

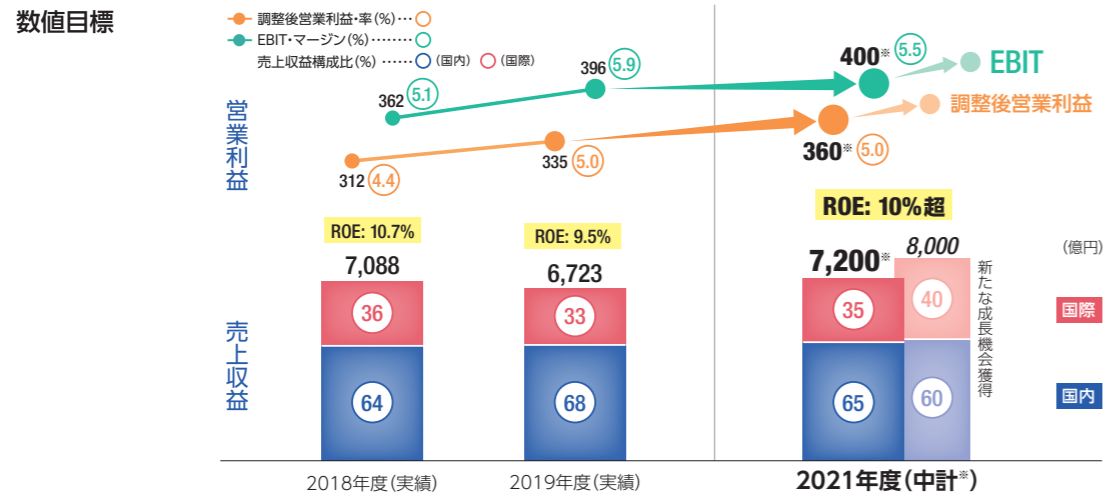
中期経営計画 - LOGISTEED 2021 -

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"> ・ 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 ・ コア領域を強化するとともにさらなる領域拡大へとつなげる協創戦略の実行 ・ 物流領域を基点/起点としたサプライチェーンのデザイン ・ 次世代につながるオペレーションオリジン(現場主義)とその継承 ・ 環境・社会・ガバナンスと企業倫理を意識した行動 															



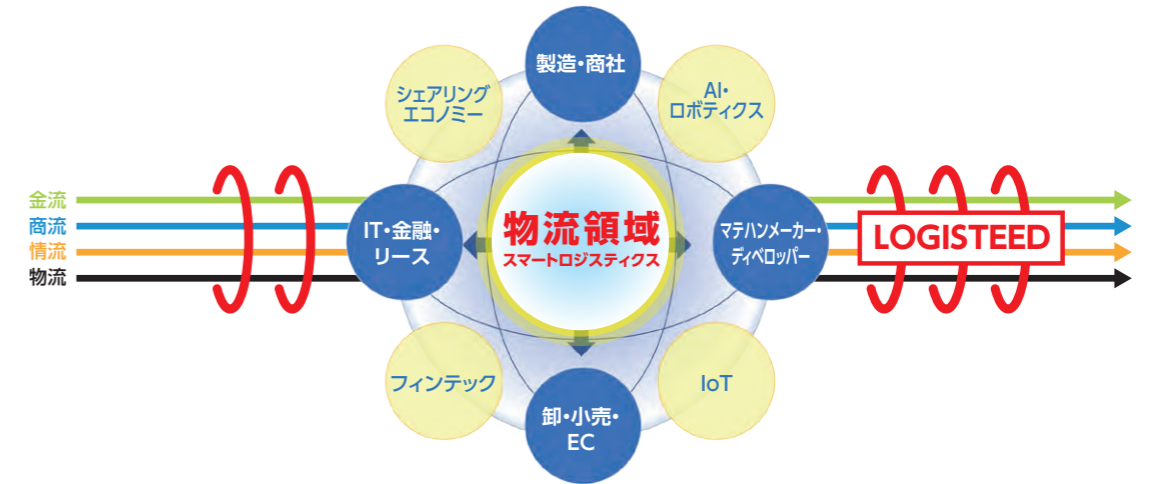
当社を取り巻く環境

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。

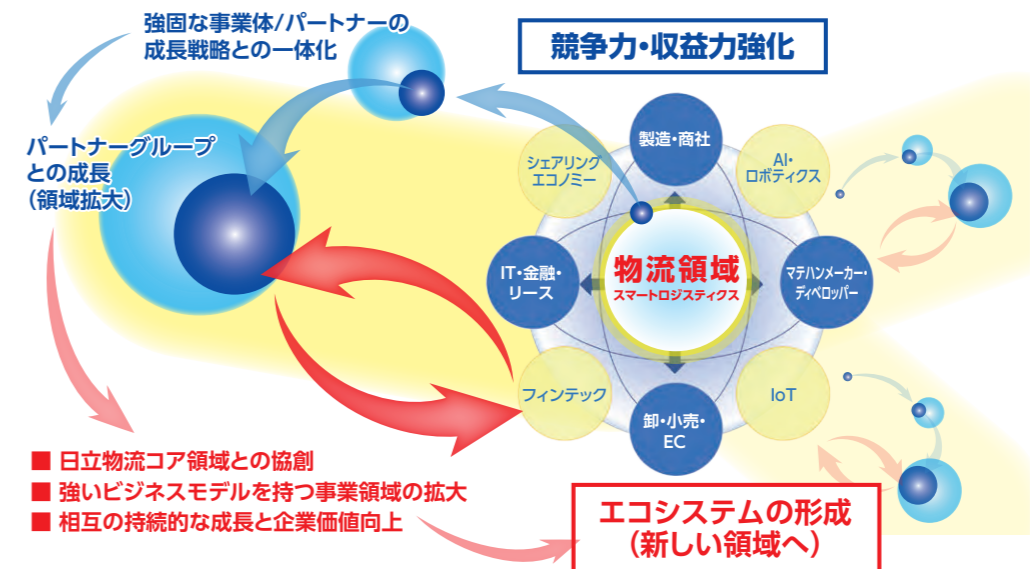
変化への対応とめざす姿

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。

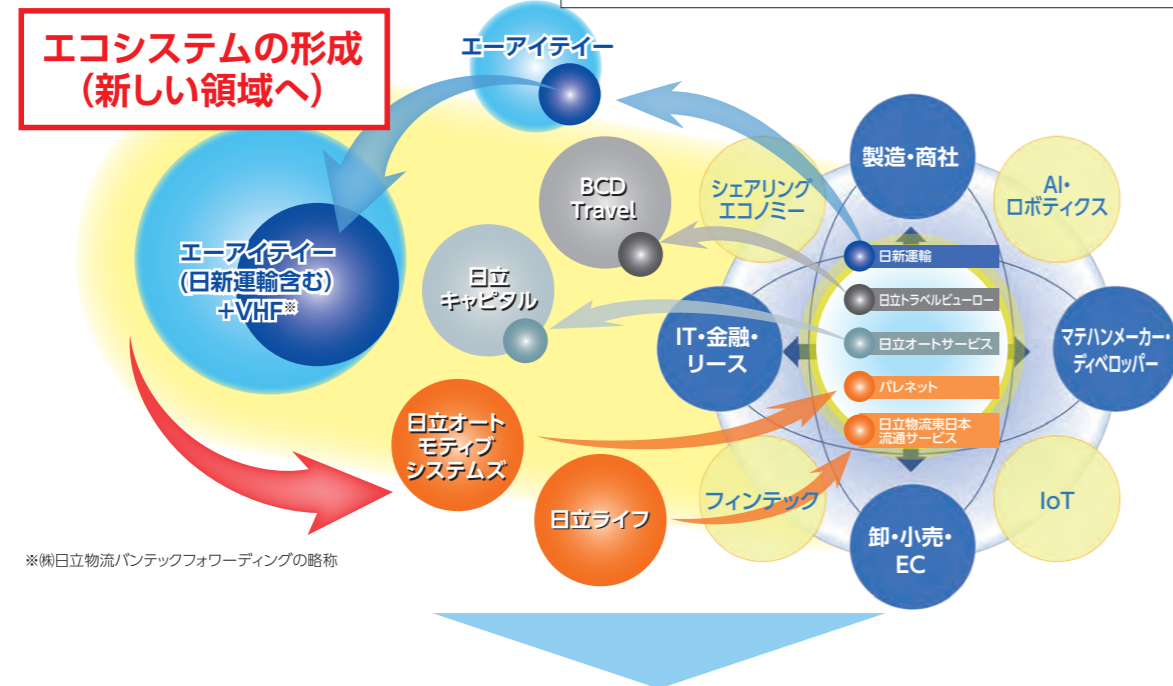
中期経営計画の進捗

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^{*1}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^{※2}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^{※3}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元請化
- 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

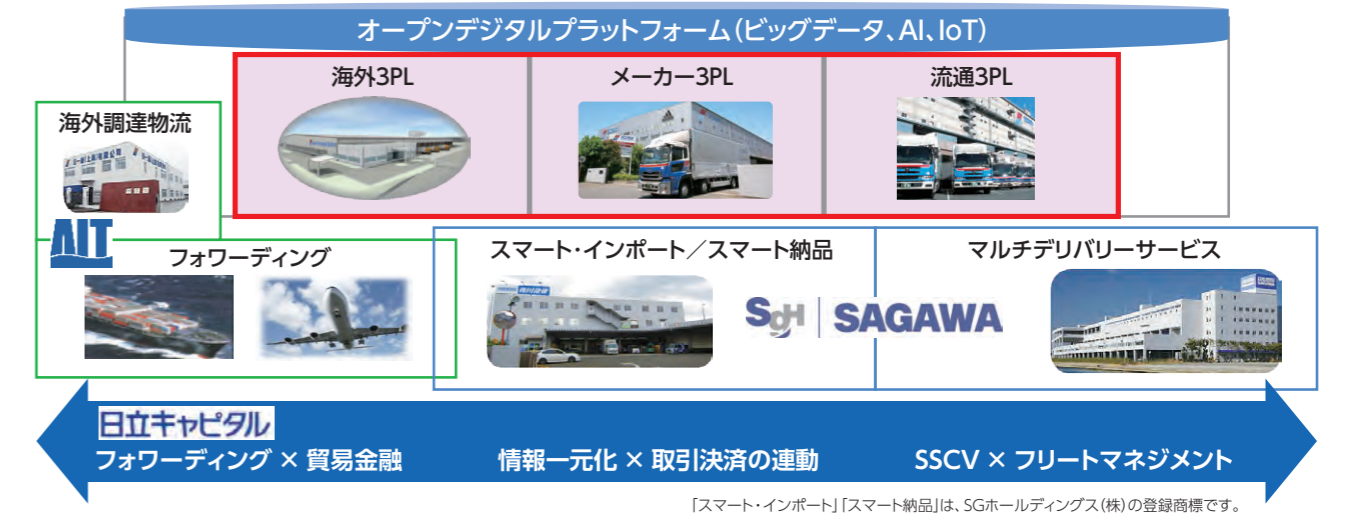
*1 2020年4月、(株)日立ライフが会社分割により流通サービス事業を承継させる新会社の全株式を取得。
*2 Smart & Safety Connected Vehicleの略 SSCVの詳細については、P28をご覧ください。
*3 Business Travel Managementの略

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
協創効果	62	9.5

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

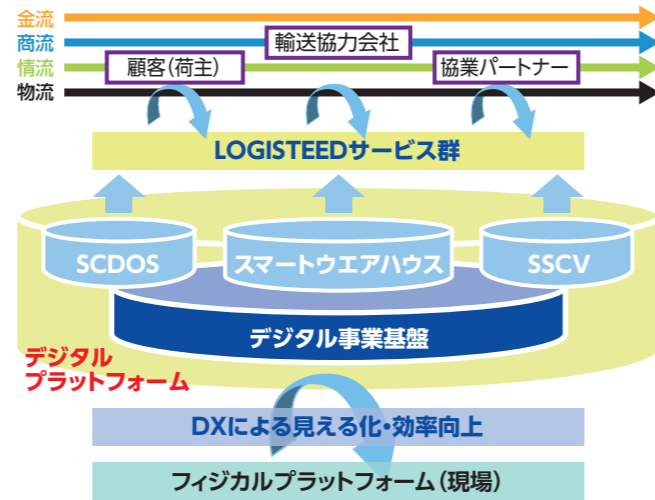
DXの全体像

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

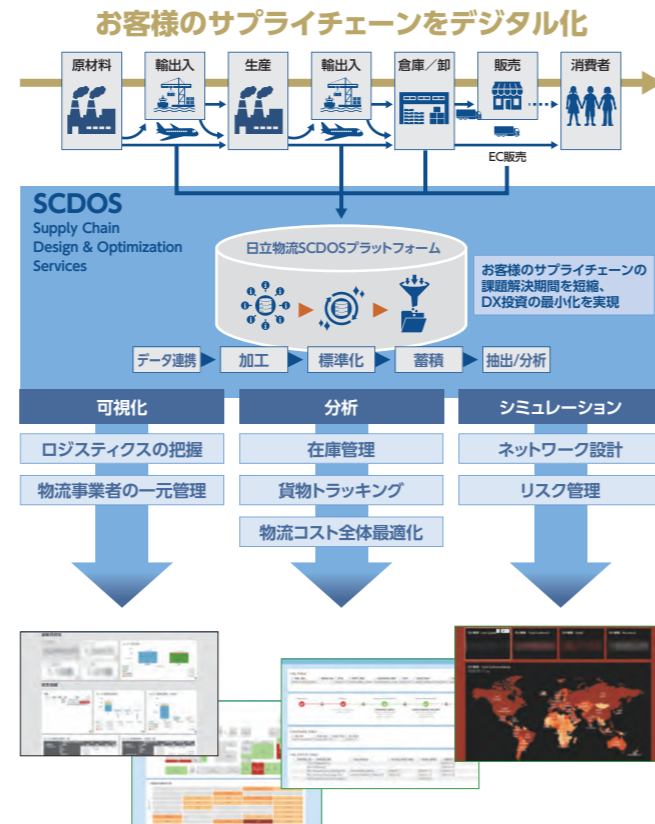
提案:インタラクティブな輸送状況の集計・可視化

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

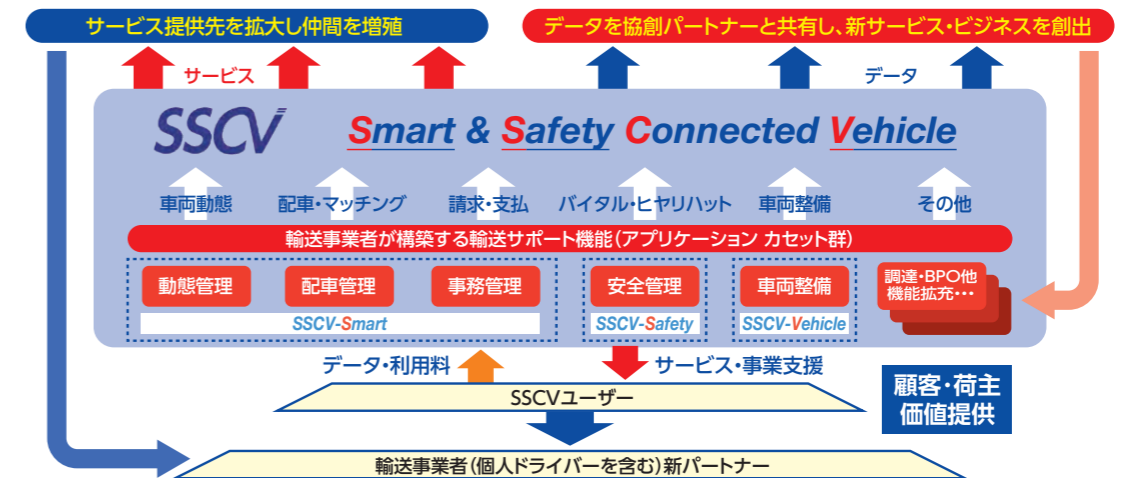
輸送に関する業務をデジタル化し、輸送事業者の業務効率化や、コンプライアンスの強化を支援します。

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。

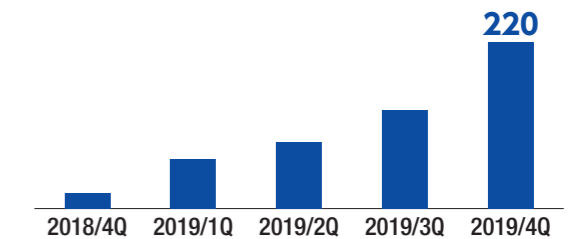
改善事例

- ・海外現地法人の業績管理
- ・VPN^{※2}の社内利用状況調査
- ・CRM^{※3}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^{※1} 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”こと」です。

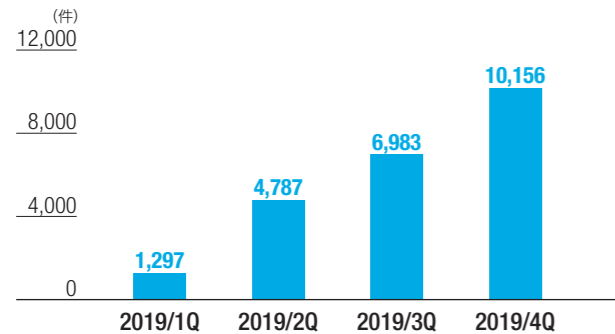
事業所、部署ごとに従業員がさまざまなテーマでアイデアを出し合い、専用システムに施策を登録し、改善活動を計画的に実行・フォローするというサイクルを継続しています。各所の取り組みはシステムでグループ全体で共有されるとともに、定期的に発表会を開催し、好事例には表彰を行うなど、「改善活動の見える化」と「褒める文化の醸成」により、改善文化を定着させています。

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。

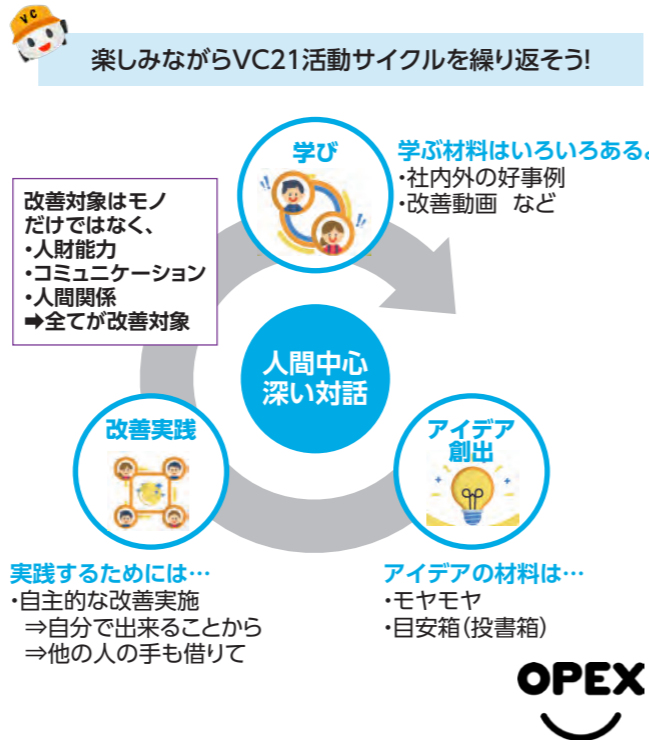
2019年度 新規改善施策件数の推移(累計)



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



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



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

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



● 4つの注力分野

- 1 次世代の産業や暮らしの追求**
ロジスティクス力で、次世代の持続可能な産業と社会インフラの実現を支える事業を、国内外のさまざまな地域で展開していきます。
■ 先進テクノロジーの駆使によるサプライチェーン全体最適化の促進
■ 地域の物流ニーズ・課題への対応および対応力の強化
- 2 労働安全と生産性の向上**
国内外の物流現場で、さらなる労働安全の実現と生産性の向上に取り組みます。
■ 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^{※1}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^{※2}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など困難な状況から素早く回復する能力」「曲げる、伸ばされる、つぶされるなどの後に、もとの形に戻る能力」と定義されている。

※2 CO₂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

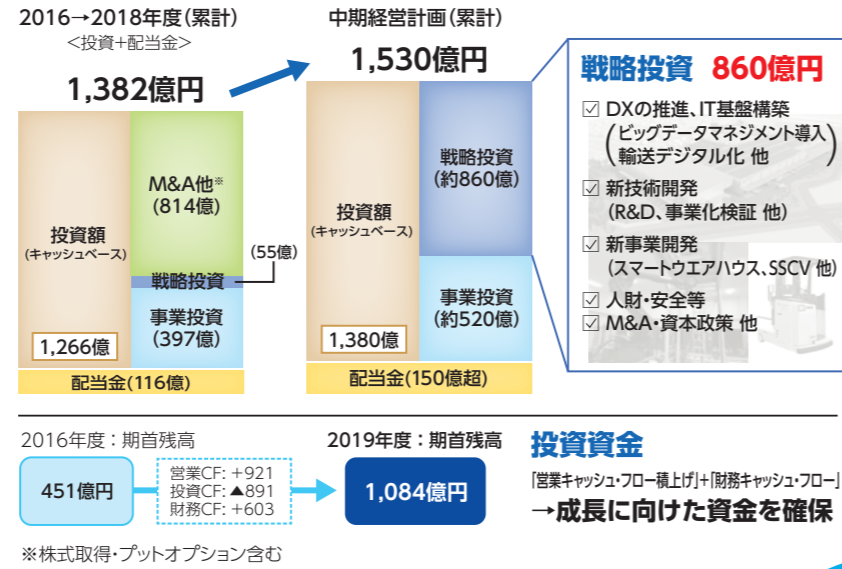
● 国連グローバル・コンパクトへの署名

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、スマートウェアハウス、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

物流は新領域へ LOGISTEED

デジタルプラットフォーム

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

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

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

IoT × DX

シェアリング

SCDOS^{*1}

SSCV^{*2}

5G × AI

巡回ドローン

スマートウォッチ

顔認証

サーマルカメラ

VR

ホログラム

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

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

SSCV
Smart & Safety Connected Vehicle

統制センター

パース管理

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)