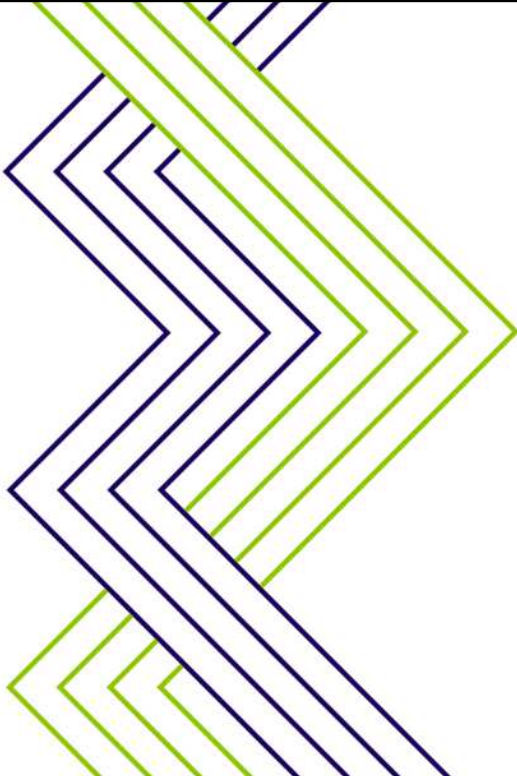




2021年12月期 決算説明会資料

2022年2月14日

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
経営企画部 IR推進室

目次

I. 2021年12月期 業績（プロフォーマベース）

決算期変更について（プロフォーマベース）	P.3
A. 2021年12月期実績	P.4-
B. 2021年12月期 10月～12月実績	P.6
C. 日本・海外別実績	P.7
D. セグメント別実績	P.8-
E. セグメント別対比（実績対予想）	P.11
F. 参考：セグメント別実績比較	P.12
G. 売上高・営業利益増減内訳	P.13-
（参考資料）個別日本発航空輸出事業の粗利・粗利率推移	P.15
H. 2021年12月期 セグメント概況	P.16-

II. 2022年12月期 NIPPON EXPRESS ホールディングス 業績予想

A. 2022年12月期通期予想	P.25
B. 日本・海外別予想	P.26
C. セグメント別予想	P.27
D. 売上高・営業利益増減内訳	P.28-
E. セグメント概況 2022年12月期業績予想	P.30-

III. 経営計画の取組み（実績）

A. NXグループ経営計画2023 KPI＜コア事業の成長戦略＞	P.35
B. 事業別売上高動向	P.36
B. 日本事業の強化戦略	P.37
C. 間接部門コスト削減 進捗状況（2021年12月末時点）	P.38-
C. RPAの推進について	P.40
C. ESG経営	P.41

IV. NXグループ経営計画2023の修正

NXグループ経営計画2023の修正	P.43-
-------------------	-------

V. 株主還元

A. 資本政策	B. 各種実績推移	P.53
---------	-----------	------

I. 2021年12月期 業績 (プロフォーマベース)

I. 2021年12月期 業績（プロフォーマベース）

決算期変更について

決算期変更に伴い、連結損益計算書は、財務報告（短信ベース）ならびに、12ヶ月換算ベース（*見積）を補足的に開示致します。*2021年の業績数値は、過去の消去率を使用する等の簡易的な方法により試算しております。また、監査を予定しない参考数値となります。

■ 12ヶ月換算ベース

日本事業： 2020年度 1～12月（12ヶ月）、 2021年度 1～12月（12ヶ月）、 2022年度 1～12月（12ヶ月）
海外事業： 2020年度 1～12月（12ヶ月）、 2021年度 1～12月（12ヶ月）、 2022年度 1～12月（12ヶ月）

	2020年				2021年				2022年			
	1・3月	4・6月	7・9月	10・12月	1・3月	4・6月	7・9月	10・12月	1・3月	4・6月	7・9月	10・12月
日本事業	2020年度				2021年度				2022年度			
海外事業												

■ 2021年12月期 1月～12月業績

*以下プロフォーマベースの対象期間は下記の通りです。

日本事業： 2020年 1～12月（12ヶ月）、2021年 1～12月（12ヶ月）
海外事業： 2020年 1～12月（12ヶ月）、2021年 1～12月（12ヶ月）

I. 2021年12月期業績（プロフォーマベース）

A 2021年12月期1月～12月実績

（単位：億円、％）

概要（連結・連結経営指標）

項目	今期実績 (2021年 1月～12月)	前年実績 (2020年 1月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	前回予想 (11/12発表)	増減額 (増減率)
売上高	23,371	20,522	2,849	13.9	22,538	832 (3.7)
営業利益	970	729	241	33.1	853	117 (13.8)
営業利益率	4.2	3.6	—	—	3.8	—
経常利益	1,010	692	317	45.9	863	146 (16.9)
親会社株主に帰属する 当期純利益	661	503	158	31.5	571	90 (15.9)
海外売上高	6,861	4,537	2,324	51.2	6,229	632

* 2021年1月～3月の海外セグメント当期純利益は、決算期変更に伴い利益剰余金として68億円、取り込んでおります。

（億円未満切捨て）

2021年12月期の連結業績は、資料に記載のとおりとなりました。国内物流は、昨年10月以降、一部の産業に感染症からの回復が見られますが、農産物の不作や、自動車減産の影響等もあり、低調に推移しました。一方、海外および国際物流は引き続き堅調で、特に南アジア・オセアニアリージョンでは、自動車産業関連を中心に、ロックダウン解除後、取扱数量の大幅な増加もあり、当社の連結業績は、対前年で増収、営業利益以下の各利益は増益となりました。この結果、経営計画の中間目標を達成しましたことを、まず、ご報告させていただきます。

次に、11月12日に公表した予想数値と比較すると、売上高および営業利益以下の各利益は、予想を上回りました。これは、先行きが不透明な状況から、航空、海運フォワーディングの取扱いを保守的に予想しておりましたが、先ほど申し上げた通り、南アジア・オセアニアでの伸長などにより、この予想を大きく上回ったことが主な要因です。南アジア・オセアニア以外の海外の各リージョンにつきまして、米州は、自動車産業関連を中心とした、取扱数量の増加に加えて、昨年からの取組みを進めた、コスト削減施策が増益に寄与しました。欧州は、自動車、電子部品関連などが、第2四半期に続き堅調で、イタリア発、アパレル関連の航空チャーター扱いもあり、両エリアは増収増益となりました。一方、東アジアについては、自動車、電機・電子産業関連を中心に航空、海運輸出の取扱いは増加しましたが、前年のクリスマス商戦期は、ゲーム機等の欧米向け航空チャーターが好調であったことの反動減や、第2四半期に不良債権発生に伴う引当金を計上したこと等により、増収減益となりました。

日本リージョンにつきましては、航空、海運フォワーディング事業、Eコマース関連は、堅調に推移しましたが、第2四半期に続き、先ほどご説明したとおり、国内物流については低調に推移しました。加えて、NXグループビルへの移転コスト等もあり、10月から12月期は増収減益となりました。一方、前年の感染症影響の反動増等から、第1四半期の増益により、通期では増収増益となりました。

以上のように、引き続き、海外事業および当社のグローバルネットワークを活かした国際物流事業が業績を牽引しており、この点については、これまでの経営戦略が功を奏していると捉えております。先ほど、南アジア・オセアニアリージョンでの取扱数量の増加に触れましたが、サプライチェーンが混乱する中で、お客様は生産活動を継続するため、従来とは異なる国から部品を調達し、輸送ラインを確保することも必要になります。当社は、顧客視点に立ち、こうしたニーズを的確に捉え、ソリューションを実践した結果、予想を大きく超える取扱数量に繋がったものと捉えております。一方、国内物流については、引き続き、外注費を中心としたコストコントロールを継続すると同時に、サプライチェーンの変化への対応と、成長分野の取込みが不可欠であり、日本を含む、グローバルに展開する「コア事業の成長戦略」を推進してまいりたいと考えております。

I. 2021年12月期 業績（プロフォーマベース）

A 2021年12月期 4月～12月実績

（単位：億円、％）

概要（連結）

項目	今期実績 (2021年 4月～12月)	前年実績 (2020年 4月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	2021年4月～12月予想 (前回発表)	増減額 (増減率)
売上高	17,632	15,450	2,182	14.1	16,800	832 (5.0)
営業利益	687	581	105	18.2	570	117 (20.6)
営業利益率	3.9	3.8	—	—	3.4	—
経常利益	736	617	118	19.2	590	146 (24.8)
親会社株主に帰属する 当期純利益	540	486	53	11.1	450	90 (20.1)
海外売上高	5,444	3,572	1,871	52.4	4,812	632

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期 業績（プロフォーマベース）

B 2021年12月期 10月～12月実績

（単位：億円、％）

概要（連結）

項目	今期実績 (2021年 10月～12月)	前年実績 (2020年 10月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
売上高	6,590	5,725	865	15.1
営業利益	324	357	△32	△9.2
営業利益率	4.9	6.2	—	—
経常利益	329	361	△32	△8.9
親会社株主に帰属する 当期純利益	234	261	△27	△10.5
海外売上高	2,278	1,482	795	53.6

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期業績（プロフォーマベース）

C 日本・海外別実績（調整額含まず）

（単位：億円、％）

セグメント	項目	今期実績 (2021年 1月～12月)	前年実績 (2020年 1月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本計	売上高	18,458	17,393	1,064	6.1
	セグメント利益	733	632	100	15.9
海外計	売上高	6,861	4,537	2,324	51.2
	セグメント利益	392	222	170	76.8

海外売上高比率

29.4％

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期業績（プロフォーマベース）

D セグメント別実績（1月～12月）

（単位：億円、％）

セグメント	項目	今期実績 (2021年 1月～12月)	前年実績 (2020年 1月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本	売上高	13,382	11,779	1,602	13.6
	セグメント利益	546	457	89	19.5
米州	売上高	1,097	781	315	40.4
	セグメント利益	65	4	60	—
欧州	売上高	1,653	1,171	482	41.2
	セグメント利益	76	34	42	125.8
東アジア	売上高	2,247	1,436	810	56.4
	セグメント利益	83	84	△0	△1.0
南アジア・ オセアニア	売上高	1,863	1,147	715	62.4
	セグメント利益	166	98	68	69.0
警備輸送	売上高	688	697	△9	△1.3
	セグメント利益	△1	△1	0	—
重量品建設	売上高	453	472	△19	△4.1
	セグメント利益	59	53	6	11.2
物流 サポート	売上高	3,934	4,444	△509	△11.5
	セグメント利益	129	123	5	4.7

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期業績（プロフォーマベース）

D セグメント別実績（4月～12月）

（単位：億円、％）

セグメント	項目	今期実績 (2021年 4月～12月)	前年実績 (2020年 4月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)	2021年4月～12月予想 (前回予想)	増減額
日本	売上高	10,082	8,828	1,254	14.2	9,720	362
	セグメント利益	379	352	26	7.6	347	32
米州	売上高	866	575	290	50.5	866	0
	セグメント利益	52	4	47	971.6	55	△2
欧州	売上高	1,328	896	431	48.1	1,134	194
	セグメント利益	64	31	32	103.5	44	20
東アジア	売上高	1,780	1,171	609	52.1	1,582	198
	セグメント利益	50	79	△29	△36.6	39	11
南アジア・ オセアニア	売上高	1,468	928	539	58.1	1,230	238
	セグメント利益	130	91	38	42.0	86	44
警備輸送	売上高	513	517	△4	△0.8	515	△1
	セグメント利益	1	△6	7	—	4	△2
重量品建設	売上高	358	363	△5	△1.5	350	8
	セグメント利益	49	42	7	17.8	43	6
物流 サポート	売上高	2,671	3,214	△543	△16.9	2,604	67
	セグメント利益	77	84	△7	△8.8	59	18

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期業績（プロフォーマベース）

D セグメント別実績（10月～12月）

（単位：億円、％）

セグメント	項目	今期実績 (2021年 10月～12月)	前年実績 (2020年 10月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本	売上高	3,576	3,217	358	11.1
	セグメント利益	174	214	△40	△18.9
米州	売上高	314	221	92	42.1
	セグメント利益	18	5	12	232.1
欧州	売上高	535	348	186	53.3
	セグメント利益	31	19	12	66.8
東アジア	売上高	776	552	223	40.6
	セグメント利益	27	39	△12	△30.6
南アジア・ オセアニア	売上高	653	360	292	81.0
	セグメント利益	70	39	30	79.0
警備輸送	売上高	171	174	△3	△2.1
	セグメント利益	0	3	△3	△95.1
重量品建設	売上高	119	112	6	6.1
	セグメント利益	19	14	4	34.8
物流 サポート	売上高	1,043	1,138	△95	△8.4
	セグメント利益	37	30	6	20.0

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期業績（プロフォーマベース）

E セグメント別対比（実績対予想）

（単位：億円、％）

セグメント	項目	上期 実績 (1月～6月)	下期実績(7月～12月)			通期実績（1月～12月）				
			2021/12 実績	2020/12 実績	増減額	2021/12 実績	2020/12 実績	増減額	2021/12 前回予想	増減額
日本	売上高	6,565	6,816	6,095	721	13,382	11,779	1,602	13,019	362
	セグメント利益	282	264	329	△65	546	457	89	513	32
米州	売上高	497	599	408	190	1,097	781	315	1,096	0
	セグメント利益	32	33	5	27	65	4	60	67	△2
欧州	売上高	693	960	649	311	1,653	1,171	482	1,459	194
	セグメント利益	29	47	29	17	76	34	42	56	20
東アジア	売上高	926	1,320	843	476	2,247	1,436	810	2,048	198
	セグメント利益	50	32	56	△23	83	84	△0	72	11
南アジア・ オセアニア	売上高	778	1,084	655	429	1,863	1,147	715	1,624	238
	セグメント利益	66	100	66	33	166	98	68	122	44
警備輸送	売上高	345	342	348	△6	688	697	△9	689	△1
	セグメント利益	△2	0	2	△1	△1	△1	0	0	△2
重量品 建設	売上高	219	234	231	2	453	472	△19	445	8
	セグメント利益	25	33	26	6	59	53	6	52	6
物流 サポート	売上高	2,060	1,874	2,197	△323	3,934	4,444	△509	3,867	67
	セグメント利益	69	59	56	2	129	123	5	110	18

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期 業績（プロフォーマベース）

※参考資料（四半期推移）

F 参考：セグメント別実績比較（2021年7月～9月 VS 2021年10月～12月）

（単位：億円、％）

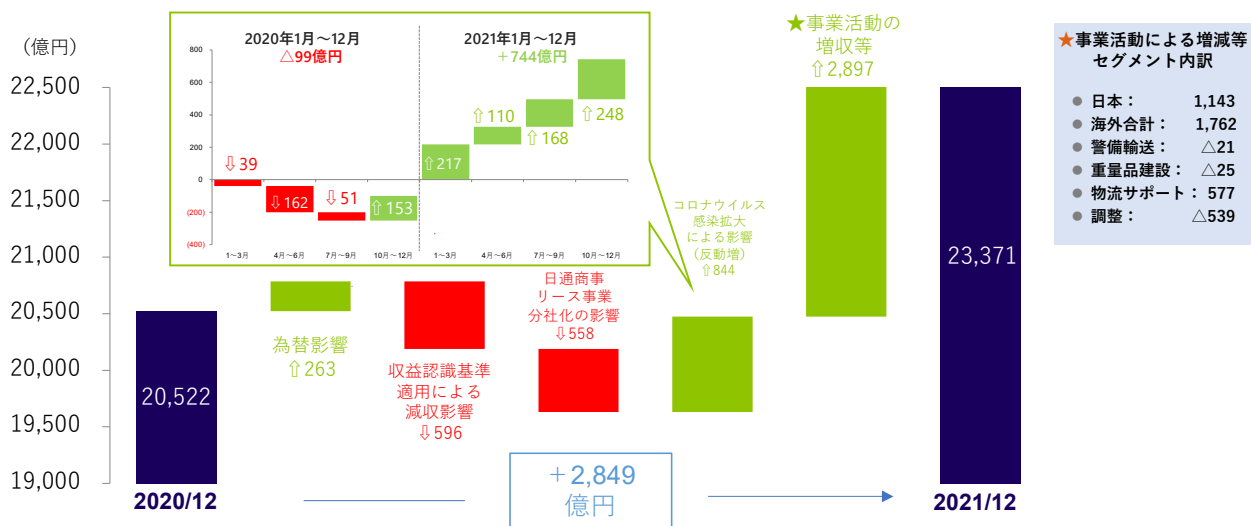
セグメント	項目	今期実績 (2021年 10月～12月)	今期実績 (2021年7月～9月)	増減額 (前期比)	増減率 (前期比)
日本	売上高	3,576	3,240	336	10.4
	セグメント利益	174	89	84	94.3
米州	売上高	314	285	28	10.1
	セグメント利益	18	14	3	22.2
欧州	売上高	535	425	109	25.8
	セグメント利益	31	15	16	111.4
東アジア	売上高	776	544	231	42.4
	セグメント利益	27	5	21	400.9
南アジア・ オセアニア	売上高	653	431	221	51.4
	セグメント利益	70	30	39	130.8
警備輸送	売上高	171	171	△0	△0.1
	セグメント利益	0	0	△0	△70.5
重量品建設	売上高	119	114	5	4.4
	セグメント利益	19	14	4	31.4
物流 サポート	売上高	1,043	830	212	25.5
	セグメント利益	37	22	14	63.5

（億円未満切捨て）

I. 2021年12月期業績（プロフォーマベース）

G 売上高・営業利益増減内訳 * 期間を1月～12月として日本・海外計の12ヶ月前同比較

①. 売上高



I. 2021年12月期業績（プロフォーマベース）

G 売上高・営業利益増減内訳

* 期間を1月～12月として日本・海外計の12ヶ月間同比較

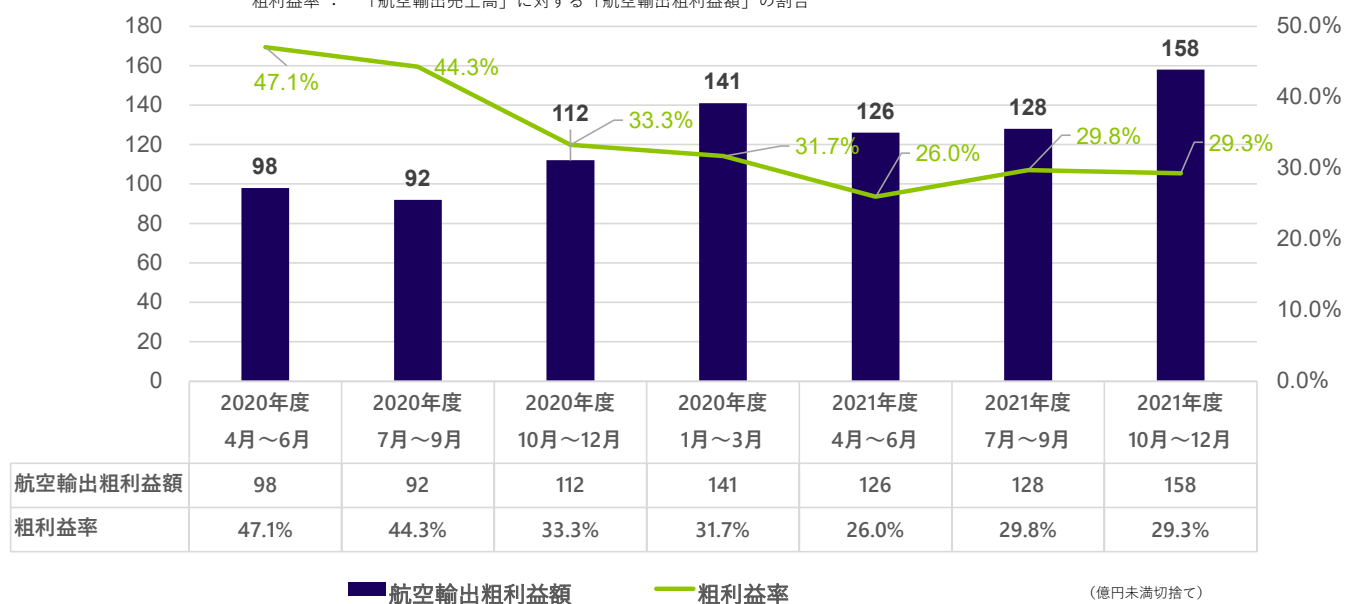
②. 営業利益



(参考資料) 個別日本発航空輸出事業の粗利と粗利率推移 (四半期単位)

※航空輸出粗利益額 : 「航空輸出売上高」から「航空利用費」を除いた額
粗利益率 : 「航空輸出売上高」に対する「航空輸出粗利益額」の割合

(単位: 億円、%)



I -H 2021年12月期 セグメント概況

1. 日本セグメント

(単位: 億円、%)

項目	2021/12期 10月～12月実績	前年同期対比		
		2020/12期	増減額	増減率
売上高	3,576	3,217	358	11.1
営業利益	174	214	△40	△18.9
営業利益率	4.9	6.7	—	—

項目	2021/12期 実績						
	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上高	3,299	3,266	6,565	3,240	3,576	6,816	13,382
営業利益	166	115	282	89	174	264	546
営業利益率	5.1	3.5	4.3	2.8	4.9	3.9	4.1

項目	2020/12期 実績						
	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上高	2,950	2,733	5,683	2,877	3,217	6,095	11,779
営業利益	104	23	128	114	214	329	457
営業利益率	3.5	0.9	2.3	4.0	6.7	5.4	3.9

項目	前年同期対比 (上段: 増減額 / 下段: 増減率)						
	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上高	348	532	881	362	358	721	1,602
営業利益	11.8	19.5	15.5	12.6	11.1	11.8	13.6
営業利益率	62	92	154	△24	△40	△65	89
	59.7	390.0	120.5	△21.7	△18.9	△19.8	19.5

項目	通期業績予想比較		
	今回実績	前回予想	増減額
売上高	13,382	13,019	362
営業利益	546	513	32
営業利益率	4.1	3.9	—

項目	通期業績予想比較		
	今回実績	前回予想	増減額
売上高	13,382	13,019	362
営業利益	546	513	32
営業利益率	4.1	3.9	—

2021年10月～12月概況
航空輸送事業は自動車産業の挽回生産により需要が回復、半導体装置、電子部品関連を中心に前年を上回るペースで推移した。航空・海運共に高水準な運賃と堅調な荷動きにより売上高は大幅に伸長した。鉄道並びに自動車事業は、前期に続き農産物の不作に加え、半導体不足による自動車関連の荷動きの鈍りにより低減に推移した。売上高は航空・海運が牽引し増収となるも、営業利益では、昨年のスポット業務反動減の影響に加え、燃油費の高騰、統合拠点の移転費用の影響を受け減益となった。

特殊要因
・ 燃油費単価の影響: 【営業利益】△30 (年間)
・ 社員制度改革に伴う費用増: 【営業利益】△14 (年間)
・ 新型コロナウイルス感染拡大の影響:
【売上高】+487 (年間)
【営業利益】+193 (年間)
・ 退職給付引当金: 【営業利益】+7 (4月～6月)
・ 特別手当支給の影響: 【営業利益】+15(4月～6月)
・ 環境投資: 【営業利益】△7 (年間)
・ 不動産事業: 【営業利益】+4 (年間)
・ 新本社移転費用: 【営業利益】△11 (10月～12月)
・ 収益認識基準の影響: 【売上高】△28 (4月～12月)
・ 退職給付数理差異影響: 【営業利益】△6 (年間)

I -H 2021年12月期 セグメント概況

2. 米州セグメント

(単位：億円、%)

1	項目	2021/12期		前年同期対比		
		10月～12月実績		2020/12期	増減額	増減率
単四半期 実績	売上高		314	221	92	42.1
	営業利益		18	5	12	232.1
	営業利益率		5.3	2.5	—	—

2	項目	2021/12期実績						
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
単四半期 実績	売上高	230	267	497	285	314	599	1,097
	営業利益	12	19	32	14	18	33	65
	営業利益率	5.4	7.3	6.4	5.2	5.3	5.6	5.9
	項目	2020/12期 実績						
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
	売上高	205	167	373	187	221	408	781
	営業利益	△0	△0	△0	△0	5	5	4
	営業利益率	△0.0	△0.2	△0.1	△0.1	2.5	1.3	0.6
	項目	前年同期対比（上段：増減額／下段：増減率）						
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
	売上高	25	99	124	98	92	190	315
		12.2	59.5	33.4	52.3	42.1	46.8	40.4
	営業利益	12	19	32	15	12	27	60
		—	—	—	—	232.1	524.2	—

3	項目	通期業績予想比較		
		今回実績	前回予想	増減額
業績予想 推移	売上高	1,097	1,096	0
	営業利益	65	67	△2
		5.9	6.2	—

2021年10月～12月概況

前期に続き航空事業は輸出入共に自動車産業関連を中心に荷動きが活発化した。海上輸送では、米国西岸の港湾混雑により米州各地への転送需要が増加し、輸出では自動車関連部品の取扱いが増加した。倉庫配送は衣料関連の取扱いに加え、昨年買収したMDL社との協業実績が寄与し、昨年より取組を進めたコスト削減施策が寄与し、売上高は増収、営業利益は増益となった。

特殊要因

- ・ 為替影響（円安）：
 - 【売上高】+23（年間）
 - 【営業利益】+0（年間）
- ・ 新型コロナウイルス感染拡大の影響：
 - 【売上高】+62（年間）
 - 【営業利益】+24（年間）
- ・ 特別手当支給：【営業利益】+0（4月～6月）

I -H 2021年12月期 セグメント概況

3. 欧州セグメント

(単位：億円、%)

1 単四半期 実績	項目	10月～12月実績		2020/12期		増減額		増減率		
	売上高			535		348		186		53.3
	営業利益			31		19		12		66.8
	営業利益率			6.0		5.5		—		
2 単四半期 実績	項目	2021/12期実績								
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期		
	売上高	325	367	693	425	535	960	1,653		
	営業利益	12	17	29	15	31	47	76		
	営業利益率	4.0	4.6	4.3	3.5	6.0	4.9	4.6		
	項目	2020/12期 実績								
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期		
	売上高	274	247	522	300	348	649	1,171		
	営業利益	2	2	4	10	19	29	34		
	営業利益率	0.9	0.9	0.9	3.4	5.5	4.5	2.9		
3 業績予想 推移	項目	前年同期対比（上段：増減額／下段：増減率）								
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期		
	売上高	50	119	170	125	186	311	482		
		18.6	48.4	32.7	41.7	53.3	48.0	41.2		
	営業利益	10	14	25	5	12	17	42		
		397.0	652.7	516.1	50.1	66.8	61.0	125.8		
	項目	通期業績予想比較								
		今回実績		前回予想		増減額				
	売上高	1,653		1,459		194				
	営業利益	76		56		20				
	4.6		3.9		—					

2021年10月～12月概況

航空輸送スペースが不足するなか、海上輸送から航空輸送の切替が進み、航空輸送需要が急増した。イタリア発、米国向けのチャーター輸送の取扱、英国・ドイツ発自動車関連部品といったスポット輸送の取扱により航空輸送の売上は大幅に伸長した。また海上輸送は主要港の港湾混雑により運賃が高騰し大幅に増収となった。加えて倉庫・自動運送が回復基調で推移したことから、売上高は増収、昨年から進めているコスト削減効果もあり増益となった。

特殊要因

- ・ 為替影響（円安）：
 - 【売上高】+75（年間）
 - 【営業利益】+2（年間）
- ・ 新型コロナウイルス感染拡大の影響：
 - 【売上高】+150（年間）
 - 【営業利益】+46（年間）
- ・ 特別手当支給：【営業利益】+0（4月～6月）

I -H 2021年12月期 セグメント概況

4. 東アジアセグメント

(単位：億円、%)

1 単四半期 実績	項目	2021/12期 10月～12月実績		2020/12期	増減額	増減率
	売上高	776		552	223	40.6
	営業利益	27		39	△12	△30.6
	営業利益率	3.5		7.1	—	—

2 単四半期 実績	項目	2021/12期実績						
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
	売上高	466	459	926	544	776	1,320	2,247
	営業利益	33	17	50	5	27	32	83
営業利益率	7.1	3.8	5.5	1.0	3.5	2.5	3.7	

	項目	2020/12期 実績						
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
	売上高	265	327	592	291	552	843	1,436
	営業利益	5	23	28	16	39	56	84
営業利益率	1.9	7.1	4.8	5.8	7.1	6.7	5.9	

	項目	前年同期対比（上段：増減額／下段：増減率）						
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
	売上高	200	132	333	253	223	476	810
		75.6	40.6	56.3	86.7	40.6	56.5	56.4
営業利益	28	△5	22	△11	△12	△23	△0	
	560.8	△24.5	80.0	△67.5	△30.6	△41.6	△1.0	

3 業績予想 推移	項目	通期業績予想比較		
		今回実績	前回予想	増減額
	売上高	2,247	2,048	198
	営業利益	83	72	11
		3.7	3.5	—

2021年10月～12月概況	
自動車関連、電機・電子及び精密機器の荷動きが増加し、航空・海運共に堅調な取扱いとなった。海上輸送の代替手段として、欧州向け鉄道扱いの切替が増加し、前年に比べ鉄道事業の取扱い数量は大幅に増加した。売上高は、航空・海運輸出事業共に、運賃高騰の影響により大幅な増収となったが、営業利益は前年クリスマス商戦期のスポット案件反動減の影響に加え、第2四半期に不良債権発生に伴う引当金を計上したこと等により減益となった。	
特殊要因	
・ 為替影響（円安）： 【売上高】+120（年間） 【営業利益】+8（年間）	
・ 新型コロナウイルス感染拡大の影響： 【売上高】+32(年間) 【営業利益】△7(年間)	
・ 特別手当支給：【営業利益】+0（4月～6月）	
・ 引当金処理：【営業利益】△12（年間）	

I -H 2021年12月期 セグメント概況

5. 南アジア・オセアニアセグメント

(単位: 億円、%)

1 単四半期 実績	項目	2021/12期実績 10月～12月実績		2020/12期	増減額	増減率		
	売上高	653		360	292	81.0		
	営業利益	70		39	30	79.0		
	営業利益率	10.7		10.8	—			
2 単四半期 実績	項目	2021/12期実績						
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
	売上高	394	383	778	431	653	1,084	1,863
	営業利益	36	29	66	30	70	100	166
	営業利益率	9.4	7.7	8.5	7.0	10.7	9.3	9.0
	項目	2020/12期 実績						
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
	売上高	218	273	492	294	360	655	1,147
	営業利益	7	24	31	27	39	66	98
	営業利益率	3.3	9.1	6.5	9.4	10.8	10.2	8.6
	項目	前年同期対比 (上段: 増減額 / 下段: 増減率)						
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
	売上高	175	110	286	136	292	429	715
		80.4	40.5	58.2	46.4	81.0	65.5	62.4
	営業利益	29	4	34	2	30	33	68
		412.0	19.6	108.1	9.7	79.0	50.3	69.0
3 業績予想 推移	項目	通期業績予想比較						
		今回実績		前回予想		増減額		
	売上高	1,863		1,624		238		
	営業利益	166		122		44		
		9.0		7.6		—		

2021年10月～12月概況

感染拡大に伴う移動制限の緩和により生産活動が回復し貨物量が大幅に増加した。特にベトナム、マレーシアでは自動車部品関連の取扱いが増加、フィリピンでは電機・電子関連の荷動きが急増し、航空・海運輸出共に好調に推移し、当初の見通し数量を上回った。また、タイ・ベトナムでは新規倉庫配送業務の獲得が売上増に寄与し増収・増益となった。

特殊要因

- ・ 為替影響 (円安) :
【売上高】 +43 (年間)
【営業利益】 +3 (年間)
- ・ 新型コロナウイルス感染拡大の影響 :
【売上高】 +52(年間)
【営業利益】 +14(年間)
- ・ 特別手当支給 : 【営業利益】 +0 (4月～6月)

I -H 2021年12月期 セグメント概況

6. 警備輸送セグメント

(単位：億円、%)

①
単四半期
実績

項目	2021/12期 10月～12月実績	前年同期対比		
		2020/12期	増減額	増減率
売上高	171	174	△3	△2.1
営業利益	0	3	△3	△95.1
営業利益率	0.1	1.9	—	—

②
単四半期
実績

項目	2021/12期実績						
	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上高	174	171	345	171	171	342	688
営業利益	△3	0	△2	0	0	0	△1
営業利益率	△1.7	0.4	△0.7	0.3	0.1	0.2	△0.2
項目	2020/12期実績						
	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上高	179	169	348	173	174	348	697
営業利益	4	△8	△3	△0	3	2	△1
営業利益率	2.5	△4.9	△1.1	△0.6	1.9	0.7	△0.2
項目	前年同期対比(上段：増減額/下段：増減率)						
	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上高	△5	1	△3	△2	△3	△6	△9
	△2.8	1.1	△0.9	△1.4	△2.1	△1.8	△1.3
営業利益	△7	9	1	1	△3	△1	0
	△169.0	—	—	—	△95.1	△69.1	—

③
業績予想
推移

項目	通期業績予想比較		
	今回実績	前回予想	増減額
売上高	688	689	△1
営業利益	△1	0	△2
	△0.2	0.1	—

2021年10月～12月概況

ビジネスセンター業務、スポット輸送業務の獲得に加え、料金改定の実施を進めたものの、一部顧客の設定便減便による減収の影響が大きく売上高は微減となった。500円硬貨改鋳に伴う一時費用の影響、燃油費高騰の影響等により減益となった。

特殊要因

- ・燃油費単価の影響：【営業利益】△5(年間)
- ・社員制度改革に伴う費用増：【営業利益】△0(年間)
- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響：
 - 【売上高】+11(年間)
 - 【営業利益】+8(年間)
- ・特別手当支給の影響：【営業利益】+2(4月～6月)
- ・退職給付数理差異影響：【営業利益】△1(年間)

I -H 2021年12月期 セグメント概況

7. 重量品建設セグメント

(単位：億円、%)

①
単四半期
実績

項目	2021/12期 10月～12月実績	前年同期対比		
		2020/12期	増減額	増減率
売上高	119	112	6	6.1
営業利益	19	14	4	34.8
営業利益率	16.0	12.6	—	—

②
単四半期
実績

項目	2021/12期実績						
	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上高	95	123	219	114	119	234	453
営業利益	9	16	25	14	19	33	59
営業利益率	10.2	13.1	11.8	12.7	16.0	14.4	13.2
項目	2020/12期 実績						
	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上高	109	131	240	119	112	231	472
営業利益	11	15	26	12	14	26	53
営業利益率	10.3	11.8	11.1	10.7	12.6	11.6	11.4
項目	前年同期対比 (上段：増減額 / 下段：増減率)						
	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上高	△13	△7	△21	△4	6	2	△19
	△12.7	△6.0	△9.0	△3.7	6.1	1.1	△4.1
営業利益	△1	0	△0	1	4	6	6
	△13.4	4.1	△3.3	15.2	34.8	25.6	11.2

③
業績予想
推移

項目	通期業績予想比較		
	今回実績	前回予想	増減額
売上高	453	445	8
営業利益	59	52	6
	13.2	11.8	

2021年10月～12月概況
風力発電の取扱いは前期に続き好調に推移。また火力発電も前年同期に対して伸長し、売上高は増収となった。追加工事等もあり、営業利益は増益となった。

特殊要因
・ 燃油費単価の影響：【営業利益】△0(年間) ・ 社員制度改革に伴う費用増：【営業利益】△0(年間) ・ 新型コロナウイルス感染拡大の影響：【売上高】+6(年間) 【営業利益】+1(年間) ・ 特別手当支給の影響：【営業利益】+0(4月～6月) ・ 退職給付数理差異影響：【営業利益】△0(年間)

I -H 2021年12月期 セグメント概況

8. 物流サポートセグメント

(単位：億円、%)

1 単四半期 実績	項目	2021/12期 10月～12月実績		前年同期対比	
		2020/12期	増減額	増減率	
	売上高	1,043	1,138	△95	△8.4
	営業利益	37	30	6	20.0
	営業利益率	3.5	2.7	—	—

2 単四半期 実績	項目	2021/12期実績						
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
	売上高	1,263	797	2,060	830	1,043	1,874	3,934
	営業利益	51	17	69	22	37	59	129
	営業利益率	4.1	2.2	3.4	2.7	3.5	3.2	3.3

3 業績予想 推移	項目	2020/12期実績						
		1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
	売上高	1,229	1,017	2,247	1,058	1,138	2,197	4,444
	営業利益	38	27	66	26	30	56	123
	営業利益率	3.1	2.7	2.9	2.5	2.7	2.6	2.8

項目	前年同期対比 (上段：増減額 / 下段：増減率)						
	1月～3月	4月～6月	上期	7月～9月	10月～12月	下期	通期
売上高	33	△219	△186	△227	△95	△323	△509
	2.7	△21.6	△8.3	△21.5	△8.4	△14.7	△11.5
営業利益	13	△10	3	△3	6	2	5
	34.2	△36.3	4.7	△13.4	20.0	4.6	4.7

項目	通期業績予想比較		
	今回予想	前回予想	増減額
売上高	3,934	3,867	67
営業利益	129	110	18
	3.3	2.9	—

2021年10月～12月概況
燃料単価の高騰により、石油部門が大幅に増収となった。物流商品・機器部門やLS部門についても好調に推移した。リース事業分社化の影響および、新収益認識基準の適用により売上高は減収となった。営業利益は、第2四半期に発生した営業損失の残額計上処理による費用負担が発生したが、石油業務の増加等により増益となった。

特殊要因
・社員制度改革に伴う費用増：【営業利益】△0（年間） ・新型コロナウイルス感染拡大の影響： 【売上高】+39（年間） 【営業利益】+4（年間） ・特別手当支給の影響：【営業利益】+1（4月～6月） ・収益認識基準の影響：【売上高】△567（4月～12月） ・日通商事リース事業分社化影響： 【売上高】△558（4月～12月） ・引当金処理：【営業利益】△7（7月～12月）

Ⅱ. 2022年12月期 NIPPON EXPRESS ホールディングス業績予想

Ⅱ. 2022年12月期業績予想

A 2022年12月期 通期予想

(単位：億円、%)

項目	通期予想 (2022年 1月～12月)	前年実績 (2021年 1月～12月) ※プロフォーマベース	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
売上高	23,600	23,371	228	1.0
営業利益	1,000	970	29	3.0
営業利益率	4.2	4.2	—	—
経常利益	1,030	1,010	19	2.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,110	661	448	67.7
海外売上高	7,136	6,861	274	4.0

(億円未満切捨て)

現時点での状況、見通しを総合的に勘案して、算定した結果、前年と比較して増収、営業利益以下の各利益について増益を見込んでおります。

業績予想のポイントとしては、国際貨物動向の前提をどう置くかになりますが、世界的な物資の供給不足や航空、海運のスペース不足については、2022年も継続する見込みであることから、航空、海運輸出は好調に推移すると見ております。

また、オミクロン株の世界的な拡大により、日本においても感染症第6波に見まわれるなど、感染症の収束や、経済の先行きは不透明な状況にありますが、半導体不足は解消に向かい、自動車産業関連の回復等により、国内物流は徐々に回復していくものと見ています。

こうした見通しを前提に、業績予想を策定しましたが、下期は、航空、海運の好調な推移が一巡することや、南アジア・オセアニアリージョンにおける航空フォワーディング扱いの反動減を見込むことなどから、減収減益の見通しとしました。

なお、当期純利益の増益幅が大きくなるのは、旧汐留本社ビルの売却益を見込んでいることが主な要因となります。

Ⅱ. 2022年12月期業績予想

B 日本・海外別予想（調整額含まず）

（単位：億円、％）

セグメント	項目	今期実績 (2022年 1月～12月)	前年実績 (2021年 1月～12月)	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本計	売上高	18,423	18,458	△35	△0.2
	セグメント利益	783	733	49	6.7
海外計	売上高	7,136	6,861	274	4.0
	セグメント利益	380	392	△12	△3.2

海外売上高比率	30.2%
---------	-------

（億円未満切捨て）

Ⅱ. 2022年12月期業績予想

C セグメント別予想（1月～12月）

（単位：億円、％）

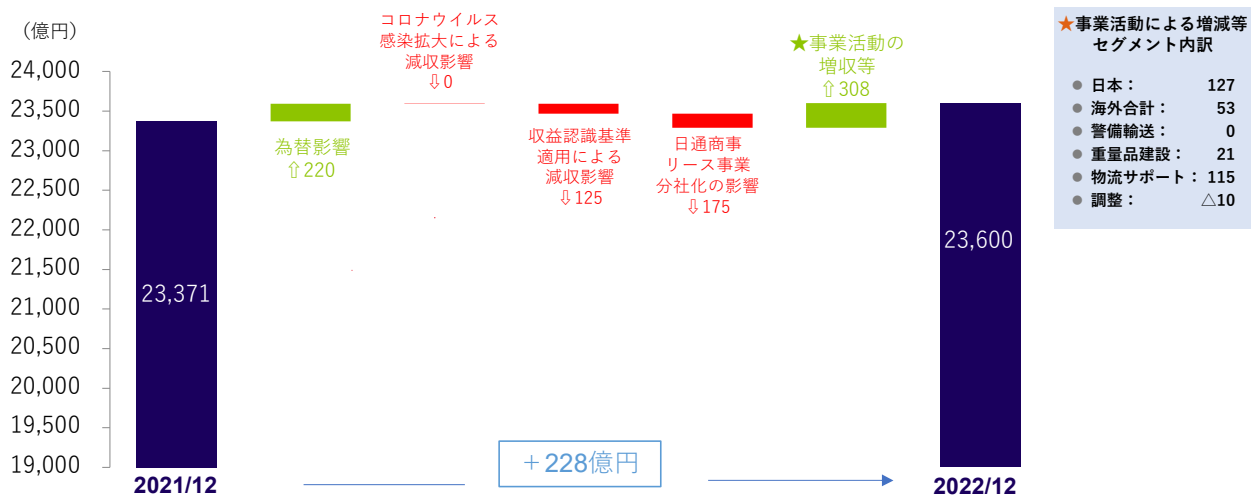
セグメント	項目	通期予想 (2022年 1月～12月)	前年実績 (2021年 1月～12月) ※プロフォーマベース	増減額 (前年比)	増減率 (前年比)
日本	売上高	13,490	13,382	107	0.8
	セグメント利益	602	546	55	10.2
米州	売上高	1,165	1,097	67	6.2
	セグメント利益	64	65	△1	△2.0
欧州	売上高	1,857	1,653	203	12.3
	セグメント利益	86	76	9	11.9
東アジア	売上高	2,295	2,247	47	2.1
	セグメント利益	88	83	4	5.3
南アジア・ オセアニア	売上高	1,819	1,863	△44	△2.4
	セグメント利益	142	166	△24	△15.0
警備輸送	売上高	690	688	1	0.3
	セグメント利益	3	△1	4	—
重量品建設	売上高	485	453	31	7.0
	セグメント利益	60	59	0	0.5
物流 サポート	売上高	3,758	3,934	△176	△4.5
	セグメント利益	118	129	△11	△8.6

（億円未満切捨て）

Ⅱ. 2022年12月期業績予想

D 売上高・営業利益増減内訳

①. 売上高

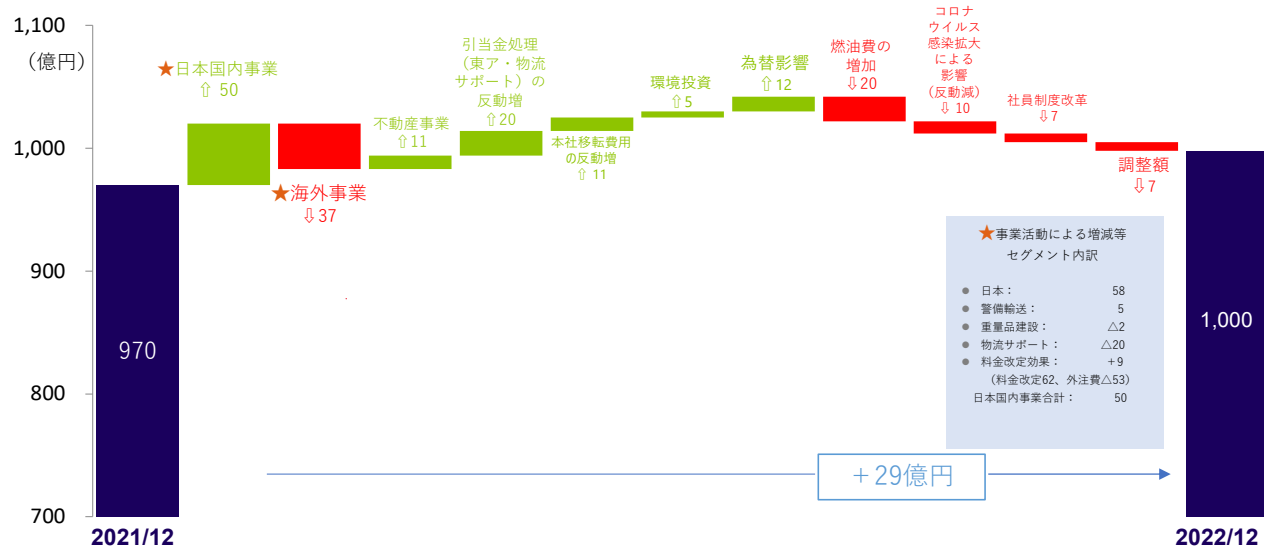


Ⅱ. 2022年12月期業績予想

D 売上高・営業利益増減内訳

* 期間を1月～12月として日本・海外計の12ヶ月前同比較

②. 営業利益



Ⅱ-E. セグメント概況 2022年12月期業績予想（12ヵ月換算ベース）

1 日本セグメント

通期予想

（単位：億円、％）

※（ ）内は営業利益率（％）

項目	2022/12期	前年同期対比		
		2021/12期	増減額	増減率
売上高	13,490	13,382	107	0.8
営業利益 [※]	602 (4.5)	546 (4.1)	55	10.2

概況

海運・航空事業の輸送需要は引き続き力強く推移する。需給ひっ迫は2022年も継続する見通し。日本国内の物流については、自動車産業の生産回復による荷動き増加を見込む。また、昨年発生した本社移転等に係る一時費用等の反動増もあり、増収・増益を見通す。

特殊要因

- ・ 燃油費単価の影響：【営業利益】△17(年間)
- ・ 社員制度改革に伴う費用増：【営業利益】△7(年間)
- ・ 新型コロナウイルス感染拡大の影響：【売上高】△20、【営業利益】△16(年間)
- ・ 環境投資：【営業利益】+5(年間)、不動産事業：【営業利益】+11(年間)
- ・ 新本社移転費用：【営業利益】+11(10月～12月)

2 米州セグメント

通期予想

項目	2022/12期	前年同期対比		
		2021/12期	増減額	増減率
売上高	1,165	1,097	67	6.2
営業利益 [※]	64 (5.5)	65 (5.9)	△1	△2.0

概況

自動車産業の荷動きの回復、西海岸港湾混雑の影響が継続し増収を見込むも、人手不足や原油高騰による費用増の影響により利益は前年並みの見通し。

特殊要因

- ・ 為替影響（円安）：【売上高】+50(年間)、【営業利益】+3(年間)

Ⅱ-E. セグメント概況 2022年12月期業績予想（12ヵ月換算ベース）

3 欧州セグメント

通期予想

項目	2022/12期	前年同期対比		
		2021/12期	増減額	増減率
売上高	1,857	1,653	203	12.3
営業利益 [※]	86 (4.6)	76 (4.6)	9	11.9

(単位：億円、%)
※ () 内は営業利益率 (%)

概況
自動車、医薬品関連の取扱いが引き続き堅調に推移し、航空・海運に加え、自動車・鉄道事業で前同を上回る見通し。コストコントロールを継続し、増収・増益を見込む。
特殊要因
・ 為替影響（円安）： 【売上高】 + 8（年間） 【営業利益】 + 0（年間）

4 東アジアセグメント

通期予想

項目	2022/12期	前年同期対比		
		2021/12期	増減額	増減率
売上高	2,295	2,247	47	2.1
営業利益 [※]	88 (3.8)	83 (3.7)	4	5.3

概況
航空・海運事業の運賃高騰は継続し、航空、海運事業に加え自動車・倉庫配送事業も増収を見込む。前年の貸倒損失引当金の反動増があるが、前年のスポット業務反動減の影響により微増益の見通し。
特殊要因
・ 為替影響（円安）： 【売上高】 + 112（年間） 【営業利益】 + 4（年間） ・ 引当金処理の反動増： 【営業利益】 + 12（7月～9月）

Ⅱ-E. セグメント概況 2022年12月期業績予想（12ヵ月換算ベース）

5 南アジア・オセアニアセグメント

通期予想

（単位：億円、%）

※（ ）内は営業利益率（%）

項目	2022/12期	前年同期対比		
		2021/12期	増減額	増減率
売上高	1,819	1,863	△44	△2.4
営業利益 [※]	142 (7.8)	166 (9.0)	△24	△15.0

概況

倉庫配送や自動車運送は回復を見込む。前年10月以降にみられたロックダウン解除後の取扱い数量増加の反動減影響により減収・減益を見込む。

特殊要因

・為替影響（円安）：
【売上高】+48（年間） 【営業利益】+3（年間）

6 警備輸送セグメント

通期予想

項目	2022/12期	前年同期対比		
		2021/12期	増減額	増減率
売上高	690	688	1	0.3
営業利益 [※]	3 (0.4)	△1 (△0.2)	4	—

概況

新規業務獲得等の効果により売上高は増収、人件費を中心としたコスト削減の効果により、増益を見込む。

特殊要因

・燃油費単価の影響：【営業利益】△2（年間）
・社員制度改革に伴う費用増：【営業利益】△0（年間）
・新型コロナウイルス感染拡大の影響：
【売上高】+1（年間） 【営業利益】+1（年間）

Ⅱ-E. セグメント概況 2022年12月期業績予想（12ヵ月換算ベース）

7 重量品建設セグメント

通期予想

項目	2022/12期	前年同期対比		
		2021/12期	増減額	増減率
売上高	485	453	31	7.0
営業利益※	60 (12.4)	59 (13.2)	0	0.5

(単位：億円、%)
※（ ）内は営業利益率（%）

概況
プラントメンテナンスと風力発電工事を中心に推移する見通し。プラント建設、工場設備、IT設備工事が対前同増加することで増収を見込む。
特殊要因
・ 燃油費単価の減少：【営業利益】△0(年間) ・ 社員制度改革に伴う費用減：【営業利益】+0(年間) ・ 新型コロナウイルス感染拡大の影響：【売上高】+10(年間) 【営業利益】+2(年間)

8 物流サポートセグメント

通期予想

項目	2022/12期	前年同期対比		
		2021/12期	増減額	増減率
売上高	3,758	3,934	△176	△4.5
営業利益※	118 (3.1)	129 (3.3)	△11	△8.6

概況
L S事業部門および物流機器販売は堅調に推移するものの、リース事業の分社化および収益認識基準変更の影響が残ることから、減収・減益を見込む。
特殊要因
・ 社員制度改革に伴う費用増：【営業利益】△0(年間) ・ 収益認識基準の影響：【売上高】△125(1月～3月) ・ 日通商事リース事業分社化影響：【売上高】△175(1月～3月) ・ 引当金処理：【営業利益】+7(7月～12月) ・ 新型コロナウイルス感染拡大の影響：【売上高】+7(年間) 【営業利益】+2(年間)

Ⅲ. 経営計画の取組み（実績）

Ⅲ.経営計画の取組み（実績）

A NXグループ経営計画2023 KPI<コア事業の成長戦略>

項目 (売上高)	日本*1					海外				
	2021年 1月～12月実績	2020年 1月～12月実績	前同増減率	2021年 1月～12月見通し	対見通し増減率	2021年 1月～12月実績	2020年 1月～12月実績	前同増減率	2021年 1月～12月見通し	対見通し増減率
電機・電子産業の取組強化	1,123億円	943億円	19%	970億円	16%	1,865億円	1,352億円	38%	1,375億円	36%
自動車産業の取組強化	854億円	625億円	37%	740億円	15%	1,081億円	697億円	55%	850億円	27%
アパレル産業の取組強化	155億円	165億円	△6%	165億円	△6%	787億円	531億円	48%	550億円	43%
医薬品産業の取組強化	159億円	144億円	10%	150億円	6%	241億円	133億円	81%	185億円	30%
半導体関連産業の取組強化	285億円	192億円	48%	215億円	32%	167億円	94億円	79%	110億円	52%

項目	2021年 1月～12月実績	2020年 1月～12月実績	前同増減率	2021年 1月～12月予想	対予想増減率	2022年3月期 経営計画 中間目標	対中間目標（%）
海上フォワーディングの拡大*2	75万TEU	66万TEU	13%	86.0万TEU	△13%	100万TEU	75%
航空フォワーディングの拡大*2	97万 t	72万 t	35%	86.5万 t	12%	120万 t	81%

項目 (売上高)	2021年 1月～12月実績	2020年 1月～12月実績	前同増減率
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA*3)	741億円	406億円	82%

*1. 実績、KPI数値は、日本通運個別のみ。 *2. 実績、増減率は四捨五入し記載 *3. GAMとは、GAM (Global Account Management) のこと。 GTAとは、GTA (Global Target Accounts) のこと。

35 2021年12月期決算説明会資料

Copyright © 2022 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.



○海運・航空フォワーディングの概況と見通し

海運および航空フォワーディング数量はともに、前年から増加しておりますが、航空は2021年の見通しを達成する一方、海運はコンテナ不足の影響から未達となりました。

海運については、欧米における消費が拡大する一方、港湾混雑と運航遅延から需給ギャップが拡大し、運賃高騰が継続しております。また、船舶がスケジュール通りに運航できないことから、輸送量は伸び悩みの傾向にあります。足元も海上コンテナ不足が解消する兆しはなく、この需給環境は、2022年も継続すると見られております。

こうした状況下、当社は、米国、欧州等の港湾、大陸横断鉄道などの各チャネルにおける、沖待ち船数、滞貨状況等のリアルな情報を一元管理する体制整備を進めており、年内を目途として、これらの情報のデジタル化にむけて取り組んでおります。また、当社の「グローバルNVOCCセンター（GNC）」の機能を今年4月にシンガポールに移転し、本格稼働を予定しております。このGNCを中心にスペース確保に注力し、加えて、海上と鉄道輸送を組み合わせた、シベリア・ランド・ブリッジ、チャイナ・ランド・ブリッジを並行活用し、サプライチェーンを止めない物流を「実践する力」として、グローバルネットワークを活かした事業軸アプローチを推進し、物流全体をコントロールする体制の強化に努めてまいります。

次に航空については、アジア発北米向け等における電機・電子、消費財を中心とした荷動きが堅調で、輸送需要は高い一方、スペース供給が追いついていない状況にあります。

オミクロン株による水際対策の強化や、中国における封鎖管理の長期化等もあり、IATAのレポートでは2021年12月の国際航空貨物数量は対2019年で9.4%増に対し、スペース供給量は6.5%減と、需給のギャップが続く、解消には時間を要するものと見られております。このような状況の下、2022年の国際航空貨物数量は、対2021年で5.4%増と報告されており、航空フォワーディングは、2022年後半以降も堅調に推移すると見ております。

当社は、安定供給の視点から、今年1月より、週2回のペースで、日本・北米間で定期チャーターの運航を開始し、日本およびアジア各国のお客様にスペース提供を行っております。引き続き、「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。同時に需給変化に合わせたスペースコントロールも重要と考えております。産業別Forecastに対して、7割程度のスペースを確保し、3割は市場の変化に合わせて柔軟に対応していくことが必要です。キャリアと中長期と短期の契約のベストミックスにより、安定的なスペース確保を図ってまいります。

また、お客様は、需給逼迫を前提に、コストとスピードの最適化に取り組まれており、緊急性の高い貨物に対しては、スペース供給力とスピードが求められる一方、リードタイムに余裕のある商材、船便からの変更の場合等においては、コスト重視の物流サービスが求められております。この期待に応えるべく、当社では、日本を経由するSEA&AIR複合商品の造成等を進め、顧客視点に立ったサービス展開に取り組んでおります。

Ⅲ.経営計画の取組み（実績）

A NXグループ経営計画2023 KPI＜コア事業の成長戦略＞

項目 (売上高)	日本*1					海外				
	2021年 1月～12月実績	2020年 1月～12月実績	前同増減率	2021年 1月～12月見通し	対見通し増減率	2021年 1月～12月実績	2020年 1月～12月実績	前同増減率	2021年 1月～12月見通し	対見通し増減率
電機・電子産業の取組強化	1,123億円	943億円	19%	970億円	16%	1,865億円	1,352億円	38%	1,375億円	36%
自動車産業の取組強化	854億円	625億円	37%	740億円	15%	1,081億円	697億円	55%	850億円	27%
アパレル産業の取組強化	155億円	165億円	△6%	165億円	△6%	787億円	531億円	48%	550億円	43%
医薬品産業の取組強化	159億円	144億円	10%	150億円	6%	241億円	133億円	81%	185億円	30%
半導体関連産業の取組強化	285億円	192億円	48%	215億円	32%	167億円	94億円	79%	110億円	52%

項目	2021年 1月～12月実績	2020年 1月～12月実績	前同増減率	2021年 1月～12月予想	対予想増減率	2022年3月期 経営計画 中間目標	対中間目標（%）
海上フォワーディングの拡大*2	75万TEU	66万TEU	13%	86.0万TEU	△13%	100万TEU	75%
航空フォワーディングの拡大*2	97万 t	72万 t	35%	86.5万 t	12%	120万 t	81%

項目 (売上高)	2021年 1月～12月実績	2020年 1月～12月実績	前同増減率
非日系顧客の拡大 (GAM・GTA*3)	741億円	406億円	82%

*1. 実績、KPI数値は、日本通運個別のみ。 *2. 実績、増減率は四捨五入し記載 *3. GAMとは、GAM (Global Account Management) のこと。 GTAとは、GTA (Global Target Accounts) のこと。

○重点産業の取組み

世界経済が回復する中、自動車や電機・電子産業等の航空輸送需要をはじめとした物流ニーズを、的確に取り込んだ結果、「国内・アパレル産業」を除き、前同を上回り、2021年見通しを達成いたしました。
 なお、国内アパレル産業は、主要顧客の倉庫扱いにおいて、お客様施設への切替えのタイミングをむかえたこと等がマイナス要因となりました。

Ⅲ.経営計画の取組み（実績）

B 事業別売上高動向：2021年度12月期（4月～12月）累計

日本通運事業別実績	実績	増減額		増減率	
		対2020年度	対2019年度	対2020年度	対2019年度
鉄道事業	51,210	▲ 2,170	▲ 7,426	▲ 4.1	▲ 12.7
小口貨物事業	30,925	▲ 576	▲ 2,707	▲ 1.8	▲ 8.0
自動車事業	136,457	▲ 519	▲ 8,740	▲ 0.4	▲ 6.0
海運事業	106,796	40,635	33,075	61.4	44.9
港湾事業	51,823	5,740	▲ 569	12.5	▲ 1.1
航空事業	221,027	73,822	85,555	50.1	63.2
倉庫・保管庫事業	109,674	4,738	4,759	4.5	4.5
工場内事業	44,008	3,863	5,790	9.6	15.2
引越・移転事業	34,598	2,390	▲ 7,646	7.4	▲ 18.1
その他	152,130	▲ 6,350	▲ 10,377	▲ 4.0	▲ 6.4
合計	938,653	121,574	91,711	14.9	10.8

国際物流・輸出実績	実績	増減額		増減率	
		対2020年度	対2019年度	対2020年度	対2019年度
海運（輸出）	71,820	31,464	23,718	79.0	49.9
航空（輸出）	145,829	70,375	84,671	93.3	138.4

【国内物流】

- 第1四半期は2020年度の反動増が見られたものの、第2四半期以降は半導体不足、感染症の再拡大に伴う度重なる緊急事態宣言の延長等の影響から輸送量が伸びず、鉄道・小口貨物・自動車では対2020年度でも減収となった。

〈鉄道事業〉

- 第1四半期までは、前年のコロナウイルス影響から回復基調で推移したが、8月の大雨災害に加え、半導体不足による自動車産業の減産影響が第3四半期まで長期化し、減収となった。

〈小口貨物事業〉

- 第1四半期までは回復基調で推移していたが、第2四半期以降はサプライチェーンの停滞により自動車関連の取扱いが減少し減収となった。

〈自動車事業〉

- 鉄鋼関連は回復基調にあるものの、農産物、電機関係が減少し、全体では微減となった。

〈倉庫・保管庫事業〉

- 新規保管の取扱い開始等により保管数量が増加し、2年度連続での増収となった。

〈工場内事業〉

- Eコマース関連の新規取扱いに加え、鉄鋼関連の生産活動回復により大幅増収となった。

〈引越・移転事業〉

- 海外引越の反動増により全体としては対2020年度増収となったものの、国内引越・移転については引き続きコロナ禍による法人需要の落ち込みの影響が大きく、対2019年度では減収にある。

【国際物流】

- 輸出入ともに取扱いは増加。高水準の運賃単価が継続し増収となった。

2021年12月期の当社個別の事業別売上高をお示ししております。好調な国際物流により、海運、航空事業は大きく伸長しておりますが、国内物流に於ける回復は限定的であり、総じてコロナ前の水準には及んでいない状況にあります。感染症や半導体不足、北海道における農産物の不作などが主な要因ではありますが、10月以降の荷動きは一定の回復が見られております。今後の取扱数量の増加を期待する一方、オミクロン株の拡大等をはじめ、不透明な要素が多く、依然として予断はできないものと考えております。

III. 経営計画の取組み（実績）

B 日本事業の強靱化戦略

主な取組項目

I. 収益性の改善

- ◆ 日々のコストコントロールによる社有戦力の最大限活用と外注費率の削減を継続推進
 - ・ 2021年12月期累計で、売上高が増加（対前年+14.9%）する中、外注費率は対前年▲2.9ポイント
 - ・ 日々の戦力活用のための車両マッチングの継続実施等により、社有車の稼働率向上（対前年+2.1ポイント）
 - ・ コストコントロールを維持継続し、取扱数量回復局面での利益増加を図る

II. 生産性の向上

◆ 倉庫オペレーションの全体的レベルアップ

- ・ 435拠点を対象にオペレーションのレベルアップを推進した結果、すべての拠点が全社共通目標レベルを達成
- ・ 倉庫オペレーションの生産性向上を推進する中核人材育成プログラム“Logistics boot camp”を実施
- ・ 2021年10月に「ロジスティクス部」を新設

◆ 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継続
- ・ 2021年末現在241業務37,743時間を生み出し、さらに作成プログラムの横展開により、加速度的に生み出し時間を拡大
- ・ 2021年12月末までにEラーニングにて677名を教育、推進者を増強

III. 陸海空融合の進化

◆ クロスモードセールスの推進

- ・ 既存顧客への陸・海・空モードの深耕営業により取引を拡大し、トップライン伸長を推進

IV. ネットワーク商品の強化

◆ プロテクトBOXの拡販

- ・ 2021年4月「プロテクトBOXビジネス」としてリニューアル
累計実績18,415基（対前年+92.9%）

◆ 内航コンテナ、鉄道コンテナの拡販

- ・ 脱炭素・BCP対応の長距離輸送商品「Sea & Rail」取扱数量対前年+5.8%

◆ 引越事業の構造改革

- ・ あらゆる面で品質改善に取り組んだ結果、オリコンが実施している顧客満足度調査において引越会社の中でNo.1に選出された
- ・ コロナ禍でのリモート見積（リモミ）の定着

◆ アロー便事業の強化推進

- ・ オペレーションの適正化、効率化を推進、積載率向上、外注費削減等を実現し、収益性を改善

◆ 脱炭素輸送提案ツール「エコトランス・ナビ」

- ・ 各企業の脱炭素経営への取組みをサポートする営業提案ツール「エコトランス・ナビ」をリリース
- ・ 過去の輸送実績などから各輸送モードのCO₂排出量を算出・比較し、最も環境にやさしい輸送方法を具体的な数値を用いたレポートで提案するツール

日本事業強靱化に向けて強力に推進していく

そのような状況の中、日本事業の強靱化戦略として、様々な取組みを進めてまいりました。ここにはその主なものを記載しております。

最初に「収益性の改善」についてであります。昨年度から継続して取り組む外注費の削減については、当期において、売上高合計が+14.9%増加する中、外注費率は対前年△2.9ポイント下がりました。日々の戦力活用のため、車両マッチングなどの取組みを強化した結果、社有車の稼働率も対前年+2.1ポイント向上いたしました。引き続きコストコントロールを強力に推進し、特に今後の荷動きの回復局面にあたりたいと考えております。

「生産性の向上」、「陸海空融合の進化」、「ネットワーク商品の強化」においては、資料に記載のとおり成果をあげております。

「生産性の向上」については、「倉庫オペレーションの全体的レベルアップ」で、435拠点を対象にオペレーションのレベルアップを推進した結果、すべての拠点が全社共通目標のレベルを達成し、品質の向上と作業効率の改善が出始めており、さらなるレベルアップを図ってまいります。

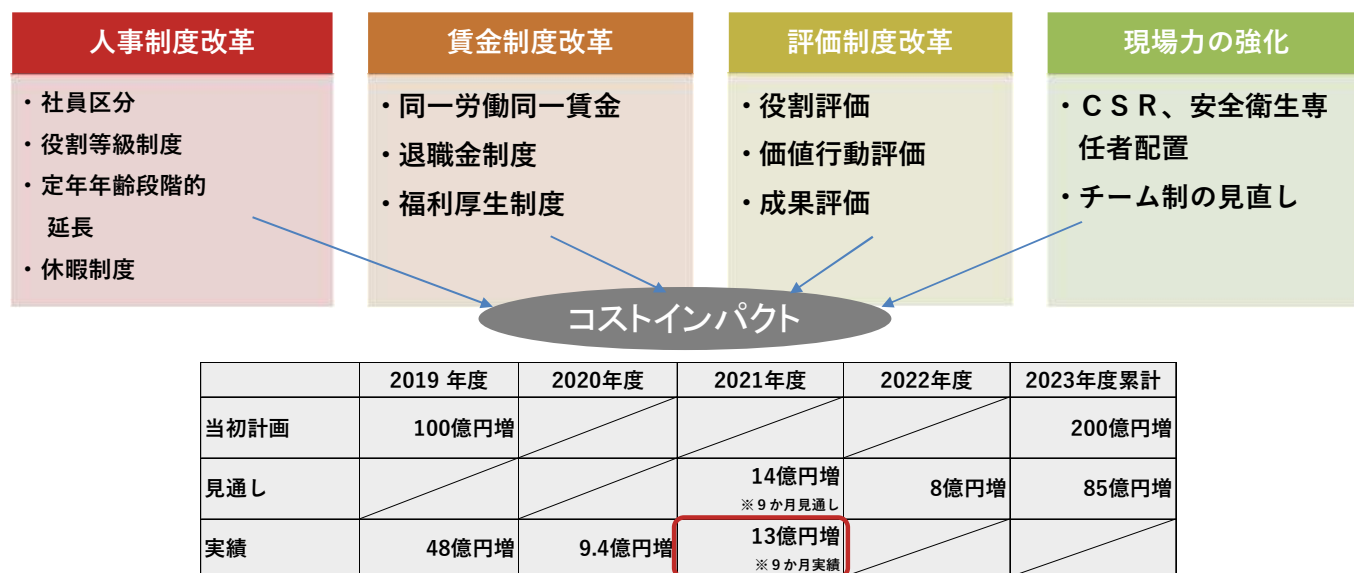
「ネットワーク商品の強化」では、特に「プロテクトBOX」の拡販は、対前年で、ほぼ倍増となり、お客様の好評を得ております。

また、お客様企業のCO₂に関わる対応の変化に伴い、国内の最適な輸送モードが検索できるサービスをさらに進化させ、「エコトランス・ナビ」を昨年11月にリリースしました。

お客様の過去の出荷輸送データをもとに、当社を利用した場合の、現行の輸送モードと、より環境にやさしい鉄道や海上輸送などの輸送モードとの、CO₂排出量を一括計算し、その差を可視化することが可能です。総合物流業者である当社の強みを活かした、時代に即したサービスとなっております。

Ⅲ.経営計画の取組み（実績）

C 間接部門コスト削減進捗状況（2021年12月末時点）について



社員制度改革に関するコスト増の状況をお示ししております。2021年度の影響額は13億円の増加となり、ほぼ想定と同水準の実績となりました。また、今後見込まれるコストについても試算を行い、2019年～2023年度までの累計額は、85億円増と見ております。

Ⅲ.経営計画の取組み（実績）

C 間接部門コスト削減 進捗状況（2021年12月末時点）

日本事業の 強靱化	2023年度 目標	項目	2019年度 実績 (対前同)	2020年度 実績 (対前同)	2021年度 実績 (4月～12月) (対前同)	2021年度 累計	2022年度 目標 (対前同)	2022年度 累計
組織の大括り化・ 管理組織のスリム化	▲45億 (▲500名)	支店間接 部門人員 の再配置	▲11.0億円 (▲124名)	▲14.0億円 (▲156名)	—	▲33.7億円 (▲375名)	▲3.6億円 (▲40名)	▲37.3億円 (▲415名)
		本社人員の 再配置	—	▲8.2億円 (▲91名)	▲0.4億円 (▲4名)			
事務プロセスの改革	▲50億	超勤 (事務系社員)	▲11.0億円	▲13.2億円	+5.5億円	▲29.6億円	▲6.9億円	▲45.5億円
		人材派遣費 (事務系)	+1.5億円	▲10.4億円	▲2.0億円		▲9.0億円	
合計	▲95億	合計	▲20.5億円	▲45.8億円	+3.1億円	▲63.3億円	▲19.5億円	▲82.8億円

※「組織の大括り化・管理組織のスリム化」の実績・目標数値は、施策の実施規模・目安額を記載

組織の大括り化と管理組織のスリム化については、2021年は、2020年に実施した支店間接部門人員と本社人員の再配置による新体制を定着させ、全社的に効果をあげることを目指す期間と捉えており、引き続き推進してまいりたいと考えております。

また、事務プロセス改革については、取扱い数量の回復を主因とし、4月～12月累計での超勤は、5.5億円の増加となりました。人材派遣費は、昨年実施した見直し効果が一周し、今年度は2億円の減少にとどまりました。

一方RPAやシェアードサービスセンターによる事務集中化等により、現場事務の負担軽減の推進が、超勤コストの増加等を抑制し、2019年以降の超勤削減の累計では、△19億円程度の効果となっております。

以上の結果、間接部門コストの削減について、2021年度終了時点で、2019年度からの累計削減額は63.3億円で、目標95億円に対して、66.6%の進捗となっております。

の度、経営計画の見直しを行いました。現在の進捗状況から、目標95億円は変更せず、引き続き、統合拠点における事務集中化やペーパーレス化の一層の推進による生産性向上などの切り口から、目標の達成を目指してまいります。

Ⅲ.経営計画の取組み（実績）

C RPAの推進について

<RPAを導入したぬらい>

創造的な企画業務や営業活動など、本来実施すべき業務にかかる時間の創出

⇒ 生産性や品質の向上、コスト削減、新ビジネス創造の可能性を生み出す。

～導入計画RPA事案～

★ペーパーレス推進による総務系業務の自動化対応

★NX-OCR（AI-OCR）× RPA

～実施済業務事例～

★作業計画関係業務

★通運関係業務

★経理関係業務

● 2019年度

目標 40万時間 創出

● 2020年度

目標 70万時間 創出

● 2021年度

目標 100万時間 創出

● 2022年度

目標 150万時間 創出

● 2023年度

目標 200万時間 創出

2021年度 : 36万時間 時間創出

2021年度末累計 : 108万時間 時間創出

2020年度 : 38万時間 時間創出

2020年度末累計 : 72万時間 時間創出

2019年度 : 34万時間 時間創出

<RPA推進するための施策>

①RPAマスターによる新案件の発掘およびRPA横展開導入促進

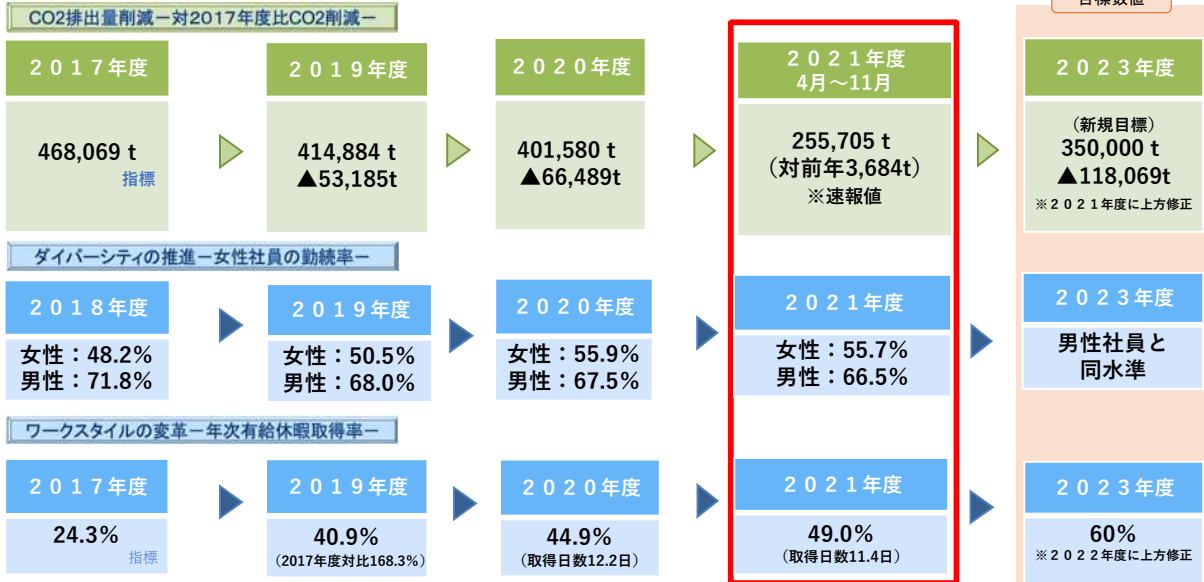
②RPAマスターの改善活動フォロー

③NX-OCR（AI-OCR）/音声認識/自然言語処理等各種テクノロジー活用

④国内外のグループ会社へのRPA開発支援

Ⅲ.経営計画の取組み（実績）

C ESG経営



持続的成長と企業価値向上のためのE S G経営については、働き方改革やCO2削減などに成果が出ておりますが、ホールディングス体制移行にあたり、気候変動をはじめとするサステナビリティの推進について、グループ全体として、より強力に推進する体制の整備を進めております。

サステナビリティをキーワードに、企業には質的な変化が求められていると認識しており、トランスフォーメーションに備える必要があります。グループ全体の中長期目標や2050年のカーボンニュートラルに向けた目標と、課題を整理し、次期経営計画へ反映していくことになると考えております。

IV. NXグループ経営計画2023の修正

IV. NXグループ経営計画2023の修正

経営計画のこれまでの進捗

2019年～2021年度に実施した主な取組み

NXグループ経営計画2023 取組み骨子

コア事業の成長戦略	日本事業の強靱化戦略
<顧客軸アプローチ> ・アカウントマネジメントの推進、GAM/GTAの取組み等による非日系顧客の取扱い拡大 ・重点産業の取扱い伸長（特にモビリティ・半導体） ・医薬品物流事業への挑戦（医薬センター整備、米MDL社の買収、世界各地でのGDP認証取得） <事業軸アプローチ> ・グローバルNVOCCセンター（GNC）の設立によるグローバル購買体制の構築 ・フォワーディング数量の伸長（コロナ禍でも2019年3月比 海運 7 万TEU 航空 7 万t増） <エリア軸アプローチ> ・海外事業の確実な伸長	<専門事業の収益性向上> ・警備輸送事業分社化の検討（2023年1月に分社化決定） ・不動産開発事業の伸長 <事業・事務生産性の向上> ・支店の大括り化・管理組織のスリム化進展 （2018年3月：54特定支店 ⇒ 2021年1月：31特定支店） ・経理 S S C 業務の拡大、給与 S S C 業務の取組み <低収益事業の抜本的改革> ・青函フェリー事業の譲渡・自動車学校事業の譲渡・旅行事業の清算
長期ビジョン実現のための取組み	
<非連続な成長戦略> ・米MDL社の買収による医薬品物流事業の強化 ・日通商事（現NX商事）リース事業のオフバランス化 ・物流不動産流動化スキームの確立 <持続的成長と企業価値向上のESG経営> ・ワークスタイル変革（テレワークの定着、服装の自由化、ペーパーレス、フリーアドレス等の推進、組織風土改革の推進（「さん」付けの定着）など） ・社員制度改革・グループ各社における同一労働・同一賃金対応 ・グループ経営体制・グループガバナンスの強化（ホールディングス体制への移行、統合的リスクマネジメント体制の構築）	<取組みを支える機能の強化> ・Microsoft Office365の導入によるコミュニケーション改革（テレワークの推進が可能となり、コロナ禍でも業務継続が可能に） ・プロフェッショナル採用（中途採用）による人財の確保 ・グループブランドの導入と、新たなブランド戦略の取組み開始

これまでの3年間で、着実に成果が表れていると判断

大枠での進捗評価として、これまでの3年間で、経営計画の取組みの骨子である「コア事業の成長戦略」「日本事業の強靱化戦略」および「長期ビジョン実現のための取組み」において、着実に成果が表れていると認識しております。また、日本の物流市場が縮小していくという前提に変わりはなく、日本国内での収益性の改善を図りながら、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、M & Aも活用して、引き続き、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」を目指したいと考えております。

IV. NXグループ経営計画2023の修正

経営計画のこれまでの進捗 経営数値目標

※1：プロフォーマベース

※2：2021年4月～12月決算数値

		2018年度			2021年度中間目標			2021年度実績		
売上高		2兆1,385億円			2兆2,500億円			2兆3,371億円 ※1		
営業利益		795億円			830億円			970億円 ※1		
営業利益率		3.7%			3.7%			4.2% ※1		
当期純利益		493億円			540億円			661億円 ※1		
海外売上高		4,279億円			5,200億円			6,861億円 ※1		
ROE		9.2%			9.0%			8.9% ※2		
フォーワーディング数量		海運68万TEU/航空90万t			海運100万TEU/航空120万t			海運75万TEU/航空97万t ※1		
セグメント別		売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率
ロジステイクス	日本	12,568億円	559億円	4.4%	1兆3,000億円	520億円	4.0%	1兆3,382億円	546億円	4.1%
	米州	986億円	42億円	4.3%	1,200億円	62億円	5.2%	1,097億円	65億円	5.9%
	欧州	1,148億円	22億円	1.9%	1,350億円	46億円	3.4%	1,653億円	76億円	4.6%
	東アジア	1,227億円	30億円	2.4%	1,500億円	41億円	2.7%	2,247億円	83億円	3.7%
	南アジア・オセアニア	918億円	37億円	4.0%	1,150億円	51億円	4.4%	1,863億円	166億円	9.0%
重機建設		477億円	45億円	9.4%	500億円	40億円	8.0%	453億円	59億円	13.2%
警備輸送		726億円	12億円	1.7%	750億円	3億円	0.4%	688億円	△1億円	△0.2%
物流サポート		4,839億円	127億円	2.6%	5,050億円	127億円	2.5%	3,934億円	129億円	3.3%

IV. NXグループ経営計画2023の修正

経営数値目標

		2023年度目標（当初）			2023年度目標（修正後）		
売上高		2兆4,000億円			2兆4,000億円		
営業利益		1,000億円			1,100億円（+100億円）		
営業利益率		4.2%			4.6%（+0.4%）		
当期純利益		630億円			720億円（+90億円）		
海外売上高		6,000億円			7,200億円（+1,200億円）		
ROE		10.0%			10.0%		
フォワーディング数量		海運130万TEU/航空140万t			海運110万TEU/航空120万t		
セグメント別		売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率
ロジステックス	日本	1兆3,400億円	620億円	4.6%	1兆3,730億円	658億円	4.8%
	米州	1,350億円	72億円	5.3%	1,210億円	72億円	6.0%
	欧州	1,600億円	64億円	4.0%	1,860億円	87億円	4.7%
	東アジア	1,700億円	51億円	3.0%	2,310億円	89億円	3.9%
	南アジア・オセアニア	1,350億円	63億円	4.7%	1,820億円	142億円	7.8%
重機建設		540億円	45億円	8.3%	530億円	61億円	11.5%
警備輸送		760億円	11億円	1.4%	690億円	11億円	1.6%
物流サポート		5,300億円	144億円	2.7%	3,820億円	120億円	3.1%

経営数値目標についてご説明いたします。

各項目の修正後の目標数値は、資料に記載のとおりですが、この前提として、海運、航空フォワーディング事業について、2022年も現在の需給環境が続き、徐々に需給のひっ迫は緩むものの、2023年においてもこの影響が残るものと見込んでおります。一方、国内物流については、感染症の影響から徐々に回復し、大枠として、フォワーディング事業の反動減を国内物流事業が吸収する構造を想定しております。

この想定を前提に、売上高については、2022年の見通し、2兆3600億円に対して、2023年の目標値についても、ほぼ同水準の2兆4000億円に据え置きとしながら、海外売上高については、進捗状況を踏まえ、7200億円に上方修正いたします。

次に、営業利益については、2022年の見通しを1000億円としておりますが、医薬品物流事業の収益化や

半導体産業の取扱い拡大に加えて、現在高い水準で推移する、グループ経理基盤構築等のプロジェクトへの投資がほぼ終了し、効果を発揮する段階に入ることから、コストの減少が見込まれ、売上は、ほぼ同水準としながら、営業利益目標は、100億円増の1100億円に上方修正といたしました。

この結果、営業利益率については、4.2%から4.6%、純利益は720億円に修正いたします。

また、配当施策については、引き続き、配当性向30%以上、総還元性向50%以上とし、

ROEについては、純利益と配当計画等から試算を行い、10%に据え置きといたしました。

なお、経営数値目標を見直すとともに、フォワーディング数量の目標等についても見直しを行っており、この結果を49、50ページに整理しております。

IV. NXグループ経営計画2023の修正

経営計画見直しの方向性

大きな計画変更はせず、引き続き、長期ビジョンの達成に向けて取組む。

2037年長期ビジョン
「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」

経営数値目標

売上高・営業利益（率）・純利益・海外売上高・ROE・FWD数量
セグメント別（ロジスティクス・重機建設・警備輸送・物流サポート）

NXグループ経営計画2023 取組み骨子

コア事業の成長戦略

- ・グローバル市場での成長
- ・国内大都市への経営資源集中

日本事業の強化戦略

- ・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強化
- ・持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立

2022年～2023年度

NXグループ誕生

ホールディングス体制で変革を加速

- 事業ポートフォリオの見直し
・グループ事業の再編
- 専門事業の強化
・警備輸送事業分社化による事業強化
- 非連続な成長
・海外におけるM&Aの強化
- ガバナンスの強化
・グローバル統括機能の進化
- ブランド戦略
・NXグループブランドのグローバル浸透・強化

○経営計画見直しの方向性

ホールディングス体制への移行を決めた背景の一つは、M & Aを活用した事業の再編を進めやすい体制にする必要があったことが、大きな理由ですが、経営計画の中間年度を終了し、改めて、長期ビジョン実現には、オーガニックな取組みだけでは困難であり、海外物流会社のM & Aを進めていくことが不可欠と考えております。

ホールディングス体制移行については、Day1として、まずはソフトランディングを重視しましたが、再編の第2弾、Day2のテーマは、M & Aを前提に、ホールディングス体制での変革を加速することにあり、グローバルな成長を実現できる体制、より強固なグループ経営を行うための体制に向けて、再編を継続的に進めてまいります。

資料には、今後のテーマを記載しておりますが、変革のスピードは速ければ速いほど良いと考えており、準備ができたものから順次実施してまいります。

既に着手しておりますが、「事業ポートフォリオの見直し」において、グループ事業の再編が最も重要なテーマと考えております。

一つには、グループ内で重複する事業、機能の整理で、具体的には、不動産、ロジスティクスファイナンス事業の再編の検討を進めておりますが、さらに重要な今後のテーマは日本事業の再編と考えております。

方向性としては、グローバルで事業を拡大することを起点に、東名大に経営資源を集中しつつ、エリア特性に合わせた体制を再構築し、同時に、自動車や内航海運等の国内ネットワーク商品を、どのように強化し、機能させていくかを考え、設計していく必要があると考えております。

この検討を進めて行くにあたっては、事業会社としての日本通運の事業、体制を中心に考える必要がありますが、スピードを意識し、今次経営計画の期間内に、改革の目鼻をつけたいと考えております。

また、ガバナンスの強化については、現状において、組織階層に分散する、グローバル事業推進機能を、7月を目途にグローバル本社機能として統合し、日本、米州、欧州、東アジア、南アジア・オセアニア、5つのリージョンのグローバル事業を、推進、統括する体制の準備を進めております。これにより、グローバル事業の成長を加速させるとともに、グローバルガバナンスの強化を目指してまいります。

ホールディングス体制がスタートし、M & Aを前提として、これまでの3年間で準備してきた体制構築の大枠ができたものと考えております。そしてM & Aについては、現在、具体的な案件を多面的に探る状況にありますが、ホールディングス体制での変革を進める中で、どのようにM & A戦略を絡め、トップラインを引き上げていけるか、これが、今次経営計画および長期ビジョン実現に向けた、最大のテーマだと捉えております。

なお、本日、来年1月を目途に、警備輸送事業を分社化することを決定しました。さらに専門性を高め、競争力の強化と時代に求められるサービスの創出を行い、独立した事業として持続的に発展していくために、構造改革を進めてまいります。

IV. NXグループ経営計画2023の修正

経営計画見直しの方向性

大きな計画変更はせず、引き続き、長期ビジョンの達成に向けて取組む。

2037年長期ビジョン
「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」

経営数値目標

売上高・営業利益（率）・純利益・海外売上高・ROE・FWD数量
セグメント別（ロジスティクス・重機建設・警備輸送・物流サポート）

NXグループ経営計画2023 取組み骨子

コア事業の成長戦略

- ・グローバル市場での成長
- ・国内大都市への経営資源集中

日本事業の強靱化戦略

- ・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強化
- ・持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立

2022年～2023年度

NXグループ誕生

ホールディングス体制で変革を加速

- 事業ポートフォリオの見直し
・グループ事業の再編
- 専門事業の強化
・警備輸送事業分社化による事業強化
- 非連続な成長
・海外におけるM&Aの強化
- ガバナンスの強化
・グローバル統括機能の進化
- ブランド戦略
・NXグループブランドのグローバル浸透・強化

○コア事業の成長戦略

引き続き、これまでの取組みを強化、拡充してまいります。加えて、今後のグローバルサプライチェーンの変化の潮流の中で、顧客の物流に対するニーズには既に変化が見られ、サプライチェーンにおいて、安定供給、高い品質、適正なコスト、さらにはCO2削減等の実現が求められています。

ロジスティクスとは、このソリューションの手段として、あらゆる輸送モード、ネットワーク、ITシステムなどを駆使して最適なソリューションを導き、設計していくものと捉えています。我々新生NXグループが目指す「グローバル市場で存在感のあるロジスティクスカンパニー」に向け、マーケットインの考え方に基づくロジスティクス事業を徹底的に強化してまいりたいと考えております。

○日本事業強靱化戦略

日本事業の強靱化戦略、間接部門コストの状況については、引き続き、これまでの取組みを強化し、拡充してまいります。加えて、市場がシュリンクする中でトップラインをどうやって上げて行くのかが、重要なテーマと考えております。日本市場を含めた「コア事業の成長戦略」が基本戦略になりますが、今後の重点戦略として2点申し上げます。

まずは、サプライチェーンにおいて、お客様が考える価値を理解し、それを実現する物流ソリューションの提供を強化していきます。

この観点から、重点戦略の1点目は、マーケットインの姿勢をより強くし、様々なお客様のニーズに応えるべく、柱となる各輸送事業の構造改革を進めてまいります。

2点目は専門輸送事業の強化です。今回の組織再編で、警備輸送、美術品、重機建設事業部の3事業部については、専門輸送事業本部として再編成しました。これはホールディングス制導入を契機に、それぞれの事業の専門性を高めて、独立した事業として持続的に発展していくための改編です。各事業がNXグループの成長を支える事業として、将来にわたって発展していくために、明確な事業ビジョンに基づき、営業、組織、人財、投資戦略を、強化し、実行してまいりたいと考えております。

そして、この2つの戦略の目指す所は、「マザーマーケットである日本市場で勝つ」ということであります。「事業構造改革」については、既に「NX事業構造改革プロジェクト」としてスタートしており、当社の本国である日本で圧倒的に強い存在となることを目指します。ウィズコロナでの厳しい国内経済の状況は続いており、先行きは不透明ではありますが、さらなる日本事業の強靱化に向け、引き続き、取り組んでまいります。

IV. NXグループ経営計画2023の修正

コア事業の成長戦略 KPI

顧客（産業）軸アプローチ（KPI）

コア事業の成長戦略	指標	2021年度実績		2023年度目標		2023年度目標（修正後）	
		日本	海外	日本	海外	日本	海外
電機・電子産業への取組強化	売上高	1,123億円	1,865億円	1,200億円	1,300億円	→（目標据え置き）	1,740億円（+440億）
自動車産業への取組強化	売上高	854億円	1,081億円	1,100億円	1,100億円	→（目標据え置き）	1,200億円（+100億）
アパレル産業への取組強化	売上高	155億円	787億円	245億円	800億円	200億円（▲45億）	→（目標据え置き）
医薬品産業への取組強化	売上高	159億円	241億円	360億円	400億円	300億円（▲60億）	→（目標据え置き）
半導体関連産業への取組強化	売上高	285億円	167億円	455億円	150億円	→（目標据え置き）	200億円（+50億）
非日系顧客の拡大(GAM・GTA)	売上高	741億円		430億円		869億円（+439億）	
		USD 673 million		USD 391 million (110円/USD換算)		USD 790 million（110円/USD換算）	

事業軸アプローチ（KPI）

海上フォワーディングの拡大	数量 (TEU)	75万TEU	130万TEU	110万TEU（▲20万TEU）
航空フォワーディングの拡大	数量 (t)	97万t	140万t	120万t（▲20万t）

○海上・航空フォワーディング事業

海運については、需給逼迫の状況が長期化し、船社サイドも有効なスペース供給が難しい状況にあります。したがって、当社としてもボリューム戦略を起点としたスペース確保は困難であると見込み、最終年度の目標を、110万TEUに引き下げを行います。

また、航空についても、IATAの報告では、2022年の航空貨物需要は2019年水準を13.2%上回りますが、スペース供給は下回っており、引き続き需給が逼迫する状況にあります。航空会社の機材繰りやオペレーション体制も、コロナ対策の防疫と並行した対応となるため、スペースタイトの影響継続が見込まれ、最終年度の目標を、120万tに引き下げを行うことといたしました。

両フォワーディングともスペース供給の状況を主因として目標を引き下げ、達成時期を延期しますが、経営計画で策定したボリューム戦略の基本に変更はなく、サプライチェーンの変化に対応しながら、引き続きフォワーディング事業の強化、拡大に取り組んでまいります。

○重点産業の取組み

見直しの結果、資料に記載のとおり、目標値の一部を修正することといたしました。

この中で、国内医薬品産業の目標値を下方修正しております。医薬品メーカーは、薬価引き下げ等により、コスト削減を含めた医薬品流通改革を迫られておりますが、現在、感染症への対応が最優先される状況にあり、医薬品流通への本格的な対応や入札などに延期が生じています。

また、感染症ワクチンや関連する医薬品の輸送は増加しておりますが、その他の医薬品については流通が減少する状況にあり、当社の計画もこの影響を受けております。このため計画の達成時期を延期することといたします。しかしながら、流通改革や今後のGDP対応の必要性に変わりはなく、GDPで先行する外資系メーカーからの入札参加要請や、フォワーディング業務等の引合いに積極的にオファーし、計画の見直しを図りながら、医薬品に関連する物流事業の拡大を進めてまいります。

自動車産業については、各セットメーカーにより濃淡が

あるものの、半導体不足、海上輸送の混乱等により、現在も国内外を問わず、減産を余儀なくされております。半導体不足も解消されつつあり、2022年以降、自動車生産の回復を受け、荷動きはグローバルで改善するものの、完全な回復は2023年以降になると見ております。

こうした状況の中、門前倉庫といわれる工場近隣の多機能倉庫を活用するなどして、複雑化する顧客のサプライチェーンに貢献することが当社の基本戦略になりますが、各メーカーはSCM改革に着手し、調達先の分散、地産地消等も視野に検討を進められています。この改革に関しての訴求ポイントは、サプライチェーン上の部品単位での管理であり、当社にも多くの相談が寄せられております。既に洋上在庫、門前倉庫での部品の可視化等の具体的な提案を行っており、お客様の視点に立ち、ご期待にお応えしていくことが、当社のケイパビリティを高めるとともに、ビジネスパートナーとしての信頼関係を深めることに繋がるものと考えております。

さらに、加速度的に進む脱炭素化に向け、各自動車メーカーは、「デファクト」を目指し、技術開発にしのぎを削っています。自動車産業全体の動向に加え、各メーカーのグローバル戦略を理解する必要があります。セットメーカーの日本・中国・欧州で進むEV生産シフトに向けた調達物流と、バッテリーやモーター等のEV関連メーカーを含む、サプライヤーが形成するグローバルサプライチェーンへの対応が戦略の中心になると考えております。

一つの例として、現在注視しているのは東欧です。多くの日系サプライヤー企業も進出し、EV産業クラスター化が進む東欧で、当社は、ハンガリー、チェコ、スロバキアに拠点を構え、昨年10月には、セルビアに支店を開設しました。既に日系サプライヤーに対し、日本・アジアからの部材輸送に関するフォワーディング業務を開始しており、次の展開として、2023年を目途に、域内での調達・場内倉庫・製品配送サービスを開始すべく、その計画と準備を進めております。

次に半導体産業については、米国と中国両陣営を中心に、「半導体」の世界地図が大きく変わり始めており、当社の戦略の中心は、米国系の半導体メーカーと台湾系ファウンドリーのグローバル展開、および中国における半導体製造の内製化動向に対するものになると捉えております。

特に、米国系の半導体メーカーが製造拠点を増強するほか、台湾系ファウンドリーが工場を設立すると注目されている米国アリゾナ州において、当社は、半導体産業に関する専門メンバーを集め、昨年11月に営業体制を拡張いたしました。本年には半導体専用倉庫を稼働する予定としており、ここでの成否は、グローバルレベルでの半導体産業関連物流の拡大に向けた試金石になるものと考えております。既に複数の日系・非日系のサプライヤーから、フォワーディング業務獲得の内諾をいただいておりますが、エンドtoエンドでお客様の課題解決に貢献すべく、工場向けのロジスティクスサービスの業務設計にも着手しております。

また、日本においても同様に半導体産業メーカーの生産強化が計画されており、四日市、熊本、北上等において工場新設等が進められています。こうした状況下、当社の現在の取扱いは半導体製造装置がメインですが、半導体の生産物流に徹底的にチャレンジし、日本においても半導体生産に関するロジスティクスを追求したいと考えております。一つは、メーカーに対するサプライヤーからの「調達物流ソリューション」の提供。もう一つは工場内物流の改善や門前倉庫を活用した物流の効率化についてです。

投資を含めたロジスティクス・プランニングを進め、今年9月には、主要な半導体製造拠点のひとつである四日市において、1万5千坪規模の倉庫を稼働します。この拠点を中心に、当社グループが持つノウハウを活かした「工場内物流」の取扱い拡大を目指します。さらに、四日市以外のエリアにおいても、国内における半導体生産体制の強化に対して、投資を含めて、お客様視点に立った提案を行い、半導体生産物流の拡大を目指してまいります。したがって、当社の日本における複合事業は、産業構造の変化を取り込み、ターゲット産業を先端産業に拡大することになると考えております。

日本事業の強靱化戦略



	指標	2021年度中間目標	2021年12月期実績	2023年度目標（当初）	2023年度目標
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	33.7億円	45億円	当初計画の通り
事務プロセスの改革	費用削減効果	30億円	29.6億円	50億円	当初計画の通り
料金改定	利益増効果	30億円	47.8億円	50億円	当初計画の通り
日本運送の収益性向上	費用削減効果	20億円	（未集計）	25億円	KPI項目の記載から削除※1

※1：当初より特定の事業課所の改善数値を記載しており、現在は事業全体の収益性向上に努めるなか、KPIとして指標の妥当性を考え、記載から削除することに致します。

IV. NXグループ経営計画2023の修正

長期ビジョン実現のための取組み 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

人財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

経営計画の修正後

DXの推進によるイノベーション

DXによる事業変革とイノベーション

- 従来業務のデジタル化による効率化・経営の高度化
- グループ内R&D機能の戦略性と連携の強化
- DXによる顧客提供価値の革新と事業領域創造

広報戦略のイノベーション

グループブランド「NX」によるブランディング戦略の展開

- 世界で競争優位性を築くためのNXブランド浸透戦略
- マーケティングと連動した「品質・商品・サービス」「DX」「ESG経営」の訴求
- グローバル広報体制構築と先端メディア&海外メディア戦略

（追加）外部企業との共創によるオープンイノベーション

外部企業との共創を通じ、事業強化と新事業領域への探索を行う

- 提携企業との共創推進
- VCファンドへの投資を通じたスタートアップ企業との共創

■ その他戦略・施策については、計画変更はせず、推進・強化に向け取組む

IV. NXグループ経営計画2023の修正

長期ビジョン実現のための取組み

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

E 環境
Environment

KPIの修正
(CO2排出量削減目標の上方修正)

S 社会
Social

<追加>
・従業員エンゲージメントの向上

KPIの追加と数値修正
(男性育児休業取得率の追加)

G ガバナンス
Governance

<追加>
・ホールディングスによるグローバル・グループガバナンスの強化
・リスクマネジメント・危機管理の強化

<追加> ESG経営全体としての取組み：気候変動への対応

KPI

E 環境	指標	当初目標（2023年度）	2023年度目標（修正後）
CO2排出量削減（日本通運単体）	2013年比	10%相当削減（排出量440,069t）	30%相当削減（排出量350,000 t）
S 社会	指標	当初目標（2023年度）	2023年度目標（修正後）
ダイバーシティの推進	年次有給休暇取得率	2017年度比倍増（50%）	取得率50% ⇒ 60%に修正
	男性育児休業取得率	※新規追加	取得率40%

IV. NXグループ経営計画2023の修正

長期ビジョン実現のための取組み

持続的成長と企業価値向上のためのESG経営

新たに取組むべきテーマに対する推進施策を追加



ホールディングスによるグローバル・グループガバナンスの強化

ホールディングス制移行により、経営資源の調達・適正配分と事業ポートフォリオ戦略、リスクマネジメントを強化・推進

- グローバル統括機能の進化（エリア統括機能・グローバル事業統括機能）
- リスクマネジメント・危機管理の強化
- 事業ポートフォリオ戦略の強化と事業ポートフォリオマネジメント体制の確立
- グループ事業の再編
- コーポレートガバナンスの継続的改善
- グループ財務ガバナンスの強化（ROIC活用の推進）

IV. NXグループ経営計画2023の修正 長期ビジョン実現のための取組み

持続的成長と企業価値向上のためのESG経営

KPI

経営計画の修正後

G 資本政策

	2023年度まで5年累計(当初)	2023年度まで5年累計 (修正後)
営業CF	5,200億円	5,200億円
投資CF	△3,600億円	△1,800億円
フリーCF	1,600億円	3,400億円
財務CF	△1,400億円	△3,200億円
(配当金)	配当性向30%以上	当初計画の通り
(自己株式取得)	総還元性向50%以上	

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

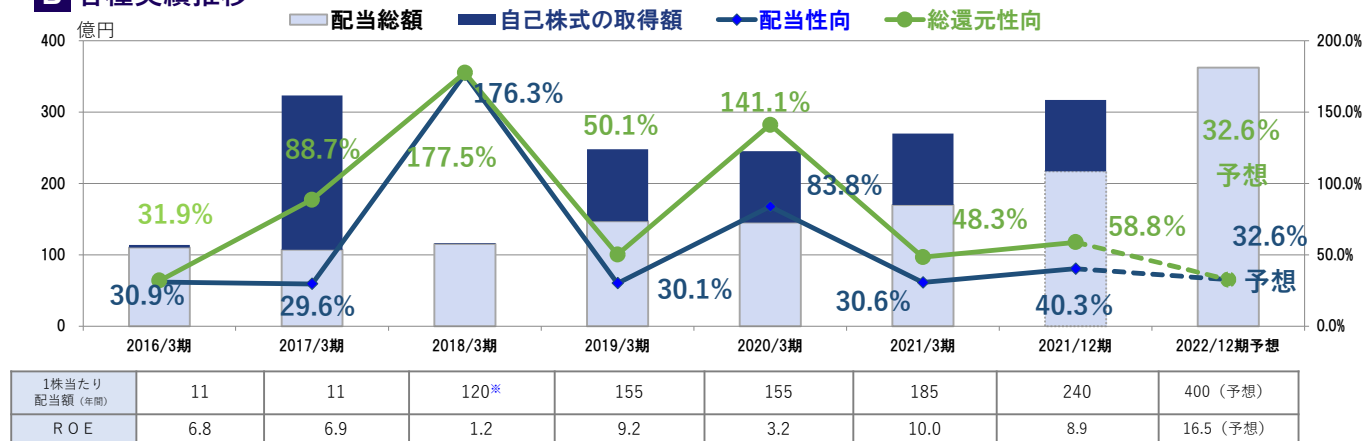
但し、今後の事業環境変化によっては、投資項目の追加、項目毎の投資額組換えを行うこともあります。

V. 株主還元

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



※ 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。

2021年12月期の株主還元については、当期純利益が増益となったことから、年間配当を240円とし、2021年3月期に比べて、55円増配することといたしました。

なお、配当性向は40.3%、自己株式の取得を含めた総還元性向は、58.8%で、2019年度からの、累計3年間の総還元性向は65.4%となります。

また、2022年12月期については、年間配当予想を、ホールディング会社設立の記念配当150円を含め、400円としております。今後も、経営計画の目標とする、配当性向30%以上、今次経営計画期間、5年累計での総還元性向50%以上を意識し、株主還元の充実に努めてまいります。

補足資料 ①

本資料に掲載している情報は、各項目の傾向を示しておりますが、各種決算処理を行う前のデータを使用しているため、項目ごとの合計数値は、決算数値と異なる場合があります。当社事業の現況をご理解いただくための参考資料として作成しておりますので、その旨、ご承知おきください。

補足①-1：2021年12月期1月～12月業績

外部環境の変化およびその他の変動要素

変動要素	連結業績への影響 (12ヶ月実績)	参考
燃油費単価変動による影響	$\triangle 35.9$ 億円 (費用増) (参考： $\triangle 31.9$ 億円/9ヶ月) ※前期 (2021年3月期12ヶ月) + 26.0 億円 (費用減)	1ℓあたりの単価 (前期9ヶ月平均) - 軽油 : 105.05円 (81.10円) - ガソリン : 142.37円 (118.90円) - 船舶重油 : 66.29円 (45.40円)
為替による影響	売上高 + 263.5 億円 営業利益 + 14.5 億円 (参考：9ヶ月 売上高：+246.5億円、 営業利益 + 14.2億円) ※前期 (2021年3月期12ヶ月) 売上高 $\triangle 61.4$ 億円 営業利益 $\triangle 1.4$ 億円	9ヶ月 (4月～12月) 平均為替レート※ (前期9ヶ月平均) - USD : 111.10円 (106.10円) - EUR : 130.62円 (122.30円) - HKD : 14.29円 (13.60円) - RMB : 17.25円 (15.40円) ※「9ヶ月平均為替レート」は、参考値。決算では、四半期平均レートを各現地通貨ベースの四半期実績に適用。
環境投資	営業利益 $\triangle 7.5$ 億円	日本 : $\triangle 7.5$ 億円
新本社移転費用	営業利益 $\triangle 11.8$ 億円	日本 : $\triangle 11.8$ 億円

補足①-1：2021年12月期1月～12月業績

外部環境の変化およびその他の変動要素

変動要素	連結業績への影響 (12ヶ月実績)	参考
社員制度改革に伴う増減 (同一労働同一賃金・定年延長影響・チーム制の導入)	営業利益 △ 15.2億円 (参考：△ 13.1億円/9ヶ月)	- 日本 : △ 14.0億円 - 警備輸送 : △ 0.6億円 - 重量品建設 : △ 0.4億円 - 物流サポート : △ 0.0億円
特別手当支給 (2020年度の反動増)	営業利益 + 19.8億円	- 日本 : + 15.1億円 (前年4月～6月) - 海外 : + 0.4億円 (前年4月～6月) - 警備輸送 : + 2.5億円 (前年4月～6月) - 重量品建設 : + 0.2億円 (前年4月～6月) - 物流サポート : + 1.4億円 (前年4月～6月)
退職給付引当金 (過年度引当不足) (2020年度の反動増)	営業利益 + 7.4億円	日本 : + 7.4億円 (前年4月～6月)

補足①-1：2021年12月期1月～12月業績

外部環境の変化およびその他の変動要素

変動要素	連結業績への影響 (12ヶ月実績)	参考
収益認識基準 適用による減収影響	売上高 △ 596.1 億円	- 日本 : 売上高 △28.2 億円 - 物流サポート : 売上高 △567.8 億円
退職給付会計の 数理差異償却額の増加	営業利益 △ 8.4 億 (参考：△ 7.4 億円/9ヶ月)	- 日本 : △ 6.6 億円 - 警備輸送 : △ 1.5 億円 - 重量品建設 : △ 0.1 億円
日通商事リース 事業分社化影響	売上高 △ 558.9 億円	物流サポート : 売上高 △558.9 億円

補足①-1：2021年12月期1月～12月業績

外部環境の変化およびその他の変動要素

変動要素	連結業績への影響 (12ヶ月実績)	参考
コロナウイルス 感染拡大による影響	売上高 + 844.0億円 営業利益 + 285.0億円	- 日本 - 売上高 +487.6億円 - 営業利益 +193.7億円 - 米州 - 売上高 +62.0億円 - 営業利益 +24.4億円 - 欧州 - 売上高 +150.8億円 - 営業利益 +46.2億円 - 東アジア - 売上高 +32.7億円 - 営業利益 △7.5億円 - 南アジア・オセアニア - 売上高 +52.8億円 - 営業利益 +14.0億円 - 警備輸送 - 売上高 +11.7億円 - 営業利益 +8.0億円 - 重量品建設 - 売上高 +6.7億円 - 営業利益 +1.2億円 - 物流サポート - 売上高 +39.4億円 - 営業利益 +4.7億円
貸倒他引当金処理 (東アジア・物流サポート)	営業利益 △ 20.1億円	- 東アジア - 営業利益 △12.7億円 - 物流サポート - 営業利益 △ 7.3億円 * 2021年12月期東アジアの実績に誤りがあったことから修正しています。 <修正後：△12.7億円、 修正前：△12.9億円> (2022年11月9日)

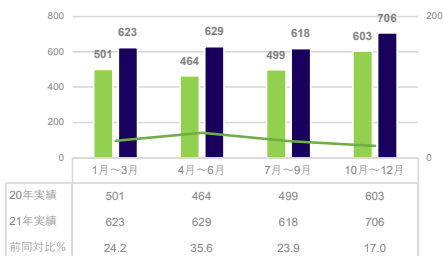
補足①-2：重点産業の取組み

重点産業の取扱い推移（対前同売上高比率）

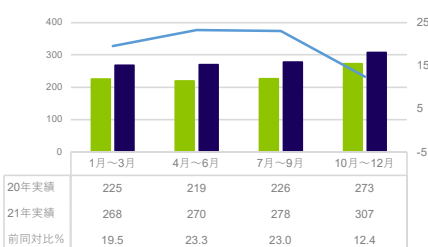
（単位：億円、％）

重点産業（日本）

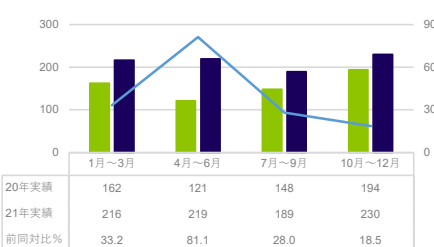
重点産業全体



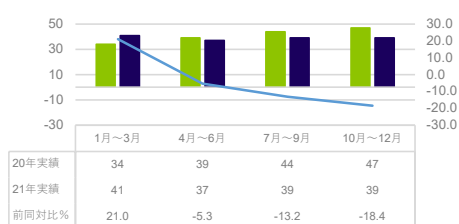
電機・電子



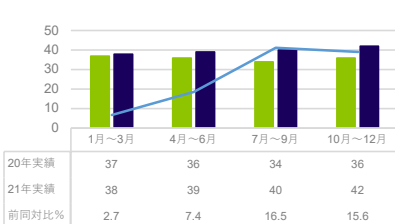
自動車



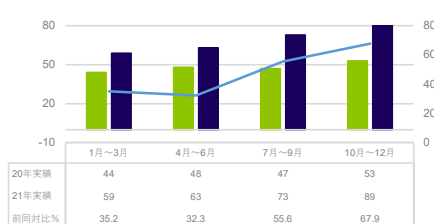
アパレル



医薬品



半導体



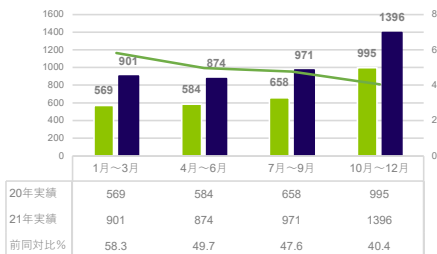
補足①-2：重点産業の取組み

重点産業の取扱い推移（対前同売上高比率）

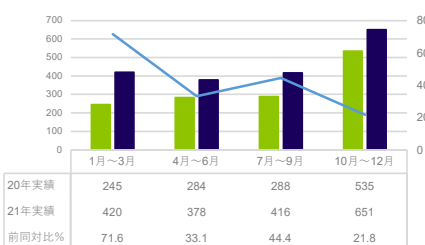
（単位：億円、％）

重点産業（海外）

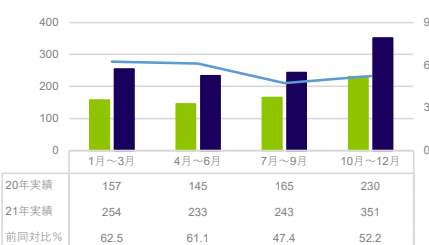
重点産業全体



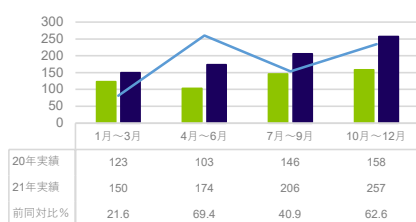
電機・電子



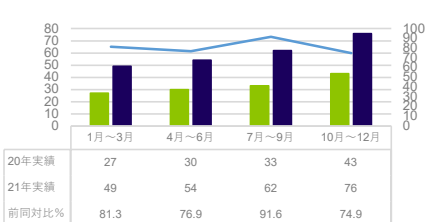
自動車



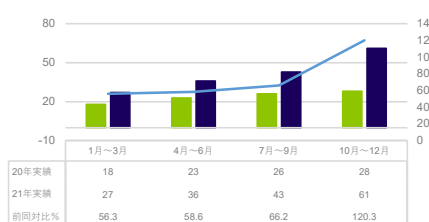
アパレル



医薬品

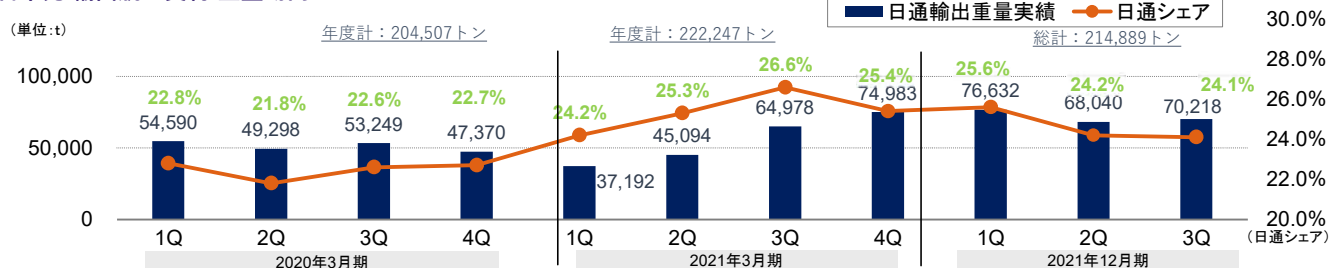


半導体

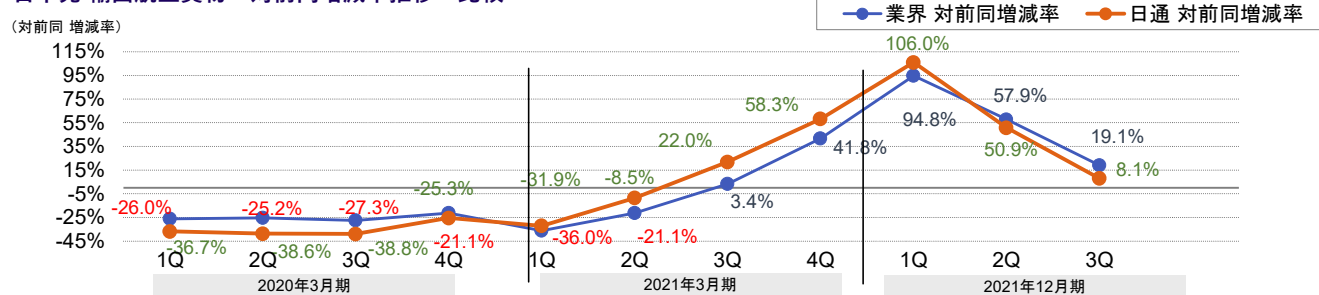


補足①- 3：日本発 輸出航空貨物 重量動向

日本発 輸出航空貨物 重量動向



日本発 輸出航空貨物 対前同増減率推移・比較

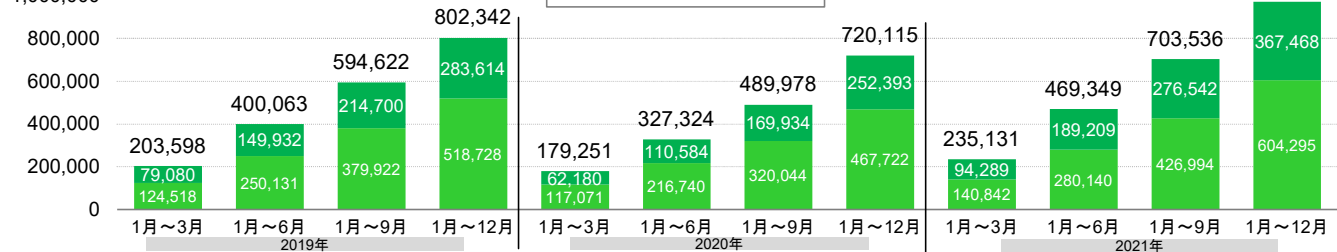


補足①-4：輸出貨物動向（航空）

発地 地域名	2019年					2020年					2021年				
	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	年間計	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	年間計	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	計
日本(混載)	75,277	67,156	60,847	65,084	268,363	58,841	45,579	55,874	78,048	238,343	89,719	90,527	82,178	85,592	348,017
日本(混載除く)	3,803	3,696	3,922	3,831	15,252	3,339	2,825	3,475	4,411	14,050	4,570	4,392	5,154	5,334	19,451
日本総計	79,080	70,852	64,768	68,914	283,615	62,180	48,404	59,350	82,459	252,394	94,289	94,919	87,333	90,926	367,468
米州	19,868	19,718	18,490	20,242	78,318	19,739	15,838	15,070	20,003	70,651	23,273	20,980	19,757	20,417	84,427
欧州	29,856	29,131	29,067	33,250	121,304	24,166	18,954	20,721	28,205	92,045	26,206	28,074	28,724	35,410	118,414
東アジア	35,258	36,883	38,381	41,208	151,730	35,441	34,266	33,277	56,424	159,407	44,272	43,429	49,093	58,539	195,334
南アジア・オセアニア	39,535	39,881	43,853	44,106	167,375	37,725	30,611	34,236	43,046	145,618	47,091	46,814	49,280	62,935	206,120
海外合計	124,518	125,613	129,791	138,806	518,727	117,071	99,669	103,304	147,678	467,722	140,842	139,298	146,854	177,301	604,295
総重量	203,598	196,465	194,559	207,720	802,342	179,251	148,074	162,654	230,137	720,115	235,131	234,217	234,187	268,227	971,763

(単位:t)

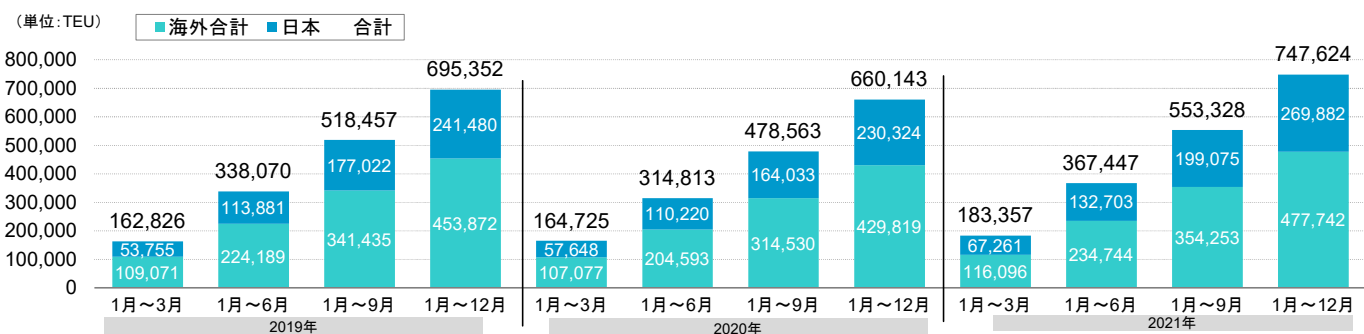
1,000,000



補足①-4：輸出貨物動向（海運）

(単位:TEU)

発地 地域名	2019年					2020年					2021年				
	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	年間計	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	年間計	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	年間計
日本	53,755	60,126	63,141	64,458	241,480	57,648	52,572	53,813	66,291	230,324	67,261	65,442	66,373	70,807	269,882
米州	9,157	9,539	8,760	9,452	36,908	9,794	9,191	9,322	9,208	37,514	11,223	13,391	11,155	10,117	45,886
欧州	10,943	12,330	11,932	12,058	47,263	13,193	10,656	11,072	13,545	48,465	13,667	15,025	13,926	14,077	56,695
東アジア	59,122	62,103	62,232	58,079	241,536	52,033	52,497	53,609	55,447	213,586	52,959	54,801	57,770	57,009	222,539
南アジア・オセアニア	29,847	31,145	34,321	32,847	128,160	32,057	25,172	35,933	37,099	130,261	38,247	35,431	36,658	42,287	152,623
海外合計	109,071	115,118	117,246	112,437	453,872	107,077	97,516	109,937	115,289	429,827	116,096	118,648	119,509	123,489	477,742
総数量	162,826	175,244	180,387	176,895	695,352	164,725	150,088	163,750	181,580	660,152	183,357	184,089	185,882	194,296	747,624



補足①-5：2021年12月期4月～12月 日本通運 実績

A.売上高

(単位：百万円、%)

			2021年4月～12月		2020年4月～12月		増 減	
				係数		係数	額	率
売上高	鉄 道 事 業		51,210	5.5	53,381	6.5	△ 2,170	△ 4.1
	自動車	小 口 貨 物 事 業	30,925	3.3	31,502	3.8	△ 576	△ 1.8
		自 動 車 事 業	136,457	14.5	136,976	16.8	△ 519	△ 0.4
		合 計	167,383	17.8	168,478	20.6	△ 1,095	△ 0.7
	海 運	海 運 事 業	106,796	11.4	66,161	8.1	40,635	61.4
		港 湾 事 業	51,823	5.5	46,083	5.6	5,740	12.5
		合 計	158,620	16.9	112,244	13.7	46,375	41.3
		(輸 出)	(71,280)	—	(39,815)	—	31,464	79.0
		(輸 入)	(41,722)	—	(36,167)	—	5,554	15.4
		(国 内 ・ そ の 他)	(45,617)	—	(36,261)	—	9,356	25.8
	航 空	合 計	221,027	23.5	147,205	18.0	73,822	50.1
		(輸 出)	(145,829)	—	(75,454)	—	70,375	93.3
		(輸 入)	(24,456)	—	(20,913)	—	3,542	16.9
		(国 内 ・ そ の 他)	(50,742)	—	(50,837)	—	△ 95	△ 0.2
	倉 庫 ・ 保 管 庫 事 業		109,674	11.7	104,935	12.9	4,738	4.5
	工 場 内 事 業		44,008	4.7	40,144	4.9	3,863	9.6
	引 越 ・ 移 転 事 業		34,598	3.7	32,208	4.0	2,390	7.4
	警 備 輸 送 事 業		50,689	5.4	50,506	6.2	183	0.4
	重 機 建 設 事 業		46,393	4.9	49,854	6.1	△ 3,460	△ 6.9
	そ の 他 事 業		55,048	5.9	58,121	7.1	△ 3,073	△ 5.3
	総 計		938,653	100.0	817,079	100.0	121,574	14.9

補足①-5：2021年12月期4月～12月 日本通運 実績

B.営業費用

(単位：百万円、%)

			2021年4月～12月		2020年4月～12月		増 減	
				係数		係数	額	率
営業費用	総 人 件 費		194,012	20.7	191,317	23.4	2,694	1.4
	利用運送費	鉄 道 利 用 費	27,727	3.0	28,899	3.5	△ 1,171	△ 4.1
		船 舶 利 用 費	45,948	4.9	21,627	2.7	24,321	112.5
		航 空 利 用 費	104,488	11.1	45,169	5.5	59,319	131.3
		合 計	178,164	19.0	95,696	11.7	82,468	86.2
	外 注 費		348,876	37.1	327,258	40.0	21,617	6.6
	償 却 金		24,809	2.6	22,579	2.8	2,230	9.9
	施 設 使 用 料		69,169	7.4	63,450	7.8	5,719	9.0
	そ の 他		100,286	10.7	92,311	11.3	7,975	8.6
総 計		915,319	97.5	792,614	97.0	122,705	15.5	

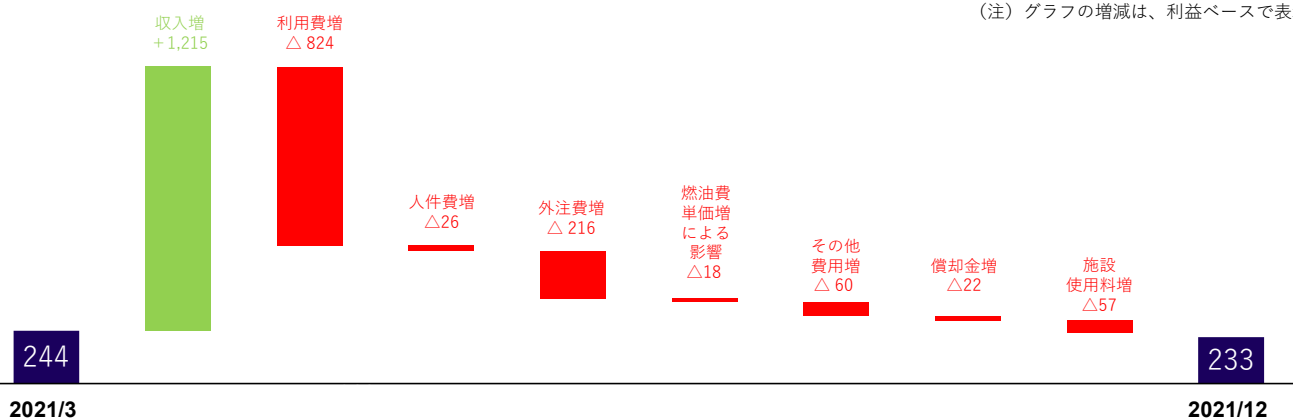
C.利益

			2021年4月～12月		2020年4月～12月		増 減	
				係数		係数	額	率
営	業	利 益	23,333	2.5	24,464	3.0	△ 1,130	△ 4.6

補足①-6：個別利益増減（FY2021 4月～12月実績）

（単位：億円）

（注）グラフの増減は、利益ベースで表示



2021/3

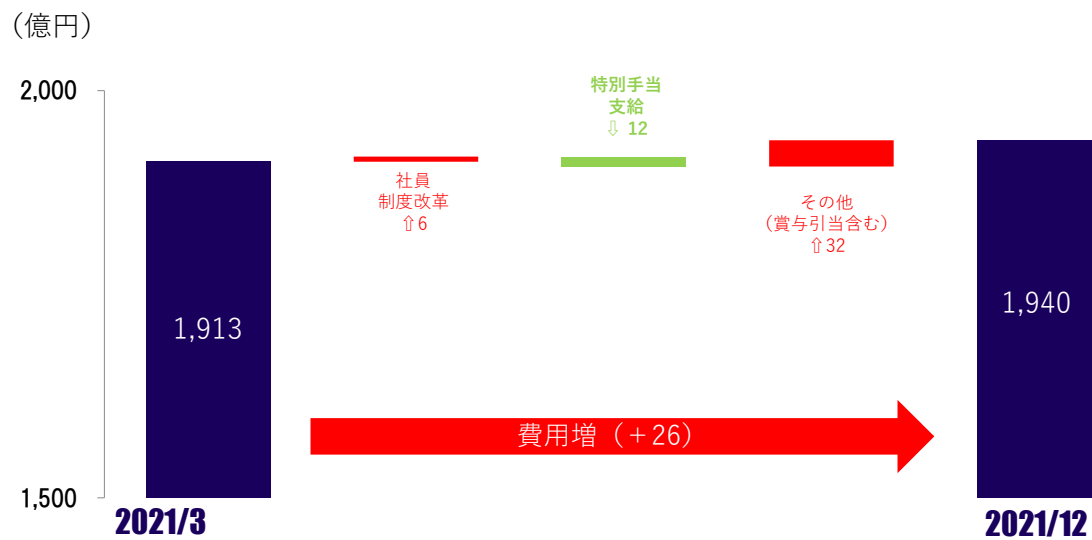
2021/12

各種費用詳細（4月～12月実績）		（費用ベースで表示）	
外注費 増 +216（+6.6%）		利用費 増 +824（+86.2%）	
備車費	+13（+1.0%）	鉄道利用費	△11（△4.1%）
下請費	+208（+11.8%）	船舶利用費	+243（+112.5%）
作業人材派遣費	△5（△5.5%）	航空利用費	+593（+131.3%）

（億円未満切捨て）

補足①-7：個別利益増減（FY2021 4月～12月総人件費の増減）

※費用ベースで記載
(単位：億円)



補足①-8：2022年12月期1月～12月業績予想

外部環境の変化およびその他の変動要素（予想）

変動要素	連結業績への影響 (12ヶ月予想)	参考
燃油費単価変動による影響	$\Delta 20.6$ 億円 (費用増) ※前期(2021年12月期12ヶ月) $\Delta 35.9$ 億円(費用増)	1ℓあたりの単価 (前期12ヶ月平均) - 軽油 : 113.90円 (102.10円) - ガソリン : 147.06円 (139.00円) - 船舶重油 : 72.50円 (62.50円)
為替による影響	売上高 + 220.6 億円 営業利益 + 12.1 億円 ※前期(2021年12月期12ヶ月) 売上高 263.5 億円 営業利益 14.5 億円	12ヶ月(1月～12月)平均為替レート※(前期12ヶ月平均) - USD : 115.02円 (109.80円) - EUR : 130.51円 (129.90円) - HKD : 14.75円 (14.10円) - RMB : 18.06円 (17.00円) ※「12ヶ月平均為替レート」は、参考値。決算では、四半期平均レートを各現地通貨ベースの四半期実績に適用。
環境投資	営業利益 + 5.5 億円	日本 : + 5.5億円

補足①-8：2022年12月期1月～12月業績予想

外部環境の変化およびその他の変動要素（予想）

変動要素	連結業績への影響 (12ヶ月予想)	参考
社員制度改革に伴う増減 (定年延長、同一労働同一賃金)	営業利益 △ 7.2億円	- 日本 : △ 7.7億円 - 警備輸送 : △ 0.0億円 - 重量品建設 : + 0.4億円
新本社移転費用の反動増	営業利益 + 11.8億円	日本 : + 11.8億円

補足①-8：2022年12月期1月～12月業績予想

外部環境の変化およびその他の変動要素（予想）

変動要素	連結業績への影響 (12ヶ月予想)	参考
コロナウイルス 感染拡大による影響	売上高 △ 0.8 億円 営業利益△ 10.0 億円	- 日本 売上高 △20.2億円 営業利益 △16.2億円 - 警備輸送 売上高 +1.3億円 営業利益 +1.2億円 - 重量品建設 売上高 +10.1億円 営業利益 +2.7億円 - 物流サポート 売上高 +7.8億円 営業利益 +2.1億円
前年貸倒他引当金処理の反動増 (東アジア・物流サポート)	営業利益 + 20.1 億円	- 東アジア 営業利益 +12.7億円 (3Q) - 物流サポート 営業利益 +7.3億円 * 2021年12月期東アジアの実績に誤りがあったことから修正しています。 < 修正後：+12.7億円、修正前：+12.9億円 > (2022年11月9日)
収益認識基準 適用による減収影響	売上高 △ 125.2 億円	物流サポート 売上高 △125.2億円 (1Q)
日通商事リース 事業分社化影響	売上高 △ 175.1 億円	物流サポート 売上高 △175.1億円 (1Q)

補足①-9：2022年12月期1月～12月 日本通運業績予想

A.売上高

(単位：百万円、%)

			2022年1月～12月		2021年1月～12月		増 減	
				係数		係数	額	率
売上高	鉄 道 事 業		67,500	5.4	68,828	5.5	△ 1,328	△ 1.9
	自動車	小 口 貨 物 事 業	41,000	3.3	41,060	3.3	△ 60	△ 0.1
		自 動 車 事 業	183,500	14.6	182,785	14.7	714	0.4
		合 計	224,500	17.8	223,846	18.0	653	0.3
	海 運	海 運 事 業	148,100	11.8	133,750	10.8	14,349	10.7
		港 湾 事 業	68,500	5.4	68,122	5.5	377	0.6
		合 計	216,600	17.2	201,873	16.3	14,726	7.3
		(輸 出)	(98,600)	7.8	(89,426)	7.2	9,173	10.3
		(輸 入)	(55,900)	4.4	(54,397)	4.4	1,502	2.8
		(国 内 ・ そ の 他)	(62,100)	4.9	(58,049)	4.7	4,050	7.0
	航 空	合 計	296,300	23.5	290,980	23.4	5,319	1.8
		(輸 出)	(196,000)	15.6	(190,562)	15.3	5,437	2.9
		(輸 入)	(33,000)	2.6	(32,340)	2.6	659	2.0
		(国 内 ・ そ の 他)	(67,300)	5.3	(68,077)	5.5	△ 777	△ 1.1
	倉 庫 ・ 保 管 庫 事 業		145,000	11.5	143,527	11.6	1,472	1.0
	工 場 内 事 業		61,600	4.9	57,328	4.6	4,271	7.5
	引 越 ・ 移 転 事 業		50,100	4.0	51,309	4.1	△ 1,209	△ 2.4
	警 備 輸 送 事 業		65,800	5.2	67,667	5.4	△ 1,867	△ 2.8
	重 機 建 設 事 業		60,500	4.8	59,054	4.8	1,445	2.4
	そ の 他 事 業		72,100	5.7	77,868	6.3	△ 5,768	△ 7.4
	総 計		1,260,000	100.0	1,242,286	100.0	17,713	1.4

補足①-9：2022年12月期1月～12月 日本通運業績予想

B.営業費用

(単位：百万円、%)

			2022年1月～12月		2021年1月～12月		増 減	
				係数		係数	額	率
営業費用	総 人 件 費		259,100	20.6	260,680	21.0	△ 1,580	△ 0.6
	利用運送費	鉄 道 利 用 費	36,700	2.9	37,532	3.0	△ 832	△ 2.2
		船 舶 利 用 費	64,000	5.1	56,532	4.6	7,467	13.2
		航 空 利 用 費	135,900	10.8	135,029	10.9	870	0.6
		合 計	236,600	18.8	229,094	18.4	7,505	3.3
	外 注 費		465,000	36.9	460,387	37.1	4,612	1.0
	償 却 金		35,600	2.8	33,009	2.7	2,591	7.8
	施 設 使 用 料		93,900	7.5	91,468	7.4	2,432	2.7
	そ の 他		129,800	10.3	134,479	10.8	△ 4,679	△ 3.5
総 計		1,220,000	96.8	1,209,123	97.3	※ 10,876	※ 0.9	

C.利益

※2月16日営業費用「増減額・率」を訂正

			2022年1月～12月		2021年1月～12月		増 減	
				係数		係数	額	率
営	業	利 益	40,000	3.2	33,162	2.7	6,837	20.6



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。