



We Find the Way



For Where You'll Go Next

Introduction

日本通運グループ 企業理念

私たちの使命 それは社会発展の原動力であること
私たちの挑戦 それは物流から新たな価値を創ること
私たちの誇り それは信頼される存在であること

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。



編集方針

統合報告書発行の2回目となる本報告書「統合報告書2021」では、国際潮流や社会情勢が大きく変化する中、ますます重要性が増しているESG経営について、当社グループにおける考え方を改めて整理し、ESG経営の実践によって当社グループがどのように価値を創出しているのか、どのように成長しようとしているのかという視点を中心に編集を行いました。安全・コンプライアンス・品質への「変わらぬ価値観」を大切にしながら「イノベーションによる新たな価値創造」により成長を続ける日本通運グループの取り組みについて、ステークホルダーの皆さまのご理解の一助となれば幸いです。なお、CSRに関する詳細な情報は、当社CSRサイトおよびCSRデータブックをご覧ください。

参考としたガイドライン等および保証

本報告書の編集に当たっては、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワークおよび経済産業省の価値協創ガイダンスを参考にしています。また、サステナビリティ報告の開示情報については、GRI※のサステナビリティ・レポート・スタンダードの中核(Core)オプションに準拠しています。※ GRI: Global Reporting Initiative のサステナビリティ報告書の国際的なガイドラインの作成・普及を目的とした団体。GRI内容索引については、当社CSRサイト (<https://www.nittsu.co.jp/corporate/csr/>) に掲載しています。

報告対象範囲

日本通運グループを対象としています(国内外のグループ会社も含む)。一部の報告については、日本通運株式会社単体のものもあります。

報告対象期間

2020年度(2020年4月1日～2021年3月31日)(一部、2018年度以前や2020年度以降の情報も含まれます)

発行時期

2021年7月

日本通運グループ 企業メッセージ

We Find the Way

運ぶこと。それは、新しい未来をつくらうとするお客様の思いを実現すること。だから、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。このような、私たちの強い意志と自信を、この企業メッセージに込めています。

We

従業員一人ひとりの力が物流の現場を動かしていること。そして、志を同じくする一人ひとりの力を結集させたチームだから最適な物流サービスを提供できること。これら2つの意味を表すために、一人称・複数形である「We」を用いました。

Find

たとえ今あるやり方に当てはまらなくても、実現するための方法を模索し探し出す、という姿勢を表しています。この姿勢が、これまでもこれからも、変わらない普遍的なものであることを表すために、現在形の「Find」を用いました。

the Way

あらゆる可能性の中から導き出した、ただ一つの最善の方法を提供する。このことを表すために、「a Way」でも「the Ways」でもなく、「the Way」としました。また、人と人、ビジネスとビジネスの間に道を築き、つないでいく物流企業である、というメッセージも込めています。

Contents

Profile

- 日本通運グループ 企業理念
- 01 日本通運グループ 企業メッセージ
- 02 日本通運グループが考えるESG経営
- 04 日本および世界の物流市場と日本通運
- 05 競争優位とリスク・機会

日通ESG

- 06 社会の発展を支える物流と日本通運
- 08 日本通運グループの価値創造エンジン
- 10 日本通運グループの価値創造エンジン～物流を通じて社会課題を解決する～
- 12 日本通運グループの価値創造
- 14 価値創造プロセス

Top message

- 16 トップメッセージ ステークホルダーの皆さまへ

経営計画進捗&財務

- 24 中期経営計画の進捗
- 25 日通グループ経営計画2023～非連続な成長“Dynamic Growth”～
- 28 事業の成長戦略
- 30 財務・経営企画関連報告
- 32 資本政策・配当政策
- 34 財務・非財務ハイライト

Materiality

- 36 マテリアリティの特定
- 38 日本通運グループの新たな価値創造
- 40 事業のデジタル化とDXの推進
- 42 品質の向上と新価値の創造
- 44 気候変動への取り組み
- 46 持続可能でレジリエントな物流インフラの構築
- 48 従業員エンゲージメントの向上

コーポレートガバナンス

- 50 ガバナンス
- 59 ステークホルダーエンゲージメント

事業セグメント情報

- 63 セグメント情報

財務情報

- 70 財務11カ年サマリー
- 72 非財務11カ年サマリー
- 74 財政状態および経営成績の分析
- 76 社外からの評価
- 78 グローバルネットワーク
- 79 会社概要および株式情報

参考ガイドライン

- ・GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード(中核準拠)
- ・IIRC国際統合報告フレームワーク
- ・環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- ・SASBスタンダード

将来の見通しに関する注意事項

本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づき作成しており、今後の経済状況等により、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なる可能性があります。その要因のうち、主なものは本報告書P.05の「競争優位とリスク・機会」をご参照ください。

情報体系

統合報告書は、当社グループの中長期的な価値創造について、ステークホルダーの皆さまのご理解をより深めていただくことを目的として財務情報と非財務情報を統合した内容をまとめております。また、統合報告書を補完する非財務情報は「CSRデータブック」に掲載しており、さらに詳細な情報については当社ホームページに掲載しております。

統合報告書



任意開示	
CSRデータブック	https://www.nittsu.co.jp/corporate/csr/report/
ホームページ(CSR活動)	https://www.nittsu.co.jp/corporate/csr/
法定開示・適時開示	
有価証券報告書	https://www.nittsu.co.jp/ir/library/securities/
コーポレートガバナンス報告書	https://www.nittsu.co.jp/ir/governance/

Major Updates 統合報告書2021のハイライト

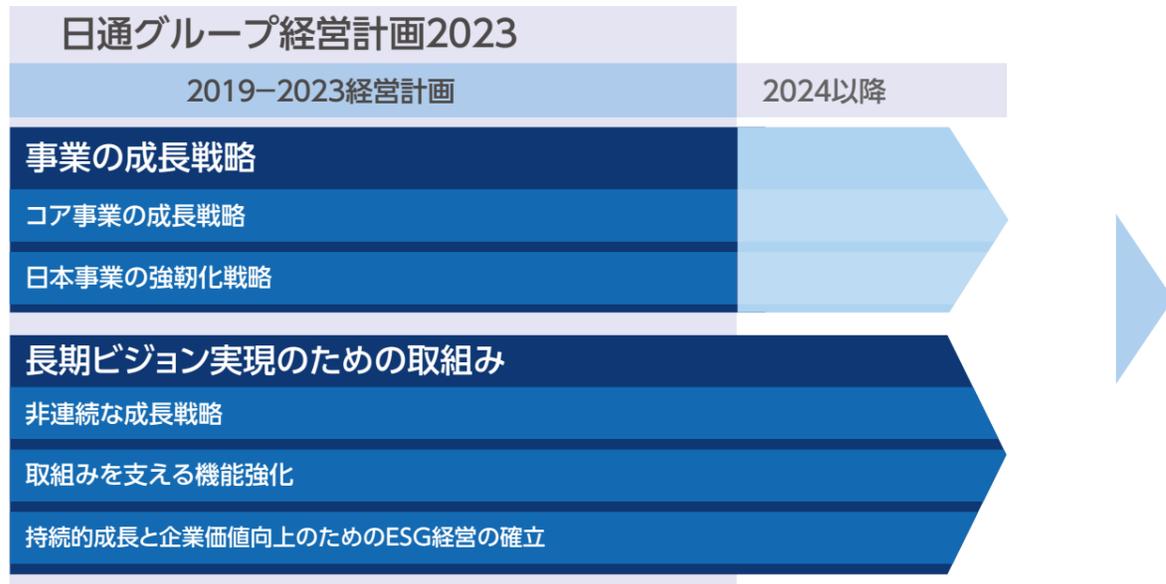
日本通運グループが考えるESG経営

当社グループは、「日通グループ経営計画2023」において、長期ビジョン実現のための取り組みとして、「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」を掲げ、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会に貢献することが当社グループの持続的成長と企業価値向上につながるものと考えており、これが当社グループにおけるESG経営の捉え方になります。

一方、国際潮流や社会情勢は大きく変動しており、環境や多くの社会問題に直面し、地球全体を取り巻く社会システムが大きな危機を抱える状況において、企業が果たすべき責任や発揮すべき価値への期待が高まっており、ESG経営は重要性がさらに増しているものと認識しています。

こうした状況下、今年2回目となる統合報告書発行に当たり、改めて、当社グループのESG経営の方向性等の再確認を行いました。この中で、当社グループにおけるESG経営の捉え方、もしくはスタンスを整理し、「日本通運グループが考えるESG経営」を、明確化すると、以下のご説明になると考えています。

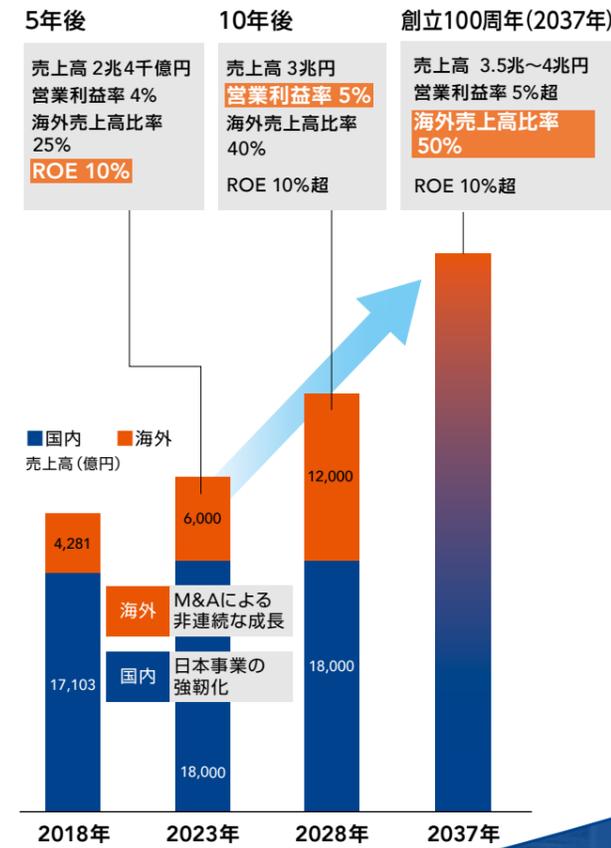
「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」という変らない理念を基盤として、環境および社会課題に対して、リスクの緩和 (Risk Mitigation) と、社会が求める新たな価値創造 (Value Creation) により、サステナブルな社会に貢献し、事業の成長を目指すものであり、同時に、この貢献と成長を実現するためのガバナンスの強化を図ること。



長期ビジョン(2037年ビジョン)の実現

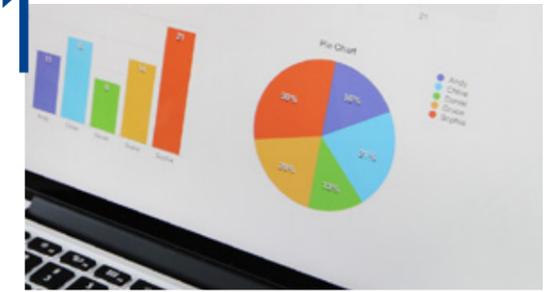
グローバル市場で存在感を持つ ロジスティクスカンパニー

成長イメージ



Point

01



日本通運グループの 価値創造エンジン

企業理念を軸とし、変化する社会・顧客課題を捉えて、そこから新たな価値・サービスを創出・提供する。変わらない事業創出プロセスを価値創造エンジンとして明確化

Point

02



社会に合わせた ビジネスモデルの転換

個社最適だけでなく、産業・社会全体を見据えたビジネスモデルを構築することで、産業・社会全体の最適解となるようなソリューションを提供

Point

03



マテリアリティの再確認

過去~現在~未来の取り組みを踏まえ日本通運が社会の要請に対応し、かつ事業として成長するために必要となるマテリアリティ(重要課題)の再確認

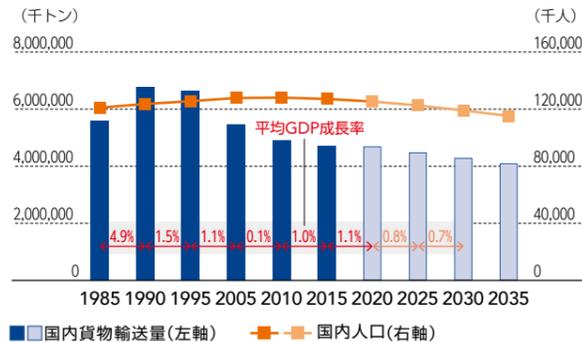
日本および世界の物流市場と日本通運

国内・海外物流市場

日本国内は地方を中心に人口が減少しており、特に消費の中心である生産年齢人口には大幅な減少がみられます。同様に、国内の貨物輸送量も減少傾向で、今後も人口減少や経済の低成長の見通しから、国内物流市場の拡大を期待することは難しい状況にあります。

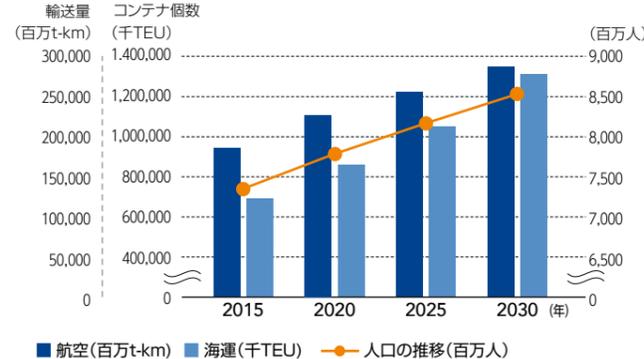
一方、新興国を中心に人口の増加が見込まれており、先進国も含め、生産年齢人口は緩やかに増加する見通しです。緩やかな経済成長と人口増を背景に、国際貨物の輸送量は、今後も増加傾向で推移するものと予想されます。

国内貨物輸送量と人口の推移



出所: 国立社会保障・人口問題研究所 (国内人口) 国土交通白書 (国内貨物輸送量) WORLD BANK DATA (平均GDP成長率1985年~2015年) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (平均GDP成長率2020年以降) 2020年以降の国内貨物輸送量は、2008年~2015年までのCAGR(0.9%)で試算したもの

世界の物量(航空・海運)と人口の推移



出所: world development indicators databank 2020年以降は2010年~2017年のCAGRで試算 United Nations Population Division Department of Economic and Social Affairs

世界の物流企業トップ10

物流業界は、経済のグローバル化に伴って、国際化が加速しています。グローバルランキングでは、国際的な物流網を構築している先進国の大手物流企業が上位に入っています。3PL、国際宅配便の成長などを背景に、今後も国境を越えた物流業の合従連衡は活発化していきます。

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	Germany	DHL Supply Chain & Global Forwarding	2,973,339	2,862,000	1,667,000
1	Switzerland	Kühne + Nagel	2,694,742	4,529,000	1,433,000
2	Germany	DB Schenker	2,169,525	2,052,000	1,094,000
2	Denmark	DSV Panalpina	1,909,111	2,204,902	1,272,405
3	China	Sinotrans	1,272,183	3,750,000	532,300
4	USA	Expeditors	1,057,122	1,012,600	926,730
5	Japan	Nippon Express	2,021,762	660,152	720,115
6	Switzerland	CEVA Logistics	773,300	1,081,000	363,000
7	USA	C.H. Robinson	1,618,705	1,200,000	225,000
8	USA	Kerry Logistics	717,602	1,019,924	493,903
8	USA	UPS Supply Chain Solutions	1,154,516	620,000	988,880

* 2020年12月末時のレート(1ドル=104.50円)で換算。
出所: Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2020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

競争優位とリスク・機会

日本通運グループの強み

どんなものでも、どこへでも、あらゆる輸送手段を駆使して、最善の方法で運んできたからこそ、多くのお客様に選ばれ、発展してきました。
それを可能にしているのは、創業以来培ってきた、輸送モード、ネットワーク、そして現場力です。

多様な輸送モード

大きさや重さなどの荷物の条件や、どのくらい急ぎであるかなどのお客様の要望はさまざまです。日本通運グループでは、トラック、鉄道、船、飛行機と、陸海空全ての輸送手段をそろえています。厳密な温度管理が必要な医薬品や生鮮食品、振動制御が必要な精密機器、湿度管理が必要な美術品など特殊な条件を要する荷物でも、最適な輸送方法で運ぶことができます。

世界的なネットワーク

当社グループは80年を超える歴史の中で、全国を網羅する物流ネットワークを築き上げてきました。1962年には初の海外現地法人を米国に設立し、海外に歩を進めました。現在、当社グループの拠点に加え信頼できる現地パートナーとの連携も含め長年にわたって築き上げた世界最大規模のネットワークで、世界中どこへでも荷物をお届けすることが可能です。

強い現場力

大切な荷物が、どのように扱われるか。お客様が輸送業者を選ぶ際の大前提であると考えます。当社グループは現場で、安全・コンプライアンス・品質に対する強い意識と、常にお客様を第一に考える姿勢で、荷物を輸送・保管します。これは一見、簡単で当たり前のように見えますが、荷物の大きさ、重さ、形状、性質、またお客様の要望は実にさまざまであり、安全とコンプライアンスを厳守した上で、常にそれら全ての条件をクリアするには、日々のたゆまぬ訓練、指示・伝達事項が速やかに伝わる体制、現場の課題・問題を見つけ解決に向けた取り組みができる自律的な組織、全員の当事者意識、そして、どんなときでも、ただ一つの最善の方法を見つけ出し、必ずやり遂げるという強い意志が現場で共有されていなければ、実現できません。当社グループには、先輩たちから受け継がれてきたこれらのノウハウや土壌があり、今後も現場力の強化に向け邁進していきます。

リスクと機会

当社グループの経営に影響を及ぼす可能性のあるリスク・機会には以下のようなものがあります。これらのリスク・機会への対応方針については、事業関連のリスク対応については最新の有価証券報告書、サステナビリティ関連の機会・リスクについてはマテリアリティ(P.37)を合わせてご参照ください。

経営環境の変化	機会	リスク
市場 国内物流市場の縮小 世界の物流市場のさらなる拡大 日系企業の相対的地位の低下	・グローバルビジネス拡大	・コアである日本事業での市場の変化による機会損失
競争 海外メガフォワーダーによる寡占 異業種からの新規参入	・M&Aによる成長	・外資系メガフォワーダーとの格差拡大 ・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	・事業効率化・社会課題解決の契機	・既存ビジネスモデルの陳腐化 ・競争優位の喪失
社会 持続可能な社会構築への取り組み	・顧客への価値提供機会の増加	・取り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
資本市場 市場による資本・資産の有効活用への要請	・企業価値の向上	・株価下落、市場からの圧力の増加
従業員 労働環境の変化 (労働力不足・働き方改革)	・業界再編への期待	・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

(2021年3月31日現在)

自動車台数 国内 22,758台 海外 10,294台	荷役・建設車両台数 国内 7,530台 海外 1,322台	営業倉庫面積 単体 340万m²
海外倉庫面積 357万m²	フォワーディング数量 (1月~12月) 海運 66万TEU 航空 72万t <small>(TEU: Twenty-foot Equivalent Units 20フィートコンテナ換算)</small>	
子会社 278社	海外ネットワーク 47カ国/地域 314都市 733拠点	
関連会社 63社	従業員 連結 72,366人 単体 34,766人	

社会の発展を支える物流と日本通運

時代背景

日本通運グループの主な取り組み

1872~ 戦時・戦後復興

国内での全国輸送ネットワーク・陸海空の複合一貫輸送の構築

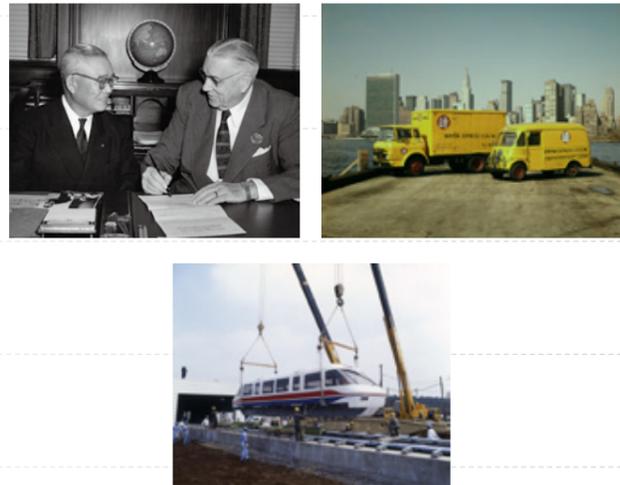
近世の輸送・通信事業者を束ねる形で創業し、戦時下での円滑な物資供給のための国策会社として発足。戦後、組織再編を経て、1950年、株式を上場し、国策会社の性質を排除した民間企業として再出発しました。
当社は、小運送業者をまとめる通運業から始まり、日本全土に自動車(トラック)輸送網を広げるとともに、いち早く国内外の船会社・航空会社と提携を結び、陸海空の各輸送手段が有機的に結合した複合一貫輸送体制を構築しました。



1960~ 日本経済の高度成長・製造業のグローバル化

グローバルでのサプライチェーンネットワークの構築

日本経済の復興が本格化した1950年代、海外進出する日系企業と手を携え、国際的なフォワーディング事業を開始。1962年には米国ニューヨークに初の現地法人である米国日通を設立しました。1970年代に入り、国内の産業構造の輸出主導型への移行や、アジア諸国の台頭といった世界情勢の変化を捉え、国際輸送分野の強化を施策の一つに挙げ、1973年、アジア初の現地法人をシンガポールに設立するなど、国際輸送の体制固めを行いました。その後、米州・欧州・香港で地歩を築き、90年代以降、中国・東南アジア・インドへ積極的に進出しました。



1990~ サービス産業の成長・不確実性の高まり

国内外のサプライチェーンの維持／サービスの多様化

1995年の阪神・淡路大震災に際し、当時トラック事業者として災害対策基本法上唯一の指定公共機関であった当社は、直後に災害対策本部を設置し、関係各庁と連携しながら、国内だけでなく海外からの救援物資等の緊急輸送を実施し、その責任を果たしました。以降も危機管理規程の制定や、平常時の危機管理委員会設置など、物流という社会インフラを支える使命の遂行に努めてきました。2011年の東日本大震災では、広範囲に及ぶ道路・鉄道網の寸断に対し、陸海空のあらゆる手段を駆使した輸送を行いました。

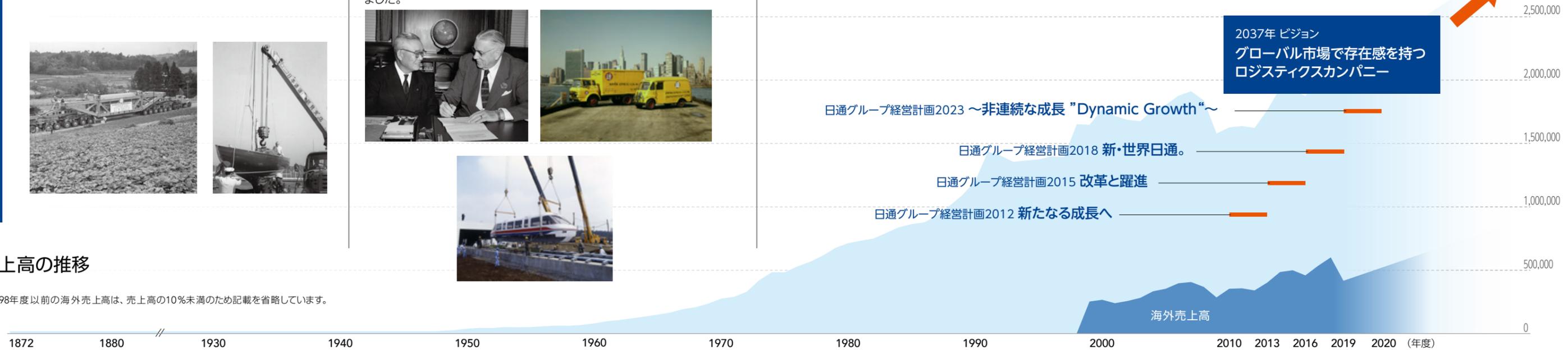
2010~ 環境・社会のサステナビリティ

社会と事業の持続的発展

地球温暖化をはじめとする環境問題が顕在化した1990年代初頭、国内のCO2排出量の約2割を占める運輸業界のリーディングカンパニーである当社は、他に先駆けて排気ガス問題への取り組みを開始。専任部署を設置し、1993年には、地球環境保全への基本理念を制定。低公害車の導入や梱包資材の省資源化、共同配送などによる効率化、トラック中心から鉄道・船舶利用へのモーダルシフトなど、地球に優しい輸送を推進。事業を通じた環境保全活動以外にも、資源循環や生態系保全への取り組みを進めています。

売上高の推移

※1998年度以前の海外売上高は、売上高の10%未満のため記載を省略しています。



国内における
主な出来事・変化

- 1872 陸運元会社設立 (日本通運の前身)
- 1937 日本通運株式会社を創設
- 1957 日通株を上場、純然たる民間会社として再出発
- 1959 300トントレーラによる初輸送を実施

- 1964 東京オリンピックを運ぶ 「ミロのヴィーナス」を運ぶ
- 1970 日本万国博(大阪)を運ぶ
- 1972 札幌冬季オリンピックを運ぶ
- 1974 「モナ・リザ」を運ぶ
- 1985 つくば万博を運ぶ
- 1990 花と緑の万国博を運ぶ

- 1995 阪神・淡路大震災で指定公共機関として救援物資などを輸送
- 1997 リサイクル輸送事業を開始
- 1999 インターネット通販配送本格稼働
- 2002 低公害車導入台数1,000台突破
- 2009 興福寺の国宝「阿修羅像」を運ぶ
- 2010 宅配便事業を郵便事業株式会社に承継

- 2011 東日本大震災で救援物資などを輸送
- 2013 日通NECロジスティクス株式会社を発足
- 2014 日通・パナソニックロジスティクス株式会社を発足
- 2015 株式会社ワンビシアーカーカイズを子会社化
- 2017 Tokyo C-NEXがオープン
- 2018 築地市場の移転作業を実施

海外における
主な出来事・変化

- 1957 国際航空貨物混載業務を開始
- 1959 ニューヨーク初代駐在員を派遣

- 1962 米国日通を設立
- 1973 シンガポール日通設立
- 1977 オランダ日通を設立
- 1981 英国日通、ドイツ日通を設立

- 1992 海外拠点200を突破
- 1994 上海日通を設立
- 2001 海外従業員10,000人を突破
- 2006 サンクト・ペテルブルグ日通を設立
- 2007 インド日通を設立

- 2013 イタリアの物流会社「フランコ・ヴァーゴ社」子会社化
- 2014 海外拠点500拠点を突破
- 2015 海外従業員20,000人を突破
- 2017 アフリカにケニア支店・モロッコ支店を開設
- 2018 イタリアの物流会社「トラコンフ社」子会社化
- 2020 米国の物流会社「MD社」子会社化

日本通運グループの価値創造エンジン

企業理念を軸とした、変わらない事業創出プロセスを通じて、物流課題・社会課題に対してソリューションを生み出し、事業化していく

課題発見

時代・社会を捉えた課題の掘り起こし

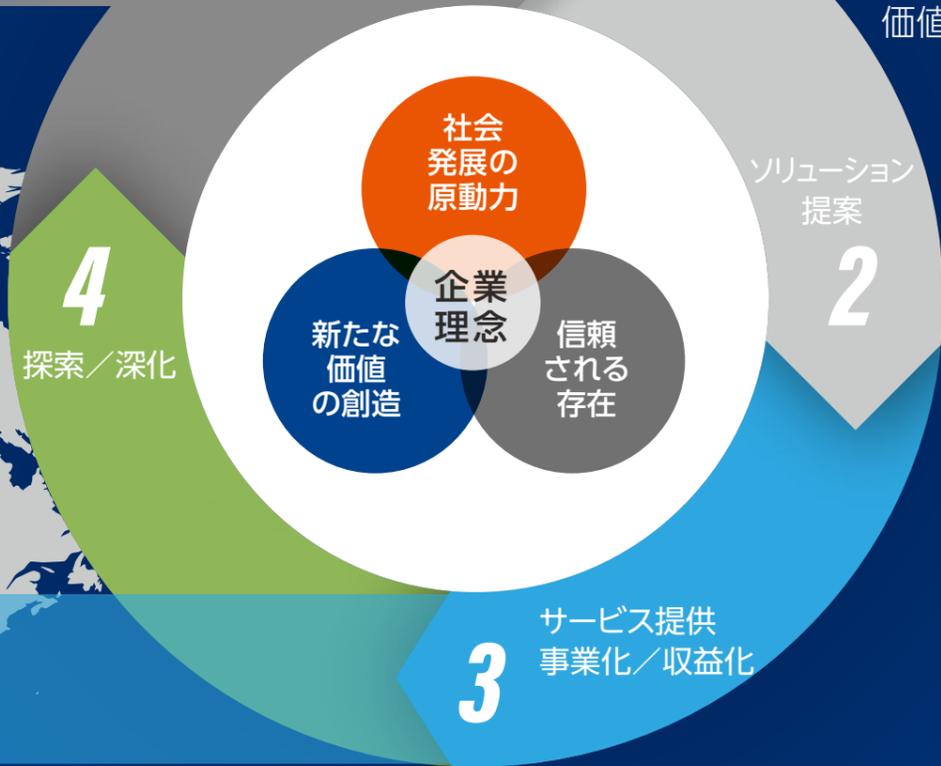


変わらない事業創出プロセス

物流課題
社会課題

課題発見 **1**

社会・産業の
将来像を見据え
プロアクティブに
価値を創出



時代に合わせた事業を創出

物流という社会インフラを通じて人々の生活を支える

サステナブルな社会の実現への貢献

顧客の事業課題を解決

- グリーンロジスティクス
- グローバルロジスティクス
- モード別輸送サービス
- 専門輸送サービス
- 産業別輸送サービス
- ロジスティクスデザイン
- ロジスティクスコンサルティング
- グローバルSCM
- ロジスティクス情報システム

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

社会動向を読み解き描く、「あるべき未来」を実現するソリューションを提供

物流課題・社会課題解決に資する
産業別プラットフォーム



P.38-39

日本通運グループの価値創造エンジン～物流を通じて社会課題を解決する～

"物流という社会インフラを通じて人々の生活を支える"とともに、時代に求められる物流・社会課題をプロアクティブに読み解き、"持続可能な社会の実現"に貢献する

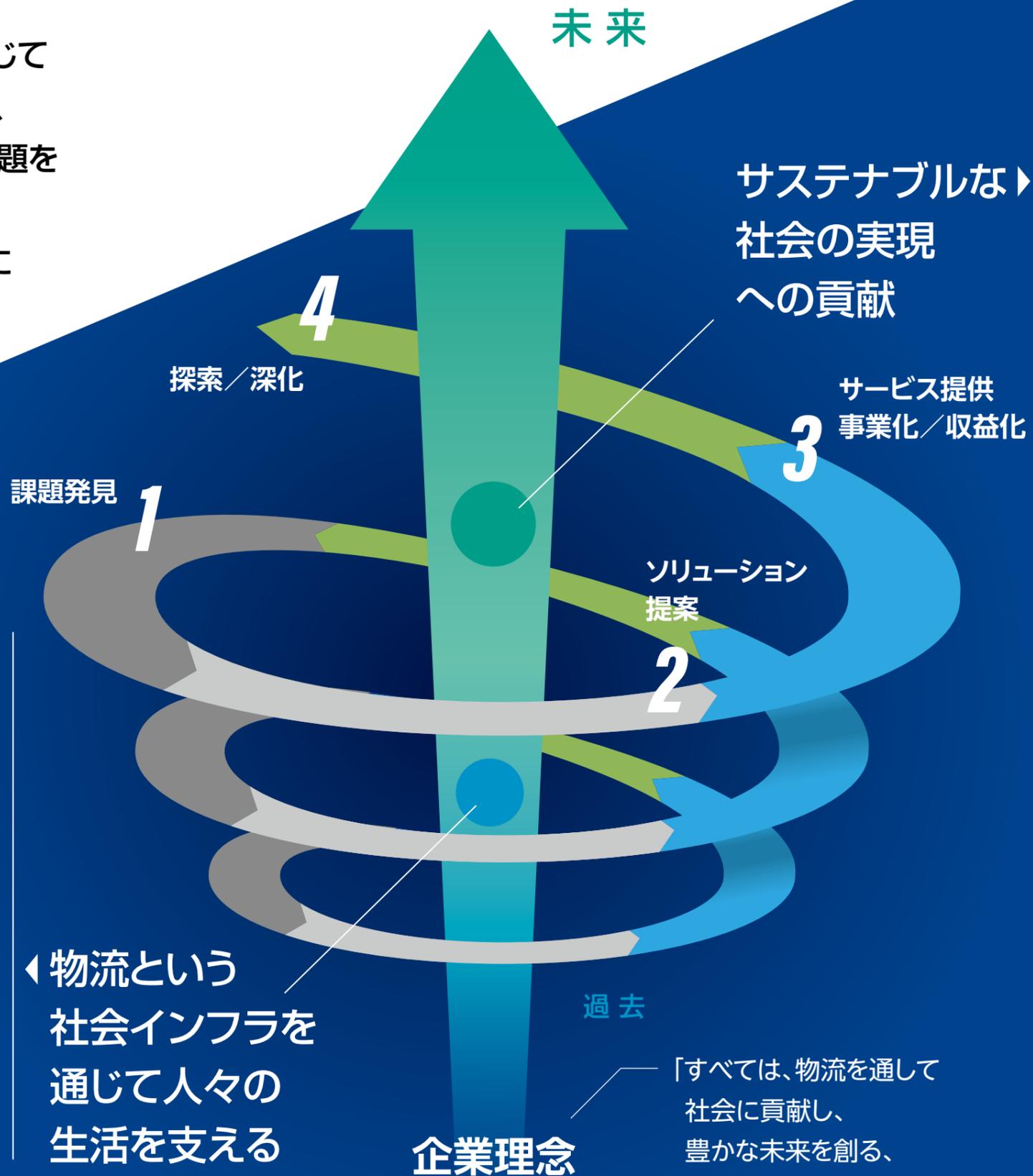
強靱な社会インフラの構築と、効率的なサプライチェーンの追求

グローバルネットワークの構築 P.78

日本経済の復興・成長、お客様のグローバル化に合わせて、世界の各地域・国にて陸海空の物流ネットワークを構築し、グローバルでのサプライチェーンを最適化するソリューションを提供してきました。

産業特性に応じたサービスの提供 P.14-15

当社が持つ高い輸送技術や複数企業とのつながりといった物流の強みに、産業特性への理解を付加することで、産業課題の解決を図るソリューションを提供してきました。



「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」

物流を通じた社会発展とその前提となる地球・社会環境の維持

産業別プラットフォームの構築 P.38-39

産業ごとの現状や特性を踏まえたうえで、物流と先進技術の組み合わせによるプラットフォームを構築し、産業課題の解決に資するソリューションを提供していきます。

DXによる新規事業領域の創出 P.40-41

将来の変化・社会課題を踏まえたバックキャストで、持続可能な社会の実現に貢献することを目的として、当社グループの“未来の柱”になり得るデジタル技術を活用した新しい事業領域を導きだし仮説の構築を行うとともに他社との価値共創を通じて事業化を目指します。

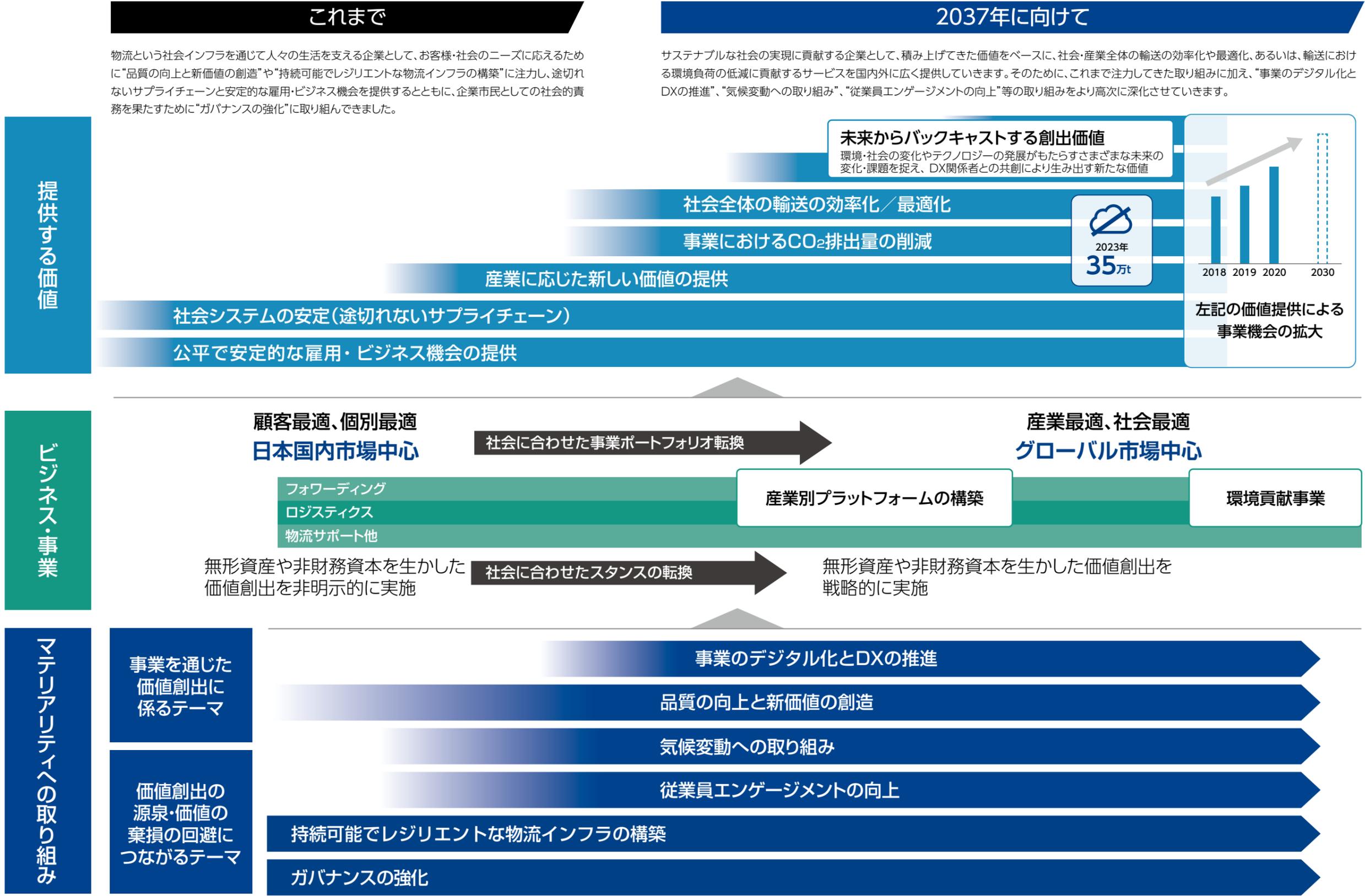
カーボンニュートラル時代の環境貢献事業の創出 P.44-45

自社だけではなく、パートナーやお客様などを含めたサプライチェーン全体を対象とし物流プロセスにおけるCO₂排出量の可視化などによりお客様の物流におけるCO₂排出量削減ニーズに応えるソリューションを提供していきます。

日本通運グループの価値創造

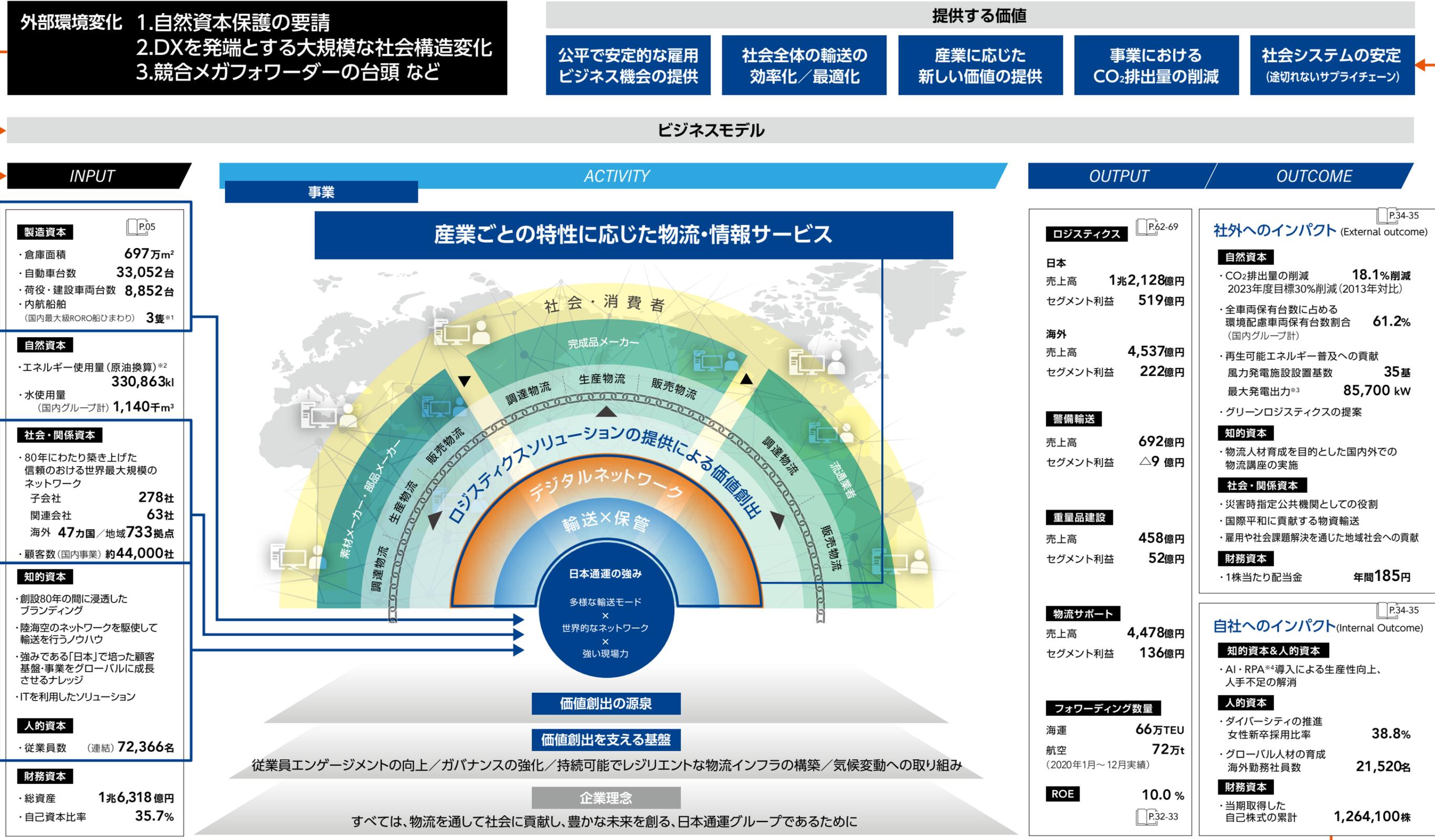
マテリアリティへの取り組みを通じた事業／事業基盤の強化によりビジョン達成に向けた価値創出を積み上げていく

「変わらない企業理念」
「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」



価値創造プロセス

グローバル市場における物流サービスを拡大し、社会・物流課題を解決する産業別プラットフォームにより、新たな価値を提供する



※1 共同保有を含む。
※2 日本通運単体と国内・海外の連結会社を集計(Scope 1+2相当)。天然ガスは都市ガス13A、発熱量45GJ/千m³を適用。

※3 最大発電出力は当社グループ設置分。 ※4 RPA:Robotic Process Automation
(注) 数値は2021年3月31日時点または2021年3月期実績

Top message

トップメッセージ

ステークホルダーの皆さまへ



物流から新たな価値を創造し 持続可能な社会に貢献する

代表取締役社長 社長執行役員 齋藤 充

皆さまには、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。新型コロナウイルス感染症は私たちの生活にこれまでに経験したことのない影響を及ぼしており、社会・経済の先行きは未だ不透明な状況にあります。新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方々に謹んでお悔やみを申し上げるとともに、罹患された方々に心よりお見舞い申し上げます。また、医療従事者の皆さまをはじめ、感染拡大防止や社会機能の維持にご尽力いただいている世界各地の関係者の皆さまに心から感謝申し上げます。

当社グループとしても、物流という社会インフラの一端を担う企業としての責務を果たすべく、お客様のサプライチェーンを徹底して守り、人、企業、地域を結んで、社会の発展を支えてまいりたいと考えております。

さて、日本通運グループは、昨年初めて統合報告書を発行し、長期ビジョン、経営計画、価値創造等について全体像をお伝えしました。本年、統合報告書の2回目の発行に当たり、社内に「ESG推進プロジェクト」を立ち上げ、改めて当社のESG経営の方向性を確認するとともに、取り組むべきマテリアリティの再確認や、設定した目標について、グローバルスタンダードとのギャップ分析等を行いました。私からは、直近一年間の経営状況、長期ビジョン実現に向けた取り組みについてご説明申し上げます。

経営計画の進捗状況

当社グループは、創立100周年を迎える2037年に向け、長期ビジョンとして「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」を掲げ、現経営計画において、事業の成長戦略として、「コア事業の成長戦略」と「日本事業の強靱化戦略」を中心に収益基盤の拡大強化を目指しています。そして長期ビジョン実現に向けて、「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」に取り組む中、2年が終了しました。

2020年度を業績面で振り返ると、感染症発生の影響により、昨年5月を底に回復傾向にあります。貨物輸送需要の縮小などが影響し、当社の連結業績は、前年度比で減収となりました。一方、コスト圧縮効果に加え、航空輸出部門の増益などにより、営業利益以下の各利益が増益となりました。コスト圧縮については、社有戦力の最大活用による外注費削減等に成果があるものの、まだ満足できるレベルではありません。トラックの積載効率のさらなる改善や後方事務の効率化等、改善すべき領域は多いと考えております。当面の目標としている営業利益率5%を達成に向けて、売上に対して使用できるコストを計算し、許容コスト内に収まるように、コストをブレイクダウンし、単なる値下げ交渉ではなく、仕組みを変えることにより、コスト圧縮できる余地はあると考えています。

当社は、1937年に「日本通運株式会社法」に基づく国策会社として発足し、全国主要都市の運送業者を合併することで、会社の原形が形づくられた歴史もあり、組織・機能が縦割、分散型になる傾向がありました。これには地域や輸送モード需要に柔軟迅速に対応できるといった長所もある一方で、集中的、画一的な対応が求められる事案に対しては多くの非効率が生じていました。このため、集中すべきは集中し、自立分散を維持する部分は強みとして強化するという体制作りが、私の社長としてのテーマの一つと考えています。この構造改革は

一朝一夕にできることではなく、まだ道半ばですが、継続的にチャレンジし、改革を進め、その成果が目に見える形で出始めてきたと手応えを感じております。さらにコロナ禍を契機の一つとして、社員の働き方改革に大きな進捗がありました。組織を変え、仕事のやり方、働き方を変えることにより収益性を上げる余地はまだ多く残っており、現在の売上高約2兆円規模であれば、営業利益1,000億円を達成することは可能と考えております。このような収支構造の実現に向け2022年1月のホールディングス体制への移行等の戦略を実行し、収益性の高いグループ組織に変革してまいります。

次に長期ビジョン達成に向けた経営計画の取り組み状況についてご説明いたします。

最初に「非連続な成長戦略」についてです。これは端的に言うと「M&Aによるグローバルメガフォワードへの成長」ということであり、長期ビジョンの実現に向けては、M&Aの実行が不可欠だと考えています。世界の物流の多くがアジアを発着地としていることから、当社グループとしてもM&Aの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い企業にフォーカスしていますが、M&A戦略を進める上での準備段階として、「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」と、「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」の2点を確実に推進することが重要と考えております。これは同時にROICを重視しつつ、資本効率の向上を目指すものでもあります。こうした観点から、より高収益で、コア事業に集中するため、事業譲渡や会社買収などを進めております。またバランスシートのスリム化では、物流センターの流動化スキームによる拠点整備、加えて日通商事のリース事業については合併化を行いました。「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」と「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」については、今後も積極的に取り組んでまいります。

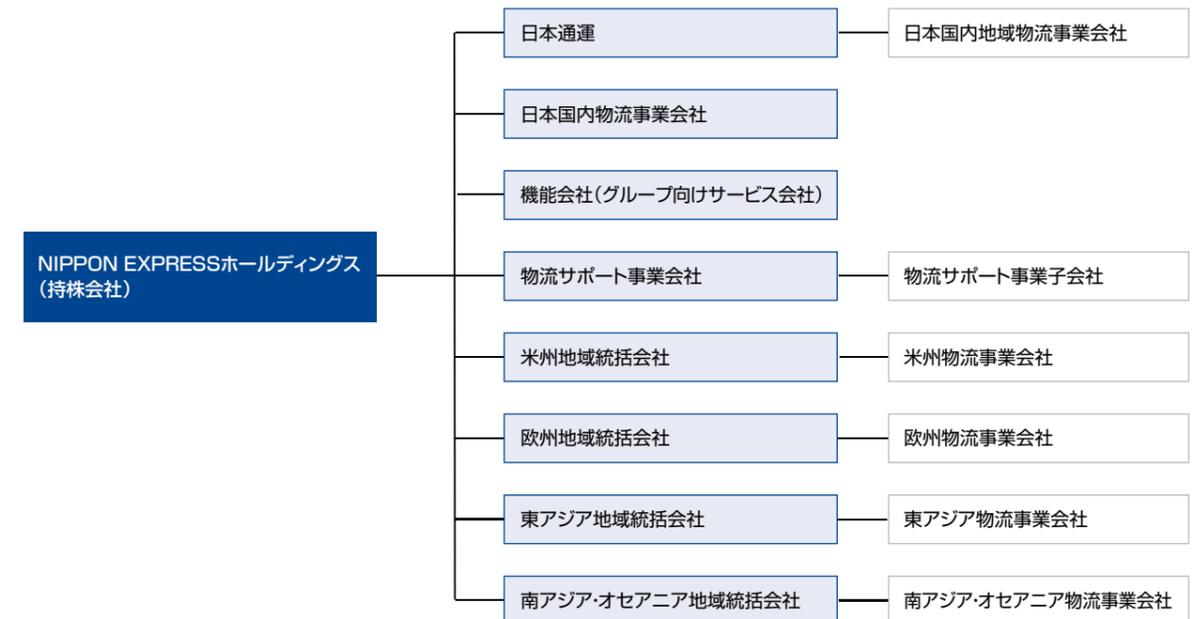
次に「取組みを支える機能強化」については、2021年1月に「持株会社体制へ移行する方針を決定し、その準備を開始すること」を発表し、その後の検討を経てホールディングス会社の社名を、「NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社」といたしました。

当社グループが長期ビジョンの実現に向けて、飛躍的に成長していくためには、グローバル市場を主戦場にしていく必要があります。そこを見据えると、日本通運という個社が強くなるだけでなく、日本を含めた世界各国にあるグループ各社が協調しながら、グループ全体として成長を遂げていかなければなりません。さらに、ガバナンスの強化やサステナビリティ経営、デジタルトランスフォーメーション(DX)など、グローバルレベルで取り組むべき課題が山積しています。これらを踏まえると、日本通運が、自らも事業を行いながら、グループ会社の親会社として、スピーディーに戦略構築するこ

とは困難になりつつあり、グループ全体の成長に資する「新たなフォーメーション」に変革することが必要だと判断しました。ホールディングス体制への移行により、グループの機能を、「事業全体を俯瞰して戦略構築する機能」と「事業を推進する機能」に分けて、連携を取りながら、それぞれの機能を強化し、高度なグループ経営を実行していきたいと考えております。

3点目の「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、働き方改革やCO₂削減などに成果が出ておりますが、地球環境への世界的関心は高まっており、当社のカーボンニュートラルへの取り組みについても、加速させてまいりたいと考えております。ESG経営の確立については、前述のとおりプロジェクトを立ち上げ、ESG経営の方向性の整理を行っており、次項以降で詳細をご説明申し上げます。

純粋持株会社体制(HD体制)への移行(2022年1月)



外部環境の変化の認識と対応

長期ビジョンの実現に向けて、外部環境の変化を注視し、リスクと機会を的確に捉え、対応していくことが重要ですが、現状、特に課題認識を持っているのは「労働力不足」「気候変動へのお客様の関心の高まり」「テクノロジーの発展による物流業界プレイヤーの変化」の3点です。

労働力不足については、現在、企業ごとにドライバー、倉庫で働く人員の確保や調整を行っていますが、この課題は、業界全体として取り組む必要があると考えています。CO₂排出量削減対策にも通じますが、トラックの積載率を向上させる共同運行といった仕組みを運送業界で構築することが求められています。これは、関係する企業だけでなく国土交通省や自治体と調整しながら進めなければ成し遂げられないことであり、当社グループを含めた業界の大手企業が旗振り役となって主導的に行っていかなければならないと考えています。

次に気候変動への対応について、お客様の気候変動や環境への意識は非常に高まっており、お客様から、物流において排出するCO₂の削減についても具体的な対応が求められ始めています。当社は、パリ協定に呼応した政府目標を意識し、自社のCO₂排出量の削減に取り組んでまいりましたが、直近の動きとして、政府は2050年のカーボンニュートラルを宣言し、2030年の中間目標として46%削減を打ち出しました。気候変動や環境課題に対し、一層力を入れる必要があり、新たな長期目標の設定と取り組みについて検討してまいりますが、一企業でできることには限界があります。この課題についても、国や業界が連携することが必要なテーマと考えています。

3点目のテクノロジーの発展による物流業界プレイヤーの変化については、発達したテクノロジーが加速度的に導入されることによって、物流を担うプレイヤーが変化する可能性を想定しています。この時に鍵となるのは、物の流れをITでコントロールする仕組みや、それに投資する力で、IT企業や大きな資金を持ったファンド等が物流に乗

り出すことにより、これまで物流を担ってきた我々は、仕組みを構成するオペレーターの1つとなってしまうリスクがあると考えています。一方、物はただ運べば良いわけではなく、きちんと運び、お客様が満足いく形で届ける必要があります。貨物をどう扱い、どう動かすのかという「物を動かす力」が問われ、これは経験や技術的な蓄積が必要であり、当社グループは、この「物を動かす力」に基づく物流を提供できると自負しています。この力に加え、デジタル化、さらにはDXを活用したビジネスを展開することにより、新たな価値を提供することができると考えています。この取り組みの1つとして、当社では、産業別の特性に合わせた産業別プラットフォームの構築に取り組んでいます。これは物流とデジタル技術等の先端技術を組み合わせることをポイントの1つとしており、次項で紹介する医薬品流通プラットフォームはその具体例です。デジタル化の知見を蓄積しDX社会の到来に準備すること、さらには、DX社会で起こることを予想して、バックキャストで戦略を設計することが必要と考えており、既に行動を開始しております。この取り組み状況については、P40、41ページ「事業のデジタル化とDXの推進」にてご報告させていただきます。

日本通運グループの価値創造と社会課題に対する姿勢

当社グループは、変わらない日本通運グループの価値観を企業理念として、「私たちの使命 それは社会発展の原動力であること」「私たちの挑戦 それは物流から新たな価値を創ること」「私たちの誇り それは信頼される存在であること」と定め、「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」ことに存在意義があると考えております。先人たちにより築かれ、現在に受け継がれたこの企業理念は、図らずもサステナビリティやESGの理念に沿ったものと捉えております。今回、ESG推進プロジェクトにおいて、改めて現在のビジネスモデルに至る経緯、事業を創出してきたプロセスを考察しました。その考察を視覚化したの

がP8、9の「価値創造エンジン」です。当社の企業理念を中心に置き、社会課題、物流課題に対して、1. 課題を発見し、2. その課題に対するソリューションを導き出し、3. 事業、収益化し、4. さらに探索・深化させるというプロセスです。当社の事業創出の歴史を振り返ると、こうしたプロセスに整理でき、これが当社の「価値創造と社会課題に対する姿勢」であり、この結果として、現在の多様な物流モード、グローバルな物流ネットワークが築かれてきたものと考えました。ただしこれからは、大量生産・大量消費の時代に求められた、効率性の追求といった価値だけではなく、サステナブルな社会実現に貢献する価値創造が求められます。そうした新たな価値創造に向けても、当社の「価値創造エンジン」は変わることなく、さまざまな課題に挑戦できると考えています。その一つの成果が、医薬品流通プラットフォームです。

世界では毎年多くの人が偽造医薬品の被害を受けており、命を落とす人は年間推定50万から100万人に達するとの報告もあります。日本においても偽造医薬品による健康被害が確認されており、世界各国で、流通過程の管理適正化、厳格化の動きがあります。当社はこうした課題に対して、患者の方が、「安心」して、かつ「安全」に医薬品を使用できるように物流から貢献したいと考え、IoTやブロックチェーン等の先進技術も活用したソリューションを提案し、今年2月から段階的に取り扱いを開始しました。サステナブルな社会の実現には多くの解決すべき課題が存在しています。その課題を捉え、ソリューションを導き出し、物流を通じて社会に貢献することに当社の存在意義があり、ここに多くの可能性があると考えております。

長期ビジョン実現と価値創造のためのマテリアリティ特定

ESG経営の推進について、「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」を掲げ、取り組みを進めておりますが、ESG経営に関しては、重要度が一層高まって



西日本医薬品センター

おり、特定したマテリアリティや設定した目標について点検する必要があると考え、ESG推進プロジェクトにおいて、ゼロベースで再検討を行うこととしました。

最初にマテリアリティ特定の方法として、「ステークホルダー視点」と「当社のビジネス視点」を軸として、「価値創造」「リスク低減」の観点から課題を分析し、網羅性を担保しつつ、限られた経営資源を優先的に使い、集中的に取り組む課題を確認しました。この結果を整理したのが、P36「マテリアリティの特定」で、9象限に区分されたマトリックスの右上の象限にプロットした下記の6項目のマテリアリティが、まず優先的かつ集中的に取り組む課題になりますが、これらは現経営計画で取り組むこととした課題内容と一致しており、当社の取り組みの方向性は、概ね正しいものと判断しております。

一方、各マテリアリティについて設定した目標とグローバルスタンダードとのギャップ分析では、ギャップがある項目も確認されました。また、今回特定したマテリアリティについても固定的なものではなく、時代の変化に合わせて見直しが必要になると考えております。このため、目標設定の再検討や、マテリアリティを定期的に見直すPDCA体制を構築するとともに、新設するホールディング会社にサステナビリティに関する専任部署を設置することを予定しております。

マテリアリティ

- ①事業のデジタル化とDXの推進
- ②品質の向上と新価値の創造
- ③気候変動への取り組み
- ④持続可能でレジリエントな物流インフラの構築
- ⑤従業員エンゲージメントの向上
- ⑥ガバナンスの強化

各マテリアリティの詳細および取り組み状況については、P40～49「Materiality」およびP50～58「ガバナンス」でご報告いたしますが、私からはマテリアリティへの取り組みに関して、当社のスタンスと必要な枠組みについて、ご説明させていただきます。

「事業のデジタル化とDXの推進」「気候変動への取り組み」および「品質の向上と新価値の創造」については、産業別プラットフォームの構築やDX社会の到来に向けて必要と考える準備を、「外部環境の変化の認識と対応」の項でご説明しましたが、サプライチェーンはグローバル化し、産業によっては非効率が生じているほか、医薬品産業においては新たなレギュレーションの制定といった変化も起きています。産業別プラットフォームの構築については、従来の個社最適ではなく、お客様の属する業界の国内外の物流に対してその特性や状況、変化に合わせた新たな物流サービスを提供することにより、社会インフラとしての定着を目指すものです。これにより、産業全体として効率性の向上が図られ、物流分野におけるCO₂排出量の削減という点でも大きな効果を生み出す可能性が高いと考えています。しかし、「外部環境の変化の認識と対応」の項でも触れたとおり、カーボンニュートラル等の大きな課題は、一企業

では解決できない課題です。同業他社や顧客企業に加えて、先端技術を持つIT企業等といった業界の垣根を超えた連携、さらには関係省庁のご支援をいただき、コンソーシアム形式のオールジャパンで推進していくことが重要と考えています。対応が遅れると、国としての日本の存在価値が薄れ、最終的には淘汰されるか、小さな役割しか担えないプレイヤーになってしまう危惧があります。このため企業間で協力し、国を挙げて戦うことができる仕組みを作る必要があると考えております。

こうした観点に立ち、当社は、物流分野におけるカーボンニュートラル等の一企業では対応が困難な課題に対して、率先して主導的役割を果たさなければならぬと考えています。また、産業別プラットフォームについては、新たな社会インフラと捉え、公益性に資する機能は、オープンプラットフォーム化を目指したいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

最後になりますが、今回発生したパンデミックで、改めて思い返したのは、2011年に発生した東日本大震災でした。当時私は、東北ブロック地域を総括する役員として仙台に勤務していましたが、振り返ると、被災地で勤務する従業員は、被災者であると同時に、物流事業者の一員として、物資の供給を止めないよう業務を遂行しました。これは従業員一人ひとりにDNAとして組み込まれた企業理念があればこそ実現可能であり、使命感を持って行動する従業員は、当社グループの大きな財産と考えています。

“物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る”という理念の実現の原動力は従業員一人ひとりの行動であり、ここから全てが生まれるものと信じ、当社グループは、より良い社会に向けた貢献と長期ビジョンの実現に向けて努めてまいります。引き続き皆さまのご理解とあたたかいご支援をお願い申し上げます。



トピックス

グループブランドの導入

日本通運(およびそのグループ会社)は、急速な社会環境の変化や技術革新の進展に対応し、国内、海外のお客様に対し、より高度かつ高品質なサービスを提供するため、ブランド力強化の一環として、グループ統一のブランドアイデンティティを2022年1月4日から新たに導入することを決定しました。

グループブランドシンボルについて



【縦組み】

【横組み】

<シンボルに込めた想い>

- 新たなHD社名でありかつ日本および海外で信頼を獲得しているNIPPON EXPRESSの短縮形であるNXをシンボル化しました。
- 当社グループの長期ビジョン*「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」の実現に向け、国内外におけるグループ総力を挙げた進化を推進するグループブランディング上の旗印としての役割を担うものとなります。
- 企業メッセージである「We Find the Way」を体現し、企業、産業、社会の発展を支えていく力強い意思を表明しています。

*長期ビジョン:日通グループ経営計画2023「非連続な成長”Dynamic Growth”」に掲げる、2037年ビジョンのこと

<デザインに込めた想い>

- 力強さと正確性を兼ね備えたNXのデザインにより、我々の「信頼性」と「確実に実行する力」を表しています。
- ロジスティクスを通じて企業、産業、社会を多様につなぎ、その発展を支えている存在であることをNとXの間にまたがる複数のラインで表現しています。
- またこれらのラインは組み合わせることのできる大きな矢印にもなっており、最適な方法を見つけ出し社会を前に進める原動力であるということも示しています。
- グループを構成する企業の多様性を、NXのデザインならびにNIPPON EXPRESSの字体の太さをそれぞれ変えることで表現しています。



グループカラーについて



<フレッシュグリーン>

- グループ企業理念*にある、我々の新たな挑戦を支える「創造性」
- 変わらぬ価値観である「安全」
- 長期ビジョンの実現に重要な「サステナビリティ」を示す色

*当社グループの企業理念:<https://www.nittsu.co.jp/corporate/philosophy-charter/philosophy.html>

<ネイビーブルー>

- グループ企業理念にある、我々の誇りにつながる社会からの「信頼」
- 高い技術力に裏付けられた「実行力」
- 企業・産業・社会を支えるための「深い専門性」を示す色

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

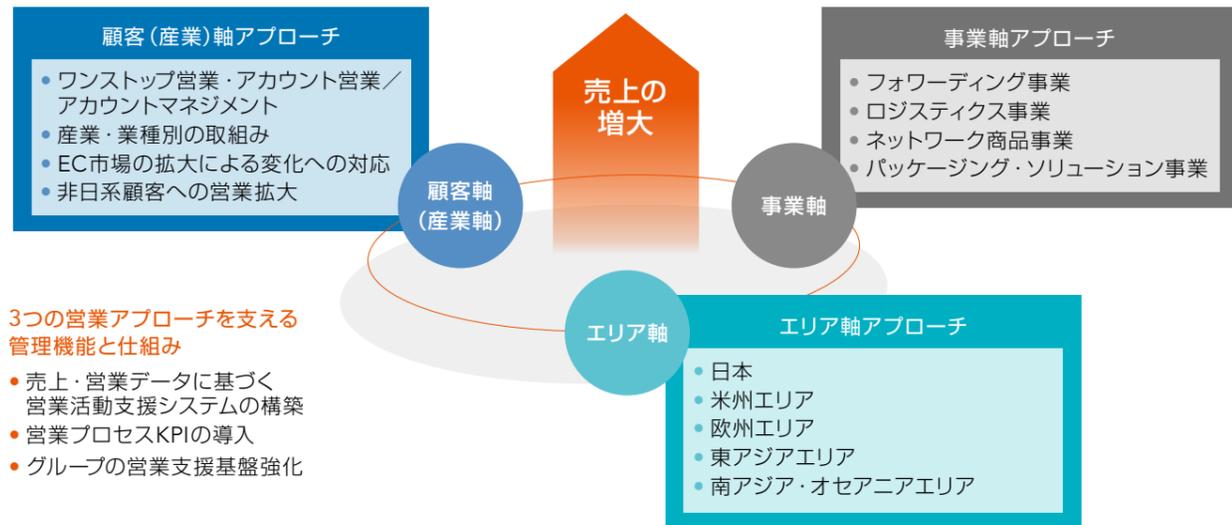
コア事業においては、「顧客（産業）」「事業」「エリア」の3軸のアプローチによって「日本」で培った顧客基盤や事業をグローバルに成長させていきます。

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。

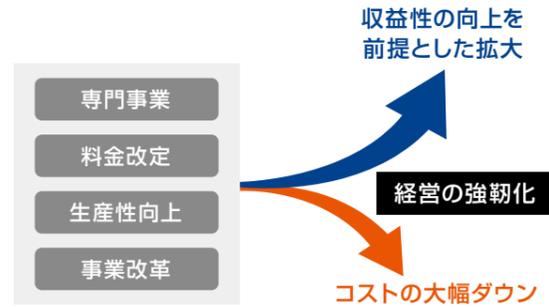
■ 重点施策

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。

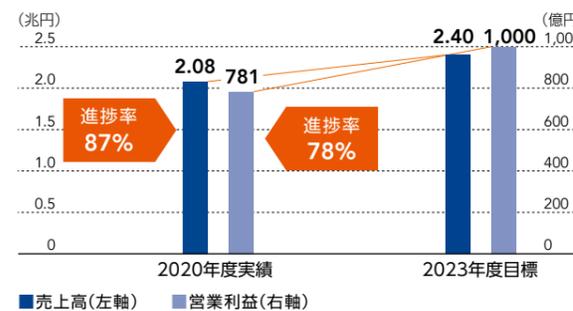
財務目標と進捗状況

	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

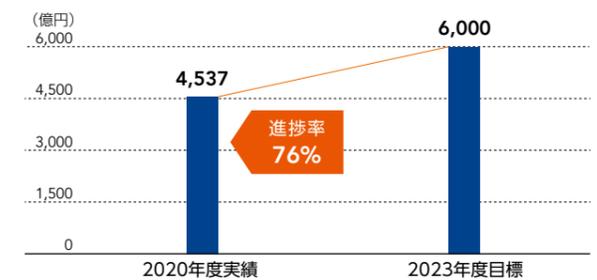
セグメント別数値目標	2020年度実績			2023年度目標		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
ロジスティクス						
日本	1兆2,128億円	519億円	4.3%	1兆3,400億円	620億円	4.6%
米州	781億円	4億円	0.6%	1,350億円	72億円	5.3%
欧州	1,171億円	34億円	2.9%	1,600億円	64億円	4.0%
東アジア	1,436億円	84億円	5.9%	1,700億円	51億円	3.0%
南アジア・オセアニア	1,147億円	98億円	8.6%	1,350億円	63億円	4.7%
警備輸送	692億円	△9億円	△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

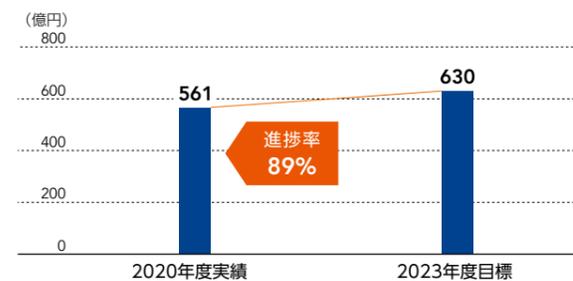
■ 売上高/営業利益



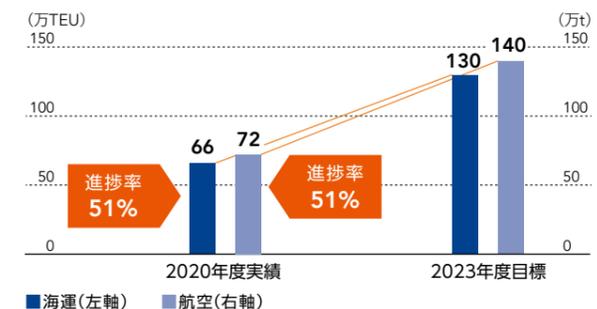
■ 海外売上高



■ 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

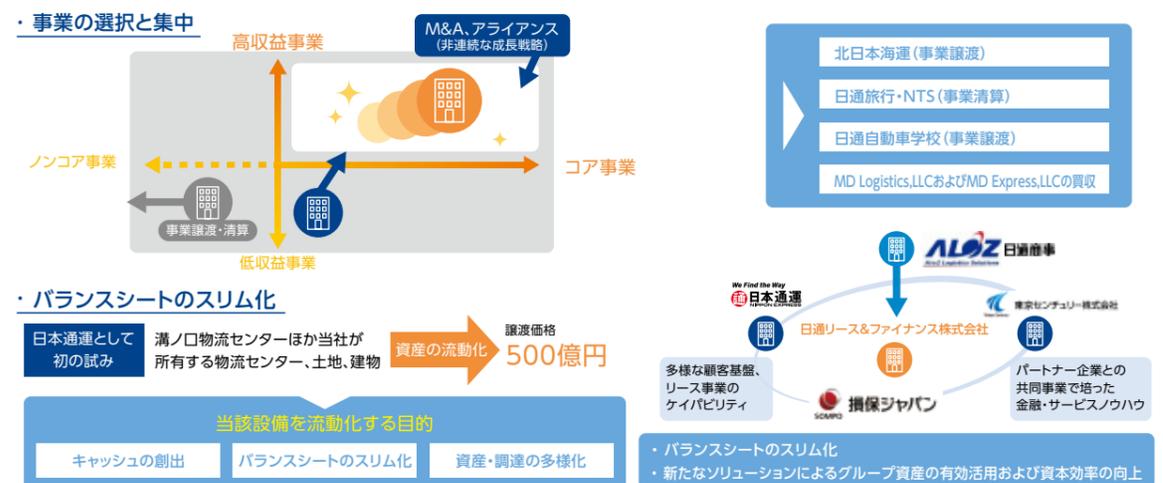
また、「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」では、拠点整備における流動化スキームの活用を進めておりますが、これは同時に資金配分の転換も意図しております。より高い収益性が見込まれる事業や、今後のESG経営の推進、デジタル化、さらにはデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進などに、資金配分の比重をシフトすることが必要であると捉えております。

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。

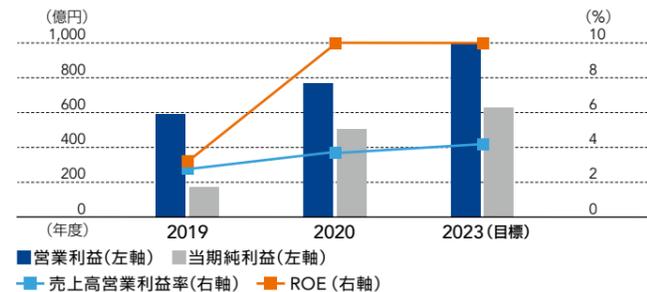
一方で、資産・資本の効率性でも、さらなる向上を図ります。従来は40%を目安としていた自己資本比率については、今後は35%程度とし、安定的な財務基盤を維持しながらも、資本効率をより高めていきます。

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、これまでも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



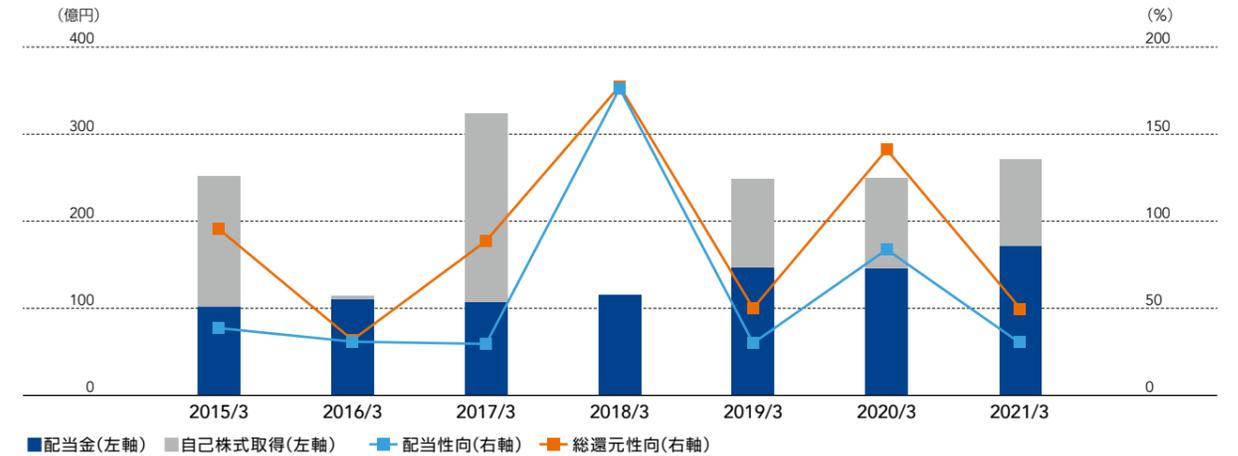
投資項目	計画額(5年累計)
設備	3,600億円
IT	400億円
車両運搬具	500億円
グループ計	4,500億円

※ 流動化予定分(新本社ビル等700億円分)を含む

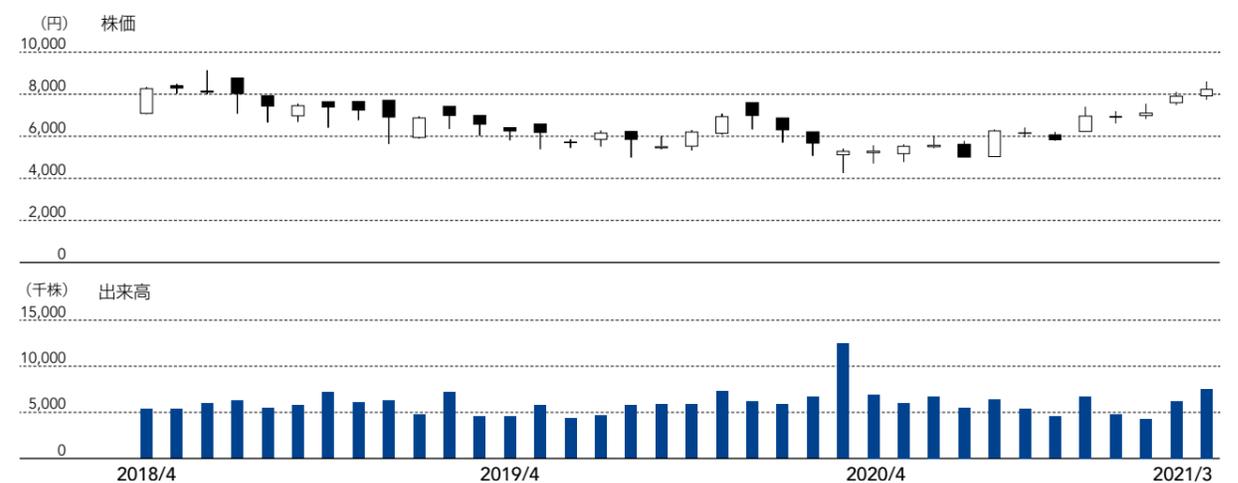
財務の推移

	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。

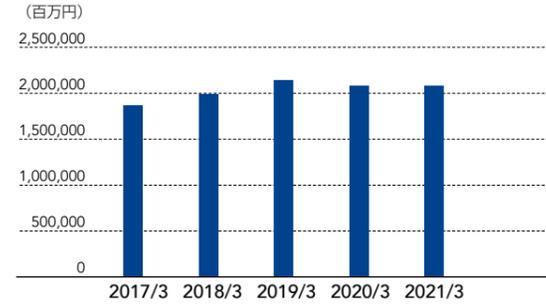
直近5年間の株価、配当および配当利回り推移

	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。

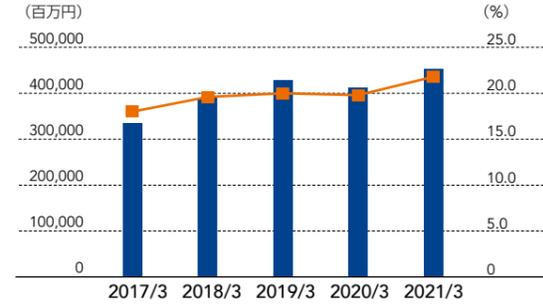
財務・非財務ハイライト

■ 連結売上高



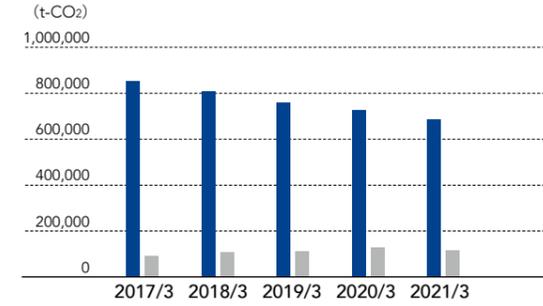
コア事業の成長戦略として、顧客(産業)軸、事業軸、エリア軸の3軸アプローチを強力に推進し、強みである「日本」で培った顧客基盤・事業をグローバルに成長させることを目指していきます。国内市場においても収益性の向上を前提とした拡大を目指します。

■ 海外売上高/海外売上高比率



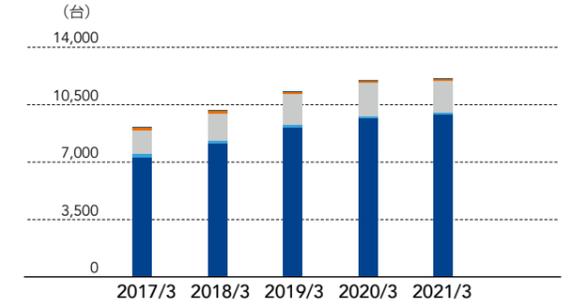
「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」になることを長期ビジョンに掲げており、現経営計画においては、最終年度の2023年度に海外売上高比率を25%に引き上げることを目指して取り組んでいます。

■ 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。

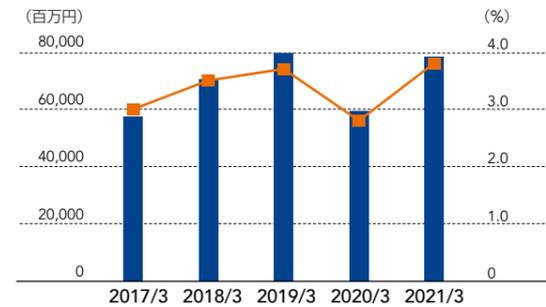
■ 環境配慮車両保有台数 (国内グループ計)



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。

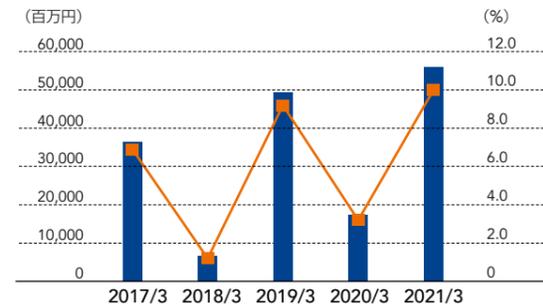
(注)新長期規制・ポスト新長期規制適合車については集計方法を見直し、2020年度以前の台数についても修正しました。対象を重量車燃費基準達成車に加え、重量車燃費基準+5%達成車、+10%達成車、+15%達成車としています。

■ 営業利益/売上高営業利益率



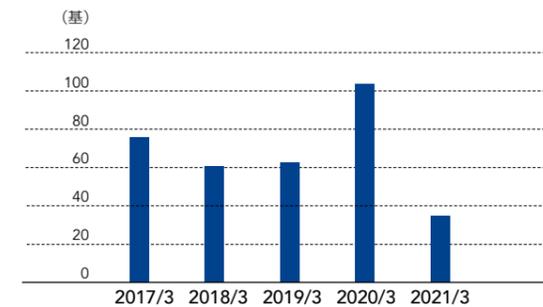
コア事業の成長戦略の推進とともに、日本事業の強靱化戦略では、専門事業の収益性向上、営業・事務生産性の向上、低収益事業の抜本的改革に取り組み、収益性の向上に徹底的にこだわり、強靱なグループ経営の基礎を固めていきます。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



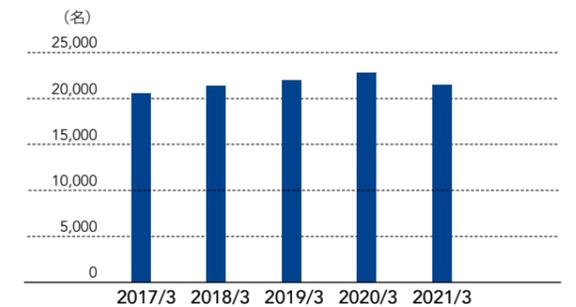
2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により総じて低調な荷動きに推移しましたが、コスト圧縮効果に加え、航空輸送部門の増益などにより、増益となりました。現経営計画の各施策を着実に進め、最終年度の2023年度の目標であるROE10%を目指します。

■ 風力発電施設設置基数



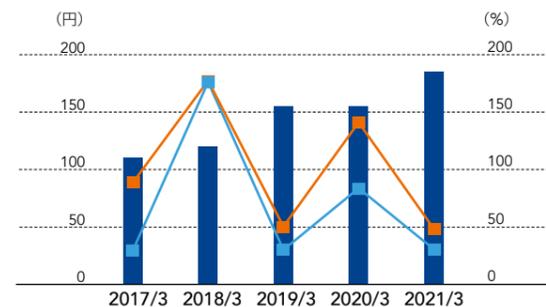
事業を通じたCO₂排出量削減への貢献の一つとして、風力発電施設の建設・設置業務を通じた再生可能エネルギー普及への貢献を掲げています。1999年から風力発電機の運搬・設置業務に本格参入し、今では国内7割の風力発電機を当社で輸送しています。2020年度および2021年度は、設計基準の見直しの影響で例年よりも風力案件が減少しますが、2022年度以降は北海道稚内地区を中心とした多数の案件を予定しています。

■ 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。

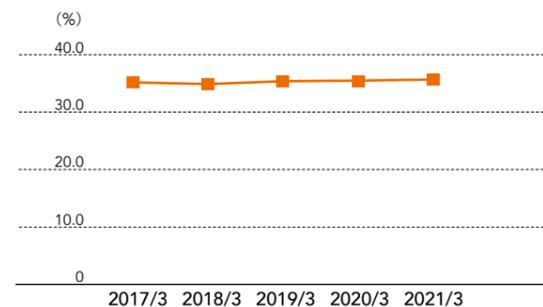
■ 1株当たり配当金/配当性向/総還元性向



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。

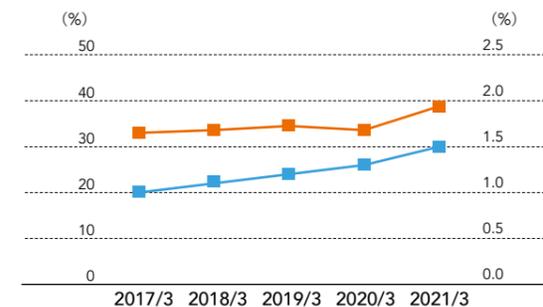
(注)2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株を1株に併合しており、併合以前の1株当たり情報についても、当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

■ 自己資本比率



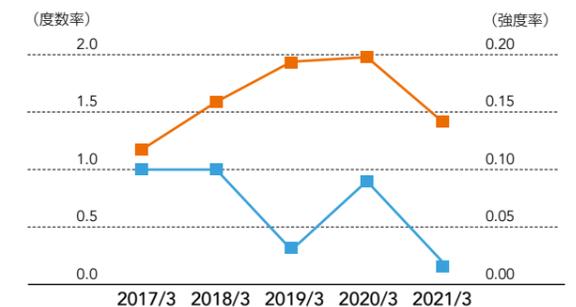
現経営計画の資本政策で掲げているとおり自己資本比率を35%程度とし、成長に向けた積極的な投資、株主還元の実施、財務の健全性の両立を目指していきます。

■ 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との考えの下、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

マテリアリティの特定

マテリアリティの再確認

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という、日本通運グループの長期ビジョンを達成するために、優先的に資本を投下すべき6つの重要課題(マテリアリティ)を再確認しました。選定プロセスにおいては、従来より重視してきたステークホルダーの観点に、ビジネスの観点を加えた両側面からリスク低減・価値創造の分析を行うことで、経営計画と整合した課題の選定を行っています。

マテリアリティの目的 ~日本通運グループのESG経営の方向性を示し、実践を加速する~

日本通運グループはマテリアリティを、経営計画で掲げた“長期ビジョンの達成に向けたESG経営の実践”を実効的に推進し、自社の考え方・取り組みをステークホルダーに示し、エンゲージメントにつげるために極めて重要なツールと捉えています。

1. リソースの戦略的・効果的な活用
2. 外部環境変化への対応力の強化
3. ステークホルダーとの効果的なコミュニケーション・エンゲージメント

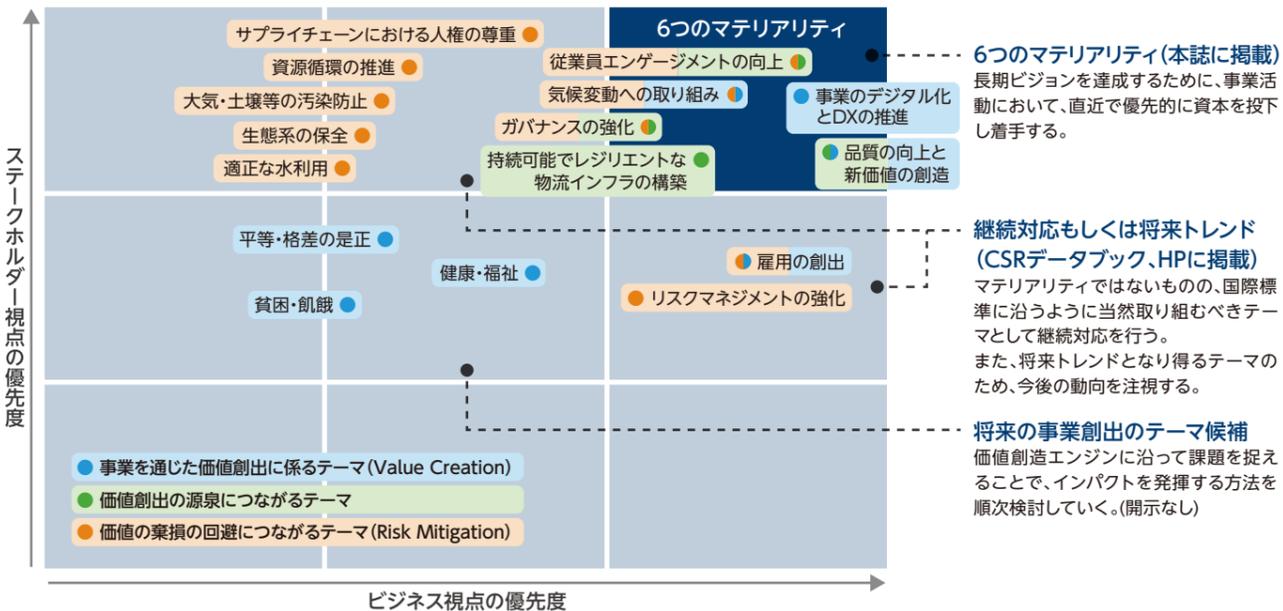
マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティは、以下の4つのステップにより特定しました。STEP2,3では、国際標準や規制動向、主要なステークホルダーからのフィードバック、外部有識者や社内関係者へのヒアリングを行い、当社グループが真に取り組むべき課題を抽出しています。



※外部環境分析によるリスク・機会については P.5リスクと機会を参照

当社グループでは、SDGs(持続可能な開発目標)をマテリアリティとして取り組むべき課題の特定の際に考慮するとともに、物流を通じて社会課題を解決することが、当社グループの持続的成長とSDGsの達成に繋がることを意識し、取り組みを推進しております。



マテリアリティー一覧

これらのマテリアリティは新規に取り組みを始めるものに限らず、過去からの継続的な取り組みや積み上げてきた無形資産をベースに、現在および未来の企業価値向上に向けて対峙すべきテーマとなっています。

マテリアリティーテーマ	目指すべき姿	課題	リスク・機会の例	事業を通じた価値創出	価値創出の源泉	価値の毀損の回避
①事業のデジタル化とDXの推進 (P.40-41)	社会・産業の構造の激変が想定される中、これらの環境変化に適応し、 未来の社会を起点 としたうえでデジタル技術を活用した 新たな事業の創出 を行う	1:現業の課題解決・デジタルスキル強化 2:サステナブルな社会の実現に貢献する新規事業領域の創出	リスク:新規参入者や競合の台頭による自社ビジネスの毀損 機会:テクノロジーを活用した業務の効率化やデータを活用した新規サービスの提供・サービス品質の拡大による顧客の獲得	✓		
②品質の向上と新価値の創造 (P.42-43)	従来の強み(高い輸送技術や複数企業とのつながりに産業特性への理解という新しい知的資本を付加し、社会要請の高い事業創発を通じて、安心・安全等の 社会価値の創出 と 事業成長を両立 する	1:サービス品質の維持・向上 2:産業特性に応じたプラットフォーム構築による新価値の創出	機会:サプライチェーン上を流れるモノの真正性担保等の新たな価値による新たな需要開拓	✓	✓	
③気候変動への取り組み (P.44-45)	政府による2050年カーボンニュートラル宣言や気候変動対応への国際社会の強い要請に応え コーポレートシズンとしての責務を果たす と共に、お客様のScope3対応に貢献し 事業成長を実現 する	1:自社事業におけるCO ₂ 排出量の削減 2:顧客のCO ₂ 排出削減に貢献する事業の創出	リスク:環境対策を進める競合への既存顧客の移行 機会:環境負荷の可視化・削減するサービス・ルート等の提供による新規顧客の獲得	✓		✓
④持続可能でレジリエントな物流インフラの構築 (P.46-47)	エッセンシャル業種として、パンデミックや自然災害下で物流を維持し、 ステークホルダーのライフラインを確保 することで社会の安定に寄与し、 信頼される企業 であり続ける	1:事業継続のための体制強化(サプライチェーンの強靱化) 2:物流危機を回避するための人材の維持・確保	リスク:陸海空の各輸送における調達コストの増大、沿岸部の倉庫の資産価値低下や内陸部への倉庫の移転		✓	
⑤従業員エンゲージメントの向上 (P.48-49)	自社事業の価値の源泉である従業員に対して最優先で投資・注力し、特にパンデミック下での従業員のウェルビーイングにも配慮することで、 価値創出の基盤をより強固にする	1:従業員の幸せの追求 2:従業員エンゲージメントの向上 3:人財力を生かした企業価値の向上	リスク:高い専門性を有する人材の確保ができないことによる人財不足、競争力の低下 リスク:現場での人手不足への対応不足による競争力低下		✓	✓
⑥ガバナンスの強化	コーポレートガバナンスに関する 社会からの強い要請 に応えると共に、陸海空事業の統合やグローバルガバナンスの強化等により、 効率経営や事業基盤の堅牢化を進める	1:グローバルグループガバナンス 2:改訂コーポレートガバナンスコードへの対応 3:安全・安心、コンプライアンス対応	リスク:社会における評判の相対的低下、戦略・事業運営・財務等におけるリスクによる損害の発生		✓	✓

※マテリアリティのKPI・具体的目標値については、マテリアリティ詳細ページ参照。
未策定の項目や過年度に策定した目標値等については、今後、マテリアリティ推進のPDCAサイクルを通じて補完・見直しを検討予定。

継続対応もしくは将来トレンドの掲載箇所

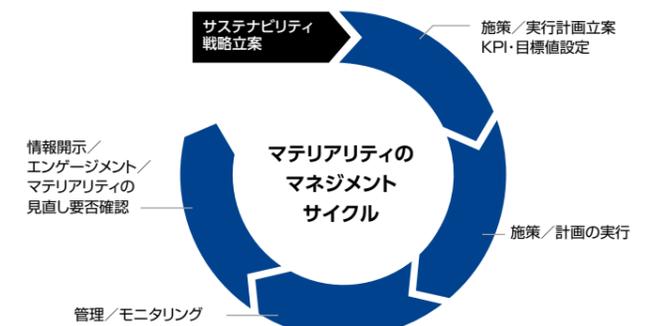
継続対応もしくは将来トレンドテーマ※	掲載箇所
生態系の保全	CSRデータブック2021 陸域・海洋生態系の保全 (P.10)
大気・土壌等の汚染防止	CSRデータブック2021 フロン類の適正管理 (P.07)
資源循環の推進	CSRデータブック2021 資源循環の推進 (P.09)
適正な水利用	CSRデータブック2021 水使用量 (P.11)
サプライチェーンにおける人権の尊重	CSRデータブック2021 サプライチェーンにおける人権尊重の徹底 (P.12)
雇用機会の創出	統合報告書2021 従業員関連情報 (P.72)
リスクマネジメントの強化	統合報告書2021 リスクマネジメント (P.57)

※開示項目である「マテリアリティ」および「継続対応もしくは将来トレンド」は、SASBの業種別スタンダードを包含する内容となっている。

マテリアリティの推進・強化に向けた取り組み計画

上記のマテリアリティおよび詳細課題ごとに具体的な取り組みを推進していきます。KPIや目標が未設定のテーマについては今後目標設定を検討し、各マテリアリティの進捗状況をモニタリングすることで、達成度の評価を行います。また、社会情勢の変動による外部環境、機会・リスク要因の変化を取り入れるため、外部環境分析やステークホルダーエンゲージメントを通じて、マテリアリティもしくは取り組み内容の見直しを定期的実施する予定です。

マテリアリティのマネジメントサイクル



日本通運グループの新たな価値創造

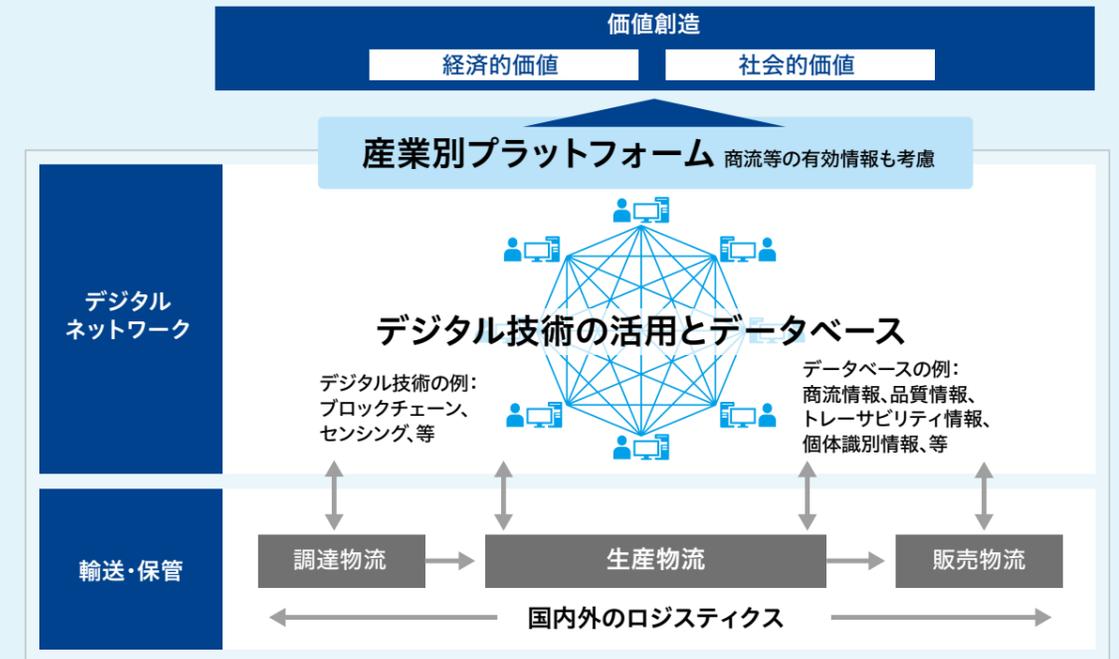


代表取締役副社長 石井 孝明

産業別プラットフォームによる 新価値創造

日本通運グループは、長年にわたってサプライチェーンを物流面から支えてきました。それは、お客様の調達・生産・販売という一連の流れの中で、輸送・保管を中心とした物流をいかに効率的に構築し、提供していくかをミッションとして、ソリューションを導き出し、事業化していく歴史でもありました。そして現在、企業はサプライチェーンの最適化に加えて、社会変化やサステナビリティに対して、どのように社会課題を克服し、どのような価値を提供できるかということが求められています。こうした視点から、私たちは単なる物流サービスを越えた新たな価値創造に挑戦したいと考えており、この度、当社グループが取り組みを進める「産業別プラットフォーム」について、詳細をご説明申し上げます。

産業別プラットフォーム概略図



産業別プラットフォームとは

「産業別プラットフォーム」とは、一言で説明すると「産業ごとの環境や特性に応じた社会インフラとしての新たなロジスティクスサービスの提供」ということとなりますが、ポイントが3点あります。1つ目のポイントは、解決すべき課題の捉え方について、従来の効率性の追求といった経済的なニーズだけではなく、環境問題や人々の健康といった多くの社会課題、ニーズに着目してソリューションを導き出す「課題を捉える視点の拡大と新たな価値創造」です。次に、2つ目のポイントは、「個社最適から産業全体最適への転換」です。従来から物流業界では、顧客ごとに抱える課題を解決することが中心となっており、これが必ずしもサプライチェーンの全体最適につながらないケースがありました。また、社会課題への対応において、個社では取り組みが進まない、または解決が難しいという問題もあります。これらの認識を踏まえ、産業の共通課題に対しプラットフォームという新たな形を通じて最適化を進めていく考えです。加えて、テクノロジーの発展によりデジタル化が急速に進んでおり、従来は解決が困難であった課題に対しても挑戦できる領域が生まれてきており、先進技術の活用は大きな可能性を持っています。「物流と先進技術の組み合わせによるイノベーション」が3つ目のポイントと考えております。

当社グループは経営計画において、重点的に取り組む産業

として、電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体の5産業を掲げております。まずはこの5産業のうち、医薬品産業に向けてプラットフォームの構築に取り組み、今年2月から段階的な取り扱いを開始しました。

「安心・安全」医薬品流通プラットフォームが 目指す価値創造

医薬品の品質は人命に関わり、製造時はもちろんですが、輸送・保管中にも劣化しないように温度管理等の厳密な品質管理が求められ、さらに偽造医薬品が正規流通経路へ流入することの防止が必要とされています。このため、世界各国で、GDP (Good Distribution Practice: 適正な流通基準) と呼ばれるレギュレーションの採用が進んでおり、日本においても2018年に厚生労働省から日本版GDPのガイドラインが発出され、これにのっとった医薬品の取り扱いが求められています。当社は、従来、医薬品の取り扱いは多くありませんでしたが、こうした状況下、患者の方が、「安心」かつ「安全」に医薬品を服用できるようにしたいと考え、医薬品物流に本格的に参入することとしました。

医薬品においては、GDPに準拠した取り扱いが求められるとともに、サプライチェーンはグローバル化が進んでいます。当社では、輸出入のハブとなる国内空港施設2拠点に加え、

今年2月、日本国内に4つのGDPに準拠した医薬品専用倉庫が本格稼働しました。また、海外の拠点においてもGDP認証の取得を進めており、グローバルネットワークを形成しながら、医薬品の安定供給を担っていきたくと考えております。

また、GDPに準拠した医薬品物流の確実かつ効率的な実現のため、インテル社をはじめとした先進技術を有する企業にご協力をいただき、IoTデバイスを活用して、個体単位で物流品質情報を管理できる「ロジスティクスプラットフォーム」と、ブロックチェーン技術を活用し、決済機能やアセットの共有化機能を装備した「商流プラットフォーム」の2層で構成する「デジタルプラットフォーム」の開発を進めており、「ロジスティクスプラットフォーム」については、1月に災害BCPを含めた実証実験を、医薬品メーカー、卸売事業者、および医療機関等のご協力の下2回実施し、医薬品物流における「製造工場から医療機関までのトレーサビリティ」を成功させました。医薬品産業へのアプローチは、準備段階から実行段階に入り、今後の成果に期待しておりますが、医薬品産業に向けた「デジタルプラットフォーム」については、医薬品業界に関わる組織や人が自由に利用することが可能な「オープンプラットフォーム」化を目指したいと考えております。医薬品の製造、流通から医療機関に至る関係者の賛同が必要となりますが、オープン化により、全ての関係者が医薬品の品質を担保でき、患者様が「安心」かつ「安全」に医薬品を服用できる社会の実現に貢献したいと考えております。

産業別プラットフォームの今後の展開

まずは医薬品デジタルプラットフォーム事業の確立が最優先となりますが、産業別プラットフォームの今後の展開を見据えて、現在、経営計画に掲げた重点産業を中心に各産業の調査・分析を進めております。各産業における経済的ニーズだけではなく、社会的ニーズに目を向けると、サプライチェーンの強靱性の確保、環境問題への対応などさらに多くの解決すべき課題が存在していると推測しております。さらにサプライチェーンがグローバル化している産業においては、その課題解決もグローバルレベルでの対応が必要となります。当然ながら、各産業は独自の課題や特性があり、予測される将来像も変化のスピードも異なっているため、先行する医薬品デジタルプラットフォームが、そのまま他の産業に展開できるとは限りませんが、当社グループのグローバルネットワークや先進技術など活用できる部分は活用していきたくと考えております。

このような観点から「産業別プラットフォーム」による産業全体に貢献する価値創造というアプローチには多くの可能性があり、今後の展開に向けて注力していきたくと考えております。産業ごとの課題を探し出し、ソリューションを導き出すことにより、新たな価値創造に挑戦してまいります。

①事業のデジタル化とDXの推進



背景

社会環境が大きく変わり社会・産業の構造の激変が想定される中、これら変化への対応が日本通運グループにおいても重要な経営課題となっています。これら変化を事業上のリスク・制約としてではなく、「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」という企業理念で掲げた自社の社会的意義(パーパス)にのっとり、サステナブルな社会・産業・物流市場の維持・発展に向けて当社グループが取り組むべき課題と捉えた上で、デジタル技術の活用により、社会の変化への対応を進めています。

取り組み課題 デジタル技術を活用した新たな事業創出に向けた取り組み:短期の「デジタル化」と中長期の「DX」

将来の構造変化に対応するためには、未来の社会を起点とした上でデジタル技術を活用した新たな事業の創出が不可欠と認識しています。「デジタル化」により自社の現行事業に係る課題を解決しつつDXに向けたデジタルスキルを強化すると共に、豊かな未来の創出につながり当社グループにとって“未来の柱”になり得る事業の検討として「DX」を推進していきます。

- 1 短期的取り組み「デジタル化」:現業の課題解決・デジタルスキル強化
- 2 中長期取り組み「DX」:サステナブルな社会の実現に貢献する新規事業領域の創出

【中長期】サステナブルな社会の実現に貢献し“未来の柱”になり得る事業創出
未来の社会課題からのバックキャスト

- ・2037年の事業領域からバックキャストし、現業起点のデジタル化と連携
- ・デジタル化を通じたDX対応力の強化による将来のDXの実現

【短期】現業の課題解決・DX対応力強化
現業からのフォーキャスト

キーソースとしてのデジタル技術の活用の重要性

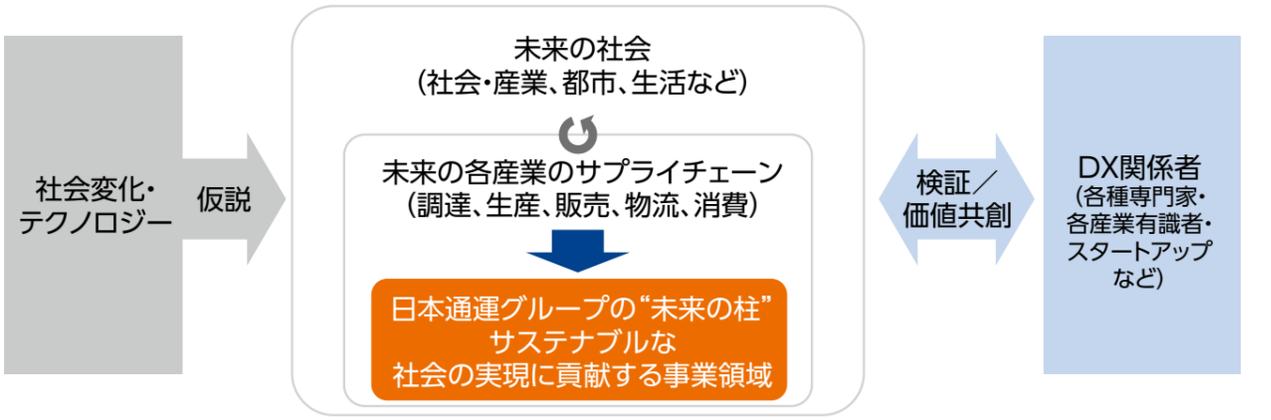
課題 2 中長期的取り組み「DX」:サステナブルな社会の実現に貢献する新規事業領域の創出

【取り組み状況と今後の取り組み計画】

全体戦略立案(2037年の仮説立案と検証):“未来の柱”となり得る事業領域のバックキャストによる検討

「DX」の取り組みでは、未来における社会の変化、その中での各産業のサプライチェーンの変化や課題、これら将来の変化・課題からのバックキャストで導きだされるサステナブルな社会の実現に貢献し、かつ、当社グループの“未来の柱”になり得る事業領域、それぞれについて分析・検討を行い仮説の構築を行っています。現在、この仮説について、各種専門家、各産業有識者、スタートアップ等のさまざまなDX関係者の見解を用いて検証を進めており、今後、検証結果を踏まえDXに係る新規事業の創出や事業基盤の強化についての実行計画を策定する予定です。

また、DXに係る新規事業創出においては、社会課題に対してより大きなインパクトを創出していくために、DX関係者とのネットワーキングおよび価値共創を積極的に進めていきます。



TOPICS

NECとの価値共創による新事業の発掘と創造 サステナブルな社会の実現に向けた3つの取り組み ~デジタル化からDXへ~

当社は、新たな事業を通して社会課題を解決することで、サステナブルな社会の実現に貢献するために、IT企業と共に、短期の「デジタル化」、中長期の「DX」の両方を見据えた価値共創を進めています。

時間軸	取り組み	解決したい課題
短期	作業員のノウハウや暗黙知をデジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ■倉庫のパフォーマンスを最大化し、労働力不足の解決に寄与するとともに、作業員が安全・安心に働ける環境を実現 ■将来的には、輸配送現場も含めた物流現場全体での事故ゼロや人員配置の最適化を実現
中長期	距離を超えて人が人を支える社会づくりの可能性を探索	<ul style="list-style-type: none"> ■働き手が減少している産業、労働環境の悪い場所、危険な地域、地球の裏側など、これまで人力による作業の提供が困難であった場所で、AIや遠隔操作ロボットなどを用いて作業を提供することで、労働力不足問題を解消するとともに、労働における安全・健康リスクを回避
中長期	物流プロセスにおけるCO ₂ 排出量の可視化と削減	<ul style="list-style-type: none"> ■自社だけでなく、パートナーやお客様などを含めたサプライチェーン全体を対象とし物流プロセスにおけるCO₂排出量の可視化や削減に向けた取り組みによって、脱炭素社会の実現に貢献

課題 1 短期的取り組み「デジタル化」:現業の課題解決・デジタルスキル強化

【取り組み状況と今後の取り組み計画】

「デジタル化」の取り組みでは、RPA/AI-OCR*によるオフィス事務効率化、ロボット活用による現場業務の品質・効率性・安全性の向上、ビッグデータを活用した顧客・パートナーを含めたサプライチェーンの最適化・持続性向上などの現業に係る課題を解決しつつ、従業員のデジタルスキルを強化しています。今後も、推進体制や他社連携を強化しさまざまな技術を実証・導入して取り組みを進めていく予定です。

*手書きの文字情報を読み取り、基幹システム等への入力を自動で行う技術

目的	取り組み内容(抜粋)
事務作業の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ■本社主導によるロボットの開発・運用による業務の効率化 ・現場担当者連携した業務分析 ・標準化の推進・RPA980件、AI-OCR111件、業務削減効果728,721時間/年(2021年3月末時点、日本通運単体) ■現場による事務改善を伴う簡易型ロボットの開発・運用による業務の効率化 ・全社員対象のeラーニングによる啓蒙活動およびRPAマスターの育成 ・78ロボット稼働(2021年3月末時点、日本通運単体)
現場作業の品質・効率性・安全性向上	<ul style="list-style-type: none"> ■推進体制の整備 ・ロジスティクスエンジニアリング戦略室を設置 ・全国34支店に合計60名の「オペレーション高度化・効率化推進者」を配置 ■ロボット活用によるオペレーションの省力化、自動化 ・AI-IoT技術を活用したショールーム型の最先端物流施設「NEX-Auto Logistics Facility」を開設 ・倉庫での自律協働型ピッキングロボット(AMR)、自動搬送台車(AGV)や自動フォークリフト(AGF)の導入加速
顧客・パートナーを含めたサプライチェーンの最適化・持続性向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ビッグデータを活用した品質向上および顧客・パートナーを含めたサプライチェーンの最適化・持続性向上 ・5Gを活用したトラックの積載状況(量・温度・状態等)の可視化 ・受発注・入庫データ等を活用した物流拠点の最適配置 ・コスト・リードタイム・CO₂排出量等から最適な輸送モード・ルート提案 ・物流事業者向けのクラウド型配車支援サービスの提供

②品質の向上と新価値の創造

背景

自事業が立脚する自然や社会・産業の持続性が重視される中、従来取り組んできた個々のお客様へのサービス品質の維持・向上だけでなく、社会・産業全体の維持・最適化を図るサービスを提供することが重要となっています。

日本通運グループは、従来から取り組んできた“輸送・保管等の物流品質”をさらに向上させるだけでなく、高い輸送技術やあらゆる産業・産業内の多くのお客様とのつながり、産業特性への理解といった強みを生かし、物流を通して各産業に貢献し、新たな価値を創出するためのプラットフォーム構築の取り組みを進めています。



- 取り組み課題 1 サービス品質の維持・向上
- 2 産業特性に応じたプラットフォーム構築による新価値の創造

課題 1 サービス品質の維持・向上

【取り組み状況】

当社グループは、企業の持続可能な発展とパフォーマンス改善の有用な手段としてサービス品質の維持・向上にグループ全体で取り組んでいます。物流を通じてお客様の豊かな暮らしを支えるために、お客様の声と真摯に向き合い、常にお客様に信頼され、満足いただける高品質のサービスを提供すべく、国際的な品質管理システム「ISO9001」の認証取得に加え、医薬品物流においては、世界各国でWHO（世界保健機構）のGDP（医薬品の適正流通基準）認証を取得するなど、グローバルスタンダードとして求められる品質基準を前提に、グループ全体のサービス品質の維持・向上に取り組んでいます。

【今後の取り組み計画】

2020年4月に「安全・コンプライアンス・品質」の維持向上を目的にチーム制の見直しを実施しました。現場第一線が抱える課題解消に向けては、現場の核となる人材へのITを活用した教育や指示・伝達、情報共有が不可欠となっています。デジタル技術を活用し、コミュニケーション強化や効率化、見える化・共有化を促進し、現場力のさらなる強化を図るため、各チームの「スーパーバイザー」、および「チームリーダー」に対して2021年10月までにIT端末を配付する予定です。また、品質向上の取り組みの一環として、「5S・3定」、および「KPI」に関わる取り組みも順次開始していきます。

課題 2 産業特性に応じたプラットフォーム構築による新価値の創造

【取り組み状況】

従来の個社最適でなく、産業ごとの特性や社会課題を捉え、物流と先進技術を組み合わせる上で、産業別全体最適を図る仕組みの構築・提供を進めています。

この産業別全体最適化の取り組みの最初の一步として、当社の重点産業であり、かつ、高い品質管理やBCP対応、あるいは、偽造・盗難対策等、社会的にも重要性が高い医薬品産業を対象とし物流・デジタルの両面でプラットフォーム構築を進め、段階的にサービス提供を始めています。

【今後の取り組み計画】

医薬品のデジタルプラットフォームは、関係主体全員にメリットのある仕組みの構築を目指し、「偽造医薬品の排除や医薬品品質の担保による安全な社会への貢献」というビジョンに共感いただけるサプライチェーン上の関係者と共にオープンプラットフォームとしての社会実装に向けた協議を進めています。

また、他の重点産業についても産業ごとの特性や課題に応じた新たな社会インフラの構築を検討していきます。

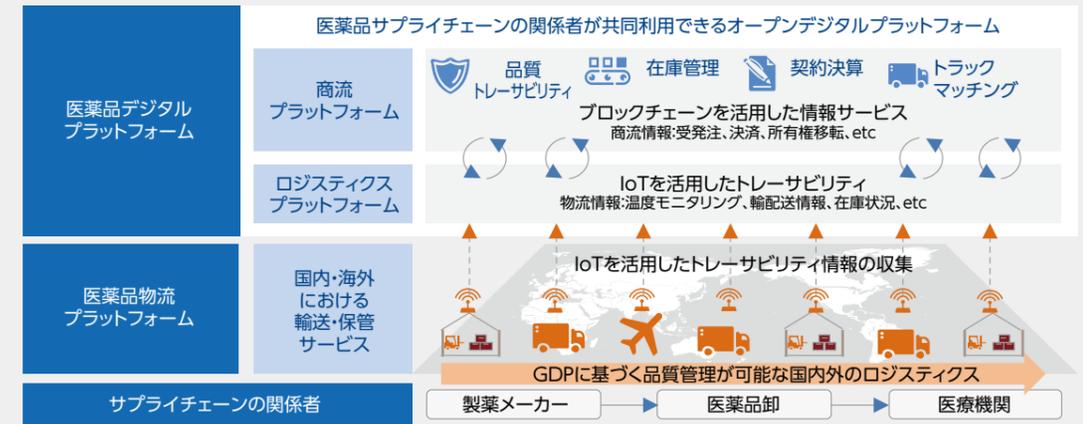
TOPICS

グローバル医薬品サプライネットワークの構築

～輸送を通して医薬品の価値を高め必要とする人々のもとへ確実に届け健康に寄与～

医薬品は、輸送や保管の際に、厳密な温度管理やセキュリティ管理が求められる一方、市場のグローバル化に伴い、医薬品の偽造や盗難も大きな問題になっています。

当社は、高い専門性と厳格な品質管理が求められる医薬品物流を担っていくため、GDPの要求事項をハード、ソフト両面で実現し、安心・安全な医薬品供給に貢献することを目指しています。



■ 医薬品物流プラットフォームのグローバル展開

国内 共同物流や車両のラウンドユースを担う機能をもったプラットフォーム構築

・GDPに基づく品質管理に加え、医薬品供給のBCP（事業継続計画）に対応するとともに、従来、お客様ごとに実施されてきた倉庫での保管および輸送の共同化や、車両のラウンドユースによるトラックドライバー不足への対応、業務効率化が可能なプラットフォームを構築

医薬品に特化した拠点の新設・稼働、医薬品専用車両の配置

・従来からの原材料・製品の輸出入拠点である、いわゆる“メディカルハブ”の成田国際空港、関西国際空港に加え、東日本、西日本、九州、富山に医薬品に特化した拠点を新たに稼働し、各拠点には医薬品専用車両を配置

海外 海外・世界各地でGDP認証を取得（シカゴ、ロンドン、シンガポール、ハイデラバード、上海等）

・発送から到着までのEnd-to-Endで一貫した高品質のオペレーションを提供中
・現地に品質保証チームを配置し、本社の医薬品物流品質保証室と連携して、グローバルでの品質管理システムを順次拡張中

M&Aによるロジスティクスネットワークの展開

・米国において医薬品産業向け物流事業で確固たる地位を有する事業者を子会社化し、同国内を当社のグローバル医薬品サプライネットワークでカバー
・引き続き、M&Aを含め欧州およびアジア域内の物流ネットワークを拡充予定

■ 医薬品デジタルプラットフォームによる医薬品産業全体のサプライチェーン可視化・最適化

ロジスティクスプラットフォーム

・温度管理をはじめとした物流情報をEnd-to-Endにつなぐ、IoTデバイスとブロックチェーンを活用したデジタルプラットフォームを構築
・物流上のトレーサビリティデータを活用したサービスを2021年7月に開始

商流プラットフォーム

・その他のサービスとして、在庫最適化、決済機能、アセットの共有化機能を実装予定
・将来オープンプラットフォーム（業界横断コンソーシアム）を企画した取り組み中



医薬品専用車両



医薬品専用拠点（東日本）



医薬品専用温調庫（シカゴ）



医薬品物流に強みを持つ子会社（米国MDLogistics）

③気候変動への取り組み

背景

気候変動は世界のあらゆる国、企業が取り組まなくてはならない重要な社会課題であり、日本政府による2050年カーボンニュートラル宣言や国際社会の強い要請に対して応えていく必要があります。さらに物流業は全業界の中でもCO₂総排出量に占める割合が高く、コーポレートシズンとしての責任は大きいと認識しています。また、日本通運グループとしても、顧客からのScope3におけるCO₂排出量削減ニーズの高まりを受け、持続的な事業成長に向けても取り組むべき課題として位置づけています。

この認識の下、環境配慮車両の積極導入やLED化の推進などを通じ自社事業におけるCO₂の排出量削減に努めるとともに、共同配送やモーダルシフトなど、顧客のCO₂排出削減に貢献する商品・サービスの提供に取り組むことで、事業存続の前提となる地球環境の保全に貢献すると共に、事業成長の機会を追求していきます。

- 取り組み課題**
- 1 自社事業におけるCO₂排出量の削減
(数値目標:2023年度*1までにCO₂排出量35万t(2013年度比30%相当の削減)*2)
 - 2 顧客のCO₂排出削減に貢献する事業の創出

課題 1 自社におけるCO₂排出量の削減

【取り組み状況】

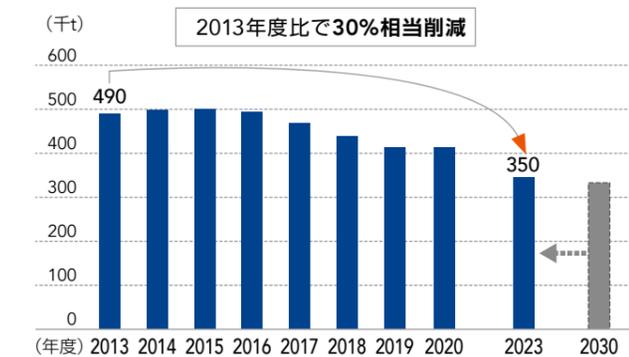
日本通運はCO₂排出量の削減実績を踏まえ、今般、これまで2030年度を期限としていた“CO₂排出量35万t(2013年度比30%相当の削減)”という目標を前倒し、2023年度の目標として新たに設定することといたしました。

当社グループはCO₂削減に徹底的にこだわり、物流施設や事務所などを新設する際の設備設置基準を定め、再生可能エネルギーの活用やLED化などの推進によるCO₂排出量削減に取り組んでいます。また、圧縮天然ガス(CNG)車、ハイブリッド車、LPG車と共にポスト新長期規制適合車など環境配慮車両の導入も積極的に推進しています。また、燃料効率を上げることでCO₂排出や燃料消費を抑え、安全性にも寄与するエコドライブの推進も進めています。

【今後の取り組み計画】

上記の活動を継続し、新たに設定した2023年度目標の達成を目指します。また、気候変動対応に関する国際潮流や規制を見据えつつ、日本政府が打ち出した2050年カーボンニュートラル、2030年46%削減(2013年度比)といった長期目標に整合する新たな長期目標の設定と実行計画を検討していきます。2050年のカーボンニュートラルの実現は、既存の取り組みの延長や自社単独の取り組みだけでは達成困難であることから、他社や他業種のステークホルダーと連携・協働を進め、業界全体の動きを牽引していくことが重要だと考えています。

日本通運(単体)CO₂排出量推移と削減目標



* 対象のScope1,2(国内における化石燃料起源のCO₂排出量)

課題 2 顧客のCO₂排出削減に貢献する事業の創出

【取り組み状況】

グリーンロジスティクス(環境配慮型物流)の取り組み

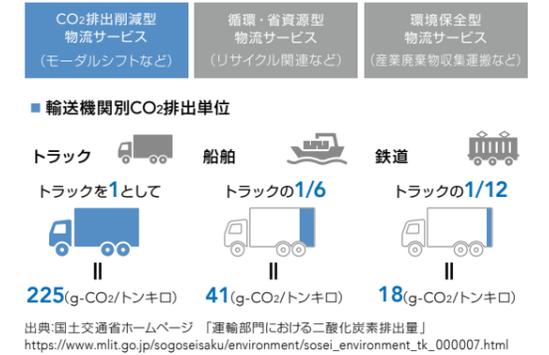
当社グループは、総合物流企業として幅広いビジネスフィールドの中で、輸送モード転換(モーダルシフト)や共同配送や積載率向上による輸送効率化などCO₂削減を目的とした多種多様なサービスを提供しています。



■低炭素な輸送モードへの転換

【モーダルシフト】

当社グループは、お客様企業と物流事業者の連携・協働を進め、トラック中心の輸送形態から、鉄道・船舶を利用した輸送形態へ切り替える「モーダルシフト」を進めることでCO₂の排出量削減に努めています。当社グループでも海上輸送と鉄道輸送を組み合わせた「Sea&Rail」やアジア・欧州間の鉄道輸送である中欧鉄道を活用した「Eurasia Train Direct」などのサービスを提供しています。



■輸送効率の向上の取り組み

【共同配送】

共同配送センターに集めた商品をカテゴリ分けし、配送先様ごとに積み合わせて一括配送する共同配送で、配送効率化を実現します。この共同配送は、当社ならではのミルクラン集荷やルート配送、情報システム等と組み合わせ、お客様の販売物流全体の効率化支援サービスとして提供しています。

【積載率向上】

汎用的なパレットサイズでマルチモードに対応した「プロテクトBOX」は、さまざまなビジネスシーンで使いやすい形態となっており、積載効率を向上させることで、CO₂排出削減に貢献します。

TOPICS

CO₂排出量の可視化ツール(ワンストップ・ナビゲーション)

気候変動への取り組みに向けた顧客ニーズや社会の要請を背景に、社内で利用している運賃・リードタイムのシミュレーションシステム(“ワンストップ・ナビゲーション”)にCO₂排出量を算出できる独自機能を追加しました。本機能は、2020年8月に社内サービスとして先行リリースし、今後外部向けサービスとしての展開を予定しています。

本システムでは、航空、貸し切り輸送、内航、Sea&Rail、鉄道といった輸送モードをCO₂の排出量順に並べ替えることができ、ユーザーは、リードタイム・運賃の条件と照らし合わせ、目的に応じた輸送モードを選択することが可能となります。CO₂排出量の計算には、経済産業省によるガイドライン*3を使用しており、さらに今後、算出結果を外部に公開可能とするために第三者機関の認証取得を検討しています。また、排出量のより正確な把握のために、地図データと連携した正確な集配距離計算や、過去の配送実績データからCO₂排出量を計算し、より削減に効果的な輸送モードを提案するツールなどの開発を計画しています。

本サービスを通じて、顧客のCO₂排出量削減ニーズに応えると共に、脱炭素を提案する営業等、気候変動の緩和に貢献する事業を拡大していきます。

【今後の取り組み計画】

当社グループでは、上述のCO₂排出量の可視化ツールの外部公開や、中長期的な取り組みとして水素を活用することでエネルギー社会に貢献する事業を検討しています。気候変動対応に対する社会からの要請が日々高まる中、顧客ニーズを見極め、環境貢献事業の拡大を検討していきます。(環境配慮から環境貢献へ)

*1 昨までの2030年目標を前倒し

*2 目標値は日本通運単体のもの。グループ全体の目標値、Scope3対応、および、事業に関する目標値については今後検討。

*3 経済産業省「ロジスティクス分野におけるCO₂排出量算定方法、共同ガイドラインVer. 3.1」

④ 持続可能でレジリエントな物流インフラの構築

背景

大規模地震や、台風などの気候変動を端緒とする自然災害の発生リスクの激化に加え、新型コロナウイルス感染症の蔓延という新たな脅威が発生する昨今、突発的な非常事態においても、物流企業は重要業務を継続、または早期復旧できるよう、あらかじめ行動計画や準備計画を立て、必要な対策を講じることが社会から求められています。

日本通運は、指定公共機関として、また、人々の日常生活を支えるエッセンシャル業種として、非常事態におけるサプライチェーンの強靭性を維持すると共に、中長期的な視点から、ドライバー不足による物流危機を回避するため、安定的な労働力の確保・維持に向けた働きかけをしています。

今後も、企業理念で「私たちの誇り」として掲げた「信頼される存在であること」を全うし、物流を決して止めないため、制度・体制の強化を行っていきます。



- 取り組み 1 事業継続のための体制強化(サプライチェーンの強靭化)
- 課題 2 物流危機を回避するための人材の維持・確保

TOPICS

指定公共機関としての社会的責任

当社は「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の保護のための措置に関する法律)」および「新型コロナウイルス感染症等対策特別措置法」において、貨物自動車運送事業者における「指定公共機関」に指定されています。

2020年7月に発生した豪雨災害に際しては、政府からの要請に基づき、甚大な被害が発生した熊本県に向けて、食料、飲料、仮設トイレ、冷暖房機器等の緊急物資輸送を実施しました。

また、新型コロナウイルス感染症に関して、お客様、従業員とその家族の安全と健康を最優先し、かつ社会インフラ企業、指定公共機関としての使命を果たすため、感染予防策・感染拡大防止策の徹底を図るとともに、医療の現場にマスクや防護服などの医療関係物資等の輸送を実施しました。

当社では、危機管理体制や各種システムを整備することで、非常事態の発生時においても従業員や家族の生命の安全を確保しつつ事業を継続し、「指定公共機関」として国や都道府県等の要請に基づく緊急物資の輸送等、その社会的責務を果たしています。



緊急物資輸送の様子



課題 1 事業継続のための体制強化(サプライチェーンの強靭化)

【取り組み状況】

日本通運は従来より「指定公共機関」として、災害・感染などの非常時の対応を行ってきました(左記トピックス参照)。あらゆる非常事態に対し事業を継続すべく、領域横断の基本方針としての「事業継続管理基本方針(BCM: Business Continuity Management)」をベースとして、広域災害、局所災害、新型インフルエンザ等、システム障害といった領域ごとの「事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)」を策定し、事前対策、防災訓練の実施、非常事態下における初期動作、復旧活動などを体系的に整えることで、レジリエンス(強靭性)を確保しています。2021年度は災害対策本部の初動対応をリモートワークで行う際の訓練を実施する等、時代の変化に合わせた訓練の改善を行っています。

また、災害・感染症対策の観点では、緊急時の備品や衛生用品を備蓄するとともに、災害による電話回線の断絶にも対応できるよう、本社各部をはじめ、全国主要拠点には衛星携帯電話や災害時優先携帯電話を配備し、非常事態における迅速な連絡体制を構築しています。

内部情報の漏洩、および外部からのサイバー攻撃への備えとして、対応方針や手順書を整備するとともに、セキュリティ対応の専門チームを設置するなど、リスク管理体制を整備しています。

また、お客様のサプライチェーンを安定的に継続させるために、海上輸送と鉄道輸送を組み合わせた輸入貨物配達ソリューション「NEX OCEAN-SOLUTION BCP PACK」などのBCP対応サービスを提供しています。災害など非常事態へのリスクヘッジに加え、混雑する経路を避け、配達先まで輸入貨物の安定供給につながる輸送サービスです。

コロナ禍の国際物流における航空貨物スペースや海上コンテナの不足に対しても、多様な輸送モードや世界的なネットワークを生かし、航空チャーター便や中欧鉄道などの代替輸送手段を迅速に確保しお客様のサプライチェーンの安定継続を図っています。

【今後の取り組み計画】

非常時の事業継続の仕組みをより強固なものとするために、リスクの把握、事前対策、防災訓練の実施等による継続的な改善活動を行っていきます。具体的には、広域災害に止まらず、局所災害や火災を想定したBCPの整備等を改善点として検討しています。また、2021年度より、他業種の指定公共機関との情報交換会を開始しました。これまでの緊急時対応で培ってきた経験・教訓を生かし、他の指定公共機関とのネットワークを強化することで、社会システム全体の強化を進めていく予定です。

課題 2 物流危機を回避するための人材の維持・確保

【取り組み状況】

トラックドライバーやフォークリフトオペレーター等、高い現場力で物流インフラを支える技能職従業員の不足(物流危機)を回避するために、日本通運グループでは、魅力ある職場環境づくり(⇒P.48-49従業員エンゲージメントの向上参照)や業務の半自動化により、幅広い年代にとって働きやすい環境の提供を推進しています。

業務の半自動化の具体的な取り組みとして、「人」が対応する業務の一部を「機械」に変え、人的工数の削減と同時にコスト面の改善を図る取り組みに着手しています。(CSRデータブックP.19 最先端物流技術の開発)

【今後の取り組み計画】

引き続き、技能職従業員にとって魅力的で安全に働ける職場環境づくりのため、半自動化装置等の労働力をサポートする技術の積極的な導入を進めていきます。特に、シニアの方に安全かつ活力を持って勤務していただくため、シニアの方の特性に合ったマニュアルの作成やシフトの調整等の環境整備を行っていきます。

BCM基本方針

1. 人命・安全の最優先

会社は広域災害、新型インフルエンザ、火災、テロ、システム障害、いずれのリスクが発現した場合でも、従業員とその家族、関係者の人命・安全を最優先する。

2. 社会に対する貢献

会社は、非常時においても、会社が果たすべき社会的使命を遂行する。また、国や地方公共団体、地域社会等から協力を要請された場合には、可能な限りこれに応じ、社会に貢献する。

3. お客様に対する影響の極小化

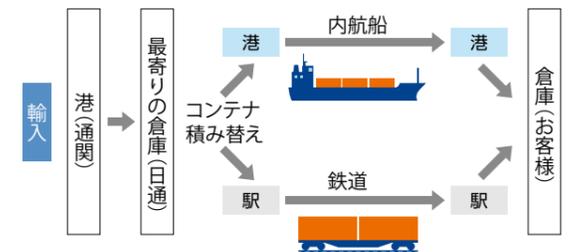
会社は、非常時において、当社の事業に支障が生じ、すべての業務を継続させることが困難となった場合には、予め定めた優先継続業務を継続または優先して復旧させ、お客様への影響の極小化に努める。

4. 法令順守の徹底

会社は、非常時においても、関係法令等を順守し業務を遂行する。

5. 平常時の備え

会社は、平常時から、日通グループ各社と連携を図って、非常用食糧、衛生用品等の備蓄を推進し、また、必要な訓練を計画的に実行するとともに、事業の継続に必要な経営資源の確保に努め、災害等の発生に備える。



BCP対応輸入貨物配達ソリューション
[NEX OCEAN-SOLUTION BCP PACK]

⑤ 従業員エンゲージメントの向上



背景

従業員は日本通運グループの価値創造の源泉であり、従業員が幸せにモチベーション高く働くことが、お客様、株主様、社会に対しての価値創出につながると考えています。

特に、物流業界は働き方の改善への期待が高く、昨今のパンデミック下ではエッセンシャル業務に従事する従業員の心身の健康への配慮も求められています。

日本通運では、経営目標に掲げる「従業員が幸せを感じる会社の実現」に向けて、幸せを感じる要素を「風通しの良い職場環境」「フェアな報酬」「仕事での社会への貢献と評価」の3点と捉え、「従業員満足度向上プロジェクト」を立ち上げ、取り組みを進めています。企業価値の源泉である従業員が幸せに働くための環境を整えることで、「従業員エンゲージメント向上」や「人財力を生かした企業価値の向上」につなげていきます。

取り組み課題

1 従業員の幸せの追求

- ①ダイバーシティの推進 (多様な人財の相互作用)
(数値目標: 2023年度までに、入社8年目前後の女性社員の勤続率を男性社員と同水準とする)
- ②ワークスタイルイノベーション (誰もが最大のパフォーマンスを発揮できる風通しの良い職場)
(数値目標: 2023年度までに、年次有給休暇取得率の2017年度比倍増を目指す)
- ③働き方の改善 (社員制度の刷新を通じた就業環境の整備)

2 従業員エンゲージメントの向上 (経営基盤の強化)

3 人財力を生かした企業価値の向上 (社会への貢献と評価)

課題 1 従業員の幸せの追求

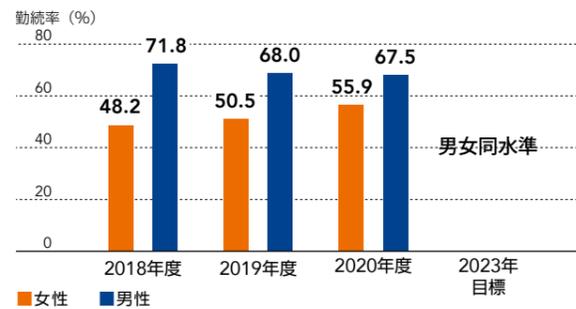
①ダイバーシティの推進

【取り組み状況】

日本通運ではダイバーシティに関する取り組みを推進するに当たり、社長自らのコミットメントをはじめ、支店長など経営層からのメッセージを発信し、その目的や必要性、会社全体で強力に推進する決意を社内を示しています。

実行に向けては、後述のワークスタイルイノベーションとともに、マスタープランを策定し、実効性のあるPDCAサイクルをまわすことで活動を推進しています。また、女性活躍推進の目標として、女性社員の勤続率の向上を経営計画で掲げ、取り組みを進めています。具体的には、採用活動にて積極的に女性社員の働き方に関する情報発信を行うなど、女性採用数の拡大に努めている他、育児に携わる社員向け等の研修・セミナー等を通じ、キャリア意欲の醸成を図っています。これらの取り組みが女性社員の望まない離職を抑え、中長期的な視点で育成につながると考えています。

女性社員*の勤続率の推移と目標 (%)



②ワークスタイルイノベーション／③働き方の改善

【取り組み状況】

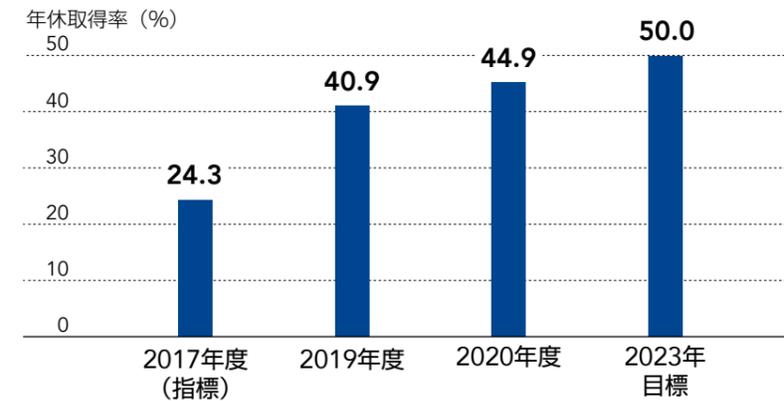
従業員がいきいきと誇りを持って活躍するためには、仕事だけでなくライフスタイルの充実を図ることが重要です。ワークスタイルイノベーションの実現は、私生活と仕事の両面を充実させることで相乗効果を生み、従業員個人の健全な生活に資するだけでなく、日本通運グループの事業成長のためにも不可欠となります。

日本通運は、多様で柔軟なワークスタイルの実現に向けて、リモートワークの展開拡大・浸透を図っております。2021年度においては「ワークスタイル変革に向けた重点推進項目」として3つの取り組み（「さん」付け呼称、服装の自由化、リモートワークの推進）を開始し、従業員一人ひとりの行動変容を目指し、全社で推進しています。

また当社は、多様で柔軟な働き方を実現し、生産性の向上による年間平均の時間外労働時間の削減（前年度比）や年次有給休暇の取得推進に取り組んできました。

また、当社は2019年度、人事制度、賃金制度、評価制度等を含む、社員制度全体を刷新しました。具体的には、同一労働同一賃金や年休取得の義務化、時間外労働の上限規制等の働き方改革関連法への対応に加え、定年年齢の段階的延長や福利厚生制度・退職金制度の適用拡大を行っており、人材の確保や社員のモチベーションアップ、活性化につながると考えています。

年次有給休暇取得率の推移と目標 (%)



【今後の取り組み計画】

経営計画にて掲げている「年次有給休暇取得率」および「女性社員の勤続率」の目標達成に向け、取り組みを推進するとともに、全社員に対して、従業員満足度調査を実施し、現状を可視化した上で、従業員の幸せのために必要な目標設定と施策について検討していきます。

課題 2 従業員エンゲージメントの向上

課題 3 人財力を生かした企業価値の向上

【取り組み状況】

日本通運グループでは、事務系社員、技能系社員問わず、社員への教育を通じ、業務知識や技能の向上に向け、社員に対する投資を積極的に実施しています。これからも、これらの無形資産をさらに磨き、多様な人財が幸せを感じながら活躍し、新たな価値を創出できる職場環境の整備を推進します。

そのための人財育成の方針として、当社グループでは、社会との調和の下、企業理念の実践を通じ、変化を恐れず主体的に行動し、自主的に成長し続ける「自律型人財」の育成を教育訓練の方針としています。こうした教育訓練方針を経営計画や人事制度と連携させる人財育成フレームワークの設定など、成長を支える取り組みを進めています。また、「国内・日通単体中心」から「グローバル・グループ視点」へと人財戦略の視野を広げ、グローバルでの経営を担う幹部の育成、プロフェッショナルの確保・育成に取り組んでいます。

【今後の取り組み計画】

「従業員の幸せ」を「従業員エンゲージメントの向上」および「人財力を生かした企業価値の向上」へつなげるパスを描き、計画・実行方法を見極めていきます。

コーポレート・ガバナンスの実施状況

コーポレートガバナンス・コードへの対応

日本通運は、コーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しています。また、コーポレートガバナンス・コード導入以来、各原則の趣旨を理解し、常に改善に取り組んできました。2020年度より、コーポレートガバナンス・コード78原則

 [コーポレートガバナンス・コードへの当社対応方針と取組み](https://www.nittsu.co.jp/ir/pdf/governance/2020-corporate-governance-policy-effort.pdf)
https://www.nittsu.co.jp/ir/pdf/governance/2020-corporate-governance-policy-effort.pdf

取締役の実効性評価

当社取締役会は、外部機関を起用し、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し、意見を集約しています。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、投資家等との対話等としており、外部機関からの集計結果については、その内容を分析・評価した結果を取締役会において討議・検証しています。

2020年度の終わりにあたり実施した評価については、各設問及び任意のコメントを評価し、取締役会全体の実効性は確保されていることを確認しています。

本アンケートを通じて課題として抽出された事項については、取締役会事務局が中心となり改善を進める体制が構築さ

 [コーポレート・ガバナンス](https://www.nittsu.co.jp/ir/governance/)
https://www.nittsu.co.jp/ir/governance/

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社は、取締役・監査役に対して、当社の経営課題についての認識を深めることはもとより、財務、法令などに関する必要な知識の習得を行うことを目的として、セミナーや交流会などの機会を適宜提供し、その費用については会社で負担しております。監査役においては、日本監査役協会の会員としての諸会議や、産業経理協会主催のセミナー等を通じて、広範な知識の習得を図っております。

すべてに対する対応方針及び実施内容について「コーポレートガバナンス・コードへの当社対応方針と取組み」を作成し、当社ホームページ等で開示しています。

れており、近年改善した事例としては、取締役会の構成については、社外取締役の割合を3分の1以上へ見直し、重要な戦略の経過報告等についての取締役会での説明の充実などがあり、それらを通じて取締役会の監督機能を強化してまいりました。また、2020年度に改善した事例としては、取締役会の運営において、決議された重要案件の執行状況および結果等に関する定期報告、経営計画進捗、コンプライアンス、安全管理、システムリスク等の定期報告の実施、独立社外役員連絡会の開催、社外役員向けセミナーの開催などがあります。今後につきましても、取締役会の更なる実効性向上に努めています。

実効性評価については、当社発行の「コーポレート・ガバナンス報告書」で概要をご覧ください。

社外取締役・社外監査役については、当社の各種行事への参加や施設見学等を通じて、当社の事業などの知識を習得できる機会を提供しております。また、「社外役員セミナー」を開催し、執行役員および経営幹部によるプレゼンテーションの実施により、当社の経営課題、所管する部門の経営ビジョン・目標および課題等理解いただく機会を確保しております。

役員を選任

役員選任の方針及び決定の手続き

当社取締役会は、取締役候補者選任にあたっては、候補者がこれまで担当した事業やエリアにおける経営計画達成状況に対する評価、就任するポストで活躍に必要な経験や専門的知識の有無、人格・識見など、多角的な視点から人材を評価したうえで選任しております。

監査役候補者の選任にあたっては、上記基準に加え、財務・会計法務の知識を有する者を1名以上選任しています。また、社外取締役候補者及び社外監査役候補者を選任するにあっても、会社法第2条第15号及び第16号における社外取締役及び社外監査役の各要件を満たし、人格・識見とも優れ

社外取締役・社外監査役

当社は、9名の取締役のうち、3名を社外取締役とすることにより、経営上の重要な事項の決定に際し、社外有識者の知見を取り入れるとともに、取締役会の業務執行の監督機能の強化を図っています。社外取締役全員を報酬・指名諮問委員会の委員とし、役員の報酬・指名に関する方針の策定及び議案についての審議を行い、取締役会へ答申することで公正性と透明性を確保しています。

また、社外監査役3名を含む監査役による取締役の業務執

独立社外役員の独立性判断基準

当社は、会社法の定める社外取締役の要件に加え、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立性判断基準を策定しており、その基準に基づき社外取締役及び社外監査役を選任しています。

1. 現在において当社又は当社グループ会社の業務執行者である者、又は当該就任の前10年間に於いて当社又は当社グループ会社の業務執行者であった者
2. 当社株式の総議決権数の10%以上の議決権を保有する株主及びその業務執行者
3. 当社グループとの取引が当社連結売上高の2%を超える取引先の業務執行者
4. 1事業年度において、コンサルタント、弁護士、公認会計士等として、当社から1,000万円を超える報酬を受けている者
5. 当社の会計監査人である監査法人に属する者
6. 当社及び当社グループ会社から、過去3事業年度の平均で1,000万円以上の寄付を受けた団体等に所属する者

(注)業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員、その他の従業員をいう。

独立社外取締役の選任にあたっては、取締役会において当社の経営方針や経営改善に対し、有効な提言を期待できる人材を候補者とするように努めております。

た人材を選任しております。また、企業経営の経験、法律・会計等の高い専門性、学識を有し、会社業務全般の経営を多角的な視点で監視する立場に適した人材で構成しております。

その選任及び解任にあたっては、取締役会の諮問機関として委員の4名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会を設置し、その答申を最大限尊重し、決議しております。

また、コーポレートガバナンス・コードの改訂に従い、年内にコーポレート・ガバナンス報告書を通じて、取締役のスキルマトリックスの開示を検討しています。

行の監督及びグループ会社に対する監査を実施しています。

また、互選により決定した筆頭独立社外役員を中心とした社外役員連絡会を開催し、当社の経営やコーポレート・ガバナンスなど幅広いテーマについて自由に討議し、独立社外役員同士の連携の深化を図るとともに、必要に応じて討議内容を取締役会へ報告する体制を整えております。

このような体制にすることにより、経営監視機能の客観性、中立性が十分に確保されているものと判断しています。

社外取締役及び社外監査役候補者を対象とし、以下の項目のいずれにも該当しない場合に独立性があると判断しています。

経営幹部の人財育成

日本通運グループを牽引する執行役員を選抜、育成には長期間にわたるプロセスがあります。

各部門における評価上位者に対して、顧客対応や経営管理など多くの会社経営の要素を網羅する支店長職や関連子会社社長職、海外子会社社長職、また全社的経営施策を立案・遂行する本社部長職等の重要な職責を担わせ、その過程と結果を踏まえて、代表取締役、人事担当役員、部門担当役員等の複数の目で、経営幹部としての資質を評価いたします。このプロセスを異なるポストで繰り返し、最終候補者を選抜いたします。

報酬・指名諮問委員会は、最終候補者について、改めて経営幹部としての資質を評価、ポストに期待する能力を発揮できる人材かどうかを審議の上、取締役会に答申、取締役会で執行役員を決定いたします。

当社では2020年11月に社外取締役、社外監査役のみが

参加する「社外役員セミナー」を設け、取締役候補者である執行役員、執行役員候補者である経営幹部から、経営ビジョンや経営課題取組み状況のプレゼンを受ける機会としました。これにより、社外取締役が候補者と直に接する機会を設けることで、報酬・指名諮問委員会での公正かつ透明性のある審議を担保しております。

各部門担当取締役は、取締役会メンバーとしてのみならず、一連の選抜・指導・評価のプロセス全体に深く関与いたします。

最高経営責任者の選抜は、報酬・指名諮問委員会での評価、審議の上、取締役会に答申、取締役会で決定いたします。

最高経営責任者候補者には、広い視野と経営リテラシーを養うべく様々な能力開発の機会を与えるとともに、経営戦略に沿って重要な課題のある部門を担当させます。

取締役会は、部門責任者としての成果はもちろん、その過程を深く評価しております。

政策保有株式

政策保有株式の保有方針及び保有の合理性の検証

政策保有株式に関しては、縮減を基本とし、安定株主確保を目的とした株式取得要請には応じない等、新規取得は原則行いません。例外的に、取引や業容の拡大、提携先との関係強化、協業促進等により当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合、株式を政策的に保有することがあります。

政策保有株式については、毎年、銘柄毎に保有の合理性について、資本コストや保有による便益などを観点に、取締役会にて定量的・定性的な視点で評価・検証します。具体的な検証ポイント、取締役会における検証内容は、当社発行の有価証券報告書に記載しています。有価証券報告書は当社ホームページにてご覧いただけます。

 有価証券報告書
<https://www.nittsu.co.jp/ir/library/securities/>

内部統制システムの構築について

内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備の状況

企業がその業務を適正かつ効率的に遂行するためには、内部統制システムの構築が重要です。当社では、取締役及び従業員が、法令及び定款その他の社内規程及び社会通念などを順守した行動をとるための規範として「日通グループ行動憲章」

を規定しています。また、「コンプライアンス」「リスク管理」「内部監査」「グループ会社の業務の適正化の確保」について、それぞれの規定、組織体制の下で、適正な業務が遂行される実効的な統制システムとしています。

役員報酬

役員報酬の方針及び決定の手続き

当社では、役員報酬決定のプロセスおよび報酬構成等の基本方針を内規で定めております。

当該プロセスおよび基本方針については、取締役会の諮問機関として設置した、議長が非執行の取締役であり、委員の4

名中3名を独立社外取締役とする任意の報酬・指名諮問委員会にて審議され、その答申を踏まえて取締役会で決定しております。

役員報酬の方針は以下の通りとなります。

(役員報酬の方針)	
a.基本方針	イ.企業理念を実践する優秀な人材を登用できる報酬とする。 ロ.持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系とする。 ハ.コーポレートガバナンスコードや有価証券報告書など社外への説明を視野に入れた「公正性」、「合理性」の高い報酬体系とする。
b.報酬構成	イ.役員報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成する。 ロ.社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。
c.基本報酬	ロ.社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成する。
d.業績連動報酬	イ.短期業績連動報酬として、単年度の業績を指標とした賞与を支給する。 ロ.中長期業績連動報酬として、中期経営計画の達成度や企業価値(株式価値)の向上に連動する株式報酬を支給する。
(役員報酬の決定)	
a.固定報酬	役位に応じた基準額にもとづき、担当役割等に応じて個人毎の報酬(月額)を決定する。
b.賞与	担当役割に応じた、単年度の業績および業績への貢献度によって査定を行い、個人毎の賞与を決定する。
c.業績連動型株式報酬	グループならびに担当役割に応じた、中期経営計画期間中の単年度毎の経営計画達成度、および中期経営計画期間の最終年度の経営計画達成度によって評価を行い、交付する当社株式、および所得税等の納税に用いる為の当社株式の換価相当額を決定する。

具体的金額については、2006年6月29日開催の第100回定時株主総会において決議した金額の範囲内において、取締役の報酬額については、職責及び経営執行状況等から、報酬・指名諮問委員会にて上記方針に基づいて審議、答申を行い、取締役会にて決定し、また、監査役の報酬額については監査役の協議により決定しております。

なお、当社は、従来の役員報酬と役員賞与に加え、2016年9月から取締役および執行役員(但し社外取締役および国外居住者は除く)に対し、当社の中長期的な企業価値と株主価値の向上に対する貢献意識の一層の向上を図ることを目的とし、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(BIP信託)*を用いた業績連動型株式報酬制度を導入しています。当制度は、従来の基本報酬の一部を原資としており、制度対象者の役位や全社業績の目標達成度等に応じて変動する数の当社株式を報酬として交付する制度で、事業年度ごと、及び評価対象期間終了後に、連結売上高、連結営業利益、連結ROE(自己資本利益率)等の指標を元に業績評価を行います。業績目標の達成等に応じた増減の範囲は、年度業績評価および中期業績評価全体で、基準として設定される業績目標の達成度等に対応する水準を100%として、0%から150%の範囲としています。なお、業績連動型株式報酬に係る指標の当事業年度における実績は、目標である予算数値に対して、連結売上高につきましては94.51%、連結営業利益につきましては110.78%、連結ROEにつきましては116.28%となっております。

株式の交付とともに、所得税等の納税に用いるため、交付する株式の一部を信託内で換価のうえ、金銭で給付します。交付する当社株式数については、計算方法や交付時期等のルールについて定めた株式交付規程に基づき決定しています。

* BIP信託は、米国の業績連動型株式報酬(Performance Share Plan)及び譲渡制限付株式報酬(Restricted Stock Plan)を参考とした信託型インセンティブプランであり、会社業績等に応じて、取締役等に対し、当社株式の交付等を行う仕組みです。

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 賞与 株式報酬	その他		
取締役 (うち社外取締役)	501百万円 (39百万円)	361百万円 (39百万円)	102百万円 -	20百万円 -	16百万円 -	9名 (3名)
監査役 (うち社外監査役)	99百万円 (49百万円)	97百万円 (49百万円)	-	-	1百万円 -	5名 (3名)
合計 (うち社外役員)	600百万円 (88百万円)	458百万円 (88百万円)	102百万円 -	20百万円 -	18百万円 -	14名 (6名)

(注) 1. 賞与につきましては、2021年6月29日開催の第115回定時株主総会において付議する支給額を記載しております。
 2. 株式報酬につきましては、2016年6月29日開催の第110回定時株主総会において導入が決議されました業績連動型株式報酬制度(2019年6月27日開催の第113回定時株主総会において本制度の継続及び一部改定の決議済)に基づき当事業年度に計上した引当金の額であり、実際の支給総額は異なります。
 3. 監査役賞与につきましては、2008年6月20日開催の取締役会において廃止を決定しております。
 4. その他につきましては、役員に提供している社宅の会社負担額等であります。

社外取締役コメント:日本通運グループのコーポレートガバナンスについて

社外取締役 杉山 雅洋

ESG、およびコーポレートガバナンス・コードに関して、その性質は企業主導型のものではありません。前者は、E(環境)とS(社会)を考慮した上でのG(ガバナンス)が問われていること、後者では、日本政府の日本再興戦略においてこれが定められており、日本企業が追究、遵守すべきものとされていることなどから、この事情を読み取ることができます。社会に公開できる範囲での適切な企業情報の提供は時代の要請であり、このことへの対応を前提にして、民間企業は必ずしも画一化に促われる必要はありません。各々が継承してきた企業文化、企業風土が将来にプラスに作用する限り、自らの責任においての独自性の発揮の余地が認められてもよいのではないかと考えます。

日本通運グループでは経営計画の進捗状況の中で、「日本事業の強靱化戦略」、「取組みを支える機能の強化」等とともに、「ESG経営の確立」が掲げられています。EではCO₂削減量が目標値を上回っていること、Sでは企業の社会的責任を果たす上での重要な人的資本を大切にしていること、Gでは企業の持続性のベースとなる制度や施策作りを積極的に行っていることなどが特徴で、これらは評価できます。その一方で、EとSの調和を図った上でのGの評価という点では、企業経営の変革期であることから、今後の推移をみる必要があります。特にホールディングス体制への移行については、これまでの経営実績を生かしつつ、新たな価値が付加されなければなりません。新体制へのスムーズな移行には、「今までと何がかわらないのか」、「今後変わるものは何か」について、具体的な認識を全社員が共有することが必要とされます。この実践は必ずしも容易ではありませんが、「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」に着実に発展するため、認識の共有化には、時代の流れを一層先取する視点、執行役員とは別の社外の視点も加味されるべきといえます。この意味で、独立の社外役員の役割が、今後より大きくなっていくものと考えています。

※2021年6月29日の定時株主総会終結のときをもって任期満了、退任。

社外取締役 中山 慈夫

コーポレートガバナンスは持続的な企業価値の向上を図る組織構築の基盤になりますが、日本通運グループではその施策として、安全・品質の強化、従業員の就労環境の整備や、コンプライアンス・不祥事防止の徹底、不適正な事業慣行の改廃などとともに、グループ経営の強化を掲げている点に特徴があります。この点では、2022年1月に予定されているホールディングス体制への移行が、グローバルなグループ戦略の強化につながり、グループ企業に対して大きなインパクトを与えるものと思われまます。また、同年4月には、日本の証券市場は、「プライム・スタンダード・グロース市場」に再編が予定され、これに先立って、東証のコーポレートガバナンス・コードの改定も行われており、当社グループもコーポレートガバナンスを重視する経営環境の中で、存在感をより高めることが求められているといえます。

こうした状況の中で、特に2つの点を指摘しておきたいと思います。1つは、ホールディングス体制の最適化に向けた国内外の事業組織の再編です。現在多角的に検討が行われているところですが、できるだけ早い時期に、ホールディング会社の下に新たな事業組織を整え、グループの戦略機能とガバナンス体制の強化を図ることが必要になります。

2点目は、コンプライアンス・不祥事防止の徹底です。グローバルガバナンスの観点から、海外を含めたグループ企業の法令遵守および不祥事・腐敗防止の徹底が必須となります。そのためには、各国の法制の理解を踏まえた監査体制の一層の充実が求められます。既にグループ企業に係るコンプライアンスや競争法遵守・贈収賄防止等の規程の整備、情報システムやサイバーセキュリティ対応などが行われていますが、今後はこれらを運用する人材がポイントになると考えています。国内外での従業員の教育・研修、多様な専門的組織や人材の活用・連携などについて、さらに注力していく必要があると考えます。

社外取締役 安岡 定子

改訂コーポレートガバナンス・コード(以下、CGC)が本年から施行され、コーポレートガバナンスは、「形式」から「実質」に向けて深化させる段階に入りました。改訂のポイントとして、CO₂削減という環境に関するもの、企業の中核人材における多様性の確保という社会の動向に連動したものの、あるいは取締役会の在り方やその実効性などが挙げられますが、日本通運においては非常に丁寧に個々の事案に取り組み、対応が進められており、物流業界のリーディングカンパニーとしての立場と誇りを強く感じます。

例えば、社外取締役が経営方針や経営課題をより具体的に理解できる機会を求めたことに対して「社外役員セミナー」が実施されるようになりました。この他にも新しい取り組みや、改善が行われ、コーポレートガバナンスの強化に向けて、日本通運は的確に対応していると考えます。また、求められる質問に対して、丁寧な説明も行われ、こうした姿勢は、社外への良き広報活動にもつながっていると捉えています。

CGCへの対応方針や取り組みは、2015年以降、社会における価値観の変化や自社の発展に合わせて改訂され、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいますが、対応方針や取り組みは、明文化することで共通の理解や認識を得られる一方、当然ながら、それを実行することにより、初めて価値あるものになります。全社員が、CO₂排出量はなぜ削減しなければならないのか、多様な人材を登用することなどの意味を理解し、どのようにCO₂排出量削減や多様性を受け入れる土壌作りをするのかを考え、実践することが重要です。社員一人ひとりが「社会のために、人のために、もちろん家族や仲間のために」という意識を持った時にこそ活きてきます。

日本通運グループの企業理念に掲げられている「使命・挑戦・誇り」は、将来も変わらない、会社を支える重要な3本柱です。社員一人ひとりが自信を持って行動し、同時に、この成果が、CGCに適合し、ガバナンスの強化につながる事が理想的な姿と考えております。

リスクマネジメント

リスク管理に対する基本方針

日本通運グループでは、企業経営に重要な影響を及ぼすリスクを低減させるとともに、非常事態が万一発生した場合に、これに迅速かつ的確な対応ができる危機管理体制の確立を目的として、「危機管理規程」を制定しています。

危機管理体制

当社グループでは、先述の4つの規程を基に、広域災害や新型インフルエンザ等の感染症蔓延、情報システムリスクをはじめ、海外での非常事態といったさまざまなリスクへの対応を定めるとともに、グループ内での連携強化を図っています。さらに、当社は「災害対策基本法」や「国民保護法(武力攻撃事態等における国民の保護のための措置に関する法律)」、および「新型インフルエンザ等対策特別措置法」に定める「指定公共機関」に指定されており、多くの災害発生時に、緊急物

リスク体制

当社には、社長を委員長とする「危機管理委員会」「災害対策委員会」「海外危機管理委員会」「システムリスク対策委員会」「新型インフルエンザ等対策委員会」が設置されており、リスク管理体制の整備に努めるとともに、対応に際しては、関

事業継続のための体制(BCM・BCP)

当社は、大規模災害や感染症蔓延等の非常事態においても事業を継続すべく、「事業継続計画(BCP)」および「防災業務計画」を策定し、事前対策、防災訓練の実施、非常事態下における初期動作、復旧活動などを体系的に整えることで、レジリエンス(強靱性)を確保しています。こうした体制の下、当社は、非常事態下においても、従業員や家族の生命の安全を最

日本通運グループの主要リスク

当社グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは有価証券報告書に記載しております。

この「危機管理規程」の下、「災害管理規程」「海外危機管理規程」「システムリスク管理規程」「新型インフルエンザ等管理規程」の4つの規程を定め、危機管理体制を構築しています。

資輸送を行うなど、被災地の復旧・復興に向けた活動に取り組み、その役割を果たしてきました。また、緊急時の備蓄品(食料、飲料水など)や感染症対策のための衛生用品(マスク、手袋など)を整備するとともに、災害による電話回線の断絶にも対応できるよう、本社関係部署をはじめ、全国主要拠点に衛星携帯電話等を配備し、非常事態における迅速な連絡体制を構築しています。

係する部門と連携し、被害を最小限に止め、社員の生命・安全を確保し当社グループの事業継続に支障がないよう万全を期すこととしています。

優先に確保しつつ、「指定公共機関」として、緊急救援物資の輸送などの責務を果たすこととしています。今後も当社グループ各社は、自然災害、産業災害、人為災害などによって発生する非常事態においても、サプライチェーンの一翼を担う社会機能維持者としての使命を遂行し、社会に貢献していきます。

また、マテリアリティ特定においては、サステナビリティ観点でのリスク・機会を特定に当たり加味しています(P.36-37参照)。

コンプライアンス

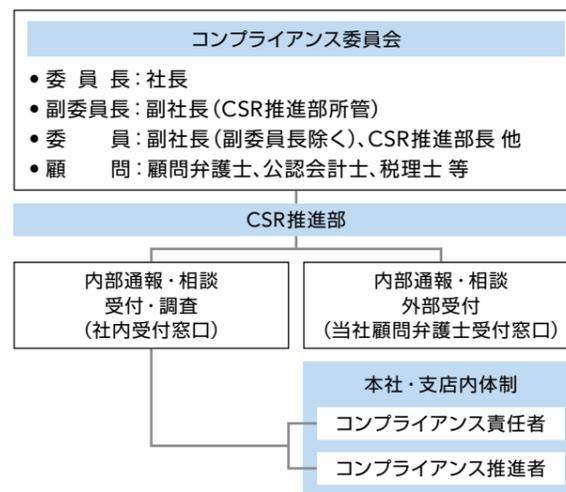
公正な事業慣行の推進

■コンプライアンス経営推進体制

日本通運は、コンプライアンス経営を推進するため、2003年に「コンプライアンス部(現CSR推進部)」を設置しました。また同年「コンプライアンス規程」を制定し、社長を委

員長とするコンプライアンス委員会を本社に設置するとともに、内部通報制度「ニッツウ・スピークアップ」を設けるなど、誠実かつ公正な企業活動推進のための施策を講じています。

コンプライアンス経営推進体制



■コンプライアンス教育の実施

当社グループは、海外も含めた従業員に対し、行動指針やコンプライアンスに関する具体的事例を分かりやすくまとめた「コンプライアンス・ハンドブック」(日本語・英語・中国語)を配付し、コンプライアンス経営の促進を図る有効なツールとして、社員教育等で活用しています。2020年度は「コンプライアンス・ハンドブック」等を活用した教育を65,581名が受講しました(国内の受講者数)。

また、当社の営業・事務系社員を対象に、ハラスメント防止やコンプライアンス違反防止を目的としたeラーニングを年2回実施し、2020年度は延べ36,693名が受講しました。その他、当社グループのコンプライアンス推進者を対象に、

■コンプライアンス意識調査の実施

当社グループは、毎年、国内において全従業員を対象にコンプライアンスに関する意識調査を実施しています。

2020年11月に実施した調査では(対象者:67,247名、回答者数:58,152名)、全従業員のコンプライアンス意識、職

毎年、コンプライアンス徹底に向け情報共有・意見交換を目的とした会議を開催し、グループ内のコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

CSR推進部では、毎月「CSRだより」と「コンプライアンスカレンダー」を各職場に向け発信しています。「CSRだより」では、コンプライアンス違反事例の共有の他、CSRに関する知識の習得、意識の向上および注意喚起を行っています。「コンプライアンスカレンダー」では、従業員から募集したコンプライアンス標語を掲載し、従業員参加の取り組みと親しみやすい内容で、コンプライアンスの浸透を図っています。

場実態を把握し、一層のコンプライアンス意識の向上、違法行為・不正行為・ハラスメント等の防止に取り組んでいます。

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の皆さまとの信頼の下で成り立っています。

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皆さまの期待に応え、共に事業を実現・成長させ、さらに創出された価値を共有していくため、当社グループはエンゲージメントを重要視しています。



対話における基本方針

株主・投資家との対話は、経営トップが総括する経営戦略部門の経営企画部IR推進室が実務担当となるとともに、経営トップ、担当取締役および経営幹部が面談に臨んでいます。国内、海外における個別面談に加え、電話会議、決算説明会、施設見学会、事業説明会、当社主催のスマールミーティング等の開催、証券会社主催のスマールミーティングやIRカンファレンス等への参加により、株主・投資家との対話機会の創出に努めています。対話を通じて株主・投資家からいただいた意見等は、取締役会に定期的に報告するとともに、社外取締役および経営幹部ならびに社内関係先へフィードバックし、企業活動への反映を図っています。

株主・投資家との建設的な対話の取り組み

当社グループでは、経営方針や事業内容への理解を深めるための情報を積極的に開示するとともに、株主・投資家と経営層との面談を実施し、そこからの意見を取締役会へ報告するなど、対話の充実を図っています。

決算説明会では社長をスピーカーとする回とIR担当者をスピーカーとする回をそれぞれ年2回開催している他、国内機関投資家向け、海外機関投資家向け、個人投資家向けにミーティングや説明会、施設見学会などを行い、エンゲージメント強化の取り組みを進めています。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、訪問や対面形式のイベント開催が困難でしたが、電話またはWEB会議による面談対応、ライブ動画配信による決算説明会の開催等により、株主・投資家の皆さまとの対話機会の創出および情報開示の充実に努めました。

主な取り組み

ステークホルダー	主な対話の方法・機会
お客様	・ 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	・ 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	・ 安全協議会(半期に1回) ・ 会議・説明会(随時) 等
従業員	・ 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	・ 委員会・協議会・会議(随時) 等
地域社会	・ 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

2020年度実績

国内機関投資家向け
<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 - IR担当取締役によるミーティング1件、IR担当者によるミーティング98件 ・ 社長をスピーカーとするスマールミーティング2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47件
海外機関投資家向け
<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外投資家との面談(北米・欧州・アジア) - 社長によるミーティング1件、IR担当取締役によるミーティング7件、IR担当者によるミーティング36件 ・ 証券会社主催のコンファレンス参加6件
個人投資家向け
<ul style="list-style-type: none"> ・ 説明会・会議2回
施設見学会
<ul style="list-style-type: none"> ・ コロナ感染症拡大の影響により、実施なし

役員一覧（2021年6月29日現在）

取締役



渡邊 健二
代表取締役会長
取締役会議長

再任

所有する当社の株式数 28,803株
取締役在任年数(本総会終結時) 16年
取締役会出席状況 16回/17回(94%)

選任理由

渡邊健二氏は、2011年6月に当社代表取締役社長に就任し、国内事業の強化とともに、日通グループ全体の成長を牽引し、真のグローバルロジスティクス企業としての経営基盤を構築してまいりました。2017年5月に代表取締役会長に就任しておりますが、同氏の強力なリーダーシップと極めて高い識見に基づく経営手腕は、新経営計画における長期的なビジョンの実現に向け、日通グループ全体の経営基盤を強化していくために必要不可欠であると判断しています。



齋藤 充
代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者
経営戦略部門総括
経営戦略本部長

再任

所有する当社の株式数 17,900株
取締役在任年数(本総会終結時) 9年
取締役会出席状況 17回/17回(100%)

選任理由

齋藤充氏は、2014年5月に代表取締役副社長に就任し、管理本部長として会社の永続的な発展に繋がる事業構造改革を迅速かつ確実に実行してまいりました。2017年5月より代表取締役社長に就任しておりますが、同氏の力強いリーダーシップと極めて高い識見に基づく経営手腕は、最高経営責任者として新経営計画におけるあらゆる戦略を迅速かつ確実に実行し、日通グループが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成長するために必要不可欠であると判断しています。



石井 孝明
代表取締役副社長
副社長執行役員
ビジネスソリューション
部門総括

再任

所有する当社の株式数 14,400株
取締役在任年数(本総会終結時) 7年
取締役会出席状況 17回/17回(100%)

選任理由

石井孝明氏は、2011年6月に当社執行役員に就任以降、関東を中心とした広範なエリアの最高責任者として、会社経営に大きく貢献してきた人物であり、2017年5月に代表取締役副社長に就任しております。今後、顧客・事業の両輪におけるアプローチを一層強化し、グローバル市場でのさらなる発展と確固たる競争力の確保を実現させるためには、同氏のリーダーシップと深い経験と知識にもとづく経営手腕が必要不可欠であると判断しています。

監査役



林田 直也
常勤監査役

再任

所有する当社の株式数 6,300株
取締役在任年数(本総会終結時) 3年
取締役会出席状況 17回/17回(100%)

選任理由

林田直也氏は、米国日本通運株式会社財務部長、日通商事株式会社取締役執行役員を経て、平成27年5月に財務部担当役員として当社執行役員に就任し、同6月に取締役に就任いたしました。当社が健全かつ適正な企業運営を履行するためには、同氏の財務部担当役員としての経験にもとづく経営管理能力が必要不可欠であると判断しています。



有馬 重樹
常勤監査役

再任

所有する当社の株式数 2,502株
取締役在任年数(本総会終結時) 1年
取締役会出席状況 13回/13回(100%)

選任理由

有馬重樹氏は、グループ経営管理部長および経営企画部長を経て、2018年5月に執行役員に就任し、中国・四国エリアを担当する責任者として同エリアの事業を牽引して参りました。今後、当社がコーポレートガバナンスを確立し、健全かつ適正な企業運営を履行するためには、同氏の深い経験と知識にもとづく経営管理能力が必要不可欠であると判断しています。

執行役員

専務執行役員

近藤 晃

中村 栄一

内田 敏朗

常務執行役員

杉山 龍雄

鈴木 達也

中川 真人

長嶋 敦

杉山 千尋

浜島 和利

竹添 進二郎

執行役員

山田 雅之

藤代 正司

加藤 憲治

佐藤 謙

古江 忠博

田中 博之

大槻 秀史

赤間 立也

阿部 俊哉

藤本 達也

北井 利一

戸田 晴康

松尾 純利

佐竹 陽一

廣瀬 徹

柿山 慎一

戸田 達也

大辻 智

高原 博



秋田 進
代表取締役副社長
副社長執行役員
日本事業部門総括
日本事業本部長
ネットワーク商品事業
本部長

再任

所有する当社の株式数 5,800株
取締役在任年数(本総会終結時) 5年
取締役会出席状況 17回/17回(100%)

選任理由

秋田進氏は、2014年5月に当社執行役員に就任以降、東北エリアにおける事業の発展に貢献し、また、総務・人事・業務部門をはじめとする重要なセクションの全社的な責任者として多大な功績を残してきた人物であり、2019年4月に代表取締役副社長に就任しております。今後、日本における事業全般を統括し、より一層の事業の強靱化戦略を推し進め、収益性・生産性を向上させるためには、同氏のリーダーシップと高い識見にもとづく経営手腕が必要不可欠であると判断しています。



堀切 智
代表取締役副社長
副社長執行役員
コーポレートソリューション部門総括
コーポレートサポート本部長
CSR本部長

再任

所有する当社の株式数 5,300株
取締役在任年数(本総会終結時) 1年
取締役会出席状況 13回/13回(100%)

選任理由

堀切智氏は、2015年5月に当社執行役員に就任以降、北関東・信越エリアにおける事業の発展、また、経営企画部門・海外事業部門をはじめとする重要なセクションの責任者として多大な功績を残してきた人物であり、2020年4月に副社長執行役員に就任し、同年6月に代表取締役副社長に就任しております。今後、さらに不確実性を増す経営環境の中、日本事業の強靱化、海外事業の飛躍的成長を支える経営基盤の強化を進めるためには、組織横断的な連携を進め、各重要セクションで功績を残してきた同氏の経営手腕が必要不可欠であると判断しています。



増田 貴
取締役 常務執行役員
経営企画部
財務企画部担当

再任

所有する当社の株式数 3,500株
取締役在任年数(本総会終結時) 1年
取締役会出席状況 17回/17回(100%)

選任理由

増田貴氏は、2018年5月に当社執行役員、同年6月に取締役に就任以降、財務担当の責任者として、財務基盤の強化や全社的な経理業務の効率化施策を推進してきた人物であり、2019年に経営企画および財務企画担当となり、2021年4月に常務執行役員に就任しております。日通グループにおける高度な戦略的投資による事業基盤の強化、またESG経営における資本政策を実現するためには、同氏の財務分野をはじめとした多様な経験と深い知識にもとづく経営手腕が必要不可欠であると判断しています。



野尻 俊明
監査役

再任

所有する当社の株式数 300株
取締役在任年数(本総会終結時) 5年
取締役会出席状況 16回/17回(94%)

選任理由

野尻俊明氏は、人格、識見ともに優れ、また、独占禁止法や運輸事業政策の研究を専門とし、学識経験者として官公庁や業界団体をはじめとする数多くの公職を経験していることから、会社業務の全般にわたって経営を監視する立場に適した人材として2016年6月に当社社外監査役に就任しております。健全かつ適正な企業運営を継続して履行するためには、同氏の豊富な経験と識見が必要不可欠と判断しております。なお、同氏はこれまで、社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行できると判断しています。



青木 良夫
監査役

再任

所有する当社の株式数 0株
取締役在任年数(本総会終結時) 5年
取締役会出席状況 16回/17回(94%)

選任理由

青木良夫氏は、人格、識見ともに優れ、また、公認会計士として豊富な経験と財務・会計に関する専門的な知見を有していることから、会社業務の全般にわたって経営を監視する立場に適した人材として2016年6月に当社社外監査役に就任しております。健全かつ適正な企業運営を継続して履行するためには、同氏の豊富な経験と識見が必要不可欠と判断しております。なお、同氏はこれまで、社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行できると判断しています。



中山 慈夫
社外取締役

再任 社外 独立

所有する当社の株式数 300株
取締役在任年数(本総会終結時) 7年
取締役会出席状況 16回/17回(94%)

選任理由

中山慈夫氏は、弁護士として特に労働法・労働関係法に精通しております。長年培われた法律知識と企業法務に対する豊富な経験から、これまでも議案・審議等に対し、当社の健全な発展のために必要な助言等を行っており、今後も業務執行に対する監督、助言等の役割を果たしていくことを期待しております。なお、同氏はこれまで、社外取締役および社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。



安岡 定子
社外取締役

再任 社外 独立

所有する当社の株式数 300株
取締役在任年数(本総会終結時) 6年
取締役会出席状況 15回/17回(89%)

選任理由

安岡定子氏は、語学の研究をはじめとして幅広い年代の方々へ教育活動をおこなっております。その深い教養と豊富な経験にもとづく社会的見地から、議案・審議等につき必要な助言等を行っており、今後も業務執行に対する監督、助言等の役割を果たしていくことを期待しております。なお、同氏はこれまで、社外取締役および社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。



柴 洋二郎
社外取締役

新任 社外 独立

所有する当社の株式数 0株

選任理由

柴洋二郎氏は、豊富な企業経営の経験と、幅広い顧客ニーズへの対応により培われた広い視野を有しております。日通グループが経営のグローバル化とグローバルガバナンスを確立し、グローバルな事業展開を加速していくにあたり、同氏が有する企業経営や業務執行に対する深い識見にもとづく監督、助言等の役割を果たしていくことを期待し、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しています。



讃井 暢子
社外監査役

新任 社外 独立

所有する当社の株式数 0株

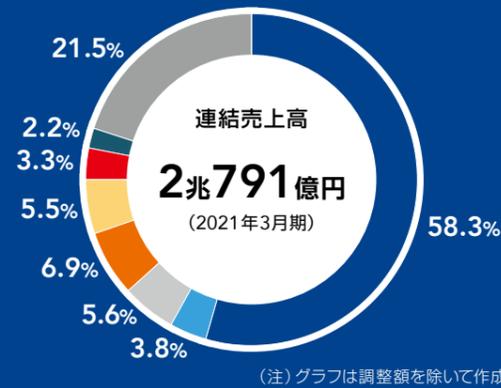
選任理由

讃井暢子氏は、経営者団体における労働分野の国際的ルールの策定、企業の海外展開に資する政策提言の策定等の経験を有しております。国際分野および労働分野に精通し、また、団体経営の経験も有している同氏の経験および知見から、日通グループのグローバルな事業経営を監督する立場に適した人物であり、当社の監査体制のさらなる強化に向けた助言等の役割を果たしていくことを期待し、社外監査役としての職務を適切に遂行できると判断しています。

At a Glance

日本通運グループは、サプライチェーンを効率化・高度化し、モノの経済的価値を高めるため、日本・世界各地において、多様な輸送モードを駆使したさまざまなサービスを提供しています。

■ セグメント別売上高構成比



■ セグメント別売上高/セグメント利益

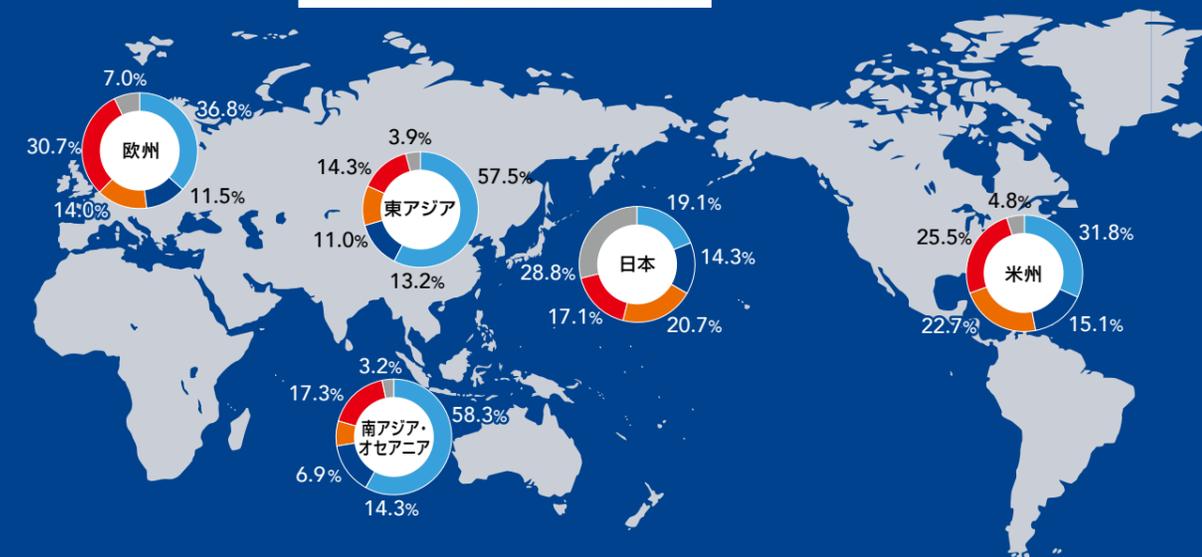
	売上高	セグメント利益 (営業利益)
ロジスティクス		
日本	12,128	519
米州	781	4
欧州	1,171	34
東アジア	1,436	84
南アジア・オセアニア	1,147	98
警備輸送	692	△9
重量品建設	458	52
物流サポート	4,478	136

(単位: 億円)

■ 主要事業・製品およびサービス

セグメント	主要事業											主要製品及びサービス
	鉄道利用運送業	貨物自動車運送業	利用航空運送業	海上運送業	港湾運送業	倉庫業	旅行業	工場内運搬作業	情報資産管理業	不動産業	重量物運搬架設設置業	
ロジスティクス												鉄道取扱、自動車運送、積合せ貨物、航空運送、旅行、海運、引越・移転、倉庫・流通加工、工場内作業、情報資産管理、不動産賃貸、美術品、警備輸送、重量品建設
日本	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
米州		●	●		●	●	●					航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送、旅行
欧州	●	●	●		●	●	●					鉄道取扱、航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送、旅行
東アジア	●	●	●		●	●						鉄道取扱、航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送
南アジア・オセアニア	●	●	●		●	●					●	鉄道取扱、航空運送、海運、倉庫・流通加工、引越・移転、自動車運送、重量品建設、旅行
警備輸送	警備業、貨物自動車運送業											警備輸送
重量品建設	重量物運搬架設設置業											重量品建設
物流サポート	物流機器・包装資材・梱包資材・車両・石油・LPガス等の販売業、リース、車両整備、保険代理店業、不動産の仲介・設計・監理・管理業、調査・研究業、ロジスティクスファイナンス事業、自動車運転教習業、労働者派遣業											リース、石油等販売、その他販売、不動産、ファイナンス、その他

■ 事業別売上高構成比



セグメント情報



日本

事業概要

鉄道、自動車、海運や航空などのさまざまな輸送モード、全国に広がるネットワークを駆使し、安全・品質・コンプライアンスへの高い意識とお客様第一の姿勢を持った社員がお客様に最適な物流サービスを提供しています。さらに、国内トップの倉庫面積を誇る物流センターや実績とノウハウを結集した物流情報システムを駆使し、企業間の物流から引越・移転、美術品や医薬品といった特殊な物品の輸送まで、多様なニーズに最適なソリューションを提供しています。

2020年度の主な取り組み

RPA導入の推進で労働時間を72万時間削減

日本国内の事業所で、2021年3月までにRPA導入の推進により、定型業務にかかる作業時間を年間72万8,721時間削減しました。少子高齢化による労働力不足や働き方改革など社会環境が大きく変わる中で、生産性向上の取り組みは各企業にとって大きな課題となっています。また近年ではIT技術の進化により、RPAの利便性は飛躍的に向上しています。このような状況の中、当社は新しい働き方を実現すべく、2018年3月にRPA推進の取り組みを開始し、2021年度末までに年間100万時間削減という目標を掲げて活動を実施してきました。その結果として、2021年3月までに目標の70万時間を超える72万8,721時間を達成し、2021年度末までの目標にあと27万時間となりました。

第2回海運モーダルシフト大賞を受賞

2021年3月、エコシップ・モーダルシフト事業実行委員会(国土交通省海事局が協力)から「海運モーダルシフト大賞」を五十鈴東海株式会社(社長:岩品友幸)と共同受賞しました。第2回目となる今回は、昨年度の当社京都支店に続き、名古屋支店が受賞しました。

日本通運は、課題となっているCO₂削減やトラックドライバー不足への施策として、無人化が可能なセミトレーラーによるフェリーを利用した海陸一貫輸送を提案しました。それを受け、五十鈴東海株式会社は、納品先が地球環境を考慮する大手自動車メーカーであることや今後の東北地区への輸送量増加を考慮し、製品輸送の大半は「名古屋港→仙台港(太平洋フェリー株式会社運航)」を利用したフェリー輸送に切り替えるモーダルシフトへ踏み切りました。また、静岡と岐阜にある出荷拠点をより名古屋港に近い岐阜の拠点へ集約することで、陸上輸送距離を減らし、CO₂削減とともにドライバーの拘束時間が短縮され、より安定した輸送を実現しました。

■ 売上高/セグメント利益の推移



戦略と施策

重点産業(電機・電子、自動車、アパレル、医薬品、半導体)への営業拡大と同時に、業務の効率化により生産性向上を図るなど、持続的な成長を目指し取り組んでいます。顧客起点のアプローチを強化し、アカウントマネジメントによる顧客貢献領域拡大や、顧客サプライチェーンの変化を機会とした新規業務の獲得に取り組んでいます。また、ニーズが集中する東名大都市圏へ経営資源を集中して営業を拡大するとともに、地域の主要顧客のニーズに応じたサービス提供にも注力しています。

2021年3月期業績概況

航空貨物の取扱数量は増加しましたが、自動車運送の取扱減少等により、売上高は1兆2,128億円と前連結会計年度に比べ7億円、0.1%の減収となりました。一方、航空貨物の取扱数量の増加や燃油単価の減少等により、営業利益は519億円と前連結会計年度に比べ91億円、21.3%の増益となりました。

セグメント情報

米州

事業概要

米国、カナダ、メキシコ、ブラジル、コロンビアに拠点を設置し、米州をつなぐネットワークサービスを展開しています。また、当社が現地法人を置かない国での輸送も代理店を通じてのサービスの提供が可能です。自由貿易協定を結ぶ米国、カナダ、メキシコの3カ国を縦断するクロスボーダー輸送体制を構築するなど、地域の特性を生かしたソリューションを提供し、お客様のサプライチェーンマネジメントをサポートしています。



欧州

事業概要

ドイツやオランダなど欧州主要各国、ロシア連邦、アラブ首長国連邦に拠点を展開。2020年1月にハイファッションを中心とするアパレル関連物流に実績のあるグループ会社をイタリア日通に統合し、国際輸送から商品保管、市場への配達までの一貫したロジスティクスサービスを展開しています。また、アフリカのケニア・モロッコにも拠点を開設、新興地域への展開を積極的に行っています。

売上高／セグメント利益の推移



戦略と施策

米州の自動車産業集積地を結ぶ長距離クロスボーダー輸送体制を生かし、自動車産業の生産物流ネットワークへの取り組みをさらに強化していきます。重点産業である医薬品や生鮮品産業に関しては、GDP認証取得や温度管理機能の整備など、自社物流拠点での施設整備・機能強化を進めることで、さらなる取引の拡大を図っていきます。

また、非日系顧客への営業拡大を進めて顧客基盤を強化するため、人材の拡充などの施策に取り組んでいます。

2021年3月期業績概況

新型コロナウイルス流行に起因して、自動車産業関連を中心とした顧客の生産活動停止の影響により売上が大きく落ち込み、生産再稼働に伴う取扱数量の回復、拠点の統廃合および人員削減などの効果があったものの、生産活動停止の影響が大きく、売上高は781億円と前連結会計年度に比べ129億円、14.2%の減収となり、営業利益は4億円と前連結会計年度に比べ23億円、82.6%の減益となりました。

2020年度の主な取り組み

米国物流会社の出資持分取得(子会社化)

当社は、米国日通を通じ、2020年9月に米国の物流会社MD Logistics, LLC. およびMD Express, LLC. (以下、併せて「MD社」)の全出資持分を取得し、子会社化の手続きを完了しました。

MD社では、医薬品取り扱いに係る許認可・ガイドラインに則した管理体制の下、-40℃から+25℃の保管、包装などの流通加工業務を担い、お客様ごとのニーズに応じたテイラーメイド型のサービスを強みとしています。このたびMD社の子会社化により、医薬品需要では世界全体の約4割を占める米国において米国内ロジスティクス機能を獲得しました。今後は、当社グループの国際間輸送ネットワークとの結合によって一貫物流を提供し、グローバル化するお客様のサプライチェーンを支援してまいります。

シカゴ・ロジスティクス・センターを竣工

米国日通は、2021年3月にイリノイ州ウッドデール市に「シカゴ・ロジスティクス・センター」を建設しました。今般開設した新拠点では、自動車関連のお客様には荷姿変換や検品などの付帯作業やクロスドック等といった多様なニーズにお応えすることが可能となります。オヘア国際空港近郊の既存の大型自社施設とともにロジスティクス機能を強化し、中西部地域の最重要拠点としてさらなる事業の拡大を目指します。

また、新拠点にニューヨークにあった米国日通本社を移転し、本社部門、営業部門、作業現場一体型の拠点とすることで、事業展開のスピード化・効率化を図り、米国内事業の強化を推進してまいります。



2020年度の主な取り組み

オランダ・ヘルダーラント州にロジスティクスセンターを設立

オランダ日通は、オランダ南東部ヘルダーラント州ネイメーヘンに「ネイメーヘンロジスティクスセンター」を開設しました(営業開始日2021年3月)。

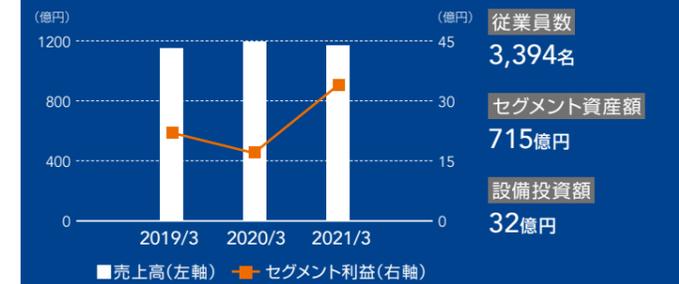
オランダは、仏・独・英といった欧州最大消費地の中心に位置し、航空・海上のゲートウェイや域内輸送網が発達している上、非居住者通関制度や優遇税制も充実しており、多くのお客様の物流拠点として選ばれています。なかでも、オランダ南部は、ドイツ最大のマーケットに近接しているなど物流拠点を構えるには最適な立地です。

同センターは、小型建設機械を開発・製造・販売する株式会社竹内製作所の欧州パーツセンターとして、保管・配送業務などお客様のニーズにお応えしてまいります。

オランダ日通は、同センターの設立により同国で20万平米を超える倉庫を有することとなり、オランダ南部でのさらなるロジスティクスビジネスの拡充を図ってまいります。



売上高／セグメント利益の推移



戦略と施策

中東欧・中東・アフリカまで及ぶ広範な自社ネットワークを生かし、重点産業であるハイファッション・自動車・医薬品産業への営業拡大を進めるとともに、非日系企業基盤の拡大に向けた営業体制の確立を進めています。ハイファッションへの取り組みではライフスタイル産業へも営業を拡大し、存在感を強めています。中欧鉄道による鉄道貨物の拡大や欧州経由のアフリカ向けクロスボーダー輸送の開発などに加え、ハブポートの既設拠点での倉庫配送業務といった事業領域の拡大にも取り組んでいます。

2021年3月期業績概況

自動車関連や医療機器関連の航空輸出貨物の取扱数量は増加しましたが、倉庫配送や自動車運送の取扱いが減少したことにより、売上高は1,171億円と前連結会計年度に比べ22億円、1.8%の減収となりました。一方で、倉庫の減床ならびに賃料値下げなどのコスト削減により、営業利益は34億円と前連結会計年度に比べ16億円、91.5%の増益となりました。

セグメント情報

東アジア

事業概要

中国、香港、台湾、韓国との緊密な経済圏にネットワークを構築しています。内需の規模が大きい中国では、主要都市を結ぶ幹線輸送などの自動車輸送網を拡げ、電化製品・自動車部品を中心に、国内・域内物流の拡充に取り組んでいます。

また、中国・上海～シンガポール間の陸路輸送ルートの確立や、中国～欧州間の鉄道による輸送サービス等、域外とのクロスボーダー輸送体制の構築も進めています。

売上高／セグメント利益の推移



戦略と施策

中国国内の物流事業拡大策として、自動車産業では、日系だけでなく、非日系メーカーへの取り組みを拡大しつつ、EV化に伴うサプライチェーンの変化への対応も強化していきます。医薬品に関しては、物流拠点の施設整備等による品質向上を図っています。また、チャイナグローバル企業の取り込みによるシェアの拡大にも取り組んでいます。域外では、中欧鉄道を活用して、利便性の高いクロスボーダー輸送を展開すると同時に、沿線にある中央アジアへの事業拡大にも積極的に乗り出しています。

2021年3月期業績概況

中国国内における経済活動の再開により、マスクなどの感染症予防関連品、パソコン関連の精密機器、電子部品などの緊急出荷やゲーム機関連の航空貨物のチャーター輸送増加の効果もあり、売上高は1,436億円と前連結会計年度に比べ316億円、28.2%の増収となり、営業利益は84億円と、前連結会計年度に比べ54億円、182.2%の増益となりました。



2020年度の主な取り組み

中国ベトナム間クロスボーダー輸送サービスを開始

東アジアブロックは、中国とベトナムを結ぶ国際鉄道を利用した中国・蘇州発ベトナム・ハノイ向けクロスボーダー鉄道輸送サービスを2021年2月24日から開始しました。

従来、中国から東南アジア向け海上輸送は本船のスペース不足の影響を受け不安定となっており、より安定したリードタイムの輸送の実現を目指した新たな鉄道輸送サービスで、海上輸送やトラック輸送混雑時のBCP対策にもつながる環境に優しい商品となっております。

今後は、ベトナム発中国向けの鉄道輸送サービスの開発を進めます。また、鉄道とその他の輸送モードを組み合わせた輸送サービスを検討してまいります。



中国で日系企業として初のGDP認証を取得

中国日通は、2021年3月29日を発効日とし、上海浦東空港CFSにおいて、医薬品の適正流通基準であるGDP (Good Distribution Practice) の医薬品の短期保管サービスの提供に関し、中国における日系企業として初めて認証を取得しました。

世界第2位である中国の医薬品市場は、人口の高齢化や一人当たり所得の増加、それに伴う医療費の増加に支えられて順調に拡大しており、今後さらなる成長が見込まれます。高度化・多様化する医薬品の物流ニーズにお応えするサービスを拡充し、今後も経営計画において重点産業と位置づける医薬品の取り組みを強化してまいります。



2020年度の主な取り組み

マレーシア国内輸送サービスのGDPを取得

マレーシア日通は、2021年1月14日を発効日とし、クアラルンプール国際空港支店において、同国国内輸送の提供に関する医薬品適正流通基準であるGDP (Good Distribution Practice) の認証を取得しました。

近年国民の健康志向が高まるマレーシアにおいて、製薬業界は政府によって成長と発展が期待される新しい成長分野となっています。マレーシア日通では、国内の病院に提供する医薬品配送業務を受託するとともに、クランロジスティクスセンター、クアラルンプール国際空港支店では既に医療機器物流の品質基準であるGDPMDの認証を取得しており、医療機器の取り扱いを増やしています。

タイ現地法人2社の事業統合を実施

2021年4月、タイ日本通運株式会社、タイ日通ロジスティクス株式会社の中核2社の事業統合を行いました。

この事業統合により、各輸送モードが一体となった組織営業体制に移行し、タイ日通グループのさらなる経営の効率化、営業体制の強化を目指すとともに、変化を続けるお客様のニーズに合ったさまざまなサービスを提供してまいります。



南アジア・オセアニア

事業概要

シンガポールやタイなどのASEAN9カ国とインド・オーストラリアなどに拠点を展開しています。経済連携の強化により域内貿易がますます活発化する傾向にある中、さまざまな輸送ルート・輸送モードで結ぶクロスボーダー輸送ネットワークを構築、地域最大の経済圏インドでは、自動車関連部品の効率集約と配送を行うミルクランサービスやJIT物流を提供、サプライチェーンの最適化に取り組んでいます。また、医薬品物流に対するGDP認証の取得や温度管理輸送サービスを拡充しています。

売上高／セグメント利益の推移



戦略と施策

域内各国の経済連携により拡大する国際物流需要と、購買力向上による消費財需要の高まりに対して、重点産業である自動車、電機・電子、半導体、医薬品、アパレルに日用雑貨を加えた各産業への営業強化および多機能倉庫を活用した新規・高品質サービスの開発による域内営業基盤の確立に取り組んでいます。また、インドは域内最大の人口を抱え、国内経済の成長ポテンシャルも非常に高いことから、今後も高まりが予想されるロジスティクス需要の取り込みを図っていきます。

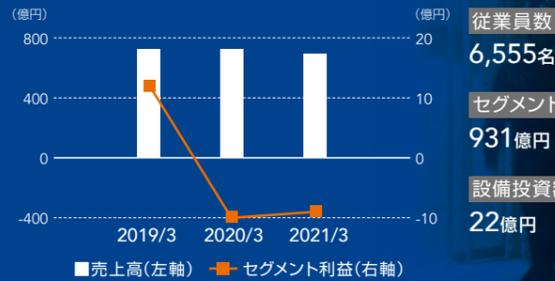
2021年3月期業績概況

タイからのハンドソープなど衛生用品の航空貨物のチャーター輸送増加や、顧客の生産活動再開に伴う自動車関連、電機電子関連などの貨物需要の取り込みにより、売上高は1,147億円と前連結会計年度に比べ246億円、27.3%の増収となり、営業利益は98億円と前連結会計年度に比べ67億円、213.1%の増益となりました。

セグメント情報

警備輸送セグメント

■売上高/セグメント利益の推移



従業員数
6,555名

セグメント資産額
931億円

設備投資額
22億円



事業概要

1965年の事業開始以来、貴重品運搬警備のパイオニアとして、現在に至るまで国内No.1のシェアを占めています。日本通運の警備員のハイレベルな警備によって金融機関の輸送、量販店や飲食店向けに集配金サービスなどを提供しています。また、輸送だけでなく、オンライン入金機CSD (Cash Safety Delivery) サービスなどに対するニーズにも応えています。

今後も、培った技術を進化させ、現金物流をトータルサポートするさまざまなソリューションを展開していきます。

2021年3月期業績概況

売上高については、新型コロナウイルスの影響により公営競技、オンライン入金機CSD (Cash Safety Delivery) サービス、ATM装填業務の取扱いが大きく減少して12億円の減収となり、金融機関の店舗統廃合や集配先店舗減等による警備輸送業務の減少により、売上高は692億円と前連結会計年度に比べ33億円の減収となりました。一方、オペレーションの効率化(コースの見直し等)によるコスト削減に取り組んだ結果、営業損失は9億円と前連結会計年度に比べ1億円の増益となりました。

2020年度の主な取り組み

風力発電輸送で国内トップシェア

陸上風力発電設備の建設地は山の稜線近くにあるような場合が多く、長さ40～60mものブレード(羽根)や重さ数十tにもなるナセル(発電機)を、障害物を避けながら輸送するには、高度な技術が必要になります。日本通運では、風力発電設備用に独自開発したトレーラー(ブレード起立装置)や経験豊かなスタッフによる綿密な輸送計画によって、この困難を乗り越えています。一方で洋上風力につきましては、日本国内では初めてとなる商用洋上風力発電事業(秋田能代)の港湾業務を受注し、現在施工中であります。これからは陸上風力だけではなく洋上風力も含めて国内トップシェアを目指します。

今後も風力発電施設等の輸送・据付業務を通じて再生エネルギー普及に貢献していきます。



TAO(The University of Tokyo Atacama Observatory) Project

TAOプロジェクトは、南米チリ北部アタカマ砂漠の標高5,600mのチャナトル山山頂に、世界最高水準の口径6.5m赤外線望遠鏡を建設するプロジェクトです。東京大学を中心とした研究チームが、宇宙初期の銀河形成から太陽系外惑星形成までの謎に迫ろうとする計画です。重機建設事業部は東京大学より望遠鏡設備について、日本・米国からチャナトル山山頂までの輸送工事を請負い、現在実施しています。山頂までの急勾配な斜面に、大型貨物を輸送するための道路設計協力や、チリ国内輸送会社との共同作業による地域貢献など、重機建設事業部のノウハウが十分に発揮されています。

重量品建設セグメント

■売上高/セグメント利益の推移



従業員数
846名

セグメント資産額
253億円

設備投資額
18億円



事業概要

発電所、石油化学プラント、設備機器の輸送から据付組立までの全てを一貫して行っています。その他、半導体の製造工場のクリーンルーム内設備といった精密機器の運搬・搬入・据付にも、独自の技術で対応しています。環境への配慮から近年需要が高まっている風力発電設備の運搬・据付業務には1999年から本格的に乗り出しており、現在国内にある風力発電設備の約70%は当社が輸送・据付を行い、今後も取扱いを伸長させる計画です。

2021年3月期業績概況

特に国内において、風力発電関係輸送の取扱いが減少したこと等により、売上高は458億円と前連結会計年度に比べ64億円、12.4%の減収となり、営業利益は52億円と前連結会計年度に比べ9億円、15.7%の減益となりました。

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。

事業概要

物流という本業に関連した、あるいは本業によって広がったネットワークを活用した事業を展開しています。梱包資材から車両、石油・LPガス等、輸送に欠かせない各種商品の販売、車両の整備、保険代理店業務を行う日通商事株式会社や国内外のグループ会社が物流ニーズの調査・研究業、ロジスティクスファイナンス事業、労働者派遣業、不動産業等を行っています。

物流サポートセグメント

■売上高/セグメント利益の推移



従業員数
3,990名

セグメント資産額
3,961億円

設備投資額
73億円



2021年3月期業績概況

石油販売単価が低下したことに加え、ロジスティクス・サポート事業において、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で、輸出梱包業務の取扱いが減少したことなどにより、売上高は4,478億円と前連結会計年度に比べ233億円、5.0%の減収となりましたが、各種コスト削減策等の効果により営業利益は136億円と前連結会計年度に比べ12億円、10.4%の増益となりました。

財務11カ年サマリー 3月31日に終了した連結会計年度

会計年度(百万円):	経営計画2023			経営計画2018			経営計画2015			経営計画2012		
	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
売上高*1	2,079,195	2,080,352	2,138,501	1,995,317	1,864,301	1,909,105	1,924,929	1,752,468	1,613,327	1,628,027	1,617,185	
2011年3月期から2016年3月期までの報告セグメントごとの売上高*2												
運送												
国内会社												
複合事業	—	—	—	—	—	736,568	742,356	721,717	699,287	704,717	717,439	
警備輸送	—	—	—	—	—	53,803	55,401	54,651	58,842	58,764	59,542	
重量品建設	—	—	—	—	—	51,395	46,886	36,656	37,186	40,048	34,356	
航空	—	—	—	—	—	182,533	210,763	181,720	182,143	205,407	203,408	
海運	—	—	—	—	—	118,205	118,836	131,708	124,207	125,654	124,216	
海外会社												
米州	—	—	—	—	—	94,697	79,160	69,066	54,028	42,963	42,806	
欧州	—	—	—	—	—	84,579	83,609	72,788	44,230	46,453	45,069	
アジア・オセアニア*3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
東アジア	—	—	—	—	—	115,068	101,321	92,156	68,812	72,967	76,955	
南アジア・オセアニア	—	—	—	—	—	70,225	64,607	51,367	44,291	44,811	45,564	
販売	—	—	—	—	—	367,328	420,155	412,846	383,738	374,076	352,507	
その他	—	—	—	—	—	173,632	143,602	61,460	41,802	40,368	35,980	
調整額	—	—	—	—	—	△138,935	△141,773	△133,672	△125,242	△128,206	△120,662	
2017年3月期からの報告セグメントごとの売上高*2												
ロジスティクス												
日本	1,212,803	1,213,597	1,256,802*4	1,188,695*4	1,155,713	1,158,390	—	—	—	—	—	
米州	78,141	91,068	98,699	91,396	83,831	94,697	—	—	—	—	—	
欧州	117,134	119,338	114,812	96,048	79,286	84,579	—	—	—	—	—	
東アジア	143,689	112,048	122,754	117,487	101,746	115,068	—	—	—	—	—	
南アジア・オセアニア	114,738	90,112	91,874	85,382	70,343	70,225	—	—	—	—	—	
警備輸送	69,239	72,589	72,647*4	72,022*4	54,781	53,803	—	—	—	—	—	
重量品建設	45,877	52,358	47,751	47,602	46,985	51,395	—	—	—	—	—	
物流サポート	447,837	471,201	483,965	443,264	403,994	410,906	—	—	—	—	—	
調整額	△150,266	△141,962	△150,806	△146,582	△132,381	△129,962	—	—	—	—	—	
営業利益	78,100	59,224	79,598	70,269	57,431	54,778	50,811	40,865	33,206	37,497	31,629	
親会社株主に帰属する当期純利益*5	56,102	17,409	49,330	6,534	36,454	35,659	26,382	26,345	23,831	26,949	8,541	
会計年度末(百万円):												
純資産	600,707	556,506	560,444	547,494	552,985	538,018	550,137	509,954	518,409	494,205	479,898	
総資産	1,631,855	1,518,037	1,536,677	1,517,060*6	1,521,800	1,484,953	1,453,617	1,377,443	1,247,612	1,230,964	1,147,539	
営業活動によるキャッシュ・フロー*7	146,605	98,206	72,698	91,865	102,360	78,844	74,519	57,892	60,937	80,754	76,019	
現金及び現金同等物の期末残高*7	168,362	96,171	102,092	137,891	163,386	146,007	148,942	125,900	113,689	135,882	78,383	
1株当たり*8(円):												
純資産*9	6,354.98	5,805.12	5,749.60	5,519.09	5,586.52	521.77	531.06	483.38	489.39	461.63	448.29	
当期純利益*9	604.79	185.06	515.13	68.06	371.32	35.61	25.87	25.62	22.89	25.85	8.19	
比率(%):												
営業利益率	3.8	2.8	3.7	3.5	3.1	2.9	2.6	2.3	2.1	2.3	2.0	
自己資本比率	35.7	35.5	35.4	34.9*6	35.2	35.2	36.6	36.0	41.2	39.1	40.7	
自己資本利益率(ROE)	10.0	3.2	9.2	1.2	6.9	6.8	5.1	5.2	4.8	5.7	1.8	

*1 売上高には、消費税等は含まれていません。

*2 2011年3月期より「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 2009年3月27日)および「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号2008年3月21日)を適用しています。上記のセグメントごとの売上高は、セグメント間の内部売上高又は振替高を除き表示しています。

*3 2011年3月期の組織変更によりアジア・オセアニア(運送、海外会社)は東アジア(運送、海外会社)と南アジア・オセアニア(運送、海外会社)に変更していますが、2010年3月期数値は分割不可能なため、従来の区分で記載しています。

*4 警備輸送事業に関する組織改正にあわせて、2019年3月期より日本(ロジスティクス)セグメントの一部を、警備輸送セグメントに変更しました。2018年3月度も変更後の区分に組み替えて記載しています。

*5 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」として記載しています。

*6 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2019年度3月期の期首から適用しており、2018年3月期に係る総資産および自己資本比率については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

*7 2015年3月期より警備輸送事業におけるCSDサービスおよび両替金配金サービスにかかる現金を資金(現金及び現金同等物)の範囲より除外しています。これに伴い、2011年3月期から2014年3月期までの連結会計年度における「営業活動によるキャッシュ・フロー」および「現金及び現金同等物の期末残高」については、当該会計方針の変更を遡り適用した数値を記載しています。

*8 当社は、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。これに伴い、2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産および1株当たり当期純利益を算定しています。

*9 2017年3月期より役員報酬BIP信託を導入しており、信託が保有する当社株式を、「1株当たり純資産額」の算定上、期末発行済株式数から控除する自己株式に含めています。また、「1株当たり当期純利益金額」の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています。

非財務11カ年サマリー

3月31日に終了した連結会計年度

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
環境											
エネルギー使用量*1(原油換算)(kl)	330,863	347,244	351,783	366,671	370,122	373,367	381,386	—	—	—	—
水使用量*2(単体)(千 m ³)	1,140	1,223	1,401	1,292	974	1,208	1,041	1,237	1,110	1,760	1,726
CO ₂ 排出量(Scope1,2)(t-CO ₂)	803,624	855,452	873,029	918,388	942,363	961,431	970,994	970,438	976,884	—	—
CO ₂ 排出量(Scope1,2、国内グループ計)(t-CO ₂)	688,097	726,264	761,182	809,864	851,831	869,875	876,159	885,066	890,995	947,411	1,201,552
CO ₂ 排出量(Scope1,2、海外グループ計)(t-CO ₂)	115,528	129,188	111,847	108,524	90,532	91,556	94,835	85,372	85,890	—	—
産業廃棄物量(国内グループ計)(t)	38,883	39,802	36,902	35,698	33,250	39,769	35,869	39,206	36,352	33,627	41,041
環境配慮車両保有台数(国内グループ計)(台)*3	12,076	11,972	11,300	10,176	9,166	7,922	7,393	6,652	6,131	5,638	5,138
社会											
社員数(単体)(人)	34,766	34,449	32,280	31,871	32,008	32,094	32,510	33,153	34,312	35,717	36,746
内、女性社員比率(単体)(%)	17.6	17.3	15.1	14.2	14.0	13.6	13.0	13.3	14.4	13.9	13.9
女性採用比率(単体)(%)	39.0	33.6	34.5	33.5	32.9	31.5	30.7	26.6	31.1	29.0	25.4
中途採用者数(単体)(人)	17	15	6	14	6	7	4	4	—	—	—
内、女性中途採用者数(単体)(人)	4	5	2	4	1	2	1	0	—	—	—
女性管理職比率(単体)(%)	1.5	1.3	1.2	1.1	1.0	—	—	—	—	—	—
育休後の社員の復職率・男性(単体)(%)	95	100	100	100	100	—	—	—	—	—	—
育休後の社員の復職率・女性(単体)(%)	97	96	90	97	98	—	—	—	—	—	—
平均勤続年数(単体)(年)	16.0	16.2	18.0	17.8	17.6	17.5	18.3	17.7	17.4	17.0	15.6
障がい者雇用率*4(単体)(%)	2.28	2.29	2.23	2.12	2.08	2.06	1.96	1.98	1.95	1.92	2.04
海外勤務社員数(人)	21,520	22,811	22,068	21,403	20,651	20,602	19,954	18,563	17,846	16,395	15,773
内、海外現地雇用社員数(人)	21,094	22,369	21,615	20,941	20,176	20,131	19,500	18,144	17,435	15,988	15,367
ガバナンス											
取締役会議案数(件)	66	65	60	67	55	60	57	60	72	65	49
取締役会議事時間数(時間)	16	14	18	20	17	17	18	26	32	27	28
労働災害：度数率*5	1.42	1.98	1.94	1.59	1.17	1.13	1.78	1.53	1.68	1.66	1.70
労働災害：強度率*6	0.02	0.09	0.03	0.10	0.10	0.10	0.19	0.03	0.03	0.26	0.03

*1 日本通運単体と国内・海外の連結会社を集計(Scope1+2相当)

天然ガスは都市ガス 13A：発熱量 45GJ/千 m³ を適用。2020 年 12 月実施のエネルギー使用量第三者検証の結果、エネルギー使用量(原油換算)の数値を修正しています。

*2 2019 年度、2018 年度は、国内グループ計、2009 年度から 2017 年度は、日本通運単体のデータ。

*3 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。

*4 障がい者雇用納付金制度の算出方法に基づく数値。

*5 度数率とは、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傷者数 = 死傷者の数 ÷ 延べ労働時間数 × 1,000,000*6 強度率とは、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

財政状態および経営成績の分析 (2020年4月1日～2021年3月31日)

経営環境概況

2020年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症とその抑制のための制限措置により歴史的な落ち込みとなりましたが、段階的な経済活動の再開と、各国政府の景気刺激策などの効果もあり、第2四半期より持ち直しの動きを見せ、「第2波」「第3波」の感染再拡大の中でも、米国、中国などの主要国経済が牽引する形で緩やかな回復基調に転じました。

このような経済情勢の中、物流業界におきましても、サプライチェーンの寸断などで大きく落ち込んだ荷動きは、日本を含む世界各国における生産・販売活動の段階的な再開により持ち直しの動きに転じ、5Gへの移行などによる半導体需要の急速な回復など、一部商材においては特に堅調な荷動きとなり、米国、中国が牽引する形で国際貿易も回復に転じました。

一方で、コロナ禍においても日本国内ではサプライチェーンの見直しやEC需要を背景に倉庫需要は旺盛であり、トラックドライバー不足も慢性化しております。また、国際輸送においては、夏場にかけて減便していたコンテナ船が、世界的な荷動きの急回復により復便したものの、本船スペース、空コンテナ不足により需給が逼迫いたしました。航空貨物輸送においても、国際旅客便の運休が継続したことで慢性的なスペース不足となりました。

経営成績

売上高及び売上原価

売上高は2兆791億円で前年度に比べ11億円(0.1%)の減収となりました。売上高減少の主な内容は、新型コロナウイルス感染症拡大による減少38億円などによるものです。売上原価は1兆8,858億円で前年度に比べ251億円(1.3%)減、売上原価減少の主な内容は、備車下請費や燃油

費の減少などによるものです。売上総利益は1,933億円で前年度に比べ240億円(14.2%)増となりました。

販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は1,152億円で前年度と比べ51億円(4.7%)増となりました。販売費及び一般管理費増加の主な内容は、コンサルティング費用の増加などによるものです。

営業利益、経常利益

営業利益は781億円と前年度比188億円(31.9%)の増益となり、その主な内容は、航空貨物の取扱数量の増加や燃料費の減少などによるものです。

経常利益は812億円と同比283億円(42.5%)の増益となりました。

その他損益及び親会社株主に帰属する当期純利益

特別利益は342億円で前年度比298億円(66.9%)増、特別損失は307億円で同比72億円(30.8%)増となりました。特別利益増加の主な内容は、固定資産売却益の増加121億円、投資有価証券売却益の増加130億円、日通自動車学校の譲渡益46億円などによるものです。特別損失増加の主な内容は、固定資産処分損の増加88億円などによるものです。

税金等調整前当期純利益は848億円となり、法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額、さらに非支配株主に帰属する当期純利益を加減した親会社株主に帰属する当期純利益は561億円と、前年度比386億円(222.3%)の増益となりました。

セグメント情報

報告セグメントごとの業績概況は、P.62-69をご参照ください。

財政状態

2020年度末の総資産は1兆6,318億円となり、前年度末比1,138億円(7.5%)増となりました。流動資産は7,718億円で同比995億円(14.8%)増、固定資産は8,599億円で同比142億円(1.7%)増となりました。流動資産増加の主な要因は、現金及び預金、売掛金の増加などによるものです。また、リース事業の吸収分割に関連して、リース投資資産が減少し短期貸付金が増加しています。固定資産増加の主な要因は、投資有価証券、のれん及びソフトウェアなどの無形固定資産の増加などによるものです。

流動負債は5,154億円で前年度末比502億円(10.8%)増、固定負債は5,156億円で同比193億円(3.9%)増となりました。流動負債増加の主な要因は、買掛金、コマーシャルペーパーの増加などによるものです。また、リース事業の吸収分割に関連して、未払消費税などが増加しています。固定負債増加の主な要因は、社債の発行による増加などによるものです。

2020年度末の純資産は6,007億円で前年度末に比べ442億円(7.9%)増となりました。純資産増加の主な要因は、利益剰余金の増加などによるものです。

キャッシュ・フローの概況

2020年度末の現金及び現金同等物の残高は、1,683億円で前年度末比721億円増となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは1,466億円の収入となり、前年度に比べ483億円収入が増加しました。その主な要因は、税金等調整前当期純利益による収入が増加したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは493億円の支出となり、前年度に比べ424億円支出が減少しました。その主な要因は、固定資産の売却による収入が増加したことなどによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは235億円の支出となり、前年度に比べ118億円支出が増加しました。その主な要因は、長期借入金の返済による支出が増加したことなどによるものです。

設備投資

日本通運グループは、将来の事業展開を鑑み、物流構造の変革や国際物流に対応した流通拠点、営業倉庫などのインフラ整備、車両運搬具の代替などの設備投資を行っています。2020年度は、ロジスティクスセグメントにおいて日本で800億円、海外221億円など総額1,328億円の投資を実施しました。

株主還元

株主還元政策については、P.32をご参照ください。

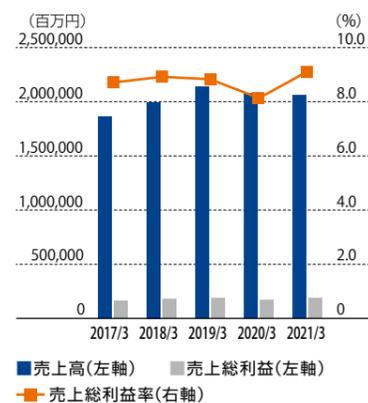
業績予想

当社グループは、2021年度から決算期を3月31日から12月31日に変更しました。

決算期変更に伴い、2021年度の業績予想については、財務報告(短信ベース)ならびに、12か月換算ベース(期間:1-12月)を補足的に開示しています。2021年12月期の業績予想(12か月換算ベース)については以下のとおりです。増減については、前年度実績数値(12か月換算)との対比です。

売上高は2兆1,400億円で、877億円(4.3%)の増加を見込んでいます。営業利益は830億円で、100億円(13.8%)の増加を見込んでいます。経常利益は870億円で、177億円(25.7%)の増加を見込んでいます。親会社株主に帰属する当期純利益は530億円で、26億円(5.3%)の増加を見込んでいます。

■ 売上高／売上総利益／売上総利益率



■ 営業利益／営業利益率



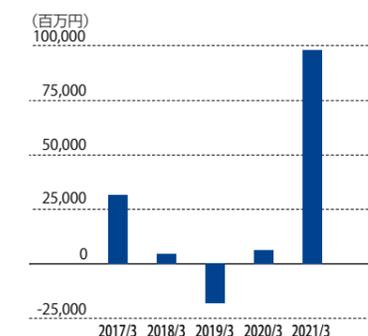
■ 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE／ROA



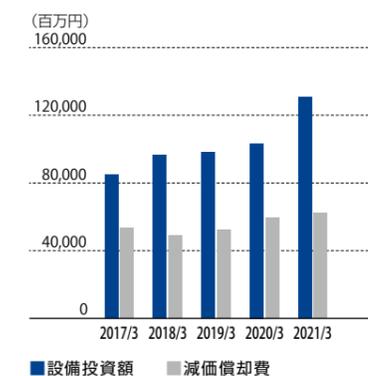
■ 総資産／自己資本比率



■ フリー・キャッシュ・フロー



■ 設備投資額／減価償却費



社外からの評価

日本通運グループが選定されている主なESG投資インデックス・格付け、ESG活動に対する主な外部評価は、以下のとおりです。

<p>・MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数は、日本株の時価総額上位700銘柄のうち、各業種の中から包括的 ESG リスクをとらえる指数であり、業種内においてESG評価に優れた企業を選別して構築される指数です。</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>・MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)</p> <p>女性の雇用や管理職の割合、ダイバーシティへの取り組みに関する開示情報を基にスコアを算出することで、長期的に持続可能な成長が見込める企業を選定しています。本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) がESG投資を行うための選定指針の一つとして採用されます。</p> <div style="text-align: center;">  </div>
<p>・S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p> <p>環境評価のTrucostによる炭素排出量データをもとに、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスが指数を構築。TOPIXをユニバースとし、環境情報の開示状況、炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準に着目して、構成銘柄のウエイトを決定する指数です。</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<p>・SOMPOサステナビリティ・インデックス</p> <p>本インデックスは、ESG(環境、社会、ガバナンス)の評価が高い企業に幅広く投資する、年金基金・機関投資家向けの責任投資プロダクト「SOMPOサステナブル運用」に用いられます。</p> <div style="text-align: center;">  </div>

日本通運グループのさまざまな取り組みに対して、ステークホルダーの皆さまより評価をいただきました。

(対象期間:2020年4月1日~2021年3月31日、日付は当社ホームページニュースリリース発表日または受賞日)

2020年7月6日	第21回物流環境大賞表彰で、「物流環境保全活動賞」「物流環境啓蒙賞」「物流環境特別賞」の3部門で表彰 https://www.nittsu.co.jp/press/2020/20200706-1.html
2020年11月16日	第7回モーダルシフト取り組み優良事業者表彰で、改善部門、有効活用部門の2部門において「優良事業者賞」を受賞 https://www.nittsu.co.jp/press/2020/20201116-1.html
2021年2月4日	米国ビジネス誌FORTUNE(フォーチュン)が発表した2021年版「世界で最も賞賛される企業(World's Most Admired Companies)」の運送業界部門(Delivery Industry)で第5位に選出 https://www.nittsu.co.jp/press/2021/20210204-1.html
2021年2月12日	企業・都市の環境情報の調査・開示に取り組む国際的NGOであるCDPから、「サプライヤー・エンゲージメント評価」において最高評価「A」を獲得 https://www.nittsu.co.jp/press/2021/20210212-1.html

「日本通運グループ 統合報告書2021」の発行に当たって

日本通運グループでは、価値創造の考え方と取り組みについて、ステークホルダーの皆さまのご理解をより深めていただく目的で昨年度より統合報告書の発行を開始し、本年度2回目の発行となります。現在、新型コロナウイルス感染症の収束は見通しが立たず、収束後においても、パンデミックにより生じた社会の大きな変化は元に戻ることはないと予測されております。今やニューノーマルな時代と言われ、世界観は大きく変化しました。また、世界中で「地球のサステナビリティ」が強く意識されるとともに、多くの社会問題に直面する中、ESG経営の重要性はさらに高まっていると認識しております。

当社グループでは、「日通グループ経営計画2023」において、「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」を掲げ、その実現に向けて取り組みを進めております。こうした状況を受け、本統合報告書発行に当たり、改めて、ESG経営に対する考え方やマテリアリティの確認、およびグローバルスタンダードとのギャップ分析等をテーマとして検討を行い、その結果を踏まえてご報告をしております。

今後につきましては、今回確認しましたマテリアリティへの対応方針や、アクションプランの精緻化を推進いたします。加えて、2022年1月のホールディングス体制移行に合わせ、サステナビリティ推進体制の強化を図り、次年度の統合報告書においては、「ESG経営の確立」に向けて、進捗、成果をご報告できるよう取り組んでまいります。

引き続き、当社グループは、物流という社会インフラの一端を担い、「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」という理念の下、新たな価値を創造し、サステナブルな社会に貢献できるよう取り組みを進めてまいります。当社グループの持続的成長のためには、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係が不可欠であります。当社グループの今後の事業展開の方向性、進捗等についてのご説明、皆さまとの対話による信頼関係を深め、統合報告書につきましても、さらなる内容の充実に向けてまいります。

本統合報告書が、ステークホルダーの皆さまにとって、当社グループへのご理解を深めていただく一助になれば幸いです。ぜひご一読いただき、忌憚のないご意見・ご要望をお寄せください。

2021年7月

取締役 常務執行役員
経営企画部 財務企画部 担当

増田 貴

グローバルネットワーク (2021年3月31日現在)

米州

NIPPON EXPRESS USA, INC.
 NEX TRANSPORT, INC.
 ASSOCIATED GLOBAL SYSTEMS, INC.(AGS)
 NIPPON EXPRESS CANADA, LTD.
 NIPPON EXPRESS DO BRASIL TRANSPORTES INTERNACIONAIS LTDA.
 NIPPON EXPRESS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
 NEX GLOBAL LOGISTICS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
 ADELTA LOGIS,INC.
 MD Logistics,LLC / MD Express,LLC
 Map Cargo S.A.S.

欧州

NIPPON EXPRESS EUROPE GMBH
 NIPPON EXPRESS (DEUTSCHLAND) GMBH
 NEX LOGISTICS EUROPE GMBH
 NIPPON EXPRESS (U.K.) LTD.
 NIPPON EXPRESS (IRELAND) LTD.
 NIPPON EXPRESS (NEDERLAND) B.V.
 NIPPON EXPRESS EURO CARGO B.V.
 NIPPON EXPRESS (BELGIUM) N.V./S.A.
 NIPPON EXPRESS FRANCE, S.A.S.
 NIPPON EXPRESS ITALIA S.p.A.
 NIPPON EXPRESS (SCHWEIZ) AG
 NIPPON EXPRESS DE ESPAÑA, S.A.
 NIPPON EXPRESS PORTUGAL, S.A.
 NIPPON EXPRESS (MIDDLE EAST) L.L.C.
 NIPPON EXPRESS (ISTANBUL) GLOBAL LOGISTICS A.S.
 Nippon Express (RUSSIA) L.L.C.

東アジア

NIPPON EXPRESS (CHINA) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS (H.K.) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS (SUZHOU) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS LOGISTICS (CHINA) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS (ZHUHAI) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS AUTOMOTIVE LOGISTICS (CHINA) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS CARGO SERVICE (SHENZHEN) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS GLOBAL LOGISTICS (SHANGHAI) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS (XIAMEN) CO., LTD.
 APC ASIA PACIFIC CARGO (H.K.) LTD.
 BEACON INTERNATIONAL EXPRESS CORP.
 NIPPON EXPRESS GLOBAL SCM (SHANGHAI) CO., LTD.
 SHANGHAI E-TECHNOLOGY CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS KOREA CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS (TAIWAN) CO., LTD.
 Nippon Express (GUANGSHOU) CO.,LTD.
 Nippon Express (XIAN) CO.,LTD.
 Nippon Express (SHANGHAI) CO.,LTD.
 NIPPON EXPRESS (DALIAN) CO.,LTD.

南アジア・オセアニア

NIPPON EXPRESS (SOUTH ASIA & OCEANIA) PTE., LTD.
 NIPPON EXPRESS (SINGAPORE) PTE., LTD.
 NEX GLOBAL ENGINEERING PTE., LTD.
 NIPPON EXPRESS (MALAYSIA) SDN. BHD.
 NITTSU TRANSPORT SERVICE (MALAYSIA) SDN. BHD.
 NIPPON EXPRESS PHILIPPINES CORPORATION
 NEP LOGISTICS, INC.
 PT. NIPPON EXPRESS INDONESIA
 PT. NITTSU LEMO INDONESIA LOGISTIK
 PT. NEX LOGISTICS INDONESIA
 NIPPON EXPRESS (BANGLADESH) LTD.
 NIPPON EXPRESS (CAMBODIA) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS (THAILAND) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS ENGINEERING (THAILAND) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS (VIETNAM) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS ENGINEERING (VIETNAM) CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS (MYANMAR) CO., LTD.
 NITTSU LOGISTICS MYANMAR CO., LTD.
 NIPPON EXPRESS (INDIA) PRIVATE LIMITED
 NITTSU LOGISTICS (INDIA) PRIVATE LIMITED
 NIPPON EXPRESS (AUSTRALIA) PTY., LTD.
 NIPPON EXPRESS (NEW ZEALAND) LTD.
 TBSC Logistics CO.,LTD.

海外駐在員事務所

KAZAKHSTAN Representative Office
 NEX GLOBAL ENGINEERING PTE., LTD.
 INDONESIA Representative Office

会社概要および株式情報 (2020年3月31日現在)

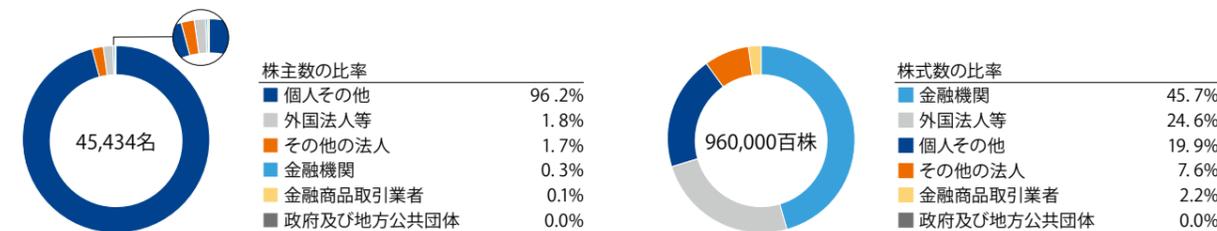
会社概要

会社名	日本通運株式会社
本社	〒105-8322 東京都港区東新橋一丁目9番3号 電話番号 03-6251-1111
設立	1937年10月1日
資本金	70,175百万円
従業員数	34,766名

株式に関する情報

上場取引所	東京
株式数	発行可能株式総数： 398,800,000株 発行済株式の総数： 96,000,000株
株主数	45,434名
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

所有者別株式の分布状況



(注) 業績連動型株式報酬制度の信託財産として、日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬BIP信託口・75,946口)が保有する当社株式が金融機関の欄に1,223単元、及び単元未満株式の状況の欄に54株含まれています。なお、当該株式は、連結財務諸表及び財務諸表において自己株式として計上しています。その他の法人の欄には、証券保管振替機構名義の株式が10単元含まれています。個人その他の欄に自己株式42,152単元、及び単元未満株式の状況の欄に自己株式58株が含まれています。

大株主の状況

氏名または名称	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,082	11.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,186	8.9
朝日生命保険相互会社	5,601	6.1
日通株式貯蓄会	3,719	4.1
損害保険ジャパン株式会社	3,567	3.9
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	2,850	3.1
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	1,836	2.0
株式会社三菱UFJ銀行	1,492	1.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	1,268	1.4
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	1,136	1.2

(注) 1 上記のほか当社所有の自己株式4,215千株があります。 2 信託銀行各社の所有株式数は、信託業務に係るものであります。

所有者別株式数比率の推移

