

日通グループ経営計画2023

企業のあり方を根本から革新

日本通運は、2019年度から5カ年間の「日通グループ経営計画2023」を策定した。新経営計画は、2037年の創立100周年に向けた新たな長期ビジョンを描くことから出発。イノベーションで企業のあり方・考え方を根本から革新する長期ビジョン実現に向けて「まず5年間で余すことなくやり遂げる」(齋藤亮社長)決意を表明した。

長期ビジョンのありたい姿は「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」。成長イメージは、2023年(5年後)にROE(自己資本利益率)10%、28年(10年後)に営業利益率5%、37年(創立100周年)に海外売上高比率50%の達成を目指す。

ROEは、これまでのROA(総資産利益率)を資本コストを重視する観点から変更した。営業利益率は、会社のあり方を変革するには医薬品、IoT、同一労働同一賃金を始めとする働き方改革など一時的に大きなコストを要するが、将来に向けて必要不可欠であり、「コストを消化した上で



新経営計画を説明する齋藤亮社長

達成する。10年後の営業利益率5%は個々によってできるだけ前倒しする」。

新経営計画は「非連続な成長」(Dynamic Growth、~)をテーマに掲げ、事業の成長戦略として「コア事業の成長戦略」と「日本事業の強靱化戦略」を据えた。

コア事業の成長戦略は①顧客(産業別)軸②事業軸③エリア軸の3軸からアプローチ。顧客軸の重点産業に電機・電子、自動車に加えアパレル、医薬品、それに電機・電子から半導体を独立させ、産業特性や変化に対応したプラットフォームを構築する。

事業軸は、フォーディング、ロジスティクス、ネットワーク商品、パッケージ・ソリューションをコア事業に取り組む。このうちフォーディング事業は、徹底したボリューム戦略を実施し、特にベースカーゴである海上輸送の取り扱いを拡大させる。3年後に海上輸送100万TEU(18年予想67万TEU)、航空輸送120万トン(同91万トン)を目標とし、長期的に海上輸送200万TEU、航空輸送200万トンを目指す。

エリア軸は、南アジア・オセアニアに経営資源を集中投資、米州は自動車、欧州はハイファッション、東アジアは中欧鉄道を利用した事業拡大を始め、エリア特性に応じて戦略を構築。さら

に、インド、アフリカにも注力する。日本事業の強靱化戦略は、「資本を生み出すためには不可欠」として、特に重機建設や移転・引越など専門事業の徹底的な収益性向上にこだわる一方、事業ポートフォリオを見直して低収益事業の抜本的改革を行う。

長期ビジョン実現に向けて、M&Aによるグローバルメガフォーダーへの成長を遂げるため、副題を「非連続な成長戦略」とした。これまでの指標である「海外関連売上高比率」から日本発着を除き、純粋に「海外売上高比率」として長期的に50%(18年は20%)を目指す。

ESG(環境・社会・ガバナンス)経営について、ホールディングス制を視野に入れたグローバルガバナンスの進化に取り組む。ホールディングス制は「中計期間中にできたら」としている。

資本政策は、5年後のRO10%を目指し、配当性向30%以上、総

日通グループ経営計画2023の戦略

事業の成長戦略	
コア事業の成長戦略	
顧客(産業)軸アプローチ	電機・電子産業 自動車産業 アパレル産業 医薬品産業 半導体産業
事業軸アプローチ	
エリア軸アプローチ	日本 強みを活かした持続的成長 米州 重点産業の取り組み強化 欧州 非日系顧客の拡大 東アジア 中国国内物流事業の拡大 南アジア・オセアニア 経営資源の集中投資
日本事業の強靱化戦略	
長期ビジョン実現のための取り組み	
非連続な成長戦略	
取り組みを支える機能の強化	
ESG経営	

還元性向50%以上、自己資本比率35%程度とする。

中計最終年度(5年後)の経営目標は、売上高2兆4000億円、営業利益1000億円、営業利益率4.2%、当期純利益630億円。事業環境が予測不能なため3年後に見直

すが、KPIでしっかり進捗管理する。

同一労働同一賃金  
初年度100億円

日本通運は、法施行より1年前倒し、今年4月から同一労働同一賃金制を全社統一的に行う。そのため、

19年度は約100億円、その後も段階的な定年延長などにより21年度までに180億円、23年度までに200億円の発生すると予測。これにより、現在の有期雇用者約1万3000人のうち、約6000人が同一待遇となる。

豊田自動織機  
全日本空輸

空港でコンテナ牽引  
車両の自動走行テスト

豊田自動織機と全日本空輸は3月下旬、約2週間にわたり佐賀空港の専用空間で、国内初となるトローイングトラクター(貨物を搭載したコンテナを牽引する車両)の自動走行テストを行う。

豊田自動織機製トローイングトラクターが、ターミナルの手荷物仕分け場から航空機近傍までを想定した片道約100メートルのルートで、運転手が随時、手動操作で介入できる条件付き自動走行で往復し、貨物を運

搬する。当該車両は、全長2660ミリメートル全幅1180ミリメートル×全高1911ミリメートル、重量5900キログラム、最高牽引可能重量1万5000キログラム、最高速度21キロメートル/h。

車両には、周囲の状況や自車・目的地の位置を的確に認識するための技術として、2次元/3次元LiDARによる障害物検知



テストで使用するトローイングトラクター

と自動停止・回避機能、路面パターンマッチングとGPSによる自己位置確定・誘導機能を採用しており、今回のテストを通してその性能を検証、改善し、2020年の実用化を目指す。

上海山丸

中国でグループ  
初の医療器械経営許可取得

山丸の中国現地法人、上海経貿山丸儲運有限公司(上海山丸)は、1月29日に国家薬品监督管理局から医療器械経営許可証(医療機器第三方物流)を取得した。

同許可証は中国国内で物流会社のような第三者に医療器械の保管、輸送などの取り扱いを許可する認証。上海山丸の旗艦倉庫である浦東物流センター(上海市浦東新区)3万平方メートルのうち5940平方メートルの専用エリアを登録し、専用フォークリフト、温湿度管理設備、保安設備

などを完備した。なお、今回のような医療関連の取り扱い認証取得は山丸グループで初めて。

ソフト面では最新の医療器械用WMSシステムを導入。リアルタイムで物流情報の見える化を実現するとともに、GSIが定めるUDI(医療機器の固有識別)のデータ

管理にも在中国日系企業として初めて対応可能になった。

GSIは、複数の地域にまたがるサプライチェーンの効率と透明性を高めるため、国際規格を設計・策定する国際組織のこと。



浦東物流センター

## 「ホワイト物流推進運動」の内容決定

### 3月下旬 賛同企業へ呼びかけ

トラック輸送の取引環境・労働時間改善中央協議会は、20日に開いた第10回会合で、「ホワイト物流推進運動」の企業や国民への呼びかけ内容を決定した。3月下旬までにポータルサイトを開設し、賛同企業の募集を開始する。当初は、全上場企業約3700社および地域の主要企業(各都道府県ごとに50社程度)に直接呼びかける。

ホワイト物流推進運動は、トラック運転者不足が深刻化する中、現状のままでは必要な輸送能力が確保できず、運賃・料金の単価が上昇し、サービスが提供できる日・時間帯が縮小し、品揃え不足が過度に生じるおそれがあることから、運転者の時間あたりの労働生産性を向上させ、運転者の時間的・心理的・肉体的負担が小さい形態での輸送を実現し、必要性に乏しい過剰なサービスを見直す観点から物流システムの改善を進めていくことが目的。

第1弾として、①物流の持続的・安定的な確保を経営課題として認識

し、②物流事業者が法令遵守できるよう必要な配慮を行い、③契約内容を明確化してその遵守に努める——3つの必須項目に合意し賛同する「自主行動宣言」を行う企業を募る。

自主行動宣言は、ポータルサイトから提出してもらい、賛同企業名は随時公表する。必須項目以外の推奨項目(表参照)への取り組みについては、希望する企業のみ公表し、その内容はポータルサイトで確認できるようにする。

国民へは、政府広報としてインターネットなどを活用。宅配便の再配達削減、集荷・配達の過剰サービス見直しへの理解、引越時期の分散、SA・PAの大型車スペースには駐車しない、より良い物流のために努力している物流事業者・荷主企業への応援を呼びかける。

3月下旬頃から賛同企業の募集を開始、説明会を開催し、賛同企業の数や取り組み状況の集計・公表は第1回を10月頃、第2回を来年1月頃に行う。

中央協議会では、着荷主や物流子

推奨項目リスト	
運送内容の見直し	
① 物流の改善提案と協力	
② 予約受付システムの導入	
③ パレットの活用	
④ 発荷主からの入出荷情報等事前提供	
⑤ 幹線輸送部分と集荷配送部分の分離	
⑥ 集荷先や配送先の集約	
⑦ 運転以外の作業部分の分離	
⑧ 出荷に合わせた生産・荷造り等	
⑨ 荷主側の施設面の改善	
⑩ リートタイムの延長	
⑪ 高速道路の利用	
⑫ 混雑時を避けた配送	
⑬ 発注量の平準化	
⑭ 船舶や鉄道へのモーダルシフト	
⑮ 納品日の集約	
⑯ 検品水準の適正化	
⑰ 物流システムや資機材の標準化	
運送契約の方法	
① 運送契約の書面化の推進	
② 運賃と料金の別建て契約	
③ 燃料サーチャージの導入	
④ 下請取引の適正化	
運送契約の相手方の選定	
① 契約相手を選択する際の法令遵守状況の考慮	
② 働き方改革に取り組む物流事業者の積極的活用	
安全の確保	
① 荷役作業時の安全対策	
② 異常気象時等の運行の中止・中断	
その他	
① 宅配便の再配達削減への協力	
② 引越時期の分散への協力	
③ 物流を考慮した建築物の設計・運用	
独自の取り組み	
① 独自の取り組み	

会社への呼びかけを行うこと、ポータルサイトには好事例や荷主の現場での工夫も掲載するよう求める意見があった。

口氏は、高校生を採用するにあたってのルールや留意点を中心に、若者の職業選択にあたっての考え方などを講義した。



## 全ト協 女性部会

### 人材確保対策を研修

全日本トラック協会女性部会(原玲子部会長)は8日、大阪市で近畿ブロック研修会(写真)を開いた。

大阪府トラック協会女性経営者懇話会の下村昌子会長は「(全ト協女性部会が)設立されて以降、初めて近畿ブロックとしての研修会を開催する。本日の『人材確保対策・女性雇用促進等』のテーマを遂行

するには、業界内の一人ひとりの力添えが不可欠。協力をお願いする」とあいさつ。

大ト協の滝口敬介専務が「人材確保と雇用について」、近畿運輸局自動車交通部の栗原弥生部長が「トラック行政の最近の動きについて」をそれぞれテーマに講演。滝

## 埼ト協

### 青年部が20周年仲間づくりの輪を成長に

埼玉県トラック協会青年部会の「設立20周年記念式典・記念講演・祝賀会」が16日、さいたま市内のパレスホテル大宮で開催された。

記念式典では、5代目となる田口智一部会長が「平成11年4月から20年の月日が経った。研修、社会貢献、交流の3つの事業を中心に活動を行ってきた。最も大切にしてきたのが仲間づくりの輪。埼玉だけでなく全国に青年部のネットワークが広がっている。2月1日に教育センターに記念植樹(常緑ヤマボウシ)を行った。

先輩が育てた青年部をさらに大きく成長させることを誓った」とあいさつ。

来賓として鳥居伸雄会長は「IoT、AI、4月からの事業法の改正など時代は大きく変化しつつある。若い力でよく理解し判断し、果敢に意見を述べてほしい。それがトラック協会の発展にもつながる」と話した。

歴代青年部会長の桶本毅(2代目)、川島満(3代目)、鈴木孝明(4代目)の各氏が部会長当時の活動を振り返るとともに、「人との交流が自身の成長にもつながった」などと今後の活

動への期待を述べた。

田口部会長が鳥居会長に記念植樹銘板を贈呈、その後、元サッカー日本代表の福田正博氏による講演「目標達成への道のり〜どんな状況でも諦めず、最善を尽くすこと」と祝賀会を行った。



記念植樹銘板贈呈 (左から鈴木、桶本、鳥居、川島、田口の各氏)

## 国内航空貨物の無申告危険物搭載防止へ JAJA 3月にキャンペーン

航空貨物運送協会(JAJA)国内部会は3月1日~31日、国内航空貨物無申告危険物搭載防止キャンペーンを実施する。

JAJAでは、危険物の適正な取り扱いによる航空輸送の安全確保のため、1年を通して危険物取り扱いに関する教育活動に注力しており、毎年11月と3月の2回、強化月間として、キャンペーンを日本航空、全日本空輸と共催している。

無申告危険物は、法令により危険物としての取り扱いが定められているにもかかわらず、荷送人の過失により必要とされる危険物の申告がないまま一般貨物として航空会社やフォワーダーに引き渡される貨物のことを言う。

本来危険物に対し実施すべき措置が行われぬまま航空輸送されることは重大な脅威



キャンペーンチラシ

## スマートシティ

### 18自治体が物流提案ラストマイルや貨客混載

IoTを駆使して人々の生活の質を高める、スマートシティの実現に向けた提案を国土交通省が行い、61の自治体から272件のニーズ提案があった。11テーマの1つに

「物流」があり、18自治体がラストワンマイル配送や貨客混載などを提案した。

物流に関する提案を行ったのは、ラストワンマイル配送が秋田県仙北

市、茨城県、千葉市、福井県美浜町。貨客混載が埼玉県毛呂山町、長野県伊那市、長崎市。ドローン配送が千葉市、伊那市、長崎県原市。Maasが東京都。自動運転・自動配送が東京都日野市、静岡県藤枝市、愛知県岡崎市、京都府。観光荷物の配送が京都市。災害時物流ルート・手段の確保が広島県府

中市など。  
このうち京都府はドローン配送、追尾ロボットによる配送支援、スマート宅配ボックス、自動配送システム、IoT物流、メガ物流拠点と地域物流をつなぐシステムなど複数挙げられており、今後中身を検討する。

ラストワンマイル配送の取り組み内容もさまざま、仙北市は交通弱者への生活物資・医薬品・新聞などの配送を、美浜町は道の駅の宅配預かりを挙げている。  
一方、技術の提案も145団体からあり、具体的な技術分野として通

信ネットワークのセンシング技術、分析・予測技術、データ保有、データプラットフォーム、データ活用(可視化技術)などが挙げられた。物流は40社から提案があり、NTTドコモやソフトバンクなどが名を連ねている。

## 昨年の事業用貨物車の死亡事故件数

# 大幅減も20年目標には遠く

警察庁の交通事故統計によると、2018年に事業用貨物車が第1当事者となった死亡事故件数(トレーラ含む、軽含まず)は275件(前年比8.3%減)となり、ここ10年で最も少なかった。10年前と比較すると、大型は39.1%減、中・普通は36.8%減、トレーラは40.5%減となっている。

昨年、大型が143件(前年比11件減)、中・普通車が110件(同7件減)、トレーラが22件(同7件減)発生。

中・普通車のうち、中型は66件(同10件減)、準中型は39件、普

通車は5件(同2件減)だった。準中型は17年3月12日からであり、一昨年は10カ月半の統計だが34件発生した。

大型、中型(準中型含む)、普通貨物車計の過去5年間の月別発生状況をみると(左グラフ)、12月が最も多く30.8件発生しており、次いで2月と11月の26.6件、3月の25.4件、1月と4月の23.2件と続く。11月から4月にかけて多く発生している。

ちなみに昨年は、1・7・9・10月が平均を上回った。

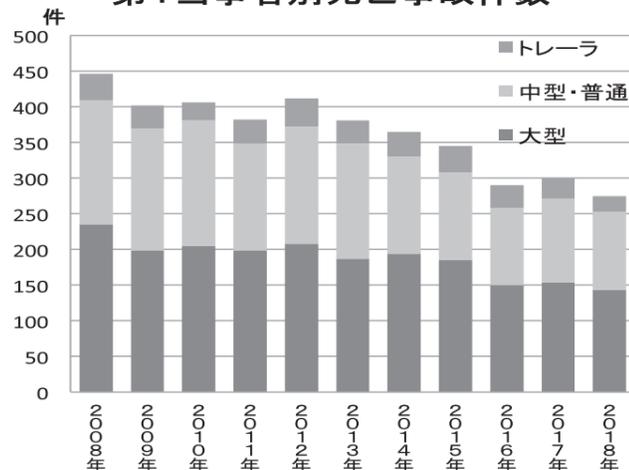
なお、昨年の軽貨物車の死亡事故は13件で、前年比6件減、10年

前との比較では11件減。

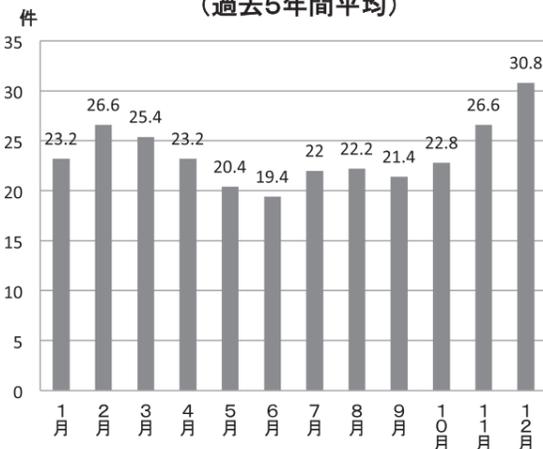
全日本トラック協会は「トラック事業における総合安全プラン2020」を2017年9月に策定。それによると、16年の交通事故死者数270人に対して、20年に200人以下とする目標を立てていた。4年間で26%削減する目標だが、中間年にあたる18年の死亡事故件数は266件(トレーラ含まず、軽含む)。昨年大幅上昇による290件や10年前と比べると大幅減だが、20年目標には大幅未達の状況にある。

プラン20には、荷主など関係者との連携強化、追突・交差点事故防止など重点事故対策マニュアルの活用、ドラレコやデジタコなど安全管理機器のより積極的な導入、飲酒運転撲滅運動の推進などを掲げている。

第1当事者別死亡事故件数



大・中・普通貨物の月別死亡事故件数(過去5年間平均)



## 速度差30キロ協力を 3月1日から2区間で120キロ試行

高速道路で時速110キロメートルの試行を2区間(新東名・新静岡IC～森掛川IC、東北自動車道・花巻IC～盛岡南IC)で実施した。

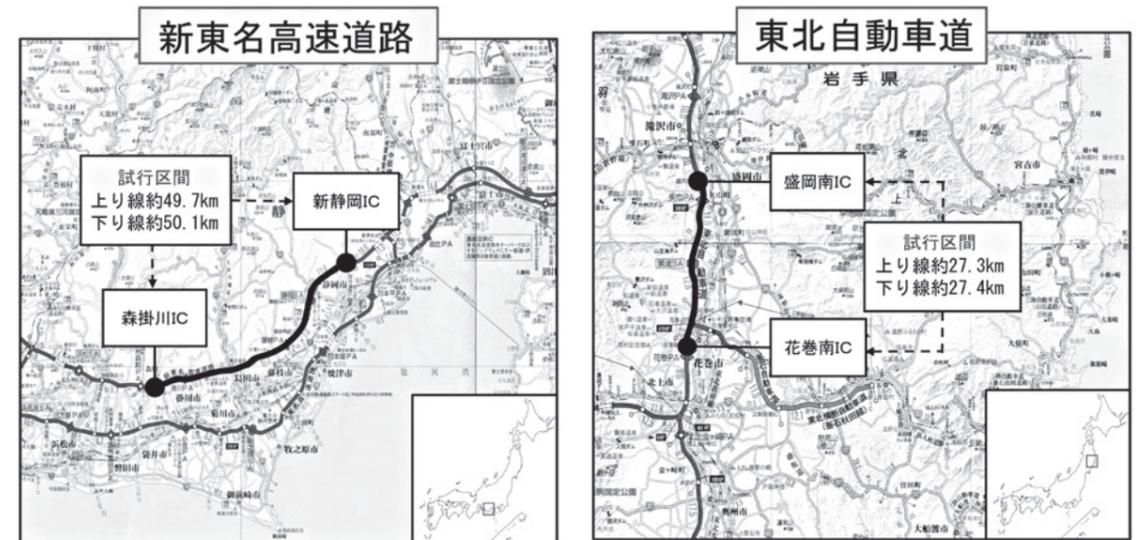
その結果、特に問題が認められなかったことから、警察庁は同区間で3月1日から時速120キロメートルへの引き上げを試行することとなり、全

日本トラック協会などに協力依頼した。

大型貨物自動車は、現行の法定速度80キロメートルが据え置かれることから、速度差に起因する交通事故抑止を図るため、車線変更時の後方の安全確認、十分な車間距離の保持などの安全対策を徹底するよう求めた。

時速110キロメートルの試行は、一昨年11月から新東名で、12月から東北自動車道で実施。1年間の試行結果、速度差30キロメートル以上の死傷事故は減少しており、約8割は速度差への不安を感じていないこと、約3分の2が規制速度引き上げの拡大を要望していた。

今回、時速120キロメートル引き上げに伴い交通事故実態や実勢速度の変化などを分析した上で、他路線・区間への拡大を検討する。



## 全ト協調査 労働力の不足感 1～3月期 特積みで指数140見込む

全日本トラック協会がまとめた昨年10～12月期の景況感によると、雇用状況(労働力の不足感)の指数が96.4まで上昇、次期(1～3月期)は108.0となり、100を超える見通しだが、採用状況の指数はマイナスが続いており、今後もやや水準を下げる見込み。

雇用状況は、「不足」が27.2%、「やや不足」が43.6%と、合わせて70.8。指数は3.5ポイント上昇した。次期は「不足」が34.8%とさらに跳ね上がり、「やや不足」を合わせると74.9%となり、4社に3社が不足と答えている。

特に、特積みで不足感は強く、10～12月期の指数は116.4。さらに1～3月の繁忙期は140.3ま

で急上昇する見込み。

一方、採用状況は約6割が「変わらない」と答え、「増加」は20.0%、「減少」は21.4%で、指数は▽4.9。次期は「変わらない」から「減少」に移行する企業が若干あって「減少」は23.8%に達し、指数は▽9.7まで下がる見込み。

運賃・料金の水準は、一般貨物が「上昇33.0%」に対して「下落」は5.2%で、指数は28.2と上昇するものの、次期は22.6と下げを見込んでいる。

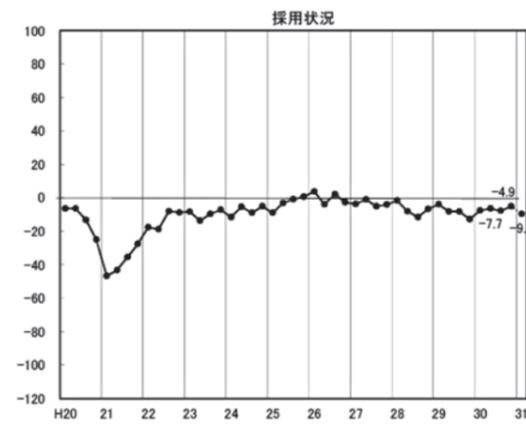
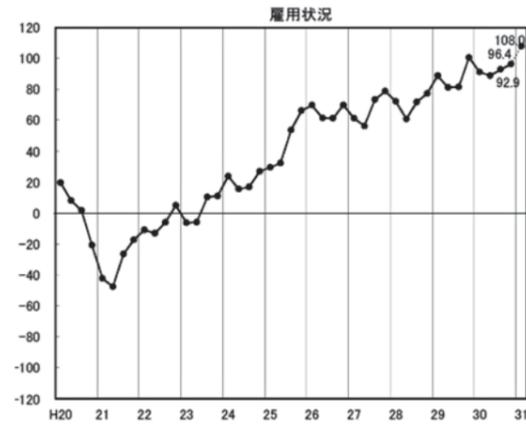
宅配は「上昇」38.2%に対して「下落」は11.8%で、指数は35.3%と

大幅にダウン。次期も 29.4 とさらに下げる見込み。

「下落」は 0%。指数は 62.7 と過去最高を更新したが、次期は 40.3 と大幅に水準ダウンを見込んでい

る。これに伴い、営業利益の指数も 35.8 から 10.4 へと大幅に水準を下げる見込み。

特積みは「上昇」59.7%に対し



## 日本郵便

### ロボットアーム積付 12秒から8秒に短縮

日本郵便は5日、東京・千代田区のJPタワーで第2回「POST LOGITECH INNOVATION PROGRAM」のデモデーを開催した。郵便・物流の分野で日本郵便とスタートアップ企業が連携し、新たな価値を創出する事業の発表を行った。

横山邦男社長は「全国2万4000の郵便局、全世帯につながる物流ネットワークは社会のインフラだ。オープン・プラットフォーム、オープン・アーキテクチャーとして活用することで、飛躍的なスピードでネットワークの価値を高めることができる。本プログラムでスタートアップ企業の持つ技術、理論、パッションと当社が化学反応を起こし、世の中をわくわくさせる、協業と共創を目指す」と期待を寄せた。

ゲスト審査員の内閣府科学技術・イノベーション担当の石井芳明企画官は「オープンイノベーション成功のカギは、①企業トップの意思②現場の巻き込み③意思決定ができる仕組みづくり④参加者がWin-WINになる体制

⑤スピードの5点。特に日本企業はスピード感を持って行動することが重要。今後もプログラムを継続して、日本経済のロールモデルになってほしい」と述べた。

2018年7月からスタートアップ企業の募集を開始、70社の中から採択された Rapyuta Robotics とエー・スター・クオンタムの2社がプレゼンテーションを行った。

Rapyuta Robotics は、ロボットアームを活用し、無人搬送車のかご車貨物をコンベヤに積み込む自動化

実験を行った。1つの荷物の積み下ろし時間は従来の12秒から8秒にまで短縮。今後は5秒までの短縮と現在の重量制限7キログラムから30キログラムまでの引き上げを目指す。

エー・スター・クオンタムは「量子コンピューティング」による輸送ネットワークの最適化を図る。埼玉県東部エリアの30郵便局で実施した実証実験では、スーパーコンピュータを用いると1000年かかる最適輸送ルートをわずか約1秒で解析。車両台数は52台から48台へと削減。「まだまだ小さな一歩だが、年間100億円の物流コストのダウンを目指す」と大浦清 CMO は語った。



## MCUD 鶴ヶ島

### 東京ロジファクトリーと 全棟賃貸借契約

三菱商事都市開発は1月31日、埼玉県鶴ヶ島市富士見で着工準備中の物流施設「MCUD 鶴ヶ島」について、東京ロジファクトリーと全棟賃貸借契約を締結したと発表した。5月着工、来年春竣工予定。

物流施設ブランド「MCUD」シリー

ズとして10棟目となる「MCUD 鶴ヶ島」は、鶴ヶ島市・川越市・坂戸市3市にまたがる富士見工業団地内に位置し、圏央道・関越



完成イメージパース

道が交差する鶴ヶ島 JCT の利便性を生かした首都圏および北関東広域への配送に便利な施設。

## 経済 産業省

### 情報共有の実証開始 電子タグ用い 日立物流が物流協力

経済産業省は、「コンビニ電子タグ1000億枚宣言」「ドラッグストアスマート化宣言」にもとづき、昨年度に続き12日から28日まで電子タグを用いた情報共有システムの実証実験を開始した。

昨年度と同様、メーカーまたは物流センターで実験対象商品に電子タグを貼付し、流通過程で入出荷される際に電子タグを読み取り、実験用

に構築した情報共有システムにデータを蓄積。サプライチェーンのさまざまなプレーヤーが電子タグを読み取り、在庫の可視化や食品ロスの削減などを目指す。

事業名は、NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）「IoTを活用した新産業モデル創出基盤整備事業（国内消費財サプライチェーンの効率化）」。

エルシア薬局、ココカラファイン。物流協力は日立物流、三菱食品が行う。

日立物流は、大田区平

和島の物流センターで、メーカーの代行として電子タグを発行・貼付し、出荷実績を読み取り、卸の代行として入荷実績を読み取り、店舗別に仕分け、出荷実績を読み取った上で、都内のコンビニエンスストア2店舗、ドラッグストア3店舗に配送する。

今回、モニター家庭でも電子タグを読み取り、家庭内での活用方法や新サービスも検討する。

## 日新

### 3月5～8日、 フードデックスジャパンに出展

日新は、3月5～8日に千葉県美浜区の幕張メッセで開催される「FOODEX JAPAN 2019（第44回 国際食品・飲料展）」（主催：日本能率協会ほか）に出展する。

同展示会はアジア最大級の食品・飲料専門展示会で、1976年から毎年開催されている。

日新は昨年同様、食品関連ビジネスの拡大を主たる目的とし、展示会場内にブースを設け、同社の取り組

んでいる食品物流サービスを紹介する予定（ホール7 ブース NO.7E42）。

開催時間は午前10時～午後5時（最終日のみ午後4時30分終了）。



ブースイメージ(予定図)