



We Find the Way

IR Day 2021 日本事業の強靱化戦略 日本通運株式会社  
第2セッション 代表取締役副社長 秋田 進 2021年9月9日

# 「日本事業の強靱化戦略」の取組



## 主な取組項目

1. 作業差益の一層の向上（外注費率減の継続）
2. 社有戦力の最大限活用
3. 支店作業会社の再構築
4. 倉庫オペレーションの全体的レベルアップ
5. オフィス業務の自動化・簡素化（RPAの取組加速）
6. 陸海空融合の進化 ～クロスモードセールスの推進
7. プロテクトBOXビジネスの拡販
8. 国内航空貨物の拡販
9. 内航コンテナ・鉄道コンテナの拡販
10. アロー便事業の強化推進
11. 引越事業の構造改革



日本事業の強靱化に向けては様々な取組を進めておりますが、ここにはその中でも主なものを記載しています。ここに掲げた11項目について具体的にご説明します。

# 日本事業強靱化の取組概要

		～2020年度	2021年度	2022年度～
■ 外注費率減の継続		外注費率：2020年度累計対前年▲3.0ポイント	2021年度1Q累計 (2021年1月～6月累計) ▲3.6ポイント ▲4.1ポイント	
■ 社有戦力の最大限活用		稼働率：2020年度下半期対前年+3.2ポイント	2021年度1Q累計 (2021年1月～6月累計) +3.4ポイント +3.7ポイント	
■ 支店作業会社の再構築	同一労働・同一賃金への対応	完了		
	再構築（統廃合）			
■ 倉庫オペレーションの全体的レベルアップ			全国435倉庫拠点のレベルアップの取組	
■ オフィス業務の自動化・簡素化	RPAの取組加速	2020年度末時点 78案件	2021年度1Q末時点144案件	
	RPA作成人材の育成		2021年度中 670名育成予定	
■ 陸海空融合の進化	クロスモードセールスの組織的展開			
	拠点・施設の融合			
■ プロテクトBOXビジネスの拡販		2020年7月販売開始	2021年度1Q累計 4,610基（発送基数）	
■ 国内航空貨物の拡販				
■ 内航コンテナ・鉄道コンテナの拡販（Sea & Rail）			2021年8月九州ルート販売開始	
■ アロー便事業の強化	オペレーション改善による生産性の向上		2021年度1Q累計 (2021年1月～6月累計) +7.1ポイント (+7.1ポイント) (幹線便積載率)	
■ 引越事業の構造改革（プランナー、作業戦力の増強）		引越プランナー：2020年度 820名 引越作業員：2020年度 786名	2021年度 893名 2021年度 999名	
■ 人材のさらなる再配置		2020年度247名		

これまで取り組んできた内容も含め、時系列的に項目を示しています。  
ご参照ください。

## 1. 作業差益の一層の向上(外注費率減の継続)

- ▶ グループ会社を含め、陸海空の社有戦力（人・車）を最大限活用し、外注費を抑え、日々のコストコントロールを強化継続  
2021年度第1四半期累計 外注費率削減 対前年▲3.6ポイント  
(2021年1月～6月累計 対前年▲4.1ポイント)
- ▶ 課所単位での業務計画（コスト削減策）を強力に取組中

## 2. 社有戦力の最大限活用

- ▶ 社有戦力の最大限活用として、社有車の稼働率アップを全課所で取組  
2021年度第1四半期累計 社有車稼働率 対前年+3.4ポイント  
(2021年1月～6月累計 対前年+3.7ポイント)
- ▶ 各ブロック・支店内で、簡単な車両マッチングツールを作成し、日々の戦力活用を実施

## 3. 支店作業会社の再構築

- ▶ グループのシナジー効果を最大限に、作業会社を強化  
グループ戦力（人・車）の有効活用による作業会社収益の拡大
- ▶ コンプライアンス順守の経営を強化（労働時間、同一労働同一賃金対応など）
- ▶ 支店作業会社としての役割・将来性・顧客動向の変化を踏まえ、再構築を継続

コロナ禍で国内貨物が全体的には依然として低迷しており、コロナ前水準には及ばない状況が続いています。この状況下においては、引き続きコストコントロールの徹底を基本として進めてまいります。

特に外注費の削減についてはグループ戦力の最大限の活用を進めるべく、マッチングツールなども活用しながら、日々、各現場で全力をあげています。その結果、2021年4月～6月累計での外注費率は対前年で▲3.6ポイント減少しました。

2021年4月～6月累計での社有車の稼働率も対前年で+3.4ポイント向上しました。

グループ戦力として重要な支店作業会社の強化については、会社毎に収益性の向上策を策定し取り組んでいます。また、労働時間規制への対応、同一労働同一賃金への対応などコンプライアンス遵守の対策もすでに実施しています。

## 4. 倉庫オペレーションの全体的レベルアップ

- 業務標準化と科学的・体系的手法による倉庫オペレーションの生産性向上を全社で取組み中
- 「オペレーションの省力化、自動化」の40業務についても継続して実施中

### 1 倉庫オペレーション拠点全課所を対象とした生産性向上の取組み

- ・ 当社倉庫オペレーションについて30項目の評価基準を設定
- ・ オペレーションを伴う全国 **435** の倉庫拠点において、第1回セルフチェックを完了
- ・ セルフチェック結果に基づき、本年度の設定目標達成に向けて、対象全課所で改善活動を推進中

### 2 特定拠点に対する重点的改善活動の推進

- ・ 業務改善優先度が高い **108** の倉庫拠点を全国から選定し、重点的な改善を実施中

### 3 倉庫オペレーション生産性向上を推進する中核人材の育成

- ・ 6ヶ月間に及ぶ中核人材育成プログラム “ Logistics boot camp ” を導入
- ・ 当社現場で蓄積した改善ノウハウと科学的分析手順に基づく生産性向上手法をマニュアル化
- ・ 全国から厳選した **17** 名の受講対象者に対して、**15** 回のワークセッションと実践型トレーニングを実施



倉庫オペレーションの生産性向上については、これまで自動化、省力化を全国で40か所の拠点を選定し推進していますが、今年度からは自動化、省力化とは別に、全国の倉庫拠点のオペレーションの改善に取り組み、その生産性を向上させる取り組みを推進しています。すでに全国の主要な倉庫拠点435拠点のオペレーションのチェックが6月までに終了しており、現在すべての拠点において改善取組を実施中です。特に優先度の高い108拠点については重点的な改善活動を推進中です。また、この取り組みを進めるための組織強化も検討中です。自動化、省力化とあわせ、倉庫オペレーションの全体的レベルアップを目指しています。

## 5. オフィス業務の自動化・簡素化(RPAの取組加速)

- 現場によるRPAの自主・自律的な開発と展開  
現場で開発するRPA (WinActor) 推進により、現場固有の業務処理を自動化。自律的取組を強力に展開  
※本社集約・主導によるRPAの開発運用は、本社 (IT推進部) で推進=RPA (UiPath)

### 教育および情報共有の継続・強化

- RPAの特徴 (主体性、機動性、即効性) を活かし、現場事務のRPA範囲拡大に向けた意識付けと自動化手法の浸透を継続
- RPA化スキル向上のため、Eラーニングを活用した研修を実施し、取組推進者を育成 (2021年度中受講予定数 670名)

### 開発済の汎用性のある自動化事例を水平展開

- 全国で開発済の汎用性のある自動化事例を他支店・課所に水平展開し、RPAによる改善の裾野を広げる (後方支援業務を中心に25業務389件展開)

**2021年度目標 (年換算)** 案件数 : 300件 生み出し時間 : 60,000時間

2021年度第1四半期実績 案件数 : 144件 生み出し時間 : 25,089時間

オフィス業務の生産性向上のためのRPAについては、現在、IT推進部による全社レベルの大規模なもの、現場において取り組む簡便なレベルのものとの2つの流れで取り組んでいます。具体的に日本事業部門としては「WinActor」というRPAソフトを用い、現場レベルで簡単なロボットを開発、運用するよう取組を進めてきています。6月時点で144案件が開発、実施されていますが、今年度は教育、研修により、現場推進者を670名に大幅増員し、加速度的に取組が展開されるよう進めています。これにより本社のケアを必要としない現場の自律的自動化が進むものと考えています。

## 6. 陸海空融合の進化 ～クロスモードセールスの推進

- クロスモードセールスの推進  
既存顧客に対し現取引モード以外の取扱獲得を全課所で展開

### 目的

国内ブロック全課所において、すべての既存顧客を対象に、取引のすそ野を広げるため、現在の取引以外のモードを獲得するための営業活動を展開

### 具体的取組



- 拠点、施設のさらなる統合  
さらなる陸海空拠点・施設統合を検討・推進 2020年度～21年度 25拠点

各地域ブロックにおけるエリア営業の強化策の一つとして、陸海空の営業力を活かした「クロスモードセールス」を組織的に展開しています。これは、国内ブロックの全課所において現在の既存顧客を対象に、取引いただいている以外の輸送モードを獲得するよう陸海空の総合的な営業アプローチにより、そのすそ野を広げるものです。産業軸、事業軸のセールスとあわせ強力に展開しているところです。

また、陸海空の融合強化の取組の一つとして進めている拠点・施設の共同化ですが、2020年度・2021年度で25拠点について実施しています。

## 7. プロテクトBOXビジネスの拡販

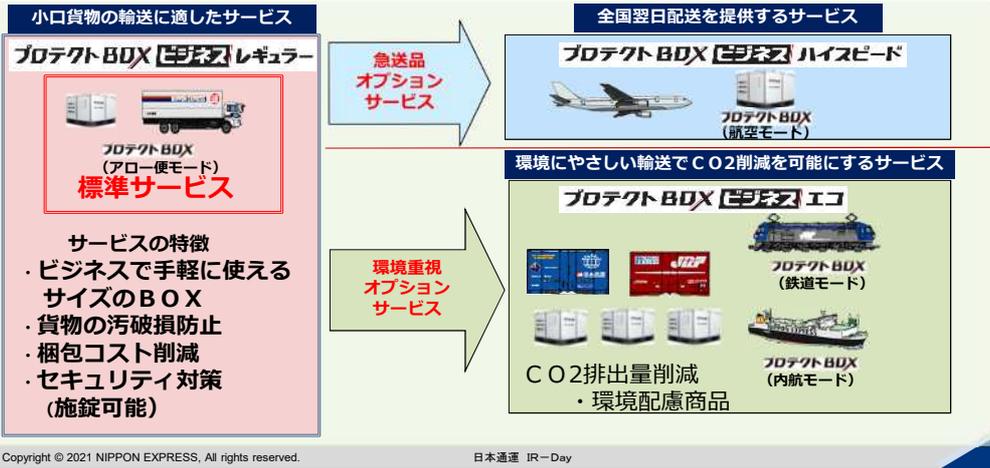
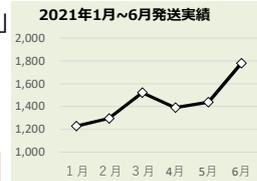
2020年7月から全国展開開始

2021年4月から既存サービスを整理し「**プロテクトBOX [NEX]**」としてリニューアル

**プロテクトBOX [NEX]** サービスの特徴

- ・小口輸送に最適でビジネスで手軽に使えるサイズのBOXを活用
- ・陸・海・空の全ての輸送モードで利用可能なマルチモードユニットサービス

**2021年度第1四半期 発送基数実績4,610基 (対前同178%増)**



新商品として昨年7月から全国展開いたしました「プロテクトBOXビジネス」については、大変好評で大きく伸長しております。「プロテクトBOX」とは軽量で強固な樹脂によるハニカムコア材を使用したパレットサイズの輸送商品であり、最大で350kgの重量を積載できます。ボックス単位での輸送を基本とし、手頃なサイズ感と、貨物の汚破損防止、梱包資材の大幅削減、施錠機能など、さまざまなメリットが評価されています。トラック輸送をメインとしますが、このBOXのまま、急送品としての航空輸送やモーダルシフトとしての海上輸送、鉄道輸送などのオプションサービスを備え、当社の総合力を全面的に活かした商品となっています。BOXは小さく折りたたんで回収でき、繰り返し利用を行います。時代に対応したマルチモードユニット商品として、本年4月～6月累計では4,610基の発送実績であり、対前年比178%と大きく伸長しています。

## 8. 国内航空貨物の拡販

### ➤ 羽田京浜島航空貨物センター リニューアル (2021年5月 竣工)

羽田空港に隣接する羽田京浜島航空貨物センターを刷新、仕分処理能力の大幅向上と作業の効率化・省力化を実現。  
羽田空港を発着する航空貨物をよりスピーディーかつ安定的に輸送できる基盤を整備。

俯瞰図 (多層階 3層構造)



成長性の確保

・主要自動仕分機能能力 約2倍

サービスの向上

・サービス (定時性)、品質 (破損事故低減) の安定的な提供

省力化自動化

・労働力不足に対応する省力化と自動化 (仕分員▲10%、作業時間▲30分/日)  
・自動仕分率 (70.5%⇒92.7%)

### ➤ 国内航空貨物の拡販サービス

- ・ エクスプレスハイスピード : スピード&定時性を提供する航空混載サービス (医薬品・医療機器・保守部品・生鮮貨物)
- ・ エクスプレスハイグレード : セキュリティを提供する航空混載サービス (個人情報・信書・貴重品)
- ・ まとめ出荷サービス : 複数の受注を納品先ごとに1口にまとめて出荷・納品するサービス
- ・ スマホまとめてコンボ : 複数のスマートフォンやタブレット端末を専用ボックスでまとめて輸送するサービス

国内航空貨物については、「スマホまとめてコンボ」などタイムリーな新商品を逐次投入し、拡大をはかるとともにメインターミナルである羽田京浜島航空貨物センターをリニューアルし、処理能力の大幅向上と作業の効率化、省力化をはかっています。

## 9. 内航コンテナ・鉄道コンテナの拡販

- 『Sea & Rail九州ルート』の販売開始（2021年8月2日～）

**Sea&Rail**

鉄道輸送と海上輸送を融合させた国内複合一貫輸送サービス。

- ・ 東北・甲信越エリア及び九州エリアを鉄道と当社の内航船舶輸送の九州航路でつなぐ、国内複合一貫輸送サービスを展開
- ・ 環境にやさしく安全な輸送サービスであり、E S G 経営に貢献
- ・ 自動車運搬業務の時間外上限規制に対する解決策として効果的
- ・ 異常気象などの自然災害発生時に輸送障害区間の回避策となりBCP対策に有効

Sea&Rail 九州ルート

海上輸送

鉄道輸送

長距離輸送に最適

脱炭素社会に有効

北海道ルート 九州ルート

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved. 日本通運 IR—Day 9

コンテナ輸送の拡販については、当社ならではの商品として、鉄道輸送と海上輸送を組み合わせた国内複合一貫輸送サービス「sea & rail」を拡販しています。環境配慮商品であり、長距離運転者の労働時間対策、異常気象時の輸送障害対応など多くのメリットがあり、お客様からも好評で、本年4月～6月累計では対前年117.5%の伸長をしております。さらに本年8月からこれまでの北海道ルートに加え、九州ルートを開始しました。サービスの大幅拡充により、さらなる拡販をはかってまいります。

## 10. アロー便事業の強化推進

- ▶ オペレーションの改善による生産性の向上
  - 集配体制の効率化
    - 日・祝日の配達見直しにより集配車両を大幅削減
    - 幹線便体制の見直しによる効率化
      - 幹線便積載率の向上 +7.1ポイント改善（2021年度第1四半期の平日平均）
      - （+7.1ポイント改善（2021年1月～6月の平日平均））
- ▶ 新商品の拡販および顧客の深耕による売上の拡大
  - プロテクトBOXビジネスレギュラーの拡販
  - クロスモードセールスの推進

## 11. 引越事業の構造改革

- ▶ 当社の優位性を活かした体制整備
  - 主要事業として全課所で取組む体制の確立
  - ▶ 法人顧客及び需要増時期の個人顧客をターゲットにした戦力の強化と拡大

### ① プランナーの増強

下見KPI目標達成に向けた下見実施件数の拡大

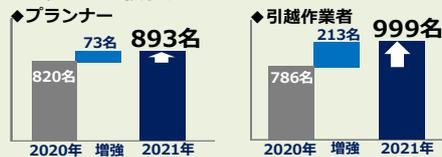
### ② 引越作業者の増強

週末をはじめ需要増時期における戦力の拡充

### ③ リモミ®の更なる活用

コロナ禍における非接触ニーズがさらに高まる中、法人顧客、遠隔地、夜間等を含め、更なるデジタルツールの活用により顧客利便性、事務効率化の向上、下見実施件数の拡大を図る。

<戦力の増強状況>



積み合わせ貨物事業であるアロー便については、拡販と効率化の両面で引き続き取り組んでまいります。集配体制の見直しや幹線便輸送の見直しなどで生産性は大きく向上しています。本社専任部隊でのセールスやプロテクトBOXなどの拡販も成果が出てきており、引き続き取り組みを継続してまいります。

引越事業については、当社の強みである法人顧客の拡大や商戦期の対応力を一層強化するため、プランナーおよび引越作業者の増強にさらに取り組んでまいります。また、コロナ禍で国内全体の引越需要が伸び悩む中、リモート見積「リモミ」が好評であり、これを活用してさらなる拡販をはかってまいります。

国内感染拡大の状況など、ウィズコロナでの厳しい経済環境が続いており、多くの分野で貨物量はコロナ前に戻っておりません。しかしながら、今後ワクチン接種の拡大とともに国内経済の回復もあり得るものと考え、コストコントロールと拡販の両面をにらんだ取り組みが必要との認識にあります。日本事業の目標達成に向けて、「コア事業の成長戦略」とともに「日本事業の強靱化戦略」に一層取り組み、強化を進めてまいりますので、今後ともよろしく願いいたします。



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。