



We Find the Way

## IR day2023 第3セッション

### 「NXHDの経営戦略」

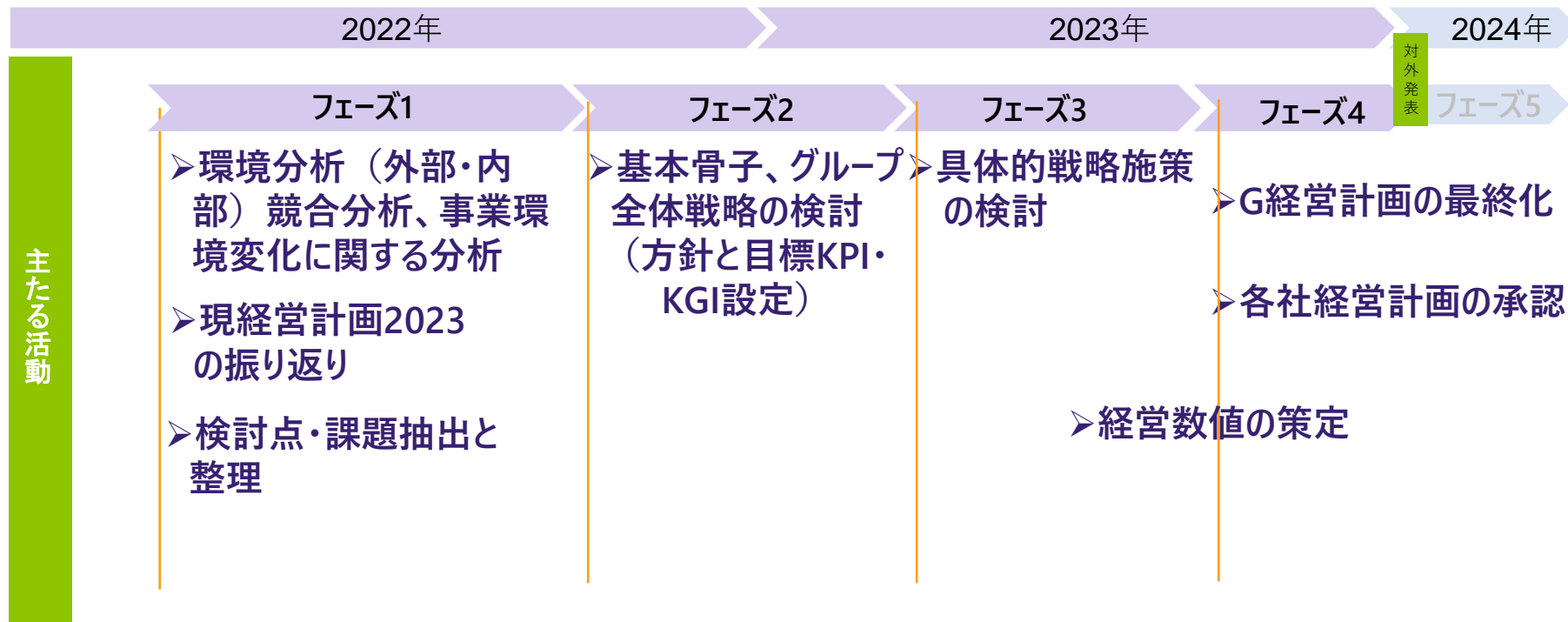
経営計画のこれまでの取組みと次期経営計画に向けた方針について

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

# 次期経営計画検討PJの全体スケジュール



# 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）

## 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	—	—

# 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、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、デジタイゼーションの進化、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

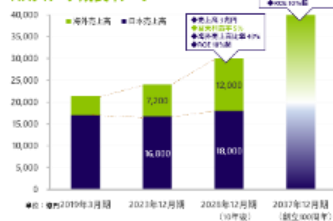
## 技術動向

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

事業成長	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
顧客・社会	持続可能な社会の実現に、物産を通じて貢献する企業
株主	コーポレートガバナンスを確立し、持続的成長を導く企業
社員	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
変えるべき価値観	インバリューによる新たな価値創造
変わらない価値観	安全・コンプライアンス・品質 We Find the Way
グループ企業理念	私たちの使命、それは社会発展の発展に貢献すること 私たちの理想、それは世界がよりよい社会になること 私たちの誇り、それは信頼される存在であること

NXグループ成長イメージ



## 《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ース
- ✓ 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財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

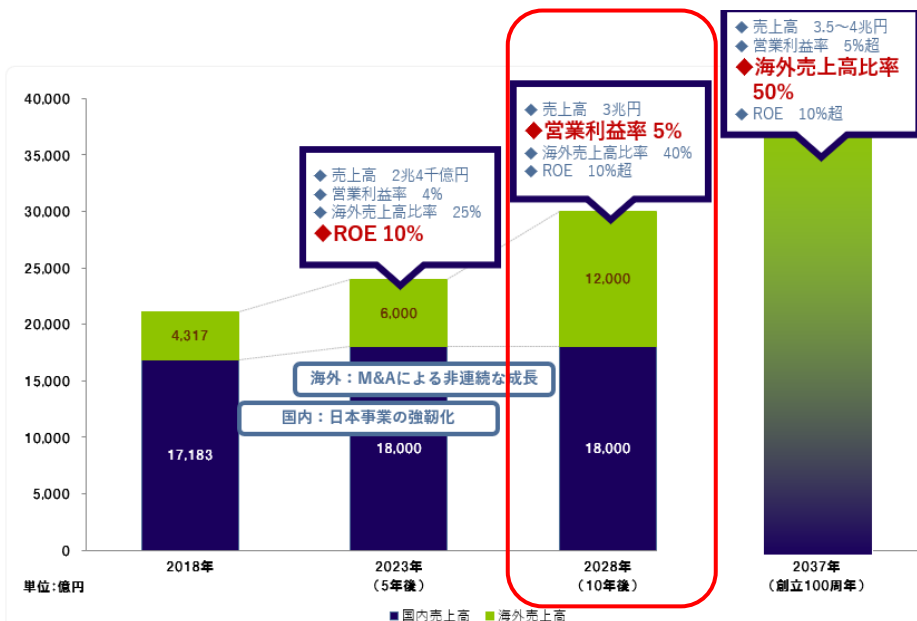
ポイント⑨：事業を通じた持続可能な社会への貢献の実現

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

# 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。

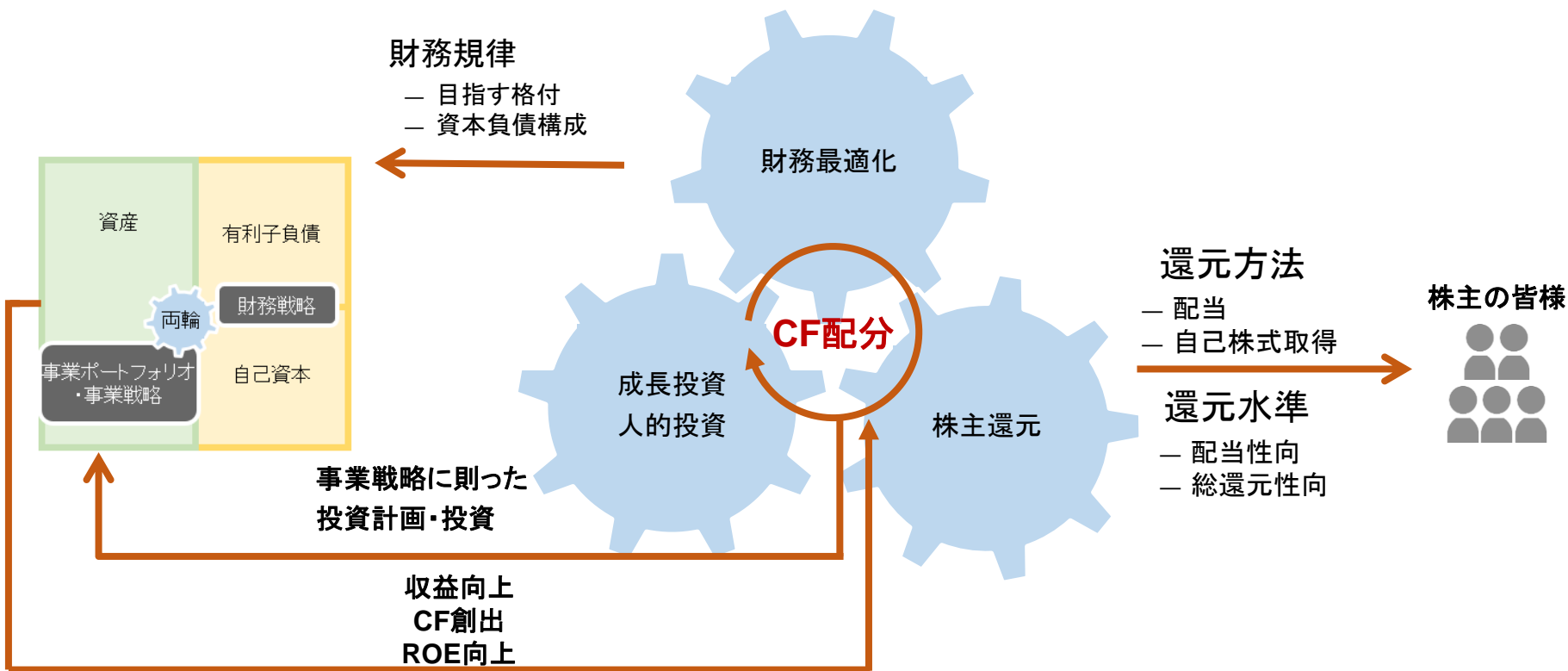
## 2023年業績予想

- ・ 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)

# 資本効率向上に向けた取組み（戦略イメージ）







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。

## 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

# 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

# 事業構造改革PJの取組

## 事業構造改革PJ

①複合店事業  
改革

資本効率の  
向上

②ロジスティクス  
事業改革

顧客・産業に  
フォーカスした  
営業力の強化

③小口貨物事業  
改革

事業ポートフォリオの  
見直しによる  
事業の強化

④通運事業改革／⑤内航海運事業改革

社会課題の解決  
(2024年問題、サステナビリティ等)

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

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

---

# 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
  - 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
    - セールスイネーブル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
- 〔 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 〕



# 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

### 2028年度あるべき姿

- ◆ 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

### 進捗（具体項目）

- **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**
  - 「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**
  - 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）
- **災害発生時のBCP対応ソリューションの構築**
  - 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）

## ⑤内航海運事業改革

### 2028年度あるべき姿

- ◆ 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

- 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**

## ⑥M&A戦略推進PJ

### 2028年度あるべき姿

- ◆ 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

### 進捗（具体項目）

- **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**

＜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しています。＞



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きください。

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

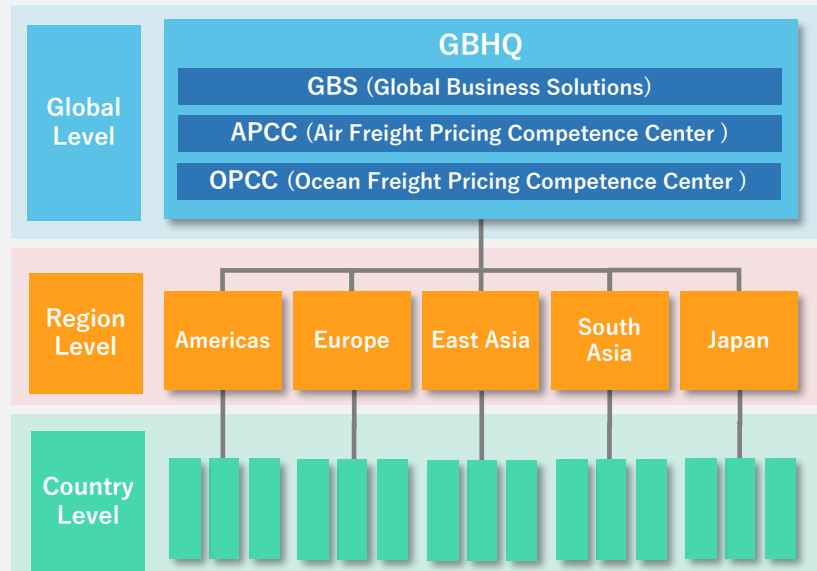
専務執行役員：長嶋 敦

**NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社**  
2023年9月14日

# 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

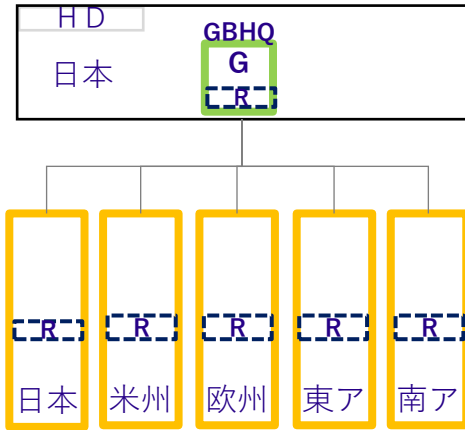
# GBHQ体制の強化（各リージョンとの役割明確化）

- ▶ 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

# GBHQ体制の強化（GBHQの将来像）

## Day 1.0 (2022.7.1)

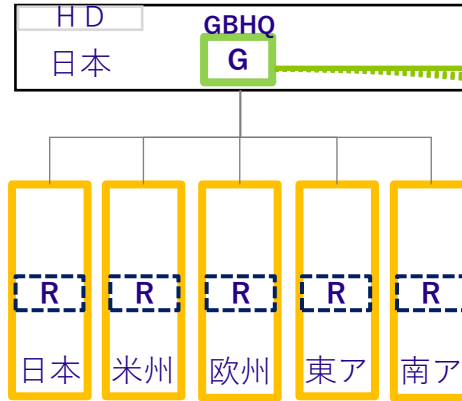


※グローバル事業を統括する機能(G)をGBHQとしてHDに設置。

※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

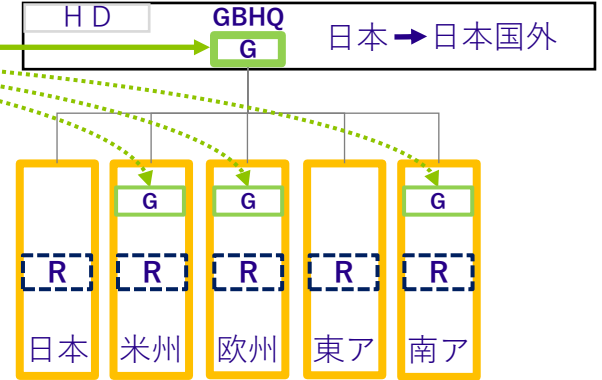


※人員再配置やグループ共通の情報基盤の整備等を通じ、全てのリージョンにおけるグローバル事業のリージョン統括機能(R)を拡充させる。

※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。



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。