



IR day2023 第2セッション

「グローバル事業の成長戦略、シナジー拡大とそれを実現するPMI体制」

専務執行役員：長嶋敦 執行役員：大辻智

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社

2023年9月14日

Copyright © 2023 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.



本日のアジェンダ

- **グローバル事業の成長戦略**
- **顧客（産業）軸における具体的取組み**
- **事業軸における具体的取組み**
（フォーワーディング/ロジスティクス）
- **M&Aのシナジー拡大とそれを実現するPMI体制**

このセッションでは、「グローバル事業の成長戦略」について、グローバルビジネスヘッドクォーター、GBHQが中心となり推進している3軸アプローチの要点を改めてお示した上で、顧客・産業軸において、いま特に成長を期待し、力を入れている半導体産業、医薬品産業、アパレル産業の戦略と取組みと、重点産業をはじめとする営業戦略の推進手法としての、アカウントマネジメントの実践状況についてご説明いたします。

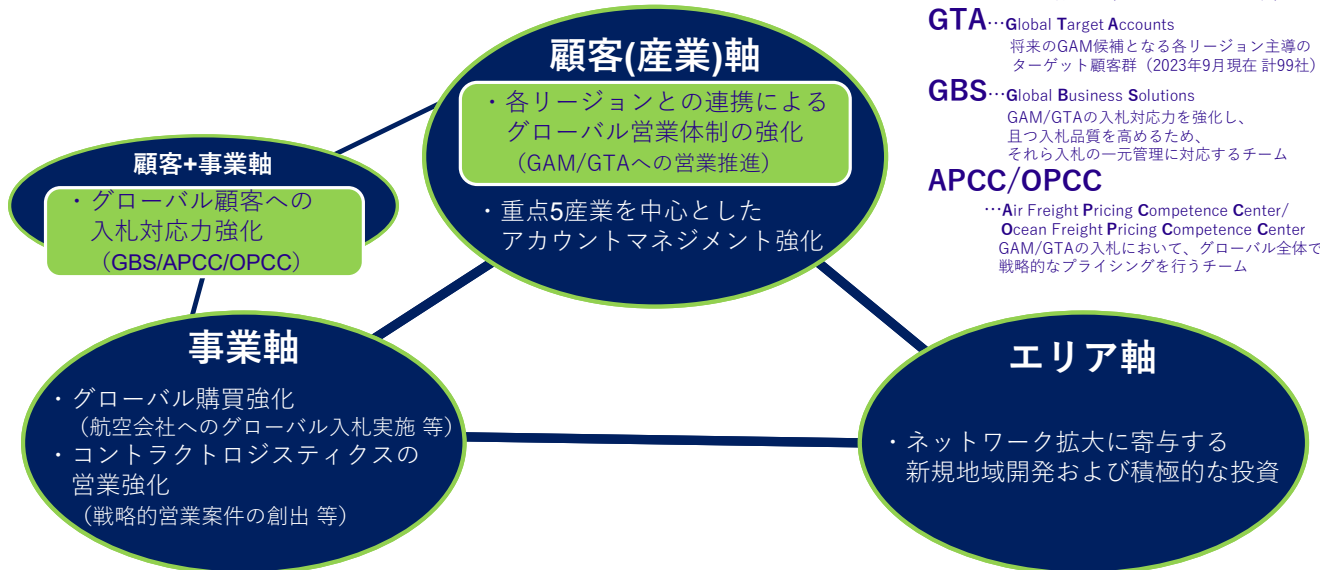
さらに、事業軸の観点から、フォーワーディング事業の現状と、競争力強化のために進めてきた購買力向上の取組み、そして、ビジネスの拡大に向けたEnd-to-Endのロジスティクスソリューションの展開についてご説明をし、併せて、今年度に発表しているM&A案件に関して、PMIの戦略についてご説明をさせていただきます。

グローバル事業の成長戦略

< 3軸アプローチの推進 >

2023年度
グローバル事業本部方針

Deliver Your Dynamic Growth



2

2023年9月14日開催 IR day

Copyright © 2023 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

NEX NIPPON EXPRESS
We Find the Way

経営計画で掲げる3軸アプローチによるグローバル事業の成長・拡大を目指しており、改めてその要点をご案内しますと、重点5産業を中心とした産業軸戦略によるボリューム拡大を目指し、営業アプローチとしてのアカウントマネジメント体制を強化し、特にグローバルターゲット顧客として設定しているGAM：グローバルアカウントマネジメント/GTA：グローバルターゲットアカウントへの営業推進のための営業体制の強化とともに、ターゲットとするグローバル顧客への入札対応力の強化を図ります。同時に、フォーワーディング事業のグローバル購買の強化、ロジスティクス事業の営業拡大に向けた体制強化等を進め、顧客・産業軸と、事業軸の両輪を回転させることによりビジネスを拡大することが基本コンセプトになります。

さらにエリア軸では、エリア特性に応じた産業・顧客のターゲティングに加え、事業の競争環境を踏まえた上で、ネットワークの拡大に寄与するエリア開発と積極的な投資を方針とし、施策の実践を重ねています。

グローバル事業の成長戦略

<グローバル事業本部（Global Business Headquarters - GBHQ）設立経緯>

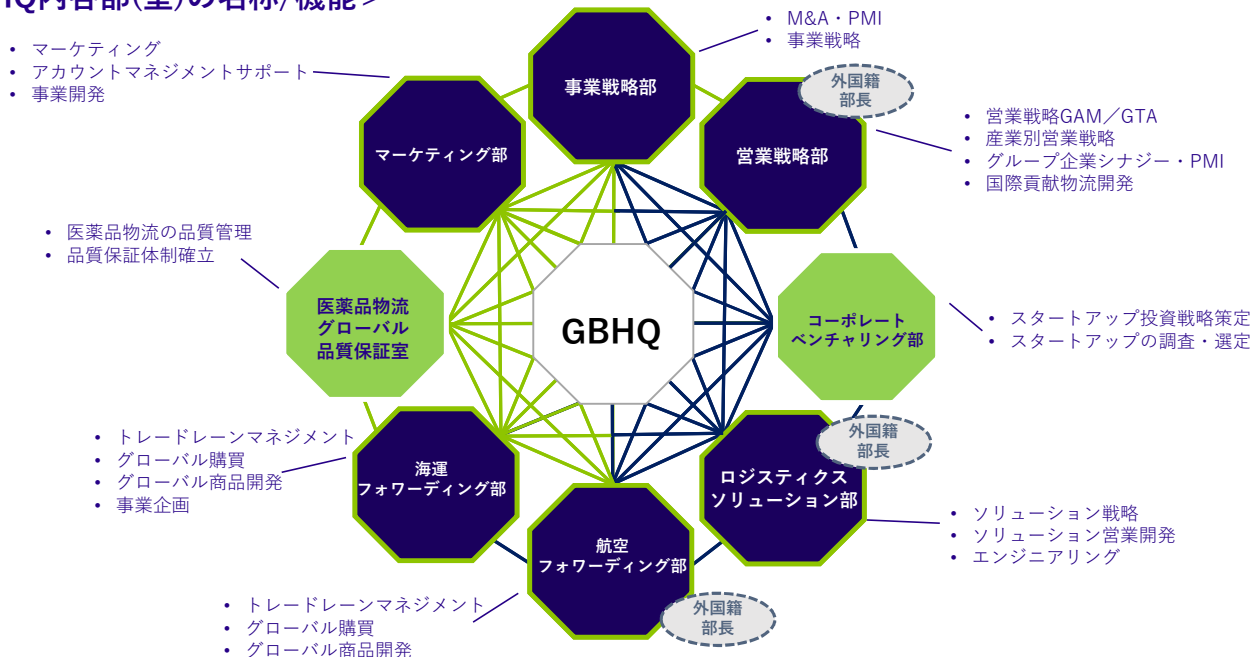
組織間の機能重複を解消し、NXHDにグローバル事業推進機能を集約・統合



この3軸アプローチに基づく戦略の実践を加速させるべく最適な組織体制構築を進めており、これまでの取り組みを簡単に振り返らせていただきます。最初に、グローバル事業拡大を目指した機能の拡充および組織体制の整理を目的に、2022年1月のホールディングス体制への移行後、2022年7月に、分散していたグローバル事業推進体制をホールディングスのグローバル事業本部、略してGBHQに集約しました。そして、現在、新たな市場や顧客の開拓によりグローバル事業の拡大に取り組みながら、機能の強化を図っております。

グローバル事業の成長戦略

<GBHQ内各部(室)の名称/機能>



GBHQの体制として、医薬品物流グローバル品質保証室の新設など、グローバルコンペティターと伍していくために必要な機能の整備や、ホールディングスと各リージョン間での役割分担の整理等、組織のグローバル化、最適化を継続的に進めています。また、外国籍の部長陣を中心に、グローバルメガフォワーダーの取り組み等もベンチマークとしながら、顧客マネジメントに関する営業施策や、グローバル入札等の購買強化施策等の取り組みを加速させてきました。資料に掲載している通り、現在、GBHQは7部1室の体制となっており、M&Aに関するPMI機能等も含め、当社のグローバル事業拡大に向けて、本部での統率・牽引が必要となる機能を備えています。

この詳細については、本日のセッション3の中で、改めてお話しをさせていただきます。

事業軸における具体的取組み（フォワーディング）

<フォワーディング数量実績>

実績・進捗率・増減率は四捨五入で記載

項目	2023年 1月～8月実績	2022年 1月～8月実績	対前年 増減率	2023年12月期 経営計画目標	対経営計画目標 進捗率
海運フォワーディングの拡大	47万TEU	50万TEU	△6%	110万TEU	43%
航空フォワーディングの拡大	45万t	59万t	△23%	120万 t	38%

項目	2022年 1月～12月実績	2021年 1月～12月実績	2020年 1月～12月実績	2019年 1月～12月実績
海運フォワーディングの拡大	76万TEU	75万TEU	66万TEU	70万TEU
航空フォワーディングの拡大	87万t	97万t	72万t	80万t

足元の航空・海運フォワーディングの事業環境について、8月までの実績は資料に掲載の通り、航空・海運ともに昨年2022年を下回る数量となっております。海上輸送の混乱解消による航空輸送需要の反動減や、欧州や中国の景気減退、在庫調整の遅れといった複数の要因を受け、航空・海運フォワーディングの市場全体としても需要は低調な推移が続いてきたことが、当社の取扱数量にも影響を与えている状況です。

徐々に在庫調整進展の動きも出ており、ピークシーズンを含めて、第4四半期にかけて一定の需要増は期待していますが、大幅な需要の拡大は見込めず、経営計画の最終目標達成は困難な状況と捉えています。

事業軸における具体的取組み（フォーワーディング）

<海空フォーワーディングにおける市況分析および当社対応>

数量 予測	Air	一部消費財の市場投入等、従来のピークシーズン（第4四半期）に一定の需要増は見込まれるが、モビリティや半導体関連といった主要品目に回復の兆しは未だ見られず、且つ医薬品、医療機器といった品目では昨年からの反動減が継続しており、大幅な伸長は期待薄
	Ocean	世界経済が緩やかな回復基調を維持する中、2023年のグローバル海運マーケットのコンテナ輸送は前年と同等の荷量が見込まれる本年第1四半期をボトムとして、欧米航路を中心に荷量回復の途上にある状況
運賃 動向	Air	主要空港発運賃は昨年から下落を続けてきたが、5~6月を境に横ばいが続いており需給バランスが落ち着き始めた兆候との見方もできる（対前年で約4割減、対コロナ前で約3割高）
	Ocean	2021年のピーク時から下落を続けて来た主要航路の運賃は、足元ではアジア発北米向航路において反転上昇の傾向が見られるものの、それ以外の航路では横ばいの状況（対ピーク時で約8割減、対コロナ前で約2割高）
当社 施策	Air	<ul style="list-style-type: none"> ① グローバル入札への対応力強化による新規案件の獲得 ② リージョンないしは国単位で決定されるビジネスの取扱拡大 ③ グローバルエアラインRFQの実施
	Ocean	<ul style="list-style-type: none"> ① 家具日雑品、及び非耐久消費財（FMCG）の取扱拡大 ② 中小規模アカウント（SME）への販売拡大 ③ パートナーキャリアとの連携強化

顧客(案件)数の増加による売上拡大
利用運送費の低減による利益確保

こうした状況にあります。当社の長期ビジョン達成に向けた重要な目標であるフォーワーディングの取り扱い数量拡大に向けて、競争力を高め、物量が回復する局面において、大きく数量を伸ばしていけるよう準備することが重要になると考えています。

これまでご説明した顧客・産業軸の取組みを基本とし、グローバル入札の競争力強化による新規顧客の獲得、海上輸送における家具日雑品、及び非耐久消費財など、いわゆるFMCGの取り扱い拡大に向けた取組みにより、売上を拡大させていくと同時に、購買力の強化により、利用費の低減を進め、収益性を高めてまいります。

現経営計画期間においては、海運フォーワーディングの集中購買の仕組み構築等を進め、日本発着の取り扱いから購買力強化に一定の成果を出してきましたが、グローバルメガフォワーダーの取り組み等をベンチマークしながら、グローバルに範囲を拡大し、フォーワーディング基盤強化の取り組みを加速させてまいりました。航空・海運フォーワーディング事業の購買力向上に向けた具体的取組みとして、航空におけるグローバルエアライン入札の取り組みや、海運におけるキャリアとの戦略的パートナーシップ構築の取り組みを進めております。

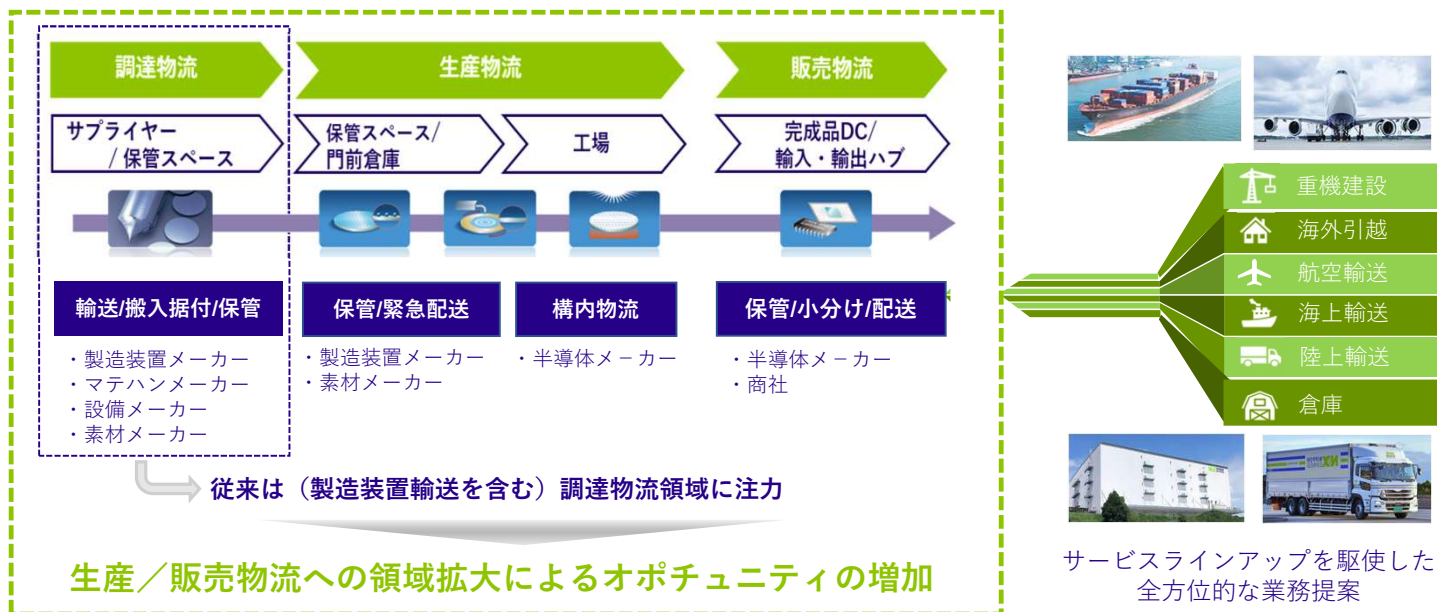
航空のグローバルエアライン入札については、当社が高いプレゼンスを有する日本路線を活用し、パートナーキャリアから、海外間路線においてもより望ましい条件を引き出すことにより、競争力の高い購買を実現すべく対応しています。

2023年サマーシーズンに当社として初めてのグローバルエアライン入札を開催し、一定の仕入れコスト削減を実現いたしました。今後、対象レーンや選定する航空会社数を増やし、混載効率を高める運用の改善を進めることで、さらに効果を高めてまいります。

海運における特定キャリアとの連携強化については、環境に配慮した輸送サービスや、当社が取り扱いの拡大を狙っていく特定の貨物に対する高付加価値サービスの強化、新たな輸送ルートを開発による物流効率化やコスト低減等をその狙いとしています。例として、アジアを本拠地とするグローバルキャリアとの連携強化を進めており、今後も大手海運キャリア複数社と協業を進めていく計画です。

顧客（産業）軸における具体的取組み

<半導体産業における販売領域の拡大>



半導体の世界市場については、スマートフォンやパソコンの需要低迷等を受け、2023年は、半導体の生産において、成長が鈍化しているものの、2024年以降は再拡大していくことが予想されています。一方、各国での内製化の動きがある中で、工場の新設・増設の計画は多く、当社がこの機会を狙って半導体物流を拡大させていくという方針は変わっておりません。

当社は、これまで半導体製造装置の輸送等、調達物流領域に注力し、案件を獲得してきましたが、今後は、製品や半製品の輸送を含む生産物流・販売物流領域にも取り扱い領域を広げるべく、半導体専用倉庫を中心に投資を行い、営業を強化しています。また、当社の幅広いサービスラインナップを駆使し、半導体サプライチェーン全体へのEnd-to-Endのソリューションを提供する中で、セットメーカーだけでなく、その周辺を固めるサプライヤー企業へのサービス提供の機会も獲得していきたいと考えています。

顧客（産業）軸における具体的取組み

<（参考）半導体産業における拠点展開>

- ・半導体メーカー工場至近に専用倉庫拠点（門前倉庫）を展開
- ・顧客ないしは地域特性に即した設備を備え、半導体メーカーのみならず各種サプライヤーのニーズにも幅広く対応

（取扱商材）

- 製造・計測装置
- マテハン・工具
- 装置保守部品
- ウエハ
- 薬液
- 半完成品・完成品（IC）



8 2023年9月14日開催 IR day

Copyright © 2023 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

NEX NIPPON EXPRESS We Find the Way

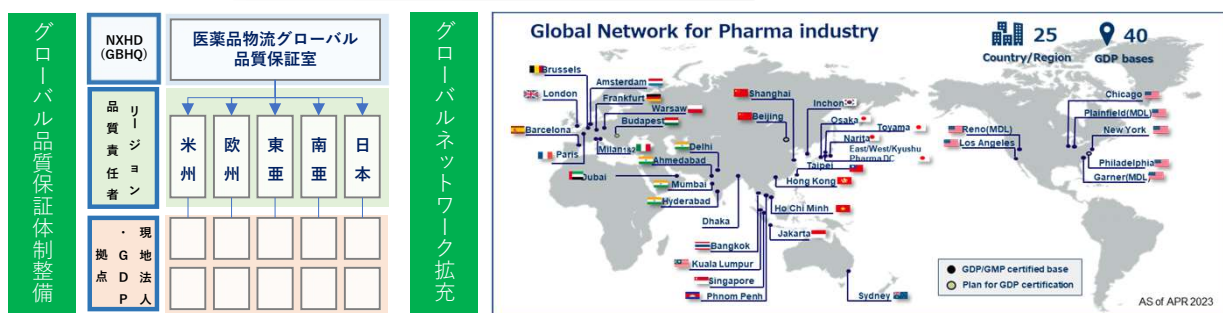
そういった戦略を反映し、セットメーカーの工場を中心としてサプライヤーが集積する各国のクラスターで、セットメーカーの工場近くの門前倉庫に投資を進めております。日本の熊本や、米国のアリゾナ、アイルランド等で、顧客や地域の特性に合わせた機能を備える各地の専用倉庫が2023年から稼働し始めており、収益拡大に貢献していくことを見込んでいます。半導体以外の重点産業も同じですが、専用倉庫等の拠点を押さえることで、そこに繋がる原材料や製品の輸出入といった航空・海運フォワーディング業務も含め、顧客のグローバルサプライチェーン全体に渡って取り扱いを拡大していくことを狙い、取り組みを進めています。

顧客（産業）軸における具体的取組み

< 医薬品産業における非日系製薬企業への深耕取組み（グローバルでの体制強化） >



GDP体制整備



9

2023年9月14日開催 IR day

Copyright © 2023 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

NEX NIPPON EXPRESS
We Find the Way

次に、この経営計画期間内に戦略的な投資を進めてきた医薬品産業について、当社の今の課題と取組みをご説明いたします。

これまでご説明してきたように、GDPという医薬品物流のレギュレーションが導入されることを契機に医薬品物流への参入を決め、国内の4拠点を中心とした戦略的な投資を進めてきましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大という予測できなかった外部環境もあり、当初計画の通りには事業拡大が進んでいないという現状認識をしております。なお、国内の医薬品物流拠点に関しては、今年度までにまだ収益化には至っておりませんが、案件は徐々に増加しており、収支の改善が進んできております。

その中で、ターゲットを一部見直し、当面は、日本発着のフォーワーディング事業の取り扱いもあり、GDPに沿った高品質な物流への関心も相対的に高い、非日系顧客へのアプローチにも力を入れていく方針で営業を推進しております。

当社は医薬品物流に関しては新規参入となりますが、産業特性として、必要条件となるのは高い「品質」であり、これがなければ医薬品物流の領域での成長は実現できません。当社においては、定温倉庫やトラックといったハードの整備だけでなく、国内・海外の複数拠点でのGDP認証取得や、GBHQの医薬品物流グローバル品質保証室を中心としたグローバルでの品質保証体制の構築等、品質マネジメントシステムの構築にも力を入れてきており、医薬品産業の顧客の期待に応えられる対応力は高まっております。

引き続き、非日系顧客へのアプローチの強化などにより海外案件の拡大を図りつつ、日本の国内メーカーへの提案機会も見極め、中長期的な事業拡大を実現してまいります。

顧客（産業）軸における具体的取組み

<ライフスタイル産業への対応>

ラグジュアリー市場の変化

ラグジュアリーブランドがライフスタイル全般の世界観の提供へと変遷



拡張していくファッション領域に対するNXの対応

当社の既存ロジスティクスサービス



① 先端ロジスティクスソリューションの提供

- ✓ ファッションWMS*のグローバル展開
- ✓ 自動化倉庫による省人化・効率化の提案
- ✓ 店舗用・EC用商材を一元管理した倉庫提案

*Warehouse Management System 倉庫管理システム



② 高品質、豊富な専門知識

- ✓ NXイタリアの専門知識・経験をグループに展開



③ サステナビリティ・DX

- ✓ CO2エミッション



④ M&A

- ✓ ライフスタイル物流専門企業の営業面・業務面での知見獲得

アパレル産業の取り組みですが、ハイファッションについては、アパレルに留まらず、ライフスタイルという捉え方に拡大し、8月に買収決定を発表したTramo社とのシナジーを含めてご説明をいたします。

当社のアパレル産業への取り組みの中で、ハイファッション分野においては、イタリアを軸に専門性の高い事業をグローバル展開してきましたが、ラグジュアリー市場においては、近年、アパレルの枠を超えて、化粧品やアクセサリ、家具などのライフスタイルを特徴づける複数の商材によって、ブランドの世界観を訴求する動きが見られます。

また、ラグジュアリー市場については、主な消費者である富裕層が拡大をしており、今後の成長が期待できる市場と捉えております。

拡張していく領域に対して、当社はこれまでのM&Aも含めて培ってきた専門知識を生かし、先端技術やサステナビリティの視点からの新しいサービスも提供しながら、ワンストップでロジスティクスサービスを提供してまいります。

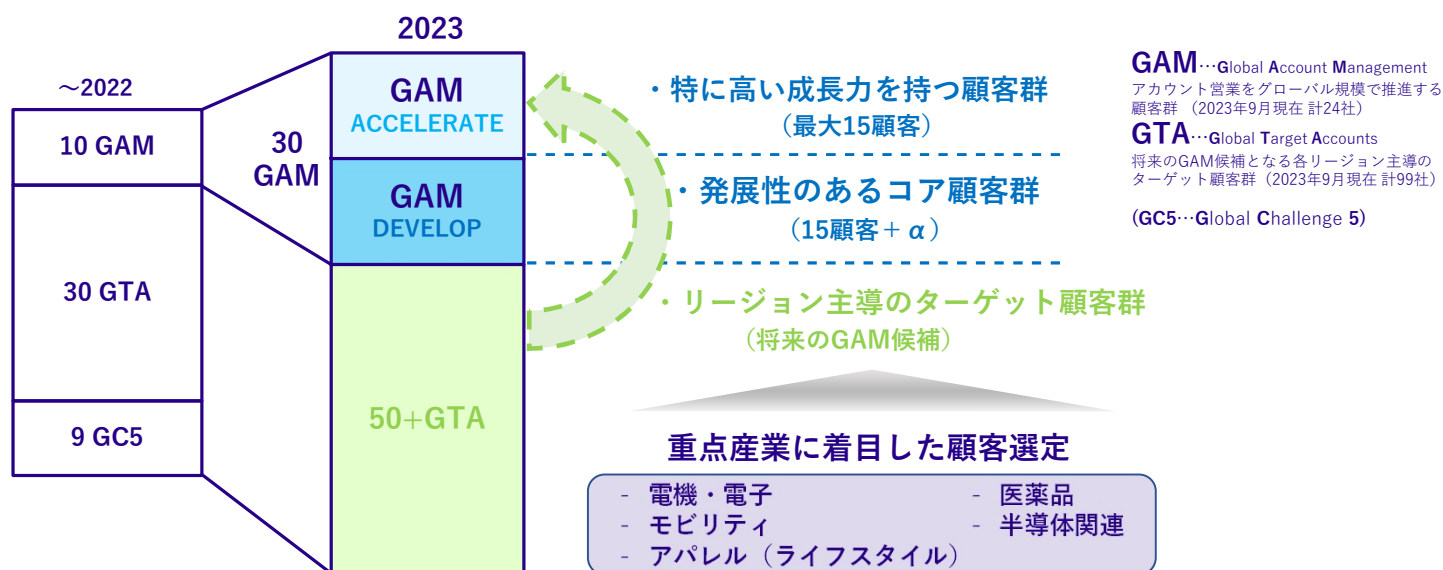
先日、買収の決定について発表をしたTramo社は、高級家具の輸配送に特化したサービスで、二大マーケットである北米及び欧州の物流をリードする企業です。その集荷・配送等の機能・ノウハウを獲得することで、当社の国際間輸送サービスと連携し、お客様のサプライチェーンを一貫してNXグループのネットワークで結ぶことができるようになります。

このM&Aによる事業シナジーを高めるためのPMI戦略については、後ほど改めてご説明をさせていただきます。

顧客（産業）軸における具体的取組み

<グローバルターゲット顧客の拡大について>

成長ポテンシャルを有する顧客を再選定の上、営業資源をグローバルレベルで集中的に投入



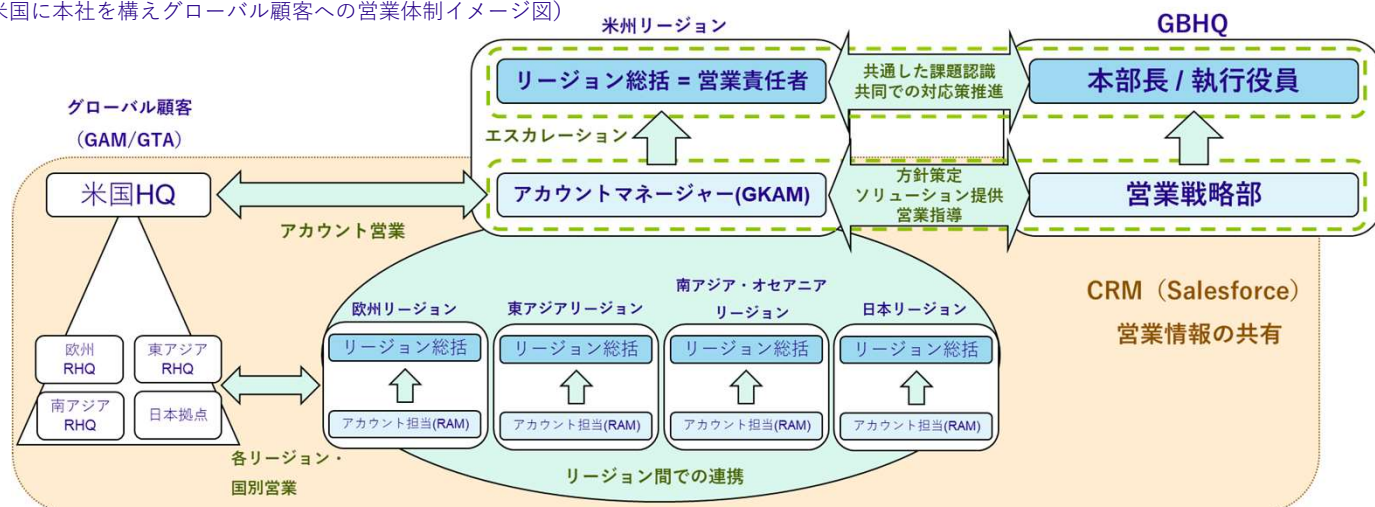
グローバルアカウントマネジメントの対象顧客であるGAM/GTAについては、取り組みの拡大を狙ってプログラムを見直しております。GAMの対象顧客は、重点産業に着目した中で、成長ポテンシャルの高い顧客を再選定し、10社から30社に拡大した上で、当社の売上高や成長のポテンシャル等を基準にACCELERATEとDEVELOPの2つに分類しています。既に一定以上の売上があるグローバル大手顧客のうち、ACCELERATEはとりわけ高い成長性が見込める顧客群、DEVELOPは、着実な発展性を有する顧客群としており、それぞれに応じた戦略で取り組んでいくことを明確にしています。GTAは、将来のGAM候補として取扱拡大にチャレンジしていく顧客群であり、重点産業を中心に対象顧客数を大きく増加させています。

それぞれのグループに応じた営業資源の投入により、さらなる営業拡大・案件獲得に向けて取り組んでいます。

顧客（産業）軸における具体的取組み

<各リージョンとの連携によるグローバル営業体制の強化>

(米国に本社を構えグローバル顧客への営業体制イメージ図)



グローバルセールスを強固に推進する体制を構築

各リージョンとの連携により、アカウントマネジメントの仕組みの構築及び実装を推進する

グローバル事業拡大に向けた営業アプローチについて、当社では、従来プレゼンスの高い日本における業務獲得を皮切りに、そのお客様の取り扱い案件をグローバルに拡大していくという手法ではすでに一定の成果が出ていますが、今後、グローバルターゲットへの営業を更に強化していくために、各リージョンとの連携をより強めた体制の構築を進めています。

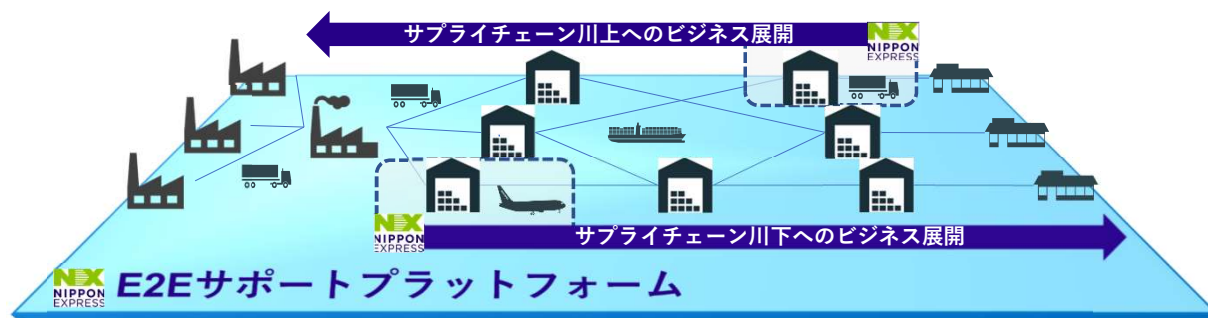
資料にお示ししているのは、そのグローバル営業の体制図です。グローバル顧客に対して、相手先のヘッドクォーター等には当社の適切なリージョンに配置したアカウントマネージャーが対峙し、GBHQの営業戦略部と連携しながら営業を行います。さらに、顧客の各リージョンの拠点などに対して、当社の各リージョンのアカウント担当者が対応していきます。CRMシステムも用いて営業情報を共有しながら、アカウントマネージャーと各リージョン担当者間で連携し、より顧客の全体戦略やニーズに応えられるサービス提案を展開していく体制を整えています。

事業軸における具体的取組み（ロジスティクス）

< End-to-End(E2E)ソリューションへの取組み進捗 >

E2Eロジスティクスソリューション開発 ⇒ Lead Logistics Provider (LLP) へ

- 取組み背景 ① 事業拡大にはE2Eソリューションを構築し「新たな顧客価値」の提供が不可欠
- ② 欧米競合他社は既にLLPサービスを広く展開



推進中の取組み

- ① 既存のコントラクトロジビジネスを起点に、フォワーディング、その他サービスへとソリューション領域拡大
- ② サプライチェーン全体を網羅する「可視化デジタルプラットフォーム」を造成
- ③ LLPサービスのエキスパートを採用（海外）、基盤整備・実用化へ加速

続いて、事業軸のもう一つの重要課題である、ロジスティクス事業の拡大に向けた取組みについてご説明いたします。

需給バランスの変化にともなう価格変動や数量の増減が比較的大きいというフォワーディング事業の特性をふまえ、フォワーディング事業だけでなく、ロジスティクス事業の拡大を併せて進めていくことは、当社の安定的な成長を実現する上でも重要と考えています。

ロジスティクス事業を拡大していくための取組みとして、End-to-Endソリューションの構築・展開によって、当社の取り扱い範囲を拡大していくことが不可欠と考えており、昨年のIRDAYで自動車産業の事例をご紹介したようなLLPサービスの拡大を進めてまいります。LLPサービスにより、お客様のサプライチェーンやロジスティクス全体の企画・設計や、ロジスティクスのプロセスマネジメントを提供しながら、倉庫オペレーション等だけでなく、フォワーディング等のサービスを提供する機会も増やすことができると考えています。LLPサービスを支える基盤として、エキスパートの採用など人的リソースの拡充に加え、当社が物流実行を行わない場合でもお客様のEnd-to-Endサプライチェーンにおける輸送、在庫、注文等の可視化を実現するプラットフォームの造成を進めています。様々なステークホルダーからの情報を統合的に管理し、可視化することにより、お客様のサプライチェーンの最適化を支援してまいります。

M&Aのシナジー拡大とそれを実現するPMI体制

< cargo-partner社との事業シナジー ～NXグループに加わることによる新たな成長分野～ >

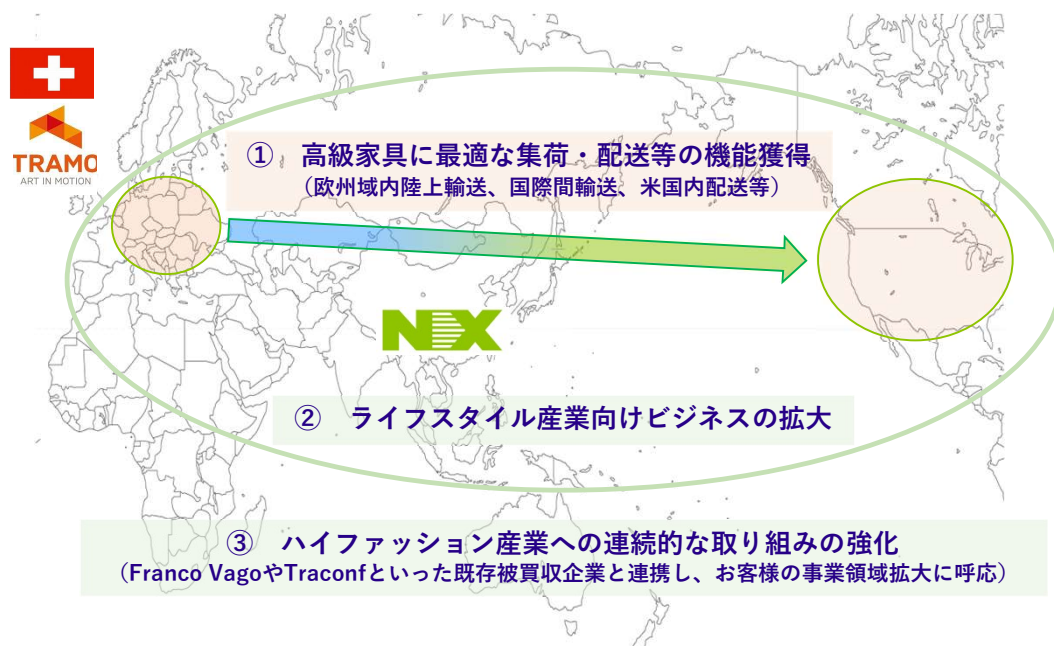


ここまで、顧客・産業軸、事業軸の戦略と、具体的な取り組み状況等をご説明してきましたが、当社の長期ビジョン達成に向けては、大きな成長が必要であり、非連続な成長を実現するための打ち手として、M&Aという手法も重視しています。経営計画期間中に検討を重ね、今年度に入り、5月にはCargo-Partner社、8月にはTramo社という2つのグローバルM&Aの決定についてご案内をしています。本日は、この2つのM&Aに関して、各案件のシナジーにフォーカスするとともに、それを実践するためのPMIの要点およびPMI体制の構築についてご説明いたします。

直近で決定している2件のM&Aについて、それぞれの戦略的意義と、案件の性質をふまえたPMIの要点を整理しますと、Cargo-Partner社については、欧州・アジア間を主要レーンとし、海運・航空フォワーディング事業の扱いに強みを持つ会社であり、当社の拠点展開が比較的手薄であった中東欧地域のロジスティクス基盤の獲得と、欧州・アジア間におけるロジスティクス需要への対応力強化、海運・航空フォワーディングのボリューム拡大による競争力強化、それぞれの顧客基盤や国・地域の強みを活かすことによるシナジー創出を見込んでいます。

M&Aのシナジー拡大とそれを実現するPMI体制

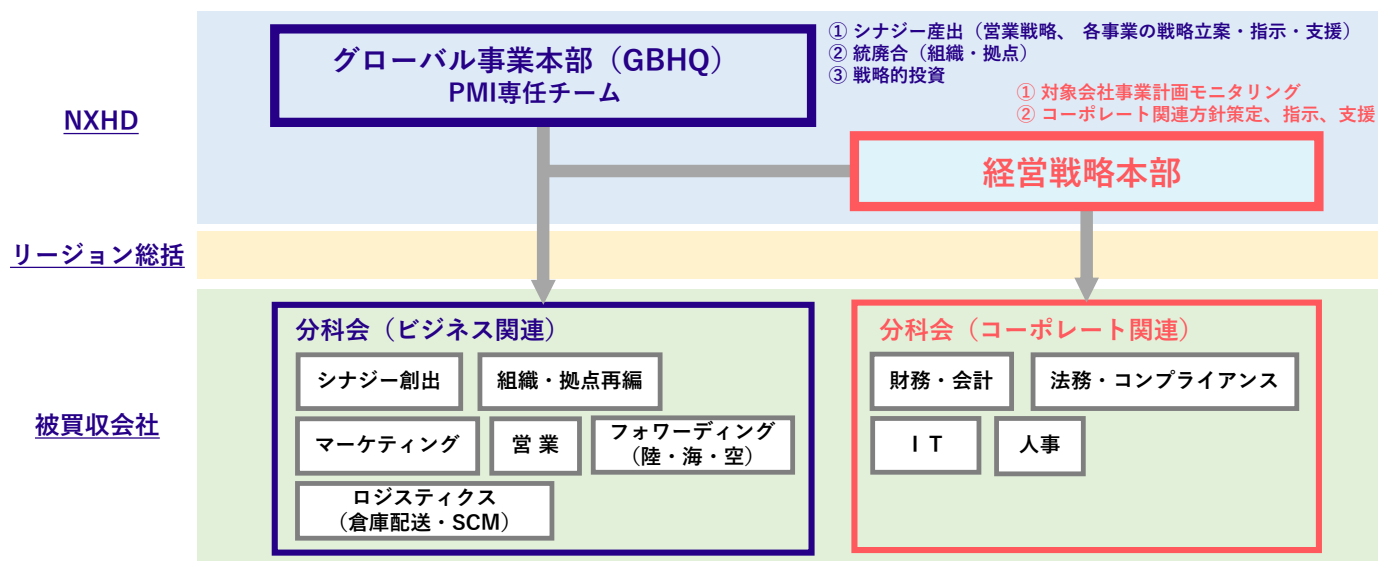
<Tramo社との事業シナジー ～NXグループに加わることによる新たな成長分野～>



Tramo社については、本日もご説明した通り、高級家具の輸配送に特化したサービスで、二大マーケットである北米及び欧州の物流をリードする企業であり、高級家具の配送等の機能獲得、それによるライフスタイル産業の取り扱いの拡大、ハイファッション産業の顧客の事業領域拡大に呼応した取り組みの強化が実現できると考えています。

M&Aのシナジー拡大とそれを実現するPMI体制

< PMI推進体制概略図 >



営業・事業シナジーの早期発現に向け、GBHQ内PMI専任チームのリードにより被買収会社での各分科会を推進

過去に実施したM&Aでは、減損が発生した事例もあり、描いた事業計画・シナジーを実現しきれなかった点は反省し、今回の案件に活かしていくべきと強く意識をしております。

過去のグローバルM&Aに関するPMIについては、被買収企業とその所在するエリアの統括会社等が中心となっていたこともあり、全体最適の視点からの経営判断が出しにくい状況があったと捉えています。このような過去の反省をふまえ、今年発表しているM&A案件に関しては、GBHQが主導して、地域横断的に被買収会社と各リージョンのシナジー創出を加速させられるようなPMI体制を敷いております。また、この体制においては、各分野における実務レベルを考慮する必要があると考え、航空・海運・ロジといったビジネス関連のものだけでなく、IT、財務・経理、人事、ガバナンスといった分野についても各分科会を設置して、ビジネス領域とコーポレート領域の両面から、漏れなく取り組みを強化できる体制を構築しています。

その上で、2件のM&Aについては、先ほどご説明した買収目的に沿ったシナジーが創出できる様、それぞれの買収先の状況に応じたPMI戦略を策定していく段階にあります。各案件に応じて必要な取り組みを洗い出し、進めていくことにより、できる限り早期に、確実なシナジーの実現を目指してまいります。



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さください。