



日通グループ経営計画 2023
～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～
日本通運株式会社 2019年2月

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

・名称には、これまでの延長上の成長から格段に加速する成長、また、様々な変革に取り組み、これまでとは異なる企業像で、成長を遂げていくイメージ、そのような非連続な成長“Dynamic Growth”をグループ全体で共有し、実現したいという決意の表れ。

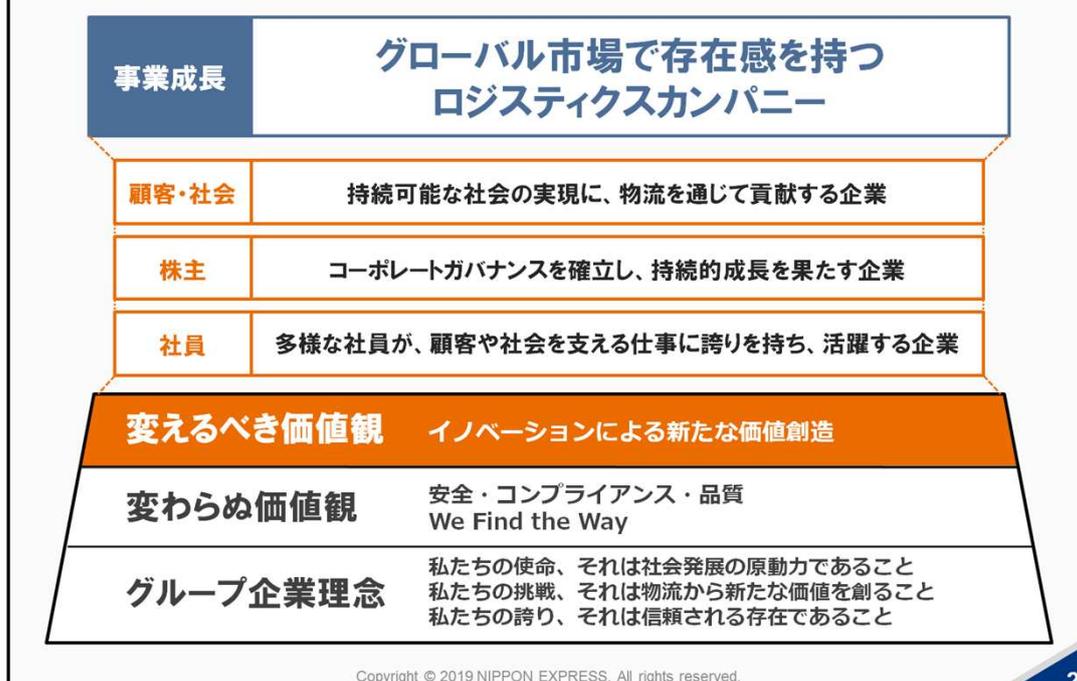
・2009年に策定した10年間の長期ビジョンの終わりにあたり、将来の日通グループのありたい姿として、2037年に迎える創立100周年に向けた新たな長期ビジョンを描くことが出発点。

・これまでの10年を振り返ると、2008年のリーマンショック、2009年の宅配便事業譲渡などにより、大きく落ち込んだ売上高、営業利益の回復・改善が大きな課題だった。

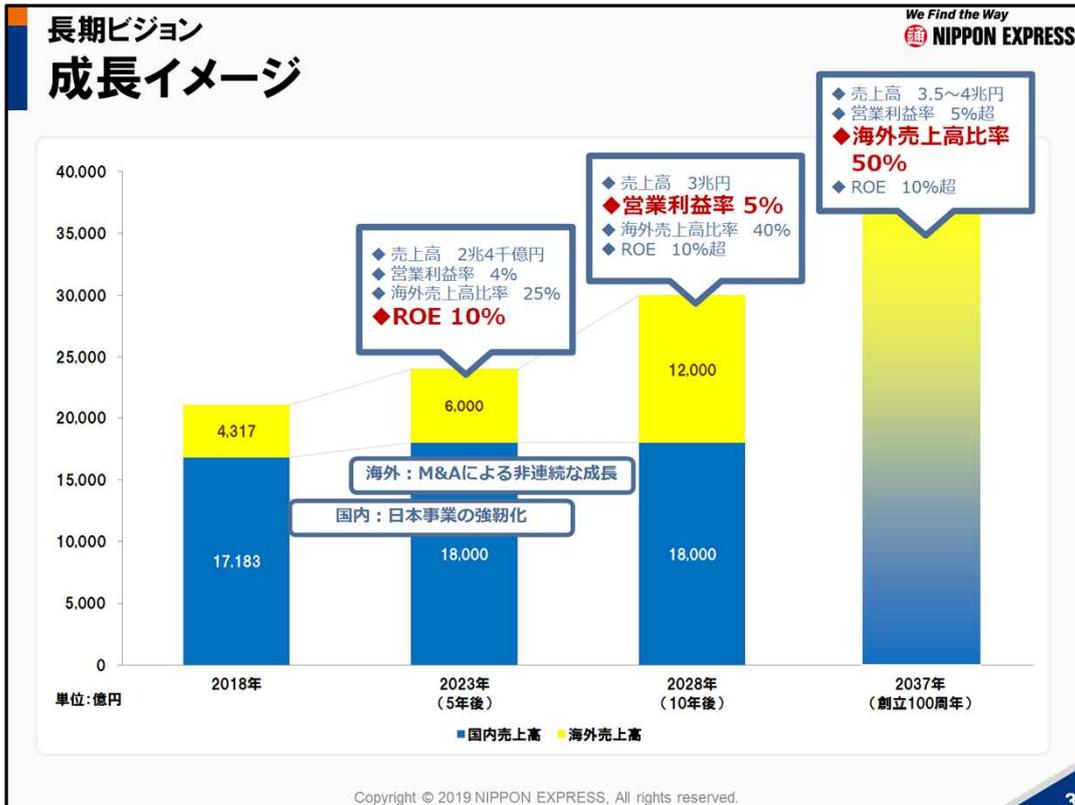
・改善にメドが立ったのが、事業構造改革に取り組んだ前経営計画2015であり、現経営計画2018では、収益性ととも成長性にもこだわり、真のグローバルロジスティクス企業を目指し、成長の布石を打つべく、取り組む。

・直近3つの経営計画を振り返り、達成できたことと、これからも継続すべき課題とを整理したうえで、外部環境分析を通じて、捉えるべき機会と対処すべきリスクを認識し、将来のありたい姿をイメージ。

創立100周年に向けて(2037年ビジョン)



- ・「日本通運グループ企業理念」を拠り所とし、安全・コンプライアンス・品質に対するこだわりを基本とした「現場力」、企業メッセージ“We Find the Way”に表現される「お客様第一の姿勢」といった変わらぬ価値観を土台として、今日まで成長。その一方で、保守的な企業風土があることも否めない。
- ・将来にわたり、グローバルに、スピード感をもって成長していくためのイノベーションに取り組んでいく過程で、社員の意識・行動の変化が促され、そこに新たな価値が創造され、自律的・挑戦的な価値観・企業風土に変えていきたい。
- ・単に事業における成長を成し遂げればよいということではなく、顧客・社会、株主、社員といったステークホルダーの期待するところを認識し、その期待に応えていく。
- ・「変わらぬ価値観」を大切にしながら、「イノベーションによる新たな価値」を加え、ステークホルダーの期待に応えつつ、事業の持続的成長を果たして、「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」となることを目指す、という考え方を、グループ全体で共有し、同じ方向性をもって進んでいきたい。



- ・グローバル市場での存在感を実現するにあたり、
現在、20%程度にとどまる海外売上高の大幅な増加を目指す。
100周年の頃には、50%を超えたい。
- ・単に売上高の拡大だけでなく、同時に、収益性等についても、
それぞれ目標とする指標を、早期に達成していく。
- ・まずは、新たな経営計画の期間である5年間で、ROE10%を達成するとともに、
10年以内に、営業利益率5%を達成したい。
- ・新たな経営計画で取り組む諸施策には、一時的に大きなコストを要するものもあるが、それを消化したうえで、達成を目指す。
- ・未進出エリアや非日系顧客など、新たに踏み込んでいく市場には、最初から
高い収益性を実現できない場合でも、中長期的な目線で戦略的に取り組む。
- ・これらのことから、全体での営業利益率5%の達成は、
中長期で考えるべきものと認識し、成長イメージの10年目の時点に示した。
これは、達成に10年をかけるという意味ではなく、エリアや個々の業務における
収益性改善には、従来以上の取組みで成果を挙げ、できる限り早期に実現する。

日通グループ経営計画2023

We Find the Way
NIPPON EXPRESS

～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～ の基本的な考え方

イノベーション（革新）

日通グループが挑戦するイノベーションは、長期ビジョンの実現に向けて、企業のあり方・考え方を根本から革新することである。イノベーションにより新たな価値を創造し、世界のお客様に選ばれ、グローバルな物流市場で存在感を持つ企業グループへ成長する。

事業の成長戦略

顧客（産業）軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチを強力に推進し、強みである「日本」で培った顧客基盤・事業をグローバルに成長させる。日本国内においては、成長戦略に取り組むとともに収益性を改善し、強靱な経営基盤を構築する。

長期ビジョン実現のための取組み

M&Aを活用し、グローバル市場で存在感を持つメガフォワードへ非連続な成長を遂げる。グローバルな企業グループとして、IT、R&D、人材、ブランド戦略やガバナンス改革など、経営基盤のイノベーションに取り組む。社会的課題解決に取り組む、持続可能な社会に貢献する。ワークスタイルの変革により、多様な人材が活躍し、社員が幸せを感じる企業となる。

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

4

- ・新たな長期ビジョンの第一歩となる新経営計画は、これまでの取組みにより効果が出始め、さらに加速させて継続的に取り組むべき施策と、将来に向けて持続的に成長するために必要な施策をバックキャストで考え、これらの組み合わせによって策定した。
- ・長期ビジョンの実現に向けて、企業のあり方・考え方を根本から革新することに挑戦する。
- ・事業においては、これまでの取組みを継続・加速させる成長戦略を、強力に推進。加えて、変革に必要な経営基盤を得て強化する「非連続な成長」、様々な取組みを「支える機能強化」、併せて、持続可能な社会に貢献するとともに、社員が幸せを感じる企業に変革することにも、挑戦。
- ・これらの多くの取組みに成果を挙げるために、計画期間を5年として、余すところなくやり切るという考え。

日通グループ経営計画2023

～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～

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



Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

5

- ・ 事業の成長戦略として、「コア事業の成長戦略」、「日本事業の強靱化戦略」をあげ、長期ビジョン実現のための取組みとして、「非連続な成長戦略」、「取組みを支える機能強化」、「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」を掲げている。
- ・ 右側の「長期ビジョンの実現」に向かう矢印の色の濃さが異なるのは、事業の成長戦略は、新経営計画において取り組むこと、長期ビジョン実現のための取組みは、新計画終了後も長期的に取り組んでいくことの違い。

日通グループ経営計画2023

～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～ 経営目標

	2021年度中間目標	2023年度目標
売上高	2兆2,500億円	2兆4,000億円
営業利益	830億円	1,000億円
営業利益率	3.7%	4.2%
当期純利益	540億円	630億円
海外売上高	5,200億円	6,000億円
ROE	9%	10%
フォワーディング数量	海運100万TEU/航空120万t	海運130万TEU/航空140万t

セグメント別数値目標		売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率
ロジスティクス	日本	1兆3,000億円	520億円	4.0%	1兆3,400億円	620億円	4.6%
	米州	1,200億円	62億円	5.2%	1,350億円	72億円	5.3%
	欧州	1,350億円	46億円	3.4%	1,600億円	64億円	4.0%
	東アジア	1,500億円	41億円	2.7%	1,700億円	51億円	3.0%
	南アジア・オセアニア	1,150億円	51億円	4.4%	1,350億円	63億円	4.7%
	重機建設	500億円	40億円	8.0%	540億円	45億円	8.3%
	警備輸送	750億円	3億円	0.4%	760億円	11億円	1.4%
	物流サポート	5,050億円	127億円	2.5%	5,300億円	144億円	2.7%

※セグメント別数値目標はセグメント間取引消去前の数値
※2023年度目標は、2021年度に見直しを行う

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

6

- ・現在の経営状況から予測されるものに、先ほど示した長期ビジョンの成長イメージを加え、取り組む各施策の成果などを想定して、目標数値を定めた。
- ・事業環境の予測が困難な5年先までの経営計画としたので、5年後の目標に加え、3年後の中間目標を設定した。
- ・5年後の目標については、見えてきた事業環境や取組みの進捗を加味して、3年終了後に見直す。
- ・目標とする指標のいくつかを変更。
- ・これまで、グローバル展開を示す指標として、海外での売上高に日本発着の国際輸送売上高を加えたものである国際関連事業売上高を目標としてきたが、新経営計画では、海外売上高そのものを目標とする指標とする。
- ・経営効率指標は、資本コストを重視した経営の進捗を示すにあたり、ROAからROEに変更。
- ・フォワーディング数量については、世界のメガフォワーダーと肩を並べていくために必要な目標数値として、経営計画に明確に示し、取り組む。

コア事業の成長戦略

強みである「日本」で培った、顧客基盤・事業をグローバルに成長させる

売上の増大

顧客軸 (産業軸) 事業軸 エリア軸

支える管理機能と仕組み

重点施策

顧客（産業）軸アプローチ

- ・ ワンストップ営業・アカウント営業／アカウントマネジメント
- ・ 産業・業種別の取組み
- ・ EC市場の拡大による変化への対応
- ・ 非日系顧客への営業拡大

事業軸アプローチ

- ・ フォワーディング事業
- ・ ロジスティクス事業
- ・ ネットワーク商品事業
- ・ パッケージング・ソリューション事業

エリア軸アプローチ

- ・ 日本
- ・ 米州エリア
- ・ 欧州エリア
- ・ 東アジアエリア
- ・ 南アジア・オセアニアエリア

3つの営業アプローチを支える管理機能と仕組み

- ・ 売上・営業データに基づく営業活動支援システムの構築
- ・ 営業プロセスKPIの導入
- ・ グループの営業支援基盤強化

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved. 7

・これらは、これまでに取り組んできて、一定の成果をあげつつある取組み。

・今後も拡大・加速すべき内容を「顧客（産業）軸」、「事業軸」、「エリア軸」の3軸に整理し、3軸でのアプローチに、強力に取り組む。

顧客(産業)軸アプローチ

産業・業種別の取組み

重点産業における産業特性や変化に対応したプラットフォーム構築

電機・電子産業

- ・IoTの拡大に伴う電子部品の需要拡大への対応

自動車産業

- ・生産部品物流ネットワークの強化
- ・EV化に伴うサプライチェーンの変化への対応

アパレル産業

- ・欧州の買収会社を軸としたハイファッションへの取組強化
- ・アジア等新興消費市場におけるファストファッションへの取組強化

医薬品産業

- ・GDP^{※1} 規制強化を機会としたビジネスモデルの刷新

半導体産業

- ・拡大する半導体産業への取組強化

※1 GDP : Good Distribution Practice 医薬品の適正流通基準

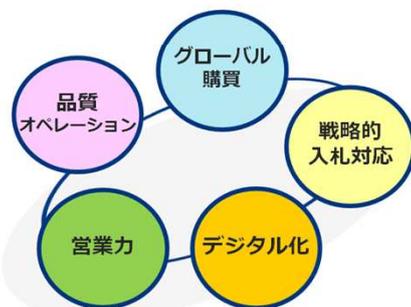
- ・これまでも取り組んできた、ワンストップ営業、アカウントマネジメント等、お客様起点の営業アプローチは、まさに成果が出始めており、これを一層強化していく。
- ・ここでは、お客様の産業を切り口とした取組みを紹介。
- ・これまでも当社事業の柱となってきた、自動車、電機・電子に加え、アパレル、医薬品、半導体の各産業を挙げている。
- ・アパレルについては、M&Aにより日通グループに加わったフランコバーゴ、トラコンフの両社を中心に拡大するハイファッション、アジアを中心に高い需要があるファストファッションに取り組む。
- ・医薬品については、この経営計画期間中、医薬品業界全体へのソリューション提供に取り組む。
- ・半導体は、従来、電機・電子産業の一部として捉えてきたが、IoTが拡大する中、より大きく拡大する余地があるものと見込んで、半導体産業に絞り込んだサプライチェーンの分析を行い、取組みを強化する。

コア事業の成長戦略 事業軸アプローチ

フォワーディング事業

徹底したボリューム戦略の実施

	2018年度予想	2021年度目標	長期ビジョン
海上輸送	670,000 TEU	1,000,000 TEU	2,000,000 TEU
航空輸送	910,000 トン	1,200,000 トン	2,000,000 トン



- ベースカーゴである海上輸送の取扱拡大
 - 海運事業改革
 - NEXT50 PJのグローバル展開
- 海外現地法人における航空仕立力の強化
- グローバル購買の更なる推進
- 商品・企画・品質管理機能の強化
- e-booking等によるデジタル化

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

9

- 顧客サプライチェーンに直結する事業として、フォワーディング、ロジスティクス、ネットワーク商品の各事業をコア事業と位置付け。
- ここでは、グローバル市場での拡大に重要なフォワーディング事業について取り上げ、世界のメガフォワーダーと肩を並べていくためには、取扱数量を大きく伸ばしていく必要があり、そのための取組みと目標を示した。

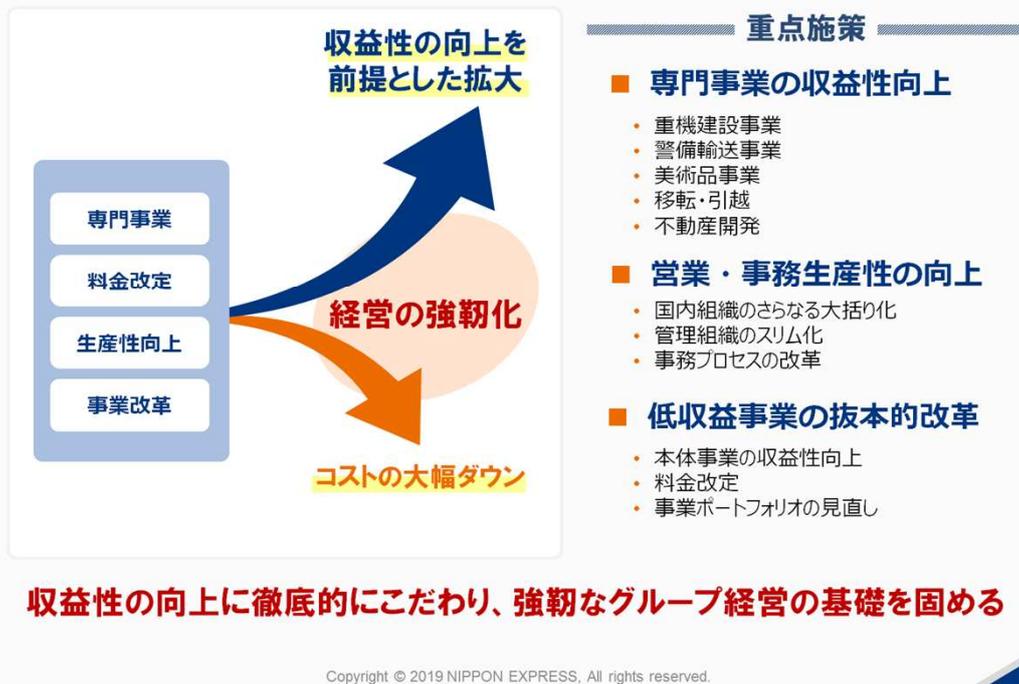
コア事業の成長戦略 エリア軸アプローチ

We Find the Way
NIPPON EXPRESS



- ・欧州ブロックにおけるハイファッション、米州ブロックの自動車など、それぞれのブロックで重点とする産業軸の取組みのほか、東アジアブロックでの中欧鉄道を利用した事業拡大など、エリア特性に応じた施策を示す。
- ・南アジア・オセアニアブロックでは、経営資源の集中投資を掲げている。
- ・新経営計画の取組みは、特定エリアに重点を置くものではないが、南アジアは、日系企業の進出が引き続き活発である一方、物流インフラが比較的未整備であることから、ここでの事業拡大に向けて、経営資源を集中投資していく。
- ・今後注力すべきエリアは、インドとアフリカ。
- ・インドでは、自動車産業の進出や消費財の大市場として国内物流への対応を強化するとともに、インド新幹線等のプロジェクト案件にも積極的に対応していく。
- ・アフリカでは、北アフリカを中心とした欧州から派生する物流やインド・中国との経済的結びつきの強い東アフリカでのビジネスチャンスを探っていく。

日本事業の強靱化戦略



- ・ 当社の大きな基盤である日本事業について、収益性の向上に徹底的に取り組む。
- ・ 専門事業の収益性向上、営業・事務生産性の向上、低収益事業の抜本的改革といった施策を進め、会社の運営、我々の仕事そのものを全面的に見直し、これまでのコスト削減策を超える着実な成果を目指すとともに、事業ごとの収益性についてしっかりと管理し、事業ポートフォリオの見直しにも取り組む。
- ・ 今後5年間においては、長期的な成長に向けて、大きなコストをかけて諸施策に取り組む。
- ・ それを支える投資資金を生み出すためにも、核となる日本事業の収益性改善は不可欠。
- ・ 日本事業の強靱化戦略に掲げた諸施策を着実に前に進め、必ず成し遂げるべく、取り組む。

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

- 獲得を目指す経営リソース
 - グローバルネットワーク
 - グローバル経営基盤（統括機能、グローバルマネジメント人材、IT）
 - 非日系グローバル顧客基盤
 - フォワーディング事業基盤

- 推進体制の整備
 - M&A推進チームの強化
 - M&A推進チームと事業部門の連携強化

- 買収資金
 - 資産売却・流動化等を推進し、借入金負担を軽減

- ・インオーガニック成長の取組みとして、M&A戦略を挙げている。
- ・M&A戦略は、売上拡大だけではなく、グローバル経営基盤や未進出エリアのネットワークなど、飛躍的に成長し、世界のメガフォワードと伍していくためのリソースを獲得したいというもの。
- ・M&Aは、案件そのものに左右されることが多く、実行する時期の想定が難しい取組みですが、長期ビジョンに掲げる海外売上高比率50%の達成には、欠かせない戦略。
- ・推進体制の整備等に早急に取り組む。

取組みを支える機能の強化

IT戦略のイノベーション

- 顧客提供価値の向上
- 生産性向上・働き方改革の実現
- グループ全体最適を実現する基盤整備

R&Dのイノベーション

- グループ内R&D機能の連携強化
- 業務の効率化（自動化・機械化）、省力化
- デジタル化による新規事業創出

人材戦略のイノベーション

- グローバル経営を担う幹部育成
- プロフェッショナルの確保・育成

広報戦略のイノベーション

- 世界で競争優位性を築くブランディング戦略
- 品質・実力・実績に関する認知度向上
- 海外での知名度向上

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

13

- ・グローバル市場で存在感を持つ企業グループにとって不可欠なIT、R&D、人材、広報の機能強化について、まとめている。
- ・特に、ITは、事業において飛躍的な成長を遂げるため、生産性の向上はもとより、根本的なワークスタイルの変革に向けて、それを支える機能として、非常に重要。
- ・先端技術を駆使した業務の自動化・省力化、グローバル経営を強く意識した人材戦略、海外での知名度や実力・実績に関する認知度を向上させる広報戦略も、同様に、グローバル市場で存在感を持つ企業になるという、長期ビジョンの実現には欠かせない。

持続的成長と企業価値向上のためのESG経営



- ・事業を通じて持続可能な社会に貢献することが、
当社の持続的成長と企業価値向上につながるものと捉え、
そのような観点での取組みを重視。
- ・環境については「物流企業としてCO₂排出量削減にこだわる」を
テーマとし、長期目標の達成に向けた具体的取組みを推進するとともに、
顧客の取組みにも、社会的な取組みにも、事業を通じて貢献していきたい。
- ・社会については、「社員が幸せを感じる会社に変革する」ことを
テーマに据え、多様な社員が持つ力を最大限に発揮していけるよう、
社内の仕事のあり方・考え方を変革していく。
- ・ガバナンスとしては、「持続的な企業価値向上を支える仕組みを構築する」を
テーマとし、経営に対する大きなリスクともなり得る
「安全・コンプライアンス・品質」については、ガバナンスに位置づけ。
- ・今後の検討になるが、グローバルガバナンスを実現・強化するため、
ホールディング制の導入も視野に入れ、様々な検討をおこなう。

企業価値向上と株主還元

■ 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



Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

- ・当社の資本政策として、企業価値向上と株主還元に関する考え方を示した。
- ・最も大きな変更点は、これまでの経営計画で経営指標の一つとしてきたROAから、ROEへ指標を変更した点。
- ・株主還元については、従来は、配当性向を30%から40%としていたが、還元についての考え方をより分かり易くするために、配当性向30%以上に加え、総還元性向を50%以上とする。
- ・自己資本比率についても、従来は40%以上としていたが、安定的な財務基盤を維持しながら、資本効率をより高めるにあたり、今後は、35%程度とする。

We Find the Way



本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却等を勧誘するものではありません。

また、本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後、予告無しに変更されることがあります。

万一、この情報に基づいて、こうむったいかなる損害についても、弊社及び情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。

Copyright © 2019 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.