



平成 31 年 2 月 22 日

各 位

会社名 日本通運株式会社
代表者名 代表取締役社長 齋藤 充
(コード：9062、東証第一部)
問合せ先 広報部長 長谷川 浩
(TEL.03-6251-1111)

新経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、この度、新経営計画を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせします。

記

1. 策定の経緯

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を出発点としました。

これまでの長期ビジョンの対象期間における3つの経営計画を振り返り、達成できたことと継続する課題を整理するとともに、外部環境分析を行って、捉えるべき機会と対処すべきリスクを認識しました。これらを踏まえ、将来のありたい姿を「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」と定め、ステークホルダーの期待に応えつつ、その実現を目指すことを新たな長期ビジョンとしました。

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、長期ビジョンの実現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ものです。様々な変革に挑戦し、完遂するために、計画期間を5年間としました。

2. 新経営計画について

A. 名称

日通グループ経営計画 2023『非連続な成長～Dynamic Growth～』

B. 計画期間

2019年4月1日～2024年3月31日

C. 内容（添付資料のとおり）

(1) 事業の成長戦略

- a. コア事業の成長戦略
- b. 日本事業の強靱化戦略

(2) 長期ビジョン実現のための取組み

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

以 上

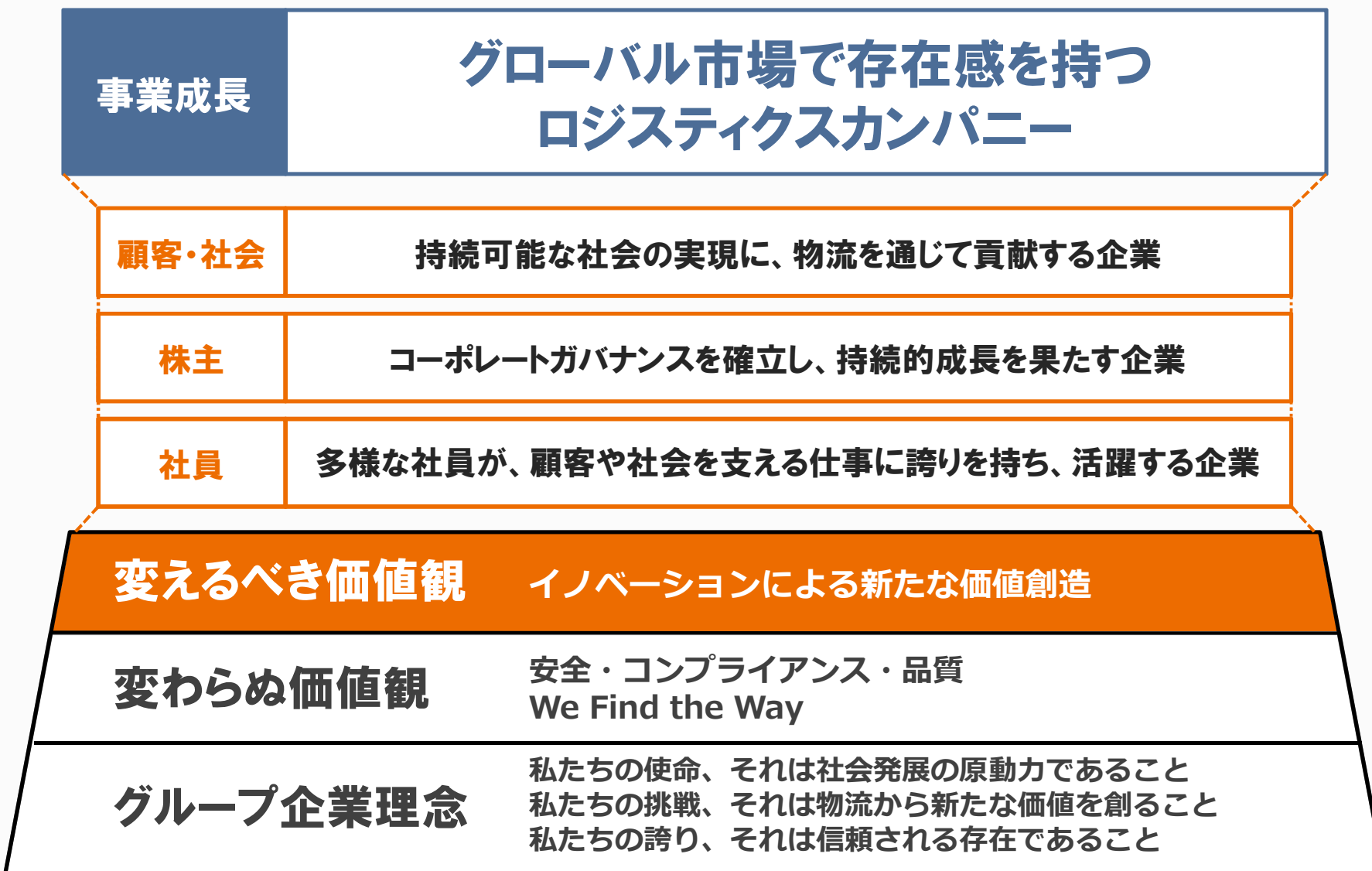


日通グループ経営計画 2023

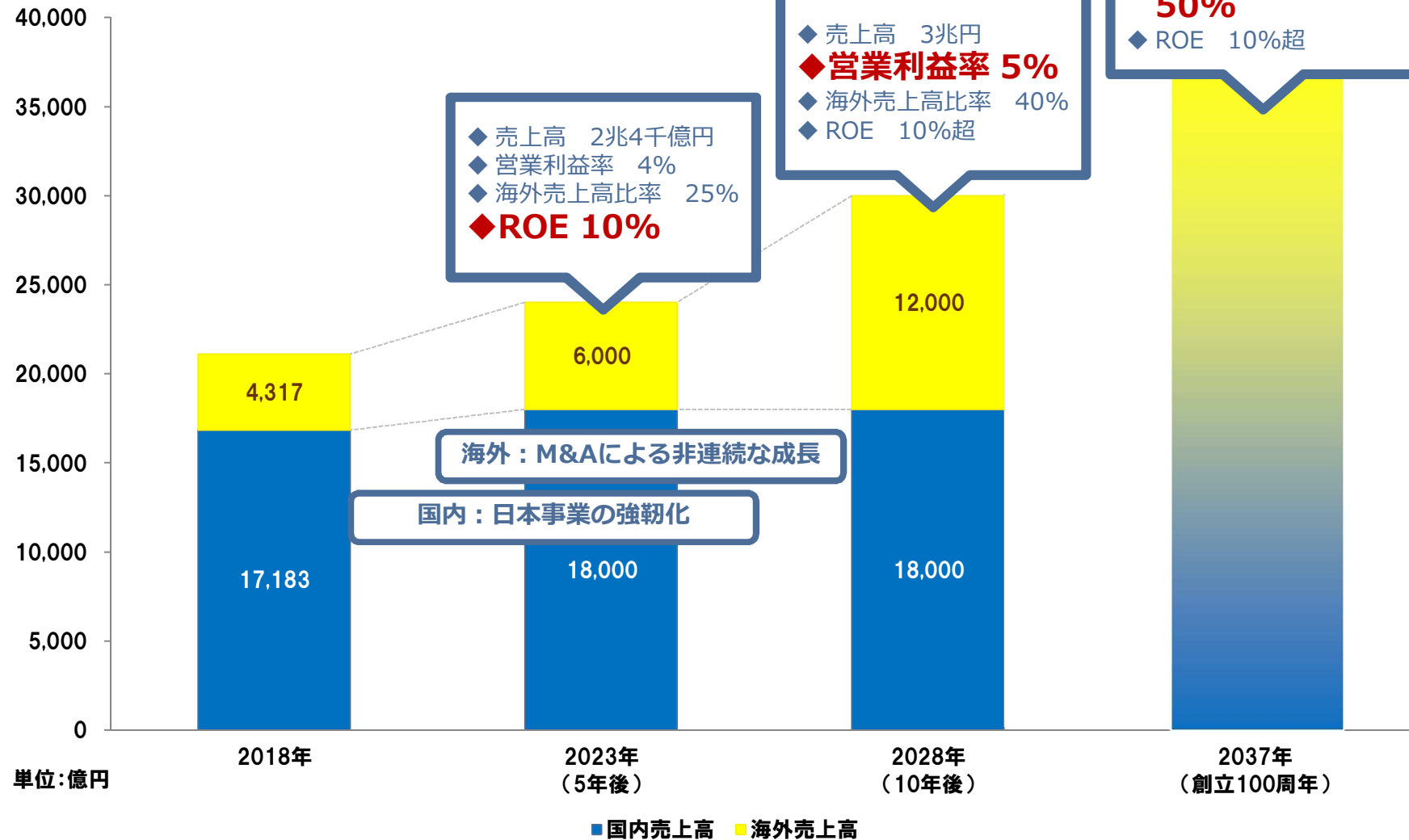
～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～

日本通運株式会社 2019年2月

創立100周年に向けて(2037年ビジョン)



長期ビジョン 成長イメージ



～ 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。

日通グループ経営計画2023

～ 非連続な成長 “Dynamic Growth” ～

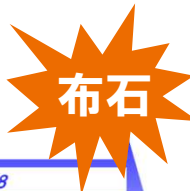
- 顧客（産業）軸・事業軸・エリア軸の3軸アプローチを**コア事業の成長戦略**とする。
- 成長戦略の基盤となる高い収益性を実現することを**日本事業の強靱化戦略**とする。
- M&Aをグローバル経営基盤の強化・拡充を成し遂げるための**非連続な成長戦略**と位置付ける。
- グローバルガバナンスをはじめとした**持続的成長と企業価値向上のためのESG経営**を確立する。

現中期経営計画

2016-2018 経営計画

日通グループ経営計画2018

重点戦略	エリア戦略	
	日本	海外
営業力の徹底強化	の 開 立 『 成 長 性 』 と 取 組 み	牽 引 日 通 グ ル ー プ の 成 長 を
コア事業の強化と高度化		
グループ経営の強化		
経営基盤の強靱化		
グループCSR経営の更なる強化		



日通グループ経営計画2023

2019-2023 経営計画

事業の成長戦略

コア事業の成長戦略

日本事業の強靱化戦略

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強化

持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立

2024以降

長期ビジョンの実現

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

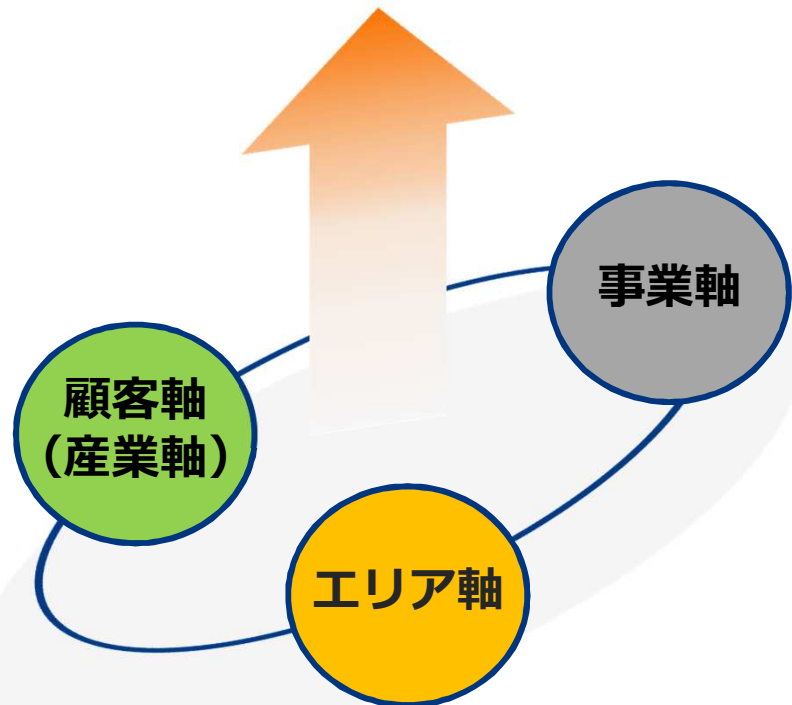
セグメント別数値目標		売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率
ロジスティクス	日本	1兆3,000億円	520億円	4.0%	1兆3,400億円	620億円	4.6%
	米州	1,200億円	62億円	5.2%	1,350億円	72億円	5.3%
	欧州	1,350億円	46億円	3.4%	1,600億円	64億円	4.0%
	東アジア	1,500億円	41億円	2.7%	1,700億円	51億円	3.0%
	南アジア・オセアニア	1,150億円	51億円	4.4%	1,350億円	63億円	4.7%
	重機建設	500億円	40億円	8.0%	540億円	45億円	8.3%
	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

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

コア事業の成長戦略

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

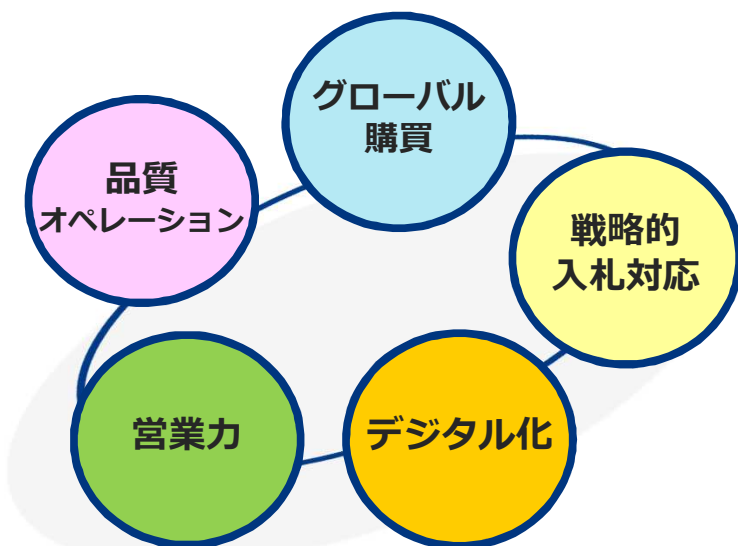
※1 GDP : Good Distribution Practice 医薬品の適正流通基準

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

エリア軸アプローチ

【欧州】

非日系顧客基盤の拡大

- ハイファッション、自動車、医薬品等、重点産業の取組み
- 中欧鉄道を利用した事業拡大
- アフリカ進出によるビジネスの拡大

【日本】

強みを活かした持続的成長

- 重点5産業（自動車、電機・電子、医薬品、アパレル、半導体）の取組み
- ベースカーゴである海運事業の拡大
- ロジスティクス戦略機能の強化

【米州】

重点産業の取組強化

- 自動車、医薬品、生鮮等、重点産業の取組み
- 非日系顧客基盤の拡大
- クロスボーダー事業の強化

【南アジア・オセアニア】

経営資源の集中投資

- 重点5産業、日用雑貨の取組み
- インド事業の強化・拡大
- 域内ネットワークの更なる拡充
- 欧州・米州向けフォワーディング強化
- 大型プロジェクト案件への取組み

【東アジア】

中国国内物流事業の拡大

- 自動車、医薬品等、重点産業の取組み
- チャイナグローバル企業との取引拡大
- 中欧鉄道を利用した事業拡大
- 新興エリア・未進出市場への取組強化

エリア特性に応じた戦略により、
各ブロックの事業成長を実現

日本事業の強靱化戦略



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

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

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

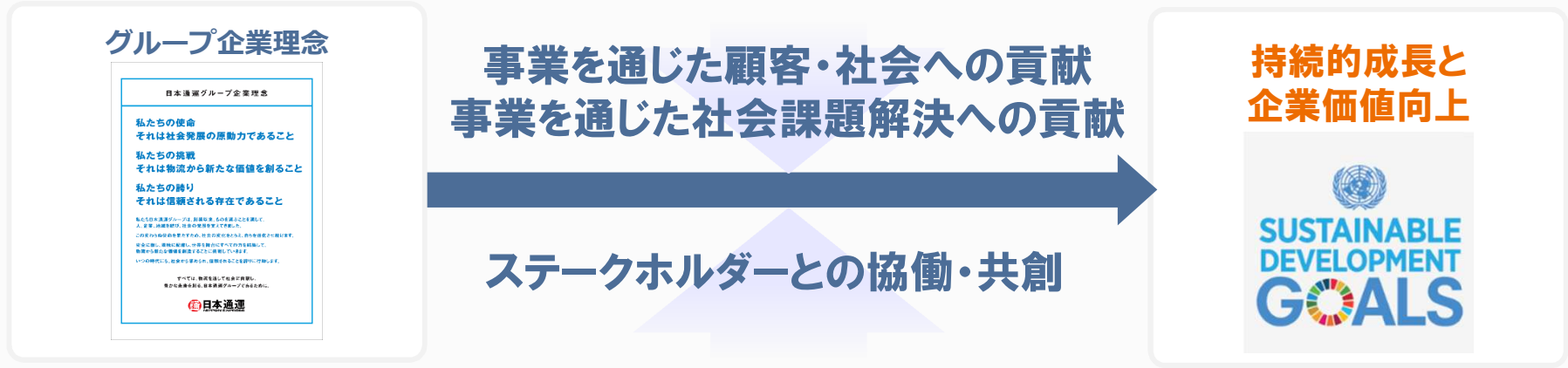
人材戦略のイノベーション

- 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

持続的成長と企業価値向上のためのESG経営



物流企業としてCO₂排出量削減にこだわる

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









社員が幸せを感じる企業に変革する

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

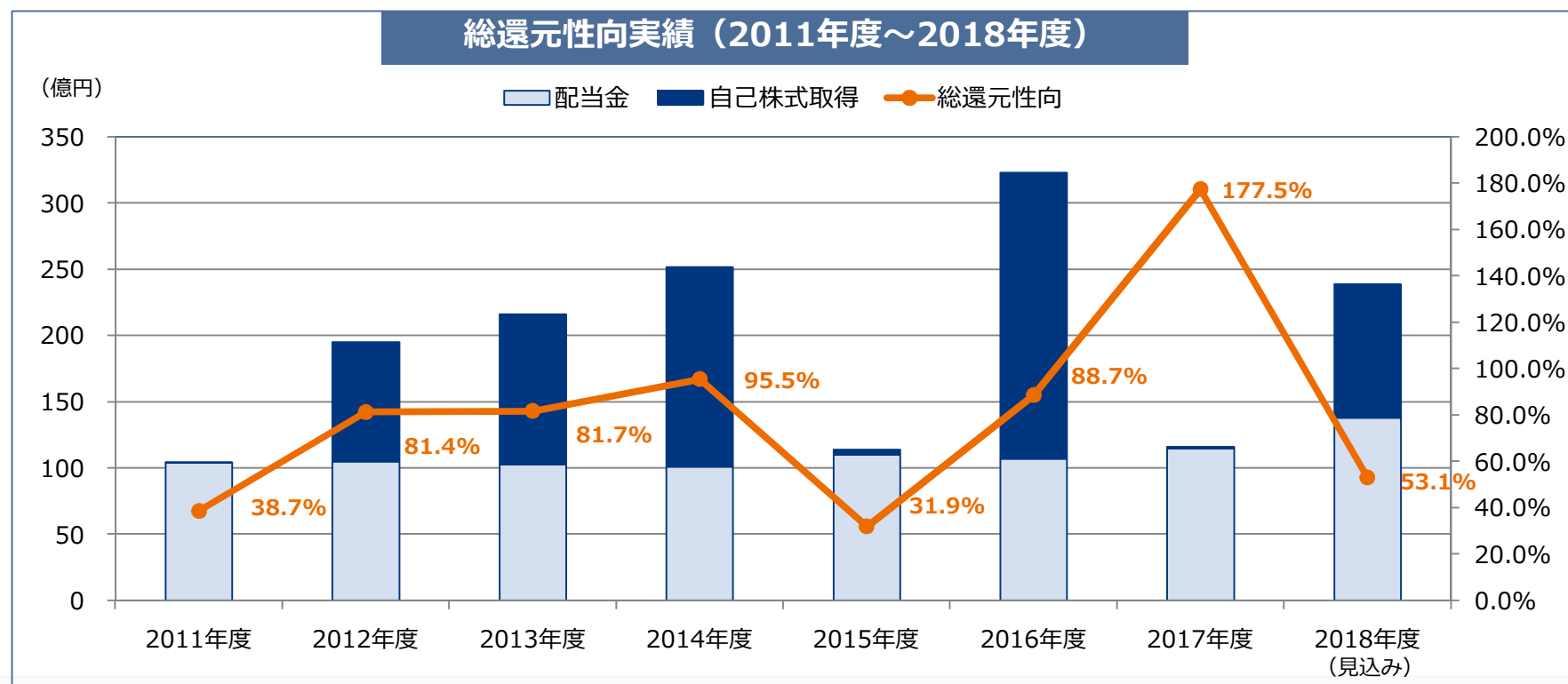




- 安全・コンプライアンス・品質の徹底
- ホールディング制を視野に入れたグローバルガバナンスの進化
- 資本政策（ROE10%）
- 情報開示

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



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。