

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

2019年2月22日  
日本通運株式会社

## 営業利益の成長イメージ



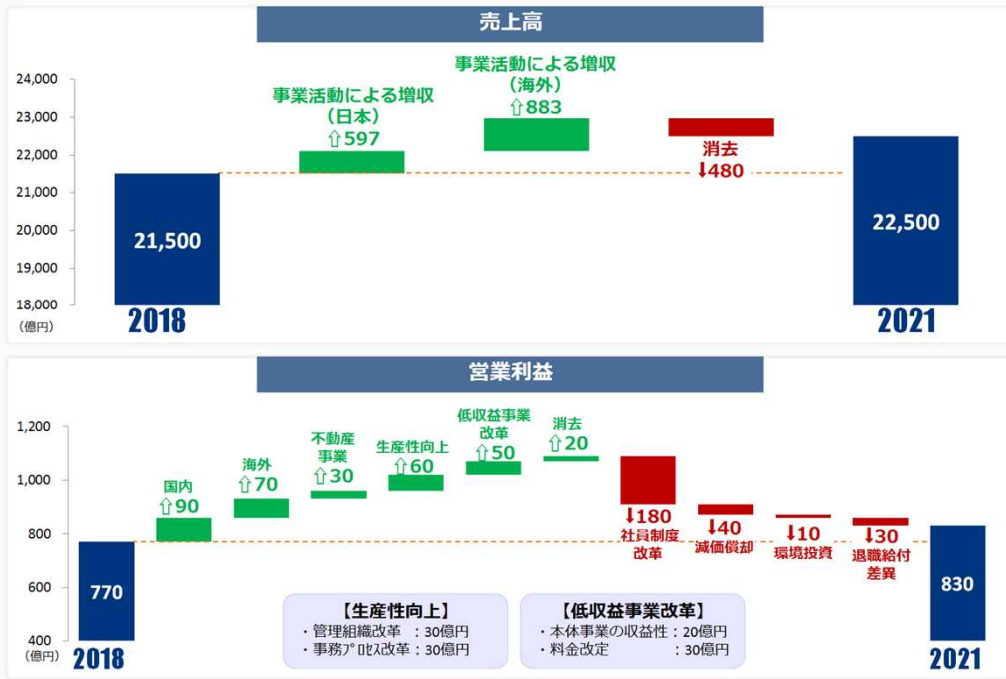
会社のあり方を変革するには、一時的に大きなコストを要する場合もあり、また、日本事業の強靱化に向けて事業ポートフォリオの見直し等に取り組むには、その過程で利益の減少も想定される。それらは将来の飛躍に向けて必要不可欠なものであり、「ジャンプの前に屈む」という考えである。営業利益目標は、これらの背後で大きな成長に挑戦しなければ達成できない。

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

2

- ・将来のありたい姿に向かって、会社のあり方を大きく変革すると説明したが、そのための様々な施策に、大きなコストがかかる。具体的には、医薬品産業への対応に必要な投資、取組みを支えるIT等への投資等。
- ・同一労働同一賃金への法制化前倒しの対応による公平な処遇の実現をはじめとする社員制度改革は、当初は大きなコスト負担となるが、社員の幸せにつながり、価値創造に向けての前向きな取組みに結びつくものとして、実施。
- ・日本事業の強靱化に向けて、事業の収益化や事業ポートフォリオの見直しを進める過程では、一時的に、売上・利益が減ってしまうことも覚悟。
- ・それらは全て、将来のありたい姿を実現するために必要不可欠なことであり、まさに「ジャンプの前に屈む」という考えを持っている。
- ・一見伸びの少ない目標数値だが、これらの取組みの背後で、大きな成長を実現しなければ達成できないものをご理解いただきたい。

# 売上高・営業利益増減内訳(2021年度)

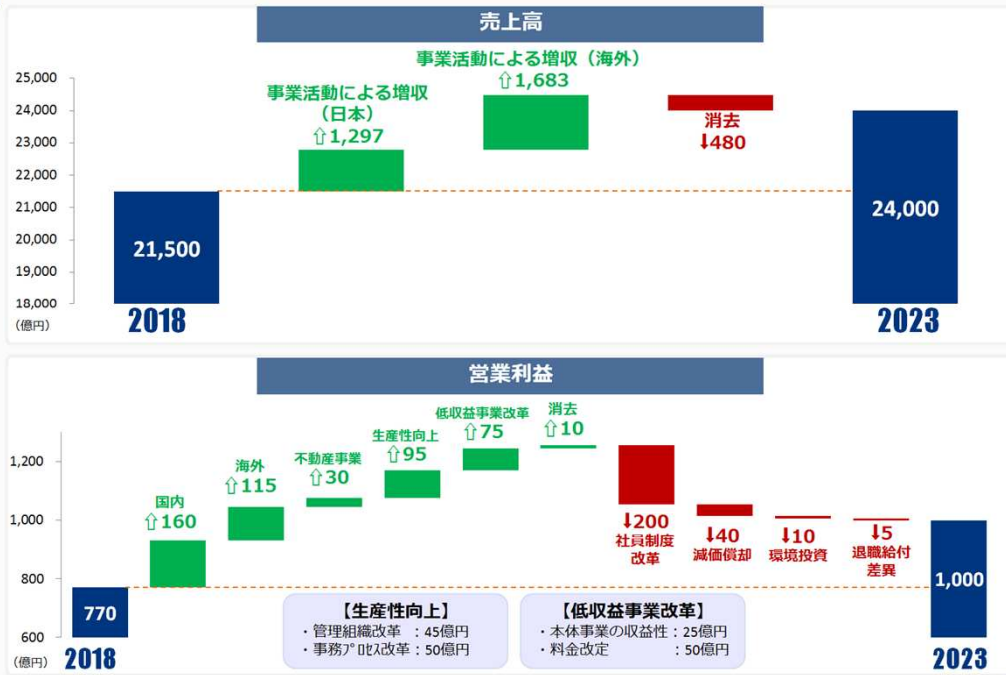


Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

3

- ・「ジャンプの前に屈む」ための負荷と、計画期間中に達成すべき取組みを増減として表し、経営計画の目標達成への道筋として示すもの。

# 売上高・営業利益増減内訳（2023年度）

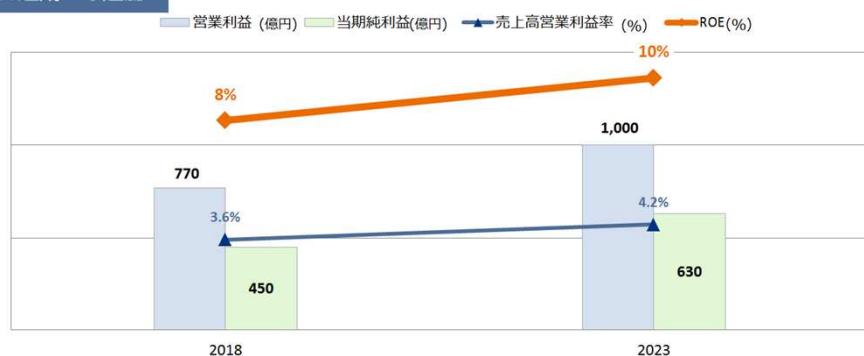


Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

- ・「ジャンプの前に屈む」ための負荷と、計画期間中に達成すべき取組みを増減として表し、経営計画の目標達成への道筋として示すもの。

# 資本政策 & ROE10%達成への道筋

## ROE10%達成への道筋



項目	2018年度	2023年度まで5年間累計	投資項目	計画額 (5年累計)
営業CF	1,000億円	5,200億円	設備	3,600億円
投資CF	△940億円	△3,600億円	I T	400億円
フリーCF	60億円	1,600億円	車両運搬具	500億円
財務CF	△60億円	△1,400億円	グループ計	4,500億円
(配当金)	(△125億円)	総還元性向50%以上	※流動化予定分 (新本社ビル等700億円分) を含む	
(自己株式取得)	(△100億円)			

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

5

- ・利益目標を前提に、5年間でROE10%を達成するための道筋をキャッシュフローで示した。
- ・まずしっかりと稼ぎ、稼いだキャッシュは、将来への成長のために使う、あわせて株主還元にも取り組む、という姿勢を表している。
- ・将来にわたる成長に必要な投資には、財務規律を維持しつつ、新たな経営計画においても、積極的に取り組む。  
特に、医薬品産業への取組強化のための設備投資は、経営計画の成長戦略においても、重要と位置付け。
- ・資産・資本の効率性についても、より向上を図る。
- ・設備投資においては、流動化による資産のオフバランスなども検討し、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、2023年度にROE10%を達成するイメージ。

## KPI（事業の成長戦略）

コア事業の成長戦略	指標	実績（2018年度見込）	KPI（2023年度）
電機・電子産業への取組強化 ※1	売上高	1,030億円	1,200億円
自動車産業への取組強化 ※1	売上高	530億円	900億円
アパレル産業への取組強化 ※1	売上高	155億円	245億円
医薬品産業への取組強化 ※1	売上高	160億円	360億円
非日系顧客の拡大（GAM・GTA）	売上高	260億円	430億円
海上フォワーディングの拡大	数量（TEU）	67万TEU	130万TEU ※2
航空フォワーディングの拡大	数量（t）	91万t	140万t ※2

※1 重点産業：実績・KPIともに日本国内のみ（海外分については今後設定）

※2 フォワーディング数量：経営計画目標数値（KGI）

日本事業の強靱化	指標	KPI（2021年度）	KPI（2023年度）
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

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

6

- ・経営計画の諸施策へ取り組むにあたり、個々の施策でしっかりと成果を上げるため、  
 主な取組みについては、KPIを設定。
- ・これらの指標によって取組みの進捗を管理し、  
 最終的な目標達成を確実なものとする。

## KPI（長期ビジョン実現のための取組み）

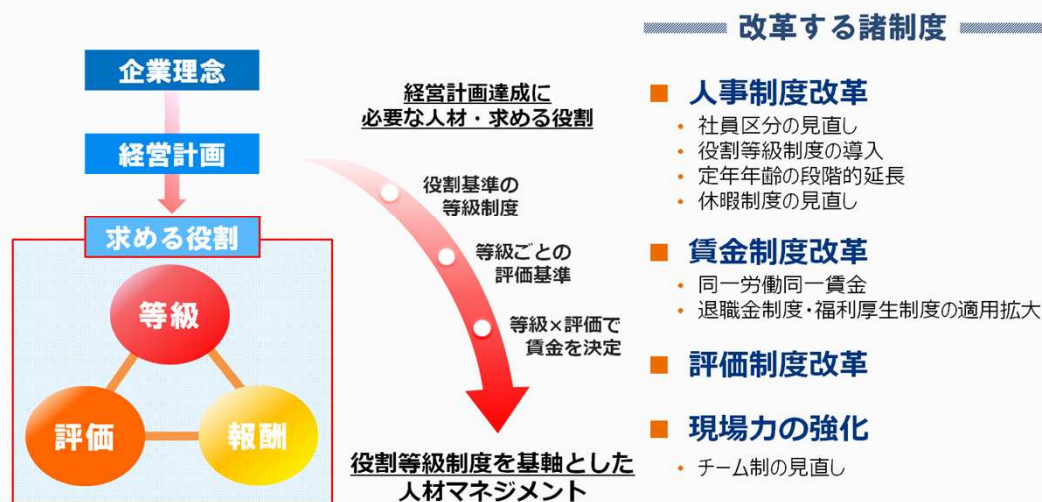
環境（E）	指標	KPI（2021年度）	KPI（2023年度）
CO2排出量削減（単体）	対2017年度比	16,000 t 削減	24,000 t 削減

社会（S）	指標	KPI（2021年度）	KPI（2023年度）
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	-----	2017年度比倍増

※ 入社8年目前後の女性社員の勤続率

# 社員制度改革

社員のモチベーション向上と、労働力不足・労働関連法制への対応



Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

8

- ・2019年4月より、社員制度を抜本的に改革する。
- ・労働関連法制の動きに加え、労働力不足に対応し、高齢者や女性の活用を促進するとともに、これまでの社員区分の多層化などの課題解消に向け、およそ3年前から労使で検討を重ねた。
- ・内容は、人事制度、人事評価制度、賃金制度等を含む、社員制度全体の改革。具体的には、同一労働同一賃金等の賃金制度改革、定年延長、福利厚生制度・退職金制度の適用拡大に加え、年休取得の義務化や時間外労働の上限規制等の働き方改革関連法への対応まで含む。
- ・これらの制度改革に合わせ、正社員と同様の働き方をしている有期雇用の方々について、正社員への登用や正社員と同じ労働条件へ見直す。
- ・人事制度では、これまでの能力を重視した制度から、企業理念や経営計画を踏まえて、求められる役割・果たすべき役割に基づいた制度とした。これにより、多様な社員がそれぞれの役割に対して力を発揮し、社員の一体感も高まるものと考えている。
- ・定年年齢を65歳へ段階的に引き上げ、休暇制度も見直した。
- ・賃金制度について、今次の法制化により、賃金、退職金、福利厚生等の労働諸条件を全社統一に取り扱う。
- ・同一労働同一賃金に関連する改正法の施行は、2020年4月だが、先んじて対応することで、人材の確保や社員のモチベーションアップ、活性化につながると思う。
- ・人事評価制度は、新たな人事制度・賃金制度にあわせて、現在検討中。
- ・社員制度改革全体の影響として、厳密な計算は困難なため、仮定の試算だが、同一労働同一賃金に対応する賃金制度改革、定年延長などの人事制度改革、福利厚生制度対象者の増加などを合わせて、2018年度対比で、2021年度で180億円、2023年度では200億円の影響を想定。有期雇用社員約13,000名のうち、約6,000名が正社員と同様の待遇となる。



**We Find the Way**



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

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

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

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.