



We Find the Way

2021年12月期 第2四半期決算説明会資料

2021年11月12日
日本通運 株式会社
経営企画部 IR推進室

I. 2021年12月期 第2四半期 業績(プロフォーマベース)

決算期変更について(プロフォーマベース)	P.3
A. 2021年12月期 実績	P.4-
B. 2021年12月期 7月~9月実績	P.6
C. 日本・海外別実績	P.7
D. セグメント別実績	P.8-
D. 参考:セグメント別実績比較	P.11
E. 売上高・営業利益増減内訳	P.12-
(参考資料) 個別日本発航空輸出事業の収益性推移	P.14

II. 2021年12月期 業績予想(プロフォーマベース)

A. 2021年12月期通期予想	P.16-
B. 日本・海外別予想	P.18
C. セグメント別予想	P.19
D. 売上高・営業利益増減内訳	P.20-
E. 2021年12月期 セグメント概況	P.22-

III. 経営計画の取り組み(進捗)

A. 日通グループ経営計画2023 KPI <コア事業の成長戦略>	P.31
B. 事業別売上高動向	P.32
B. 日本事業の強靱化戦略	P.33
C. 間接部門コスト削減 進捗状況(2021年9月末時点)	P.34-
C. RPAの推進について	P.36
C. ESG経営	P.37
D. ホールディングス体制への移行	P.38
E. 非連続な成長戦略	P.38
F. 持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立	P.38

IV. 株主還元

A. 資本政策	B. 各種実績推移	P.39
---------	-----------	------

I. 2021年12月期 第2四半期 業績 (プロフォーマベース)

I . 2021年12月期（プロフォーマベース）

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ヶ月換算ベース（*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ヶ月換算ベース

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												

■ 2021年12月期 1月～9月業績

*以下プロフォーマベースの対象期間は下記の通りです。

国内事業： 2020年 1～9月（9ヶ月）、2021年 1～9月（9ヶ月）
海外事業： 2020年 1～9月（9ヶ月）、2021年 1～9月（9ヶ月）

I. 2021年12月期 第2四半期（プロフォーマベース）

A 2021年12月期 1月～9月実績

概要（連結）

（単位：億円、％）

項目	今期実績 (2021年1月～9月)	前年実績 (2020年1月～9月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
売上高	16,781	14,797	1,984	13.4
営業利益	646	372	274	73.7
営業利益率	3.9	2.5	—	—
経常利益	680	330	349	105.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	427	241	185	77.0
海外売上高	4,583	3,054	1,529	50.1

* 2021年1月～3月の海外セグメント当期純利益は、決算期変更に伴い利益剰余金として68億円、取り込んでおります。

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期 第2四半期（プロフォーマベース）

A 2021年12月期 4月～9月実績

概要（連結）

（単位：億円、％）

項目	今期実績 (2021年 4月～9月)	前年実績 (2020年 4月～9月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	2021年4月～9月 予想 (前回発表)	増減額 (増減率)
売上高	11,042	9,725	1,317	13.5	10,900	142 (1.3)
営業利益	363	224	138	61.8	360	3 (0.8)
営業利益率	3.3	2.3	—	—	3.3	— (—)
経常利益	406	255	150	59.0	380	26 (7.0)
親会社株主に帰属する 当期純利益	306	224	81	36.2	250	56 (22.5)
海外売上高	3,165	2,089	1,076	51.5	2,896	269 (9.3)

（億円未満切捨て）

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

2021年12月期 第2四半期決算説明会資料

5

2021年12月期 第2四半期累計の連結業績は、資料に記載のとおりとなりました。

第2四半期に入り、海外および国際物流事業は引き続き堅調でしたが、緊急事態宣言継続の影響などから、国内物流は回復が進まない状況で推移しました。一方、当社の連結業績は、昨年の感染症影響の反動から、対前年で増収、営業利益以下の各利益は増益となりました。

次に、8月13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が、東アジアブロックの中国で、海運扱いにおいて、高額不良債権が発生し、12億円の引当金を計上したことなどが、営業利益以下の各利益を押し下げる結果となりました。

海外につきましては、米州は、自動車関連等の取扱い増加に加えて、昨年より取組みを進めたコスト削減施策が増益に寄与しました。欧州は、自動車、電子部品関連等が堅調で、イタリア発のアパレル関連の航空チャーター扱いもあり、両エリアは増収増益となりました。

また、南アジアについても、自動車関連等の航空輸出が引き続き堅調に推移し、海上輸送も取扱いが増加したこと等により増収増益となりました。一方、東アジアについては、航空輸出の取扱いは増加しましたが、半導体不足による自動車関連の減産から、自動車運送扱いが低調となったことに加えて、先ほど申し上げた不良債権発生に伴う引当金計上により増収減益となりました。

日本につきましては、航空、海運フォワーディング事業、Eコマース関連は、堅調に推移しましたが、緊急事態宣言や、山陽地域で発生した大雨による鉄道の不通、半導体不足による自動車産業などの工場稼働停止の影響などから、国内物流については低調で、増収減益となりました。

以上のように、海外事業および当社のグローバルネットワークを活かした国際物流事業が業績を牽引したことについては、これまでの経営戦略が功を奏していると捉えておりますが、国内物流については、一部の産業を除き、荷動きがコロナ前の水準に達していないこと等により、低調に推移しました。

緊急事態宣言が解除され、今後の回復を期待する一方、サプライチェーンの変化への対応と、成長分野の取込みが不可欠であり、日本を含む、グローバルに展開する「コア事業の成長戦略」を推進したいと考えています。

また、不良債権の発生が今期の業績を押し下げる結果となったことを真摯に受け止め、再度、債権管理の強化を図って参ります。更に、今回の不良債権発生との直接的な関係はありませんが、中国当局の統制強化と、その影響には、より注視する必要があると考えています。

感染症防疫対策による航空貨物の停滞にも見られるように、特に中国においては、規制、統制強化のスピードが非常に速いため、常に不測の事態に備えることが重要であると考えています。

従いまして、中国を含めたグローバルでのカントリーリスクも念頭におきながら、ホールディングス体制移行の目的の一つである「グローバルガバナンス体制」の強化を図り、リスク管理のレベルとスピードを上げていくことが肝要と考えています。

I. 2021年12月期 第2四半期（プロフォーマベース）

B 2021年12月期 7月～9月実績

概要（連結）

（単位：億円、％）

項目	今期実績 (2021年7月～9月)	前年実績 (2020年7月～9月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
売上高	5,591	4,965	626	12.6
営業利益	161	154	7	4.8
営業利益率	2.9	3.1	—	—
経常利益	171	169	2	1.2
親会社株主に帰属する 当期純利益	154	125	29	23.3
海外売上高	1,686	1,073	613	57.1

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期 第2四半期（プロフォーマベース）

（単位：億円、％）

C 日本・海外別実績（調整額含まず）

セグメント	項目	今期実績 (2021年1月～9月)	前年実績 (2020年1月～9月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本計	売上高	13,548	12,749	798	6.3
	セグメント利益	502	369	133	36.1
海外計	売上高	4,583	3,054	1,529	50.1
	セグメント利益	245	118	126	106.1

（億円未満切捨て）

海外売上高比率	27.3%
---------	-------

I. 2021年12月期 第2四半期（プロフォーマベース）

（単位：億円、％）

D セグメント別実績（1月～9月）

セグメント	項目	今期実績 (2021年1月～9月)	前年実績 (2020年1月～9月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本	売上高	9,805	8,561	1,244	14.5
	セグメント利益	372	242	129	53.4
米州	売上高	783	560	222	39.8
	セグメント利益	46	△0	47	—
欧州	売上高	1,118	822	296	36.0
	セグメント利益	44	14	30	201.7
東アジア	売上高	1,471	884	586	66.3
	セグメント利益	56	45	11	24.9
南アジア・ オセアニア	売上高	1,209	786	423	53.8
	セグメント利益	96	59	37	62.4
警備輸送	売上高	516	522	△5	△1.1
	セグメント利益	△1	△4	3	—
重量品建設	売上高	333	359	△26	△7.2
	セグメント利益	40	39	1	2.7
物流 サポート	売上高	2,891	3,306	△414	△12.5
	セグメント利益	92	92	△0	△0.4

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期 第2四半期（プロフォーマベース）

（単位：億円、％）

D セグメント別実績（4月～9月）

セグメント	項目	今期実績 (2021年4月～ 9月)	前年実績 (2020年4月～ 9月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	2021年4月～9月 予想 (前回発表)	増減額
日本	売上高	6,506	5,610	895	16.0	6,411	95
	セグメント利益	205	138	67	48.6	221	△15
米州	売上高	552	354	197	55.7	557	△4
	セグメント利益	34	△0	35	—	32	2
欧州	売上高	793	547	245	44.8	696	97
	セグメント利益	32	12	19	160.6	28	4
東アジア	売上高	1,004	618	385	62.3	895	109
	セグメント利益	22	39	△17	△42.6	30	△7
南アジア・ オセアニア	売上高	815	567	247	43.6	748	67
	セグメント利益	59	52	7	14.3	56	3
警備輸送	売上高	342	343	△0	△0.2	343	△0
	セグメント利益	1	△9	10	—	6	△4
重量品建設	売上高	238	250	△12	△4.9	254	△15
	セグメント利益	30	28	2	9.1	28	2
物流 サポート	売上高	1,628	2,076	△447	△21.6	1,650	△21
	セグメント利益	40	53	△13	△25.2	36	4

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期 第2四半期（プロフォーマベース）

（単位：億円、％）

D セグメント別実績（7月～9月）

セグメント	項目	今期実績 (2021年7月～9月)	前年実績 (2020年7月～9月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本	売上高	3,240	2,877	362	12.6
	セグメント利益	89	114	△24	△21.7
米州	売上高	285	187	98	52.3
	セグメント利益	14	△0	15	—
欧州	売上高	425	300	125	41.7
	セグメント利益	15	10	5	50.1
東アジア	売上高	544	291	253	86.7
	セグメント利益	5	16	△11	△67.5
南アジア・ オセアニア	売上高	431	294	136	46.4
	セグメント利益	30	27	2	9.7
警備輸送	売上高	171	173	△2	△1.4
	セグメント利益	0	△0	1	—
重量品建設	売上高	114	119	△4	△3.7
	セグメント利益	14	12	1	15.2
物流 サポート	売上高	830	1,058	△227	△21.5
	セグメント利益	22	26	△3	△13.4

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期 第2四半期（プロフォーマベース）
 ※参考資料(四半期推移)

(単位:億円、%)

D 参考:セグメント別実績比較(2021年4月～6月VS2021年7月～9月)

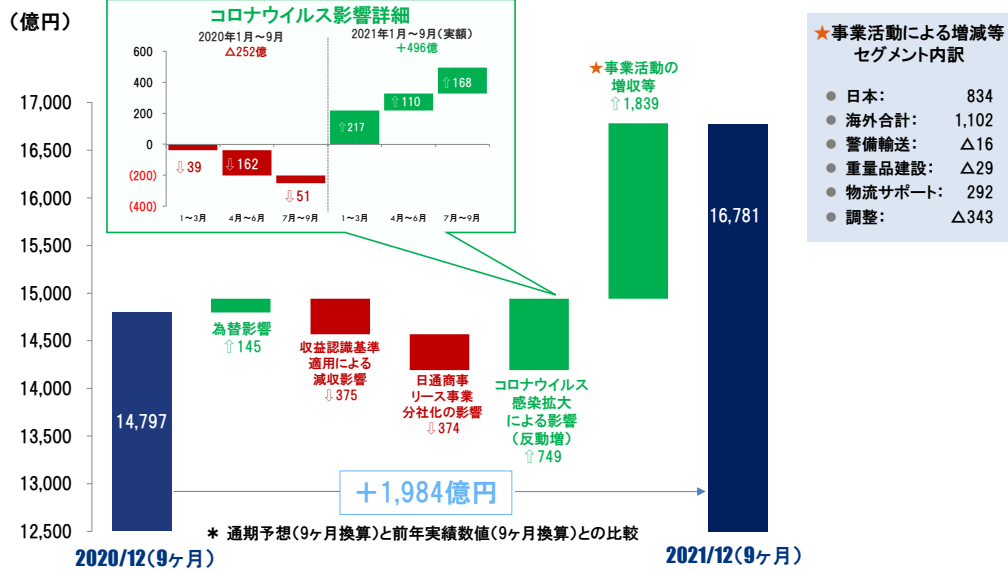
セグメント	項目	今期実績 (2021年7月～9月)	今期実績 (2021年4月～6月)	増減額 (前期比)	増減率 (前期比)
日本	売上高	3,240	3,266	△26	△0.8
	セグメント利益	89	115	△25	△22.4
米州	売上高	285	267	17	6.7
	セグメント利益	14	19	△4	△23.1
欧州	売上高	425	367	57	15.7
	セグメント利益	15	17	△1	△11.2
東アジア	売上高	544	459	84	18.5
	セグメント利益	5	17	△12	△68.7
南アジア・ オセアニア	売上高	431	383	47	12.3
	セグメント利益	30	29	0	2.5
警備輸送	売上高	171	171	0	0.2
	セグメント利益	0	0	△0	△25.4
重量品建設	売上高	114	123	△8	△7.2
	セグメント利益	14	16	△1	△9.4
物流 サポート	売上高	830	797	33	4.2
	セグメント利益	22	17	4	28.2

(億円未満切捨て)

I. 2021年12月期 第2四半期 (プロフォーマベース)

E 売上高・営業利益増減内訳 *期間を1月～9月として国内・海外計の9ヶ月前同比較

1. 売上高

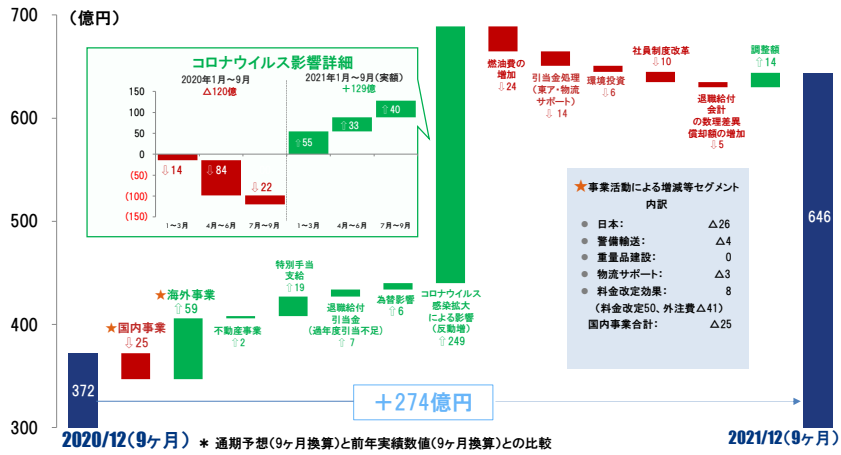


I. 2021年12月期 第2四半期 (プロフォーマベース)



E 売上高・営業利益増減内訳 *期間を1月～9月として国内・海外計の9ヶ月間同比較

2. 営業利益



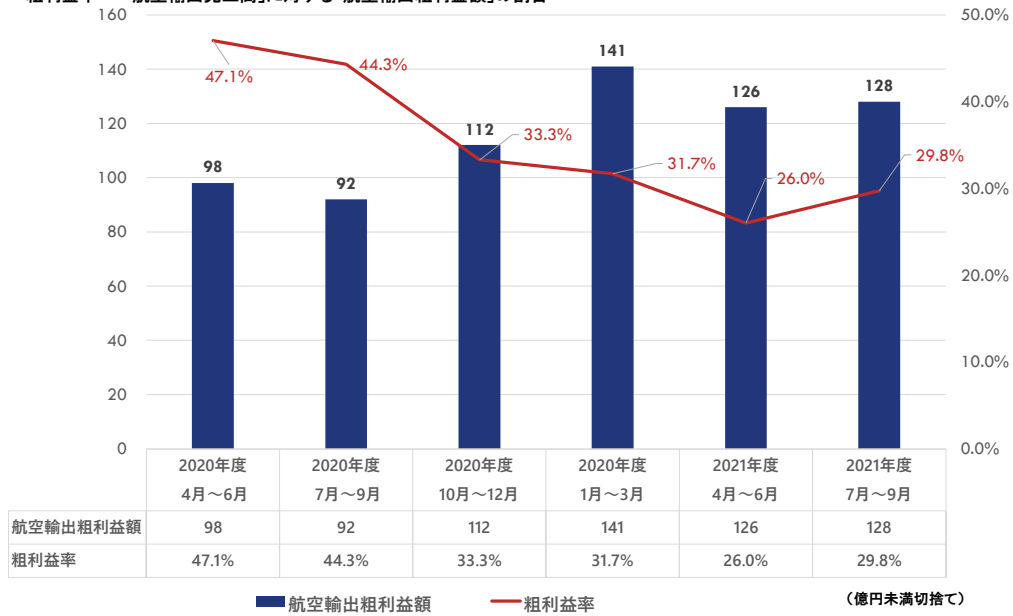
Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年12月期 第2四半期決算説明会資料

(参考資料) 個別日本発航空輸出事業の粗利と粗利率推移 (四半期単位)

※航空輸出粗利益額：「航空輸出売上高」から「航空利用費」を除いた額
 粗利率：「航空輸出売上高」に対する「航空輸出粗利益額」の割合

(単位: 億円、%)



II. 2021年12月期 業績予想 (プロフォーマベース)

II 2021年12月期 業績予想 プロフォーマベース

(単位:億円、%)

A 2021年12月期通期予想(期間:2021年1月~12月)

項目	今期予想 (11/12発表)	2020/12期 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	前回予想 (8/13発表)	増減額 (増減率)
売上高	22,538	20,522	2,016	9.8	22,238	300 (1.3)
営業利益	853	729	123	17.0	843	10 (1.2)
営業利益率	3.8	3.6	—	—	3.8	—
経常利益	863	692	171	24.8	853	10 (1.2)
親会社株主に帰属する 当期純利益	571	503	67	13.4	511	60 (11.7)
海外売上高	6,229	4,537	1,692	37.3	5,672	557

項目	2021/12 1月~6月実績	2021/12 7月~12月予想
売上高	11,189	11,349
営業利益 (営業利益率)	484 (4.3)	368 (3.2)

* 通期予想(12ヶ月換算)と前年実績数値(12ヶ月換算)との比較

* 2021年1月~3月の海外セグメント当期純利益は、決算期変更に伴い利益剰余金として68億円、取り込んでおります。

(億円未満切捨て)

II 2021年12月期 業績予想 プロフォーマベース

A 2021年12月期通期予想(期間:2021年4月~12月)

項目	今期予想 2021年4月~12月 (11/12発表)	2020年 4月~12月 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	前回予想 (8/13発表)	差額
売上高	16,800	15,450	1,349	8.7	16,500	300
営業利益	570	581	△11	△2.0	560	10
営業利益率	3.4	3.8	—	—	3.4	—
経常利益	590	617	△27	△4.5	580	10
親会社株主に帰属する 当期純利益	450	486	△36	△7.5	390	60
海外売上高	4,812	3,572	1,239	34.7	4,255	557

(億円未満切捨て)

現時点での状況、見通しを総合的に勘案し、8月13日の通期予想と比較して、売上高を300億円、営業利益および経常利益を10億円、当期純利益を60億円、それぞれ上方修正しています。

感染症については、再拡大する懸念もあり、今後の見通しは依然不透明な状況ですが、現段階では緊急事態宣言の解除により、国内物流については、徐々に回復していくものと一旦想定しています。

また、フォワーディング事業について、海運は、来年前半までスペース不足が継続するとともに、航空についても、年末に向けた輸送需要の高まりや、海上輸送からの切替え需要が見込まれることから、少なくとも来年の旧正月頃まで、堅調に推移すると見えています。

足元では、10月に入り、航空、海運フォワーディングの取扱い数量が予想より伸長しており、これが、今回の上方修正の主たる要因となります。航空および船舶利用費は高い水準で推移しておりますが、引き続き、重量等の、単位あたりの利益を確実に維持することが重要と考えています。なお、当期純利益の増益幅が大きくなるのは、保有株式の売却益の増加等によるものです。

経営計画の取組みについては、各ページで詳細をお示してしていますが、

「コア事業の成長戦略」については、グローバルな営業体制が整ってきており、売上を拡大する手段として、「アカウントマネジメント」を実践してまいります。

「お客様の考える価値」を見極め、ニーズに合った商品やサービスを提供する「マーケットイン」の発想から、営業を展開することにより、顧客(産業)軸アプローチを推進します。これは同時に、事業軸とエリア軸アプローチに直結し、「産業軸・事業軸・エリア軸」の3軸アプローチをもって、コア事業の成長にドライブをかけてまいります。

次に「日本事業の強靱化戦略」については、間接部門コストや、外注費削減等に成果が出ていますが、倉庫オペレーションの生産性向上等、改善すべき領域は多いと考えております。同時に、日本においても「コア事業の成長戦略」の推進により、医薬品や、半導体産業など、今後の拡大が見込まれる分野に産業ターゲットは拡大し、新たなビジネスモデルに対応した事業設計を進める必要があると捉えております。

II 2021年12月期 業績予想 プロフォーマベース



(単位: 億円、%)

B 日本・海外別予想 (調整額含まず)

セグメント	項目	今期実績 (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)
日本計	売上高	18,021	17,393	627	3.6
	セグメント利益	678	632	45	7.2
海外計	売上高	6,229	4,537	1,692	37.3
	セグメント利益	319	222	97	43.9

(億円未満切捨て)

海外売上高比率

27.6%

II 2021年12月期 業績予想 プロフォーマベース

(単位: 億円、%)

C セグメント別予想

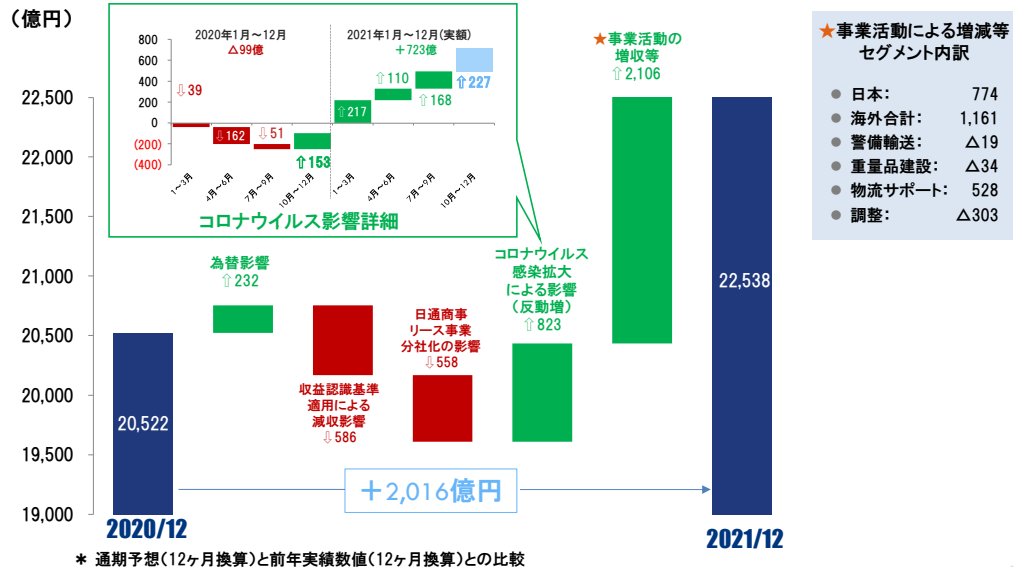
セグメント	項目	上期実績 (1月~6月)	下期予想(7月~12月)			通期予想(1月~12月)				
			2021/12 今回予想	2020/12 前年実績	増減額	2021/12 今回予想	2020/12 前年実績	増減額	2021/12 前回予想	増減額
日本	売上高	6,565	6,453	6,095	358	13,019	11,779	1,240	13,003	16
	セグメント利益	282	231	329	△98	513	457	56	542	△29
米州	売上高	497	598	408	190	1,096	781	315	1,073	23
	セグメント利益	32	35	5	30	67	4	62	54	13
欧州	売上高	693	766	649	117	1,459	1,171	288	1,370	89
	セグメント利益	29	26	29	△2	56	34	22	56	0
東アジア	売上高	926	1,122	843	278	2,048	1,436	611	1,769	279
	セグメント利益	50	21	56	△34	72	84	△12	76	△4
南アジア・ オセアニア	売上高	778	846	655	190	1,624	1,147	477	1,458	166
	セグメント利益	66	56	66	△10	122	98	24	110	12
警備輸送	売上高	345	343	348	△4	689	697	△7	689	0
	セグメント利益	△2	3	2	0	0	△1	2	4	△4
重量品 建設	売上高	219	226	231	△5	445	472	△27	465	△20
	セグメント利益	25	26	26	△0	52	53	△0	52	0
物流 サポート	売上高	2,060	1,806	2,197	△390	3,867	4,444	△577	3,825	42
	セグメント利益	69	41	56	△15	110	123	△12	110	0

(億円未満切捨て)

II 2021年12月期 業績予想 プロフォーマベース

D 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ヶ月前同比較

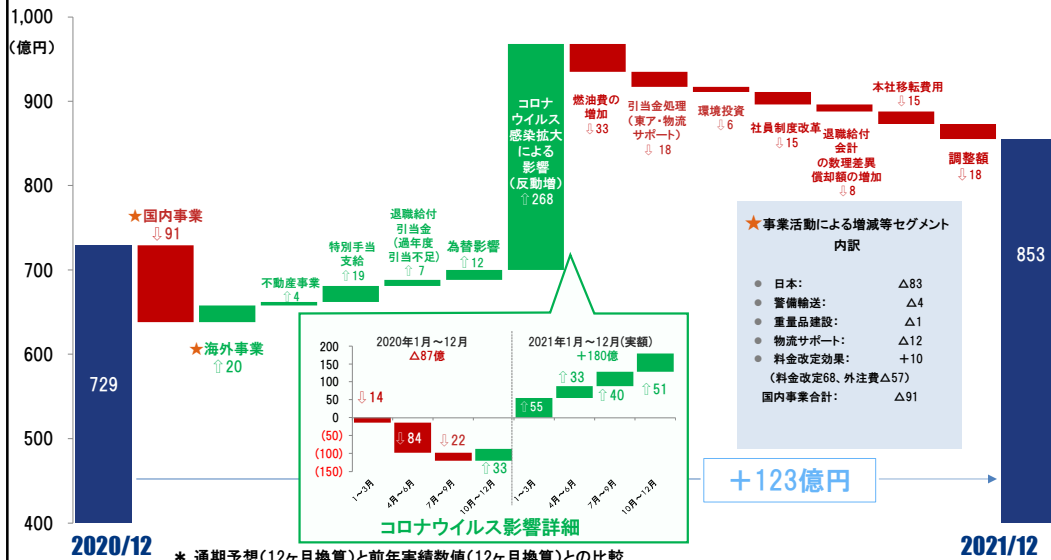
① 売上高



II 2021年12月期 業績予想 プロフォーマベース

D 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ヶ月前同比較

② 営業利益



* 通期予想(12ヶ月換算)と前年実績数値(12ヶ月換算)との比較

II-E 2021年12月期 セグメント概況

1. 日本セグメント

(単位: 億円、%)

① 単四半期 実績	項目	2021/12期	前年同期対比			2021年7月～9月概況			
		7月～9月 実績	2020/12期	増減額	増減率	2021年7月～9月概況			
	売上高	3,240	2,877	362	12.6	鉄道・自動車事業は、緊急事態宣言延長の影響から荷動きは低調に推移した。鉄道事業では、8月の集中豪雨と、9月の自動車産業の減産による影響を受け大幅な減収となった。自動車事業では、農産品の収量が例年に比べ減少、飲料も低調な推移となった。一方、航空輸出事業は、自動車関連、電機・電子、半導体関連を中心に貨物需要は前向を上回るペースで推移した。航空・海運輸出共に需給は逼迫し、高水準な運賃単価が継続。売上高は大幅に伸長し利益を確保したが、国内物流の回復は鈍くまた燃油費高騰の影響を受け減益となった。			
	営業利益	89	114	△24	△21.7				
	営業利益率	2.8	4.0	—	—				

② 単四半期 実績・予想	項目	2021/12期 実績・見通し							特殊要因
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期	
	売上高	3,299	3,266	6,565	3,240	3,213	6,453	13,019	・燃油費単価の影響:【営業利益】△20(9ヶ月)、△28(年間) ・社員制度改革に伴う費用増:【営業利益】△9(9ヶ月)、△14(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響: 【売上高】+421(9ヶ月)、+466(年間) 【営業利益】+165(9ヶ月)、+176(年間) ・退職給付引当金:【営業利益】+7(4月～6月、年間) ・特別手当支給の影響:【営業利益】+15(4月～6月、年間) ・環境投資:【営業利益】△6(9ヶ月)、△6(年間) ・不動産事業:【営業利益】+2(9ヶ月)、+4(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】△11(9ヶ月)、△0(年間) ・退職給付数差異影響:【営業利益】△4(9ヶ月)、△6(年間)
	営業利益	166	115	282	89	141	231	513	
	営業利益率	5.1	3.5	4.3	2.8	4.4	3.6	3.9	
	項目	2020/12期 実績							
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期	
	売上高	2,950	2,733	5,683	2,877	3,217	6,095	11,779	
	営業利益	104	23	128	114	214	329	457	
	営業利益率	3.5	0.9	2.3	4.0	6.7	5.4	3.9	
	項目	前年同期対比(上段:増減額 / 下段:増減率)							
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期	
	売上高	348	532	881	362	△4	358	1,240	
		11.8	19.5	15.5	12.6	△0.1	5.9	10.5	
	営業利益	62	92	154	△24	△73	△98	56	
		59.7	390.0	120.5	△21.7	△34.1	△29.8	12.3	

③ 業績予想 推移	項目	通期業績予想比較			2021年10月～12月見通し			
		今回予想	前回予想	増減額	2021年10月～12月見通し			
	売上高	13,019	13,003	16	高水準の運賃単価が継続、海運事業の正常化には時間を要する見込み。航空輸出事業は、クリスマス商戦の旺盛な需要が継続する見通し。鉄道、自動車といった国内物流は、緊急事態宣言の解除後も前年の扱いを割り込み、低調に推移する見通し。売上高は前年並み、営業利益は燃油価格高騰の影響と昨年のスポット業務反動減の影響により減益を見通す。			
	営業利益	513	542	△29				
	営業利益率	3.9	4.2	—				

II-E 2021年12月期 セグメント概況

2. 米州セグメント

(単位: 億円、%)

1	項目	2021/12期		前年同期対比		2021年7月～9月概況			
		7月～9月実績	2020/12期	増減額	増減率	航空事業は輸出入ともに自動車関連が伸長、海運事業も取扱いが増加した。米西海岸の港湾混雑により米州各地への転送需要が増加し売上高は増収となった。倉庫配送では、前四半期から開始した衣料関連業務に加え、昨年買収したMDL社の取扱いが寄与した。前四半期に好調であった生鮮食品の取扱いは落ち着いたものの、売上高は増収、営業利益は増益となった。			
単四半期実績	売上高	285	187	98	52.3				
	営業利益	14	△0	15	—				
	営業利益率	5.2	△0.1	—	—				

2	項目	2021/12期実績・見通し							特殊要因
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期予想	通期予想	
単四半期実績・予想	売上高	230	267	497	285	313	598	1,096	・為替影響(円安): 【売上高】+4(9ヶ月)、+18(年間) 【営業利益】+0(9ヶ月)、+0(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響: 【売上高】+48(9ヶ月)、+62(年間) 【営業利益】+19(9ヶ月)、+24(年間) ・特別手当支給:[営業利益]+0(4月～6月、年間)
	営業利益	12	19	32	14	20	35	67	
	営業利益率	5.4	7.3	6.4	5.2	6.6	5.9	6.2	
	2020/12期実績								
	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	
	前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)								
	売上高	25	99	124	98	92	190	315	
	営業利益	12.2	59.5	33.4	52.3	41.8	46.7	40.3	
	営業利益	—	—	—	—	273.3	566.8	—	

3	項目	通期業績予想比較			2021年10月～12月見通し	
		今回予想	前回予想	増減額	クリスマス商戦で取扱い数量は増加の見通し。航空・海上輸出の運賃単価は、高止まりが継続、第2四半期より開始した衣料関連倉庫配送業務の増収効果により、対前年増収・増益を見通す。	
業績予想推移	売上高	1,096	1,073	23		
	営業利益	67	54	13		
	営業利益率	6.2	5.1	—		

II-E 2021年12月期 セグメント概況

3. 欧州セグメント

(単位: 億円、%)

1	項目	2021/12期	前年同期対比			2021年7月～9月概況			
		7月～9月実績	2020/12期	増減額	増減率	航空事業は自動車関連や電子部品関連等の輸出が堅調に推移、前四半期に続きイタリア発、米国向けファッション関連の取扱いも寄与し、前年から大きく増収となった。昨年からの取り組みを進めたコスト削減施策の効果もあり、営業利益は増益となった。			
単四半期実績	売上高	425	300	125	41.7				
	営業利益	15	10	5	50.1				
	営業利益率	3.5	3.4	—	—				

2	項目	2021/12期実績・見通し							特殊要因
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期予想	通期予想	
単四半期実績・予想	売上高	325	367	693	425	340	766	1,459	・為替影響(円安): 【売上高】+58(9ヶ月)、+75(年間) 【営業利益】+1(9ヶ月)、+2(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響: 【売上高】+131(9ヶ月)、+150(年間) 【営業利益】+41(9ヶ月)、+46(年間) ・特別手当支給:【営業利益】+0(4月～6月、年間)
	営業利益	12	17	29	15	11	26	56	
	営業利益率	4.0	4.6	4.3	3.5	3.5	3.5	3.9	
2020/12期実績									
売上高	274	247	522	300	348	649	1,171		
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		
前年同期対比(上段:増減額 / 下段:増減率)									
売上高	50	119	170	125	△8	117	288		
営業利益	18.6	48.4	32.7	41.7	△2.3	18.0	24.6		
営業利益率	10	14	25	5	△7	△2	22		
	397.0	652.7	516.1	50.1	△37.8	△7.5	67.0		

3	項目	通期業績予想比較			2021年10月～12月見通し			
		今回予想	前回予想	増減額	航空事業は、自動車関連・ファッション関連が堅調に推移、売上高は前年並みを見通す。昨年のスポット輸入業務反動減の影響により営業利益は減益を見通す。			
業績予想推移	売上高	1,459	1,370	89				
	営業利益	56	56	0				
	営業利益率	3.9	4.1	—				

II-E 2021年12月期 セグメント概況

4. 東アジアセグメント

(単位: 億円、%)

1	項目	2021/12期	前年同期対比			2021年7月～9月概況			
		7月～9月実績	2020/12期	増減額	増減率	航空事業は、自動車・医療・電子部品関連の荷動きが堅調に推移、海運事業は、海上コンテナ不足による運賃上昇により、航空・海運事業共に売上高は対前年で大幅に増収となった。営業利益では、利用費高騰の影響により費用増となったことに加え、中国での海運扱いにおいて不良債権発生に伴う引当金処理を行ったことから減益となった。			
単四半期実績	売上高	544	291	253	86.7				
	営業利益	5	16	△11	△67.5				
	営業利益率	1.0	5.8	—	—				

2	項目	2021/12期実績・見通し							特殊要因
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期予想	通期予想	
単四半期実績・予想	売上高	466	459	926	544	577	1,122	2,048	・為替影響(円安): 【売上高】+59(9ヶ月)、+103(年間) 【営業利益】+3(9ヶ月)、+6(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響: 【売上高】+18(9ヶ月)、+32(年間) 【営業利益】△8(9ヶ月)、△7(年間) ・特別手当支給:【営業利益】+0(4月～6月、年間) ・引当金処理:【営業利益】△12(9ヶ月)、△12(年間)
	営業利益	33	17	50	5	16	21	72	
	営業利益率	7.1	3.8	5.5	1.0	2.8	1.9	3.5	
2020/12期実績									
売上高	265	327	592	291	552	843	1,436		
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		
前年同期対比(上段:増減額 / 下段:増減率)									
売上高	200	132	333	253	25	278	611		
	75.6	40.6	56.3	86.7	4.5	33.0	42.6		
営業利益	28	△5	22	△11	△23	△34	△12		
	560.8	△24.5	80.0	△67.5	△59.3	△61.8	△14.4		

3	項目	通期業績予想比較			2021年10月～12月見通し			
		今回予想	前回予想	増減額	海運事業の取扱数量は堅調に推移するものの、前期クリスマス商戦の航空輸出入動減の影響が見込まれ、また昨年のコスト削減施策が一巡することもあり、対前年増収・減益を見通す。			
業績予想推移	売上高	2,048	1,769	279				
	営業利益	72	76	△4				
		3.5	4.3	—				

II-E 2021年12月期 セグメント概況

5. 南アジア・オセアニアセグメント

(単位: 億円、%)

1	項目	2021/12期 7月~9月 実績		前年同期対比		2021年7月~9月概況	
		2020/12期	増減額	増減率	航空・海運共に堅調に推移し、売上高は対前年で大幅に増収となった。マレーシア、フィリピンでは航空輸出事業の仕入単価が上昇。ベトナムでは、ホーチミンでのロックダウンに端を発し、域内サプライチェーンが混乱、自動車関連部材の緊急航空輸送が継続した。売上高は増収、営業利益は増益となった。		
単四半期 実績	売上高	431	294	136	46.4		
	営業利益	30	27	2	9.7		
	営業利益率	7.0	9.4	—	—		

2	項目	2021/12期実績・見通し							特殊要因
		1月~3月	4月~6月	上期	7月~9月	10月~12月	下期予想	通期予想	
単四半期 実績・予想	売上高	394	383	778	431	414	846	1,624	・為替影響(円安): 【売上高】+23(9ヶ月)、+34(年間) 【営業利益】+1(9ヶ月)、+2(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響: 【売上高】+82(9ヶ月)、+52(年間) 【営業利益】+19(9ヶ月)、+14(年間) ・特別手当支給:【営業利益】+0(4月~6月、年間)
	営業利益	36	29	66	30	26	56	122	
	営業利益率	9.4	7.7	8.5	7.0	6.3	6.7	7.6	
	2020/12期実績								
	売上高	218	273	492	294	360	655	1,147	
	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	
	前年同期対比(上段:増減額 / 下段:増減率)								
	売上高	175	110	286	136	53	190	477	
	営業利益	80.4	40.5	58.2	46.4	15.0	29.1	41.6	
	営業利益	29	4	34	2	△13	△10	24	
	営業利益	412.0	19.6	108.1	9.7	△33.5	△15.6	24.4	

3	項目	通期業績予想比較			2021年10月~12月見直し	
		今回予想	前回予想	増減額	クリスマス商戦に向け、航空・海運輸出需要共に堅調に推移する見通しだが、航空輸出事業の仕入単価上昇に対し販売単価は下落傾向で推移することが見込まれる。増収、減益を見通す。	
業績予想 推移	売上高	1,624	1,458	166		
	営業利益	122	110	12		
	営業利益	7.6	7.6	—		

II-E 2021年12月期 セグメント概況

6. 警備輸送セグメント

(単位: 億円、%)

1	項目	2021/12期	前年同期対比			2021年7月～9月概況			
		7月～9月実績	2020/12期	増減額	増減率	2021年7月～9月概況			
単四半期実績	売上高	171	173	△2	△1.4	昨年、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた集配金業務は前四半期に続き回復。ビジネスセンター業務の新規獲得や各種業務の料金改定を進めたものの、一部顧客で設定便減便による減収の影響が大きく、売上高は微減となった。営業利益では、前年度決算において減損処理を行ったことから増益となった。			
	営業利益	0	△0	1	—				
	営業利益率	0.3	△0.6	—	—				

2	項目	2021/12期実績・見通し							特殊要因
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期	
単四半期実績・予想	売上高	174	171	345	171	172	343	689	・燃油費単価の影響:【営業利益】△3(9ヶ月)、△4(年間) ・社員制度改革に伴う費用増:【営業利益】△0(9ヶ月)、△0(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響 【売上高】+10(9ヶ月)、+11(年間) 【営業利益】+6(9ヶ月)、+7(年間) ・特別手当支給の影響【営業利益】+2(4月～6月、年間) ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△1(9ヶ月)△1(年間)
	営業利益	△3	0	△2	0	2	3	0	
	営業利益率	△1.7	0.4	△0.7	0.3	1.6	1.0	0.1	
項目	2020/12期実績								
	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期		
売上高	179	169	348	173	174	348	697		
営業利益	4	△8	△3	△0	3	2	△1		
営業利益率	2.5	△4.9	△1.1	△0.6	1.9	0.7	△0.2		
項目	前年同期対比(上段:増減額 / 下段:増減率)								
	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期		
売上高	△5	1	△3	△2	△2	△4	△7		
	△2.8	1.1	△0.9	△1.4	△1.3	△1.4	△1.1		
営業利益	△7	9	1	1	△0	0	2		
	△169.0	—	—	—	△16.2	43.8	—		

3	項目	通期業績予想比較			2021年10月～12月見通し			
		今回予想	前回予想	増減額	2021年10月～12月見通し			
業績予想推移	売上高	689	689	0	新規業務の獲得、各種業務の料金改定を進めるも、昨年のCSD入替作業の反動減により売上高は微減、営業利益は前年並みを見通す。			
	営業利益	0	4	△4				
		0.1	0.7	—				

II-E 2021年12月期 セグメント概況

7. 重量品建設セグメント

(単位: 億円、%)

1	項目	2021/12期		前年同期対比		2021年7月～9月概況	
		7月～9月実績	2020/12期	増減額	増減率		
単四半期実績	売上高	114	119	△4	△3.7	風力発電は好調に推移したものの、昨年の大型案件の反動減からプラントメンテナンス、プラント建設等の取扱いは減少し、減収となった。営業利益については、追加工事の獲得もあり増益となった。	
	営業利益	14	12	1	15.2		
	営業利益率	12.7	10.7	—	—		

2	項目	2021/12期実績・見通し							特殊要因	
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期予想	通期予想		
単四半期実績・予想	売上高	95	123	219	114	111	226	445	・燃油費単価の影響:【営業利益】△0(9ヶ月)、△0(年間) ・社員制度改革に伴う費用増: 【営業利益】△0(9ヶ月)、△0(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響: 【売上高】+3(9ヶ月)、+7(年間) 【営業利益】+0(9ヶ月)、+1(年間) ・特別手当支給の影響:【営業利益】+0(4月～6月、年間) ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△0(9ヶ月)、△0(年間)	
	営業利益	9	16	25	14	12	26	52		
	営業利益率	10.2	13.1	11.8	12.7	11.0	11.9	11.8		
		2020/12期実績								
	項目	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期		
	売上高	109	131	240	119	112	231	472		
	営業利益	11	15	26	12	14	26	53		
	営業利益率	10.3	11.8	11.1	10.7	12.6	11.6	11.4		
		前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)								
	項目	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期		
	売上高	△13	△7	△21	△4	△1	△5	△27		
		△12.7	△6.0	△9.0	△3.7	△1.0	△2.4	△5.8		
	営業利益	△1	0	△0	1	△2	△0	△0		
		△13.4	4.1	△3.3	15.2	△14.0	△0.3	△1.8		

3	項目	通期業績予想比較			2021年10月～12月見直し	
		今回予想	前回予想	増減額		
業績予想推移	売上高	445	465	△20	風力発電の取扱いは、堅調に推移するものの、プラントメンテナンス・発電所工事は低調に推移することから、売上高、営業利益については前年並みを見通す。	
	営業利益	52	52	0		
	営業利益率	11.8	11.3	—		

II-E 2021年12月期 セグメント概況

8. 物流サポートセグメント

(単位: 億円、%)

1	項目	2021/12期		前年同期対比		2021年7月～9月概況	
		7月～9月実績	2020/12期	増減額	増減率		
単四半期実績	売上高	830	1,058	△227	△21.5	リース事業分社化・収益認識基準の変更により売上高は減収となった。LS事業部の取扱いは第1四半期に引き続き昨年の反動増、石油販売事業は単価上昇により売上高は前年を上回った。営業利益では、リース事業の分社化による影響に加え、トレーディング(貿易の仲介)業務において、損失の発生が見込まれることから引当金の計上を行い減益となった。	
	営業利益	22	26	△3	△13.4		
	営業利益率	2.7	2.5	—	—		

2	項目	2021/12期実績・見通し							特殊要因
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期	
単四半期実績・予想	売上高	1,263	797	2,060	830	975	1,806	3,867	<ul style="list-style-type: none"> ・社員制度改革に伴う費用増:【営業利益】△0(9ヶ月)、△0(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響:【売上高】+31(9ヶ月)、+39(年間)【営業利益】+3(9ヶ月)、+4(年間) ・特別手当支給の影響:【営業利益】+1(4月～6月、年間) ・収益認識基準の影響:【売上高】△363(9ヶ月)、△586(年間) ・日通商事リース事業分社化影響:【売上高】△374(9ヶ月)、△558(年間)【引当金処理:【営業利益】△2(9ヶ月)、△5(年間)
	営業利益	51	17	69	22	18	41	110	
	営業利益率	4.1	2.2	3.4	2.7	1.9	2.3	2.9	
2020/12期実績									
売上高	1,229	1,017	2,247	1,058	1,138	2,197	4,444		
営業利益	38	27	66	26	30	56	123		
営業利益率	3.1	2.7	2.9	2.5	2.7	2.6	2.8		
前年同期対比(上段:増減額/下段:増減率)									
売上高	33	△219	△186	△227	△162	△390	△577		
営業利益	2.7	△21.6	△8.3	△21.5	△14.3	△17.8	△13.0		
営業利益	13	△10	3	△3	△12	△15	△12		
	34.2	△36.3	4.7	△13.4	△39.4	△27.5	△10.2		

3	項目	通期業績予想比較			2021年10月～12月見通し	
		今回予想	前回予想	増減額		
業績予想推移	売上高	3,867	3,825	42	リース事業分社化、収益認識基準による減収影響により大幅な減収となる。石油部門の単価上昇に加え、LS事業部、物流機器・物流商品は、昨年の新型コロナウイルス感染拡大の反動増となるも、リース部門分社化の影響が大きく、営業利益では減益を見通す。	
	営業利益	110	110	0		
	営業利益率	2.9	2.9	—		

III. 経営計画の取り組み(進捗)

III. 経営計画の取り組み

A 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					海外				
	2021年 1月~9月実績	2020年 1月~9月実績	前同増減率	2021年 1月~12月 見直し	進捗率	2021年 1月~9月実績	2020年 1月~9月実績	前同増減率	2021年 1月~12月 見直し	進捗率
電機・電子産業の取組強化	817億円	670億円	22%	970億円	84%	1,214億円	817億円	49%	1,375億円	88%
自動車産業の取組強化	624億円	430億円	45%	740億円	84%	731億円	466億円	57%	850億円	86%
アパレル産業の取組強化	117億円	117億円	△1%	165億円	71%	530億円	372億円	42%	550億円	96%
医薬品産業の取組強化	117億円	108億円	9%	150億円	78%	165億円	90億円	84%	185億円	89%
半導体関連産業の取組強化	196億円	139億円	41%	215億円	91%	106億円	66億円	61%	110億円	96%

項目	2021年 1月~9月実績	2020年 1月~9月実績	前同増減率	2021年 1月~12月予想	進捗率	2022年3月期 経営計画 中間目標
海上フォワーディングの拡大*2	55万TEU	48万TEU	16%	86.0万TEU	64%	100万TEU
航空フォワーディングの拡大*2	70万t	49万t	44%	86.5万t	81%	120万t

項目 (売上高)	2021年 1月~9月実績	2020年 1月~9月実績	前同増減率	2021年 1月~12月予想	進捗率
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA*3)	483億円	291億円	66%	440億円	110%

*1. 国内実績、KPI数値は、日本通運個別のみ。 *2. 実績、増減率は四捨五入し記載
*3. GAMとは、GAM(Global Account Management) のこと。 GTAとは、GTA(Global Target Accounts) のこと。

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年12月期 第2四半期決算説明会資料

31

海運および航空フォワーディング数量はともに、前年から増加していますが、航空は2021年見通しを達成する一方、海運はコンテナ不足の影響から未達となる見込みです。

海運については、欧米の消費拡大に伴い、数量が大幅に増加する一方、港湾混雑と運航遅延から需給ギャップが拡大し、さらに、8月からのピークシーズを迎え、輸送需要は高まり、運賃は高騰していますが、一部の欧州系メガキャリアが、スポットレートの変更値上げは実施しないとの意思表示を行っていること等から、高値の大きな更新は無いと見えています。

一方、海上コンテナ不足が解消する兆しは見られず、米国西岸の労使協約更新等の不透明な要素から、早期に状況が改善される見込みは薄く、来年前半は、スペース逼迫が続くと見られています。

こうした状況下、当社は、リアルな情報から、スペース、リードタイム、およびコストを把握し、最適な輸送方法を顧客に提供することが、評価につながり、我々の商圏は拡大していくものと考えています。このため、米国、欧州等の港湾、大陸横断鉄道などの各チャネルにおける、沖待ち船数、滞貨状況等のリアルな情報を一元管理するとともに、当社の「グローバルNVOCセンター(GNC)」を中心にスペース確保に注力し、物流全体をコントロールする体制の強化を急務として進めてまいりました。

次に航空フォワーディングについては、直近の市場環境として、電機・電子、消費財を中心に、アジア発北米向け等の荷動きは堅調で、輸送需要は高い一方、スペース供給が追いついていない状況にあります。

中国の防疫強化による減便等もあり、IATAのレポートによると、9月の国際航空貨物スペース供給量は、2019年比マイナス11%程度と報告され、需給のアンマッチが続いています。また2022年においても、国際旅客便はコロナ前と比較して50%を超える減少が予測されており、ギャップ解消にはまだ時間を要するものと見られています。

こうした状況下、来年に向け、さらなる需要増加に加えて、海運からの切替え需要も見込まれ、航空フォワーディング事業は、少なくとも来年の旧正月頃まで堅調に推移すると見えています。

引き続き、お客様、航空会社と密に情報交換し、「サプライチェーンを止めないためのスペース確保」に注力してまいりますが、同時に需給変化に合わせたスペースコントロールがポイントになると考えております。産業別Forecastに対して、7割程度のスペースを確保し、残り3割は市場の変化に合わせて柔軟に対応することになります。この変化をカバーできるか否かは、情報のスピードと、キャリアとの関係性の構築にかかっており、この点に当社の優位性があると捉えています。

以上、フォワーディング事業の状況についてご説明しましたが、感染症発生に起因したスペース不足の影響もあり、経営計画の2021年度、中間数量目標に対しては、未達の見直しとなっています。

今年は、経営計画の中間年度にあたり、2023年度の最終目標の見直しを行うこととしており、フォワーディング数量についても、今後の見通しを十分に分析した上で判断し、改めて、ご報告したいと考えています。

III. 経営計画の取り組み

A 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					海外				
	2021年 1月~9月実績	2020年 1月~9月実績	前同増減率	2021年 1月~12月 見通し	進捗率	2021年 1月~9月実績	2020年 1月~9月実績	前同増減率	2021年 1月~12月 見通し	進捗率
電機・電子産業の取組強化	817億円	670億円	22%	970億円	84%	1,214億円	817億円	49%	1,375億円	88%
自動車産業の取組強化	624億円	430億円	45%	740億円	84%	731億円	466億円	57%	850億円	86%
アパレル産業の取組強化	117億円	117億円	△1%	165億円	71%	530億円	372億円	42%	550億円	96%
医薬品産業の取組強化	117億円	108億円	9%	150億円	78%	165億円	90億円	84%	185億円	89%
半導体関連産業の取組強化	196億円	139億円	41%	215億円	91%	106億円	66億円	61%	110億円	96%

項目	2021年 1月~9月実績	2020年 1月~9月実績	前同増減率	2021年 1月~12月予想	進捗率	2022年3月期 経営計画 中間目標
海上フォワーディングの拡大*2	55万TEU	48万TEU	16%	86.0万TEU	64%	100万TEU
航空フォワーディングの拡大*2	70万t	49万t	44%	86.5万t	81%	120万t

項目 (売上高)	2021年 1月~9月実績	2020年 1月~9月実績	前同増減率	2021年 1月~12月予想	進捗率
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA*3)	483億円	291億円	66%	440億円	110%

*1. 国内実績、KPI数値は、日本通運個別のみ。 *2. 実績、増減率は四捨五入し記載
*3. GAMとは、GAM(Global Account Management) のこと。 GTAとは、GTA(Global Target Accounts) のこと。

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年12月期 第2四半期決算説明会資料

32

次に、重点産業への取組みについてです。

経営計画において、重点的に取り組む5産業については、世界経済が回復する中、自動車や電機・電子産業等の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んだ結果、「国内・アパレル産業」を除き、前同を上回り、2021年見通しを達成する見込みです。なお、国内アパレル産業は、大手顧客の倉庫扱いが顧客施設運用に変更されたこと等が影響しましたが、衣料品の輸入増加や、新規DC業務を開始しており、キャッチアップを図りたいと考えています。さて、本日は、今後特に成長が期待される半導体、および医薬品産業への取組みについてご説明します。

はじめに半導体産業については、米国と中国の両陣営を中心に、「半導体」の世界地図が大きく変わり始めており、かかる状況下、当社の戦略の中心は、米国の半導体メーカーと台湾系ファウンドリーのグローバル展開、および中国の内製化の動向に対するものになると捉えています。

特に、米国の半導体メーカーが製造拠点を増強するほか、台湾系ファウンドリーが工場を設立する米国アリゾナ州において、当社は、3千坪規模の半導体専用倉庫を来年中に稼働する予定としており、ここでの成否は、当社のグローバルレベルでの半導体産業関連物流の拡大に向けた試金石となるものと考えています。

また、日本には140以上の半導体製造に関する工場がありますが、主要メーカーは物流子会社を持ち、従来は殆どが内製化されていました。一方、最近の動きとして、各メーカーは本業に注力すべく、物流子会社が売りに出される環境となっており、当社がメーカーから直接ロジスティクスを引き受ける最大の機会となっています。

当社の現在の取扱いは、半導体製造装置がメインですが、半導体の生産物流に徹底的にチャレンジし、半導体生産に関するロジスティクスを日本で追求してまいります。

来年9月には、日本を代表する半導体製造拠点である四日市において、1万5千坪規模の門前倉庫を稼働し、この拠点を中心に、「工場内物流」の取扱いに加え、サプライヤーに対する「生産物流ソリューション」の提供を目指しており、当社の国内複合事業は、産業構造の変化を取り込み、ターゲット産業を先端産業に拡大することになります。

今後の半導体製造拠点再編の中で、当社の半導体産業関連の売上も毎年40%以上の成長を見込んでいます。

III. 経営計画の取り組み

A 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					海外				
	2021年 1月~9月実績	2020年 1月~9月実績	前同増減率	2021年 1月~12月 見直し	進捗率	2021年 1月~9月実績	2020年 1月~9月実績	前同増減率	2021年 1月~12月 見直し	進捗率
電機・電子産業の取組強化	817億円	670億円	22%	970億円	84%	1,214億円	817億円	49%	1,375億円	88%
自動車産業の取組強化	624億円	430億円	45%	740億円	84%	731億円	466億円	57%	850億円	86%
アパレル産業の取組強化	117億円	117億円	△1%	165億円	71%	530億円	372億円	42%	550億円	96%
医薬品産業の取組強化	117億円	108億円	9%	150億円	78%	165億円	90億円	84%	185億円	89%
半導体関連産業の取組強化	196億円	139億円	41%	215億円	91%	106億円	66億円	61%	110億円	96%

項目	2021年 1月~9月実績	2020年 1月~9月実績	前同増減率	2021年 1月~12月予想	進捗率	2022年3月期 経営計画 中間目標
海上フォワーディングの拡大*2	55万TEU	48万TEU	16%	86.0万TEU	64%	100万TEU
航空フォワーディングの拡大*2	70万t	49万t	44%	86.5万t	81%	120万t

項目 (売上高)	2021年 1月~9月実績	2020年 1月~9月実績	前同増減率	2021年 1月~12月予想	進捗率
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA*3)	483億円	291億円	66%	440億円	110%

*1. 国内実績、KPI数値は、日本通運個別のみ。 *2. 実績、増減率は四捨五入し記載
*3. GAMとは、GAM(Global Account Management) のこと。 GTAとは、GTA(Global Target Accounts) のこと。

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年12月期 第2四半期決算説明会資料

33

次に医薬品産業については、今年2月、国内4拠点で医薬品専用倉庫が本格稼働しました。日系大手製薬メーカーの取扱いを開始し、来年初めにかけて、「外資製販メーカーの国内DC業務」や、「バイオ医薬品製造に関連する超低温蔵置業務」など、新規業務の稼働を予定しています。また、海外においてはGDP認証を取得した空港CFS拠点の展開を進め、当社のグローバルネットワークとフォワーディング商品を武器として、医薬品ビジネスは拡大してきております。さらに、日本と海外で構築した営業体制が繋がってきており、今後は、日系・非日系の製薬メーカーに対して、アカウントマネジメントの手法を用いて、加速度的な拡大を目指していくこととなります。

こうした中、GDPに関して、日本は未だガイドラインがあるのみですが、外資系の意識は既に高いものとなっています。かかる状況下、当社では、既に外資大手顧客との契約が決定し、さらに、その他の外資系メーカーから、入札への参加要請を受けています。また、入札に先立ち、シンガポール等の海外発フォワーディング業務についても引合いを受けており、当社は積極的にオファーし、GDPに準拠した顧客のグローバルサプライチェーンに貢献していきたいと考えています。また、当社が先行してGDPに準拠した高品質なロジスティクスサービスを提供することが、日本のメーカーにおける、医薬品物流の「ターニングポイント」となる可能性があるかと捉えています。

従いまして、今後の戦略シナリオとして、当社は、このターニングポイント・変化に対して、先行者としてのポジションを構築していくことになると考えており、当社の医薬品産業関連の売上の飛躍的な成長を期待しています。

以上、コア事業の成長戦略について2点ご説明しましたが、当社はグローバル市場を主戦場に、海外の売上を拡大する手法として「グローバルアカウントマネジメント」を実践してまいります。

この度、日系、非日系グローバル顧客から構成する主要10社を選定しており、「顧客の考える価値」を見極め、顧客ニーズに合った商品やサービスを提供する「マーケットイン」の発想をもった営業を展開するとともに、「実践する力」、即ち事業軸アプローチにより、コア事業の更なる成長を目指しています。既にアカウントマネジメントを担う多国籍な外国人採用を進めており、来年には、英語をベースとしたフォーメーションに置き換え、グローバル顧客を想定したマネジメント体制を構築してまいります。

Ⅲ.経営計画の取り組み(単体)

B 事業別売上高動向：2021年度12月期第2四半期(4月～9月)累計 (百万円、%)

	実績	増減額		増減率	
		対2020年度	対2019年度	対2020年度	対2019年度
鉄道事業	32,732	▲ 694	▲ 6,000	▲ 2.1	▲ 15.5
小口貨物事業	20,081	▲ 92	▲ 2,189	▲ 0.5	▲ 9.8
自動車事業	89,251	777	▲ 6,115	0.9	▲ 6.4
海運事業	64,890	22,068	16,048	51.5	32.9
港湾事業	33,990	4,083	▲ 1,085	13.7	▲ 3.1
航空事業	139,399	53,460	50,002	62.2	55.9
倉庫・保管庫事業	71,685	2,181	2,360	3.1	3.4
工場内事業	28,045	2,979	3,680	11.9	15.1
引越・移転事業	24,848	2,868	▲ 6,767	13.0	▲ 21.4
その他	101,262	▲ 1,986	▲ 6,035	▲ 1.9	▲ 5.6
合計	606,187	85,643	43,898	16.5	7.8

【国内物流】

・第1四半期では、コロナウイルス影響の反動増が見られたものの、第2四半期以降、回復は進まず力強さに欠ける状況で推移した。対2019年度では、国際物流と、倉庫・保管庫、工場内事業を除きコロナ前を下回る結果となった。

〈鉄道事業〉

・第1四半期までは、前年のコロナウイルス影響から回復基調で推移したが、第2四半期に入り、大雨災害に加え、半導体不足による自動車産業の減産影響等を受け、減収となった。

〈小口貨物事業〉

・第1四半期までは回復基調で推移。第2四半期以降、電機・食品関連等の取扱いが減少し減収となった。

〈自動車事業〉

・天候不順による農産物収穫減少の影響を受けたが、鉄鋼・飲料関連の扱いは伸長し増収となった。

〈倉庫・保管庫事業〉

・新規保管の取扱い開始等により保管数量は増加、増収となった。

〈工場内事業〉

・Eコマース関連の新規取扱いに加え、昨年、落ち込んでいた鉄鋼関連の生産活動回復により増収となった。

〈引越・移転事業〉

・一般引越、移転事業は低調に推移。海外引越は、扱い件数は減少したが海上運賃高騰を受けた販売単価の上昇により増収となった。

【国際物流】

輸出入ともに取扱いは増加。高水準の運賃単価が継続し増収となった。

第2四半期累計の当社個別の事業別売上高を示しています。輸出入の取扱いは大きく伸長していますが、国内物流に関しては回復は限定的であり、総じてコロナ前の水準には及んでいない状況です。

緊急事態宣言の長期化や半導体不足そして夏の水害などが主な要因ですが、10月以降荷動きは一定の回復を見せています。しかしながら今後の見通しとしては海外の感染状況等をはじめ不透明要素が多く、依然として予断をゆるさないものと考えています。

III. 経営計画の取り組み

B 日本事業の強靱化戦略

主な取組項目

I. 収益性の改善

- ◆ 日々のコストコントロールによる社有戦力の最大限活用と外注費率の削減を継続推進
 - ・ 2021年12月期第2四半期累計で、売上高が増加（対前年+16.5%）する中、外注費率は対前年▲3.2ポイント
 - ・ 日々の戦力活用のための車両マッチングの継続実施等により、社有車の稼働率向上（対前年+2.3ポイント）
 - ・ コストコントロールを維持継続し、取扱数量回復局面での利益増加を図る

II. 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
 - ・ 435拠点を対象にオペレーションのレベルアップを推進
 - ・ 倉庫オペレーションの生産性向上を推進する中核人材育成プログラム“Logistics boot camp”を実施
 - ・ オペレーションの省力化、自動化も引き続き推進
 - ・ 2021年10月に「ロジスティクス部」を新設
- ◆ 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継続
 - ・ 2021年9月末現在183業務29,731時間を生み出し、さらに作成プログラムの横展開により、加速度的に生み出し時間を拡大
 - ・ 2021年12月までにEラーニングにて666名を教育（予定）、推進者を増強

III. 陸海空融合の進化

- ◆ クロスモードセールスの推進
 - ・ 既存顧客への陸・海・空モードの深耕営業により取引を拡大し、トップライン伸長を推進

IV. ネットワーク商品の強化

- ◆ プロテクトBOXの拡販
 - ・ 2021年4月「プロテクトBOX」®としてリニューアル第2四半期累計実績10,073基（対前年+80.6%）
- ◆ 内航コンテナ、鉄道コンテナの拡販
 - ・ 脱炭素・BCP対応の長距離輸送商品「Sea & Rail北海道ルート」取扱数量対前年+11.3%
 - ・ 2021年8月より新サービスとして「Sea & Rail九州ルート」販売開始
- ◆ 引越事業の構造改革
 - ・ 引越コントロールセンターの設置（64課所）
 - ・ リモート見積（リモミ）のフル活用（対前年+481.5%）
 - ・ 下見に占める「リモミ」利用率 対前年+14.3ポイント
- ◆ アロー便事業の強化推進
 - ・ オペレーションの適正化、効率化を推進、稼働率向上、外注費削減等を実現し、収益性を改善
- ◆ 新サービス「ワンストップ・ナビ」
 - ・ 当社の多様な輸送手段を「CO₂排出量」、「リードタイム」、「運賃」など様々な切り口から横断的に比較できるサービス（発地・着地から検索できるアプリ）
 - ・ CO₂排出量算出方法の妥当性について、物流業界で初めて国際認証企業SGSジャパン(株)による認証を受ける

日本事業強靱化に向けて強かに推進していく

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

2021年12月期 第2四半期決算説明会資料

35

日本事業の強靱化戦略としては様々な取組を進めています。

ここにはその主なものを記載しています。

まず「収益性の改善」についてですが、昨年度から継続して取り組んでいる外注費の削減については第2四半期累計において、売上高合計が+16.5%増加する中、外注費率は対前年▲3.2ポイント下がっています。日々の戦力活用のため車両マッチングなどの取組を強化した結果、社有車の稼働率も+2.3ポイント向上した。当社においては約14千台の社有車と国内支店作業会社の約6千台の合計約2万台を有していますが、例えば2.3ポイントの向上とは、大まかにいえば日々およそ460台の車両の稼働が増えるということであり、外注費の削減につながっている。今後もこういったコストコントロールを強かに推進し、特にこれからの荷動きの回復局面にあたりたいと考えています。

「生産性の向上」については、「倉庫オペレーションの全体的レベルアップ」や「オフィス業務の自動化・簡素化(RPA)」に引き続き取り組んでいます。本年10月よりロジスティクス部を新設し、先端技術も含めた倉庫オペレーション全体の向上を推進する機能を強化しました。

「陸海空融合の進化」については、コロナ禍における強化取組として「クロスモードセールスの推進」を全国的に実施し、取引拡大に注力しています。

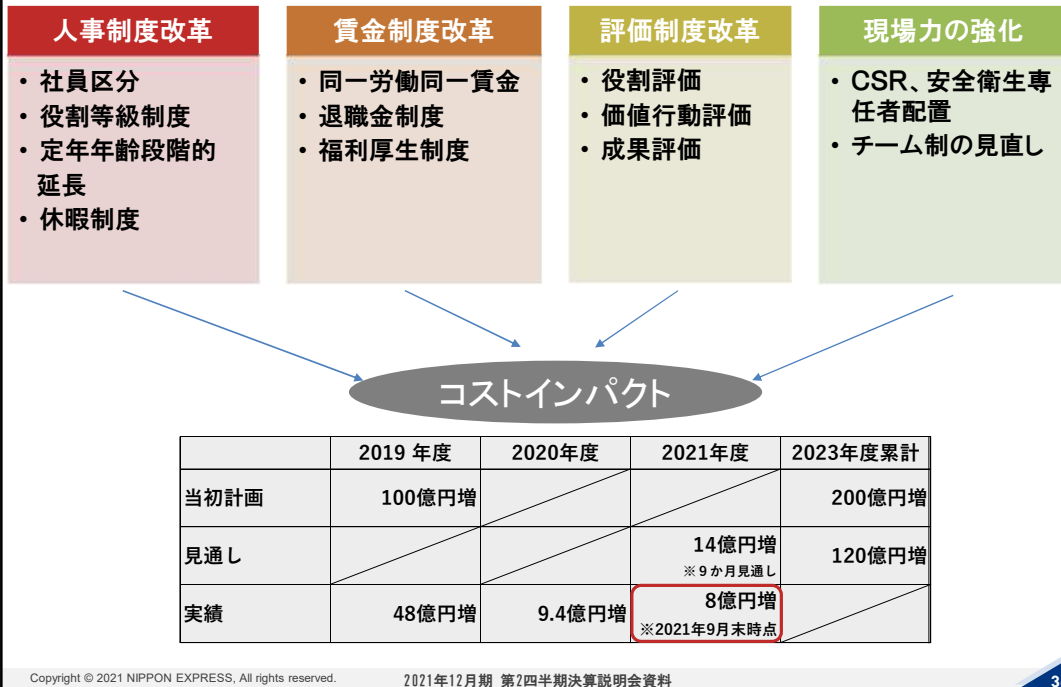
「ネットワーク商品の強化」においては、資料記載のと通りの成果をあげております。

特に「プロテクトBOX」の拡販については、第2四半期累計で対前年+80.6%もの伸長を果たしており、コロナ禍にありながら、大きなヒット商品となっています。

また、本年10月からは新サービスとして「ワンストップ・ナビ」を開始しました。「ワンストップ・ナビ」は、発地と着地を入力するとさまざまな輸送ルートや運賃、日数などが検索できる新サービスです。スマホ等から簡単に利用でき、最適な輸送ルートのご提案をいたします。この「ワンストップ・ナビ」の最大の特徴は、それぞれの輸送ルートにおけるCO₂排出量（認証機関認証済）が表示されるというものであり、陸海空を網羅した総合物流業者である当社の強みをいかした、時代に即したサービスとなっています。

III.経営計画の取り組み

C 間接部門コスト削減進捗状況(2021年9月末時点)について



社員制度改革に関するコスト増の状況をお示しています。2021年度の影響額を14億円と想定していますが、2021年9月末時点で、実績は8億円の増となっています。

その内訳は、単体の定年延長による影響額が4億円、連結子会社の同一労働同一賃金による影響が4億円です。

III. 経営計画の取り組み

C 間接部門コスト削減 進捗状況(2021年9月末時点)

日本事業の強靱化	2023年度目標	項目	2019年度実績 (対前同)	2020年度実績 (対前同)	2021年度実績 (4月~6月)	2021年度実績 (7月~9月)	累計	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)	▲14.0億 (▲156名)	—	—	▲33.4億 (▲374名)	—
		本社人員の再配置	—	▲8.2億 (▲91名)	—	▲0.2億 (▲3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	▲13.2億	+1.9億	+2.7億	▲32.1億	▲4.7億
		人材派遣費 (事務系)	+1.5億	▲10.4億	▲3億	▲0.6億		▲10.8億
合計	▲95億	合計	▲20.5億	▲45.8億	▲1.1億	+1.9億	▲65.5億	▲16.2億

*「組織の大括り化・管理組織のスリム化」の実績・目標数値は、施策の実施規模・目安額を記載

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

2021年12月期 第2四半期決算説明会資料

37

組織の大括り化と管理組織のスリム化については、2021年は、2020年に実施した支店間接部門人員の再配置と本社人員の再配置による新体制を定着させ、全社的に効果をあげることを目指す期間と考えていますが、2020年からの継続として、8名の本社人員の再配置を計画し、上半期で3名の再配置を実施しています。組織の大括り化と管理組織のスリム化については、引き続き推進したいと考えています。

また、事務プロセス改革については、第2四半期は、取扱い数量の回復を主因とし、加えて、決算早期化や業務の標準化等のプロジェクト推進に関し、一時的な超勤が発生したことにより、超勤は2.7億円の増加となっています。また、人材派遣費は、昨年実施した見直し効果が一周し、今年度は0.6億円の減少にとどまりました。

一方RPAやSSCによる事務集中化等による、現場事務の負担軽減の推進が、超勤コストの増加等を抑制し、2019年以降の超勤削減の累計では▲20億円程度の効果に繋がっているものと捉えています。

間接部門コストの削減については、2021年度上半期終了時点で、2019年度からの累計削減額は65.5億円で、目標95億円に対しては、約69%の進捗となりました。引き続き、事務集中化業務の拡大や、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いますが、統合拠点における事務集中化やペーパーレス化の一層の推進による生産性向上などの切り口から、目標の達成を目指してまいります。

III.経営計画の取り組み

C RPAの推進について

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

～ 今後導入を計画している RPA 事案～

★ペーパーレス推進による総務系業務の自動化対応

★AI-OCR x RPA

～ 実施済業務 事例～

★作業計画関係業務

★通運関係業務

★経理関係業務

数値目標

●2021年度末 累計100万時間 時間創出

2021年度 : 28万時間 時間創出
2021年9月末累計 : 98.3万時間 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

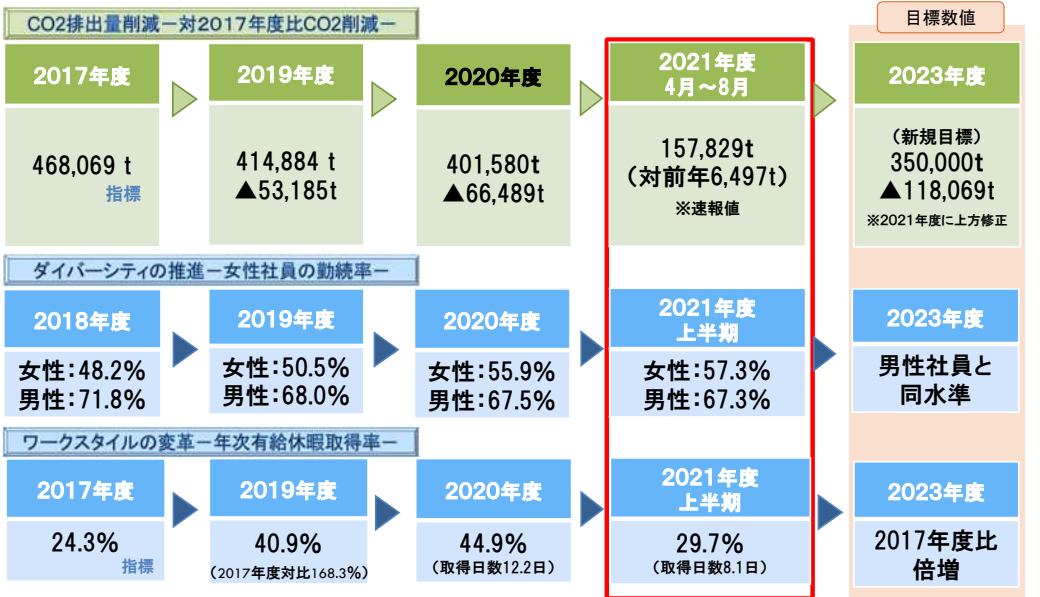
RPAを推進するための施策

- ・ 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の取組みの詳細を示しています。

Ⅲ.経営計画の取り組み

C ESG経営



ESG経営関連のKPIの達成状況は資料に記載のとおりですが、CO2排出量について補足説明します。

当社は、昨年、2030年までに2013年比で30%削減、つまりCO2排出量を35万トンにするという長期目標を、7年、前倒して、2年後の2023年度目標として取り組みを強化していますが、2021年4月から8月の累計排出量は、前年比6,497トンの増加となりました。これは、貨物取扱数量の増加に伴い、自動車使用分・フォークリフト使用分が増加したこと加えて、新規倉庫拠点の稼働に伴い、電気使用量が増加したことが主因と分析しています。

こうした状況下、従来の主な取組みとしてきた、電力由来のCO2を削減するための施設照明のLED化と、燃料由来のCO2削減のための環境配慮車両への切替え、内航船の省エネ対策だけでは、目標の達成は困難なため、新たな方法として、再生可能エネルギーの活用などを検討しているところです。

さらには、今後のグループ全体の中長期目標や2050年のカーボンニュートラルに向けた目標と課題を整理し、次期経営計画へ反映していくことになると考えています。

III.経営計画の取り組み

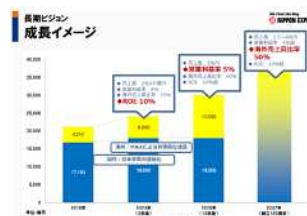
D ホールディングス体制への移行

- ・新ブランドの導入
- ・NXグループ統合拠点の稼働



E 非連続な成長戦略

- ・M&Aによるグローバルメガフォワードへの成長
- ・「グローバルな経営基盤」「非日系のグローバル顧客基盤」「フォーディング事業基盤」の構築



F 持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立

- ・サステナビリティ経営の推進
- ・デジタルトランスフォーメーション(DX)

当社は、来年1月の「ホールディングス体制への移行」に合わせ、「新ブランド導入」および「NXグループ統合拠点の稼働」に向けて準備を進めており、これらは長期ビジョン達成に向けて、基盤になるものと考えています。ホールディングス体制移行については、近日中に、組織および役員体制が決定次第、開示をいたします。加えて、グローバル事業の更なる成長と、より強固なグループ経営を実現する体制の構築に向けて、グループ再編を継続的に進めることとしており、グローバル事業推進機能の配置、グループ内企業群で重複する事業および機能の整理について、具体的な検討を開始しています。

2点目は「非連続な成長戦略」についてです。これは端的には「M&Aによるグローバルメガフォワードへの成長」を意図しているもので、社長として、ミッションの最上位に置いている重要課題であります。当社が、世界の競争に遅れることなく、グローバルメガフォワードを目指すには、M&Aを活用し、「グローバルな経営基盤」「非日系のグローバル顧客基盤」そして「フォーディング事業基盤」を構築することが必要と考えております。一方、最近のグローバルメガフォワードのM&A動向は、規模拡大を追求したM&Aが展開されており、買収価格はEBITDA価格の15倍前後と高値水準にあります。M&A戦略の実現に向けて、常に案件を検討しておりますが、買収価格を慎重に見定め、シナジー効果を追求した連携を模索したいと考えています。

3点目は、「持続的成長と企業価値向上のための、ESG経営の確立」についてです。現在、地球環境への世界的関心は高まっており、当社としてもカーボンニュートラルへの取組みを加速させたいと考えております。ホールディングス体制移行にあたり、気候変動をはじめとするサステナビリティの推進について、グループ全体として、より強力に推進する体制を整備することとしており、グループ全体の中長期目標や2050年のカーボンニュートラルに向けた目標と課題を整理し、次期経営計画へ反映していくことになると考えています。また、デジタルトランスフォーメーションの実現に向け、当社の取組み内容を検討するプロジェクトを進めています。近日中に、グランドデザインを開示するとともに、IR Day等の説明会を通じて、今後の方向性等をお示ししたいと考えています。

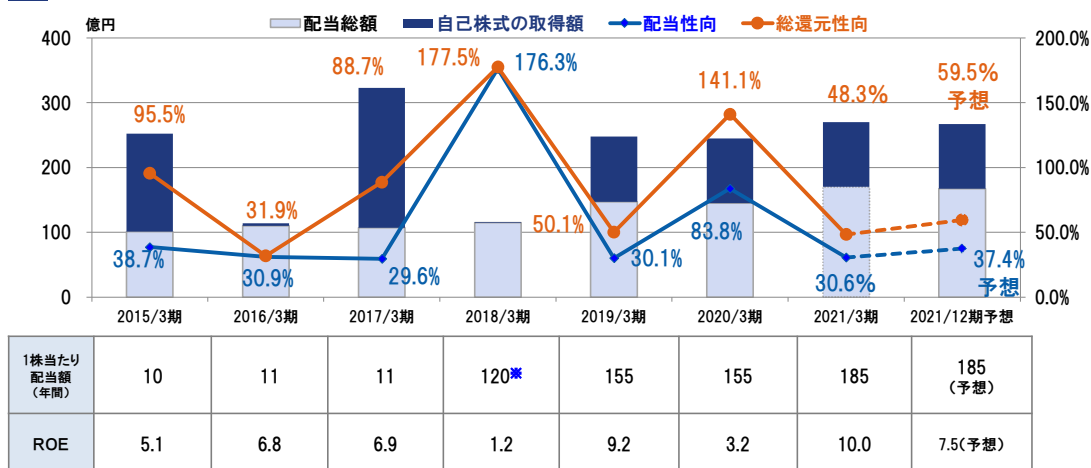
2021年は経営計画の中間年度であり、経営計画の目標数値については、計画の進捗状況、世界経済や、景気の回復動向の見通しを踏まえて、見直しの必要性の判断を行う予定としています。先行きは不透明な環境にありますが、長期ビジョンの実現に向けて、経営計画に掲げる各施策については着実に進捗しており、2023年に向けては、コア事業の成長戦略と日本事業の強靱化戦略による、オーガニックな成長の加速を中心としつつ、M&A実現の両方向から、目標達成を目指したいと考えています。

IV. 株主還元

A 資本政策

- ROE 10%
- 配当性向 30%以上
- 総還元性向 50%以上(2019~2023年度累計)
- 自己資本比率 35%程度

B 各種実績推移



1株当たり 配当額 (年間)	10	11	11	120*	155	155	185	185 (予想)
ROE	5.1	6.8	6.9	1.2	9.2	3.2	10.0	7.5(予想)

※ 2017年10月1日を効力発生日として、普通株式10株を1株に併合いたしましたので、
2018年3月期以降の配当額については、当該株式併合を考慮した金額で記載しております。

Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved. 2021年12月期 第2四半期決算説明会資料

2021年12月期の株主還元については、配当予想を中間配当90円、期末配当95円、合計は185円、2020年3月期と同額としており、配当性向は37.4%、自己株式の取得を含めた総還元性向は、59.5%で、2019年度からの累計3年間の総還元性向は、66.2%を見込んでいます。

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。



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。