

We Find the Way
 **日本通運**
NIPPON EXPRESS

〒105-8322 東京都港区東新橋一丁目9番3号
TEL : 03-6251-1111
URL : (日本語) www.nittsu.co.jp
(英語) www.nipponexpress.com



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。

日本通運(株)は、2017年10月1日に創立80周年を迎えました。これを機に、これまで大事にしてきた、創意工夫を積み重ね、お客様のために最善の方法を見つけ出し、実行するという変わることのない私たちの姿勢を示すものとして、企業メッセージ“We Find the Way”を制定しました。

当社グループは、全世界に様々な物流サービスを提供する、総合物流企業グループです。これからも、常に物流を通じた新たな価値創造に挑戦し、社会の発展の原動力として貢献し続けることを目指してまいります。

〈日本通運グループ企業理念〉

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

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。



Content

Overview

日本通運の強み	2
沿革・歴史	4

Management Strategy

社長からのメッセージ	6
------------	---

Operations

特集1 前経営計画の振り返り	12
特集2 「日通グループ経営計画2023 ～非連続な成長“Dynamic Growth”～」	14
特集3 2019年4月15日付 組織改正	16
セグメント概況	18

Governance & Sustainability

日本通運グループのESG経営	25
コーポレートガバナンス	29
社外取締役からのメッセージ	34
取締役・執行役員・監査役	35

Financial Section

財政状態及び経営成績の分析	36
主要経営指標 11カ年推移(連結)	40
連結財務諸表	42

Corporate Data

グローバルネットワーク	48
組織図	49
会社情報	50
株式情報	51

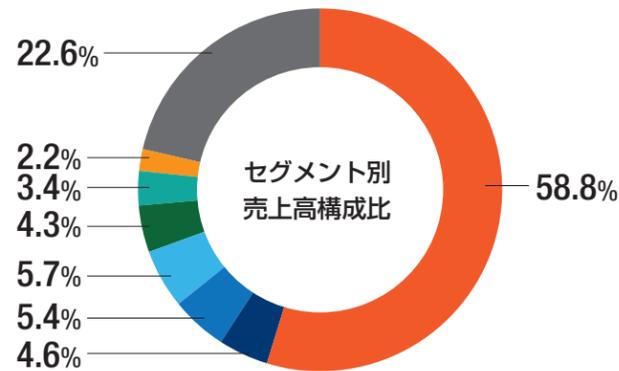
将来の見通しに関する注意事項

本アニュアルレポートには、将来についての計画や戦略、業績に関する内容が含まれています。これらは、現在入手可能な情報から当社が判断した見通しであり、経済情勢、事業環境、需要、為替レートの変動等により、実際の業績が見通しと大きく異なる可能性があります。

※「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、2015年3月期までの「当期純利益」は、2016年3月期以降は「親会社株主に帰属する当期純利益」と表示変更されますが、当レポート(財務セクションを除く)では「当期純利益」と表記しています。

連結売上高 (2019年3月期)

2兆1,385億円

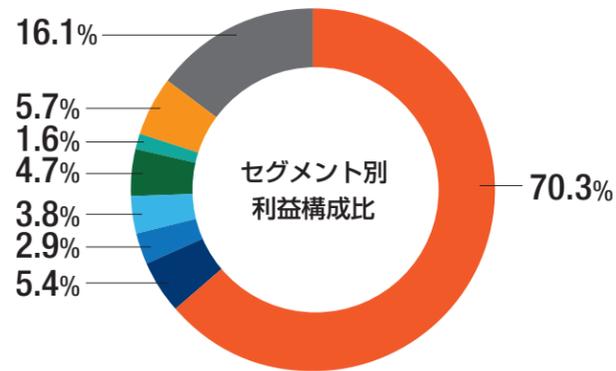


■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ 東アジア ■ 南アジア・オセアニア ■ 警備輸送 ■ 重量品建設 ■ 物流サポート

※グラフの比率は調整額を除いて作図しております。

連結営業利益 (2019年3月期)

795億円



世界最大規模のネットワーク

日本通運グループは、世界中どこへでも荷物を運びます。海外ネットワークは、1962年に初の海外現地法人を米国のニューヨークに設立したところから始まり、およそ60年の歳月をかけて築き上げてきました。

もちろん、拠点のないところでも、信頼できる現地のパートナーと組み、荷物をお届けすることが可能です。

日本通運グループに頼めばどこへでも運んでくれる。その信頼に応えるために、これからもネットワークを広げていきます。

子会社	299社
関連会社	68社
海外ネットワーク	46カ国
	302都市
	705拠点
従業員数 (連結)	71,525名
(単体)	32,280名

陸海空、すべての輸送手段を提供

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ご要望はその時々によって様々です。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おり、その時のお客様のニーズに合わせて選んでいただくことができます。

また、医薬品や生鮮食品などは厳密な温度管理が、精密機器などは振動制御が、美術品などは湿度管理が必要となります。これら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。

選択肢が沢山あるからこそ、世界中の多くのお客様にご満足いただけています。

自動車台数 (単体)	18,091台
(海外)	3,136台
荷役・建設車両台数 (単体)	5,043台
(海外)	1,371台
営業倉庫面積 (単体)	300万m ²
海外倉庫面積	306万m ²
フォワーディング数量 ^{※1} (海運)	68万TEU ^{※2}
(航空)	90万t [※]

※1 1月～12月の1年間の数量
※2 TEU: Twenty-foot Equivalent Units 20フィートコンテナ換算

the Way の追求

国内外に広がるネットワークと複数の輸送手段で、どんなものでも、どこへでも、どんな方法でも運ぶことができるということは前述の通りですが、私たちは、その中でもただ一つの最善の方法を見つけ出し、必ずやり遂げることに強くこだわっており、この点こそが、お客様から選ばれ続けてきた最大の理由だと考えています。

これは、創立から80年を超える長い歴史の中で積み上げてきた経験やノウハウ、そして企業メッセージ「We Find the Way」で示している私たちの哲学があるからこそ、実現できることだと自負しています。

脈々と受け継がれてきたこの強い意志と自信を次世代にも繋ぎ、これからも社会から求められる存在であり続けます。

We Find the Way

運ぶこと。それは、新しい未来をつくら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。



〈明治5年〉

陸運元会社を設立

江戸定飛脚問屋・和泉屋の支配人の佐々木 莊助が中心となり、運輸会社として陸運元会社設立。他の飛脚問屋もこれに合流し、今日に至る企業体として創業。



〈昭和3年〉

国際通運株式会社として発足

内国通運が国際運送と明治運送、国際通運(旧合同運送)を吸収合併し、社名を国際通運株式会社として発足。

〈昭和25年〉

日通株を上場、純然たる民間会社として再出発

通運事業法が施行され、国策会社から一民間企業としてのスタートを切る。

〈昭和12年〉

日本通運株式会社を創設

10月1日に「日本通運株式会社法」に基づく半官半民の国策会社として、民間企業・国際通運の業務を引き継ぐ形で発足。2017年に創立80周年を迎え、今日に至る。

〈昭和33年〉

ニューヨーク初代駐在員を派遣

米国のREA社と提携の2年後、同社のデスクを借りてスタート。航空・海運貨物、海外引越、旅行などの米国側代理店の品質チェックを行っていた。



〈昭和39年〉

東京オリンピックを運ぶ

オリンピック大会公認運送人として指定。競技用具、手荷物、開会式で放すハトの輸送のほか、マラソンや自転車の練習コースづくりやけがをした競技用馬輸送のためのコンテナ作製などあらゆる要請に応えた。



〈昭和49年〉

「モナ・リザ」を運ぶ

当時、米国に渡った以外は門外不出であった名画を上野・東京国立博物館へ輸送。



〈平成7年〉

阪神・淡路大震災で指定公共機関として救援物資などを輸送

トラック延べ3,200台、貨物船延べ225隻を投入し、救援物資を輸送した。物流は水道やガスと同様にライフラインであることがあらためて認識される。



〈平成15年〉

本社を汐留地区に建設 新本社ビルへ移転

当社の事業の原点ともいえる鉄道発祥の地、汐留地区で、グローバル企業としての新たな顔となるべく、「知的創造性を生み出す空間づくり」「人と環境に優しい建物」「周辺地域への貢献」をテーマに竣工した。



〈平成3年〉

東京都庁の移転作業を実施

荷物量は2トントラックにして3,500台分、延べ6,500人の人員が投入されて移転を実施。マスコミでも話題となった。



〈平成10年〉

「物流博物館」を開館

当社本社ビル内にあった「物流史料館(旧・通運史料室)」をベースに、東京都港区に新たに博物館として誕生。物流全般について紹介し、同時に企業資料を保存・公開している。



国立天文台「すばる望遠鏡」を輸送

すばる計画に関わるほとんどすべての貨物の輸送を担当した。世界最大級の主鏡はドイツから輸入した特殊トレーラーを用いて標高4,200mのハワイ島マウナケア山頂まで運び上げた。



〈平成20年〉

海外進出50周年。物流環境大賞と物流環境啓蒙賞をダブル受賞

自動車部品の輸送をトラックから鉄道コンテナへモーダルシフト。CO₂削減のみならず、リードタイムの短縮も実現したことが評価され、物流環境大賞を受賞。同時に産業廃棄物処理における教育体制が評価され、物流環境啓蒙賞を受賞。

〈平成26年〉

海外拠点500拠点を突破

〈平成27年〉

海外従業員2万人を突破

〈平成23年〉

東日本大震災で救援物資などを輸送

24時間体制で陸海空の輸送モードを駆使した支援物資輸送を行った。トラックの台数にして延べ6,810台の輸送を行った。



〈平成17年〉

愛知万博「愛・地球博」を運ぶ

場内指定事業者として愛知万博の開催準備を物流面からサポート。話題となった「マンモス」は、当社の総合物流機能を駆使し、シベリアからの冷凍輸送を無事成功させた。



〈平成29年〉

企業メッセージ「We Find the Way」を制定

創立80周年を迎え、新たな企業メッセージを制定。お客様の思いを実現することに対する日本通運の強い意志と自信をメッセージに込めた。

Tokyo C-NEXがオープン

当社最大規模の物流拠点。都心部へのアクセスはもとより、鉄道コンテナ・空港・港などの各基地まで30分以内と、物流拠点として好適な立地にある。



沿革

1872 1875 1928 1937 1950

歴史

1951 1958 1962 1964 1970 1974 1991 1995 1998 2003 2005 2008 2011 2014 2015 2017 2018

代表取締役社長 齋藤 充

はじめに

日本通運(株)は、1937年に創設され、創業以来、ものを運ぶことを通じて、人、企業、地域を結び、社会の発展を支えてきました。

現在、日本通運グループは368社で構成され、世界46カ国でロジスティクスを中心に事業展開しております。(2019年3月31日現在)

私たちの強みは、全世界に広がるネットワークと陸海空のすべての輸送モードを駆使したロジスティクスに加え、警備輸送、重量品輸送、美術品輸送といった専門輸送、物流サポートなどロジスティクスの周辺事業を併せ持っていることにあります。このような事業体は日本では当社グループのみで、非常にユニークな存在であるといえます。

多くのお客様に支えられ、おかげさまで、2019年3月期に初めて売上高2兆円を超えました。

私は2017年5月に社長に就任し、同年10月に、企業メッセージ“*We Find the Way*”を制定しました。

このメッセージには、「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。」という私たちの強い意志と自信を込めています。

これからは、グローバル規模でのロジスティクスの需要がますます増えていくと予想されます。この“*We Find the Way*”に込めた思いを実践し、日本通運グループが、世界中でロジスティクスのブランドとして認知され、更に大きなスケールで事業が展開できるよう、着実に成長戦略を展開していく所存です。

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

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”～についてご説明します。

A. 経営計画の策定の背景とこれまでの振り返り

これまでの10年を振り返りますと、2008年のリーマンショック、2009年の宅配便事業譲渡などにより、大きく落ち込んだ売上高、営業利益の回復・改善が大きな課題でした。その改善にめどが立ったのが、事業構造改革に取り組んだ経営計画2015であり、続く経営計画2018では、収益性ととも成長性にもこだわり、真のグローバルロジスティクス

企業を目指し、成長の布石を打ってまいりました。これまでの3つの経営計画を振り返り、達成できたこと、これからも継続すべき課題を整理したうえで、外部環境分析を通じて、捉えるべき機会と対処すべきリスクを認識し、将来のありたい姿をイメージし、新しい長期ビジョンを策定しました。

B. 長期ビジョン

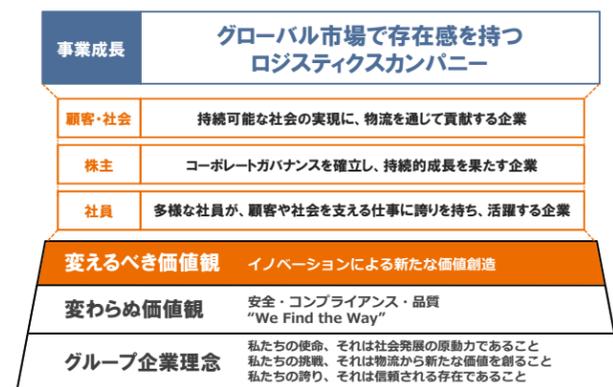
当社は2037年に創立100周年を迎えます。経営計画の策定にあたっては、その2037年に「日本通運グループとしてどのような姿になりたいか」を最初に考えました。その考えを長期ビジョンとして「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」になるということに決めました。

「グローバル市場で存在感を持つ」ということを数字に表すと、現在、連結売上高に占める海外売上高の比率は20%となっていますが、2037年にはその比率を50%に高めるといことです。

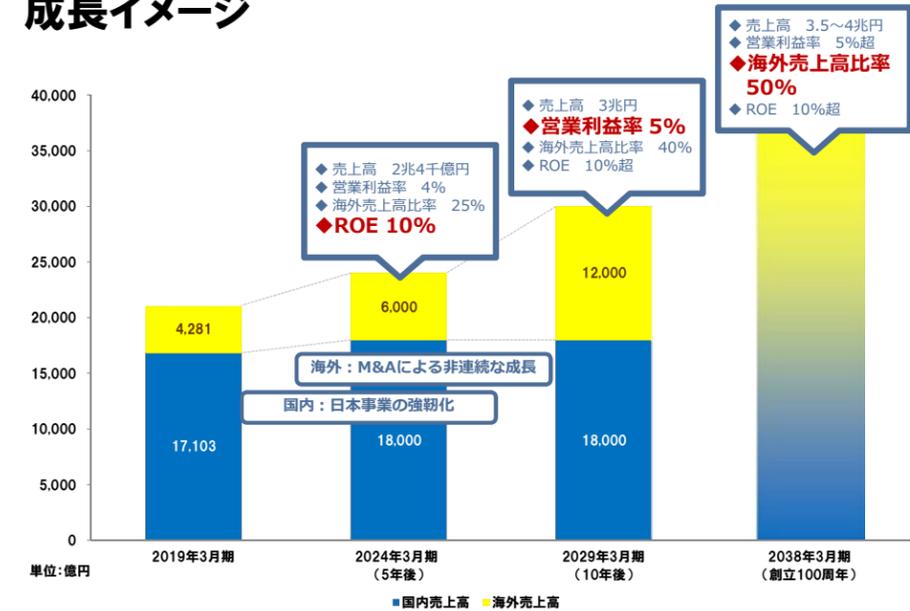
当社の売上高は2兆円を超え、海外の有力フォワーダーと遜色のないレベルまで近づいてきましたが、海外での売上高はわずか20%です。当社は日本発着の物流では競争力はあるものの、海外で成長していくにはまだまだ「存在感」が足りません。

そのため、もっと海外で日本通運の存在感を高める、グループ全体の意識をそのことに集中するために「グローバル市場で存在感」と表現しました。

創立100周年に向けて(2037年ビジョン)



成長イメージ



C. 非連続な成長“Dynamic Growth”

今回の経営計画には、「非連続な成長“Dynamic Growth”」というサブタイトルをつけています。この意味するところは、既存の事業はこれまでと比較してよりギアアップした成長を目指すということです。同時にこれまでとは違う取り組み、新たな地域や事業など従来とは異なる事業領域でも成長していくことを目指しています。

経営計画の期間もこれまでの3年間から5年間に変更して

います。この5年間で海外売上高約4,300億円(2019年3月期)をまず6,000億円(2024年3月期)にしたいと計画しています。6,000億円までのシナリオはオーガニックでの成長を考えています。

10年後の海外売上高は1兆2,000億円を目標に据えています。この目標達成にはオーガニックでの成長では足りません。一定規模のM&Aの実施も計画に含んでいます。

D. 「変わらぬ価値観」と「変えるべき価値観」

日本通運グループは、「日本通運グループ企業理念」を掲げ、どこどことし、安全・コンプライアンス・品質に対するこだわりを基本とした「現場力」、企業メッセージ“We Find the Way”に表現される「お客様第一の姿勢」といった変わらぬ価値観を土台として、今日まで成長してきました。

今後、将来にわたり、グローバルに、スピード感をもって成長していくためのイノベーションに取り組んでいく過程で、社員の意識・行動の変化が促され、そこに新たな価値が創造され、自律的・挑戦的な価値観・企業風土に変えていきたいと考えています。

また、単に事業における成長を成し遂げればよいということではなく、各ステークホルダーの期待するところをも認識し、その期待に応えていきます。

このように、「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」を加え、ステークホルダーの期待に応えつつ、事業の持続的成長を果たして「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」となることを目指す、という考え方を、グループ全体で共有し、同じ方向性をもって進んでいきたいと考えています。

E. コア事業の成長戦略

コア事業の成長戦略では、①顧客(産業)軸、②事業軸、③エリア軸という3つの営業アプローチで取り組んでいきます。特に顧客(産業)軸では、電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体を主要5産業として位置づけ、お客様の調達～生産～販売のグローバルな流れにとって最適なロジスティクスを、陸海空のすべての輸送モードを駆使し、着実に提供していくことで、経営計画最終年度の目標達成に向け取り組みます。

F. 日本事業の強靱化戦略

日本においては、収益性を更に高めていくことが課題です。当社は第二次世界大戦中に創立し、昭和の高度成長期を経て、国内に多くの支店を有するに至りましたが、「日本事業の強靱化戦略」の第一歩として、2019年10月に「支店の大括り化」を実施することとしました。組織改正により小規模の支店を統合し、適正な規模に拡大することにより、

G. まとめ

当社グループのありたい姿の実現に向け、第一歩となる経営計画が、日通グループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～です。

これまでの延長線上の成長から格段に加速する成長、また、様々な変革に取り組み、これまでとは異なる企業像で成長を遂げていくイメージ、そのような非連続な成長“Dynamic Growth”をグループ全体で共有し、実現したいという決意を表しています。

また、これまで当社は、海外のビジネスにおいて主に日本企業のお客様の海外進出とともに成長してきました。これからは、非日系企業のお客様とのお取引を増やして成長していく必要があります。非日系企業の拡大についてはGAM(Global Account Management)、GTA(Global Target Accounts)を設定し、アカウントマネジメントの強化により、新たな物流領域の獲得を目指します。

分散して行っていた業務をとりまとめるとともに、人材を生み出し、営業力強化と業務サポート体制を再構築し、安全・コンプライアンス・品質の強化に取り組めます。

また、あわせて、RPA(Robotic Process Automation)や自動運転技術などの新しいテクノロジーなどを採り入れ、生産性の向上に努めます。

企業のあり方・考え方を根本から革新することに挑戦し、これまでの取組みを継続・加速させる成長戦略を強力に推進します。加えて、変革に必要な経営基盤を得て強化する「非連続な成長」、様々な「取組みを支える機能強化」、あわせて、持続可能な社会に貢献するとともに、社員が幸せを感じる企業に変革することにも挑戦していきます。

ステークホルダーへのメッセージ

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おり、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、利益還元の充実に努める方針です。一方、内部留保につきましては、各種輸送サービスの拡販並びに輸送効率の改善に向けた、物流拠点の整備及び車両の代替等の設備投資に活用するとともに、財務体質の強化を図り、経営基盤の強化に努めていきます。

2019年3月期の年間配当金につきましては、1株当たり155円としました。また、今回の経営計画であらためて資本政策を見直し、配当性向は30%以上を目標に据えています。2020年3月期は1株当たり155円、配当性向は32.6%を予定しております。

また、資本政策として新たに総還元性向50%以上を5年累計で達成するよう設定いたしました。継続的な配当と

自己株買いを実施し、経営計画の目標を達成するよう努めていきます。

今後も、成長と利益の両立を果たし、財務体質の強化を図り、利益還元の充実に努めるとともに、当社グループが世界の多くの皆様から認められ、物流で世界を支える企業グループになるために、社会、お客様、株主、投資家、社員の皆様と、ともに歩み、ともに新たな価値を創造していきます。

日本通運グループは、経営計画で示した各戦略を着実に実行し、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目指し、グループ一丸となって、皆様のご期待にお応えしていく所存です。

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。

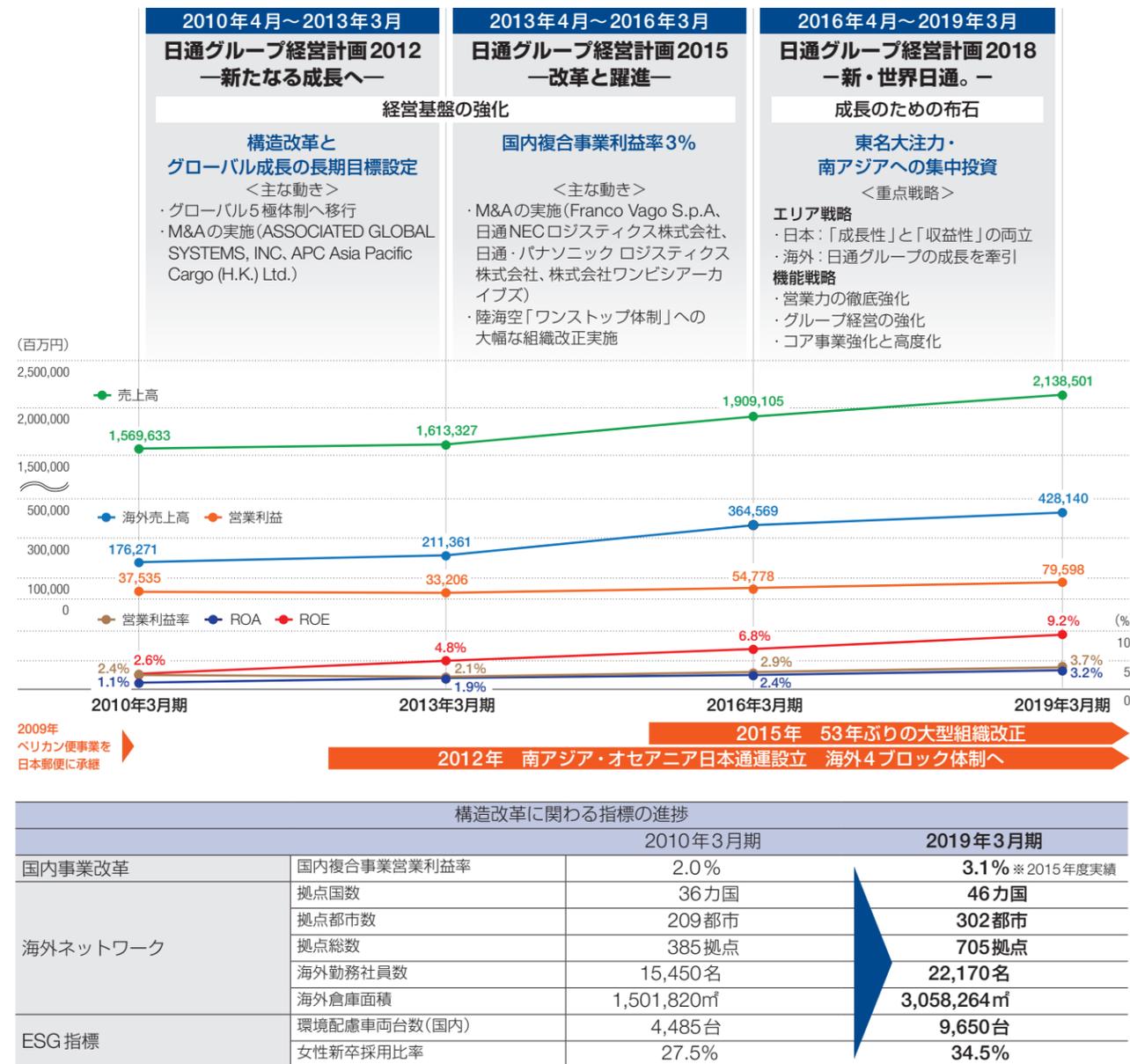
代表取締役社長

齋藤 充



特集1 前経営計画の振り返り

当社はこれまで、2011年3月期から2019年3月期の9年間にわたり3つの経営計画を遂行し、国内の構造改革と海外成長に向けて取り組んできました。2010年4月より始まった日通グループ経営計画2012、その意志を引き継ぐ日通グループ経営計画2015においては、リーマンショック後の世界不況とペリカン便事業の譲渡による売上高の落ち込みをM&Aで補うとともに、国内事業の構造改革に取り組み、強固な経営体質への変革を推進いたしました。その後、一定の成果を収めたこれらの事業構造改革を基盤に、2019年3月までは日通グループ経営計画2018のもと、攻めの成長戦略に転じました。海外での更なる事業成長に向けて、アカウントマネジメント、ワンストップ営業を中心とした営業力の徹底強化や、南アジアを中心とした海外への投資に加え、グローバルフォワーディングの購買力強化やシェアードサービス等の取組みを図り、経営計画の数値目標として掲げた指標もおおむね達成することができました。



日通グループ経営計画2018 結果報告

数値目標の達成状況

	経営計画目標	2019年3月期実績	達成率・実施率
売上高	2兆1,500億円	2兆1,385億円	99.5%
営業利益	750億円	795億円	106.1%(達成)
当期純利益	450億円	493億円	109.6%(達成)
総資産利益率 (ROA)	2.8%	3.2%	達成
国際関連事業売上高	8,600億円	8,242億円	95.8%
投資計画(3カ年累計)	2,000億円	2,562億円	128.1%

重点戦略の実施状況

エリア戦略	達成できたこと	継続課題
日本	「成長性と収益性の両立可能な基盤を構築」 売上高 ※海外を含む連結実績 2016年3月期 1兆9,091億円 → 2019年3月期 2兆1,385億円(+2,293億円) 営業利益 ※海外を含む連結実績 2016年3月期 547億円 → 2019年3月期 795億円(+248億円)	<ul style="list-style-type: none"> 東名大大都市圏での事業拡大 国内事業の収益化 (不動産事業、警備輸送、小口貨物、等)
海外	「海外事業により日通グループの成長を牽引」 海外売上高 2016年3月期 3,645億円 → 2019年3月期 4,281億円(+635億円) 「南アジア・オセアニアでの成長」 売上高(南アジア・オセアニア) 2016年3月期 702億円 → 2019年3月期 918億円(+216億円)	<ul style="list-style-type: none"> 南アジアの域内物流の強化 インド、アフリカへの先行投資 倉庫等の投資案件の収益化

機能戦略	達成できたこと	継続課題
営業力の徹底強化	<ul style="list-style-type: none"> ワンストップ営業の徹底に向け、陸海空の輸送モード別組織を、地域ブロックごとに再編 アカウント専門支店の新設 	<ul style="list-style-type: none"> 産業別マーケティングとターゲット産業の深耕 非日系顧客への営業強化
コア事業の強化と高度化	<ul style="list-style-type: none"> グローバルフォワーディングにおける購買力強化 海外でのロジスティクス事業推進に向けた取組み <ul style="list-style-type: none"> メコン開発センターを設置 中欧鉄道事業の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 海運事業改革の推進 医薬品ロジスティクスへの挑戦 先端技術の活用
グループ経営の強化	<ul style="list-style-type: none"> Traconf S.r.l.の買収 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな企業グループとしてのガバナンス強化 グループ内事業の最適化
経営基盤の強靱化	<ul style="list-style-type: none"> シェアードサービスセンター(SSC)の設置 ロジスティクスエンジニアリング戦略室、ダイバーシティ推進室の設置 	<ul style="list-style-type: none"> 営業・事務生産性の向上、管理コストの削減 IT構造改革
グループCSR経営の更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた地球環境への貢献 海外監査の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 環境長期目標達成への具体的取組み ダイバーシティ、同一労働同一賃金、働き方改革への対応

このたび、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。更に、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、新たに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。

基本的な考え方

イノベーション(革新)

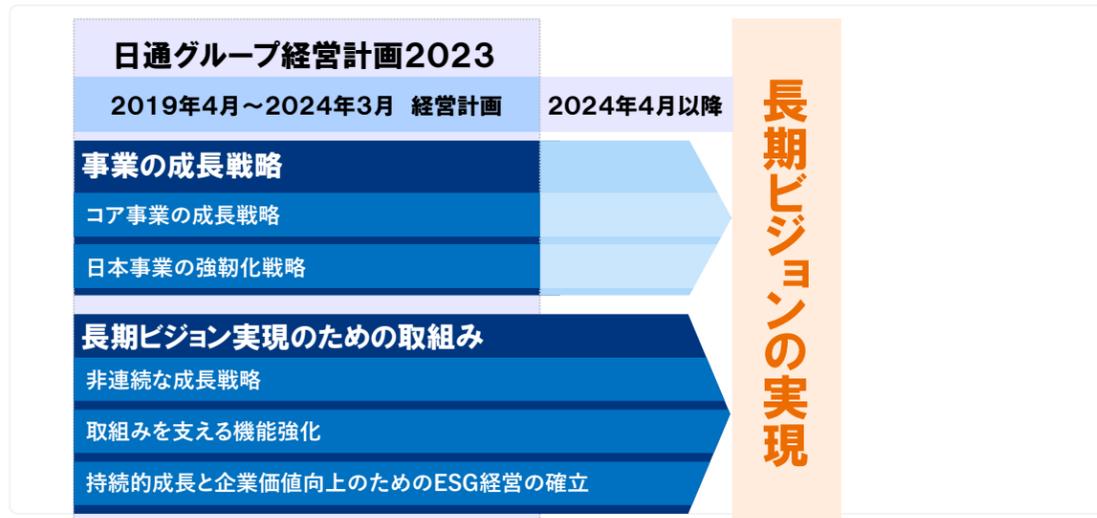
日本通運グループが挑戦するイノベーションは、長期ビジョンの実現に向けて、企業のあり方・考え方を根本から革新することである。イノベーションにより新たな価値を創造し、世界のお客様に選ばれ、グローバルな物流市場で存在感を持つ企業グループへ成長する。

事業の成長戦略

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。日本国内においては、成長戦略に取り組むとともに収益性を改善し、強靱な経営基盤を構築する。

長期ビジョン実現のための取組み

M&Aを活用し、グローバル市場で存在感を持つメガフォワードへ非連続な成長を遂げる。グローバルな企業グループとして、IT、R&D、人材、ブランド戦略やガバナンス改革など、経営基盤のイノベーションに取り組む。社会的課題解決に取り組む、持続可能な社会に貢献する。ワークスタイルの変革により、多様な人材が活躍し、社員が幸せを感じる企業となる。



	2022年3月期中間目標	2024年3月期目標
売上高	2兆2,500億円	2兆4,000億円
営業利益	830億円	1,000億円
営業利益率	3.7%	4.2%
当期純利益	540億円	630億円
海外売上高	5,200億円	6,000億円
ROE	9%	10%
フォワーディング数量	海運100万TEU／航空120万t	海運130万TEU／航空140万t

事業の成長戦略 コア事業の成長戦略

「顧客(産業)」「事業」「エリア」の3軸のアプローチを強力に推進し、強みである「日本」で培った顧客基盤や事業をグローバルに成長させることとしています。これまでも取り

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、お客様起点の営業アプローチは、まさに成果が出始めており、これを一層強化していきます。

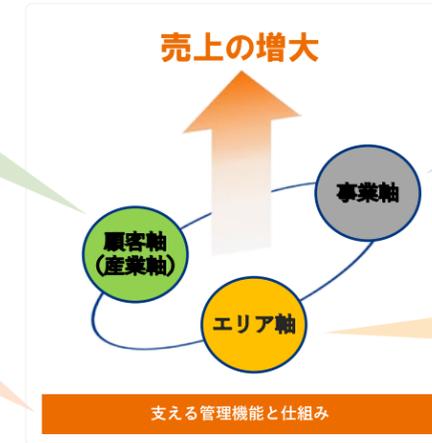
重点施策

● 顧客(産業)軸アプローチ

- ワンストップ営業・アカウント営業／アカウントマネジメント
- 産業・業種別の取組み
- EC市場の拡大による変化への対応
- 非日系顧客への営業拡大

● 3つの営業アプローチを支える管理機能と仕組み

- 売上・営業データに基づく営業活動支援システムの構築
- 営業プロセスKPIの導入
- グループの営業支援基盤強化



● 事業軸アプローチ

- フォワーディング事業
- ロジスティクス事業
- ネットワーク商品事業
- パッケージング・ソリューション事業

● エリア軸アプローチ

- 日本
- 米州エリア
- 欧州エリア
- 東アジアエリア
- 南アジア・オセアニアエリア

● 顧客(産業)軸アプローチ

産業・業種別の取組み

重点産業における産業特性や変化に対応したプラットフォーム構築

電機・電子産業

- IoTの拡大に伴う電子部品の需要拡大への対応
- 自動車産業
- 生産部品物流ネットワークの強化
- EV化に伴うサプライチェーンの変化への対応

アパレル産業

- 欧州の買収会社を軸としたハイファッションへの取組強化
- アジア等新興消費市場におけるファストファッションへの取組強化

医薬品産業

- GDP*規制強化を機会としたビジネスモデルの刷新
- * GDP: Good Distribution Practice 医薬品の適正流通基準

半導体産業

- 拡大する半導体産業への取組強化

● 事業軸アプローチ

フォワーディング事業

徹底したボリューム戦略の実施

顧客サプライチェーンに直結する事業として、フォワーディング、ロジスティクス、ネットワーク商品の各事業をコア事業と位置づけており、グローバル市場での拡大に重要なフォワーディング事業では、世界のメガフォワードと肩を並べていくために取扱数量を大きく伸ばしていく必要があり、そのための取組みと目標を示しています。

	2019年3月期	2022年3月期	長期ビジョン
海外輸送	68万TEU	100万TEU	200万TEU
航空輸送	90万t	120万t	200万t



ベースカーゴである海上輸送の取扱い拡大

- 海運事業改革
- NEXT50 PJのグローバル展開
- 海外現地法人における航空仕立力の強化
- グローバル購買の更なる推進
- 商品・企画・品質管理機能の強化
- e-booking等によるデジタル化

● エリア軸アプローチ

欧州

- 非日系顧客基盤の拡大
- ハイファッション、自動車、医薬品等、重点産業の取組み
- 中欧鉄道を利用した事業拡大
- アフリカ進出によるビジネスの拡大

日本

- 強みを活かした持続的成長
- 重点5産業(電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体)の取組み
- ベースカーゴである海運事業の拡大
- ロジスティクス戦略機能の強化

米州

- 重点産業の取組強化
- 自動車、医薬品、生鮮等、重点産業の取組み
- 非日系顧客基盤の拡大
- クロスボーダー事業の強化

南アジア・オセアニア

- 経営資源の集中投資
- 重点5産業、日用雑貨の取組み
- インド事業の強化・拡大
- 域内ネットワークの更なる拡充
- 欧州・米州向けフォワーディング強化
- 大型プロジェクト案件への取組み

東アジア

- 中国国内物流事業の拡大
- 自動車、医薬品等、重点産業の取組み
- チャイナグローバル企業との取引拡大
- 中欧鉄道を利用した事業拡大
- 新興エリア・未進出市場への取組強化

今後注力すべきエリア

- インド・アフリカ
- インド:自動車産業の進出や、消費財の大市場として国内物流への対応を強化するとともに、インド新幹線等のプロジェクト案件にも積極的に対応していく。
- アフリカ:北アフリカを中心とした欧州から派生する物流や、インド・中国との経済的結びつきの強い東アフリカでのビジネスチャンスを捉えていく。

日本通運(株)は、これまで安全・コンプライアンス・品質を基本とした「現場力」と、企業メッセージ「We Find the Way」に表現される「お客様第一の姿勢」といった変わらぬ価値観を土台に成長してきました。2019年4月には、長期ビジョンに掲げる「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」を実現するために、社員の挑戦する意欲を結実させることのできる体制へと組織改正を実施しました。この新たな体制のもと、これまでとは異なる企業像とスピードでビジネス拡大を推進し、当社を「外向き」で「迅速」な社風に変え、各部門が緊密に連携することで、経営計画の重点推進項目を確実に実行し、目標を達成していきます。

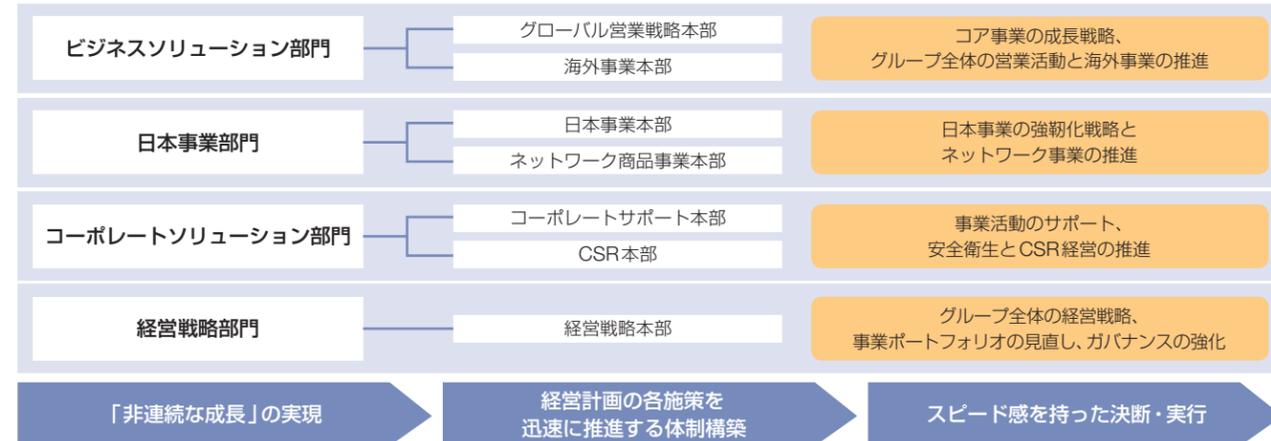
組織図は、P49をご覧ください。

1. 組織改正の概要

組織改正の狙い

- ビジネス拡大を従来にないスピードで推進する
- 顧客(産業)軸・事業軸・エリア軸の3軸アプローチによる「コア事業の成長戦略」と、成長戦略の基盤となる高い収益性の実現による「日本事業の強靱化戦略」を迅速に推進する
- コンプライアンスに関する取組みをより一層強化し、CSR経営を推進する

権限・責任の明確化と意思決定の迅速化



2. 各部門の概要

経営戦略部門

総括：代表取締役社長 齋藤 充

経営企画部と財務企画部で構成され、グループ全体の経営戦略を担います。

経営計画の企画・策定を行い、中長期的な視野でグループ全体の事業ポートフォリオの見直しや、

グローバルガバナンスの強化などを検討し実行していきます。また、全社及びグループ経営に関わる財務計画の企画、策定に関することを実行していきます。



ビジネスソリューション部門

総括：代表取締役副社長 石井 孝明

グローバル営業戦略本部、海外事業本部を所管しており、グループ全体の営業戦略と海外事業の戦略策定を担っております。

経営計画における事業の成長戦略として、顧客(産業)軸・事業軸・エリア軸の3軸アプローチによる「コア事業の成長戦略」を実行していきます。特に、顧客(産業)軸の強化を重要視し、業界分析に基づいて、ターゲットとする5つの産業(電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体)を特定しました。たとえば、医薬品の流通に関しては、厳格な品質

管理を義務づけるグローバルスタンダードができつつあります。私たちは、それをビジネスチャンスとして捉えています。品質管理の厳格化に伴うお客様の負担増加に対し、私たちがこれまで培ってきた物流の共用手法を医薬品物流の現場にも導入し、複数の会社が共用できる基盤を開発することにより、お客様の負担を大きく軽減できると信じています。なお、これらの主要5産業については、国内とグローバル(海外)で売上高目標をKPIとして設定し、グループで営業を促進していきます。



項目(売上高)	国内 ^{*1}		海外	
	2019年3月期 実績	2024年3月期 KPI	2019年3月期 実績	2024年3月期 KPI
電機・電子産業への取組強化	1,150億円	1,200億円	1,050億円	1,450億円
自動車産業への取組強化	800億円	1,100億円	590億円	1,100億円
アパレル産業への取組強化	160億円	245億円	480億円	800億円
医薬品産業への取組強化	160億円	360億円	100億円	400億円

項目(売上高)	2019年3月期 実績	2024年3月期 KPI
非日系顧客の拡大(GAM・GTA ^{*2})	260億円	430億円

項目(フォワーディング数量 ^{*3})	2019年3月期 実績	2024年3月期 KPI
海上フォワーディングの拡大	68万TEU	130万TEU
航空フォワーディングの拡大	90万t	140万t

^{*1} 国内実績とKPIは、日本通運(単体)
^{*2} GAM: Global Account Management GTA: Global Target Accounts
^{*3} 1月～12月の1年間の数量

日本事業部門

総括：代表取締役副社長 秋田 進

日本事業部門は、鉄道、積合せ自動車、引越などを司るネットワーク商品事業本部と、国内地域7ブロックを所管する日本事業本部で構成されています。

日本事業の強靱化戦略とグループのネットワーク事業の推進を担っています。「日本事業の強靱化戦略」に掲げた「国内支店組織の更なる大括り化」の

具体的施策として、小規模の支店を統合し、適正な規模に拡大することにより、営業力とガバナンスの強化、並びに生産性の向上に取り組んでまいります。また、業務の自動化、省力化や引越事業の強化、積合せ輸送事業の生産性の向上もあわせて進めてまいります。



日本事業の強靱化	指標	KPI(2022年3月期)	KPI(2024年3月期)
組織の大括り化・管理組織のスリム化	費用削減効果	30億円	45億円
事務プロセスの改革	費用削減効果	30億円	50億円
本体事業の収益性向上	費用削減効果	20億円	25億円
料金改定	利益増効果	30億円	50億円

コーポレートソリューション部門

総括：代表取締役副社長 竹津 久雄

コーポレートソリューション部門はグループ全体の事業活動のサポートと、安全衛生とCSR経営の推進を担います。

経営計画で掲げているESG経営のなかで、「社員が幸せを感じる企業」への変革を目指しています。社員が自律的に生き生きと仕事に取り組める、活力に満ちた会社にするために、社員制度改革、人材育

成、ダイバーシティの推進とワークスタイルの変革を進めています。

またESG経営の基礎として、持続可能な社会の発展及び自社の持続的成長の観点から、優先的に取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定し、それに向けた具体的な施策を推進していきます。



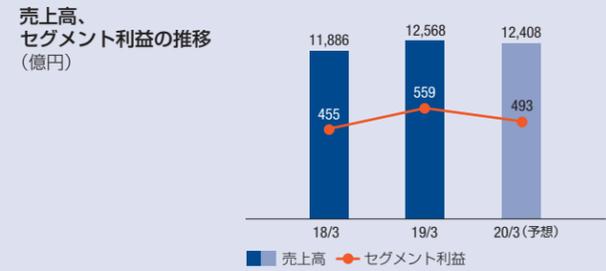
環境(E)	指標	KPI(2022年3月期)	KPI(2024年3月期)
CO ₂ 排出量削減(単体)	2018年3月期比	16,000t削減	24,000t削減

社会(S)	指標	KPI(2024年3月期)
ダイバーシティの推進	女性社員の勤続率 [*]	男性社員と同水準
ワークスタイルの変革	年次有給休暇取得率	2018年3月期比倍増

^{*}入社8年目前後の女性社員の勤続率

セグメント概況

日本 (2019年3月31日現在)



2020年3月期見通し (2019年10月31日現在)	売上高	1兆2,408億円
	セグメント利益	493億円

事業概要・対象エリア

対象エリア：日本
事業開始年：1937年
事業概要：日本各地で、日本通運(株)、子会社並びに関連会社が、鉄道利用運送事業、貨物自動車運送事業、倉庫業、利用航空運送事業、海上運送業、港湾運送事業及び付随する事業を行っています。また、(株)ワンピナーカイズ並びにその子会社が、情報資産管理業を、日通旅行(株)等の子会社並びに関連会社が、旅行業及び付随する事業を行っています。

主要製品及びサービス：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

セグメントの戦力

従業員数：40,586名
セグメント資産額：8,043億円
設備投資額：456億円

TOPICS

労働力不足解消及び業務効率化対応

ドライバー不足等が深刻化するなか、持続的な、安定的かつ良質な物流サービスの提供に向け、2019年に、鉄道事業でコンテナ貨物運賃料金等を、貸切自動車事業で運賃・料金等の届出運賃を改定しました。

業務効率化の動きとして、札幌市の倉庫で自動フォークリフト等の無人搬送車(AGV)等を利用した夜間作業の無人化を開始するとともに、自動運転の実用化に向け、北海道で自動運転トラックの実証実験を行いました。



自動走行するフォークリフト

物流拠点の新設

2019年に福岡市と愛知県刈谷市に物流拠点を新設しました。前者では保税蔵置場や、精密機器等の保管・輸配送に対応するほか、医薬品の適正流通ガイドラインに準拠した空調設備・防塵塗装、非常用発電機も備えています。自動車部品産業の集積地である後者は、鉄道の貨物駅に隣接し、自動車輸送と鉄道輸送を複合的に取り扱う通過型集積倉庫です。



福岡中央ロジスティクスセンター

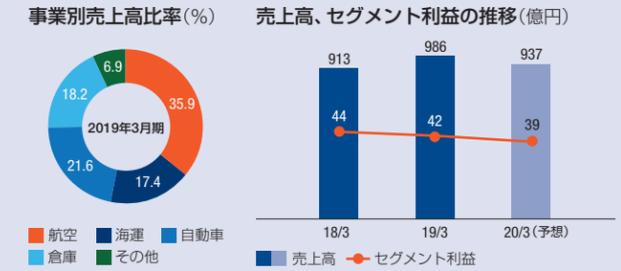
環境配慮型サービス

当社は、2019年4月に、旅客フェリーで当社開発のコンテナを利用する貨客混載サービスとして、「NEX-NET: Seaライン名古屋⇄仙台」を発売しました。物流の需要が多い名古屋・仙台間に新たな輸送手段を加えることで、トラックドライバー不足への対応やBCP(事業継続計画)対策に繋がる環境に優しい輸送サービスとして期待されます。



鉄道・内航併用12フィートハイブリッドコンテナ

米州 (2019年3月31日現在)



2020年3月期見通し (2019年10月31日現在)	売上高	937億円
	セグメント利益	39億円

事業概要・対象エリア

対象エリア：米国、カナダ及び中南米
最初の現地法人設立(事業開始年)：1962年(米国)
事業概要：米州の各都市で、利用航空運送事業、海運業、倉庫業等について、米国日本通運(株)等の子会社並びに関連会社が行っています。また、米国日通旅行(株)が旅行業を行っています。

主要製品及びサービス：航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送、旅行

セグメントの戦力

従業員数：3,040名
セグメント資産額：526億円
設備投資額：10億円

2019年3月期の業績概況

航空輸出貨物及び自動車運送の取扱いが堅調に推移したこと等により、売上高は986億円と前連結会計年度に比べ73億円、8.0%の増収となりましたが、前年の過年度における過払い利用費の戻し入れの反動減等もあり、営業利益は42億円と前連結会計年度に比べ2億円、4.9%の減益となりました。

2020年3月期見通し (2019年10月31日現在)

世界経済の減速などによる景気の下押し要因が顕在化する見通しです。
航空事業を中心とした国際貨物の輸送需要が予想以上に低迷する見通しです。
回復は、さらに時間を要すると想定しています。

TOPICS

米国ケンタッキー州レキシントンに拠点を開設

米国日本通運(株)は、2019年3月にケンタッキー州レキシントンに営業所を開設しました。大手日系自動車メーカーが工場を構え、関連するサプライヤーも数多く集積している同地で、自動車産業を主なターゲットとし、物流網の構築を図っていきます。



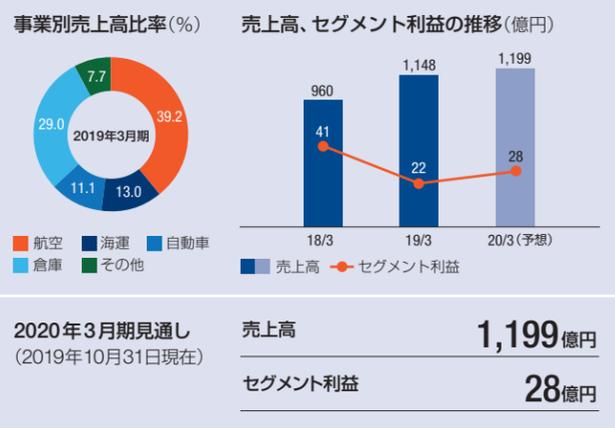
レキシントン営業所

パナマ支店開設

米国日本通運(株)は、2018年7月にパナマのパナマシティにてパナマ支店を開設し、同国で唯一の日系フォワーダーとして、中南米向けの保税在庫オペレーション業務、輸出入フォワーディング及び倉庫業務、海外引越業務などを行っています。

パナマは、太平洋と大西洋とを結ぶ運河で有名ですが、海路の通過点としての役割のみならず、中南米で最大のコンテナ数量を取り扱う発着点として、中南米向け貨物の保管基地の機能を果たしており、このハブ機能の活用に向け、当社でも取り組んでまいります。

欧州 (2019年3月31日現在)



事業概要・対象エリア

対象エリア：イギリス、オランダ、ドイツ等欧州及びアフリカ

最初の現地法人設立(事業開始年)：1977年(オランダ)

事業概要：欧州の各都市で、利用航空運送事業、海運業、倉庫業等について、英国日本通運(株)、オランダ日本通運(株)、ドイツ日本通運(有)、フランス日本通運(株)、フランコ・ヴァーゴ(株)及びトラコンフ(有)等の子会社並びに関連会社が行っています。

主要製品及びサービス：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

セグメントの戦力

従業員数： 3,519名

セグメント資産額：756億円

設備投資額： 196億円

2019年3月期の業績概況

航空貨物及び自動車運送の取扱いが堅調に推移したことや、新規連結会社が増えたこと等により、売上高は1,148億円と前連結会計年度に比べ187億円、19.5%の増収となりましたが、のれんの償却額の増加等もあり、営業利益は22億円と前連結会計年度に比べ18億円、45.3%の減益となりました。

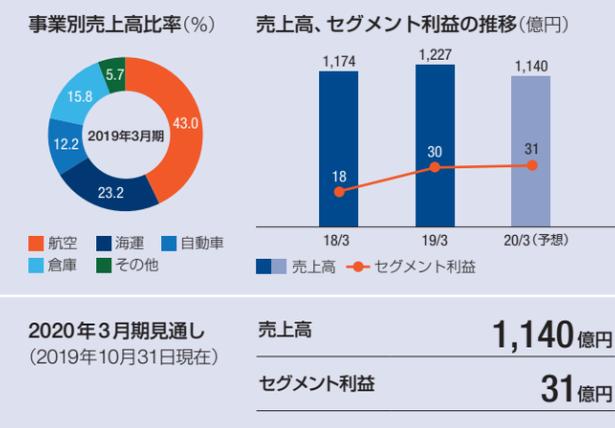
2020年3月期見通し (2019年10月31日現在)

世界経済の減速などによる景気の下押し要因が顕在化する見通しです。

航空事業を中心とした国際貨物の輸送需要が予想以上に低迷する見通しです。

回復は、さらに時間を要すると想定しています。

東アジア (2019年3月31日現在)



事業概要・対象エリア

対象エリア：中国、台湾及び韓国

最初の現地法人設立(事業開始年)：1979年(香港)

事業概要：東アジアの各都市で、利用航空運送事業、海運業、倉庫業等について、香港日本通運(株)、日通国際物流(中国)有限公司、台湾日通国際物流(株)及びAPCアジア・パシフィック・カーゴ(株)等の子会社並びに関連会社が行っています。

主要製品及びサービス：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

セグメントの戦力

従業員数： 4,965名

セグメント資産額：546億円

設備投資額： 8億円

2019年3月期の業績概況

航空及び海運輸出貨物の取扱いが堅調に推移したこと等により、売上高は1,227億円と前連結会計年度に比べ52億円、4.5%の増収となり、営業利益は30億円と前連結会計年度に比べ11億円、62.9%の増益となりました。

2020年3月期見通し (2019年10月31日現在)

世界経済の減速などによる景気の下押し要因が顕在化する見通しです。

航空事業を中心とした国際貨物の輸送需要が予想以上に低迷する見通しです。

回復は、さらに時間を要すると想定しています。

TOPICS

フィンランドで営業を開始

当社のグループ会社APC LOGISTICS AB(スウェーデン)は、2019年6月にフィンランドの首都ヘルシンキに支店を開設しました。フィンランドでは、伝統的基幹産業である製紙・パルプ・木材に、金属・機械産業、情報通信産業が加わり主要産業となっており、同社が優位性を持つ北欧-アジア間の航空・海運輸出入フォワーディング業、トラック事業において、スウェーデン系企業や北欧系企業を中心にサービスを展開してまいります。

モロッコに拠点開設

フランス日本通運(株)は、モロッコにおけるカサブランカに次ぐ拠点として、タンジェMED港内に2019年6月、「タンジェMed・ロジスティクスセンター」を開設しました。同港はアフリカ最大級のコンテナ港で、多くの日系自動車部品関連企業をはじめ、約800のグローバル企業が進出するタンジェ・フリーゾーンに隣接しており、物流ハブとして同国政府が戦略的な施策を展開しています。



タンジェMed・ロジスティクスセンター

TOPICS

中国-欧州間で定期便サービス

日通国際物流(中国)有限公司と欧州日本通運(有)は、2019年6月より、中国-欧州間クロスボーダー輸送サービス「Eurasia Train Direct」の定期便サービスを開始しました。中国各地から週3便がポーランドとドイツに到着します。更に、上海からデュッセルドルフに週1便、発着一貫管理を行う混載輸送サービスも開始し、高品質と大幅なリードタイム短縮を実現しました。



「Eurasia Train Direct」の定期便サービス

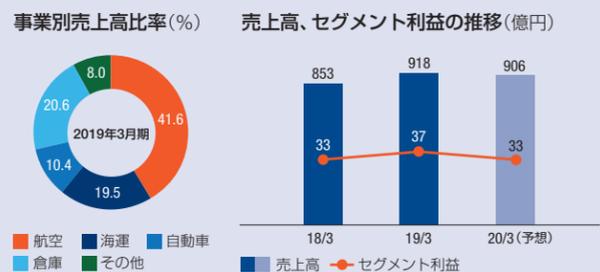
西安からデュイスブルグ向けブロックレインの試験運行

日本通運(株)は、2018年12月に中国にて、自社で1列車を編成する西安駅発ドイツ・デュイスブルグ駅向けブロックレインの試験運行を実施しました。これは、日本通運(株)が経済産業省より委託を受けた平成30年度「質の高いインフラの海外展開に向けた事業実施可能性調査事業(チャイナ・ランド・ブリッジの利活用推進に向けたハード・ソフト面の改善のための調査)」に基づく取組みの一環です。



西安駅の専用列車

南アジア・オセアニア (2019年3月31日現在)



2020年3月期見通し (2019年10月31日現在)

売上高 **906**億円

セグメント利益 **33**億円

事業概要・対象エリア

対象エリア：シンガポール、タイ等南アジア及びオセアニア

最初の現地法人設立(事業開始年)：1973年(シンガポール)

事業概要：南アジア・オセアニアの各都市で、利用航空運送事業、海運業、倉庫業、重機建設業等について、シンガポール日本通運(株)、タイ日本通運(株)及びオーストラリア日本通運(株)等の子会社並びに関連会社が行っています。

主要製品及びサービス：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

セグメントの戦力

従業員数： 7,984名

セグメント資産額： 675億円

設備投資額： 90億円

2019年3月期の業績概況

倉庫及び自動車運送の取扱いが堅調に推移したこと等により、売上高は918億円と前連結会計年度に比べ64億円、7.6%の増収となり、営業利益は37億円と前連結会計年度に比べ3億円、9.3%の増益となりました。

2020年3月期見通し (2019年10月31日現在)

世界経済の減速などによる景気の下押し要因が顕在化する見通しです。

航空事業を中心とした国際貨物の輸送需要が予想以上に低迷する見通しです。

回復は、さらに時間を要すると想定しています。

TOPICS

インドネシア・ゴベル工業団地に「ブカシロジスティクスセンター」を竣工

NEXロジスティクスインドネシア(株)は、インドネシアの西ジャワ州ブカシ県に、「ブカシロジスティクスセンター」を2019年3月に竣工しました。同センターはゴベル工業団地内に新設され、電機・電子、自動車、アパレル、医薬品などの各産業に対する物流に加え、日用雑貨、食品における販売物流にも幅広く対応します。



ブカシロジスティクスセンター

タイに多機能ロジスティクス倉庫開設

日通ロジスティクスタイランド(株)は、2018年7月に多機能ロジスティクス倉庫「アマタシティチョンプリロジスティクスセンター」を開設しました。同センターが開設されたアマタシティチョンプリ工業団地は700社以上の企業が進出するタイ最大規模を誇る工業団地です。そのうち日系企業が7割を占め、主に自動車関連企業が集積し、更なる経済成長が見込まれています。



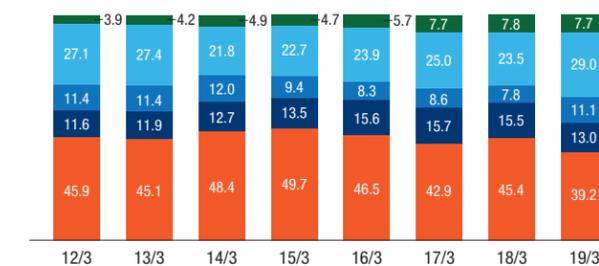
アマタシティチョンプリロジスティクスセンター

海外各地域の事業別売上高比率の推移(%)

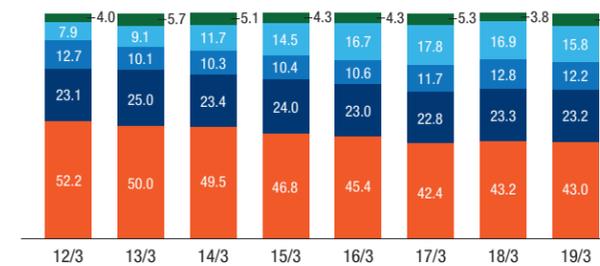
米州



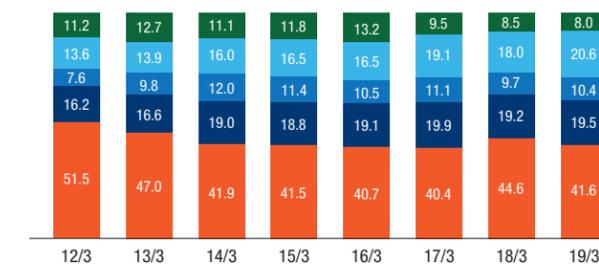
欧州



東アジア



南アジア・オセアニア

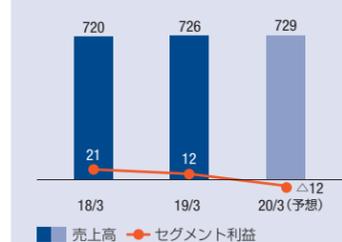


■ 航空 ■ 海運 ■ 自動車 ■ 倉庫 ■ その他

警備輸送 (2019年3月31日現在)



売上高、セグメント利益の推移 (億円)



2020年3月期見通し (2019年10月31日現在)

売上高 **729**億円

セグメント利益 **△12**億円

事業概要・対象エリア

対象エリア：日本

事業開始年：1965年

事業概要：日本通運(株)が警備業及び付随する事業を行っています。

主要製品及びサービス：警備輸送

セグメントの戦力

従業員数： 6,489名

セグメント資産額： 1,135億円

設備投資額： 30億円

2019年3月期の業績概況

キャッシュ・ロジスティクスの拡販等により、売上高は726億円と前連結会計年度に比べ6億円、0.9%の増収となりましたが、人件費や燃油費の増加等により、営業利益は12億円と前連結会計年度に比べ8億円、41.9%の減益となりました。

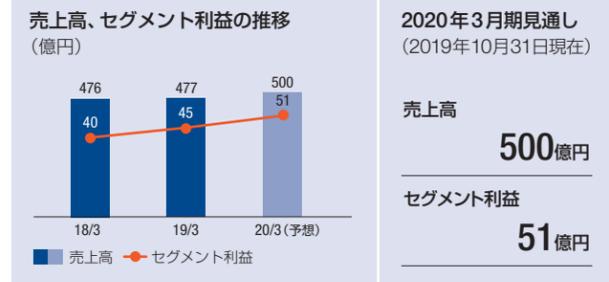
2020年3月期見通し (2019年10月31日現在)

社員制度改革等、人件費に関連するコストが大幅に上昇する見通しです。

人手不足を背景とした料金改定交渉や設定便の効率化などのコスト削減の取組み効果により、7月31日公表時点から、赤字幅は圧縮する見通しです。

(注)警備輸送事業に関わる組織改正の実施にあわせて、2019年3月期より、日本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月期につきましても変更後の区分に組み替えた数値を記載しています。

重量品建設 (2019年3月31日現在)



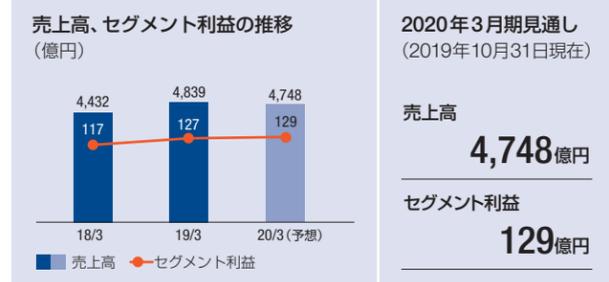
事業概要・対象エリア
 対象エリア：日本
 事業開始年：1963年(建設業の初登録)、これ以前から重量品輸送を行う。
 事業概要：日本通運(株)並びに関連会社が、重量物の運搬、架設、設置及び付随する事業を行っています。
 主要製品及びサービス：重量品建設

セグメントの戦力
 従業員数：867名
 セグメント資産額：235億円
 設備投資額：18億円

2019年3月期の業績概況
 前年の海外における大型プラント工事の反動減等もありましたが、売上高は477億円と前連結会計年度に比べ1億円、0.3%の増収となり、営業利益は45億円と前連結会計年度に比べ4億円、11.3%の増益となりました。

2020年3月期見通し (2019年10月31日現在)
 風力発電の輸送・据付工事やシャットダウンメンテナンスが、下期も継続する見通しです。
 火力発電関連工事があるものの、上期に比べ案件規模が縮小する見込みです。

物流サポート (2019年3月31日現在)



事業概要・対象エリア
 対象エリア：日本、タイ
 事業開始年：1964年(日通商事(株)の設立年)
 事業概要：日通商事(株)、日通商事タイランド(株)等の国内外の子会社並びに関連会社が、物流機器・包装資材・梱包資材・車両・石油・LPガスをはじめとする各種商品の販売、リース、車両の整備、保険代理店業務等を行っています。また、日通不動産(株)等の子会社が不動産業を、(株)日通総合研究所が調査・研究業等を、日通キャピタル(株)がロジスティクスファイナンス事業等を、(株)日通自動車学校が自動車運転教習業を、キャリアロード(株)が労働者派遣業を行っています。
 主要製品及びサービス：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

セグメントの戦力
 従業員数：3,934名
 セグメント資産額：3,411億円
 設備投資額：97億円

2019年3月期の業績概況
 石油販売単価が上昇したこと及び輸出梱包業務の取扱いが増加したこと等により、売上高は4,839億円と前連結会計年度に比べ407億円、9.2%の増収となり、営業利益は127億円と前連結会計年度に比べ10億円、9.0%の増益となりました。

2020年3月期見通し (2019年10月31日現在)
 日通キャピタルにおけるロジスティクスファイナンス事業の増収は継続する見通しです。
 日通商事(株)の中国向け輸出梱包等の取扱いが減少、石油販売単価の下落等による減収を見込んでいます。
 一方、LPガス、リース事業などの増益効果を見込んでいます。

日本通運グループのESG経営

当社グループは、事業を通じて持続可能な社会に貢献することが、自社の持続的成長と企業価値向上に繋がるものと捉えており、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、経営計画のなかで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、環境(E)については「物流企業としてCO₂排出量削減にこだわる」をテーマとし、当社グループで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や、社会的な要請にも対応するべく、活動を推進しています。社会(S)については、「社員が幸せを感じる会社に変革する」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。ガバナンス(G)については、「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、経営に対する大きなリスクともなり得ることから、「安全・コンプライアンス・品質」をガバナンスに位置づけています。更に、グローバルなガバナンスを実現・強化するため、ホールディング制の導入も視野に入れ、様々な検討を行っています。

持続的成長と企業価値向上のためのESG経営



E 環境
重要課題：地球環境への責任



日本のCO₂排出量の約18%を排出*する運輸業界において、当社は、リーディングカンパニーとして、CO₂排出量の削減は最優先課題であると考えています。また、当社グループでは、物流事業を通じた環境負荷低減への取組みは、対処すべき課題であるとともに、挑むべき事業成長の機会でもあると認識しており、これまで以上に、モーダルシフトや共同配送、風力発電への対応など、環境を切り口にした事業展開を増進していきます。

一方、事業者としてCO₂排出量削減にこだわり、2030年度までの長期目標の達成に向け、施設照明のLED化、環境配慮車両導入、再生可能エネルギーの利用等を強力に推進していきます。

*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(内訳)2017年度実績

2018年度の実績

- CO₂排出量 761,242t(国内グループ、うち単体439,544t)
- 全車両保有台数に占める環境配慮車両保有台数割合 ... 46.0%
- 国内環境配慮車両保有台数 9,650台

環境(E)に関する長期目標

●CO₂排出量の削減目標

- ・日本通運(単体)： 2030年度までに2013年度比で30%削減。
- ・国内グループ会社：2030年度までに対2013年度比で20%削減。
- ・海外グループ会社：各国状況を鑑み、日本に準じて自主目標の設定。

1. 総排出量の数値目標

- 2013年度基準値 490,513t(単体)、885,066t(国内グループ)
- 2030年度目標値 343,359t(単体：30%削減)、708,053t(国内グループ：20%削減)

2. 売上高百万円当たり原単位の数値目標(単体)

- 2013年度基準値 469.72kg/百万円
- 2030年度目標値 328.80kg/百万円(30%削減)

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

- 2016年度基準値 21.96kg/百万円
- 2030年度目標値 19.08kg/百万円(30%削減)

●日本通運グループのCO₂排出量削減状況(2013年度・2018年度対比)

	2013年度	2018年度	増減
CO ₂ 排出量	970,438 t	873,089 t	△97,349 t

●日本通運(単体)CO₂排出量推移と削減目標



CO₂排出量削減の取組み

環境に配慮した物流施設の拡充

当社グループは、環境に配慮した施設を拡充しています。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温室効果ガス削減に一層効果のある設備、生物多様性に配慮した設備などを配し、従業員や地域住民の安全衛生の向上と事業の継続に資する施設の拡充を図っています。



最新鋭の設備機器や環境配慮型設備を備えた大阪支店事務所ビル
撮影：(株)プライズ

事業を通じた貢献

専門性の高い環境貢献事業

重量品建設事業や資源循環・エコリサイクル事業といった、専門性の高い技術が必要とする事業を有しており、再生可能エネルギーの普及やリサイクルの推進を物流で支えるといった社会課題解決に貢献するとともに、日本通運グループの収益基盤の一つと位置づけ、日本事業の強化戦略の一環として取り組んでいます。



国内トップシェアを誇る風力発電設備輸送

モーダルシフト

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。各輸送モードを有機的に結び付けることで、環境負荷の低減や輸送の効率化に加え、BCP(事業継続計画)対策としても推進しています。

2019年には、モーダルシフトを後押しする商品として、RSVコンテナ(鉄道・内航船双方の輸送に対応した12ftハイブリッドコンテナ)を利用した「NEX-NET」シリーズ第3弾となる「NEX-NET:Seaライン名古屋⇄仙台」を発売しました。

また、当社の「RORO船を利用した静岡～佐賀間のモーダルシフト」と「環境に優しい鉄道輸送で三重～広島間の

安定的タイヤ輸送」が、一般社団法人日本物流団体連合会主催の第20回物流環境大賞において、それぞれ「物流環境保全活動賞」を受賞しました。

輸送機関別CO₂排出原単位



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

S 社会
重要課題：人権の尊重



「社員が幸せを感じる企業に変革する」取組みを進めています。

働きがいのある職場を実現するべく、ダイバーシティ&インクルージョンを推進していきます。加えて、ワークスタイルのイノベーション、つまり、仕事の仕方の根本的な変革に取り組み、社員が自律的に、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に取り組んでいます。

事業を通じた貢献としては、災害時の指定公共機関としての役割を果たすべく、平時からの準備を進めています。

当社グループの取組み

ダイバーシティ推進、浸透活動

本社に設置しているダイバーシティ推進室を中心に、eラーニング、集合教育による継続的な教育や、イントラネット内に専用ポータルを設け、社長や各支店長など経営層がダイバーシティ推進のためのコミットメントを発信し、目的、必要性、強気に推進する決意表明を掲載し、従業員への周知により、意識改革、行動改革を促す取組みを継続しています。

障がい者雇用

障がい者の雇用の促進・安定を図るため、事業主が特別な配慮をする体制をとっている特例子会社を設置するとともに、当社グループの全国の各拠点で職域拡大を図っています。

	2017年3月期末	2018年3月期末	2019年3月期末
障がい者雇用率	2.08%	2.12%	2.23%
障がい者雇用者数	8,154.5人	8,340.5人	8,659.0人

(注)障がい者雇用納付金制度の算出方法に基づく数値

「指定公共機関」としての使命

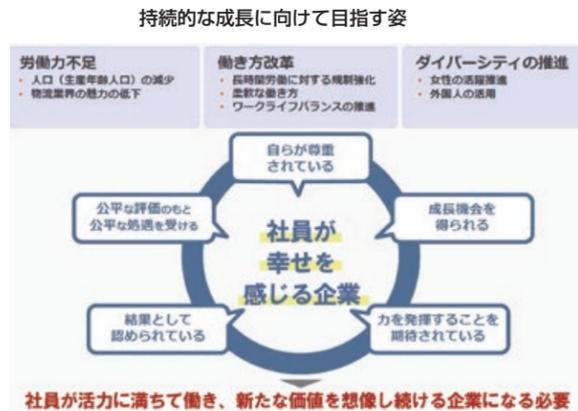
当社は「災害対策基本法」「国民保護法(武力攻撃事態等における国民の保護のための措置に関する法律)」及び「新型インフルエンザ等対策特別措置法」において、貨物自動車運送事業者における「指定公共機関」に指定されており、危機管理体制や各種システムを整備することで、非常事態時の都道府県等の要請に基づく緊急物資の輸送等、その社会的責務を果たしています。

社長からのメッセージ

「社員が幸せを感じる企業」に変革するために

私は、2019年4月から始まった日通グループ経営計画2023で、「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、取り組んでいます。ここは、私が社長に就任して以来、強調している点で、特に重要視している部分です。「社員が幸せを感じる企業」としての条件は3つあると思っています。第1に、フェアな賃金であること。第2に、会社や現場が社会に対して認識されること。第3に、職場の雰囲気、上司・部下が風通し良くコミュニケーションができること。この3つが充足できれば、社員に幸せを感じてもらえると考えています。そのために、2019年4月から社員制度改革を進めており、同一労働・同一賃金への対応とともに、フェアな賃金体系の実現に取り組んでいます。また、社員区分の見直しや役割等級制度の導入による人事制度改革も同時に進めています。今の役割に前向きに取り組む、成果に繋がる行動を自ら考え、失敗を恐れずにチャレンジするような、自律的・挑戦的なスタイルを実現できるように、変革の一步を踏み出しています。

多様な社員が持つ力を最大限に発揮することで、物流を通して世界の人々のよりよい暮らしと持続可能な社会の発展を支えることができると信じて活動しています。



G ガバナンス
重要課題：良識ある企業行動

ガバナンスについては、「持続的な企業価値向上を支える仕組みの構築」がテーマです。「安全・コンプライアンス・品質」については、会社の存続に関わる大きなリスク要因になり得るという考えに立って、ガバナンスの要素として分類しています。

当社グループの取り組み

安全への注力
「安全の誓い」「安全トップコミットメント」

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」を制定するとともに、2015年3月期から、トップの覚悟と責任を明確に示した「安全トップコミットメント」のポスターを各職場に掲示し、事故・災害防止の重要性和強い決意を示しています。

労働災害の指数

	2016年3月期	2019年3月期
度数率※1	日本通運 1.13	1.94
	同業者 2.68	3.42
強度率※2	日本通運 0.10	0.03
	同業者 0.15	0.12

※1 度数率：労働災害の発生割合を表す国際指標
 $100万労働時間当たりの死傷者数 = \frac{死傷者の数}{延べ労働時間数} \times 1,000,000$
 ※2 強度率：労働災害によるけがの程度を表す国際指標
 $1,000労働時間当たりの損失日数 = \frac{労働損失日数}{延べ労働時間数} \times 1,000$

コンプライアンス教育の実施

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「コンプライアンス・ハンドブック」を配布し、コンプライアンス意識の浸透を図っています。また、このハンドブック等を活用したコンプライアンス教育にも注力しており、2019年3月期は62,388名が受講しました。更に、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ラーニングの実施で、2019年3月期は延べ34,382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、コンプライアンスに関する情報共有・意見交換を目的とした会議を実施し、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。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

日本通運(株)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めます。

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・コードの各原則を全て実施しています。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は、「コーポレー

トガバナンス・コードへの当社対応方針と取組み」を作成し、当社ホームページ等で開示しています。

<https://www.nittsu.co.jp/ir/pdf/governance/2019-corporate-governance-policy-effort.pdf>



「株主の権利・平等性の確保」

株主の権利確保のため、迅速、正確、公平な情報提供を行い、株主総会における議決権の円滑な行使のための環境の整備に努め、積極的な情報開示をするともに、すべてのステークホルダーとの建設的な対話に努めています。

「取締役会等の責務」

取締役会に係る規程等を定め、職務と責任の明確化により、適切なリスクテイクを支える環境整備を行うとともに、積極的な意見交換が可能な風土の醸成を図っています。監査役会は、独立性の高い構成とし、それぞれの監査役が取締役と常時意見交換できる体制と環境を整えています。独立社外取締役を過半数とした諮問委員会を設置し経営の監督を行うとともに、こうした任意の仕組みを活用し、統治機能の充実を図っています。また、取締役会等の実効性についての調査、分析、評価を実施し、向上に努めています。

「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」

社会とともに発展を目指す持続的な成長と中長期的な企業価値の創出のためには、幅広いステークホルダーと双方向のコミュニケーションをもち、皆様の期待に応えるよう努めていくことが重要と考えています。日通グループ経営計画2023においても、持続的成長と企業価値向上のためのESG経営を掲げ、事業の大前提となる「安全・安心」「コンプライアンス」を基本とした物流サービスを、世界中の人々に提供することで、社会的課題の解決と持続可能な社会の発展に貢献することとしています。

「株主との対話」

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の実施、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。

「適切な情報開示と透明性の確保」

法令開示要件の有無にかかわらず、株主との建設的な対話において有用と判断する情報については、様々な手段を通じて、適時、適切、積極的に広く社外に発信しています。高品質な監査の実施を可能にする対応を図り、透明性の確保に努めています。

コーポレートガバナンスの実施状況

コーポレートガバナンス体制

当社は監査役設置会社です。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。

組織形態	監査役設置会社
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(うち、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 2019年3月期の開催実績: 20回
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 2019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(うち、取締役兼務者)	33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

(2019年6月27日現在)

内部監査・監査役

内部監査、監査役監査及び会計監査を独立的かつ相互補完的に遂行することによって、客観性を維持した監査体制を構築しています。

内部監査部門については、本社に監査部を設置し、「日本通運グループ監査規程」に従い、従業員の職務執行が法令及び定款等に基づいて適正に行われているか、臨店監査及び書面監査等の内部監査を実施し、適宜、社長へ報告しています。また、内部監査部門は、経営上発生する損失の危険を防止するために、「日本通運グループ監査規程」に従って積極的に助言、提言を行っています。

社外取締役・社外監査役

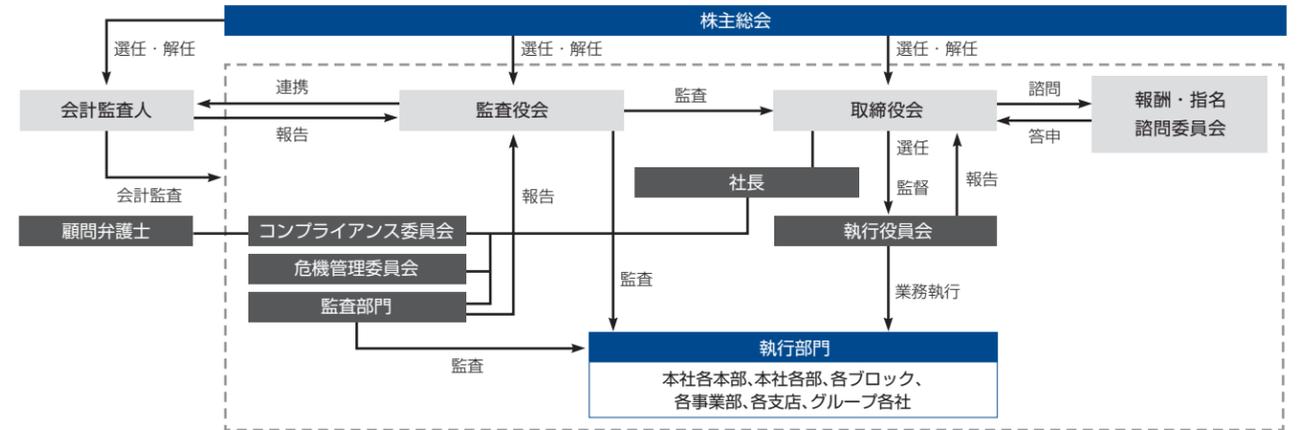
当社は、9名の取締役のうち、3名を社外取締役とすることにより、経営上の重要な事項の決定に際し、社外有識者の知見を取り入れるとともに、取締役会の業務執行の監督機能の強化を図っています。また、社外監査役3名を含む監査役による監査を実施しています。このような体制にすることにより、経営

監査役監査は、監査役が監査部の担当者と連携しながら、主要な事業所への往査、子会社の調査を通じた監査を行っています。

会計監査人は、EY新日本有限責任監査法人を選任しています。同監査法人は、独立の第三者の立場から監査を実施しており、当社の内部監査部門及び監査役会との連携を図りながら、年間会計監査計画に基づき、当社及び連結子会社等の監査を行っています。

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。なお、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	選任の理由	2019年3月期における取締役会への出席状況	
杉山 雅洋	大学教授として長年にわたり交通・運輸関係を研究するなど、豊富な経験を有しています。	20回中20回	
中山 慈夫	弁護士として長年培われた法律知識及び豊富な実務経験を有しています。	20回中20回	
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。	20回中20回	
社外監査役	選任の理由	2019年3月期における取締役会への出席状況	2019年3月期における監査役会への出席状況
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。	20回中20回	8回中8回
野尻 俊明	独占禁止法や運輸事業政策の研究を専門とし、特に物流に関する政策に精通していることから、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。	20回中20回	8回中8回
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。	20回中20回	8回中8回



指名に関する状況

当社取締役会は、取締役候補者の選任にあたり、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の人材を選任しています。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たっては、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。

取締役の経歴及び選任理由

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、新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	竹津 久雄	2011年に執行役員に就任し、四国エリア、首都圏エリアの最高責任者として、事業強化に大きく貢献。2017年に代表取締役副社長に就任。今後、更に不確実性を増す経営環境のなか、事業の成長戦略を支える盤石な経営基盤構築のため、そのリーダーシップと幅広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。
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、財務分野におけるその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。

取締役会の実効性

当社取締役会は、各取締役の職務の執行状況報告に加え、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かかるアンケート調査を実施し、意見を集約しています。その内容を分析・評価した結果については取締役会において討議・検証を実施しており、外部機関からの集計結果を踏まえ、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・報酬の状況等を確認した結果、取締役会全体の実効性は確保されているものと評価しています。

本アンケートにおいて課題として抽出された、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、更なる実効性向上に努めています。

役員報酬

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いただい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。

また、2016年9月から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いたしました。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

BIP 信託契約の内容

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)
信託契約日	2019年8月(2019年8月の信託契約の変更により変更)
信託の期間	2016年9月から2024年8月まで(2019年8月の信託契約の変更により変更)
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。2019年8月の信託契約の変更により変更)
株式の取得時期	2016年9月2日～2016年9月5日(2019年8月の信託契約の変更による取得時期は、2019年8月8日～2019年8月30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90,000株(信託期間3年間)(2019年8月の信託契約の変更により、上限115,000株(信託期間5年間)に変更) (注)2017年10月1日付で、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施したため、上記株式の総数につきましては、株式併合後の株式数を記載しています。

内部統制システムの構築について

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「コンプライアンス」「リスク管理」「内部統制」「グループ会社の業務の適正化の

コンプライアンス経営の推進体制

「日本通運グループ行動憲章」を具体化して、全従業員が法令を順守して倫理性を確保するための行動指針として「コン

考とした信託型インセンティブ・プランであり、会社業績等に依りて、取締役等に対し、当社株式の交付等を行う仕組みです。

当制度については、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、当初の評価対象期間である3事業年度が終了したことに伴い、当制度については、2019年6月開催の定時株主総会での承認を経て、評価対象期間を5事業年度とした新たな制度の適用を開始いたしました。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上、金銭で交付いたします。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。

確保」について、それぞれの規定、組織体制のもとで、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。

プライアンス規程」を制定しています。社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を本社に設置して、全社的なコンプラ

イアンスの推進を図ると同時に、本社及び各支店にコンプライアンス責任者及びコンプライアンス推進者を配置し、従業員のコンプライアンスの徹底を図っています。更に、従業員の法令等の違反及び不正行為、その他の企業倫理に違反する行為を防止、もしくは早期に発見して是正するために、内部通報制度

危機管理体制

危機管理体制の構築

当社では、「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つの規程から危機管理体制を構築しています。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、「日通グループ災害対策規程」に基づき、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2013年4月に施行された「新型インフルエンザ等対策特別措

事業継続のための体制(BCM・BCP)

当社は、大規模災害や新型インフルエンザ等の感染症蔓延など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(強靭性)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、「災害対策基本法」や「国民保護法」、「新型インフルエンザ等対策特別措置法」

株主との建設的な対話に関する方針

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に属する経営企画部IR推進室が、実務担当としてその任にあたるとともに、内容や日程等を助案のうえ、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、当社主催のスモールミーティング等の開催、証券会社主催のスモ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

「ニッツウ・スピークアップ」を導入し、運用しています。

また、「内部統制システムの整備に関する基本方針」を制定し、有効な内部統制体制の構築、経営の透明性と効率性の向上に努めています。

置法」に定める「指定公共機関」に指定されており、東日本大震災においても、震災発生当日から様々な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、指定公共機関として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)や新型インフルエンザ等感染症対策のため衛生用品(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、全国主要拠点には衛星携帯電話や災害時優先携帯電話を配備し、非常事態における迅速な連絡体制を構築しています。

に定める「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、社会に貢献してまいります。

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



社外取締役



杉山 雅洋

早稲田大学名誉教授
商学博士

近年の「物流危機」で物流への関心は高まってきましたが、物流サービスを担う「物流業」への社会的評価は残念ながら相応だとは思われません。この閉塞感を打破するうえで、物流業のリーディングカンパニーとしての日本通運にその牽引役を期待し、業務執行役員の経営指針、実績に努めて厳しい意見を述べるのが私の責務だと思っています。長年公的機関の交通政策の審議会等に関わってきた体験を活用しています。

日本通運の強みは執行役員をはじめこの業界が好きで責任感の強い人材を擁していること、お互いの意見を尊重し合う土壌のあることだと思います。今後は進展の激しい情報技術、それが

広く活用される情報化社会に的確に対応しうるプロパー社員の養成が急務であると考えています。

日々市場テストを受けている民間企業の厳しさを取締役会等でも痛感しており、私のこれまでの認識を一変させられました。

国内外の将来動向を先取りした2037年ビジョン、新経営計画の方向性には納得できる部分が多いのですが、社会経済の変化がこれまでになく激しいだけに、立案計画の進捗状況の適時自己点検・フォローアップが必要で、それには冷静な判断力を持った、感受性豊かな人材の積極的な活用を望みます。

社外取締役



中山 慈夫

弁護士

社外取締役の職責は、自らのキャリアを活かし、取締役会の意思決定の適否及びそのプロセスをチェックして、合理的な経営判断のために助力することだと考えています。私の場合は、弁護士として、専門である法務・労働関係の知識・経験に照らして、主にコンプライアンス（法令・社会規範の順守）や商取引上のリスク回避などの点を意識して取締役に臨んでいます。日常業務のなかでみると相当数ある有責事故やハラスメントの更なる防止が課題の一つといえます。

社外取締役の仕事を通じてあらためて認識したことは、物流の重要性とその社会的使命と

ともに、災害などの自然環境や国際的な政治経済の変動が直ちに営業に大きな影響を及ぼすという厳しい経営環境です。その中で日通グループ経営計画2018を達成したことは大変な成果です。その要因の一つには日本通運グループのグローバルネットワークとそれを支える社員の活躍があったと思います。これまで国内外の拠点を視察しましたが、そこで働く社員の方々が明朗・闊達に仕事に取り組んでいる姿をみて、現場を支える優秀な社員が日本通運の大きな強みだと感じたからです。現在、創立100周年に向けた「経営計画2023」が始まっており、今後の着実な進捗を期待します。

社外取締役



安岡 定子

無量山傳通院寺子屋論語塾講師
銀座・おとな論語塾代表
淑徳SC中等部・高等部論語講師
安岡定子事務所代表

社外取締役の役割は、企業を客観的に公平に外部から観て、質問、提案、感想等を適時に発信すること、そしてその結果も正しく把握して次に繋げていくことだと思っています。私は論語講師という立場から、人材育成、企業倫理の浸透という部分に関わっています。

社会の傾向として女性が働きやすい環境整備に注目が集まりがちですが、誰にとっても働きやすい環境を目指すことが、結局、女性の働き方を含めた多くのことを解決していくこととなります。すべての問題は連動しています。日本通運におけるこれらの改革は、年々明らかにスピードを増しています。

環境整備、構造改革を支えるのはひとりひとりのマインドです。「社員が幸せを感じる企業にしたい」という社長の言葉通り、最後は人に由るところが大きくなります。100周年に向けて、国内事業の強靱化と世界で確固たる存在感を確立するための大きな意識改革も始まっています。

日本通運の明るい社風、団結力の強さ、物事に丁寧に対応する姿勢は、大きな改革をする時にこそ活かされていくはずで、トップが示す改革のスピード感と最前線の現場における理解と納得とに差が生じないようにすることが、これからの課題になるでしょう。



代表取締役会長

- ① 渡邊 健二

代表取締役社長 社長執行役員

- ② 齋藤 充

代表取締役副社長 副社長執行役員

- ③ 石井 孝明
- ④ 竹津 久雄
- ⑤ 秋田 進

取締役 執行役員

- ⑥ 増田 貴

取締役

- ⑦ 杉山 雅洋^{※1}
- ⑧ 中山 慈夫^{※1}
- ⑨ 安岡 定子^{※1}

常勤監査役

- ⑩ 鈴木 達也
- ⑪ 神吉 正^{※2}
- ⑫ 林田 直也

監査役

- ⑬ 野尻 俊明^{※2}
- ⑭ 青木 良夫^{※2}

※1 社外取締役
※2 社外監査役

専務執行役員

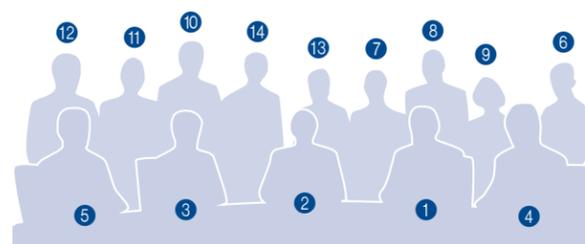
- 池田 誠
- 近藤 晃
- 中村 栄一
- 堀切 智

常務執行役員

- 杉山 龍雄
- 植松 満
- 内田 敏朗
- 永井 裕

執行役員

- 宮脇 一郎
- 中川 真人
- 海野 茂
- 合屋 隆司
- 高橋 浩
- 杉山 千尋
- 有馬 重樹
- 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



事業の内容

日本通運グループは、日本通運(株)、子会社299社(うち連結子会社271社)及び関連会社68社(うち持分法適用関連会社23社)合計368社で構成され、国内・海外各地域で貨物自動車運送業、鉄道利用運送業、航空利用運送業、海上運送業、港湾運送業、倉庫業等を行っている「ロジスティクス事業」を主軸とし、更に専門事業である「警備輸送事業」、「重量品建設事業」、及び各事業に関連する販売業・不動産業等の「物流サポート事業」を展開しております。

当社グループの事業に係る位置づけ及び報告セグメントとの関連は次の通りであります。

ロジスティクス事業

(日本通運(株)、及び米国日通(株)以下323社)

日本

日本各地で、日本通運(株)、子会社並びに関連会社が、鉄道利用運送事業、貨物自動車運送事業、倉庫業、利用航空運送事業、海上運送業、港湾運送事業及び付随する事業を行っております。また、(株)ワンビシアークイブズ並びにその子会社が、情報資産管理業を、日通旅行(株)等の子会社並びに関連会社が旅行業及び付随する事業を行っております。

米州

米州の各都市で、米国日本通運(株)等の子会社並びに関連会社が、利用航空運送事業、海運業、倉庫業等を行っております。また、米国日通旅行(株)が旅行業を行っております。

欧州

欧州の各都市で、英国日本通運(株)、オランダ日本通運(株)、ドイツ日本通運(有)、フランス日本通運(株)、フランコ・ヴァーゴ(株)及びトラコンフ(有)等の子会社並びに関連会社が、利用航空運送事業、海運業、倉庫業等を行っております。

東アジア

東アジアの各都市で、香港日本通運(株)、日通国際物流(中国)有限公司、台湾日通国際物流(株)及びAPCアジア・パシフィック・カーゴ(株)等の子会社並びに関連会社が、利用航空運送事業、海運業、倉庫業等を行っております。

南アジア・オセアニア

南アジア・オセアニアの各都市で、シンガポール日本通運(株)、タイ日本通運(株)及びオーストラリア日本通運(株)等の子会社並びに関連会社が、利用航空運送事業、海運業、倉庫業、重機建設業等を行っております。

警備輸送事業

(日本通運(株))

日本通運(株)が警備業及び付随する事業を行っております。

重量品建設事業

(日本通運(株)、ほか1社)

日本通運(株)並びに関連会社が重量物の運搬、架設、設置及び付随する事業を行っております。

物流サポート事業

(日通商事(株)以下43社)

日通商事(株)、日通商事タイランド(株)等の国内外の子会社並びに関連会社が物流機器・包装資材・梱包資材・車両・石油・LP

ガスをはじめとする各種商品の販売、リース、車両の整備、保険代理店業務等を行っております。

また、日通不動産(株)等の子会社が不動産業を、(株)日通総合研究所が調査・研究等を、日通キャピタル(株)がロジスティクスファイナンス事業等を、(株)日通自動車学校が自動車運転教習業を、キャリアロード(株)が労働者派遣業を行っております。

業績等の概要

当連結会計年度のわが国経済は、良好な企業収益に牽引され、緩やかな回復基調が継続しましたが、中国をはじめとした世界経済の減速や地政学リスクの高まりなど、景気の下押し要因が顕在化し、先行き不透明な状況で推移いたしました。

このような経済情勢のなか、国内貨物は、相次ぐ自然災害の影響等もあり、緩慢な荷動きとなりましたが、国際貨物は、自動車関連や電子部品を中心に需要が拡大した結果、総じて堅調に推移いたしました。

当社グループは、このような経営環境のもと、最終年度を迎えた3年間の経営計画日通グループ経営計画2018-新・世界日通。-の目標達成に向け、「エリア戦略」「機能戦略」の2つの重点戦略の遂行にグループ一丸となって取り組んでまいりました。

エリア戦略

日本では、大都市圏を中心に、ワンストップ営業・アカウントマネジメントを推進し、グローバル企業との取引拡大に取り組むとともに、国内事業の強化に向け、組織の再編を更に進めてまいりました。

海外では、引き続き南アジアを中心に経営資源の集中投下を行い、倉庫を中心としたネットワークの強化を図るとともに、欧州におけるハイファッションなど重点産業への取組みの拡大や、各地域における非日系企業への営業拡大を推進してまいりました。

機能戦略

「営業力の徹底強化」では、ワンストップ営業・アカウントマネジメントを強力に推進し、既存顧客に対する事業領域を拡大するとともに、非日系企業を中心とした新たな取組みの拡大を進めてまいりました。

「コア事業の強化と高度化」では、フォーディング事業において、グローバル購買を一層推進するとともに、中国・欧州間の鉄道を利用したフォーディング商品の拡充にも取り組んでまいりました。また、ロジスティクス事業においては、倉庫オペレーションにおける先端技術の実用化に向けた取組みを推進し、事業の強化を図ってまいりました。

「グループ経営の強化」では、グループ各社の強みを活かした産業別プラットフォームの構築に向けた取組みを推し進めてまいりました。

「経営基盤の強靱化」では、ITの活用等による組織の集約と機能の強化を進めるとともに、RPAの導入を推進するなど、生産性の向上に取り組んでまいりました。

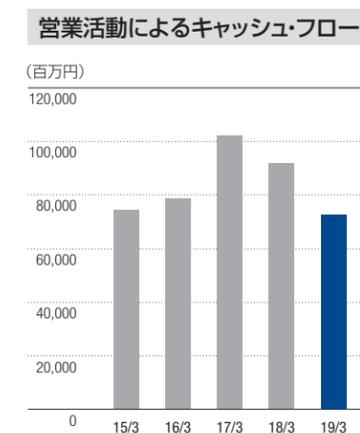
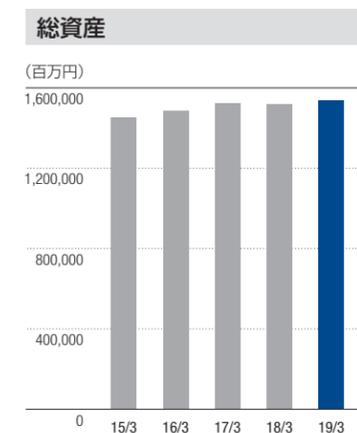
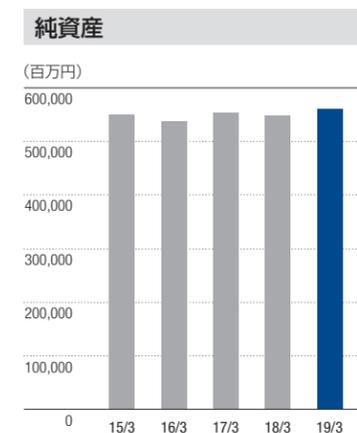
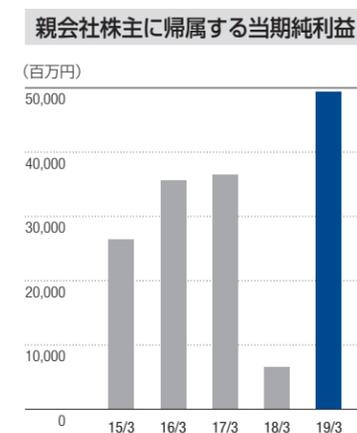
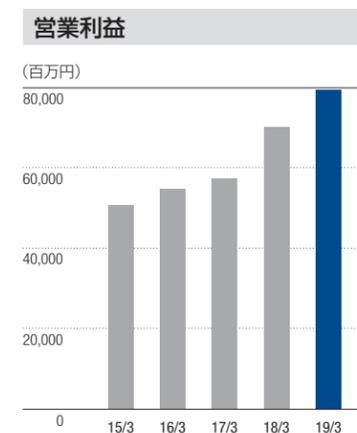
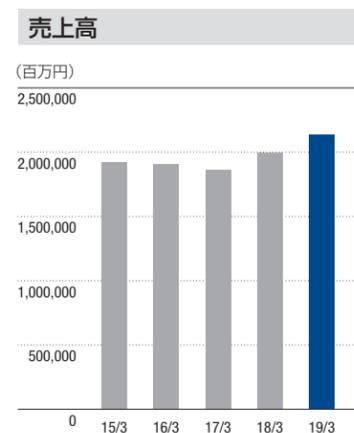
「グループCSR経営の更なる強化」では、ダイバーシティ経営の推進や、長時間労働の是正など、働き方改革を積極的に進めてまいりました。

経営成績

売上高及び売上原価

売上高は2兆1,385億円と前連結会計年度に比べ1,431億円、7.2%の増収となりました。

売上原価は1兆9,496億円で前連結会計年度に比べ1,323億円、7.3%増となり、売上総利益は1,888億円で前連結会計年度に比べ108億円、6.1%増となりました。売上原価増加の主な内容は、備車下請費の増加等によるものです。



※「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きましては、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっております。

販売費及び一般管理費、営業利益、経常利益

販売費及び一般管理費は1,092億円で前連結会計年度に比べ14億円、1.4%増となりました。販売費及び一般管理費増加の主な内容は、新規連結会社の影響等によるものです。

以上により、営業利益は795億円で前連結会計年度に比べ93億円、13.3%増、経常利益は858億円で前連結会計年度に比べ114億円、15.3%増となりました。

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35億円で前連結会計年度に比べ207億円、85.5%減、特別損失は114億円で前連結会計年度に比べ500億円、81.4%減となりました。特別利益減少の主な内容は、退職給付信託設定益の減少156億円等によるものです。また、特別損失減少の主な内容は、減損損失の減少464億円等によるものです。

税金等調整前当期純利益は778億円となり、法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額、更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493億円となり、前連結会計年度に比べ427億円、655.0%増となりました。

セグメント情報

報告セグメントごとの業績概況は、18～24ページをご参照ください。

なお当社は、2018年4月1日に実施した警備輸送事業に関する組織改正にあわせて、当連結会計年度より、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ております。

キャッシュ・フロー

当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は、1,020億円で、前連結会計年度末に比べ357億円減となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは726億円の収入となり、前連結会計年度に比べ191億円収入が減少しました。その主な要因は、従業員預り金が減少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

投資活動によるキャッシュ・フローは909億円の支出となり、前連結会計年度に比べ35億円支出が増加しました。その主な要因は、連結の範囲の変更を伴う子会社株式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

財務活動によるキャッシュ・フローは146億円の支出となり、前連結会計年度に比べ167億円支出が減少しました。その主な要因は、社債の償還による支出が減少したこと等によるものです。

財政状態

資産の状況

当連結会計年度末の総資産は1兆5,366億円となり、前連結会計年度末に比べ196億円、1.3%増となりました。

セグメントごとの資産は、物流サポートにおきまして、売掛金が増加したこと等により3,411億円となり、前連結会計年度末に

比べ181億円、5.6%増となりましたが、物流サポート以外のセグメントごとの資産は、おおむね前年並みとなりました。

流動資産は7,122億円で前連結会計年度末に比べ67億円、0.9%減、固定資産は8,244億円で前連結会計年度末に比べ263億円、3.3%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、のれんの増加によるものです。

負債及び純資産の状況

当連結会計年度末の負債合計は9,762億円で前連結会計年度末に比べ66億円、0.7%増となりました。

流動負債は4,544億円で前連結会計年度末に比べ92億円、2.1%増、固定負債は5,218億円で前連結会計年度末に比べ25億円、0.5%減となりました。

流動負債増加の主な要因は、預り金の増加等によるものです。

固定負債減少の主な要因は、短期償還社債への振替による社債の減少等によるものです。

当連結会計年度末の純資産は5,604億円で前連結会計年度末に比べ129億円、2.4%増となりました。

純資産増加の主な要因は、利益剰余金の増加等によるものです。

設備投資

日本通運グループの当連結会計年度の設備投資につきましては、将来の事業展開を鑑み、物流構造の変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が主な内容であり、総額978億円の投資を実施いたしました。

配当政策

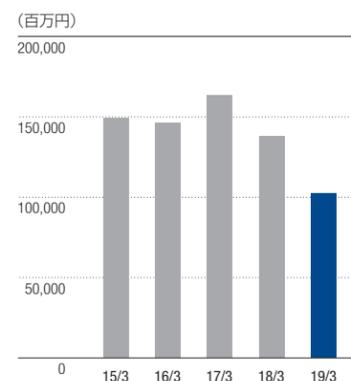
日本通運(株)は、株主の皆様への利益還元を最重要施策の一つとして認識しており、営業の拡充と企業体質の強化に努め、株主資本の拡充と利益率の向上を図るとともに、利益還元の充実に努める方針であります。一方、内部留保につきましては、各種輸送サービスの拡販並びに輸送効率の改善に向けた、物流拠点の整備及び車両の代替等の設備投資に活用するとともに、財務体質の強化を図り、経営基盤の強化に努めてまいります。

日本通運(株)の剰余金の配当は、中間配当及び期末配当の年2回を基本的な方針としております。配当の決定機関は、中間配当は取締役会、期末配当は株主総会であります。

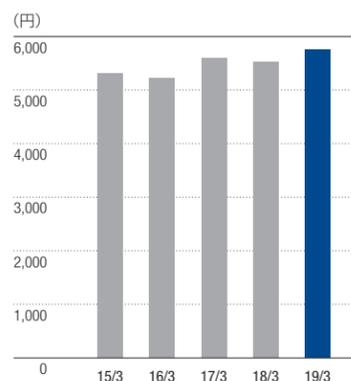
当事業年度の期末配当金につきましては、1株につき85円として、2019年6月27日開催の第113回定時株主総会に付議し、原案通り承認可決され、中間配当金70円を含めた年間配当金は、1株につき155円となりました。(連結配当性向30.1%)

日本通運(株)は、定款において会社法第454条第5項に規定する中間配当を行うことができる旨定めております。

現金及び現金同等物の期末残高

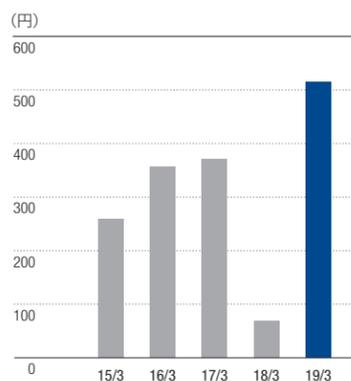


1株当たり純資産



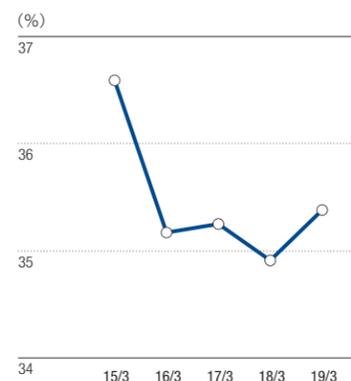
※当社は、2017年10月1日を効力発生日として、普通株式10株を1株に併合いたしました。これに伴い、併合以前の1株当たり純資産についても、当該株式併合が行われたと仮定し、算定しております。

1株当たり当期純利益



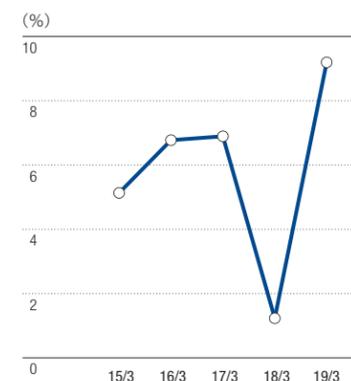
※当社は、2017年10月1日を効力発生日として、普通株式10株を1株に併合いたしました。これに伴い、併合以前の1株当たり当期純利益についても、当該株式併合が行われたと仮定し、算定しております。

自己資本比率

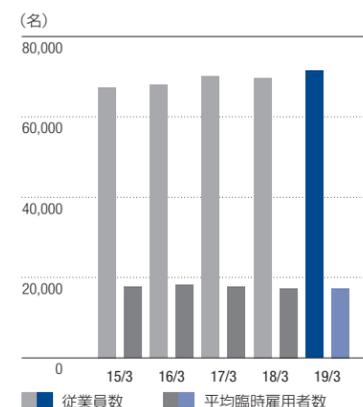


※「税効果会計に係る会計基準の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2019年度3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る総資産及び自己資本比率につきましては、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっております。

自己資本利益率



従業員数と平均臨時雇用者数



主要経営指標 11 力年推移(連結) 3月31日に終了した連結会計年度

	2019	2018	2017
会計年度： (百万円)			
売上高*1	2,138,501	1,995,317	1,864,301
2010年3月期までの事業の種類別売上高*2			
運送事業	—	—	—
販売事業	—	—	—
その他の事業	—	—	—
消去	—	—	—
2010年3月期までの所在地別売上高*2			
日本	—	—	—
米州	—	—	—
欧州	—	—	—
アジア・オセアニア	—	—	—
消去	—	—	—
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	—	—	—
警備輸送	—	—	—
重量品建設	—	—	—
航空	—	—	—
海運	—	—	—
海外会社			
米州	—	—	—
欧州	—	—	—
アジア・オセアニア*3	—	—	—
東アジア	—	—	—
南アジア・オセアニア	—	—	—
販売	—	—	—
その他	—	—	—
調整額	—	—	—
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	1,256,802*4	1,188,695*4	1,155,713
米州	98,699	91,396	83,831
欧州	114,812	96,048	79,286
東アジア	122,754	117,487	101,746
南アジア・オセアニア	91,874	85,382	70,343
警備輸送	72,647*4	72,022*4	54,781
重量品建設	47,751	47,602	46,985
物流サポート	483,965	443,264	403,994
調整額	△150,806	△146,582	△132,381
営業利益	79,598	70,269	57,431
親会社株主に帰属する当期純利益*5	49,330	6,534	36,454
会計年度末： (百万円)			
純資産	560,444	547,494	552,985
総資産	1,536,677	1,517,060*6	1,521,800
営業活動によるキャッシュ・フロー*7	72,698	91,865	102,360
現金及び現金同等物の期末残高*7	102,092	137,891	163,386
1株当たり*8： (円)			
純資産*9	5,749.60	5,519.09	5,586.52
当期純利益*9	515.13	68.06	371.32
比率： (%)			
営業利益率	3.7	3.5	3.1
自己資本比率	35.38	34.91*6	35.25
自己資本利益率	9.19	1.23	6.89
その他： (名)			
従業員数	71,525	69,672	70,092
(平均臨時雇用者数)	17,310	17,300	17,673

*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)を適用しております。上記の事業の種類別売上高、所在地別売上高及び報告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おります。
*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)に変更しておりますが、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おります。
*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いたしました。2018年3月度も変更後の区分に組み替えて記載しております。
*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」としてしております。

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
1,909,105	1,924,929	1,752,468	1,613,327	1,628,027	1,617,185	1,569,633	1,828,946
—	—	—	—	—	—	1,288,373	1,528,695
—	—	—	—	—	—	326,337	369,661
—	—	—	—	—	—	33,919	31,002
—	—	—	—	—	—	△78,996	△100,412
—	—	—	—	—	—	1,418,878	1,625,564
—	—	—	—	—	—	37,717	56,831
—	—	—	—	—	—	44,724	69,059
—	—	—	—	—	—	93,830	112,654
—	—	—	—	—	—	△25,517	△35,162
736,568	742,356	721,717	699,287	704,717	717,439	751,004	—
53,803	55,401	54,651	58,842	58,764	59,542	60,875	—
51,395	46,886	36,656	37,186	40,048	34,356	39,294	—
182,533	210,763	181,720	182,143	205,407	203,408	183,860	—
118,205	118,836	131,708	124,207	125,654	124,216	110,717	—
94,697	79,160	69,066	54,028	42,963	42,806	37,717	—
84,579	83,609	72,788	44,230	46,453	45,069	44,724	—
—	—	—	—	—	—	93,830	—
115,068	101,321	92,156	68,812	72,967	76,955	—	—
70,225	64,607	51,367	44,291	44,811	45,564	—	—
367,328	420,155	412,846	383,738	374,076	352,507	322,699	—
173,632	143,602	61,460	41,802	40,368	35,980	32,347	—
△138,935	△141,773	△133,672	△125,242	△128,206	△120,662	△107,437	—
1,158,390	—	—	—	—	—	—	—
94,697	—	—	—	—	—	—	—
84,579	—	—	—	—	—	—	—
115,068	—	—	—	—	—	—	—
70,225	—	—	—	—	—	—	—
53,803	—	—	—	—	—	—	—
51,395	—	—	—	—	—	—	—
410,906	—	—	—	—	—	—	—
△129,962	—	—	—	—	—	—	—
54,778	50,811	40,865	33,206	37,497	31,629	37,535	33,513
35,659	26,382	26,345	23,831	26,949	8,541	12,566	15,172
538,018	550,137	509,954	518,409	494,205	479,898	495,883	484,337
1,484,953	1,453,617	1,377,443	1,247,612	1,230,964	1,147,539	1,201,801	1,172,074
78,844	74,519	57,892	60,937	80,754	76,019	82,198	64,080
146,007	148,942	125,900	113,689	135,882	78,383	121,187	93,031
521.77	531.06	483.38	489.39	461.63	448.29	464.38	454.03
35.61	25.87	25.62	22.89	25.85	8.19	12.05	14.55
2.9	2.6	2.3	2.1	2.3	2.0	2.4	1.8
35.17	36.59	36.00	41.17	39.10	40.74	40.29	40.40
6.77	5.14	5.22	4.79	5.68	1.80	2.62	3.08
67,909	67,347	65,162	64,834	65,759	66,924	65,916	71,352
18,102	17,752	16,925	15,985	15,765	16,583	19,406	22,801

*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きましては、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっております。
*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おります。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及適用した数値を記載しております。
*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株に併合いたしました。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おります。
*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おります。また、「1株当たり当期純利益金額」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おります。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	198,044	173,338
受取手形	26,648	27,927
売掛金	322,390	331,586
たな卸資産	6,979	8,027
前渡金	4,997	5,595
前払費用	13,341	14,168
リース投資資産	116,204	119,522
その他	31,577	33,063
貸倒引当金	△1,183	△964
流動資産合計	719,001	712,263
固定資産		
有形固定資産		
車両運搬具	180,019	183,177
減価償却累計額	△144,802	△139,392
車両運搬具(純額)	35,217	43,785
建物	620,146	629,116
減価償却累計額	△361,667	△374,336
建物(純額)	258,479	254,779
構築物	68,548	69,988
減価償却累計額	△54,661	△55,282
構築物(純額)	13,887	14,705
機械及び装置	82,508	85,150
減価償却累計額	△64,547	△65,535
機械及び装置(純額)	17,960	19,615
工具、器具及び備品	109,321	112,239
減価償却累計額	△86,966	△89,209
工具、器具及び備品(純額)	22,355	23,029
船舶	21,267	21,276
減価償却累計額	△9,811	△10,848
船舶(純額)	11,455	10,428
土地	192,541	193,049
リース資産	8,739	9,479
減価償却累計額	△4,725	△5,170
リース資産(純額)	4,013	4,309
建設仮勘定	4,329	13,786
有形固定資産合計	560,240	577,488
無形固定資産		
借地権	7,984	7,887
のれん	4,180	12,701
その他	54,426	61,431
無形固定資産合計	66,591	82,020
投資その他の資産		
投資有価証券	109,835	100,718
長期貸付金	553	932
従業員に対する長期貸付金	62	35
長期前払費用	5,417	5,431
差入保証金	20,203	20,778
退職給付に係る資産	1,195	1,422
繰延税金資産	22,703	26,449
その他	12,285	10,107
貸倒引当金	△1,030	△973
投資その他の資産合計	171,227	164,903
固定資産合計	798,059	824,413
資産合計	1,517,060	1,536,677

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形	9,868	8,175
買掛金	163,743	173,323
短期借入金	45,213	43,226
未払金	34,518	35,667
未払法人税等	18,666	15,845
未払消費税等	9,736	9,430
未払費用	25,408	24,608
前受金	12,137	12,289
預り金	64,661	74,421
従業員預り金	28,726	306
賞与引当金	22,531	22,697
役員賞与引当金	147	156
その他	9,836	34,252
流動負債合計	445,197	454,402
固定負債		
社債	125,000	110,000
長期借入金	227,013	232,082
繰延税金負債	6,494	7,631
役員退職慰労引当金	414	478
特別修繕引当金	94	183
債務保証損失引当金	503	470
その他の引当金	271	307
退職給付に係る負債	140,039	144,624
その他	24,537	26,053
固定負債合計	524,368	521,830
負債合計	969,565	976,232
純資産の部		
株主資本		
資本金	70,175	70,175
資本剰余金	24,707	22,832
利益剰余金	444,717	471,176
自己株式	△20,191	△19,854
株主資本合計	519,407	544,329
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	47,068	40,704
繰延ヘッジ損益	△27	△236
為替換算調整勘定	3,941	△3,110
退職給付に係る調整累計額	△40,515	△38,070
その他の包括利益累計額合計	10,467	△712
非支配株主持分	17,618	16,827
純資産合計	547,494	560,444
負債純資産合計	1,517,060	1,536,677

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月 1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)
売上高	1,995,317	2,138,501
売上原価	1,817,276	1,949,635
売上総利益	178,041	188,866
販売費及び一般管理費		
人件費	59,996	63,139
減価償却費	7,934	8,072
広告宣伝費	3,671	4,093
貸倒引当金繰入額	191	44
その他	35,977	33,917
販売費及び一般管理費合計	107,771	109,268
営業利益	70,269	79,598
営業外収益		
受取利息	671	788
受取配当金	3,285	2,986
車両売却益	303	527
持分法による投資利益	654	608
為替差益	342	1,887
その他	4,520	5,710
営業外収益合計	9,779	12,507
営業外費用		
支払利息	3,239	2,858
車両売却除却損	80	170
賠償・和解金	524	1,201
その他	1,809	2,072
営業外費用合計	5,653	6,303
経常利益	74,395	85,802
特別利益		
固定資産売却益	2,619	3,273
投資有価証券売却益	5,879	181
退職給付信託設定益	15,662	—
その他	149	60
特別利益合計	24,312	3,516
特別損失		
固定資産処分損	7,953	4,861
投資有価証券売却損	1	2
投資有価証券評価損	410	507
減損損失	51,711	5,245
その他	1,474	851
特別損失合計	61,551	11,468
税金等調整前当期純利益	37,155	77,850
法人税、住民税及び事業税	30,383	30,116
法人税等調整額	△1,090	△3,057
法人税等合計	29,292	27,058
当期純利益	7,863	50,791
非支配株主に帰属する当期純利益	1,329	1,461
親会社株主に帰属する当期純利益	6,534	49,330

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月 1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)
当期純利益	7,863	50,791
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△9,881	△6,365
繰延ヘッジ損益	△34	△208
為替換算調整勘定	2,839	△7,074
退職給付に係る調整額	5,572	2,427
持分法適用会社に対する持分相当額	60	△110
その他の包括利益合計	△1,443	△11,330
包括利益	6,420	39,460
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,073	38,149
非支配株主に係る包括利益	1,346	1,311

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2017年4月1日 至 2018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	449,713	△20,145	524,450	56,945	6	992	△46,015	11,928	16,606	552,985
当期変動額												
剰余金の配当			△11,530		△11,530							△11,530
親会社株主に帰属する当期純利益			6,534		6,534							6,534
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△0			△0							△0
自己株式の取得				△65	△65							△65
自己株式の処分		0		19	19							19
自己株式の消却		—	—	—	—							—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△9,876	△34	2,949	5,500	△1,460	1,012	△448
当期変動額合計	—	0	△4,996	△45	△5,042	△9,876	△34	2,949	5,500	△1,460	1,012	△5,490
当期末残高	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

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 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019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	37,155	77,850
減価償却費	48,934	52,147
のれん償却額	3,229	1,286
投資有価証券売却及び評価損益(△は益)	△5,467	328
固定資産売却損益(△は益)	5,110	1,231
減損損失	51,711	5,245
退職給付信託設定損益(△は益)	△15,662	—
賞与引当金の増減額(△は減少)	1,202	212
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	6,203	8,015
受取利息及び受取配当金	△3,957	△3,774
支払利息	3,239	2,858
持分法による投資損益(△は益)	△654	△608
段階取得に係る差損益(△は益)	—	13
売上債権の増減額(△は増加)	△29,177	△15,270
たな卸資産の増減額(△は増加)	△847	△1,059
仕入債務の増減額(△は減少)	9,060	7,806
未払消費税等の増減額(△は減少)	4,125	△247
その他	4,317	△32,854
小計	118,523	103,181
利息及び配当金の受取額	4,122	3,960
利息の支払額	△3,392	△2,898
法人税等の支払額	△27,388	△31,544
営業活動によるキャッシュ・フロー	91,865	72,698
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	△97,108	△78,739
固定資産の売却による収入	55	1,662
投資有価証券の取得による支出	△1,624	△64
投資有価証券の売却による収入	9,429	2,320
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
その他	1,787	1,791
投資活動によるキャッシュ・フロー	△87,458	△90,960
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)	△444	10,387
長期借入れによる収入	55,195	30,650
長期借入金の返済による支出	△53,218	△38,223
社債の償還による支出	△20,000	—
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	△146	△3,639
配当金の支払額	△11,521	△12,480
自己株式の取得による支出	△65	△10,081
その他	△1,242	8,694
財務活動によるキャッシュ・フロー	△31,443	△14,693
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,542	△2,843
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△25,494	△35,799
現金及び現金同等物の期首残高	163,386	137,891
現金及び現金同等物の期末残高	137,891	102,092

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.R.L.
- FRANCO VAGO S.P.A.
- TRACONF S.R.L.
- 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

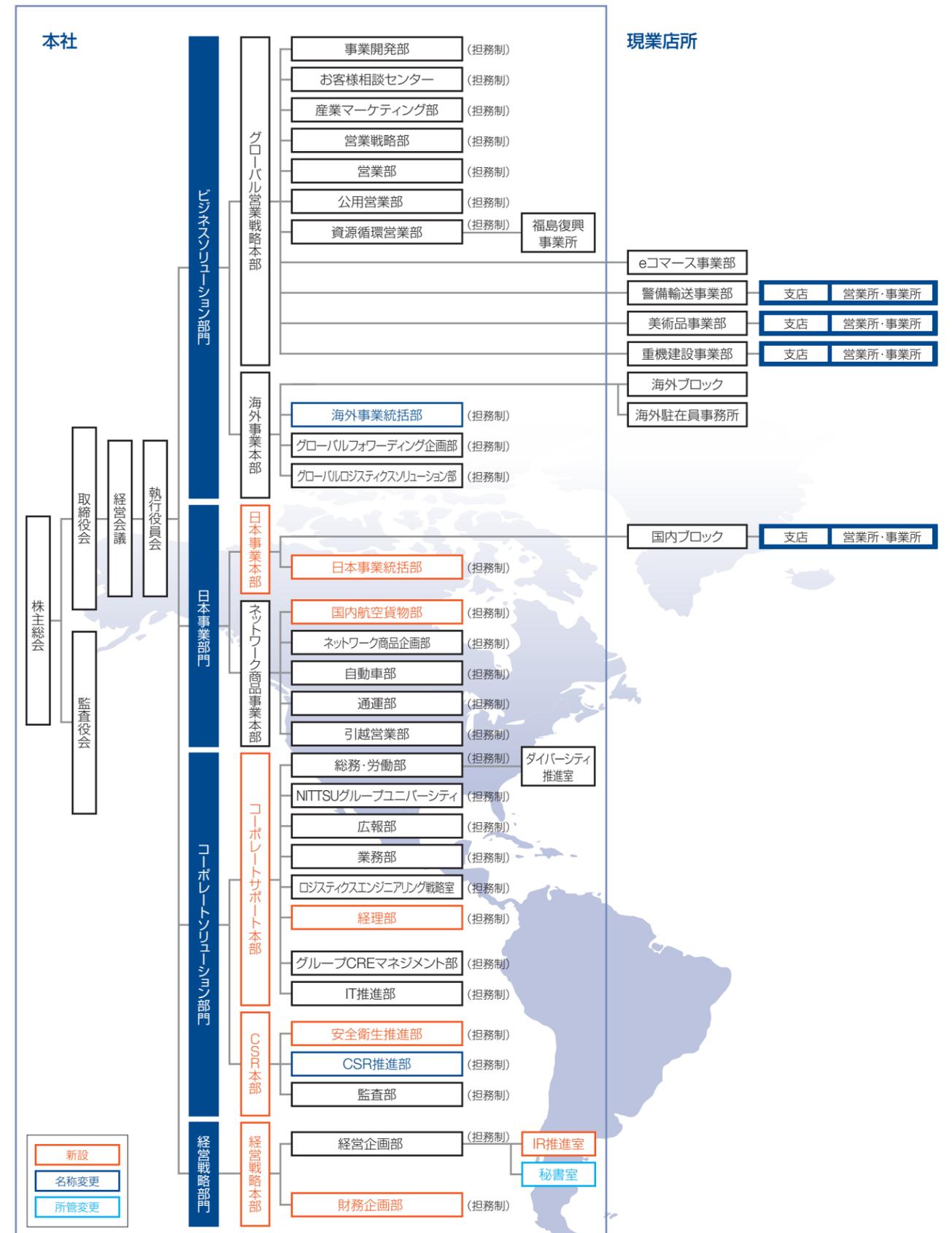
- NIPPON EXPRESS (H.K.) CO., LTD.
- APC ASIA PACIFIC CARGO (H.K.) LTD.
- NIPPON EXPRESS (SHENZHEN) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (ZHUHAI) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (SOUTH CHINA) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS (CHINA) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS CARGO SERVICE (SHENZHEN) CO., LTD.
- NIPPON EXPRESS GLOBAL LOGISTICS (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.

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.
- 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.
- 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.
- NITTSU SHOJI (THAILAND) CO., LTD.

海外駐在員事務所

- Johannesburg Representative Office
- Kazakhstan Representative Office

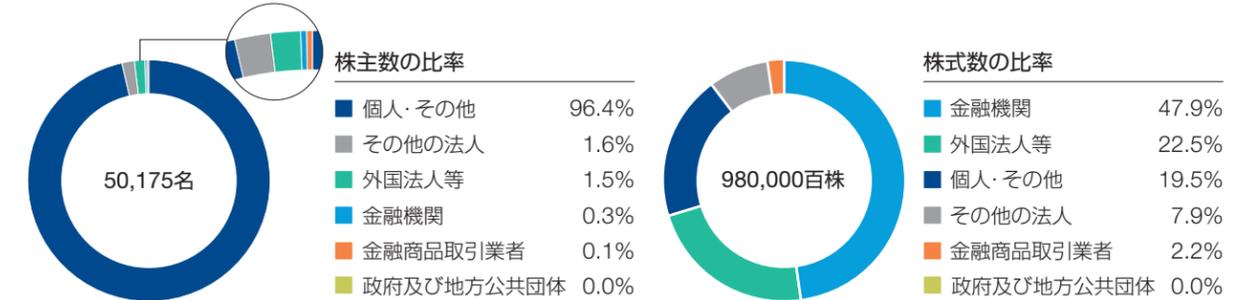


会社名 日本通運株式会社
 本社 〒105-8322
 東京都港区東新橋一丁目9番3号
 電話番号 03-6251-1111
 設立 1937年10月1日
 資本金 70,175百万円
 従業員数 32,280名
 URL (日本語) www.nittsu.co.jp
 (英語) www.nipponexpress.com

- 主要事業
- | | |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1 鉄道利用運送事業 | 16 損害保険代理業 |
| 2 貨物自動車運送事業 | 17 荷造包装事業 |
| 3 貨物自動車利用運送事業 | 18 医薬品・医薬部外品・化粧品及び医療機器の包装、表示及び保管業 |
| 4 海上運送事業 | 19 旅行業 |
| 5 内航海運業 | 20 重量物の運搬、架設、設置及びこれに付随する事業 |
| 6 港湾運送事業 | 21 不動産の売買、賃貸及びこれに付随する事業 |
| 7 船舶利用運送事業 | 22 警備業 |
| 8 利用航空運送事業 | 23 一般労働者派遣事業 |
| 9 前各号以外の貨物運送事業及び利用運送事業 | 24 廃棄物処理業 |
| 10 貨物運送取次事業 | 25 特定信書便事業 |
| 11 倉庫業 | 26 物流情報の収集、処理及びこれに付随する事業 |
| 12 建設業 | 27 物品販売業 |
| 13 通関業 | 28 前各号に関連する事業 |
| 14 通運計算事業 | 29 前各号の事業への投資及び融資 |
| 15 航空運送代理店業 | |

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: 98,000,000株
 株主数 50,175名
 株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
 特別口座の口座管理機関

所有者別株式の分布状況

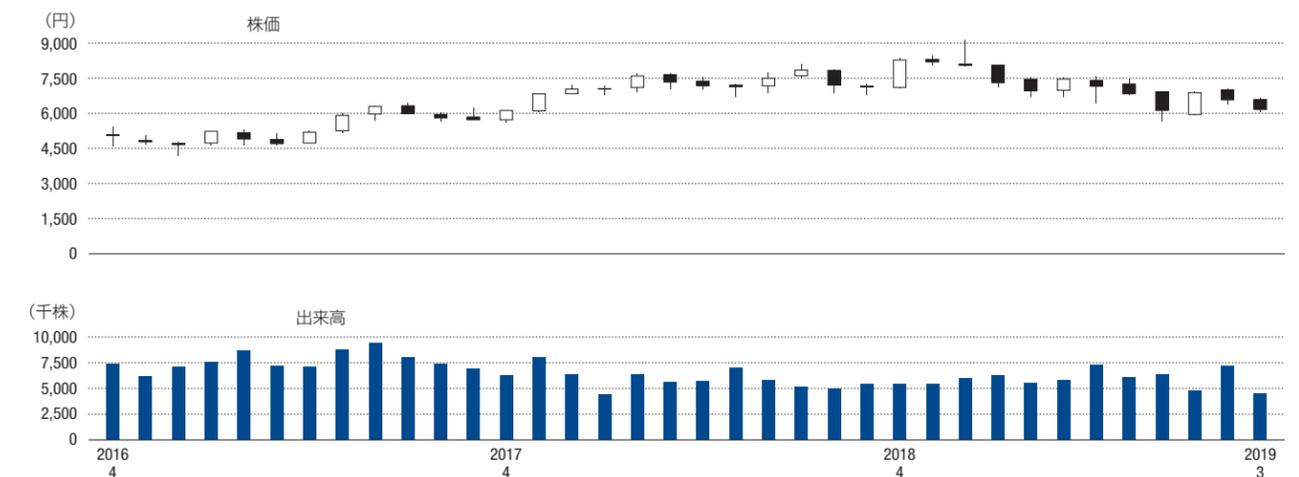


大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,355	9.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,563	9.1
朝日生命保険相互会社	5,601	5.9
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	4.4
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	3,972	4.2
日通株式貯蓄会	3,418	3.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	1,784	1.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,694	1.8
株式会社三菱UFJ銀行	1,492	1.6
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,458	1.5

(注)当社は、自己株式3,385千株を保有しておりますが、上記の大株主からは除外しています。

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。当グラフは全期間を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。