



物流は新領域へ
LOGISTEED

統合報告書 2022

Contents

HB Way／ブランドプロミス	2
統合報告書2022のポイント	3
At a Glance	5
会長メッセージ	7
社長メッセージ	13
（株）日立物流西日本の物流センターにて発生した火災についてのご報告	17
日立物流グループの価値創造ストーリー	19
日立物流のこれまで	
日立物流グループの歩み	21
日立物流グループの価値創造プロセス	23
日立物流グループの強み	25
LOGISTEED2021の振り返り	27
日立物流のこれから	
中期経営計画 LOGISTEED2024	29
日立物流グループのサステナビリティ	39
日立物流グループのマテリアリティとKPI(評価指標)	43
CFOメッセージ	45
特集 社員座談会	49
価値創造の成果	
3PL事業(国内)	55
3PL事業(海外)	57
フォワーディング事業	59
重量機工事業	60
価値創造を支える基盤	
役員紹介	61
G:コーポレートガバナンス	65
E:環境	77
S:社会	83
ステークホルダーエンゲージメント/社外からの評価	87
財務データ	89
ESGデータ	91
財務・非財務情報	93
連結財務諸表	97
用語集	101
会社概要	103

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、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイド」を参考にしています。

報告対象期間

2021年度(原則として2021年4月～2022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78社、持分法適用会社16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、ロジスティードそして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/logisteed-cafe/>

日立物流の情報開示ツール

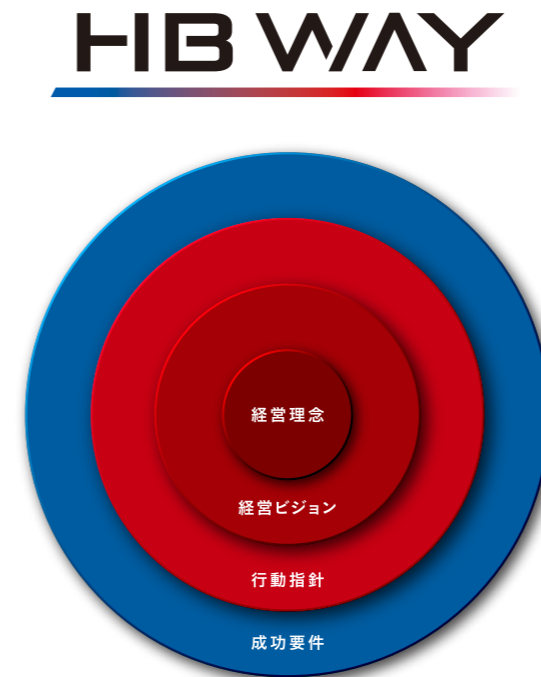


Management Philosophy & Brand

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。



経営理念

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

経営ビジョン

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

行動指針

コンプライアンス	基本と正道を大切にしよう
カスタマーフォーカス	お客様に価値を届けよう
イノベーション&エクセレンス	革新と卓越性を協創しよう
ダイバーシティ&インクルージョン	多様性を活かし共に成長しよう
サステナビリティ	地球の未来を考え行動しよう

成功要件

「現場力」	×	「見える化」
3つの追求		安全・品質・生産性
3つのこだわり		細部・顕在化・スピードにこだわる
3つの信条		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。

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

日立物流グループは、2022年4月、新たな中期経営計画「LOGISTEED2024」を公表しました。
「DX・LT・現場力でグローバルなサプライチェーン戦略パートナーへ」をスローガンに、
「アジア圏3PL[※]リーディングカンパニー」をめざしていきます。

経営環境の認識

日本国内の少子高齢化を背景とした労働力不足、新型コロナウイルス感染拡大、地政学的リスクの顕在化、気候変動、業界の垣根を超えた競争激化等、さまざまな経営環境の変化に直面しています。



取り組むべき方向性

直面する経営環境の変化に対応すべく、グローバルサプライチェーンの維持・強靱化のため、IoT・AI・ロボティクス・DXによるイノベーションで課題解決を図り、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に取り組んでいきます。



マテリアリティ見直し・注力分野 企業価値向上に向け、 取り組むべき重要課題

注力分野 → P29

- 脱炭素・循環型社会への貢献
- 強靱で持続可能な物流サービスの構築・進化
- 協創による新たな価値の創出
(注力分野を支える基盤)

※ 3rd Party Logistics

中期経営計画 LOGISTEED2024

アジア圏3PL リーディングカンパニーへ

重点施策 → P29-38

- 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)
- 新たな付加価値による事業領域の拡張
(LOGISTEEDの加速)
- スマートロジスティクスの進化
- ESG経営の基盤強化

重点施策の実行により、事業の盤石化とグローバル展開をすすめ、
「アジア圏3PLリーディングカンパニー」を実現し、そして、その先にある、
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。

At a Glance

当社グループは、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 (2022年3月31日現在)

会社数^{※1}・事業拠点^{※2}

Locations

95社763拠点

<国内:26社・328拠点/海外:69社・435拠点>



グループ人員^{※3}

Human Resources

45,681名

<国内:29,868名/海外:15,813名>



物流センター面積^{※2}

Warehouses

755万㎡

<国内:537万㎡/海外:219万㎡>



車両保有台数 (リース車含む)

Vehicles

合計 17,825台

トラック^{※4}: 3,813台 フォークリフト: 6,181台
 トレーラ: 6,224台 その他^{※5}: 1,607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、エアアイティーグループ・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人員を除く。 ※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。

— 2021年度 業績概況 —

売上収益

Revenues

7,436億円 前年度比 +14%

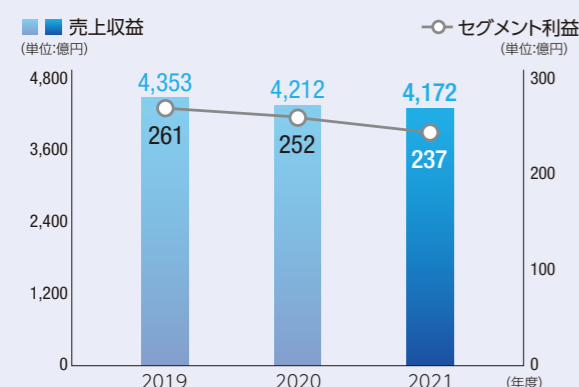
調整後営業利益

Adjusted Operating Income

387億円 前年度比 +5%

2021年度 セグメント別概況

国内物流 (2021年度)



● 売上収益

国内物流の売上収益は、前年度に比べ1%減少し、4,171億62百万円となりました。

前年度比 **-1%**

● セグメント利益

セグメント利益は、生産性改善等があるものの、当社グループ会社(株)日立物流西日本の舞洲営業所の物流センター火災による影響等により、前年度に比べ6%減少し、236億78百万円となりました。

前年度比 **-6%**

3PLの国内マーケットリーダー[※]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。

※ 出典:月刊ロジスティクス・ビジネス 2021年9月号[3PL白書 2021]

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

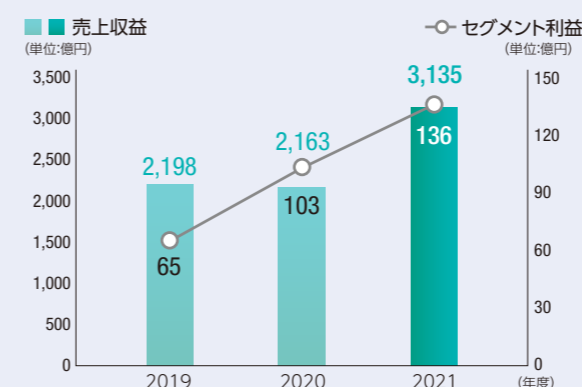
Value

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 ・ 情報システム開発事業 ・ 自動車販売/整備事業

国際物流 (2021年度)



● 売上収益

国際物流の売上収益は、フォワーディング事業や自動車関連顧客を中心とした取り扱い物量の増加等により、前年度に比べ45%増加し、3,134億94百万円となりました。

前年度比 **+45%**

● セグメント利益

セグメント利益は、増収影響やフォワーディング事業の収益性向上等により、前年度に比べ32%増加し、136億42百万円となりました。

前年度比 **+32%**

LOGISTEED

新たなパートナーシップのもとでLOGISTEEDを加速し、
「グローバル3PLリーディングカンパニー」をめざします。

2022年9月 代表執行役会長 (CEO)

中谷 康夫

中期経営計画 「LOGISTEED2021」の 総括

売上収益と営業利益^{※1}は過去最高を 更新し、中計数値目標を達成

2019年度より開始した中期経営計画「LOGISTEED 2021」では、「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」に向けた6つの重点施策として、「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M&A・アライアンスも含めた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」「トップライン^{※2}成長戦略の実行」「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」「環境・社会・ガバナンスと企業倫理」に取り組み、「LOGISTEED^{※3}」が掲げる姿への変化・進化に注力してきました。

その結果、最終年度の2021年度は連結売上収益および同営業利益^{※1}は過去最高を更新し、同中計で掲げた数値目標を達成することができました。

※1 調整後営業利益ベース
※2 トップライン:損益計算書の最上部に記載される項目である売上高(売上収益)のこと。
※3 LOGISTEED (ロジスティード) : 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。

海外事業の進展に課題

重点施策ごとに振り返ると、まず「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M&A・アライアンスも含めたポートフォリオ戦略の実行」においては、(株)日立オートサービスや(株)日立トラベルビューロー（現(株)HTB-BCD トラベル）の株式を譲渡した一方、パレネット(株)の株式取得や(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の譲り受け等によって新たな価値創造の源泉が加わり、コア領域の強化は相応に進んだ

と評価しています。国際物流におけるポートフォリオ戦略においては、日新運輸(株)と(株)エーアイティーの株式交換を実施したもののコロナ禍の影響もあり、海外では少しダイナミックさに欠けていたと認識しています。この点は、新中期経営計画に持ち越された最大の課題であると認識しています。

また、「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」においては、SGホールディングスグループとの資本関係の一部を見直したものの、営業連携やリソースシェアリングなどの協創活動による着実な業績寄与があったほか、トップマネジメントから現場に至る各レイヤーで両社の相互理解とコミュニケーションも深まったことから、今後この取り組みを継続します。

続いて「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」においては、SSCV^{※4}（輸送デジタルプラットフォーム）やSCDOS^{※5}（サプライチェーン最適化サービス）といったDXソリューションの外部提供を開始したほか、RCS^{※6}の特許を取得するなど大きな進捗がありました。

そして「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」については、VC活動^{※7}を中心とし、コロナ禍においてもオンラインにて活動を継続するとともに、DXなどさまざまなテーマに取り組み、着実に成果を積み上げることができました。

最後に「環境・社会・ガバナンスと企業倫理」においては、環境中長期目標2030/2050を策定・更新のうえ2050年のカーボンネットゼロに向けた取り組みを開始したほか、TCFD^{※8}提言への賛同を表明し、CDP^{※9}による気候変動レポート2021では、2年連続で「A-」評価を獲得することができました。

※4 SSCV: Smart & Safety Connected Vehicle
※5 SCDOS: Supply Chain Design & Optimization Services
※6 RCS: Resource Control Systemの略で物流センター内の自動化設備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
※7 VC: Value Change & Creationの略。HB Wayを実践する日々の改善活動のこと
※8 TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)
※9 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。

外部環境認識と対応策

VUCA^{※10}の様相の強まりと各種リスクの増大を踏まえ、「地域完結型」の海外事業を加速

新型コロナウイルス感染症に代表される感染症リスクのほか、米中对立や足元のウクライナ危機に象徴される地政学リスクの高まりなど、近年の事業環境における「VUCA」の様相は、ますます強まっていると認識しています。実際に、製造業を中心とするグローバルサプライチェーンにおいてはコロナ禍やウクライナ危機をきっかけに混乱が生じ、物流セクターへの影響もますます大きくなり始めています。例えば2021年度における当社グループの自動車関連顧客向けの事業については、地域完結型のサプライチェーンが確立している米国では比較的堅調に推移したものの、アジア圏ではコロナ禍によるグローバルサプライチェーンの混乱に起因する減産の影響により物量が低迷しました。

また、複数地域をまたぐフォワーディング事業における海上・航空運賃の上昇・高止まりは、当社グループの足元の業績を押し上げてはいるものの、中長期的には、お客様の経営を圧迫することからリスクファクターにもなりえます。

加えて、世界的なサステナビリティ/ESGへの取り組みを背景としてサプライチェーンにおける人権尊重の機運が高まっていることなどから、コスト効率最優先の従来型のグローバル調達網は見直しを迫られています。

これら一連の動向から、今後の世界のサプライチェーンは、「地産地消」の方向性に単純化しながら再構築されていく可能性が高いとみています。当社グループは従来より海外事業の多くを現地パートナーとの協創によって展開し、現地法人に裁量を与えながら管理に徹する「地域完結型モデル」を推し進めてきましたが、今後はこれをさらに推進するとともに、北米・欧州・インド・タイ・マレーシア等で新たな事業展

開を加速していきます。

※10 VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

EC市場の拡大による産業構造の変化を、DXのさらなる深化によってチャンスに転換

事業環境におけるもう一つのポイントが、EC市場の拡大により国内外の産業構造が大きく変わった点です。卸売業や小売業が担ってきた調達/出荷/販売/サービスなど従来の機能の多くを大手ECプラットフォームが担い始めています。また、統合報告書でお伝えしてきた物流業界の「ボーダーレス化」もさらに進んでいることから、当社グループは、LOGISTEEDのコンセプトの1つである「金流」「商流」「情報流」「物流」の4流を束ねる取り組みを引き続き拡大することで、この変化をチャンスに転換していきます。

具体的には、コア事業である3PLにおける各種自動化をWMS^{※11}やRCS^{※12}によって進化させていくほか、サプライチェーンの可視化による全体最適化を進め、これらDXによって磨いてきたITシステムの外販も進めるべく、システム開発インフラのさらなる強化に注力していきます。

※11 Warehouse Management Systemの略で、倉庫管理システムのこと

※12 Resource Control System

「労働力不足」は「恒常化した事実」として捉え、「自動化」と「シェアリング」を進化させていく

また、EC市場の拡大とも深く関連する「労働力不足」や日本の「2024年問題^{※13}」については、変化ではなくむしろ「恒常化した事実」として捉え、これまでの取り組みを進化させながら、引き続き対策を講じていく考えです。

具体的には、前述の各種自動化の進化に加え、人的資本も含めたリソースのシェアリングを同業他社や異業種のステークホルダーとともに進めていくほか、少子高齢化等の「課題先進国」である日本におけるこうした取り組みの成果を、今後少子高齢化が予想されるアジア圏にも適用していく考えです。

※13 2024年問題:働き方改革関連法案によるドライバーの労働時間の上限設定等から生じることが懸念される諸問題

脱炭素における「2030年問題」に対し、中長期視点で対策を検討

前述の通り当社グループは環境中長期目標2030/2050のもと、年平均でマイナス2.94%のCO₂排出量削減に取り組み、2030年度のCO₂排出量を2013年度比で50%削減することをめざしています。

「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50億円の投資を予定しており、トラックのEV化や事務所・物流センターにおける再エネ電力への切り替えを積極的に推進するほか、物流センターへの太陽光パネル設置等による、「創エネ」など、中長期視点で対策を検討していきます。

マテリアリティの改定

新中期経営計画の策定に先立ち、事業視点を取り入れた新マテリアリティを特定

上記の事業環境認識のもと、当社グループは引き続き経営理念と経営ビジョンに基づき、さらなる事業成長と企業価値向上に注力します。そのための新たな経営計画等の策定に先立ち、当社が取り組むべき社会・環境の課題や果たすべき社会的責任を改めて認識するべく、マテリアリティを見直しました。新マテリアリティにおいては、従来のESG視点に加え新たに事業視点も取り入れ、「脱炭素・循環型社会への貢献」「強靱で持続可能な物流サービスの構築・進化」「協創による新たな価値の創出」から成る3つの「注力分野」および「注力分野を支える基盤」に対してDXを軸として取り組んでいきます。

そして、前中期経営計画「LOGISTEED2021」で得られた成果と新マテリアリティのもと、さらなる「事業の盤石化」と「グローバル展開」を進めるべく策定したのが、新中期経営計画「LOGISTEED2024」です。

新中期経営計画「LOGISTEED2024」

「アジア圏3PLリーディングカンパニー」をめざし、4つの重点施策を推進

2022年度からスタートした新中期経営計画「LOGISTEED2024」においては、「アジア圏3PLリーディングカンパニー」をめざし、「海外事業の強化・拡大」「新たな付加価値による事業領域の拡張」「スマートロジスティクスの進化」「ESG経営の基盤強化」から成る4つの重点施策を、スローガン「DX・LT^{※14}・現場力でグローバルなサプライチェーン戦略パートナーへ」のもとで推進します。

具体的には、まず「海外事業の強化・拡大」においては、前述の「地域完結型モデル」に基づき、北米では顧客工場の構内物流運営の拡大、欧州では域内3PL事業の拡大、中国では自動化・省力化設備の導入加速、アジアではインド・タイ・インドネシア・マレーシア等成長市場での投資・事業拡大に取り組むことで、「アジア圏3PLリーディングカンパニー」をめざします。

次に「新たな付加価値による事業領域の拡張」においては、DXにより顧客サプライチェーンの課題解決や調達・製造・物流直結による全体最適化を図るほか、製造と物流における境界領域など、顧客バリューチェーンの物流周辺領域でVAS^{※15}を提供していきます。

続いて「スマートロジスティクスの進化」においては、自動化・省力化やDXによって倉庫事業を強靱化するほか、三温度帯倉庫^{※16}や危険物倉庫の整備・拡充によって倉庫機能を強化・充実させていきます。加えて、前述の「2024年問題」に向けた輸送事業の強靱化をフィジカル/デジタルの両面から進めていきます。

そして「ESG経営の基盤強化」においては、前述の新マテリアリティのもと、環境中長期目標の達成に向けて脱炭素化に取り組むほか、物流センターではAIやセンシング技術などを活用した「安全コックピット」で防火・防犯に向けた集中管理を実現していきます。また、新中計の一連の重点施策の実行を担う人的資本の強

化にあたっては、グローバル人財やDX人財を増強・育成することで、LOGISTEEDを加速していきます。

※14 LT: Logistics Technology
 ※15 VAS: Value Added Services (付加価値サービス)
 ※16 三温度帯倉庫: 常温・冷蔵・冷凍機能を備えた倉庫

中長期でめざす姿 「LOGISTEED2030」

グローバル3PLリーディングカンパニーをめざす

中期経営計画「LOGISTEED2024」の策定と同時に、当社グループは、2024年以降を見据えた中長期の「めざす姿」を「LOGISTEED2030」に示しました。

「LOGISTEED2030」においては、2030年度における連結売上収益1.5兆円、海外比率50%以上の達成をめざすとともに、前述の通りCO₂排出量50%削減の達成をめざします。また、その過程においては下図の通り「SCM(サプライチェーンマネジメント)全体最適化に向けた高付加価値ソリューション」「DX推進による顧客利便性の向上と効率化」「海外向けの一貫したバリューチェーンの強化」「投資先行型案件への取り組み強化」「戦略的M&Aの推進」「プラットフォームとしての地位強化」といったさまざまな経営課題に対し、強固なパートナーとの連携で取り組んでいきます。

そして、今後の当社グループが「LOGISTEED2024」および「LOGISTEED2030」の実現をめざすにあたり最も重要となる新たなパートナーが、米国の投資顧問会社Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P. (関係会社および関連ファンドを含め、以下「KKR」)です。

LOGISTEEDの実現に向けた新たなパートナーシップ

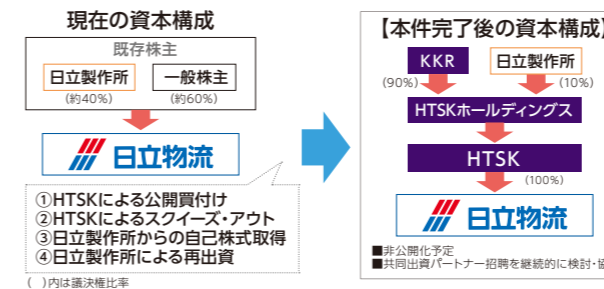
「めざす姿」に向けた改革をKKRとともに進める

2022年4月28日に開示したプレスリリースおよび右記スキーム図の通り、当社グループは、HTSK (株)による当社株式に対する公開買付けに賛同の意見を表明するとともに、当社の株主の皆様に対し、本公開買付けに応募することを推奨する旨を同日の取締役会で決議しました。この決議は、公開買付け者が当社株式全てを取得することを企図していること、および当社株式が上場廃止となる予定であることを前提としています。

当社グループは、「LOGISTEED2030」の「めざす姿」を早期に実現するには、意思決定のスピードアップのみならず機動的な事業投資を実行できる投資資金の獲得や外部知見の導入など、当社の競争力を高める組織的能力を補完するパートナーとの協創が必要であり、そのためには、従来の資本構成に制限されない迅速な経営と改革を進めることが必要であると判断し、さまざまな検討を行ってきました。複数の事業会社や投資ファンドとの間で資本取引の可能性を含む当社グループの成長戦略について協議を重ねる中、特にKKRとは約5年間にわたり、事業成長の加速や将来の成長に向けた競争優位性について、当社による事業パートナーとのM&Aの可能性も含め継続的に議論を重ねてきました。その結果、前述の「LOGISTEED2030」の6つの経営課題に対する方向

性についてもKKRと共有し、将来にわたり企業価値向上を推進するパートナーとしての信頼関係を構築してきたと認識しています。加えて、KKRが持つさまざまな支援能力や豊富な実績等を踏まえ、当社グループが掲げるLOGISTEEDを実現するには、当社事業への理解や、中長期的な企業価値向上を支援する知見、リソース、日本市場への強いコミットメントと豊富な実績を有するKKRとのパートナーシップにより、従来の資本構成に制限されることなく非上場化のうえ、ともに改革を進めることが最適であると判断しました。

当社株式に対する公開買付け等に関する概要^{※17}



※17 詳細は、2022年4月28日付で公表した「HTSKによる当社株式に対する公開買付けの開始予定に係る賛同の意見表明及び応募推奨に関するお知らせ」をご参照ください。

海外事業の飛躍的拡大とDXの推進により、さらなる事業成長と企業価値向上をめざす

経営ビジョンとして「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」を掲げる当社グループにとって、最大の経営課題は海外事業の拡大です。

「LOGISTEED2024」においては特にアジアでの事業拡大に注力することで「アジア圏3PLリーディングカンパニー」をめざすほか、その先の「LOGISTEED2030」においては、前述の通り連結売上収益1.5兆円、海外比率50%以上の達成へ向けた強い意志のもと、海外事業の拡大に向けて大きく舵を切ります。当社グループはこれまでも海外事業を支える人財育成に取り組んできましたが、今後はKKRの経験、知見を大いに活かし、海外事業の飛躍的拡大に挑戦します。そして、DXを国内外で推進しながら当社のアイデンティティで



ある3PL事業を磨き続けることで、「グローバル3PLリーディングカンパニー」への進化をめざします。

ステークホルダーの皆様へ CEO/COOによる新体制をスタート

以上の戦略を確実に遂行し、「ロジスティクスを超えてビジネスを新たな領域に導く」というコンセプトを確実に実現するには、M&Aを含む多くの施策をスピーディーに同時進行させる必要があり、2022年4月より、私が代表執行役会長(CEO)、高木が代表執行役社長(COO)を務める新たな体制をスタートしました。CEOがポートフォリオ戦略や資本政策など経営戦略の策定・決定および実行状況のモニタリングを担い、COOは戦略の実行および持続的成長基盤となる既存事業の維持・拡大に集中することで、さらなる事業成長と企業価値向上を確実に実現していきます。

また、2021年11月に当社グループ会社の物流センターにおいて発生した火災につきましては、ステークホルダーの皆様にご迷惑、ご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。今後は前述の「安全コックピット」などDXを駆使しながら、安全、品質、生産性、防火、防犯を「見える化」により集中管理する強靱なセンターを構築することで、再発防止に努めます。

当社グループは一旦非上場会社となりますが、KKRとの強力なパートナーシップと財務基盤のもとで「LOGISTEED2024/2030」を着実に遂行することで、持続的に価値を創造してまいります。

ステークホルダーの皆様には、今後も変わらぬご支援・ご理解を賜りますようお願い申し上げます。



行動は成功への第一歩

国内外での現場経験を活かし、
率先垂範して行動することで
「LOGISTEED2024」を
成功へと導きます。

2022年9月 代表執行役社長 (COO)

高木宏明



積み上げてきた現場経験

「モノづくり」の物流の真髄を 茨城地区の24年間で学ぶ

2022年4月1日より代表執行役社長(COO)に就任しました高木宏明でございます。足元では事業環境の激しい変化が続いておりますが、今後も変化に迅速・柔軟に対応しながら「LOGISTEED2024/2030」の達成に向けて全力を尽くしてまいります。この場をお借りして、全てのステークホルダーの皆様にご挨拶申し上げます。

当社グループにおける私のキャリアは今年で38年目になりますが、前半24年間に茨城地区で物流現場のさまざまな仕事に挑戦したことが、現在の私のベースになっていると考えています。具体的には、まず工場物流・包装設計に従事したことで、「モノづくり」の物流の真髄を学ぶことができました。私が物流業務に従事していた半導体製造装置や電子顕微鏡、医療機器といった大型精密機器は、輸送前に一旦解体するなど上流工程における作業が必要であるほか、輸送中の厳密な衝撃管理や温度・気圧管理、特殊な搬出入や据付作業といった機工作業も必要となります。私はこれらに懸命に対応する中でVASや包装設計のノウハウを体得しました。加えて、VMI^{*1}においては部品の在庫管理だけでなく調達作業も取り込むことで取引拡大を図り、それをさらに発展させる形で、中国の企業と部品販売の取引を始めました。加えて、担当するお客様の工場が中国に分工場を立ち上げた際には私も現地に頻繁に出張しながら支援するなど、中国関連事業に深く関わったことがのちの中国赴任につながります。

*1 VMI: Vendor Managed Inventoryの略

国際感覚を中国で身につける

「未開拓市場」に惹かれ中国赴任を自ら希望

茨城時代以降は本社や南関東地区で主に3PL事業に携わり、営業の責任者として情報通信業や流通業などのさまざまなお客様とお付き合いしました。茨城地区と首都圏地区でのキャリアを通じ、重量機工事業

を除く当社グループの全ての事業領域の現場を経験できたこととなります。

2015年からは国内陸運グループ会社の社長として3PL市場における当社シェアの拡大に注力する一方、かつて頻繁に通っていた中国が「世界の工場」から「内需拡大」へとシフトする様子を目の当たりにし、中国内陸部という「未開拓市場」を自ら切り拓きたいという思いに駆られるようになりました。そこで当時の中谷社長に直訴し、2016年より代表として中国に赴任しましたが、買収した現地グループ会社の業績悪化や不良債権の顕在化等から、赴任早々に事業を整理・縮小せざるを得ませんでした。

そうした中、当社関連拠点が全く存在しない内陸部を一から開拓するのは非常に困難でしたが、茨城時代に学んだ「ビジネスは人と人のコミュニケーションが基本である」という原則を中国でも粘り強く実践することで少しずつ打開し、最終的には西安・重慶・成都・合肥など多くの内陸市場を開拓できたほか、生産性向上を目的とした自動化・省人化設備の導入も進めることができました。また、現地では国籍を超えた人と人のコミュニケーションが事業の成否を左右することを身をもって経験してまいりました。実体験を通じて培ったこの「国際感覚」を、海外事業の拡大に大きく舵を切った「LOGISTEED2024/2030」の執行に活かしていく所存です。

行動は成功への第一歩

「HB Way」を企業文化として継承していく

このように国内外で現場経験を積み上げる中、私は、当社グループは「現場第一主義」を貫いてきたからこそ持続的成長を実現できているのだと日々実感するようになりました。また、2016年に「HB Way (➡ P2)」を策定したことで、「現場第一主義」の概念はさらに明確になったと考えています。具体的には、「現場第一主義」の内容を「HB Way」が明確に定義し、それを「成功要件」として従業員にわかりやすく伝えることで、「経営理念」「経営ビジョン」「行動指針」が現場にスムーズに浸透し、経営と現場の連携がさらに深まりました。当社グループは今後も「HB Way」を最

も重要な企業文化として継承していくことで、持続的な価値創造を実現していきます。

経営哲学「行動は成功への第一歩」

また、当社グループが今後も「HB Way」の成功要件である「3つの追求」「3つのこだわり」「3つの信条」を貫き、常にベストな物流サービスを提供し続けていくことでお客様からさらなる信頼をいただき、当社の持続的成長を実現できると考えています。そして、お客様と苦楽を共にすることで運命共同体を築き、共同体であるからこそお客様に感動いただき、この感動がさらなる信頼と当社の事業成長につながるのだと考えています。

この認識のもとで私なりに「成功要件」を再解釈するならば、成功要件の1つ目は「常にお客様に感動を与え続けられる会社／人であること」であり、2つ目は「知恵を出し続ける会社／人であること」、3つ目は「相手のスピードより速く行動できる会社／人であること」であり、4つ目は「事故を起こさない会社／人であること」です。

そして、これら成功要件の全てを支える価値創造の源泉が、「行動」であると私は考えています。なぜなら、「行動」があるからこそ成功への第一歩を踏み出せるのであり、感動を与えようとしても「行動」しないことには不可能です。また、知恵を持っていても「行動」してそれを使わないことには意味を成しませんし、スピードも「行動」しないことには発揮できないほか、事故を防ぐためにもさまざまな「行動」が必要です。ビジネスにおける全ての価値創造は「行動」こそが原点であり、「行動」なくして成功はありえません。これが、私が経営哲学として「行動は成功への第一歩」であると信じている理由です。

「行動」こそが新たな価値創造につながる

この経営哲学は、茨城時代に私が師と仰いでいた方と多くの行動を共にすることで身につけたものです。私は前述の通り、調達物流や中国企業との部品販売の取引など、当時の当社グループには無かった新たなビジネスの多くを茨城地区で立上げましたが、そ

れらは全て、その方が「今までと同じだったら何も変わらない。行動しよう。」と指南して下さったことによるものです。大いに触発された私は、例えば前述の中国企業との取引においては、当時の社内ルールでは実現不可能であったためお客様に掛け合ったうえで当社のトップマネジメントを説得し、部品販売を認めていただいたことで新たな価値創造を実現できました。

当社グループはこのたびKKRとのパートナーシップによる新たな価値創造ステージに移行しますが、私は今後も、「行動は成功への第一歩」をモットーとして率先垂範することで、両社のパートナーシップを成功へとつないでいく所存です。

「LOGISTEED2024」重点施策のポイント

「海外事業の強化・拡大」にあたっては、4極それぞれの拠点を拡充

「LOGISTEED2024」の最重点施策である「海外事業の強化・拡大」にあたっては、2030年度におけるめざす姿「グローバル3PLリーディングカンパニー」を見据え、まずは海外4極（アジア、中国、北米、欧州）それぞれにおける事業拠点を拡充していきます。特にサプライチェーンの中心が中国からアジアにシフトしていることを踏まえ、アジアでのリソースの拡充に注力します。加えて、4極以外の大きな潜在市場であるアフリカや中東でも経済成長が本格化しつつあるため、今後はこれらも重点地域として加えていきたいと思えます。

「新たな付加価値による事業領域の拡張」においては、VASによる価値創造領域をさらに拡大

前述の通り私自身も若手時代から注力してきたVASについては、工業製品だけでなく食品やアパレルなどあらゆる「モノづくり」でビジネスチャンスが広がっているため、これを積極的に取り込む考えです。また、製造・調達だけでなく、出荷・販売・サービスなど顧客バリューチェーンの全領域でサービスを提供することで、新たな顧客層も獲得していきます。

「スマートロジスティクスの進化」に向けたDXにおいては、WMS/RCS/ERPの三位一体のプラットフォームを構築

「スマートロジスティクスの進化」においては、DXをさらに強化していきます。具体的には、輸送におけるDXはSSCVによって大きく進捗しており、現在開発中のドライバーの労務管理機能が完成すれば、より多くのお客様に価値を提供できる見込みです。一方、倉庫事業の強靱化に向けたDXにおいては、WMSとRCS^{※2}およびお客様のERP^{※3}をしっかりとつなぐことで最適な物流サービスを提供すべく、そのためのプラットフォームの構築に注力します。

※2 RCS: Resource Control System

※3 ERP: Enterprise Resource Planningの略。企業内の「生産」「購買」「在庫」「販売」「会計」といった基幹業務を一元的に管理することで高度化を図るシステム

「ESG経営の基盤強化」においては、脱炭素化への取り組みを海外でも強化

「企業価値」の定義が業績や財務指標だけでなく、社会貢献や非財務指標も含む形へと大きく変容する中、ESGは、企業の発展や持続的成長に欠かすことができない重要なファクターであることを私も強く認識しています。特に脱炭素化への取り組みにおいては、環境中長期目標である2030年度のCO₂排出量50%削減/2050年度のカーボンネットゼロに向けて、EV・FCVへの転換や物流センターへの太陽光発電設備の増設等を着実に進める一方、今後は海外での取り組みも強化していく考えです。

3つの「強み」を今後も磨き続ける

以上の4つの重点施策の推進に不可欠な当社グループの3つの強み（➡ P25）については、今後も磨き続けることで「LOGISTEED2024」の着実な達成につなげていきます。

具体的には、創業以来72年間磨き続け、当社グループの最大の強みである「オペレーション遂行力」については、今後もお客様ニーズや環境変化、幅広い取扱品目に柔軟に対応し続けるとともに、高い品質とコスト競争力を維持・強化していくほか、現場管理者、グローバ

ル人材、DX人材も育成・強化していきます。

もう1つの強みである「先進的なロジスティクスエンジニアリング力」については、前述の通り輸送業務と倉庫業務のDXを加速することでお客様のサプライチェーンの高度化と最適化を図るほか、デジタル人材の育成や協創パートナーとの連携も強化していきます。

3つ目の強みである「グローバルネットワーク」については、中谷会長のメッセージ（➡ P9）に記載の通り「地域完結型モデル」に軸足を置きつつ、重点施策「海外事業の強化・拡大」でご説明した取り組みを通じ、より多くの国での拠点開設を進めていきます。

ステークホルダーの皆様へ

多くの施策をスピーディーに同時進行していきます

当社グループは、まずは「LOGISTEED2024」を着実に遂行することで「アジア圏3PLリーディングカンパニー」の実現をめざし、そのうえで「LOGISTEED2030」によって「グローバル3PLリーディングカンパニー」をめざしていきますが、「LOGISTEED2024」においては、アジアだけでなく欧米での強化・拡大策も積極的に進めるなど2030年度を見据えた取り組みも既にスタートしています。今後も多くの施策を中谷会長と私がスピーディーに同時進行していくことで、当社グループのさらなる事業成長と企業価値向上につなげてまいります。

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



(株)日立物流西日本の物流センターにて発生した火災についてのご報告

2021年11月、当社グループ会社(株)日立物流西日本の物流センターにて発生した火災につきまして、近隣の方々をはじめ、お客様、お取引先様、関係者の皆様にご迷惑、ご心配をおかけいたしましたことを深くお詫び申し上げます。改めまして、本火災につきましてご報告いたします。

■ 火災の概要

1. 発生日時

2021年11月29日午前8時50分頃

なお、本火災は2021年12月4日午後5時00分に鎮火いたしました。

2. 発生場所

施設名称	(株)日立物流西日本 舞洲営業所(日本GLP(株) 物流施設「GLP舞洲II」)
所在地	大阪府大阪市此花区北港緑地2-1-92
主な取扱品	医薬品、医療用品、食品、工具等

3. 発生原因

火災発生原因につきましては、消防・警察の調査中ですが、(株)日立物流西日本が契約している人材派遣会社の社員が放火した疑いにより、2022年1月15日に逮捕されました。

4. 被害状況

人的被害	従業員については、全員の無事を確認／大阪市消防局より負傷者1名(軽症)と発表
焼損面積	総延床面積約53,000㎡のうち、約38,700㎡を焼損

5. 出荷・業績への影響

当社周辺事業所および他地域にて代替拠点の確保とオペレーションの継続を行っております。2022年3月期連結業績への影響については、その他の費用(火災損失)として73億円を計上いたしました。

■ 本火災に関連して実施した周辺地域の環境調査結果

1. 環境省が設置している常時監視システムのデータ解析

本火災の延焼前後の大气への影響を確認するため、「そらまめくん(環境省大気汚染物質広域監視システム)」の常時観測データを解析いたしました。

データ期間	2021年11月28日～12月11日 (火災発生の前日から鎮火の1週間後まで)
測定局	此花区役所、浜甲子園、南港中央公園、出来島小学校 ※(株)日立物流西日本 舞洲営業所に最も近い、東西南北に位置する4地点の測定局
分析対象項目	①二酸化窒素 ②浮遊粒子状物質(SPM)
分析結果	①②いずれも環境基準値内であることを確認

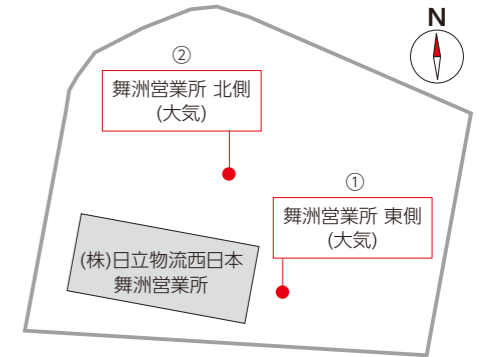


火災現場から最も近い測定局

2. 大気調査

本火災の延焼中は調査を行うことができなかったため、鎮火(2021年12月4日)後直ちに空気を採取し、調査を実施いたしました。

調査実施日	2021年12月5日
採取場所	①(株)日立物流西日本 舞洲営業所 東側 ② // // 北側 ※西側および南側は公道に面しているため除外
調査項目	有害大気汚染物質等(環境省の定める優先取組物質であるベンゼン、トルエン、ヒ素を含む全23項目)
調査結果	①②における調査項目のうち、①にてベンゼンが環境基準値を超過／ベンゼンについては2022年1月6日に追加調査を行い、環境基準値内であることを確認／その他の項目については環境基準値および指針値を下回っていること、周辺地域の結果と比較して同水準であることを確認



■ 代替拠点での事業継続(BCP)の取り組み

近隣の当社拠点内に対策本部を設置し、関東地区、関西地区の代替拠点の確保とオペレーションの継続を実施いたしました。近隣の関西拠点に加え、2022年5月から新たに京都府久世郡久御山町に(株)日立物流西日本 久御山営業所を開業し、お客様のご要望に応えるべく対応を進めております。



(株)日立物流西日本 久御山営業所

■ 今後の取り組み

当社グループでは、今回の火災を踏まえ、2021年12月防火状況の総点検を実施し、職場内の消防設備機器の確認を行いました。また、消火・避難に関する対策と教育等の見直しを実施し、2021年度下期より消火ロボット設備の検討を開始しました。今後の取り組みとして、ハード面においては、消火能力増強のために消火器補助器具の導入を検討しています。ソフト面においては、防災訓練の全員参加と消火道具の理解・使用方法を繰り返し訓練していきます。さらに「防災訓練マニュアル」の更新とグループ内展開、防火管理の必須知識を階層別教育に取り入れ、訓練・消防点検状況の見える化と防災のPDCAを回していきます。防火対策の実行を徹底し、グループ全体で共有することで、組織および従業員一人ひとりの防災意識を高めてまいります。

防災対策

ハード面	消火器補助器具の導入(消火ボール、大型消火器等)
	メーカーと連携した消火ロボット設備の検討
ソフト面	「防災訓練マニュアル」の更新とグループ内展開
	防火管理の必須知識を階層別教育へ導入
	防火管理者、訓練、消防点検等消防計画の見える化システムの導入

消火ロボット設備検討ロードマップ

項目	内容	スケジュール			
		2021年度下期	2022年度	2023年度	2024年度
早期発見	煙・炎をセンサ・カメラ等で検知	調査・選定	要件定義	テスト	
場所特定	自動で出火場所を特定(地図に表示)	調査・選定	要件定義	テスト	
自動消火	自律走行ロボットによる消火	調査・選定	要件定義	テスト	

日立物流グループの価値創造ストーリー

日立物流グループは、グループのあり方と進むべき道を示したHB Wayに基づき、これまで培ってきた強みを活かしながら、日々の業務改善活動であるVC活動に取り組んでいます。経営理念を体現するべく、その実現に向けた重要課題であるマテリアリティを特定し、具体的な戦略である中期経営計画「LOGISTEED2024」を独自のビジネスモデルによって推進しながら、経営環境の変化に柔軟に対応しています。

経営理念

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。

中期経営計画 (LOGISTEED2024)

マテリアリティ (重要課題)

ビジネス モデル

HB WAY



成功要件 「現場力」×「見える化」

- 3つの追求
安全・品質・生産性
- 3つのこだわり
細部・顕在化・スピードにこだわる
- 3つの信条
顧客志向・チームワーク・
チャレンジ精神

VC活動 HB Wayを実践する 日々の改善活動

- オペレーション 遂行力
- 強み
- グローバル ネットワーク
- 先進的なロジスティクス エンジニアリング力
- P23-24 価値創造プロセス
- P25-26 日立物流グループの強み

マテリアリティの具体的な実行策として、
新中期経営計画「LOGISTEED2024」に
取り組んでいきます。 → P29-38

経営理念を体現するための重要課題として
従来のESG視点のみならず、事業視点も考
慮し特定したマテリアリティに取り組んでい
きます。 → P41-44

リスクと機会

- 脱炭素化
- デジタル 技術革新
- 少子高齢化 労働力不足
- サプライチェーン 最適化・高度化 需要の増加
- 危険物・ コールドチェーン 等の需要増
- 重量事業 ニーズの変化
- 製造と 物流の 境界領域 ニーズ
- 世界情勢 の不安
- BCP

中期経営計画の実現に向け、価値創造プロセスを通じて、グループのあり方と進むべき道を示したHB Wayに基づき、これまで培ってきた強みを活かしながら、日々の業務改善活動であるVC活動に取り組んでいます。

日立物流グループの歩み



時代背景

1950年～
戦後復興・高度経済成長

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年～
製造業のグローバル化

海外進出

海外戦略の布石として1976年にシンガポールで最初の海外拠点となる現地法人を設立しました。また、1984年には航空貨物の拡大を背景として、航空運送事業にも進出しました。



1986年～
バブル経済およびその崩壊

システム物流(3PL)スタート

1986年8月にシステム物流の原形となる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年～
ITバブル

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年～
デフレ長期化・SDGs採択

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手始めに、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年～現在
サステナビリティ・脱炭素社会

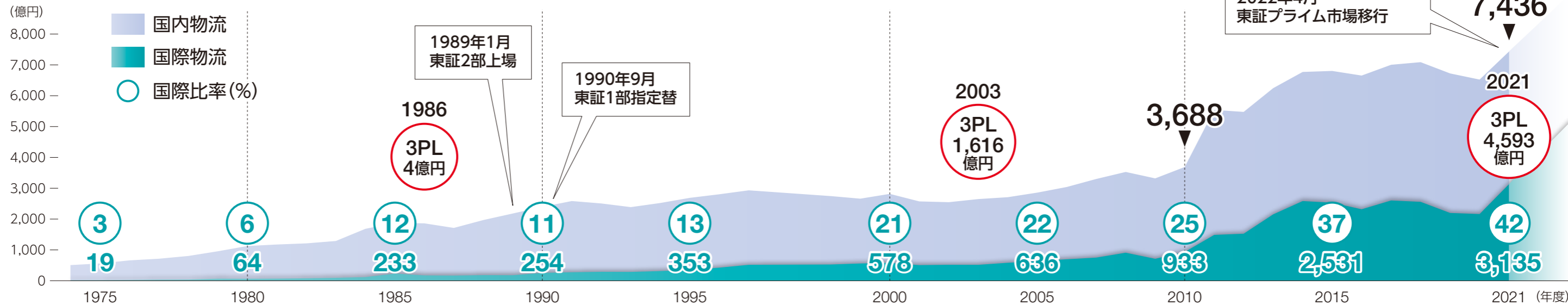
協創戦略・LOGISTEED推進

2016年にSGホールディングス(株)、2018年に(株)イーアイティと提携を行い、協創領域を拡大。2018年に日立キャピタル(株)(現 三菱HCキャピタル(株))と提携し、持続可能な物流の実現をめざす輸送デジタルプラットフォーム「SSCV」の開発・活用を推進しています。



価値創造の変遷

売上収益の推移



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、VC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。

持続的な成長のために
重点的に取り組むSDGs
(持続可能な開発目標)



→ P39-44
→ P77-86



* 数値は2022年3月31日現在
*1 事業拠点・物流センター面積は、エアアイティーグループ、HTB-BCDトラベルグループを除く *2 自社開発システム *3 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

*4 使用済み製品の廃棄および不用品の再利用、再販、再資源化に関する返品や回収などに伴う物流 *5 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 *6 Robotic Process Automation *7 従業員エンゲージメントサーベイにおける好意的回答の合計スコア *8 「月刊ロジスティクス・ビジネス」より当社にて算出

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年余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。



顧客サプライチェーンの課題分析

お客様とコミュニケーションを取りながら、データやヒアリングをもとに、サプライチェーン上の課題を分析

先進的な運営設計・提案

分析結果から最適な拠点配置、配送ルート、輸送方法、庫内運営方法を設計し、お客様へ提案

柔軟かつ確実な運営

綿密に設計した業務フローに基づき、オペレーションを遂行。安全、品質、生産性を厳しく管理

生産性・品質の継続的な改善

お客様からのフィードバックや従業員の声を取り入れた改善活動により、組織全体の生産性と品質を向上

日立物流グループの強み

- ・国内のマーケットリーダーである3PLをはじめとした、物流業務の豊富な実運営経験に裏打ちされたリアルな分析と課題の抽出
- ・各業界に精通した営業担当とロジスティクスエンジニアの綿密な連携
- ・お客様との対話による要望の的確な把握
- ・[SCDOS]を活用したサプライチェーン上の情報の一元管理・可視化・分析・シミュレーションによる、お客様のサプライチェーン改革の支援
- ・データ分析の専門家を育成する独自の教育プログラム

- ・拠点配置最適化、物流センター計画、倉庫内設計、庫内運営業務フローを構築するためのノウハウと社内体制
- ・さまざまな業種に対応する高機能な倉庫管理システム(WMS)の設計、開発
- ・先進技術の導入により物流の高度化と自動化・省力化に戦略的に取り組み、持続可能な物流を設計
- ・自動化・省力化のノウハウとデジタル技術を組み合わせたスマートウエアハウスの設計、提供
- ・最新テクノロジーを活用した、社会インフラに関わるプラント・貨物や機械設備などの重量物の搬出、輸送、搬入、据付までの一貫作業の設計

- ・グローバルサプライチェーンを支える国内外763の事業拠点
- ・お客様の販売チャネルや環境の変化に柔軟かつスピーディーに対応可能な運営体制
- ・お客様および協力会社との良好で強固な関係
- ・KPIによる収益性、安全、品質、生産性の厳密な管理とその向上に向けた取り組みの実施
- ・包装や輸送治具に関する技術を用いた輸送品質の向上や環境負荷低減の取り組み
- ・IoTテクノロジーを駆使した「SSCV」による安全確保、法令遵守、業務効率化

- ・グループ全体での「VC活動」による、改善活動の進捗や好事例などの見える化および改善文化の浸透
- ・ロジスティクスエンジニアリング力とデジタル事業基盤の駆使による、輸送ルート、庫内レイアウト、倉庫内作業プロセスの継続的な改善
- ・各種改善教育の実施と各職場での実践
- ・RPA、AI-OCRなどのデジタルツールを駆使した組織横断型生産性改革の実施
- ・IoTテクノロジーを駆使した「SSCV-Safety」によるドライバーの技能向上指導の実施

関連するソリューション、ツール等

- ・SCDOS^{※1}(サプライチェーン最適化サービス) → P33
- ・データ分析の専門家の育成
- ・SSCV^{※2}(輸送デジタルプラットフォーム)

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



- ・ECプラットフォーム(スマートウエアハウス)
- ・SLC[※](倉庫設計支援ツール)

※SLC: Smart Logistics Configurator



- ・SSCV(輸送デジタルプラットフォーム)
- ・RCS[※](リソースコントロールシステム) → P35

※RCS: Resource Control System



- ・作業分析支援ツール
- ・RPA、AI-OCR[※]
- ・SSCV-Safety(安全運行管理ソリューション)

※AI-OCR: AI(人工知能)を搭載したOCR(Optical Character Reader/光学的文字認識)



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

45,681名



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)

17,825台



LOGISTEEDを支える
デジタル事業基盤
自社開発稼働システム数

499

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

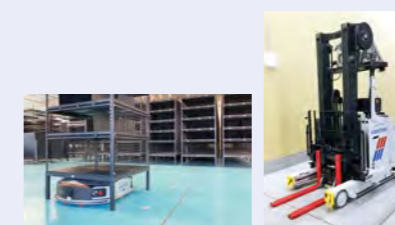


ロジスティクスエンジニアリング人財

約**300**名
データサイエンティスト: 育成講座受講者数83名(累計)を含む



国内グループ会社全車両導入
SSCV-Safetyのグループ内導入数
約**2,200**台



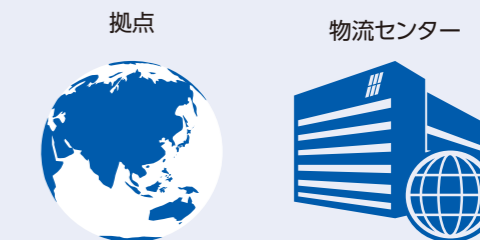
AGV[※]、無人フォークリフト等 自動化設備の導入
AGVのグループ内導入数
約**260**台

※AGV: Automated Guided Vehicle(自動無人搬送車)

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 **763**拠点 計**755**万㎡



詳細はWebサイトをご参照ください。

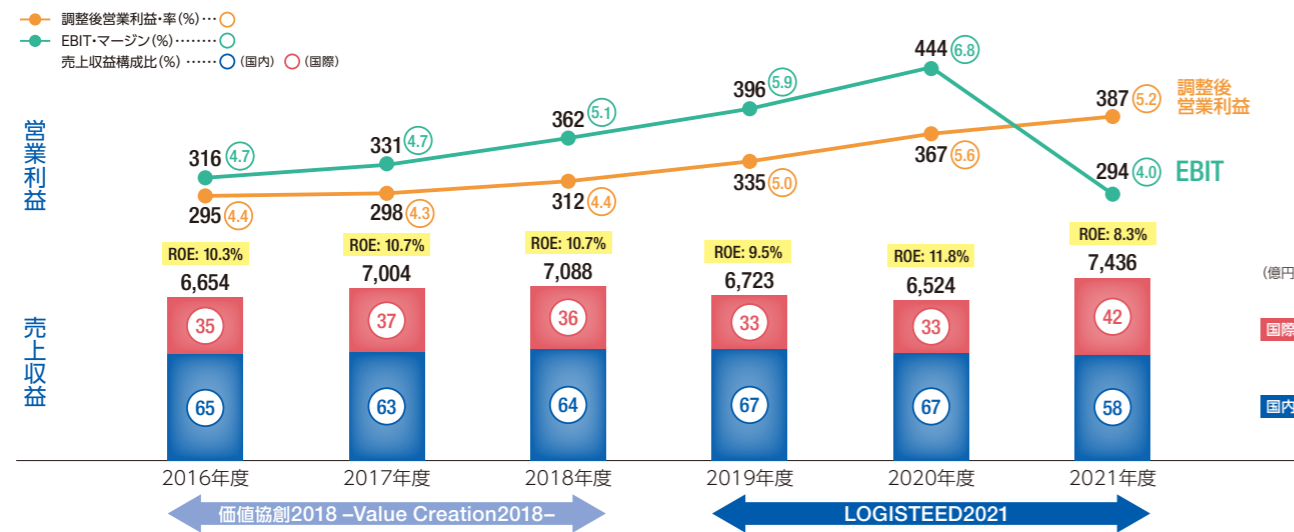
SCDOS <https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/scdos/>
 SSCV <https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/sscv/>
 スマートウエアハウス <https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/swh/>

LOGISTEED2021の振り返り

日立物流グループは、中期経営計画「LOGISTEED2021」において、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」の創出に取り組んできました。その結果、2021年度は過去最高の売上収益と営業利益を達成しました。

中期経営計画 -LOGISTEED2021-	
対象年度	2019年度～2021年度
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M&A・アライアンスも含めた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 ・ トップライン成長戦略の実行 ・ 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
実績	売上収益:7,436億円 調整後営業利益:387億円 EBIT:294億円 ROE:8.3%

業績の推移

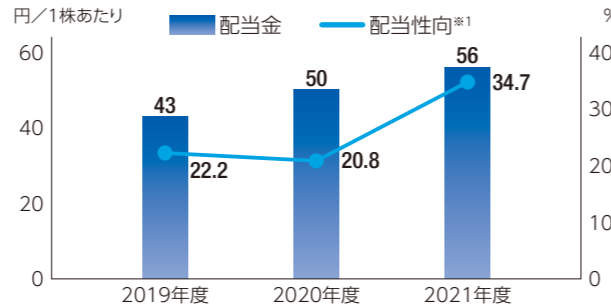


非財務指標の推移

年度	2019	2020	2021
CO ₂ 排出量(万t-CO ₂) ^{※1}	12.0	11.3	11.1
エコカー保有率(%) ^{※2}	100	100	100
労働災害発生率 ^{※2}	0.93	0.78	0.88
労働災害強度率 ^{※2}	0.013	0.019	0.017
女性管理職比率(%) ^{※3}	4.7	4.9	5.5
コンプライアンス研修の実施回数 ^{※2}	30	25	19

※1 日立物流、国内グループ会社(スコープ1および2の合計)
 ※2 日立物流、国内グループ会社
 ※3 日立物流のみ

1株あたり配当金の推移



年度	2019	2020	2021
当社TSR ^{※2}	106.7	168.1	300.3
配当込みTOPIX	99.6	141.5	144.3

※1 配当性向:1株あたり配当額÷(親会社株主に帰属する当期利益/期中平均株式数)
 ※2 2017年3月末日の株価を100とした指数

TSR(株主総利回り)はTOPIXをアウトパフォーム

重点施策の実施状況

1 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M&A・アライアンスも含めたポートフォリオ戦略の実行

- 「金流×商流×情流×物流」イノベーション実現 … (株)日立オートサービス株式40%を日立キャピタル(株)(現 三菱HCキャピタル(株))に譲渡(2019年2月)
- 3PL拡大につながるフォーディング事業強化 … 日新運輸(株)100%と(株)エーアイティー株式20%を株式交換(2019年3月)
- ポートフォリオ見直し … (株)日立トラベルビューロー(現 (株)HTB-BCD トラベル)株式70%をBCDに譲渡(2019年7月)
- 物流機材のシェアリングサービス提供 … 日立オートモティブシステムズ(株)(現 日立Astemo(株))よりパレネット(株)株式70%取得(2019年8月)
- 荷主の物流業務の一貫元請け体制強化 … (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を譲受(2020年4月)
- SGホールディングスグループとの戦略的資本業務提携一部変更 (2020年9月)

2 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

協創戦略	主な協創パートナー
■ フォーディングと3PLの連携による価値創出	エーアイティーグループ、A.P. Moller-Maersk
■ 輸送デジタルプラットフォームの事業化	三菱HCキャピタル(株)、東京海上日動火災保険(株)、損害保険ジャパン(株)
■ DX推進、物流の高度化、自動化・省力化設備の導入拡大	KDDI(株)、Kyoto Robotics(株)、(株)Mujin
■ 3PLと宅配サービスのワンストップ提供、アセットシェアリングによる相互効率化	SGホールディングスグループ



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

- DX戦略の策定(2021年1月)
- 経済産業省「DX認定事業者」に選定(2021年5月)、「DX銘柄2022」に選定(2022年6月)
- ソリューションの事業化
 - ・ 輸送デジタルプラットフォーム SSCV-Smart提供開始(2020年10月) SSCV-Safety提供開始(2021年7月)
 - ・ サプライチェーンデジタルプラットフォーム SCDOSの提供開始(2019年9月)
- SSCV-Safetyに関する特許取得(2020年3月、6月、2022年2月)
- RCS(Resource Control System)に関する特許取得(2021年4月)
- 5Gによる物流高度化実証開始(2019年10月)



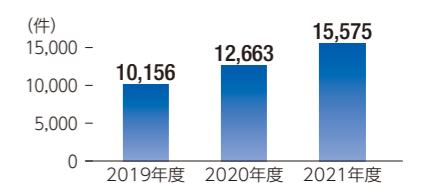
4 次世代につながるオペレーションオリジン(現場主義)とその継承

VC活動^{※1}の推進

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、「VC活動」に取り組んでいます。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。当中期経営計画期間中には約38,000件の新規改善施策が登録されました。

※1: Value Change & Creationの略。HB Wayを実践する日々の改善活動のこと

新規改善施策件数の推移



5 環境・社会・ガバナンスと企業倫理

- 「日立物流グループ環境中長期目標」の更新(2020年度)
- 国連グローバル・コンパクトへの署名(2020年5月)
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同(2021年9月)
- 「Myじんけん宣言」プロジェクトに参画(2021年7月)
- CDP気候変動レポート2021 「A-」評価獲得(2年連続)(2021年12月)

2030年度目標	CO ₂ 排出量50%削減(2013年度比)
2050年度目標	カーボンネットゼロ

LOGISTEED2021の成果

- 強固なコア領域としてのスマートロジスティクス領域を構築するための、ポートフォリオ戦略の実行
- さらなる領域拡大へとつなげる協創戦略の実行

積み残した課題

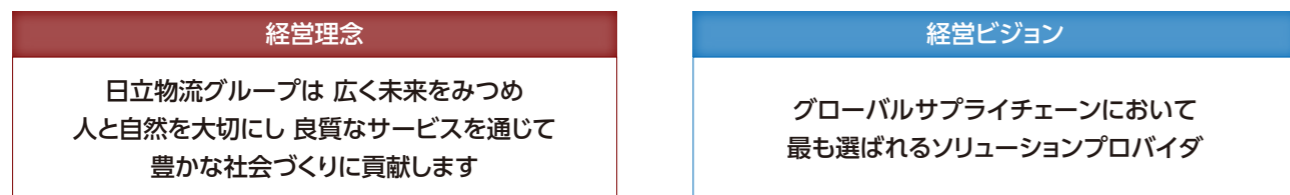
- グローバルでの盤石な経営基盤の構築

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。

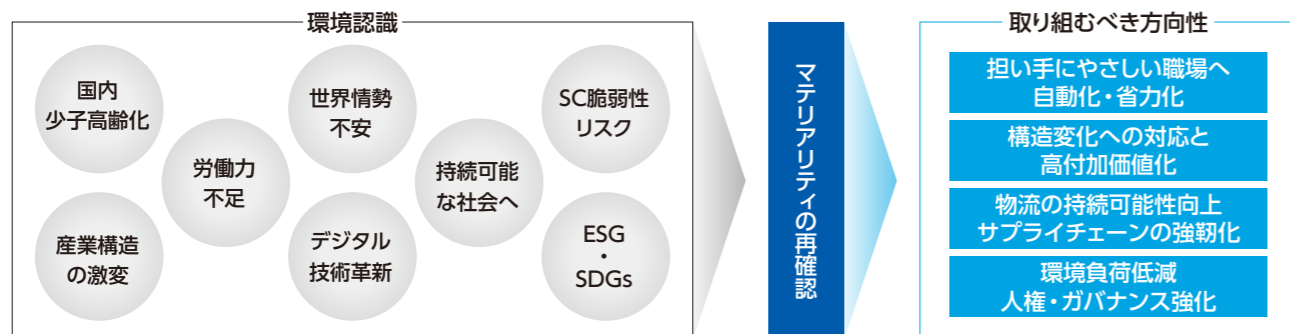
経営ビジョン

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

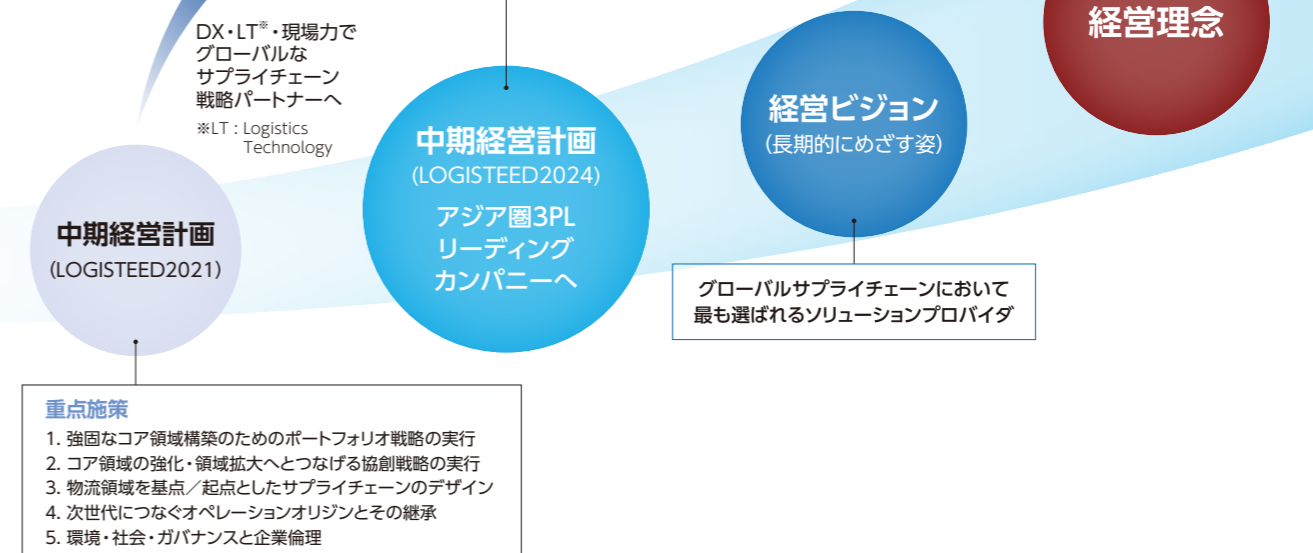
めざす姿

「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

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



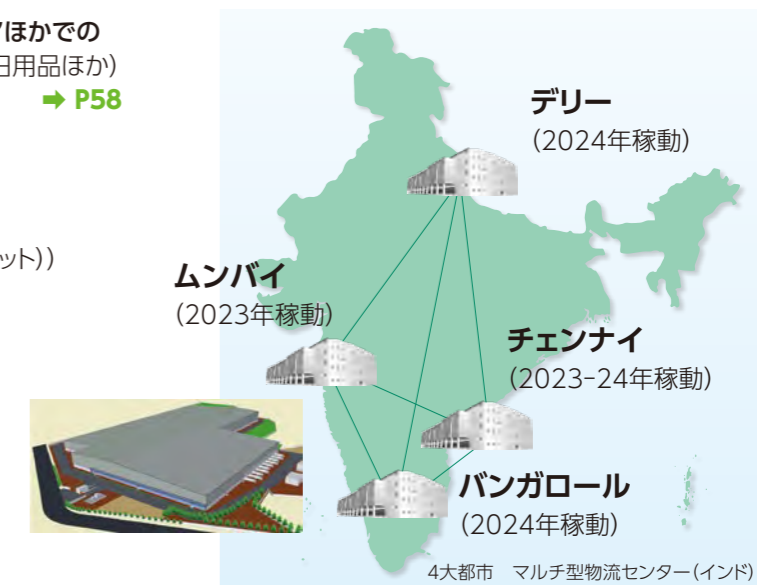
アジア

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)

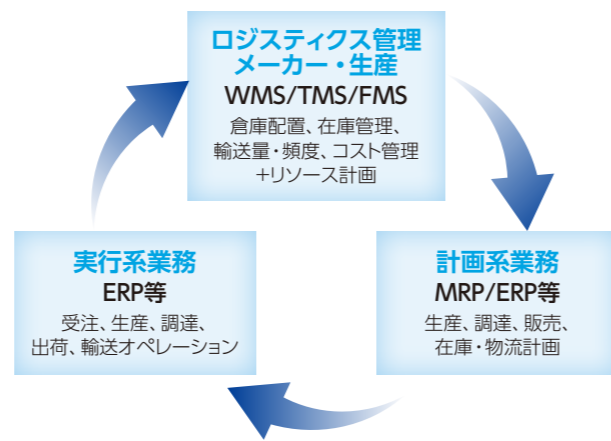
サプライチェーン最適化サービスの進化

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。

→ P56

※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

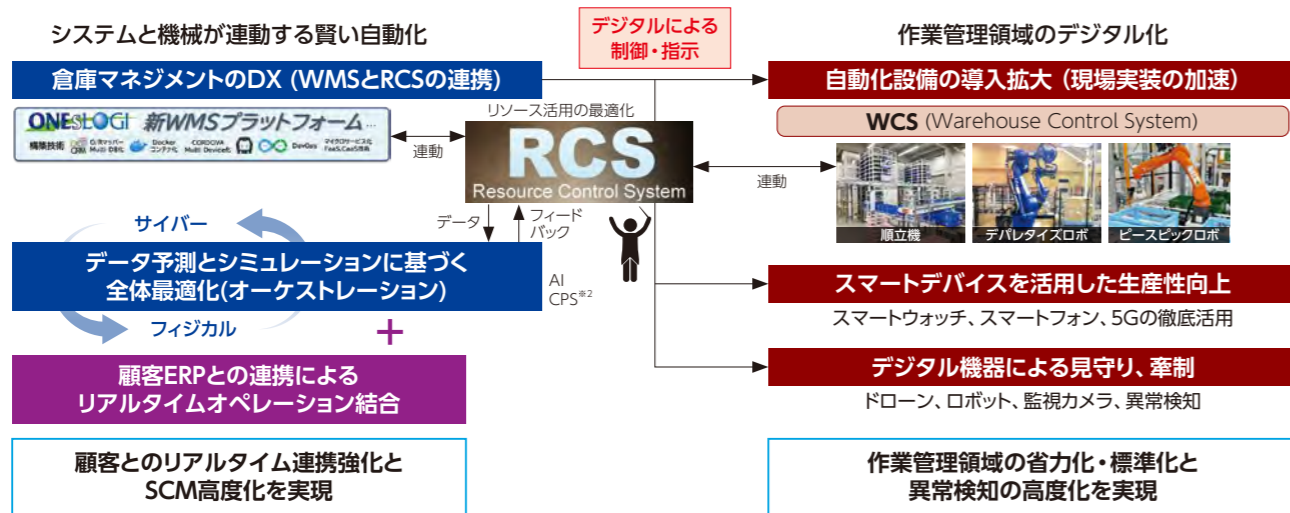
中期経営計画 —LOGISTEED2024—

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、SSCV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。



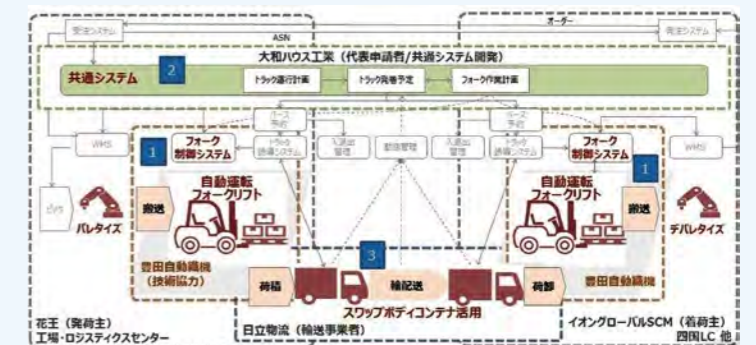
^{*4} 働き方改革関連法により2024年から適用される、ドライバーの時間外労働の上限規制等から生じる諸問題

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

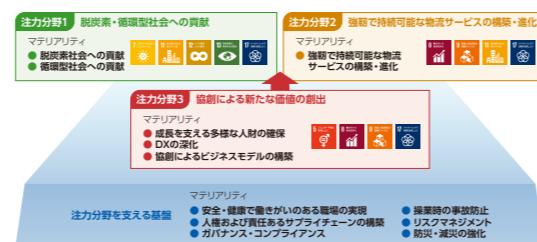
環境中長期目標については、CO₂排出量の2030年度50%削減^{※2}を目標に、年平均2.94%の削減率で取り組んでいきます。また、CO₂排出量削減の取り組みとして、省エネ、電化、再エネ調達、創エネ、排出権取引に、中計期間累計で50億円を投資していきます。

→ P78

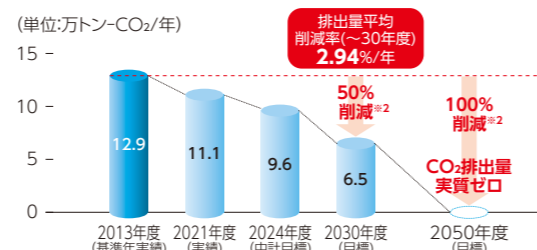
CO₂排出量削減取り組み例



※1 国内スコープ1+スコープ2の合計 ※2 2013年度比



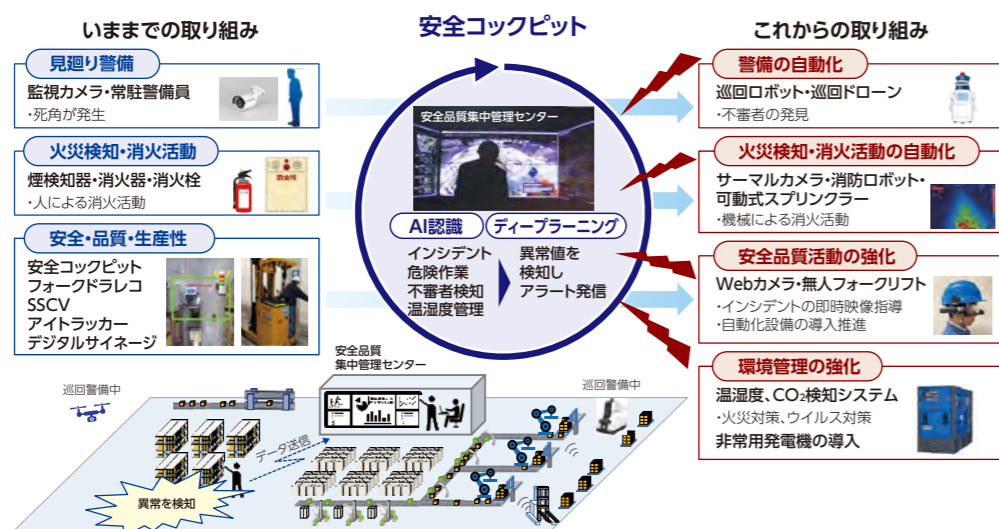
環境中長期目標 (CO₂排出量^{※1}削減目標)



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

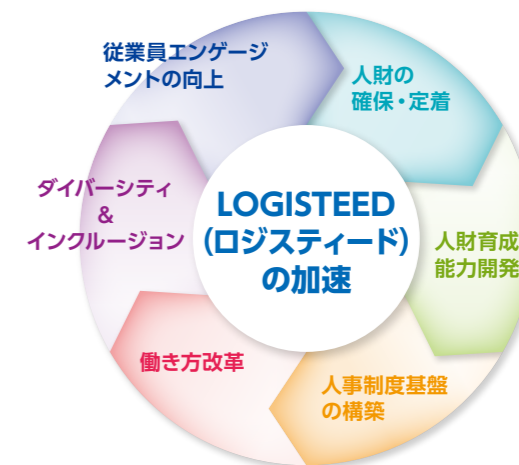
人財戦略については、LOGISTEED (ロジスティード) を加速するため、従来以上に経営戦略、事業戦略と連動した人財戦略を実行します。

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。

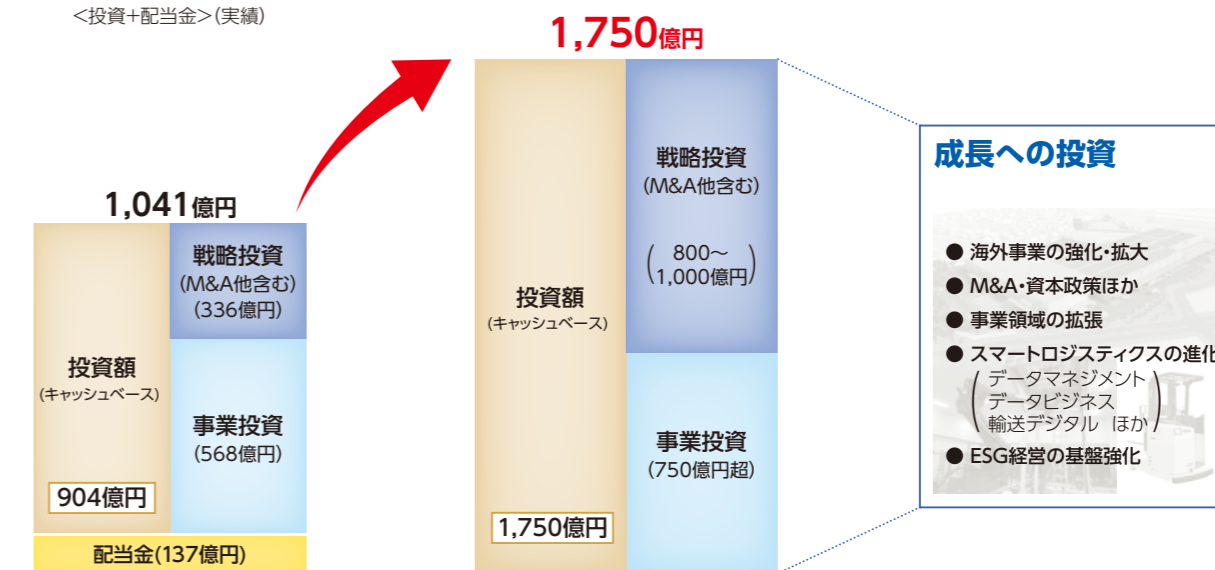
LOGISTEED2024における投資計画

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)



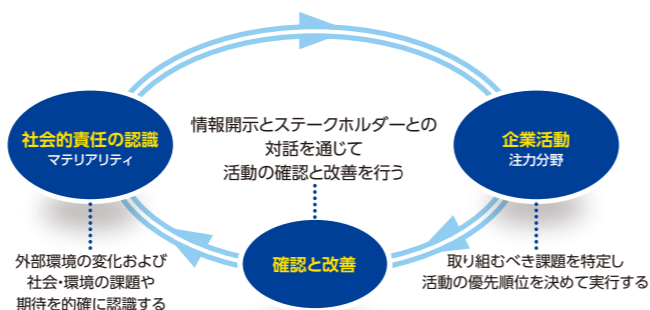
- #### 成長への投資
- 海外事業の強化・拡大
 - M&A・資本政策ほか
 - 事業領域の拡張
 - スマートロジスティクスの進化 (データマネジメント、データビジネス、輸送デジタルほか)
 - ESG経営の基盤強化

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、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、持続可能な社会の実現に貢献すべく、サステナビリティの取り組みを推進しています。

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行っています。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。



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。

注力分野と関連の深いSDGs目標



日立物流グループの注力分野に関連するSDGs → P41

国際的イニシアティブへの参画

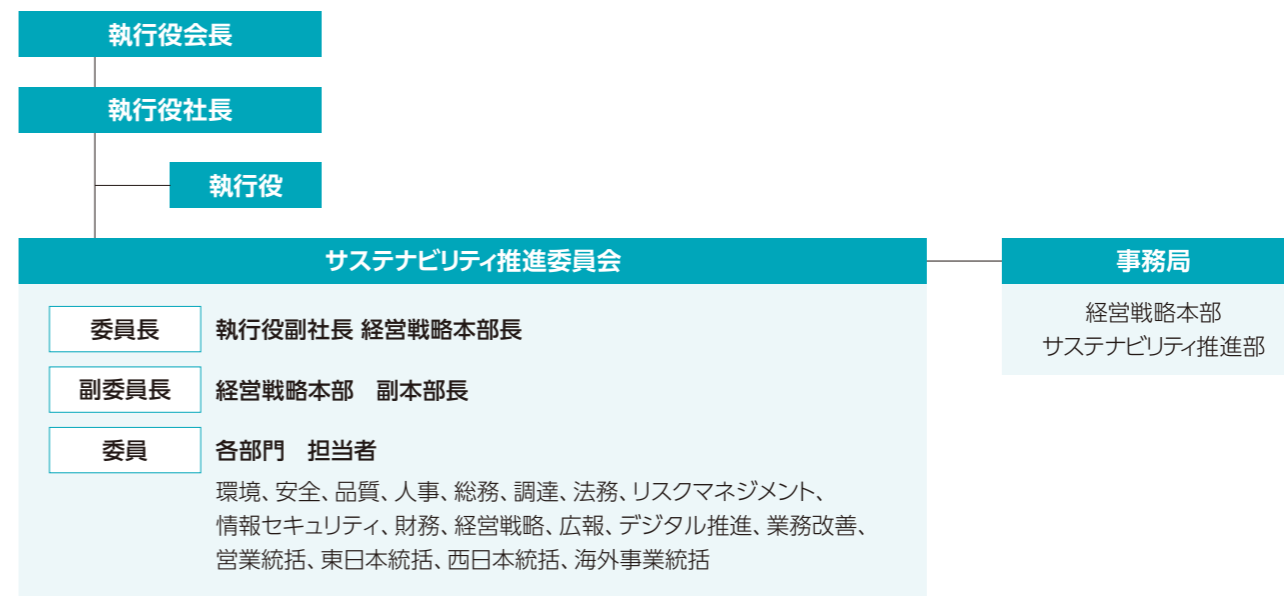
日立物流グループは、グローバル・コンパクト(以下「UNGC」)に2020年5月に署名し、支持を表明しています。UNGCは、持続可能な発展をめざすための世界的枠組みづくりに参加する自発的な取り組みです。

当社グループも持続可能な社会に貢献すべく、UNGCの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・ジャパンを通じて得られる10原則の実践に関するさまざまな知見や署名企業の好事例などを活用し、10原則の遵守に努めています。



サステナビリティ推進体制

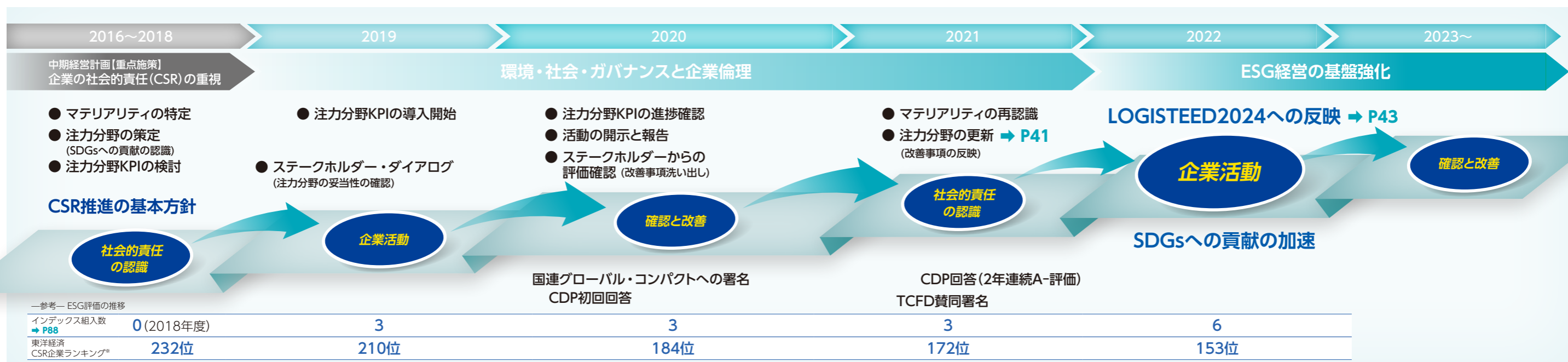
グループ全体でのサステナビリティ推進を図るため、執行役員社長 経営戦略本部長を委員長とした「サステナビリティ推進委員会」を設置し、定期的に委員会を開催しています。会議における重要な案件については執行役員に上程しています。



2021年度サステナビリティ推進委員会開催実績

開催回数	2回(8月、1月)
主な議題	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティに関する情報開示方法の検討・承認 ESG外部評価状況およびサステナビリティをめぐる外部動向等の共有 マテリアリティの再検討・承認 他

経済価値・社会価値・環境価値の創出に向けて



* 日本国内の信頼される会社をCSR(企業の社会的責任)と財務の両面から見つけるための企業ランキングとして、東洋経済新報社が毎年独自にランク付けを実施・発表。

サステナビリティに関する詳細はWebサイトもご参照ください。
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/sustainability/>

日立物流グループのサステナビリティ

マテリアリティの見直し

日立物流グループでは、2017年度に15のマテリアリティを特定し、CSV*視点を踏まえ4つの注力分野を策定しましたが、サステナビリティをめぐる課題や経営環境が大きく変化してきていることなどから、2021年度にマテリアリティの見直しを行いました。見直しにあたっては、ESGの側面だけでなく、物流業界における社会課題解決や事業戦略との結びつきを意識して課題を抽出したことで、事業側面が強いマテリアリティが特定されたと同時に、社会インフラである物流業特有の「操業時の事故防止」「防災・減災の強化」が明確化され、最終的に12のマテリアリティが特定されました。

* 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

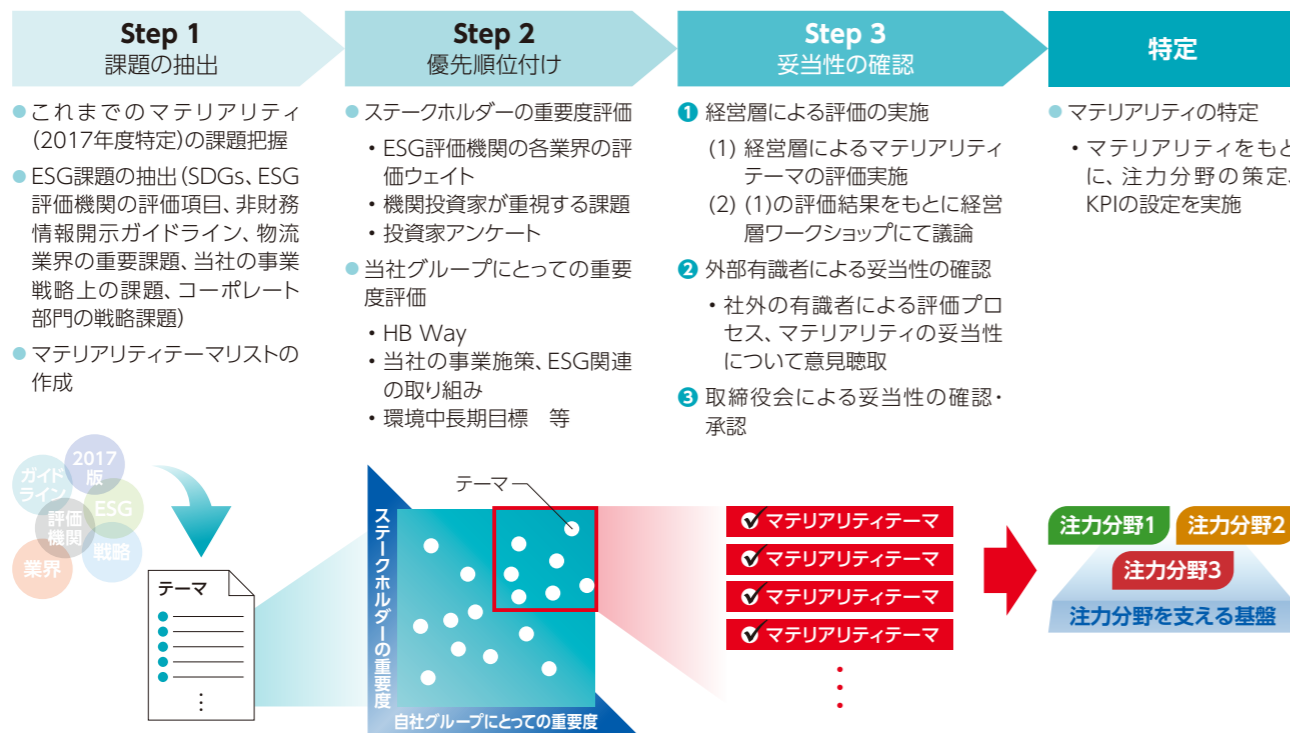
● マテリアリティと注力分野、SDGsとの位置づけ

特定された12のマテリアリティについては、価値創出に資するものを3つの「注力分野」に、コンプライアンスやリスクマネジメントなど、事業基盤に関わるものを「注力分野を支える基盤」に分類しました。また、注力分野とSDGsとの関連性についても整理しました。



→ P43-44

● マテリアリティ特定プロセス



● マテリアリティの妥当性確認 一外部有識者との意見交換における主なコメント

ESG経営に向けたマテリアリティの特定としては、経営層の中で重要課題を議論・共有し、社内全体に浸透させるための妥当性あるプロセスを踏み、適切に実施されていると思います。日立物流の企業価値向上のため、このようなプロセスを踏むことは、今後の課題解決に向けた取り組みに実効性を持たせることにつながっていくのではないのでしょうか。

グローバル物流企業にとって重要性が高い「脱炭素」「資源循環」「人財」「労働環境」「人権・サプライチェーン」といったテーマが明確かつ網羅的に特定されている一方、日立物流らしさを想起させるはずの「DXの深化」「協創によるビジネスモデルの構築」は、外から見ると物流企業らしさが伝わりにくい表現かと感じました。ステークホルダーとの円滑なコミュニケーションに向けて、概要説明の工夫や、日立物流らしさが伝わるKPIの設定などで補完をされると良いように思います。

気候変動への対応が注目されている物流業界にあって、「脱炭素社会への貢献」を最重要課題に位置づけられている点は評価できますので、TCFDが提示している物理的リスクも含めた長期視点での取り組みを、当該マテリアリティの文脈で理解してもらえるよう、投資家とのエンゲージメントにも力を入れられることを期待します。

吉高まり氏

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
フェロー
プリンシパル・サステナビリティ・ストラテジスト



米国ミシガン大学環境・サステナビリティ大学院(現)科学修士。慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科博士(学術)。IT企業、米国投資銀行等での勤務、世界銀行グループ国際金融公社環境技術部に従事のうち、2000年、三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)においてクリーン・エネルギー・ファイナンス委員会の立ち上げを行った。途上国を含め気候変動分野を中心とした環境金融コンサルティング業務に長年従事した経験をもとに、現在はESG投資、SDGsビジネス、気候変動、サステナブルファイナンス領域で、政府をはじめ多方面にアドバイス等を提供。2022年5月より現職、(株)三菱UFJ銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)を兼務。

社会からの要請、投資家の認識、競合の動向などの客観的・合理的な分析のみに依拠するのではなく、経営層と事務局の議論を通じて「日立物流らしさ」を追求するなど、「論理」と「意思」の両面からの適切な検討がなされたと思います。そのプロセスが妥当であるだけでなく、「DXの深化」や「協創によるビジネスモデルの構築」をテーマアップするなど、LOGISTEEDをビジネスコンセプトとする「日立物流ならではのマテリアリティ」になったと理解しました。CSRのみならず、経営戦略の実現にも直接関わるマテリアリティが含まれたことで、社内の「腹落ち感」も高いのではと拝察します。惜しむらくは、「ロジスティクスの領域を超えた新たなイノベーション」につながるマテリアリティが限定的だったことでしょうか。日立物流のお客様からすれば、物流はもちろんのこと、その範囲を超えた経営課題の解決にも貢献して欲しいとの高い期待があるのではと想像します。「DX」や「協創」を基盤に、より大きな価値が創造されることを願っております。

小野塚 征志氏

株式会社ローランド・ベルガー
パートナー



慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修了。(株)富士総合研究所、みずほ情報総研(株)を経て現職。ロジスティクス、サプライチェーン分野を中心に、長期ビジョン、経営計画、成長戦略、新規事業開発、M&A戦略、事業再構築、構造改革、リスクマネジメントをはじめとする多様なコンサルティングサービスを展開。長年にわたり培った知見を活かし、内閣府、経済産業省をはじめとした行政機関や業界団体などにおいて物流に関連する政策委員等を多数歴任。

日立物流グループのマテリアリティとKPI(評価指標)

日立物流グループは、特定した12のマテリアリティについて、中期経営計画「LOGISTEED2024」の重点施策等を踏まえながらKPIを設定しました。今後は、グループ全体でマテリアリティに対する取り組みを推進し、KPIの進捗状況の管理と情報開示を進めるとともに、ステークホルダーの皆様との対話を通じて持続可能な社会の実現をめざしていきます。

注力分野1 脱炭素・循環型社会への貢献	
マテリアリティ	脱炭素社会への貢献 気候変動への対策および脱炭素社会の実現に向け、サプライチェーンを含む温室効果ガス(CO ₂)排出量の削減やエネルギー利用の効率化および事業機会の創出に取り組む
KPI	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減【2013年度比26%削減*1】 SCDOS[脱炭素モニタリングサービス]提供によるお客様の脱炭素化の支援【提案社数の年度ごとの目標の達成】 サプライチェーンを含んだCO₂排出量削減目標設定に向けた取り組み推進【2023年度目標設定完了】
LOGISTEED 2024 関連重点施策	<ul style="list-style-type: none"> ESG経営の基盤強化……脱炭素化への取り組み 新たな付加価値による事業領域の拡張(LOGISTEEDの加速)……サプライチェーン最適化サービスの進化
マテリアリティ	循環型社会への貢献 資源利用の削減・回避と環境汚染防止、事業機会創出に取り組む、循環型社会へ貢献する
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 再資源化率(リサイクル率)【毎年度:99%の維持】 サーキュラーエコノミービジネスモデル構築に向けた取り組みの推進
LOGISTEED 2024 関連重点施策	<ul style="list-style-type: none"> 新たな付加価値による事業領域の拡張(LOGISTEEDの加速)……付加価値サービス(VAS)の拡大

注力分野2 強靱で持続可能な物流サービスの構築・進化	
マテリアリティ	強靱で持続可能な物流サービスの構築・進化 経営者の高齢化、中小輸送会社の経営不振、ドライバー不足・採用難等の社会課題に対応するための輸送強靱化策等を実行することに加え、安全・品質・生産性に優れた持続可能な物流サービスの構築・進化を図ることで、事業機会の創出および社会インフラとしての役割を果たす
KPI	<ul style="list-style-type: none"> SCDOSの提供によるお客様のSCM*2の支援【支援に関する年度ごとの目標の達成】 物流センターの自動化・省力化設備導入による動きやすい職場の実現【荷役作業の機械化(年100FTE*3)】 [SSCV]各機能の利用者網拡大による輸送の安全と効率化への貢献【SSCV-Safety/Smartの協会社への導入目標の達成】【SSCV-Vehicleの自社グループ内への導入目標の達成】 [2024年問題*4]に向けた輸送事業の強靱化【ドライバー労働基準の違反件数 0件】 メディカル物流センターのGDP*5設備の拡充【対象拠点への実装終了】
LOGISTEED 2024 関連重点施策	<ul style="list-style-type: none"> 新たな付加価値による事業領域の拡張(LOGISTEEDの加速)……サプライチェーン最適化サービスの進化 スマートロジスティクスの進化……倉庫事業の強靱化(自動化・省力化、DX) 倉庫事業の強化・充実化(三温度帯倉庫、危険物倉庫の整備・拡充) 輸送事業の強靱化([2024年問題]対応、脱炭素化)

注力分野3 協創による新たな価値の創出	
マテリアリティ	成長を支える多様な人財の確保 経営戦略に応じたグローバル人財、デジタル人財、経営人財等を確保し、ダイバーシティと機会均等に能動的に取り組むことで、組織および従業員のパフォーマンスと市場競争力を高める
KPI	<ul style="list-style-type: none"> DX人財育成に向けた教育の実施【毎年度:マインドセット研修全員受講】 グローバル人財の拡大と組織風土の改革 RPA*6等デジタルツール導入による業務効率化【累積業務削減時間 120万時間】 従業員エンゲージメントサーベイ[持続可能なエンゲージメント]スコアの向上【スコア 70以上】【2023年度:国内・海外同時実施】 女性管理職比率【2023年度:10%】
LOGISTEED 2024 関連重点施策	<ul style="list-style-type: none"> ESG経営の基盤強化……人財戦略

【】内は、特に記載がない場合は2024年度における目標
 *1 対象範囲は、日立物流および国内グループ会社(スコープ1とスコープ2の合計) *2 SCM(Supply Chain Management):サプライチェーンマネジメント *3 FTE(Full-Time Equivalent):フルタイム当量。組織の人員がフルタイムで勤務したときの仕事量を表す単位 *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 *5 GDP(Good Distribution Practice):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 *6 RPA(Robotic Process Automation):人がパソコンで行う事務処理作業を自動化するソフトウェアロボット技術

マテリアリティ	DXの深化 ドライバー不足および「2024年問題」などの社会課題へ、デジタル化・省力化の施策推進によって対応を進め、事業機会を創出する
KPI	<ul style="list-style-type: none"> DXによるイノベーション創出に向けたデジタル基盤の構築 デジタル事業基盤(データ連携ハブ)を活用した物流サービス改革プロジェクトの遂行【遂行件数 累計60件】 RCS(Resource Control System)*7の実装【実装件数目標の達成】 [ONEsLOGI*8]新WMS-PF(プラットフォーム)の物流業務への適合率向上【2023年度:90%適合】 特許出願(公開)件数のうちDX分野の件数と割合
LOGISTEED 2024 関連重点施策	<ul style="list-style-type: none"> 新たな付加価値による事業領域の拡張(LOGISTEEDの加速)……サプライチェーン最適化サービスの進化 スマートロジスティクスの進化……倉庫事業の強靱化(自動化・省力化、DX)
マテリアリティ	協創によるビジネスモデルの構築 ビジネスパートナーとの協創によって新たなサービスやビジネスモデルの開発に取り組む
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 協創による新たなサービスやビジネスモデルの開発
LOGISTEED 2024 関連重点施策	<ul style="list-style-type: none"> 新たな付加価値による事業領域の拡張(LOGISTEEDの加速) スマートロジスティクスの進化

注力分野を支える基盤

マテリアリティ	安全・健康で働きがいのある職場の実現 労働安全衛生の浸透やリスクアセスメントにより労働問題の防止・回避に向けた対策を講じることで、従業員の安全・健康を確保するための体制づくりを行う
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 労働災害 度数率/強度率 重大事故(死亡労働災害)件数【毎年度:0件】 有給休暇取得率 疾病休業日数率(健康経営の推進)

マテリアリティ	人権および責任あるサプライチェーンの構築 品質向上・生産性改善に加え、環境・社会面でのアセスメントの実施およびサプライヤーの法令遵守、関連のあるステークホルダーの人権問題の回避・防止・軽減のための対策を講じ、持続可能なサプライチェーンを推進する
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 人権を尊重したビジネスの基盤整備に向けた取り組みの推進 人権教育の実施 取引先のコンプライアンス・スクリーニングの仕組み構築に向けた取り組みの推進【定期的なスクリーニングの実施】

マテリアリティ	ガバナンス・コンプライアンス 自社における企業倫理の尊重、反競争的行為の防止およびサプライチェーンにおけるコンプライアンス強化に取り組むことで、健全な企業経営のための体制を構築する
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 日立物流グループ行動規範教育(eラーニング)の受講率【毎年度:100%】 女性執行役員比率【10%以上】 役員報酬へのESG取り組み等の評価の反映【反映要素の拡大】

マテリアリティ	操業時の事故防止 自社およびサプライヤーの事故防止に向けた取り組みを進め、安全な操業に努める
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 三事故*9の発生削減率【2021年度比40%削減】 予防保全強化に向けた施策の実施 [SSCV-Safety]の利活用による車両運転中インシデント発生削減

マテリアリティ	リスクマネジメント BCPの策定およびBCM(事業継続マネジメント)の遂行により、有事の際に早期の事業復旧を図るとともに、取引先や自社の秘密情報等が漏えいすることのないよう、適切かつ十分な情報管理を行う
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 全社規模の災害訓練と海外BCPキャラバン*10の実施 情報セキュリティ事故発生件数【毎年度:0件】 情報セキュリティ教育受講率および標的型攻撃メール訓練での開封率【毎年度:100%受講/開封率5%】

マテリアリティ	防災・減災の強化 自然災害や火災の予防のための災害防止対策を講じるとともに、災害発生時に迅速に復旧するための体制を強化する
KPI	<ul style="list-style-type: none"> 安全コックピット(安全集中管理センター)の機能拡張 自衛消防業務の見える化システムを活用した管理体制の構築 災害時初動対応訓練の実施回数

*7 物流センター内の指示機能を高度に自動化し、物流センター運営の最適化を担う統合制御システム *8 ONEsLOGI(One Stop Logistics IT Solution):当社子会社の日立物流ソフトウェア(株)が提供している物流管理システム群 *9 労働災害、車両事故、製品事故 *10 日本から指導員を派遣することで、海外拠点のリスク管理体制の構築・整備を図る活動

CFOメッセージ

今後もステークホルダーの皆様との「対話」と「協創」を核に、さらなる企業価値向上への取り組みを加速します。

執行役副社長(CFO) 経営戦略本部長

林 伸和



中期経営計画「LOGISTEED2021」の振り返り

2021年度に終了した前中期経営計画「LOGISTEED2021」においては、グループ会社の物流センターにおける火災の影響等からEBIT以下の目標数値は未達となったものの、売上収益は目標数値7,200億円に対し7,436億円、調整後営業利益は同360億円(IFRS第16号「リース」適用影響加味後385億円)に対し387億円と達成することができました。フォワーディング事業における運賃高騰という特殊要因はあったものの、中計3カ年の全体的な評価として、まずまずの成果をあげることができたと認識しています。

一方、トップラインの伸び悩みは特に国内3PL事業で課題となっており、2021年度はコロナ禍における自動車やアパレル関連の物量が減少した影響等もあり、売上収益・調整後営業利益ともに減収減益となり

ました。そのため、以前より取り組んできた「トップライン拡大プロジェクト」を2022年度からの新中期経営計画「LOGISTEED2024」においても継続し新規顧客の獲得に注力するほか、海外事業では、KKRとのパートナーシップによる連携等により拡大を加速していきます。

また、投資計画については、国内外での物流拠点の拡充や車両運搬具等の更新など、強固なコア領域(スマートロジスティクス領域)の構築に向けた事業投資はほぼ計画通りに進捗したほか、「DX推進・IT基盤構築」「新技術開発」「新事業開発」「人財・安全等」における戦略投資も順調に進んだものの、M&Aはコロナ禍の影響等から大きな成果を得られませんでした。こちらも「LOGISTEED2024」に引き継がれた課題として、前述のKKRとの連携等により加速していく考えです。

資本市場からの円滑な資金調達と調達手段の多様化に向けた発行体格付(R&I)については、自己株式の取得や親会社持分比率の低下等はあったものの、調

整後営業利益の成長が長期にわたり続いていることなどを評価いただき、Aフラット^{※1}を維持しています。

※1 (株)格付投資情報センター(R&I)が2022年5月2日に公表

新中期経営計画「LOGISTEED2024」における財務戦略

新規顧客の獲得によるトップラインの拡大

新中期経営計画「LOGISTEED2024」の財務戦略の最大のテーマとして、まずは前述の通りトップラインの拡大に注力します。

国内事業については、前述の「トップライン拡大プロジェクト」もあり、新規顧客の比較的大きなプロジェクトが始まっているほか、新たな案件も積み上げていくことで、トップラインを伸ばし着実に収益化していきます。

海外事業については、足元のウクライナ危機や中国のゼロコロナ政策によるロックダウンの影響等から世界的なサプライチェーンの混乱が生じており、フォワーディング事業の正常化には時間を要すると見えています。そうした中、当社グループは中谷会長のメッセージ(→ P9)に記載した「地域完結型モデル」を引き続き展開するほか、「LOGISTEED2024」の戦略投資800~1,000億円の相当部分を海外全域でのM&A

等に振り向けることで、トップラインの成長をめざします。現在、KKRとともに国内外の複数の候補先や期待できるシナジーの具体的な検討を進めており、まずは米国での輸送力増強、欧州での3PLやフォワーディングの強化、インドでの輸送力増強等をM&Aにより推進していきます。

基幹システムの刷新をコアとするDXでROIC経営を進化させる

2018年度から取り組んできた「ROIC経営」については、基幹システムの大規模リニューアルをコアとするDX推進により、さらなる進化を図ります。

具体的には、まず国内については2022年度中に新基幹システムへの切り替えをグループ全社で概ね完了させ、これに合わせて売上・支払の仕組みもSPV^{※2}で標準化・統一することで、これまでグループ個社単位で取り組んできたROIC改善の取り組みを事業所・顧客・業態別単位の切り口でも実施し、現場へのさらなる浸透を図ります。

海外グループ会社の基幹システムの刷新については、2023年度からの本格化に向けた準備を進めています。3PLが中心の国内に比べ海外ではフォワーディング事業の比率が高いことを念頭に置きつつ、現状把握とリニューアル方針の策定を進め、特にキャッシュマネジメントについては新たにTMS^{※3}を導入し海外全

■ 資産・資本効率を意識した主な取り組み(直近7年)

中期経営計画/時期	実施内容	
中期経営計画 Value Creation 2018	2016年度	● 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) ● 社債300億円発行 ● 重要な経営指標としてROEを設定
	2017年度	● 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)
	2018年度	● 投資判断基準の一つとして「ROIC・WACC比較」を導入 ● 財務戦略本部を新設 ● 戦略投資を規定化 ● 社債300億円発行
中期経営計画 LOGISTEED 2021	2019年度	● IFRS第16号「リース」適用を踏まえ、ROICを再設定(2019年度より新基準を適用)
	2020年度	● 予算管理にROIC・WACC導入
	2021年度	● 予算管理にROICツリー導入
新中期経営計画 LOGISTEED 2024	2022年度	● 基幹システムの刷新/TMSの導入により、キャッシュマネジメントとROIC経営を強化

拠点の資金状況を日々把握できるようにすることで、ROIC改善への取り組みを進化させていきます。

これら一連の取り組みにより、国内外でのキャッシュの動きをはじめとする財務数値・指標等を一気通貫で「見える化」することで、グループ全体のROIC改善へとつなげていきます。

※2 SPV(Smart Performance Visualization Platform) : 国内業績管理システム
 ※3 TMS(Treasury Management System) : グループ全体の資金や財務リスク等を一元的に管理することが可能なシステム

海外グループ会社向けのROIC教育と相互コミュニケーションを強化

ROICの改善に向けてはシステムの刷新だけでなく「ROICツリー」など現場レベルでの活動も重要であることから、特に海外グループ会社向けのROIC教育に注力しています。

具体的には、英語版のROIC教育資料を作成のうえ海外4極(北米、欧州、中国、アジア)の各極の経理管理者だけでなく経理担当者向けのROIC教育を毎

年実施し、本社とのコミュニケーションを深めながらROICへのさらなる理解と意識の浸透を図っています。2021年度は、コロナ禍で数年来実施できなかった海外拠点との本格的なミーティングをオンラインで再開し、経理管理者・担当者だけでなく一部現地法人のトップも交え有意義かつ内容の濃い対話を実施できたことから、今後もこの取り組みを継続します。足元ではコロナ禍による渡航制限も緩和されていることを踏まえ、2022年度は前述の海外基幹システムのリニューアルプロジェクトも兼ねて財務戦略本部長が各極を訪問し、フェイスtoフェイスのコミュニケーションも深めながらグループ丸となったROIC経営に注力していきます。

海外勤務ローテーションと新たな教育体系により、財務人財の育成を強化

「LOGISTEED2024」では重点施策である「ESG経営の基盤強化」にも積極的に投資を行い、特に人財戦

略においてグローバル人財・DX人財の増強・育成強化に注力するとともに、その一環として財務人財の育成を強化していきます。

具体的には、財務戦略本部では海外勤務を計画的にローテーションすることでグローバル人財の育成に注力しているほか、FASS検定^{※4}の活用や体系的な教育の充実等も進めています。海外勤務からの帰任者は経営戦略本部や海外事業統括本部でも活躍できるほどの実力を身に付けているほか、今後は国内グループ会社の集約・大規模化を進める予定であることを見据え、会計監査対応のスキル向上や、個々のキャリアや習熟度に合わせたきめ細かな人財教育の拡充とジョブローテーションによる組織の活性化にも取り組む構えです。加えて、海外グループ会社からは現地人財の日本での受け入れと教育機会を求める声もあることから、上記ジョブローテーションによる組織活性化の一環として具体的に検討していきます。

※4 FASS (Finance & Accounting Skill Standard) 検定: 経済産業省が開発した「経理・財務サービス・スキルスタンダード」をベースに米国テスト理論を取り入れることで、経理・財務分野における客観的な実務知識・スキルの習得度を測る検定試験

グローバルな資金管理／債権管理／与信管理の強化・効率化

前述のTMSの導入により今後はグループ全体の資金の動きを日々確認することで、資金管理のさらなる

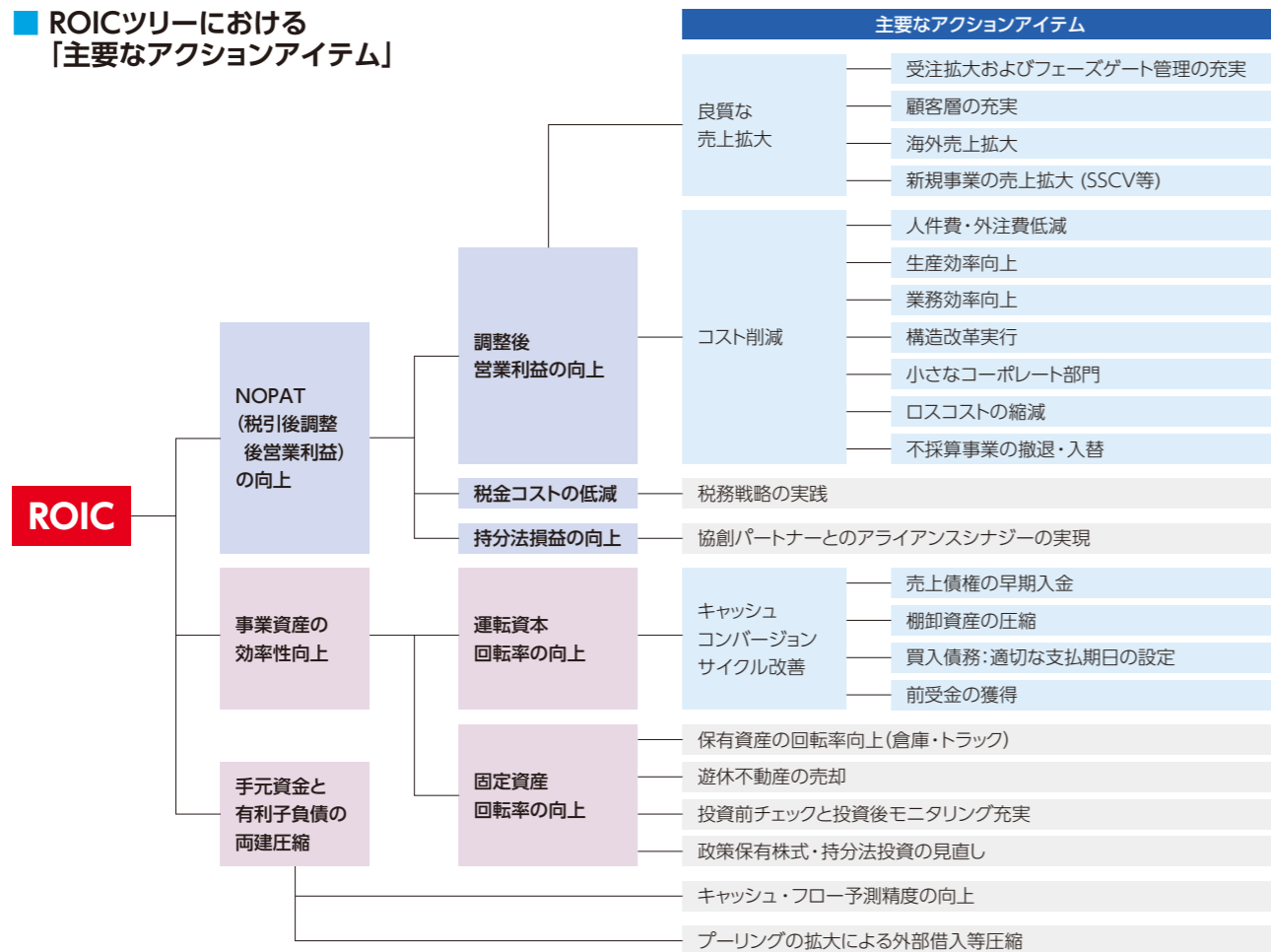
精緻化やガバナンスの強化につなげていきます。また、債権管理／与信管理の強化にあたっては2020年の米中貿易摩擦の影響等により一部地域で不良債権が生じたことを踏まえ、前中計期間においてグローバル与信管理や債権管理を改めて強化しました。フォワーディング事業の比率が高い海外事業は市況悪化の影響を受けやすいことから、今後のフォワーディング市場の状況を注視しつつ、引き続き与信／債権管理におけるガバナンスの実効性を高めていきます。

今後もステークホルダーの皆様との対話を重視します

HTSK(株)による当社株式に対する公開買付けおよびその後予定される一連の手続きを経て、当社グループは一旦非上場会社となる予定ですが、今後も持続的な価値創造に注力し、さらなる企業価値向上への取り組みを加速していきます。

そのためのステークホルダーの皆様との対話においては、今後も公正で透明性の高い情報を適時・適切に開示していくほか、マテリアリティ(重要課題)やESG/SDGsへの取り組みなど非財務情報についても積極的に開示していくことで、引き続き皆様との建設的な対話に注力していきます。

ROICツリーにおける「主要なアクションアイテム」



特集 — 社員座談会 —

物流は新領域へ
LOGISTEED



後列
ロジスティクステクノロジー部 房小琳
DX・イノベーション部 村上 宏介
経営戦略部 糸谷 昌博

前列
ロジスティクステクノロジー部 櫻田 崇治
IT戦略本部 梓澤 和則
日立物流ソフトウェア 柳沢 敦史

日立物流グループが挑戦する物流DX

日立物流グループは、物流業界を取り巻く「人手不足」や「効率化」「持続可能な輸送サービス」といった社会課題に対し、「SSCV（輸送デジタルプラットフォーム）」や「SCDOS（サプライチェーン最適化サービス）」を開発・提供してきたほか、2019年には、物流センター内オペレーションを高度に自動化する「RCS（Resource Control System）」を開発し、EC物流向けシェアリング自動倉庫「春日部ECプラットフォームセンター」などでの稼働を開始しました。

中期経営計画「LOGISTEED2024」の「スマートロジスティクスの進化」において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を重点施策の一つに掲げている日立物流グループは（→P30, P35）、これまでどのような課題認識のもとで物流DXに取り組んできたのか、今後はどのような物流DXに挑戦するべきか。「戦略」「技術」「開発」「現場」それぞれの立場から、物流DXの最前線で活躍するメンバーによる座談会を実施しました。

座談会参加者

IT戦略本部
担当本部長
梓澤 和則

経営戦略本部
経営戦略部
部長補佐
糸谷 昌博

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
副部長
櫻田 崇治

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
技師
房小琳

営業開発本部
DX・イノベーション部
春日部ECPFセンター
センター長
村上 宏介

日立物流ソフトウェア
デジタルイノベーション推進本部
デジタルソリューション部
部長
柳沢 敦史

※組織名・役職名は座談会開催日現在

まず、皆さんの経歴や、DXにおける得意領域・役割などをお聞かせください。

■ **梓澤**：入社後IT部にて、倉庫管理システムの開発、開発面での顧客調整などを担当してきました。その後、スマートロジスティクス推進部を経て、2017年から経営システム統括部にて財務戦略本部とともにコーポレートシステムの全社標準化や改善活動に携わりました。IT全般を得意とし、直近では社内基幹システムの大規模リニューアルを担当しました。2022年からはIT戦略本部で、3PL事業やフォワーディング事業のDXを担当しています。

■ **糸谷**：システムインテグレーション関連の企業を経て、2020年に入社しました。DXにまつわる市場・技術動向調査といったマーケティング活動をはじめ、社会動向の把握を得意としています。経営戦略部のメイン業務は中期経営計画の立案・推進ですが、その中で、私はDX戦略の立案と個々のDX関連プロジェクトの推進に携わっています。2021年5月に当社は経済産業省による「DX認定事業者」となり、2022年6月には「DX銘柄2022」に選定されましたが、これら申請時の取りまとめを担当しました。

■ **櫻田**：入社後、当時、当社グループの大型案件であった大手流通系顧客の3PL事業の新規立ち上げに3年間従事し、続く10数年は、多くのお客様の新規立ち上げにおいてさまざまな設備の導入・検討に携わりました。その後、スマートロジスティクス推進部を経て、デジタルビジネス開発部では新規ソリューション開発に携わりました。自動化・省人化設備検討や新分野への取り組みを得意としており、現在はロジスティクステクノロジー部に所属し、物流の自動化・省人化設備導入や制御ツールの開発を中心にDXを推進しています。

■ **村上**：ロジスティクステクノロジー部で主に製造業の3PL事業の新規立ち上げや既存のお客様の現場改善に従事し、その後中国に約7年赴任し、営業、物流センター管理から労務管理まで幅広く経験しました。2018年からDX・イノベーション部に所属し、春日部ECプラットフォームセンターの事業運営や管理、今後の拡大に向けた取り組みに従事してい



ます。DXによるセンター運営・管理を得意とし、当社グループ初となる自動化・省人化設備の導入やフィジカルとデジタルを組み合わせた作業現場づくりを進めています。

■ **房**：入社以来ロジスティクステクノロジー部に所属し、入社後5年間は3PL事業の新規立ち上げ、現場改善に従事しました。その後は現場改善の経験を活かし、最適化ツールの開発やシミュレーション作成に携わり、これらを得意分野としています。シミュレーションは設備の配置・設定や適切な運用方法の検証に必要かつ重要な手段であり、シミュレーションのさらなる活用法の検討や人材育成が現在のミッションです。

■ **柳沢**：日立物流ソフトウェアに入社後、3PL事業の自動倉庫などマテハン（マテリアルハンドリング）連携を含めた倉庫管理システムの開発に長く携わり、業種・業態ごとのシステム構築を得意としています。2015年からは物流センターの自動化推進に向けたスマートウェアハウスのシステム構築プロジェクトに参加し、RCS（Resource Control System）のシステム構築段階から取り組んできました。2020年からはデジタルソリューション部に所属し、日立物流グループのDXをIT面から支援する業務に携っています。

皆さんそれぞれに専門性と得意領域があることがわかりました。では、日立物流グループが物流DXを推進する背景をお話してください。

■ **梓澤**：物流業界を取り巻く環境はここ数年大きく変化し、国内では労働力不足に加え、働き方改革も必要不可欠な状況です。また、EC市場の拡大や技術革新が進み、物流の変革を促す動きも強まっています。一方、SDGsやESG経営といった、持続可能な社会の実現に向けた取り組みも待たなしです。こうした中、まずは当社グループ自身が働く人たちに安全・安心な環境を用意すると同時に、激しい構造変化に即応できるような体制を整えつつ、お客様や取引先に付加価値の高いサービスを提供する。さらに、持続可能性も向上させ、環境対応やガバナンスも強化していく——これらを実現していくにはデジタル技術の活用が必須である、というのがDXに取り組む背景・きっかけといえます。

■ **糸谷**：労働力不足に加えて高齢化も課題となっており、作業運用のノウハウを上手くデジタル化して伝えやすくすることも必要です。また、お客様のサプライチェーンが長大化・複雑化し、ECを含め、お客様からの要求レベルも非常に上がっています。これに 대응するため、当社グループもデジタル技術を使いこなし、お客様のサプライチェーンの課題解決やDXをリードできる立ち位置をめざしています。

■ **梓澤**：また海外では、特にアジアにおいて中流層が増加した結果、物流にかかる負荷が増大して要求レベルも高まっており、これに対応するためのリソース不足も懸念さ

れています。つまり、国内外ともに「人」に頼った解決策はもう選択できません。これまで、特に国内の物流業は人手や属人的ノウハウに依存していましたが、これを克服するうえでDXが不可欠です。

そうした中、直近のDXの大きな成果であるRCS(Resource Control System)・WCS(Warehouse Control System)について、開発の経緯などをお聞かせください。

■ **櫻田:**DXという言葉が世の中で注目される前から、当社グループはスマートロジスティクスという取り組みを始め、その中で、スマートウエアハウスの発想が生まれました。スマートウエアハウスという言葉は、当時はさまざまな最適化技術の開発、自動化・省人化技術の導入を意味していました。特に最適化技術においては、作業管理者・熟練作業者が自分の経験・ノウハウで行っていた調整や判断をコンピュータで再現・高度化することを狙っていました。開発段階での一部の取り組みにおいて、人の作業では得られない効率化を実現した取り組みもありましたが、多くの取り組みは、優秀な人間のレベルかほぼ同等のレベルでした。これにより、属人的ノウハウに依存せず、誰もが同じレベルの結果を出せる仕組みづくりが進みました。当時のスマートウエアハウスのプロジェクトでは、最適なピッキング動線やオーダーの割り付けを考えるといった個々の最適化技術は進みましたが、センター内全体を見渡したうえでの全体最適化技術という面では限界がありました。また、センター内での多様な最適化システムがバラバラのモジュールで動く、作業現場への導入・実装が非常に大変です。これらをまとめる大きなプラットフォームが必要との考えも生まれてきました。つまり、個々の課題

に取り組んでいく中で、センター全体を最適にコントロールするRCS(Resource Control System)および自動化・省人化設備を制御するWCS(Warehouse Control System)の概念が段階を踏んででき上がってきました。

RCS(Resource Control System)・WCS(Warehouse Control System)をはじめ、自動化・省人化設備が2019年9月より春日部ECプラットフォームセンターに導入されています。その結果、同センターがどのような優位性を発揮しているかお話しください。

■ **村上:**春日部ECプラットフォームセンターは、当社グループがセンター内に用意したスペース・さまざまな設備・システムなどをEC事業者様にシェアしていただくコンセプトで開設され、現在、多くのお客様にご利用いただいています。従来の物流センターに比べ、自動化・省人化設備が多く導入されたことにより、作業方法の統一や作業品質の一定化が進み、安定したサービス品質と業務効率化を実現できています。自動化・省人化によって長時間稼働が可能であるため、あるお客様は以前に業務委託していた物流会社に比べ1.5~2倍の出荷量にも対応できるようになり、販路の拡大を検討されています。また作業実績データを活用することで作業現場をより管理しやすくし、お客様にもさまざまな提案ができるようになってきています。

実際のシステム開発の視点からは、RCS(Resource Control System)の開発のきっかけはどのようなものだったのでしょうか。

■ **柳沢:**倉庫自動化のシステム構想を推進する中で、作業が「人」から「機械」に代替された場合、作業指示や工程管

理もシステムが人の代わりに行う必要がありました。またその指示は従来人間が判断していたように、リソースの数や各々の能力も勘案し、作業の開始タイミングも制御していく必要があります。そのためには、各作業工程を細分化し、各工程のリソースの能力に応じた作業時間の予測、作業指示のタイミングを制御していくシステムが必要となりました。このような考えがRCS(Resource Control System)開発のきっかけです。

開発にはかなりの時間と苦勞を要したと聞いていますが、具体的にどのように進められたのでしょうか。

■ **櫻田:**RCS(Resource Control System)・WCS(Warehouse Control System)の構想が生まれたのは2010年代の後半になります。

■ **柳沢:**自動化・省人化設備の全体オペレーションシステムを実現するには、2つの「発想の転換」が必要でした。1つ目は、作業管理者・熟練作業者が状況に応じて臨機応変に判断するという人の思考を、どうシステム化していくかという発想。2つ目は、人から自動化・省人化設備に切り替えたあと、全体最適を追求する中でいかに効率良く設備を動かすかという発想です。こうした発想による仕組みづくりは、作業現場に精通した私たち自身が独自のシステムを作った方がより良いものができるのではないかという考えのもと進められました。

設備・ITシステム・人の作業のベストミックスを実現したことで、日立物流グループ全体にどのような強みもたらされているかご説明ください。

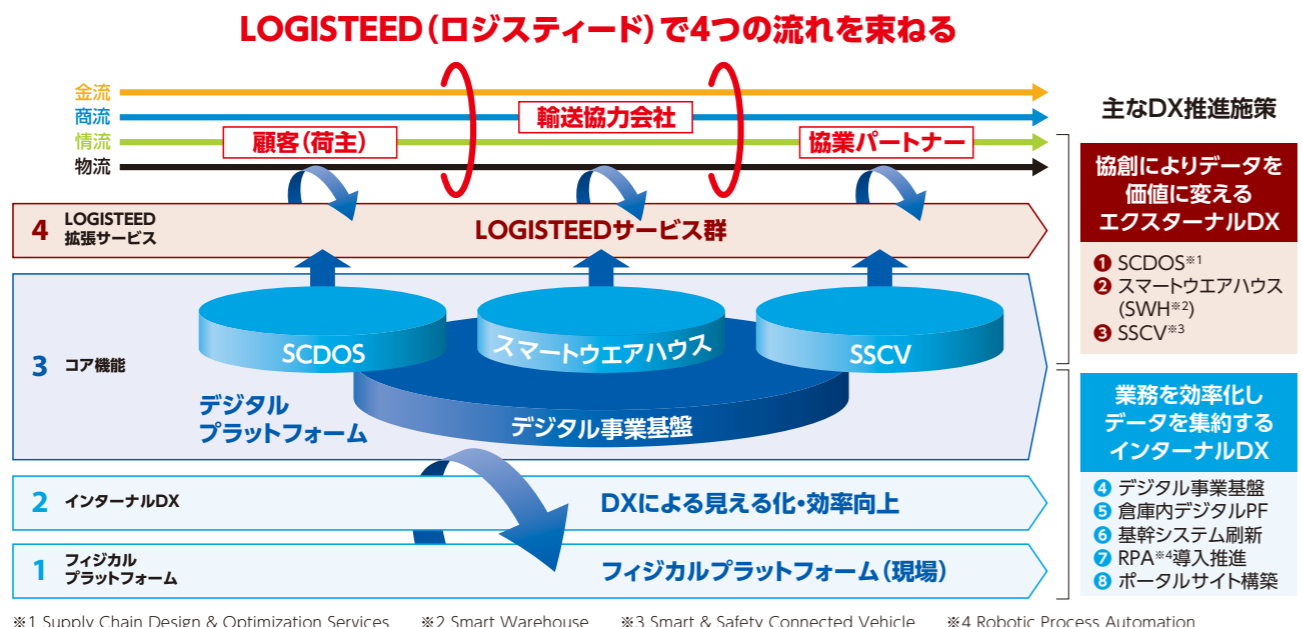
■ **柳沢:**さまざまな自動化・省人化設備をつなぎ合わせ

た自動化オペレーションシステムのプラットフォームを構築できた、ということだと考えます。RCS(Resource Control System)が個々の設備能力や物量をもとに、作業指示のタイミングを制御しながら、全体的なスループットの最大化をめざします。またRCS(Resource Control System)は、倉庫管理システム(WMS)とも密接に連携することで、物流センター全体の作業も統合的に管理し、効率的な作業運営が実現できます。そのための仕組みづくりができたことが、当社グループに大きな強みをもたらしました。自動化オペレーションシステムを実現する過程で考えてきた工程計画・タスク生成・リソース配分の最適化・優先順位設定・平滑化までの一連化された機能の組み合わせこそが、自動化を推進する全ての作業現場に必要な概念であると考えています。この発想そのものを特許出願し、特許権を取得しました。

日立物流グループのDXのキーワードの1つに「シミュレーション」があります。「シミュレーション」をシステム設計および作業計画立案時にどう活用したかお聞かせください。

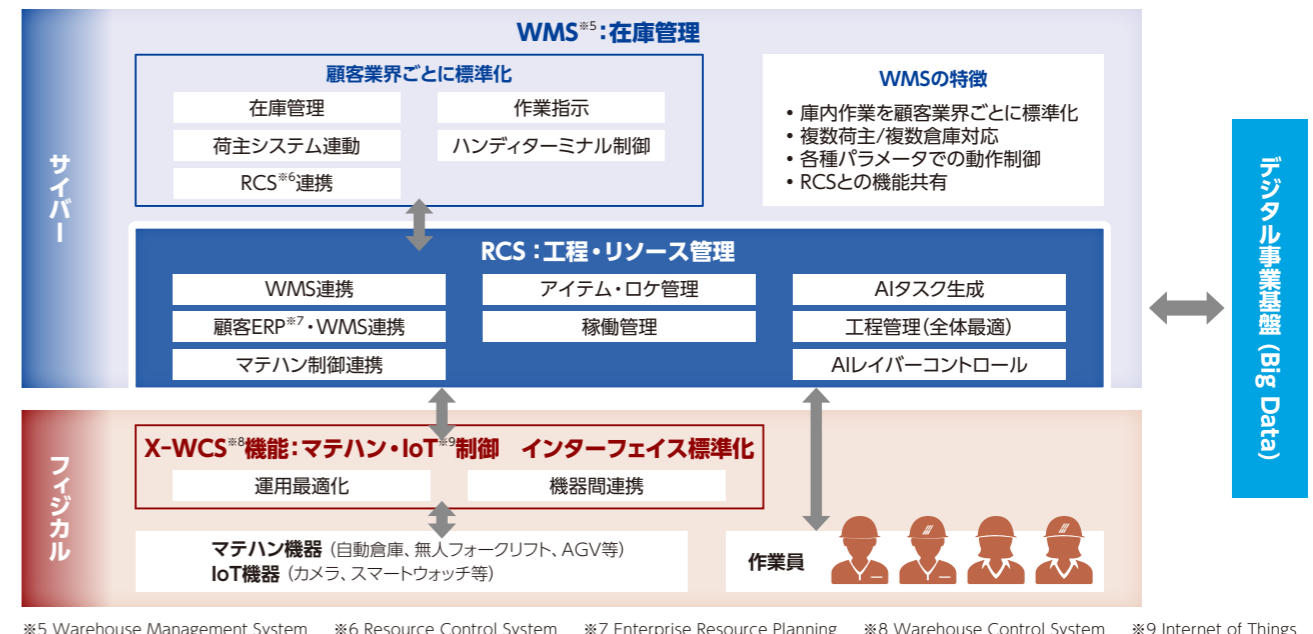
■ **房:**シミュレーションは、時系列で人や物の動きを模擬するもので、人と物が「いつ」「どこで」「どの状態にあるか」を把握することができます。システム設計や作業運用にシミュレーションを使えば、設備状況、作業員の最適配置などを定量化・見える化することができるようになります。これまでは作業現場で実際にやってみないとわからなかった部分が、予測・検証できるわけです。当社グループには人と設備を動かす現場運用ノウハウが蓄積されており、精度の高いシミュレーションを効率良く行える点が独自の強みとなっています。ただ10年ほど前は、事前の作業計画

■ **日立物流が考える物流DX**



※1 Supply Chain Design & Optimization Services ※2 Smart Warehouse ※3 Smart & Safety Connected Vehicle ※4 Robotic Process Automation

■ **RCS(Resource Control System)を基点としたデジタルプラットフォーム**



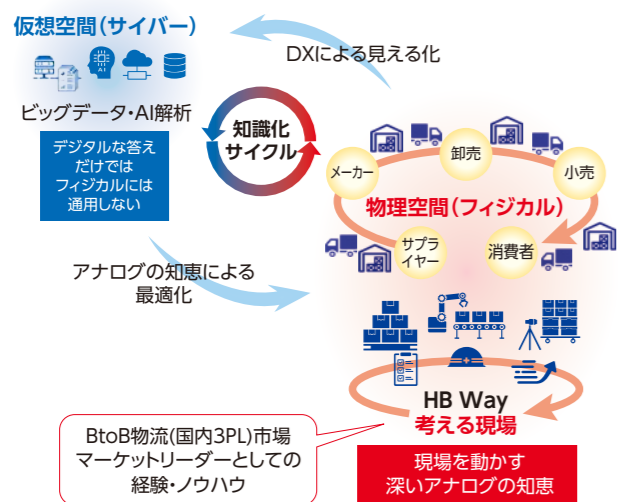
時に汎用表計算ソフトやデータベース管理ソフトを用いて、平均値をベースとしたシミュレーションを行っていましたが、実際に作業が立ち上がってから問題が発生し、急遽対応を検討するということが多少なりともありました。現在はIT技術も発達し、想定しうるパターンをシミュレーションし、懸念点を予め分析のうえ、作業計画時に対策を講じることができそうです。

■ **梓澤**: 物流業の特徴ともいえますが、荷主様はマーケティング予測に基づいて製造・販売を行います。当社グループはこの予測情報を基に物流計画を立てますが、出荷締切時間にかなり差し迫ったタイミングにならないと情報を出せない荷主様が多いのが実情です。これまでは作業管理者・熟練の作業者が長年の経験と属人的ノウハウで対応してきましたが、環境変化が激しい昨今は予測が外れるケースも増えており、このギャップを少なくしていくのもシミュレーション技術の役割です。

■ **櫻田**: 例えば、あるオーダーを受けた場合、いろいろな方式があるピッキング作業のうちどれが効率的か、「やってみて初めてわかる」のではかなりのロスが生じます。シミュレーション技術を使えば、作業方式ごとの必要時間が割り出せ、事前検証できる。これが、シミュレーションの必要性を示す端的な例です。一方で、当社グループのDXの基本コンセプトであるCPS (Cyber Physical System) やデジタルツイン^{※10}の観点から言えば、シミュレーション技術はその根幹をなす技術といえます。いずれも、フィジカルで現実に行っていることをデジタルデータとして収集し、サイバー空間上に再現する。サイバー空間上でさまざまな条件・パラメータを設定することで作業時間を予測・検証できます。

※10 IoTやAIなどの技術を用いて仮想空間に物理空間の環境を再現し、あらゆるシミュレーションを行い、将来を予測することに役立つ技術

■ CPS (Cyber Physical System)



作業現場のDXにより、効率や品質が向上した具体的事例をお聞かせください。

■ **村上**: 春日部ECプラットフォームセンターでは、BI (Business Intelligence) ツールや倉庫管理システム (WMS) を活用し、工程別の進捗状況や不足人員数を可視化しています。これにより作業管理者は、各工程の作業量に応じた適正な人員配置が可能となり、物流センター内の作業平準化を図ることができるようになりました。

今後の物流DXについての皆さんの考えをお聞かせください。どのような顧客課題や社会課題を解決していくのかという視点でお願いします。

■ **糸谷**: 今後は、現場の情報をリアルタイムでデジタル化し、単純に可視化するだけでなく、予測やシミュレーションを加えることで作業管理者に有益な情報を提供し、現場力をさらに高めていきたいと思っています。また、当社グループでは2021年に物流センター内で火災が発生しましたが、今後はカメラやセンサー技術による危険の早期検知に加え、ロボットやドローンなどを活用したセキュリティ・初期消火の強化など、防災対策の核としてもDXの技術が使えないか検討を始めたところです。

■ **櫻田**: DXは当社に限らず、同業他社はもちろん、異業種を含めさまざまな企業が提唱しています。こうした中、狭い範囲でDXの取り組みを行ってもアウトプットは限られます。より多くの企業を巻き込み、より広い範囲での最適化を実現する必要があります。近年は気候変動リスクや感染症リスク、地政学リスクなどさまざまなリスクによってサプライチェーンが混乱・分断する事例が相次いでいます。今後のさまざまな社会課題に対しどのように解決の糸口を見出し、いかに効率的なより良い社会を実現するのかを考えた場合、産業界の重要な役割の1つが、サプライチェーン全体の効率化であると認識しています。サプライチェーン全体の効率化を実行するうえで、我々物流業の役割は重要であり、各企業による限定的な範囲のDXではなく、いかに全体を包括した「社会実装」にしていけるかが問われていると思います。その中で当社グループは、さまざまな業界の影響のあるお客様と、多くの仕事をさせていただいています。そうした中で培ってきた信頼関係をキーに、業界全体で通用するDXのスタンダード、さらには業界を超えて展開できるDXを追求していきたいと思っています。

ありがとうございます。例えば、代表的な社会課題の1つである脱炭素に対し、物流DXはどのように貢献できるのかお話しください。

■ **梓澤**: 当社グループの視点で脱炭素といえば、まずは

輸配送や物流センターに関するCO₂の排出量の削減になります。これに関しては当社グループおよびパートナー企業様の排出量をDXで効果的に捕捉するところから始め、削減目標を立てて計画的に減らしていく取り組みを進めています。それらの取り組みにおいては、再生可能エネルギーの利用だけでなく、DXによる作業効率向上活動も含めていきたいと思っています。

■ **糸谷**: お客様からいただくさまざまなデータに基づき、どうすれば輸配送や物流センターにまつわるCO₂排出量を削減できるかをサイバー空間上でシミュレーションし、ソリューションとして提供しています。このように当社グループ自身の脱炭素への取り組みをソリューション化することで、お客様や業界、ひいては社会全体の脱炭素化に貢献していけるとしています。

日立物流グループのDX戦略のもう1つの柱、インターナショナルDXの取り組みについてお聞かせください。

■ **梓澤**: 全社ボトムアップで業務改善を進めるVC (Value Change & Creation) 活動の一環として、RPA (Robotic Process Automation) をツールとして活用しています。RPAを導入したことで業務改善を図ることができただけでなく、改善マインドが醸成され、抜本の変革に対応できるリテラシーを育むきっかけとなりました。その一方、インターナショナルDXの核となるのは、ERP (Enterprise Resource Planning) の推進や基幹システムの刷新だと思っています。全ての事業活動は最終的に基幹システムにつながっており、当社グループは現在、レガシー化した基幹業務システムから変化に強い次世代システムへの刷新を進めていますので、その後は最新のDXを広く当社グループ内に展開し、グローバルスタンダードに合わせた展開も強化していきたいと思っています。

最後に、DXにおける皆さんの今後の抱負をお聞かせください。

■ **梓澤**: 今後も、お客様を含む社会の環境変化に対応し続け、サプライチェーン全体のお客様の意思決定を支援できる「より親切的な」企業になるべく、サービスを高めていきたいと思っています。また、ESGなどの取り組みについても、インターナショナルDXにより、非財務価値のさらなる定量化・可視化へ向けた取り組みも進め、ステークホルダーの皆様には私たちの社会的な価値創造も知っていただき、企業価値を高めていきたいと思っています。

■ **糸谷**: 当社グループが「DX認定事業者」や「DX銘柄2022」に選ばれたのは、「SSCV」や「SCDOS」が社会で実用化され始めていることを評価・注目いただいているからだと思っています。DXへの取り組みは当然であり、「スタン

ダード」であると全員が言える状況まで広げていきたいです。それをさらに、顧客価値や社会価値の創出につながるよう取り組んでいきたいと思っています。

■ **櫻田**: 先ほども話をしましたが、個別企業の散発的なDXの取り組みだけではなく、DXを本当の意味でサプライチェーン全体が効率化されるような、社会実装と呼べるものにしていきたいです。そのためにはまず、当社グループの中でしっかりとDXを進めていく。具体的には、これまで積み上げてきた現場ノウハウをきっちりRCS (Resource Control System) に組み込み、マテハンメーカーとも協創しながら1つのモデルを確立し、より多くのお客様、荷主様に提供していきたいと思っています。

■ **村上**: 作業現場に携わる立場として、最適化技術、自動化・省人化設備といったDXへの取り組みを国内外の当社グループ内にしっかりと浸透させ、さらに強い現場力を作っていきたいと思っています。同時に、人に依存しないセンター運営をめざしながら、実際に働く作業員の方々にとっても安全・安心な物流センターを作ることを常に意識し、顧客価値や社会価値につなげていきたいです。

■ **房**: 今後はシミュレーション技術を活用する機会がますます多くなっていくと想定されますので、シミュレーション技術を扱える人財を増やしていきたいと思っています。また、現状、シミュレーション技術は単独機能として扱われていますので、今後は標準機能としてRCS (Resource Control System) に実装することで浸透を図り、現場が気軽に使い、さまざまなお客様により良い物流サービスを提供するツールにしていきたいと考えています。

■ **柳沢**: DXにおける抱負や志は、皆さんと同じ認識です。私たちの部署は、当社グループが推進するDXをITで横断的にサポートしていきます。現在さまざまなDXの取り組みが当社グループ内で展開されていますが、引き続き横断的なサポートを通して現場運用のノウハウと知見を蓄積し、より高付加価値なサービスを提供することで、当社グループの成長に貢献していきたいと考えています。



3PL事業(国内)

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やその周辺業務について、包括的なアウトソーシングサービスと、それを支える卓越したIT・技術力により、サービス水準と物流効率の向上を可能にします。第一人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、最適な物流ソリューションを提供するとともに、お客様やパートナーと、最新テクノロジーを活用した次世代物流技術の協創・実装に挑み続け、常に進化の歩みをリードしています。

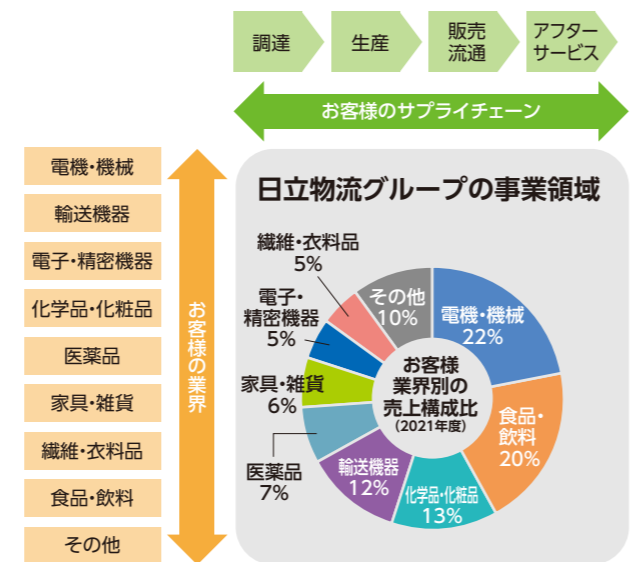
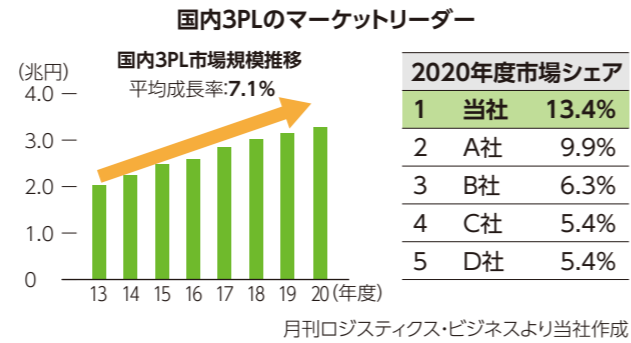
市場における日立物流グループの位置づけ

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する3PLの先駆者であり、豊富な実績に基づく提案力と、お客様を熟知したプロによる運営力で、日本のサプライチェーンを支えています。

主なサービス内容

- ・**調達物流**: 仕入れ品の引き取りから検収・保管・供給まで、一括で対応します。VMI^{※1}や部品の組立・塗装、生産ライン向けの配膳など、高付加価値なサービスを提供しています。
- ・**生産物流**: 資材・製品の管理・包装・発送など、製造工程におけるさまざまな物流業務を請け負います。包装のプロによる、製品特性・物流条件に応じた最適な包装ソリューションも提供しています。
- ・**販売物流**: 拠点配置、在庫水準の見直しなど、サプライチェーンの設計時から包括的に支援します。最新技術を駆使した高品質・高効率な物流設計、運営を行い、お客様の受注・販売拡大を支えています。
- ・**ソリューション**: 情報通信機器向けに物流とCE^{※2}を融合したサービスや、危険物・化学品向けの共同物流サービスなど、付加価値の高いソリューションを多数提供しています。

※1 VMI: Vendor Management Inventoryの略
 ※2 CE: Customer Engineerの略。情報通信機器の設定・動作確認などの作業を行う



2021年度の実績

業績

売上収益: **3,660億円** (前年度比 ▲22億円)

営業利益: **221.4億円** (前年度比 ▲9.9億円)

受注・立上

受注: **14件** 立上: **13件**

2021年度トピックス

- 2021年4月: 物流センター内の指示機能を高度に自動化する「RCS (Resource Control System)」に関する特許取得 → P49-54
- 2021年5月: 経済産業省の「DX認定事業者」に選定
- 2021年7月: 第22回物流環境大賞「先進技術賞」を受賞
- 2021年9月: 2021日本パッケージングコンテスト「経済産業大臣賞」「テクニカル包装賞」をダブル受賞 → P81
- 2021年9月: 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 → P36
- 2021年11月: 「令和3年度モーダルシフト取り組み優良事業者賞(有効活用部門賞)」を受賞 → P82

中期経営計画LOGISTEED2024の重点取り組み事例

製造と物流の境界領域における付加価値サービス(VAS)の拡大

当社グループは、「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)」を中期経営計画の重点施策に掲げ、領域拡張を通じた事業価値のさらなる向上に取り組んでいます。付加価値サービス (VAS) の提供においては、日立グループや輸送機器メーカーなど、製造業のお客様向けに長年培ってきた工場物流の経験とノウハウを活かし、製造と物流の境界領域における価値創造の強化に注力しています。

製造業のお客様向けの付加価値サービス例

調達物流・VMI	製造業務サポート	包装ソリューション
原材料/部品の発注代行、VMI倉庫運営、資材提案、集荷・ミルクラン、JIT納品	検査、機器メンテナンス、組立、荷姿変換、塗装、輸送時製品分解、修理、工程管理	専用包装材開発、包装試験、包装資材調達管理

通常の物流サービスに加え、調達物流における発注代行やVMI倉庫の運営、生産ライン投入前の部品配膳作業、製造工程における組立作業や検査の請負、包装設計等の周辺サービスをワンストップで提供します。一例として、大手機械メーカー様向けの物流センターでは、サプライヤーから未塗装の状態でご入荷された部品を塗装・包装・梱包し、保守部品として納品できるようにするまでの一連の作業を当社グループが請け負うことで、お客様のコスト・納期の最適化に貢献しています。当社はお客様のサプライチェーン戦略全般におけるパートナーとして、物流を超えた価値提供をさらに強化していきます。



機械メーカー様向けの部品塗装作業

独自のトラックバス予約管理システムの開発・導入

当社グループは、「スマートロジスティクスの進化」と「ESG経営の基盤強化」を中期経営計画の重点施策に掲げ、事業を通じた環境価値・社会価値の創出を強化する取り組みを進めています。その一例として、当社は「ホワイト物流」推進運動に賛同し、WMS(倉庫管理システム)等と連動した独自のトラックバス予約管理システムの開発・導入を進めています。当社物流センターでのトラックへの積み下ろし作業について、予め作業時刻の予約とバスの割り当てを行うことで、従来発生していた無駄な荷待ち時間や渋滞の削減が可能となり、ドライバーの労働環境向上やトラックの有効活用、CO₂排出量の削減にもつながります。

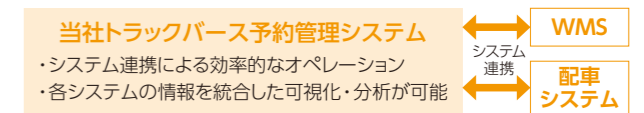
当社が開発・導入を進めるシステムは、一般的な機能に加え、既存のWMSや配車システムともデータを連携することで、別々に管理されがちな荷物・作業・車両・バス利用状況などの情報を統合し、より効率的なオペレーションと、実用的できめ細かい可視化・分析ができるようになることが特徴です。

既にモデル事業所向けのシステム開発・導入と検証を終えており、いわゆる「2024年問題」への対応も見据え、2023年度までに国内当社グループの重点事業所への展開を完了する計画です。

担当役員メッセージ

当社グループの3PL事業の強みであるDX・LT・現場力をさらに高め、事業価値を拡大していきます。デジタル技術を活用したサプライチェーンの課題可視化と解決や、フィジカルでの付加価値サービス(VAS)の提供により、お客様への経済価値提供を拡張すると同時に、スマートロジスティクスを一層進化させ、2024年問題への対応や脱炭素社会への貢献など、事業を通じた環境価値・社会価値の創出を強化していきます。

西川 和宏
 執行役常務
 東日本統括本部長
 東日本営業本部長



荷待ち時間の削減



3PL事業(海外)

1976年のシンガポール進出以降、海外における事業拡大を続けており、2022年3月末時点で世界28の国と地域(日本を除く)に、435拠点の海外ネットワークを構築しています。

中期経営計画「LOGISTEED2024」においてはアジア圏の、さらに2030年度にはグローバルの3PLリーディングカンパニーをめざす方針のもと、多様なサービスメニューでお客様のサプライチェーン戦略をサポートしていきます。

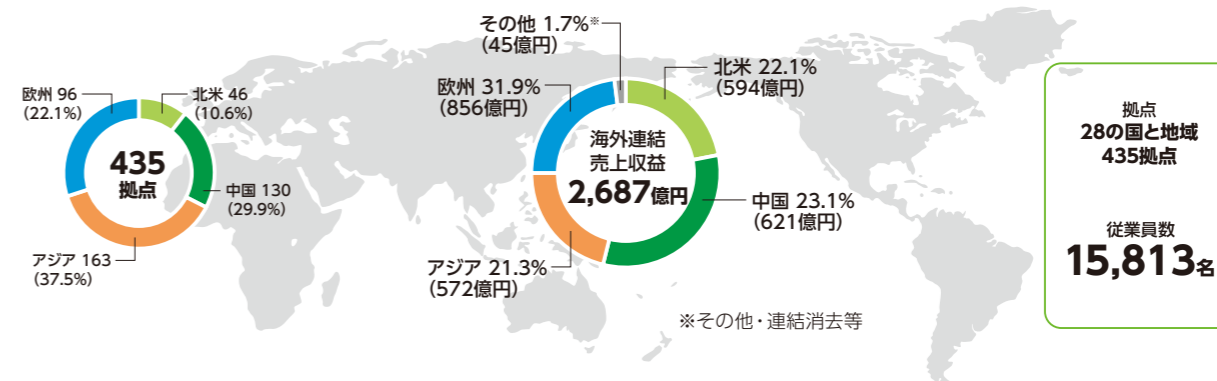
2021年度の実績

■ 業績(海外)
売上収益: **2,687億円**
(前年度比 +825億円)

営業利益: **123.4億円**
(前年度比 +27.4億円)

■ 受注・立上
受注: **7件** 立上: **9件**

海外地域別売上収益・拠点数(2021年度)



拠点
28の国と地域
435拠点

従業員数
15,813名

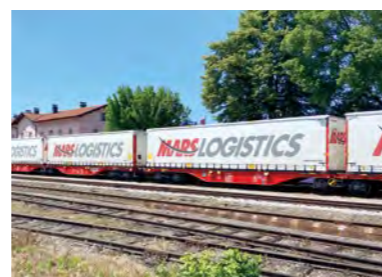
中期経営計画LOGISTEED2024の重点取り組み事例

欧州 インターモーダル事業の広域化

トルコのMars Logistics Group社は、事業活動における「自然の尊重」の考えのもと、環境に優しいインターモーダル輸送(複合一貫輸送)や鉄道輸送への投資を行っています。

2021年には約1千万ユーロを投じて90台の鉄道ワゴンを購入し、ハルカル(トルコ)-コリン(チェコ)間のサービスを新たに開始するとともに、ドイツとチェコ向けのインターモーダル直行便の運行数を大幅に増やしました。

インターモーダル輸送や鉄道輸送は、サステナブルで大量輸送に適した信頼性の高いサービスであり、同社はこれらの事業拡大を通じて、環境に優しいソリューションの提供を進めています。



現地法人社長メッセージ

当社は2012年にトルコ-イタリア-ルクセンブルク間のインターモーダル輸送を開始後、トルコ-ドイツ間、トルコ-チェコ間の直行便を開通し、環境に配慮した輸送への投資を拡大してきました。2021年の自社保有ワゴンへの大規模投資は、当社の環境ソリューションの新たな1ページを開くものであり、「LOGISTEED2024」においてもグリーンロジスティクスへの投資を継続すべく、さらなる新ルートの開発をめざしていきます。

Garip Sahillioğlu
取締役社長
Mars Lojistik Grup
Anonim Sirketi



北米 シェアードミル克蘭事業のさらなる拡大

米国のCarter Logistics社は、自動車部品物流を中心に事業を展開し、生産部品のクロスドックや保守部品・生産部品の輸送におけるトップのサービスプロバイダーとしてお客様から評価を受けています。

同社のコア事業であるシェアードミル克蘭事業は、輸送における積載効率の最大化、配送効率の向上、CO₂排出量の削減を同時に実現でき、「LOGISTEED2024」の重点施策を体現するビジネスモデルのひとつです。サプライチェーンのコストが高騰する中、こうしたビジネスモデルへの需要は高まるものと想定し、同社のシェアードミル克蘭事業の成長を通じて、お客様のニーズに応えていきます。



現地法人社長メッセージ

北米のサプライチェーンにおけるコストは、ドライバーや物流機材の不足を受けて高騰しています。当社は主要なお客様と長年にわたり良好なパートナーシップを結んでおり、今後もお客様の理解のもと、良質で価値のあるサービスを最適なコストで提供し続けることで、事業成長の継続と中期経営計画の達成をめざします。

Jessica P. Warnke
取締役社長
Carter Logistics, LLC



中国 自動化・省力化の加速による次世代物流への進化

中国では物流事業を取り巻く環境が大きく変化しており、人手不足やサプライチェーンの混乱等の課題を抱えています。

当社グループの中国法人では、中国が開発で先行する自動化・省力化設備を積極的に導入することで、社会課題に対応した、人手に頼らない次世代の物流現場をいち早く実現することをめざしています。既に搬送や流通加工等の工程を中心に新技術の実装を開始しており、その成果を確認しています。

あわせて、DXによる潜在課題の可視化等の高付加価値サービスを提供することで、物流の持続可能性向上とサプライチェーンの強靱化に注力していきます。



担当役員メッセージ

中国で大型の3PL・フォワーディング事業を運営する当社グループにとって、コロナ禍による事業活動への影響を受けたことは、強靱で持続可能な物流サービスの重要性を改めて認識する契機となりました。今後は自動化・省力化・DXへのさらなる投資と充実化を進め、当社の強みである現場力を一層発揮し、安全・品質・生産性・労働環境の向上による事業基盤の強靱化を図ると同時に環境負荷の低減にも注力し、お客様と社会に貢献していきます。

川北 剛史
中国代表
日立物流(中国)
有限公司 社長



アジア インド、タイ、インドネシア、マレーシアほかでの投資拡大

当社グループは、今後も堅調な経済成長が見込まれるアジア地域での投資をさらに強化する方針です。重点国のひとつであるインドでは、ムンバイに約9万㎡の用地を取得し、2022年4月に倉庫の建設を開始しました。インドでは引き続き、チェンナイ・デリー・バンガロールでも自家倉庫を建設し、国際・国内輸送とあわせたワンストップサービスの提供体制を構築していきます。

そのほか、タイでの倉庫建設と自動化設備の導入、インドネシアでの拠点拡充、マレーシアでのコールドチェーン需要拡大に対応した冷蔵・冷凍倉庫増築と車両の強化等の投資を計画しています。



担当役員メッセージ

めざす姿である「アジア圏3PLリーディングカンパニー」の実現に向け、成長戦略とバックキャスト思考の具体的な打ち手を、着実かつ迅速に実行します。また、アフターコロナ時代を見据え、世界の生産地から最大消費市場へと進化するアジアを中心に、高度化・複雑化するお客様のグローバルサプライチェーンへの最適解を提供すべく、さまざまな業種・業界のパートナーとの価値協創も追求していきます。

本田 隆一
執行役
アジア代表
(日立物流(アジア)取締役社長)
(日立物流(タイ)取締役会長)
(Eternity Grand Logistics Public Co., Ltd.取締役会長)



フォワーディング事業

日立物流グループのグローバルネットワークを駆使し、船舶・航空機・トラック・鉄道など、さまざまな手段をシームレスに繋ぎ合わせ、お客様に最適な輸送サービスを提供しています。
 フォワーディングと3PL・重量機工を融合した一貫物流サービスから、貿易事務代行、展示会・海外イベント対応、貿易協定に関するコンサルティングなどの専門性の高い業務まで、お客様の幅広い国際輸送ニーズにお応えしています。

2021年度の実績

売上収益(概算値)： **1,696億円**
 フォワーディング取り扱い物量実績(概算値)：
海上輸送 455千TEU* **航空輸送 176千トン**

地域別事業概要

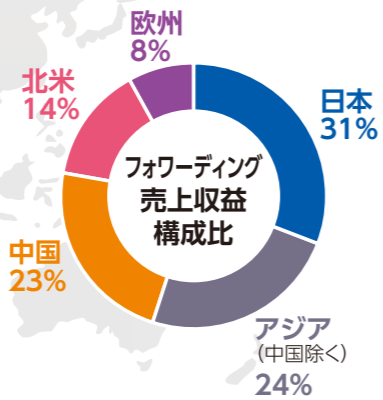
※ロゴは主要なフォワーディング事業会社

欧州
 海上 38千TEU
 航空 16千トン
 主要輸取出取り扱い品
 日本向け：家具、電機・電子部品
 中国向け：繊維、衛生用品
 アジア・北米向け：食料品

日本
 海上 102千TEU
 航空 63千トン
 主要輸取出取り扱い品
 中国・アジア向け：衛生用品、
 電機・電子部品
 北米・欧州向け：自動車部品

北米
 海上 44千TEU
 航空 12千トン
 主要輸取出取り扱い品
 日本・アジア向け：食料品
 中国・欧州向け：衛生用品・
 自動車部品

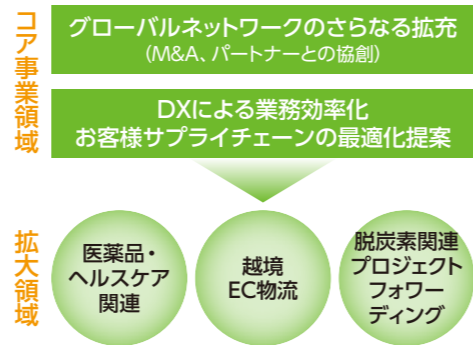
アジア
 海上 172千TEU
 航空 33千トン
 主要輸取出取り扱い品
 日本・中国・欧州向け：電機・
 電子部品
 アジア域内向け：衛生用品
 北米向け：タイヤ



※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

中期経営計画LOGISTEED2024の重点取り組み事例

めざす姿である「アジア圏3PLリーディングカンパニー」に向けて、お客様のグローバルなサプライチェーン戦略パートナーへと進化するため、シームレスで付加価値の高いフォワーディングサービスを提供していきます。
 事業基盤全般の強化として、当社グループの強みであるグローバルネットワークをM&Aやパートナーとの協創によってさらに拡充するとともに、DXによるお客様・当社双方の業務効率化と、蓄積データを活用したお客様サプライチェーンの最適化提案を推進します。
 事業別では、医薬品・ヘルスケア関連、越境EC物流、脱炭素関連のプロジェクトフォワーディングを主要な拡大ターゲットと位置づけ、それら成長領域への投資や拡大に向けた取り組みに注力していきます。



担当役員メッセージ

国際輸送網の混乱や需給の逼迫が続き、世界情勢が刻々と変化する中、最適なフォワーディングサービスの選択の重要性がますます高まっていると考えています。当社グループは、ネットワークの拡充とDXの取り組みを着実に推進し、多様な国際輸送ニーズにおける最適解をタイムリーに提供することで、お客様のサプライチェーンと社会のインフラを支え続けていきます。



重量機工事業

1950年の創業以来、電力プラント、産業機械、鉄道車両をはじめとする重量品から、繊細な取り扱いを必要とする精密機械、医療機器等まで、国内外を問わず出荷から輸送・据付までの一貫物流サービスを提供することで、社会や産業の基盤を支えるとともに、輸送技術の研鑽に努めてきました。お客様の多様なニーズにお応えするため、これまで蓄積した経験とノウハウを活かしたトータルロジスティクスソリューションを提供し、社会の発展に貢献していきます。

2021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
369億円(前年度比 +17億円)

2021年度トピックス

- ・ 米国向け電力プラント輸送作業の実施
- ・ ベトナムおよび台湾向け鉄道車両輸送作業の実施(継続中)
- ・ 国内新エネルギー関連事業の拡大(太陽光、バイオマス、陸上風力) → P84
- ・ 国際核融合実験炉(ITER)トロイダル磁場コイル輸送作業の継続
- ・ 国内向け小型ボイラーモジュール一貫輸送作業の実施



中期経営計画LOGISTEED2024の重点取り組み事例

創業以来培ってきた技術力と、約1,000名の専従社員、専用アセットからなる事業領域をさらに強化すると同時に、その強みを活かし、エネルギー転換・脱炭素の実現に向けた社会インフラ産業の新たな成長分野にも注力することで、お客様のニーズに即応したサービスの提供と、社会価値の創出を加速していきます。



担当役員メッセージ

重量機工事業を取り巻く社会環境が世界的に大きく変容する中、お客様から求められるサービス領域や内容も急速に変化しています。これらの変化に即時に対応するため、当社サービスの根幹である「現場力」と「提案力」にさらなる磨きを掛けることで、お客様のニーズに徹底して応え、事業活動を支えるとともに、産業基盤の構築を通じて、より豊かな社会づくりに貢献していきます。



役員紹介／取締役



① 青木 美保



② 泉本 小夜子



③ 浦野 光人



④ 西島 剛志



⑤ 丸田 宏



⑥ 渡邊 肇



⑦ 高木 宏明



⑧ 中谷 康夫

取締役の選任理由

No.	氏名	役職	選任理由	年齢 ^{※1}	取締役就任年	独立役員	委員会			経験・専門性						
							指名	監査	報酬	企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	DX・IT	グローバルビジネス	人事・人財育成	営業・マーケティング
①	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し、会社経営の経験が豊富であります。また、現在は大学の准教授として活躍され、その知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると期待するため。	61	2020年	○		○					○	○	○	○
②	泉本 小夜子	社外取締役	監査法人で長年企業会計に携われ、また、数多くの公職を歴任されています。業務執行の監査・監督を中心にその知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると期待するため。	68	2017年	○		○	◎ ^{※2}	○	○					○
③	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んでこられ、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されています。当社取締役会におきましては独立役員として議長となり、取締役会の活性化や議論の質の向上に努められています。執行役への業績連動型株式報酬制度につきましては、導入当時の報酬委員長としてその実現に取り組みされました。その知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると期待するため。	74	2014年	○	◎		○				○	○	○	○
④	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され、経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通されています。その知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると期待するため。	64	2020年	○	○		○			○	○	○	○	○
⑤	丸田 宏	社外取締役	財務・会計に関する深い知見を有され、海外での勤務経験も豊富であります。その知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると期待するため。	68	2015年			◎		○	○					○
⑥	渡邊 肇	社外取締役	弁護士として活躍され、国際取引法に関する専門的な見識と豊富な経験を有されています。その知識と経験を当社の経営に反映いただくことが、取締役会の機能強化に資すると期待するため。	62	2020年	○		○			○		○			○
⑦	高木 宏明	取締役	入社以来、国内営業および中国を中心とした国際事業に携わり、豊富な業務経験を有しています。2016年4月から当社の中国代表として国際事業の成長戦略を実現させてきました。2022年4月には当社の代表執行役 執行役社長(COO)に就任しており、その幅広い職務経験や知見、リーダーシップ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。	59	2022年				○				○	○	○	○
⑧	中谷 康夫	取締役	2013年6月に当社代表執行役 執行役社長兼取締役、2022年4月に当社代表執行役 執行役会長(CEO)兼取締役に就任以来、強いリーダーシップを発揮し、当社グループの価値創造プロセスを築きあげるとともに、経済・社会・環境価値を向上させてきました。当社が掲げるビジョンである「最も選ばれるソリューションプロバイダ」に向けて、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当たり適切な人財と判断したため。	66	2013年		○	○	○				○	○	○	○

※1 2022年6月23日現在 ※2 ◎委員長

役員紹介／執行役 (2022年9月30日現在)



中谷 康夫^{※2}

代表執行役会長 (CEO)



高木 宏明^{※2}

代表執行役社長 (COO)



神宮司 孝

執行役副社長



長尾 清志

執行役常務

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



西川 和宏

執行役常務

東日本統括本部長
東日本統括本部 東日本営業本部長



米倉 俊輔

執行役常務

IT戦略本部長
情報セキュリティ本部長
営業統括本部 輸送事業強化PJ 副PJ長
(日立物流ソフトウェア^(株)代表取締役社長)



林 伸和

執行役副社長 (CFO)

経営戦略本部長
PM推進本部長



佐藤 清輝

執行役専務

営業統括本部長



畠山 和久

執行役専務

西日本統括本部長



伊与久 賢一

執行役

東日本統括本部 首都圏営業本部長



瀬辺 隆喜

執行役

人事総務本部長



高田 淳子

執行役

海外事業統括本部長
北米代表
AEO・輸出管理本部長



中村 浩

執行役

西日本統括本部 中部営業本部長
(^(株)日立物流中部 代表取締役社長)



渡辺 亨

執行役専務

安全品質管理本部長
経営戦略本部 副本部長



安部 賢司

執行役常務

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 西日本営業本部長
(^(株)日立物流西日本 代表取締役社長)



平野 利一郎

執行役

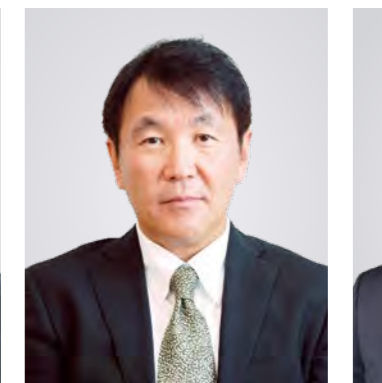
欧州代表
(日立物流(ヨーロッパ) 社長)



本田 仁志

執行役

財務戦略本部長



本田 隆一

執行役

アジア代表
(日立物流(アジア) 取締役社長)
(日立物流(タイ) 取締役会長)
(Eternity Grand Logistics Public Co., Ltd. 取締役会長)



三村 哲史

執行役

協創PJ長
営業統括本部
営業開発本部 副本部長

※1 役位毎に五十音順で記載 ※2 取締役を兼務

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

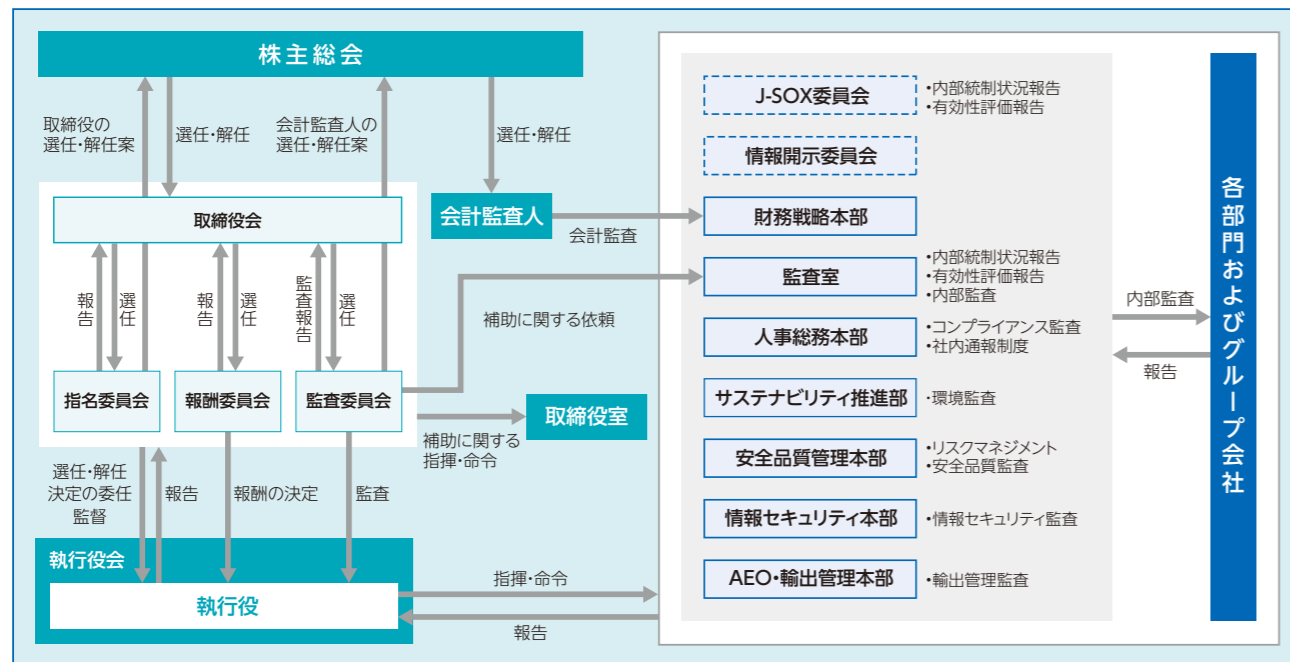
日立物流グループでは、経営の透明性と効率性を高め、また、コンプライアンス経営の遂行と正しい企業倫理に基づいた事業展開により、企業価値向上と持続的発展を図ることをコーポレートガバナンスの基本と考えています。日立物流ではこの基本方針に基づき、健全かつ透明性が高く、事業環境の変化に俊敏に対応できるコーポレートガバナンス体制の確立をめざし、指名委員会等設置会社形態を採用しています。これにより、経営監督機能

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	取締役会の独立性確保 取締役会の多様性
2015年 指名委員会等設置会社へ移行 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) 社外取締役を取締役会議長に選任	取締役会の多様性 取締役会の機能向上

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(2022年度)

取締役会	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 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。	男性 6名 女性 2名
指名委員会	取締役候補者の選任 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。	男性 3名 女性 0名
監査委員会	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 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。	男性 2名 女性 2名
報酬委員会	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。	男性 2名 女性 1名

執行役会の主な役割(2022年度)

執行役員	業務執行に関する重要事項の検討 執行役、および執行役会長または執行役社長が特に指名した者により構成され、経営管理に関する基本方針、決算、事業計画などについて審議・報告を行っています。	男性 19名 女性 1名
------	--	-----------------

● 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)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。

● 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。



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/>

コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、プライム市場向けの原則を含むコーポレートガバナンス・コードの各原則について、全て実施しています。詳細は、当社Webサイト掲載の「コーポレートガバナンス報告書」をご参照ください。

● 政策保有株式に関する方針

● 保有方針

原則として政策保有株式は保有しませんが、当社の中長期的な持続的成長、企業価値の向上を目的とした銘柄に限定し保有します。

なお、上記方針のもと、保有株式26銘柄の内、2016年3月に14銘柄、2016年10月に1銘柄、2017年6月に1銘柄の全株式を売却し、2019年3月に1銘柄取得しており、2022年3月末時点で11銘柄の保有となっています。直近会計年度末における総資産に占める政策保有株式の割合は1%未満でありバランスシート上、僅少であると考えています。

また、保有している個別の銘柄に対し、毎年取締役会において投資性評価判定基準(個別銘柄のROE、配当性向、減損リスク等)と事業性評価判定基準(当社との直接的な事業収支、主要事業の資本コストとの対比、第三者機関による信用調査情報、コンプライアンス等)の観点から保有継続の適否を検証しています。

● 議決権行使

当社の中長期的な持続的成長、企業価値向上の観点を踏まえて、議決権を行使しています。

● 政策保有株式に関する方針

<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/ir/stock/shareholdings/>

コーポレートガバナンス

● 知財ガバナンスの取り組みについて

● 日立物流の知財・無形資産の投資・活用戦略についての方針
前中期経営計画「LOGISTEED2021」では、金流、商流、情流、物流の4流を束ねるサプライチェーン・デザインをめざし、「SCDOS」、「SSCV」、「レコピス」など、新たなソリューションビジネスを立ち上げ、お客様の事業の最適化や課題解決に努めてまいりました。当社グループは、知的財産が重要な経営資源であると考え、新たなサービスソリューションやビジネスモデルに対しては、特許等の産業財産権の獲得による保護を標準的に行っています。また、物流の過程で蓄積されるデータに対しても、その保護および利活用も含め、保護・高付加価値化を検討し、ゲームチェンジへつなげる戦略を推進する方針です。中期経営計画「LOGISTEED2024」では「現場力」にもフォーカスし、DX・LT・現場力を無形資産として見える化を図り、さらなる価値の創生・活用を促進していきます。



● 知財・無形資産ガバナンスに対する具体的取り組み

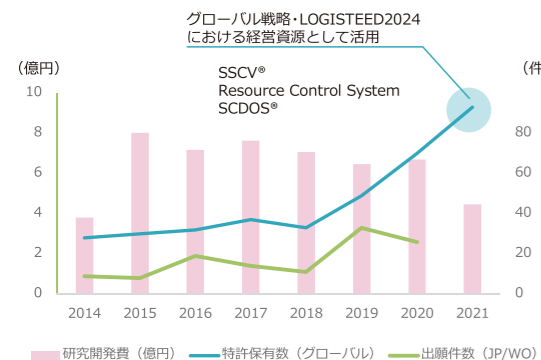
当社グループでは、①現状の把握、②脱炭素および環境負荷低減に向けたシナリオ構築、③「ゲームチェンジ」となる事業計画の策定、④知財・無形資産の獲得、⑤必要な開示、⑥知財ガバナンスの継続的な実施を遂行していきます。なお、⑤については決定次第対応します。

● 重要課題の位置づけに対する方針

「LOGISTEED2024」における環境認識のもと、CO₂排出量の可視化や脱炭素に対する取り組みに関する発明創出を実施しています。従来推進してきたDXからDXの深化を図れるよう、必要な調査を実施し、当社グループの知財・無形資産を確保していく方針です。また、グローバルな観点での動向調査、ベンチマーク、IPランドスケープなどを実施し、事業領域の拡大に向けて必要な対策を行っていきます。

● 当社グループの現在の姿

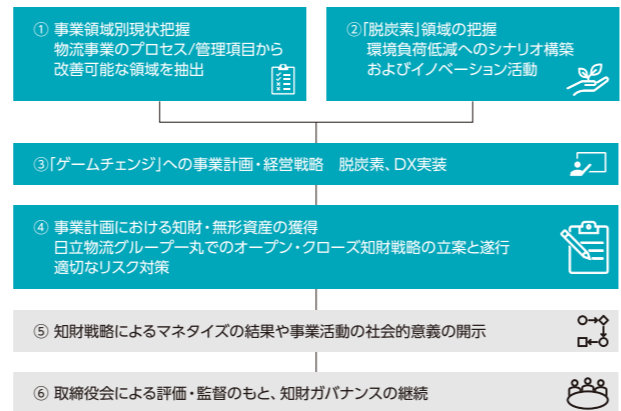
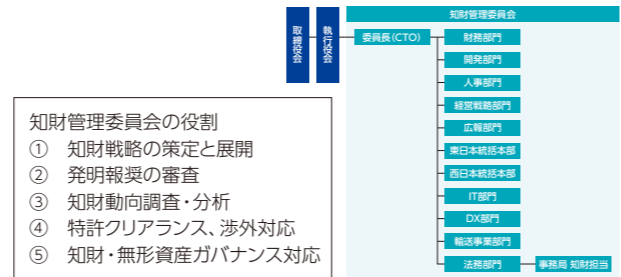
スマートロジスティクス®では、当社グループのコア事業である3PLを中心としたDXを推進し、顧客サプライチェーンの課題分析・先進的なオペレーション設計、提案を通じ、知識・ノウハウを積み上げてきました。(株)日立製作所との研究の実績に伴い、2014年以降DXの分野での特許出願が増加しています。近年では、現場のDX、新規事業・ビジネスモデルに関しての特許取得に注力し、ビジネス関連発明に関する出願は85%を超えています。



※ 特許出願件数は第一国出願のみ(日本/PCT国際出願)
特許保有数は全世界(グローバル)での件数

● 知的財産マネジメント体制

知財戦略・管理の意思決定機関として、知財管理委員会が構成されており、当社グループの知的財産に関し横断的に統括しています。2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂を受け、今後は、取締役会等による評価・監督についても検討してまいります。



● 知財戦略に関連した価値創造-1

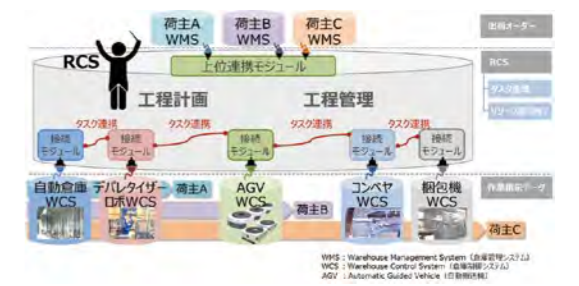
RCS(Resource Control System)

特許第6876108号「作業計画システム及び作業計画方法」

自動化・省人化のノウハウ・知見を集約したRCS(Resource Control System)は、データ予測とシミュレーションに基づき、倉庫全体の最適化(オーケストレーション)を担うシステムです。

RCS(Resource Control System)をはじめ、当社グループのコア事業となる3PLにおいては、倉庫のDXを進める過程、自動化・省人化設備を取り入れる過程で生産性の高い倉庫オペレーションを立案しています。当社グループは、このような倉庫オペレーション設計についても重要な知的財産・資産であると考え、必要な技術についてはビジネス関連発明として特許出願を実施しています。当社グループは、事業と一体となる知財・無形資産を蓄積・継承し、さらなる3PL事業の強靱化を進めていきます。

RCS(Resource Control System)



● 知財戦略に関連した価値創造-2

SSCV-Safety*

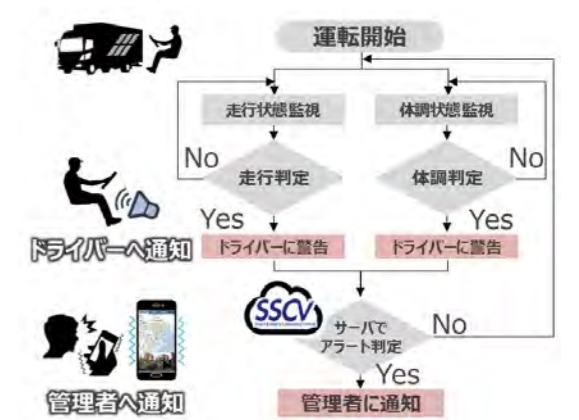
特許第7025457号「管理支援システム」

特許第6714036号「管理支援システム」

当社グループは2016年よりドライバーの事故リスク低減をめざす安全運行支援技術の検討を開始し、「SSCV(Smart & Safety Connected Vehicle)」として事業化を推進してきました。SSCV-Safetyに関しては、図に示される基本ロジックのほか、疲労の推定ロジックについても特許出願中であり、そこで得た知見については今後さまざまな分野でのイノベーションにつなげる予定です。

* [SSCV-Safety]については、株式会社日立製作所、三菱HCキャピタル株式会社との3社協業により、ソリューションサービスの外販提供を行っています。

SSCV-Safety



取締役会の主な議案・報告事項(2021年度)

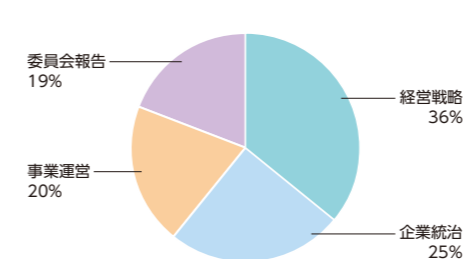
当社取締役会は、個別業務執行に関する議題は執行側へ一任し、経営戦略に関する議題を中心に設定しています。また、2020年度より取締役会の事前説明を充実させたことなどにより運営の効率化に努め、特に重要な経営戦略に関するテーマについては十分に時間を確保し議論しています。

※ 2020年度より説明者を事務局から執行役に変更し、2021年度より従来取締役会に報告していた月次業績を事前説明会でのみの報告とする など

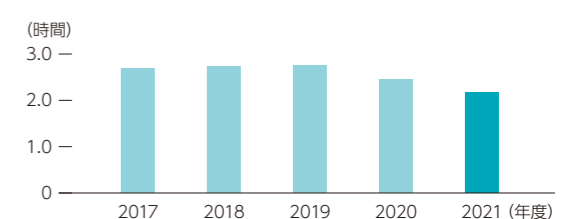
■ 主な議案

経営戦略	企業統治	事業運営
基本方針 <ul style="list-style-type: none"> 経営に関する基本方針 次期中期経営計画 LOGISTEED2021の進捗状況 	運営 <ul style="list-style-type: none"> 株主総会付議議案 取締役会の実効性評価 コーポレートガバナンス報告書 取締役会の議題(年間計画) 	<ul style="list-style-type: none"> 協創活動 VC活動 輸送力強化プロジェクト 舞洲営業所火災 執行役等の職務執行報告
経営施策 <ul style="list-style-type: none"> 資本政策 資金計画(配当政策、成長投資と借入等) 配当、剰余金処分方法 事業投資 自己株式消却 人財戦略 ダイバーシティ推進 ERM(Enterprise Risk Management) 気候変動等サステナビリティ デジタルトランスフォーメーション サイバーセキュリティ対策 品質保証 トップライン拡大プロジェクト 組織再編(トランスフォーメーション) 	組織 <ul style="list-style-type: none"> 執行役の選任 独立役員(指定・届出の件) 責任限定契約締結 D&O保険締結 特別委員会委員選定 	委員会報告 <ul style="list-style-type: none"> 指名委員会、監査委員会、報酬委員会からの報告
決算関連 <ul style="list-style-type: none"> 決算概要 計算書類、事業報告の承認 有価証券報告書 管理WACC改定 	施策 <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス 東証市場選択 IR活動 政策保有株式の継続保有判定 	

■ 議案別の構成比率(2021年度)



■ 月次定例取締役会の1回あたりの平均開催時間



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）

取締役会全体の実効性の分析・評価・結果

当社は、当社「コーポレートガバナンスガイドライン」第4条第7項（取締役会の評価）に規定の通り、毎年取締役会の実効性の評価を実施することとしています。2021年度の実効性の評価は、取締役全員に対し、アンケート（事前調査）を実施し、その結果を踏まえ、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。なお、2019年度の実効性評価では評価の中立性と客観性を確保するため、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評価を行いました。

「取締役会の活動内容と評価」について

2021年度の実効性の活動内容と評価は以下の通りです。取締役会の構成は、独立社外取締役が9名中6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、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います。また、2020年度より独立社外取締役が議長を務めています。議題については、取締役会で年間計画を決議し、議長が執行役会を傍聴した上で設定しています。議題内容の配分は、個別業務執行の決定に関する議案の割合を削減し、2020年度評価で深い議論が必要であると認識した経営の本質に関わる議題を追加したことで、経営戦略が全体の36%、企業統治が同25%、事業運営他が同39%と、適切に選定しています。取締役会は原則として

毎月開催されており、2021年度は16回開催されました。また、年間議題計画は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。2020年度の実効性を踏まえ、2021年度は「次期中期経営計画」について、骨子作成の前段階におけるディスカッションを含め計5回にわたり議論を実施しました。特に、次期中期経営計画に関わる重要なテーマである「トップライン拡大」「組織再編（トランスフォーメーション）」「人材戦略」「DXの取り組み」等は、事前に各テーマの専門的知見を有する社外取締役と意見交換を行い、論点を明確にしたうえで議論を実施しました。また、オンラインミーティング等による社外取締役間のコミュニケーションを通じ、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上等に関する方向性について認識共有を図りました。

取締役会の構成（2021年度）



各委員会の内容と評価について

各委員会の評価については下記ページに掲載しております。
 ■ 株主総会（招集通知）
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/ir/meeting/>

2021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	2021年度現在の当社における地位および担当	2021年度の実効性評価出席状況
独立役員 青木 美保	2020年	社外取締役 監査委員 20回中20回	16回中16回
独立役員 泉本 小夜子	2017年	社外取締役 監査委員 20回中20回 報酬委員長 5回中5回	16回中16回
独立役員 浦野 光人	2014年	社外取締役 取締役会議長 指名委員長 6回中6回	16回中16回
独立役員 西島 剛志	2020年	社外取締役 指名委員 6回中6回 報酬委員 5回中5回	16回中16回
独立役員 總山 哲	2016年	社外取締役 指名委員 6回中6回	16回中16回
丸田 宏	2015年	社外取締役 監査委員長 20回中20回	16回中16回
独立役員 渡邊 肇	2020年	社外取締役 監査委員 20回中20回	16回中16回
神宮司 孝	2016年	代表執行役 執行役副社長 兼 取締役	16回中16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 6回中6回 報酬委員 5回中5回	16回中16回

※担当委員会を示す色枠について、上半分は担当委員・委員長の別、下半分は2021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「LOGISTEED（ロジスティード）」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。

■ 報酬ガバナンス

● 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、報酬委員会に関して以下のように定めています。

報酬委員会の役割

報酬委員会は、取締役および執行役の個別の報酬等の内容の決定を役割とし、次に掲げる権限を有しています。

- ・ 取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の内容の決定に係る方針の決定
- ・ 報酬委員会の委員のうち、取締役会を招集することができる者の選定
- ・ 報酬委員会の委員のうち、報酬委員会の職務の執行の状況を取締役に報告する者の選定
- ・ 株主総会で報酬委員会に決定を委任された事項の決定
- ・ 前各号のほか法令に定める事項

報酬委員会の規模と構成

報酬委員会の委員は、取締役の中から取締役会の決議によって選定された委員3名以上で組織し、委員の過半数は、社外取締役としています。

報酬委員会の運営

- ・ 報酬を決定するにあたり、他社の支給水準を勘案のうえ、当社役員に求められる能力および責任に見合った報酬の水準を決定します。
- ・ 報酬委員会は、前項の方針について定期的にレビューを行います。

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。また、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）を起用しています。

● 最近事業年度に係る報酬額の決定過程における報酬委員会の活動状況

最近事業年度に係る報酬額の決定過程における報酬委員会の構成は以下の通りです。

委員3名（社外2名、社内1名）
 報酬委員長（社外） 泉本取締役
 報酬委員（社外） 西島取締役
 報酬委員（社内） 中谷取締役 兼 代表執行役会長（CEO）

最近事業年度に係る報酬額の決定過程における報酬委員会の審議は、2020年12月、2021年3月、6月、2022年5月の計4回開催し、各回に委員長・委員の全員が出席、出席率は100%でした。

取締役の当事業年度に係る報酬等の額については、2020年12月22日に報酬委員会で定めた決定方針に基づき、2021年6月22日に取締役が受ける個人別の報酬等の内容を報酬委員会で審議し決定しています。

執行役の当事業年度に係る報酬等の額については、2020年12月22日に報酬委員会で定めた決定方針に基づき、2021年3月26日に執行役が受ける個人別の報酬等の内容、2022年5月19日に執行役が受ける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。

■ 報酬プログラム

● 役員報酬制度の基本方針

当社の役員報酬制度の基本方針は以下の通りです。

- ・ 経営理念「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」を常に心がけ、当社の社会的位置づけに対する評価を反映できるものであること
- ・ ビジネスコンセプト「LOGISTEED」のもと、スマートロジスティクス、協創戦略を基軸とした「新たな価値」の創出と「非連続な成長」の実現に向けた積極的なチャレンジに対する評価を反映できるものであること
- ・ 当社の持続的発展と長期的な企業価値向上に貢献できる優秀な経営者人財に対して、適切に報奨することのできるものであること
- ・ 業績目標の達成を動機づけるとともに、その達成の潜在リスクを反映させ、当社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するものであること
- ・ 企業価値の向上や全社戦略の目標達成に向けて、経営陣が一丸となって邁進することを後押しできるものであること

● 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見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、金銭の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、毎月一定の時期に支給します。なお、執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬等は支給していません。

執行役報酬等

執行役の報酬等は、下表の通り、基本報酬および業績連動報酬（年次賞与および株式報酬）で構成されています。役位に応じた基準額に査定を反映して決定し、基本報酬は毎月一定の時期に、年次賞与は毎年一度一定の時期に、株式報酬は3事業年度の評価期間終了後一定の時期にそれぞれ支給します。

報酬構成・支給形式の全体像

報酬構成	基本報酬		業績連動報酬			
	連結業績	部門ミッション	年次賞与		株式報酬	
			個人ミッション	相対TSR		
支給形式	金銭			株式+金銭		

執行役報酬等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。

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は下表の通りとなります。なお、業績連動報酬の割合は、業績目標を100%達成した場合の標準額を用いて算出した値となります。

各報酬構成要素の割合

	基本報酬	業績連動報酬		基本報酬・業績連動報酬
		年次賞与	株式報酬	
社長	100	50	50	100:100
副社長	100	40~41	40~41	100:80~82
専務・常務	100	30	30	100:60
執行役	100	34~38	14~16	100:48~54

業績連動報酬の割合は、業績目標を達成した場合の標準額を用いて算出した値。

業績連動報酬に係る指標 (KPI)、KPIの選定理由、支給額の決定方法

年次賞与

年次賞与は、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しています。評価指標および選定理由は右上表の通りです。業績評価にあたっては、目標に対する達成度に応じて算出される支給率に基づき、期末後の報酬委員会において支給額の算定および評価を行い、決定します。

なお、連結業績連動部分、部門ミッション連動部分、個人ミッション連動部分のそれぞれの評価に基づく支給率は0~2倍で独立変動し、役位毎に定められた年次賞与の単年度標準額の0~200%の範囲で変動します。

年次賞与の構成、評価指標

構成	対象	評価指標	選定理由
連結業績	全執行役	単年度の売上収益	企業規模を表す財務指標であること
		単年度の調整後営業利益 ^{*1}	企業活動の本業の成果を表す財務指標であること
部門ミッション	プロフィット部門を管掌とする執行役	管掌部門の単年度の売上収益	
		管掌部門の単年度の調整後営業利益 ^{*1}	
個人ミッション	全執行役	財務業績に表れない指標等	当社の社会的位置づけの向上等、財務業績に表れない経営努力を評価するもの

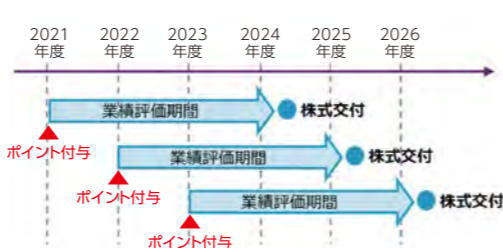
^{*1}「調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費」により算出

株式報酬

株式報酬は、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います。

2021年度から2023年度までの連続する3事業年度を評価期間とし、役位毎に定められる基準額を信託内の評価期間開始前の当社株価（3月の各日終値の平均）で除して算定される基準ポイント（1ポイント=1株）として付与し、評価期間終了後に業績評価を反映した株式交付率を基準ポイントに乗じた当社の普通株式（以下「会社株式」という。）が交付されます。なお、会社株式の交付にあたり、会社株式のうち、約50%は、納税資金確保のために株式市場において売却のうえ、その売却代金が給付されます。

評価期間



業績評価指標は、当社TSRの対TOPIX成長率および連結ROE（親会社株主持分当期利益率）を用いています。当社TSRの対TOPIX成長率は当社の企業価値創造の巧拙に対する直接的な評価が表れる指標であること、連結ROEは当社中期経営計画「LOGISTEED2021」においても2021年度10%超の目標を掲げる経営戦略上の重要な指標のひとつであることが選定理由です。なお、連結ROEに連動させる部分は、恒常的に効率性の維持・向上を志向する当社の企業経営のあり方を評価できるよう、3事業年度の平均値を用いています。また、両指標の評価ウェイトは、全役位一律で当社TSRの対TOPIX成長

率:連結ROE=50:50としています。

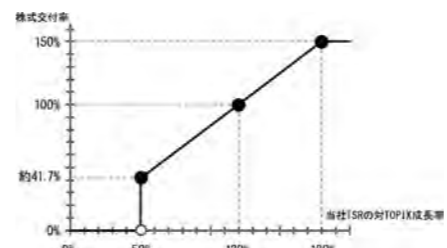
業績評価にあたっては、評価期間の期初に報酬委員会において定められた各指標のインセンティブカーブに基づき、評価期間の3事業年度が経過したのち、達成した実績に応じて算出される株式交付率をもとに、報酬委員会において評価を行い、決定します。なお、評価期間中に退任した執行役については、その在任期間中において算出された株式交付率をもとに会社株式交付および代金の給付を行うこととしています。また、執行役のうち、国内非居住者に対しては、会社株式に代わり金銭が交付されます。

当社TSRの対TOPIX成長率の算定方法およびインセンティブカーブ

当社TSRの対TOPIX成長率の算定方法およびインセンティブカーブは以下の通りです。

当社TSRの対TOPIX成長率 (%) = 当社TSR (%) ^{*2} ÷ TOPIX成長率 (%) ^{*3}
 (1%未満の端数が生じる場合、小数第1位を四捨五入)

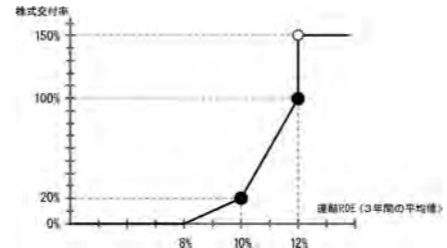
^{*2} 当社TSR (%) = (B+C) ÷ A (1%未満の端数が生じる場合、小数第1位を四捨五入)
 A: 2021年5月各日の東京証券取引所における会社株式の終値平均値 (1円未満切り捨て)
 B: 2024年5月各日の東京証券取引所における会社株式の終値平均値 (1円未満切り捨て)
 C: 2021年度の期首から2023年度の期末までの間における会社株式1株当たりの配当金の総額
^{*3} TOPIX成長率 (%) = E ÷ D (1%未満の端数が生じる場合、小数第1位を四捨五入)
 D: 2021年5月各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値 (1ポイント未満切り捨て)
 E: 2024年5月各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値 (1ポイント未満切り捨て)
 なお、算定に用いるTOPIXは、評価期間の期初と期末における整合性を確保するため、2022年4月に実施された市場区分の見直し前の基準を適用する。



当社TSRの対TOPIX成長率120%達成時には株式報酬の標準額が支給される株式交付率は100%となります。また、当社TSRの対TOPIX成長率が180%以上のときには株式交付率は上限の150%となり、50%未満のときには株式交付率は0%となります。

連結ROEのインセンティブカーブ (2021~2023年度連結ROEの平均値)

連結ROEのインセンティブカーブは以下の通りです。



連結ROE (3年間の平均値) 12%達成時には株式報酬の標準額が支給される株式交付率は100%となります。また、連結ROE (3年間の平均値) が12%を上回るときには株式交付率は上限の150%となり、8%以下のときには株式交付率は0%となります。

取締役および執行役の報酬等の額

報酬実績と業績との関連性

役員区分ごとの報酬総額および報酬の種類別総額開示
 取締役および執行役の役員区分ごとの報酬総額および報酬の種類別総額は下表の通りです。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	—	—	—	—	—
執行役	799	504	295	108	19
社外取締役	109	109	—	—	7

(注)
 1 取締役の報酬等の支給人員には、執行役を兼務する取締役2名を含みません。
 2 2021年4月1日から当事業年度末までに在任した取締役および執行役の当事業年度に係る報酬委員会決議に基づく報酬を記載しています。
 3 執行役に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、業績連動報酬108百万円です。

最近事業年度の業績連動報酬に係る指標 (KPI) の目標および実績

最近事業年度の業績連動報酬は、年次賞与および株式報酬で構成されていますが、株式報酬は2021年度~2023年度の業績を評価するため、2021年度においては年次賞与のみの支給となります。

年次賞与の連結業績指標である売上収益および調整後営業利益の2021年度目標値に対する達成度をもとに、部門ミッション、個人ミッションの達成度合いを総合的に勘案したうえ、報酬委員会で年次賞与の個別支給額を審議し決定しました。なお、売上収益および調整後営業利益の2021年度の目標および実績は以下の通りです。

目標 (当初計画)

売上収益: 6,900億円 (前期比6%増)
 調整後営業利益: 375億円 (前期比2%増)

実績

売上収益: 7,436億12百万円 (前期比14%増)
 調整後営業利益: 386億96百万円 (前期比5%増)

最近事業年度に係る個人別の取締役および執行役の報酬等の内容が取締役および執行役の報酬等の額の決定に関する方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

取締役および執行役の個人別の報酬等の額の決定にあたっては、報酬委員会が決定方針との整合性も含め総合的に検討を行っており、決定方針に沿うものであると判断しています。

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腐敗防止に関する事項を含む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、腐敗防止関連や競争法等の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

コンプライアンス違反を許さない堅固な企業風土を築き上げるため、腐敗防止関連、倉庫業法等について理解を深めることを目的に、役員も含む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ます。またグループ会社の事業に合わせた専門教育や法務部による巡回教育を行っています。

■ 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に実施しています。

購買従事者教育実施会社数(2021年度)

国内: **19社** 海外: **35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、社員をはじめ関係者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。



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はWebサイトをご参照ください。
<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・運用状況の確認などを通じて情報漏えい防止に努め、高いセキュリティレベルを維持しています。また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[※]等諸外国の関連法対応など、国内外の個人情報保護に取り組み、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 (2021年度) **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 (2021年度) **6.0%**

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 (2022年3月末時点) **12社**

ISMS認証[※]取得状況
 (2022年3月末時点) **20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

2021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はWebサイトをご参照ください。
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/governance/riskmanagement/>

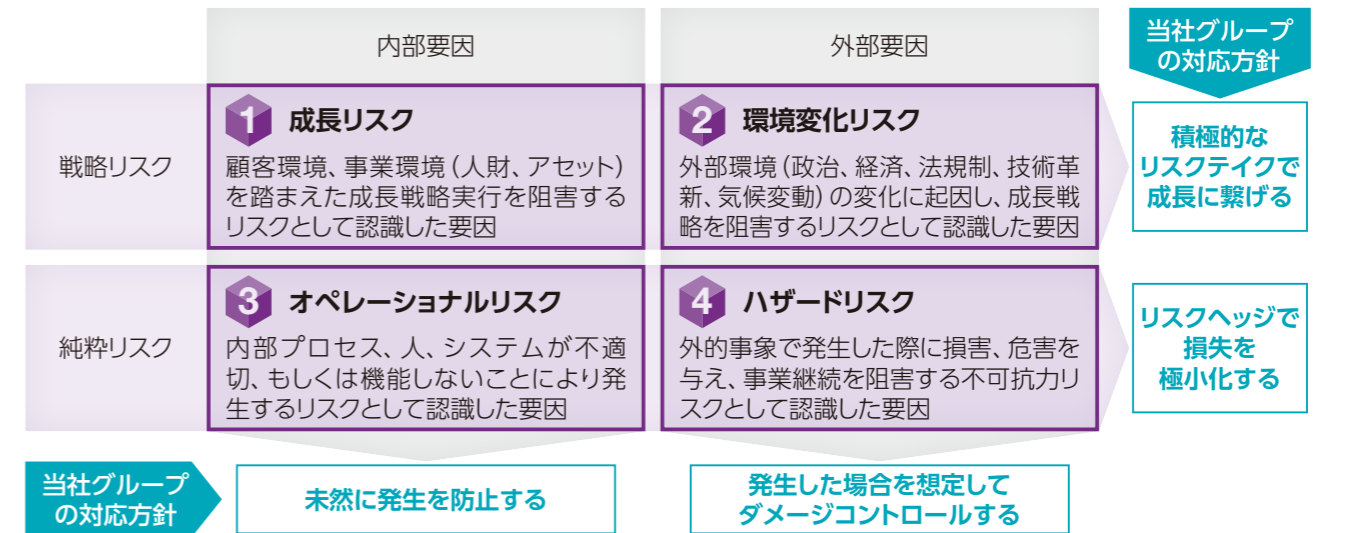
リスクマネジメント

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」として定義しています。

認識したリスクは、下表の通りリスク種別 (戦略リスク・純粹リスク) 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。



■ 当社のリスク管理体制

当社グループは、リスクファクター毎にリスクオーナー^{*1}と実行責任者^{*2}を選定し、リスク管理を行っています。また、リスク項目の洗い出しとリスク項目の定量化および対応策について毎年の予算編成時に検討し、リスクオーナーまたは実行責任者がリスク項目への対応状況について執行役員へ報告するとともに、適宜、取締役会および監査委員会へ報告することでERM (Enterprise Risk Management) の実効性の確保に努めています。

※1 リスクオーナー: リスクへの対応を協議し、対応施策の実行と監視・監督する責任者
 ※2 実行責任者: リスクオーナーと連携してリスク対応を行い、迅速に実行する責任者

大規模災害に対する体制

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様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 (事業継続計画) 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。

トピックス

新型コロナウイルス感染拡大対策

日本政府や経団連の方針を踏まえた「感染拡大期のガイドライン」を策定し、職場における感染拡大防止に取り組んでいます。2021年度は、社内外の関係者やその家族を対象に3回のワクチン職域接種を行い、ワクチン接種普及率を高めるとともに、マスクや消毒液を配布することで感染リスクの低減を図りました。今後も引き続き、予防と拡大防止に努めていきます。

大規模災害に対する体制の詳細はWebサイトをご参照ください。
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/governance/riskmanagement/>

リスクマネジメント

■ 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)

1 成長リスク

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
特定顧客への注力、依存	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・案件喪失時の業績、雇用継続への影響 ・顧客業績変動や顧客の企業再編等による当社グループ事業への影響 ・産業構造の激変、SC脆弱性の高まりなど顧客事業の環境変化に伴う当社グループ事業への影響 ■ 機会 ・効率的な営業展開、スケールメリットの享受 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客事業不振・破綻による売上、利益の大幅な低下、売掛金未回収による負債の大幅な増加 ・事業基盤の縮小 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ会社および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 ・競合他社の動向把握 ・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 ・従来の物流領域を超えたサービスの開発・提供
ビジネスモデルの変化 (技術革新等)	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・IT等デジタル技術の急速な発展による既存サービスやビジネスモデルの陳腐化 ・デジタル化への対応や新技術の導入遅れによる既存技術の陳腐化 ■ 機会 ・画期的な技術開発による成長機会の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・物流業界での優位性低下 ・デジタル化への対応の遅れによる競争力低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスパートナーとの協創による新たなサービスや独自のビジネスモデル開発 ・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 ・IT/デジタル人材の強化
人財確保	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・働き方関連法令によるドライバー等残業規制強化に伴う労働力の不足 ・少子高齢化や人財採用の競争激化による優秀な人財確保の困難化 ・多様な社員が活躍するダイバーシティ経営推進の失速 ■ 機会 ・新たなノウハウ獲得、新規事業の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の停滞 ・市場競争力の低下 ・企業成長の鈍化 	<ul style="list-style-type: none"> ・協会社ネットワークの拡大、処遇の見直しを含む自家ドライバー採用強化(自家車両の増強)等による人員確保 ・人財マネジメントシステムによる人財スキル見える化とスキルのフル活用 ・経営戦略に応じた現場運営人財、グローバル人財、デジタル人財、経営人財等の確保(採用活動強化・処遇制度整備) ・社内教育プログラムの充実による人財の育成、教育 ・人財の定着管理の実施(働きやすい職場環境構築)
新規受注減、既存案件の失注	<p>新規受注減</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・競争激化や市場縮小により新規受注の困難化 ・新規案件の立ち上げ失敗 ■ 機会 ・新規受注による事業の拡大、新たなノウハウ獲得 <p>既存案件の失注</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・入札方式等による既存案件の失注 ・事業計画の見誤り 	<ul style="list-style-type: none"> ・市場競争力の低下 ・顧客信用低下による成長の鈍化 ・不採算による利益率悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ・フェーズゲートの登録拡大によるモニタリング強化 ・受注および失注情報の可視化と共有 ・新規顧客の重点ターゲット設定 ・新規顧客へのコンタクト強化

2 環境変化リスク

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
コストの急激な上昇	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・調達コスト(燃料費、庸車費用、労働力等)の増加 ■ 機会 ・調達コスト減少 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>■ 参考</p> <p>2021年度外注費・人件費</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外注費3,893億円 ・人件費1,669億円 	<ul style="list-style-type: none"> ・複数の協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	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・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 ■ 機会 ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>■ 参考</p> <p>2021年度の売上収益および調整後営業利益に占める国際事業の割合:売上収益42%、調整後営業利益35%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・外貨バランス維持と定期預金運用の継続
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・持続可能な社会の実現への影響 ・温室効果ガス排出価格の上昇 ・サイクロンや洪水などの極端な気象事象の増加 ・平均気温の上昇 ■ 機会 ・より効率的な輸送手段や、生産および流通プロセスの使用 ・事業活動を多様化する能力 ・資源の代替/多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動に関する税負担の増大や温室効果ガス排出に対する規制強化・導入によるコスト増加 ・極端な異常気象の激甚化による物流業務の停滞 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境管理体制の構築と活動の推進 ・環境中長期目標を実現するための協創/パートナーとの連携強化(再エネ電力調達、最新型エコカー、省エネ建物や設備導入、再資源化) ・脱炭素ソリューション(CO₂排出量の可視化)の開発、グリーンロジスティクスの推進

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
人財の流出、働き方の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・人財施策と従業員の希望とのミスマッチによる人財の流出 ・働き方の多様化への対応遅れによる人財の流出、人財確保の困難化 ・人財の流動化による離職者の増加 ■ 機会 ・高度人財、異業種等の多様な人財の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・人財の流出によるガバナンス低下と事業運営能力低下 ・人財の流出による市場競争力の低下と企業成長の鈍化 	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広い人財活用によるダイバーシティ&インクルージョンとワークライフバランスの実現 ・サクセッションプランに基づく人財登用とキャリア教育の実施 ・職場内での定期的な面談実施によるモラル・モチベーションの向上 ・女性、高齢者、障がい者の活躍支援 ・従業員意識調査の実施、エンゲージメントの強化 ・グループ共通の社内教育プログラムの実践による優秀な人財の確保 ・テレワークのさらなる推進 <p>■ 今後の検討事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・成長の機会と場の提供(タレントマネジメント、教育) ・「役割・職責」「成果」等が反映されるジョブ型処遇制度の導入

3 オペレーショナルリスク

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
事故の惹起	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・労災、車両・製品事故、火災などの惹起 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育・訓練ならびに設備やシステム整備による被災者への損失補償、被災者への損害賠償支払い ・預り資産(在庫)に対する適切な保険付保 ・職場の従業員とのコミュニケーション強化 ・防災テクノロジーの積極的な活用 ・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 ・テクノロジー(SSCCV等)導入による安全職場の確立
コンプライアンス違反(労働法違反、贈収贈、人権の侵害等)	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・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 ・贈収贈、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) ・知的財産の侵害 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立物流グループ行動規範を制定し、全員教育を実施 ・内部通報制度の導入 ・各地域の法務部門による調査、教育の実施 ・勤怠管理システムの管理体制の整備 ・賃金算定の明確化 ・知財専門部門の設置と全員教育
サービスの品質低下	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・顧客信用の失墜 ・サービスの品質悪化、納品遅延等の惹起 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
システム障害	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・自然災害による停電やシステムトラブルによる大幅な作業遅延、業務停止 ・外部サービスのシステムダウンによる大幅な作業遅延、業務停止 ・システムレスポンスの悪化による業務遅延 	<ul style="list-style-type: none"> ・作業遅延による顧客機会損失の補償や罰則の発生 ・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 ・復旧や改修にかかる費用の発生 	<ul style="list-style-type: none"> ・システムの冗長化 ・障害発生時の代替手段整備 ・システム復旧のバックアップ強化と現場訓練の実施 ・利用サービス毎の対応策とBCPの実施

4 ハザードリスク

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
甚大な災害、世界的な感染症拡大(パンデミック)の発生	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域に応じた事業中断リスクの評価 ・早期の事業復旧に向けたBCP(事業継続計画)の策定(顧客や協会社との事前対応含む) ・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	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・現経営陣のイニシアティブ低下 ・資本構成の大幅な変更による企業価値への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業価値の向上による株式時価総額の引き上げ ・株主との積極的なコミュニケーション ・成長機会への投資 ・株主還元増加
情報の消失、漏洩	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・情報セキュリティ事故、サイバー攻撃、大規模なシステム障害等による顧客情報等のデータ消失または漏洩 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・復旧にかかる費用の発生 ・顧客からの損害賠償の発生 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査や社内研修等を通じた情報資産管理の強化 ・情報セキュリティに関するルールの整備と周知 ・サイバー攻撃に対応する体制の構築と最新の対応技術への継続的なブラッシュアップ ・監査を含むモニタリング頻度の増加
戦争、テロ、政情不安(地政学的リスク)	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク ・従業員への被害 ・事業への影響 ・当社グループ資産(建物、設備等)、顧客商品への被害 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的な情勢分析、モニタリング ・異常発生時の意思決定の迅速化 ・海外拠点BCPの策定

重点リスク以外のリスクファクターはWebサイトをご参照ください。
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/governance/riskmanagement/>

日立物流グループの環境マネジメント

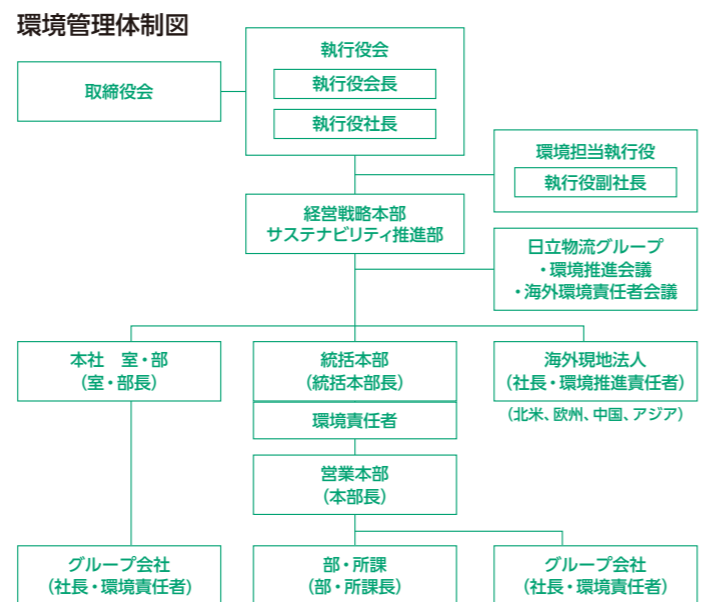
環境方針

日立物流グループでは、以下の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 ₂ 排出量削減、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。環境担当の執行役員副社長を責任者とする本社経営戦略本部サステナビリティ推進部が、取締役会および執行役会の監督のもと、環境経営全般の実務の責任を負うとともに、グループ全体を統括しています。



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。

■ 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(2021年度)

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:2021年度)

107 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、2017年度から29の国と地域の環境法令の概要について調査を進めています。2021年度は、ドイツ、フランスの調査を終え、これまでに20の国と地域についての調査が完了しました。

■ 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」へと認証レベルを向上させ維持しています。

環境意識の向上に向けた取り組み

VC活動(改善活動)と連動した環境活動を展開し、従業員の環境意識の向上に取り組んでいます。2021年度は、環境保全等をテーマとした「グリーンアクションワークショップ」の開催や、環境負荷低減に貢献する取り組みを表彰する「VCアワード環境賞」等の新たなプログラムを展開しました。



グリーンアクションワークショップ

日立物流グループ 環境中長期目標2030/2050

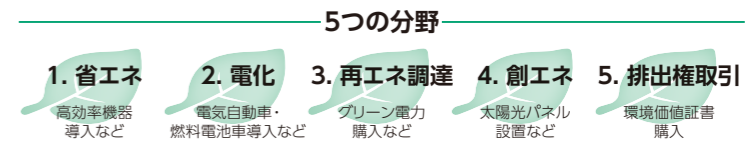
日立物流グループは、持続可能な社会の実現に貢献するため、2020年度に環境中長期目標2030/2050を策定し、CO₂排出量削減に取り組んでいます。世界的に脱炭素社会の実現に向けた動きが一層加速するなか、当社グループは2020年度に策定した環境中長期目標2030/2050を、2021年度に、より意欲的な目標に見直しました。

環境中長期目標	
CO ₂ 排出量の削減(国内スコープ1+2 ^{*1})	
2030年度目標(基準年度:2013年度) CO ₂ 排出量を基準年度比で 50%削減 をめざす	2050年度目標 カーボンネットゼロ ^{*2} をめざす
● 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 ₂ ● エネルギーの種類: 電気・車両燃料等	

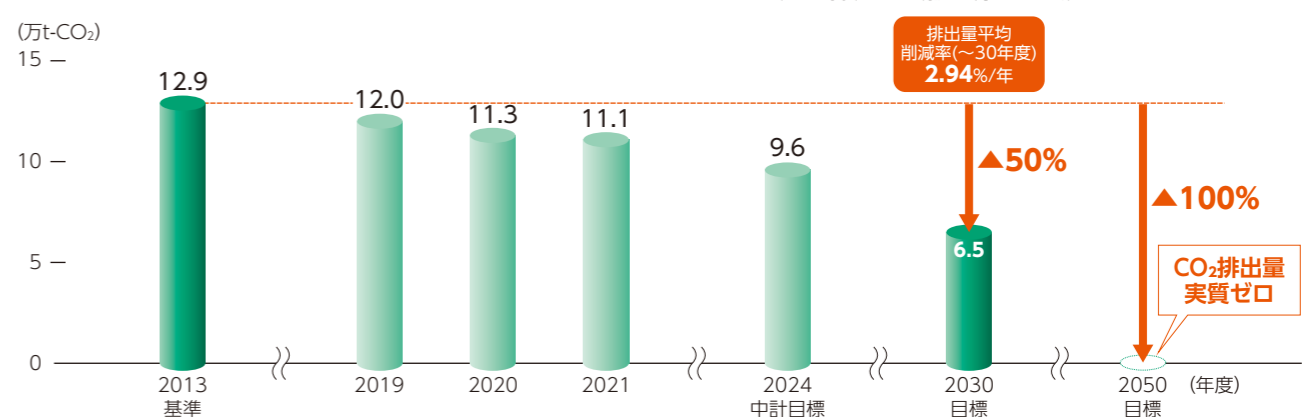
^{*1} スコープの定義
 スコープ1: 自社施設、車両等からエネルギー(燃料等)の使用に伴い、直接排出したCO₂(例: 自社の車両から排出されるCO₂)
 スコープ2: 自社施設でのエネルギーの使用に伴い排出したCO₂のうち、排出場所が他者施設のCO₂(例: 電気の使用により発電所から排出されたCO₂)
 スコープ3: スコープ1・2以外のサプライチェーンによる間接排出(例: 外注委託輸送や従業員の出張等、全15カテゴリ)
^{*2} カーボンネットゼロ: 温室効果ガスのひとつである二酸化炭素(CO₂)の排出量から、吸収量・除去量を差し引いた合計をゼロにすること。

脱炭素推進プロジェクト — CO₂排出量削減に向けた取り組み

日立物流グループでは、環境中長期目標の達成に向けて脱炭素推進プロジェクトを立ち上げ、5つの分野の取り組みを積極的に進めています。

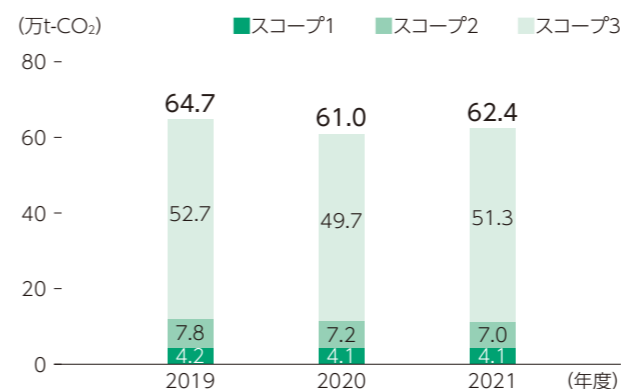


日立物流グループのCO₂排出量^{*}の推移



■ サプライチェーン全体でのCO₂排出量

サプライチェーン全体のCO₂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」についても算出しています。



■ CO₂排出量データの第三者保証取得

日立物流グループは、2020年度の温室効果ガス(GHG)排出量について、2021年度に、保証機関LRQAの審査によるISO14064-3:2019を基準とした第三者保証を取得しました。今後も、第三者保証を受けることで算出値の信頼性を確保するとともに、「スコープ3」への範囲拡大に取り組んでいきます。

※対象範囲: CO₂排出量のスコープ1およびスコープ2(国内)

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/>

スコープ3のCO₂排出量の内訳はWebサイトをご参照ください。
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/environment/plan.html>

気候変動に対する取り組み — TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言への対応 —

気候変動への対応方針

日立物流グループの経営理念は「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」であり、気候変動への対応についても、経営上の最重要テーマの一つと捉え、「脱炭素社会への貢献」をマテリアリティの一つとして特定しています。また、気候関連リスク・機会への対応やCO₂排出量削減のための取り組み等の促進に向けて「脱炭素・循環型社会への貢献」を事業の注力分野と定めています。加えて、TCFD提言への賛同を2021年9月に表明するとともに、その提言内容に基づき、気候変動に対する取り組みとその情報開示を推進しています。

ガバナンス

取締役会は、気候変動に対する取り組みの最高責任者である会長(CEO)を通じて、当社グループ経営の最重要事項である経営戦略、事業計画等に含まれる気候変動に対する取り組み(温室効果ガス(CO₂)排出量削減のための目標設定、省エネ投資等の具体的な施策、予算配分の決定等)について指導・監督を行っています。担当執行役員は気候変動に対する取り組み状況について、年1回または必要に応じて取締役会へ報告しています。本社経営戦略本部サステナビリティ推進部は、サステナビリティ戦略運営の最高責任者(CSO)である執行役員社長の監督のもとに環境経営全般の実務を統括しています。CSOを含む当社グループの各環境責任者で構成される環境推進会議を半期に1回の頻度で開催し、エネルギー使用量、CO₂排出量実績および目標の達成状況等の気候変動に対する施策の達成状況の確認、必要な是正策等の決定、今後の施策案の議論を行っています。環境推進会議での決定事項を踏まえ、当該CSOの承認のもとに、半期に1回または必要に応じて、気候変動に対する取り組み状況、今後の戦略案等を執行役員に報告または提案しています。

会議体/部署	役割
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に対する経営課題への取り組みに関する指導・監督 削減目標・施策・予算の承認
執行役員	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に対する経営課題への取り組み状況の把握、取締役会への報告
サステナビリティ推進部	<ul style="list-style-type: none"> 環境経営全般の実務の統括、環境推進会議の開催、同委員会での決定事項を踏まえた執行役員会への報告・提案
環境推進会議	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動関連施策の達成状況の確認、是正策の決定、施策案の議論

ガバナンス体制 → P77 (環境管理体制)

リスク管理

当社グループでは、識別された全ての経営リスクを踏まえ、本社経営戦略本部サステナビリティ推進部においてマテリアリティの一つである「脱炭素社会への貢献」に関するリスクと機会を選定し、この中で財務影響の大きい重大なリスクと機会を特定しています。特定されたリスクと機会への対応については、本社経営戦略本部サステナビリティ推進部を責任部署として、執行役員会の承認と取締役会の監督のもと、計画が策定・実施されます。

指標と目標

● 中長期温室効果ガス(CO₂)排出量削減目標

当社グループでは、気候関連リスク・機会に対応するため、温室効果ガス(CO₂)排出量削減の中長期目標を設定しています。 → P78

● 温室効果ガス(CO₂)排出量実績

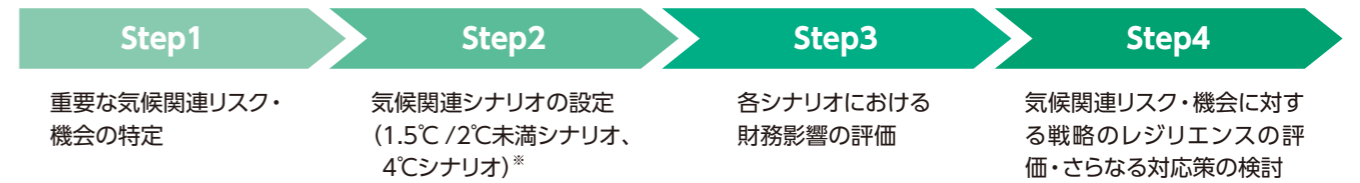
→ P78 (日立物流グループのCO₂排出量の推移) / P91 (環境データ)

戦略

当社グループでは、中長期の事業活動に影響を与えると想定される気候関連リスク・機会を、シナリオ分析を活用して特定・評価するとともに、レジリエンスの評価および対応策の検討を行っています。

(1)シナリオ分析プロセス

当社グループでは、右記(→ P80 上)の手順に従ってシナリオ分析を実施しています。パリ協定の目標が達成されるシナリオ(1.5℃/2℃未満シナリオ)、および新たな政策は実行されず公表済みの各国政策が達成されることを前提としたシナリオ(4℃シナリオ)を設定し、キーパラメータの推移等の情報をもとに、特定した気候関連リスク・機会に関する財務影響を評価しています。



(2)気候関連リスク・機会と財務影響評価

当社にとって重要な気候関連リスク・機会として特定した9種類の項目について、シナリオ分析を用いて潜在的な財務影響を定量的・定性的に評価しました。また、現状の対応策のレジリエンスおよび将来の施策について検討しました。当社グループでは、特に財務影響の大きいリスクの低減および機会獲得に向けて対応策を検討・実行しており、現時点で十分なレジリエンスを有していることを確認しています。

① 移行リスク(1.5℃シナリオ / 2℃未満シナリオ)

種類	期間	想定リスク	事業への影響と対応策
政策・法規制	長期	気候変動に関する税負担(例:炭素税、燃料税)の増大やCO ₂ 排出量に関する規制強化・導入によるコスト増加リスク	影響 カーボンプライシングに伴うコスト増の影響が生じる 対応策 脱炭素に向けた計画的な環境戦略の策定と実施(①再生可能エネルギーの導入 ②非化石燃料車両(電気自動車/燃料電池車他)の導入 ③グリーン電力の調達 ④ICP(社内炭素価格)の導入)
技術	中期	環境技術の導入遅延・失敗によるCO ₂ 排出量削減コストの増加および顧客の流出リスク	影響 再生可能エネルギーや低炭素車導入の遅れによる中長期的なコスト増または収益減の影響が生じる 対応策 脱炭素に向けた先進技術の導入(①再生可能エネルギーの導入 ②非化石燃料車両の導入 ③倉庫作業のDX・IoT化)
市場	中期	低炭素またはカーボンニュートラルな輸送を重視する顧客への対応不足による顧客流出リスク	影響 気候変動に対する取り組みを重視する顧客(SBT認定顧客など)への収益減の影響が生じる 対応策 物流サービスにおける脱炭素施策の推進とステークホルダーへの情報開示の強化
評判	中期	気候変動に対する取り組み・情報開示が不十分なことによる企業評価の低下リスク	

② 物理リスク(4℃シナリオ)

種類	期間	想定リスク	事業への影響と対応策
急性	短期	異常気象による風水害等の激甚化による物流業務の停滞リスク	影響 風水害等による修理費用や原状回復費用増大の影響が生じる 対応策 風水害等ハザードリスクに対するBCP対策強化(①拠点の分散化 ②太陽光発電・蓄電池等の設置 ③低リスク地域への移転等)
慢性	中期	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	影響 職場環境の整備費用の増大の影響が生じる 対応策 人に優しい物流オペレーションの推進(①自動化・省力化・無人化の推進 ②快適な労働環境の提供)

③ 機会

種類	期間	機会	事業への影響と対応策
資源効率性	中期	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CO ₂ 排出量の削減機会 スマートロジスティクスや共同物流サービスによる効率的な物流オペレーションの導入機会	影響 物流サービスの効率化によるエネルギーコスト減の影響が生じる 対応策 脱炭素施策の推進によるエネルギーコストの削減(①省エネ施策の推進 ②再生可能エネルギー導入 ③非化石燃料車両の導入 ④モーダルシフト推進)
製品・サービス	長期	事業活動を多様化することに伴う機会	影響 事業活動の多様化による売上増の影響が生じる 対応策 当社独自のスマートロジスティクスによる物流サービスの提供(①スマートウェアハウス ②SCDOS ③SSCV)
レジリエンス	長期	エネルギーの多様化に伴う機会	影響 太陽光発電設備導入によるコスト減の影響が生じる 対応策 再生可能エネルギー導入による電力調達コストの削減および非常時の電源確保

* 参照シナリオ:
1.5℃シナリオ: IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario
2℃未満シナリオ: IEA Sustainable Development Scenario/IPCC RCP2.6
4℃シナリオ: IEA Stated Policies Scenario/IPCC RCP8.5

(3)1.5℃目標達成のための移行計画

当社グループは、環境中長期目標達成に向けた5つの分野の取り組み(省エネ、電化、再エネ調達、創エネ、排出権取引)を中期経営計画「LOGISTEED2024」に反映し、産業革命前からの気温上昇幅を1.5℃以内に抑えるための温室効果ガス(CO₂)排出量削減策を推進していきます。

日立物流のこれまで

日立物流のこれから

価値創造の成果

価値創造を支える基盤

財務・非財務情報

廃棄・排出への配慮

製造資本 自然資本

循環型社会への貢献に向けて、サプライチェーン上の資源利用の削減・回避や環境汚染の防止等に取り組んでいます。

KPI

- ・基準に適合した車両の保有率
- ・再資源化率



2021年度の各KPIの実績等はWebサイトをご参照ください。
https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/pdf/sustainability_2021htskpis.pdf

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CO₂排出抑制に取り組んでいます。

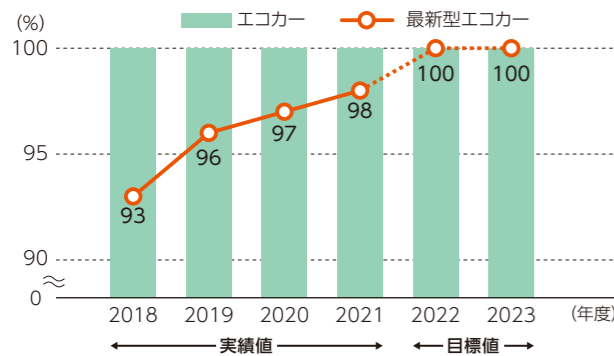
■ エコカーへの代替促進とエコドライブの推進

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。また2021年度には、グループ会社である(株)日立物流首都圏の千葉県野田市の営業所に電気トラックを導入しました。

今後も最新型エコカーへの代替を進め、大気汚染物質の排出量削減につなげるとともに、エコドライブ等の推進により、環境負荷の低減に取り組んでいきます。



● 日立物流グループのエコカー保有率(国内) (2022年3月末時点)



※1 対象車両は事業用と自家用の合計で、特殊用途車を除く。
 ※2 エコカーの種類は、ハイブリッド車、天然ガス車、電気自動車、国が認定している低燃費車(燃費基準達成車)・低排出ガス車。

● 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)
[CO₂排出量削減に関する2021年度の目標と実績]

目標 2020年度比 **+1.76%**
 実績 2020年度比 **+0.4%**

資源の有効活用

■ 環境に配慮した包装仕様の設計・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、環境負荷の低減に努めています。

2021年度は、公益社団法人日本包装技術協会主催の「2021日本パッケージングコンテスト」において、「経済産業大臣賞」と「テクニカル包装賞」を受賞しました。「経済産業大臣賞」は本コンテストの最優秀作品に授与される賞であり、保護性や機能性等、包装に求められる多くの要件を満たし、かつ経済性や環境にも配慮された総合的に最も優れた作品であると評価されたものです。

事例/受賞名	主な効果
大型装置の国内輸送用梱包材開発/経済産業大臣賞(ジャパンスター賞)	・積載率70%向上 ・CO ₂ 排出量43%削減 ・廃緩衝材の削減 等
洗濯機下部の組トレイ改善/テクニカル包装賞	・廃段ボール25%削減 等



2021日本パッケージングコンテスト
 「経済産業大臣賞」「テクニカル包装賞」をダブル受賞
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/20210907.html>

温室効果ガス(CO₂)の排出量・削減量の可視化

■ SCDOSによるお客様の事業の脱炭素化支援

お客様のサプライチェーンの最適化を支援するDXサービス「SCDOS」において、2021年度から「CO₂排出量見える化機能」のサービスの提供を開始しました。これは、お客様の多様なデータを一元管理・モニタリングしながら、サプライチェーンにおけるCO₂排出量・削減量の正確な把握・可視化を可能にするサービスです。お客様のCO₂排出量削減に貢献するとともに、循環型社会および脱炭素社会の実現に貢献しています。



SCDOS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/scdos/>

エネルギー利用の効率化

製造資本 自然資本

気候変動への対策および脱炭素社会の実現に向け、エネルギー利用の効率化やCO₂排出量削減に関する取り組みを着実に進めていきます。

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



2021年度の各KPIの実績等はWebサイトをご参照ください。
https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/pdf/sustainability_2021htskpis.pdf

建物での省エネ・温暖化対策

■ フォークリフトの省エネルギー化

日立物流グループでは、2021年度にリチウムイオンバッテリーを搭載したフォークリフトを14台導入しました。倉庫などでの物流作業に欠かせないフォークリフトには主に鉛バッテリーが使用されていますが、長寿命かつ充電効率の高いリチウムイオンバッテリーに切り替えることで、消費エネルギーの低減を図っています。今後もリチウムイオンバッテリーの導入を拡大し、フォークリフトの省エネ化に取り組んでいきます。



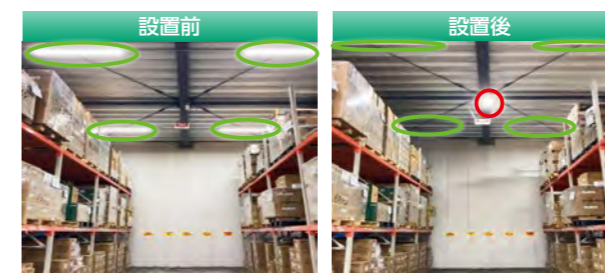
■ 物流センター屋上への太陽光パネルの設置

グループ会社の(株)バンテック九州では、物流センター(福岡県)の屋上に太陽光パネルを設置しています。同センターでは太陽光発電の導入により、年間56トンのCO₂排出量削減を見込んでいます。



■ 人感センサーの活用による節電

愛知県にある中京物流センターでは、人感センサーを活用した節電の取り組みを進めています。無人時の保管棚での照明点灯による消費電力を抑えるため、保管棚の間に人感センサー付きの補助灯を設置し、製品の取り出しや格納などを行う作業者を感知したときのみ照明を点灯させることで、作業者の安全と節電を両立させています。



緑○:蛍光灯 赤○:人感センサー(補助灯) 緑○:蛍光灯

■ LED照明設備の導入

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、今後も継続してまいります。

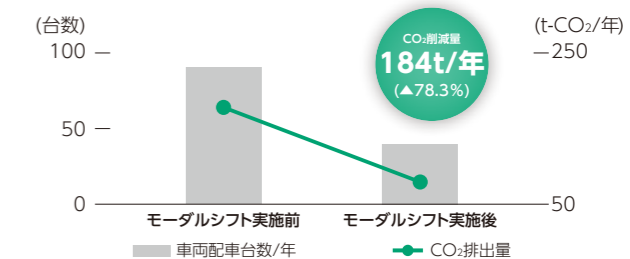
	2021年度
LED照明設備導入 拠点数	新設: 3拠点 既存: 12拠点
LED照明設備導入による CO ₂ 排出抑制量	799 t-CO ₂

対象範囲: 日立物流、国内グループ会社、海外グループ会社

モーダルシフトの推進

CO₂排出量の削減やドライバー不足・車両不足の解消等を目的として、「新規顧客・新規ルートの開拓」を目標に掲げ、トラック輸送から鉄道や船舶による輸送に切り替えるモーダルシフトを国内外で積極的に推進しています。2021年度は、衛生用品メーカー様の九州工場から関東の物流拠点への製品出荷の輸送において内航船へのモーダルシフトを提案・推進し、ドライバー不足・車両不足に対応するとともに、トラック輸送比で年間約8割のCO₂排出量削減を実現しました。この取り組みが評価され、一般社団法人 日本物流団体連合会が主催する「令和3年度モーダルシフト取り組み優良事業者賞(有効活用部門賞)」を受賞しました。

モーダルシフトによるCO₂排出量削減効果 (有効活用部門賞受賞事例)



「令和3年度モーダルシフト取り組み優良事業者賞(有効活用部門賞)」を受賞
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/20211126.html>

操業・輸送時の安全確保

人的・組織資本

「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、操業時の安全確保と高品質なサービスの提供に努めています。

KPI

労働災害度数率・強度率

等



2021年度の各KPIの実績等はWebサイトをご参照ください。
https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/pdf/sustainability_2021htskpis.pdf

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、取締役会の選任による「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等について審議・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等について報告し、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。2020年度および2021年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響により開催を見合わせましたが、状況を考慮しながら再開を検討していきます。

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^{*1}」「全国トラックドライバー・コンテスト^{*2}」に出場しています。2021年度も、全国各都道府県の予選を勝ち抜いた選手たちが出場し、優秀な成績を収めました。



^{*1} 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。
^{*2} 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。

● VRを活用した体感教育

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や体感教育を実施しています。体感教育では、VR(バーチャルリアリティ)技術を活用した映像コンテンツを積極的に用いた安全指導を実施しています。労働災害発生の危険が潜む行動等を、仮想空間上に再現した映像コンテンツによって作業者が疑似体験することで、安全作業の徹底につなげています。2021年度は新たに2つのコンテンツを作成し、現在では17のVR教育映像コンテンツを展開しています。



つまづき転倒体感

VR体感教育
受講者数
(2021年度)

6社 2,214名

※対象範囲:日立物流、国内グループ会社

■ 安全テクノロジーの導入

● 安全コックピット

映像を活用した「不安全行動の見える化(安全コックピット)」による労働災害の未然防止に努めています。物流センター内で稼働するフォークリフトの不安全行動を見える化するため、事故の発生リスクが高い場所の天井にカメラを設置。一時停止違反があった場合は画像認識技術で自動検知されると同時に、操縦者に対しアラートが発せられ、不安全行動への注意を促しています。また、映像データを分析することで今後の対策につなげています。

2021年度は、既に導入している3拠点のフォークリフトに、パトライトによる警告機能を追加したことで違反件数が大幅に削減されました。



日立物流グループの労働災害指数(国内2021年度)

度数率()内は単体 強度率()内は単体
0.88₍₀₎ **0.017**₍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

製造資本

知的資本

次世代の産業やくらしを支える社会インフラとしての役割を果たしながら、安全・品質・生産性に優れた持続可能な物流サービスの構築・進化を図ることで、脱炭素やドライバー不足等のさまざまな環境・社会課題の解決に貢献していきます。

KPI

社会インフラ関連設備の輸送実施
サプライチェーンソリューションの開発

等



2021年度の各KPIの実績等はWebサイトをご参照ください。
https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/pdf/sustainability_2021htskpis.pdf

地域の物流ニーズ・課題への対応および対応力の強化

■ メディカル業界向け物流センターの省人化

医薬品等の製造・販売の事業継続性の重要性を鑑み、パンデミックや労働力不足による物流の遅延・停滞や物流コスト上昇への対応策として、メディカル物流センターの省人化に取り組んでいます。2020年度に開設した先進的なメディカル業界向け物流センターでは、当社が独自に開発したRCS(Resource Control System)の導入により、倉庫内の自動化設備の複雑な制御連携が可能となり、一部の作業工程での完全無人化を実現しました。



■ 社会インフラ関連設備の輸送実施

— 風力発電設備の輸送 —

現在、世界全体で脱炭素社会に向けた動きが加速しています。そのような中、日立物流グループは2021年度に、再生可能エネルギーの拡大に貢献する社会インフラ関連機器輸送の取り組みとして、北海道蘭越町にて陸上風車輸送を手掛けました。陸上風車の建設地までの輸送の道程には、一般的なトラック、トレーラーが登坂不可能な急勾配、狭隘な山道がありましたが、当社グループが所有する特殊車両「マルチキャリア」を使用することにより、山麓から山頂までの運搬が可能となりました。今回実施した輸送作業は、電力プラント設備の輸送事業で長年にわたり培ってきた技術力や経験を活かし、建設会社をはじめ地域協力企業との緊密な連携を図ることで完遂につなげました。今後も国内外の各地で、風力、バイオマス、太陽光発電などの再生可能エネルギー事業の輸送に携わり、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



■ SSCV-Smart(輸送業務支援ソリューション)

中小企業が多くを占めるトラック運送業界では、さまざまな管理業務を電話やFAX、紙で行っている会社が少なくありません。当社が開発した「SSCV-Smart」は、荷主とトラック運送事業者をインターネットでつなぐWebシステムであり、輸送案件の獲得から配車、運行指示書の発行、請求までをシステム上で一元管理できるため、事業効率化・収益改善に寄与します。2021年度は、当社グループの輸送センターと地域の輸送協力パートナー(60社)に導入しました。今後もさまざまな機能を拡充することで、トラック運送事業者の効率的な働き方を支援していきます。



SSCV-Smartについての詳細はWebサイトをご参照ください。
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/sscv/smart/>

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
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。

● 物量予測ツールの活用

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。2021年度は、これまでに設計・実証を検討した物量予測ツールの精度向上を図り、物流現場での実装を30件実現しました。現在、物量予測ツールの活用事例は累計で50件まで拡大しています。

物量予測活用事例数
(2022年3月末時点:累計)

50件

● SCDOSで提供するサービスの拡張

お客様のサプライチェーン最適化に貢献するため、「SCDOS」のサービス拡張に取り組んでいます。具体的には、物流リソースの受容能力や運用効率を考慮した供給計画の立案や、多岐にわたる物流データを活用した在庫の補充発注業務の実行支援を行っています。2021年度は、お客様との共同研究により開発した在庫最適化ソリューションのサービス提供を開始したほか、物流センターを起点とした在庫適正化アプローチについて、実際の物流現場での実効性検証に取り組ましました。

日立物流グループの人財戦略

日立物流グループは、「人財力の強化」と「組織の活性化」の2つを柱とする人財戦略の推進により、LOGISTEEDの加速をめざします。経営戦略に応じた優秀な人財の確保と育成、役割に応じた評価と処遇により、人財力の強化を図るとともに、働き方改革やダイバーシティ&インクルージョンなどの取り組みを通じ、従業員エンゲージメントの向上と組織の活性化を推進していきます。

組織の活性化

従業員エンゲージメントの向上

持続的な成長を実現するためには、従業員と会社のつながりの強さ、エンゲージメントが重要になっています。エンゲージメントを高めるためには、当社グループのあり方と進むべき道を示し、従業員一人ひとりをつなぐ軸となるHB Wayの理解浸透を欠かすことはできません。また、エンゲージメントサーベイの実施によるモニタリングとその調査から浮き彫りになった課題に対してフォローアップし、エンゲージメントの向上と従業員一人ひとりが生き生きと働き続けられる会社をめざします。

■ **HB Wayの浸透**
HB Wayの考え方が、従業員一人ひとりの行動や判断基準に定着するよう、職場懇談会、各階層別研修やeラーニングなどの定期教育、VC活動などの取り組みを継続的に実施しています。

■ **モニタリング**
● **従業員エンゲージメントサーベイ**
HB Wayの浸透度や従業員の経営戦略への能動的な参画度合を、エ

ンゲージメントサーベイの実施により年1回把握しています。今後は、グローバルでのサーベイの実施を検討しています。

■ **フォローアップ**
エンゲージメントサーベイの経年の結果分析、組織単位での課題洗い出し、対策の実施等により、組織の活性化に取り組んでいます。サーベイの結果から、若手社員のエンゲージメントの強化が必要であると認識し、2021年度は1on1のキャリア面談を実施しました。

従業員エンゲージメントサーベイ結果
—持続可能なエンゲージメントスコア*1— 65 ※2

対象範囲:日立物流、国内グループ会社
*1 貢献意欲や帰属意識等に関する設問によって測定される企業の成長性との相関性が高い指標。目標値を設定しエンゲージメント向上につなげている。
*2 好意的回答の合計スコア

ダイバーシティ&インクルージョン

少子高齢化による労働力人口の減少が見込まれるなか、特に物流業界での人財不足は顕著であり、これまで以上に多様な人財の活躍は、日立物流グループが物流活動を通じて社会に貢献するうえで不可欠な要素です。当社グループでは、多様な働き方を実現する制度や仕組みの整備に加え、教育等を通じたダイバーシティ&インクルージョンの風土醸成と促進に取り組んでいます。

■ **ダイバーシティへの理解促進と意識改革**
階層別研修で、ダイバーシティについての深い理解や意識改革につながるカリキュラムを導入しています。また、外部講師による講演会を2014年度より開催しています。2021年度は、働き方改革にフォーカスしたダイバーシティ講演会を開催し、国内のグループ会社従業員を含む約600名が聴講(オンライン参加含む)しました。

■ **女性の活躍推進**
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。2021年度には


女性管理職登用への意識付けを目的とした、リーダーシップ研修やキャリア開発研修に67名が参加しました。

女性管理職比率
2021年度実績 5.5%

目標: 2023年度までに10%

対象範囲:日立物流

■ **仕事とライフイベントとの両立支援**
従業員がライフイベントに直面しても家庭生活と両立しながら安心して働き続けられるよう、両立支援制度を設けています。また、両立支援ハンドブックを作成・配布するなどの積極的な情報提供を通じて、本人および周囲の理解醸成を図り、制度の利用促進につなげています。



働き方改革

従業員が健康で、安心して、やりがいを持って働き続けることができるよう、各種取り組みを通じた「働き方改革」を推進し、従業員一人ひとりが存分に活躍することで、組織全体の生産性と企業価値の向上をめざしています。

■ **VC活動の推進**
日々の改善活動としてVC活動を推進し、安全・品質・生産性の改善、職場活性化の取り組み、RPA等デジタルツールの活用などを通じて働き方改革につなげています。

■ **労働時間の適正化**
PCログ管理や生体認証などでの管理により従業員・管理者双方の意識改革を図り、時間外労働の削減に取り組むとともに、年次有給休暇を取得しやすい環境づくりも積極的に進めています。

時間外労働時間(平均)
(2021年度) 27.5 時間/月

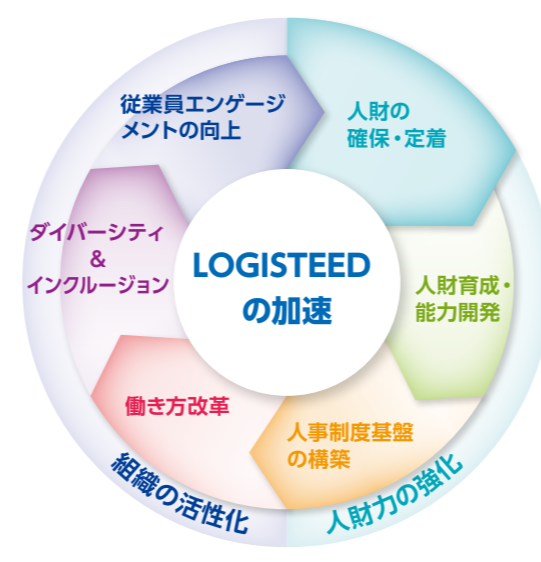
対象範囲:日立物流 正社員

■ **テレワーク勤務の促進**
リモートワークが可能な業務にテレワーク勤務制度を導入し、オンライン会議システムなどのITツールを活用したテレワーク勤務を実施しています。業務の整理、見直しにつながったほか、働く時間と場所に制限のある従業員に対しての両立支援施策にもなっています。

■ **従業員の健康増進支援**
保健師などの専任スタッフが常駐するグループ健康管理室を開設し、心身の健康面での不安やセルフケア等に関する相談に対応するなど、従業員の健康づくりの支援を拡充することにより、健康で安心して働ける職場づくりに努めています。

年次有給休暇取得日数
(2021年度) 16.9 (15.7)日

対象範囲:日立物流 正社員()内は国内グループ 正社員



人財力の強化

人財の確保・定着

中期経営計画「LOGISTEED2024」の策定を踏まえ、LOGISTEEDの加速とアジア圏3PLリーディングカンパニーへの進化に向け、DX人財およびグローバル人財の積極的な確保と、その早期定着のための各種施策を推進しています。

■ **事業戦略に沿った人財の確保**

● **DX人財**
ダイレクトリクルーティングを活用した採用のほか、これまで物流業界との関わりが少なかった方々に興味をもってもらうために、インターンシップや社員との座談会などの開催を通じて、物流DXに触れていただく機会を設けています。

● **グローバル人財**
実践的な語学力に加え、各国の文化やビジネス環境を理解し、海外事業の強化、拡大に向け、今後のグローバル化を共に進めていける人財の確保に力を入れています。また、新卒採用では外国籍社員を積極的に採用し、周囲の社員の異文化理解、グローバル化にも努めています。

■ **人財の早期定着**
● **オンボーディングプログラム**
若手社員や経験者採用者を対象に、HB Wayの理解浸透、安全、法令遵守などの研修を実施しています。

● **サーベイやキャリア面談の実施**
若手社員を対象に、配属されている組織に対する参画意識や生産性に関する改善意識などを測るサーベイを実施し、その結果を用いて上長向けにマネジメントに関するアドバイスの提供を行っています。またメンター制度の導入や定期的なキャリア面談の実施により、人財定着率の向上を図っています。

新卒採用社員における外国籍社員の割合 (2021年度) 11%

目標: 2023年度までに全体の3%

対象範囲:日立物流

人財育成・能力開発

日立物流グループの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。従業員が自ら学ぶ姿勢を大切に、自律的成長を支援する環境を整備しています。また、教育時間や費用などの実態を定期的に調査・把握し、研修のニーズや実効性等を確認しています。

■ **一人あたり教育時間 (2021年度)** 8.4 時間

対象範囲:日立物流、国内グループ会社

■ **一人あたり教育費 (2021年度)** 27,960 円

対象範囲:日立物流、国内グループ会社

■ **HBグループカレッジ**
ポジションごとに期待と役割および必要なスキルを整理し、事業戦略と連動させながら、「HBグループカレ

ジ」として階層別研修、現場管理、ロジスティクステクノロジーなどの専門プログラムを実施しています。またスキル調査の実施により、あるべき姿とのギャップを見える化し、随時教育体系に反映させています。中期経営計画「LOGISTEED2024」の策定を踏まえ、DX人財とグローバル人財の育成を重点的に行っています。

● **DX人財**
DX人財の育成体系を整備し、高度人財の育成を進めるとともに、経営幹部を含む全社員に基礎教育を実施することでデジタルリテラシーの底上げを図っています。
・全社員教育:DXマインドセット教育、IT基礎教育
・専門教育:プロジェクト管理、ビジネスアナリシス、データアナリスト、データサイエンティスト育成研修等

● **グローバル人財**
グローバルコミュニケーション教育、海外業務研修制度などのプログラムにより、グローバルな思考と高い専門性を有し、文化や価値観の違いを超えビジネスに貢献する人財の育成を行っています。

人事制度基盤の構築

日立物流グループ全体で評価の測定基準の標準化を進めていくなかで、先行して日本国内の管理職を対象に、求められる役割、責任、期待と成果、必要なスキルなどを明確にし、能力・意欲に応じた「適所適財」の配置を行うグループ共通の「人事制度」への転換を進めています。従業員一人ひとりの自律的な役割遂行、挑戦意欲や成長を促すとともに、行動・プロセスと成果を今まで以上に評価や処遇に反映することにより、納得感や達成感を醸成し、グループ全体のより大きな価値創出の実現をめざしていきます。

■ **ジョブ型人事制度の導入**
ジョブ型人事制度導入に向け、「適所適財」での柔軟な人財ローテーションが行えるようグループ内で組織設置基準の統一を推進しています。さらに役割を明確化・明文化したポジションプロファイルを作成し、「ポジション」の評価基準に応じた処遇制度への転換を進めています。

■ **人事マネジメントシステムの刷新**
人事マネジメントシステムの刷新を日本国内から先行して進めてい

ます。ジョブ型人事制度で整理した役割・ポジションをもとに、従業員がどのようなキャリアを持っているか、また、どのような業務スキルを持っているかなどの一元管理が可能なマネジメントシステムを構築することで、グローバル視点での最適な人財配置や人事戦略の実現をめざしています。

① 組織設置基準
組織や管理職配置等各社異なる
A/E B/E C/E D/E

② 役割評価・ポジションプロファイル
役割の定義なし
定義なし

③ 等級/評価/報酬制度
人に紐づく
A/E 1,000k ¥
O/O部長 ポジション - ¥

④ 適所適財での人財ローテーション
A/E B/E C/E D/E

⑤ 役割の明確化・明文化
(ポジションプロファイル-PP)
ポジション 賃金 人財

⑥ ポジション (イ2) に紐づく
A/E 1,000k ¥
O/O部長 ポジション - ¥



(イメージ)

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/>

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとの責任ある対話

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。ステークホルダーの皆様への情報の発信や直接的な対話などのコミュニケーション活動を通じ、当社グループへの理解を深めていただくと同時に、ご意見やご要望を企業活動に反映させることで信頼関係の維持・発展につなげ、企業価値の向上を図っていきます。

ステークホルダー	目的	コミュニケーションの手段・方法	実績 ^{※1} または頻度
お客様 	<ul style="list-style-type: none"> ▶お客様満足の向上 ▶コーポレートブランドの向上 	Webセミナー・説明会	13回 653名参加
		LOGISTEED CAFÉを活用した交流会	延べ496社 1,250名参加 ^{※2}
		大規模展示会への参加	年1回
		お客様アンケート	都度
従業員 	<ul style="list-style-type: none"> ▶従業員モチベーションの向上 ▶笑顔と活気あふれる職場づくり ▶良好で継続的な労使関係の維持 	業務改善好事例の発表と表彰(VCアワード)	年1回
		経営層との座談会(対話セッション)	3回開催 延べ230名参加
		改善支援イントラサイトの設置(VC JUMP)	日常的
		学びのプラットフォーム(イベント管理システム)の設置	eラーニング:83件開催 延べ約140,000名受講
		従業員エンゲージメントサーベイ	年1回
ビジネスパートナー 	<ul style="list-style-type: none"> ▶物流領域を超えたパートナーとの良好な関係の構築 ▶輸送協力会社との長期的・安定的かつ有効性ある関係の維持 	LOGISTEED CAFÉを活用した交流会	延べ496社 1,250名参加 ^{※2}
		輸送協会社向けセミナー	各地で年2回 ^{※3}
		輸送協力会社の表彰	発生時
		サプライヤー向け専用問い合わせ窓口の設置	日常的
株主・投資家 	<ul style="list-style-type: none"> ▶公正で透明性の高い情報の適時、適切な開示による積極的な対話を通じた、持続的成長と中長期的な企業価値の向上 	決算説明会	4回
		スモールミーティング	6回
		経営幹部による個別面談(海外投資家およびESG投資インタビュー含む)	26回
		定時株主総会	年1回
		議決権行使率	90.2% ^{※4}
行政・業界団体 	<ul style="list-style-type: none"> ▶物流に関わる横断的な課題についての認識の共有 ▶連携と結束を通じた課題解決への貢献と持続可能な物流の実現 	委員会・協議会・会議への参加	随時
		経済・業界団体への参加	随時
地域社会 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ロジスティクスイノベーション等への支援を通じた、持続可能なくらしや社会の実現への貢献 ▶次世代に向けた物流業の社会的役割の認知向上 	NGO/NPO等との個別対話	15回
		スポーツイベント開催支援/スポーツ振興支援	都度/陸上部の設置
		地域自治体との対話	14回
		ボランティア活動への参加	都度

※1 実績値は、2022年3月31日現在
 ※2 参加人数・来訪社数は、お客様および取引先様等の合計
 ※3 2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から開催を見合わせ
 ※4 2022年6月23日開催の定時株主総会における議決権行使率

株主・投資家との建設的な対話の取り組み

当社グループは、証券アナリスト・機関投資家等を対象とした決算説明会・電話会議・スモールミーティング、海外ロードショー、個別面談等での対話を通じて、コミュニケーションの充実を図っています。2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大を踏まえ、株主を含む投資家との個別面談や決算説明会、スモールミーティング等はオンラインで実施したほか、英文資料のタイムリーな開示を行い、株主・投資家との対話の促進に取り組みました。



決算説明会(オンライン)

英文資料のタイムリーな開示

社外からの評価

社外表彰・受賞

2021年

- 7月: 第22回物流環境大賞「先進技術賞」を受賞
- 9月: 2021日本パッケージングコンテスト「経済産業大臣賞」「テクニカル包装賞」をダブル受賞
- 10月: 第36回 全国フォークリフト運転競技大会「一般の部」「女性の部」でダブル優勝
- 10月: 第53回 全国トラックドライバー・コンテスト「内閣総理大臣賞」を受賞、「4トン部門」「トレーラ部門」で優勝
- 11月: 「令和3年度モーダルシフト取り組み優良事業者賞(有効活用部門賞)」を受賞
- 12月: 当社Webサイト「株主・投資家向け情報」が主要なIRサイト評価で受賞

ESG

(2022年8月現在)

ESGインデックスへの組み入れ

GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が採用する5つのESG指数全てに選定



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE4Good



S&P/JPX Carbon Efficient Index

2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
 2022 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

ESG評価



MSCI ESG RATINGS AAA



気候変動レポート2021にて「A-」評価獲得

その他評価

テーマ銘柄



DX銘柄2022 Digital Transformation

統合報告書

GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選定(2022年2月)

IRサイト評価



企業ホームページ最優秀サイト 2021 日興アイ・アール総合ランキング



インターネットIR総合ランキング 銀賞 2021年



インターネットIR優良賞 2021年



その他の社外からの評価につきましては、Webサイトをご参照ください。

<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/profile/csr/evaluation>

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。

(年度)	日本基準			IFRS							
	2012	2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^{*7}	2020	2021
百万円											
連結会計年度:											
売上収益(売上高) ^{*1}	¥547,517	¥624,504	¥677,108	¥678,573	¥680,354	¥665,377	¥700,391	¥708,831	¥672,286	¥652,380	¥743,612
国内物流	375,560	388,765	397,844	397,954	405,080	411,796	417,835	432,793	435,311	421,190	417,162
国際物流	152,485	215,193	258,354	258,231	253,144	231,727	260,285	255,828	219,761	216,258	313,494
その他(物流周辺事業等)	19,472	20,546	20,910	22,388	22,130	21,854	22,271	20,210	17,214	14,932	12,956
営業利益 ^{*5}	19,535	20,992	21,198	21,465	28,320	29,466	29,803	31,192	33,483	36,711	38,696
国内物流	27,452	28,523	26,082	14,071	20,333	21,830	21,740	22,099	26,063	25,176	23,678
国際物流	1,123	2,910	5,897	4,848	5,652	5,693	6,280	7,108	6,502	10,340	13,642
その他(物流周辺事業等)	2,619	2,743	2,883	2,546	2,335	1,943	1,783	1,985	918	1,195	1,376
消去又は全社費用 ^{*2}	(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}	11,156	5,433	10,932	13,250	14,011	18,703	20,916	22,786	21,614	22,873	13,513
連結会計年度末:											
総資産	¥374,206	¥427,733	¥450,048	¥459,386	¥464,399	¥549,924	¥564,903	¥612,535	¥879,144	¥787,936	¥791,878
資本合計(純資産) ^{*1}	174,904	181,401	188,935	176,726	178,552	190,919	208,291	228,949	239,257	162,107	178,213
親会社株主持分(自己資本)	169,327	168,683	176,714	173,720	175,543	187,482	204,328	222,346	232,861	155,158	170,170
連結キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥24,689	¥25,689	¥31,578	¥32,266	¥38,820	¥26,372	¥27,924	¥37,812	¥78,204	55,309	65,135
投資活動によるキャッシュ・フロー	(16,759)	(24,595)	(19,860)	(19,886)	(10,373)	(69,004)	(6,178)	(13,892)	(1,162)	69,779	(24,877)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,522)	(2,038)	(11,648)	(12,065)	(16,712)	55,592	(16,445)	21,104	(45,707)	(161,056)	(52,511)
現金及び現金同等物期末残高	33,052	33,614	34,542	34,544	45,146	57,483	63,497	108,412	139,021	104,815	94,907
1株当たり情報(円):											
親会社株主に帰属する当期利益(当期純利益) ^{*1}	¥100.01	¥48.70	¥98.00	¥118.78	¥125.60	¥167.66	¥187.50	¥204.27	¥193.76	¥240.02	¥161.47
親会社株主持分(純資産) ^{*1}	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	1,854.01	2,033.37
年間配当金	25.00	26.00	28.00	28.00	30.00	34.00	36.00	40.00	43.00	50.00	56.00
期末株価	1,500	1,676	1,817	1,817	1,882	2,313	2,990	3,285	2,349	3,720	6,720
設備投資額											
設備投資 ^{*3}	¥17,854	¥27,948	¥26,528	¥26,528	¥33,755	¥21,961	¥17,355	¥27,559	¥32,242	¥68,100	¥49,299
自家投資 ^{*4}	15,187	21,622	13,601	13,601	22,340	15,670	13,010	17,760	18,250	24,080	22,380
減価償却費	14,958	16,579	18,403	18,715	19,125	18,741	19,030	19,059	52,815	52,159	50,828
財務指標											
売上収益営業利益率(%) ^{*5}	3.6	3.4	3.1	3.2	4.2	4.4	4.3	4.4	5.0	5.6	5.2
ROE(%)	6.8	3.2	6.3	8.0	8.0	10.3	10.7	10.7	9.5	11.8	8.3
その他情報:											
従業員数(シニア社員・パート・派遣社員等を除く)	22,793	24,425	24,728	24,728	24,744	25,274	25,074	24,139	23,837	22,682	22,918
倉庫面積合計(万m) ^{*6}	564	637	691	691	709	719	731	734	741	753	755
国内	426	461	500	500	496	497	499	513	509	527	537
海外	138	176	191	191	213	222	231	221	232	226	219

※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 エーアイティーグループ・HTB-BCDトラベルグループを除く ※7 2019年度より、IFRS第16号「リース」を適用しています。

主要な経営指標の推移:MD&A

(経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析)

財政状態の状況

当連結会計年度末の資産の部合計は、前連結会計年度末に比べ39億42百万円増加し、7,918億78百万円となりました。流動資産は、現金及び現金同等物が99億8百万円減少したものの、売上債権及び契約資産が売上収益の増加等により81億81百万円、その他の金融資産が当社連結子会社であるMars Lojistik Grup Anonim Sirketiにおけるリラ建定期預金への預入等により62億2百万円それぞれ増加したことなどにより、21億20百万円増加しました。非流動資産は、使用権資産が減価償却費の計上や当社連結子会社である(株)日立物流西日本の舞洲営業所の物流センターにおける火災(以下「当社連結子会社における火災」という。)による損失等により67億65百万円減少したものの、有形固定資産が滋賀県大津市および千葉県柏市にそれぞれ設立した危険物倉庫等の設備投資および車両運搬具等の更新等により93億9百万円増加したことなどにより、18億22百万円増加しました。

当連結会計年度末の負債の部合計は、前連結会計年度末に比べ121億64百万円減少し、6,136億65百万円となりました。流動負債は、償還期長期債務が1年内返済予定の長期借入金の長期債務からの振り替え等により97億72百万円、その他の流動負債が当社連結子会社における火災による損害賠償他引当計上等により64億85百万円それぞれ増加したことなどにより、164億86百万円増加しました。非流動負債は、長期債務が1年内返済予定の長期借入金の償還期長期債務への振り替え等により199億17百万円、リース負債が返済や当社連結子会社における火災による取崩し等により98億77百万円それぞれ減少したことなどにより、286億50百万円減少しました。

当連結会計年度末の資本の部合計は、前連結会計年度末に比べ161億6百万円増加し、1,782億13百万円となりました。親会社株主持分は、自己株式消却により自己株式が989億96百万円減少したなどの結果、150億12百万円増加しました。また親会社株主持分比率は前連結会計年度末の19.7%から21.5%となりました。

経営成績の状況

■ 売上収益、調整後営業利益

当連結会計年度の売上収益は、取り扱い物量の回復により、前連結会計年度に比べ14%増加し、7,436億12百万円となりました。調整後営業利益は増収影響や生産性改善、フォーディング事業の収益性向上等により、前連結会計年度に比べ5%増加し、386億96百万円となりました。営業利益は、新型コロナウイルス感染拡大による損失が減少したものの、当社連結子会社における火災による火災損失の計上、当社が保有していた佐川急便(株)の全株式の譲渡による譲渡益および固定資産売却益が減少したことなどにより、前連結会計年度に比べ25%減少し、307億38百万円となりました。

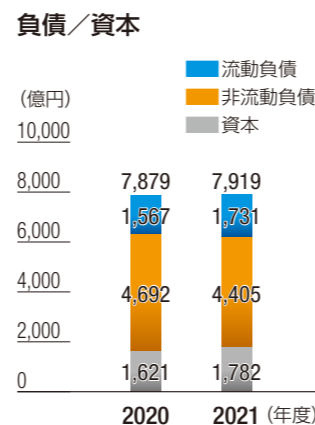
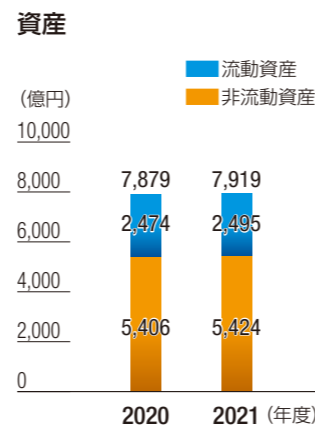
■ EBIT (受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益)

当連結会計年度のEBITは、営業利益が減少し、また、当社が保有していた佐川急便(株)の全株式の譲渡等により持分法による投資損益の減少および為替差損が発生したことなどにより、前連結会計年度に比べ34%減少し、294億17百万円となりました。

■ 親会社株主に帰属する当期利益

当連結会計年度の親会社株主に帰属する当期利益は、税引前当期利益が減少したことなどにより、前連結会計年度に比べ41%減少し、135億13百万円となりました。

	(単位:億円)	
	2020年度	2021年度
売上収益	6,524	7,436
調整後営業利益	367	387
営業利益	411	307
EBIT	444	294
税引前当期利益	391	246
親会社株主に帰属する当期利益	229	135



キャッシュ・フローの状況

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

前連結会計年度に比べ98億26百万円収入が増加し、651億35百万円の収入となりました。この主な要因は、法人所得税の支払72億2百万円等により資金が減少したものの、減価償却費及び無形資産償却費508億28百万円、当期利益の増加146億22百万円等により資金が増加したことによるものです。

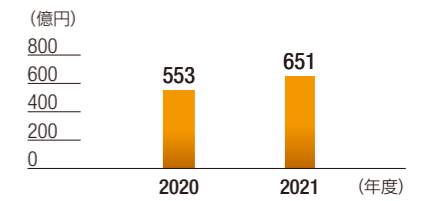
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

前連結会計年度に比べ946億56百万円収入が減少し、248億77百万円の支出となりました。この主な要因は、滋賀県大津市および千葉県柏市にそれぞれ設立した危険物倉庫等の設備投資および車両運搬具等の更新を主な内訳とした有形固定資産及び無形資産の取得203億59百万円、トルコの子会社であるMars Lojistik Grup Anonim Sirketiにおける、トルコ政府による外貨建資産の評価益に係る税金の減免措置の適用を受けるための為替変動の損失補償が付されたリラ建定期預金への預入を主な内訳とした定期預金の預入による支出60億49百万円により資金が減少したことによるものです。

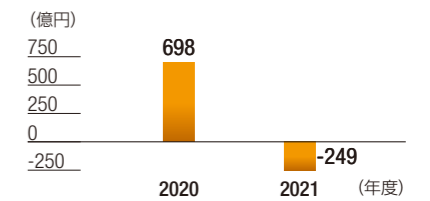
■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

前連結会計年度に比べ1,085億45百万円支出が減少し、525億11百万円の支出となりました。この主な要因は、リース負債の返済337億58百万円、長期借入債務の返済103億29百万円等により資金が減少したことによるものです。

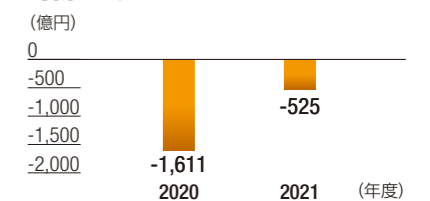
営業活動によるキャッシュ・フロー



投資活動によるキャッシュ・フロー



財務活動によるキャッシュ・フロー



設備投資の概要

当社グループ(当社および連結子会社)は、投資内容を厳選し物流拠点の拡充を図るための投資を実施したほか、通常車両運搬具等の更新を実施しました。当連結会計年度の設備投資(有形・無形資産受入ベース数値)の内訳は、以下の通りです。

国内物流では、危険物倉庫(滋賀県大津市・千葉県柏市)を有形固定資産として取得等、物流拠点の拡充を図りました。

また現有資産の更新を実施するとともに、合理化、省力化を目的とする投資を実施しました。その結果設備投資額は260億22百万円となりました。

国際物流では、主に車両等の現有資産の更新を実施しました。その結果設備投資額は161億40百万円となりました。

その他では、賃貸事業用車両等の現有資産の更新を実施しました。その結果設備投資額は31億36百万円となりました。

設備投資の内訳 (単位:億円)

	2020年度	2021年度
国内物流	512	260
国際物流	115	161
その他	32	31
全社共通	22	40
合計	681	493

税務ポリシー

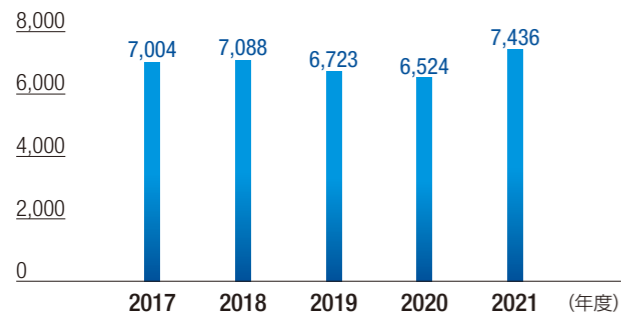
当社グループは、納税義務を適正に履行することは社会的責任の一つと認識し、「グループ税務管理規程」を社内にて定めています。

- 税務の国際基準および法令の順守**
グループ各社は、OECD移転価格ガイドライン、BEPS行動計画等の税務の国際基準を十分に斟酌し、事業活動に関わる全ての法令を遵守して、税務管理を遂行する。
- 効率的・継続的・積極的な税務管理**
グループ各社は、社会的に責任ある組織として、効率的、継続的、積極的に税務管理し、株主価値を最大化することに努める。
- 税務当局との誠実で良好な協力関係の構築**
グループ各社は事業活動地域における税務当局と誠実で良好な協力関係を構築し、維持、発展させることに努める。
- 課税の多様化およびリスクへの対応**
グループ各社は、多様化する課税の問題への対応、税務当局の調査・課税に関わる対応等で、速やかに、関係部署へ連絡する。

主要な経営指標の推移:財務&非財務ハイライト

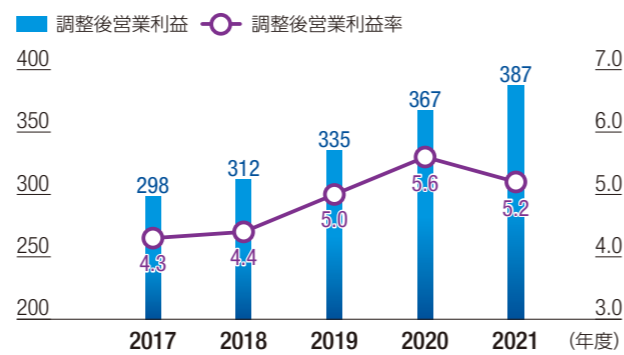
財務ハイライト

売上収益(億円)



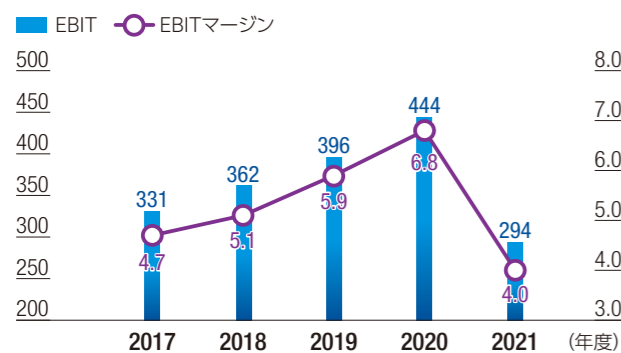
2017年度以降増収で推移していましたが、2019年度は自動車部品・フォーディング事業の取り扱い減少、2020年度は新型コロナウイルス感染症による影響等により減収となりました。2021年度は取り扱い物量の回復により、増収となりました。

調整後営業利益(億円) / 率(%)



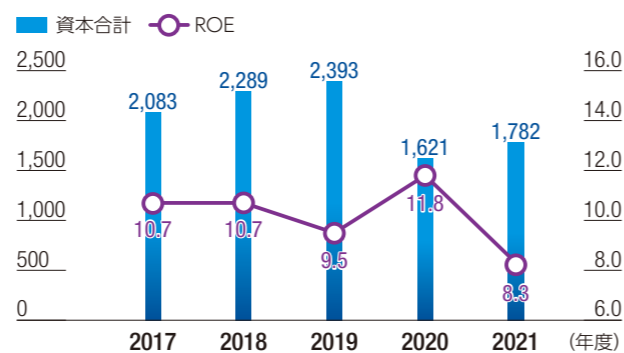
2013年度以降増益で推移しています。2021年度は増収影響や生産性改善、フォーディング事業の収益性向上等により、増益となりました。

EBIT(億円) / マージン(%)



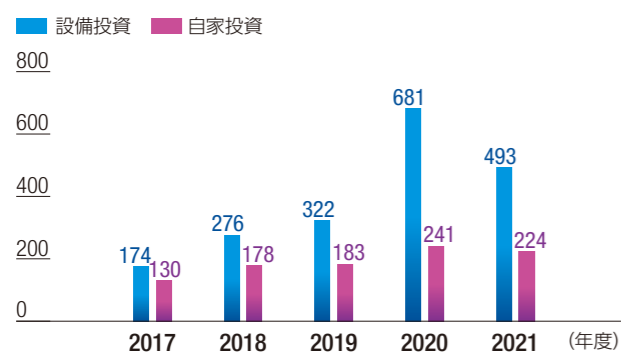
2013年度以降増益で推移していましたが、2021年度は当社連結子会社における火災による損失、2020年度に計上した関連会社株式の譲渡益や固定資産売却益の減少等により、減益となりました。

資本合計(億円) / ROE(%)



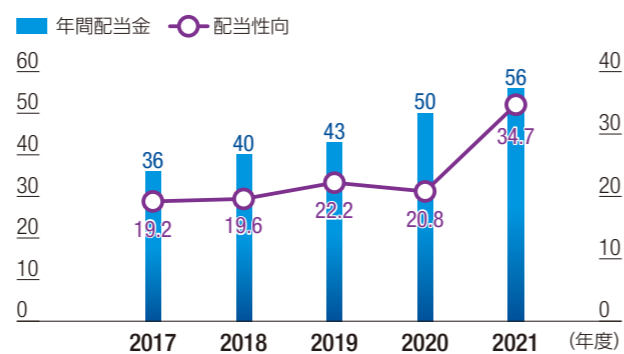
ROEは2016年度以降10%前後で推移しています。2020年度は自己株式約988億円を取得したことにより親会社株主持分が減少しROEは上昇しましたが、2021年度は火災損失の計上等により親会社株主に帰属する当期利益が減少し、ROEは低下しました。

設備投資 / 自家投資(億円)



リースを含む設備投資額^{*1}は200~700億円前後で推移し、自家投資^{*2}は概ね130~200億円前後にて推移しています。2021年度は国内にて危険物倉庫の取得等、自家投資による拠点拡大を図りました。

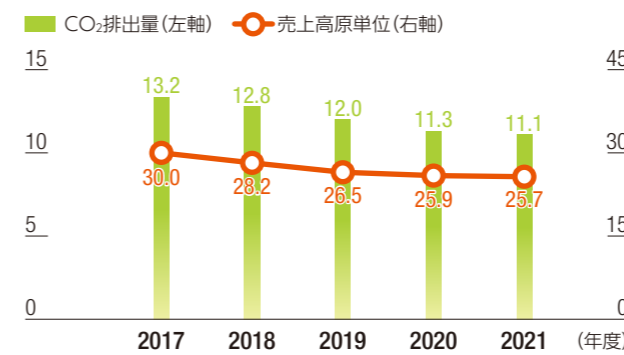
1株当たり年間配当金(円) / 配当性向(%)



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。^{*3}

非財務ハイライト

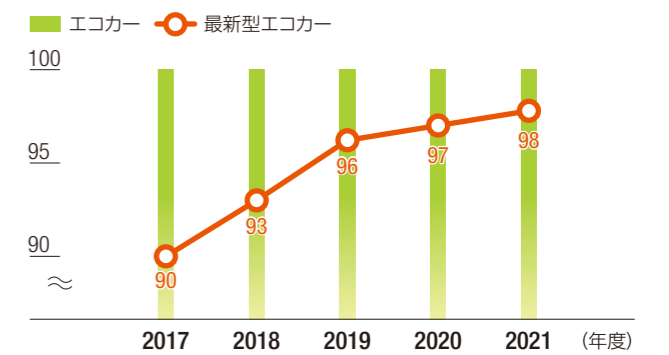
CO₂排出量(万t-CO₂) / 売上高原単位(t-CO₂/億円)



電気使用量の削減や車両の燃費向上への取り組み等により、CO₂排出量、売上高原単位とも減少傾向で推移しています。

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)

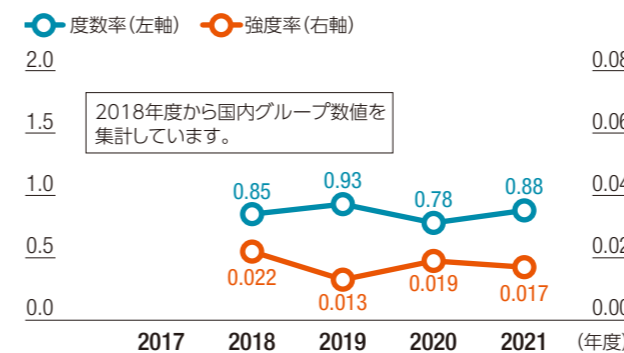
エコカー保有率(%)^{*1}



さらなる環境負荷低減に向けて、より環境性能に優れた電気自動車や燃料電池車等の導入も進め、最新型エコカー保有率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

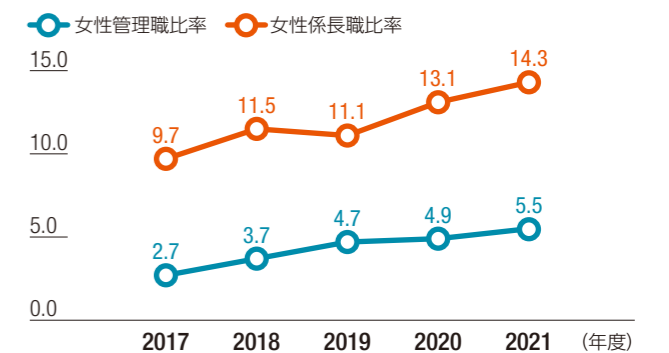
労働災害指数:度数率 / 強度率^{*2}



2021年度は、労働災害の発生の頻度を表す「度数率」はわずかに上昇しましたが、災害の重さの程度を表す「強度率」は、体感型の教育の導入等により低下しました。

対象範囲:日立物流、国内グループ会社

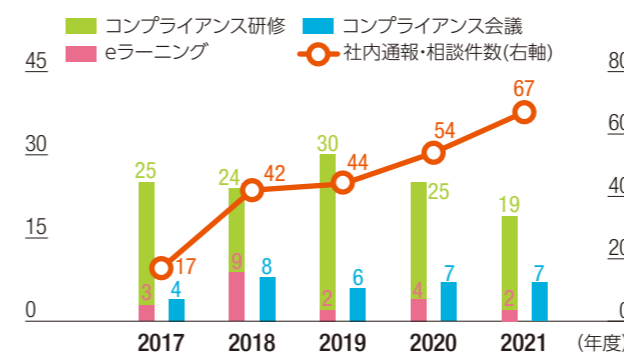
女性管理職比率(%)



女性社員の計画的な育成により、2021年度的女性管理職比率は、2017年度比で約2倍になっています。

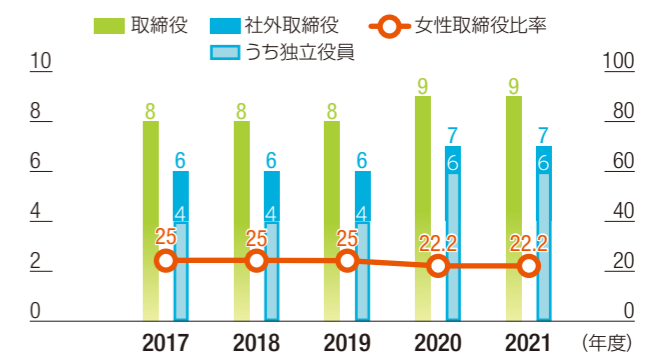
対象範囲:日立物流

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)^{*3}



国内外のグループ全体に向けて、コンプライアンス強化のための施策を継続的に実施しています。また、社内通報制度の浸透により、通報相談件数が増加傾向となっています。

取締役と社外取締役(名) / 女性取締役比率(%)^{*4}



経営の監督機関である取締役会では、外部の客観的な意見を取り入れるべく、社外取締役を招聘しています。また、女性取締役を登用し、多様性の確保に努めています。

対象範囲:日立物流

^{*1} 有形・無形資産投入ベース ^{*2} 固定資産計上ベース ^{*3} 2022年4月28日付で公表した「HTSK株式会社による当社株式に対する公開買付けの開始予定に係る賛同の意見表明及び応募推奨に関するお知らせ」及び「剰余金の配当(無配)に関するお知らせ」の通り、HTSK株式会社による当社の普通株式に対する公開買付けが行われる予定であることを踏まえて、2023年3月期の第2四半期末及び期末の配当は行わない予定です。

^{*1} エコカーの種類は、ハイブリッド車、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家用の合計で、特殊用途車両を除く。
^{*2} 度数率は100万延べ実労働時間当たりの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。
^{*3} 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。
^{*4} 女性取締役は、全員独立役員。

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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
流動資産		
現金及び現金同等物	104,815	94,907
売上債権及び契約資産	123,681	131,862
棚卸資産	1,083	1,363
その他の金融資産	4,378	10,580
その他の流動資産	13,393	10,758
流動資産合計	247,350	249,470
非流動資産		
持分法で会計処理されている投資	6,372	6,762
有形固定資産	159,981	169,290
使用権資産	288,030	281,265
のれん	25,228	25,881
無形資産	23,824	21,270
繰延税金資産	11,732	14,022
その他の金融資産	18,459	17,259
その他の非流動資産	6,960	6,659
非流動資産合計	540,586	542,408
資産の部合計	787,936	791,878

(単位：百万円)

負債の部	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
流動負債		
買入債務	51,733	54,561
短期借入金	2,152	1,114
償還期長期債務	10,320	20,092
リース負債	30,600	31,926
未払法人所得税	6,089	5,385
その他の金融負債	24,202	22,019
その他の流動負債	31,559	38,044
流動負債合計	156,655	173,141
非流動負債		
長期債務	140,303	120,386
リース負債	261,220	251,343
退職給付に係る負債	37,071	39,436
繰延税金負債	7,467	7,969
その他の金融負債	20,075	18,435
その他の非流動負債	3,038	2,955
非流動負債合計	469,174	440,524
負債の部合計	625,829	613,665
資本の部		
親会社株主持分		
資本金	16,803	16,803
利益剰余金	236,311	145,026
その他の包括利益累計額	1,861	9,162
自己株式	(99,817)	(821)
親会社株主持分合計	155,158	170,170
非支配持分	6,949	8,043
資本の部合計	162,107	178,213
負債・資本の部合計	787,936	791,878

日立物流のこれまで

日立物流のこれから

価値創造の成果

価値創造を支える基盤

財務・非財務情報

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 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日)
売上収益	652,380	743,612
売上原価	(566,582)	(649,000)
売上総利益	85,798	94,612
販売費及び一般管理費	(49,087)	(55,916)
調整後営業利益	36,711	38,696
その他の収益	10,787	2,071
その他の費用	(6,448)	(10,029)
営業利益	41,050	30,738
金融収益	413	76
金融費用	(44)	(1,888)
持分法による投資損益	3,010	491
受取利息及び支払利息調整後税引前当期利益	44,429	29,417
受取利息	1,197	1,299
支払利息	(6,492)	(6,085)
税引前当期利益	39,134	24,631
法人所得税費用	(15,180)	(10,009)
当期利益	23,954	14,622
当期利益の帰属		
親会社株主持分	22,873	13,513
非支配持分	1,081	1,109
1 株当たり親会社株主に帰属する当期利益		
基本	240.02円	161.47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 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日)
当期利益	23,954	14,622
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	475	(747)
確定給付制度の再測定	213	52
持分法のその他の包括利益	18	(1)
純損益に組み替えられない項目合計	706	(696)
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	6,274	8,133
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動額	2	8
持分法のその他の包括利益	20	118
純損益に組み替えられる可能性がある項目合計	6,296	8,259
その他の包括利益合計	7,002	7,563
当期包括利益	30,956	22,185
当期包括利益の帰属		
親会社株主持分	29,211	20,516
非支配持分	1,745	1,669

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 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	23,954	14,622
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		
減価却費及び無形資産償却費	52,159	50,828
減損損失	1,339	4
法人所得税費用	15,180	10,009
持分法による投資損益	(3,010)	(491)
火災損失	—	7,294
受取保険金	(50)	(429)
関連会社株式売却益	(4,945)	—
固定資産売却損益	(2,769)	(219)
受取利息及び受取配当金	(1,270)	(1,375)
支払利息	6,492	6,085
売上債権及び契約資産の増減	(4,366)	(3,816)
棚卸資産の増減	77	(256)
買入債務の増減	3,084	2,276
退職給付に係る負債の増減	1,976	2,283
その他の資産及びその他の負債の増減	(5,203)	(11,733)
その他	996	1,743
小計	83,644	76,825
利息及び配当金の受取	4,145	1,571
利息の支払	(6,399)	(5,987)
火災による支払額	—	(501)
保険金の受取額	50	429
法人所得税の支払	(26,131)	(7,202)
営業活動によるキャッシュ・フロー	55,309	65,135
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産及び無形資産の取得	(19,792)	(20,359)
有形固定資産及び無形資産の売却	3,814	760
関連会社株式の売却による収入	87,183	14
子会社株式の取得による支出	(1,476)	—
定期預金の預入による支出	(572)	(6,049)
その他	622	757
投資活動によるキャッシュ・フロー	69,779	(24,877)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減	(1,575)	(1,165)
長期借入債務の返済	(10,409)	(10,329)
リース負債の返済	(36,648)	(33,758)
非支配持分への子会社持分売却による収入	114	—
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(7,541)	(1,792)
配当金の支払	(4,299)	(4,696)
非支配持分株主への配当金の支払	(121)	(174)
自己株式の取得による支出	(99,633)	(1)
その他	(944)	(596)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(161,056)	(52,511)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,762	2,345
現金及び現金同等物の増減	(34,206)	(9,908)
現金及び現金同等物の期首残高	139,021	104,815
現金及び現金同等物の期末残高	104,815	94,907

用語集

インターモーダル	鉄道、トレーラトラック、航空機、船舶など異なる輸送モード(輸送機関)を複数組み合わせ合わせた複合一貫輸送のこと。コンテナ単位で貨物を積み替えながら、最終目的地まで一貫して輸送することが可能。また幹線輸送部分に鉄道や船舶を組み入れることで、環境負荷の低減が期待できる。
国連グローバル・コンパクト	各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み。人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止に関わる10原則を掲げている。
2024年問題	働き方改革関連法案により、2024年4月1日から「自動車運転業務に係る時間外労働時間の上限規制」が適用されることで運送・物流業界に生じる諸問題を総じて意味する。特にトラックドライバーの時間外労働時間が年間960時間に制限される。
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。輸送効率の向上や生産工場側の受入管理の効率化につながるだけでなく、CO ₂ や大気汚染物質の排出といった環境課題の解決にも貢献することができる。
AGV	Automated Guided Vehicleの略で、自動搬送車のこと。主に物流センターや工場内で、自動で走行しパレットやカゴ台車などを搬送する機器。
CDP	2000年に設立された英国の慈善団体が管理するNGO。投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するための情報開示システムを運営。世界の主要企業のCO ₂ 排出量や気候変動への取り組みに関する情報を質問書により収集し、回答を分析、評価することで、企業の取り組み情報を共通の尺度で公開。環境課題に関するエンゲージメントの改善に努めている。
DX	Digital Transformationのこと。経済産業省「DX推進ガイドライン」においては「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と定義されている。
ERP	Enterprise Resource Planningの略。企業内の「生産」「購買」「在庫」「販売」「会計」といった基幹業務を一元的に管理することで高度化を図るシステム。
GDP	Good Distribution Practiceの略。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。医薬品の市場出荷後、薬局、医薬品販売業、医療機関に渡るまでの医薬品の仕入、保管および供給業務に適用される。
RCS	Resource Control Systemの略。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、各設備や作業員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。
RPA	Robotic Process Automationの略。人がパソコンで行う事務処理作業を自動化するソフトウェアロボット技術のこと。RPAでは人が行う処理手順を予め登録しておくことで、人が操作するのと同じように複数のシステムなどを操作し実行することが可能となる。

*五十音・アルファベット順で記載

SCDOS	Supply Chain Design & Optimization Servicesの略。日立物流グループのサプライチェーン最適化サービスのこと。お客様のサプライチェーン上の多様なデータを一元管理・可視化し、課題解決や戦略立案をサポートする。
SSCV	Smart & Safety Connected Vehicleの略。日立物流グループが「持続可能な輸送サービス」と「事故ゼロ社会」の実現をめざして開発・提供する輸送デジタルプラットフォームのこと。SSCV-Smart(受発注管理、配車管理、運行管理)、SSCV-Safety(安全運行管理)、SSCV-Vehicle(車両管理の最適化、故障予兆・予防整備)の3つのソリューションで構成される。
SWH (スマートウェアハウス)	Smart Warehouseの略。日立物流グループが取り組む先端技術で効率性と柔軟性を追求する物流センターのこと。EC物流向けのシェアリング自動倉庫であるECプラットフォームセンター(埼玉県春日部市)が2019年9月より稼働。今後は自動化・省力化のノウハウとデジタル技術を組み合わせ、EC物流以外にも業界ごとに標準化したサービスを提供していく。
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。気候関連財務情報開示タスクフォース。企業等に対し気候変動に対する取り組みに関わるガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標の4項目について、自社への財務的影響のある関連情報を開示するよう推奨している。
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を表す単位。
TMS	Transportation Management Systemの略で、輸配送管理システムのこと。主に配送計画、動態管理、運行実績管理を支援する機能で構成される。
VAS	Value Added Servicesの略。付加価値サービスのことを表し、調達・製造・出荷・販売・サービスの顧客バリューチェーンにおける物流周辺業務に当社サービスを提供すること。
VC活動	Value Change & Creationの略。HB Wayを実践する日々の改善活動のこと。「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”」を目的としており、従業員がさまざまなテーマでアイデアを出し合い、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る。
WCS	Warehouse Control Systemの略。物流センターにおける自動化・省力化設備を運用するための自動制御システム。
WMS	Warehouse Management Systemの略で、倉庫管理システムのこと。倉庫に入荷した製品が出荷されるまでの業務を管理し、入庫管理、在庫管理、出荷管理、作業進捗管理、棚卸管理、各種帳票作成などの機能を持つ。

SCDOS、SSCV、スマートウェアハウスは株式会社日立物流の登録商標です。

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
グループ人員: 45,681人

- 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

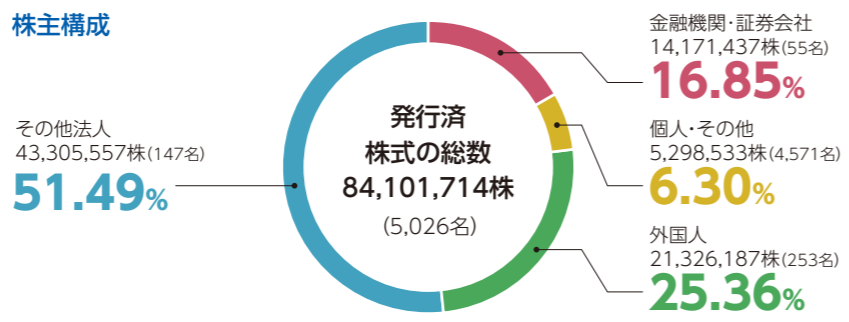
株式の状況

上場証券取引所
東京証券取引所
証券コード: 9086

発行済株式総数
84,101,714株

単元株式数
100株

株主構成



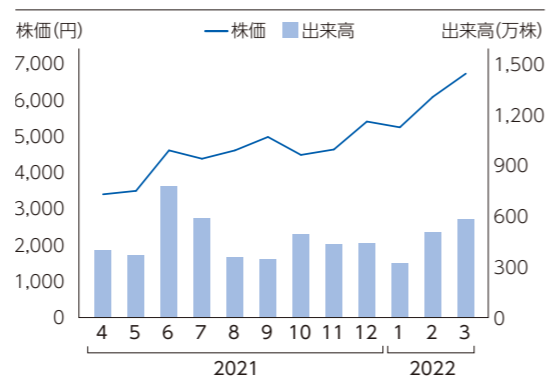
(注) 1.()は株主数 2.個人・その他に自己株式(228,530株)を含む。

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	39.91 %
SGホールディングス(株)	8,210	9.79
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	6,674	7.96
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	2,694	3.21
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	2,402	2.86
(株)日本カストディ銀行(信託口)	1,841	2.20
ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニーレギュラーアカウント	1,444	1.72
バンク オブ ニューヨーク ジーシーエム クライアント アカウント ジエイピーアールデイ アイエスジー エフイー エイシー	1,425	1.70
OASIS INVESTMENTS II MASTER FUND LTD.	1,394	1.66
日立物流社員持株会	1,216	1.45

(注) 1. 所有比率は、自己株式(228,530株)は除いて計算しています。
2. (株)日本カストディ銀行(信託口)の所有数には当社執行役に対する業績連動型株式報酬制度として信託が保有する当社株式184,700株が含まれています。

株価(月間終値)および出来高の推移



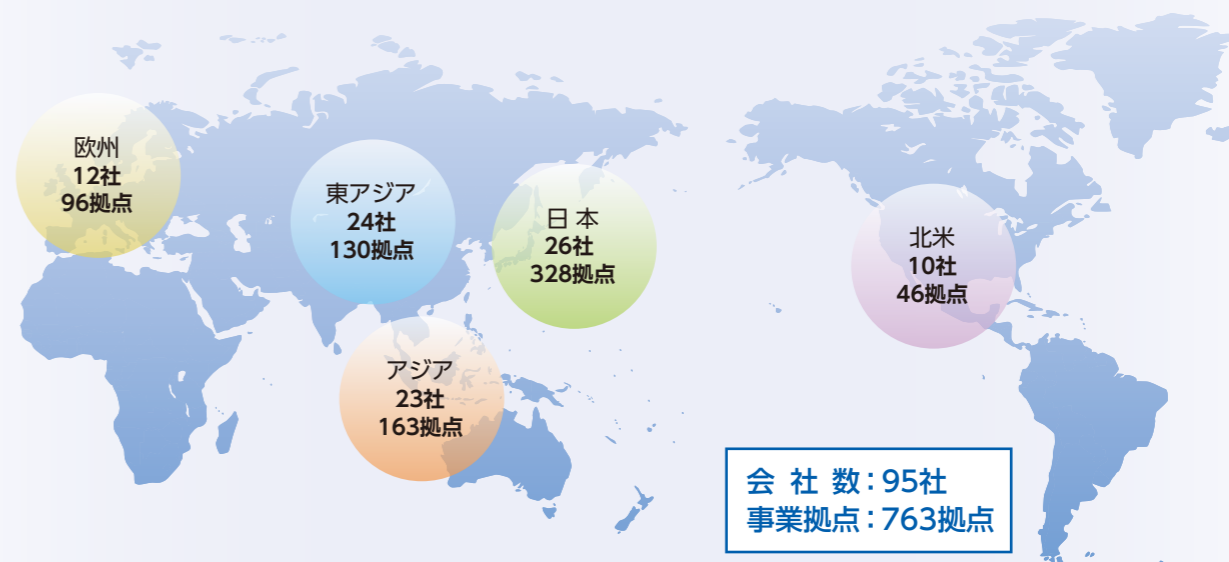
(参考) HTSK株式会社による当社株式に対する公開買付けの開始予定に係る賛同の意見表明及び応募推奨について
当社は、2022年4月28日開催の取締役会において、HTSK株式会社による当社の普通株式に対する公開買付けに関して、本公開買付けが開始された場合には、本公開買付けに賛同の意見を表明するとともに、当社の株主の皆様に対して、本公開買付けに応募することを推奨する旨の決議をいたしました。
なお、当社の上記取締役会決議は、公開買付け者が本公開買付けおよびその後に行われる一連の取引・手続を経て、当社株式全てを取得することを企図していること、および当社株式が上場廃止となる予定であることを前提としております。

2022年4月28日公表「HTSK株式会社による当社株式に対する公開買付けの開始予定に係る賛同の意見表明及び応募推奨に関するお知らせ」
<https://www.hitachi-transportssystem.com/jp/news/pdf/20220428.pdf>

格付機関
(株)格付投資情報センター(R&I)

格付 (2022年5月2日公表)
発行体格付: **A** 格付けの方向性: **ネガティブ**

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、エアライティグループ、HTB-BCDトラベルグループを除く

Webサイト・SNSアカウントのご案内

当社のWebサイト・SNSにて企業情報や投資家向け情報など、随時さまざまな情報を発信しております。



● **Webサイト:**
<https://www.hitachi-transportssystem.com>



LOGISTEED CAFÉ
トップページ > LOGISTEED CAFÉ



株主・投資家向け情報
トップページ > 株主・投資家向け情報



CSR/ESGサイト
トップページ > CSR/ESG



● **YouTube公式チャンネル:**
https://www.youtube.com/channel/UChfA_IsMeJpFIGI10Qq_1Kg



● **Twitter公式アカウント:**
https://twitter.com/hb_logisteed



 **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>

2021年度版(2022年9月発行)