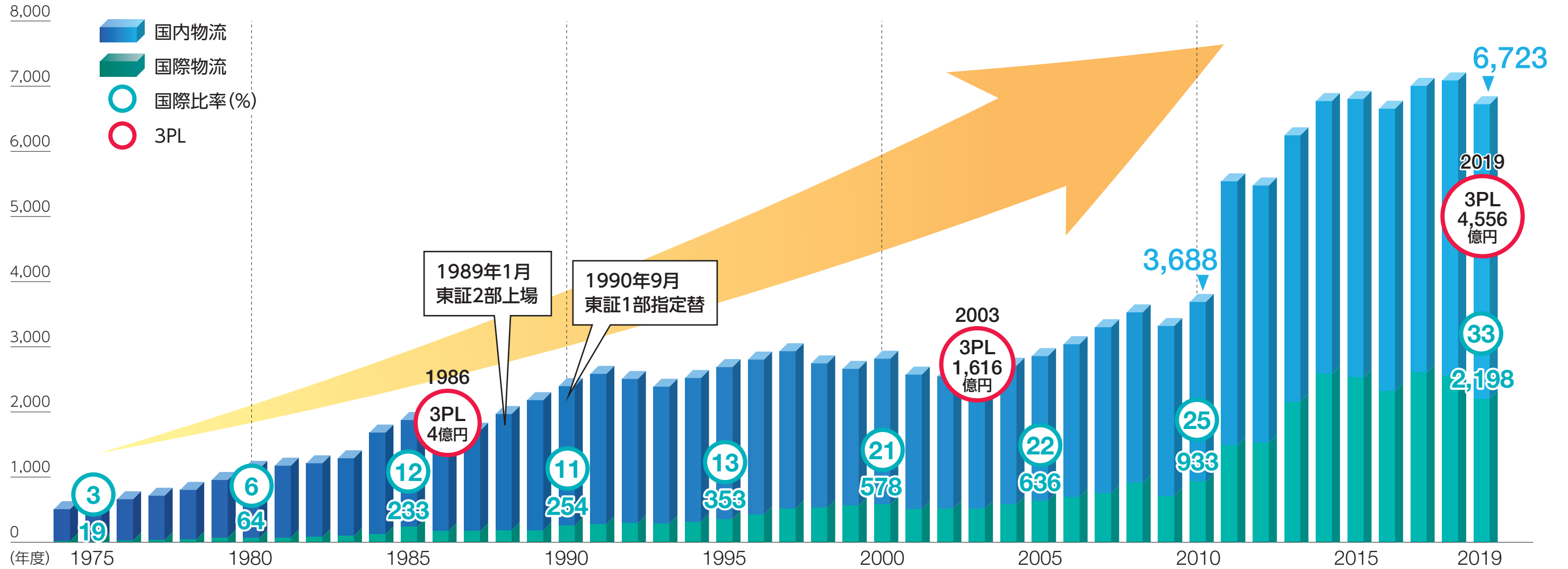
※2019年度より、IFRS第16号「リース」を適用しています。



# 日立物流グループの歩み

## 売上収益の推移

(億円)



### 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、最初の海外拠点となる現地法人をシンガポールに設立しました。また、航空貨物の拡大を背景に、1984年には航空運送事業にも進出しました。



### 1986~

#### 3PL(システム物流)スタート

1985年の通信自由化を皮切りに、1986年8月、3PL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NDC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始めとして、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

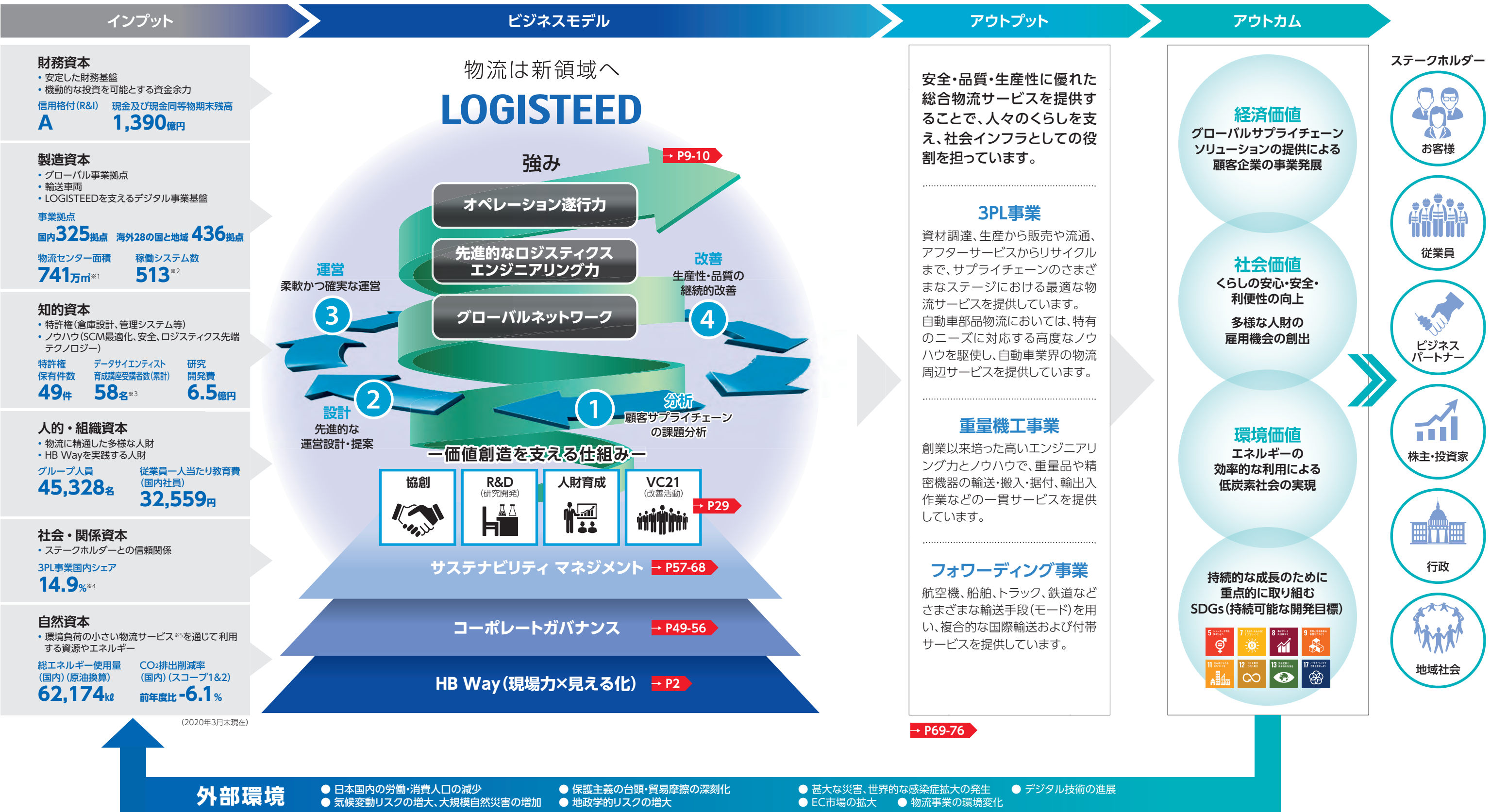
2016年3月にはSGホールディングス(株)および佐川急便(株)、2018年10月には(株)イーアティー、2018年12月には日立キャピタル(株)と提携し、協創による拡大戦略とエコシステムの形成を推進しています。



# 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。



※1 物流センター面積は、佐川急便グループ、エアロティグループ、HTB-BCDトラベルグループを除く ※2 自社開発システム ※3 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

※4 「月刊ロジスティクス・ビジネス」より当社にて算出 ※5 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

# 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年間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。

## 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  
**45,328名**



**3PL事業**  
調達物流サービス、生産物流サービス  
販売物流サービス、静脈物流サービス



**3PL事業国内シェア**  
約**15%**



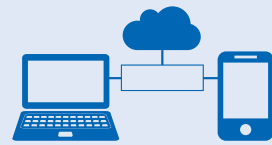
社会と人々の暮らしを支える輸送アセット  
車両保有台数(リース車含む)  
**16,792台**



**重量機工事業**  
プラント関連輸送、機械・機器設備輸送  
鉄道関係設備輸送、精密機器輸送  
各種研究設備輸送



**3PL国内マーケットリーダー**



LOGISTEEDを支えるデジタル事業基盤  
自社開発稼働システム数  
**513**



**フォワーディング事業**  
国際航空輸送、国際海上輸送  
国際トラック輸送、国際鉄道輸送



顧客数(国内・海外)  
**20,000社以上**

1つ目の強みは、安全性、品質、生産性に優れた総合物流サービスを提供するための「オペレーション遂行力」です。物流に精通した多様な人財、輸送アセット、デジタル事業基盤、ノウハウ、ネットワークを駆使し、20,000社以上のお客様にサービスを提供しています。製造業のモノづくりを支える物流会社として誕生した当社ならではの強みを、VC21活動などの改善活動や協創により、継続的に強化していきます。

## 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

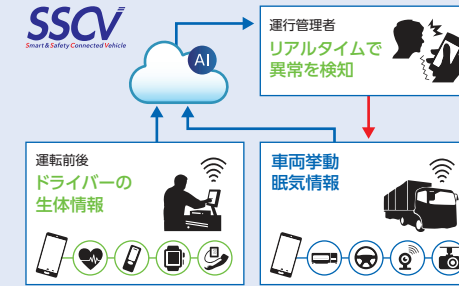
データ分析、作業運営設計、包装設計、先端技術導入のプロフェッショナル集団



ロジスティクスエンジニアリング人財 **約220名**  
データサイエンティスト\*: 育成講座受講者数58名(累計)を含む

\*データサイエンティスト:お客様のサプライチェーンの課題をデータに基づいて発見し解決する人財

ロジスティクスエンジニアリング力を駆使し、先端テクノロジーを導入



SSCV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



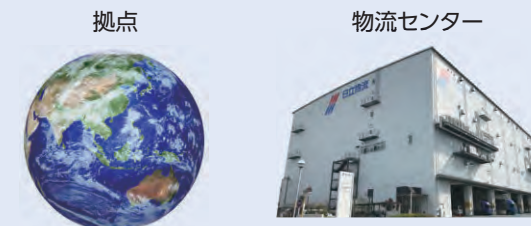
AGV※、無人フォークリフト等 自動化設備の導入  
AGVグループ内導入数 **約230台**  
※AGV:Automated Guided Vehicle(自動無人搬送車)

2つ目の強みは、物流現場の生産性や品質向上のために必要不可欠な「ロジスティクスエンジニアリング」やデータサイエンスの知見を持つ人財および豊富なノウハウです。この力を駆使し、課題分析、改善提案や、先端テクノロジーの現場への実装を推進しています。

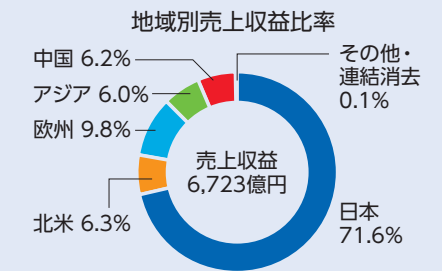
## 3 グローバルネットワーク

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



**29の国と地域 761拠点** **計 741万㎡**



(注):国際物流における国内会社計上分と物流周辺事業を日本の売上収益に含む

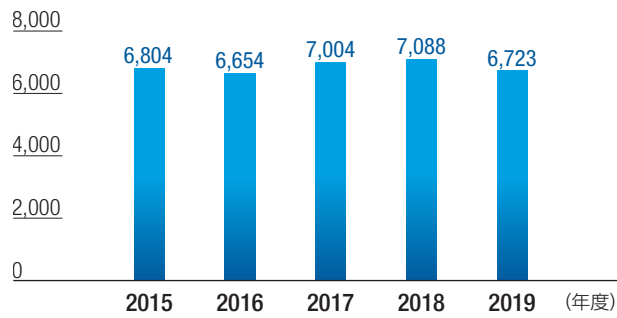
3つ目の強みは、お客様のグローバルサプライチェーンを支え、物流戦略を実現する「グローバルネットワーク」です。このネットワークの活用により、シームレスで高品質なサービスを提供しています。



# 主要な経営指標の推移

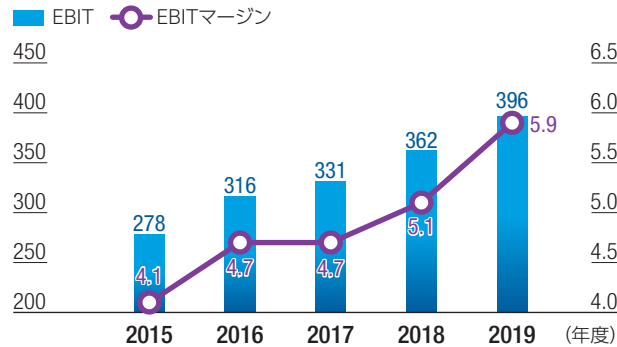
## 財務ハイライト

売上収益(億円)



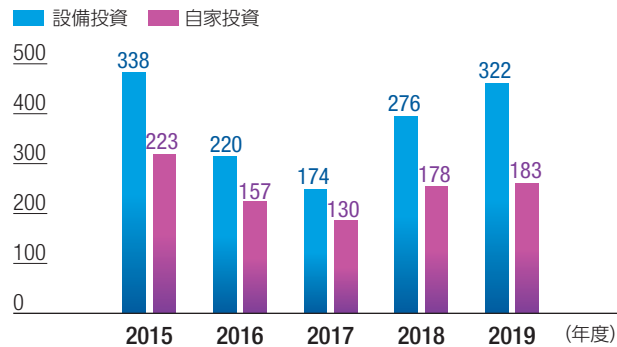
2017年度以降増収で推移していましたが、2019年度は日新運輸(株)の非連結化、自動車部品・フォーディング事業の取り扱い減少等により、減収となりました。

EBIT(億円) / マージン(%)



2013年度以降増益で推移しています。2019年度はIFRS第16号「リース」の適用に加え、固定資産売却益や持分法投資利益の増加等により、増益となりました。

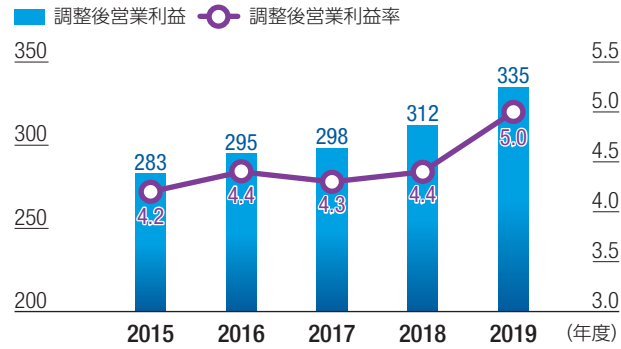
設備投資 / 自家投資(億円)



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、2019年度はIFRS第16号「リース」適用により増加しました。自家投資<sup>※2</sup>は概ね130~200億円前後で推移しています。

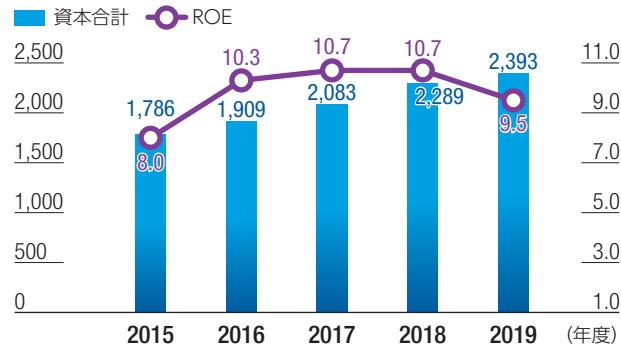
※1 有形・無形資産受入ベース ※2 固定資産計上ベース

調整後営業利益(億円) / 率(%)



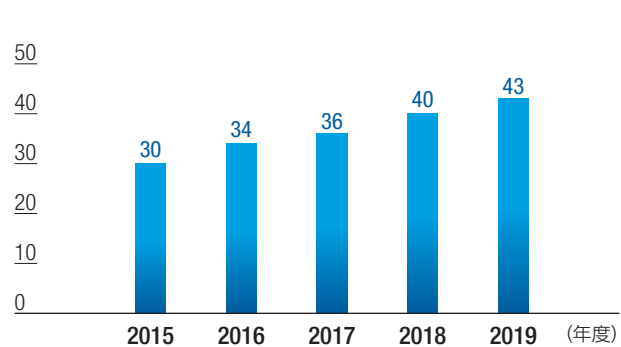
2013年度以降増益で推移しています。2019年度は新型コロナウイルス感染症による影響を受けたものの、生産性の改善やIFRS第16号「リース」の適用等により、増益となりました。

資本合計(億円) / ROE(%)



ROEは2016年度に10%へ増加して以降横ばいで推移しています。2019年度のROEは、親会社株主に帰属する当期利益がIFRS第16号「リース」の適用により減少したことから低下しました。

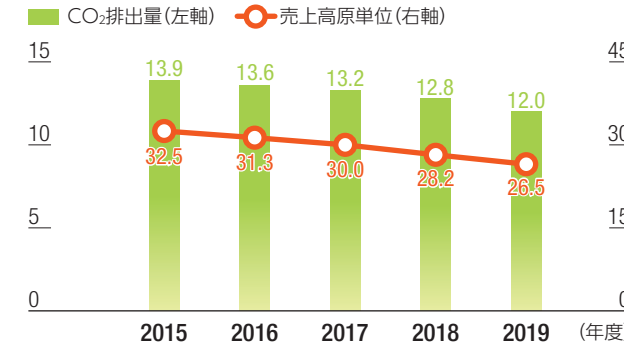
1株当たり年間配当金(円)



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

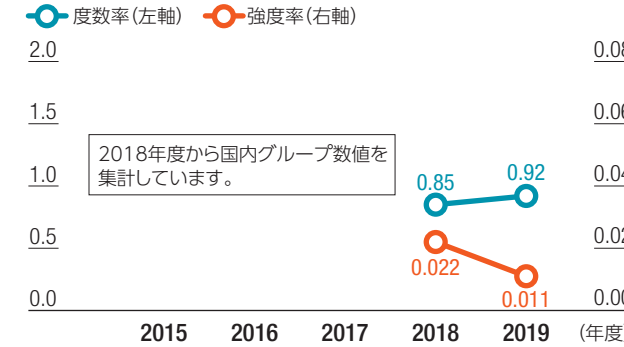
CO<sub>2</sub>排出量(万t-CO<sub>2</sub>) / 売上高原単位(t-CO<sub>2</sub>/億円)



環境マネジメントの強化やグリーンロジスティクス<sup>※1</sup>の推進等により、CO<sub>2</sub>排出量と売上高原単位ともに減少しています。

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)

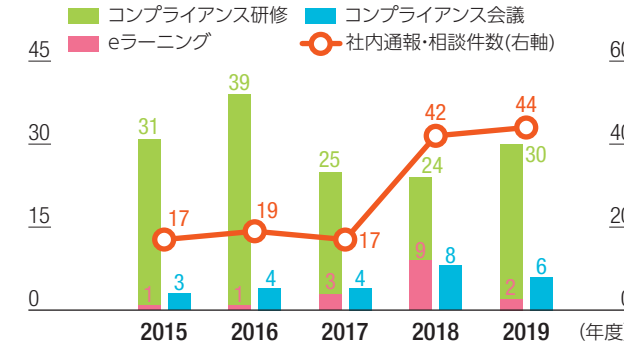
労働災害指数: 度数率 / 強度率<sup>※3</sup>



2019年度は、労働災害発生頻度を表す「度数率」はわずかに上がりましたが、災害の重さの程度を表す「強度率」は、安全への各種取り組みにより下がりました。

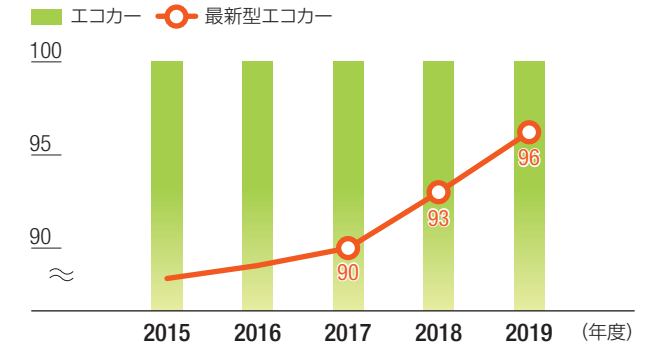
対象範囲:日立物流、国内グループ会社

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>※4</sup>



グループ全体のコンプライアンス強化に向けた施策を継続的に実施しています。また、社内通報制度ポスターの掲示などの周知施策により、通報・相談件数が増加しました。

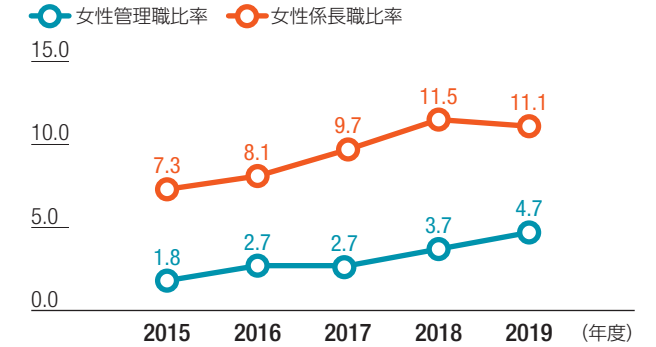
エコカー保有率(%)<sup>※2</sup>



2016年度より、エコカー保有率は100%を維持しています。最新型エコカー保有率も、100%をめざしています。

対象範囲:日立物流、国内グループ会社

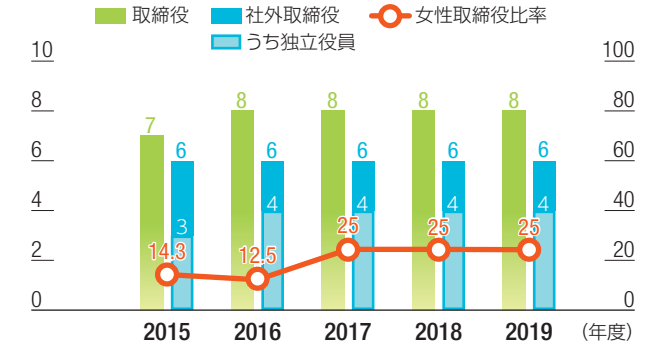
女性管理職比率(%)



女性社員の計画的な育成により、5年間で少しずつ管理職および係長職比率が増加しています。

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>※5</sup>



経営の監督機能の強化および透明性の高い経営に向け、多数の社外取締役を招聘しています。また、取締役会の多様性を確保するため、女性取締役を登用しています。

対象範囲:日立物流

※1 地球温暖化防止へ貢献する環境配慮型物流を意味し、共同物流やモーダルシフト等により環境対策を推進するものであり、当社グループの事業コンセプトであるスマートロジスティクスの一環として展開しています。 ※2 エコカーの種類は、ハイブリット車、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、特殊用途車除く。 ※3 度数率は100万延べ実労働時間当たりの業務上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。 ※4 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中全従業員が対象。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。 ※5 女性取締役は、全員独立役員。



## To Our Stakeholders

— 社長メッセージ —

物流は新領域へ  
**LOGISTEED**

### LOGISTEED

社会や産業が大きく変容するなか、  
ステークホルダーの皆様とともに  
「LOGISTEED」によってエコシステムを拡大し、  
将来価値への道筋をつけていきます。

2020年9月 代表執行役社長

中谷 康夫

## HB Way

### 経営理念・経営ビジョンを 実現するためのHB Way

42年前に当社に入社した私は、ナイジェリアなど海外を中心に多くの現場を経験するなか、会社が掲げる「経営理念」や「経営ビジョン」といった「理想」と、日々の現場業務という「現実」のギャップを常々感じていました。その後、プロジェクトマネージャーや米国現地法人のトップとして現場を統括するなか、このギャップを埋める必要性をさらに強く認識した私は、2013年に社長に就任して間もなく、経営理念を現場に落とし込むには何が必要か、という議論を社内で重ねました。その結果生まれたのが「HB Way」です。「経営理念」「経営ビジョン」「行動指針」「成功要件」からなるHB Wayは、当社グループの従業員が、日々の業務を通じて経営理念や経営ビジョンを実現するための成功要件を、「現場力」×「見える化」のような現場に馴染みのある言葉でわかりやすくまとめたものです。70年前の創業以来、現場オペレーションを事業の中核としてきた当社グループは、今後も、HB Wayの実践を価値創造の基盤としていきます。

### CSVとHB Wayの両輪で、 社会との共通価値を実現

当社グループは、事業を通じて社会課題の解決に取り組むCSV<sup>\*1</sup>（共通価値の創造）の視点が重要であると考えていますが、CSVが「当社グループと社会の共通価値」を創造する取り組みであるならば、HB Wayは、「当社グループと従業員の共通価値」を定義したものであると考えています。

つまり当社グループは、社会との共通価値をCSVの取り組みで実現していくと同時に、従業員との共通価値をHB Wayの実践によって実現することで、全て

<sup>\*1</sup> 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

の従業員が、日々の業務への取り組みを通じて社会との共通価値を創造することをめざしています。

## 成長戦略

### ビジネスコンセプト「LOGISTEED」に 注力する理由

足元の事業や中期経営計画におけるコンセプトとして、「LOGISTEED<sup>\*2</sup>」に注力する理由は大きく2つあります。

1つ目は、近年の大手ECプラットフォームの躍進に象徴される物流業界の「ボーダーレス化」を背景に、経営者として私が抱いている危機感です。当社グループは強みである現場オペレーションを多くのお客様にご支持いただき、3PL（サードパーティー・ロジスティクス）の国内マーケットリーダーのポジションにありますが、前述の「ボーダーレス化」により、物流業は、モノを運ぶことによって産業を下支えするだけでなく、物流領域を超えた「商流」「金流」「情流」においても付加価値を生み出さなければ、中長期的な成長を望めない時代に入りました。

2つ目は、少子高齢化の進行に伴う人手不足という社会課題と、その対応策にまつわる価値創造機会の広がりです。人手不足は物流業界においても2013年頃から顕著となり、当社グループは現場オペレーションをデジタルにより「見える化」し、適切な自動化・省人化を図るなど多くの工夫を重ねてきましたが、中でも、社会の広い分野に展開できるポテンシャルを持つのが「SSCV<sup>\*3</sup>（スマート安全運行管理システム）」です。2018年からオープンイノベーションによって開発してきた同システムは、ドライバーの安全を、IoTを駆使したリアルタイムの「見える化」によって守るサービスです。当初は自社ドライバーの安全確保を目的としていましたが、現在は、多くの輸送事業者やバス・

<sup>\*2</sup> LOGISTEED: 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。

<sup>\*3</sup> SSCV: Smart & Safety Connected Vehicle



タクシー業界においてもニーズが高いことが分かってきました。また、今後は「輸送デジタルプラットフォーム」として多くのデータを蓄積することで、安全確保だけでなく、動態管理や配車管理、車両整備等に役立つデータも提供していく構えです。

SSCVによるこうした展開は、当社グループが「わたくしごと」として直面する社会課題をデジタルによる「見える化」によってソリューションに転換し、「安全・安心」をはじめとする社会との共通価値を実現していくことが十分に可能であることを示しています。また、こうしたチャレンジこそが、事業で社会課題を解決し、成長へ繋げる取り組みであると申し上げます。

## 持続的成長のためのキーワード 「シェアリング」「協創」

「LOGISTEED」による成長を中長期的に持続させていくためのキーワードの1つが「シェアリング」です。例えば2019年9月に稼働を始めた「ECプラットフォームセンター」は、徹底した自動化と省人化を実現したスマートウエアハウスですが、同センターは「自動化設備」「システム」「スペース」「マンパワー」をシェアリングすることで、中小規模をはじめとするEC事業者様の初期投資を軽減し、事業拡大に貢献していくことをコンセプトにしています。

加えて、近年の当社グループの売上収益の3~4割を占める国際物流事業においても、「シェアリング」をキーワードとする事業展開が今後ますます重要になると認識しています。例えばトルコ・欧州間で展開しているインターモーダル<sup>※4</sup>事業は、CO<sub>2</sub>排出量の削減といった気候変動リスクの低減に貢献するだけでなく、船や鉄道を他の物流企業や荷主とシェアすることで成り立っているビジネスです。また、米国で大手自動車メーカー向けに展開しているシェアードミルクラン<sup>※5</sup>事業においては、お客様同士が会社の枠を超えてミルクランのルートをシェアする取り組みが始まっています。当社グループはこうした国内外での「シェ

アリング」にまつわる事業機会を積極的に取り込むことで、より多くのパートナーとの共通価値を創造し、エコシステムを拡大していきます。

もう一つのキーワードである「協創」は、私が2013年の社長就任後に打ち出したキーワードです。20代でナイジェリアに駐在した私は、当社グループの看板が通用しない異国の地で自社だけでは何もできないことを知り、パートナーを見つけるところから始めなければなりません。また、プロジェクトを成功させるには、国籍や業界を越えて協業することが何よりも大事であることを学びました。こうした私の原体験が、「協創」の根底にあります。このキーワードのもと、2016年3月に資本業務提携を結んだSGホールディングスとともに積み上げてきた協業効果は、足元では1年あたりの売上収益が200億円、営業利益が20億円を超える規模に成長しています。

当社グループは今後も、「シェアリング」と「協創」をキーワードに、パートナーとの協創を加速することで、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。

※4 インターモーダル:トラック・船・鉄道等を組み合わせた複合一貫輸送  
※5 ミルクラン: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

## 「見える化」によって 「考える現場」をつくる

前述の通り、当社グループは長年培ってきた現場力をデジタルによる「見える化」で徹底的に分析し、最適な自動化・省人化の仕組みを現場オペレーションに落とし込んできましたが、ここで改めてお伝えしたいのは、「デジタルだけではモノを動かすことができない」という現実です。物流業は、現場で培ってきたアナログの知恵やノウハウがあってこそ成り立つ事業であることは、今後も変わりません。現場で起きていることを「見える化」し、データ解析結果を元に「考える現場」をつくり、さらにアナログの知恵をデジタルで補強することで、オペレーションを強化していく方針です。

## 日立物流グループの強み

### オペレーション遂行力

「LOGISTEED」による成長戦略の基盤となる当社グループの強みについては、このたび、価値創造プロセスを明確化するにあたって改めて整理し、「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」の3つにまとめました。

1つ目の強みである「オペレーション遂行力」すなわち現場力は、日立製作所の物流子会社として創業し、モノづくりの現場を支えてきた当社グループならではの強みであり、「調達物流」「生産物流」「販売物流」の全てに対応し、電力プラントから家電品、半導体に至るまで大小さまざまな製品を運ぶことで培ってきたノウハウやDNAです。これは、今後当社グループが付加価値を持続的に生み出すうえで重要な強みであり、引き続き、協創パートナーとの協業や必要な投資によって磨いていきます。特に当社グループが「LOGISTEED」によって物流領域を超え、隣接する産業領域で新たな価値創造にチャレンジする際に大きな力を発揮することを確信しています。

### 先進的なロジスティクス エンジニアリング力

2つ目の強みである「先進的なロジスティクスエンジニアリング力」は、安全かつ高品質なソリューションを計画・設計し、作業を成功に導くとともに、現場の生産性向上のための自動化・省人化技術を、IoT・AI・ロボティクスといった先端技術と組み合わせることで高い付加価値を提供する力です。この強みは1つ目の「オペレーション遂行力」があってこそのものであり、今後も、両者を密接に関連づけながら物流業界の領域を超えていくことで、さらに磨いていきます。

### グローバルネットワーク

3つ目の強みは、29の国と地域で761拠点<sup>※6</sup>を展開するグローバルネットワークです。このネットワークを駆使するほか、各地域の協創パートナーとの協業によってネットワークを柔軟に拡張しながらお客様のグローバルサプライチェーンを支えることを強みとしています。各拠点で地域に根差した最適なオペレーションを行っていくことに加え、多くのパートナーと資本提携や業務提携を結びながらエコシステムを拡大していきます。

※6 2020年3月31日現在





## 持続可能な社会に向けて

### 社会価値を創出していることを実感して欲しい

当社グループは環境・社会・ガバナンスへの取り組みを中期経営計画「LOGISTEED 2021」の重点施策の1つとして掲げ、CSV視点を踏まえ4つの注力分野を策定しました。それは「次世代の産業や暮らしの追求」「労働安全と生産性の向上」「高い品質とレジリエンスの強化」「低炭素な事業プロセスの実現」であり、それぞれに活動テーマを設定し、SDGs達成に貢献できる取り組みとして、展開しています。トラック輸送を行っていることからCO<sub>2</sub>排出量削減は最重要課題であると認識しており、このたび、環境中長期目標（2030年度目標および2050年度目標）を策定しました。また、このような社会課題の解決に関わっていく姿勢を社内内外に向けて明らかにしていくため、2020年5月、「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。

このように、4つの注力分野への取り組みを通じてSDGsへの貢献につなげており、この「統合報告書2020」も初の本格的な統合レポートとして発行していますが、最も重要なのは、ESGやSDGsに象徴される社会課題解決を個々の従業員が「わたくしごと」として捉え、自らの仕事や取り組みが「社会に貢献できている」「社会とつながっている」と心から実感できるようにすることであると考えます。私は海外駐在時代を含め

多くの社会インフラプロジェクトを経験したことで、自らの仕事が新興国の社会課題の解決に貢献するという「社会価値」を実感することができましたが、より多くの従業員の皆さんに、そのような経験をして欲しいと思います。

今回の新型コロナウイルス感染症の影響によって、非常時における物流機能の維持を社会から強く求められていることを実感しましたが、従業員の皆さんには、今こそ、人々の健康や社会生活の維持に欠かせないインフラを担う事業者の一員として、やりがいや存在意義を感じて欲しいと思います。コロナ禍の中でも医薬品や食料品・日用品等の物流を支え続けることは、ライフラインの維持という社会との共通価値を確実に実現しています。

### コーポレートガバナンスと人財育成

国内外で102社のグループ会社を有する当社グループにとって、コーポレートガバナンスの強化は不可欠であると認識しています。各種経営会議、内部監査、本社コーポレート部門との連携・支援を通じ、国内外の業務の適正を確保し、経営目標を達成するよう取り組んでいます。海外グループ会社については、欧州、北米、中国、アジアの4極体制を敷き、一定のルールを適用しながらも各地域特性に沿ってアレンジすることで、地域に密着したガバナンス体制を整備しています。



人財育成については、即戦力は経験者採用で強化する一方、持続的成長のためには、継続的な人財育成が重要であると考えています。日立物流グループ全従業員を対象とした教育体系である「HBグループカレッジ」にて、実践的かつ専門的な研修を通じてLOGISTEEDを実現する人財を育成し、さらなる事業基盤の強化を図っていきます。

## 2019年度の振り返り

### 事業ポートフォリオの見直しとエコシステムの拡大

中期経営計画「LOGISTEED 2021」の1年目であった2019年度は、さまざまな施策に取り組みました。

事業ポートフォリオの見直しとして、2019年7月には日立ラベルビューローの株式の70%をBCDグループに譲渡したほか、同8月には、物流パレットの開発・販売・賃貸等を展開するパレネットの株式の70%を日立オートモティブシステムズ(株)より取得しました。また、2020年4月には、茨城県の日立グループの製品発送物流業務を請け負う日立ライフの流通サービス事業を譲り受け、日立物流東日本流通サービスを設立しました。

「LOGISTEED」における代表的な取り組み事例であるSSCVとECプラットフォームセンターは、それぞれが着実に進化しながらエコシステムを拡大させています。

また、コーポレートガバナンスにおいては、2020年5月、執行役の報酬と業績・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企業価値向上に貢献する意識を高めるべく、業績連動型株式報酬制度を導入しました。

### コロナ禍とその先へ

新型コロナウイルス感染症の業績への影響については、当社グループも、自動車関連の取り扱い物量が大きく減少するなど大きな影響を受けています。

一方、国内では流通関係、特に食料品・日用品の物量が大きく増加したことから作業員が逼迫しており、拠点ごとの物量の多寡に応じグループ内の人財をシェアリングしながら対応しています。この結果、各地域グループ会社の個社内で完結しがちだった情報や人財の共有が、会社の枠を超えて進みやすくなったなど副次的効果も生まれています。また、これを機に間接部門のテレワークが拡大したことも、「ウィズコロナ・アフターコロナ」の働き方改革に活かしていく構えです。

## ステークホルダーの皆様へ

### 社会や産業が変容するなか、「LOGISTEED」で将来価値への道筋をつけていく

足元では新型コロナウイルス感染症の拡大は完全な収束には至っておらず、社会や産業が大きく変容し始めていますが、当社グループは引き続き「LOGISTEED」に注力することで、「将来価値」への道筋をつけていきます。具体的には何かとご説明するならば、私は、当社グループがステークホルダーの皆様と連携して作り上げていくエコシステムこそが「将来価値」であると考えています。今後もシェアリングやデータの利活用、資本提携、あるいはジョイントベンチャー等によってさまざまなエコシステムが生まれまます。当社グループは「LOGISTEED」のもと、物流領域を超えて出会う方々や、逆に物流領域に入ってこれようとする方々など、新たなステークホルダーの皆様と対話を重ね、こうした取り組みの中で生まれる皆様との関係を何よりも大切にし、皆様のエコシステムと当社グループのエコシステムを繋げることで、大きな価値を創造していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様には、引き続き変わらぬご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



## CFOメッセージ



執行役専務  
財務戦略本部長  
**林 伸和**

**ROIC経営による持続的な  
企業価値向上をめざし、  
「現場」と経営を  
橋渡ししていきます。**

### 経営陣をサポートし、現場とのギャップを埋める

新入社員時代から上司に「経理は会社の神経や血管のような役割を果たすことが使命。社内のさまざまな現場をまわり、悪いところを早く見つけて早く治し、経営陣をサポートするのが経理。」と叩き込まれた私は、現在もそれをモットーとしながらCFO業務を遂行しています。

CFOの役割は、物流センターを運営する地域本部など「現場」に隣接した職場を長く経験する中で培ってきた「数字の裏側の動きを読む力」を活かし、経営と現場の「架け橋」となることや、資本効率を意識した運営を現場に浸透させることであると認識しています。

「架け橋」の一例として、予算制度の運用があります。当社は2016年に日立製作所の連結子会社から持分法適用会社に移行しましたが、日立グループのDNAとして、予算制度をきめ細かく運用し「ストレッチ目標」によって絶えず成長を促す風土が根づいています。予算制度の実効性を高めるため、財務戦略本部は期の終盤に入ると次期予算の設定に向けたガイドラインを各事業部門に提示しますが、事業部門が作成した予算と経営陣が求める数字に乖離がある場合、その差をストレッチ目標として設定することでギャップの縮小・解消に努めています。また、直近10年程度で売上収益が約3倍に拡大し、近年は当社全体の4割程度に成長している国際物流については、事業環境や予算設定のスタンスが国内と大きく異なることから、国内、国際の双方を見渡しながら個々のストレッチ幅を調整し、グループ全体として経営目標に近い業績を達成することを重視しています。

### 実態に即した事業評価を起点に、資産効率と収益性を改善

2016年に当社は、前中期経営計画「Value Creation2018」のスタートと同時に、資産効率や資本効率を意識した取り組みを本格化させました。その第1弾として実施した「事業評価アプローチの変更」においては、各物流センターが「自家資産」「賃借物件」のどちらであるかによって大きく異なっていたコスト構造(減価償却費または賃借料)を平準化することで、倉庫運営、構内作業、配送を含む各物流センターの「真の収益性」を把握できるようにしました。これにより、実態に即した事業評価や資産評価が可能となり、その後の遊休資産の売却等による資産流動化、本社ビルの売却・移転等による資産効率の向上、不採算資産の売却・リースバックの積極化への布石となりました。

### 資金調達における最適バランスの追求

資金調達においても、2016年は日立グループのプーリング制度<sup>\*1</sup>への依拠から脱し、独自裁量による社債発行や銀行借入等をスタートさせる年となりました。特にSGホールディングスとの資本業務提携にともなう佐川急便株式の取得にあたっては、「シンジケートローン」「社債発行」の割合をきめ細かく調整し、借入余力を適切に残すことを重視しました。以来、資金調達についてはその時々<sup>2</sup>の財務状況や金利動向に応じた最良の直間比率(直接金融と間接金融の比率)を意識することを基本方針とするとともに、信用格付けについては常にA以上の維持をめざし<sup>2</sup>、十分な水準での流動性確保に努めています。

また、日立グループのプーリング制度に代え、国内グループ会社に対しては当社のキャッシュマネジメントシステムによってグループ内資金を融通しているほか、海外グループ会社においても、当社との親子ローンや、当社グループの地域内プーリングを中国で拡充しています。

<sup>\*1</sup> (株)日立製作所連結ベースの資金効率向上、有利子負債の圧縮を目的とし、グループ会社間で余剰資金がある場合は集中口座に預け入れ、資金不足の場合は集中口座より借り入れる制度

<sup>\*2</sup> 発行体格付:A(安定的)(格付投資情報センター(R&I))(2019年12月25日公表)

### 資本効率を意識したKPIの導入(ROIC・WACC比較)

2018年度からは、資本効率をさらに高めるための取り組みとして、WACCを基準としたROICをKPIとする事業評価の仕組みを予算プロセスや投資評価の判断基準に導入しました。その理由は、持続的な企業価値向上のためには、PL(損益計算書)中心の短期的思考から脱却し、BS(貸借対照表)や資本効率を意識する姿勢をグループ内に浸透させる必要があるためです。

こうした「ROIC経営」の考え方を現場に浸透させるべく、国内では各本部の部課長会での説明や社内報等での発信に注力し、2020年度は、新たに全社員を対象としたeラーニングも実施する予定です。海外では、各種通達や予算調書への組み込み、年に1回開催されるEGBM<sup>\*3</sup>等を通じて着実に浸透しています。

株主・投資家様の目線でBSや資本効率を意識する「ROIC経営」の取り組みは緒に就いたばかりですが、引き続き国内外拠点への浸透とさらなるブラッシュアップに取り組み、持続的な企業価値向上につなげていきます。

<sup>\*3</sup> EGBM(Expanded Global Business Meeting):当社従業員のほか海外現地法人責任者等が出席する会議

### 資産・資本効率を意識した主な取り組み(直近5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>



## IFRS第16号「リース」の適用を受け、ROICを再設定

2019年度からのIFRS第16号「リース」の適用においては、不動産賃借もオンバランスされることや、それに伴う支払利息が認識されることなどから、当社の財務状況やWACCをはじめとした各種指標も少なからず影響を受けています。特にWACCと比較するROICの算定にあたっては、従来の計算方法では実態と乖離した数値になることから計算方法を再定義しました。

### IFRS第16号「リース」の影響

- 原則として全てのリース取引について、リース期間にわたり原資産を使用する権利である**使用権資産**と、リース料の支払義務である**リース負債**をそれぞれ認識
- 使用権資産とリース負債の認識後は、使用権資産から生じる**減価償却費**と、リース負債から生じる**金利費用(支払利息)**を個別に認識

BSへの影響		PLへの影響		財務指標等への影響 (2019年度)	
項目	適用影響	項目	適用影響	項目	適用前 / 適用後
資産の部合計	使用権資産認識 <b>増加影響</b>	売上収益		総資産	6,212億円 / 8,791億円
負債の部合計	リース負債認識	調整後営業利益	・賃借料減少 ・減価償却費増加 <b>プラス影響</b>	D/Eレシオ	0.83倍 / 1.92倍
資本の部合計		EBIT		親会社株主持分比率	37.6% / 26.5%
負債・資本の部合計		税引前利益	・支払利息増 <b>マイナス影響</b>	ROE	9.9% / 9.5%
		親会社株主に帰属する当期利益		ROA	3.7% / 2.4%
				ROIC (従来基準) (新基準)	5.3% / 3.1% 5.4%

### ROICの再設定

従来の計算方法でIFRS第16号の影響を含めた財務諸表のROICを計算すると**当社の経済実態と乖離した財務指標が表示されるため、ROIC計算方法を再定義することとしました。**(従来、当社グループの支払利息は少額でしたが、IFRS第16号の適用により支払利息が大きくなったため、下記の通り再定義)

### ROIC計算方法

- ROIC計算の分子には当期利益を用いていましたが、NOPAT(税引後調整後営業利益)+持分法損益を分子とします。
- 計算式: (NOPAT+持分法損益)÷投下資本(有利子負債の2期平均+親会社株主持分の2期平均)
- [参考] 従来の計算式: 当期利益÷投下資本(有利子負債の2期平均+親会社株主持分の2期平均)

## 現場起点の事業効率化を推進

ROIC経営をより効果的に結実させていくための必須要件として、収益力の強化に向けた改善活動を継続しています。前中期経営計画においては「Rise-up200プロジェクト(以下、R200PJ)」、現中期経営計画では「VC21<sup>※4</sup>活動(以下、VC21)」という名称で進めてきた改善活動は、主として物流センターにおける効率化や生産性向上をめざしたものです。当社の物流センターは「顧客」「配送先」「仕様・導入設備」「人財」など全ての要素がセンターによって異なり、それぞれが自主的に改善に取り組みながら独自の進化を遂げてきたことは当社の強みの1つであったものの、センターごとに収益性やシステムにバラつきがあることが課題でした。そこで2016年度から取り組んだR200PJでは、外部コンサルタントを活用しながらボトムアップ活動を展開し、各センターの収益性を良い方に揃えるための改善策や、ITシステムの標準化を進めました。執行役員会での報告や予算調書への組み込みなど全社運動として盛り上げるための工夫等も奏功し、3年間で30億円弱の改善効果を創出し、新たな戦略投資に充当することができました。

2019年度から本格化したVC21では、R200PJの基本線を受け継ぎながら対象とする事業所の範囲を広げ、従業員一人ひとりがさらなる当事者意識を持ちながら「わたくしごと」として改善し続ける組織の実現をめざしています(P29参照)。中期経営計画「LOGISTEED 2021」ではこのほか勤休管理標準化を図るWFM<sup>※5</sup>や、収計業務標準化・省力化、ガバナンス強化を図るSPV<sup>※6</sup>の導入を推進しており、今後はこの2つのシステムを融合し経営の見える化を進めるほか、他のシステムとの連携による業務効率化を進めていきます。

※4 VC21: Value Change & Creation 2021 ※5 WFM(Workforce Management): 人的資源管理  
※6 SPV(Smart Performance Visualization Platform): 国内業績管理システム

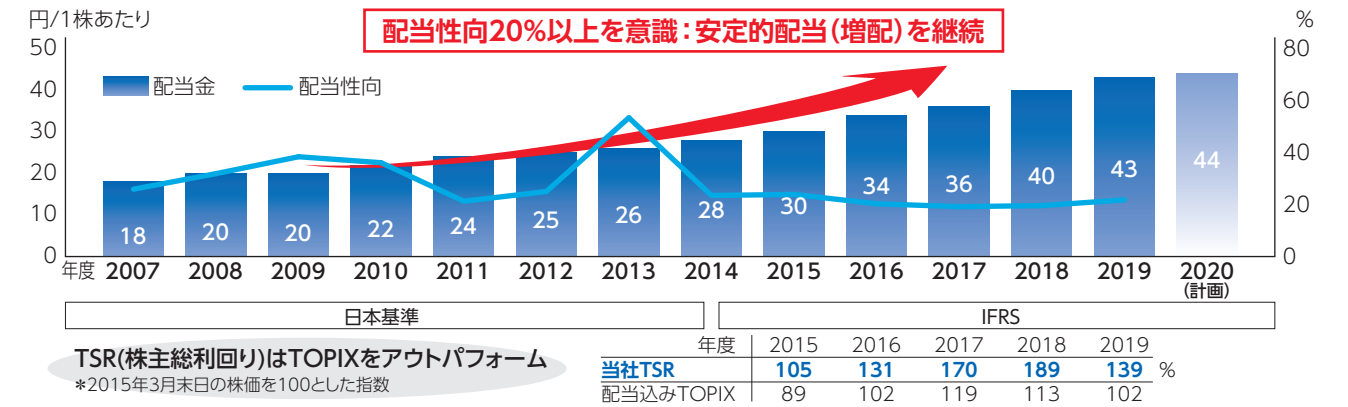
## 優位性の確立へ向けた戦略投資

当社グループはまだ成長途上にあるという認識のもと、中期経営計画「LOGISTEED 2021」では、変化と進化に向けた積極的な戦略投資を実施していきます。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、DX<sup>※7</sup>の推進やIT基盤構築、新技術導入や新事業開発のほか、人財・安全施策やM&A等に860億円(中期経営計画(累計))を投資する計画です(P31参照)。中計2年目となる2020年度は、LOGISTEEDを加速する項目を選定し、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、輸送デジタル化などへの投資に注力していくことで、コア機能の強化とお客様へのサービスメニューの拡張を一層加速させていく構えです。特にデジタル関連の新技術については個々の機器やソフトの拡充は進んでいるものの、それらを総合的な視点で最適化しながらコントロールする仕組みを作ることにより優位性を確立したいことから、そのための戦略投資に注力します。

※7 デジタルトランスフォーメーション

## 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、成長投資のための資金を確保しつつ、中期経営計画「LOGISTEED 2021」では配当性向20%以上を意識し、安定的に継続して増配することに努めていきます。



## 次世代財務人財の育成方針

前述の通り全体の売上収益に占める国際物流の比率が近年は4割程度で推移していることを踏まえ、将来のCFOを含め今後の当社グループの財務戦略を担う人財には、豊富な海外経験が必須であると考えています。そこで財務戦略本部の部長職・課長職には必ず海外駐在を経験するローテーションを組んでいるほか、「海外現法」「本社経理」「地域本部・地域会社」を全て経験してもらうことでオールラウンドプレイヤーを育て、CFO候補を何人も育てていきたいと思っています。

## 株主・投資家の皆様との対話にあたり

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るとともに、3PL事業の料金改定サイクルなど、当社事業の特殊性について分かりやすく説明することで安心いただくことに留意しています。また、当社サービスの安全性・品質の高さが顧客支持につながっているといった強みを伝える一方、直近のコロナ禍による業績への影響などのリスク面についてもオープンに伝えることで、今後も、株主・投資家の皆様との信頼関係を維持していく所存です。

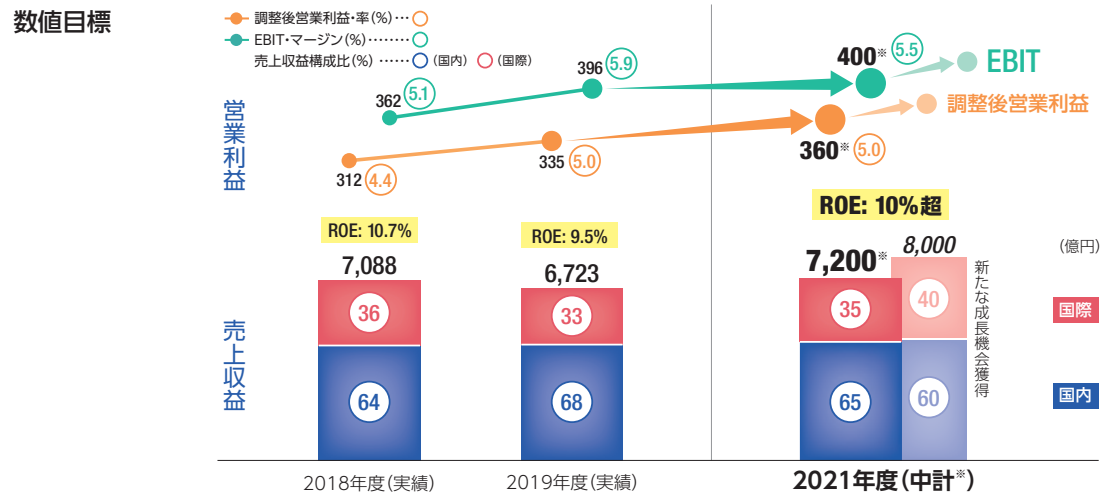
# 中期経営計画 - LOGISTEED 2021-

## 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 価値協創2018 -Value Creation2018-	
対象年度	2016年度～2018年度
振り返りと課題	2018年度は売上収益、営業利益とも過去最高となり、ROEは10%を達成しました。本中期経営計画では、顧客・パートナーとの協創による価値創出をめざし、コア事業である3PLの徹底強化、フォーワーディング事業と重量機工事業の拡大やSGホールディングスグループとの協創による物流機能の強化に取り組むとともに、日立キャピタル(株)や(株)エーアイティーとの協創活動を開始しました。また、2018年度には、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を含めたビジネスコンセプト「LOGISTEED」を掲げました。この3年間の活動により、当社の株価は大きく上昇し、企業価値を向上させることができました。
実績	売上収益:7,088億円 調整後営業利益:312億円 EBIT:362億円 ROE:10.7%

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」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します。															
実績数値目標	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2018年度実績</th> <th>2019年度実績</th> <th>2021年度目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上収益: 7,088億円</td> <td>売上収益: 6,723億円</td> <td>売上収益: 7,200億円</td> </tr> <tr> <td>調整後営業利益: 312億円</td> <td>調整後営業利益: 335億円</td> <td>調整後営業利益: 360億円</td> </tr> <tr> <td>EBIT: 362億円</td> <td>EBIT: 396億円</td> <td>EBIT: 400億円</td> </tr> <tr> <td>ROE: 10.7%</td> <td>ROE: 9.5%</td> <td>ROE: 10%超</td> </tr> </tbody> </table>	2018年度実績	2019年度実績	2021年度目標	売上収益: 7,088億円	売上収益: 6,723億円	売上収益: 7,200億円	調整後営業利益: 312億円	調整後営業利益: 335億円	調整後営業利益: 360億円	EBIT: 362億円	EBIT: 396億円	EBIT: 400億円	ROE: 10.7%	ROE: 9.5%	ROE: 10%超
2018年度実績	2019年度実績	2021年度目標														
売上収益: 7,088億円	売上収益: 6,723億円	売上収益: 7,200億円														
調整後営業利益: 312億円	調整後営業利益: 335億円	調整後営業利益: 360億円														
EBIT: 362億円	EBIT: 396億円	EBIT: 400億円														
ROE: 10.7%	ROE: 9.5%	ROE: 10%超														
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>・ 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</li> <li>・ 環境・社会・ガバナンスと企業倫理を意識した行動</li> </ul>															



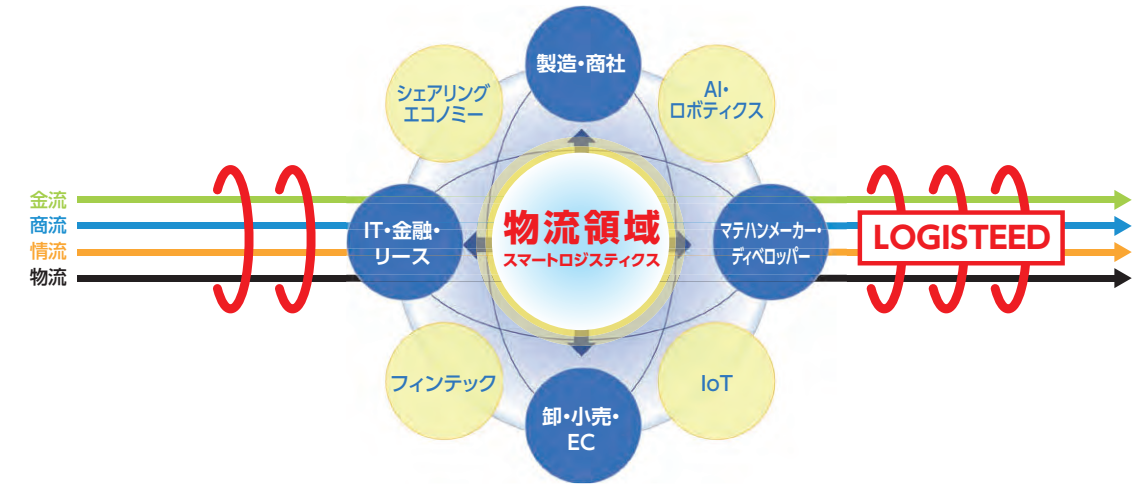
## 当社を取り巻く環境

労働力・ドライバー不足、お客様の事業の変化・ニーズの高度化・複雑化、デジタル化やテクノロジーの進化によるサプライチェーンを取り巻く環境の変化、また異業種の参入等による3PL市場の競争激化など、当社を取り巻く環境は近年大きく変化しています。

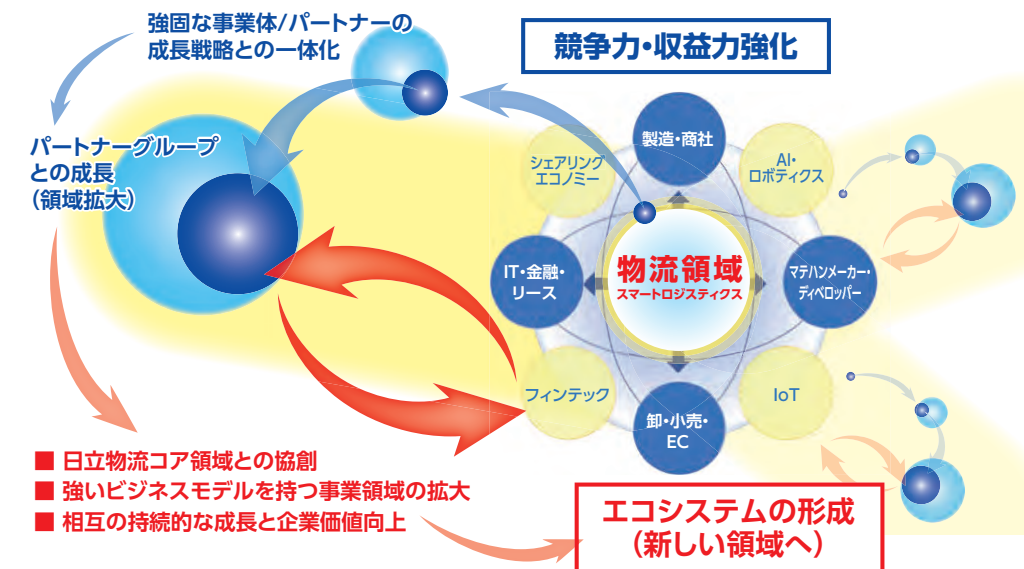
## 変化への対応とめざす姿

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。



日立物流グループは、LOGISTEEDを掲げ、既に多くの協創を進めていますが、コア領域の強化に留まらず、今後さらに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ことにより、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ていきます。



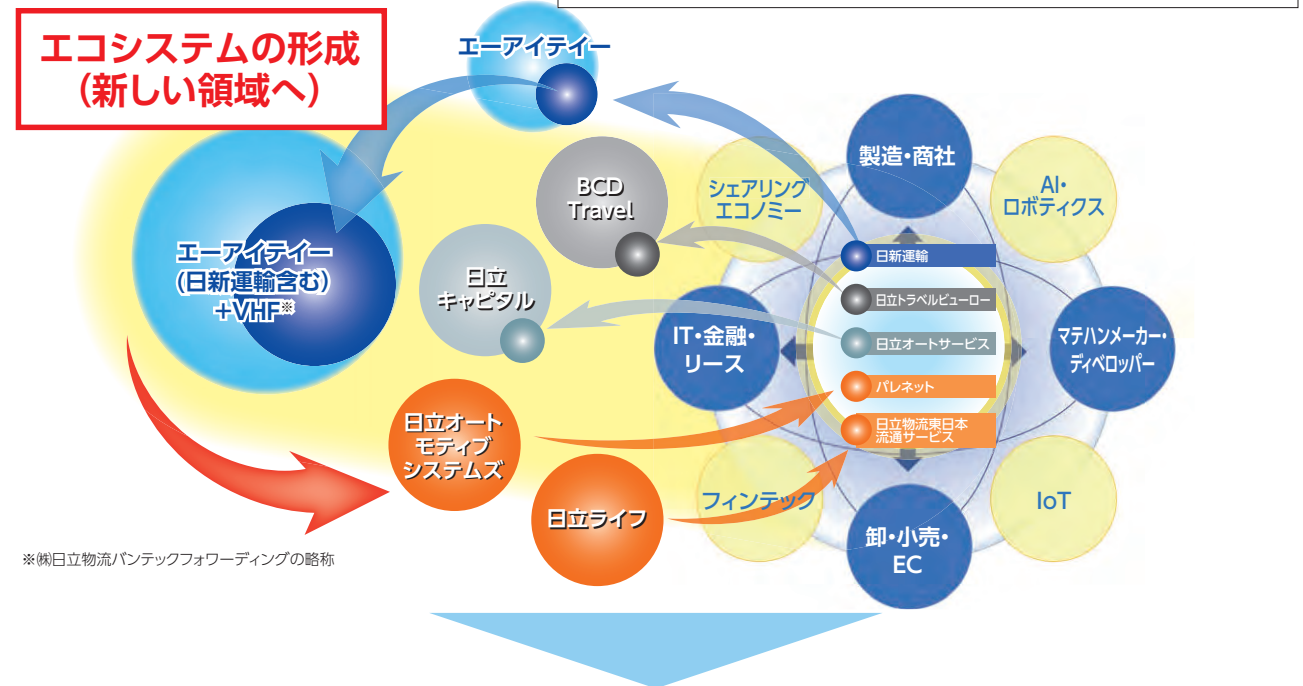
# 中期経営計画の進捗

## 重点施策 強固なコア領域(スマートロジスティクス)構築のためのポートフォリオ戦略の実行

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領域)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。

- 2019年2月: (株)日立オートサービス株式40%を日立キャピタル(株)に譲渡
- 2019年3月: 日新運輸(株)株式100%と(株)エーアイティー株式20%を株式交換
- 2019年7月: (株)日立トラベルビューロー株式70%をBCDに譲渡
- 2019年8月: 日立オートモティブシステムズ(株)よりパレネット(株)株式70%を取得
- 2020年4月: (株)日立ライフの流通サービス事業を譲受

### エコシステムの形成 (新しい領域へ)



※(株)日立物流バンテックフォワーディングの略称

## —2019年度の実績—

2019年度はパレネット(株)の株式取得による連結化、(株)日立トラベルビューロー(現、(株)HTB-BCDトラベル)の株式譲渡、(株)日立ライフ(現、(株)日立リアルエステートパートナーズ)の流通サービス事業譲り受け決定<sup>※1</sup>などの取り組みを着実に推進しました。

### パレネット(株)の株式取得

2019年6月27日: 株式譲渡契約締結 2019年8月1日: 株式取得

2019年6月、パレネット(株)の株式の70%を日立オートモティブシステムズ(株)より取得する株式譲渡契約を締結し、同年8月に連結化しました。

#### 目的

- 物流機材の調達管理を含めたシェアリングサービスの構築
- パレネット(株)が強みを持つ独自リレー型のパレットレンタルシステム
- 輸送デジタルプラットフォームの強化・拡充
- SSCV<sup>※2</sup>の車両動態管理との組み合わせ、サプライチェーンの可視化等

### (株)日立トラベルビューローの株式譲渡

2019年7月1日: 株式譲渡契約締結および譲渡実施

2019年7月、BTM<sup>※3</sup>事業を手掛ける(株)日立トラベルビューローの株式の70%を、同事業の世界的な大手企業であるBCD Travel Asia B.V.社に譲渡しました。

#### 目的

- グローバルBTM事業の拡大
- 海外での成長が大きく期待されているBTM市場において、(株)日立トラベルビューローが培ってきた企業向けサービスノウハウと、グローバルBTMマーケットのリーダーであるBCDグループの基盤やサービスラインナップを融合

### (株)日立ライフの流通サービス事業の譲り受け

2019年11月29日: 株式譲渡契約締結  
2020年 4月 1日: 株式取得・新会社「日立物流東日本流通サービス」発足

2019年11月には、(株)日立ライフの流通サービス事業の譲受を決定し、2020年4月に新会社である「(株)日立物流東日本流通サービス」として発足しました。

#### 目的

- 茨城県における日立グループの製品発送の物流業務を一貫請化
- 梱包・輸送一体化によるコスト低減、さらなるサービスレベルの向上を実現

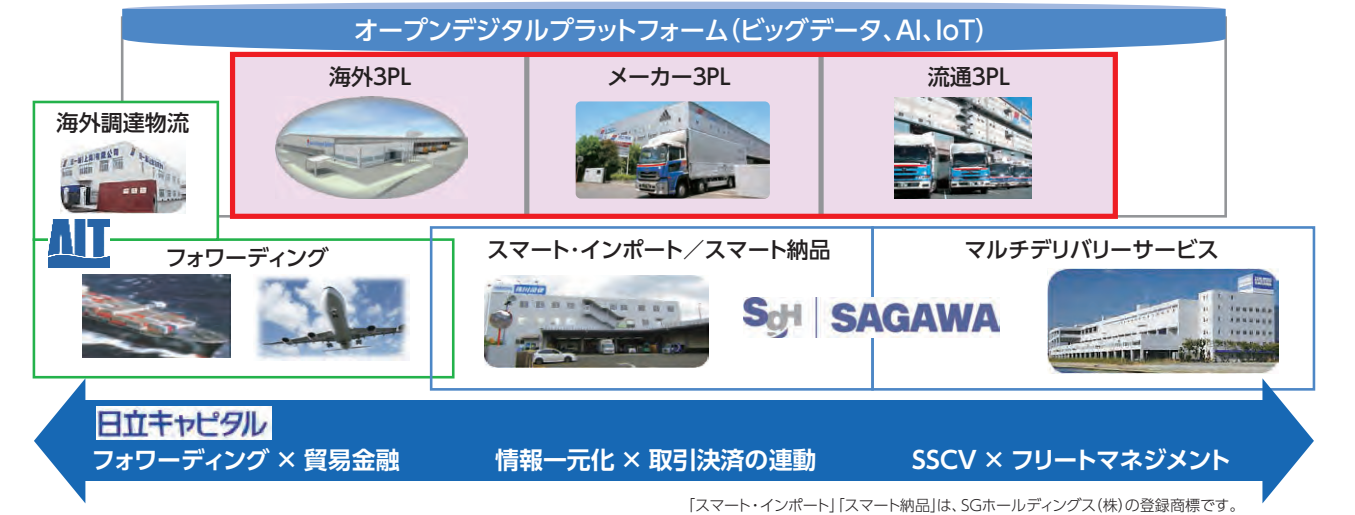
※1 2020年4月、(株)日立ライフが会社分割により流通サービス事業を承継させる新会社の全株式を取得。  
※2 Smart & Safety Connected Vehicleの略 SSCVの詳細については、P28をご覧ください。  
※3 Business Travel Managementの略

## 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つなげる協創戦略の実行

2016年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)により、当社グループの3PLとSGホールディングスグループの宅配サービスをワンストップで提供するほか、アセットシェアリングの拡大による事業運営の相互効率化などを着実に進めています。

2018年度からは、日立キャピタル(株)との資本業務提携により、従来の物流領域を超えた「金流×商流×物流×情流」の新たなイノベーションの実現をめざし、SSCVにおける車両のリース・保険・整備・共同調達機能を付加したトータルソリューションパッケージの提供に向けた取り組みなどの施策を推進しています。

また、2019年度には、日中間フォワーディング事業に大きな強みを持つ(株)エーアイティーとの資本業務提携に基づく協創活動を本格的に開始し、フォワーディングと3PLのシームレスな連携により、新たな顧客価値創出に取り組んでいます。



## —2019年度の実績—

2019年度は、SGホールディングスグループとの連携による成果を中心に、協創活動により売上収益約62億円、営業利益約9.5億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活動では、建設機械メーカー様向け、化粧品メーカー様向け、家電メーカー様向けなどの大型物流センター運営を新規に開始したほか、パソコンのキitting作業、燃料電池バスの輸送作業など幅広い分野での連携を推進しました。

2019年度より本格的に開始した(株)エーアイティーとの協創活動では、日本発フィリピン向けの大型設備国際輸送および現地搬入作業を共同で実施するなど、相互の強みを活かしたシームレスなサービスを提供しています。

### ■ 主な新規協創案件



### ■ 2019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	52	7.6
国際	8	1.5
その他	2	0.4
<b>協創効果</b>	<b>62</b>	<b>9.5</b>

上記表にはSGホールディングスグループ、(株)エーアイティーとの協創効果を含む



## 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

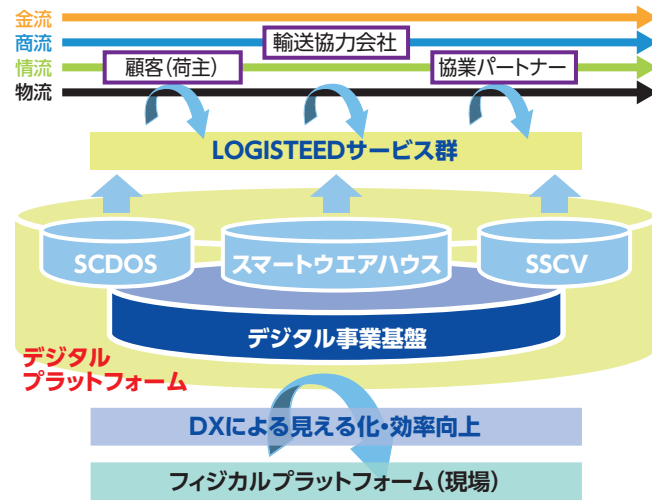
##### DXの全体像

日立物流グループは、物流現場をDXにより見える化したうえで、データを活用したLOGISTEEDサービスの提供につなげる取り組みを進めています。

まず、物流現場であるフィジカルプラットフォームをDXにより見える化し、現場の効率向上を推進します。

DXによって得られたデータを、デジタル事業基盤を介してデジタルプラットフォーム上に蓄積します。このデータを分析し、SCDOS、スマートウエアハウス、SSCVといった、サービスのコアとなる機能を整備します。

コア機能を活用したLOGISTEEDサービス群によって、顧客(荷主)、輸送協力会社、協業パートナーといったステークホルダーに価値を提供していきます。



#### LOGISTEEDサービス① サプライチェーン最適化サービス SCDOS

##### 概要

SCDOSは、お客様のサプライチェーン上の情報をデジタル事業基盤で一元管理・可視化し、課題の顕在化から分析による課題解決、実業務での最適化までをサポートするサービスです。

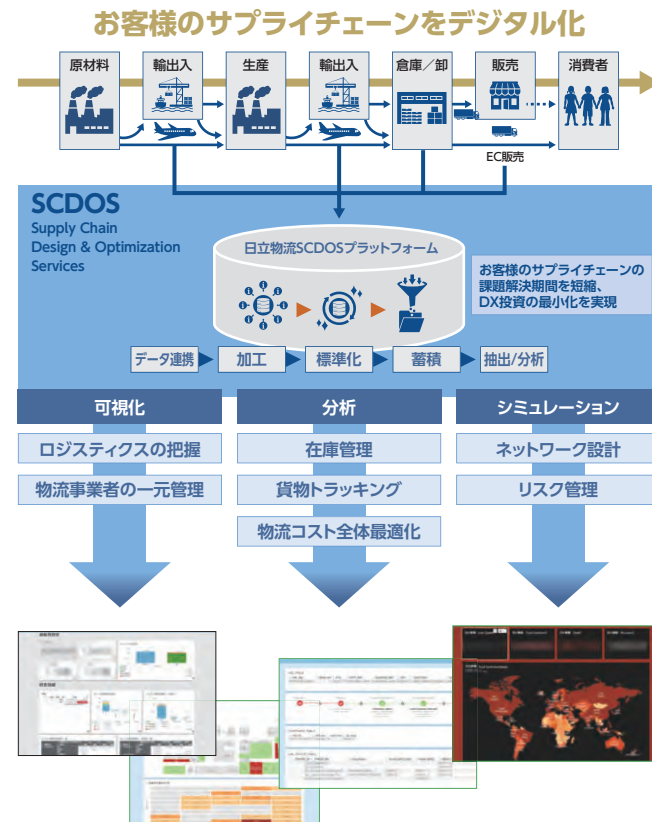
日立物流グループが3PL事業を通じて培ってきたノウハウ・人財と先進的なITツールを活用し、サプライチェーン戦略の策定から物流最適化、BPOまでを提供しています。SCDOSは2019年度にサービス提供を開始し、さまざまな業界・業種のお客様に利用いただいています。

##### 事例

対象: 日用品メーカー様  
 課題: 海上コンテナ輸送の実態が把握できていない  
 提案: インタラクティブな輸送状況の集計・可視化  
 効果: 改善施策の効果測定と、船社別の品質把握  
 船社毎の物量・遅延・料金などの分析



〈例〉輸送船社オンタイム率状況(月別・国別・船社別)



#### 担当役員メッセージ

日立物流グループは、中期経営計画の重点施策「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」を、デジタルトランスフォーメーション(DX)と実業を掛け合わせて実現していきます。DXの取り組みとして、ITと実業を融合させビジネスに改革を起こす仕組み「DXエンジン」を構築し、グループ全体の総デジタル化を進めています。合わせてIT部門の体制をDX遂行に集中させ、データドリブン・ビジネスの実現と、より高い付加価値の提供をめざします。

米倉 俊輔  
 執行役員  
 営業統括本部  
 IT戦略本部長



## LOGISTEEDサービス② SSCV

### 【SSCVとは】

SSCVとは、IoTテクノロジーを駆使して、輸送事業者の業務効率化、事故ゼロ化を支援するサービスプラットフォームです。さらに、データを協創パートナーと共有し、新しいサービス・ビジネスの創出をめざします。

#### SSCV-Smart

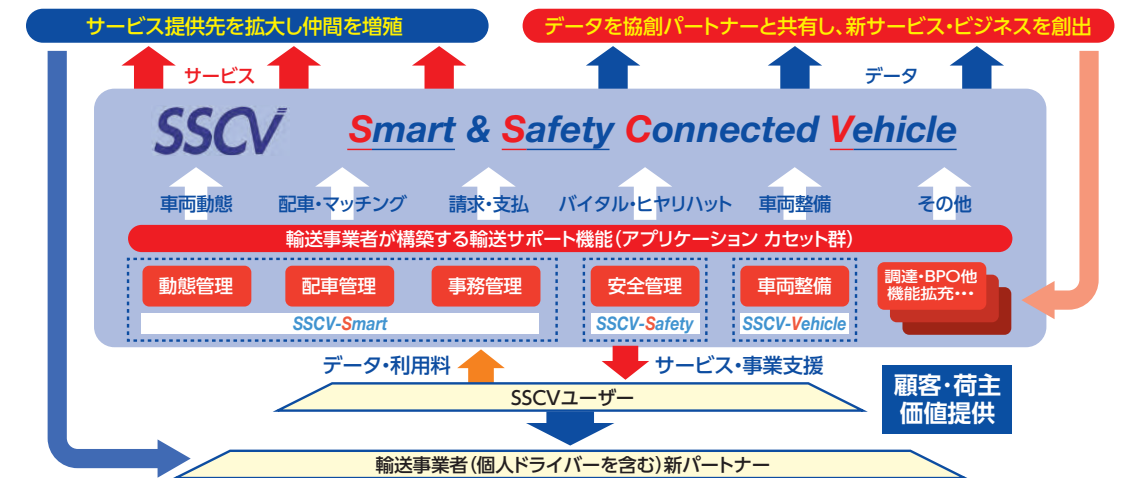
輸送に関する業務をデジタル化し、輸送事業者の業務効率化や、コンプライアンスの強化を支援します。

#### SSCV-Safety

ドライバーの生体情報や車両の状態をセンシングし、AIで分析。リアルタイムにドライバーや運行管理者に警告を発信し、事故を未然に防ぎます。

#### SSCV-Vehicle

車両管理・整備実績の見える化・デジタル化で、車両稼働率の向上と管理工数削減を実現します。



### SSCV-Safety — 取り組み実績 —

#### ● 自社車両への導入

日立物流グループの自社車両への搭載を実施。2020年3月末までに、国内陸運グループ会社の全車両約1,300台に導入し、データ蓄積とサービス開発を推進中。

#### ● 産官学連携の取り組み

「物流トラック運行管理における疲労科学に基づく事故リスク評価予測手法の開発」を目的とした5者\*共同研究を実施。

**Phase I:** 運行前後の体調測定(疲労)とヒヤリハット事象との相関性を確認。2019年5月「第15回 日本疲労学会総会・学術集会」にて発表

**Phase II:** 運行中の体調測定(疲労)とヒヤリハット事象との相関性を研究中

\* (株)日立物流、日立キャピタルオートリース(株)、国立研究開発法人理化学研究所 生命機能科学研究センター、学校法人関西福祉科学大学、(株)日立製作所

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/>



## RPAを活用した現場のDX

### 概要

全社ボトムアップ施策により業務改善を進める、VC21活動の一環として、RPAの導入を推進しています。

2020年3月末までに、グループ全体で220種のロボットを開発し、月あたり2,570時間相当の業務時間削減を実現しました。

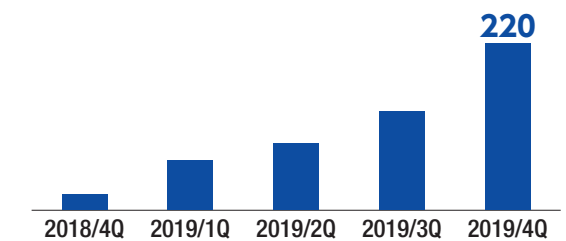
### 改善事例

- ・海外現地法人の業績管理
- ・VPN<sup>※2</sup>の社内利用状況調査
- ・CRM<sup>※3</sup>のデータ解析、メール配信

### 今後の取り組み

- ・紙帳票のデータを読み取るAI-OCR
- ・作業ログの分析により改善点を抽出するプロセスマイニング

### RPA<sup>※1</sup> ロボット開発数(累計)



### 業務時間削減効果 (2020年3月、時間/月)

2,570

※1 RPA: Robotic Process Automation  
 ※2 VPN: Virtual Private Network  
 ※3 CRM: Customer Relationship Management



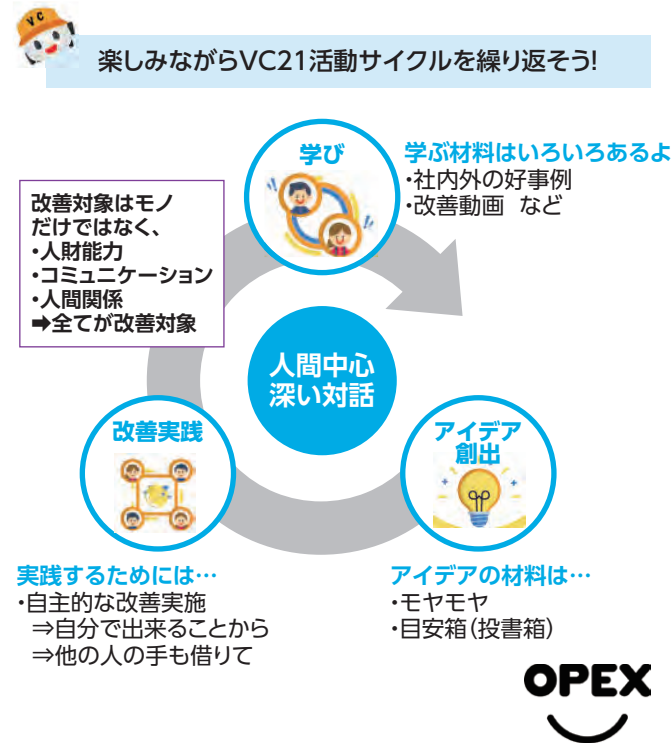
# 中期経営計画の進捗

## 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

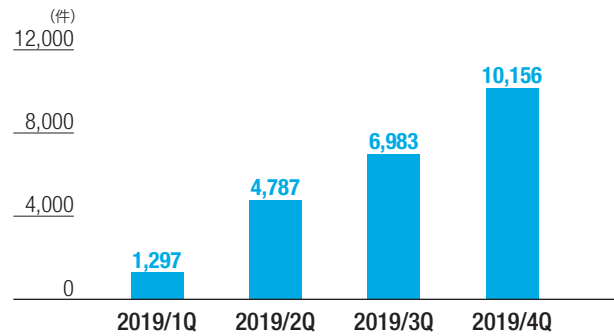
日立物流グループでは、HB Wayを実践する日々の改善活動として、「VC21活動」に取り組んでいます。活動の目的は「会社が「成長し続けること」、従業員が「やりがいを持って仕事をする事」です。事業所、部署ごとに従業員がさまざまなテーマでアイデアを出し合い、専用システムに施策を登録し、改善活動を計画的に実行・フォローするというサイクルを継続しています。各所の取り組みはシステムでグループ全体で共有されるとともに、定期的に発表会を開催し、好事例には表彰を行うなど、「改善活動の見える化」と「褒める文化の醸成」により、改善文化を定着させています。人間中心の深い対話を基に、楽しみながら学び、アイデアを創出し、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。



#### ● 2019年度の活動実績

2019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10,000件に上りました。

2019年度 新規改善施策件数の推移(累計)



各所の活動を支援するために、さまざまな取り組みを実施しています。

- 物流OPEX (Operational Excellence)** 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** 営業職を中心に、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** 独自に作成した「改善ハンドブック」を基に、各種改善教育を実施
- 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

VC21活動を活性化するために、従業員参加型の会議や表彰イベントを開催しました。



全体VC21会議 職制の壁を越えた深い対話



Good VC Award 2019 各部署の活動を楽しみながら共有し、好事例を表彰

## 重点施策 環境・社会・ガバナンスと企業倫理を意識した行動

### SDGsへの取り組み 一注力分野一

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)を推進し、SDGsの達成に貢献する4つの注力分野を推進しています。

#### ● 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



#### ● ESGの取り組み

- E: 環境**
- 環境中長期目標の策定
  - 環境マネジメントの強化
  - 廃棄・排出への配慮
  - エネルギー利用の効率化
- P.61~64
- S: 社会**
- 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.65~68
- G: ガバナンス**
- 「基本と正道」の徹底 (コンプライアンス・ガバナンス強化)
- P.49~56

#### ● 4つの注力分野

- 1 次世代の産業や暮らしの追求**  
ロジスティクスので、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<sup>※1</sup>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 低炭素な事業プロセスの実現**  
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つつ、長期視点では脱炭素<sup>※2</sup>化にも取り組んでいきます。  
■ エネルギー利用の効率化  
■ 再生可能エネルギーの導入  
■ 環境マネジメント強化

※1 「人やモノがショックや怪我等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。

※2 CO<sub>2</sub>をはじめとする温室効果ガスの排出量を実質的にゼロにすること。脱炭素に向けては、排出量を減らすことにフォーカスした「低炭素」からさらに一段階踏み込んだ取り組みが必要となる。

→ P.57~60

#### ● 国連グローバル・コンパクトへの署名

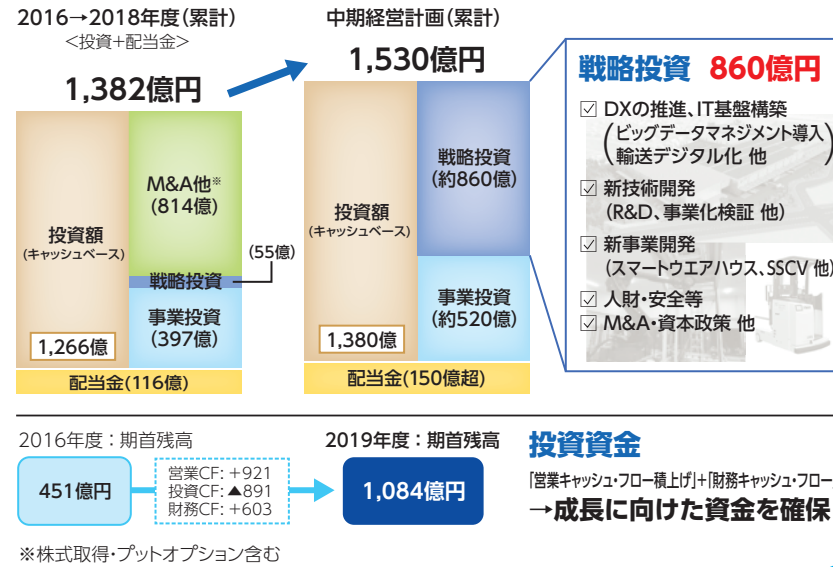
日立物流グループは、2020年5月、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト(以下「UNGC」)に署名し、日本におけるローカルネットワークである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加盟しました。UNGCは、持続可能な発展をめざすための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組みです。当社グループは、経営理念である「日立物流グループは 広く未来をみつめ 人と自然を大切に 良質なサービスを通じて 豊かな社会づくりに貢献します」のもと、さまざまな「協創」を通じた社会課題の解決と「価値」の創出に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



# 投資計画

## 「LOGISTEED」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。



## 戦略投資

日立物流グループは基本方針として「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、スマートウエアハウス、輸送デジタル化などへの投資に注力し、コア機能の強化とお客様へのサービスメニューを拡張していきます。

## 2020年度の取り組み

### シェアリング・従量課金

- 使った分だけお支払い
- 事業の素早い立ち上げをサポート



シェアリング

### お客様のSC可視化

- 地域の最適在庫配置
- サプライチェーンのレジリエンス強化



SCDOS\*1

### ドライバー・輸送会社を守る

- 事故から未然に守るためのテクノロジー
- エコドライブ技術・配車マッチングの向上



SSCV\*2

IoT  
×  
DX



### ロボティクス・群管理

- 地域のヒトと機械のコラボレーション
- 後工程を待たせないためのバックキャストオペレーション



5G  
×  
AI  
KDDI



### 安全・安心な職場環境

- 働く人を見守り危険を知らせる環境
- だれでも活躍できる職場づくり

### 非接触型の運営管理

- ストレスフリーな体調、衛生管理
- 確実な個人認証・防犯・セキュリティ

### バーチャルリアリティ教育

- 危険を体感し、効果的に教育
- 直感的・視覚的なマニュアル配信

## Robotics

HITACHI  
Inspire the Next

\*1.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(P27参照)

\*2.SSCV: 「Smart & Safety Connected Vehicle」の略であり、事故ゼロ社会の実現をめざす「SSCV-Safety」、輸送業界全体の効率化をめざす「SSCV-Smart」、整備作業の効率化、コスト削減をめざす「SSCV-Vehicle」の3つのソリューションで構成された輸送デジタルプラットフォーム(P28参照)



# 特集 ECプラットフォームセンター

## ECプラットフォーム(スマートウエアハウスの進化)

### 背景

市場におけるECの拡大によって、サプライチェーンにおける小口の物流が増加しています。店舗向けの大口物流とEC向けの小口物流が、倉庫や物流センターの中で混在すると、倉庫内のオペレーションが複雑化し、作業効率の低下が発生しやすくなるため、物流コストの上昇や、物流品質の低下につながっていきます。

このような作業効率の低下を解消するためには、EC向けの専用施設や設備を設置し、人員を確保することが有効ですが、とりわけ中小規模の事業者様においては、投資負担が大きすぎるという課題がありました。

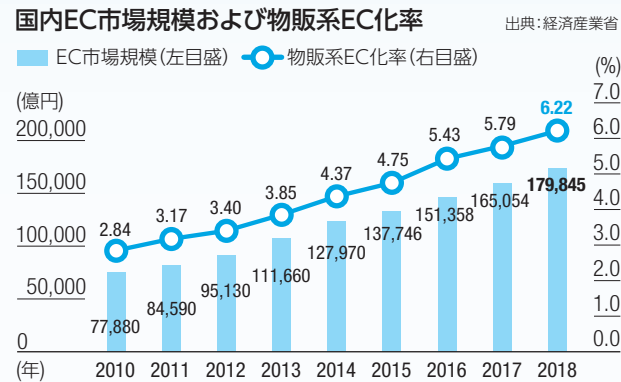
### 当社の取り組み

当社は、自動化・省人化技術を活用した、中小規模の事業者様向けのECプラットフォームを提供しています。ECプラットフォームでは、EC向けの専用施設・設備に加え、システムやマンパワーを複数の事業者様でシェアリングすることによって、初期投資の負担軽減が可能です。また、当社がこれまで事業を通じて培ってきたEC向け物流のノウハウを活用したオペレーション設計によって、作業効率や物流品質の向上を実現しています。当社は2019年度よりECプラットフォームを構築し、業界問わず多くの事業者様に利用いただいています。

## ECプラットフォームの概要と特徴

### 概要

EC事業の成長に必要な4つの物流業務(在庫保管、梱包、発送、データ連携)をパッケージで提供します。シェアリングすることで、初期費用ゼロ・固定費ゼロ・従量課金型での提供を実現し、社員10人未満の企業から大規模ECモールまで、業界問わず多くの企業に利用いただいています。自動化によって、人手による荷扱いを極力減らすことができ、かつ長時間稼働可能なことから、BCP対応としても評価いただいています。



### EC事業者様の物流における課題

受注オーダーが増えて出荷が追いつかない

倉庫の許容量が事業の成長を阻害している

人件費の高騰と人手不足の二重苦になり、作業ミスが増えている

繁忙期と閑散期の差が激しく、固定費が利益を圧迫している



### スマートウエアハウスの特徴

- ・**Flexibility(柔軟性)**: シェアリングで、事業の成長・繁忙期に拡張対応。取扱品目の拡大や、季節性商材の売上拡大が可能
- ・**Quality(品質)**: 自動化・標準化されたオペレーションで作業ミスを低減。クレームの低減や顧客満足度の向上に貢献
- ・**Automatic(最先端の自動化)**: 省人化率72%の自動化で18,000個/日の発送を実現。自動化で人と荷物との接触を減らし、かつ受付締切時間を延長できるため、BCP対応としても活用可能
- ・**Variable Cost(物流の変動費化)**: 従量課金型のため、物流量に応じた費用で閑散期のコストダウンを実現。コスト構造の改善や営業利益の改善に貢献

## 春日部ECプラットフォームセンターの概要・位置づけと特徴

### 概要・位置づけ

2019年9月、ECプラットフォームの最初の拠点として、埼玉県春日部市に春日部ECプラットフォームセンターが始動しました。

- ・春日部ECプラットフォームセンターは、年中無休で稼働し、柔軟で多機能な自動化倉庫として、多様化する消費者ニーズに対応します。
- ・主要幹線路を活用できる好立地に位置しており、全国配送にもスムーズに対応するとともに、首都圏に立地することで、輸送距離を短縮化します。
- ・使用スペースは約2,000坪を確保しているため、将来の事業拡大にともなう物量の増加にも対応します。



### 高効率・高品質なオペレーションを実現する設備・システム



**自動製箱**  
お客様の注文数に応じ、梱包箱を自動で組み立てます。組み立て後は自動搬送され、ピッキングステーションにジャストインタイムで供給します。



**AGVピッキング**  
保管棚は、搬送ロボットシステムによりピッキングステーションまで自動搬送。従来の「人が歩いてピッキング」に比べ大幅に作業工数が低減されます。



**間口仕分けシステム**  
ピッキング作業では、可動式シャッターの開閉により、誤った商品の投入を防止。ピッキングに検品機能を付加することで高品質な作業を実現します。



**納品書自動投入**  
納品書が出荷梱包箱に自動的に投入されます。納品書の印字から梱包箱への投入まで完全自動化し、誤投入リスクを最小化しています。



**自動封函**  
封函では、出荷箱内の高さをセンサーが感知。最適なサイズで自動封函します。商品サイズに合わせ出荷箱サイズを最小化することで、運賃低減をめざします。



**作業監視システム**  
商品の発送ミスなどがないように作業を録画しています。録画した映像はお客様の必要に応じて提供します。

## Business Case

### CASE 1 商材: アクセサリー

- ・アクセサリーのスタートアップ企業からの相談
- ・初期費用を抑えた早期の立ち上げ
- ・自社が有していない物流知見にもとづくサポート

### — 早期立ち上げとコストダウンを実現 —

- ・豊富な経験に基づくサポート
- ⇒スピーディな事業の立ち上げ
- ・シェアリング+従量課金による初期費用0円での提案
- ⇒8%のコスト削減を実現

### CASE 2 商材: サプリメント

- ・西日本に拠点を有する企業からの相談
- ・倉庫のキャパシティ不足解消
- ・BCP対応を見据えた複数拠点化
- ・SCMの見直しによる物流コストの削減

### — BCP対応とコストダウンを実現 —

- ・ECプラットフォームを活用した複数拠点化の提案
- ・省人化によるBCP対策の確立
- ⇒倉庫分散化と省人化によりキャパシティ不足解消とBCP対策を同時に実現
- ・関東以北の宅配費用の低減
- ・SCMの見直し
- ⇒配送費10%と全体物流費5%の削減



# 特集 — 社員座談会 —



営業開発部  
上杉 哲弘

三田営業所  
新阜 芳治

日立物流西日本 関西第四営業部  
渡辺 篤史

事業企画部  
切通 祐介

## 日立物流グループ現場力の「現在」と「これから」

当社グループの価値創造や強みの源泉である「現場力」。その最前線を担う従業員は、どのようなモチベーションや課題認識のもと、「日立物流のこれから」をめざすのか—  
今回は、社会的使命として止めることができない医薬品物流において、ニーズが高まるGDP認証\*のほか、多くの新技術を導入しながら2018年に稼働した、関西第二メディカル物流センター（兵庫県三田市）の立ち上げ中心メンバーによる座談会を実施しました。

\*GDP (Good Distribution Practice): 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」



関西第二メディカル物流センター  
(2018年2月稼働)

### 座談会参加者

西日本営業本部  
関西営業部  
三田営業所 所長

■ 新阜 芳治

日立物流西日本  
関西営業本部  
関西第四営業部  
業務課 課長

■ 渡辺 篤史

西日本営業本部  
営業開発部 部長補佐

■ 上杉 哲弘

西日本統括本部  
事業企画部 主任技師

■ 切通 祐介

営業統括本部  
ロジスティクスソリューション開発本部  
ロジスティクステクノロジー部  
主任技師

■ 今野 貴章

営業統括本部  
ロジスティクスソリューション開発本部  
スマートロジスティクス推進部  
主任技師

■ 歸山 翔平

営業統括本部  
知財・CRM部 GDP管理グループ  
部長補佐

■ 川口 寅雄

\*組織名・役職名は座談会開催日現在

日立物流のこれまで	日立物流のこれから	価値創造を支える基盤	価値創造の成果	財務・非財務情報
-----------	-----------	------------	---------	----------

関西第二メディカル物流センター（以下、当センター）は、2018年に垂直立ち上げによって稼働以来、安定的に運営されています。当センターの立ち上げに皆さんがどのように関わったかについて、現在の職務とあわせて聞かせてください。

■ 川口: 私は大阪の舞洲営業所で医薬品物流の品質管理を含む実務を10年ほど担当していましたが、2017年よりGDP推進チームに入り、GDPに専門的に取り組んでいます。当センターの立ち上げでは、主に外資系製薬メーカー様のGDP査察対応を担当しました。

■ 歸山: ロジスティクステクノロジー部に所属していた私は、無人フォークリフトの導入を担当しました。現在はスマートロジスティクス推進部で、社外の協創パートナーと連携しながら、新技術の物流現場への実装を進める業務に携わっています。

■ 今野: 私は当時事業企画部で当センターの事業計画に携わったほか、プロジェクト開始後はロジスティクステクノロジー部員として、当社初のロータリーピースソーターの導入や、国内ジェネリック医薬品メーカー様向けの作業設計等を行いました。現在は、ロジスティクステクノロジー部にて新規案件の作業設計・立ち上げ・フォローアップ・新技術導入等を担当しています。

■ 切通: 私も今野と同じ事業企画部で、当センターの提案から稼働まで全般的に関わりました。主に当センターの建屋や設備の設計に携わり、医薬品保管のための温度マッピングや空調整備を含め担当しました。

■ 上杉: 営業開発部に所属する私は、お客様との契約交渉や、金額面での調整等を担当しました。

■ 新阜: 私は現場の運営責任者として、立ち上げプロジェクト全体の取りまとめを行いました。入社以来長らく流通関係のお客様を担当していましたが、医薬品という品質管理が特に厳しい業界を初めて経験し、他のメンバーとともに医薬品ならではの品質管理を勉強し、協力し合いながら立ち上げていきました。現在も、当センターの責任者を務めています。

■ 渡辺: グループ会社の日立物流西日本に所属する私は、立ち上げ前の準備に約1年、立ち上げ後は所長として約1年携わりました。主に現場作業の環境面の整備や、従業員の採用を中心に準備を進めました。

当センターを立ち上げた背景や経緯、顧客ニーズの見極めにあたって留意したことなどについて聞かせてください。

■ 新阜: 西日本地域では従来より大阪府の舞洲営業所や北大阪営業所が医薬品物流センターとして機能していましたが、満床となったためお客様から増床要請があったほか、GDPに則した医薬品流通管理のニーズも高まっていました。当社としても、医薬品顧客の維持拡大とBCP強化に向けて、内陸部に新しいセンターを建てる構想を持っていました。

■ 川口: 特にGDPについては、お客様のご要望をよく見極める必要がありました。そのためGDPの「ハード面（設備等）」「ソフト面（品質等）」についてのご要望をアンケートで具体的に把握し、「新センターに移っていただくのが良いのか」「既存の営業所のまま対応し続けた方が良いのか」などお客様の真のニーズを突きとめる努力をしました。その結果、さらなるお客様満足を実現し、取引を維持拡大するには、新センターを立てるのがベストという結論となった次第です。

プロジェクト開始から、比較的短い10カ月の準備期間を経て稼働することができました。その間、最も「苦労したこと」「力を注いだこと」などについて教えてください。

■ 新阜: プロジェクト開始直後は専属メンバーが私を含め2名のみで、新技術導入やデジタルによる「見える化」の検討に時間をかけたため、それ以外のタスクはあまり進みませんでした。また、既存営業所（舞洲、北大阪）からの移管であったため、お客様や当社のメンバーが既存業務と掛け持ちとなり、新センターについての打ち合わせ時間の確保に苦労しました。やむを得ず休日返上でミーティングを開いたこともあります。加えて、センターの立地が市街地から離れており、配送網の整備にも苦労しました。移管はお客様ごとに「準備」「移管」「運営安定化」というサイクルを回していきましたが、2018年の4月はお客様3社が同時期に移管したため非常に密度の濃い時間となりました。このようにハードな業務を乗り越えられたのは、「やるからにはきちんと立ち上げたい」というメンバー全員の思いと、グループ内の手厚い協力があったからだと思います。



ロジスティクステクノロジー部  
今野 貴章



スマートロジスティクス推進部  
歸山 翔平



知財・CRM部 GDP管理グループ  
川口 寅雄



■ **渡辺**: 私が最も力を注いだのは、新技術であるロータリーピースソーターの導入です。過去にこうした新技術を立ち上げた際は目標通りの生産性をなかなか達成できなかったため、今回は絶対に達成するという強い気持ちで臨み、メンバーに協力してもらいながら入念に準備しました。立ち上げ当初は多少混乱がありましたが、現在は順調に稼働し、目標通りの生産性を達成しています。

■ **上杉**: 営業としてお客様との各種調整を担当した私は、お客様の在庫を短期間で移管するための緻密な計画を策定しましたが、お客様からは、移管プロセスで遅延等のトラブルが発生した場合の対策も明示するよう求められました。そこで、バックアッププランも用意したうえで移管計画を再度策定、提示し、お客様に納得いただいたことが最も苦労した点です。

■ **切通**: GDP準拠センターの建屋・設備の設計においては、社内事例だけでなく、社外の専門家や人脈を活用しながら知見やノウハウを獲得し、仕様をある程度まとめた段階で営業やお客様と共有し、綿密な意見交換を繰り返しながらブラッシュアップしていったことが印象に残っています。

■ **今野**: 私は当センターの「文化をつくること」に最も力を注ぎました。当社には良い意味で、各拠点の立ち上げメンバーがその文化をつくるという伝統があります。医薬品物流は「品質が命」であり、例えば箱の爪の傷一つで、お客様から異物混入の懸念ありとジャッジされます。「製品を可能な限り丁寧に扱う」「誤出荷は絶対にしない」といった鉄則を、当センターの「文化」として作業員一人ひとりの意識にいかにか定着させていくかが課題となりました。しかも今回は、稼働の初日から既存センターと同等のパフォーマンスを発揮する必要があり、それまでの人材育成が勝負となりました。そのため、稼働の1カ月前ほど前から作業員には既存センターにて医薬品物流の品質レベルや作業レベル、生産性やスピードを実感してもらいながら2週間の研修を受けてもらい、さらに当センターで1カ月、入念な教育を実施しました。その結果、新センターと

しては大きなトラブルなく稼働を開始できたと思います。稼働初日にロータリーピースソーターで発生した不具合も、リスクヘッジとして増員していた人員で対処できたという「実績」もつくれました。このような対応力も、当社が長年積み重ねてきた現場力の一つだと思います。

■ **歸山**: 無人フォークリフトの導入を担当した私は、大きく2つの点で苦労しました。1つ目は、無人フォークリフトそのものは既に工場などで広く普及していましたが、当社にとってもマテハンメーカーにとっても初めての挑戦となった点です。特に苦労したのが調整作業です。仮に倉庫内に3,000カ所の保管スペースがある場合、棚の高さや位置情報を事前に無人フォークリフトに教え込む作業を3,000カ所全てに対し行う必要があり、この作業に2カ月半を要しました。また、日中は他の作業で現場が動いているため事前調整は夜間の作業となり、夕方に出勤して夜中に調整作業をし、朝帰宅するという生活が続きました。

2つ目は、稼働後の不具合対応という点です。調整期間を経て稼働にこぎつけたものの、その後もさまざまな不具合が発生し、安定するまでに1年程度かかりました。不具合が発生した際は夜中であろうと人間が駆けつける必要があり、新阜所長には何度か出動してもらい大変助かりました。現在は安定稼働していますが、特に安全面については引き続き万全を期しています。夜間は無人のセンターで稼働させていますが、日中に稼働させる場合は作業員との衝突事故を防ぐため、エリアを明確に区切っています。

■ **川口**: GDPについては、お客様の査察対応で苦労しました。GDP準拠センターとしての建屋や設備といった「ハード面」は切通さんが対応にあたりましたが、私は当センターの作業品質や品質管理など「ソフト面」を担当し、約2日間の実査に向けた2~3ヵ月間の準備期間では、お客様から多くのご要望をいただきました。特にSOP\*については要求レベルが非常に高く、GDPの1章~9章までの全てを網羅したSOPを管理から運用までに落とし込んだ形で作成したほか、それを当センターだけでなく当社の会社規則(GDP規格)として定めることで、お客様に承認いただきました。現在はこのSOPを、医薬品を取り扱う全ての営業所やセンターに展開するべく活動しています。

\*SOP: Standard Operating Procedures (標準作業手順書)

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、当座談会は一部オンラインにて実施しました(2020年6月10日実施)。



初めて導入したロータリーピースソーター



完全自動化を実現した無人フォークリフト



作業員の作業手順等を確認できる手元カメラ

■ **今野**: 既存センターの運営を継続しつつ、移管と立ち上げを実施した当プロジェクトは、準備期間で常に人材が逼迫気味でした。それでもやり抜くところは当社の強みかもしませんが、今後同様のプロジェクトやセンターの統合、既存のお客様に関連する業務の集約等を行う場合、このプロジェクトの経験を活かして十分な体制で進めていきたいです。

**社会では人手不足といわれて久しく、特に物流業界ではそれが顕著であるといわれています。新センターの人材の採用活動で工夫したことなどを聞かせてください。**

■ **渡辺**: 当センターの立地は当社グループとして初めて拠点を設置した地域でもあり、人材確保については不安があったため早めに準備しました。管理部門の採用チームと協力しながら地元の雇用事情を調査する一方、地域媒体に募集広告を出す前の「予告」として、当センターのプレ告知を掲載しました。あわせてフリーWi-Fiやカフェ風の休憩室といった職場環境もアピールした結果、求職中の方だけでなく、在職中の方も含めて多くの方にご応募いただき、早めに人材を確保することができました。人材は現在も必要に応じ募集を行い、問題なく採用できていますが、フォークリフトなど専門技能者の採用は苦労しているため、採用した人材をフォークリフト技能者として育成するなど、さまざまな工夫を継続しています。



フリーWi-Fiを完備した従業員専用の休憩室

**当報告書の社長メッセージにもある通り、当社グループは現場力をデジタルで「見える化」することに力を入れています。当センターの「見える化」について聞かせてください。**

■ **新阜**: まず品質管理の強化に向けては、例えば数量検品の際は個数ではなく重量を「見える化」する「重量検品」でミスを防いでいるほか、作業員の手元カメラの映像を商品

コードなどのキーワードで検索できる映像検索システムを導入し、不備があった際の原因究明等に活用しています。また、情報共有のモニター(デジタルサイネージ)を各現場や休憩室等に多数設置し、作業の進捗状況や安全品質面の啓発事項、注意事項を繰り返し発信しています。梱包作業の進捗状況等については荷捌きバースのモニターでも共有することで、時間の読みにくさに起因するドライバーの待機時間に対するストレスを軽減しています。加えて、生産性や安全性、新型コロナウイルス感染症対策といったきめ細かくタイムリーなコンテンツをデジタルサイネージで繰り返し発信することで、意識づけを強化しています。

**当プロジェクトでさまざまな新しいチャレンジをした結果、皆さんご自身、または現場の「意識」がどのように変わっていったか聞かせてください。**

■ **新阜**: 医薬品を取り扱うための意識改革については、先ほど話のあった導入教育に加え、当センターの教育専属の薬剤師を採用したことが大きな効果を発揮しました。GDP対応を含む薬事教育を薬剤師が計画的に実施することで、「医薬品の取り扱いはこの風にしななければいけないんだ」という意識を作業に携わる一人ひとりに浸透させることができました。

■ **渡辺**: 私自身についても、医薬品の物流センターを長く経験してきたもののGDP対応は初めてであり、その知識を身に付けられたのは今後の私のキャリアの強みになると思っています。現在、当社グループ全体のテーマとして作業品質のさらなる向上へ向けた意識改革の取り組みが始まっていますが、当センターでは、今回のプロジェクトを通じて前倒しで実施できたのではないかと思います。

■ **切通**: 私は過去に設計を担当してきた建屋や設備ではカメラやモニターをほとんど導入してきませんでした。今回実際にやってみて、このような新たな「見える化」の取り組みが現場の大きなサポートになることを実感しました。その点で、私自身の意識を大きく変えることができました。



■ **今野**: 私も、今回さまざまな新しい機器を検討し、導入することができたのは良かったと思います。ロータリーピースソーターや無人フォークリフトだけでなく、先ほど話のあった映像検索システムやスマホ型のハンディスキャナーは、今後の現場の意識のさらなる強化や生産性向上につながると思います。

■ **歸山**: 私は無人フォークリフトの導入にあたり、「誰のためにやるのか」を見失わないように留意しました。専門領域で長くやればやるほど、どうしても目の前のことに集中して目的から逸れがちになります。「すべては現場のため」という意識を、今回のプロジェクトを通じてより明確に持つようになりまして。

■ **川口**: 私はプロジェクト前は舞洲営業所で現場の実務に従事していましたが、今回はGDP担当者として現場をサポートする立場となり、意識も大きく変わりました。以前はお客様の指示で動く、どちらかという受け身の業務が中心でしたが、現在は自ら積極的に現場に働きかけてGDP対応やそのための教育を促進するなど、GDPへの意識を現場に浸透させることに注力しています。

**最後に、皆さんの今後の抱負についてお願いします。**

■ **川口**: 現在新たなメディカル物流センターの立ち上げプロジェクトが始まっていますが、当センターの経験が活かせると思っています。GDPについてはグループ共通のSOPを随時改訂しながら横展開を加速し、当社グループ全体の医薬品物流の品質維持・向上につなげていきたいと思っています。そのためにも、さらなるお客様ニーズを取り込み、GDPサービスを進化させていきたいと考えています。

■ **歸山**: 技術部門に携わる者として、やはり現場のためになる新たな設備を早く実装できるよう頑張っていきたいと思っています。無人フォークリフトについては、当センターでは安定稼働していますが横展開にあたっては解決すべき課題もあるため、一つひとつクリアしていきます。

■ **今野**: 当センターで初めて導入したロータリーピースソーターは、他のセンターの数カ所でも新規導入が決ま

るなど広がりを見せており、それらの安定稼働に注力していきます。長期視点では、「超省人化」センターをいつか構築できるよう、その機会を虎視眈々と狙いながら準備しています。例えば、入庫から保管・出庫までを完全自動化するといった超省人化拠点などです。実現に向けては、当社のリソースだけでなく、外部との協創やエコシステムも拡大していきたいと思っています。

■ **上杉**: 今回のプロジェクトを通じて、私は当社の「現場」「設備」「GDP」「営業」など各チームがきちんと役割を果たす組織力の強さを改めて実感しました。これが、高い物流品質とローコスト運営による優位性を実現しているのだと思います。今後も人手不足や競合の追従など厳しい事業環境が続きますが、新技術や現場力でさらなる差別化を図っていきます。GDPについては数年後には省令化される見込みであるため、新たな事業機会として取り込んでいきたいと思っています。

■ **切通**: 当センターは、成功モデルとして社内表彰されるに至りました。この経験を糧に、今後も新倉庫の開設や新設備の導入を積極的に提案するとともに、現場が使いやすく、作業しやすい環境づくりを引き続きモットーとしていきます。

■ **渡辺**: 当センターの新設備（ロータリーピースソーター）は目標通りの生産性（10名/日削減）を実現していますが、まだまだ進化できると思います。今後の新たなセンターの立ち上げにおいても、現場を熟知した人間として提案できるよう、現場でのコミュニケーションを大切にしていきたいと思っています。

■ **新阜**: 当プロジェクトはかなり大規模な投資となったため、きちんと回収できるよう予算管理を徹底していきたいと思っています。GDPの省令化を見込んだ取り組みにおいては、営業所全体の底上げを図りながら体制を強化していく構えです。また、当社の医薬品物流事業を本格的に拡大させる際は、人材育成もさらに強化していきたいです。



重量検品システム



デジタルサイネージ



荷捌きパースのモニター

社外取締役対談

ガバナンス進化の「これまで」と「これから」



社外取締役  
報酬委員長  
監査委員

泉本 小夜子

社外取締役  
取締役会議長  
指名委員長

浦野 光人

社会や経済が大きく変容する中、日立物流グループは、「LOGISTEED」「協創」「エコシステムの拡大」「現場力」による価値創造に注力しています。その基盤であるコーポレートガバナンスは、これまでどのように変化し、今後どのように進化しながら持続的な企業価値向上を支えるべきか。独立社外取締役2名による対談を実施しました。

浦野取締役は6年間、泉本取締役は3年間、当社の独立社外取締役を務めてこられました。現在の当社のガバナンスの特徴をどのように捉えていますか。

**浦野**: 当社のガバナンスの特徴は、歴史を紐解くと良くわかります。日立製作所の物流子会社として創業した当社は、私が社外取締役に就任した2014年当時も、同社が50%以上の株式を持っていました。また、同社と歩調を合わせて委員会等設置会社に移行してから10年以上が経過していましたが、それが十分に機能していたとは言い難い状況でした。それをこの6年間でかなり大きく変えてきた結果、実質的に意味のあるものになったと認識しています。ステークホルダーの方々からさまざまな意見をお聞きしながら、例えば報酬委員会は、2020年度より役員報酬制度をコーポレートガバナンス・コードの要求水準に完全に整合させることができました。指名委員会も、当社の取締役や執行役の「あるべき姿」をまとめ、CEOを客観的に

評価する仕組みを運用しています。監査委員会については、日立グループの優れた仕組みが継承され、機能しています。

**泉本**: 私は監査役会設置会社の社外監査役も兼務していますが、やはり、指名委員会等設置会社である当社の三委員会は、それぞれが明確に機能している印象があります。委員会での決議事項が取締役会で変わるようなことはなく、三委員会がそれぞれ強力に機能することで、実効性が担保されていると思います。

**浦野**: そのように三委員会がきちんと機能していることを前提に、私は、ガバナンスの核はやはり取締役会にあると考えています。取締役会で私がずっと申し上げてきたのは「当社の成長戦略が、資本市場を含む全てのステークホルダーの方々に満足いただけることをめざしたい」ということです。これが実現できれば、「ガバナンスは効いている」と申し上げられるのではないのでしょうか。以前の当社は、



日立製作所の連結子会社だったこともあり、資本市場への配意については大いに改善の余地がありました。しかし、2016年に日立製作所の持株比率が30%に下がってからは、独自のガバナンスのもと、成長戦略を強く打ち出す方向に大きく転換しました。以来、当社の成長戦略を資本市場にいかに訴求するかという点について、取締役会が監督しながら強化してきたという自負があります。

私は、当社の成長戦略には「M&A」「新商品・新サービスの開発」「生産性向上」の3つの側面があると考えていますが、これらの何に注力するかについては、そのときどきのステージに合わせ、取締役会で議論すべきだと考えています。成長ステージの只中にある当社は、直近10年間では主に「M&A」で成長戦略を達成し、売上収益は2倍以上に拡大しました。「新商品・新サービスの開発」も、3PLを軸に着実に進化しながら、LOGISTEEDという新たなビジネスコンセプトが展開し始めているほか、「生産性」についても、「VC21活動」への取り組みが強力に展開されています。「M&A」「新商品・新サービスの開発」「生産性向上」による当社の成長戦略は、現時点で非常にうまく進んでいます。

そうした中、今後もガバナンスの実効性を高めながら解決していくべき課題をあげるならば、1つ目は、資本効率に改善の余地があるという点です。2つ目は、M&Aの多くが成功しているものの、グループガバナンスの側面では改善すべき点があります。3つ目は、ITインフラを社会のDX（デジタルトランスフォーメーション）にキャッチアップさせる必要がある点です。取締役会ではこれらの課題に取り組みながら、成長戦略を各ステークホルダーと分かち合っています。具体的には、ポートフォリオの組み替えに力点を置き、引き続き、「M&A」や「新商品・新サービスの開発」に注力していくことになると思います。

**そうした課題の解決に向けた、取締役会の議論の一端を紹介いただけますか。**

**浦野:** 取締役会では、各取締役が専門的見地から出した意見や疑問点が必ずどこかで生きていて、次の意思決定に活かされています。指名委員会等設置会社形態を採用し、執行役に権限を大幅に移譲しているため、日常的な意思決定は執行役会が行う一方、取締役会では、その前提となる議論に注力しています。例えば、資本効率を強く意識した中期経営計画の策定やTSR（株主総利回り）の概念の導入にあたっては、意思決定のベースとなる議論をまず取締役会で行いました。

**資本効率への意識を現場へ浸透させるにあたり、どのように関わってきたかお話しください。**

**泉本:** 資本効率への意識向上のために「ベースとなる議論」を取締役会で行う一方、監査委員会は、監査で現場に行くたびに、ROICや総資産回転率等を目標に組み込むよう徹底的に指導してきました。その結果、最近では売上や粗利などPL（損益計算書）だけでなく、資本効率や資産回転率などBS（貸借対照表）を意識した思考が現場に浸透し始めています。この点については非常に良い成果をあげられていると思います。

**浦野:** 4年間でここまで変えることができた点を評価したい一方、さらなる強化は必要であると考えます。例えば当社は2019年度、IFRS第16号「リース」の適用で資産が大きく膨らみましたが、その対応策を現場と議論した際は、営業利益率などPLのみに意識がとられている印象でした。ROICを真に理解していれば、今の当社にとって一番大切なのは「回転率を高める」ことであるとわかるでしょう。さらにいえば、そうしたBS思考のもと、SGホールディングスグループとの協創や物流センターの24時間稼働、複数荷主貨物の共同物流を拡充していくべきだと思います。これまでの取り組みによってROIC経営やBS思考が現場に浸透し始めているのは確かですので、VC21等の活動により、さらなる進化を遂げることを期待しています。

**社外取締役比率が非常に高いこと\*はどのように機能しているかお話しください。**

**泉本:** さまざまな専門性を持つ社外取締役で構成されており相乗効果が期待できるほか、CEOや取締役にならぬ意見が言え、活発な議論をできる雰囲気醸成されています。社外取締役への事前説明や情報提供も十分になされています。社外取締役の属性については、経営経験者を増員できると、より有効な議論となるのではないかと常々感じていましたが、このたびもう1名加わったため、今後の取締役会を楽しみにしています。

**浦野:** 社外取締役の人数が社内取締役より多い点は、評価できると思います。社外取締役の数が増えても、発言されない、あるいは質問が中心の発言となる場合は有効な議論とはいえませんが、当社では取締役会の開催前に事前説明を必ず実施しているため、単純な質問は相当減っています。よって、社外取締役がそれぞれの得意分野を活かしながら、「自分が当社に貢献できる部分は何だろう」と日ごろから考え、意見を言うことが重要になります。

\* 取締役9名中7名が社外取締役、6名が独立社外取締役（2020年6月23日現在）

私の場合は就任以来、これまで培った知見をもとに「資本市場とどう向き合うか」および「資本効率」という2点について、あらゆる議題で意識をしてもらうよう発言してきたつもりです。各社外取締役が、現在の当社のステージに対し「自分がどういう面で、どう貢献できるのか」を意識して発言していると思います。社外取締役の属性については、泉本さんと同意見です。現在の当社のステージから考えると、やはり経営経験者が社外取締役の半分以上いた方が望ましく、その点は今後の課題として認識しています。

**社外取締役の属性と関連し、取締役会におけるダイバーシティについてご意見をお願いします。**

**泉本:** ダイバーシティについては性別だけでなくバックグラウンドやスキル、知見など幅広い視点からの議論が必要ですが、女性取締役という点では、私自身、自分が女性であるということはあまり意識せずに任務にあたってきました。スキルミックスの視点では、経営経験者の方のほか、IT関係にもっと強い方が入ると、DXに関する議論がより活性化するのではと思います。社会ではコロナ禍を機にDXが加速していることを踏まえると、これは喫緊の課題であると言えます。

**浦野:** ダイバーシティについて、世の中はその本質に気づき始めたのではないのでしょうか。20世紀までは、同質の集団が一生懸命頑張るといのが日本企業の長所でしたし、それが成長を支えてきた1つの要因でした。今やそれが全く変わり、同質の人間ばかりで構成されている企業は存続が危ぶまれる時代です。よって、いかに異質な人達が共鳴しあいながら成長路線を歩んでいくかということが、ダイバーシティの本質であると認識しています。その中に、もちろん女性という存在もあれば、外国籍の方というダイバーシティもありますし、さらに意味を広げ、「文化の背景」や「知識体系」が異なる人財が多様性を活かしていくべきでしょう。そういう意味で、当社は中谷社長の方針のもと、ここ5~6年は外部の人財を執行役や部長職を中心として積極的に採用しています。例えば財務部門では、他社で財務を経験してきた人財の知見は、日立グループ内で全ての金融が完結する時代が長かった当社にとって非常に貴重であるほか、営業部門でも、商社で物流事業の営業をしてきた人財が当社に加わると、やはり全く違う見方ができるはずだと思います。そういった組み合わせをさまざまにやろうとすると、やはり経験者を採用することが迅速な手段になると考えます。

**取締役会の実効性評価について、2019年度は従来からの自己評価に加え、第三者評価機関による評価を初めて実施しました。そこで出された課題等についてお話しください。**

**浦野:** さまざまな課題が指摘されましたが、その中でも「取締役会で議論されることが、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」ということが、第三者評価と自己評価で共通していた課題です。「ステークホルダー資本主義」へ向けた動きが広がっていることも念頭に、今後は、ある取締役は資本市場と向き合い、ある取締役は従業員と向き合うなど、各取締役の特性を活かしながらステークホルダーとの対話を強化するための議論を深めていきたいと考えています。

**泉本:** 取締役会について、もっと議論を深められるようにして欲しいという指摘がありました。確かに現状は多くの議題があるほか、資料をいただくタイミングの問題等からどうしても質問が必要な場合もありますが、議論の時間をなるべく多く確保できればと思っています。また、議論を深めるには現場の実情や「空気」を常に把握する必要がありますが、現場に行く機会が多い監査委員と、監査委員ではない取締役との間に情報格差が生じがちな点も課題であると認識しています。この点はこれまでの自己評価でも課題とされていたため、最近では、監査委員以外の取締役が現場を視察する機会が増えていました。今後もこうした機会を拡充し、現場の「空気」と密接にリンクした議論を深めていければ、実効性はさらに高まるのではないのでしょうか。





取締役会の実効性以外のテーマで、近年の当社のガバナンスに関する大きな向上や変化、あるいは改善しなければならぬと認識されていることをお話しください。

**浦野:** 改善すべきことの大部分はこの6年間で順次解決してきましたが、現在も課題として残っているのが、執行役会と取締役会の日程です。執行役会の翌日が取締役会となることが多いのですが、取締役としては、執行役会での意思決定までのプロセスが把握できないと、取締役会で無駄な議論をしてしまう懸念が生じます。これまでも事前に聞いていれば、取締役会の議論がより実りあるものになったろうな、と思える部分があったかと思います。その点、執行役会と取締役会がうまく機能している会社の多くは、間隔を2週間空けているようです。各執行役が社長決裁をもらうための動きを少し前倒しにすれば可能なのではと思います。活発で忌憚のない議論がオープンに行われるという雰囲気は十分に醸成されているため、今後は、社外取締役が執行役会の議論を事前に把握できるようになれば、当社のガバナンスは一段と進化するでしょう。

**泉本:** 重点テーマの議論の時間をなるべく多く確保するために、効率化できる部分は積極的に効率化していった方がよいと思います。例えば、取締役会で執行役から職務執行状況の報告を受けますが、その際の情報量が少し多すぎる印象があります。取り組んだ目標と結果のサマリー、今後の課題と重点施策のポイントのみの説明があれば、取締役会向けとしては十分なはずですが。

取締役会による、経営陣への監督機能の発揮状況についてはどのように認識されていますか。

**浦野:** いくつかご紹介しました通り、結果として、6年前までの当社の「常識」を色々な面で変えてきたという事実が、監督機能が発揮されてきた1つの証明のようなものではあると思います。例えばこのたび導入した執行役の業績連動型株式報酬制度のもとでは、株主と目線を合わせる体系に変えた結果、業績および株式価値の変動次第では個別報酬が減るケースも想定されます。また、指名委員会でCEOの評価を具体的な数字に基づいて実施するというのも、以前の当社の文化では全く考えられなかったことであると思います。こうした改革のほか、取締役会の監督機能の要諦は、「成長戦略との整合性はとれているか」「そのための適切なリスクテイクもしているか」「CEOのサクセッションプランは問題なく運用されているか」の3点であると考えています。そのうえで、各社外取締役が自分の特性を活かしながら提言していくことが、さらなる監督機能の発揮につながると考えます。

**泉本:** 監査委員会での活動の際はさまざまな指摘を行ったうえで監査報告書を提出し、改善策の進捗について定期的に報告を受けるほか、改善が不十分なら再度指摘するというサイクルを回すため、監督機能が機能していることを実感しやすい側面があります。一方、取締役会では、提言した内容がすぐさま次の取締役会の議論に反映されるわけではないため、監督機能としてどこまで貢献できているかを実感しにくい部分があります。ただ、長期スパンで振り返ると大きく変わってきたことが明確に分かるため、そこで初めて、監督機能を発揮していることが実感できるのだと思います。

**浦野:** 当社のような指名委員会等設置会社では、「監督」という言葉と「監査」という言葉をどう使い分けるかについては非常に微妙な問題があると思います。私の個人的な見解ですが、会社が既に意思決定した事項や予算等がその通りに実行されるようにチェック・指導するのが「監査」であると考えます。一方、「監督」はもう少し範囲が広く、会社がまだ意思決定していないことや、準備できていないことを含めて提案することであると考えます。例えば、「各ステークホルダーに対し、会社の成長はどのように寄与すべきか」または「会社の主要事業が成長分野ではなくなった時、どの分野で成長していくか」あるいは「成長しないことが前提ならば、各ステークホルダーとどのように価値を分かち合うか」といった視点からの提言です。ただし、当社の監査委員会は一般的な監査委員会と異なり、

予算達成状況のチェックだけでなく、その少し先を見据えた提案までしています。この点は非常に優れていると言えるでしょう。

ご自身のスキルやこれまでの実績・経験を、どのように当社の経営に活かされているかについてお話しください。

**浦野:** 私のような経営経験者の場合、自分のキャリアの中で最も力を注いだことを、いかに活かせるかがポイントだと考えています。私もさまざまな会社の社外取締役を務めてきましたが、私に何を期待して招聘しようとしているのかをいつも最初にお聞きし、それが不明瞭な場合は辞退させていただいたこともあります。当社の場合は、当時の鈴木会長との面談の際、「日立物流が独立会社として機能していくために必要なのは、資本市場への配慮である」という点で意気投合したことが決め手になりました。なぜなら、私が前職で最も注力したのが、資本効率の改善だったからです。社外取締役それぞれが自身の役割をきちんと認識すれば、「多様な能力」という最も大事なダイバーシティにつながっていくでしょう。

**泉本:** 私は会計士という専門性が明確な業務に携わってきたこともあり、初めから監査委員としての役割を期待されていたと思います。

前の質問と関連し、指名委員会では、社外取締役候補の人選にあたってどのような方針を定めているかについてお話しください。

**浦野:** どのような人財が必要かという点については、各企業がどのステージにあるかによって異なると思います。先ほどお話ししたとおり、現在の当社は成長ステージにあるため、経営経験者を取締役会の過半数とすることが望ましいと考えています。また、経営陣の社内選抜にあたっての人物像やジョブディスクリプションもサクセッションプランの中で具体化しており、それに沿った議論を進めています。特にCEOの承継については、喫緊の課題として認識しています。

当社が今後も成長していくにあたり、どのような経営課題を認識されているかお話しください。

**浦野:** 現在の日立物流が属する業界、あるいは日立物流のポジションから見て、当社は十分成長していけるということを私は確信しています。その前提のもと、現状の経営課題は大きく3つあると考えます。1つ目は、DXの加速です。取締役会でもその重要性は認識しており、外部人材

も採用しながら、全事業部が自らITガバナンスを構築できる状況にまで、スピーディに強化する必要があります。2つ目は、事業ポートフォリオの組み換えです。資本市場に対し説得力のある売上成長シナリオを提示するためにも、M&Aを含む事業ポートフォリオの組み替えを、現中期経営計画期間中に実施することが望まれます。3つ目は、グループガバナンスの強化です。監査委員会が強力に機能しているものの、内部統制やコンプライアンスも含めるとまだ課題があると認識しています。統一的なグループガバナンスの構築をめざし、監査委員会を軸に強化すべきであると考えます。

**泉本:** 私も、グループガバナンスの強化、特にM&Aで連結化してきた海外グループ会社へのガバナンスが課題であると認識しています。以前は経理部門の管理職が数社の非常勤監査役を兼務するなど、グループガバナンスが十分に機能しにくい面がありましたが、2年ほど前に複数の監査役を専任で兼務する専任監査役制度を導入してから、かなり改善しました。まだ導入できていないグループ会社もあるため、この取り組みを拡充していきます。加えて、監査役のみで意見交換するグループ監査役会議や各種報告会も活発化しているため、よい方向に進んでいると感じます。

今後の日立物流のさらなる成長と持続的な企業価値向上に向けて、最後に一言ずつお願いします。

**浦野:** やはり「資本効率を高めるために、資本の回転率を上げていく」ことに尽きると思います。現在の当社は、回転率を上げないことには資本効率は高まりません。IFRS第16号「リース」の影響があろうとも、資本をとにかく高速回転させることで、総資産回転率を1以上に戻す必要があります。この点を意識しながら、引き続き、さまざまな案件において提言していきたいです。

**泉本:** 先ほど申し上げたとおりグループガバナンスを強化する必要はあるものの、あまりに細かく厳しい要求により、現場に過大な負担を強いることはあってはならないと思います。「何のためにやっているのか」という目的さえ外さなければ、現場の負担を減らしながら、効率的にガバナンスを強化することは可能であると考えています。私はその視点から、引き続き提言していきたいです。





## 役員紹介／取締役



### 取締役の選任理由

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
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。会社経営の経験に加え、大学の准教授として活躍されており、その知識と経験を活かし当社の持続的な企業価値の向上に資するための経営の監督に相応しい者であると判断したため。	59	2020年	○			○
泉本 小夜子	社外取締役	監査法人で長年企業会計に携わり、数多くの公職を歴任。業務執行の監査・監督を中心にその知識と経験を活かし、当社の持続的な企業価値の向上に資するための経営の監督に相応しい者であると判断したため。	66	2017年	○		◎ <sup>※2</sup>	○
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み、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しています。当社の持続的な企業価値の向上に資するための経営の監督に相応しい者であると判断したため。	72	2014年	○	◎		
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、経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通しています。当社の持続的な企業価値の向上に資するための経営の監督に相応しい者であると判断したため。	62	2020年	○	○	○	
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、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しています。その知識と経験を活かし当社の持続的な企業価値の向上に資するための経営の監督に相応しい者であると判断したため。	68	2016年	○	○		
丸田 宏	社外取締役	財務・会計に関する深い知見を有しており、海外での勤務経験も豊富。その知識と経験を活かし当社の持続的な企業価値の向上に資するための経営の監督に相応しい者であると判断したため。	66	2015年				◎
渡邊 肇	社外取締役	弁護士として活躍されており、国際取引法に関する専門的な見識と豊富な経験を有しています。その知識と経験を活かし当社の持続的な企業価値の向上に資するための経営の監督に相応しい者であると判断したため。	60	2020年	○			○
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、現在、代表執行役執行役副社長兼取締役の職を執っています。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、当社の企業価値向上に資する者として適任であると判断したため。	64	2016年				
中谷 康夫	取締役	当社代表執行役執行役社長兼取締役に就任以来、企業価値向上をめざし強いリーダーシップを発揮し、業績を向上させた実績があります。当社が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。	64	2013年		○	○	

※1 2020年6月23日現在 ※2 ◎委員長

### 取締役のスキルセットの概況

項目	人数					
	経営全般	財務会計・金融	法律	行政	グローバルビジネス	テクノロジー
経営全般	3					
財務会計・金融	2	2				
法律	1	1				
行政	1					
グローバルビジネス	1	1	1	1	1	1
テクノロジー	1					
社会・文化	1					
営業・マーケット開発	1	1	1	1	1	
リスク管理・コンプライアンス	1	1	1	1		



## 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



飯田 邦夫

執行役専務

安全品質管理担当



佐藤 清輝

執行役専務

経営戦略本部長  
協創PJ長



畠山 和久

執行役専務

東日本統括本部長  
(株式会社日立物流南関東 代表取締役社長)



林 伸和

執行役専務

財務戦略本部長  
PM推進本部長

※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



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



萩原 靖

執行役常務

人事総務本部長



黒梅 裕一

執行役

営業統括本部 重量機工本部長  
(株式会社日立物流バンテック  
フォワーディング 代表取締役社長)



高木 宏明

執行役

中国代表  
(日立物流(中国)有限公司 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



三村 哲史

執行役

東日本統括本部 東日本営業本部長



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  
(日立物流ソフトウェア株式会社 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/>



# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

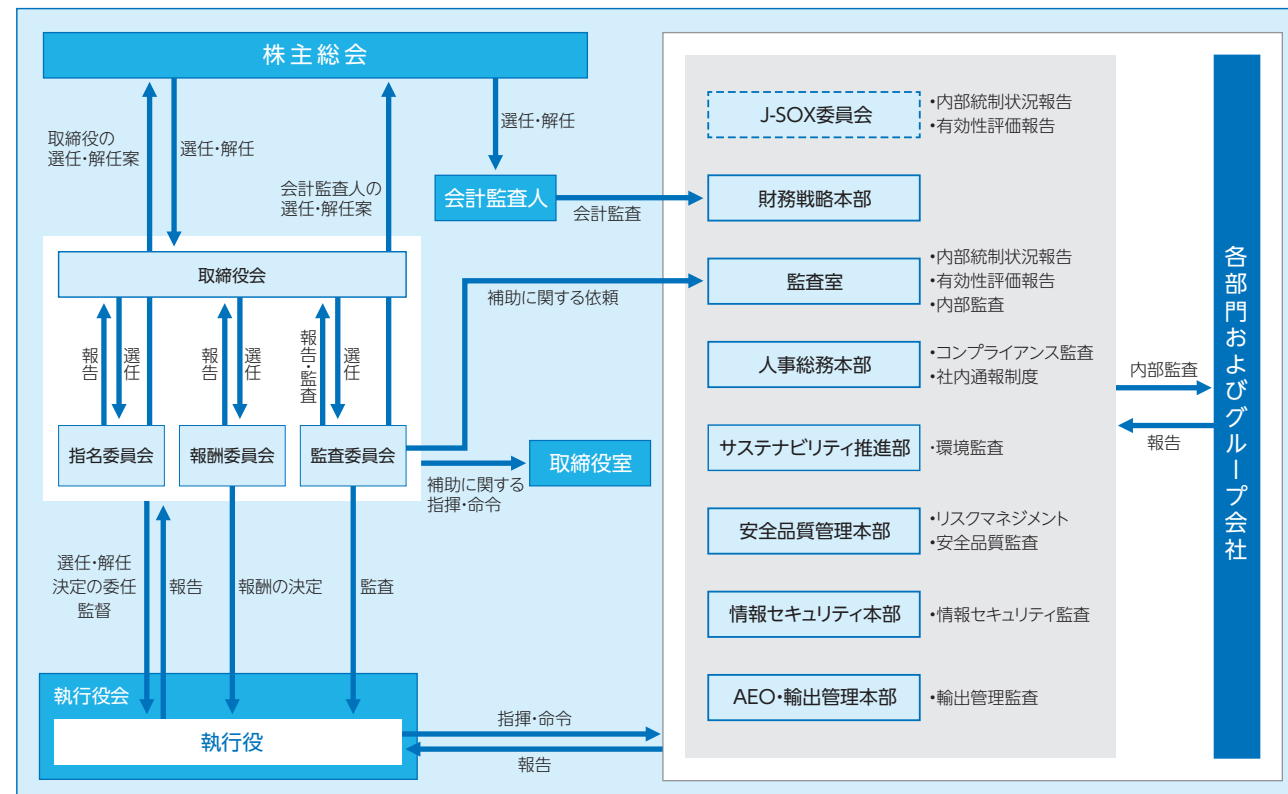
日立物流グループでは、経営の透明性と効率性を高め、また、コンプライアンス経営の遂行と正しい企業倫理に基づいた事業展開により、企業価値向上と持続的発展を図ることをコーポレートガバナンスの基本と考えています。日立物流ではこの基本方針に基づき、健全でかつ透明性が高く、事業環境の変化に俊敏に対応できるコーポレートガバナンス体制の確立をめざし、指名委員会等設置会社形態を採用しています。これにより、経営監督機能

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 女性取締役の登用	取締役の独立性確保 取締役会の多様性
2015年 指名委員会等設置会社に移行 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	会社法改正に伴うもの 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

## 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、執行役員が、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員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**
  - 主な役割…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**
  - 主な役割…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**
  - 主な役割…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**
  - 主な役割…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(執行役員)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。

### ● 会社と社外取締役との関係について

2020年6月23日開催の第61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
- 全執行役員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)
- 執行役員は全18名(2020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（取締役会全体の実効性の分析・評価・結果）

### 第三者評価機関による評価を開始

2019年度(2019年6月～2020年5月)の取締役会の実効性の評価は、評価開始から5年が経過したことから、評価の中立性と客観性を確保するために、自己評価に加え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取締役会評価を行いました。評価に当たっては、第三者評価機関が取締役会および指名・監査・報酬委員会(以下、「各委員会」)の資料と議事録の閲覧、取締役会の傍聴のほか、取締役会議長・各委員長・代表執行役社長との事前ディスカッションを行って作成した質問票に取締役全員と取締役会に陪席している執行役3名が回答しました。第三者評価機関は、質問票の回答を受領した後に回答者全員とインタビューを行い、取締役会の現状評価および課題を取り纏め、2020年3月の取締役会で実効性向上に関する提案も含めて報告を行いました。取締役会は第三者評価の結果を踏まえ、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。

### 評価結果の概要

取締役会と各委員会は、実効性の向上に向けて継続的な活動に取り組んでおり、有効に機能していることを確認できましたが、経営環境の大きな変化に対してより実効性の高い取締役会をめざす過渡期にあると評価されています。また監査委員会は、経営の視点からの監査も徹底して行っていると評価されています。今後の取締役会と各委員会の実効性をさらに高めるために、以下の点について検討することを提言されました。

1. 取締役会の議論について、社外取締役からは、それぞれの知見・経験に基づき、さまざまな視点から発言がなされ、議論に貢献していることが確認されました。今後は、経営における重要事項に関して本質的な議論を行うために、少人数のオフサイトミーティングで議論を先行させる等について検討することを提言されました。
2. 取締役会の構成については、現状適切であります。今後は、経営の本質的な議論をさらに活性化させるために、「グローバルな経験」「事業ポートフォリオの変革経験」「新規事業の育成経験」等を有する経営経験者を社外取締役として迎えることについて検討することを提言されました。
3. 各委員会の活動は適切に行われていることが確認されました。指名委員会においては、CEOのサクセッションプランおよび社外取締役の構成についてさらに深い議論を行い、その内容を取締役会と共有することについて検討することを提言されました。また、監査委員会においては、現在の実効的な監督機能の維持のために、長期的なサクセッションプランを作るについて検討することを提言されました。

### 取締役会等の活動内容と評価

2019年度の実効性の評価は以下の通りです。  
1. 「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8名中4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、経営学者、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おり、取締役会議長は社外取締役が務めています。議題内容の配分は、経営戦略が全体の39%、企業統治が同23%、事業運営他が同38%と、年間を通じた計画により適切に選定しています。2019年度に取締役会は14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。  
2019年度は、特に中期経営計画「LOGISTEED 2021」の進捗状況やリスクマネジメントに関し議題を設定して議論を深めました。「LOGISTEED 2021」の進捗状況では、サプライチェーン全体を視野に入れた計画と各ソリューションについて具体的に整理されていることを確認し、今後は各ソリューションの関連性と外部データも活用したビジネスモデルを検討するよう執行側へ要望しました。リスクマネジメントでは、取締役会として以前から要望していたERM(Enterprise Risk Management)の全貌が整理されましたが、リスクオーナーの決定とリスクの定量化、テールリスクへの細かな対応について執行側へ要望しました。また、2018年度から実施している独立社外取締役によるブレインストーミングに加え、執行役や外部有識者と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。

今後の経営環境の大きな変化に対応するためには、社外取締役の構成変化の必要性が強く認識され、取締役会の議論は事業ポートフォリオの再構築、経営資源の配分等の経営の本質に関わる事項に集中していくことが重要であると考えています。具体的には、「物流領域におけるイノベーション・デジタルトランスフォーメーションの動向」「中長期的な事業ポートフォリオのあり方と今後の変化」「SDGsへの取り組みとESG経営」等の深い議論の必要性を改めて認識し今後はこれらのテーマについて議論を重ね、取締役会として明確な方向性を示していくことを確認しました。

### 各委員会の活動内容と評価について

2019年度に指名委員会は7回、監査委員会は16回、報酬委員会は8回開催し、各委員会の議長を社外取締役が務めています。

各委員会の内容と評価については以下の通りです。

#### (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い、現社長の2020年度の再任について異議がないことを確認しました。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、指名委員会のさらなる充実に取り組んでいきます。

#### (2)監査委員会

監査委員会では、監査方針に基づき、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。2019年度は本社コーポレート4部門および潜在的ガバナンスリスクの高い海外グループ会社8社への往査を実施し、経営課題を抽出して提言を行い、改善施策を策定させました。81社に上る国内外グループ会社が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、監査委員会監査で自ら確認するとともに、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、個々に必要な是正措置の要望を執行側へ継続的に行っています。2019年度からは監査委員会の提言に沿ってグループ会社の専任監査役が増強され、監査委員会と連携したグループガバナンスが一段と強化されました。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。

コーポレートガバナンス・コードで求められている企業価値の

持続的向上に関しては、監査委員会が求めていたWACC<sup>\*1</sup>を基準にROIC<sup>\*2</sup>をKPI<sup>\*3</sup>として活用する事業評価の仕組みが定着し資本効率を重視した経営が深化しつつあります。今後は、以下の2点に注力して監査していくこととします。第1に「損失の管理」の観点からERMが有効に機能していることの検証を深化させること、第2にSDGsに沿ったESG経営の観点から、G(Governance)については監査委員会としてこれまで相当程度の取り組みを行ってきたため、E(Environment)およびS(Social)についての経営的検証を深めていくことに注力していきます。

#### (3)報酬委員会

報酬委員会では、月俸および業績連動報酬で構成している執行役の現在の報酬制度について、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう攻めの報酬改革を推進すべく、執行役の報酬水準の見直しに加え、基本報酬、業績連動報酬および長期インセンティブで構成する報酬ミックスの導入について議論を重ねました。報酬改革の検討では、外部の報酬コンサルタントであるウイリス・タワーズワトソン(タワーズワトソン株式会社)を起用してさまざまな業種や規模のベンチマークを選定して多面的な評価を行い、固定報酬と変動報酬および現金報酬と株式報酬との適切な割合、中長期的な業績に連動する報酬体系の制度設計、業績連動評価に用いる指標の選定等について議論を行い、各役員の中長期的なミッション遂行に対するモチベーションの喚起と成果に応じた報酬額の設定について検討を進めました。

今後は、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いきます。

\*1 WACC(Weighted Average Cost of Capital):加重平均資本コスト  
\*2 ROIC(Return on Invested Capital):投下資本利益率  
\*3 KPI(Key Performance Indicator):重要業績評価指標

### 2019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	2019年度現在の当社における地位および担当*	2019年度の取締役会出席状況
独立役員 泉本 小夜子	2017年	社外取締役 監査委員 16回中16回 報酬委員 8回中8回	14回中14回
独立役員 浦野 光人	2014年	社外取締役 指名委員長 7回中7回 報酬委員長 8回中8回	14回中14回
田中 幸二	2018年	社外取締役 取締役会長	14回中14回
独立役員 總山 哲	2016年	社外取締役 指名委員 7回中7回 監査委員 16回中16回	14回中14回
独立役員 馬越 恵美子	2014年	社外取締役 指名委員 7回中7回	14回中14回
丸田 宏	2015年	社外取締役 監査委員長 16回中16回	14回中14回
神宮 司 孝	2016年	代表執行役 執行役副社長 兼 取締役	14回中14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 7回中7回 報酬委員 8回中8回	14回中14回

\*担当委員会を示す色枠について、上半分は担当委員会名、下半分は2019年度の委員会出席状況を示しています。



## 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「LOGESTEED」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、報酬委員会の役割、規模・構成および運営について、当社コーポレート・ガバナンス ガイドライン等に定めています。

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。報酬委員会に対する外部の報酬コンサルタントの関与・参画状況は、報酬委員会の審議の実効性を高めるアジェンダ設定等のアドバイスに留めており、報酬委員会の合意形成ならびに決定内容に関する妥当性の提言等は受けていません。なお、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式会社）を起用しています。

#### ■ 最近事業年度にかかる報酬額の決定過程における報酬委員会の活動状況

取締役の2019年度に係る報酬等の額については、2018年12月26日に報酬委員会で定めた決定方針に基づき、2019年6月18日に取締役の個人別の報酬等の内容、2020年5月22日に取締役の個人別の期末手当を、それぞれ報酬委員会で審議し決定しています。執行役の2019年度に係る報酬等の額については、2018年12月26日に報酬委員会で定めた決定方針に基づき、2019年3月29日に執行役の個人別の報酬等の内容、2020年5月22日に執行役の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。

また、2019年10月から2020年4月までの各回では、主に執行役の報酬制度の見直しに関する慎重な審議を行ってきました。当社では、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、2020年度より当社執行役に対する業績連動型株式報酬制度を導入することを報酬委員会において決定しました。

#### ■ 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。

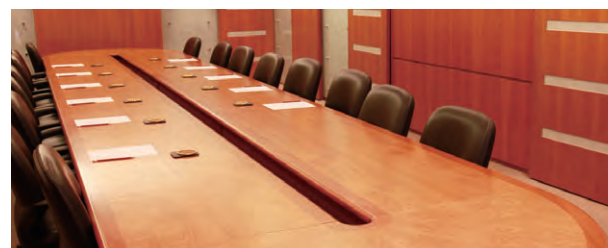
#### <取締役報酬等>

取締役の報酬等は、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ています。また、執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬は支給しておりません。

#### <執行役報酬等>

執行役の報酬等は、基本報酬および業績連動報酬で構成されており、役位に応じた基準額に査定を反映して決定しています。なお、業績連動報酬は、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する年次賞与、3事業年度における当社の業績目標の達成度に連動する株式報酬から構成されています。役員報酬の種類別報酬割合については、役位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位ごとの報酬構成割合に反映しています。なお、基本報酬を100とした場合の役位毎の各報酬構成要素の割合や、業績連動報酬にかかる指標（KPI）、KPIの選定理由、支給額の決定方法は当社の第61期有価証券報告書内「役員の報酬等」をご覧ください。

第61期有価証券報告書  
[https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/ir/library/securities/pdf/61st\\_yuho.pdf](https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/ir/library/securities/pdf/61st_yuho.pdf)



## 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、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

役員も含めた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るほか、法務部による巡回教育を行っています。

eラーニング受講者除くコンプライアンス教育受講者数(2019年度実績)

555名

#### ■ 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実施しています。

購買従事者教育実施会社数(2019年度実績)

国内: 19社 海外: 36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。

#### ● 社内通報制度周知ポスター

社内通報制度の社内周知徹底に向けて、20の言語で周知用のポスターを制作し、各拠点で掲示しています。



#### ■ コンプライアンス違反について

2019年度において、贈収賄や競争法にかかる違反や制裁を伴う案件は発生していません。

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については、Webサイトをご覧ください。  
<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・運用状況を確認しています。また、当社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\*対応や、国内外の個人情報保護に取り組むなど、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(2019年度実績)

100%

対象範囲: 日立物流、国内・海外グループ会社

標的型攻撃メール訓練の開封率(2019年度実績)

5.0%

対象範囲: 日立物流、国内グループ会社

#### ■ 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(2020年3月末時点) 12社

ISMS認証取得状況(2020年3月末時点) 36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

2019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については、Webサイトをご覧ください。  
<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・リスクの可視化・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・純粋リスク）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	(1)成長リスク 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	(2)環境変化リスク 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
	(3)オペレーショナルリスク 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	(4)ハザードリスク 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	
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	

## TOPICS

### 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、物流という社会機能の基盤を担っており、事業の安定的な継続が強く求められています。今般の新型コロナウイルス感染症への対応として「新型コロナウイルス対策本部」を設置し、事業部門等と連携してグループ従業員の感染防止と事業継続に努めています。

基本的な感染予防策として、従業員は入社前に検温を実施し、発熱や風邪症状等がある場合には出勤を行わないことを徹底しています。また、事業所入場時および休憩時間等のこまめな手洗い、手指消毒を指示するとともに、消毒剤使用による作業テーブルやドアノブなどの消毒、マスク着用などを推進しています。これらの取り組みをはじめ、日立物流グループ全体で徹底した対策を講ずることにより、従業員およびその家族などのステークホルダーの感染防止を図っています。

事業継続については、本社コーポレート部門に対し、継続すべき重要業務の洗い出しと従事者・代務者の選定、リモートワークの準備、代替オフィスの選定などを実施しました。事業部門に対しては、職場で感染者が発生した想定シミュレーション訓練を主要拠点(4拠点)で実施しました。

### BCP(事業継続計画)体制強化への取り組み

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さまに高品質なサービスを提供するために、代表執行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。

## ■ 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）

リスク種別	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
成長リスク	特定顧客への注力、依存	<b>■ リスク</b> ・案件喪失時の業績、雇用継続への影響 ・顧客業績変動による当社グループ事業への影響 ・価格交渉力の低下 ・新規顧客開拓へのインセンティブ低下 <b>■ 機会</b> ・効率的な営業展開、スケールメリットの享受	・顧客事業不振による売上、利益の大幅な低下 ・事業基盤の縮小 ・顧客事業破綻による売掛金未回収の発生	・部門間の連携強化によるアカウントマネジメント ・顧客経営状況のモニタリング ・与信限度額の設定およびモニタリング ・顧客依存度の定期的な確認 ・主要事業以外への経営資源配分
	ビジネスモデルの変化(技術革新等)	<b>■ リスク</b> ・顧客ニーズの変化 ・技術の陳腐化 <b>■ 機会</b> ・画期的な技術開発による成長機会の獲得	・物流業界での優位性低下 ・デジタルイノベーションへの対応の遅れによる競争力低下	・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 ・産官学連携、オープンイノベーションの推進(P27-28参照) ・IT/デジタル人材の強化
	人財確保	<b>■ リスク</b> ・競争激化による優秀な人財確保の困難 <b>■ 機会</b> ・新たなノウハウ獲得、新規事業の創出	・事業の停滞 ・競争力の低下 ・成長の鈍化	・経営戦略に応じたグローバル人材、デジタル人材、経営人材等の確保 ・社内教育プログラムの充実による人材の育成、教育 ・人材の定着管理の実施(P67参照)
環境変化リスク	コスト上昇	<b>■ リスク</b> ・調達コスト(燃料費、庸車費用、労働力等)の増加 <b>■ 機会</b> ・調達コスト減少による事業の採算性向上	・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 ・人財、車両等の不足による事業継続への悪影響	・複数の協力会社との緊密な関係構築 ・競合他社の動向を踏まえた料金の適正化 ・デジタル化などによる効率的な運営
	為替レートの急激な変動	<b>■ リスク</b> ・為替差損の発生 ・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 <b>■ 機会</b> ・為替差益の発生 ・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	・為替差損による利益の減少(EBIT以下) ・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	・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) ・金融機関等との為替予約等のヘッジ取引
オペレーショナルリスク	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> ・時間外労働規制などの違反 ・同一労働同一賃金に対する当局との解釈の相違 ・贈賄、競争法などの各種法令違反 ・社会規範の逸脱 ・情報漏洩 ・人権の侵害(各種ハラスメント、児童労働、低賃金労働)	・社会的信頼の低下による企業価値の毀損 ・顧客の信頼、社会的信用の低下による売上、利益の減少	・日立物流グループ行動規範を制定し、教育を実施 ・各地域の法務部門による調査、教育の実施(P54参照) ・勤怠管理システムの管理体制の整備 ・賃金算定の明確化
	事故の惹起	<b>■ リスク</b> ・労災、火災、車両、製品事故などの惹起	・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 ・顧客の信頼、社会的信用の低下による売上、利益の減少	・設備の保全計画の策定と実施 ・事故発生時の初期対応、報告体制の整備と訓練の実施 ・社内での教訓、知見、優良事例の共有 ・安全テクノロジー導入による安全職場の確立(P65参照)
	サービスの品質低下	<b>■ リスク</b> ・サービスの品質悪化、納品遅延等の惹起	・顧客の信頼、社会的信用の低下による売上、利益の減少 ・惹起による弁済等の損失補償	・品質管理部門によるKPI項目の管理 ・プロセスマネジメントによる品質管理 ・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
ハザードリスク	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> ・従業員への被害 ・物流網の遮断 ・当社グループ資産(建物、設備等)、顧客商品への被害	・事業への影響(操業停止等)による売上、利益の減少 ・復旧にかかる費用の発生および資産の減損損失	・地域に応じた事業中断リスクの評価と早期の事業復旧に向けたBCP策定(P68参照) ・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 ・BCM(事業継続マネジメント)の遂行
	資本に関する脅威	<b>■ リスク</b> ・大株主の資本政策の変更 ・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	・経営の混乱 ・現経営陣のイニシアティブ低下 ・事業の混乱	・企業価値の向上による株式時価総額の引き上げ ・成長機会への投資 ・株主還元増加



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/pdf/htsgroup\\_riskfactor.pdf](https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/pdf/htsgroup_riskfactor.pdf)



# 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。

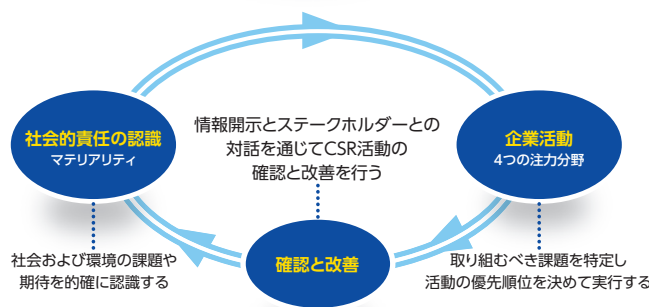
## 日立物流グループのステークホルダー

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。



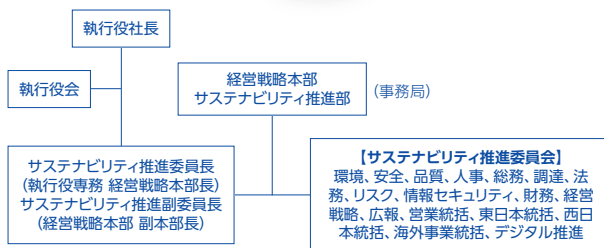
## CSR推進の基本方針

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。



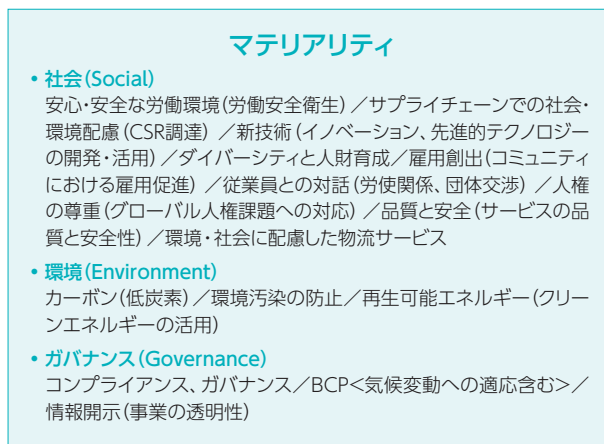
## サステナビリティ推進体制

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。



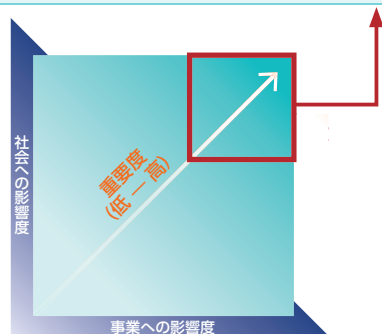
## 社会的責任の認識：マテリアリティ(重要課題)

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リ分けし、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。

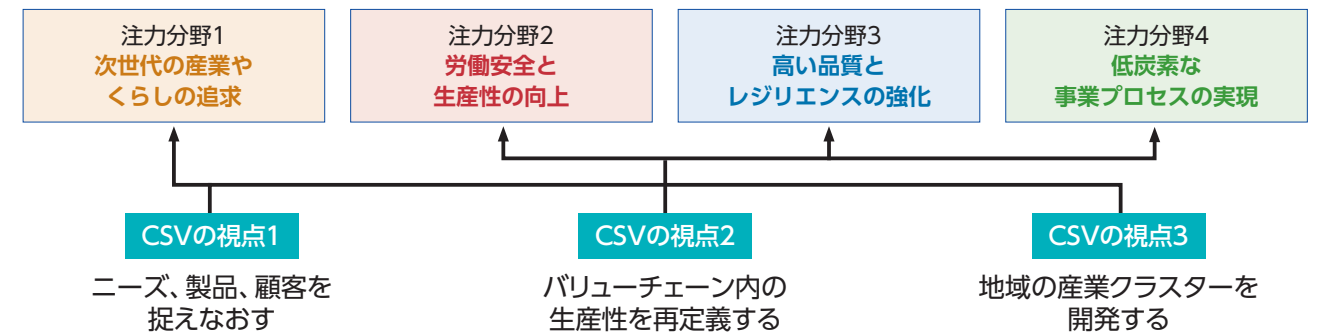


## 企業活動：注力分野

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<sup>※</sup>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。

※詳細については、P59-60をご覧ください。

### 4つの注力分野



## 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きます。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性の深い目標は、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。

### 注力分野と関連性の深いSDGs目標



サステナビリティに関する情報の詳細については、Webサイトもご覧ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/>

## 環境中長期目標の策定について

日立物流グループは経営理念の実現に向けてさまざまな活動を行っており、注力分野の一つにおいても、「低炭素な事業プロセスの実現」を掲げています。近年の社会課題の中でも、特に気候変動問題はパリ協定やTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が金融業界や企業を巻き込む大きな流れとなっています。日立物流グループにおいても、2019年から気候変動に関するリスク・機会についての検討を行い、気候変動関連リスクの重要性を再認識するとともに、環境中長期目標の策定を行いました。



### 環境中長期目標 (CO<sub>2</sub>排出量削減目標)<sup>※</sup>

2030年度目標 (基準年度: 2013年度)

目標削減率 **30%**

2050年度努力目標 (基準年度: 2013年度)

目標削減率 **80%**

※環境中長期目標の詳細については、P61をご覧ください。



# 日立物流グループの注力分野と評価指標(KPI)

関連するSDGs	注力分野	活動テーマ	取り組み	評価指標(KPI)	当 社	国 内	海 外	2019年度実績・進捗	2020年度の目標・計画	関連情報記載先		
	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	●	●		ヒヤリハット予報など7種類の機能拡張によるシステム全体の性能向上	生体情報アラートなど6種類の機能拡張によるシステム全体の性能向上	P28/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でのサービス開始	春日部ECプラットフォームセンターの採算化、多拠点化に向けた機能検証	P33/Webサイト		
				製販コントロール支援(需要予測)の事例数	●	●		お客様との共同研究による需要予測ツールの設計(1事例)と物流予測ツールの運用検討実施(3事例)	需要予測ツールの物流現場での実装検証(1事例)と物流予測ツールの継続運用による精度向上(2事例)	P66/Webサイト		
				ブロックチェーン技術のユースケース拡張	●	●		支払に関する仕組みの仮説検証の確定	仮説検証範囲の拡張と適用ユースケースの検証	P66/Webサイト		
				事業ニーズに即応する研修開発	データサイエンティスト育成講座の受講者数	●	●		受講者数:25名(累計58名)	データサイエンティストの育成	P66/Webサイト	
				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・輸配送の実施	●	●		全国の医薬品物流センターの機能拡充とGDP適合車両の導入	医薬品物流センターの機能拡充と品質レベルの向上、GDP適合輸送の拡充	P35-39、P66/Webサイト	
	2 労働安全と生産性の向上	(2) 地域の物流ニーズ・課題への対応および対応力の強化	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	●	●		経済産業省主導による実証実験に継続的に参画	RFIDを活用したシステムの実装の検討	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	●	●		度率0.92(0) 強度率0.011(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	P12、65/Webサイト	
				運輸安全マネジメントの強化	交通事故件数(自動車事故報告規則第2条に規定する事故)	●	●	*1	交通事故件数:0件	SSCVの導入および各種安全活動の強化	P12、28/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	●	●		物流センターへのパレット自動倉庫、無人フォークリフト等の導入	自動化・省人化設備の導入拡大	P69/Webサイト
				(3) 多様な労働力の活用推進	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:4.7%	女性社員の計画的な育成の継続(女性管理職比率:10%)	P67/Webサイト
					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	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機会の設定	Webサイト
					女性の活躍推進に関する管理職研修の実施	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、社員の意識改革や働きがい、ダイバーシティの推進につながるセミナーを経営幹部・管理職等に向けて開催(150名出席)	従業員の意識改革につながる取り組みの継続	Webサイト
					男性の育児休業取得の促進	男性社員の育児休業取得率	●			取得率:8.3%	男性社員の育児休業取得促進施策の実施	Webサイト
					配偶者出産休業取得率	配偶者出産休業取得率	●			取得率:29.2%	男性社員の配偶者出産休業取得促進施策の実施	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	●			働き方改革の各種施策により、前年度比で時間外労働時間を削減(2019年度平均時間外労働時間28.6h(前年度より1.6h減))	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	P67/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	●			業務改革の推進や月次実績の見える化などを実施(2019年度有給休暇取得日数18.5日、取得率77.3%)	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強化など、グループ全体での取り組みの強化	P67/Webサイト	
				OPEXデザイナーの育成	OPEXデザイナーの育成者数	●	●		育成者数:累計32名	OPEXデザイナーの育成	P67/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	●	●	●	社会貢献活動の基本的な考え方に基づき、3分野で新たな支援を実施	2019年度に実施した支援の継続/2分野での活動の検討	P68/Webサイト					
	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改訂やコンプライアンスに関する従業員教育、コンプライアンス会議などを計画通り実施	コンプライアンス強化のための施策の実施	P54/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%	P54/Webサイト		
			標的型攻撃メール訓練の開封率	●	●			開封率:5.0%	標的型攻撃メール訓練の開封率:5%未満	P54/Webサイト		
			BCP体制の強化	災害対策訓練の実施回数	●	●		神奈川地区にて1回実施/日立物流本社にてセミナー開催(122名出席)	災害対策訓練の実施	P68/Webサイト		
			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影響によりインドでの実施を2020年度以降に延期	海外BCPキャラバンの実施検討(インドのグループ会社2社他)	P68/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36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に対する調達コンプライアンス教育の継続的な実施	P54/Webサイト		
		(2) 廃棄・排出への配慮	大気汚染物質の削減	基準に適合した車両の保有率	●	●		エコカー保有率:100% 最新型エコカー保有率:96%	エコカー保有率:100% 最新型エコカー保有率:98%	P63/Webサイト		
			資源循環の促進	再資源化率	●	●		再資源化率:99.0%	再資源化率:99%	Webサイト		
			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			
		(3) 災害支援への貢献	水使用量床面積当たり原単位の低減	●	●		原単位:前年度比▲7.5%	原単位の低減:2019年度比▲1%	Webサイト			
			グリーン購入率	●	●		購入率:86.0%	グリーン購入率:90%	Webサイト			
			森林資源保護	コピー用紙使用量の削減率	●	●		削減率:前年度比▲5.3%	コピー用紙削減率:2019年度比▲1%	Webサイト		
BCP体制強化	災害発生時の従業員の行動基準の周知	●	●		[災害対応カード]の[緊急対応ハンドブック]への刷新	[緊急対応ハンドブック]の全従業員への配付	P68/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	●	●	●	社会貢献活動の基本的な考え方に基づき、3分野で新たな支援を実施	2019年度に実施した支援の継続/2分野での活動の検討	P68/Webサイト					
	4 低炭素な事業プロセスの実現	(1) エネルギー利用の効率化	LED照明設備の導入拠点数	●	●	●	拠点数:8拠点	2022年度末までに自家拠点100%導入	P64/Webサイト			
			「建物」の電気使用量の削減	「建物」の床面積当たり電気使用量(原単位)の削減	●	●		削減率:2018年度比▲3%	「建物」の床面積当たり電気使用量:2018年度比▲2%	Webサイト		
			省エネ点検の実施拠点数	●	●		拠点数:132拠点	省エネ点検の実施	Webサイト			
			車両の燃費向上	車種別の車両燃費向上	●	●		燃費:2018年度比プラス0.4%	車種別の車両燃費向上:2018年度比プラス2%	P63/Webサイト		
			ダブル連結トラックの導入推進	ダブル連結トラックの導入支援	●	●		静岡県～京都府間にて8月より実運用開始	ダブル連結トラックの導入支援の継続	P63/Webサイト		
			物流施設・輸送設備の共同利用等の推進	物流施設・輸送設備の共同利用の実施	●	●	●	佐川急便(株)との施設共同利用の実施/北米における自動車部品のミルクラン輸送の実施	物流施設・輸送設備の共同利用の範囲拡大	P72/Webサイト		
		(2) 再生可能エネルギーの導入	モーダルシフトの新規顧客/新規ルートの開拓	新規顧客/新規ルートの開拓	●	●	●	再生資源廃棄物輸送のモーダルシフトにおける新型コンテナの開発	モーダルシフトの範囲拡大と強化	P64、71/Webサイト		
			プラットフォーム化、配送拠点集約等による輸送効率化の推進	共同輸送の新規実施	●	●		タイにて日立アジア(タイランド)社と輸送車両のシェアリングサービス事業開始/既存の取り組み範囲の拡大	プラットフォーム化、配送拠点集約、ラウンドユース等による輸送効率化の範囲の拡大	P72/Webサイト		
			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	エコカー保有率100%の継続	P63/Webサイト		
			最新型エコカー保有率	●	●		最新型エコカー保有率2019年度目標96%達成	最新型エコカー保有率:98%	P63/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	●	●		1,944名へのエコドライブ教育完了(2020年3月末までの累計)	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	P62/Webサイト		
(3) 環境マネジメント強化	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:224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見直し	環境管理システムの仕様検討	●	●		環境負荷、車両に関する2つのシステムの改善を実施	産業廃棄物管理システムの運用開始	Webサイト				
	海外環境管理の強化	重要環境法令の洗い出しとグローバル環境会議の開催			●	米国、オランダ、韓国、台湾について調査を実施/環境責任者会議を2回実施	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	P62/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/(株)日立物流中部において独自に「エコステージ2」の認証を取得	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	P62/Webサイト				
	環境に関するeラーニングの受講率	●	●		受講率:99.7%	環境に関するeラーニング受講率:99%	Webサイト					
	従業員の環境意識向上に向けた教育・啓発活動による理解の促進	従業員向け環境関連情報の発信	●	●		グループ社内報での日立物流グループ環境月間(6月)の活動報告	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	●	●		日立物流グループ環境月間に各拠点で実施	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	●	●		CDP <sup>*2</sup> への対応準備	CDPへの回答実施/webサイト等での環境情報開示の充実化	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)日立物流首都圏、(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)の8社(パンテックグループ除く)。詳細な情報はWebサイトをご覧ください。 <https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/social/safety/>

\*2 CDP: 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。



# 日立物流グループ 環境中長期目標2030/2050の策定

日立物流グループは、2030年に向けた国際社会の共通目標であるSDGsへの取り組みの重要性を深く認識しています。また、パリ協定等世界全体で求められるCO<sub>2</sub>削減目標や日本政府が打ち出したTCFDガイダンス等を参考に、グローバル企業に求められる持続可能な社会の実現に貢献するため、当社グループとしての環境中長期目標2030/2050を策定しました。

**環境中長期目標**

**CO<sub>2</sub>排出量の削減(国内スコープ1+2<sup>※</sup>)**

<p><b>2030年度目標(基準年度:2013年度)</b></p> <p>CO<sub>2</sub>排出量を基準年度比で<b>30%削減</b>をめざす</p>	<p><b>2050年度努力目標(基準年度:2013年度)</b></p> <p>CO<sub>2</sub>排出量を基準年度比で<b>80%削減</b>をめざして努力する</p>
---	--

● 排出範囲: 事業の運営により自家で消費したエネルギー起源のCO<sub>2</sub> ● エネルギーの種類: 電気・車両燃料等

※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)

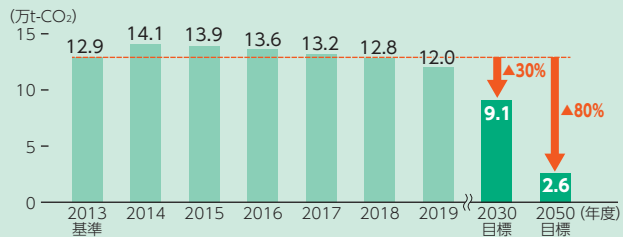
## 環境中長期目標達成に向けたアプローチ

日立物流グループでは、策定した環境中長期目標に関して、以下の取り組みを行います。

車両燃料削減、効率輸送の推進	建屋での電気や燃料の使用量削減	共通事項
1) 車両の燃費改善 2) モーダルシフトの推進 ① 鉄道輸送への切り替え ② 船舶輸送への切り替え 3) ラウンドユースの推進 4) 輸送効率化の推進 5) SSCV運用促進による車両運用効率の向上	1) 電力使用機器の運用改善 2) エネルギー利用の効率化 3) 作業改善によるフォークリフト稼働率の向上 4) 暖房用燃料の削減 5) 再生可能エネルギーの拡大 (電力調達方法の見直し含む) 6) エネルギーマネジメントシステムの導入	1) 環境マネジメントの強化 2) シェアリング(施設・設備の共同利用) 3) 低炭素物流システムの推進 4) 排出権取引への参加 5) カーボンプライシングの導入・活用 6) 脱炭素化へのオープンイノベーション 7) AI、IoTの活用による次世代型物流

## 日立物流グループのCO<sub>2</sub>排出量

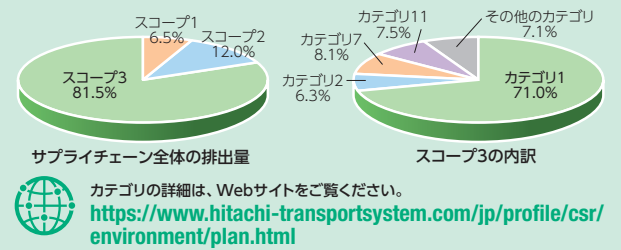
### 日立物流グループのCO<sub>2</sub>排出量の推移



※スコープ1およびスコープ2の合計  
 対象範囲: 日立物流、国内グループ会社

### 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」についても算定しています。



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

## 気候変動に関するリスクと機会

日立物流グループは、TCFDで要求されている開示項目や、外部の気候変動のリスクと機会に関する項目をリストアップし、事業に与える影響度合い等について評価を行いました。そのうえで、現在および将来において当社グループが直面すると想定される気候変動のリスクと機会を特定しました。

想定されるリスク・機会	
移行リスク	政策・法規制: 気候変動に関する税負担(例: 炭素税、燃料税)の増大やGHG <sup>※</sup> 排出に対する規制強化・導入によるコスト増加リスク
	技術: 環境技術の導入遅延・失敗によるGHG排出削減コストの増加および顧客の流出リスク
	市場: 低炭素またはカーボンニュートラルな輸送を好む顧客への対応不足による顧客の流出リスク
物理リスク	評判: 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
	急性: 異常気象による風水害等の激化による物流業務の停滞リスク
機会	慢性: 平均気温の上昇による労働環境の悪化が起因し、人材確保が困難となるリスク
	資源効率性: 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GHG排出量の削減機会
	製品・サービス: 事業活動を多様化することに伴う機会
	レジリエンス: エネルギーの多様化に伴う機会

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/>

※GHG: Greenhouse gas (温室効果ガス)

## 環境方針

日立物流グループでは、次の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。

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

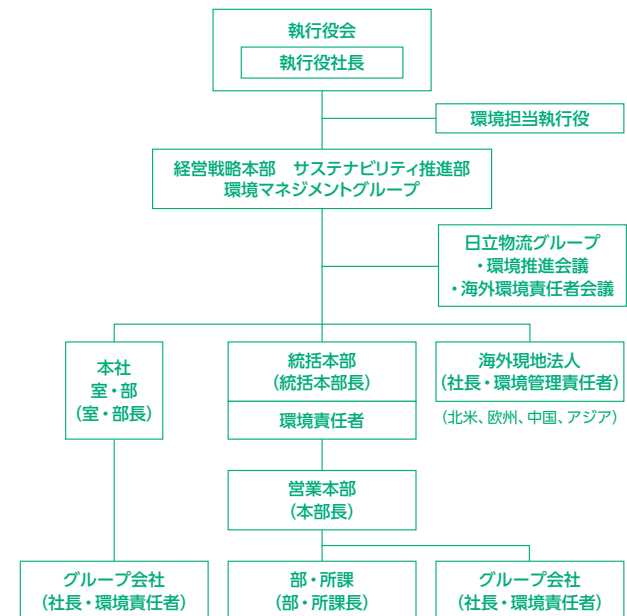
## 環境分野におけるマテリアリティ

特定したマテリアリティの中で、環境分野は以下の3つです。

- ① **カーボン(低炭素)**
- ② **環境汚染の防止**
- ③ **再生可能エネルギー**

## 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。2019年度より管理システムの見直しに取り組み、管理レベルの向上を図るとともに、引き続き従業員の意識向上と環境負荷低減を推進していきます。

## 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(2019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:2019年度実績)

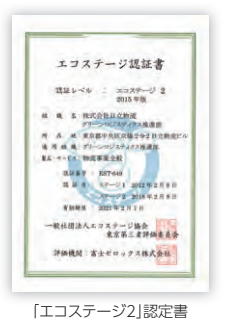
**84** 拠点

## 海外の遵法確保

海外拠点における「輸送および倉庫事業」に関係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、概要について調査を進めています。2019年度は、米国、オランダ、韓国、台湾の4つの国と地域について調査しました。

## 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」へと認証のレベルを向上させました。2019年度には、グループ会社である(株)日立物流中部においても独自に「エコステージ2」の認証を取得するなど、グループ全体での環境管理レベルの向上に努めています。また、2020年4月現在、「グリーン経営認証」をトラック運送事業で26事業所、倉庫業では8事業所にて取得しています。今後も、これらマネジメントシステムを活用して、環境負荷の低減に努めていきます。



「エコステージ2」認定書



「グリーン経営認証」登録証



## 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

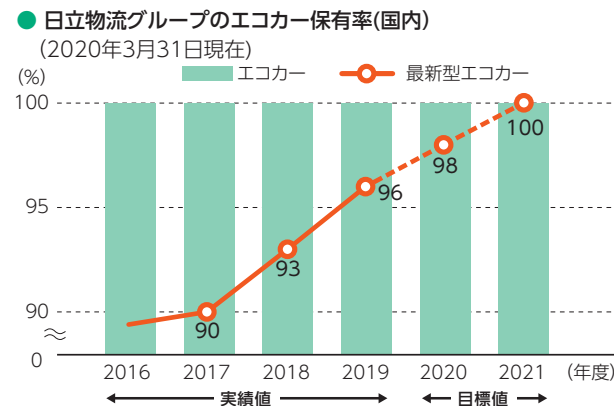
社会が期待する環境配慮型の次世代の物流ソリューション提供に向けて、サプライチェーンの中で生じるCO<sub>2</sub>排出や廃棄物の削減に取り組んでいます。

### 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目標】

目標 2018年度比 **+1%**  
実績 2018年度比 **+0.4%**

製造資本

自然資本

注力分野3

注力分野4

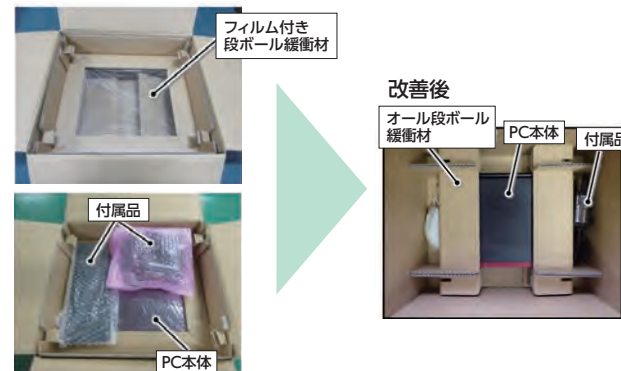
### 財務的インパクト(例)

- ・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

### 環境配慮包装仕様の設計・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、お客様のさまざまなニーズに応えつつ、包装に関わる資材・廃棄物の削減など、環境負荷低減に貢献しています。例えば、当社のPCキitting作業を行う事業所では、サイズの異なるPCの包装にフィルム付き段ボール緩衝材や付属品用のフィルム緩衝材を使用していましたが、仕切り形状や保持要領を工夫することにより、包装のすべての段ボール化を実現し、脱プラスチックにつなげています。この取り組みが評価され、2019日本パッケージングコンテストにおいて「電気・機器包装部門賞」を受賞しました。

改善前



2019日本パッケージングコンテストにおいて、「ロジスティクス賞」「電気・機器包装部門賞」をダブル受賞  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/20190902-1.html>

#### ■ ダブル連結トラックの導入推進

グループ会社の(株)バンテックセントラルでは、環境省と国土交通省の連携事業である「物流分野におけるCO<sub>2</sub>削減対策促進事業」として、全長21mのダブル連結トラック×2セットを導入し、運行を開始しています。2019年度以降継続して実施しており、今後は、実運用を通じて安全性・運行管理性等の検証を行い、さらなる物流効率化に取り組んでいきます。



日立物流のこれまで

日立物流のこれから

価値創造を支える基盤

価値創造の成果

財務・非財務情報

## エネルギー利用の効率化

### KPI

- ・「建物」の床面積当たりの電気使用量の削減
- ・モーダルシフトの新規顧客/新規ルートの開拓

等

低炭素な事業プロセスの実現に向けて、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つつ、長期視点では脱炭素化にも取り組んでいきます。

### 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。

	2019年度
LED照明設備導入 拠点数	新設:3拠点 既存:5拠点
LED照明設備導入による CO <sub>2</sub> 排出抑制量	141.2t-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

## TOPICS

### スマートフォンアプリを活用した “空気”を“運ばない”トラック輸送の実現

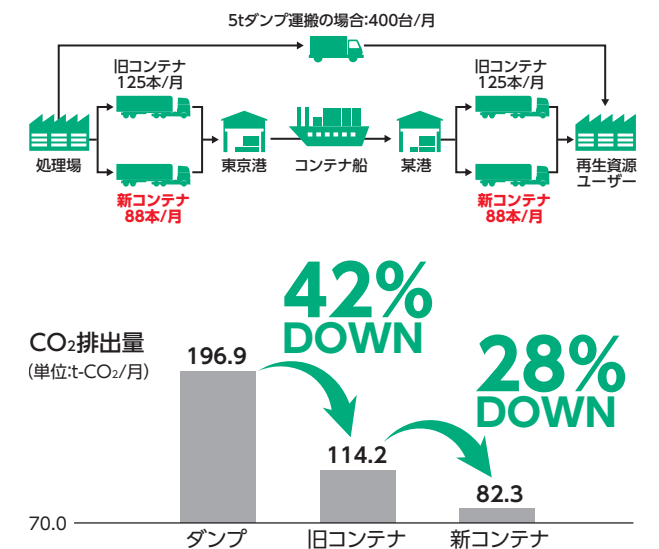
グループ会社の(株)バンテックのモバイルTMS<sup>※1</sup>が、「第21回物流環境大賞」において「物流環境負荷軽減技術開発賞」を受賞しました。従来、運行計画や荷量実績などの情報はアナログで管理していたため、簡単に情報を共有・確認できず、“空気を運んでいる”状況が発生するなど、輸送効率の向上に課題がありました。そのため、エッジAI<sup>※2</sup>を利用した発着地での荷台の積載状況の把握や、ドライバーの勤務管理などをリアルタイムで共有できるスマートフォンアプリを開発しました。トラックの稼働状況とその積載量をリアルタイムで把握しながら荷台に空きスペースができないように貨物をまとめ、積載率を上げたことで、“空気”を“運ばない”輸送を実現し、特定拠点における積載率が前年同期比で約7%向上しました。これにより、前年度比で約48トンのCO<sub>2</sub>の排出を抑制することができました。また、トラックの発着時間が自動で登録されるため、拠点単位での待機時間の長短が可視化され、荷主様と共同で運行計画を最適化することが可能になり、待機時間の削減を実現することができました。

※1 TMS: Transport Management System(運行管理システム)  
※2 エッジAI: 自動車や産業ロボット・スマートフォンなどに代表される、クラウド上ではなく、現場に近い端末(エッジ)に搭載されている、予測・分析をリアルタイムに行うAIのこと。

ニュースリリースもご参照ください。  
[https://www.vantec-gi.com/japanese/news/pdf/2020061001\\_JP.pdf](https://www.vantec-gi.com/japanese/news/pdf/2020061001_JP.pdf)

### モーダルシフトの推進

日立物流グループでは、廃棄物から分別された廃プラスチックなどのリサイクル素材の運搬において、船舶を利用したモーダルシフトによる輸送サービスを強化することで、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献しています。リサイクル素材の輸送は、以前から専用コンテナを利用しトラックと船舶によるモーダルシフト輸送を行っていましたが、2019年度は、独自に開発した新型のコンテナを導入することで、さらなる効率化とCO<sub>2</sub>削減を実現しました。この取り組みが評価され、「第21回物流環境大賞」において「物流環境特別賞」を受賞しました。



ニュースリリースもご参照ください。  
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/20200706.html>



## 操業・輸送時の安全確保

### 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。毎月の執行役員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。

### 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。2019年度も、全国各都道府県の予選を勝ち抜いた選手達が出場し、優秀な成績を収めました。



<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

#### ● 実技訓練・体感教育

職場でのさまざまなシチュエーションを想定した実技訓練と体感教育を中心に、現場指導を実施しています。

#### ● 重量機作業の実務教育と指導

鉄道車両・発電プラントなどの大型品や、医療機器等の精密機器の安全な輸送・搬入・据付には、綿密な計画と現場での確実な実施が不可欠です。そのため、計画内容を精査して現場指導を行い、安全作業に努めています。

#### ● 海外安全キャラバン

日立物流グループにおけるグローバルセーフティー基準を海外でも浸透させるため、日本人指導員によるセーフティキャラバンを派遣し、現地スタッフと一体となった改善活動などを行っています。



#### ● 海外での社内フォークリフト大会

海外のグループ会社では、現地従業員を対象としたフォークリフト大会を開催し、現地従業員同士の切磋琢磨を通じた、個々人の成長意欲の醸成と安全意識の向上につなげています。



#### ■ 安全テクノロジーの導入

事故の予防のため、SSCV(P28参照)の車両への導入をはじめ、各拠点でもさまざまな安全テクノロジーを導入しています。(株)日立物流東日本のつくば市の物流拠点では、2019年度にフォークリフトへ通信型ドライブレコーダーを装着したことで、リアルタイムでの映像監視による指導が可能となり、導入から9カ月後にはヒヤリハットを6割削減させました。

#### 日立物流グループの労働災害指数(国内)

度数率 ( )内は単体 強度率 ( )内は単体  
**0.92** (0) **0.011** (0)

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

### 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
- ・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
- ・データサイエンティストの育成 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

#### ■ 医薬品のGDPに準拠した保管・輸配送の実施

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、専門組織を設置するなど品質保証体制の強化を図り、複雑化する流通経路の適正管理に取り組むことで、高品質な医薬品の維持に貢献しています。また、災害時の供給機能の継続に向けて、燃料調達スキームの構築や、医薬品の特性等を熟知した専属ドライバーの確保といったBCP体制を整えています(P35-39参照)。



#### ■ 社会インフラ関連設備の輸送実施/

#### 綿密な輸送計画とネットワークを駆使した緊急輸送

#### ードミニカAndres発電所 蒸気タービン機器輸送

ドミニカ共和国のサントドミンゴ ラス・アメリカス国際空港近郊に位置するAES Andres発電所内にある蒸気タービンが落雷で損傷し、三菱日立パワーシステムズ(株)(現 三菱パワー(株))の蒸気タービン機器が供給されることになり、当社が輸送手配を実施しました。同国内の電力確保のため1日も早い復旧が期待される中、納期の短縮をめざし、貨物専用機を貸し切り輸送するなど、お客様とともに試行錯誤を繰り返しながら進めました。当社グループのグローバルネットワークを駆使することで、日本国内の工場出荷から現地到着までの作業と進捗を一元管理し、約13,000kmの道のりを、納期に遅れることなく無事に輸送作業を完了しました。



### 製造資本

### 知的資本

### 注力分野1

### 財務的インパクト(例)

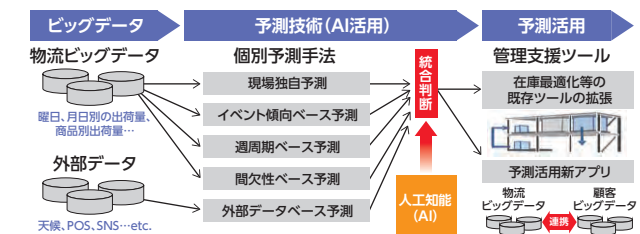
- ・地域経済活性化による事業機会獲得
- ・新たなノウハウ蓄積による新規事業創出
- ・技術開発費の増加

### 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  
グローバルサプライチェーンソリューションプロバイダの具現化や業務効率化に向けて、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。

#### ● 物流・需要予測

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。



製販コントロール支援(需要予測) 事例数(2020年3月末時点:累計)

**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。

#### ● ブロックチェーン技術

分散型台帳技術を用いた商品の輸配送作業と、それに伴う対価の支払いを迅速化する仕組みづくりなどについて、研究を行っています。

#### ■ 事業ニーズに対応する人材の育成

#### ーデータサイエンティストの育成ー

お客様のサプライチェーンの課題をデータに基づいて発見し解決する、データサイエンティストを育成しています。

データサイエンティスト育成講座 受講者数(2020年3月末時点:累計)

**58**名

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

### KPI

- 女性管理職比率
- OPEXデザイナーの育成

等

日立物流グループでは、性別・国籍・世代・スキル・キャリアの異なるさまざまな属性・個性・価値観を持ったグループ全体の多様な人財が、それぞれの持てる力を十分に発揮し、一層活躍できる働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

### 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

日立物流グループが考えるダイバーシティは、さまざまな属性・個性・価値観を持つ従業員の多様な考え方を生かして、新たなアイデアやビジネスを生み出していくことです。2012年より「ダイバーシティ推進センター」を設置し、グループ全体の多様な人財が一層活躍できるよう、働きやすい職場風土づくりに取り組んでいます。

### ■ 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  
2019年度実績

4.7%

目標：2020年度までに10%

対象範囲：日立物流

#### ● 計画的な係長職・管理職への登用

女性活躍推進に向け、若手のうちから積極的に女性従業員に責任ある仕事を任せ、知識と経験を付与するとともにモチベーションの向上を図り、計画的な係長職・管理職への任用を進めています。

### ■ 働き方改革の推進

従業員一人ひとりの活躍を組織全体の生産性につなげるために、働き方改革を推進しています。具体的には、パソコンのログ管理による労働時間管理や従業員・管理者の意識改革による長時間労働の是正のほか、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、業務改革により効率的な仕事の進め方を促進するとともに、物流センターにおいては、自動化設備を順次導入し、省人化を進めています。

人的・組織資本 注力分野2

### 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

### 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。



### 笑顔と活気にあふれる職場づくり

#### ■ 物流OPEXによる対話の促進

笑顔と活気にあふれる職場づくりをめざし、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「物流OPEX」を展開しています。管理者と従業員が体験と知恵を語り合い、褒め合うことで、コミュニケーションの活性化や生産性向上にもつなげています。また、各現場に物流OPEXを活用する人財を育成し、社内へ広める活動を推進しています(P29参照)。



OPEXデザイナー育成者数  
(2019年度累計)

32名

対象範囲：日立物流、国内グループ会社

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
- 災害発生時の従業員の行動基準周知

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。

#### ■ 交通安全の取り組み

私たちは物流事業者として、交通社会の安全・安心の実現をめざします。交通事故ゼロに向け、歩く人・運転する人の交通安全マナー向上のため、交通安全教育を継続的に実施し、啓発の場づくりに貢献していきます。

#### ● 交通安全教室の開催

トルコのグループ会社Mars Logistics Group社は、子どもたちを対象に2019年5月に交通安全教室を開催しました。この教室では、トレーラの荷台を教室の代わりとし、タブレット端末を利用したクイズや、教材の工夫などにより、楽しみながら道路標識への理解を深めてもらいました。



#### ■ 地域貢献

##### 一災害支援一

各地域で災害が発生した際には、地域支援を目的として義援金の拠出を行っているほか、2019年度は認定NPO法人ジャパン・プラットフォームへの寄付支援を実施しました。

#### ■ 日立物流グループ「まごころ基金」

社会貢献活動の一環として、主旨に賛同するグループ従業員・役員が会員となり、事業と関連する分野への貢献活動を行う日立物流グループ「まごころ基金」を2008年に設立しました。活動の際には会社も同額をマッチングし、従業員と会社が一体となり活動をしています。

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/>

### 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、2019年8月、神奈川県に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)を実施しました。その他の地区で予定していた訓練は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により2020年度の実施に延期しました。

#### ● 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。さらに、外務省・大手通信社などの情報ソースをもとに、大規模災害、テロなどの事象発生の情報収集、および海外駐在員・出張者へのアラート発信を行うとともに、現地発信による緊急連絡体制を構築しています。

#### ● 災害発生時の行動基準の周知

従来の「災害対応カード」を刷新し、「緊急対応ハンドブック」として全従業員に配付しています。



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/>



## 3PL事業(国内)

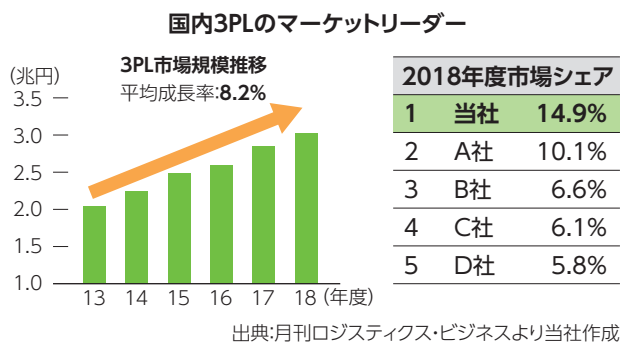
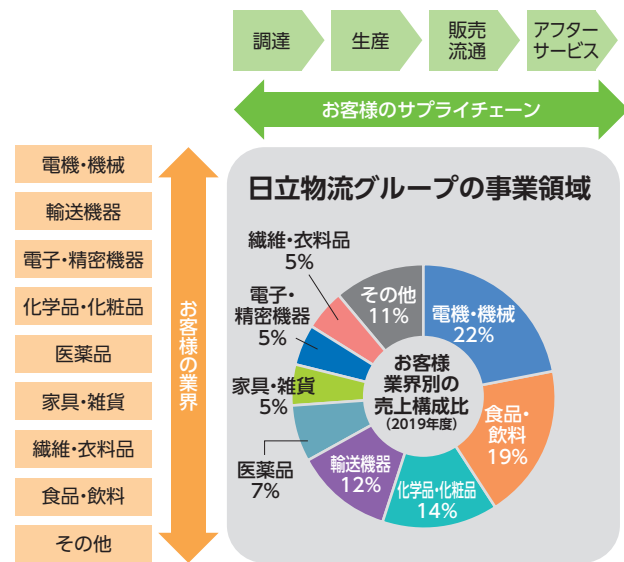
調達、生産から、販売や流通、アフターサービスまで、お客様のサプライチェーンのさまざまなステージにおける物流業務について、包括的なアウトソーシングサービスと、それを支える管理システム(WMS)で、サービス水準と物流効率の向上を可能にします。先駆者ならではの豊富なノウハウとコンサルティング力、各種インフラを駆使し、さらに最新テクノロジーを導入することで、最適なサービスを提供するとともに、常に進化の歩みをリードしています。

### 主なサービス内容

- ・**調達物流**: 部品・資材の引き取りから保管・キitting・生産ラインへの納入まで、一貫して対応します。
- ・**生産物流**: 資材や製品の管理・包装・発送など、工場内物流をお客様のオペレーションに精通したプロフェッショナルが最適化します。
- ・**販売物流**: 保管・配送・情報が一体化した3PLを構築し、在庫管理・入出庫作業から受注代行業務まで高品質なサービスをご提供します。
- ・**静脈物流**: 顧客満足につながる円滑な返品サービス、リユースやリサイクルのための回収サービス、高度な専門知識と技術を要する廃棄処理サービスなど、静脈物流サービスのソリューションを各種提供しています。

### 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している業界の先駆者であり、豊富な実績に裏打ちされた設計力・運営力と、お客様それぞれの業界に特化した専門家集団によるきめ細かいサービス提供で、日本のサプライチェーンを支え続けています。



### サービスの特色

#### 情報通信機器ソリューション

情報通信機器の輸送・保管に加え、キittingや現地セットアップ・動作確認など付帯作業を行うことで、製品の導入からデータ消去、撤去・回収、廃棄、買取までトータルにサポートします。

キittingサービス

#### 製造連携ソリューション

調達から出荷までの一貫物流のほか、荷揃え・組立・品質検査などの生産工程の受託や、在庫管理・受発注管理を提供します。

製造連携ソリューションの提供範囲

#### 自動車部品物流

自動車部品物流のノウハウと実績を活用して、調達物流から混流生産ラインの構内物流や保守サービス部品物流まで、自動車業界のお客様の物流周辺のさまざまなニーズに対応します。

自動車部品物流

#### スマートロジスティクス

日立物流グループは、スマートロジスティクスによる自動化・省人化を進めた次世代物流センターの実現を加速させており、2019年9月には複数の異なる省人化設備の連携制御によって大幅な省人化を実現した、ECプラットフォームセンター(スマートウエアハウス)を開設しました。

※ECプラットフォームセンターにつきましては、P33-34をあわせてご覧ください。

ピース順立機      デパレタイザー      無人フォークリフト

## 2019年度の実績

■ **業績(概算値)**

売上収益: **3,766億円** (前年度比 +104億円)

営業利益: **228.2億円** (前年度比 +36.4億円)

■ **受注・立上**

受注: **20件**      立上: **23件**

- ### 2019年度トピックス
- ・2019年4月: 富山IV期物流センター 自動倉庫棟省人化設備本格稼働 → 医薬品事業拡大と次世代モデルセンターの実現
  - ・2019年11月: (株)日立ライフの流通サービス事業の譲り受け → 日立グループ各工場の製品発送の物流業務を一貫元請し、梱包・輸送一体化によるコスト低減、サービスレベル向上
  - ・2019年12月: つくば物流センター増築棟 稼働開始 → 建設機械保守部品向け物流センター機能のさらなる強化

### LOGISTEED実現に向けた施策

日立物流とKDDI(株)は、5Gの活用による各種センシングやAIによる画像認識技術などを駆使し、物流センター運営のみならずロジスティクス全体の最適化をめざす実証実験を、共同で行うことを発表しています。(2019年10月共同リリース) 2020年度は日立物流の首都圏地区にて、5G環境を活用した実フィールドでの各種実証実験を実施します。

### 5Gを活用した物流の高度化(KDDI協創)

物流は新領域へ LOGISTEED デジタルプラットフォーム

IoT x DX

SSCV

Robotics HITACHI



### 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
- **2019年度トピックス**
- ・2019年8月: 当社グループの(株)バンテックがダブル連結トラックを運行開始(P63参照)
  - ・2019年8月: 2019日本パッケージングコンテスト「ロジスティクス賞」「電気・機器包装部門賞」をダブル受賞(P63参照)
  - ・2019年11月: 「令和元年度モーダルシフト取り組み優良事業者賞(新規開拓部門賞)」を受賞
  - ・2019年12月: グリーン物流パートナーシップ会議「経済産業大臣表彰」を共同受賞(日立物流ソフトウェア(株))

#### 包装ソリューション

包装技術専門の施設(テクニカルセンター)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

業界の先駆者・リーダーとして、最適なサプライチェーンを設計し、優れたサービスをご提供することで、お客様の成長を物流面からサポートします。生活に必要な不可欠なインフラとして、安定した運営により社会を支え続けるとともに、お客様やパートナー会社様とロジスティクスのイノベーション協創に挑戦し、新しい価値を提供していきます。

**長尾 清志**  
執行役常務  
営業統括本部長

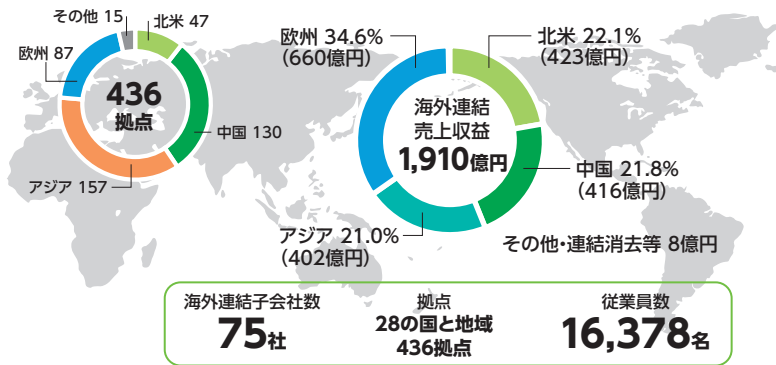


## 3PL事業(海外)

1976年のシンガポール進出以降、2020年3月末時点で、世界28の国と地域(日本を除く)に436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。

海外地域別売上収益・拠点数(2019年度)



## 2019年度の実績

■ 業績

売上収益: **1,910億円**(前年度比 ▲179億円)

営業利益: **63.5億円**(前年度比 ▲5.6億円)

■ 受注・立上

受注: **6件** 立上: **7件**

### 2019年度トピックス

#### 欧州 トルコ・欧州間のインターモーダル事業を推進するトルコのMars Logistics Group社がスペインに現地法人を設立

欧州域内の事業拡大を目的として、2019年12月にスペインのバルセロナにMars Logistics Europe S.A.を設立しました。電子機器やアパレルメーカーのお客様に、トルコ・スペイン間の貸切輸送、混載輸送、クロスドックサービスを提供しています。今後は、バルセロナ起点のスペイン国内輸送や欧州域内への輸送サービスを拡大していきます。

また当法人の設立により、Mars Logistics Group社が推進しているインターモーダル事業のネットワークの拡充を図りました。



事業所外観

### 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)を複数組み合わせる「インターモーダル」は、コンテナ単位でスムーズに貨物を積み替えながら、最終配達先まで一貫して運ぶ複合輸送サービスです。中東地域から東西ヨーロッパへの広域輸送を、現地事情に精通したMars Logistics Group社が、さまざまな輸送手段を効果的に組み合わせ、コスト・納期・環境への配慮など状況に応じた最適ルートをお客様に提案しています。



● 輸送ルート例  
貨物はトルコ国内各地から、イスタンブール等の主要港へトレーラートラックにて運ばれ、船舶でトリエステ(イタリア)へ輸送されます。到着後、トレーラは鉄道でルクセンブルクへ運ばれます。その後、ターミナルにて再びトレーラートラックに積み替えられ、陸路にてベルギー、オランダ、英国、フランス、ドイツ等、ヨーロッパ各地へ配送されます。

● 環境への配慮  
幹線輸送部分に海運や鉄道輸送を組み合わせるモーダルシフトは、輸送における環境負荷低減につながります。インターモーダル事業では、CO<sub>2</sub>排出抑制量の目標値\*を年間1.3万トンとしており、2019年度は約1.78万トンのCO<sub>2</sub>の排出を抑制しました。

\*トラックで輸送した場合との比較

### 担当役員メッセージ

欧州極では12カ国にて3PL、インターモーダルやクロスボーダー輸送などの輸送サービス、重量建設機器輸送から自動車部品物流にいたるまで多彩なサービスをお客様へ提供しています。インターモーダルについては、今後はルーマニアルートなどの新規ルートも開拓していきます。

平野 利一郎  
執行役  
欧州代表  
日立物流(ヨーロッパ)社長



### 北米 大手自動車メーカー2社共用クロスドックセンターの拡張とシェアードミルクランの取り組みを開始

米国インディアナ州に本社を置くCarter Express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います。従来より、大手自動車メーカー向けのティア1サプライヤー\*1の調達物流を請け負っており、2019年11月にテネシー州ノックスビルのクロスドックセンターを拡張し、2社のクロスドック\*2業務の運営を開始しました。また複数のサプライヤーの拠点を巡回し、1台のトラックで2メーカー分の部品を集荷するシェアードミルクランの取り組みも開始しています。倉庫と集荷ルートの共有により、走行距離数を削減し、環境負荷の少ない輸送サービスの実現をめざしています。

\*1 ティア1サプライヤー:自社で製造・開発した部品をメーカーに直接納入する一次サプライヤー  
\*2 クロスドック:搬入後に在庫保管をすることなく、配送のための荷崩しや仕分け作業を納品後速やかに行うこと

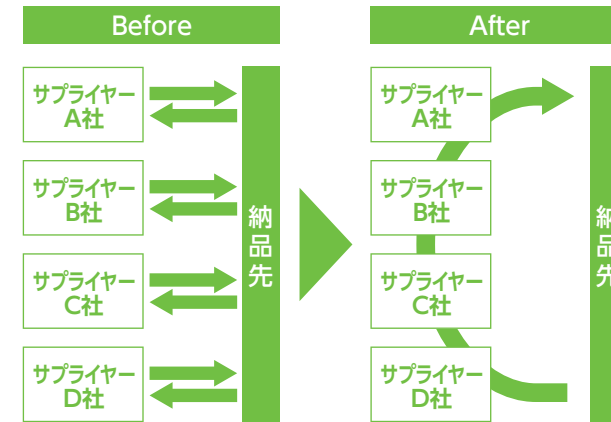
シェアードミルクランの詳細はWebサイトよりご覧いただけます。  
<https://carterlogistics.com/shared-milkrun/>



### シェアードミルクラン想定効果

CO<sub>2</sub>・NOx排出量 **22%削減**

### ミルクラン



ミルクランとは、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です。輸送効率の向上やメーカーのお客様側の受入管理の効率化につながります。

集荷ルートの最適化に向けて幾度ものシミュレーションを実施し、コストを最低限に抑えながら、輸送プロセスの合理化を図っています。

またミルクランは車両数削減や積載率向上につながるため、交通事故や輸送事故、ドライバー不足といった社会課題のほか、CO<sub>2</sub>排出や大気汚染物質の排出といった環境課題の解決に貢献することができます。

### 担当役員メッセージ

北米・メキシコにまたがるネットワークで、エンドツーエンドのサプライチェーンマネジメントサービスを提供しています。またシェアードミルクランのネットワークにより、コスト削減と効率性における戦略的な優位性をお客様に提供しています。

John N. Paugh  
上席理事  
北米代表  
J.P. Holding Company, Inc.社長



### ESGトピックス

#### 2019年度トピックス

- 2019年4月:トルコMars Logistics Group社が エシカルを重要視し、優れた取り組みをしている企業に贈られる2018 ETiKA Turkey Ethics Awardを受賞
  - ☑コーポレートガバナンスや企業の社会的責任に関する取り組みが評価
- 2019年6月:タイにおいて輸送シェアリングサービスの提供開始
  - ☑複数の輸送事業者の中から最適な車両を手配し、輸送コスト低減や納期短縮に貢献
  - ☑車両数減少や積載率向上による物流の効率化により、交通渋滞・事故や大気汚染の低減に貢献
- 2019年10月:米国Carter Logistics社が2019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
  - ☑150社以上の企業の中から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、整備士など様々な職種における女性の活躍が評価



2018 ETiKA Turkey Ethics Award 授賞式



2019 "Top Company for Women to Work for in Transportation" 授賞式



## フォワーディング事業

世界を網羅する日立物流グループのネットワークを駆使し、豊富な経験と実績を持つ航空輸送・海上輸送などの国際フォワーディングサービスを提供しています。  
あらゆる業種のお客様の幅広い国際物流ニーズに対応し、最適な輸送モードの組み合わせにより、グローバルサプライチェーンをシームレスに繋いでいます。

### 主なサービス内容

#### ■ 海上輸送



生活用品・衣料・雑貨の大量輸送や鉄道車両・産業プラントといった大型貨物など、お客様のニーズに合わせ豊富なノウハウとネットワークを活用し、安全に輸送します。

#### ■ 航空輸送



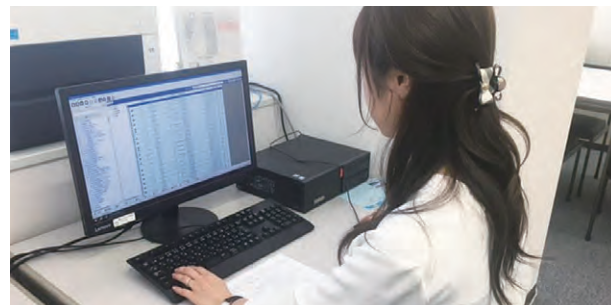
電気製品・産業機械・医薬品・食品など丁寧な取り扱いが必要な貨物を、確実かつスピーディーに輸送します。

#### ■ NVOCC (国際複合一貫輸送)



コンテナ単位の貨物から小口貨物に至るまで、陸・海・空のあらゆる輸送モードを効率的に組み合わせることにより、海外のお届け先までドアツードアで、安全・高品質な一貫輸送を提供します。

#### ■ 通関サービス



経験豊富な通関士がお客様に代わって輸出入通関に必要な通関書類の作成と税関への申請を行います。輸出管理上の高度な判断が要求される電子機器や、専門知識が必要なアパレル等、幅広く対応します。

#### ■ 貿易事務代行



お客様が貨物を輸出する際、輸送保険の付保や各種証明といった煩雑な貿易事務手続きはもちろん、輸出に必要な船積書類（インボイス・パッキングリストなど）の作成を代行します。

#### AEO・C-TPAT認証の取得

米国のC-TPAT制度、その他各国・地域におけるAEO制度は、貿易における貨物のセキュリティ管理とコンプライアンス整備を推進するもので、認定業者には手続きの簡素化などのベネフィットが与えられます。当社グループは、安全で高品質な国際輸送サービスを提供する一環としてこれら認証の取得を進めており、米国人によるC-TPAT認証のほか、日本、オランダ、チェコ、タイの各法人がAEO認証を取得しています。



### サービスの特色

#### ■ 自動車輸送

一般車両のほか、未公開秘匿車両の特殊な輸送にも対応します。お客様に許可を得ただけがセキュリティ管理エリアにて専用ケースを用いた梱包を実施するなど、多様なニーズに対応しています。

#### ■ イベント輸送

経験豊かなエキスパートが多様な要望に対応します。出展品の搬入・据付のみならずイベント終了後の返送手配、再輸入、配送まで、状況に応じた最適なプランニングを提案します。

#### ■ 精密機械航空輸送

高重量・背高・偏重心貨物の安全な航空輸送のために梱包設計から関わり、確実かつ迅速に輸送します。

#### ■ バイヤーズコンソリデーション

同じお客様が輸入する複数のサプライヤーの貨物を、一つの海上コンテナにまとめて輸送することで、輸送コストの低減と荷扱い時の破損リスク低減を実現します。

## 2019年度の実績

売上収益(概算値):

**938億円**

フォワーディング取り扱い物量実績(概算値):

海上輸送 **462千TEU**\*1 航空輸送 **221千トン**

### 海外 地域別トピックス

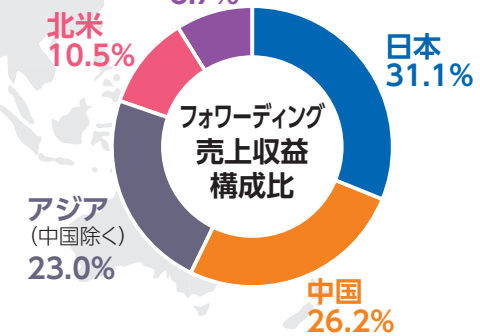
\*ロゴは主要なフォワーディング事業会社

**欧州**  
海上 40千TEU  
航空 20千トン  
海上+鉄道+陸送を活用した欧州全土輸送網の拡充

**日本**  
海上 104千TEU  
航空 61千トン  
(株) エーアイティーとの資本業務提携に基づく協業を開始

**北米**  
海上 35千TEU  
航空 12千トン  
(株) エーアイティーの北米代理店業務を開始

**アジア**  
海上 178千TEU  
航空 36千トン  
タイ、インドネシアにて協創パートナーも含めたコンテナラウンドコース\*2の取り組み推進



**中国**  
海上 106千TEU  
航空 91千トン  
欧州向け鉄道輸送など、中国内陸地域でのフォワーディング機能強化

\*1 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

\*2 ラウンドコース: 輸入時に使用した海上コンテナを港へ返却せず、そのまま輸出に使用することでコスト・環境負荷低減および洗滞緩和に繋げる取り組み

### 担当役員メッセージ

グローバルサプライチェーンが多様化・複雑化する中、最適な国際輸送の手段をタイムリーに検討・選択することの重要性がますます高まっています。当社グループは、専門的なノウハウと世界700カ所を超える拠点ネットワークを駆使し、常に最適なフォワーディングサービスをシームレスに提供することで、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 営業統括本部  
重量機工本部長  
(株)日立物流パ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

社会インフラに関わる機器やプラント設備、工場向けの製造設備などの、出荷から輸送・据付までの一貫物流サービスを国内外に提供し、社会や産業の基盤を支えています。重量品かつ代替品のない重要な製品を扱うことから、安全と品質の最優先を徹底しています。日立グループの重電・鉄道プロジェクトで培ったノウハウを活かしながら、SCM全体の最適化を図り、調達物流から生産物流、完成品輸送まで、お客様のTCM(Total Cost Minimization)の実現をサポートしています。

### 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重量品の輸送・据付の大型案件において、ソフトエンジニアリングからハードエンジニアリングまで自社マネジメントでのワンストップ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・静脈物流においても、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。



### 主なサービス内容

#### ■ 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、当社の専門チームが、精密品から数百トンの重量品まで案件特性に応じた最適な輸送計画を立案・実行します。当社グループのネットワークを活用し、あらゆる輸送モードに対応するとともに、豊富な経験と高度なノウハウを有するスタッフが、据付まで確実に遂行します。また、自航式バージ等の特殊船舶を使用する超重量物の輸送においては、専任チームを社内にも有しており、輸送用治具や専用架台の設計にもお客様と一体で取り組んでいます。



#### ■ 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、桁、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お応えしています。知識豊富なエキスパートが、陸・海・空の輸送モードを最適につなぎ合わせることで、安全で高品質な一貫輸送を実現しています。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。



#### ■ 太陽光発電

九州を中心に、全国各地のメガソーラー設備の輸送・設置で豊富な実績があります。

#### ■ 風力発電

保有する特殊機材（多軸式トレーラ）とエンジニアリング力を活かして風力発電設備の輸送・設置を行っています。



#### ■ 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。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。

### 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

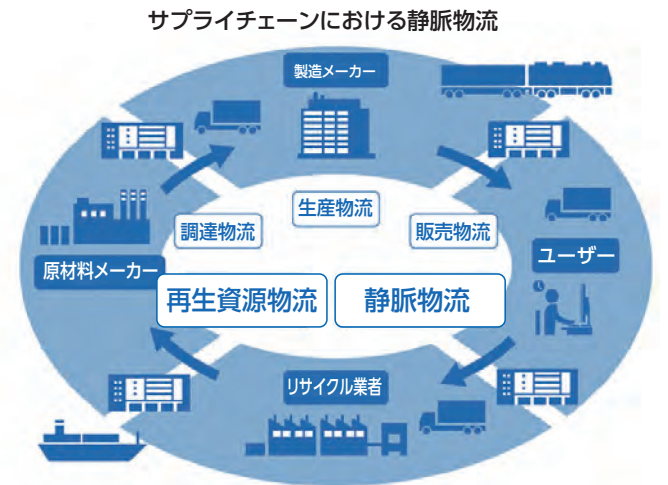
パソコン・サーバー・ATMなどの納品時に、使用済み製品の回収やリユース・リサイクルを行っています。

#### ・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。



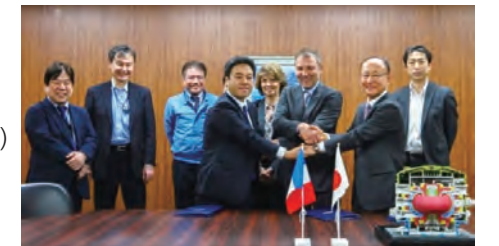
## 2019年度の実績

■ 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

**396億円**(前年度比 +16億円)

### 2019年度トピックス

- ・国際熱核融合実験炉(ITER)の包括輸送に関わる基本契約を締結(2019年3月)
- ・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
- ・バイオマス、洋上風力、太陽光案件等の自然エネルギー関連事業の拡大
- ・自社開発コンテナ導入による再生資源輸送の拡大



ITER包括輸送プロジェクト3者契約締結

### LOGISTEED実現に向けた施策

#### パートナー企業との協創を通じた事業の拡大

SGホールディングスグループとの協創  
両社の強みを活かした協創の拡大



2019年1月  
佐川急便(株)撮影

佐川急便(株)が保有する全国の営業所を中継地・荷下ろし場として利用し、当社の重量物輸送のノウハウを活かして燃料電池バスの輸送を実施しています。



2019年度実績: 燃料電池バスの輸送、機械メーカーの工場移転等  
2020年度取組: 病院向け機工作業、工場移転等

(株)近鉄エクスプレスとの協創  
合併会社を介した営業連携



※PCJ(株)プロジェクトカーゴ ジャパン: 日立物流 51%、(株)近鉄エクスプレス 49%出資  
(株)近鉄エクスプレスの海外ネットワーク・営業力と当社の重量機工サービスを繋げることで、バリューチェーンを拡大した一貫サービスを提供しています。

2019年度実績: ラグビーW杯向け自家発電機の設置作業  
2020年度取組: 仮設コンテナ給油所の設置作業

### 担当役員メッセージ

1950年の創業以来、日立グループの大型発電設備輸送で培った高度な専門技術を活かし、大型品の輸送から据付まで、高品質な一貫物流サービスをワールドワイドに提供しています。電力プラント・交通インフラ・産業プラント・各種機械設備など、世界中の社会・産業基盤を支える重要な製品を安全・確実に輸送し、豊かな社会づくりに貢献していきます。





# 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。

(2020年3月31日現在)	日本基準				IFRS						
(年度)	2010	2011	2012	2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019※7
					百万円						
<b>連結会計年度:</b>											
売上収益(売上高)※1	¥368,798	¥553,934	¥547,517	¥624,504	¥677,108	¥678,573	¥680,354	¥665,377	¥700,391	¥708,831	¥672,286
国内物流	256,886	386,448	375,560	388,765	397,844	397,954	405,080	411,796	417,835	432,793	435,311
国際物流	93,264	148,610	152,485	215,193	258,354	258,231	253,144	231,727	260,285	255,828	219,761
その他(物流周辺事業等)	18,648	18,876	19,472	20,546	20,910	22,388	22,130	21,854	22,271	20,210	17,214
営業利益※5	15,940	23,131	19,535	20,992	21,198	21,465	28,320	29,466	29,803	31,192	33,483
国内物流	21,815	29,146	27,452	28,523	26,082	14,071	20,333	21,830	21,740	22,099	26,063
国際物流	1,477	2,763	1,123	2,910	5,897	4,848	5,652	5,693	6,280	7,108	6,502
その他(物流周辺事業等)	2,751	2,246	2,619	2,743	2,883	2,546	2,335	1,943	1,783	1,985	918
消去又は全社費用※2	(10,103)	(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)※1	6,806	12,563	11,156	5,433	10,932	13,250	14,011	18,703	20,916	22,786	21,614
<b>連結会計年度末:</b>											
総資産	¥246,558	¥365,013	¥374,206	¥427,733	¥450,048	¥459,386	¥464,399	¥549,924	¥564,903	¥612,535	¥879,144
資本合計(純資産)※1	151,066	164,640	174,904	181,401	188,935	176,726	178,552	190,919	208,291	228,949	239,257
親会社株主持分(自己資本)	147,887	156,622	169,327	168,683	176,714	173,720	175,543	187,482	204,328	222,346	232,861
<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	¥16,352	¥26,020	¥24,689	¥25,689	¥31,578	¥32,266	¥38,820	¥26,372	¥27,924	¥37,812	¥78,204
投資活動によるキャッシュ・フロー	(11,884)	(58,948)	(16,759)	(24,595)	(19,860)	(19,886)	(10,373)	(69,004)	(6,178)	(13,892)	(1,162)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(6,522)	37,215	(7,522)	(2,038)	(11,648)	(12,065)	(16,712)	55,592	(16,445)	21,104	(45,707)
現金及び現金同等物期末残高	26,910	31,081	33,052	33,614	34,542	34,544	45,146	57,483	63,497	108,412	139,021
<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)※1	¥61.01	¥112.62	¥100.01	¥48.70	¥98.00	¥118.78	¥125.60	¥167.66	¥187.50	¥204.27	¥193.76
親会社株主持分(純資産)※1	1,325.72	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
年間配当金	22.00	24.00	25.00	26.00	28.00	28.00	30.00	34.00	36.00	40.00	43.00
期末株価	1,166	1,505	1,500	1,676	1,817	1,817	1,882	2,313	2,990	3,285	2,349
<b>設備投資額</b>											
設備投資※3	¥13,264	¥16,857	¥17,854	¥27,948	¥26,528	¥26,528	¥33,755	¥21,961	¥17,355	¥27,559	¥32,242
自家投資※4	7,358	14,664	15,187	21,622	13,601	13,601	22,340	15,670	13,010	17,760	18,250
減価償却費	9,672	14,003	14,958	16,579	18,403	18,715	19,125	18,741	19,030	19,059	52,815
<b>財務指標</b>											
売上収益営業利益率(%)※5	4.3	4.2	3.6	3.4	3.1	3.2	4.2	4.4	4.3	4.4	5.0
ROE(%)	4.6	8.3	6.8	3.2	6.3	8.0	8.0	10.3	10.7	10.7	9.5
<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)	14,700	21,104	22,793	24,425	24,728	24,728	24,744	25,274	25,074	24,139	23,837
倉庫面積合計(万㎡)※6	371	516	564	637	691	691	709	719	731	734	741
国内	301	394	426	461	500	500	496	497	499	513	509
海外	70	122	138	176	191	191	213	222	231	221	232

※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 佐川急便グループ、イーアイティーグループを除く ※7 2019年度より、IFRS第16号「リース」を適用しています。



分類/項目	対象範囲			2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
	日立物流	国内グループ	海外グループ					

環境データ								
環境マネジメント								
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)	●	●		本社にて「エコステージ2」(ISO14001と同等レベル)を取得し、国内グループに展開しています。				
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	●	●		97.6%	99.4%	99.8%	99.8%	99.7%

製品・サービスの環境負荷削減								
エコカー保有率	●	●		90.2%	100%	100%	100%	100%
最新エコカー保有率	●	●		—	—	90%	93%	96%

温室効果ガス								
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> 】	●	●		2013年度比 ▲2%	2014年度比 ▲2%	2014年度比 ▲3%	2014年度比 +4%	2018年度比 +1%
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】	●	●		2013年度比 ▲5.4%	2014年度比 +1.1%	2014年度比 +2.5%	2014年度比 +1.2%	2018年度比 +0.4%
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>	●	●		千葉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22.8 <sup>*4</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>*5</sup>	関東地区から北海道・九州への再生資源廃棄物輸送のモーダルシフトの事例32.0 <sup>*5</sup>	富山地区から全国への配置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>*7</sup>
上記CO <sub>2</sub> 排出削減量/トラック輸送比				▲79%	▲86%	▲50%	▲79%	(旧コンテナ比)▲28%
LED照明設備導入によるCO <sub>2</sub> 排出の抑制(t-CO <sub>2</sub> )	●	●	●	400	227	1,300	2,730	141.2
総GHG排出量(スコープ1)(t-CO <sub>2</sub> )	●	●		48,335	46,891	44,290	43,656	42,207
総GHG排出量(スコープ1&2)(t-CO <sub>2</sub> )	●	●		138,640	135,690	132,122	127,561	119,753
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

大気・化学物質								
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。				

エネルギー								
「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】	●	●		2013年度比 ▲2%	2014年度比 ▲2%	2014年度比 ▲3%	2014年度比 ▲4%	2018年度比 ▲1%
「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】	●	●		2013年度比 ▲6.7%	2014年度比 ▲0.7%	2014年度比 ▲1.0%	2014年度比 +0.9%	2018年度比 ▲3%
総エネルギー投入量/消費量(使用量)(GJ)	●	●		1,214,832	2,417,036	2,454,703	2,462,590	2,409,865

廃棄物・資源化								
廃棄物等総排出量(t)	●	●		33,139	34,564	33,304	30,527	29,892
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▲3.9%	前年度比▲2.9%	前年度比▲2.9%	前年度比▲2.4%	前年度比▲5.3%
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】	●	●		99.0%	99.4%	99.6%	99.4%	99.0%
リサイクルしていない廃棄物の量(t)	●	●		331	206	133	121	246
リサイクルされた廃棄物の量(再資源化量:総量)(t)	●	●		32,808	34,358	33,171	30,406	29,564
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。				

グリーン購入								
グリーン購入率	●	●		87.2%	88.3%	90.0%	88.3%	86.0%

水								
水資源投入量(m <sup>3</sup> )	●	●		348,371	337,765	333,803	340,129	318,916

## 社会性データ

従業員基本データ								
従業員数(名)(シニア社員・パート・派遣社員等を除く)	●	●		1,964	1,886	1,781	1,571	1,374
男性	●			1,680	1,602	1,498	1,309	1,126
女性	●			284	284	283	262	248
グループ人員(名) <sup>*8</sup> (うちシニア社員・パート・派遣社員等)	●	●	●	46,621 (21,877)	47,939 (22,665)	47,784 (22,710)	46,295 (22,156)	45,328 (21,491)
国内	●	●		29,170	29,513	29,669	29,440	28,950
海外			●	17,451	18,426	18,115	16,855	16,378
平均年齢(正社員)(歳)	●			40.3	40.5	41.1	41.7	42.3
平均勤続年数(正社員)(年)	●			16.8	16.9	17.3	18.4	19.3
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)	●			45	43	32	41	50

ダイバーシティ								
女性新卒採用実績比率	●	●		2016年4月1日入社 31.6%	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%
女性新卒採用実績比率	●	●		2016年4月1日入社 31.1%	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%
女性管理職数(名)	●			15	19	19	26	34
女性管理職比率	●			1.8%	2.7%	2.7%	3.7%	4.7%
女性係長職数(名)	●			46	48	56	66	61
女性係長職比率	●			7.3%	8.1%	9.7%	11.5%	11.1%
外国籍社員数(名)	●			34	31	38	48	42
外国籍社員比率	●			1.5%	2.0%	2.3%	2.4%	2.2%
管理職の外国人登用状況(名)	●			1	1	1	3	3
障がい者雇用率(各年度6月時点の実績)	●	●		2.15%	2.30%	2.35%	2.46%	2.57%
高齢者の再雇用率(希望者のみ)	●			100%	100%	100%	100%	100%

日立物流のこれまで	日立物流のこれから	価値創造を支える基盤	価値創造の成果	財務・非財務情報
-----------	-----------	------------	---------	----------

分類/項目	対象範囲			2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
	日立物流	国内グループ	海外グループ					

社会性データ								
雇用創出								
新卒採用実績(うち 陸上部)(名)	●			2016年4月入社 41(3)	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 26(3)
うち女性新卒採用実績(名)	●			12	9	10	11	9
新卒社員の3年後定着状況(陸上部除く)(名)	●			2013年4月入社 52 うち2016年4月1日 在籍者 42	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
新卒社員の3年後定着率	●			80.8%	91.1%	92.2%	92.1%	92.6%
経験者採用実績(名)	●			15	10	19	20	23
うち女性経験者採用実績(名)	●			8	5	9	9	5

ワークライフバランス								
産休取得者数(名)	●			6	4	12	11	11
育児休業取得者数(名)	●			9	9	16	14	15
うち男性の育児休業取得者数(名)	●			1	4	3	4	4
育児休業復職率	●			100%	100%	94.4%	100%	100%
介護休業取得者数(名)	●			2	1	0	2	2
年次有給休暇取得日数(日)	●			16.7	17.4	17.4	18.5	18.5
年次有給休暇取得率	●			69.6%	72.5%	72.5%	78.0%	77.3%
時間外労働時間(一般職・正社員平均)(時間/月)	●			33.4	32.8	32.2	30.2	28.6

労働安全衛生								
労働災害発生率	●			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
労働災害強度率	●			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
自動車事故報告規則第2条に定める交通事故件数(件)	●	● <sup>*9</sup>		—	1	1	0	0

社会貢献								
社会貢献活動支出総額(百万円) <sup>*10</sup>	●			11.0	12.0	9.0	18.0	29.0

オープンイノベーション								
社内施設の来訪者数(名) <sup>*11</sup>	●			—	150	1,336	573	709

## ガバナンスデータ

コーポレートガバナンス								
取締役の人数(うち 女性)(名)	●			7(1)	8(1)	8(2)	8(2)	8(2)
社外取締役	●			6(0)	6(1)	6(2)	6(2)	6(2)
独立役員	●			3(0)	4(1)	4(2)	4(2)	4(2)
執行役の人数(うち 女性)(名)	●			18(0)	18(0)	16(0)	15(0)	18(0)

コンプライアンス								
コンプライアンス研修の実施回数 <sup>*12</sup>	●	●		31(1)	39(1)	25(3)	24(9)	30(2)
コンプライアンス会議の実施回数	●	●	●	3	4	4	8	6
社内通報・相談件数(件)	●	●	●	17	19	17	42	44

リスクマネジメント								
BCPIに関する訓練実施地区および参加者数(名)	●	●		東京地区 64	東京・関西・中国・九州地区計 55 <sup>*13</sup>	九州地区 22 埼玉地区 20	関西地区 31	関東地区17 <sup>*14</sup>
海外BCPキャラバンの実施拠点および参加人数(名) <sup>*15</sup>			●	—	—	中国地区 6 インドネシア地区 23 <sup>*16</sup>	—	— <sup>*17</sup>

情報セキュリティ								
情報セキュリティ教育受講者数(名)	●	●	●	36,790	35,581	36,508	37,497	30,426
標的型攻撃メール訓練の開封率	●	●		4.2%	4.3%	8.0%	0.7%	5.0%
情報セキュリティ第三者認証取得拠点数	●	●		ISO27001 38部署 プライバシーマーク 5社	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
情報セキュリティ監査実施拠点数	●	●		780	798	767	782	606

知的財産								
特許出願件数	●	●	●	7	19	15	17	46
特許権保有件数	●	●	●	40	28	27	31	49

※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年度および2019年度は、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2016 P20をご参照ください ※5 詳細はアニュアルレポート2017 P26をご参照ください ※6 詳細はアニュアルレポート2018 P28をご参照ください ※7 詳細はP64をご参照ください ※8 持分法適用会社人員は除く ※9 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)の8社(パンテックグループ除く) ※10 寄付金・マッチングギフト等含む ※11 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プラットフォーラムセンター(2019年9月営業開始)の来訪者数 ※12 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 ※13 一部TV会議システムによる参加 ※14 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ト(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 ※15 2017年度より実施 ※16 一部TV会議システムによる参加 ※17 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により2020年度以降に延期



# 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 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	108,412	139,021
売上債権及び契約資産	132,544	115,419
棚卸資産	1,145	1,066
その他の金融資産	4,597	5,102
その他の流動資産	11,965	6,801
流動資産合計	258,663	267,409
<b>非流動資産</b>		
持分法で会計処理されている投資	84,009	89,271
有形固定資産	182,400	148,232
使用権資産	-	288,441
のれん	26,212	24,112
無形資産	28,556	24,397
繰延税金資産	8,083	10,123
その他の金融資産	18,241	21,274
その他の非流動資産	6,371	5,885
非流動資産合計	353,872	611,735
<b>資産の部合計</b>	<b>612,535</b>	<b>879,144</b>

日立物流のこれまで

日立物流のこれから

価値創造を支える基盤

価値創造の成果

財務・非財務情報

(単位：百万円)

負債の部	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>流動負債</b>		
買入債務	54,253	45,410
短期借入金	5,850	3,546
償還期長期債務	5,662	10,416
リース負債	-	33,209
未払法人所得税	3,362	8,232
その他の金融負債	24,886	37,886
その他の流動負債	28,481	29,062
流動負債合計	122,494	167,761
<b>非流動負債</b>		
長期債務	191,198	150,502
リース負債	-	261,031
退職給付に係る負債	32,083	34,825
繰延税金負債	10,712	10,123
その他の金融負債	22,958	12,299
その他の非流動負債	4,141	3,346
非流動負債合計	261,092	472,126
<b>負債の部合計</b>	<b>383,586</b>	<b>639,887</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	206,245	220,829
その他の包括利益累計額	(520)	(4,587)
自己株式	(182)	(184)
親会社株主持分合計	222,346	232,861
<b>非支配持分</b>	6,603	6,396
<b>資本の部合計</b>	<b>228,949</b>	<b>239,257</b>
<b>負債・資本の部合計</b>	<b>612,535</b>	<b>879,144</b>



## 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 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)
売上収益	708,831	672,286
売上原価	(626,458)	(588,078)
売上総利益	82,373	84,208
販売費及び一般管理費	(51,181)	(50,725)
調整後営業利益	31,192	33,483
その他の収益	3,850	10,579
その他の費用	(4,689)	(9,706)
営業利益	30,353	34,356
金融収益	450	88
金融費用	(1,042)	(1,701)
持分法による投資利益	6,419	6,864
受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益	36,180	39,607
受取利息	1,075	1,186
支払利息	(2,009)	(6,964)
税引前当期利益	35,246	33,829
法人所得税費用	(11,233)	(11,344)
当期利益	24,013	22,485
当期利益の帰属		
親会社株主持分	22,786	21,614
非支配持分	1,227	871
<b>1 株当たり親会社株主に帰属する当期利益</b>		
基本	204.27円	193.76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 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)
当期利益	24,013	22,485
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	(300)	(49)
確定給付制度の再測定	(191)	284
持分法その他の包括利益	(14)	(93)
純損益に組み替えられない項目合計	(505)	142
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	(1,121)	(4,344)
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動額	(2)	4
持分法その他の包括利益	(108)	(21)
純損益に組み替えられる可能性がある項目合計	(1,231)	(4,361)
その他の包括利益合計	(1,736)	(4,219)
当期包括利益	22,277	18,266
当期包括利益の帰属		
親会社株主持分	21,178	17,878
非支配持分	1,099	388

日立物流のこれまで

日立物流のこれから

価値創造を支える基盤

価値創造の成果

財務・非財務情報

## 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 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020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	24,013	22,485
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	19,059	52,815
減損損失	2,045	4,169
持分法による投資利益	(6,419)	(6,864)
事業再編等利益	(3,134)	(1,244)
法人所得税費用	11,233	11,344
退職給付に係る負債の増減	225	2,741
受取利息及び受取配当金	(1,482)	(1,267)
支払利息	2,009	6,964
固定資産売却損益	(44)	(8,371)
売上債権及び契約資産の増減	449	16,692
棚卸資産の増減	389	60
買入債務の増減	816	(8,303)
その他の資産及びその他の負債の増減	(1,286)	(3,256)
その他	17	1,145
小計	47,890	89,110
利息及び配当金の受取	3,937	3,896
利息の支払	(1,912)	(6,880)
法人所得税の支払	(12,103)	(7,922)
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,812	78,204
<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	(14,948)	(12,709)
有形固定資産及び無形資産の売却	1,491	13,105
短期貸付金の回収	3,900	-
子会社株式の取得	-	(666)
子会社への支配喪失による減少	(4,466)	(384)
その他	131	(508)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(13,892)	(1,162)
<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	(4,775)	(2,075)
長期借入債務による調達	49,749	-
長期借入債務の返済	(11,490)	(739)
リース負債の返済	(4,964)	(37,103)
非支配持分への子会社持分売却	2,528	-
非支配持分からの子会社持分取得	(4,963)	(199)
配当金の支払	(4,127)	(4,686)
非支配持分株主への配当金の支払	(151)	(180)
その他	(703)	(725)
財務活動によるキャッシュ・フロー	21,104	(45,707)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(109)	(726)
現金及び現金同等物の増減	44,915	30,609
現金及び現金同等物の期首残高	63,497	108,412
現金及び現金同等物の期末残高	108,412	139,021



(2020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

### 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

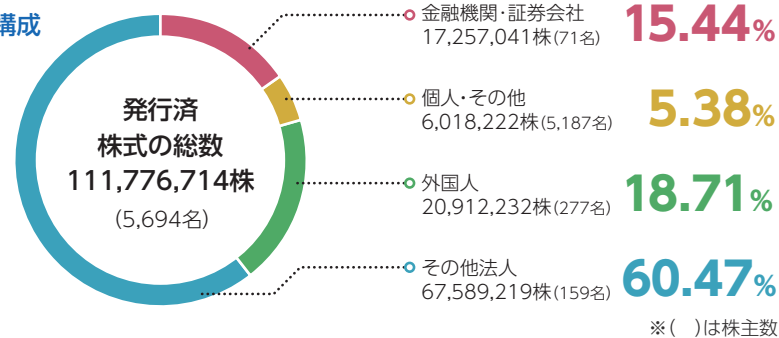
## 株式の状況

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

### 株主構成

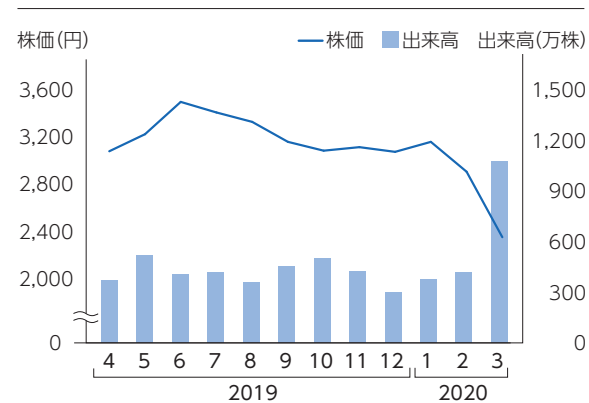


### 大株主(上位10名)

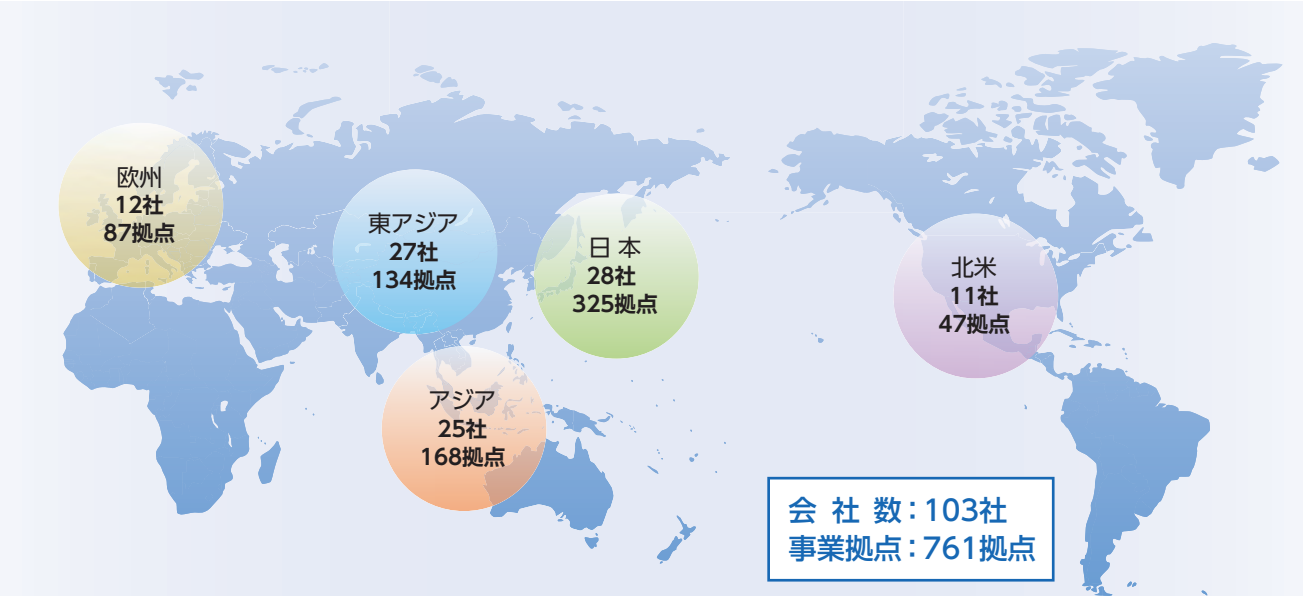
株主名	持株数	所有比率
(株)日立製作所	33,471 千株	30.01 %
SGホールディングス(株)	32,349	29.00
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	3,582	3.21
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	3,043	2.73
全国共済農業協同組合連合会	2,733	2.45
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー-510312	2,364	2.12
ステート ストリート バンク アンド トラストカンパニー-510311	2,015	1.81
MSIP CLIENT SECURITIES	1,536	1.38
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	1,384	1.24
日立物流社員持株会	1,310	1.17

(注) 所有比率は、自己株式(227,790株)を除いて計算しています。

### 株価(月間終値)および出来高の推移



## 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、佐川急便グループ、エアロイティグループ、HTB-BCDトラベルグループを除く

## 社外からの評価

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**

ESG評価

2020 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)

S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数

IRサイト評価

企業ホームページ 最優秀サイト  
2019 日興アイ・アール 総合ランキング

Gómez IR Site Ranking  
IRサイト総合ランキング 銀賞 2019年

Internet IR 優良賞 2019  
Daiwa Investor Relations

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



 **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>

2019年度版(2020年9月発行)

UD  
FONT  
by MORISAWA

VEGETABLE  
OIL INK

