



We Find the Way

2021年9月9日

IR Day 2021 コア事業の成長戦略

第1セッション 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」として、フォワーディング事業と重点産業の状況と今後の取組みについて、ご説明をさせていただきます。

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%

海運・航空フォワーディング数量の実績、および年間見通しは、資料に記載の通りです。合わせて、2019年との比較、2020年との比較も記載しました。

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。 ・今後来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。 	

海運については、欧米の消費拡大に伴い、数量が大幅に増加しており、特に米国向け輸入コンテナ数量は対昨年比で約3割増、一昨年比でも約2割増と、大幅に増加しています。一方、本年春以降、北米における港湾混雑による滞船・作業遅延が顕在化し、本船のスケジュール遅延が、アジア側の海上コンテナ不足に拍車をかける状況にあります。このため大幅なスペース不足が続き、アジア発欧米向けの運賃市況は、感染症発生前と比較して、5倍以上の高騰となっております。顧客のサプライチェーンにも更なる影響が出ており、このような状況が解消する時期の見極めは困難ですが、少なくとも年内は継続するものと見ています。

かかる環境下、当社グループの海運フォワーディング事業は、自動車や電機・電子産業等を中心に取扱数量が伸長していますが、顧客の輸送需要に対してスケジュール遅延も発生しています。このため、主要な起用船社とのスペース交渉に加えて、柔軟な船社の選択によりスペース確保に全力をあげています。

次に、航空に関しては、半導体や電子機器、自動車関連などの貨物需要が堅調な一方、いまだ、旅客便の運航が正常化するまでには相当な時間がかかることが予想され、輸送需要にスペース供給が追いついていない状況にあります。更に、海運からの切替え需要の継続も見込まれ、現在の状況が少なくとも年内は継続し、当社の航空フォワーディング事業は、堅調に推移すると見ており、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。

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年度数量中間目標に対しては、未達の見通しとなっております。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います。海上および航空輸送の目標については、現在のところ大幅な変更は予定しておりませんが、今後の見通しを十分に分析した上で判断し、この結果は、改めて、ご報告したいと考えています。

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

今後の取組みについてご説明します。

感染症発生を契機に、環境は大きく、かつ質的な変化が起きていると捉えています。お客様企業は、スペース確保を喫緊の課題としながら、事業におけるレジリエンスを重視され始めています。こうした観点から、物流企業の価値が問われており、我々は、お客様企業が求める価値の本質を理解し、「実践する力」を発揮することにより、パートナーとしての地位を築いていくことが重要と捉えています。同時に、お客様単位で得られる情報から、産業が求める価値にたどり着くことが可能になると考えています。この「実践する力」は、すなわち、事業の力です。

事業軸アプローチの視点として、各産業の求める価値を、当社事業の機能強化や商品造成における戦略の中心に据えました。そして、輸送モードとしての海運事業がサプライチェーンの中核をなすことから海運事業の強化に努めてまいります。当社は昨年10月に、利用船社の選定、集中購買等を行う「グローバルNVOCCセンター(GNC)」を設立しました。現在、本社内に組織を置き、試験的な運用をしていますが、来年早々にシンガポールに組織を移し、本格稼働を開始する予定としており、当社の海運事業の強化に向けた、推進エンジンとなるものと考えています。

また、来年1月にはホールディングス体制への移行を予定し、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に向けて、グループ再編を継続的に進めていくこととなります。

事業軸としてのフォワーディング事業については、GNC等の機能強化に加えて、ホールディングス体制での組織改革も行いながら、M&Aというスキームも視野に入れて検討し、その強化を目指しています。まずは、航空の140万トン、海運の130万TEUという数値を達成することで、フォワーダーワールドランキングにおけるトップ5に入り、さらにその先にある、長期ビジョンで描く200万t、200万TEUの達成を目指したいと考えています。

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月見直し	KPI(2023年度)	見直し対KPI 進捗率	2021年 1月~12月見直し	KPI(2023年度)	見直し対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。

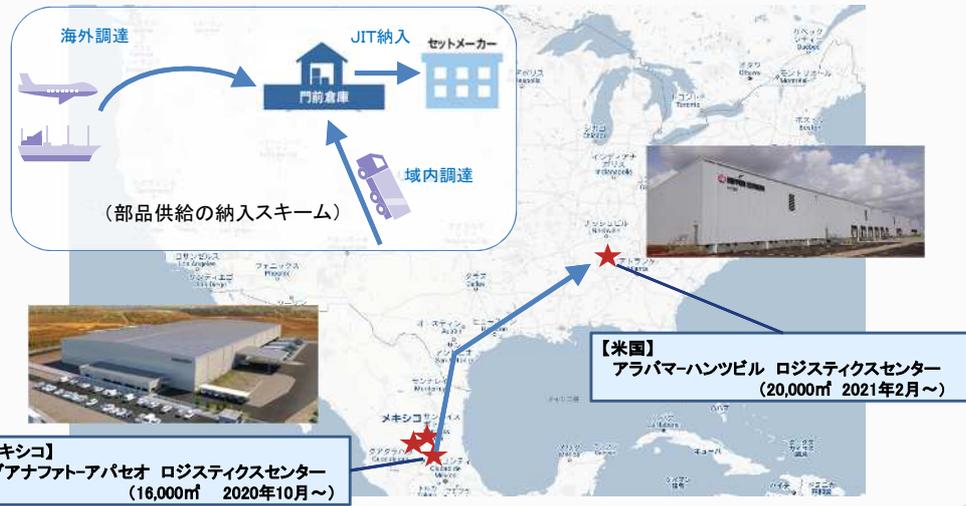
*2. GAMとは、GAM(Global Account Management)のこと。GTAとは、GTA(Global Target Accounts)のこと

経営計画で設定したKPIの重点5産業および非日系顧客の拡大についての進捗状況は資料に記載のとおりです。

この「重点産業の取組み」のうち、「自動車・モビリティ産業」と「半導体関連産業」の取組みについてお話しを致します。

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)



Copyright © 2021 NIPPON EXPRESS. All rights reserved.

日本通運 IR-1Day

6

当社は日本・アジアから世界各地の日系自動車メーカーの生産拠点に向けて、海上・航空フォワーディングにより、部材の供給を担っています。また、同時に、当社が運用する「門前倉庫」から工場ラインへの「JIT納入」までを一貫で取扱いを行い、「日本・アジア」から「海外工場」まで、パーツ単位での「部品供給の可視化」を提供することにより、お客様の「製造ラインを止めない」サプライチェーンの構築を図ってまいります。

さて当社は自動車業界の二大市場である米国と中国をはじめ各地において「門前倉庫」のオペレーションを提供しておりますが、特に米国における生産物流への注力を加速してまいります。

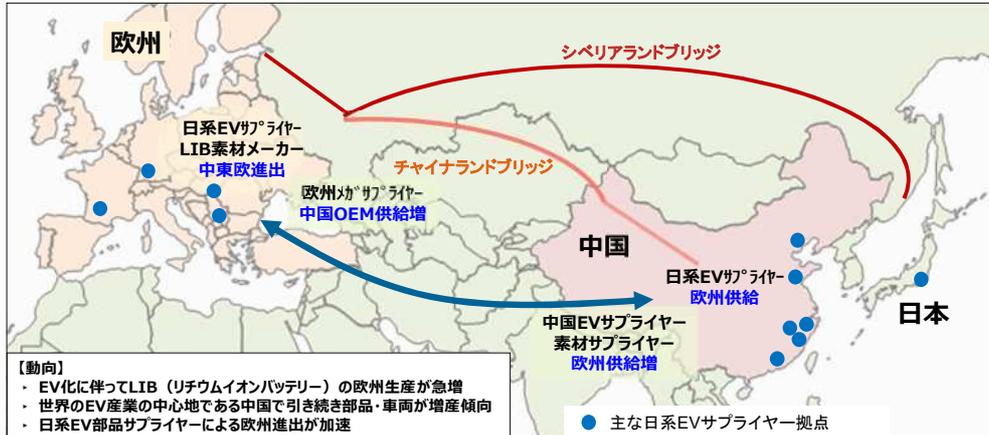
米国においては、従来は中西部が自動車の生産拠点の中心でしたが、最近では米国南東部にも生産拠点が拡張されています。日系メーカーもすでに南東部での増産体制を拡張しており、当社は、南部アラバマ州ハンツビル市に約6千坪の倉庫「ハンツビル・ロジスティクス・センター」を建設し、2022年1月から自動車部品DC業務の本格稼働に向けて現在、準備を進めています。

また、メキシコでは、複数の日系自動車メーカーが生産拠点をおく中央高原において、2020年8月に約4千坪の倉庫、「グアナファト・アパセオ ロジスティクスセンター」を稼働させ、日系セットメーカーとそのサプライヤーからの部品のDC業務を提供しています。

さらにこの倉庫を起点として、米国側の門前倉庫に向けて「米墨間クロスボーダー」輸送による部品供給サービスもさらに増強してまいります。このように北米においては、米国とメキシコに跨る自動車生産拠点エリアにおける生産部材の域内調達と部品納入の「ワンストップ」サービスを強化し、2022年以降は倉庫業務とクロスボーダー輸送により年間60億円規模の売上を見込んでいます。

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



次に、自動車業界の「EV化」に伴うサプライチェーンの変化に対応した拠点展開について説明致します。自動車のEV化を牽引する欧州市場において、欧州セットメーカーに供給する電動モーターやリチウムイオンバッテリーは、中東欧地域が生産拠点となっていますが、リチウムイオンバッテリー関連の部品製造に強みを持つ、日系サプライヤーの進出が加速しています。

こうした動きに対して、当社は、ポーランド、ハンガリー、チェコに加えて、今年6月にはスロバキアのブラチスラバ支店を開設しました。現在、セルビアにも拠点開設を準備しており、今後もさらに中東欧地域における物流ネットワークを拡充し、日系進出サプライヤーの物流需要に対応することにより、2023年以降、年間12億円規模の売上高増加を見込んでおります。

更に、北アフリカにおいては欧州域内の自動車部品供給拠点としての機能が拡張されており、ワイヤーハーネス、ドア部品、内装部品などを製造する日系サプライヤーの生産も進んでいます。当社もモロッコ支店で倉庫業務を行っていますが、欧州域内の部材供給拠点として事業拡大を図ってまいります。

なお、現在、感染症発生に起因して、日本・アジアから欧州地域に向けた部材供給が不安定な状況が続いていますが、当社は、BCPルートとして、中国発、中欧鉄道を使用した「チャイナ・ランド・ブリッジ」や、日本発、シベリア鉄道を使用した「シベリア・ランド・ブリッジ」という鉄道輸送サービスを積極的にご案内しています。現在、30件以上の問合せを頂いており、2023年以降、年間「5千～6千TEU」程度の自動車生産部材が、鉄道輸送で欧州側へ供給される予想をしています。

「自動車・モビリティ産業」について、EV化に加えて、自動運転を始めとした「次世代モビリティ」への対応については、セットメーカーに加えて、欧州のメガサプライヤーが重要な役割を担っています。こうした状況を踏まえた営業強化については、後ほど、ご説明させていただきます。

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



次に「半導体関連産業」についてご説明致します。

米国・中国の「半導体」をめぐる競争が激化するなかで、日本における「半導体関連産業」にも動きが出ています。

日本には全国に「144」の半導体製造にかかわる工場がありますが、2023年の台湾系ファウンドリーの日本進出を迎えるにあたり、今後日本における「半導体製造装置と保守パーツ」ならびに「生産素材」の日本国内物流、ならびに輸出入フォワーディングはさらに増加することが見込まれます。

こうした中、当社は日本を代表する半導体製造拠点である三重県・四日市において2022年9月に約15千坪の門前倉庫を稼働させます。この拠点を中心に「工場内物流」の取扱いに加え、サプライヤー各社に対する「生産物流ソリューション」の提供を目指したいと考えています。

日通グループ経営計画2023

～ 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)



さらに、海外に目を向けると、米国政権下において、約5.5兆円の半導体産業投資を含む法案が可決するなど、半導体の域内内製化への動きが加速しています。米国の半導体メーカーが約2兆円を投じて米国南西部アリゾナ州での製造拠点の増強をするほか、台湾系ファウンドリーが同じくアリゾナに約1.3兆円を投資した工場を設立することから、当社でもすでにアリゾナ州において、2022年10月までに「約3千坪」規模の半導体専用倉庫を建設する予定です。

「半導体の生産物流」における当社への評価、特に米国メーカーから当社への評価は確実に高まっています。年間入札で獲得した日本・アジアからの輸送物量も今年是对前年比で30%増量しています。これは、お客様用に整備した「SOP」と、輸送品質を世界のネットワークに落とし込むスピード感、顧客と対峙するアカウントマネジメントが高く評価されたものと考えています。

今後も半導体製造拠点の再編のなかで、当社の半導体関連産業の売上も毎年40%以上の成長を見込んでいます。

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」



次に、アカウントマネジメントの強化についてお話しをさせていただきます。今次経営計画においては海外ブロックにおける売上高伸長が重要になりますが、当社の海外ブロックの売上構成においては、現在日系顧客売上と非日系売上の比率は約50%ずつとなっています。この海外ブロックの売上高をさらに伸長させていく手法として、「日系」および「非日系」顧客それぞれに「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。「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」を実現するためには、当社が日本で構築してきた事業基盤をベースに、「主戦場」であるグローバル市場において、カスタマーサービスを徹底的に追及することです。

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			産業別内訳		
本社所在地	GAM	GTA	産業	GAM	GTA
米州	5	14	電機電子	5	6
欧州	4	10	自動車	1	5
東アジア	1	4	アパレル	1	1
南アジア	0	2	医薬品	0	7
計	10	30	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)

最初に、「非日系顧客」へのアカウントマネジメントの状況をご説明します。当社では数年来、欧米系企業を中心とした既存重要顧客10社を対象としたグローバル営業と、今後売上高を伸長させるため30社をターゲットに選定し、「GAM/GTA」と称した拡販に取り組んでまいりました。なお、資料上の「産業別内訳」に記載しておりますように、当社の「重点5産業」を対象とするお客様を中心に選定しています。

今年は、感染症発生に起因し、海運・航空フォーワーディングのマーケット単価が高騰する市況の中で、お客様への的確なサービスの提供により、今年度の売上高見通しは440億円で、2023年度の目標額をクリアする見通しです。フォーワーディング事業の今後の動向を見ながら、来年の予測と、2023年度目標について検証を行ってまいります。

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

日本におけるドイツ系顧客の当社ロジスティクス案件

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



出所: 日本経済新聞掲載データを当社にて加工

「非日系顧客」に対するアカウントマネジメントの強化については、日本を起点に取組みを強化してゆくことも非常に有効です。

「自動車・モビリティ産業」のパートで触れましたが、次世代モビリティ業界をリードしているのは日系のメーカー、メガサプライヤーに加えて、欧州系、特にドイツ企業です。このため、当社は、ドイツ系顧客に対するアカウントマネジメントを、日本を起点として、強化してまいります。

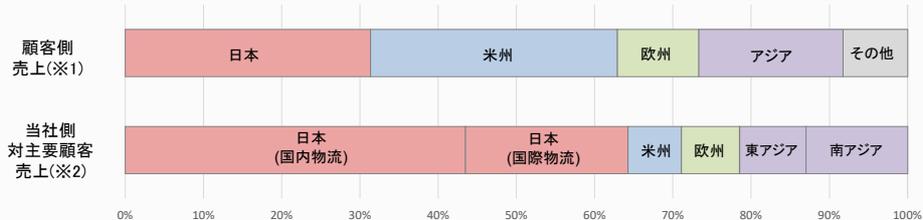
この具体例をご説明致します。当社は、一昨年、年間入札を経て、ドイツ発日本向けのフォワーディングの取扱いを開始しましたが、これは「200社」を超えるサプライヤーを対象としたオペレーションでした。当社はこのサプライヤーをまとめて「バイヤー混載」を仕立てることと致しましたが、納入情報の統一化が図られず、到着時の情報提供などの遅延が続きました。

これに対して、現在ではSOPの確立により、顧客システムとの連携を構築するまでに至っています。こうした経緯の中、両者の関係性を高め、双方が評価・エバリュエーションができる強力な信頼関係を築くことができました。

ドイツ系サプライヤーに対するアカウントマネジメントは、さらに拡大していく予定としております。

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

次に、「日系顧客」に対するアカウントマネジメントについて、ご説明します。資料に記載のとおり、多くの日系企業は、海外市場での事業展開を積極的に展開されています。

当社と取引のある主要な日系グローバル顧客の海外売上比率は、「約70%」となっておりますが、同顧客群に対する当社の海外売上比率は「約35%」留まっており、当社はいまだ日本における対応に留まっているという現状があります。したがって、今後は、「マーケットイン」の考えに基づき、海外売上比率70%～80%をゴールとして、日系グローバル企業に対するアカウントマネジメントを実践してまいります。

最後になりますが、当社は来年1月のホールディングス体制への移行を予定しており、トップラインを加速度的に引き上げるべく、現状において、セグメント単位に分散する戦略機能を統合し、組織再編を進めることにより、グローバル事業の成長と、グローバルガバナンスの強化を目指してまいります。

事業軸アプローチ

2021年度 海空フォ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。