

日通グループの新経営計画

パワーアップ3カ年計画

－改革への挑戦、お客様とともに－



日通グループ

パワーアップ3カ年計画

－ 改革への挑戦、お客様とともに －

目次

	頁
現経営計画の総括	2－5
足元の状況とその打開	6
パワーアップ3カ年計画、その方向性	7
五つのパワーアップ	8
営業のパワーアップ	9－12
現場力のパワーアップ	13
CSR実践のパワーアップ	14
経営体質のパワーアップ	15－18
小口貨物事業のパワーアップ	19－20
目標経営数値、数値目論見	21－22
要約	23

現経営計画の総括(1)

(個別)

(単位:百万円)

	目標数値	2005年3月期実績	2006年3月期見通し	備考
営業収益	1,270,000	1,275,648	1,293,000	
営業利益	40,000	29,387	27,000	
経常利益	41,000	32,732	30,000	
当期純利益	22,000	23,263	6,800	転進支援措置 125 億円 減損損失 132 億円
ROE	6.2%	6.7%	1.9%	
ROA	2.5%	2.5%	0.7%	

(連結)

(単位:百万円)

	目標数値	2005年3月期実績	2006年3月期見通し	備考
売上高	1,720,000	1,753,306	1,785,000	
営業利益	54,000	43,025	41,500	
経常利益	56,000	47,114	46,500	
当期純利益	29,000	32,190	16,000	減損損失 137 億円
ROE	6.5%	7.4%	3.5%	
ROA	2.3%	2.5%	1.2%	

現経営計画の総括(2)

■売上高および営業収益は連結、個別とも、初年度にてすでに達成

要 因

個別：海空の国際フォワーディングが拡大
国内の3PL事業など倉庫関連業務が拡大
差別化された商品、ニーズを捉えた商品は拡大

連結：海外事業の順調な拡大(3極とも増収増益基調)
販売事業の拡大

但し、全体が増収基調のなかで弱い部分は、個別におけるトラック事業

小口貨物……競争激化 → 大口顧客の一部が他業者へ

貸切自動車……単価下落、貨物量伸び悩み

現経営計画の総括(3)

■利益は大幅未達・利益率の低下

営業利益率	当初目標	個別 3.1%	連結 3.1%
	2006年3月期見通し	個別 2.1%	連結 2.3%

要 因

- ① トラックを中心とした收受単価下落
- ② 航空、海運等の利用運送費の高騰
- ③ 燃油費など調達費用の上昇
- ④ 下請・備車費用など外注作業費の拡大

従って、これらの事項の改善による利益率向上が急務

■当期利益(2006年3月期見通し)

減損会計による特別損失	個別 132 億円、連結 137 億円
転進支援措置による特別損失	個別、連結とも 125 億円

連結子会社は海外会社、販売事業が事業規模、利益ともに拡大した

要 因

海外事業……フォワーディング、倉庫配送事業拡大

販売事業……ロジスティクスサポート、リース、石油販売等が好調

現経営計画の総括(4)

■次期経営計画に向けて

- **トラック事業における収益力拡大に向けた取り組み**
単価改善、取扱拡大による収益拡大、及びコストダウンが課題
倉庫、付帯、フォワーディング等との組合せ業務を重点的に拡大
- **内外でのグローバルロジスティクス事業にさらなる拡大余地**
地域的拡大(未進出地域の事業化)、業務範囲の拡大(現地国内物流、域内物流、倉庫事業、付帯サービス)
- **国内事業における新たなニーズへの対応、差別化された商品が新たな収益源に**
倉庫(3PL)、鉄道(CO2削減)、警備輸送(CSD等)、重機建設(設備輸送等)、国内航空(個人情報保護、特定信書便等各種企画商品)、引越等
- **得意分野、強みを持つ事業へのさらなる特化**
国際フォワーディング、他社と差別化できる商品など強みを活かせる分野の売上を拡大することで、全社での利益率向上が可能に

■足元の状況とその打開

- 貸切トラック
新年度以降、値上げ交渉の一定の前進、産業貨物の扱い拡大を期待
- ペリカン便
数量落ち込みについては、間もなくほぼ一巡、新規顧客を開発
- 燃油費高騰とその転嫁
上昇から高止まりへ、トラックと内航では顧客転嫁が引き続き課題
- 航空貨物輸出の拡大傾向
- 鉄道取扱、倉庫、重機建設、付帯事業等の底堅さ
- 転進支援措置に伴う人件費削減効果

変動的要素はあるものの、新年度における増益は可能

■パワーアップ3カ年計画

－ 改革への挑戦、お客様とともに －

● 収益全体のなかでの海外(国際)関連事業の割合を高める

日本企業の海外生産シフトに対応、国際貨物市場の将来性に注目
日本発着の国際事業、海外会社での事業拡大を加速
フォーワーディング・倉庫配送の売上利益率の相対的優位に着目

● 地域完結型事業の競争力強化

地域毎の競争力の強化(コスト、品質、商品力、提案力)
組織・業務の集約化、調達方式改善、拠点統廃合など
作業戦力、営業戦力の再編成(人事制度、教育制度など)

■今後の3カ年の方向性

- 国際事業、海外事業の拡充
- 3PL事業の強化
- 差別化した商品の開発と拡販
- 小口貨物事業の改革

■五つのパワーアップ

- **営業のパワーアップ**
事業の特性ごとに施策を構築し強化を図る
グローバル事業の拡大、3PL事業の拡充、地域独自のサービス、新サービスの開発
- **現場力のパワーアップ**
人材育成、品質改善、営業推進力、業務の効率化、等
- **CSR実践のパワーアップ**
コンプライアンス、危機管理・安全管理、環境経営
- **経営体質のパワーアップ**
資産の有効活用、ローコスト、資金効率化、IT、等
- **小口貨物事業のパワーアップ**
事業の改革の推進により、経営課題の解決を図る

※今次計画は、「営業」「現場力」「CSR」「経営体質」のパワーアップによる事業の拡大と、並行して進める「小口貨物事業」改革の大きく二つの面に区分できる。

五つのパワーアップに関する具体的方策

■営業のパワーアップ(1)

全国共通、或いは世界共通サービスの事業体制と、地域商品のための事業体制とを区分し、同一組織のなかで相乗効果をあげながら運営する

● 全国(世界)商品への対応

ネットワーク系商品のサービス窓口共通化

品質、対応内容の均質化

(→ 全国共通での教育・育成、商品企画、管理機構の集約など)

● 地域商品への対応

よりローコストを追求し、地場企業との競争力強化

(→ 管理機構の削減、競争力ある労務コスト構造)

■営業のパワーアップ(2)

〈グローバル事業の拡大〉

- 海外ネットワークの拡充、事業化地域の拡大(中国内陸部、インド、ロシア、東欧、南ア等)
- 航空会社への資本参加や提携による事業拡大
- 海外における倉庫設備、配送システムの充実
- M&Aを視野に入れての拡大
- 個別の海運事業、航空事業の収益拡大
3年間で 370 億円
- 海外会社の収益拡大
3年間で 460 億円
- アジア地区現地法人の持分拡大等に伴う連結組入
350 億円

個別の海外関連収益に海外現地法人の売上高を加えた数値を、連結売上高全体の3割
(目標売上高を 2 兆円として、6,000 億円)以上に高める

■営業のパワーアップ(3)

〈 3PL事業を核とした企業物流の拡大 〉

- 流通倉庫の運営を軸として、総合的な物流を取り込む
- 倉庫等への設備投資を拡大
- 当社の強みを発揮(あらゆるモードに対応、国際物流対応力卓越、情報システムの内製、作業戦力の質と開始後のフォロー体制、等)
- M&Aを視野に入れての拡大
- 3PL事業における売上拡大
3年間で 490 億円

■営業のパワーアップ(4)

- **国内外の地域におけるサービス拡充と拡販**
環境に優しい輸送への需要拡大に対応(新型コンテナ、商品等の開発)
弊社独自の技術、差別化による拡販
地域での競争力ある品質、価格の商品開発と拡販
- **循環型、省資源型事業の拡大(通運、内航、エコビジネス)**
120 億円
- **専門特化分野への深耕(重機建設、警備輸送、美術品)**
220 億円
- **内外の地域独自サービス、引越事業の強化等**
70 億円
- **新サービスの開発**
30 億円
- **その他連結会社での収益拡大(M&Aも考慮)**
550 億円(日通商事、国内運送会社、日通不動産、その他新規事業等)

地域や商品による差別化したサービスで、個別で 440 億円、連結で 990 億円の売上を拡大

■現場力のパワーアップ

- 作業、事務、営業に限らずヒトに起因する事項の強化
作業品質及び品質管理、作業・労務管理力、提案営業力、等
- 中途採用等の活用を考慮し、専門性の高い業務要員を確保
女性の積極的採用と登用
社内公募制度
広範な人事異動推進
- 技能系は一定レベルの人員を直備戦力として雇用し、リーダー層を教育育成
- 再雇用制度を活用し、品質の維持向上と技術の伝承を推進
- 直備戦力(リーダー層)、支店作業会社(高品質な安定的作業戦力)、
傭車・派遣(波動対応、単純作業)等、機能の使い分け
- 支店作業会社の効率的運営
- 階層別、事業種別、商品別の社内教育を充実

■CSR実践のパワーアップ

- **コンプライアンス経営の徹底**
事業法の周知徹底、CSR教育の推進、現場点検指導の徹底、等
- **危機管理、安全管理の徹底**
安全管理方針に基づく全社指導、各種教育、等
- **環境経営の推進**
グリーン経営認証取得推進
環境配慮車両の導入推進(新規に 1,500台、最終年度 3,500台に)
CO₂排出量の削減(デジタコ活用、エコドライブ推進等による燃料消費減少)
モーダルシフトの推進(鉄道、内航)、等

■経営体質のパワーアップ(1)

〈 経営資源の効率的運用と適正配置 〉

- **収益拡大に向けた拠点の拡充、整備**
設備投資は個別で 1,200 億円、連結で 2,760 億円(3年間)
個別の設備投資は初年度 500 億円を予定し、早期の投資効果を目指す
- **選択と集中の徹底**
非効率資産・施設の処分推進(個別で 300 億円)
具体的事案があれば臨機応変に対応し、資産のリストラを推進する
- **地域分散している拠点は、新規業務獲得を前提に大型拠点に集約**
- **都市部の一部拠点については、物流以外の多目的な活用を検討**
- **日通不動産の機能も活用**

■経営体質のパワーアップ(2)

＜ローコスト構造の確立＞

- IT化に基づく事務の効率化によるコストダウン …… 42 億円(年間)
これを以下と連動させ、着実にコスト削減を図る
- IT化を背景とした経理等の事務集約(本社、事業部、ブロックに)
- 定年退職者に伴うコスト削減
 事務系 支店事務体制簡素化 → 定年退職者の補充率減少
 技能系 社員(全国)の退職 → 地域社員での補充、または外注化

【参考】社員(全国)定年退職者数の試算

(単位:人)

	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	期間計
事務	260	290	370	920
技能	450	530	450	1,430
合計	710	820	820	2,350

■経営体質のパワーアップ(3)

● 資金効率の追求

流動化(受取手形、現金CSD)による調達

CMSの機能充実(一括支払い、ネットイング、長期貸付等)

● IT改革の推進

業務の流れの改革、簡素化

事務センターへの集約

■経営体質のパワーアップ(4)

〈グループ経営の効率化推進〉

● 業務提携とM&Aによる事業拡大

自前主義の転換(業務の効率化推進、事業拡大の時間的セーブ、ノウハウ取得)

業務提携の推進……小口貨物、航空フォワーディング、海外事業、運輸周辺業務、等
航空キャリアとの提携、資本参加 → スペースの安定的確保、競争力強化
中国での国内物流事業 → 三菱商事との提携(80都市を結ぶ定期便開始)

M&Aでの事業拡大

新規事業への進出、海外未事業化区域への進出など
金額は必要に応じて対応

● 連結範囲の拡大

アジア地域合弁会社の持分拡大に基づく連結会社化等

● 支店作業会社の再構築

■小口貨物事業のパワーアップ (1)

● ペリカン便の個数、売上の改善

品質重視、単価重視の方針は継続(小型化、近距離化等ミックス変化は有り)
小口営業専任体制による新規貨物の開発(2006年3月期にも一定の成果)

● 小口貨物事業の改革

効率化の推進……日本トラック等、グループ内での作業集約を推進

国内航空貨物……B to B への特化(贈答品等 B to C からの撤退)

国際貨物の3PL絡みの国内輸送対応や、プライバシーガードや
特定信書便などのプレミアム商品を強化

アロー便などの企業向け混載貨物……需要は拡大、効率化を推進

■小口貨物事業のパワーアップ（2）

● ペリカン便事業の改革

すべてを自社運営で効率化を図るには限界（トップレベルの品質を前提として）
他社との提携の有効性（装置産業的事業での一定個数確保）、具体的な姿は検討中
当該事業は、3PL獲得のための、B to B、B to C 商品の重要な要素と認識

■目標経営数値(2009年3月期)

(連結)

項目	連結
売上高	2兆円
営業利益 (売上高営業利益率)	545億円 (2.7%)
経常利益 (売上高経常利益率)	600億円 (3.0%)
当期純利益 (売上高当期純利益率)	353億円 (1.8%)
株主資本利益率(ROE)	6.6%
総資本利益率(ROA)	2.7%
設備投資(3力年計)	2,760億円
有利子負債残高	3,600億円

■2009年3月期の収支目論見

(個別)

(単位:億円)

		営業収益	経常利益
2006年3月期見通し		12,930	300
収益 増 減	グローバル事業	370	110
	3PL事業	490	
	地域、新サービス	440	
	扱い減少等	△390	
合計		910	110
2009年3月期目標		13,840	410

(連結)

(単位:億円)

		売上高	経常利益
2006年3月期見通し		17,850 (個別を差引いた残 4,920)	465 (個別を差引いた残 165)
収益 増 減	個別の収益増	910	135
	海外事業	460	
	海外新連結	350	
	日通商事など	550	
	連結消去	△120	
合計		2,150	135
2009年3月期目標		20,000 (個別を除く各社計 6,160)	600 (個別を除く各社計 190)

【要約】

■パワーアップ3カ年計画

2009年3月期の目標数値	<ul style="list-style-type: none"> ・連結売上高 2 兆円、営業利益 545 億円、経常利益 600 億円
事業の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・個別における海外関連営業収益、連結での海外事業の拡大 1,180 億円 （両者の単純合計で、連結売上高 2 兆円の30%超を目標） ・3PL事業の拡大 490 億円 ・地域、事業による商品の差別化による事業拡大 440 億円 ・国内連結各社での拡大 550 億円(M&A含む)
設備投資、M&A投資	<p>設備投資(3年間)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・連結 2,760 億円、個別 1,200 億円 ・個別の倉庫設備への投資を加速 <hr/> <p>M&A投資</p> <ul style="list-style-type: none"> ・積極的に推進



All Rights Reserved, copyright 2006 Nippon Express CO.,LTD