

中期経営計画の進捗

前3経営計画の振り返り

	日通グループ経営計画2012 2010年4月～2013年3月	日通グループ経営計画2015 2013年4月～2016年3月	日通グループ経営計画2018 2016年4月～2019年3月
位置づけ	—新たな成長へ— 経営基盤の強化	—改革と躍進—	—新・世界日通。— 成長のための布石
計画の骨子	構造改革とグローバル成長の長期目標設定 <ul style="list-style-type: none"> グローバルロジスティクス企業としての成長 戦略的環境経営の推進 経営基盤の強化 CSR経営の推進 	国内複合事業利益率3% <ul style="list-style-type: none"> グローバルロジスティクス事業の更なる拡大 国内事業の経営体質強化 グループ各社の多様性を活かした事業拡大 CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献 	東名大注力・南アジアへの集中投資 エリア戦略 <ul style="list-style-type: none"> 日本：「成長性」と「収益性」の両立 海外：日通グループの成長を牽引 機能戦略 <ul style="list-style-type: none"> 営業力の徹底強化 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
主な成果	<ul style="list-style-type: none"> グローバルロジスティクス企業としての成長 国際関連事業売上高比率： +2.7ポイント* 海外の拠点等拡充* <ul style="list-style-type: none"> 拠点国数：+4カ国 拠点総数：+55拠点 従業員数：+1,970人 倉庫面積：+47万m² 戦略的環境経営の推進 環境配慮車両台数増加 [+1,646台*] 経営基盤の強化 首都圏での拠点統廃合 CSR経営の推進 事業継続計画（BCP）の見直し ※ 2010年3月期との比較 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルロジスティクス事業の更なる拡大 東南アジアでの輸送ネットワーク拡充 [国際関連事業売上高比率： +6.5ポイント*] 国内事業の経営体質強化 国内複合事業セグメント営業利益率：[+2.1%*] グループ各社の多様性を活かした事業拡大 M&Aと国内物流会社との業務提携 CSR経営に基づく、事業を通じた社会への貢献 経営計画期間中のCO₂排出量平均削減率：4.1% [目標値：年平均1%以上] ※ 2013年3月期との比較 	エリア戦略 <ul style="list-style-type: none"> 日本：成長性と収益性の両立可能な基盤を構築 [売上高：+2,293億円*] 海外：ネットワークの強化と非日系企業への営業拡大 [海外売上高：+635億円*] 機能戦略 <ul style="list-style-type: none"> 営業力の徹底強化 ワンストップ営業とアカウントマネジメントの推進 コア事業の強化と高度化 グローバルフォワーディングにおける購買力強化 グループ経営の強化 M&Aとグループ内経営資源の最適化 経営基盤の強靱化 ITの活用等による生産性の向上 グループCSR経営の更なる強化 ダイバーシティ経営の推進・長時間労働の是正 ※ 2016年3月期との比較
主な課題	<ul style="list-style-type: none"> グローバルロジスティクス事業の拡大 国内外でのグローバルロジスティクス事業の拡大 成長スピードを加速させるためのM&A実施 グローバル人材の育成 国内事業の経営体質強化 国内事業の収益性向上 グループ各社の多様性を活かした事業拡大 事業を通じた社会への貢献 災害に強く環境に優しい体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 国内事業の成長性と収益性の両立 海外事業の成長 ワンストップ営業とアカウントマネジメントによる顧客起点での営業力強化 グローバルフォワーディング事業とロジスティクス事業の強化と高度化 グループ全体の経営資源最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ワンストップ営業・アカウントマネジメントの徹底による顧客サプライチェーンへの貢献領域拡大 非日系顧客への営業強化 グローバルフォワーディングの強化 IT・先端技術の活用 グローバルな企業グループとしてのガバナンスの強化 営業・事務生産性の向上 環境長期目標達成への具体的な取組み ダイバーシティ、働き方改革への対応

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

日本通運グループでは、将来の当社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」を掲げました。この長期ビジョンで定めた当社グループの将来のありたい姿「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」の実現のため、5年間の「日通グループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～」を策定し、2019年4月より取り組んでいます。



日通グループ経営計画2023 取組み骨子		
コア事業の成長戦略 売上高の拡大 <ul style="list-style-type: none"> グローバル市場での成長 国内大都市への経営資源の集中 	日本事業の強靱化戦略 収益性の向上 <ul style="list-style-type: none"> 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 	
顧客（産業）軸、事業軸、エリア軸のアプローチ		
長期ビジョン実現のための取組み		
<ul style="list-style-type: none"> 非連続な成長戦略 	<ul style="list-style-type: none"> 取組みを支える機能強化 	<ul style="list-style-type: none"> 持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立

取組み骨子

コア事業の成長戦略

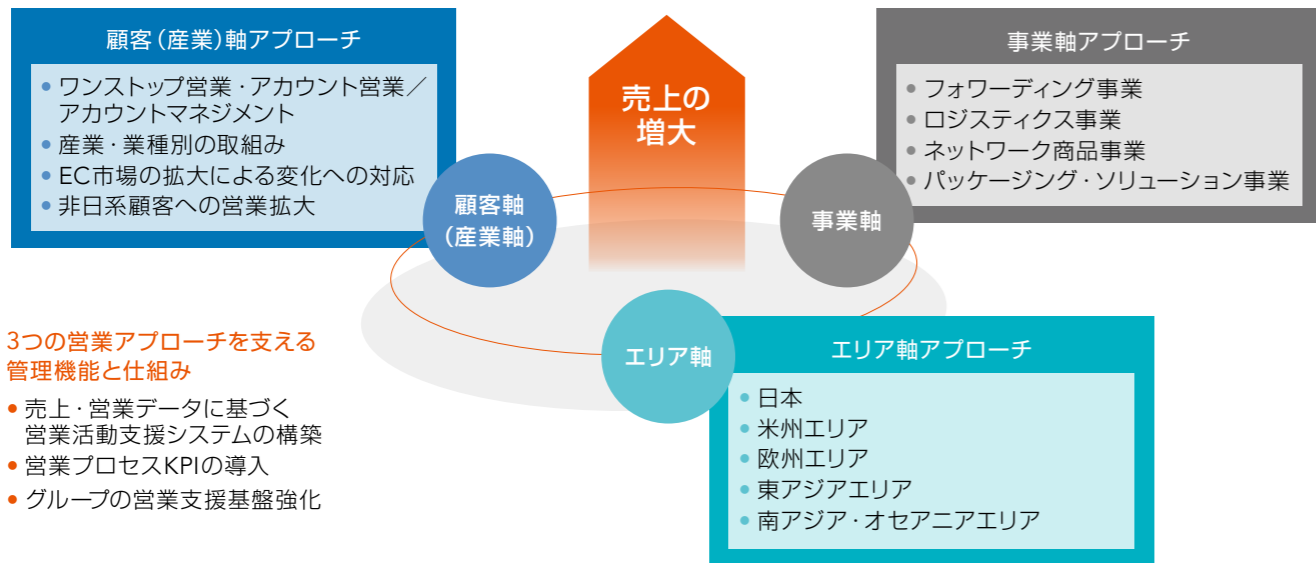
コア事業においては、「顧客（産業）」「事業」「エリア」の3軸のアプローチによって「日本」で培った顧客基盤や事業をグローバルに成長させていきます。

顧客（産業）軸アプローチでは、これまで取り組んできた、ワンストップ営業、アカウントマネジメント等、お客様起点の営業をより一層強化するとともに、5つの産業・業種（電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体）を、全世界の日通グ

ループ総力を挙げて取り組む重点産業として特定し、変化を捉えて新たに生まれる物流を取り込んでいきます。事業軸アプローチでは海上・航空フォワーディング事業強化やロジスティクス営業・戦略機能の強化に向けた取組み等を実施し、エリア軸アプローチではそれぞれのエリア特性に応じた戦略を確実に実行していくことで、コア事業の成長戦略に向けた取組みを強力に推進しています。

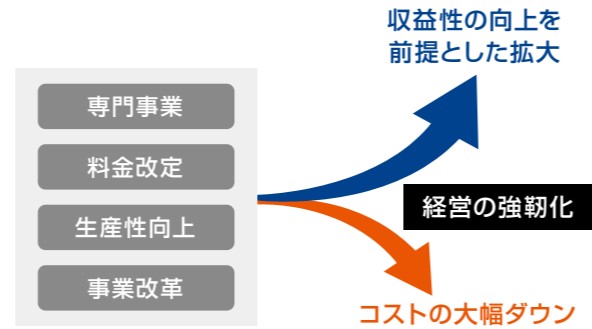
■ 重点施策

支える管理機能と仕組み



日本事業の強靱化戦略

日本事業では、重機建設、警備輸送、美術品輸送といった専門事業の収益性を向上させていくとともに、国内組織・業務支援組織の再編やAI・RPA等の最新技術の活用等による事務プロセスの改革等により、営業・事務生産性を向上させていきます。また低収益事業の抜本的改革として、料金改定その他、事業ポートフォリオの見直しを実施し、事業の強靱化を図ります。



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」の3つの取組みについては、現経営計画期間の5年間の後も継続していくものと位置づけています。「非連続な成長戦略」では、M&Aを活用し、グローバルなネットワークや経営基盤、非日系グローバル顧客基盤等を獲得していくことにより、グローバル市場で存在感を持つメガフォワードへの非連続な成長を遂げることを目指します。

「取組みを支える機能強化」では、IT戦略によるイノベーションで顧客提供価値を向上させるとともに生産性・働き方改革を実現する他、R&D、人材、ブランド戦略など、経営基盤のイノベーションを進めています。「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」では、安全・コンプライアンス・品質を徹底するとともにCO₂排出量削減にこだわります。また、社会的課題解決に取り組むことで、持続可能な社会に貢献し、グループにおいては多様な人材が活躍し、社員が幸せを感じる企業となることを目指しています。

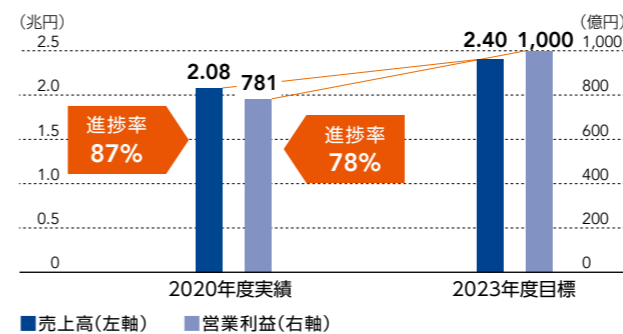
財務目標と進捗状況

	2020年度実績	2023年度目標
売上高	2兆791億円	2兆4,000億円
営業利益	781億円	1,000億円
営業利益率	3.8%	4.2%
当期純利益	561億円	630億円
海外売上高	4,537億円	6,000億円
ROE	10.0%	10%
フォワーディング数量	海運66万TEU/航空72万t	海運130万TEU/航空140万t

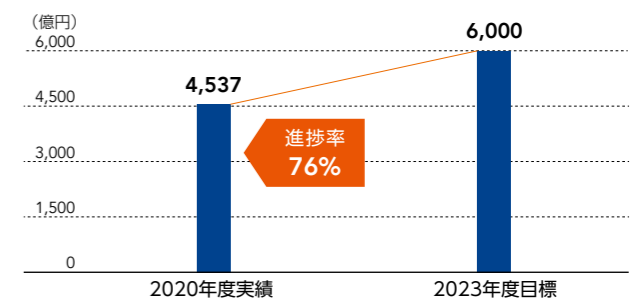
セグメント別数値目標	2020年度実績			2023年度目標		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
ロジスティクス						
日本	1兆2,128億円	519億円	4.3%	1兆3,400億円	620億円	4.6%
米州	781億円	4億円	0.6%	1,350億円	72億円	5.3%
欧州	1,171億円	34億円	2.9%	1,600億円	64億円	4.0%
東アジア	1,436億円	84億円	5.9%	1,700億円	51億円	3.0%
南アジア・オセアニア	1,147億円	98億円	8.6%	1,350億円	63億円	4.7%
警備輸送	692億円	△9億円	△1.3%	760億円	11億円	1.4%
重量品建設	458億円	52億円	11.4%	540億円	45億円	8.3%
物流サポート	4,478億円	136億円	3.0%	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

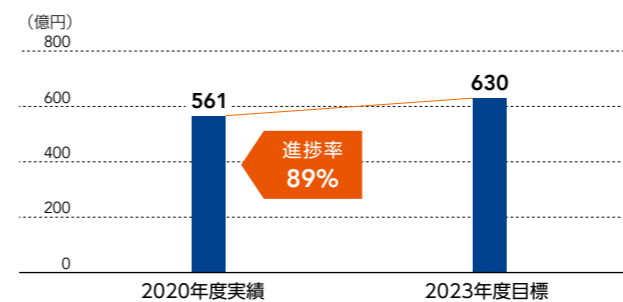
■ 売上高/営業利益



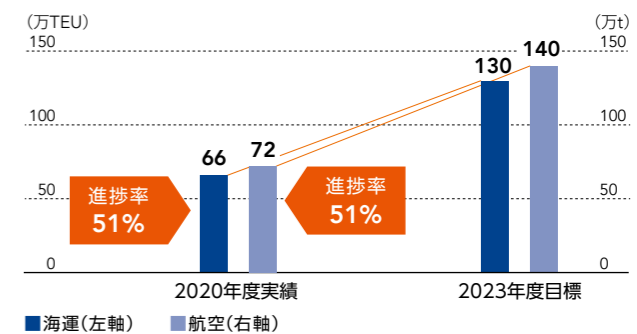
■ 海外売上高



■ 当期純利益



■ フォワーディング数量



事業の成長戦略

コア事業の成長戦略

現経営計画の2年目の振り返り




「コア事業の成長戦略」における「顧客(産業)軸」については、医薬品事業の立ち上げや半導体産業への提案強化等の重点5産業への取組みを加速するとともに、非日系企業への取組みを強化しました。

「事業軸」については、航空チャーター輸送の拡大によりお客様のサプライチェーン維持の貢献に努めるとともに、グローバルNVOCCセンターの設立による購買等の海運事業の基盤高度化に加え、倉庫を起点としたロジスティクス等への取組みを強化しました。コロナ禍におけるサプライチェーンの見直しやEC需要を背景に各産業、業種向け倉庫、配送を中心としたロジスティクスは好調に推移しましたが、生

産や国際貿易の影響により低迷した貨物輸送需要は年度の後半に向け徐々に回復に向かうも、取扱数量は総じて低調に推移しました。

「エリア軸」については、米国において医薬品物流ネットワークに強みを持つMD Logistics, Inc.およびMD Express, Inc.をグループ会社化するとともに、各国の物流拠点においてGDP認証取得を進めるなど、グローバルな医薬品物流ネットワーク構築に取り組みました。また、中国において新たな拠点開設を進めることで国内物流を強化するとともに、中欧鉄道のサービス拡大によるお客様のグローバルサプライチェーンの維持、貢献に努めました。

(億円未満切捨て)

日本	項目(売上高)	2020年度実績	2020年度予想	対見通し増減率	2023年度KPI	進捗率
		電機・電子産業への取組み強化	1,087億円	990億円	9.8%	1,200億円
	自動車産業への取組み強化	679億円	535億円	26.9%	1,100億円	62%
	アパレル産業への取組み強化	172億円	170億円	1.2%	245億円	70%
	医薬品産業への取組み強化	145億円	150億円	△3.3%	360億円	40%
海外	項目(売上高)	2020年度実績	2020年度予想	対見通し増減率	2023年度KPI	進捗率
		電機・電子産業への取組み強化	1,445億円	1,095億円	32.0%	1,450億円
	自動車産業への取組み強化	697億円	615億円	13.3%	1,100億円	63%
	アパレル産業への取組み強化	531億円	430億円	23.5%	800億円	66%
	医薬品産業への取組み強化	133億円	110億円	20.9%	400億円	33%
日本 + 海外	項目(フォワーディング数量 ^{※2} ・売上高)	2020年度実績	2019年度実績	対前同増減率	2023年度KPI	進捗率
		非日系顧客の拡大(GAM・GTA ^{※1})	406億円	299億円	36%	430億円
	海運フォワーディングの拡大	66万TEU	70万TEU	△5%	130万TEU	51%
	航空フォワーディングの拡大	72万t	80万t	△10%	140万t	51%

(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。

3年目の戦略・施策

「コア事業の成長戦略」につきましては、「顧客(産業)軸」「事業軸」「エリア軸」の3つの軸によるアプローチに取り組んでいきます。「顧客(産業)軸」における重点5産業への取組みにつきましては、物流ニーズを的確に取り込み、当社ネットワークを生かしたグローバルなロジスティクス提案を展開し、医薬品物流などを中心に産業別プラットフォームの構築に取り組んでいきます。「事業軸」においては、航空チャ-

ター輸送の継続的な取組みと海運事業やロジスティクス事業の強化を通じて、お客様のグローバルサプライチェーンにおける貢献領域の拡大に努めていきます。「エリア軸」においては、重点5産業の強化を中心とした投資を拡大するとともに、インドやアフリカなどの新興エリアでの事業拡大にも取り組んでいきます。

日本事業の強靱化戦略

2年目の振り返り

「日本事業の強靱化戦略」については、当社グループ事業の核となる日本国内物流事業の収益性さらなる改善とコロナ禍における経営基盤の強化に向け、オフィス業務や倉庫事業の効率化やグループ戦力活用による外注費の削減に加え、間接部門人員のさらなる再配置を進めました。また、フェリー事業や自動車学校事業の譲渡、旅行事業からの撤退など、事業の選択と集中も進めています。

3年目の戦略・施策

「日本事業の強靱化戦略」につきましては、外注費の削減などコストコントロールに注力し、収益性の改善を目指しています。また、倉庫オペレーションの生産性向上の取り組みを推進するとともに、ネットワーク商品の拡販について総合力を生かした手法により幅広く取り組んでいきます。

日本事業強靱化戦略	項目	2019年度実績	2020年度実績	累計(2019年4月～2021年3月)	経営計画2023年度目標(5年累計)
組織の大括り化・管理組織のスリム化	支店間接部門人員の再配置	△11.0億円	△14.0億円	△33.2億円	△45億円
	本社人員の再配置	—	△8.2億円		
事務プロセスの改革	超勤(事務系社員)	△11.0億円	△13.2億円	△33.1億円	△50億円
	人材派遣費(事務系)	1.5億円	△10.4億円		

- 収益性の向上
社有戦力の最大限活用と外注費削減による日々のコストコントロールを実施
・2021年度3月期年度累計(前年度比)外注費324億円削減(▲6.9%)
外注費率37.7%(▲4.2%)

- 間接部門人材のさらなる再配置
・年間247名(ブロック156名、本社91名)の再配置を実施
- オフィス業務の自動化・簡素化
・現場レベルでのRPAによる業務簡素化を推進(78案件稼働中)
- ネットワーク商品の強化
・プロテクトBOX全モード全国展開開始

長期ビジョン実現のための取組み

2年目の振り返り

「取組みを支える機能の強化」における「IT戦略のイノベーション」では、情報セキュリティ強化や事務生産性向上に貢献するRPA普及に向けた取組みに加え、コロナ禍におけるニューノーマルへ対応するコミュニケーション基盤の見直しを推進しました。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」については、CO₂排出量削減にこだわる「E:環境」では、自社施設等における再生可能エネルギー利用等の促進、モーダルシフトの推進および鉄道・海上輸送等の複合輸送商品の造成に取組みました。また、社員が幸せを感じる企業への変革を目指す「S:社会」では、多様な人材が活躍する組織づくりに加え、人事制度等各種改革や長時間労働の撲滅に取り組むとともに、コロナ禍における社員の健康や安全の確保に注力しました。持続的な企業価値向上を支える「G:ガバナンス」では、不動産資産の流動化をはじめとする資産の圧縮や事業ポートフォリオの見直し等による資本効率向上への取組みに加え、グループ経営体制の強化に向けた各種検討を進めました。

3年目の戦略・施策

「取組みを支える機能の強化」における「R&Dのイノベーション」では、自律協調型ピッキングロボットなどの最先端技術を積極的に導入し、労働力不足の解消、安全で安心な作業の実現に取り組んでいきます。「IT戦略のイノベーション」では、AI、RPAの活用領域をさらに拡大させることで、生産性の向上に努め、働き方改革の達成につなげていきます。

「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」における「E:環境」では、環境配慮型車両の導入や施設照明のLED化などによりCO₂排出量の削減を進め、鉄道・海上輸送などを利用した複合輸送商品の開発を通じてモーダルシフトを更に推進していきます。「S:社会」では、社員が幸せを感じる企業への変革を目指し、ダイバーシティ経営を推進するとともに、グループ新統合拠点の開設を通じて、ワークスタイルの変革にも取り組んでいきます。「G:ガバナンス」では、純粋持株会社体制への移行によりグループ経営の強化、海外事業のさらなる拡大を実現するグローバルガバナンス体制の強化ならびにグループ経営管理体制の高度化に取り組んでいきます。

財務・経営企画関連報告

取締役 常務執行役員

増田 貴



業績関連および資本効率の向上に向けた取り組み

私からは、業績と資本効率の向上に向けた取り組みの進捗状況の詳細、およびESG経営の推進についてご説明申し上げます。2021年3月期の連結業績は、当報告書P70に記載のとおり、減収増益となりました。感染症の影響により取り扱いが減少したことを主因に、警備輸送、重量品建設および物流サポート事業の各セグメントは減収減益となりました。一方、ロジスティクス事業については、日本を含むアジア地域での航空運送事業が堅調に推移したことに加え、コスト圧縮効果や緊急貨物輸送のスポット扱いの増加などもあり増収増益となりました。しかしながら、海運コンテナ不足に伴う航空輸送への切替え需要や、緊急貨物輸送のスポット扱いの増加など、外部環境などによる特殊要素も大きく影響しております。今後の経済活動の回復や拡大を期待する一方、特殊要素の反動減への対応が、重要なテーマの一つと捉えております。

次に、今期の業績見通しについてですが、当社は、決算期を3月31日から、12月31日に変更し、事業年度を1月から12月までの1年間とすることといたしました。この目的は、長期ビジョン実現に向け、国内外グループ会社の決算期をグローバルスタンダードである12月31日に統一し、グループ業績を適時的確に把握、開示し、経営の透明性向上を目指すとともに、現在、準備を進めているホールディングス制移行に合わせ、グローバル企業としてのガバナンス強化を図ることにあります。今回の決算期の変更により、変更初年度の2021年度は、事業年度が4月から12月までの9か月となりますが、期間12か月間での前年比較を容易にするため、今期の業績見通しについては、期間を1月から12月の暦年で試算し、P75に記載のとおり、増収増益を見込んでおります。

見通し作成の前提として、感染症の収束や経済の先行きは不透明な状況にあり、ファンダメンタルズは慎重に見る必要があ

ると考えております。また、前述した特殊要素による業績押し上げ効果は減少していくものと想定しており、この反動減への対応については、短期的には、外注費を中心としたコストコントロールによる利益率の向上、中長期的な視点では、経営計画に掲げる「コア事業の成長戦略」および「日本事業の強靱化戦略」による収益基盤の拡大強化に取り組むことが重要と考えております。

なお、2021年度は経営計画の3年目、中間目標を公表しているベンチマークの年でもあります。今年度の進捗、最終年度目標に対する達成状況を見ながら、必要に応じて、経営計画の最終年度目標数値の見直しを検討してまいります。なお、中間目標および最終年度目標に対する進捗状況、評価についても、2021年1月から12月の暦年ベースで行うこととしております。

次に、資本効率の向上に向けた取り組みとして、「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」の進捗状況についてご説明いたします。2020年度においては、北日本海運のフェリー事業、および日通自動車学校の自動車教習事業の譲渡。加えて、日通旅行およびNTSを清算し旅行事業から撤退する一方、米国においては、医薬品物流事業に強みを持つ、MD社の買収を行いました。

また、「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」では、総額500億円規模となる社有物流センターの流動化スキーム導入による拠点整備、加えて日通商事のリース事業を東京センチュリー株式会社および損害保険ジャパン株式会社への株式譲渡により合併化しました。この合併化は、東京センチュリー株式会社との提携によるシナジー効果で、事業の強化・拡大が期待できると同時に、バランスシートのスリム化効果もあり、このインパクトはリース投資資産勘定で、1,300億円を超える規模となります。

今後の「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」については、有力な選択肢として、アジアにおいて海運貨物の取り扱いに強みを持つ企業のM&Aを念頭に置きながら海外事業の拡大を推進してまいります。また、ホールディングス制移行の進捗と合わせて、グループ内企業間で重複する事業および機能の整理、統合を進め、最大のパフォーマンスを発揮できる組織に再編することが非常に重要なテーマになると捉えております。

ESG経営の確立に向けて

当社グループは、長期ビジョンの実現を目指し、「持続的成長と企業価値の向上のためのESG経営の確立」に取り組んでおります。「地球のサステナビリティ」が担保されなければ社会、市場、企業は存続できず、ESG経営の確立に向けては、「地球のサステナビリティ」はプリミティブな課題として捉えています。カーボンニュートラルや脱炭素社会の実現に対して、当社グループの自社排出量削減を進めることは勿論ですが、お客様に対して、CO₂排出量削減に貢献する物流サービスを提供することも重要な課題であります。

こうした視点から当社のESG経営における事業の再定義と再構築、あるいはイノベーションによる事業変革が求められていると認識しています。また、ESG経営の確立に向けては、その方向性、将来ビジョンを考える際に、デジタル化、さらにはDXによる変化・変革を意識する必要があります。2030年代中ごろから、デジタル技術の進化、AI導入などにより、自動運転や倉庫オペレーションの自動化が進み、物流業界に急激な変革が起こることが予測されております。物流業界が労働

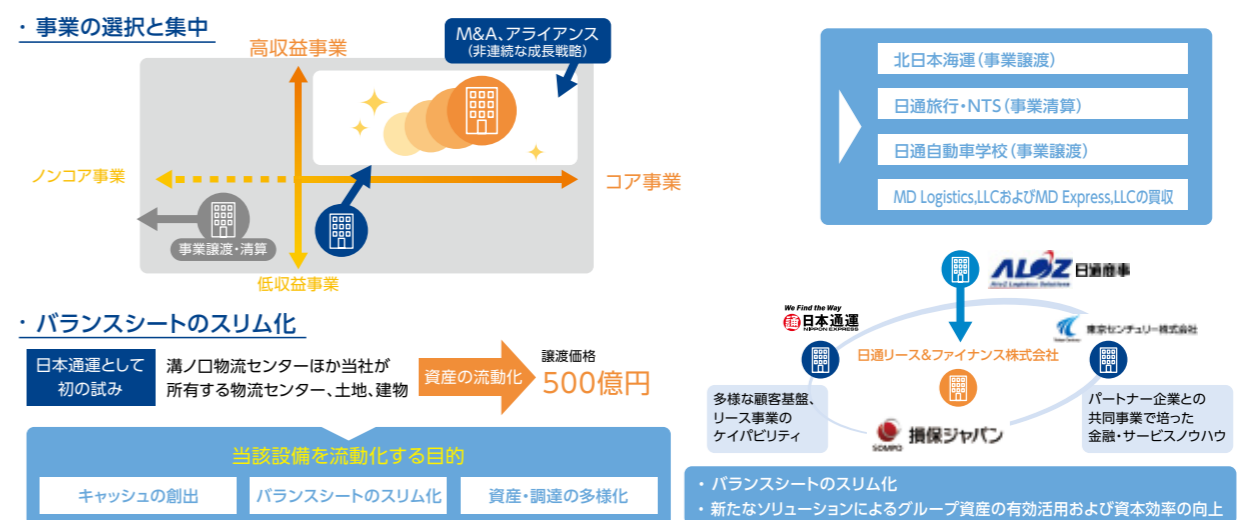
また、「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」では、拠点整備における流動化スキームの活用を進めておりますが、これは同時に資金配分の転換も意図しております。より高い収益性が見込まれる事業や、今後のESG経営の推進、デジタル化、さらにはデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進などに、資金配分の比重をシフトすることが必要であると捉えております。

集約型産業から装置産業に変化する可能性が大きく、DXにより変革する将来を予測し、そこでの当社グループの存在意義やビジネスを考え、将来に備えた準備を開始する必要があると捉えております。

こうした認識から、経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報、時間、知的財産)の活用・配分を考え、同時に不足する資源の補強を行っていくことが重要と考えております。また、カーボンニュートラルへの対応などの大きな課題への対応は1企業では限界があります。積極的に不足する経営資源を補強するアライアンスや、さらには、大きな課題に対応するコンソーシアムの形成といったことに取り組むことが重要だと考えております。

昨今、「パーパス経営」という考え方が注目されていますが、当社グループには「すべては、物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」という長年培われてきた理念があります。全ては、この理念の実践という視点が当社の基本にあるものと捉え、社会への貢献に取り組んでまいります。

事業の選択と集中・バランスシートのスリム化戦略(2021年3月期取り組み事項)



資本政策・配当政策

企業価値向上に向けて

日本通運グループは、「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へと変更し、現経営計画期間中にROE10%の達成を目指しています。営業利益1,000億円を達成することを前提とし、創出したキャッシュを株主の皆さまに還元するとともに、財務規律を維持しつつ、将来にわたる成長に必要な投資に積極的に取り組んでいきます。既に流動化による資産のオフバランス化に着手した他、政策保有株式の縮減など、バランスシートについても能動的にマネジメントを行ってまいります。2023年度までの5年間で、累計4,500億円（新本社ビル等700億円分の流動化予定分を含む）の投資を予定しており、このうち、医薬品産業への取り組み強化のための設備投資は、経営計画の成長戦略の中でも特に重要なものとして位置づけています。

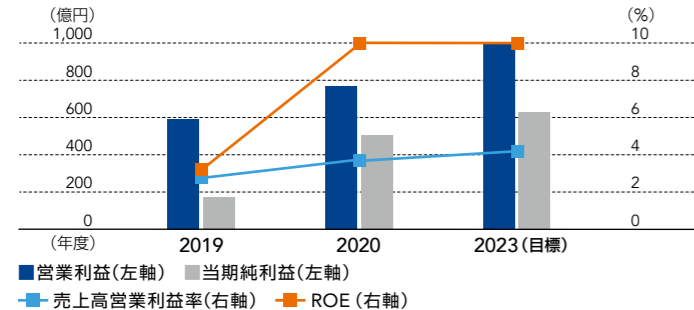
一方で、資産・資本の効率性でも、さらなる向上を図ります。従来は40%を目安としていた自己資本比率については、今後は35%程度とし、安定的な財務基盤を維持しながらも、資本効率をより高めていきます。

株主還元に関する考え方

当社は、株主の皆さまへの利益還元を最重要施策の一つとして認識しています。営業の拡大と企業体質の強化に努め、株主資本の拡充と利益率の向上を図るとともに、利益還元の充実に努める方針です。

現経営計画では、配当性向30%以上に加えて総還元性向50%以上（2019年度から2023年度の累計）を掲げています。自己株式取得は、これまで継続して実施してきましたが、今後も機動的に行い、事業成長のために戦略的な投資をするのと同時に、投資家の皆さまの期待に応えていきます。

ROE10%達成への道筋



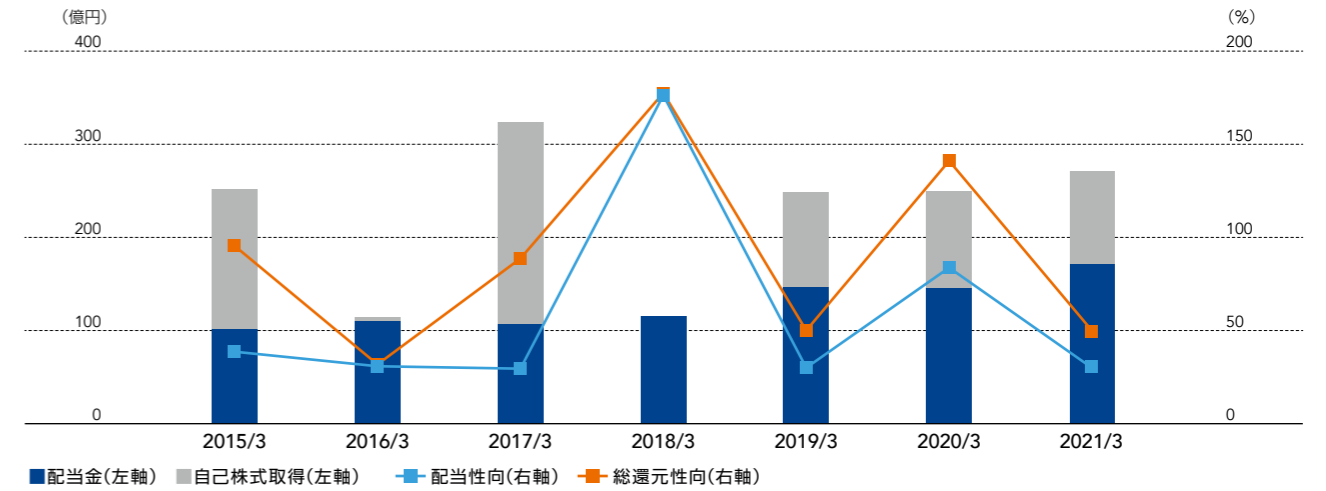
投資項目	計画額(5年累計)
設備	3,600億円
IT	400億円
車両運搬具	500億円
グループ計	4,500億円

※ 流動化予定分(新本社ビル等700億円分)を含む

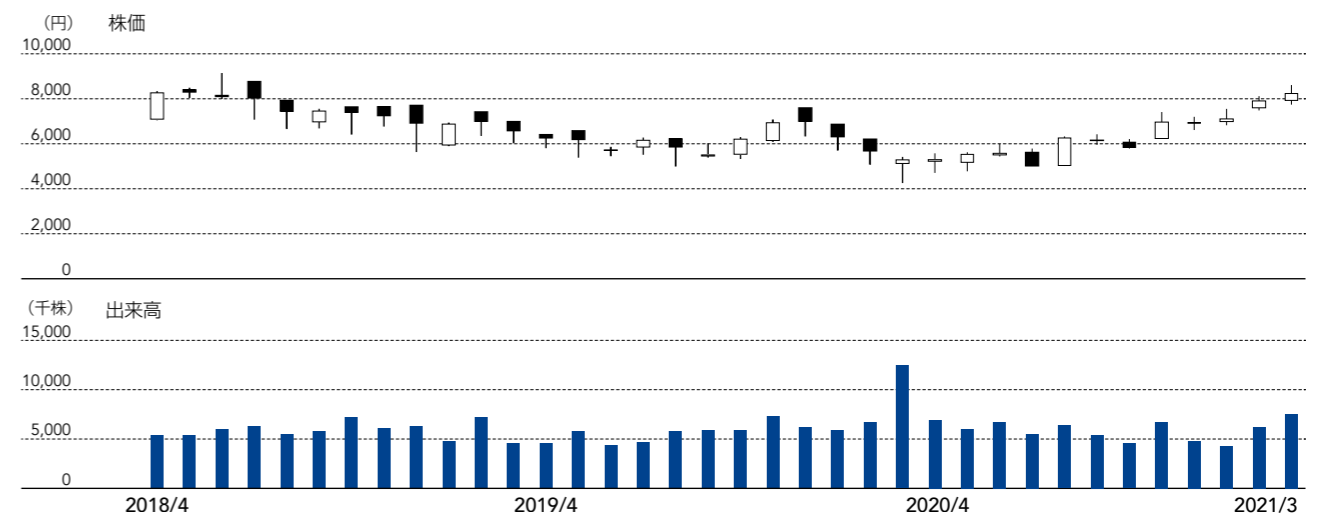
財務の推移

	2013年3月期	2016年3月期	2019年3月期	2021年3月期
総資産額(億円)	12,476	14,849	15,366	16,318
自己資本(億円)	5,136	5,222	5,436	5,825
現金及び現金同等物の期末残高(億円)	1,136	1,460	1,020	1,683
フリー・キャッシュ・フロー(億円)	310	△440	△182	972
自己資本利益率(ROE)(%)	4.8	6.8	9.2	10.0
配当性向(%)	43.7	30.9	30.1	30.6
総還元性向(%)	81.4	31.9	50.1	48.3
自己資本比率(%)	41.2	35.2	35.4	35.7

株主配当・自己株式取得の推移



株価と出来高の推移



※ 2017年10月1日付で、10株を1株とする株式併合を実施しています。当グラフは全期間で当該株式併合を行ったと仮定して算定し作成しています。

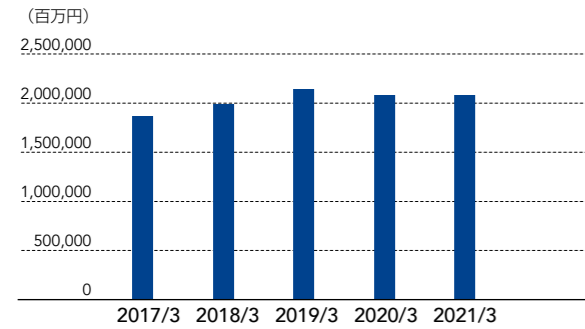
直近5年間の株価、配当および配当利回り推移

	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	2021年3月期
1株当たり年間配当額(円)	11	11	120	155	155	185
配当利回り(期末日時点)	2.15%	1.92%	1.69%	2.52%	2.93%	2.25%
最高(円)	773	645	770 (8,090)	9,130	7,070	8,610
最低(円)	464	420	563 (6,700)	5,660	4,280	4,710
期末日(円)	512	572	7,120	6,160	5,290	8,240

※ 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。

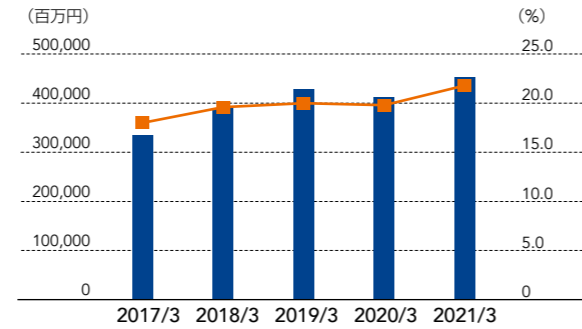
財務・非財務ハイライト

■ 連結売上高



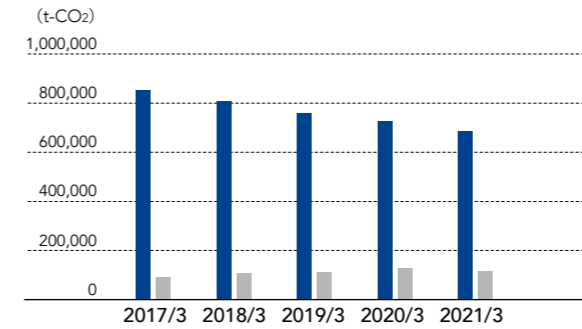
コア事業の成長戦略として、顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチを強力に推進し、強みである「日本」で培った顧客基盤・事業をグローバルに成長させることを目指していきます。国内市場においても収益性の向上を前提とした拡大を目指します。

■ 海外売上高/海外売上高比率



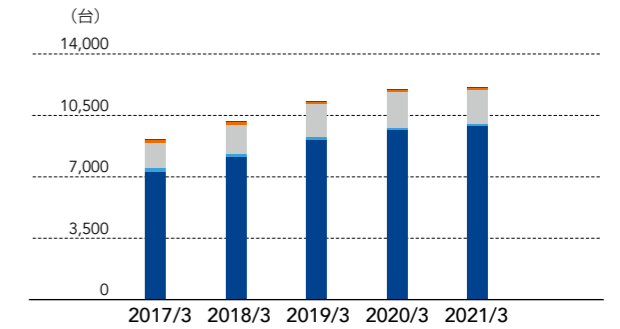
「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」になることを長期ビジョンに掲げており、現経営計画においては、最終年度の2023年度に海外売上高比率を25%に引き上げることを目指して取り組んでいます。

■ CO₂排出量の推移 (Scope1,2)



CO₂排出量削減は物流業界全体の課題です。当社グループは物流のリーディングカンパニーとしてCO₂排出量の削減に徹底的にこだわり、積極的に取り組んでいます。

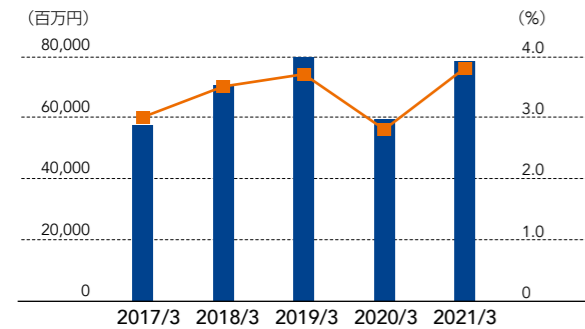
■ 環境配慮車両保有台数 (国内グループ計)



物流企業としてCO₂排出量の削減にこだわり、その取り組みとして、施設照明のLED化とともに環境配慮車両への切替えを掲げ、新長期規制・ポスト新長期規制適合車を中心とした環境配慮車両を積極的に導入しています。

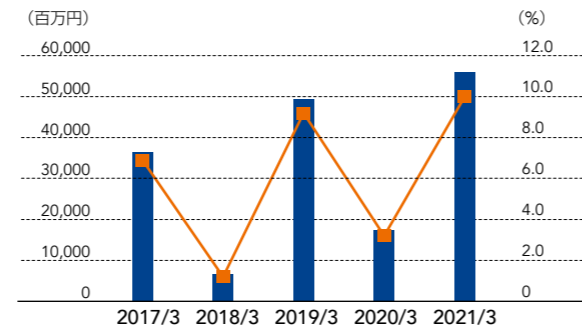
(注)新長期規制・ポスト新長期規制適合車については集計方法を見直し、2020年度以前の台数についても修正しました。対象を重量車燃費基準達成車に加え、重量車燃費基準+5%達成車、+10%達成車、+15%達成車としています。

■ 営業利益/売上高営業利益率



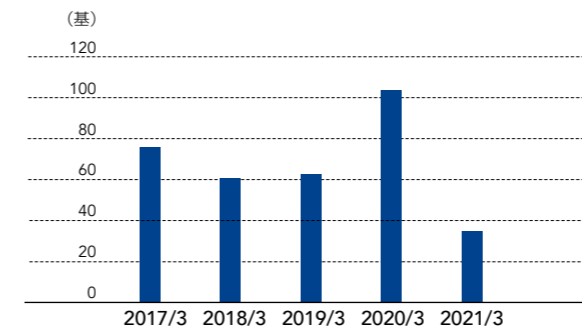
コア事業の成長戦略の推進とともに、日本事業の強靱化戦略では、専門事業の収益性向上、営業・事務生産性の向上、低収益事業の抜本的改革に取り組み、収益性の向上に徹底的にこだわり、強靱なグループ経営の基礎を固めていきます。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



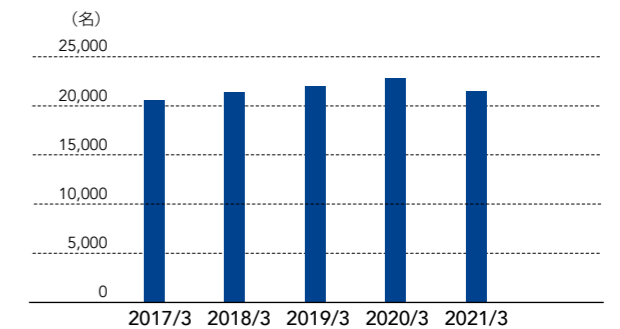
2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により総じて低調な荷動きに推移しましたが、コスト圧縮効果に加え、航空輸送部門の増益などにより、増益となりました。現経営計画の各施策を着実に進め、最終年度の2023年度の目標であるROE10%を目指します。

■ 風力発電施設設置基数



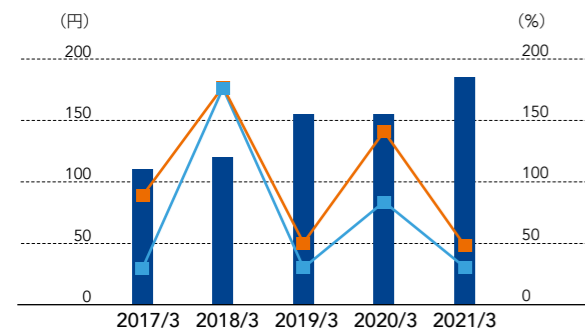
事業を通じたCO₂排出量削減への貢献の一つとして、風力発電施設の建設・設置業務を通じた再生可能エネルギー普及への貢献を掲げています。1999年から風力発電機の運搬・設置業務に本格参入し、今では国内7割の風力発電機を当社で輸送しています。2020年度および2021年度は、設計基準の見直しの影響で例年よりも風力案件が減少しますが、2022年度以降は北海道稚内地区を中心とした多数の案件を予定しています。

■ 海外勤務社員数の推移



強みの一つである「世界的なネットワーク」をさらに強固なものとし、またグローバル市場で存在感を示していくために、引き続き海外戦力を強化していきます。現地雇用の社員を増やすとともに、グローバル経営を担う幹部社員の育成にも注力しています。

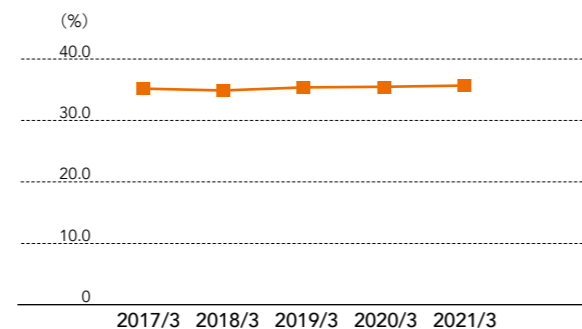
■ 1株当たり配当金/配当性向/総還元性向



現経営計画において、配当性向30%以上、総還元性向50%以上(2019年度から2023年度までの累計)を資本政策として掲げ、営業の拡充と企業体質の強化に努め、株主資本の拡充と利益率の向上を図るとともに、利益還元の実現に努めます。

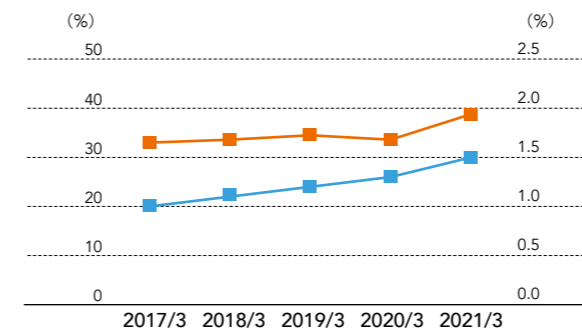
(注)2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株を1株に併合しており、併合以前の1株当たり情報についても、当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

■ 自己資本比率



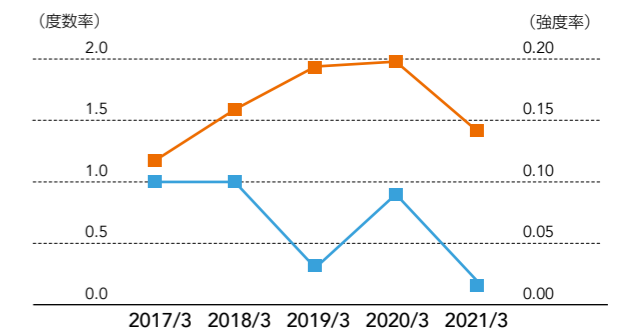
現経営計画の資本政策で掲げているとおり自己資本比率を35%程度とし、成長に向けた積極的な投資、株主還元の実施、財務の健全性の両立を目指していきます。

■ 女性新卒採用比率と女性管理職比率 (単体)



ダイバーシティはイノベーションの源泉であり、企業経営において必要不可欠の考えの下、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。その一つである女性活躍推進に当たっては、女性採用数の拡大に努めている他、さまざまな研修や制度の見直し等を通じて、女性が真に活躍できる職場環境の構築に努めています。

■ 労働災害の指数 (度数率、強度率)



「安全はすべてに優先する」の理念の下、安全に対する全社的な意識の高揚と浸透、安全衛生管理体制の整備、また事故・災害を防ぐためのさまざまな教育を実施し、引き続き事業活動の根幹である「安全」に徹していきます。

(注)度数率：労働災害の発生割合を表す国際指標。100万労働時間当たりの死者数=死者の数÷延べ労働時間数×1,000,000
強度率：労働災害による怪我の程度を表す国際指標。1,000労働時間当たりの損失日数=労働損失日数÷延べ労働時間数×1,000