



**2021年3月期 第3四半期  
決算説明会資料**

2021年1月29日  
日本通運 株式会社  
経営企画部 IR推進室

# 目次

## I. 2021年3月期 第3四半期業績

A. 2021年3月期 第3四半期決算概要	P.2
B. 日本・海外別実績	P.3
C. セグメント別実績	P.4
D. 売上高・営業利益増減内訳	P.5-

## II. 2021年3月期 業績予想

A. 2021年3月期 通期予想(修正後)	P.7
B. 日本・海外別予想	P.8
C. セグメント別予想	P.9
D. 売上高・営業利益増減内訳	P.10-
(参考) 個別 総人件費の増減 (予想)	P.12

## III. 2021年3月期 セグメント概況

A. 日本セグメント	P.13
B. 米州セグメント	P.14
C. 欧州セグメント	P.15
D. 東アジアセグメント	P.16
E. 南アジア・オセアニアセグメント	P.17
F. 警備輸送セグメント	P.18
G. 重量品建設セグメント	P.19
H. 物流サポートセグメント	P.20

## IV. 日通グループ経営計画2023 KPI

A. コア事業の成長戦略	P.21
(参考) 航空・海運フォワーディング事業の推移	P.22
B. 日本事業の強靱化戦略	P.23
C. 間接部門コスト削減 進捗状況(2020年12月末時点)	P.24
D. RPAの推進について	P.25
E. 事業ポートフォリオの見直し	P.26
F. リース事業の分社化に伴う協業の取組み	P.27

## V. 純粋持株会社体制(HD体制)への移行

P.28-

## VI. 株主還元

A. 資本政策	B. 各種実績推移	P.30
---------	-----------	------

## 補足資料

(補足1) 2021年3月期 第3四半期業績	
A. 外部環境の変化およびその他の変動要素	P.32-
B. コロナウイルス感染拡大による事業別売上高影響(個別)	P.35
C. 重点産業の取扱い推移(対前同売上高比率)	P.36-
D. 日本・海外でのコスト削減の取組み	P.38
(2021年3月期第1四半期、以降の内容)	
(補足2) 2021年3月期 業績予想	
A. 売上高・営業利益増減内訳(第2四半期発表時との対比)	P.39-
B. 外部環境の変化およびその他の変動要素(予想)	P.41-
(補足3) 日本発 輸出航空貨物 重量動向	P.45
(補足4) 輸出貨物動向(航空)	P.46
(補足5) 輸出貨物動向(海運)	P.47
(補足6) 個別利益増減	P.48-

# I. 2021年3月期 第3四半期業績

## A 2021年3月期 第3四半期決算概要

### 1. 概要(連結)

(単位: 億円、%)

項目	2021/3期 3Q累計実績	2020/3期 3Q累計実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	通期予想 (10/30発表)	差額	達成率
売上高	14,987	15,666	△679	△4.3	20,000	△5,012	74.9
営業利益	490	450	40	8.9	550	△59	89.2
経常利益	528	505	23	4.6	590	△61	89.6
親会社株主に帰属する 当期純利益	441	312	128	41.0	400	41	110.3

(億円未満切捨て)

### 2. 連結経営指標

項目	2021/3期 3Q累計実績	2020/3期 3Q累計実績	項目	見通し (ご参考)	2020/3期 実績
売上高営業利益率	3.3%	2.9%	ROA	3.5%	1.1%
売上高経常利益率	3.5%	3.2%	ROE	9.7%	3.2%

(注) 当期純利益は通期予想、自己資本および総資産は、前連結会計年度と  
当期連結会計期間の平均値を使用し、算出しております。

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

2

- ・新型コロナウイルス感染症の収束時期は見通すことが困難な状況にある。  
経済面では、徐々に回復の兆しは出ており、日本においても、同様であるが、再度、緊急事態宣言が出されるなど、先行きは不透明な状況。
- ・このような状況下、当社の連結業績は、貨物輸送需要の縮小などが影響し、対前年で減収となった。  
一方、コスト圧縮効果に加えて、航空輸出部門の増益などにより増益となった。  
なお、当期純利益の増益幅が大きいのは、1Qに資産流動化により、物流センターを売却したことなどによる。

# I. 2021年3月期 第3四半期業績

## B 日本・海外別実績

(単位: 億円、%)

セグメント	項目	2021/3期 3Q累計実績	2020/3期 3Q累計実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本計	売上高	12,924	13,628	△703	△5.2
	セグメント利益	474	444	29	6.6
海外計	売上高	3,054	3,092	△38	△1.2
	セグメント利益	118	92	26	29.2

(億円未満切捨て)

### 海外売上高比率

(連結売上高に占める  
海外売上高の比率)

20.4%

# I. 2021年3月期 第3四半期業績

## C セグメント別実績

(単位: 億円、%)

セグメント	項目	2021/3期 3Q累計実績	2020/3期 3Q累計実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	通期予想 (10/30)	差額	違抄率
日本	売上高	8,828	9,185	△356	△3.9	11,570	△2,741	76.3
	セグメント利益	352	324	28	8.9	380	△27	92.9
米州	売上高	560	697	△137	△19.7	818	△257	68.5
	セグメント利益	△0	26	△27	—	6	△6	—
欧州	売上高	822	883	△60	△6.9	1,140	△317	72.1
	セグメント利益	14	16	△1	△9.4	14	0	106.5
東アジア	売上高	884	840	44	5.2	1,306	△421	67.7
	セグメント利益	45	24	20	82.9	73	△27	61.7
南アジア・ オセアニア	売上高	786	671	115	17.2	1,017	△230	77.3
	セグメント利益	59	24	35	145.5	67	△7	89.0
警備輸送	売上高	517	546	△28	△5.2	691	△173	75.0
	セグメント利益	△6	△15	9	—	△8	1	—
重量品建 設	売上高	363	414	△50	△12.3	466	△102	78.0
	セグメント利益	42	50	△8	△16.2	52	△9	81.6
物流 サポート	売上高	3,214	3,482	△267	△7.7	4,325	△1,110	74.3
	セグメント利益	84	85	△0	△0.4	109	△24	77.7

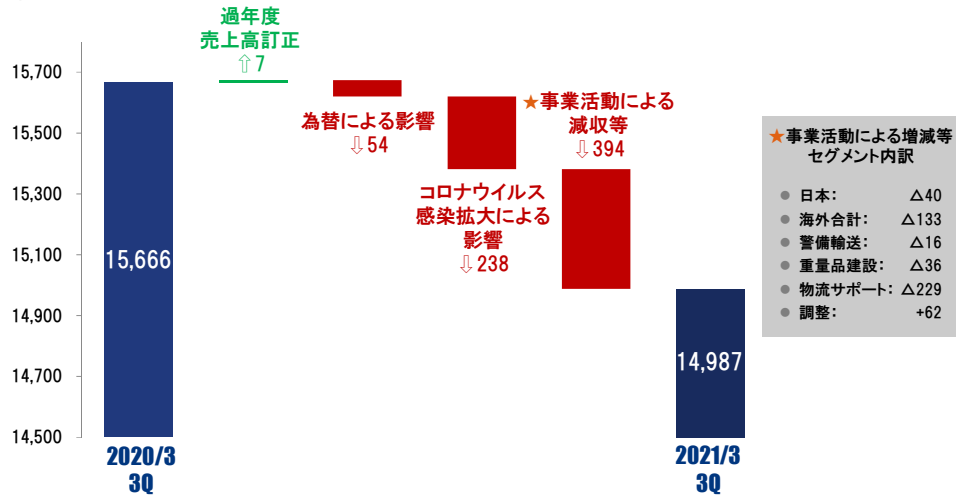
(億円未満切捨て)

# I. 2021年3月期 第3四半期業績

## D 売上高・営業利益増減内訳

### 1. 売上高

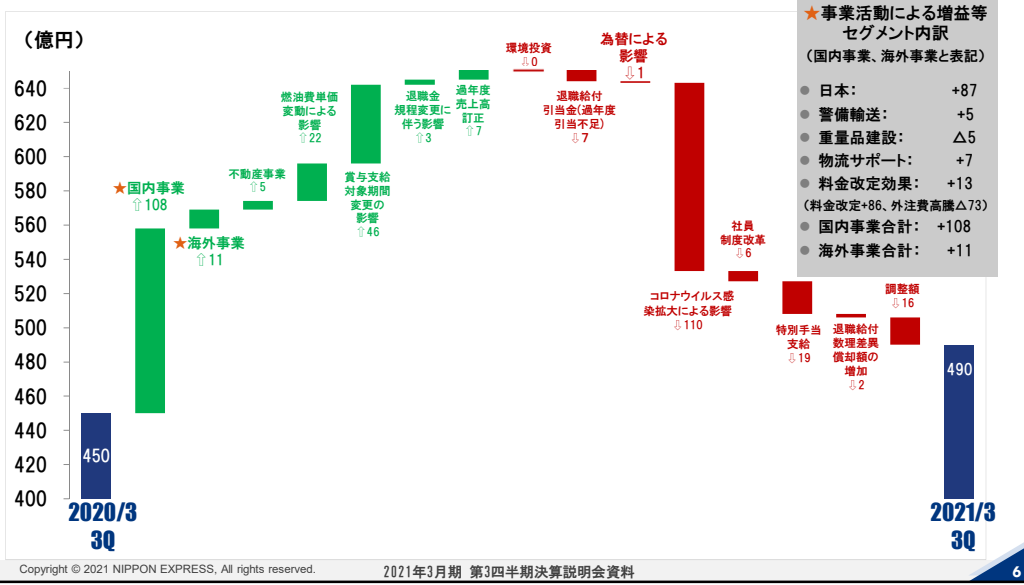
(億円)



# 1. 2021年3月期 第3四半期業績

## D 売上高・営業利益増減内訳

### 2. 営業利益



## II. 2021年3月期 業績予想

### A 2021年3月期通期予想(修正後)

(単位:億円、%)

項目	通期予想 (1/29発表)	2020/3期 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	通期予想 (10/30発表)	増減額 (増減率)
売上高	20,500	20,803	△303	△1.5	20,000	500 (2.5)
営業利益	720	592	127	21.6	550	170 (30.9)
営業利益率	3.5	2.8	—	—	2.8	—
経常利益	760	574	185	32.3	590	170 (28.8)
親会社株主に帰属する 当期純利益	530	174	355	204.4	400	130 (32.5)

項目	上期	下期		
	2021/3 実績	10/30予想	1/29予想	増減額 (増減率)
売上高	9,644	10,355	10,855	500 (4.8)
営業利益 (営業利益率)	208 (2.2)	341 (3.3)	511 (4.7)	170 (49.8)

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

(億円未満切捨て)

7

- ・見通しを総合的に勘案し、今回、通期業績予想の修正を行った。  
前年と比較して、売上高は減収だが、営業利益以下の各利益は増益を見込んでいる。  
なお、経常利益および当期純利益の増益幅が大きくなるのは、前年の  
インド・Future Supply Chain Solutions Limited (FSC社) の評価損、イタリア・トラコンフ社の  
減損処理の反動影響などによるもの。
- ・一方、10月30日の通期予想と比較して、売上高を500億円、営業利益および経常利益  
を170億円当期純利益を130億円、それぞれ上方修正している。
- ・自動車産業を中心とした生産活動の回復や、クリスマス商戦における中国発のゲーム機  
等の取扱いが好調だったことなどにより、売上高の回復が進んだことに加えて、取扱数  
量に応じた車両と人員の適正配置や、社有戦力の効率的な活用による外注費低減など、  
変動費を中心としたコストコントロールを着実に実行できており、利益率改善が見込まれ  
ることなどから、予想数値を修正した。  
航空フォワーディングについては、チャーター輸送での取扱いが継続しており、販売およ  
び利用費単価が高くなっていることや、緊急貨物輸送のスポット扱いの増加など、外部  
環境の影響などによる特殊要素も大きく影響しており、来期においては、留意が必要と  
考えている。  
今回の業績予想の作成にあたり、日本セグメントにおいては、現在、緊急事態宣言が出  
されていることから、今後の経済活動の低下等のネガティブ影響を見込んでいる。



## II. 2021年3月期 業績予想

### B 日本・海外別予想

(単位:億円、%)

セグメント	項目	通期予想 (1/29発表)	2020/3期 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	【参考】 2022年3月期 中間目標
日本計	売上高	17,335	18,097	△762	△4.2	19,300
	セグメント利益	642	603	38	6.4	690
海外計	売上高	4,539	4,125	413	10.0	5,200
	セグメント利益	214	107	106	99.6	200

(億円未満切捨て)

海外売上高比率  
(連結売上高に占める  
海外売上高の比率)

22.1%

## II. 2021年3月期 業績予想

### C セグメント別予想

(単位:億円)

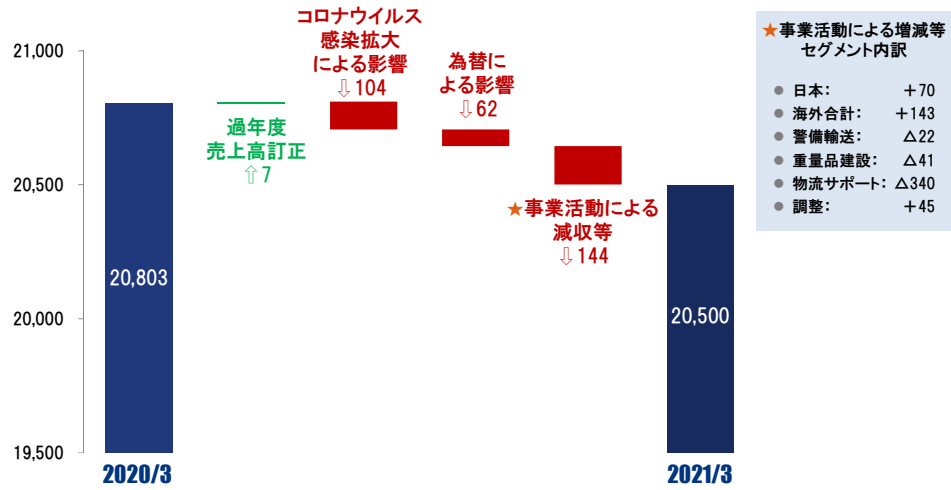
セグメント	項目	上期 実績	下期予想					通期予想				
			2021/3 今回予想	2020/3 実績	増減額	10/30 予想	増減額	2021/3 今回予想	2020/3 実績	増減額	10/30 予想	増減額
日本	売上高	5,610	6,242	6,032	209	5,959	283	11,853	12,135	△282	11,570	283
	セグメント利益	138	340	222	118	241	99	479	428	50	380	99
米州	売上高	373	457	433	24	444	13	831	910	△79	818	13
	セグメント利益	△0	8	8	△0	6	2	8	27	△19	6	2
欧州	売上高	522	634	604	30	617	17	1,157	1,193	△36	1,140	17
	セグメント利益	4	21	5	15	9	12	26	17	8	14	12
東アジア	売上高	592	815	561	253	713	102	1,408	1,120	287	1,306	102
	セグメント利益	28	54	14	40	44	10	83	29	53	73	10
南アジア・ オセアニア	売上高	492	650	459	191	524	126	1,143	901	241	1,017	126
	セグメント利益	31	65	15	49	35	30	97	31	65	67	30
警備輸送	売上高	343	347	361	△13	347	—	691	725	△34	691	—
	セグメント利益	△9	3	2	1	1	2	△6	△10	4	△8	2
重量品 建設	売上高	250	215	251	△35	215	—	466	523	△57	466	—
	セグメント利益	28	23	35	△11	23	—	52	61	△9	52	—
物流 サポート	売上高	2,076	2,248	2,428	△179	2,248	—	4,325	4,712	△387	4,325	—
	セグメント利益	53	63	65	△2	55	8	117	123	△6	109	8

## II. 2021年3月期 業績予想

### D 売上高・営業利益増減内訳

#### 1. 売上高

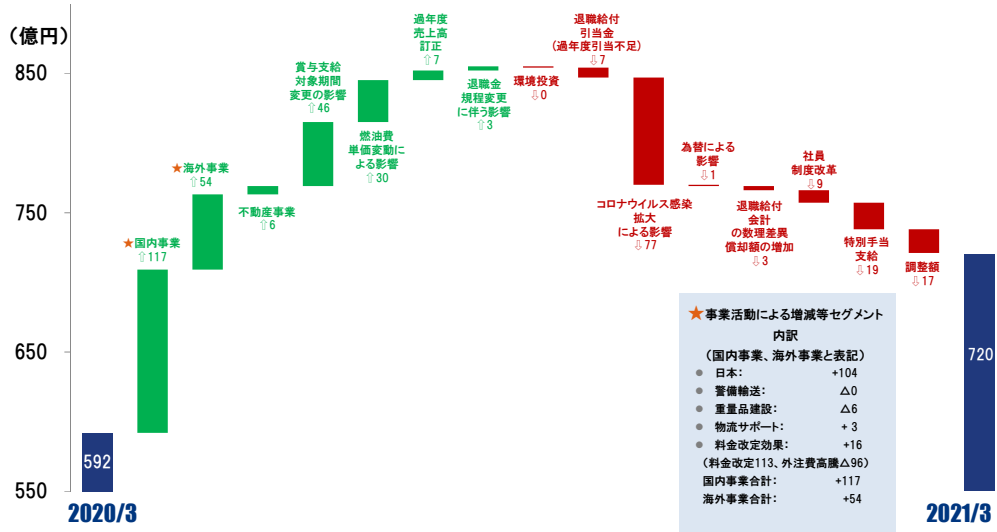
(億円)



## II. 2021年3月期 業績予想

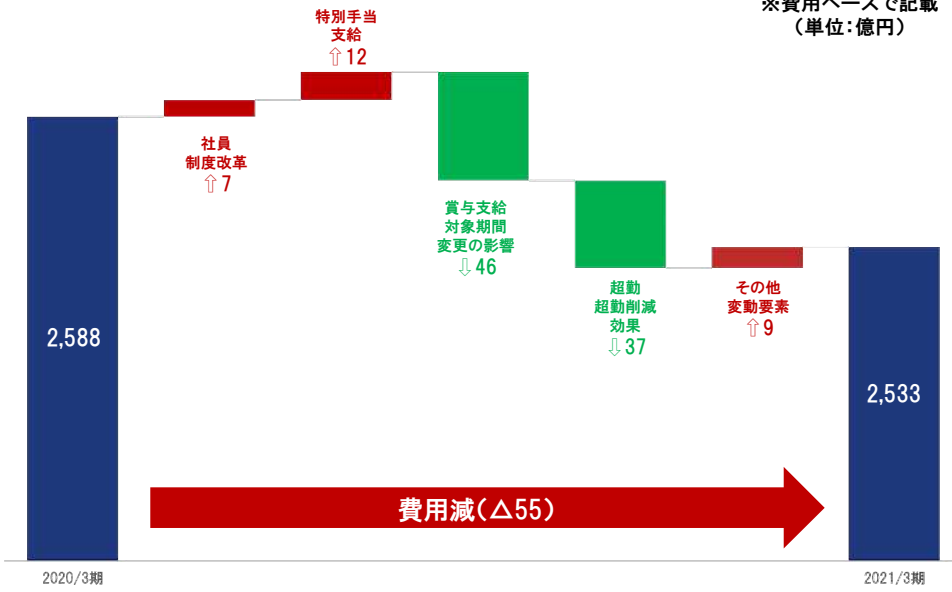
### D 売上高・営業利益増減内訳

#### 2. 営業利益



# (参考) 個別 総人件費の増減 (予想)

※費用ベースで記載  
(単位:億円)



### III. 2021年3月期 セグメント概況

#### A. 日本セグメント

(単位: 億円、%)

①	項目	2021/3期	前年同期対比			3Q概況				
		3Q実績	2020/3期	増減額	増減率	3Q概況				
3Q単四半期実績	売上高	3,217	3,082	135	4.4	コロナウイルスによる影響は第2四半期に続き縮小し各事業で下げ止まった。鉄道事業では昨年の災害影響による反動増に加え、自動車関連で昨年並みまで回復した。一方で飲料、紙・パルプ関連の輸送品目は、第2四半期に引き続き影響が継続。自動車事業における鉄鋼関連の荷動きも回復は見られるものの低調となった。航空輸送事業では、第3四半期で取扱い数量が対前同比率二桁増となった。特に、電機・電子部品、半導体装置、自動車部品関連で旺盛な荷動きが見られ、加えて工場内事業は第2四半期に引き続き堅調に推移し、増収・増益となった。				
	営業利益	214	118	96	81.7					
	営業利益率	6.7	3.8	—	—					
②	項目	2021/3期 実績・見通し							見通し概況	
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想	見通し概況	
単四半期実績・見通し	売上高	2,733	2,877	5,610	3,217	3,024	6,242	11,853	<b>特殊要因</b> ・燃油費単価の減少:【営業利益】+18(3Q累計)+25(年間) ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△2(3Q累計)、△3(年間) ・退職金規定変更に伴う影響:【営業利益】+3(1Q、年間) ・賞与支給対象期間の変更:【営業利益】+35(1Q、年間) ・社員制度改革に伴う費用増:【営業利益】△4(3Q累計)、△7(年間) ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響: 【売上高】△323(3Q累計)、△360(年間) 【営業利益】△108(3Q累計)、△109(年間) ・退職給付引当金:【営業利益】△7(1Q、年間) ・特別手当支給の影響:【営業利益】△15(1Q、年間) ・環境投資:【営業利益】△0(3Q累計)△0(年間) ・通年度売上高訂正:+7(2Q、年間)、-不動産事業:【営業利益】+5(3Q累計)、+6(年間)	
	営業利益	23	114	138	214	126	340	479		
	営業利益率	0.9	4.0	2.5	6.7	4.2	5.5	4.0		
③	項目	2020/3期 実績				見通し概況				
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	見通し概況	
業績予想推移	売上高	3,025	3,077	6,103	3,082	2,950	6,032	12,135	<b>見通し概況</b> 新型コロナウイルス感染症拡大による影響は、鉄道輸送の飲料、紙・パルプといった品目で継続するものの、航空輸送事業、工場内事業は、引き続き堅調に推移すると見通す。売上高・営業利益共に、増収増益を見通す。	
	営業利益	73	132	205	118	104	222	428		
	営業利益率	2.4	4.3	3.4	3.8	3.5	3.7	3.5		
③	項目	前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)				見通し概況				
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想	見通し概況	
業績予想推移	売上高	△291	△200	△492	135	73	209	△282	<b>見通し概況</b> 新型コロナウイルス感染症拡大による影響は、鉄道輸送の飲料、紙・パルプといった品目で継続するものの、航空輸送事業、工場内事業は、引き続き堅調に推移すると見通す。売上高・営業利益共に、増収増益を見通す。	
	営業利益	△9.7	△6.5	△8.1	4.4	2.5	3.5	△2.3		
	営業利益	△49	△18	△67	96	21	118	50		
△67.7	△13.7	△32.9	81.7	20.6	53.0	11.8	11.8			
③	項目	通期業績予想比較			上期業績予想比較			下期業績予想比較		
		今回予想	10/30予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回予想	10/30予想	増減額
業績予想推移	売上高	11,853	11,570	283	5,610	5,631	△20	6,242	5,959	283
	営業利益	479	380	99	138	101	37	340	241	99
	営業利益率	4.0	3.3	—	2.5	1.8	—	5.5	4.1	—

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

13

- ・日本セグメントは、航空フォワーディングについて、販売および利用費単価が高くなっていることや、Eコマースの拡大により、工場内事業は堅調に推移した。生産活動は徐々に回復してきているものの、鉄鋼、飲料等の日用品の荷動きは低調で、鉄道事業、自動車事業等の取扱いが減少したものの、増収・増益となった。航空輸送取扱いが堅調なこと、緊急輸送需要の取り込みや、コスト圧縮効果が想定以上に進んだこと等から、通期の業績予想を、売上高、営業利益ともに上方修正し、この結果、年間では減収・増益を見込んでいる。

### III. 2021年3月期 セグメント概況

#### B. 米州セグメント

(単位:億円、%)

①	項目	2021/3期 3Q実績	前年同期対比		3Q概況			
			2020/3期	増減額	増減率	コロナウイルスによるロックダウンの影響を受け各事業で減収となった。特に自動車関連顧客の生産活動は再開されたものの、取扱い数量の減少影響は大きく、第2四半期に続き大きく減収となる。9月にMDロジスティクス社の出資持分として一時費用が発生、賃借設備の解約等、コスト削減の取組みを進めたものの当四半期は減益となる。		
3Q単四半期 実績	売上高	187	219	△32	△14.8			
	営業利益	△0	7	△7	—			
	営業利益率	△0.1	3.4	—	—			

②	項目	2021/3期 実績・見通し							特殊要因
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想	
単四半期 実績・見通し	売上高	205	167	373	187	270	457	831	・為替影響(円高): 【売上高】△10(3Q累計)、△18(年間) 【営業利益】△0(3Q累計)、△0(年間) ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響: 【売上高】△28(3Q累計)、△32(年間) 【営業利益】△11(3Q累計)、△13(年間) ・特別手当支給:【営業利益】△0(1Q、年間)
	営業利益	△0	△0	△0	△0	8	8	8	
	営業利益率	△0.0	△0.2	△0.1	△0.1	3.2	1.8	1.0	
	項目	2020/3期 実績							
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
	売上高	240	237	477	219	213	433	910	
	営業利益	8	10	19	7	1	8	27	
	営業利益率	3.6	4.5	4.0	3.4	0.6	2.0	3.1	
	項目	前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)							
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想	
	売上高	△34	△69	△104	△32	57	24	△79	
		△14.4	△29.4	△21.9	△14.8	26.9	5.7	△8.7	
	営業利益	△8	△11	△19	△7	7	△0	△19	
		—	—	—	—	572.5	△2.3	△71.4	
		見通し概況							
		生産活動の回復と共に、自動車関連顧客の取扱いは復調。航空事業・倉庫配送事業は対前年で増収となり、営業利益は増益を見通す。							

③	項目	通期業績予想比較			上期業績予想比較			下期業績予想比較		
		今回予想	10/30予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回予想	10/30予想	増減額
業績予想 推移	売上高	831	818	13	373	382	△8	457	444	13
	営業利益	8	6	2	△0	△1	0	8	6	2
	営業利益率	1.0	0.7	—	△0.1	△0.3	—	1.8	1.5	—

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

14

- ・米州は、ロックダウンの影響を受け、各事業で減収となり、特に自動車関連顧客の取扱い数量の減少影響は大きく、減収となったが、3Qにおいて、生産活動は再開され、回復基調に入っている。  
9月にMDロジスティクス社の出資持分に関する一時費用の発生もあり、減益となった。また、自動車関連の取扱いは復調しており、通期の業績予想は、売上高、営業利益とも上方修正した。

### III. 2021年3月期 セグメント概況

#### C. 欧州セグメント

(単位:億円、%)

1	項目	2021/3期 3Q実績	前年同期対比		3Q概況				
			2020/3期	増減額	増減率	航空輸出の取扱いは第2四半期に続き堅調に推移。コロナ影響により、アパレル関連の荷動きは引き続き低調となり、倉庫配送業務、自動車運送で減収となる。倉庫賃料の値下げ等、第2四半期に続きコスト削減の取組みを推進し、売上高は前同並み、営業利益は大幅増益となる。			
3Q単四半期実績	売上高	300	294	5	2.0				
	営業利益	10	4	5	140.1				
	営業利益率	3.4	1.4	—	—				

2	項目	2021/3期 実績・見通し							特殊要因	
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想		
単四半期実績・見通し	売上高	274	247	522	300	334	634	1,157	・為替影響(円高): 【売上高】△11(3Q累計)、△5(年間) 【営業利益】△0(3Q累計)、△0(年間) ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響: 【売上高】△35(3Q累計)、△17(年間) 【営業利益】△12(3Q累計)、△6(年間) ・特別手当支給:【営業利益】△0(1Q、年間)	
	営業利益	2	2	4	10	11	21	26		
	営業利益率	0.9	0.9	0.9	3.4	3.3	3.3	2.2		
項目		2020/3期 実績								
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期		
	売上高	298	289	588	294	310	604	1,193		
	営業利益	7	4	12	4	1	5	17		
	営業利益率	2.4	1.7	2.1	1.4	0.4	0.9	1.5		
項目		前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)								
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想		
	売上高	△24	△42	△66	5	24	30	△36		
		△8.2	△14.6	△11.3	2.0	7.8	5.0	△3.0		
	営業利益	△4	△2	△7	5	9	15	8		
		△64.6	△54.4	△60.5	140.1	739.2	283.8	46.3		
項目		通期業績予想比較			上期業績予想比較			下期業績予想比較		
3 業績予想 推移		今回予想	10/30予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回予想	10/30予想	増減額
	売上高	1,157	1,140	17	522	527	△4	634	617	17
	営業利益	26	14	12	4	1	3	21	9	12
		2.2	1.2	—	0.9	0.2	—	3.3	1.5	—

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

15

- ・欧州は、航空輸出の取扱いが、2Q以降、堅調に推移しておりますが、アパレル関連の荷動きは回復が見られるものの、倉庫配送業務、自動車運送で減収・減益となった。
- 一方、倉庫賃料の値下げ等のコスト削減を推進しており、3Q単四半期では、売上高が前同並み、営業利益は増益となった。
- こうした状況から、通期の業績予想は、売上高、営業利益ともに上方修正し、減収・増益を見込んでいる。



### III. 2021年3月期 セグメント概況

#### D. 東アジアセグメント

(単位:億円、%)

項目	2021/3期 3Q実績	前年同期対比		3Q概況			
		2020/3期	増減額	増減率	中国国内では感染拡大が抑制され、経済活動が再開した。航空輸出セグメントの扱いは引き続き堅調に推移。一部、コロナウイルスの影響により倉庫配送や自動車運送は減収となるも、航空輸出事業の増収幅が大きく、第2四半期に続き増収・増益となる。		
1 3Q単四半期 実績	売上高	291	281	10	3.7		
	営業利益	16	8	7	87.2		
	営業利益率	5.8	3.2	—	—		

項目	2021/3期 実績・見通し							特殊要因	
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想		
2 単四半期 実績・見通し	売上高	265	327	592	291	523	815	1,408	・為替影響(円高): 【売上高】△17(3Q累計)、△15(年間) 【営業利益】△0(3Q累計)、△0(年間) ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響: 【売上高】+107(3Q累計)、+170(年間) 【営業利益】+24(3Q累計)、+36(年間) ・特別手当支給:【営業利益】△0(1Q、年間)
	営業利益	5	23	28	16	37	54	83	
	営業利益率	1.9	7.1	4.8	5.8	7.3	6.7	5.9	
項目	2020/3期 実績							見直し概況	
項目	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期		
売上高	275	283	559	281	279	561	1,120		
営業利益	6	9	15	8	5	14	29	コロナウイルス感染症拡大による影響は第4四半期に入り解消する見込み。倉庫配送、自動車運送、海運輸出・入と各事業は正常化、取扱いの大幅な回復を見込む。航空輸出は第3四半期に続き前向を大幅に上回る見直し。増収、増益を見通す。	
営業利益率	2.3	3.3	2.8	3.2	1.9	2.5	2.7		
項目	前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)								
項目	1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想		
売上高	△9	43	33	10	243	253	287		
	△3.6	15.4	6.0	3.7	87.0	45.2	25.7		
営業利益	△1	13	12	7	32	40	53		
	△20.2	148.5	80.4	87.2	614.8	283.2	177.3		

項目	通期業績予想比較			上期業績予想比較			下期業績予想比較			
	今回予想	10/30予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回予想	10/30予想	増減額	
3 業績予想 推移	売上高	1,408	1,306	102	592	579	13	815	713	102
	営業利益	83	73	10	28	21	7	54	44	10
	営業利益率	5.9	5.6	—	4.8	3.6	—	6.7	6.3	—

- 東アジアは、感染症の影響により倉庫配送や自動車運送は減収となったが、航空輸出セグメントは引き続き好調に推移し、増収・増益となった。
- 4Qにおいても、自動車およびスマートホンの生産回復に伴う半導体設備投資の増加等により、航空輸送が大きく増加したことに加えて、今年は特にクリスマス商戦期におけるゲーム機等の欧米向けチャーター輸送が重なり、通期の業績予想を、売上高、営業利益ともに、上方修正した。

### III. 2021年3月期 セグメント概況

#### E. 南アジア・オセアニアセグメント

(単位: 億円、%)

1	項目	2021/3期 3Q実績	前年同期対比		3Q概況				
			2020/3期	増減額	増減率	第2四半期に続き、シンガポール、タイ、ベトナム等で、コロナウイルス関連の緊急出荷等チャーター需要が堅調に推移した。コロナウイルスの影響も徐々に緩和した。域内の一部拠点では、引き続きロックダウンの影響を受け、倉庫・自動車運送は、コロナウイルス関連の影響を受け減収となるも、セグメント内での航空輸送の取扱いが、大幅に増加し増収増益となる。			
3Q単四半期 実績	売上高	294	230	64	28.0				
	営業利益	27	8	19	226.1				
	営業利益率	9.4	3.7	—	—				

2	項目	2021/3期 実績・見通し							特殊要因	
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想		
単四半期 実績・見通し	売上高	218	273	492	294	356	650	1,143	・為替影響(円高): 【売上高】△14(3Q累計)、△21(年間) 【営業利益】△0(3Q累計)、△0(年間)  ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響: 【売上高】+104(3Q累計)、+210(年間) 【営業利益】+16(3Q累計)、+37(年間)  ・特別手当支給:【営業利益】△0(1Q、年間)	
	営業利益	7	24	31	27	37	65	97		
	営業利益率	3.3	9.1	6.5	9.4	10.5	10.0	8.5		
		2020/3期 実績								
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期		
売上高		219	221	441	230	229	459	901		
営業利益		7	8	15	8	7	15	31		
営業利益率		3.4	3.8	3.6	3.7	3.2	3.4	3.5		
		前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)								
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想		見通し概況
売上高		△1	51	50	64	126	191	241	コロナウイルスの影響は緩和し、自動車運送が回復する見通し。航空輸出・海運輸出事業は引き続き堅調に推移し増収、増益を見通す。	
		△0.6	23.4	11.5	28.0	55.1	41.6	26.8		
営業利益		△0	16	16	19	30	49	65		
		△3.8	197.8	102.2	226.1	414.7	313.1	207.4		

3	項目	通期業績予想比較			上期業績予想比較			下期業績予想比較		
		今回予想	10/30予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回予想	10/30予想	増減額
業績予想 推移	売上高	1,143	1,017	126	492	491	1	650	524	126
	営業利益	97	67	30	31	33	△1	65	35	30
	営業利益率	8.5	6.6	—	6.5	6.7	—	10.0	6.7	—

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

17

・南アジアは、国際間フライトのキャンセルされた影響から、自動車や電子部品、衛生用品などの緊急輸送をチャーター扱いで取り込むことにより、増収・増益となった。

4Qにおいても、引き続き、航空輸出が堅調に推移すると見込まれ、加えて感染症影響が低下し、自動車運送も回復することが見込まれることから、通期の業績予想を、売上高、営業利益ともに上方修正した。

# III. 2021年3月期 セグメント概況

## F.警備輸送セグメント

(単位:億円、%)

1	項目	2021/3期 3Q実績	前年同期対比		3Q概況				
			2020/3期	増減額	増減率	コロナウイルス感染拡大による取扱いの減少は第2四半期に続き下げ止まり傾向にある。売上高の減少影響は一定程度あったものの、集配車両の効率的な運用とドライバーの時間外管理、人員配置の見直し、そして新規雇用の抑制など、コスト削減による効果が継続し、第3四半期については減収・増益となった。			
3Q単四半期 実績	売上高	174	182	△7	△4.0				
	営業利益	3	△2	5	—				
	営業利益率	1.9	△1.3	—	—				

2	項目	2021/3期 実績・見通し							特殊要因	
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想		
2	売上高	169	173	343	174	173	347	691	・燃油費単価の減少:【営業利益】+3(3Q累計)、+4(年間) ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△0(3Q累計)、△0(年間) ・退職金規定変更に伴う影響【営業利益】+0(1Q、年間) ・賞与支給対象期間の変更:【営業利益】+9(1Q、年間) ・社員制度改革に伴う費用増: 【営業利益】△0(3Q累計)、△1(年間) ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響 【売上高】△11(3Q累計)、△12(年間) 【営業利益】△8(3Q累計)、△9(年間) ・特別手当支給の影響【営業利益】△2(1Q、年間)	
	営業利益	△8	△0	△9	3	0	3	△6		
	営業利益率	△4.9	△0.6	△2.7	1.9	0.0	0.9	△0.9		
2020/3期 実績	1Q	184	180	364	182	179	361	725		
	2Q	△11	△0	△12	△2	4	2	△10		
前期対比	△6.5	△0.5	△3.5	△1.3	2.5	0.6	△1.5			
3	項目	前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)								見通し概況
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想		
3	売上高	△14	△6	△21	△7	△6	△13	△34		新型コロナウイルス感染拡大の影響については限定的と見ている。新規案件の獲得、料金改定といった売り上げの拡大に加え、変動費・固定費の管理を継続する。
	営業利益	△8.1	△3.5	△5.8	△4.0	△3.6	△3.8	△4.8		
営業利益	3	△0	3	5	△4	1	4			
営業利益	—	—	—	—	△99.2	61.3	—	—		

3	項目	通期業績予想比較			上期業績予想比較			下期業績予想比較		
		今回予想	10/30予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回予想	10/30予想	増減額
3	売上高	691	691	—	343	343	0	347	347	—
	営業利益	△6	△8	2	△9	△11	1	3	1	2
業績予想 推移	営業利益率	△0.9	△1.2	—	△2.7	△3.2	—	0.9	0.4	—

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

18

- ・警備輸送セグメントは、感染症による取扱いの減少が下げ止まる傾向にあり、集配車両の効率的な運用とドライバーの時間外管理、人員配置の見直しなど、コスト圧縮効果により、減収・増益となった。
- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響については事業への影響は限定的と見ている。
- ・通期業績予想では、売上高を据え置き、営業利益を上方に修正している。

### III. 2021年3月期 セグメント概況

#### G. 重量品建設セグメント

(単位: 億円、%)

1	項目	2021/3期 3Q実績	前年同期対比		3Q概況				
			2020/3期	増減額	増減率	新型コロナウイルス感染拡大の影響により一部プロジェクトの延期等はあるも、シャットダウンメンテナンス工事が好調に推移し、風力発電の輸送・据付作業についても堅調であった。一方で、昨年度はシャットダウンメンテナンス扱いで大型のスポット案件があったため、反動減が大きく、第3四半期については減収、減益となった			
3Q単四半期 実績	売上高	112	141	△29	△20.5				
	営業利益	14	23	△9	△40.6				
	営業利益率	12.6	16.9	—	—				

2	項目	2021/3期 実績・見通し							特殊要因	
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想		
2	売上高	131	119	250	112	102	215	466	・燃油費単価の減少:【営業利益】+0(3Q累計)、+0(年間) ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△0(3Q累計)、△0(年間) ・退職金規定変更に伴う影響【営業利益】+0(1Q、年間) ・賞与支給対象期間の変更:【営業利益】+1(1Q、年間) ・社員制度改革に伴う費用増: 【営業利益】△0(3Q累計)、△0(年間) ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響: 【売上高】△14(3Q累計)、△16(年間) 【営業利益】△3(3Q累計)、△4(年間) ・特別手当支給の影響:【営業利益】△0(1Q、年間)	
	営業利益	15	12	28	14	9	23	52		
	営業利益率	11.8	10.7	11.2	12.6	9.3	11.1	11.2		
単四半期 実績・見通し	項目	2020/3期 実績								・新型コロナウイルス感染症拡大の影響については限定的と見ている。 シャットダウンメンテナンスの追加工事および、風力発電の輸送・据付作業を中心に推移する見通したが、前年実績には及ばず減益を見込む。
	売上高	133	138	272	141	109	251	523		
	営業利益	10	16	26	23	11	35	61		
営業利益率	7.9	11.6	9.8	16.9	10.3	14.0	11.8			
項目	前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)							見通し概況		
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想			
	売上高	△2	△19	△21	△29	△6	△35			
営業利益	4	△3	1	△9	△1	△11	△9			
営業利益率	45.9	△21.0	5.7	△40.6	△15.1	△32.5	△16.0			

3	項目	通期業績予想比較			上期業績予想比較			下期業績予想比較		
		今回予想	10/30予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回予想	10/30予想	増減額
業績予想 推移	売上高	466	466	—	250	273	△22	215	215	—
	営業利益	52	52	—	28	36	△7	23	23	—
	営業利益率	11.2	11.2	—	11.2	13.2	—	11.1	11.1	—

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

19

・「重量品建設」セグメントは、新型コロナウイルス感染症の影響により、一部プロジェクトの延期等はあるが、シャットダウンメンテナンス工事、風力発電の輸送・据付作業工事は堅調だった。

一方、前年度に、シャットダウンメンテナンス工事で大型案件があったことの影響により、減収、減益となった。新型コロナウイルス感染拡大の影響については、限定的と見えており、通期業績予想では、売上高、営業利益ともに据え置きとした。

### III. 2021年3月期 セグメント概況

#### H. 物流サポートセグメント

(単位:億円、%)

1	項目	2021/3期	前年同期対比		3Q概況				
		3Q実績	2020/3期	増減額	増減率	第2四半期に続き、石油部門における販売単価・数量の減少影響をうける。11月に入りLS事業部の取扱いは回復、前同対比でプラスに転じたものの全体では減収となる。営業利益では、石油ガス部門の販売数量及び利幅の減少を受けたものの、LS事業部の取扱いが回復したことで増益となる。			
3Q単四半期実績	売上高	1,138	1,198	△59	△5.0				
	営業利益	30	27	3	13.3				
	営業利益率	2.7	2.3	—	—				

2	項目	2021/3期 実績・見通し							特殊要因	
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想		
単四半期実績・見通し	売上高	1,017	1,058	2,076	1,138	1,110	2,248	4,325	・為替影響(円高): 【売上高】△0(3Q累計)、△1(年間) 【営業利益】△0(3Q累計)、△0(年間) ・社員制度改革に伴う費用増: 【営業利益】△0(3Q累計)、△0(年間) ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響 【売上高】△57(3Q累計)、△45(年間) 【営業利益】△6(3Q累計)、△8(年間) ・特別手当支給の影響【営業利益】△1(1Q、年間)	
	営業利益	27	26	53	30	32	63	117		
	営業利益率	2.7	2.5	2.6	2.7	2.9	2.8	2.7		
		2020/3期 実績								見通し概況
項目	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期			
売上高	1,145	1,138	2,283	1,198	1,229	2,428	4,712	LS事業部の工作機械、建設機器等輸出案件の取扱い数量の回復は見られるものの、石油・LP販売単価減の影響は引き続き継続。減収、減益の見通し。		
営業利益	27	30	57	27	38	65	123			
営業利益率	2.4	2.7	2.5	2.3	3.1	2.7	2.6			
		前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)								見通し概況
項目	1Q	2Q	上期	3Q	4Q予想	下期予想	通期予想			
売上高	△128	△79	△207	△59	△119	△179	△387	LS事業部の工作機械、建設機器等輸出案件の取扱い数量の回復は見られるものの、石油・LP販売単価減の影響は引き続き継続。減収、減益の見通し。		
営業利益	0	△4	△3	3	△6	△2	△6			
営業利益率	2.4	△14.9	△6.8	13.3	△16.3	△4.0	△5.3			

3	項目	通期業績予想比較			上期業績予想比較			下期業績予想比較		
		今回予想	10/30予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回予想	10/30予想	増減額
業績予想推移	売上高	4,325	4,325	—	2,076	2,001	75	2,248	2,248	—
	営業利益	117	109	8	53	51	2	63	55	8
	営業利益率	2.7	2.5	—	2.6	2.5	—	2.8	2.5	—

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

20

・「物流サポート」セグメントは、石油・LPガス部門における販売単価の低下、米中貿易摩擦や感染症の影響などにより、ロジスティクス・サポート事業部の取扱量が減少し、減収となった。

ロジスティクス・サポート事業部の工作機械、建設機器等輸出案件の取扱い数量は、3Q以降で回復は見られるが、石油・LPガス部門の販売単価低下の影響が継続していることなどから、通期の業績予想は売上高を据え置き、営業利益は上方に修正した。

## IV. 日通グループ経営計画2023 KPI

### A コア事業の成長戦略

項目 (売上高)	国内*1			海外				
	2021年3月期 第3四半期累計 実績*2	2020年3月期 第3四半期累計 実績*2	前同増減率	2021年3月期 見通し	2021年3月期 第3四半期累計 実績*2	2020年3月期 第3四半期累計 実績*2	前同増減率	2021年3月期 見通し
電機・電子産業の取組強化	789億円	792億円	△0%	990億円	883億円	805億円	10%	1,095億円
自動車産業の取組強化	463億円	500億円	△7%	535億円	466億円	505億円	△8%	615億円
アパレル産業の取組強化	131億円	123億円	7%	170億円	372億円	402億円	△7%	430億円
医薬品産業の取組強化	107億円	110億円	△3%	150億円	90億円	75億円	19%	110億円

項目	2021年3月期 1月～9月実績	2020年3月期 1月～9月実績	前同増減率
海上フォワーディングの拡大*3	48万TEU	52万TEU	△8%
航空フォワーディングの拡大*3	49万t	59万t	△18%
項目 (売上高)	2021年3月期 1月～9月実績	2020年3月期 1月～9月実績	前同増減率
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA*4)	293億円	217億円	35%

\*1. 国内実績、KPI数値は、日本通運個別のみ。 \*2. 第3四半期累計について、国内は4～12月、海外は1～9月の実績。  
\*3. 実績、増減率は四捨五入し記載。 \*4. GAMとは、GAM(Global Account Management) のこと。GTAとは、GTA(Global Target Accounts) のこと。

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

21

・コア事業の成長戦略について、重点産業に定めた取扱い実績、および年間見通しは、資料の通り。

・「電機・電子産業」は、半導体関連産業や在宅需要を反映したPCやプリンタ等の電子機器が堅調に推移しており、日本・アジア発の航空需要を取り込んだ結果、3Q累計は国内がほぼ前同並み、海外は前同を10%上回り、3Qで大きく伸長している。

・「自動車産業」は、上期は国内外ともに、対前同二桁マイナスとなりましたが、9月以降は、コロナ以前の生産レベルに戻ったことにより、当社実績も3Qから回復に転じ、アジア発米州向けの生産部材の取扱いが増加したことなどにより、国内外ともに改善傾向にある。

・「アパレル産業」は、日本においては、依然EC等の需要が底堅いものの、倉庫業務契約が満了した案件もあり、直近の実績は前同並みとなっている。

一方、海外ではアジア各国で新たなEC倉庫を受託したことや、中国におけるハイファッション需要の拡大に伴い、欧州発のフォワーディング業務を取り込み、上期累計で対前同12%減だった売上は、3Qでは1.5%増と回復している。

・「医薬品産業」は、医療機関におけるコロナ以外での通院や手術などが減少している影響で、国内の医薬品輸送需要は低迷した。

海外においても同様の傾向が見られるが、緊急輸送需要の取り込みにより、売上高は増加した。

また、当社は国内4カ所の医薬品専用倉庫を2月に全面稼働し、医薬品物流プラットフォームを構築中であり、海外発着の国際フォワーディングにおいても、GDPに準拠した高品質な輸送サービス体制並びに営業体制も整え、今後更なる取扱い拡大を目指していく。

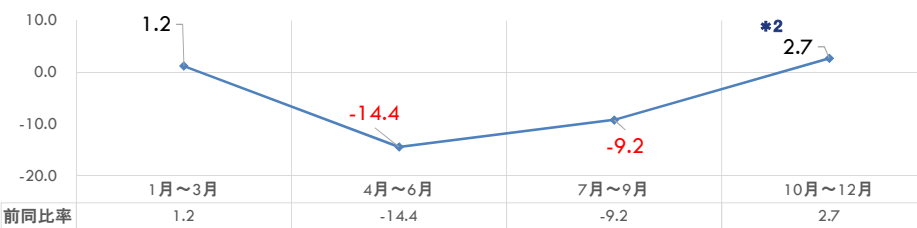
## (参考)航空・海運フォワーディング事業の推移

\*1 航空・海運フォワーディング事業(2020年取扱い重量・本数の対前同増減率の推移) (単位: %)

### 航空フォワーディング事業



### 海運フォワーディング事業



\*1.取扱い重量・本数は日本、海外を含めたグローバル統計 \*2.当年度の10月~12月実績は速報値より計算

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

22

- ・航空・海運フォワーディング数量は、前年から減少となりましたが、いずれも回復傾向にある。
- ・航空フォワーディングについては、前年からの減少幅が大きくなっているが、顧客の生産活動再開に伴い、7月以降の取扱数量減少幅は縮小に転じた。
- ・地域別に見ると、まず9月に日本が前同数量を超え、以降、前同超えを継続し、10月には東アジア、11月に南アジア、12月には欧州、米州と、順次前同を超える取扱数量となっている。
- ・2021年初頭のIATAレポートで、航空貨物輸送量は2021年4月頃には2019年水準まで回復するとの見通しが報告されており、現在の海上輸送スペース不足の長期化は、航空輸送需要の早期回復に影響することが想定されている。  
こうした状況の中、日本発では、主要産業である自動車と半導体関連は堅調であり、数量的にはかなり伸びていくとみている。



## IV.日通グループ経営計画2023 KPI

### B 日本事業の強靱化戦略

#### 主な取組項目

##### 収益性の向上

グループを含む、社有戦力の最大限活用と外注費削減による日々のコストコントロールを継続中

- ・2021年度3月期第3四半期累計 対前年外注費 313億円削減 (▲8.7%)  
※第3単四半期では売上高増加 (+4.2%) の中、外注費55億円を削減 (▲4.6%)  
外注費率 40.0% (対前年▲2.3ポイント)

- ・陸海空の融合強化 (オペレーションの共同化) 等による、コスト構造改革を継続中

##### オフィス業務の自動化・簡素化

- ・全社レベルで取組むRPAに加えて、現場レベルでのRPAによる業務簡素化を推進
- ・10月以降73案件に取組中、さらに強力に推進

##### オペレーションの省力化・自動化

- ・まずは半自動化をめざし、スピーディな現場展開 (推進者を配置し、改善業務を選定)
- ・具体的に40業務を改善し、横展開を推進

##### 間接部門人材のさらなる再配置

- ・下期129名 (ブロック59名、本社70名) の再配置に向け推進中

- ・事務集約・RPAの活用によりさらに推進

##### 新商品の拡販

- ・マルチモードユニット商品「プロテクトBOXアロー」拡販施策の推進
- ・「プロテクトBOX」航空、鉄道、内航 全モードへ取扱い拡大

##### 路線事業の効率向上

- ・土曜日配達指定導入・日曜日配達見直しを実施
- ・取扱数量の変化に対応したオペレーション体制の構築をさらに推進

##### 引越事業の構造改革 (当社の優位性を活かす)

- ・リモート見積り「リモミ」活用でコロナ不安を低減
- ・全社において、戦力 (下見、作業) 運用機能をフルに発揮し、商戦期需要を取り込む

#### 日本事業強靱化に向けて強力に推進していく

- ・現在、日本事業の強靱化戦略として様々な取組みを進める中、コスト構造の見直しは最重要事項であると考えている。
- ・まず、コストコントロールの状況について、最大限に取り組んでいるのが、社有戦力の活用と外注費の削減で、第3四半期累計では、単体の外注費は対前年△313億円、△8.7%で、売上高の減少率△3.5%を大きく上回る減少率となった。また、外注比率は40.0%で、対前年△2.3ポイントとなった。
- ・間接部門人員の再配置については、2019年度に、116名の再配置を行い、本年度上半期に、新たに91名、3Qでは80名の再配置を行っており、4Qにおいてさらに調整していくが、下期計画の129名を超える見込みである。  
これにより2年間で336名、事業部での再配置を含めると344名超の再配置となる見込みである。
- ・また、新商品の拡販や路線事業、引越事業などのネットワーク事業における改革も進めているが、引越商戦期では、下見および作業について、全社の運用機能をフルに発揮し、需要を取込む方針である。  
厳しい国内経済の状況を踏まえて見直した業務計画を実行し、日本事業の強靱化に向けた取組みを進めていく。



## IV.日通グループ経営計画2023 KPI

### C 間接部門コスト削減 進捗状況(2020年12月末時点)

日本事業の強靱化	2023年度目標		2019年度実績	2020年度目標(対前同)	2020年度上半期(対前同)	2020年度第3四半期(対前同)	2020年度累計(12月時点)	2020年度累計見直し(対前同)	累計(2019年度+2020年度)
組織の大括り化・管理組織のスリム化	▲45億 (▲500名)	支店間接部門人員の再配置	▲11億 (▲124名)	▲9億 (▲100名)	▲4.5億 (▲50名)	—	▲4.5億 (▲50名)	▲9.8億 (▲109名)	▲30.8億
		本社人員の再配置	—	▲9億 (▲100名)	▲3.7億 (▲41名)	—	▲3.7億 (▲41名)	▲10億 (▲111名)	
事務プロセスの改革	▲50億	超勤(事務系社員)	▲11億	▲10億	▲8.5億	▲2.6億	▲11.1億	▲12億	▲30.5億
		人材派遣費(事務系)	+1.5億	▲3億	▲3.2億	▲3.7億	▲6.9億	▲9億	
合計	▲95億	合計	▲20.5億	▲31億	▲19.9億	▲6.3億	▲26.2億	▲40.8億	▲61.3億

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

24

- ・間接部門コストの削減について纏めている。支店組織の大括り化・管理組織のスリム化については、全社、2年間で、344名超の再配置となる見込みとご説明したが、その間接部門としてのコスト削減効果額は、約31億円と試算している。
- ・また、事務プロセスの改革は、RPAや経理事務集中化などで現場事務の負担軽減に取り組んでおり、支店における超勤や人材派遣コストの削減として効果が現れると考えているが、超勤コストは前年に比べて、年度計で12億円、人材派遣費は、9億円の削減効果を見込んでいる。
- ・この結果、事務プロセス改革では2019年度から2年間で、約31億円の削減効果を見込み、人員再配置と事務プロセス改革を合計すると、2年間で約61億円の削減となり、経営計画での目標95億円に対して、65%の進捗となる。

# IV.日通グループ経営計画2023 KPI

## D RPAの推進について

RPAを導入したねらい

創造的な企画業務や営業活動など、本来実施すべき業務にかかる時間の創出  
⇒ **生産性や品質の向上、コスト削減、新ビジネス創造の可能性**を生み出す。

～今後導入を計画しているRPA事案～

★ペーパーレス推進による総務系業務の自動化対応

★AI-OCR x RPA

～実施済業務 事例～

★作業計画関係業務

★通運関係業務

★経理関係業務

数値目標

●2021年度末 累計100万時間 時間創出

●2020年度末 累計 70万時間 時間創出

2020年度4月～12月 :16万時間 時間創出  
2020年度(見通し) :36万時間 時間創出

●2019年度末 40万時間 目標-実績:34万時間 時間創出

RPAを推進するための施策

- ・全社員対象のeラーニングによる啓蒙活動
- ・業務を分析・標準化しRPAに対応させるRPAマスター育成と各支店への配置
- ・海外各ブロック、国内関係会社のRPA導入支援

## IV.日通グループ経営計画2023 KPI

### E 事業ポートフォリオの見直し

コア事業への選択と集中の取組み

日通グループ



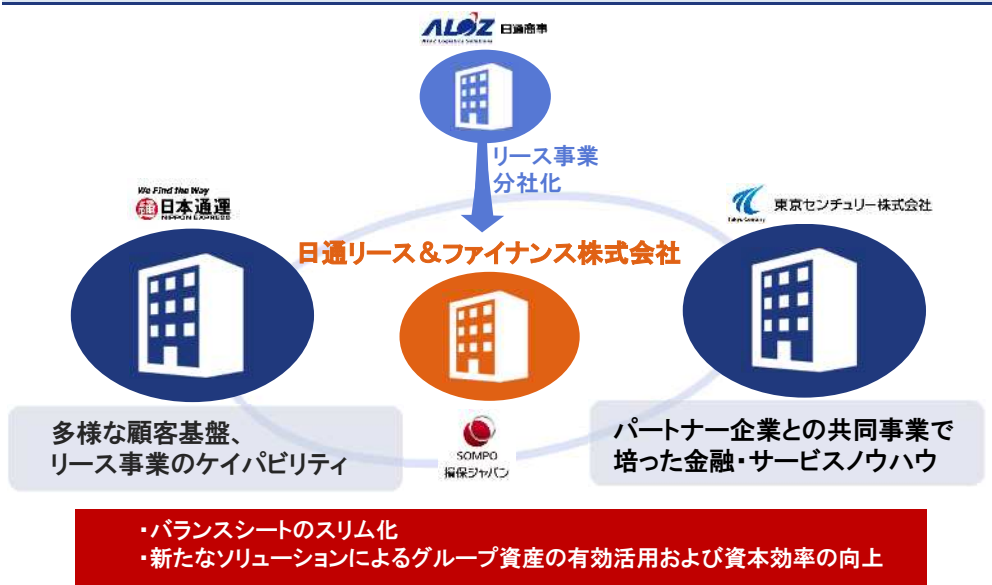
- ・「日通旅行」および「NTS」については、旅行業界を取り巻く環境の悪化及び事業の選択と集中の観点から、清算し、その人員等の経営資源を、当社のコア事業である物流事業に集中することが、当社グループの成長に資する最善策と考え、両社を解散、清算することとする。
- ・コア事業への集中、事業ポートフォリオの見直しの観点から、その他の複数案件についても検討をしており、収益性の向上を図っていく。

## IV.日通グループ経営計画2023 KPI

We Find the Way  
NIPPON EXPRESS

### F リース事業の分社化に伴う協業の取組み

日通商事株式会社のリース事業分社化



Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

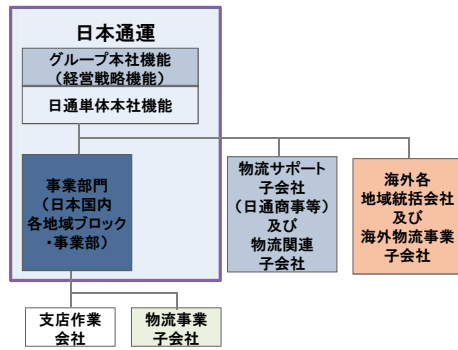
27

- ・「リース事業の分社化」につきましては、日通商事のリース事業を吸収分割により分割準備会社に承継させ、新設会社の株式の一部を東京センチュリー株式会社および損害保険ジャパン株式会社へ譲渡する。
- ・東京センチュリーとの提携により、「これまで培ってきたビジネスノウハウと専門的な金融の知見を組合せ、社会・顧客の発展に役立つサービス・商品を提供できる企業」への成長を目指している。
- ・同時に、今回の分社化スキームは、当社グループのバランスシートのスリム化と、当社グループが今後注力する成長分野の実現・展開などに資する新たなソリューションを新設会社が提供することにより、当社グループの資産の有効活用および資本効率の向上にも資することができるものと考えている。

## V. 純粋持株会社体制(HD体制)への移行

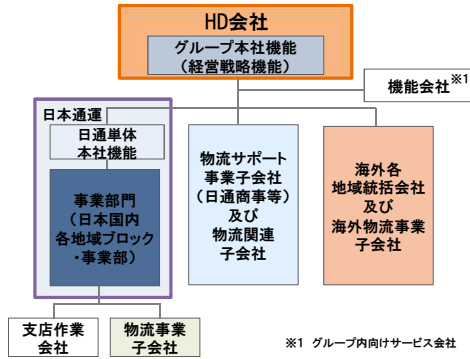
### ◆現在の体制

日本通運がグループ本社と単体本社機能(事業戦略と業務支援機能)を兼務し、グループ経営を主導する体制



### ◆2022年1月以降のHD体制

HD会社がグループ本社としてグループ事業の成長と変革を牽引する体制



注)株式移転方式による移行のため、移行直後は一時的に日本通運がその他子会社株式を保有いたします

HD会社 = 中長期を見据えたグループ方針策定とグループ事業の最適化と高度化、経営資源の配分を推進

事業会社(日本通運) = 日本起点のグローバル事業の成長と日本国内事業の強靱化による更なる収益の拡大

**持株会社とグループ各事業会社の役割を明確化しグループの成長を加速させる**

- ・当社は、「持株会社体制へ移行する方針を決定し、その準備を開始すること」を本日発表した。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」の実現には、中長期的な視点でグループ経営を進化させ、企業グループとしての価値の最大化を目指すことが必要と考えており、新体制に移行することにより、「グループ経営の強化」「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」および「グループ経営管理の高度化」の実現を目指していく。

## V. 純粋持株会社体制(HD体制)への移行

純粋持株会社体制(HD体制)への移行(2022年1月)

グループ経営体制の形を大きく変えることで長期ビジョンの実現に向け変革を加速

HD体制移行の目的(目指すべきグループ経営体制)

### 1. グループ経営の強化

持株会社(HD会社)はグループ方針を策定、グループの成長戦略を牽引するとともに、事業ポートフォリオの最適化とグループシナジー創出を実現する(企業グループとしての価値最大化を実現)

### 2. 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

成長領域である海外事業への経営資源の投資を加速させるガバナンス体制の構築と、HD会社と海外各地域統括会社の連携による海外統治体制の強化(「攻め」と「守り」のグローバルガバナンスの強化)

### 3. 経営管理体制の高度化

経営戦略の進捗管理と適切な事業ポートフォリオ管理等の経営管理システムの高度化と、顧客起点のグループ全体最適とグローバル事業の拡大を促進するKPIと仕組みの導入(グループデータベースの高度化)

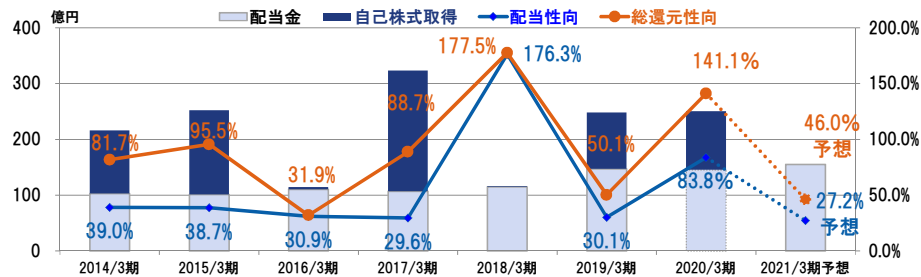
※HD体制およびHD会社の概要・詳細については21年4月予定の株式移転計画発表以降にご案内を予定しております

## VI. 株主還元

### A 資本政策

- 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

### B 各種実績推移



1株当たり配当額 (年間)	10	10	11	11	120*	155	155	155(予想)
ROE	5.2	5.1	6.8	6.9	1.2	9.2	3.2	9.7(予想)

※ 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ので、2018年3月期以降の配当額については、当該株式併合を考慮した金額で記載しております。

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 第3四半期決算説明会資料

30

- ・2021年3月期の株主還元については、中間配当75円、期末の配当予想を80円、合計155円とし、2020年3月期と同額としている。  
また、自己株式の取得については、本日発表のとおり、2021年2月1日から2021年3月24日を取得期間、100億円を上限として実施する。
- ・今後も、安定配当とともに、経営計画に掲げた、配当性向30%以上、今次経営計画期間、5年累計での総還元性向50%以上を意識し、株主還元の充実に努めていく。

## 補足資料

本資料に掲載している情報は、各項目の傾向を示しておりますが、各種決算処理を行う前のデータを使用しているため、項目ごとの合計数値は、決算数値と異なる場合があります。当社事業の現況をご理解いただくための参考資料として作成しておりますので、その旨、ご承知おきください。



# (補足1) 2021年3月期 第3四半期業績

## A 外部環境の変化およびその他の変動要素

変動要素	連結業績への影響 (第3四半期累計)	参考
燃油費単価変動による影響	営業利益 + <b>22.1</b> 億円 上期 + 15.7億円(費用減) 3Q + 6.4億円(費用減)	1Qあたりの単価(前年同期/前回予想) <ul style="list-style-type: none"> <li>軽油 : 81.13円(100.40円/79.40円)</li> <li>ガソリン : 118.94円(134.46円/117.80円)</li> <li>船舶重油 : 45.48円(53.72円/45.30円)</li> </ul>
為替による影響	売上高 △ <b>54.0</b> 億円 営業利益 △ <b>1.5</b> 億円 上期売上高: △ 58.9億円 営業利益: △ 1.7億円 3Q売上高 : + 4.8億円 営業利益: + 0.2億円	累計期間平均為替レート※(前年同期/前回予想) <ul style="list-style-type: none"> <li>USD : 107.59円(109.15円/108.20円)</li> <li>EUR : 120.90円(122.66円/119.30円)</li> <li>HKD : 13.87円(13.92円/13.90円)</li> <li>RMB : 15.37円(15.90円/15.30円)</li> </ul> ※「年間平均為替レート」は、参考値。 決算では、四半期平均レートを各現地通貨ベースの四半期実績に適用。
特別手当支給	営業利益 △ <b>19.8</b> 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : △ 15.1億円(1Q)</li> <li>海外セグメント : △ 0.4億円(1Q)</li> <li>警備輸送セグメント : △ 2.5億円(1Q)</li> <li>重量品建設セグメント : △ 0.2億円(1Q)</li> <li>物流サポート : △ 1.4億円(1Q)</li> </ul>

# (補足1) 2021年3月期 第3四半期業績

## A 外部環境の変化およびその他の変動要素

変動要素	連結業績への影響 (第3四半期累計)	参考
社員制度改革に伴う増減 (同一労働同一賃金・ 定年延長影響・ チーム制の導入)	営業利益 $\Delta$ <b>6.1</b> 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本 : <math>\Delta</math> 4.9億円</li> <li>● 警備輸送 : <math>\Delta</math> 0.7億円</li> <li>● 重量品建設 : <math>\Delta</math> 0.3億円</li> <li>● 物流サポート : <math>\Delta</math> 0.0億円</li> </ul>
退職給付会計の 数理差異償却額の 増加	営業利益 $\Delta$ <b>2.9</b> 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本 : <math>\Delta</math> 2.3億円</li> <li>● 警備輸送 : <math>\Delta</math> 0.5億円</li> <li>● 重量品建設 : <math>\Delta</math> 0.0億円</li> </ul>
賞与支給対象期間 変更の影響	営業利益 $+$ <b>46.3</b> 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本 : <math>+</math> 35.4 億円(1Q)</li> <li>● 警備輸送 : <math>+</math> 9.7 億円(1Q)</li> <li>● 重量品建設 : <math>+</math> 1.1 億円(1Q)</li> </ul>
退職給付引当金 (過年度引当不足)	営業利益 $\Delta$ <b>7.4</b> 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本 : <math>\Delta</math> 7.4 億円(1Q)</li> </ul>
退職金規定変更 に伴う影響	営業利益 $+$ <b>3.3</b> 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本 : <math>+</math> 3.0 億円</li> <li>● 警備輸送 : <math>+</math> 0.2 億円</li> <li>● 重量品建設 : <math>+</math> 0.1 億円</li> </ul>

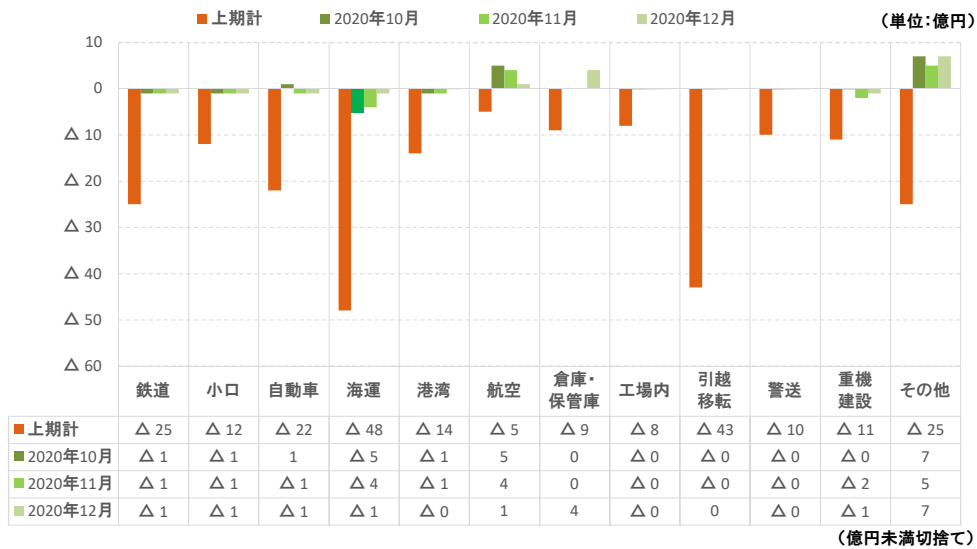
# (補足1) 2021年3月期 第3四半期業績

## A 外部環境の変化およびその他の変動要素

変動要素	連結業績への影響 (第3四半期累計)	参考
コロナウイルス 感染拡大による 影響	売上高 △ 238.9億円 営業利益 △ 110.0億円	売上高・営業利益 ・ 日本 : △ 323.7億円・△108.7億円 ・ 米州 : △ 28.0億円・ △11.6億円 ・ 欧州 : △ 35.9億円・ △12.5億円 ・ 東アジア : +107.9億円・ + 24.6億円 ・ 南アジア・オセアニア : +104.8億円・ + 16.8億円 ・ 警備輸送 : △11.8億円・ △ 8.3億円 ・ 重量品建設 : △14.6億円・ △ 3.6億円 ・ 物流サポート : △37.4億円・ △ 6.6億円
環境投資	営業利益 △ 0.6億円	・ 日本 : △ 0.6億円
過年度売上高の 過大処理訂正	売上高、営業利益 + 7.8億円	・ 日本 : + 7.8億円(2Q)

# (補足1)2021年3月期 第3四半期業績

## B コロナウイルス感染症拡大による事業別売上高影響(個別)



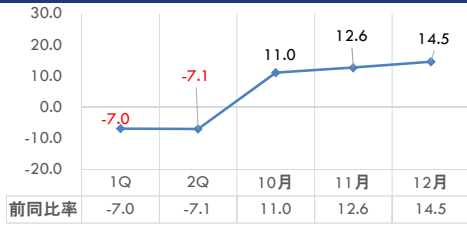
# (補足1)2021年3月期 第3四半期業績

## C 重点産業の取扱い推移(対前同売上高比率)

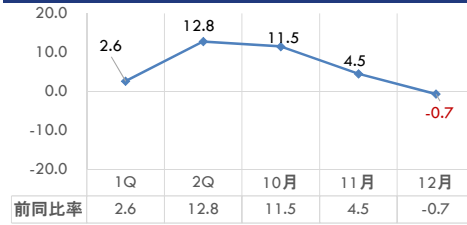
(単位: %)

### 国内重点産業

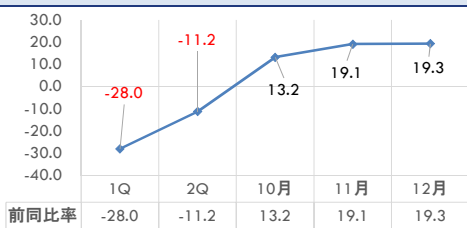
#### 電機・電子



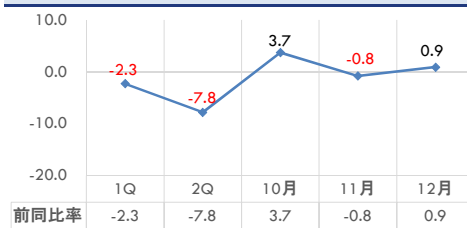
#### アパレル



#### 自動車



#### 医薬品



# (補足1)2021年3月期 第3四半期業績

## C 重点産業の取扱い推移(対前同売上高比率)

(単位: %)

### 海外重点産業

#### 電機・電子



前同比率	1Q	2Q	7月	8月	9月
	-1.1	15.7	15.0	7.5	20.4

#### アパレル



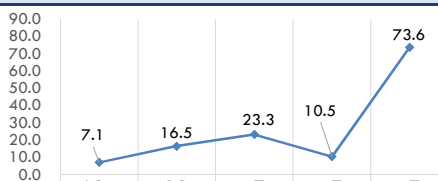
前同比率	1Q	2Q	7月	8月	9月
	-6.2	-18.8	-2.8	2.7	5.2

#### 自動車



前同比率	1Q	2Q	7月	8月	9月
	-13.2	-8.8	-3.0	-5.0	5.4

#### 医薬品



前同比率	1Q	2Q	7月	8月	9月
	7.1	16.5	23.3	10.5	73.6

# (補足1)2021年3月期 第3四半期業績

## D 日本・海外でのコスト削減の取組み(2021年3月期第1四半期、以降の内容)

### 1. コスト削減の取組み(国内・海外)

✈️ 航空輸送	🚆 鉄道・海上輸送	🚗 自動車	📦 小口輸送	🏢 施設使用料
<ul style="list-style-type: none"> <li>航空利用費の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社有戦力・固定戦力を最大限に活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>集配車の稼働台数を荷量に合わせ削減</li> <li>社有戦力・固定戦力を最大限に活用</li> <li>集荷作業を別業務車両の空き時間で対応し時間外を削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低積載線区の減便</li> <li>近隣ターミナルへの集約仕立</li> <li>中継機能の拡充</li> <li>社有戦力の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>拠点統廃合、減床による賃料削減</li> </ul>

従業員の一時帰休

従業員の削減  
(海外にて採用を停止)

一般・事務経費削減

### 2. 変動費率の状況(個別)

これら削減により

日通個別 2021年  
3月期第3四半期 単四半期  
**△1.1** ポイント  
(前同対比) ↓

日通個別 2021年  
3月期第3四半期 **累計**  
**△2.1** ポイント  
(前同対比) ↓

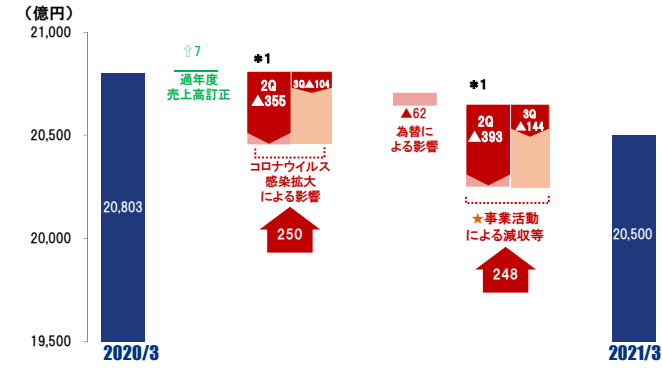
# (補足2)2021年3月期 業績予想

## A 売上高・営業利益増減内訳(第2四半期発表時との対比)

### 1. 売上高

■「新型コロナウイルス感染拡大による影響」が▲250億円改善

■「事業活動による減収等」が▲248億円改善



\*1. 2Qは2Q見直し時点の数値、3Qは3Q見直し時点の数値を表す

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

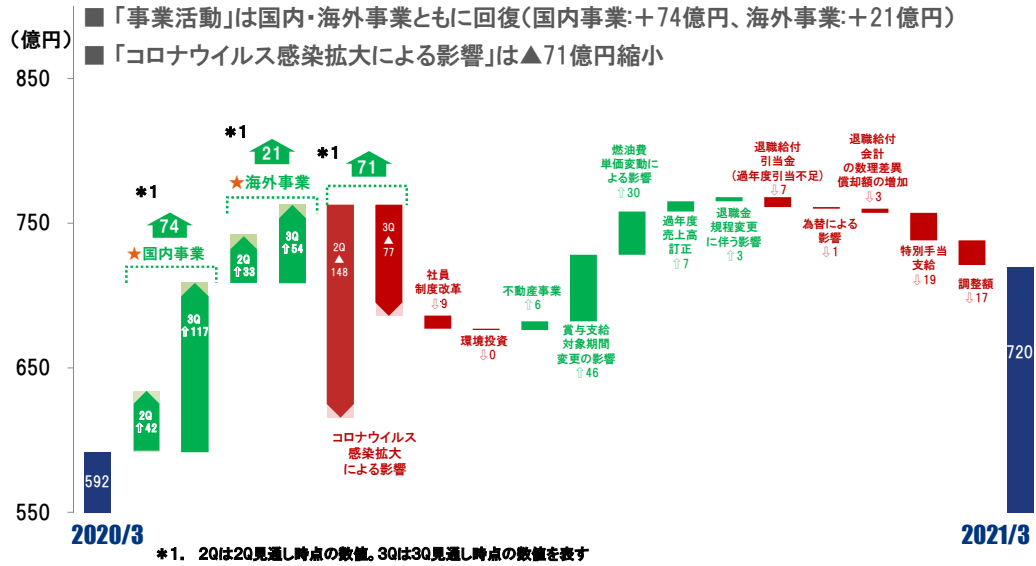
2021年3月期 第3四半期決算説明会資料



# (補足2)2021年3月期 業績予想

## A 売上高・営業利益増減内訳(第2四半期発表時との対比)

### 2. 営業利益



## (補足2)2021年3月期 業績予想

### B 外部環境の変化およびその他の変動要素(予想)

変動要素	連結業績への影響 (通期予想)	参考
燃油費単価変動 による影響	+ 30.1 億円 (費用減) ※上期 + 15.7 億円(費用減) 下期 + 14.4 億円(費用減)	1ℓあたりの単価 (前期年間平均/前回予想) <ul style="list-style-type: none"> <li>軽油 : 82.15円(100.22円/80.40円)</li> <li>ガソリン : 119.56円(134.37円/120.00円)</li> <li>船舶重油 : 45.47円(56.47円/45.20円)</li> </ul>
為替による影響	売上高 △ 62.2 億円 営業利益 △ 1.4 億円 ※上期 売上高 △ 58.9 億円 営業利益 △ 1.7 億円 下期 売上高 △ 3.2 億円 営業利益 + 0.2 億円	年間平均為替レート※(前期年間平均/前回予想) <ul style="list-style-type: none"> <li>USD : 106.82円(109.05円/107.10円)</li> <li>EUR : 121.81円(122.08円/121.70円)</li> <li>HKD : 13.77円(13.92円/13.80円)</li> <li>RMB : 15.48円(15.79円/15.40円)</li> </ul> <p>※「年間平均為替レート」は、参考値。 決算では、四半期平均レートを各現地通貨ベースの四半期実績に適用。</p>
環境投資	営業利益 △ 0.6 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : △ 0.6 億円</li> </ul>

## (補足2)2021年3月期 業績予想

### B 外部環境の変化およびその他の変動要素(予想)

変動要素	連結業績への影響 (通期予想)	参考
過年度売上高の 過大処理訂正	売上高、営業利益 + 7.8 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : + 7.8 億円(2Q)</li> </ul>
社員制度改革に伴う増減 (同一労働同一賃金・ 定年延長影響・チーム制の導入)	営業利益 Δ 9.9 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : Δ 7.7 億円</li> <li>警備輸送 : Δ 1.4 億円</li> <li>重量品建設 : Δ 0.4 億円</li> <li>物流サポート : Δ 0.2 億円</li> </ul>
賞与支給対象期間 の変更の影響	営業利益 + 46.3 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : + 35.4 億円(1Q)</li> <li>警備輸送 : + 9.7 億円(1Q)</li> <li>重量品建設 : + 1.1 億円(1Q)</li> </ul>
特別手当支給	営業利益 Δ 19.8 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : Δ 15.1 億円(1Q)</li> <li>海外 : Δ 0.4 億円(1Q)</li> <li>警備輸送 : Δ 2.5 億円(1Q)</li> <li>重量品建設 : Δ 0.2 億円(1Q)</li> <li>物流サポート : Δ 1.4 億円(1Q)</li> </ul>

## (補足2)2021年3月期 業績予想

### B 外部環境の変化およびその他の変動要素(予想)

変動要素	連結業績への影響 (通期予想)	参考
退職給付引当金 (過年度引当不足)	営業利益 $\Delta$ 7.4 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : <math>\Delta</math>7.4 億円(1Q)</li> </ul>
退職金規定変更に伴う影響	営業利益 + 3.3 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : + 3.0 億円</li> <li>警備輸送 : + 0.2 億円</li> <li>重量品建設 : + 0.1 億円</li> </ul>
退職給付会計の 数理差異償却額の 増加	営業利益 $\Delta$ 3.9 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : <math>\Delta</math> 3.1 億円</li> <li>警備輸送 : <math>\Delta</math> 0.7 億円</li> <li>重量品建設 : <math>\Delta</math> 0.0 億円</li> </ul>

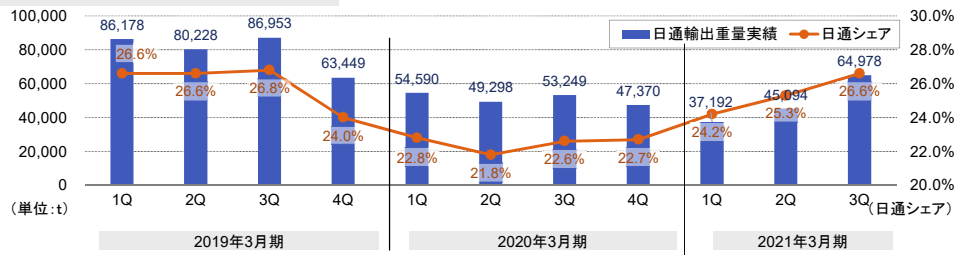
## (補足2)2021年3月期 業績予想

### B 外部環境の変化およびその他の変動要素(予想)

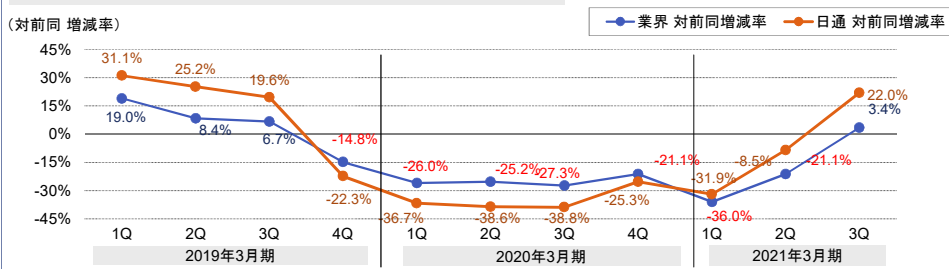
変動要素	連結業績への影響 (通期予想)	参考
新型コロナウイルス 感染拡大による 影響	売上高 △ 104.6億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日本 売上高 △360.9億円 営業利益 △109.4億円</li> <li>• 米州 売上高 △ 32.9億円 営業利益 △ 13.7億円</li> <li>• 欧州 売上高 △ 17.0億円 営業利益 △ 6.3億円</li> <li>• 東アジア 売上高 +170.4億円 営業利益 + 36.5億円</li> <li>• 南アジア・オセアニア 売上高 +210.1億円 営業利益 + 37.2億円</li> <li>• 警備輸送 売上高 △ 12.7億円 営業利益 △ 9.2億円</li> <li>• 重量品建設 売上高 △ 16.0億円 営業利益 △ 4.4億円</li> <li>• 物流サポート 売上高 △ 45.5億円 営業利益 △ 8.2億円</li> </ul>
	営業利益 △ 77.5億円	

# (補足3) 日本発 輸出航空貨物 重量動向

日本発 輸出航空貨物 重量動向



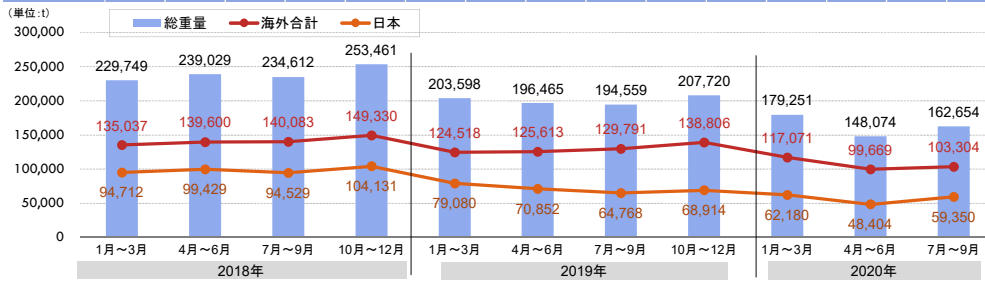
日本発 輸出航空貨物 対前同増減率推移・比較



# (補足4) 輸出貨物動向(航空)

(単位: t/チャージャブル)

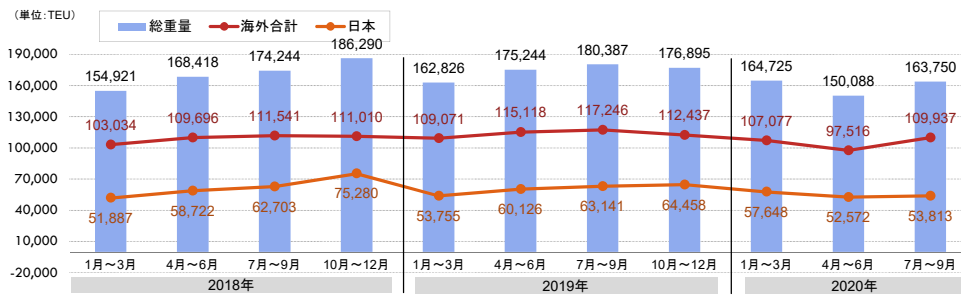
発地 地域名	2018年					2019年					2020年				
	1月~3月	4月~6月	7月~9月	10月~12月	年間計	1月~3月	4月~6月	7月~9月	10月~12月	年間計	1月~3月	4月~6月	7月~9月	10月~12月	年間計
日本(混載)	90,513	94,814	89,545	99,401	374,273	75,277	67,156	60,847	65,084	268,363	58,841	45,579	55,874		
日本(無職線)	4,199	4,615	4,983	4,730	18,528	3,803	3,696	3,922	3,831	15,252	3,339	2,825	3,475		
日本総計	94,712	99,429	94,529	104,131	392,801	79,080	70,852	64,768	68,914	283,615	62,180	48,404	59,350		
米州	21,149	22,915	22,532	21,193	87,789	19,868	19,718	18,490	20,242	78,318	19,739	15,838	15,070		
欧州	29,479	30,638	31,618	37,874	129,609	29,856	29,131	29,067	33,250	121,304	24,166	18,954	20,721		
東アジア	40,761	42,084	41,122	45,847	169,814	35,258	36,883	38,381	41,208	151,730	35,441	34,266	33,277		
南アジア・オセアニア	43,648	43,963	44,810	44,416	176,837	39,535	39,881	43,853	44,106	167,375	37,725	30,611	34,236		
海外合計	135,037	139,600	140,083	149,330	564,050	124,518	125,613	129,791	138,806	518,727	117,071	99,669	103,304		
総重量	229,749	239,029	234,612	253,461	956,851	203,598	196,465	194,559	207,720	802,342	179,251	148,074	162,654		



# (補足5) 輸出貨物動向(海運)

(単位: TEU)

発地 地域名	2018年					2019年					2020年				
	1月~3月	4月~6月	7月~9月	10月~12月	年間計	1月~3月	4月~6月	7月~9月	10月~12月	年間計	1月~3月	4月~6月	7月~9月	10月~12月	年間計
日本	51,887	58,722	62,703	75,280	248,592	53,755	60,126	63,141	64,458	241,480	57,648	52,572	53,813		
米州	8,982	9,807	9,006	9,637	37,431	9,157	9,539	8,760	9,452	36,908	9,794	9,191	9,322		
欧州	11,745	13,663	11,067	11,173	47,648	10,943	12,330	11,932	12,058	47,263	13,193	10,656	11,072		
東アジア	52,653	56,702	59,401	58,141	226,898	59,122	62,103	62,232	58,079	241,536	52,033	52,497	53,609		
南アジア・オセアニア	29,653	29,524	32,067	32,060	123,304	29,847	31,145	34,321	32,847	128,160	32,057	25,172	35,933		
海外合計	103,034	109,696	111,541	111,010	435,281	109,071	115,118	117,246	112,437	453,872	107,077	97,516	109,937		
総重量	154,921	168,418	174,244	186,290	683,873	162,826	175,244	180,387	176,895	695,352	164,725	150,088	163,750		



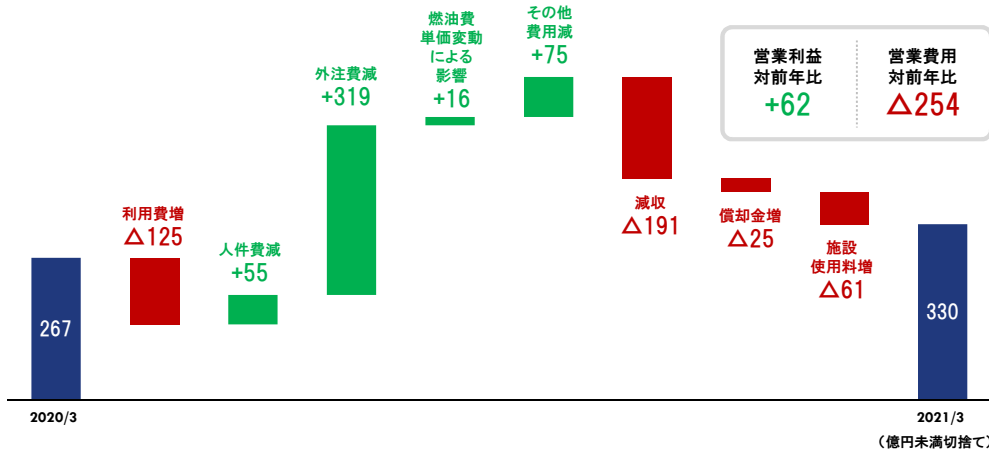




# (補足6) 個別利益増減 (2021年3月期 見通し)

(単位:億円)

(注)グラフの増減は、利益ベースで表示



## 各種費用詳細(通期見通し)

(費用ベースで表示)

人件費減 $\Delta 55$ ( $\Delta 2.2\%$ )		外注費減 $\Delta 319$ ( $\Delta 6.8\%$ )		利用費増 $+125$ ( $+10.4\%$ )	
人件費	$\Delta 55$ ( $\Delta 2.2\%$ )	備車費	$\Delta 182$ ( $\Delta 8.9\%$ )	鉄道利用費	$\Delta 39$ ( $\Delta 9.1\%$ )
		下請費	$\Delta 154$ ( $\Delta 6.1\%$ )	船舶利用費	$\Delta 42$ ( $\Delta 13.0\%$ )
		作業人材派遣費	$+16$ ( $+13.5\%$ )	航空利用費	$+207$ ( $45.7\%$ )

**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。