

## 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

\*1 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・

\*2 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。

\*3 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月には日立ト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、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。