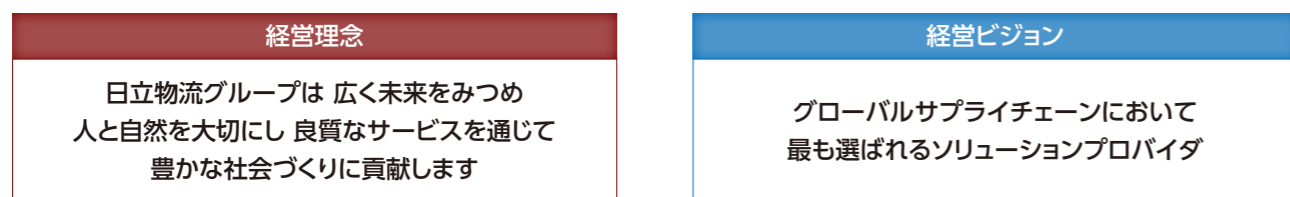


中期経営計画 —LOGISTEED2024—

「LOGISTEED2021」策定時から大きく変容した外部環境と、新中期経営計画において取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を踏まえ、2024年度に向けた中期経営計画「LOGISTEED2024」を新たに策定しました。事業の盤石化とグローバル展開により、「アジア圏3PLリーディングカンパニー」への進化をめざします。

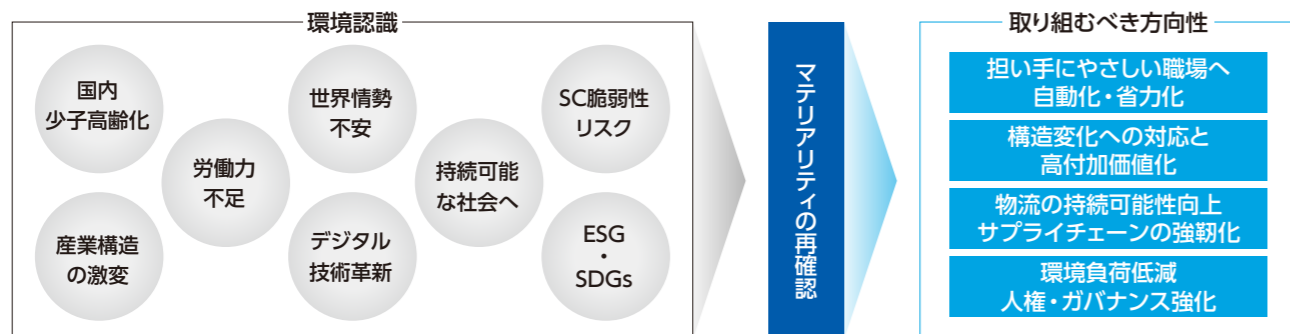
経営ビジョン

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。



環境認識と取り組むべき方向性

外部環境の変化として、国内の少子高齢化や労働力不足、世界情勢不安、サプライチェーンの脆弱性リスクなどを認識しており、取り組むべき方向性を以下の通り定義しました。



マテリアリティ

社会・環境の課題や期待、社会的責任を改めて認識するため、2017年に特定したマテリアリティを以下のように見直しました。このマテリアリティを踏まえ、新中期経営計画を策定しており、課題解決に向けた取り組みを推進していきます。



→ P41-44

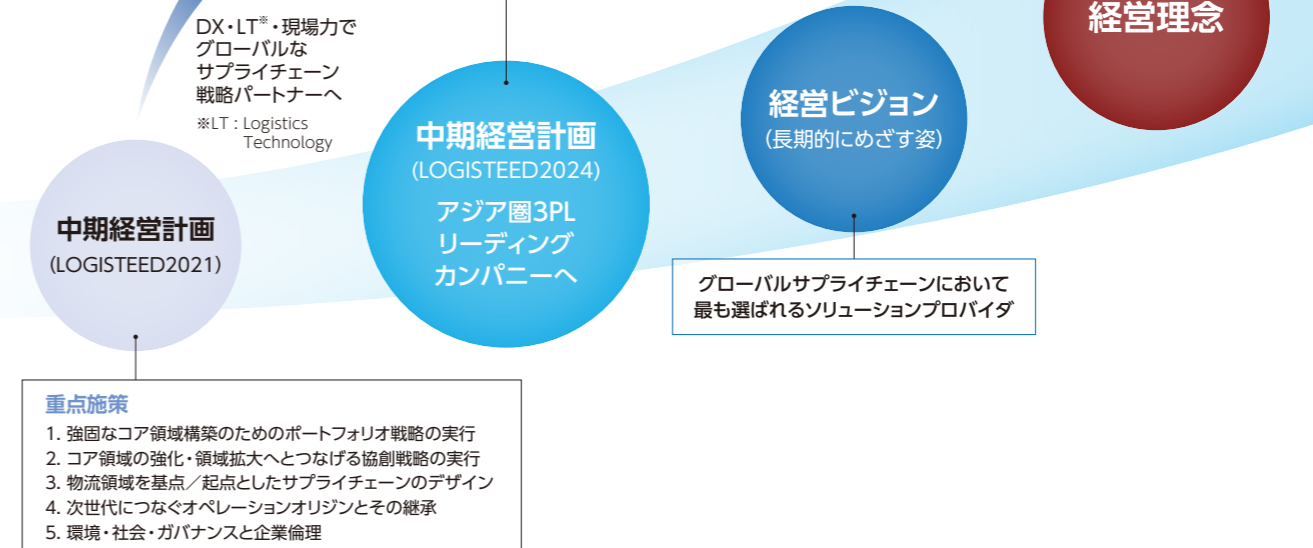
めざす姿

「LOGISTEED2024」では、「LOGISTEED2021」で築き上げた、事業の盤石化とグローバル展開をさらに推進し、「アジア圏3PLリーディングカンパニー」をめざします。

LOGISTEED2024

事業の盤石化と
グローバル展開

- 重点施策**
1. 海外事業の強化・拡大
(アジア圏3PLリーディングカンパニーへ)
 2. 新たな付加価値による事業領域の拡張
(LOGISTEEDの加速)
 3. スマートロジスティクスの進化
 4. ESG経営の基盤強化



- 重点施策**
1. 強固なコア領域構築のためのポートフォリオ戦略の実行
 2. コア領域の強化・領域拡大へつなげる協創戦略の実行
 3. 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
 4. 次世代につなぐオペレーションオリジンとその継承
 5. 環境・社会・ガバナンスと企業倫理

重点施策

めざす姿を実現するために、またDX・LT・現場力で、お客様のグローバルなサプライチェーン戦略をサポートするパートナーとして、4つの重点施策を推進していきます。

- 1 海外事業の強化・拡大**
(アジア圏3PLリーディングカンパニーへ)
 - 重点エリアへの投資: インド、タイ、インドネシア、マレーシア
 - M&A (フォワーディング事業、輸送事業)
- 2 新たな付加価値による事業領域の拡張**
(LOGISTEEDの加速)
 - サプライチェーンの課題解決、DXによる可視化と最適化の提案
 - 製造と物流の境界領域における新サービスの拡大、VASの展開
- 3 スマートロジスティクスの進化**
 - システムと機械が連動した自動化・省力化、DXによる労働環境の向上
 - 三温度帯倉庫や危険物倉庫等、倉庫機能の強化・充実化
 - SSCVの活用による輸送事業強靭化と2024年問題・脱炭素化への対応
- 4 ESG経営の基盤強化**
 - 災害対策・リスクマネジメントの遂行
 - 高度かつ持続的な安全・品質活動
 - 脱炭素活動の加速
 - VC活動の継続・拡大
 - DX・LT・グローバル展開のための人財強化

中期経営計画 —LOGISTEED2024—

重点施策 1. 海外事業の強化・拡大(アジア圏3PLリーディングカンパニーへ)

日立物流グループは、アジア圏3PLリーディングカンパニーをめざし、積極的なM&Aの展開と、重点エリアを中心とする投資の加速により、海外事業をさらに強化・拡大していきます。

欧州

トルコの当社グループ会社であるMars Logistics Group社が取り組んでいる、環境負荷の低いインターモーダル事業(複合一貫輸送)のネットワークをさらに広域化します。また、ヘルスケア・アパレル業界向けの物流サービスや温度管理輸送といった、欧州での成長エリア・成長市場における事業を拡大していきます。M&Aでは、2022年6月にアパレルECのリバースロジスティクス事業を譲り受けた*ほか、アパレル業界向け3PL・フォワーディング事業のさらなる強化に向けた検討を行っています。

主な取り組みテーマ

- インターモーダル事業広域化 → P57
- 欧州成長エリア・市場での事業拡大(ヘルスケア、温度管理輸送、アパレル)
- EC関連事業の取り組み
- M&Aの推進(3PL強化、フォワーディング(アパレル))
- EV・低燃費車両の導入
- 環境配慮型物流センター



* 当社グループのESA s. r. o. が、EC事業者向けに返品物流事業(リバースロジスティクス)を提供しているチェコの物流事業者社Vlková Partners s.r.o.から事業を譲り受けました。詳細は、当社リリースをご参照ください。https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/20220527.html

中国

倉庫内作業における自動化・省力化設備の導入を加速し、安全・品質・生産性をさらに向上させるとともに、高付加価値型物流サービスの提供体制を強化します。また西南エリアおよび大湾区での事業拡大により、ネットワークのさらなる充実化を図ります。

主な取り組みテーマ

- 自動化・省人化による安全・品質・生産性のさらなる向上 → P57
- 西南エリア拡大、大湾区展開
- 高付加価値物流サービスの強化
- EV車両拡大、太陽光発電



北米

従来の強みであるシェアードミルクラン・幹線輸送などの輸送事業をさらに拡大させるとともに、お客様の工場向けに、構内作業・クロスドック倉庫・ミルクランといった一気通貫型のロジスティクスサービス提供を強化していきます。また、米国におけるノンアセット型の輸送力増強をめざしたM&Aを推進します。

主な取り組みテーマ

- シェアードミルクラン・幹線輸送ビジネスの拡大 → P58
- 工場向け一気通貫ロジスティクスの提供(構内作業・クロスドック倉庫・ミルクラン/倉庫間輸送)
- フォワーディングの事業基盤・機能強化
- グループ再編・構造改革
- M&Aの推進(輸送力増強:米国(ノンアセット))
- ドライバー不足への対応

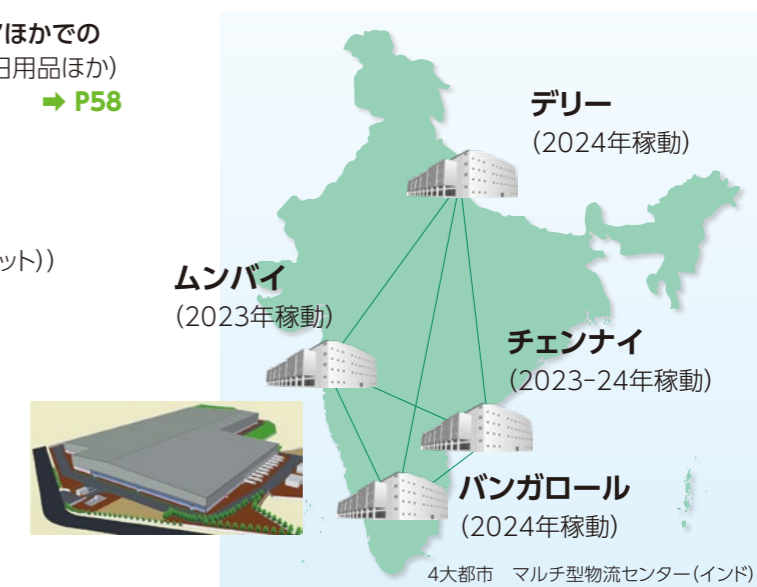


アジア

成長市場であるインド・タイ・インドネシア・マレーシアを中心に、投資を拡大していきます。産業別では、自動車部品・食料品・日用品などを主要なターゲットとして事業の拡大を図るほか、コールドチェーンの展開に注力し、地域および域内のネットワークを強化します。また、インドでのアセット型・ノンアセット型の輸送力増強に向けたM&Aを推進していきます。

主な取り組みテーマ

- インド・タイ・インドネシア・マレーシアほかでの投資・事業拡大(自動車部品、食料品、日用品ほか) → P58
- コールドチェーンの展開
- 地域・域内ネットワークの強化
- M&Aの推進(輸送力増強:インド(アセット、ノンアセット))
- 自動化・省力化設備の本格展開
- 環境配慮型・マルチ型物流センターEV車両拡大



中期経営計画 —LOGISTEED2024—

重点施策 2. 新たな付加価値による事業領域の拡張 (LOGISTEED (ロジスティード) の加速)

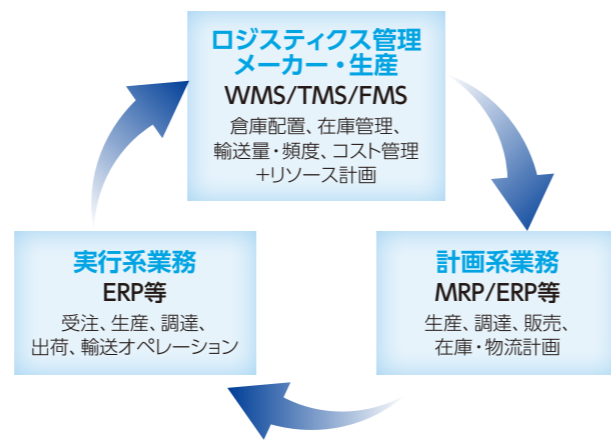
サプライチェーン最適化サービスの進化

複雑化、高度化する現代のサプライチェーンにおいて、当社は、DXによる可視化と全体最適化を通じて、サプライチェーン戦略パートナーとして、お客様の事業価値の向上へ共に取り組みます。

製造業向けサプライチェーンデータの統合管理

特に製造業のお客様向けに、製造系システムと物流系システムを連携させ、調達・製造・物流を通じたサプライチェーンデータの統合管理を行うことで、サプライチェーン全体最適化による課題解決をめざします。倉庫管理システム (WMS)、輸配送管理システム (TMS)、フォワーディング管理システム (FMS) など従来のロジスティクス管理システムの提供にとどまらず、お客様工場の資材所要量計画 (MRP) や企業資源計画 (ERP) などの計画・実行系システムとの連携により、デジタル起点でサプライチェーン全体を見据えた戦略実行へ貢献します。

製造系システムと物流系システムの連携イメージ



SCDOS^{※1}のサービス拡充

当社のサプライチェーン最適化サービスである「SCDOS」は、お客様の物流ネットワーク設計を支援するサプライチェーンデザインサービスや、輸配送実績からCO₂排出量を自動算出し脱炭素戦略策定を支援する脱炭素モニタリングサービスなどを提供しています。今後は、貿易情報プラットフォームや当社が提供する「SSCV^{※2}」とのシームレスな連携によりさらなるサービス拡充を図ることでおお客様のサプライチェーンの強靱化、全体最適化を支援するとともに、脱炭素など環境価値向上に向けた取り組みへも貢献します。

※1 Supply Chain Design & Optimization Services
 ※2 Smart & Safety Connected Vehicle

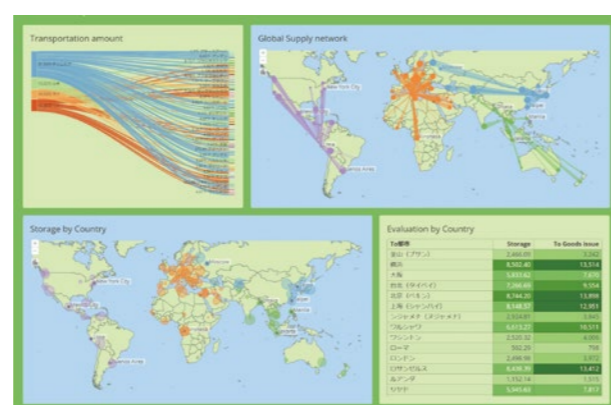
SCDOS提供サービス



サプライチェーンデザインサービス

拠点・物量・コスト・納品条件などのデータから現状の物流ネットワークを可視化～課題を抽出し、拠点配置・輸配送・在庫の適正化を図ります。これにより、サービスレベルを維持しつつお客様の物流コストの削減、環境負荷の低減に寄与します。分析にあたっては当社の国内外拠点の実績データやシナリオも活用し、グローバルな事業環境変化に応じた、高頻度かつダイナミックなサプライチェーンの設計を支援します。

サプライチェーンデザインサービス



脱炭素モニタリングサービス

複数の企業やシステムに散在している輸配送実績データを収集・統合し、最適化シミュレーションやCO₂排出量の自動算出・モニタリングを行います。お客様のスコープ3^{※3}排出量管理の立ち上げを支援し、日常的なモニタリングのほか、シミュレーションを通じたCO₂排出量削減の中長期ロードマップ策定など、脱炭素戦略立案へも貢献します。

※3 カテゴリ4、9(製品やサービスの購入・販売に関する物流における排出)

CO₂排出量可視化



付加価値サービス (VAS^{※4})の拡大

食品、アパレル品、化粧品、精密機器、自動車部品、情報通信機器など多岐にわたるお客様の取扱品に対して、当社の各現場では、お客様のご要望に応じてさまざまな付加価値サービス (VAS) を提供しています。今後は特に、製造と物流の境界領域における新サービスの開発・拡大を強化するとともに、サービス提供拠点を拡大していきます。具体的には、製造業務サポート、包装設計ソリューション、VR^{※5}による安全教育サービス、協創によるファイナンスやサーキュラーエコノミー(循環経済)関連サービス、そして調達物流・VMI^{※6}といった当社の現場サービスをシームレスに連携させ、お客様のバリューチェーンの物流周辺サービスで価値を提供していきます。

※4 Value Added Services
 ※5 バーチャルリアリティ
 ※6 Vendor Managed Inventory

提供サービス例



※7 Good Distribution Practice
 ※8 撮影(さつえい)、採寸(さいすん)、原稿(げんこう)制作

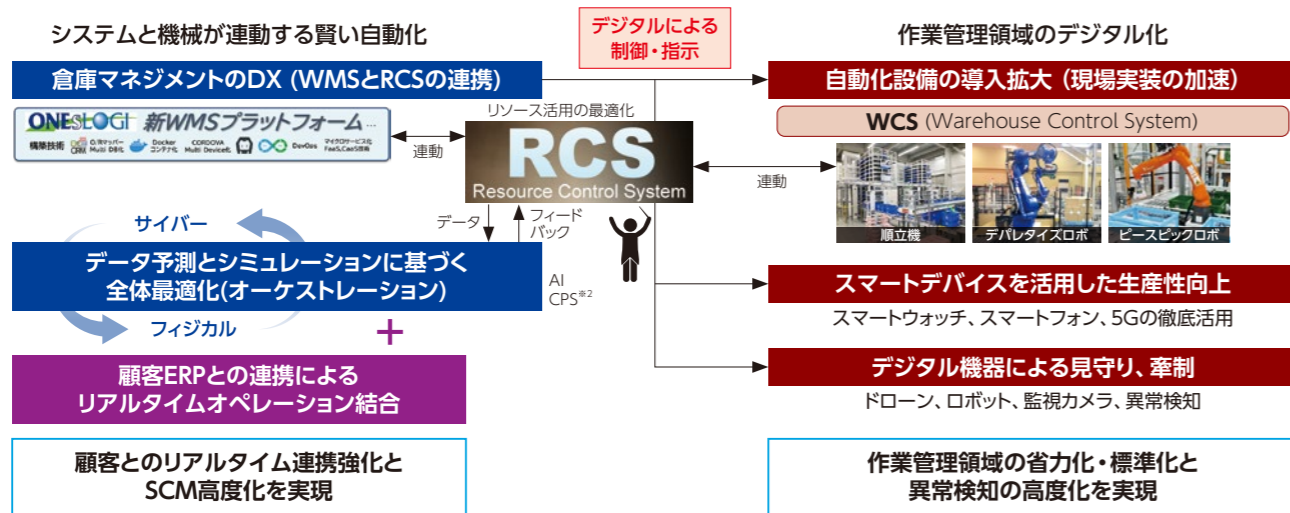
中期経営計画 —LOGISTEED2024—

重点施策 3. スマートロジスティクスの進化

倉庫事業の強靭化(自動化・省力化、DX)

倉庫内作業の領域においては、自動化設備のさらなる導入拡大を図るとともに、スマートデバイスを活用して、生産性の向上と見える化を進めます。これらの設備、デバイス、デジタル機器を統合制御システム(RCS^{*1})で制御コントロールすることで、さらなる省力化・標準化を実現します。

また、RCS(Resource Control System)によりコントロールされたデータとWMSのデータを連携させ、サイバーとフィジカルのデジタルツインで全体最適化を図り、さらにお客様のERPと連携することで、リアルタイムなオペレーションを実現します。この倉庫全体のマネジメントにより倉庫事業を強靭化し、当社が提供するDXとして、お客様へ価値を提供していきます。



^{*1} Resource Control System: 物流センター内の自動化設備の稼働情報および作業者の実績情報を把握し、各設備や作業者への指示を行う作業実行機能を備えた統合制御システムのことで、当社が特許を取得しています。詳細は、当社リリースをご参照ください。https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/20210802.html
^{*2} Cyber Physical System

倉庫機能の強化・充実化(三温度帯倉庫、危険物倉庫の整備・拡充)

倉庫機能に関しては、近年の冷蔵・冷凍機能に対するニーズの高まりやGDP^{*3}への対応強化、デジタル化などの環境変化に対応すべく、三温度帯倉庫の整備・拡充を図ります。2024年にはマレーシアでチルド倉庫を増設予定です。

また、危険物に関する規制・コンプライアンスの強化、化粧品・医薬品分野での危険物の取扱いの増加等を背景に、危険物倉庫の整備・拡充を図ります。2021年7月には千葉県、2022年1月には滋賀県で危険物倉庫を開設しています。



^{*3} Good Distribution Practice

輸送事業の強靭化(「2024年問題^{*4}」対応、脱炭素化)

輸送事業に関しては、フィジカルとデジタルの両面からの対策を加速することで、「2024年問題」へ適切に対応するとともに、脱炭素化へ貢献していきます。

フィジカル面の対策としては、ダブル連結トラックや中継輸送、スワップボディを活用したトラック輸送の大容量化と短距離化を進め、ターミナルの共同化による配車集約化、シェアリングなどの取り組みを拡大することで、輸送の効率化とCO₂排出量削減を実現します。

デジタル面の対策としては、トラックバースの予約管理システムとWMSを連携することで、ドライバー待機時間を削減するとともに、SSCCVを活用したデジタル点呼や社内外のデータ活用による危険地点情報の共有化・可視化により、ドライバーの安全確保と労務管理を支えるソリューションを提供していきます。



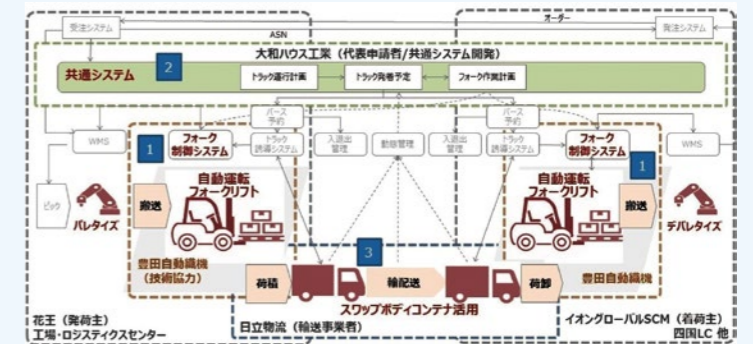
^{*4} 働き方改革関連法により2024年から適用される、ドライバーの時間外労働の上限規制等から生じる諸問題

AIを搭載した自動運転フォークリフトを活用し、トラック運行と連携させる共同実証事業を開始

当社は、大和ハウス工業(株)、イオングローバルSCM(株)、花王(株)、(株)豊田自動織機および当社の5社による、経済産業省資源エネルギー庁公募事業である令和3年度「AI・IoT等を活用した更なる輸送効率化推進事業」^{*5}において、物流施設でのAIを搭載した自動運転フォークリフト等を活用し、トラック運行と連携させることで、荷役効率化・物流効率化・省エネ化に取り組む共同事業を2021年9月より開始しています^{*6}。

実証事業のポイント

- 1 自動運転フォークリフトを用いた物流施設の「入荷」と「出荷」の自動化
- 2 サプライチェーン全体の効率化を実現するための事業者間のデータ連携
- 3 発着荷主間でのトラックの待ち時間短縮による効率化、エネルギー削減



^{*5} 新技術を用いたサプライチェーン全体の輸送効率化推進事業、トラック輸送の省エネ化推進事業及びビッグデータを活用した効率的かつ適切な自動車整備による使用過程車の省エネ性能維持推進事業
^{*6} 令和3年度「AI・IoT等を活用した更なる輸送効率化推進事業」の応募は、大和ハウス工業(株)、イオングローバルSCM(株)、花王(株)、(株)日立物流の4社

中期経営計画 —LOGISTEED2024—

重点施策 4. ESG経営の基盤強化

注力分野の見直しと脱炭素化への取り組み

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) を推進すべく活動しています。今般、事業活動へのさらなる連動を促進するため「日立物流グループ注力分野」を見直し、

- 1 脱炭素・循環型社会への貢献
- 2 強靱で持続可能な物流サービスの構築・進化
- 3 協創による新たな価値の創出

の3つの分野に注力し、当社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、オペレーション遂行力、グローバルネットワークを活かし、SDGsの達成に向けて取り組んでいきます。

→ P39-44

環境中長期目標については、CO₂排出量の2030年度50%削減^{※2}を目標に、年平均2.94%の削減率で取り組んでいきます。また、CO₂排出量削減の取り組みとして、省エネ、電化、再エネ調達、創エネ、排出権取引に、中計期間累計で50億円を投資していきます。

→ P78

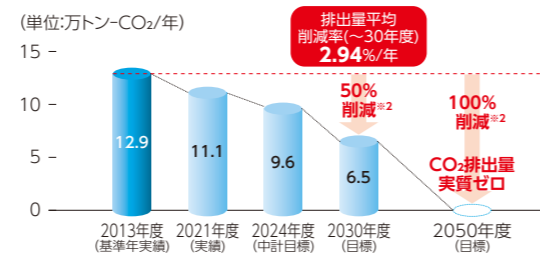
CO₂排出量削減取り組み例



※1 国内スコープ1+スコープ2の合計 ※2 2013年度比



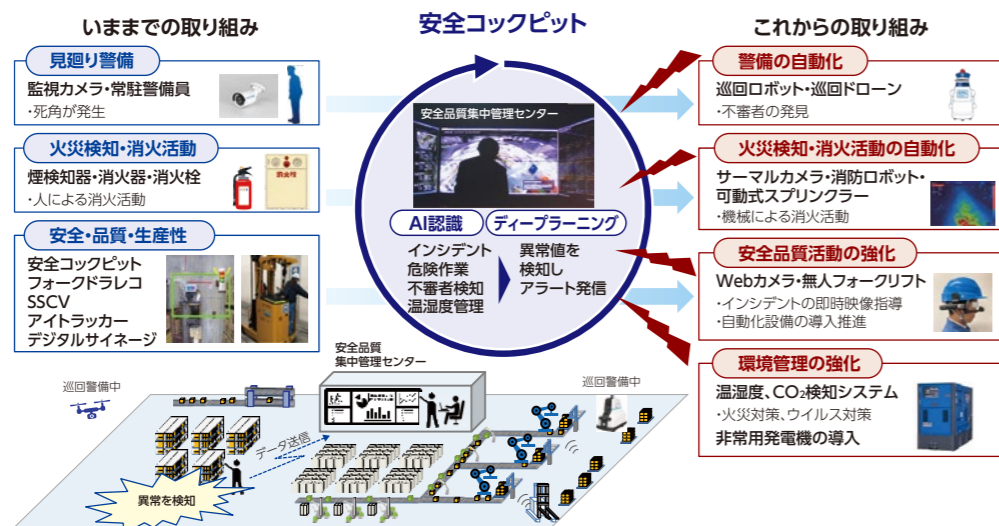
環境中長期目標 (CO₂排出量^{※1}削減目標)



安全・品質・生産性・防火・防犯の「見える化」

安全・品質活動については、従来から取り組んできた見廻り警備や安全・品質・生産性活動などに加え、インシデント・危険作業などへのAI認識・ディープラーニングでの異常値検知、アラート発信を集中管理する「安全コックピット」により、安全・品質・生産性・防火・防犯の「見える化」を進め、警備・火災検知・消火活動の自動化、安全品質活動の強化、環境管理の強化など、今後の取り組みにつなげていきます。

当社が考える未来の物流センター



人財戦略

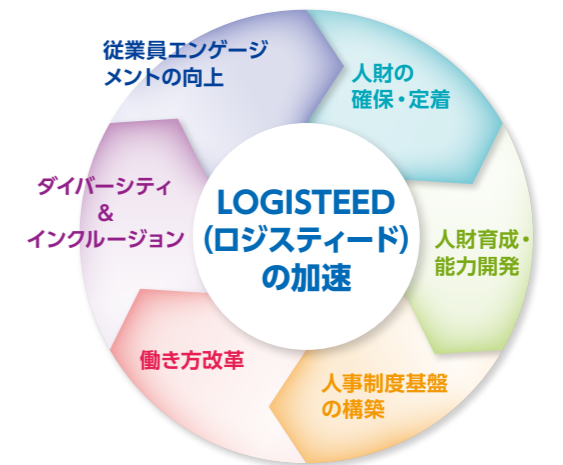
人財戦略については、LOGISTEED (ロジスティード) を加速するため、従来以上に経営戦略、事業戦略と連動した人財戦略を実行します。

人財育成・能力開発においては、人財・スキルを見える化し、現場運営人財、DX・LT人財、グローバル人財の育成に注力します。

人事制度においては、ジョブ型人事制度を導入し、個々の自律的な役割遂行、挑戦意欲や成長を促します。

働き方改革においては、引き続きDXや改善活動による生産性向上をめざします。

→ P85-86



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、ブランドスローガン「未知に挑む。」とビジネスコンセプト「LOGISTEED」を掲げ、「HB Way」と「LOGISTEED」の一体化で、経済価値のみならず社会価値・環境価値を創り上げるため、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、拠点拡充等の事業投資や、LOGISTEEDが掲げる姿への変化・進化に向けた戦略投資を行っています。

LOGISTEED2024における投資計画

事業の盤石化とグローバル展開を進め、めざすべき「アジア圏3PLリーディングカンパニー」に向けた重点施策を実行するための投資を行います。

海外事業の強化・拡大、M&A・資本政策といった成長の実現に向け、中期経営計画期間累計で1,750億円の投資を計画しています。

LOGISTEED2021 (累計)
 <投資+配当金> (実績)



LOGISTEED2024 (累計)



成長への投資

- 海外事業の強化・拡大
- M&A・資本政策ほか
- 事業領域の拡張
- スマートロジスティクスの進化 (データマネジement、データビジネス、輸送デジタル ほか)
- ESG経営の基盤強化