

特集2 ステークホルダーとの対話

ステークホルダーやその動向に見識の深い社外有識者との対話を通じて、日立物流グループの取り組みをご理解いただくとともに、社会からの期待や評価を把握し、今後の活動へ活かすことで企業価値の向上につなげていきます。



サステナビリティと経営の統合に向けて

日立物流グループが社会とともに持続的に発展していくため、果たすべき役割や生み出すべき価値とは何か。社会からどのような期待を受け、そこにいかに応えていくべきか——外部からの視点を得て、経営と統合したCSR推進を改めて考えるため、2019年1月に3名の有識者を本社にお迎えし、当社役員とのダイアログを実施しました。

有識者

一橋大学大学院 経営管理研究科
国際企業戦略専攻 教授

■ 楠木 建氏*

アムンディ・ジャパン株式会社
ヴァイスプレジデント ESGリサーチ部長

■ 近江 静子氏*

一般社団法人NELIS(ネリス)
代表理事

■ ピーター D. ピーダーセン氏*

ファシリテーター

株式会社クレアン 水上 武彦氏*

当社出席者

執行役専務
執行役常務

■ 佐藤 清輝
萩原 靖

執行役常務
執行役常務

■ 畠山 和久
■ 藤谷 寛幹

*組織名・役職名はダイアログ開催日現在

長期的にはトレード・オンになる企業価値と社会価値

佐藤 物流業界をめぐる環境変化が著しい中、日立物流グループは今大きな転換期を迎えています。2016年にはSGホールディングス株式会社との戦略的資本業務提携のもとで新たな一歩を踏み出しており、私たちは今後もさまざまなお客様やパートナーとの協創・協業を大切に、持続的に発展できる企業をめざしていかなければなりません。そこに向けて多様なステークホルダーの視点を得ることは重要と考え、今回のダイアログでは是非いろいろご意見をいただきたいと思っています。

近江氏 投資家サイドでも、投資判断において企業の持続性を重視する動きは広がっています。昨今、ESG(環境・社会・ガバナンス)に配慮した責任投資がグローバルに拡大を続けていますが、これは企業と積極的に対話しながらESGの取り組みを促すことで、企業の長期的な価値向上をめざすものです。こうした中、御社が新たな中期経営計画の中でどのような統合的な戦略をとっていかれるかには私たちも大変注目しています。

楠木氏 私は企業の競争戦略を専門分野としていますが、そこで大前提となるのが「企業にとって最も重要なのは長期利益である」という事実です。いわば「長きにわたって儲ける」ということで、一見するとESG対応には反するように聞こえ

ますが、決してそうではありません。長い間利益を出し続けられるのは、価値あるものを提供しているからで、顧客満足度の指標になります。儲けがあるからこそ雇用を守り、従業員にも配慮できますし、株主の期待に応えられます。また、納税という大きな社会貢献ができます。

ピーダーセン氏 企業の利益と社会に提供する価値は、相反するトレード・オフの関係で見られがちなもの、長期的にはトレード・オンの関係になるものというのが大切な点です。企業が適切に、持続可能な方法で利益を生み出すことで社会によい影響を与えれば、その企業のブランド価値は向上し、優秀な人材や資本を引き寄せます。それにより企業はさらに成長し、市場・社会における重要な課題解決に関与していくことができます。このスパイラルアップの関係をつくるのがまさにサステナビリティ戦略と呼ぶものです。

楠木氏 おっしゃる通りです。企業が儲けを出すために手取り早いのは、従業員や顧客、取引先に負担を強いることです。ただ、それにより利益を伸ばせるのは短い間だけで、必ず反動が来ます。そう考えたとき、トレード・オフというのは短期的な見方に過ぎません。そうではなく、「稼ぐ力を磨いて長期利益を追求することが、社会にも価値をもたらす」というのがまずお伝えしたい点です。

社会課題の解決に向けて、積極的な役割を果たすには

近江氏 投資家の立場から気になるのは、多くの企業が3年間の経営計画をしっかりと描く一方、それを越えた長期のビジョンをなかなか表明しない傾向にあることです。実際には、長期ビジョンによる戦略の裏付けは極めて重要です。特に、短期的なコスト・リターンとの関係では語れないESGの取り組みは、中長期の視点なくしては目標も定めにくいものです。

畠山 当社でも、現在は3年単位の経営計画に基づいて動くことが多く、10年後などの長期に向けた施策が十分に進んでいないのが課題といえます。ただ、例えばロジスティクスエンジニアリング部門では、5年後10年後にますます深刻化が見込まれる人手不足への対応としてロボティクス関連の研究に投資するなど、短期での採算を超えた動きも出てきています。

藤谷 直近では、全国の物流センターで作業環境の整備を進めてきました。具体的には古い倉庫へのエアコン設備の導入などですが、これも従来の短期的な投資とリターンを離れた取り組み事例といえるのかもしれませんが。空調の設置がすぐに利益に結びつくわけではもちろんないものの、快適な作業環境の提供はそこで働く人の満足度を高めるために不可欠です。

近江氏 労働力の確保が難しさを増す中、そうした対応は大切でしょう。人が定着しない限り企業の持続的成長はなく、従業員満足度はサステナビリティを支える要素になります。従業員のエンゲージメントが高まり、それを見える化できれば、良い人材の獲得しやすさにもつながります。



執行役専務 佐藤 清輝



アムンディ・ジャパン株式会社 近江 静子氏



一橋大学大学院 楠木 建氏

4つのCSR注力分野を軸に、活動の深化を図る

ピーダーセン氏 事業戦略にサステナビリティを組み合わせるためには、いくつかのイノベーションのフィルターを通す必要があります。そのフィルターが何であるかは業界によっても異なりますが、御社であれば4つのCSR注力分野（P20参照）で表現されたものとの関連性の中で、「低炭素」や「レジリエンス」など日立物流グループならではのフィルターがあるはずです。まずはそれを明確にしていくことが大切です。

楠木氏 4つのCSR注力分野の中でも、本業との関わりを考えたとき「次世代の産業やくらしの追求」はまさにCSVの本丸になる部分ではないでしょうか。ここをより具体化し、KPIを明らかにして取り組んでいくことで社会に大きなインパクトを与えられるはずです。

ピーダーセン氏 「次世代の産業やくらしの追求」では、今後は国内だけでなくグローバルでの物流ニーズに目を向けていくことも大切だと思います。例えば、人口増加の著しいアフリカ市場や新興国での可能性は無視できないでしょう。また、もうひとつの注力分野「低炭素な事業プロセスの実現」

では、自社のオペレーションを超えた対策が求められており、「Global Supply Chain Solutions Provider」としていかに顧客を巻き込んでいけるかが問われています。国際社会ではすでに「低炭素」を超えて「脱炭素」へと動き出しているのも見落とせない点です。

近江氏 環境に関しては、御社はグリーン物流にしっかりと取り組んできており、競争優位に立ち得る分野ではないかと思います。「日立物流グループに物流を任せれば、サプライチェーンのCO₂排出量をこのぐらい下げられる」などと明示できれば、顧客に高い付加価値を提供できます。投資家に御社の強みを分かりやすく伝えるためにも、是非そうした工夫はしていただきたいです。また、「労働安全と生産性の向上」で挙げられているように、人に関わる部分も非常に重要です。自動化・省人化は労働力不足への対策ではあると思いますが、機械に任せられるところは任せることで人の価値を上げていくということでしょう。単なる生産性向上だけでなく、働く人のスキルアップなどともつなげて人材への考え方をアピールされてもよいと思います。

社内の意識を高め、「わたくしごと」としてのサステナビリティ推進へ

近江氏 「Global Supply Chain Solutions Provider」というめざす姿のもと、御社は既にロボティクスやAI、フィンテック、シェアリングエコノミーなど多くの材料をお持ちですし、実際にいろいろな提携のもとで進められています。それを時間軸でもっと見やすくすること、KPIを明らかにして、財務的なガイドラインとともに打ち出すことなどが今後への課題になるように感じます。

ピーダーセン氏 サステナビリティを経営と統合させていくためには、社内の納得感を得ることも欠かせません。未来に向けて描いた大きな絵のもとで、日立物流グループには何ができるかゼロベースで意見を募り、社内でアイデアを出し合っていくことをおすすめします。取り組みながらチームとして意識を高め、年度を重ねるごとに充実化を図っていければ素晴らしいです。社内の多様な立場の方が主体的に関わり、イノベーション・ジャーニーに乗り出されることに期待します。

佐藤 当社では、収益力・組織力の向上を目的にしたIVC21

（Value Change & Creation 21）^{※3}という活動を国内グループ全社で展開しています。この中でも「いかに『わたくしごと』にするか」には重点を置いており、取り組みを続ける中で徐々に効果も出てきています。今後CSR・CSVについても、ここに結びつけながら着実に推進していければと考えています。

楠木氏 社内の意識を合わせるため、「日立物流グループは『LOGISTEED』をコンセプトに社会に価値を提供していく」ということを、経営陣の方々が主導し、根気強く発信していく必要があるでしょう。全社的な取り組みは、そうした地道な努力のもとで進むものだと思います。

畠山 まさにおっしゃる通りで、繰り返し言い続けることで、社内にも「自分たちが何をやるべきか」を考える視点が生まれます。そこを起点にモチベーションアップを図っていければと思います。また、今回さまざまなご意見をいただく中で、長期的なサステナビリティ戦略の重要性について改めて実感しており、今後に活かしてまいります。本日は誠にありがとうございました。

楠木氏 CSRを超えた、CSV（Creating Shared Value）の観点からの取り組みもぜひ意識していただきたいと思います。CSRは企業の責任として支払うべきコストという側面があるのに対し、事業を通して社会課題に取り組むCSVは長期利益を生むための投資です。利益につながることでなければ企業は本気になれませんが、利益を見込むからこそ十分なリソースを投入できます。

物流を超えた新たな領域に挑んでいくために

畠山 現在当社は、「LOGISTEED」をビジネスコンセプトに掲げて、物流分野にとどまらない新たな挑戦を始めています。長期的な展開を考えたとき、日立物流グループがさらに発展していくためには、製造や小売、IT・金融など従来の事業領域を超えたコラボレーションで、今まで持たなかった機能を得ていくことが不可欠です。

藤谷 ロジスティクスという垣根そのものが将来的には崩れていくというのが当社の見方です。実際、物流業界には大手小売が物流機能を備えて参入してくるなど、これまではない動きが進んでいます。そうしたとき、私たちは守る立場に甘んじるのではなく、物流を核としながら外に挑んでいきたいと考えるのです。

ピーダーセン氏 それが、めざす姿として掲げられる「Global Supply Chain Solutions Provider」にもつながっているでしょう。重要なのは、そこに「サステナビリティ」の発想が必須になるということです。パリ協定^{※1}の合意やSDGsの採択を背景に、時代は動いています。今後の社会では、サステナビリティを重視しない企業が優れた企業として認められることはありません。自社のサステナビリティと顧客のサステナビリティ、社会のサステナビリティ。この「三方よし」につながる事業を進めていく。そういった基準を持つことが不可欠です。

近江氏 「LOGISTEED」が示す新たな価値を、もう少し具体化されていくとよいのだと思います。「ロジスティクスパートナーからSCM^{※2}パートナーへの進化」という営業戦略も、現状はまだ外部からは分かりにくさがあります。従来との違いは何か、そのために何が必要か、どこに投資していくのかなど、戦略をより明確にし、時間軸の中で示すことで御社の競争力も見えてきます。

佐藤 日立物流グループは3PLでは国内トップレベルの会社で、長年にわたりさまざまな業界・商品を経験してきた現

ピーダーセン氏 従来のCSRからのリフレーミングが求められているということだと思います。社会課題の解決に向けて、企業が果たす革新的な役割への期待が高まり続けます。法令遵守やリスク管理などマイナスの価値を取り除くことに終始していたこれまでにに対し、本業の中で積極的にプラスの価値を生み出していかなければなりません。

場力やテクノロジーがあります。倉庫管理や輸配送を含め、サプライチェーンのあらゆるプロセスでシステムを提供できるのが当社の強みといえます。ただ、物流業界を取り巻く環境は急速に変化しており、新たな技術やプレイヤーが現れる中、将来に向けて従来の優位性を保てなくなっているのも否めません。そうした状況を打破し、物流を超えたサプライチェーンの多様な課題に応えることで次の大きな成長をめざしたい。そんな思いを込めて掲げたのが「LOGISTEED」というコンセプトです。新中期経営計画の期間中にはこれをバックキャストでより具体的なプランに落とし、実行につなげていきたいと考えます。

楠木氏 「LOGISTEED」を単に響きの良いスローガンとして終わらせることなく、日常の行動に結びつけていかなければならないでしょう。おすすめしたいのは「日立物流グループは従来の物流会社を超えて、『LOGISTEED』をめざしていく。そのために、今後こういことはしない」という「しないこと」の宣言です。優れたビジネスであるほど、全ての顧客を幸せにはできないもので、やるべきこととやらないことの取捨選択は欠かせません。これは今後どこに経営資源を集中させていくかを明らかにすることでもあり、社内外で「LOGISTEED」の理解が進みやすくなります。

藤谷 「～しない」という基準を持つというのは非常に参考になります。多くのお客様との取引がある中でその表明は簡単なことではありませんが、それだけの覚悟を決め、確固たる意志をもって推進しなければならないということだと思います。

※1 パリ協定：
2015年12月にパリで開催された国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)で合意に至った、2020年以降の国際的な気候変動対策の枠組みのこと。

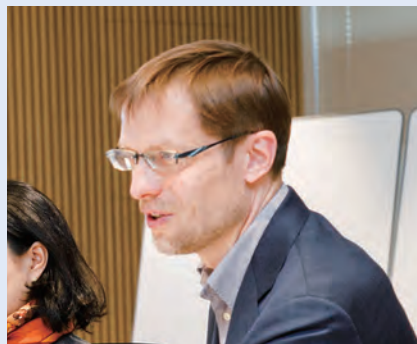
※2 SCM：
Supply Chain Management（サプライチェーンマネジメント）



執行役常務 畠山 和久



執行役常務 藤谷 寛幹



一般社団法人NELIS ピーター D. ピーダーセン氏



株式会社クレアン 水上 武彦氏



執行役常務 萩原 靖

※3 VC21(Value Change & Creation 21):
Webサイトをご参照ください。
http://www.hitachi-transportssystem.com/jp/ir/library/presentations/pdf/midtermmanagementplan_190524jpR.pdf