

N Xグループ経営計画2028

Dynamic Growth 2.0

“Accelerating Sustainable Growth ～持続的な成長の加速～”

NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社

2024年2月14日

目 次

1 長期ビジョン

2 NXグループ経営計画2028
(基本方針・重要戦略・経営目標)

3 事業の成長戦略

4 サステナビリティ経営戦略

5 事業の成長を支えるコーポレート戦略

6 企業価値向上に向けた取組み

1 | 長期ビジョン

長期ビジョン



N X グループ企業理念

私たちの使命 それは社会発展の原動力であること
 私たちの挑戦 それは物流から新たな価値を創ること
 私たちの誇り それは信頼される存在であること

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

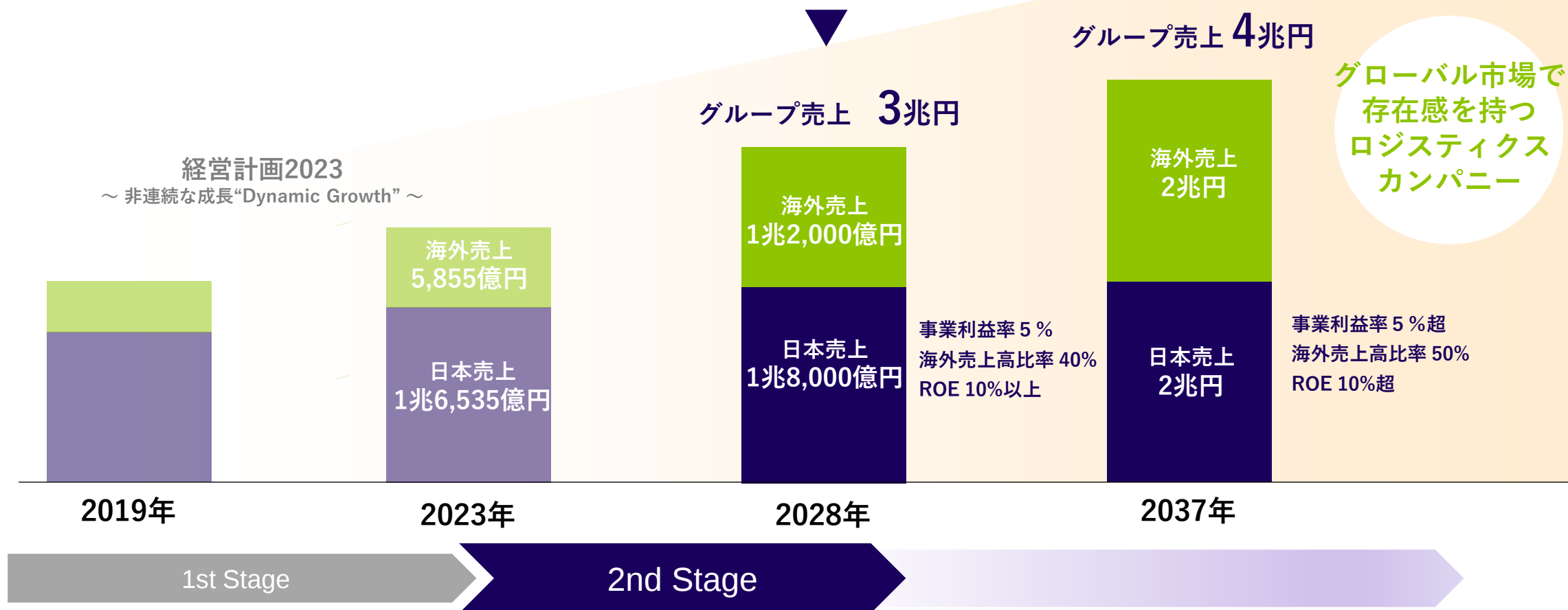
顧客・社会	持続可能な社会の実現に、ロジスティクスを通じて貢献する企業
株主	コーポレートガバナンスを確立し、持続的成長を果たす企業
社員	多様な社員が、顧客や社会を支える仕事に誇りを持って活躍し、幸せを感じる企業

大切にする価値観

イノベーションによる新たな価値創造
 安全 コンプライアンス 品質
 We Find the Way

2037年ビジョン実現に向けたステップ

経営計画 2028 Dynamic Growth 2.0 “Accelerating Sustainable Growth ～持続的な成長の加速～”



2

NXグループ経営計画2028 (基本方針・重要戦略・経営目標)

経営計画 2028 における基本方針・重要戦略

N X グループ経営計画 2028 Dynamic Growth 2.0

“ Accelerating Sustainable Growth ～持続的な成長の加速～ ”

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)

経営計画 2028 における重要戦略

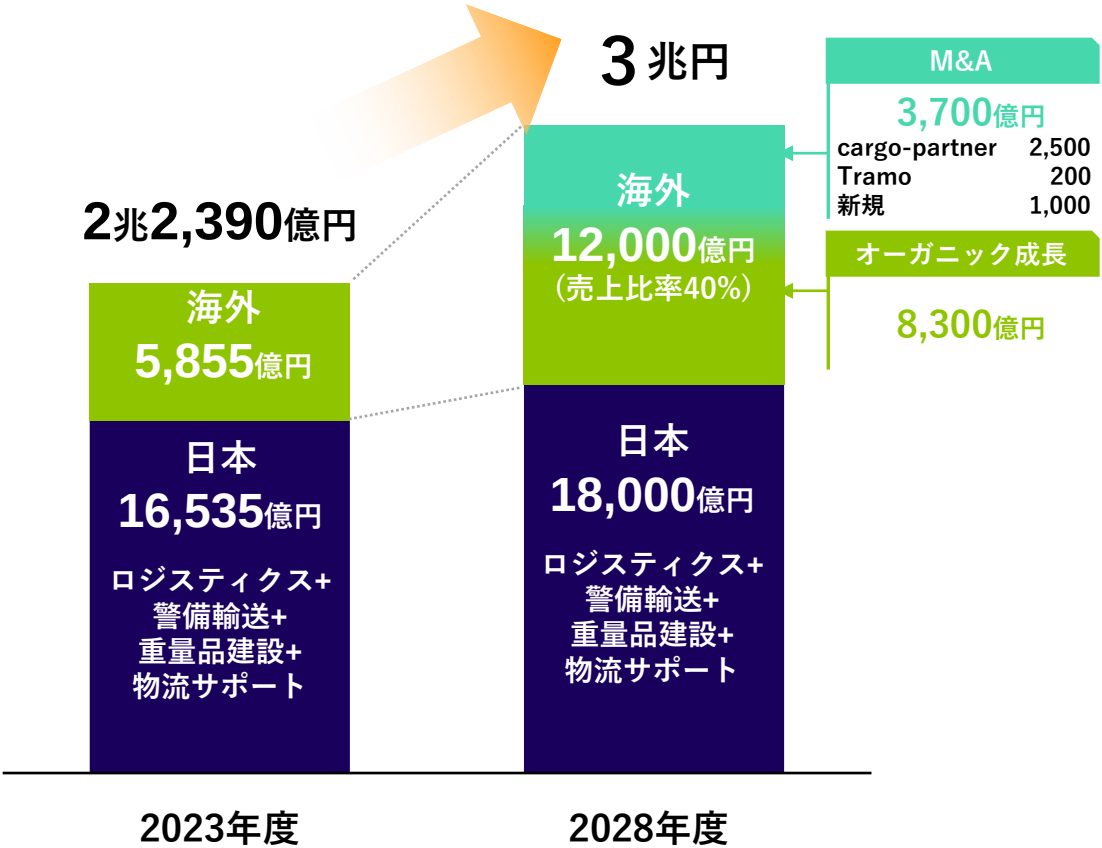
事業の 成長戦略	グローバル市場での 事業成長の加速	● 顧客志向・顧客サプライチェーン視点によるロジスティクス事業の成長 ▶ 顧客サプライチェーンを支えるコアロジスティクス事業の成長 ・ グローバルアカウントマネジメントの推進 ・ 顧客サプライチェーンに対するEnd to Endソリューションの提供 ・ フォワーディング数量の拡大 ・ 非日系顧客の取扱拡大 ● M&Aや提携、戦略投資によるダイナミックな事業成長の実現 ▶ グローバルM&A・PMIの推進 ・ cargo-partner社へのPMI実施
	日本事業の 再構築	● 各事業の強靱化による収益力の向上と低収益事業の変革・整理・入れ替え ▶ 収益力の高い組織への変革・顧客志向の強い組織への変革 ▶ 専門ロジスティクス事業の専門性向上と物流サポート事業の競争力強化
サステナビリティ 経営戦略	サステナビリティ 経営の推進	● 事業を通じた持続可能な社会への貢献の実現 ▶ 社会課題への対応（顧客社会課題への貢献） ▶ 顧客・社会・株主・社員から選ばれる企業への変革
事業の成長を 支えるコーポレート戦略		● 人的資本の充実化と人財エンゲージメントの強化 ● 競争力の源泉としてのDX・IT推進による提供価値の進化・変革と新たな価値の創出 ● 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 ● 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
企業価値向上に向けた取組み		● 経営計画の着実な実行による継続的なROE向上の実現 ● 事業成長と資本収益性の向上を実現する資本政策 ● ROICを重視した事業ポートフォリオマネジメントの推進

グループ数値目標

数値目標

目標項目	2023年度	2028年度
売上収益	22,390億円	30,000億円
セグメント利益 (事業利益)	812億円	1,500億円
事業利益率	3.6%	5.0%
営業利益	600億円	1,500億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益	370億円	1,000億円
ROE	4.8%	10.0%以上
海外売上収益	5,855億円	12,000億円

売上収益構成



※経営計画期間における想定為替レート 1USドル=141.0円
※当経営計画から海外売上収益はセグメント間消去後の数値を記載（前計画では消去前数値で記載）
※2028年度の数値目標は、中間年度である2026年度終了時点で見直しを予定

セグメント別数値目標 ※セグメント間消去前の数値

セグメント	売上収益				事業利益			事業利益率	
	2023 (実績)	2028 (計画)	5年成長率	CAGR	2023 (実績)	2028 (計画)	伸長率 (2023比)	2023 (実績)	2028 (計画)
ロジスティクス日本	12,565 億円	13,500 億円	7.4%	1.4%	485 億円	790 億円	62.9%	3.9%	5.9%
ロジスティクス海外	6,424 億円	12,800 億円	99.3%	14.8%	312 億円	640 億円	105.1%	4.9%	5.0%
リージョン計	6,424 億円	9,100 億円	41.7%	7.2%	312 億円	500 億円	60.3%	4.9%	5.5%
米州	1,512 億円	2,180 億円	44.2%	7.6%	92 億円	135 億円	46.7%	6.1%	6.2%
欧州	1,926 億円	2,530 億円	31.4%	5.6%	98 億円	130 億円	32.7%	5.1%	5.1%
東アジア	1,576 億円	2,220 億円	40.9%	7.1%	37 億円	110 億円	197.3%	2.4%	5.0%
南アジア・オセアニア	1,408 億円	2,170 億円	54.1%	9.0%	83 億円	125 億円	50.6%	5.9%	5.8%
M&A	-	3,700 億円	-	-	-	140 億円	-	-	3.8%
警備輸送	678 億円	730 億円	7.7%	1.5%	33 億円	40 億円	21.2%	5.0%	5.5%
重量品建設	511 億円	580 億円	13.5%	2.6%	65 億円	70 億円	7.7%	12.8%	12.1%
物流サポート	4,258 億円	4,760 億円	11.8%	2.3%	138 億円	165 億円	19.6%	3.3%	3.5%
調整（内部消去）	▲ 2,049 億円	▲ 2,370 億円	-	-	▲ 223 億円	▲ 205 億円	-	-	-
N X グループ 計	22,390 億円	30,000 億円	34.0%	6.0%	812 億円	1,500 億円	84.7%	3.6%	5.0%

3

事業の成長戦略



「グローバル市場での事業成長の加速」における要点

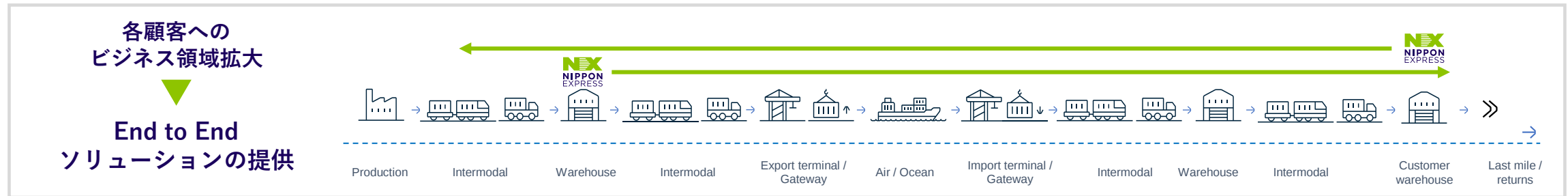
未開拓領域の獲得と既存顧客のエンゲージメント向上

「1顧客との取引規模（提供ソリューションの数と各ソリューションの売上規模）× 顧客数」をいかに増やすか



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」



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

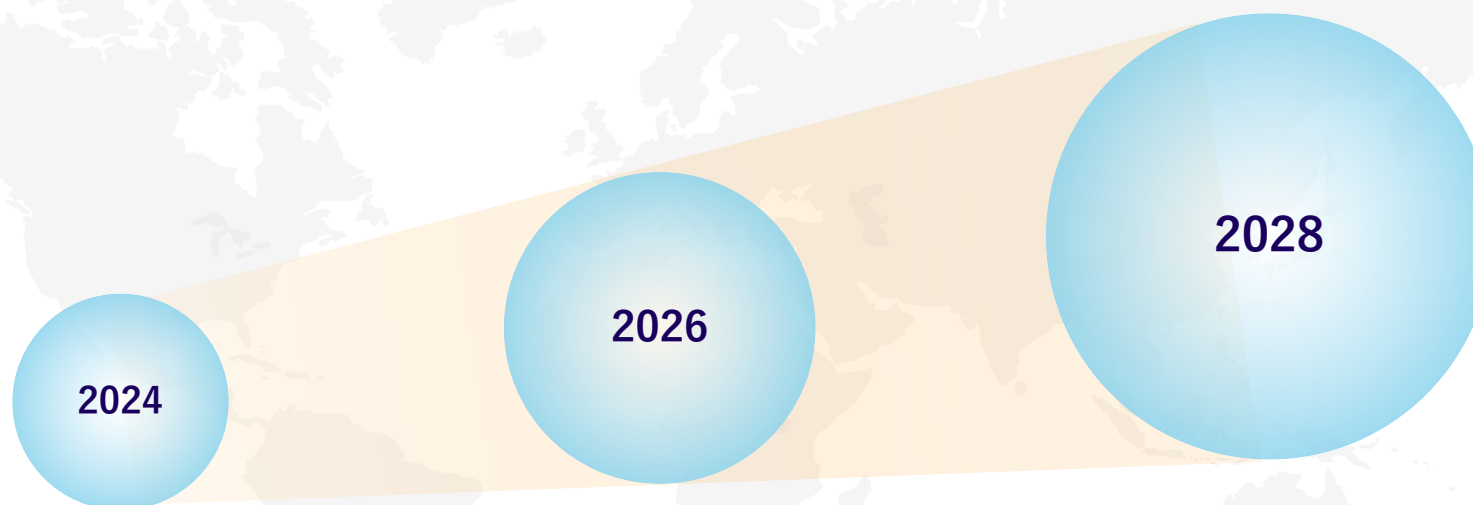
- ・ End to Endでのサービス
基盤を整備

グローバルの視点で取組みを展開

グローバル市場での事業成長の加速

アカウントマネジメントの高度化

グローバルアカウントマネジメント対象顧客の拡大



産業別・アカウント別のマネジメント体制の改革・整備

- アカウントマネジメント体制の強化
 - アカウントマネジメントを推進する組織の強化
 - アカウントマネジメントに関するルールの整備（責任・権限・役割・評価）
- アカウントポートフォリオ戦略
 - 顧客や市場の成長性を鑑みたターゲットアカウントの選定
- アカウントマネジメントを支援するインフラ整備
 - CRMシステムの高度化
- アカウントマネジメントに関する能力開発
 - アカウントマネジメントに関連する教育ツールの充実化
 - アカウントマネージャーの育成・採用

グローバル市場での事業成長の加速

重点産業への取組み

重点産業		主な商材	2026 売上目標	2028 売上目標	23比 成長率
テクノロジー ▶	基盤領域	電機・電子	3,600億円	4,000億円	+27%
	成長、挑戦領域	産業用機械			
モビリティ ▶	基盤領域	自動車	2,400億円	2,600億円	+17%
	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	1,400億円	1,600億円	+23%
	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	—	1,100億円	1,300億円	+51%
	成長、挑戦領域	医薬品			
		医療機器			
半導体 ▶	基盤領域	—	700億円	1,000億円	+125%
	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

グローバル市場での事業成長の加速

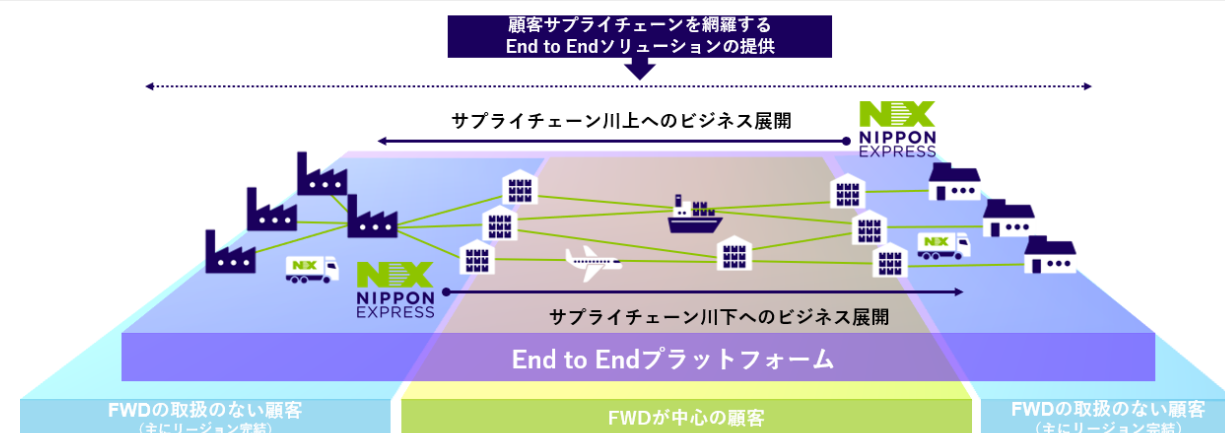
End to Endソリューションの提供

End to End
ソリューションの提供

コアロジスティクス事業の成長

ロジスティクス
ソリューション
の提供強化

X

フォワーディング
の拡販

ロジスティクスソリューションの提供強化

- 産業ニーズ、顧客ニーズに対応するための機能・サービス整備と先進的なソリューション創出
- 顧客サプライチェーン全体における未獲得部分の取込み強化

主なKPI

	2023年度	2026年度	2028年度
倉庫・配送等 売上	4,510億円 ▶	5,200億円 ▶	5,900億円

フォワーディングの拡販

- 重点トレードレーンにおけるシェア拡大
(アジア - 欧米、イントラアジア)
- 着地セールスの強化、オペレーション標準化・高度化、商品力の強化

主なKPI

	2023年度	2026年度	2028年度
航空フォワーディング 数量	69万トン ▶	110万トン ▶	130万トン
海運フォワーディング 数量	72万TEU ▶	120万TEU ▶	140万TEU

グローバル市場での事業成長の加速

海外リージョンの主な取組み

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

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

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

グローバル市場での事業成長の加速

M&A・PMIの取組み

M&Aの取組み

事業の成長戦略に基づくターゲット領域への
更なるM&Aの実行

- コアロジスティクス事業の競争力強化
- 産業・事業に根差した地域毎の市場ニーズへの対応力強化

PMIの取組み

cargo-partner 社PMIの取組み

両社の持つ優位性を生かした相乗効果によって、グローバル市場における存在感を高める

ネットワーク拡大と
提供サービスの拡充

欧州域内の生産拠点として成長が見込まれる**中東欧地域**のロジスティクス基盤補完による**ネットワークの拡大**と**欧州地域**の提供サービス拡充

取扱貨物数量
拡大による競争力向上

海運・航空貨物取扱量拡大による、グローバル市場における**競争力の強化**

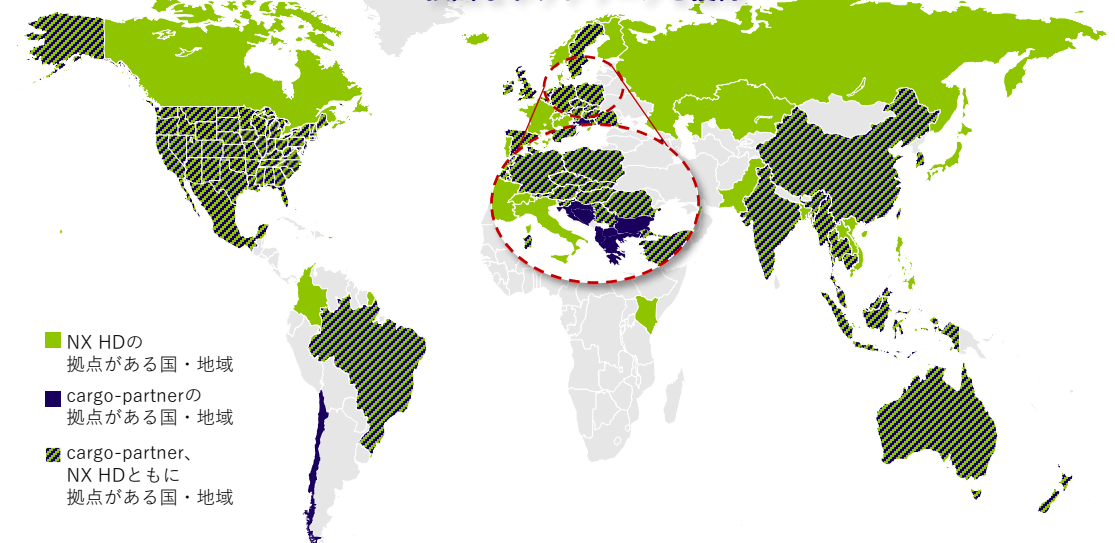
グローバルな
ロジスティクス需要への
対応力強化

グローバル展開するお客様の様々な要望に応え、特に**アジアと欧州を結ぶロジスティクス需要への対応力**と**グローバルアカウント体制の増強**

シナジー創出と
事業の拡大・発展

互いに異なる顧客基盤と国・地域の強みを持つことから、**相互補完によるロジスティクス事業のシナジー創出と拡大・発展**

cargo-partnerが有する中東欧地域における
強固なネットワークを獲得



日本事業の再構築

日本通運の成長戦略

お客様と社会課題に向き合い、変革を続け、長期ビジョンの実現を目指す

日本通運経営計画2028での
基本方針

顧客志向の強い
企業への変革

収益力の高い
企業への変革

選ばれる
企業への変革

アカウントマネジメントの進化

End to Endソリューションの提供

顧客・市場ニーズに合った
事業基盤の強化

事業の競争力強化

日本事業強靱化の継続・深化

事業および組織の再編

エンゲージメント向上

社会課題への取組み

人手不足

脱炭素

社会課題の解決を通じた事業の成長

日本事業の再構築

日本通運の成長戦略

顧客志向の強い企業への変革

 カスタマーイン・
マーケットイン志向

- アカウントマネジメント体制の構築
- 産業別・顧客別のサプライチェーンアプローチ戦略の策定
- 社会環境、マーケット、顧客ニーズに合った商品の開発

収益力の高い企業への変革

 日本事業の更なる強靱化・
専門性強化・生産性向上

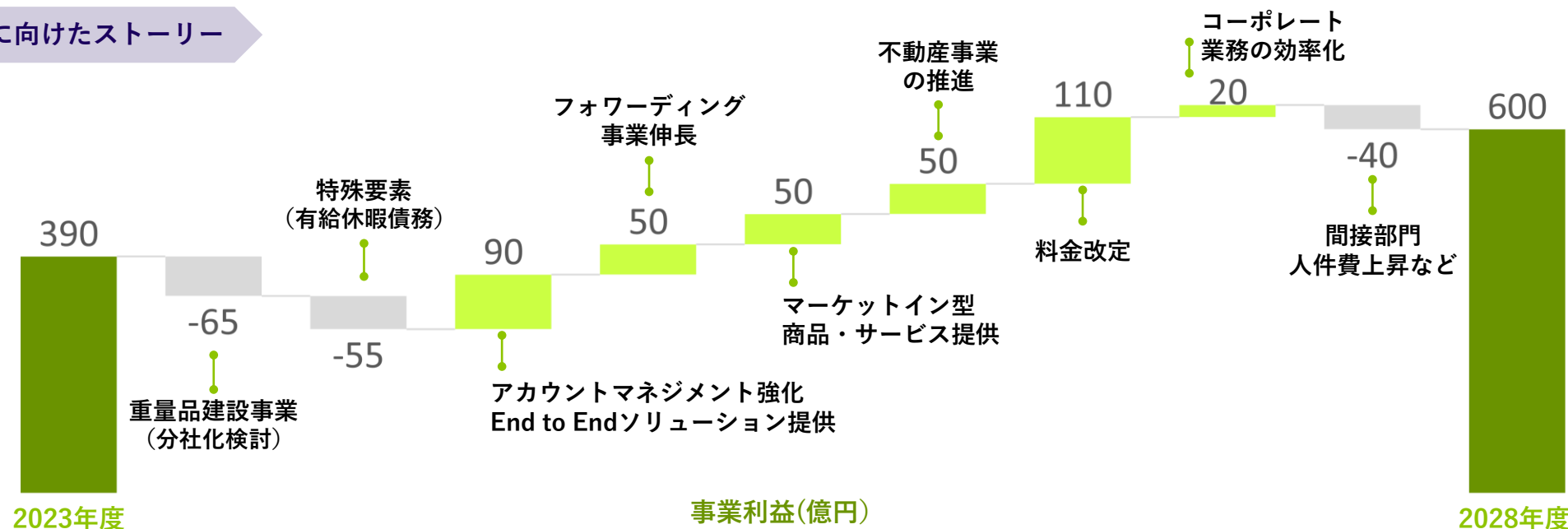
- ロジスティクス事業の競争力強化
- フォワーディング事業の拡大
- ネットワーク事業の基盤整備、専門事業の強化
- 日本事業強靱化施策の継続・深化
- 不動産事業の推進

選ばれる企業への変革

 人的資本経営の実践
社会・環境的価値の向上

- 従業員エンゲージメントの向上
- 安全・品質の維持・向上
- 気候変動への取組み強化

収益性改善に向けたストーリー



経営計画2028で目指す姿の実現に向けて、組織再編の具体的な検討を開始する

日本国内はエリアにより
マーケットの規模や質が異なる

エリアにより目標や戦略、
必要な経営資源や強化すべき専門性は異なる

組織再編の目的

社内カンパニー制導入により
各エリアの役割を明確にし、
経営の自由度を高める

- 各エリアの特性を踏まえて設定された目標に対して、エリア別に戦略を策定、マーケット特性に応じた経営を実現する
- 各エリアに合った人財の採用、配置、育成の仕組みを構築し、従業員エンゲージメント向上と競争力強化を図る

関東甲信越・中部・関西

- 市場ポテンシャルを活かし、売上・利益を最大化
- アカウントマネジメント、営業力を強化
- グローバル関連ビジネスを伸長

北海道・東北

北海道・東北・
中国・四国・九州

- 利益最大化、資本効率向上に注力
- 高収益業務を獲得
- 生産性を向上

関東甲信越・中部・関西

中国・四国・九州



日本事業の再構築

物流サポート事業・専門ロジスティクス事業の成長戦略

1

物流サポート事業戦略

- L T S（ロジスティクス・トータル・ソリューション）展開
- 新エネルギーおよび再生可能エネルギー事業の拡大
- 海外事業における収益力向上

2

キャッシュロジスティクス事業戦略

- キャッシュ流通業務の拡大
- 金融機関行内業務アウトソーシングの拡大
- 小売チェーン・商業施設等顧客、ATM業務の取扱拡大
- ドキュメント&データ・ソリューション事業との配送業務の協業

3

重量品輸送・建設事業戦略

- 受注工事量と自社施工力の最適化マネジメント
- 再生可能エネルギー（風力発電等）関連工事の受注拡大
- 技術伝承、人材育成の強化と専門性の追求

4

ドキュメント&データ・ソリューション事業戦略

- デジタル・ソリューションサービスの開発とセールス拡大
- 新たなBPO領域/ビジネスモデルの創出
- 電子契約サービスを基軸としたデジタル領域の拡大
- キャッシュロジスティクス事業との協業による金融機関向けビジネスの展開

4 | サステナビリティ経営戦略

サステナビリティ経営戦略

重要課題 (マテリアリティ)

重要課題（マテリアリティ）は、新規および過去からの連続的な取り組みや積み上げてきた無形資産をベースに、現在および未来の企業価値向上に向けて対峙すべきテーマ

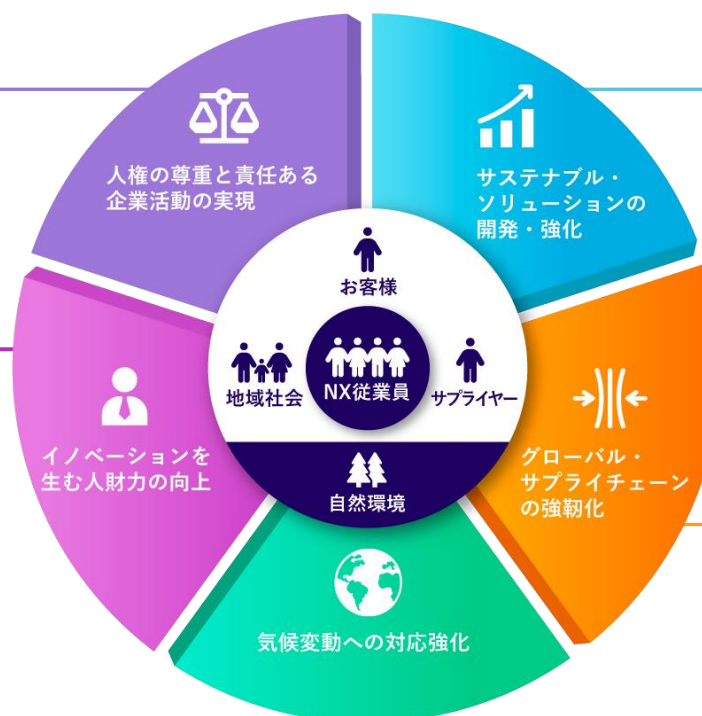
- コンプライアンスの徹底
- 安全・安心の確保
- 人権尊重への取り組み

- 優秀な人財の確保・育成
- Well-beingの充実
- DE&Iの推進

● SCOPE 1～3の削減

- ・ 化石燃料使用に伴うCO2排出量の削減
- ・ 電力使用量の削減、再エネ導入の拡大
- ・ 利用運送に伴うCO2排出量の削減
- ・ 産業廃棄物の排出削減

KPI	2023年度	2026年度	2028年度
CO2排出量の削減 (SCOPE1・2)	排出量 746千t ※22年実績	排出量 641千t	排出量 537千t
CO2排出量の削減 (SCOPE3)		対前同 2.5%削減	対前同 2.5%削減



- マテリアリティ・ソリューションの強化
- 脱炭素ロジスティクス・ソリューションの強化
- DX推進によるロジスティクス・ソリューションの強化

- リスクに対する事業基盤の強化
- ITインフラの整備とセキュリティレベル向上
- DX推進によるロジスティクスの高効率化、高品質化、高収益化

5

事業の成長を支えるコーポレート戦略

人財戦略

人的資本経営

多様な「人財」の持続的な成長と活躍により、企業価値の向上に繋げる

人財ポリシー

求める人財

「自律」
「挑戦と変革」
「誠実さ」

約束すること

「多様性」
「自己実現の支援」
「心理的安全性」

大切にすること

「経営との連動」
「キャリア支援」
「社員とのコミュニケーション」

人財戦略

優秀な人財の
確保・育成

- ・グループ経営人財の確保、育成
- ・グローバル人財の確保、育成

Well-beingの充実

- ・エンゲージメントの向上
- ・社員のキャリア支援
- ・リスキリングによるキャリアの充実

ダイバーシティ・
エクイティ&
インクルージョンの
推進

- ・女性活躍推進
- ・外国籍人財の活躍推進
- ・障がい者雇用推進
- ・インクルーシブな職場風土の構築

グループ・グローバルに経営戦略と連動した
戦略・施策の展開

人財戦略部門のケイパビリティ向上

価値を
創出する
人財総合力
の向上

企業価値
の向上

社会価値
の創出

経営と連動
した
人財戦略
の推進

成果指標（2028年）

NXコアエンゲージメント
スコアの向上

+ 5 ポイント
(対2023年)

モニタリング指標

人的資本ROI

21.7%
(2023年度実績)

コーポレート戦略

1

DX戦略

- 人とデジタルの調和したロジスティクスの高効率化・高品質化・高収益化
- 顧客・産業サプライチェーンの変化に対応し得るロジスティクスの柔軟化・最適化
- DX推進を支える「エンジン」の整備

2

IT戦略

- グローバル全体最適を見越したシステム将来像策定と実行
- 顧客提供価値向上に寄与するソリューションの創出
- グループを横断するデータ利活用の推進
- 強靱なグループITインフラの整備とセキュリティレベル向上
- グループITガバナンスの強化
- デジタル人財の育成と調達の高度化

3

リスクマネジメント戦略

- グローバルでの管理体制・仕組みの構築
- グローバル共通水準で取り組むための手続・ツール整備
- コンプライアンス・リスクマネジメント実行能力の向上

4

グループ経営マネジメント戦略

- 売上収益4兆円（海外売上比率50％）を視野に入れた経営管理の高度化・グローバルガバナンス体制の構築
- ROICを重視した事業ポートフォリオマネジメントの推進

6 | 企業価値向上に向けた取組み



「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」

現状分析・評価

PBR

過去5年平均のPBRは1倍程度であるが、安定して1倍を超える状況とはなっていない

ROE

過去5年平均のROEは7.6%で、当社が認識する株主資本コスト8%程度を下回っている

加えて直近の見通しROEが6.2%と低いことが、PBRを現水準にとどめている要因として認識している

PER

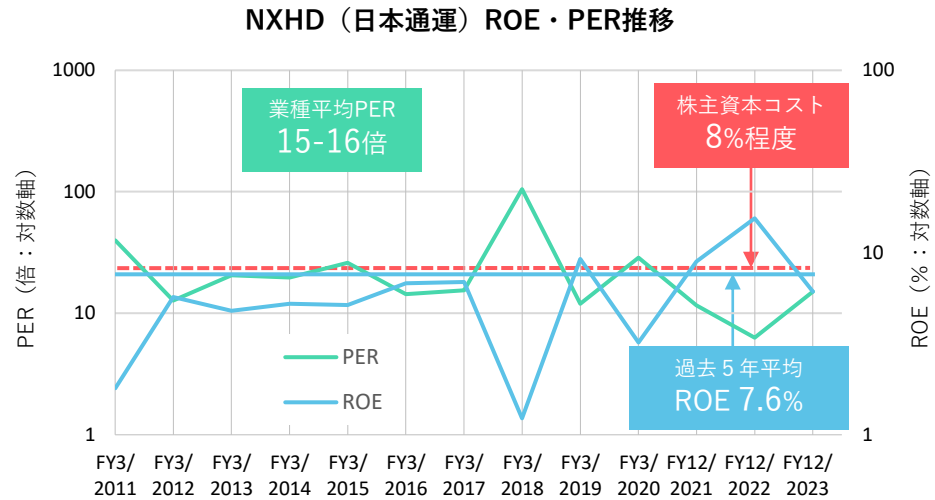
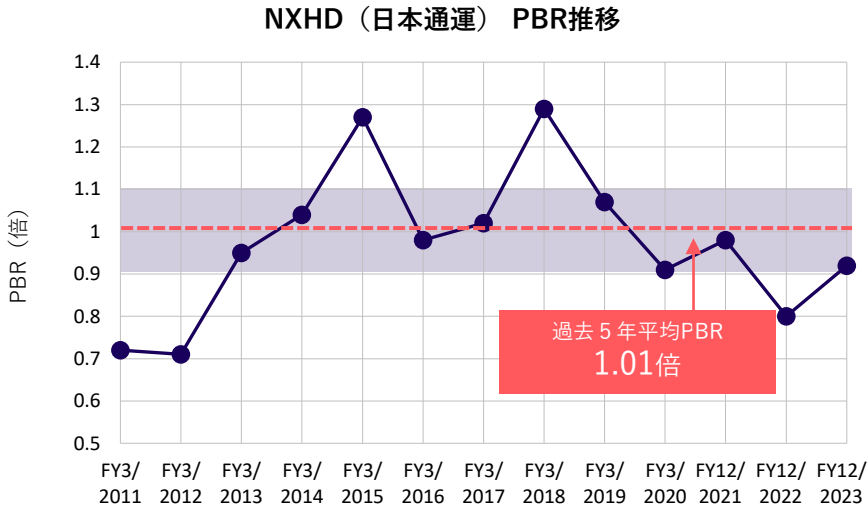
PBRの向上のためにはPERの向上も不可欠、現在のPERは業種平均水準（プライム市場・陸運業）であるものの、市場からの事業成長期待の余地があると認識している

※FY12/2023

ROEは2023年11月公表見通し数値

PBR・PERは2024年2月2日時点の数値

	FY3/2011	FY3/2012	FY3/2013	FY3/2014	FY3/2015	FY3/2016	FY3/2017	FY3/2018	FY3/2019	FY3/2020	FY12/2021	FY12/2022	FY12/2023 ※
PBR (倍)	0.72	0.71	0.95	1.04	1.27	0.98	1.02	1.29	1.07	0.91	0.98	0.80	0.97
ROE (%)	1.80	5.68	4.79	5.22	5.14	6.77	6.89	1.23	9.19	3.21	8.9	15.5	6.2
PER (倍)	39.68	12.73	20.46	19.71	25.98	14.38	15.4	104.63	11.96	28.59	11.58	6.27	15.9

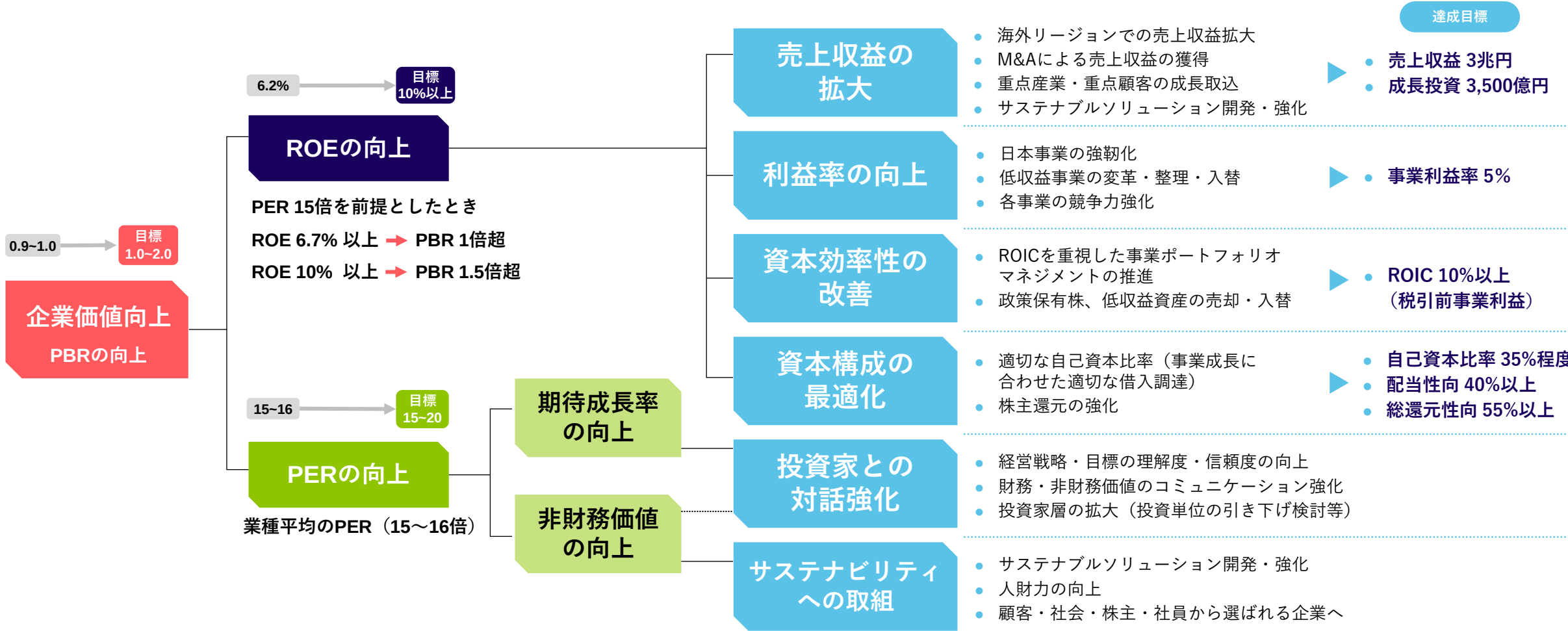


「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」

企業価値向上（PBR向上）に向けた取組み

方針・目標

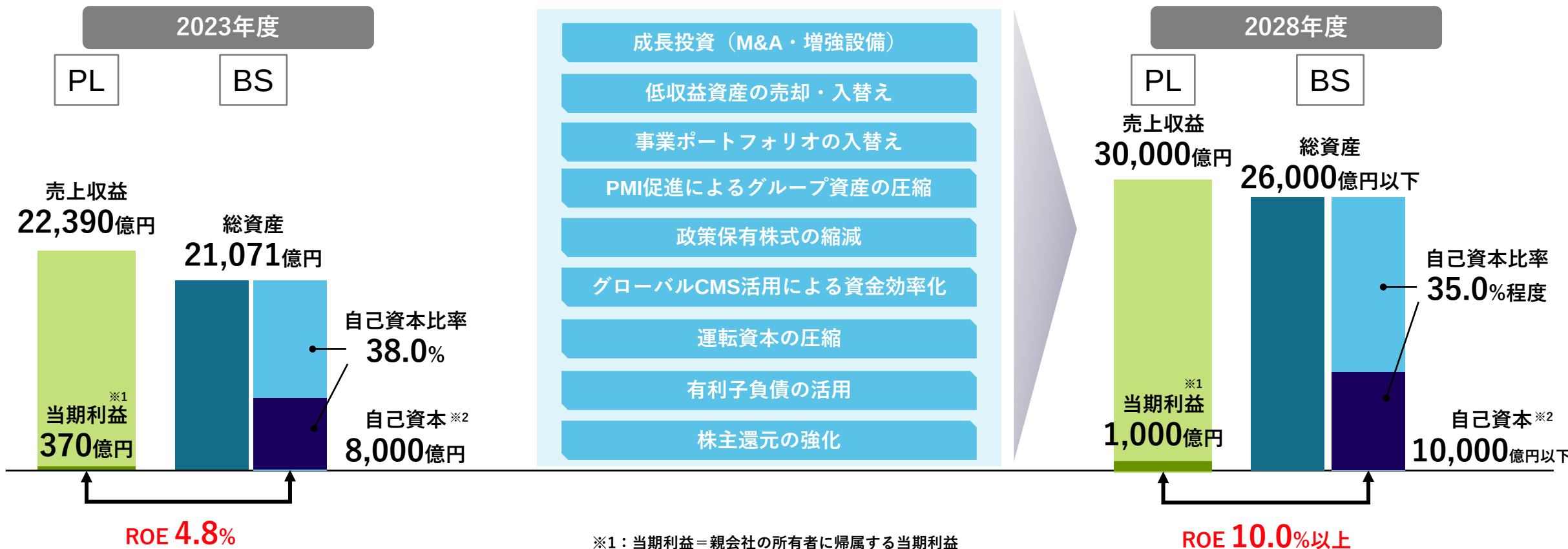
経営計画の取組みを着実に実行することで、資本コスト（8%程度）を上回る「ROEの向上」と「継続的・将来的な成長期待によるPERの向上」を実現し、中期的には経営計画で掲げているROE10%以上を達成する



「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」

BSマネジメントの強化

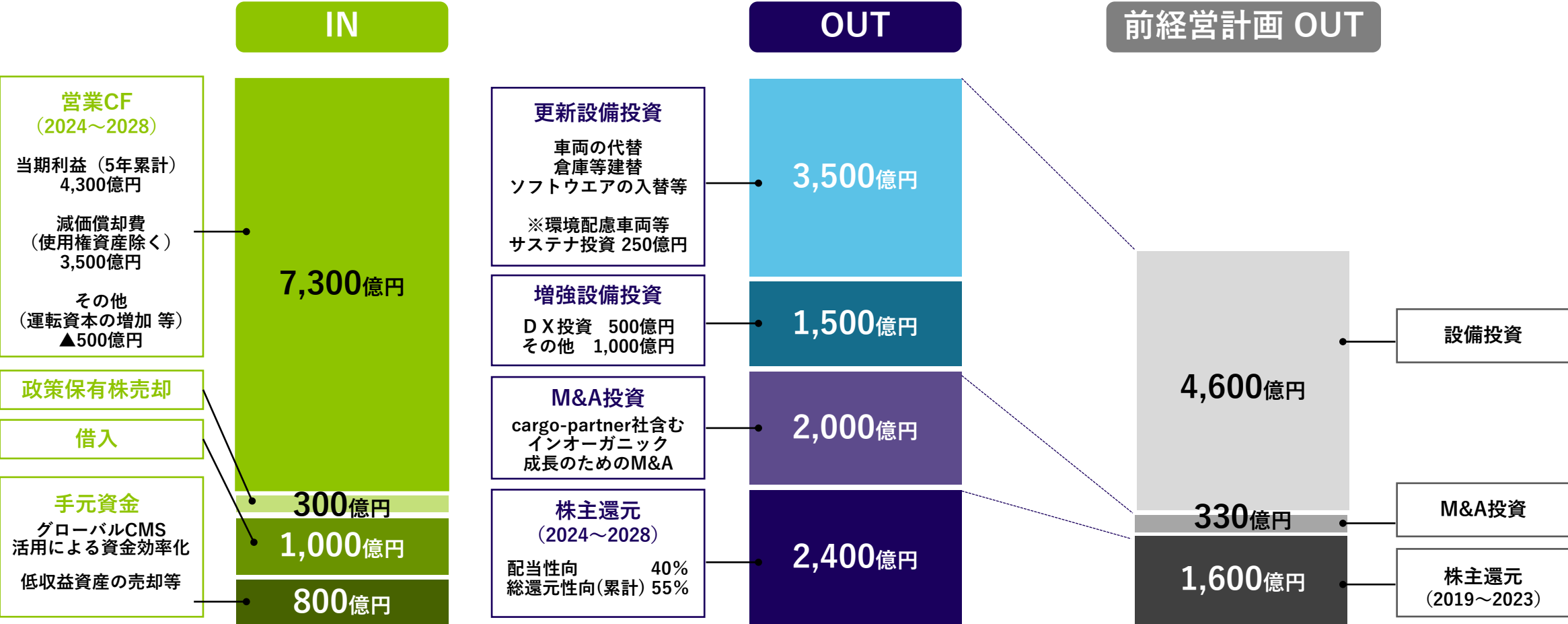
- ・ 資本効率を意識した成長投資を行い、事業ポートフォリオの入れ替えや政策保有株式の縮減、低収益資産の売却などにより、バランスシートを肥大化させることなく、優良な資産を積み上げていくことで、収益力を向上する
- ・ 有利子負債の活用と株主還元強化による資本構成の最適化により、継続的なROEの向上を実現する



資本政策

キャッシュアロケーション（2024年～2028年累計）

事業活動で創出したキャッシュを主な原資として、更新投資、成長投資（増強設備、M&A投資）、株主還元に分けする



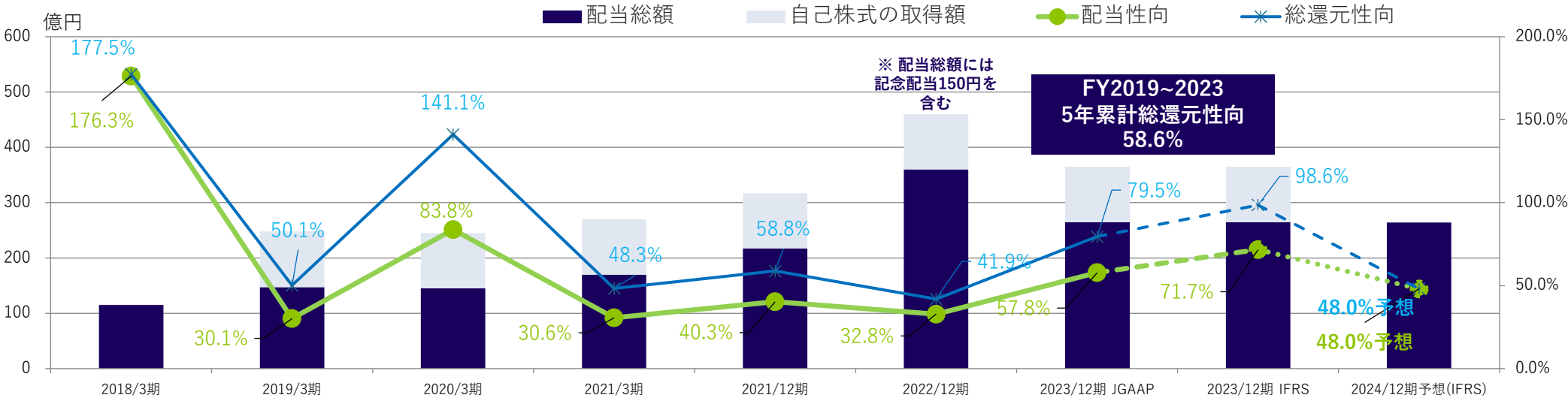
資本政策

配当・総還元性向、自己資本比率

配当性向、総還元性向の引き上げによる株主還元の強化
安定的かつ継続的な配当の実施

目標項目	経営計画2023目標	経営計画2028目標
配当性向	30.0%以上	40.0%以上
総還元性向（5カ年累計）	50.0%以上	55.0%以上
自己資本比率	35.0%程度	35.0%程度

各種実績推移



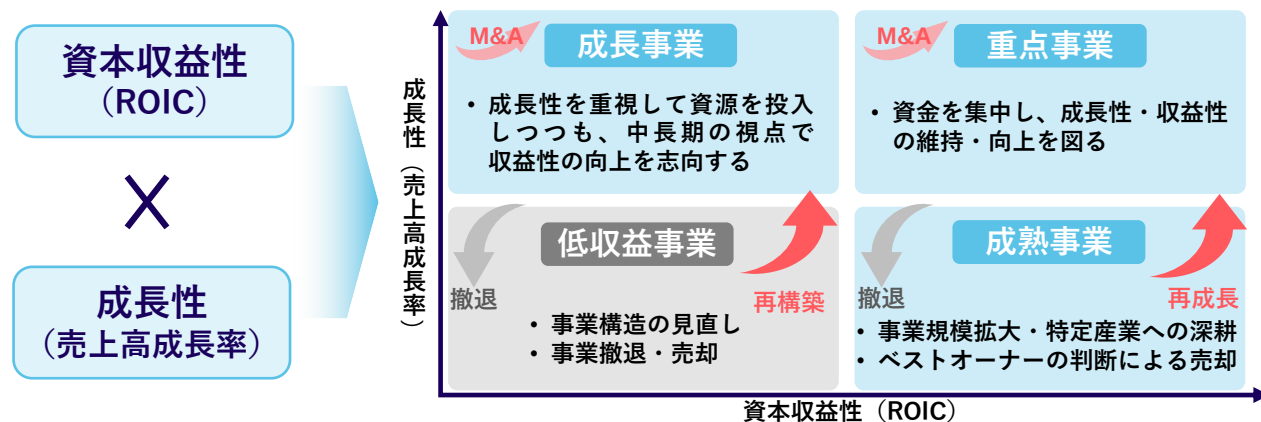
事業ポートフォリオマネジメントの推進

事業ポートフォリオに関する基本方針

基本方針

- ・ NXグループ企業理念を拠り所に、長期ビジョン「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」を定めており、企業理念と長期ビジョンに整合し、持続的な社会の発展を支える事業によって、事業ポートフォリオを構成します。
- ・ グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、各事業を資本収益性と成長性、グループにおける位置付けとシナジー創出、今後の成長戦略等の基準に従って評価します。
- ・ 事業ポートフォリオに関する基本方針並びに戦略とその実行については、事業ポートフォリオマネジメント実施体制に沿って、定期的に取り締役会で評価・検討・見直しを行います。

定量評価



定性評価

定量評価に以下の観点の評価を加え、NXグループの企業価値向上につながる戦略を検討する

- ・ 企業理念、長期ビジョンとの整合
- ・ 市場の傾向と競合動向
- ・ 事業の成長性、強み・弱み
- ・ グループ内での位置付け・機能・シナジー
- ・ サステナビリティ、社会課題解決への貢献
- ・ ベストオーナー観点

定量的に各事業を分析・マッピングすることで事業の現在地、大枠の方向性を示す

事業ポートフォリオマネジメントの推進

持続的な成長および企業価値向上のための事業ポートフォリオ戦略

- ・ 各事業の現状を分析・評価し、企業理念との整合、長期ビジョン実現に向けた役割を明確化する
- ・ 成長事業、重点事業への戦略的投資（資金）配分により、持続的な成長を図る
- ・ 事業強化のための分社化、グループ内の事業・機能重複の整理を推進する
- ・ 事業強化にあたってはM&A、資本提携や事業譲渡などの手法を活用する

セグメント別戦略の方向性

成長ドライバー

ロジスティクスー海外

積極的な投資とM&Aの活用によって成長を加速

売上拡大と中長期的な資本収益性の向上

売上・利益の基盤

ロジスティクスー日本

事業を再構築し、大幅に収益性を改善
ネットワーク事業についてはアライアンス強化

資本収益性を大幅に改善

警備輸送

分社化（2023年1月実施）による
専門性向上・収益性向上

資本収益性改善

重量品建設

専門性向上・規模拡大
分社化による事業強化検討

高資本収益性維持・売上拡大

物流サポート

競争力向上・収益性向上
セグメント内事業単位でのポートフォリオマネジメント推進

資本収益性改善

今後は各セグメント内を細分化した単位でのマネジメントを推進



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。