



2020年3月期 決算説明会資料

2020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. 2020年3月期 業績

A. 2020年3月期 決算概要	P.2
B. セグメント別実績	P.3
C. 直近5年間推移	P.4-
D. 財政状態とキャッシュ・フローの状況	P.6
E. 外部環境の変化およびその他の変動要素	P.7-
F. 売上高・営業利益増減内訳	P.10-

II. 2020年3月期 セグメント概況

A. 日本セグメント	P.13
B. 米州セグメント	P.14
C. 欧州セグメント	P.15
D. 東アジアセグメント	P.16
E. 南アジア・オセアニアセグメント	P.17
F. 警備輸送セグメント	P.18
G. 重量品建設セグメント	P.19
H. 物流サポートセグメント	P.20

III. 日通グループ経営計画2023

A. 創立100周年に向けて(2037年ビジョン)	P.21
B. 経営計画の取り組み	P.22
C. 経営計画一年目の振り返り(事業の成長戦略)	P.23-
D. 経営計画一年目の振り返り(長期ビジョン実現の為の取り組み)	P.26
E. 経営計画一年目の振り返り(社員制度改革の取り組み)	P.27
F. 取り組みの進捗	P.28

IV. 2020年3月期 業績予想

A. 連結業績予想	P.29
-----------	------

V. 株主還元

A. 資本政策	B. 各種実績推移	P.30
---------	-----------	------

補足資料

(補足1) 日本発 輸出貨物 重量動向	P.32
(補足2) 日本セグメント内 事業別営業利益増減	P.33-
(補足3) 輸出貨物動向(航空)	P.36-
(補足4) 輸出貨物動向(海運)	P.38
(補足5) 個別費用増減	P.39
(補足6) 資産流動化に向けた取り組み	P.40

I. 2020年3月期 業績

A 2020年3月期 決算概要

1. 概要(連結)

(単位:億円、%)

項目	2020/3期 実績	2019/3期 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	通期予想 (1/31発表)	差額	達成率
売上高	20,803	21,385	△581	△2.7	20,800	3	100.0
営業利益	592	795	△203	△25.6	600	△7	98.7
経常利益	574	858	△283	△33.1	650	△75	88.4
親会社株主に帰属する 当期純利益	174	493	△319	△64.7	400	△225	43.5

(億円未満切捨て)

2. 特別損失・営業外費用の計上

- 特別損失 のれん及び固定資産の減損損失 Traconf S.r.l.(イタリア連結子会社) △127億円
- 営業外費用 持分法による投資損失 Future Supply Chain Solutions Limited △76億円

3. 連結経営指標 (前年同期実績)

- 売上高営業利益率 2.8% (3.7%)
 - ROA 1.1% (3.2%)
 - 売上高経常利益率 2.8% (4.0%)
 - ROE 3.2% (9.2%)
- ()は、前年同期実績

I. 2020年3月期 業績

B セグメント別実績

(単位: 億円、%)

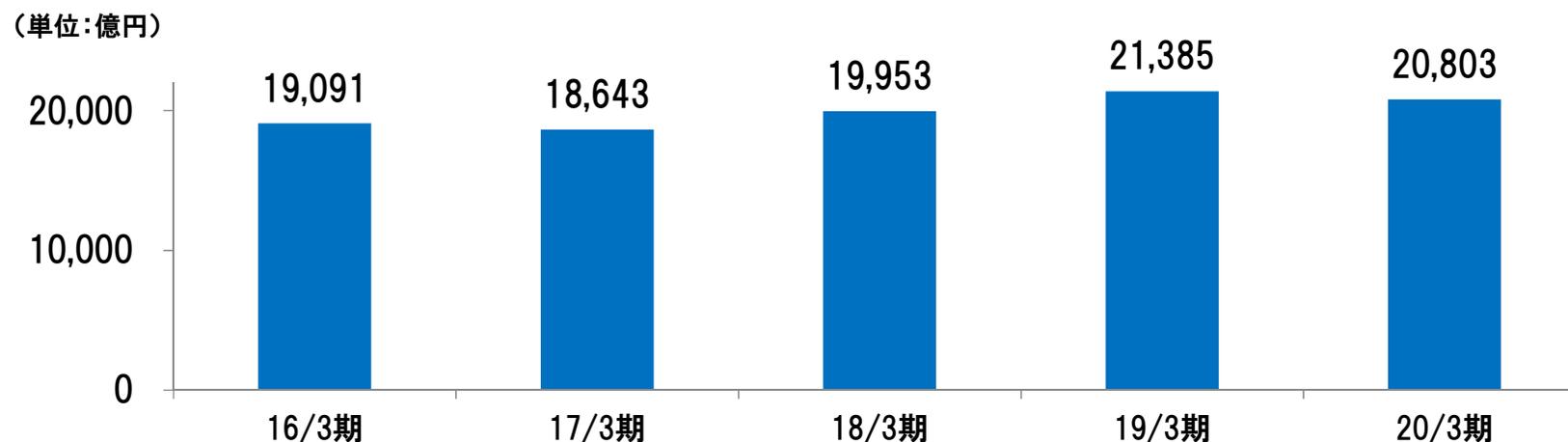
セグメント	項目	2020/3期 実績	2019/3期 実績	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	通期予想 (1/31発表)	差額	達成率
日本	売上高	12,135	12,568	△432	△3.4	12,196	△60	99.5
	セグメント利益	428	559	△131	△23.4	440	△11	97.4
米州	売上高	910	986	△76	△7.7	910	0	100.1
	セグメント利益	27	42	△14	△34.5	28	△0	99.8
欧州	売上高	1,193	1,148	45	3.9	1,189	4	100.4
	セグメント利益	17	22	△4	△21.7	19	△1	93.6
東アジア	売上高	1,120	1,227	△107	△8.7	1,115	5	100.5
	セグメント利益	29	30	△0	△0.5	30	△0	99.8
南アジア・ オセアニア	売上高	901	918	△17	△1.9	906	△4	99.5
	セグメント利益	31	37	△5	△15.0	32	△0	98.6
警備輸送	売上高	725	726	△0	△0.1	728	△2	99.7
	セグメント利益	△10	12	△23	—	△14	3	—
重量品建 設	売上高	523	477	46	9.6	502	21	104.3
	セグメント利益	61	45	16	37.0	60	1	103.2
物流 サポート	売上高	4,712	4,839	△127	△2.6	4,697	15	100.3
	セグメント利益	123	127	△4	△3.3	119	4	103.8

(億円未満切捨て)

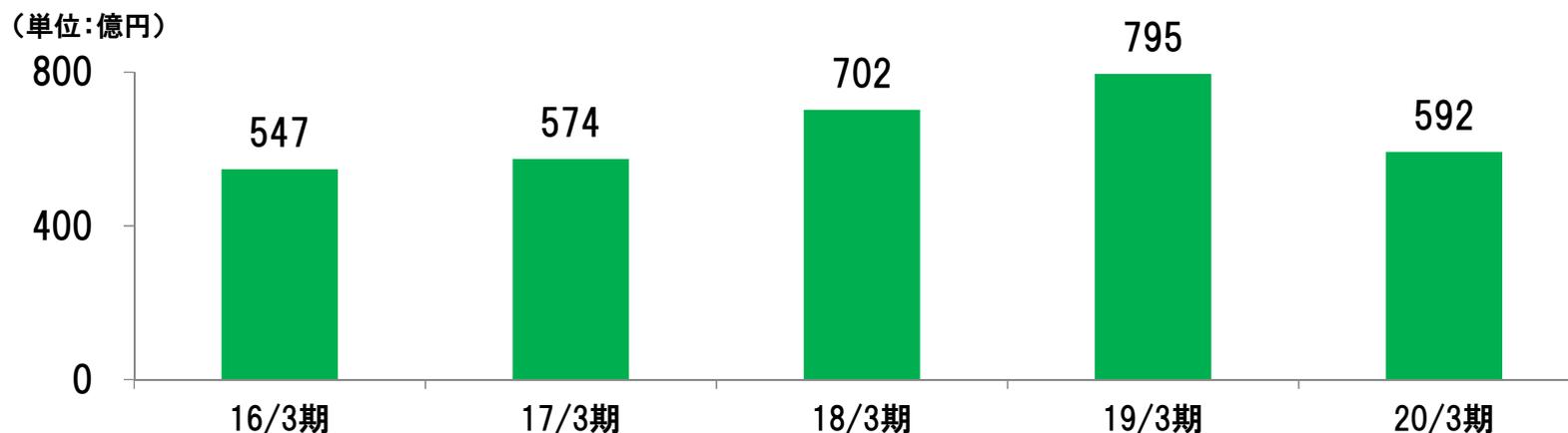
I. 2020年3月期 業績

C 直近5年間推移

1. 売上高



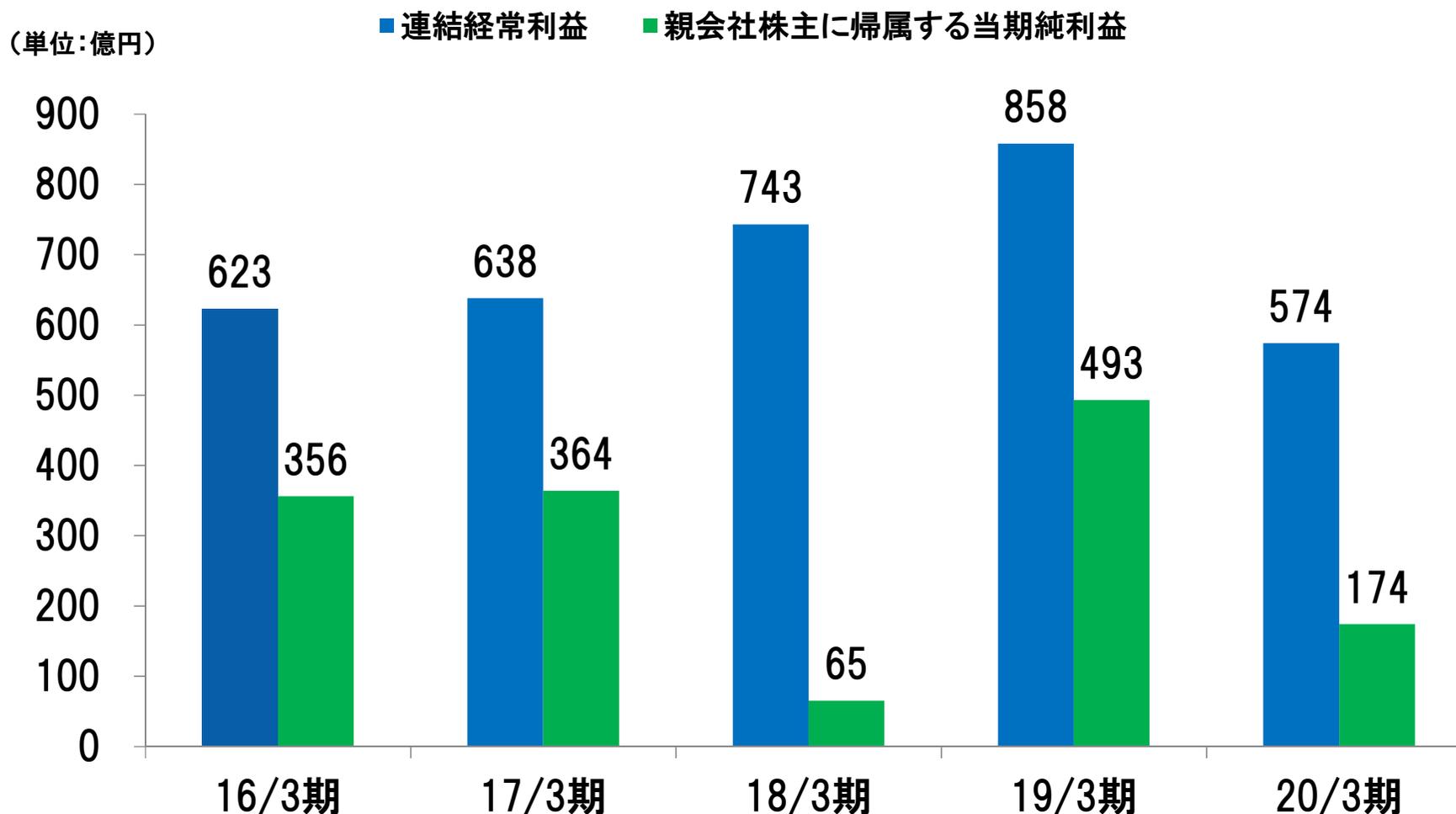
2. 営業利益



I. 2020年3月期 業績

C 直近5年間推移

3. 経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益



I. 2020年3月期 業績

D 財政状態とキャッシュ・フローの状況

1. 財政状態

(単位:億円、%)

項目	2020/3期末	2019/3期末	増減額
総資産	15,180	15,366	△186
自己資本	5,394	5,436	△41
自己資本比率	35.5	35.4	0.1

2. キャッシュ・フローの状況

(単位:億円)

項目	2020/3期	2019/3期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	982	726	255
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△918	△909	△8
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	63	△182	246
財務活動によるキャッシュ・フロー	△117	△146	29
現金及び現金同等物の期末残高	961	1,020	△59

(億円未満切捨て)

I. 2020年3月期 業績

E 外部環境の変化およびその他の変動要素

変動要素	連結業績への影響 (通期)	参考
燃油費単価変動による影響	営業利益 + 4.6 億円 (費用減) ※ 4Q単四半期 △ 2.5 億円(費用増) 3Q累計 + 7.1 億円(費用減)	1Qあたりの単価 (前期年間平均/前回予想) <ul style="list-style-type: none"> ● 軽油 : 100.22円(104.09円/100.60円) ● ガソリン : 134.37円(137.30円/134.40円) ● 船舶重油: 56.47円(55.71円/ 53.60円)
為替による影響	売上高 △ 151.2 億円 営業利益 △ 5.2 億円 ※4Q単四半期 売上高 △ 46.9 億円 営業利益 △ 1.7 億円 3Q累計 売上高 △104.3 億円 営業利益 △ 3.5 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 : 109.65円(110.43円/ 109.00円) ● EUR : 122.08円(130.42円/ 122.00円) ● HKD : 13.92円(14.09円/ 13.90円) ● RMB : 15.79円(16.72円/ 15.70円) ※「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。
退職給付会計の 数理差異償却額 の増加	営業利益 △ 17.3 億円 ※4Q単四半期 △ 4.3 億円 3Q累計 △ 13 億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本 : △ 13.8 億円 ● 警備輸送 : △ 3.0 億円 ● 重量品建設 : △ 0.4 億円

II. 2020年3月期 業績

目 外部環境の変化およびその他の変動要素

変動要素	連結業績への影響 (第4四半期累計)	参考
災害による影響 (前年特殊要因)	営業利益 + 10.1 億円 ※4Q単四半期 - 億円 3Q累計 10.1億円	(参考) 2019年3月期における影響 ・災害に伴うお客様工場の稼働停止等による輸送機会損失影響 $\Delta 24.3$ 億円 ・代行輸送等による通常以外の輸送対応 +14.1億円
社員制度改革に伴う増減	営業利益 Δ 48.3 億円 ※4Q単四半期 Δ 9.8 億円 3Q累計 Δ 38.4 億円	<ul style="list-style-type: none"> 日本 : Δ 39.1 億円 警備輸送 : Δ 8.9 億円 重量品建設 : Δ 0.2 億円
環境投資	営業利益 Δ 4.0 億円 ※4Q単四半期 Δ 1.4 億円 3Q累計 Δ 2.6 億円	<ul style="list-style-type: none"> 日本 : Δ 4.0 億円
賞与支給対象期間の変更の影響	営業利益 Δ 46.3 億円	<ul style="list-style-type: none"> 日本 : Δ 35.4 億円(1Q) 警備輸送 : Δ 9.7 億円(1Q) 重量品建設 : Δ 1.1 億円(1Q)
退職金規程の変更の影響	営業利益 + 10.5 億円 ※4Q単四半期 + 3.3 億円 3Q累計 + 7.2 億円	<ul style="list-style-type: none"> 日本 : 9.6 億円 警備輸送 : 0.6 億円 重量品建設 : 0.3 億円

II. 2020年3月期 業績

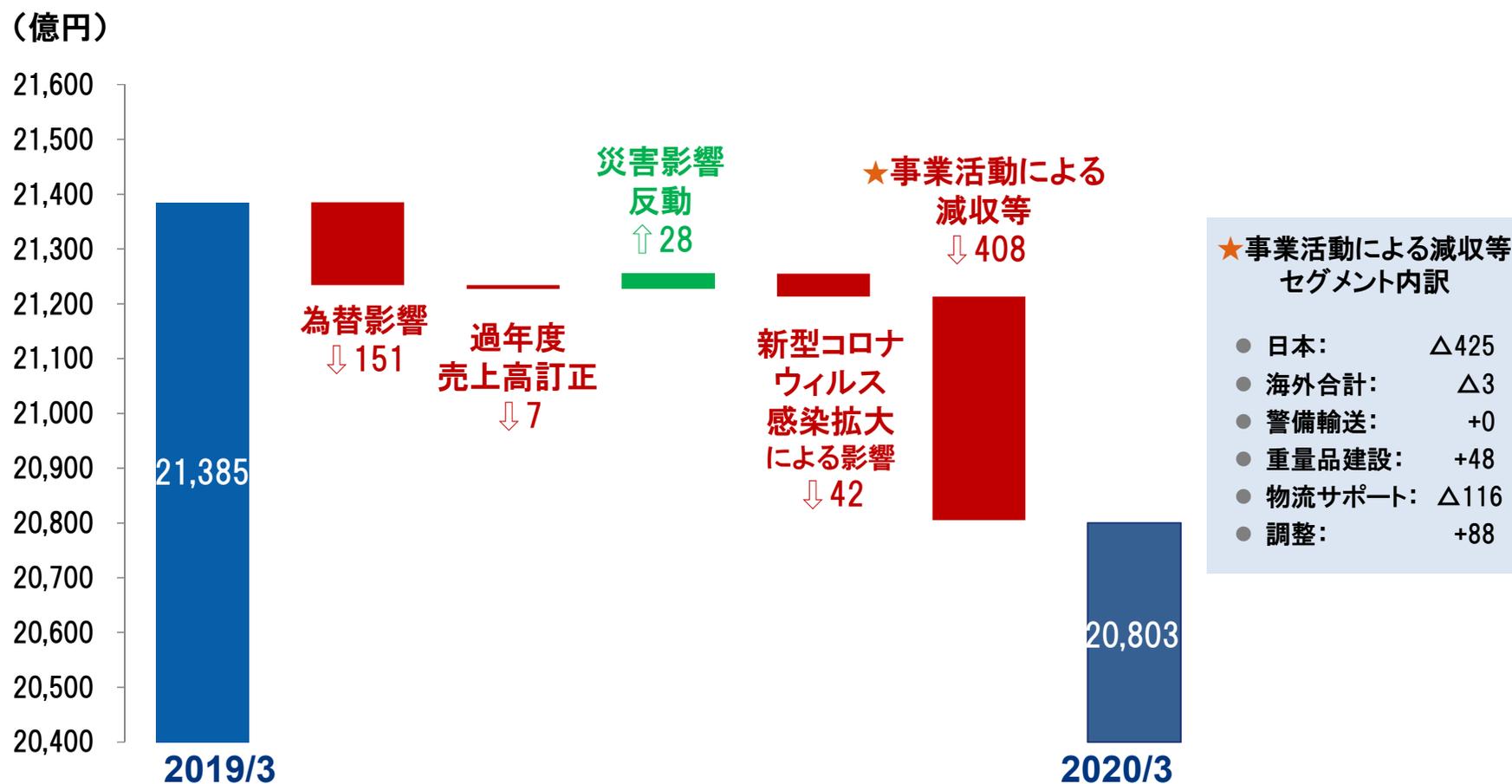
■ 外部環境の変化およびその他の変動要素

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	売上高、営業利益 △ 7.8億円	<ul style="list-style-type: none"> 日本 : △ 7.8 億円(2Q)
コロナウィルス 感染拡大による 影響	売上高 △ 42.1 億円 営業利益 △ 13.5 億円	<ul style="list-style-type: none"> 日本 <ul style="list-style-type: none"> 売上高 △26.6 億円 営業利益 △11.5 億円 警備輸送 <ul style="list-style-type: none"> 売上高 △1.1 億円 営業利益 △0.9 億円 重量品建設 <ul style="list-style-type: none"> 売上高 △2.2 億円 営業利益 △0.3 億円 物流サポート <ul style="list-style-type: none"> 売上高 △12.0 億円 営業利益 △0.6 億円

I. 2020年3月期 業績

F 売上高・営業利益増減内訳

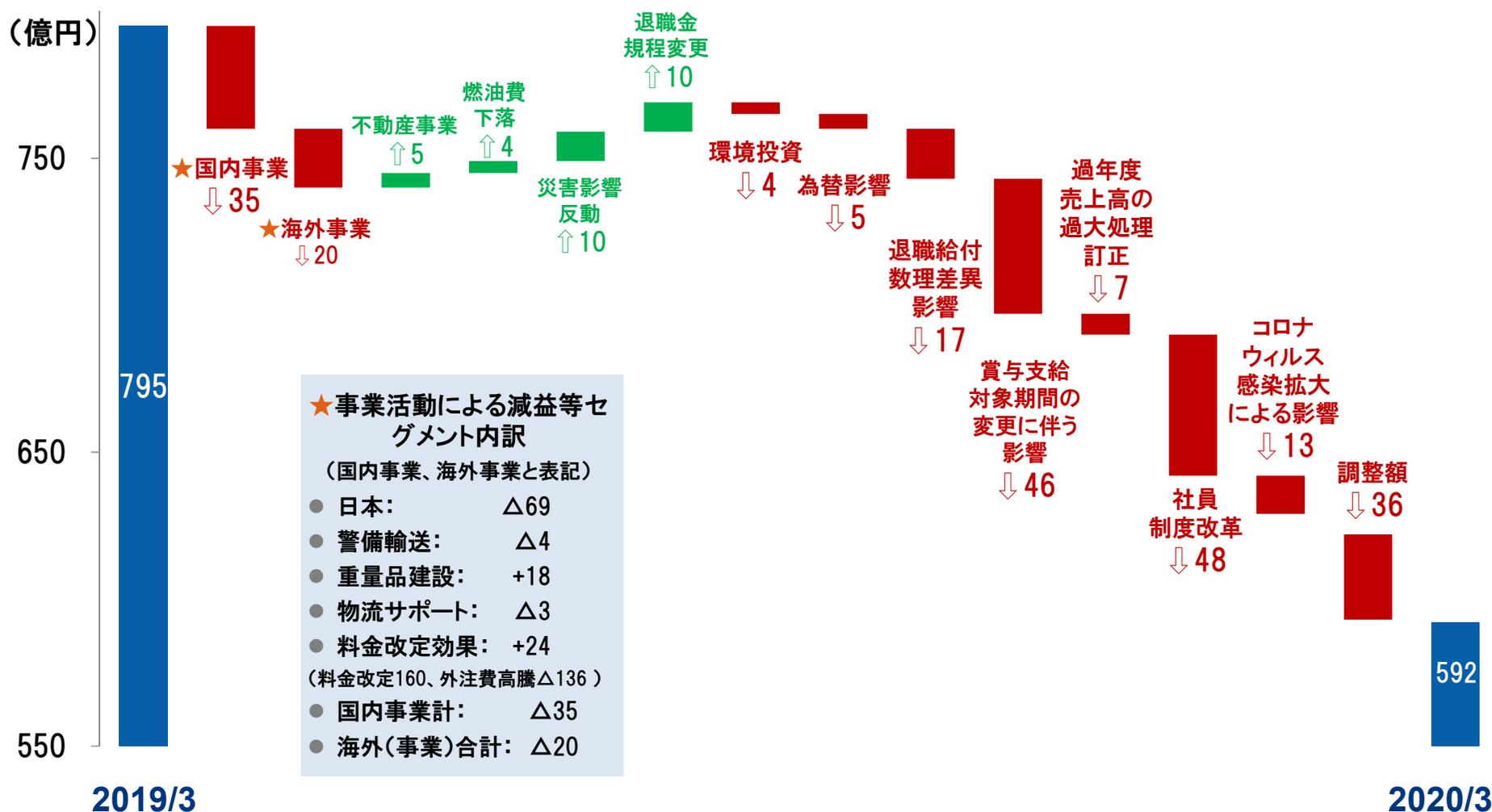
1. 売上高



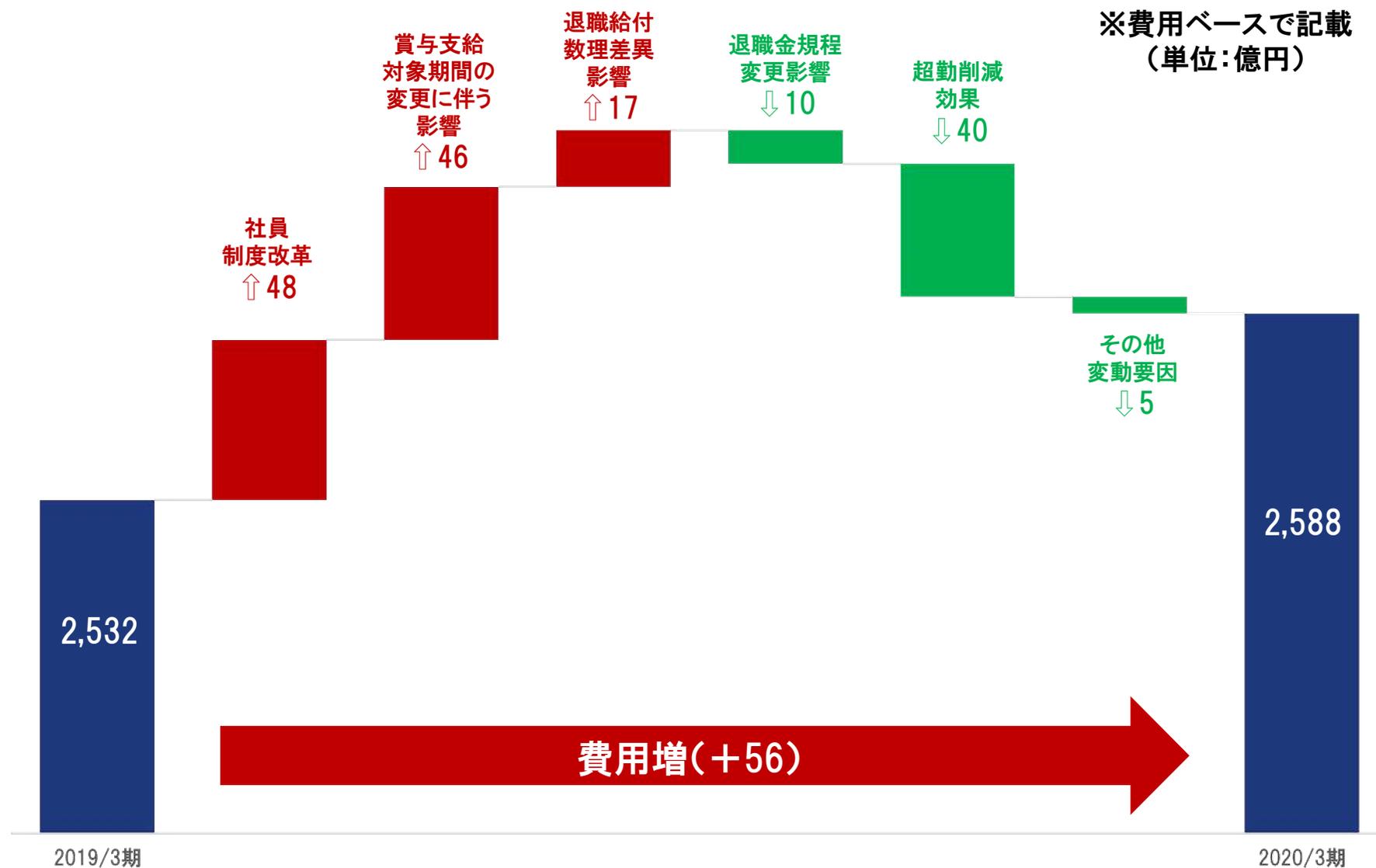
I. 2020年3月期 業績

F 売上高・営業利益増減内訳

2. 営業利益



(参考) 個別 総人件費の増減



II. 2020年3月期 セグメント概況

A 日本セグメント

1. 4Q単四半期実績

(単位:億円、%)
 ※()内は営業利益率(%)

項目	2020/3期 実績	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	2,950	3,063	△113	△3.7
営業利益※	104(3.5)	133(4.3)	△28	△21.4

概況

鉄道輸送については、紙・パルプ関連の取扱いが減少したものの、自動車関連部品の取扱いは好調に推移し増収。トラック輸送において、農産物や飲料は、順調に推移したものの、鉄鋼関連の荷動きが鈍化し、減収。航空では、前同からの反動減の影響により減収。倉庫・保管庫事業は対前年で増収。

2. 単四半期実績推移

項目	2020/3期 実績						
	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(2.4)	132(4.3)	205(3.4)	118(3.8)	104(3.5)	222(3.7)	428(3.5)

項目	2019/3期 実績						
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期
売上高	3,073	3,084	6,157	3,346	3,063	6,410	12,568
営業利益※	119(3.9)	118(3.8)	238(3.9)	188(5.6)	133(4.3)	321(5.0)	559(4.5)

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	△48 △1.6	△6 △0.2	△54 △0.9	△264 △7.9	△113 △3.7	△377 △5.9	△432 △3.4
営業利益	△46 △39.0	14 11.9	△32 △13.7	△69 △37.2	△28 △21.4	△98 △30.7	△131 △23.4

特殊要因

- ・過年度売上高の過大処理訂正:【売上高・営業利益】△7(2Q)
- ・前年の災害影響反動:【売上高】+28(2Q)
【営業利益】+9(2Q),+1(3Q)
- ・燃油費単価の減少:【営業利益】+3(年間)
- ・退職金規程変更に伴う影響:【営業利益】+9(年間)
- ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△13(年間)
- ・賞与支給対象期間の変更:【営業利益】△35(1Q)
- ・社員制度改革に伴う費用増:【営業利益】△39(年間)
- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響【売上高】△26(4Q)
【営業利益】△11(4Q)

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		
	実績	1/31予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	実績	1/31予想	増減額
売上高	12,135	12,196	△60	6,103	6,196	△92	6,032	6,092	△60
営業利益※	428 (3.5)	440 (3.6)	△11	205 (3.4)	186 (3.0)	19	222 (3.7)	234 (3.8)	△11

II. 2020年3月期 セグメント概況

B 米州セグメント

1. 4Q単四半期実績

(単位:億円、%)
 ※()内は営業利益率(%)

項目	2020/3期 実績	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	213	262	△49	△18.8
営業利益※	1(0.6)	8(3.3)	△7	△85.1

概況

米中貿易摩擦に起因した自動車関連の取扱い、一部医療医薬関連貨物の減少により減収となった。これまで減少分をカバーしていた自動車運送、倉庫配送についても取扱減となった。

2. 単四半期実績推移

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(3.6)	10(4.5)	19(4.0)	7(3.4)	1(0.6)	8(2.0)	27(3.1)

項目	2019/3期 実績						
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期
売上高	231	240	472	251	262	514	986
営業利益※	8 (3.7)	13 (5.7)	22 (4.7)	11 (4.7)	8 (3.3)	20 (4.0)	42(4.3)

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	8 3.7	△3 △1.3	5 1.1	△32 △12.8	△49 △18.8	△81 △15.9	△76 △7.7
営業利益	0 0.6	△3 △22.1	△2 △13.3	△4 △37.5	△7 △85.1	△11 △57.6	△14 △34.5

特殊要因

- ・為替影響:【売上高】△13(年間)
 【営業利益】△0(年間)

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		
	実績	1/31予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	実績	1/31予想	増減額
売上高	910	910	+0	477	475	2	433	432	0
営業利益※	27 (3.1)	28 (3.1)	△0	19 (4.0)	20 (4.2)	△0	8 (2.0)	8 (2.0)	△0

II. 2020年3月期 セグメント概況

C 欧州セグメント

1. 4Q単四半期実績

(単位:億円、%)
 ※()内は営業利益率(%)

項目	2020/3期 実績	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	310	313	△3	△1.1
営業利益※	1(0.4)	10(3.5)	△9	△87.9

概況

自動車運送事業、倉庫配送事業は堅調順調に推移したが、航空フォワーディング事業の反動減により売上高は減収。航空輸出事業の利用費は減少したものの人件費増により減益。

2. 単四半期実績推移

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(2.4)	4(1.7)	12(2.1)	4(1.4)	1(0.4)	5(0.9)	17(1.5)
項目	2019/3期 実績						
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期
売上高	285	274	559	274	313	588	1,148
営業利益※	5(2.0)	1(0.6)	7(1.3)	4(1.7)	10(3.5)	15(2.6)	22(2.0)
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	13 4.8	15 5.6	28 5.2	19 7.1	△3 △1.1	16 2.8	45 3.9
営業利益	1 30.7	3 202.8	5 69.7	△0 △8.9	△9 △87.9	△9 △64.5	△4 △21.7

特殊要因

・為替影響:【売上高】△73(年間)
 【営業利益】△2(年間)

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		
	実績	1/31予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	実績	1/31予想	増減額
売上高	1,193	1,189	4	588	595	△6	604	600	4
営業利益※	17(1.5)	19(1.6)	△1	12(2.1)	13(2.2)	△0	5(0.9)	6(1.1)	△1

II. 2020年3月期 セグメント概況

D 東アジアセグメント

1. 4Q単四半期実績

(単位:億円、%)
 ※()内は営業利益率(%)

項目	2020/3期 実績	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	279	331	△51	△15.5
営業利益※	5(1.9)	10(3.1)	△5	△48.9

概況

自動車、電機電子等の航空貨物の取扱が低調に推移したこと、また好調であった海運輸出が低調に推移したことにより減益となる。

2. 単四半期実績推移

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	571	1,120
営業利益※	6(2.3)	9(3.3)	15(2.8)	8(3.2)	5(1.9)	14(2.5)	29(2.7)

項目	2019/3期 実績						
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期
売上高	283	304	588	308	331	639	1,227
営業利益※	3(1.4)	7(2.5)	11(2.0)	8(2.6)	10(3.1)	18(2.9)	30(2.5)

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	△8 △2.8	△21 △6.9	△29 △5.0	△26 △8.7	△51 △15.5	△67 △10.6	△107 △8.7
営業利益	2 63.3	1 20.2	4 34.5	0 11.5	△5 △48.9	△4 △22.5	△0 △0.5

特殊要因

・為替影響:【売上高】△53(年間)
 【営業利益】△1(年間)

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		
	実績	1/31予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	実績	1/31予想	増減額
売上高	1,120	1,115	5	559	554	5	571	555	15
営業利益※	29(2.7)	30(2.7)	△0	15(2.8)	14(2.5)	1	14(2.5)	14(2.6)	4

II. 2020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

1. 4Q単四半期実績

(単位:億円、%)
 ※()内は営業利益率(%)

項目	2020/3期 実績	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	229	237	△8	△3.4
営業利益※	7(3.2)	7(3.2)	△0	△4.9

概況

航空輸出にて新規獲得等の増があったものの、スポットの反動減や既存顧客の取扱量減等の影響で最終的に減収となる。
 費用面は、取扱量減に伴い航空利用費、船舶利用費等が減ったものの、減収の影響が大きく減益となる。

2. 単四半期実績推移

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(3.4)	8(3.8)	15(3.6)	8(3.7)	7(3.2)	15(3.4)	31(3.5)

項目	2019/3期 実績						
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期
売上高	218	226	444	236	237	474	918
営業利益※	8(4.0)	10(4.7)	19(4.3)	10(4.3)	7(3.2)	17(3.7)	37(4.0)

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 0.8	△5 △2.2	△3 △0.8	△6 △2.6	△8 △3.4	△14 △3.0	△17 △1.9
営業利益	△1 △14.5	△2 △21.2	△3 △18.2	△1 △16.4	△0 △4.9	△2 △11.4	△5 △15.0

特殊要因

・為替影響:【売上高】△12(年間)
 【営業利益】△0(年間)

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		
	実績	1/31予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	実績	1/31予想	増減額
売上高	901	906	-4	441	439	2	459	464	△4
営業利益※	31(3.5)	32(3.5)	△0	15(3.6)	20(4.6)	△4	15(3.4)	16(3.5)	△0

II. 2020年3月期 セグメント概況

F 警備輸送セグメント

1. 4Q単四半期実績 <small>(単位:億円、%) ※()内は営業利益率(%)</small>					概況
項目	2020/3期 実績	前年同期対比			
		2019/3期	増減額	増減率	
売上高	179	185	△6	△3.2	金融機関の店舗統合などによる設定便の減少、ATMの装填頻度減少による影響を受け、新型コロナウイルスの影響もあり減収となる。社員制度改革の影響による費用増の影響があり、減益。
営業利益※	4(2.5)	6(3.3)	△1	△28.2	

2. 単四半期実績推移								特殊要因
項目	2020/3期 実績							
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
売上高	184	180	364	182	179	371	725	<ul style="list-style-type: none"> ・燃油費単価の減少:【営業利益】+0(年間) ・退職金規程変更に伴う影響:【営業利益】+0(年間) ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△3(年間) ・賞与支給対象期間の変更に伴う影響:【営業利益】△9(1Q) ・社員制度改革に伴う費用増:【営業利益】△8(年間) ・新型コロナウイルス感染拡大の影響【売上高】△1(4Q) 【営業利益】△0(4Q)
営業利益※	△11(△6.5)	△0(△0.5)	△12(△3.5)	△2(△1.3)	4(2.5)	2(0.5)	△10(△1.5)	
項目	2019/3期 実績							
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期	
売上高	180	179	359	181	185	366	726	
営業利益※	3(1.8)	△0(△0.2)	2(0.8)	3(1.8)	6(3.3)	9(2.6)	12(1.7)	
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	3 2.0	0 0.4	4 1.2	1 0.6	△6 △3.2	507 1.4	△0 △0.1	
営業利益	△15 -	△0 -	△15 -	△5 -	△1 △28.2	△74 △78.5	△23 -	

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		
	実績	1/31予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	実績	1/31予想	増減額
売上高	725	728	+0	364	368	△3	371	363	7
営業利益※	△10 (△1.5)	△14 (△1.9)	3	△12 (△3.5)	△19 (△5.2)	6	2 (0.5)	△1 (△0.3)	3

II. 2020年3月期 セグメント概況

G 重量品建設セグメント

1. 4Q単四半期実績

(単位:億円、%)
 ※()内は営業利益率(%)

項目	2020/3期 実績	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	109	108	0	0.7
営業利益※	11(10.3)	8(8.0)	2	29.5

概況

海外事業は前同対比で減収であったものの、風力発電関係の輸送・据え付け、シャットダウンメンテナンスなどが好調に推移し売上高は横ばい、増益となる。

2. 単四半期実績推移

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(7.9)	16(11.6)	26(9.8)	23(16.9)	11(10.3)	35(14.0)	61(11.8)

項目	2019/3期 実績						
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期
売上高	124	124	248	120	108	228	477
営業利益※	10(8.6)	10(8.2)	20(8.4)	15(13.0)	8(8.0)	24(10.6)	45(9.5)

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	9 7.8	14 11.3	23 9.6	21 17.8	0 0.7	22 9.7	46 9.6
営業利益	△0 △0.5	5 57.1	5 27.7	8 53.8	2 29.5	10 45.1	16 37.0

特殊要因

- ・燃油費単価の減少:【営業利益】+0(年間)
- ・退職金規程変更に伴う影響:【営業利益】+0(年間)
- ・退職給付数理差異影響:【営業利益】△0(年間)
- ・賞与支給対象期間変更に伴う増支出:【営業利益】△1(1Q)
- ・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】△2(4Q)
【営業利益】△0(4Q)

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		
	実績	1/31予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	実績	1/31予想	増減額
売上高	523	502	21	272	270	2	251	229	21
営業利益※	61 (11.8)	60 (12.0)	1	26 (9.8)	22 (8.1)	4	35 (14.0)	33 (14.5)	1

II. 2020年3月期 セグメント概況

H 物流サポートセグメント

1. 4Q単四半期実績

(単位:億円、%)
 ※()内は営業利益率(%)

項目	2020/3期 実績	前年同期対比		
		2019/3期	増減額	増減率
売上高	1,229	1,272	△42	△3.3
営業利益※	38(3.1)	36(2.9)	1	5.4

概況

石油部門、LPガス部門における販売単価低下、LS事業部における、米中貿易摩擦等の影響、新型コロナウイルス感染拡大の影響により取扱数量減少、並びに物流機器販売の減少となるも利益は横ばい。

2. 単四半期実績推移

項目	2020/3期 実績						
	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(2.4)	30(2.7)	57(2.5)	27(2.3)	38(3.1)	65(2.8)	123(2.6)
項目	2019/3期 実績						
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	下期	通期
売上高	1,115	1,170	2,285	1,281	1,272	2,553	4,839
営業利益※	26(2.4)	30(2.6)	57(2.5)	33(2.6)	36(2.9)	70(2.7)	127(2.6)
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	29 2.7	△32 △2.8	△2 △0.1	△82 △6.5	△42 △3.3	△125 △4.9	△127 △2.6
営業利益	0 0.8	△0 △0.2	0 0.3	△6 △18.8	1 5.4	△4 △6.2	△4 △3.3

特殊要因

- ・為替影響:【売上高】+1(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】△12(4Q)
【営業利益】△0(4Q)

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		
	実績	1/31予想	増減額	実績	7/31予想	増減額	実績	1/31予想	増減額
売上高	4,712	4,697	15	2,283	2,366	△82	2,428	2,413	15
営業利益※	123 (2.6)	119 (2.5)	4	57 (2.5)	58 (2.5)	△0	65 (2.8)	61 (2.5)	4

III.日通グループ経営計画2023

A 創立100周年に向けて(2037年ビジョン)

事業成長	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
-------------	--

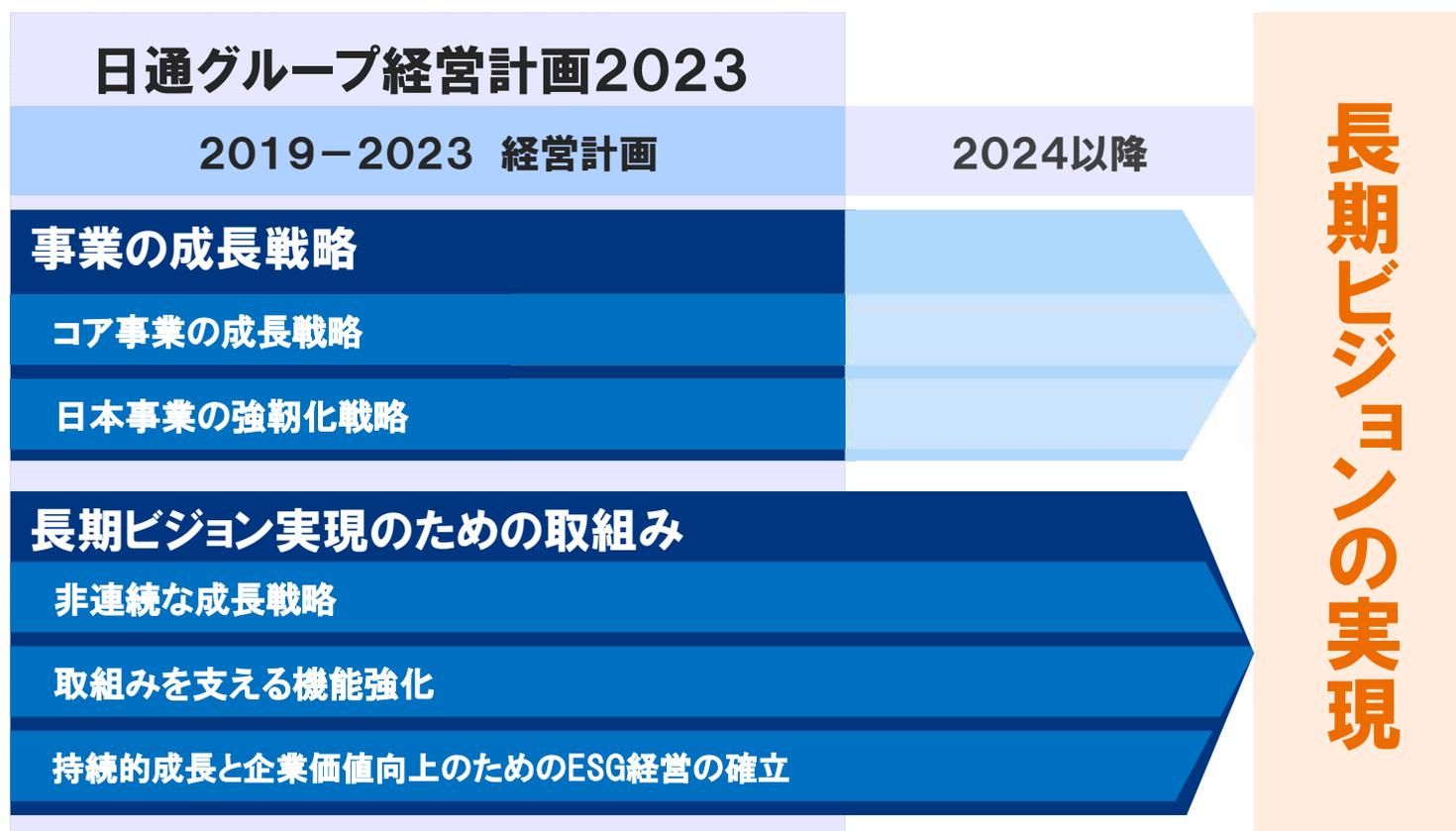
顧客・社会	持続可能な社会の実現に、物流を通じて貢献する企業
株主	コーポレートガバナンスを確立し、持続的成長を果たす企業
社員	多様な社員が、顧客や社会を支える仕事に誇りを持ち、活躍する企業

変えるべき価値観	イノベーションによる新たな価値創造
変わらぬ価値観	安全・コンプライアンス・品質 We Find the Way
グループ企業理念	私たちの使命、それは社会発展の原動力であること 私たちの挑戦、それは物流から新たな価値を創ること 私たちの誇り、それは信頼される存在であること

Ⅲ. 日通グループ経営計画2023 ～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～

B 経営計画の取組み

- 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。



III. 日通グループ経営計画2023

C 経営計画一年目の振り返り(事業の成長戦略)

コア事業の成長戦略	経営計画一年目の実施状況
顧客軸アプローチ	<p>～産業・業種別、アカウント営業の取り組み～</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆国内、海外共に取り組みを推進。目標数値(KPI)を設定し重点顧客の取扱い拡大を推進。 ◆非日系顧客の営業拡大(GAM・GTAの推進)
事業軸アプローチ	<p>～フォワーディング事業の取扱い拡大～</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆KPI管理のもと取り組みを推進。海運・航空共に年間目標を達成 ◆海運事業、事業構造の見直し <p>～ロジスティクス事業～</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆医薬品ロジスティクス事業の推進
エリア軸アプローチ	<p>～各エリアの成長戦略～</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆(日本)日本事業強靱化 ◆(欧州)イタリアでの3社経営統合 ◆(南アジア)Future Supply Chain Solutionsと業務提携。インド物流マーケットに参入

III. 2020年3月期 業績実績

C 経営計画一年目の振り返り(事業の成長戦略) KPI進捗実績

(億円未満切捨て)

日本 	項目 (売上高)	2020年3月期 実績	2020年3月期 予想	達成率	2024年3月期 KPI	進捗率
	電機・電子産業への取組強化	1,038億円	1,160億円	89%	1,200億円	87%
自動車産業への取組強化	662億円	850億円	78%	1,100億円	60%	
アパレル産業への取組強化	156億円	175億円	89%	245億円	64%	
医薬品産業への取組強化	147億円	180億円	82%	360億円	41%	
日本+海外 	非日系顧客の拡大(GAM・GTA*)	299億円	298億円	100%	430億円	70%
	項目 (フォワーディング数量)	2020年3月期 実績	2020年3月期 予想	達成率	2024年3月期	進捗率
	海上フォワーディングの拡大	69万TEU	76万TEU	91%	130万TEU	53%
航空フォワーディングの拡大	80万t	76万t	105%	140万t	57%	
海外 	項目 (売上高)	2020年3月期 実績	2020年3月期 予想	達成率	2024年3月期 KPI	進捗率
	電機・電子産業への取組強化	1,070億円	1,110億円	96%	1,450億円	74%
	自動車産業への取組強化	593億円	670億円	89%	1,100億円	54%
	アパレル産業への取組強化	590億円	530億円	111%	800億円	74%
医薬品産業への取組強化	116億円	120億円	97%	400億円	29%	

* 国内実績、KPI数値は、日本通運単体のみ。

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

* フォワーディング数量は、1月～12月の1年間の数量。

III. 日通グループ経営計画2023

C 経営計画一年目の振り返り(事業の成長戦略) 日本事業の強靱化戦略

項 目

() 内は2019年度取組結果

陸海空の融合強化

組織・人材・設備の一層のシナジー効果を追求
 (営業チーム再編、拠点集約、オペレーションの共同化)

引越事業の構造改革

引越対応能力を強化し、当社の優位性を活かす
 (プランナー425名、作業戦力786名増員)

人材のさらなる再配置

事務集約・RPA化等の事務簡素化によるさらなる再配置 (大規模化の組織改正により188支店⇒114支店▲74支店)

路線事業の効率向上

効率の良い貨物に重点をおき、差益率を向上
 (長尺・異形貨物の見直し、料金改定による適正運賃収受)

オフィス業務の自動化・簡素化

簡易型RPAの支店展開による事務簡素化の推進 (推進者29名配置)

支店作業会社の強化

グループ戦力として人材強化、働き方改革・法規制対応

オペレーションの省力化・自動化

まずは半自動化をめざし、スピーディな現場展開 (推進者37名配置)

新商品の拡販

プロテクトBOX、Sea&Rail
 (ネットワーク商品事業における陸海空融合の商品開発)

日本事業強靱化に向けて
 強力に推進していく

III. 日通グループ経営計画2023

D 経営計画一年目の振り返り(長期ビジョン実現の為の取り組み)

事業戦略	経営計画一年目の実施事項
非連続な成長戦略	<p>～推進体制の整備、買収資金の生み出し～</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆M&A推進チームの強化 ◆資産(不動産)の売却と不動産の流動化の推進
取り組みを支える機能強化	<p>～「先端技術の導入による自動化、省力化、人材戦略の取り組み」～</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆倉庫内作業にAGF導入を推進。AGVの実証実験を実施。 ◆RPA導入によるコストの削減 ◆働き方改革の推進(有給休暇取得率の向上) ◆IT基盤の整備
持続的成長と企業価値向上の為のESG経営	<p>～「事業を通じた顧客・社会への貢献、社員が幸せを感じる会社に」～</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆環境投資の推進(LEDの導入、環境配慮車両への切り替え) ◆ダイバーシティ経営の推進 ◆グループ経営体制への検討開始

III. 日通グループ経営計画2023

E 経営計画一年目の振り返り(社員制度改革の取り組み)

A. 2019年度の取り組み

項目	影響額 ※費用ベース
社員制度改革 ・定年年齢の段階的引き上げ(60歳→61歳へ) ・社員制度および賃金制度全般の抜本的改革	48億円
賞与支給対象期間の見直し	46億円
超過勤務の削減	△40億円

B. 2020年度の取り組み

項目	影響額 ※費用ベース
社員制度改革 ・定年年齢の段階的引き上げ(61歳→62歳へ) ・現場力強化に向けた第一線管理の見直し ・グループ各社における同一労働同一賃金対応	24億円

III. 日通グループ経営計画2023 KPI

F 取り組みの進捗

社会(S)に関する項目	指標	2020年3月期 実績	KPI	
			2022年3月期	2024年3月期
ワークスタイルの変革	年次有給休暇 取得率	168.7% (2017年度取得率 対比)	—	2017年度比 倍増(200%)

IV.2021年3月期 業績予想

新型コロナウイルスによる影響を、
現段階において合理的に算定することが
困難なことから未定としております。

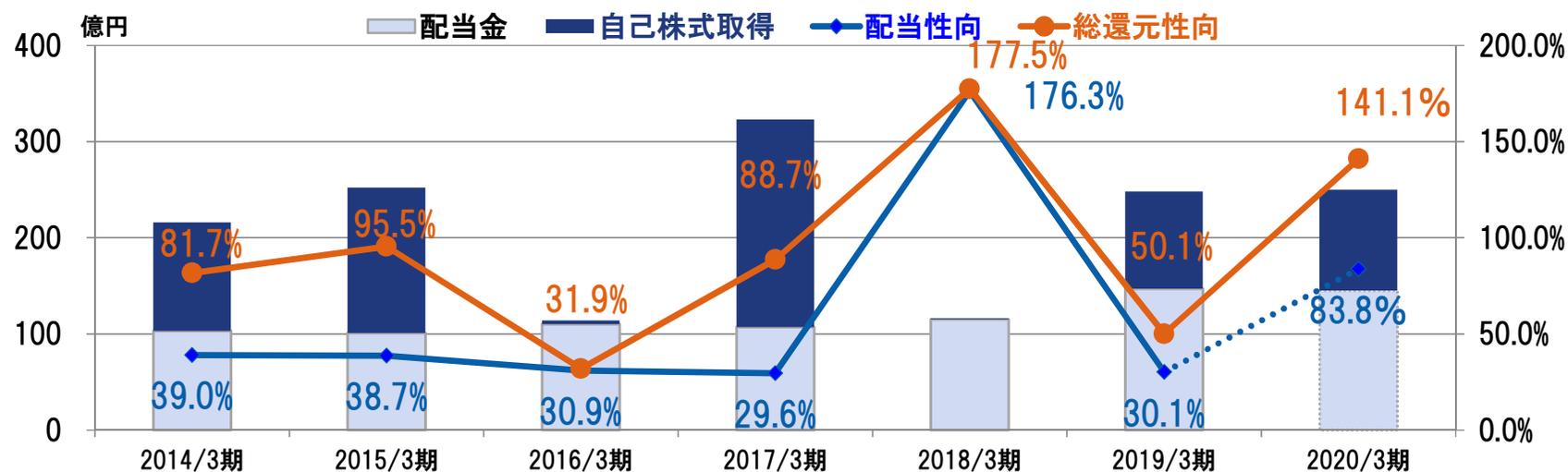
業績予想の開示が可能となった段階で、
速やかに公表いたします。

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



1株当たり配当額 (年間)	10	10	11	11	120*	155	155
ROE	5.2	5.1	6.8	6.9	1.2	9.2	3.2

※ 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。

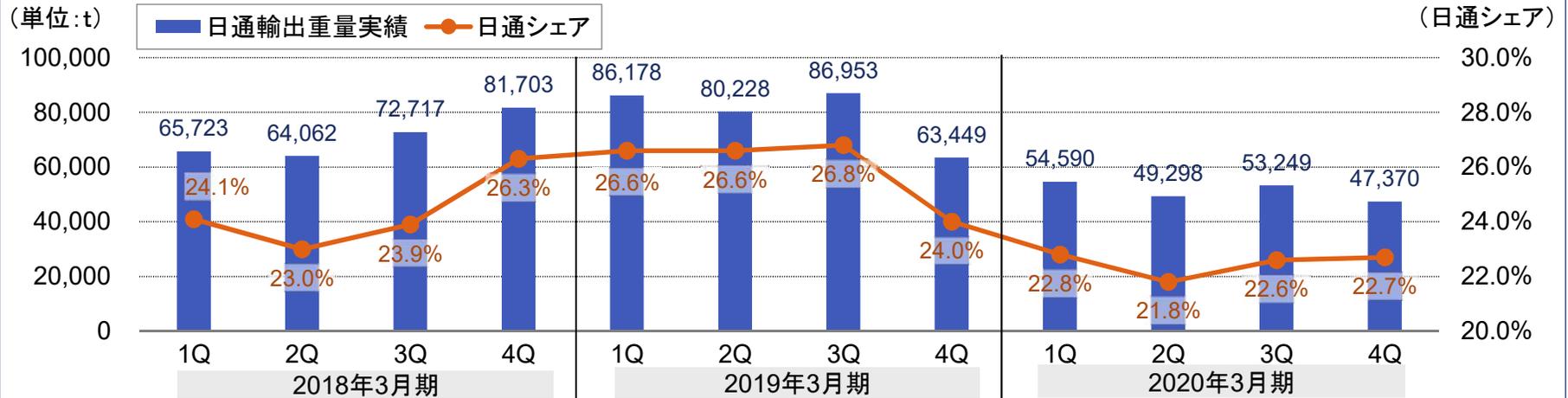
補足資料

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。

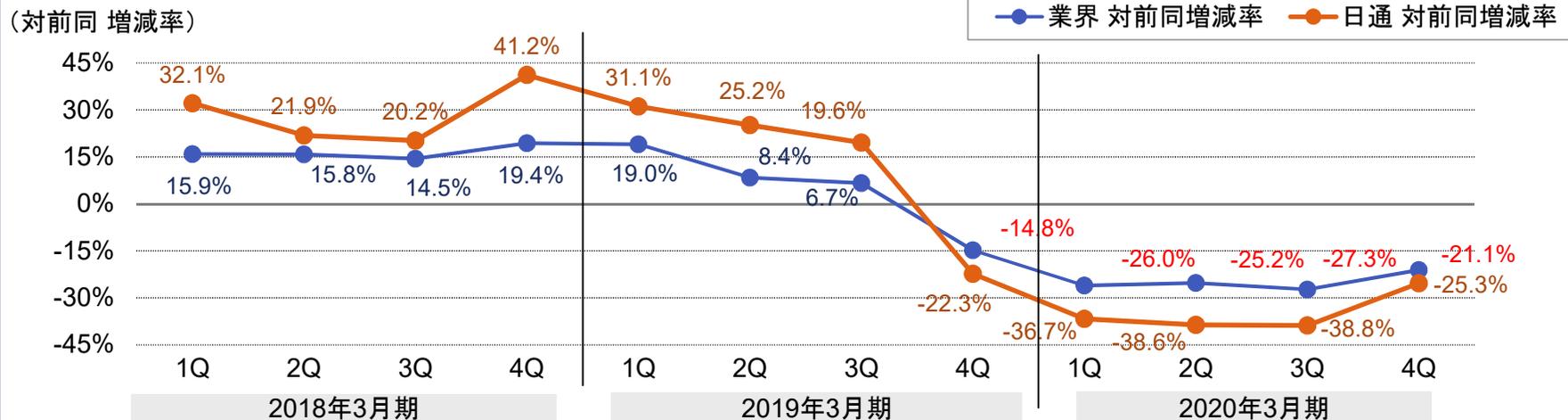
当社事業の現況をご理解いただくための参考資料として作成しておりますので、その旨、ご承知おきください。

(補足1) 日本発 輸出航空貨物 重量動向

日本発 輸出航空貨物 重量動向



日本発 輸出航空貨物 対前同増減率推移・比較



(補足2) 日本セグメント内 事業別営業利益増減 (FY2019 累計)

(単位: 億円)

	通期		
	実績	前同	対前同 増減
個別 航空	96	135	▲38
個別 海運	68	82	▲13
個別 アカウント	34	63	▲28
個別 その他(東名大)	191	182	9
個別 その他(その他エリア)	93	110	▲16
個別 本社	▲147	▲140	▲7
連結会社	125	140	▲14
特殊要因、決算処理等	▲33	▲13	▲20
セグメント利益	428	559	▲131

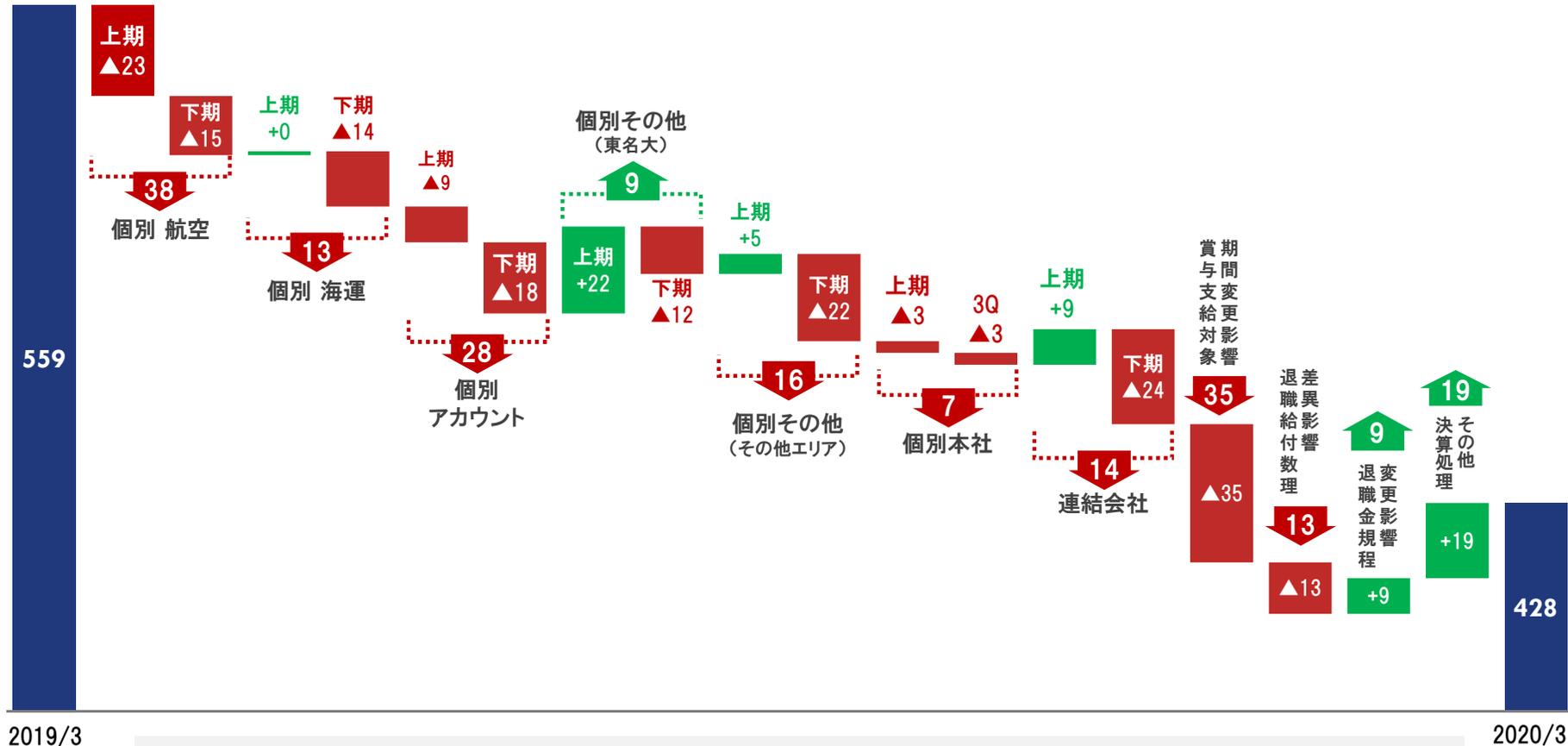
(億円未満切捨て)

(注)

- 記載している参考数値は、当社経理システムで取得可能なデータに基づき、当社が合理的と判断する方法で算出しておりますが、2016年3月期までの輸送モード別の報告セグメントとは、異なります。
- 「個別 航空」は、個別の内、利用航空運送事業及び付随する事業を主に取り扱う支店の合計で、アカウントマネジメントに特化した支店は除きます。
- 「個別 海運」は、個別の内、海上運送事業、港湾運送事業及び付随する事業を主に取り扱う支店の合計で、アカウントマネジメントに特化した支店は除きます。
- 「個別 アカウント」は、東京、名古屋、大阪に配置しているアカウントマネジメントに特化した4支店で、航空、海運、自動車、鉄道、倉庫等を含んでおります。
- 「個別 その他」は、自動車、鉄道、倉庫等を主に取り扱う支店の合計です。
- 「個別 本社」には、個別本社の費用のうち、日本セグメントに該当する部分を抽出しております。

(補足2) 日本セグメント内 事業別営業利益増減 (FY2019 累計)

(単位: 億円)



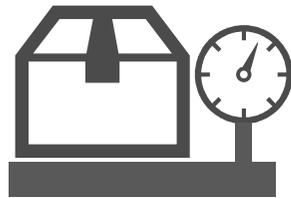
(注)

- 記載している参考数値は、当社経理システムで取得可能なデータに基づき、当社が合理的と判断する方法で算出しておりますが、2016年3月期までの輸送モード別の報告セグメントとは、異なります。
- 「個別航空」は、個別の内、利用航空運送事業及び付随する事業を主に取り扱う支店の合計で、アカウントマネジメントに特化した支店は除きます。
- 「個別海運」は、個別の内、海上運送事業、港湾運送事業及び付随する事業を主に取り扱う支店の合計で、アカウントマネジメントに特化した支店は除きます。
- 「個別アカウント」は、東京、名古屋、大阪に配置しているアカウントマネジメントに特化した4支店で、航空、海運、自動車、鉄道、倉庫等を含んでおります。
- 「個別その他」は、自動車、鉄道、倉庫等を主に取り扱う支店の合計です。
- 「個別本社」には、個別本社の費用のうち、日本セグメントに該当する部分を抽出しております。

輸出貨物実績評価の変更について

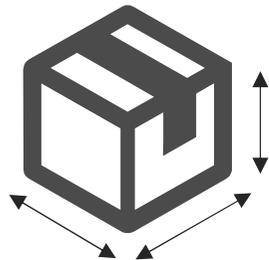
従来

【日本】アクチャルでの計測



*「荷物を秤に載せて計量した重量」を採用

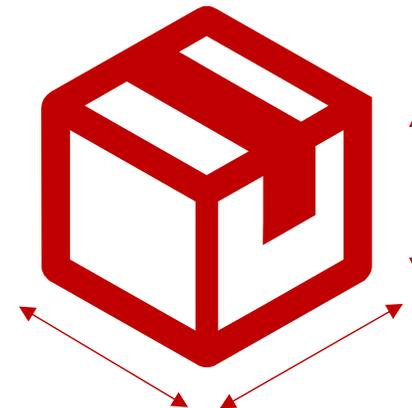
【海外】チャージャブルでの計測



*「荷物を秤に載せて計量した重量(実重量)」と
「荷物のサイズから換算される重量(容積重量)」とで
大きい数値から重量を決定する。

今後

日本+海外共にチャージャブル

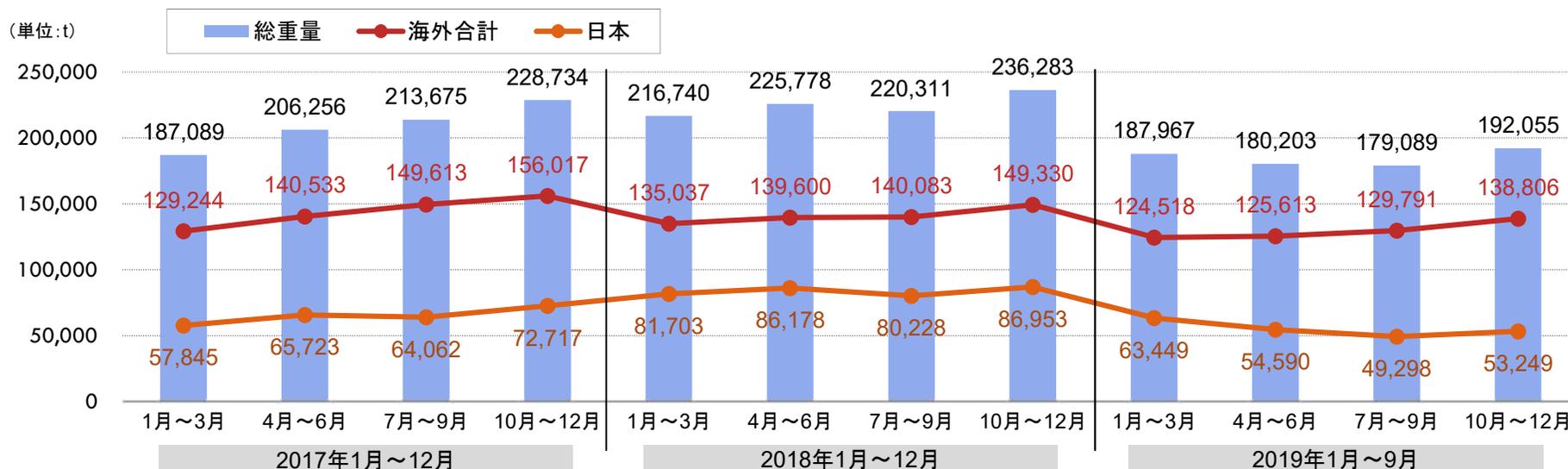


- ・日通社内のKPI管理として全てをチャージャブルで数値管理することに変更致します。
(過去3年間の数値を掲載しております。)
- ・従来混載実績のみを評価としておりましたが、チャーター輸送(混載除く)も実績と加えることに致しました。

(補足3) 輸出貨物動向(従来の評価)

(単位:t)

発地 地域名	2017年					2018年					2019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	57,845	65,723	64,062	72,717	260,347	81,703	86,178	80,228	86,953	335,062	63,449	54,590	49,298	53,249	220,586
米州	18,610	21,729	20,304	20,496	81,139	21,149	22,915	22,532	21,193	87,789	19,868	19,718	18,490	20,242	78,318
欧州	28,592	30,992	32,292	38,935	130,811	29,479	30,638	31,618	37,874	129,609	29,856	29,131	29,067	33,250	121,304
東アジア	40,917	45,648	46,197	48,532	181,294	40,761	42,084	41,122	45,847	169,814	35,258	36,883	38,381	41,208	151,730
南アジア・オセアニア	41,124	42,164	50,819	48,053	182,160	43,648	43,963	44,810	44,416	176,837	39,535	39,881	43,853	44,106	167,375
海外合計	129,244	140,533	149,613	156,017	575,404	135,037	139,600	140,083	149,330	564,050	124,518	125,613	129,791	138,806	518,728
総重量	187,089	206,256	213,675	228,734	835,751	216,740	225,778	220,311	236,283	899,112	187,967	180,203	179,089	192,055	739,314

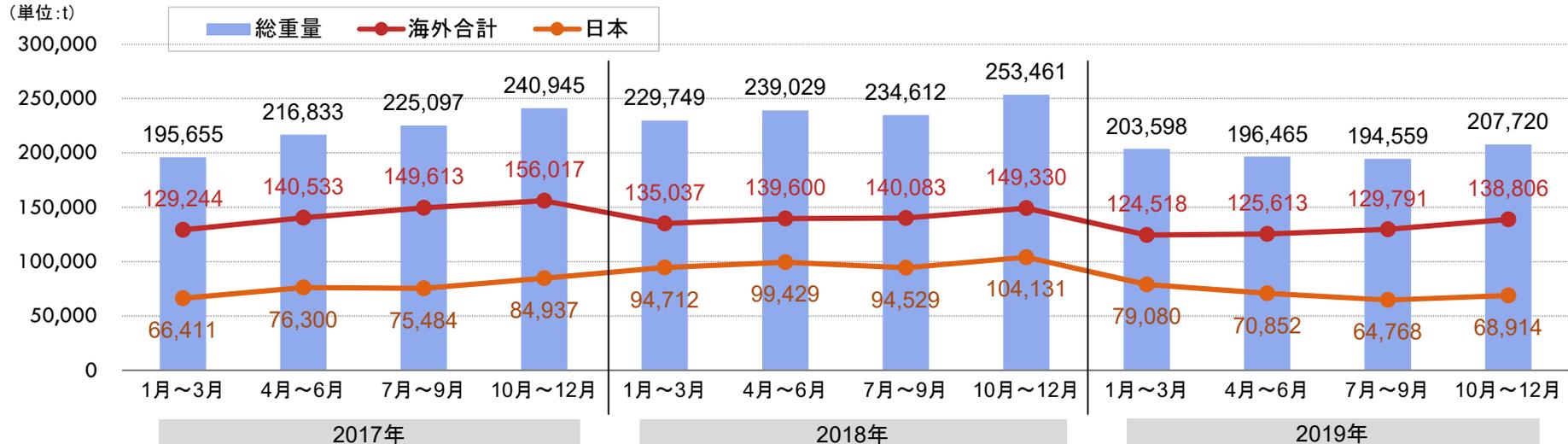


(補足3) 輸出貨物動向(今後の評価)

(単位:t)

発地 地域名	2017年					2018年					2019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)	62,895	72,925	71,567	80,990	288,377	90,513	94,814	89,545	99,401	374,273	75,277	67,156	60,847	65,084	268,363
日本(混載除く)	3,515	3,375	3,917	3,946	14,754	4,199	4,615	4,983	4,730	18,528	3,803	3,696	3,922	3,831	15,252
日本総計	66,411	76,300	75,484	84,937	303,131	94,712	99,429	94,529	104,131	392,801	79,080	70,852	64,768	68,914	283,615
米州	18,610	21,729	20,304	20,496	81,139	21,149	22,915	22,532	21,193	87,789	19,868	19,718	18,490	20,242	78,318
欧州	28,592	30,992	32,292	38,935	130,811	29,479	30,638	31,618	37,874	129,609	29,856	29,131	29,067	33,250	121,304
東アジア	40,917	45,648	46,197	48,532	181,294	40,761	42,084	41,122	45,847	169,814	35,258	36,883	38,381	41,208	151,730
南アジア・オセアニア	41,124	42,164	50,819	48,053	182,160	43,648	43,963	44,810	44,416	176,837	39,535	39,881	43,853	44,106	167,375
海外合計	129,244	140,533	149,613	156,017	575,404	135,037	139,600	140,083	149,330	564,050	124,518	125,613	129,791	138,806	518,727
総重量	195,655	216,833	225,097	240,954	878,538	229,749	239,029	234,612	253,461	956,851	203,598	196,465	194,559	207,720	802,342

(単位:t)

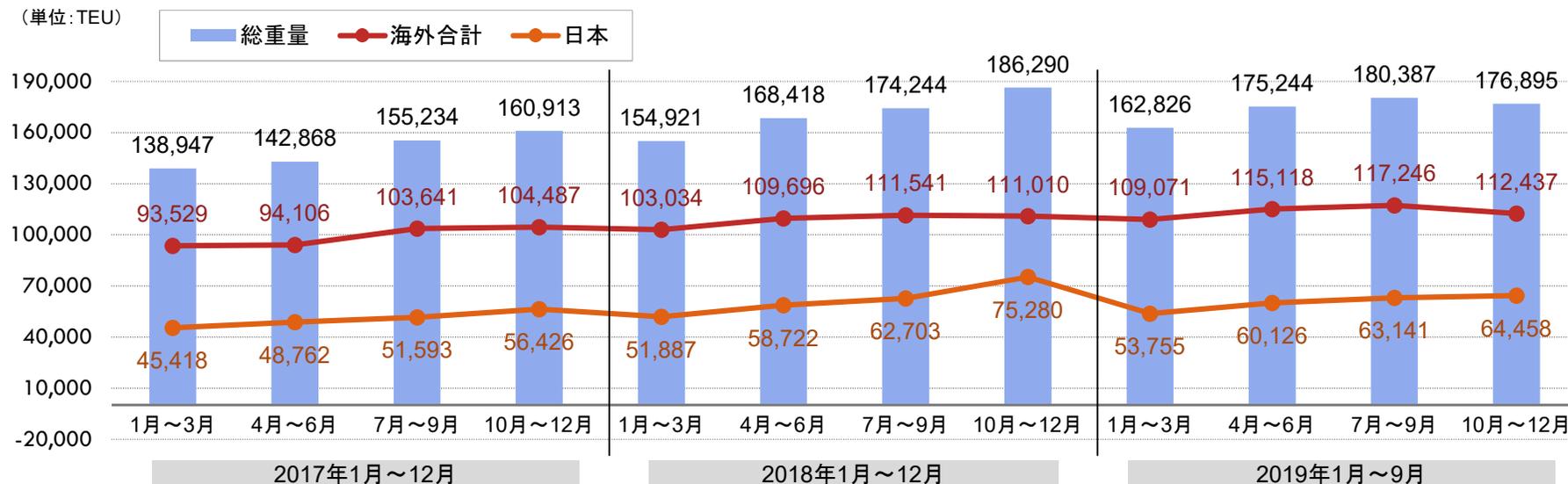


(補足4) 輸出貨物動向(海運)

(単位:TEU)

発地 地域名	2017年					2018年					2019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	45,418	48,762	51,593	56,426	202,199	51,887	58,722	62,703	75,280	248,592	53,755	60,126	63,141	64,458	241,480
米州	8,581	8,333	8,285	9,615	34,815	8,982	9,807	9,006	9,637	37,431	9,157	9,539	8,760	9,452	36,908
欧州	12,320	10,441	11,330	12,063	46,153	11,745	13,663	11,067	11,173	47,648	10,943	12,330	11,932	12,058	47,263
東アジア	47,411	49,142	53,948	52,030	202,531	52,653	56,702	59,401	58,141	226,898	59,122	62,103	62,232	58,079	241,536
南アジア・オセアニア	25,218	26,189	30,079	30,779	112,264	29,653	29,524	32,067	32,060	123,304	29,847	31,145	34,321	32,847	128,160
海外合計	93,529	94,106	103,641	104,487	395,763	103,034	109,696	111,541	111,010	435,281	109,071	115,118	117,246	112,437	453,872
総重量	138,948	142,867	155,234	160,913	597,962	154,921	168,418	174,244	186,290	683,873	162,826	175,244	180,387	176,895	695,352

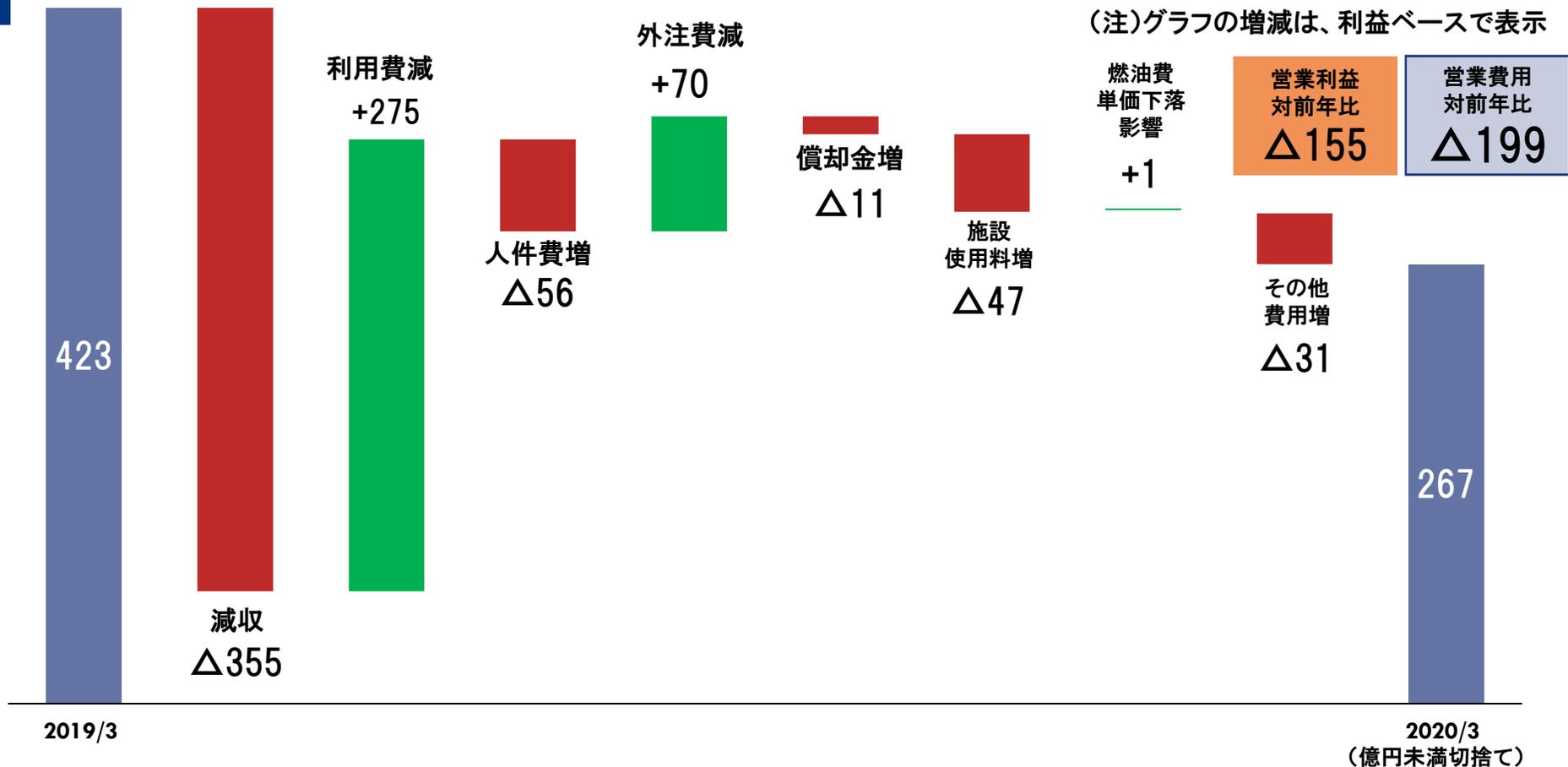
(単位:TEU)



(補足5) 個別費用増減(FY2020 通期)

(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(4Q単四半期)

(費用ベースで表示)

各種費用詳細(4Q累計)

各種費用詳細(4Q単四半期)		各種費用詳細(4Q累計)	
人件費 増 △11(△1.8%)	外注費 減 △26(△2.3%)	利用費 減 △45(△13.4%)	外注費 減 △70(△1.5%)
人件費 △11(△1.8%)	備車費 △7(△1.5%)	鉄道利用費 △1(△0.9%)	備車費 △17(△0.9%)
	下請費 △23(△3.8%)	船舶利用費 +2(+3.5%)	下請費 △59(△2.3%)
	作業人材派遣費 +4(+18.5%)	航空利用費 △46(△31.1%)	作業人材派遣費 +7(+6.2%)

(補足6)資産流動化に向けた取り組み

日本通運として初の試み

溝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(予定)

譲渡資産	所在地	敷地面積	延床面積	現況
溝ノ口物流センター	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	大阪府寝屋川市	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・調達が多様化

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。