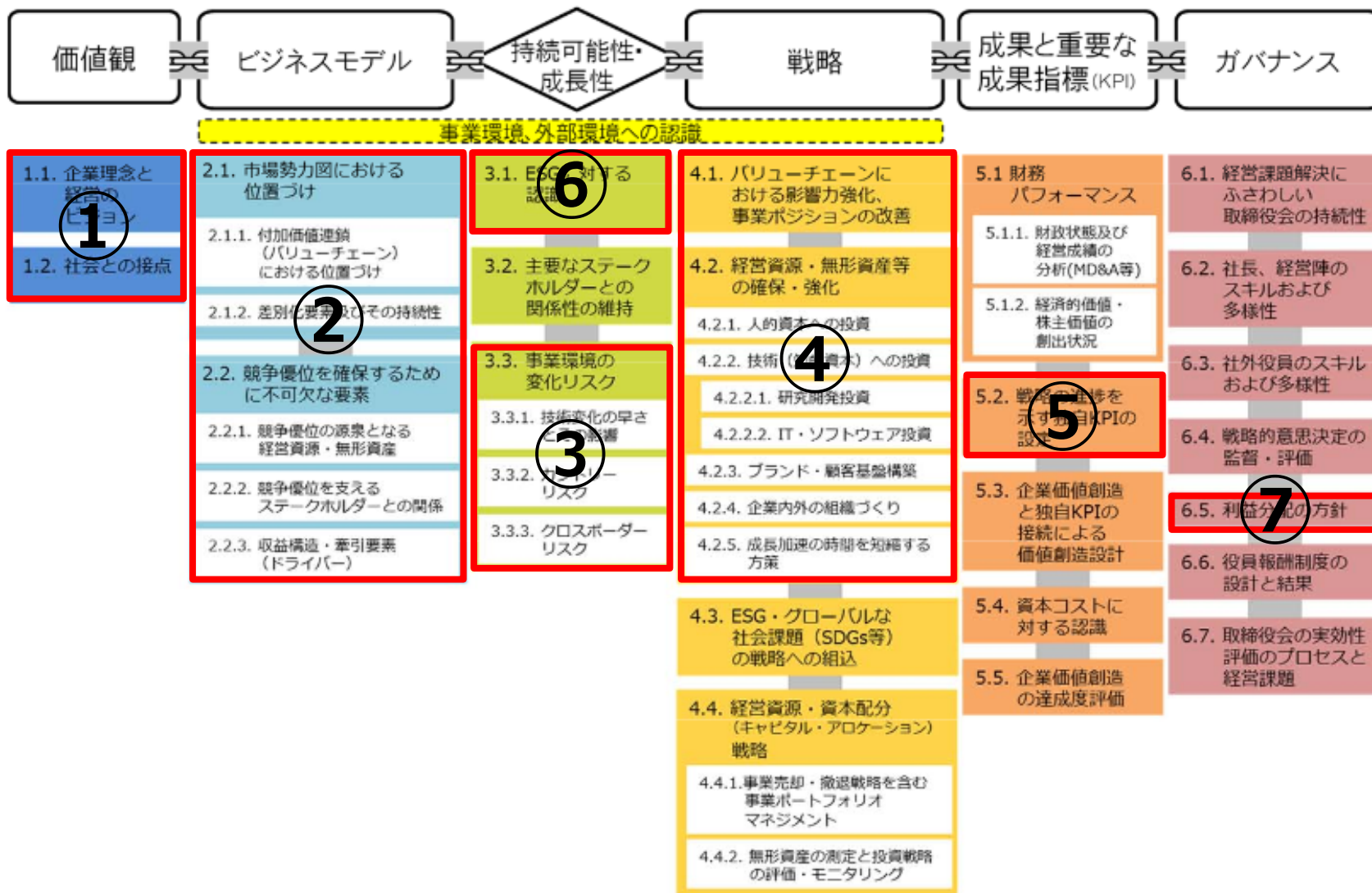


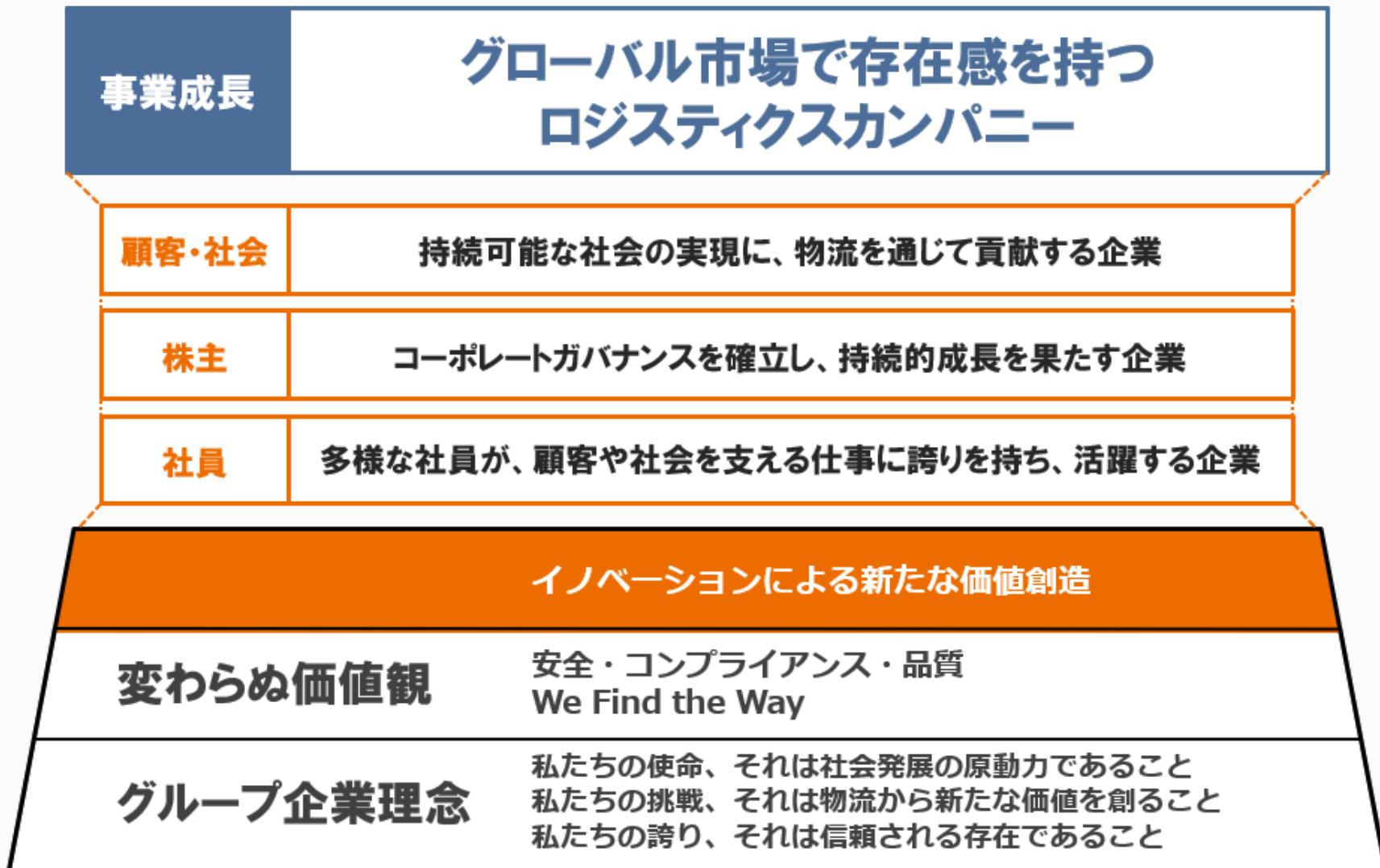


日本通運グループ 価値創造プロセス

価値協創ガイダンス コンポーネント



1. 創立100周年に向けて(2037年ビジョン)



2. ビジネスモデル

従業員数

連結 71,525名
 海外従業員数 22,107名
 海外勤務経験者累計 ... 4,290名

倉庫

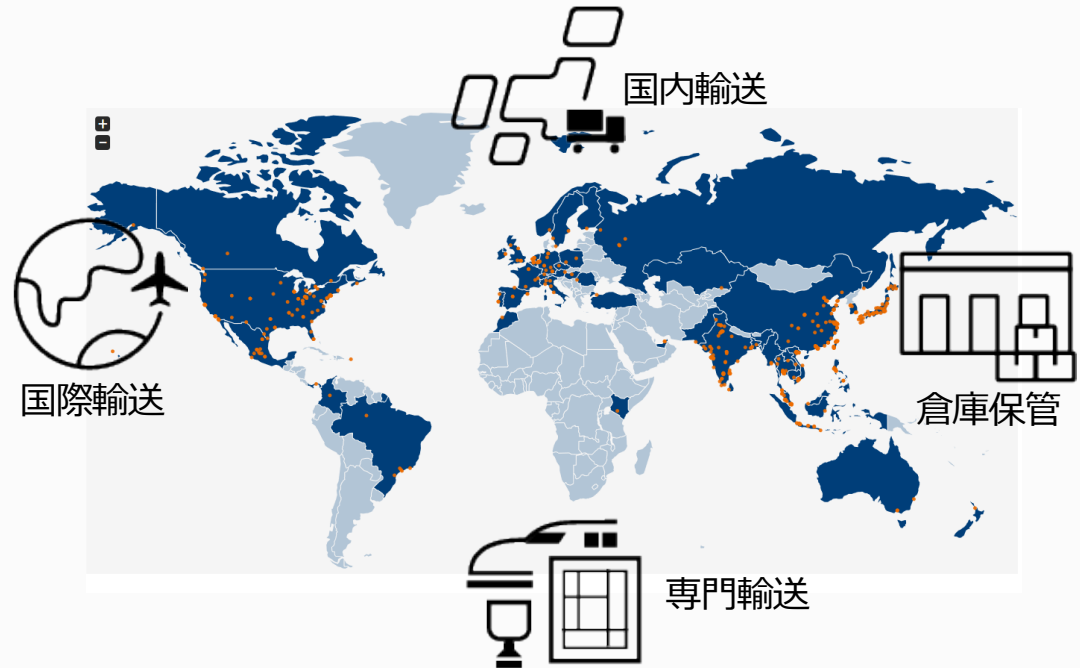
営業倉庫 1,200拠点
 約300万㎡
 国内流通施設 2,400拠点
 700万㎡
 海外の倉庫面積 約305万㎡

設備

事業用貨物自動車 14,391台
 建設・荷役車両 5,043台

グローバルネットワーク

世界48カ国 308都市 711拠点



- 陸・海・空、あらゆる輸送モードを組み合わせ、日本で、世界で、一貫輸送を展開
- 世界レベルのネットワークで、国内外を問わず、グローバルな物流ニーズに的確に対応

流通を支える「社会インフラ」としての物流サービス

安全・安心・確実

3.事業環境の変化リスク

予想される主な経営環境の変化		考えられる成長機会と事業リスク		リスク機会		時間軸
市場	<ul style="list-style-type: none"> 国内物流市場の縮小 世界の物流市場の更なる拡大 日系企業の相対的地位の低下 	成長機会	グローバルビジネス拡大のチャンス	機会	大	急務
		事業リスク	コアである日本事業での市場の変化による機会喪失	リスク	中	
競合	<ul style="list-style-type: none"> 海外メガフォワーダーによる寡占 国内物流会社同士の連携強化 異業種からの新規参入 	成長機会	M&Aによる成長	機会	大	急務
		事業リスク	外資メガフォワーダーとの格差拡大 異業種からの参入による競争激化	リスク	大	
先端技術	<ul style="list-style-type: none"> AI/IoT等によるデジタル革命 急速なビジネスモデル変革 	成長機会	事業効率化・社会課題解決の契機	機会	中	中長期
		事業リスク	既存ビジネスモデルの陳腐化 競争優位の喪失	リスク	中	
社会	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な社会構築の取組み (SDGs) 	成長機会	顧客への価値提供機会の増加	機会	中	中長期
		事業リスク	取組みが進む外資企業との格差拡大 市場からの評価低下	リスク	中	
資本市場	<ul style="list-style-type: none"> 資本・資産の有効活用が重要視される 	成長機会	企業価値の向上	機会	小	急務
		事業リスク	株価下落 株主の経営への直接介入	リスク	中	
従業員	<ul style="list-style-type: none"> 労働環境の変化 (労働力不足・働き方改革) 	成長機会	中堅以下の競合淘汰・顧客の囲い込み	機会	小	急務
		事業リスク	コアである人材の不足・大きなコストUP 業界の魅力の相対的低下	リスク	大	

4.1.ビジョン実現のためのシナリオ



日通グループ経営計画2023 取組骨子

コア事業の成長戦略

- 売上高の拡大
- グローバル市場での成長
 - 国内市場でまだまだ稼ぐ

顧客（産業）軸、事業軸、エリア軸のアプローチ

日本事業の強靱化戦略

- 収益性の向上
- 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

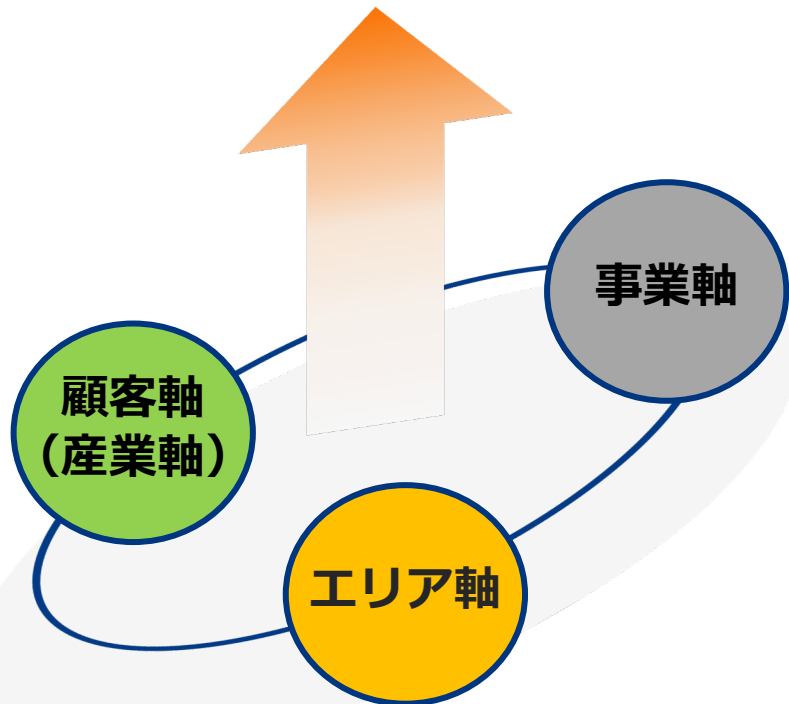
長期ビジョン実現のための取組み

- 非連続な成長戦略
- 取組みを支える機能の強化
- 持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立

4.2.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



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

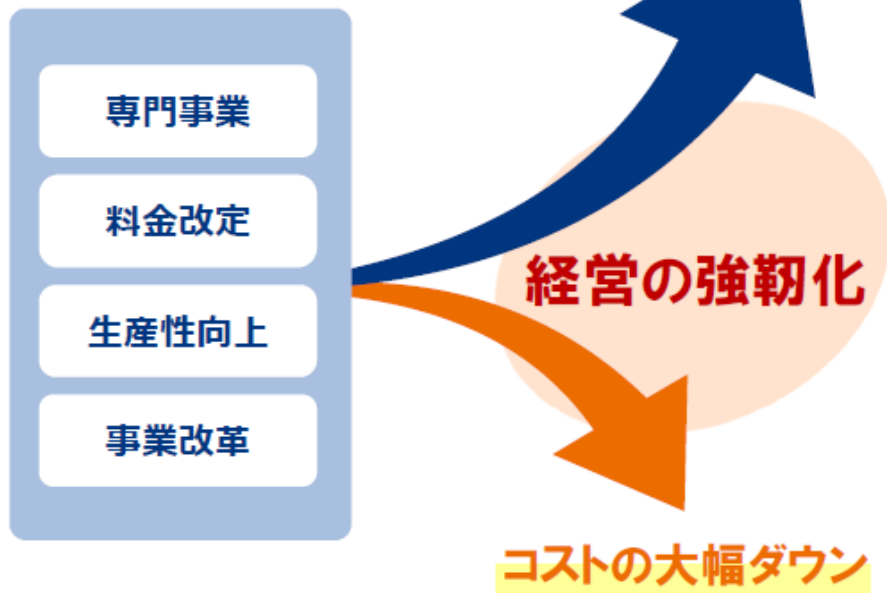
- 日本
- 米州エリア
- 欧州エリア
- 東アジアエリア
- 南アジア・オセアニアエリア

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

4.3.日本事業の強靱化戦略

収益性の向上を
前提とした拡大



重点施策

■ 専門事業の収益性向上

- 重機建設事業
- 警備輸送事業
- 美術品事業
- 移転・引越
- 不動産開発

■ 営業・事務生産性の向上

- 国内組織のさらなる大括り化
- 管理組織のスリム化
- 事務プロセスの改革

■ 低収益事業の抜本的改革

- 本体事業の収益性向上
- 料金改定
- 事業ポートフォリオの見直し

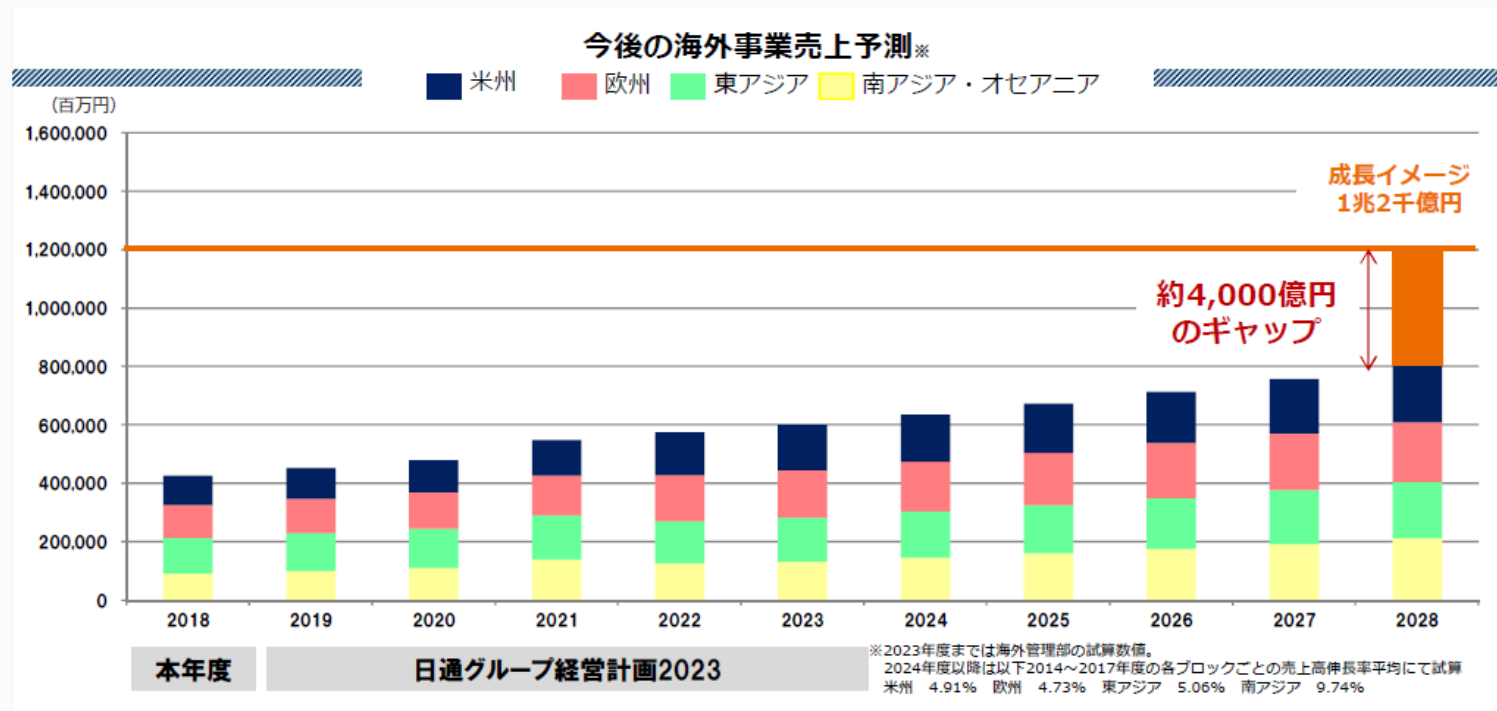
収益性の向上に徹底的にこだわり、強靱なグループ経営の基礎を固める

4.4.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



5. K P I (事業の成長戦略)

コア事業の成長戦略	指標	実績 (2018年度見込)	K P I (2023年度)
電機・電子産業への取組強化 ※1	売上高	1,030億円	1,200億円
自動車産業への取組強化 ※1	売上高	530億円	900億円
アパレル産業への取組強化 ※1	売上高	155億円	245億円
医薬品産業への取組強化 ※1	売上高	160億円	360億円
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA)	売上高	260億円	430億円
海上フォワーディングの拡大	数量 (TEU)	67万TEU	130万TEU ※2
航空フォワーディングの拡大	数量 (t)	91万 t	140万 t ※2

※1 重点産業：実績・KPIともに日本国内のみ（海外分については今後設定）

※2 フォワーディング数量：経営計画目標数値 (KGI)

日本事業の強靱化	指標	K P I (2021年度)	K P I (2023年度)
組織の大括り化・管理組織のスリム化	費用削減効果	30億円	45億円
事務プロセスの改革	費用削減効果	30億円	50億円
本体事業の収益性向上	費用削減効果	20億円	25億円
料金改定	利益増効果	30億円	50億円

6. 持続的成長と企業価値向上のための ESG 経営

グループ企業理念

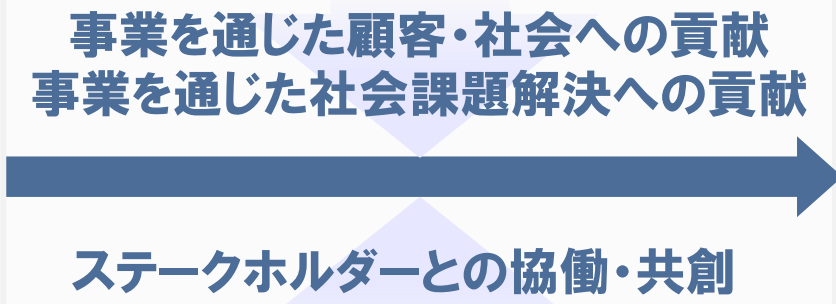
日本通運グループ企業理念

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

日本通運



**持続的成長と
企業価値向上**



**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS**

物流企業としてCO₂排出量削減にこだわる

社員が幸せを感じる企業に変革する

E

環境
Environment

- 施設照明のLED化
- 環境配慮車両への切替え

【事業を通じた貢献】

- モーダルシフト・共同配送の推進
- 資源循環営業の取組み









S

社会
Social

- ダイバーシティの推進
- ワークスタイルのイノベーション

【事業を通じた貢献】

- 災害時指定公共機関
- 雇用や社会課題解決を通じた地域社会への貢献











持続的な企業価値向上を支える仕組みを構築する

G

ガバナンス
Governance

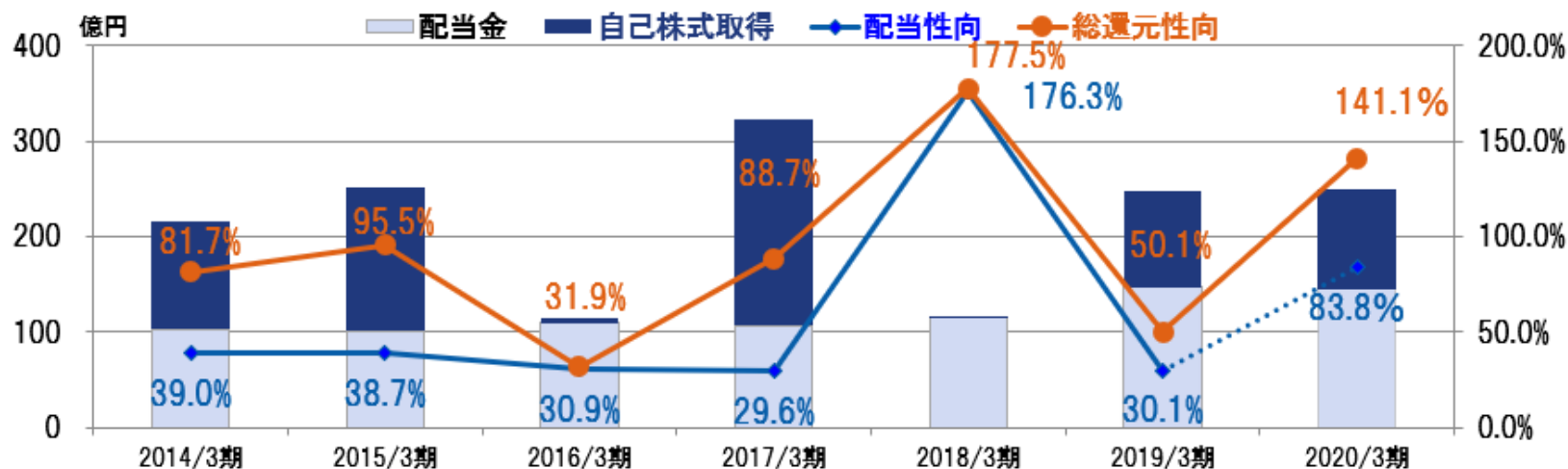
- 安全・コンプライアンス・品質の徹底
- ホールディング制を視野に入れたグローバルガバナンスの進化
- 資本政策 (ROE10%)
- 情報開示

7. 資本政策

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。

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。