



We Find the Way

## IR day2022 第2セッション

「日本事業強靱化戦略・事業構造改革PJの取組について」

日本通運株式会社 代表取締役副社長：中村 栄一

取締役：高原 博

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社  
2022年9月15日

# 日本事業の強靱化戦略の取組



## 主な取組項目

1. 作業差益の一層の向上（外注費率減の継続）
2. 社有戦力の最大限活用
3. 支店作業会社の再構築
4. 倉庫オペレーションの全体的レベルアップ
5. オフィス業務の自動化・簡素化（RPAの取組加速）
6. 陸海空融合の進化 ～クロスモードセールスの推進
7. プロテクトBOXビジネスの拡販
8. 国内航空貨物の拡販
9. 内航コンテナの拡販
10. 鉄道コンテナの拡販
11. アロー便事業の強化推進
12. 引越事業の構造改革

# 日本事業強靱化の取組概要

		～2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
■ 外注費率減の継続		外注費率： 累計対前年▲3.0ポイント	累計対前年▲2.9ポイント (9ヶ月)	2022年1月～6月 累計対前年▲2.5ポイント	
■ 社有戦力の最大限活用		稼働率： 下半期対前年+3.2ポイント	累計平均対前年+2.1ポイント (4月～12月)	2022年1月～6月 累計平均対前年+0.6ポイント	
■ 支店作業会社の再構築	同一労働・同一賃金への対応	完了			
	再構築				
■ 倉庫オペレーションの全体的レベルアップ		全国435倉庫拠点のレベルアップの取組 ” Logistics boot camp ”			
■ オフィス業務の 自動化・簡素化	RPAの取組加速	累計生み出し時間： 14,383時間	37,743時間	2022年6月累計 54,807時間	
	RPA作成人財の育成		677名育成	417名育成予定	
■ 陸海空融合の進化	クロスモードセールスの組織的展開				
■ プロテクトBOXビジネスの拡販		2020年7月 販売開始	15,293基（発送基数）	2022年1月～6月実績 15,884基（発送基数）	
■ 国内航空貨物の拡販					
■ 内航コンテナの拡販（Sea & Rail）					
■ 鉄道コンテナの拡販（NXトレイン）				2022年3月14日運行開始	
■ アロー便事業の強化	オペレーション改善による生産性の向上		平日平均積載率：	2022年1月～6月 対前年+3.3ポイント	
■ 引越事業の構造改革（引越品質の向上）		NPS50をKPIとした品質向上の取組			
■ 人財のさらなる再配置（支店間接部門の一部）		2020年度247名			

## 1. 作業差益の一層の向上（外注費率減の継続）

- グループ会社を含め、陸海空の社有戦力（人・車）を最大限活用し、外注費を抑え、日々のコストコントロールを継続推進
- 2022年1月～6月の売上高累計実績が対前同11.1%増えるなか、外注費についても対前同3.7%増であったが、外注費比率は、37.0ポイントから34.5ポイントとなった(▲2.5ポイント)
- FWD単価の上昇を控除した実態ベースは、感染症発生前の収支構造と比較して、▲1.0ポイント程度の外注費低減は維持できていると分析

## 2. 社有戦力の最大限活用

- 社有戦力の最大限活用として、社有車の稼働率アップを全課所で取組  
2022年1月～6月累計 社有車稼働率 対前年+0.6ポイント  
(2022年1月～6月累計平均55.2%、前同54.6%)
- 移管可能な車両情報を全社で一元的に把握できるツールを整備し、低稼働車両の移管促進による社有資産の有効活用を推進

## 3. 支店作業会社の再構築

- 支店作業会社としての役割・収益・将来性と市場動向の変化を踏まえ、地域ごとの再構築を継続

## 4. 倉庫オペレーションの全体的レベルアップ

### 1 倉庫オペレーション拠点全課所を対象とした生産性向上の取組み

- ・ 435拠点を対象にオペレーションのレベルアップを推進した結果、全ての拠点が全社共通目標レベルを達成

### 2 倉庫オペレーション生産性向上を推進する中核人財の育成

- ・ 倉庫オペレーションの生産性向上を推進する中核人財育成プログラム  
” Logistics boot camp ”を2021年度は17名を対象として実施。現在全国で倉庫オペレーション改善の中核人財として活動中。2022年度については全国から選抜した18名を対象として、2022年7月6日から2023年1月までに全18回のプログラムを実施

### 3 ロジスティクス人財の育成

- ・ 当社全体のロジスティクス人財育成を目的として、ロジスティクスオペレーションの改善に必要な思考法や手法に関する教育をeラーニング形式により5回に分けて実施

## 5. オフィス業務の自動化・簡素化（RPAの取組加速）

### ➤ 現場によるRPAの自主・自律的な開発と展開

2020年度より現場で開発するRPA（WinActor）ツールの展開を開始し、現場固有の業務処理の自動化を継続して行っている。

※本社集約・主導によるRPAの開発運用は、本社（IT推進部）で推進＝RPA（UiPath）

#### 教育の継続・強化

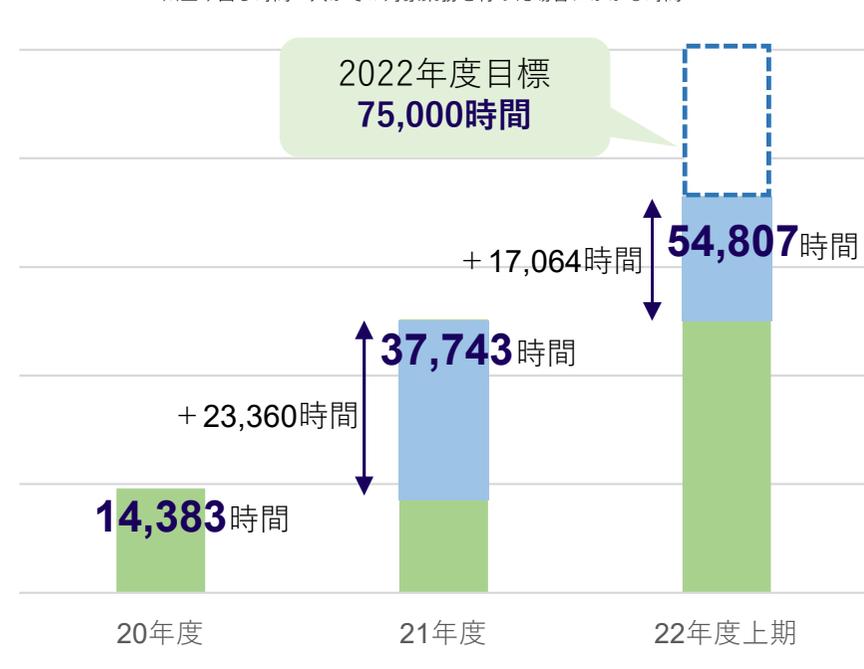
- WinActorの裾野を広げるための研修を2021年度より始め、合計で677名（2021年度実績）が受講
- 2022年度は実践的かつより高いスキルを取得するための研修体系に変更し、更なる自動化案件の開発に繋げる（2022年度中受講予定者数 417名）

#### 開発済の汎用性のある自動事例を水平展開

- 自動事例の定期的な共有化
- 共通利用可能な部分的シナリオの展開、利用方法の動画化
- 全国における類似シナリオの洗い出し、業務標準化の推奨

#### 生み出し時間（累計）

※生み出し時間…人がその対象業務を行った場合にかかる時間



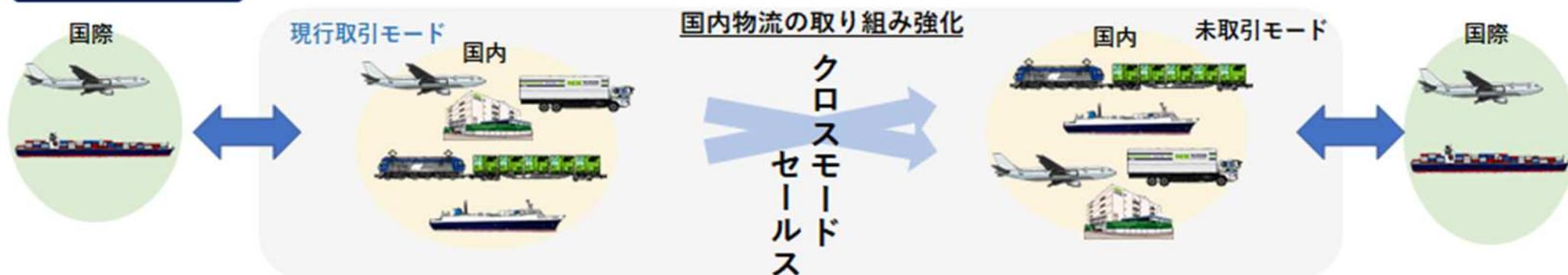
## 6. 陸海空融合の進化 ～クロスモードセールスの推進

### 目的

すべての既存顧客を対象に取引のすそ野を広げるため、未取引のモード獲得に向け、輸送モードの枠を超えたセールスを推進する。

### 取り組み内容

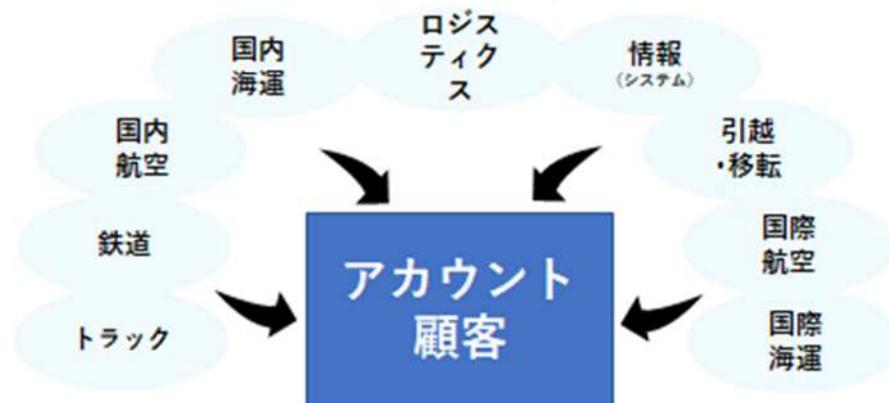
国内での取り組み強化と国際物流と国内物流をシームレスな物流でつなぐクロスモードセールス



### 具体的な取り組み事例

#### 主要顧客266社へのアカウントセールス

- ・顧客物流の全面受託を目指し、アカウント店課所および営業担当者が中心となり組織全体で取り組みを推進。
- ・お客様第一に徹し、個々の顧客との長期的な関係性を強固にすることで、顧客にとって不可欠な存在となることを目指す。
- ・幅広く当社をご利用いただきトップラインを伸長させる。



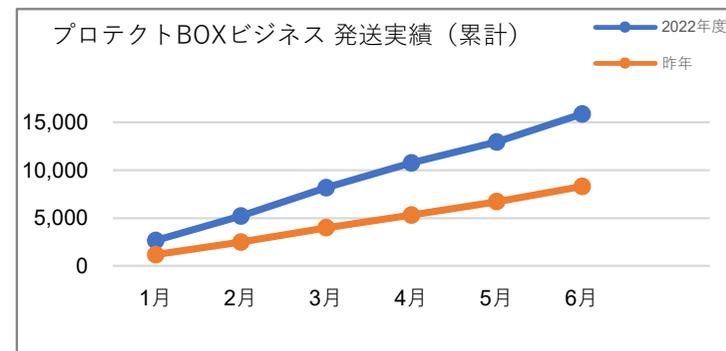
## 7. プロテクトBOXビジネスの拡販

### ➤ プロテクトBOXビジネス取扱実績

《サービス特長》

- ✓ 小口輸送に最適で、ビジネスで手軽に使えるサイズの器材
- ✓ 陸海空全ての輸送モードで利用可能なマルチモードユニットサービス

2022年1～6月：発送基数実績 15,884基（前同比191%と順調に伸長）



### ➤ 顧客ニーズにマッチした器材ラインナップの追加

現行器材

#### ノーマルタイプ

パレット一体型  
1,100×1,100mm

《器材特長》

- ✓ 貨物ダメージの低減
- ✓ 梱包資材費用等の削減
- ✓ 反復利用による環境保護



積替作業の省力化



#### ライトタイプ（パレット分離型）

《器材特長》

- ✓ 顧客所有パレットを使用可能
- ✓ パレット積載のまま発着ー貫輸送可能
- ✓ 内容積 約6%UP

特殊サイズパレット  
使用顧客への対応  
(自動車部品製造業界など)



#### ワイドタイプ（パレット一体型）

《器材特長》

- ✓ パレットサイズ：1,400×1,100mm
- ✓ 長尺貨物も積載可能
- ✓ 内容積 約28%UP

## 8. 国内航空貨物の拡販

### ➤ 高まる緊急輸送ニーズに対応する、航空フォワーディングを活用したソリューションの提供

緊急輸送需要の高まり



航空フォワーディングの強み

納期短縮  
(スピード)

高品質

ロット貨物  
(個数口貨物)

高額貨物

#### ■ 乱れたサプライチェーンを適切に導く緊急輸送需要

- ・ 半導体不足に起因する、国内緊急輸送
- ・ 国際海上輸送の混乱に起因する、国内緊急輸送
- ・ ロックダウンの解除後の輸送需要の高まりを受けた、国内緊急輸送

#### ■ 医療品の需要拡大に伴う緊急輸送需要

- ・ 医療用物資の国内緊急輸送
- ・ 医薬品等、コロナ関連物品の国内緊急輸送

### ➤ 大阪空港貨物センターリニューアル (2021年10月)

仕分処理能力の大幅向上と作業の効率化・省力化を実現  
大阪空港、関西空港を発着する航空貨物をよりスピーディーにかつ  
安定的に輸送できる体制を整備

#### < 国内航空貨物ネットワークの基盤強化 >

昨年リニューアルした羽田京浜島貨物センターと同センターの  
リニューアルにより、国内航空貨物ネットワークにおける東西  
主要拠点の能力向上・基盤整備を実現



仕分処理  
能力向上

自動仕分機能力 1.6倍

自動仕分率

98%  
(29ポイント向上)

### ➤ 商品リニューアル

#### ■ メディカル・リターン・サービスII (2022年6月リニューアル)

医療機器の預託品返送サービス  
(従来のカテーテル専用商品から対象を拡大し、全ての  
医療機器の取扱いに拡大)

#### ■ スマートスキャンング (2022年8月リニューアル)

文書電子化サービス  
(「箱」単位でのサービスに加えて、文書1枚から利用可能な  
サービスを新設)

## 9. 内航コンテナの拡販

### ➤ Sea & Railによる輸送ルート複線化

- 脱炭素社会において求められる環境にやさしく安全な輸送サービスで、ESG経営にも貢献
- 2024年労働基準法における自動車運転業務の時間外上限規制への解決策として効果的
- BCP（事業継続計画）に有効であり、RSVハイブリッドコンテナの使用により災害時に発生した輸送障害区間の回避が可能
- 貨物を取り出して積替えることなく、鉄道⇄海上間を相互にシフト可能



### Sea & Rail活用例



危険品輸送で困っている ➔ 鉄道輸送で青函トンネルを通過できない危険品の輸送も可能

自然災害時の輸送障害が不安 ➔ 普段より輸送ルートを複線化することで自然災害時にも事業継続が可能

脱炭素を追求していきたい ➔ 環境にやさしい鉄道と海上を融合させた輸送でCO<sub>2</sub>排出量を抑えることが可能

### ➤ 少ロット貨物取扱で輸送手段を拡充



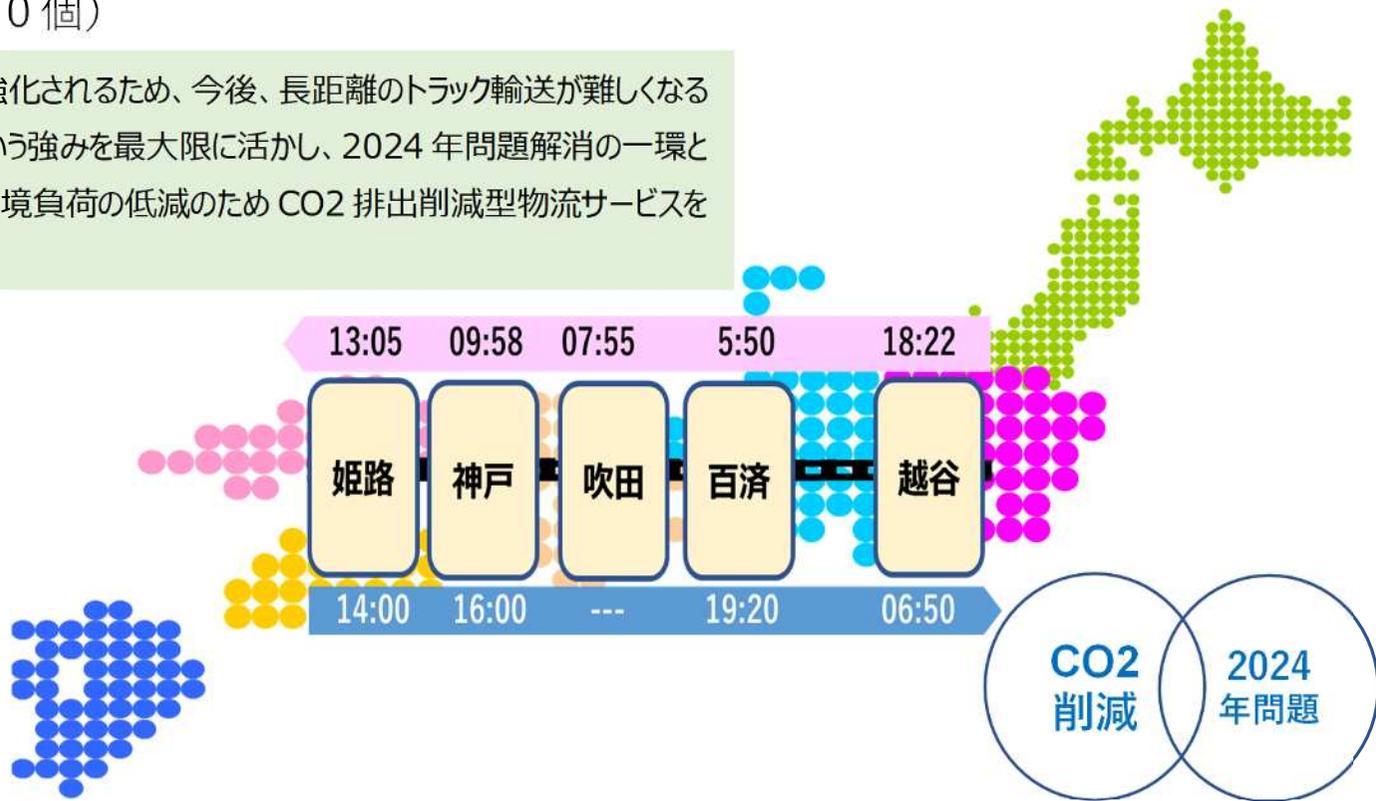
- 東京港を起点にし、コンテナを使用した苫小牧港・博多港のCFS～CFS混載サービス開始へ
- 従来のトレーラ（20 t）、貸切コンテナ（5 t）に加え、小ロット貨物対応の幅広いラインナップ
- 港での持込、引取対応によって、お客様のご都合で、車両を有効活用できる

# 10. 鉄道コンテナの拡販

## ➤ NX TRAINの販売

- ◆ 貸し切り鉄道貨物輸送サービス〔2022年3月14日運行開始〕
- ◆ 関東（越谷） ↔ 関西（百済・吹田・神戸・姫路）
- ◆ 全26両編成中12両（往復120個）

2024年にドライバーに対する時間外労働規制が強化されるため、今後、長距離のトラック輸送が難しくなる  
と見込まれます。鉄道貨物輸送の定時性、安全性という強みを最大限に活かし、2024年問題解消の一環と  
してお客様とともにモーダルシフトを推進するとともに、環境負荷の低減のためCO2排出削減型物流サービスを  
提供しております。



# 11. アロー便事業の強化推進

## ➤ オペレーションの改善による生産性の向上

幹線便体制の見直しによる効率化

低積載線区の便数見直し、中継輸送の活用など

幹線便積載率向上 平日平均積載率+ 3.3ポイント改善（対2021年1月～6月累計）

## ➤ 新商品の拡販および顧客の深耕による売上の拡大

プロテクトBOXビジネスレギュラーの拡販 2022年1～6月：販売実績 5,896基（前同比157.3%）

クロスモードセールスの推進

# 12. 引越事業の構造改革

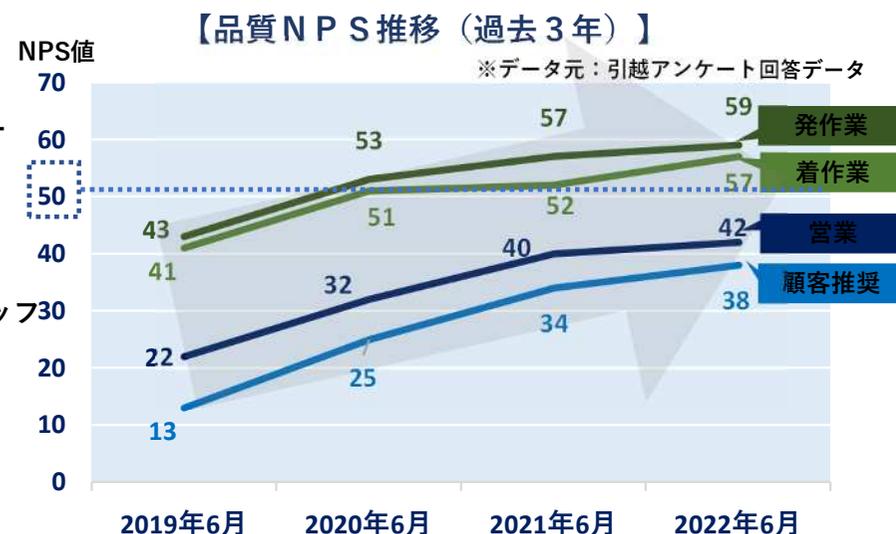
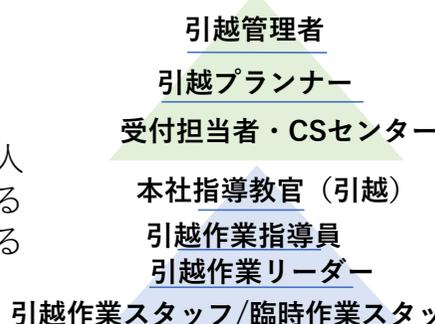
## ➤ 引越品質の向上

### ➔ 各種教育の取組みと充実化

品質第一を基本方針として、プロフェッショナル人材を育成するため、スタッフのスキルアップを図る教育を充実化。管理者を含めた7つの階層に対する教育全16種類を年間通して計画的に実施。

### ➔ 「NPS 50」をKPIとした取組み

品質指標としてNPS（顧客ロイヤルティ指標）を導入（2019年6月） これまで計測化が困難であった企業ブランドに対する愛着や信頼度を数値化し、戦力拡充と並行し引越品質の向上に関する施策を実施。2019年6月以降、全体として上昇傾向。



# 事業構造改革PJの取組

日本通運株式会社 取締役：高原 博

# 事業構造改革PJの取組

## ◆ 背景

- 現経営計画の長期ビジョンの実現  
売上高3.5~4兆円 営業利益率5%超 海外売上高比率50% ROE10%超

## ◆ 目的

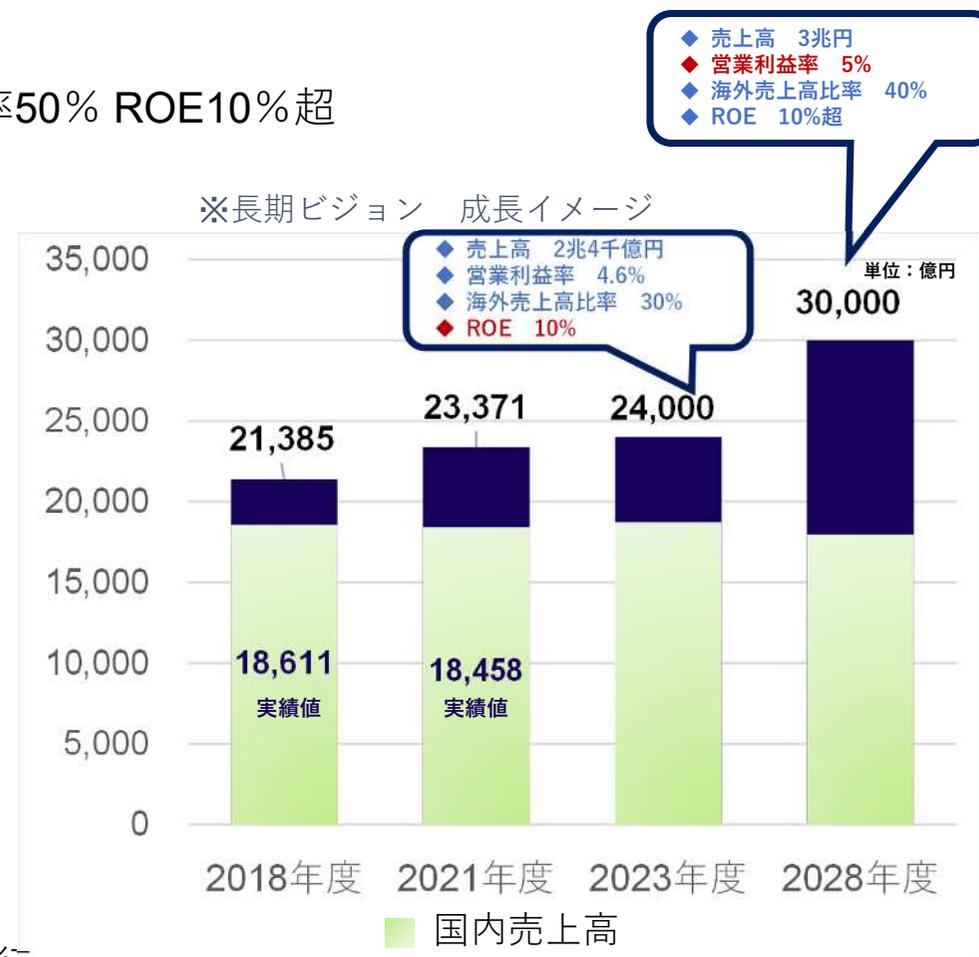
- 次期経営計画最終年度（仮:2028年度）のあるべき姿の見極めと、その実現に向けた戦略の構築と礎

## ◆ PJで実施すること

- 2028年度目標からバックキャストした実行計画の策定
- 策定した実行計画、戦略を次期経営計画へ反映
- 部門横断PJによる、組織融合・イノベーション促進
- 現経営計画の施策の強化・推進により更なる上積み  
=“次期経営計画で更にジャンプするための仕込み”
- 2023年度までに解決すべき短期的課題への取組み

## ◆ PJの実行期間

- 2022年1月~2023年12月に2年間（現経営計画年度）
- PJの進行によっては発展的に解消し所管ラインで実行



# 事業構造改革PJの取組

## ◆ 各プロジェクトの検討テーマ

➤ 延べ人数120名強 日本通運、NXHD、NX海運、NXトランスポート等から参画

- ① 「ロジスティクス事業改革」  
顧客によるSCMの最適化・機能強化。NXグループの総力を結集し最適なロジスティクスソリューションの設計により顧客に貢献する
- ② 「通運事業改革」  
脱炭素時代を意識した持続可能な輸送手段と位置付けNXブランドの鉄道貨物輸送事業の再構築、およびマーケットイン型の高付加価値のサービスと安心安全輸送の提供
- ③ 「小口貨物事業改革」  
NXトランスポートと路線事業の一体化による収益性の向上、アライアンス等を活用した事業強化
- ④ 「内航海運事業改革」  
全国の港をカバーするNXグループ内航ブランドの確立と社会課題解決へ貢献する。他の船社との提携を視野に、航路の再編・新商品の開発
- ⑤ 「複合店事業改革」
  - ・ 事業軸・・・競争力の強化を図り、トータルなロジスティクスソリューションを強化
  - ・ 営業軸・・・ワンストップでお客様にトータルなソリューションを提供
  - ・ エリア軸・・・エリアマーケットの特性を踏まえ収益を最大化
- ⑥ 「M&A戦略推進」  
アジア発フォワーディング事業（主戦場）競争力強化、および産業・事業に根差した地域毎市場ニーズ対応力強化  
M&A推進体制の強化



本資料のいかなる情報も、弊社株式の購入や売却等を勧誘するものではありません。  
また、本資料に記載された意見や予測等は資料作成時点での弊社の判断であり、  
その情報の正確性を保証するものではなく、今後、予告無しに変更されることがあります。  
万一、この情報に基づいて、こうむったいかなる損害についても、  
弊社及び情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。