A decorative graphic on the left side of the page consists of numerous vertical lines of varying lengths. The lines are primarily dark blue, with some green lines interspersed, creating a rhythmic, abstract pattern.

IR day2023 第3セッション
「NXHDの経営戦略」

経営計画のこれまでの取組みと次期経営計画に向けた方針について

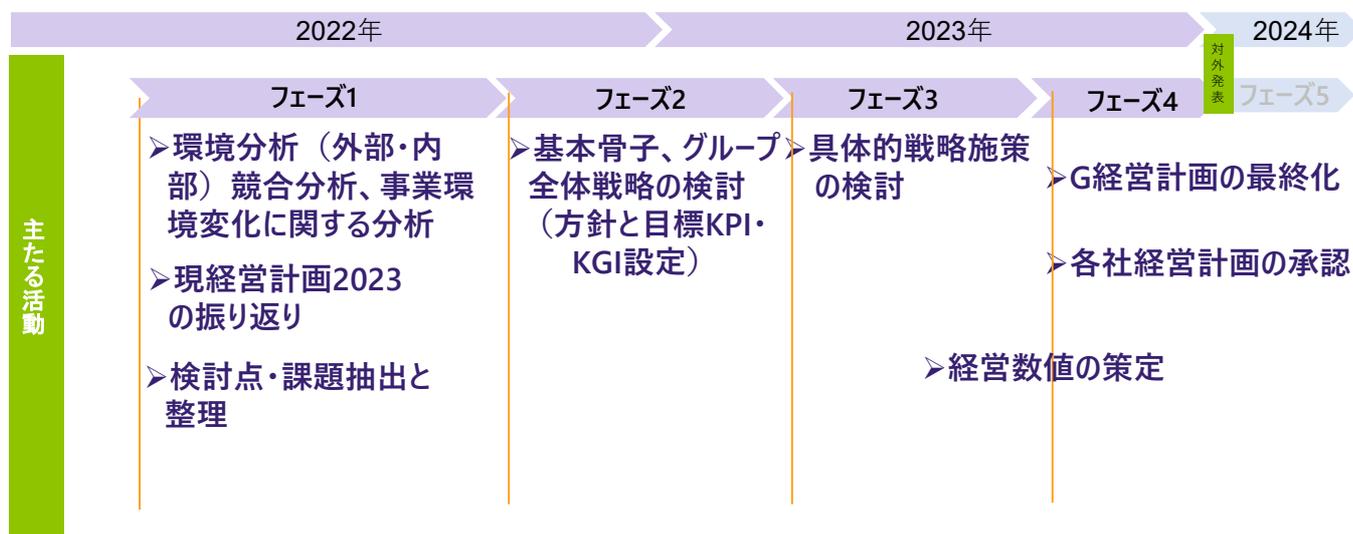
代表取締役社長：齋藤充

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.



次期経営計画検討PJの全体スケジュール



次期経営計画策定のスケジュールです。

現在のステータスはフェーズ3で、具体的な戦略・施策を検討しておりますが、本日は、フェーズ2で検討を行った、次期経営計画の方向性、方針等を中心に、ご説明します。

経営計画のこれまでの進捗

今次経営計画で実施した主な取組み

NXグループ経営計画2023 取組み骨子

コア事業の成長戦略

- <顧客軸アプローチ>
 - ・アカウントマネジメントの推進、GAM/GTAの取組み等による非日系顧客の取扱い拡大
 - ・重点産業の取扱い伸長
 - ・医薬品物流事業への挑戦（医薬センター整備、米MDL社の買収、世界各地でのGDP認証取得）
- <事業軸アプローチ>
 - ・グローバルNVOCCセンター（GNC）の設立によるグローバル購買体制の構築
 - ・フォワーディング事業の強化
- <エリア軸アプローチ>
 - ・海外事業の確実な伸長

日本事業の強靱化戦略

- <専門事業の収益性向上>
 - ・警備輸送事業分社化（2023年1月に分社化）
 - ・重量品建設事業の分社化検討
 - ・不動産開発事業の伸長
- <事業・事務生産性の向上>
 - ・支店の大括り化・管理組織のスリム化進展
 - ・経理SSC業務の拡大、給与SSC業務の取組み
- <低収益事業の抜本的改革>
 - ・青函フェリー事業の譲渡・自動車学校事業の譲渡・旅行事業の清算

長期ビジョン実現のための取組み

- <非連続な成長戦略>
 - ・米MDL社の買収による医薬品物流事業の強化
 - ・cargo-partner、Tramo SAの株式取得（子会社化）決定
 - ・日通商事（現NX商事）リース事業のオフバランス化
 - ・物流不動産流動化スキームの確立
- <取組みを支える機能の強化>
 - ・Microsoft Office365の導入によるコミュニケーション改革（テレワークの推進が可能となり、コロナ禍でも業務継続が可能に）
 - ・プロフェッショナル採用（中途採用）による人財の確保
 - ・グループブランドの導入と、新たなブランド戦略の取組み開始
- <持続的成長と企業価値向上のESG経営>
 - ・ワークスタイル変革（テレワークの定着、服装の自由化、ペーパーレス、フリーアドレス等の推進、組織風土改革の推進（「さん」付けの定着）など）
 - ・社員制度改革・グループ各社における同一労働・同一賃金対応
 - ・グループ経営体制・グループガバナンスの強化（ホールディングス体制への移行、統合的リスクマネジメント体制の構築）

現経営計画のこれまでの取組みに関して、大枠での進捗評価としては、経営計画の骨子である「コア事業の成長戦略」「日本事業の強靱化戦略」および「長期ビジョン実現のための取組み」において、着実に進捗しているものと捉えております。

経営計画の取組み 経営計画数値（日本基準）

経営計画2023の取組み状況

(単位：億円、%)
(億円未満切捨て)

項目	今期実績 プロフォーム日本 基準数値 (2023年1月 ～6月)	進捗率 (対2023年 経営計画数値)	※今期予想 プロフォーム日本 基準数値 (2023年1月 ～12月計画)	2023年 経営計画数値 目標 (日本基準)	増減額 (計画比)	増減率 (計画比)	2020年3月期 実績 (日本基準) ※参考	増減額 (2019年比) ※参考	増減率 (2019年比) ※参考
売上高	11,313	48.6	23,300	24,000	△700	△2.9	20,803	2,496	12.0
営業利益	416	47.4	880	1,100	△220	△20	592	287	48.6
営業利益率	3.7	—	3.8	4.6	—	—	2.8	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	250	41.1	610	720	△110	△15.3	174	435	250.4
海外売上高	3,178	47.8	6,642	7,200	△558	△7.8	4,125	2,516	61.0
ROE	—	—	8.0	10.0	—	—	3.2	—	—

3 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

既にご報告のとおり、2023年12月期 通期の連結業績予想は、経営計画目標に対して未達を見込んでおります。また、フォーディング数量等の目標に対して、未達の見通しとなっているものもあり、現在の外部環境の変化を吸収できるだけの成長力としては、道半ばであり、さらに改革のスピードを上げ、やり切ることが極めて重要と捉えております。

現経営計画に取り組む中で、日本事業の強靱化戦略については、日本事業の再編として、マーケットに対して、当社の経営資源配分をフィットさせること、つまり、コストダウン中心から、資本効率の向上にフェーズを移す必要があると考えております。

加えて、グローバル事業戦略の実践を加速させることを目的に、グローバル事業本部、略してGBHQと称する組織の再編を昨年行っております。そして、2024年1月をターゲットに、GBHQを中心とした、大枠での完成形となる体制を構築し、その機能、役割について一層の強化を図ることとしております。

次期経営計画の検討における要点

自社課題

グループ・グローバルでの戦略事業の明確化、「全体最適」を実現する仕組み、基盤となる情報・データの見える化、事業とDX・ITの連動化・一体化、人財リソースの量的・質的強化など

外部環境

グローバル経済は低調、経済安全保障リスクは高い、サプライチェーン再構築、サステナビリティ重視の加速（特に脱炭素、低炭素）など

競争環境

LLPや4PLなどサプライチェーン全体戦略の進化、デジタル化の進化、DXによるビジネスモデル変化、アジア圏でのM&Aや提携・合併など

技術動向

量子コンピューティング、AI、クリーンテック、自動運転、ロボティクス、DX、技術革新によるビジネスモデル変換とゲームチェンジャーの登場など

次期経営計画も「2037ビジョン」実現に向けたバックキャスト



《バックキャストから導かれる要点》

“4兆円”を実現する「事業成長戦略」

- ✓ ダイナミックなオーガニックグロス
- ✓ ネットワークや事業（顧客）基盤を徹底的に活かす
- ✓ M&Aや提携による事業拡大や機能などの強化
- ✓ 長期的成長が見込まれる地域、顧客、事業に対する積極的な注力と経営資源の配分
- ✓ 顧客志向・サプライチェーン視点の事業戦略
- ✓ ITやDXによる事業の強化、変革

“存在感を持つ”を実現する「事業ポートフォリオ戦略」

- ✓ “存在感”を事業内容で示していく
- ✓ 顧客とのエンゲージメントを高める
- ✓ メリハリのある事業ポートフォリオ戦略
- ✓ 社会や顧客の動きと整合した長期的な成長を実現する事業ポートフォリオ構築

ステークホルダーに評価される企業像の実現

- ✓ 人的資本経営・人財ダイバーシティの実現、従業員エンゲージメントを高める
- ✓ サステナビリティへの積極的な姿勢
- ✓ 競争優位をもたらす高いブランド価値の実現
- ✓ グループ最大価値を実現するための経営マネジメント体制への変革
- ✓ 持続的・長期的価値を認められる存在

次期経営計画の検討における要点を纏めております。

詳細説明は、割愛させていただきますが、最初に自社課題、外部環境、競争環境、および技術動向の観点から、事業環境分析を行い、その評価を行いました。その上で、次期経営計画の前提となる2037年長期ビジョンについては、資料中段に記載のとおり、現経営計画から変更はなく、事業成長の姿として「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」を目指したいと考えております。また、長期ビジョン実現に向けては、変えるべき価値観、変わらぬ価値観、加えて、グループ企業理念を土台に置き、引き続き、ステークホルダービジョンとして3つの姿の実現を目指して参ります。

1点目は顧客・社会の観点から、持続可能な社会の実現に物流を通じて貢献する企業となること。

2点目は株主の観点から、コーポレートガバナンスを確立し、持続的成長を果たす企業となること。

3点目は、社員の観点から、多様な社員が、顧客や社会を支える仕事に誇りを持ち、活躍する企業となることです。

そして、定量的な姿としては、従来と変更はなく、

売上高3.5～4兆円、営業利益率5%超、海外売上高比率50%、並びに、ROE10%超を目標としております。

また、経営計画検討に際し、この長期ビジョン実現に向けたバックキャストというアプローチを、現経営計画から継続し、大きく3点を要点と捉えております。

1つ目の事業成長戦略では、ダイナミックなオーガニックグロスと、M&Aや提携による事業拡大を挙げ、4兆円規模の売上高を実現するためには、既存事業とM&Aの両方で、ダイナミックな成長をしていかなければならないと考えております。そして、ネットワークや事業・顧客基盤を徹底的に活かし、長期的成長が見込まれる地域、顧客、事業に対する積極的な注力と経営資源の配分を行うことに加え、顧客志向・サプライチェーン視点の事業戦略、ITやDXによる事業の強化、変革も不可欠と考えております。

2つ目の“存在感を持つ”を実現する事業ポートフォリオ戦略では、当社グループの存在感を事業で示していきたいと考えております。

そのためには、メリハリのある事業ポートフォリオ戦略、社会や顧客の動きと整合し、かつ長期的な成長を実現する事業ポートフォリオを構築することが重要であると考えております。加えて、顧客とのエンゲージメントを高めることが存在感を持つことに繋がるものと捉えております。

3つ目のステークホルダーに評価される企業像の実現においては、人的資本経営の推進等に加えて、サステナビリティへの積極的な姿勢や、競争優位をもたらす高いブランド価値の実現、グループ最大価値を実現するための経営マネジメント体制への変革が、持続的・長期的価値を認められる存在になることに繋がるものと考えております。

次期経営計画における重要戦略方針の検討

2037年ビジョン

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

取組みにあたっての基本方針（検討）

- グループ全体最適志向（マインド、マネジメント体制）の下、グローバルな競争力の向上と事業の成長を実現する。
- メリハリのある戦略方針で、明確な事業ポートフォリオと役割分担のもと、事業の競争力・収益性を高め、財務価値を高める。
- 社会課題解決や持続可能社会の実現へ貢献するサステナビリティ経営を実践し、顧客・社会・株主・社員から選ばれる企業グループへ変革する。

事業の成長戦略

ポイント①：顧客志向・顧客サプライチェーン視点（3軸アプローチの進化）によるロジスティクス事業の成長

ポイント②：専門ロジスティクス事業の専門性向上、物流サポート事業の競争力強化とグループ利益への貢献

ポイント③：各事業の強靱化による収益力の向上と低収益・低成長事業の見直し

ポイント④：M&Aや提携、戦略投資によるダイナミックな事業成長の実現（オーガニック、インオーガニック共に）

ポイント⑤：人的資本の充実化と人材エンゲージメントの強化

ポイント⑥：競争力の源泉としてのIT・DX推進による提供価値の進化・変革と新たな価値の創出

ポイント⑦：経営マネジメント体制の変革と各コーポレート機能のグループとしての一体性向上

ポイント⑧：事業成長と経営基盤充実化に向けた戦略的投資配分の実施

ポイント⑨：事業を通じた持続可能な社会への貢献の実現

ポイント⑩：グローバルでの成長を支えるガバナンスとリスクマネジメントの強化

「経営の強靱化」と
「長期ビジョン実現」を支える
コーポレート戦略

サステナビリティと
ガバナンスへの取組向上

こうした観点から、次期経営計画における重要戦略については、
1点目に、グループ全体最適志向の下、グローバルな競争力の向上と事業の成長を実現すること。

2点目に、メリハリのある戦略方針で、明確な事業ポートフォリオと役割分担のもと、事業の競争力・収益性を高め、財務価値を高めること。

3点目に、社会課題解決や、持続可能社会の実現へ貢献するサステナビリティ経営を実践し、顧客・社会・株主・社員から選ばれる企業グループへ変革すること。

以上3点を取組みの大きな方針とし、この方針に基づき、資料記載の10項目のテーマが、次期経営計画を検討する上でポイントになると考えております。

最初に事業の成長戦略については、コア事業、専門ロジスティクス事業、並びに物流サポート事業の成長戦略に加え、M&Aや提携による事業成長と、イノベーションを創出する戦略投資による事業成長が戦略を策定する上でのテーマと捉えております。

次に、「経営の強靱化」と「長期ビジョン実現」を支えるコーポレート戦略については、人材戦略や、DX・IT戦略、経営マネジメント体制の変革等をテーマとしております。

そして、サステナビリティ経営戦略については、これらの全ての戦略の土台になるものと捉えております。

ただ今、ご説明した基本方針と検討ポイントをベースに、具体的な戦略・施策の策定を進めており、併せてKPIを設定していくこととなります。

次期経営計画 グループ連結 計数目標 (イメージ)



市場成長率以上に拡大
+ 積極的オーガニック成長
+ インオーガニック成長
市場シェアアップ

海外

- ・ M&A (cargo-partner、Tramo SA) による売上拡大 (3,000億円弱)、積極的なM&A活用
- ・ 市場成長に合わせたシェア維持
- ・ オーガニック積極投資成長

日本

- ・ 市場成長に合わせたシェア維持。
- ・ 日本国内においては、成長性、全体最適を考慮し、メリハリ・優先順位をつけて、伸ばすところには投資を行って、伸ばしていく。特に海外売上高に寄与する投資を優先とする。

2023年業績予想

- ・ 売上高計：2兆3,300億円 (国内売上高：1兆6,700億円、海外売上高：6,600億円)

2028年数値 (長期ビジョン) との比較

- ・ 売上高増減額 + 6,700億円 (国内売上高：+ 1,300億円、海外売上高：+ 5,400億円)

6

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

改めて当社グループの成長イメージになりますが、次期経営計画については、期間を5年間、目標売上高を、長期ビジョンの成長イメージでお示している売上高と同額の3兆円をベースに検討を進めております。

この内訳としては、緑色が海外リージョン、青色が日本リージョンの売上を示しており、

海外リージョンは1兆2,000億円、2023年度予想に対し、5,400億円増。

日本リージョンは1兆8,000億円、2023年度予想に対し、1,300億円増となります。

このギャップをどのように埋めていくかという点については、海外リージョン、日本リージョンともに、市場成長率に応じたシェア維持ということが第一に求められます。特にマーケットが伸び、顧客のビジネスが伸びているところに対して、現状のシェアを維持するためには、相応の投資も行っていく必要があると考えております。

さらに、大きな売上拡大を目標とする海外リージョンでは、シェア維持に留まらず、シェアアップによる売上増加のウエイトを高くする必要がありますが、このうち、既に決定しているカーゴパートナー社、トラモ社のM&Aによる売上拡大として3,000億円弱を想定しています。加えて、更に積極的なM&A活用により、新たな領域に挑戦したいと考えております。また、その他に必要な売上拡大については、市場成長率に応じたシェア維持に加え、オーガニックな積極投資による成長を目指すこととなりますが、フェーズ3において、これをどのように実現していくかを具体的に検討しております。

日本リージョンについては、全体としては大きな増加を想定していませんが、伸ばす事業、縮小する事業を、事業の効率性、資本効率、成長性を考慮し、メリハリ、優先順位をつけていくことになると考えております。

次に、営業利益率5%、ROE10%超の目標数値についても、長期ビジョンの成長イメージから変更はなく、達成を目指したいと考えておりますが、これは、長期ビジョン策定時に日本基準の会計ルールで作成したものであるため、IFRS基準における取り扱いについては、検討の段階にあります。

しかしながら、グループ全体として、営業利益率、ROEの向上を目指すという点では、事業の効率性、資本の効率性が求められることに変わりはないものと認識しております。

加えて、今後の具体的な数値の作成や事業の在り方においては、売上高、営業利益率、ROE向上の前提として、ROICの向上が重要になりますが、投資効率を重視し、ROIC経営の推進を図ってまいります。

資本効率向上に向けた取組み（戦略イメージ）



7 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

次に財務の基本戦略に関して、営業キャッシュフローをベースとして得られたキャッシュについては、収益の向上に資する投資と、株主還元の充実に振り向けたいと考えております。

収益の向上に資する投資については、M&Aを含む成長投資、人的資本への投資等を積極的に実施したいと考えております。

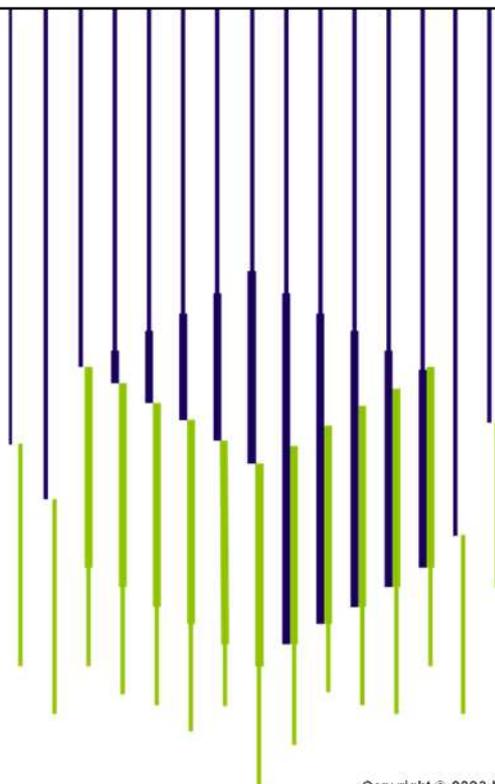
また、株主還元について、現経営計画においては、配当性向 30%以上、総還元性向 50%以上としておりますが、配当と自己株式の取得のパーセンテージの目線をどこに置くかについて、今後、キャッシュフローの具体的な検討フェーズに入ります。この検討の中で、成長投資や利益計画、キャッシュポジション等の論点を定量的にクリアにすることが前提になりますが、私の基本スタンスとして、株主還元の充実は重要なテーマと捉えております。

東証はPBRが低迷する上場企業に対して、改善策の開示、および、その実行を要請し、注目されております。当社としては、持続的な成長に向けた体制強化を図りつつ、創出したキャッシュを活用した収益向上に加え、自己資本コントロールにより、ROE向上に繋げていきたいと考えております。

この好循環を創り出すことより、企業価値の向上を目指し、次期経営計画策定の中で、精緻化を図りたいと考えております。



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。



IR day2023 第3セッション
「NXHDの経営戦略：日本事業の構造改革（経営資源配分の最適化）」
代表取締役社長社長執行役員：堀切 智
日本通運株式会社
2023年9月14日

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



事業構造改革P Jの取組

◆ 目的

- ▶ 次期経営計画最終年度（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

～ 各事業の改革・強化 ～

- ① 「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
- ② 「ロジスティクス事業改革」
 - ・顧客の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
- 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 「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
- ⑤ 「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
- 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。M&A戦略推進は、cargo-partner 社を中心とした具体的案件のPMI遂行等のフェーズに移行

現状、国内貨物輸送の拡大が望めない社会・経済情勢にあることや、コロナ禍を契機としたサプライチェーンの変化など、外部環境は大きく変化しており、これまでの価値観に捉われず、変革を進めて行くことが必要だと強く意識しております。

こうした状況を踏まえ、昨年、「事業構造改革プロジェクト」を立ち上げ、日本事業のあり方について、資料に記載している6つのテーマについて議論を重ねてまいりました。

事業構造改革PJの取組



この議論を進めるうえで、「資本効率の向上」、「グローバル成長の起点となる、顧客・産業にフォーカスした営業力の強化」および「事業ポートフォリオの見直しによる事業の強化」の3点は特にポイントになると捉えてまいりました。その観点から、本日は、複合店事業改革を中心において、ロジスティクス事業改革、小口貨物事業改革の3つのテーマについて、ご説明いたします。

なお、通運事業改革プロジェクトと内航海運事業改革プロジェクトでは、2024年問題やサステナビリティといった社会課題への対応と事業成長を切り口として議論しております。お客様のサプライチェーンの変化やニーズに対応しながらプレゼンスを高め、事業成長に繋がりたいと考えております。

国内マーケットにおける
資本効率向上

マーケット視点

- ・「あるべき会社組織」を導き出して実現
- ・事業ポートフォリオの検討（選択と集中）

東名阪

マザーマーケットにおける営業力強化

- ✓ 市場ポテンシャルの大きい東名阪で、売上・利益の最大化を実現
- ✓ アカウントマネジメント強化による顧客へのビジネス領域拡大
- ✓ グループ・グローバルの成長

その他エリア

地域特性・規模にあわせた経営資源の配分

- ✓ マーケットの特性やブロックの特性を踏まえた経営を実施
- ✓ 経営スピードの向上
- ✓ エリア独自の戦略、エリア独自の変革

複合店事業改革では、主要課題として、「あるべき会社組織」と「事業ポートフォリオの最適化」を検討しており、3点がポイントになると考えております。

ポイントの一つ目は、国内マーケットにおける資本効率向上に向けたアプローチで、マーケットに対して当社の経営資源を適切にフィットさせる必要があると考えております。

東名阪、東京・名古屋・大阪については、グローバルに直結するエリアであり、お客様の意思決定機関が多く存在することから、中核エリアと捉えております。

一方、その他の地域については、マーケットの規模感や産業特性、労働市場の状況等は東名阪とは異なっています。同時に、グローバルサプライチェーンの変化等に伴い、半導体産業や再生可能エネルギー分野の進出などが見込まれ、これまでとは異なる輸送需要が想定され、既にその動きが始まっています。

このような異なるマーケットの性質に着目し、資本効率の向上を目指し、中核エリアである東名阪については必要となる経営資源を集中させ、それ以外の地域については、マーケット特性にあわせた経営資源の配分をおこなうことを念頭に、組織・体制の見直しを含めた検討を進めております。これが日本事業の構造改革に向けた中核的な取組みとなります。

その詳細はまだご説明できる段階ではありませんが、方向性は固まりつつあり、次期経営計画の重要な戦略の1つになると考えております。

グローバル成長の起点となる顧客・産業にフォーカスした
営業力の強化

顧客・産業視点

- ・アカウントマネジメントを現在から別次元に進化

⇒組織体制整備／OP機能強化／人財育成／営業強化

事業ポートフォリオの見直しによる
事業の強化

事業強化の視点

- ・事業の再編（事業ポートフォリオの見直し）

⇒2023年8月
名鉄運輸との合併事業体制確立基本合意書締結

二つ目のポイントは、ロジスティクス事業改革のテーマになりますが、グローバル成長の起点となる顧客・産業にフォーカスしたアプローチになります。

現経営計画においても、顧客・産業軸の営業アプローチとして、アカウントマネジメントの強化を進めておりますが、まだ、特定エリア内のみでの輸送サービスや、単一輸送モードの提供に留まっているケースも多くあります。これらを発展させ、End to Endのロジスティクスソリューションに繋げることにより、インパクトのある結果を生み出すことが可能であると考えています。

そのためには、マーケットイン志向で、お客様視点に立ち、お客様のサプライチェーンの見直しやサステナビリティを巡る社会課題への対応等に寄与すること、NXグループの全体最適を実現するための仕組みや、体制の構築を進め、アカウントマネジメントを高度化することが必須と考えております。

三つ目のポイントは、事業の強化に関するアプローチです。

この取組みの一つが小口貨物事業改革であり、NXグループの路線事業再編、他社とのアライアンスによる事業強化について検討を進めてまいりました。プロジェクトの結論を踏まえ検討を進めた結果、先月、NXグループの特積み事業と名鉄運輸株式会社の統合に関する基本合意書を締結いたしました。

国内の物流事業については、トラックドライバーの慢性的な不足等の課題が顕在化しております。国内総貨物量の減少が進行し、特積み事業の市場においても、貨物量の大幅な増加は期待できない状況にあります。こうした環境下、両社グループの特積み事業を統合し、新たな体制を確立することが、事業の拡大および強靱化につながると判断し、来年1月までの最終契約の締結、そして事業統合の実現に向けて、協議を継続しております。

これまで警備輸送事業の分社化、グループ内で重複があった不動産事業やロジスティクスファイナンス事業の整理・統合など、事業の拡大や収益性向上に向けた再編をおこなってまいりましたが、現在、重量品建設事業の分社化の検討も進めております。

これからも、グループ内での役割・位置づけを整理した上で、オーガニックに加え、M&Aやアライアンスの活用も視野に事業強化を図るなど、事業ポートフォリオの最適化を進めてまいります。

Appendix

事業構造改革PJの具体的取組

①複合店事業改革PJ

2028年度あるべき姿

- ◆「あるべき会社組織」を導き出して実現
- ◆複合店事業の選択と集中を実現

進捗（具体項目）

- 「あるべき会社組織」の検討
- 事業ポートフォリオの検討
- 支店作業会社の再編
- 課所の収益改善プロセスと経営判断基準設定
- 全社共通業務・機能（≡業務プロセス）の集約
- 全社アカウント収支把握に向けた共通ルール策定、ダッシュボードアプリの開発

②ロジスティクス事業改革PJ

2028年度あるべき姿

- ◆顧客の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（以下、LS）の設計により顧客に貢献する

進捗（具体項目）

- 組織体制整備
 - 営業戦略本部内に新組織設置
 - [End-to-End でLSを提供する機能を包括的に担う組織
デジタルコマース領域に対応する組織]
- OP機能強化
 - オペレーションの標準化、物流拠点設計・改善機能強化
- 人財育成
 - ロジスティクス事業推進中核人財育成
- 営業強化
 - セールスイネーブメントの機能強化の導入、アカウントマネジメント体制構築

事業構造改革 P J の具体的取組

③小口貨物事業改革

2028年度あるべき姿

- ◆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

進捗（具体項目）

- 名鉄運輸とのアライアンス強化による特積み事業の強靱化を図ることを決定 <PJ終了>
- 2023年5月 名鉄運輸との資本業務提携強化の協議開始
- 2023年8月 名鉄運輸との合併事業体制確立について基本合意書締結
- 2024年4月1日 目途 NXトランスポートを名鉄運輸に承継（2社統合）
- 2025年1月1日 目途 日本通運の特積み事業を名鉄運輸に承継（3社統合）

事業構造改革P Jの具体的取組

④通運事業改革PJ	⑤内航海運事業改革	⑥M&A戦略推進PJ
<p>2028年度あるべき姿</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 	<p>2028年度あるべき姿</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 	<p>2028年度あるべき姿</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 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
<p>進捗（具体項目）</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2024年問題解決、環境貢献を主眼においたマーケット・イン型の商品開発 <ul style="list-style-type: none"> - 「Sea & Rail日本海ルート」の販売開始（2022年12月） - 「Sea & Rail D G」（危険品輸送）の販売開始（2022年12月） - 「Sea & Rail F T」（国内中継輸送）の販売開始（2023年8月） - 「Sea & Rail シリーズ」の新ルートの拡充 • 通運・内航海運の事業間連携強化によるモーダルコンビネーションの推進 <ul style="list-style-type: none"> - 国交省との連携強化（モーダルシフト推進分科会への参画や意見交換、個別交渉） 		<p>進捗（具体項目）</p> <ul style="list-style-type: none"> • グローバル事業本部・経営戦略本部が一体となったM&A戦略推進チームを編成 • M & A（株式譲渡契約締結）2件実施 cargo-partner社：グローバルネットワーク拡大 Tramo社：ハイファッション産業強化 • グローバル事業本部内にPMI専任チームを設立
<ul style="list-style-type: none"> • 災害発生時のBCP対応ソリューションの構築 <ul style="list-style-type: none"> - 山陽線と東海道線の駅間代行バックアップ体制を構築 - ビール4社物流会社との災害協定締結とトラック代行スキームの確立（2023年6月） 	<ul style="list-style-type: none"> • 利用運送拡大により、全国どこの港からでもRORO船輸送サービスを提供可能な体制の構築 • マーケット・インによる自社船航路の再編 	<p>< M&A戦略推進は、cargo-partner社を中心とした具体的なPMI遂行等のフェーズに移行しています。 ></p>



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。



IR day2023 第3セッション
「NXHDの経営戦略(GBHQ機能、体制の強化)」

専務執行役員：長嶋 敦

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
2023年9月14日

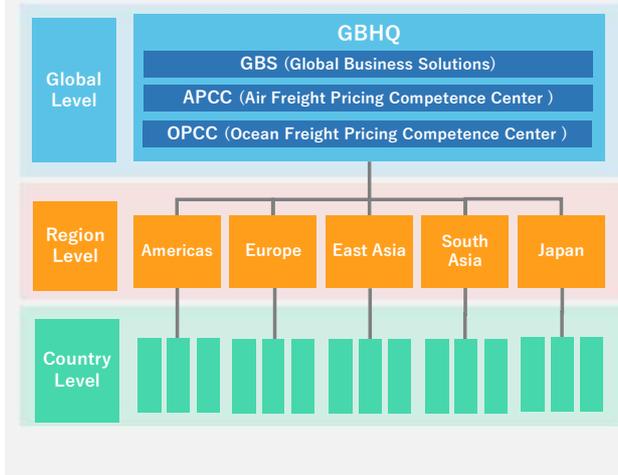
Copyright © 2023 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.



GBHQ体制の強化（機能・役割整理及び取組み）

基本方針

- ✓ Day3.0に向けて、GBHQはグローバル全体に関する戦略立案等の機能に特化
- ✓ リージョン/各国事業会社が行うべき機能・役割を明確にしていく



GBHQの取組み状況（2023年）

- グローバルセールス体制の変更及び構築
- プライシング機能の整備
 - グローバル顧客入札への一括した応札管理体制の構築（GBS）
 - APCC・OPCCの設置（航空・海運フォワーディング部）
- 航空フォワーディング部の機能の見直しを実施
 - 日本リージョンの路線開発機能
- 海運フォワーディング部の役割の見直しを実施
 - 日本リージョンの購買機能
- 基盤整備の体制強化
 - "CargoWise One"の導入検討
 - パッケージソフト(SaaS)の利用による
 - 海空フォワーディング基幹業務システムの刷新
- 事業戦略部の陣容拡充
 - 事業戦略およびM&A/PMI対応

1 2023年9月14日開催 IR day Copyright © 2023 NIPPON EXPRESS HOLDINGS,INC., All rights reserved.



当社は、分散していたグローバル事業に関する機能を集約し、強化するとともに、グループ各社が担う役割を明確化することによって、事業戦略の実践を加速させることを目的に、グローバル事業を統括する組織として、GBHQを昨年7月に発足しました。この発足以降、当組織はグローバル全体に係わる戦略立案および管理等の機能を強化するとともに、各リージョン、および各国事業会社の機能や役割分担の明確化と体制の再構築を進めてまいりました。本ページの右側には、本年、2023年に入ってから取組みを記載しておりますが、この中で、グローバルビジネスの拡大に向けては、グローバル営業体制を強化することを最も重要な課題と捉え、機能と体制の強化を進めております。

主要顧客へのアカウント営業では、顧客毎にアサインされたGlobal Key Account Managerが中心となり、各リージョンに配置されたRegional Account Managerと連携をとりながら、案件を着実に進捗させることが基本体制となります。しかしながら、こうした顧客層は各業界を代表するグローバル大手企業で構成しており、シェア拡大や新規参入は容易ではなく、NXグループの総力を上げた対応と、それを実現するための体制を構築する必要があります。

このため、リージョン間の連携を容易にするため、各リージョンの営業体制を標準化していく他、各リージョンの営業担者が集うラウンドテーブル会議の開催により営業活動の足並みを揃えることで、GAM(Global Account Management)やGTA(Global Target Account)といった重点取り組み顧客への拡販を強化しています。

加えて、グローバル顧客の取扱拡大には、グローバルでお客様に提供するサービスをバラつきが出ないように標準化することも重要となるため、各リージョンのトップ自らが、これらの重点顧客への取り組みの進捗管理や、アカウントマネージャーへの指導を実施する体制を整備してまいりました。

また、グローバル顧客の取扱い拡大のためには、グローバル入札での輸送獲得が非常に重要であり、フォワーディング入札の獲得率の向上のため、各リージョンや各国が発地サイドの目線から応札するのではなく、グローバル全体を見ながら、グローバル顧客入札を一元管理する体制を構築すべく、シンガポールにGBS(Global Business Solutions)と称する組織を設置するとともに、APCC(Air Freight Pricing Competence Center)と、OPCC(Ocean Freight Pricing Competence Center)と称する機能組織を航空・海運フォワーディング部内に各々設置し、戦略的なプライシング機能の強化を図っております。

このAPCCとOPCCは、ビジネスインテリジェンスの活用や、営業部門とも連携した俯瞰的な顧客戦略のもと、輸送獲得の上でカギとなる、マーケットの把握やターゲットレーンの設定と戦略的なプライシングを実施し、入札獲得率の向上に加え、スピード感のある、かつデータドリブンでの意思決定を可能とする仕組みと体制の構築を進めております。一方、海空フォワーディング等の各事業については、GBHQの機能や役割の見直しを通じて、路線開発や日本発レーンのスペース購買等の、日本がリージョンとして担うべき機能は日本リージョンに移管し、役割分担の明確化と体制の再構築を進めており、こうした機能配置の最適化をグローバルで進めてまいります。

GBHQ体制の強化（各リージョンとの役割明確化）

- 各リージョンにおいてもGBHQ同様、各事業を推進する部門機能の構築が進む
- GBHQの戦略立案に迅速且つ柔軟に呼応するため、「対応関係先」の更なる機能強化を図る

GBHQ	日本R	米州R	欧州R	東アジアR	南アジアR
マーケティング部	営業戦略本部他 各国内ブロック	営業本部	事業開発部	マーケティング部	総合営業企画部
営業戦略部	営業戦略本部 各国内ブロック	営業本部	事業開発部	営業戦略部	総合営業企画部
コーポレート ベンチャリング部					
医薬品物流 グローバル品質保証室	医薬品 物流品質保証室	業務 コンプライアンス部	事業開発部	医薬品物流開発部	品質保証担当
航空 フォワーディング部	関東甲信越ブロック FBU	航空貨物部	航空貨物部	航空 フォワーディング部	航空貨物部
海運 フォワーディング部	関東甲信越ブロック FBU	海運貨物部	海運貨物部	海運 フォワーディング部	海運貨物部
ロジスティクス ソリューション部	ロジスティクス 事業推進部	ロジスティクス 企画部	ロジスティクス部	ロジスティクス ソリューション部	ロジスティクス 企画部
事業戦略部	経営事業戦略部	経営戦略部	総務・財務部 経営戦略部	経営戦略部	総務部他 事業投資戦略部

各リージョンの役割についてご説明させていただきます。

日本を含む5リージョンに設置している統括会社もしくは機能としては、GBHQが立案する各種戦略を、各国事業会社へ浸透および管理する役割を担い、各リージョンで組織構成が異なること等から、対応組織の名称や構成に違いはありますが、各事業を統括・推進する機能の強化と体制の構築を進めており、戦略をグローバルに展開する機能、組織の構築といった点では、概ね体制が整ってきたものと捉えています。

GBHQ体制の強化（GBHQの将来像）

Day 1.0 (2022.7.1)



※グローバル事業を統括する機能(G)をGBHQとしてHDに設置。

※Day 1.0において混然一体となっていた日本リージョンのリージョン統括機能(R)の一部を、HDへ移管。ただし、HD側で従前のリージョン業務も行えるような体制とした。

Day 3.0 (2024.1.1)

GBHQの大枠としての完成

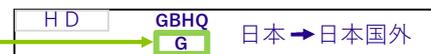


※人員再配置やグループ共通の情報基盤の整備等を通じ、全てのリージョンにおけるグローバル事業のリージョン統括機能(R)を拡充させる。

※リージョン統括機能(R)が充実するのに合わせグローバル事業統括機能(G)として求められるものは減少するため、体制自体も縮小させる。

更なる体制強化に向けて

統括機能の最適地配置



※GBHQの機能もしくは人員の一部をそれぞれの最適地に配置すると同時に、その機能や能力を最大化するマネージメント体制への変革を検討・実施する。

※グローバル事業を強力に牽引するため、GBHQそのものも、日本に拘らない最適ロケーションへの設置を検討・実施する。

これまでご説明した、グローバルビジネスの拡大に向けた機能と体制強化を図りながら、2024年1月のDay3に向け、GBHQを中心とした、大枠での完成形となる体制構築が完了する予定です。しかしながら、当社グループが、グローバルフォワードと伍する存在となるためには、GBHQが立案・実行する戦略が、グローバルレベルでの事業環境や顧客要請に一層沿ったものとすべく、GBHQ機能と体制の更なるグローバル化を進めることが必要と考えております。

現在GBHQにおいては、3つの部において外国籍部長を登用し、外国籍社員の採用も拡大しておりますが、更にグローバル化を進めるためには、人財のグローバル化だけではなく、GBHQの所在地についても、日本に拘らない最適ロケーションへの設置を検討・実施していきたいと考えております。資料の右側に、更なる体制強化に向けたイメージを記載しておりますが、この際、特定の1カ国に移すのではなく、GBHQの機能もしくは人員の一部を、それぞれの最適地に配置すると同時に、その機能や能力を最大化するマネージメント体制への変革を検討しており、引き続き体制の強化を図りたいと考えております。



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、こうむり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。