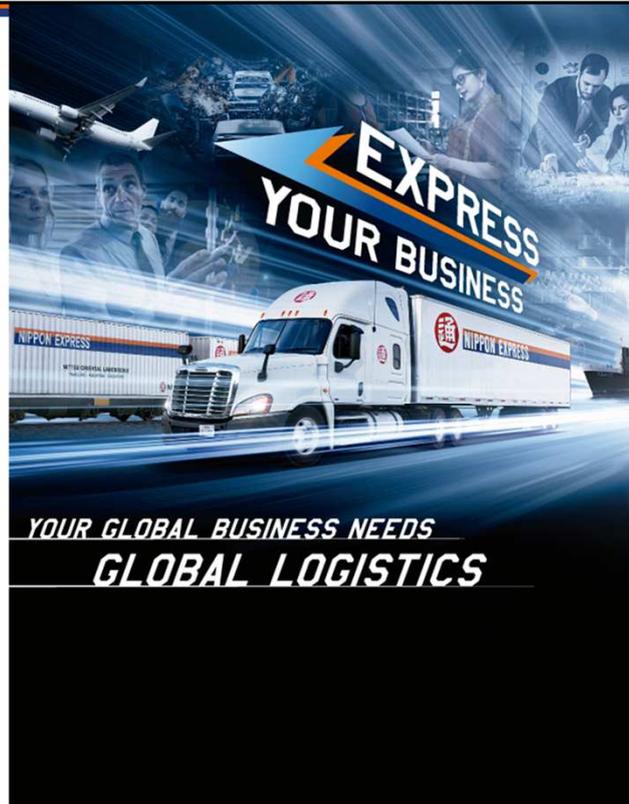


We Find the Way  
 NIPPON EXPRESS

# 2019年3月期 決算説明会資料

2019年4月26日  
日本通運 株式会社



# 目次

## I. 2019年3月期 業績

A. 2019年3月期 決算概要	P.2
B. セグメント別実績	P.3
C. 直近5年間推移	P.4-
D. 財政状態とキャッシュ・フローの状況	P.6
E. 外部環境の変化およびその他の変動要素	P.7-
F. 変動要素を考慮した売上高・営業利益増減内訳	P.9-

## II. 2019年3月期 セグメント概況

A. 日本セグメント	P.11
B. 米州セグメント	P.12
C. 欧州セグメント	P.13
D. 東アジアセグメント	P.14
E. 南アジア・オセアニアセグメント	P.15
F. 警備輸送セグメント	P.16
G. 重量品建設セグメント	P.17
H. 物流サポートセグメント	P.18

## III. 経営計画2018 総括

A. 数値目標の達成状況	P.19
B. 重点戦略の実施状況	P.20

## IV. 長期ビジョン

A. 創立100周年に向けて(2037年ビジョン)	P.21
---------------------------	------

## V. 日通グループ経営計画2023

A. 新経営計画の取組み	P.22
B. 経営目標	P.23

## VI. 2020年3月期 業績予想

A. 連結業績予想	P.24
B. セグメント別予想	P.25
C. 外部環境の変化およびその他の変動要素(予想)	P.26-
D. 日通グループ経営計画2023 KPI進捗予想	P.28
E. 売上高・営業利益増減内訳	P.29-

## VII. 2020年3月期予想 セグメント概況

A. 日本セグメント	B. 米州セグメント	P.31
C. 欧州セグメント	D. 東アジアセグメント	P.32
E. 南アジア・オセアニアセグメント	F. 警備輸送セグメント	P.33
G. 重量品建設セグメント	H. 物流サポートセグメント	P.34

## VIII. 株主還元

A. 資本政策	B. 各種実績推移	P.35
---------	-----------	------

## その他

2019年4月15日付組織改正	P.36
働き方改革	P.37
日本事業の強靱化に向けたシナリオ	P.38
社員制度改革(人事評価制度)	P.39

# I. 2019年3月期 業績

## A 2019年3月期 決算概要

### 1. 概要(連結)

(単位:億円、%)

項目	2019/3期 実績 ①	2018/3期 実績 ②	増減額 (前年比) ③ = ① - ②	増減率 (前年比) ④ = $\frac{③}{②} \times 100$	通期予想 (1/31発表) ⑤	差額 ⑥ = ⑤ - ①	達成率 ⑦ = $\frac{①}{⑤} \times 100$
売上高	21,385	19,953	1,431	7.2	21,500	△114	99.5
営業利益	795	702	93	13.3	770	25	103.4
経常利益	858	743	114	15.3	810	48	105.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	493	65	427	655.0	450	43	109.6

### 2. 連結経営指標 (前年同期実績)

(億円未満切捨て)

- 売上高営業利益率 3.7% (3.5%)
- 売上高経常利益率 4.0% (3.7%)
- ROA 3.2% (0.4%)
- ROE 9.2% (1.2%)

・グループ全体で、初めての売上高2兆円超え。

・連結の売上高、営業利益、経常利益、当期純利益とも、過去最高。

・国際貨物を中心に堅調な荷動きを背景に、お客様の動向を的確に捉え、すべてのセグメントで増収。

・利用運送費や外注費の増加、燃油費の上昇に加え、自然災害の影響もあったが、売上高の増加により増益。

・特別利益は、前年に大きな政策保有株式の売却による投資有価証券売却益および退職給付信託設定益があり、約200億円減少。

・特別損失は、前年に大きな減損損失があったことから、約500億円減少。

・今期の決算内容を振り返ると、第1四半期は、大変良いスタート。

第2四半期には、各種自然災害の発生による影響を大きく受けたが、結果として、当初の上期予想に対して、営業利益は、10億円のプラス。

第3四半期に入ってから、自然災害による鉄道輸送寸断の解消もあり、当初は活発な荷動きにより、売上高、営業利益を拡大させたが、

第3四半期後半になると日本国内において荷動きの減速の兆し。

第4四半期に入り、日本セグメントでは、日本発の航空輸出貨物において、前同割れ。それ以外の扱いは、総じて、前同を上回る。

また、他のセグメントについては、堅調に推移。

・2019年3月期は、波のある一年だったが、しっかりと時流を捉えて対応することができたと認識。

# I. 2019年3月期 業績

## B セグメント別実績

(単位:億円、%)

セグメント	項目	2019/3期 実績 ①	2018/3期 実績 ②	増減額 (前年比) ③ = ① - ②	増減率 (前年比) ④ = $\frac{③}{②} \times 100$	通期予想 (1/31発表) ⑤	差額 ⑥ = ⑤ - ①	達成率 ⑦ = $\frac{①}{⑤} \times 100$
日本	売上高	12,568	11,886	681	5.7	12,624	△55	99.6
	セグメント利益	559	455	103	22.7	547	12	102.3
米州	売上高	986	913	73	8.0	1,000	△13	98.7
	セグメント利益	42	44	△2	△4.9	45	△2	94.8
欧州	売上高	1,148	960	187	19.5	1,167	△18	98.4
	セグメント利益	22	41	△18	△45.3	22	0	103.3
東アジア	売上高	1,227	1,174	52	4.5	1,235	△7	99.4
	セグメント利益	30	18	11	62.9	30	0	100.3
南アジア・ オセアニア	売上高	918	853	64	7.6	915	3	100.4
	セグメント利益	37	33	3	9.3	37	0	100.3
警備輸送	売上高	726	720	6	0.9	726	0	100.1
	セグメント利益	12	21	△8	△41.9	9	3	137.8
重量品建設	売上高	477	476	1	0.3	470	7	101.6
	セグメント利益	45	40	4	11.3	42	3	107.6
物流 サポート	売上高	4,839	4,432	407	9.2	4,883	△43	99.1
	セグメント利益	127	117	10	9.0	118	9	108.3

※組織改正に伴い、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たため、前年度の数値を変更後の数値に組み替えて比較しております。

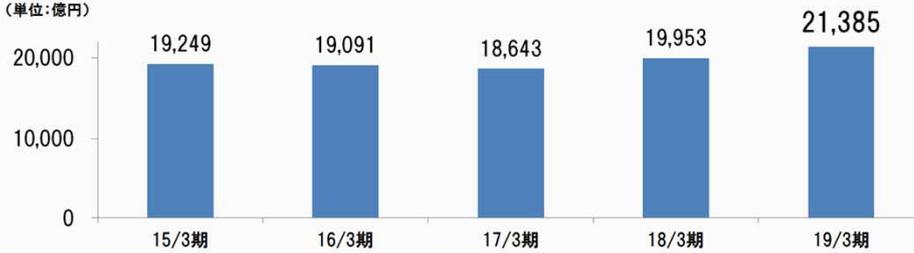
(億円未満切捨て)

# I. 2019年3月期 業績

## C 直近5年間推移

### 1. 売上高

(単位:億円)



### 2. 営業利益

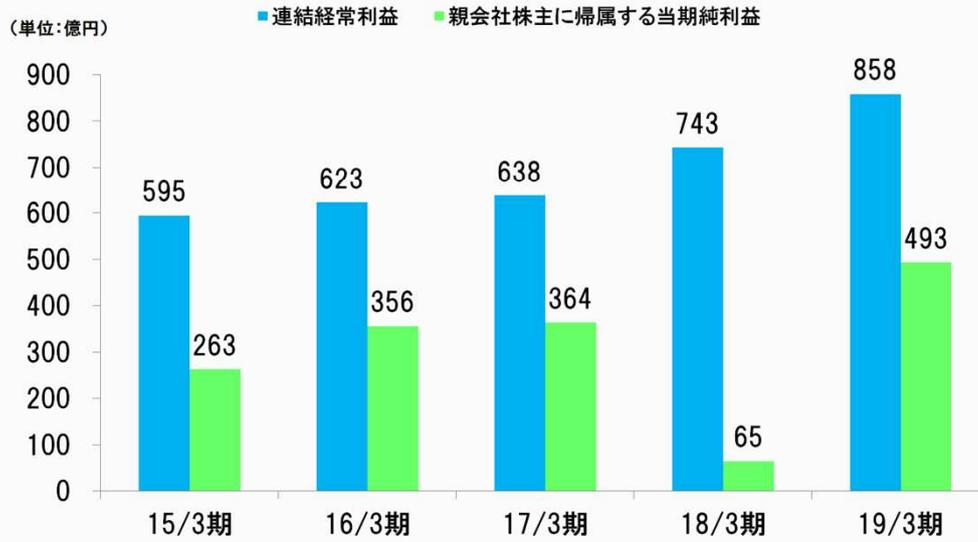
(単位:億円)



# I. 2019年3月期 業績

## C 直近5年間推移

### 3. 経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益



# I. 2019年3月期 業績

## D 財政状態とキャッシュ・フローの状況

### 1. 財政状態

(単位: 億円、%)

項目	2019/3期末	2018/3期末	増減額
総資産	15,366	15,170	196
自己資本	5,436	5,298	137
自己資本比率	35.4	34.9	0.5

### 2. キャッシュ・フローの状況

(単位: 億円)

項目	2019/3期	2018/3期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	726	918	△191
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△909	△874	△35
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	△182	44	△138
財務活動によるキャッシュ・フロー	△146	△314	167
現金及び現金同等物の期末残高	1,020	1,378	△357

# I. 2019年3月期 業績

## E 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 (通期)	参考
<b>燃油費単価変動による影響</b>	<p>+ 27.3 億円 (費用増)</p> <p>※4Q単四半期 + 0.7億円 3Q累計 + 26.5億円</p>	<p>1ℓあたりの単価(前年同期)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 軽油 : 104.09 円( 90.66 円)</li> <li>• ガソリン : 137.30 円( 124.38 円)</li> <li>• 船舶重油: 55.71 円( 44.29 円)</li> </ul>
<b>為替による影響</b>	<p>売上高 △ 8.3 億円</p> <p>営業利益 △ 0.3 億円</p> <p>※4Q単四半期 売上高 △ 26.8 億円 営業利益 △ 1.0 億円 3Q累計 売上高 + 18.4 億円 営業利益 + 0.6 億円</p>	<p>年間平均為替レート※ (前年同期)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• USD : 110.43 円( 112.19 円)</li> <li>• EUR : 130.42 円( 126.67 円)</li> <li>• HKD : 14.09 円( 14.40 円)</li> <li>• RMB : 16.72 円( 16.63 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>

# I. 2019年3月期 業績

## E 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 (通期)	参考
のれん及び固定資産にかかる減損損失計上による影響	営業利益 + 30.4 億円 ※4Q単四半期 + 7.6億円 3Q累計 +22.8億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : +25.1 億円</li> <li>南アジア・オセアニア : + 5.3 億円</li> </ul>
退職給付費用の減少	営業利益 + 13.6 億円 ※4Q単四半期 + 3.4億円 3Q累計 +10.2億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : +10.9 億円</li> <li>警備輸送 : + 2.4 億円</li> <li>重量品建設 : + 0.3 億円</li> </ul>
その他の影響 (前年度特殊要素)	営業利益 $\Delta$ 19 億円 (※過年度の過払い 利用費戻し入れ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : <math>\Delta</math> 8 億円</li> <li>米州 : <math>\Delta</math> 11億円</li> </ul>
災害による影響 (西日本豪雨、 台風21号、 北海道胆振東部地震)	売上高 $\Delta$ 28.4 億円 営業利益 $\Delta$ 10.1 億円	営業利益 <ul style="list-style-type: none"> <li>日本 : <math>\Delta</math> 9.5 億円</li> <li>警備輸送 : <math>\Delta</math> 0.1 億円</li> <li>物流サポート : <math>\Delta</math> 0.4 億円</li> </ul>

# I. 2019年3月期 業績

## F 変動要素を考慮した売上高・営業利益増減内訳

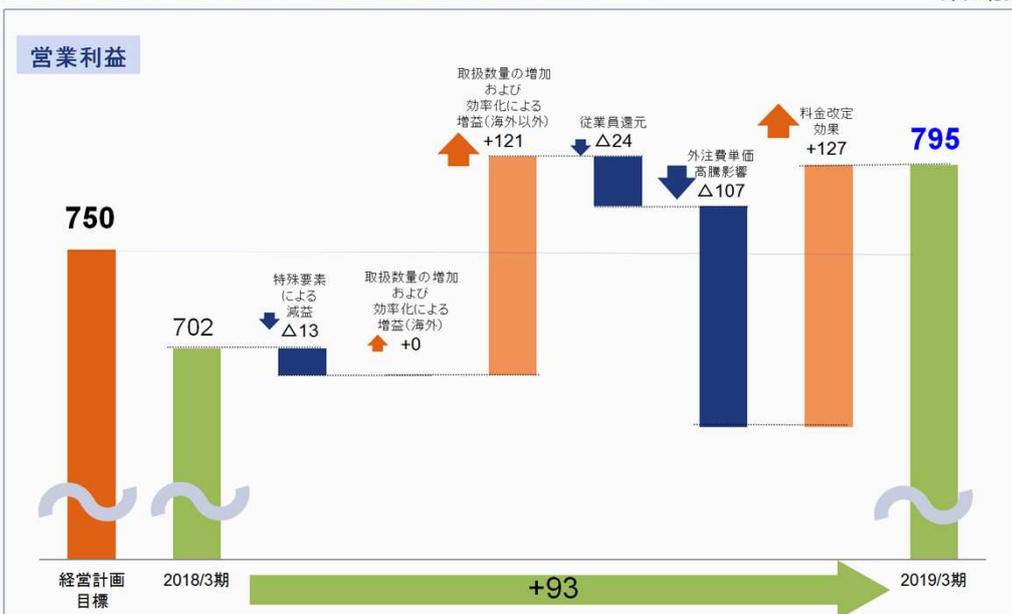
(単位:億円)



# I. 2019年3月期 業績

## F 変動要素を考慮した売上高・営業利益増減内訳

(単位:億円)



Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

2019年3月期 決算説明会資料

10

### ◇適正料金收受の取組み

- ・年度累計で、127億円の収入増加効果があったが、外注費の単価上昇の影響が、107億円となり、増益効果は、20億円と試算。

## Ⅱ. 2019年3月期 セグメント概況

### A 日本セグメント

#### 1. 4Q単四半期実績

(単位:億円、%)

※( )内は営業利益率(%)

項目	2019/3期 実績	前年同期対比		
		2018/3期	増減額	増減率
売上高	3,063	3,047	16	0.5
営業利益※	133(4.3)	129(4.2)	3	2.9

概況
・トラック輸送において、鉄鋼や自動車関連部品の荷動きが堅調に推移。 ・海運では、自動車関連の輸出やコンテナターミナル業務が伸長。 ・航空では、輸出混載貨物重量が、マーケットを上回る下落率となったが、前年の当社取扱いが、過去最高水準だった反動による。 ・欧州地域や米州地域向けの自動車関連部品、アジア向けの電子部品、半導体関連の輸出は、引き続き底堅く推移。

#### 2. 単四半期推移

項目	2019/3期 実績						前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)						
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	
売上高	3,073	3,084	6,157	3,346	3,063	6,410	207	181	388	275	16	292	
営業利益※	119(3.9)	118(3.8)	238(3.9)	188(5.6)	133(4.3)	321(5.0)	19	19	39	60	3	64	
前年同期実績	2,866	2,902	5,769	3,070	3,047	6,117	19	19	39	60	3	64	
営業利益※	99(3.5)	98(3.4)	198(3.4)	127(4.2)	129(4.2)	257(4.2)	19.9	19.9	19.9	47.2	2.9	25.0	
特殊要因①	【のれん等償却額の減少】 四半期ごと+6、年間+25 【退職給付費用の減少】 四半期ごと+2、年間+10						売上高	7.2	6.3	6.7	9.0	0.5	4.8
特殊要因②	【前年に過年度の過払い利用費戻入】 △8						営業利益	19.9	19.9	19.9	47.2	2.9	25.0
特殊要因③	【災害による影響】 年間△9												

#### 3. 業績予想推移

項目	上期業績予想比較			項目	下期業績予想比較						
	実績	4/27予想	増減額		実績	4/27予想	増減額	10/31予想	増減額	1/31予想	増減額
売上高	6,157	5,990	167	売上高	6,410	6,255	155	6,236	174	6,466	△55
営業利益※	238(3.9)	219(3.7)	19	営業利益※	321(5.0)	297(4.7)	24	288(4.6)	32	308(4.8)	12

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2019年3月期 決算説明会資料

11

#### ◇4Q単四半期の概況(増収、増益)

- ・トラック輸送において、鉄鋼や自動車関連部品の荷動きが堅調に推移。
- ・海運は、自動車関連の輸出やコンテナターミナル業務が伸長。
- ・航空は、輸出混載貨物重量が、対前年で△22.3%、マーケットの下落率△14.8%を上回ったが、マーケットの伸長が落ち着く中で、スポット貨物の減少により、前年の当社取扱いが、過去最高水準だった反動から、率としては大きく落とすこととなった。しかしながら、欧州地域や米州地域向けの自動車関連部品、アジア向けの電子部品、半導体関連の輸出は、引き続き底堅く推移。

## Ⅱ. 2019年3月期 セグメント概況

### B 米州セグメント

1. 4Q単四半期実績 (単位: 億円、%) ※( )内は営業利益率(%)

項目	2019/3期 実績	前年同期対比			概況
		2018/3期	増減額	増減率	
売上高	262	238	24	10.1	・自動車関連を中心に、航空・海運輸入、倉庫配送業務、 自動車運送が堅調に推移。
営業利益*	8 (3.3)	8 (3.5)	0	3.2	

### 2. 単四半期推移

項目	2019/3期 実績						前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)					
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計
売上高	231	240	472	251	262	514						
営業利益*	8 (3.7)	13 (5.7)	22 (4.7)	11 (4.7)	8 (3.3)	20 (4.0)						
項目	前年同期実績						前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)					
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計
売上高	220	227	448	227	238	465	11	12	23	24	24	49
営業利益*	7 (3.4)	19 (8.6)	27 (6.0)	9 (4.2)	8 (3.5)	17 (3.8)	1	△5	△4	2	0	2
特殊要因①【前年に過年度の過払い利用費戻入】△11						営業利益	5.0	5.7	5.3	11.0	10.1	10.5
						営業利益	15.5	△30.5	△17.9	24.9	3.2	14.7

### 3. 業績予想推移

項目	上期業績予想比較			項目	下期業績予想比較						
	実績	4/27予想	増減額		実績	4/27予想	増減額	10/31予想	増減額	1/31予想	増減額
売上高	472	469	3	売上高	514	485	29	523	△9	527	△13
営業利益*	22 (4.7)	20 (4.3)	2	営業利益*	20 (4.0)	23 (4.7)	△2	26 (5.1)	△6	22 (4.3)	△2

### ◇4Q単四半期の概況(増収、増益)

- ・為替の影響を除いた現地通貨ベースでも、増収、増益。
- ・自動車関連を中心に、航空・海運輸入、倉庫配送業務、自動車運送が堅調に推移。

## Ⅱ. 2019年3月期 セグメント概況

### C 欧州セグメント

#### 1. 4Q単四半期実績

(単位: 億円、%)

※( )内は営業利益率(%)

項目	2019/3期 実績	前年同期対比		
		2018/3期	増減額	増減率
売上高	313	288	24	8.6
営業利益*	10(3.5)	13(4.6)	△2	△17.3

概況
・倉庫配送業務が堅調に推移したが、イタリア、フランスでの前年スポット業務の反動により、航空輸出が減少。

#### 2. 単四半期推移

項目	2019/3期 実績					
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計
売上高	285	274	559	274	313	588
営業利益*	5(2.0)	1(0.6)	7(1.3)	4(1.7)	10(3.5)	15(2.6)

項目	前年同期実績						前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)					
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計
売上高	214	223	438	233	288	522	70	51	121	41	24	66
営業利益*	8(3.7)	9(4.1)	17(3.9)	11(4.8)	13(4.6)	24(4.6)	△2	△7	△10	△6	△2	△8
						売上高	32.9	22.8	27.7	17.7	8.6	12.6
						営業利益	△30.5	△82.3	△58.2	△58.6	△17.3	△36.2

#### 3. 業績予想推移

項目	上期業績予想比較			項目	下期業績予想比較						
	実績	4/27予想	増減額		実績	4/27予想	増減額	10/31予想	増減額	1/31予想	増減額
売上高	559	551	8	売上高	588	573	15	562	26	607	△18
営業利益*	7	20	△12	営業利益*	15	26	△10	18	△3	14	0
	(1.3)	(3.6)			(2.6)	(4.5)		(3.3)	(2.4)		

### ◇4Q単四半期の概況(増収、減益)

- ・為替の影響を除いた現地通貨ベースでも、増収、減益。

## Ⅱ. 2019年3月期 セグメント概況

### D 東アジアセグメント

#### 1. 4Q単四半期実績

(単位:億円、%)

※( )内は営業利益率(%)

項目	2019/3期 実績	前年同期対比		
		2018/3期	増減額	増減率
売上高	331	324	6	2.1
営業利益*	10 (3.1)	5 (1.7)	4	92.0

概況
・航空輸出、海運輸出が堅調に推移。 ・航空利用費の高止まりは継続するも、料金転嫁、効率化による費用の抑制が進み、利益面で大きく改善。

#### 2. 単四半期推移

項目	2019/3期 実績					
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計
売上高	283	304	588	308	331	639
営業利益*	3 (1.4)	7 (2.5)	11 (2.0)	8 (2.6)	10 (3.1)	18 (2.9)

項目	前年同期実績						前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)					
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計
売上高	268	279	547	302	324	627	15	25	40	5	6	12
営業利益*	4 (1.5)	3 (1.3)	7 (1.4)	5 (1.8)	5 (1.7)	10 (1.7)	△0	4	3	2	4	7
						売上高	5.8	9.0	7.4	1.8	2.1	1.9
						営業利益	△4.0	111.7	51.1	50.6	92.0	71.4

#### 3. 業績予想推移

項目	上期業績予想比較			項目	下期業績予想比較						
	実績	4/27予想	増減額		実績	4/27予想	増減額	10/31予想	増減額	1/31予想	増減額
売上高	588	572	16	売上高	639	641	△1	641	△2	646	△7
営業利益*	11 (2.0)	12 (2.1)	△0	営業利益*	18 (2.9)	16 (2.5)	2	17 (2.7)	1 (2.8)	18 (2.8)	0

### ◇4Q単四半期の概況(増収、増益)

- ・為替の影響を除いた現地通貨ベースでも、増収、増益。
- ・航空・海運輸出が堅調に推移。
- ・航空利用費の高止まりは継続したが、お客様への転嫁を進めるとともに、効率化による費用の抑制が進み、利益面で大きく改善。

## Ⅱ. 2019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

#### 1. 4Q単四半期実績

(単位: 億円、%)

※( )内は営業利益率(%)

項目	2019/3期 実績	前年同期対比		
		2018/3期	増減額	増減率
売上高	237	231	6	2.8
営業利益※	7 (3.2)	7 (3.0)	0	8.3

概況
・航空輸出では、アパレル関連の失注やスポット貨物の減少により、取り扱い減少。 ・倉庫配送業務、海運での取り扱いを伸ばしました。費用面では、利用費や外注費の高止まりが継続。

#### 2. 単四半期推移

項目	2019/3期 実績					
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計
売上高	218	226	444	236	237	474
営業利益※	8 (4.0)	10 (4.7)	19 (4.3)	10 (4.3)	7 (3.2)	17 (3.7)

項目	前年同期実績						前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)						
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	
売上高	194	201	395	227	231	458	23	25	49	9	6	15	
営業利益※	7 (4.0)	8 (4.2)	16 (4.1)	10 (4.7)	7 (3.0)	17 (3.8)	0	2	2	△0	0	0	
特殊要因①	【のれん等償却額の減少】 四半期ごと+1、年間+5						売上高	12.3	12.6	12.5	4.0	2.8	3.4
							営業利益	11.5	24.7	18.4	△4.1	8.3	0.9

#### 3. 業績予想推移

項目	上期業績予想比較			項目	下期業績予想比較						
	実績	4/27予想	増減額		実績	4/27予想	増減額	10/31予想	増減額	1/31予想	増減額
売上高	444	423	21	売上高	474	477	△2	471	2	470	3
営業利益※	19 (4.3)	18 (4.3)	1	営業利益※	17 (3.7)	19 (4.0)	△1	17 (3.7)	0	17 (3.8)	0

### ◇4Q単四半期の概況(増収、増益)

- ・為替の影響を除いた現地通貨ベースでも、増収、増益。

## Ⅱ. 2019年3月期 セグメント概況

### F 警備輸送セグメント

#### 1. 4Q単四半期実績

(単位: 億円、%)

※( )内は営業利益率(%)

項目	2019/3期 実績	前年同期対比		
		2018/3期	増減額	増減率
売上高	185	179	6	3.4
営業利益*	6 (3.3)	5 (2.9)	0	18.2

概況
・キャッシュ・ロジスティクスの拡販により、地方金融機関からのアウトソーシングの取込みが進むとともに、SD機の外販が伸長。

#### 2. 単四半期推移

項目	2019/3期 実績					
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計
売上高	180	179	359	181	185	366
営業利益*	3 (1.8)	△0(△0.2)	2 (0.8)	3 (1.8)	6 (3.3)	9 (2.6)

項目	前年同期実績						前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)						
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	
売上高	180	179	360	180	179	359	0	△0	△0	0	6	6	
営業利益*	6 (3.6)	4 (2.3)	10 (3.0)	5 (3.0)	5 (2.9)	10 (3.0)	△3	△4	△7	△2	0	△1	
特殊要因①	【退職給付費用の減少】 四半期ごと+0、年間+2						売上高	0.1	△0.3	△0.1	0.3	3.4	1.9
特殊要因②	【災害による影響】 2Q:△0、年間△0						営業利益	△50.2	△107.6	△72.7	△38.6	18.2	△10.9

#### 3. 業績予想推移

項目	上期業績予想比較			項目	下期業績予想比較						
	実績	4/27予想	増減額		実績	4/27予想	増減額	10/31予想	増減額	1/31予想	増減額
売上高	359	362	△2	売上高	366	377	△10	366	0	366	0
営業利益*	2 (0.8)	5 (1.4)	△2	営業利益*	9 (2.6)	10(2.7)	△0	8(2.2)	1	6(1.7)	3

## Ⅱ. 2019年3月期 セグメント概況

### G 重量品建設セグメント

1. 4Q単四半期実績 (単位: 億円、%) ※( )内は営業利益率(%)

項目	2019/3期 実績	前年同期対比			概況
		2018/3期	増減額	増減率	
売上高	108	96	11	11.9	・日本国内で旺盛な風力発電、重電関連工事が伸長。
営業利益*	8 (8.0)	4 (4.9)	3	82.6	

#### 2. 単四半期推移

項目	2019/3期 実績						前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)						
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	
売上高	124	124	248	120	108	228							
営業利益*	10 (8.6)	10 (8.2)	20 (8.4)	15 (13.0)	8 (8.0)	24 (10.6)							
項目	前年同期実績						前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)						
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	
売上高	123	125	248	130	96	227	1	△1	△0	△10	11	1	
営業利益*	9 (7.9)	13 (10.9)	23 (9.4)	12 (9.5)	4 (4.9)	17 (7.6)	0	△3	△2	3	3	7	
	特殊要因① 【退職給付費用の減少】 四半期ごと+0、年間+0						売上高	0.9	△0.9	△0.0	△7.7	11.9	0.7
							営業利益	9.8	△25.6	△10.9	25.9	82.6	41.6

#### 3. 業績予想推移

項目	上期業績予想比較			項目	下期業績予想比較						
	実績	4/27予想	増減額		実績	4/27予想	増減額	10/31予想	増減額	1/31予想	増減額
売上高	248	243	5	売上高	228	215	13	212	16	221	7
営業利益*	20 (8.4)	20 (8.2)	0	営業利益*	24 (10.6)	16 (7.4)	8	16 (7.6)	8	21 (9.5)	3

#### ◇4Q単四半期の概況(増収、増益)

- ・日本国内で旺盛な風力発電、重電関連工事が伸長。

## Ⅱ. 2019年3月期 セグメント概況

### H 物流サポートセグメント

1. 4Q単四半期実績 (単位: 億円、%) ※( )内は営業利益率(%)

項目	2019/3期 実績		前年同期対比		概況
	2018/3期	増減額	増減率		
売上高	1,272	1,232	39	3.2	・日通商事において、石油類の販売単価上昇。 ・物流機器も豊富な案件で堅調に推移。
営業利益*	36(2.9)	35(2.8)	1	4.2	

### 2. 単四半期推移

項目	2019/3期 実績						前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)						
	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	1Q	2Q	上期計	3Q	4Q	下期計	
売上高	1,115	1,170	2,285	1,281	1,272	2,553	107	135	242	124	39	164	
営業利益*	26(2.4)	30(2.6)	57(2.5)	33(2.6)	36(2.9)	70(2.7)	2	2	4	4	1	6	
前年同期実績	1,007	1,035	2,042	1,156	1,232	2,389	107	135	242	124	39	164	
営業利益*	24(2.5)	28(2.7)	53(2.6)	28(2.5)	35(2.8)	63(2.7)	2	2	4	4	1	6	
特殊要因①	【災害による影響】 2Q: Δ0、年間Δ0						売上高	10.7	13.1	11.9	10.8	3.2	6.9
							営業利益	8.1	8.4	8.2	16.3	4.2	9.6

### 3. 業績予想推移

項目	上期業績予想比較			項目	下期業績予想比較						
	実績	4/27予想	増減額		1/31予想	4/27予想	増減額	10/31予想	増減額	1/31予想	増減額
売上高	2,285	2,224	61	売上高	2,553	2,430	123	2,481	72	2,597	Δ43
営業利益*	57(2.5)	56(2.5)	1	営業利益*	70(2.7)	62(2.6)	8	60(2.4)	9	60(2.3)	9

### Ⅲ. 経営計画2018 総括

#### A 数値目標の達成状況

(単位:億円、%)

数値目標	経営計画目標	2019年3月期実績	達成率/実施率
売上高	21,500	21,385	99.5
営業利益	750	795	106.1(達成)
当期純利益	450	493	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	8,242	95.8
投資計画	2,000	2,562	128.1

セグメント	売上高			営業利益		
	経営計画目標	2019年3月期実績	達成率	経営計画目標	2019年3月期実績	達成率
日本	13,000	12,568	96.7	480	559	116.6
米州	1,000	986	98.7	56	42	76.1
欧州	900	1,148	127.6	38	22	59.8
東アジア	1,350	1,227	90.9	42	30	71.6
南アジア・オセアニア	1,050	918	87.5	36	37	103.1
警備輸送	560	726	129.7	17	12	72.9
重量品建設	530	477	90.1	33	45	137.0
物流サポート	4,720	4,839	102.5	104	127	122.9

#### ◇日通グループ経営計画2018の総括

・過去の3計画で実施してきた事業構造改革に一定の成果を収めた後、攻めの成長戦略に転じ、更なる海外での事業成長のための布石とすべく、重点戦略を実施。

・売上高は目標に若干届かなかったものの、営業利益、当期純利益、ROA などの経営目標数値は達成。

### Ⅲ. 経営計画2018 総括

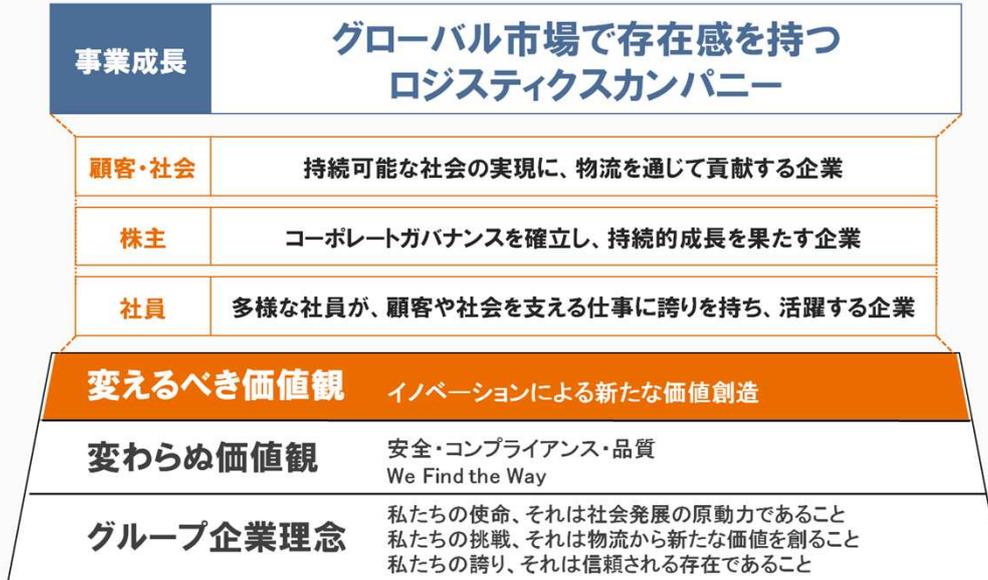
#### B 重点戦略の実施状況

エリア戦略	達成できたこと	継続課題
日本	<p>「成長性と収益性の両立可能な基盤を構築」</p> <p>売上高 ※海外を含む連結実績 2016/3期 1兆9,091億円 ⇒ 2019/3期 2兆1,385億円(+2,293億円)</p> <p>営業利益 ※海外を含む連結実績 2016/3期 547億円 ⇒ 2019/3期 795億円(+ 248億円)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東名大大都市圏での事業拡大</li> <li>国内事業の収益化 (不動産事業、警送、小口貨物、赤字課所等)</li> </ul>
海外	<p>「海外事業により日通グループの成長を牽引」</p> <p>海外売上高 2016/3期 3,646億円 ⇒ 2019/3期 4,281億円(+625億円)</p> <p>「南アジア・オセアニアでの成長」</p> <p>売上高(南アジア・オセアニア) 2016/3期 702億円 ⇒ 2019/3期 918億円(+216億円)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>南アジアの域内物流の強化</li> <li>インド、アフリカへの先行投資</li> <li>倉庫等の投資案件の収益化</li> </ul>

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"> <li>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</li> <li>アカウント専業支店の新設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業別マーケティングとターゲット産業の深耕</li> <li>非日系顧客への営業強化</li> </ul>
コア事業の強化と高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルフォワーディングにおける購買力強化</li> <li>海外でのロジスティクス事業推進に向けた取組み</li> <li>メコン開発センターを設置</li> <li>中欧鉄道事業の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海運事業改革の推進</li> <li>医薬品ロジスティクスへの挑戦</li> <li>先端技術の活用</li> </ul>
グループ経営の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traconfiの買収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな企業グループとしてのガバナンス強化</li> <li>グループ内事業の最適化</li> </ul>
経営基盤の強靱化	<ul style="list-style-type: none"> <li>シェアードサービスセンター(SSC) の設置</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業・事務生産性の向上、管理コストの削減</li> <li>IT構造改革</li> </ul>
グループCSR経営の更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業を通じた地球環境への貢献</li> <li>海外監査の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境長期目標達成への具体的取組み</li> <li>ダイバーシティ、同一労働同一賃金、働き方改革への対応</li> </ul>

## IV. 長期ビジョン

### A 創立100周年に向けて(2037年ビジョン)



# V. 日通グループ経営計画2023

～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～

## A 新経営計画の取組み

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



## V. 日通グループ経営計画2023

～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～

### B 経営目標

項目	2020年3月期 予想	2022年3月期 (中間目標)
売上高	2兆1,500億円	2兆2,500億円
営業利益	680億円	830億円
営業利益率	3.2%	3.7%
親会社株主に 帰属する当期純利益	450億円	540億円
海外売上高	4,502億円	5,200億円
ROE	8%	9%
フォワーディング数量	海運76万TEU／航空90万t	海運100万TEU／航空120万t

## VI. 2020年3月期 業績予想

### A 連結業績予想

(単位:億円、%)

項目	上期			下期			通期		
	2020/3 予想	2019/3 実績	増減額 (増減率)	2020/3 予想	2019/3 実績	増減額 (増減率)	2020/3 予想	2019/3 実績	増減額 (増減率)
売上高	10,500	10,403	96 (0.9)	11,000	10,981	18 (0.2)	21,500	21,385	114 (0.5)
営業利益 (営業利益率)	270 (2.6)	340 (3.3)	△70 (△20.6)	410 (3.7)	455 (4.2)	△45 (△10.0)	680 (3.2)	795 (3.7)	△115 (△14.6)
経常利益	300	377	△77 (△20.6)	430	480	△50 (△10.4)	730	858	△128 (△14.9)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	170	234	△64 (△27.5)	280	258	21 (8.2)	450	493	△43 (△8.8)

(億円未満切捨て)

・売上高は、前期と比較してほぼ据え置き、営業利益減益見込み。  
しかし、当期純利益は、資産売却などをすすめ、450億円を確保する見通し。

・営業利益が減益となる主な要因は、先日の経営計画発表会でも説明した社員制度改革を含めた様々なコスト増や、前年に比べ、世界景気の悪化が想定される点、航空事業の日本発航空輸出重量の減少が明確になっており、その影響を織り込む。

・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等への投資などに。

・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。

・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、前回ご説明したとおり「ジャンプの前にいったん屈む」という考え方。

## VI. 2020年3月期 業績予想

### B セグメント別予想

(単位:億円、%)

セグメント	項目	通期予想	2019/3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	12,618	12,568	49	0.4	13,000
	セグメント利益	472	559	△87	△15.7	520
米州	売上高	1,037	986	50	5.1	1,200
	セグメント利益	47	42	4	10.2	62
欧州	売上高	1,252	1,148	103	9.0	1,350
	セグメント利益	30	22	7	32.1	46
東アジア	売上高	1,263	1,227	35	2.9	1,500
	セグメント利益	33	30	2	9.7	41
南アジア・ オセアニア	売上高	950	918	31	3.4	1,150
	セグメント利益	43	37	5	15.9	51
警備輸送	売上高	739	726	12	1.7	750
	セグメント利益	△18	12	△30	△245.1	3
重量品建設	売上高	480	477	2	0.5	500
	セグメント利益	43	45	△2	△4.9	40
物流 サポート	売上高	4,758	4,839	△81	△1.7	5,050
	セグメント利益	126	127	△1	△1.4	127

(億円未満切捨て)

## VI. 2020年3月期 業績予想

### C 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	$\Delta 10.0$ 億円 (費用減) ※前期 + 27.3 億円(費用増)	1ℓあたりの単価 (前期年間平均) <ul style="list-style-type: none"> <li>軽油 : 100.00円( 104.09円)</li> <li>ガソリン : 132.60円( 137.30円)</li> <li>船舶重油: 49.10円( 55.71円)</li> </ul>
為替による影響	売上高 $\Delta 42.7$ 億円 営業利益 $\Delta 1.1$ 億円 ※前期 売上高 $\Delta 8.3$ 億円 営業利益 $\Delta 0.3$ 億円	年間平均為替レート※(前期年間平均) <ul style="list-style-type: none"> <li>USD : 111.10円( 110.43円 )</li> <li>EUR : 125.10円( 130.42円 )</li> <li>HKD : 14.10円( 14.09円 )</li> <li>RMB : 16.50円( 16.72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。
退職給付会計の 数理差異償却額の 増加	営業利益 $\Delta 17.3$ 億円	

## VI. 2020年3月期 業績予想

### C 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
災害による影響 (前年特殊要因)	営業利益 + 10.1 億円 ※上期 + 9.0 億円 下期 + 1.0 億円	(参考) 2019年3月期における影響 ・災害に伴うお客様工場の稼働停止等による輸送機会損失影響 Δ24.3億円 ・代行輸送等による通常以外の輸送対応 +14.1億円
社員制度改革に伴う増減	営業利益 Δ 80 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本 : Δ 62.6億円</li> <li>・ 警備輸送 : Δ 16.8億円</li> <li>・ 重量品建設 : Δ 0.5億円</li> </ul>
環境投資	営業利益 Δ 10 億円	日本 : Δ 10 億円
賞与支給対象期間の変更の影響	営業利益 Δ 50 億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本 : Δ 38.5 億円</li> <li>・ 警備輸送 : Δ 10.3 億円</li> <li>・ 重量品建設 : Δ 1.2 億円</li> </ul>

#### ◇社員制度改革に伴う影響

- ・新規採用などを含めてより精緻な試算をした結果、約80億円の影響額見込み。
- ただし、この中には社員制度改革として計画してきた施策の内、現場力の強化を目指す「チーム制の見直し」などを含まない。

#### ◇賞与支給対象期間の変更に伴う影響

- ・社員制度に「役割等級制度」を導入したことから、これまで異なる制度であった組合員と非組合員の賃金制度を、連続性のある賃金制度に改定。
- ・これにより、これまで組合員・非組合員で異なっていた賞与・一時金の支給対象期間を統一する事となり、賞与引当金の計上方法を変更。
- ・次年度以降引当方法が統一されるため、単年度での影響。

## VI. 2020年3月期 業績予想

### D 日通グループ経営計画2023 KPI進捗予想

#### 1. コア事業の成長戦略

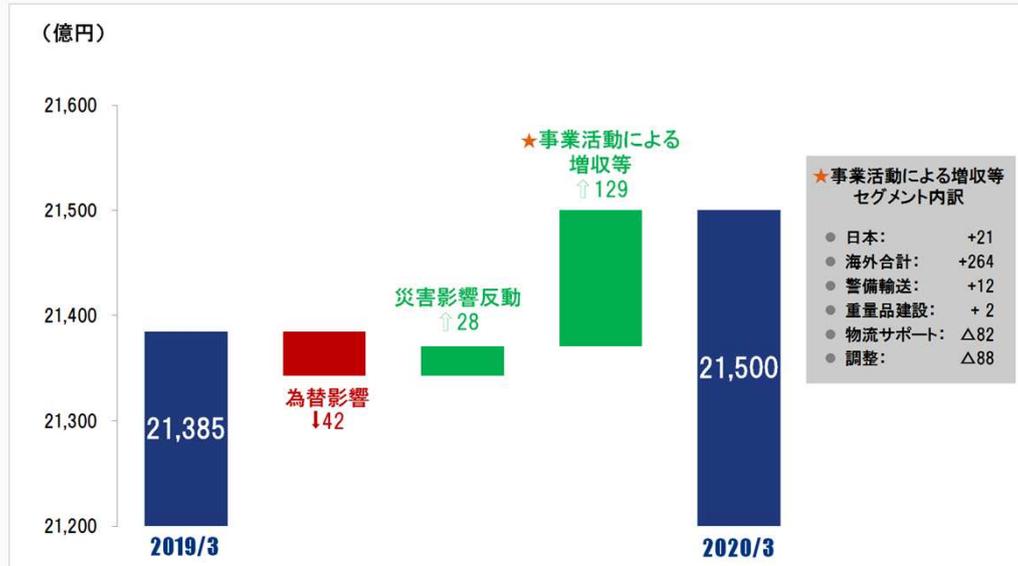
項目	指標	2019年3月期 実績	2020年3月期 予想	KPI (2024年3月期)
電機・電子産業への取組強化*	売上高	1,154億円	1,160億円	1,200億円
自動車産業への取組強化*	売上高	512億円	570億円	900億円
アパレル産業への取組強化*	売上高	163億円	175億円	245億円
医薬品産業への取組強化*	売上高	167億円	180億円	360億円
非日系顧客の拡大(GAM・GTA)	売上高	260億円	270億円	430億円
海上フォワーディングの拡大	数量(TEU)	68万TEU	76万TEU	130万TEU
航空フォワーディングの拡大	数量(t)	90万t	90万t	140万t

※ 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)  
 ※GAMとは、GAM(Global Account Management)のこと。  
 ※GTAとは、GTA(Global Target Accounts)のこと。  
 ※フォワーディング数量は、1月～12月の1年間数量。

# VI. 2020年3月期 業績予想

## E 売上高・営業利益増減内訳

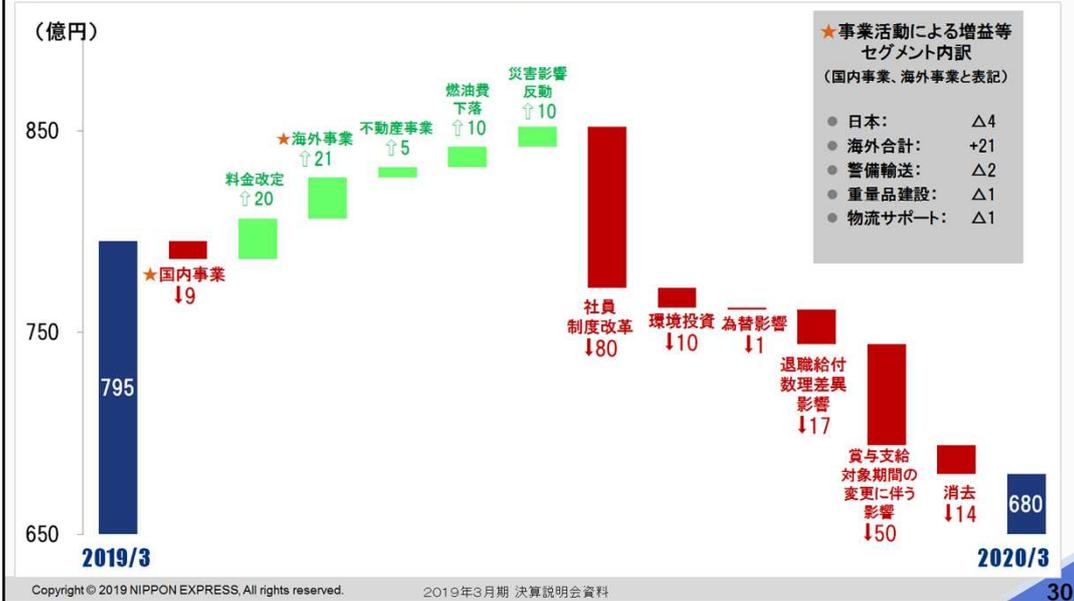
### 1. 売上高



# VI. 2020年3月期 業績予想

## E 売上高・営業利益増減内訳

### 2. 営業利益



### ◇適正料金收受の取組み

- ・累計で、145億円の増収効果、20億円の増益効果を見込む。

## Ⅶ. 2020年3月期予想 セグメント概況

### A 日本セグメント

(単位:億円、%)

#### 1. 通期予想

※( )内は営業利益率(%)

項目	2020/3期	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	12,618	12,568	49	0.4
営業利益*	472(3.7)	559(4.5)	△87	△15.7

概況
・社員制度改革による費用増、賞与支給対象期間変更などにより、約100億円の増支出。 ・売上面では、航空・輸出フォワーディングの荷動きが鈍化。 ・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。 ・継続的な料金改定とともに、作業の効率化を推進。

#### 2. 半期予想

項目	上期			下期		
	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)
売上高	6,196	6,157	38(0.6)	6,422	6,410	11(0.2)
営業利益*	186 (3.0)	238 (3.9)	△52 (△22.0)	286 (4.5)	321 (5.0)	△35 (△10.9)

特殊要因
【前年の災害影響の反動】 年間 +10(2Q以降に影響) 【社員制度改革に伴う費用増】 年間 △62 【賞与支給対象期間変更】 上期 △38 【退職給付費用の数理差異償却額の増加】 年間 △13

### B 米州セグメント

(単位:億円、%)

#### 1. 通期予想

※( )内は営業利益率(%)

項目	2020/3期	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	1,037	986	50	5.1
営業利益*	47(4.5)	42(4.3)	4	10.2

概況
・自動車関連の取扱いが、引き続き堅調。 ・海運・トラック・倉庫扱いの荷動きが継続。 ・料金改定を促進。

#### 2. 半期予想

項目	上期			下期		
	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)
売上高	494	472	21(4.6)	543	514	28(5.5)
営業利益*	20 (4.0)	22 (4.7)	△2 (△10.1)	27 (5.0)	20 (4.0)	6 (32.4)

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

2019年3月期 決算説明会資料

31

#### ◇日本セグメント

- ・増収、減益予想。
- ・社員制度改革による費用増、賞与の支給対象期間の変更により、合計約100億円の増支出見込み。
- ・足元で、航空・輸出フォワーディングの荷動きが鈍化しているが、拡販に向けて、顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチを強力に推進し、営業強化を図っていく。
- ・外注費などの費用上昇が今後も予想されており、引き続き、お客様への料金転嫁と並行して、作業の効率化を進める。

#### ◇米州セグメント

- ・増収、増益予想。
- ・為替の影響を除いた現地通貨ベースでも、増収、増益。

## Ⅶ. 2020年3月期予想 セグメント概況

### C 欧州セグメント

(単位:億円、%)

#### 1. 通期予想

※( )内は営業利益率(%)

項目	2020/3期	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	1,252	1,148	103	9.0
営業利益*	30(2.4)	22(2.0)	7	32.1

#### 2. 半期予想

項目	上期			下期		
	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)
売上高	604	559	44(7.9)	648	588	59(10.2)
営業利益*	13 (2.2)	7 (1.3)	5(79.8)	17 (2.6)	15 (2.6)	1(9.8)

#### 概況

・地域全体で、倉庫配送業務が堅調。  
・非日系企業への営業強化も着実に進行。  
・失注した業務の再獲得や新規業務獲得による補完も見られ、さらなる拡大に向け、もう一段の営業拡大に取り組む。

### D 東アジアセグメント

(単位:億円、%)

#### 1. 通期予想

※( )内は営業利益率(%)

項目	2020/3期	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	1,263	1,227	35	2.9
営業利益*	33(2.6)	30(2.5)	2	9.7

#### 2. 半期予想

項目	上期			下期		
	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)
売上高	596	588	7(1.3)	667	639	27(4.4)
営業利益*	14 (2.3)	11 (2.0)	2(20.5)	19 (2.8)	18 (2.9)	0(2.9)

#### 概況

・米中貿易摩擦に起因する景気の冷え込みを懸念。  
・他地域との輸出入業務を獲得見込み。  
・料金改定交渉を継続。

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

2019年3月期 決算説明会資料

32

#### ◇欧州セグメント

- ・増収、増益予想。
- ・為替の影響を除いた現地通貨ベースでも、増収、増益。

#### ◇東アジアセグメント

- ・増収、増益予想。
- ・為替の影響を除いた現地通貨ベースでも、増収、増益。

## Ⅶ. 2020年3月期予想 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. 通期予想

※( )内は営業利益率(%)

項目	2020/3期	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	950	918	31	3.4
営業利益*	43(4.5)	37(4.0)	5	15.9

概況
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域全体で、倉庫配送業務が堅調に推移。</li> <li>・航空・海運の輸出入フォワーディングも、荷動き継続。</li> <li>・アジア発着、アジア域内での物流拡大を図るべく、拠点の拡充等、継続的に投資。</li> </ul>

#### 2. 半期予想

項目	上期			下期		
	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)
売上高	456	444	11(2.5)	494	474	19(4.2)
営業利益*	20 (4.4)	19 (4.3)	0(3.4)	23 (4.7)	17 (3.7)	5 (29.4)

### F 警備輸送セグメント

(単位:億円、%)

#### 1. 通期予想

※( )内は営業利益率(%)

項目	2020/3期	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	739	726	12	1.7
営業利益*	△18(△2.4)	12(1.7)	△30	△245.1

概況
<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員制度改革等による人件費に関連するコストの大幅上昇に伴い、赤字見込み。</li> </ul>

#### 2. 半期予想

項目	上期			下期		
	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)
売上高	368	359	8(2.3)	371	366	4(1.2)
営業利益*	△19 (△5.2)	2 (0.8)	△21 (△749.1)	1 (0.3)	9 (2.6)	△8 (△89.4)

特殊要因
<ul style="list-style-type: none"> <li>【社員制度改革に伴う費用増】 年間 △16</li> <li>【賞与引当に関する処理変更】 上期 △10</li> <li>【退職給付費用の数理差異償却額の増加】 年間 △3</li> </ul>

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved. 2019年3月期 決算説明会資料

33

#### ◇南アジア・オセアニアセグメント

- ・増収、増益予想。
- ・為替の影響を除いた現地通貨ベースでも、増収、増益。

#### ◇警備輸送セグメント

- ・増収・減益予想。
- ・社員制度改革等、人件費に関連するコストの大幅上昇に伴い、赤字見込み。
- ・警備輸送事業は苦戦が続いているが、専門性が高く、当社として重要な事業であり、業界でも主要な地位を占める。
- ・事業環境は厳しく、短時間での回復は容易ではないと認識しているが、業務の効率化など、改善に向けた手を着実に打っていく。
- ・引き続き、金融機関をターゲットとしたキャッシュ・ロジスティクスの提案によるアウトソーシングの獲得に努める。

## Ⅶ. 2020年3月期予想 セグメント概況

### G 重量品建設セグメント

(単位:億円、%)

#### 1. 通期予想

※( )内は営業利益率(%)

項目	2020/3期	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	480	477	2	0.5
営業利益*	43(9.0)	45(9.5)	△2	△4.9

概況
・上期は、引き続き、重電や風力発電関係での増収見込み。 ・下期には、見逃せない案件があり、減益見込み。

#### 2. 半期予想

項目	上期			下期		
	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)
売上高	270	248	21(8.6)	210	228	△18(△8.2)
営業利益*	22 (8.1)	20 (8.4)	1 (5.3)	21 (10.0)	24 (10.6)	△3 (△13.6)

特殊要因
【社員制度改革に伴う費用増】 年間 △0.5 【退職給付費用の数理差異償却額の増加】 年間 △0.4 【賞与引当に関する処理変更】 上期 △1

### H 物流サポートセグメント

(単位:億円、%)

#### 1. 通期予想

※( )内は営業利益率(%)

項目	2020/3期	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	4,758	4,839	△81	△1.7
営業利益*	126(2.6)	127(2.6)	△1	△1.4

概況
・日通商事の中国向け、輸出梱包等の取扱削減。 ・ロジスティクス・サポート事業が苦戦する予想に加え、 石油販売単価の下落見込み。

#### 2. 半期予想

項目	上期			下期		
	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)	2020/3期	2019/3期	増減額 (増減率)
売上高	2,279	2,285	△6(△0.3)	2,479	2,553	△74(△2.9)
営業利益*	58 (2.5)	57 (2.5)	0 (0.6)	68 (2.7)	70 (2.7)	△2 (△3.0)

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

2019年3月期 決算説明会資料

34

#### ◇重量品建設セグメント

・増収・減益予想

#### ◇物流サポートセグメント

・減収、減益予想。

・日通商事の中国向け輸出梱包等の取扱削減による  
ロジスティクス・サポート事業が苦戦する予想に加え、  
石油販売単価の下落等による減収見込み。

## Ⅷ. 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



※ 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。

・2019年3月期は、  
中間配当は、1株あたり70円、  
期末配当は、1株あたり15円増配し、85円。

・2020年3月期は、  
中間配当を75円、期末配当を80円として、  
2019年3月期と同等。

・資本政策で、5年累計で、総還元性向50%以上としており、  
それを実現するための自己株式の取得については、  
経営環境の状況により、機動的に実施する。

・新経営計画で設定したROEについては、  
今期は、8%として目標数値を設定。

## 2019年4月15日付組織改正

全社を4部門・7本部に再編◆権限・責任の明確化と意思決定の迅速化



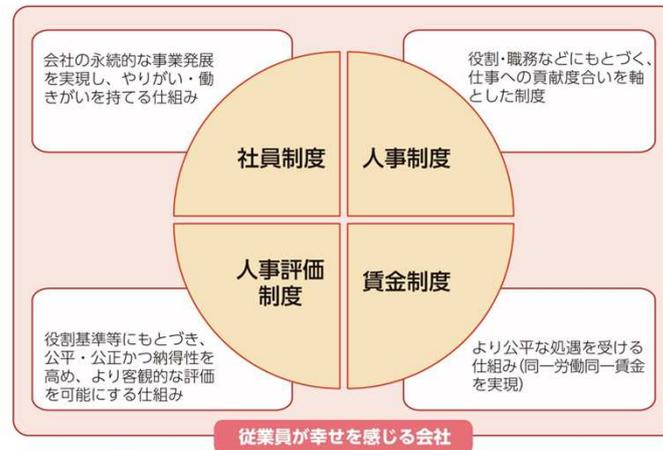
・新経営計画において掲げた、様々な取組みを具体化するためには、ビジネスの拡大を従来にないスピードで押し進めなければならない。

・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」、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」を迅速に推進する体制も必要。

・そこで、全社の組織を4部門、7本部に編成。

・「ビジネスソリューション部門」、「日本事業部門」、「コーポレートソリューション部門」の3部門は、それぞれ副社長が部門長として担当し、スピード感を持って、自部門の経営を押し進める体制に。  
「経営戦略部門」は、社長である私が直接担当。

・各部門が緊密に連携して経営計画の成長戦略を、迅速かつ確実に実行していく。



・今回導入した新たな社員制度を土台に、従業員一人ひとりが持つ力を最大限に発揮できるワークスタイルへと変革することが重要。過去の慣習や考え方に固執することなく、主体的・積極的に職務に取り組む、新たなことにチャレンジすることで、誰もがやりがいを感じ、仕事を通じて幸せを感じることができる会社にするため、様々な取組みを進める。

・こうした取組みと併せて、ダイバーシティの取組み等、多様で柔軟な働き方を実現し、過去の働き方から脱却することで、仕事の生産性を向上させる。

・このような「働き方改革への対応」とともに、社員のワークスタイルの変革を推し進め、「社員が幸せを感じる企業」へ歩みを進める。

# 日本事業の強靱化に向けたシナリオ

## Step. 1

### 支店のさらなる大括り化

- ・支店の大規模化と適正人員の配置
- ・ワンストップ営業のさらなる推進

## Step. 2

### 生産性の向上

- ・オフィス業務の省力化、自動化
- ・オペレーションの省力化・自動化
- ・ネットワーク事業の成長戦略

## Step. 3

### 高収益体質の確立

- ・本体事業の収益性向上
- ・事業ポートフォリオの見直し



・「支店の大ぐり化」について、現在、日本事業本部管内に約200支店が配置。これらのうち一定規模以下の支店について、統廃合を実施するべく、着手中。おおまかな目安として、約半数の支店を再配置するよう検討しているが、具体的な数値については、ご案内できない。実施目途は、本年10月見込み。

・これにより、いわゆる管理コストを圧縮するとともに、人材の効果的な再配置をおこない、営業推進およびCSR推進の強化に努める。これを契機に、陸海空の人材面の融合を強化し、さらなるワンストップ営業のための基盤強化に努める。

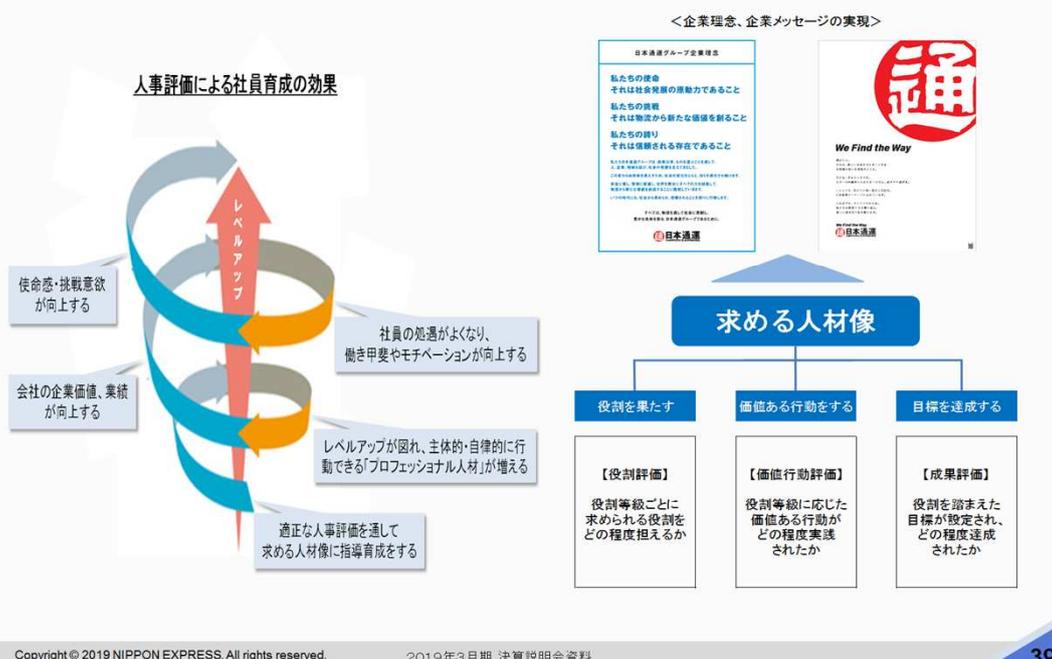
・これと並行して、オフィス業務およびオペレーションの省力化、自動化を引き続き促進し、生産性の向上を図る。

・料金改定については、継続的取り組みを行い、収益性の向上に努める。

・ネットワーク事業のそれぞれのあり方の再構築を図るとともに、連携を強化したサービスの提供により、拡販に努める。

# 社員制度改革(人事評価制度)

～ 等級ごとに求められる役割を担い、価値ある行動を実践し、目標を達成することにより会社と人材が成長する仕組み ～



・社員制度改革の一貫として、人事制度および人事評価制度を刷新。

・人事制度については、これまでの「職能資格制度」から、「役割」・「職務」などに基づく、仕事への貢献度合いを軸とした「役割等級制度」に転換。

・人事評価制度では、「役割等級制度」の考え方を踏まえた制度設計とし、新たに「役割評価」「価値行動評価」「成果評価」の3つの指標による評価方法。

・入社の形態や勤続年数によらず、求められる「役割」の大きさに応じて等級の格付けを行うため、等級ごとに定められた「役割」を期待どおり、あるいは期待を上回るパフォーマンスを発揮することが常に求められる。

・この求められる「役割」を担い、果たしていくためには、常に自己を成長させていくことが必要。

・この新しい制度を土台にして、社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し、ワークスタイルを変革していくことが重要であり、過去の慣習や考え方に捉われることなく、主体的・積極的に仕事に取り組み、新たなことにチャレンジすることで、誰もがやりがいを感じ、仕事を通じて幸せを感じることができる会社になるべく、様々な仕組みづくりをこれからも進める。

**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。