



日通集团经营计划 2023 ~ 非连续性发展 “Dynamic Growth” 补充资料

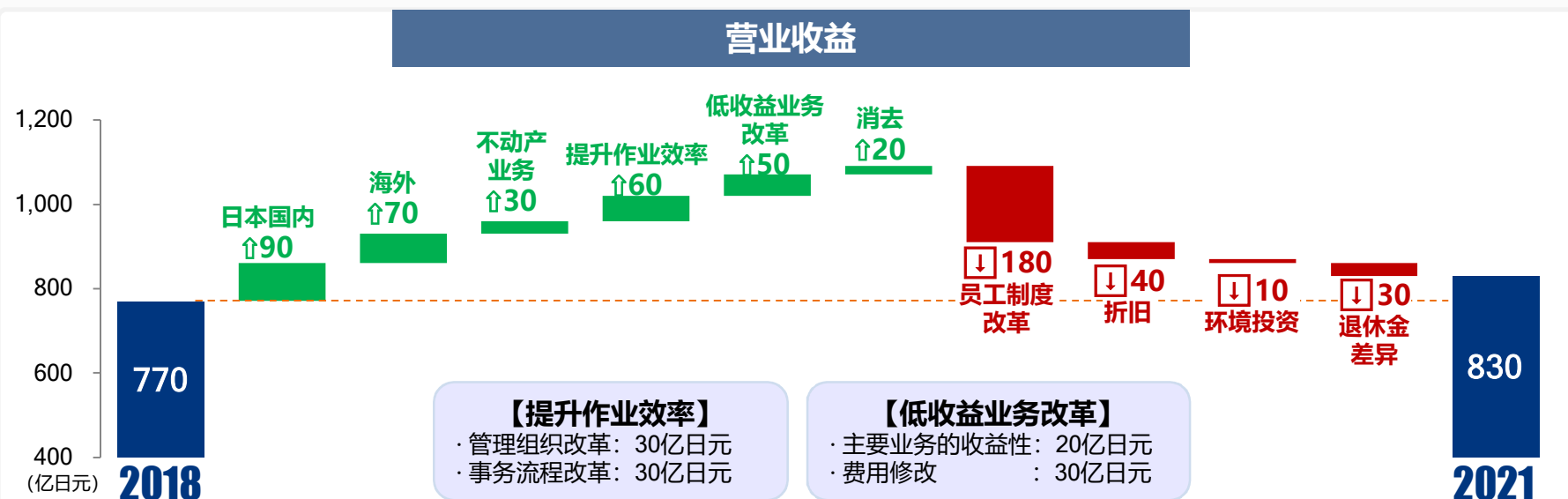
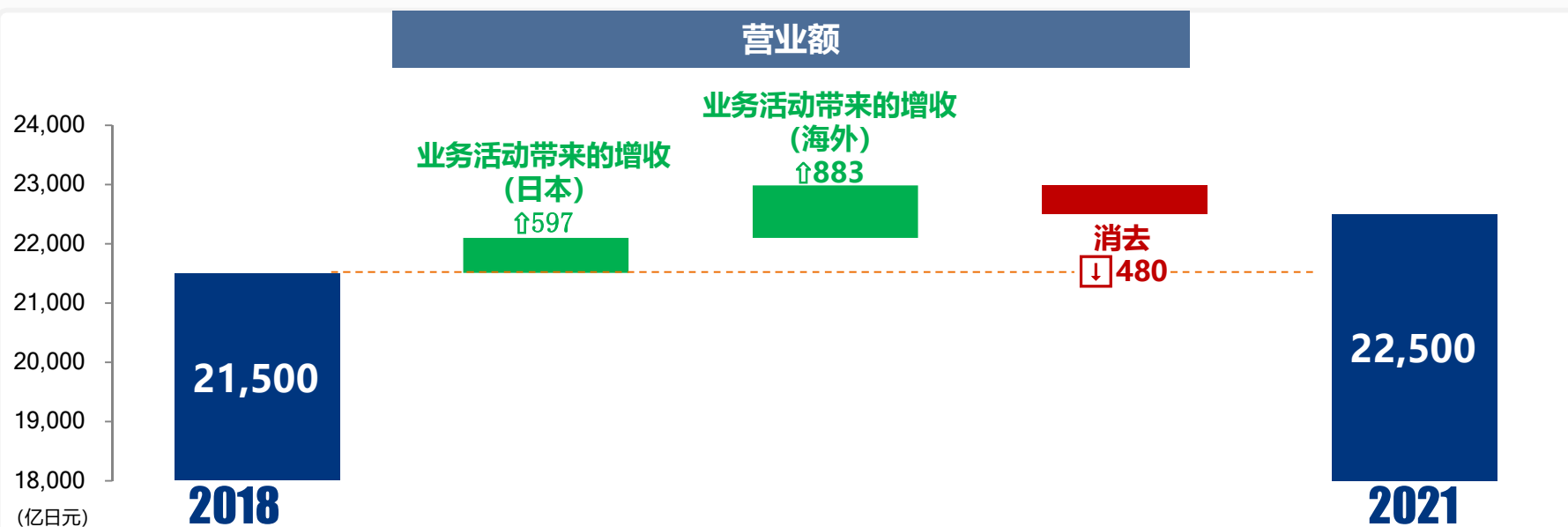
**2019年2月22日
日本通运株式会社**

营业收入的发展意想

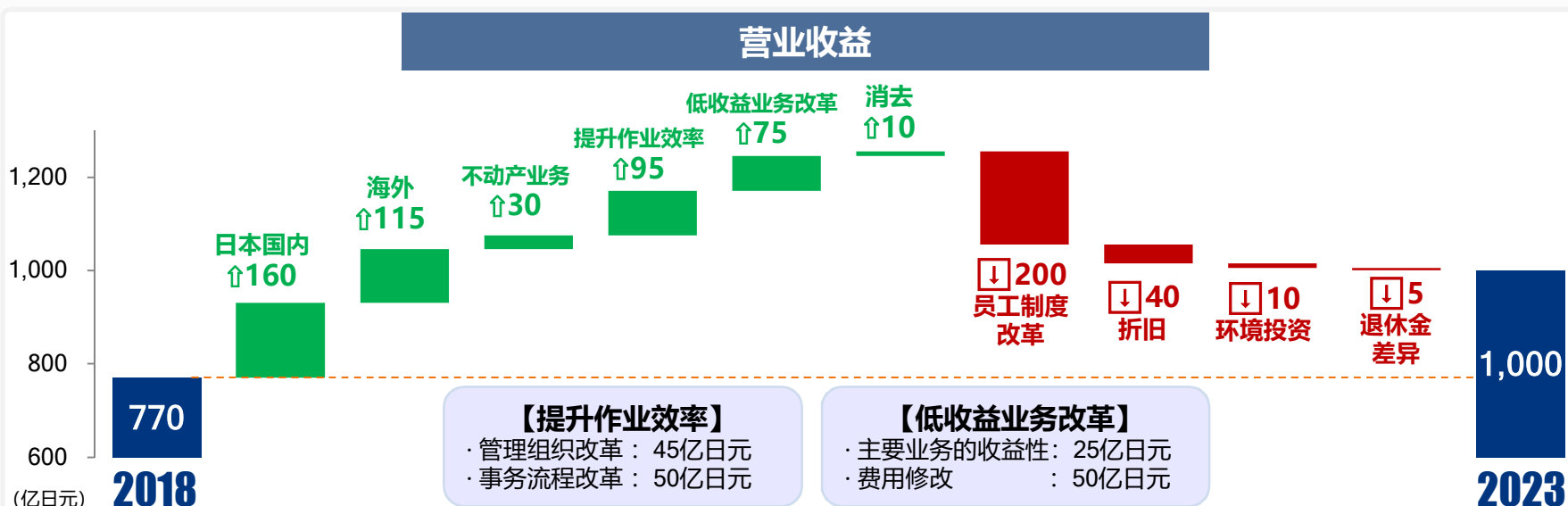
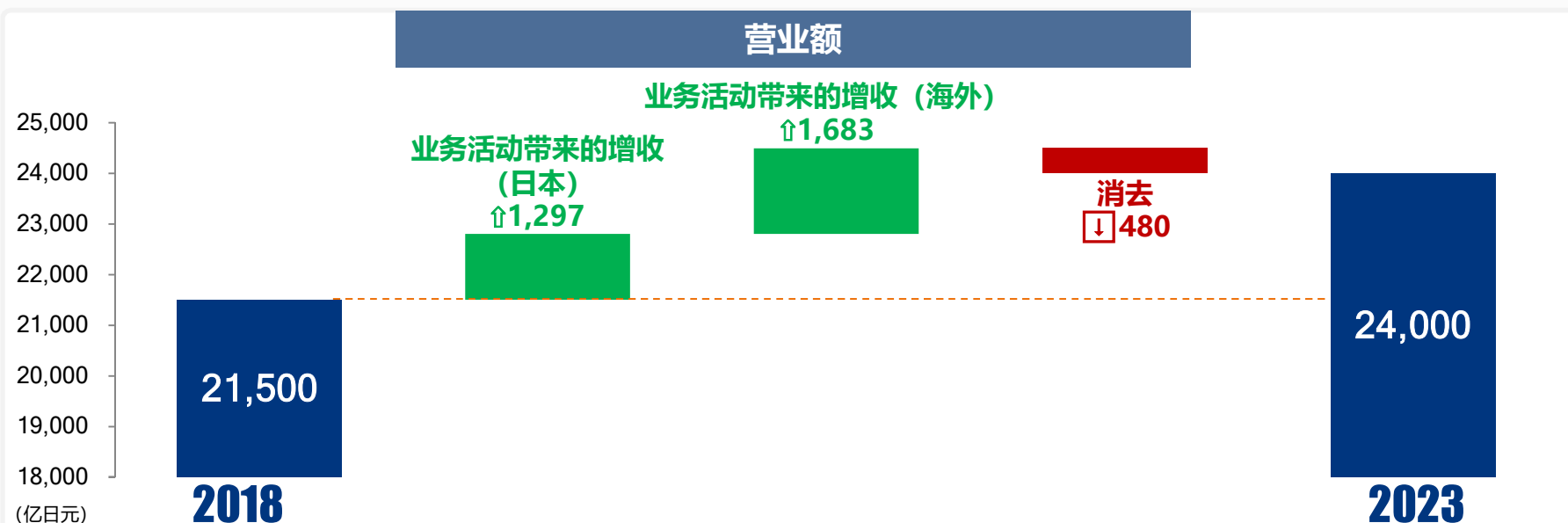


在对公司的理想状态进行变革的过程中，可能会出现暂时性的成本大幅上升。此外，为了日本业务的坚韧化而对业务组合进行的重新评价等的工作中，其过程中可能会出现收益的减少。这些都是为了将来的飞跃性发展所不可或缺的内容，可以认为是“跳跃前的下蹲”。只有在这些基础之上对发展发起挑战，才有可能达成营业收入目标。

营业额、营业收益增减明细 (2021年度)

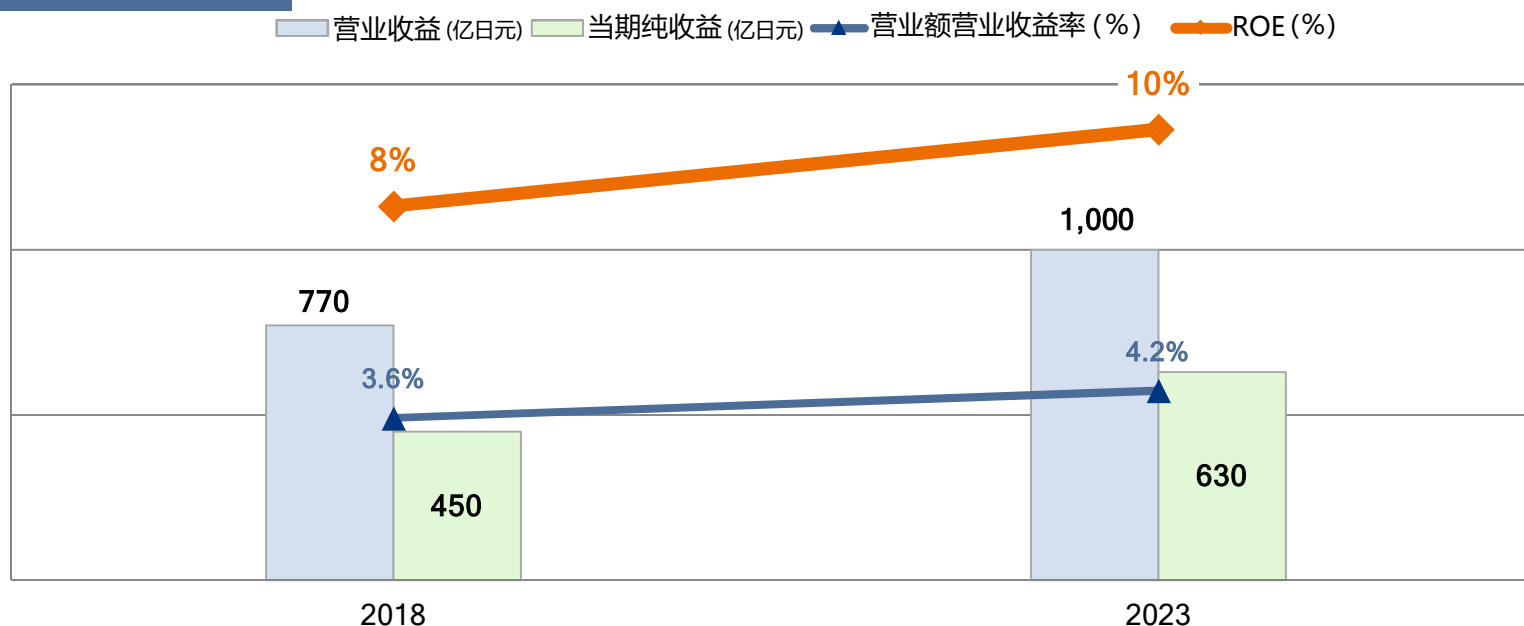


营业额、营业收益增减明细 (2023年度)



资本政策 & 达成ROE10%的道路

达成ROE10%的道路



项目	2018年度	到2023年度为止 5年累计
营业现金流	1,000亿日元	5,200亿日元
投资现金流	△940亿日元	△3,600亿日元
自由现金流	60亿日元	1,600亿日元
财务现金流	△60亿日元	△1,400亿日元
(红利)	(△125亿日元)	总报酬率50%以上
(取得库存股份)	(△100亿日元)	

投资项目	计划额 (5年累计)
设备	3,600亿日元
IT	400亿日元
车辆搬运工具	500亿日元
集团合计	4,500亿日元

※包括流动化预定部分 (新总部大楼等700亿日元部分)

KPI (业务发展战略)

核心业务的发展战略	指标	实际成绩 (2018年度预测)	K P I (2023年度)
加强在电机、电子产业方面的工作力度 ※1	营业额	1,030亿日元	1,200亿日元
加强在汽车产业方面的工作力度 ※1	营业额	530亿日元	900亿日元
加强在服装产业方面的工作力度 ※1	营业额	155亿日元	245亿日元
加强在医药品产业方面的工作力度 ※1	营业额	160亿日元	360亿日元
非日系顾客的扩大 (GAM・GTA)	营业额	260亿日元	430亿日元
海上货运代理的扩大	数量 (TEU)	67万TEU	130万TEU ※2
航空货运代理的扩大	数量 (t)	91万 t	140万 t ※2

※1 重点产业：实际成绩、KPI都仅限日本国内（海外部分将在今后设定）

※2 货运代理数量：经营计划目标数值（KGI）

日本业务的坚韧化	指标	K P I (2021年度)	K P I (2023年度)
组织的集合化、管理组织的精简化	费用削减成效	30亿日元	45亿日元
事务流程的改革	费用削减成效	30亿日元	50亿日元
主要业务的收益性提升	费用削减成效	20亿日元	25亿日元
费用修改	增收成效	30亿日元	50亿日元

KPI（为实现长期愿景而需的努力）

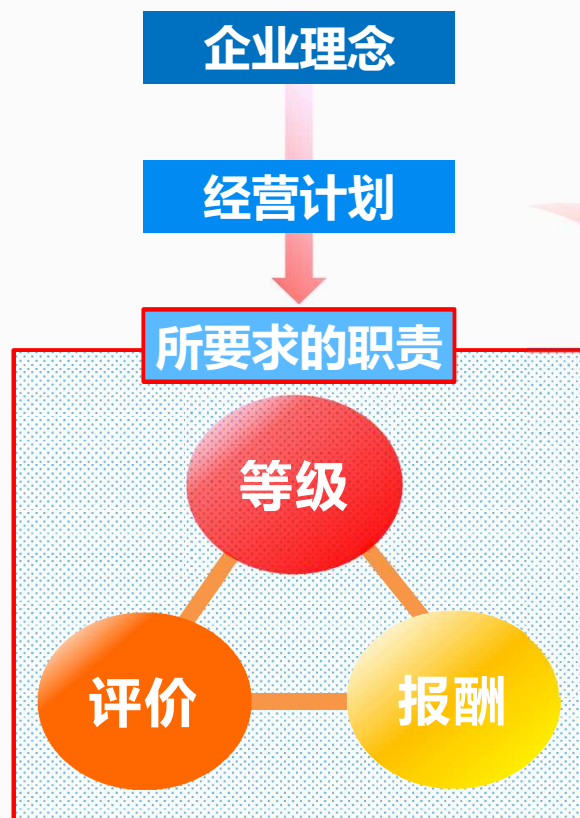
环境（E）	指标	K P I（2021年度）	K P I（2023年度）
CO2减排（单体）	与2017年度相比	削减16,000t	削减24,000t

社会（S）	指标	K P I（2021年度）	K P I（2023年度）
多样性的推进	女性员工的留职率※	-----	与男性员工相同水准
工作方式的变革	带薪年假实际休假率	-----	比2017年度翻倍

※ 进入公司第8年前后的女性员工的留职率

员工制度改革

调动员工的工作积极性和对劳动力不足、劳动相关法制的应对



为了达成经营计划
所需的人才、所要求的职责

职责基准的
等级制度

各等级的
评价基准

通过等级×评价
决定薪资

以职业等级制度为主轴的
人才管理

要做改革的各项制度

人事制度改革

- 重新研究及修改员工区分
- 引进职责等级制度
- 阶段性延长退休年龄
- 重新研究及修改休假制度

薪资制度改革

- 同工同酬
- 扩大退休金制度、福利保障制度的适用范围

评价制度改革

现场能力的强化

- 重新研究及修改团队制