

For Where You'll Go Next



When it comes to your business goals, we believe there is a best way to get them. 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%

・2021年3月期の連結業績は、資料に記載のとおりとなりました。
感染症発生の影響から、昨年5月を底に、回復傾向にありますが、貨物輸送需要の縮小などが影響し、当社の連結業績は、対前年で減収となりました。一方、コスト圧縮効果に加え、航空輸出部門の増益などにより、営業利益以下の各利益が増益となりました。

・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と、今期における日通商事のリース事業や、日通自動車学校等の事業譲渡益に加え、政策保有株式の売却益などが主因ですが、特別損失については、警備輸送事業の減損処理107億円など、合計128億円の減損処理を行っています。

・1月29日に公表した予想数値と比較すると、売上高および営業利益以下の各利益は、予想を上回りました。この要因は、日本において、2回目の緊急事態宣言が発出されたことから、経済活動の低下等のマイナス影響を見込んでおりましたが、その影響が限定的であったことや、航空フォワーディング事業が想定以上に好調に推移したことなどによるものです。

・決算内容をご説明しますと、海外につきましては、米州は、ロックダウンによる生産活動の停滞影響などが大きく、減収減益となりました。また、欧州は、倉庫配送業務の取扱い減などにより減収となりましたが、航空輸出の取扱いが、第2四半期以降は堅調に推移したことや、倉庫賃料の値下げ等のコスト削減により増益となりました。

・一方、東アジアについては、生産活動が早期に正常化に向かい、自動車および半導体関連の取扱いが増加したことに加え、クリスマス商戦期におけるゲーム機等の欧米向け航空チャーター輸送が重なったことにより、増収増益となりました。また、南アジアについても、自動車部品などの緊急チャーター輸送を取り込んだ結果、増収増益となりました。以上の結果、ロジスティクスの海外合計は、増収増益となりました。日本につきましては、航空利用費単価の上昇に伴い、売上単価が高水準で推移する航空フォワーディング事業や、Eコマースの拡大により、工場内事業は堅調に推移しましたが、鉄道事業、自動車事業等の取扱いは、コロナ発生前の水準を依然下回っており、減収となりました。一方、好調な航空フォワーディング事業や、緊急輸送需要の取込みに加えて、コスト圧縮効果などにより増益となりました。

・以上、決算の概要をご説明しましたが、航空利用費および販売単価の上昇や、緊急貨物輸送のスポット取扱いの増加など、外部環境などによる特殊要素も大きく影響しております。今後の経済活動の回復や拡大を期待する一方、特殊要素の反動減への対応は、重要なテーマの一つと捉えております。

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）



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

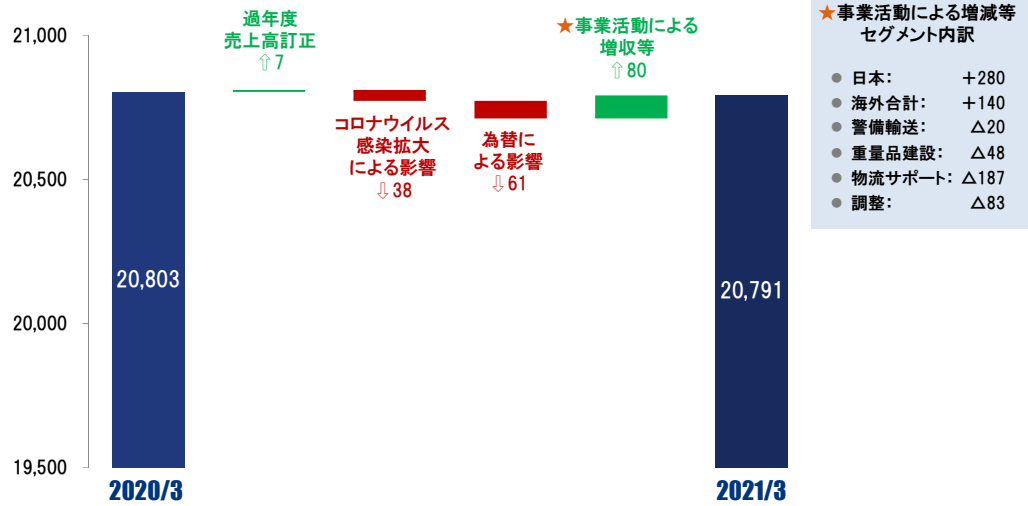
(億円未満切捨て)

1. 2021年3月期 業績

D 売上高・営業利益増減内訳

1. 売上高

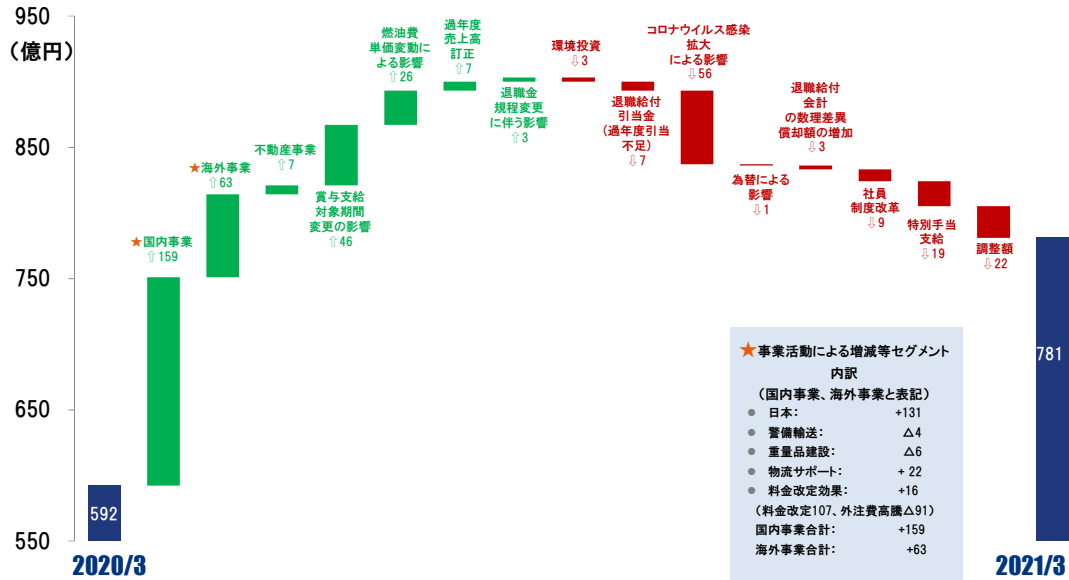
(億円)



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、%)

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	3,299	2,950	348	11.8	鉄道事業は災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。航空輸送事業では、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。海上輸送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。
営業利益	166	104	62	59.7	
営業利益率	5.1	3.5	—	—	

項目	2021/3期 実績								特殊要因
	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	・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)	
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								
項目	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)								
項目	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		

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
営業利益率	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、%)

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	221	213	7	3.7	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。
営業利益	5	1	4	328.9	
営業利益率	2.5	0.6	—	—	

項目	2021/3期 実績								特殊要因
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期		
売上高	205	167	373	187	221	408	781	・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)	
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		
営業利益	△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		
営業利益	—	—	—	—	328.9	△38.4	△82.6		

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	
営業利益率	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、%)

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	—	—	

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		

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
	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		
			2020/3期	増減額	増減率
	売上高	552	279	272	97.3
	営業利益	39	5	34	642.2
	営業利益率	7.1	1.9	—	—

4Q概況
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。

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、%)

項目	2021/3期 4Q実績	前年同期対比		増減率	4Q概況
		2020/3期	増減額		
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3四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	—	—	

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								
項目	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)								
項目	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期		
売上高	△14	△6	△21	△7	△5	△12	△33		
営業利益	△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	—		

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	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	
4Q単四半期 実績	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	項目	2021/3期 実績							特殊要因
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
単四半期 実績	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	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
業績予想 推移	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
	営業利益率	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	項目	前年同期対比				4Q概況
		2021/3期 4Q実績	2020/3期	増減額	増減率	
4Q単四半期 実績	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	項目	2021/3期 実績							特殊要因	
		1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期		
単四半期 実績	売上高	1,017	1,058	2,076	1,138	1,263	2,402	4,478	・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		
		2020/3期 実績								
	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		
	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)								
	項目	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期		
	売上高	△128	△79	△207	△59	33	△26	△233		
		△11.2	△7.0	△9.1	△5.0	2.7	△1.1	△5.0		
	営業利益	0	△4	△3	3	13	16	12		
		2.4	△14.9	△6.8	13.3	34.2	25.5	10.4		

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
業績予想 推移	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
	営業利益率	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カ月換算ベース(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

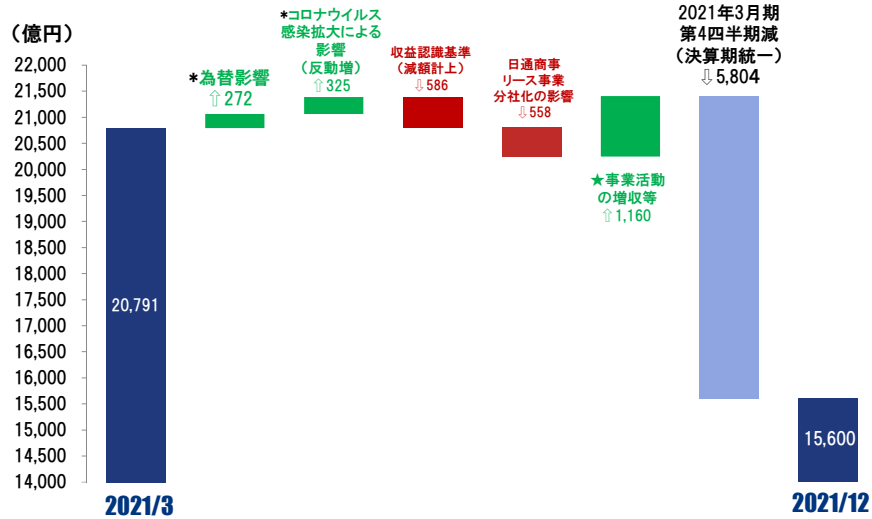
(億円未満切捨て)

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



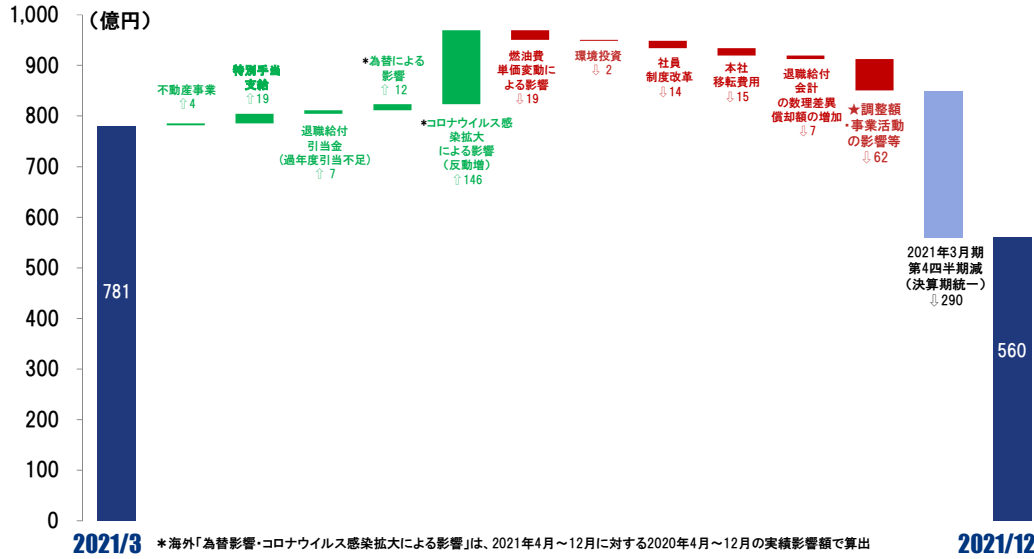
*海外「為替影響・コロナウイルス感染拡大による影響」は、2021年4月～12月に対する2020年4月～12月の実績影響額で算出

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												

・当社は、決算期を3月31日から12月31日に変更し、事業年度を1月から12月までの1年とすることを意思決定致しました。

この目的は、長期ビジョン及び重点施策の実現に向け、国内外グループ会社の決算期をグローバルスタンダードである12月31日に統一し、グループ業績を適時的確に把握、開示し、経営の透明性向上を目指すとともに、ホールディングス制移行に合わせ、グローバル企業としてのガバナンス強化を図ることにあります。

なお、本資料では、1月から12月の暦年で試算した、「プロフォーマ財務諸表」の数値を使って、説明します。

また、2021年度は経営計画の3年目、中間目標を公表しているベンチマークの年です。今年度の進捗、最終年度目標に対する達成状況を見ながら、必要に応じて、経営計画の見直しを検討してまいります。中間目標および最終年度目標に対する進捗状況、評価についても、2021年1月から12月の暦年ベースで行うこととしております。

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)

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

2021年3月期 決算説明会資料

25

・現時点での状況、見通しを総合的に勘案して、算定した結果、前年と比較して、売上高は877億円の増収、営業利益は100億円の増益、経常利益は177億円の増益、当期純利益は26億円の増益を見込んでいます。

・日本において感染症の第4波が拡大するなど、感染症の収束や、経済の先行きは不透明な状況にあります。また、特殊要素による業績押し上げ効果は、減少していくものと想定しています。

航空フォワーディングについては、旅客便の回復に時間を要すると見られており、ベリチャーターを中心とした対応が、少なくとも2021年の後半まで続くと考えていますが、緊急貨物輸送のスポット扱いの反動減などは、早期に影響が出るものと想定して作成しています。従って、この反動減への対応が、重要なテーマの一つになりますが、取り組みの基本は、短期的には、売上高の確保と、外注費を中心としたコストコントロールとし、同時に中長期的な視点から、経営計画に掲げる「コア事業の成長戦略」、および「日本事業の強靱化戦略」による収益基盤の拡大強化などにより、長期ビジョンの実現に取り組んでまいります。

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)

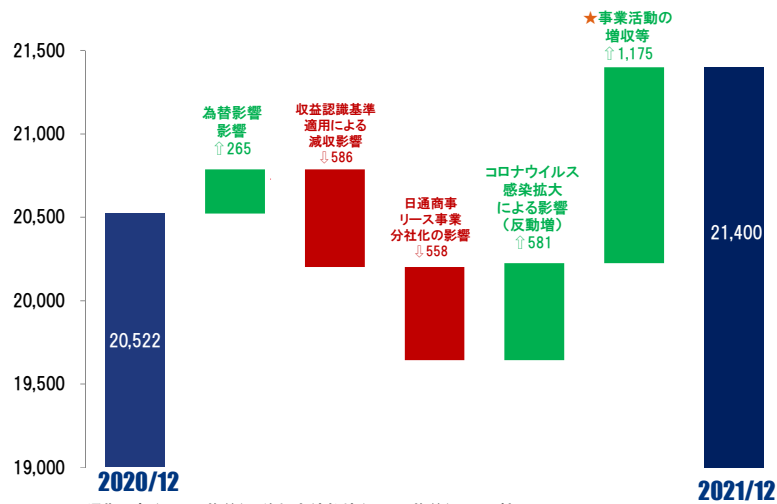
2. 2021年12月期 業績予想(12ヵ月換算ベース)

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

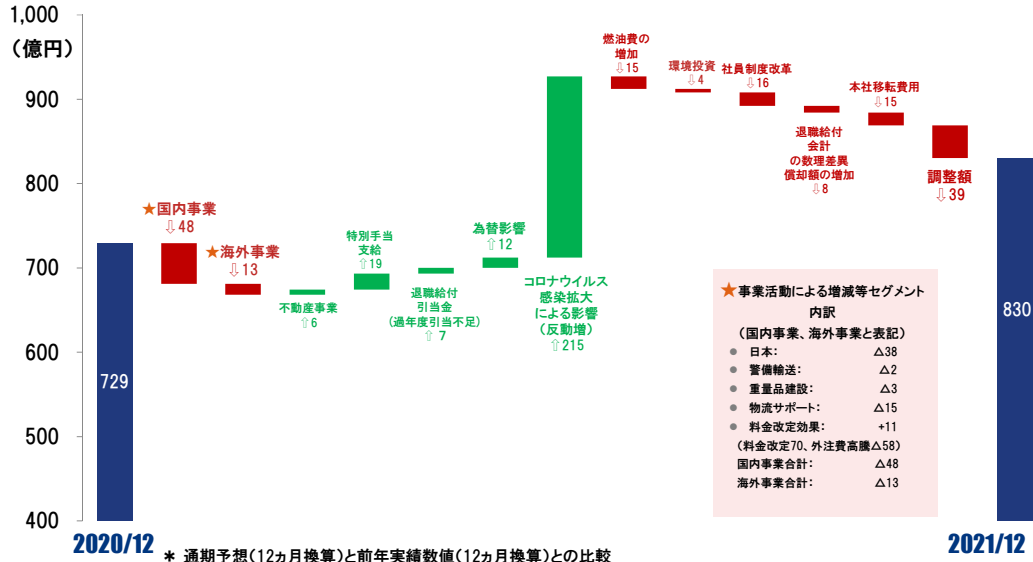
* 通期予想(12ヵ月換算)と前年実績数値(12ヵ月換算)との比較

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症拡大の影響:
【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)
- ・退職給付数理差異影響:【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伴い、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症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症拡大の影響:
【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、対前同減益の見直し。

特殊要因
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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)

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)

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

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 見直し	対見直し増減率
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 見直し	対見直し増減率
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. 2021年3月期 決算説明会資料

34

・重点産業への取組については、資料に記載のとおり、昨年8月の事業説明会の見直しに対し、国内の「医薬品産業」を除き達成しました。「医薬品産業」については、コロナ禍における外来患者数の減少が影響しているものと見ておりますが、その他の重点産業においては、コロナ禍における市場、ならびに、サプライチェーンの変化をとらえ、航空輸送需要をはじめとした物流ニーズを的確に取り込めた結果となりました。

・今後、特に注力する産業について、3点説明します。

・まずは「医薬品産業」です。2021年度は、日本・海外でいよいよ本格的なグローバル営業を展開してまいります。

今年2月、日本国内に4つの医薬品専用倉庫が本格稼働しました。処方医薬品の温度管理を担保した国内在庫のみならず、保税や海外向けの輸出機能を併せ持ったグローバルな医薬品物流機能を有しております。

今後は、海外で展開をしているGDP認証を取得したCFSとともにグローバルネットワークを形成しながら、医薬品の安定供給を担ってまいります。国内のゲートウェイとなる成田空港と関西空港には、GDP認証とともにCEIV認証を取得した品質基準を有しており、製薬メーカーのみならず、原薬の製造業者やバイオ関連の新たな医薬品への輸出入にも対応できるネットワークを構築することとなります。温度管理の品質を担保した医薬品物流に対して、当社は、グローバル基準であるPIC/S GDPに対応できる組織体制と品質基準をもって、新たなステージにチャレンジしてまいります。

また、海外におきましては、既にリストアップした約200社に対して営業を開始しておりますが、今年度は欧米に本社をおくグローバルな製薬メーカーから8社に絞り込み、アカウント営業を開始しました。このように、医薬品産業へのアプローチは、グローバルレベルで実行段階に入り、今後の成果に期待しております。

・次に「自動車産業」の取組についてです。

自動車業界は「100年に1度の変革期」の真っただ中にあり、様々な変化が起きています。世界中で脱炭素に向けた動きが加速するなかで、サプライチェーンも変化と広がりを見せております。

特にEV化が進む欧州では、中東欧地域がEV電池工場の集積地となり、関連する日系企業の進出も始まっております。当社でも既にハンガリーの倉庫業務を増強しており、EV化にともなう欧州域内のサプライチェーンに最適なソリューションを展開してまいります。また、AI技術の進化、5Gの普及により自動運転車両の市場投入も本格化する見込みです。このような動きの中で、自動車業界にもIT企業をはじめとした異業種からの参入が進んでおり、組み立て工場とサプライヤーも大きく変化し、また自動車業界においても水平分業型のサプライチェーンが構築されていきます。このような自動車産業の変化を捉え、当社ネットワークを生かしたグローバルなロジスティクス提案を展開してまいります。

・3点目に、「半導体産業」についてご説明致します。

2020年秋ごろからIT業界で半導体不足が発生し、自動車産業をはじめ、大きな問題に発展しました。これを機に「半導体」の市場環境は180度変わりました。半導体不足の発端となった米中対立問題ですが、米中ともに半導体国産化に向け巨額の投資や補助金の拠出を行う方針を打ち出し、米国陣営と中国陣営を中心に「半導体」の世界地図が変わることになると見えています。先般、米州ではインテル社が2兆円規模の工場を建設し、ファウンドリー事業への参入も表明しました。TSMC社も工場を新設します。当社は既に、この動きに対応するプロジェクトを立ち上げており、これら企業の生産物流に対するソリューション提案を行ってまいります。半導体と連動し日本企業が強みをもつ半導体製造装置におきましても、国際間輸送のノウハウを活かし半導体市場の変化に応じた積極的な営業拡大を図ってまいります。

注力する重点産業として、3点ご説明しましたが、2021年の重点産業の取扱い見直しを、資料の49ページに、記載しております。なお、半導体産業については、従来、電機・電子産業に含めておりましたが、2021年より、独立して観測を行うことと致しました。

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。

・フォワーディング事業についてご説明致します。

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ります。詳細を36ページに四半期単位の推移を記載しておりますので、合わせて、ご参照ください。

航空フォワーディングについては、感染症により、世界の航空旅客便の大半が停止され、旅客便の貨物スペースを利用する、ベリーチャーターを中心とした輸送が継続しております。このため、航空運賃単価は高騰し、高水準に留まっております。

IATAの報告によると2月時点の旅客供給量はコロナ発生前の40%レベルで、旅客数がコロナ以前の水準に戻るのには、2024年とされており、回復にはまだ時間がかかると見られております。

このような中、当社は、お客様のサプライチェーン維持のため、他社に先んじて、世界各国で、ベリーチャーターを積極的に活用し、スペース確保を進めました。

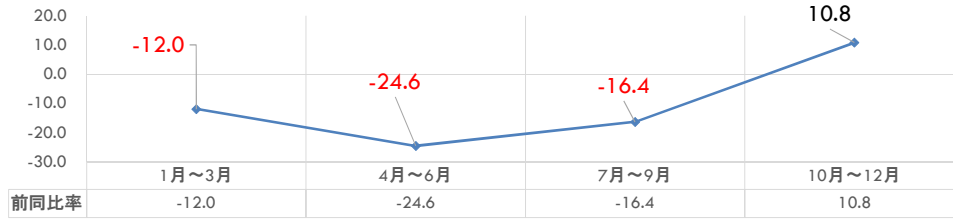
2020年度の日本発着のチャーター便運航数では、当社のチャーター数は、1,400便余りに達し、当社のマーケットシェアは上昇しております。直近3月では、25.2%、前年同月比 2.8ポイントの上昇という実績でした。

この結果、航空貨物事業は連結ベースで、売上高が対前年29.8%増、営業利益も大幅に増加し、連結業績を押し上げました。

(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

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

2021年3月期 決算説明会資料

1.日通グループ経営計画2023 KPI

B 日本事業の強靱化戦略

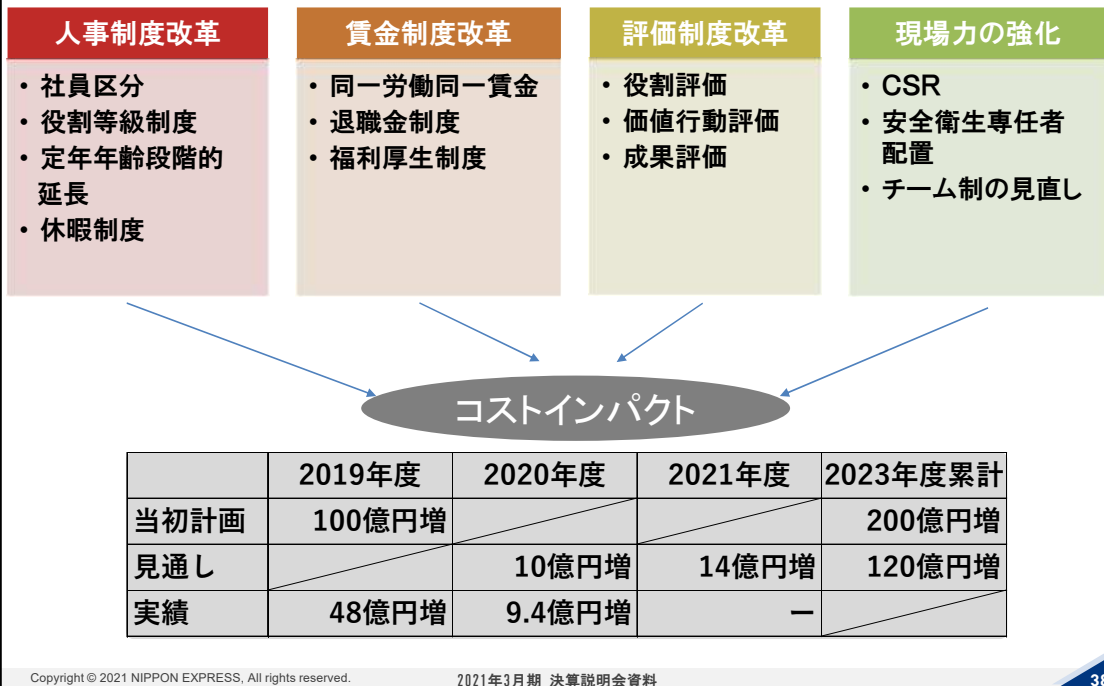
2020年度	主な取組結果	2021年度	主な取組
収益性の向上 社有戦力の最大限活用と外注費削減による日々のコストコントロールを実施 ・2021年度3月期 年度累計 対前年 外注費 324億円削減 (▲6.9%) ※下半期 売上高増加 (+7.8%) の中、 外注費66億円を削減 (▲2.8%) 外注費率37.7% (対前年▲4.2ポイント)		収益性の改善 ・作業差益の一層の向上 (外注費率減の継続) ・社有戦力の最大限活用 ・支店作業会社の収益拡大	
間接部門人材のさらなる再配置 ・年間247名 (ブロック156名、本社91名) の再配置を実施		生産性の向上 ・倉庫オペレーションの全体的レベルアップ ・オフィス業務の自動化・簡素化 (RPAの取組加速)	
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 ・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	
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		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	

日本事業の強靱化戦略としては様々な取組を進めておりますが、ここに主なものを記載しています。まず「収益性の向上」についてであります。2020年度においては、コロナ禍で国内の荷動きが上半期を筆頭に全般的には低調でありましたが、コストコントロールに注力し、例えば外注費においては、年度計で324億円の削減(▲6.9%)をはかることができました。特に下半期においては、売上高が7.8%増加する中、外注費は66億円の削減となりました。その結果、下半期の外注費率は対前年▲4.2ポイント下がり、37.7%となりました。増収局面でもコストコントロールはしっかりと機能できていると考えております。コストコントロールについては、2021年度においても、引き続き強力に推し進めてまいります。

「間接部門人員のさらなる再配置」、「オフィス業務の自動化・簡素化(RPA)」、「ネットワーク商品の強化」等においては、資料記載のとりの成果をあげております。2021年度においては、これまでの取組を強化、拡充し、資料右側に記載のとおり、より幅広く進めてまいります。特に、倉庫オペレーション全般の生産性向上の取組を全拠点において実施するとともに、ネットワーク商品の拡販についてマルチモード商品の強化をはじめ総合力を活かした手法により幅広く取り組んでまいります。ウイズコロナでの厳しい国内経済の状況は続いており、先行きも極めて不透明ではありますが、さらなる日本事業の強靱化に向け引き続き取り組んでまいります。

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)



Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 決算説明会資料

38

社員制度改革に関するコスト増の状況をお示しております。これまで2020年度の影響額を10億円で案内しておりましたが、実績は9.4億円の増となりました。

また、2021年度の影響額は、14億円増を見込んでおりますが、その内訳は、単体の定年延長による影響額が6億円、連結子会社の同一労働同一賃金による影響が8億円でございます。なお、5年間累計の影響額は、最大120億円という想定で変わりません。

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

2020年度の実績で、人員再配置は合計247名で、間接部門としては22.2億円のコスト削減になりました。また事務プロセス改革等によりまして、超勤で13.2億円、人材派遣費10.4億円が減少し、2020年度の間接部門コストは、45.8億円の削減となりました。

これで2019年度からの累計削減額は66.3億円となり、目標95億円に対して、約70%の進捗となりました。2021年度は、12月までの9ヶ月間で、合計16.2億円を目指しております。

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

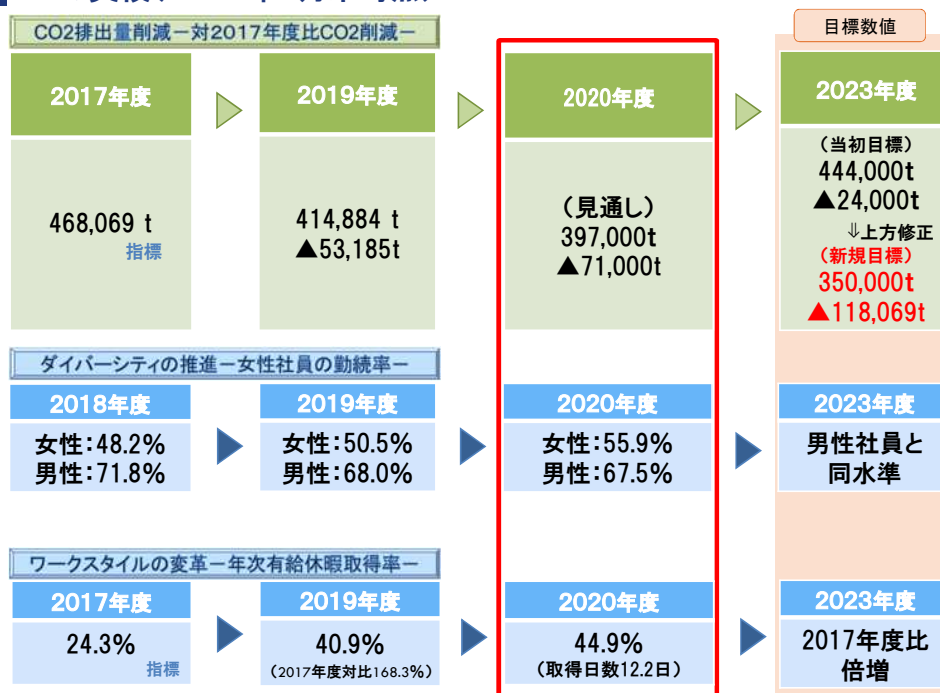
- ・ 全社員対象のeラーニングによる啓蒙活動
- ・ 業務を分析・標準化しRPAに対応させるRPAマスター育成と各支店への配置
- ・ 海外各ブロック、国内関係会社のRPA導入支援

事務プロセス改革の一環でRPAの取組みをお示しております。2020年度は38万時間分の事務を自動化することができました。2021年度は9ヶ月間で30万時間を目指して取組んでおり、2021年度までに100万時間という当初目標を達成する計画でございます。2022年度以降も自動化できる領域はありますので、新たな目標を設定し、取組みを深度化させてまいります。

そのほか経理事務については、経費精算の自動化や請求書の電子化など、システム化した業務について、支店ごとの活用状況を効率化指標として見える化し、現場事務の負担軽減を促進しております。また、人事給与業務についても、SSCを稼働させております。

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)



Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 決算説明会資料

41

ESG経営関連のKPIの達成状況でございます。

3項目とも、目標に対し順調に進捗しておりますが、CO2排出量について補足説明いたします。当社は、パリ協定に呼応した政府目標を意識し、CO2排出量を2030年までに2013年対比で30%削減するという長期目標を設定し、取組んでまいりました。これまでの主な取組みは、環境配慮車両の導入や内航船の代替え、施設照明のLED化でございますが、取組みは順調に進捗し、既に、経営計画の最終目標である24千t削減を大きく上回る71千tの削減を達成しております。

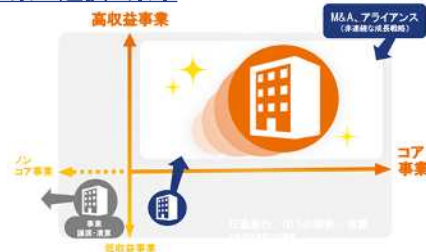
この状況を踏まえ、2030年までの長期目標30%削減＝排出量35万トン、7年、前倒しして、3年後の2023年度目標として、取組みを強化することいたしました。

直近の動きとして、政府は2050年のカーボンニュートラルを宣言し、2030年の中間目標として46%削減を打ち出しましたが、今回の目標前倒しは、その動きと整合するものと考えております。今後、こうした動きも踏まえた新たな長期目標の設定と取組みについて検討してまいります。

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

満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	現状
満ノ口物流センター	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	大阪府寝違川市	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・調達多様化



・「非連続な成長戦略」については、端的には「M&Aによるグローバルメガフワワーダーへの成長」となりますが、この戦略を進める上での準備段階として、「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」と、「バランスシートのスリム化によるM&A資金の創出」。この2点を確実に推進することが重要と考えております。また、これは、同時に、経営判断をする際に、ROICを重視しつつ、資本効率の向上を目指すものでもあります。

こうした観点から、2020年度においては、北日本海運のフェリー事業、および日通自動車学校の自動車教習事業の譲渡。加えて、日通旅行およびNTSの旅行事業会社を解散する一方、米国において、医薬品物流事業に強みを持つ、MD社の買収を行いました。

また、「バランスシートのスリム化」では、社有物流センターの流動化スキームによる拠点整備、加えて日通商事のリース事業を、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の株式譲渡により、分社化しましたが、同時に、これは東京センチュリー株式会社との提携によるシナジー効果も期待できるものと考えております。

「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」と「バランスシートのスリム化によるM&A資金の創出」については、今後も積極的に取り組んでまいります。

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)

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

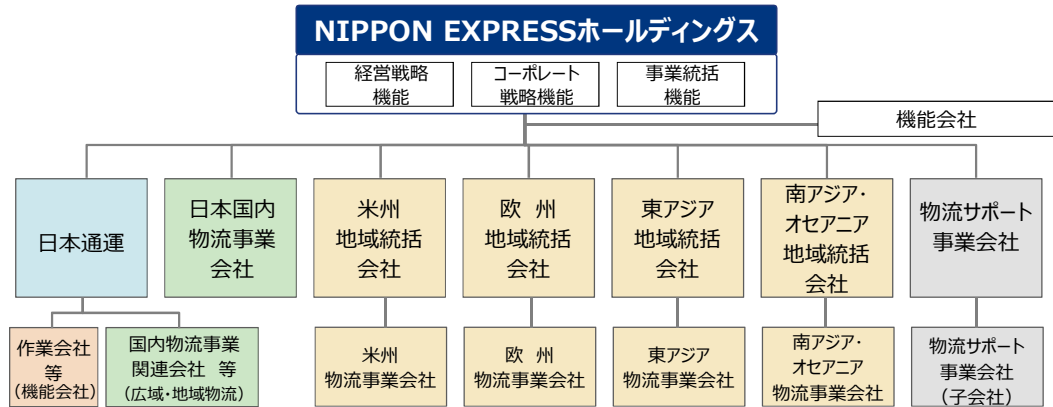
経営戦略の進捗管理と適切な事業ポートフォリオ管理等の経営管理システムの高度化と、顧客起点のグループ全体最適とグローバル事業の拡大を促進するKPIと仕組みの導入(グループデータベースの高度化)

※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**

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 決算説明会資料

44

・「取組みを支える機能強化」については、1月に「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」を発表しましたが、ホールディングス株式会社の社名を、「NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社」と致しました。当社グループが「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」の実現に向けて、飛躍的に成長していくためには、グローバル市場を主戦場にしていく必要があります。そこを見据えると、日本通運という個社が強くなるだけではなく、日本を含めた世界各国にあるグループ各社が協調しながら、グループ全体として成長を遂げていかなければなりません。さらに、サステナビリティ経営、デジタルトランスフォーメーションなど、グローバルレベルで取り組むべき課題が山積しています。

これらを踏まえると、日本通運が、自らも事業を行いながら、グループ会社の親会社として、スピーディーに戦略構築することは困難になりつつあり、グループ全体の成長に資する「新たなフォーメーション」に変革することが必要です。この変革が、新体制に移行するテーマであり、グループの機能を、「事業全体を俯瞰して戦略構築する機能」と「事業を推進する機能」に分けて、連携を取りながら、それぞれの機能を強化していく体制に変えていきたいと考えております。

現在、来年1月の新体制移行に向けた準備を進めておりますが、ホールディングス株式会社の直下に、日本通運、海外4極の統括会社、日通商事などの物流サポート事業会社などを配置する予定です。なお、日本通運の各事業は、これまで同様にグループの中心的な役割を担うこととなりますが、合わせて日本通運は、日本国内のロジスティクス事業を束ねる役割を担います。

一方、外販比率が高く、独自の強みもある子会社は、

日本通運以外のグループとの連携と、シナジー創出を両立するためにも、ホールディングス株式会社の直下に配置する方針としております。まずは、ホールディングス制への移行を着実に進めるため、新体制移行の第一段階では、大きな体制変更は行わず、さらにグローバルな成長を実現できる体制、より強固なグループ経営を行うための体制について、具体的な絵を描きながら、再編を継続的に進めてまいります。詳細が決定しましたら、改めてご説明したいと考えています。

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

・本日、「警備輸送事業の分社化に関する検討の開始」を発表しました。これは、ただ今ご説明した、新体制移行後の継続検討の一環になりますが、当事業については、今次決算で減損処理を行いました。事業環境も変化しており、「事業会社としての役割と責任の明確化」「時代の変化に対応した専門性と競争力の強化」を図り、「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」できる組織に向けて、構造改革を進めてまいります。

・「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」については、働き方改革やCO2削減などに成果が出ておりますが、地球環境への世界的関心は高まっており、当社のカーボンニュートラルへの取組みについても、加速させてまいりたいと考えております。

また、グローバルスタンダードを意識するとともに、デジタルトランスフォーメーションへの対応を検討するプロジェクトを開始しており、その内容については、今年7月末に発行予定の統合報告書や説明会を通じて、お示ししたいと考えております。

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)

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。

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 決算説明会資料

49

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%

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 決算説明会資料

50

3月30日に発表した日通総研の「2021年度の経済と貨物輸送の見通し」では、2021年度の日本発の航空貨物輸出輸送量は、対前年で16.5%増と報告しております。先程、重点産業のうち、特に注力する産業についてご説明しましたが、この報告の中で、当社の取扱シェアが高い、自動車産業と、電機・電子産業が相互に関連し、堅調に推移することが見込まれております。加えて、海上輸送コンテナ不足や、スケジュールの混乱等により、航空輸送へ、シフトするものが相当数あると予測されます。

これらの需要を取り込むことにより、当社の取扱数量は、平均伸長率の16.5%を超え、日本発は50%程度の増加を見込んでおります。また、海外発も20%程度の増加を見込み、グローバル計での、2021年の取扱数量は、30%増加し、航空輸送事業が好調に推移した2018年と同水準の90万トン程度になると見込んでおります。

一方、先程もご説明しましたが、旅客便の運航数の回復には、時間がかかると見られております。このため、ベリチャーターを中心とした対応が継続し、少なくとも2021年の後半まで続くと考えております。

従って、課題は、安定的な航空キャパシティの確保と提供になります。このため、当社は、ブロック・スペース・アグリーメントに加え、チャーターブローカーも効果的に活用することにより、航空貨物需要に応え、サプライチェーン維持に貢献してまいります。

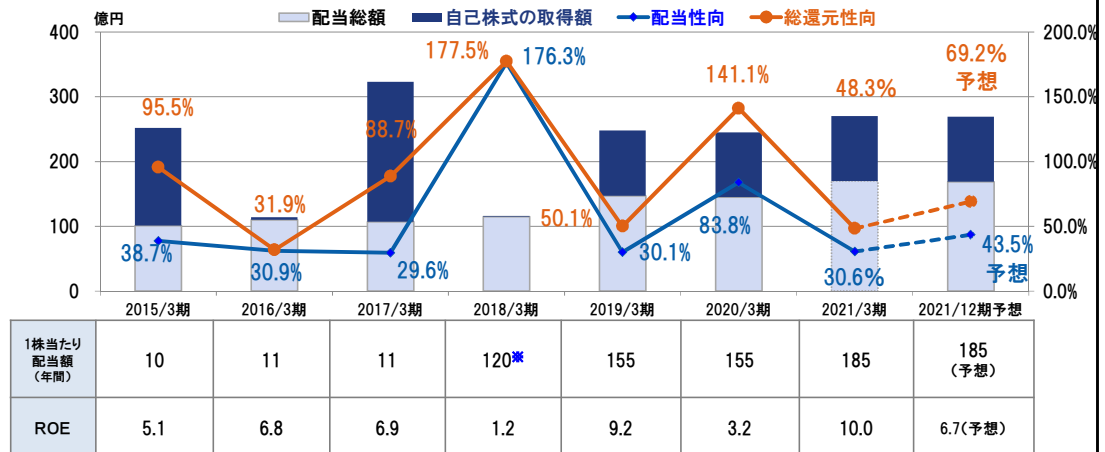
同時に、2021年度は、「コロナ禍での変化を見定めていく年」と捉えております。つまり、市場動向や産業構造の変化を理解し、新たな物流に対して、「先行者としてのポジションをいかに築くか」が重要なポイントです。このテーマについても、積極的に取り組んでまいります。

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



※ 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 決算説明会資料

51

2021年3月期の株主還元については、当期純利益が増益となったことから、年間配当を185円とし、2020年3月期に比べて、30円増配することと致しました。なお、配当性向は30.6%、自己株式の取得を含めた総還元性向は、48.3%で、2019年度からの、累計2年間の総還元性向は70.3%となります。

また、2021年12月期については、年間配当予想を、当期と同額の、185円としております。加えて、自己株式の取得については、本日発表のとおり、100億円を上限として実施することとしております。

当期利益から、資産売却や減損等の特殊要素を除いた利益をベースとして、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、今後も株主還元の充実に努めてまいります。

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	+ 26.0億円 (費用減) ※上期 + 15.7億円(費用減) 下期 + 10.3億円(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"> 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	売上高 △ 61.4億円 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 △ 2.5 億円 営業利益 + 0.3 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"> 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) <small>※「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。</small>
環境投資	営業利益 △ 3.3 億円	<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

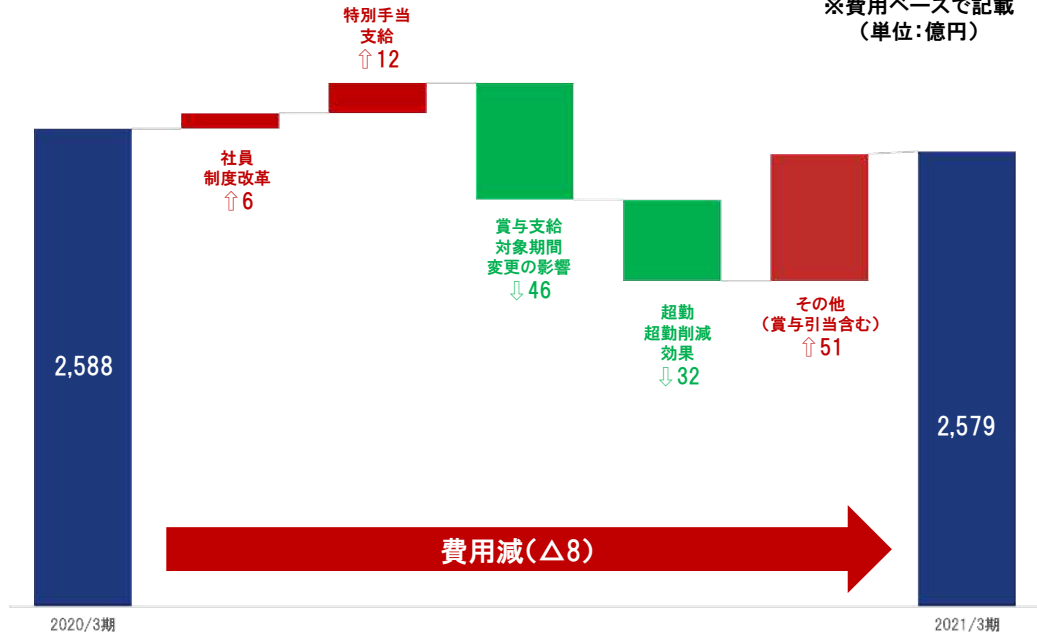
(補足1)2021年3月期 業績

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	

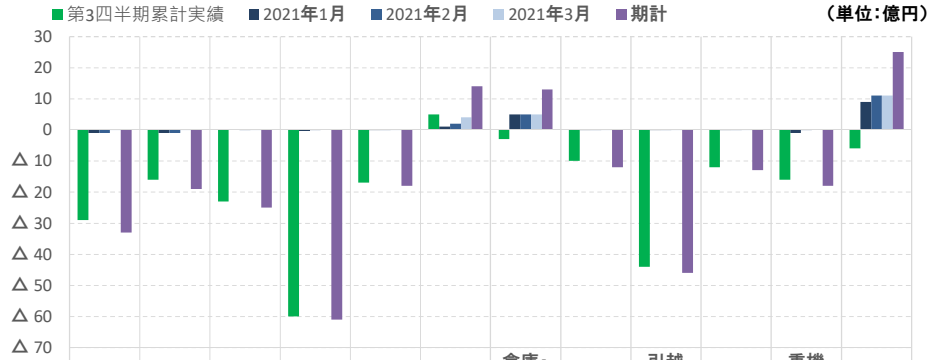
(補足1)2021年3月期 個別 総人件費の増減

※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)



	鉄道	小口	自動車	海運	港湾	航空	倉庫・保管庫	工場内	引越移転	警送	重機建設	その他
■ 第3四半期累計実績	△ 29	△ 16	△ 23	△ 60	△ 17	5	△ 3	△ 10	△ 44	△ 12	△ 16	△ 6
■ 2021年1月	△ 1	△ 1	0	△ 0	△ 0	1	5	△ 0	△ 0	△ 0	△ 1	9
■ 2021年2月	△ 1	△ 1	△ 0	△ 0	△ 0	2	5	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	11
■ 2021年3月	△ 0	△ 0	△ 0	0	△ 0	4	5	△ 0	△ 0	△ 0	0	11
■ 期計	△ 33	△ 19	△ 25	△ 61	△ 18	14	13	△ 12	△ 46	△ 13	△ 18	25

(億円未満切捨て)

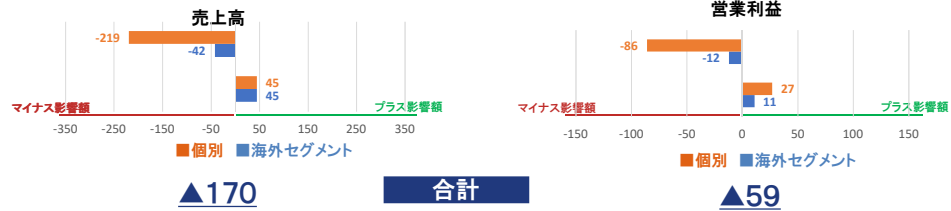
(補足1)2021年3月期 業績

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)

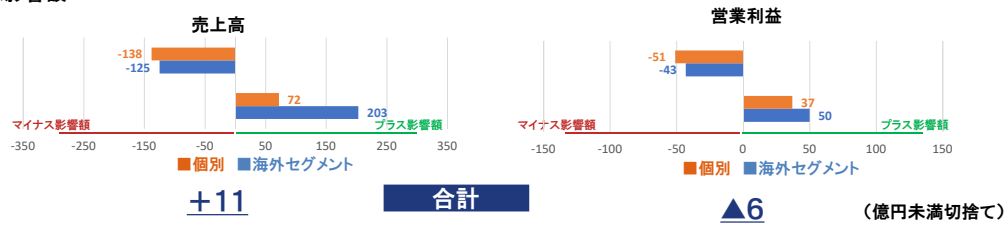
第1四半期単実績

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)

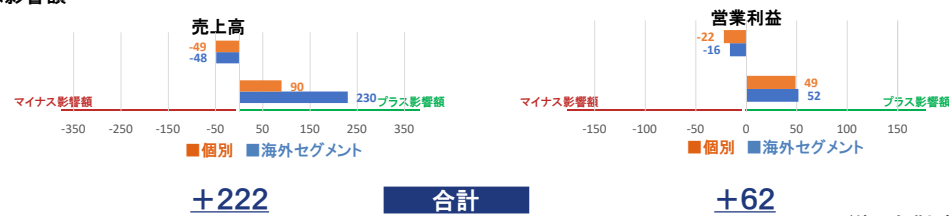
第3四半期単実績

3Q影響額



第4四半期単実績

4Q影響額



(億円未満切捨て)

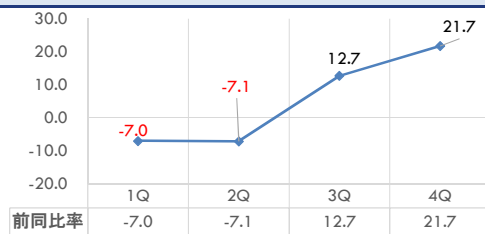
(補足1)2021年3月期 業績

D 重点産業の取扱い推移(対前同売上高比率)

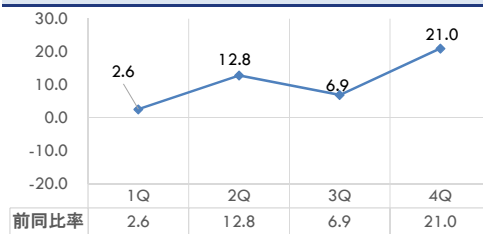
(単位: %)

国内重点産業*

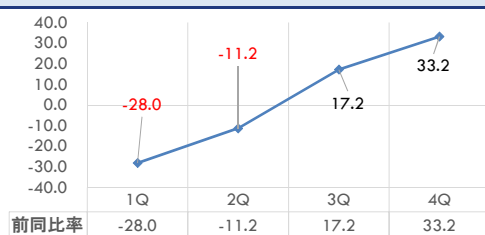
電機・電子



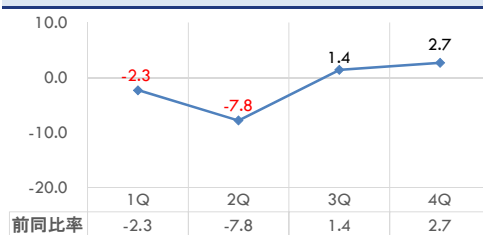
アパレル



自動車



医薬品



*国内重点産業の期間は2020年4～2021年3月

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年3月期 決算説明会資料

61

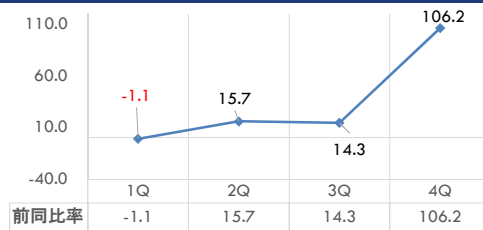
(補足1)2021年3月期 業績

D 重点産業の取扱い推移(対前同売上高比率)

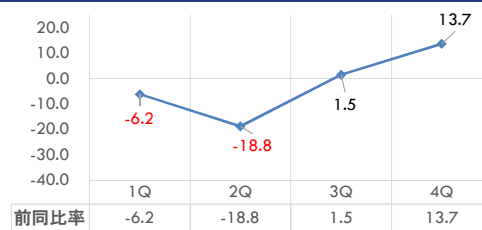
(単位: %)

海外重点産業*

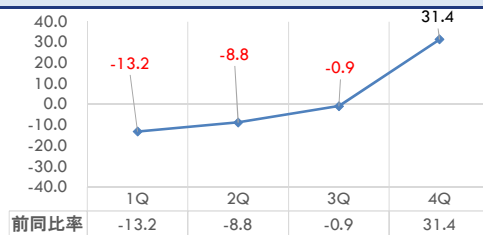
電機・電子



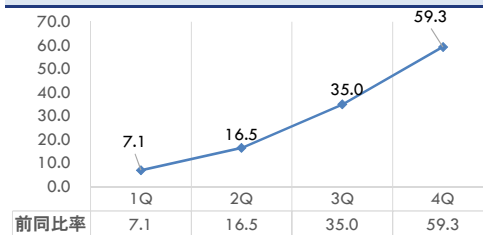
アパレル



自動車



医薬品



*海外重点産業の期間は2020年1月~2020年12月

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

2021年3月期 決算説明会資料

(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 第4四半期 (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

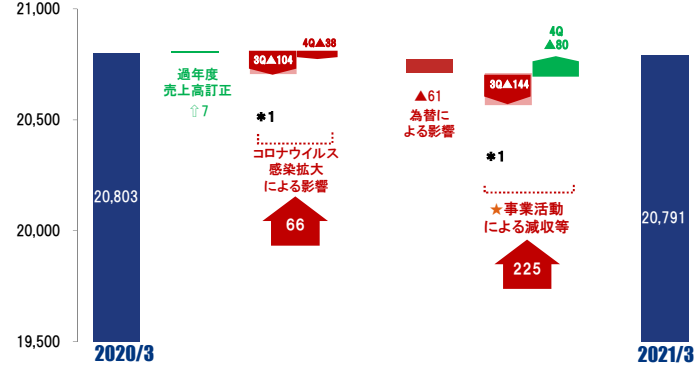
F 売上高・営業利益増減内訳(第3四半期発表時との対比)

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)

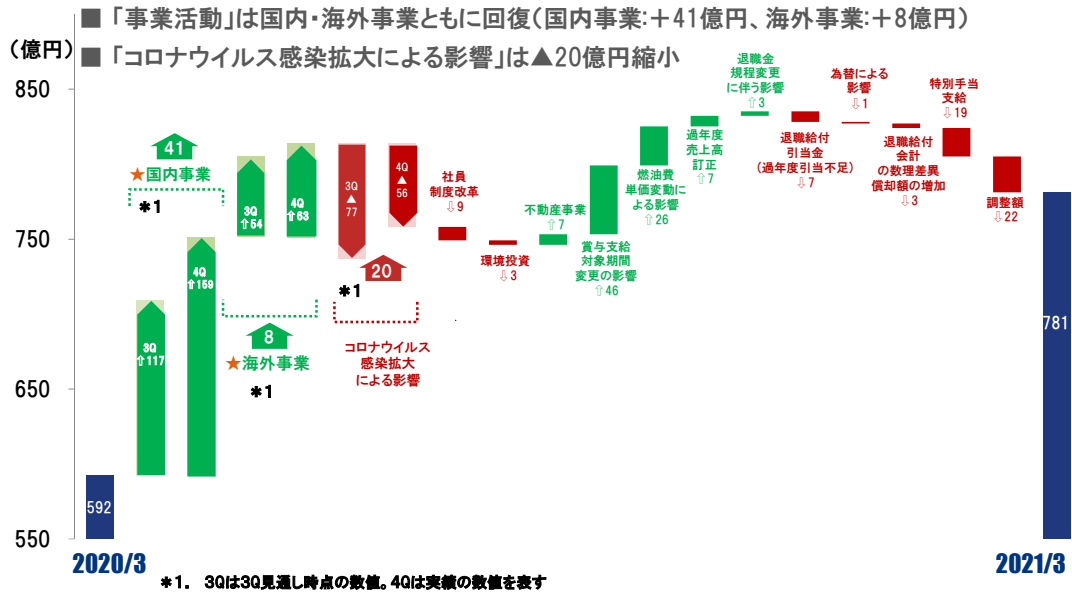


*1. 3Qは3Q見直し時点の数値。4Qは実績の数値を表す

(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)

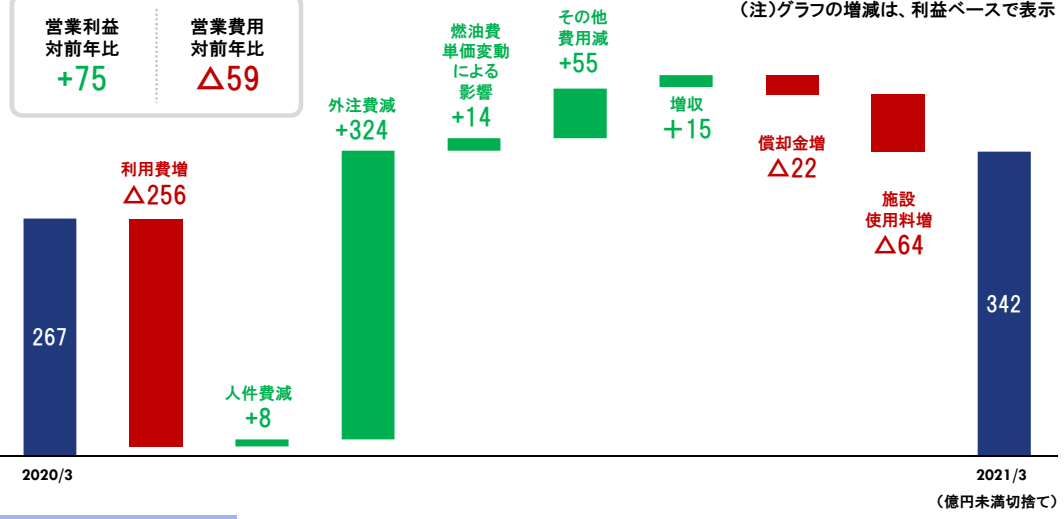
2. 営業利益



(補足1) 2021年3月期 業績 個別利益増減

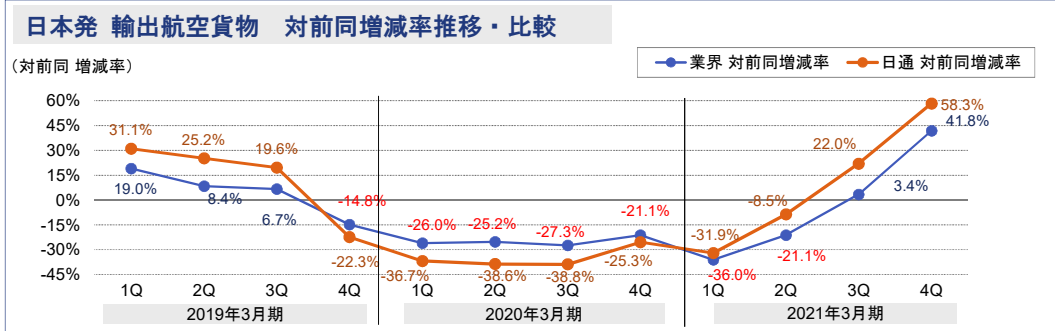
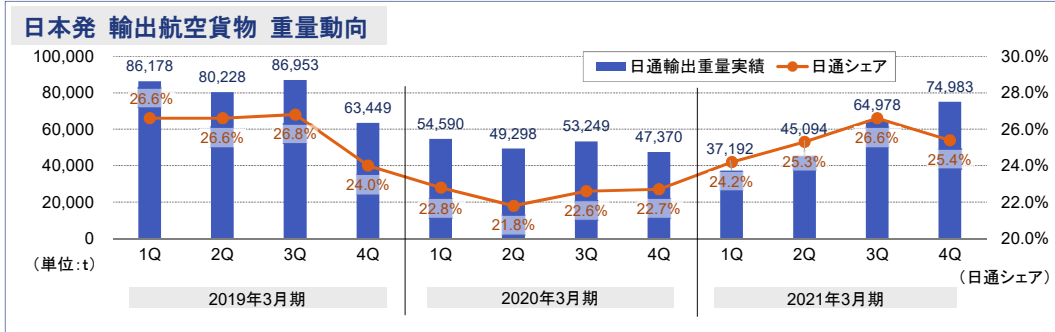
(単位:億円)

(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%)

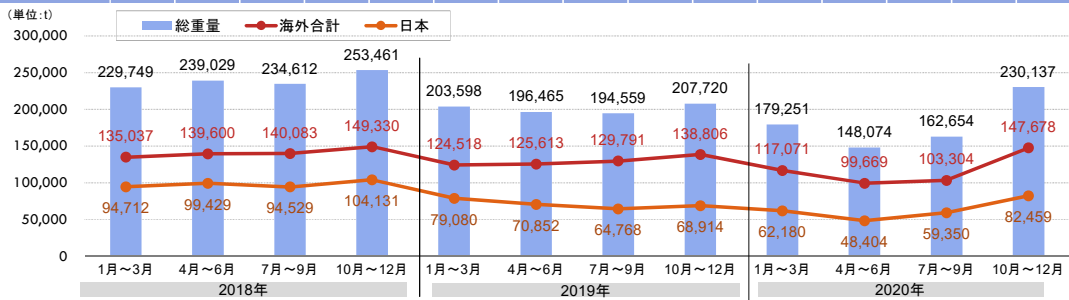
(補足2) 日本発 輸出航空貨物 重量動向



(補足3) 輸出貨物動向(航空)

(単位: t / チャージャブル)

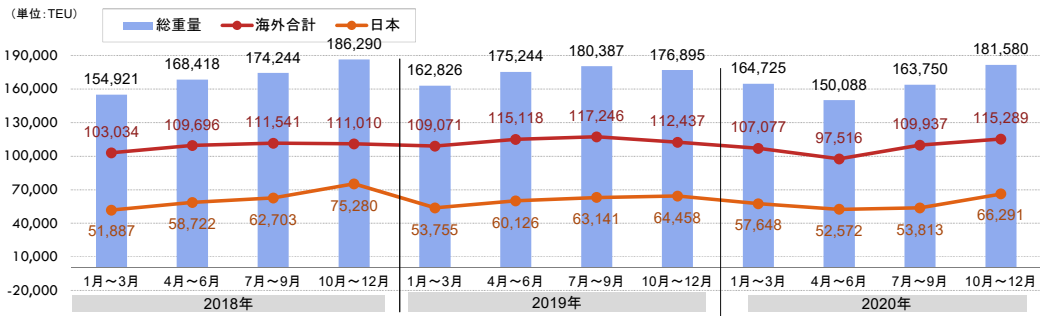
発地 地域名	2018年					2019年					2020年				
	1月~3月	4月~6月	7月~9月	10月~12月	年間計	1月~3月	4月~6月	7月~9月	10月~12月	年間計	1月~3月	4月~6月	7月~9月	10月~12月	年間計
日本(混載)	90,513	94,814	89,545	99,401	374,273	75,277	67,156	60,847	65,084	268,363	58,841	45,579	55,874	78,048	238,343
日本(海陸輸)	4,199	4,615	4,983	4,730	18,528	3,803	3,696	3,922	3,831	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



(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



(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か月換算ベース

変動要素	連結業績への影響 (12か月予想)	参考
燃油費単価変動による影響	<p>△ 15.6 億円 (費用増) (参考: △19.5億円/9か月) ※前期(2021年3月期12か月) + 26.0 億円(費用減)</p>	<p>1ℓあたりの単価(前期9か月平均)</p> <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	<p>売上高 + 265.5 億円 営業利益 + 12.8 億円 (参考: 9か月 売上高: +272.9億円、 営業利益+12.7億円) ※前期(2021年3月期12か月) 売上高 △ 61.4 億円 営業利益 △ 1.4 億円</p>	<p>9か月(4月~12月)平均為替レート※(前期9か月平均)</p> <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) <p>※「9か月平均為替レート」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。</p>
環境投資	<p>営業利益 △ 4.7 億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 日本 : △ 4.7億円
新本社移転費用	<p>営業利益 △ 15.0 億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 日本 : △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か月換算ベース

変動要素	連結業績への影響 (12か月予想)	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か月)	<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か月換算ベース

変動要素	連結業績への影響 (12か月予想)	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か月)	<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ヵ月換算ベース

変動要素	連結業績への影響 (12ヵ月予想)	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ヵ月) 営業利益 + 215.6 億円 (参考: + 146.0億円/9ヵ月)	<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。