



日通集团经营计划 2023

～ “Dynamic Growth” ～

日本通运株式会社 2019年2月

迈向创立100周年(2037年愿景)

业务发展

在全球市场上具有影响力的物流公司

客户/社会

通过物流，对实现可持续发展的社会做出贡献的企业

股东

建立完备的公司管理机制，实现可持续发展的企业

员工

各类员工为能给客户和社会提供支持服务的工作满怀
自豪感并积极工作的企业

应该改变的价值观

通过创新创造新的价值

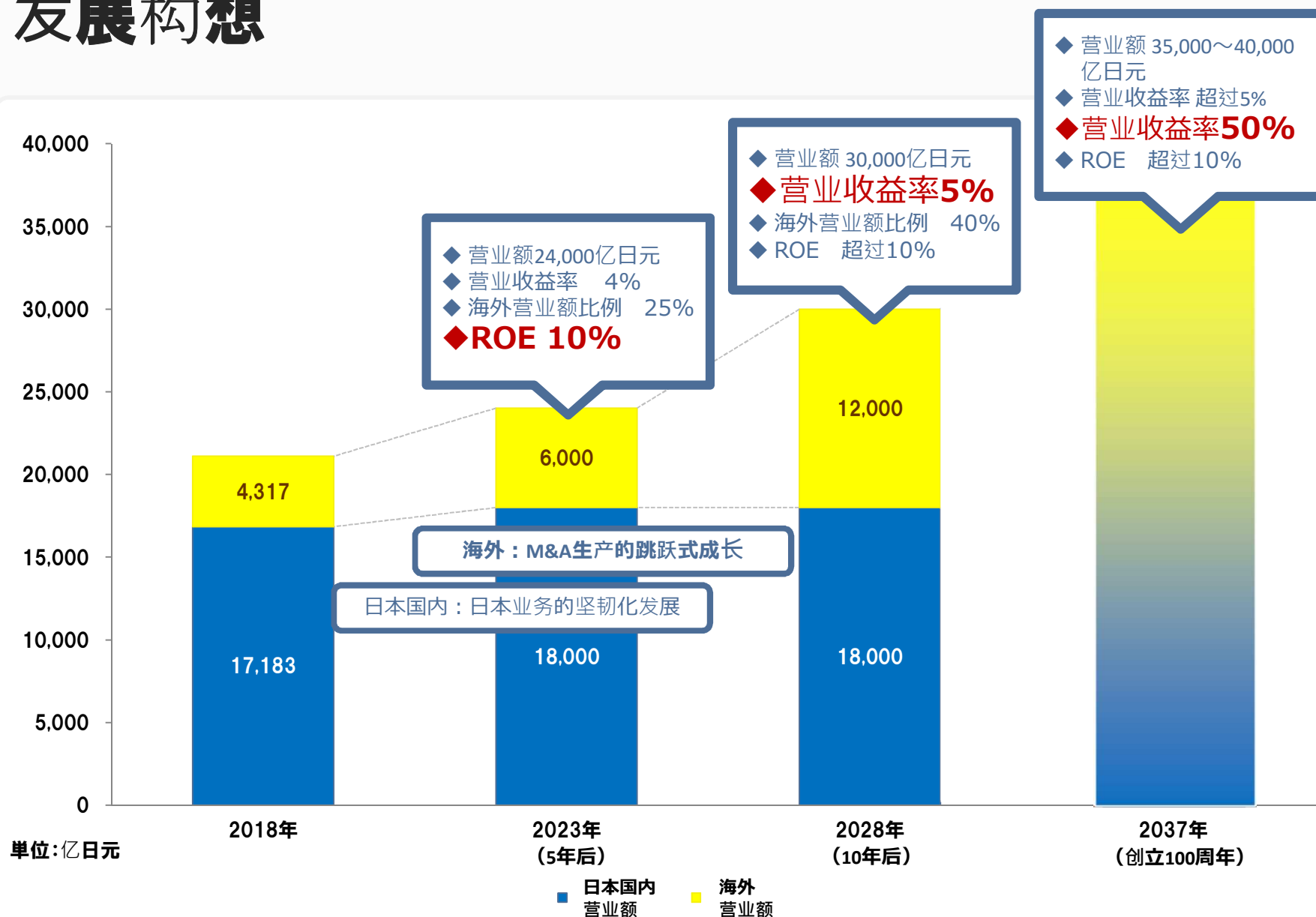
不变的价值观

安全、品质、合规（最优先考虑）
We Find the Way（企业口号）

集团企业理念

我们的使命，是成为社会发展的原动力
我们的挑战，是从物流中创造出新的价值
我们的骄傲，是成为可被信赖的企业

长期愿景 发展构想



～ “Dynamic Growth” ～ 的基本思路

创新（革新）

日通集团要挑战的创新是为了实现长期愿景，而从根本上对企业的理想状态、想法思路进行的革新。

通过创新创造出新的价值，使我们成长为可被世界各地的客户选为服务商，在国际物流市场上具有影响力的企业集团。

业务发展战略

强力推动客户（产业）轴、业务轴、区域轴的3轴策略，将自己的优势，即在“日本”积累而得的客户基础、业务发展至全球。

推进发展战略的同时，改善收益性，构建坚韧的经营基础。

为实现长期愿景所需的努力

有效运用M&A、向着成为在全球市场上具有影响力的货运代理巨头前进，实现跳跃式发展。

作为跨国企业集团，我们将推进IT·R&D、人才、品牌战略及治理改革等，致力于经营基础的革新。

将致力于解决社会课题，对实现可持续发展的社会贡献力量。

通过工作方式的改变，成为让多元化人才发挥所长、满怀幸福感的企业。

日通集团经营计划2023

～ “Dynamic Growth” ～

- 将看客户轴、业务轴、区域轴的3轴策略作为**核心业务的发展战略**。
- 将实现作为发展战略的基础高收益性作为**日本业务的坚韧化战略**。
- 将M&A定位为为了实现全球经营基础的强化和扩充所需的**跳跃式发展战略**。
- 确立**ESG经营**，实现以全球治理为首的可**可持续发展和企业价值的提升**。

现行中期经营计划

2016－2018 经营计划



日通集团经营计划2023

2019－2023 经营计划

业务发展战略

核心业务的发展战略

日本业务的坚韧化战略

为实现长期愿景而需的努力

跳跃式发展战略

对给工作提供支撑的功能进行强化

确立ESG经营，以实现可持续性发展和企业价值的提升

2024以后

实现长期愿景

日通集团经营计划2023

～ “Dynamic Growth” ～ 经营目标

	2021年度中間目標	2023年度目標
营业额	2兆2,500亿日元	2兆4,000亿日元
营业收益	830亿日元	1,000亿日元
营业收益率	3.7%	4.2%
本期纯收益	540亿日元	630亿日元
海外营业额	5,200亿日元	6,000亿日元
ROE	9%	10%
货运代理数量	海运100万TEU／空运120万t	海运130万TEU／空运140万t

各细分市场目标数值		营业额	营业收益	收益率	营业额	营业收益	收益率
物流	日本	1兆3,000亿日元	520亿日元	4.0%	1兆3,400亿日元	620亿日元	4.6%
	美洲	1,200亿日元	62亿日元	5.2%	1,350亿日元	72亿日元	5.3%
	欧洲	1,350亿日元	46亿日元	3.4%	1,600亿日元	64亿日元	4.0%
	东亚	1,500亿日元	41亿日元	2.7%	1,700亿日元	51亿日元	3.0%
	南亚、大洋洲	1,150亿日元	51亿日元	4.4%	1,350亿日元	63亿日元	4.7%
重机建设		500亿日元	40亿日元	8.0%	540亿日元	45亿日元	8.3%
押运		750亿日元	3亿日元	0.4%	760亿日元	11亿日元	1.4%
物流支持		5,050亿日元	127亿日元	2.5%	5,300亿日元	144亿日元	2.7%

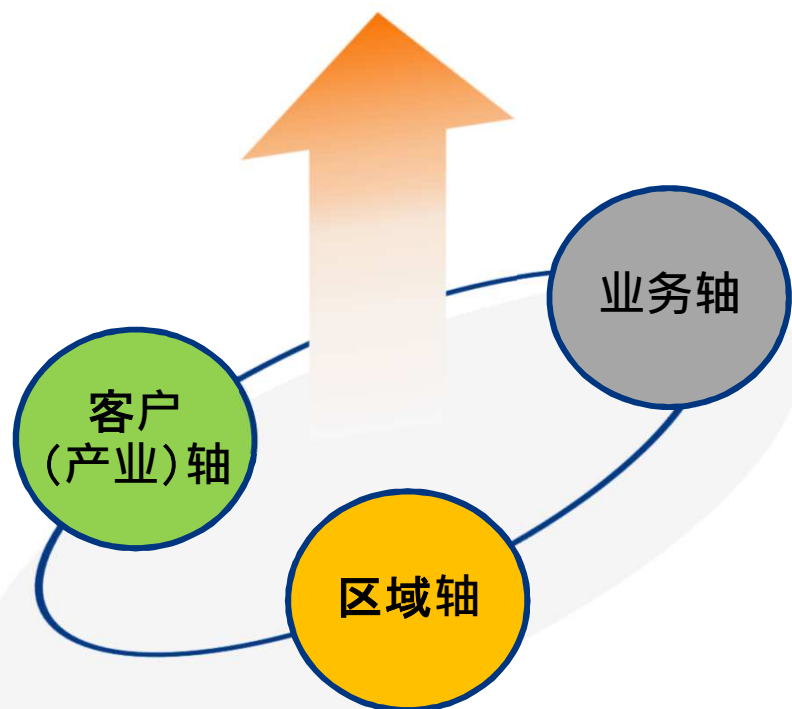
※各细分市场数值目标为抹除细分市场间交易前的数值

※2023年度目标将在2021年度重新评估

核心业务的发展战略

将我们的优势，即在“日本”积累培养的客户基础、业务发展至全球

营业额的增加



管理功能和机制

重点措施

客户（产业）轴策略

- 一站式营业、客户营业/客户管理
- 在各产业、行业方面的努力
- 应对由电子商务市场的扩大带来的变化
- 扩大对非日系客户的营业

业务轴策略

- 货运代理业务
- 物流业务
- 网络运输业务
- 整体解决方案业务

区域轴策略

- 日本
- 美洲区域
- 欧洲区域
- 东亚区域
- 南亚、大洋洲区域

支撑3个营业策略的管理功能和机制

- 构建基于营业额、营业数据的营业活动支援体系
- 构建基于营业额、营业数据的营业活动支援体系
- 引进营业流程KPI
- 强化集团的营业支援基础

客户(产业)轴策略

在各产业、各行业方面的努力

构建应对重点产业的产业特性和变化的平台

电机、电子产业

- 对IoT的扩大带来的电子零部件需求增长的应对

汽车产业

- 生产零部件物流网络的强化
- 对电动汽车化带来的供应链变化的应对

服装产业

- 以欧洲的收购公司为主轴，加强在高端时尚服装物流方面的营业力度
- 在亚洲等新兴消费市场，加强在快消品服装方面的营业力度

医药品产业

- 以GDP*1管理规范加强为契机的商业模式的革新

半导体产业

- 加强在不断扩大的半导体产业方面的营业力度

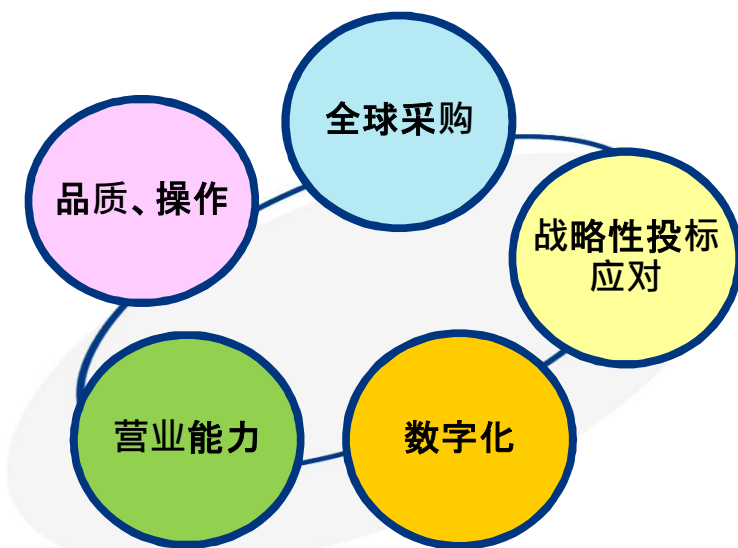
※1 GDP : Good Distribution Practice 医药行业良好分销规范

核心业务的发展战略 业务轴策略

货运代理业务

彻底贯彻“量”战略

	2018年度预测	2021年度目标	长期愿景
海运	670,000 TEU	1,000,000 TEU	2,000,000 TEU
空运	910,000 t	1,200,000 t	2,000,000 t



扩大作为base cargo（基本收益来源的货物）的海运业务

- 海运业务改革
- NEXT50 PJ的全球展开

加强海外当地法人的空运前期协调能力

进一步推进全球采购

商品、企划、品质管理功能的强化

e-bookings等数字化

核心业务的发展战略

区域轴策略

【欧洲】

扩大非日系客户基础

- 在高端时尚、汽车、医药品等重点产业方面的努力
- 扩大利用中欧铁路的业务
- 进入非洲，扩大业务

【日本】

发挥优势的可持续性增长

- 在5个重点产业（汽车、电机/电子、医药品、服装、半导体）方面的努力
- 扩大作为base cargo（基本收益来源的货物）的海运业务
- 物流战略功能的强化

【美洲】

加强重点产业的营业力度

- 在汽车、医药品、生鲜等重点产业方面的努力
- 扩大非日系客户基础
- 跨境业务的强化

【南亚、大洋洲】

经营资源的集中投资

- 在5个重点产业、日用杂货方面的努力
- 加强、扩大印度业务
- 进一步扩充境内网络
- 加强针对欧洲、美洲的货运代理
- 在大型项目案件方面的努力

【东亚】

扩大中国国内物流业务

- 在汽车、医药品等重点产业方面的努力
- 扩大与中国跨国企业之间的业务
- 扩大利用中欧铁路的业务
- 加强在新兴区域、未进入市场的投入力度

通过与区域特性相符的战略，实现各区域业务的增长

日本业务的坚韧化战略



重点措施

■ 专业性业务的收益性提升

- 重机建设业务
- 押运业务
- 美术品业务
- 转移、搬迁
- 不动产开发

■ 营业、事务作业效率的提升

- 日本国内组织的进一步集合化
- 管理组织的合理化
- 事务流程的改革

■ 对低收益业务从根本上进行改革

- 主要业务的收益性提升
- 费用修改
- 业务组合的重新评价

不断提升收益性，夯实坚韧的集团经营基础

通过M&A，向国际货运代理巨头迈进

■ 要争取的经营资源

- 全球网络
- 全球经营基础（统括功能、国际管理人才、IT）
- 非日系全球客户基础
- 货运代理业务基础

■ 推进体制的完善

- M&A推进团队的强化
- 加强M&A推进团队和业务部的合作

■ 收购资金

- 推进资产出售/流动化等，减轻借款负担

对给工作提供支撑的功能进行强化

IT战略的革新

- 提升提供给客户的价值
- 作业效率提升、工作方式改革的实现
- 实现集团整体优化的基础建设

R&D的革新

- 通过集团各公司中的物流领域的研究开发功能的合作和联合，以达到强化功能的目的
- 业务的高效化（自动化、机械化）、节约劳力化
- 通过数字化创造出新的业务

人才战略的革新

- 培养承担国际性经营的干部
- 确保、培养专业人才

广宣战略的革新

- 在世界上建立起竞争优势的品牌战略
- 努力提升日通集团的品质、实力、业绩相关的认知度
- 努力提升日通集团的在海外的知名度

[illegible]

通过各项业务，对客户、社会做出贡献
通过各项业务，对解决社会课题做出贡献

与利益相关者的协作、共创

持续性发展和企业价值提升



- 设施照明的LED化
- 陆续更换为环保型车辆

【通过业务贡献力量】

- 推进运输形态转换、共同配送
- 在资源循环利用方面的努力



S 社会
Social

- 多样性的推进
- 工作方式的革新

【通过业务贡献力量】

- 发生灾害时的指定公共机构
- 通过雇佣和解决社会课题，对地域做出贡献



治理
Governance

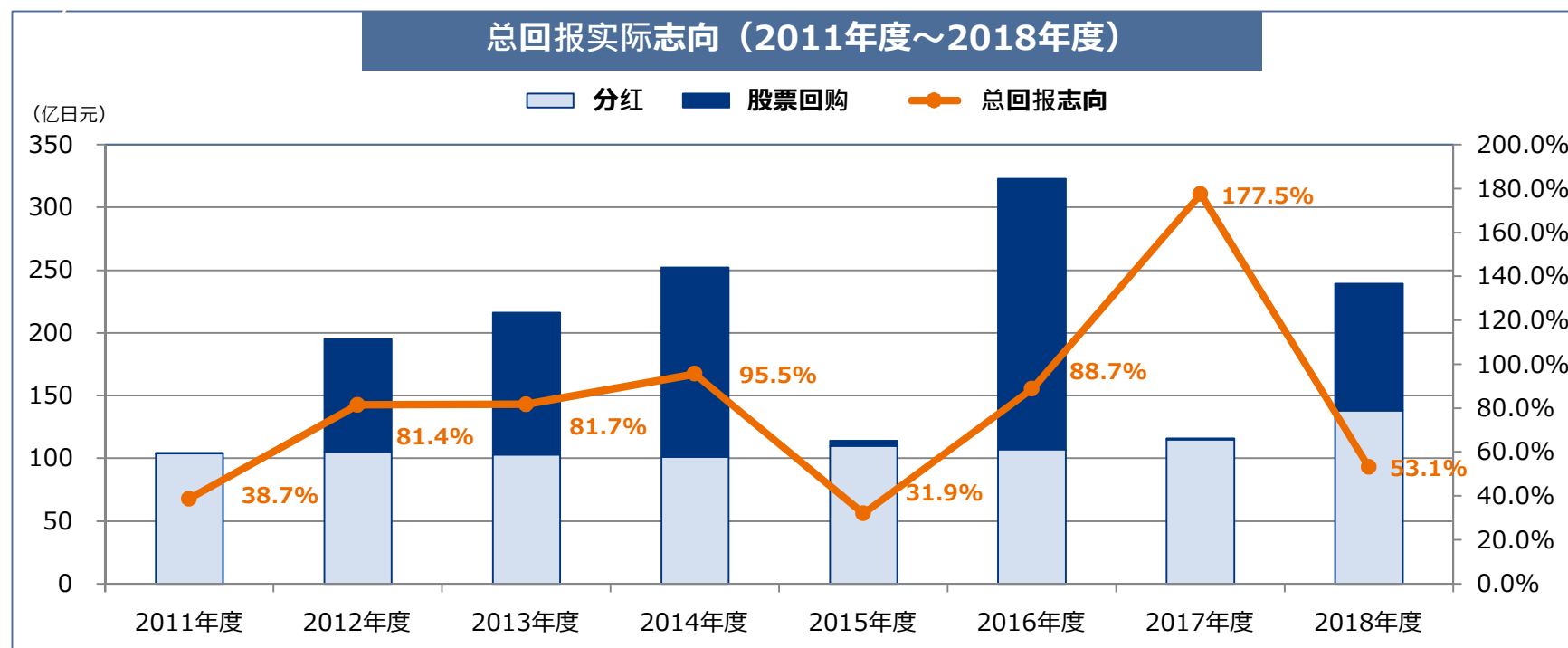


- 彻底贯彻安全、合规、品质
- 推进基于控股的全球治理
- 资本政策 (ROE10%)
- 信息公开

企业价值提升和多的回馈股东

■ 資本政策

- ROE 10%
- 股息支付率 30%以上
- 总报酬率 50%以上（2019~2023年 5年累计）
- 自有资本比例35%





本资料中的所有信息，一概不用于劝诱购买或出售本公司股票。

同时，本资料中所记载的意见及预测等，是本公司在编写本资料的时点所做出的判断，无法保证 其信息的准确性，今后本公司也有权在未经预告的情况下对其进行变更。

若基于本信息内容导致您蒙受任何损害，本公司及信息提供者将不承担任何责任，敬请谅解。