

2016年5月12日

# 中期経営計画

*価値協創2018 — Value Creation2018—*



# 中期経営計画について

- めざす姿
- 2015年ビジョンの振りかえり
- 目標数値
- 重点施策
- 新組織体制
- オーガニック戦略
  - 【営業戦略】【国内・海外 3 P L】【フォーディング】【重量機工】【オート事業】
- SGHグループとの協創・協業の推進
- 投資計画
- スマートロジスティクスの推進
- 人財戦略
- CSRの推進

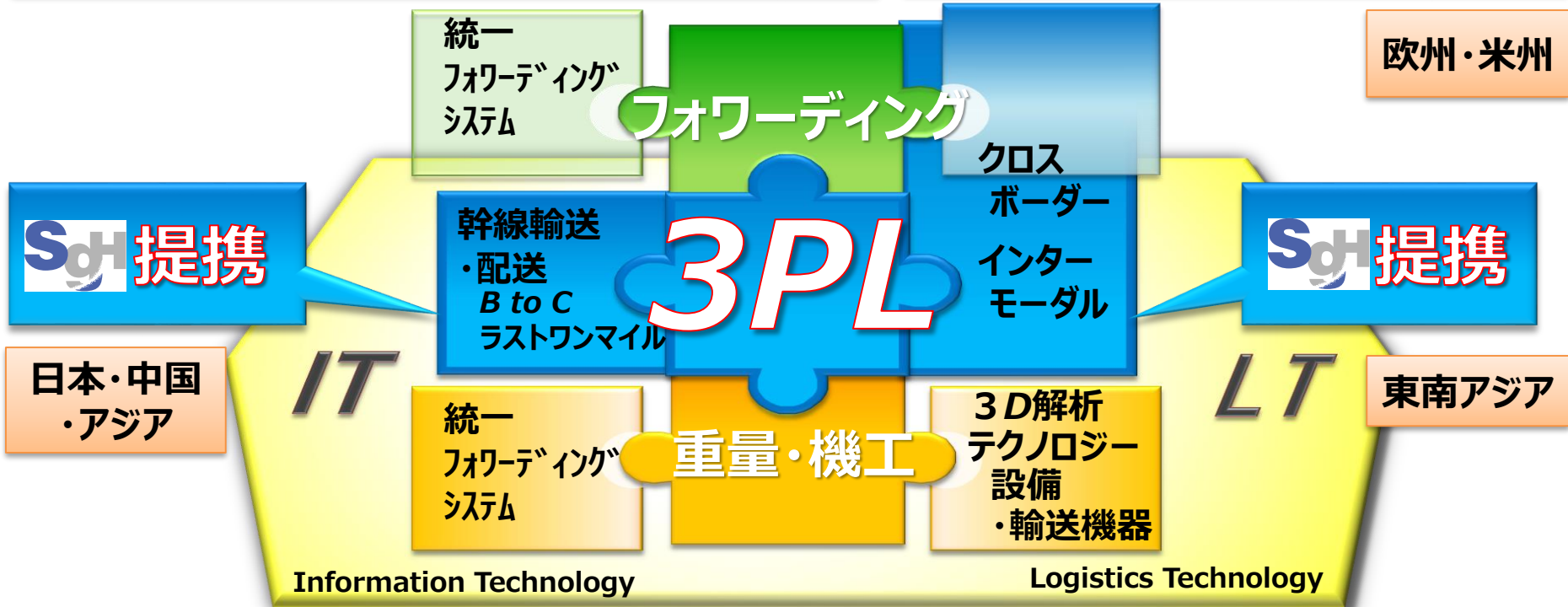
# めざす姿: Global Supply Chain Solutions Provider

## ■ 3PL事業の徹底強化とシェア拡大

- 幹線輸送・配送力強化
- クロスボーダー輸送・インターモーダル強化

## ■ フォワーディング事業強化

- 重量・機工事業強化



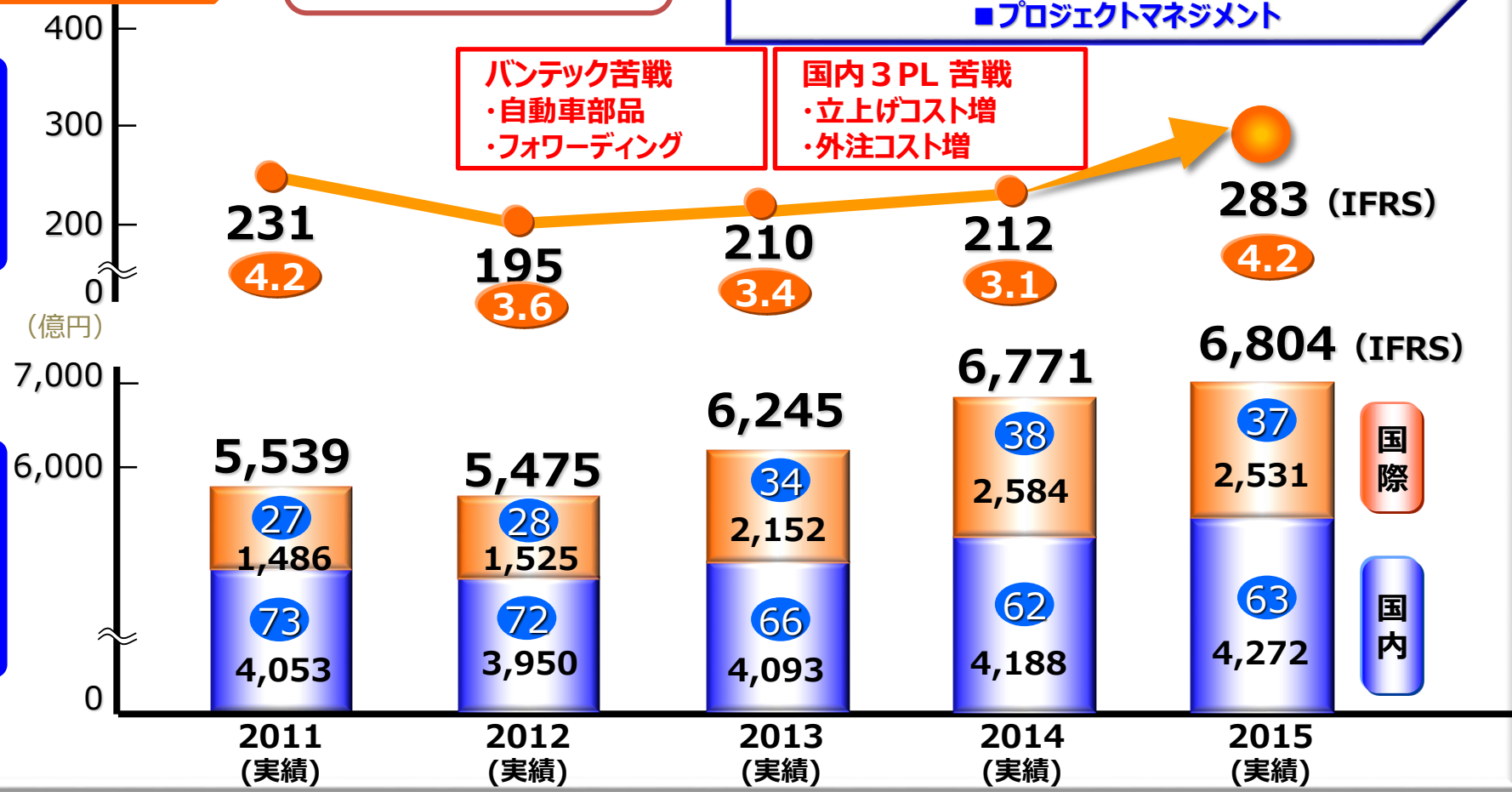
● : 営業利益率(%)  
● : 売上収益構成比(%)

## 5年間の振り返り

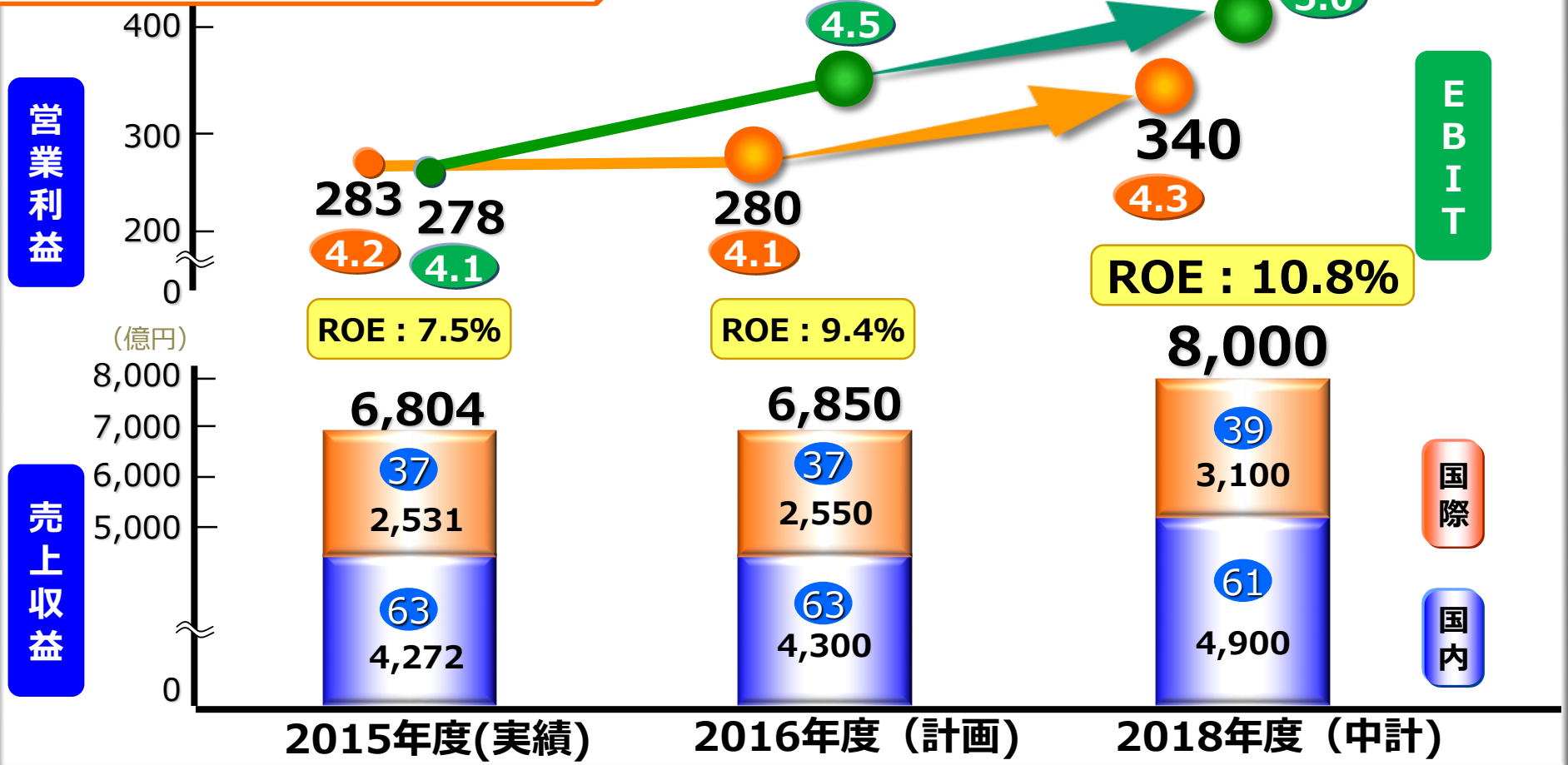
■ 構造改革 (トランスフォーメーション)  
 ■ スマートロジスティクス (テクノロジー)  
 ■ プロジェクトマネジメント

営業利益

売上収益



● : 営業利益・率(%)    ● : 売上収益構成比(%)  
● : EBIT・マージン(%)



## ■ コア事業である **3 PLの徹底強化**

【国内】デリバリーソリューション強化・地域密着型事業展開 (トランスフォーメーション)

スマートロジスティクス・スタンダードモデル (汎用3PL) 導入

【海外】域内トラック輸送ネットワーク拡充・アカウントマネジメント強化

## ■ **フォーディング**事業の拡大

グローバル一体運営による収益力向上・オフショア事業強化

## ■ **重量・機工**事業の拡大

エンジニアリング+ネットワーク拡充+ハード (アセット) 増強による  
事業領域・規模の拡大

## ■ **オート**事業の強化

確固たる競争優位性の確立と新規顧客・案件の獲得

## ■ シームレスな総合物流サービスの実現にむけた SGHグループとの**協創・協業**の推進

## 経営課題に対応する組織・執行体制

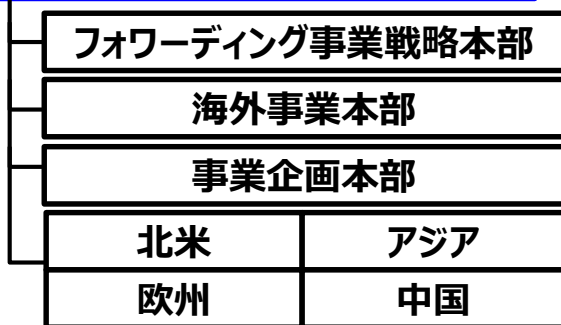
### 協創PJ

協業と構造改革推進

■ SGHグループとの協業推進・構造改革推進専任部署(新設)

### 海外事業統括本部

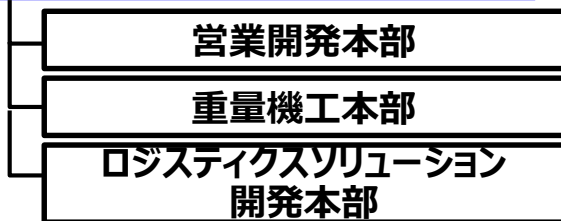
海外事業の収益力向上・ガバナンス強化・フォーディング強化



- フォーディング事業戦略本部編入  
(フォーディング事業を含めた成長戦略実行)
- 海外事業本部内にマーケティング推進部設置
- 海外M&A会社の事業サポートとガバナンス強化
- 海外四極の編入（海外事業の一体化）

### 営業統括本部

3PL事業の強化・重量機工事業の拡大



- 本社営業機能を新規アカウント開発に特化し再編
- 営業開発本部（新設）
- 重量機工本部（新設）
- 統括システムインテグレーション部設置



## 次世代物流ソリューションとSCM全体最適化

### ■ 次世代モデルセンター構想

省人化	雇用難・人件費高騰 回避の運用設計	物量分析ツール・自動化
AI 技術	ビッグデータ活用による “需要予測”展開	ビッグデータ&AI需要予測
物流高度化	最適化ツール ・先進技術駆使	拠点最適化/IoT/ロボット

■ パートナーとの“協創”による顧客経営戦略に直結した全体ソリューション提案



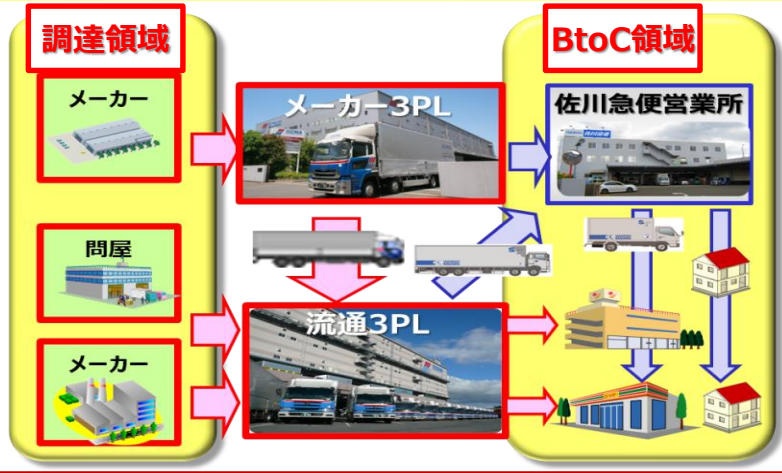
## 物流モデルの商品・パッケージ化

グローバル調達物流モデル
SCM見える化モデル
工場物流・3PL効率化モデル
最適拠点シミュレーションモデル

顧客ニーズ	拠点立地	開発	設計	調達	製造	出荷	販売	アフターサービス
在庫削減	「生産」 「販売」 「物流」 拠点の 最適立地	部品在庫削減 ミルクラン 調達LT短縮			仕掛在庫削減 配膳・JIT納品		製品在庫削減 輸送LT短縮	
価値向上 (見える化)		グローバルPSI管理 (リアルタイム) SCM KPI管理						
コスト削減		工場物流改善 自動化省人化 輸出入効率化 ロット追跡管理				拠点集約 グローバルBID 3PLアクトリス 共同物流		



## デリバリーソリューション強化



## 地域密着事業展開 (トランスフォーメーション)

### ■ 地域で勝ち抜く現場創り

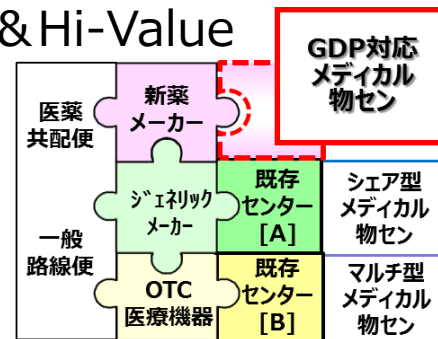


## スマートロジスティクス実装とスタンダードモデル (汎用3PL) 展開

### ■ 関西第二メディカルセンター開設：Hi-Spec & Hi-Value

- GDP準拠・BCP対応
- 新技術導入 (次世代省人化センター)  
※1人当り管理坪数：既存センターの2.2倍
- 医薬配送業者 (夜間ターミナル機能)

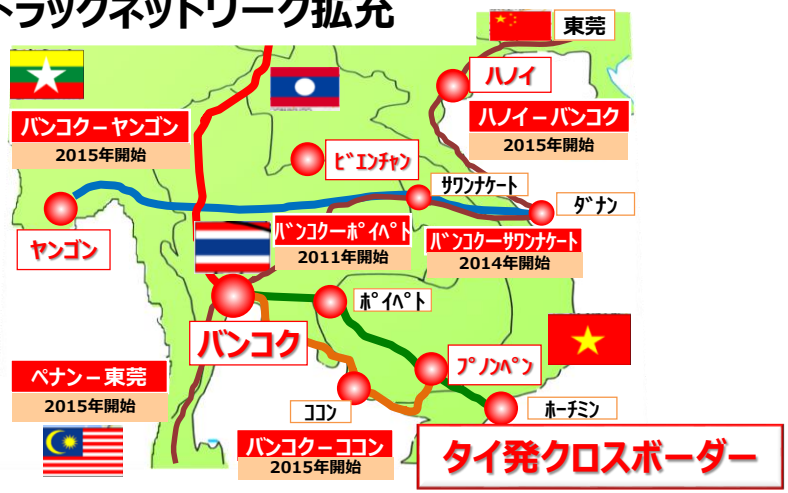
**メディカル事業の拡大と汎用新技術確立**



イメージ：2018年1月稼働予定

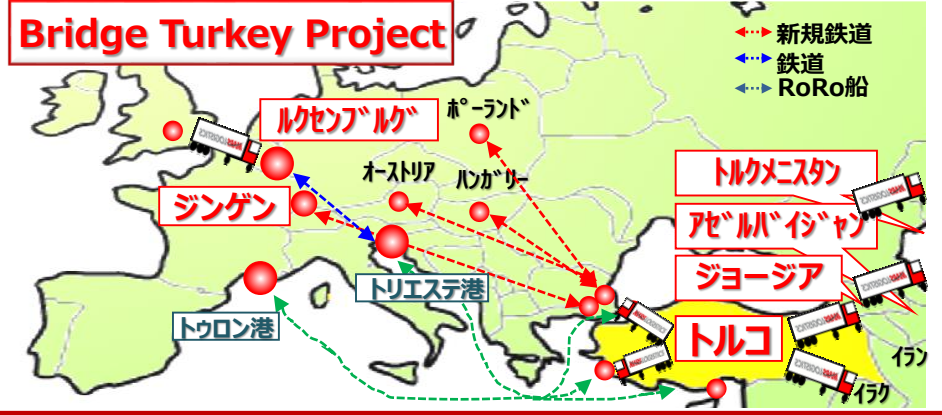
## アジア

### ■トラックネットワーク拡充



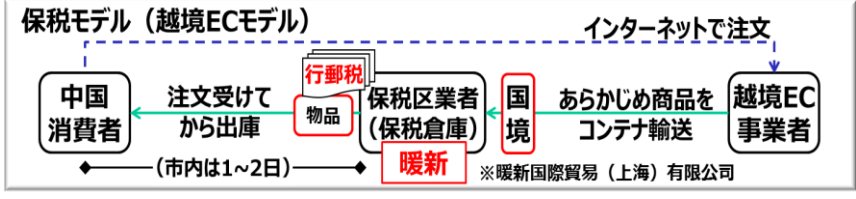
## 欧州

### ■ インターモーダル・クロスボーダーによる事業拡大 ■ 欧州・中央アジアを結ぶ輸送事業開拓



## 中国

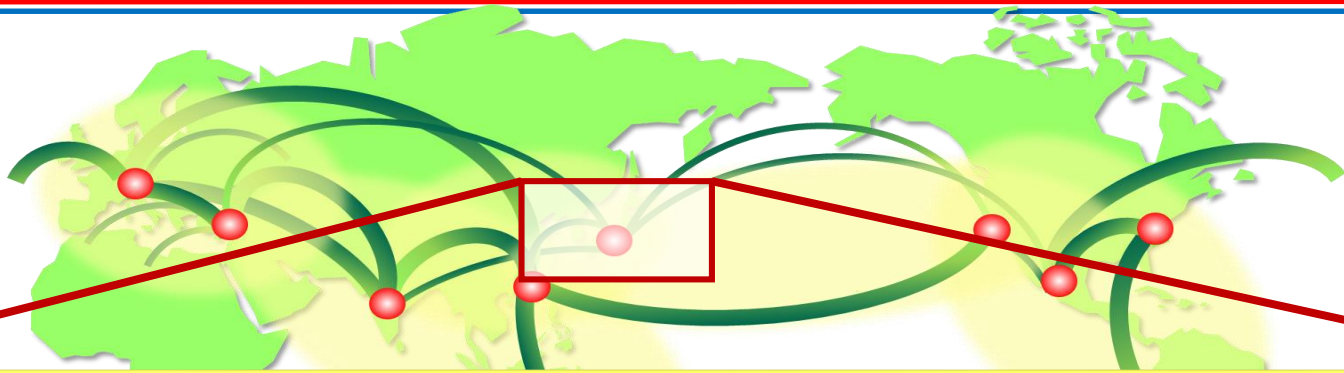
### ■ 流通事業の拡大 (戦略的パートナーシップによる包括受託) ■ E-コマース事業への取り組み



## 北米

### ■ NAFTA輸送ネットワーク拡充 (Auto-3 PL) ■ Non-Auto分野の拡大





## フォワーディング事業戦略本部主導によるグローバルベースでの拡大戦略遂行

### ■ グローバル基幹システムの導入（2016年度より段階導入）

- ① 事業の見える化・業務処理標準化（BPR）
- ② E-フォワーディング推進：ビッグデータ生成と有効活用

### ■ 海上事業戦略

- ① 船社とのグローバルパートナーシップ契約拡大
- ② 米州への輸出入物量の拡大
- ③ 自家混載航路の拡大：2018倍増計画（36→72レーン）
- ④ B/L統一（新ブランディング戦略）

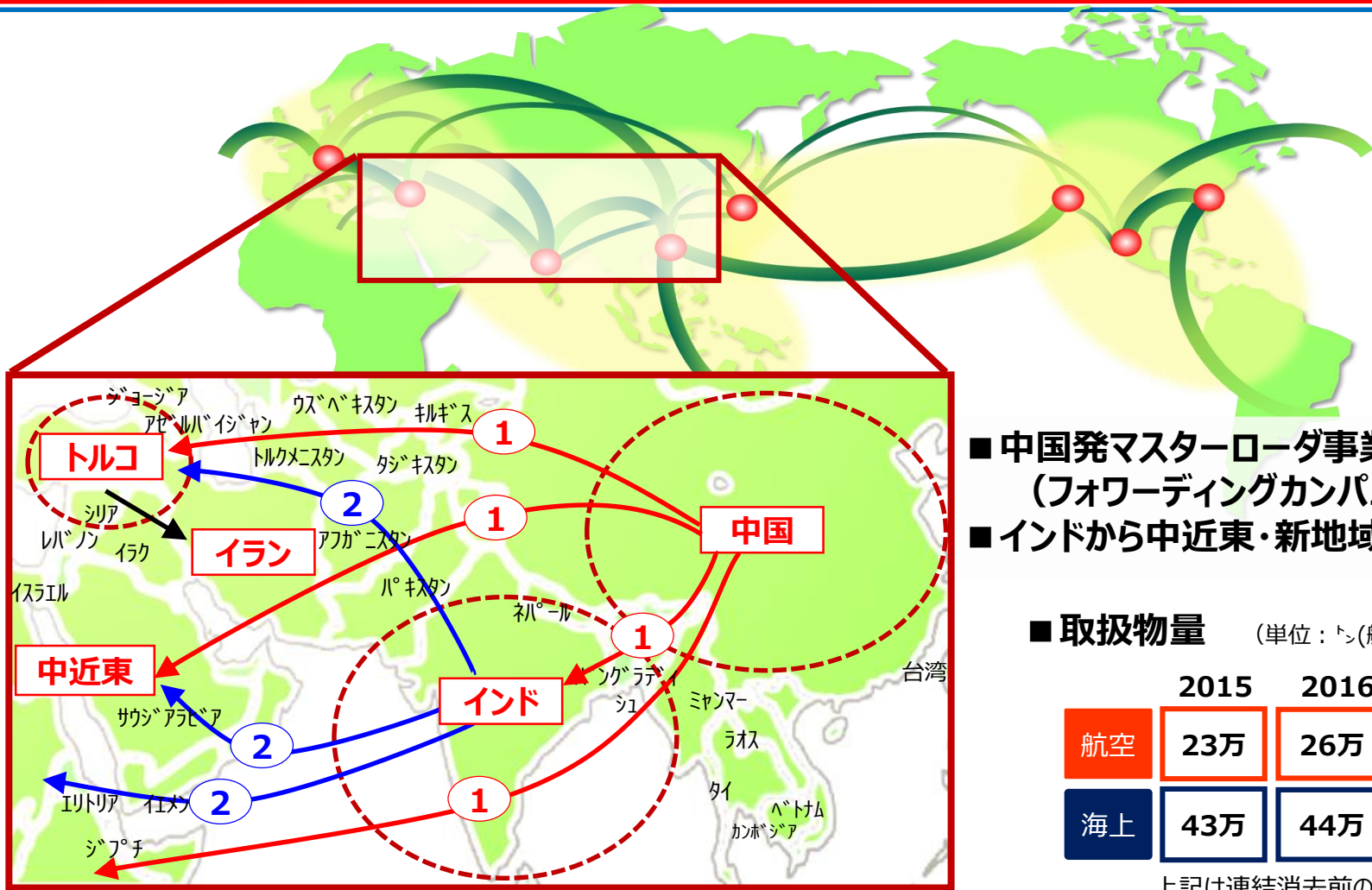
### ■ 日本発着フォワーディング事業：さらなる合理化の実施

### ■ 航空事業戦略

- ① グローバル仕入契約拡大
- ② マスターローダービジネスの収益拡大

### ■ 新地域への進出

国・エリア	時期
UAE	2016年下期
スリランカ、バングラデシュ	2017年上期
南アフリカ	2017年下期
南米	2018年



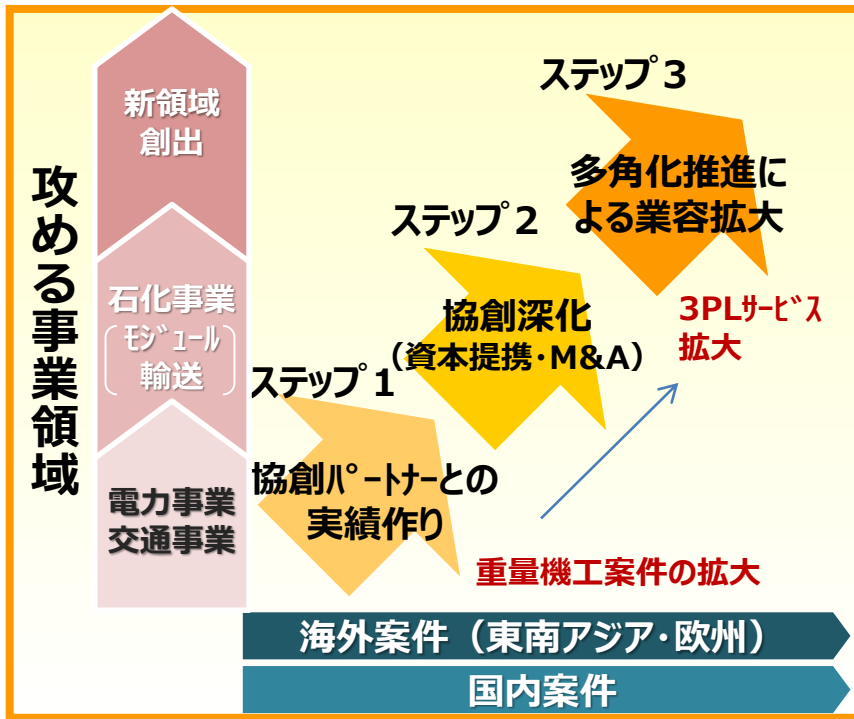
- 中国発マスターロード事業の拡大①  
(フォワーディングカンパニー連携)
- インドから中近東・新地域への展開②

■ 取扱物量 (単位: トン(航空) TEU(海上))

	2015	2016	2018
航空	23万	26万	29万
海上	43万	44万	47万

上記は連結消去前の単純合算値





## ■ 電力インフラ事業

### 重点強化地域 < 3 地域 >

欧州 （ポーランド・トルコ）	中近東 （エジプト・イラン）	東南アジア （インドネシア・フィリピン）
-------------------	-------------------	-------------------------

### 新規営業ツール開発（ハードの確保）

エンジニアリング系 プラント案件	<ul style="list-style-type: none"> <li>協業/協創 → 深化（提携・M&amp;A）</li> <li>戦略投資によるアセット（ハード）増強</li> </ul>
---------------------	--



## ■ 交通インフラ事業

### 重点強化地域 < 4 地域 >

中近東 （カタル・UAE）	インド ・東南アジア	イタリア	イギリス
------------------	---------------	------	------

### 完成車両輸送 + 新事業領域

保守・メンテナンス ・サービスパーツ	部品調達 （調達物流管理システム）
-----------------------	----------------------

## ■ ネットワーク拡充

### 協創パートナーへの多角化支援（3 PL）

中近東ネットワークでの強固な連携体制構築

### 新地域への進出

ミャンマー

中米（エクアドル・キューバ）

## ■ 国内

### 【関東エリアでの事業リソース拡充】

- ・自動車メーカー向け「国内調達品」「海外調達品」物流への対応
- ・人財/リソースの再流動化(還流)

### 【大動脈を活用したモーダルシフト拡販】

陸上/海上一貫輸送

納入代行サービス

混載輸送サービス



CO2削減

トラック不足対応

コスト削減

## ■ 欧州

- ・英国事業拡大 (新物セン・新顧客)
- ・英国→大陸への進出
- ・農機メーカー門前倉庫拡大



英国新倉庫

## ■ 米州

- ・米国：自動車メーカー向け事業領域拡大 (海外物流センター運営業務)
- ・メキシコ：自動車メーカー向けサプライヤ部品納入
- ・米↔メキシコ輸送

## ■ 新地域進出：ブラジル進出

## オートロジ中核会社に向けた戦略投資

- ・北米3PL拡大 (倉庫・WMS・マテハン)
- ・メキシコ輸送能力拡充 (提携・M&A)
- ・ブラジル新規進出 (提携・M&A)
- ・国内大動脈輸送強化 (トレーラ)
- ・自動化推進 (AGV)

## シームレスな総合物流サービスの実現にむけた協創・協業の推進



新たなソリューションで  
顧客に貢献

省力化・効率化で  
社会に貢献



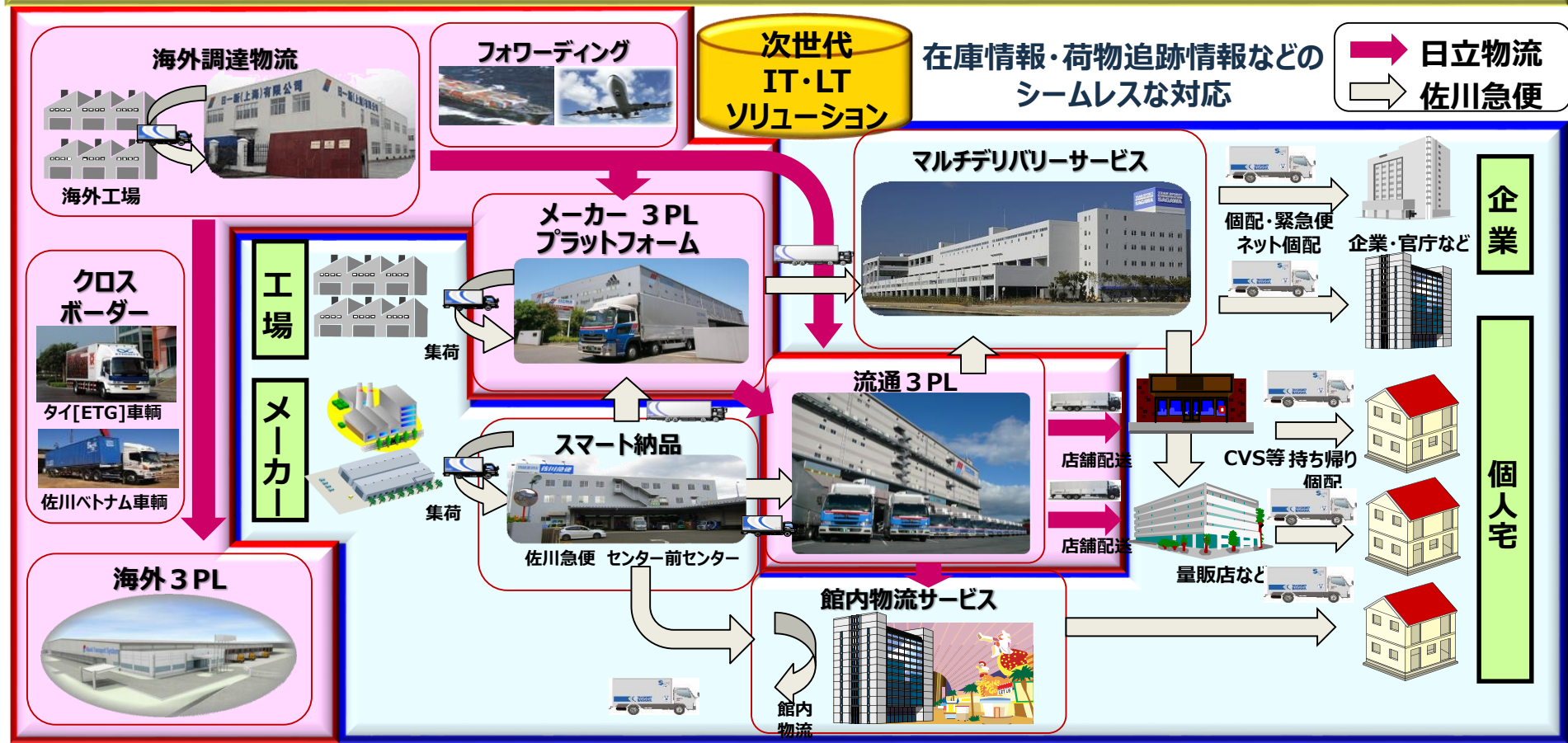
**3 P L**

**デリバリー**

1. 相互の顧客基盤を活用した営業連携による提案力の強化及び事業拡大
2. 車両集中管理やセンターの共同活用による稼働率向上と効率性の追求
3. 両社のIT・LT技術を駆使した最先端物流への取り組み
4. アジアを中心としたグローバル事業の強化（フォワーディング事業やクロスボーダー輸送の連携）
5. リソース（不動産事業・システム事業等）の相互活用と連携による周辺事業の強化

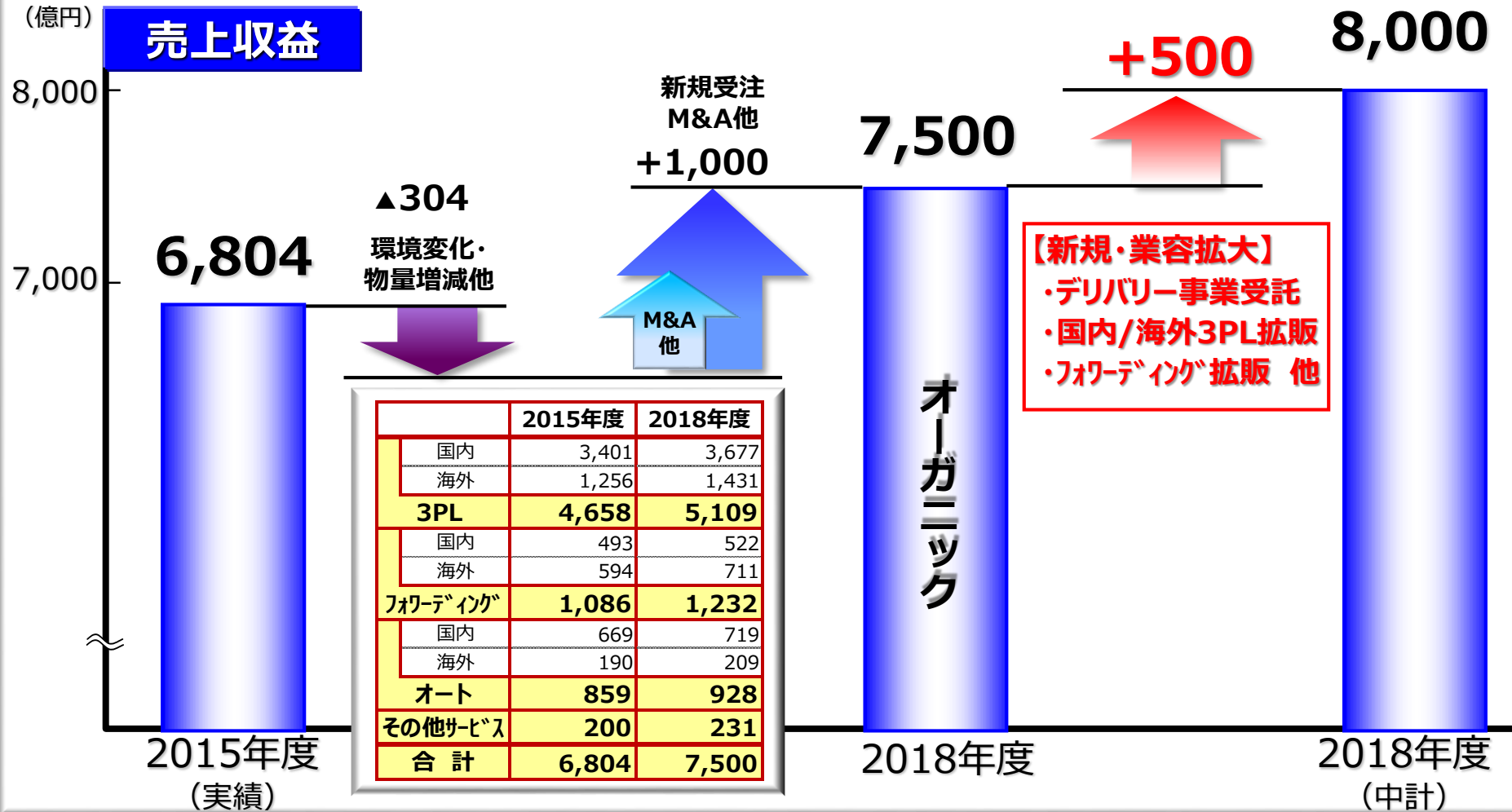


## ■ 川上～川下(集荷・3PL・配送)全体をカバーする融合ソリューションの提供

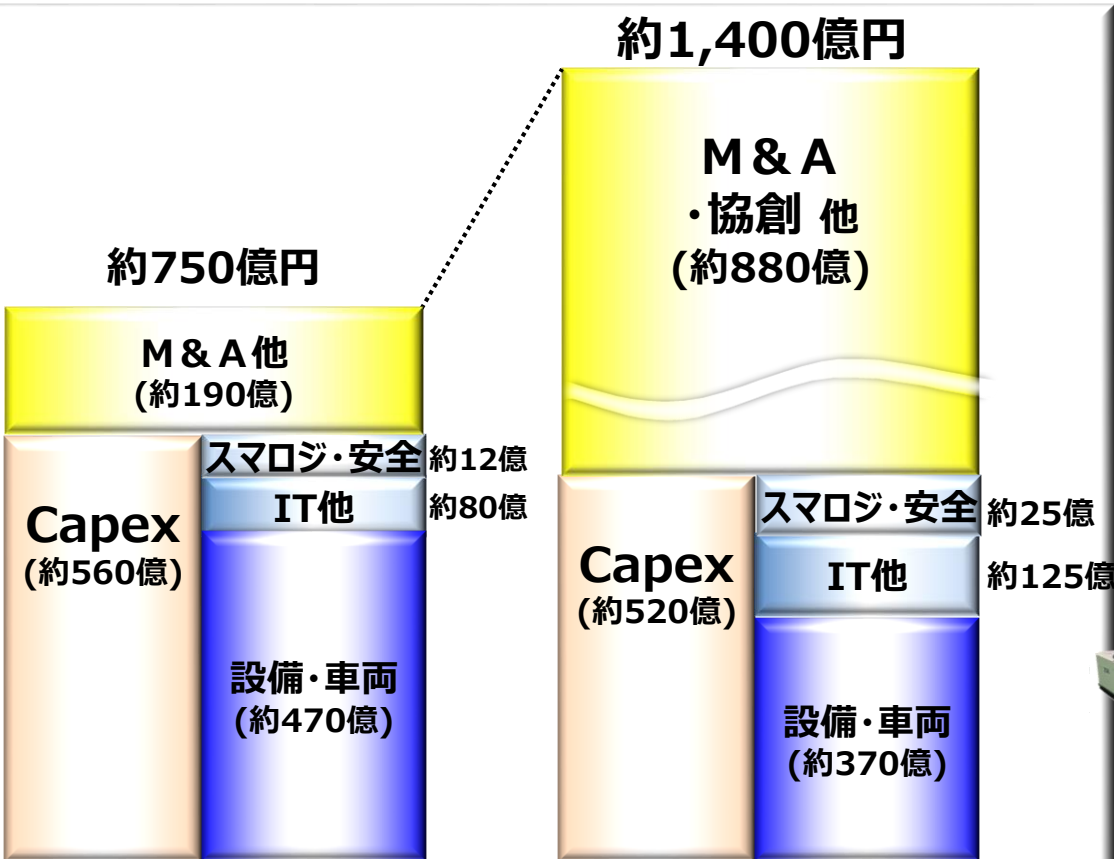


川上

川下



成長に向けたリソース強化（設備投資・提携・M & A）



トルコ：新物流センター



土浦Ⅱ期



首都圏ケミカルセンタ



スマロジ



重量機工



車両

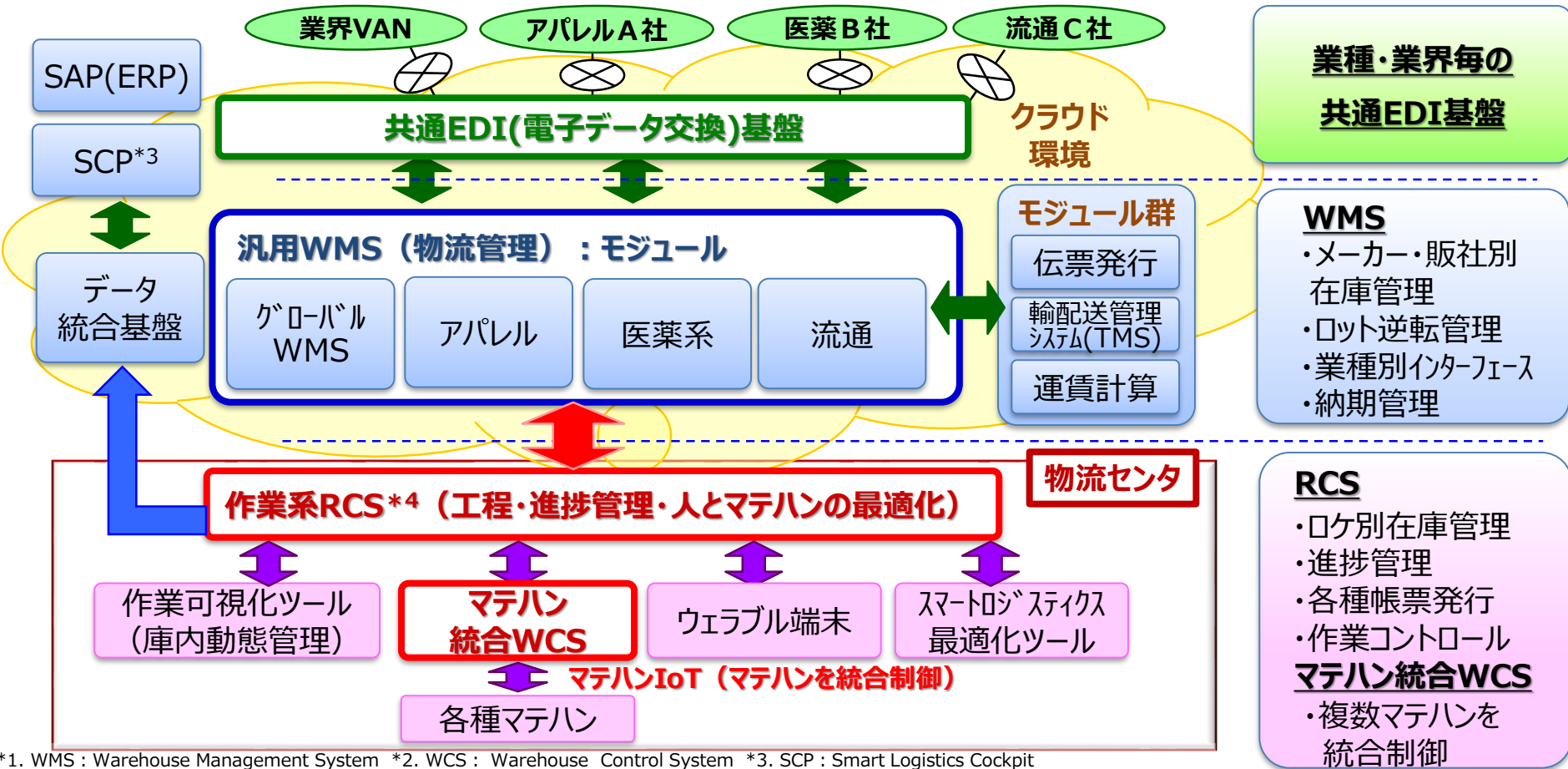


協創



【2013→2015年度(累計)】【中期経営計画 (累計)】

## ■ 汎用WMS\*1計画／統合WCS\*2計画



\*1. WMS : Warehouse Management System \*2. WCS : Warehouse Control System \*3. SCP : Smart Logistics Cockpit  
\*4. RCS : Resource Control System

## 次世代センタ・新技術の展開加速：R & D センタ開設（予定）

### ■ R&Dセンタ概要

#### 【立上・本番リスク低減】

- ・想定運用を本番同等の環境下において検証実施

#### 【人ゼロ、省人化物セン実現】

- ・次世代、新規要素技術の開発・実用化実施

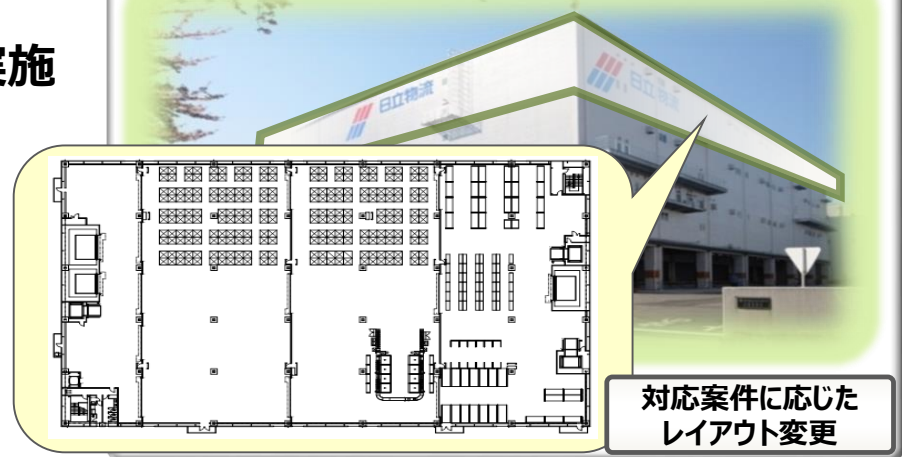
#### 【体験・体感型センタ】

- ・保有技術の体感・体験が可能

### ■ 導入設備（予定）

設備	実証・実験内容
Racrew®	保管効率向上を目的に高密度実証実験
フォーク・台車	荷役・搬送の自動化と24時間自動運転
検品以関係設備	検品レスに向けた技術開発・検証実施
ロボット	ピッキング作業の無人化に向けた技術検証
統合WCS	各設備の情報連携・制御技術の開発

関東地区（既存物流センター内）



## 研究開発費と効果

開発費（概算）

4億

2014

効果（概算）

8億

2015

約1億

9億

2016

中計期間：20億超

2018

導入による効率化に加え、新規営業開発にも貢献

### ■ 開設時期：2016年度中



## グループ総人員総戦力化に向けた3つの戦略

### ■エンプロイリレーション・エンゲージメント強化

- ①多様な人財の活躍
- ②働き方改革
- ③職場コミュニケーション活性化

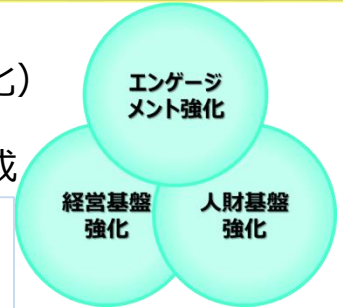
### ■経営基盤・協創強化

- ①事業目標達成に最適な組織体制と仕組み作り
- ②Gr.経営の更なる効率化

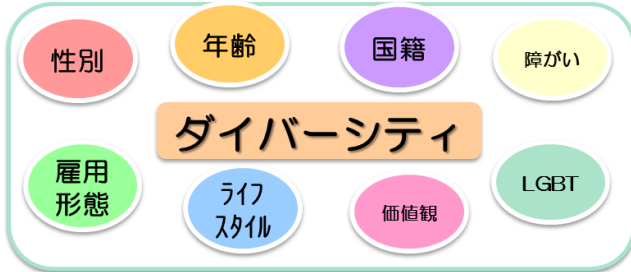
### ■人財基盤強化

- ①人財類型・定義（人財像の見える化）
- ②人財（戦力）の見える化
- ③類型・定義に基づく人財の確保・育成

経営ビジョン実現を支える“新”人財育成体系  
 （「全員研修」「選抜研修」「選択研修」）  
 ・カリキュラムのグループ共通化 等

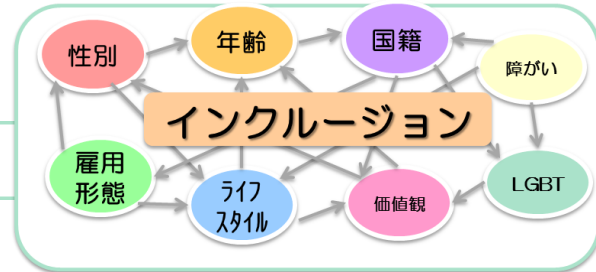


## 多様な人財の活用：ダイバーシティ&インクルージョン



### 多様な人財確保の促進

- 女性・外国人・障がい者・有期雇用者  
 ・経験者・高齢者の活用
- <女性の活躍：管理職比率10%（2020年度目標）>



### 多様な人財が能力を発揮できる環境づくり

- 意識改革・職場風土醸成
- 働きやすい職場づくり（働き方改革）
- 育児・介護支援

## 安全の徹底：「安全を最優先」「安心して働ける職場環境の構築」



自らポテンシャルを抽出し、自らが改善（予防保全）

最新テクノロジーを使ったポテンシャルの抑制・排除

コックピット活用によるタイムリーな現場の見える化

項目	導入数
衝突防止補助システム	約500台導入
新デジタコ	約180台導入
パワーアシストスーツ	15拠点トライアル

安全テクノロジー導入例

### コーポレートガバナンス

- 経営の透明性と効率性の向上
  - ：連結経営基盤の充実（監査法人の統一等）
  - ：経営見える化プロジェクト
- コンプライアンス経営の遂行と企業倫理に基づいた事業展開
  - ：「基本と正道」の徹底

### BCP

- 重要営業拠点の選定（9拠点）
  - ：「医」「食」「公共・社会インフラ」分野
- 本社機能・代替拠点選定
- 災害時燃料調達BCPの展開



### シンボルスポーツ(陸上部)

- スポーツを通じた地域との交流とグループ一体感醸成



目標：ニューイヤーズ 入賞(8位以内)