



# 关于N X集团经营计划2023 ~“Dynamic Growth”~的修改

---

NIPPON EXPRESS HOLDINGS株式会社

February 14, 2022

---

# 经营计划此前的进展

## KPIs

\*1: Pro forma basis \*2: Financial results for April to December 2021

	2018年度			2021年度中間目標			FYE December 2021 Results			
营业额	2兆1,385亿日元			2兆2,500亿日元			2兆3,371亿日元 *1			
营业收益	795亿日元			830亿日元			970亿日元 *1			
营业收益率	3.7%			3.7%			4.2% *1			
本期纯收益	493亿日元			540亿日元			661亿日元 *1			
海外营业额	4279亿日元			5,200亿日元			6,861亿日元 *1			
ROE	9.2%			9.0%			8.9% *2			
货运代理数量	海运680,000 TEU/空运900,000 t			海运1,000,000 TEU/空运1,200,000 t			海运750,000 TEU/空运970,000 t *1			
各细分市场目标数值	营业额	营业收益	收益率	营业额	营业收益	收益率	营业额	营业收益	收益率	
物流	日本	1兆2,568 亿日元	559 亿日元	4.4%	1兆3,000 亿日元	520 亿日元	4.0%	1兆3,382 亿日元	546 亿日元	4.1%
	美洲	986 亿日元	42 亿日元	4.3%	1,200 亿日元	62 亿日元	5.2%	1,097 亿日元	65 亿日元	5.9%
	欧洲	1,148 亿日元	22 亿日元	1.9%	1,350 亿日元	46 亿日元	3.4%	1,653 亿日元	76 亿日元	4.6%
	东亚	1,227 亿日元	30 亿日元	2.4%	1,500 亿日元	41 亿日元	2.7%	2,247 亿日元	83 亿日元	3.7%
	南亚、大洋洲	918 亿日元	37 亿日元	4.0%	1,150 亿日元	51 亿日元	4.4%	1,863 亿日元	166 亿日元	9.0%
重机建设	477 亿日元	45 亿日元	9.4%	500 亿日元	40 亿日元	8.0%	453 亿日元	59 亿日元	13.2%	
押运	726 亿日元	12 亿日元	1.7%	750 亿日元	3 亿日元	0.4%	688 亿日元	△1 亿日元	(0.2%)	
物流支持	4,839 亿日元	127亿日元	2.6%	5,050亿日元	127亿日元	2.5%	3,934亿日元	129 亿日元	3.3%	

# 经营计划此前的进展

## 2019年～2021年度实施的主要措施

### N X 集团经营计划2023概览

#### 核心业务的发展战略

##### <以客户为轴心的举措>

- 通过推进账号管理和实施GAM/GTA措施等，扩大非日系客户的交易
- 提升重点产业的交易（尤其是移动出行和半导体）
- 挑战医药品物流事业（完善医药中心、收购美国MDL公司、在全球各地取得GDP认证）

##### <以事业为轴心的举措>

- 通过设立全球NVOCC中心（GNC），构建全球购买体制
- 提升运输数量（即使在新冠疫情下，与2019年3月相比，海运增加了7万TEU，空运增加了7万t）

##### <以地区为轴心的举措>

- 切实提升海外事业

#### 日本业务的坚韧化战略

##### <提高专业事业的收益率>

- 探讨将押运事业分公司制（决定将于2023年1月实行分公司制）
- 提升不动产开发事业

##### <提高事业和事务的生产率>

- 分公司的统括整合以及管理组织精简化的进展（2018年3月：54家特定分公司⇒2021年1月：31家特定分公司）
- 扩大财务共享服务中心业务，致力开展薪酬共享服务中心业务

##### <低收益事业的彻底改革>

- 转让青函FERRY事业
- 转让驾校事业，清算旅游事业

#### 为实现长期愿景而需的努力

##### <非连续性成长战略>

- 通过收购美国MDL公司，加强医药品物流事业
- 将日通商事（现NX商事）的租赁事业转为表外业务
- 确立物流不动产流动化体系

##### <有助于持续成长和提高企业价值的ESG经营>

- 变革工作方式（推进落实远程办公、着装自由化、无纸化、自由工位等，推进组织风气改革（落实在称呼中使用敬称的做法）等）
- 员工制度改革，在集团各公司实施同工同酬
- 加强集团经营体制和集团治理（向控股体制过渡，构建综合性风险管理体制）

##### <加强为措施提供支持的功能>

- 通过引入Microsoft Office365，进行沟通改革（远程办公得以推进，即使在新冠疫情的影响下仍能继续开展业务）
- 通过录用专业人员（中途录用），确保人财
- 引入集团品牌，并开启新的品牌战略措施

我们认为在过去的3年里，确实取得了成果

# 经营计划的重审方向

不大幅更改计划，继续朝着达成长期愿景的目标采取相关措施。

## 经营数值目标

销售额、营业利润（率）、净利润、海外销售额、ROE、FWD数量  
各部门（物流、重型设备建设、押运、物流支持）

## N X 集团经营计划2023概览

### 核心业务的发展战略

- 将管理资源集中在日本的主要城市
- 全球市场的增长

### 日本业务的坚韧化战略

- 专业性业务的收益性提升
- 营业、事务作业效率的提升
- 对低收益业务从根本上进行改革

### 为实现长期愿景而需的努力

- 跳跃式发展战略
- 对给工作提供支撑的功能进行强化
- 确立ESG经营，以实现可持续性发展和企业价值的提升

2022年度- 2023年度

## NX集团诞生 通过控股体制加快变革 2022年~2023年度

- 重审业务组合
  - 对集团业务进行重组
- 加强专业事业
  - 通过将押运事业独立为分公司加强事业
- 非连续性成长
  - 加强海外的M&A
- 加强治理
  - 促进全球统括功能
- 品牌战略
  - 在全球范围渗透和加强NX集团品牌

2037  
在全球市场上具有影响力的物流公司  
愿景

# 经营目标(KPIs)

		2023年度目标(初始)			2023年度目标(修订后的)		
营业额		2兆4,000 亿日元			2兆4,000 亿日元		
营业收益		1,000 亿日元			1,100 亿日元 [+100 亿日元]		
营业收益率		4.2%			4.6% [+0.4%]		
本期纯收益		630 亿日元			720 亿日元 [+90 亿日元]		
海外营业额		6,000 亿日元			7,200 亿日元 [+1,200 亿日元]		
ROE		10.0%			10.0%		
货运代理数量		海运1,300,000 TEU/空运1,400,000 t			海运1,100,000 TEU/空运1,200,000 t		
各细分市场目标数值		营业额	营业收益	收益率	营业额	营业收益	收益率
物流	日本	1兆3,400 亿日元	620 亿日元	4.6%	1兆3,730 亿日元	658 亿日元	4.8%
	美洲	1,350 亿日元	72 亿日元	5.3%	1,210 亿日元	72 亿日元	6.0%
	欧洲	1,600 亿日元	64 亿日元	4.0%	1,860 亿日元	87 亿日元	4.7%
	东亚	1,700 亿日元	51 亿日元	3.0%	2,310 亿日元	89 亿日元	3.9%
	南亚、大洋洲	1,350 亿日元	63 亿日元	4.7%	1,820 亿日元	142 亿日元	7.8%
重机建设		540 亿日元	45 亿日元	8.3%	530 亿日元	61 亿日元	11.5%
押运		760 亿日元	11 亿日元	1.4%	690 亿日元	11 亿日元	1.6%
物流支持		5,300 亿日元	144 亿日元	2.7%	3,820 亿日元	120 亿日元	3.1%

# 核心业务的发展战略

## KPI

### 客户（产业）轴策略(KPIs)

核心业务的发展战略	指标	2021年度(1月~12月) 实际成绩		2023年度KPI(初始)		2023年度KPI(修订后的)	
		日本	海外	日本	海外	日本	海外
加强在电机、电子产业方面的工作力度	营业额	1,123 亿日元	1,865 亿日元	1,200 亿日元	1,300 亿日元	→ (维持目标不变)	1,740 亿日元 [+440亿日元]
加强在汽车产业方面的工作力度	营业额	854 亿日元	1,081 亿日元	1,100 亿日元	1,100 亿日元	→ (维持目标不变)	1,200 亿日元[+100亿日元]
加强在服装产业方面的工作力度	营业额	155 亿日元	787 亿日元	245 亿日元	800 亿日元	200 亿日元 [-45 亿日元]	→ (维持目标不变)
加强在医药品产业方面的工作力度	营业额	159 亿日元	241 亿日元	360 亿日元	400 亿日元	300 亿日元 [-60 亿日元]	→ (维持目标不变)
加强在半导体产业方面的工作力度	营业额	285 亿日元	167 亿日元	455 亿日元	150 亿日元	→ (维持目标不变)	200 亿日元 [+50 亿日元]
非日系顾客的扩大 (GAM/GTA)	营业额		741 亿日元		430 亿日元		869 亿日元 [+439 亿日元]

### 业务轴策略(KPIs)

		USD 673 million	USD 391 million (¥110/USD)	USD 790 million (¥110/USD)
海上货运代理的扩大	数量(TEU)	750,000 TEU	1,300,000 TEU	1,100,000 TEU [▲200,000 TEU]
航空货运代理的扩大	数量(t)	970,000 t	1,400,000 t	1,200,000 t [▲200,000 t]

# 日本业务的坚韧化战略



## 重点措施

### ■ 专业性业务的收益性提升

- 重机建设业务
- 押运业务
- 美术品业务
- 转移、搬迁
- 不动产开发

### ■ 营业、事务作业效率的提升

- 日本国内组织的进一步集合化
- 管理组织的合理化
- 事务流程的改革

### ■ 对低收益业务从根本上进行改革

- 主要业务的收益性提升
- 费用修改
- 业务组合的重新评价

## 经营计划修改后

将押运事业独立为分公司，从而加强事业

实施分公司制，将以往以现金运输为主体的事业向以现金物流事业为主体的企业变革

重审业务组合

向HD体制过渡，从而推动进一步重审业务组合进

- ✓ 整理集团间的重复事业（物流金融和不动产事业）
- ✓ 追求NX集团的最佳业务组合等

不断提升收益性，夯实坚韧的集团经营基础

■ 关于其他战略及措施，不变更计划，致力于推进和加强

## KPIs

	指标	2021年度中间目标	2021年度(1月~12月)实际成绩	2023年度KPI(初始)	2023年度KPI(修订后的)
组织的集合化、管理组织的精简化	费用削减成效	30亿日元	337 亿日元	45亿日元	维持目标不变
事务流程的改革	费用削减成效	30亿日元	296 亿日元	50亿日元	维持目标不变
费用修改	增收成效	30亿日元	478 亿日元	50亿日元	维持目标不变
主要业务的收益性提升	费用削减成效	20亿日元	(未计算)	25亿日元	从KPI项目的记载中删除※1

※1: 之前最开始便记载了特定的事业课所改善数值，目前正努力提高事业整体收益率，考虑到KPI指标的妥当性，决定将其从记载中删除。

# 为实现长期愿景而需的努力

对给工作提供支撑的功能进行强化

## IT战略的革新

- 提升提供给客户的价值
- 作业效率提升、工作方式改革的实现
- 实现集团整体优化的基础建设

## R&D的革新

- 通过集团各公司中的物流领域的研究开发功能的合作和联合，以达到强化功能的目的
- 业务的高效化（自动化、机械化）、节约劳力化
- 通过数字化创造出新的业务

## 人才战略的革新

- 培养承担国际性经营的干部
- 确保、培养专业人才

## 广宣战略的革新

- 在世界上建立起竞争优势的品牌战略
- 努力提升集团的品质、实力、业绩相关的认知度
- 努力提升集团的在海外的知名度

## 经营计划修改后

### 通过推进数字化转型进行创新(DX)

#### 通过DX进行事业改革和创新

- 通过对以往业务进行数字化，提高效率和经营高度
- 加强集团内R&D功能的战略性和合作
- 通过DX，革新向客户提供的价值，创造事业领域

### 公关战略的创新

#### 以集团品牌“NX”开展品牌营销战略

- 为了在全球构建起竞争优势，实施NX品牌渗透战略
- 宣扬与营销联动的“质量、商品、服务”“DX”和“ESG经营”
- 构建全球公关体制，实施先进媒体&海外媒体战略

### (追加) 通过与外部企业共创，进行开放式创新

#### 通过与外部企业共创，加强事业以及探索新事业领域

- 推进与合作企业的共创
- 通过对创业投资基金进行投资，实现与初创企业共创

■ 关于其他战略及措施，不变更计划，致力于推进和加强

# 为实现长期愿景而需的努力

对给工作提供支撑的功能进行强化

**作为物流企业，坚持CO2减排**

**E 环境** Environment

- 设施照明的LED化
- 陆续更换为环保型车辆

通过业务贡献力量

- 推进运输形态转换、共同配送
- 在资源循环营业方面的努力

**进行改革，成为一家让员工有幸福感的企业**

**S 社会** Social

- 多样性的推进
- 工作方式的革新

通过业务贡献力量

- 发生灾害时的指定公共机构
- 通过雇佣和解决社会课题，对地域做出贡献

**构建可支撑持续的企业价值提升的机制**

**G 治理** Governance

- 彻底贯彻安全、合规、品质
- 推进基于控股的全球治理
- 资本政策（ROE10%）
- 信息公开

## 经营计划修改后

**E 环境** Environment

**修改KPI数值**  
(将CO2排放量的削减目标上调)

**S 社会** Social

<追加>

- 提高员工的敬业度

**追加KPI及修改其数值**  
(新增加男性育儿休假率)

**G 治理** Governance

<追加>

- 以控股方式加强全球集团治理
- 加强风险管理和危机管理

<追加> ESG经营整体的措施：针对气候变化的对策

### KPI

E 环境		指标	2023年度KPI (初始)	2023年度KPI (修订后的)
CO2减排 (日本通运单体)		2013年比	相当于削减10% (排放量440,069 t)	相当于削减30% (排放量350,000 t)
S 社会		指标	2023年度KPI (初始)	2023年度KPI (修订后的)
多样性的推进		带薪年假实际休假率	比2017年度翻倍 (50%)	休假率50% ⇒修改后 修改为60%
		男性育儿休假率	※新增加	休假率40%

# 为实现长期愿景而需的努力

对给工作提供支撑的功能进行强化

对于应当致力投入的新主题，追加相应的推进措施



以控股方式加强全球集团治理

通过向控股制过渡，加强和推进经营资源的调度/合理分配、业务组合战略以及风险管理

- 提升全球统括功能（地区统括功能、全球事业统括功能）
- 加强风险管理和危机管理
- 加强事业组合战略，确立业务组合管理体制
- 重组集团业务
- 持续改善公司治理
- 加强集团财务治理（推进ROIC的灵活运用）

# 为实现长期愿景而需的努力

对给工作提供支撑的功能进行强化

## KPIs

### G 资本政策

经营计划修改后

	到2023年度为止5年累计 (初始)	到2023年度为止5年累计 (修订后的)
营业现金流	5,200亿日元	5,200 亿日元
投资现金流	△3,600亿日元	△1,800 亿日元
自由现金流	1,600亿日元	¥3,400 亿日元
财务现金流	△1,400亿日元	△3,200 亿日元
红利	股息支付率: 30%以上 总报酬率: 50%以上	维持目标不变
取得库存股份		
投资项目	计划额 (5年累计) (初始)	计划额 (5年累计)
设备	3,600亿日元	维持目标不变
IT	400亿日元	维持目标不变
车辆搬运工具	500亿日元	维持目标不变
集团合计	4,500亿日元	维持目标不变

但是, 根据今后的事业环境变化, 也可能追加投资项目或就各项目进行投资额重组。



本资料中的所有信息，一概不用于劝诱购买或出售本公司股票。  
同时，本资料中所记载的意见及预测等，是本公司在编写本资料的时点所做出的判断，无法保证 其信息的准确性，今后本公司也有权在未经预告的情况下对其进行变更。  
若基于本信息内容导致您蒙受任何损害，本公司及信息提供者将不承担任何责任，敬请谅解