



**We Find the Way**

2021年9月9日

**IR Day 2021** 長期ビジョン達成に向けた経営計画の進捗状況と今後  
オープニング 代表取締役社長 齋藤 充

日本通運株式会社

2021年9月9日

# 海外・国内の経済動向について(経営環境について)

## ■ 海外経済動向

2021年のGDP成長率は6.0%、2022年は4.9% (IMF世界経済見通し 2021年7月改訂)

- 2021年は前回(本年4月公表)の見通しを据置き、GDP成長率は6.0%
  - ・先進国を上方修正、新興途上国を下方修正、全体では据置きとなる。
  - ・米国は2021年は7.0%と前回より0.6ポイント、2022年は4.9%と1.4ポイントの上方修正。
  - ・日本の2021年は2.8%と前回より0.5ポイント下方修正。
  - ・2022年のGDP成長率は4.9%と前回より0.5ポイント上方修正、日本は3.0%と0.5ポイント上方修正。
- 成長予測を取り巻く高い下振れリスク
  - ・(下振れリスク) 新興途上国のワクチン接種遅延による新たな変異ウイルス感染拡大、米国の財政支援策の縮小による米国の経済成長率低下。
  - ・(上振れリスク) 全世界的なワクチン協力による、感染と新たな変異株の出現の防止。

## ■ 国内経済動向

景気改善の動きの弱まりを受け、景気判断を据置き (内閣府 月例経済報告 2021年7月)

- 景気総括判断は据置き、個別判断では業況判断を上方修正
  - ・企業の業況判断を4か月振りに上方修正したものの、個人消費は弱い動きになっているとし、総括判断は据置き。
  - ・「輸出」は海外経済の回復により、半導体不足の影響による生産調整がみられる自動車関連財は横ばいであるものの、情報関連財や資本財が牽引しているとし、「緩やかな増加が続いている」との判断を据置き。
  - ・「生産」は電子部品・デバイスや設備投資向けの生産用機械を中心に回復が続くとして「持ち直している」という表現を維持し据置き。
- 2021年度国内実質GDPを前回より0.2ポイント下方修正し3.8%(日銀「経済と物価情勢の展望」)
  - ・コロナ影響の継続により、国内実質GDP成長率を0.2ポイント下方修正。
  - ・消費者物価については、当面のエネルギー価格の上昇の影響に加え、携帯電話料金の引下げ剥落の影響もあって、徐々に上昇率を高めていくと予測。

# 2021年12月期 業績予想 (9か月プロフォーマベース)

(単位: 億円、%)

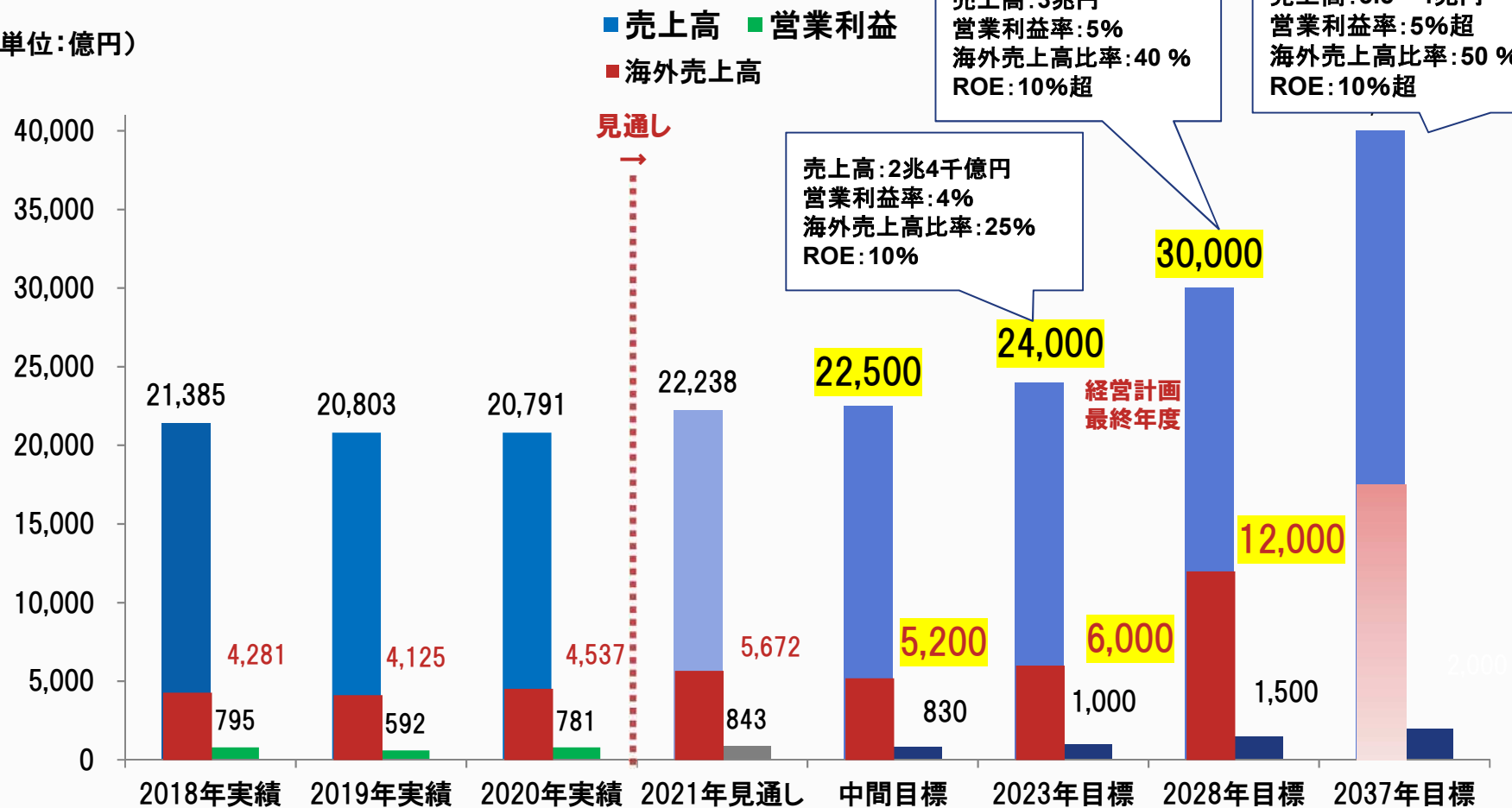
## 2021年12月期通期予想(期間:2021年4月~12月)

項目	今期予想 2021年4月~12月 (8/13発表)	前回予想 (4/28発表)	差額	2020年 4月~12月 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
売上高	16,500	15,600	900	15,450	1,049	6.8
営業利益	560	560	—	581	△21	△3.7
営業利益率	3.4	3.6	—	3.8	-	-
経常利益	580	580	—	617	△37	△6.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	390	390	—	486	△96	△19.9
海外売上高	4,255	3,766	489	3,572	682	19.1

(億円未満切捨て)

# 社長：経営計画・長期ビジョン達成に向けた進捗および今後の取組み 成長イメージ(日通グループ経営計画2023)

(単位:億円)



進捗状況	2018年実績	2019年実績	2020年実績	2021年見通し	中間目標
売上高	2兆1,385億円	2兆803億円	2兆791億円	2兆2,238億円	2兆2,500億円
営業利益	795億円	592億円	781億円	843億円	830億円
営業利益率	3.7%	2.8%	3.8%	3.8%	3.7%
海外売上高比率	20.0%	19.8%	21.8%	25.5%	23.1%
ROE	9.2%	3.2%	10.0%	8.6%	9.0%

社長：経営計画・長期ビジョン達成に向けた進捗および今後の取組み  
～非連続な成長 “Dynamic Growth”～

・現状：主戦場は日本セグメント⇒グローバル：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

各施策/時間軸	2019年4月～これまでの取組み	2023年に向けた取組み
事業の成長戦略		今後の取組み(戦略)
コア事業の成長戦略 (3軸アプローチ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸による3軸アプローチ</li> <li>ワンストップ営業・アカウント営業を推進</li> <li>産業・業種別の取組み</li> <li>非日系顧客への営業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・アカウントマネジメントへの転換</li> <li>マーケットインの発想による営業展開</li> <li>▶3軸アプローチによりコア事業の成長にドライブをかける</li> </ul>
日本事業の強靱化戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内組織のさらなる大括り化</li> <li>管理組織のスリム化</li> <li>社有戦力の最大活用による外注費削減等</li> <li>事務プロセスの改革、料金改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなる強靱化取組み</li> <li>先端技術導入による業務効率化、生産性の向上</li> <li>▶コア事業の成長戦略+更なる日本事業強靱化戦略を推進</li> </ul>

社長：経営計画・長期ビジョン達成に向けた進捗および今後の取組み  
～非連続な成長 “Dynamic Growth”～

・現状：主戦場は日本セグメント⇒グローバル：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

各施策/時間軸	2019年4月～これまでの取組み	2023年に向けた取組み
<b>長期ビジョン実現の為の取組み</b>		<b>今後の取組み(戦略)</b>
非連続な成長戦略 (M&A戦略の推進) (事業ポートフォリオの最適化、バランスシートのスリム化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業譲渡、事業の分社化 (高収益・コア事業への集中)</li> <li>・物流センターの流動化によるバランスシートのスリム化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ内企業で重複する事業・機能の整理・統合</li> <li>➡ 長期ビジョン達成に向けたM&amp;Aによるグローバルメガフォワードへの成長</li> </ul>
取組を支える機能強化 (ブランディング戦略)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IT、人材、広報戦略の推進</li> <li>・グループブランド導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営管理情報の高度化</li> <li>・グローバル市場へのブランディング展開</li> <li>➡ IT、人材、広報戦略の更なる推進</li> </ul>
持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立 (ESG経営、HD化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持株会社体制への移行(発表)</li> <li>・働き方改革</li> <li>・ESG経営の確立</li> <li>・新統合拠点(新本社ビル)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ESG経営による新たな価値創造</li> <li>・カーボンニュートラルへの取組み</li> <li>・新統合拠点移行を契機とした働き方改革の推進</li> <li>➡ リスク緩和と新たな価値創造の推進</li> </ul>

# 中期経営計画の進捗状況(KPI)

## 日通グループ経営計画2023 KPI (コア事業の成長戦略)

項目 (売上高)	国内*1			海外		
	2021年 1月~12月見通し	KPI(2023年度)	見通対KPI 進捗率	2021年 1月~12月見通し	KPI(2023年度)	見通対KPI 進捗率
電機・電子産業の取組強化	970億円	1,200億円	81%	1,375億円	1,300億円	106%
自動車産業の取組強化	740億円	1,100億円	67%	850億円	1,100億円	77%
アパレル産業の取組強化	165億円	245億円	67%	550億円	800億円	69%
医薬品産業の取組強化	150億円	360億円	42%	185億円	400億円	46%
半導体関連産業の 取組強化*2	215億円	455億円	47%	110億円	150億円	73%

項目	2021年 1月~12月予想	2021年 経営計画 中間目標 (KPI)	予想対KPI 進捗率
海上フォワーディングの拡大*3	86.0万TEU	100万TEU	86%
航空フォワーディングの拡大*3	86.5万t	120万t	72%

\*1 国内実績、KPI数値は、日本通運単体のみ。

\*2 「半導体関連産業」の売上は「電機・電子産業」の半導体の売上と製造装置等の売上を合わせて新たに設定。なお、2023年KPI数値、国内「電機・電子産業」は当初のKPI数値を据え置いた。\*3. 進捗率は四捨五入して記載

# 中期経営計画の進捗状況(KPI)

## 日通グループ経営計画2023 KPI (コア事業の成長戦略)

項目 (売上高)	2021年12月期 予想(12ヵ月)	KPI(2023年度)	予想対KPI 進捗率
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA* <sup>1</sup> )	440億円	430億円	102%

\*1. GAMとは、GAM(Global Account Management) のこと。GTAとは、GTA(Global Target Accounts) のこと。

## 日通グループ経営計画2023 KPI (間接部門コスト削減)

日本事業の強靱化戦略	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年12月期 累計予想 (4月～12月)	累計 (2019年4月～ 2021年12月)	2021年度 経営計画 中間 目標(KPI)	予想対KPI (2021年) 進捗率
組織の大括り化・管理組織のスリム化* <sup>2</sup>	11億円	22.2億円	0.7億円	33.9億円	30億円	113%
事務プロセスの改革	9.5億円	23.6億円	15.5億円	48.6億円	30億円	162%
料金改定	24億円	16億円	8億円	48億円	30億円	160%

\*2.「組織の大括り化・管理組織のスリム化」の実績・予想数値は、施策の実施規模・目安額を記載





本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却等を勧誘するものではありません。

また、本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後、予告無しに変更されることがあります。

万一、この情報に基づいて、こうむったいかなる損害についても、弊社及び情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。