

IR Day2025 主な質疑応答（要旨）

9 月 22 日(月)に動画配信および対面形式にて IR Day を実施しました。寄せられた質問と当社説明は下記の通りです。

【セッション 2：グローバル市場での事業成長の加速

スピーカー：NXHD 代表取締役社長 堀切 智、専務執行役員 古江 忠博、
常務執行役員 大槻 秀史、常務執行役員 大辻 智】

※冒頭、セッション 1 に関連する Q&A について追加説明を行いました。(Q1～3)

Q1: 米国の関税政策が与えている影響について、特にこれまで様子見であった顧客の荷物が足元では消滅したのか、海上にシフトしたのか。その動向についてコメントを頂きたい。また、フォワーディングの足元の事業環境と今期の航空、海上フォワーディング見通しについて教えて欲しい。

A1:米国の関税交渉が決着していく中で、顧客(日系企業)の動きにも変化が見られている。主な傾向としては、生産地を中国からベトナム、フィリピン、タイへ移転するケースや、出荷地をこれらの国から米国向けに変更する動きが確認されている。さらに、米国内で工場や生産ラインを増設する動きもある。加えて、米国を北中南米、特に中南米向けのハブ拠点とし、在庫を米国内に保有する顧客もいる。米国に輸入すると高い関税がかかるため、フリートレードゾーンの活用や、カナダ・メキシコへの直送、カナダに新たな倉庫を構えるなど、新たなビジネスチャンスも生まれつつある。

一方で、これまでは各メーカーが関税増加分を自助努力で吸収してきたが、最近では価格を転嫁する動きが見られる。米国の大手小売業では、中国を中心としたサプライヤーに対し、約 10%の値下げを要求する事例も報道されている。当社のような物流業者にも、物流コスト削減の圧力が今後さらに強まる可能性がある。

その一方で、値上げに伴う値札の貼り替えなど、新たな作業依頼を受けるケースもある。また、関税負担の影響で販売が難しくなり、小売業を中心に品ぞろえに関税の影響を受けない商品へ入れ替える動きも報告されている。

米国の在庫動向については、米国全体でコロナ以前と比べ高水準が続いており、減少傾向は見られない。顧客によって在庫戦略は異なり、一部は関税交渉の妥結を受けて JIT 型で在庫を絞る方向に動いているが、安定在庫を維持する顧客も多い。こうした状況を踏まえ、顧客とのコミュニケーションを密にしながら、引き続き動向を見守っていく。

最後に、市況見通しとしては、来年前半までは厳しい状況が続くと見ている。ただし、FRB による利下げ発表もあり、今年後半から来年にかけて何らかの変化が生じる可能性があるため、状況を注視していきたい。

Q2: cargo partner (CP 社) を買収したが、今後さらに M&A を進めるにあたり、PMI (Post Merger Integration) に充てるリソースに余力はあるのかコメントをいただきたい。

A2: 当社は 2012 年以降、さまざまな M&A を経験してきた。特に昨年の CP 社買収以降は、グローバル事業本部内に PMI の専門部隊を設置し、約 10 数名の規模で取り組んでいる。この体制により、PMI に関する豊富な経験と知見が蓄積されており、今後もそのノウハウを活用して対応していく。人員については必要に応じて拡充する方針であり、現時点で余力は十分にあると認識している。

Q3: 第 1 セッションの日本事業の再構築のスライドで「176 社へアカウント専任体制構築を完了」と言及があった。以前 300 社を対象としたアカウントマネジメントを推進すると説明があったが、その関係性について説明して欲しい。

A3: 日本通運の売上の約 50% を占める顧客層は約 300 社であり、これらを大手荷主としてアカウントマネジメントの対象とする方針でスタートした。この 300 社の中には、グループとして把握すべきお客様が複数含まれており、名寄せを行ったほか、同業他社や実荷主ではないお客様が含まれていたため、整理を進めた結果、現在の 176 社に絞り込んだ。この 176 社は、日本通運の売上の約 40% を占める大手顧客であり、グローバルで選定している GAM (Global Account Management)、GIT (Global Industry Target)、JAM (Japan Account Management) を組み合わせた体制が、ようやく構築できた。今後は、この体制を活用し、取扱量の拡大に向けた取り組みを進めていく。

Q4: 非日系顧客へのアプローチと評価について教えて欲しい。特にプレゼンテーションで徐々に成果が出ているとのコメントがあったが、アカウントマネジメントについて取り組みの状況を教えて欲しい。

A4: グローバルで 40 名弱のグローバルキーアカウントマネージャー (GKAM) を配置し、各担当者がグローバルアカウントのお客様へのアプローチを行っている。当社の強みは、日本で高品質なサービスを提供し、それがグローバルのお客様に評価され、アジアエリアの物流サービスを任せていただくケースにつながっている点である。その後、GKAM が顧客企業に深く入り込み、グローバル荷主のトップ層との関係を構築。古江、大辻を含むグローバル役員や日本の役員がトップセールスを行い、良い反応や評価を得ている。現状では、グローバルの視点から見ればアジアのフォワードに過ぎず、獲得シェアはまだ小さいが、今後はこれを拡大していきたい。

また、年に 1 回、GKAM を産業別に集め、取り組み方針や成果を発表・共有する会議を開いている。40 名弱の GKAM が切磋琢磨し、いかに自分たちのシェアを拡大するかを日々取り組んでいる状況である。

Q5: スライド 15 ページのグローバルフォワーディング戦略のうち、海運分野の 3 番目の取り組みは、航空分野に比べて大幅な増量を目指している。これを実現するための具体的な数量確保策について教えてほしい。

A5: 海運は航空と異なり、船社と顧客が直接契約を結ぶ「BCO (Beneficial Cargo Owner)」と呼ばれる契約形態がある。数量が伸び悩み、前年同期比で減少した要因の一つは、顧客が当社の利用運送サービスから船社との直接契約へ切り替えたことにある。

この直接契約の領域は当社がコントロールできないため、それ以外の分野で数量を伸ばす必要がある。そうした中、米国の関税施策の一つとして、中国船が米国に入港する際に課徴金を課す話がある。現時点では大きな影響はないが、当社顧客には、日系や欧州系の船会社への切り替えを提案することが可能である。その他、当社の NVO サービスだけでなく、顧客が船会社と直接契約している貨物に関しては、FOB 条件における通関や内陸輸送費等の国内作業を当社が担うケースも多く、社内ではこうした全体数量を把握・管理していく方針である。なお、対外的に公表する数値は船会社との直接契約分を除いたものであり、この分野では CP 社と連携し、LCL (Less than Container Load) サービスの拡充を進めている。

また、当社 NVO サービスを提供していない仕向地向けの貨物については、「コロード」と呼ばれる他社サービスを利用して輸送している。資料 15 ページの取り組み例 2 にある「コロード貨物のハブ拠点変更」では、従来、日本発で当社 NVO サービス未提供の仕向地向けの貨物は日本国内で協業会社（コローダー）に引き渡していた。この方式を改め、当社の NVO 混載サービスで韓国・釜山港まで輸送し、釜山で集約した上でコローダーに引き渡す方式へ変更した。この変更により効率化と売上増加を図っている。最終的には、NVO サービス未提供の仕向地においても、自社で混載を組成できる体制を整えることを目指している。現状ではまだ実力が不足しているが、CP 社貨物と当社貨物を増量・集約することで、釜山発各仕向地への輸送を自営化する可能性を探っている。まずは貨物集約と効率化を進め、自社混載への切り替えを図る。これは中長期的な取り組みとなるが、すでに着手しており、海運の数量拡大を目指している。

Q6: 現状の収益状況等を踏まえて PMI の進捗やシナジー創出の取り組み状況について教えて欲しい。また、のれんと今後の将来の収益性の低下、減損のリスクなどを考慮し、事業サイドとして、今後の M&A の方向性等についてコメントを頂きたい。

A6: CP 社の PMI については、従来とは異なる新たな体制を構築し、事業本部内に専任部隊を設置してシナジー創出に取り組んでいる。この手法は一定程度確立され、成果も上がりつつある。現時点では、各地域で進めている営業案件を通じて、さらなるシナジー創出を推進していくことが事業側の責務である。具体的には、セールスフォースを導入し、世界中の営業案件を事業別・エリア別・産業別に可視化できる体制を整えている。これにより、どの国でどのような案件や効果が生まれているかを把握でき、好事例があればグローバルで共有し、横展開を図っている。のれんや減損リスクについては十分に意識しつつ、シナジー創出を継続することが重要であると考えている。M&A については、事業拡大に資する顧客基盤や産業軸での取り組みにつながる案件について、積極的に対応していく方針である。事業側としては、必要な領域・顧客層・産業軸を特定し、経営企画部門と連携しながら対応を進めている。

Q7：海外リージョンの事業利益率の改善についてどのように考えているか教えて欲しい。

A7：現経営計画を策定した時点では、海外リージョンの事業利益率は約5%程度であり、成長領域としてその水準を維持する前提で計画していた。しかし、ここ数年の環境変動などにより、利益率は低下している。主な要因の一つは、顧客属性が日系企業に偏重していたこと、また特定顧客への依存度が高く、裾野を広げる営業活動が十分に進まなかった点もある。さらに事業構成がフォワーディングに偏っていたことも影響している。

こうした課題に対し、グローバル大手顧客（GAM）を中心にフォワーディングの取扱量を確保し、ボリューム増加による購買力強化を図るとともに、アカウントマネジメント手法を活用してロジスティクス業務への拡張を進めている。利益率向上策としては、SME（Small and Midsize Enterprise）ビジネスの深耕に注力している。裾野拡大のため、コストをかけずに受注率を高める施策が必要と認識しており、デジタルフォワーディングサービス（オンライン見積り機能など）の拡充を進めている。また、ホームページやグローバルウェブサイトの再構築を行い、当社サービスに関心を持つ顧客へのマーケティングや案件化にも取り組んでいる。フォワーディング偏重の是正については、事業のボラティリティが高いことから、安定収益確保のためロジスティクス、倉庫、配送業務への取り組みを強化する必要がある。具体的には、倉庫面積の拡大に加え、既存顧客向け倉庫の効率性向上を図る。また、建物自体は増やさずとも、自動化などを活用して有効面積を増やすアプローチも有効と考えている。また、採算性の低いケースでは、必要に応じて顧客の入れ替えも行い、既存ビジネスの収益性を確保しつつ新規ビジネスを獲得し、業容拡大を目指す。

これらの施策を着実に実行することで、5%程度の利益率を確保できる余力があると考えている。さらに、25 ページで説明している既存顧客への適正料金収受やコスト削減の取り組みを進めることで、物流需要が持ち直した局面では、これらの施策がより大きな利益につながるものと考えている。

Q8：利益率の改善については、単にコストを削減するだけでなく、トップラインの拡大によっても改善が可能か。

A8：利益率の改善は、コスト削減とトップライン拡大の両面から進める必要がある。経営計画最終年度に向けて目標利益を達成することは必須であり、短期的には徹底したコスト削減に取り組むとともに、セッション1での説明のとおり、間接コスト（事務委託費や人件費など）を厳格に管理し、削減可能な項目は着実に削減につなげる。同時に営業拡大を進めなければ、既存顧客の見直しだけでは顧客属性の偏りもあり、成長に限界があると認識している。したがって、利益率改善はコスト削減とトップライン拡大の両軸で取り組んでいく。

利益率の改善については、エリアごとに取り組みのテーマや成果が生まれるタイミングは異なる。南アジア・オセアニアでは、先行投資として倉庫の拡充を進めており、トップラインの拡大と倉庫稼働率の向上が大きなテーマである。一方、欧州は景気全体が冷え込んでおり、これまで複数の M&A を実施した結果、組織間の重複が生じている面もあ

る。

当面は、大きな景気回復は見込みにくいいため、コスト面での取り組みが主となる。東アジアリージョンの中国では、不動産を中心とした景気低迷が続いており、昨年からコスト削減を進めてきた。一定の回復は見られるものの、さらなる削減が必要である。加えて南アジアへの「プラスワン」支援が重要な柱となる。また、米州リージョンは、以前からコストインフレが懸念されており、料金改定などの施策を進めている。現在は事業利益率5%程度を維持しているが、今後も料金改定を継続しつつトップラインの拡大を図る必要がある。このように、エリアによって取り組みの内容や重点は異なる。

Q9：収益性の改善の取り組みについて、資料ではヨーロッパを中心に挙げているが、来年度に向けてどれくらい収益性の改善ができるのかコメントをいただきたい。

A9：まだ具体的な数値は見えていない。ただし、全社的な取り組みとして、間接コストの削減を進めており、営業費用については2025年度比で2028年度までに10～15%程度削減することを前提に、来年度の予算計画を立てることとしている。

従来もコスト精査は行ってきたが、今回は緊急性や必要性を踏まえ、徹底的に見直している。さらに、料金改定については、あらゆる顧客を対象に実施している。フォワーディングの場合、運賃の値上げは対象や市場環境によって容易ではないが、集荷料や発地・着地における諸掛り、海上輸送であればドレージ料金などについて、適正な料金が収受できているかを1件ずつ精査している。これらの交渉内容はすべてセールスフォースに記録し、来年度に向けた目標を設定して進捗を管理している。全体の目標額に対する進捗もセールスフォースで一元管理できる体制を整えている。この取り組みについては、一定程度、数値や目標が固まった段階で改めて、ご説明をしたいと考えている。

加えて、オペレーションの標準化の一環として、CargoWise Oneを今年後半から順次導入し、全世界に展開する予定である。導入による主な効果は生産性の向上であり、試算では低く見積もって3～5%、高ければ10～15%程度の改善が見込まれる。同様の取り組みは他社でも進められており、成果の高い企業では約20%、低くても5%程度の生産性向上が確認されている。当社においても、これらと同等の効果を期待している。

最後に現在、GBHQを中心として海外各リージョンと協議しながら、25ページのスライドにあるような国別、拠点別の改善プログラムの策定を進めている。これらを最終的に予算化することで、年明け早々には収益性改善の見込み額を固めていくことになる。

以 上