



IR day2024 セッション1
「グローバル市場での事業成長の加速」

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社
2024年9月13日

フォワーディング事業におけるボリューム戦略の推進

<フォワーディング数量実績>

	2024年 1月～6月実績	2023年 1月～6月実績	前年対比増減率	2028年目標
航空フォワーディング数量	44.2万 t	34.2万 t	36.4%	130万 t
海運フォワーディング数量	44.0万TEU	35.0万TEU	25.7%	140万TEU

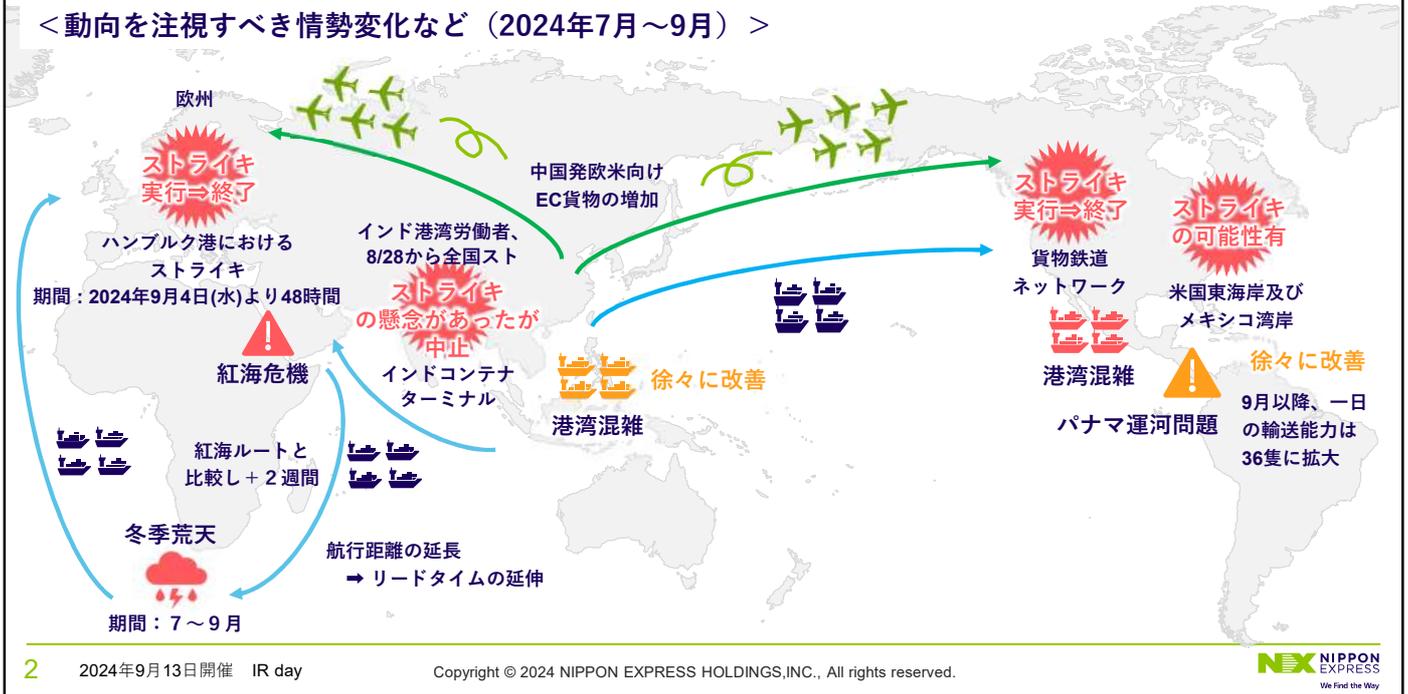
※CP社含まない前年対比増減率：航空フォワーディング +4.2 %
海運フォワーディング +1.8 %

(内数) cargo-partner社	2024年 1月～6月実績	2023年 1月～6月実績 (参考値)	前年対比増減率
航空フォワーディング数量	8.5万 t	6.3万 t	35.2%
海運フォワーディング数量	8.4万TEU	8.2万TEU	1.4%

足元のフォワーディングの概況についてです。
フォワーディング数量はCP社実績の合算もあり、本年6月累計で海空とも前年を大きく上回ったものの、CP社分を除けば、海空とも微増に留まる結果となりました。

フォワーディング事業におけるボリューム戦略の推進

< 動向を注視すべき情勢変化など (2024年7月~9月) >



このスライドでは、現在動向を注視すべき情勢変化を地図上に表しています。

パナマ運河問題は徐々に改善されつつも、紅海危機は依然としてアジア~欧州間の海上輸送に大きな影響を及ぼしており、さらには喜望峰周辺での冬季荒天も輸送リードタイムの延伸を招いています。

各地でのストライキおよび輸送網の混乱には、常に注視せねばならず、直近では米国東海岸のストライキが懸念される状況です。

また航空フォワーディングについては、中国発欧米向けeコマース貨物の急増が、引き続き他地域の仕入れ環境にも大きな影響を与えています。

この様な不確定要素や急激な環境変化に、柔軟且つ競合他社に先んじた対策を講じるべく、マーケット動向の把握に努めています。

フォワーディング事業におけるボリューム戦略の推進

<海空フォ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** eコマース需要の継続的な増加、海上輸送コストの上昇、紅海の混乱を背景に、**2024年後半**にかけ、**アジア発欧米向けに力強い需要増**が見込まれ、**2023年を上回る数量が期待される**。他方、欧米発アジア向けは、前年並み程度の出荷を見込む
- Ocean** アジア発米国向けは前年比15.8%増（6月累計）、アジア発欧州向けは前年比6.4%増（5月累計）、イントラアジアは前年比6.1%増（5月累計）など、全体として堅調に推移してきた。一方、直近では荷動きの鈍化も見受けられる。ピークシーズンが前倒しになっている懸念もあり、**数量が拡大する国慶節前(9月)など、物流需要の動向には注視が必要と捉えている**

運賃動向

- Air** アジア発欧米向けの強い需要をもとに、例年のサマーシーズンと比べて2024年第2四半期の運賃は高止まりにて推移。**第3四半期以降は、ピークシーズンでの更なる運賃高騰も予想され、アジア地域発のみならず日本発欧米向け運賃も上昇が見込まれる**。他方、欧米発は安定した運賃推移を見込む
- Ocean** アジア発欧米向け航路の運賃は、2024年第2四半期より紅海危機と荷量増による高騰が見られたものの、直近ではアジア発欧米向けを中心とした荷量の落ち着きから、足元の運賃も下降の向きが見受けられる。一方、**米国東海岸ストライキなど不透明な要素もあり、この影響を受ける可能性が有るものと捉えている**。他方、欧米発アジア向け航路については、低位で安定推移

当社施策

- Air**
 - ① アジア発長距離路線における購買強化など、**購買諸施策の実践**
 - ② NX-Japan HUB（日本発スペースを活用したアジア発欧米向け輸送）の拡販
 - ③ レベニューマネジメント強化やSME（Small and Medium Enterprise）ビジネス深耕による**収益性向上**
- Ocean**
 - ① Core Carriersへの船積み集約による、**対船社交渉力の向上、及びインセンティブ獲得の推進**
 - ② 購買運賃の変動局面における状況認識の迅速化、および対顧客交渉の早期化による**購買環境に即した適正価格での販売促進**

3

2024年9月13日開催 IR day

Copyright © 2024 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

NEX NIPPON EXPRESS
We Find the Way

市況分析および今後の当社対応をご説明します。

まずは数量予測です。

航空は2024年後半のピークシーズンに向け、アジア発欧米向けに力強い需要増を見込むことで、2023年を上回る数量が期待されます。

一方で、海運は直近での荷動き鈍化などを勘案し、数量が拡大する9月の国慶節前など、物流需要の動向には注視が必要と捉えています。続いて運賃動向ですが、航空はピークシーズンでの更なる運賃高騰が予想される中、アジア発のみならず日本発欧米向け運賃も上昇が見込まれます。

他方、海運では米国東海岸ストライキなど不透明な要素があり、何らかの影響を受ける可能性があります。

これら市況を踏まえた当社施策として、航空ではアジア発長距離路線における購買強化など、購買諸施策を実践するほか、レベニューマネジメント強化やSMEビジネス深耕による収益性の向上を図ります。

海運では、Core Carriersへの船積み集約によって、対船社交渉力の向上に努めるほか、購買環境に即した適正価格での販売促進を実行し、収益性を向上させて参ります。

経営計画2028の重要戦略「グローバル市場での成長の加速」

経営計画2028における基本方針・重要戦略



以上、フォーディングの概況についてご説明しましたが、中長期的な企業価値向上に向けては、経営計画で掲げる戦略に基づいた諸施策の取り組みがより重要と考えております。

経営計画2028では、基本方針として記載の3点を掲げていますが、この基本方針に基づいた重要戦略の1つが「グローバル市場での事業成長の加速」となります。

2023年に5,855億円だった海外売上高について、2028年に1兆2000億円まで拡大させることをKGIとして定めています。

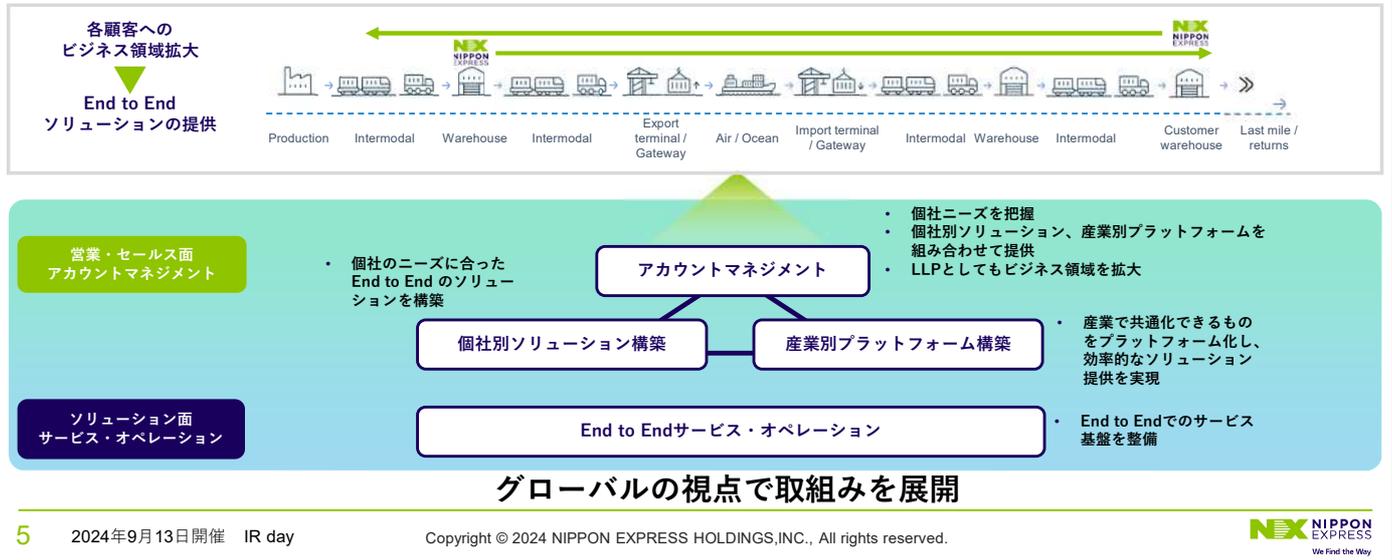
なお、1兆2,000億円のうち、3,700億円はM&Aによるインオーガニック成長による売上高です。

また、先程堀切からも説明の通り、PBRを現在の水準に留めている主な要因が、低いROEであることから、企業価値向上の面でも売上収益の拡大は重要な要素と捉えています。

「グローバル市場での事業成長の加速」の基本コンセプト

アカウントマネジメントとEnd to Endのソリューション提供により、
各顧客へのビジネス領域拡大を目指す。

「1顧客からの獲得売上・利益の拡大」と「重要コアアカウント顧客の拡大」



5 2024年9月13日開催 IR day

Copyright © 2024 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.



「グローバル市場での事業成長の加速」に向けた基本コンセプトは、「アカウントマネジメントをベースとし、End to Endのソリューション提供を拡大させていくこと」です。

グローバルなEnd to Endのロジスティクスソリューションの提供により取引領域を拡大し、既存顧客の取り扱えていない領域でサービスを提供していく、且つ、潜在顧客とのタッチポイントを構築することで新規顧客数の増加を目指す必要があります。

End to Endのロジスティクスソリューションの提供については、サプライチェーンの全体を捉えて、トータルなロジスティクスソリューションを提供し、お客様の課題を解決することがコンセプトであり、ここに戦略の起点があります。

当社には、これまで産業特性等に応じたソリューションを構築してきた知見があります。

一方、この知見が特定のエリアや顧客に限定され、グローバルな展開が出来ておらず、そのために、取り込むべき物流領域が取り込めていない案件も存在しています。

こうした課題を克服し、さらに新たなソリューションの提供を推進することが、営業アプローチとしてのアカウントマネジメントになります。

前経営計画から、すでに一部の顧客を対象にアカウントマネジメントを始動していますが、これを組織的に強化し、ビジネス拡大のスピードを加速させることが重要なテーマと捉えています。

グローバル大手顧客のアカウントマネジメント

< GAM 主要アカウント構成 >

GAM 2024

GAM 2023
24社

GAM
ACCELERATE

GAM
DEVELOP

GAM
(Global Account Management)
50社

選定理由：

- ・グローバルで年間2,000万米ドル以上の売上規模、
或いは売上見込みを有する顧客群
- ・維持深耕に加え、更なる拡販が見込める顧客

GAMアカウントへの対応：

- ・Corporate Development Planに基づいた
5リージョンでの重点管理
- ・GBHQによるフォワーディングRFQサポート
- ・GBHQによるロジスティクス提案サポート など

GTA
(Global Target Account)
80社

- ・将来のGAM候補となるグローバル顧客
- ・営業活動は各リージョンが主導

JAM

(Japan Account Management)

175社 (9月時点)

- ・売上上位300社より選定された
日本通運でのアカウントマネジメント対象顧客

6

2024年9月13日開催 IR day

Copyright © 2024 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

NEX NIPPON
EXPRESS
We Find the Way

アカウントマネジメントの推進に当っては、顧客や市場の成長性を鑑みたターゲットアカウントに対するGlobal Account Management (GAM)を導入しています。

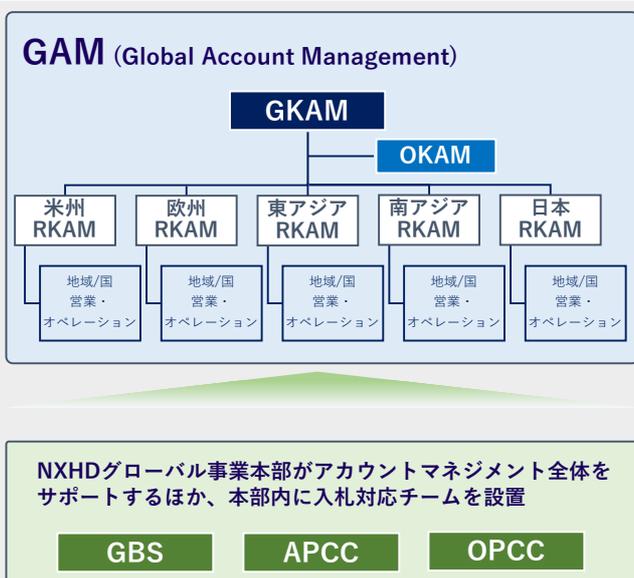
対象顧客は、グローバルで、総合的かつ戦略的な対応が必要な大手グローバルアカウントから選定しており、昨年の24社から50社に対象を倍増させました。

これは、従来非日系顧客のみを対象としていた当該プログラムに、日系大手顧客も含めたこと、加えていよいよグローバルでのアカウントマネジメント体制が構築されてきたことによるものです。

また、将来のGAMターゲットとして、各リージョンのターゲットアカウントからGlobal Target Account (GTA)を選定しているほか、日本通運内でも国内顧客を対象としたアカウントマネジメント施策が推進されています。

グローバル大手顧客のアカウントマネジメント

< GAM ストラクチャー >



略称	名称	定義・説明
GKA	Global Key Account	戦略的対応を要する最大手グローバルアカウント
GAM	Global Account Management	プロセスと部門/組織を指す 当社はグローバルアカウントマネジメント(GAM)を実践しており、またそれを実践する部門/組織を指す
GKAM	Global Key Account Manager	顧客志向の戦略的グローバルリーダーであり、既存から新規まですべてのビジネス機会を管理する責任を持つ
RKAM	Regional Key Account Manager	GKAM と協力し所属するリージョンに関連する販売機会を促進する
OKAM	Operational Key Account Manager	RFQ 入札の調整、実装と運用上の課題の監督、GKAM のサポートを担当する
GBS	Global Business Solution	GAMの入札対応力を強化し 且つ入札品質を高めるため、 それら入札の一元管理に対応するチーム
APCC OPCC	Air(Ocean) Freight Pricing Competence Center	GAMの入札において、グローバル全体で 戦略的なプライシングを行うチーム

アカウントマネジメントの推進体制に関して、顧客毎にアサインされた GKAM 即ちグローバルキーアカウントマネジャーは、リージョナルアカウントマネジャーなどの関係者と連携しながら、すべてのビジネス機会を管理する責任を負います。

それには、アカウント毎のビジネスポテンシャルを見極めた上、ありたい姿を言語化したアカウントビジョン、プランの策定・実行が重要であり、グローバルサプライチェーンやロジスティクス全体への理解が求められるものの、各人の専門分野や情報等には偏りがあります。

よって、それらをカバーする組織的なバックアップ体制として、我々グローバル事業本部(GBHQ)が、アカウントマネジメント全体をサポートする機能を担っています。

GBHQでは、グローバル顧客へのアプローチを図るため、外国籍の人財を、部長職を含め、多く配置しています。

この人財の中には、メガフォワードで経験を積んだ優秀なメンバーも多く、当社とメガフォワードの知見をベストミックスさせ、アカウントマネジメントの進化、高度化に取り組んでいます。

また、入札でのプライシングにおける専門チームを設置しており、受注確率の高い価格レンジを示すことにより、アカウントマネジャーのグローバルビットにおける判断を実務面からサポートする体制を敷いています。

産業別プラットフォーム構築

<半導体産業におけるソリューションの展開事例>

- ・ 既存顧客を対象とした、取扱いができていない領域(ホワイトスペース)へのアプローチ
- ・ 各リージョンで蓄積された産業別ケイパビリティを用いた、他顧客へのアプローチ



こちらのページでは産業別プラットフォームの推進につき、半導体産業を例としたソリューション展開をご紹介します。

半導体メーカーAに対し、NXグループでは南アジア・オセアニアにおける製造物流、および東アジアでの販売物流についてサービス提供を行っています。米州および欧州の販売物流は取り扱いがありませんが、同エリアにおける他顧客での取り扱いの水平展開が可能となります。案件獲得には、顧客軸とエリア軸の双方で推進し、産業別ケイパビリティを最大限に活用することが効果的です。

このように、取り扱いができていないホワイトスペースへの拡販は、End to Endソリューション提供の一アプローチとなります。

実際にグローバルIT企業の販売物流取り扱いでは、日本での品質面や継続的なカイゼン活動が評価され、南アジアにおける同様業務の獲得に至ったほか、他リージョンでもビジネスの引き合いを頂いている状況です。

これらケイパビリティの組織知化を含め、プラットフォーム構築に係わる戦略策定もGBHQが担っています。

重点産業への取り組み

<NXグループ経営計画2028における重点取組産業>

重点産業	主な商材	2024年 1月~6月績	2024年 目標	対目標 進捗率	2028年 目標
テクノロジー	<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 2px;">基盤領域</div> 電機・電子 複合機、IT機器、電子部品、家電、ドローン、太陽光パネルなど	1,477億円	3,295億円	44.8%	4,000億円
	<div style="background-color: #2196F3; color: white; padding: 2px;">成長、挑戦領域</div> 産業用機械 産業機械、工作機械、産業用ロボット、搬送機械など				
モビリティ	<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 2px;">基盤領域</div> 自動車 自動車、車載パーツ、二輪車	1,268億円	2,260億円	56.1%	2,600億円
	<div style="background-color: #2196F3; color: white; padding: 2px;">成長、挑戦領域</div> 建機、農機 建設用機械、農業用機械、関連部品				
	鉄道、航空機 鉄道・航空機の部品				
ライフスタイル	<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 2px;">基盤領域</div> アパレル 衣服、バッグ、靴	732億円	1,295億円	56.6%	1,600億円
	<div style="background-color: #2196F3; color: white; padding: 2px;">成長、挑戦領域</div> 家具、装飾品、コスメティクス 家具、アクセサリ、化粧品 (除外：飲料、食品、日用雑貨品)				
ヘルスケア	<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 2px;">基盤領域</div> —	509億円	945億円	53.8%	1,300億円
	<div style="background-color: #2196F3; color: white; padding: 2px;">成長、挑戦領域</div> 医薬品 医薬品全般、医薬化学品、試薬 医療機器 治療・診断用の機械・器具				
半導体	<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 2px;">基盤領域</div> —	260億円	516億円	50.4%	1,000億円
	<div style="background-color: #2196F3; color: white; padding: 2px;">成長、挑戦領域</div> 半導体 半導体、半導体製造装置と保守パーツ、部材、素材				

注：赤字が当経営計画から追加した重点産業領域

また、産業別プラットフォームの構築を含め、End to Endのソリューション提供によって重点的に伸ばしていくターゲットとして、当社では5つの重点産業を定め、各々の売上収益をKGIとして設定しています。本年の売上は、テクノロジーを除き、概ね目標を上回る進捗で推移していますが、これより、幾つかの産業を例に挙げ、取り組みの進捗をご説明します。

産業別のソリューション：半導体産業

<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）



10 2024年9月13日開催 IR day

Copyright © 2024 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.



半導体産業において、これまでは川上領域である半導体製造装置などの調達物流や、ウエハなどの部材物流に注力し、案件を獲得してきました。

現在は、製品や半製品の輸送を含む生産物流・販売物流といった川下領域にも取り扱い領域を広げており、半導体専用倉庫を中心に投資を行うなど、営業を強化しています。

とりわけ日本国内では、本年に計5倉庫拠点の開業を予定するほか、来年には東北/北上エリアにも新規倉庫拠点の開設を計画しています。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ニーズにも幅広く対応して参ります。

産業別のソリューション：半導体産業

< 拡大が見込まれる半導体市場 >



< 半導体産業におけるEnd to Endソリューション提供 >



11 2024年9月13日開催 IR day

Copyright © 2024 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

NEX NIPPON EXPRESS
We Find the Way

半導体市場においては、本年後半より緩やかな回復の下、製造装置の荷動き加速が見込まれるほか、2025年以降も各国で相次いで、新規半導体工場の建設稼働や既存工場の拡張が計画されています。

また、米国やインド、中国、日本など全てのリージョンに及ぶ国々で産業支援策が打ち出されています。

半導体産業においては、2028年における売上収益目標を1,000億円に決めました。

本年度の売上収益見込みのほぼ2倍となる大変チャレンジングな目標設定ではありません。

各リージョンともに半導体市場の拡大が見込まれる中、NXグループのサービスラインナップを最大限に活用したEnd to Endソリューションを拡販し、目標達成に向けグループ一丸となり取り組んで参ります。

産業別のソリューション：医薬品産業

<航空フォワーディング事業の成長>

主力の航空フォワーディングにおいて大幅な数量拡大に成功

- ・ 2024年重量実績（月平均）は対前年比 29%増
- ・ 特に重量増に貢献したレーンは、
米国発日本向け（58%増）やインド発米国向け（53%増）

国内物流事業に強みを持つ日本、米国向けが成長を牽引

<航空貨物重量実績グラフ>



<更なる成長への打ち手>

End to Endソリューションの開発

- ・ Controlant社との戦略的パートナーシップ
輸送モニタリングサービスの強化による、
製薬業界サプライチェーンの最適化サポート



成長分野における新規サービス開発

- ・ Cryoport社との戦略的パートナーシップ
再生医療分野へに対応した
温度管理輸送サービスのラインナップ強化



続いて、医薬品およびライフスタイル産業について、取り組み状況を簡単にご説明します。

医薬品産業では、主力事業の航空フォワーディングにおいて大幅な数量拡大に成功しました。

とりわけ、米国発日本向けでは昨年比58%増、インド発米国向けでは昨年比53%増の伸びを示しています。

日本および米国では国内物流事業強化のため投資を行ってきましたが、その効果がフォワーディング事業の伸長にも及んでいます。

また、更なる成長に向け、輸送モニタリングサービスの強化による、製薬業界のサプライチェーン最適化の取り組みや、再生医療分野で求められる多彩な温度管理輸送への対応強化など、専門企業とのパートナーシップも含めたソリューションの拡大に努めています。

産業別のソリューション：ライフスタイル産業

<ライフスタイル商材の拡大>

- ・NXイタリアが有する専門知識・ノウハウのグループ内展開
- ・家具類など取扱い商材の拡大

NXイタリア ファッションDC



NXベトナム 家具類販売DC



<先端ロジスティクスソリューションの提供>

- ・自動化倉庫などの省人化・効率化のサービス提案
- ・店舗用とEC用の商材を一元管理した倉庫運営

作業自動化やRFIDの導入例



同一倉庫での一元管理



<サステナビリティへの対応>

- ・不要衣類のリサイクルを展開するECOMMIT社と協業し、資源循環サービスを展開

ECOMMIT × **NEX NIPPON EXPRESS**

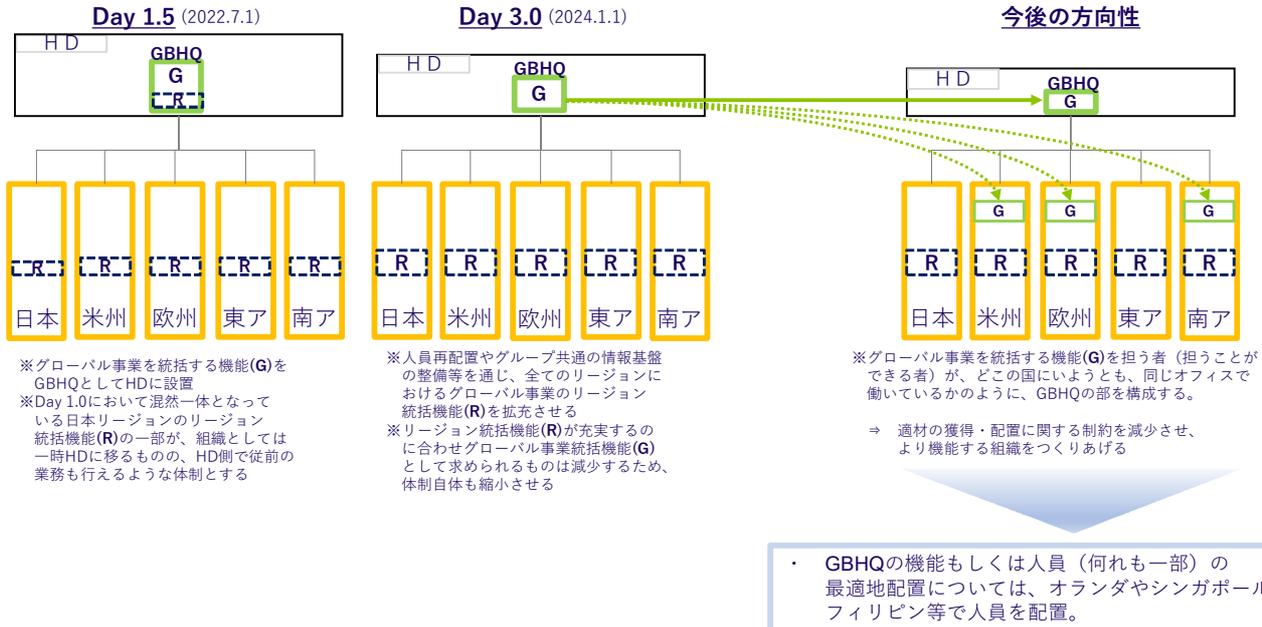
<M&Aによるインオーガニック成長>

- ・2023年に買収したTRAMO社とのシナジー創出
- ・両社協業により、高級家具の日本向け輸送を獲得



ライフスタイル産業では、ハイファッション商材の取り扱いノウハウをグループ内に広く展開しているほか、直近ではベトナムにて家具の販売倉庫業務を獲得するなど、複数商材における業務を拡大しています。また、不要衣類のリサイクルを展開するECOMMIT社と協業するなど、資源循環サービスを展開しています。更には、昨年買収したTramo社とは、ラグジュアリー家具の取り扱いにおいてシナジー創出を推進しており、Tramo社のビジネスリードから日本への家具輸送をNXが新たに手掛けるなど、双方が連携することでお客様へのサービス提供拡大を推進しています。

海外での成長を加速するためのGBHQ体制の強化



グローバル事業本部の体制強化にも触れさせていただきます。
 2022年7月のGBHQ設立以降、本年1月のDay3をもって、機能および人財の再配置を行いました。
 現在は、次なる検討として、GBHQの人員がどこの国にしようとも、同じオフィスで働いているかのように、GBHQの部を構成することを志向しています。
 現時点ではオランダやシンガポール、フィリピン等への人員配置を行っています。
 適材適所、適地での機能もしくは人財配置に向け、更なる取り組みを進めて参ります。

成長の加速に向けた「M&A」と「インド市場」の重要性

cargo-partner社へのPMI実行

NXグループ東欧事業のけん引役としての地位確立

- ・ グループシナジーの創出
- ・ 既存・新規グローバル顧客の拡大
- ・ 欧・中・米拠点の機能統合によるコスト低減

インド市場での存在感の確立

新たなリージョンとしてのインド亜大陸の可能性

- ・ インド経済の成長を捉えたインド国内ロジスティクス事業体制の拡充
- ・ インドを起点としたグローバルサプライチェーンの取込
- ・ 「インド亜大陸」のグローバルロジスティクス機能の強化
- ・ インド発の中東・アフリカ向けトレードレーンの戦略的な拡大・強化

欧州リージョン

- ・ 中東・アフリカ・北欧・東欧事業の拡大
- ・ 被買収会社のPMI実行
- ・ トランスアトランティックレーンのフォワーディング事業の拡大
- ・ イタリアを発信基地としたライフスタイル関連ロジスティクス事業の拡大

東アジアリージョン

- ・ 自動車産業におけるフォワーディング取扱数量の拡大
- ・ 半導体・ヘルスケア産業におけるコントラクトロジスティクスビジネスの拡大
- ・ アセアンへの生産拠点の移転や、グローバルブランドとして海外進出を図る中国系企業の取込み

米州リージョン

- ・ トランスアトランティック、ラテンアメリカレーンのフォワーディング事業拡大
- ・ 米国内・クロスボーダートラック輸送事業の拡大
- ・ 自動車・医薬品産業におけるコントラクトロジスティクスの拡販

南アジア・オセアニアリージョン

- ・ インド亜大陸および環インド洋での事業拡大
- ・ 欧米向け、アジア域内トレードレーンのフォワーディング取扱数量の拡大
- ・ チャイナプラスワンの動きへの対応など域内各国の市場成長をとらえた倉庫・トラック事業拡大

「グローバル市場での事業成長の加速」の実現に向け、オーガニックな基本戦略に加えて、海外市場での展開をより強化したいと考えています。

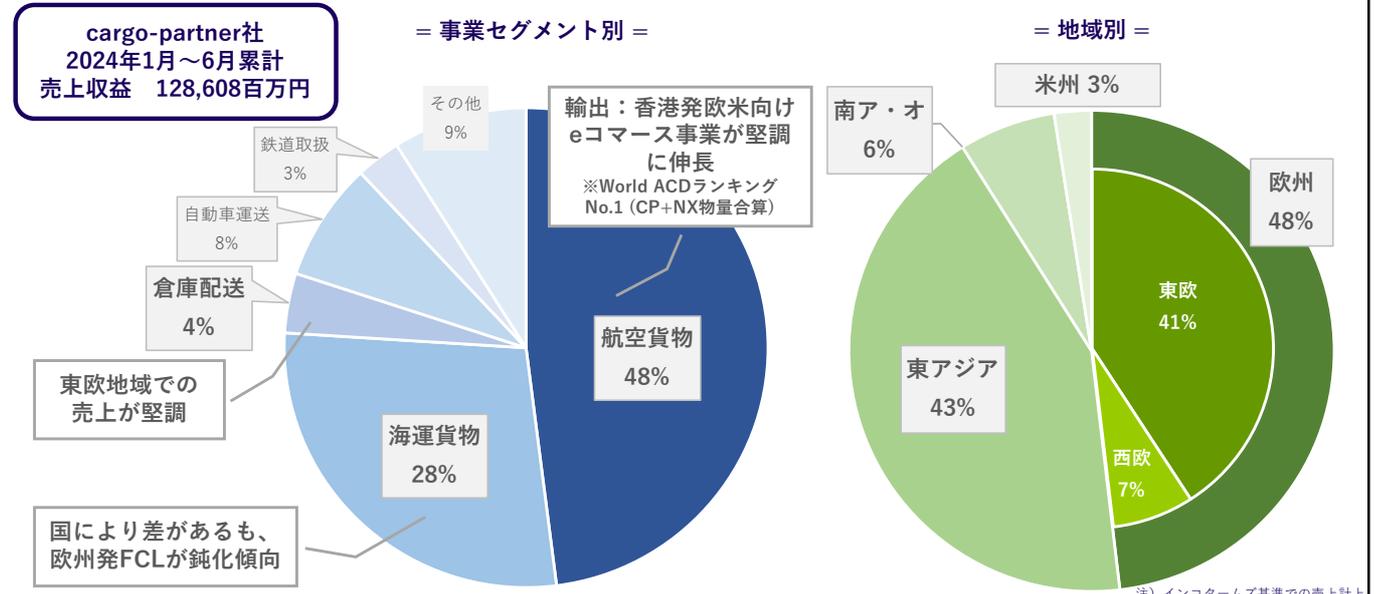
とりわけ重要視しているのが、M&Aによる成長と、インド市場での存在感の確立です。

インド事業の拡大については、中東・アフリカ進出も視野に、オーガニック・インオーガニックの両面から取組みを進めて参ります。

また、M&Aによる海外市場での成長については、まずは当社では過去最大の買収であるcargo-partner社のPMIを成功に導くことが課題と捉えており、これらのテーマについて、これよりフォーカスしてご説明します。

M&Aによる成長：cargo-partnerの強み

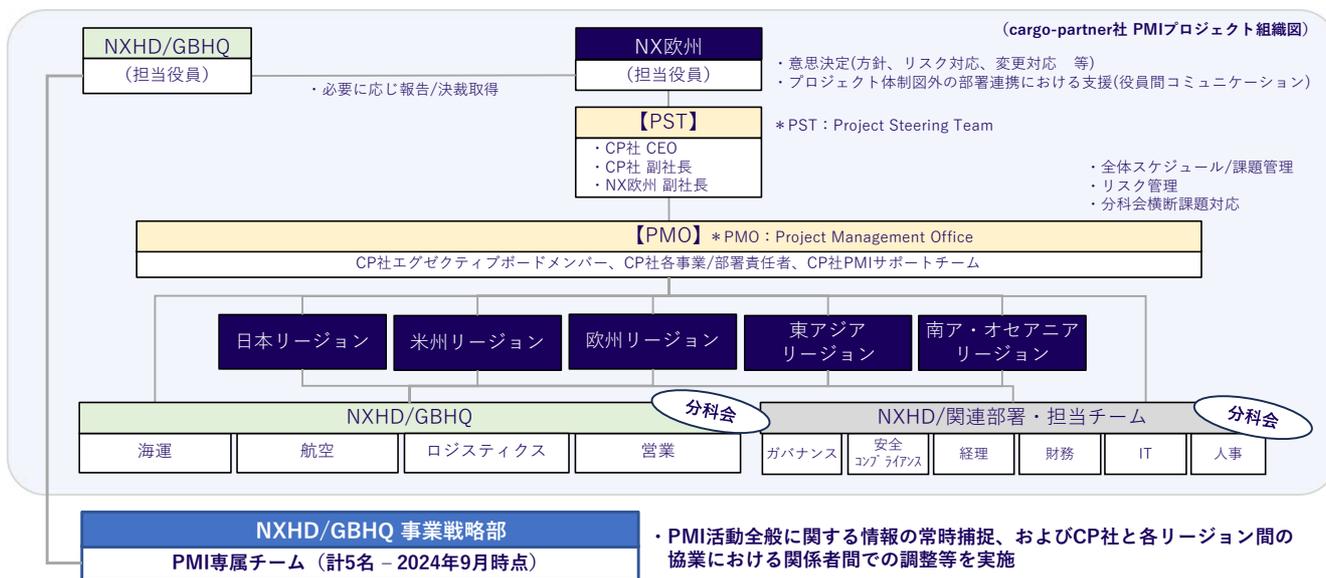
< 売上収益における事業セグメント別/地域別割合 >



まずはcargo-partnerについてです。
PMIの説明以前に、改めて同社ビジネスの特徴についてご説明します。
左側の円グラフは事業セグメント別での売上比率を示しています。
航空貨物が凡そ5割、海運貨物も含めるとフォワーディング事業で凡そ8割の売上を占めます。
地域別では欧州と東アジアの売上比率が高く、欧州については売上の大半を東欧が占めています。
CP社はオーストリアおよびチェコ着で2位、ハンガリー着では1位の航空輸入シェアを有するほか、アジアにおいても香港発の航空輸出シェアにおいて概ね5位以内の実績があります。
彼らの強みを活かす形でシナジー効果を創出すべく、PMI活動を推進しています。

M&Aによる成長：cargo-partnerのPMIによるシナジー創出

< PMI体制 ～GBHQに専属のPMIチームを組成～ >



こちらのページでは、現在のPMI体制を掲載しています。CPは当社がこれまで行ってきたM&Aの中で最大規模であります。これまでのM&Aで得た知見を活かすかたちでPMIの手法を大きく変えました。

従来は、買収した会社が所在するエリアが中心となってPMIを行っていましたが、今回はGBHQ事業戦略部の中に専属のPMIチームを組成して、世界各地で展開されているPMI活動に関する情報を常時捕捉・共有できるようにしています。

CPには計6名の日本人社員を出向派遣しています。彼らを含めたPMOメンバーが、欧州側でのPMI活動を主導しますが、グローバルの案件はGBHQも関与し、時にはコントロールすることで、よりシナジーを高める取り組みとしています。

M&Aによる成長：cargo-partnerのPMIによるシナジー創出

<数量面におけるフォワーダーランキングへの影響>

Global Air Freight Forwarders Ranking in 2024

A&A Rank	Provider	2023 Air Metric Tons
1	Kuehne + Nagel	1,983,000
2	DHL Supply Chain & Global Forwarding	1,672,000
3	DSV	1,305,827
4	DB Schenker	1,148,000
5	Sinotrans	902,000
6	UPS Supply Chain Solutions	783,000
7	Expeditors	782,000
8	Nippon Express	693,546
9	AWOT Global Logistics Group	590,000
10	Hellmann Worldwide Logistics	575,000
11	Kerry Logistics	556,823
12	Kintetsu World Express	504,080
13	CEVA Logistics	450,000
14	Bolloré Logistics	350,000
15	CTS International Logistics	319,921
16	GEODIS	308,489
17	Maersk Logistics	295,000
18	Morrison Express	268,469
19	Crane Worldwide Logistics	267,400
20	C.H. Robinson	266,475

(参考) 香港発のCP社航空数量ランキングについて
2024年第1四半期 - 1位、2023年間 - 5位、2022年間 - 4位

Source : Armstrong & Associates, INC.

Global Ocean Freight Forwarders Ranking in 2024

A&A Rank	Provider	2023 Ocean TEUs*
1	Kuehne + Nagel	4,338,000
2	Sinotrans	4,309,636
3	DHL Supply Chain & Global Forwarding	3,089,000
4	DSV	2,519,295
5	DB Schenker	1,783,000
6	Nippon Express	1,698,161
7	LX Pantos	1,537,000
8	C.H. Robinson	1,353,750
9	Kerry Logistics	1,261,775
10	CEVA Logistics	1,150,000
11	GEODIS	961,084
12	Hellmann Worldwide Logistics	920,000
13	CIMC Wetrans Logistics	884,734
14	Worldwide Logistics Group	871,373
15	CTS International Logistics	837,548
16	Fr. Meyer's Sohn	800,000
17	Expeditors	791,700
18	Savino Del Bene	735,000
19	Kintetsu World Express	724,129
20	OOCL Logistics	680,000

Source : Armstrong & Associates, INC.

続いて、直近のM&Aによる数量面での効果をご説明します。
アームストロング社が最近公表した数量別フォワーダーランキングにおいて、NXは航空8位、海運6位、総合では6位の結果となりました。
これにCPおよびTramoの取扱い数量を合算すると、海空の数量面ではともにトップ5入りが視野に入る想定です。
また、日本の航空輸出では25%程度の圧倒的なシェアがあり、日本市場が強みではありますが、そこをベースにCPを加えることで、そこまで強くなかった欧州市場での購買力向上、または香港のような激戦区でキャリアの選択肢が広がるといった効果が出てくることを見込んでいます。
先ほども少し触れましたが、CPはオーストリアに本拠を置くものの、東アジアにおけるフォワーディング事業で高いプレゼンスを有しており、例えば香港発の航空輸出において、NXとCPの物量を合算すると圧倒的なナンバーワンになります。
それによって、香港や華南エリアのローカルナショナルキャリアも当然、当社のスペース購買には高い優先度を置くことになるでしょう。
また、CPは東アジア発欧州向けや欧州域内、欧米といったレーンに強みを持っている一方、イントラアジアについてはそれほど強くありません。逆にNXはイントラアジアでは相当な物量を動かしていますので、両社で重複する輸送ルートについては、例えば仕入れが安いCPの仕立にNXの貨物を差し込むことにより、シナジーを出していくことが可能となります。

M&Aによる成長：cargo-partnerとのシナジー効果事例

<Quick Winの創出 - 2024年上半期における主な成果（事業面）>

フォワーディング	ロジスティクス	セールス	構造改革等
<p>海上貨物：</p> <ul style="list-style-type: none"> 両社合算での取扱数量をベースとした、新たなインセンティブ・プログラムの導入（欧州系および日系大手船社が対象） <p>航空貨物：</p> <ul style="list-style-type: none"> CP代理店業務につき、日系競合他社からNXへの切替を実施 両社共同での混載仕立推進 運賃やゲートウェイ費用といった情報可視化の推進 NXアメリカ拠点（シカゴ輸出CFS）やNX中国拠点（上海輸入CFS）でのCP社貨物の取扱いを開始 	<p>コントラクトロジスティクス：</p> <ul style="list-style-type: none"> NXアメリカ拠点（シカゴ515倉庫）へのCP拠点統合を決定（Q4稼働） NXアメリカによるトラック業務代行を開始（FTL/LTL） 台湾・韓国のNX倉庫を案件毎に有効活用、香港のNX倉庫とCP賃借倉庫の統合検討を推進 NX主要顧客に対する東欧地域での新規案件獲得 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルアカウント（GAM/GTA）への営業に係わる共同取組みを開始 <ul style="list-style-type: none"> 東アジア電機電子メーカー（欧州向け調達輸送） 東アジアタイヤメーカー（セルビア工場関連輸送）等 主要顧客に対する共同での入札対応を開始 <ul style="list-style-type: none"> 欧州輸送機器メーカー 欧州装飾品メーカー 欧州医療機器メーカー 東アジア医薬品メーカー等 <p><獲得事例> CPリード顧客の入札において、NXフィリピンとの連携により、プタベスト向年間200トンの航空貨物を獲得</p>	<ul style="list-style-type: none"> CP拠点の再編 同一国に存在する複数拠点に対し、NXグループとしての効率化、シナジー発揮のため拠点再編・統合の検討開始 NXブランドの浸透 CPブランドロゴにNXブランド併記による認知度向上 

こちらでは、本年1月の子会社化以降、事業面における本年上半期での主な成果を記載しています。

CP側と合意しているのは、クイックウィンを狙っていこう、すなわち、いきなり大きな成功を目指すのではなく、先ずはできるところから早期に成果を出し、成功体験を積み重ねていこうということです。

シナジーが期待できる領域は3点あり、1点目は世界各地での拠点の集約・統廃合です。

2点目は営業面でのクロスセルや共同セールス、そして3点目が両社の物量を合わせることでフォワーディング事業での仕入れや購買面でバイイングパワーを創出していくことです。

一例として、拠点の統廃合は一部で既にも実施しており、米国や東南アジアなどCPの強くないエリアでは、当社グループ拠点への入居の検討が進められています。

M&Aによる成長：cargo-partnerとのシナジー効果事例

<2024年下半年期における取り組み施策（事業面）>

フォワーディング

- **航空フォワーディング**
香港発欧州向けチャーター機
スペースの共同販売
両社合算での取扱数量をベースとした、グローバルエアラインRFQの実施 など
- **海運フォワーディング**
CP社LCL輸送商品の共同販売
危険品混載などの輸送商品新設
両社合算での取扱をベースとした、Core/Preferred 船社との関係構築、契約の再締結 など
- **鉄道輸送**
CP社LCLサービス（中国発欧州向け）の共同販売

ロジスティクス／セールス

- **コントラクトロジスティクス**
空坪倉庫の改善
- **トレードレーンマネージメント強化**
(海運・航空共通)
 - 日本発着レーン
 - 大西洋発着レーン
 - インド / 米州発着レーン
- **CP/NX各国代理店の整理**
CPまたはNX事業会社への切替え
CP/NX代理店の一本化 など
- **営業活動・販売料金に係わるガイドライン策定**
共同営業・共同購買・販売料金の開示/共有が促進される状況下において、CP/NX 間の取扱い指針の策定・周知

IT情報連携／業務改善

- **CP-NX間 IT開発の推進**
NXカナダ取扱いの海運ビジネスにおけるEDI連携（第一号案件）など利用システムの連携・改善を検討・実施
 - ソフトウェアの共同利用
 - CRMの連携
- **CP本社機能の再編**
オーストリアHQ拠点4社を統合
- **CP拠点の再編**
同一国に存在する複数拠点に対し、NXグループとしての効率化、シナジー発揮のため拠点再編ないしは統合の検討・実施

最後に、2024年下半年期における取り組み施策をご紹介します。
フォワーディングでは、CPの物量を加えてのキャリアとのスペース購買交渉が既に開始されています。
例えば航空貨物では次の冬季ダイヤの仕入れにおいてグローバルエアラインRFQを実施しており、相応の進捗が見込めると考えています。
また、営業活動や販売料金に係わるガイドライン策定や各国代理店の整理など、成果の追及と並行しての基盤整備を進めていきます。
この様にCPとは様々な内容で協業が進捗しており、確実な取り組みでシナジーを積み上げていけば、先々で大きな利益を生み出すことができると確信しています。

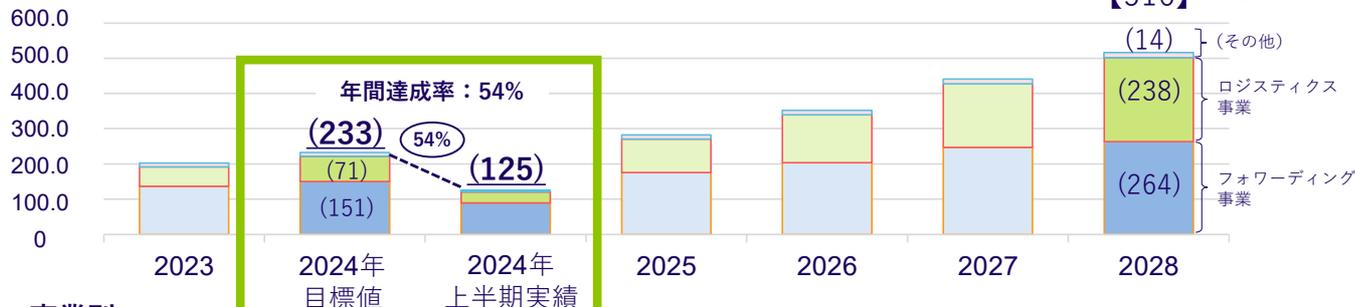
2028年に向けたNXインドグループ経営計画目標と進捗

<売上高>

(為替レート：1 INR = 1.71 JPY)

(単位：億円)

【516】*CP社除く



<事業別KPI>

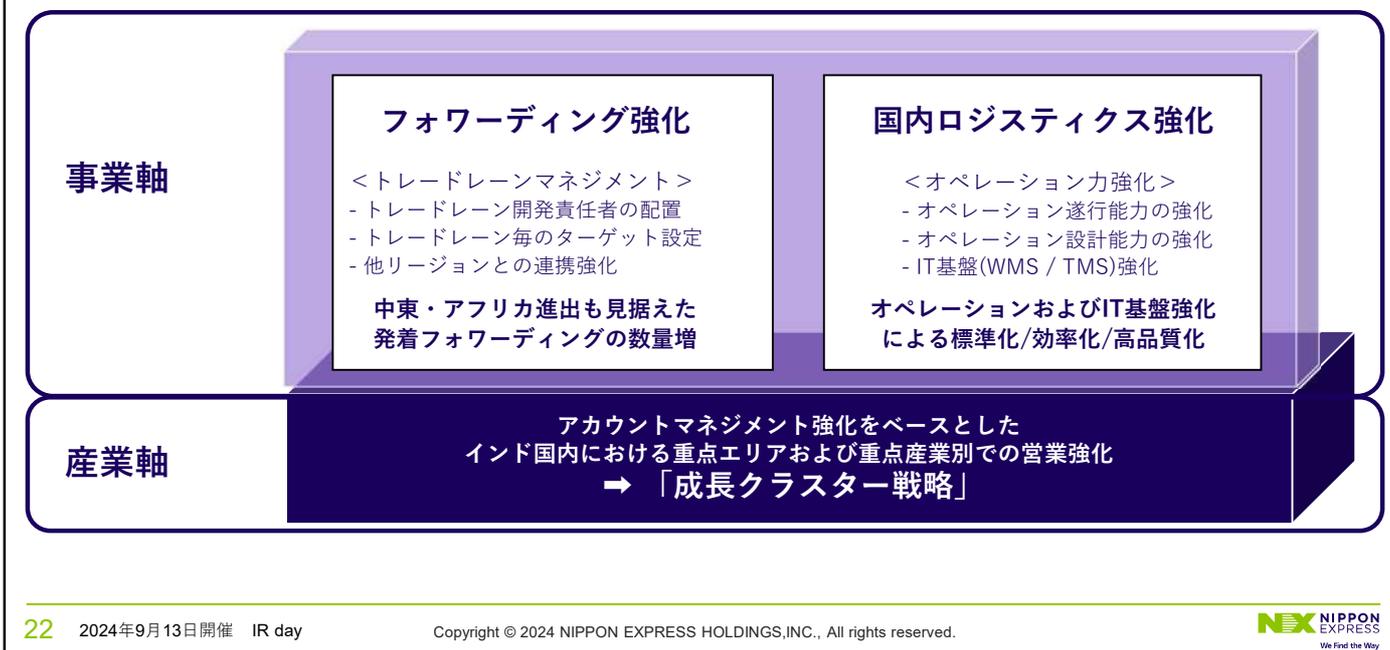
	2023年実績	2024年目標値	2024年上半期実績	2025年目標値	2026年目標値	2027年目標値	2028年目標値
航空輸出 (Ton)	13,732	16,476	7,968 (48%)	20,169	24,690	30,225	37,000
海運輸出 (TEU)	29,102	33,576	13,442 (40%)	38,820	44,884	51,894	60,000

次に、インド市場での存在感の確立について、今後の戦略と取り組み状況についてご説明します。

こちらのページでは、インド事業における売上収益および事業別KPIの目標値を掲載しました。

本年は233億円の売上収益目標を概ね達成の見通しですが、2028年にはNXインドグループとして、500億円強の売上収益目標を掲げています。

「インド市場での存在感の確立」に向けた中長期的成長戦略



こちらでは、インド市場で存在感を確立するための成長戦略を記載しました。

インドはジェネリックを中心とした医薬品産業が盛んで、自動車関連産業も旺盛です。

また、これからは半導体関連も成長が期待できますので、フォワーディング事業ではこうした分野のインド発着貨物をしっかり取り込んでいきたいと考えています。

一方、ロジスティクス事業に関しては、今後は小売りや流通系の川下領域での事業拡大にも注力して参ります。

また、産業軸の面では、アカウントマネジメントの強化をベースとした、インド国内における重点エリアおよび重点産業別での営業を強化する「成長クラスター戦略」を拡販の柱としています。

「インド市場での存在感の確立」に向けた中長期的成長戦略

< 「成長クラスター（エリア × 産業）」毎の戦略設定 >

重点エリア	重点産業
北インド	半導体
	モビリティ
	ヘルスケア
南インド	テクノロジー (エアコン、電子部品)
インド全土	ライフスタイル



23 2024年9月13日開催 IR day

Copyright © 2024 NIPPON EXPRESS HOLDINGS, INC., All rights reserved.

NEX NIPPON EXPRESS
We Find the Way

こちらのスライドは「成長クラスター戦略」をお示ししています。
 インド国内を南北に分け、各々で重点産業を設定しました。
 北インドでは、半導体・モビリティ・ヘルスケアを、南インドではテクノロジー関連品を掲げたほか、ライフスタイルについてはエリアに係わらず国内ロジスティクスの拡販を推進します。
 直近の獲得事例として、ムンバイ近郊にて日系大手量販店の倉庫内作業および国内配送の取扱いを開始したほか、チェンナイ近郊にて本年6月よりグローバル大手IT企業の国内DC業務の取扱い獲得に至りました。
 ますます旺盛な需要が期待されるインド国内市場において、当社が有する産業特性に即した知見や高い作業品質を武器に、一層の取扱拡大を図ります。



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。