

For Where You'll Go Next



When it comes to your business goals, we believe there is a best way to get there. And we will work tirelessly to find it. We are a global logistics leader with 149 years of experience and a presence in 47 countries. We deliver everything from works of art and semiconductor chips to airplane engines and pharmaceutical products. And we have the expertise, infrastructure, and commitment to solve even your most complex supply chain and delivery challenges. So, wherever you go next, we'll always be right next to you. [Learn more at nipponexpress.com](https://www.nipponexpress.com).

We Find the Way
 **NIPPON EXPRESS**

2021年3月期 決算説明会資料

2021年4月28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 業績

1-A. 2021年3月期 決算概要	P.3
1-B. 日本・海外別実績	P.4
1-C. セグメント別実績	P.5
1-D.売上高・営業利益増減内訳	P.6-
2.2021年3月期 セグメント概況	P.8-

II. 2021年12月期 業績予想(A.短信ベース)

1. 2021年12月期 業績予想(決算期変更について)	P.17
1-A. 2021年12月期通期予想	P.18
1-B.日本・海外別予想	P.19
1-C.セグメント別予想	P.20
1-D.売上高・営業利益増減内訳	P.21-

II. 2021年12月期 業績予想(B.プロフォーマ)

2. 2021年12月期 業績予想(12か月換算ベースについて)	P.24
2-A. 2021年12月期通期予想	P.25
2-B.セグメント別予想	P.26
2-C.売上高・営業利益増減内訳	P.27-
3. 2021年12月期 業績予想(セグメント概況)	P.29-

III. 経営計画の取り組み(実績)

1-A コア事業の成長戦略	P.34-
1-B 日本事業の強靱化戦略	P.37
1-C 間接部門コスト削減 進捗状況(2021年3月末時点)	P.38-
1-D KPIの実績(2021年3月末時点)	P.41
2.非連続な成長戦略	P.42
3.純粋持株会社体制(HD体制)への移行	P.43-
4.警備輸送事の業分社化の検討	P.45

IV. 経営計画の取り組み(見通し・12か月換算)

1-A 中期経営計画中間目標	P.47
1-B セグメント別数値指標	P.48
1-C 日通グループ経営計画2023KPI(コア事業の成長戦略)	P.49-
1-D 日通グループ経営計画2023KPI(関節部門コスト削減)	P.50

V. 株主還元

A. 資本政策	B. 各種実績推移	P.51
---------	-----------	------

補足資料

(補足1) 2021年3月期 業績	P.53-
(補足2) 日本発 輸出航空貨物重量動向	P.67
(補足3) 輸出貨物動向(航空・海運)	P.68-
(補足4) 2021年12月期 業績予想	P.70-



I. 2021年3月期 業績

1. 2021年3月期 業績

A 2021年3月期 決算概要

1. 概要(連結)

(単位:億円、%)

項目	2021/3期 実績	2020/3期 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	通期予想 (1/29発表)	差額	達成率
売上高	20,791	20,803	△11	△0.1	20,500	291	101.4
営業利益	781	592	188	31.9	720	61	108.5
経常利益	812	574	238	41.5	760	52	106.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	561	174	386	222.3	530	31	105.9

(億円未満切捨て)

2. 連結経営指標

項目	2021/3期 実績	2020/3期 実績	項目	2021/3期 実績	2020/3期 実績
売上高営業利益率	3.8%	2.8%	ROA	3.6%	1.1%
売上高経常利益率	3.9%	2.8%	ROE	10.0%	3.2%

1. 2021年3月期 業績

B 日本・海外別実績（調整額含まず）

（単位：億円、%）

セグメント	項目	2021/3期 実績	2020/3期 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本計	売上高	17,757	18,097	△339	△1.9
	セグメント利益	699	603	96	15.9
海外計	売上高	4,537	4,125	411	10.0
	セグメント利益	222	107	114	107.2

（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）

21.8%

1. 2021年3月期 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 実績	2020/3期 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	通期予想 (1/29発表)	差額	達成率
日本	売上高	12,128	12,135	△7	△0.1	11,853	275	102.3
	セグメント利益	519	428	91	21.3	479	40	108.5
米州	売上高	781	910	△129	△14.2	831	△49	94.0
	セグメント利益	4	27	△23	△82.6	8	△3	60.9
欧州	売上高	1,171	1,193	△22	△1.8	1,157	14	101.2
	セグメント利益	34	17	16	91.5	26	8	130.9
東アジア	売上高	1,436	1,120	316	28.2	1,408	28	102.1
	セグメント利益	84	29	54	182.2	83	1	101.8
南アジア・ オセアニア	売上高	1,147	901	246	27.3	1,143	4	100.4
	セグメント利益	98	31	67	213.1	97	1	101.9
警備輸送	売上高	692	725	△33	△4.6	691	1	100.2
	セグメント利益	△9	△10	1	—	△6	△3	—
重量品建 設	売上高	458	523	△64	△12.4	466	△7	98.4
	セグメント利益	52	61	△9	△15.7	52	0	100.4
物流 サポート	売上高	4,478	4,712	△233	△5.0	4,325	153	103.5
	セグメント利益	136	123	12	10.4	117	19	116.6

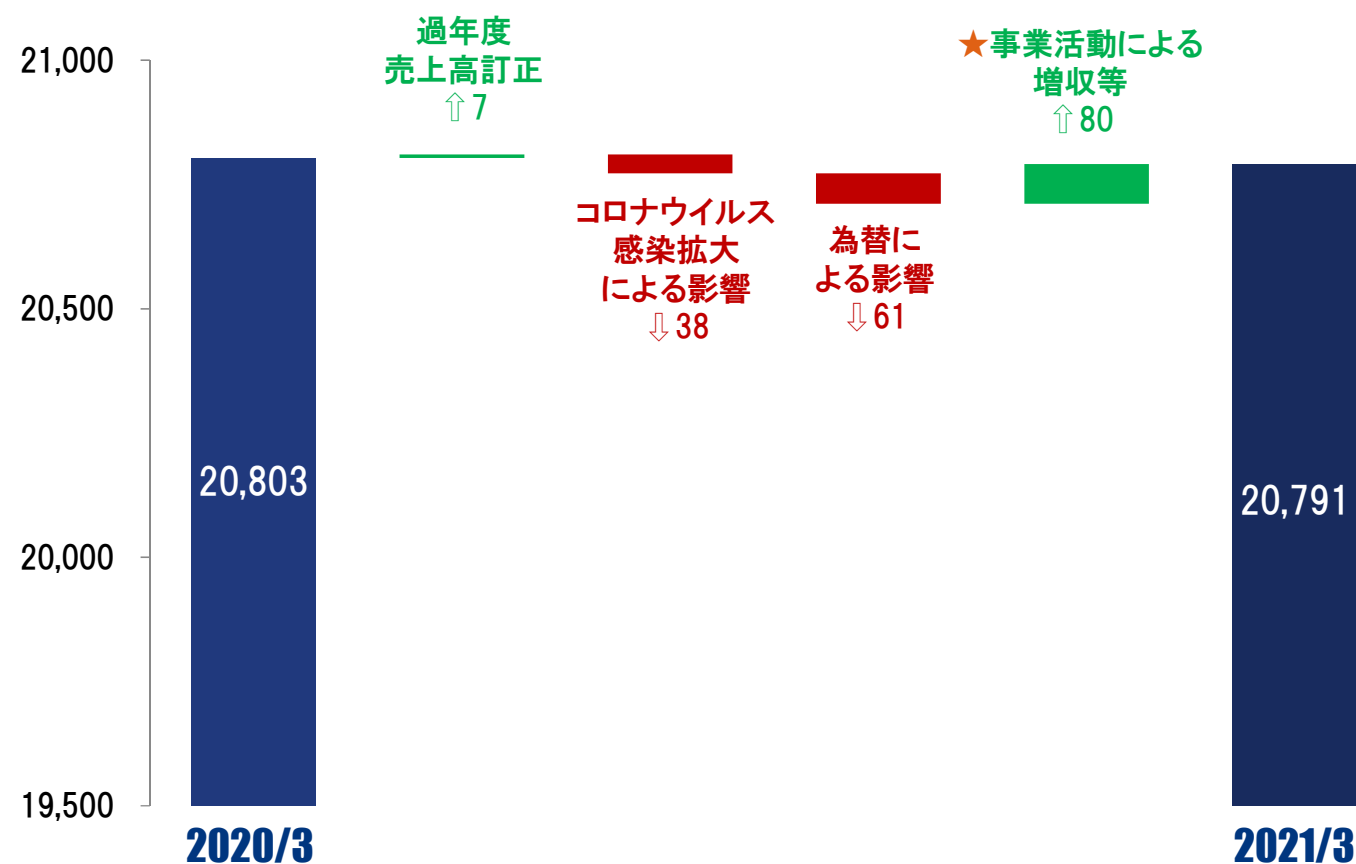
(億円未満切捨て)

1. 2021年3月期 業績

D 売上高・営業利益増減内訳

1. 売上高

(億円)



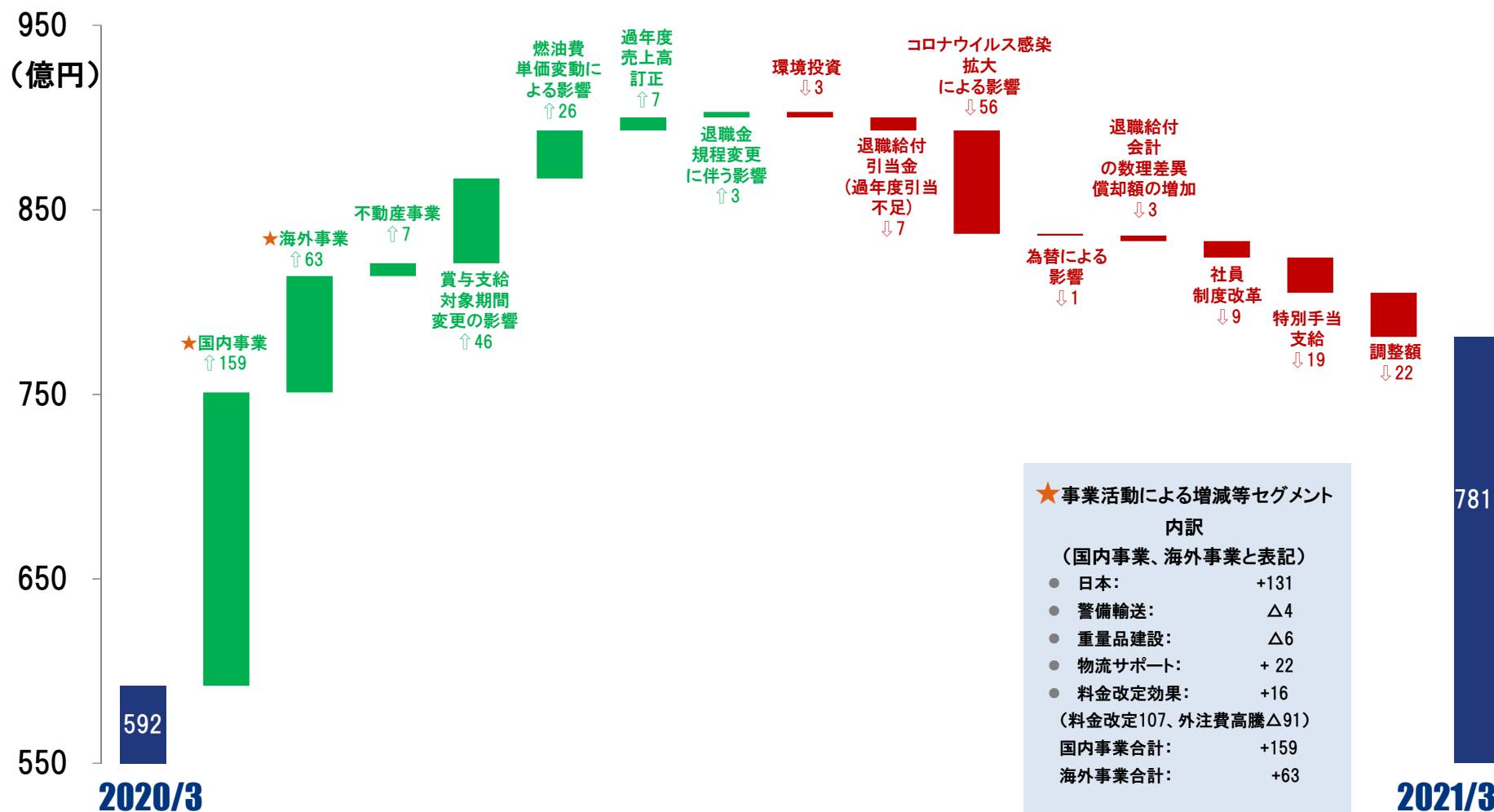
★事業活動による増減等セグメント内訳

- 日本: +280
- 海外合計: +140
- 警備輸送: △20
- 重量品建設: △48
- 物流サポート: △187
- 調整: △83

1. 2021年3月期 業績

D 売上高・営業利益増減内訳

2. 営業利益



2. 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 4Q単四半期 実績

項目	2021/3期 4Q実績	前年同期対比		
		2020/3期	増減額	増減率
売上高	3,299	2,950	348	11.8
営業利益	166	104	62	59.7
営業利益率	5.1	3.5	—	—

4Q概況
<p>鉄道事業は雪害による運休の影響を受け低調な荷動きとなったものの、自動車事業は前年並みまで回復が見られた。航空輸出事業では、半導体、自動車関連の需要回復に加え、海上輸送のコンテナ不足に端を発した輸送の遅延により、航空便の荷動きを一気に押し上げ、第3四半期に続き旺盛な荷動きとなった。海上輸出事業では運賃水準が上昇し、加えて取扱数量も堅調に推移した。コロナウイルス感染拡大による減収影響は更に縮小し、増収増益となった。</p>

2 単四半期 実績

項目	2021/3期 実績							
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
売上高	2,733	2,877	5,610	3,217	3,299	6,517	12,128	
営業利益	23	114	138	214	166	381	519	
営業利益率	0.9	4.0	2.5	6.7	5.1	5.9	4.3	

項目	2020/3期 実績							
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
売上高	3,025	3,077	6,103	3,082	2,950	6,032	12,135	
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	

項目	前年同期対比(上段:増減額 / 下段:増減率)							
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
売上高	△291	△200	△492	135	348	484	△7	
	△9.7	△6.5	△8.1	4.4	11.8	8.0	△0.1	
営業利益	△49	△18	△67	96	62	158	91	
	△67.7	△13.7	△32.9	81.7	59.7	71.4	21.3	

特殊要因
<ul style="list-style-type: none"> ・燃油費単価の減少:【営業利益】+21(年間) ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△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】△7(年間) ・新型コロナウイルス感染症拡大の影響: 【売上高】△295(年間) 【営業利益】△89(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】△3(年間) ・過年度売上高訂正:+7(2Q、年間)、-不動産事業:【営業利益】+7(年間)

3 業績予想 推移

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		
	今回実績	1/29予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回実績	1/29予想	増減額
売上高	12,128	11,853	275	5,610	5,631	△20	6,517	6,242	275
営業利益	519	479	40	138	101	37	381	340	40
	4.3	4.0	—	2.5	1.8	—	5.9	5.5	—

2. 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 4Q単四半期 実績

項目	2021/3期 4Q実績	前年同期対比		
		2020/3期	増減額	増減率
売上高	221	213	7	3.7
営業利益	5	1	4	328.9
営業利益率	2.5	0.6	—	—

4Q概況
<p>コロナウイルスのワクチン接種の広がりや、政府の経済政策による経済の回復により、全体的に荷動きの回復が見られた。自動車関連顧客では、航空輸出が大幅に伸長し、東アジア発ゲーム機等、精密機器の航空輸入扱いも寄与した。加えてレイオフや賃借設備の解約等、コスト削減の取り組みの効果も見られ増収・増益となった。</p>

2 単四半期 実績

項目	2021/3期 実績						
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期
売上高	205	167	373	187	221	408	781
営業利益	△0	△0	△0	△0	5	5	4
営業利益率	△0.0	△0.2	△0.1	△0.1	2.5	1.3	0.6

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	下期	通期
売上高	△34	△69	△104	△32	7	△24	△129
	△14.4	△29.4	△21.9	△14.8	3.7	△5.7	△14.2
営業利益	△8	△11	△19	△7	4	△3	△23
	—	—	—	—	328.9	△38.4	△82.6

特殊要因
<ul style="list-style-type: none"> - 為替影響(円高): 【売上高】 △18(年間) 【営業利益】 △0(年間) - 新型コロナウイルス感染拡大の影響: 【売上高】 △32(年間) 【営業利益】 △13(年間) - 特別手当支給:【営業利益】 △0(1Q、年間)

3 業績予想 推移

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		
	今回実績	1/29予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回実績	1/29予想	増減額
売上高	781	831	△49	373	382	△8	408	457	△49
営業利益	4	8	△3	△0	△1	0	5	8	△3
	0.6	1.0	—	△0.1	△0.3	—	1.3	1.8	—

2. 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 4Q単四半期 実績	項目	2021/3期 4Q実績	前年同期対比			4Q概況
			2020/3期	増減額	増減率	
	売上高	348	310	38	12.4	旅客便運航停止に伴うスペース不足により、運賃単価は高止まりとなり対前年から増収となった。レイオフや倉庫賃料の値下げ等コスト削減の効果により、対前同増益となった。
	営業利益	19	1	17	—	
	営業利益率	5.5	0.4	—	—	

2 単四半期 実績	項目	2021/3期 実績							特殊要因
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
	売上高	274	247	522	300	348	649	1,171	・為替影響(円高): 【売上高】△4(年間) 【営業利益】△0(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響: 【売上高】△17(年間) 【営業利益】△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	19	29	34	
	営業利益率	0.9	0.9	0.9	3.4	5.5	4.5	2.9	
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	下期	通期	
	売上高	△24	△42	△66	5	38	44	△22	
		△8.2	△14.6	△11.3	2.0	12.4	7.4	△1.8	
	営業利益	△4	△2	△7	5	17	23	16	
		△64.6	△54.4	△60.5	140.1	—	429.7	91.5	

3 業績予想 推移	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		
		今回実績	1/29予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回実績	1/29予想	増減額
	売上高	1,171	1,157	14	522	527	△4	649	634	14
	営業利益	34	26	8	4	1	3	29	21	8
	営業利益率	2.9	2.2	—	0.9	0.2	—	4.5	3.3	—

2. 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、%)

1 4Q単四半期 実績

項目	2021/3期 4Q実績	前年同期対比			4Q概況
		2020/3期	増減額	増減率	
売上高	552	279	272	97.3	国内引越を除く全ての事業セグメントで売上高は対前同増収となった。特に航空輸出におけるクリスマス商戦期のゲーム機等の精密機器案件の取扱いや、海運輸出事業のコンテナスペース不足による運賃高騰の影響が大きく、増収・増益となった。
営業利益	39	5	34	642.2	
営業利益率	7.1	1.9	—	—	

2 単四半期 実績

項目	2021/3期 実績								特殊要因
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期		
売上高	265	327	592	291	552	843	1,436	・為替影響(円高): 【売上高】△15(年間) 【営業利益】△0(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響: 【売上高】+170(年間) 【営業利益】+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	39	56	84		
営業利益率	1.9	7.1	4.8	5.8	7.1	6.7	5.9		
項目	2020/3期 実績								
	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		
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)								
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期		
売上高	△9	43	33	10	272	282	316		
	△3.6	15.4	6.0	3.7	97.3	50.4	28.2		
営業利益	△1	13	12	7	34	41	54		
	△20.2	148.5	80.4	87.2	642.2	293.4	182.2		

3 業績予想 推移

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		
	今回実績	1/29予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回実績	1/29予想	増減額
売上高	1,436	1,408	28	592	579	13	843	815	28
営業利益	84	83	1	28	21	7	56	54	1
営業利益率	5.9	5.9	—	4.8	3.6	—	6.7	6.7	—

2. 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 4Q単四半期 実績

項目	2021/3期 4Q実績	前年同期対比			4Q概況
		2020/3期	増減額	増減率	
売上高	360	229	131	57.1	第3四半期に続き、チャーター輸送需要は堅調に推移した。海運輸出事業の取扱いが対前年で拡大し、また自動車運送は復調したことで売上高は対前同で増収、営業利益も増益となった。
営業利益	39	7	31	439.5	
営業利益率	10.8	3.2	—	—	

2 単四半期 実績

項目	2021/3期 実績							特殊要因
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
売上高	218	273	492	294	360	655	1,147	・為替影響(円高): 【売上高】△21(年間) 【営業利益】△0(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響: 【売上高】+210(年間) 【営業利益】+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	39	66	98	
営業利益率	3.3	9.1	6.5	9.4	10.8	10.2	8.6	
項目	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	
項目	前年同期対比(上段:増減額 / 下段:増減率)							
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
売上高	△1	51	50	64	131	195	246	
	△0.6	23.4	11.5	28.0	57.1	42.5	27.3	
営業利益	△0	16	16	19	31	51	67	
	△3.8	197.8	102.2	226.1	439.5	324.5	213.1	

3 業績予想 推移

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		
	今回実績	1/29予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回実績	1/29予想	増減額
売上高	1,147	1,143	4	492	491	1	655	650	4
営業利益	98	97	1	31	33	△1	66	65	1
営業利益率	8.6	8.5	—	6.5	6.7	—	10.2	10.0	—

2. 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 4Q単四半期 実績	項目	2021/3期 4Q実績	前年同期対比			4Q概況
			2020/3期	増減額	増減率	
	売上高	174	179	△5	△2.8	コロナウイルス感染拡大による売上影響は第三四半期に続き下げ止まりとなったものの、取扱いの減少は継続した。オペレーション効率化によるコスト削減に取り組んだものの減益となった。
	営業利益	△3	4	△7	—	
	営業利益率	△1.7	2.5	—	—	

2 単四半期 実績	項目	2021/3期 実績							特殊要因
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
	売上高	169	173	343	174	174	349	692	・燃油費単価の減少:【営業利益】+3(年間) ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△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(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響 【売上高】△12(年間) 【営業利益】△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	△3	0	△9	
	営業利益率	△4.9	△0.6	△2.7	1.9	△1.7	0.1	△1.3	
項目		2020/3期 実績							
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
	売上高	184	180	364	182	179	361	725	
	営業利益	△11	△0	△12	△2	4	2	△10	
	営業利益率	△6.5	△0.5	△3.5	△1.3	2.5	0.6	△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	下期	通期	
	売上高	△14	△6	△21	△7	△5	△12	△33	
		△8.1	△3.5	△5.8	△4.0	△2.8	△3.4	△4.6	
	営業利益	3	△0	3	5	△7	△1	1	
		—	—	—	—	—	△89.3	—	

3 業績予想 推移	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		
		今回実績	1/29予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回実績	1/29予想	増減額
	売上高	692	691	1	343	343	0	349	347	1
	営業利益	△9	△6	△3	△9	△11	1	0	3	△3
		△1.3	△0.9	—	△2.7	△3.2	—	0.1	0.9	—

2. 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 4Q単四半期 実績	項目	2021/3期 4Q実績	前年同期対比			4Q概況
			2020/3期	増減額	増減率	
	売上高	95	109	△13	△12.7	新型コロナウイルス感染拡大によるマイナスの影響は縮小した。風力発電の輸送・据付作業が堅調に推移したが、昨年のシャットダウンメンテナンス大型案件の反動減が大きく、対前同では減収となった。
	営業利益	9	11	△1	△13.4	
	営業利益率	10.2	10.3	—	—	

2 単四半期 実績	項目	2021/3期 実績							特殊要因
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
	売上高	131	119	250	112	95	208	458	<ul style="list-style-type: none"> ・燃油費単価の減少:【営業利益】+0(年間) ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△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(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響: 【売上高】△16(年間) 【営業利益】△3(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	24	52	
	営業利益率	11.8	10.7	11.2	12.6	10.2	11.5	11.4	
項目		2020/3期 実績							
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
	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)							
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
	売上高	△2	△19	△21	△29	△13	△42	△64	
		△1.9	△14.0	△8.0	△20.5	△12.7	△17.1	△12.4	
	営業利益	4	△3	1	△9	△1	△11	△9	
		45.9	△21.0	5.7	△40.6	△13.4	△31.9	△15.7	

3 業績予想 推移	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		
		今回実績	1/29予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回実績	1/29予想	増減額
	売上高	458	466	△7	250	273	△22	208	215	△7
	営業利益	52	52	0	28	36	△7	24	23	0
		11.4	11.2	—	11.2	13.2	—	11.5	11.1	—

2. 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 4Q単四半期 実績

項目	2021/3期 4Q実績	前年同期対比			4Q概況
		2020/3期	増減額	増減率	
売上高	1,263	1,229	33	2.7	石油部門は低調に推移したことにより減益となったものの、LS事業部門の取り扱いが回復し、また物流機器は好調に推移したことで、全体では増収・増益となった。
営業利益	51	38	13	34.2	
営業利益率	4.1	3.1	—	—	

2 単四半期 実績

項目	2021/3期 実績							特殊要因
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
売上高	1,017	1,058	2,076	1,138	1,263	2,402	4,478	<ul style="list-style-type: none"> 為替影響(円高): 【売上高】△1(年間) 【営業利益】△0(年間) 社員制度改革に伴う費用増: 【営業利益】△0(年間) 新型コロナウイルス感染拡大の影響 【売上高】△44(年間) 【営業利益】△7(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	51	82	136	
営業利益率	2.7	2.5	2.6	2.7	4.1	3.4	3.0	
項目	2020/3期 実績							
	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	
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	
項目	前年同期対比(上段:増減額 / 下段:増減率)							
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
売上高	△128 △11.2	△79 △7.0	△207 △9.1	△59 △5.0	33 2.7	△26 △1.1	△233 △5.0	
営業利益	0 2.4	△4 △14.9	△3 △6.8	3 13.3	13 34.2	16 25.5	12 10.4	

3 業績予想 推移

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		
	今回実績	1/29予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	今回実績	1/29予想	増減額
売上高	4,478	4,325	153	2,076	2,001	75	2,402	2,248	153
営業利益	136	117	19	53	51	2	82	63	19
	3.0	2.7	—	2.6	2.5	—	3.4	2.8	—

II. 2021年12月期 業績予想

A. 短信ベース

1. 2021年12月期 業績予想(決算期変更について)

決算期変更について

決算期変更に伴い、連結損益計算書は、財務報告(短信ベース)ならびに、12ヵ月換算ベース(スライド24ページ目以降)を補足的に開示致します。

■ 財務報告(短信ベース)

国内事業： 2020年度 4～3月(12ヶ月)、 2021年度 4～12月(9ヶ月)、 2022年度 1～12月(12ヶ月)
 海外事業： 2020年度 1～12月(12ヶ月)、 2021年度 4～12月(9ヶ月)、 2022年度 1～12月(12ヶ月)

***海外子会社の2021年1月～3月は連結株主資本等変動計算書に利益剰余金として取り込みます。**

	2020年				2021年				2022年				
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	
国内事業	2020年度				2021年度				2022年度				
海外事業					*								

1. 2021年12月期 業績予想(短信ベース)

短信ベース

1. 概要(連結)

A 2021年12月期通期予想

(単位:億円、%)

項目	通期予想 (国内・海外:2021年4月~12月) *財務報告ベース	2021/3期実績 (国内:2020年4月~2021年3月) (海外:2020年1月~12月) *財務報告ベース	差額
売上高	15,600	20,791	△5,191
営業利益	560	781	△221
営業利益率	3.6	3.8	—
経常利益	580	812	△232
親会社株主に帰属する 当期純利益	390	561	△171
海外売上高	3,766	4,537	△771

(億円未満切捨て)

1. 2021年12月期 業績予想(短信ベース)

短信ベース

B 日本・海外別予想 (調整額含まず)

(単位:億円、%)

セグメント	項目	通期予想	2021/3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	12,839	17,757	△4,918	△27.7	19,300
	セグメント利益	523	699	△176	△25.2	690
海外計	売上高	3,766	4,537	△771	△17.0	5,200
	セグメント利益	166	222	△56	△25.3	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)

24.1%(中間目標:23.1%)

1. 2021年12月期 業績予想(短信ベース)

短信ベース

C セグメント別予想

(単位: 億円、%)

セグメント	項目	通期予想	2021/3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	売上高	9,560	12,128	△2,568	△21.2	13,000
	セグメント利益	409	519	△110	△21.3	520
米州	売上高	783	781	1	0.2	1,200
	セグメント利益	27	4	22	454.4	62
欧州	売上高	977	1,171	△194	△16.6	1,350
	セグメント利益	42	34	7	23.4	46
東アジア	売上高	1,084	1,436	△352	△24.6	1,500
	セグメント利益	35	84	△49	△58.6	41
南アジア・ オセアニア	売上高	922	1,147	△225	△19.6	1,150
	セグメント利益	62	98	△36	△37.2	51
警備輸送	売上高	515	692	△177	△25.6	750
	セグメント利益	8	△9	17	—	3
重量品建設	売上高	370	458	△88	△19.3	500
	セグメント利益	44	52	△8	△15.7	40
物流 サポート	売上高	2,394	4,478	△2,084	△46.5	5,050
	セグメント利益	62	136	△74	△54.6	127

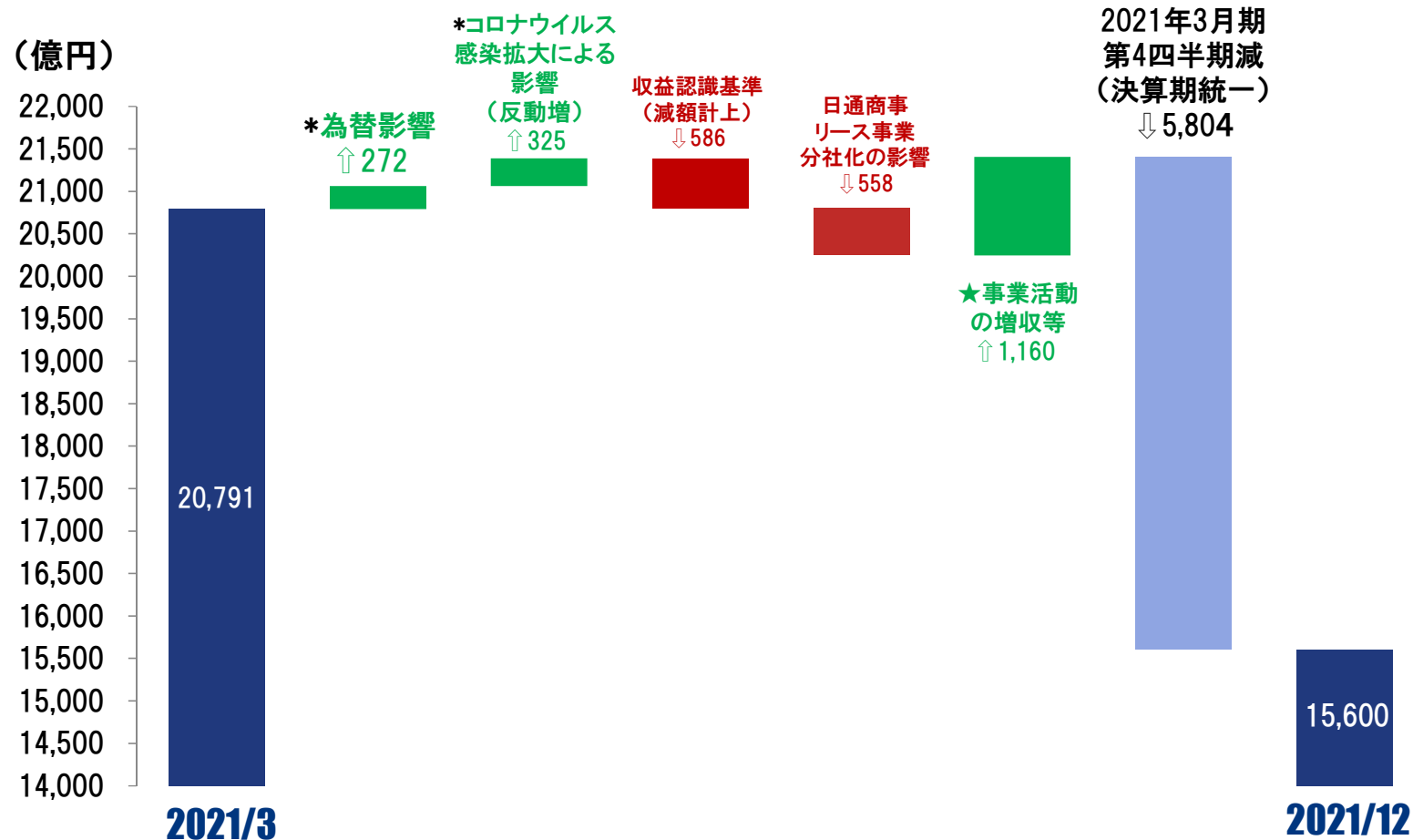
(億円未満切捨て)

1. 2021年12月期業績予想(短信ベース)

短信ベース

D 売上高・営業利益増減内訳

1. 売上高



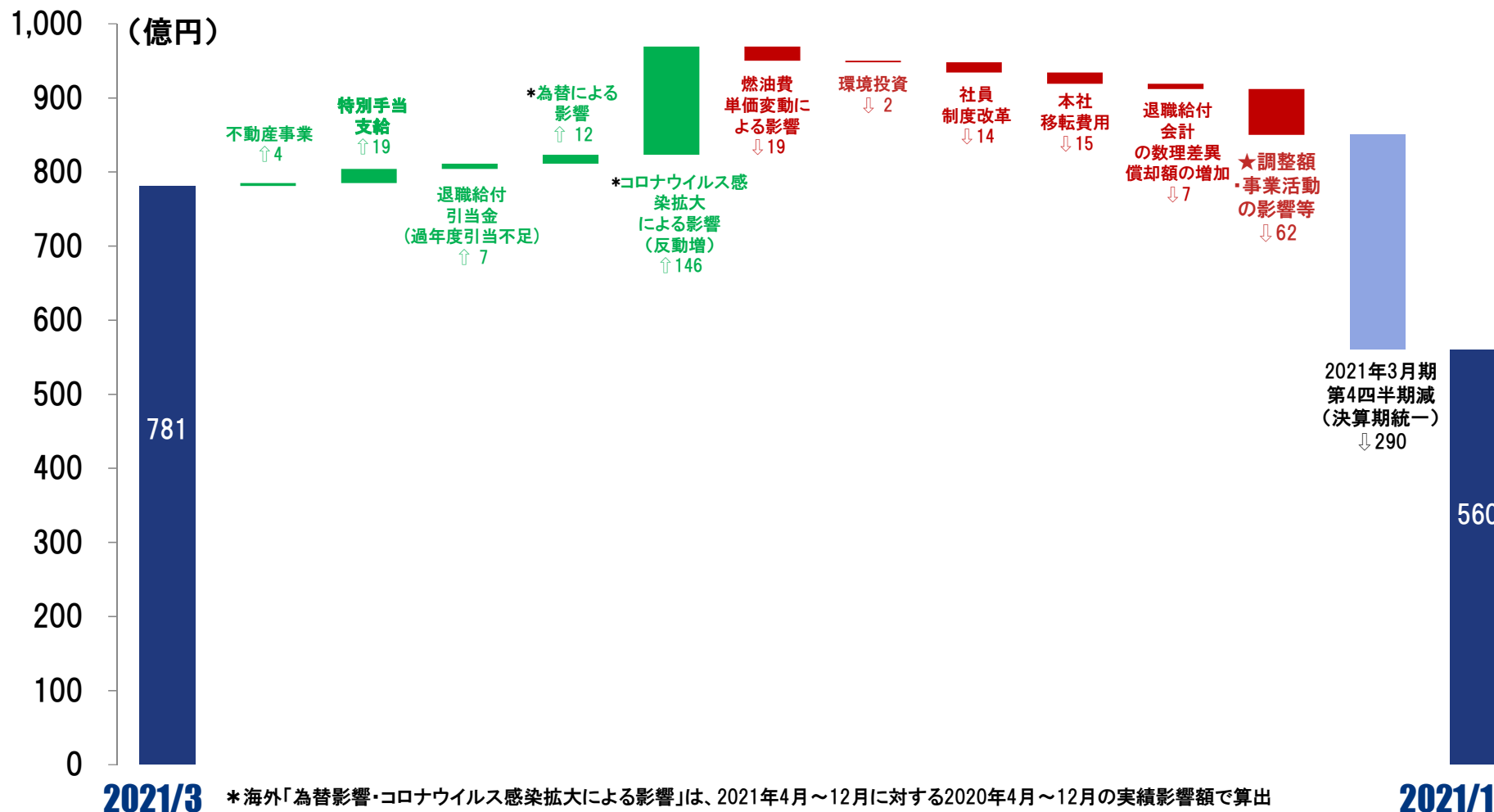
*海外「為替影響・コロナウイルス感染拡大による影響」は、2021年4月～12月に対する2020年4月～12月の実績影響額で算出

1. 2021年12月期業績予想(短信ベース)

短信ベース

D 売上高・営業利益増減内訳

2. 営業利益



II. 2021年12月期 業績予想 B. 12ヵ月換算ベース(プロフォーマ)

2. 2021年12月期 業績予想(12ヵ月換算ベース)

12ヵ月換算ベース

決算期変更に伴い、連結損益計算書は、財務報告(短信ベース)ならびに、12ヵ月換算ベース(*見積)を補足的に開示致します。

*2021年の業績予想数値は、過去の消去率を使用する等の簡易的な方法により試算しております。
 また、監査を予定しない参考数値となります。

■ 12ヵ月換算ベース

国内事業： 2020年度 1～12月(12ヶ月)、 2021年度 1～12月(12ヶ月)、 2022年度 1～12月(12ヶ月)
 海外事業： 2020年度 1～12月(12ヶ月)、 2021年度 1～12月(12ヶ月)、 2022年度 1～12月(12ヶ月)

	2020年				2021年				2022年			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
国内事業	2020年度				2021年度				2022年度			
海外事業												

2. 2021年12月期 業績予想(12ヵ月換算ベース)

(単位:億円、%)

A 2021年12月期通期予想

12ヵ月換算ベース

項目	通期予想 (2021年1月~12月)	前年実績 (2020年1月~12月)	増減額 (増減率)
売上高	21,400	20,522	877 (4.3)
営業利益	830	729	100 (13.8)
営業利益率	3.9	3.6	—
経常利益	870	692	177 (25.7)
親会社株主に帰属する 当期純利益	530	503	26 (5.3)
海外売上高	5,247	4,537	709 (15.6)

* 通期予想(12ヵ月換算)と前年実績数値(12ヵ月換算)との比較

(億円未満切捨て)

2. 2021年12月期 業績予想(12ヵ月換算ベース)

(単位:億円、%)

B セグメント別予想

12ヵ月換算ベース

セグメント	項目	通期予想 (2021年1月~12月)	前年実績 (2020年1月~12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本	売上高	12,858	11,779	1,078	9.2
	セグメント利益	576	457	118	25.9
米州	売上高	1,021	781	239	30.7
	セグメント利益	38	4	33	680.1
欧州	売上高	1,340	1,171	168	14.4
	セグメント利益	52	34	17	52.7
東アジア	売上高	1,558	1,436	121	8.4
	セグメント利益	68	84	△16	△19.5
南アジア・ オセアニア	売上高	1,328	1,147	180	15.7
	セグメント利益	88	98	△10	△10.9
警備輸送	売上高	689	697	△8	△1.2
	セグメント利益	5	△1	6	—
重量品建設	売上高	465	472	△7	△1.6
	セグメント利益	54	53	0	0.5
物流 サポート	売上高	3,657	4,444	△787	△17.7
	セグメント利益	114	123	△9	△7.5

(億円未満切捨て)

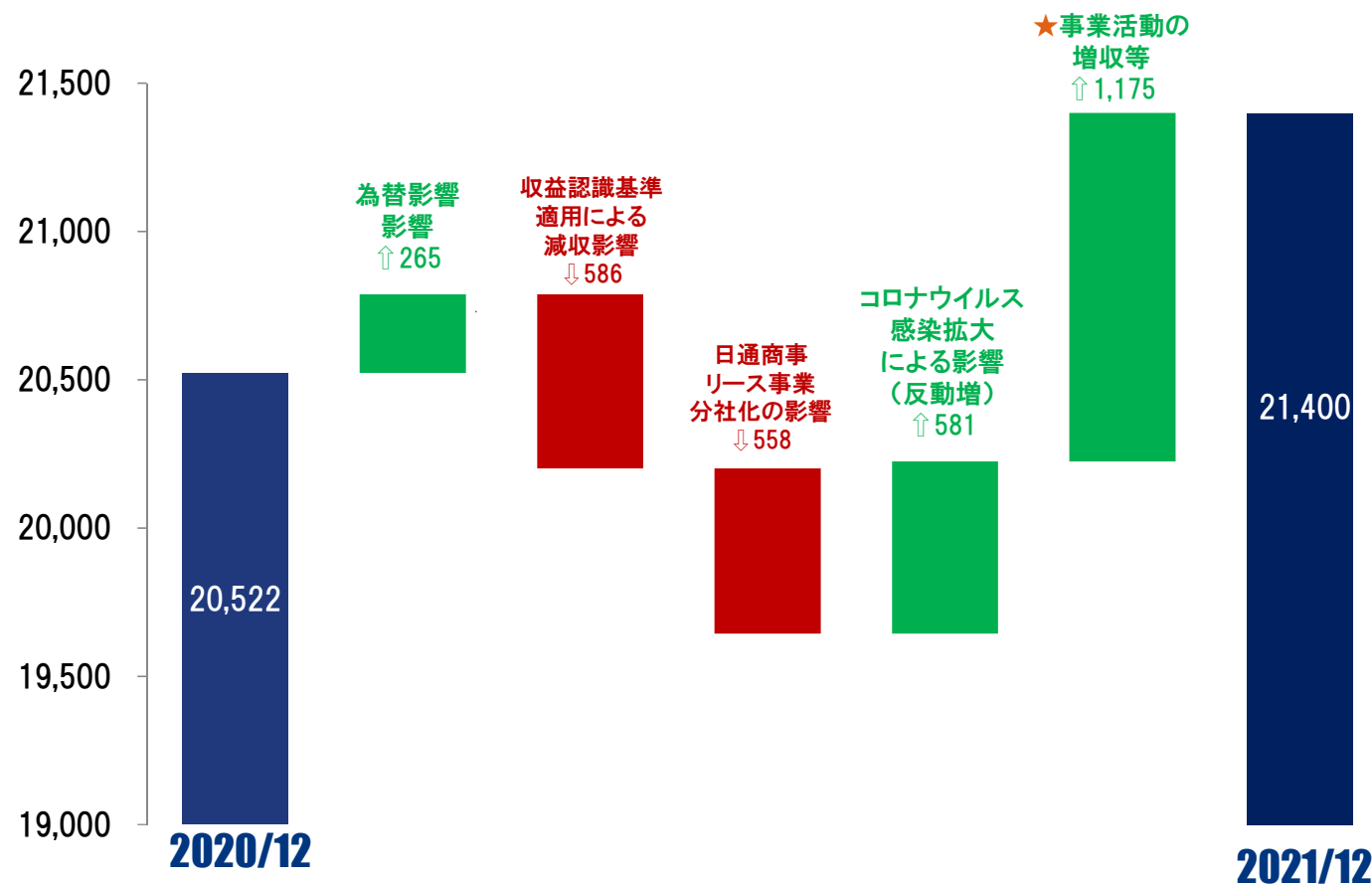
2. 2021年12月期 業績予想(12ヵ月換算ベース)

C 売上高・営業利益増減内訳 * 期間を1月～12月として国内・海外計の12ヵ月前同比較

12ヵ月換算ベース

1. 売上高

(億円)



★事業活動による増減等セグメント内訳

- 日本: 617
- 海外合計: 389
- 警備輸送: △20
- 重量品建設: △20
- 物流サポート: 317
- 調整: △107

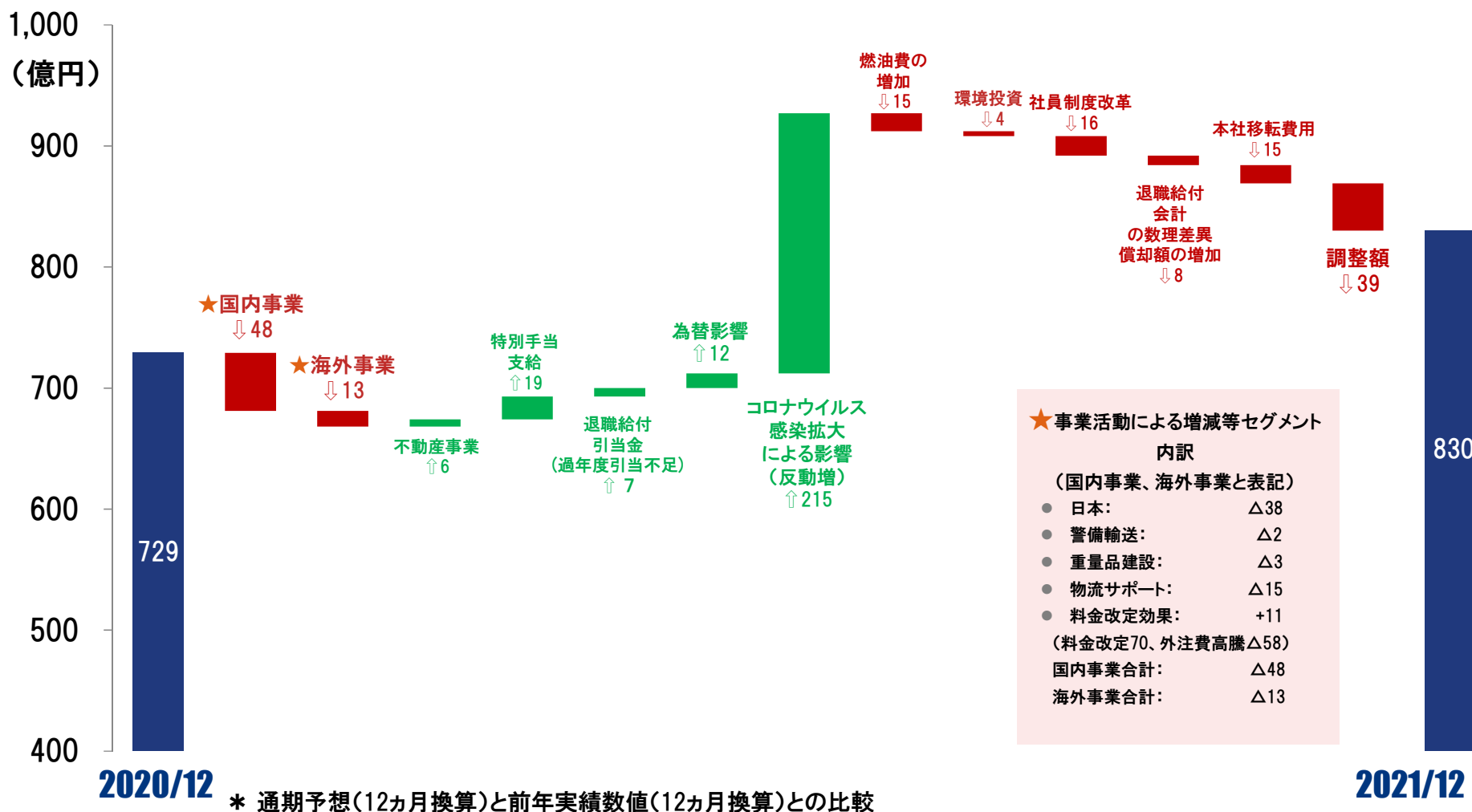
* 通期予想(12ヵ月換算)と前年実績数値(12ヵ月換算)との比較

2. 2021年12月期 業績予想(12ヵ月換算ベース)

C 売上高・営業利益増減内訳 *期間を1月～12月として国内・海外計の12ヵ月前同比較

12ヵ月換算ベース

2. 営業利益



3. セグメント概況 2021年12月期 業績予想(12ヵ月換算ベース)

A 日本セグメント

(単位:億円、%)

※()内は営業利益率(%)

1. 通期予想

項目	2021/12期	前年同期対比		
		2020/12期	増減額	増減率
売上高	12,858	11,779	1,078	9.2
営業利益*	576(4.5)	457(3.9)	118	25.9

概況

上期は、昨年の感染症拡大による減収影響の反動増、需要の回復が各輸送モード(鉄道・自動車・航空・海運)で見込まれる。特に航空輸出事業は、昨年度末に続き旺盛な荷動きが見込まれ、少なくとも21年12月期前半は継続する見通し。作業会社の同一労働・同一賃金の適用等、社員制度改革により年間で15億円の費用増が見込まれるが、増収・増益を見込む。

特殊要因

- ・燃油費単価の影響:【営業利益】△13(年間)
- ・社員制度改革に伴う費用増:【営業利益】△15(年間)
- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響:
【売上高】+461(年間) 【営業利益】+174(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】△4(年間)、不動産事業:【営業利益】+6(年間)
- ・新本社移転費用:【営業利益】△15(年間) ・収益認識基準の影響 【売上高】△0(年間)
- ・退職給付数差異影響:【営業利益】△6(年間)

B 米州セグメント

1. 通期予想

項目	2021/12期	前年同期対比		
		2020/12期	増減額	増減率
売上高	1,021	781	239	30.7
営業利益*	38(3.7)	4(0.6)	33	680.1

概況

ワクチン接種の広がりにより、経済の回復が継続すること、また昨年のコロナウイルス感染拡大による影響の反動増が見込まれ大幅な増収を見込む。昨年から進めてきたコスト削減効果が継続することで、大幅増益の見通し。

特殊要因

- ・為替影響(円安):
【売上高】+17(年間) 【営業利益】+0(年間)
- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響:
【売上高】+36(年間) 【営業利益】+15(年間)
- ・特別手当支給:【営業利益】+0(1Q、年間)

3. セグメント概況 2021年12月期 業績予想(12ヵ月換算ベース)

C 欧州セグメント

(単位:億円、%)

※()内は営業利益率(%)

1. 通期予想

項目	2021/12期	前年同期対比		
		2020/12期	増減額	増減率
売上高	1,340	1,171	168	14.4
営業利益*	52(3.9)	34(2.9)	17	52.7

概況

経済の回復が継続し、また昨年のコロナウイルス感染拡大の反動増が見込まれ、航空・海運・倉庫・自動車各事業で前同を上回る見通し。昨年から進めてきたコスト削減効果が継続することで、増益の見通し。

特殊要因

- ・為替影響(円安):
【売上高】+106(年間) 【営業利益】+2(年間)
- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響:
【売上高】+73(年間) 【営業利益】+24(年間)
- ・特別手当支給:【営業利益】+0(1Q、年間)

D 東アジアセグメント

1. 通期予想

項目	2021/12期	前年同期対比		
		2020/12期	増減額	増減率
売上高	1,558	1,436	121	8.4
営業利益*	68(4.4)	84(5.9)	△16	△19.5

概況

昨年のコロナウイルス感染拡大の反動減に加え、航空輸出単価の下落、クリスマス商戦のスポット案件の反動減が想定される。対前同では増収・減益を見込む。

特殊要因

- ・為替影響(円安):
【売上高】+94(年間) 【営業利益】+5(年間)
- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響:
【売上高】△33(年間) 【営業利益】△14(年間)
- ・特別手当支給:【営業利益】+0(1Q、年間)

3. セグメント概況 2021年12月期 業績予想(12ヵ月換算ベース)

E 南アジア・オセアニアセグメント

(単位:億円、%)

※()内は営業利益率(%)

1. 通期予想

項目	2021/12期	前年同期対比		
		2020/12期	増減額	増減率
売上高	1,328	1,147	180	15.7
営業利益*	88(6.6)	98(8.6)	△10	△10.9

概況

航空輸出事業のチャーター手配は継続するものの、昨年に比べ単価の下落が想定される。各種経費・人件費の増加が見込まれ、対前同減益の見通し。

特殊要因

- ・為替影響(円安):
【売上高】+47(年間) 【営業利益】+4(年間)
- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響:
【売上高】△22(年間) 【営業利益】△1(年間)
- ・特別手当支給:【営業利益】+0(1Q、年間)

F 警備輸送セグメント

1. 通期予想

項目	2021/12期	前年同期対比		
		2020/12期	増減額	増減率
売上高	689	697	△8	△1.2
営業利益*	5(0.7)	△1(△0.2)	6	—

概況

上期は、昨年の感染症拡大による減収影響の反動増、需要の回復が見込まれるものの12ヵ月では減収の見込み。取り組みを進めているオペレーションの効率化等によるコスト削減により減収・増益を見込む。

特殊要因

- ・燃油費単価の影響:【営業利益】△2(年間)
- ・社員制度改革に伴う費用増:【営業利益】△0(年間)
- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響
【売上高】+12(年間) 【営業利益】+8(年間)
- ・特別手当支給の影響【営業利益】+2(1Q、年間)
- ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△1(年間)

3. セグメント概況 2021年12月期 業績予想(12ヵ月換算ベース)

G 重量品建設セグメント

(単位:億円、%)

※()内は営業利益率(%)

1. 通期予想

項目	2021/12期	前年同期対比		
		2020/12期	増減額	増減率
売上高	465	472	△7	△1.6
営業利益*	54(11.6)	53(11.4)	0	0.5

概況

プラントメンテナンスおよび風力発電を中心に推移する見通し。風力発電関連の伸長が見込まれ、バイオマス発電等、再生エネルギー関連が増加する見込み。

特殊要因

- ・燃油費単価の減少:【営業利益】△0(年間)
- ・社員制度改革に伴う費用増:【営業利益】+0(年間)
- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響:【売上高】+13(年間)【営業利益】+3(年間)
- ・特別手当支給の影響:【営業利益】+0(1Q、年間)
- ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△0(年間)

H 物流サポートセグメント

1. 通期予想

項目	2021/12期	前年同期対比		
		2020/12期	増減額	増減率
売上高	3,657	4,444	△787	△17.7
営業利益*	114(3.1)	123(2.8)	△9	△7.5

概況

LS事業部門および物流機器販売は堅調に推移するものの、リース事業の分社化による影響と、収益認識基準の変更により減収を見込む。

特殊要因

- ・為替影響(円高):【売上高】△0(年間)【営業利益】△0(年間)
- ・社員制度改革に伴う費用増:【営業利益】△0(年間)
- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響:【売上高】+40(年間)【営業利益】+4(年間)
- ・特別手当支給の影響:【営業利益】+1(1Q、年間)
- ・収益認識基準の影響:【売上高】△586(年間)
- ・日通商事リース事業分社化影響:【売上高】△558(年間)



III. 経営計画の取り組み(実績)

1.日通グループ経営計画2023 KPI(実績)

A コア事業の成長戦略

項目 (売上高)	国内*1				
	2021年3月期 実績*2	2020年3月期 実績*2	対前年増減率	2021年3月期 見通し	対見通し増減率
電機・電子産業の取組強化	1,087億円	1,038億円	4.7%	990億円	9.8%
自動車産業の取組強化	679億円	662億円	2.6%	535億円	26.9%
アパレル産業の取組強化	172億円	156億円	10.3%	170億円	1.2%
医薬品産業の取組強化	145億円	147億円	▲1.4%	150億円	▲3.3%

項目 (売上高)	海外				
	2021年3月期 実績*2	2020年3月期 実績*2	対前年増減率	2021年3月期 見通し	対見通し増減率
電機・電子産業の取組強化	1,445億円	1,078億円	34.0%	1,095億円	32.0%
自動車産業の取組強化	697億円	680億円	2.5%	615億円	13.3%
アパレル産業の取組強化	531億円	541億円	▲1.8%	430億円	23.5%
医薬品産業の取組強化	133億円	102億円	30.4%	110億円	20.9%

*1. 国内実績、KPI数値は、日本通運個別のみ。 *2. 国内2020年4月～2021年3月、海外は2021年1月～12月の実績
 Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

1.日通グループ経営計画2023 KPI(実績)

A コア事業の成長戦略

項目	2021年3月期 1月～12月実績	2020年3月期 1月～12月実績	前同増減率
海上フォワーディングの拡大*1	66万TEU	70万TEU	△5%
航空フォワーディングの拡大*1	72万t	80万t	△10%
項目 (売上高)	2021年3月期 1月～12月実績	2020年3月期 1月～12月実績	前同増減率
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA*2)	406億円	299億円	36%

*1.実績、増減率は四捨五入し記載、*2. GAMとは、GAM(Global Account Management) のこと。GTAとは、GTA(Global Target Accounts) のこと。

(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総計

1.日通グループ経営計画2023 KPI

B 日本事業の強靱化戦略

2020年度

主な取組結果

収益性の向上

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実施

- ・ 2021年度3月期 年度累計 対前年
外注費 324億円削減 (▲6.9%)
- ※ 下半期 売上高増加 (+7.8%) の中、
外注費66億円を削減 (▲2.8%)
外注費率37.7% (対前年▲4.2ポイント)

間接部門人材のさらなる再配置

- ・ 年間247名 (ブロック156名、本社91名)
の再配置を実施

オフィス業務の自動化・簡素化

- ・ 現場レベルでのRPAによる業務簡素化を
推進 (78案件稼働中)

ネットワーク商品の強化

- ・ プロテクトBOX全モード・全国展開開始

2021年度

主な取組

収益性の改善

- ・ 作業差益の一層の向上 (外注費率減の継続)
- ・ 社有戦力の最大限活用
- ・ 支店作業会社の収益拡大

生産性の向上

- ・ 倉庫オペレーションの全体的レベルアップ
- ・ オフィス業務の自動化・簡素化
(RPAの取組加速)

ネットワーク商品の強化

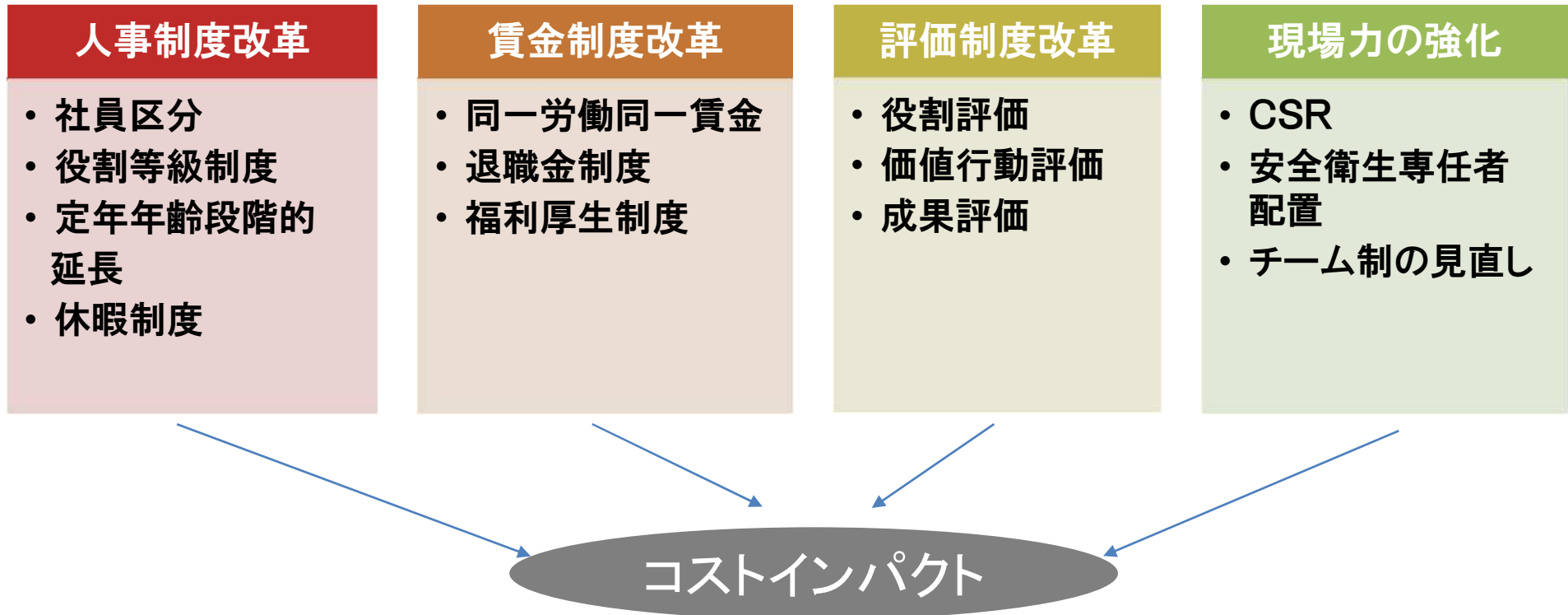
- ・ 引越事業の構造改革
- ・ アロー便事業の強化推進
- ・ プロテクトBOXの拡販
- ・ 国内航空貨物の拡販
- ・ 内航コンテナの拡販
- ・ 鉄道コンテナの拡販

陸海空融合の進化

- ・ クロスモードセールスの推進
- ・ 拠点・施設のさらなる統合

1.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(2021年3月末時点)



	2019年度	2020年度	2021年度	2023年度累計
当初計画	100億円増			200億円増
見通し		10億円増	14億円増	120億円増
実績	48億円増	9.4億円増	—	

1.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(2021年3月末時点)

日本事業の 強靱化	2023年度目 標	項目	2019年度 実績	2020年度 上半期 (対前同)	2020年度 下半期 (対前同)	2020年度 実績	累計 (2019年度 + 2020年度)	2021年度 目標 (4月~12月)
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	▲11.0億 (▲124名)	▲4.5億 (▲50名)	▲9.5億 (▲106名)	▲14.0億 (▲156名)	▲33.2億 (▲371名)	—
		本社人員の 再配置	—	▲3.7億 (▲41名)	▲4.5億 (▲50名)	▲8.2億 (▲91名)		▲0.7億 (▲8名)
事務プロセス の改革	▲50億	超勤 (事務系社員)	▲11.0億	▲8.5億	▲4.7億	▲13.2億	▲33.1億	▲4.7億
		人材派遣費 (事務系)	+1.5億	▲3.2億	▲7.2億	▲10.4億		▲10.8億
合計	▲95億	合計	▲20.5億	▲19.9億	▲25.9億	▲45.8億	▲66.3億	▲16.2億

1.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(2021年3月末時点)

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 : 38万時間 時間創出
 2020年度末累計 : 72万時間 時間創出

● 2019年度末 40万時間 時間創出

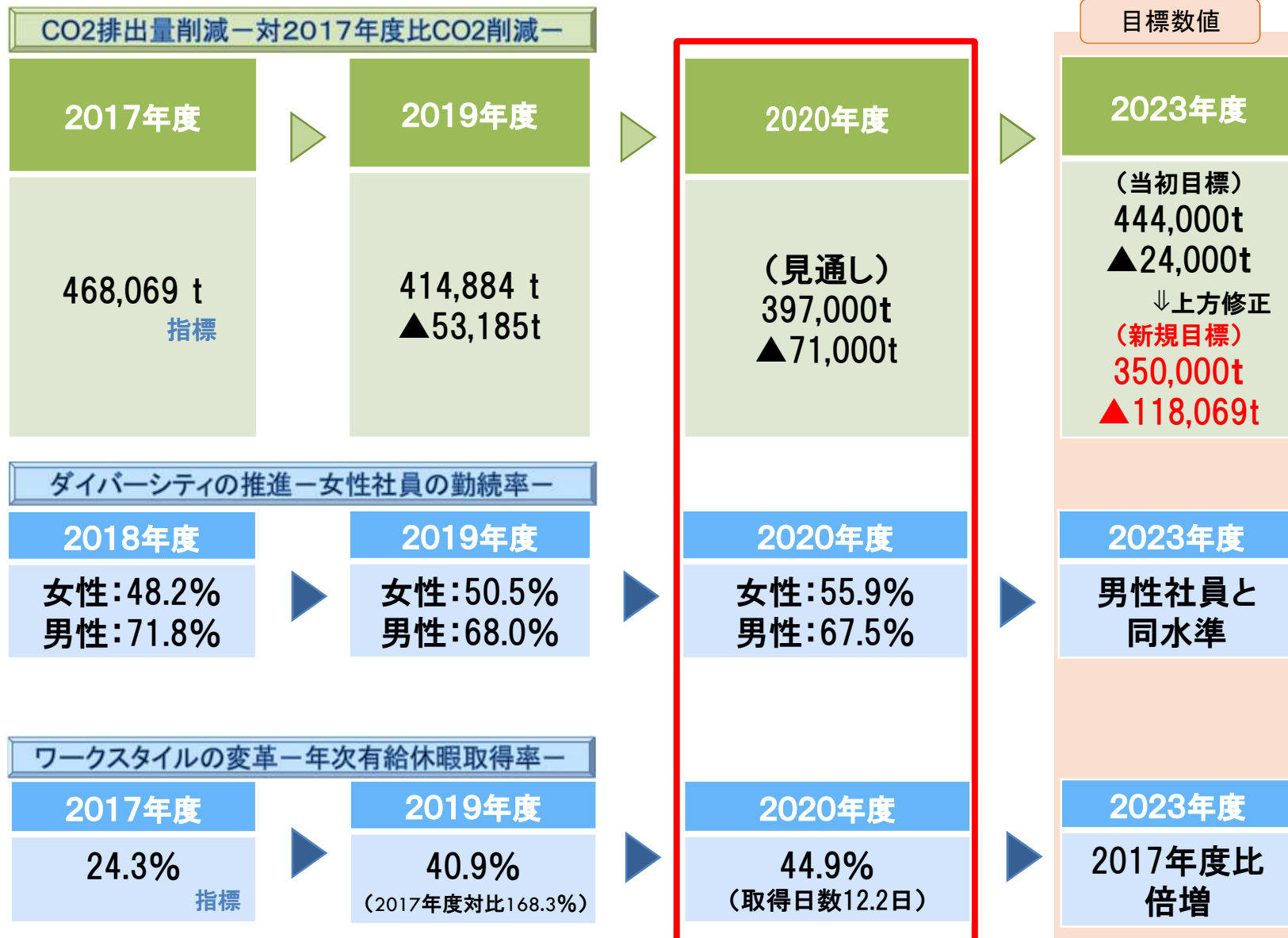
2019年度 : 34万時間 時間創出

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**

1.日通グループ経営計画2023 KPI

D KPIの実績(2021年3月末時点)



2. 非連続な成長戦略

事業の選択と集中・バランスシートのスリム化戦略(2021年3月期取組事項)

・事業の選択と集中



・バランスシートのスリム化

日本通運として初の試み

溝ノ口物流センターほか
 当社が所有する
 物流センター、土地、建物

資産の流動化

譲渡価格
500億円

譲渡資産	所在地	敷地面積	延床面積	現況
溝ノ口物流センター	神奈川県川崎市	約41,700㎡	約49,900㎡	物流センターとして利用
東日本医薬品センター	埼玉県久喜市	約50,500㎡	約65,400㎡	医薬品専用倉庫として建築中
西日本医薬品センター	大阪府寝屋川市	約32,400㎡	約63,600㎡	医薬品専用倉庫として建築中
九州医薬品センター	福岡県北九州市	約14,200㎡	約17,300㎡	医薬品専用倉庫として建築中

※別途締結した賃貸借契約に基づき、引き続き使用する予定

当該設備を流動化する目的

キャッシュの創出

バランスシートのスリム化

資産・調達が多様化



・バランスシートのスリム化
 ・新たなソリューションによるグループ資産の有効活用および資本効率の向上

3. 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

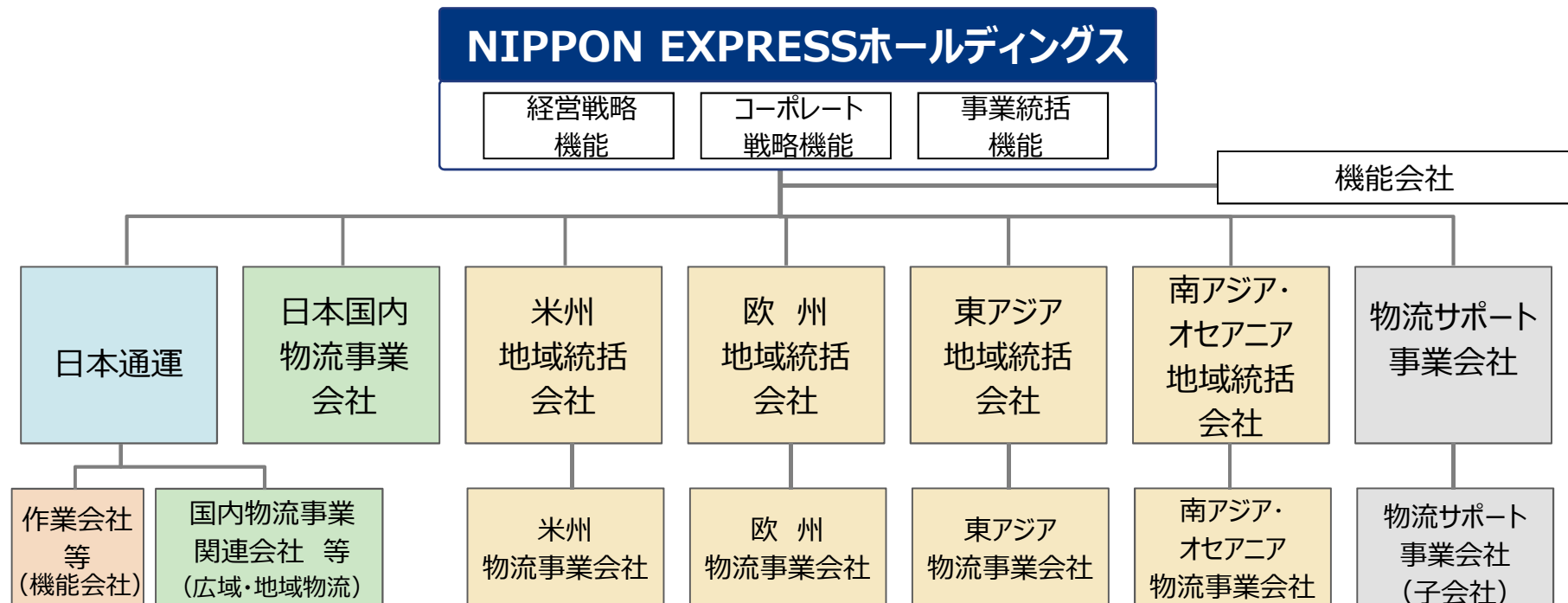
経営戦略の進捗管理と適切な事業ポートフォリオ管理等の経営管理システムの高度化と、顧客起点のグループ全体最適とグローバル事業の拡大を促進するKPIと仕組みの導入(グループデータベースの高度化)

※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

3. 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)

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社の設立



**安定的な体制移行を進め、必要なグループガバナンスの仕組みを構築する
 NIPPON EXPRESSグループという1つのチームとして、グループ価値の最大化を目指す**

4. 警備輸送事業の分社化の検討

警備輸送事業の分社化の検討を開始

現状

- 警備輸送事業は、感染症の影響等の特殊要素があるものの、2期連続の営業赤字。
 1. お客様である金融機関の経営環境は厳しくなっており、再編が進むと見られている。
 2. 今後一層のキャッシュレス化が進展すると見られている。

分社化の目的

- 
1. 事業会社としての役割と責任の明確化
 2. 時代の変化に対応した専門性と競争力の強化

将来の姿



柔軟かつ迅速な意思決定により、時代に求められるサービスを創出

IV. 経営計画の取り組み(見通し) 12か月換算ベース(プロフォーマ)

1. 中期経営計画の進捗状況(見通し)

12カ月換算ベース

A 中期経営計画中間目標

(単位:億円、%)

項目	通期予想 (2021年1月~12月)	中期経営計画 中間目標 2022年3月期	対中計増減額 (増減率)
売上高	21,400	22,500	△1,100 (△4.9)
営業利益	830	830	— (—)
営業利益率	3.9	3.7	—
海外売上高	5,247	5,200	47 (0.9)

(億円未満切捨て)

1. 中期経営計画の進捗状況(見通し)

12カ月換算ベース

B セグメント別数値指標

(単位:億円、%)

セグメント	項目	通期予想 (2021年1月~12月)	中期経営計画 中間目標 2022年3月期	増減額
日本	売上高	12,858	13,000	△142
	セグメント利益	576	500	76
	利益率	4.5	4.0	—
米州	売上高	1,021	1,200	△179
	セグメント利益	38	62	△24
	利益率	3.7	5.2	—
欧州	売上高	1,340	1,350	△10
	セグメント利益	52	46	6
	利益率	3.9	3.4	—
東アジア	売上高	1,558	1,500	58
	セグメント利益	68	41	27
	利益率	4.4	2.7	—
南アジア・ オセアニア	売上高	1,328	1,150	178
	セグメント利益	88	51	37
	利益率	6.6	4.4	—
警備輸送	売上高	689	750	△61
	セグメント利益	5	3	2
	利益率	0.7	0.4	—
重量品建設	売上高	465	500	△35
	セグメント利益	54	40	14
	利益率	11.6	8.0	—
物流サポート	売上高	3,657	5,050	△1,393
	セグメント利益	114	127	△13
	利益率	3.1	2.5	—

(億円未満切捨て)

1. 中期経営計画の進捗状況(見通し)

C 日通グループ経営計画2023 KPI (コア事業の成長戦略)

項目 (売上高)	国内*1				
	2021年12月期 見通し(12ヵ月)	2020年 1月~12月 (実績)	前同 増減率	KPI(2023年)	見通対KPI 進捗率
電機・電子産業の取組強化	970億円	943億円	3%	1,200億円	81%
自動車産業の取組強化	740億円	625億円	18%	1,100億円	67%
アパレル産業の取組強化	165億円	165億円	0%	245億円	67%
医薬品産業の取組強化	150億円	144億円	4%	360億円	42%
半導体関連産業の取組強化*2	215億円	192億円	12%	455億円	47%

項目 (売上高)	海外				
	2021年12月期 見通し(12ヵ月)	2020年 1月~12月 (実績)	前同 増減率	KPI(2023年)	見通対KPI 進捗率
電機・電子産業の取組強化	1,375億円	1,352億円	2%	1,300億円	106%
自動車産業の取組強化	850億円	697億円	22%	1,100億円	77%
アパレル産業の取組強化	550億円	531億円	4%	800億円	69%
医薬品産業の取組強化	185億円	133億円	39%	400億円	46%
半導体関連産業の取組強化*2	110億円	94億円	17%	150億円	73%

*1 国内実績、KPI数値は、日本通運単体のみ。

*2 「半導体関連産業」の売上は「電機・電子産業」の半導体の売上と製造装置等の売上を合わせて新たに設定。なお、2023年KPI数値、国内「電機・電子産業」は当初のKPI数値を据え置いた。

1. 中期経営計画の進捗状況(見通し)

C 日通グループ経営計画2023 KPI (コア事業の成長戦略)

項目 (フォワーディング数量)	2021年12月期 予想(1月~12月)	2022年3月期 経営計画 中間目標	進捗率	KPI(2023年)	進捗率
海上フォワーディングの拡大	86.0万TEU	100万TEU	86%	130万TEU	66%
航空フォワーディングの拡大*1	86.5万t	120万t	72%	140万t	62%

項目 (売上高)	2021年12月期 予想(12ヵ月)	KPI(2023年)	進捗率
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA*2)	440億円	430億円	102%

*1.進捗率は四捨五入し記載、*2. GAMとは、GAM(Global Account Management) のこと。GTAとは、GTA(Global Target Accounts) のこと。

D 日通グループ経営計画2023 KPI (間接部門コスト削減)

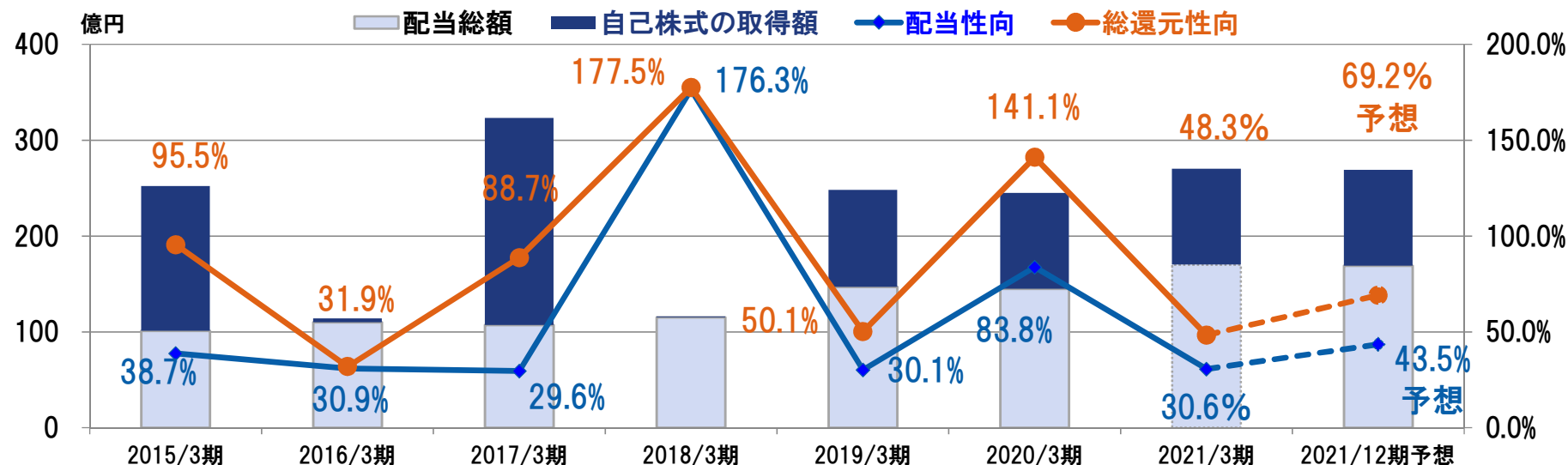
日本事業強靱化戦略	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年12月期 累計予想 (4月~12月)	累計 (2019年4月~ 2021年12月)	2022年3月期 経営計画 中間目標	進捗率
組織の大括り化・管理組織のスリム化	11億円	22.2億円	0.7億円	33.9億円	30億円	113%
事務プロセスの改革	9.5億円	23.6億円	15.5億円	48.6億円	30億円	162%
料金改定	24億円	16億円	8億円	48億円	30億円	160%

V. 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



	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2021/12期予想
1株当たり 配当額 (年間)	10	11	11	120*	155	155	185	185 (予想)
ROE	5.1	6.8	6.9	1.2	9.2	3.2	10.0	6.7(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。

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 業績

A 外部環境の変化およびその他の変動要素(実績)

変動要素	連結業績への影響 (第4四半期累計)	参考
燃油費単価変動 による影響	<p>+ 26.0 億円 (費用減)</p> <p>※上期 + 15.7 億円(費用減) 下期 + 10.3 億円(費用減)</p>	<p>1ℓあたりの単価 (前期年間平均/前回予想)</p> <ul style="list-style-type: none"> 軽油 : 84.32円(100.22円/82.10円) ガソリン : 121.10円(134.37円/119.50円) 船舶重油 : 47.13円(56.47円/45.40円)
為替による影響	<p>売上高 △ 61.4 億円</p> <p>営業利益 △ 1.4 億円</p> <p>※上期 売上高 △ 58.9 億円 営業利益 △ 1.7 億円</p> <p>下期 売上高 △ 2.5 億円 営業利益 + 0.3 億円</p>	<p>年間平均為替レート※(前期年間平均/前回予想)</p> <ul style="list-style-type: none"> USD : 106.82円(109.15円/106.80円) EUR : 121.81円(122.66円/121.80円) HKD : 13.77円(13.92円/13.70円) RMB : 15.48円(15.90円/15.40円) <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	<p>営業利益 △ 3.3 億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日本 : △ 3.3 億円

(補足1)2021年3月期 業績

A 外部環境の変化およびその他の変動要素(実績)

変動要素	連結業績への影響 (第4四半期累計)	参考
過年度売上高の 過大処理訂正 (2019年度の反動増)	売上高、営業利益 + 7.8 億円	<ul style="list-style-type: none"> 日本 : + 7.8億円(2Q)
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 9.3 億円	<ul style="list-style-type: none"> 日本 : Δ 7.7億円 警備輸送 : Δ 0.9億円 重量品建設 : Δ 0.4億円 物流サポート : Δ 0.2億円
賞与支給対象期間 の変更の影響 (2019年度の反動増)	営業利益 + 46.3 億円	<ul style="list-style-type: none"> 日本 : + 35.4 億円(1Q) 警備輸送 : + 9.7 億円(1Q) 重量品建設 : + 1.1 億円(1Q)
特別手当支給	営業利益 Δ 19.8 億円	<ul style="list-style-type: none"> 日本 : Δ 15.1億円(1Q) 海外 : Δ 0.4億円(1Q) 警備輸送 : Δ 2.5億円(1Q) 重量品建設 : Δ 0.2億円(1Q) 物流サポート : Δ 1.4億円(1Q)

(補足1)2021年3月期 業績

A 外部環境の変化およびその他の変動要素(実績)

変動要素	連結業績への影響 (第4四半期累計)	参考
退職給付引当金 (過年度引当不足)	営業利益 Δ 7.4 億円	<ul style="list-style-type: none"> 日本 : Δ7.4 億円(1Q)
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"> 日本 : + 3.0 億円 警備輸送 : + 0.2 億円 重量品建設 : + 0.1 億円
退職給付会計の 数理差異償却額の増加	営業利益 Δ 3.9 億円	<ul style="list-style-type: none"> 日本 : Δ 3.1 億円 警備輸送 : Δ 0.7 億円 重量品建設 : Δ 0.0 億円

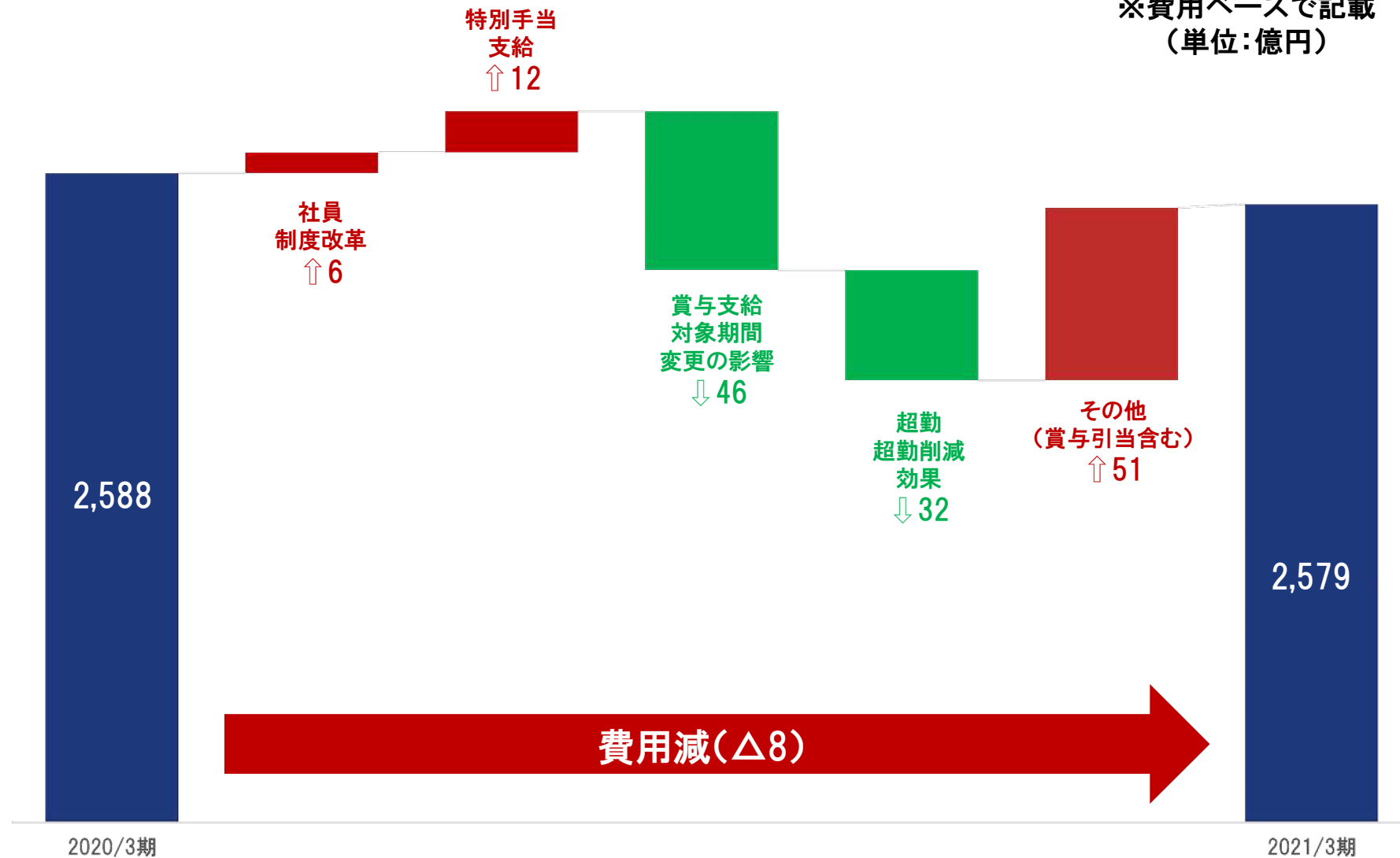
(補足1)2021年3月期 業績

A 外部環境の変化およびその他の変動要素(実績)

変動要素	連結業績への影響 (第4四半期累計)	参考
新型コロナウイルス 感染拡大による 影響	売上高 △ 38.6億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本 売上高 △295.9億円 営業利益 △89.7億円 ● 米州 売上高 △ 32.9億円 営業利益 △ 13.7億円 ● 欧州 売上高 △ 17.0億円 営業利益 △ 6.3億円 ● 東アジア 売上高 +170.4億円 営業利益 + 36.5億円 ● 南アジア・オセアニア 売上高 +210.1億円 営業利益 + 37.2億円 ● 警備輸送 売上高 △ 12.7億円 営業利益 △ 9.1億円 ● 重量品建設 売上高 △ 16.1億円 営業利益 △ 3.7億円 ● 物流サポート 売上高 △ 44.3億円 営業利益 △ 7.9億円
	営業利益 △ 56.9億円	

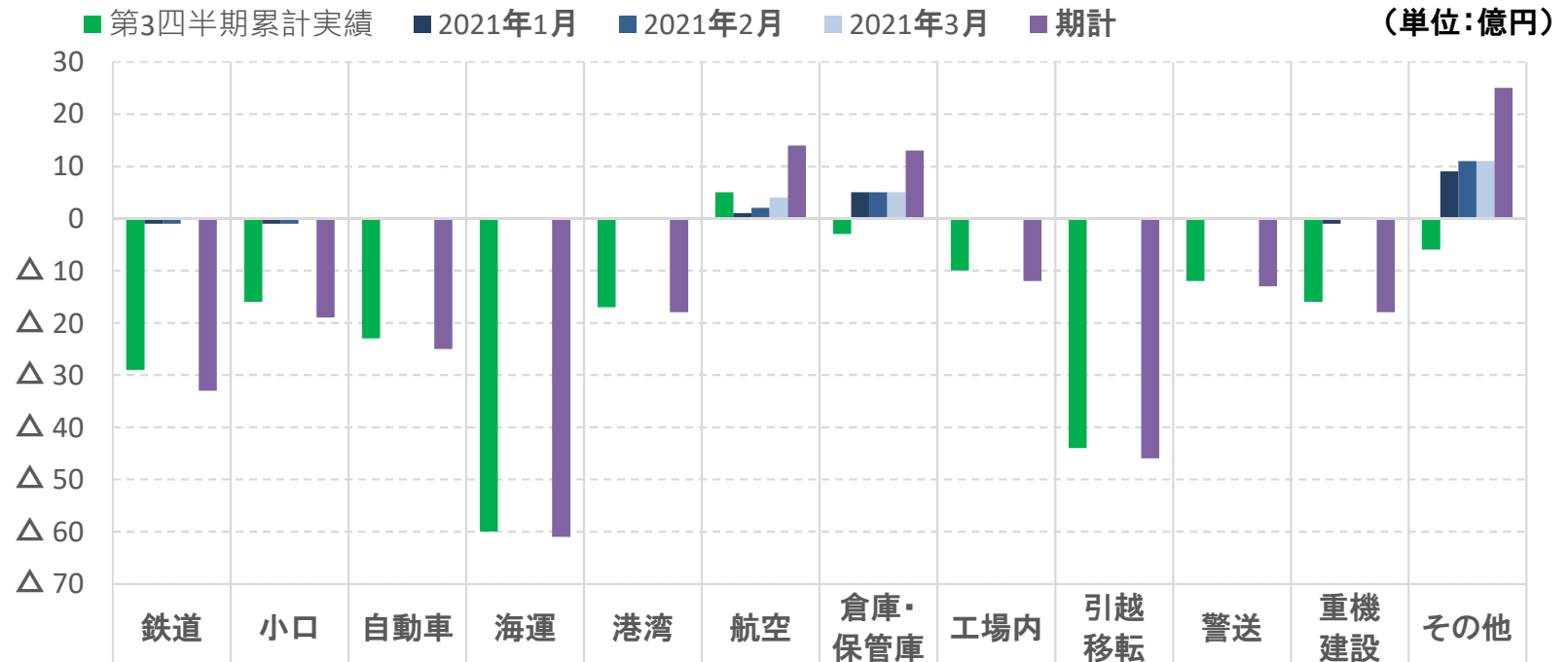
(補足1)2021年3月期 個別 総人件費の増減

※費用ベースで記載
 (単位:億円)



(補足1)2021年3月期 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)



(億円未満切捨て)

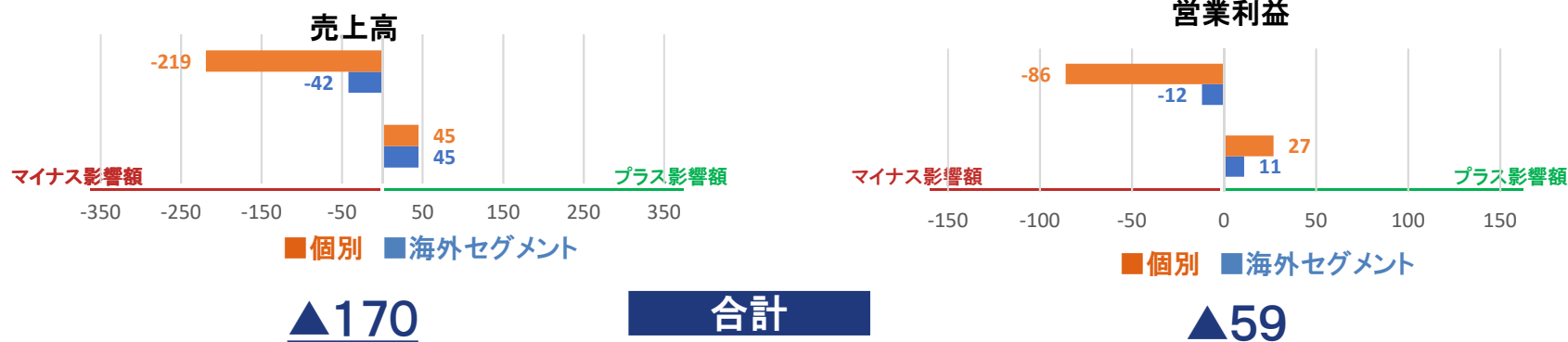
(補足1)2021年3月期 業績

C 2021年3月期 コロナウイルス感染拡大による影響(個別・海外)

(単位:億円)

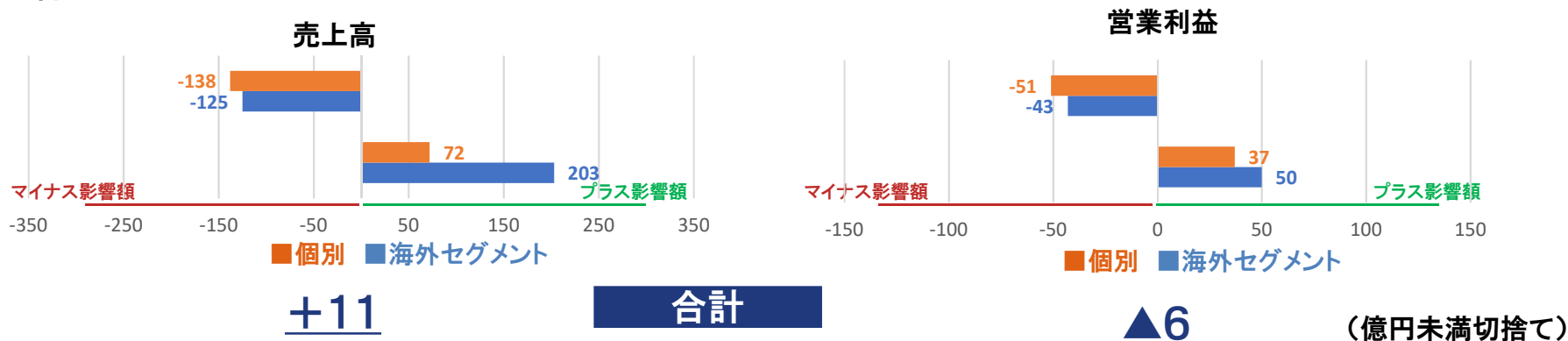
第1四半期単実績

1Q影響額



第2四半期単実績

2Q影響額



(補足1)2021年3月期 業績

C 2021年3月期 コロナウイルス感染拡大による影響(個別・海外)

(単位:億円)

第3四半期単実績

3Q影響額



第4四半期単実績

4Q影響額



(億円未満切捨て)

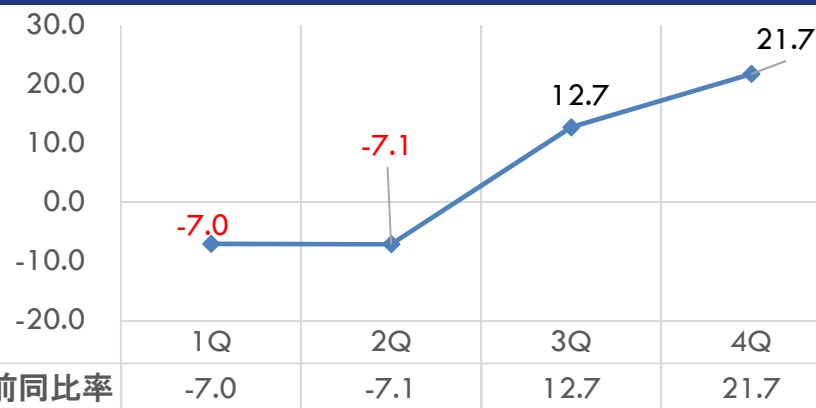
(補足1)2021年3月期 業績

D 重点産業の取扱い推移(対前同売上高比率)

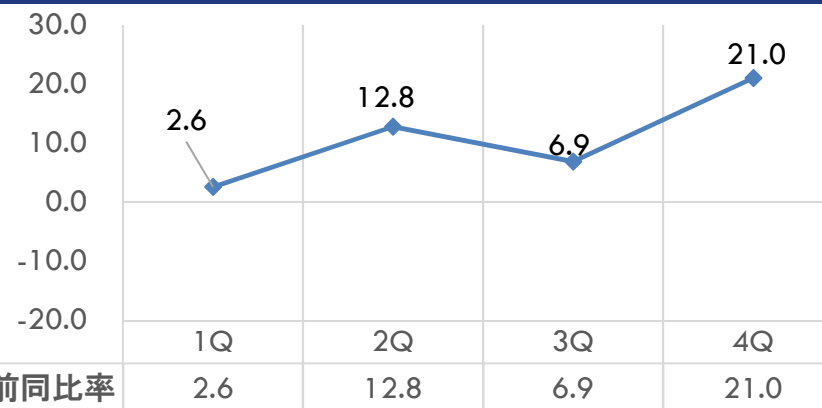
(単位: %)

国内重点産業*

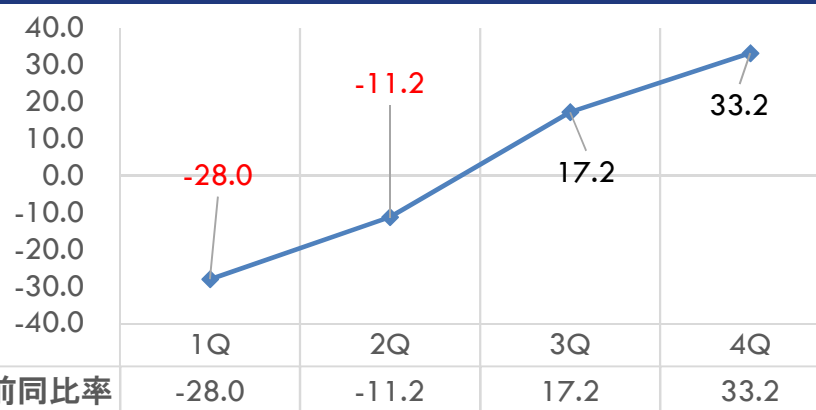
電機・電子



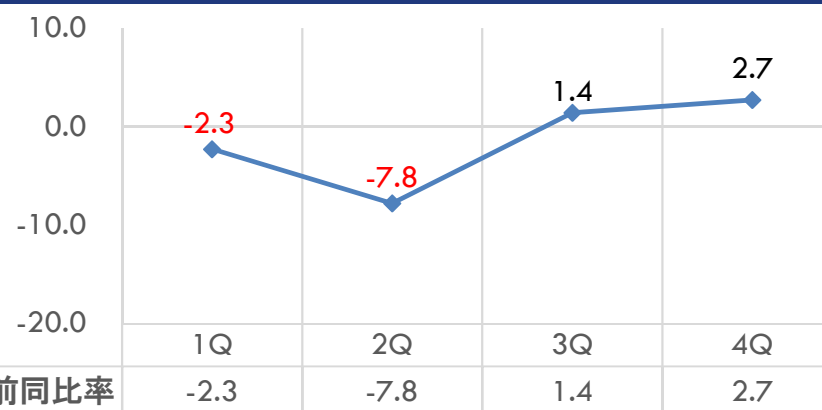
アパレル



自動車



医薬品



*国内重点産業の期間は2020年4~2021年3月

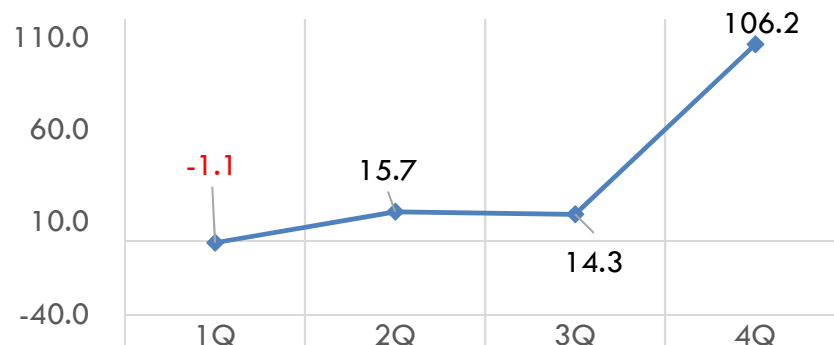
(補足1)2021年3月期 業績

D 重点産業の取扱い推移(対前同売上高比率)

(単位: %)

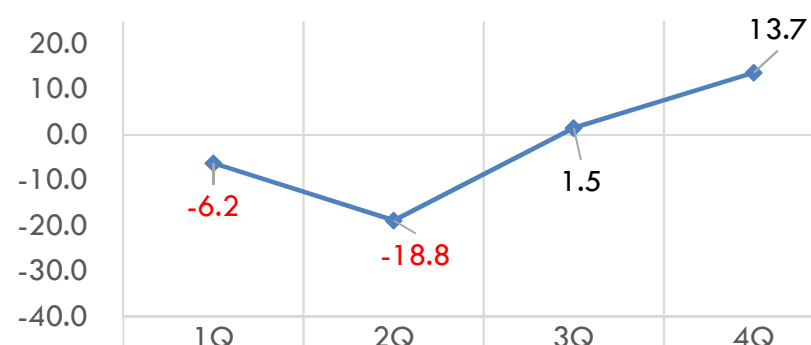
海外重点産業*

電機・電子



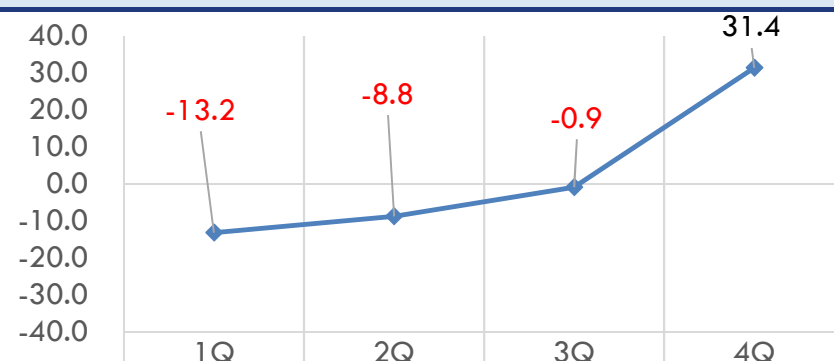
前同比率	-1.1	15.7	14.3	106.2
------	------	------	------	-------

アパレル



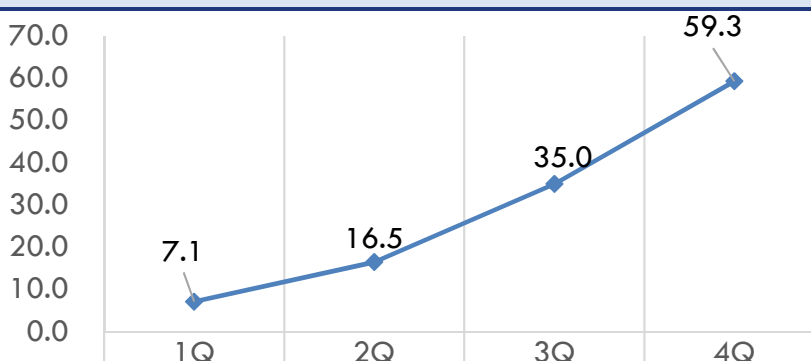
前同比率	-6.2	-18.8	1.5	13.7
------	------	-------	-----	------

自動車



前同比率	-13.2	-8.8	-0.9	31.4
------	-------	------	------	------

医薬品








前同比率	7.1	16.5	35.0	59.3
------	-----	------	------	------

*海外重点産業の期間は2020年1月~2020年12月

(補足1)2021年3月期 業績

E 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"> ・航空利用費の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・社有戦力・固定戦力を最大限に活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・集配車の稼働台数を荷量に合わせて削減 ・社有戦力・固定戦力を最大限に活用 ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・低積載線区の減便 ・近隣ターミナルへの集約仕立 ・中継機能の拡充 ・社有戦力の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点統廃合、減床による賃料削減

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)

日通個別 2021年3月期下半期計

△ 0.2 ポイント
(前同対比) ↓

+ 0.7 ポイント
(前同対比) (単四半期)

日通個別 2021年
 3月期

累計

△ 1.4 ポイント
(前同対比) ↓

(補足1)2021年3月期 業績

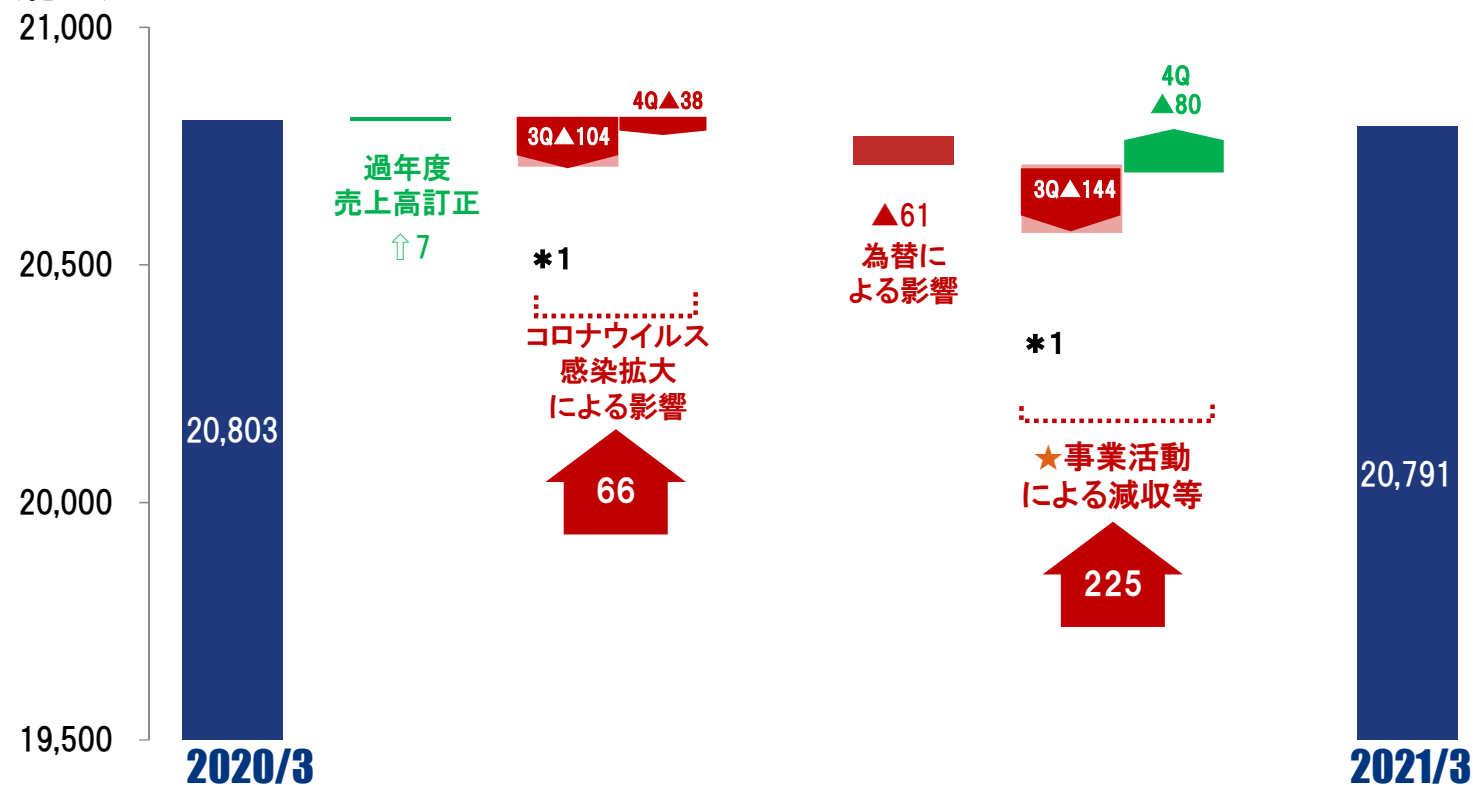
F 売上高・営業利益増減内訳(第3四半期発表時との対比)

1. 売上高

■「コロナウイルス感染拡大による影響」が▲66億円改善

■「事業活動による減収等」が▲225億円改善

(億円)

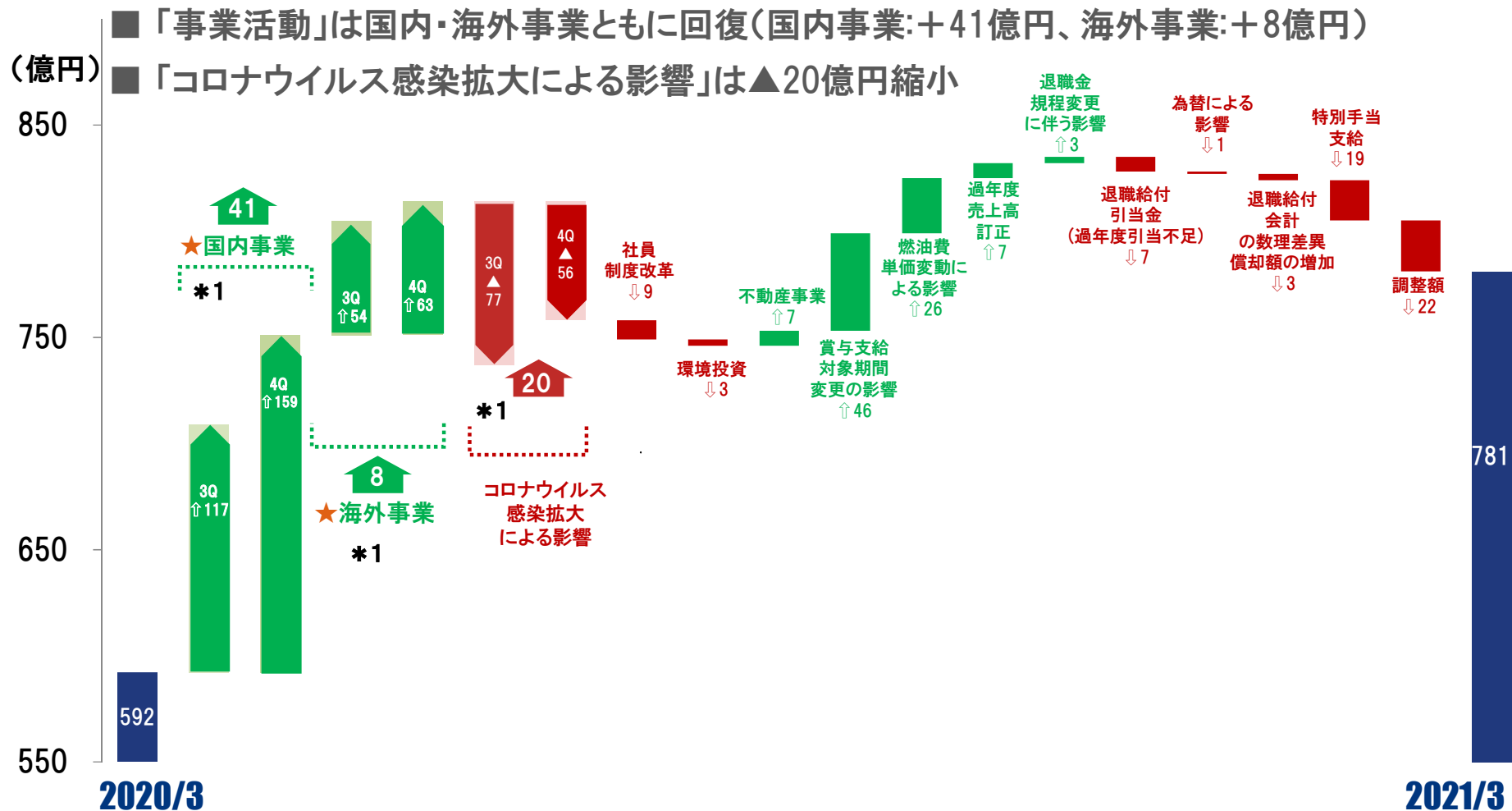


*1. 3Qは3Q見直し時点の数値。4Qは実績の数値を表す

(補足1)2021年3月期 業績

F 売上高・営業利益増減内訳(第3四半期発表時との対比)

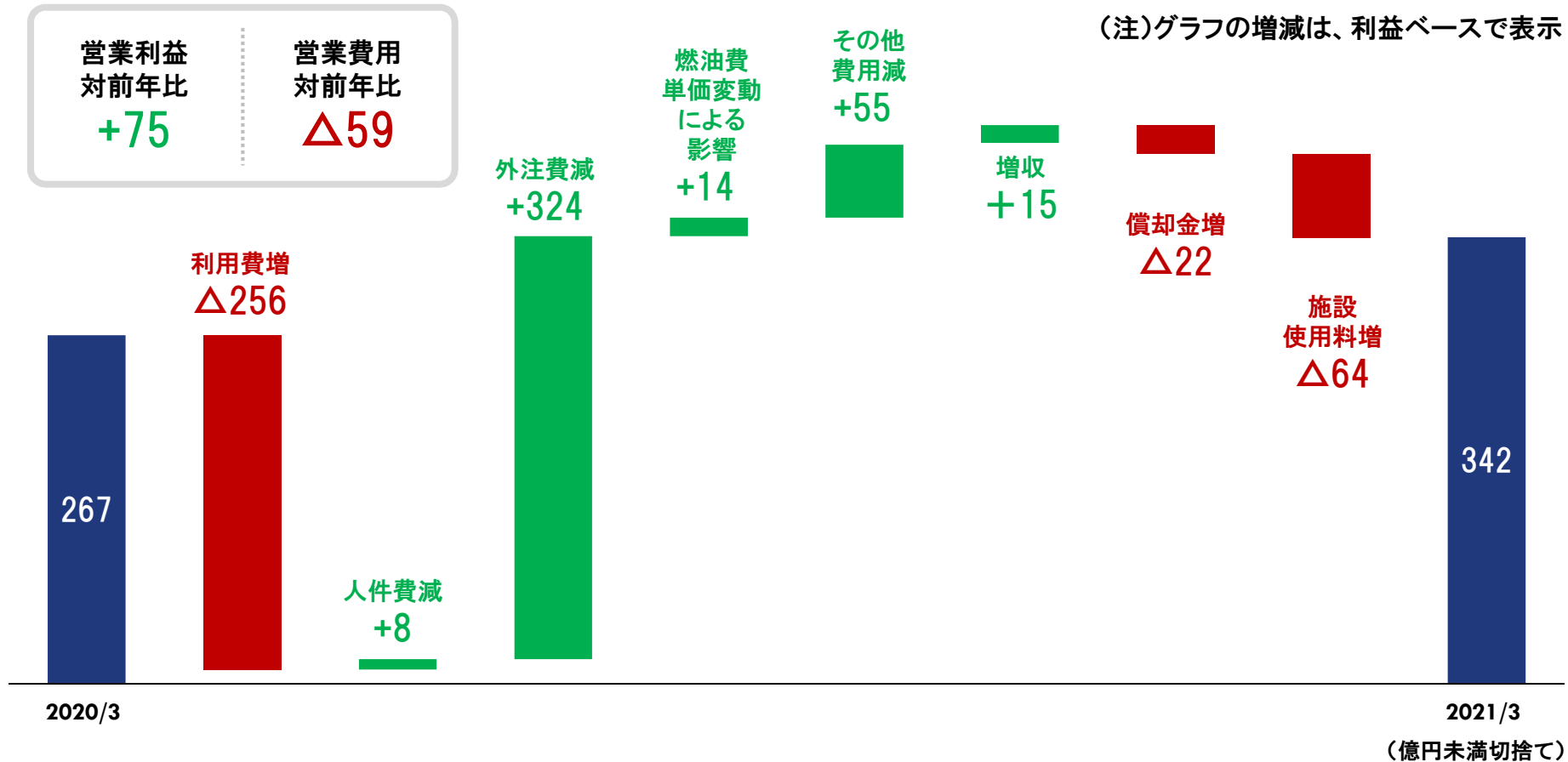
2. 営業利益



(補足1) 2021年3月期 業績 個別利益増減

(単位:億円)

(注)グラフの増減は、利益ベースで表示



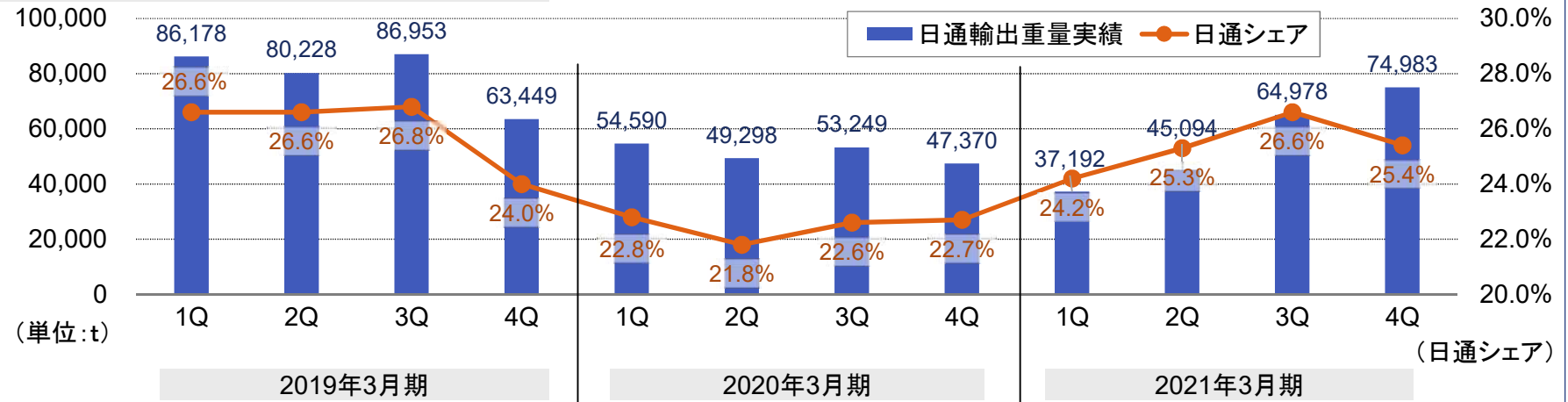
各種費用詳細(通期実績)

(費用ベースで表示)

外注費 減 △324(△6.9%)		利用費 増 +256(+21.2%)	
備車費	△169(△8.2%)	鉄道利用費	△41(△9.8%)
下請費	△161(△6.4%)	船舶利用費	△5(△1.7%)
作業人材派遣費	+6(+5.4%)	航空利用費	+303(66.9%)

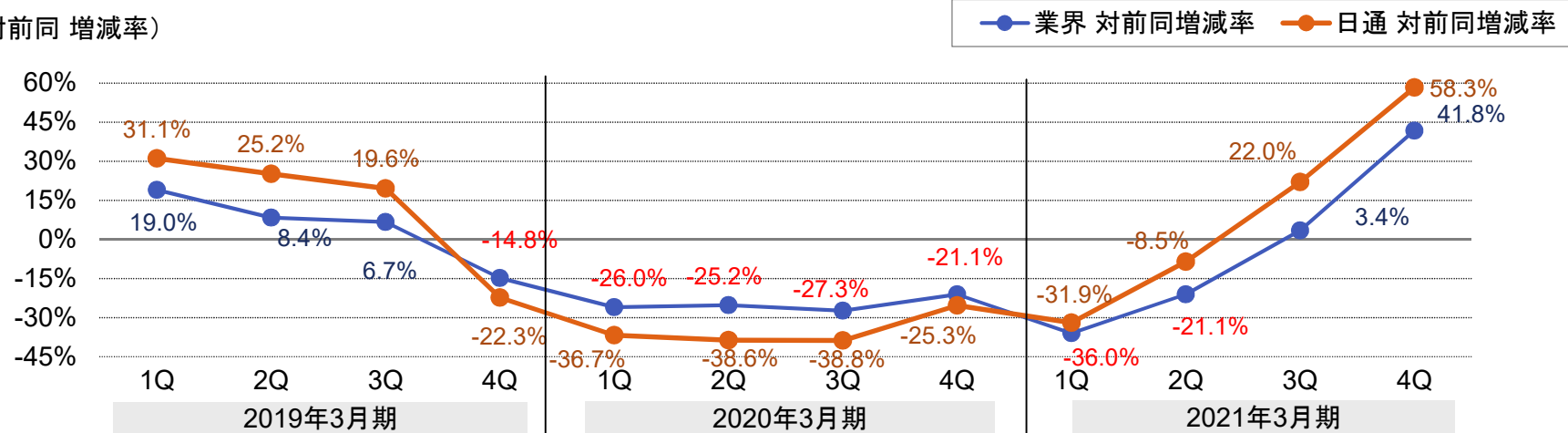
(補足2) 日本発 輸出航空貨物 重量動向

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

(対前同 増減率)

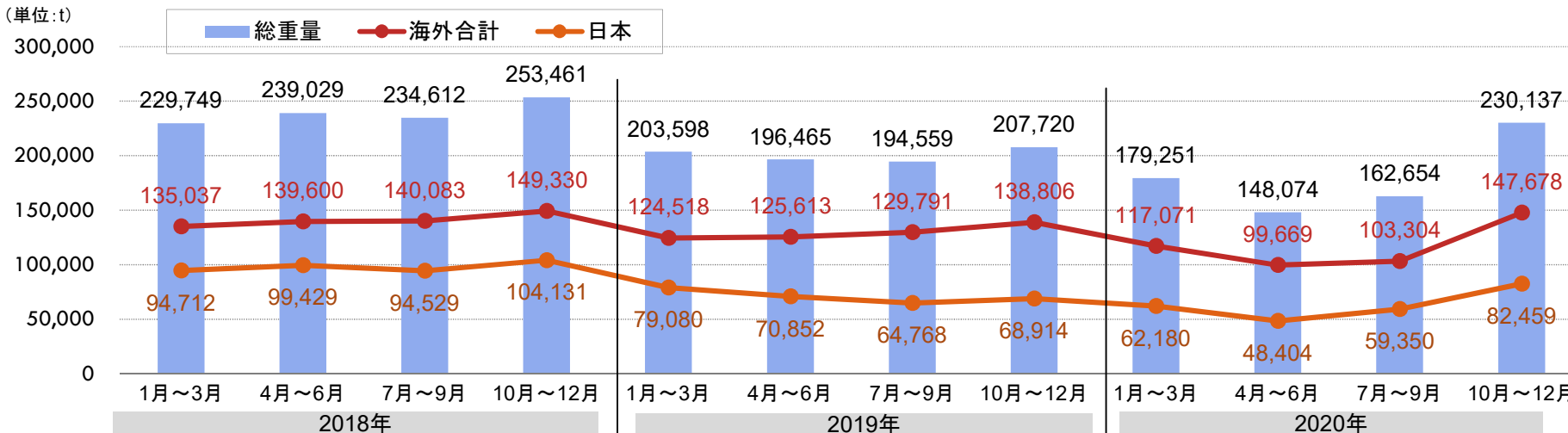


(補足3) 輸出貨物動向(航空)

(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	78,048	238,343
日本(混載除く)	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	4,411	14,050
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	82,459	252,394
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	20,003	70,651
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	28,205	92,045
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	56,424	159,407
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	43,046	145,618
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	147,678	467,721
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	230,137	720,115

(単位: t)

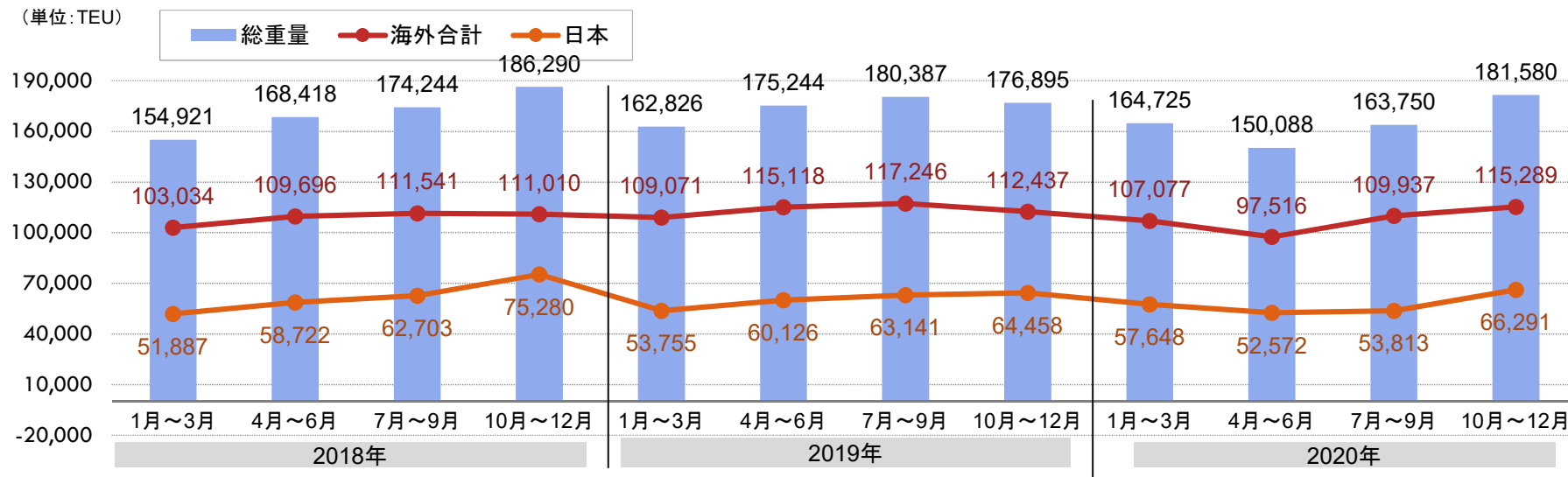


(補足3) 輸出貨物動向(海運)

(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	66,291	230,324
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	9,208	37,514
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	13,545	48,465
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	55,447	213,586
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	37,099	130,261
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	115,289	429,827
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	181,580	660,152

(単位: TEU)



(補足4)2021年12月期 業績予想

A 外部環境の変化およびその他の変動要素(予想)

12カ月換算ベース

変動要素	連結業績への影響 (12カ月予想)	参考
燃油費単価変動による影響	$\Delta 15.6$ 億円 (費用増) (参考: $\Delta 19.5$ 億円/9カ月) ※前期(2021年3月期12カ月) + 26.0 億円(費用減)	1ℓあたりの単価 (前期9カ月平均) <ul style="list-style-type: none"> • 軽油 : 97.60円(84.32円) • ガソリン : 129.55円(121.10円) • 船舶重油 : 51.67円(47.13円)
為替による影響	売上高 + 265.5 億円 営業利益 + 12.8 億円 (参考: 9カ月 売上高: +272.9億円、 営業利益+12.7億円) ※前期(2021年3月期12カ月) 売上高 $\Delta 61.4$ 億円 営業利益 $\Delta 1.4$ 億円	9カ月(4月~12月)平均為替レート※(前期9カ月平均) <ul style="list-style-type: none"> • USD : 110.71円(106.12円) • EUR : 129.80円(122.38円) • HKD : 14.24円(13.69円) • RMB : 16.84円(15.44円) ※「9カ月平均為替レート」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。
環境投資	営業利益 $\Delta 4.7$ 億円	<ul style="list-style-type: none"> • 日本 : $\Delta 4.7$ 億円
新本社移転費用	営業利益 $\Delta 15.0$ 億円	<ul style="list-style-type: none"> • 日本 : $\Delta 15.0$ 億円

(補足4)2021年12月期 業績予想

A 外部環境の変化およびその他の変動要素(予想)

12カ月換算ベース

変動要素	連結業績への影響 (12カ月予想)	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 Δ 16.3 億円 (参考: Δ 14.2億円/9カ月)	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本 : Δ 15.9億円 ● 警備輸送 : Δ 0.7億円 ● 重量品建設 : + 0.4億円 ● 物流サポート : Δ 0.1億円
特別手当支給 (2020年度の反動増)	営業利益 + 19.8 億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本 : + 15.1億円(1Q) ● 海外 : + 0.4億円(1Q) ● 警備輸送 : + 2.5億円(1Q) ● 重量品建設 : + 0.2億円(1Q) ● 物流サポート : + 1.4億円(1Q)
退職給付引当金 (過年度引当不足) (2020年度の反動増)	営業利益 + 7.4 億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本 : +7.4 億円(1Q)

(補足4)2021年12月期 業績予想

A 外部環境の変化およびその他の変動要素(予想)

12カ月換算ベース

変動要素	連結業績への影響 (12カ月予想)	参考
収益認識基準適用による減収影響	売上高 △ 586.4 億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本 : 売上高 △0.4億円 ● 物流サポート : 売上高 △586.0億円
退職給付会計の数理差異償却額の増加	営業利益 △ 8.4 億 (参考:△ 7.4億円/9カ月)	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本 : △ 6.5 億円 ● 警備輸送 : △ 1.6 億円 ● 重量品建設 : △ 0.1 億円
日通商事リース事業分社化影響	売上高 △ 558.9 億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 物流サポート : 売上高 △558.9億円

(補足4)2021年12月期 業績予想

A 外部環境の変化およびその他の変動要素(予想)

12カ月換算ベース

変動要素	連結業績への影響 (12カ月予想)	参考
コロナウイルス 感染拡大による影響	売上高 + 581.9 億円 (参考: + 325.2億円/9カ月) 営業利益 + 215.6 億円 (参考: + 146.0億円/9カ月)	<ul style="list-style-type: none"> • 日本 売上高 +461.5億円 営業利益 +174.8億円 • 米州 売上高 + 36.9億円 営業利益 + 15.1億円 • 欧州 売上高 + 73.6億円 営業利益 + 24.9億円 • 東アジア 売上高 △ 33.1億円 営業利益 △ 14.4億円 • 南アジア・オセアニア 売上高 △ 22.6億円 営業利益 △ 1.4億円 • 警備輸送 売上高 + 12.1億円 営業利益 + 8.4億円 • 重量品建設 売上高 + 13.2億円 営業利益 + 3.2億円 • 物流サポート 売上高 + 40.1億円 営業利益 + 4.9億円

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。