



We Find the Way

2021年9月9日

IR Day 2021

第1セッション

コア事業の成長戦略

代表取締役副社長 石井 孝明

日本通運株式会社

2021年9月9日

コア事業の成長戦略

1. 事業軸アプローチ

- A. 海運・航空マーケットとサプライチェーンに与える影響
- B. 顧客が求める価値へ対応した戦略

2. 重点5産業の拡販施策

- A. 自動車産業(モビリティ産業)
- B. 半導体関連産業

3. 「グローバルアカウントマネジメントの強化」

- A. アカウントマネジメント手法によるグローバルビジョンの実現
- B. 非日系グローバル顧客のアカウントマネジメント
- C. 日本における非日系顧客へのアカウントマネジメント
- D. 日系グローバル顧客のアカウントマネジメント

中期経営計画の進捗状況(KPI)

日通グループ経営計画2023 KPI (コア事業の成長戦略)

実績・進捗率・増減率は四捨五入で記載

項目	2021年 1月～6月実績	2021年 1月～12月予想	2021年12月期 経営計画 中間目標 (KPI)	予想対中間目標 (KPI) 進捗率	2023年12月期 経営計画 目標(KPI)
海上フォワーディングの拡大	37万TEU	86.0万TEU	100万TEU	86%	130万TEU
航空フォワーディングの拡大	47万t	86.5万t	120万t	72%	140万t

項目	2021年 1月～12月予想	2019年 1月～12月実績	増減率(%)
海上フォワーディングの拡大	86.0万TEU	69.5万TEU	24%
航空フォワーディングの拡大	86.5万t	80.2万t	8%

項目	2021年 1月～12月予想	2020年 1月～12月実績	増減率(%)
海上フォワーディングの拡大	86.0万TEU	66.0万TEU	30%
航空フォワーディングの拡大	86.5万t	72.0万t	20%

コア事業の成長戦略 事業軸アプローチ

海運・航空マーケットとサプライチェーンに与える影響

項目	現状と見通し		サプライチェーンに与える影響
	海上輸送	航空輸送	
荷動き (需要)	<ul style="list-style-type: none"> ・欧米の消費拡大に伴い輸送需要はCovid-19発生前(2019年)の水準まで回復。 ・今後來年にかけてもアジア発欧米向けを中心に、高水準な需要が継続する見通し。 	<ul style="list-style-type: none"> ・欧米の消費拡大に伴い輸送需要はCovid-19発生前(2019年)を上回る水準へ回復。 ・スペースが逼迫している海上輸送からの切り替え需要が継続。 	<ul style="list-style-type: none"> ・海上/航空輸送におけるスペース難の継続。 ・輸送リードタイムの長期化。 ・物流コストの負担増加。 ・代替する輸送手段(鉄道等)のニーズやレジリエンスの重要性の高まり
輸送 キャパシティ (供給)	<ul style="list-style-type: none"> ・スケジュール遅延により、空コンテナ不足が継続する。 ・来期までは輸送キャパシティ不足の回復が見込めず。 	<ul style="list-style-type: none"> ・Covid-19発生によるスペース供給の大幅減少後、旅客用機材の貨物便としての活用等によりスペース供給量は徐々に回復。 ・Covid-19発生前(2019年)のレベルには戻っておらず、-14%(IATA発表による7月時比較) 	
運賃 マーケット	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア発米州/欧州航路を中心に運賃の高騰が継続。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年1月以降、2019年比で2倍を上回る運賃水準が継続。 ・クリスマス商戦に向け更なる運賃高騰が想定され、2022年旧正月前まで継続の見通し。 	

コア事業の成長戦略 事業軸アプローチ

顧客が求める価値へ対応した戦略

■ 顧客が求める価値の変化

従来：ボリュームをベースに長期契約することで、より低廉な運賃を得ることを志向

現状：スペースの安定供給と不測の事態に備えた柔軟性のある輸送ルートの確保や確実性を重視する傾向

戦略：

- Covid-19の影響等による環境変化に対応し「サプライチェーンを止めない」物流を提供する。
- 当社のネットワークと輸送モードを駆使して、あらゆる輸送のニーズに応える。
- 海空パートナーキャリアとの戦略的提携による価格競争力強化
- 海運購買機能の高度化（Global NVOCC Centerの設立）
- アカウントマネジメントの実践

中期経営計画の進捗状況(KPI)

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～12月見通し	KPI(2023年度)	見通対KPI 進捗率	2021年 1月～12月見通し	KPI(2023年度)	見通対KPI 進捗率
電機・電子産業の取組強化	970億円	1,200億円	81%	1,375億円	1,300億円	106%
自動車産業の取組強化	740億円	1,100億円	67%	850億円	1,100億円	77%
アパレル産業の取組強化	165億円	245億円	67%	550億円	800億円	69%
医薬品産業の取組強化	150億円	360億円	42%	185億円	400億円	46%
半導体関連産業の 取組強化*1	215億円	455億円	47%	110億円	150億円	73%

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

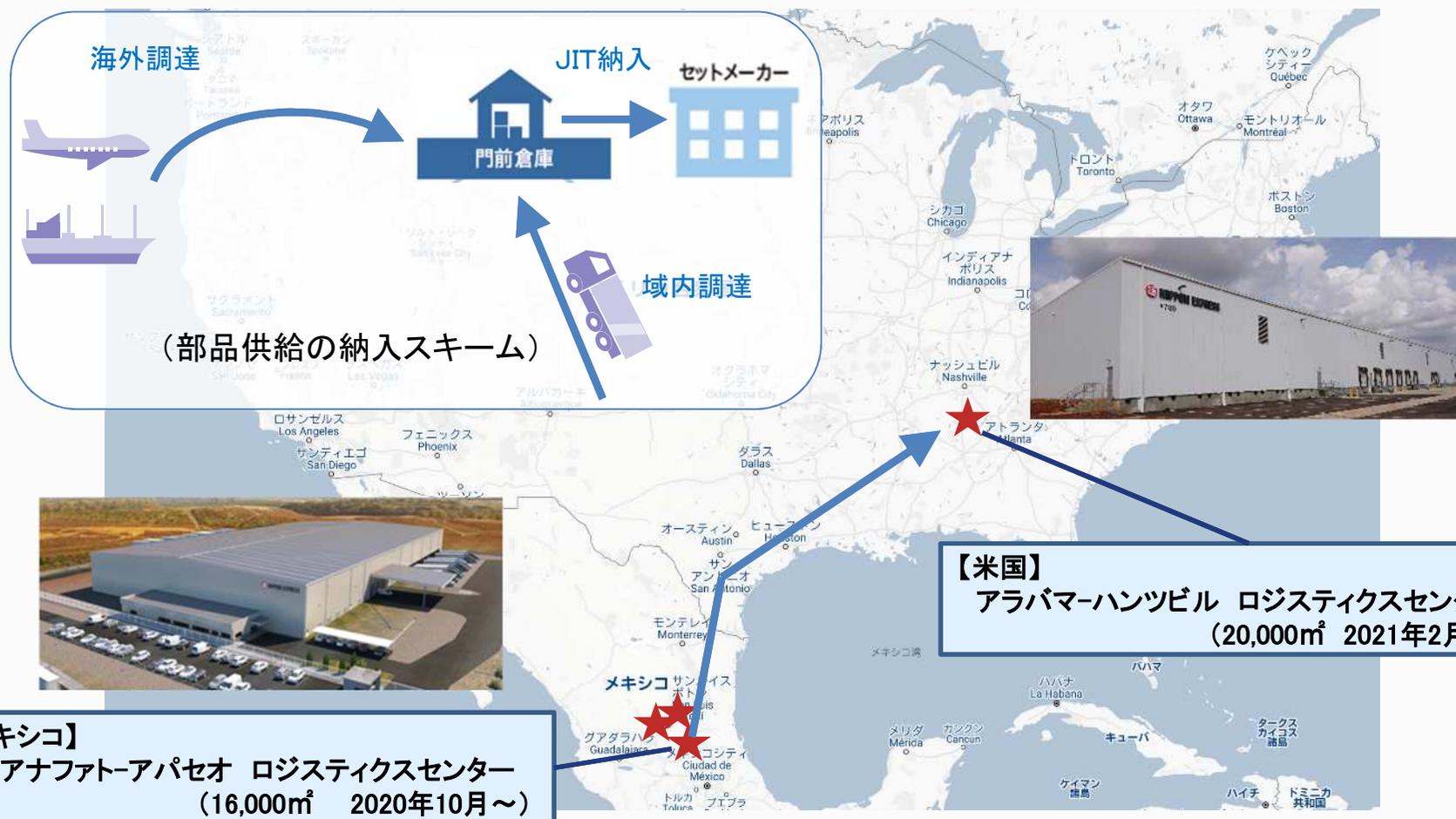
*1 国内実績、KPI数値は、日本通運単体のみ。

*2. GAMとは、GAM(Global Account Management)のこと。GTAとは、GTA(Global Target Accounts)のこと

～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～ 経営目標

自動車産業(モビリティ産業)

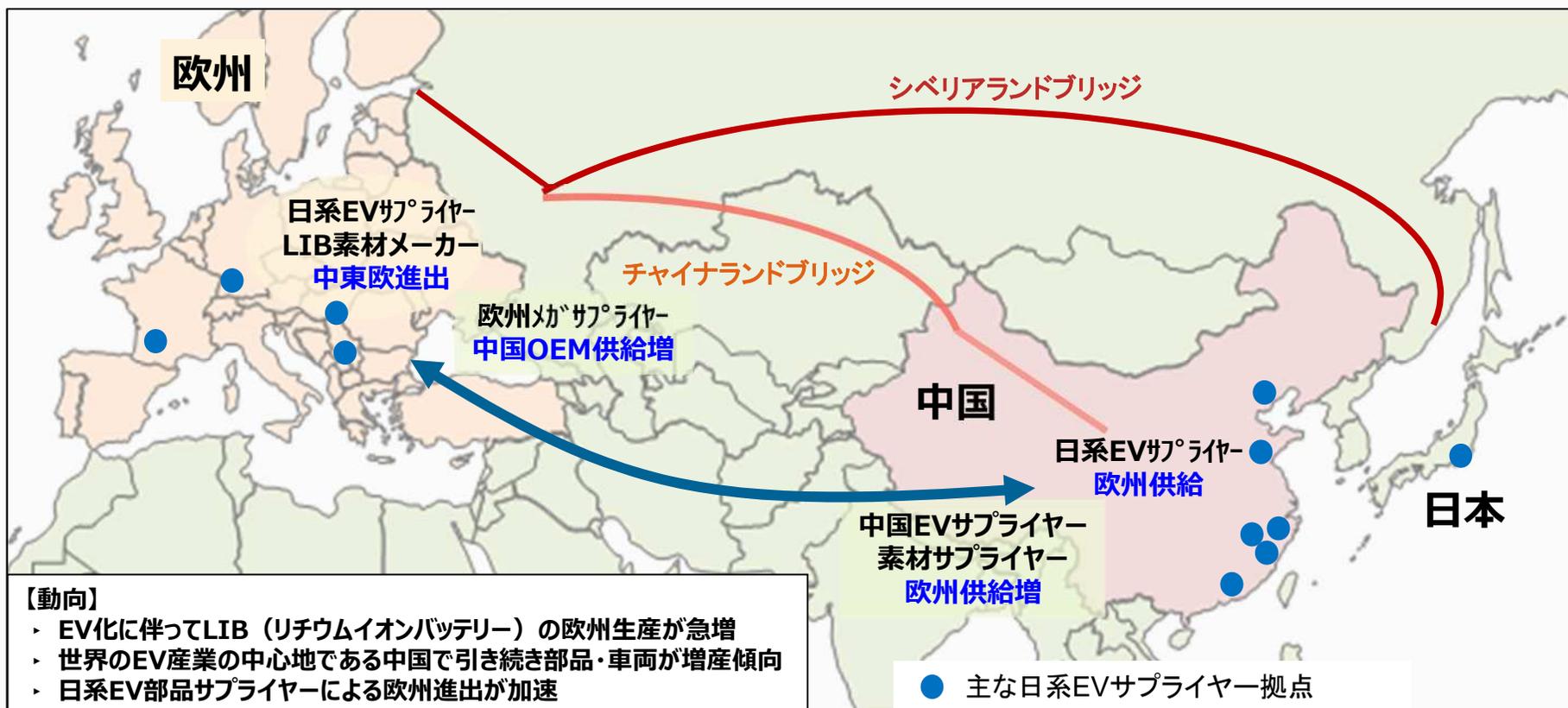
■ 北米における生産物流(米墨間クロスボーダー輸送)



～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～ 経営目標

自動車産業(モビリティ産業)

■ EV化に伴うサプライチェーン変化をターゲットとした営業

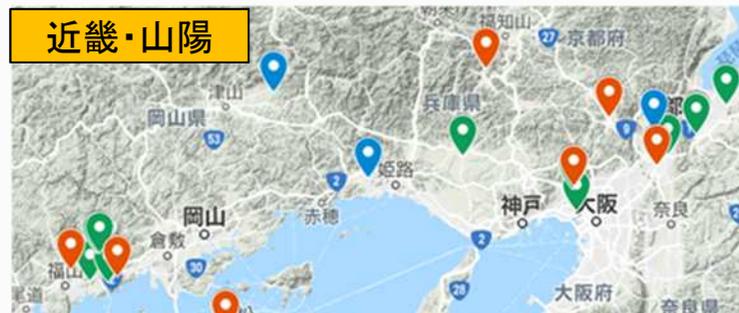


～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～ 経営目標

半導体関連産業【日本における取り組み】

■ 日本国内の半導体関連産業 集積エリア(前工程:63工場、後工程:59工場、一貫:22工場 計144工場)

※当社調査結果に基づく



● 前工程工場 ● 後工程工場 ● 一貫工場

～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～ 経営目標

半導体関連産業【海外における取り組み】

■ 半導体をめぐる米中間の競争、米政権による半導体生産内製化への動き



- ・最大3000億円／件の補助金や「多国間半導体セキュリティ基金」設置等含む国防授權法(NDDAA2021)を可決
- ・バイデン大統領は500億ドル(約5.5兆円)の半導体産業投資を含むCHIPS法案に賛意

(各社報道資料を基に当社で作成)



世界最大の半導体受託製造会社(ファウンドリー)、台湾積体回路製造(TSMC)が米アリゾナ州の半導体工場建設に着手した。120億ドル(約1.3兆円)を投じるという計画を発表してから1年、魏哲家・最高経営責任者(CEO)が明らかにした。(日本経済新聞 2021年6月13日)



米インテルは(2021年3月)23日、西部アリゾナ州に200億ドル(約2兆1700億円)を投じて半導体の新工場を建設すると発表した。他社の製造を請け負う「ファウンドリー」事業にも参入する。生産拠点があるアリゾナ州チャンドラーに、2つの新工場を建設する。(日本経済新聞 2021年3月24日)



日通グループ経営計画2023

～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～ 経営目標

アカウントマネジメント手法によるグローバルビジョンの実現

■ 2020年1～12月 海外ブロック 顧客別 売上構成(日系顧客・非日系顧客)

	売上高	売上構成比
日系顧客	2,214 億円	49%
非日系顧客	2,323 億円	51%
合計	4,537 億円	

(ビジョン実現のためのシナリオ)

「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」



～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～ 経営目標

非日系グローバル顧客のアカウントマネジメント

■ 「GAM/GTA」※ の売上拡大見通し

	2019年実績	2020年実績	2021年見通し	2023年目標
売上高	299億円	406億円	440億円	430億円

■ 「GAM/GTA」対象顧客の内訳

本社所在地別内訳

本社所在地	GAM	GTA
米州	5	14
欧州	4	10
東アジア	1	4
南アジア	0	2
計	10	30

産業別内訳

産業	GAM	GTA
電機電子	5	6
自動車	1	5
アパレル	1	1
医薬品	0	7
半導体	0	6
その他	3	5
計	10	30

※「GAM/GTA」プロジェクト: 非日系グローバル顧客を対象としたアカウントマネジメント
(GAM :Global Account Management GTA :Global Target Account)

～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～ 経営目標

日本における非日系顧客へのアカウントマネジメント

■ 欧州(ドイツ)系のターゲット (セットメーカー、メガサプライヤー)

2020年度 部品メーカー 売上高上位10社

順位	国	企業
1位		ボッシュ
2位		デンソー
3位		ZF
4位		マグナ・インターナショナル
5位		アイシン
6位		コンチネンタル
7位		現代モータース
8位		ヴァレオ
9位		リア
10位		フォルシア

日本におけるドイツ系顧客の当社ロジスティクス案件

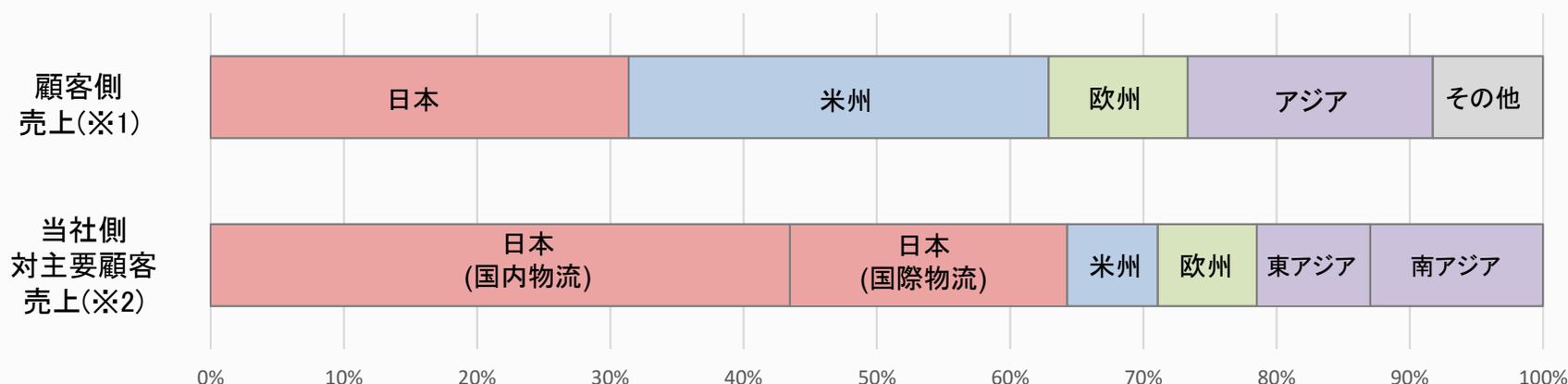


出所: 日本経済新聞掲載データを当社にて加工

～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～ 経営目標

日系グローバル顧客のアカウントマネジメント

■ 主要日系グローバル顧客ならびに当社の地域別売上構成比較(2019年度)



(※1) 当社日系顧客から選定したグローバル企業の売上構成を2019年度の各社公表データに基づき当社で集計

(※2) 当社売上構成は当該顧客に対する売上高(2019年実績)、日本(国際物流)は日本発着の海上・航空フォワーディング

- ・ 「主要日系グローバル顧客30社」の海外売上比率は約70%を占めている
 - ・ 「主要日系グローバル顧客30社」からの当社海外売上比率は約35%(2019年)
- ⇒ グローバルアカウントマネジメントの実践により当社海外売上比率を35%から75%への引き上げを目指す

コア事業の成長戦略(参考資料)

事業軸アプローチ

2021年度 海空フォーワーディング数量見通し

海運貨物 (単位:千TEU)	2020年実績 (A)	2021年見通し (B)	2021年見通し 対前同伸長率(B÷A)	2023年 目標 (C)	2023年 目標 進捗率 (B÷C)
米州	37.5	60.0	+60.0%		
欧州	48.5	58.8	+21.2%		
東アジア	213.6	288.2	+34.9%		
南アジア・オセアニア	130.3	185.0	+42.0%		
日本	230.3	268.0	+16.4%		
グローバル計	660.2	860.0	+30.3%	1,300	66.2%

航空貨物 (単位:千トン)	2020年実績 (A)	2021年見通し (B)	2021年見通し 対前同伸長率(B÷A)	2023年 目標 (C)	2023年 目標 進捗率 (B÷C)
米州	70.7	90.0	+27.3%		
欧州	92.0	115.0	+25.0%		
東アジア	159.4	185.0	+16.1%		
南アジア・オセアニア	145.6	175.0	+20.2%		
日本	252.4	300.0	+18.9%		
グローバル計	720.1	865.0	+20.1%	1,400	61.8%



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。