

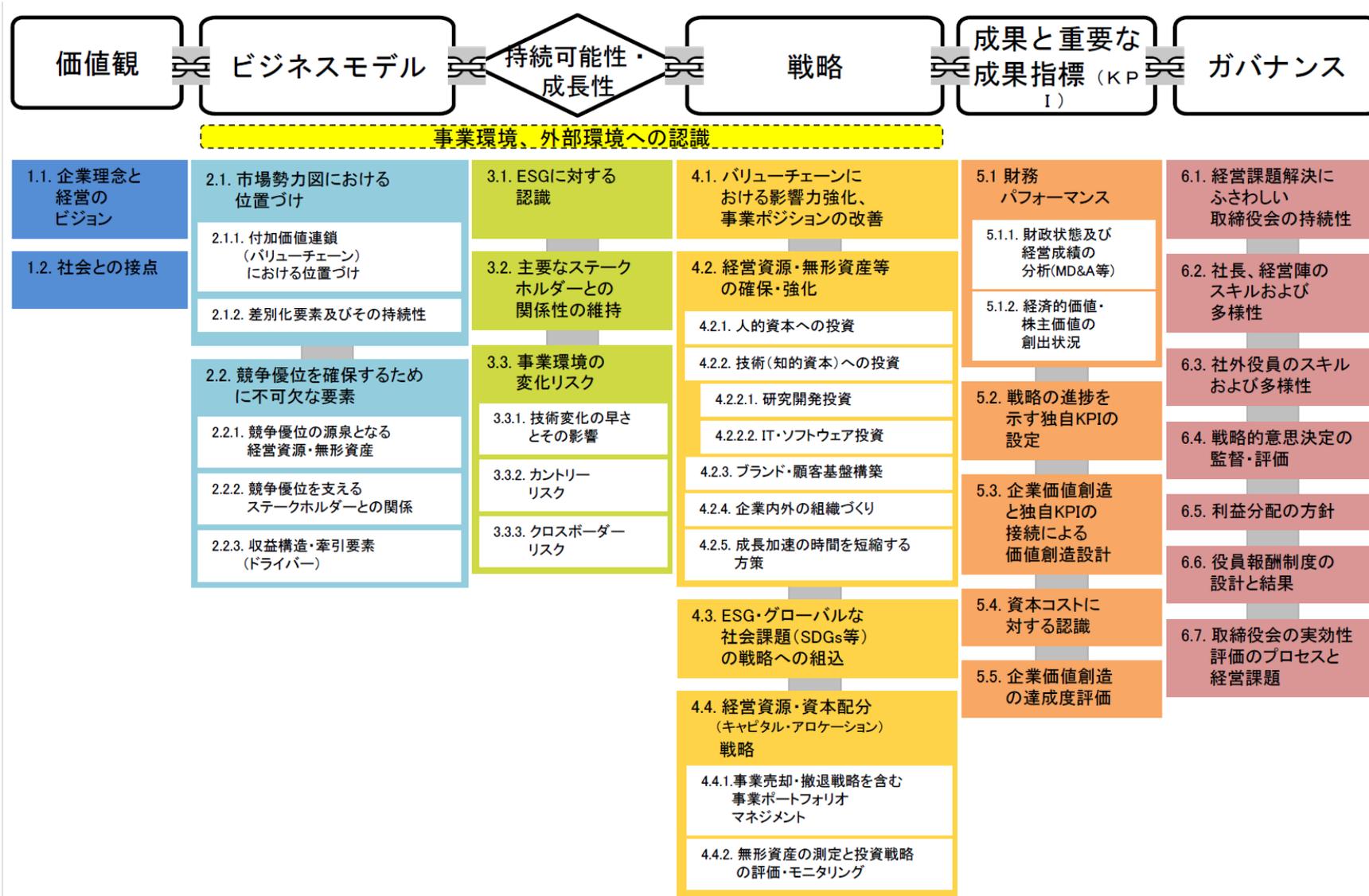
日本通運グループにおける価値創造プロセス

日本通運株式会社 経営企画部 横山幹晃



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

価値協創ガイダンスの全体像



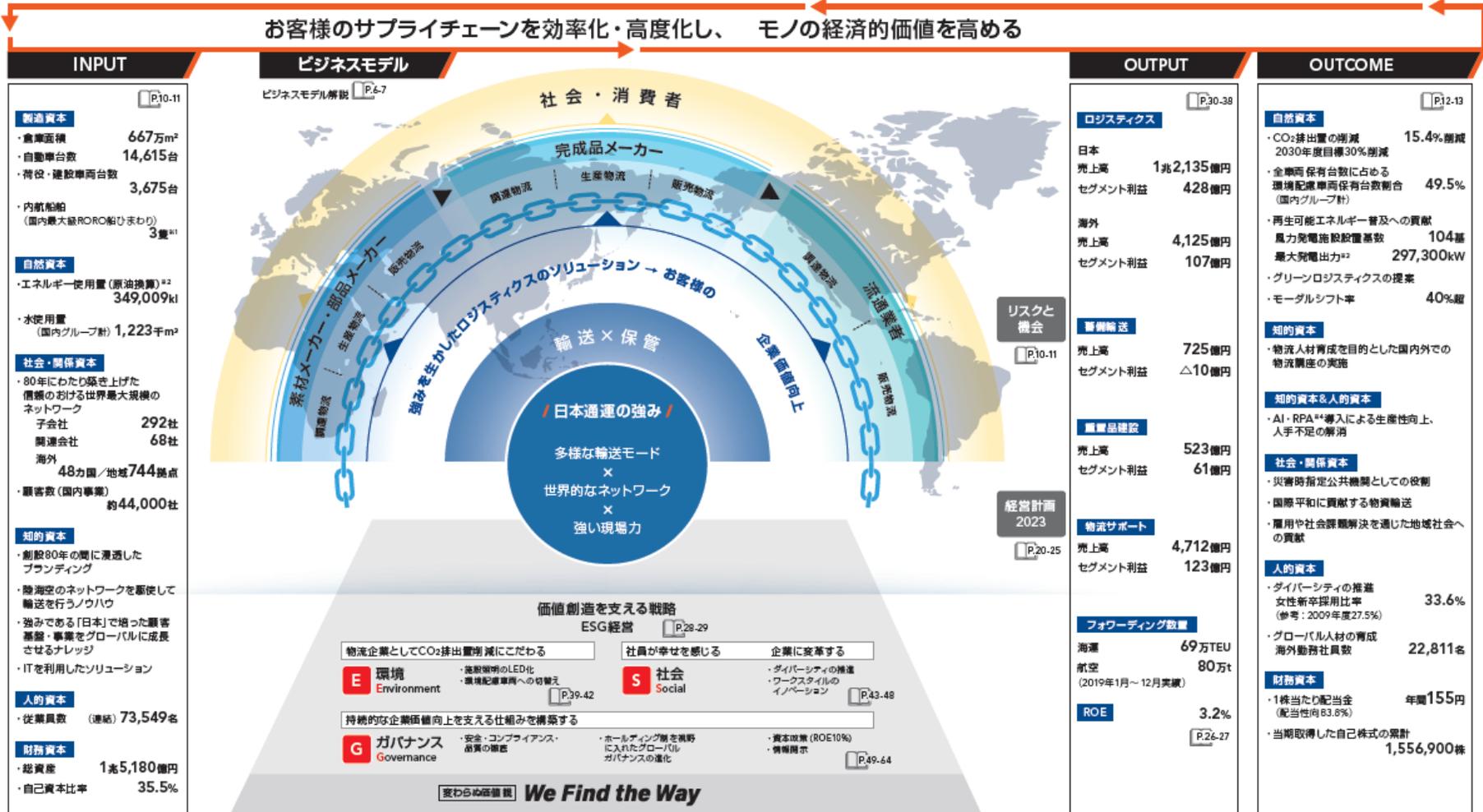
日本通運の価値創造プロセスの全体像



HITOTSUBASHI
UNIVERSITY

陸海空のあらゆる輸送手段と世界最大規模の物流ネットワークで、人、企業、地域を結び、社会の発展を支えてきました。この変わらぬ使命を果たすため、社会の変化を捉え、自らを進化させ続けます。信頼されることを誇りに、物流から新たな価値を創造することに挑戦していきます。

日本通運の強み “多様な輸送モード”と“世界的なネットワーク”、そして安全・コンプライアンス・品質への高い意識と常にお客様を第一とする“強い現場力”。この3つを結集し、多種多様な物流ニーズに対し、どんなときでも、ただ一つの最善の方法を見つけ出し、必ずやり遂げる。これが我々の強みであると考えています。 P.10-11



※1 共同保有を含む。
 ※2 日本通運単体と国内・海外の連結会社を累計(Scope1+2相当)。天然ガスは都市ガス13A、発熱量45GJ/千㎡を適用。

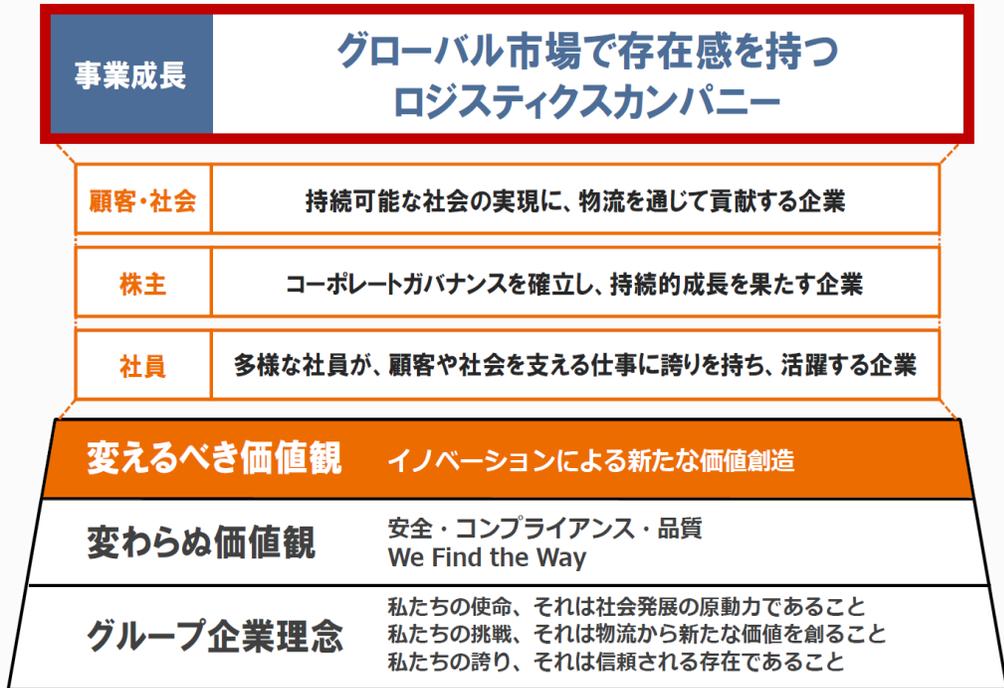
※3 最大発電出力は当社グループ設備分。
 ※4 RPA: Robotic Process Automation (注) 数値は2020年3月31日時点または2020年3月期実績

1. 価値観（企業理念と経営ビジョン、社会との接点）

長期ビジョン

創立100周年に向けて(2037年ビジョン)

We Find the Way
NIPPON EXPRESS



私たち日本通運グループは、創業以来、ものを運ぶことを通して、人、企業、地域を結び、社会の発展を支えてきました。

この変わらぬ使命を果たすため、社会の変化をとらえ、自らを進化させ続けます。安全に徹し、環境に配慮し、世界を舞台にすべての力を結集して、物流から新たな価値を創造することに挑戦していきます。

いつの時代にも、社会から求められ、信頼されることを誇りに行動します。すべては、物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る、日本通運グループであるために。

・ コミュニティ投資（2019年度）

森林育成活動	8,063千円
次世代教育	58千円
地域社会貢献	225千円
寄付	2,000千円
協賛金	1,900千円

・ 指定公共機関の役割

「災害対策基本法」、「国民保護法（武力攻撃事態等における国民保護のための措置に関する法律）及び「新型インフルエンザ等対策特別措置法」において、貨物自動車運送事業者における「指定公共機関」に指定。

トビックス

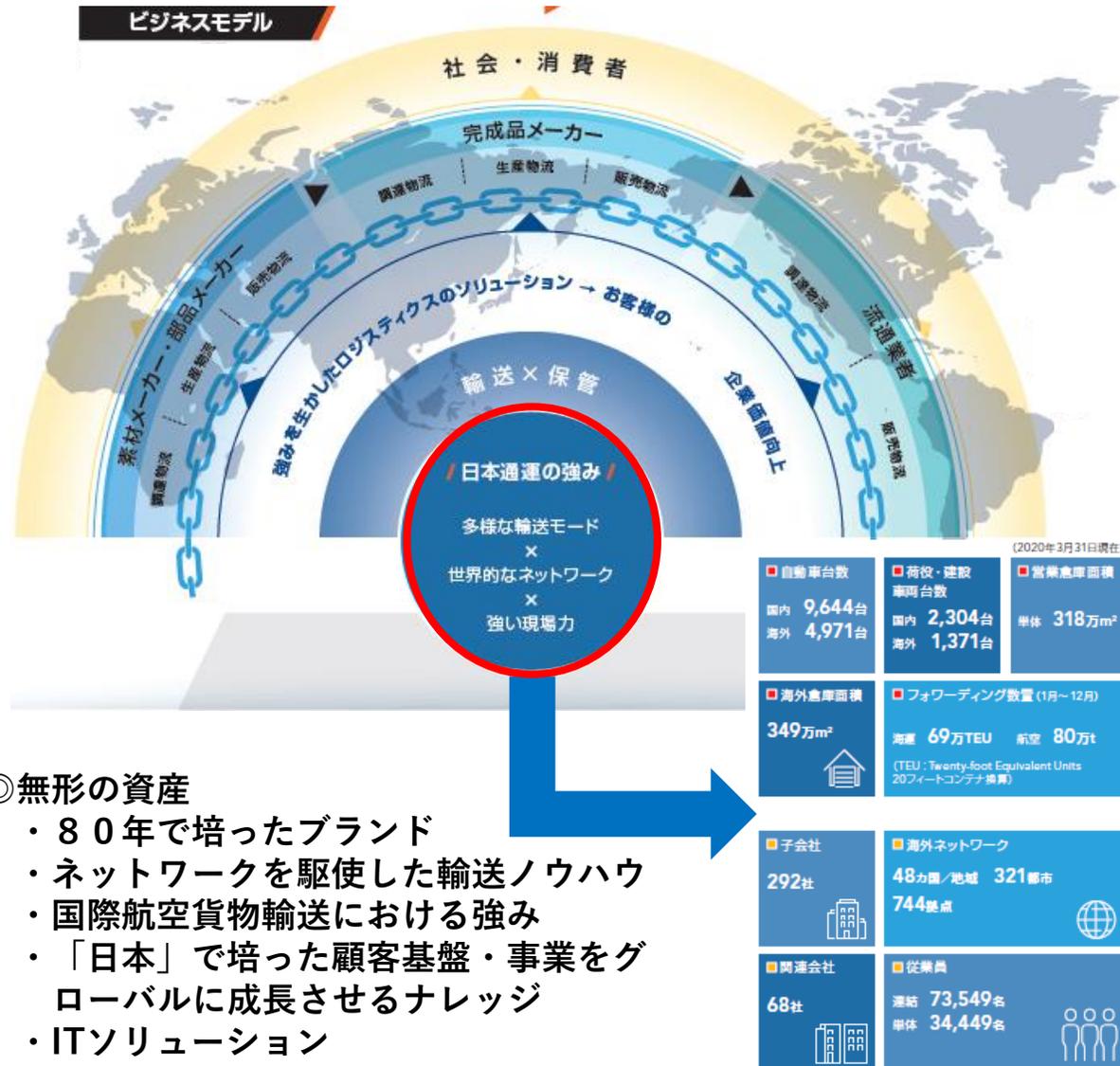
BCP対応輸入貨物配達ソリューションを開始

2019年4月、海上輸送と鉄道輸送を組み合わせたBCP対応の輸入貨物配達ソリューション「NEX OCEAN-SOLUTION BCP PACK」を発売しました。貨物量の増加で混雑する東京港への入港を避け、名古屋港・博多港などを経由し、鉄道や内航船を活用して西日本から関東・東北エリアまで輸送を行うことで、配達先まで輸入貨物を安定供給します。災害など非常事態へのリスクヘッジや他の企業との差別化を図るうえでBCP対策に大きく繋がる輸送サービスです。

災害対応により、北陸信越運輸局長から感謝状を授与

2020年2月、当社長野支店は令和元年東日本台風の際の被災者支援に大きく貢献した功績により、北陸信越運輸局長から感謝状を授与されました。長野県では、2019年10月、豪雨により千曲川が決壊し甚大な被害が発生したことを受け、県として初めてとなる広域物資輸送拠点が設置されました。当社長野支店は、長野県トラック協会を通じて県から物流専門家の派遣と拠点運営の要請を受け、長野県の指揮のもと広域物資輸送拠点の運営を担うこととなりました。通常時は屋内運動場として利用されている施設を物流施設向けにレイアウト・設置することにはじまり、二十数カ所及び避難所向け物資の在庫管理・配車計画、入出庫・仕分け及び各種調整作業等を実施しました。

2. ビジネスモデル（市場勢力図、競争優位の源泉）



◎物流が提供する価値

「モノ（素材・部品、製品、商品）の存在する場所を変えること」または「モノが必要とされる時間（タイミング）を捉えること」により価値が高まる。

世界の物流企業トップ10

ランク	本社所在地	企業	総収入(百万円)*	海運 (TEU)	航空輸送 (メートルトン)
1	🇩🇪	DHL Supply Chain & Global Forwarding	3,021,785	3,207,000	2,051,000
1	🇨🇭	Kühne + Nagel	2,863,845	4,861,000	1,643,000
2	🇩🇪	DB Schenker	2,141,547	2,294,000	1,186,000
3	🇩🇰	DSV Panalpina	1,588,811	1,907,126	1,071,266
4	🇨🇳	Sinotrans	1,239,616	3,770,000	502,000
5	🇺🇸	Expeditors	904,809	1,125,137	955,391
6	🇯🇵	Nippon Express	2,208,398	703,061	752,942
7	🇨🇭	CEVA Logistics	788,484	1,050,000	416,000
8	🇺🇸	UPS Supply Chain Solutions	1,029,545	620,000	965,700
9	🇺🇸	C.H. Robinson	1,619,248	1,000,000	210,000
10	🇯🇵	Kerry Logistics	583,726	1,250,038	409,408

* 2019年12月末時のレート(1ドル=110.68円)で換算。

出所：Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2019年版。総収入、海運、航空輸送を総合的に勘案してランク付け

◎「日通DX」



◎無形の資産

- ・ 80年で培ったブランド
- ・ ネットワークを駆使した輸送ノウハウ
- ・ 国際航空貨物輸送における強み
- ・ 「日本」で培った顧客基盤・事業をグローバルに成長させるナレッジ
- ・ ITソリューション
- ・ 現場を良く知る人財、強い現場力

3. 持続可能性・成長性 (ESG)



HITOTSUBASHI UNIVERSITY



環境 物流企業としてCO₂排出量削減にこだわる

取組み	事業を通じた貢献	関連するSDGs
<p>グループ長期目標の設定</p> <p>日本通運単体：2030年までに対2013年比CO₂排出量30%削減</p> <p>国内グループ会社：2030年までに対2013年比CO₂排出量20%削減</p> <p>海外グループ会社：各国の状況を鑑み日本に準じて自主目標の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> 先端技術を活用した環境負荷の低い物流の研究開発・実用化 モーダルシフト、共同配送等の提案による顧客物流の環境負荷低減への貢献 風力発電施設等の建設・設置業務を通じた再生エネルギー普及への貢献 資源循環営業による地球環境の課題克服への貢献 エコドライブの推進 	
<ul style="list-style-type: none"> 施設照明のLED化、環境配慮車両への順次切替え、太陽光自家発電等の推進 (環境経営推進投資額50億円(5年)) 電子文書化等によるコピー用紙の更なる削減 		

社会 社員が幸せを感じる企業に変革する

取組み	事業を通じた貢献	関連するSDGs
<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティの推進 <ul style="list-style-type: none"> 多様な人材が活躍できる環境整備 女性の活躍推進、外国人の社員採用拡充等 ワークスタイルのイノベーション <ul style="list-style-type: none"> 自律的に価値創造し、最大のパフォーマンスを発揮し続ける、ワークスタイルの変革 柔軟な働き方の実現 長時間労働の撲滅・休暇取得率の向上 公平な処遇 (同一労働・同一賃金の前提) 実現 ハラスメントの完全排除 健康経営 	<ul style="list-style-type: none"> 災害時指定公共機関としての役割 国際貢献事業への参画 雇用や協力会社の活用を通じた国・地域への貢献 物流技術の革新による社会的課題への対応 	

ガバナンス 持続的な企業価値向上を支える仕組みを構築する

取組み	関連するSDGs
<ul style="list-style-type: none"> 安全・コンプライアンス・品質 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 <ul style="list-style-type: none"> グループ戦略機能の強化 グローバル統括機能の強化 グループ事業の最適化 グループ財務ガバナンスの確立 (ROIC*の活用) 検討 資本政策 <ul style="list-style-type: none"> 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 情報開示 <ul style="list-style-type: none"> 開示情報の充実 市場との対話の充実 統合報告書への移行 	

* ROIC : Return on Invested Capital 投下資本利益率



3. 持続可能性・成長性（ステークホルダーとの関係性の維持）

ステークホルダーエンゲージメント

- ・ステークホルダーとの価値共有に向けて
日本通運グループの事業は、幅広いステークホルダーとの信頼のもとで成り立っている。双方向のコミュニケーションによりステークホルダーの期待に応え、ともに事業を実現・成長させ、更に創出された価値を共有していくため、エンゲージメントを重要視している。
- ・対話における基本方針、株主・投資家との建設的な対話の取組み
 - 株主・投資家と経営トップ、担当取締役及び経営幹部の面談
 - 国内外での個別面談に加えて、電話会議、各種説明会、見学会、スモールミーティングといった対話機会の創出
 - 株主・投資家からの意見等の経営層へのフィードバック



■ 主な取組み

ステークホルダー	主な対話の方法・機会
お客様	<ul style="list-style-type: none"> ・展示会・説明会・セミナー（随時） ・電話、WEBでの相談受付（日常的） ・お客様アンケート（随時）等
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ・株主総会（年1回） ・決算説明会（年4回） ・ESG対話（随時） ・統合報告書等の報告書（随時）等
関係会社・協力会社	<ul style="list-style-type: none"> ・安全協議会（半期に1回） ・会議・説明会（随時）等
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ・内部通報制度「ニッツウ・スピークアップ」（日常的） ・個人面談（随時） ・社内アンケート（随時） ・コンプライアンス意識調査（年1回） ・社内報（月1回）等
行政機関	<ul style="list-style-type: none"> ・委員会・協議会・会議（随時）等
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ・経済・業界団体への参加（随時） ・講演・教育の場への講師派遣（随時） ・社会貢献活動（随時）等

■ 2019年度実績

- 国内機関投資家向け**
 - ・社長・IR担当取締役、IR担当者による機関投資家との個別ミーティング
 - 社長によるミーティング5件、IR担当取締役によるミーティング4件、IR担当者によるミーティング101件
 - ・社長をスピーカーとするスモールミーティング3回
 - ・各部門を総括する副社長3名をスピーカーとする事業説明会1回
 - ・IR担当者による証券アナリスト等の取材対応46件
- 海外機関投資家向け**
 - ・海外投資家訪問（北米・欧州・アジア）
 - 社長による訪問21件、IR担当取締役による訪問17件、IR担当者による訪問7件
 - ・証券会社主催のコンファレンス参加4件
- 個人投資家向け**
 - ・説明会・会議7回
- 施設見学会**
 - ・国内：風力発電運搬・据付け（愛媛県西予市）
 - ・海外：南アジア・オセアニア日本通運（シンガポール）各1回

3. 持続可能性・成長性（環境の変化リスク）



リスクと機会

経営環境の変化		機会	リスク	対処・戦略	目指す姿
市場	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	<ul style="list-style-type: none"> グローバルビジネス拡大 	<ul style="list-style-type: none"> コアである日本事業での市場の変化による機会損失 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客（産業）軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチによりコア事業を推進 M&Aを活用しグローバル展開を強力に推進 日本においては、収益性向上により強靱なグループ経営基盤を構築 	<ul style="list-style-type: none"> 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 適正な利益の継続的な確保
競合	海外メガフォワードによる寡占 異業種からの新規参入	<ul style="list-style-type: none"> M&Aによる成長 	<ul style="list-style-type: none"> 外資系メガフォワードとの格差拡大 大手EC事業者や異業種からの物流への参入による競争激化 		
先端技術	AI/IoT等によるデジタル革命 急速なビジネスモデル変革	<ul style="list-style-type: none"> 事業効率化・社会課題解決の契機 	<ul style="list-style-type: none"> 既存ビジネスモデルの陳腐化 競争優位の喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 先端技術への対応を加速、企画・開発機能を強化、デジタルプラットフォームを構築 	<ul style="list-style-type: none"> 先端技術を活用した社会課題解決による、企業価値の向上、日本の産業基盤の強化
社会	持続可能な社会構築への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 顧客への価値提供機会の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 取組みが進む外資企業との格差拡大 市場からの相対的な評価の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 持続的成長と企業価値向上のためのESG経営 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な社会の実現に、物流を通じて貢献
資本市場	市場による資本・資産の有効活用への要請	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 株価下落、市場からの圧力の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 成長戦略に基づいた資本の投入、事業ポートフォリオの見直し、ガバナンス強化 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスを確立し、持続的成長
従業員	労働環境の変化 (労働力不足・働き方改革)	<ul style="list-style-type: none"> 業界再編への期待 	<ul style="list-style-type: none"> コアである人材の不足・大きなコストアップ、業界の魅力の相対的低下 	<ul style="list-style-type: none"> RPA導入などIT戦略をふまえた生産性の徹底的な向上と働き方改革を加速 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な社員がお客様や社会を支える仕事に誇りを持ち活躍

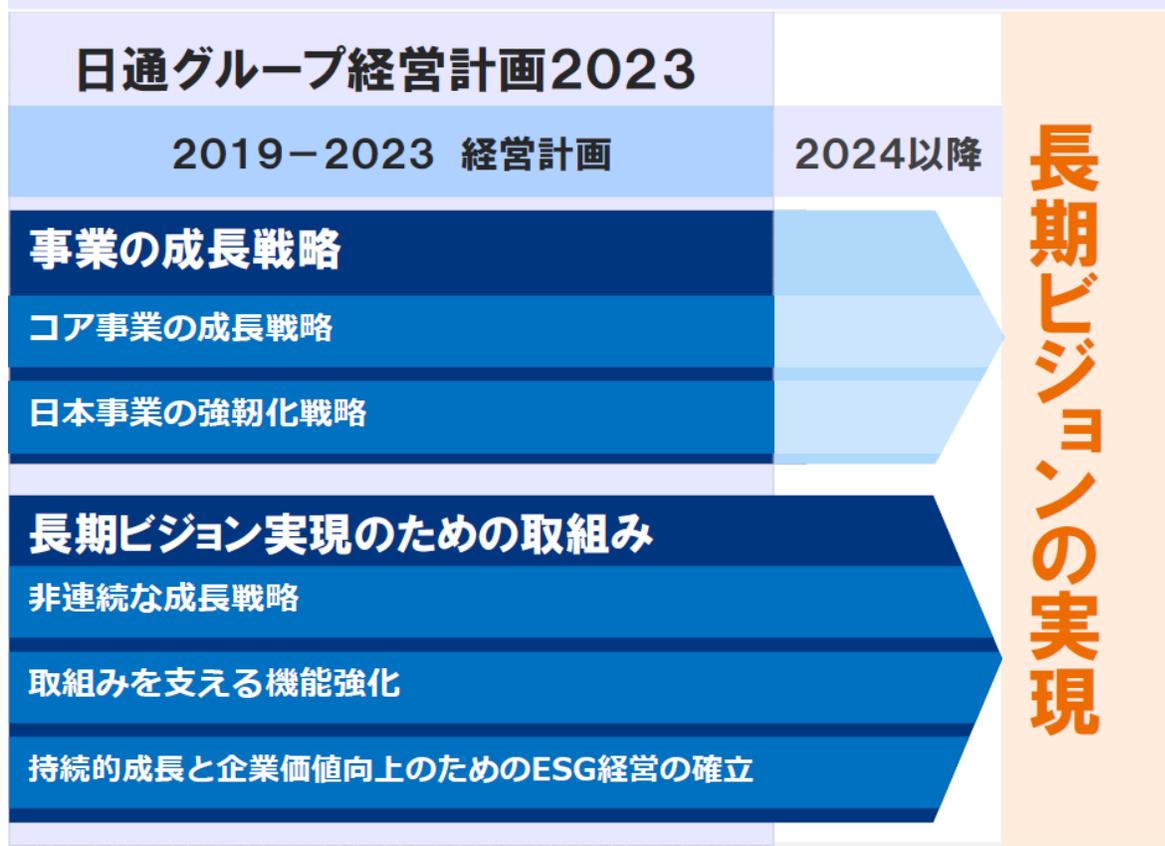
(注) 経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクに関しては有価証券報告書を参照願います。

4. 戦略



長期ビジョン 「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（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。



◎ビジョン実現のためのシナリオ

- 日本国内において、大都市圏を中心に更なるビジネス拡大を図るとともに、強靱な経営体質を作り上げることで成長投資のための資金を生み出し、世界で戦う事業基盤を構築する。
- これまでの企業の在り方・考え方を根本から革新することで、イノベーションにより新たな価値を創造し、世界のお客様から選んでいただく。



4. 戦略（経営資源・無形資産の確保・強化のための投資、キャピタルアロケーション）



◎ROIC経営

- ・投資家への説明
- ・グループ内浸透
予算KPI
従業員教育や啓蒙活動

◎M&Aによるシナジー創出

- ・ハイファッション産業における総合物流サービスの世界展開
イタリアの被買収会社2社と既存会社（イタリア日通）との統合（2020年1月）
- ・医薬品事業の世界ネットワーク構築
米国医薬品配送会社の買収（2020年9月）

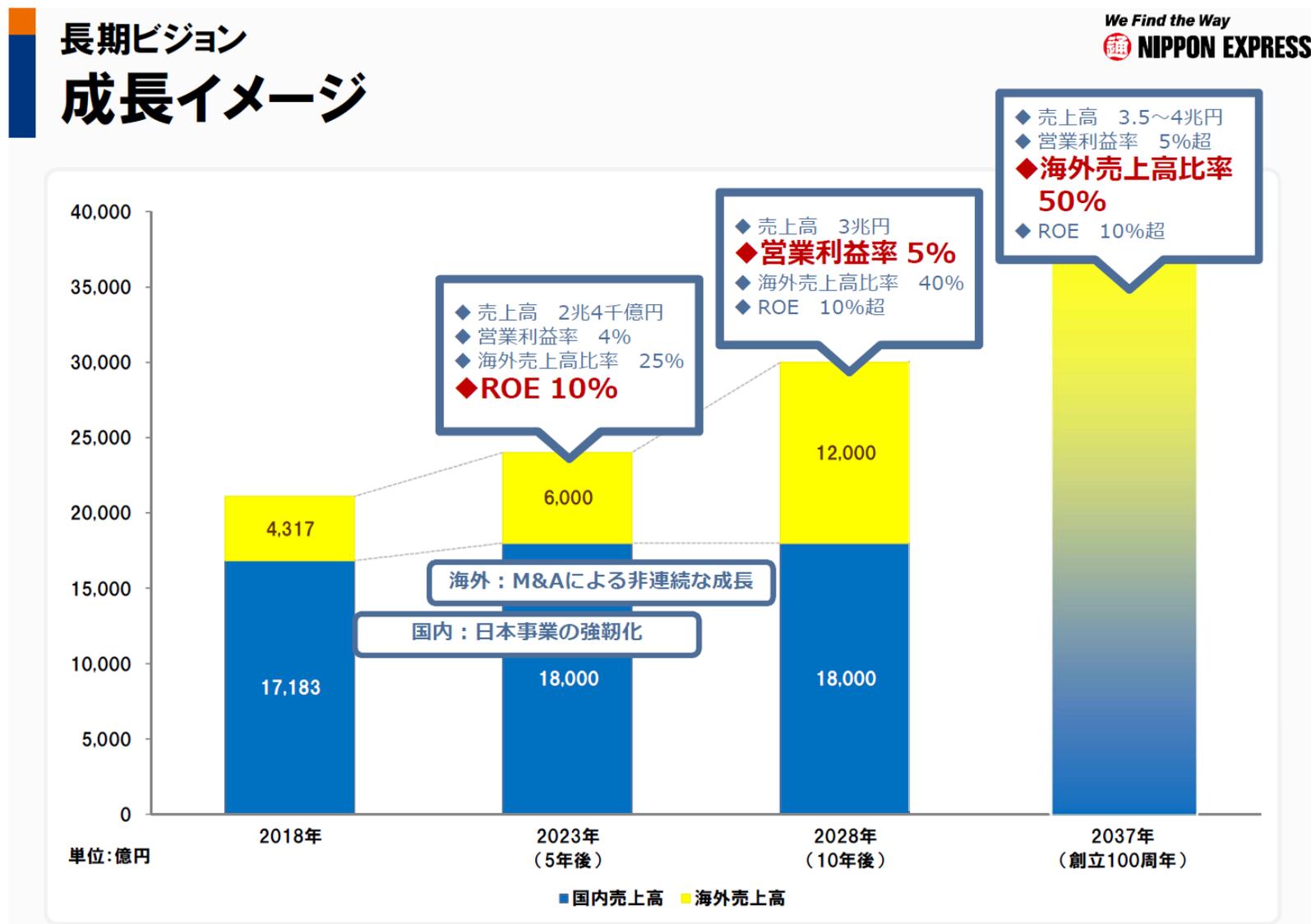
◎事業ポートフォリオの見直し（ノンコア事業、低収益事業の取扱い、バランスシートのスリム化）

- ・青函フェリー子会社の売却（2020年7月）
- ・旅行事業子会社2社の解散（2021年3月）・清算
- ・日通商事（子会社）のリース事業の分社化・非連結化（2021年3月）
- ・日通自動車学校（子会社）の売却（2021年3月）

◎HD制への移行（2022年1月）

- ・グループ経営機能を日本国内事業会社（日本通運）から明確に分離し、日本国内事業にとらわれないグローバルなグループ経営機能を確立する。日本起点のグローバル事業の更なる成長を促進し、成長領域である海外事業に経営資源の更なる配分を進めて、海外起点のビジネスの拡大を目指す。

5. 成果と重要な成果指標 (KPI)





5. 成果と重要な成果指標（財政状態及び経営成績の分析 2019年度）

概況

- ・米中貿易摩擦を中心とした保護主義の影響
- ・中国経済の減速、欧州経済の減速（ブレクジット、自動車産業の低迷）、インド等の新興国経済の減速
- ・2019年度Q4の新型コロナウイルス
- ・日本における輸出減、製造業の減速、大型災害、消費増税
- ・物流業界における貨物輸送需要の押し下げ（自動車関連、鉄鋼中心とした生活関連、建設機械関連の荷動き鈍化）

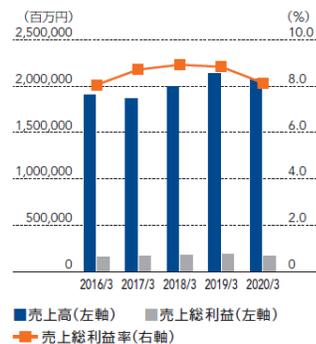
経営成績

- ・売上高2兆803億円（対前年△508億円、うち42億円はコロナインパクト）
- ・売上総利益1693億円（対前年△195億円）
- ・営業利益592億円（対前年△293億円、うち13億円はコロナインパクト）
- ・当期純利益174億円（対前年△319億円）

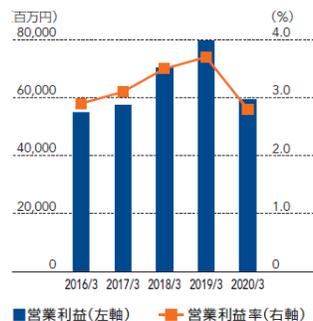
財政状態

- ・総資産、自己資本率およびFCFは下記の表のとおり。

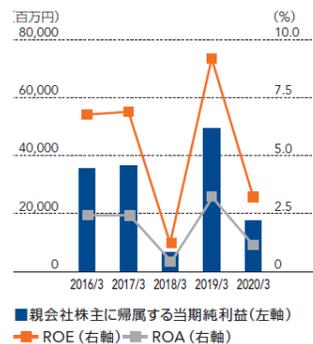
■ 売上高／売上総利益／売上総利益率



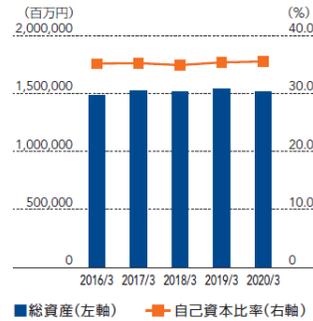
■ 営業利益／営業利益率



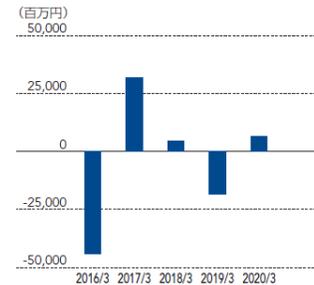
■ 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE／ROA



■ 総資産／自己資本比率



■ フリー・キャッシュ・フロー



■ 設備投資額／減価償却費





5. 成果と重要な成果指標（財務パフォーマンス）

企業価値向上に向けて

- ・ 経営指標の変更（ROA⇒ROE）

「日通グループ経営計画2023」において、過去の経営計画で経営指標としてきたROAをROEに変更。

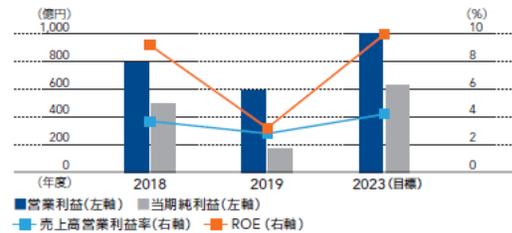
現経営計画期間中にROE10%の達成を目指す。

営業利益1000億円を前提に、創出キャッシュの株主還元、積極的な成長投資

株主還元に関する考え方

- ・ 配当性向30%以上に加えて総還元性向を50%以上
- ・ 自己株式取得の継続、機動的な実施

ROE10%達成への道筋



投資項目	計画額 (5年累計)
設備	3,600億円
IT	400億円
車両運搬具	500億円
グループ計	4,500億円

※流動化予定分(新本社ビル等700億円分)を含む

財務の推移

	2013年3月期	2016年3月期	2019年3月期	2020年3月期
総資産額 (億円)	12,476	14,849	15,366	15,180
自己資本 (億円)	5,136	5,222	5,436	5,394
現金及び現金同等物の期末残高 (億円)	1,136	1,460	1,020	961
フリー・キャッシュ・フロー (億円)	310	△440	△182	63
自己資本利益率 (ROE) (%)	4.8	6.8	9.2	3.2
配当性向 (%)	43.7	30.9	30.1	83.8
総還元性向 (%)	81.4	31.9	50.1	141.1
自己資本比率 (%)	41.2	35.2	35.4	35.5

株主配当・自己株式取得の推移



直近5年間の株価、配当及び配当利回り推移

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
1株当たり年間配当額 (円)	10	11	11	120	155	155
配当利回り (期末日時点)	1.49%	2.15%	1.92%	1.69%	2.52%	2.93%
最高 (円)	702	773	645	770 (8,090)	9,130	7,070
最低 (円)	421	464	420	563 (6,700)	5,660	4,280
期末日 (円)	672	512	572	7,120	6,160	5,290

※2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株を1株に併合しました。
2018年3月期の株価については、株式併合前の最高・最低株価を記載し、()内に株式併合後の最高・最低株価を記載しています。



5. 成果と重要な成果指標（独自KPI）

（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・電子産業への取組み強化	1,038億円	1,160億円	89%	1,200億円	87%
	自動車産業への取組み強化	662億円	850億円	78%	1,100億円	60%
	アパレル産業への取組み強化	156億円	175億円	89%	245億円	64%
	医薬品産業への取組み強化	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 ^{*1})	299億円	298億円	100%	430億円	70%
	項目(フォワーディング数量 ^{*2})	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
	海運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%
	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・電子産業への取組み強化	1,070億円	1,110億円	96%	1,450億円	74%
	自動車産業への取組み強化	593億円	670億円	89%	1,100億円	54%
	アパレル産業への取組み強化	590億円	530億円	111%	800億円	74%
	医薬品産業への取組み強化	116億円	120億円	97%	400億円	29%

(注) 国内実績、KPI数値は、日本通運単体のみ。

※1 GAMとは、Global Account Management、GTAとは、Global Target Accountsのこと。

※2 フォワーディング数量は、1月～12月の1年間の数量。

6. ガバナンス（役員報酬、取締役会の実効性評価）

役員報酬の方針及び決定の手続き

- ・基本方針

企業理念を実践する優秀な人材を登用できる報酬であること、持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系

- ・報酬体系

報酬は基礎報酬と業績連動報酬で構成され、さらに業績連動報酬は単年度業績を指標とした賞与と中長期業績に連動する株式報酬に分かれる。株式報酬については、役員報酬BIP信託を用いた業績連動型株式報酬制度を導入。

■ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員 の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬		その他	
			賞与	株式報酬		
取締役 (社外取締役を除く)	495	383	64	36	11	11
監査役 (社外監査役を除く)	55	55	-	-	0	2
社外役員	87	87	-	-	-	6

■ BIP信託契約の内容(2019年8月の信託契約変更後)

信託の種類	特定単独運用の金銭信託以外の金銭の信託(受益者未存在の他益信託)
信託の目的	当社の取締役等に対するインセンティブの付与
委託者	当社
受託者	三菱UFJ信託銀行株式会社(共同受託者 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)
受益者	取締役等のうち受益者要件を満たす者
信託管理人	当社と利害関係のない第三者(公認会計士)
当初信託契約日	2016年8月
信託の期間	2019年9月から2024年8月まで
制度開始日	2016年9月
議決権行使	行使しないものとします。
取得株式の種類	当社普通株式
信託金の上限額	800百万円(信託報酬・信託費用を含む)
株式の取得時期	2019年8月8日～2019年8月9日
株式の取得方法	株式市場からの買付
帰属権利者	当社
残余財産	帰属権利者である当社が受領できる残余財産は、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内とします。
取締役等に取得させる予定の株式の総数	上限115,000株(信託期間5年間)
本制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲	取締役等のうち受益者要件を満たす者

取締役の実効性評価

外部機関を起用した、社外を含む取締役及び監査役を対象とした取締役会全体の実効性に係るアンケート調査を実施、意見集約。

主な評価ポイントは、取締役会の構成・運営、経営戦略と事業戦略、企業倫理とリスク管理、経営陣の評価・報酬の状況等。

「コーポレート・ガバナンス報告書」 (<http://www.nittsu.co.jp/ir/governance>) を参照のこと。