



We Find the Way

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>

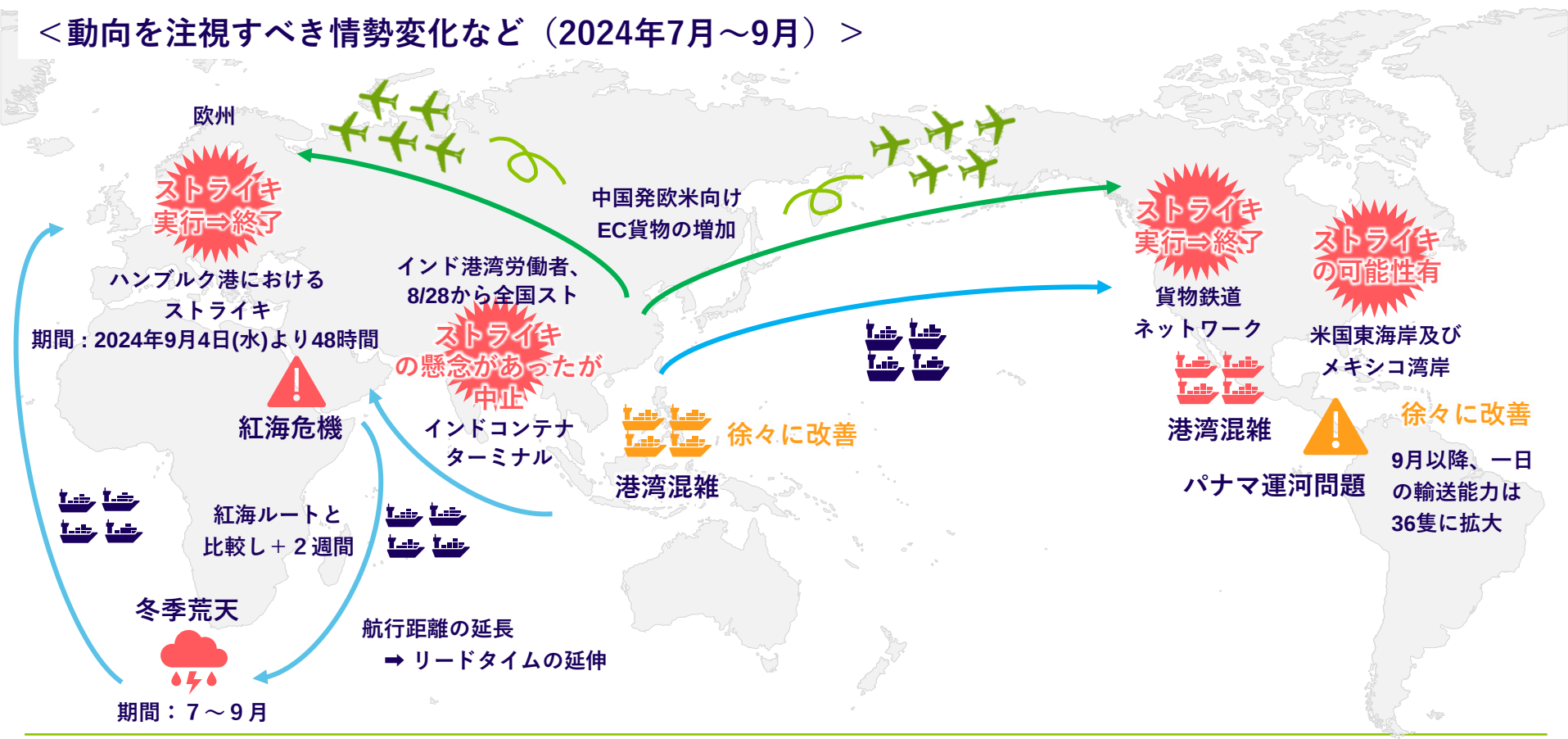
	2024年 1月～6月実績	2023年 1月～6月実績	前年対比増減率	2028年目標
航空フォワーディング数量	44.2万 t	34.2万 t	36.4%	130万 t
海運フォワーディング数量	44.0万TEU	35.0万TEU	25.7%	140万TEU

※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%

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） >



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**

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

基本 方針

- 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。
- 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、企業価値を高める。
- 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。

売上 収益

FY2023 22,390億円
FY2028 30,000億円

事業 利益

FY2023 812億円
FY2028 1,500億円

ROE

FY2023 4.8%
FY2028 10%以上

グローバル市場での
事業成長の加速

日本事業の再構築

海外 売上

FY2023 5,855億円
FY2028 12,000億円
M&A 3,700億円

サステナビリティ
経営の推進

事業 利益率

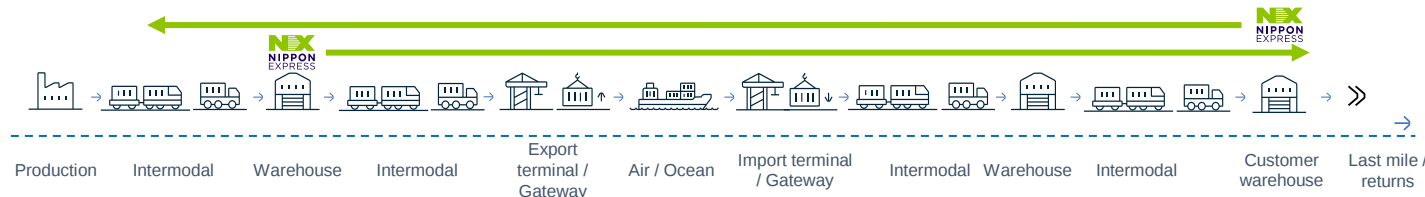
FY2023 3.9%
FY2028 5.9%
(ロジスティクス日本)

「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」

各顧客への
ビジネス領域拡大
▼
End to End
ソリューションの提供



営業・セールス面
アカウントマネジメント

- ・ 個社のニーズに合った
End to End のソリュー
ションを構築

アカウントマネジメント

- ・ 個社ニーズを把握
- ・ 個社別ソリューション、産業別プラットフォームを
組み合わせて提供
- ・ LLPとしてもビジネス領域を拡大

個社別ソリューション構築

産業別プラットフォーム構築

- ・ 産業で共通化できるもの
をプラットフォーム化し、
効率的なソリューション
提供を実現

ソリューション面
サービス・オペレーション

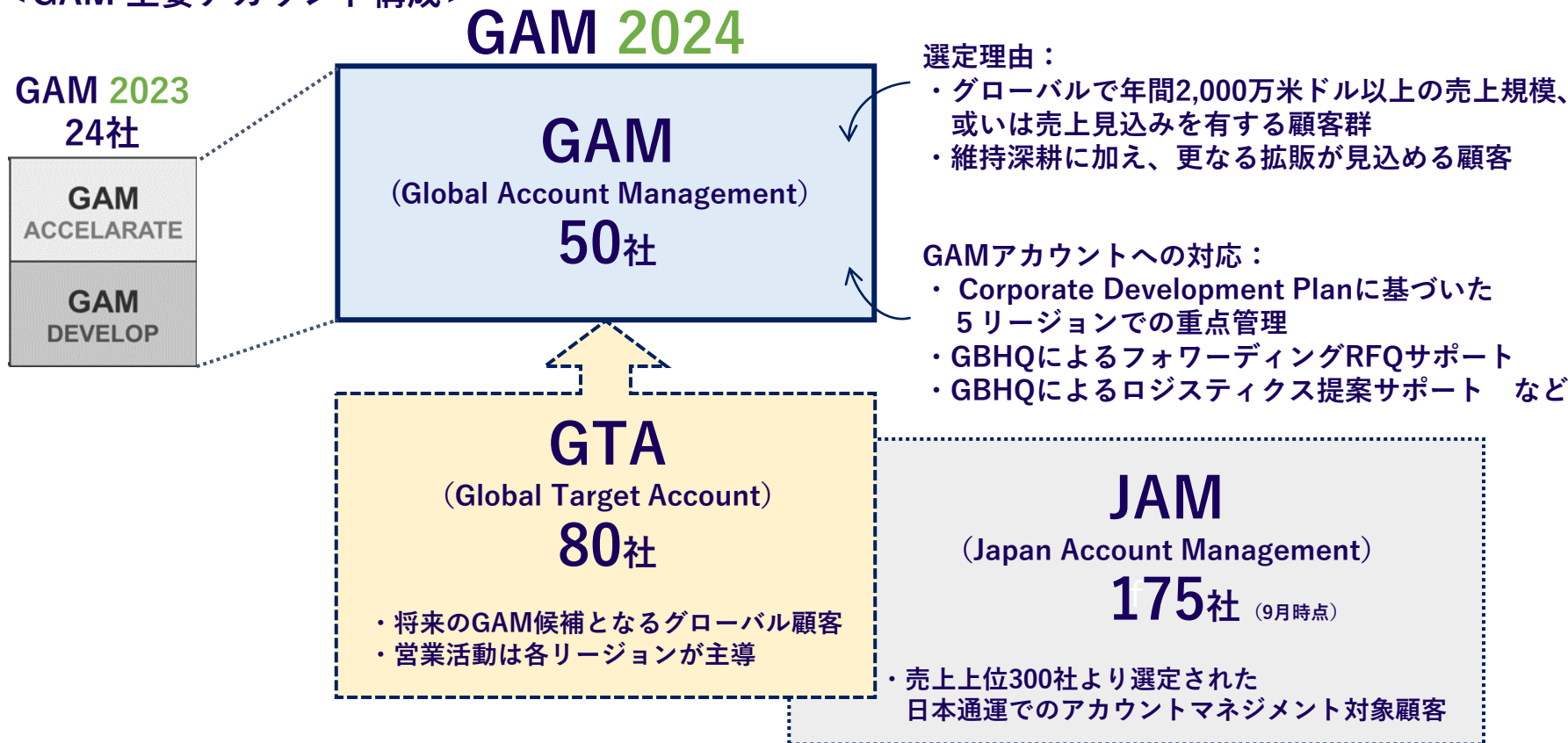
End to Endサービス・オペレーション

- ・ End to Endでのサービス
基盤を整備

グローバルの視点で取組みを展開

グローバル大手顧客のアカウントマネジメント

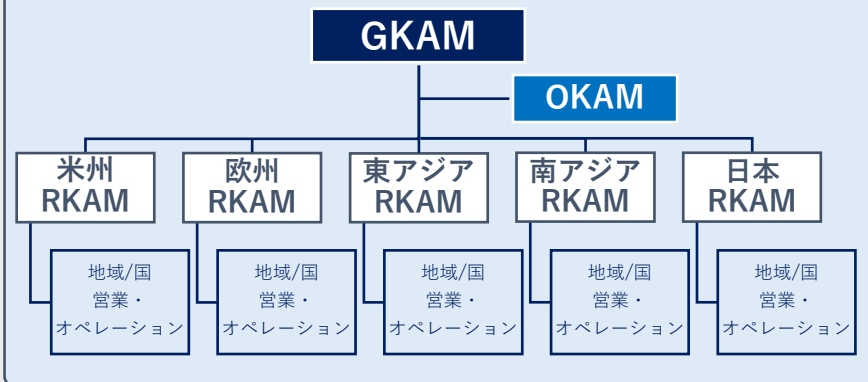
< GAM 主要アカウント構成 >



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>

GAM (Global Account Management)



NXHDグローバル事業本部がアカウントマネジメント全体をサポートするほか、本部内に入札対応チームを設置

GBS

APCC

OPCC

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

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

産業別ケイパビリティ

半導体メーカーA

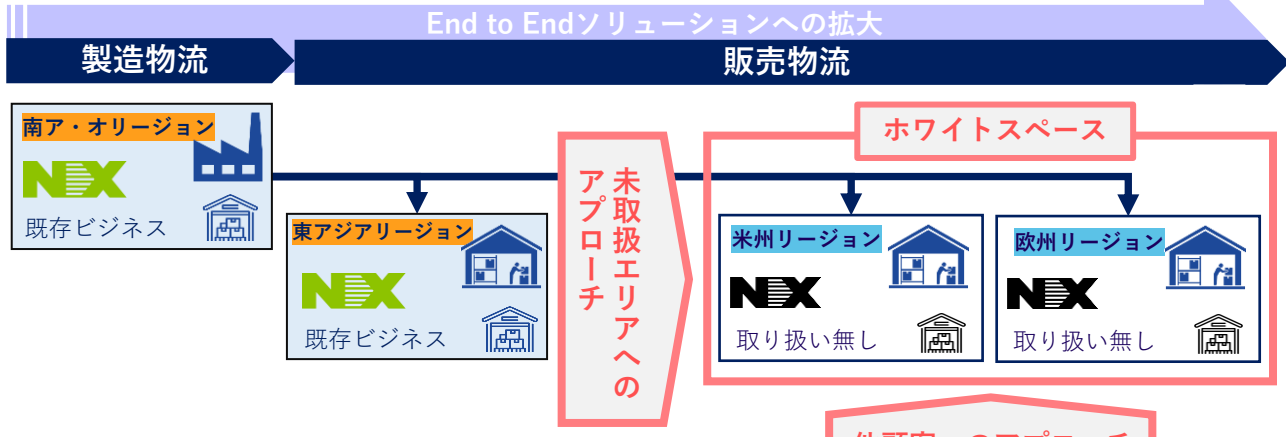
南ア・オリージョンでの
製造物流
東アジアリージョンでの
販売物流取扱実績

+

半導体メーカーB

米州・欧州リージョンでの
販売物流取扱実績

半導体メーカーAにおけるソリューション展開



半導体メーカーB



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	基盤領域	電機・電子	1,477億円	3,295億円	44.8%	4,000億円
	成長、挑戦領域	産業用機械				
モビリティ	基盤領域	自動車	1,268億円	2,260億円	56.1%	2,600億円
	成長、挑戦領域	建機、農機				
		鉄道、航空機				
ライフスタイル	基盤領域	アパレル	732億円	1,295億円	56.6%	1,600億円
	成長、挑戦領域	家具、装飾品、 コスメティクス				
ヘルスケア	基盤領域	—	509億円	945億円	53.8%	1,300億円
	成長、挑戦領域	医薬品				
		医療機器				
半導体	基盤領域	—	260億円	516億円	50.4%	1,000億円
	成長、挑戦領域	半導体				

注：赤字が当経営計画から追加した重点産業領域

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（I C）



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 >

米州リージョン

- ・米国CHIPS法での政府投資により、新規半導体工場の建設が加速
(アリゾナ州、テキサス州、オハイオ州)

欧州リージョン

- ・欧州半導体法の施行による、欧州半導体エコシステム強化
- ・ドイツ東部ドレスデンにおける半導体工場の建設ラッシュ

南アジア・オセアニアリージョン

- ・新興インド市場における半導体国産化に向けた動きの加速
(グジャラート州、アッサム州)

東アジアリージョン

- ・「中国製造2025」政策による国策半導体投資ファンドの設立
- ・韓国政府による半導体産業支援策

日本リージョン

- ・多額の政府補助金による日本国外からの大手半導体企業の誘致、新規半導体工場の建設及び既存半導体工場の刷新
(北海道、北上、四日市、広島、熊本)

< 半導体産業におけるEnd to Endソリューション提供 >

調達領域

サプライヤー
～保管スペース

輸送/搬入据付
/保管

生産領域

保管スペース
/門前倉庫

保管/緊急配送

工場

構内・場内
物流

販売領域

完成品DC
/輸出入ハブ

保管/小分け
/輸配送



重機建設輸送



海外引越



航空輸送



海上輸送



陸上輸送



倉庫

サービスラインナップ
を最大限に活用した
フルカバレッジ戦略を
展開

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>

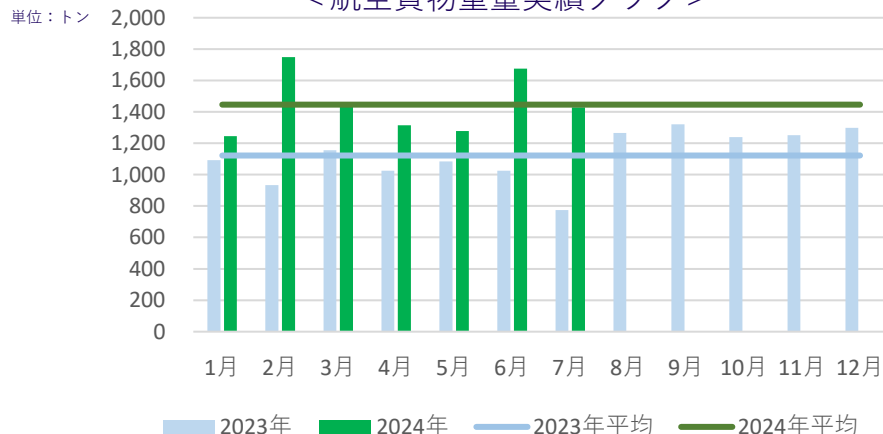
主力の航空フォワーディングにおいて大幅な数量拡大に成功

- ・ 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



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



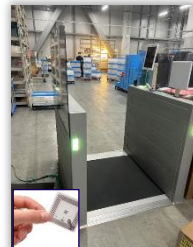
NXベトナム 家具類販売DC



<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



DC EC
店舗用 個人宅用

<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

<M&Aによるインオーガニック成長>

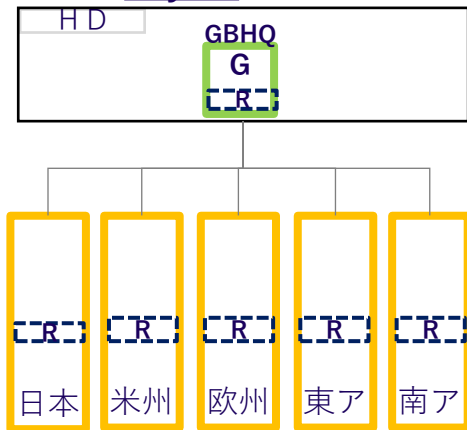
- ・2023年に買収したTRAMO社とのシナジー創出
- ・両社協業により、高級家具の日本向け輸送を獲得



ECOMMIT × NEX NIPPON EXPRESS

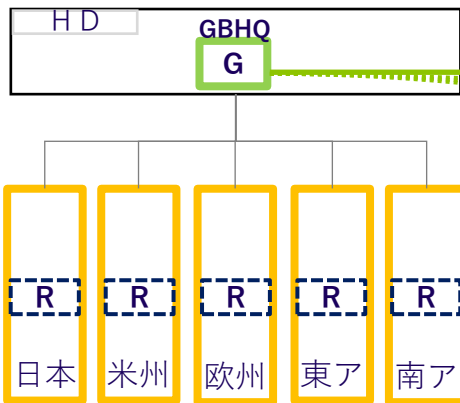
海外での成長を加速するためのGBHQ体制の強化

Day 1.5 (2022.7.1)



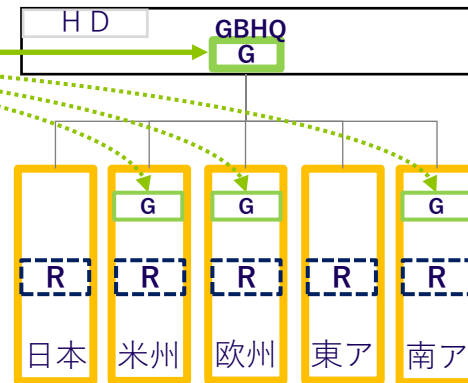
※グローバル事業を統括する機能(G)をGBHQとしてHDに設置
※Day 1.0において混然一体となっている日本リージョンのリージョン統括機能(R)の一部が、組織としては一時HDに移るものの、HD側で従前の業務も行えるような体制とする

Day 3.0 (2024.1.1)



※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

今後の方向性



※グローバル事業を統括する機能(G)を担う者（担うことができる者）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。

⇒ 適材の獲得・配置に関する制約を減少させ、より機能する組織をつくりあげる

- ・ GBHQの機能もしくは人員（何れも一部）の最適地配置については、オランダやシンガポール、フィリピン等で人員を配置。

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

N X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

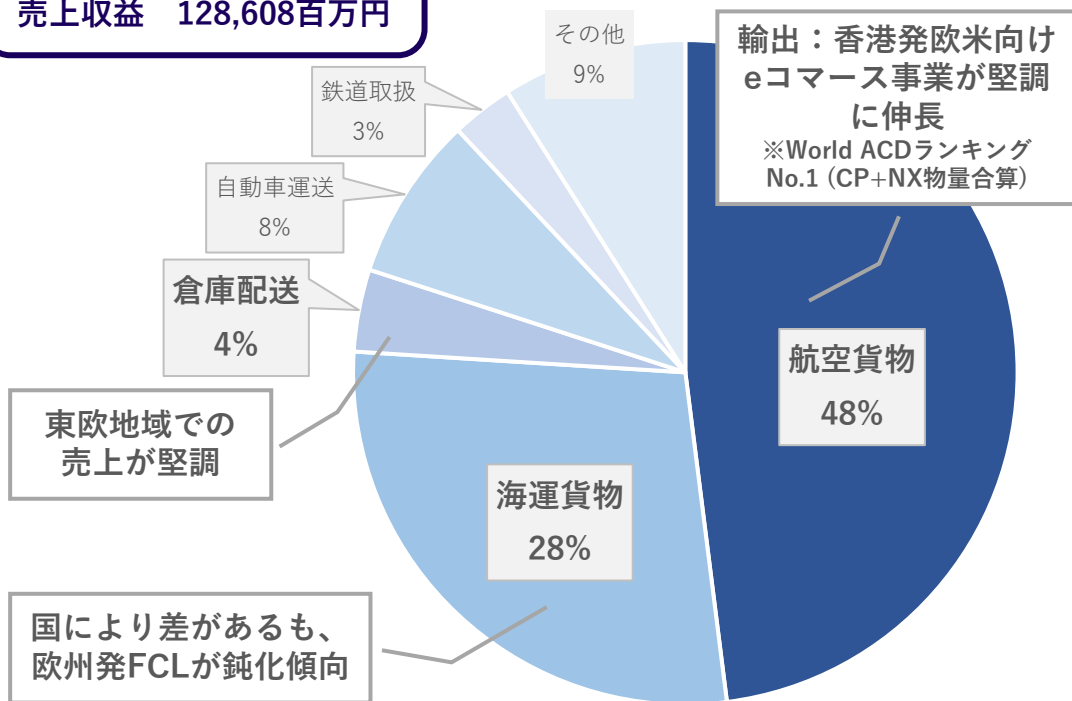
- ・ インド亜大陸および環インド洋での事業拡大
- ・ 欧米向け、アジア域内トレードレーンのフォワーディング取扱数量の拡大
- ・ チャイナプラスワンの動きへの対応など域内各国の市場成長をとらえた倉庫・トラック事業拡大

M&Aによる成長：cargo-partnerの強み

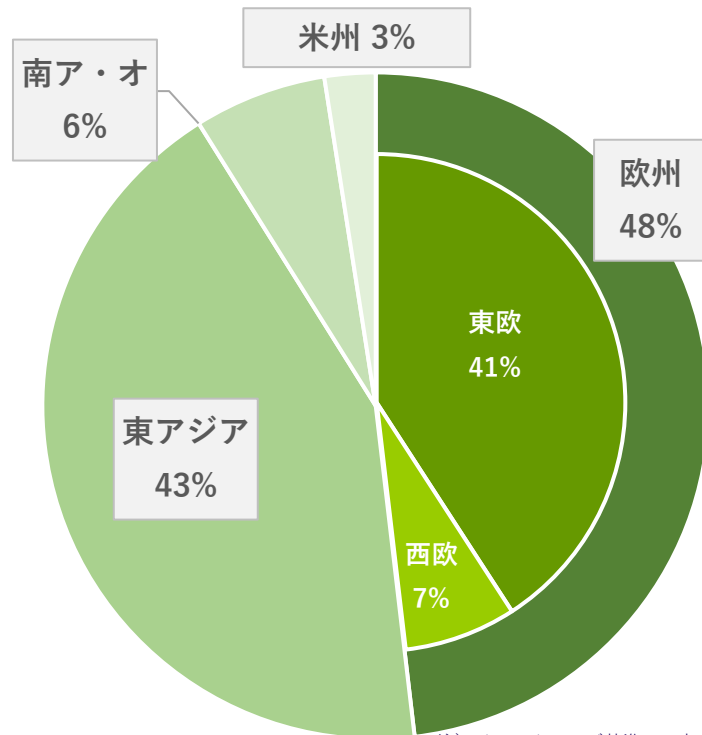
<売上収益における事業セグメント別/地域別割合>

cargo-partner社
2024年1月～6月累計
売上収益 128,608百万円

= 事業セグメント別 =



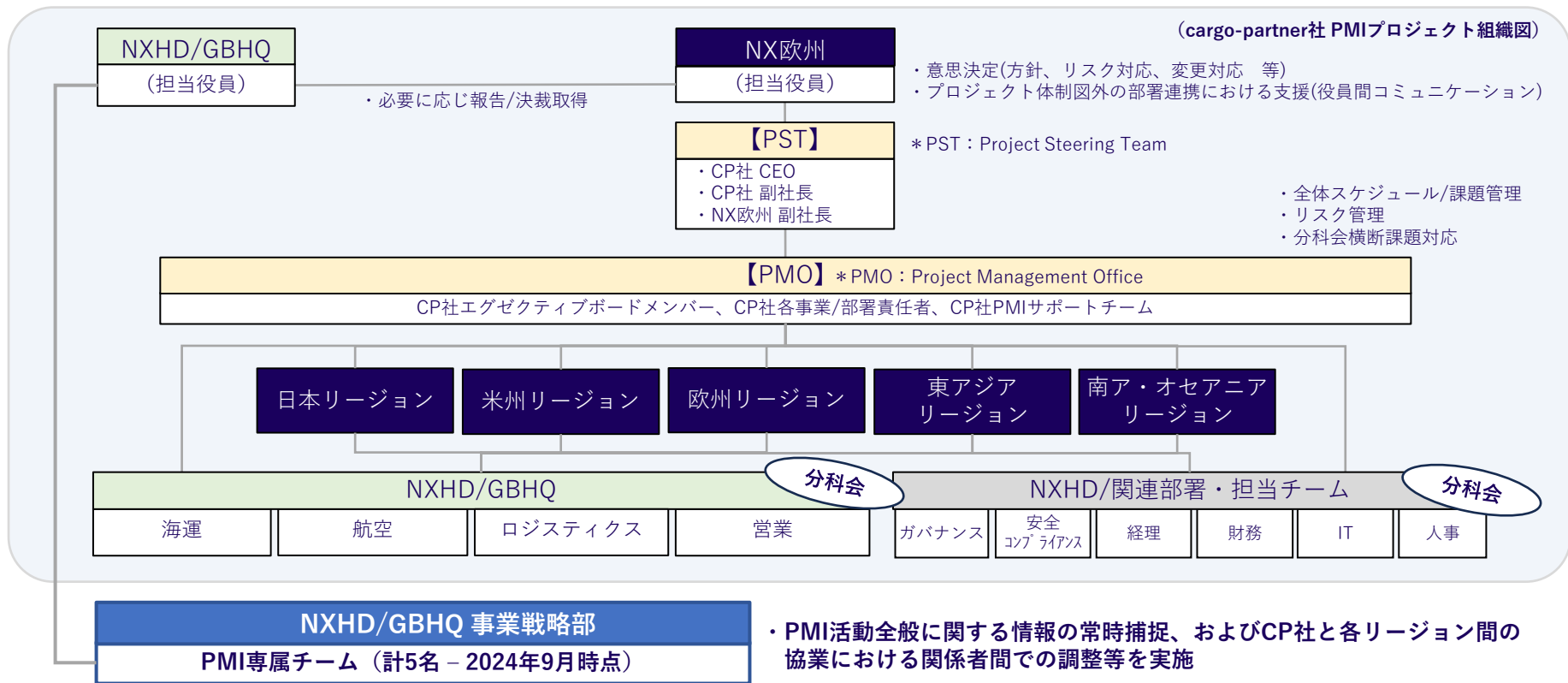
= 地域別 =



注) インコタームズ基準での売上計上

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～ >



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

cargo-partner
218,607



Source : Armstrong & Associates, INC.

(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

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

cargo-partner
約300,000 TEU



Source : Armstrong & Associates, INC.

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

海上貨物：

- 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）

航空貨物：

- 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

ロジスティクス

コントラクトロジスティクス：

- 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



セールス

- 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
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
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
＜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、ブタペスト向年間200トンの航空貨物を獲得

構造改革等

- 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



M&Aによる成長：cargo-partnerとのシナジー効果事例

<2024年下半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

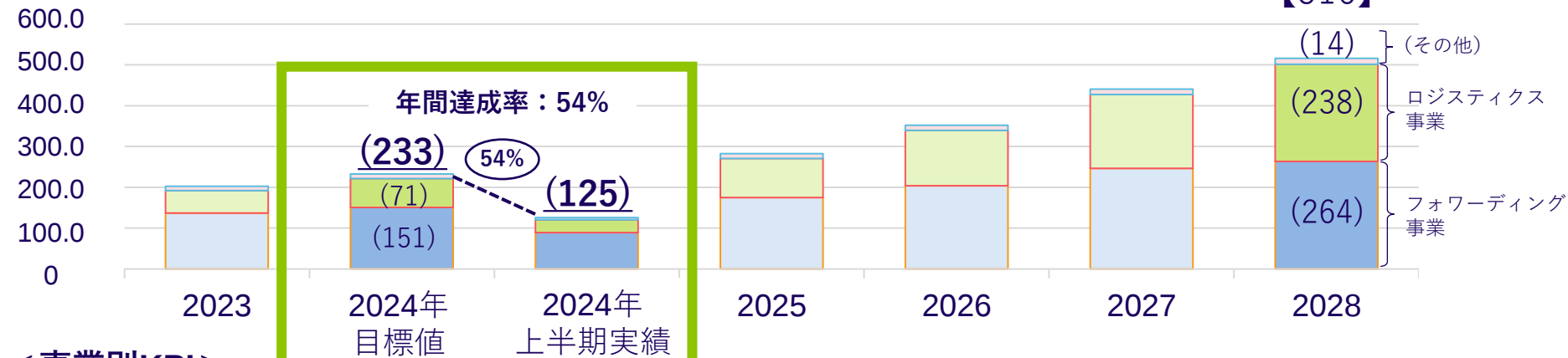
- **CP-NX間 IT開発の推進**
NXカナダ取扱いの海運ビジネスにおけるEDI連携（第一号案件）など利用システムの連携・改善を検討・実施
 - ソフトウェアの共同利用
 - CRMの連携
- **CP本社機能の再編**
オーストリアHQ拠点4社を統合
- **CP拠点の再編**
同一国に存在する複数拠点に対し、NX グループとしての効率化、シナジー発揮のため拠点再編ないしは統合の検討・実施

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)



<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

「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

事業軸

フォワーディング強化

- ＜トレードレーンマネジメント＞
- トレードレーン開発責任者の配置
- トレードレーン毎のターゲット設定
- 他リージョンとの連携強化

中東・アフリカ進出も見据えた
発着フォワーディングの数量増

国内ロジスティクス強化

- ＜オペレーション力強化＞
- オペレーション遂行能力の強化
- オペレーション設計能力の強化
- IT基盤(WMS / TMS)強化

オペレーションおよびIT基盤強化
による標準化/効率化/高品質化

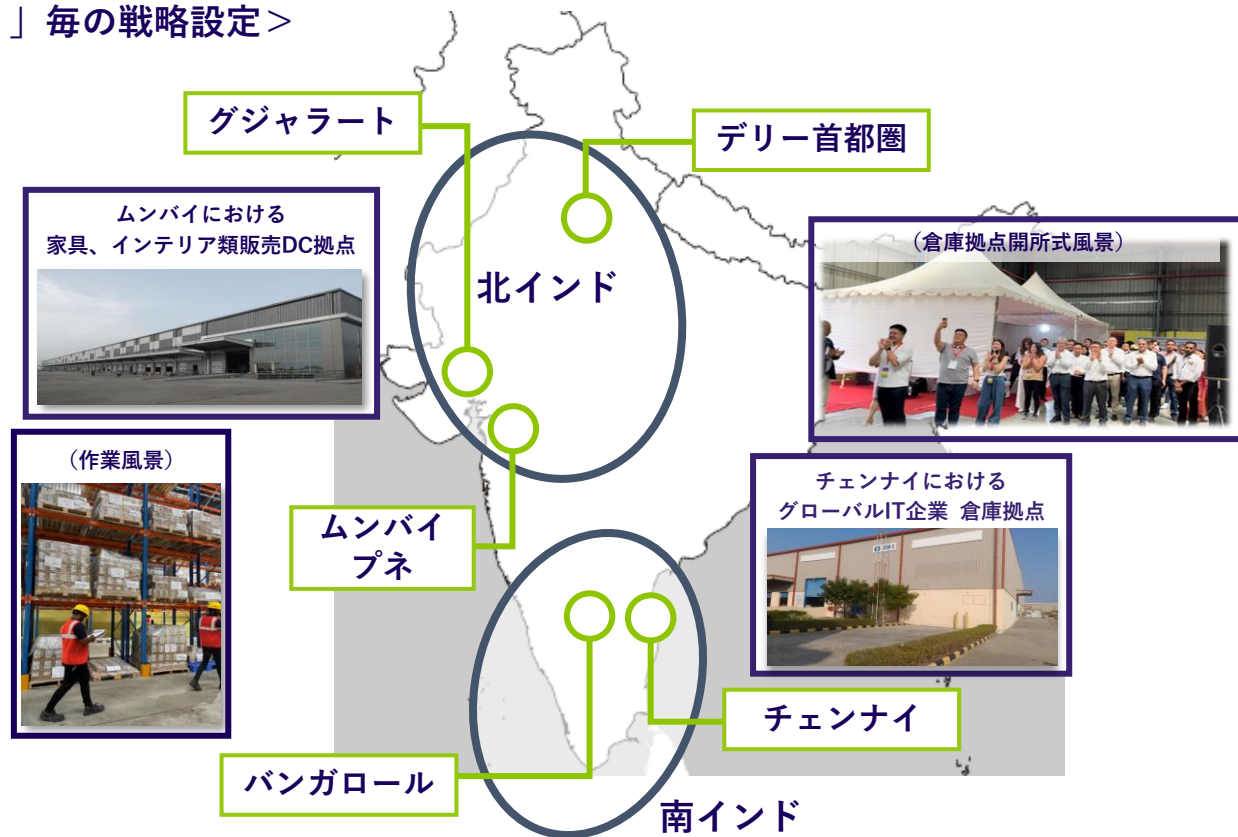
産業軸

アカウントマネジメント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強化
→ 「成長クラスター戦略」

「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





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。