





編集方針

安全・コンプライアンス・品質への「変わらぬ価値観」を大切にしながら「イノベーションによる新たな価値創造」をもって成長を続ける日本通運グループの取組みについて、ステークホルダーの皆様により一層ご理解いただくため、本年度より統合報告書を発行いたしました。本報告書「日本通運グループ統合報告書2020」では、当社グループが事業を通じて社会のためにどのような価値を創出し、それをステークホルダーの皆様と分かちあい、どのように成長しようとしているのか、という視点を中心に編集を行っています。

CSRに関する詳細な情報は、当社CSRサイト及びCSR報告書をご覧ください。

参考としたガイドライン等及び保証

本報告書の編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）の国際統合報告フレームワーク及び経済産業省の価値協創ガイドラインを参考にしています。また、サステナビリティ報告の開示情報については、GRI*のサステナビリティ・レポートング・スタンダードの中核（Core）オプションに準拠しています。

* GRI：Global Reporting Initiative の略。サステナビリティ報告書の国際的なガイドラインの作成・普及を目的とした団体。GRI内容索引については、当社CSRサイト（<https://www.nittsu.co.jp/corporate/csr/>）に掲載しています。

報告対象範囲

日本通運グループを対象としています（国内外のグループ会社も含む）。一部の報告については、日本通運株式会社単体のものもあります。

報告対象期間

2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）
（一部、2018年度以前や2020年度以降の情報も含まれます）

発行時期

2020年7月

参考ガイドライン

- ・GRIサステナビリティ・レポートング・スタンダード（中核準拠）
- ・IIRC国際統合報告フレームワーク
- ・環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」

将来の見通しに関する注意事項

本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づき作成しており、今後の経済状況等により、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なる可能性があります。その要因のうち、主なものは本報告書P10の「競争優位とリスク・機会」をご参照ください。

目次

Introduction

- 2 日本通運グループ 企業理念
- 3 長期ビジョン 創立100周年に向けて成長の軌跡

価値創造のプロセス

- 4 価値創造プロセス
- 6 ビジネスモデル解説
- 8 日本及び世界の物流市場と日本通運
- 10 競争優位とリスク・機会
- 12 財務・非財務ハイライト

Strategy & Action

- 14 トップメッセージ ステークホルダーの皆様へ
- 20 日通グループ経営計画2023
～非連続な成長“Dynamic Growth”～
- 23 経営計画2023の進捗
- 26 資本政策・配当政策
- 28 持続的成長と企業価値向上のためのESG経営
- 30 At a Glance
- 32 セグメント情報

持続的成長と企業価値向上を支える

- 39 環境・社会
- 49 ガバナンス
- 65 ステークホルダーエンゲージメント

データセクション

- 66 財務11カ年サマリー
- 68 非財務11カ年サマリー
- 70 財政状態及び経営成績の分析
- 72 連結財務諸表
- 78 グローバルネットワーク
- 79 会社概要及び株式情報

統合報告書2020のコンセプト

価値創造のプロセス

日本通運グループは多種・多様な物流ニーズに対し、グループの強みを活かしたソリューションを提供することで、物流面でサプライチェーンを支え、お客様の企業価値を高めています。また、社会インフラの一端を担うことを通じて、人々の生活を支えています。これからも物流という事業を通じて、新たな価値を創造し、社会に貢献していきます。

Strategy & Action

2037年に創立100周年を迎えるにあたり策定した長期ビジョンでは「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」となることを掲げています。長期ビジョン実現のためのマイルストーンとして定めた「日通グループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」では、「コア事業の成長戦略」として定めた3軸のアプローチにより営業強化に取り組み、日本国内では収益性を上げることで事業の強靱化を図ります。「長期ビジョン実現のための取組み」とあわせて実施することで事業の成長を目指します。

持続的成長と企業価値向上を支える

企業の持続的成長と企業価値向上には、事業を通じたお客様・社会、そして社会課題解決への貢献が、必要不可欠です。お客様、社会、株主、社員などの幅広いステークホルダーとのエンゲージメントを強化しながら、皆様の期待に応え、ともに作り上げていくことでこれらを実現していきます。そのために、日通グループ経営計画2023では、「長期ビジョン実現のための取組み」の一つとして「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」を掲げています。

■ コミュニケーションツール

CSR報告書



<https://www.nittsu.co.jp/corporate/csr/report/>

ウェブサイト



<https://www.nittsu.co.jp/>

ウェブサイト (株主・投資家の皆様へ)



<https://www.nittsu.co.jp/ir/>

ウェブサイト (個人投資家の皆様へ)



<https://www.nittsu.co.jp/ir/individual/>

私たちの使命

それは社会発展の原動力であること

私たちの挑戦

それは物流から新たな価値を創ること

私たちの誇り

それは信頼される存在であること

私たち日本通運グループは、創業以来、もの運ぶことを通じて、人、企業、地域を結び、社会の発展を支えてきました。

この変わらぬ使命を果たすため、社会の変化をとらえ、自らを進化させ続けます。

安全に徹し、環境に配慮し、世界を舞台にすべての力を結集して、物流から新たな価値を創造することに挑戦していきます。

いつの時代にも、社会から求められ、信頼されることを誇りに行動します。

すべては、物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る、日本通運グループであるために。



日本通運グループ 企業メッセージ

We Find the Way

運ぶこと。それは、新しい未来をつくろうとするお客様の思いを実現すること。だから、どんなときでも、ただ一つの最善の方法を見つけ出し、必ずやり遂げる。このような、私たちの強い意志と自信を、この企業メッセージに込めています。

We

従業員一人ひとりの力が物流の現場を動かしていること。そして、志を同じくする一人ひとりの力を結集させたチームだから最適な物流サービスを提供できること。これら2つの意味を表すために、一人称・複数形である「We」を用いました。

Find

たとえ今あるやり方に当てはまらなくても、実現するための方法を模索し探し出す、という姿勢を表しています。この姿勢が、これまでもこれからも、変わらない普遍的なものであることを表すために、現在形の「Find」を用いました。

the Way

あらゆる可能性の中から導き出した、ただ一つの最善の方法を提供する。このことを表すために、「a Way」でも「the Ways」でもなく、「the Way」としました。また、人と人、ビジネスとビジネスの間に道を築き、つないでいく物流企業である、というメッセージも込めています。

長期ビジョン 創立100周年に向けて(2037年ビジョン)

事業成長

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

顧客・社会

持続可能な社会の実現に、物流を通じて貢献する企業

株主

コーポレート・ガバナンスを確立し、持続的成長を果たす企業

社員

多様な社員が、顧客や社会を支える仕事に誇りを持ち、活躍する企業

変えるべき価値観

イノベーションによる新たな価値創造

変わらぬ価値観

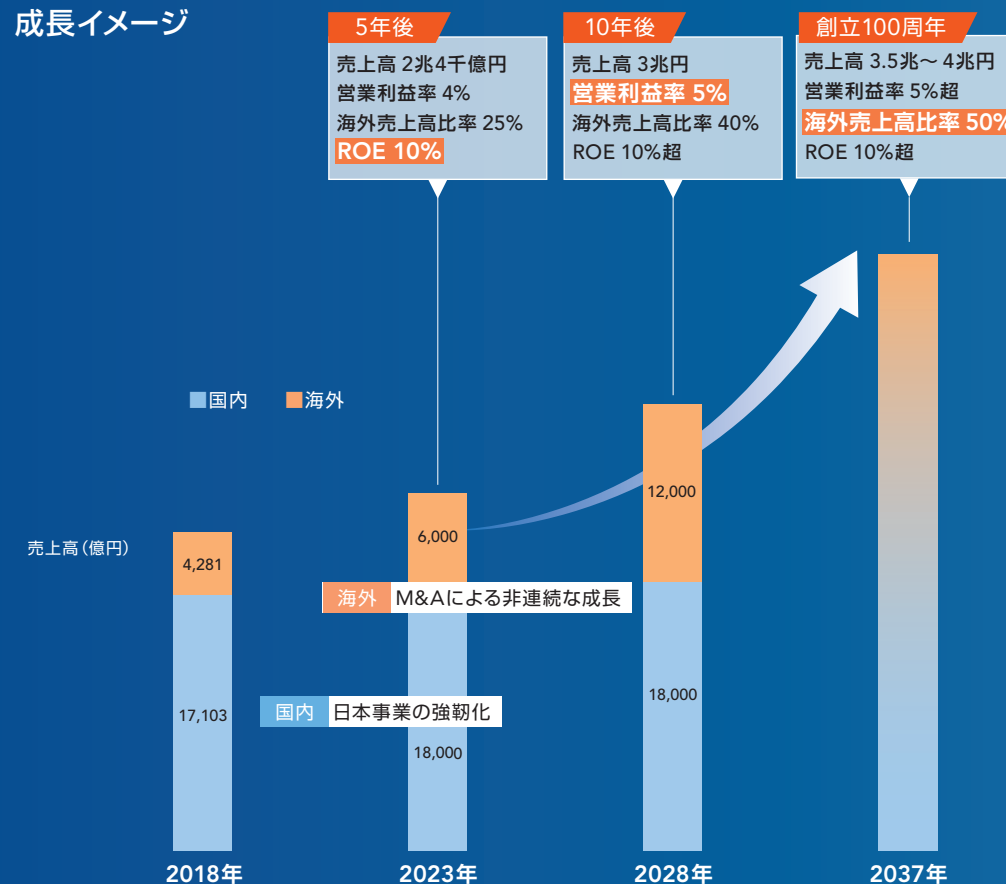
安全・コンプライアンス・品質

We Find the Way

グループ企業理念

私たちの使命、それは社会発展の原動力であること
 私たちの挑戦、それは物流から新たな価値を創ること
 私たちの誇り、それは信頼される存在であること

成長イメージ



成長の軌跡

社会の発展を支える物流と日本通運

(百万円)
2,500,000

2,000,000

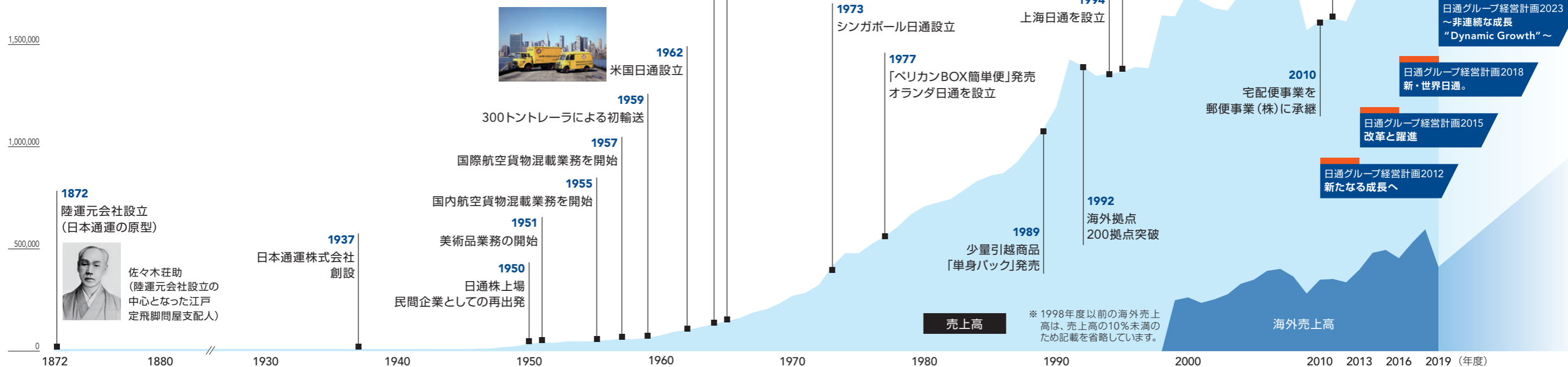
1,500,000

1,000,000

500,000

0

日本通運グループは、日本全国をネットワークで結び、効率的に物を運ぶことを使命として、日本社会の発展に伴い進化する物流とともに変化を続けてきました。お客様の大切な物をお預かりし、運び・保管することでモノの経済的価値を高めていく、私たちの核となる仕事を推し進め、世界のお客様に選ばれ、グローバルな物流市場で存在感を持つ企業グループへの道を一歩踏み出します。



社会の変遷	文明開化・産業革命	工業化、債権国へ	世界恐慌～第二次世界大戦	戦後復興	高度成長	安定成長	バブル	バブル崩壊～金融危機	グローバル・バリューチェーンの発展、急速な少子高齢化
物流の展開	産業振興のための鉄道網の整備 飛脚・水運から鉄道輸送へのシフト	貨物駅の整備と鉄道輸送の展開、海運の発展	都市内輸送・輸送量増加によるトラック輸送の拡大	国際化による輸出入量の伸長 航空輸送・海上輸送の発展	サプライチェーンを支える海外拠点の増設・ローカルネットワークの整備	インターナショナルからグローバルへ 三国間輸送の展開、モーダルシフト			

国策会社から民間企業へ

近世の輸送・通信事業者を束ねる形で創業し、戦時下での円滑な物資供給のための国策会社として発足した当社は、戦後、経済民主化を目指す過度経済力集中排除法の指定企業となるも(1948年)、米などの重要物資の輸送網確保のため企業形態を維持。組織再編を経て、1950年、株式を上場し、国策会社の性質を排除した民間企業として再出発しました。

陸海空すべての輸送手段を提供

当社の歴史は、鉄道の発着両端の輸送を行う小運送業者をまとめる通運業として始まり、国内の陸運の発展に尽力。戦後国内の道路建設の伸長に伴い自動車(トラック)輸送網を広げ、1960年代初頭には日本全土に及びました。海運・航空事業においても、いち早く国内外の船会社・航空会社と提携を結び、陸海空の各輸送手段が有機的に結合した複合一貫輸送体制の開発を進めました。また、300トントレーラなど近代的な輸送手段の開発にも力を入れてきました。

いち早く国際化へ対応

日本経済の復興が本格化した1950年代、海外進出する日系企業と手を携え、当社も国際的なフォワードer事業を開始。西ドイツ企業との相互代理店契約にはじまり、北米、東南アジアの企業とも提携し、輸送ルートを広げました。1958年に米国ニューヨークに駐在員を置き、1962年には同地に初の現地法人である米国日通を設立。その年のうちに、サンフランシスコ、ロサンゼルスにも支店を開設し、国際輸送での地盤を固めました。

海外展開の加速化

1970年代に入り、総合物流業者としての国際化を目指す当社は、国内の産業構造の輸出主導型への移行や、アジア諸国の台頭といった世界情勢の変化を捉え、国際輸送分野の強化を施策の一つに挙げました。1973年、アジア初の現地法人をシンガポールに設立するなど、体制固めを行いました。複合一貫輸送体制を武器に、欧州や東南アジアで輸送網を広げ、同時に中東や南米で重機建設事業を展開。米州・欧州・香港で地歩を築き、90年代以降、中国・東南アジア・インドへ積極的に進出しました。

社会インフラを支える

1995年の阪神・淡路大震災に際し、当時トラック事業者として災害対策基本法上唯一の指定公共機関であった当社は、直後に災害対策本部を設置し、関係各庁と連携しながら、国内だけでなく海外からの救援物資等の緊急輸送を実施し、その責任を果たしました。以降も危機管理規程の制定や、平常時の危機管理委員会設置など、物流という社会インフラを支える使命の遂行に努めてきました。2011年の東日本大震災では、広範囲に及ぶ道路・鉄道網の寸断に対し、陸海空のあらゆる手段を駆使した輸送を行いました。

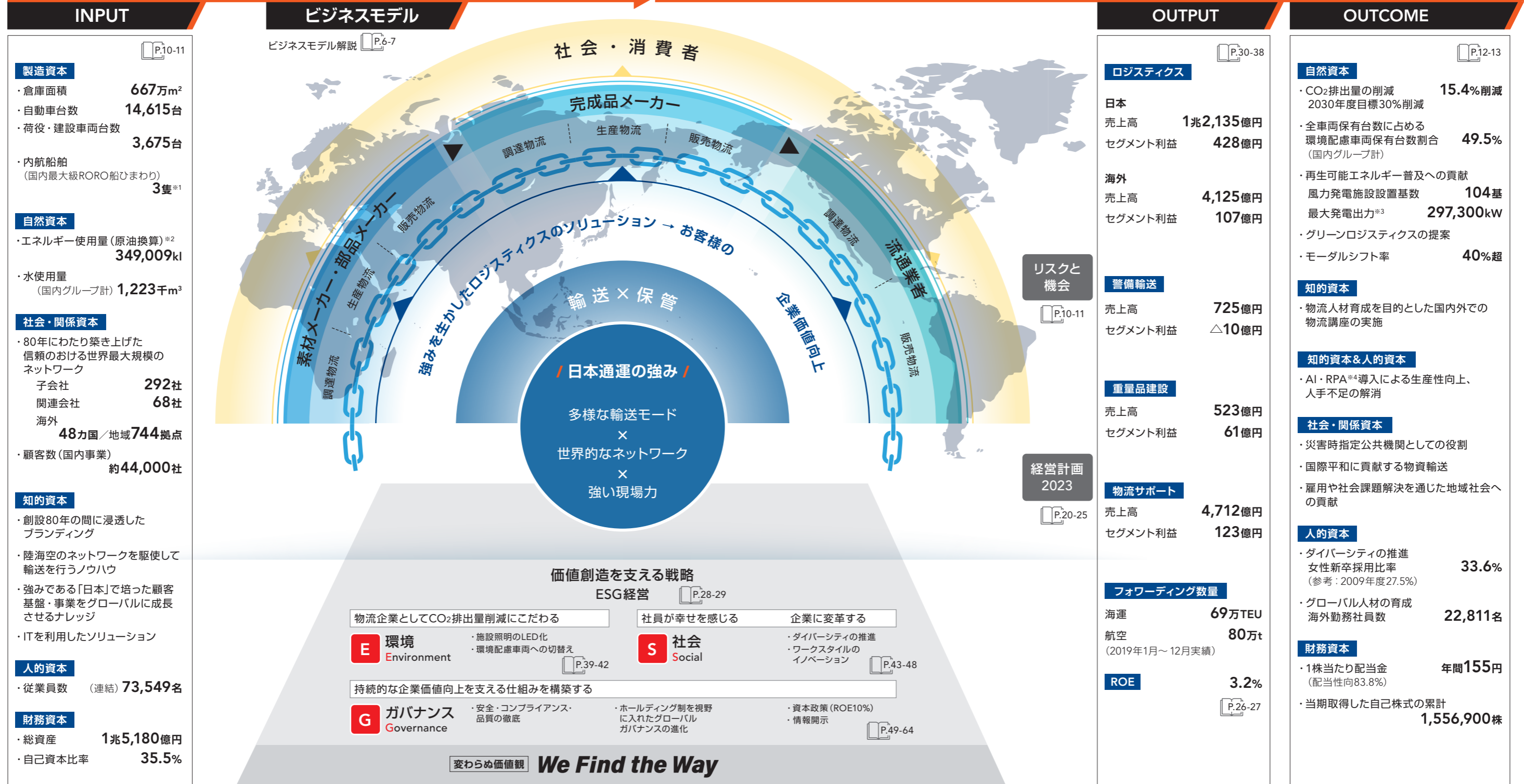
社会の持続的発展に向けて

地球温暖化をはじめとする環境問題が顕在化した1990年代初頭、国内のCO₂排出量の約2割を占める運輸業界のリーディングカンパニーである当社は、他に先駆けて排気ガス問題への取り組みを開始。専任部署を設置し、1993年には、地球環境保全への基本理念を制定。低公害車の導入や梱包資材の省資源化、共同配送などによる効率化、トラック中心から鉄道・船舶利用へのモーダルシフトなど、地球にやさしい輸送を推進。事業を通じた環境保全活動以外にも、資源循環や生態系保全への取り組みを進めています。

陸海空のあらゆる輸送手段と世界最大規模の物流ネットワークで、人、企業、地域を結び、社会の発展を支えてきました。この変わらぬ使命を果たすため、社会の変化を捉え、自らを進化させ続けます。信頼されることを誇りに、物流から新たな価値を創造することに挑戦していきます。

日本通運の強み “多様な輸送モード”と“世界的なネットワーク”、そして安全・コンプライアンス・品質への高い意識と常にお客様を第一とする“強い現場力”。この3つを結集し、多種多様な物流ニーズに対し、どんなときでも、ただ一つの最善の方法を見つけ出し、必ずやり遂げる。これが我々の強みであると考えています。

お客様のサプライチェーンを効率化・高度化し、モノの経済的価値を高める



*1 共同保有を含む。
*2 日本通運単体と国内・海外の連結会社を集計 (Scope1+2相当)。天然ガスは都市ガス13A、発熱量45GJ/千m³を適用。

*3 最大発電出力は当社グループ設置分。
*4 RPA: Robotic Process Automation (注) 数値は2020年3月31日時点または2020年3月期実績

このセクションでは、4～5ページの図で表している、当社のビジネスモデルを解説するとともに、当社の新たな価値創造に向けた取組みを紹介します。

物流が提供する価値

物流事業とは、究極的には「輸送と保管」のサービスを提供することです。多様な輸送モードやネットワーク、物流に付随する梱包等のサービスとの組み合わせによって、多種多様な物流サービスを提供することが可能となります。

メーカーは原材料から製品を作ることで経済的価値を生み出していますが、物流事業者は、お客様のサプライチェーンの中で、「モノ(材料、商品・製品等)の存在する場所を変える」、あるいは「時間(タイミング)を捉える」ことで、モノの経済的価値を高めていると言えます。

日本通運の「強み」とビジネスモデル

数多くの物流事業者が「輸送と保管」のサービスを提供していますが、グローバルにお客様のサプライチェーンを支えることができる物流事業者はわずかです。お客様のサプライチェーンがグローバルに展開し、また物流ニーズが多様化している今日、物流事業者の提供価値をより大きくしていくには、「多様な輸送モード」、世界中どこにおいてもサービスを提供できる「世界的なネットワーク」が必要となります。我々には、この両方を備えていることに加えて、安全・コンプライアンス・品質への高い意識と常にお客様を第一とする「強い現場力」があ

「モノの存在する場所を変えること」により価値が高まる

モノはそれを必要としている人の手に届いたときに価値が生じ、需要が高い場所や希少とされる場所に移すことにより、モノの価値が高まります。

「時間(タイミング)を捉えること」により価値が高まる

例えば、ジャストインタイム生産システムでは、各工程に必要なモノを、必要な量だけ、必要な時に(タイミングを捉える)供給することにより、生産性を上げています。モノは、必要とされるタイミングで提供されることにより価値が高まります。

ります。「We Find the Way」には、どんなときでもただ一つの最善の方法を見つけ出し、必ずやり遂げるという強い意志と自信を込めています。

当社グループは、「多様な輸送モード」「世界的なネットワーク」「強い現場力」の3つを結集し、お客様のサプライチェーンの効率化、高度化を実現することにより、モノの経済的価値を高め、同時に社会の発展、人々の生活を豊かにすることに貢献できると考えています。また、ESG経営を重視し、社会への貢献を目指しています。

新たな価値創造に向けたチャレンジ

デジタルトランスフォーメーション(DX)に挑む現代では、新しいテクノロジー、サービス、ビジネストレンドが次々と生まれてきています。物流においても、単に物を動かすだけではなく、IoTやブロックチェーン等を活用した新たな価値創造が始まっています。こうしたなか、当社の新たな取組みの一つとして、現在、力を入れて進めている医薬品物流について紹介します。

人々の健康のために、日本通運ができること

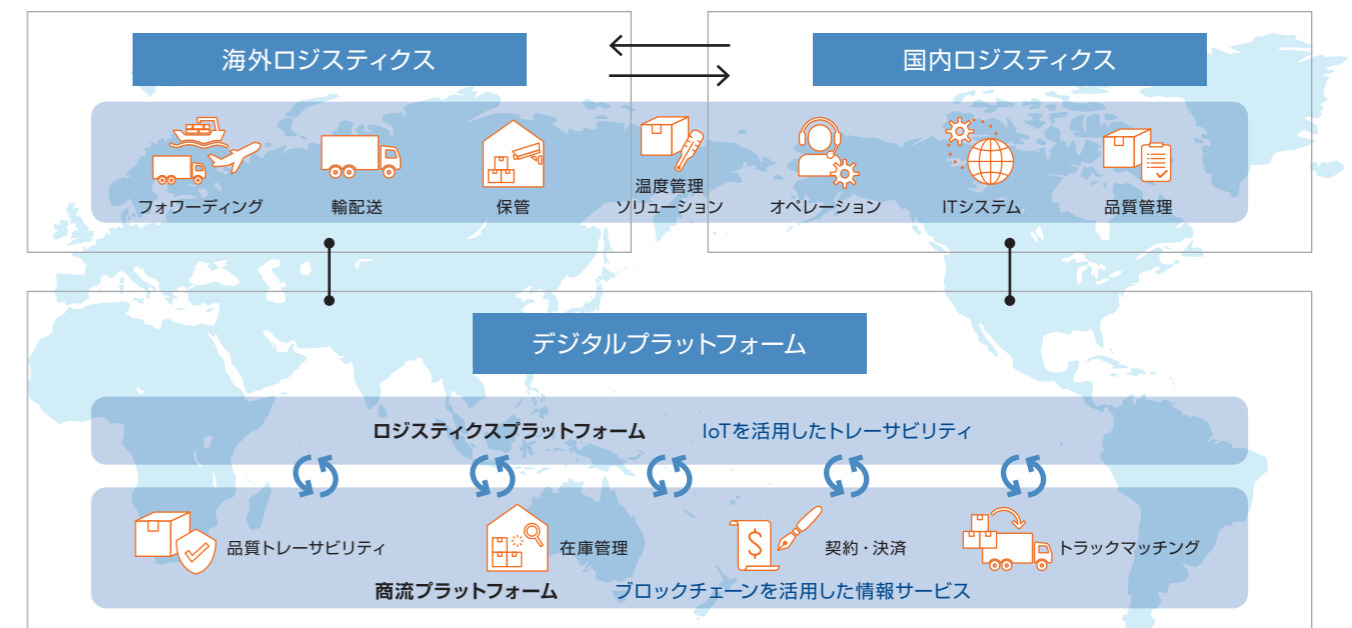
医薬品の品質は人命に関わり、製造時はもちろん、輸送・保管中にも劣化しないように温度管理等の厳密な品質管理が求められ、更に偽造医薬品が正規流通経路へ流入することの防止が必要です。医薬品の流通過程の品質を確保することを目的として、2014年6月に「PIC/S*」のGDP(Good Distribution Practice: 適正な流通基準)ガイドラインが発効となり、日本国内においても2018年12月に厚生労働省が日本版GDPのガイドラインを発出し、これに則った医薬品の取扱いが求められています。

こうした状況に加えて、医薬品のサプライチェーンはグローバル化が進んでいます。当社では、輸出入のハブとなる国内空港施設2拠点に加え、GDPに準拠した医薬品専用倉庫が2021年初めから順次稼働します。海外でも、米国内をカバーするネットワークを構築、ロンドン、ミラノ、ハイデラバード(インド)の拠点でGDP認証を取得しました。私たちは、これからも世界で医薬品物流ネットワーク

を拡充するとともに、製薬工場で作られた品質をそのままに安心、安全、確実に届けることで人々の健康に貢献していきます。

また、GDPに準拠した医薬品物流の確実かつ効率的な実現のため、IoTデバイスを活用して、個体単位で物流情報を管理できる「ロジスティクスプラットフォーム」と、ブロックチェーン技術を活用し、決済機能やアセットの共有化機能を実装した「商流プラットフォーム」の2層で構成する「デジタルプラットフォーム」を開発中。加えて、医薬品業界に関わる組織や人が自由に利用することが可能な「オープンプラットフォーム」化を目指します。

* PIC/S (Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme: 医薬品査察協定及び医薬品査察共同スキーム) : 2020年7月現在、日本を含む53の国や団体が加盟。各国の医薬品のGMP(医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準に関する省令)とGMP基準への適合性に関する製造事業者の調査方法について、国際間での整合性を図ることを目的に、欧州の薬事行政当局が中心となって発足した組織。

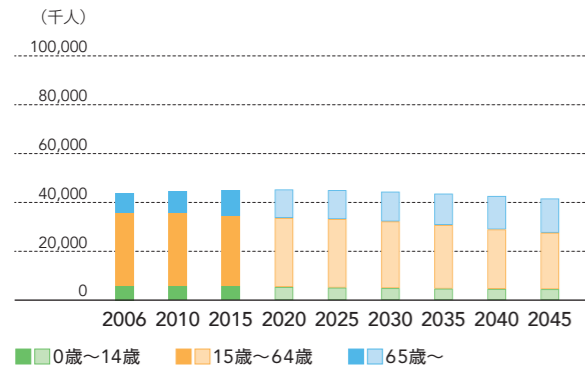


日本及び世界の物流市場と日本通運

国内物流市場

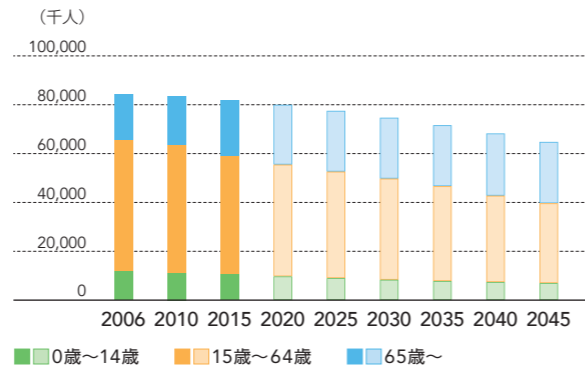
日本国内は地方を中心に人口が減少しており、特に消費の中心である生産年齢人口には大幅な減少がみられます。同様に、国内の貨物輸送量も減少傾向で、今後も人口減少や経済の低成長の見通しから、国内物流市場の拡大を期待することは難しい状況にあります。

都市部人口推移



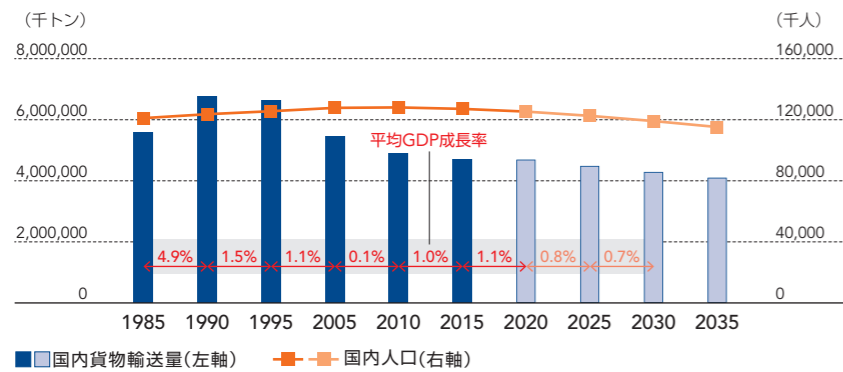
出所：総務省、国立社会保障・人口問題研究所データを基に作成
東京都、大阪府、愛知県、神奈川県、千葉県

地方部人口推移



出所：総務省、国立社会保障・人口問題研究所データを基に作成
東京都、大阪府、愛知県、神奈川県、千葉県を除く

国内貨物輸送量と人口の推移

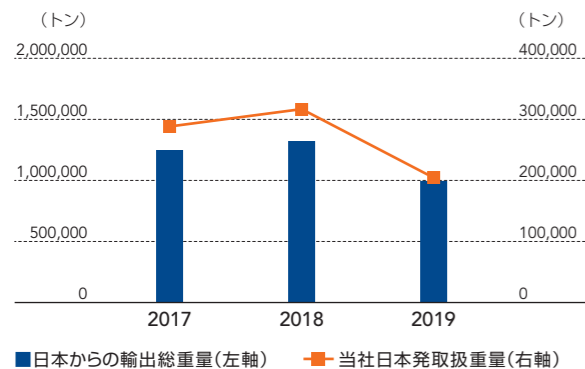


出所：国立社会保障・人口問題研究所(国内人口)
国土交通白書(国内貨物輸送量)
WORLD BANK DATA
(平均GDP成長率1985年~2015年)
三菱UFJリサーチ&コンサルティング
(平均GDP成長率2020年以降)
2020年以降の国内貨物輸送量は、2008年~
2015年までのCAGR(0.9%)で試算したもの

国内における国際物流市場

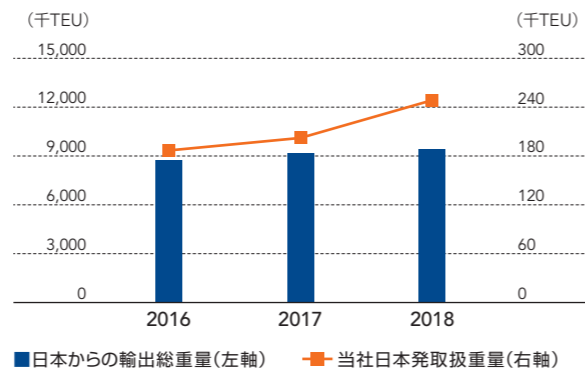
一方、日本発の航空・海運貨物の輸出はいずれも、一時的な景気変動による上下動はあるものの基本的には増加傾向であり、世界経済の成長を背景に当面堅調に推移すると予想され、いまだ成長の余地があると見込まれます。

航空輸出重量推移(日本全体/当社)



出所：JAFAホームページ、当社開示情報より作成

海運輸出重量推移(日本全体/当社)

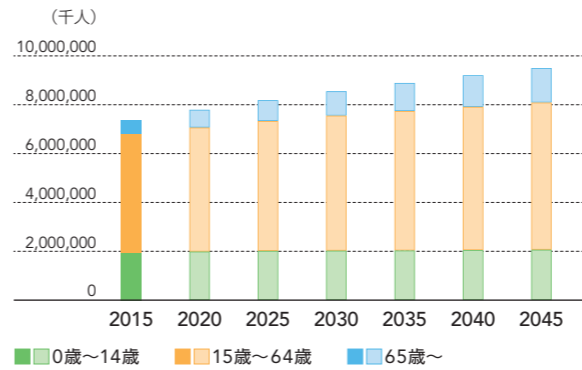


出所：国土交通省 港湾統計、当社実績数値より作成

海外物流市場

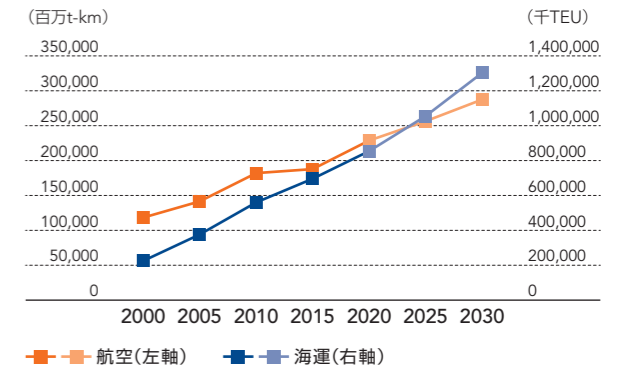
新興国を中心に人口の増加が見込まれており、先進国も含め、生産年齢人口は緩やかに増加する見通しです。緩やかな経済成長と人口増を背景に、国際貨物の輸送量は、今後も増加傾向で推移するものと予想されます。

世界の人口推移



出所：United Nations Population Division Department of Economic and Social Affairs

グローバル物量推移(航空・海運)



出所：World Development Indicators Databank
2020年以降は2010年~2017年のCAGRで試算

世界の物流企業トップ10

物流業界は、経済のグローバル化に伴って、国際化が加速しています。グローバルランキングでは、国際的な物流網を構築している先進国の大手物流企業が上位に入っています。3PL、国際宅配便の成長などを背景に、今後も国境を越えた物流業の合従連衡は活発化していきます。

ランク	本社所在地	企業	総収入(百万円)*	海運(TEU)	航空輸送(メートルトン)
1	🇩🇪	DHL Supply Chain & Global Forwarding	3,021,785	3,207,000	2,051,000
1	🇨🇭	Kühne + Nagel	2,863,845	4,861,000	1,643,000
2	🇩🇪	DB Schenker	2,141,547	2,294,000	1,186,000
3	🇩🇰	DSV Panalpina	1,588,811	1,907,126	1,071,266
4	🇨🇳	Sinotrans	1,239,616	3,770,000	502,000
5	🇺🇸	Expeditors	904,809	1,125,137	955,391
6	🇯🇵	Nippon Express	2,208,398	703,061	752,942
7	🇨🇭	CEVA Logistics	788,484	1,050,000	416,000
8	🇺🇸	UPS Supply Chain Solutions	1,029,545	620,000	965,700
9	🇺🇸	C.H. Robinson	1,619,248	1,000,000	210,000
10	🇯🇵	Kerry Logistics	583,726	1,250,038	409,408

* 2019年12月末時のレート(1ドル=110.68円)で換算。
出所：Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2019年版。総収入、海運、航空輸送を総合的に勘案してランク付け

競争優位とリスク・機会

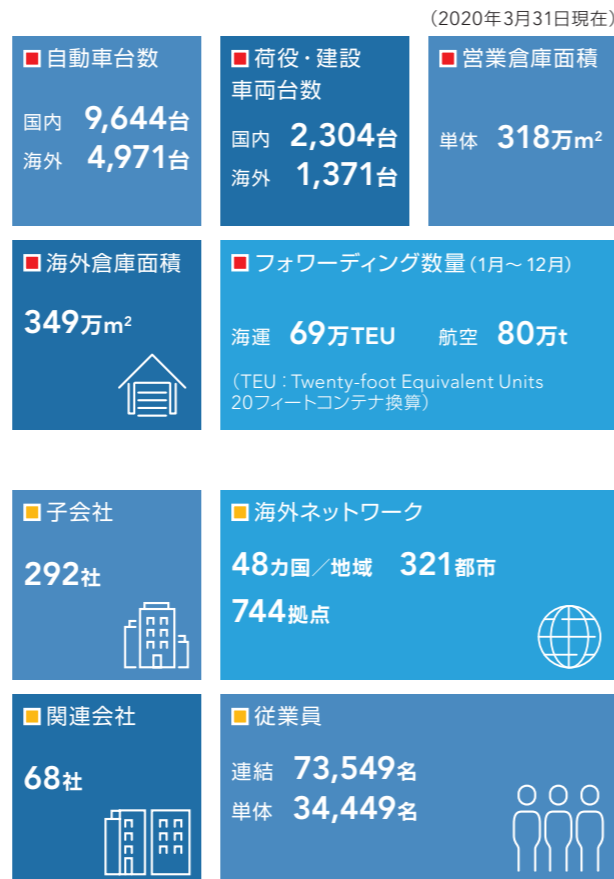
日本通運グループの強み

どんなものでも、どこへでも、あらゆる輸送手段を駆使して、最善の方法で運んできたからこそ、多くのお客様に選ばれ、発展してきました。

それを可能にしているのは、創業以来培ってきた、輸送モード、ネットワーク、そして現場力です。

多様な輸送モード

大きさや重さなどの荷物の条件や、どのくらい急ぎであるかなどのお客様の要望は様々です。日本通運グループでは、トラック、鉄道、船、飛行機と、陸海空すべての輸送手段をそろえています。厳密な温度管理が必要な医薬品や生鮮食品、振動制御が必要な精密機器、湿度管理が必要な美術品など特殊な条件を要する荷物でも、最適な輸送方法で運ぶことができます。



世界的なネットワーク

日本通運グループは80年を超える歴史のなかで、全国を網羅する物流ネットワークを築き上げてきました。1962年には初の海外現地法人を米国に設立し、海外に歩を進めました。現在、当社グループの拠点に加え信頼できる現地パートナーとの連携も含め長年にわたって築き上げた世界最大規模のネットワークで、世界中どこへでも荷物をお届けすることが可能です。

強い現場力

大切な荷物が、どのように扱われるか。お客様が輸送業者を選ぶ際の大前提であると考えます。

我々は現場で、安全・コンプライアンス・品質に対する強い意識と、常にお客様を第一に考える姿勢で、荷物を輸送・保管します。これは一見、簡単で当り前のことのように見えますが、荷物の大きさ、重さ、形状、性質、またお客様の要望は実に様々であり、安全とコンプライアンス

スを厳守した上で、常にそれらすべての条件をクリアするには、日々たゆまぬ訓練、指示・伝達事項が速やかに伝わる体制、現場の課題・問題を見つけ解決に向けた取組みができる自律的な組織、全員の当事者意識、そして、どんなときでも、ただ一つの最善の方法を見つけ出し、必ずやり遂げるといふ強い意志が現場で共有されていなければ、実現できません。

我々には、先輩たちから受け継がれてきたこれらのノウハウや土壌があり、今後も現場力の強化に向け邁進していきます。

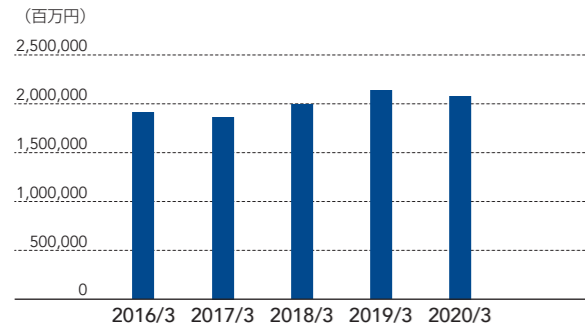
リスクと機会

経営環境の変化	機会	リスク	対処・戦略	目指す姿
市場 国内物流市場の縮小 世界の物流市場の更なる拡大 日系企業の相対的地位の低下	・グローバルビジネス拡大	・コアである日本事業での市場の変化による機会損失	・顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチによりコア事業を推進 ・M&Aを活用しグローバル展開を強力に推進 ・日本においては、収益性向上により強靱なグループ経営基盤を構築	世界のお客様に選ばれ、グローバルな物流市場で存在感を持つ企業グループへ成長 適正な利益の継続的な確保
競合 海外メガフォワーダーによる寡占 異業種からの新規参入	・M&Aによる成長	・外資系メガフォワーダーとの格差拡大 ・大手EC事業者や異業種からの物流への参入による競争激化		
先端技術 AI/IoT等によるデジタル革命 急速なビジネスモデル変革	・事業効率化・社会課題解決の契機	・既存ビジネスモデルの陳腐化 ・競争優位の喪失	・先端技術への対応を加速、企画・開発機能を強化、デジタルプラットフォームを構築	先端技術を活用した社会課題解決による、企業価値の向上、日本の産業基盤の強化
社会 持続可能な社会構築への取組み	・顧客への価値提供機会の増加	・取組みが進む外資企業との格差拡大 ・市場からの相対的な評価の低下	・持続的成長と企業価値向上のためのESG経営	持続可能な社会の実現に、物流を通じて貢献
資本市場 市場による資本・資産の有効活用への要請	・企業価値の向上	・株価下落、市場からの圧力の増加	・成長戦略に基づいた資本の投入、事業ポートフォリオの見直し、ガバナンス強化	コーポレート・ガバナンスを確立し、持続的成長
従業員 労働環境の変化 (労働力不足・働き方改革)	・業界再編への期待	・コアである人材の不足・大きなコストアップ、業界の魅力の相対的低下	・RPA導入などIT戦略をふまえた生産性の徹底的な向上と働き方改革を加速	多様な社員がお客様や社会を支える仕事に誇りを持ち活躍

(注) 経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクに関しては有価証券報告書を参照願います。

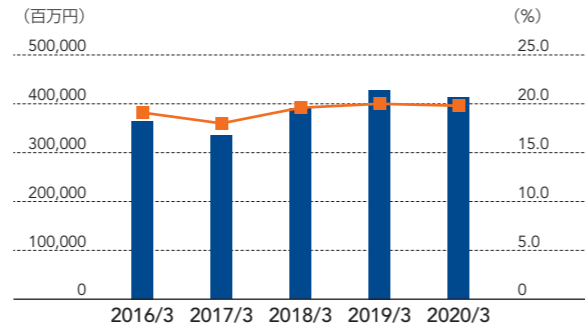
財務・非財務ハイライト

■ 連結売上高



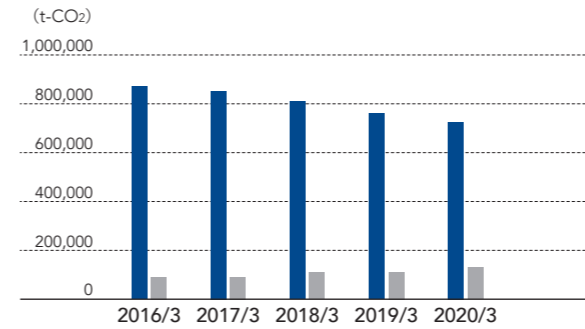
コア事業の成長戦略として、顧客（産業）軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチを強力に推進し、強みである「日本」で培った顧客基盤・事業をグローバルに成長させることを目指しています。国内市場においても収益性の向上を前提とした拡大を目指します。

■ 海外売上高／海外売上高比率



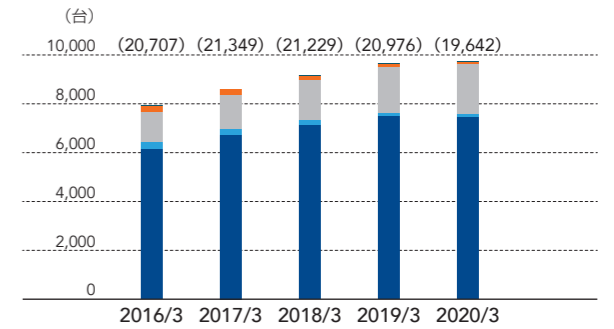
「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」になることを長期ビジョンに掲げており、現経営計画においては、最終年度の2023年度に海外売上高比率を25%に引き上げることを目指して取り組んでいます。

■ CO₂排出量の推移 (Scope1,2)



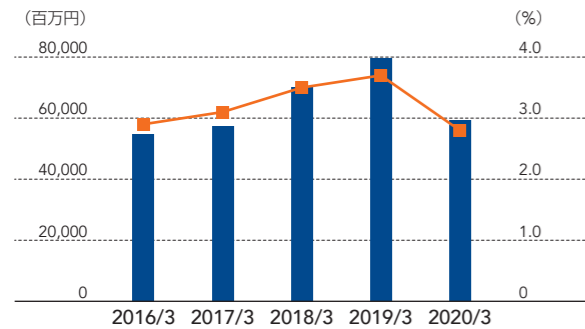
CO₂排出量の削減は、物流業界全体の課題です。当社グループは、物流のリーディングカンパニーとして、CO₂排出量削減にこだわり、2030年度までの長期目標達成に向け、積極的に取り組んでいます。

■ 環境配慮車両保有台数 (国内グループ計)



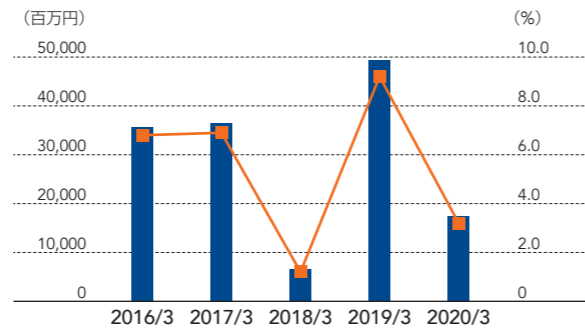
物流企業としてCO₂排出量の削減にこだわり、その取組みとして、施設照明のLED化とともに環境配慮車両への切替えを掲げ、新長期規制・ポスト新長期規制適合車を中心とした環境配慮車両を積極的に導入しています。
(注) ()内の数値は、全車両保有台数

■ 営業利益／売上高営業利益率



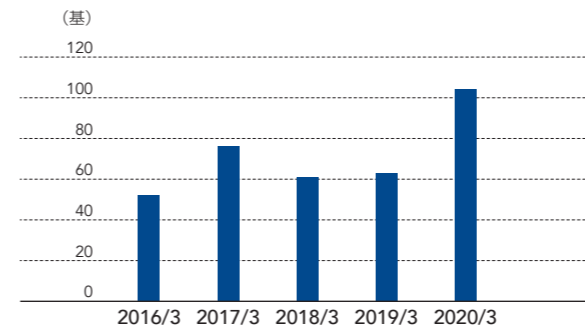
コア事業の成長戦略の推進とともに、日本事業の強靱化戦略では、専門事業の収益性向上、営業・事務生産性の向上、低収益事業の抜本的改革に取り組み、収益性の向上に徹底的にこだわり、強靱なグループ経営の基礎を固めていきます。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



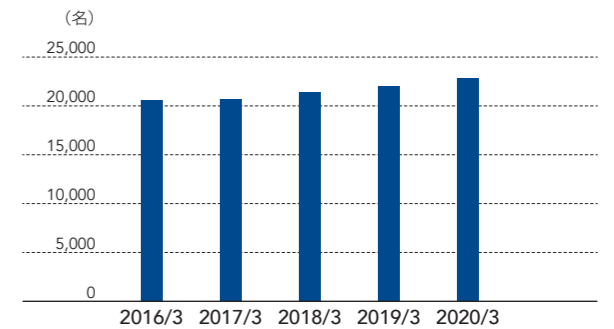
2019年度は、世界貿易と製造業の減速が貨物輸送需要を押し下げ、総じて低調な荷動きに推移したことなどから、減益となりましたが、現経営計画の各施策を着実に進め、最終年度の2023年度の目標であるROE10%を目指します。

■ 風力発電施設設置基数



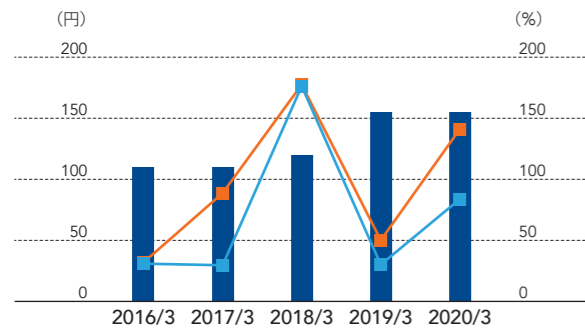
事業を通じたCO₂排出量削減への貢献の一つとして、風力発電施設の建設・設置業務を通じた再生可能エネルギー普及への貢献を掲げています。1999年から風力発電機の運搬・設置業務に本格参入し、今では国内7割の風力発電機を当社で輸送しています。

■ 海外勤務社員数の推移



強みの一つである「世界的なネットワーク」を更に強固なものとし、またグローバル市場で存在感を示していくために、引き続き海外戦力を強化していきます。現地雇用の社員を増やすとともに、グローバル経営を担う幹部社員の育成にも注力しています。

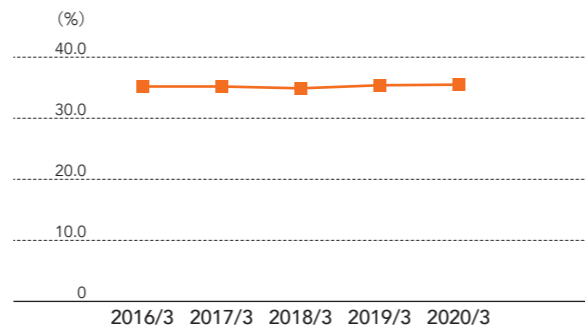
■ 1株当たり配当金／配当性向／総還元性向



現経営計画において、配当性向30%以上、総還元性向50%以上(2019年度から2023年度までの累計)を資本政策として掲げ、営業の拡充と企業体質の強化に努め、株主資本の拡充と利益率の向上を図るとともに、利益還元の実現に努めます。

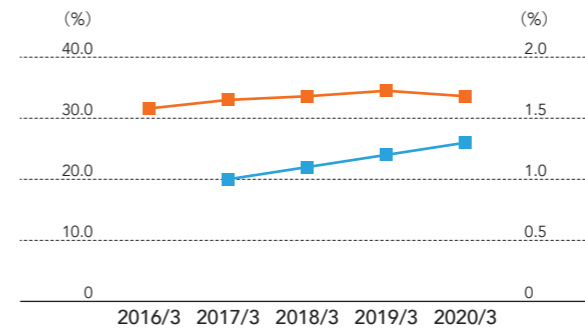
(注) 2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株を1株に併合しており、併合以前の1株当たり情報については、当該株式併合が行われたと仮定し算定しています。

■ 自己資本比率



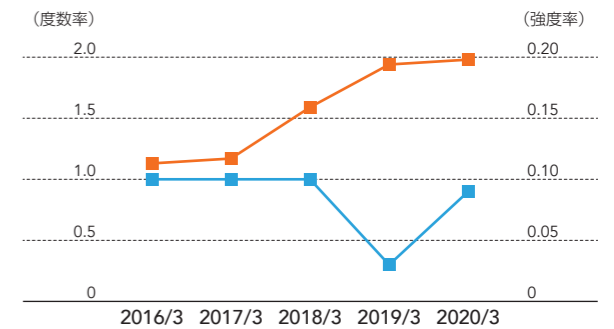
現経営計画の資本政策で掲げているとおり自己資本比率を35%程度とし、成長に向けた積極的な投資、株主還元の実施、財務の健全性の両立を目指していきます。

■ 女性新卒採用比率と女性管理職比率 (単体)



ダイバーシティはイノベーションの源泉であり、企業経営において必要不可欠との考えのもと、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。その一つである女性活躍推進にあたっては、女性採用数の拡大に努めているほか、様々な研修等を通じてキャリア意欲の醸成を図っています。

■ 労働災害の指数 (度数率、強度率)



「安全はすべてに優先する」の理念のもと、安全に対する全社的な意識の高揚と浸透、安全衛生管理体制の整備、また事故・災害を防ぐための様々な教育を実施し、引き続き事業活動の根幹である「安全」に徹していきます。
(注) 度数率：労働災害の発生割合を表す国際指標。100万労働時間当たりの死傷者数＝死傷者の数÷延べ労働時間数×1,000,000
強度率：労働災害による怪我の程度を表す国際指標。1,000労働時間当たりの損失日数＝労働損失日数÷延べ労働時間数×1,000

物流から 新しい価値をつくる

お客様のサプライチェーンを効率化・高度化し、モノの経済的価値を高める

代表取締役社長
社長執行役員
齋藤 充



皆様には、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

また、今回の新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、罹患された方々、影響を受けられた皆様に心よりお見舞い申し上げます。

この度、当社は、統合報告書を発行することといたしました。報告書作成にあたって、当社の価値創造とは何かを改めて検討いたしました。そしてそれは当社が創立以来培ってきた社会インフラとしての使命と、物流を通じた社会貢献にあり、これは将来も変わらないものとの考えに達しました。統合報告書の初回発行にあたり、私から当社の長期ビジョン、ESG経営、価値創造等についてご説明申し上げます。当報告書が、ステークホルダー

の皆様当社の経営の全体像をご理解いただくうえでの一助となれば幸いです。

長期ビジョン

現経営計画「日通グループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」(期間：2019～2023年度)の策定にあたり、当社が創立100周年を迎える2037年をターゲットとして、改めて、「日本通運グループとしてどのような姿になりたいか」を考え、長期ビジョンとして、「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」を掲げました。また、成長イメージとして売上高を4兆円規模、このうち、海外売上高比率を50%、約2兆円とすることといたしました。そして、「ステークホルダーの皆様

の期待に応えつつ、変わらぬ価値観を大切にしながら、イノベーションにより新たな価値を創造すること」、これが長期ビジョン達成に向けたフレームワークとなります。企業文化、組織、ビジネス等の変革を進めておりますが、私は長期ビジョンの達成に向けて、「変革」がキーワードだと考えております。この認識をベースとして、長期ビジョンの考え方、方向性についてご説明します。

日本では人口減少社会の到来とともに総物流量も減少傾向になることが予想されますが、私は海外事業における事業機会は確実に増えていくと期待しています。その一つは新興国でのビジネスです。ここには大きなチャンスがあると考えています。当社は、インドにおいて一定の取組みを開始しており、ラストフロンティアであるアフリカにもチャンスがあります。当社はケニア、モロッコに

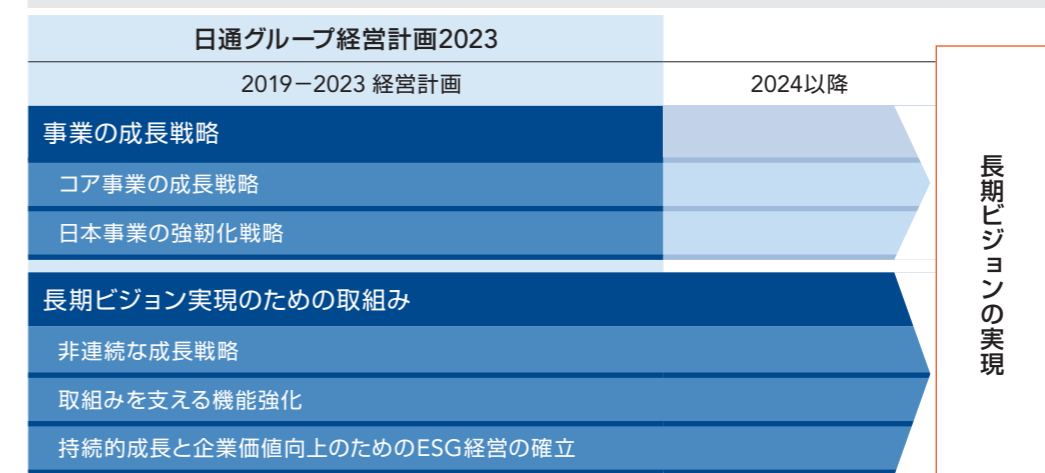
進出するなどの手を既に打っていますが、日本は欧州、中国と比較して、全体的にアフリカでの取組みが遅れています。今後は自動車メーカーをはじめ様々な日本のメーカーが進出していくはずで、こうした機運を捉え、早い段階で行動することが大きなチャンスになると考えています。

また、これまで当社で取扱いが多くなかった医薬品、半導体、アパレル等の産業について、取組みを強化しています。半導体産業においては、複雑な生産・製造過程があります。このサプライチェーンをシンプルにするソリューションがあれば、取扱いを増やすことができると考えています。また医薬品産業では、流通過程の管理適正化、厳格化の動きがあります。こうした課題や変化に対して、IoTやブロックチェーン等の先進技術も活用し、戦略的に、かつグローバルなソリューションを提案する

■ 日通グループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～

経営計画の取組み

- 顧客(産業)軸・事業軸・エリア軸の3軸アプローチをコア事業の成長戦略とする。
- 成長戦略の基盤となる高い収益性を実現することを日本事業の強靱化戦略とする。
- M&Aをグローバル経営基盤の強化・拡充を成し遂げるための非連続な成長戦略と位置づける。
- グローバルガバナンスをはじめとした持続的成長と企業価値向上のためのESG経営を確立する。



ことで、イノベーションによる新たな価値を創造し、取扱いを拡大させることが可能であると考えています。

一方、長期ビジョンの達成には、オーガニックな成長だけでなく、M&Aを活用した非連続な成長、これまでとは異なる企業像で成長を遂げていくことが必要です。加えて、メガフォワードを中心に市場寡占化の動きがあり、これは当社にとっての脅威です。もっとトップラインを上げ、企業価値を高め、アジア、更には欧米でメガフォワードと戦っていかねばならないと考えています。現在、当社は世界的に知名度が高いわけではなく、欧米系のメガフォワードとは規模感が違います。その中でグローバルな成長を目指すために、当社が高いプレゼンスを持つアジアを起点とした事業の拡大に取り組んでいます。今や世界の物流の多くがアジアが発着地となっており、アジアで主導権を持つことは、この先の世界展開に大きな足掛かりを得ることになります。当社と欧米系のメガフォワードでは、航空貨物の取扱量に大きな差はありませんが、海運貨物で圧倒的に差をつけられています。当社は、既に中国・東南アジアで一定の海運貨物ネットワークを構築していますが、アジアで海運貨物の取扱量を更に伸ばすこと、日系企業やその関連企業だけではなく、非日系企業の取扱いを増やすことが重要なポイントだと考えています。現在、当社グループは物流だけでなく、幅広い事業を手掛けていますが、長期ビジョンにおける事業ポートフォリオは、よりコアな、もしくは利益を生み出す事業に入れ替えていくことも必要と考えています。

長期ビジョンの最もコアとなる部分をご説明しましたが、その実現にはグローバルガバナンス体制の強化等の様々な変革や、M&A原資を生み出すため、資産売却や流動化等の資金的な戦略が必要となります。加えて、IT、R&D、人材育成、ブランド戦略等、経営基盤の強化や課題も多くあります。現経営計画では、長期ビジョンの実現のために、今、何をすべきなのかを導き出し、将来に向

けた持続的な成長に必要な戦略・施策を作成しており、着実かつスピード感を持って実行してまいります。

価値創造とそれを支えるESG経営

当社は、「お客様のサプライチェーンを効率化・高度化し、モノの経済的価値を高める」ことにより、社会の発展、人々の生活を支えることを通じて価値を生み出してまいりました。“多様な輸送モード”と“世界的なネットワーク”、そして安全・コンプライアンス・品質への高い意識と常にお客様を第一とする“強い現場力”。この3つを結集し、多種多様な物流ニーズに対し、どんなときでも、ただ一つの最善の方法を見つけ出し、必ずやり遂げる。これが我々の強みであると考えており、当社の企業メッセージ「We Find the Way」にはこうした思いを込めております。当社は、ESG経営を、事業を通じて持続可能な社会に貢献することと捉え、持続的成長と企業価値向上に繋がるものと考えています。

最初に、「E：環境」では、物流企業として、CO₂排出量削減にこだわり、モーダルシフトや共同輸送を推進してまいります。現在、メーカー同士の共同配送や配送網の効率化が進められ、定着し始めています。国内に現在6万社以上あるトラック輸送会社は、中小企業が99%以上を占めており、大手は10社ほどしかありません。この大手の物流会社がリーダーシップをとり、共同で配送や倉庫運営を行うことで、社会や環境、お客様への貢献ができるものと考えています。また当社は、鉄道、トラック、船、飛行機といった多様な輸送モードを提供していますが、お客様のご要望に沿い、かつ社会全体の環境負荷を減らせるような提案が必要とされています。各産業独自のサプライチェーンに対する最適な輸送モードを提案することは、お客様のコスト削減だけでなく環境負荷の低減にも貢献できると考えています。例えば、長期ビジョン

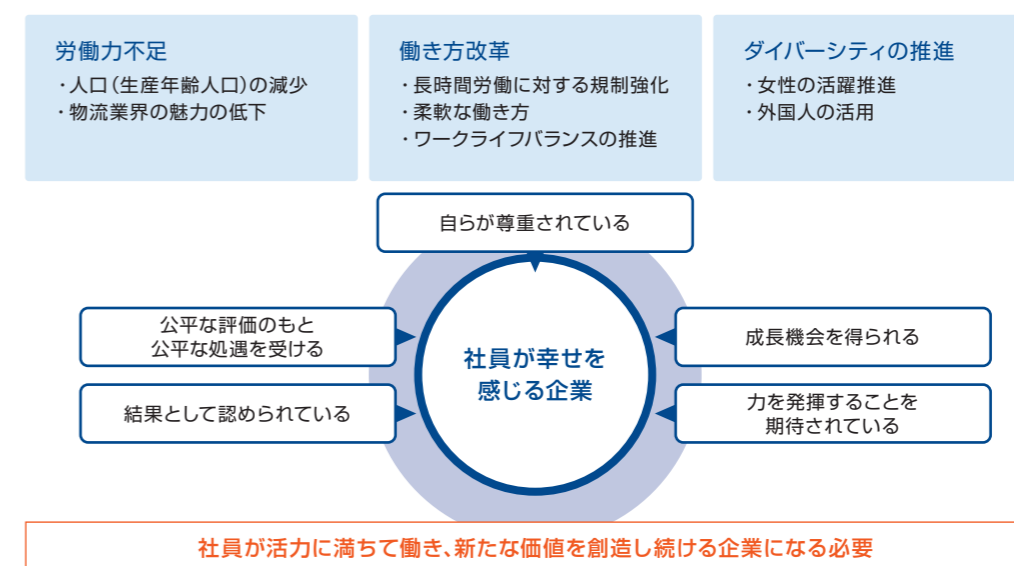
の項で、半導体産業におけるサプライチェーンに触れましたが、このサプライチェーンをよりシンプルにすることで、環境負荷を軽くすることもできると考えています。

「S：社会」に関し、当社は国の指定公共機関の役割を担っており、今回の新型コロナウイルス感染症拡大に際しても変わらず、どのような環境にあっても、その責務を果たしてまいります。また、社員が幸せを感じる企業への変革を目指し、ダイバーシティの推進、ワークスタイルの変革にも取り組んでいます。我々の事業とステークホルダーは密接に関連しており、すべてのステークホルダーを大切にしていかなければなりません。お客様や社会に対する価値創造の源泉として、社員は重要なステークホルダーであると考えています。私は社長に就任して以来3年の間、社員が幸せを感じる会社にするために取り組んできました。社員が明るく元気に仕事ができ、前向きになれる会社であれば、お客様、ひいては株主様にも、また社会にもお役に立てる会社になるはずだからです。今後のグローバル展開を視野に、2020年4月には人財

戦略部を設立しました。国内のみならず海外も含めて、一貫したルールに則った報酬体系、福利厚生、人事異動などを考えていきます。

「G：ガバナンス」については、当社の強みを構成する重要な要素と考える「安全・コンプライアンス・品質」の徹底が最も重要であり、経営の根幹と考えています。そこに全社員の意識を向け、高めていくには、仕掛けや仕組みが必要です。人材を入れ、外部の知見も活用して強化を進めてまいります。特に気を配る点はコンプライアンスの徹底です。私自身も様々な機会を通じて指示を出していますが、支店であれば支店長など、各組織のトップが強くコミットし、風通しの良い組織を作り、繰り返し社員を教育することが大事だと考えています。現在、グループ経営の強化と、海外事業の更なる拡大を実現するグローバルガバナンス体制の強化を目的として、純粋持株会社への移行を選択肢に含め、経営体制の変更を検討しています。より良い体制を選択し、持続的な企業価値向上を支える仕組みを構築してまいります。

■ 持続的な成長に向けて目指す姿



外部環境変化と対応

世界では米中貿易摩擦など保護主義的な動きが強まっており、更に、新型コロナウイルス感染症の拡大は社会に、また当社のビジネスにも大きな影響を及ぼしています。こうした状況下、当社は国の指定公共機関としての責務を果たし、医療関係物資等の輸送を実施しました。これは単に国の要請に従うというだけではなく、我々に社会から負託された極めて重要なミッションであると考えています。また、現在のように経済がグローバルに結びつく世界では、サプライチェーンもグローバル化しており、その連鎖のどこかが切れると全体が停止することになります。社会活動の継続には、サプライチェーンの維持が必要不可欠であり、物流面からこのサプライチェーンを全力で支え続けることは、社会インフラの一端を担う当社に課せられた重要な責務だと考えています。しかしその一方で、これまで組織、戦力構造、業務の見直しに取り組み、一定の手応えを感じておりましたが、今回起こった環境変化に対しては不十分であったと言わざるを得ません。収益構造を再度見直し、変動費の徹底した管理、固定費の一層の削減により、損益分岐点を下げる必要があると考えています。ただ、働き方改革では顕著な進展がありました。IT活用による効率化等について、当社が先行して様々なツールを持つことで、リモート会議が社内に定着するなど、着実な進展がみられました。本社では、約7割の社員が在宅勤務を行う業務体制が実現しています。そのなかで、日常業務について、何がエッセンシャルな業務で何が過剰な業務なのかが認識されたと捉えています。今回の経験を活かし、働き方改革の一層の推進や業務効率の向上を追求していきます。これは今後、当社の財産の一つになると考えています。

新型コロナウイルス感染症の拡大は、ワクチンや治療薬の開発によって、いずれ収束するとみえますが、ビジネスやライフスタイルに変化が生じる可能性が高く、



お客様におかれましても、サプライチェーンに対する見方が変わると考えております。既に物流改革への取り組みが始まっており、この波は国内外に広がっていくと予想しますが、当社の長期ビジョンに変更はありません。この大きな変化をどのように受け止め、支えていくか。これは新しい経営環境の始まりであり、変化するお客様のニーズに対し、最善のソリューションを提供できるならば、大きな商機になると考えています。引き続き、経営計画で策定した戦略、施策の実現を強力に進めてまいります。

これからの物流と新しいテクノロジー

物流は時代とともに進化してきましたが、現在では、単に物を動かすだけでなく、医薬品に代表されるように、厳密なトレーサビリティ、品質管理、輸送工程、つまり原材料から製品になるまでの過程で、どのような環

境で輸送され、保管され、届けられたのかといった情報管理が重要になってきています。また、医薬品以外の高付加価値商品でも、輸送途上の所在地を把握でき、更に物品が保管、輸送されてきた状況、温度や湿度、商品コード、振動などをデータ化することで商品の品質を保証していくことが、IoTやブロックチェーン等の活用により可能となります。こうした先進技術を活用した新ビジネスは非常に期待できると考えています。また、日本をはじめとする先進国ではトラックドライバーが不足するなかで自動運転技術の開発が進められ、倉庫業務でも、自動化技術導入等による省人・省力化、省スペース化が推進されており、今後の物流における付加価値に繋がるものと考えます。

これからの経営に求められる、オープンイノベーションやデジタル化、更にはデジタルトランスフォーメーションを活用したビジネスを展開するには、外部との提携が必要です。そのため、国内外のIT企業やハイテク企業などの様々な得意領域を持つ企業とパートナーシップやアライアンスを組み、展開を加速していきたいと考えていま

す。同時に、ダイバーシティの推進も必要となりますが、取組みはまだ十分とは言えません。専門領域に対しては、中途採用等を含め、知見を持つ人材を結集し、今まで以上に付加価値を創出できる高度な専門家集団として未来を形作っていきたいと考えています。一方、こうした物流事業の転換点にあっても、「物を運ぶ技術」の基本は大事にしなければなりません。物流事業の品質の中核はそこにあると考えており、そこに当社の強いこだわりがあります。

「変わらぬ価値観を大切にしながら、イノベーションにより新たな価値を創造する」。

当社グループは、社会への貢献と長期ビジョンの達成に向けて努力してまいります。引き続き皆様のご理解とあたたかいご支援をお願い申し上げます。



日通グループ経営計画2023 ～非連続な成長“Dynamic Growth”～

前3経営計画の振り返り

	日通グループ経営計画2012 2010年4月～2013年3月	日通グループ経営計画2015 2013年4月～2016年3月	日通グループ経営計画2018 2016年4月～2019年3月
位置づけ	—新たな成長へ— 経営基盤の強化	—改革と躍進—	—新・世界日通。— 成長のための布石
計画の骨子	構造改革とグローバル成長の長期目標設定 ・グローバルロジスティクス企業としての成長 ・戦略的環境経営の推進 ・経営基盤の強化 ・CSR経営の推進	国内複合事業利益率3% ・グローバルロジスティクス事業の更なる拡大 ・国内事業の経営体質強化 ・グループ各社の多様性を活かした事業拡大 ・CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献	東名大注力・南アジアへの集中投資 エリア戦略 ・日本：「成長性」と「収益性」の両立 ・海外：日通グループの成長を牽引 機能戦略 ・営業力の徹底強化 ・コア事業の強化と高度化 ・グループ経営の強化 ・経営基盤の強靱化 ・グループCSR経営の更なる強化
主な成果	・グローバルロジスティクス企業としての成長 ・国際関連事業売上高比率： +2.7ポイント* ・海外の拠点等拡充* 拠点国数：+4カ国 拠点総数：+55拠点 従業員数：+1,970人 倉庫面積：+47万m ² ・戦略的環境経営の推進 ・環境配慮車両台数増加 [+1,646台*] ・経営基盤の強化 ・首都圏での拠点統廃合 ・CSR経営の推進 ・事業継続計画（BCP）の見直し ※ 2010年3月期との比較	・グローバルロジスティクス事業の更なる拡大 ・東南アジアでの輸送ネットワーク拡充 [国際関連事業売上高比率： +6.5ポイント*] ・国内事業の経営体質強化 ・国内複合事業セグメント営業利益率：[+2.1%*] ・グループ各社の多様性を活かした事業拡大 ・M&Aと国内物流会社との業務提携 ・CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献 ・経営計画期間中のCO ₂ 排出量平均削減率：4.1% [目標値：年平均1%以上] ※ 2013年3月期との比較	エリア戦略 ・日本：成長性と収益性の両立可能な基盤を構築 [売上高：+2,293億円*] ・海外：ネットワークの強化と非日系企業への営業拡大 [海外売上高：+635億円*] 機能戦略 ・営業力の徹底強化 ・ワンストップ営業とアカウントマネジメントの推進 ・コア事業の強化と高度化 ・グローバルフォワーディングにおける購買力強化 ・グループ経営の強化 ・M&Aとグループ内経営資源の最適化 ・経営基盤の強靱化 ・ITの活用等による生産性の向上 ・グループCSR経営の更なる強化 ・ダイバーシティ経営の推進・長時間労働の是正 ※ 2016年3月期との比較
主な課題	・グローバルロジスティクス事業の拡大 ・国内外でのグローバルロジスティクス事業の拡大 ・成長スピードを加速させるためのM&A実施 ・グローバル人材の育成 ・国内事業の経営体質強化 ・国内事業の収益性向上 ・グループ各社の多様性を活かした事業拡大 ・事業を通じた社会への貢献 ・災害に強く環境に優しい体制の確立	・国内事業の成長性と収益性の両立 ・海外事業の成長 ・ワンストップ営業とアカウントマネジメントによる顧客起点での営業力強化 ・グローバルフォワーディング事業とロジスティクス事業の強化と高度化 ・グループ全体の経営資源最適化	・ワンストップ営業・アカウントマネジメントの徹底による顧客サプライチェーンへの貢献領域拡大 ・非日系顧客への営業強化 ・グローバルフォワーディングの強化 ・IT・先端技術の活用 ・グローバルな企業グループとしてのガバナンスの強化 ・営業・事務生産性の向上 ・環境長期目標達成への具体的取組み ・ダイバーシティ、働き方改革への対応

日本通運グループでは、将来の当社グループのありたい姿として、2037年に迎える創立100周年に向けた新たな「長期ビジョン」を掲げました。この長期ビジョンで定めた当社グループの将来のありたい姿「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」の実現のため、5年間の「日通グループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」を策定し、2019年4月より取り組んでいます。

ビジョン実現のためのシナリオ

日本通運グループは、日本での売上ではトップクラスの物流企業ではありますが、世界に目を向ければ、欧米の大手物流企業がグローバルな市場の拡大にあわせ、各国に物流網を構築して成長しています。当社グループがこれらの競合に打ち勝ち、グローバル市場で存在感を持つには、日本国内において、大都市圏を中心に更なるビジネス拡大を図るとともに、強靱な経営体質を作り上げることで成長投資のための資金を生み出し、世界で戦う事業基盤を構築することが必要です。

長期ビジョンを実現するため、その第一歩である最初の5年間に取り組むべき内容を示しているのが、2019年4月から始まった「日通グループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」です。日本通運グループは、長期ビジョンの実現に向けて、これまでの企業のあり方・考え方を根本から革新することで、イノベーションにより新たな価値を創造し、世界のお客様に選ばれ、グローバルな物流市場で存在感を持つ企業グループへ成長することを目指します。



日通グループ経営計画2023 取組み骨子		
コア事業の成長戦略 売上高の拡大 ・グローバル市場での成長 ・国内大都市への経営資源の集中 顧客（産業）軸、事業軸、エリア軸のアプローチ	日本事業の強靱化戦略 収益性の向上 ・専門事業の収益性向上 ・営業・事務生産性の向上 ・低収益事業の抜本的改革	
長期ビジョン実現のための取組み ・非連続な成長戦略 ・取組みを支える機能強化 ・持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立		

取組み骨子

コア事業の成長戦略

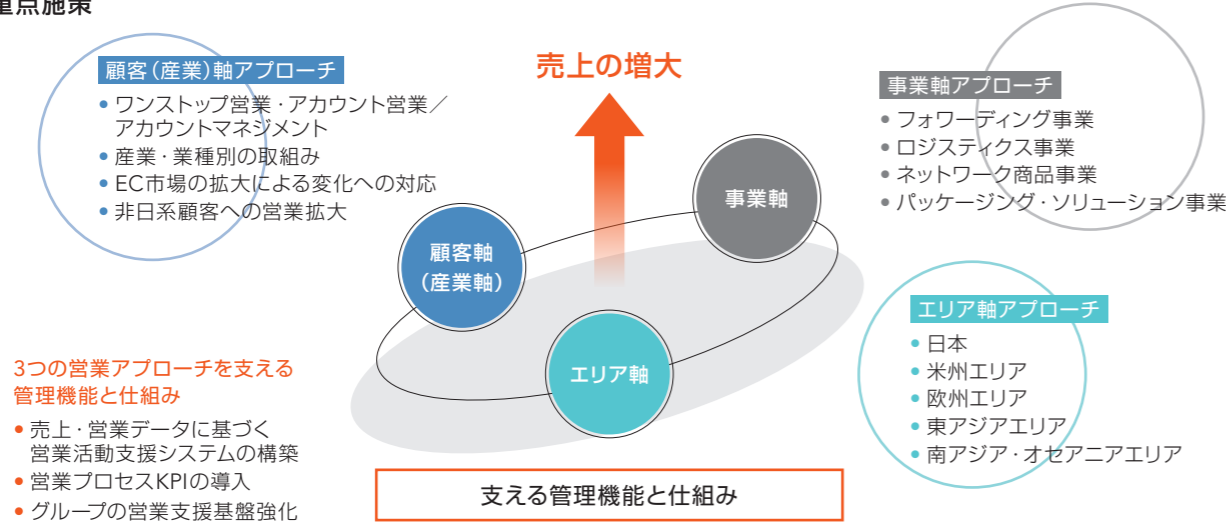
コア事業においては、「顧客（産業）」「事業」「エリア」の3軸のアプローチによって、「日本」で培った顧客基盤や事業をグローバルに成長させていきます。

顧客（産業）軸アプローチでは、これまででも取り組んできた、ワンストップ営業、アカウントマネジメント等、お客様起点の営業をより一層強化するとともに、5つの産業・

業種（電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体）を、全世界の日通グループ総力を挙げて取り組む重点産業として特定し、変化を捉えて新たに生まれる物流を取り込んでいきます。事業軸アプローチでは海上・航空フォーワーディング事業強化やロジスティクス営業・戦略機能

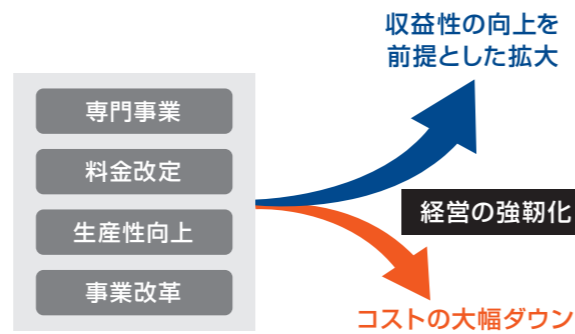
の強化に向けた取組み等を実施し、エリア軸アプローチではそれぞれのエリア特性に応じた戦略を確実に実行していくことで、コア事業の成長戦略に向けた取組みを強力に推進しています。

重点施策



日本事業の強靱化戦略

日本事業では、重機建設、警備輸送、美術品輸送といった専門事業の収益性を向上させるとともに、国内組織・業務支援組織の再編やAI・RPA等の最新技術の活用等による事務プロセスの改革等により、営業・事務生産性を向上させていきます。また低収益事業の抜本的改革として、料金改定のほか、事業ポートフォリオの見直しを実施し、事業の強靱化を図ります。



長期ビジョン実現のための取組み

「非連続な成長戦略」、「取組みを支える機能強化」、「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」の3つの取組みについては、現経営計画期間の5年間の後も継続していくものと位置づけています。「非連続な成長戦略」では、M&Aを活用し、グローバルなネットワークや経営基盤、非日系グローバル顧客基盤等を獲得していくことにより、グローバル市場で存在感を持つメガフォーワーダーへの非連続な成長を遂げることを目指します。「取組みを支える機能強化」では、IT戦略によるイノベ

ションで顧客提供価値を向上させるとともに生産性・働き方改革を実現するほか、R&D、人材、ブランド戦略など、経営基盤のイノベーションを進めています。「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」では、安全・コンプライアンス・品質を徹底するとともにCO₂排出量削減にこだわります。また、社会的課題解決に取り組むことで、持続可能な社会に貢献し、グループにおいては多様な人材が活躍し、社員が幸せを感じる企業となることを目指しています。

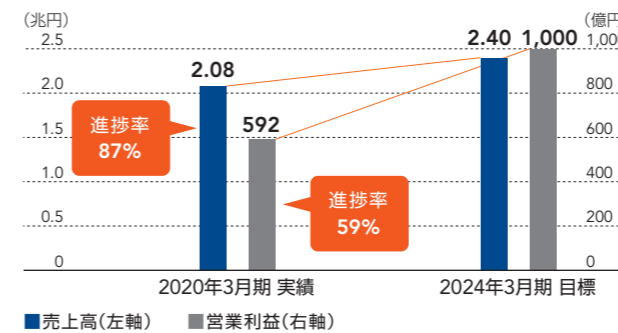
財務目標と進捗状況

	2020年3月期実績	2024年3月期目標
売上高	2兆803億円	2兆4,000億円
営業利益	592億円	1,000億円
営業利益率	2.8%	4.2%
当期純利益	174億円	630億円
海外売上高	4,125億円	6,000億円
ROE	3.2%	10%
フォーワーディング数量	海運69万TEU／航空80万t	海運130万TEU／航空140万t

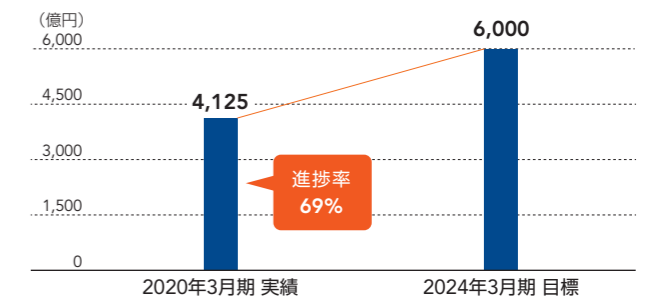
セグメント別数値目標	2020年3月期実績			2024年3月期目標			
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	
ロジスティクス	日本	1兆2,135億円	428億円	3.5%	1兆3,400億円	620億円	4.6%
	米州	910億円	27億円	3.1%	1,350億円	72億円	5.3%
	欧州	1,193億円	17億円	1.5%	1,600億円	64億円	4.0%
	東アジア	1,120億円	29億円	2.7%	1,700億円	51億円	3.0%
	南アジア・オセアニア	901億円	31億円	3.5%	1,350億円	63億円	4.7%
警備輸送	725億円	△10億円	△1.5%	760億円	11億円	1.4%	
重量品建設	523億円	61億円	11.8%	540億円	45億円	8.3%	
物流サポート	4,712億円	123億円	2.6%	5,300億円	144億円	2.7%	

※ セグメント別数値目標はセグメント間取引消去前の数値

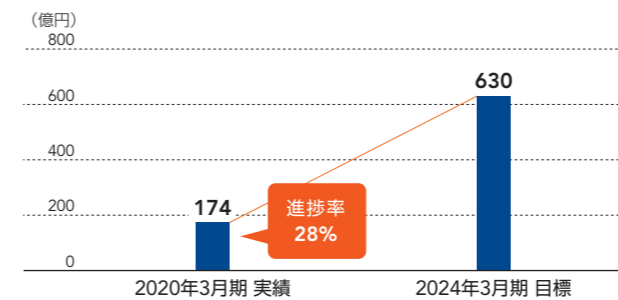
売上高／営業利益



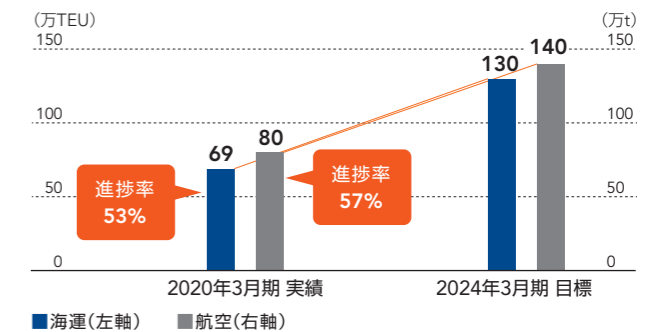
海外売上高



当期純利益



フォーワーディング数量



事業の成長戦略

コア事業の成長戦略

現経営計画の1年目の振り返り

「顧客(産業)軸」については、医薬品事業の立ち上げや半導体産業に向けたグループ連携としての営業提案など重点5産業への取組みを強化するとともに、非日系企業への取組みを強化しました。

「事業軸」については、海運・航空フォーワーディングの取扱い拡大に加え、倉庫を起点としたロジスティクス等への取組みを強化しました。新たな顧客基盤の拡大や各産業・業種向け倉庫・配送を中心としたロジスティクスは好調に推移しましたが、中国を中心とした世界経済

の減速、自動車販売台数の減少、保護主義の台頭による貿易低迷などを背景に貨物輸送需要が低迷し、取扱い数量が伸び悩む結果となりました。

「エリア軸」については、成長著しいインドへの更なる投資として、インド消費流通最大手Future Supply Chain Solutions Limited社との資本提携を実施しました。また、アフリカではモロッコ、中央アジアではカザフスタンにおいて新たな拠点を開設、東南アジア各国においても新規倉庫を竣工するなど新興エリアでの事業拡大に取り組みました。

(億円未満切捨て)

日本	項目(売上高)	2020年3月期実績	2020年3月期予想	達成率	2024年3月期KPI	進捗率
	電機・電子産業への取組み強化	1,038億円	1,160億円	89%	1,200億円	87%
	自動車産業への取組み強化	662億円	850億円	78%	1,100億円	60%
	アパレル産業への取組み強化	156億円	175億円	89%	245億円	64%
	医薬品産業への取組み強化	147億円	180億円	82%	360億円	41%
日本+海外	非日系顧客の拡大(GAM・GTA*)	299億円	298億円	100%	430億円	70%
日本+海外	項目(フォーワーディング数量*)	2020年3月期実績	2020年3月期予想	達成率	2024年3月期KPI	進捗率
	海運フォーワーディングの拡大	69万TEU	76万TEU	91%	130万TEU	53%
	航空フォーワーディングの拡大	80万t	76万t	105%	140万t	57%
海外	項目(売上高)	2020年3月期実績	2020年3月期予想	達成率	2024年3月期KPI	進捗率
	電機・電子産業への取組み強化	1,070億円	1,110億円	96%	1,450億円	74%
	自動車産業への取組み強化	593億円	670億円	89%	1,100億円	54%
	アパレル産業への取組み強化	590億円	530億円	111%	800億円	74%
	医薬品産業への取組み強化	116億円	120億円	97%	400億円	29%

(注) 国内実績、KPI数値は、日本通運単体のみ。

*1 GAMとは、Global Account Management、GTAとは、Global Target Accountsのこと。

*2 フォワーディング数量は、1月~12月の1年間の数量。

2年目の戦略・施策

引き続き、「顧客(産業)軸」、「事業軸」、「エリア軸」の3つの軸によるアプローチを推進していきます。「顧客(産業)軸」については、重点5産業(電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体)への取組みを加速させるとともに、医薬品物流などを中心にデジタルプラットフォームの構築を目指していきます。また、新型コロナウイルス感染症収束後のお客様のサプライチェーンに生ずる変化を予測し、迅速に対応していきます。

「事業軸」については、海運・航空フォーワーディングの数量の拡大に加え、ネットワーク商品によるモーダルシフトの拡大にも積極的に努めていきます。

「エリア軸」では、エリア特性に応じた戦略により、各ブロックの事業成長を押し進めるとともに、インドやアフリカなどの新興エリアでの事業拡大にも取り組んでいきます。

日本事業の強靱化戦略

現経営計画の1年目の振り返り

グループ事業の核となる日本ロジスティクス事業の収益性の更なる改善と人手不足という課題解決に向け、2019年10月に日本国内組織の大規模再編による支店の統廃合を実施しました。

- **陸海空の融合強化**
組織・人材・設備の一層のシナジー効果を追求(営業チーム再編、拠点集約、オペレーションの共同化)
- **人材の更なる再配置**
事務集約・RPA化等の事務簡素化による更なる再配置(大規模な組織再編により188支店から74支店減らし114支店に)
- **オフィス業務の自動化・簡素化**
簡易型RPAの支店展開による事務簡素化の推進(推進者29名配置)
- **オペレーションの省力化・自動化**
まずは半自動化を目指し、スピーディーな現場展開(推進者37名配置)

2年目の戦略・施策

国内組織の大規模再編により生み出された人材の再配置を更に推し進め、営業力とガバナンスの強化、並びに生産性を高めることで、日本事業の収益性向上に取り組んでいきます。

- **引越事業の構造改革**
引越対応能力を強化し、当社の優位性を活かす(プランナー425名、作業戦力786名増員)
- **路線事業の効率向上**
効率の良い貨物に重点をおき、差益率を向上(長尺・異形貨物の見直し、料金改定による適正運賃収受)
- **支店作業会社の強化**
グループ戦力として人材強化、働き方改革・法規制対応
- **新商品の拡販**
プロテクトBOX、Sea&Rail(ネットワーク商品事業における陸海空融合の商品開発)

()内は2019年度取組み結果

長期ビジョン実現のための取組み

現経営計画の1年目の振り返り

「取組みを支える機能強化」における「IT戦略のイノベーション」では、ITセキュリティ強化によるグループガバナンス強化の取組み、営業・事務生産性向上に向けたRPA導入と普及に向けた取組みを加速させました。「R&Dのイノベーション」では、物流先端技術の実用化に向け、お客様企業や外部団体と連携した様々な実証実験に加え、倉庫現場などでの導入を進めました。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」においては、CO₂排出量削減にこだわる「E:環境」では、中欧鉄道の利用拡大に向けた取組みなどモーダルシフトや複合輸送商品の拡販に取り組まれました。社員が幸せを感じる企業への変革を目指す「S:社会」では、多様な人材が活躍する組織づくりに取り組むとともに、新社員制度による同一労働同一賃金への前倒し対応に加え、長時間労働の撲滅に取り組まれました。企業価値向上の肝となる「G:ガバナンス」では、IR活動における各種説明会や情報発信の充実にも努めるとともに、グループ経営体制の検討の開始など様々な取組みを実施しました。

2年目の戦略・施策

「取組みを支える機能強化」における「IT戦略のイノベーション」では、RPAなどの活用を拡大し、営業・事務生産性の向上や働き方改革の達成に繋げるべく取り組んでいきます。

「R&Dのイノベーション」では、物流先端技術の実用化による業務の自動化・省力化を更に推進させ、物流業界における競争優位性を確保することができるよう積極的に取り組んでいきます。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」における「E:環境」では、物流企業としてCO₂排出量削減にこだわり、モーダルシフトや共同輸送の拡販を加速させていきます。「S:社会」では、社員が幸せを感じる企業への変革を目指し、ダイバーシティ経営の推進、本社ビル移転プロジェクトを通じたワークスタイル変革にも取り組んでいきます。

「G:ガバナンス」では、IR活動の更なる充実に努めるとともに、今後行っていくべきグループ経営のあり方について引き続き検討を進めていきます。

企業価値向上に向けて

当社は、「日通グループ経営計画2023」において、過去の経営計画で経営指標としてきたROAをROEへと変更し、現経営計画期間中にROE 10%の達成を目指しています。営業利益1,000億円を達成することを前提とし、創出したキャッシュを株主の皆様へ還元するとともに、財務規律を維持しつつ、将来にわたる成長に必要な投資に積極的に取り組んでいきます。流動化による資産のオフバランスなども検討し、加えて、政策保有株式の縮減など、バランスシートについても能動的にマネジメントを

行います。具体的には、2023年度までの5年間で、累計4,500億円(新本社ビル等700億円分の流動化予定分を含む)の投資を予定しています。このうち、医薬品産業への取組み強化のための設備投資は、経営計画の成長戦略の中でも特に重要なものとして位置づけています。

一方で、資産・資本の効率性でも、更なる向上を図ります。従来は40%を目安としていた自己資本比率については、今後は35%程度とし、安定的な財務基盤を維持しながらも、資本効率をより高めていきます。

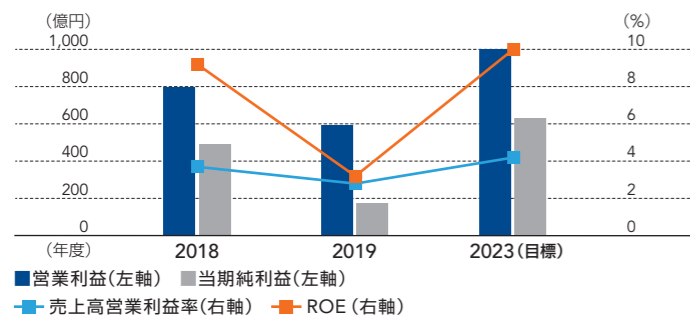
株主還元に関する考え方

当社は、株主の皆様への利益還元を最重要施策の一つとして認識しています。営業の拡大と企業体質の強化に努め、株主資本の拡充と利益率の向上を図るとともに、利益還元の充実に努める方針です。

現経営計画では、配当性向30%以上に加えて総還元

性向を50%以上(2020年3月期～2024年3月期累計)を掲げています。自己株式取得は、これまでも継続して実施してきましたが、今後も機動的に行い、事業成長のために戦略的な投資をすると同時に、投資家の皆様の期待に応えていきます。

ROE10%達成への道筋



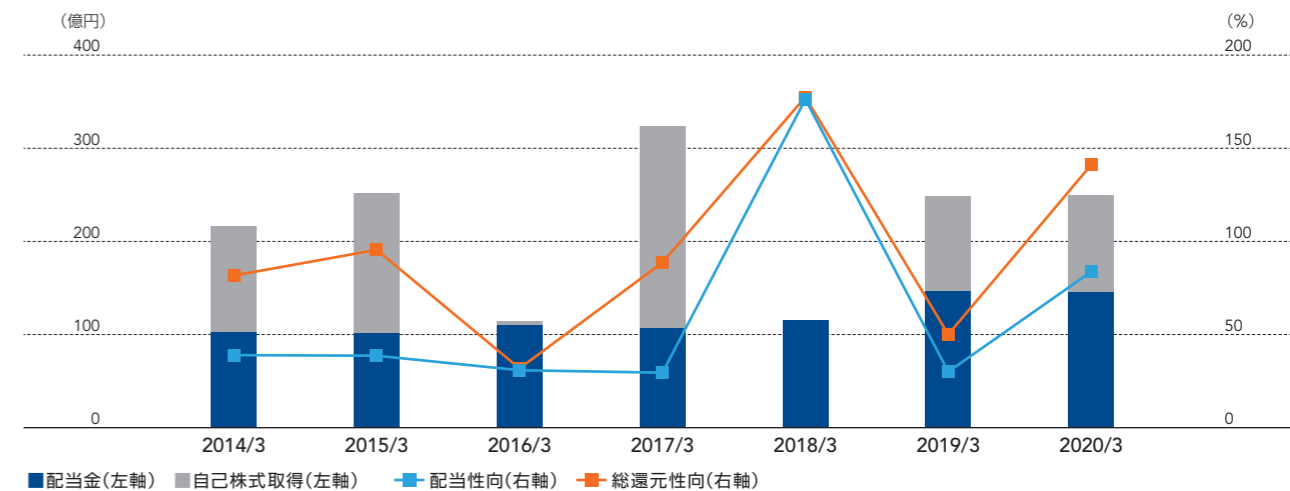
投資項目	計画額(5年累計)
設備	3,600億円
IT	400億円
車両運搬具	500億円
グループ計	4,500億円

※ 流動化予定分(新本社ビル等700億円分)を含む

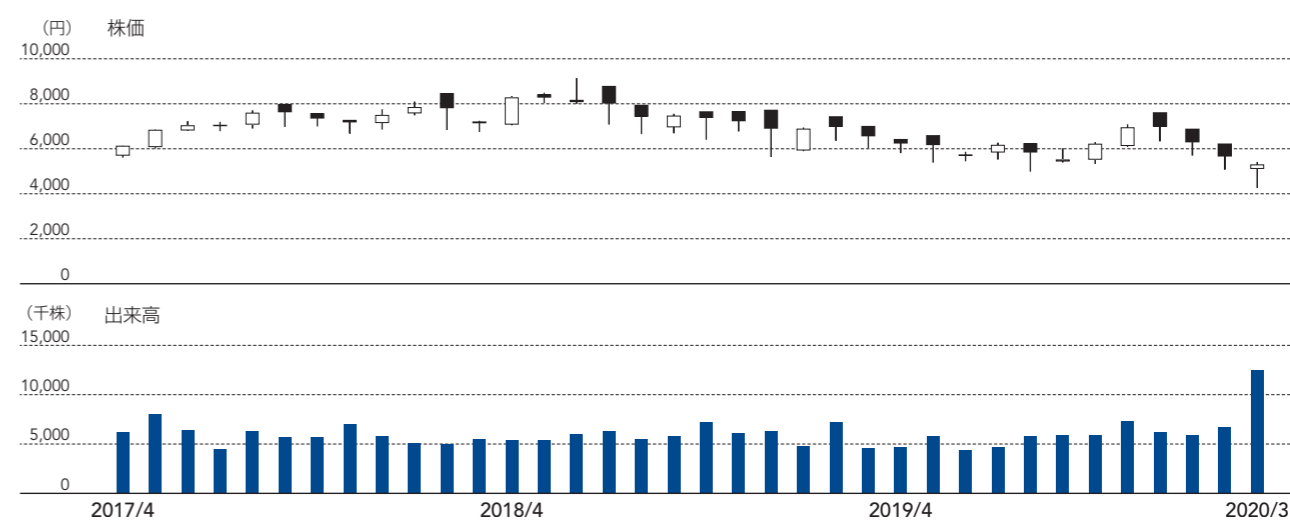
財務の推移

	2013年3月期	2016年3月期	2019年3月期	2020年3月期
総資産額(億円)	12,476	14,849	15,366	15,180
自己資本(億円)	5,136	5,222	5,436	5,394
現金及び現金同等物の期末残高(億円)	1,136	1,460	1,020	961
フリー・キャッシュ・フロー(億円)	310	△440	△182	63
自己資本利益率(ROE)(%)	4.8	6.8	9.2	3.2
配当性向(%)	43.7	30.9	30.1	83.8
総還元性向(%)	81.4	31.9	50.1	141.1
自己資本比率(%)	41.2	35.2	35.4	35.5

株主配当・自己株式取得の推移



株価と出来高の推移



※ 2017年10月1日付で、10株を1株とする株式併合を実施しています。当グラフは全期間で当該株式併合を行ったと仮定して算定し作成しています。

直近5年間の株価、配当及び配当利回り推移

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
1株当たり年間配当額(円)	10	11	11	120	155	155
配当利回り(期末日時点)	1.49%	2.15%	1.92%	1.69%	2.52%	2.93%
最高(円)	702	773	645	770 (8,090)	9,130	7,070
最低(円)	421	464	420	563 (6,700)	5,660	4,280
期末日(円)	672	512	572	7,120	6,160	5,290

※ 2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株を1株に併合しました。2018年3月期の株価については、株式併合前の最高・最低株価を記載し、()内に株式併合後の最高・最低株価を記載しています。

ESGについての考え方

当社グループは、企業理念を掲げ、ステークホルダーの皆様とともに新たな価値を生み出し、事業を通じて持続可能な社会に貢献することが、当社の持続的成長と企業価値向上に繋がると考えています。そして、創立100周年に向けた長期ビジョンで掲げる、事業成長で目指す「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」を実現するには、ESG経営の視点は欠かせないと認識しています。この認識から、「日通グループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」では、成長戦略を支える土台であり、中長期に強化していくべき取組みとして、「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」を掲げ、E・S・Gそれぞれにおいて優先的に取り組むべき課題を特定するとともに、「持続可能な開発目標 (SDGs)」との関係を明示しています。

まず、「E：環境」においては、CO₂排出量の多い物流事業を担う当社にとって、CO₂削減は社会的責任であるとともに、お客様・社会へ貢献できる領域として位置づけ、「物流企業としてCO₂排出量削減にこだわる」をテーマとしています。独自に設定した長期目標の達成に向けた具体的な取組みを示すとともに、お客様に対しても、物流面でのCO₂排出量削減を一緒に解決する提案ができ

れば、当社にとっても競争優位の源泉となることから、事業を通じた貢献も積極的に行っていきます。

「S：社会」においては、多様な社員の活躍を長期ビジョンの実現に繋がる重要な課題として位置づけ、「社員が幸せを感じる企業に変革する」ことをテーマに据え、社員が持つ多様な力を最大限に発揮していけるよう、業務のあり方・考え方を変革していきます。同時に、指定公共機関としての役割をはじめ、先端技術の活用による物流危機への対処等、事業を通じた国・地域への貢献も進めていきます。

「G：ガバナンス」においては、「持続的な企業価値向上を支える仕組みを構築する」をテーマとして、コーポレート・ガバナンス改革に挑戦します。「安全・コンプライアンス・品質」は、企業経営の大前提であると同時に、当社の競争力の源泉であり、持続的な成長を支える根幹として、その徹底と改善に取り組めます。また、長期ビジョンの実現には、企業グループとしての価値の最大化が必要であり、「グループ経営の強化」と「海外事業の更なる拡大を実現するグローバルガバナンス体制の強化」を目指しグループ経営体制の変更についての検討を進めていきます。



日本通運グループの取組み

環境 物流企業としてCO₂排出量削減にこだわる

取組み	事業を通じた貢献	関連するSDGs
グループ長期目標の設定 日本通運単体：2030年までに対2013年比CO ₂ 排出量30%削減 国内グループ会社：2030年までに対2013年比CO ₂ 排出量20%削減 海外グループ会社：各国の状況を鑑み日本に準じて自主目標の設定	<ul style="list-style-type: none"> 先端技術を活用した環境負荷の低い物流の研究開発・実用化 モーダルシフト、共同配送等の提案による顧客物流の環境負荷低減への貢献 風力発電施設等の建設・設置業務を通じた再生エネルギー普及への貢献 資源循環営業による地球環境の課題克服への貢献 エコドライブの推進 	
<ul style="list-style-type: none"> 施設照明のLED化、環境配慮車両への順次切替え、太陽光自家発電等の推進 (環境経営推進投資額50億円(5年)) 電子文書化等によるコピー用紙の更なる削減 		

社会 社員が幸せを感じる企業に変革する

取組み	事業を通じた貢献	関連するSDGs
<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティの推進 <ul style="list-style-type: none"> 多様な人材が活躍できる環境整備 女性の活躍推進、外国人の社員採用拡充等 ワークスタイルのイノベーション <ul style="list-style-type: none"> 自律的に価値創造し、最大のパフォーマンスを発揮し続ける、ワークスタイルの変革 柔軟な働き方の実現 長時間労働の撲滅・休暇取得率の向上 公平な処遇 (同一労働・同一賃金の前倒し対応) ハラスメントの完全排除 健康経営 	<ul style="list-style-type: none"> 災害時指定公共機関としての役割 国際貢献事業への参画 雇用や協力会社の活用を通じた国・地域への貢献 物流技術の革新による社会的課題への対応 	

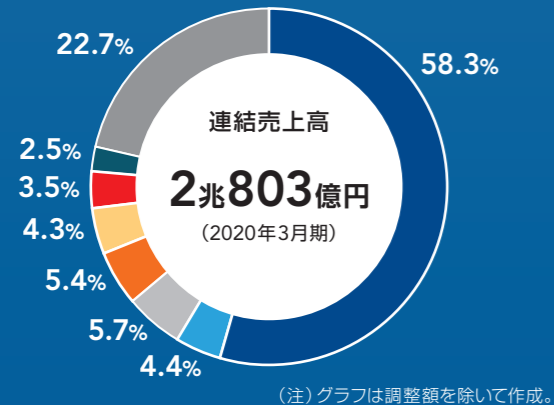
ガバナンス 持続的な企業価値向上を支える仕組みを構築する

取組み	関連するSDGs
<ul style="list-style-type: none"> 安全・コンプライアンス・品質 ホールディング制を視野に入れたグローバルガバナンスの進化 <ul style="list-style-type: none"> グループ戦略機能の強化 グローバル統括機能の強化 グループ事業の最適化 グループ財務ガバナンスの確立 (ROIC*の活用の検討) 	
<ul style="list-style-type: none"> 資本政策 <ul style="list-style-type: none"> ROE 10% 配当性向30%以上 総還元性向50%以上 (2019～2023年度累計) 自己資本比率35%程度 情報開示 <ul style="list-style-type: none"> 開示情報の充実 市場との対話の充実 統合報告書への移行 	

* ROIC : Return on Invested Capital 投下資本利益率

日本通運グループは、サプライチェーンを効率化・高度化し、モノの経済的価値を高めるため、日本・世界各地において、多様な輸送モードを駆使した様々なサービスを提供しています。

■ セグメント別売上高構成比



■ セグメント別売上高/セグメント利益

(単位: 億円)

	売上高	セグメント利益 (営業利益)
ロジスティクス		
日本	12,135	428
米州	910	27
欧州	1,193	17
東アジア	1,120	29
南アジア・オセアニア	901	31
警備輸送	725	△10
重量品建設	523	61
物流サポート	4,712	123

■ 主要事業・製品及びサービス

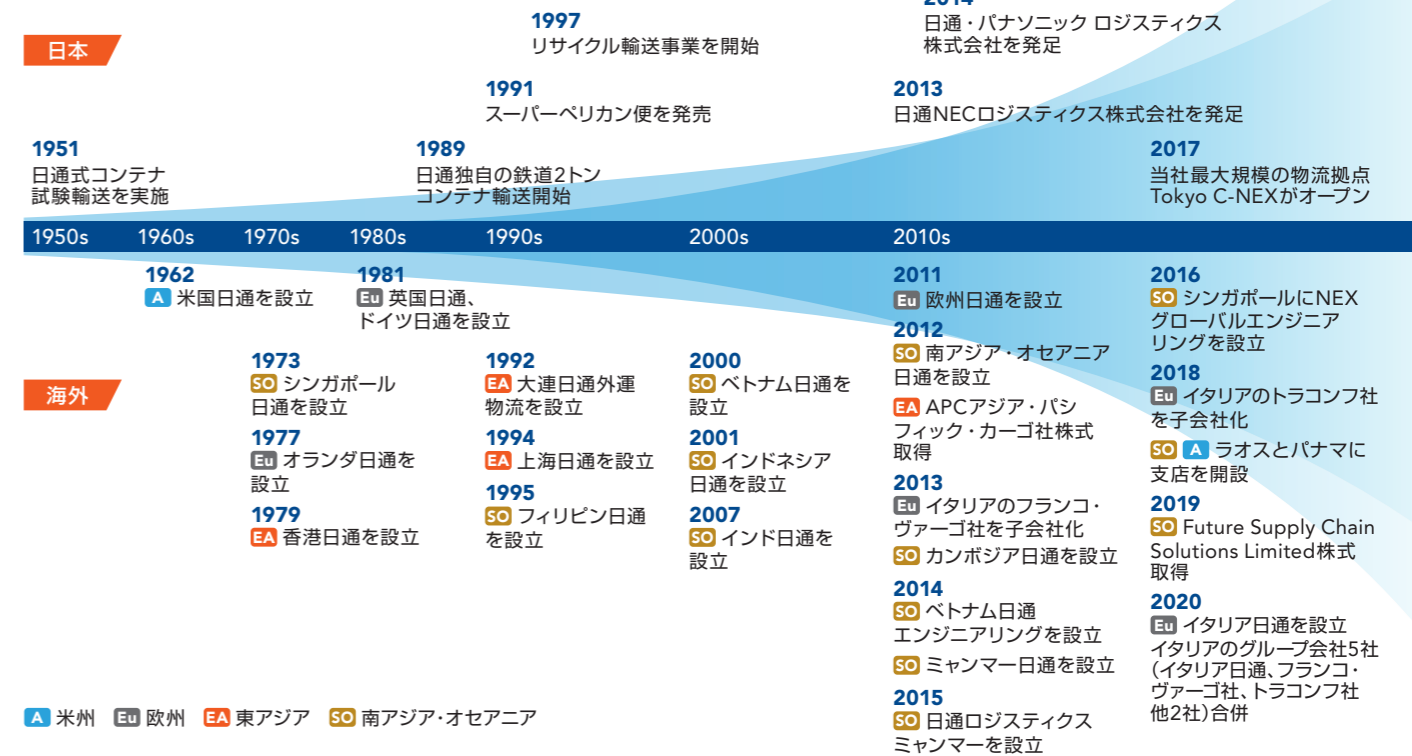
セグメント	主要事業											主要製品及びサービス
	鉄道 利用 運送業	貨物 自動車 運送業	利用 航空 運送業	海上 運送業	港湾 運送業	倉庫業	旅行業	工場内 運搬 作業	情報 資産 管理業	不動 産業	重量物 運搬 架設 設置業	
ロジスティクス												鉄道取扱、自動車運送、 積合せ貨物、航空運送、旅行、 海運、引越・移転、 倉庫・流通加工、工場内作業、 情報資産管理、不動産賃貸、 美術品、警備輸送、 重量品建設
日本	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
米州		●	●		●	●	●					航空運送、海運、倉庫・ 流通加工、引越・移転、 自動車運送、旅行
欧州	●	●	●		●	●	●					鉄道取扱、航空運送、海運、 倉庫・流通加工、引越・移転、 自動車運送、旅行
東アジア	●	●	●		●	●	●					鉄道取扱、航空運送、海運、 倉庫・流通加工、引越・移転、 自動車運送
南アジア・オセアニア	●	●	●		●	●	●				●	鉄道取扱、航空運送、海運、 倉庫・流通加工、引越・移転、 自動車運送、重量品建設、旅行
警備輸送	警備業、貨物自動車運送業											警備輸送
重量品建設	重量物運搬架設設置業											重量品建設
物流サポート	物流機器・包装資材・梱包資材・車両・石油・LPガス等の販売業、リース、車両整備、 保険代理店業、不動産の仲介・設計・監理・管理業、調査・研究業、 ロジスティクスファイナンス事業、自動車運転教習業、労働者派遣業											リース、石油等販売、 その他販売、不動産、 ファイナンス、その他

ロジスティクスセグメント

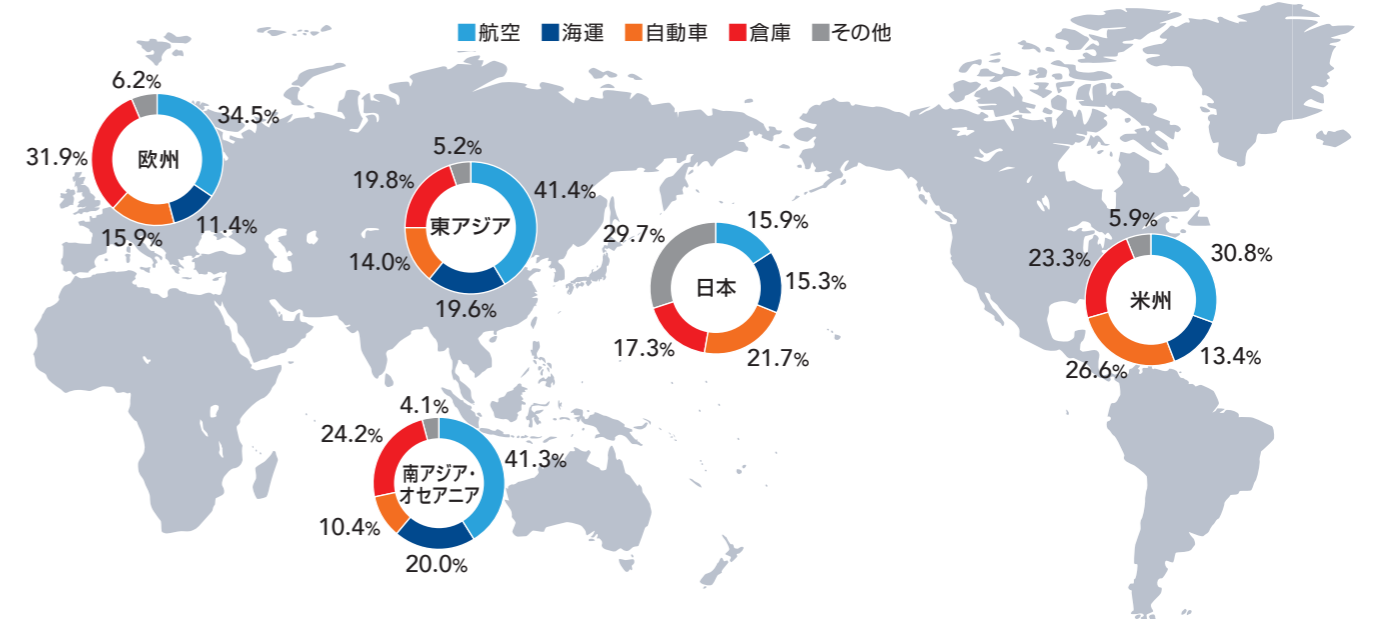
当社グループのロジスティクスセグメントは、鉄道から自動車、海運、航空へと輸送モードを拡大するなかで発展してきました。日本中に輸送網を巡らせるだけでなく、世界へと乗り出し、まずは米州、続いて、南アジア・欧州・東アジアへと進み、現在では、インド・アフリカへと展開しています。

また、規模だけでなく、そのサービス内容も、社会の発展に伴い進化する物流にあわせ、変化させ続けています。

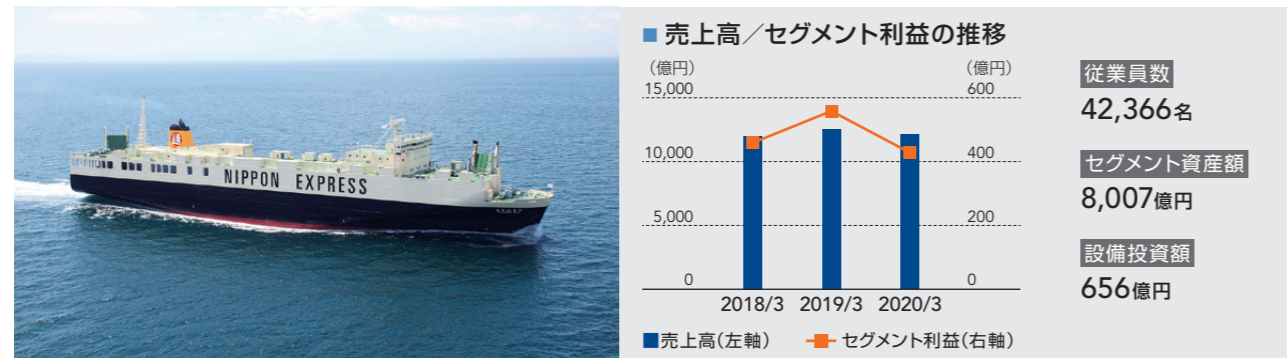
■ ロジスティクスセグメントの展開



■ 事業別売上高構成比



日本



事業概要

鉄道、自動車、海運や航空などの様々な輸送モード、全国に広がるネットワークを駆使し、安全・品質・コンプライアンスへの高い意識とお客様第一の姿勢を持った社員がお客様に最適な物流サービスを提供しています。更に、国内トップの倉庫面積を誇る物流センターや実績とノウハウを結集した物流情報システムを駆使し、企業間の物流から引越・移転、美術品や医薬品といった特殊な物品の輸送まで、多様なニーズに最適なソリューションを提供しています。

■ 戦略と施策

重点産業(電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体)への営業拡大と同時に、業務の効率化により生産性向上を図るなど、持続的な成長を目指し取り組んでいます。顧客起点のアプローチを強化し、アカウントマネジメントによる顧客貢献領域拡大や、顧客サプライチェーンの変化を機会とした新規業務の獲得に取り組んでいます。また、ニーズが集中する東名大大都市圏へ経営資源を集中して営業を拡大するとともに、地域の主要顧客のニーズに応じたサービス提供にも注力しています。

■ 2020年3月期業績概況

倉庫・保管庫事業の堅調な推移や鉄道・貨物自動車運送の料金改定、超過勤務削減効果等があったものの、自然災害による運休や、世界経済の悪化を要因とする航空輸出貨物の取扱い数量減少、社員制度改革による人件費増加等の影響から、また2月以降は新型コロナウイルスの感染拡大もあり、売上高は1兆2,135億円と前連結会計年度に比べ432億円、3.4%の減収となり、営業利益は428億円と前連結会計年度に比べ131億円、23.4%の減益となりました。

持続的成長に向けた取組み

成田地区での医薬品輸送体制確立へ

2019年10月、IATAが提唱する医薬品輸送品質認証「CEIV Pharma[®]」の取得のため、成田国際空港株式会社が主催するコミュニティに参画し、2020年2月、成田空港近郊の自社物流センター内温度管理施設「Narita Temperature Controlled HUB」において、医薬品の適正な流通基準であるGDPの航空輸送中の保管サービスに関する認証を取得しました。これらの認証取得は、国内で建設中の医薬品特化型拠点と海外とを結び輸出入拠点整備の一環であり、安全で高品質な医薬品輸送サービスのグローバルな提供を可能とするものです。



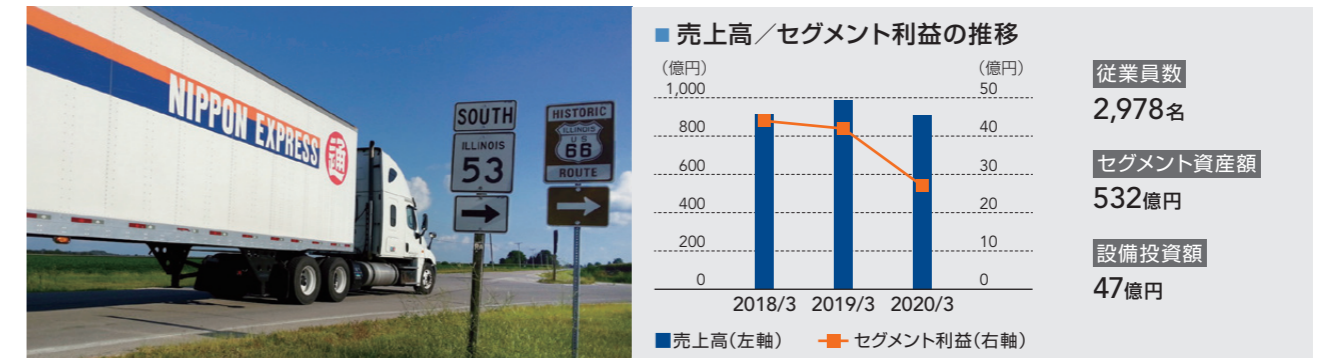
※ CEIV Pharma (The Center of Excellence for Independent Validators in Pharmaceutical Logistics) : IATA (国際航空運送協会) が策定した医薬品の航空輸送に関する品質認証制度で、世界各国で異なる医薬品の保管・輸送基準 (GDP) を包括した高い基準を定めている。

第1回海運モーダルシフト大賞を受賞

2020年2月、国土交通省が設ける「海運モーダルシフト大賞」を、月桂冠株式会社と共同で受賞しました。製品輸送時のCO₂削減やトラックドライバー不足等を背景とした同社の意向を受け、京都発・東北6県エリアの輸送について、中継倉庫を用いた在庫型への輸送形態変更による拠点の開拓と効率的な在庫管理の運用の確立及び従来の全量トラック輸送を、在庫補充便としてフェリーを利用した海陸一貫輸送に切り替えてモーダルシフトを実現したことが評価されての受賞となりました。



米州



事業概要

米国、カナダ、メキシコ、ブラジル、コロンビア、パナマに拠点を設置し、米州を繋ぐネットワークサービスを展開しています。また、当社が現地法人を置かない国での輸送も代理店を通じてのサービスの提供が可能です。自由貿易協定を結ぶ米国、カナダ、メキシコの3カ国を縦断するクロスボーダー輸送体制を構築するなど、地域の特性を活かしたソリューションを提供し、お客様のサプライチェーンマネジメントをサポートしています。

■ 戦略と施策

米州の自動車産業集積地を結ぶ長距離クロスボーダー輸送体制を活かし、自動車産業の生産物流ネットワークへの取組みを更に強化していきます。重点産業である医薬品や生鮮品産業に関しては、GDP認証取得や温度管理機能の整備など、自社物流拠点での施設整備・機能強化を進めることで、更なる取引の拡大を図っていきます。また、非日系顧客への営業拡大を進めて顧客基盤を強化するため、人材の拡充などの施策に取り組んでいます。

■ 2020年3月期業績概況

米中貿易摩擦に起因して、主に自動車関連の航空輸出貨物の取扱い数量が減少し、上半期堅調だった倉庫配送業務等でも減速傾向がみられ、売上高は910億円と前連結会計年度に比べ76億円、7.7%の減収となりました。航空輸送減少による利用費減や人件費等の管理コストの圧縮を図ったものの、営業利益は27億円と前連結会計年度に比べ14億円、34.5%の減益となりました。

持続的成長に向けた取組み

ロサンゼルス・ロングビーチへ倉庫拠点を移転

米国日通は、2020年1月に西部地域の海運、倉庫業務の主要拠点をカリフォルニア州ロングビーチに移転しました。グループ会社との拠点統一によりロサンゼルス発着の幹線輸送統一を効率的に進め、シナジー効果を図ります。新拠点は生鮮品保管が可能な温度管理機能を備え、保管や作業効率の向上を図る設計もなされています。また、移転先は重量品輸送に際した特別な許認可の取得が不要となる地区であることから、更なる大型設備貨物・重量物の輸送などの獲得を目指します。

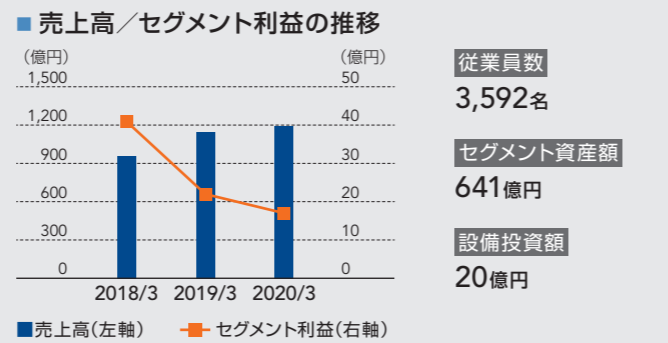


メキシコ・グアナファト州に新倉庫を建設

メキシコ日通は、メキシコ・グアナファト州にあるコリナスアバセオ工業団地内で、新倉庫建設を進めています。グアナファト州は近年、日系企業も多く進出する自動車産業の一大集積地となっています。今回の新拠点開設においては、メキシコ日通で蓄積した自動車関連物流のノウハウをもとに基本図面から自社で設計を行いました。拠点を集約することで効率性、収益性を向上させるとともに、お客様の生産ラインに同期した高付加価値サービスの提供が可能となります。



欧州



事業概要

ドイツやオランダなど欧州主要各国、ロシア連邦、アラブ首長国連邦に拠点を展開。2020年1月にハイファッションを中心とするアパレル関連物流に実績のあるグループ会社をイタリア日通に統合し、国際輸送から商品保管、市場への配送までの一貫したロジスティクスサービスを展開しています。また、アフリカのケニア・モロッコにも拠点を開設、新興地域への展開を積極的に行っています。

■ 戦略と施策

中東欧・中東・アフリカまで及ぶ広範な自社ネットワークを活かし、重点産業であるハイファッション・自動車・医薬品産業への営業拡大を進めるとともに、非日系企業基盤の拡大に向けた営業体制の確立を進めています。ハイファッションへの取組みではライフスタイル産業へも営業を拡大し、存在感を強めています。中欧鉄道による鉄道貨物の拡大や欧州経由のアフリカ向けクロスボーダー輸送の開発などに加え、ハブポートの既設拠点での倉庫配送業務といった事業領域の拡大にも取り組んでいます。

■ 2020年3月期業績概況

フランコ・ヴァーゴ社の中国での新規事業や、トラコンフ社、ドイツ日通等で新規に取扱いを開始した倉庫配送業務が順調に推移し、また自動車運送も堅調であったことなどにより、売上高は1,193億円と前連結会計年度に比べ45億円、3.9%の増収となりました。一方、自動車関連を中心に航空輸出貨物の取扱い数量減や人件費の増加等により、営業利益は17億円と前連結会計年度に比べ4億円、21.7%の減益となりました。

持続的成長に向けた取組み

欧州経由のアフリカ・モロッコ向けサービスを展開

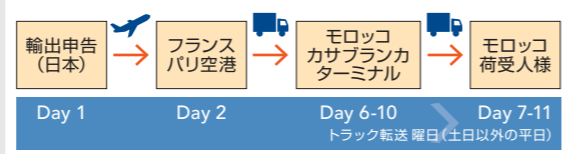
2019年6月、フランス日通は、モロッコ北部のタンジェMED港内に、同国内で2カ所目の拠点となる「タンジェMed・ロジスティクスセンター」を竣工、営業を開始しました。タンジェMED港は、77カ国186港に繋がるアフリカ最大級のコンテナ港であり、同港に隣接するタンジェ・フリーゾーン(TFZ)には、グローバル展開する自動車関連企業が生産拠点として進出しており、日系企業も多く進出しています。

また2020年2月には、日本発モロッコ・カサブランカ、タンジェ向けの航空混載サービスとして、フランス・パリ経由の「NEX-FORWARDINGジブラルタルライナー」を発売しました。本サービスは、日本からパリへ航空輸送を行い、転送手続後、

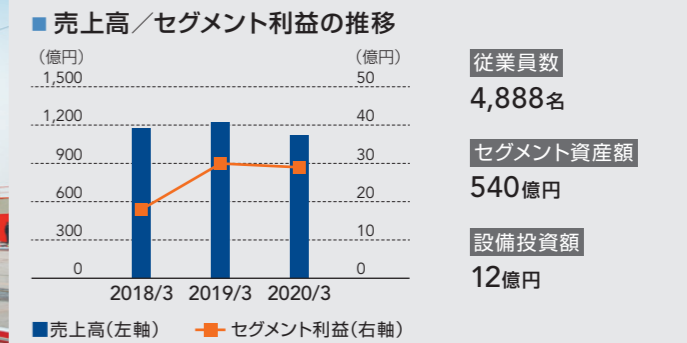
トラック輸送でモロッコの当社拠点まで輸送、配達するものです。運航便数の多いパリ向けのスペースを活用することで、コストダウンと安定したスケジュールを実現します。



日本発からのモデルスケジュール



東アジア



事業概要

中国、香港、台湾、韓国の緊密な経済圏にネットワークを構築しています。内需の規模が大きい中国では、主要都市を結ぶ幹線輸送などの自動車輸送網を広げ、電化製品・自動車部品を中心に、国内・域内物流の拡充に取り組んでいます。また、中国・上海～シンガポール間の陸路輸送ルートの確立や、中国～欧州間の鉄道による輸送サービス等、域外とのクロスボーダー輸送体制の構築も進めています。

■ 戦略と施策

中国国内の物流事業拡大策として、自動車産業では、日系だけでなく、非日系メーカーへの取組みを拡大しつつ、EV化に伴うサプライチェーンの変化への対応も強化していきます。医薬品に関しては、物流拠点の施設整備等による品質向上を図っています。また、チャイナグローバル企業の取込みによるシェアの拡大にも取り組んでいます。域外では、中欧鉄道を活用して、利便性の高いクロスボーダー輸送を展開すると同時に、沿線にある中央アジアへの事業拡大にも積極的に乗り出しています。

■ 2020年3月期業績概況

中国を中心とした国際貨物輸送需要の低迷に起因する航空輸出貨物の取扱い数量の減少や、上半期堅調であった欧州・アジア向け海運輸出が減少したことなどにより、売上高は1,120億円と前連結会計年度に比べ107億円、8.7%の減収となりました。一方で、香港日通における航空利用費の効率化が奏功し費用の抑制が継続したことなどにより、営業利益は29億円と前連結会計年度並みとなりました。

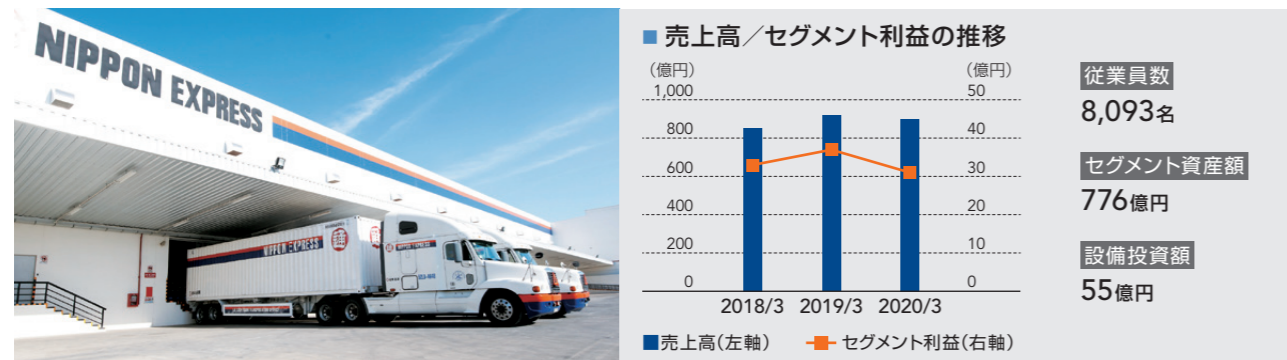
持続的成長に向けた取組み

物流制限下でのBCP対応ソリューションを開始

2020年3月、当社の東アジアブロックは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、中国国内で様々な物流の制限が設けられているなか、国際鉄道と中国国内鉄道の連携サービスを活用したBCP対応ソリューションの提供を開始しました。中国発着の航空便の一時運休・減便及び国内トラック輸送の制約に対するソリューションで、旅客の影響を受けない貨物専用の中国～欧州間クロスボーダー鉄道輸送と中国国内の鉄道輸送を接続し、海上輸送よりも短いリードタイムでの輸送を提供します。



南アジア・オセアニア



事業概要

シンガポールやタイなどのASEAN9カ国とインド・オーストラリアなどに拠点を展開しています。経済連携の強化により域内貿易がますます活発化する傾向にあるなか、様々な輸送ルート・輸送モードで結ぶクロスボーダー輸送ネットワークを構築、地域最大の経済圏インドでは、自動車関連部品の効率的集約と配送を行うミルクランサービスやJIT物流を提供、サプライチェーンの最適化に取り組んでいます。また、医薬品物流に対するGDP認証の取得や温度管理輸送サービスを拡充しています。

戦略と施策

域内各国の経済連携により拡大する国際物流需要と、購買力向上による消費財需要の高まりに対して、重点産業である自動車、電機・電子、半導体、医薬品、アパレルに日用雑貨を加えた各産業への営業強化及び多機能倉庫を活用した新規・高品質サービスの開発による域内営業基盤の確立に取り組んでいます。また、インドは域内最大の人口を抱え、国内経済の成長ポテンシャルも非常に高いことから、今後も高まりが予想されるロジスティクス需要の取込みを図っていきます。

2020年3月期業績概況

海運、倉庫配送業務において、自動車関連やアパレル関連を中心に堅調に推移したものの、航空輸出貨物でスポット案件の反動減や既存顧客の取扱い数量減少等があり、売上高は901億円と前連結会計年度に比べ17億円、1.9%の減収となりました。また取扱量減少に伴う利用費の減少があったものの戦略的な設備投資、人件費等の固定費の増加傾向が続いたことから、営業利益は31億円と前連結会計年度に比べ5億円、15.0%の減益となりました。

持続的成長に向けた取り組み

FSCと戦略的パートナーシップ契約を締結

2019年12月、インドのムンバイで、Future Supply Chain Solutions Limited (以下、FSC) と、戦略的パートナーシップの構築及び業務提携を目的とした業務提携契約を締結しました。当社が持つ多様な産業に対するノウハウを共同で活用し、両社がインド物流事業におけるリーディングカンパニーになることを目指します。また、FSCはインドで培った3PL及び時間指定配送業務の知見を活かし、当社を介して日本及びグローバルのお客様へ新しいビジネスチャンスを提供します。

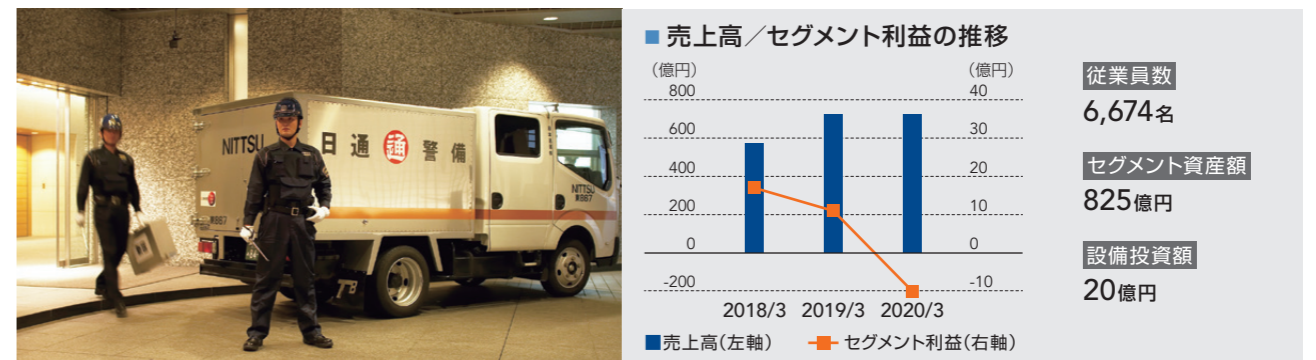


マレーシアに多機能ロジスティクス倉庫を竣工

2020年3月、マレーシア日通は、セランゴール州シャーラム工業地区で、海外の自社倉庫として、1棟の倉庫面積では最大となる「シャーアラムロジスティクスセンター」の営業を開始しました。マレーシアは個人消費の伸長が著しく、今後、高度な国内物流・倉庫需要の高まりが見込まれます。同センターによりロジスティクス機能を更に強化し、国内販売物流、製造物流 (JIT納品)、空調施設を利用した定温保管やハラル商品等の配送・保管など高度化・多様化するニーズに応えていきます。



警備輸送セグメント



事業概要

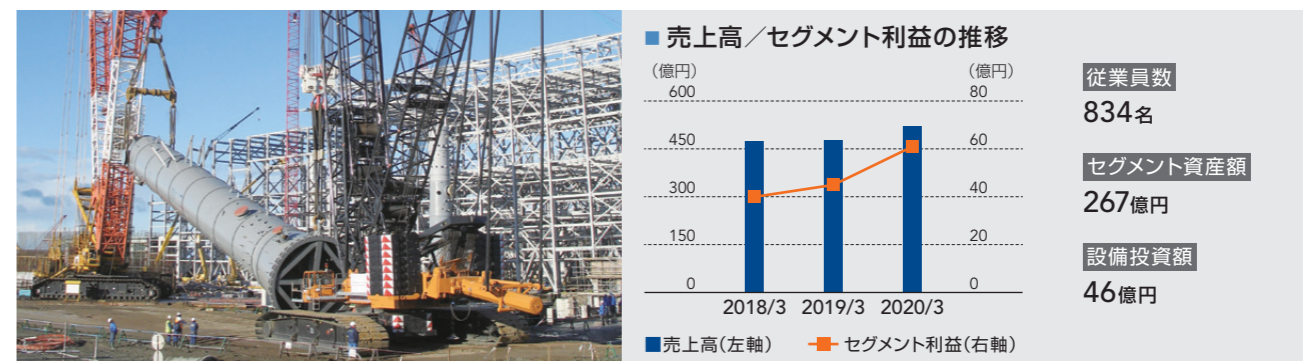
1965年の事業開始以来、貴重品運搬警備のパイオニアとして、現在に至るまで国内No.1のシェアを占めています。ハイレベルな自社警備員と先進的な防犯装置を備えたプロフェッショナルな警備で金融機関同士の輸送、量販店や飲食店向けに集配金サービスなどを提供しています。また、輸送だけでなく、オンライン入出金機CSD (Cash Safety Delivery) サービスなどに対するニーズにも応えています。

今後も、培った技術を進化させ、現金物流をトータルサポートする様々なソリューションを展開していきます。

2020年3月期業績概況

外部顧客へのSD (Safety Deposit、現金受渡し) 機の販売数が増加したことや料金改定交渉の成果が出たことなどにより、売上高は725億円と前連結会計年度並みとなりましたが、金融機関の店舗統合等による設定便の減少やATMの装填頻度減少、社員制度改革による人件費の増加等の影響を受け、営業損失は10億円と前連結会計年度に比べ23億円の減益となりました。

重量品建設セグメント



事業概要

発電所、石油化学プラント、設備機器の輸送から据付組立までのすべてを一貫して行っています。その他、半導体の製造工場のクリーンルーム内設備といった精密機器の運搬・搬入・据付にも、独自の技術で対応しています。環境への配慮から近年需要が高まっている風力発電設備の運搬・据付業務には1999年から本格的に乗り出し、現在国内にある風力発電設備の約70%は当社が輸送・据付を行い、今後も取扱いを伸長させる計画です。

2020年3月期業績概況

特に国内において、風力発電関係の輸送・据付工事、石油化学プラントのシャットダウンメンテナンスの取扱いが増加したことなどにより、売上高は523億円と前連結会計年度に比べ46億円、9.6%の増収となり、営業利益は61億円と前連結会計年度に比べ16億円、37.0%の増益となりました。

持続的成長に向けた取り組み

特殊輸送・据付工事をプロジェクト対応

当社グループは、橋梁の架設・撤去工事や新幹線をはじめとする鉄道車両の工場から車両基地への輸送といった、公共性の高い重量物の輸送・建設に早くから携わっています。新幹線が誕生して以来輸送・工事に関わってきた経験を活かし、日本の技術協力で建設された台湾の新幹線(台湾高速鉄道)では、軌道敷設工事や建設資材の国際一貫輸送を行いました。超重量、ハイテク、特殊形状等、あらゆるものに、輸送から据付まで一貫して対応しています。

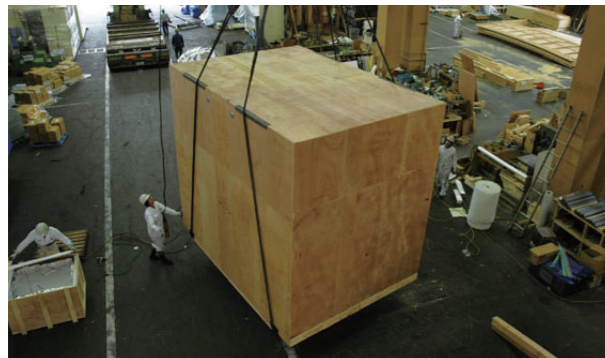


風力発電輸送で国内トップシェア

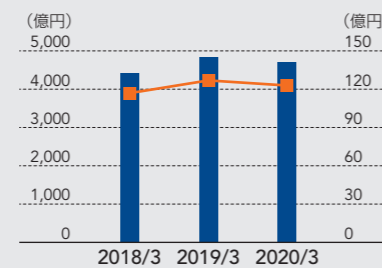
風力発電設備の建設地は山の稜線近くが多く、長さ40～60mものブレード(羽根)や重さ数十トンにもなるナセル(発電機)を、障害物を避けながら輸送するには高度な技術が必要になります。当社では、風力発電設備専用に独自開発したトレーラー(ブレード起立装置)や経験豊かなスタッフによる綿密な輸送計画によって、この困難を乗り越えています。今後も風力発電施設等の輸送・据付業務を通じて再生エネルギー普及に貢献していきます。



物流サポートセグメント



■ 売上高/セグメント利益の推移



従業員数

3,963名

セグメント資産額

3,770億円

設備投資額

77億円

■ 売上高(左軸) ■ セグメント利益(右軸)

事業概要

物流という本業に関連した、あるいは本業によって広がったネットワークを活用した事業を展開しています。梱包資材から車両、石油・LPガス等、輸送に欠かせない各種商品の販売、リース、車両の整備、保険代理店業務を行う日通商事(株)や国内外のグループ会社が物流ニーズの調査・研究業、ロジスティクスファイナンス事業、自動車運転教習業、労働者派遣業、不動産業等を行っています。

■ 2020年3月期業績概況

石油販売単価が低下したことに加え、ロジスティクス・サポート事業において、米中貿易摩擦や新型コロナウイルスの感染拡大の影響で、主に中国向けの輸出梱包業務の取扱いが減少したことなどにより、売上高は4,712億円と前連結会計年度に比べ127億円、2.6%の減収となり、営業利益は123億円と前連結会計年度に比べ4億円、3.3%の減益となりました。

環境

気候変動は世界のあらゆる国、企業が取り組まなくてはならない重要な社会課題です。温暖化を一因とした自然災害の発生は、近年その規模や頻度を拡大しており、日本通運グループの事業にも大きな影響を及ぼし、また今後リスクが更に高まると考えられることから、長期ビジョンの実現に向けても乗り越えていかなければならない課題として位置づけています。

運輸業界のCO₂排出量は日本の排出量の約2割を占めています。日本通運グループは運輸業界のリーディングカンパニーとして、社会発展の原動力となり、信頼される存在になるためには環境に配慮した経営が必要であるとの認識に立ち、環境を切り口にした事業を積極的に展開しています。

環境配慮車両導入やモーダルシフト、再生可能エネルギーの利用など、自社の活動でのCO₂排出量削減に取り組むだけでなく、共同配送など、お客様の物流面の環境課題を解決する商品開発を進め、事業成長の機会としていきます。

環境マネジメントの基本方針

日本通運グループは、2001年に「日本通運グループ環境憲章」において、環境に対する「基本理念」と「行動指針」を策定し、グループへの浸透を図っています。環境保全に対する活動を更に深化させるため、各事業所において環境マネジメントシステムの国際規格ISO14001や、グリーン経営の認証取得を推進しています。2020年3月末現在、当社ではトラック部門で72事業所、倉庫部門で4事業所、グループ会社ではトラック部門で17事業所がグリーン経営認証を取得しています。更に、グループ全体で、2020年3月までに海外を含めた22の拠点でISO14001認証を取得しています。

また、気候変動についても地球規模の重要な課題とし

て認識しており、気候変動によるリスクの把握に取り組んでいます。気候変動がもたらす異常気象は、航空機・船舶の運航停止や鉄道の運休、幹線道路の通行止めなど、物流インフラに支障をきたし、操業コストの増加に繋がります。また、異常気象の影響によるお客様企業での生産・出荷数量の減少は、荷扱いの減少・収入減に繋がる恐れがあります。

当社グループは、複数の輸送手段を組み合わせることで、モーダルシフトなど環境負荷の低い輸送方法を実現するとともに、自然リスクに対するサプライチェーンの維持・安定化に寄与しています。

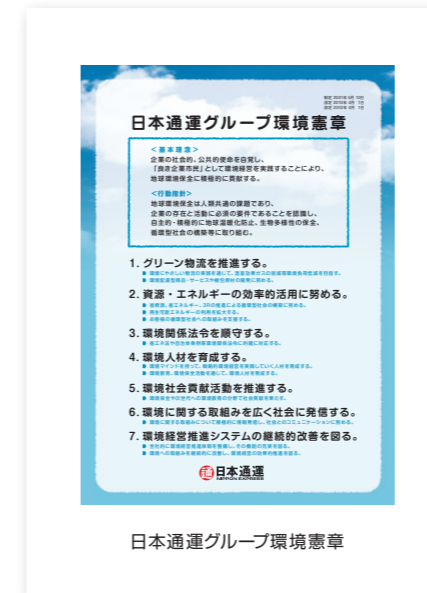
■ 2019年度の主な環境関連実績

CO ₂ 排出量 (Scope1,2)	854,530t-CO ₂ (うち、国内グループ計：725,342t、 海外グループ計：129,188t)
エネルギー使用量 (原油換算) ^{*1}	349,009kl
水使用量 (国内グループ計)	1,223千m ³
産業廃棄物 (国内グループ計)	39,802t
再生可能エネルギー発電量 ^{*2} (国内グループ計)	6,914,910.66kWh
全車両保有台数に占める 環境配慮車両保有台数割合 (国内グループ計)	49.5%
国内環境配慮車両保有台数 (国内グループ計)	9,727台

*1 日本通運単体と国内・海外の連結会社を集計 (Scope1+2相当)。

天然ガスは都市ガス13A：発熱量45GJ/千m³を適用

*2 再生可能エネルギーの発電量・自家使用量・売電量は日本通運グループのエネルギー使用量には含まれない



日本通運グループ環境憲章

環境経営推進に係る2030年度長期目標と進捗

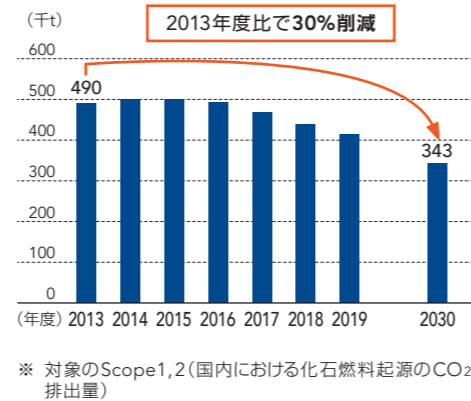
CO₂排出量を2030年度までに2013年度比で30%削減する

	基準値 (2013年度)	2030年度目標値 (対2013年度比目標)	2019年度実績 (対2013年度比)
CO ₂ 総排出量(単体)	490,513t	343,359t (30%削減)	414,884t (15.4%削減)
CO ₂ 排出量売上高 百万円当たり原単位 (単体)	469.72kg / 百万円	328.80kg / 百万円 (30%削減)	370.70kg / 百万円 (21.1%削減)

産業廃棄物排出量を、売上高当たりで毎年対前年1%削減する
(2030年度まで)

	基準値 (2016年度)	2030年度目標値 (削減目標)	2019年度実績 (対前年度比)
産業廃棄物排出量 (単体)	21.96kg / 百万円	19.08kg / 百万円 (2030年度まで 毎年対前年1%削減)	24.73kg / 百万円 (対前年17%増加)

■ 日本通運(単体)CO₂排出量推移と削減目標



長期目標のもと、CO₂排出量削減の推進

当社は、2030年までの長期目標としてCO₂排出量の2013年度比30%削減を目指しています。また、売上原単位では2030年度目標値を328.80kg / 百万円とし、2013年度比で30%削減を掲げています。さらに、国内グループ会社ではCO₂排出量を2030年度までに対2013年度比で20%削減する目標を掲げ、海外グループ会社でも各国状況を鑑み、日本に準じて自主目標を設定するなど、グループ全体でCO₂排出量削減への取組みを推進しています。

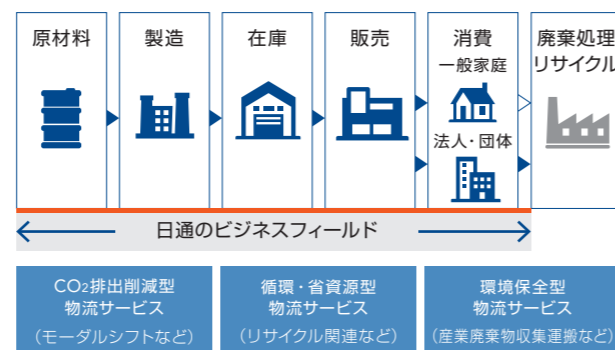
これらの目標実現のための施策の一つとして、物流施設

や事務所などを新設する際の設備設置基準を定め、再生可能エネルギーの活用やLED化などの推進によるCO₂排出量削減、生物多様性、従業員や地域住民の安全衛生の向上や事業の継続に資する設備など、環境に配慮した設備の拡充に取り組んでいます。また、圧縮天然ガス(CNG)車、ハイブリッド車、LPG車とともにポスト新長期規制適合車など低排出ディーゼル車を中心に導入するなど、環境配慮車両の導入も積極的に推進しています。

事業を通じた環境への戦略的な取組み

グリーンロジスティクス(環境配慮型物流)の取組み

当社グループは、総合物流企業として幅広いビジネスフィールドの中で、輸送モード転換や輸送効率化、資材リユースによるCO₂削減を目的としたサービスから、リサイクルなどの循環型サービスや産業廃棄物処理などの環境保全型サービスなど、環境に配慮した多種多様なサービスを提供しています。



専門性の高い環境貢献事業

当社グループは、重量品建設といった専門性の高い技術が必要とする事業を有しており、特に重点戦略に掲げている風力発電設備輸送では、国内のシェア70%を誇り、再生可能エネルギーの普及に貢献しています。また、産業

廃棄物処理においても、多様な輸送モードや独自のノウハウ、安全教育の徹底により、安心・確実な収集運搬サービスを提供しています。

モーダルシフトによるCO₂削減

当社グループは、お客様企業と物流事業者の連携・協働を進め、トラック中心の輸送形態から、鉄道・船舶を利用した輸送形態へ切り替える「モーダルシフト」に数多く取り組んでいます。トラック、鉄道、船舶、航空といった各輸送モードを有機的に結びつけるモーダルシフトは、環境負荷の低減や輸送の効率化に加え、BCP(事業継続計画)対策としても有効であるとして、運輸業界全体で推進されています。当社グループでは、お客様の鉄道利用を促進するため、独自の鉄道コンテナ情報サービス「鉄道コンテナNAVJ」を介して、お客様ごとに鉄道輸送利用時のCO₂排出量・消費エネルギー量を算出、提供しています。また輸送モードの

切り替えを進めると同時に、鉄道と内航船の双方に積載可能な12フィートハイブリッドコンテナなど、モーダルシフトを後押しする技術開発にも取り組んでいます。

■ 輸送機関別CO₂排出単位(2018年度)



出典:国土交通省ホームページ「運輸部門における二酸化炭素排出量」
https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/environment/sosei_environment_tk_000007.html

トラック輸送によるCO₂削減

モーダルシフトでトラックへの依存度を下げつつ、トラック輸送そのものにおいても、CO₂排出量削減の取組みを進めています。前述の環境配慮車両の導入やエコドライブの推進により、排出量削減に寄与しています。また、共同配送センターに集めた商品をカテゴリ分けし、配送先様ごとに積み合わせて一括配送する共同配送で、配送効率

化とローコスト化を実現します。この共同配送は、当社ならではのミルクラン集荷やルート配送、情報システム等と組み合わせた、お客様の販売物流全体の効率化支援サービスとして提供しています。

※ エコドライブ: 燃料効率を上げることでCO₂排出や燃料消費を抑えるとともに、安全性にも寄与する運転方法のこと。

航空輸送によるCO₂削減

CO₂排出量が多いといわれる航空輸送においても、「エコツウ(ECO₂)AWB」「オフセットエコツウ」といったCO₂クレ

ジットを組み合わせた環境配慮型サービスを提供し、お客様のCSR・環境保全活動を物流からサポートしています。

循環・省資源型サービス

これまで培ったノウハウを環境関連業務にも活かし、資源循環型社会への貢献を推進しています。オフィスから排出される紙資源の溶解処理・リサイクルや、リサイクル家電の引取・輸送、引越用梱包資材の反復利用による省資源

型引越サービスなどから、産業廃棄物の輸送や災害廃棄物の収集運搬といった専門輸送まで、幅広いサービスを展開しています。廃棄物の運搬では、環境負荷を最小限に抑えるとともに、被災地の復興支援にも貢献しています。

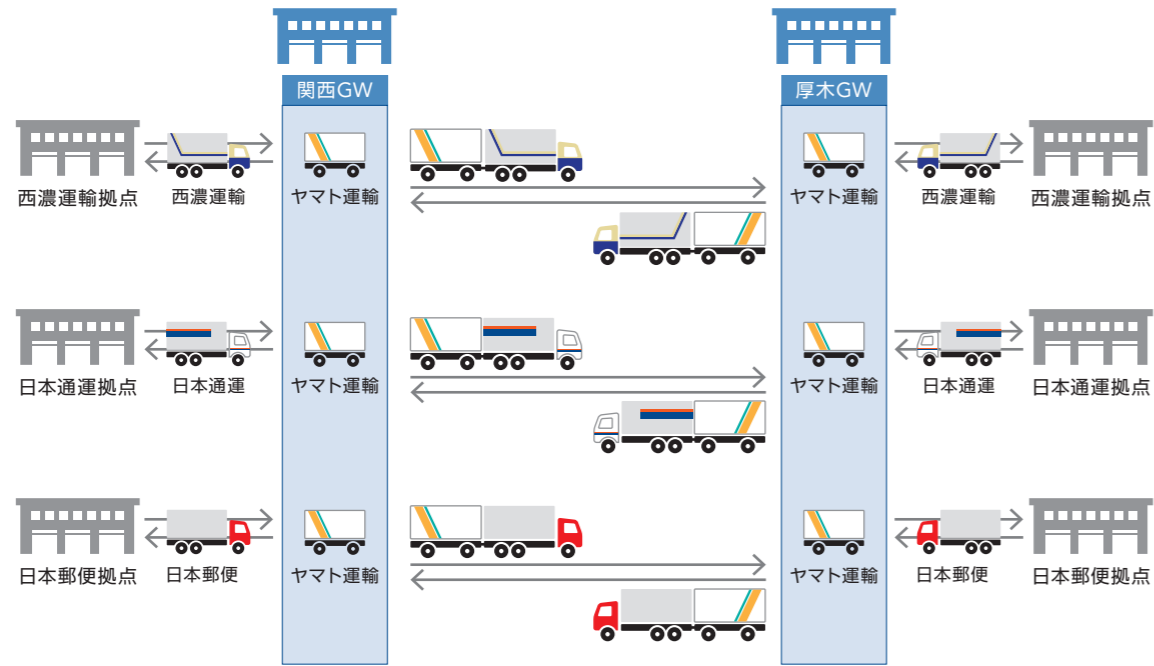
トピックス

共同幹線輸送により輸送力の向上とCO2排出量削減を実現

国内物流4社による、スーパーフルトレーラSF25を活用した関東-関西間における共同幹線輸送が、2019年12月、第18回グリーン物流パートナーシップ会議優良事業者表彰特別賞を受賞しました。積載量の増加による車両台数の削減や、輸送の効率化による走行距離の短縮の結果、4社合わせて36.4%のCO2排出量削減を実現したことが、受賞の理由とされました。本プロジェクトは、同年10月、国内で初めて「貨客輸送連携省エネルギー計画」として国土交通省に認定されました。事業者の壁を越えたこのプロジェクトは、環境負荷低減だけでなく物流業界全体の課題である人手不足解消にも寄与するものと期待されています。

- ※ グリーン物流パートナーシップ会議
物流分野におけるCO2排出削減に向け、荷主企業と物流事業者が連携した取組みを拡大するため、2005年4月に経済産業省、国土交通省、産業界が設立した会議体。持続可能な物流体系の構築に特に顕著な功績があった優良な取組みに対して、経済産業省、国土交通省それぞれから表彰されます。
- ※ 貨客輸送連携省エネルギー計画認定
複数の貨客輸送事業者が連携し、輸送能力の効率的な活用、改造等によりエネルギーの使用に係る原単位の改善達成に貢献するものとして国土交通大臣の認定を受けた場合、省エネ量を企業間で分配して定期報告することが可能となります。

概要図



モーダルシフト優良事業者賞を受賞

2019年11月、一般社団法人日本物流団体連合会主催の第6回モーダルシフト取り組み優良事業者表彰で、実行部門、新規開拓部門の2部門において「優良事業者賞」を受賞しました。実行部門の受賞理由は、当社のモーダルシフトに向けた全社的な取組みにより、幹線区間における貨物総輸送量のうち鉄道・海運の利用比率が40%超を達成したことであり、新規開拓部門では、三重県から福岡県への建築資材の輸送について、一部トラック輸送から内航船による海上輸送へのモーダルシフトを実現したことによる受賞でした。

社会

人権への配慮はグローバル経営における基盤であり、誰もが安全・安心に働ける環境の整備は、企業としての社会的な責務です。またダイバーシティはイノベーションの源泉であるとともに、リスクや変化に対応するうえでも企業経営において必要不可欠であり、長期ビジョンの実現に向け重要な課題として位置づけています。

日本通運グループでは、グローバルな事業拡大のなかで、サプライチェーンにおける人権の尊重を徹底する取組みを行っています。

また、「社員が幸せを感じる企業に変革する」ことをテーマに据え、ダイバーシティの推進やワークスタイルのイノベーションにより、多様な人材が自律的に、自身の持つ力を最大限に発揮して、価値を創造し続ける企業への変革を推し進めています。社員が明るく元気に仕事ができ、前向きになれる会社であれば、お客様、株主の皆様、ひいては社会に貢献できると考えています。

更に、多様化する顧客ニーズに対して、技術革新を通じた既存事業の高度化と新しいサービスの創出を積極的に進めると同時に、物流企業としての社会的、公共的使命を強く認識し、事業を通じた社会貢献活動により、地域に密着した課題の解決と社会づくりに取り組んでいます。

人権の尊重

人権の尊重についての基本方針

日本通運グループは、グローバルな事業地域の拡大による人権侵害のリスクの高まりに対して、「人権の尊重」を掲げ、企業活動において人権を尊重し、差別的取り扱いなどの人権侵害行為をしないこと、児童労働、強制労働を認めないことを方針としています。また、「日通グ

ループコンプライアンス規程」においても、「人権・人格の尊重」を規定しており、すべてのステークホルダーの人権を尊重したサプライチェーンの実現に取り組んでいます。

人権啓発の実施

国内及び海外グループ従業員に対して配布している「コンプライアンス・ハンドブック」(日本語・英語・中国語)に、児童労働の禁止や児童労働をさせる企業との取引禁止

のほか、差別・ハラスメント等により相手の人権を侵害し、精神的苦痛を与える行為を禁止することを明記し、従業員教育のなかで徹底しています。

持続的成長を支える労働環境の実現

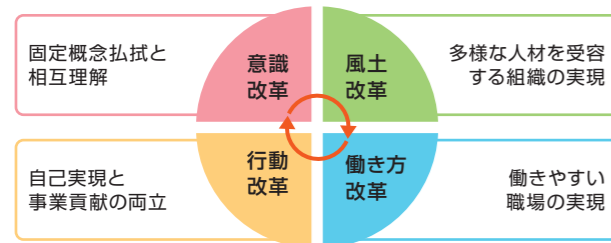
ダイバーシティの推進

日本通運ではダイバーシティに関する取組みを推進するにあたり、社長自らのコミットメントをはじめ、各支店長など経営層のコミットメントを発信し、その目的や必要性、会社全体で強力に推進する決意を社内に示しています。

当社のダイバーシティ推進の目標は「グローバルロジスティクス企業としての成長」と「社員の自己実現」を実現し、すべての社員が活躍し、幸せを感じる企業をつくることです。

そのために、ダイバーシティ推進マスタープランを策定し、「意識改革」「風土改革」「働き方改革」「行動改革」の4つの改革サイクルを確実にまわしながら、経営計画で掲げているワークスタイルのイノベーションとともに

ダイバーシティ推進のサイクル



ワークスタイルのイノベーション

社員がいきいきと誇りを持って活躍するためには、仕事だけでなくライフスタイルの充実を図ることが重要です。ワークスタイルイノベーションの実現は、私生活と仕事の両面を充実させることで相乗効果を生み、社員個人の健全な生活に資するだけでなく、当社グループの事業成長のためにも不可欠となります。当社は、生産性の向上による年間平均の時間外労働時間の削減(前年度比)や年次有給休暇の取得推進に取り組んできました。

取組みを進めています。

また、女性活躍推進にあたっては、採用時において積極的に女性社員の働き方に関する情報発信を行うなど、女性採用数の拡大*に努めているほか、育児に携わる社員向け等、女性社員に特化した研修・セミナー等を通じ、キャリア意欲の醸成を図っています。

特に、相対的に数が少ない地方配属の女性社員を対象としたセミナーでは、女性役員自ら足を運び、不安の解消やネットワーキング支援を行うなど、積極的な取組みを進めています。

* 直近3年間の平均女性採用比率(総合職): 43.7%

外国人留学生の正社員雇用

グローバルな事業展開において、日本と海外各地域との懸け橋となり得る人材の育成も企業の成長に不可欠です。

当社では現地のスタッフの育成と同時に、外国人留学生の特性を活かした活躍の場を広げるべく、正社員制度に基づいた留学生の雇用を行っています。海外拠点の事業展開を拡充する役割はもとより、多様な価値観を融合した新たなビジネス領域をつくる推進力として、今後の活躍が期待されます。

こうした方針を下地として、当社は2019年度、人事制度、賃金制度、評価制度等を含む、社員制度全体の改革を行いました。具体的には、同一労働同一賃金や年休取得の義務化、時間外労働の上限規制等の働き方改革関連法への対応に加え、定年年齢の段階的延長や福利厚生制度、退職金制度の適用拡大を含むものです。一連の制度改革が、人材の確保や社員のモチベーションアップ、活性化に繋がると考えています。

育児・介護と就業の両立支援制度

当社は、多様な人材の活躍を推進し、育児や介護を理由とする望まない離職を防ぐため、育児・介護と就業の両立支援に取り組んでいます。

育児や介護等の事情を抱える社員を対象に、職場への通勤が困難なときでも仕事に対する責任を果たすことができるよう、在宅勤務制度を導入し、個人のキャリアの継続を支援しています。また、育児休業の取得期間や短時間勤務等の諸制度の拡充に加え、男性社員に対する育児参画の促進や時間外労働の削減にも取り組んでいます。更に、育休明け・育休中の社員を対象としたセミナーを開催し、参加者同士の気づきや継続就業に向けての意欲醸成を図っています。育休取得者の上司向けのセミナーも実施するなど、職場での相互理解の促進にも注力しています。

今後、介護に直面する社員の急速な増加が見込まれることから、各種教育や啓発資料を通じて、介護に関する正しい知識と、仕事との両立の重要性を伝えることで、

それぞれの社員が抱える事情を認め合える風通しの良い職場風土の醸成に取り組んでいます。



日本通運は「子育てサポート企業」に認定されています。

長時間労働の撲滅に向けた組織改善

当社は、パソコンの稼働時間及びデジタル式運行記録計の始業・終業時刻に連動した労働時間管理に加え、自動化・機械化といった技術開発による業務の効率化など、ITやR&Dのイノベーションを、長時間労働撲滅に積極的に活用しています。また、サテライトオフィスを活用し、移動時間の削減・有効活用による生産性の向上にも取り組んでいます。

トピックス

働き方改革推進コミュニティ「MINDS」に参画

2020年2月から、異業種連携によるミレニアル世代の働き方改革推進コミュニティ「MINDS」に参画しました。当社は、MINDSが掲げる「Mission: すべての個人が自分らしく働く社会を実現する」及び「Vision: 業界、会社の枠を超えたミレニアル世代から多様な働き方を日本社会に浸透させる」に賛同するとともに、今後更に加速するAI時代などにも対応できるような人材・職種等の創出等の実証・提言により、日本社会に多様な働き方を浸透させる活動に貢献していきます。

* MINDS: 製造・金融・運輸・食品・ITなどの異業種企業10社に所属するミレニアル世代の社員が集まり、理想に向けた働き方を実践し、その学びを自社や社会に還元していくための、異業種連携によるミレニアル世代の働き方改革推進コミュニティ「Millennial Innovation for the Next Diverse Society」の略称です。株式会社電通デジタル、日本マイクロソフト株式会社を運営事務局として、2019年1月に発足しました。

新型コロナウイルス感染症に関する取組み

新型コロナウイルス感染症に関して、日本通運では2020年2月に社長を本部長とする対策統括本部を設置するとともに、国内主要支店や海外ブロックに対策本部を設置し、連携して情報収集・対応にあたりました。社員やその家族の安全確保として、外務省が発令する感染症レベルに応じて、海外出向者や帯同家族の一時帰国を速やかに実施しました。

国内の感染拡大を受け、同年3月からテレワークの取り扱いを開始し、また同年4月の緊急事態宣言の発令を受け、本社では、テレワーク可能な業務については原則テレワークとし出勤者数を極力抑制し、7割以上のテレワークを実施しました。支店では、事業自体を止めることはできないため、オペレーションを止めない範囲でテレワークや時差勤務を実施しました。感染症対策のマスクや消毒液については、本社を中心に十分な量を備蓄しており、海外拠点に配布するなど、グローバル規模での対策徹底を図りました。

人材戦略のイノベーション

日本通運グループでは、グループの一員として、社会との調和のもと、企業理念の実践を通じ、変化を恐れず主体的に行動し、自主的に成長し続ける「自律型人材」の育成を教育訓練の方針としています。こうした教育訓練方針を経営計画や人事制度と連携させる人材育成フレームワークの設定など、成長を支える取組みを進めています。

また、「国内・日通単体中心」から「グローバル・グループ視点」へと人材戦略の視野を広げ、グローバルでの経営を担う幹部の育成、プロフェッショナルの確保・育成に取り組んでいます。

コア人材研修(グローバル)

NITTSUグループユニバーシティでは、2019年度教育訓練計画に基づき、管理層の中から選抜された14名を対象に、「コア人材研修(グローバル)」を実施しました。2019年8月から2020年3月まで計6会合を開催し、中国・韓国・シンガポール・ミャンマーの各現地法人と連携し、現地法人が抱える経営課題の解決に協調して取り組んでいます。こうしたグローバルな視点のもと、将来の経営幹部候補として経営課題に立ち向かう経験の場を設けています。

協働・共創によるイノベーションの実現

協働・共創によるイノベーション創出の基本方針

当社グループは、イノベーションを通じたお客様や社会への価値創造と社会課題の解決を目指しています。

そのために、安全な社会形成に向けた国の施策への積極的な参画などを通じ、先端技術等を活用した物流現場の自動化・省力化・効率化に取り組んでいます。また、

先端技術等の試用から得られる知見を蓄積・共有するだけでなく、メーカーやベンダーに対して物流業のニーズを伝え、新たな技術開発を促すことも使命であると考えています。

最先端物流技術の開発

当社グループは、先端技術による物流現場のイノベーションを経営計画の一角に据えて積極的に取り組んでおり、マテリアルハンドリング機器や荷役ロボット、ドローンなどの活用による倉庫や流通センターの業務効率化・

省人化の検討を進めています。また、国家的なプロジェクトであるトラック後続無人隊列走行推進委員会をはじめ、様々なワーキンググループ等を通して、未来の社会を支える新しい物流サービスの創造に取り組んでいます。

トピックス

5Gによるスマート物流実現に向けた実証実験を実施

2020年1月から、通信サービス事業者等と協力し、5Gの活用により効率化を図る、スマート物流の実現に向けた実証実験を実施しました。LiDARで取得したデータを5Gを使って送ることで、遠隔地の管理者がリアルタイムで積載状況などを確認できる技術についての検証が行われました。今後、トラックスペースの有効活用や、ドライバーによる積載状況確認作業の省力化が期待されます。

※ LiDAR：レーザー照射に対する散乱光を測定し、対象物までの距離や物体の構造を確認できる光学リモートセンシング技術の一つ。

物流センターで自動化・省力化システムを導入

2017年度から検討が行われてきた倉庫業務の自動化システムが本稼働に至り、2019年7月に北海道の倉庫に、2020年1月には静岡県の物流センターに、自動走行するフォークリフト(AGF)が導入されました。これにより、夜間の出荷準備作業の自動化や、フォークリフトオペレーターの省人化が実現しました。また、2020年3月には、搬送支援リモート積取クローラー(AGV)も導入しました。AGVの導入により、作業スタッフの安全確保、労働負荷軽減による高齢者や女性の職域拡大、人手不足の解消等が期待されます。



大型トラックによる自動運転実証実験を実施

2019年8月、北海道にて、商用車メーカー、農業組合とともに、5段階の自動運転レベルにおけるレベル4(特定条件下における完全自動運転)技術を用いた大型トラックによる自動運転の実証実験を行いました。物流の現場で深刻化するドライバー不足の解消に向けたソリューションの一例を提示することを目的とした本実験では、実際の運搬に近い環境を再現するため、国内初となる公道を一部含むルートでの試験走行を実施、自動運転トラックの実用化へ向け一歩前進しました。



特殊な輸送サービスの提供

当社は、美術品輸送や重機建設など、特殊な設備や装備に加えて、専門的な技術や豊富な経験を要する輸送サービスを提供しています。

医薬品の物流についても、当社では日本版GDPガイドライン(医薬品の適正流通基準)に基づく品質管理に

加え、医薬品供給のBCP対応、共同物流や車両のラウンドユースを可能にする独自のネットワークを構築することで医薬品物流を革新し、輸送を通じた医薬品の価値向上と、人々の健康に寄与しています。

トピックス

富山医薬品センターを着工

2019年12月、新たな医薬品サプライネットワーク構築の核として新設する国内4拠点(東日本、西日本、富山、九州)のうち、4拠点目となる富山医薬品センターを着工しました。

医薬品関連産業が集積する富山市に新設する当センターは、製品化された医薬品の国内供給のみならず、医薬品の主要製造地において製造事業者のバックヤードとして利用可能な流通サービスも提供し、原料、原薬の調達、輸入、製品輸出など、国内外の医薬品サプライチェーンを見据えた、グローバルレベルでの戦略的拠点として位置づけています。

地域社会への貢献

コミュニティ参画に関する基本方針

日本通運グループの事業は、道路や鉄道、港湾、空港などの社会基盤のうえに成り立っており、それぞれ関係する地域や社会と密接に関わっています。物流企業としての社会的、公共的使命を強く認識し、事業活動を通して地域社会を支えていく、地域に根ざした社会貢献活動に取り組んでいきます。

■ コミュニティ投資 (2019年度実績)

森林育成活動	8,063千円
次世代教育	58千円
地域社会貢献	225千円
寄付	2,000千円
協賛金	1,900千円

指定公共機関としての役割

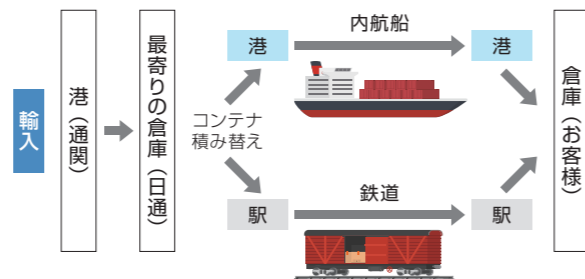
当社は「災害対策基本法」「国民保護法(武力攻撃事態等における国民の保護のための措置に関する法律)」及び「新型インフルエンザ等対策特別措置法」において、貨物自動車運送事業者における「指定公共機関」に指定されています。

当社では、危機管理体制や各種システムを整備することで、非常事態の発生時においても従業員や家族の生命の安全を確保しつつ事業を継続し、「指定公共機関」として国や都道府県等の要請に基づく緊急物資の輸送等、その社会的責務を果たしています。

トピックス

BCP対応輸入貨物配達ソリューションを開始

2019年4月、海上輸送と鉄道輸送を組み合わせたBCP対応の輸入貨物配達ソリューション「NEX OCEAN-SOLUTION BCP PACK」を発売しました。貨物量の増加で混雑する東京港への入港を避け、名古屋港・博多港などを経由し、鉄道や内航船を活用して西日本から関東・東北エリアまで輸送を行うことで、配達先まで輸入貨物を安定供給します。災害など非常事態へのリスクヘッジや他の企業との差別化を図るうえでBCP対策に大きく繋がる輸送サービスです。



災害対応により、北陸信越運輸局長から感謝状を授与

2020年2月、当社長野支店は令和元年東日本台風の豪雨災害における被災者支援に大きく貢献した功績により、北陸信越運輸局長から感謝状を授与されました。長野県では、2019年10月、豪雨により千曲川が決壊し甚大な被害が発生したことを受け、県として初めてとなる広域物資輸送拠点が設置されました。当社長野支店は、長野県トラック協会を通じて県から物流専門家の派遣と拠点運営の要請を受け、長野県の指揮のもと広域物資輸送拠点の運営を担うこととなりました。通常時は屋内運動場として利用されている施設を物流施設向けにレイアウト・設営することにはじまり、二十数カ所に及ぶ避難所向け物資の在庫管理・配車計画、入出庫・仕分け及び各種調整作業等を実施しました。

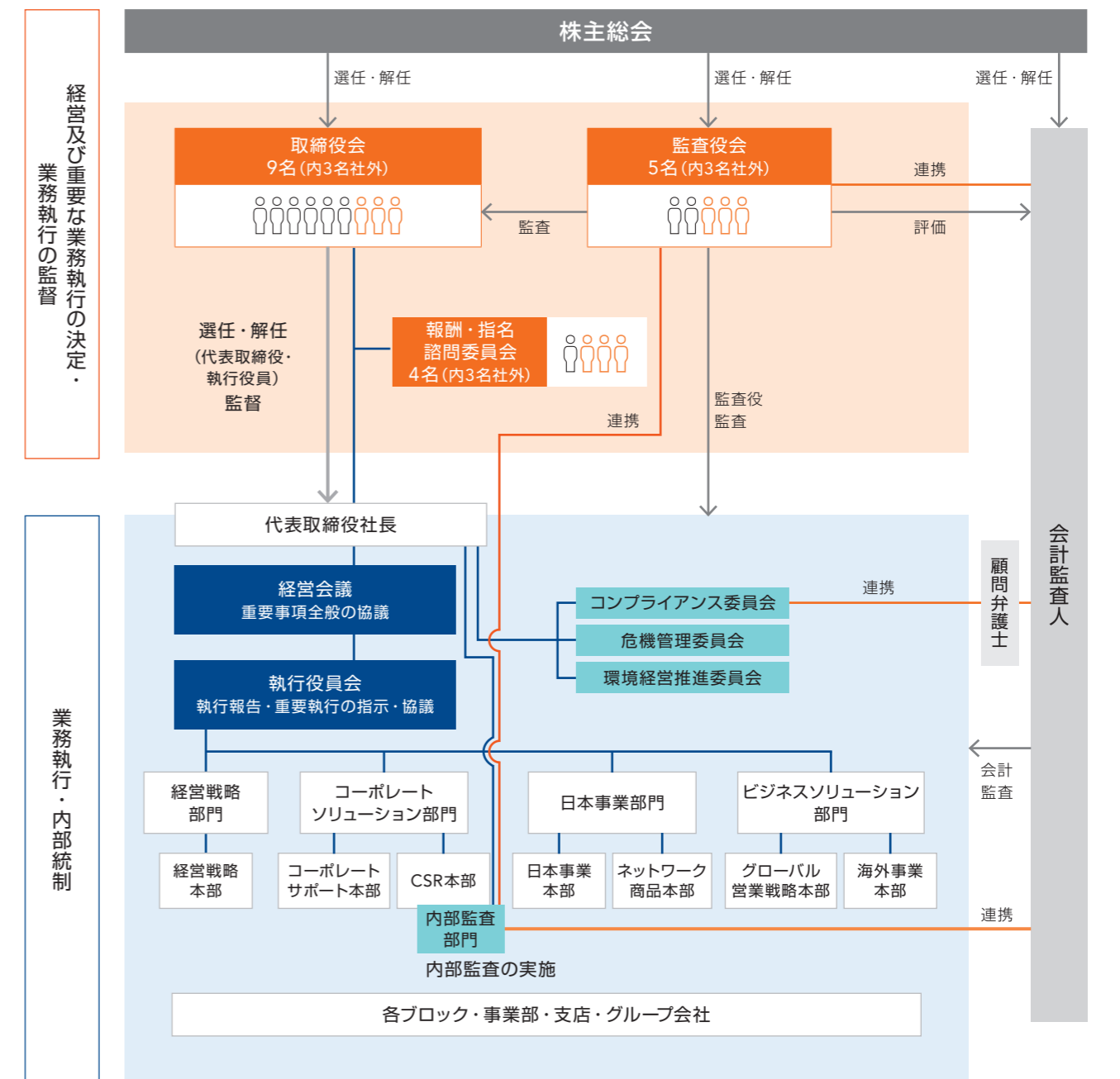
ガバナンス

健全な企業経営と持続的成長、企業価値向上のためにはコーポレート・ガバナンスの確立が重要であり、また株主の皆様に対する責務と考えています。

日本通運グループでは、「環境(E)」「社会(S)」を重視した経営を行ううえでもガバナンスをその土台として位置づけており、現経営計画においては「持続的な企業価値向上を支える仕組みを構築する」ことをテーマとし、継続的なガバナンス改革に取り組みます。

当社グループの経営の基盤であり、競争力の源泉となる「安全・コンプライアンス・品質」の確保に向けた取組みを推進します。また、経営の透明性の確保と株主・投資家の皆様との対話の活性化を図るために、開示情報の充実と積極的な情報発信に努めていきます。

■ コーポレート・ガバナンス体制図



役員一覧 (2020年6月26日現在)

取締役

渡邊 健二
代表取締役会長
取締役会議長

1972年4月 当社入社
2005年5月 執行役員
第9ブロック地域総括兼大阪支店長

2005年6月 取締役
執行役員
第9ブロック地域総括兼大阪支店長

2007年5月 取締役
専務執行役員
首都圏ブロック地域総括兼東京支店長

2009年5月 代表取締役副社長
副社長執行役員

2011年6月 代表取締役社長
社長執行役員

2017年5月 代表取締役会長(現任)

齋藤 充
代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者
経営戦略部門総括
経営戦略本部長

1978年4月 当社入社
2009年5月 執行役員
東北ブロック地域総括兼仙台支店長

2012年5月 常務執行役員
2012年6月 取締役
常務執行役員

2014年5月 代表取締役副社長
副社長執行役員

2017年5月 代表取締役社長
社長執行役員(現任)

石井 孝明
代表取締役副社長
副社長執行役員
ビジネスソリューション
部門総括

1978年4月 当社入社
2011年6月 執行役員
北関東・信越ブロック地域総括兼
群馬支店長

2013年12月 執行役員
2014年5月 常務執行役員
2014年6月 取締役
常務執行役員

2015年5月 取締役
専務執行役員
関東ブロック地域総括兼航空事業支店長

2017年5月 代表取締役副社長
副社長執行役員(現任)

監査役

林田 直也
常勤監査役

1983年4月 当社入社
2007年2月 経理部連結専任部長
2007年5月 経理部主計専任部長
2009年5月 福井支店長
2010年10月 米田日本通運株式会社財務部長
2013年5月 日通商事株式会社人事勤務(常任理事)
2013年6月 日通商事株式会社取締役執行役員
2015年5月 執行役員
財務部長
取締役
執行役員
財務部長

2015年6月 取締役
執行役員
財務部長

2017年5月 取締役
執行役員

2018年5月 取締役
2018年6月 常勤監査役(現任)

有馬 重樹
常勤監査役

1984年4月 当社入社
2008年5月 周南支店長
2011年6月 広島支店部長
2013年5月 下関支店長
2015年5月 グループ経営管理部長
2017年5月 経営企画部長兼グループ経営管理部長
2018年5月 執行役員
中国・四国ブロック地域総括兼広島支店長

2020年4月 社長付
2020年6月 常勤監査役(現任)

執行役員

専務執行役員

池田 誠
近藤 晃
中村 栄一
内田 敏朗

常務執行役員

杉山 龍雄
植松 満
永井 裕
鈴木 達也
中川 真人

秋田 進
代表取締役副社長
副社長執行役員
日本事業部門総括
日本事業本部長
ネットワーク商品事業
本部長
日本事業統括部担当

1982年4月 当社入社
2014年5月 執行役員
東北ブロック地域総括兼仙台支店長

2016年5月 執行役員
2016年6月 取締役
執行役員

2017年5月 取締役
常務執行役員

2019年4月 代表取締役副社長
副社長執行役員(現任)

堀切 智
代表取締役副社長
副社長執行役員
コーポレートソリューション部門総括
コーポレートサポート
本部長
CSR本部長

1983年4月 当社入社
2015年5月 執行役員
北関東・信越ブロック地域総括兼
群馬支店長

2017年5月 執行役員
2017年6月 取締役
執行役員

2018年5月 取締役
常務執行役員

2019年4月 取締役
専務執行役員

2019年6月 専務執行役員
2020年4月 副社長執行役員
2020年6月 代表取締役副社長
副社長執行役員(現任)

増田 貴
取締役 執行役員
経営企画部
財務企画部担当

1984年4月 当社入社
2007年5月 日通キャピタル株式会社常務取締役
2009年7月 3PL部専任部長
2010年4月 グローバルロジスティクスソリューション部
専任部長

2013年5月 財務部長
2015年5月 日通商事株式会社取締役執行役員
2017年5月 日通商事株式会社取締役常務執行役員
2018年5月 執行役員
2018年6月 取締役
執行役員(現任)

神吉 正
常勤監査役

1981年4月 株式会社第一勧業銀行入行
2005年4月 株式会社みずほコーポレート銀行
大阪営業第三部長
2008年4月 株式会社みずほコーポレート銀行
執行役員営業第八部長
2011年4月 株式会社みずほコーポレート銀行
常務執行役員営業担当役員
株式会社みずほ銀行
常務執行役員
営業店副担当役員
2013年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
常務執行役員企画グループ長
2013年4月 株式会社みずほ銀行
常務執行役員
企画グループ長
2013年4月 株式会社みずほコーポレート銀行
常務執行役員企画グループ長
2013年4月 みずほ信託銀行株式会社
常務執行役員
企画・財務・主計グループ担当役員
2013年4月 みずほ証券株式会社
常務執行役員
企画グループ担当役員
2013年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
常務取締役企画グループ長
2014年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
専務取締役内部監査部門長
2014年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
執行役員専務内部監査部門長
2016年4月 みずほ総合研究所株式会社
代表取締役副社長
2017年5月 みずほ総合研究所株式会社
顧問
2017年6月 当社常勤監査役(現任)

野尻 俊明
監査役

1979年4月 株式会社日通総合研究所入社
1989年4月 流通経済大学社会学部助教授
1994年4月 流通経済大学社会学部教授
1996年4月 流通経済大学流通情報学部教授
2001年4月 流通経済大学法学部教授(現任)
2001年4月 流通経済大学教務部長
2002年11月 流通経済大学学長
2008年11月 同退任
2013年6月 学校法人日通学園専務理事
2015年4月 流通経済大学学長(現任)
2016年6月 学校法人日通学園理事長(現任)
2016年6月 当社監査役(現任)

執行役員

合屋 隆司
高橋 浩
杉山 千尋
関根 章好
浜島 和利
竹添 進二郎
山田 雅之
松本 元
長嶋 敦
藤代 正司
加藤 憲治
佐藤 謙
古江 忠博
田中 博之
大槻 秀史
赤間 立也
阿部 俊哉
藤本 達也
北井 利一
戸田 晴康

杉山 雅洋
社外取締役

1971年4月 早稲田大学商学部助手
1974年4月 早稲田大学商学部専任講師
1976年4月 早稲田大学商学部助教授
1977年4月 旧西ドイツ・ボン大学法律国家学部
客員研究員
1981年4月 早稲田大学商学部・大学院商学研究所
教授
(2004年、組織改革により早稲田大学商学学術院教授)
2011年5月 早稲田大学名誉教授(現任)
2014年6月 当社取締役(現任)

中山 慈夫
社外取締役

1978年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
成富安信法律事務所入所
1987年4月 中山慈夫法律事務所開設
(2005年4月、中山・男瀬法律事務所に改称)(現任)
2014年6月 当社取締役(現任)

安岡 定子
社外取締役

2005年1月 無量山傳通院こども論語塾講師
(2013年4月、無量山傳通院寺子屋論語塾に改称)
(現任)
2007年8月 聖学院中学高等学校国語科講師
2008年10月 銀座・寺子屋こども論語塾代表
(2019年4月、銀座・おとな論語塾に改称)
2009年4月 淑徳SC中等部・高等部論語講師(現任)
2013年11月 安岡定子事務所代表(現任)
2015年6月 当社取締役(現任)

青木 良夫
監査役

1974年11月 ビート・マーウィック・ミッチェル会計士
事務所入所
1976年11月 等松・青木監査法人
(現有限責任監査法人トーマツ)入所
公認会計士登録
1978年3月 サンフ・等松青木監査法人
(現有限責任監査法人トーマツ)社員
1988年7月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人
トーマツ)代表社員
1995年7月 有限責任監査法人トーマツ経営監査室長
2010年10月 公認会計士 青木良夫事務所所長(現任)
2015年12月
2016年6月 当社監査役(現任)

社外取締役鼎談

日本通運ではコーポレート・ガバナンス強化の取組みとして、2014年に社外取締役制度を導入し、現在9名の取締役のうち、3名の社外取締役を選任しています。今回は社外取締役の役割や責務、課題等に関する考え方や取組み状況について、社外取締役による鼎談を行いました。

専門分野と社外取締役の責務、役割に関する考え方を聞かせください。

杉山 私は大学で交通経済や交通政策を専門に研究しています。私の責務は、経済全般と運輸・物流の動向に注目し、何か変化があった場合に、それが必然だったのか、あるいは何がその要因なのかなど、変化の内容を見極め、助言することだと考えています。

中山 私は企業法務、特に労使関係を専門とする弁護士です。私の責務、役割は、取締役会の意思決定のプロセス、目的、内容を法令順守の観点からチェックし、経営判断の正当性評価に繋げることと考えています。取締役会以外でも会社の内外におけるコンプライアンス違反事例を基に、予防や改善、再発防止に助力しています。

安岡 私は中国文学が専門で、企業研修などで論語を通して企業倫理や人間力についてお話ししています。客観的に当社を見て、私自身や第三者が疑問に思うことを問いかけ、それに当社がどのように反応し、活かされているかを見届けることが責務だと考えています。

当社は、社外取締役の意見や知見を受け止め、どのように経営に活かしていますか。

中山 取締役会の半数を社外にすべきという意見もありますが、当社では社外取締役の構成は3分の1です。一方、社外取締役と常勤の経営陣との間でどのように議論が行われているかという点が重要で、社外取締役の割合だけが問題なのではありません。当社では、常勤の経営陣が中心になって事業を行っていますが、社外取締役は時に専門の分野から警鐘を鳴らし、時に積極的に議論を行います。その結果が会社の経営に活用されていると考えています。一つの例として、コンプライアンスに関する議論で

杉山 雅洋

(旧)西ドイツ・ボン大学法律国家学部客員研究員、早稲田大学商学部・大学院商学研究科教授、名誉教授を歴任。交通経済学や交通政策の分野で理論と現実のバランスを図り、社会科学の本質を追究するほか、公的機関の交通政策の審議会に長年関わる。主な著書は『西ドイツ交通政策研究』(成文堂)、『明日の都市交通政策』(成文堂、共著)。2014年6月より当社社外取締役。

は、違反があった際には、具体的事例を本人以外の社員にも周知することが、再発防止に有効と意見を出したところ、前向きに検討され、社内で定期的に発行される「CSRだより」に意識的に掲載されるようになりました。

安岡 社外取締役としての責務をお話ししましたが、当社は、社外取締役からの問いかけに対して、意見を尊重し、真摯に対応していると感じています。テーマは多数ありますが、一つは女性活用の推進です。今は女性の新入社員も増加し、若い世代では男性、女性の社員数は拮抗しており、意識や考え方にも変化が生じています。まだ道は半ばですが、積極的に出産後の職場復帰セミナーを開催するなどの取組みも行っており、数年後には会社のイメージが変わる可能性もあると期待しています。

杉山 私は煙たい存在になることを常に意識し、取締役会でも辛口の意見を申し上げるようにしています。会社の意思決定にあたっては、コンサルティング会社が作成したレポートの信頼性をチェックし、疑問があれば率直に意見を述べます。また、女性活用の推進については私も同感で、女性の執行役員への登用について意見を述べたこともあります。海外は日本と異なる歴史や風土があり、グローバルに展開していくには、女性活用をはじめ多様性を受け入れる土壌が必要です。それから、当社には理系出身の社員が少ないのですが、今後はビッグデータの統計解析等の専門知識を持った社員も必要と考えています。こうした意見や考え方についても、当社の経営層はしっかりと受け止めていると感じています。

当社のビジネスと社会的な役割についてのご認識をお聞かせください。

中山 物流は、重要な社会インフラであると実感してい

中山 慈夫

1978年、弁護士登録。最高裁判所司法研修所教官、東京大学法科大学院客員教授を務めたほか、厚生労働省労働政策審議会専門委員、経済財政諮問会議労働市場改革専門調査会委員等、公的機関の委員を歴任。主な著書は『最高裁労働判例』第4、6、7、8巻(日本経営者団体連盟、共著)、『就業規則モデル条文』(経団連出版)。2014年6月より当社社外取締役。

ます。当社は事業活動を通じて、人々の生活、企業活動、医療、福祉などの発展のために大きな社会的役割を果たしていると考えており、様々な地域で、社会から期待される役割というのは大きいと思います。

杉山 私も同感です。人々の生活に必要なものは「衣食住」と言われますが、私はこれに交通、物流を加える必要があると考えています。物流がないと今日の経済社会は回っていきません。リーディングカンパニーとして、当社が物流業界を牽引していくことを期待しています。

安岡 私は、社員が物流は社会インフラに不可欠であると認識し、誇りを持って日々業務を行っていることを強く感じています。医薬品やフードロジスティクスといった新しい分野でも、従来のやり方に捉われず、広い視野で社会に貢献していこうという意欲があります。

当社が社会的役割を果たすため、あるいは今後の成長のために必要なこと、問題意識をお聞かせください。

杉山 当社は海外展開を積極的に行っており、グローバル展開は経済にとっても好ましいことですが、先程も申し上げた通り、日本と海外は歴史や風土が違います。日本のやり方をそのまま持っていても通用しないでしょう。この点を理解したうえで、どのように海外展開を図るのかを、しっかり考えることが重要です。

中山 物流業界は長時間労働を指摘されることが多いのですが、当社では時間外労働は実際に減っており、改善しています。また、同一労働同一賃金の法律は2020年4月から実施されましたが、当社では2019年から既に導入を開始しており、先進的な取組みがされています。一方、今年6月にいわゆる「パワハラ防止法」が施行されましたが、人事労務に関しては継続的な取組みが必要です。人

安岡 定子

二松学舎大学文学部中国文学科卒業。漢学者・安岡正篤の孫。論語教室の第一人者として知られ、「銀座寺子屋こども論語塾」、「斯文会・湯島聖堂こども論語塾」ほか全国各地で23の定例講座を持つ。著書に『はじめての論語』(講談社)、『心を育てるこども論語塾』(ポプラ社)、『子や孫に読み聞かせたい論語』(幻冬舎)などがある。2015年6月より当社社外取締役。

材を育て、社員が幸せを感じる組織をつくることは、事業を拡大するうえで重要な要素の一つと考えています。

安岡 当社には、意欲的な社員が多いと感じますが、社員がやる気を失わないような組織や仕組みづくり、また同時に人材育成をしていくことが必要です。取組みの一つに、当社にはダイバーシティ推進室があり、様々な取組みを行っています。ここでの取組みは、第一義的には女性社員の育成ですが、女性が働きやすいということは男性にとっても働きやすいという視点でダイバーシティを考えています。事業を拡大すればするほど、人材育成にエネルギーをかける必要があると考えています。

今後の当社への期待をお聞かせください。

杉山 当社は物流業界のリーディングカンパニーとして、社会的要請に応えなければなりません、企業としての成長を実現しつつ社会的な要請に応えるという方向性が重要で、その実現に期待しています。

中山 2019年4月から現在の経営計画がスタートし、その着実な実施に期待しています。この中で、ESG経営が大きな柱の一つとなっていますが、有効な施策が推進され、当社の企業価値の向上に寄与するということを望みたいと思います。

安岡 齋藤社長は、「社員が幸せで、その家族も幸せを感じられるような、働く意欲を持てる会社にしたい」と言われていますが、その思いを一人ひとりの社員に落とし込むことが必要です。社員がその思いを受け止め、充実して働けることは企業の力になると思います。また、執行役員に女性が就任することが普通になると、会社の雰囲気、今後の可能性も更に広がっていくと期待しています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、「日本通運グループ企業理念」に基づき、物流を通じて社会の課題を解決し、その持続的な発展と成長を支えることを使命と考えます。また、株主・投資家を含むすべてのステークホルダーの皆様と協働するとともに、その立場を尊重していくことが、企業としての持続的な成長と企業価値向上の実現に繋がると考えています。そのためには、コンプライアンスの徹底、経営

の透明性の確保とともに、「迅速な意思決定によるスピード経営の実現」と「責任体制の明確化」が重要であり、その仕組みを構築し、機能させることがコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方となります。この基本的な考えに基づき、コーポレート・ガバナンスの継続的な進化と充実に取り組みます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社です。また、当社では、取締役会、監査役会に加え、迅速な意思決定及び業務執行を目的として執行役員制を導入しています。

取締役会は、社外取締役3名を含む取締役9名で構成され、重要な業務執行の決議、法令並びに定款で定めのある事項の決議、及び業務執行の監督を行っています。また、役員の報酬・指名などの重要な事項に関しては、独立社外取締役の意見を得るため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役を過半数とする、任意の報酬・指名諮問委員会を設置し、その答申を踏まえて決議しています。取締役の任期は1年とし、取締役の各事業年度の経営に対する責任の明確化を図っています。

監査役会は、社外監査役3名を含む監査役5名で構成されています。監査役は、取締役会、経営会議をはじめとする重要な会議へ出席し、取締役の職務の執行を監査し

ます。更に、連結経営の視点並びに連結計算書類に関する職務遂行のため、グループ会社に対して監査職務を遂行します。

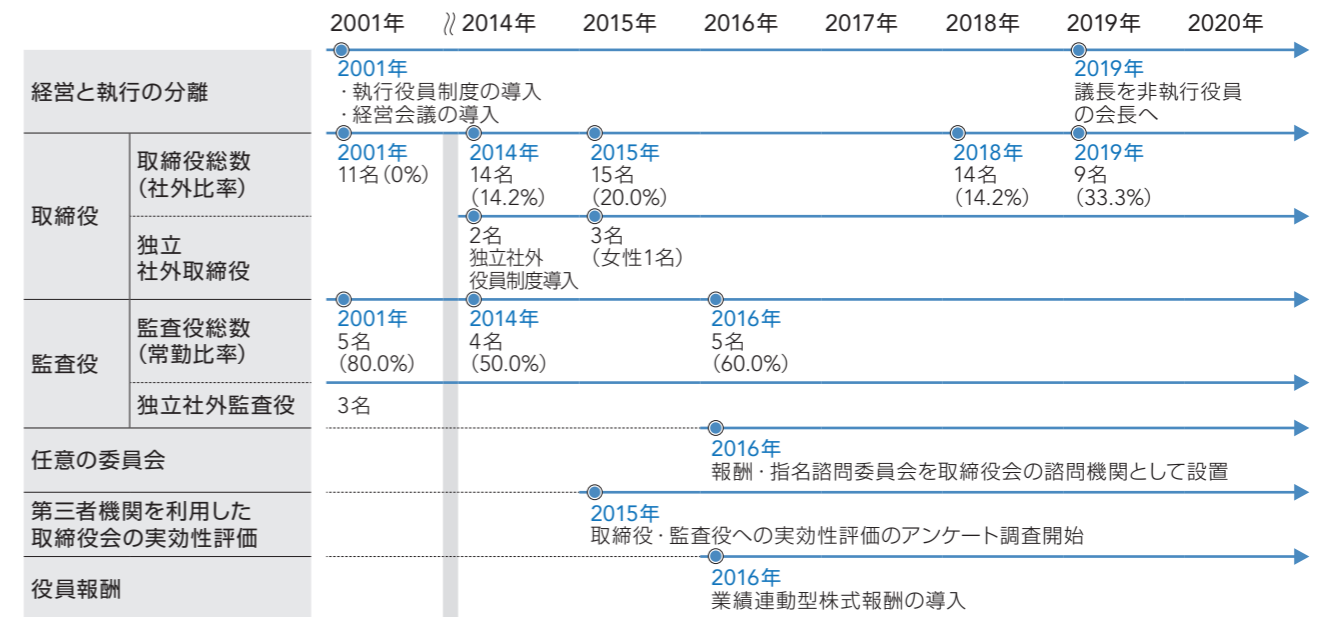
執行については、代表取締役社長以下、4部門、7本部で構成される執行体制のもと、各部門・本部へ一定の権限を委譲し、一つの経営ユニットとして迅速に経営計画を遂行します。経営会議は、業務執行に係る重要事項全般の協議機関として設置され、取締役会への付議事項の協議及び取締役会から委任を受けた範囲で重要事項の決議を行います。執行役員会は、取締役兼務者5名を含む執行役員34名で構成されており、取締役会での決定事項の伝達・指示を行うと同時に、各部門長・本部長からの指示及び各執行役員からの業務執行状況の報告、重要事項の協議を行っています。

組織形態	監査役会設置会社
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数(内、社外取締役の人数)	9名(3名)
取締役の任期	1年
取締役会の開催回数	原則として毎月1回及び必要に応じて随時開催 2020年3月期の開催実績: 17回
監査役の数(内、社外監査役の数)	5名(3名)
監査役会の開催回数	原則として3カ月に1回及び必要に応じて随時開催 2020年3月期の開催実績: 8回
執行役員制度の採用	有
執行役員の人数(内、取締役兼務者)	34名(5名)
執行役員の任期	1年
執行役員会の開催回数	原則として毎月1回及び必要に応じて随時開催
経営会議の開催回数	原則として毎月2回及び必要に応じて随時開催
経営会議の構成	本社在勤の取締役及び首都圏在勤の執行役員(25名)

(2020年6月26日現在)

コーポレート・ガバナンス強化への取り組み

変遷図



コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しています。また、コーポレートガバナンス・コード導入以来、各原則の趣旨を理解し、常に改善に取り組んできました。2019年度より、コーポレートガバナンス・

コード78原則すべてに対する対応方針及び実施内容について「コーポレートガバナンス・コードへの当社対応方針と取り組み」を作成し、当社ホームページ等で開示しています。

WEB コーポレートガバナンス・コードへの当社対応方針と取り組み

<https://www.nittsu.co.jp/ir/pdf/governance/2020-corporate-governance-policy-effort.pdf>

取締役の実効性評価

当社取締役会は、外部機関を起用し、社外を含む取締役及び監査役を対象とした取締役会全体の実効性に係るアンケート調査を実施し、意見を集約しています。主な評価ポイントは、取締役会の構成・運営、経営戦略と事業戦略、企業倫理とリスク管理、経営陣の評価・報酬の状況等としており、外部機関からの集計結果については、その内容を分析・評価した結果を取締役会において討議・検証しています。

2019年度の終わりにあたり実施した評価については、

各設問及び任意のコメントを評価し、取締役会全体の実効性は確保されていることを確認しています。

本アンケートにおいて課題として抽出され、近年改善した事例としては、取締役会の構成については、社外取締役の割合を3分の1とするなど改善を図ったほか、重要な戦略の経過報告等についての取締役会での説明を充実させるなどがあり、更なる実効性向上に努めています。

実効性評価については、当社発行の「コーポレート・ガバナンス報告書」で概要をご覧ください。

WEB コーポレート・ガバナンス

<https://www.nittsu.co.jp/ir/governance/>

コーポレート・ガバナンスの実施状況

取締役会・監査役会の出席率

取締役 2020年3月期における取締役会への出席状況

代表取締役会長	渡邊 健二	17回中17回
代表取締役社長	齋藤 充	17回中17回
代表取締役副社長	石井 孝明	17回中17回
代表取締役副社長	竹津 久雄	17回中17回
代表取締役副社長	秋田 進	17回中17回
取締役	増田 貴	17回中17回
	杉山 雅洋 (社外)	17回中17回
	中山 慈夫 (社外)	17回中17回
	安岡 定子 (社外)	17回中17回

監査役

	2020年3月期における取締役会への出席状況	2020年3月期における監査役会への出席状況
鈴木 達也	17回中17回	8回中8回
林田 直也	17回中16回	8回中8回
神吉 正 (社外)	17回中17回	8回中8回
野尻 俊明 (社外)	17回中17回	8回中8回
青木 良夫 (社外)	17回中17回	8回中8回

取締役会実施概要

議案数	65件
議事時間数 (合計)	14時間13分

役員の選任

役員選任の方針及び決定の手続き

当社取締役会は、取締役候補者及び代表取締役の選任にあたっては、当社グループがグローバル経営を実現するために手腕を発揮できる人材の中から、人格・識見、企業経営の経験、法律・会計等の専門性、学識経験など多様なスキルを有している人材を、審議のうえ選任しています。監査役候補者の選任にあたっては、上記基準に加え、財務・会計法務の知識を有する者を1名以上選任しています。また、社外取締役候補者及び社外監査役候補者を選任するにあっても、会社法第2条第15号及び

第16号における社外取締役及び社外監査役の各要件を満たし、人格・識見とも優れ、他社の経営者として豊富な経験を有するなど、会社業務の全般にわたって経営を監視する立場に適した人材であるという観点から選任しています。その選任及び解任にあたっては、取締役会の諮問機関として委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会を設置し、その答申を踏まえています。

役員の選任理由

取締役

代表取締役会長	渡邊 健二	2011年より代表取締役社長として、国内事業の強化とともに、日本通運グループ全体の成長を牽引。2017年に代表取締役会長に就任。強力なリーダーシップと極めて優れた識見に基づく経営手腕は、長期ビジョンの実現に向け、日本通運グループ全体の経営強化のために必要不可欠であると判断しています。
代表取締役社長	齋藤 充	2014年に代表取締役副社長に就任し、管理本部長として持続的な発展に繋がる事業構造改革を迅速かつ確実に実行。2017年に代表取締役社長に就任。力強いリーダーシップと極めて高い識見に基づく経営手腕は、経営計画におけるあらゆる戦略を迅速かつ確実に実行し、日本通運グループが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に成長するために必要不可欠であると判断しています。
代表取締役副社長	石井 孝明	2011年に執行役員に就任し、関東を中心とした広範なエリアの最高責任者として、会社経営に大きく貢献。2017年に代表取締役副社長に就任。顧客・事業の両軸でのアプローチを一層強化し、グローバルロジスティクス事業の更なる発展と確固たる競争力確保の実現には、そのリーダーシップと深い経験や知識に基づく経営手腕が必要不可欠であると判断しています。

代表取締役副社長	秋田 進	2014年の執行役員就任以降、東北エリアの事業発展に貢献。総務・人事・業務部門をはじめ、重要なセクションの全社的な責任者として多大な功績を挙げ、2019年に代表取締役副社長に就任。今後、日本事業全般を統括し、収益性・生産性を向上させ、事業の強靱化戦略を推進するには、そのリーダーシップと高い識見に基づく経営手腕が必要不可欠であると判断しています。
代表取締役副社長	堀切 智	2015年の執行役員就任以降、北関東・信越エリアにおける事業の発展に貢献。経営企画部門・海外事業部門をはじめとする重要なセクションの責任者として多大な功績を挙げ、2020年に副社長執行役員に就任。今後、更に不確実性を増す経営環境の中、事業の成長戦略を支える盤石な経営基盤を構築するためには、同氏の経営手腕、またグローバルにおける深い経験と知識が必要不可欠であると判断しています。
取締役	増田 貴	2018年に執行役員に就任。財務基盤の強化や全社的な経理業務効率化施策を推進。今後、高度な戦略的投資による事業基盤強化、ESG経営における資本政策実現のためには、財務分野をはじめとした多様な経験と深い知識に基づく経営手腕が必要不可欠であると判断しています。

社外取締役

杉山 雅洋	大学教授として長年にわたり交通・運輸関係を研究しており、豊富な経験と幅広い識見を有しています。
中山 慈夫	弁護士として特に労働法・労働関係法に精通しており、長年培われた法律知識及び豊富な経験を有しています。
安岡 定子	論語の研究をはじめとして幅広い年代の方々への教育活動を行っており、深い教養と豊富な経験を有しています。

社外監査役

神吉 正	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。
野尻 俊明	独占禁止法や運輸事業政策の研究を専門とし、学識経験者として官公庁や業界団体をはじめとする数多くの公職における経験を有しています。
青木 良夫	公認会計士として豊富な経験と財務・会計に関する専門的な知見を有しています。

社外取締役・社外監査役

当社は、9名の取締役のうち、3名を社外取締役とすることにより、経営上の重要な事項の決定に際し、社外有識者の知見を取り入れるとともに、取締役会の業務執行の監督機能の強化を図っています。社外取締役全員を報酬・指名諮問委員会の委員とし、役員の報酬・指名に関する方針の策定及び議案についての審議を行い、取締

役会へ答申することで公正性と透明性を確保しています。また、社外監査役3名を含む監査役による取締役の業務執行の監督及びグループ会社に対する監査を実施しています。このような体制にすることにより、経営監視機能の客観性、中立性が十分に確保されているものと判断しています。

独立社外役員の独立性判断基準

当社は、会社法の定める社外取締役の要件に加え、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立性判断基準を策定しており、その基準に基づき社外取締役及び社外監査役を選任しています。

社外取締役及び社外監査役候補者を対象とし、以下の項目のいずれにも該当しない場合に独立性があると判断しています。

1. 現在において当社又は当社グループ会社の業務執行者である者、又は当該就任の前10年間に於いて当社又は当社グループ会社の業務執行者であった者
2. 当社株式の総議決権数の10%以上の議決権を保有する株主及びその業務執行者
3. 当社グループとの取引が当社連結売上高の2%を超える取引先の業務執行者
4. 1事業年度において、コンサルタント、弁護士、公認会計士等として、当社から1,000万円を超える報酬を受けている者
5. 当社の会計監査人である監査法人に属する者
6. 当社及び当社グループ会社から、過去3事業年度の平均で1,000万円以上の寄付を受けた団体等に所属する者

(注)業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員、その他の従業員をいう。

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

取締役・監査役に対して、当社の経営課題についての認識を深めることはもとより、財務、法令等に関する必要な知識の習得を目的として、セミナーや交流会等への参加機会を適宜提供し、その費用については会社で負

担しています。監査役においては、諸会議やセミナー等を通じて広範な知識の習得を図っています。社外取締役・社外監査役については、当社の施設見学等を通じて、当社の事業等の知識を習得できる機会を提供しています。

役員報酬

役員報酬の方針及び決定の手続き

当社の役員報酬の基本方針は、企業理念を實踐する優秀な人材を登用できる報酬であることと、持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系であることです。当社は、役員報酬と賞与について規程を定め、職責、経営執行状況等に基づき、取締役の報酬額と賞与については取締役会で、監査役の報酬額については監査役の協議により決定しています。その決定にあたっては、取締役会の諮問機関として委員の過半数を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会を設置し、その答申を最大限に尊重して踏まえています。なお、その具体的な金額については、2006年6月29日開催の第100回定時株主総会において決議された金額の範囲内において、会社業績、他社水準及び従業員給与等を考慮し、決定しています。役員の報酬は基本報酬と、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成されますが、社外取締役の報酬は、その役割と独立性から、基本報酬のみで構成されます。業績連動報酬は、単年度の業績を指標とした賞与

と、中長期業績に連動する株式報酬で構成されます。後者については、取締役及び執行役員(但し社外取締役及び国外居住者は除く)に対し、当社の中長期的な企業価値と株主価値の向上に対する貢献意識の一層の向上を図ることを目的とし、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託 (BIP信託)*を用いた業績連動型株式報酬制度を導入しています。当制度は、従来の基本報酬の一部を原資としており、制度対象者の役位や全社業績の目標達成度等に応じて変動する数の当社株式を報酬として交付する制度で、事業年度ごと、及び評価対象期間終了後に、連結売上高、連結営業利益、連結ROE (自己資本利益率)等の指標を元に業績評価を行います。株式の交付とともに、所得税等の納税に用いるため、交付する株式の一部を信託内で換価のうえ、金銭で給付します。交付する当社株式数については、計算方法や交付時期等のルールについて定めた株式交付規程に基づき決定しています。

* BIP信託は、米国の業績連動型株式報酬 (Performance Share Plan) 及び譲渡制限付株式報酬 (Restricted Stock Plan) を参考とした信託型インセンティブプランであり、会社業績等に応じて、取締役等に対し、当社株式の交付等を行う仕組みです。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)	
		固定報酬	業績連動報酬			その他
			賞与	株式報酬		
取締役 (社外取締役を除く)	495	383	64	36	11	
監査役 (社外監査役を除く)	55	55	-	-	0	
社外役員	87	87	-	-	6	

BIP信託契約の内容 (2019年8月の信託契約変更後)

信託の種類	特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託 (受益者未存在の他益信託)
信託の目的	当社の取締役等に対するインセンティブの付与
委託者	当社
受託者	三菱UFJ信託銀行株式会社 (共同受託者 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)
受益者	取締役等のうち受益者要件を満たす者
信託管理人	当社と利害関係のない第三者 (公認会計士)
当初信託契約日	2016年8月
信託の期間	2019年9月から2024年8月まで
制度開始日	2016年9月
議決権行使	行使しないものとします。
取得株式の種類	当社普通株式
信託金の上限額	800百万円 (信託報酬・信託費用を含む)
株式の取得時期	2019年8月8日～2019年8月9日
株式の取得方法	株式市場からの買付
帰属権利者	当社
残余財産	帰属権利者である当社が受領できる残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内とします。
取締役等に取得させる予定の株式の総数	上限115,000株 (信託期間5年間)
本制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲	取締役等のうち受益者要件を満たす者

政策保有株式

政策保有株式の保有方針及び保有の合理性の検証

政策保有株式に関しては、縮減を基本とし、安定株主確保を目的とした株式取得要請には応じない等、新規取得は原則行いません。例外的に、取引や業容の拡大、提携先との関係強化、協業促進等により当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合、株式を政策的に保有することがあります。

政策保有株式については、毎年、銘柄毎に保有の合理

性について、資本コストや保有による便益などを観点に、取締役会にて定量的・定性的な視点で評価・検証します。具体的な検証ポイント、取締役会における検証内容は、当社発行の有価証券報告書に記載しています。有価証券報告書は当社ホームページにてご覧いただけます。

WEB 有価証券報告書
<https://www.nittsu.co.jp/ir/library/securities/>

内部統制システムの構築について

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備の状況

企業がその業務を適正かつ効率的に遂行するためには、内部統制システムの構築が重要です。当社では、取締役及び従業員が、法令及び定款その他の社内規定及び社会通念などを順守した行動をとるための規範として「日通グループ行動憲章」を規定しています。また、「コ

ンプライアンス」「リスク管理」「内部監査」「グループ会社の業務の適正化の確保」について、それぞれの規定、組織体制の下で、適正な業務が遂行される実効的な統制システムとしています。

リスクマネジメント

リスク管理に対する基本方針

日本通運グループでは、企業経営に重要な影響を及ぼすリスクを低減させるとともに、非常事態が万一発生した場合に、これに迅速かつ的確な対応ができる危機管理体制の確立を目的として、「危機管理規程」を制定しています。また、本社に「危機管理委員会」を設置し、リ

スク管理体制の整備に努めています。

この「危機管理規程」のもと、「災害管理規程」「海外危機管理規程」「システムリスク管理規程」「新型インフルエンザ等管理規程」の4つの規程を定め、危機管理体制を構築しています。

危機管理体制

当社グループでは、先述の4つの規程を基に、広域災害や新型インフルエンザ等の感染症蔓延、情報システムリスクをはじめ、海外での非常事態といった様々なリスクへの対応を定めるとともに、グループ内での連携強化を図っています。更に、当社は「災害対策基本法」や「国民保護法（武力攻撃事態等における国民の保護のための措置に関する法律）」、及び「新型インフルエンザ等対策特別措置法」に定める「指定公共機関」に指定されて

おり、多くの災害発生時に、緊急物資輸送を行うなど、被災地の復旧・復興に向けた活動に取り組み、その役割を果たしてきました。また、緊急時の備蓄品（食料、飲料水など）や感染症対策のための衛生用品（マスク、手袋など）を整備するとともに、災害による電話回線の断絶にも対応できるよう、本社関係部署をはじめ、全国主要拠点に衛星携帯電話等を配備し、非常事態における迅速な連絡体制を構築しています。

事業継続のための体制（BCM・BCP）

当社は、大規模災害や感染症蔓延等の非常事態においても事業を継続すべく、「事業継続管理（BCM）基本方針」及び「事業継続計画（BCP）」を策定し、非常事態下における初期動作、復旧活動などを体系的に整えることで、レジリエンス（強靱性）を確保しています。こうした体制のもと、当社は、非常事態下においても、従業員や家

族の生命の安全を最優先に確保しつつ、「指定公共機関」として、緊急救援物資の輸送などの責務を果たすこととしています。今後も当社グループ各社は、自然災害、産業災害、人為災害などによって発生する非常事態においても、サプライチェーンの一翼を担う社会機能維持者としての使命を遂行し、社会に貢献していきます。

安全

「安全」は私たちの事業活動の根幹であり、最重要事項です。この思いを集約した「安全の誓い」では、ルールを守り、過去の事故や災害を忘れず教訓とし、技能を向上させ、日々危険予知に努めることを宣言しています。

安全に関する基本方針

当社グループは、「安全はすべてに優先する」の理念のもと、前年度の安全衛生成績及び取り組み結果等に基づき、全社共通の「安全衛生管理方針」を毎年度策定していません。2019年度は、「重大事故・災害の発生ゼロ」「有責交通事故・不休を含む労働災害の前年度対比30%以上改善」を全社目標として設定しました。

また、安全に対する全社的な意識の高揚と浸透を目的に「安全の誓い」を制定し、事故・災害防止への強い決意をもって様々な取り組みを進めています。

安全の誓い

- 私たちは、法令・ルールを順守し、安全を最優先します。
- 私たちは、過去の事故・災害を忘れず、これを教訓とします。
- 私たちは、日々危険予知活動を実行します。
- 私たちは、技能の向上につとめ、安全作業を実践します。
- 私たちは、常に安全意識を持ち、事故・災害ゼロを実現します。



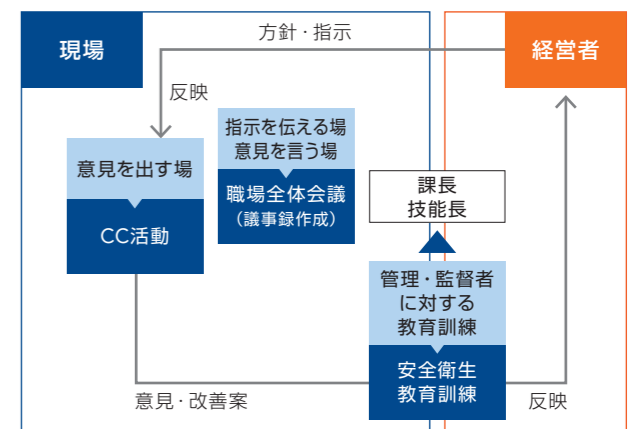
安全トップコミットメント
2014年度から安全確保に対する意識の高揚に向け、トップ自らの覚悟と責任を明確に示したポスターを作成し、各職場に掲示しています。

安全への取り組み

日通安全衛生マネジメントシステム

当社グループは、2010年に安全衛生管理体制を見直し、3本の柱からなる日通安全衛生マネジメントシステム（NSM）を導入し、より確かな安全衛生管理体制の構築に取り組んでいます。一つ目の柱である「職場全体会議」は、会社の方針や考えを、経営トップから職場の第一線まで効果的に伝える会議です。二つ目は「チャレンジサークル活動」で、各職場の問題点や安全確保について話し合う小集団活動です。三つ目は管理・監督者層への「安全衛生教育訓練」です。この三つの柱をPDCAの考え方で継続的に機能させ、より良い職場を作りあげていきます。

■ NSMの仕組み



各種研修制度

当社グループは、現場での事故・災害を防ぐため、トラックドライバーやフォークリフトオペレーターの教育に注力しています。当社では、実際に乗務するにあたり、知識・技能のほか、当社従業員としてふさわしい運転マナーを身に付け、安全に運転できるかを認定する「検定試験制度」を設けています。また、こうした教育の中核を担う存在として「指導員」等を設け、高品質な技能の継承による作業品質の向上及び均一化と、更なる安全意識の高揚を図っています。

このほかにも、重機輸送技術や警備輸送等、専門性の高い業務において、専門の研修・訓練を実施しています。



重機輸送技術の専門研修

海外での安全教育

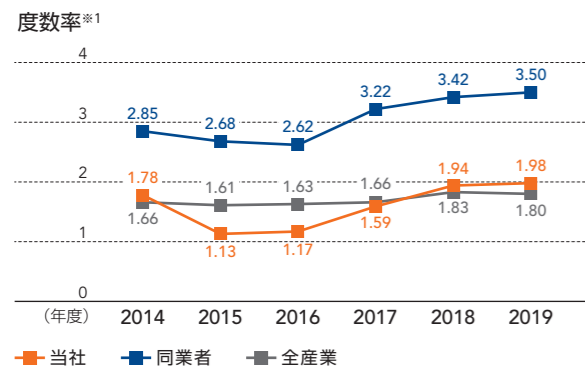
当社グループの海外現地法人では、ナショナルスタッフを中心とした事業運営を目指しており、ドライバーや

フォークリフトオペレーターの育成についても、現地で行える体制づくりを進めています。日本から本社指導教官が現地へ赴き、新規採用者だけでなく、指導スタッフへの教育も行い、各現地法人における教育体制の構築を推し進めています。運転技能の向上と作業の高品質化等の推進を目的として開催される「日通グループ全国ドライバー・フォークリフトオペレーターコンテスト」には、海外グループ会社の従業員も参加しています。

ドライバーの安全対策

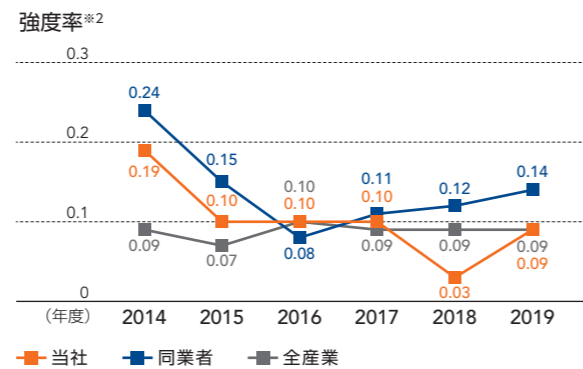
安全衛生推進部では、当社業務の要となるドライバーに対して、運転適性検査を定期的に行い、検査結果に基づく運転特性に応じた安全運転指導を実施しています。また、SAS（睡眠時無呼吸症候群）スクリーニング検査も定期的を実施しており、必要に応じて精密検査や治療、運転制限を課すなど、安全確保の徹底を図っています。万一の事故・災害発生時には「安全研究会」を設けて、安全講習会やドライバー指導員による添乗指導、安全作業手順書の見直しを図るなど、再発防止に努めています。

労働災害の指数



※1 度数率とは、労働災害の発生割合を表す国際指標。

$$100万労働時間当たりの死傷者数 = \frac{\text{死傷者の数}}{\text{延べ労働時間数}} \times 1,000,000$$

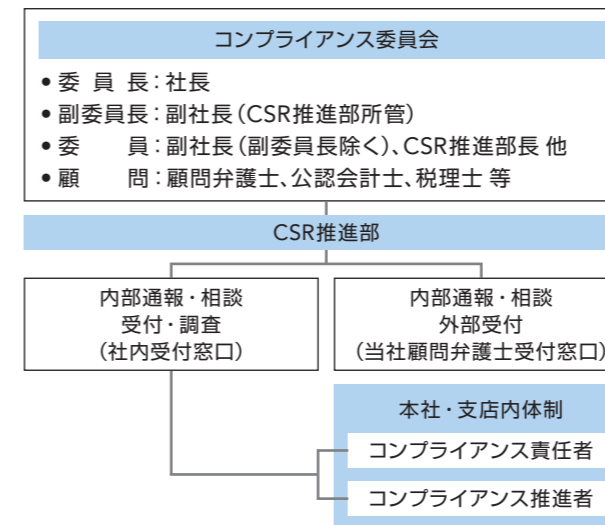


※2 強度率とは、労働災害による怪我の程度を表す国際指標。

$$1,000労働時間当たりの損失日数 = \frac{\text{労働損失日数}}{\text{延べ労働時間数}} \times 1,000$$

を設けるなど、誠実かつ公正な企業活動推進のための施策を講じています。

コンプライアンス経営推進体制



コンプライアンス教育の実施

当社グループは、海外も含めたグループ全従業員に対し、行動指針やコンプライアンスに関する具体的事例を分かりやすくまとめた「コンプライアンス・ハンドブック」(日本語、英語、中国語)を配付し、教育ツールとして活用しています。2019年度は、このハンドブック等を使った

腐敗防止の徹底

コンプライアンス意識の浸透

従業員の教育ツールとして海外も含めたグループ全従業員に配付している「コンプライアンス・ハンドブック」には、公務員等や顧客・社外関係者との間における金品の贈答といった禁止事項等について明記されており、全従業員に周知することで、リスク低減を徹底しています。また、「海外事業会社マネジメントハンドブック」等によって、外国公務員等に対する贈賄防止についても周知し、徹底しています。これら教育ツールは当社グループのイントラネットで閲覧できるようになっており、海外事業会社を含む全従業員への浸透が図られています。



コンプライアンス・ハンドブック

研修を64,635名が受講しました。また、当社の営業・事務系社員を対象に、ハラスメント防止やコンプライアンス違反防止を題材にしたeラーニングを年2回実施しており、2019年度は延べ35,839名が受講しました。その他、当社グループのコンプライアンス推進者を対象に、毎年、情報共有・意見交換を目的とした会議を開催し、グループ内のコンプライアンスの向上に取り組んでいます。CSR推進部からは毎月、コンプライアンスやCSRに関する情報提供ツールである「CSRだより」と、従業員から募集したコンプライアンス標語を掲載した「コンプライアンスカレンダー」を配信しています。

コンプライアンス意識調査の実施

当社グループは、毎年、国内において全従業員を対象にコンプライアンス意識調査を実施しています。2019年11月に実施した調査では(対象者:68,581名、回答者数:57,752名)、全従業員のコンプライアンス意識、職場実態を把握し、コンプライアンス意識の向上、違法行為・不正行為、ハラスメント等の防止に取り組んでいます。2019年5月～6月には、海外においても約18,000名を対象に、安全・コンプライアンスに関する意識調査を実施しています。

コンプライアンス違反について

2019年度において、反競争的行為、反トラスト法違反、独占禁止法違反により法的措置を受けた事例、また、環境法規制違反による罰金及び罰金以外の制裁措置、顧客プライバシーの侵害に関する不服申立はありませんでしたが、782百万円の売上高の過大計上があることが発覚し、2019年度第2四半期決算において是正を行いました。同様の事態が二度と発生しないよう、内部統制の一層の強化を図ります。

コンプライアンス

公正な事業慣行の推進

コンプライアンス経営の推進体制

当社は、コンプライアンス経営を推進するため、2003年に「コンプライアンス部(現CSR推進部)」を設置しま

した。また同年「コンプライアンス規程」を制定し、社長を委員長とするコンプライアンス委員会を本社に設置するとともに、内部通報制度「ニツツウ・スピークアップ」

品質

「品質」は、安全・コンプライアンスとともに、当社の企業価値向上の基盤です。お客様相談やアンケートなどのツールを整備し、常にお客様の声に耳を傾け、お客様や社会からの期待に応えるグローバル品質の維持・向上に取り組んでいきます。

品質に関する基本方針

日本通運グループは、企業の持続可能な発展とパフォーマンス改善の有用な手段として、サービス品質の維持・向上にグループ全体で取り組んでいます。物流を通じてお客様の豊かな暮らしを支えるために、お客様の声と真摯に向き合い、常にお客様に信頼され、満足いただける

高品質のサービスを提供するべく、国際的な品質管理システム「ISO9001」の認証取得に積極的に取り組んでいます。また、ISO認証取得支店においては、顧客アンケートの目標値を設定し、目標達成に向けたモニタリングを実施しています。

品質維持・向上への取組み

品質マネジメントシステム

当社グループは、ISO9001の取得に加え、独自の「貨物事故処理システム」を導入し、継続的な品質改善に取り組んでいます。特に損害額が500万円以上の事故については、担当部署（業務部）による指導を実施するなどの措置を行っています。

お客様相談受付システム

当社は、ホームページに寄せられたお客様からの「お問い合わせ・ご意見・ご要望」を全社で共有できる「お客様相談受付システム（VoCS）」を導入しています。ホームページのお問い合わせページは、お客様がより容易にお問い合わせをできるように、定期的なリニューアルを実施しています。この改善活動により、お客様からのお問い合わせ件数は増加しています。今後、お客様からいただいたご意見・ご要望をデータベース化することで、社会情勢や経済の変化を捉えた新商品の開発やサービス品質の改善等に取り組んでいきます。

2019年度受付件数

お問い合わせ	10,669件
ご要望	852件

顧客アンケート

航空貨物輸送部門では、ISO9001の認証を全国で取得しています。更に輸送サービス品質向上のため、お客様満足度に関する目標を全国で設定し、「顧客アンケート」を通して継続的にチェックを行っています。アンケートでいただいた様々なご意見やご要望を、定期開催する「見直し会議」で議論し、品質向上や改善に繋げています。

顧客アンケートの対応事例

航空事業支店国際貨物第四営業部営業第六課では、顧客アンケートを通して「お客様が輸送時のコンテナ内の環境により、お荷物の外装パッケージに錆びが生じることがあり困っている」ことを把握したことを受け、社内の関係部門と調整を行い、「コンテナ内の空気を換気することができる通風コンテナの使用」を提案しました。顧客アンケートで頂いたご意見を基に更なる輸送サービス品質とお客様満足度の向上に取り組んでいます。

お取引様アンケートの実施

引越事業では、サービスを利用したお客様に「引越しアンケート」への回答をお願いしています。アンケートでいただいたご意見やご要望は今後の事業改善やサービス開発に活かし、更なる顧客満足とサービス品質の向上に繋げていきます。

ステークホルダーとの価値共有に向けて

日本通運グループの事業は、幅広いステークホルダーの皆様との信頼のもとで成り立っています。

双方向のコミュニケーションによりステークホルダーの皆様への期待に応え、ともに事業を実現・成長させ、更に創出された価値を共有していくため、当社グループはエンゲージメントを重要視しています。



対話における基本方針

株主・投資家との対話は、経営トップが総括する経営戦略部門の経営企画部IR推進室が実務担当となるとともに、経営トップ、担当取締役及び経営幹部が面談に臨んでいます。国内、海外における個別面談に加え、電話会議、決算説明会、施設見学会、事業説明会、当社主催のスマールミーティング等の開催、証券会社主催のスマールミーティングやIRカンファレンス等への参加により、株主・投資家との対話機会の創出に努めています。対話を通じて株主・投資家からいただいた意見等は、取締役会に定期的に報告するとともに、社外取締役及び経営幹部並びに社内関係先へフィードバックし、企業活動への反映を図っています。

主な取組み

ステークホルダー	主な対話の方法・機会
お客様	・展示会・説明会・セミナー（随時） ・電話、WEBでの相談受付（日常的） ・お客様アンケート（随時）等
株主・投資家	・株主総会（年1回）・決算説明会（年4回） ・ESG対話（随時） ・統合報告書等の報告書（随時）等
関係会社・協力会社	・安全協議会（半期に1回） ・会議・説明会（随時）等
従業員	・内部通報制度「ニツツウ・スピークアップ」（日常的） ・個人面談（随時）・社内アンケート（随時） ・コンプライアンス意識調査（年1回） ・社内報（月1回）等
行政機関	・委員会・協議会・会議（随時）等
地域社会	・経済・業界団体への参加（随時） ・講演・教育の場への講師派遣（随時） ・社会貢献活動（随時）等

株主・投資家との建設的な対話の取組み

当社グループでは、経営方針や事業内容への理解を深めるための情報を積極的に開示するとともに、株主・投資家と経営層との面談を実施し、そこからの意見を取締役会へ報告するなど、対話の充実を図っています。

決算説明会では社長をスピーカーとする回とIR担当者をスピーカーとする回をそれぞれ年2回開催しているほか、国内機関投資家向け、海外機関投資家向け、個人投資家向けにミーティングや説明会、施設見学会などを行い、エンゲージメント強化の取組みを進めています。

2019年度実績

国内機関投資家向け
・社長・IR担当取締役、IR担当者による機関投資家との個別ミーティング -社長によるミーティング5件、IR担当取締役によるミーティング4件、IR担当者によるミーティング101件
・社長をスピーカーとするスマールミーティング3回
・各部門を総括する副社長3名をスピーカーとする事業説明会1回
・IR担当者による証券アナリスト等の取材対応46件
海外機関投資家向け
・海外投資家訪問（北米・欧州・アジア） -社長による訪問21件、IR担当取締役による訪問17件、IR担当者による訪問7件
・証券会社主催のコンファレンス参加4件
個人投資家向け
・説明会・会議7回
施設見学会
・国内：風力発電運搬・据付け（愛媛県西予市）
・海外：南アジア・オセアニア日本通運（シンガポール）各1回

会計年度(百万円):	経営計画2023	経営計画2018			経営計画2015				経営計画2012			
	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
売上高*1	2,080,352	2,138,501	1,995,317	1,864,301	1,909,105	1,924,929	1,752,468	1,613,327	1,628,027	1,617,185	1,569,633	
2011年3月期から2016年3月期までの報告セグメントごとの売上高*2												
運送												
国内会社												
複合事業	—	—	—	—	736,568	742,356	721,717	699,287	704,717	717,439	751,004	
警備輸送	—	—	—	—	53,803	55,401	54,651	58,842	58,764	59,542	60,875	
重量品建設	—	—	—	—	51,395	46,886	36,656	37,186	40,048	34,356	39,294	
航空	—	—	—	—	182,533	210,763	181,720	182,143	205,407	203,408	183,860	
海運	—	—	—	—	118,205	118,836	131,708	124,207	125,654	124,216	110,717	
海外会社												
米州	—	—	—	—	94,697	79,160	69,066	54,028	42,963	42,806	37,717	
欧州	—	—	—	—	84,579	83,609	72,788	44,230	46,453	45,069	44,724	
アジア・オセアニア*3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	93,830	
東アジア	—	—	—	—	115,068	101,321	92,156	68,812	72,967	76,955	—	
南アジア・オセアニア	—	—	—	—	70,225	64,607	51,367	44,291	44,811	45,564	—	
販売	—	—	—	—	367,328	420,155	412,846	383,738	374,076	352,507	322,699	
その他	—	—	—	—	173,632	143,602	61,460	41,802	40,368	35,980	32,347	
調整額	—	—	—	—	△138,935	△141,773	△133,672	△125,242	△128,206	△120,662	△107,437	
2017年3月期からの報告セグメントごとの売上高*2												
ロジスティクス												
日本	1,213,597	1,256,802*4	1,188,695*4	1,155,713	1,158,390	—	—	—	—	—	—	
米州	91,068	98,699	91,396	83,831	94,697	—	—	—	—	—	—	
欧州	119,338	114,812	96,048	79,286	84,579	—	—	—	—	—	—	
東アジア	112,048	122,754	117,487	101,746	115,068	—	—	—	—	—	—	
南アジア・オセアニア	90,112	91,874	85,382	70,343	70,225	—	—	—	—	—	—	
警備輸送	72,589	72,647*4	72,022*4	54,781	53,803	—	—	—	—	—	—	
重量品建設	52,358	47,751	47,602	46,985	51,395	—	—	—	—	—	—	
物流サポート	471,201	483,965	443,264	403,994	410,906	—	—	—	—	—	—	
調整額	△141,962	△150,806	△146,582	△132,381	△129,962	—	—	—	—	—	—	
営業利益	59,224	79,598	70,269	57,431	54,778	50,811	40,865	33,206	37,497	31,629	37,535	
親会社株主に帰属する当期純利益*5	17,409	49,330	6,534	36,454	35,659	26,382	26,345	23,831	26,949	8,541	12,566	
会計年度末(百万円):												
純資産	556,506	560,444	547,494	552,985	538,018	550,137	509,954	518,409	494,205	479,898	495,883	
総資産	1,518,037	1,536,677	1,517,060*6	1,521,800	1,484,953	1,453,617	1,377,443	1,247,612	1,230,964	1,147,539	1,201,801	
営業活動によるキャッシュ・フロー*7	98,206	72,698	91,865	102,360	78,844	74,519	57,892	60,937	80,754	76,019	82,198	
現金及び現金同等物の期末残高*7	96,171	102,092	137,891	163,386	146,007	148,942	125,900	113,689	135,882	78,383	121,187	
1株当たり*8(円):												
純資産*9	5,805.12	5,749.60	5,519.09	5,586.52	521.77	531.06	483.38	489.39	461.63	448.29	464.38	
当期純利益*9	185.06	515.13	68.06	371.32	35.61	25.87	25.62	22.89	25.85	8.19	12.05	
比率(%):												
営業利益率	2.8	3.7	3.5	3.1	2.9	2.6	2.3	2.1	2.3	2.0	2.4	
自己資本比率	35.5	35.4	34.9*6	35.2	35.2	36.6	36.0	41.2	39.1	40.7	40.3	
自己資本利益率(ROE)	3.2	9.2	1.2	6.9	6.8	5.1	5.2	4.8	5.7	1.8	2.6	

*1 売上高には、消費税等は含まれていません。
 *2 2011年3月期より「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 2009年3月27日)及び「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号 2008年3月21日)を適用しています。上記のセグメントごとの売上高は、セグメント間の内部売上高又は振替高を除き表示しています。
 *3 2011年3月期の組織変更によりアジア・オセアニア(運送、海外会社)は東アジア(運送、海外会社)と南アジア・オセアニア(運送、海外会社)に変更していますが、2010年3月期数値は分割不可能なため、従来の区分で記載しています。
 *4 警備輸送事業に関わる組織改正にあわせて、2019年3月期より日本(ロジスティクス)セグメントの一部を、警備輸送セグメントに変更しました。2018年3月期も変更後の区分に組み替えて記載しています。
 *5 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」として記載しています。

*6 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2019年度3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る総資産及び自己資本比率については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。
 *7 2015年3月期より警備輸送事業におけるCSDサービス及び両替金配金サービスにかかる現金を資金(現金及び現金同等物)の範囲より除外しています。これに伴い、2011年3月期から2014年3月期までの連結会計年度における「営業活動によるキャッシュ・フロー」及び「現金及び現金同等物の期末残高」については、当該会計方針の変更を遡って適用した数値を記載しています。
 *8 当社は、2017年10月1日を効力発生日として、普通株式10株を1株に併合しました。これに伴い、2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産及び1株当たり当期純利益を算定しています。
 *9 2017年3月期より役員報酬BIP信託を導入しており、信託が保有する当社株式を、「1株当たり純資産額」の算定上、期末発行済株式数から控除する自己株式に含めています。また、「1株当たり当期純利益額」の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています。

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
環境											
エネルギー使用量*1(原油換算)(kl)	349,009	351,802	366,671	370,122	373,367	381,386	—	—	—	—	—
水使用量*2(単体)(千m ³)	1,223	1,401	1,292	974	1,208	1,041	1,237	1,110	1,760	1,726	2,268
CO ₂ 排出量 (Scope1,2)(t-CO ₂)	854,530	873,089	918,388	942,363	961,431	970,994	970,438	976,884	—	—	—
CO ₂ 排出量 (Scope1,2、国内グループ計)(t-CO ₂)	725,342	761,242	809,864	851,831	869,875	876,159	885,066	890,995	947,411	1,201,552	1,249,832
CO ₂ 排出量 (Scope1,2、海外グループ計)(t-CO ₂)	129,188	111,847	108,524	90,532	91,556	94,835	85,372	85,890	—	—	—
産業廃棄物量 (国内グループ計)(t)	39,802	36,902	35,698	33,250	39,769	35,869	39,206	36,352	33,627	41,041	43,235
環境配慮車両保有台数 (国内グループ計)(台)	9,727	9,650	9,169	8,594	7,922	7,393	6,652	6,131	5,638	5,138	4,485
社会											
社員数 (単体)(人)	34,449	32,280	31,871	32,008	32,094	32,510	33,153	34,312	35,717	36,746	35,174
内、女性社員比率 (単体)(%)	17.3	15.1	14.2	14.0	13.6	13.0	13.3	14.4	13.9	13.9	13.7
女性採用比率 (単体)(%)	33.6	34.5	33.5	32.9	31.5	30.7	26.6	31.1	29.0	25.4	29.1
中途採用者数 (単体)(人)	15	6	14	6	7	4	4	—	—	—	—
内、女性中途採用者数 (単体)(人)	5	2	4	1	2	1	0	—	—	—	—
女性管理職比率 (単体)(%)	1.3	1.2	1.1	1.0	—	—	—	—	—	—	—
育休後の社員の復職率・男性 (単体)(%)	100	100	100	100	—	—	—	—	—	—	—
育休後の社員の復職率・女性 (単体)(%)	96	90	97	98	—	—	—	—	—	—	—
平均勤続年数 (単体)(年)	16.2	18.0	17.8	17.6	17.5	18.3	17.7	17.4	17.0	15.6	16.7
障がい者雇用率*3(単体)(%)	2.29	2.23	2.12	2.08	2.06	1.96	1.98	1.95	1.92	2.04	2.05
海外勤務社員数 (人)	22,811	22,068	21,403	20,651	20,602	19,954	18,563	17,846	16,395	15,773	15,398
内、海外現地雇用社員数 (人)	22,369	21,615	20,941	20,176	20,131	19,500	18,144	17,435	15,988	15,367	14,993
ガバナンス											
取締役会議案数 (件)	65	60	67	55	60	57	60	72	65	49	70
取締役会議事時間数 (時間)	14	18	20	17	17	18	26	32	27	28	30
労働災害：度数率*4	1.98	1.94	1.59	1.17	1.13	1.78	1.53	1.68	1.66	1.70	1.65
労働災害：強度率*5	0.09	0.03	0.10	0.10	0.10	0.19	0.03	0.03	0.26	0.03	0.17

*1 日本通運単体と国内・海外の連結会社を集計 (Scope1+2相当)
天然ガスは都市ガス13A：発熱量45GJ/千m³を適用。

*2 2019年度、2018年度は、国内グループ計、2009年度から2017年度は、日本通運単体のデータ。

*3 障がい者雇用納付金制度の算出方法に基づく数値。

*4 度数率とは、労働災害の発生割合を表す国際指標。
100万労働時間当たりの死傷者数=死傷者の数÷延べ労働時間数×1,000,000

*5 強度率とは、労働災害による怪我の程度を表す国際指標。
1,000労働時間当たりの損失日数=労働損失日数÷延べ労働時間数×1,000

財政状態及び経営成績の分析 (2019年4月1日～2020年3月31日)

経営環境概況

2019年度の世界経済は、米中貿易摩擦を中心とした貿易に関する保護主義の影響が顕在化し、中国経済の減速や、プレグジット、自動車産業の低迷等を背景とした欧州経済の減速、インドをはじめとする新興国経済の減速に加え、地政学リスクの高まりなど、先行き不透明な状況で推移しました。

日本国内経済においても、世界経済の影響を受けた輸出や製造業の減速、台風19号などの大型災害の影響、堅調な個人消費も消費増税の影響を受けるなど、下半期を中心に低迷しました。特に第4四半期においては、新型コロナウイルス感染症の拡大により世界・日本経済双方が大きく影響を受け、厳しい経営環境となりました。

このような経済情勢の中、物流業界においても、世界貿易と製造業の減速は貨物輸送需要を押し下げ、特に自動車関連貨物、鉄鋼を中心とした生産関連貨物、建設機械関連貨物の荷動きが鈍化しました。また、日本国内の貨物輸送需要についても、省力化・効率化投資に係る輸送需要の拡大や消費増税前の駆け込み需要などが見られましたが、総じて低調な荷動きに推移しました。

経営成績

売上高及び売上原価

売上高は2兆803億円と前年度に比べ581億円(2.7%)の減収となりました。売上高減少の主な内容は、新型コロナウイルス感染症拡大による減少42億円等によるも

のです。売上原価は1兆9,110億円で前年度に比べ385億円(2.0%)減、売上原価減少の主な内容は、利用運送費の減少等によるものです。売上総利益は1,693億円で前年度に比べ195億円(10.4%)減となりました。

販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は1,100億円で前年度と比べほぼ横ばいの8億円(0.7%)増となりました。

営業利益、経常利益

営業利益は592億円と前年度比203億円(25.6%)の減益となり、そのうち新型コロナウイルス感染症拡大の影響による営業利益への影響は、13億円の減益でした。経常利益は574億円と同比283億円(33.1%)の減益となりました。

その他損益及び親会社株主に帰属する当期純利益

特別利益は44億円で前年度比9億円(26.6%)増、特別損失は234億円で同比120億円(104.9%)増となりました。特別損失増加の主な内容は、減損損失の増加86億円等によるものです。

税金等調整前当期純利益は383億円となり、法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額、さらに非支配株主に帰属する当期純利益を加減した親会社株主に帰属する当期純利益は174億円と、前年度比319億円(64.7%)の減益となりました。

セグメント情報

報告セグメントごとの業績概況は、P.30-38をご参照ください。

財政状態

2019年度末の総資産は1兆5,180億円となり、前年度末比186億円(1.2%)減となりました。流動資産は6,723億円で同比399億円(5.6%)減、固定資産は8,457億円で同比213億円(2.6%)増となりました。流動資産減少の主な要因は、現金及び預金の減少等によるものです。固定資産増加の主な要因は、リース資産の増加等によるものです。

流動負債は4,652億円で前年度末比108億円(2.4%)増、固定負債は4,963億円で同比255億円(4.9%)減となりました。流動負債増加の主な要因は、コマーシャルペーパーの増加等によるものです。固定負債減少の主な要因は、長期借入金の減少等によるものです。

2019年度末の純資産は5,565億円で前年度末に比べ39億円(0.7%)減となりました。純資産減少の主な要因は、その他有価証券評価差額金の減少等によるものです。

キャッシュ・フローの概況

2019年度末の現金及び現金同等物の残高は、961億円で前年度末比59億円減となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは982億円の収入となり、前年度に比べ255億円収入が増加しました。そ

の主な要因は、売上債権の回収による収入が増加したこと等によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは918億円の支出となり、前年度に比べ8億円支出が増加しました。その主な要因は、固定資産の取得による支出が増加したこと等によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは117億円の支出となり、前年度に比べ29億円支出が減少しました。その主な要因は、コマーシャルペーパーの発行による収入が増加したこと等によるものです。

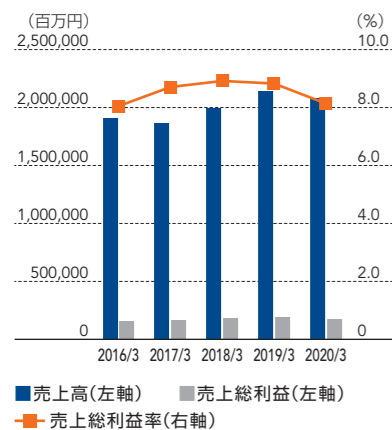
設備投資

日本通運グループは、将来の事業展開を鑑み、物流構造の改革や国際物流に対応した流通拠点、営業倉庫などのインフラ整備、車両運搬具の代替等の設備投資を行っています。2019年度は、ロジスティクスセグメントにおいて日本で656億円、海外136億円等総額1,033億円の投資を実施しました。

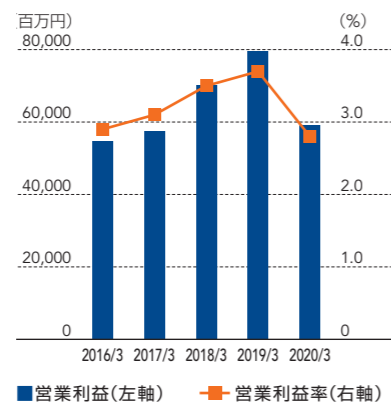
株主還元

株主還元政策については、P.26をご参照ください。

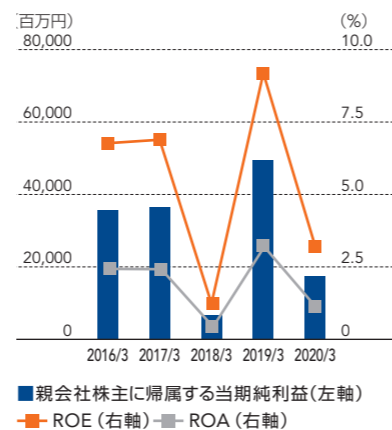
■ 売上高／売上総利益／売上総利益率



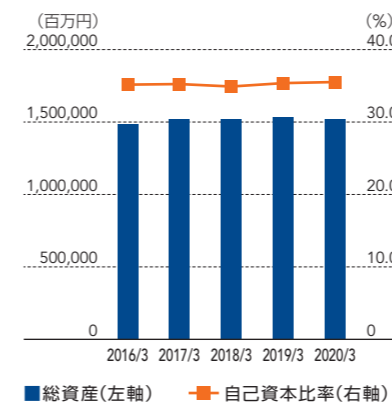
■ 営業利益／営業利益率



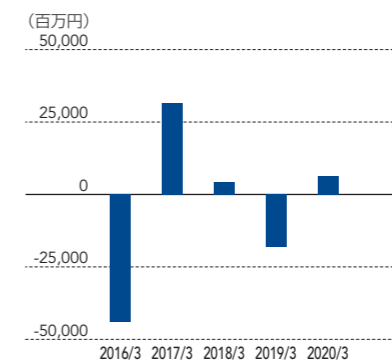
■ 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE／ROA



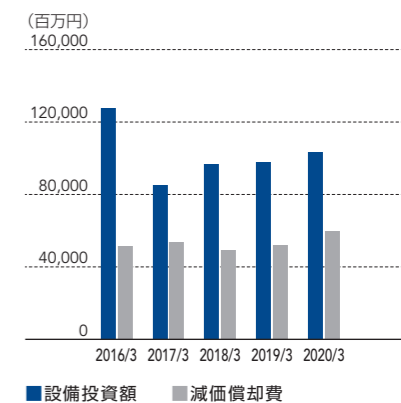
■ 総資産／自己資本比率



■ フリー・キャッシュ・フロー



■ 設備投資額／減価償却費



連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	173,338	141,319
受取手形	27,927	25,745
売掛金	331,586	305,843
たな卸資産	8,027	9,105
前渡金	5,595	6,076
前払費用	14,168	16,446
リース投資資産	119,522	133,018
その他	33,063	35,835
貸倒引当金	△964	△1,077
流動資産合計	712,263	672,312
固定資産		
有形固定資産		
車両運搬具	183,177	183,616
減価償却累計額	△139,392	△132,960
車両運搬具(純額)	43,785	50,655
建物	629,116	626,931
減価償却累計額	△374,336	△374,864
建物(純額)	254,779	252,066
構築物	69,988	71,328
減価償却累計額	△55,282	△55,662
構築物(純額)	14,705	15,666
機械及び装置	85,150	87,478
減価償却累計額	△65,535	△66,679
機械及び装置(純額)	19,615	20,799
工具、器具及び備品	112,239	114,381
減価償却累計額	△89,209	△88,471
工具、器具及び備品(純額)	23,029	25,910
船舶	21,276	21,100
減価償却累計額	△10,848	△11,686
船舶(純額)	10,428	9,414
土地	193,049	198,667
リース資産	9,479	30,552
減価償却累計額	△5,170	△12,930
リース資産(純額)	4,309	17,622
建設仮勘定	13,786	23,629
有形固定資産合計	577,488	614,431
無形固定資産		
借地権	7,887	7,966
のれん	12,701	2,644
その他	61,431	63,885
無形固定資産合計	82,020	74,496
投資その他の資産		
投資有価証券	100,718	89,422
長期貸付金	932	582
従業員に対する長期貸付金	35	32
長期前払費用	5,431	6,691
差入保証金	20,778	21,351
退職給付に係る資産	1,422	1,224
繰延税金資産	26,449	28,625
その他	10,107	9,809
貸倒引当金	△973	△942
投資その他の資産合計	164,903	156,796
固定資産合計	824,413	845,724
資産合計	1,536,677	1,518,037

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形	8,175	5,599
買掛金	173,323	162,287
短期借入金	43,226	67,136
未払金	35,667	39,767
未払法人税等	15,845	14,925
未払消費税等	9,430	9,329
未払費用	24,608	20,544
前受金	12,289	11,098
預り金	74,421	46,609
従業員預り金	306	314
賞与引当金	22,697	25,918
役員賞与引当金	156	107
その他	34,252	61,571
流動負債合計	454,402	465,209
固定負債		
社債	110,000	100,000
長期借入金	232,082	219,006
繰延税金負債	7,631	5,572
役員退職慰労引当金	478	312
特別修繕引当金	183	201
債務保証損失引当金	470	436
その他の引当金	307	458
退職給付に係る負債	144,624	133,134
その他	26,053	37,198
固定負債合計	521,830	496,320
負債合計	976,232	961,530
純資産の部		
株主資本		
資本金	70,175	70,175
資本剰余金	22,832	22,637
利益剰余金	471,176	461,499
自己株式	△19,854	△18,251
株主資本合計	544,329	536,060
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	40,704	29,573
繰延ヘッジ損益	△236	△124
為替換算調整勘定	△3,110	△5,062
退職給付に係る調整累計額	△38,070	△20,981
その他の包括利益累計額合計	△712	3,404
非支配株主持分	16,827	17,041
純資産合計	560,444	556,506
負債純資産合計	1,536,677	1,518,037

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
売上高	2,138,501	2,080,352
売上原価	1,949,635	1,911,049
売上総利益	188,866	169,303
販売費及び一般管理費		
人件費	63,139	61,198
減価償却費	8,072	8,787
広告宣伝費	4,093	4,157
貸倒引当金繰入額	44	400
その他	33,917	35,535
販売費及び一般管理費合計	109,268	110,078
営業利益	79,598	59,224
営業外収益		
受取利息	788	1,048
受取配当金	2,986	3,176
車両売却益	527	384
持分法による投資利益	608	—
為替差益	1,887	1,313
その他	5,710	4,291
営業外収益合計	12,507	10,214
営業外費用		
支払利息	2,858	2,864
車両売却除却損	170	151
持分法による投資損失	—	6,660
賠償・和解金	1,201	72
その他	2,072	2,256
営業外費用合計	6,303	12,004
経常利益	85,802	57,434
特別利益		
固定資産売却益	3,273	1,831
投資有価証券売却益	181	2,444
その他	60	175
特別利益合計	3,516	4,452
特別損失		
固定資産処分損	4,861	6,774
投資有価証券売却損	2	38
投資有価証券評価損	507	911
減損損失	5,245	13,928
その他	851	1,841
特別損失合計	11,468	23,493
税金等調整前当期純利益	77,850	38,392
法人税、住民税及び事業税	30,116	26,501
法人税等調整額	△3,057	△6,626
法人税等合計	27,058	19,874
当期純利益	50,791	18,518
非支配株主に帰属する当期純利益	1,461	1,109
親会社株主に帰属する当期純利益	49,330	17,409

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	70,175	24,707	444,717	△20,191	519,407	47,068	△27	3,941	△40,515	10,467	17,618	547,494
当期変動額												
剰余金の配当			△12,489		△12,489							△12,489
親会社株主に帰属する当期純利益			49,330		49,330							49,330
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△1,874			△1,874							△1,874
自己株式の取得				△10,081	△10,081							△10,081
自己株式の処分		0		37	37							37
自己株式の消却		△0	△10,381	10,381	—							—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△6,363	△208	△7,052	2,444	△11,180	△790	△11,971
当期変動額合計	—	△1,874	26,458	337	24,921	△6,363	△208	△7,052	2,444	△11,180	△790	12,949
当期末残高	70,175	22,832	471,176	△19,854	544,329	40,704	△236	△3,110	△38,070	△712	16,827	560,444

当連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	70,175	22,832	471,176	△19,854	544,329	40,704	△236	△3,110	△38,070	△712	16,827	560,444
当期変動額												
剰余金の配当			△15,138		△15,138							△15,138
親会社株主に帰属する当期純利益			17,409		17,409							17,409
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△195			△195							△195
自己株式の取得				△10,549	△10,549							△10,549
自己株式の処分		—	△0	204	204							204
自己株式の消却		—	△11,947	11,947	—							—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△11,131	112	△1,952	17,088	4,117	213	4,331
当期変動額合計	—	△195	△9,676	1,602	△8,268	△11,131	112	△1,952	17,088	4,117	213	△3,937
当期末残高	70,175	22,637	461,499	△18,251	536,060	29,573	△124	△5,062	△20,981	3,404	17,041	556,506

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	77,850	38,392
減価償却費	52,147	59,649
のれん償却額	1,286	1,217
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	328	△1,495
固定資産売却損益(△は益)	1,231	4,709
減損損失	5,245	13,928
賞与引当金の増減額(△は減少)	212	3,236
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	8,015	13,154
受取利息及び受取配当金	△3,774	△4,224
支払利息	2,858	2,864
持分法による投資損益(△は益)	△608	6,660
段階取得に係る差損益(△は益)	13	—
売上債権の増減額(△は増加)	△15,270	9,734
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,059	△1,076
仕入債務の増減額(△は減少)	7,806	△12,633
未払消費税等の増減額(△は減少)	△247	△545
その他	△32,854	△10,165
小計	103,181	123,405
利息及び配当金の受取額	3,960	4,413
利息の支払額	△2,898	△3,137
法人税等の支払額	△31,544	△26,475
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,698	98,206
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得による支出	△78,739	△92,124
固定資産の売却による収入	1,662	9,706
投資有価証券の取得による支出	△64	△13,275
投資有価証券の売却による収入	2,320	3,504
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△17,931	△78
その他	1,791	454
投資活動によるキャッシュ・フロー	△90,960	△91,813
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	10,387	15,577
長期借入れによる収入	30,650	21,010
長期借入金の返済による支出	△38,223	△25,971
社債の償還による支出	—	△15,000
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△3,639	△464
配当金の支払額	△12,480	△15,123
自己株式の取得による支出	△10,081	△10,549
その他	8,694	18,801
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,693	△11,720
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,843	△593
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△35,799	△5,920
現金及び現金同等物の期首残高	137,891	102,092
現金及び現金同等物の期末残高	102,092	96,171

「日本通運グループ 統合報告書2020」の発行にあたって

日本通運グループでは、これまで毎年アニュアルレポートを通じてステークホルダーの皆様への情報開示に努めてきましたが、中長期的な価値創造についてのご理解をより深めていただく目的で、今年度初めて統合報告書を発行しました。

「日本通運グループ 統合報告書2020」では、2037年に創立100周年を迎えるにあたり掲げた長期ビジョン「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」に向かっの企業価値向上に向けた取組みを紹介しています。企業理念、安全・コンプライアンス・品質への意識や企業メッセージ「We Find the Way」で表現されるお客様第一の姿勢といった変わらぬ価値観は、これまでもこれからも、グループ全体の事業の土台です。そこに、変わるべき価値観として「イノベーションによる新たな価値創造」を加えることで、事業は新たなステージへと進化していきます。また、長期ビジョンに対するマイルストーンとして2019年4月にスタートした5年間の経営計画「日通グループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」では、これまでの事業の延長線上にはない、非連続な成長へ向けての具体的な戦略と施策を策定するとともに、持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立を掲げています。

日本通運グループは、物流面でお客様のサプライチェーンを支え、社会インフラ維持の一端を担うことを通じて、人々の生活を支えています。また、災害時に緊急物資を運ぶ指定公共機関としての役割を担っています。当社グループは物流という事業を通じて、社会に貢献しており、事業を営むには、ステークホルダーの皆様との信頼関係が不可欠です。当社グループがどのように価値を創造し、ステークホルダーの皆様とどのようにその価値を共有するのか、そして、これからどのように事業を展開して、社会課題を解決していくのかをご説明することが非常に重要だと考えています。

「日本通運グループ 統合報告書2020」は経営企画部IR推進室を中心とした編集担当者が多くの関係部署と情報を共有し、意見を交換して作り上げたものです。

本統合報告書が、ステークホルダーの皆様へ、当社グループへのご理解を深めていただく一助になれば幸いです。また、今後も統合報告書の内容を更に充実させ、皆様との対話の深化や、透明性の向上に努めたいと考えています。本統合報告書をぜひご一読いただき、忌憚のないご意見・ご要望をお寄せいただけましたら幸いです。

2020年7月

取締役執行役員
経営企画部 財務企画部 担当

増田 貴

グローバルネットワーク (2020年3月31日現在)

米州

- NIPPON EXPRESS USA, INC.
- NEX TRANSPORT, INC.
- NIPPON EXPRESS TRAVEL USA, INC.
- ASSOCIATED GLOBAL SYSTEMS, INC.
- NIPPON EXPRESS CANADA, LTD.
- NIPPON EXPRESS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- NEX GLOBAL LOGISTICS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- NIPPON EXPRESS DO BRASIL TRANSPORTES INTERNACIONAIS LTDA.
- MAP CARGO S.A.S.
- ADELTA LOGIS, INC.

欧州

- NIPPON EXPRESS EUROPE GMBH
- NIPPON EXPRESS (DEUTSCHLAND) GMBH
- NEX LOGISTICS EUROPE GMBH
- NIPPON EXPRESS (NEDERLAND) B.V.
- NIPPON EXPRESS EURO CARGO B.V.
- NIPPON EXPRESS (U.K.) LTD.
- NIPPON EXPRESS (IRELAND) LTD.
- NIPPON EXPRESS (BELGIUM) N.V./S.A.
- NIPPON EXPRESS FRANCE, S.A.S.
- NIPPON EXPRESS ITALIA S.p.A.
- NIPPON EXPRESS (SCHWEIZ) AG
- NIPPON EXPRESS DE ESPAÑA, S.A.
- NIPPON EXPRESS PORTUGAL, S.A.
- NIPPON EXPRESS (RUSSIA) L.L.C.
- NIPPON EXPRESS (MIDDLE EAST) L.L.C.
- NIPPON EXPRESS (ISTANBUL) GLOBAL LOGISTICS A.S.

東アジア

- NIPPON EXPRESS (H.K.) CO., LTD.
- APC ASIA PACIFIC CARGO (H.K.) LTD.
- NIPPON EXPRESS (SHENZHEN) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (ZHUHAI) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS AUTOMOTIVE LOGISTICS (CHINA) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (GUANGZHOU) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS GLOBAL SCM (SHANGHAI) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (CHINA) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS CARGO SERVICE (SHENZHEN) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS GLOBAL LOGISTICS (SHANGHAI) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (XIAMEN) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (XI'AN) CO., LTD.
- SHANGHAI E-TECHNOLOGY CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (SUZHOU) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (SHANGHAI) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS KOREA CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (TAIWAN) CO., LTD.
- BEACON INTERNATIONAL EXPRESS CORP.

南アジア・オセアニア

- NIPPON EXPRESS (SOUTH ASIA & OCEANIA) PTE., LTD.
- NIPPON EXPRESS (SINGAPORE) PTE., LTD.
- NEX GLOBAL ENGINEERING PTE., LTD.
- NIPPON EXPRESS (AUSTRALIA) PTY., LTD.
- NIPPON EXPRESS (NEW ZEALAND) LTD.
- NIPPON EXPRESS (MALAYSIA) SDN. BHD.
- NITTSU TRANSPORT SERVICE (M) SDN. BHD.
- NIPPON EXPRESS (PHILIPPINES) CORPORATION
- NEP LOGISTICS, INC.
- NITTSU LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (THAILAND) CO., LTD.
- TBSC LOGISTICS CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS ENGINEERING (THAILAND) CO., LTD.
- PT. NIPPON EXPRESS INDONESIA
- PT. NITTSU LEMO INDONESIA LOGISTIK
- PT. NEX LOGISTICS INDONESIA
- NIPPON EXPRESS (INDIA) PVT. LTD.
- NITTSU LOGISTICS (INDIA) PVT. LTD.
- FUTURE SUPPLY CHAIN SOLUTIONS LIMITED
- NIPPON EXPRESS (VIETNAM) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS ENGINEERING (VIETNAM) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS BANGLADESH LTD.
- NIPPON EXPRESS (CAMBODIA) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (MYANMAR) CO., LTD.
- NITTSU LOGISTICS MYANMAR CO., LTD.

海外駐在員事務所

- Kazakhstan Representative Office
- NEX GLOBAL ENGINEERING PTE., LTD.
- INDONESIA Representative Office

会社概要及び株式情報 (2020年3月31日現在)

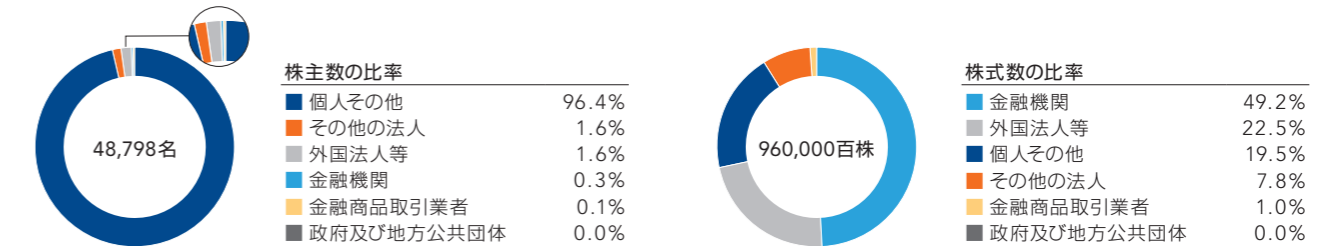
■ 会社概要

会社名	日本通運株式会社
本社	〒105-8322 東京都港区東新橋一丁目9番3号 電話番号 03-6251-1111
設立	1937年10月1日
資本金	70,175百万円
従業員数	34,449名

■ 株式に関する情報

上場取引所	東京
株式数	発行可能株式総数: 398,800,000株 発行済株式の総数: 96,000,000株
株主数	48,798名
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

■ 所有者別株式の分布状況



(注) 業績連動型株式報酬制度の信託財産として、日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬BIP信託口・75,946口)が保有する当社株式が金融機関の欄に1,241単元、及び単元未満株式の状況の欄に32株含まれています。なお、当該株式は、連結財務諸表及び財務諸表において自己株式として計上しています。その他の法人の欄には、証券保管振替機構名義の株式が10単元含まれています。個人その他の欄に自己株式29,466単元、及び単元未満株式の状況の欄に自己株式6株が含まれています。

■ 大株主の状況

氏名または名称	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,513	10.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,737	9.4
朝日生命保険相互会社	5,601	6.0
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	4,150	4.5
日通株式貯蓄会	3,634	3.9
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	3,567	3.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,291	2.5
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	1,960	2.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1,504	1.6
株式会社三菱UFJ銀行	1,492	1.6

(注) 上記のほか当社所有の自己株式2,946千株があります。信託銀行各社の所有株式数は、信託業務に係るものです。損害保険ジャパン日本興亜株式会社は、2020年4月1日付で損害保険ジャパン株式会社へ商号変更しています。

■ 所有者別株式数比率の推移

